



KPMG 家族辦公室 季刊

2018年夏季號 | No.2



KPMG家族辦公室季刊

2018年夏季號 | No.2

Contents

1 主編的話

2 家族時事及議題觀察

- 3 從李嘉誠退休看家族企業的傳承規劃

5 專家專欄

- 6 留才留德 二代接班不可不知的員工獎酬工具 – 員工獎酬制度之稅負分析及比較
- 11 公司法修法對家族企業傳承規劃影響及建議
- 12 從鴻海減資案看一般企業減資之效益，以及應注意事項
- 14 世襲或禪讓？傳賢或傳子？

15 美國稅務

- 16 投資美國房地產，省稅方法多

18 家族故事精選

- 19 博世集團（Bosch）：家族企業的三權分立

22 人物專訪

- 23 先益電子鄧嘉文董事長

31 國際觀點分享

- 32 2018 Family Business Survey
- 34 Global Family Business Tax Monitor Report

35 家族時事瞭望

- 家族企業傳承的新發現
- 家族財團法人買自家股票 陳冲：應被禁止
- 把遺囑寫成遺訓 會讓你富不過三代
- 財團法人避稅漏洞 財政部補破網

38 家族辦公室

- 39 臺灣企銀教育訓練「二代傳承面面觀」
中小企業併購暨固本傳承接班講座
- 40 2018企業傳承主題沙龍 - 管理者必備的數字敏銳度

41 家族辦公室服務團隊

主編的話



夏日炎炎，但四年一次、令全球陷入瘋狂的世界盃足球賽在本季精彩落幕，接連引人關注的賽事比之炙熱的夏天更加火熱。前一陣子，《經濟學人》建立了一套統計模式，試圖找出足球強國的成因，這套模型為渴望贏下世界盃的國家提供了四個教訓：第一，鼓勵小孩發揮創意；第二，避免錯失有天分的球員；第三，有效利用足球的巨大國際網絡；第四，為世界盃做出適當的準備。對照這四個教訓，企業在展開傳承接班之路時，未嘗不是如此！

在許多足球發展的國家中，多數是先從小孩開始，但重點不在讓小孩踢球，而是讓他們能發揮創意。閱讀本期夏季刊文章，讀者可以發現，我們無論是在專欄分析李嘉誠退休的傳承規劃，或是人物專訪先益電子鄧嘉文董事長的接班之路，亦或是KPMG最新的家族企業調查，都在在地強調傳承規劃要趁早，雖然未必要從小開始，但是「提早規劃」遠比「匆忙傳承」來得成功機率高些。但是，讓他們發揮創意是必要的，隨著年紀漸長及時代的變遷，當沿用原有的經營方法已經無法讓創一代承受時，讓二代對於企業轉型創新產生新的想法，並支持他注入企業經營中，是讓家族企業是否能夠持續走下去的關鍵。

另外，避免錯失有天分的球員、有效利用足球的巨大國際網絡，是讓許多國家取得世界盃門票的關鍵。當企業傳承過程中，有多位接班候選人時，如李嘉誠及先益的老董一樣，會先針對所有接班者進行觀察、評估，他們沒有先入為主的「長子繼承概念」，而是提供所有候選人相同的機會，並有效地利用各種型式的能力進行多方面的養成，目的也是在避免錯失合適的接班人，進而順利找到最合適家族傳承的人。

最後，是對「傳承」做好準備。《經濟學人》提到，世界盃的痛苦和美妙之處即為，數十年的策略全都懸於一線。精心無比的計畫，仍有可能不敵一次運氣不佳的彈跳或是不好的裁決。一如企業的傳承策略再完美，也有可能遭受來自各方不同因素的挑戰，鄧董事長

的四個象限告訴我們，不管是在接班前接班後，它都會遭遇包含現在、未來、直接、間接、有形、無形的問題，重點是接班者的心態上及能力上到底準備好去面對、去處理了沒有？如果準備好了，那麼再多的挑戰對你來說，都只會是一個讓你躍起再射門得分的機會！

而隨著全球經貿環境迅速變化，創新創業趨勢已然蔚為風潮，為因應新型態經濟發展模式的崛起，近幾年針對我國公司法的檢討與修正的聲浪不斷，自民國90年以後，即未有大幅度修正的公司法，在歷經產官學各界的激盪與思辨，終於在7月6日經立法院三讀通過了修正案。公司法在104年閉鎖性股份公司專節立法以來，對家族企業傳承來說，即已提供了一項規劃的工具可以選擇，而此次的修法，對於家族企業而言，更會有那些影響值得關注呢？本期季刊中稅務部何嘉容會計師有專文進行相關重點說明，提供給各位讀者參考。👤



陳振乾
KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
pedersonchen@kpmg.com.tw

家族時事及 議題觀察



從李嘉誠退休看家族企業的傳承規劃



本季關於家族企業一個最令人關注的新聞是：3月16日，香港的知名企業家、長江實業及和記黃埔主席李嘉誠宣佈，在2018年5月10日股東大會後正式退休，由其子李澤鉅出任長江和記實業的主席。退休後的李嘉誠將繼續擔任李嘉誠基金會主席，並擔任長江集團資深顧問。李嘉誠千億王國交棒，引發兩岸三地的關切，有評論說，李嘉誠的退休是很和平地分家產，而其秘訣就在於籌謀30多年的教科書級的傳承。

綜觀李嘉誠的傳承安排，其中的確有值得學習參考的地方：

一. 傳承規劃不能等，要趁早

李嘉誠對二個兒子李澤鉅及李澤楷傳承的計畫，是從30多年前，李澤鉅與李澤楷先後跨出校門時就開始了，接班者李澤鉅於1985年，21歲時即正式加入長江集團，並從基層做起，被安排在當時長江實業中環華人行人的辦公室上班，跟隨父輩學習經營之道。而李嘉誠最著名的養成方式，就是刻意安排不足十歲的李澤鉅、李澤楷兄弟，出席長實會議室董事會議，接受實戰的商業訓練。

許多家族企業的創辦人總是希望「家族能永續、企業能常青」，然而卻不是很積極地去展開傳承計畫，根據台經院2017年針對中小企業傳承進行調查指出，約六成（60.39%）企業表示目前無傳承的規劃，而企業主在60歲以上者，更有高達44.13%未進行任何傳承規劃；遠見雜誌於2017年底所作的「2017台灣家族企業接班大調查」發現，目前仍有27.3%的大企業毫無接班的危機意識，其中13.3%是全然沒有任何接班計畫。這些調查數據，都在顯示出目前企業傳承上的危機，如果無法及早做好準備，屆時再匆忙傳承，便極有可能面臨許多難題，例如：接班人難覓、接班人如何養成、公司制度的配合、接班團隊的組成...等等的問題。李嘉誠用超過半生的時間培養接班人，長子李澤鉅與集團磨合超過三十

文 / KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
陳振乾

pedersonchen@kpmg.com.tw



年，次子李澤楷自立門戶，兩兄弟各施所長互不衝突，從傳承的過程來看，也極大程度的避免了「匆忙傳承」的危機。

二. 接班者意願及能力的評估及養成

根據報導指出，李澤鉅與李澤楷兩兄弟雖然年紀接近，但無論性格、志趣，乃至人生目標與處事作風等，皆頗為不同。李澤鉅老成持重、有責任感，他樂意接受適當的投資額與回報率，進行合理的創新，同時也很在意父親對自己的看法，不願辜負父輩的託付。李澤楷則表現出敢於冒險開拓和勇於嘗試創新的企業家精神，具有強烈的自主精神，樂意拓展自己的事業。

李嘉誠在評估二個兒子個人的人格特質及意願後，並沒有強求兩子均加入家族旗下的長江實業與和記黃埔，而是將繼承父業的重任交托給長子，讓他跟在自己身邊，而次子則按其志趣，讓其另起爐灶、自行創業。

家族企業的創辦人辛苦打拚一輩子，多數都希望企業能夠永續經營，但很現實的問題是一定得遭遇決定「誰是接班人」的問題。有些家族面臨的問題是「沒有接班人」的窘境，有些是「接班候選人太多，該如何選擇」，有些則是「接班人有意願卻沒能力」等等，如何尋覓合適的接班人，是傳承規劃中一個很重要的課題。

一般對於接班人的評估，通常可以從其人格特質、人際溝通的圓融度、企業經營能力、業務執行能力及領導管理能力等各個面向著手，家族應訂立明確的績效指

指標，用以作為評估的標準，避免不公平或爭執接班的情況發生；同時，對於不合適或無意願接班的家族成員，也可以提早預作其他的安排。家族對於接班者的培訓，也必須要視家族對「接班」的定義、家族事業本身的經營狀況等來作適度的安排，在家族企業不同的職位，培養的方式並不盡相同；另外，家族如果是為了某些原因，必須儘速傳承接班，則對接班人的培訓可能就須直接跟在一代身邊作學習，以能夠儘快熟知公司的狀況及問題，並學習一代處理及解決問題的方式。

三. 傳承決策的選擇

我們常常會問家族客戶一個問題：家族企業對你的意義為何？你認為什麼是你想要傳承給後代的？這個問題，看似平凡，但卻蘊含著家族成員對家族核心價值的體認，進一步才能思考傳承的決策到底如何？



傳承的決策首先就是決定要傳還是不傳？如果不想繼續傳承下去，那麼就必須要考慮退出，包括所有權及經營權的部分；如果想要繼續傳承，要思考的則是採取什麼決策來延續家族的永續：是全部利益綁在一起的「不分業、不分家」；或是全部分的清楚乾淨的「分家、分業」；亦或是將家族事業控制在一個家族控股架構內，依資產組成不同事業別，由各個家族成員負責不同事業的「不分家、分業」；或是將家族持股在各個事業股權直接分配給每個家族成員，成為每個人都持有

不同公司部分股票的「不分業、分家」。這四種決策各有其利弊，在許多家族企業的發展歷史上也常能找到個案，像法國以經營大型綜合超市為主的國際商業集團歐尚家族 (Auchan Family)，就以不分家、不分業的決策，讓家族成為橫跨歐亞的零售商國；而就李嘉誠的案例來看，則是採取分家、分業的方式來進行，以避免「一代去世後，下一代用訴訟來分家」的糾紛。

談分家、分業並不代表家族成員對於家族的情感就從此切分的一乾二淨，但實務上，對於家族的長輩們來說，這往往會是一個非常敏感的話題。其實如果衡量接班人的能力後認為並不是所有的子女都合適接班的話，可以考慮採取這樣的決策，讓子女們在家族的協助下，可以適才適性的發展，又可以讓真正合適的接班人可以在不受其他人的干預下去作好接班。

家族傳承要用什麼形式繼續下去，是家族傳承者一個重要的決定，任何決策都沒有絕對的好壞，重點在於要能先找出家族的核心價值，並且決定是否要讓家族價值繼續傳遞下去，之後才能制定傳承的策略、訂出計畫、作出執行。但無論如何，還是要盡早落實執行，以免到真正要傳承的時刻措手不及。👤

專家專欄



留才留德 二代接班 不可不知的員工獎酬工具－ 員工獎酬制度之稅負分析及比較



員工分紅配股是早年高科技產業喜愛的獎酬工具，藉此留住不少人才，主要是因為透過分紅配股形式，因股票面額（一般為10元）與一般公司股票之市價差異，員工取得股票價值遠高於現金獎勵。依廢止前促進產業升級條例（下稱「促產條例」）第19條之1規定：「為鼓勵員工參與公司經營，並分享營運成果，公司員工以其紅利轉作服務產業之增資者，其因而取得之新發行記名股票，採面額課徵所得稅。」員工取得分紅配股僅需依面額課稅，因員工被分配之股票市價與面額差距不少，而僅需課面額的所得稅，所以在當時頗為流行以分紅配股員工作為獎勵員工的工具。

