



# KPMG 家族辦公室 季刊

2019年春季號 | No.5



# KPMG 家族辦公室

2019年春季號 | No.5

## 主編的話

## 家族時事及議題觀察

- 3 租稅天堂經濟實質要求新規 · 家族傳承控股需重新審視
- 5 稅務治理 今非昔比

## 專家專欄

- 8 稅務專欄 | 贈屋節稅停 · 看 · 聽
- 9 家族法律面對面 | 新修公司法於家族傳承之運用
- 11 顧問談新 | 企業轉型 - 走向服務新思維
- 12 新策略 · 新思維 | 家族企業的轉型策略：要的是一個肯定

## 美國稅務

- 15 美國贈與稅：如何計算及申報（基礎篇）

## 家族故事精選

- 18 默克集團－傳承350年

## 人物專訪

- 21 安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、協同主持會計師郭士華談家族傳承的起承轉合

## 國際觀點分享

- 27 董事會的角色：創造價值並平衡利害關係人的需求

## 家族時事瞭望

## 家族辦公室服務團隊



# 主編的話



全球反避稅意識日益提高，近年來，從經濟合作暨發展組織（OECD）發布的「稅基侵蝕與利潤移轉」（BPES）行動方案、美國海外帳戶稅收遵從法（FATCA，俗稱肥咖條款）、全球版肥咖條款的共同申報準則（CRS）的導入與資訊交換制度的確立、我國的反避稅條款 - 法人受控外國企業（CFC）、個人受控外國企業（個人CFC）、實際管理處所在中華民國境內（PEM）、反洗錢，到很常被運用來作為資產規劃的租稅天堂，在歐盟及BEPS的壓力下，於2018年底頒布新法令，要求當地有從事相關活動的公司符合「經濟實質」規定等，種種的新規範，在在提醒著大家，各國共同防堵避稅已是不可逆的趨勢。而對於家族企業或家族資產的管理來說，過去習於把錢放在海外藏富、避稅的傳承方式，現今已變得無所遁形，故在進行任何布局時，都將面臨各種潛在的稅務風險。

資產累積大不易，在作傳承規劃時，稅務成本的評估絕對是一大考量因素，在租稅環境已今非昔比的現在，如何掌握稅務環境的變化，有效減少稅務成本實為傳承規劃時應考量之重要一環。

本季最夯的二個租稅議題：租稅天堂的開曼群島（Cayman）及英屬維京群島（BVI）的「經濟實質」規定，以及因應美中貿易戰、吸引台商資金回台的海外資金匯回的新規，已經對家族資產的安排產生了很大的影響，要注意的是，這些規定雖已陸續出台，但相關的細節及實際執行仍尚在討論中，KPMG密切關注此類議題的發展，並陸續提供相關的出版品說明，值得各位讀者參考（請參見文末備註）。

同時，家族辦公室也在3月份分別於北中南舉辦了三場【擋不住的反避稅浪潮】研討會，與會者也對該如何因應此議題提出諸多的討論及交流。KPMG在此要提醒，稅務環境已大不相同，客戶應全面盤點資產及稅務的風險，並初步考量各項方案的可行性以及會為公司/個人帶來的潛在成本及影響；另外，也須密切關注法令

之後續發展，再來評估各項因應具體的應對方案，甚或是否需要進行的調整安排。

過去幾年，從世界各地到台灣，很多知名企業開始從產品生產轉變為服務提供，許多製造業的隱形冠軍，也放下以製造為主的工作，由過往OEM、ODM及產品品牌的角色，展開各式渠道與終端消費者進行服務與互動。這種以產品為核心走向服務思維的現象，是現代企業可能面臨的趨勢，然而，當踏入不熟悉的領域或是需要驅動新形態的商業模式，已不能只憑過往的經驗，因此創造可被分析的數據並驅動數據資產產生商業價值是非常關鍵的議題。本期KPMG企業績效服務執行副總劉彥伯以顧問的角度觀察，告訴我們如何經由創新科技的協助，在轉型至服務化的過程中，找到有效的獲利模式，供各位希冀啟動轉型的家族企業參考！

註：有關租稅天堂及資金匯回議題，建議參考KPMG出版品：

- [1. 離岸公司經濟實質要求因應策略專刊](#)
- [2. 開曼群島發佈新制 — 實質經濟認定細則](#)
- [3. 有關境外公司應符合實質經濟活動之相關說明](#)
- [4. 個人匯回境外資金之課稅認定及證明文件例示](#)
- [5. 2019年綜所稅申報暨資產配置傳承稅務手冊](#)

（請直接點選或至KPMG台灣網站查詢）



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



# 租稅天堂經濟實質要求新規， 家族傳承控股需重新審視

近幾年，在全球反避稅意識日益高漲的浪潮下，家族傳承亦面臨不少新挑戰。目前國內家族傳承方式主要採「財團法人基金會、公益信託、家族信託、家族控股公司、閉鎖型公司及家族憲法」等六大方式。其中，家族傳承常見的境外家族控股公司架構，在面對國際課稅資訊交換措施 - 金融帳戶資訊自動交換共同申報及應行注意標準 ( Common Reporting and Due Diligence Standard，以下簡稱CRS )，截至107年11月底已高達108個國家或地區參加，我國財政部亦在106年11月16日正式公告施行「金融機構執行共同申報及盡職審查作業辦法」，此辦法可視為台灣版的CRS。開曼群島 (Cayman) 及英屬維京群島 (BVI) 政府在歐盟的要求下，為避免列入避稅天堂黑名單，分別立法通過經濟實質法 ( The international tax co-operation economic substance law )，針對登記在此兩管轄地之公司，要求自今年起應符合在當地有「從事實質經濟活動」。再加上我國也已通過對於法人的反避稅措施 - 受控外國公司 ( Controlled Foreign Company，簡稱CFC ) 與實際管理處所 ( Place of Effective Management，簡稱PEM ) 法令及個人CFC條文，此舉已讓國內大小家族企業，過去常透過藏身海外的家族傳承方式，面臨強制公開透明與更複雜之法令規範及稽徵機關之查核壓力。

## Cayman及BVI經濟實質法案

Cayman 及 BVI 政府於去年分別立法通過『The International Tax Co-operation (Economic Substance) Law』及『Economic Substance (Companies and Limited Partnerships) Act』，針對登記在此兩管轄地之公司，要求自今年起應符合在當地有「從事實質經濟活動」之要求，本文將以Cayman公司法制新規為例說明。

文 / 張芷

KPMG安侯建業  
稅務投資部營運長  
schang1@kpmg.com.tw



文 / 林健生

KPMG安侯建業  
稅務投資部協理  
vincentlin@kpmg.com.tw



### 經濟實質法案重點摘要 (以Cayman公司為例)

適用日期	新法之遵循以會計年度為單位。新設公司 (108年1月1日以後設立登記) 自法令生效日 (108年1月1日) 直接適用; 現有公司則視乎其會計年度起始日, 但不能晚於108年6月30日。
適用對象	所有登記在此兩地之公司及有限合夥均應適用, 但「非居民」企業除外。「居民企業」之認定, 係指登記在此兩地之公司, 且非其他國家之稅收居民, 其他國家不包括EU不合作清單之國家。
適用業務	9類相關業務 (銀行業務、經銷及服務中心、財務及租賃業務、基金管理業務、營運總部、控股公司、保險事業、知識產權業務及航運業務等), 對於純控股業務, 其經濟實質性測試之要求程度相對較低。
適用範圍	三項要件: ● 相關業務在當地主導管理 ● 附以適當及合理之員工、處所及成本費用 ● 就所從事相關業務, 當地公司有從事核心營利活動 (core income generating activity)
法律效果	新設公司在設立後一年內、現有公司在明年6月30日前完成稅務居民狀態及相關活動的申報。未遵循將會有1萬美元以上罰款, 倘若兩年後仍未遵循, 嚴重者將廢止或將公司除名。

