

家族企業傳承下的台灣企業轉型與競爭力分析

摘要

企業發展是帶動台灣經濟成長的重要動能，也是支撐產業升級與就業市場穩定的基礎。2018年《經濟學人》曾提出警告，台灣企業經營者平均年齡達62歲，高居華人世界之首，其家族企業能否順利傳承，關係著台灣經濟未來能否穩定發展。鑑於台灣企業正面臨大規模世代交替與接班的關鍵時期，相較於過去較重視企業控制權與資產延續，希望確保企業所有權留在家族之中，而今，隨著市場競爭加劇及產業快速變化，近年企業傳承的思維亦逐漸出現轉變。根據 PwC《2025全球暨台灣家族企業調查報告》，企業永續發展、創新能力及人才培育已逐漸成為家族企業關注重點，顯示企業已由過去偏重所有權傳承，逐步轉向重視企業長期競爭力與永續經營能力。未來若能借鏡歐美企業將傳承規劃與治理制度、人才培育及創新發展同步推動的經驗，將有助於企業由「完成接班」進一步提升至「跨世代持續創造價值」的發展模式。因此，本文建議企業應：(1)從企業整體發展需求出發，及早建立傳承規劃機制，降低企業經營風險；(2)在企業傳承接班過程中強化治理機制與專業管理，提升企業長期競爭力；(3)將傳承與企業轉型同步納入規劃，培養下一階段企業成長動能。

前言

在台灣經濟發展的歷程中，家族企業始終扮演台灣經濟發展的重要支柱。從傳統製造業、食品業、零售業到科技供應鏈，許多企業均由第一代創業者創立，並透過家族經營模式逐步發展壯大。根據中小企業白皮書統計，台灣的中小企業占全體企業家數超過98%，其中經營10年以上企業占比達51.8%，多數具備家族經營色彩。在台灣上市櫃公司中，家族企業占比亦相當高，顯示台灣家族企業對就業、產業發展及整體經濟成長具有重要影響。然而，隨著第一代創業者高齡化，台灣企業正逐步進入接班的高峰期。早於2018年《經濟學人》曾提出警告，台灣企業經營者平均年齡達62歲，高居華人世界之首，其家族企業能否順利傳承，關係著台灣經濟未來能否穩定發展。因此，台灣企業不宜再將企業傳承視為單純的「家務事」，而是攸關企業存續與台灣整體經濟發展的重要課題。

從企業發展歷程來看，許多歐美家族企業已完成三至五代以上的世代傳承，例如 BMW、LVMH 等企業皆建立完善的公司治理與家族治理制度。反觀台灣企業，在面臨內部世代交替的同時，亦承受全球經濟環境巨變所帶來的轉型壓力。過去第一代創業者多以成本控制、優異的製造能力與深厚的人脈經營為主要優勢，然而，面對人工智慧、數位科技快速發展、國際大廠對淨零排放（Net Zero）與 ESG 要求日益提高，以及地緣政治引發的全球供應鏈重組，傳統經營模式已難以完全因應新的競爭環境。因此，對於多數資源有限的企業而言，如何在接班過程中同步推動轉型升級，已成為未來企業經營成敗的重要關鍵。

