

KPMG

# KPMG 家族辦公室 季刊

2018年春季號 | 創刊號



# 主編的話



家族辦公室成立近五年多來，很多客戶會問，什麼是跟家族企業相關的議題？其實，我們發現，家族客戶的問題真的很多樣化，可能來自於企業面向，也可能來自於家族面向，更有可能來自於個人。所以，並沒有一個標準的答案可以說明家族企業的議題到底會有那些，再加上每個家族企業有其獨特性，因此，更加大了家族企業議題所涵蓋的深度及廣度。然而，大家每天讀新聞、看趨勢、參加活動，是否能夠真正認知到這些議題對自己的家族企業到底有沒有影響？

因此，我們安侯建業家族辦公室在今年特別推出了這本電子版的刊物，每季為家族企業蒐集整理各類議題的新聞、文章及知識，並加入KPMG的觀點，更進一步地來為讀者分析它對企業、家族及個人的影響性。

在首期的創刊號中，我們先跟讀者談了一個很容易被誤解的觀念 - 「傳承？還是繼承」，這是一個說起來容易，但作起來不簡單的事，觀諸國內外成功的傳承案例，都是提早就開始規劃佈局的，而非等到時間快來不及時，才開始安排繼承分配的事；同時，打破一句老話「富不過三代」的傳承故事 - 洛克菲勒的家族，留給下一代財富管理的觀念，也絕對不是僅止於繼承、分配如此簡單的態度，他們成功的傳承故事，值得參考。

所得稅法在今(107)年經立法院三讀通過，於明年申報107綜合所得稅開始適用。此次稅改，不僅對於個人的稅負負擔作調整，在企業方面營所稅稅率也由17%調高為20%、未分配盈餘加徵10%調降為5%，以及高股利所得者，股利所得選擇按28%稅率分開計算稅額，整體稅負將由49.68%降至42.4%等。本期有專文說明所得稅改的內容及影響，期作為企業衡量整體稅負，以規劃營運方向的參考。

KPMG 家族辦公室電子季刊終於創刊了，我們期望能持續提供您新知及熱門議題，如果您對季刊內容有任何建議，歡迎不吝賜教！



陳振乾

KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

[pedersonchen@kpmg.com.tw](mailto:pedersonchen@kpmg.com.tw)

# 執行長的話



企業傳承與接班的議題目前在市場上已逐漸成為一門顯學，一代急切地想了解該如何作好傳承的安排，二代則須要面對如何把家族企業持續發展下去、青出於藍甚於藍。

年初我參加了一場由我們家族辦公室所舉辦的餐敘，與會者多為年輕的二代成員，他們對自己的家族企業充滿著熱情，雖然有些在接班時未必是出於自願，但至少他們對自家的產品多能侃侃而談自己的想法，在想要守住一代辛苦經營家業的同時，更多的時候他們也會想著應如何創新或轉型，讓自己的企業能跟上時代的脈動。

我常想，目前企業所要面臨的挑戰真的很多，除了市場競爭激烈外，外在環境的快速變化、各種新名詞、新趨勢、新技術也陸續出現，例如AI、工業4.0、大數據等等；同時，相關法令的制訂及修正，如稅法、勞基法、CRS等等，也常常讓企業須要投入更多更大的成本。因此，如何在這樣的情況下，快速作出回應，是目前企業亟須思考，對於是否能夠順利地傳承或接班，也是很大的挑戰。因此，今年度很樂見我們安侯建業家族辦公室開始出版了這本季刊，希望能從KPMG的觀點帶領各位了解目前所發生的時事、趨勢、法令等對家族企業不管是在目前或是未來的傳承、接班之路上所帶來的影響，以能參考並作出合適的因應策略及規劃。

KPMG在2013年成立家族辦公室服務團隊，一路以來，不斷持續地透過舉辦各類的活動及資訊的提供等與家族的一代、二代對話，就是希望能建立客戶對我們的信任，進而真正了解客戶的需求，並提供完整的服務，以協助解決問題。我想，這就是我們會計師事務所的責任，作為一個全球性的事務所，我們所擁有的知識、資源及客戶服務的豐富經驗，絕對是我們極大的優勢。我

在今年接任執行長，就期許同仁能「將技術轉化為願景、願景轉化為價值」，希望我們能取得客戶的信任，再將技術及新知提供給客戶，陪伴著客戶、協助客戶解決問題。

我由衷地期盼安侯建業家族辦公室能秉持著這樣的精神一直陪伴家族企業成長，並能與客戶一起學習，持續為客戶提供新知及服務，成為家族企業永續發展之路上一個重要並值得信任的好夥伴。👥



林琬琬

KPMG安侯建業

執行長

[clin4@kpmg.com.tw](mailto:clin4@kpmg.com.tw)

# KPMG家族辦公室季刊

2018年春季號 | 創刊號

## Contents

- 1 主編的話
- 2 執行長的話
- 4 家族時事及議題觀察
  - 5 談繼承？還是傳承？
- 7 家族稅務
  - 8 所得稅制優化方案減稅紅包108年申報適用
- 13 專家專欄
  - 14 家族企業如何成功轉骨、成長轉型
- 15 家族故事精選
  - 16 富過六代 - 洛克菲勒家族的傳承之道
- 19 國際觀點分享
  - 20 The power of governance in family business
- 23 家族時事瞭望
  - 台灣企業老闆年齡為華語世界最老  
Taiwanese bosses are the Chinese-speaking world's oldest
  - 日本政府籌劃老齡企業接班，稱領導者 50 歲就該找繼任者
  - 數十億利益恐成肥肉引各方覬覦 企業家族憂醫療財團法人「大權旁落」
  - 財部出3招防杜財團法人避稅
  - 落實家族信託 法規要配合
- 26 家族辦公室
  - 27 財富傳承新思維 - CRS對財富傳承的衝擊與影響研討會
  - 28 大甲幼獅工業區廠協會二代會說明會
- 29 家族辦公室服務團隊



# 家族時事及 議題觀察



# 談繼承？還是傳承？



《經濟學人》今年1月以〈Taiwanese bosses are the Chinese-speaking world's oldest〉為題，寫下了對台灣老闆及產業的觀察，一個極為聳動的結論是：台灣老闆真的很老，平均年齡62歲，遠高於中國47歲，是華人世界最高！在台灣七成以上的上市公司是家族企業，其中四分之三還是由第一代創辦人掌管，以及台灣目前約有97.73%的企業為中小企業，而有高達82.30%企業公司決策者仍是創辦人的情況下，能否順利傳承接班，已成為台灣經濟未來是否能持續發展的關鍵。

