



KPMG 家族辦公室 季刊

2018年冬季號 | No.4



KPMG 家族辦公室

2018年冬季號 | No.4

主編的話

特別企劃

- 3 家族傳承 善用新公司法
- 5 公司法大翻修下不可不知的稅務事項

專家專欄

- 8 | 家族傳承 | 掌握四要一不，傳承基業長青
- 9 | 家族轉型 | 家族企業的退場與轉型
- 12 | 家族傳承 | 由近期新聞事件看家族傳承
- 14 | 顧問談新 | 傳承與轉型 —— 老臣是阻力？還是助力
- 16 | 新策略·新思維 | 家族企業的轉型策略

美國稅務

- 19 美國房地產投資系列：租賃住宅 —— 租金收入必須申報嗎？您準備好了嗎？

家族故事精選

- 22 龜甲萬家族的傳承策略

人物專訪

- 25 逢甲大學講座教授兼跨領域設計學院院長 余日新教授：「傳承需要勇敢！」

國際觀點分享

- 28 創新與吸引人才是歐洲家族企業的首要任務

家族時事瞭望

家族辦公室服務團隊

主編的話



本季在華人家族企業中一個最令人震驚及惋惜的莫過於裕隆集團董事長嚴凱泰因罹患食道癌離世的消息，由於嚴董事長54歲英年早逝，且子女尚年幼，因此引發外界對於裕隆集團未來發展的關注，更進一步關切國內企業傳承接班布局的議題。礙於文化的因素，華人家族企業間往往對於接班問題提早公開討論諱莫如深，但「無常永遠比明天先到」，企業應該要把接班布局視為「風險管理」重要的一部分，因為企業「傳承」必須歷經漫長過程，包括家族內部成員以及家族與企業間需形成共識、接班人需給予紮實的養成訓練等，因此傳承接班還是應該越早展開越好，而家族成員也應摒除掉不必要的避諱，提前進行內部研商，並加深接班梯隊的「板凳」深度，才能確保企業經營穩定以降低對社會的衝擊。

傳承的確不是一件簡單的事，在本期的季刊，我們專訪了逢甲大學講座教授兼跨領域設計學院院長余日新教授，即提到「傳承最需要的是勇敢！」，第一代應該要勇敢放手讓第二代去試，下一代也要勇敢，去面對要選擇承接家業或不承接、要繼續守成抑或跳脫框框、要面對成功或失敗等等。不管是對於傳的人或是承的人來說，「勇敢」這二個字都是同樣重要的事。

傳承其實是多面向的，包括教育、經濟、政府政策、全球趨勢...等等，這些看似獨立的議題，其實都是在傳承的過程中所需要正視的議題。因應新公司法的修正，家族辦公室於第四季在北中南各舉辦了一場「公司法下的家族傳承」研討會，邀請了許多家族企業的成員參加，本期季刊有專題報導。公司法雖為企業需即時遵法的商業基本法令，但事實上，它是可以運用作為家族企業的安排，也對家族企業的經營產生影響。例如閉鎖型公司，可以被用來限制家族股權的轉讓，以防股權落入非家族人員手中，進而影響企業經營權；而被稱為大同條款的公司法第173條之1的股東會召集權，也可能打破家族壟斷公司的弊端，唯如何不引發市場禿鷹吞正派經營公司的風險，也是必須正視的問題。

事實上，可以被運用作為家族傳承的工具很多，而使用那些工具本身並不是一件難事，重點是在這之前，家族企業還是必須要先釐清目前所面臨的挑戰，才能進一步進行傳承的策略思考。家族傳承的過程中，也需要不斷地對話及溝通才能決定家族傳承的框架。而「溝通」不只在於家族成員間，也在於與企業團隊間的溝通，尤其是在傳承過程中最容易發生要處理老臣的問題，但面對它、處理它，以尊重的態度與其溝通，給機會及再學習，老臣會成為企業傳承中一股很大的助力；本期季刊，『顧問談新』專欄，有一些顧問輔導的經驗及建議。

本期，我們特邀余日新教授開闢新專欄，余教授關注台灣中小企業的發展，除了實際輔導協助廠商外，他也不間斷地在媒體、部落格剖析產業時事，透過文字，我們可以了解最新的策略及思維。

過去一年，我們舉辦了活動、建立了line的群組，以及創辦了季刊，藉此增加與各位交流的機會，並分享與家族傳承相關的議題及趨勢，以及我們的觀點，非常感謝大家的熱情參與，希望未來各位仍能持續給予我們回饋與支持。

新年伊始，安侯建業家族辦公室在此先祝各位讀者豬年好運、諸事大吉！🧧



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

特別企劃 – 新公司法下的 家族傳承



特別企劃

家族傳承 善用新公司法

公司法在歷經產官學各界多次的激盪與思辨，終於在107年7月6日經立法院三讀通過了修正案，並於11月1日正式上路。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，安侯建業家族辦公室特別於107年第四季於台北、台中、台南分別舉辦【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。

安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾在開場時指出，修正後的公司法為家族傳承提供了許多的經營彈性的空間，如以往家族企業傳承系統最大的問題之一在於管理權及現金流量分配權很難分別處理，實務上也常被提出來討論，而新公司法則提供了很好的基業傳承工具來處理管理權與現金流量分配權分離的議題。

家族規劃工具彈性運用

安侯法律事務所所長卓家立表示，此次新修的公司法是歷年來最貼近實務的一次修正，修正後不論是對於股份有限公司或是有限公司在家族傳承上的規劃上，都多了可以彈性運用的空間，而閉鎖性公司的部分雖是前次修正所立的專章，但與本次公司法修正搭配運用，亦可達到家族傳承的目的。他舉例，例如：之前公司法規定，只有閉鎖性公司可以一年有二次盈餘分派或虧損撥補的，而此次的公司法擴大適用範圍，增訂第228條之一，讓所有股份有限公司均得在公司章程中訂明每季或每半年會計年度盈餘分派或虧損撥補，此條規定的好處在

於可以彈性安排家族傳承規劃，尤其針對不參與經營之家族成員，可透過期中盈餘分派方式逐季 / 每半年發放較小金額之股利，更容易達成照顧家族成員之目的。不過，他也強調，修訂後公司法雖使盈餘分派更為彈性，但在實務上，針對某些程序性問題仍有待主管機關釐清，例如倘若公司期中分配盈餘後，超額分配應如何處理的問題。

另外，卓家立指出，公司法第157條修正後，家族企業可透過發行不同功能之特別股例如：複數表決權、特定事項否決權（黃金股）、限制、制止當選董監、保障當選董事席次、一股轉換為多股、轉讓限制等，將公司股東權利依照經營權及經濟利益拆分，使特定優秀家族成員負責經營家族企業，其他家族成員得穩定享有家族企業之經濟利益。不過，他提醒，有關於限制轉讓的部分，在股份有限公司僅限於特別股的部分，若要限制普通股股權轉讓，則尚須搭配閉鎖性股份有限公司來作規劃。

反避稅浪潮及新公司法下 家族傳承新思維

安侯建業稅務投資部營運長張芷表示，公司法大翻修後，對於家族傳承是個大利多，除了前述家族企業盈餘分配得以多元化、得發行多元屬性特別股外，有關家族股東的共同行使表決權部分，非公開發行公司得以書面契約約定共同行使股東表決權，也可成立股東表決權信託契約，能以此匯聚相同理念的家族股東，達到所需要的表決權數。另外，公司可發行面額或無面額股票，可增加家族企業的資本制度彈性，對不同批次的資本形成採取更具彈性的訂價及發行數量安排。而新公司法下，公開發行公司才須強制印製股票，非公開發行公司則可自行選擇是否印製股票，對此，張芷提出，在財政部現行的解釋令中，僅針對公開發行公司發行無實體股票，可適用證券交易所，至於非公開發行公司未來可否比照辦理，透過集中保管交易所發行無實體股票，如何適用則尚待解釋。

張芷表示，過去公司法要求每一公司均需設有三董一監，而家族公司的董監成員，在家族成員相對單純的情況下，常須找外部人方能符合公司法要求。在公司法修正生效後，非公開發行股票公司新修之董事人數已彈性放寬，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，使得治理更為有彈性。

張芷指出，在公司法修正後，包括家族控股公司、閉鎖性公司，以及常被運用的財團法人基金會、家族憲法、公益信託、境內或境外信託等，都是目前在家族傳承上常被運用的工具，但是仍依個別情況，審視不同傳承工具之稅負負擔，作好租稅治理。尤其，她提醒，在目前反避稅的浪潮下，共同申報準則（CRS）、反洗錢及資恐防制等相關規定及措施，一波接著一波，在資訊透明化的前提下，稅務機關對訊息掌握度已大幅提升，因此家族傳承規劃已經不再能用以前的觀念來思考，應及時作調整，才能合法正道、永續傳承。👤