## 純控股公司 ( Pure equity holding company ) 業務定義

一般而言，境外公司之使用常在家族傳承中扮演家族控股公司之角色。是以，此次Cayman經濟實質法制之實行，純控股公司業務的定義至為重要。雖然依2019年2月22日所發佈 Guidance of Economic Substance for Geographically Mobile Activities ( 以下簡稱經濟實質認定細則 ) 觀察，控股活動的實質營運要求最低，並在符合及滿足相關申報要求下，可降低經濟實質性測試，但仍需要在當地有員工、營業處所及董事會議的開立。經濟實質認定細則並同意可委由公司註冊服務提供商 ( registered office service provider ) 協助，以符合「經濟實質」的要求，可預期家族傳承將面臨申報與管理成本隨之增加的問題。

## 可能因應方式及注意事項

以往國內家族傳承架構設計上，因Cayman公司的設立費用和每年的維持年費較貴，如不是為台灣F股回台上市等特殊目的，仍以BVI、薩摩亞或是模里西斯等維持成本較低的境外公司為大宗。目前因BVI經濟實質認定相關細則尚未出爐，就純控股公司業務的定義未臻明確，我們建議仍須持續觀察未來發展方向及預計的執行方向。但可預期是維持成本將會提高，另外可先從其他方向先作可能方案分析，到時再就成本效益選擇最適方案。可考量之方案如下列：

- 一. 因應境外公司所從事的業務類型，就法令所定義的「核心營利活動」進行重整及提升，包括當地相關人員配置、處所、實際管理及成本等相關內容。
- 二. 按照新法原則如能夠證明此境外公司屬別國稅收居民，則不受當地「經濟實質活動」要求規範，但必須分析變成別國稅收居民之成本效益。
- 三. 分析考量將登記國別遷移至其他國家，惟需考慮所衍生效律及稅務影響。

長久以來，境內外家族控股公司架構一直是台灣家族企業常用之工具，且往往該家族控股公司亦扮演家族「資金池」之重要角色。因此，家族控股架構的一改一變不僅僅涉及股權變動，亦可能衍生資金流動問題。值此情勢轉變之際，連免稅天堂都已棄械投降的新年代，企業家族應予主動審視或尋求外部專家健檢家族控股架構現況是否面臨潛在稅負風險，搭配CRS施行及密切注意資金回台專法之效益，作最有效率之控股調整，以期家族傳承能歷久彌新、永續傳承。👨👩👧



# 稅務治理 今非昔比

在全球反避稅意識日益提高的浪潮下，我國有關反避稅相關規定已趨完整，執行受控外國公司（CFC）及以實際管理處所認定居民企業（PEM）之細節性及技術性法規逐步到位，而共同申報及盡職審查準則（CRS）已於2019年1月1日施行，並將於2020年9月進行第一次金融帳戶資訊自動交換。香港、大陸則已搶先在去年9月完成第一次金融帳戶資訊自動交換。

而在經濟合作暨發展組織（OECD）制定的反稅基侵蝕與利潤移轉行動計劃（BEPS）中，歐盟已列出包含Cayman及BVI在內共47個國家之稅務不合作觀察名單，若觀察名單國家無法在2018年底前承諾改善當地租稅法規，將被歐盟列入避稅天堂黑名單。（註）

因此，Cayman及BVI政府為避免落入黑名單中，也大刀闊斧改變原來吸引外來公司登記之誘因，分別立法通過經濟實質法，針對登記在此兩管轄地之公司，要求自2019年起應符合在當地有「從事實質經濟活動」。不能只是註冊登記而已。其適用生效日為2019年1月1日起新設公司直接適用，現有公司自2019年7月1日起適用。

而對於「實質經濟活動」之定義，是指居民企業應適當及合理（adequacy and appropriateness）從事直接管理（directed and managed）、且能產生核心所得之實質經濟活動，包括銀行活動、經銷及服務中心、財務及租賃業務、基金管理公司、營運總部及控股公司等等均被要求，新設公司在設立後一年內、現有公司在2020年6月30日前完成稅務居民狀態及相關活動的申報。未遵循將會有1萬美元以上罰款，倘若兩年後仍未遵循，嚴重者將廢止或將公司除名。

針對一般台商常用的純控股公司，雖公布相對寬鬆之實質經濟活動認定方式，亦必須注意相關申報要求，且在當地從事活動有適當之人員及地點，可預期企業經營成本將隨之增加。

文 / 張芷

KPMG安侯建業  
稅務投資部營運長  
schang1@kpmg.com.tw



除了反避稅浪潮，多變的經濟環境也造成企業必須重新思考租稅影響，稅負成本是經營成本之一部分，如美中貿易角力牽動國際投資競合，讓不少企業布局重新「洗牌」，面對詭譎多變的全球新變局，產業供應鏈勢必會被迫重新架構，因此企業目前營運流程及租稅規劃面對更嚴格的檢驗。

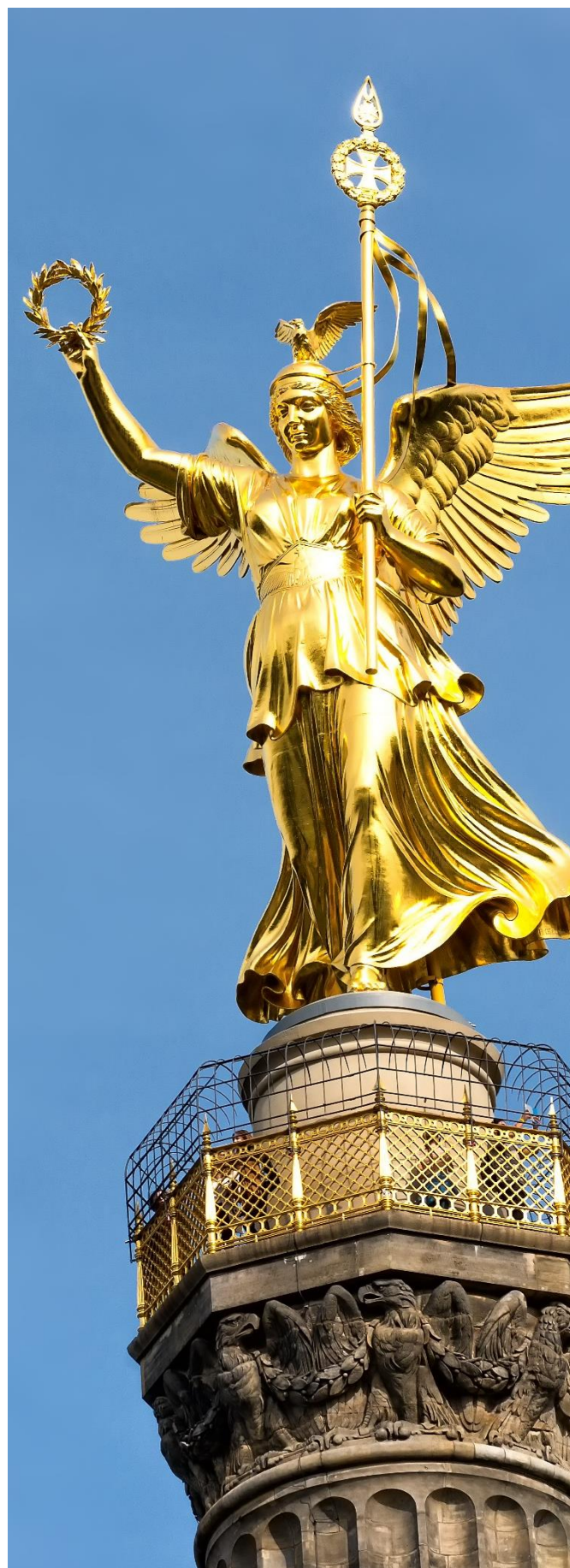
值此情勢轉變之際，連免稅天堂都已棄械投降的新年代，企業及個人應予主動審視未來在各地的發展布局與策略，放棄舊思維，趕上不可逆之國際稅務趨勢，兼顧營運效益及稅務效益發展方向，方能保有企業競爭力。👥

