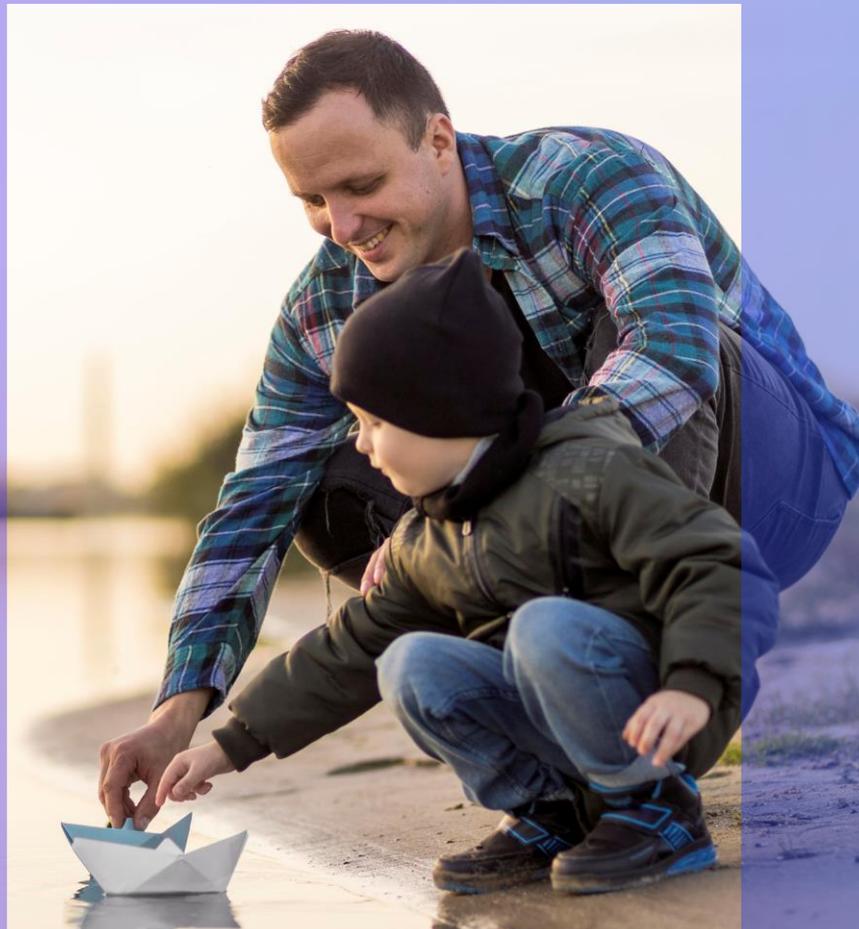




# 永續與創業精神 為維繫世代成長的關鍵

2025 KPMG全球家族企業調查報告



# 前言

家族企業在全球經濟的地位舉足輕重，然而在技術快速的進步、全球市場變遷、地緣政治不確定性以及環境和社會責任日益加劇的時代下，家族企業如何能夠持續成長、獲取成功？KPMG全球與STEP專案全球研究計劃（STEP Project Global Consortium）於5月共同發布了《2025年全球家族企業調查報告》，匯集了來自80個國家/地區2,683家家族企業的受訪者回饋，深入探討了家族企業不斷演變的格局及其維繫跨世代成長的策略。報告指出，家族企業正處於關鍵時刻，來自外在的挑戰、內有世代交替，但停滯不前絕不是家族企業的選擇，而家族企業獨特的韌性及適應性，使其能夠應對挑戰，實現家族企業的目標、重塑價值。