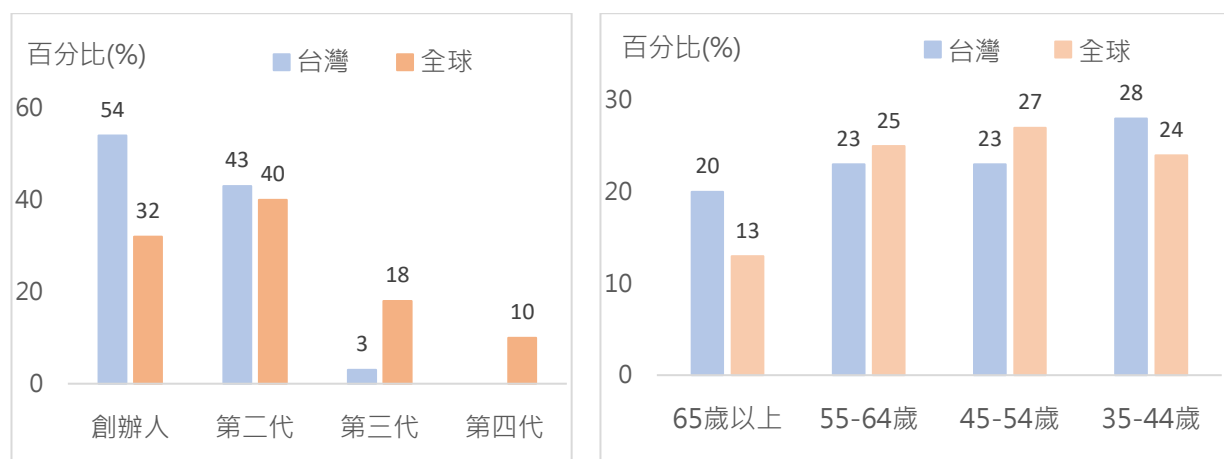
展望未來十年，將是台灣企業傳承的重要關鍵期。基於此，本文將從全球及台灣的角度，分析台灣企業在傳承的過程中所面臨的問題與挑戰，並參考歐美企業傳承成功經驗，以釐清企業傳承的意涵，進一步說明如何使企業傳承成為推動企業轉型升級的重要契機，並據此提出相關建議。

台灣企業接班現況與傳承挑戰

企業傳承向來被視為企業永續經營的重要課題，但從實務運作來看，接班並非僅是經營者的更替，而涉及經營權移轉、股權安排、組織治理及企業文化延續等多個層面。若大量家族企業無法順利完成傳承，不僅影響單一企業經營，也可能對地方產業聚落、中小企業供應鏈及就業市場造成影響。由於台灣中小企業占全體企業九成以上，許多企業深耕地方多年，若因接班失敗而退出市場，將可能造成技術、人才及供應鏈斷層，降低產業競爭力。因此，企業傳承除屬企業經營議題外，亦與台灣產業發展及經濟韌性密切相關。隨著台灣企業陸續邁入第二代與第三代接班階段，企業如何在維持經營穩定的同時完成世代交替，已成為影響企業長期發展的重要關鍵。

根據 PwC《2023全球暨台灣家族企業調查報告》顯示，全球約四成家族企業已由第二代接班經營，如圖 1 所示，台灣仍有逾半數家族企業由第一代掌舵，顯示企業經營權仍高度集中於創業者手中，且近半數企業主年齡已超過55歲。進一步觀察最新公布的《2025年全球暨台灣家族企業調查報告》，台灣逾六成的家族企業已進行或完成接班規劃，其中46%規劃由家族成員接班，16%考慮由專業經理人接手；另約53%家族企業已傳至第二代，3%受訪者已傳至第三代，顯示台灣企業傳承已進入關鍵時期。Yahoo 財經報導[註¹]亦指出台灣不少企業

傳承個案都顯示真正影響企業長期發展的並非資產規模，而是接班規劃是否完善，特別是未來十年內，台灣將迎來兆元等級的家族財富移轉潮，企業主不僅需要思考經營權交接，更需同步規劃股權安排、資產配置與企業控制權維持等問題。這意味著企業傳承已不再只是企業內部的人力或經營權安排，而會涉及企業永續發展與家族財富傳承的重要工程。