（本文刊載於經濟日報107.12.05半版）

陳振乾：家族傳承結果很重要，過程更重要！

台灣目前許多家族企業紛紛面臨傳承的問題，包括企業的控制權、經營權及所有權，以及家族財富面向的傳承。可以被運用作為家族傳承的工具很多，但如何選擇，並在合法適法的情況下，順利地傳承下去，對於家族企業來說是一個亟需思考的問題。陳振乾主持會計師指出，使用那些工具本身並不是一件難事，重點是在這之前，家族企業必須要先釐清目前所面臨的挑戰，才能進一步進行傳承的策略思考。包括：家族企業的發展方向，是家族優先？還是事業優先？在傳承給下一個世代的策略上是要讓二代自由的發展？還是分業分家？分業不分家？抑或不分業不分家？而家族對於家族企業的傳承與管理機制的期待為何？是家族持續承擔董事長或經營管理的職位？或是可以由專業經理人來擔任？家族企業的股權是要想要持續由家族人持有，或是可以自由轉讓；另外，家族成員進入公司是否須設定機制，對於下一代的養成如何...都是家族面臨的挑戰。

陳振乾表示，在傳承的過程中「溝通」是很重要的，許多的時候，家族個人真正的想法並沒有被講出來，因此如何引導這些個別意見能被表達出來，才能去制定家族與事業的發展策略，否則若是像父命子從或是道聽塗說、意見分歧的家族，根本就沒有辦法形成真正的家族共識。

而當家族的關鍵利害關係人對於重要傳承與發展議題具有相當程度的共識時，接下來才能進一步思考架構傳承的工具，包括創立家族發展與管理平台（如家族控股公司）、透過程程制約與治理機制落實家族憲法精神、建立家族成員進入家族事業機制及創立二代養成機制等。

陳振乾強調，家族傳承需要不斷地對話及溝通來決定家族傳承的框架，而家族傳承要能成功的關鍵也在於能有一個和諧良好的家族氛圍，以及當家族有衝突時，家族間能有一個一言九鼎的仲裁者來解決這些衝突。👤



安侯建業家族辦公室舉辦【公司法下的家族傳承】研討會，由安侯建業稅務投資部營運長張芷（右起）、安侯法律事務所所長卓家立及安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾共同主講。

特別企劃

公司法大翻修下 不可不知的稅務事項

公司法於107年7月6日經立法院三讀通過十多年來最大幅度翻修與開放的修正案，主要修法精神在於「大、小公司分流管理」，針對公開發行股票公司著重於公司治理面，非公開發行股票公司則強調彈性鬆綁，諸如盈餘可多次分配、可發行無面額股票、可自行選擇是否印製股票、刪除公司發起人轉讓限制、放寬員工獎酬適用對象...等等，讓家族企業於實際運用上增加自主空間。但現行稅務法規並沒有因公司法修正而做相關對應改變，家族企業於運用新修正法規時，仍應瞭解稅務規定，以免失之東隅，反而不美。茲扼要提出幾點稅務事項如後，提醒注意。

盈餘分配多元化與未分配盈餘加徵

新修正公司法允許有限公司及股份有限公司於章程修訂後，得以每半會計年度或每季終了後為盈餘分派，讓家族企業在盈餘管理運用上更具彈性。而所得稅法第66條之9未分配盈餘加徵稅款，理應以課稅之全年度盈餘未作分配做為加徵稅款之依據。然而，稽徵實務上卻發生個案原本全年度營業結果是虧損的（舉例非實際案例數據：全年度虧損1,000萬元 = 上半年虧損5,000萬元 + 下半年賺4,000萬元），但因曾於年度中間減資彌補上半年度虧損5,000萬元，以致於年度結束因無該已彌補的虧損5,000萬元，且下半年度營運有利益，而產生有可以分配之盈餘4,000萬元。稽徵主管機關於查核時認為該個案未將可以分配盈餘4,000萬元分配給股東，而加徵未分配盈餘10%稅款。此等情形於年度中多次盈餘分配或分配前先予彌補虧損，皆可能會與個案產生爭議情形，於稅捐主管機關尚未做出明確解釋函令可資遵循前，提醒公司於每半會計年度或每季終了後分配盈餘或彌補虧損前應更為慎重。

文 / 蔡文凱

KPMG安侯建業
稅務投資部會計師
ktsai@kpmg.com.tw



發行股票與否在交易所得課稅上有重大差異

有關是否需要發行股票，公司法修法前強制規定需於登記後3個月內發行，而新修正公司法則只有股票公開發行公司才被強制發行股票，而非公開發行公司則可自行選擇是否發行股票，且縱使股票發行公司也可以選擇免印製股票，讓股份發行更多彈性空間。然而，修正公司法雖放寬股票發行必要性，但是需要注意的是，有無發行股票於買賣交易所得課稅適用有所不同。倘若交易標的是沒有發行股票公司的股權，則屬於財產交易所得，需併計到個人綜合所得或是營利事業所得中課稅；但若交易標的是發行股票公司的股票，則屬於證券交易所得，個人免併計綜合所得課稅，營利事業則依所得基本稅額條例課徵所得基本稅額。兩者於稅負負擔上有所不同，於現行稅務法規未修法前，進行交易股權時需特別注意，財政部80年4月30日台財稅第790191196號函「未發行股票之公司股東轉讓股份屬財產交易」可參；另外，財政部現行解釋令雖曾對於公開發行公司發行無實體股票，可適用證券交易所得（依據財政部91年2月7日台財稅第0910450541號函釋示），但非公開發行公司可否比照辦理，於透過集中保管交易所發行無實體股票適用證券交易所得，仍待須稅捐主管稽徵機關解釋以利遵循。

稅法規定跟不上公司法擴大員工獎酬適用對象

公司法修正前員工獎酬機制「員工庫藏股」、「認股權憑證」、「新股認購權」、「限制員工權利新股」

僅限自家公司員工，只有公司法第235條之1「員工酬勞」包含從屬公司員工（註：證券交易法對員工庫藏股、認股權憑證有放寬從屬公司員工的規定），而修法後前開「員工庫藏股」、「認股權憑證」、「新股認購權」、「限制員工權利新股」及「員工酬勞」，皆放寬得以章程訂定自家公司員工、從屬公司員工或控制公司員工皆可以適用，提供更大彈性運用及執行員工獎酬工具，以留住優秀人才。但是公司依新修正公司法辦理從屬公司員工或控制公司獎酬制度時，需要注意目前稅務主管機關認定該從屬公司員工或控制公司員工獎酬所產生之酬勞費用，非屬公司經營本業及附屬業務之費用或損失，依據所得稅法第38條規定，不得列為公司的費用或損失，有財政部97年6月11日台財稅字第09704515210號令及96年9月11日台財稅字第09604531390號令可參照。

員工獎酬股票緩課是否及於控制公司員工

自家公司員工、從屬公司員工或控制公司員工雖可以依新修正公司法及章程規定取得公司股票獎勵，但依照產業創新條例第19條之1於每人每年500萬元限額內申請緩課股票的對象，卻只有自家公司員工及從屬公司員工可以適用，於計算服務累計達二年以上期間的也是僅及於從屬公司間調動可以併計，對於控制公司員工或輪調到控制公司服務的員工，因產業創新條例尚未進行相關修正，是無法主張適用，此點於員工獎酬時須加以注意。

洗錢防制與反避稅趨勢

本次公司法修正為配合洗錢防制政策，新增第22條之1明定公司應每年定期以電子方式，將董事、監察人、經理人及持有已發行股份總數或資本總額超過百分之十之股東之姓名或名稱、國籍、出生年月日或設立登記之年月日、身分證明文件號碼、持股數或出資額及其他中央主管機關指定之事項，申報至中央主管機關建置或指定之資訊平臺。申報資料如有變動，應於變動後十五日內申報。若未依規定申報或申報之資料不實者，也有相關處罰規定。此與國際間反稅務詐欺、逃稅與洗錢之潮流及我國相關反避稅法規相呼應，家族企業傳承應適時掌握時局變遷，及時因應。

善用傳承工具，作好租稅治理

本次公司法修正大幅度放寬主管機關管理的幅度，對於家族永續傳承運用公司控股或營運工具實屬利多，但相對應租稅環境及洗錢防制卻越來越嚴格，家族企業於傳承安排時，除考量公司法行政管理程序外，亦宜全面考量如何因應跨國資訊交換、反避稅條款及洗錢防制規範影響，審視不同傳承工具稅負及對家族企業永續傳承影響，適當善用傳承工具，作好租稅治理，是永續傳承的一大課題。



專家專欄



家族傳承

掌握四要一不，傳承基業長青

2018 九合一投票已落幕，各縣市也都順利產生新的領導人，觀察這次選舉最有趣的地方在於網路力量對於選舉結果的影響，要能在激烈的競選中成功勝出，除了候選人本身的特質外，必須要能適度掌握網路聲量，並透過有效的組織動員與造勢活動，才可能把力量轉化成一張張的選票，在選舉中勝出，套句流行的術語，就是「要有強大的空軍，又有龐大的陸軍」，才能打勝仗。以這樣的角度來觀察家族企業的傳承，亦有異曲同工之處。

家族傳承 掌握四要一不

家族企業要能成功傳承，要能掌握「四要一不」，方可有效提高傳承成功機率，包括：**1. 要掌握成功傳承關鍵因素；2. 要有完整的傳承地圖；3. 要及早規劃與持續行動；4. 要動態的檢視與傳承計畫的執行；不要光說不練。**

