



Deloitte.
Private

2023台灣私人暨家族企業調查報告

擘劃轉型傳承 締造永續價值

引言



李紹平

勤業眾信聯合會計師事務所

李紹平

私人暨家族企業服務負責人

資深執行副總經理

我們很高興首次發佈《台灣私人暨家族企業調查報告》，分享Deloitte Private針對台灣家族企業在未來投資規劃、家族辦公室及家族轉型的觀察。這次的報告是由台灣Deloitte Private團隊所完成，憑藉著龐大的客戶基礎，提供在地的私人暨家族企業研究成果。

根據瑞銀2022年發佈的億萬富豪研究報告，就總財富而言，亞太地區排名第二，雖然亞太地區的億萬富豪人數仍然最多，但有下滑的趨勢，顯示地緣政治及通貨膨脹效應仍持續影響亞太地區家族企業的發展。我們持續關注對私人暨家族企業發展產生影響的重大議題，盼此研究分析投資趨勢能協助私人暨家族企業在詭譎多變的時代中永續發展、屹立不搖。

根據本次針對台灣私人暨家族企業的調查，我們有以下發現事項：

- 台灣家族企業的資產配置仍以傳統投資（現金、股票、債券）及不動產為主，其資產配置的占比超過五成。

特別是在國際美元強勁的帶動下，未來五年預計增持外幣的占比亦高達40.7%。

- 台灣家族企業未來五年在台灣市場的傳統投資規劃，其中存款/定存及股票增持的比率分別為26.8%及27.8%，而減持國內基金及債券之比率均為33.3%。
- 台灣家族企業未來五年在海外市場的傳統投資規劃，以存款/定存及股票增持的比率最高，分別為40.7%及37.0%，而減持海外基金及債券之比率分別為24.1%及25.9%。
- 台灣家族企業未來五年在另類投資規劃以創投為主，其占比達20.4%，未來五年增加創投投資的比率為25.9%；現階段綠能投資之占比雖僅為1.4%，未來五年增加綠能投資的比率高達31.5%；目前虛擬貨幣幾乎不在投資選項上，會增持的比率僅為1.9%而減持之比率高達55.6%。

此數據與國外家族企業之投資偏好相近，顯示在高通貨膨脹且經濟景氣高度不確定的年代，資金快速流向具有抗通膨且保值的資產，投機或受利率、通膨影響較大的商品較不受到青睞。

• 台灣家族企業有訂定家族憲章的比率僅為15%，我們發現有設置家族辦公室及訂定家族憲章的家族企業中，家族成員間的意見溝通及對於企業策略整合上均有較高的效率，且上述家族治理工具對於建立完備的風險控管及家族傳承與接班規劃均有所助益。

俗語常說“富不過三代”，根據日本經濟大學教授後藤俊夫研究統計，日本擁有25,321家超百年歷史的家族企業，位居全球第一；而台灣雖也有超過500家的百年企業，但這一數字還不及鄰國日本的2%。富不過三代的原因包括缺乏對下一代企業領導人的培養與規劃、缺少家族企業的治理架構、未能因時制宜制定出家族和企業的管理模式等。我們希望透過本次《台灣私人暨家族企業調查報告》能夠提醒所有的家族企業重新檢視家族資產配置與運用家族治理工具，確保家族基業永續長青。

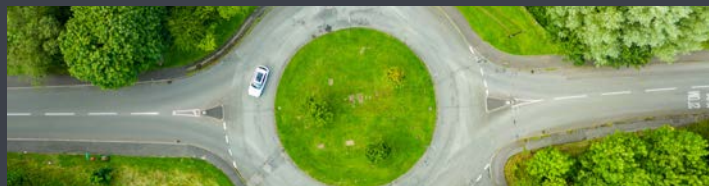
在此我們特別感謝協助本報告的所有家族、高階主管和合作夥伴們。如果您對本次的調查報告有任何意見，歡迎您隨時與我們聯絡並提供想法。



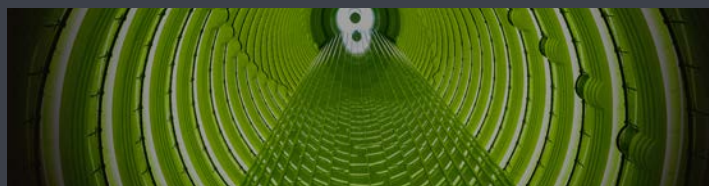
目錄



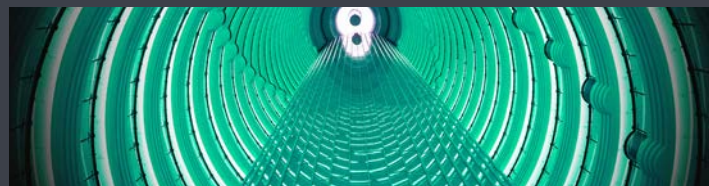
- 1** Deloitte Private
家族企業的資產配置規劃與未來策略藍圖調查 _____ P.5



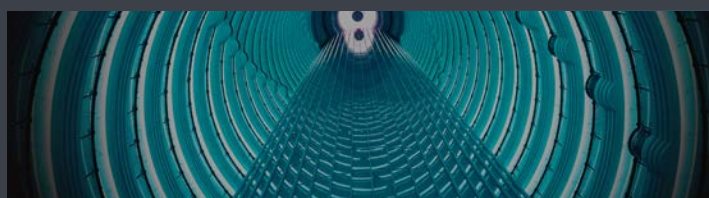
- 2** 財富管理專家觀點
家族企業資產配置規劃與未來策略展望 _____ P.12



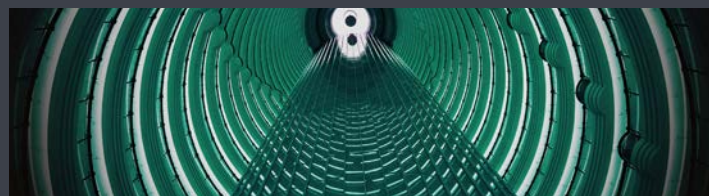
- 3** 稅務觀點
家族治理與永續傳承的下一步 _____ P.16



- 4** 法律諮詢觀點
台灣家族企業財富傳承與治理的兩大關鍵 _____ P.19



- 5** 數位轉型觀點
數據治理與家族企業傳承 _____ P.23



- 6** Deloitte Private
勤業眾信家族企業診斷室框架 _____ P.26

關於本次調查

一、調查目的

本次調查旨在探討台灣家族企業如何從多元角度進行策略布局並創造永續經營，提出2023年影響家族企業的關鍵議題，以及相應的建議方向，提供予各企業及相關單位作為後續策略參考。

二、調查執行期間與調查方法

調查執行期間為2023年3月2日至4月26日。調查方法為量化問卷調查，進行紙本和網路問卷蒐集。

三、調查對象

台灣家族企業之企業主/主要決策之家族核心成員。

四、成功樣本分布（行業類別）

成功樣本中，以餐旅服務產業及證券/投信產業各占16%，零售通路產業以及科技業則各為13%，9%為醫療照護產業，工程營建業與製造業分別占其中之6%，生命科技產業、汽車交通產業與創投則分別占比3%，其餘12%則為其他非涵蓋於上述類別之產業。