## 企業接班 國安問題

其實這個觀察並非是新聞，筆者早在2014年接受媒體訪談時對於當時隨著台灣人口老化，企業集團高齡化現象，普遍面臨第二代接班的問題，即提出「家族治理涉及企業接班，在台灣已是國安問題」的看法，因為不管是大企業或中小企業，台灣目前的經濟全是靠這群現在歲數約莫 60 歲上下的第一代創辦人努力從零開始成功建立起來的，如果沒有辦法順利接班，再繼續發展下去，對於台灣未來的經濟發展就會產生威脅，甚至成為國安的問題。這絕對不是危言聳聽，看看日經亞洲評論 (Nikkei Asian Review) 今年3月的報導，日本有 245 萬家中小企業全是由 70 歲或以上的人在經營，其中大約一半沒有接班人，經營者為65~69 歲的家數更多，然而在 2017 年有 2.8 萬家公司關閉，10 年來增加 30%，其中許多公司都是賺錢的公司，譬如東京金屬加工公司 Hishinuma seisakujo 開業 60 年，生產電梯零件等產品，經營者從父親手上繼承家業，但現年已經 75 歲，因為沒有接班人而被迫關閉。根據日本經濟產業省的估計，如果政府不介入，到 2025 年，日本可能會損失約 650 萬個就業機會和約 22 兆日圓的國內生產總值。

文 / KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

陳振乾

pedersonchen@kpmg.com.tw



KPMG成立家族辦公室五年多來，跟許多的企業一代、二代及相關單位談過這樣的問題，我們觀察到，這個議題其實已逐漸被各界重視，然而有些客戶並不是不想重視「傳承」跟「接班」的問題，只是並不是很清楚自己家族企業的問題到底在那裏？要如何開始規劃？有些則是第一代若沒發起，第二代也不敢擅自提出要作「傳承」，身怕不小心惹個要來分家產的罵名。我們常跟客戶說明，家族企業傳承的工程千頭萬緒，而這其中還涉及到「家族」跟「企業」二個面向的問題，因此視企業的規模，通常要用5~10年，甚至更長的時間來作規劃，如果卡在不知道要怎麼開始啟動？由誰來啟動？的狀況，時間很快就過了，屆時也只能頭痛醫頭、腳痛醫腳了。

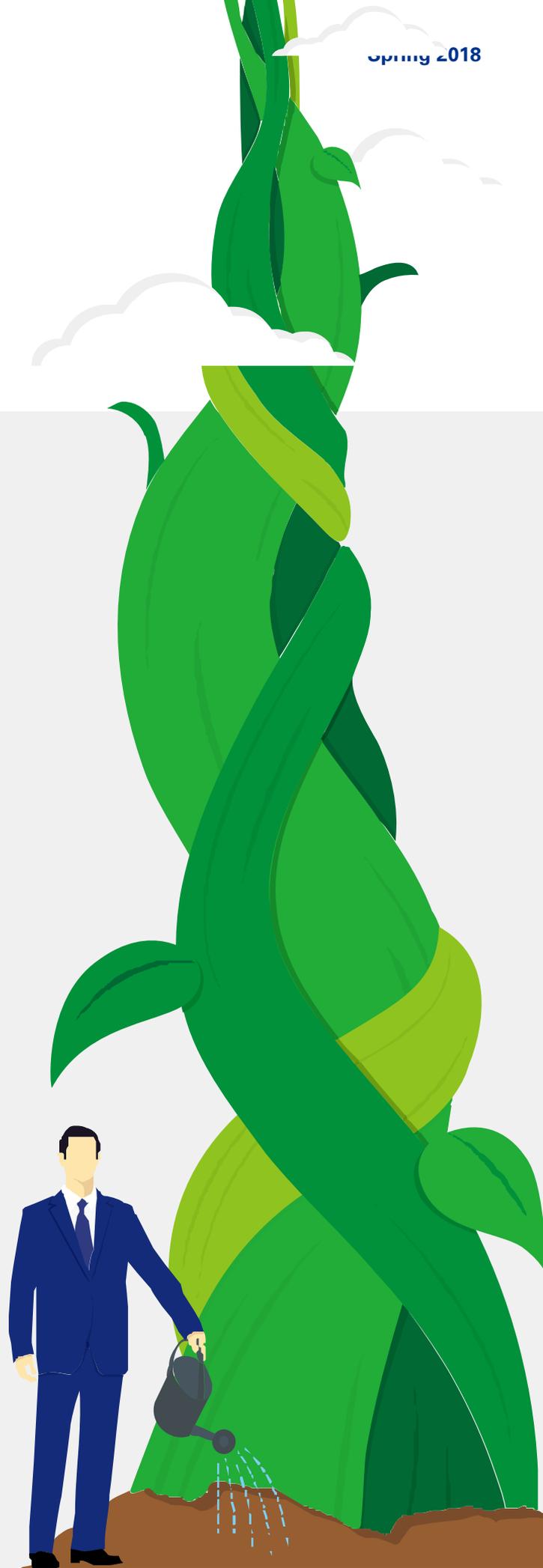
## 繼承？傳承？

問題時，台灣這些努力打拚的第一代企業主，心中所渴望的到底是要繼承？還是傳承？「繼承講究的是分配，而傳承講究的是永續。」本所安侯法律事務所卓家立律師在去年的家族辦公室二代私塾課程中曾經開宗明義的這樣提到，事實上，目前多數人作的都還是在「繼承」的概念，也就是著重在如何把財富或事業「分配」給下一代，但卻沒有把家族事業真正的核心資產及無形資產傳承給下一代，這也許可以立即解決目前的問題，但對於家族事業的發展可能並沒有長遠的幫助，因此，也就會造成目前許多家族企業傳不下去的危機。

當客戶來跟家族辦公室談的時候，我們通常會先與客戶溝通「傳承」這個概念，主要是用「傳承」的目的來思考時，較能全面性地看家族事業的問題及規劃，例如針對家族股權的安排，須要同時考慮的問題包括上一代與下一代對家族及事業未來發展的看法、家族成員對事業所有權及經營權的想法、上一代對下一代在家族事業發展的期望，以及下一代個人發展的計劃等等。

### 傳的精彩 承的漂亮

談「傳承」不僅僅在於能「傳」就好，更重要是要如何「承」接的漂亮，並且能讓企業繼續發展下去，這是需要多方面溝通及安排的。許多上一代認為現在只要把二代安排到公司服務，給他機會帶著作就是一種傳承。其實，我們在服務客戶的過程中發現，家族事業的問題五花八門，每個家族事業的情況也各不相同，而且通常想法及規劃可能也會跟隨時間或外在環境的變化而改變，需要作出適度的調整，沒有一個絕對的方法能完全適合各個家族，因此能成功傳承的家族事業絕對不是一件簡單的事。前面我們提到了家族事業的發展同時包括到「家族」與「事業」二個面向，而光是這二個面向就牽涉到許多問題的安排，包括「家族核心價值的確立」、「家族治理」、「所有權及經營權的安排」、「家族間的溝通」、「家族成員的接班意願及能力」、「家族成員與事業老臣的合作」、「家族的轉型」、「財富的分配」...等各式各樣不同的問題，未來我們也會在各期季刊中陸續跟各位讀者說明。👤



