

成就家族企業再生成功的公式： 跨代創業精神與家族影響力

2022 KPMG全球家族企業調查報告



前言



- 疫情、地緣政治、氣候變遷等影響下，家族企業如何在此競爭激烈且複雜多變的環境中保持領先？
- 從一個世代到下一個世代，家族企業能夠持續發展，代代相傳的成功秘訣是什麼？
- 家族企業如何繼續培養下一代維繫創辦人的創業精神？

KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃（STEP Project Global Consortium）在2022年5月合作出版了一份《全球家族企業調查報告：家族企業的再生力量 – 跨代創業精神（The regenerative power of family businesses-Transgenerational entrepreneurship）》，從2021年9月至11月期間對全球2,439名家族企業領導者，以訪談的方式，進行深入的調查。報告的重點在探討能夠影響家族企業一代接續一代，持續成功發展及展現良好企業績效、社會責任和家族貢獻的因素及挑戰。

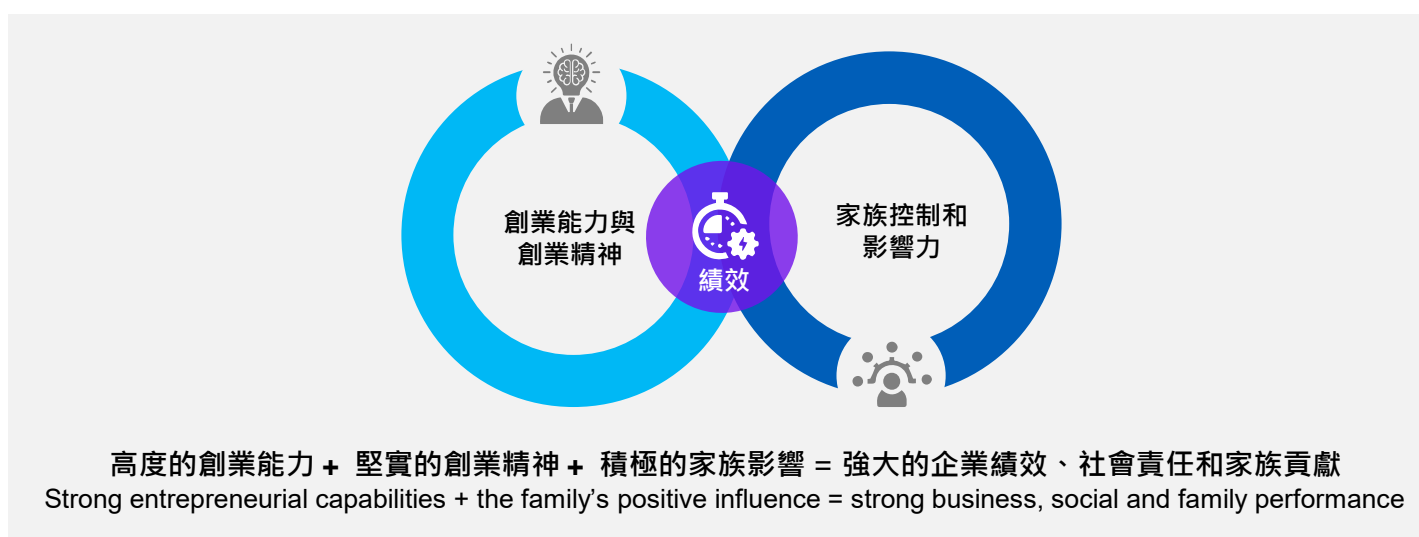
此報告係延續2021年《全球家族企業調查報告》的研究，針對家族企業如何在自2019年來對全世界造成嚴重衝擊的COVID-19疫情之下，重新回歸，所提出的三項建議：鼓勵跨代企業家精神、家族重視對於整個社會的責任，以及注重對耐性資本的投資，作更進一步的研究探討。