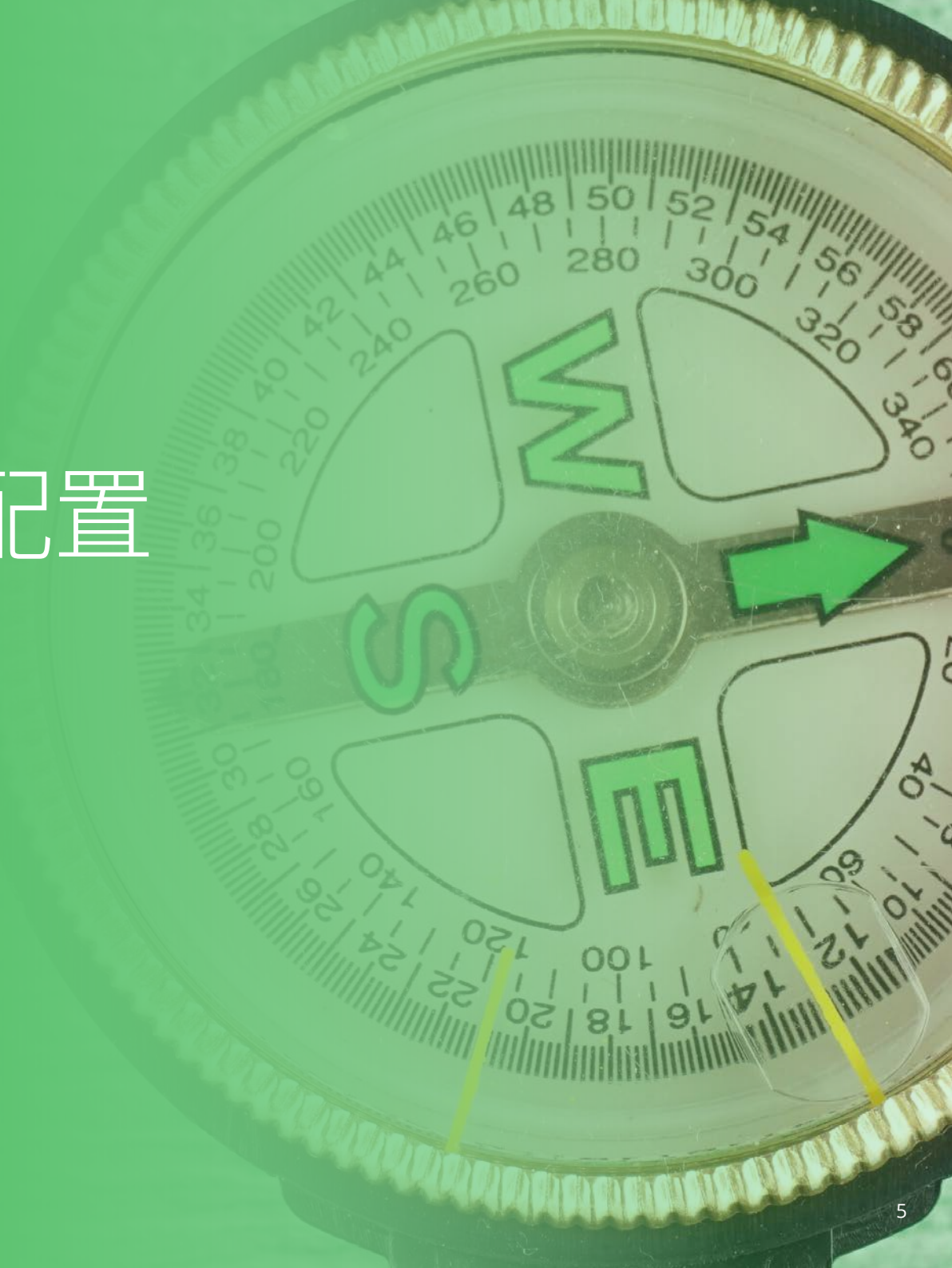
五、成功樣本分布（資本額）

成功樣本中，家族企業的資本額為1億至5.99億元的占39%，6億至9.99億元占15%，10億至49億元占13%，50億至99億元占5%，100億元以上占2%，其餘26%為資本額少於1億元的家族企業。

致謝

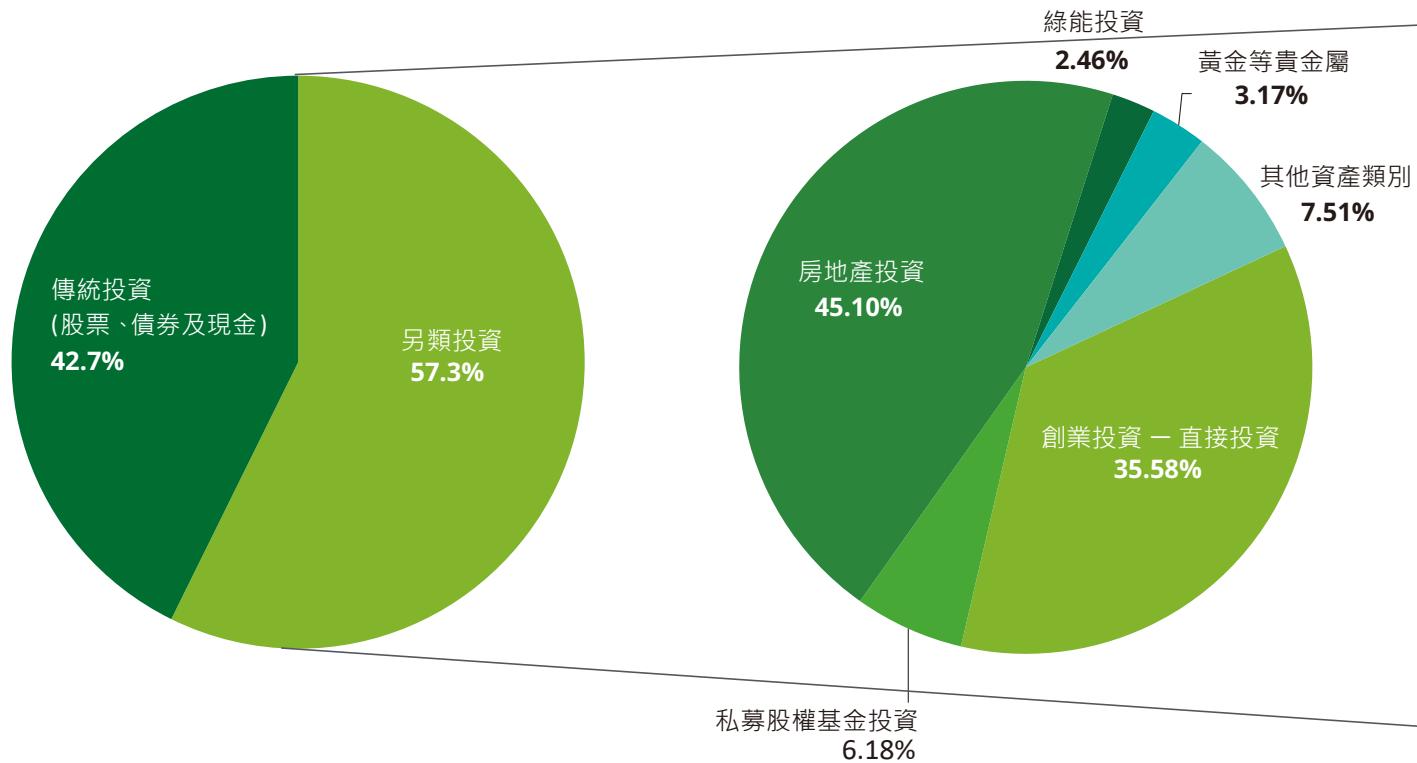
謹此向協助本項調查的所有受訪家族之企業主表示感謝

家族企業的資產配置 現況與未來規劃



本次接受調查台灣家族企業的資產配置現況

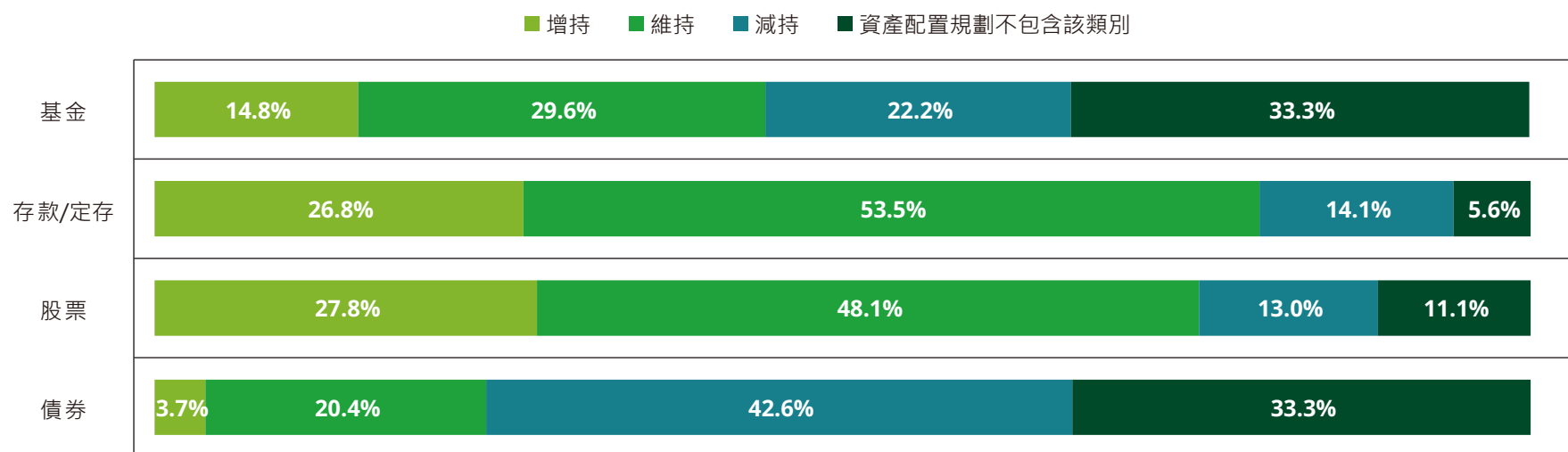
台灣家族企業的資產配置仍以**傳統投資**為最大宗，另類投資部分則以**房地產投資**與**創業投資**最受家族企業領導人青睞