觀察這份全球的調查報告，有幾項驅動家族企業成長的關鍵策略，可提供給台灣家族企業欲在跨越世代傳承中繼續取得成功者參考。

## 1

### 建立健全的治理架構

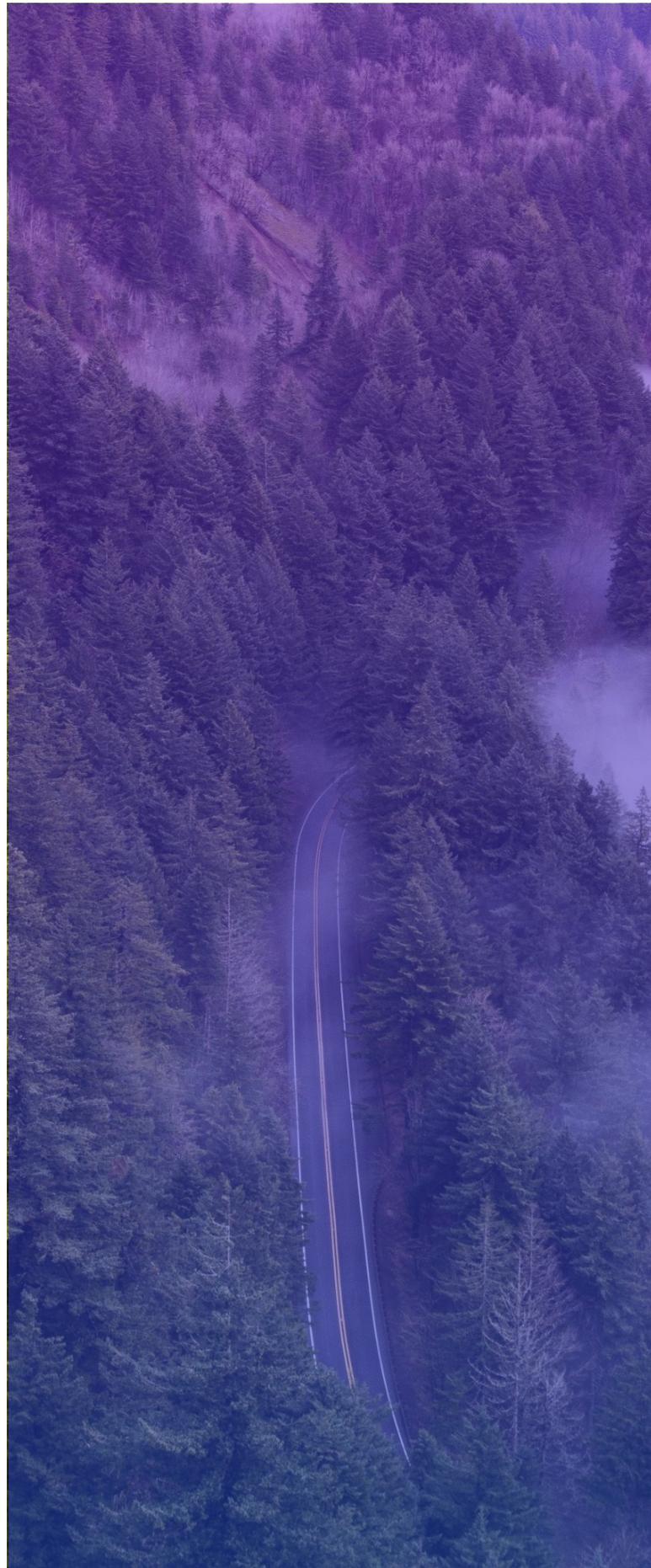
KPMG報告指出，績效較好的家族企業多建立在有健全的董事會結構，調查中有67%具高績效表現的企業係透過制度化的董事會運作與管理，而嚴謹的董事會治理機制對促進家族企業成長與長期成功發揮關鍵性的作用，且董事成員的多元化及獨立董事參與董事會也對企業的創新和永續性有所助益。

## 2

### 重視永續性策略

現今消費者和投資者越來越青睞在ESG（環境、社會和治理）議題上有具體行動的企業，這將有助於提升品牌忠誠度和市場定位，因此對家族企業來說，永續性已從一個選項變成未來韌性和價值創造的必要條件。KPMG報告顯示，80%高財務績效表現的家族企業展現出中到高水準的永續性表現，這表示永續成長成為促使家族企業成長的競爭優勢。報告也提到，將永續發展納入策略的企業，不僅能透過如提高能源效率或減少浪費等方式降低成本來達到實現長期的獲利，亦可創造競爭優勢、提升員工參與度、改善利害關係人的關係。

不過，這份報告指出，家族企業對永續發展和實踐永續的行動在代際傳承間存在著潛在衝突，即上一代的家族成員可能優先考慮傳統的商業模式，而年輕一代則提倡現代的永續行動。





實際接觸台灣的家族企業在永續策略發展的世代推動，其實許多企業在經歷了數位轉型後，永續轉型似乎已不會遭遇太多阻礙，對年輕的接班者來說，可以把它當作是一個好的發展平台或創造戰功的機會，對上一代來說，將永續融入企業經營中，讓下一代了解這已是一種DNA，也是塑造家族價值的方式之一。