# 家族稅務



# 所得稅制優化方案減稅紅包 108年申報適用

財政部賦稅署 107年1月18日新聞稿  
<https://www.mof.gov.tw/Detail/Index?nodeid=137&pid=77642>

眾所期待的稅改紅包已在今年農曆年前由立法院三讀通過，總統公布後自今(107)年1月1日施行，於108年申報107年度綜合所得稅開始適用。本次所得稅稅改方案之內容如下：

## 減輕薪資所得者、中低所得者及育兒家庭之稅賦負擔

- 今(107)年5月申報106年度所得稅：因106年度適用之平均消費者物價指數並未達到應調整的標準，因此免稅額及扣除額沒有調整。故今年5月得免辦結算申報標準為：

單身	178,000元
有配偶	356,000元

文 / KPMG安侯建業  
 家族稅務辦公室協理  
 楊華妃  
 fannyang1@kpmg.com.tw



- 108年5月申報107年度所得稅：調增標準扣除額、薪資所得特別扣除額、身心障礙特別扣除額及幼兒學前特別扣除額。因此明(108)年5月得免辦結算申報標準為：

單身	208,000元
有配偶	416,000元

項次		106年度 (今年5月申報適用)	107年度 (108年申報適用)
免稅額	70歲以下(每人)	88,000	88,000
	70歲以上之本人、配偶、直系尊親屬(每人)	132,000	132,000
標準扣除額	單身者(每戶)	90,000	120,000
	夫妻合併申報者(每戶)	180,000	240,000
薪資所得特別扣除額(每人)		128,000	200,000
儲蓄投資特別扣除額(每戶)		270,000	270,000
身心障礙特別扣除額(每人)		128,000	200,000
教育學費特別扣除額(每人)		25,000	25,000
幼兒學前特別扣除額(每人)		25,000	120,000

### 刪除綜合所得淨額

超過1,000萬元部分適用45%稅率級距 (即綜所稅級距由6級修正為5級，最高稅率降為40%)。

106年度(今年5月申報適用)			
級別	課稅級距	稅率	累進差額
1	54萬元以下	5%	0
2	54萬元~121萬元	12%	37,800
3	121萬元~242萬元	20%	134,000
4	242萬元~453萬元	30%	376,600
5	453萬元~1,031萬元	40%	829,600
6	1,031萬以上	45%	1,345,100

中華民國105年12月8日財政部台財稅字第10504692000號公告

107年度(108年5月申報適用)			
級別	課稅級距	稅率	累進差額
1	54萬元以下	5%	0
2	54萬元~121萬元	12%	37,800
3	121萬元~242萬元	20%	134,000
4	242萬元~453萬元	30%	376,600
5	453萬元以上	40%	829,600

中華民國106年12月25日財政部台財稅字第10600704400號公告  
 並依107年1月18日立法院院會三讀通過所得稅法部分條文修正案，修正相關扣除額及稅率級距

### 調整營所稅稅率結構

- 營所稅稅率由17%調高為20%(註1)
- 未分配盈餘加徵10%調降為5%

#### 企業保留盈餘整體稅負與稅改前差異不大

對於企業主而言，假設公司盈餘保留不分配，舊制之下整體稅負為25.3%、所得稅稅改方案公司加所得稅，減保留盈餘稅，整體稅負為24%。

	財政健全方案 (104年實施)		全民稅改方案 (106年9月1日所得稅法修正草案)	
	稅前盈餘	100	稅前盈餘	100
公司階段	營所稅 (17%)	17	營所稅 (20%)	20
	稅後盈餘	83	稅後盈餘	80
	未分配盈餘稅(10%)	8.3	未分配盈餘稅(5%)	4
總稅負	17+8.3= 25.3		20+4= 24	
有效稅負	25.3%		24%	

- 外資股利所得扣繳率由20%適度調高為21%

配合行政院106年10月13日函送立法院審議之所得稅法部分條文修正草案，於106年12月29日發布最新各類所得扣繳率標準調整，將非居住者個人之股利所得扣繳率由20%調高為21%，自107年1月1日施行。

註1：課稅所得額未超過50萬元之營利事業，採分年調整，107年度稅率為18%、108年度稅率為19%，109年度以後始按20%稅率課稅，落實照顧獲利較低企業之政策。

外資整體稅負因分配之盈餘年度不同而有差異。如下表所示，公司於107年6月股東會決議分配106年度盈餘，因106年度營所稅稅率為17%，因此外資獲配83元盈餘繳納21%扣繳稅款時，整體稅負為34.43%，相較舊制33.6%略高一些。

但由於公司營所稅自107年度起調高為20%，故外資在108年度以後獲配80元盈餘繳納21%扣繳稅款時，整體稅負為36.8%，相較舊制稅負提高了3.2%。

投資主體	外資		
		① 107年度分配99~106年盈餘	②分配107年度以後盈餘
公司階段	稅前盈餘	100	100
	營所稅(17%)	17	20
	稅後盈餘	83	80
本國個人 / 外資階段	股利淨額	83	80
	所得淨額	NA	NA
	就源扣繳21%	17.43	16.8
總稅負		17+17.43=34.43	20+16.8=36.8
有效稅負		34.43%	36.8%

**個人股利所得(內資股東)之股利所得按下列2種方式擇優適用：**

- 股利併入綜合所得總額課稅，並按股利之**8.5%**計算可抵減稅額，抵減應納稅額，每一申報戶可抵減金額以**8萬元**為限，全年股利所得約**94萬元**以下者可抵稅(或退稅)。
- 股利按**28%**稅率分開計算稅額，與其他類別所得計算之應納稅額合併報繳。

本次股利稅改內容是採二擇優的申報方式，在大部分適用低稅率的小資族群可以享用到上限**8萬元**的可扣抵稅額，但如果我們以股利所得為主的高所得人士角度來看，如下表所示，公司於**107年6月**股東會決議分配**106**年度盈餘，因**106**年度營所稅稅率為**17%**，因此內資獲配**83元**盈餘以**28%**分開計稅，其整體稅負為**40.24%**，相較舊制稅負降低約**9.5%**。

不過，因公司營所稅自**107**年度起調高為**20%**，故內資在**108**年度以後獲配**80元**盈餘以**28%**分開計稅，其整體稅負將增加為**42.4%**。