本次接受調查的家族企業未來五年在台灣市場的傳統投資規劃

台灣家族企業的傳統投資以**股票**與**現金**為主且多數企業主預維持此二類別的資產比例，但亦分別逾25%的企業主表示未來五年將增持此二資產配置之占比

債券與**基金**為傳統投資類別中較不受青睞的資產種類，且逾4成之家族企業主表示未來五年將減低債券之持有比例

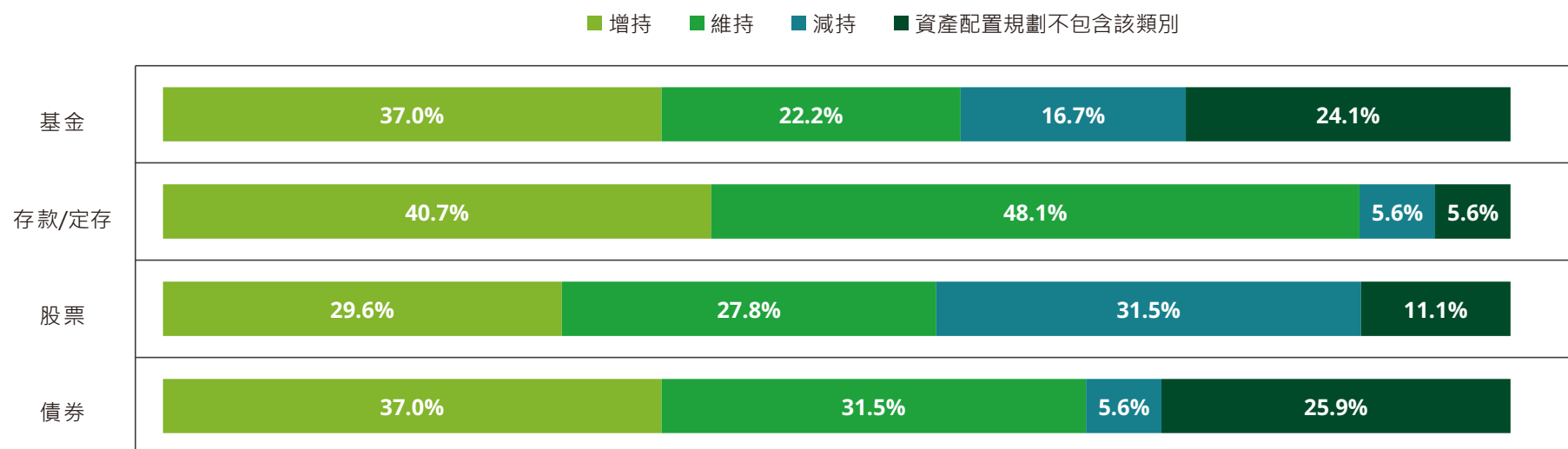


本次接受調查的家族企業未來五年在海外市場的傳統投資規劃

台灣的家族企業在未來五年對於海外市場的投資興趣整體而言**優於**本土市場

台灣家族企業在海外市場的傳統投資除股票外皆有**40%**左右的企業主表示有意增持

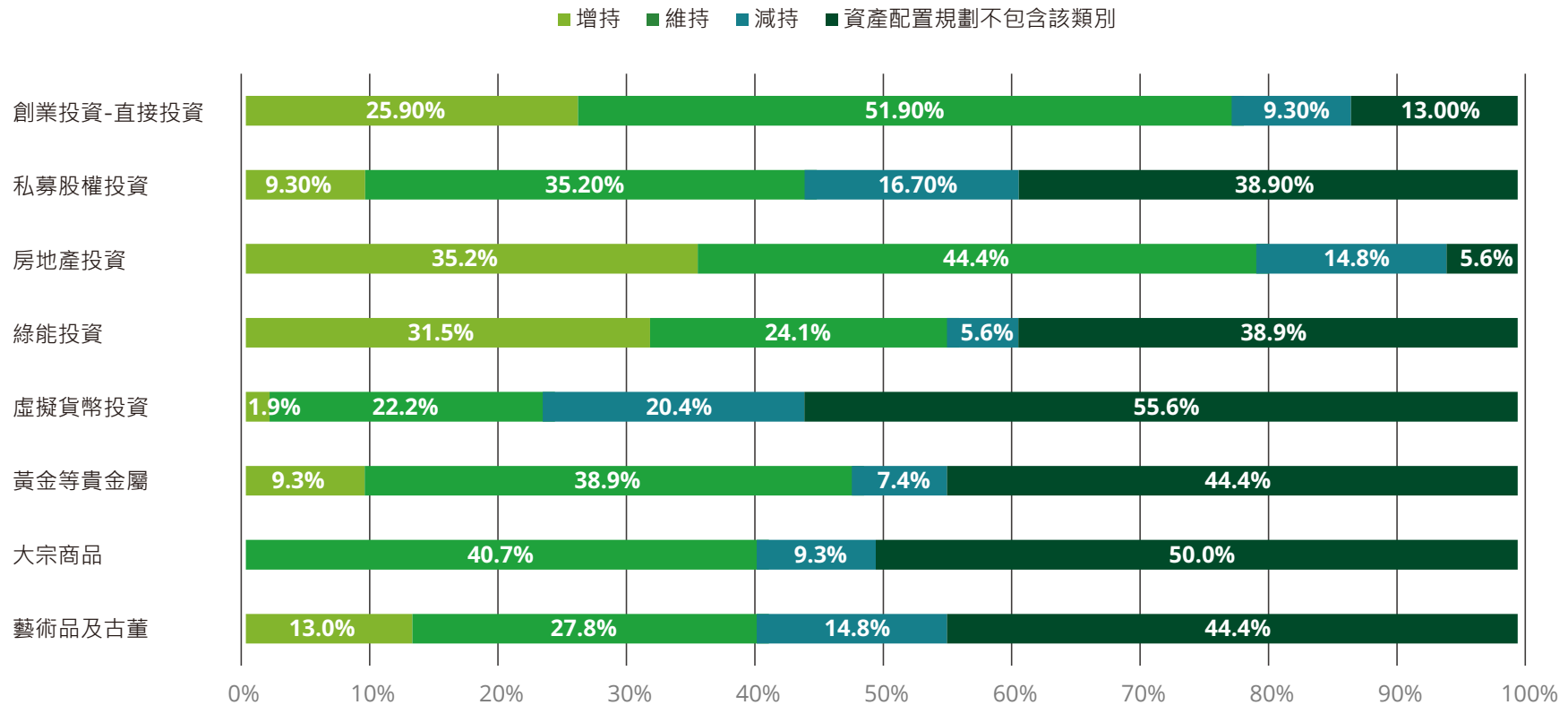
在未來五年內的海外股票投資規劃上，欲增持、減持或維持現有比例的台灣家族企業領導人比例不相上下，皆落在**30%**左右