資料來源：PwC(2023.6)·《2023全球暨台灣家族企業調查報告》。

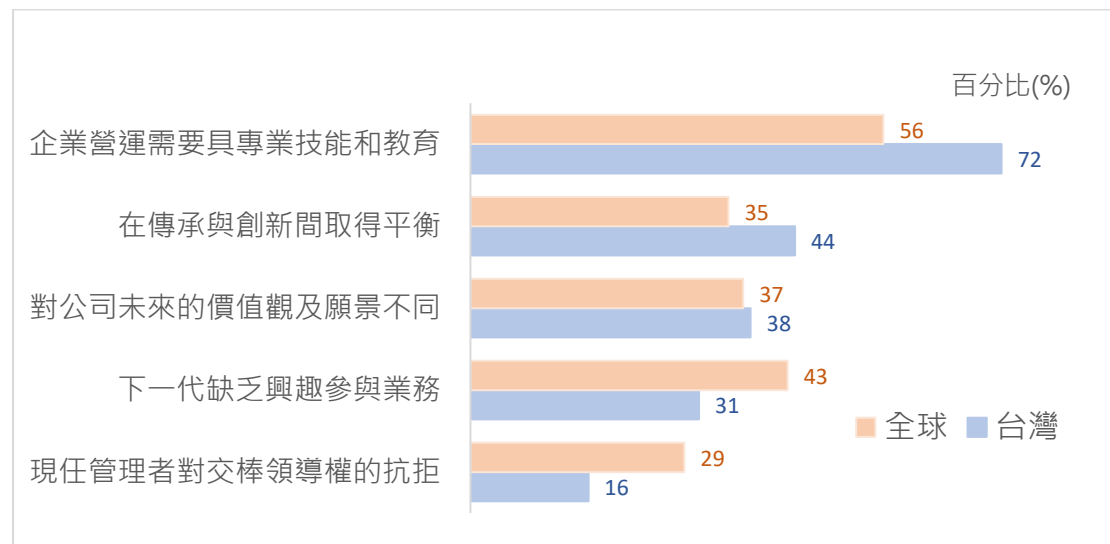
圖1 台灣與全球家族企業傳承概況及企業領導人年齡分布

從企業內部治理角度觀察，企業傳承模式正逐步轉變，過去企業大多採取由特定家族成員接任經營者，接班人安排多由創辦人決定，並以家族血緣關係作為主要考量。然隨著企業規模擴大及產業環境快速變化，僅依賴單一接班人的模式已逐漸受到挑戰，根據台灣董事學會研究指出，近年上市櫃家族企業已出現第二代參與度提高、家族共治模式逐漸增加、專業經理人角色提升、董事會功能強化及企業績效兩極化等發展趨勢。其中「共治模式」逐漸受到重視，包括部分企業會透過多位家族成員共同參與經營管理，分別負責財務、生產、營運及市場等不同層面，透過分工合作模式，降低單一接班人的決策風險；有部分企業會引進專業經理人參與營運管理，家族則保留董事會及重大策略決策權限，顯示台灣企業傳承正逐步由家長式管理逐步朝向專業分工與團隊治理發展。

相較於傳承接班模式的改變，接班人才培育亦是企業傳承的重要課題之一。根據 PwC 調查結果顯示，台灣企業中有逾九成的家族成員於家族企業任職，包括手足或配偶(占比27%)、父母(23%)及子女(20%)，且尚未建立家族成員任職資格及績效評估制度。而相較於全球平均，台灣企業傳承所面臨的挑戰如圖2所

示，72%的企業認為接班人需要更完整的管理能力、國際視野及專業知識；其次是如何在傳承與創新發展之間取得平衡。主要源於新世代經營者所面臨的經營環境更為複雜，不僅需要熟悉企業既有運作模式，亦需具備數位科技、品牌經營、國際市場及組織管理等能力。因此，愈來愈多企業開始建立完整的接班人才培育制度，透過跨部門輪調、海外歷練及專案管理等方式，逐步培養未來經營人才。

此外，仍有部分企業面臨接班意願偏低的問題。新世代普遍擁有較多元的職涯選擇，若企業本身產業前景不明或經營環境艱困，第二代或第三代投入家族企業經營的意願也可能降低。因此，企業除培養家族成員外，也可導入專業經理人制度，採取所有權與經營權適度分離模式，由家族保有控制權，實際經營則交由專業團隊負責，以提升企業治理效率與決策品質。



資料來源：同圖1。

圖2 台灣及全球企業在傳承過程所遭遇的問題

安永(EY)聯合會計師事務所在「公司經營暨永續發展高峰論壇」中亦指出台灣企業傳承規劃不足仍是目前最常見的問題之一，主要是因為許多第一代創業者長期專注於本業經營，對接班規劃多抱持順其自然的態度，導致接班規劃啟動時間過晚。而高資產家族企業在傳承過程中常見八大風險，主要涵蓋資產混同、個人危機、接班規劃不足及突發變故等面向，包括家族資產流失、家族失去經營控制權等問題，並提醒企業應在傳承初期就進行整體規劃，若未及早規劃，不僅影響企業經營穩定，也容易衍生家族紛爭及治理問題。

