KPMG

KPMG 家族辦公室季刊

2018年秋季號 | No.3

KPMG家族辦公室

2018年秋季號 | No.3

1 主編的話

3 家族時事及議題觀察

4 馬雲退休 ── 阿里巴巴的傳承接班安排

7 專家專欄

8 | 家族轉型 | 家族企業之併購轉型

12 | 家族法律面對面 | 你的就是我的？── 搞懂夫妻財產制

14 | 顧問談新 | 接班計劃先推e化

15 美國稅務

16 美國房地產投資系列：自用住宅 ── 如何在出售大房子之後，不支付所得稅

18 家族故事精選

19 李錦記家族：百年傳承的力量

22 人物專訪

23 宏亞食品總經理張云綺：當下把事情作好，你就會被肯定！

27 國際觀點分享

28 Female family business CEOs' tips for success

30 Global Consumer Executive Top of Mind survey

31 家族時事瞭望

- 避稅工具？公益信託支出占不到信託資產1%
- 基本生活費排除薪扣額　安侯：雙薪家庭扶養2人即可受惠
- 顧立雄：引導家族化成「好Banker」代名詞
- KPMG：家族企業傳承可運用無票面金額股

34 家族辦公室

35 家族辦公室赴越交流傳承議題

36 越商訪台與家族辦公室交流傳承議題

37 家族辦公室服務團隊

主編的話

李嘉誠退了，張忠謀退了，星巴克的Howard Schultz也於今年退下了CEO的職務，2018年無疑是一個退休傳承的大年，連時值壯年的阿里巴巴集團董事局主席馬雲也於54歲的年紀早早就喊出將退休的消息。相較於大多數的台灣企業，阿里巴巴似乎更早地處理及面對接班的問題，馬雲基於讓企業能夠永續發展，他早在十年前便規劃建立了一套接班制度計畫—即是它特殊的「湖畔合夥人機制」。對許多終其一生都在為企業辛苦打拚的第一代創辦者來說，阿里巴巴的這套制度，雖受限於法制與公司治理面仍存在的爭議，或許不見得能夠完全引用，但這個制度下所展現出傳承意義的想法，也可讓台灣的家族企業借鏡。

記得英國《經濟學人》在今年1月曾以「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，指出台灣上市企業老闆平均年齡為62歲，居華語世界之冠，而台灣董事學會2017年的報告也指出，目前台灣有近4分之3家族企業仍由原始創辦人掌管，據媒體調查，也只有9%已做好交棒計劃，這些數據，再再都顯示出台灣企業已出現接班危機，不得不去盡早正視。

提早作接班規劃，可以降低家族企業傳承的危機，同時也可以讓有能力、對企業認同的接班人有機會能夠為家族企業服務、發揚家族的價值。國內本土巧克力食品大廠宏亞食品正是第一代基於「公司不傳承，就沒有未來！」的想法，而決定盡早讓二代接班的，趁著第一代身體健康時還可以從旁指導，啟動傳承，在可以容忍失敗的限度內給予接班者學習的機會及經驗，對接班者也是一種能力的培養。

當然，要談傳承、接班，一定要在家族成員和諧、可以溝通的情況下運作才有持續發展的機會，否則家族企業可能就會發生爭產、分家等傷及家族人關係及情感的情況。香港醬料大集團李錦記，即是在經歷了二次分家之後，痛定思痛，因而發展出一套常被家族企業們奉為學習及研究的家族治理方法，包括家族憲法、家族會議的實施等，都是使其能傳世百年，保持基業長青、有效傳承的成功秘笈，值得提供給讀者參考。

家族企業在競爭激烈且日益趨向國際化和全球化的市場上，經營有如逆水行舟，不進則退，經營壓力不斷地增加，為了生存，家族企業傳承過程中即需不斷地轉型，然家族企業轉型是成長的契機也充滿挑戰，我們也常看到市場上有透過併購快速取得轉型所需能量的新聞案例。在此要提醒的是，併購雖是企業追求成長或轉型常見且重要的方式之一，然其所涉及的法令，稅務及會計議題十分複雜，家族企業一定要在事前有完整的想法及規劃，才能達成企業轉骨，永續發展的目標。

本期的季刊開闢了一個新單元，邀請安侯法律事務所所長同時也是我們家族辦公室團隊成員的卓家立律師與大家面對面談家族及家族企業可能面臨的法律議題；未來每二季，卓律師將會運用淺顯易懂的筆法，為讀者解釋生澀難懂的家族法律問題。

同時，家族辦公室即將於第四季開課了！今年10月及12月，我們將分別在台北、台中及台南開講。有鑑於公司法在今年修正，對家族企業來說，在作傳承規劃時，到底該如何運用公司法的規定，讓傳承能在更符合法律及稅法的規劃下，合理且有效的進行，家族辦公室課程將帶您一探究竟，歡迎踴躍報名參加！

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

© 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.

家族辦公室研討會

公司法下的家族傳承

公司法在歷經產官學各界多次的激盪與思辨，終於在今年7月6日經立法院三讀通過了修正案，公司法雖為企業需即時遵法的商業基本法令，但其也在家族企業的傳承規劃上，提供了不少可供運用的工具。在多數企業目前紛紛面臨世代傳承之際，對於如何妥適安排家族企業的未來，包括在籌資、股權規劃及閉鎖性公司的設立等，成為家族企業是否能夠永續發展下去的關鍵因素之一。

為了讓家族企業能夠了解在新修正的公司法下，如何應用並針對自身公司不同情形，商議及設計出適切的制度來解決傳承的問題，家族辦公室謹訂於10/30(星期二)、12/4(星期二)及12/10(星期一)分別於台北、台南及台中舉辦【公司法下的家族傳承】研討會，分享公司法修正後對家族企業傳承及稅務規劃的影響，期協助家族企業在符合公司法及稅法的規範下，找出適合家族企業的安排，歡迎踴躍報名參加。

議程

時間	議題	主講者
13:00-13:30	報到及交流	
13:30-13:35	開場致詞	KPMG安侯建業
13:35-14:35	家族企業傳承 善用新公司法 ■ 閉鎖型公司於家族企業之運用 ■ 公司法修正後有限公司之變革 ■ 公司法修正後股份有限公司之彈性	KPMG安侯法律事務所所長 卓家立
14:35-14:50	Tea Break	
14:50-15:20	從實際案例談如何善用公司法作家族傳承安排	KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 陳振乾
15:20-16:20	公司法下的家族傳承稅務議題 ■ 家族傳承工具之稅務解析 ■ 如何善用投資架構以作好租稅治理	KPMG 安侯建業稅務投資部營運長 張芷
16:20-16:40	Q&A	

***台南場議程順序略有調整**

主辦單位

KPMG安侯建業聯合會計師事務所

邀請對象

1. 本課程名額有限，以安侯建業家族辦公室會員為主，**對象限定為家族企業之成員或直接管理家族企業事務之人員，謝絕同業、顧問、及非家族成員參加，敬請見諒。**

2. 非會員欲參加者，需符合會員條件，並經安侯建業合夥人推薦加入會員，歡迎來電洽詢。

活動資訊

活動場次	日期	地點
台北場	10/30 (二)13:30-16:30	台北君悅酒店 君寓二 (台北市信義區松壽路2號1樓)
台南場	12/4 (二)13:30-16:30	台南晶英酒店 采風廳 (台南市中西區和意路1號4樓)
台中場	12/10 (一)13:30-16:30	台中日月千禧酒店 會議廳05 (台中市西屯區市政路77號5樓)

報名聯絡資訊

(02) 8101-6666 #15468 陳小姐 / dorischen2@kpmg.com.tw 、 #08712 汪小姐 / lydiawang@kpmg.com.tw

© 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.

家族時事及議題觀察

馬雲退休 — 阿里巴巴的傳承接班安排

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

今年9月，中國電子商務巨頭阿里巴巴創辦人馬雲，拋出退休話題震撼彈，未來他將要把重心回歸教育，做自己熱愛的事情。據金融時報報導，阿里巴巴近期向美國證券交易委員會提交的20-F（2018財年年報）申報資料顯示，控制權已從馬雲和聯合創始人謝世煌轉交給五名未透露姓名的新所有人，象徵性的交出他對阿里巴巴的掌控權利，不過，由於阿里巴巴擁有特殊的合夥人制度，在此之下，馬雲仍然為永久合夥人，未來就算退休，也有權提名董事會的大多數成員。在阿里巴巴對外說明的信件中也指出，馬雲從阿里巴巴職位退離的想法，前後已經準備10年左右，他認為藉由合夥人機制將能協助阿里巴巴集團永續經營，而不會產生傳統企業在不同世代交接時所面臨問題。

湖畔合夥人制度

對阿里巴巴來說，合夥人制度是一個既能堅守集團文化和價值觀，又具有持續生命力的組織，以保障公司的持久發展；而這套制度，也使得阿里巴巴合夥人對公司的發展方向與管理模式獲得最終話語權的制度。這個制度是從1999年即開始執行的理念，並於2010年7月正式確立，因馬雲及合夥人首次會議在湖畔花園小區舉行，故命名為「湖畔合夥人」（Lakeside Partners；以下仍簡稱合夥人制度）。其主要目的係為了傳承公司的文化，確保公司使命、遠景和價值觀。合夥人中有創始團隊的成員，也有後來進入公司、由公司自我培養出來的、也有從外部引進，涉及各個領域的專業管理人才，目前合夥人已從最初的28人增加至36人。

一. 合夥人資格要求及選任

依據阿里巴巴的規定，擔任合夥人的資格包括：

(一) 高標準的個人品格和誠信；

(二) 繼續於阿里巴巴集團或關聯公司和 / 或與集團有重要關係的某些公司（如螞蟻金融服務公司）服務不少於五年；

(三) 對阿里巴巴的發展有積極貢獻；

(四) 高度認同阿里巴巴的使命、願景和價值觀，願意為阿里巴巴企業文化竭力傳承者。

合夥人每年增選一次，由現任的合夥人向合夥人委員會提名推薦新合夥人的候選人，經合夥人委員會審查後，方可提名成為合夥人候選人參與選舉；但在這之前，先要進行為期一年的考察期，在考察期過後，才可以進行合夥人投票。在一人一票的基礎上，須超過75%的合夥人投票同意才能加入，合夥人的選舉和罷免無須經過股東大會審議或通過。

成為合夥人之後，還需要滿足一個條件 - 任期內必須持有一定數量的阿里巴巴股票，且有限售要求，即合夥人可以直接或通過其子公司間接持有阿里巴巴的股份。自成為合夥人之日起3年內，其所持股份（含可行權及不可行權 / 限售股票）數額不得少於就任合夥人時持有股份數量的60%；3年後維持合夥人身分的，其持股數量不得少於就任合夥人時持股數量的40%。

二. 合夥人權利

(一) 合夥人擁有提名董事的權利：

提名的董事占董事會人數一半以上，因任何原因董事會成員中由合夥人提名或任命的董事不足半數時，合夥人有權任命額外的董事以確保其半數以上董事控制權；如果股東不同意選舉合夥人提名的董

© 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.

