

www.pwc.tw

CWEF 2013 天下經濟論壇

# 家族企業之轉型與傳承

2012 資誠 PwC全球家族企業調查

資誠聯合會計師事務所

薛明玲 所長

**pwc**

資誠

# 2012年資誠 PwC全球家族企業調查

資誠(PwC)於2012年6月至9月期間，對全球來自28個國家/地區，計1,952個家族企業訪問調查。其中台灣有30個家族企業參與調查。

受訪對象中，73%為製造業，其餘為貿易及其他行業。近八成受訪對象經營企業超過20年，九成受訪對象為家族企業之第一代或第二代經營者。

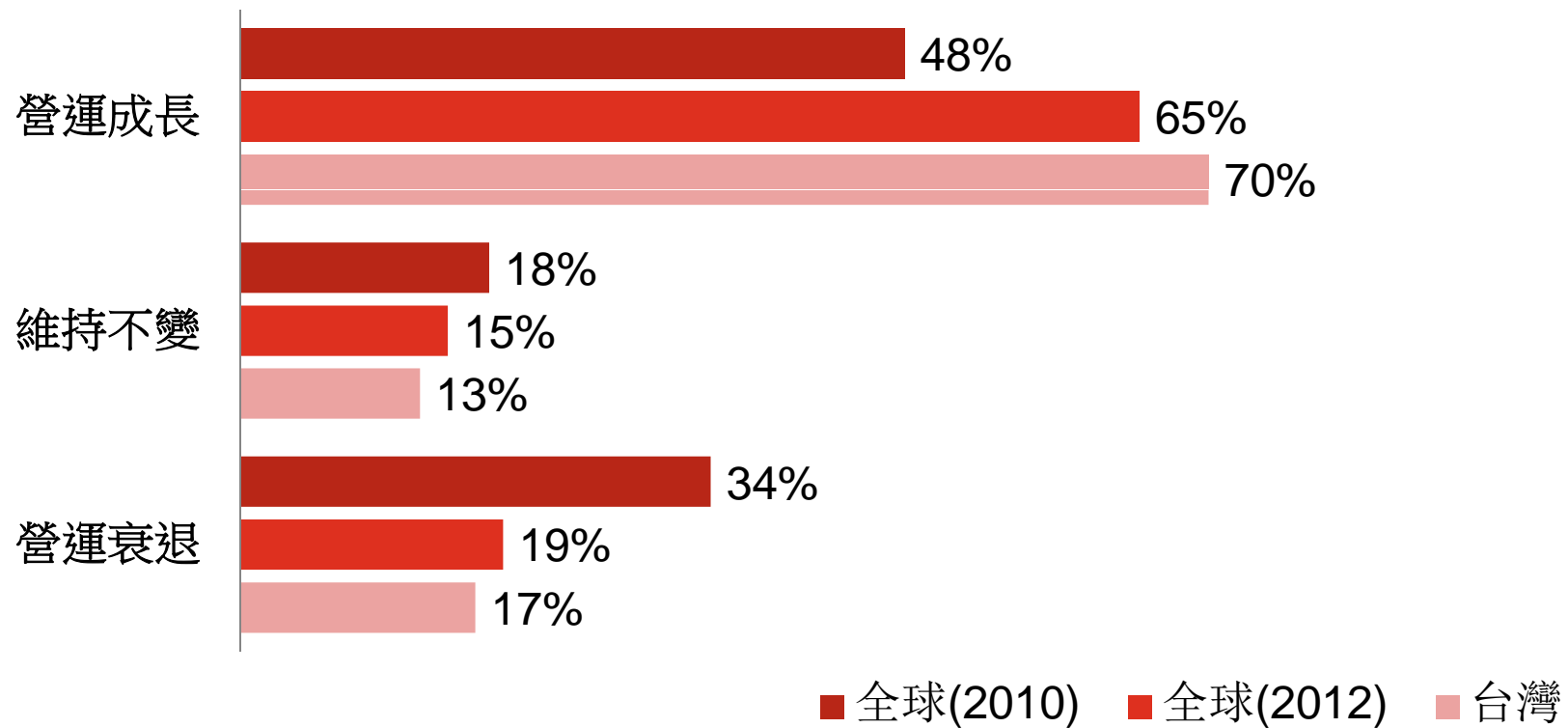
## 家族企業定義：

- 創業者或其家族成員在該公司擁有過半數的表決權，且至少一位以上的家族成員參與公司之經營；
- 若是公開發行公司，創業者或是其家族成員擁有約25%以上股份，且至少一位以上家族成員係公司之執行董事。