投資主體	個人股利所得(內資)					
	舊制 106年度股利所得 (今年5月申報適用)		新制 107年度以後股利所得(二擇優)			
			A. 分配99~106年度盈餘		B. 分配107年度以後盈餘	
	稅率45%及可扣抵稅額		① 合併計稅、 抵減稅額 上限8萬	② 分開計稅 28%	① 合併計稅、 抵減稅額 上限8萬	② 分開計稅 28%
公司 階段	稅前盈餘	100	100	100	100	100
	營所稅(17%/20%)	17	17	17	20	20
	稅後盈餘	83	83	83	80	80
本國 個人 / 外資 階段	股利淨額	83	83	83	80	80
	可扣抵稅額	8.5	NA	NA	NA	NA
	股利總額	91.5	83	83	80	80
	綜所稅稅率 (45%/40%/ 28%)	41.18	33.2	23.24	32	22.4
	可扣抵稅額減半	(8.5)	NA	NA	NA	NA
	可抵減稅額(8.5%)	NA	(7)	NA	(6.8)	NA
	應繳納稅額	32.68	26.2	23.24	25.2	22.4
總稅負	17+32.68 = 49.68	17+26.2 = 43.2	17+23.24 = 40.24	20+25.2 =45.2	20+22.4 =42.4	
有效稅負	49.68%	43.2%	40.24%	45.2%	42.4%	

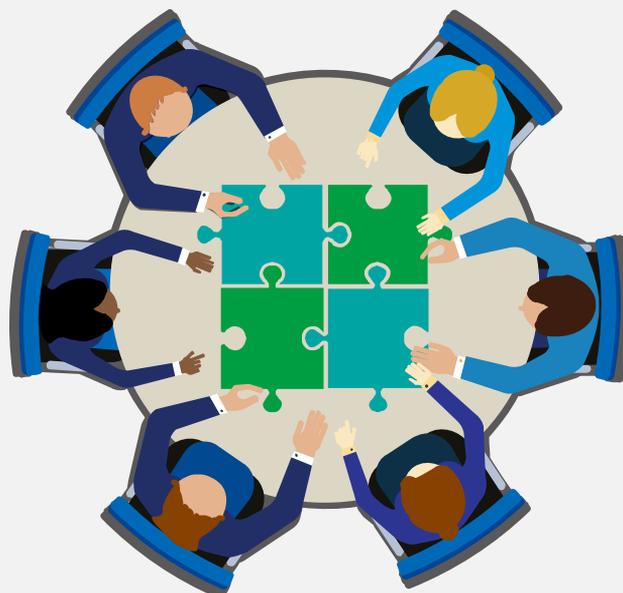
回顧兩稅合一制度實施的時空背景，是為了消除公司與個人的重複課稅，因此營利事業繳納的稅負，在盈餘分配時由本國個人股東將其獲配股利所含的稅額自綜所稅應納稅額中扣抵，在民國87年實施兩稅合一制後，內資與外資維持相同的稅負成本40%。

KPMG稅務辦公室曾在《寫給金融業高資產客戶經理的第一本稅務書》中有提到過，104年起實施的財政健全方案，稅率級距雖然只從40%變成45%，可是因為稅額扣抵減半的效果，導致實質稅賦負擔約在50%，使內外資整體稅負差距逾16%。

我們從前面的稅改方案之內外資整體稅負試算，企業主及大股東等高資產人士應可發現，本次的股利稅改方案對於適用高稅率級距的境內大股東，於108年度以後股利所得整體稅負將由最高由現行49.68%下降為42.4%。

### 企業主在107年度分配盈餘仍有利基

不過，由於公司在107年度所分配的盈餘，是公司已繳納17%營所稅後的盈餘，雖然公司帳上的股東可扣抵稅額已一筆勾銷，但在適用28%分開計算之下的股利所得之整體稅負降至40.24%，因此，在107年度分配盈餘對企業主仍具有節稅的利基，建議企業主應檢視帳上保留盈餘數額，試算盈餘分配對大股東的整體稅負影響，以適時「消化」公司帳上的累積盈餘。👥



# 專家專欄



# 家族企業如何成功轉骨、成長轉型



香港中文大學針對台灣家族企業公司治理問題指出，未來二十年，台灣進入家族企業接班高峰期，而依據其追蹤調查兩百五十家台灣、香港、新加坡的民營家族企業顯示，這些華人企業在接班後，平均價值縮減近60%，華人企業接班有「價值滑坡」的問題！

「2016 KPMG全球CEO前瞻大調查」的結果，明確反映全球CEO對企業成長的期望、面臨的挑戰，以及他們在未來3年內帶領組織締造佳績的策略。主要發現如下：

- 全球CEO預期主要的成長動能將來自新產品 (28%)、新客戶 (26%)、新市場 (25%) 及新通路 (22%)。
- 超過85%的全球CEO擔憂如何因應千禧世代的各種要求，在基本的自動化業務流程中，考慮整合人工智能和認知流程，以因應未來詭譎多變的經濟情勢。
- 41%的CEO表示他們的企業將轉化成另外一個完全不同的組織樣態，新科技將成為一個關鍵的加速器，帶動企業的轉型變革策略

針對上述全球CEO的觀點，KPMG認為：產品與服務的生命週期越來越短，叱咤風雲的產業常常被破壞性創新的業者取代，企業一味的強調成本抑減，並不會創造更高的附加價值。面對研發投資不足以及家族企業轉型的策略性議題，KPMG台灣所管理顧問部劉彥伯執行副總提出以下觀點，希望能夠有效協助華人家族企業成功轉骨與成長轉型。

## 一、智慧製造

以製造為主的台灣家族企業經營型態，過去因為相對成本比較利益的關係，將傳統製造業或電子組裝業從台灣遷移到大陸，近期則因為大陸勞工成本高漲，環保意識抬頭，再度遷徙到東南亞國家。然而一味追求成本抑減，

文 / KPMG安侯建業  
顧問部數位轉型服務執行副總經理  
劉彥伯  
abelliu@kpmg.com.tw



將無法持續提昇競爭力，且將淪為逐水草而居的“游牧企業”。若能從產業的升級，自勞力密集、大量標準化生產，轉而應用自動化製程與設備，提供快速且多樣化的彈性生產，並將生產相關資料轉化成決策資訊，跨足服務應用，逐步邁向工業4.0的境界，讓家族企業保有持續成長的競爭力。

