

家族企業傳承下的台灣企業轉型與競爭力分析



2026年6月

台灣企業接班現況及傳承的挑戰



現況

54%

2023年仍由第一代掌舵

PwC 2023調查

62%

2025年已進行接班規劃

PwC 2025調查

46%

規劃由家族成員接班

PwC 2025調查

主要傳承挑戰

▶ 接班規劃啟動過晚

多數第一代創業者對接班規劃抱持順其自然態度，規劃時間不足，增加未來經營不確定性。

▶ 接班人才培育不足

72%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；家族成員任職資格及績效評估制度尚未建立。

▶ 治理制度待完善

企業仍偏向依賴創辦人個人威望，股權分散、經營理念不同，家族事務易與企業經營混為一體。

▶ 接班意願偏低

新世代擁有多元職涯選擇，若產業前景不明，第二、三代投入家族企業意願可能降低。

企業傳承下的轉型與競爭力變化



PwC 《2025全球暨台灣家族企業調查報告》

► 78%受訪企業將「維持企業長期發展」視為最重要目標。

► 68%績效較佳企業能即時運用資料進行決策。

傳承前（創業世代）

生產效率、成本控制、人脈經營

個人經驗與產業判斷

廠房、設備、產能擴充

國內市場或單一海外市場

財務穩健、規模擴張

競爭
基礎

決策
模式

資本
投入

市場
策略

永續
思維

傳承後（新世代）

創新能力、品牌價值、數位能力

數據驅動與智慧決策

資訊系統、AI、雲端、研發創新

多元市場布局、東南亞/印度/北美

ESG、低碳轉型、長期競爭力布局



KPMG 《Global Family Business Report 2025》：

一般企業高績效占比 32% → 具高跨世代創業精神者提升至 46% → 同時具備永續經營能力者高達 80%

1 提早規劃，漸進交接

歐美企業普遍在正式交接前5至10年開始接班人培育、管理接續及股權規劃，避免決策真空，降低領導更替風險。

2 制度治理取代個人領導

透過家族憲章、家族議會、家族辦公室等制度清楚區分所有權、經營權與受益權，提升治理透明度。

3 所有權與經營權適度分工

依接班人能力安排接班，必要時由專業經理人負責日常營運，家族透過董事會掌握策略發展方向。

4 強調持續創造價值能力

「成功傳承」不侷限於經營權移轉，而強調制度化治理、跨世代創新及永續經營能力，使企業跨世代持續成長。



(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

- ✓ 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。
- ✓ 提早啟動接班人才培育機制(跨部門歷練、專案管理及決策參與)，定期檢視接班進度，或適時引進專業經理人，降低單一接班風險。

(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

- ✓ 由個人管理逐步轉向制度化治理，進一步提升企業經營韌性，降低世代交替帶來的不確定性。
- ✓ 建立清楚的權責分工與決策流程，強化董事會功能。
- ✓ 參考歐美經驗，導入類似家族議會及股權管理機制等，提升企業治理透明度。

(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

- ✓ 視世代交替為企業重新調整策略的契機，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。
- ✓ 借助新世代的國際視野推動品牌升級、數位應用及新市場拓展，同時將永續發展目標納入傳承規劃，建立兼顧獲利與長期競爭力的成長策略。

簡報結束 敬請指教

TIER

<http://www.tier.org.tw>