事或董事因任何原因離職，合夥人可以任命新的臨時董事，直至下一年度股東大會；在下一年度股東大會上，臨時董事享有並可行使原董事的選舉權。

透過這一機制的設定，使得阿里巴巴的合夥人擁有了超越其他股東的董事提名權和任免權，控制了董事人選，進而決定了公司的經營運作。然而在傳統的公司治理中，股東是依據持股比例而提名董事候選人，最終形成董事會對公司的經營進行決策、並掌管公司事務。但阿里巴巴的董事候選人提名權並不是依據持股比例確定的，而是同股不同權，這也是阿里巴巴最終沒能在香港再次上市進而轉戰美國上市的重要原因。

(二) 合夥人的獎金分配權：

阿里巴巴的合夥人身分沒有固定工資，但每年會享有公司獎金，該獎金屬於稅前列支事項，作為公司管理費用處理，非屬股東分紅。

三. 合夥人除名或退出

(一) 除名：如果現任的合夥人出現嚴重的不當行為或工作過失、沒有踐行阿里巴巴的文化、不持有阿里巴巴股票等，會被從合夥人中除名，但這個除名也需要投票，投票超過半數，就被正式除名了。

(二) 因離職、退休、死亡等原因而正常退出：

(三) 合夥人自身年齡以及在阿里巴巴工作年限相加總等於或超過60歲，可申請退休，但因其對公司的重大貢獻，可以授予榮譽合夥人。榮譽合夥人不再享有合夥人的權利，但仍可享受部分紅利與獎勵。

(四) 另外，還有不受離職、退休影響的，就是永久合夥人；永久合夥人有權作為合夥人直到其自己選擇退休、死亡或喪失行為能力或被選舉除名。永久合夥人可透過選舉產生，也可由退休的合夥人或在職的合夥人指定，目前阿里巴巴的永久合夥人僅有馬雲及蔡崇信兩人。

四. 合夥人委員會

合夥人委員會是合夥人制度的執行機構，負責包括：

(一) 合夥人會議的召集

(二) 審核新合夥人推薦名單及其選舉事宜

(三) 推薦並提名董事人選

(四) 可提議阿里巴巴高管年度獎金池的分配

合夥人委員會，每三年進行一次改選，可以連選連任，每次候選人為現任合夥人5名再加上3名新的候選人，每個合夥人可以投票給5個候選人，得票最高的5人將當選合夥人委員會委員。

阿里巴巴目前的合夥人委員包括：馬雲、蔡崇信、彭蕾、張勇、井賢棟

五. 表決權協議

在阿里巴巴的股東結構中，還有軟銀和雅虎二大股東，馬雲合夥人團隊為了能牢牢把控著阿里巴巴集團，馬雲和他的永久合夥人蔡崇信與軟銀和雅虎在阿里巴巴上市前即達成了一致行動協議：軟銀將超出30%的股票投票權轉交馬雲、蔡崇信代理，而在30%許可權內的投票權將支持阿里合夥人提名的董事候選人。而只要軟銀持有15%以上的普通股，即可提名一位董事候選人出任董事會觀察員履行投票記錄等事宜，該候選人將得到馬雲、蔡崇信的投票支持。雅虎則統一將至多1.215億普通股（雅虎當時所持的1/3，約占阿里巴巴總股本的4.85%）的投票權交由馬雲、蔡崇信代理。上述協議在馬雲持股比例低於1%時自動終止。

六. 章程中合夥人提名權及相關條款修改

按阿里巴巴的規定，如果要修改章程中關於合夥人提名權及相關條款，必須獲得出席股東大會的股東所持表決票數95%以上通過方可，也就是如果管理團隊持股達5%，則其他股東都無法修改合夥人制度。

接班人機制　有助公司穩健成長

許多優秀的公司在經歷幾十年的成長中，創始人往往為了支撐公司成長多次引進外部投資者，致使其股權逐漸被稀釋，進而可能不再是公司的大股東，甚至是被迫不得不離開。而創始人就像是公司的掌舵手，若不能控制公司的發展方向、策略、營運模式，該公司也可能導致迅速衰落，蘋果的賈伯斯曾經因為股權被稀釋而失掉了蘋果的控制權即是一例。而阿里巴巴從1999年創立至今，馬雲一直強調要培育優秀人才，並且制定健全

© 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.

的接班人機制，因而設定此一合夥人制度，就是用合夥人取代創始人，讓一群志同道合的合夥人，比一兩個創始人更有可能把優秀的文化持久地傳承、發揚，也可避免有能力的人才受限於現有機制無法發揮長處，而上位者也能適時退位讓更有能力帶領公司發展的人接位，如此才能讓公司體系持續穩健成長。

完整的接班規劃　化解企業傳承難題

當然，這套合夥人機制在公司治理理念高漲的今日，也引發多方爭論，包括其一股多權制度的設計，與亞洲多數證交所或OECD公司治理原則向所秉持之「公平對待每一位股東」（the equitable treatment of shareholders）的原則似未能契合；另外，對投資人來說，阿里巴巴股東因為合夥人制度失去監督制衡的權力，股東空有公司所有權卻無法有效監督制衡經營者，無法透過手中的股權、選舉新董事產生經營策略的改變，致現有董事永保經營權，可能造成嚴重公司治理問題等，使得該制度並不見得能被多數公司所引用。不過，我們仍需看重這樣的設計背後所隱含的意義，在於目前許多企業傳承至今，大多數的第一代創業者已屆退休年齡，紛紛面臨傳承接班階段，但往往都是到了不得不傳承的時間點才開始作安排，檢視這些公司的人才架構，無論從創辦人到專業經理人、資深老臣等均普遍呈現「老齡化」的態勢，也常見第一代感歎接班人才難覓，憂心公司無法永續傳承的窘況。從阿里巴巴的例子中，我們可以看出，一個公司要能成長、永續發展，勢必要隨時因應時勢的挑戰，因此對於接班計畫的制定、接班人甚至是接班梯隊的培養也必須有一套完整及制度化的規劃，讓年輕一代的有才能且認同公司價值者有機會能夠接班，同時讓他們能夠將公司的理念發揚下去，也才能解開企業傳承發展的難題。

KPMG觀點

觀察阿里巴巴透過合夥人制度的設計，取得對公司董事會過半的提名權及公司的控制權，雖然從公司治理的角度來看，這樣的股權設計並不符合平等對待股東的原則，但是進一步觀察，合夥人制度某種程度上即是希望確保公司使命、願景及價值觀的可持續性，也可以修正上市公司過度聚焦於短期利益，而犧牲長期價值的作為，而這種確保性就必需透過掌握公司的控制權來達成。阿里巴巴對於控制權人（即合夥人）的行為準則、權力行使、進入及退出均有明確的規範，此點頗值得家族企業參考，而配合家族憲法的制定及合約的安排，可更確保家族企業的控制權能將家族價值與企業價值極大化傳承到後代手中。

本文參考資料來源：
1. 阿里巴巴合夥人制度（英文版）
2. 股權架構設計案例之股權稀釋下馬雲如何用微弱股權控制阿里巴巴
3. 馬雲的三次「退休」和這背後的阿里合夥人制度
4. 阿里巴巴上市與公司治理
5. 為什麼馬雲沒有接班人難題
6. 馬雲交出阿里巴巴控制權 神祕五大股東接手

© 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.

專家專欄

家族轉型

家族企業之併購轉型

根據經濟部中小企業處曾經做過的統計資料推估，台灣中小企業平均存活壽命僅有13年，許多企業如曇花一現，匆匆產生又匆匆凋零，而家族企業也面對著同樣的挑戰；根據KPMG的研究顯示，約有百分之七十的家族企業未能成功傳承到下一代，可以成功傳承三代的，更是非常少數，也印證了富不過三代的俗諺。分析其主要的原因，包括了外在面向與企業內在面向，外在面向包括市場結構的轉變、產業競爭環境變動、技術的演進或變革，以及來自於法規面的改變等等；內在面向之主要挑戰則來自於人才的限制和管理的缺陷。要克服這些挑戰，家族企業傳承過程中即需不斷地轉型，而轉型的面向包括家族的轉型與企業的轉型，家族的轉型包括需發展出一套有效的治理系統，可以因應家族間不同利害關係人的需求，同時又能支撐企業轉型過程中的各項挑戰。

家族企業在競爭激烈且日益趨向國際化和全球化的市場上，經營有如逆水行舟，不進則退，經營壓力不斷地增加，為了生存，持續地轉型是企業發展的必要功課。轉型的方式可以從企業內部來發動，也可以透過外部的力量來達成，而透過併購是企業追求成長或轉型常見且重要的方式之一。

併購之財、稅、法相關規定

企業併購的目標都是希望日後能達到預期的企業綜效或完成企業轉型，但所有的併購案是否都能為企業創造如預期的價值呢？根據研究報告顯示，有超過七成的併購案是失敗的。是故，了解併購的關鍵失敗因素與關鍵成功因素是同等重要，因為它可以幫助企業在未來的併購過程中避免同樣的錯誤發生；同時，充分了解併購可能面臨的法律、會計及稅務的相關規定，也是降低錯誤、提高成功率的重要關鍵，以下就台灣的相關規定略以說明，提供給家族企業作為併購轉型時的參考。

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

法源及併購態樣

併購，意即合併與收購（Mergers and Acquisitions，縮寫M&A），我國對於一般企業併購的法令依據主要來自於企業併購法，在企業併購法（以下稱企併法）第四條對於企業的定義及合併與收購的態樣有詳細說明，其所稱之公司係指依公司法設立之股份有限公司，而併購除了一般所談的合併與收購（Merger and Acquisitions）以外，尚包括實務上常進行的分割（Spin-off），並非單指M&A。其對併購規範的主要態樣有：

一. 併購：指公司之合併、收購及分割。

二. 合併：指依企併法或其他法律規定參與之公司全部消滅，由新成立之公司概括承受消滅公司之全部權利義務；或參與之其中一公司存續，由存續公司概括承受消滅公司之全部權利義務，並以存續或新設公司之股份、或其他公司之股份、現金或其他財產作為對價之行為。

三. 收購：指公司依企併法、公司法、證券交易法、金融機構合併法或金融控股公司法規定取得他公司之股份、營業或財產，並以股份、現金或其他財產作為對價之行為。

四. 股份轉換：指公司讓與全部已發行股份予他公司，而由他公司以股份、現金或其他財產支付公司股東作為對價之行為。

五. 分割：指公司依企併法或其他法律規定將其得獨立營

© 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.