（本篇刊載於經濟日報2019.2.19名家觀點專欄）

註：歐盟經濟和金融事務委員會於2019.3.12 公布最新「稅務不合作名單」（俗稱黑名單）及「觀察名單」（灰名單），臺灣已順利從觀察名單中除名，解除可能被歐盟處以經貿制裁的危機。而被列入「黑名單」國家共十五個，包括：美屬薩摩亞（American Samoa）、關島（Guam）、薩摩亞（Samoa）、千里達與托巴哥（Trinidad and Tobago）及美屬維京群島（US Virgin Islands）、阿魯巴（Aruba）、貝里斯（Belize）、百慕達（Bermuda）、多明尼加（Dominica）、斐濟（Fiji）、阿曼（Oman）及萬那杜（Vanuatu）、巴貝多（Barbados）、馬紹爾群島（Marshall Islands）與阿拉伯聯合大公國（United Arab Emirates）。

KPMG表示，「灰名單」地區需要嚴格落實改善措施，並受到歐盟有關當局的持續監察，否則便將落入黑名單，進而遭受歐盟施以經貿制裁，且當地企業或個人在歐洲或世界各地經商也可能面臨各種不便，例如銀行帳戶的開立或資金運作，以至金融或稅務等範疇的額外信息披露。

KPMG安侯建業稅務投資部營運長張芷提醒，此舉足見歐盟在打擊租稅天堂上的雷厲風行，除要求相關地區頒布法令規範企業的經濟實質，實際執行上的嚴謹度也是重點關注，如百慕達雖然也已順應要求於去年底完成修法，但仍落入黑名單中並需持續關注經濟實質的實施情況。故此，宜持續密切注意各租稅天堂經濟實質法規的修法動態。👤





# 專家專欄



## 稅務專欄

## 贈屋節稅停 · 看 · 聽

房地合一稅新制上路後，未來子女將該房產出售時，係以受贈時較低的房地現值按政府發布消費者物價指數調整後之價值為取得成本，並按15% - 45%稅率課徵財產交易所得稅。「自住」滿6年後出售，才可適用10%優惠稅率。因此，贈與房產時，需考量該房產未來用途才能有效評估整體稅負。

要提醒，贈與房產予子女以房地現值作為贈與總額，雖可降低贈與稅負，唯房地合一稅新制（下稱新制）上路後，未來子女將該房產（於105年1月1日(含)以後受贈取得）出售時，係以受贈時較低的房地現值按政府發布消費者物價指數調整後之價值為取得成本，並按15% - 45%稅率課徵財產交易所得稅（下稱財交稅）；如該房產為子女「自住」滿6年後出售，則可適用10%優惠稅率，並享有免稅額400萬元。因此，贈與房產時，需考量該房產未來用途才能有效評估整體稅負，茲舉例說明如下。

曾先生於107年初以5,225萬元買房產（房地現值合計1,000萬元）贈與女兒，按10%贈與稅率繳納稅額78萬元 $[(1000萬 - 220萬免稅額) * 10\%]$ ；較贈與現金5,225萬元，按20%贈與稅率並扣除累進差額375萬元後，繳納稅額626萬元，可省下贈與稅548萬元。唯三年後假設女兒以總價6,000萬元出售該房地，於扣除受贈取得的房地現值1,000萬元成本（暫未考慮物價指數調整及土地漲價總數額等），再按20%稅率計算財交稅負為1,000萬元，加上先前贈與稅負合計整體稅負將達1078萬元；反較若當時贈與現金5225萬元由其購入房產再出售，財交稅負僅為155萬元 $[(6000萬 - 5225萬) * 20\%]$ 加上以現金贈與稅負合計之781萬元，以贈與房地方

文 / 吳能吉  
KPMG安侯建業  
稅務投資部會計師  
aikeywu@kpmg.com.tw



最後提醒讀者，贈屋移轉前應注意贈與目的與該房產日後用途，例如：自住、處分、收租增加子女財源或傳承等因素，如忽略未來子女出售時所繳納的財交稅，反而得不償失。

總價越高，稅負將越不利）。但若該房產女兒「自住」滿6年後再處分，其財交稅負為460萬元 $[(6000萬 - 1000萬 - 400萬) * 10\%]$ 加先前贈與稅負78萬元合計為538萬元。

此外，假設曾先生名下有民國95年前取得房產（適用舊制土地交易所得免所得稅），計畫出售並想申請自用住宅優惠稅率10%課徵土地增值稅，則於108年初先將名下適用舊制房產贈與配偶後再出售，其出售時仍可採舊制課稅；但如曾太太並未出售，而最後由子女繼承取得，將因被繼承人 - 曾太太取得日期在105年1月1日以後，子女繼承後再出售該房產時僅能適用新制課徵財交稅，即以繼承時房地現值按物價指數調整後的價值為取得成本，則反而可能產生稅負較不利之情況。

## 家族法律面對面

# 新修公司法於家族傳承之運用

公司法修正為近期之重要事件，自從去（2018）年8月1日總統公布，11月1日正式實施後，即話題不斷，討論熱烈。

這次修正之目的，在於「持續提供友善創新及創業環境，建構我國成為適合全球投資之環境，促使我國商業環境更有利於各種產業之發展，吸引更多國內外創業者在我國設立公司，並賦予中小型公司有較大經營彈性」。而修正之重點，則在「友善創新創業環境、強化公司治理、增加企業經營彈性、保障股東權益、數位電子化及無紙化、建立國際化之環境、閉鎖性股份有限公司更具經營彈性、遵守國際洗錢防制規範」。堪稱公司法施行以來最大幅度，也最貼近實務需求之修正。