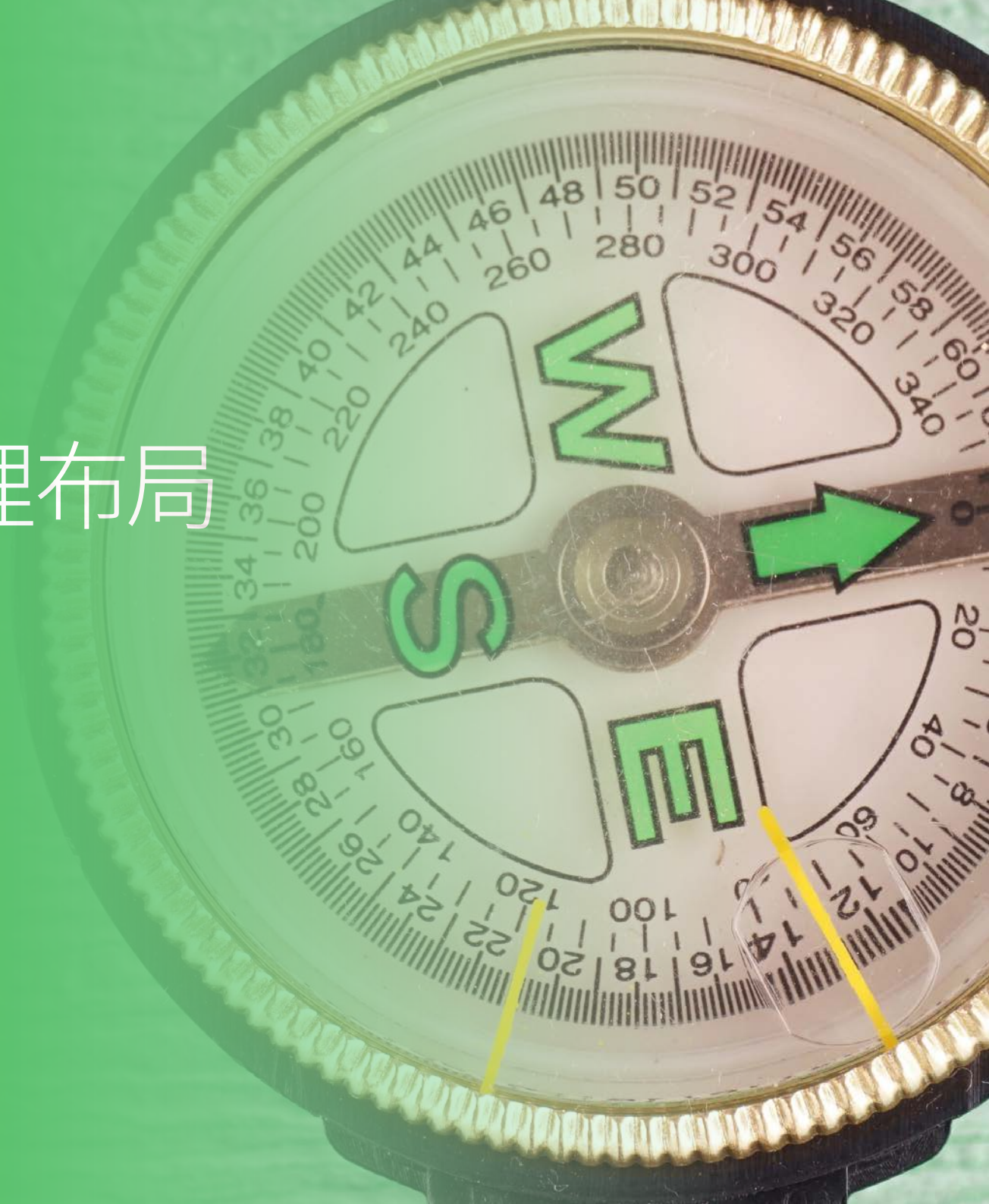
本次接受調查的家族企業未來五年的另類投資規劃

台灣的家族企業在未來五年對於另類投資除以房地產為基礎，最顯著的目標在於綠能投資領域

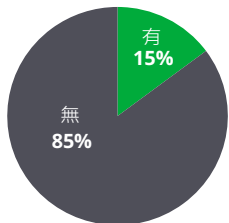
虛擬貨幣在台灣家族企業領導人的投資標的考慮中尚未被優先考慮



家族企業的治理布局



台灣家族企業在策略發展、溝通與傳承，及外部挑戰的因應 與家族辦公室設置的關聯



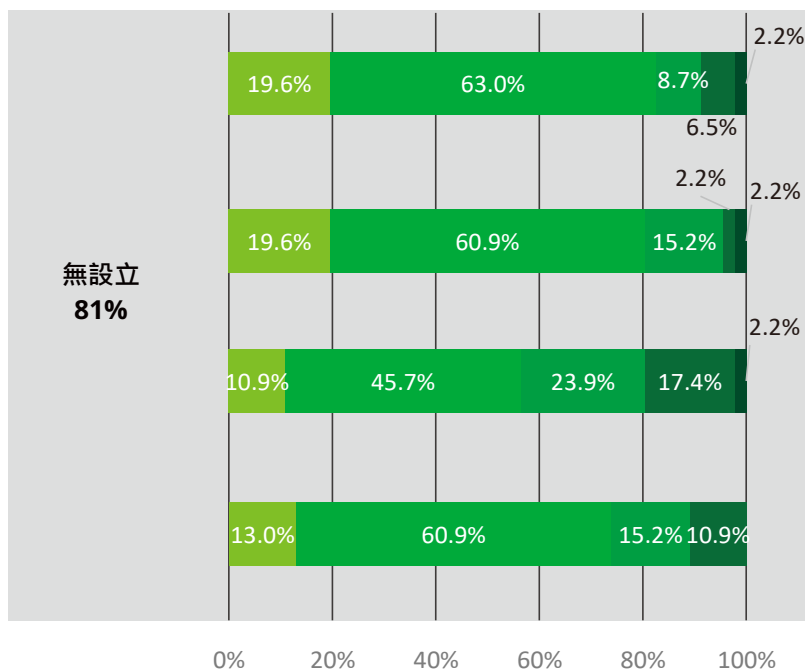
本次接受調查的家族企業訂定
家族憲章的狀況

台灣家族企業對於家族治理
工具與制度的態度仍趨保守

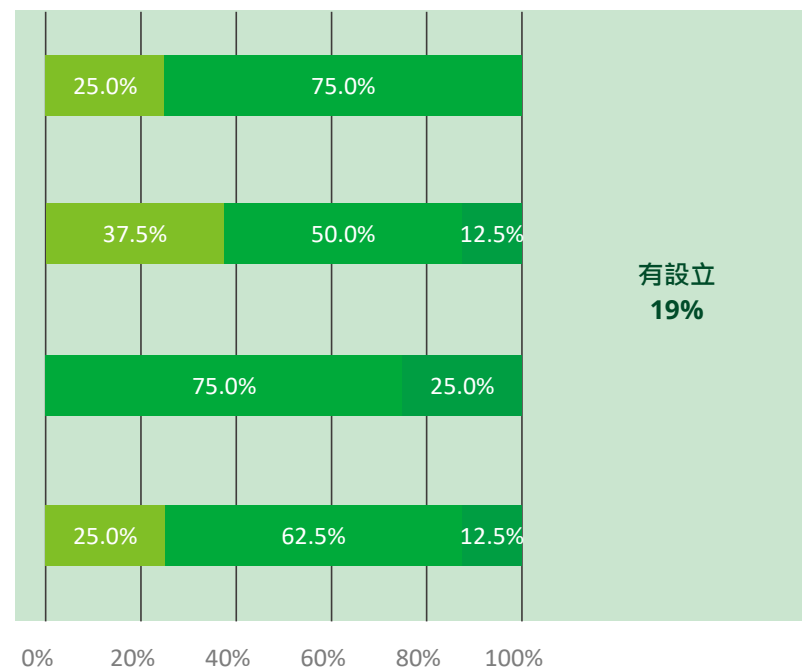
有設置家族辦公室之家族企業
在家族成員間的意見及企業策
略整合的溝通上皆有比較高的
效率

家族辦公室等治理工具對於建
立完備的風險管控流程與家族
傳承與接班架構有所助益

本次接受調查的家族企業設立家族辦公室的狀況



- 家族成員間已具備良善且有效的溝通及意見整合模式
- 家族企業策略架構及發展藍圖與目前執行的方向一致
- 面對地緣政治、烏俄戰爭與原物料漲幅整市場變動已具備成熟的風險管控流程因應挑戰
- 您的家族已為其企業與資產建立完備的傳承與接班規劃



■ 完全符合 ■ 部分符合 ■ 不適用 ■ 不太符合 ■ 完全不符合

■ 完全符合 ■ 部分符合 ■ 不適用



財富管理專家觀點

家族企業資產配置規劃與未來策略展望

家族企業資產配置規劃與未來策略展望

從家族資產的綿延傳承，到一般人的儲蓄增長，財富永續始終是備受重視的課題，亦是不分族群所追求的終極目標。在富蘭克林全球化資產管理服務過程中所累積的諸多實例，惟有客戶為本作為出發，殷實以對，因應時空環境的變遷，協助靈活調整策略，方能成為贏得客戶長期信賴託付的關鍵。



富蘭克林證券投顧股份有限公司
研究部 資深副總經理 羅尤美

家族企業投資海外資產配置停看聽

對家族企業擘劃財富版圖而言，戰略性的佈局思惟舉足輕重，也因此透過客觀且專業的管理團隊全天候掌握世界投資風向已是大勢所趨，國內外政經政策發展、產業循環起落、全球化趨勢發展，牽一髮而動全身，立在高點、縱覽全局是家族資產規劃的重要依據。

市場消息瞬息萬變，廣納全球多元資產是趨吉避凶的基礎，綜觀今年全球經濟局勢，受到通膨降、升息止、景氣弱的牽制，可觀察到利率上揚的衝擊顯現，舉凡信用事件、金融情勢震盪加大、經濟衰退風險升高，均大幅影響金融市場表現。

對於家族企業資產配置前進海外，建議把握四大原則，包括降低因頭條風險所帶來的波動、善用能對抗通膨的實質資產、兼顧股息與債息的穩定收益來源、在景氣落底前依循股債平衡策略。

因應時局變化，家族資產海外資產佈局把握四大原則的同時，也應同步確立兩個方向，首先是「預期目標與成果」，例如想解決的具體目標或結果為何？資產配置如何影響與實現這些目標的機率；以及「投資期限」，像是給予多少時間？是短期或長期目標，一旦確立上述兩大方向，將有助於進一步釐清何種配置最能符合所需、能否顧及到流動性平衡和投資期限、相關費用等。