營運之一部或全部之營業讓與既存或新設之他公司，而由既存公司或新設公司以股份、現金或其他財產支付予該公司或其股東作為對價之行為。

企業併購之會計處理

我國對於企業併購的會計處理規定主要是依國際財務報導準則第三號「企業合併」（IFRS 3）之規定處理。與企併法著重於合併與收購的態樣來作不同的規定及適用，IFRS 3 對會計的相關處理是以經濟實質來規範，而不以法律的態樣來作區分。所以不論是否為股份有限公司型態，如有限公司、有限合夥，或甚至是一個部門，只要其經濟上的態樣符合「合併」的定義，原則上即應該採用相關的規定來進行會計處理。所謂「原則上」，自然是有例外的情形，例如：兩方或多方以聯合協議合約運作的業務，其本身財務報表對於聯合協議成立之會計處理；對於不構成業務的資產或資產群組之取得及共同控制下業務或是個體的合併等，均不適用IFRS 3的相關規定。

資產交易併購會計議題

併購實務上常見的方式有股份交易及資產交易，股份交易顧名思義係透過現金或現金以外的資產或是承受負債等方式取得他方公司股份的行為，這樣的方式實務上也存在一些缺點，如取得標的公司股份的同時，也可能同時取得了不想要購買的資產或是業務，更常見是承受了一些沒有辦法在併購盡職調查（Due Diligence）中發現的潛藏債務。為了降低這種風險，所以就產生另外一種併購實務常見的交易模式，即由買方直接向賣方取得所欲購買的業務或是新設一公司來承受被收購方的業務，這種方式通稱為資產交易（Asset Deal），資產交易也不是只有資產而已，也可能包括相關的業務及資產負債群組。這樣的併購交易模式除了在法律上能否直接適用企併法值得討論外，在會計上也有一些有趣的議題需要相關的規範來處理，例如：併購交易和單純取得一組資產負債的群組交易在本質上的差異為何？如何界定這種本質上的差異並給予合適的會計處理方式。

在進一步說明上列併購的會計處理核心議題前，先探討一下實務上常見的資產交易（Asset Deal）併購模式能否直接適用企併法，從企併法第四條的規定「公司依本法或其他法律規定將其得獨立營運之一部或全部之營業讓與既存或新設之他公司，而由既存公司或新設公司以股份、現金或其他財產支付予該公司或其股東作為對價之行為。」所謂獨立營運，依經濟部之見解係指經濟上成為一整體之獨立營運部門之營運單位，而值得注意的事，對其獨立營運並不以有對外部營業為前題，對企業內部提供服務亦可，至於是否能獨立營運則屬個案

© 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.

認定與判斷的問題。另如新設分割或股份轉換時僅以現金或其他財產作為分割或股份轉讓之對價，而不發行任何股份予被分割公司或股東，則不適用企併法的相關規定。

併購商譽之會計與稅務

取得資產的會計處理，基本上是以其取得價格加計使其達到可供使用狀態合理且必要的支出當作取得成本；但是在企業併購的過程中，通常的情形是併購所支付給被併購標的公司的股東之價金超過或低於被收購標的所有可辨認淨資產公允價值的總和，前者會產生商譽，後者會產生俗稱的負商譽（公報用詞為廉價購買利益）。負商譽的會計處理是一個有趣的議題，其處理有一段演進的歷史，早期觀念上對於併購交易是採用取得淨資產群組的觀念來處理，因此交易成本可以資本化，負商譽的部份也以類似的觀念來比例列減取得特定資產的公允價值，並依此作為該等特定資產的取得成本。而現今的IFRS 3則更著重在併購的本質，事實上是在取得「事業」的經濟「控制力」而非單純的取得淨資產群組的所有權，單純的取得資產群組在會計上並不會有商譽的產生，當然也不會有廉價購買利益，廉價購買利益下是要在綜合損益表當期認列為利益的，要注意的是負商譽要列報為公司的營利事業所得稅課徵，也可以作為當年度的盈餘分配，這部份財務會計和稅務的處理是相當一致的。

因為併購和取得資產的會計處理有顯著差異，所以必需對「事業」從事的「業務」有清楚的定義才能有適當的處理；依據IFRS 3的規定，事業所從事的業務必需符合具有投入、經過一個或多個的過程、創造產出等條件才能適用企業合併的會計處理，其中產出雖是常見應有的條件，但非為必要條件，例如生技的新藥開發公司，有投入亦有研發的過程但可能尚未有具體的產出，在這種情形下仍然符合事業的定義；反面言之，如不符合就需回歸一般取得資產的會計處理。

收購者辨認和商譽認列高度相關

在企併法若採合併的方式來進行併購，法律上的觀念會有存續公司及被消滅公司，IFRS 3對於收購者並不以法律上是否為存續公司來認定，而係以經濟實質來認定，如存續方即為收購者，實務上稱為正向收購；反之，如被消滅公司為實際的收購者即稱為反向收購。會計上對於收購者的辨認極為重要，俗話說「一步錯，步步錯」，只要收購者的辨認錯誤，後續的會計處理就全部是錯的，因為被收購者的可辨認淨資產除少部份例外，原則上均是以收購日的公允價值來衡量入帳的，而商譽的存在正是移轉的價金與可辨認淨資產公允價值的差額。值得注意的是，商譽在會計的處理是以減損測試為主，而企併法及稅法係以15年做為攤銷的基礎，過去幾年在商譽攤銷的稅務處理上，納稅義務人和國稅局存有許多爭執，所以併購時花些合理的成本，準備一份具說服力的評價報告，以支持商譽的合理性，是家族企業在進行併購時需要特別注意的，因為如果商譽金額很大，稅務上能否認列，對於併購後的稅負成本會有很大的影響。此外，在收購及股份轉換的模式下，因為被收購公司尚在存續中，所以其商譽是含在母公司的長期投資中，所得稅申報並不能依據前述的法律規定來作攤銷，但是當有廉價購買利益時，不管採行何種方式，均會產生當期課稅所得。此外，對自然人股東而言，吸收合併及新設合併均可能對被消滅公司股東產生應稅的股利所得，而收購及股份轉換時，股東會產生免稅的證券交易所得，這些都會對公司及股東的現金流量產生實質的影響，也是家族企業透過併購進行轉型時需注意的事項。

修正後企併法，新增五大合併態樣

除上述對企併法的一般合併態樣外，2015年6月16日前新修正的企併法，增訂的五大併購態樣包括：

一. 兄弟公司間之簡易合併（19）；

二. 非對稱式股份轉換（29）；

三. 母子公司間之簡易股份轉換（30）；

四. 非對稱式分割（36）；

五. 母子公司間之簡易分割（37）等五個態樣。

上述新增的態樣中，非對稱式的股份轉換，依企併法第二十九條的規定，旨在提供大公司合併小公司的方便程序，其條件為若股份轉換符合支付對價發行之新股總數，未超過該公司已發行有表決權股份總數百分之二十，且支付之現金或其他財產價值總額未超過該公司淨值百分之二者，得作成轉換契約，經受讓股份之既存公司董事會以三分之二以上董事出席及出席董事過半數之

© 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.

決議行之。此類型合併的會計處理和一般併購相同，我國企業準則公報第七號也採用同樣的作法。非對稱式分割則需視分割後被分割公司是否有控制力來決定適當的會計處理方式。

兄弟公司間之簡易合併、母子公司間之簡易股份轉換及簡易分割在會計上的主要議題包括共同控制下組織重組如何處理，及在具控制力情形下，對於非控制權益持股變動的議題等。依IFRS 3的適用說明，共同控制下的組織重組是不適用企業合併的會計處理，一般實務，對於共同控制的業務移轉，其相關資產價值決定可以採用帳面值的方法來處理，亦可採用公允價值來處理。要注意的是，IFRS對於共同控制的觀念是用控制力來作區分，而非以持股來區分，即會計上的「兄弟」的範圍比企併法的範圍大很多。

企業轉型挑戰大 宜充分安排規劃

家族企業轉型是成長的契機也充滿挑戰，透過併購可以快速取得轉型所需的能量，但是併購要成功產生綜效與價值，企業內部需要有極佳的管理能量，可以吸納被併購公司的競爭優勢，此外，併購也涉及複雜的法令，稅務及會計的議題，建議家族企業在進行併購前應充分運用內部資源，善用外部專家的力量，從併購策略的擬定、交易架構的設計與安排、併購後的整合等均應事前有完整的想法及規劃，以達成企業轉骨，永續發展的目標。

（本文轉載自會計研究月刊2018年3月號）

© 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.

家族法律面對面

你的就是我的？— 搞懂夫妻財產制

文 / 卓家立
KPMG安侯法律事務所
主持律師兼所長
jerrycho@kpmg.com.tw

【案例】

55歲的王大正是國內某大家族企業的二代，在家族事業中擔任總經理，擁有上億身家及30%家族企業股權的他，於今年即將與相差30歲自行經營服飾網拍的李曉詩結婚，這樁婚姻引起多方的聯想，外界羨慕李曉詩飛上枝頭之餘，不免對她是否為了錢才嫁給王大正有所質疑。為了杜絕這些流言蜚語，王大正在婚前提出要李曉詩一起去向法院申請分別財產制，李曉詩心裏疑惑，為什麼要作分別財產制？難道李大正覺得自己是為了錢才要嫁給他的嗎？如果申請了分別財產制，那自己的未來是不是就沒有保障了呢？

我們家族辦公室在服務家族客戶時，常常會問客戶一個問題：「您對於配偶財產分離的想法？」客戶的回答往往都是：「這很難啟齒吧！」的確，這是一個很難啟齒的問題，但夫妻之間財產的事情如果搞不清楚，一旦婚姻發生變故，就可能讓自己暴露在不小的風險，而如果自身擁有家族事業的股權，則與配偶關係的變化，更有可能影響到家族事業的所有權及經營權的發展。然而，採行夫妻分別財產制真的就比較好嗎？夫妻財產制到底有那幾種？該如何選擇適用何種夫妻財產制呢？

【法律線上】

依我國民法之規定，夫妻得於結婚前或結婚後，以契約就民法所定之約定財產制中，選擇其一，為其夫妻財產制；若夫妻未以契約訂立夫妻財產制者，除民法另有規定外，以法定財產制，為其夫妻財產制。

目前依法得選擇之夫妻財產制，可分為分別財產制及共同財產制。所謂的分別財產制，顧名思義，夫妻各保有其財產之所有權，各自管理、使用、收益及處分。換句話說，夫妻財產完全分離、各自所有，也各自行使所有權表彰之各種權能。登記於夫之財產即屬夫所有而與妻無涉；如妻負有債務，妻的債權人不得就夫之財產為主張，反之亦然。

所謂的共同財產制，指夫妻之財產及所得，除專供夫或妻個人使用之物、夫或妻職業上必需之物、或夫或妻所受之贈物，經贈與人以書面聲明為其特有財產者等特有財產外，合併為共同財產，屬於夫妻公同共有。在共同財產制下，共同財產，由夫妻共同管理。夫妻之一方，對於共同財產為處分時，應得他方之同意。夫或妻結婚前或婚姻關係存續中所負之債務，應由共同財產，並各就其特有財產負清償責任。相對於全部財產均為共同財產，夫妻得以契約訂定僅以夫或妻於婚姻關係存續中取得之薪資、工資、紅利、獎金及其他與勞力所得有關之財產收入等勞力所得為限為共同財產，縮減共同財產之範圍。

© 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.