從前述目的及要點觀察，此次公司法修正雖與家族治理及傳承無直接關聯，但以筆者從事家族治理及傳承實務工作多年之經驗，本次修法之內容於推動國內家族治理及傳承是有助益的。家族治理及傳承案件所面臨的第一個問題，通常為究竟應選擇以國內架構進行抑或境外架構，境外架構雖較複雜，但於規劃之彈性、架構之持續性、方案之穩定性，均優於國內架構；我國之遺贈稅規定無法跳脫世代限制、信託法制未能符合實務需求、受託人責任重大遏止創意，以至選擇上仍以境外架構為主流，長期而言於我國家族治理乃至企業發展，並非良事。然而，本次公司法修正某程度加強了國內架構之優勢。以下即按條文順序簡述新修公司法於家族傳承之運用。先予澄清者，本次修法尚有許多饒富意義之修正，下文僅列出筆者認為與家族治理及傳承有關者，其餘修正內容亦值深究。

### 依出資額分配表決權

首先，於有限公司，修法前諸多需股東同意之事項均依股東之人數為決議計算之基礎，修正後公司法第106條於公司增資、減資及變更組織為股份有限公司；第108條

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



於董事選任、競業禁止解除；第110條於表冊承認；第111條於出資轉讓；第112條於特別盈餘公司提列；及第113條於公司變更章程、合併及解散，均修正為依「股東表決權」為基礎。換言之，得循公司法第102條以章程訂定按出資多寡比例分配表決權，而將依人頭表決之機制更改為依出資額。於此制度下，如家族欲簡化控股制度而採取有限公司，又欲依出資額訂其投票權，修正後公司法已可達此目的。

### 單純化家族控股設計

其次，依修正後公司法第128條之1，股份有限公司之董事由至少三席彈性化得為兩席及一席，單一法人百分之百持有之股份有限公司得免設置監察人。此修正後之規定使採取股份有限公司為家族控股架構者得以單純化控股設計；又無票面金額股因第156條之修正而採用後，以往於控股架構調整時資金流程規劃之難度，將因此而降低，以無票面金額股操作增資之空間更大。

### 表決權機制之彈性

而此次修法重中之重，在於第157條特別股之規定。修正後之條文除了原先四款關於股息紅利、贖餘財產及表決權之順序或限制等事項外，增加了複數表決權、黃金否決權、限制及保障當選董監事權利及特別股轉換普通股之規定，大大擴張了特別股之彈性。其中複數表決權及黃金否決權使投票權設計更為多樣化，雖修正前已可針對投票權之順序、限制或無表決權作設計，但仍侷



限於公司法第179條每股一表決權之框架，至多於無表決權特別股仍為零合概念。修正後之特別股表決權已脫離股份概念，而此意味表決權分配、家族傳承乃至經營權爭奪，不再是以往搶奪股份之戲碼，蓋取得股份已不同於取得表決權，表決權已從股份表彰權能之一獨立化，如何設計表決權而非僵化的分配股份，才是家族治理與傳承之關鍵；此外，限制及保障當選董監事權利及特別股轉換普通股之修訂亦延伸表決權特殊化之作用，使表決權設計更為完整。針對著重表決權設計之家族企業，公司法修正後之表決權機制應已足適用。

儘管如此，公司法關於股息紅利及贖餘財產之設計並未修正，仍維持僅得於順序、定額、定率為差異化之安排，或許日後將有更具有彈性之內容；而相較於閉鎖型公司依公司法第356條之12，發行新股時可排除公司法第267條應保留員工承購及股東應儘先分認之規定，股份有限公司依第157條發行特別股時並未為此排除，實務操作上必須注意。👥

## 顧問談新

# 企業轉型 - 走向服務新思維

## 從產品走到以服務為中心的思考，打造以數據分析為核心的連結型企業

過去短短幾年，從世界各地到台灣，我們看到了一個明顯的趨勢，有許多知名企業從產品生產轉變成服務提供，許多製造業的隱形冠軍，因為製造競爭變得更激烈，也因消費者自主性提升，產品需求更多元且及時，市場變化變得更難預測，如同主廚走出廚房在吧台與顧客進行接觸，他們放下以製造為主的工作，由過往OEM、ODM及產品品牌的角色，開始展開各式渠道與終端消費者進行服務與互動。同時，內部流程也以此思維進行重新設計，與客戶產生高度連結。

產品為核心走向服務思維的現象逐漸浮現，一些以產品驅動的產業也開始體認這樣的趨勢。KPMG Global 於2019年針對過去一年全球各地汽車產業3000位高階調查報告中提到，有60%的高階主管認為乘客運輸與物流的產業界線不再分明，如同由UberEats將餐點送到府上與開車出去用餐可能來自於顧客同樣的需求，因為對於顧客而言，使用交通工具不是最終目的，而是來自於移動過程的動機。也因此有65%的領導階層認為汽車的單一產品優勢不再，需要建立生態系與不同產業的合作夥伴共同創造價值滿足客戶。

然而，當踏入不熟悉的領域或是需要驅動新形態的商業模式，已不能只憑過往的經驗，也需要來自於客戶的心聲及證據的支持，因此2018年汽車產業有59%高層認為最重要的議題就是車聯網與數據分析應用。因為市場的變化及客戶的洞察最有效的方式就是透過資料洞察找到脈絡與創見。

近期KPMG所作的調查顯示，僅35%的分析主管認為公司高階相信並支持數據分析結果。而高層對相關議題的理解亦有待加強。因此，初期如能以發展數位藍圖為轉型第一步驟，將能確保資源配置的有效性，同時也能精準地衡量成效，產生正向循環，逐步完成企業轉型要務。

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



根據我們的觀察，創造可被分析的數據並驅動數據資產產生商業價值是非常關鍵的議題，近期我們協助許多客戶發展蒐集數據策略，例如透過售前蒐集顧客不同消費階段的行為及軌跡，建立數位歸戶，整合客戶不同數位渠道上的蹤跡；同時透過KPMG全球資料庫與產業知識，產生衍生性變數，打造可被分析的數據資料庫，並評估數據對於企業的商業議題價值，進而協助企業有可行的做法，瞭解其顧客，並幫助企業進行可落地且看得見效益的分析，從輔助策略制定到行銷與流程執行。讓數據分析驅動數位轉型得以實現。

智慧製造強調設備聯網、資料與數據串接、現場精實製造，接下將會發展演變成企業與企業之間、供應鏈與供應鏈之間在商業模式突破、運營平台轉型與產業生態系的競爭。現代工廠所生產的資料量浩瀚難以計數，若能透過AI人工智慧機器學習從中找出脈絡，發掘出人類很難理出的頭緒，驅動製造業轉向發展製造服務化，經由創新科技的協助，才能在轉型至服務化的過程中，找到有效的獲利模式。



## 新策略 · 新思維

# 家族企業的轉型策略： 要的是一個肯定

**推**動智慧製造的過程中，走訪形形色色的台灣製造業，也目睹各種經營上的挑戰，這是筆者做為一個研究者的學習歷程，其中不乏令人心酸或振奮的對話，最近與一位二代總經理交流，從旁觀察的心得是，所有人追求的不過是卑微地要一個肯定。

對二代總經理的第一印象：高富帥的鄰家男孩。因為感冒，戴著口罩走進會議室，與他那高壯的父親形象有點落差。會議進行中，帶動發言與主要對話的是年齡相仿的管理部經理，筆者猜測是二代老總的好朋友華麗轉身為事業夥伴，兩人的默契不錯！會議結束後，在停車場廣場上看到剛剛卸下來的最新設備，明確感受到二代老總的企圖心。