家族企業的再生力量

2022年《全球家族企業調查報告》中發現，家族企業再生能力，是從創辦人將鼓舞人心的願景轉為具體的實踐開始。而隨著願景的實現，同時能夠逐步轉化在增長及維持創辦人創業精神的經營理念上，並繼續指導下一代在面對進一步的挑戰和新的機遇時，作出決策和進行策略的選擇。

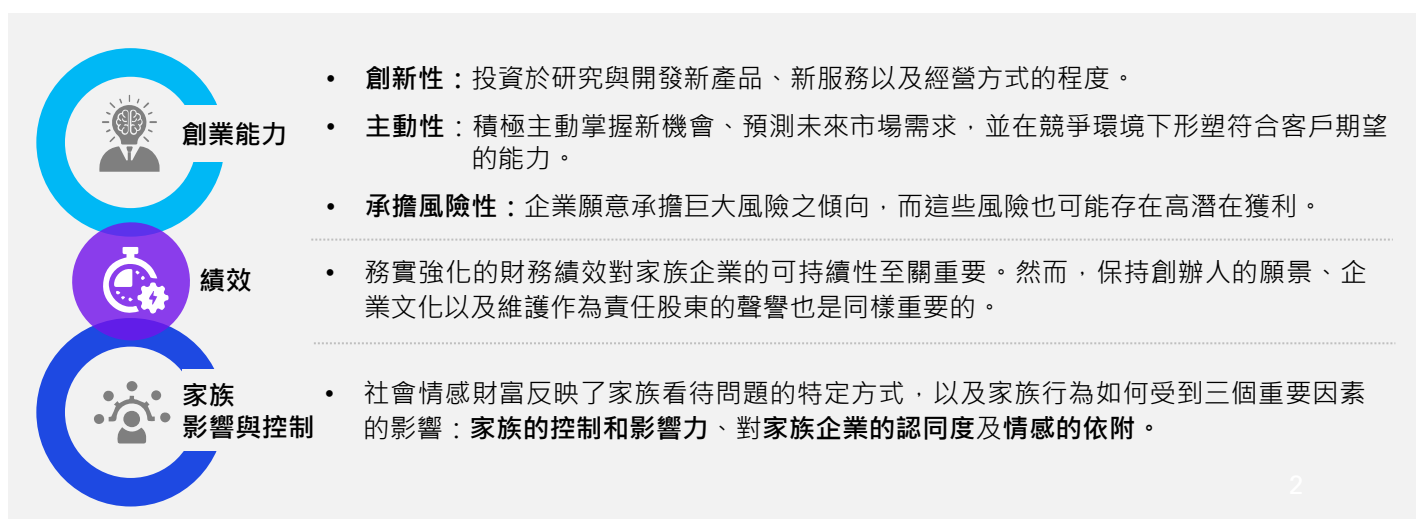
而持續的創業精神、跨世代的韌性以及家族企業積累的社會情感財富是其長期再生能力背後的秘密。

圖一、2022全球家族企業調查 – 家族企業的成功公式








本報告強調，家族企業要能夠延續創辦人的創業精神，並將之落實於各代傳承過程中，鼓勵下一代具有積極主動、創新且有計畫的冒險、承擔風險的能力。同時家族作為責任股東 (Responsible Shareholder)，更須對其持有及經營家族企業重新強化超越有形財富的情感價值，包括家族對企業的控制、影響與認同，支持推動創新和環境、社會與治理 (ESG) 的進步。

圖二、創造家族企業績效背後的秘密公式

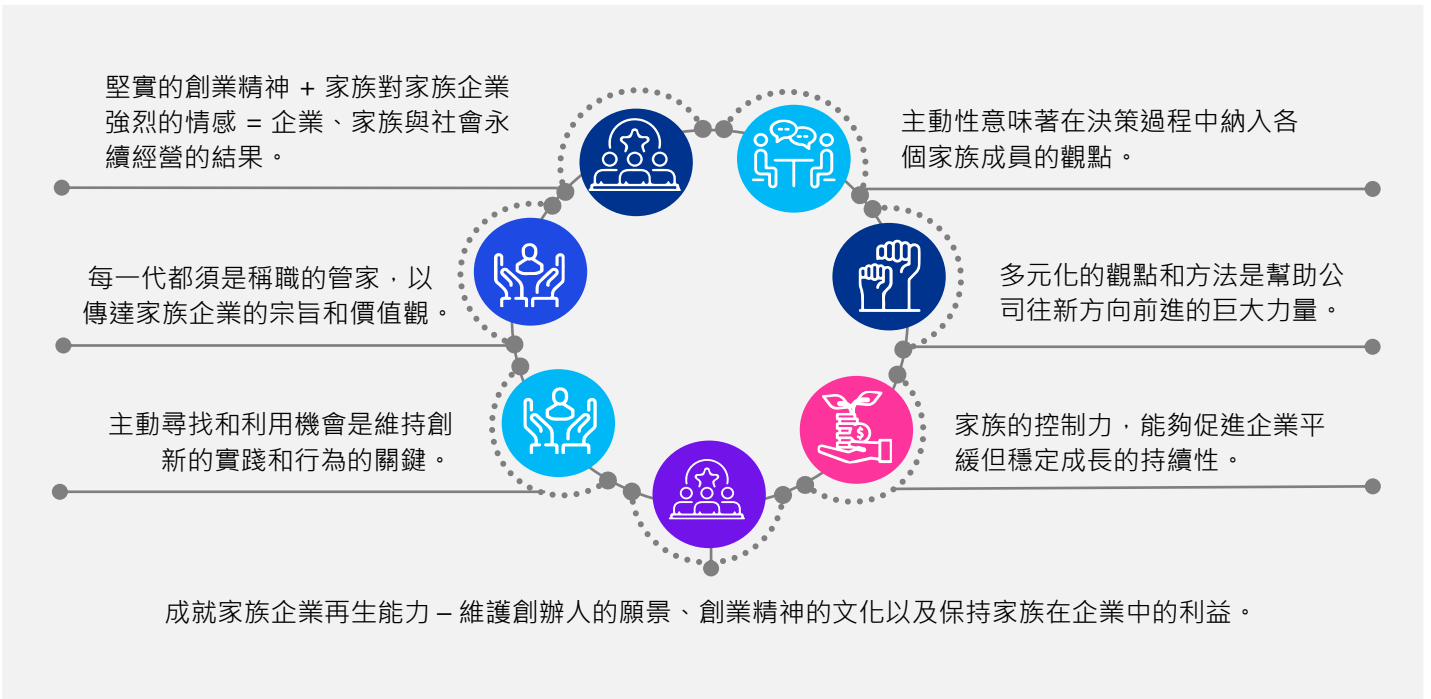


報告提出，能夠使家族企業展現高績效、脫穎而出的因素，包括：

-  維持創辦人的創業精神
-  採取激勵型的領導風格
-  企業和家族的成功同等優先
-  鼓勵下一代積極主動、創新且有計畫的冒險、承擔風險
-  對持有及經營家族企業重新強化超越有形財富的情感價值

本報告提供了一個家族企業再生力量充電的機會：

圖三、給企業再生力量充電的機會



KPMG台灣所觀察



郭士華
家族辦公室主持會計師
KPMG安侯建業



尹元聖
家族辦公室協同主持會計師
KPMG安侯建業



跨代創業的精神包括積極主動、有計畫的冒險及願意承擔與報酬高度連結的風險，家族需有效管理這些風險，以達到永續獲利的目的。

《2022全球家族企業調查報告》中強調家族企業再生的力量，在於能夠跨代延續創辦人的創業精神，將之落實於各代傳承過程中，鼓勵下一代積極主動、創新且有計畫的冒險、承擔風險，而這種風險也可能存在高潛在獲利。此份調查中也顯示全球家族企業中年輕的千禧世代接班人，在面對快速變動的時代裏，相較於過去上一世代的經營者，會更願意去接受改變、承擔風險，並積極開發新業務，以期超越競爭者。