## 二、數位轉型

全球大數據和業務分析(BDA)的收入將從2016年的1301億美元增長到2020年的2030億美元。IDC預估，超過30%臺灣企業將在2016年優化電子商務平台，特別是製造、食品與零售服務等企業透過加入電子商務平台、或者直接與電子商務平台業者介接等方式來擴展海外版圖，搶佔跨境電子商務的市場。家族企業必須轉換以製造為主的營運模式，跨入以數位為基底的電商服務平台，虛實整合，從製造業跨足服務業。

## 三、資料分析與數據管理

非公開發行的家族企業，公司的營運數據與財務報表往往以提供金融機構融資徵信或稅務機關的稅務確信為主要目的，對於管理資料的蒐集與分析，以及管理報表的應用，缺乏整體性的架構與視野，數據產生的來源與數據品質亦有很大的改善空間，家族企業要轉骨，必須先將資料適度的透明與合理化，結合上述的自動化與數位工具，才有機會持續成長與轉型。

# 家族故事精選



# 富過六代 - 洛克菲勒家族的傳承之道

在多數的家族企業富不過三代結局裏，富能過六代的洛克菲勒家族故事絕對是一個傳奇！

洛克菲勒曾經是這個地球上最顯赫的家族。第一代的家族族長約翰·戴維森·洛克斐勒 ( John Davison Rockefeller ) 是世界首位億萬富翁，也是位石油鉅子，人們對他毀譽參半，有人認為他只不過是極具野心、唯利是圖的企業家，也有人恭維他是個慷慨的慈善家。他在相當一段時期控制著全美國的石油資源，並創設了托拉斯企業制度，在美國資本主義經濟發展史上佔有重要的一席之地，在1911年被拆分之前，洛克菲勒的美孚石油公司壟斷了全美 90% 的石油市場，創造的財富相當於整個美國 GDP 的 1.5%—換算到今天，這個家族的財富比全球前 10 大富豪加起來還要多。而時至第六代，家族仍然坐擁上百億資產，並涉足石油、銀行、房地產等多個行業，不管是在標準石油公司、大通銀行、洛克菲勒基金會、洛克菲勒中心、芝加哥大學、洛克菲勒大學、現代藝術博物館、以及在「9 11」中倒塌的世貿大樓等等，洛克菲勒家族的影響力可以說無處不在。

## 洛克菲勒家族的發跡

1839年，洛克菲勒家族的第一代約翰·戴維森·洛克斐勒生於紐約州哈得孫河畔的一個小鎮，他的父母，個性截然不同：母親是個一言一行都皈依《聖經》的虔誠基督教徒，她勤快、節儉、樸實，家教嚴格；而父親卻是個講究實際的花花公子，他自信、好冒險，善交際，任性而又以自我為中心。洛克菲勒作為長子，他從父親那裡學會了講求實際的經商之道，又從母親那裡學到了精細、節儉、守信用、一絲不苟的長處。

1859年3月，洛克菲勒以10%的利息向父親借款

1000美元，加上自己積蓄的800美元，與英國朋友莫里斯·克拉克合股創辦了「克拉克-洛克菲勒公司」。

在度過了開始階段的不順之後，洛克菲勒發現原油在精煉成煤油後，每加侖就可賣到30美分左右，其利潤遠遠超過原油開採。1863年，隨著英國化學家安德魯斯的加盟，洛克菲勒與克拉克成立了煉油廠。安德魯斯成功從原油中提煉出煤油，此後美國大力發展煤煉油工業以取代鯨油作為照明劑。不到一年，煉油業務成為公司最賺錢的業務。

再經過了數十年的發展，洛克菲勒創建了一個史無前例的聯合事業——托拉斯。在這個托拉斯結構下，洛克菲勒合併了41家企業，他成功開啟了美國經濟的「壟斷時代」。巔峰時期，標準石油公司壟斷了美國95%的煉油能力、90%的輸油能力、25%的原油產量。直到1906年11月，羅斯福政府在聯邦巡回法院對標準石油公司提出起訴，指控這家公司違反了《反托拉斯法》。根據法院判決，1911年7月，標準石油公司被拆分成34個獨立的公司，然而直到今日，這些公司都還是美國工業的巨擘。

## 節制儉約 代代相傳的家族美德

儘管如此富有，但承襲母親勤儉美德的洛克菲勒一直保留著節儉的傳統。

他16歲就花一毛錢買了個小本子記下每一筆收入和開支，一生都把帳本視為自己最珍貴的紀念物。結婚生子後，他也時時刻刻給孩子們灌輸著這樣的價值觀。洛克菲勒的幾個孩子在長大成人之前，從沒去過父親的辦公室和煉油廠，以避免孩子知道知道自己身在豪門。他也要求孩子們認真記帳，零用錢要以做家務來掙取。零

用錢隨著年齡的增長而增長，若要想得到更多，只能自己去掙。洛克菲勒家族的每個小孩都是做家務長大的，包括為家裡的每個人擦皮鞋、滅蒼蠅、抓老鼠等，這個節制儉約的傳統從第一代洛克菲勒開始，一直代代相傳。

他唯一的兒子約翰·戴維森·洛克菲勒 (John Davison Rockefeller, Jr.)，在教育孩子時，同樣也延續了他老爸的做法。小洛克菲勒20歲生日時，父親給他的禮物是一封家書和20美元現金。老洛克菲勒非常注意和兒子的書信往來，將自己的人生智慧和商業經驗傳授給兒子，內容廣泛，從如何從底層幹起，到如何用人，成為出色的領導者；從如何將信譽與資本結盟，到克服商業衝動；從直面金錢，到善待此生；甚至詳細到如何準備精彩的演講或選擇結婚對象。

洛克菲勒的晚年開始涉足慈善，他積極將錢捐出去，並且用他經商的天才，去運作他捐出去的錢，讓他的錢對世界真正產生看得見的改變和推動。他捐資創辦了美國芝加哥大學、創立了洛克菲勒基金會，致力於全球性的醫療教育和公共衛生。

而他的兒子小洛克菲勒成了家族的掌門人後，不僅接管了家族的石油生意，同時也接管了家族的慈善事業，然商業天份並不出眾的小洛克菲勒，他的大半生時間都花在了把家族財富送出去方面，而不是積聚更多財富上面，但這也成為洛克菲勒家族能傳承至今的重要因素之一。

小洛克菲勒共有6個子女，幼子大衛·洛克菲勒 (David Rockefeller)，是洛克菲勒經濟帝國的第三代掌門人。他曾與全世界最有影響力的經濟學家、最有權勢的政治家、以及那個時期的每一屆美國總統都有接觸，參與了很多改變世界格局的重要訪問。