綜合而言，隨著企業世代交替進程加快，企業傳承已不再只是創辦人與接班人之間的安排，而是涵蓋治理制度、人才培育、股權規劃及企業發展策略的整體工程。未來如何將傳承規劃與企業長期發展相互結合，將成為企業能否維持競爭力的重要關鍵。

企業傳承下的轉型與競爭力變化

企業完成傳承後，並不必然代表競爭力將同步提升。若缺乏完善的接班規劃、治理制度及轉型策略，仍可能因組織磨合、決策效率下降或市場布局失當，而影響企業經營績效。相對地，若能藉由世代交替重新檢視企業發展方向、調整經營模式及培養新的競爭優勢，企業傳承反而可成為推動企業轉型的重要契機。

企業傳承之所以成為近年企業管理的重要議題，並非僅因創辦人退休或經營者更替，而是在世代交替過程中，企業往往同時面臨治理制度調整、資源重新配置及經營策略轉型等多重變革。因此，傳承與競爭力具有高度關聯。其關鍵不在於接班人是否更換，而在於企業是否能藉由世代交替重新調整經營模式與資源配置。第一代創業者所建立的競爭優勢，多半來自創業精神、產業經驗、市場開拓能力及人脈網絡，這些優勢在企業創立初期具有高度價值；然而，隨著企業規模擴大及市場環境快速變遷，企業經營已逐漸由個人經驗轉向制度管理，競爭基礎也由生產效率轉向創新能力、品牌價值及數位能力。若企業僅完成經營權移轉，而未同步調整治理制度、經營策略及人才結構，即使接班順利，也未必能延續既有競爭優勢；反之，若能藉由接班契機重新檢視企業定位、優化決策機制並強化創新能力，則可使傳承成為推動轉型升級的重要動力。

從企業資源配置角度觀察，傳承過程往往伴隨經營理念及投資方向的改變。創業世代通常較重視生產能力、成本控制及財務穩健，資本支出多投入廠房、設備及產能擴充；新世代經營者則更重視數位科技、人工智慧、品牌經營、人才培育及海外市場布局，因此企業資源配置也逐漸由傳統固定資產投資轉向資訊系統、智慧製造、研發創新及永續發展等領域。近年全球供應鏈重組、淨零轉型及生成式 AI 快速發展，更加速企業投資結構改變。換言之，企業傳承不只是經營者更替，更是企業重新配置資源、調整發展方向並建立下一階段競爭優勢的重要契機，其影響範圍已由個別經營管理，擴大至企業整體競爭力與長期發展能力。

尤其在全球經濟環境快速變遷下，企業所面臨的挑戰已不再侷限於接班與治理問題，而必須同步因應科技創新、永續發展、地緣政治及人口結構變化等多重壓力。從企業發展歷程來看，創業世代所建立的競爭優勢，多半來自產品技術、市場開拓及生產管理能力；然而，隨著產業環境快速變化，企業所面對的競爭條件已與創業時期明顯不同。近年生成式 AI、大數據分析、雲端運算及智慧製造技術快速發展，企業進入第二代或第三代接班後，競爭模式逐漸由勞力密集與規模經濟，轉向數據驅動與智慧決策。依據 PwC《2023全球暨台灣家族企業調查報告》，台灣經營績效較佳的企業中，有68%能即時運用資料進行決策，47%具備較強數位能力，顯示數位化已逐漸成為企業競爭力的重要來源。而2025年調查結果顯示，台灣企業最重視的發展目標已不再侷限於營收成長，其中78%受訪企業將維持企業長期發展視為最重要目標，77%受訪者則重視家族價值與精神傳承。上述結果反映，企業領導人的經營思維正逐漸從追求短期規模擴張，轉向重視價值提升、永續經營與長期競爭力布局。

從產業發展角度觀察，過去台灣企業的競爭優勢主要建立於成本控制、生產效率及供應鏈管理能力，然隨著全球市場需求變化速度加快，以及消費型態改變，企業面對前所未有的經營壓力。許多企業在接班過程中，開始重新檢視產品定位、市場策略及經營模式，並逐步由生產導向轉向市場導向與品牌導向發展。部分企業透過建立自有品牌提高產品附加價值，部分企業則藉由產品差異化及服務創新開拓新市場，以降低價格競爭帶來的經營壓力。