家族企業的傳承略因家族各有不同方法，有些家族採行自然發展，不特別規劃，但更多的家族會依事業特性、家族成員的組成差異及期待而發展出各異的策略。依傳承的結果區分，主要包括分業分家、分業不分家、共業不分家、轉業不分家等，惟不管採取何種策略，關鍵成功因素均有其共通性，主要包括了兩代間的充分合作、建立家族成員間的有效分工模式、以及與專業經理人發展出合夥興業的架構。這些關鍵性成功因素提供了家業成功傳承的基本指導原則，但光有基本原則，大部分家族企業不見得能夠發展出有效的傳承路徑。就像選舉一樣，要能成功勝選，除了堅強的空軍外，仍要有龐大的陸軍支持才能克盡其功。那麼家業傳承的陸軍是什麼呢？就是「家業傳承的策略地圖」。

家業傳承策略地圖

筆者從事家業傳承的諮詢多年，依實務的經驗，在

文 / 陳振乾

KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

pedersonchen@kpmg.com.tw



發展家業傳承的策略中，構思一份完整的傳承策略地圖對於成功傳承是必要而且相當的重要，其可以有效的盤點和檢視家族與企業的現況，進行傳承的路徑及方案間的優缺點分析，做為發展傳承方案與執行的依據，同時協助家族與企業在不同的階段，對不同的利害關係人發展適合的溝通策略。

影響能否成功傳承的因素很多，每個家族的傳承地圖依個別的家族需求而不盡相同，但至少應包含下列五個子地圖，方能提高傳承成功機率，包括：**1. 價值與文化的傳承地圖；2. 接班人選任與養成地圖；3. 所有權架構與其傳承地圖；4. 家族治理與企業治理地圖；5. 風險的治理與管理地圖。**有了這五張地圖，家族和企業可以按圖索驥，訂出符合家族與企業需求的完整傳承方略。

然俗話說「徒法不足以自行」，有了家族完整的傳承地圖，只是跨出了成功的第一步，還須家族與企業間的協力；通常一份傳承計畫的啟動到執行完成，視企業規模而有不同，但往往至少需要十年以上的光景，而在此間會有許多的變數發生，不管是來自企業面向或是家族面向，有些對於傳承計畫僅有輕微且間接的影響，有些則有直接且結構性的影響，例如創辦人或現任經營者在傳承計畫的主要部分尚未開始便離世。因此，及早制定傳承地圖，啟動相關的溝通與執行，邊作邊修正，把傳承當作是日常經營的重要課題，而非特定事件發生後的急迫課題，是提高家業成功傳承的不二法門。👥

家族轉型

家族企業的退場與轉型

家族企業隨著時間的經過、產業的變遷或是家族接班人無法養成又對於家族事業的經營不感興趣，此時就可能需要思考如何妥善地處理家族從原有事業中退出的問題，包括解散清算、出售事業或股權等方式，將家族的能量及財富投入到新的領域，為家族的傳承與轉型累積新的能量。以下就家族從原有事業退出提供幾點應注意事項，供家族於構思傳承與轉型時思考。

透過解散清算的方式退出

依公司法的規定，公司解散的原因可分為三大類，任意解散、法定解散及強制解散等三類。任意解散，例如章程所定解散事由發生、股東全體同意或股東會決議解散，通常家族決定解散事業會依此模式，透過股東會特別決議的方式來進行。公司解散後進入清算程序，公司法第24條規定：「解散之公司，除因合併、破產而解散者外，應行清算。」此清算程序，即為了結已解散公司的一切法律關係，並分配其財產而必須進行的程序。公司清算須由清算人執行清算事務，並於清算期間代表公司，故須選任清算人。清算人的產生，除公司章程已預定清算人人選外，得由全體董事（股份有限公司）、全體股東（有限公司）擔任，或由股東會決議選任，或由法院依利害關係人之聲請選派。

營利事業遇有解散、廢止、合併或轉讓情事時，應於主管機關核准解散、廢止、合併、轉讓之日起45日內，辦理當期決算申報，也就是應於上開規定期限內，依規定格式，向稽徵機關申報其截至解散、廢止、合併、轉讓之日止的營利事業所得額及應納稅額，並於提出申報前自行繳納。所稱「主管機關核准之日」係指主管機關核准文書發文日。辦理當期決算申報之時限，應自主管機關核准日之次日起算。營利事業在清算期間之清算所得，應於清算結束之日起30日內，依規定格式書表向稽徵機關申報，並於申報前依照申報當年度所適用之營利事業所得稅稅率自行計算繳納，但依其他法律得

文 / 陳振乾

KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

pedersonchen@kpmg.com.tw



免除清算程序者，如合併、分割或破產而解散者可免辦清算申報。

營利事業進行清算，列入清算所得中課稅，重點就是了結現務，把帳上的資產變現並且償還債務後，並申報稅捐後，將剩餘資產分配給原有股東，如果剩餘的資產超過股東的原出資額，則原股東會有股利所得，否則僅是出資額的退回。實務上在申請清算所得時，部份營利事業常常發現公司會產生虛增的所得，例如以前年度存貨業已實際滅失或毀損但未完成稅務上報廢程序的部分，有可能在申報清算所得時被視為尚存的資產列入清算所得中課稅，包括營業稅及清算股利在內。這也提醒公司平時保持帳務記錄正確性及時性的重要，以免家族未來從事業退出時，產生額外且不必要的成本。

透過出售或股份讓與的方式退出

在很多的情形下，事業仍然具有很好的經營價值或是發展潛力，在這一代年紀漸長，家族因為下一代的發展方向或是志趣不同，而不打算繼續經營，如選擇將事業結束並遣散員工，則不論對於家族或是整體社會而言均是不利的決定，因此思考透過出售或是與他人合併的方式延續企業的價值與生命，是家族與企業在進行轉型必需思考的項目：

一. 出售股權

一般家族公司較常用的公司型態有股份有限公司及有限公司兩種方式，而家族持有家族事業的方法通常有透過

家族控股公司或是家族個人持有的方式來掌握家族事業。當家族要以出售股權的方式就必需要了解不同的方案，對家族財富的影響，因為不同的公司形態需要承擔的稅務成本並不相同，對於處分的成本會有極大的影響。

依據我國稅法的規定，轉讓的股票必須是公司依公司法規定簽證後發行之股票，方屬於證券交易範圍，才能適用證券交易所停止課徵所得稅的規定，否則，就是屬於財產交易範圍，因此如有限公司的股東轉讓其出資額、或是股份有限公司的股東轉讓未依規定簽證發行之股票，都是屬於財產交易範圍，如有財產交易所得，就應合併申報當年度所得稅。

如果轉讓的差價金額很大，而且股權是以個人名義持有，則可能適用百分之四十最高的邊際稅率，而股份有限公司有依公司法發行有價證券者，目前證券交易所稅停徵的情形下，只需繳納千分之三的證券交易稅，與百分之四十的最高所得稅邊際稅率相較，差異不可謂不大。此外，如家族事業的股份是透過公司法人持有，則所得稅的課徵情形亦會略有不同，如被處分的公司形態是有限公司，則其利益應列為其他財產所得，課徵百分之二十的營利事業所得稅，反之依衡平原則，可列為公司的課稅損失申報；而被投資事業如為股份有限公司且依公司法發行有價證券，則證券交易所稅仍為免稅，但與個人持股略有不同的是，境內法人出售境內的證券交易所稅仍有百分之十二的基本稅額適用。

綜上，不同的公司型態與持股方式的稅務負擔差異甚大，而我國的公司法亦提供了公司身分轉換的機制，可以透過股東決議的方式將公司的型態進行轉換。因此，如家族計劃以處分股權的方法來退出原有的事業，應仔細評估家族事業的實際情形，及早規劃並為妥適之安排，以確保相關的作業能符合法規並達成家族財富保存的最大效果。此外，採用股權轉讓的方式，因不涉及公司法人人格的變動，對於勞動契約的影響較少且對於不動產及相關重要合約亦較無更動的問題，實施上可能較為簡便。

二. 出售事業

家族選擇退出事業的方式，可能是因為買方的要求，例如買方不想要承受標的公司或有債務的風險或有部分資產或是事業並非買方想要承受的標的，亦或是從賣方的

角度有部分的家族核心資產如不動產等不打算和事業一併處理，這時候可以選擇用營業讓與的方式，將家族計劃退出的事業移轉給買方。採用營業讓與的方式對於營利事業而言會產生所得稅及營業稅的議題需要注意。

不同於股份移轉，採用營業讓與的方式移轉事業，因為涉及勞動契約的變動，同時，對於重要的合約、所有權及權利等等，均會發生法律個體變動而需進行調整之情形。

在實務的操作中，亦有先將計劃出售或移轉的事業包括相關的人員先依併法法的相關規定進行分割並以發行股份作為對價，後續再移轉股份的方式進行退出。在這種方式下，因為原有的公司仍為家族所持有，或可思考是否轉型為家族控股公司，為下一代的財富管理或是創業轉型提供新的能量。