即便家中富可抵國，大衛·洛克菲勒的零用錢卻仍得靠自己做家務掙：在家裡幾千畝的草坪除雜草、打掃衛生。大衛·洛克菲勒在上大學的時候，有一年錢不夠花—只有 2400 美金，還要付學費，的確捉襟見肘。於是他寫信給自己的老爸訴苦，結果非但沒有得到支票，反而遭來一頓罵，大意就是：你被過多的財富衝昏了頭腦，過去你只有 1500 美金，也過得好好的，現在錢多了，反而過不下去？末了還要加一句：我對你太失望了！



洛克菲勒的第一代掌門人靠石油發家，第二代繼承石油事業，而到了大衛·洛克菲勒，則轉戰金融領域，雖然從事的行業不同，但洛克菲勒家族始終認為，他們的財富屬於上帝，而他們不過是管理者。身為管理者，卻自行揮霍上帝的財富，絕對是要遭天譴的，所以他們要拿出許多錢來做慈善。洛克菲勒家族的慈善事業涉及多個領域：醫療、教育、文化藝術，他們讓整個社會分享他們的財富，至今仍然是美國乃至這個世界最“富有”的家族。

### 富過六代的原因

分析洛克菲勒家族，雖然傳承至六代，但至今從未引發任何爭產風波，主要原因在於：這個家族非常重視

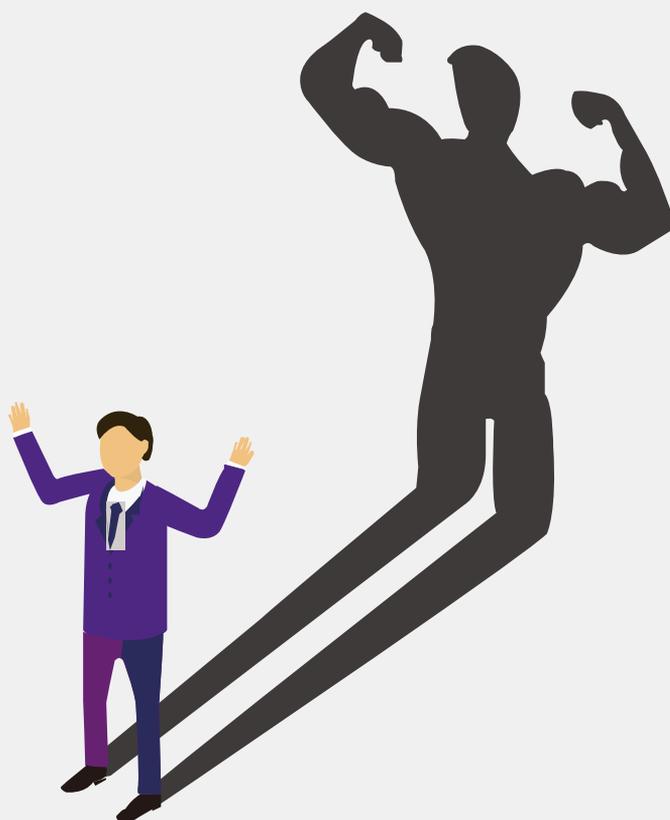
對後代的教育。家族創始人約翰·洛克菲勒深知財富可以造就人，也可以毀滅人，「財富是上帝的，而我們只是管家。」他時刻給子女灌輸勤儉節約的價值觀，他熱衷創造財富，卻崇尚節儉、樂於慈善救助，這樣看起來似乎對立的精神狀態，卻使得這個家族形成了在追逐物質之外的更高理念。

另外，是這個家族傳承財富的方式。小約翰選擇了以信託的形式，將財富傳承給後代；洛克菲勒家族的信託本金自動傳給受益人的子女，委託人把資產注入信託之後，即在法律上完全失去該資產的所有權以及控制權。受益人在30歲之前只能獲得分紅收益，不能動用本金，30歲之後可以動用本金，但要信託委員會同意。這種機制使遺產始終是一個整體，家族企業既不會因為分家而變小或終止，也不會因為代代傳遞而被逐漸分割成若干個部分，可以發揮規模優勢，獲得更好的經濟效益。

同時，小約翰打破了家族企業的「子承父業」弊病。第三代後的洛克菲勒家族後代，只有能者才可以參與企業管理，憑自己實力擔任一定的職務。因此，沒有了束縛的洛克菲勒後代子孫們，能夠在各個領域得到自身的發展。從政、從商、藝術、科學研究，這個家族已經完全走出了第一代洛克菲勒得以發家的石油行業，在美國的各行各業上都留下了自己的足跡。👥

本文參考摘錄來源：

1. [《洛克菲勒家族和他們的教育史》](#)
2. [世界首位億萬富翁 洛克菲勒的發家史](#)
3. [經常聽說「富不過三代」，洛克菲勒卻能傳承六代！有什麼秘密？](#)



# 國際觀點分享



# The power of governance in family business



像任何企業一樣，家族企業需要有適當的治理來確保其家族和企業策略的實現。這種治理必須保護企業免受家族參與帶來的任何挑戰。然而，將所有權的結構、權力和程序形式化有時會容易引發阻礙，特別是來自於從“極權”走向“民主”過渡時的創始一代。

畢馬威企業合夥人Dominic Pelligana認為，運用治理的好處遠遠超過了它所帶來的挑戰。他表示，隨著家族越來越多不同世代的成員參與其中，以及人們對商業的需求越來越增加，對建立治理架構的需求也越來越重要。

**Trust**, traditions and expectations can only get a family business so far. Each generation wants different things, so establishing the rules of engagement for everyone is essential for success.

Like any enterprise, a family business needs to have governance in place to ensure that its family and business strategies are achieved. This governance must protect the business from the normal and predictable challenges that family involvement brings. However, formalising ownership structures, power and processes can sometimes stir up resistance, particularly from the founding generation as it transitions from a 'dictatorship' to 'democracy'.

Dominic Pelligana, Partner, KPMG Enterprise, says the benefits of governance far outweigh the challenges of developing it. He says as more generations become involved, and the demands of people in the business increase, the need for governance structures is vital.

“When we talk about governance, we’re talking about education and pre-arranged rules about how things are managed and how we will implement strategies,” he says. “These rules must apply to everyone involved in the enterprise, from directors to shareholders, managers and staff.”

There typically needs to be two separate but related sets of rules (governance). One regarding how the family will behave and relate to the business – a Family Constitution – and the other regarding how the family

文 / KPMG Australia  
Dominic Pelligana/ Partner in Charge,  
Melbourne, Enterprise

will behave and relate in the business – a Shareholders' Agreement and sometimes a Board Charter.

## Discussions must start now

如果企業要想成長，並僱用更多的人，包括家族成員，則需要建立一定的治理架構來幫助企業“擴大規模”。

Unlike a regular enterprise which has governance at the core and does not need to consider the family dynamic, a family business is usually built on a level of trust and informality by the Founder. However, Pelligana says that **if a business is to grow, and employ more people, including family, it will need a level of structure to help the business 'scale up'.**

“Founders shouldn't expect that following generations can or will run the business the way they have. Governance structures can help ensure there are clear rules around the different ways family can participate and be recognised as members of the family and business.”