# PwC 2012全球家族企業調查發現

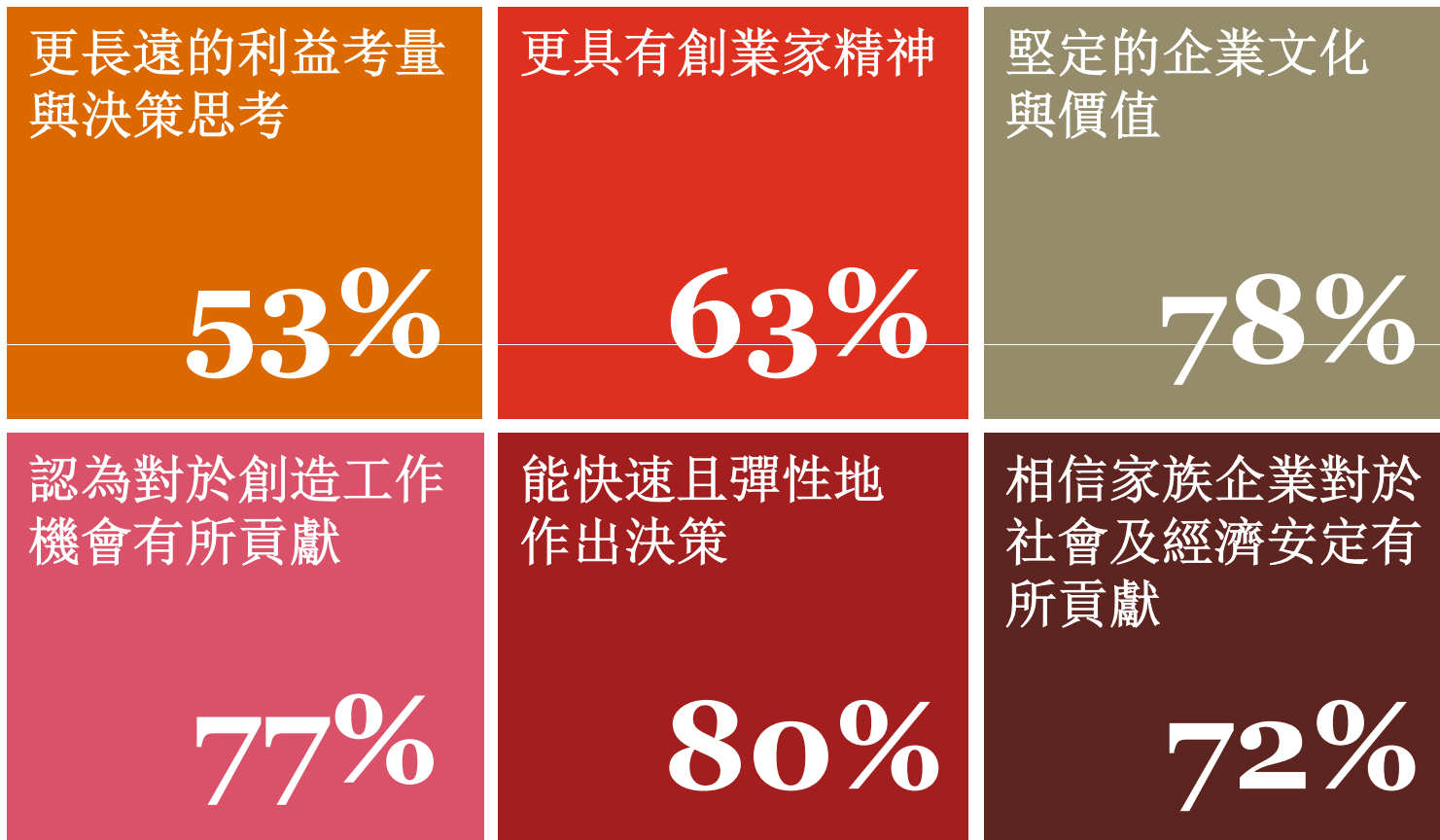
# 儘管全球景氣詭譎多變，家族企業在過去一年仍有不錯表現

## 家族企業過去一年營運表現



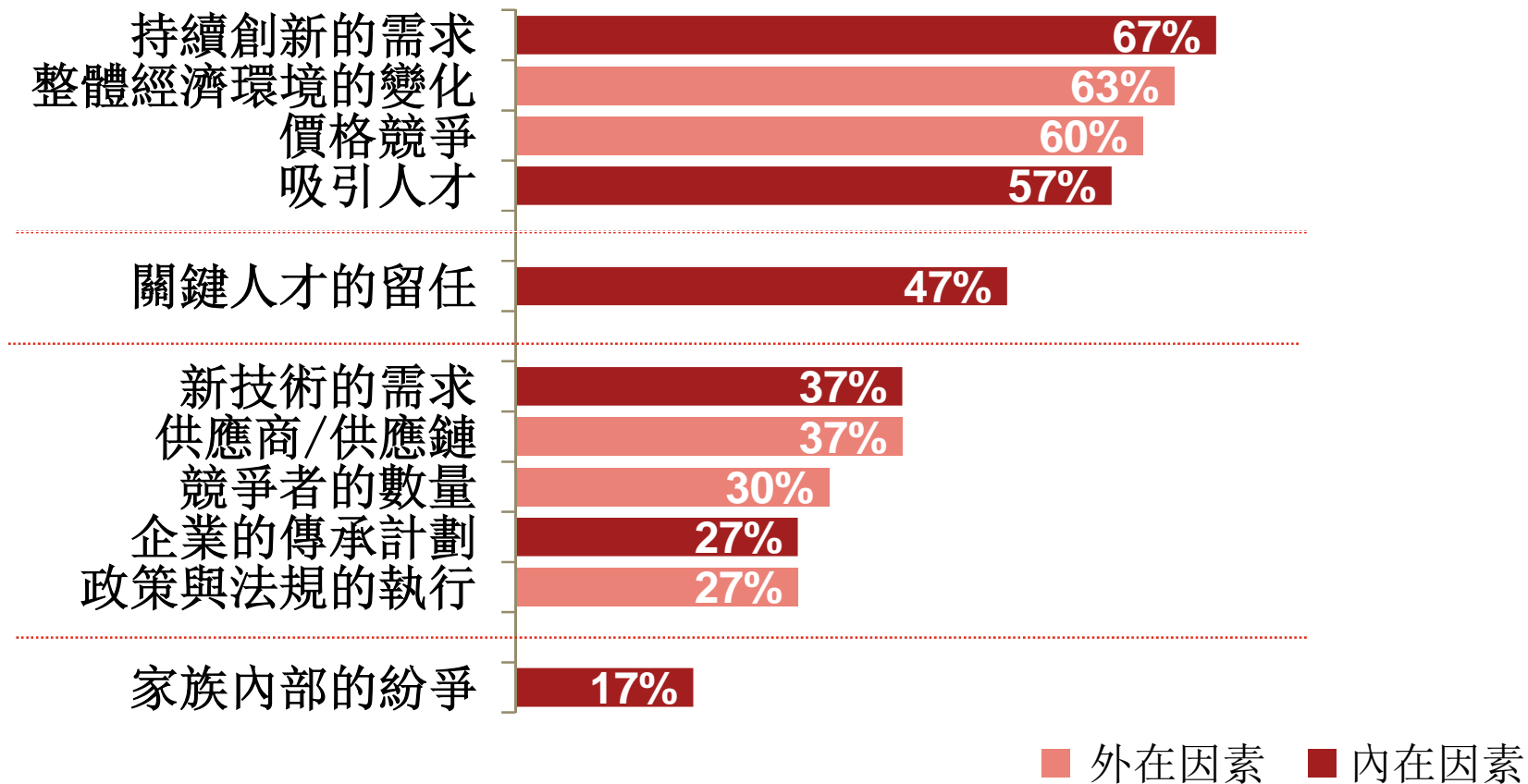
資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