三. 股份交換

在許多的情形下，家族事業仍然具有很好的經營價值或是發展潛力，但因為下一代的發展方向或是志趣不同，而不打算繼續經營，因此選擇將家族事業清算或出售，則僅能獲利了結，但家族卻無法再持續參與事業未來的發展。在這種情形下，家族企業可以選用公司法第156條股份交換的方式，將公司併給其他公司，並換得收購公司的股份，如此一來，一方面可以解決家業傳承的問題，一方面又可持續參與公司的獲利，在面對少子化的浪潮下，不失為一可以考量的方向。

家族內的內部退出

從廣義的角度來看，如果家族事業由許多房共同參與經營，隨著事業與家族的發展不同，不同家族的分支對於家族事業可能亦會有不同的想法，有些成員考量持續參與，部分家族成員可能選擇退出家族事業，這種情況下就需要有適當的內部退出機制。過往家族內部退出實務上常遇到的問題主要在於流動性及評價兩個面向，筆者也曾經遇過因為家族內部沒有提供內部的流動性或退出的機制，以致有財務壓力或想要退出的家族成員被迫以低價將手中的持股出售給非家族成員，使股權結構複雜化，導致家族與企業雙輸的局面。

因此，我們建議如果家族的成員結構已經較為多元，可以考量透過家族憲法的制定，對於家族內部退出方式訂立流動性機制及股權評價機制，使成員間能有正常的溝通機制來處理此一議題。

透過傳承過程，累積家族動能

家業傳承的過程中，固守家業並不是惟一的選項，應當思考的是，如何透過傳承的過程，建立與累積家族動能（Family Dynamic），使家族與企業都能與時俱進且不斷地注入新能量。考量從一個事業的退出和評估如何傳承事業對家族來說是同等重要的事，同樣都需要長時間的規劃及思考，而非一時興起的處理。尤其是在考量以交易的方式進行退出的時候，如何在事業仍然具有非常好的交易價值時，做出正確的決定，為事業的長青提供基礎，同時也為家族的轉型發展積蓄能量，需要家族領導人的睿智與遠見。為了達成前項的目標，建立一套良好的內部控制系統與清楚的財務資訊，對於企業尋求自我發展或是增加其交易價值均屬同等重要。👥

(本文轉載自會計研究月刊107.4月號)



家族傳承

由近期新聞事件看家族傳承

國內老牌食品公司乖乖股份有限公司於2018年12月6日舉行股東臨時會，二代中的哥哥廖清輝，成功集結家族成員，以超過55%過半的股權，透過新修正的《公司法》第173條之1（繼續三個月以上持有已發行股份總數過半數股份之股東，得自行召集股東臨時會。），召開股東臨時會改選董監，拿下二董一監，取代現任董座弟弟廖明輝當上董座。根據媒體報導，是因哥哥廖清輝因不滿弟弟廖明輝支持金門縣議員候選人張貴富（張貴富持有轉讓自廖明輝高達25%的乖乖股權），以「乖乖總裁」名義競選，而發動改選董監。

這場被外界稱為兄弟經營權之爭的新聞，使得向來低調的乖乖家族一躍成為被關注討論的焦點。家族成員廖明輝為何要將手中的持股轉讓給非家族成員張貴富？以及二者的關係為何？外界眾說紛紜，真正原因我們尚不得而知，但從這則家族新聞來看，可以提出幾個觀點提出給讀者參考：

作好家族所有權管理，以防所有權外流

按家族對企業之影響力係透過所有權（股權）、控制權與經營權來進行，家族對於企業若想要擁有控制權及經營權就必須要透過所有權的分配及管理來達成，因此許多家族企業若希望家族能永續經營，會希望將大部分的股權仍集中在家族成員的手上。但是隨著世代的開枝散葉，以及各家族成員的理念越來越不相同或有資金上的需求等因素，家族成員有可能會將家族股權轉讓，甚至移轉到非家族成員的手上，因而使得家族對於企業的控制力越來越弱，如果外人所持有的股權比例過大，則有可能會使得企業易主，或是左右公司經營權的決定，影響企業的管理。

為了防止家族股權的外流，目前有一些家族企業也開始採行閉鎖型公司的運作模式，閉鎖性公司之最大特點為可約定股份轉讓之限制，確保家族企業之股權僅流通自家人間，以防止外人侵入。

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



家族企業的經營管理需要作好風險管理

根據媒體指出，哥哥廖清輝曾在1993年銜父命西進，2004年，乖乖在中國擴張太快出現鉅額虧損，台灣母公司差點受牽連。受挫後，他完全退出未再介入營運，而由弟弟廖明輝跟父親創辦人廖金港坐鎮。

二代為了能夠順利接班，往往需要建立戰功，而一代並非是完全放手任由二代發展，必需協助二代建立戰功；例如衡酌二代的狀況，將二代分派到合適的部門或單位進行發展，同時，對於預計投入的成本、生產、實際經營管理的狀況...等等，都要能夠掌控，並適時地進行監督，一旦發現會產生較大的影響時，一代就要進行必要的協助，以避免重大的損害。一代要能容認失敗，但也要設定失敗的停損點，有風險管理的機制，才能適時作出調整，以避免不當的失敗影響到公司的主要營運，進而影響到傳承接班的安排。

傳承接班規劃要趁早

第一代的創辦人往往對家族企業有一種使命感，因此始終無法對於傳承規劃作出安排，明明知道很重要，但是往往總是到了不得不的時刻才無可選擇的交棒，報導指出，乖乖創辦人廖金港以高齡91歲過世，幾乎是上班到生命最後一刻才放手，而其子廖明輝接班時也已是約60歲的耳順之年，不僅如此，公司內部組織嚴重老化，400名員工中，有高達2/3年資都超過25年。雖然其間曾經引進專業經理人趙明，在產品上求變，但革新2年後，始終還是無法留住而離職。



筆者認為，企業若要接棒順利，至少要花10年至20年的時間，一方面讓後代有機會摸清企業營運，二方面也是要让後代有時間磨合。而家族企業的傳承安排，不只在於高階經理人的接班，也在於接班梯隊的培養，需要同時進行養成，否則組織老化，對於新一代的年輕人來說，推動時可能會顯得阻礙重重，難甩包袱。

家族治理機制的安排

很多人談到治理，總會以為只有上市櫃公司才需要治理，其實家族企業更需要治理。第一代的創業者因為其本身就是經營者，通常也是企業的所有者，以及自己後代家族的族領，因此，創業者的個人利益、家族利益及事業利益通常是緊密關聯的。然而隨著公司及第二代逐漸成長，種種衝突就會逐漸浮上檯面：諸如到底那些家族成員可以進入家族中的企業工作；聘用和考核的政策與程序為何；哪些人可以持有家族企業的股份；當股權

需要移轉時，其政策及程序為何；家族成員進入董事會的資格和條件；當股權所有者與事業經營者意見不合時如何處理衝突等各項議題。

家族治理機制包括制定家族憲法、家族會議等等，其作用在於調和不同利害關係人間的利害衝突，並提供上述問題可行的方向。當家族與企業面對傳承時，透過家族治理機制的建立，方可以有效提升傳承成功的機會。👤

參考資料來源：

1. 商業周刊2018.12.12第1622期 <乖乖家變：食品老廠接班互戲重演>
2. 經濟日報2018.12.6 <乖乖家族內訌 經營權易主>

顧問談新

傳承與轉型 —— 老臣是阻力？還是助力

許多人愛追宮鬥劇，尤其是對於帝王們改朝換代前後的權力傾軋戲碼，更是百看不厭，不只是華麗主角們的心機鬥爭，配角老臣們的作為更是讓歷史劇之所以吸引人觀看不可或缺的關鍵。所謂老臣，指的未必是年老之臣，也是在朝掌權甚久、資歷甚深的臣子，老臣的力量可以影響當朝的政局，這樣的角色，在現代的企業，就是一群資深的專業經理人，他們同樣也是一個能影響企業永續經營成敗極重要的關鍵，尤其在公司傳承的過程中，他們可能會是一個助力，也可能會是一個阻力，因而成為下一代在接班過程中必須要面對的問題。

面對它 處理它

筆者在輔導客戶的過程中，常常須要協助二代處理資深專業經理人的問題：在許多傳統產業中，早期跟著一代開發業務的資深專業經理人，聽從主管們清楚下達的指令，不用靠什麼現代化的智慧型手機，也沒有什麼縝密的客戶拜訪計畫，他們一樣可以把業績作的有聲有色。然而，到了二代接班後，變成需要使用許多的表單來作流程管理，甚至運用一些高科技的工具來了解案件開發狀況。這樣的轉變，難免會引起一些反彈跟不認同，甚至產生不願意配合的狀況。這些資深的專業經理人們不願意服從二代的原因，往往基於江山都是他跟一代一起打下來的，換了二代這個毛頭小子，年輕、太嫩、經驗不夠、不瞭解公司，加上有時候覺得二代指令不夠明確，一直想要仰賴一些新的科技來改變工作、管理模式等。而二代在跟這群資深的專業經理人們相處時，也往往認為他們倚老賣老，不夠聰明，聽不懂他要的是什麼，總覺得作什麼事來老是被這群人制肘等，自然而然也就想要找機會把他們換掉。

然而，若要處理資深的專業經理人這類的問題難度往往不只針對一個人，其背後很可能是一股派系或勢力。二代千萬不要太理想化，認為在接班後組織的調整就是把人換掉，組織圖重新畫一畫就可以了；太過低估這件事，