這家公司需要克服的，一如傳統產業在數位轉型時的最大障礙，不是對科技的理解，而是員工的接受。二代老總口中的員工平均年齡偏高，以及從側面瞭解到的許多人資政策都收效有限，對照著嶄新的先進機台，深深地體會「人才是一切的根本」這個眾人皆知、卻依舊稀缺的企業資源，知易行難的陽明理學在新經濟中的制約力量依舊！

領導力是二代接班時最嚴苛的挑戰。創辦人與資深員工胼手胝足打下的江山，要迎接新的領導人接班時，總要面對江山是否依舊多嬌，引無數英雄競折腰？看在老一代的將領眼中，再厲害的二代恐怕都是青澀幼嫩的，古代的小皇帝無論是否有檯面上的攝政王或垂簾聽政的母后，壓得住局面的不是小皇帝，而是看在先皇的面子上或震懾於當政者的權勢。小皇帝要破繭而出，困難重重！往好的方面看，古今中外的宮廷戲，已提供了許多歷史的借鑑與可行的策略指引。往壞的方面看，當事人能否撐過破繭而出、獨當一面的領導力，仍在未定之天！

即便眾臣心裡埋藏著各種懷疑、輕蔑甚或鬥爭的心態，姿態依舊得要表現得漂亮！因此，「陽奉陰違」這種組織行為在接班階段屢見不鮮，此一困境是所有經營管理績效的頭號殺手，也是接班前後導致范博宏教授多年前股

文 / 余日新  
逢甲大學  
講座教授兼跨領域設計學院院長




價宣洩的研究成果廣受各國重視的緣由。雪上加霜的是，接班適逢轉型（無論主動轉型與被動轉型），對於創新經營內涵的各種質疑聲浪使得少主裡外煎熬。少主領導力的下降，意味著轉型策略面對施展不開與進度緩慢的困境，質疑聲浪更是甚囂塵上。變革大師John Kotter建議要樹立短期戰功（Short-term victory）以樹立領導權威的驅力，往往因為成效不彰（無論根源何在？）而出現阻力。



從這個角度觀之，傳承的挑戰更甚創業：欠缺資源的白手起家創業者只要克服外在壓力，或許就能打造一番事業；坐擁資源的二代接班人接棒也接了包袱，需要承受內、外在的雙重壓力。如何克服組織慣性，需要建立短期戰功，但面對目前又大又難的數位轉型，不是採購自動化設備就能展現領導力，相關人才的整備、塑造有利新一代人才施展的環境、與觸發兩代員工之間的協

力，沒有一件工作是容易的，或許這正是志在四方的二代寧可選擇自行創業，而非回家接棒。在此，並無接班與創業間的價值判斷，因為不同的路徑各有必須面對的挑戰與成就的喜悅，權衡之間取端視當事人的抉擇。

台灣企業家們也漸漸能接受將所有權與經營權分離的選項，或許不再執著的接班規劃可促進更和諧的家庭與親子關係，回歸本質是從僵局中解套與通往自由的捷徑。一但選擇接班，求的不僅僅是上一輩的肯定，更是從他人的口中獲得對上一輩的肯定。他人包括客戶、資深員工、供應商、社團的朋友等等，當父（母）親由於自己綜合研判與卓越領導所導致的經營績效被眾人肯定時，交棒給自己的長輩所獲得的肯定不僅在於事業有成，也在於教子（女）有方！一句肯定，來自於多少精神與體力的付出，在複雜、模糊不清、不確定、與波動的現代經營現實中，在做人與做事兩方面都需要有所成就，實屬不易！辛苦，但那個奮鬥過程不正是成為企業家最大的喜悅！那是對自己的肯定，其他的都是身外之物。

( 本文獲作者授權轉載自余日新教授的新策略思維部落格2019.1.7 ) 



# 美國稅務





# 美國贈與稅： 如何計算及申報（基礎篇）

常有客戶問我，自己在台灣努力打拚賺錢，孩子在美國出生、讀書、工作，甚至落戶，為了照顧孩子，想要匯錢給他們花用，或是幫他們買房、購置不動產等，會不會有贈與稅的問題？該如何申報繳納美國贈與稅？

事實上，贈與稅是美國國稅局（Internal Revenue Service）近年來評估最容易申報錯誤和經常被忽略的稅收之一，根據美國各州稅法，贈與稅也需要考量可能會產生的當地稅負影響。對於許多想在美國以贈與方式來作資產傳承規劃的家庭來說，贈與稅是需要評估的一個成本，而2017年新稅法實施後，實質上給聯邦贈與稅帶來了正面的影響，衍生出來稅務的申報變動也相當廣泛。本文先從基本的規範面，帶讀者先了解一些有關美國贈與稅常見的問題，之後在各期中會再陸續討論一些衍生的實務問題。

## 什麼是「禮物」？

就是指財產所有人以自己的財產無償或低於公平市場價值贈送他人，而他人也同意接受。另外，無論捐贈人是否打算將轉讓作為禮物，贈與稅都有可能課徵。國稅局對禮物的定義甚至可以隱藏在平常可能沒有想到的地方。

舉例來說，贈與人以30萬美元的價格向他人出售市場價值50萬美元的房子，那麼已經給出相當20萬美元的禮物。例子也發生在常見的朋友之間貸款而不收取利息的贈與行為上，如有類似情況，也須依法申報。

## 誰應該申報贈與稅？

一般來說，贈與稅的納稅義務人為贈與人（如果有贈與稅的情形產生時）。要特別注意一點，如果捐贈者不支付贈與稅款，美國國稅局有可能會要求受贈與人支付稅款。

文 / 楊搓儀

KPMG安侯建業

稅務投資部副總經理

joyyang1@kpmg.com.tw



哪些財產可不計入贈與總額課稅？原則上任何禮物都是應稅禮物。但是，下列有5項常見的情況可不計入贈與總額課稅：

- 年度免稅額度
- 替他人支付的學費（教育費用）或醫療費
- 美國配偶間之贈與移轉，免徵贈與稅
- 政治組織捐贈
- 合格慈善機構捐贈

可不計入贈與總額的規則有許多例外情況，例如與非美國公民結婚的美國公民（無論居住地是否在美國）必須記住，向非公民配偶贈送的禮物可能需繳納贈與稅，在此規則下，2018年免稅金額限制為152,000美元，2019年的免稅金額限制則依據物價指數微調至155,000美元。換言之，如果受贈配偶是美國公民，配偶之間贈送的禮物基本上沒有金額限制。

## 何時申報和納稅表格？

贈與稅的申報表格是稅表709，稅表申報原始截止日期是隔年的4月15日。贈與稅與個人所得稅有相同的截止日期。如果將個人所得稅延長6個月至10月15日，延長截止日期也適用於贈與稅申報表格。



## 免稅額度和最高稅率？

每個美國贈與人都有兩種免稅額度可以使用。一個是每年的年度免稅額度，另一個是終身免稅額度。兩種免稅額度均會不定期調整，以跟上通貨膨脹和立法變化的步伐。根據美國常見的核課期限，歷年來免稅額度和最高稅率（如下表）。

2017年新稅法實施後，大幅增加了終身免稅額度。原本在2017年只有549萬美元的終身免稅額度，2018年增加了一倍多，2019年則是持續增加到1140萬美元。

值得注意的是，這種大幅增加的免稅額度將有可能在2025年後，回落至500萬美元左右。建議應就現有的資產規劃策略重新審視，使家族資產配置的細節安排更能符合相關新規定及達到節稅效果。👥