企業經營模式也逐漸由經驗導向轉向數據驅動。過去企業決策往往高度依賴創辦人的市場經驗與產業判斷，但隨著企業規模擴大及市場環境複雜化，單靠個人經驗已難以因應快速變化的市場需求。因此，許多企業在世代交替過程中，開始導入更完整的管理制度與資訊工具，以提升決策效率及品質。PwC 調查結果顯示，全球有61%的家族企業認為生成式 AI 將為企業帶來新的成長機會，但台灣持相同看法的企業僅13%，顯示多數企業仍處於觀望或評估階段。儘管如此，隨著數位工具逐漸普及，企業對資訊整合與數據應用重要性的認知已明顯提升。

除了經營模式改變外，企業傳承亦可能影響資本支出與投資策略。第一代創業者通常較重視穩健經營與風險控制，投資決策偏向資本累積與擴充生產能力；相較之下，新世代經營者更重視數位科技、智慧製造、品牌經營及海外市場布局，因此企業資本支出方向也逐漸由傳統設備投資，轉向資訊系統、人工智慧應用、雲端服務及研發創新等領域。近年許多企業亦開始增加 ESG、節能

設備及低碳轉型相關投資，以回應國際供應鏈及客戶需求。此一轉變反映企業傳承不僅改變經營者，更帶動企業資源配置方向調整，使投資策略更符合未來產業發展趨勢。

此外，企業傳承往往伴隨經營版圖調整。過去許多企業以國內市場或單一海外市場作為主要營運基礎，但近年全球經濟環境變動加劇，企業經營風險明顯提高，部分企業開始透過多元市場布局，降低對單一市場的依賴，並積極開發東南亞、印度及北美等新興市場，以分散經營風險。相較於第一代企業家較重視生產與銷售，接班世代普遍更重視市場趨勢分析與國際布局規劃，因此企業發展策略也逐漸由區域經營轉向全球布局。

同時，部分企業完成傳承之後，開始重視品牌經營，過去許多傳統企業長期以代工模式發展，雖然具備良好的製造能力，但品牌價值相對有限。近年隨著市場競爭加劇及利潤空間縮減，愈來愈多企業開始投入品牌建設，希望透過提升品牌價值創造更高附加價值。由於品牌經營需要較長時間累積，許多企業利用接班契機重新調整品牌定位，並強化產品設計、行銷策略及顧客關係管理，以提升企業市場競爭力。除市場與產品策略外，企業人才結構亦逐漸調整。隨著產業環境改變，企業對人才的需求已由過去以技術與生產能力為主，轉向兼具創新能力、跨領域整合能力及國際視野的人才。許多企業在接班過程中開始調整人才培育制度，增加外部專業人才比例，並透過跨部門輪調、教育訓練及人才發展計畫，提升組織整體競爭力。這種由家族成員主導轉向專業團隊合作的經營模式，也逐漸成為企業提升競爭力的重要方向。

近年永續發展議題逐漸受到國際市場重視，也促使企業重新思考長期經營策略。根據 PwC《2025全球暨台灣家族企業調查報告》，企業未來兩年優先推動事項中，永續發展及創新能力均列為重要的發展方向。相較於過去僅追求營運成長與獲利表現，企業傳承後，已逐漸將環境保護、社會責任及公司治理納入經營考量，並視為提升企業價值的重要一環。對接班世代而言，如何兼顧企業成長與永續經營，亦成為企業傳承後的重要課題。

歐美企業傳承的借鏡

隨著全球企業經營環境快速變化，企業傳承已逐漸由家族內部的接班安排，轉變為攸關企業長期競爭力的重要策略之一。相較於台灣多數家族企業仍處於第一代邁向第二代、甚至第二代邁向第三代的世代交替階段，歐美許多企業已完成三代、四代甚至五代以上的世代傳承，不僅累積豐富的跨世代經營經驗，

也逐步建立完整的治理制度與經營模式，使企業能夠在不同世代之間持續成長。由於歷史背景、法律制度及資本市場發展程度不同，歐美家族企業在傳承理念、治理架構及企業文化的發展上，已形成一套較成熟的制度，其成功經驗對目前正進入大規模接班潮的台灣企業具有重要參考價值。