Pelligana says conversations around governance can be challenging, and it can be hard to transfer from a tradition of 'trust, informality and implicit rules' to a new

tradition of 'structure and explicit rules'.

"But it's important to have these discussions. For example, if someone wants to join or leave the business, how do they do so?" he says.

He adds there is no point waiting until a critical juncture to try and solve succession, ownership, management structures, roles and responsibility issues.



"It should be part of the normal business operation to have this conversation, now," he says.

To minimise distraction to the business and tension within the family when formalising governance structures, it is important to recognise that these issues are completely normal and predictable. It can be helpful to work with an independent party, who can lead conversations, share proven frameworks and use their experience to navigate the process.

"Invariably that will lead to a better outcome," Pelligana says.

#### Four pillars of governance

治理應該分為四個面向：管理、收入、控制和公平

**Governance should be broken into four categories – management, income, control and equity** – with each family arriving at a unique position on each area, Pelligana explains.

#### Management

A common trigger of problems is when the founder brings ill-prepared children into management roles. This not only creates tension, but it can stunt the business' performance, Pelligana says. Pre-agreed rules must be implemented regarding how family members can join the business, and the required experience, involvement, development and output – just like any other employee.

"You could say it is encouraged that they work on school holidays when they're younger, and you could make it a requirement that to go on to management roles, they need a minimum level of experience. This ensures that they bring capability and experienced points of view," he says.

The pre-agreed rules must consider reporting lines, and establish performance expectations and review processes, as well as how issues are communicated and resolved.

"Ideally, family members should report to someone outside the family, but if it is a family member, their performance review should happen with an independent adviser as well. These rules help prevent disagreements later on."

#### Income

There must be clarity around how family members, in and out of the business, will be recognised and rewarded, and how they can develop and progress. These rules need to reflect the different roles family members can play in relation to the business as employees, directors and/or owners.

Pelligana says employees need to be remunerated at market value, non-executive directors will require directors' fees, and owners should receive dividends in accordance with a pre-agreed dividend policy. Often, family businesses not only blur these roles, but they also blur the remuneration for each.

### Control

Pelligana adds that there also must be pre-agreed rules in relation to the decisions that managers, directors and owners make. These need to be clearly defined, communicated and respected.

"Family members are 'equals as members of a family' but not 'equals as managers, directors or owners of a business,' setting structures, processes and strategy," Pelligana says.

Some of these rules will reside in the Family Constitution, Business Policy and Shareholders' Agreements.

### Equity

Like any business relationship where there is more than one owner, there needs to be agreement and communication of how people will behave as owners, Pelligana says.

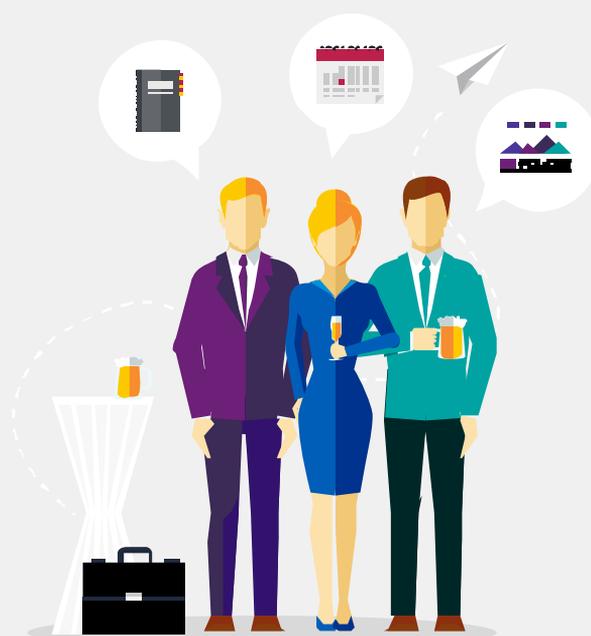
"This includes defining who can appoint directors, the payment of dividends, how decisions will be made, how and when ownership interests can be sold or transferred, and how the business will be funded."

These rules need to be documented in the Shareholders' Agreement or a Deed of Family Arrangement.

### Respect the separation of powers

The creation of a governance structure is all about "clearly defining and respecting the separation of powers", says Pelligana. Focusing on the above four pillars ensures that each area has clear governance, helping family business members to avoid arguments and ensure the success of their strategy.

"A lot of this comes down to 'best fit' rather than 'best practice'. Family businesses need to do what's right for them in their own context. Making sure a governance structure is in place will mean they avoid arguments and problems down the road," he says.



# 家族時事瞭望



## 台灣企業老闆年齡為華語世界最老 Taiwanese bosses are the Chinese-speaking world's oldest

英國《經濟學人》日前以「Taiwanese bosses are the Chinese-speaking world's oldest (台灣企業老闆年齡是華語世界最老的)」為題，指出台灣企業老闆年齡居華文世界之冠。台灣70%的上市企業為家族企業，比率遠高於中國的33%及香港的40%；該文並同時引述台灣董事學會2017年的報告指出，目前台灣近4分之3家族企業仍由原始創辦人掌管，台灣上市企業老闆平均年齡為62歲，居華語世界之冠，高於中國的47歲。從這些數據來看，台灣最終可能爆發企業接班危機。👤

本文摘錄自The Economist | 2018.01.11

## 日本政府籌劃老齡企業接班，稱領導者 50 歲就該找繼任者

根據日經亞洲評論(Nikkei Asian Review) - "Japan pushing heirless companies to sell, not close" 一文指出，日本有 245 萬家中小企業是由 70 歲或以上的人在經營，其中大約一半沒有接班人，經營者 65~69 歲的家數更多，2017 年有 2.8 萬家公司關閉，10 年來增加 30%，其中許多公司都是賺錢的公司。

日本少子化現象，加上年輕人不願繼承家業，使得愈來愈多老企業找不到繼承人，被迫關門。日本政府正在採取措施幫助這些企業主尋找買家，在人口老化和萎縮當頭，試圖保留中小企業為日本創造的就業和經濟價值。日本政府也於 2 月通過一項 10 年計畫，計畫每年向 5 萬家企業提供接班建議，並且每年支援 2 千筆交易避免企業滅絕。

日本東京商工調查(Tokyo Shoko Research)研究顯示，中小企業收入在領導人年齡 30、40 和 50 歲時呈上升趨勢，但當領導者進入 60、70 歲時開始下降。研究人員表示，「企業領導人需要在自己 50 多歲還處於權力頂峰的時候尋找繼任者！」👤