促產條例下，員工分紅面額課稅

另符合民國（下同）88年12月31日修正前促產條例第16條或第17條規定之新發行記名股票，如於取得後始放棄緩課或於取得後將該項股票送存集中保管時，應由股東併入放棄緩課年度或送存集中保管年度所得課徵所得稅。該股票屬分配86年度或以前年度之盈餘或股利者，以股票面額為所得額，如屬分配87年度或以後年度之盈餘或股利者，以股票面額加計所含可扣抵稅額之合計數為所得額，但該項股票屬員工紅利轉增資者，以股票面額為所得額，併入放棄緩課或送存集中保管年度課稅。因此，僅以面額課稅加上又可緩課，再加上股票市場蓬勃之情況下，創造為數不少之科技新貴。

員工分紅費用化，激勵效果明顯降低

不過，自97年實行員工分紅費用化後，若公司進行員工分紅配股，依法必須認列薪資費用，造成企業盈餘下降，而員工亦必須按時價課徵所得稅，無形中增加了員工的稅務負擔，激勵效果降低不少。因此，員工分紅被改以現金發放比例增多。另外，為了增加公司獎勵員工之工具，公司法遂於100年參酌國際趨勢，引進限制員工權利新股制度（即「限制型股票」），增訂公司法第267條第8項：「公開發行股票之公司發行限制員工權利

文 / KPMG安侯建業

稅務部營運長

張芷

schang1@kpmg.com.tw



文 / KPMG安侯建業

稅務部協理

林健生

vincentlin@kpmg.com.tw



新股者，不適用第1項至第6項之規定，應有代表已發行股份總數三分之二以上股東出席之股東會，以出席股東表決權過半數之同意行之。」，公開發行公司自此多了一項可運用之員工獎酬工具。

強化留才攬才，產創條例再添利器

另外，隨著98年底促產條例落日，產業創新條例於99年5月12日制定。為回應企業留才之高度需求，鼓勵公司留住優秀人才，並鼓勵員工參與公司經營，分享營運成果，產業創新條例於104年12月30日第一次增訂第19條之1緩課規定，公司員工取得獎酬股票（包括員工酬勞之股票、員工現金增資認股、買回庫藏股發放員工、員工認股權憑證及限制員工權利新股等股份），每人每年按取得股票時價計算當年度合計500萬元總額內之所得，得延緩5年課徵所得稅。雖然員工分紅可適用緩課優惠，但是在員工拿到股票時，稅負就已確定，只是延緩課稅，並無實質之獎勵誘因。

為了強化留才攬才措施誘因，立法院於106年11月22日再修正前開公司員工取得之獎酬股票，得於實際轉讓時依轉讓價格計算所得課稅。員工「可選擇在實際轉

讓時，始按轉讓價格計算所得課稅」，惟當公司股價飆漲時，與取得股票時價之差價，應屬證券交易所所得，唯所訂「可選擇在實際轉讓時，始按轉讓價格計算所得課稅」，員工反要承擔較重稅負，失去緩課原意。

因此，立法院又於今（107）年5月29日再三讀通過產業創新條例第19條之1及第72條條文修正案，主要修正重點為：

- 1. 調整員工獎酬股票課稅計算方式，公司員工於股票實際轉讓時，修正以員工當初取得股票的時價或實際轉讓時的價格，按兩者較低的價格來計算所得課稅。
- 2. 增加員工持股及服務年限的適用條件，公司員工取得獎酬股票後，應持有股票且繼續在公司服務2年以上，但若員工於公司集團內輪調，在母、子公司的服務年資，亦可合併累計。
- 3. 至於員工每人每年得適用緩課額度500萬元規定則維持不變。歷經三次修正，員工獎酬制度漸趨完備。

獎酬制度有助留才，稅負影響納入考量

員工獎酬工具之選擇除了考量員工實質效果外，除以上緩課之規定外，亦應考量各該獎酬工具對公司稅務層面之影響，茲分別就台灣公司常見的員工獎酬工具可能之稅負影響及優缺點彙總如下表一。

日本經營之神松下幸之助曾說：「企業最重要的資產是人。」企業經營階層在面對獎酬員工工具多樣化，作為企業留才獎酬員工為公司付出之辛勞該如何獎酬，不同員工獎酬制度，適用時點、適用效果、公司會計處理及員工之稅務負擔等並不相同，因此公司於選擇適用員工獎酬制度時，應予全面考量公司及員工可能之影響及注意相關稅務義務。

（本篇轉載自會計研究月刊2018年7月號）

表一 員工獎酬工具及可能之稅負影響與優缺點

項目	定義
現金分紅	公司獲利時，員工取得現金獎酬
以員工酬勞入股	公司獲利時，員工得以取得股票的形式，分享公司利潤
員工認股權憑證	公司給予員工於特定期間內得以特定價格認購公司股份之權利憑證
現金增資保留由員工認購	公司發行新股時，依法保留部分認股權予員工
買回庫藏股轉讓員工	公司收買其股份用以轉讓予員工
限制員工權利新股 （限制型股票）	發給員工之新股附有服務條件或績效條件等既得條件，於既得條件達成前，其股份權利受有限制

項目	公司方面	員工所得性質	優缺點
現金分紅	稅務處理 公司員工分紅之金額如非由公司本身之股票或其他權益商品價格決定者，公司於申報營利事業所得稅時，得依下列規定以費用列支： (1) 員工分紅金額，若係依盈餘之固定比例提列者（例如依盈餘之8%提列），公司應於員工提供勞務之會計期間依所訂定之固定百分比，估計員工分紅可能發放之金額，認列為費用。 (2) 員工分紅金額，若係由公司裁量者（例如依盈餘之2%至10%提列），公司應於員工提供勞務之會計期間依過去經驗就員工分紅可能發放之金額為最適當之估計，認列為費用；其與董事會決議之金額有重大差異時，該差異數應調整原認列員工分紅費用年度之費用。至次年度股東會決議之金額如仍有差異，應依會計估計變動處理，列為次年度之損益。（財政部96年9月11日台財稅字第09604531390號令）	併入個人「薪資所得」課稅。	優 員工無償取得現金，對員工獎勵效果較大。 缺 (1) 企業需有盈餘及資金方能執行。 (2) 97年1月1日員工分紅費用化後，費用一次認列，對公司獲利衝擊大。
	是否扣繳 公司於給付時依所得稅法第88條規定辦理扣繳。		
以員工 酬勞入股	稅務處理 自97年1月1日起，可核實認定為薪資費用。（營利事業所得稅查核準則第71條）	按交付股票日「時價」併入個人「薪資所得」課稅。（財政部99年3月12日台財稅字第09900025480號令）	優 員工無償取得股票，對員工獎勵效果較大。 缺 (1) 企業需有盈餘方能執行。 (2) 由於無法限制員工轉讓，給與基礎無法與員工未來績效連結，員工常拿到分紅股票後即離開公司，無法真正達到企業留才之目的。 (3) 97年1月1日員工分紅費用化後，費用一次認列，對公司獲利衝擊大。
	是否扣繳 公司於交付股票日依所得稅法第88條規定辦理扣繳。		

項目	公司方面	員工所得性質	優缺點
員工認股權憑證	稅務處理 公司依證券交易法及公司法規定發行員工認股權憑證予本公司員工，以公平價值或內含價值計算及於各年度認列之酬勞成本，於申報營利事業所得稅時，可依營利事業所得稅查核準則第71條規定核實認定為公司各年度之薪資支出。其以內含價值計算者，嗣後內含價值如有變動，其變動數應列入變動年度損益計算。（財政部97年6月11日台財稅字第09704515210號令） 是否扣繳 公司於個人行使認股權時免予扣繳，惟應依所得稅法規定列單申報主管稽徵機關及填發免扣繳憑單。	(1) 取得認股權：無。 (2) 執行認股權：按執行權利日「時價」超過認股價格之差額部分併入個人「其他所得」課稅。（財政部93年4月30日台財稅字第0930451436號令）	優 (1) 行使後得限制員工2年內不得轉讓。 (2) 認股價格可自由設定。 (3) 企業可透過認股條件之設計，使給與基礎與員工績效相連結，達到企業留才之目的。 缺 (1) 員工須付出成本取得股票，對員工之獎勵效果未若員工分紅直接。 (2) 須認列費用，但可分年認列，對公司損益之衝擊，未若員工分紅之影響。
現金增資保留由員工認購	稅務處理 自97年1月1日起，可核實認定為薪資費用。（營利事業所得稅查核準則第71條） 是否扣繳 員工依認股計畫認購公司新發行股票者，可處分日標的股票之時價超過認購價格之差額部分，由公司列單申報主管稽徵機關及填發免扣繳憑單，依法課徵員工所得稅。員工認購價格超過可處分日標的股票之時價者，其所得以0計算。	按可處分日「時價」超過認購價格之差額部分併入個人「其他所得」課稅。（財政部97年7月10日台財稅字第09704515241號令）	優 (1) 可限制員工在一定期間內（不得超過2年）不得轉讓。 (2) 企業在上市前辦理現金增資員工優先認購，對員工激勵效果較高。 缺 (1) 因員工認購價與股東一致，並沒有較優惠，對員工之獎勵效果較小。而且激勵效果需視未來經營情況而定。 (2) 提撥給員工認購之數量總額有限制。

項目	公司方面	員工所得性質	優缺點
買回庫藏股轉讓員工	稅務處理 自97年1月1日起，可核實認定為薪資費用。(營利事業所得稅查核準則第71條) 是否扣繳 取得日標的股票之時價超過認購價格之差額部分，應計入取得年度員工之所得額，由公司列單申報主管稽徵機關及填發免扣繳憑單，依法課徵員工所得稅。	公司依證券交易法或公司法規定，將收買之股份轉讓予員工，員工取得股票之「時價」超過員工認股價格之差額部分，核屬所得稅法第14條第1項第10類規定之「其他所得」。(財政部96年2月27日台財稅字第09604503990號函)	優 (1) 企業可選擇轉讓之時點，以達獎勵員工之目的。 (2) 可限制員工在一定期間內不得轉讓。 缺 (1) 公司為買回庫藏股，必須先準備一筆資金。 (2) 須認列費用，但可分年認列，對公司損益之衝擊，未若員工分紅之影響。
限制員工權利新股 (限制型股票)	稅務處理 公司依公司法第267條第8項規定發行限制員工權利新股，於既得期間認列之薪資費用，申報營利事業所得稅時，得參照財政部97年6月11日台財稅字第09704515210號令有關公司發行員工認股權憑證列報薪資費用之各點規定辦理。(財政部101年7月11日台財稅字第10100549470號令) 是否扣繳 既得條件達成日免予扣繳，但仍需申報主管稽徵機關並填發免扣繳憑單予員工。	(1) 條件約定日：無。 (2) 公司應以既得條件達成之日為可處分日，以可處分日標的股票之「時價」超過認購價格之差額部分，計算員工之「其他所得」。(財政部101年7月11日台財稅字第10100549471號令)	優 (1) 發行價格不受面額限制。 (2) 可彈性設定達成條件(除時間外，尚可設定績效等指標)。 (3) 股票不需一次給予員工，可以等到員工達成既得條件後分次發給。 (4) 員工得無償取得股份，對員工之獎勵效果較大。 缺 (1) 僅公開發行股票之公司及閉鎖性股份有限公司得使用。 (2) 須認列費用，但可分年認列，對公司損益之衝擊，未若員工分紅之影響。