（本文不能作為節稅根據，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。）

## 歷年免稅額度和最高稅率

年度	年度免稅額度	終身免稅額度	最高稅率
2012	13,000美元	5,120,000美元	35%
2013	14,000美元	5,250,000美元	40%
2014	14,000美元	5,340,000美元	40%
2015	14,000美元	5,430,000美元	40%
2016	14,000美元	5,450,000美元	40%
2017	14,000美元	5,490,000美元	40%
2018	15,000美元	11,180,000美元	40%
2019	15,000美元	11,400,000美元	40%

# 家族故事精選



# 默克集團—傳承350年

家族企業在發展的過程中，常會面臨到經營權及所有權是否持續合一或分離的問題，經營權及所有權合一，家族成員可能比非家族成員更關切企業長期利益，而較不傾向追逐短期利益，但如果家族成員的管理能力不足，或沒有經營意願，卻一直掌握經營權，也可能會導致企業經營不佳，最終傷害了家族及企業。

## 經營權所有權 要分或合？

若將經營權及所有權分離，把公司的經營權交由專業的經理人，可以透過外部人才來補強企業經營面向的不足，但家族企業的所有者往往會擔心將經營權及所有權分離，是否就代表企業已經不是一個家族可以掌控的企業，那麼家族長久以來所堅持能夠傳承的核心價值是否就會與公司的永續發展脫勾？事實上，在經營權與所有權分離的情形下，家族股東即便沒有介入日常營運，仍能透過所有權的持有，對企業承擔最終責任。因此，配合家族治理與公司治理等機制的設計建立，可以讓家族成員有能力在策略層級作出合適的決定，同時，在日常營運的層級能夠合理的監督其效能，更能有效提升傳承成功的機會。

## 默克集團傳承成功關鍵

像全世界歷史最悠久的化學與製藥公司的德國默克集團 (Merck KGaA)，即是透過所有權和經營權分離的設計，搭配完善的家族治理的方式，讓家族不僅仍能掌握默克的所有權，企業亦能屹立不搖，傳承至今350年。

默克的起源是從西元1688年，Friedrich Jacob Merck 先生收購了位於德國達姆施塔特市 (Darmstadt) 的天使藥房開始；1816年，由伊曼紐·默克 (Emanuel Merck) 接管天使藥房後，開始走向工業化，並逐步帶領其發展成為一個全球化的公司。2007年默克以133億美元

收購雪蘭諾，使其正式進入生物科技領域。2014年透過併購安智電子材料，進一步擴大半導體產業佈局；2015年對西格瑪奧瑞奇 (Sigma-Aldrich) 的收購，使其成為生命科學產業界的領導者之一；2017年也於台灣設立亞洲第一座積體電路 (IC) 材料應用研究與開發中心，協助臺灣半導體大廠縮短研發時程，搶先佈局先進製程技術。默克在短短的10年內總計完成了380億歐元的收購及資產出售，從原先的化學與製藥公司轉變為一家領先全球的科技企業，專精於醫療保健、生命科學以及特用材料三大領域。

然而默克也曾經歷過工業革命、兩次世界大戰、德國分裂統一等政治動亂，也遭逢公司倒閉危機，一度失去全球海外子公司，但它仍能夠歷經百年不衰，從各類報導中，歸納其原因，除了持續創新、藉由併購進入新興領域外，靠得就是它所設計的家族治理機制、獨一無二的管理機制，以及所堅守的家族理念。

## 家族治理：所有權與經營權分離

默克家族的理念是：「整個家族是團結而非爭鬥的，默克公司的永續利益永遠高於家族利益。」因此早在1850年默克家族即透過制定「家族憲法」來執行家族堅持一貫的理念，包括家族成員的定義、權利與責任、嚴謹的人才培育與評估以及股份不得外賣...等規定；1920年更確立專業經理人制度，嚴格遵守「傳賢不傳子」的規定；至1995年公司股票上市，他們又把經營權與所有權分開，將家族企業經營交給專業經理人。

默克家族傳承至目前已經邁入第13代，透過家族控股的怡·默克公司 (E. Merck KG) 家族得以持有默克公司7成的股權，另外3成則由公眾持有，當家族成員有人要退出時，名下的默克控股股票只能賣給家族其他成員，不能賣給外人。這種做法有個好處，就是確保默克集團永遠不會被其他外人併購。根據默克家族掌門人

史丹格·哈弗坎 ( Frank Stangenberg-Haverkamp ) 表示，以投資者的角度來看，默克家族的人都是家族財產的受託人，再傳承給子子孫孫的，因此股權設計讓家族擁有多數默克股權的同時也讓公司上市，主要也是希望默克可以被公開檢視，被市場分析師、銀行、社會大眾和媒體所監督，進而也可以令家族和股東兩方，包含外部的投資人都能從中獲得最大利益。

在默克的家族憲法中規定，家族中只有12個人能進入默克控股董事會，再從這12人中選出5名商業經驗豐富的家族成員進入集團董事會，董事會中還有4名非家族成員來共同監督默克集團。在默克，有一個很獨特的管理機制，叫做無限合夥人制，意即進入集團董事會的5名家族成員，還必須負擔「個人無上限責任制」，這些執行董事都必須以「個人」的財產來擔保公司的債務，公司發生的任何事，個人也負連帶責任，這樣才能確保公司所做的每個決定都能非常小心。默克集團的高階管理者在加入執行董事會時，也可以簽署一份協議允許以個人名義從默克家族購買一定的股份，但在離開公司的時候須再把股份轉售。

雖然默克家族為企業所有人，但他們認為沒有任何一個家族能一直培育出優秀的下代領導人，因此家族企業經營全權委託專業經理人，給他們完整的賦權，家族成員不得干涉，僅透過默克控股公司決定指定集團董事會成員，擬訂未來5-10年之發展策略，以確保集團經營願景符合家族共識。

## 家族成員的養成

關於家族成員進入公司工作，默克家族希望的是家族成員不能只想依靠所持有的默克股票的股利過日子，必須能有自己的工作，同時他們要努力地證明是靠自己的力量獲得工作，而非家族的因素所獲得的。任何家族成員沒有權力直接被公司雇用，也沒有權力直接到公司上班，他們還是得經過一般的評估程序，由外部的諮詢顧問來協助執行。家族成員要找工作，一定先是要在非默克集團的相關產業公司工作，當他們達到一定階段，證明自己是稱職的經理人 ( 約15 - 20年 ) 時，他們才可以回到默克工作，加入高階管理層，而且只能擔任高層要職。

而對於下一代的培訓，默克家族的成員從15歲開始，就讓他們上課，帶他們參觀工廠，教他們如何看損益表，同時也會讓他們在默克集團內實習，默克集團也設立默克大學，教育默克家族的子女，也會安排他們到全球各地去實習，希望他們能夠對公司有更深的了解，及早了解營運，以便於未來做為企業的領導人。