綜合考量後，如果方針是定調於追求財富長期穩健增長、財富永續傳承為目標的資金，部分委託予資產管理團隊不啻為一大解決方案，藉由透明度高的海外上市國際級基金公司、投資核准在台銷售且受金管會管轄的金融商品，更具保障。其中，只要資產規模達一定金額、符合專業投資人資格，即可參與私募基金等更多另類投資的商品選擇。

資產管理趨勢 vs 家族企業海外投資

因應家族辦公室的興起，資產管理公司也因應新富豪與財富傳承的需求，持續推出各類基金產品。大致涵蓋有以下項目：另類資產、ETF、多元資產解決方案、退休規劃、長期穩定收息及主題式，特別是另類資產，在資產之間連動性升高的現況刺激下，因能應對系統性危機發生時像是放空策略的需求，市場反應熱烈，而較為人熟悉的另類資產還有私募股權、私募信貸、實質資產、對沖基金，我們也觀察到，基於穩健考量，納入相關性低的資產已是大勢所趨，政府機構投資者正逐步增加其投資比重，根據調查，在未來一年裡，基礎建設躍居機構投資人最想加碼的另類資產，比重有46%，另外私募債和房地產也各有42%、39%的支持度（註1）。

特別是疫情過後的高通膨隱憂讓人意識到資產在對抗通膨能力上的重要性，因此基礎建設產業，與其他實質資產相比，因受監管或特許經營權保障而擁有定價機制，在市場結構上屬獨占或寡占，而需求或數量的波動性方面亦是相對較低而大受青睞。

另外，居次的私人信貸則因利率走揚而水漲船高，該類型資產主要屬浮動利率，在利率走升時提供天然對沖，相對於傳統固定收益投資，歷來能

提供較高收益，同時能藉由對成本進行深入的盡職調查和持續監測利息覆蓋率，來管理通膨風險，有助於解決現階段通膨偏高、股市受升息影響所帶來的諸多考驗，並盡可能最大程度地降低利率敏感性。因此若是家族投資配置部分比重透過私人信貸型基金，可借助其精選各種信用範圍的多元化投資與多重策略，有機會獲得更高收益，並淡化當前的市場挑戰。

實質資產類型的差異

	基礎建設	不動產投資信託基金(REITS)	商品
定價機制	受監管/特許經營權	供給&需求	供給&需求
市場結構	獨占/寡占	競爭	競爭
需求/數量波動度	低	中等	高

資料來源：富蘭克林坦頓基金集團凱利投資內部研究，2023年2月。上述看法可能會出現變動且不會額外通知。
<投資人申購本基金係持有基金受益憑證，而非本文提及之投資資產或標的>

註1：資料來源為顧問公司bfinance，2022/3/29~4/4對全球39國共418家機構投資人，包括退休基金、保險公司、主權財富基金、家族辦公室等，受訪機構預估資產管理資產超過9兆美元。

註2：資料來源摩根士丹利證券（2023/2/28）、晨星，統計至2022年底，全球永續基金包含公開說明書、基金單張或其他可取得的資料中宣稱以永續投資為目標或是在投資標的篩選上有運用ESG準則的開放基金和指數型股票基金(ETF)。

迎接永續投資熱潮、債市重返行情 擘劃財富大計的必要拼圖

家族企業的海外資產也應具有前瞻性，特別是近三年來，新冠疫情造成全球供應鏈失衡、各主要政府挹注大筆預算，把永續議題的熱度推向高峰。此外，永續投資資產的大幅成長不再只是單一區域的現象，截至2022年底，全球永續基金規模將近2.5兆美元，論爆發力，自2016到2022年間，在亞洲締造指標性的717%成長，歐洲與北美也分別增長了326%與257%（註2），迎合2050全球淨零排放目標的永續投資題材，包括全球氣候變遷型基金、綠色債券或ETF等是必備的一塊拼圖，而這股趨勢仍處在進行式。

此外，2022年走過股債齊跌的窘況，哪些資產可望撥雲見日再現曙光？從幾項指標觀察到債市將重返榮光，包括通膨高點出現後，債市表現可期；經過去年度的大幅升息後，殖利率已來到甜蜜點；而波動風險納入考量後，債券有望提供比股票更高的風險調整後報酬，建議基於債券資產多元，把握廣納各類債券的原則以利順應市場趨勢靈活調配，同時不妨將佈局觸角延伸至獨特債券題材，例如美國政府房地產抵押債GNMA、波灣債、伊斯蘭債等範疇。

總結來說，基於追求財富規劃的穩健成長及永續性，個人乃至家族企業的資產配置應深入了解趨勢處於不同時空環境下善用其特質，方能打造

可長可久的投資計劃。特別是策劃海外投資時應通盤考量納入相關性低的債券與另類資產、佈局可對抗通貨膨脹的基礎建設等實質資產、關注AI科技與氣候變遷等趨勢商機和把握政策受惠題材等。此外，盤點資產配置與擬定未來的投資規劃的同時，也應關注環境、社會、企業治理等ESG議題的發展與走向，並綜合考量「目標與成果、投資期限、配置、流動性、費用」等五大面向，以財富長期穩健增長為目的，建構確保家族基業長青的投資藍圖。

資產配置注意事項



總和考量後，以**財富長期穩健增長**為目的的資金
可由資產管理公司團隊協助

資料來源：T. Davidow Consulting, LLC.、富蘭克林坦伯頓基金集團，富蘭克林證券投顧整理。

稅務專家觀點

家族治理與永續 傳承的下一步



賴永發 資深會計師

勤業眾信私人暨家族企業服務

家族企業及高淨值資產客戶負責人 (南區)

近年來家族企業股東紛紛成立閉鎖性控股公司，確保經營權之穩定，惟企業永續發展需要跨世代之家族成員有一致的價值標準、明確的遊戲規則及良好的溝通協調平台，只有安定的控股架構是不夠的。為了解決這些問題，越來越多的家族企業開始關注家族治理制度，特別是成立家族辦公室和制訂家族憲章。

提到家族辦公室讓我想起古代大戶人家的場景，以員外為核心，家族大掌櫃負責統籌家族事業管理及資源分配、籌辦宗親大會、社區慈善賑災，甚至家族成員教育及赴京趕考的行程規劃等。歐美家族企業行之有年的家族辦公室是指由家族成員與外部專家組成的一個組織，負責規劃和協調家族企業的日常運營、戰略決策和家族財富管理等事務，確保家族企業之永續發展及家族財富的長期增值，實現平穩的傳承接班。家族辦公室類似一個平台，透過家族辦公室之運作，家族成員可以共同參與決策，確保決策的公平性和合理性。此外，家族辦公室還可以協助培養家族成員的管理能力和領導才能，使家族企業更具競爭力。

家族憲章是一份家族契約文件，旨在明確家族企業的治理原則及規範家族成員之權利義務的遊戲規則，是家族治理的重要工具，很多人質疑家族憲章之適法性，認為家族憲章不具法律約束力，此點若從公司治理的角度或許正確，觀察歐美的家族治理制度運作很好，只要與其經營權與所有權

分離的制度文化有關，有關家族事業之營運管理全權委託或搭配專業經理人的共治，回歸公司治理，至於家族治理則仰賴家族成員間的一套公平遊戲規則，遊戲規則下只要大部分家族成員願意遵守，其他不遵守的少數成員自然起不了作用。家族憲章主要內容包括家族願景及價值觀、家族治理組織(家族大會及理事會)、家族事業及財產之投資管理、公益慈善事業之運作、家族成員教育訓練及接班制度、違反處分或退場機制等。家族憲章可以明確家族企業之核心價值觀，從而提供家族企業發展動力及方向，提高家族企業成員凝聚力，共同實現企業的發展目標與理念。

觀察台灣家族企業的現況，能真正落實家族治理的不多，原因是大部分台灣家族企業規模不大，家族成員不多，加上華人價值文化較重視人治及親情倫理，在位的長輩說了算，家族成員縱使有不同想法意見，不敢也沒機會提出討論，這種情形可能會導致家族成員間利益衝突及資源的不合理分配，等到下一代實際在位時一舉推翻前朝的政策，形成家族企業各代依據主位者的想法及能力各自主政的現象，這在家族成員不多，主政者能力很強的情況下，家族企業還能運作順利，但一旦傳承到更多代，共治者可能是與自己親情不那麼親的家族成員，例如堂兄弟姊妹，每個人觀念想法不同，利益考量各異，若沒有一套值的信服的遊戲規則及溝通平台，紛爭因此而起，兄弟鬩牆或合縱連橫引入外敵也就不足為奇了。

此外觀察很多家族企業主政者也明瞭家族治理制度對於企業永續傳承之重要性，惟礙於現況很難凝聚共識及平衡各方利益而無法執行，尤其目前處在二代或三代共治的家族企業普遍存在這種情形。根據我們的輔導經驗，若要執行可以從家族成員簡單的家族企業開始，尤其一代或二代長者還在主政，有一定之控制力及影響力時，將制度建立起來，以利後代遵循。