首先，歐美家族企業普遍將接班視為企業長期經營的一部分，而非創辦人退休前才開始規劃的重要工作。許多歐美企業早在正式交接前五年至十年，即開始安排接班人培育、管理團隊接續及股權規劃，使企業能夠逐步完成權責交接，而非一次性完成所有變動。這種提早規劃的做法，主要是因為歐美企業普遍認為，企業傳承並非短時間即可完成，而是一項需要長期投入的人才培育與制度建構工作。從接班人的教育培養、不同部門歷練、海外市場經驗累積，到逐步參與董事會決策及重大投資決策，往往需要多年時間才能完成。透過漸進式接班，不僅能讓接班人逐步熟悉企業運作，也能降低因領導者突然更替所帶來的經營風險。此外，董事會及管理團隊亦可在接班過程中提供持續輔導與監督，使企業在不同世代間維持經營穩定，而非完全依賴創辦人個人的經驗與決策能力。

相較之下，台灣企業過去較常由創辦人主導企業發展，重要決策高度集中於個人，接班規劃亦多在創辦人接近退休時才開始進行。根據 PwC《2025全球暨台灣家族企業調查報告》指出，雖然已有62%的台灣家族企業開始或完成接班規劃，但仍有相當比例企業尚未完成世代交替；若對照2023年調查，當時仍有54%的企業由第一代掌權，且43%尚未規劃接班，反映近年企業雖已逐步重視傳承議題，但整體治理制度仍處於逐步建立階段。這也顯示台灣家族企業目前仍以接班安排、接班人培育及股權規劃為主要課題，而歐美企業則已進一步發展至跨世代治理與永續經營階段。

其次，歐美企業在傳承過程中更強調制度治理，而非依賴個人領導能力。根據 Crowe Taiwan《家族企業傳承規劃與治理》[註²]的分析，歐美家族企業通常會清楚區分所有權、經營權及受益權，並透過家族憲章(Family Constitution)、家族議會(Family Council)、董事會及家族辦公室(Family Office)等制度，建立完整的企業治理架構。透過制度規範家族成員的權利義務、企業參與方式及股權管理機制，不僅能降低家族成員間因利益分配所產生的衝突，也能避免企業經營過度依賴單一領導者。反觀台灣家族企業，台灣家族企業雖然近年逐漸重視治理制度，但許多企業仍偏向依賴創辦人個人威望或家族共識進行重大決策，當企業進入第二代或第三代後，容易因股權分散、經營理

念不同或角色定位不清而影響企業發展。

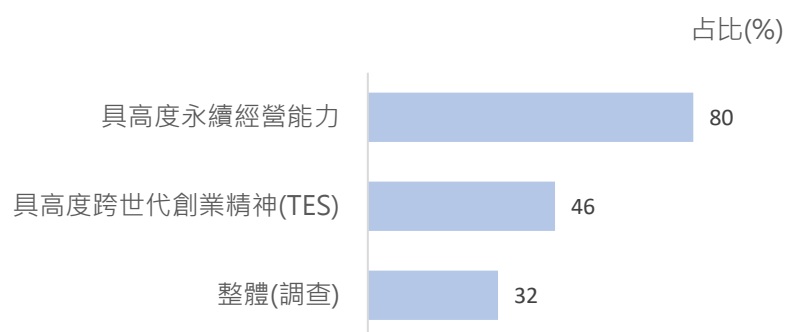
值得注意的是，歐美企業所強調的家族治理並非取代公司治理，而是與公司治理相互配合。公司治理主要著重董事會運作、資訊揭露、風險管理及經營績效等企業管理議題；家族治理則聚焦於家族成員權利義務、股權管理、接班安排及家族價值傳承。透過兩套制度相互搭配，不僅能降低家族衝突對企業經營的影響，也能讓董事會依循制度進行決策，提升企業治理透明度。相較之下，台灣部分家族企業仍容易將家族事務與企業經營混為一體，使公司治理制度功能難以充分發揮，也增加未來世代交替時的經營風險。