關於退休，默克有一個自願離職機制，提早退休計畫，會跟員工討論，是不是有其他更想做的工作，在其他公司，幫他們找到。

## 家族共識的維繫

股權及家族治理機制的建立，是希望能夠作好家族間及家族企業管理，解決傳承過程的諸多問題，但是一套機制要能有效地被執行，最重要的，還是家族成員對於家族企業的發展及目標要有共識，並願意遵守，才能持續下去，代代相傳。正如默克家族一樣，時至今日，每一位家族成員都遵守著當初家族制定『家族治理』的精神、機制以及所希冀達成的目標，在此之下，每個家族成員都清楚自己的角色，配合內部周密的傳承制度，由此確保整個管理體系能夠順利的承接，也使得企業的經營能夠永續發展，傳承百年。👨👩👧

本文內容參考摘錄來源：

1. [家族企業富不過三代？看看德國百年企業默克怎麼做](#)
2. [從百年企業身上，找到「競爭力」永駐的抗老秘方](#)
3. [傳承十一代的智慧 德國默克成功接班的十個關鍵](#)

# 人物專訪



## 人物專訪

# 安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、協同主持會計師郭士華 談家族傳承的起承轉合

文 / 汪欣寧

**對**許多家族企業來說，傳承，往往只是一個特定事件發生後的急迫課題，因此對於傳承的內涵一知半解，道聽塗說，甚至誤認為傳承就是繼承，一樣如此簡單。依安侯建業家族辦公室多年實務輔導的經驗認為，不熟悉（一生一次、上一代傳給下一代）與不作為（急迫v.s.重要）是目前家族企業在傳承上面臨的重大挑戰。

到底傳承的內涵是什麼？那些又會是傳承的議題？去（2018）年底，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分別接受古典音樂台FM97.7【產業組曲】節目主持人逢甲大學講座教授兼跨領域設計學院余日新院長於家族傳承系列的訪談，暢談家族傳承的議題。本文經電台暨主持人同意授權摘錄二位訪談內容精華，以饗讀者。

## 家族傳承 打開世代間的對話

**陳振乾（以下簡稱陳）：**家族傳承其實就是一種家族世代間在作對話的過程。在傳承的過程中，很多的東西並不是渾然天成的，而是經過不斷地溝通練習而來的。我們看到，很多家族會受到教育或文化的制約，例如從小到大，上一代跟下一代之間上命下從的指揮體系跟服從關係，所以會有不同的家族性格及文化，但隨著家族世代的成長，以及不同利害關係人在不同的階段進入的影響，要如何把這種單純的指揮關係轉化成一個讓家族能夠成功傳承的共同夥伴關係，對家族傳承是具有一個很重要意涵的。

現在我們在說家族傳承時，常會聽到一個名詞叫「家族憲法」，有的人稱家族憲法為「家族規章」、「家族憲章」、「家族行動準則」等，無論如何稱呼，我認為它的具體內涵應該就是在**透過家族的對話跟溝通來決定一個家族內部對話及決定傳承事務的框架！**

很多人一聽到「憲法」二個字往往會很害怕，以為是

要用法條來侷限住家族成員，因此對於要制定家族憲法往往會過於謹慎及嚴肅，以致於很難下定決心去開始。我常常告訴客戶，不要把家族憲法看得太嚴肅，如果把它當成是一個對話的框架，它真正的涵義其實就是在「溝通」，是讓家族成員能夠在構建出家族憲法的過程中，針對家族事務、想法等不斷地學習去溝通，了解彼此之間的需求，互相理解，尋求共識。

我認為，這才是傳承真正的內涵，家族傳承主要是在打開世代間的對話，讓不同世代間的價值觀得以溝通！

## 家族企業的傳承本身就是一連串起承轉合的過程

**陳：**很多人會把傳承工作想得很簡單，甚至把它簡化為與繼承同一件事，事實上，傳承的過程本身就就像我們在寫作文一樣，要構建出一篇好的文章，就必須要有「起承轉合」的架構。傳承也一樣，家族企業的傳承事實上本身就是一連串「起承轉合」的過程。「起」指的是從第一代如何辛苦開創一個事業開始；而「承」就是要怎麼把有形的及無形的資產傳承給下一代；「轉」是在傳承過程中要尋求的轉型，不論是在家族間或企業間，都要與時俱進，才能獲得永續下去的機會；「合」則是從一個世代傳到下一世代的過程中，世代間如何相互合作，包括兩代間的充分合作、同代間的分進合擊、以及與專業經理人發展出的合夥興業架構等，讓公司成為一個可以繼續往下走的有機體。

## 把成就事業的DNA（天賦）內化到企業組織中

**陳：**許多的創一代得以成功建立企業，憑藉的是他所具備敏銳的商業直覺及過人的商業智慧，以及個人所具備的領袖魅力、領導力以及創業特質，「起」的過程當然是很精彩的。對他來說，他本身既是一匹千里馬，同時也是一個好伯樂，因此，才可以凝聚出一群人的力量，帶領大家一起打天下。



安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾（左）、協同主持會計師郭士華（右）都認為家族最大的挑戰來自於「時間」！

因為如此，當要面臨傳承時，上一代往往期望下一代也得兼具這二種特質，因而對下一代無法作到像自己一樣的成就時感到失望、不放心無法放手。其實，套局俗話說：「生意仔歹生（台語）」，在這前提下，上一代要完全把成功的DNA複製到下一代是很困難的，上一代應該要作的是，如何把成就事業的DNA（天賦）內化到企業組織中，讓組織的力量來協助二代接班，從而變成一個可長可久的機制，這才是上一代必須思考的問題。

### 傳承最大挑戰來自於開始 「時間」是關鍵議題

**陳：**我認為家族傳承最大的挑戰是來自於「開始」！大部份人往往不知道該如何開始。上下二代到底由誰來啟動傳承？依我們的研究，在西方由第一代或第二代發起的機率大概各50%，而在台灣由下一代發起的不超過4%，多是父執輩要發動這個議題，下一代才敢談。這是因為我們常常會誤把「傳承」跟「繼承」混為一談，上一代往往對這樣的議題感到忌諱，都

是等到他有需要的時候（例如：健康出了問題，或是覺得已經不太能應付現況時）才會想到要提傳承，而下一代則是基於怕被認為是要爭產或詛咒上一代也不敢提主動提出，因此在台灣，感覺比較常像是被動地在處理傳承議題。

其實現在很多人談繼承或遺囑，多是在處理有形財產分配的問題，但我常提醒，財富的繼承是如何分配的問題，更重要的是如何傳承賺錢及花錢的智慧，也是說，如何去處理財富的傳承本身就是一門高度的學問，如果你留給下一代的財富是超過他的智慧所能處理的財產，那麼這事實上對他而言只會是一種詛咒！

除了企業、財富這類有形資產外，事實上在傳承的過程中要處理的面向是非常多的，還包括許多豐富的無形資產傳承（如上一代的人際關係網絡、社會資本等），以及對下一代經營決策能力養成等問題。這些都是需要相當長的時間來作準備的，根據我的





陳振乾：要作傳承，得先把想法束縛打開。

// 「時間」真的是一個很關鍵的議題，在傳承的過程中要管理的變數非常多，都促使傳承工作必須盡早展開、及早溝通作準備。

//

觀察，大概也需要10 - 15年的時間。也就是說若上一代計畫在65歲退休，大概50歲左右就需要開始處理這類問題了，而我們觀察台灣的企業，目前大部分都是60多歲才開始準備傳承，那麼等到傳承好了，大概也要70-75歲，甚至如若下一代無法順利接班，上一代更是得延後年齡才能退休，所以我們才會看到台灣的企業目前仍有許多第一代年紀很大的老闆們仍在企業中孜孜矻矻的狀況。

