



鼓勵跨代創業的精神 引領家族企業 通往永續成功之路

2024 KPMG全球家族企業調查報告



前言

面對瞬息萬變的經營環境，家族企業如何在傳承的過程中兼顧傳統與創新，同時又能建立跨越世代的成功企業？KPMG全球在2024年5月發布的《2024全球家族企業調查報告：解鎖傳承—家族企業成長茁壯之路》認為，透過鼓勵跨代創業的精神，能延續家族強大的影響力，有助於提高企業績效及可持續發展的能力，同時在世代傳承時，仍能保持家族的凝聚力。

KPMG這份《2024全球家族企業調查報告》（以下簡稱《報告》）共匯集了80個國家和地區、2,683位家族企業領導人的經驗與訪談資料，探討了當代家族企業的傳承本質，以及如何透過傳承創造家族企業長遠的成功，而參考這份報告調查的問題，我們也同步詢問了共89家台灣的家族企業，想進一步瞭解台灣家族企業的家族成員對於相關傳承議題的看法。

家族價值觀 凝聚家族認同與共識

KPMG全球的《報告》指出，傳承是家族企業的一個重要的部分，它連接了幾代人的情感，為企業塑造了長期的願景。傳承是建立在家族共同的價值觀、態度和信仰之上，因此家族必須致力於維護家族的價值。而在台灣的受訪者中，也有近八成表示，自己的家族有致力於維護家族的價值、傳統與信念。

但家族價值是無形的，該如何傳達家族的價值給家族成員呢？《報告》提出，透過講故事的方式，能夠傳達家族的身分、歷史及價值觀，讓家族成員更認同自己的家族。關於此點，台灣的受訪者中亦有約七成表示，有關家族及家族企業的故事，是成員之間經常談論的話題。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻觀察指出，家族成員對自己身分、家族及對家族關係的認同，是家族是否能夠凝聚與永續傳承的重要關鍵因素，若是認同度不高，與家族間沒有情感或連結度不高，則較容易會發生實務上常看到的，把家族資產或股權賣光、分散，致使家族喪失對家族企業控制力，甚至直接失去家族企業的情況。他表示，要提高認同度，家庭的教育、家族治理是同樣重要的，透過這些方式及機制，把家族的價值觀透過潛移默化融入成為家族成員的DNA，則要守護家族及家族企業並且繼續傳承下去的目標，自然而然便會成為家族成員責無旁貸的責任。

有效溝通 解決衝突與糾紛

《報告》也指出，雖然傳承是一種資產，為年輕一代在企業內外部前進的道路上提供了有利的地位，但隨著需要確保這些珍貴的家族資產（有形及無形的）得以延續、以實現前幾代人的成就，這些卻可能成為他們巨大的負擔。換句話說，當想要創新和變革的年輕一代面對一直致力於保護傳統和習於親力親為的老一代，代際間常會出現緊張的關係，傳承時後代的創新和變革就可能會被阻礙。

因此，《報告》認為，跨代的溝通是必要的，透過家族成員之間定期的溝通和聯繫，讓家族成員明瞭自己的角色及責任，並透過像是家族議會、家族委員會等機制來討論家族企業事務，是有助於強化成員間的關係和團結、有效解決衝突的。

關於此點，我們在台灣地區的這份調查中看到，約有五成三受訪者表示對家族企業內部的溝通素質感到滿意，但仍有近三成不滿意自己家族的溝通素質；另外，有五成六認為家族成員在家族企業中衝突與糾紛有獲得有效的解決，卻有近三成認為衝突與糾紛並沒有被解決，顯示溝通這件事對家族來說並不容易。洪銘鴻認為，這可能與東方的文化注重倫理是有關係的，實務上在台灣很多的家族企業中，還是會以上一代的意見為主，即使是家族內有溝通的機制，還是上一代說了算，年輕一輩的意見不一定能得到彰顯，如此，溝通的效果可能較不易得到共識。

跨代創業 驅動永續

本次《報告》發現，家族企業的良好傳承能成為企業優異績效及永續表現的驅動力，在全球調查的受訪者中，就有45%擁有良好的業務、環境與社會績效表現，且都具有深厚的傳承實力，甚至有高達53%的受訪者在永續行動面向獲得高分，顯示傳承正是家族企業取得現在及未來成功的重要關鍵。

然而，因為傳承是實現家族企業未來持續成長的要素，因此以未來為導向的傳承觀是至關重要的，它能將好幾代人聯繫起來，並創造出兼顧傳統與創新的傳承動態，此報告的一個重要觀點是，家族若要做好傳承，除了需強調物質、血緣、社會與認同等要素的傳承外，「跨代創業精神」更是不可或缺的一環。

《報告》認為，傳承是一個過程，而不是最終結果，傳承的焦點通常會隨著時間的推進以及家族與企業發展的動態而有所調整，然而唯一貫穿於整個家族發展歷程的，便是「創業的精神」，因為單靠上一代留下的資產並不足以保證未來的長期進步，擁有跨代創業精神方能促進了家族企業的永續成功。透過調查後也發現，在家族企業中，相較於祖父輩，現在的年輕世代更為看重跨代創業精神的傳承，因此在確保家族能代代相傳的前提下，跨代溝通就顯得格外重要，它將有助於縮小世代間的差距。

在KPMG台灣的調查中，也有顯示出六成六的受訪家族企業會鼓勵下一代尋找和創造商機，以培養其創業和領導的能力。洪銘鴻指出，從國內外的家族企業調查可以發現，那些擁有強大傳承力量的家族企業往往具有強大的創業精神，而跨代創業的精神，又能促使企業永續傳承，例如法國著名的穆里耶家族 (Mulliez family) 即為一例。創業可以分成內部創業及外部創業，目前有許多的家族二代會想要自己開創新事業，培養能力，而有些家族為確保接班者有能力接班，也會鼓勵二代先至外面創業，藉此磨練自己及累積經驗。他表示，跨代創業既是推動器又是放大器，不僅推動了家族企業的永續發展也能放大家庭企業的影響力。此時，具有彈性的投資架構與股權結構即相對重要，才能發揮家族各成員既能各自發揮又能集體共識的雙贏效果。

尊重傳統 擁抱變化

在審視了當今家族企業傳承的真正精髓後，《報告》提出了「以未來為導向」的傳承觀點作為結論，呼籲家族企業不要過於固守傳統，要能同時兼顧創新並適時擁抱變革，才能使企業保持彈性與競爭力。此外，雖然不同世代看待傳承的重要性以及策略，會隨著不同觀點或在乎事項的優先順序而有所差別，但這樣的世代差異所提供的多元視角和方法，正是豐富家族企業有形與無形資產的源泉，因此《報告》最後也建議家族企業應提供空間，讓下一代探索新的想法、科技或流程，藉此創造出屬於新世代的家族資產，以促進企業和家族後代未來的長遠發展。



Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses



Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses
Balancing tradition and change for enduring success
May 2024

Download

歡迎點此瀏覽更多內容

- [Unlocking legacy in family businesses](#)

家族辦公室服務團隊



洪銘鴻
家族辦公室主持會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161
rhung@kpmg.com.tw



張芷
稅務投資部資深執業會計師
+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



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



郭士華
家族辦公室資深執業會計師
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@kpmg.com.tw



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



黃泳華
審計部副營運長
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 07207
mhuang5@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



簡思娟
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 05573
ychien@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



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



林健生
稅務投資部協理
+886 2 8101 6666 ext. 08025
vincentlin@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
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
執行副總經理
+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
landyin@kpmg.com.tw



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.

© 2024 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.