公司法修法對家族企業傳承規劃影響及建議

我國政府為因應國際經濟局勢快速變化，社會產業轉型、與微型網路企業興起等挑戰，於歷經二年多產、官、學各界的激盪與思辨，立法院於民國107年7月6日三讀通過公司法修正案。本次修法的重點之一，即是大幅鬆綁非公開發行股票公司的規定，並提供企業在籌資及股權規劃的各種彈性。這些放寬與彈性，恰巧也在家族企業的傳承規劃上，提供了不少可運用的工具。以下列舉新法幾項適合家族公司規劃之工具。

一. 設計多元型態特別股

新修正公司法新增非公開發行股票公司得設計「多元種類特別股」，例如：複數表決權股、對特定事項否決的黃金股、保障當選董事席次、限制或禁止當選董事監察人、轉讓限制等內容的特別股。家族企業在傳承規劃時，經常碰到第一代希望生前將部分股權分配給第二代，同時又希望仍可以掌控家族企業之經營。因此，規劃上可以設計第一代擁有複數表決權、對特定事項具有否決權之特別股；或第一代希望對第二代取得的股權，限制其移轉，也可以利用特別股的設計，達到限制第二代任意轉讓股票之目的。因此，除了所謂閉鎖性公司有多元種類特別股以外，現有一般非公開發行股票之公司，在公司法修正生效後，可以不用轉換即可規劃。

二. 治理機制更為彈性

現行公司法要求每一公司均需設有三董一監，因此，家族公司的董監成員，在家族成員相對單純的情況下，多半由第一代與第二代同時擔任，方能符合公司法要求。唯家族控股公司通常由第一代所掌控，公司法修正生效後，非公開發行股票公司新修之董事人數彈性放寬，董事僅一人亦可，因此，家族公司也可以選擇由第一代擔任董事，以符實際。

文 / KPMG安侯建業
稅務投資部執業會計師
何嘉容
vivianho@kpmg.com.tw



三. 成立表決權拘束與信託契約

新修正公司法開放非公開發行公司股東間，得以協議或信託的方式匯聚具有相同理念之股東，以共同行使表決權方式，達到所需要之表決權數，如此無異讓家族成員成立正面且積極的策略聯盟，則家族企業永續經營的理念將可傳承與延續。

小結

家族企業在面臨世代更迭與經營權移轉時，應該如何應用既有現存的資源、制度與計畫，以避免發生捉襟見肘、顧此失彼的情況，往往考驗企業經營者的智慧與才能。新修正公司法既已大幅鬆綁管制性規範，家族企業應針對自身公司不同情形，商議並設計出多樣化的制度來因應解決，如此將有助於促進家族企業經營與發展。



從鴻海減資案看一般企業減資之效益



鴻海於5月11日晚間召開記者會宣布將辦理現金減資約346.6億元，減資比率達百分之二十，將近年來上市櫃公司辦理現金減資這股潮流推升到頂點，也再度炒熱現金減資這議題。在這波現金減資熱潮中，瘦身最成功代表性公司之一即為國巨，被動元件龍頭廠國巨自民國102年以來，歷經4次減資，股本由逾220億元大幅瘦身到目前約35億元左右，再搭配產業面好轉，也讓公司股價在近期跨過千元價位躋身為千元俱樂部成員，充分反應現金減資帶來之效益。

台灣的公司過去處於快速擴張、獲利成長階段，經常透過辦理現金增資或選擇發放股票股利來維持滿手現金狀況，以期讓公司在新產品、新市場的開發與併購機會上處於有利地位，而一旦公司呈現成長趨緩，為避免股本持續膨脹進而稀釋每股盈餘，在股利政策上也相對逐漸調高現金股利的比重。而近年來很多台灣的公司邁入產業成熟期，獲利成長速度跟不上股本增加的速度，因是在配發股利時甚或選擇全數發放現金股利，或辦理減資瘦身來維持一定水準之每股盈餘及股東報酬率。

比較民國102年至106年間台灣上市櫃公司辦理現金減資家數，從18家逐年上升到38家，甚至107年上半年度上市櫃公司經董事會決議通過辦理現金減資之家數亦達34家，這2年現金減資之公司家數處於歷史高檔（參見附表一）。觀察這些公司辦理現金減資，主要考量在於公司帳上有閒置資金，而公司在短期內未有投資或擴廠計畫，將股本以現金返還予股東，讓股東可將資金配置在投資報酬率更好的工具上；同時，公司以減資退還股款之性質屬出資額之返還而非盈餘分配，對股東而言不是所得性質，無需計入課稅所得。再者，減資後，股本降低，公司在相同獲利水準下自然提升每股盈餘金額及股東報酬率，公司股價也相對容易會有較佳表現。此外，公司降低股本，更容易吸引私募基金投資，有助併購交易之進行。

文 / KPMG安侯建業
家族辦公室協同會計師
尹元聖
jasonyin@kpmg.com.tw



除現金減資外，實務上常見其他減資類型為減資彌補虧損，減資彌補虧損通常適用於發生鉅額虧損之公司，為吸引投資人挹注資金，會透過減資打掉帳上累積虧損，讓公司新團隊有新的開始。而就公司報稅方面，對投資公司而言，若其所持有之被投資公司辦理減資，惟有性質屬於減資彌補虧損並取得被投資公司之減資證明文件，投資公司才能在申報營利事業所得稅時列報投資損失；若屬現金減資，對投資公司而言係取回出資額，不得列報投資損失。

以歷史經驗來看，大部分公司之現金減資在短期內都可能為股東帶來投資報酬率上升等正面效益。然而，現金減資是否可能意謂公司管理階層看淡產業未來發展，或是公司所屬集團對國內市場不看好，而透過現金減資取回資金，並有透過集團內其他個體在海外募資之計畫，所以仍需股東進一步評估現金減資背後是否有更深層意義。👥



附表一：民國107年上半年度上市公司經董事會決議通過
欲辦理現金減資之統計表

單位：千元

代號	公司簡稱	現金減資金額	減資比率
1109	信大水泥	179,978	5%
1423	利華羊毛	346,000	20%
1582	信錦	412,414	25%
1604	聲寶	968,000	20%
2317	鴻海	34,657,477	20%
2387	精元電腦	232,151	10.5%
2404	漢唐	476,467	20%
2419	仲琦	241,486	10%
2436	偉詮電	445,146	20%
2456	奇力新	918,250	30%
2458	義隆	1,302,345	30%
2614	東森	1,391,975	20%
2915	潤泰全球	3,765,737	40%
3022	威強電	328,314	10%
3054	立萬利	310,753	25.67%
3056	總太地產	231,689	10%
3257	虹冠電	138,761	20%
3532	台勝科	3,878,483	50%
3679	新至陞	158,607	20%
3702	大聯大	1,460,049	8%
8021	尖點	159,478	10%
8150	南茂科技	1,329,446	15%

代號	公司簡稱	現金減資金額	減資比率
2061	風青	34,141	5.5%
3498	陽程科技	275,027	30%
5317	凱美	336,539	25%
5356	協益電子	257,600	20%
5481	華韓綠色科技	500,000	52.8%
5520	力泰建設	106,439	15%
6109	亞元科技	145,373	20%
6138	茂達電子	308,288	30%
6148	驊宏資	203,235	30.2%
6161	捷波	356,500	50%
6486	互動	92,360	20%
8924	大田精密	374,633	30.9%

顧問談新

世襲或禪讓？ 傳賢或傳子？

最近不約而同遇到幾家中小企業的創業老闆，正在苦惱：從歐美日留學回來的二代長大了，到底是要請他（她）們回家族企業幫忙，還是順著他（她）們的興趣，任其自由發展？

大部分的中小企業創業家，胼手胝足、兢兢業業，創業的過程常為了不穩定的訂單、未臻完善的品質以及窘迫的資金傷透腦筋，熬到中老年，終於有了一番成績，驀然回首才發現，為了拚出貨賺現金，忽略了合理的內控流程，借錢投資生財器具與機器設備，卻漠視了資訊軟硬體的投資與資訊流的串聯，經營團隊就是那麼幾位，部門幹部忠誠卻缺乏創意，不敢獨立做主，因為老闆或老闆娘說了算，不用想太多。兒子或女兒從海外留學回來，喝過洋墨水，看過跨國大企業的運作方法，回到從小捉迷藏、寒暑假在工廠幫忙打工，現在看到部門主管還要喊叔叔阿姨伯伯的家族事業，創業家老闆不免感嘆：我應該從部門主管拔擢專業經理人來永續企業，還是傳承子女，讓家業得以延續！？這問題兒如果沒個靠譜的解法，創業家老闆勢必無法快樂退休，得再做個十年或二十年！

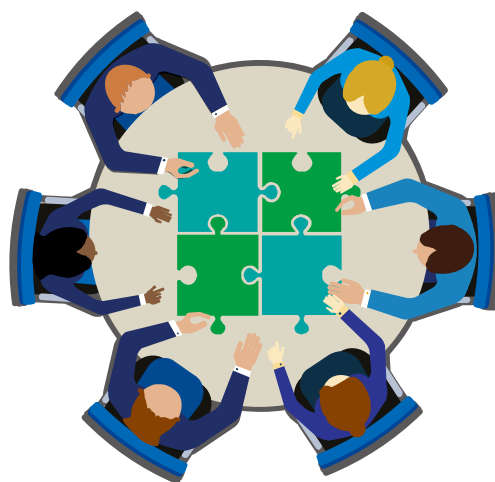
世襲或禪讓不是是非題，傳賢亦可傳子，永續的家族企業需要的不是一個更精明的接班人，而是建構在完善的管理系統與當責的接班梯隊！成年的優秀子女即使有能力與意願接班，也必須按部就班，創業家老闆帶在身邊學習，以特助的身分參與經營決策，揣摩經營技巧與管理能力，是個接班歷練的捷徑，輪調部門並主導跨部門的專案，兼具廣度與深度，可以破除幹部家臣對第二代光說不練的疑慮。尤有甚者，若創業家老闆身強體健，有充分的時間可以讓二代歷練，可以請二代從基層做起。這是個辛苦卻紮實的訓練途徑，但必須有計畫且落實的執行，才能讓二代不至於淪為滾石不生苔、跑龍套的角色，亦提高傳承成功的機率！

許多創業家老闆掐指一算，訂單報價與盈虧立判，八九不離十。但二代缺乏這些經驗與閱歷，藉由接班傳

文 / KPMG安侯建業
企業績效服務執行副總經理
劉彥伯
abelliu@kpmg.com.tw



承，優化經營管理系統與資訊流，把內隱的知識轉化成外顯的標準書，才能打破部門藩籬與門戶之見。應用工作盤點與核心幹部的職能分析、跨部門的流程分析與優化，可以洞見組織成長過程中的盲點與改善機會，若能引進國際化與標準化程度高的ERP，進而應用千變萬化的BI製作管理報表，是企業應用資訊科技工具以掌握關鍵資訊的重要利器。傳承的過程若能讓家族企業的管理手法與時俱進，讓經營績效再進化，傳賢也可以傳子，世襲亦可以禪讓！👨👩👧👦



美國稅務



投資美國房地產， 省稅方法多

2017年底川普總統簽署通過的稅改法案對美國稅法進行最實質性的修改。原本投資美國房地產已有許多不同稅賦考量，如今再加上稅改變化，如何調整目前投資策略，以達到節稅的目的，已是當務之急。