近幾年來，台灣由於政府對於如溫室氣體排放或是永續報告的資訊揭露等方面有相關法令的規範及時程要求，因此讓許多的家族企業開始有了一些概念，特別是把這個議題提到董事會上或是放入家族憲法中，並且積極地去推動，包括在組織架構的部分，例如成立永續經營委員會、增加董事會中女性董事比例等等；另外，在人才培育的方面，則透過課程、教育訓練等強化董監事、內部人才永續的能力。

建議家族企業要推動永續就應隨時掌握客戶的需求與法規的動態，目前世界情勢瞬息萬變，固然美國現階段因為川普總統的反對，ESG永續這議題在美國的發展腳步似乎是放緩的，但歐洲對永續議題的發展仍甚為積極，而台灣因為特殊的國際地位，對於ESG相關的法令規範及要求速度也沒有停下來，因此家族企業仍需留意這個議題的發展及後續影響。



**林泉興**  
KPMG安侯永續發展  
顧問(股)公司  
執行副總經理



隨著家族企業經歷世代變革，跨代創業精神（Transgenerational Entrepreneurship, TES）對於家族企業持續成長愈來愈重要，所謂跨代創業精神在於能夠延續創辦人或上一代的企業家精神，將之落實於各代傳承過程中，並鼓勵下一代積極主動、創新且有計畫的冒險、承擔風險；KPMG報告顯示，70%受訪的家族企業展現出高水準的世代傳承創業家精神。KPMG也觀察到目前有許多家族企業的新世代接班人，正延續著上一代企業家的精神，積極藉由創新變革，期望帶領家族企業再次拉出一條全新的成長曲線。



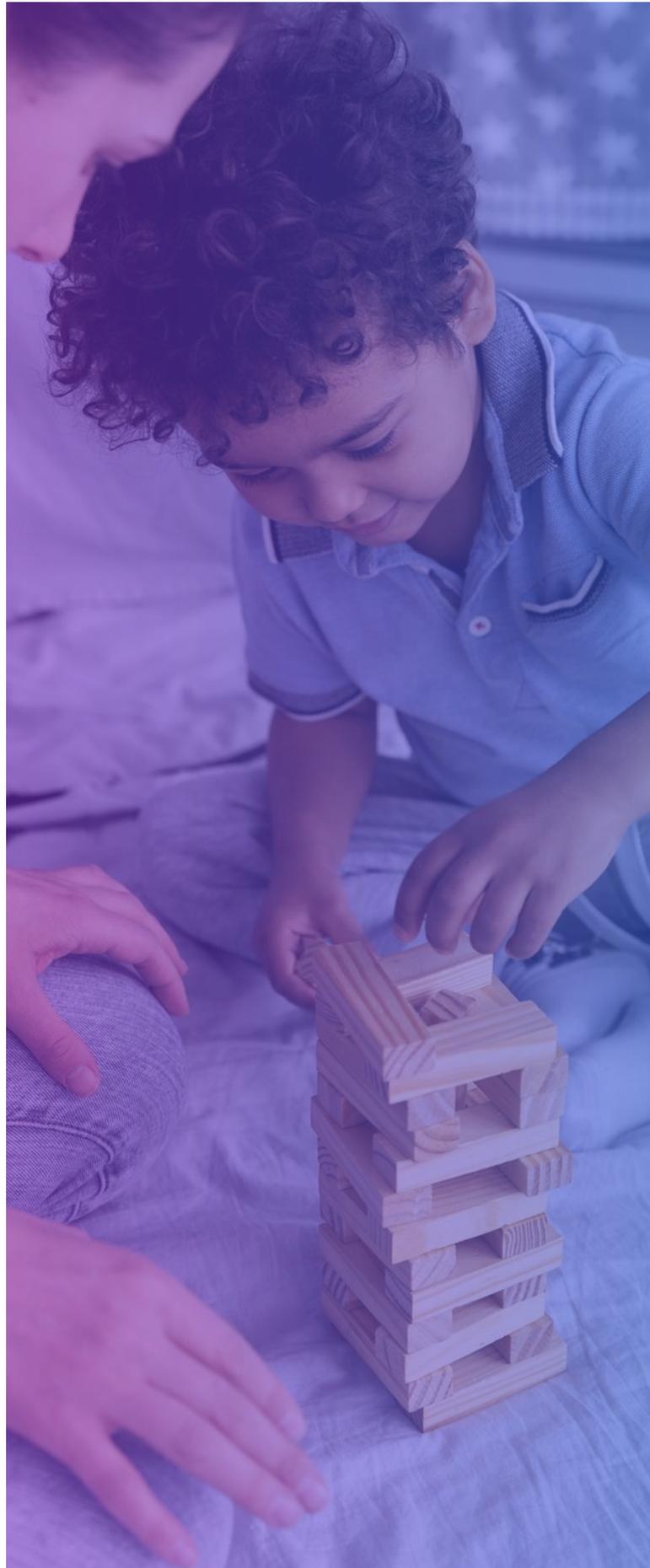
跨代創業精神的核心特徵包括創新與傳承並存、靈活適應市場變化以及長遠願景與社會責任。成功的跨代創業者通常具備以下特質：