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



有時候後座力甚至會影響整個企業的營運，所以家族成員千萬不能操之過急，如果真要作組織的調整，也必須先審度時勢，同時要能把自己的專業團隊培養起來，才能大刀闊斧地進行變革。

尊重、給機會及再學習

但是，資深的專業經理人們並非都是阻力，有的時候他們也可能是企業傳承時一個輔佐二代很好的教練，樂於把知識與經驗傳承下去，並願意與二代充分合作溝通，同時，積極學習新的知識，求新求變。因此，傳承的過程中，若能尊重他們、借重他們的專業及經驗，對新一代的接班之路也是一種加值的效果。

處理資深的專業經理人的問題，不僅是在處理事，更是在處理「人」，因此往往是最難也最複雜的，建議首先要瞭解雙方的「態度」，亦即到底資深專業經理人面對企業傳承轉型的態度是合作？或是抗拒？二代面對資深專業經理人的態度是尊重？或是輕視？之後，才能展開處理的方式。

如果資深專業經理人的態度是正向的，則二代就要能運用方法耐心地去說服資深的經理人們，讓他們理解這些新的工具或作法對他們的工作是有好處的，並不是為了要管理或控制他們；而針對想繼續作事的人，可以給予他們承接新事務及學習的機會，包括讓他帶專案、跨部門輪調，從中瞭解他們包括領導以及跨部門合作等等

的能力，另外，也可以鼓勵他們再學習，例如：唸EMBA、參加外部訓練課程等，不僅可以吸收新的專業知識及資訊，也可藉以擴展其視野及人脈等。但若是有人從頭到尾仍採消極抗拒的話，則可以祭出優退、轉為顧問或者調職的方式來加以處理。

惟組織調整對企業來說畢竟是一件敏感的事，有時候家族成員們自行處理，難免流於感情用事或不客觀，此時，建議引進外部第三方中立的顧問專家來協助處理，借重外部專家的專業的經驗及系統性的方式，可以有效降低阻礙的力道，也可以減少家族成員與專業經理人間關係緊張的衝突。

成為一個可以信賴輔佐的人

在傳承的過程中，資深的專業經理人們絕非是洪水猛獸，二代若想要運用資深的專業經理人們來繼續家族的經營，就必須要與他們充分溝通，信任他們、尊重他們，並給予機會及教育；同時，二代也需要積極建立戰功，才能讓自己成為一個可以信賴、服從，並願意全心輔佐的領導者！👥



新策略 · 新思維

家族企業的轉型策略

國內財經媒體《商業周刊》曾一連兩期以兩代家族企業掌門人的對比反差，凸顯出傳承的挑戰。107年10月10日出刊的商周為超眾被日本電產傳說中的收購下了一個標題「比堅守家業更難的一門課：放手。接班才三年，散熱大廠閃嫁日本內情。」隔一週有關傳承報導的標題是這麼下的：「當家訓成為家族企業轉型之痛，98歲福壽油廠接班人叛逆養雞記。」兩代掌門人的明顯差異，在塵埃尚未落定的當下，依舊有許多值得深入探索的蛛絲馬跡，供迷航於家族企業傳承的企業家按圖索驥。

根據商周的小檔案，叛逆養雞的洪堯昆董事長出生於1953年，畢業於日本駒澤大學經營學系；洪董的下一代洪紹凱出生於1981年，畢業於爾灣加州大學設計學院，是好味食飲公司聯合創辦人，父子跨領域聯手避開了「敗家子」與「敗家孫」的宗族壓力，二代成員一方面承繼了財富與事業，彷彿拿著金湯匙出生，令人稱羨；另一方面他們背負著財富與事業的包袱，只許成功、不許失敗，即便成功的程度不盡如人意，都可能在「敗家」的陰影中被視為失敗。因此，二代可能更在意永續經營，而他們面對不斷改變的經營環境，似乎只有主動出擊、進行變革，變得比環境快、比環境好，才有可持續的生存空間。生存、發展與成長三個命題，在新的時代中截然不同於以往，相同的是上一代與下一代共同承受的成敗壓力。

柯達 (Kodak) 極盛時期在紐約州Rochester曾擁有超過五百棟大樓，對於一個人口僅一百萬的中型城市而言，柯達榮耀不言可喻。柯達於1975年發明了數位相機，在接下來的二十年中一舉摧毀了自己建立的影像王國。Nokia在1996年推出了世界第一支智慧型手機，但錯估了軟體凌駕硬體的時代感，錯失了與時俱進地結合趨勢開創一個偉大的時代，最後被微軟收購；當年在影音服務不可一世的百視達 (Blockbuster，這個品牌取得霸氣十足，通路點要攻佔每個城市街區)，快速隨著錄影帶、CD、DVD的世代更迭，在網路頻寬快速上升的

文 / 余日新
逢甲大學
講座教授兼跨領域設計學院院長



「業外」變因衝撞下，於2000年被當前影音串流服務之王網飛 (Netflix) 以五千萬美金收購，而今網飛市值超過320億美金。血淚斑斑的技術顛覆史，為事業傳承與可持續是否堅持的命題，投下了震撼彈！



家族企業學院 (Family Business Institute) 創辦人兼總裁Wayne Rivers有兩句話說得傳神：「自滿宣判了家族企業的死刑。」這些事後收斂的寶貴建議，對於在傳承過程中的抉擇，實質幫助不大！尤其是在如何在既有事業穩定成長時，就構思第二條、第三條成長曲線，衛冕者與挑戰者在家族內部或董事會中，處於不對稱的對話立場。而在數位轉型的發展甚囂塵上的此刻，傳承與轉型雙重壓力必須同時化解，從事相關多角化程度、速度的提升與風險的分散還是提前邁向順利轉型與順利傳承的關鍵。企業家經營時的如臨深淵、如履薄冰，除非、速度的提升與風險的分散還是提前邁向順利轉型與順利傳承的關鍵。企業家經營時的如臨深淵、如履薄冰，除非子孫不肖，應該不至於自滿，傳承的坎坷多數

來自於對於新興趨勢的解讀與因應有所不同。而科技匯流導致產業匯流的趨勢日益顯著，故步自封與抱殘守缺才是宣判家族企業死刑的元兇。

英國金融時報於10月19日刊登一篇文章The Family Offices Using Venture Capital to Involve Younger Members，將二代的培育、事業的轉型與財務工具（可能是基金會或家族的創投或私募基金）結合，提出可操作的培育模式，發人深省！近年來的創新創業成為各國追求創新驅動的政策解方，但如中國大陸「大眾創業、萬眾創新」的宏偉政策遺留的教育、經濟、社會問題極大。創新生態圈中的關鍵環節「資本」不僅扮演載舟、覆舟的關鍵角色，也具有資訊匯集的優勢，雖然不見得都能挑出獨角獸潛力的新創事業，但總能篩掉那些魚目混珠的贗品。家族企業主親自或透過家族辦公室，與創投或私募建立培育機制，一方面掌握銜接未來的技術、同時培育接班人在相關領域的見識與膽試，一舉多得，值得嘗試！

家族的價值傳承遭遇事業的經營傳承，可能構成助力、也可能是阻力。脫框而出（Out-of-Box）不僅是創新的金科玉律，也是家族企業面對轉型與持續時，不可規避的糾結。👨👩👧

（本文獲作者授權轉載自余日新教授的『新策略思維部落格』2018/10/21）



美國稅務



美國房地產投資系列：租賃住宅 租金收入必須申報嗎？您準備好了嗎？

如果您正在考慮投資美國的房地產，或是已經在美國擁有租賃房地產，除了應該了解現行聯邦的稅務責任外，更需要了解2017年底相關的新稅法，也許有可能幫助您降低美國稅賦。

文 / 楊搓儀

KPMG安侯建業

稅務投資部副總經理

joyyang1@kpmg.com.tw



一. 租用天數 / 個人使用天數

「最小出租使用」14天原則 (Minimal Rental Use: the 14-day rule) 的聯邦規定房產在納稅年度內出租天數不到15天情況下，不需要申報任何租金所得收入，同時也不能將任何費用作為房產出租費用扣除。

例如，度假屋租賃天數少於15天，該納稅年度不會被視為租賃活動，那麼您將可以利用這個小漏洞來獲得免稅租金收入！唯一的缺點是，也不允許扣除出租費用。

二. 租金收入

住宅租賃物業可包括整層公寓，電梯大樓，移動房屋，度假屋或類似住處房產。租金收入是指因提供租賃房產而獲得的任何付款。如果擁有租賃房產的部分權益，必須申報部分房產的租金收入（按比例計算）。除了正常租金支付的金額外，還有其他金額可能是租金收入，如表一，必須包括在所得納稅表上申報。

三. 租賃費用

為了抵消租金收入，美國國稅局 (Internal Revenue Service) 允許扣除與租賃相關的費用和折舊。租賃房地產通常被視為被動 (passive) 活動。如果租賃費用超過租金收入，損失通常會被「被動」(無積極參與) 投資規則限制。換言之，被動活動造成的損失僅限於抵消被動利潤。如果符合積極參與租賃活動的條件，任何租賃損失都可能在您的所有租賃物業中每年累計扣除25,000美元。