俗話說家家有本難念的經，家族治理本來就是彼此溝通及利益相互妥協的一門功課，龐大基業的永續不在資產多寡，在於人心，家族傳承不能只依賴親情，需要建立一套符合人性及各方利益的安排的遊戲規則，但最重要的還是家和萬事興。



法律專家觀點

台灣家族企業 財富傳承與治理的 兩大關鍵



陳彥勳 主持律師

勤業眾信私人暨家族企業服務

法律諮詢服務負責人

家族企業在台灣占有相當重要的地位，隨著台灣家族企業的蓬勃發展，財富累積遍及全球。然而，如何把家族財富、價值觀及家族治理模式能夠代代相傳，也成為家族企業領導人關心的重要課題。然而，根據勤業眾信最新調查《家族企業的資產配置規劃與未來策略藍圖》發現，令人擔憂的是，超過八成參與調查的家族企業仍未建立起家族辦公室與家族憲章等規章制度。這一現象凸顯出家族企業在資產配置規劃和未來策略上的疏漏，亟需正視。

一般而言，家族企業如在缺乏家族辦公室和家族憲章的規劃下， 家族企業可能面臨以下風險和挑戰：

一、家族企業可能面臨著管理和決策的混亂

由於家族企業缺乏統一的管理機構，各企業內部的決策可能缺乏統一性和協調性，造成資源浪費和效率低下。此外，家族企業通常涉及到家族成員的參與，如果沒有明確的規範和角色分配，可能出現利益衝突和不公平待遇的情況。

二、家族企業可能面臨著繼承和承傳問題

缺乏明確的繼承計劃和財富分配規則，家族企業在進行代際交接時可能面臨困難和衝突。繼承問題不僅關乎財產分配，還涉及到家族企業的價值觀、使命和文化的傳承，如果沒有建立相應的制度和規則，可能導致家族企業的衰退和解體。

三、家族企業也需要正視外部環境的變化和 競爭壓力

隨著地緣政治影響，全球化逐漸轉變為區域化的趨勢，以及市場競爭的加劇使得企業經營環境日益複雜，需要更加專業化的管理和決策。家族企業如果缺乏相應的規章制度和專業的管理機構，可能難以應對這些挑戰，錯失發展機會。

因此，建立家族辦公室與家族憲章對於家族企業的長期成功和可持續發展至為重要。它們提供了一個組織化和規範化的框架，協助家族企業在管理、決策和繼承方面做出明智的選擇。同時，家族辦公室與家族憲章也有助於家族企業的治理和透明度，使家族成員都能確實遵守。家族辦公室作為一個專業化的機構，能夠提供專業的管理和監督，確保企業運

一、家族憲章



家族憲章是由專業律師協助家族成員製作一份明確的文件，描述家族企業的核心價值、家族成員的定義、家族成員在企業和家族中的角色與責任，同時也是家族治理的基礎，家族憲章必須是規範化、透明、穩定的家族企業管理機制，並且是具有拘束力與執行力。

在家族憲章中，家族成員必須訂立共同的家族目標與核心價值觀，並建立明確的權力和責任分配，減少內部的矛盾與衝突，以確保家族企業的長遠發展。此外，家族憲章也包含了家族成員的教育養成計劃、職業發展計劃、婚姻計劃、繼承計劃和財富分配計劃等重要內容，確保家族成員之間建立信任、減少爭端、增進合作，並能驅動家族成員執行與遵守。

營符合規範並達到最佳效益。家族憲章則建立了家族企業的價值觀和準則，使得家族成員在企業事務中有明確的角色定位和責任分工。這不僅有助於減少內部衝突和利益衝突，還能夠營造一個穩定的企業文化和良好的家族關係。

其次，家族辦公室和家族憲章還有助於家族企業的專業化和長期策略的制定。家族企業在面對日益複雜的市場環境和變化時，需要有專業的管理和戰略規劃。家族辦公室能夠提供專業的知識和技能，協助企業進行戰略制定、資源配置和風險管理等方面的工作。同時，家族憲章則能夠幫助家族企業制定長期目標和發展策略，確保企業在代際交替中能夠持續保持家族企業之價值核心與文化使命。最重要的是，家族辦公室和家族憲章能夠為家族企業建立一個良好的企業形象和信譽。透過建立透明的管理和規範的運作，家族企業能夠贏得內外部利益相關者的信任和支持，進而提高企業的競爭力和可持續發展性。

綜上所述，對台灣家族企業領導人而言，建立家族辦公室和家族憲章是家族企業在資產配置規劃和未來策略上的重要一步。它們提供了一個組織化和規範化的框架，促進家族企業的管理效能、治理透明度和長期發展。家族企業應積極推動家族辦公室與家族憲章的建立，方能為企業的成功和傳承奠定堅實的基礎。

二、家族辦公室



家族辦公室的主要功能在於協調家族企業中的相關事務，通常由家族成員與專業人士組成，負責家族企業之戰略制定、稅務規劃、財富投資、資產管理、法令遵循、教育接班以及慈善事業等多項工作。不僅可以有效率的協調家族企業各部門間的關係，同時也可以擔任家族成員與企業間的溝通橋樑，增加家族企業管理之效能與透明度，為家族企業創造更多的價值。同時，亦可以防範家族財產遭受不法侵占、圖利私人等行為，維持家族企業和諧與公平。

家族企業財富傳承和治理問題向來都是家族企業所面臨的重要挑戰，然而，透過制定家族憲章與運用家族辦公室等方式，家族企業可以建立規範化、穩定和透明的管理機制，在財富傳承與企業治理方面取得更佳的功效。在此過程中，家族成員應持續加強專業知識與管理技能的學習，並確定共同的家族價值觀與理念，以實現家族企業的長期發展與成功。

數位轉型專家觀點

數據治理與 家族企業傳承



陳柏諭 副總經理

勤業眾信私人暨家族企業服務

數位轉型服務負責人

數位轉型

家族企業的治理與傳承一直是個關鍵而複雜的議題。隨著時間的推移，家族企業面臨許多挑戰，包括企業的轉型、領導權的轉移、價值觀的延續及市場競爭變化，以傳統製造業而言多年累積的老師傅知識的傳承斷層等都是當今家族企業會面臨到的問題。而在科技蓬勃發展的數據時代，透過AI和數據治理將成為促進家族企業傳承成功的關鍵因素之一，我們由幾個面向來討論AI和數據治理在家族企業傳承中的潛力和未來可以被廣泛使用的優勢。

數據驅動的決策

由於新科技的進步發展，以往靠經驗值和敏銳直覺做決策的方式漸漸地可以透過凡走過必留下紀錄的網路特性，收集大數據透過AI技術分析和解讀大量的歷史數據，提供關鍵的洞察力與數據，協助家族企業轉型並制定更明智的決策。這些數據可以涵蓋市場趨勢、客戶偏好、供應鏈管理等多個方面，幫助企業家族更好地了解內部管理資訊與產業市場環境和競爭壓力。透過內部和第二三方資訊，模擬出專屬的AI模組模擬器，在模擬的環境預測與優化，為決策時提供有效和準確的決策信息。

數據驅動的創新轉型

數據不僅僅是用於了解市場，還可以成為家族企業創新的基石。通過對數據的深入分析，家族企業結合企業自身優勢，利用累積多年財務或非財務的數據，透過模組來發現的數據含金量，尋找出新的商機和產品創新點。這所謂，每個數字都代表著背後隱藏的故事，每一個數據都可以被轉換成有意義的資訊，幫助家族企業設計出更加符合市場需求的創新服務和營運模式。