## 家族企業成功的主要因素



# 台灣家族企業已認知未來五年將面臨內外多重挑戰

## 台灣家族企業未來五年面對的挑戰



資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

# 家族企業轉型與傳承的三大議題

- 規模成長
- 競爭能力
- 家族傳承

# 規模成長

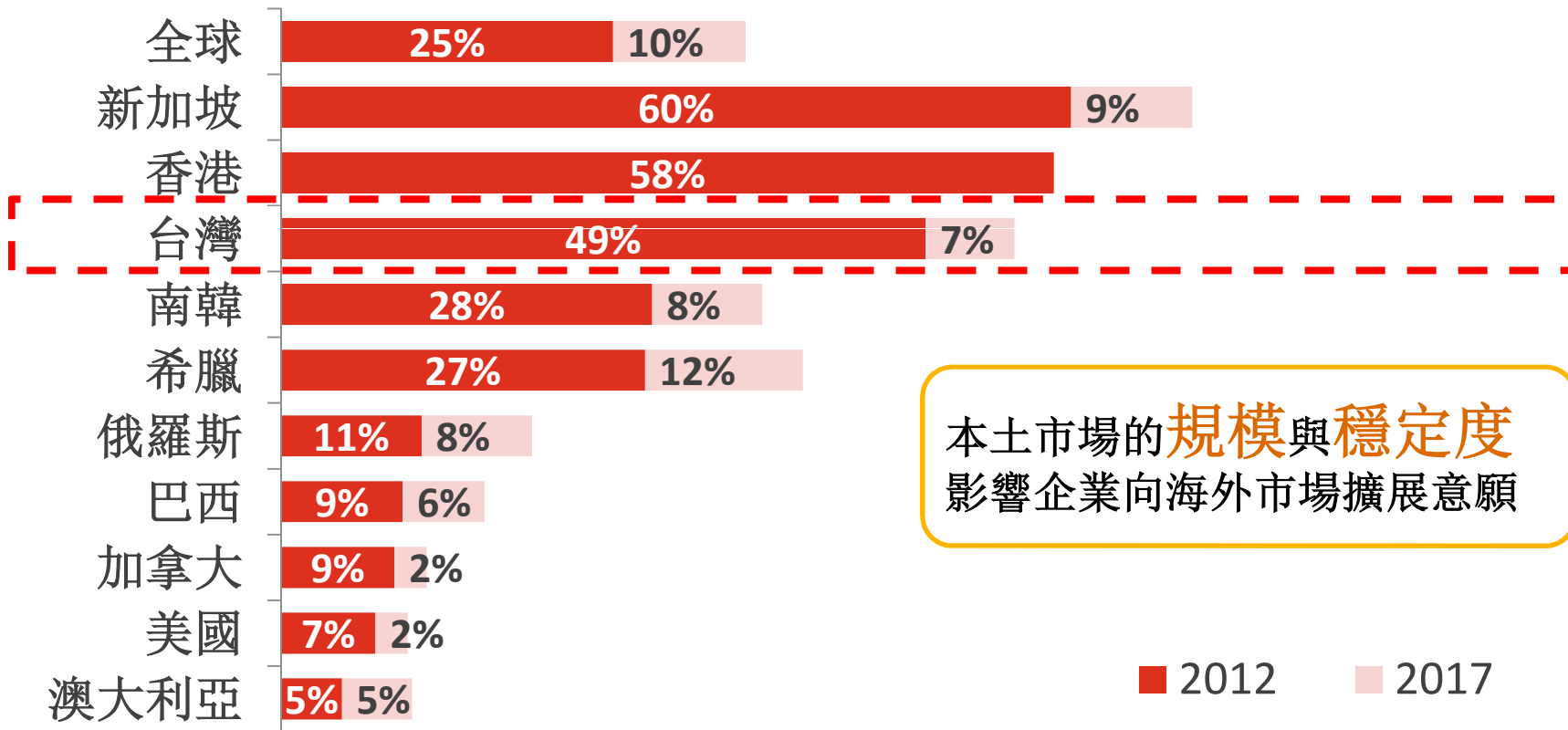
家族企業面對未來的**挑戰**，

應該如何維持**成長動能**？



# 全球的家族企業預期未來五年的外銷比重將成長

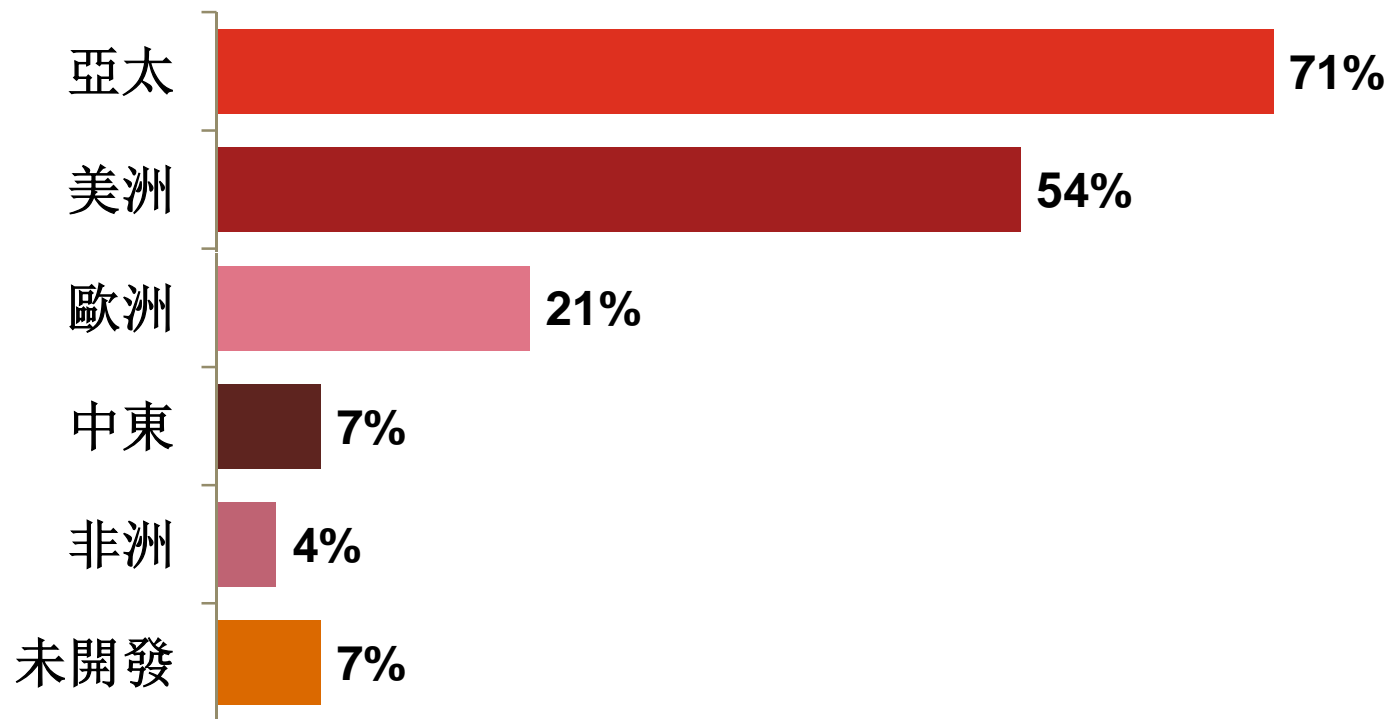
## 家族企業目前外銷比重及未來成長預期



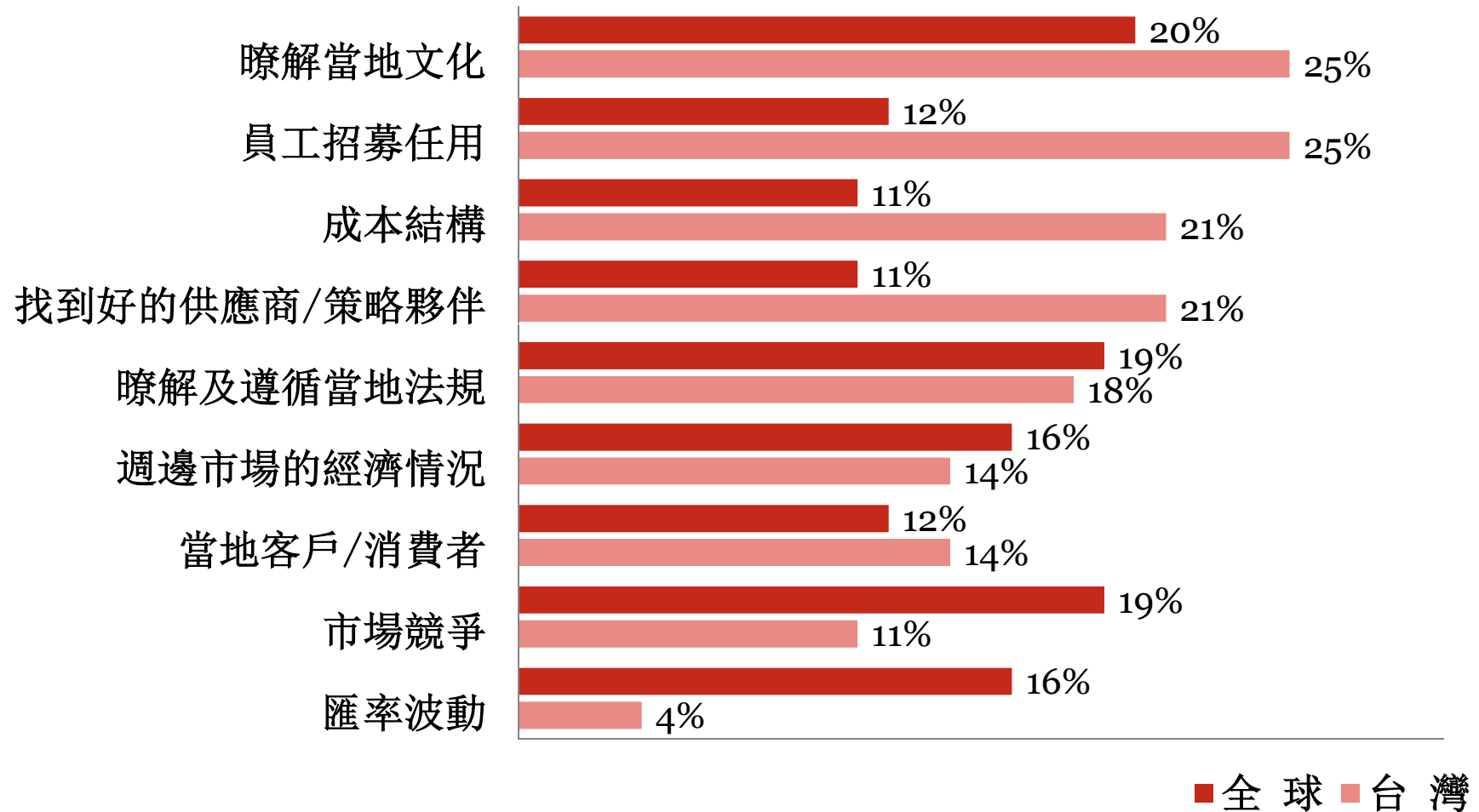
資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

# 家族企業選擇鄰近或具有共同文化的市場切入

台灣家族企業預期未來五年外銷成長區域



# 家族企業進入國際市場所關注的議題



資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

## 資誠(PwC)觀點：面對”規模成長”之決策考量

企業成長方向

市場調查與  
評估

企業競爭優勢

可能的  
風險與成本

切入目標市場  
的方式

重新檢視  
組織架構

仔細衡量  
口袋深度

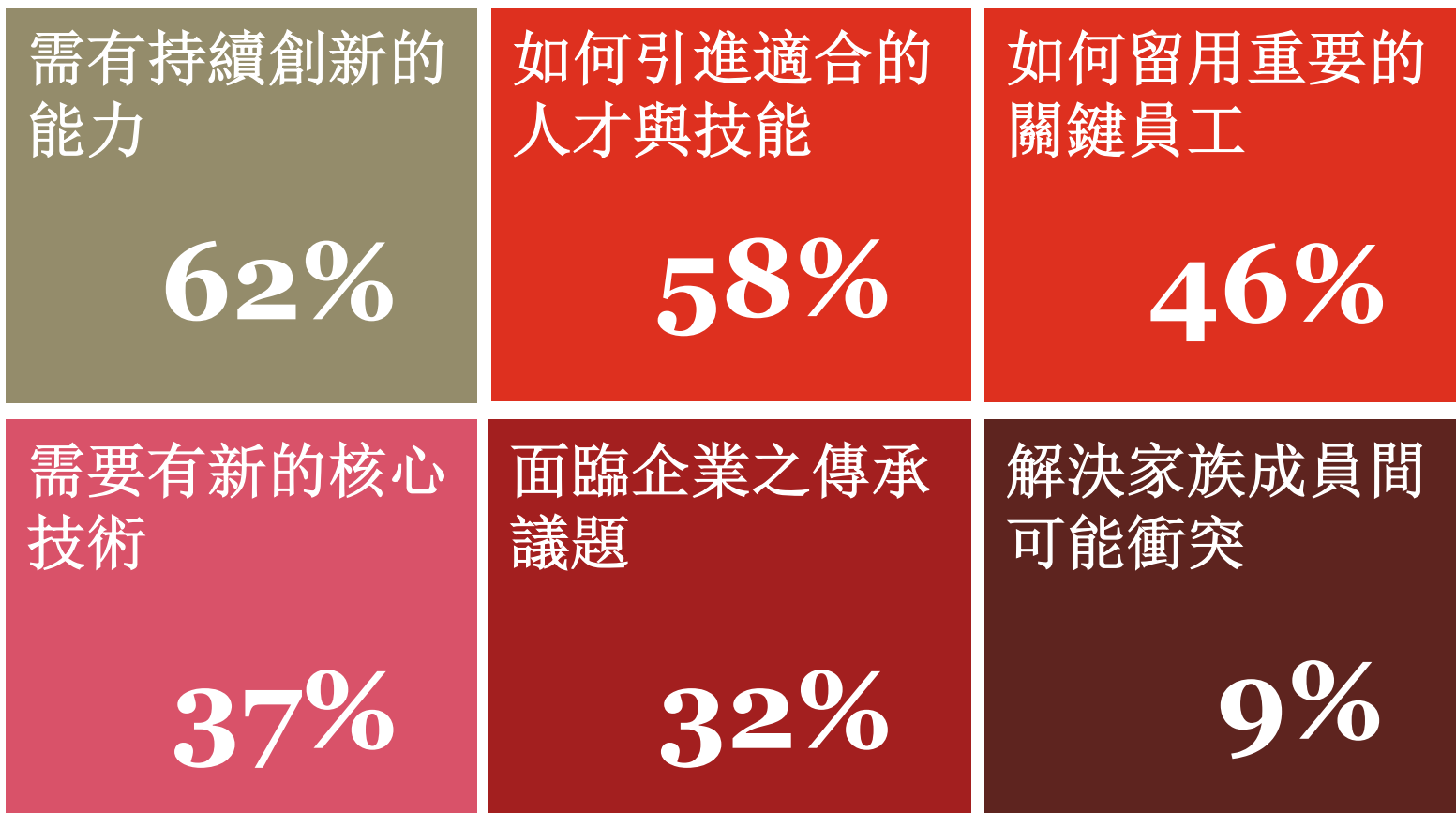
尋求專業  
之協助

# 競爭能力

面對全球化的競爭，

家族企業如何提升競爭能力？

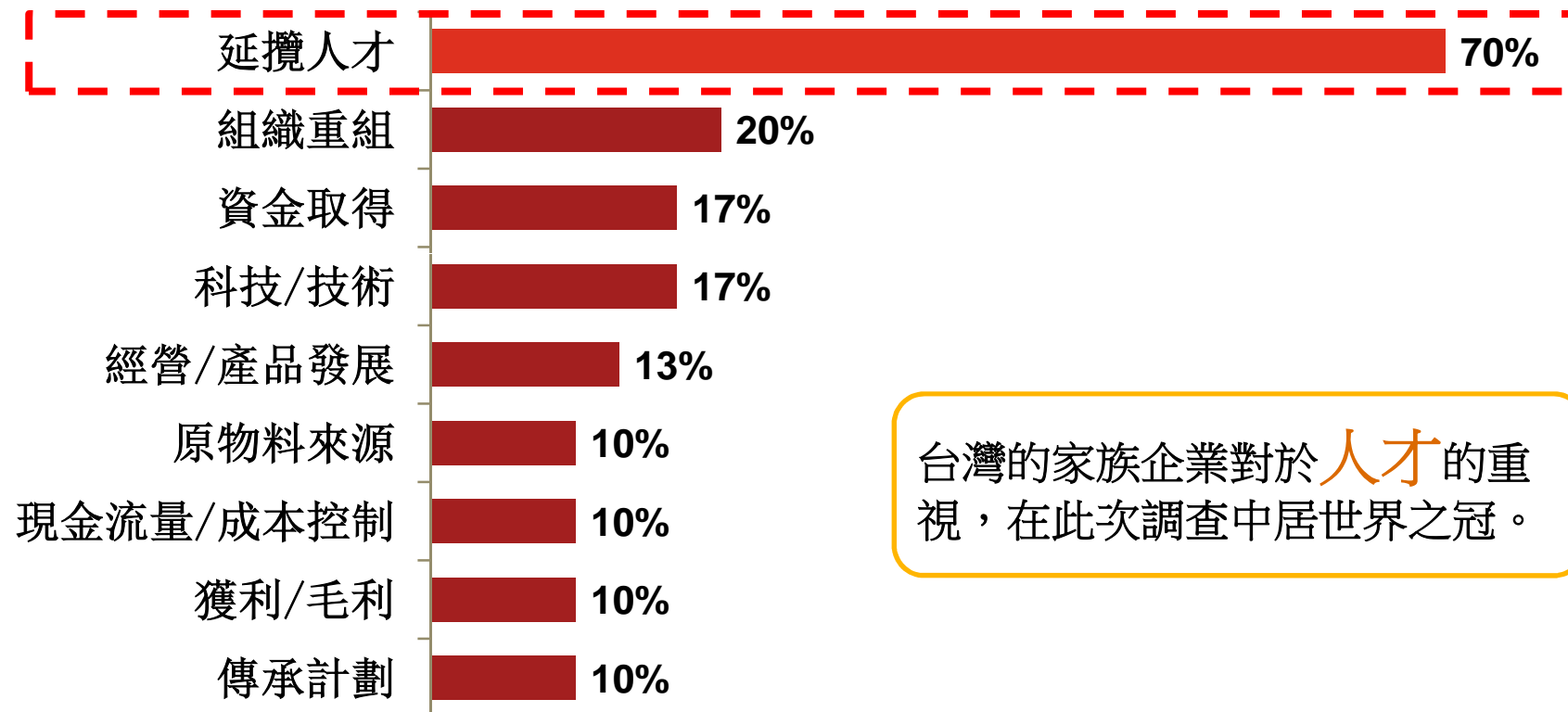
## 家族企業相較於跨國及大型上市企業，仍有下列不足之處



資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

# 延攬及留用人才是台灣家族企業首要的議題

台灣家族企業面對的經營議題



資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

## 資誠(PwC)觀點：面對“競爭能力”之決策考量

建立人才庫

建置制度與系統

績效評估制度

強化董事會職能

藉重外部資源

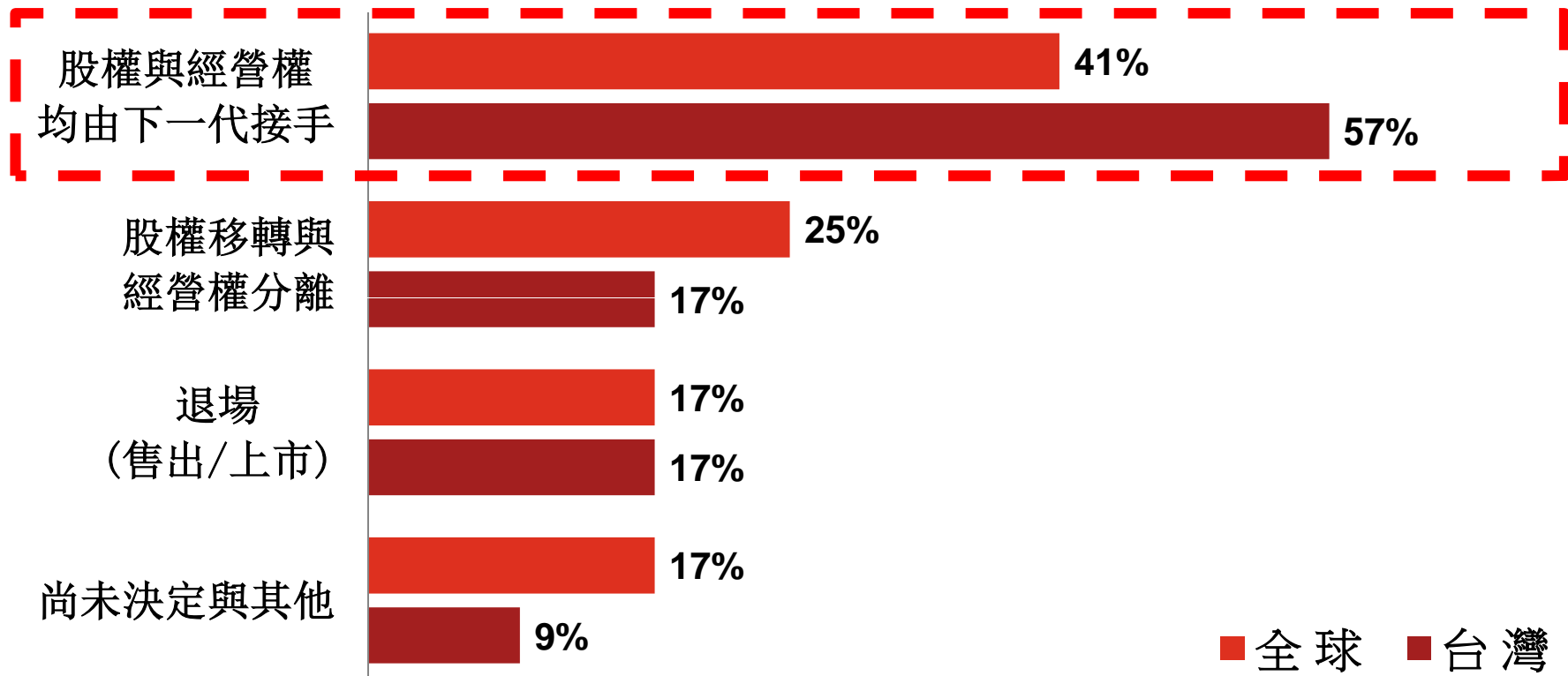


# 家族傳承

在世代交疊下，

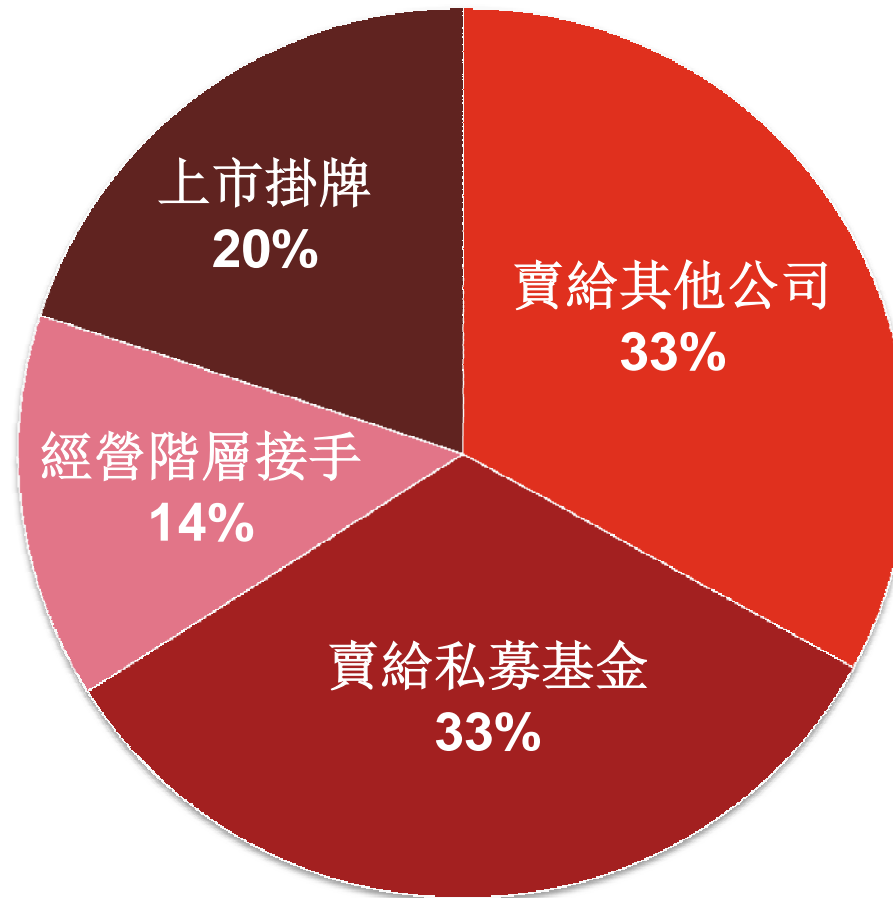
家族企業如何擬定**傳承計劃**？

# 家族企業傳承/退場方式



資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

## 在退場機制中，多數企業傾向賣予第三人而非上市



資料來源：2012 PwC Global Family Business Survey  
PwC Taiwan 資誠

## 資誠(PwC)觀點：面對“家族傳承”之決策考量

儘早作好準備

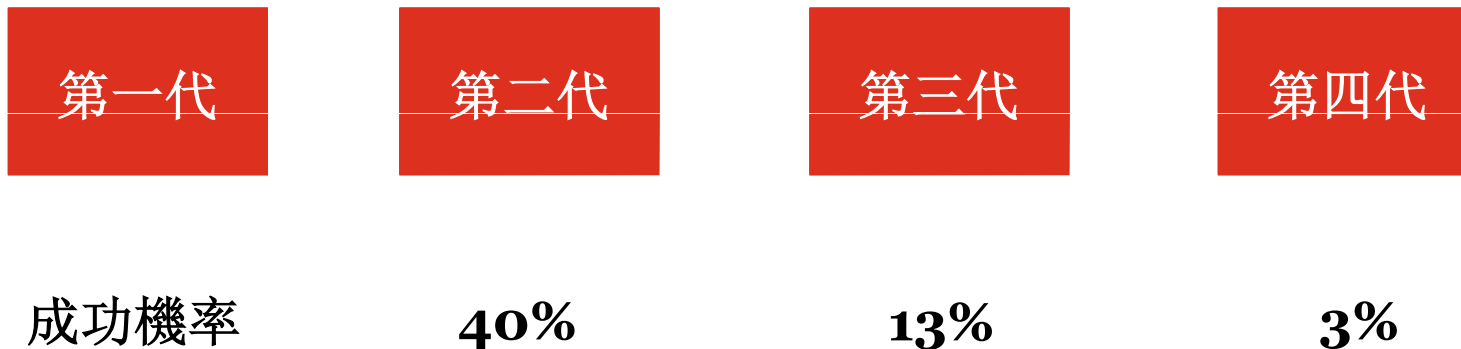
評估各種可能選項

評估可能之衝突  
並研擬預防機制

優化家族利益

## 家族企業傳承成功機率

根據國際機構於**2010**年之統計，家族企業的平均年數為**24**年。而由第一代成功傳承至第四代之機率，約僅**3%**。



資料來源：

1. Familybusinesscenter.com, 2010
2. Businessweek.com, 2010

## 建立家族治理之機制



**積極面：** 促使「家族企業」成長及發揚光大。

**消極面：** 預防潛在衝突，維繫家族和諧信任。

# 建構家族之決策機制



備註：“各專責功能單位”之負責人及其成員，通常由家族最高決策中心決定，並有一定任期；其人選可為非家族最高決策中心之成員。

# 家族治理涵蓋之議題

家族治理關注之議題涵括：(1)公司治理、(2)家族事務，以及(3)橫跨兩者之相關議題：

## 公司治理

專注企業經營

- 董事之條件及其選任
- 企業CEO之選任傳承
- 對家族成員任免程序
- 績效評估及酬勞政策

- 家族之其他投資
- 家族之公益活動
- 成員教育與發展
- 股權繼承/轉讓政策

- 家族使命、願景、核心價值
- 家族重大議案(如資產分配)
- 家族情感聯繫、傳承及發展

## 家族事務

關注家族和諧榮耀



# 公司治理對家族企業之效益

## 家族企業挑戰

家族情感因素，增加經營決策複雜性。

較缺外部歷練，侷限決策視野及觀點。

關注不同利益，較易衍生成員間衝突。

外部監督較弱，影響利害關係者信心。

## 公司治理效益

發揮獨立董事功能

設置功能性委員會

建立家族治理架構

強化公司治理  
及資訊透明化

## 家族企業如何推動公司治理

- 由家族重要成員於制高點處理核心議題，並化解可能的潛在衝突。
- 延攬專業人士擔任獨立董事及功能委員會成員，並不會牽制家族企業運作。慎選適合家族定位的獨立董事，可以落實公司治理並提升家族企業價值。
- 培養具熱情、誠信及管理能力的 talent，擔任家族企業之關鍵管理職位，不論其目前是否為家族成員。
- 公開發行之家族企業將資訊透明化，不僅能獲得利害關係者的信任，更能建立家族的聲譽。
- 若有涉及家族利益之事項，應以企業及利害關係人之整體權益為優先考量。

## 結語

- 善用家族企業之特性及優勢，以促進家族企業之轉型與傳承；藉由導入公司治理，克服家族企業面臨之挑戰。
- 引進專業人士，例如獨立董事及設置功能委員會，有助於提升家族企業之經營績效及價值。
- 家族最高決策中心以制高點對核心議題作出決策，可使家族企業有明確方針，並預先化解可能之潛在衝突。
- 家族及股東價值之極大化，奠基於家族企業之成功轉型及傳承。

敬請 指教！

資誠聯合會計師事務所 薛明玲 所長

TEL: (02) 2729-5205

E-mail: [albert.hsueh@tw.pwc.com](mailto:albert.hsueh@tw.pwc.com)

Blog: <http://www.alberthsueh.com> (老薛智識網)



© 2013 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. In this publication, “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers Taiwan, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Taiwan, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.