至於法定財產制，基本上以分別財產制為基礎，再加上所謂的剩餘財產分配請求權。所謂之剩餘財產分配請求權，指法定財產制關係消滅時，夫或妻現存之婚後財產，扣除婚姻關係存續所負債務後，如有剩餘，雙方得就剩餘財產之差額平均分配之制度。但因繼承或其他無償取得之財產以及慰撫金不在剩餘財產分配請求權之範疇。

於夫妻財產制選擇時，如考量家族企業傳承之因素，採用夫妻分別財產制，確實能某程度避免配偶因離婚而爭產之狀況，倘採用法定財產制，則婚後財產累積較少之一方即可能因得主張剩餘財產分配請求權而向他方請求家族企業之股權，導致經營權有外流分散之虞。如能採用分別財產制，則縱使離婚，配偶間亦不存在相互之請求權而仍僅保留各自名下之財產而各自所有，無法以離婚為藉口針對他方之財產有所主張。然而，約定財產制之行使，必須訂立夫妻財產制契約，且非經登記，不得以之對抗第三人。因此，必須夫妻雙方都參與訂立夫妻財產制之程序，若於新婚後隨即進行，則或是否會因此影響夫妻感情於實務作業上仍應考量，否則為求絕對的財產切割反而傷害彼此感情，於家族企業長遠而言不見得全然正確。

© 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.

顧問談新

接班計劃先推e化

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

從歐美日留學回來或土生土長的企業家二代或三代，從小耳濡目染接觸3C產品，3C的應用已經是他（她）們日常生活的一部分，但創業第一代願意投資在設備或自動化，認為是生財器具，卻不容易理解，資訊的串流與應用，讓企業不僅是透過銷售或代理產品獲得利潤，更可以透過數據衍生的服務促動企業轉型！

許多的中小企業所購置的資訊軟體初期都是為了會計記帳，隨著企業成長慢慢地增購了更多的應用軟體模組，卻沒有資訊串聯與自動拋轉的觀念，每個軟體都成了資訊孤島，相關卻無法相連。一旦接觸ERP的資訊廠商，開始灌輸企業有了初步的資訊藍圖概念，卻天真的以為只要導入ERP，就可以解決訂單履行、存貨管理與成本結轉、產品報價等相關的問題。事實上ERP雖能串聯請採驗、倉庫進出貨、生產管理與帳務相關的議題，但企業內部的實體作業如果沒有配合調整實體的表單運作流程，常常有補單、調整或甚至料帳不一的狀況，流程成熟度不佳，常會拖垮資訊流的品質，導致ERP上線成果不佳，讓老一輩對更新資訊軟體充滿負面的投資想法。更慘的是基層員工也不願意面對新工具的改變，常要求資訊廠商用既有的作業方式與思維客制系統功能或表單，那將是萬劫不復，可能失去ERP未來優化升級的機會，員工亦未能藉此學習到更佳的作業流程或工作方法。

每家企業都有它獨特的營運流程與管理手法，的確不能硬套，或完全配合ERP的流程與邏輯。公司必須在ERP導入前先完整的檢視組織功能、現有的作業流程與表單，是否可以因應未來的發展與客戶需要，藉此評選企業適合的整合性軟體！ERP導入的過程是企業組織與流程再造的好機會，絕不是把流程與表單e化而已，有經驗的顧問會藉此協助企業降低人工作業與提升作業效率，表單的優化與整合更是重點，許多資深員工敝帚自珍的心態將一覽無遺，更換ERP不純粹是資訊工具的改變，也是作業習慣與思維文化的轉變！

資訊科技日新月異，AI的時代即將來臨，您的企業資訊軟硬體還停留在石器時代嗎？難怪二代不願意接班！ERP是企業決策的中樞神經，ERP的升級或更換只是e化的開始，隨著企業的成長必須引進更多的資訊工具，例如BI、PLM、SCM、CRM或APS、MES等，工業4.0少量多樣的彈性生產模式更需要機聯網、物聯網，軟體與硬體虛實整合，才能夠進行大數據的蒐集與分析，讓產供銷的數據在平台上整合、串聯與應用，接班計劃先推e化！

© 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.

美國稅務

美國房地產投資系列：自用住宅如何在出售大房子之後，不支付所得稅

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

根據美國國稅局（Internal Revenue Service）的規定，只要符合稅法第121條自用住宅免稅收益的條件，可從所得中免除資本利得收益。最高單身25萬美元和夫婦聯合申報50萬美元，此稅法幫助大多數房屋賣家不會產生資本利得稅。

一. 符合免稅資格

為符合關鍵稅法第121條的節稅待遇，必須同時滿足的兩個條件：

(一) 擁有權測試。在出售房屋之前的五年中總共至少擁有房屋兩年。但不必是連續的。另外，如果在出售房子之前兩年之內已經免除了另一個房屋全部或部份出售的收益，就不符合此條件。換言之，每兩年從主要住所的銷售中只能使用一次免稅資格。

(二) 使用測試。在出售房屋之前的五年中至少兩年內使用所銷售的房屋作為主要住所。

兩年條件規則有一些例外。如果因工作搬遷而被迫出售，需要尋求醫療或照顧生病的親屬，或其他“不可預見的情況”，可以按比例分配計算免稅收益。

例如，如果5年前以30萬美元的價格買了一套房子，並且加總至少使用兩年所銷售的房屋作為主要住所。2018年今天以100萬美元的價格賣掉了它，那麼就賺了70萬美元。如果申報義務人已經結婚並聯合申報，那麼該聯合申報的收益可能不需要繳納50萬美元資本利得稅（但收益可能是20萬美元）。

二. 如何計算

淨額房屋銷售超過房屋調整後的成本“基礎”，那麼差異就是資本利得。要計算資本利得，先從房屋銷售價格中減去銷售費用，例如仲介佣金、銷售稅、運費和其他結算費用，如產權保險和記錄費（但不包括貸款）。

再則，需要計算房屋調整後的成本「基礎」。這是購買房子支付的價格，加上購買時的一些結算費用，處置已持有多年的房產時，記得保留收據以便計算房屋成本。任何永久性的房屋改造，如游泳池、家居裝修、擴建、新窗戶安裝，景觀美化、圍欄、新車道、空調安裝，都是可以降低資本利得稅的例子。但是，調整後的成本「基礎」不包括後來從家中移除的改造成本。例如，如果在15年前安裝了鍊式圍欄，然後用紅木圍欄替換它，則舊的鍊式圍欄成本不再是房屋調整後的成本「基礎」。

三. 資本利得稅稅率

如果確定出售房屋的全部或部分資金是應納稅的，那麼需要確定適用的資本利得稅稅率。如果擁有該房屋不到一年，通常會適用短期資本利得稅稅率，該稅率等於申報義務人的普通所得稅稅率。持有資產一年或更長時間，

© 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.

便有資格獲得長期資本利得稅稅率，因為它遠遠低於大多數資產的短期資本利得稅率。

資本利得包含在申報義務人的收入中，以確定適用於資本收益的稅率。如下表，以單身為例，列舉2018年聯邦累進稅制所得稅稅率（如下表一）。

從下表可看出，所得稅率最低的申報義務人，包含10%和12%，通常不需要為長期資本利得繳納任何所得稅。

四. 第二套住宅的主要稅務考量

擁有第二套房屋可以提高生活質量，例如逃離冬季房屋還是滑雪勝地房屋。但請記住2017年底稅改法案的變更：

- 可逐項列出並扣除房產稅。在此之前，申報義務人可以扣除無限量的各州和地方房產稅，加上收入稅或銷售稅。稅改法案後將此扣除額限制在1萬美元。
- 購買第二套房屋抵押貸款，可以扣除最高75萬美元抵押貸款的利息費用。稅改法案後將此限制從之前的100萬美元限制減少至75萬美元。

五. 通過信託擁有房地產？

一個常見的問題是，使用信託、公司或自然人成為房屋的所有者。這是一個非常複雜的稅務考量，目前立法領域正處於不斷變化的狀態。除了所得稅收考量之外，可能還有其他遺贈稅賦及法律考量。例如，為什麼在某些情況下通過信託擁有房地產可能是合適的，然而從資本收益所得稅的角度來看，它通常不是一種節省所得稅的解決方案，主要原因是自用住宅免稅收益僅適用於自然人，不適用於公司或信託。反觀，從遺贈稅賦的角度來看整體有效稅率，與信託和公司擁有房地產相比，自然人擁有房地產這種處置就不會產生較優的稅率。在考慮採取確定行動之前，需要考量的潛在稅務責任，建議諮詢您的稅務顧問。

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。

表一：2018年聯邦累進稅制所得稅稅率

收入(美元)	普通所得稅率	短期資本利得稅率	長期資本利得稅率
最高 9,525	10%	10%	0%
9,526至38,600	12%	12%	0%
38,601至38,700	12%	12%	15%
38,701至82,500	22%	22%	15%
82,501至157,500	24%	24%	15%
157,501至200,000	32%	32%	15%
200,001至425,800	35%	35%	15%
425,801至500,000	35%	35%	20%
500,001及以上	37%	37%	20%

© 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.

家族故事精選

李錦記家族：百年傳承的力量

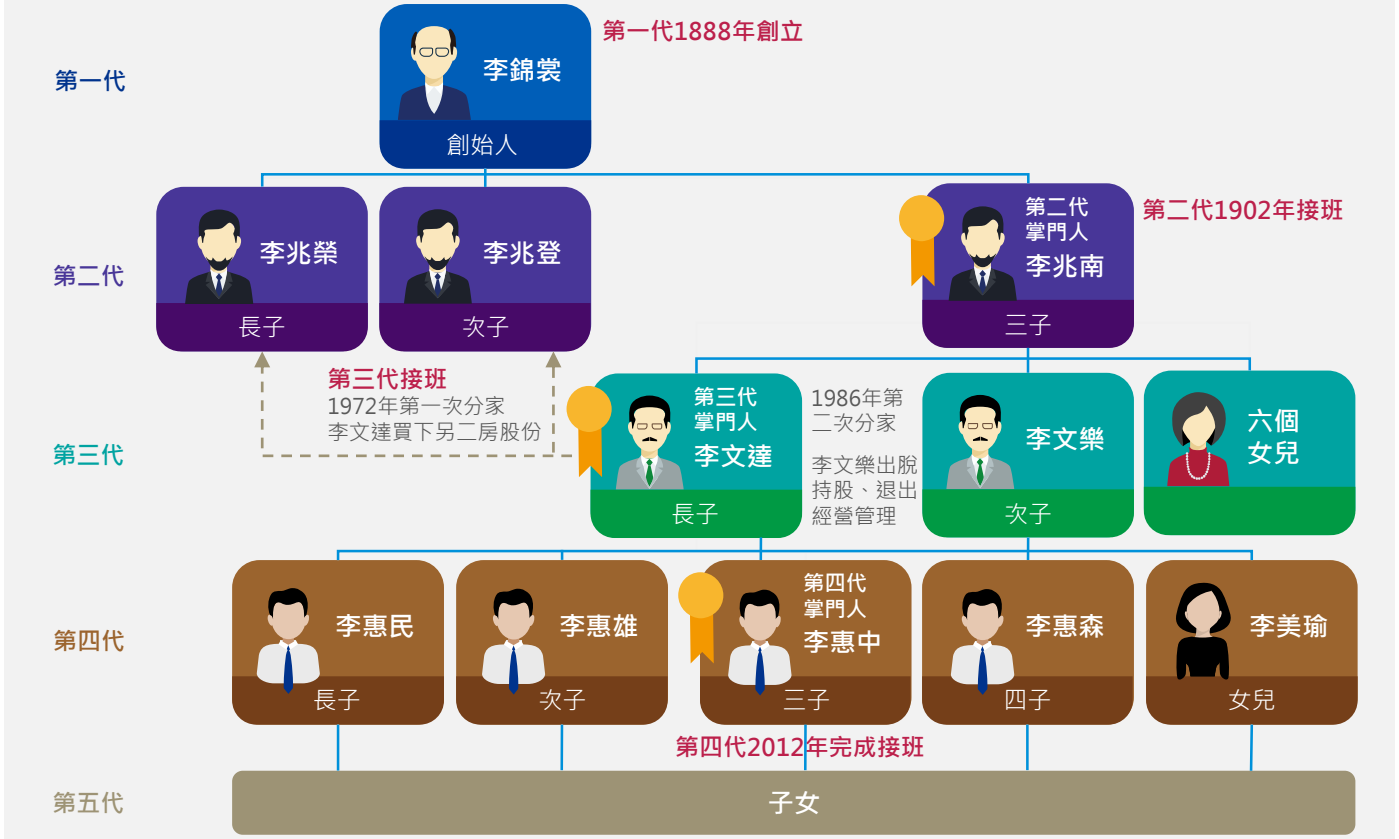
當家族業務持續成長，參與家族企業的家族成員可能會隨著各世代的開枝散葉而增長，因此家族成員的想法也會越來越不一樣，此時隨之而來的家族間衝突便可能成為需要解決的問題。因此，建立一個定期舉行的家族議會及擬訂一個正式的家族憲法可以有效協助家族企業管理他們的成員，互相交流，解決衝突，並確保家族成員總是願意朝共同目標及願景努力，也促使他們能對家族事業的經營管理作出貢獻。

在亞洲，李錦記家族的故事常被家族企業們奉為學習及研究的對象，這是因為這個家族企業發展至今已有130年歷史，並已傳承至第四代，而使其能保持基業長青、有效傳承的秘笈，就是在經歷了二次分家之後，其家族痛定思痛，所思考發展出的使家族持續發展下去的家族治理方法。

二次分家

1888年，李錦裳先生於廣東省珠海南水鎮發明蠔油，創立了李錦記，到了1920年，李氏家族的第二代成員李兆南接手管理，李錦記的蠔油及蝦醬暢銷於北美各大城市。進入1970年代，市場需求日益多樣化，1972年，

圖一　李錦記家族圖



圖表來源：百年李錦記家族企業在財富傳承中有什麼秘笈值得借鑒？

© 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.

李錦記第三代傳人李文達出任公司主席一職，親自到日本學習釀造醬油的方法，制訂了業務方針及拓展策略，使集團業務日益擴大。百年來，李錦記醬料王國，分銷網路已遍佈世界五大洲80多個國家和地區，目前已經傳至第四代的醬料集團主席李惠中手上。

然在李錦記百年的成長史上，曾兩度因分家爭執，讓企業及家族深陷難題。第一次，是在1971年前後，創辦人李錦裳去世時，將股份分給了三個兒子，老大李兆榮、老二李兆登及老三李兆南。後來李兆南的兒子李文達建議改變公司策略，做一些低價產品，以擴大香港及其他中低端市場的銷量。這一策略，卻遭到了老大、老二們的反對，雙方意見不和，矛盾日益激化。1971年，老大、老二合作，意欲聯手收購老三李兆南的股份，一場激烈的家族大戰由此爆發。雙方爭執不下之時，老大、老二決定放棄，移民離開香港。1972年，李文達協助父親最終以460萬港幣收購了其他人的股份，並接任了公司第三代掌門人。

第二次的分家，導火線則是1987年李文達的親弟弟李文樂病重提出分家，而且還要清算股權。當時李錦記正在興建大埔廠房，處於發展的關鍵時期。李文達和弟弟協商，提出不要分家，但是幾次溝通都不成功。最後兩兄弟甚至為了股權如何分配對簿公堂。

家族治理架構

二次分家，在過程中伴隨着種種的不愉快，也傷了家族人的和氣，為了分家悲劇不再重演，李氏家族於2002年成立了家族委員會，這是家族的溝通平台及最高權力機構、「立法」機構，由李文達夫婦及李惠中五兄妹共計七人組成核心成員。委員會下設有家族辦公室、家族投資公司、家族慈善基金、家族學習和發展中心。

家族委員會的中心工作不是在如何改善企業經營狀況，而是如何從策略上規劃家族建設，讓整個家族能夠持續且有序地發展下去，其中主要也包括了家族憲法、家族價值觀以及下一代甚至下兩代的培育等問題。

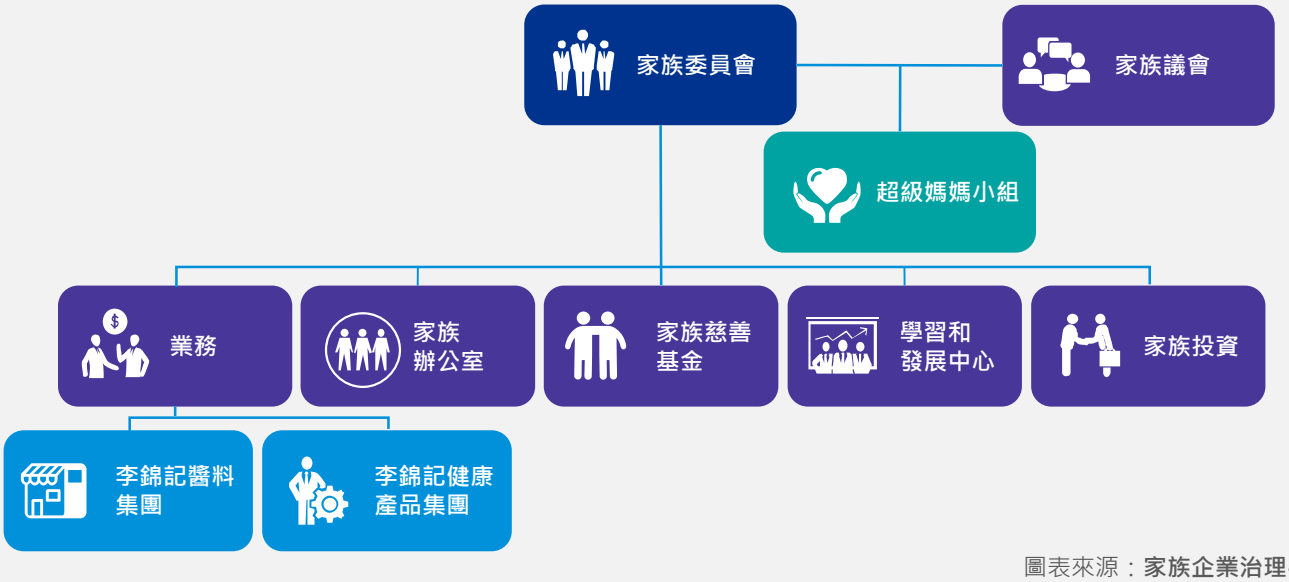
李氏家族的家族憲法，是在家族委員會的協商討論中發展出來的，以締造治理結構的保障，這部家族憲法，並不對外揭露，外界並無法取得，謹就主要重點內容歸納說明，包括：

一. **公司治理**：李錦記集團堅持家族控股，必須具有血緣關係的家族成員，才能持有公司股份；下一代無論男女，只要具有血緣關係，就具有股份繼承權；董事局一定要有非家族人士擔任獨立董事；醬料和保健品兩心業務的主席必須是家族成員，主席人選每兩年選舉一次；集團董事長必須是家族成員，CEO可以外聘；

二. **接班人培養**：下一代擁有自主選擇是否接手家族生意的權利，但後代若要進入家族企業，必須符合三個條件：

(一) 至少要讀到大學畢業，之後至少要在外部公司工作3至5年；

圖二　李錦記家族治理結構



圖表來源：**家族企業治理手冊**

© 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.

(二) 應聘程序和入職後的考核必須和非家族成員相同，必須從基層做起；

(三) 如果無法勝任工作，可以給一次機會，若仍舊沒有起色，一樣要被炒魷魚；但如果下一代在外打拚有所成就，李錦記需要時可將其「挖」回；

三. **家族會議：**每3個月召開一次家族會議，每次四天。前三天家族委員會由核心成員參加，後一天家族成員全部參加；會議中設置一主持人，由委員會核心成員輪流擔任。

四. **家族企業董事會**

(一) 董事會成員由家族委員會在對業務有興趣的家族精英中選擇出任，可聘請外部非執行董事

(二) 董事會主席由家族成員出任，家族委員會每兩年召開一次會議選定董事會及各個項目的主席，主席可以連任。

五. **家族委員會、董事會與管理層的角色分工：**

李錦記家族對家族委員會、董事會與管理層的功能做了細緻區分，避免家族對企業的不適當干擾：

(一) 家族委員會主要關注家族價值觀的強化、家族憲法的制定，協調家族關係和所有權問題，以及決定董事會的結構；

(二) 董事會的主要職責是制定策略，挑選企業高階主管、監督企業的業績、處理企業與社會的關係；

(三) 管理層負責企業策略的實行、企業的日常運營、員工的考核與聘用、以及確定企業文化與員工準則。

六. **家庭內部規範：**不要晚結婚，不准離婚，不准有婚外情；如果有人離婚或有婚外情，需自動退出董事會；如果有人因個人原因退出董事會或公司，股份可以賣給公司，但仍然不離開家族，仍是家族委員會成員，參加會議；

七. **家族成員退休規定：**家族成員年滿65歲時退休；

八. **家族憲法修改和決議執行：**憲法內容的制定和修改，必須經家族委員會75%以上通過；一般家族事務的決議超過51%就算通過。遇到票數均等的僵持局面，以搖骰盅的方式做出最後決策。

在李錦記家族企業的家族治理平台架構下，另外還設置有作為家族媽媽們溝通管道的**「超級媽媽小組」**，規定所有的媽媽都須要參加，便於媽媽們交流後代培養的經驗；負責管理家族在業務之外其他投資的**「家族投資」**；而關注家族成員的培養，則設置**「家族學習與發展中心」**，負責所有家族成員的學習和培訓，對成長中的一代規劃培養方案，引領他們怎麼樣瞭解家族業務，尤其關注家族價值觀的傳達；另外，還有負責家族層面的慈善事務的**「家族慈善基金」**；家族事務的常設性支援則設由**「家族辦公室」**進行。

家族核心價值

固然「家族委員會」和「家族憲法」支持著李錦記家族發展有序的進行，但李氏家族的人仍認為，能讓李錦記家族企業延續百年的根源始終在於家族的核心價值：『思利及人』，第四代傳人之一的李惠森曾明確地解讀『思利及人』的三個要素，包括：換位思考、關注對方感受和直升機思維。

一. 換位思考：即做任何事情都要站在對方的立場去思考，即上司要站在下屬的位置上去想，做生意也要想到滿足客人、客戶。

二. 關注對方感受：要知道，就是無論做什麼事，說什麼話，都會影響到對方的感受。

三. 直升機思維：考慮問題能像坐直升機一般，超越個人和眼前的局限，站得高才能看得遠。

可以說李錦記家族的核心價值—「思利及人」鑄就了其百年傳承，而也只有共贏才能永保家族基業長青！

本文內容及圖表參考摘錄來源：

1. 李錦記：用「家族憲法」守護126年傳承
2. 委員李惠森：「思利及人」教我做人、治家、經商
3. 百年李錦記家族企業在財富傳承中有什麼秘笈值得借鑒？
4. 家族企業治理手冊 - IFC

© 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.

人物專訪

人物專訪

宏亞食品張云綺總經理「當下把事情作好，你就會被肯定！」

文 / 汪欣寧

創立至今已40逾年的國內本土巧克力食品大廠宏亞食品，一提到它旗下的商品 - 七七乳加巧克力系列、禮坊喜餅等，相信是許多人從小到大共同的記憶；這個伴隨著大家一路成長的商品，從一代兄弟共同創辦、努力打拚，到目前已由第二代接班；現任第二代的張云綺總經理在2000年正式進入家族公司後，從第一線親身參與商品業務開發開始作起，進而深入發掘公司的問題，進行流程管理、組織改造。2009年正式接班，至今已將屆10年，這位食品公司的二代總經理是如何帶領公司穩坐本土巧克力廠商的龍頭寶座呢？

接班者的學習：追根究抵　想辦法找答案！

很難想見，在訪談時對公司經營充滿想法、熱情的二代總經理，從小對自己的想法，竟然只是單純地想作一個「家庭主婦」。但從小浸淫在父母好客、對人誠懇的環境中長大，血液裏其實是流著與父親一樣的冒險創新、喜歡探索新事物的精神，因此當家族企業有需要時，張云綺並沒有經過太多的掙扎及思考即願意承擔起家族所賦予她的任務。

因為長輩們對於接班安排並沒有具體的計劃，在進入家族企業後，一切都是靠自己好奇摸索開始的。剛開始，張云綺擔任的是父親（老總）的特助，但回顧這段經驗，她並不贊成家族成員一進公司即從特助開始，「我一直覺得如果沒有實際去接觸並處理日常的營運事務，你很難真正發現問題！」因此在短暫的特助職務後，她旋即轉任當時禮坊喜餅部門的營業主管。初期雖然是依循著前人的模式去作，但後來她也開始站在消費者的角度出發，開發了幾項商品，像喜餅禮盒以旅行箱的概念創新設計等，她很自豪地表示，後來都成為了業界模仿的產品。但在業績慢慢有所提升之際，也逐漸發現許多管理上的問題。「我一直覺得自己有一種追根究抵的性格，很愛問為什麼？」張云綺指出，別人說的答案，她會一直問為什麼？如果答案不合邏輯，不能回答到問題，就會自己想辦法找答案。舉個例子來說，有一次，當其他家的商品都在調價之際，張云綺也提出自家的產品要調整價格的想法，但當時公司內部卻根據「以往的經驗」提出不同的看法，於是張云綺自己找了調查來驗證調價政策對公司未來長期的業務發展是有利的，並依此著手進行調價；而之後事實也證明，她的想法是符合市場期待的。

張云綺覺得，以往的經驗，一定有它背後的假設，而如果之後要根據這些經驗，必須要非常清楚當時作假設的背景，跟現在還一不一樣。這或許也是自己學資管的背景長期所受的訓練所致，「這不就是我們寫程式常作的if...else...的概念嗎？」張云綺笑說。

接班者的考驗：流程及制度的改造

在擔任營業主管時，張云綺發覺到許多流程制度面的問題需要被改善，同時還有許多「人」的問題需要解決，因為既有組織團隊的思維，常常較難去接受改變或者容易消極抵抗一些新的作為，而自己當主管的瓶頸其實在於人的管理，也因為如此，她開始認為若能直接從系統流程及制度面去改善，是否也可以強化人的管理問題。「一個人不可能管理所有的事情，但透過流程就可以；因此，我開始建立及落實可以用來激勵員工的制度及系統，比方說制定獎金辦法及人資管理等。」她認為，以公司整體經營角度來制定系統跟制度是很重要的，而且也可以跨越部門績效的障礙，化解內部競爭的壓力。

然而一個二代家族成員初期進入家族企業，往往公司同仁會比較關注她的表現，張云綺笑笑說：「用同理心來看，我們也會這樣關注別人啊！」但或許是天生人

© 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.

格特質的關係，「我是一個沒有架子的人，也很想融入團體中，而人都是互相的，你怎麼對人家，人家就怎麼對你。帶人帶心，我很幸運有一群很好的部屬，基本上我們部門都還蠻和諧的，而我那時也沒有很大的格局想要去改變其他的部門！」

接班者的挑戰：基礎建設的重新整頓

管理好一個部門或許不需要用到百分百的力量，但當成為一家公司的經營管理者時，卻可能需要超越百分百的力量及勇氣。2009年，一個長期觀察公司經營的顧問向老總提出：「公司不傳承，就沒有未來！」、「趁著身體健康時還可以從旁指導，啟動傳承」的警語及建議下，觸發了老總傳承的想法，並毅然地交棒給張云綺，這是老總在考量三個孩子的狀況後所作的決定，「我有二個弟弟，但父親並沒有重男輕女的觀念，他有企業家的敏銳度及商業的頭腦！」交棒後，老總則是給予張云綺支持及尊重的態度。

張云綺指出，正式接班後遇到了許多的挑戰，包括發現許多的報表數字有問題，但因為資訊不透明，找不到合理的邏輯，因而有好多的「為什麼」縈繞著她，「我知道有問題，但是卻找不到系統及工具去改變。」例如公司曾經有一項商品沒有完整的營業架構、管理價盤、通路及行銷策略，僅僅靠著二個業務員的開發就在中國的淘寶網拿到銷售第一名，「我一直覺得這很怪，這種銷售第一名的成果，基礎並不穩固，若沒有後續完整的經營策略，這種美景不會長久。」但礙於商品賺錢，又捨不得直接去作改革。

果然，有許多新產品高銷售的情況並不能持久，生命周期迅速消退，快速被淘汰，大家才開始明白張云綺的用意及堅持—「如果不把流程及系統的基礎建立好，我就不能帶著公司前進！」

「我們常常在講KPI，只重視結果，但對於中間的流程、架構及控制點等卻不夠重視；就像是一座地基沒打好的危樓，隨時都可能會垮掉，這也就是為何我想要建制及整頓系統跟制度的原因。」但沒有對的基礎，上面架的再好再高都沒有用，因此，她藉助了外部顧問的力量，包括建制ERP、導入精實管理（Lean Management）等，她強調「所謂的電腦化，不是只是

宏亞食品張云綺總經理在進入家族公司後，即積極進行流程管理與組織改造工程。

照片提供：宏亞食品

© 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.

張云綺：以公司整體經營角度來制定系統跟制度是很重要的。
照片提供：宏亞食品

導入資訊系統就可以了，如果觀念不正確，不合適的系統只是加速錯誤更快發生！」就像作ERP的想法，主要是想要藉助顧問協助梳理系統中有沒有一些流程的錯誤及管理工作中不合理之處，或是檢核點有所疏漏。「我一直相信，如果我們能將這些基礎作的健全，那麼對於新產品的失敗，至少我們是可以知道原因，作出因應的；如果這些是可以被精準管理的，大家就會比較知道自己在作些什麼，進而提升新產品推出成功的精準度。」

張云綺認為，自己接班後，比較多的精力是在作系統與流程的基礎建制，除了建立系統及制度外，也作了內部組織的改革，而這也使她遭遇到許多的阻礙及抗爭。「真正開始改革的第一年很困苦，算是蠻失敗的！」她承認，像剛開始針對某些部門進行大刀闊斧的人力改革，導致部分員工產生了不安全感與抗拒感，以致於阻礙公司前進，甚至連新進人員也無所適從。但張云綺認為，改革時一定要對自己有信心，只要找到對的人願意跟隨，就可以繼續走下去！而對於資深老臣，也要想辦法讓他們持續進步，並促使他們身邊的人一起跟上來，這也是讓公司穩定的重要力量！

接班者的心態：在當下把事情作好

從2009年開始，已接班將近十年，宏亞食品公司在張云綺的帶領下作了許多的變革，縱使難免會遇到一些障礙，她仍義無反顧，「我一直覺得自己並沒有特定想要追求什麼，就是在當下把事情作好作對，而這些事情一定會讓你有所學習，讓你被肯定，我始終相信是這樣！」。她指出，有一些二代的朋友會問我：「我想接班，但我作不到那個位置怎麼辦？我的建議是：『那就把現在所處職位事作好再說！』」

而問張云綺未來想將公司帶向何方，她表示，對內，她仍希望把基礎建制的更完整，讓舊品牌及新產品都能夠持續發展下去；而對外，有鑑於食安問題備受重視，秉持著父母從小教導「作食物的人就是要誠懇」的心態，目前同時也擔任台灣糖菓餅乾麵食工業同業公會理事長的張云綺希望不只是自己的公司要好，更盼望整個食品產業上下游都能夠將資源與土地、人文、社會作多元化整合，讓整個產業鏈都能一起前進、共創未來！

> **所謂的電腦化，不是只是導入資訊系統就可以了，如果觀念不正確，不合適的系統只是加速錯誤更快發生！**

© 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.

家族辦公室觀察

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

最近常常對外跟許多家族企業談傳承及接班，很多來參加的二代常常會問，接班人所需具備的能力到底是什麼？其實不管是在企業經營能力、業務執行能力及領導管理能力等各方面的培養，都應是一個接班人需要養成的能力，也是傳承者在考核接班人是否有能力接班的KPI。然而，許多能力的養成仍是取決於「接班人對企業的企圖心」，因為有企圖心才能對他所要接手的企業未來發展產生熱情及想法，也才會追根究底地去發掘出問題、瞭解問題，並致力去改善，以朝向他所想要發展的目標前進。

接班企圖心的務實展現

一如我們在訪談宏亞食品的張云綺總經理時，她對於公司的狀況侃侃而談，充滿熱情與想法，我們可以感受到她想將宏亞的舊品牌及新產品都能夠持續發展下去的企圖心。但她的作法卻是循序前進，不打高空的，因為她認為「如果不把基礎建立好，就不能帶著公司前進！」所以當發現問題時，她選擇以公司整體經營角度出發來制定系統跟制度，希望先從改善基礎建設、組織架構作起。

許多的二代一旦接班，常常會懷抱很大的想法，想很快地把公司一下子帶往更好的發展，便提出許多新的計畫及策略，但往往就因為忽略了最基礎的工作，因而即使在業務面能夠衝出佳績，仍然是不能持久，就正如張總經理所比擬的「基礎不穩就像是一座地基沒打好的危樓，隨時都可能會垮掉」一樣，因為如此，即使在商品有好的銷售佳績時，她仍然時時保有危機意識，不只看結果，也重視它的過程，並想方設法去作出改善。

傳承工作的提早啟動

而對許多家族企業的第一代創業者而言，往往前面所談的所有能力可能都集於一身，於是到了面臨傳承之際常放不下心，總無法下定決心放手讓下一代承接。我們現在談傳承，常會一再地提醒：傳承工作要趁早規劃，從張云綺總經理的分享中，我們觀察到，上一代如果想要讓企業繼續發展下去，就必須要「趁著身體健康、還可以從旁指導時，啟動傳承」。傳承可以將所有權及經營權二部分分開來進行，上一代不必急於作所有權的傳承，但對於經營權，則可以早一點作決定，最好是在上一代身體健康、尚有能力指導的時候進行，如此不僅可以給予接班人有時間去準備、去鍛練，同時也讓第一代可以設下「對失敗的容忍度」大小；因為沒有人可以保證經營絕對會成功，所以在可以容忍的限度內給予接班者學習的機會及經驗，對接班者也是一種能力的培養，也可看出接班者對風險的處理能力；而倘若失敗超出了可容忍的限度外，則第一代也尚可以適時再度擔任總舵手，穩固企業發展，將企業導回到正確的路途！

© 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.

國際觀點分享

Female family business CEOs' tips for success

根據KPMG Enterprise和澳大利亞家族企業（Family Business Australia）合作發佈的【2018年家族企業調查報告】，雖然現今78%的企業主仍以男性為主，但下一代以女性為商業領袖的企業則將逐漸會與男性的比重相當。

本文從兩位女性CEO接班家族企業的經驗來探究成功的秘訣。

Two high achieving KPMG Enterprise clients and female CEOs who have taken over their family businesses – Eliza Brown of All Saints Wine and Elise Gillespie of Bakers Delight Holdings – share how they are thriving at the top.

Diverging paths, similar passions

According to the KPMG Enterprise & FBA 2018 Family Business Survey, 78 percent of today's business owners are male, but the next generation of business leaders are split equally between men and women.

Leading the way are **Eliza Brown**, Chief Executive Officer (CEO) of All Saints Wines in Rutherglen, Victoria, and **Elise Gillespie**, joint CEO of Bakers Delight Holdings.

Both women exude enthusiasm for their respective industries, and are confidently steering their companies into the future. Here we discuss how they became leaders, and their secrets to success.

Adapting fast

When you work in a family business, there are two levels of relationships present: professional and family. Your boss may be related to you, which has its own particular dynamics.

Eliza had been working in a senior role in advertising when in 2001, she decided to return to work with her father, Peter Brown, part of the Brown Brothers wine dynasty, on their All Saints vineyard.

Neither Eliza, nor her siblings, had been pressured into working for the family business, but "the time just felt right". She fell in love with the Rutherglen countryside, the community and the lifestyle, and set about helping to grow the business, working closely with her father and siblings Angela and Nicholas.

Unexpectedly, Eliza was catapulted into the CEO role in 2005, after her father was tragically killed in a motorcycle accident. She was 32, and remembers feeling how much she had to prove, both because of her youth, and because there were no other women on the Brown Brothers Board.

"The first few years were tough. There was no option to fail. I had to convince family members (many well entrenched in the business) that I was the right candidate, and was prepared to work hard."

Eliza realised she needed drive a more commercial culture for All Saints and made some pretty radical decisions, such as focusing on certain product lines rather than others, and streamlining operations.

"I had to show that I was taking charge and was up to the task."

Eliza's transition was facilitated and supported by KPMG Enterprise Partner in Charge Dom Pelligana and the family business team, who advised on structures and forward planning. Eliza is joined in leadership by Angela, leading Sales and Marketing, Nicholas, General Manager, and her husband who also works in the business.

"We have an extraordinarily close working relationship. We each have different skillsets and integrate fairly seamlessly. We work together and socialise together. I firmly believe that a family that plays together, stays together," she says.

© 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.

Overseas experience

For Elise, the transition to CEO began in 2012 when she and her husband David Christie returned to Australia from Canada to work at Bakers Delight in senior roles. After 5 years of integrating into the business, they became joint CEOs in January 2017.

"The fact that we are a husband and wife team was a popular choice," she says. "But Bakers Delight has a very open culture. Many senior executives are women, so there has always been an understanding of the need to work flexibly, to take maternity leave, and gender has never been an issue. Celebrating female talent is an integral part of our business."

Bakers Delight was founded by Elise's parents, Roger and Lesley. In Canada, Elise became Vice President of a Bakers Delight subsidiary, COBS Bread, which she says was an invaluable experience ahead of being a CEO.

"I was able to build my personal credibility based on results over several years," she says.

Secrets to success

成功的秘訣：

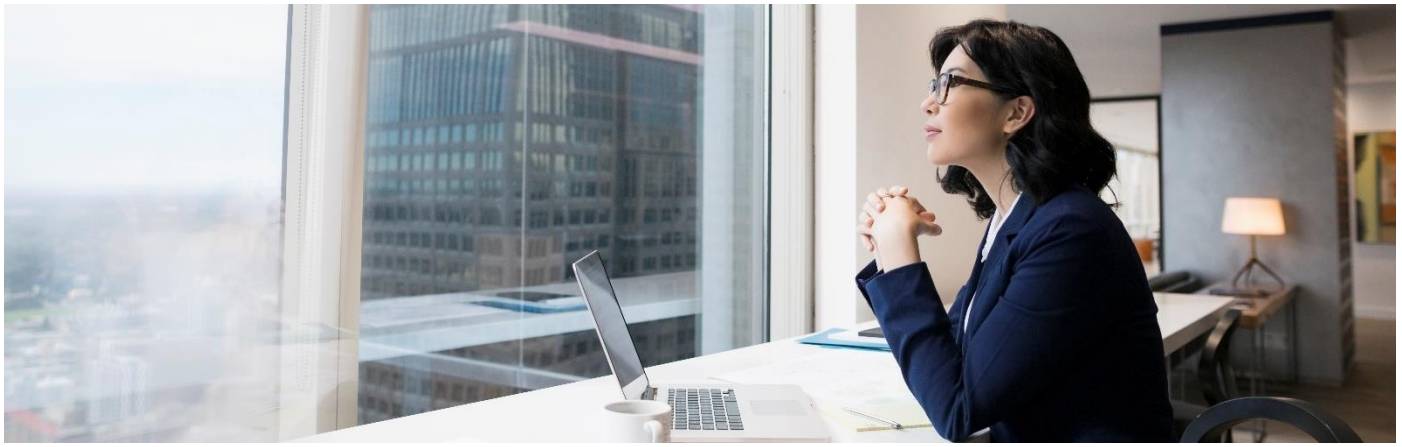
- 努力工作
- 良好溝通
- 尋求不同觀點來獲致整體觀點
- 誠實透明
- 不要害怕做出艱難的決定
- 擁有堅實的願景 - 永不停止夢想
- 成為風險承擔者
- 尋求專業人士的建議

Eliza and Elise say the keys to leadership in family business are:

- Work hard
- Communicate well and take your staff on the journey with you
- Seek different views to gain a holistic perspective
- Be honest and transparent
- Don't be afraid to make tough decisions
- Have a solid vision – never stop dreaming
- Be a risk taker, particularly in the early stages of your business life cycle
- Seek advice from professionals, especially on issues related to family business structure, so you benefit both the business and the family.

As for the next generation of their family businesses, both Eliza and Elise's children are still small. So for now, both female CEOs are putting in strong foundations to ensure their organisations are ready for a thriving future.

(source: KPMG Family Business)

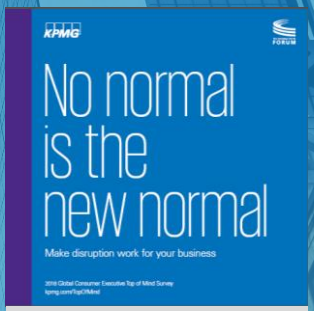


© 2018 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

No normal is the new normal

Global Consumer Executive Top of Mind survey

KPMG全球消費及零售產業高階主管大調查今年度已進入第六年，共邀請了28個國家530位來自食品、飲料、消費品、製造業與零售業的全球高階主管透過電話及線上問卷參加此次調查，其中87%的受訪者年收入至少達到5億美元，而調查報告中的受訪企業營業額超過3.2萬億美元。



欲瞭解詳細內容，請點選連結

本次調查的五項重點如下：

1. 策略與文化：如果走錯了道路，跑多快並不重要
   - 企業對於市場的顛覆性威脅已有警覺，且認知到需要做更多的事情來改變當前的策略，以與瞬息萬變的世界競爭
   - 在優先策略中取得適當的平衡是至關重要的；高績效的企業強調營運的效率和收入成長
2. 以客戶為中心
   - 以客戶為中心的企業也表現出較高的收入和利潤成長率
   - 以客戶為中心的製造商和零售商更傾向於將顛覆者視為機遇而非威脅，例如消費者需求和偏好的改變
3. 數位轉型：對成功的企業來說，數位轉型就是利用科技來重新思考策略、流程、顧客互動與商業模式。這些企業持續改造自己，因為他們知道數位轉型不是目的地而是旅程。
4. 智慧科技：早期採用智慧科技的企業持續在產業中保持領先。從雲端系統到電子商務平台與人工智慧，這些企業利用最新的數位科技和解決方案在各個方面轉變其業務。
5. 供應鏈
   - 投資創建以需求驅動的供應鏈對消費者進行快速有效響應的企業將更快實現收入與利潤的成長。
   - 到2020年製造商、零售商和平台公司將實現全面的供應鏈整合。

© 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.

家族時事瞭望

避稅工具？公益信託支出占不到信託資產1%

根據信託公會資料，截至2018年第二季，公益信託登錄件數較2015年增加了93件，信託財產金額增加了近100億元，推估享有的免稅金額超過250億元，然而前50大公益支出竟然大多不及信託資產的1%。信託公會資料顯示，更發現幾乎現行249件公益信託，近三年每年公益支出幾乎都低於其信託資產的1%，慈善支出比例顯不相當。

賦稅署於19日表示，已與11個目的事業主管機關建立合作機制，未來若公益信託未積極從事公益，可通報財政部，賦稅署將視情節對該信託人祭出追稅、取消賦稅優惠等措施來強化監督管理。

閱讀全文

本文摘錄自ETtoday新聞雲 | 2018.09.19

基本生活費排除薪扣額　安侯：雙薪家庭扶養2人即可受惠

財政部發減稅紅包，研議修改基本生活費用計算方式，將薪資所得特別扣除額20萬元排除，預計新制上路後，受惠民眾可從21.93萬戶，大幅提升至149.63萬戶；稅損則會大增42.56逾億元。對此，安侯建業稅務部營運長張芷表示，根據財政部新調整方案，原可能受扶養親屬要七人以上才可受惠，現在二人就可受惠，另申報扶養人數較多的民眾受惠程度愈大。

「納稅者權利保護法」自去年12月底上路，主要是保護納稅者的基本生活所需費用不需被課稅；財政部賦稅署副署長吳蓮英表示，新制預計排除薪資所得特別扣除額20萬，但納入身心障礙特別扣除額20萬、教育學費特別扣除額2.5萬、幼兒學前特別扣除額12萬以及儲蓄投資特別扣除額27萬共4項。

目前此修正草案還在預告中，預定於10月底前完成預告、今年底前完成公告，並在明（2019）年5月報稅時適用。

閱讀全文

本文摘錄自ETtoday新聞雲 | 2018.09.03

© 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.

顧立雄：引導家族化成「好Banker」代名詞

國內不少金融業都有家族化色彩，近期被金管會列為重點施政方向。金管會主委顧立雄表示，要透過政策引導，讓家族化成為好的Banker（銀行家）代名詞，金管會主要方針有三，分別為「增大股東持股」、「維持金融業獨立性」及「強化董事多元結構」。

閱讀全文

本文摘錄自蘋果日報 | 2018.08.29

KPMG：家族企業傳承可運用無票面金額股

安侯建業（KPMG）會計師何嘉容表示，公司法修法對於非公開發行股票的公司，增加了無票面金額股與多元種類特別股的股權規劃工具，不論在新創公司募資或是家族企業傳承上，均可思考有無運用的空間。

閱讀全文

本文摘錄自經濟日報 | 2018.08.03

© 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.

家族辦公室

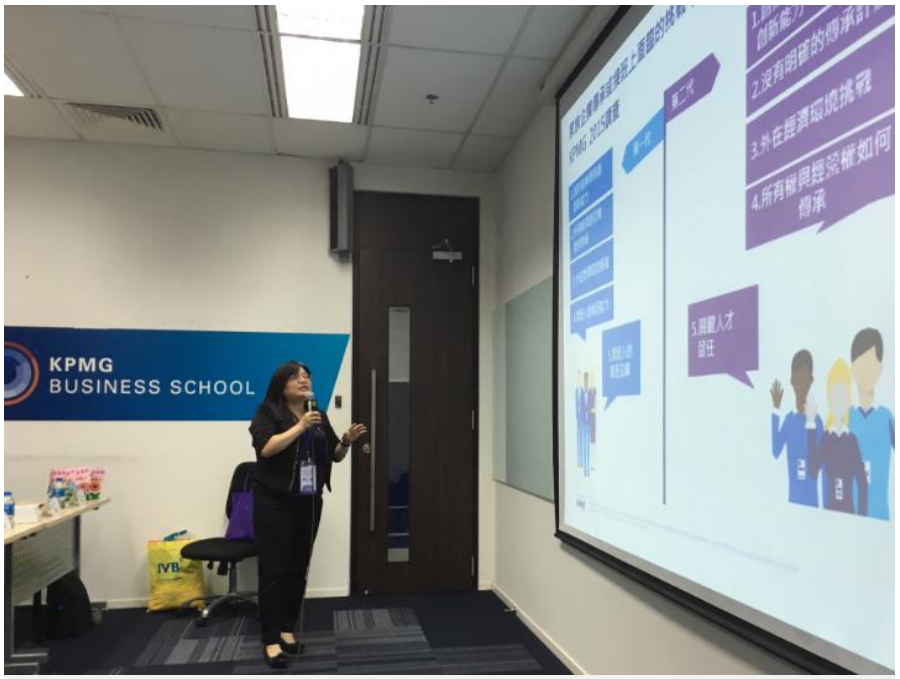
活動花絮

家族辦公室赴越交流傳承議題

世界華人工商婦女企管協會越南分會成立約2年時間，在臺灣總部包含世界各地的分會總共有65個分會。越南分會成立短短2年人數已超越100人，顯示赴越南投資的台商有越來越多的趨勢，然多數台商為家族企業，因而「企業傳承」在越南對於大多數台商來說成為一項大題目，故KPMG家族辦公室協同主持會計師郭士華及稅務投資部蔡文凱會計師特別於8/25應邀赴越南與婦女會會員進行「企業傳承關鍵基礎與個案解析」及「企業傳承之新思維」議題分享及交流。

郭士華會計師表示，家族傳承的挑戰來自於家族面、企業面及系統面，傳承予時必須考慮經營權及所有權的優先順序。另外，如何符合企業發展及兼顧家族成員的和諧，也考驗一代的智慧及為家族傳承成功與否的關鍵。

蔡文凱會計師則說明家族傳承時會面臨許多資產傳承過程中產生的稅務問題。近來，包括許多的新規定，如：反避稅條例、共同申報準則（CRS）、營利事業受控外國企業（CFC）制度等，都會產生很大的影響；同時，他也提醒，稅務局在查稅過程中會運用到高科技「大數據」查稅系統讓逃漏稅無所遁形，須特別留心注意。



郭士華會計師：家族傳承如何符合企業發展及兼顧家族成員的和諧是一大考驗

© 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.

越商訪台與家族辦公室交流傳承議題

10月1日，由越南家族企業團隊合夥會計師帶領17家越南企業負責人訪台，希望分享KPMG專家見解、參訪主管機關，了解台灣資本市場的發展和運作狀況，以及拜訪台灣私營企業，並與海外投資者進行交流。KPMG一直以來秉持著One KPMG理念，期與全球及亞太區等國際平台交流，帶進了KPMG全球會員所資源、投資、國外專家及管理團隊。有鑑於越南企業逐漸面臨傳承的問題，藉此機會，家族辦公室主持會計師陳振乾也應邀與KPMG越南所及越南企業二代領導人分享了台灣目前家族企業的傳承現況與KPMG台灣所家族辦公室的運作狀況及經驗。

KPMG越南所合夥人Nam Thi Ngoc Hao表示，越南中小企業在享受國家經濟強勁成長所帶來的事業紅利之餘，不確定性挑戰也逐年昇高，如何在每年豐厚成長的基礎上，說服家族成員並提早布局足以支撐未來持續成長的動能，成為當務之急。而台灣的經濟，過往亦由眾多中小及家族企業為基礎發展，與越南現今發展極為類似，期望能藉此行學習台灣經驗。

而由於與會者對於家族傳承議題均深感興趣，陳振乾主持會計師於會中也以互動的方式引導越南二代針對家族企業之營運及傳承問題深入思考，踴躍提問，現場交流熱絡。

陳振乾主持會計師以互動的方式引導越南二代針對家族企業之營運及傳承問題深入思考

© 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.

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

郭士華
家族辦公室協同主持會計師
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@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

陳惠媛
審計部 執業會計師
+886 6 211 9988 ext. 01595
angelachen@kpmg.com.tw

蔡文凱
稅務投資部 會計師
+886 4 2415 9168 ext. 04581
ktsai@kpmg.com.tw

吳能吉
稅務投資部 執行副總經理
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@kpmg.com.tw

張芷
稅務投資部 營運長
+886 2 8101 6666 ext. 04590
schang1@kpmg.com.tw

卓家立
安侯法律事務所 主持律師兼所長
+886 2 2728 9696 ext. 14688
jerrycho@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

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

© 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.

訂閱資訊

「家族辦公室季刊」為KPMG安侯建業每季定期出版之刊物，為了讓家族辦公室的會員們也能即時掌握實用的觀點訊息，我們會定期寄送這份電子季刊供下載參閱。若您的同事、長官或好友也期望收到KPMG家族辦公室季刊，請本人以電子郵件的方式填妥相關資料，我們將透過電子郵件為其寄上本季刊。

KPMGTaiwan

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