個人投資房地產，從聯邦所得稅稅務角度考量，分為以下幾類主要稅務議題：

一. 出售自用住宅

出售主要自用住宅得到的資本收益，只要符合稅法第121條自用住宅免稅收益的條件，可從收入中免除最高美金\$250,000的收益，或若夫婦聯合申報，可免除最高美金\$500,000的收益。符合免除收益的條件為：

1. 擁有權測試
2. 使用測試

出售房產之前的五年中，總共至少有兩年的期間擁有並使用該房產作為主要自用住宅，則符合稅法第121條免稅收益的條件。

申報注意事項

即使符合稅法第121條主要自用住宅免稅收益的條件，也必須申報賣房交易。

二. 出租房地產

租賃收入是屬於消極收入 (**passive income**)，包括：預付租金、租戶支付的開支等。在租約結束時退還的押金，不要將其列為收入。租賃開支包括：房屋貸款利息、房產稅、物業費、維修、水電雜支、保險、及折舊等。

申報注意事項

Form 1040表 / 1040NR表和副表E上申報收入和支出。

文 / KPMG安侯建業
稅務投資部副總經理
楊搓儀
joyyang1@kpmg.com.tw



需要注意的是租金損失，通常會被「風險」規則和被動 (無實質參與) 投資規則限制。稅法規定消極 (**passive**) 虧損只能扣抵消極收入。但若房地產自己管理，且能歸為積極參與 (**active participate**)，或許可以多出美金\$25,000開支用來抵一般收入。

三. 出售出租房地產

非美國人出售美國房產所計算資本利得稅基本與美國人一致，房地產相關的出售開銷可以相應抵扣。

申報注意事項

雖然長期資本利得稅率最高是20%，折舊吐回 (**Depreciation Recapture**) 的稅率卻可高達25%。

四. 1031條款同類不動產交換法案

依據1031 Like-Kind Exchanges法案，可以遞延資本利得稅。稅改新法規定除了房地產外，其他資產都不可以交換，以遞延資本利得稅。簡單來說，賣不動產且45天內找出想買的不動產，180天內要過戶，錢須交給「合格中介」保管，並由他們來付給新不動產的賣主。納稅人不能碰錢，不能拿現金 (**cash out**)。所有現金或新增的貸款都算額外的利得 (**boots**)。

五. 分期付款出售房產

如果選擇以分期付款的方式出售房產，可以以分期付款方式進行申報。值得一提的是，即使使用分期付款方式

來延遞資本利得稅，還是可使用稅法第121條主要自用住宅免稅收益。

六. 外國人投資美國房地產法案

購買人一般必須從外國出售人總金額的稅款預扣留稅賦，如下表一及表二。依法案除了扣稅規定外，也明列不需扣繳的條件，並且美國國稅局同時允許賣方提出申請減少扣繳的金額。這些預繳稅對於投資者影響甚鉅，須謹慎規劃。

表一：外國人投資美國房地產法案預扣繳稅率

稅率	銷售總金額	自用住宅天數使用要求
0%	不超過美金30萬	符合
10%	美金30萬到\$999,999	符合
15%	美金100萬及以上	不須符合

表二：主要相關稅賦考量

	美國個人	非美國個人
資本利得稅	應稅	應稅
淨投資收入稅3.8% (若超過收入門檻)	應稅	應稅
預扣繳稅率	免扣繳	扣繳

(本文不能作為節稅根據或是房地產投資指南。本文僅為摘要資料，讀者應依個人情況，尋找稅務專業人士諮詢並規劃，以了解相關稅賦之影響。)



家族故事精選



博世集團 (Bosch) : 家族企業的三權分立

博世集團 (Robert Bosch GmbH) 是德國最大的工業企業之一，亦為全球科技及服務的領導廠商，根據初步統計數據，博世集團40萬2千名員工 (2017年12月31日止) 在2017年度創造了781億歐元的營業額。博世擁有四大產品事業群：交通解決方案、工業科技、消費品、以及能源暨建築智能科技領域。博世是由羅伯特·博世於1886年在德國斯圖加特創立的，前身是「精密機械與電機工作坊」。到目前為止，這家已經有132年歷史的家族企業依然健在，而且始終被當作德國成功家族企業的研究範例，到底博世家族是如何創造其不朽的呢？

博世創始

1861年9月23日，企業創始人羅伯特·博世 (1861 - 1942) 出生在德國南部烏爾姆附近的一個富裕農民家裡，家裡共有12個兄弟姐妹，他排行11。1886年，年僅25歲的羅伯特·博世在德國西部的斯圖加特創辦了小型「精密機械與電機工作坊」，生產多種多樣的產品，並且推向市場，如電鈴、電話機、點火器、電燈，甚至香菸盒等。這樣的業務模式和產品種類大概維持了10年，由於種類繁多以及盲目生產，車間時常入不敷出。

1886年，世界上第一輛汽車在德國西南部誕生，1897年，博世再三經過改良的磁力發電機點火裝置被應用在汽車發動機上，這項突破性的系統，讓博世踏入國際汽車行業提供商的行列，成為了羅伯特創業之路的重要轉機。

1898年起，博世開始向英國、法國、奧地利、匈牙利等國家拓展國際業務。之後的十幾年裡，博世的產品遠銷各大洲。在1913年的銷售額中，有將近百分之九十的銷量來自國外，此後，博世開始了多樣化經營之路，成功地從一個汽車零配件提供商轉型成為了一家國際性的電子設備集團。

1942年老羅伯特去世，企業落入7個職業經理人手

中。在之後的歲月裡，博世並沒有因為創始人的離開而衰弱，反而越發壯大。80年代，博世成為了全球最大的獨立汽車零配件供應商，銷售額比第二名豐田汽車旗下的零配件供應商多出了40%。當時的媒體描述說：「世界上半汽車的燃料導入系統和剎車系統是博世提供的。」

繼承人的難題

羅伯特·博世於26歲成婚後，原本選定了與第一任妻子的兒子小羅伯特接班，但是後來小羅伯特卻於而立之年早逝。兒子去世之後，老羅伯特與第一任妻子安娜的婚姻也走到了盡頭，1927年兩人離婚。同年，67歲的老羅伯特再婚，次年，他的第二個兒子出生，仍然取名叫羅伯特。

在大兒子小羅伯特去世之前，老羅伯特便已經開始考慮企業傳承的問題，為了解決繼承人的難題，他曾經在1917年成立了羅伯特·博世股份公司 (Robert Bosch AG)，將企業進行股份制改造，改造後引入專業經理人為股東。當時的七位總監共享49%的股權。而羅伯特本人在1926年退出管理層，成為監事會主席。然而到30年代博世股份公司上市之後，一旦出現幾個季度的虧損，那些股東就會來找創始人和管理層算帳，導致公司做任何決策都有限制，同時，財務也失去了獨立性。另外，那些作為管理層的股東們在擁有股權，得到金錢之後，工作也開始出現了倦怠。身為創辦人，羅伯特·博世開始思考：**第一，企業如果要保持基業長青，就一定要保持創業自由，保持自身賴以長遠發展的要素；第二，企業要保持財務獨立性，不要依賴銀行或者金融市場。**因此，他回購了之前的股權並且堅決退市，將公司轉變為一間股份不公開的有限責任公司 (GmbH)，重新組建了博世集團的永續治理機制。

1938年，羅伯特正式立下遺囑，遺囑中設計了公司章程，規定公司盈利必須回饋給公眾和慈善事業。遺囑

的內容分為兩方面，在公司運營方面，他訂出繼任者的選擇標準：「我最看重的是公司可以被維護得很好，儘可能代代相傳，一直保持金融獨立，自治。」也就是創業自由、財務獨立，和堅決不上市原則。在家庭成員（第二任妻子、小羅伯特、女兒艾娃以及8個孫子女）方面，由於他立遺囑的當年，小羅伯特只有10歲，顯然羅伯特並沒有把他指認為第二任CEO，他表示，如果小羅伯特成年後有意願進入公司管理層就來公司，如果沒有意願就做自己想從事的職業。

1942年3月12日，羅伯特去世，此時，小羅伯特因為年幼無知，無法接班，由羅伯特最信任的7個管理者主導博世的運行，總經理漢斯·瓦爾茨 (Hans Walz) 成為博世掌門人。而小羅伯特長大後對治理公司仍沒有興趣，成為一名心理學家。

三權分立 創造永續

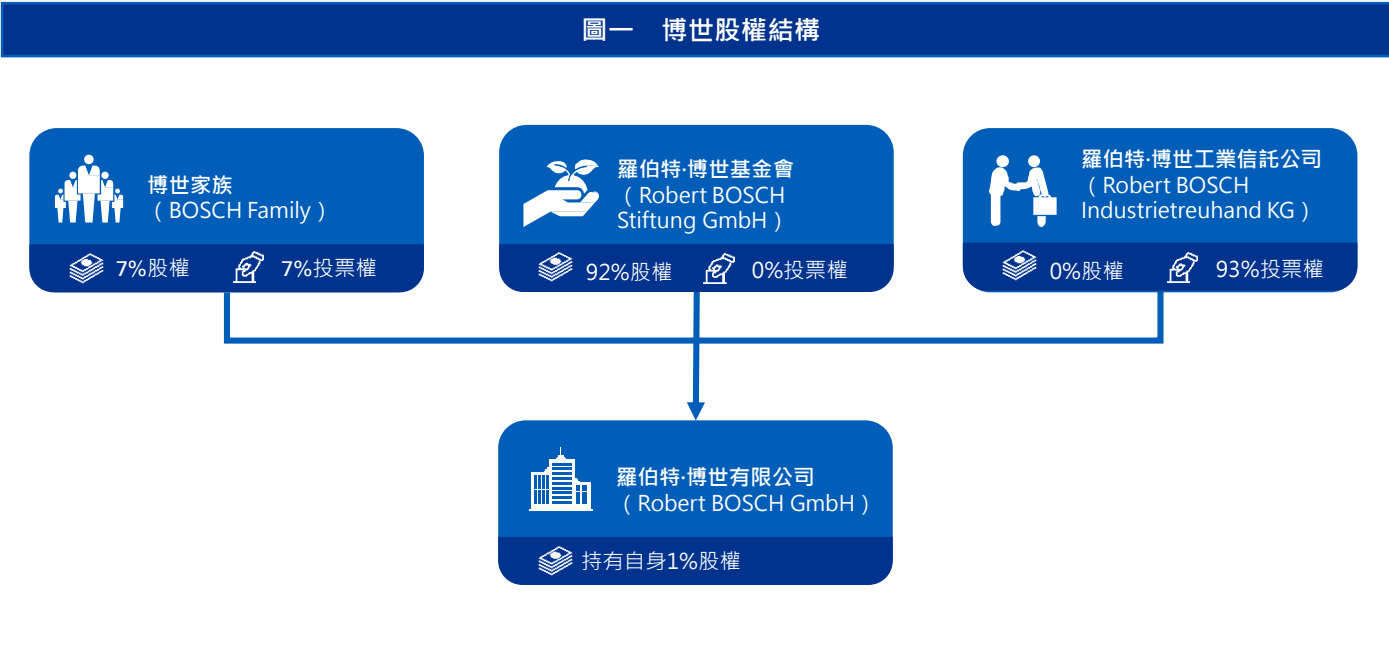
在傳承機制方面，博世集團共以四個主要板塊為主：「博世公司」、「家族控股公司」、「基金會」與「工業信託」。1964年，Vermögensverwaltung Bosch GmbH向公司創始者繼承人收購了Robert Bosch GmbH 92%的股權，1969年，Vermögensverwaltung Robert Bosch更名為羅伯特·博世基金會 (Robert Bosch Stiftung GmbH)，基金會持續以當代形式來執行Robert Bosch的慈善和公民工作，從公司獲得股息，並延續博世創始人的精神將其充分運用。同時這92%股權的持股投票權為羅伯特·博世工業信託公司 (Robert BOSCH Industrietreuhand KG) 所有。博世集團和博世家族分別持有1%和7%的股權。而博世集團的1%股權沒有持股投票權，不能夠參與公司決策，持股投票權屬於博世工業信託 (93%) 和博世家族成員 (7%)。至此，博世家族的產業所有權、控制權和經營權確定了一個三權分立的微妙制衡：基金會擁有公司主要收益權，信託公司擁有公司重大決策投票權 (控制權)，而經營權表面實際掌握在公司監督委員會和執行管理委員會的

專業經理人手中，家族成員不涉入。博世每任的執行長任期約十年，於任期內亦擔任管理委員會主席，也兼任信託之管理伙伴之一。執行長任期滿則轉任公司董事長，同時擔任監督委員會主席，亦兼任工業信託董事。

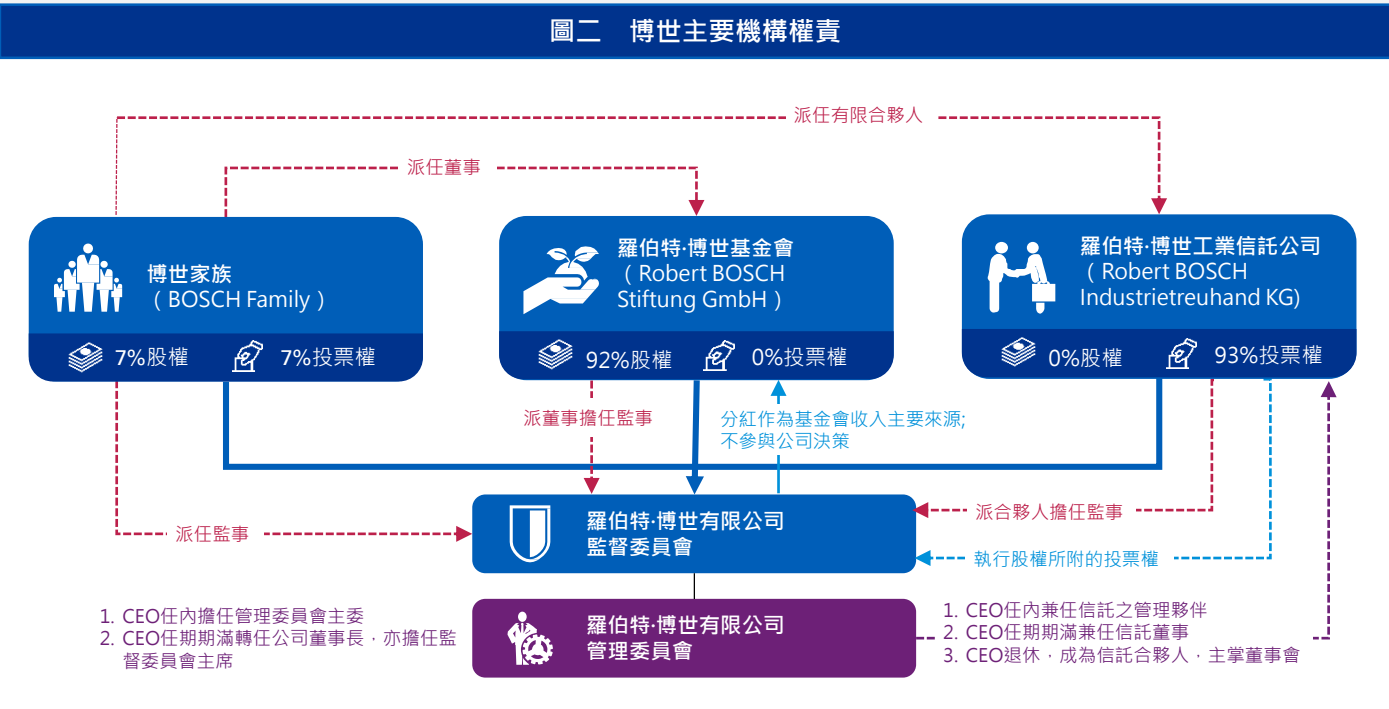
在企業的所有權和決策權分離以及集團不上市的环境下，博世獨特的所有權形式確保了財務的獨立性和企業發展的自主性。集團不僅能進行大規模的前期投資以確保長期發展，而且可以堅持博世創始人的意願和精神，履行企業社會責任。而在穩定的持股結構與決策機制下，博世也得以維持長期的茁壯成長，成為國際上少數可以不上市、家族不介入經營，但仍能夠繳出長年獲利亮眼成績，企業永續健康發展的百年家族。👤



圖一 博世股權結構



圖二 博世主要機構權責



本文內容及圖表參考摘錄來源：

1. [台灣博世網頁·公司簡介](#)
2. [家本紀·2016·〈德國博世：一個家族企業之三權分立〉](#)
3. [人民網德語視界·2017·〈你真的瞭解Bosch這只「工業巨鱷」嗎？〉](#)
4. 范博宏，〈2016家族企業傳承系列論壇 - 公司治理〉，標竿學院簡報
5. 蔡鴻青，2013.4，〈BOSCH博世集團：所有權、管理權與決策權分離的董事會治理機制〉，董事會評論

人物專訪



人物專訪 - 先益電子鄧嘉文董事長

「我現在要作的就是管理好公司，公司若沒了，擁有再多的所有權也沒有用！」

文 / 汪欣寧

去（2017）年8月KPMG家族辦公室於中南部舉辦二代私塾系列課程活動，首次邀請了國內上櫃公司先益電子鄧嘉文董事長分享二代接班的經驗，他精彩的二代接班矩陣圖（見第27頁，圖一）演講，令人印象深刻，四個象限看似簡單，卻蘊涵了傳承接班所面臨的挑戰及價值。當時年輕才35歲的鄧董事長甫接班剛滿一年，從一個單純的研發工程師變成一個手握公司資源、掌控佈局的經營管理者，他自述自己的接班旅程才剛開始，因此看清四個象限的形勢策，學習分享、溝通和佈局，都是他在接班後必須面對的挑戰及課題。

公司的願景與使命：核心競爭力的永續傳承

（編者問，以下簡稱問；鄧嘉文答，以下簡稱答）

問：先益電子於民國68年創立至今，明年即將邁入40周年，請問先益電子對您的意義為何？

答：先益電子原本對我的意義很簡單，就是一般的家族企業，但是直到我接班以後，才真正感受到它其實並不那麼單純，它所要傳承的，不只是一個企業，還包含了這個企業的價值以及父親對先益的願景及使命的延續。因此，我必須要去瞭解整個企業的文化，還有父親一路走來創業艱辛的歷史及故事，從中去知悉、體會，並且繼續帶領公司去開創屬於自己的故事。

問：能否請董事長具體談談接收到父親所要傳達的企業願景及使命為何？

答：先益電子主要是作背光模組的，父親對企業的願景是希望先益能成為一個領導者，一個no.1，雖然願景可能遙不可及，但是要達到這個願景，就一定要對它有使命感，使命一定要努力去達成，願景才有可能實現。我們對先益的使命，就是必須讓先益的核心競爭力能夠永續下去，先益才能走的更長遠。

先益的三個核心競爭力在於「模具、射出及光學」，因此無論是創新、轉型或投資等，先益的發展都要以這三個核心競爭力為中心考量。以我的觀察，作背光模組的企業已經漸漸在失去它的市場競爭力了，因此，我們必須從這三個核心技術面去開發出新的產品，才能讓企業繼續走下去。

接班前的養成：接班能力的全方位培養

問：董事長是在2015年正式接班的，在接班之前，父親的接班計劃如何？

答：父親的接班規畫大致可分為三個階段：

第一階段是**自由發揮期**（大概是從選填大學志願開始）：從大學到研究所，我所學的都是資訊工程領域，在這個階段父親即使深知先益是以背光為主力，但要養成一個背光技術人才並不是那麼容易，但他還是讓我自由選擇自己想要學習的，並不干涉我，甚至到了我畢業出來找工作，他都沒有限制，也沒有要求我要回來先益工作。

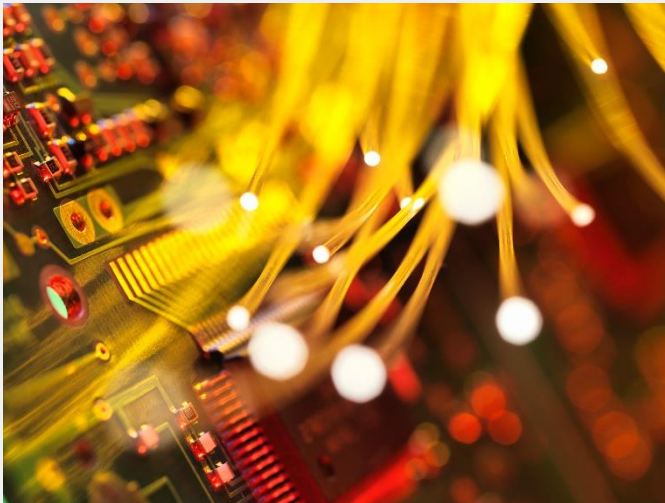


鄧嘉文：企業的核心競爭力要能夠永續，企業才能走的下去。

我們家有兄妹三人，父親用這種方式讓我們隨性選擇、自由發揮，其實是從中觀察我們三兄妹的人格特質跟屬性，看看到底那個人適合回來接班。

第二階段是**目的式的培養期**：原本先益是作LED打

件的，之後轉型作背光模組，父親在帶領先益經歷第一次轉型成功之後，一方面因為年紀大了，一方面也開始感受到他的能力似乎已經無法再應對未來世界的變化了，因此父親期望子女能夠對先益的未來帶入一些新的想法，於是經過溝通討論後，我認為這個公司既是父親一手辛苦創立的，自己當然也有一份責任要將這個公司繼續經營下去，因此決定進入父親的培訓養成計畫中。



這個時期，雖然我還沒有進入公司，但是會先去了解自己如果要接班，欠缺的是什麼樣的能力？我是唸資工的，又是寫程式的工程師，在這之前對於先益的產品、所處的產業領域並不十分瞭解，對於商管領域更是一竅不通，因此在父親的要求下，我到台大唸了MBA，在MBA的學習過程中，除了補足了商管的知識以外，更重要的是我開始研究自己公司所處的產業環境、產品的市場等，慢慢地才開始跟先益有一些連結。

不過父親覺得這樣還是不夠，要求我要藉由外部的的工作再去累積更多的知識及經驗，於是我進了上市公司美律實業擔任產品線管理，也跟著美律董事長廖祿立先生學習了很多。

第三階段就是正式進入公司的時期：從那時開始我才真正進入公司的核心管理階層；父親當初的規劃是讓我擔任幕僚的工作，我先進入的是先益的企劃處，與各單位的合作則是採專案的方式進行，我會根據公司的現況提出我的建議，讓團隊看看能不能執行，一定要團隊同意才能執行；透過這種方式，我可以去連結與其他幕僚單位間的合作關係，各個單位的主管也開始跟我有接觸，就專案進行協調溝通，讓他們不會有我只是一個「空降者」的疑慮。而我所提出的建議，他們不一定要照做，可以經由討論後再決定要不要接受，但一定要講清楚他們的想法是什麼？合不合理？透過這種與各單位主管間彼此互動，我也可以從中知道那些人可用，那些人不好用，並建立起自己的接班團隊。

我覺得父親以作為幕僚的方式來訓練我是一個很好的方式，因為在家族公司作事，要讓大家不知道你是誰根本是不太可能的事，碍於身分，你在許多職位或是從基層作起，都有可能擔心不能真正學到東西，無法展現你的實力。因此以作為幕僚的方式進行專案，提出Proposal、與各單位溝通協調並且執行，更能考驗我的能力及讓我對公司更快熟悉瞭解。我認為，在外部公司工作時，因為你只是一個nobody，所以會被充分甚至無理的要求與訓練以達到外部公司的需求；但在自家公司工作，因為身分特殊反而會得到某種程度上的包容與保護，但其實大家都在等著看你的能耐，一定要撇開你是王子、公主的身分，真正拿出你的實力來，才能讓人服氣！

問：董事長有提到擔任幕僚的工作時期，會提出自己的建議案，然後讓其他單位去提出意見，並判斷不可行，對有些公司來說這似乎有些困難，有的可能碍於身分，同仁會沒辦法講出真話，有的則是主事者一言堂，對於提出的所有建議案通通有意見，以致案子多數無法執行，打擊提案者及團隊的信心。關於此點，董事長的看法？



先益電子鄧嘉文董事長

攝 / 汪欣寧

答：我覺得在正式佈達Proposal要執行時，事前的準備工作很重要，以我來說，我在提proposal之前會先與功能單位溝通，在這之中多多少少還是會聽到一些真話，有些資深的員工可能比較會有所保留，但現在真正在作事的這些年輕的員工還是很敢提出他們的想法的，而我，就是要學習多聽大家的意見並且去作出判斷，聽到有疑慮的地方，就要想辦法提出解決方案及配套措施，再放入Proposal中，也才能夠說服執行單位同意去執行。

對我來說，一個接班人，在一開始就要**想辦法去瞭解事情的全貌，不要懶於去瞭解細節，需要花費時間跟精神的，就要去作，不能迴避！**

以前父親在公司雖然就是一個「決定者」的角色，但他仍然會作好事前的溝通，而非「一言堂」式的管理；這點我跟父親一樣，雖然有自己的想法，但我還是希望能透過溝通協調來建立共識。

問：一般在談接班規劃，常希望家族的人進入家族企業前至少在外單位先累積一些工作經歷，同時在接班之前，最好能有一些戰功。對此，您的看法？

答：有好有壞！當然還是要視每個家族企業不同的狀況

來決定該怎麼規劃，我個人是先在外部歷練過，去學習一些別人的作法及知識，累積經驗再回到公司。例如我在美律時期，在內部曾經提出一個以核心競爭力為主的VCC (Value Creation Cycle) 的概念，當時這個概念頗為產品線管理單位所受用，並與同仁在這個架構下共同討論並激發出許多idea，這個在美律服務的寶貴經驗，也成為我回來接班一個很好的教材。我在先益的思考模式，也始終會從自己公司的核心競爭力出發，帶進創新的觀念，開發新產品，並進一步提出建議方案，同時說服一級主管願意一起參與。

接班前當然最好能有一些戰功，那可以更具說服力，**但我認為更重要的是，你要展現出你肯做事且肯負責的一面！**以我為例，我有戰功但也有做的不好的決策，戰功是我用自己所學和語言的優勢，親身前往美國讓公司得以在川普選舉的影響下把重要客戶的訂單給守住；失敗的則是因太過積極與大公司談合作接案，忽略了大公司因規模巨大所以看事情的角度與我們不同。對我們中小企業來說可能是難得的大好機會，但對大公司而言卻只是一個可有可無且難有存在感的小專案，我當時疏忽了此風險的考量而促成公司購買了一些最後因為大公司沒給

訂單而面臨放著養蚊子的設備。但最後我找了生產技術團隊大家一起腦力激盪，想盡辦法把那些設備做一些修改後接到公司可自動化的產線上，幸好還能接的上去，解決了設備無法稼動的窘況，也讓公司同仁看到我雖然做錯了，但我不推卸責任，我有積極面對並且努力善後的態度。

問：您認為進入家族企業前至少需在外部單位先累積多久的工作經驗？

答：我覺得累積多久的工作經驗要看每個人的特質及能夠掌握動向的能力。像我在美律一年半後回來先益工作，一年後接班，都比原先預期的要早，所以**重點不在於時間要多久？而是要看你多快能夠pick up起來，自己是不是都已經ready好了！**

以我來說，今天如果要我來評估這個人是否都已經準備好了，我會請他作出一個 **Business Plan**（BP）來，就可以知道他的準備程度到底如何？

問：提到BP，對許多二代來說，也會被一代要求來作為養成的工具之一，但二代往往摸不著頭緒，不知道要從那裏著手，您可以給點建議嗎？

答：作BP有很多的考量，這跟在學校作專題是不一樣的，在學校作專題得到的只是一個分數，在企業作BP是要拿錢出來，必須務實地反映公司的狀況，並且驗證你所提的效果到底能不能夠達到，這是需要被考驗的。

大致來說，作BP首先你需要明確知道「**主題**」是什麼：你必須知道，公司的產品是什麼？什麼是公司的核心競爭力？你的BP是要針對現有產品去作的？還是要開發新的產品？

接下來，你必須要去**作出市場分析**：在管理學上，有許多的工具可以協助你作出分析，你可以先用

SWOT找出公司在競爭市場的優勢及弱勢、機會及威脅。透過五力分析去看看這個產業是否還值得公司跳下去做，如果可以，就必須要能確認公司的核心競爭力是否足以應對，並且思考開發符合這個產業的新產品，進一步與功能單位溝通可行性，並提出建議方案。

而在提出建議方案時，你須要**作好財務預測、作出ROI**，每一個數字跟計算方式邏輯都需要清楚詳盡，最後才能提出給執行單位看同不同意去執行。

過去先益曾經有人提案想進入醫療市場，從BP分析來看，基本上就完全不符合先益的三個核心競爭力 - 「模具、射出及光學」，跟先益未來的市場發展亦不相符，因此這項BP就不能被接受。



問：談到接班的能力，有些公司在作傳承的時候，上一代往往會先從所有權開始作起，二代也覺得要有所所有權才能夠在公司掌握經營權，才能施展開來，您對這樣的看法？

答：就我們而言，我目前比較像是在父親的專業經理人，父親對於經營權的部分是完全放手讓我去作的，

但是就公司的所有權、資金管理方面的掌控，還是在父親手上，基於父子之間的信賴，我也完全不會過問。我的想法是，先把公司管理好，以讓公司能永續經營下去為最主要目標，其他的則留待之後慢慢去學習。

父親常跟我說：「**公司如果玩完了，你還要所有權幹嘛？**」你要敢接班，就必須要有能力去作，之後再來想所有權的問題，而不是先把所有權拿在手上，而自己完全就只是一個扶不起的阿斗，那公司也會被你玩完的！

接班的挑戰：四象限匯聚企業傳承價值

問：對董事長來說，接班後的挑戰是什麼？

答：接班後的挑戰分別來自於人的問題及公司的問題：

就人的問題，來自於我常講的四個象限，包括：**第一象限的長輩、血親**，**第二象限的同輩、血親**，**第三象限的同輩、夥伴**，以及**第四象限的長輩、長者**，這四個象限所給你的有時會是助力，有時也會是阻力，而對我來說，團結大家的共識會是永遠的課題，所以我們只能用溝通、協調、包容、忍耐來解決問題，但是也要切記：公司業績是你的護身符，但不是萬靈丹！因此，以能力與專業優先，你得比對方了解你還更了解對方！



在公司的問題面，我的挑戰首先就來自於**尋找公司下一個主力產品**；這個過程是很花時間的，像目前我們即將推出的新產品是LED汽車頭燈，這雖然是以我們的核心競爭力為主開發的，但還是有很多細節是不一樣的，而且就汽車的供應鏈市場來看，它是一個很保守的市場，除非真的很厲害，否則很難打入市場，因此我們作了很多的分析來思考出我們產品的市場利基。在這個過程中，因為自己非此方面的專業，因此只能相信技術人員，經過不斷地溝通，自己當然也會擔心，判斷的到底對不對？作出來的產品到底有沒有人願意買？但我很願意去作廣泛的學習跟了解，同時工程師的背景也讓我願意去多方研究分析產品的可行性及市場。

而在成功的創造新產品後，接下來，我下一個即將面臨的挑戰將會是：**如何創造損益兩平！**

問：您對先益未來發展有何期待？

答：我對於先益的期待，仍然是希望延續父親的願景及使命，讓公司的核心價值能夠延續下去，所開發的新產品能夠支應先益在背光市場繼續走下去。

我認為，背光模組市場因為競爭者多、市場減少等因素，未來勢必會面臨發展困境，因此，如何分析背光市場走向並提供差異化背光技術服務，是先益目前所需積極思考的問題。

而對先益來說，我認為能永續經營下去最需要作到的就是：**團結共識、創造價值、利益平衡！**

成功接班傳承的關鍵

問：依您的經驗，您認為一個企業要成功傳承有那些關鍵的傳承因素？

答：就像那四個象限圖一樣，我認為企業傳承所要面臨

的問題，以及由其中所激盪出來的傳承價值，通通都可以用象限圖來作分析；在接班前先去了解公司目前的狀況，到底是處於那個象限中？同時在各個象限中，分別有它所面臨的包括現在、未來、直接、間接、有形、無形各個面向的問題，如此羅織出來的，會是一個複雜的系統。接班後，你唯有看清楚目前所處的問題及趨勢，也才能去制定政策、解決問題，企業傳承才能成功，傳承才有價值。

問：您認為要作一個企業接班人，必須要具備那些特質及心態？是否可以給接班者一些建議呢？

答：接班前的自我評估是很重要的，接班者必須問自己是否準備好了？

我到底了不了解我的公司？我願不願意去了解我的公司？我知道公司的問題點在那嗎？我是否願意帶領公司突破困境？

就一個上市櫃的公司而言，嚴格說來，這家公司已經不屬於我們家族的了，所以我要把自己定位成一個「專業經理人」，要作的就是如何帶領公司獲利，並且永續發展下去。我們必須要了解，今天一個接班者來公司當總經理或董事長，要背負的，是一個極重大的責任，並不是要來公司坐大位、享受尊榮的。因此，我必須要儘快了解我的公司，同時開始評估自己所具備的專業能力，是否能夠帶領公司繼續往前。**如果能力不足，就要想辦法趕快補足！**

如果你的家族企業是一個非上市櫃的公司，雖然家族擁有大多數的股權，但你必須要認知的是，**公司若沒了，擁有再多的所有權也沒有用！**有了這樣的認知，你就該好好的去針對四個象限的問題作好溝通、協調的工作，同時，充實自己的專業能力，帶領公司繼續往前！



家族辦公室觀察

文 / KPMG安侯建業
家族辦公室協同主持會計師
郭士華
rkuo@kpmg.com.tw



先益電子鄧嘉文董事長是我們家族辦公室季刊首位專訪的人物，在過去幾場家族傳承相關論壇中，這位二代董事長分享了接班的經驗，以及如何運用四個象限看清接班的形、勢、策，並提出他的建議。鄧董事長精彩的分享內容及在各個面向所提到讓許多與會者心有戚戚焉的狀況及挑戰，都是其自身所遭遇的真實經驗，十分值得作為家族傳承接班的參考。外界其實很難想見，一個接班尚不到二年的年輕二代，在接班前其實已經經歷了許多的挑戰及能力的淬練，也因此才能將家族企業永續經營的重責大任擔負起來。

傳承工作要趁早

從先益的例子來看，對家族企業來說，**傳承也許不是最緊急的事，但卻是最重要的事，所謂十年磨一劍，傳承工作一定要趁早**，事業接續才能順利穩固。先益的前董事長對於傳承的規劃其實早在二代就學時即已分階段在進行，他先從觀察合適的接班人開始，再就能力作培養；同時，讓預定接班者了解欲擔負家族企業必須具備的能力，如有不足，則鼓勵儘快學習補足。另外，也要求二代要在外部工作，以累積不同的經驗；而平日裏的家族溝通，也能了解接班人對於公司經營處理及危機處理的能力。各項安排，在在都可以看出前董事長對於傳承的規劃雖無明說，卻早有想法。

尋找合適的接班人

然而要找出合適的接班人是一件不容易的事，最大的挑戰是，有的家族成員有意願、沒能力，有的則是有能力卻沒意願，因此，傳承者除了多加觀察及進行培養外，也要能接受接班者「未必會是家族成員」的可能性，最重要的是「讓家族企業的永續傳承」是不是傳承者的主要願景？如果是，找到好的且能與家族目標一致的专业經理人來接續傳承，也未嘗不是一種能讓家族企業繼續經營下去的方法。

接班者的態度是關鍵

如果能找到合適的家族接班人當然最好，但是接班人除了意願及能力外，「態度」也很重要的。接班人要知道，自己並不是因為「身分」而接班，因此在公司不能總想以王子、公主自居，接班者必須具備成功不必在我的謙虛態度，與公司團隊合作，包容異見，充分溝通；同時，接班者必須要對家族企業展現出熱情及企圖心，因為熱情是工作的原動力，而企圖心則是能讓企業持續發展下去的執行力。

在本刊此次的訪談過程中，當鄧董事長一談到先益LED汽車頭燈新產品的開發時，他眼神中便充滿自信及熱情，能夠針對當初開發的想法、市場環境、競爭者、產品設計...等各項，侃侃而談，儼然發揮了本身所具有的工程師研究分析的精神，雖然他一直謙虛地強調自己不懂技術，但是對於產品的問題及細節，仍會積極主動地去了解，顯示他對發展家族企業的企圖心，也展現出接班者應具有的「態度」：**想辦法去瞭解事情的全貌，連細節都不放過；需要花費時間跟精神的，就要去作！**而這也就是我們以下要談的 - 具備「務實BP能力」的態度。

接班者的考驗：務實的BP能力

鄧董事長在訪談時提到，要評估這個人是否都已經準備好了，可以請他作出一個Business Plan (BP) 來了解他的準備程度到底如何？這絕對不是單純在考驗你是否能作出一個多厲害BP的能力，實務上很多二代常不瞭解，以為BP就是如同在學校學的一樣，只要能作出一個的完美計畫，就可以拿到高分。但這畢竟只是紙上談兵，正如鄧董事長所說的，BP其實牽涉到許多內外因的考量，對BP提案的影響，可知與不可知或是有形與無形的因素甚多，這跟在學校作專題拿到一個分數是不一樣的，對企業作BP，是真槍實彈的要上場打仗的，一旦採行則花費的代價就是公司的實際成本。因此，必須更務實地去了解企業實際營運的狀況，深入瞭解所涉及的每一個細節及問題，同時在其中不斷地與各部門、各單位充分協調溝通，以及不斷地修正、提出解決方案來，以驗證你所提案的效果到底能不能夠達到。也就是說，二代接班人必須要從一個高高在上的王子、公主，深入到基層去瞭解實作，才能真正發現問題所在。

企業能夠永續，所有權才有意義

而許多家族客戶想到作家族企業傳承，往往會先從所有權的佈局開始著手，他們的想法在於家族成員如果沒有掌握所有權，好像就不太能說什麼話、作什麼事，這是很現實的問題，但是掌握了所有權，卻忽略了對接班者能力養成的重要性，則很容易讓傳承之路困難重重。從先益電子的傳承順序來看，讓年輕的接班者先從經營權的接班開始，所有權的部分則仍掌控在老董的手上，這樣的思維即是「企業能夠永續、擁有所有權才有意義」。企業要想成功傳承絕對不是短期間就能達成的，接班人要培養接班的能力也不是單一的，選擇採取循序漸進的方式，將所有權及經營權分開傳承，這樣的好處是，可以觀察年輕接班人的接班狀況，是否有能力把企業繼續經營管理下去，同時也能給予接班人有時間

去補足能力不足的地方；如果接班作的不好，至少所有權的部分是仍可以掌控的。

由此，我們建議比較好的傳承方式，是先確認經營權的規劃，再以可以成就經營權規劃的目標來進行所有權架構的建立。

接受下一代經營企業的精神

以所有權來作為鼓勵接班的誘因從來就不是企業能夠成功傳承的關鍵要素，但是一代能夠從旁協助及支持卻是一個很重要的關鍵，多數的企業創一代，辛苦打拚一輩子，其間或許經歷過數次成功的轉型，但是到了年紀漸長，對於外在環境及趨勢轉變的承受度及反應已經沒有過往的敏銳度及衝勁時，也應該要能在了解二代對於經營企業的精神與想法（包括轉型及創新等）後，予以充分的支持及協助；如果是天馬行空、不切實際的想法，一代不必急於全盤否定，打擊接班人的信心，而能夠適時提醒，與二代溝通進行調整，並協助其落實調整為實際的作為，這樣同時也能夠有助於培養出接班人的自信心，以及願意做事且勇於負責任的態度來。

家族成員有共識，家族傳承有意義

從本次的專訪中，可以發現，企業傳承接班牽涉的層面十分廣泛，不僅需時多年，亦可能關係到家族成員間的利益及情感；而如果所有權及經營權未提早作好規劃，也極容易造成家族紛爭，甚至是家人反目、對簿公堂之情事，情何以堪？所以，傳承工作一定要趁早進行；同時，如果能在家族成員都有共識的情況下規劃，家族傳承才會有意義，也才有可能成功。👨👩👦

國際觀點分享



2018 Family Business Survey

Colliding generational perspectives results in successful family businesses

KPMG Enterprise和澳大利亞家族企業 (Family Business Australia) 於今(2018)年5月合作發佈最新的【2018年家族企業調查報告】。調查顯示，家族企業取得成功的關鍵，在於家族成員之間的溝通以及在財務成功表現與建立良好關係間能取得平衡。同時，家族企業還必須運用現有企業經營者的智慧以及結合下一世代的創業精神才能達到成功。

Communication between family members and balancing financial success with strong relationship-building is the key to success for family businesses.

This is both in the short-term and for transitioning to subsequent generations, says the latest 2018 Family Business Survey from KPMG Enterprise and Family Business Australia (FBA). Family businesses must also harness the wisdom of the current business owners, as well as the entrepreneurial spirit of the next generation to succeed.

The ninth bi-annual Family Business Survey presents viewpoints from two generations, both the current business leader and the next generation (NXG) of the same family business. This is the first time that such an approach has ever been taken in family business surveys anywhere in the world.

家族企業成功的五個關鍵點

- 溝通、溝通、再溝通
- 接受下一代的創業精神
- 家族間進行充分討論，避免激烈衝突
- 協助下一代建立接班信心
- 傳承不要等，現在就得開始

KPMG Enterprise Partner Dom Pelligana says the ingredients for a successful family business can be distilled into five key points:

- Communicate, communicate, communicate.
- Embrace the entrepreneurial spirit of the next generation (NXG) and harness the power of knowledge, experience and wisdom of the current business leader.

- Engage in healthy debate, not heated conflict.
- Empower the NXG to take over the family business with confidence.
- Don't wait – start now.

Survey highlights

調查報告重點：

- 在家族間的社會情緒福祉 (**socio-emotional wellbeing**) 及財務表現上找到平衡是很重要的
- 未來的領導者認為溝通不良是導致家庭衝突的主要原因
- 受訪者中只有**27%**的家族企業有傳承計畫
- **64%**的下一代不相信他們能接班
- 雖然目前大多數的家族企業領導者以男性為主 (**78%**) ，但在下一代的領導者中，男女的比例則平分秋色。

- Finding a healthy balance between the family's socio-emotional wellbeing and financial performance is crucial to success. 'Socio-emotional wellbeing' is defined as the sum total of relationships the family develops with other family members, their business and the broader community.
- Future leaders cite poor communication style as the number one source of family conflict.
- Only 27 percent have a succession plan for the current leader.
- 64 percent of NXGs do not believe they are ready to take over the business.

- Although today's family business leaders are overwhelmingly male (78 percent), when it comes to the next generation of leaders, the ratio is evenly split, 50-50.

The report was compiled by KPMG Enterprise, FBA and the University of Adelaide's Family Business Education and Research Group (FBERG) in August 2017.

Says KPMG Enterprise Partner, Bill Noye: "Our survey shows that optimal outcomes are achieved when a balance is achieved between the business' financial objectives and the positive relationships the family establishes with each other and their communities, which the Survey calls socio-emotional wealth."

"Even though one third of family businesses have not addressed succession planning, the more positive the socio-emotional wealth of the family, the more likely business owners are to pass the business onto a family member.

"But nearly 22 percent of future leaders also viewed poor family member communication as the number one source of conflict within the family."

"Strong governance is also important for growth and family businesses are more likely to have a structure in place to govern the business rather than that for the family. For example, almost half have a Board of Directors while just over one third have a Family Council. Our survey shows that it's important to address this discrepancy head-on."

【2018年家族企業調查報告】強調，需要徹底執行傳承計畫，同時培訓下一代的領導能力。而現任的領導者與下一代對於是否退出企業，另行創業持不同的看法，除非二者互相溝通合作，有共同的願景，否則這種情況將會對商業信心及家族企業的未來造成影響。

Family Business Australia CEO, Greg Griffith said that the report emphasised the need for thorough succession planning and training the next generation for leadership, especially as over two-thirds of future leaders felt unprepared to take over the business.

"Family businesses need a shared vision," he said. "Current leaders and the next generation have different views of disruption and entrepreneurship. Unless they co-operate, this lack of synergy threatens business confidence and the future of the family business. What is healthy is that family businesses are embracing progressive thought, innovation and diversity: the next generation of family leaders are equally split between men and women." 



KPMG Enterprise Global Family Business Tax Monitor 2018

KPMG Enterprise於5月份發布了“Global Family Business Tax Monitor 2018”（第三版），本次報告內容涵蓋了針對全球65個國家（包含台灣）相關的稅務訊息及觀點，以及家族企業於傳承至下一代時包括退休及繼承方面的稅收減免。

這份報告也提出了五種未來將可能改變各國家族企業財富傳承規劃的趨勢：

1. 美國的稅改短期內將會有高度的影響：對美國的家族企業而言，近期的稅制改革將會大幅地改善家族企業移轉財富的稅收減免。
2. 英國脫歐影響尚不確定：由於英國和歐盟仍在研究英國脫歐將如何開展，因此對英國家族企業的影響尚不清楚。
3. 各國政府正在處理地下經濟（Informal Economy）的問題：在許多國家，影子經濟十分普遍，包括家族企業在內的許多企業都在正規業務結構之外運作，而世界各國正在鼓勵這種地下經濟能進入合法的經濟體系（legal economy）中。
4. 企業主延長服務年限：許多企業主延長在企業服務的年限，希望在企業中仍維持其活躍度，這有可能會破壞企業的繼任計劃，另一方面來說，越來越多地家庭成員會更需要仰賴家族企業的資產生活。
5. 千禧世代有不同的願景及價值觀：千禧世代對家族財富如何配置運用會有其他的想法，而非只是在家族企業中扮演傳統的角色，他們可全球化地思考、具有社會意識的價值觀，並往往具有慈善事務的目標。



KPMG Enterprise
Global Family Business
Tax Monitor 2018

家族時事瞭望



家族企業傳承的新發現

當創業者要傳承，仍然傾向選擇家族成員為接班人；而且因傳承事件帶來經營的不穩定，造成公司價值大幅下跌。交通大學財務金融研究所教授葉銀華表示：透過長期研究，發現上述現象在2002年之前是存在的，但之後卻逐漸降低了！

首先發現台灣在2002年、2007年進行比較大規模之強化公司治理法規的修正。2002年初引進獨立董事制度，先從新上市公司做起，並發布公司治理實務守則。同時，通過投資人保護法與設立保護機構，引進團體訴訟，讓受不法證券事件傷害投資人有免費的求償管道。再者亦強化上市公司內控制度與規範資金貸與、背書保證，特別是針對關係人交易。隔年，大幅放寬外國專業機構投資人的限制，增加市場的監督力量。2007年政府修改證券交易法，正式將獨立董事與審計委員會法制化，並逐步推廣至所有上市公司。同時，增加財務報表虛偽或隱匿，以及證券市場不法案件之法律責任。

上述的修法強化台灣之公司治理法規（外部治理品質），同時也驅使上市公司改善內部治理機制，因而控制股東比較願意選擇非家族成員做為接班人。所以在1997至2001年家族傳承比率最高，而之後隨著時間呈現遞減現象。

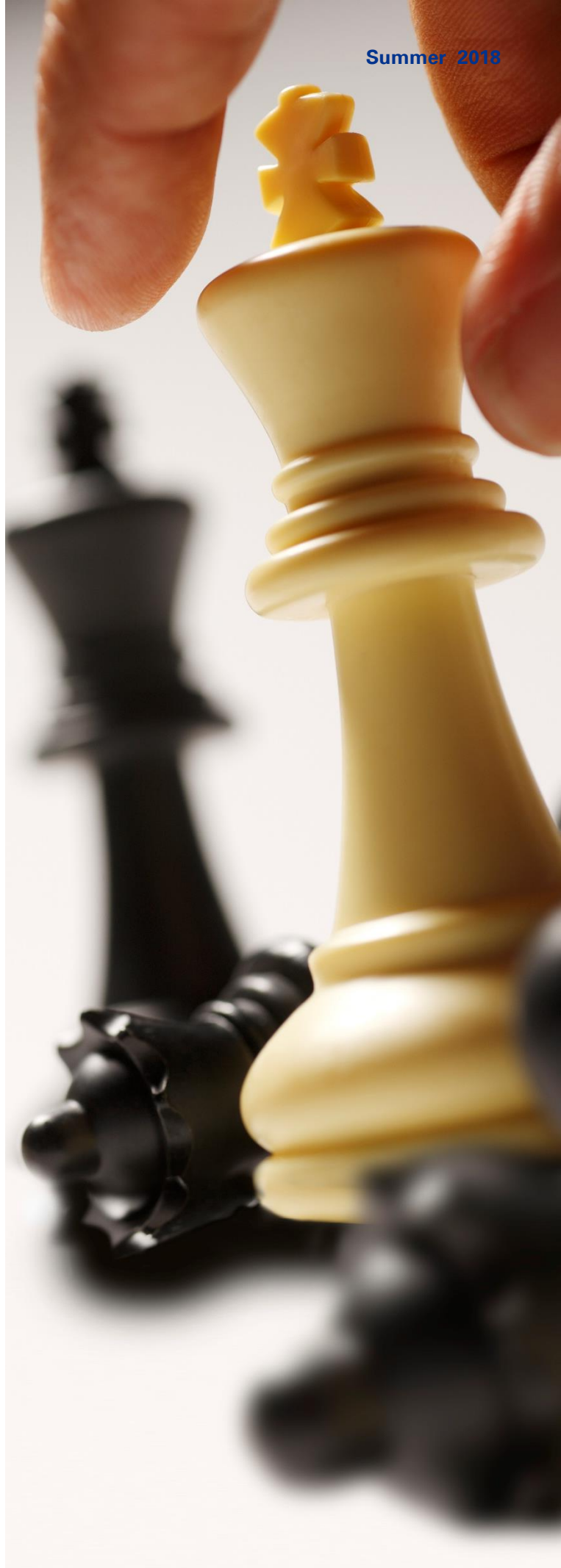
本文摘錄自聯合報 | 2018.06.26

家族財團法人買自家股票 陳冲：應被禁止

行政院前院長、現任新世代金融基金會董事長陳冲公開呼籲，應該將財團法人納管；他說，目前很多家族企業的財團法人，搖身一變成為「控股公司」，回購自家股票、維持自家經營權，這類行為應該被禁止。

主要有四大建言：

- 一、推動財團法人法的「優質」立法，中長期檢討法律體系問題，包括財團法人是否適合在民法中規定。
- 二、立法內容應該包括：
 1. 指定政府主政「協調」機關。
 2. 財團法人法草案第二條中的「捐助財產」、「基金總額」、「基金財產」三者並無定義。



3. 董事會的選舉方式、組成，如何對捐助人與受服務對象有最好的問責性且董事會成員需要多元、專業、獨立等。
4. 董事會成員公共性的百分比、及是否需設置監察人或審計委員會。
5. 用財團法人基金總額或捐助收入總額做分類依據，並依其是否免稅、及是否公開勸募做分級管理。
6. 捐款者的個資隱私，若是政府周邊單位的捐助，就需要強制揭露。

二. 政府捐助財團法人不應規定在財團法人法，而應併入行政法人法。

三. 應有相關配套措施，如可結合民間力量推動非營利組織治理，訂定非營業組織會計法，草擬治理最佳實務、研訂明確免稅標準使符合設立目的等。

本文摘錄自蘋果日報 | 2018.06.11

財團法人避稅漏洞 財政部補破網

為避免財團法人成為避稅工具，財政部檢討修正相關規定，在機關團體的部分，為防杜機關團體與其捐贈事業的股東或關係人，有不當利益輸送或成為集團控股

此外，營利事業主要捐贈人及關係人，若要擔任機關團體董監事，不可超過全體董監事人數三分之一；當年度機關團體收入總額1億元以上者，與創設目的有關的支出，不得低於收入的80%；5,000萬元以上、未達1億元者，不可低於70%；未達5,000萬元者，不可低於60%。

本文摘錄自工商時報 | 2018.04.23

把遺囑寫成遺訓 會讓你富不過三代

瑞銀台灣區財富管理副董事長劉瑞霖指出，跨世代財富傳承有其難度，富「難」過三代，其實有三大原因：

1. 「稀釋風險」，因為家族人數一多，開枝散葉，財富在傳承過程中自然會分散或縮減，經營權及所有權稀釋問題也會出現。
2. 「交棒問題」，到底是立長還是立賢，二代要繼承家業或順從個人志向，家族企業雖有接班人計畫，但常常出現變數。
3. 「規劃不足」，不少家族企業欠缺公司治理機制，平時也沒及早做財富規畫，企業掌門人想立「遺囑」，卻無財富傳承及接班內容，遺囑立馬變成「遺訓」，結果等於什麼都沒規劃。

本文摘錄自聯合報 | 2018.06.05



家族辦公室



活動花絮

臺灣企銀教育訓練「二代傳承面面觀」

目前台灣許多家族企業正面臨了世代交替，在華人傳統思想中，接班是二代不敢觸碰的議題，接班計畫皆由一代啟動。但不管是由一代或二代來啟動，往往不知道要從那開始，許多銀行業的同仁在接觸中小企業時，雖然知道這議題須要開始被重視，但卻也常找不到話題可以切入，為此，臺灣中小企業銀行特別邀請安侯建業家族辦公室協助，由家族辦公室協同主持會計師郭士華及尹元聖二位會計師，分別在4月份於台北、台中及台南與中小企銀的同仁們分享接班議題，以及接班的個案，以期協助同仁與客戶建立良好的溝通、展開家族傳承議題的對話。



- 1 郭士華協同主持會計師分享傳承個案
- 2 尹元聖協同主持會計師主講接班議題

中小企業併購暨固本傳承接班講座

為推動企業提早進行傳承規劃並協助企業轉型升級，經濟部中小企業處與社團法人中華民國管理科學學會於6 - 8月份在台北、台中、台南、高雄舉辦「中小企業併購VS固本傳承接班講座」，特別邀請安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾及協同主持會計師郭士華擔任主講人，針對創辦人及接班人所面臨不同的議題及實務案例分享，冀望協助所有面臨企業傳承的企業主們瞭解企業傳承的重要議題和發展策略。另外，為讓傳承及接班者們更瞭解併購策略應用的各個面向及對企業傳承的影響，主講人特別以實際個案分享進行說明。

而要當一個接班者，必須要多面向的學習，並培養多元的能力，本講座也帶領接班者學習應如何閱讀財務報表，並從財務報表中瞭解傳承關鍵議題，協助接班人提昇自我競爭能力。



陳振乾主持會計師針對企業傳承策略實務進行說明

2018企業傳承主題沙龍

談「管理者必備的數字敏銳度」

為了協助企業接班人了解企業傳承的過程中，如何順利「承接」，同時從成功接班案例中挖掘出接班成功的關鍵因素，以及瞭解接班人需培養的能力，經濟部中小企業處特別於2018年7月16日在台中舉辦企業傳承主題沙龍，安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華應邀主講「管理者必備的數字敏銳度」，並與盈錫精密工業總經理巫有崇及現場的企業二代與會者一同進行接班傳承焦點對談及QA座談。

在本次座談中，許多與會的接班人紛紛表示，在接班的過程中，往往會遭遇到的問題是，自己本身是技術背景出身的，但缺乏財務管理方面的能力，因而在接班之路上總是會覺得困難重重。對此，郭士華會計師表示，要能夠掌握企業經營的財務關鍵，就必須培養自我的數字力，學會閱讀及分析財務報表。她建議，接班人可以藉由多上課學習、就讀MBA...等方式來彌補不足、強化能力，除此之外，接班人也要練習能提出務實可行的Business proposal來，這也必須透過實際去瞭解企業的情況，並進行充分溝通後而得。



郭士華協同主持會計師談接班成功關鍵議題



接班傳承焦點對談

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



張芷
稅務部營運長
+886 2 8101 6666 ext. 04590
schang1@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



卓家立
安侯法律事務所所長
+886 2 8101 6666 ext. 14688
jerrycho@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



劉彥伯
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 05653
abelliu@kpmg.com.tw



陳惠媛
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 01595
angelachen@kpmg.com.tw



蔡文凱
稅務投資部會計師
+886 2 8101 6666 ext. 04581
ktsai@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

聯絡窗口

汪欣寧
協理
+886 2 8101 6666 ext. 08712
lydiawang@kpmg.com.tw

陳舒蓉
專員
+886 2 8101 6666 ext. 15468
dorischen2@kpmg.com.tw



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