表一：其他金額租金收入

週期性租金	例如，租賃合約協議每年支付固定的租金6,000美元。
預付租金	例如，簽訂了5年租約租賃房產。在第一年，收到第一年租金6,000美元和最後一年6,000美元的租金。必須在第一年包括12,000美元的收入。用作最後一年租金的保證金被視為預付租金。但是如果計劃在租約結束時將保證金退還給房客，就不須要在收到保證金的當年度包含在租金收入中。
取消租賃的付款	無論採用何種會計記帳方式，都可以在收到的年度中將付款包括在收入中。
房客支付的費用	例如，房客為租賃房產支付維修費，您必須將它們包含在您的租金收入中，同時您可以扣除費用。
收取的服務	例如，房客是畫家，並提供繪製您的租賃房產而不是支付租金兩個月。如果您接受此優惠，請在租金收入中包含房客為兩個月租金支付服務的公平市場價值金額。

建議保留顯示購買房產日期的所有成本金額的收據和合同，收入和費用的完整記錄，以便於申報稅收優惠。與出租物業相關的各種費用，大致包括：

- 佣金或物業管理費
- 廣告費用
- 房主協會 (HOA) 費用
- 房產保險費
- 房地產稅
- 購屋貸款利息費用
- 清潔，維護和維修費用
- 和其他各種費用，如公用事業，景觀美化和垃圾收集
- 折舊費用等

美國國稅局 (Internal Revenue Service) 允許每年度使用折舊抵消租金收入，這種費用通常是租金的最大稅收優惠。租賃住宅折舊時間為27.5年，使用直線折舊法計算起來非常簡單，範例如下：

1. 土地和建築物的總價值為500,000美元
2. 土地價值100,000美元

要計算出折舊，首先要從土地和建築物的總價值中減去土地價值。然後，將建築物價值除以27.5年，得到年度折舊金額。

$$\$ 500,000 - \$ 100,000 = \$ 400,000$$

$$\$ 400,000 / 27.5 = \text{每年} \$ 14,545 \text{美元的折舊}$$

\$ 14,545美元是申報所得稅時可以扣除的年度折舊金額。每年重覆使用這個金額，以計算降低當年度租賃房地產價值。

四. 新稅法如何影響房地產？

2017年底新稅法給房地產行業帶來了巨大的稅收變化。幸運的是，對房地產稅務的影響應該是正面的。投資房地產的方式有許多種，應該注意幾個以下重大的變化：

- 個人和股份有限公司
新稅法降低了個人最高稅率至37%，同時針對股份有限公司，稅率也從35%降低至21%。
- 穿透實體
投資房地產若為合夥組織，有限責任公司 (Limited Liability Company) 或小型公司 (S. Corporation) 等穿透實體營運，也有重大更改。新稅法允許扣除高達20%的合格商業收入 (qualified business income) 費用。國稅局陸續發布合格商業收入新規則，但房地產企業應該從中明顯受益。
- 購屋貸款利息和州及地方房地產稅
根據稅法，仍然可以扣除購屋貸款利息和州及地方房地產稅 (包括個人住宅的財產稅)，雖然新稅法對扣除個人住房購屋貸款利息以及州和地方稅施加了新的限制，但這些限制不適用於出租房產。
- 利息費用限制
限制利息費用最多只可扣除30%之調整後課稅所得。
- 折舊費用
新稅法進一步改善了房地產折舊規則。符合條件的資產有資格在其投入使用的當年100%的紅利折舊等等。重要的是，這一比率將在2023年開始逐年減少。
- 1031條款同類不動產交換法案
依據1031條款同類不動產交換 (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。🚫

(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



龜甲萬家族的傳承策略

龜甲萬 (Kikkoman) 是日本一家著名的醬油龍頭，在日本市佔率超過3成，海外營收佔比高達6成，產品從醬油做到餐廳、醫院、生技產品，它也是第一家在美國設立流程完整、設備齊全的製造廠的日本企業，比索尼、豐田、本田都要早。台灣人對它也並不陌生，1990年，它與統一企業合資設立「統萬股份有限公司」 (President Kikkoman Inc.)，正式進入了台灣醬油市場，一句「龜~甲~萬~ 甘醇醬油」的廣告曲令人印象深刻，但你知道嗎？龜甲萬可是一家已擁有350多年歷史的家族企業，而之所以能傳承百年，其所擁有的特殊傳承策略及理念是創造龜甲萬能夠持續保有競爭優勢和基業長青的關鍵。

家族起源

龜甲萬最早是起源於日本江戶時代 (1603年 - 1867年) 初期，由茂木家族的一位女性真木茂釀造出來的，也就是德川幕府統治日本的那個年代。真木茂的丈夫在幕府時代的豐臣及德川兩個幕府間的權利鬥爭中犧牲，真木茂帶著兒子兵三郎，從大阪一路往東逃，最後落腳於江戶城東北方的野田 (位於千野縣內)，改姓茂木，茂木家從此繁衍了下來。真木茂帶著兒子以生產醬油為生，直到1662年，真木茂去世的時候，茂木家已經成為了野田地區最有代表性的醬油類作料釀造商之一。野田地區由於水質良好，自古就是醬油名產地，許多地方望族都有自己的醬油作坊，各自使用不同商標進行販售。直到1917年，茂木家 (包括本家與五個分支) 及與其長期有業務往來且聯姻的高梨家、堀切家等八個家族決定進行事業整合，簽訂「家憲十七條」，宣示彼此團結，聯合組成了「野田醬油株式會社 (Noda Shoyu Co. Ltd.)」 (即龜甲萬公司的前身)。1927年，他們在日本東京統一以「KIKKOMAN」商標上市；1949年，龜甲萬公司的股票在東京證交所上市，直到1964年，「龜甲萬」才正式冠名企業名稱，企業更名為龜甲萬醬油株式會社 (1980年改為龜甲萬株式會社)。

八家共治

龜甲萬最著名的家族模式便是它由包括茂木、高梨、堀切三大家族共八家人共同管理的模式，在這個模式之下，八個家族共治營造出的「相互扶助、友善競爭的關係」，也成了公司能持續成長的動力。而由於龜甲萬為上市公司，八個家族合計僅占龜甲萬股權約15.55%，所以他們必須既競爭又團結，方可維持股權不分散。

但是由於龜甲萬家族是由八個家族所組成，家族成員眾多，在傳承接班上就是一個問題，因此，在龜甲萬有一項「不成文的規定」—每個家族、每個世代只能有一個人進入公司，而且一定要從基層做起，靠自己的力量進入董事會，並由制度決定誰來接棒，這樣的體制可以確保各家族都會有一位候選人，並且大力培養，以使他能夠躋身於公司上層 (而非候選人就必須自行在別的領域中另謀出路，即使有某些特殊狀況進入公司工作，也不會進入權力核心)。

龜甲萬設計了「指名」、「報酬」、「監察」三大委員會，指名委員會 (由公司成員與外部監察組成) 負責選才，家族之間只有各方面都傑出的人，才會被「指名委員會」認可，成為公司核心；報酬委員會決定董事們的薪資報酬，監察委員會則進行業務的查核。

在現代許多家族企業中，關於家族成員進入公司聘用、薪資及考核等，往往礙於人情而有許多「開後門」或「睜一隻眼閉一隻眼」的狀況，以致於企業中充斥著皇親國戚，與一般員工有同工不同酬或有不同工同酬者，對於績效的評估、薪酬的給付更是沒有一定的標準。這樣的狀況，可能使得企業內產生許多不公平的狀況，甚至影響到企業的競爭力。而在龜甲萬所設計的這個制度下，家族成員無法靠關係一步登天，因此即便是被看好為下一任接班人、父親為第十任社長茂木友三郎的現任常務董事茂木修要踏入龜甲萬董事會，也得經由公司董事和外部監察組成的「指名委員會」，向董事會提交候選名單，再經股東大會通過，才能正式晉升董事。

這個策略使得八個家族形成了既團結又競爭的關係，也是使得他們能夠繼續傳承下去，並維持家族共治的重要基礎，他們更得格外重視子女的教育，並培育出可以通過重重考驗的優秀人才；而由於龜甲萬營收總額有6成來自海外，因此把子女送到海外，熟悉海外市場，並以此證明自己有實力替龜甲萬佈局全世界，也是龜甲萬接班人的必經之路。

而隨著時代的轉變，龜甲萬的傳承策略也有所演進，異於許多創業家族堅持由兒子或家族人接班，以確保經營權能夠掌握在家族自己人手裏，在龜甲萬歷任的13位社長名單中就有3位是女婿，以及兩位非家族成員的專業經理人—牛久崇司和染谷光男，雖然日本家族企業在傳承上因注重家業的完整性，有一個特有的養子繼承制度，使得女婿也可能成為「養子」，視同兒子來接掌家業，但從近代龜甲萬的傳承歷史看來，優秀的人才要入主家族大企業也不是沒有機會的。