本文摘錄自科技新報 | 2018.03.01



## 數十億利益恐成肥肉引各方覬覦 企業家族憂醫療財團法人「大權旁落」

根據商周報導，台灣財團法人醫院「控股化」問題嚴重，衛福部準備透過《醫療法》修法，限制企業家族捐贈醫療財團法人，擔任企業董監事，相關規定已經讓國內許多醫院、私校持股比例高的相關企業家族大為緊張。

本文摘錄自風傳媒 | 2018.01.25

目的信託」，至少有三大項要明定，一是特定目的信託的成立毋需受益人；二是合法特定私益目的範圍；三是信託執行人具備準受益人的法律地位。另外，也要規劃相關稅賦制度，如此才能提高國人透過信託機制規劃家族財產傳承意願，並有助於業者推行家族信託業務，降低實務操作的不確定性。

本文摘錄自工商時報 | 2018.01.15

## 財政部出3招防杜財團法人避稅

防堵財團法人變成避稅工具，財政部於2018.1.18公告預告修正「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」草案，祭出三道緊箍咒，包括原則禁止回購捐贈事業股票；未來將分三級，依財產或收入總額規模不同，公益等支出比率必須達60%或70%或80%，才可以免納所得稅；不能對捐贈人或與捐贈人有關係的人，以顯不相當的代價交易，讓其獲利。

財政部官員表示，修正草案預告60天(至3.19止)，如果外界沒有其他意見，預計今年就會上路。

本文摘錄自經濟日報 | 2018.01.16

## 落實家族信託 法規要配合

信託公會秘書長呂蕙容指出，我國信託法自1996年制定後，已經很多年沒有大幅檢視翻修，現行法制並未就「特定目的信託」訂定相關規範，為使家族信託在我國得順利推行，長遠而言仍應於我國信託法制建置「特定



# 家族辦公室



活動花絮

# 財富傳承新思維 - CRS對財富傳承的衝擊與影響研討會



**過**去一年在國外如新加坡及香港已執行的如火如荼的CRS(Common Reporting Standard, “CRS”)，台灣也在2017年中跟上國際的腳步，台灣版CRS即

「金融機構執行共同申報及盡職審查作業辦法」已在2017年11月16日公布生效，並明訂將於2019年實施，並在2020年與其它國家或地區進行稅務

資訊（含金融帳戶資訊）自動交換。在台灣CRS執行時程及細節已趨於明朗的輪廓下，CRS的執行勢必對國人海內外資產配置產生重大影響。為協助高資產客戶釐清相關內容及後CRS時代之下，原本的家族財富安排策略將受到何種程度的影響，家族又該提出何種因應對策，以保全家族世代累積的財富在此波國際稅務環境變遷下免受波及，安侯建業家族辦公室特別於2017/12/26(二)舉辦【財富傳承新思維-CRS對財富傳承的衝擊與影響】研討會-台北場，由KPMG安侯建業稅務投資部林倚聰會計師及陳信賢協理為家族企業客戶解析了CRS的衝擊與影響。



林倚聰會計師主講「知己知彼，調整心態，面對CRS」



陳信賢協理分享「後CRS時代資產保全策略」

活動花絮

# 大甲幼獅工業區廠協會二代會 說明會



**大**甲幼獅工業區位於台中市大甲區，是政府為協助海內外企業開發的創業園地，自1977年成立至今已40餘年，由早期的紡織、帽子、手工藝品及低階零件機具製造產業開始，逐漸發展轉型成為今天的精密電子、生化產業、高階工作機、高級手工具機械製造，很多的公司都已經在國際上建立起行銷管道，成功的塑造自己的品牌與信譽。有鑑於目前許多企業皆面臨接班的時刻，為此大甲幼獅工業區廠協會特別於今年成立二代會，希望能讓工業區內的企業二代彼此交流，分享知識，並協助企業順利進行傳承接班。為此，大甲幼獅工業區廠協會二代會特別邀請安侯建業辦公室協助，分享更多企業傳承接班的議題及經驗。

為了讓廠協會的二代們更認識安侯建業家族辦公室，安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華及安侯建業顧問部郭秉宸協理也於2018/2/23南下台中參加【大甲幼獅工業區廠協會二代會】進行說明，並分享家族傳承的挑戰、關鍵議題，以及KPMG智慧製造與創新服務跨領域聯盟的內容。



安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華主講「家族傳承的關鍵議題」



郭秉宸協理分享KPMG智慧製造與創新服務跨領域聯盟的內容

# 家族辦公室 服務團隊



# 傳承百年 基業長青

每個家族都是獨一無二的，因此 KPMG 安侯建業家族辦公室係以  
**每**係以家族為核心，協助家族成員思考家族與事業傳承及接班有關的重大議題；同時，我們協助家族建構專屬的溝通平台，以豐富的實務經驗及獨立的角度，從家族整體最大利益與家族成員進行互動與溝通，協助凝聚家族共識，發展傳承策略。安侯建業家族辦公室結合 KPMG 全球顧問資源與在地豐富實務經驗，發展出一套以家族為核心、事業為基礎的完整手法，從傳承意識 ( Awareness ) 的啟動，至發展完整傳承策略，協助精確執行相關方案，定期地檢視與維護，以確保企業成功傳承，使家族繁榮昌盛、基業長青。



# 家族辦公室服務團隊



**陳振乾**  
家族辦公室主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 01962  
[pedersonchen@kpmg.com.tw](mailto:pedersonchen@kpmg.com.tw)



**吳能吉**  
稅務投資部執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 07178  
[aikeywu@kpmg.com.tw](mailto:aikeywu@kpmg.com.tw)



**郭士華**  
家族辦公室協同主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 03814  
[rkuo@kpmg.com.tw](mailto:rkuo@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)



**尹元聖**  
家族辦公室協同主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 11139  
[jasonyin@kpmg.com.tw](mailto:jasonyin@kpmg.com.tw)



**陳惠媛**  
審計部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 01595  
[angelachen@kpmg.com.tw](mailto:angelachen@kpmg.com.tw)



**卓家立**  
安侯法律事務所所長  
+886 2 8101 6666 ext. 14688  
[jerrycho@kpmg.com.tw](mailto:jerrycho@kpmg.com.tw)



**蔡文凱**  
稅務投資部會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 04581  
[ktsai@kpmg.com.tw](mailto:ktsai@kpmg.com.tw)

## 聯絡窗口

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

**陳舒蓉**  
專員  
+886 2 8101 6666 ext. 15468  
[dorischen2@kpmg.com.tw](mailto:dorischen2@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 endeavour 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.

© 2018 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

LINE@生活圈

立即加入，一手掌握  
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan