



家族企業如何引領 永續發展之旅

2023 KPMG全球家族企業調查報告



前言

KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃 (STEP Project Global Consortium) 在2023年4月合作出版了一份《全球家族企業調查報告—家族企業如何引領永續發展之旅 (A road well-traveled - How family businesses are guiding the sustainability journey) 》, 從2021年9月至11月對全球2,439名家族企業領導者進行調查, 其中針對家族企業永續發展經驗所歸結出的觀察資料, 之後亦在2023年1月至3月進一步的討論及訪談中獲得了家族企業領導者的應證。

《報告》指出, 家族企業擁有的獨特特徵與長期定位, 讓他們在永續行動上具有先發優勢, 因為「永續」基因早已融入家族企業的日常營運裡。儘管每個家族企業展現永續行動的方式不盡相同, 若能掌握其中的關鍵, 家族企業就能在實踐永續計畫上持續做出貢獻, 而這樣的寶貴經驗, 足以為其他家族企業或各類型組織領導者欲展開自己永續道路提供實務指引。

利害關係人資本主義蔚為主流

2023年《全球家族企業調查報告》提到，COVID-19疫情加速了人們對於友善地球與自身健康的渴求，也讓近30年來逐漸崛起的永續議題更形重要，它使得各類型組織對於創造及維護健康與多樣性的世界感到責無旁貸，客戶也願意追隨（並忠於）那種能夠證明其業務對人類和地球產生積極影響力的公司。

當今的人們期待企業能以「創造共享價值」的理念進行營運，而非僅僅著重在企業的所有者或股東們的需求。幸運的是，對於家族企業而言，以此概念為核心的永續之路早已展開，因為共享價值的實踐已經根植於家族價值觀與商業模式中，而這也同時是利害關係人資本主義（stakeholder capitalism）的基礎，它促使家族企業將經營的原則重點擺在符合道德與效率、為顧客提供價值，並與社會及員工建立更堅固及深入的關係上，以確保企業的長期運作。此外，對於永續科技的投資並以永續的方式進行企業營運，對家族企業來說已不單單只是要求正確的做法，它更是獲得成長動能與競爭力優勢的關鍵。

雖然每個家族對於永續行動實踐的過程及方法不盡相同，但是他們所取得的永續成就，對於各類型組織來說是極具啟發意義的，《報告》指出，家族企業有千載難逢的機會發揮更大的社會影響力，藉由其長期願景及跨代的思維作為永續藍圖，引領其他組織邁向永續之旅，並將利害關係人的價值納為主流。

圖一、利害關係人資本主義成為主流



先發優勢

《調查》指出，家族企業在推展永續行動上具有多項先發優勢。家族企業的長期定位以及對耐性資本的投資，可以被視為是希望為後代子孫創造並保留一個健康環境與企業的責任感，基於這樣的責任感，促使家族企業將永續精神融入價值觀與商業模式中，也成為家族無形資產的一部分。此外，家族企業亦將永續行動的實踐，視為持續推動創新轉型與業務成長的驅動力，也因此「永續」可說已成為企業的當務之急。

圖二、家族企業推展永續行動具有先發優勢



永續所帶來的價值

從家族企業的角度來看，成為永續實踐家的好處是顯而易見的，除了可透過減少浪費、提升資源再利用率來降低營運成本外，許多家族企業亦將其視為創造價值與競爭優勢的機會；再者，因客戶普遍希望能與對社會及環境做出承諾並展現影響力的企業合作，因此家族企業在展現永續行動力之際，不但可以提高顧客的忠誠度、增加收益，同時也攬取了投資者的目光，增加未來獲得資金挹注的機率。基於長期營運的使命，讓家族企業深信他們有責任及義務為更美好的世界盡一份心力，優秀的人才也會願意投身於對永續行動有堅定承諾的企業，進而增長人力資本。而由於對環境與社會的持續投注心力，無形中亦降低了家族企業的營運風險。

圖三、成為永續實踐家的好處是顯而易見的



將永續變成「營運日常」

家族企業體認到唯有採用永續的經營法則與方法，才能為未來的子孫創造他們所想要的世界。報告中引用許多家族企業領導人提供的例子，說明了家族企業的永續行動是他們的「營運日常」，他們普遍提到三個相互關聯的目標，以維持企業的永續發展以及為更美好的社會做出貢獻：

一、確保企業營運的長期永續

為了當代及後代子孫著想，家族企業在追求經濟利益持續蓬勃之際，也不忘要投注長期心力維持企業聲譽以及改善社會、環境方面的問題。

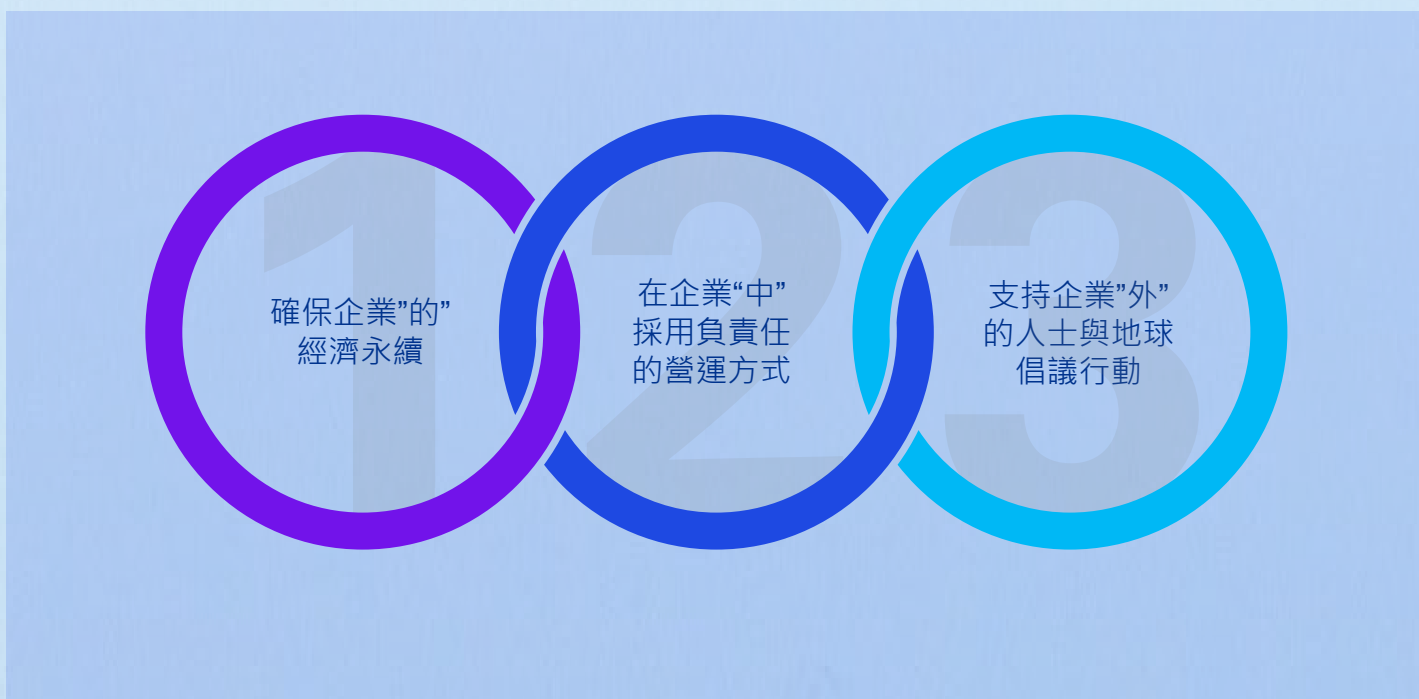
二、在企業中採用負責任的營運方式

家族企業承諾以對環境與社會負責的方式經營企業，此舉將有助於改善企業的營運、降低成本，並為更好的世界做出貢獻。

三、支持企業外部的他人及地球倡議行動

透過行動讓家族企業在支持他人和地球倡議方面發揮領導作用，具體的方式如支持社區、創造在地就業機會、慈善捐助、為創新行動提供資助等。

圖四、相互關聯的三個目標



展現永續成果的八大關鍵

家族企業實踐永續行動的方法不盡相同，但調查報告歸結出有助於家族企業展現永續績效的八項關鍵，即：

一、高度結構化的治理機制

正確的公司及家族治理架構，將有助於企業轉型與永續計畫的開展。

二、非家族成員的積極參與

家族企業需要有非家族成員的外部經驗與觀點，雙方若能取得平衡，將對永續及數位議題產生積極正面的影響。

三、妥適安排家族所有權

當家族企業想推動永續行動或改革時，將所有權全數掌握在家族手中未必是件好事，可能會因此面臨重重挑戰，此時若能與外部策略投資人合作，將可降低引發風險的機率。

四、董事會成員性別多元化

調查報告發現一個有趣的現象，即至少有三位女性在董事會擔任董事的家族企業，在永續績效的表現上是較為優異的。

五、數位化

在企業推展永續行動上，數位科技可說是重要的催化劑，尤其是有關環境方面，例如採用了合適的科技將有助於減少汙染及浪費。家族企業則可受惠於數位轉型所帶來的營運流程改善，以回應氣候變遷的相關課題。

六、魅力型或變革型領導風格

不可諱言，領導者的風格將深深地影響企業的績效表現。由於永續的策略形成與行動是須由上而下推動、風行效尤的，魅力型或變革型的家族企業領導者，往往能比專制型領導者獲得較好的成果。

七、強烈的企業家思維

擁有強烈企業家思維的家族，會有較周全的觀點來看待企業整體績效，包括營運成效以及對環境與社會發揮的影響力，這樣的特質常為家族企業創造不少競爭優勢並從而發掘新的契機。

八、前瞻性定位

由於世界資源越趨稀少，前瞻的家族企業能持續關注將來，並為了長期的永續發展投入耐性資本，以謀求對其企業與社會共好的未來。

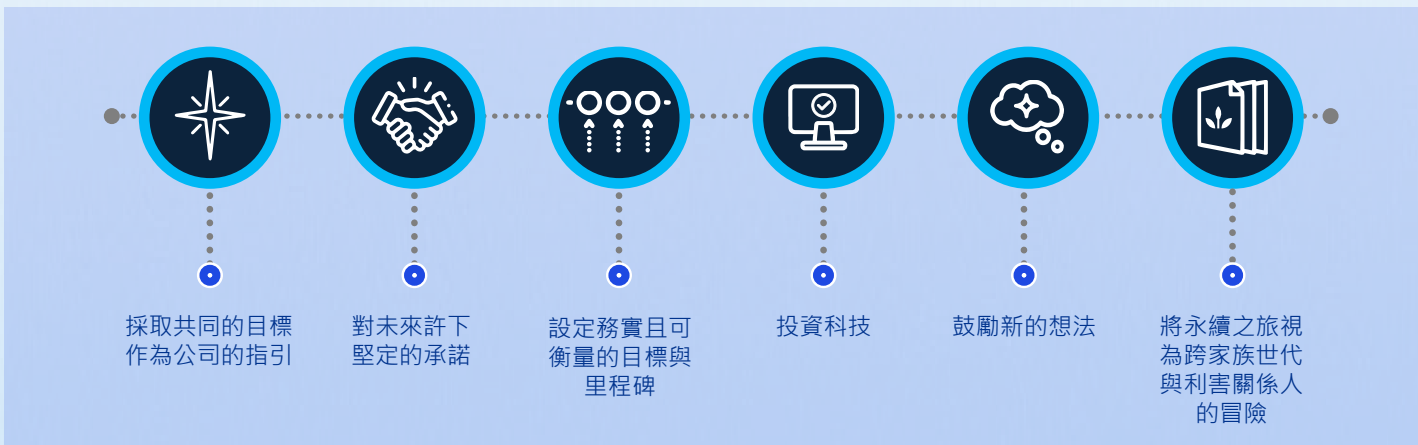
《報告》中也指明，唯有當以上八項關鍵因素綜合起來發揮功用後，才能真正讓家族企業持續展現永續的成果。

圖五、有助於家族企業展現永續績效的八項關鍵



《報告》最後提出家族企業推展永續之旅的指引，以供其他組織或企業領導者參考，包含將永續行動設為共同的目標及努力不懈的承諾，並設定務實且可衡量的目標與里程碑，以及在合適的時間點對數位科技進行投資，以簡化營運流程並減少浪費；此外，過程中也仰賴企業家精神、新世代及外部人員的創新思維，而最重要的是，永續行動應視為跨家族世代與利益關係人攜手共進的一段旅程。👥

圖六、家族企業推展永續之旅的指引



2023全球家族企業調查報告



英文版完整報告

[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
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



簡思娟
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 05573
yhien@kpmg.com.tw



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



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



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



張智揚
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 12349
yangchang@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



林健生
稅務投資部協理
+886 2 8101 6666 ext. 08025
vincentlin@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
安侯永續發展顧問股份有限公司
執行副總經理
+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
+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



陳其愷
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 08703
kylechen@kpmg.com.tw



莫士緯
畢馬威財務諮詢股份有限公司
副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 17363
mikemo@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
協理
+886 2 8101 6666 ext.08712
lydiawang@kpmg.com.tw

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



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



KPMG Campaigns



kpmg.com/tw

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.

© 2023 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 KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.