龜甲萬與李錦記

回頭再看看前期我們曾介紹過與龜甲萬有相似產品的香港百年家族企業李錦記，相較於龜甲萬的上市、社長傳賢不傳子等，已有130年歷史的李錦記始終堅持不上市，集團董事長必須是家族成員，股權必須由家族控股，只有具有血緣關係的家族成員，才能持有公司股份。「家族委員會」就是李錦記家族的權力核心，形成了公司決策和家族成員的行為規範。這二個家族對於傳承的規範及想法雖不盡相同，但卻同樣創造了百年傳承的基業，李錦記家族的傳承策略是在二次分家，痛定思痛後才形成的，而龜甲萬家族在最初也並非真正團結，1927年，日本出現金融恐慌，股市暴跌，銀行紛紛暫停營業，龜甲萬的醬油廠甚至發生了一次長達218天的工人罷工，號稱戰前日本三大罷工之一，在這次大罷工事件發生後，才使得原本鬆散結合的8家終於實現了真正的團結一致，更把社會責任列為公司使命之一。也就說，如果家族成員對於傳承的想法能夠有共識，並團結一致去遵行的話，家族企業的發展才能循序地進行下去。

家族特殊資產

事實上，每個家族都有其獨一無二的文化，而家族的特殊資產即是確保家族企業能夠繼續傳承的關鍵，因此除了傳承策略外，家族的特殊資產也粹鍊出了家族的核心價值，李錦記的『思利及人』是其家族延續百年的根源，而龜甲萬家族呢？依據龜甲萬常務執行董事暨國

際事業本部長茂木修的形容是「成為對社會有存在意義的企業」，意思除了自己與客戶獲利之外，還要透過各種行動，讓周邊地區和社會受益。在二次大戰結束時，由於日本國內的原料不足，許多醬油業者都面臨駐軍施壓，要求生產化學合成醬油，而龜甲萬始終堅持純釀造，故而在當時，為推廣純釀造的理念，龜甲萬做了一個大膽決策：免費公開技術與專利給同業，讓大家儘管原料縮減，也能盡量維持純釀醬油的產能。在龜甲萬，公司的總部沒有圍牆，醬油生產免費對大眾公開；他們邀請世界各地的人參觀體驗；建造醬油博物館和國際食文化研究中心、成立綜合醫院，專注研究飲食與健康。他們認為，雙贏不是龜甲萬的目標，買賣雙方及社會的三贏才是其宗旨。

變革中前行

曾被《哈佛商業評論》選為重要管理學書籍的《基業長青》(Build to Last)指出，高瞻遠矚的長青企業須有能力保存核心理念，另一方面，也能不斷創新求變、刺激進步，繼續維持卓越的結論。百年來，龜甲萬在醬油的原料上始終沒有改變，只有大豆、小麥和食鹽，這是他們堅持純釀造的核心價值，但他們並非一成不變，在國際化的進程中他們作出調整，知己知彼，並深入了解不同市場的文化差異，從產品的屬性出發作變革，比如生產適合美國人口味的醬油，而且，為了更深入了解美國人，他們還要求員工住進美國社區，目的就是加快產品「在地化」，由此也可以證明，企業要想生存、成長，仍必須順勢而起，在變革中驅動前行，才能保持基業長青。

本文內容參考摘錄來源：

1. [日本國寶級醬油「龜甲萬」為何能傳承350年？](#)
2. [8個家族組成的龜甲萬醬油 350年不敗祕訣是什麼？](#)
3. [由8個家族成立的龜甲萬，子孫難以計數！企業維持3百年不衰的接班學](#)
4. [龜甲萬CEO揭秘日本長壽企業的經營之道與成功秘訣](#)
5. [龜甲萬發家史：傳了350年的老醬油，為了招牌不惜得罪日本軍方，如今年銷過百億！](#)
6. [李秀娟；李虹（2007），富不過三代：家族企業的詛咒乎](#)

人物專訪



人物專訪

逢甲大學講座教授兼跨領域設計學院院長
余日新教授：「傳承需要勇敢！」

文 / 汪欣寧

國內二家財經雜誌《天下》與《今周刊》在前陣子都不約而同地作了類似的主題：【隱形冠軍接班危機】、【消失的接班人、台灣隱形冠軍的高齡危機】，內容均提及傳承接班沒作好，台灣所謂的隱形冠軍和在國際供應鏈的角色都可能一一消失，影響台灣經濟未來的競爭力。企業傳承的問題在近幾年已逐漸被重視，不管是對一般企業或是家族企業來說，都是需要提早作準備的事。實務上的調查報告顯示出已作傳承準備計畫的企業，或是傳承成功的企業比例是偏低的，也就是說雖然知道傳承很重要，但並不一定會去作，而想作卻又不一定能作，甚至即使作了也不一定會成功，因為傳承是一個跨越代際的問題，它不僅承載著過去的家族/企業的歷史，也肩負起需延續家族/企業榮光的重責。然而當世界變化的太快的時候，傳承就面臨著來自各種不同趨勢變化的挑戰，近年來密切關注傳承議題的逢甲大學講座教授兼跨領域設計學院院長余日新即指出：「傳承的坎坷多數來自於對於新興趨勢的解讀與因應有所不同！」他認為，故步自封與抱殘守缺是宣判家族死刑的元兇。

傳承要勇敢

「傳承」與「轉型」成了家族企業是否要再延續下去的課題，余教授表示，這二個議題有二道難關，第一個難關在於兩代在不同背景與經驗下能否達成共識，第二個難關則是即便達成共識後，每個執行細節上的風險依舊會牽動兩代之間的敏感神經，他強調：「傳承最需要的是勇敢！」不管是對於傳的人或是承的人來說，「勇敢」二字同樣重要。對於第一代來說，過去在創業時，常常是一窮二白，所有的成功也是因為經過不斷地犯錯而來的，所以第一代應該要勇敢放手讓第二代去試，即便失敗，也可能會蓄積更多的能量與經驗作為下一步的參考值，「我常講，如果 $\Sigma(\text{總和}) > 0$ ，那就成功了！」余教授指出，如果為了企業能夠永續，會願意犧牲短期獲利來看長期利益的家族，那麼才可能有成功的機會。

同樣地，下一代也要勇敢，無論是面對選擇承接家業或不承接、面對要繼續守成抑或跳脫框框、面對成功或失敗等等，都要勇敢。許多二代承繼家族的財富與事業，在外人眼中是令人稱羨有著金湯匙出生的天之驕子，余教授提醒：「當老闆一點都不浪漫！」他們需要背負無論成功或失敗，外界總會有話可說的壓力，因此要認知到經營企業一定會有風險及壓力，如果不能勇敢承擔面對，絕不可能成為一個企業家。

他分享了一個例子來說明：TutorABC的創辦人楊正大博士在歡慶20週年的盛大晚會上，特別到台下擁抱榮耀他高齡91歲的老父親。當年頂著UCLA化學博士、放棄東京大學教職的楊正大在台中開辦歌倫比亞、TutorABC，當時在擔任教授的父親眼裡，這種「教育」模式可能是不務正業。若楊總裁的父親當初堅持要他克紹箕裘、在正規教育系統中發展，就不可能在他20年的堅持下，催生TutorABC成為台灣第一個教育界的獨角獸公司。

余教授認為，二代之間由於成長歷程與外在環境的差異，下一代自有不同的想法與規劃，但要讓上一代放手的前提，得要讓上一代放心；而要讓上一代放心，下一代得要用戰功來證明。上一代要放手讓下一代創造戰功，必須要能容忍失敗；所謂容忍失敗，指的是需設定出對失敗容忍度，並從旁提供協助；而這不意味著下一代就能有「即使失敗了也沒關係」的畫地自限心態，下一代「可以犯錯，但不可以一直停留在錯誤之中」，從失敗中創造成功，把自己的想法及規劃想得完整、透徹，並擺脫天馬行空，真正地接地氣，下一代才能順利走出自己的路。

教育是傳承的基礎

現在講到傳承，大家多談的是所有權、經營權如何分配等，因此很多的傳承想法還是著重在作這些方面的規劃，但「最終，教育才是傳承的基礎」，余教授認為不管是在家庭或學校的教育，對於傳承的結果都會產生影響，

就像蓋房子打地基一樣，地基若不穩，即使上面蓋的房子再漂亮也會崩壞。而教育，不只是學習知識及專業，更包括態度的養成、對家族文化及價值的認知與實踐。我們看到很多一代非常用心培養二代，送他們出國唸書，培養管理能力也讓二代接觸其他二代建立人脈，但是卻往往忽略了家族價值的傳遞，少了這個地基，常會讓家族企業之於二代，是一個維持財富的載具、一個有潛在高階工作的地方，但卻對更重要的家族企業是一個延續家族文化與價值的實踐之地較為無感，因此可能也少了一代對員工、對社會所負有責任感的態度。「態度的養成」是教育的基礎，這也是最需要花時間與精神去培養的，一代在創業維艱時，可能無法把握到打地基的時機，二代的態度養成機會就錯過了，而基礎沒打好，等於教育沒作好，家族的競爭力就有可能會喪失掉。

談及家族價值，余教授提到，家族一定要找到一個能夠傳承下去的價值，過去第一代創業往往只是為了活下去，所謂價值，有的時候只是一個理想，例如要脫貧、要改善經濟等，但現在想要繼續傳承，就要更深一層去尋找出家族的價值來。現在的二代在深層尋找家族文化與價值的同時，也需深思如何將這些融入到對第三代的態度養成中，內化在專業課堂上沒教的事「深化家族的內在核心競爭力」。