另一方面，歐美企業並不一定堅持由家族成員擔任最高經營者，而是更重視經營能力是否符合企業發展需求。許多企業會依據接班人的專業背景、管理能力及領導特質安排接班，必要時亦由專業經理人負責日常營運，家族則透過董事會掌握企業發展方向。這種所有權與經營權適度分工的模式，不僅兼顧家族控制權，也能提升企業經營效率與市場競爭力。反觀台灣企業，目前仍以家族成員接班為主要模式。根據 PwC 調查結果，台灣家族企業未來接班方式中，46%仍規劃由家族成員接班，由專業經理人接班者約占16%，顯示企業仍高度依賴家族經營模式。然而，隨著企業規模擴大及產業環境日益複雜，未來適度引進專業人才與建立團隊治理機制，將有助於提升企業經營韌性。

除經營權傳承外，歐美企業亦相當重視財富傳承與股權管理。許多高資產家族透過家族信託、基金會及家族辦公室等制度管理家族資產，不僅可降低繼承風險，也能避免因股權過度分散而影響企業控制權。近年台灣亦開始重視相關制度，且隨著未來十年台灣迎來兆元規模的財富移轉，對家族辦公室、家族信託及控股架構等制度的需求將快速增加。然而，相較於歐美已累積數十年甚至上百年的制度運作經驗，台灣相關制度仍屬發展初期，企業主對於財富傳承工具的認識與實際運用仍有提升空間。

更值得台灣借鏡的是，歐美企業對於「成功傳承」的定義已不再侷限於經營權順利移轉，而是強調企業是否具備持續創造價值的能力。根據 KPMG 與 STEP Project Global Consortium 共同發布的《Global Family Business Report 2025》研究[註³]，如圖3所示，整體受訪者中約32%企業屬於高績效企業[註⁴]，而具高度跨世代創業精神(Transgenerational Entrepreneurship, TES)的企業中，高績效家族企業比例提高至46%；若企業同時具備高度永續經營能力，高績效家族企業比例更高達80%。研究結果意味著企業競爭力與制度治理、跨世代創新能力及永續經營具有高度正向關聯，而非僅依賴創辦人的個人能力

或市場規模。



資料來源：KPMG(2025.3)・《Global Family Business Report 2025》。

圖3 全球高績效家族企業的重要特徵

從 KPMG 研究結果亦可發現，高績效家族企業並非因企業規模較大或成立時間較久而自然具有競爭優勢，而是在長期經營過程中，逐步建立制度化治理、創新文化及跨世代人才培育機制，使企業能持續因應外部環境變化。換言之，歐美企業重視的不只是「由誰來接班」，更重視「企業是否具備持續創造價值的能力」。因此，企業傳承的重點已由過去的人員交替，逐漸轉向企業能力、治理制度及組織文化的延續。

綜合上述歐美企業的發展經驗，企業傳承的核心並非僅是經營權或財富的移轉，而是透過制度化治理、專業經營、人才培育及持續創新，使企業在不同世代間仍能保持競爭優勢。對目前正處於大規模世代交替階段的台灣家族企業而言，未來若能借鏡歐美企業提早規劃接班、完善治理制度、善用家族辦公室及信託工具，並將企業傳承視為推動轉型與創新的契機，而非單純完成世代交替，將更有助於建立跨世代經營能力，提升企業長期競爭力與永續發展基礎。

結論與建議

整體而言，企業傳承已由過去偏重經營權與所有權移轉，逐步轉變為攸關企業治理、人才發展、創新能力及永續經營的重要管理課題。未來企業能否順利跨越世代交替，不僅取決於接班人選是否適當，更在於是否能建立完善的治理制度、培養組織能力，並將企業傳承與轉型發展同步規劃。唯有如此，企業才能在不同世代間持續累積競爭優勢，提升長期發展韌性。基於上述研究結果，

本文提出以下三項建議：

(一)及早建立傳承規劃機制，降低企業經營風險

企業傳承涉及經營權、所有權、家族關係及組織發展等多重面向，應納入企業長期經營規劃的一環。許多企業雖已意識到接班的重要性，但仍多傾向於在創辦人接近退休階段才開始規劃，導致接班準備時間不足，增加未來經營不確定性。建議企業應提早建立完整的傳承規劃機制，將企業傳承視為長期且持續進行的管理工作。除了確認未來接班人選外，更重要的是建立接班人才培育機制，使接班人能透過不同部門歷練、專案管理及決策參與，逐步累積經營能力與組織領導經驗。同時，企業亦應定期檢視接班進度與組織接續規劃，避免因突發事件造成決策真空或經營中斷。