- 一、創新與傳承：在保留家族企業的核心價值的同時，鼓勵新一代探索新技術與商業模式，以保持競爭力。
- 二、靈活適應市場變化：能夠根據市場趨勢調整策略，確保企業在不同時代都能保持活力。
- 三、長遠願景與社會責任：許多家族企業開始將環境、社會和治理（ESG）納入企業策略，以確保可持續發展。

台灣的創業文化強調使命感，許多創業家認為創業不僅是為了財富，更是為了實踐自我信念。這種精神鼓勵著新一代企業家在既有基礎上尋找突破，並在市場競爭中保持靈活性。



**陳其愷**  
KPMG安侯建業  
顧問部執行副總經理  
暨工業產業主持人



家族企業要擴大營運、進入新市場、資助創新、實現數位轉型並保持競爭力，資本增長是必不可少的。根據KPMG的報告分析，越來越多的家族企業利用併購（M&A）活動來擴張和創新。報告指出，在過去三年中，樣本中有20%的家族企業至少進行了一次收購，其中60%的收購目標是其他家族企業。報告也強調，家族企業在尋求成長的過程中，會策略性地利用第三方資本，特別是與家族辦公室和私募股權公司的合作日益重要。



台灣家族企業在經營上除了面對轉型升級及供應鏈調整等衝擊外，不論是在尋求成長動能或是接班傳承上，也逐步接受運用併購手段達成策略目標。特別是與私募基金的配合，藉由私募基金所能提供的資金可作為收購標的的後盾，或是將私募基金視為家族企業出場的一個管道。



張維夫  
KPMG安侯建業  
執行董事暨私募基金  
產業主持人

另外，近期因國際關稅與貿易戰爭愈發激烈，規模化企業因量體與資源較多，風險的承擔能力與耐受程度也相對較高。惟對於一些中小型家族企業，抑或是遷徙能力較弱的企業而言，其利潤空間本就被壓縮至極限，要再承擔額外資金壓力或變動成本的能力本就有限。KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻提醒，如何讓企業透過企業併購加速成長且更具規模化與加強國際布局，預測可能會是下一階段布局的思考方向。



## 5

## 發展家族辦公室

隨著家族企業跨世代開枝散葉，對於資產的專業化管理以及長期規劃的需求增加，而家族辦公室在支持家族企業成長和永續性方面扮演著關鍵角色。KPMG報告指出，家族辦公室可以協助管理財富、降低風險，並使這些財務決策與家族價值觀和業務目標相符。



家族辦公室的關鍵貢獻包括財富保全與配置、家族治理與代際傳承、永續性與影響力投資、風險管理與財務韌性，以及公益慈善事業與社會責任等。除此之外，完善的家族辦公室也有助於增進家族凝聚力、維護共同價值觀，以及進行家族教育、培養家族人才。家族辦公室的功能應該是多元且能依據家族所凝聚的共識加以設計與彈性調整，方能達成個別家族期望賦予家族辦公室的傳承功能。



**洪銘鴻**  
KPMG安侯建業  
家族辦公室主持會計師



歡迎下載《2025 KPMG  
全球家族企業調查報告》

[Download](#)

# 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:aikeywu@kpmg.com.tw)



**蘇彥達**  
台南所所長  
+886 6 211 9988 ext. 07447  
[terrissu@kpmg.com.tw](mailto:terrysu@kpmg.com.tw)



**林健生**  
稅務投資部協理  
+886 2 8101 6666 ext. 08025  
[vincentlin@kpmg.com.tw](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:wlai1@kpmg.com.tw)

## 聯絡我們

**汪欣寧**  
協理  
+886 2 8101 6666 ext.08712  
[lydiawang@kpmg.com.tw](mailto:lydiawang@kpmg.com.tw)

**林妍伶**  
副理  
+886 2 8101 6666 ext.33388  
[landylin@kpmg.com.tw](mailto:landylin@kpmg.com.tw)



[kpmg.com/tw](https://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.

© 2025 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.