傳承接班 產業存活關鍵

余教授對企業傳承的關注，是早在擔任財團法人中衛發展中心董事長的時期，他發現到台灣企業長期發展上出現了困境，因此深覺台灣企業的傳承是有其急迫性的。以往習於追求成本競爭與代工的台商，雖然掌握了大陸改革開放二十年成長紅利，但在面臨了中國紅色資本的虎視眈眈與企業崛起、工業4.0等新興科技與營運模式的變革、以及全球供應鏈大遷徙的激烈變局後，這些企業開始在強調產業升級轉型的趨勢中逐漸力不從心，再加上企業主逐漸老齡化，面臨到的傳承接班問題，更是使得台灣企業是否會在全球供應鏈消失的關鍵因素。憂心再這樣下去，台灣企業會被邊緣化，甚至從國際的舞台上退下來，余教授開始關注企業的傳承接班，除了實際輔導協助廠商外，他不間斷地每周以3,000字的撰文在媒體、部落格發表他的看法；另外，他也在古典音樂電台產業組曲定期以「家族傳承」為主軸進行專訪；並且，他也應邀在各個不同的論壇就相關議題進行演講...等，藉此持續引發更多人對此議題的重視及盡早作出準備。



余日新小檔案

現職 / 逢甲大學講座教授、跨領域設計學院院長、台灣智慧製造創新營運中心主任

學歷 / 英國華威大學商學院行銷暨策略管理博士

經歷 / 財團法人中衛發展中心董事長、財團法人國家實驗研究院營運長、國立暨南國際大學管理學院院長、中興大學研發處技術授權中心主任等

專長 / 科技管理與行銷、智慧財產權、策略管理、國際企業管理、文化創意產業經營

同時，他在2017年號召成立了中華家族傳承發展協會，期望結合台灣各大學學術單位、民間學(協)會組織與專業服務業者的力量，藉由舉辦各種活動協助家族企業順利進行傳承。余教授認為，傳承中有關經營權、所有權、控制權，以及家族財富方面的傳承，就交給會計、稅務、法律等專業領域的專家協助即可，協會的運作，是想從不同的觀點切入，走一條與專業領域不同，但一樣關心傳承的運作模式。例如，2018年度協會嘗試從「藝術鑑賞與典藏」的角度來談傳承，從舉辦論壇與參訪活動，也為許多企業家較不熟悉的領域開啟了對話。

「傳承其實是多面向的！」余教授說，因此他在受訪談了許多的議題，包括教育、經濟、政府政策、全球趨勢...等等，這些看似獨立的議題，其實都是在傳承的過程中所需要正視的議題。而傳承接班，二代之間，守成？創新？亦或轉型？如何放手傳？如何接手承？還是回到前面余教授所強調的：「**都需要勇敢！**」

國際觀點分享



2018 KPMG Enterprise European Family Business Barometer : 創新與吸引人才是歐洲家族 企業的首要任務

2018年的KPMG Enterprise European Family Business Barometer 於10月份出版，本次調查係針對歐洲26個不同國家的1,500多份家族企業的回覆整理而成。調查顯示，歐洲家族企業對未來充滿信心，並且體認到要能持續成長，他們必須變得更加敏捷、加速創新並能吸引頂尖人才，以保持競爭力。

這次報告的幾個亮點包括：

- 73%的受訪者表示他們對未來12個月的家族企業經濟前景充滿信心或非常有信心；
- 雖然歐洲整體信心上升，但英國是一個值得注意的例外，隨著英國脫歐談判的進行，英國家族企業正在謹慎地展望未來，因而信心從2017年的83%下降到今年的68%；
- 在過去一年中，64%的受訪者表示營業額增加，只有11%的受訪者表示過去12個月的營業額是下降的；
- 提高獲利能力（49%）、增加營業額（38%）和吸引新人才（27%）是未來兩年的三大優先事項。
- 人才爭奪戰被列為家族企業面臨的最大挑戰。有53%的受訪者認為人才爭奪戰是他們最關注的三大問題之一。其他主要挑戰包括勞動力成本增加（36%）和政治不確定性（36%）；
- 開拓海外事業正在推遲。在本次的調查中，只有36%的受訪者表示他們在過去一年中增加了海外事業的拓展活動。👥



KPMG Enterprise European Family Business Barometer

家族時事瞭望



台版肥咖條款CRS 108年元月上路 百萬美元個人帳戶全都查

我國CRS共同申報準則自108年上路，金融機構108年元月起將針對個人帳戶超過百萬美元還有新開立的帳戶做盡責審查，包括地址、電話、居住國資訊都是審查指標，金額未達標的帳戶在後109年底也會清查整理，財政部保守估計首波清查會有萬人以上。

[閱讀全文](#)

本文摘錄自工商時報 | 2018.12.10

台版肥咖條款 日成我首個交換國

台版肥咖條款「共同申報準則」(CRS) 108年上路，財政部107年12月3日宣布日本將成為我第一個金融帳戶資訊自動交換的國家，並在2020年9月首次交換，台灣篤定加入全球追稅行列。同時，日本也將和我自動交換國別報告，日本是繼紐西蘭之後，第二個將和我交換國別報告的國家。在台日雙方達成共識後，2020年9月起，台灣將與日本自動交換2019年度及以後年度的金融帳戶資訊，意即在日本開立金融帳戶的台灣稅務居民或企業，及在台灣開立金融帳戶的日本稅務居民或企業，其金融帳戶資訊就會每年定期自動進行交換。

而2019年6月起日本會與台灣自動交換2017年度及以後年度的國別報告資訊。國別報告要求跨國集團企業主動揭露包括：跨國企業集團營運所在各國家或地區的收入、所得稅前損益、已納所得稅及應付所得稅、登記資本額、累積盈餘、員工人數及有形資產合計數等主要活動。

[閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2018.12.04

海外資金匯回方案 財長蘇建榮：3個月內出爐

財政部長蘇建榮在回答立委關心的海外資金匯回的問題時表示，目前已經有初步草案，要遵守洗錢防制的規定，目前跨部會積極協調中，如果海外資金回台投資5+2產業或進行實質投資，經濟部屆時會制訂相關的辦法，在稅負上就可以有適當的考量。定案時間？「3個月內應該可以」。

蘇建榮表示，海外資金匯回不一定會有稅的問題，目前已經成立專案小組來研究，國稅局也成立台商資金回台諮詢小組，在現行稅制下協助台商解決稅務問題。賦稅署長李慶華表示，盈餘留在境外未分配，匯回才可能有課稅的問題，如果資金匯回是為了分配盈餘或償還貸款，也不會課稅，要看用途。

[閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2018.12.03

產創四大租稅優惠 將延十年

選後拚經濟，財政部近日首度表態，產創條例108年底落日後，四大租稅優惠研發抵減、天使投資人半數投資額抵稅、有限合夥創投「穿透課稅」、員工獎酬股票擇低課稅將延長十年。財政部長蘇建榮強調，以往慣例就是延長十年，不希望超過十年。

[閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2018.12.03

家族企業是福是禍

瑞士信貸 (Credit Suisse) 的研究機構近期發佈一份報告，為家族控制對公司股價表現的影響結果。數據顯示：一個家族對公司的控制制度越強，公司股價表現就越好。

該機構對全球 1015 家公司的數據進行分析，這些公司市值皆在 2.5 億美元以上，而單一家族至少持有公司 20% 的股權。結果顯示，從 2006 年以來，家族企業的表現皆比非家族企業好。

瑞士信貸也指出，一些不受歡迎的家族治理特權，亦有助於公司表現，以美國公司來說，比起持有普通投票權的家族企業，家族具有特殊投票權的家族企業表現較優異。

對於擔憂特殊投票權掌握在僅少數股東身上的投資者，瑞士信貸給予提醒指出，特殊投票權的流動性可能低於普通股，在其他條件相同情況下，擁有特殊投票權的股東可能與公司有更緊密的關聯，並更在乎保護公司資產與永續性。

[閱讀全文](#)

本文摘錄自鉅亨網 | 2018.11.18

人才斷代動搖國本 日廠為供應鏈培訓接班人

日本社會嚴重高齡化且人口持續萎縮，因無人接班而關門大吉的企業已然不少，形成足以動搖國本的人才斷代危機。《日本經濟新聞》報導，如汽車零件製造商電裝 (DENSO) 和營建設備大廠小松製作所 (KOMATSU) 等日本大型製造商，已開始著手幫助上游廠商培訓接班人，以確保本土供應鏈無虞。

日本中小企業往往擁有專門技術能力，小型工坊也具備自有沖壓和金屬處理技術，如果這些供應商消失，不僅很難找到其他替代供應來源，產品品質也將受影響。日本從官方到民間都苦思對策企圖化解這場危機。日本政府已嘗試採取行動，107年4月立法允許中小企業在交棒時完全延期股權轉讓與繼承稅支付。

[閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2018.11.04



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



張芷
稅務投資部 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 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@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



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 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

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



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。](#)



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