此外，傳承規劃不應侷限於家族成員，而應從企業整體發展需求出發。對部分專業化程度較高或規模較大的企業而言，適度引進專業經理人或建立接班團隊，亦是降低經營風險的重要方式。透過制度化規劃與長期培育，企業才能在世代交替過程中維持穩定發展，並降低接班所帶來的不確定性。

(二)強化治理制度與專業管理，提升企業長期競爭力

隨著企業規模擴大及家族成員增加，過去單純依賴創辦人個人經驗及權威式管理，已難以因應現代企業發展需求。尤其當企業進入第二代或第三代經營階段後，若缺乏明確治理制度與權責規範，容易導致經營效率下降、決策衝突及組織內耗等問題，進而影響企業競爭力。因此，企業應逐步由個人管理模式轉向制度化治理模式，建立權責分工與決策流程，並強化董事會及管理團隊功能。透過完善的治理制度，不僅有助於提升經營透明度與決策品質，也能降低企業對單一領導者的依賴程度。此外，企業亦可參考國際家族企業經驗，逐步導入家族議會、家族憲章、股權管理機制或外部專業顧問制度，以建立更穩健的治理基礎。

在人才運用方面，企業亦應兼顧家族成員與外部專業人才的發展需求，透過專業分工與團隊合作提升組織能力。未來企業競爭力將愈來愈仰賴團隊運作與制度效率，而非單一個人的能力。因此，治理制度與專業管理能力的提升，不僅是企業維持長期競爭力的重要基礎，也有助於透過制度治理取代個人治理，進一步提升企業經營韌性，降低世代交替帶來的不確定性。

(三)將傳承與企業轉型同步規劃，培養下一階段成長動能

企業傳承不應僅著眼於經營權的延續，更應視為企業重新調整經營策略的重要契機。近年全球產業環境快速變遷，市場需求、技術發展及國際競爭格局皆與創業時期有所不同。若僅完成世代交替而未同步推動轉型，仍可能面臨成長停滯甚至競爭力下降的風險。因此，建議企業在規劃傳承時，應同步檢視未來發展策略，包括產品結構、市場布局、人才需求及數位能力等面向。尤其新世代經營團隊通常具備不同於創業世代的專業背景與國際視野，企業可藉此機會重新評估市場定位、產品策略與經營模式，發掘新的發展契機。無論是產品升級、品牌經營、數位應用或國際市場拓展，均可透過傳承過程逐步推動，以提升企業整體競爭力。

此外，面對全球永續發展趨勢及市場環境變化，企業亦應將長期發展能力納入傳承規劃考量，建立兼顧獲利成長與永續經營的發展策略。未來企業競爭優勢的來源，不僅在於既有資產與市場基礎，更在於持續調整與創新能力。若能藉由傳承與轉型同步推動，企業即可在世代交替的同時，建立新的成長動能與市場競爭優勢。

參考資料

- 1.Crowe Taiwan(2021.5)，〈《家族企業傳承規劃與治理》〉。
- 2.KPMG(2025.3)，〈《Global family business report 2025》〉。
- 3.PwC(2023.6)，〈《2023全球暨台灣家族企業調查報告》〉。
- 4.PwC(2026.1)，〈《2025全球暨台灣家族企業調查報告》〉。
- 5.何映辰(2026.6.4)，〈《台灣兆元財富進入交班期 家族企業傳承迎來最關鍵十年》〉，商傳媒。

備註

¹ 何映辰(2026.6.4)，〈《台灣兆元財富進入交班期 家族企業傳承迎來最關鍵十年》〉，商傳媒。

² 楊淑卿(2021.5.6)，〈《台灣家族企業傳承的可行作法》〉。

³ 針對全球 80 個國家、2,683 家家族企業的調查。

⁴ 高績效家族企業(High-performing Family Firms)係依 KPMG 研究採用 Family Business Performance Index(FBPI)分類，透過綜合企業營收成長、獲利能力、市場表現及整體經營成果等指標，與同產業及同規模企業進行比較，非單以營收或獲利高低作為判斷依據。