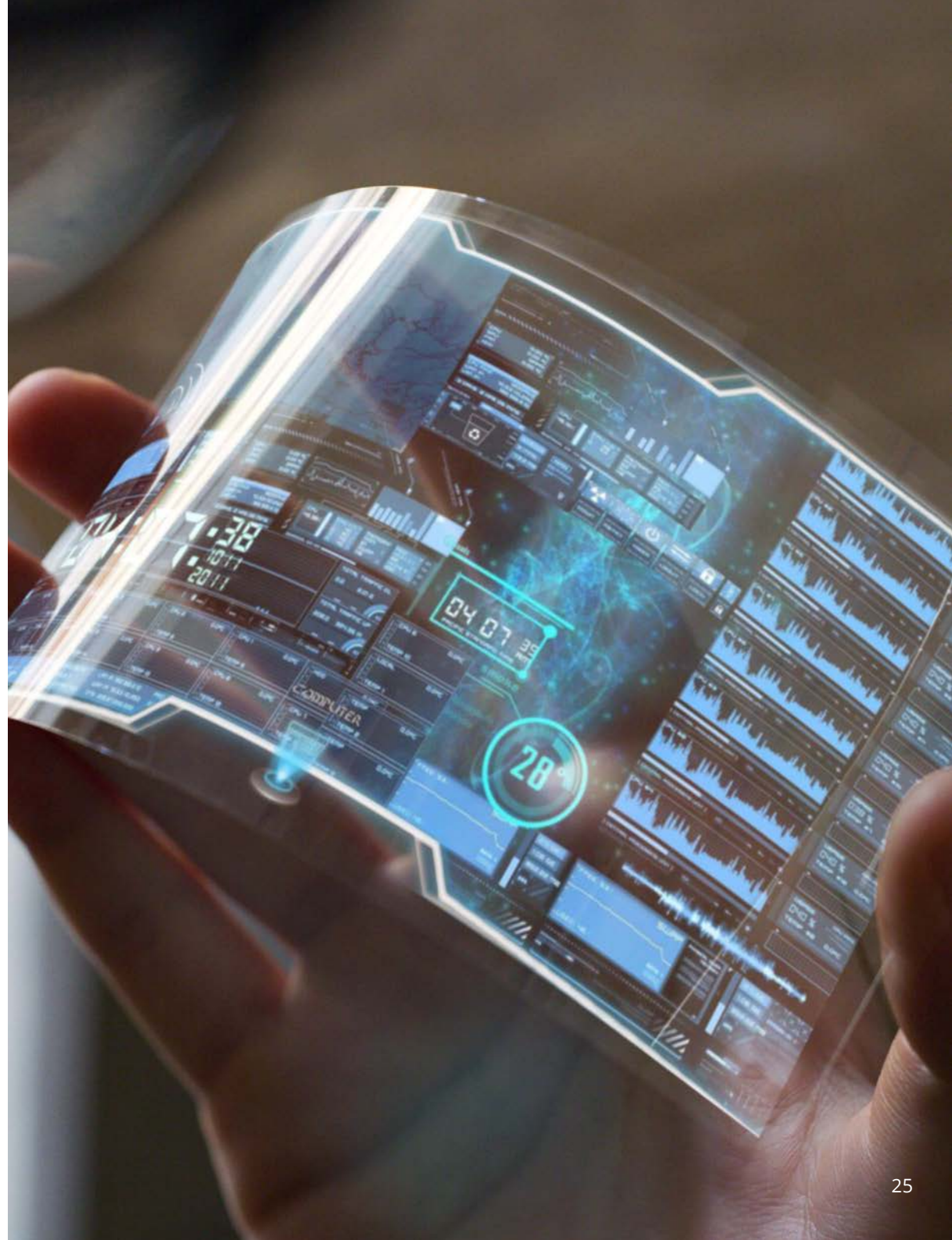
數據安全和隱私

隨著家族企業的傳承，數據的安全和隱私變得更加重要。AI和數據治理可以幫助家族企業確保數據的完整性和安全性。通過建立強大的數據治理框架，家族企業可以確保數據的存儲、使用和共享符合合規要求。同時，AI技術可以用於數據的監測和分析，及時檢測潛在的安全風險和威脅，並提供防範措施，保護家族企業的核心資產。

知識管理和智慧傳承

家族企業的傳承不僅涉及財富和業務，還包括家族的價值觀和文化。AI和數據治理可以幫助家族企業實現知識的傳承和智慧的累積。通過建立專屬的知識庫，家族企業可以將過去的經驗和智慧轉化為可持續的競爭優勢。AI技術還可以應用於知識的自動化提取和分析，快速捕捉並組織大量的信息，以便更好地傳承家族企業的核心價值觀和經驗。

家族企業應該投資於數據能力的培養和教育，讓數據驅動的決策、數據安全和隱私保護以及知識管理和智慧傳承為家族傳承帶來優勢。家族企業應該積極採納這些技術和方法，以促進傳承的順利進行，確保企業的可持續發展和繼承家族的核心價值。



家族企業診斷室觀點

勤業眾信家族企業 診斷室框架



邱立成 副總經理

勤業眾信私人暨家族企業服務

家族企業診斷室服務負責人

依據勤業眾信全球家族辦公室對於家族企業360度診斷模式，拆分為七大面向分別為「治理、傳承、風險、競爭力、成長、資本、財富」且各有其細部議題及評估程度。該七大面向亦可涵蓋卓越管理企業中的四項評估指標；企業文化與承諾、策略、公司治理與財務、能力與創新。

而考量台灣企業規模及過往國內家族企業診斷服務經驗中，勤業眾信將其收斂簡化為家族企業發展的三階段

一、成長階段「營運管理與資源配置」

家族企業在營運擴大階段中，將可能受到內外部利害關係人對於營運管控及遵循等機制的擴大建置要求，故如何在有限資源下持續因應成長所需擴大的管控體系，及延續以往規模較小下之管理文化的彈性，即為重要的議題。收斂簡化下即為對於「競爭力」延續及「風險」變化因應的滾動管理調整。

二、發展階段「財富管理與治理接班」

家族企業在擴大一定程度下，則可能需開始規劃家族財富及企業經營的分別規劃佈局，且需要透過家族財富管理中的合議機制如家族憲法，以建立若有家族爭議造成對於企業營運衝擊的防火牆，另外對於企業經營若考量由專業經理人及團隊接管，仍需要建立家族成員在企業擔任治理職位下的監理思維及配套輔助機制。收斂簡化下即為對於「財富」管理、「治理」訓練及輔助資源，及「傳承」績效評估的滾動管理調整。

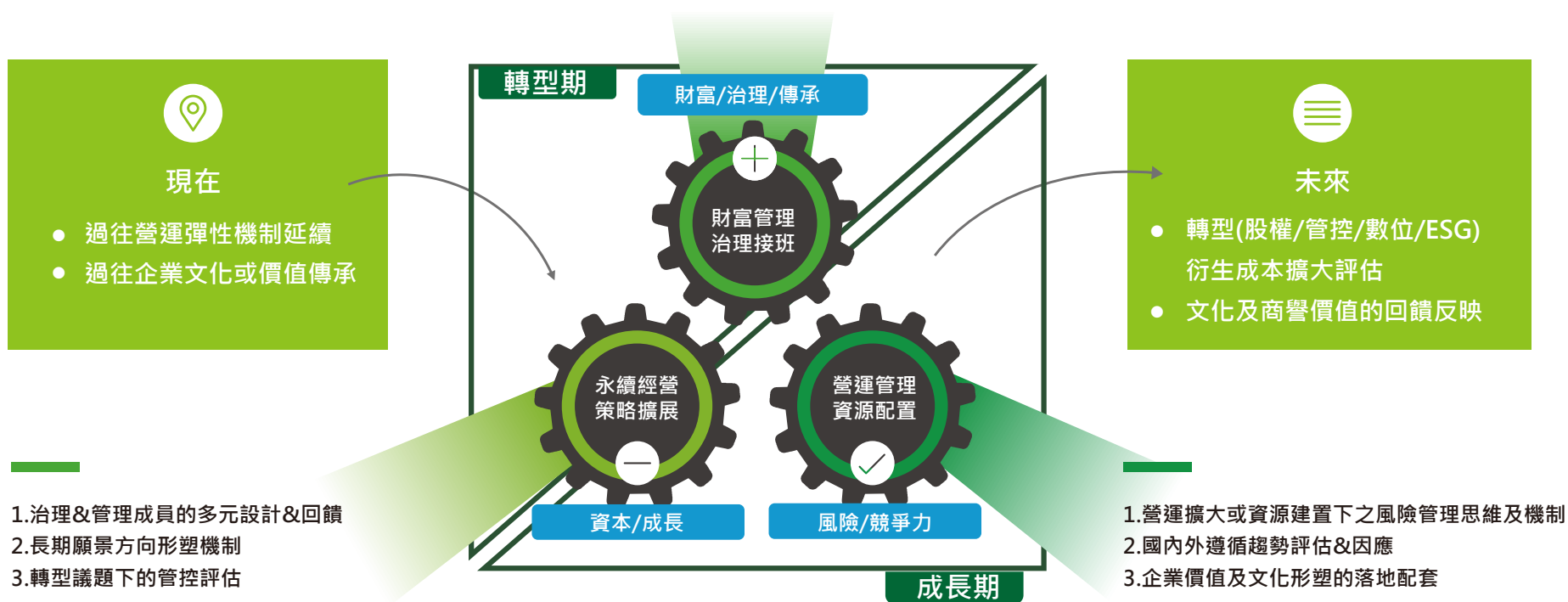
三、轉型階段「永續經營及策略擴展」

家族企業面對重大挑戰或市場趨勢而須進行轉型的重大議題時，則需思考原有治理及管理團隊宜規劃納入轉型相關領域的多元人才以回饋企業宏觀及具體的長期願景方向，並併同規劃轉型策略方案，係自行持續發展投入還是策略股權合作之二種方向的評估分析。收斂簡化下即為對於轉型下之「資本」擴大規劃及「成長」配到因應機制的滾動管理調整。



台灣家族診斷收斂框架

1. 家族合議架構&機制規劃&調整
2. 宏觀治理思維及資源輔助
3. 家族爭議分歧對企業衝擊防護機制



透過上述的完整及收斂後的評估架構，勤業眾信以三階段進行家族診斷；一開始為針對金流、產業、家族股權架構或管控機制分析等特定面向進行細部分析，透過分析後彙整診斷出的企業優勢、潛在重大議題甚至風險矩陣作為與企業對焦的重要報告，最後在擬具共識議題後，則展開未來深度規劃的藍圖。換言之，勤業眾信即以外部策略投資經驗及角度進行診對及提供評估意見參考，並協助規劃特定期間之策略及資源規劃，延伸幕僚團隊的彙整及溝通功能。

惟在進行台灣家族企業診斷過程中，發現不論二代接班或透過專業經理團隊協助經營，在現今持續發生的黑天鵝和灰犀牛等事件下之“VUCA” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 環境中而更趨於挑戰，且除需要持續維持營運競爭量能下更需要加速因應數位轉型、ESG轉型及風管轉型的議題趨勢，另外企業成長過程中及講求營運彈性下未必有完整管控機制，故如何在規模及資源有限下規劃具體的重大策略因應，也是家族企業經營團隊需考慮的關鍵面向。

在家族診斷過程中，勤業眾信發現面臨及需要資源配置規畫的三項重大議題

一、創新能量規劃議題

創新能量對於企業發展中一直都是個重要議題，且持續性創新及突破性創新二方向皆需要持續評估分析資源投入度，故企業對於核心優勢能力如技術、通路或客戶關係等應建立完整盤點及趨勢分析等管控機制，另外也藉由數位轉型趨勢下將該些基礎核心進行數據化資產模式，進而透過趨勢分析及投資平台建置串連，以推展與檢視創新能量的規畫。

二、管控機制優化議題

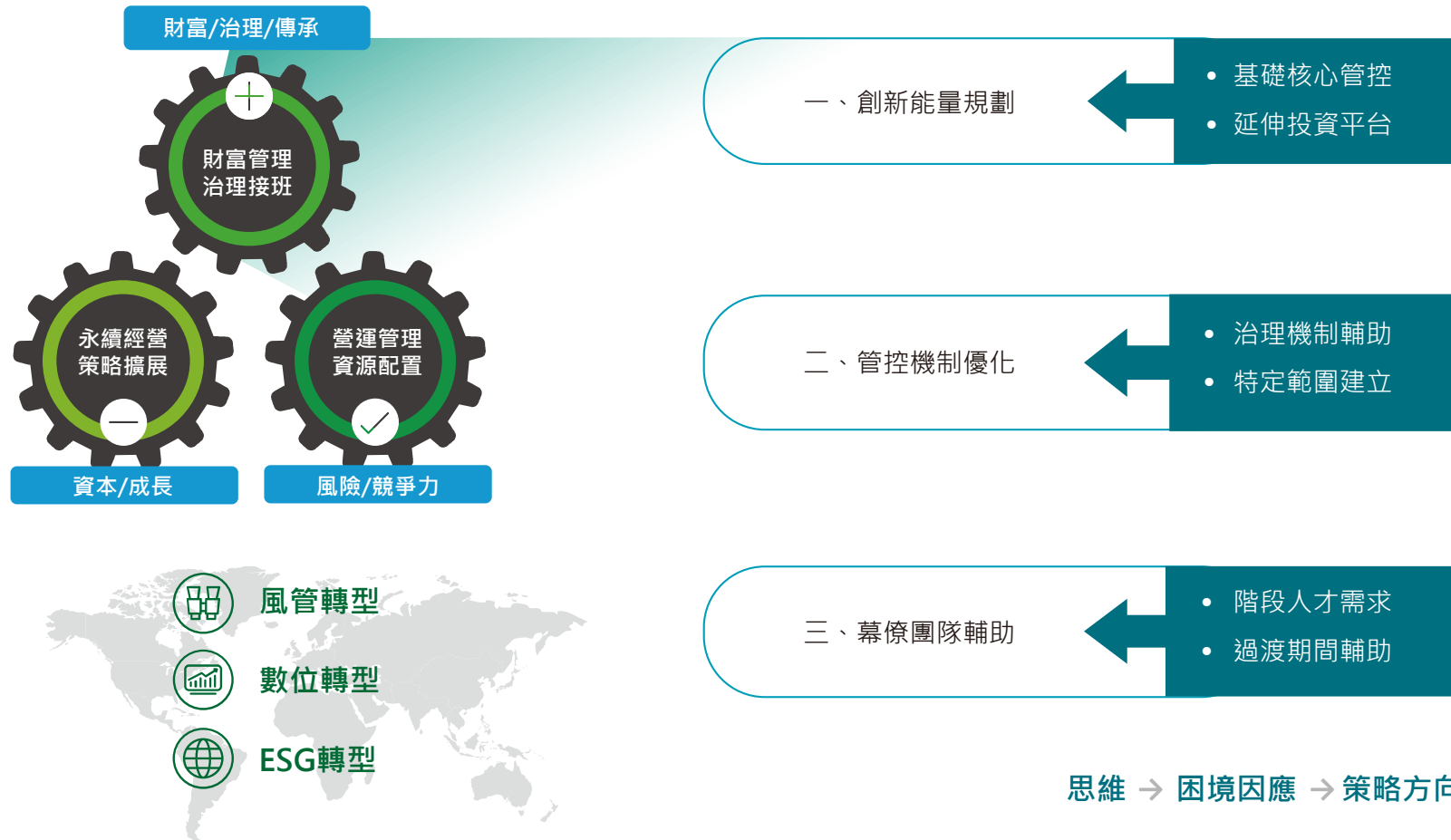
在傳承過程中，上一代不僅學習如何放權，更需要轉型為治理角色的宏觀監理，且運用原來的培養資源及趨勢敏感度提供長期願景的方向指導，而該則需有透過治理機制包括績效評估及更廣泛的風險監理等範圍以進行有效輔助，進而協助瞭解評估二代或專業經理團隊該些擴展客戶或領域營運策略下是否需要要求特定範圍管控建立或優化，以避免在遵循愈趨多元情況下喪失進入價值鏈的基本條件資格。

三、幕僚團隊輔助議題

後疫情下的市場環境也面臨著缺才議題，而家族企業可能因規模及地點限制面臨更嚴峻的人才聘僱挑戰，故轉換徵才的策略規畫是一個重要議題，以因應擴展及轉型的策略協助，可藉由長期藍圖方向下盤點及規劃不同階段的人才需求，以建置人才庫的管理機制，過渡期間則可考量利用顧問團隊作為資源空缺的特定期間人才因應方案，以利相關策略的推動執行及策略資源輔助。

期望藉由階段性的診斷與剖析，助攻台灣家族企業釐清營運現況、思考轉型契機、形成更穩固的家族企業發展脈絡。

台灣家族診斷發現



私人暨家族企業服務調查研究團隊

發起人

李紹平

勤業眾信聯合會計師事務所

私人暨家族企業服務負責人

財務顧問服務 資深執行副總經理

特別感謝

羅尤美

富蘭克林證券投顧股份有限公司 研究部

資深副總經理

執行團隊(按章節順序排序)

賴永發

勤業眾信私人暨家族企業服務

家族企業及高淨值資產客戶負責人(南區)

稅務服務 資深會計師

陳彥勳

勤業眾信私人暨家族企業服務

法律諮詢服務負責人

德勤商務法律事務所 主持律師

陳柏諭

勤業眾信私人暨家族企業服務

數位轉型服務負責人

財務顧問服務 副總經理

邱立成

勤業眾信私人暨家族企業服務

家族企業診斷室服務負責人

財務顧問服務 副總經理

編輯團隊

吳家瑄

勤業眾信聯合會計師事務所

私人暨家族企業服務 專案經理

楊柔恩

勤業眾信聯合會計師事務所

私人暨家族企業服務 專案專員

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"),以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte全球")每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體,彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責,而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊www.deloitte.com/about了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司,也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆為具有獨立法律地位之個別法律實體,提供來自100多個城市的服務,包括:奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本通訊及其任何附件僅供Deloitte組織之同仁內部使用。本內部通訊可能包含機密訊息,僅供收件者本人或實體使用。如果您不是為預期之收件者,請立即回覆此電子郵件予我們,並請刪除此文件及任何相關副本,不可將此文件用任何方式通信。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何人因依賴本通訊而直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL和每一個會員所及其相關實體都是法律上獨立的實體。

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前,請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性,不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

© 2023 勤業眾信版權所有 保留一切權利



本報告採用FSC驗證紙張與環保大豆油墨印刷