對於年輕世代來說，他們所生活的世界相較於上一世代的經營者來說，就是一直在轉變，也不斷地要面臨大環境、大事件（例如：疫情、地緣政治、氣候變遷等）所帶來的衝擊，而過去那種要「以不變應萬變」的時代早不適用，若不作出因應改變，企業經營的風險必然會更加提高，因此生存之道就是思考如何創新轉型。然而創新轉型，固然可能獲得高報酬，也代表會有風險。

我們認為，這種風險需要被管理。建議年輕世代在尋求創新轉型時，可以學習從成本面去作風險管理開始，這裡的成本，除了「新的投入成本」外，也要去謹慎評估針對須改變原來商業模式或經營策略的「轉向成本」，與可能無法完全符合預期時間，而讓獲取報酬的期間較長，以及資金運用成本較高的「等待成本」。而這也正對應到2021的報告結論－家族企業要想重新回歸，對投資於家族企業的資本應視為「耐性資本」，必須花時間充分評估其可能的成本，才能再採取可能產生深遠影響的長期行動。

圖四、年輕世代領導者對風險承受度較高





家族企業維持成功的秘訣之一，是家族成員對企業的認同感及情感的依附度高，而增進家族成員對企業的認同感及情感依附需要從小培養起。

《2022全球家族企業調查報告》中提到，家族成員對企業的認同感及情感的依附度高，是家族企業維持成功的重要因素之一，我們認為這種家族成員對企業的認同感及情感的依附是需要從小培養的。

現代許多的家族，上一代為了讓下一代受到良好的教育，會把他們送出國，致使他們與家族企業的情感越來越疏遠，如此更難期望他們將來願意進入家族企業、接班家族企業，並擁有一致的家族價值觀。

我們的建議是，家族內應該「從小」就要重視對家族成員與企業連結度的養成，無論是透過家庭的陪伴、教育，或是安排家族成員在求學階段，財務尚未獨立時進入家族企業實習...等等，都是可以讓家族成員更瞭解家族企業，並增進他們對家族企業情感的方法。

再次強調，讓家族成員養成對企業的認同感及情感的依附需從小培養起，若是待到家族成員已成年，則難度可能會更高。

圖五、家族對企業的情感依附是長期績效和再生力量的源泉





劉彥伯
執行副總經理
安侯企業管理股份有限公司



家族企業成功的方程式，來自於代代相傳的創業精神，關於台灣家族企業創業精神及二代表現，可從兩面向觀察之。

在台灣的家族企業中，其企業是否具備創業與創新能力，以及二代的表現，我認為可以從兩個面向來觀察：

一是創業者與二代的背景與經驗所塑造的企業文化。

許多家族企業的創業者都不是含著金湯匙出身的，相反的，從草創到公司穩定成長都仍抱持著資源的稀缺性，公司的大小事也多半親力親為，因此，對「生財器具」的投資會比較願意，例如效率更好的機器設備、廠房擴張、產線的整改等，容易看到投資後的成果。但對於「創新性的商業模式」或「具高度風險的轉投資事業與產品」會抱持著遲疑或保守的心態，同樣地，對二代所提出來的轉型變

革建議也會趨向保守，加上亞洲或台商創業家比較多偏向「威權式」的領導風格，久而久之，下一代在轉型受阻的情況下，就只能先在既有的營運模式尋求突破、等待機會，或寧願先在外面就業觀望回歸的時機。

不過我們也發現，二代若是海歸派或擁有較佳的學經歷與溝通能力，比較有機會從外部的觀點與創新的角度提出建言，雖然仍會發生世代溝通的衝突，但比從小放在旁邊學習，從基層做起的本土派，似乎較容易引領創新！

其二是**有時公司的危機或許能成為轉機**。例如台灣有許多的隱形冠軍，因為在技術深耕與產品的獲利較佳，但也容易只侷限在本業中持續鑽研深耕，不易外擴，若有較廣的產品線但獲利普通，二代接班後通常會思索突破現狀的可能性。然若是公司營收規模大，雖理論上人才與資源較豐富，但層層把關容易扼殺創意；小而美的公司雖具有彈性，失敗的容錯成本卻很低。

圖六、創業精神是創新性、主動性和冒險精神的結合



因此當許多的家族企業遇到經營的瓶頸與危機，老一輩的體力與精神不如以往，便會在二代成熟前嘗試用「家臣」來擔任1.5代的角色輔佐「二代」，或嘗試引進專業經理人進行變革。「家臣」或「專業經理人」搭配二代，運用創意反而有機會起死回生。當然，創業家必須偵測風險，有時候仍得踩煞車，而這鬆緊拿捏之間是門藝術，很難有個遊戲規則。公司的規模與獲利對於創意也是一體兩面，在世代交接過程有意無意的形塑改變與轉型的契機，有助於激發創意！



創業精神需能代代相傳，方能持續成功，但創業維艱，守成不易，莫徒務近功。

還記得我們的國旗歌裡面的歌詞嗎？「...創業維艱...守成不易，莫徒務近功。」傳承最常被創業者要求的是，先守成，再伺機而動，因為守成不易，不要為了貪圖近利而徒勞無功。實務上無論從小在身邊學習的本土派二代或從小被送出國的海歸派，都應該先守成！在既有的產業領域熟悉並站穩腳步，再思考創新與多角化的可能。很多的創業者當初都是走投無路被迫創業，對於無心插柳卻成蔭的企業，一開始並沒有什麼宏觀的願景，傳承到了二代學經歷俱優，建議應該謀定而後動，鼓勵創業與創新可以是個DNA，但創新不是革命，而是在既有的基礎上翻轉新的商業模式與營運架構，賦予新的觀念與做法。除非是家大業大子孫成群，還可以給年輕人一筆創業基金，若是成功了闖出一片天，失敗了也還有金雞母可以幫忙撐著。

另外建議亦可以在內部成立類似像新創或以創新為基礎的研發團隊，輔以有別於既有框架的薪酬與獎勵制度，但也必須有停損的落日條款，用獨立的資源孵育與檢視。也就是說，若用新的眼光與做法去面對事物，創新也可以很務實！



家族企業新一代的領導者，所承繼的創業精神，一方面要維持創辦人的願景、企業文化，另一方面還需要具備「軟硬兼施」的能力。

在戰後嬰兒潮前段的創業家所處的環境是台灣正在邁向工業化、出口與代工為導向、中國與東南亞擁有很大的入口與土地紅利的環境。但千禧世代所面對的卻是創業家還沒有退休，其一舉一動都要被指指點點，手機、平板與電腦不離身，具備國際視野與面對全新的數位環境，以及公司的員工以老幹為主，轉動不易的現實。

企業二代接班有不可承受的外界壓力，因為比較的基礎是創業家，二代卻可能是還沒有戰功就坐上準接班的高度。然而，他們也擁有比一般人更好與成功的機會，因此千禧世代的領導者應該是要強化自己的能力，包括：



溝通能力

用創業家聽得懂、聽得下去、願意幫你排除老幹部障礙的溝通能力，爭取支持。



抗壓能力

挫折難免，能沉得住氣，願意一再嘗試失敗，冷嘲熱諷以及天生接班的宿命。



願意嘗試

守成的結果會變得保守，身邊要有一群更年輕的策士隨時提供新的見解，也要讓自己有跨出去嘗鮮的機會！

另外，要提醒的是，二代接班需要「軟硬兼施」的能力，硬底子需要靠時間累積，軟實力還是要能夠管理情緒、拓展視野與擁抱科技。



新世代的領導者該以共榮、永續以及持續創新的態度帶領家族企業創新轉型。

新世代的領導者首先要認知：家族企業不是落伍或保守的代名詞，相反的，應該是共榮、永續以及持續創新。富不過三代不見得是守成造成的，也可能是轉型過程中所面對無可預期的風險應變不及，家族企業無論是共治或分工，都應該有宏觀的規劃，包括家族成員的角色、權力與權益分配、如何與專業經理人互補、以及面對危機的處理應變機制。再次強調，轉型不是革命，舊的衣服也可以配搭得很優雅！當然，如果覺得累贅，就得時時不忘「塑身」囉！



KPMG台灣所觀察



林泉興
執行副總經理
安侯永續發展顧問股份有限公司



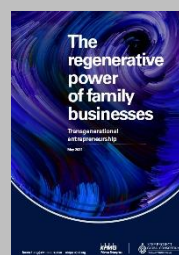
家族對企業的情感依附是長期績效和再生力量的源泉，而家族支持企業推動環境、社會與治理（ESG），結合本業，能夠更強化家族社會情感財富，提昇家族影響力。

2022調查報告中顯示，成功的家族企業開始藉由持續創新及加強社會影響與認同，展現出更強勁的績效。已經有家族企業藉由囊括環境、社會和治理（ESG）三個面向的企業永續經營理念，掌握未來風險及商機，讓家族企業除了在財務績效上有亮眼的表現，也在像是節能減碳、員工照護等非財務績效上有著亮眼的成績單。對於在工作上同時重視薪資及個人價值的新世代人才而言，ESG表現好的公司的確更具吸引力。

新一代的家族企業領導，需要建立特有的領袖魅力，也需持續維護家族企業的凝聚力。建議家族企業可藉由將本業結合ESG，建立及實踐ESG管理指標，將績效做為溝通的工具，彰顯家族企業的企業精神，同時建立內部與外部的信任，將企業經營與社會脈動緊緊相連，擴散家族企業對於外部社會的影響力，成為家族企業源源不絕的再生力量，激勵家族企業持續代代相傳。



2022全球家族企業調查報告



英文版完整報告

[Download](#)



中文重點內容

[Download](#)



英文重點內容

[Download](#)

家族辦公室服務團隊



郭士華
家族辦公室主持會計師
台中所所長
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@kpmg.com.tw



張芷
副執行長暨發言人
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 04590
schang1@kpmg.com.tw



尹元聖
家族辦公室協同主持會計師
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 11139
jasonyin@kpmg.com.tw



洪銘鴻
稅務投資部執業會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161
rhung@kpmg.com.tw



陳振乾
家族辦公室創辦人
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 01962
pedersonchen@kpmg.com.tw



葉建郎
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 06767
aaronye@kpmg.com.tw



簡思娟
審計部執業會計師
+886 6 211 9988 ext. 05573
yhchien@kpmg.com.tw



蔡文凱
稅務投資部會計師
+886 4 2415 9168 ext. 04581
ktsai@kpmg.com.tw



蘇彥達
台南所所長
+886 6 211 9988 ext. 07447
terrysu@kpmg.com.tw



吳能吉
稅務投資部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@kpmg.com.tw



陳永祥
高雄所審計部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 10653
echen25@kpmg.com.tw

家族辦公室服務團隊



卓家立
安侯法律事務所主持律師兼所長
+886 2 2728 9696 ext. 14688
jerrycho@kpmg.com.tw



林泉興
執行副總經理
安侯永續發展顧問股份有限公司
+886 2 8101 6666 ext. 13974
Sam.Lin@kpmg.com.tw



張維夫
顧問部副營運長
畢馬威財務諮詢股份有限公司
董事總經理
+886 2 8101 6666 ext. 05185
vwchang@kpmg.com.tw



劉彥伯
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 05653
abelliu@kpmg.com.tw



朱源科
畢馬威財務諮詢股份有限公司董事
+886 2 8101 6666 ext. 08432
jchu6@kpmg.com.tw



賴偉晏
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 16208
wlai1@kpmg.com.tw

聯絡我們

汪欣寧
家族辦公室協理
+886 2 8101 6666 ext.08712
lydiawang@kpmg.com.tw

林妍伶
主任
+886 2 8101 6666 ext.33388
landylin@kpmg.com.tw



home.kpmg/tw

© 2022 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.