我認為，「時間」真的是一個很關鍵的議題，在傳承的過程中要管理的變數非常多，例如擇偶、婚姻、教育、健康等等，都促使傳承工作必須盡早展開、及早溝通作準備。

### 要作傳承 得先把想法束縛打開

**陳：**家族企業在思考未來的發展往往會有到底該以企業優先？或是家族優先？的命題，我覺得這並沒有標準答案，而不同的策略思考，如要分業分家？或不分業不分家？分家不分業？分業不分家？都會影響家族成員未來的發展方向。

以歐洲的家族企業發展經驗來看，他們大多沒有分家，不會在分家的過程中把企業拆的很零碎的，但他們在家企的發展過程中，家族跟企業間事業上已經構建出一個很好的夥伴關係，這也包括在家族成員間、家族、家族及企業的夥伴關係等，例如德國的默克集團，家族就只擁有股權，而經營權的部分就交給專業經理人，因此讓專業經理人在事業上有很大的發言權，但專業經理人退休後，就與事業剝離。這是一個很好的家企合夥例子，家族與專業經理人合夥，家族則把從事業得到的資金投入到不同的領域去開枝散葉，大家分進合擊，重要的是仍維持家族企業的核心價值，讓企業得以用不同的型式持續傳承下去。

不同地方的文化跟法規體系都會深深地影響到家族傳承架構的思考，東方的家族企業比較多是希望家族能將所有權及經營權牢牢抓在家族手上，但隨著家族的人越來越多，家族人要跟一代一樣擁有相同的DNA來經營事業是很困難的。因此若想作傳承，那麼期望家族企業能永續由家族成員來經營管理的想法束縛就必須要先打開，讓傳承發展的型式有更多的可能性。愈早把束縛打開，愈早規劃，傳承成功的機率才會高。

## 接班，不是一個人傳給一個人就叫完成接班

**郭士華（以下簡稱郭）：**傳承並不是一蹴可幾的，接班不是一個人傳給一個人就叫完成接班，對企業來說，這會是一個團隊傳給下一個團隊的工作。誠如前面陳會所說的，傳承大概需要花10 - 15年的時間，因此要花很長的時間來作準備。

現在一代對子女的養成方式有很多種型式，包括直接帶在身邊學習、易子而教等，有些會要求子女在公司要從基層作起，但在目前企業經營的狀況下，是不是從基層作起會是最好的？從基層作起，大家無可避免地會知道他就是企業的接班人，對待他的訓練方式可能會不一樣，那他到底能不能學到什麼？我們的建議是，不一定要從基層做起，可考慮做一個小部門的主管，或是從幕僚單位做起，或是以專案方式來進行，讓他可以組成跨部門的團隊，在這過程中他也可以找出未來適合他的接班團隊，一起打拚。

有些規模夠大的企業，會把下一代放在各個不同的事業部，建議一定要給予明確的KPI，一代應該大概會知道下一代被安排的事業部發展的重點是什麼，例如提昇市場的占有率，或是只是要讓它由虧轉盈就好了，也就是說對下一代所設定的KPI不見得是以最終獲利來看，反而是要看上一代賦予下一代任務時有沒有達成他所期望作到的KPI。

接班的能力及意願是很重要的，我們在輔導的過程中會發現上一代可以藉由對下一代的養成，來觀察二代的能力、意願，並決定未來是否真的適合交託給他。如果真得不適合，我們也會提醒一代，不要強迫把這些孩子都綁在一起，要讓家族成員找到自己在家族的定位。

我要強調的是，這個定位不一定要在家族企業中，台灣的家族企業眼光應該放開，不見得身上流著的家族DNA就會一直流傳下去，有的時候上一代是個投資人才，下一代未必會投資，卻可能是個藝術奇才，這是會變異的。所以，不如鼓勵他或提供創業基金，讓他走出另外一條路。

而有一些家族成員可能有商業的敏感度，但是執行力或經營規劃的能力卻不足，並不適合作為最高階的董事長或總經理，此時，也可以思考改變養成的方式讓他來當董事，代表家族成員來監督專業經理人。



郭士華：除了家族間的合作外，與專業經理人的合作也是重要的一部分。

// 接班的能力及意願是很重要的，必需觀察二代的能力、意願，並決定未來是否真的適合交託給他。 //



## 企業須要在傳承過程中建立與時俱進的核心能力

**陳：**傳承有各種不同的可能性，而在傳承過程中，二代之間如何共通合作，讓家族企業能夠變成下一個世代發展事業基礎，是一個很重要的概念。企業在發展的過程中，透過世代間的合作，能夠將事業變成一個可以適應市場的變化來調整自己的步伐跟策略的有機體，而不是抱著第一代所生產的東西一直作下去。所以「合」就是如何在傳承過程中建立事業與時俱進的核心能力，如何透過世代合作把機制建立起來，然後繼續往下再做，如此，傳承成功的機率才會增加。

**郭：**除了家族間的合作外，與專業經理人的合作也是重要的一部分。這裏的專業經理人，不只是在總經理、高階經理人間，也是與內部團隊員工間的合作。找到能夠跟家族的價值配合的專業經理人，對家族企業的發展影響是很重要的，有的家族會擔心，專業經理人往往為了追求自己的績效而較注重短期利潤，家族企業則因為比較重視員工、家族的聲譽以及長期永續，較不會重視短期利潤，如此可能會與專業經理人的理念有所衝突。此時，便須要透過一些家族治理機制的運用，讓專業經理人能夠與家族的理念一致。

## 家企合夥 發展傳承更多可能性

**陳：**但要培養一個好的專業經理人或是好的經營團隊，是要花時間的，企業也無可避免地會面臨到當他們好不容易培養了一群很好的專業經理人時，他們想要離開公司，另謀發展的情況。此時，企業可能會因怕離職的經理人變成未來的敵人，因而抱持戒慎恐懼的態度來處理他的離職；但在我過去的輔導案例中，發現有的家族企業會利用專業經理人來作內部創業的案例，很值得提出作為另一種思考的方向。

主要是因為他們發現這個經理人雖然有很好的能力，但可能缺的是資金及好的管理平台，此時家族事業基於已有很好的管理網絡及商業資源，就可以成為一個平台，來協助員工進行內部創業，讓員工也變成創業的第一代。

有企業好的支援，再加上員工的能力，二者可以激盪出很好的火花，同時也能在公司留才上達成目標，也就是協助公司的傳承不只能在既有的基礎上發展，同時也能開發出更多讓家族企業永續的可能性！👥

# 國際觀點分享



# 董事會的角色：創造價值並平衡利害關係人的需求

2019年2月，澳洲皇家委員會 (Royal Commission) 在針對銀行業、養老金及金融服務業不當行為的最終調查報告中表示：「幾乎所有情況下，有爭議的行為，不管是透過個人報酬或是公司獲利的方式，都是受到了個體對於利益的追求所影響。為顧客提供服務反而被降到了第二順位。」

顧客和公司之間存在著明確的互惠關係，而這關係應該由勤奮且有道德的董事來保障。然而不知何故，一些我們最敬重的機構卻丟失了這一條原則。澳大利亞公司董事學會 (AICD) 與KPMG Australia合作了一份“Creating value and balancing stakeholder needs”的調查報告，報告顯示，全球金融危機後，現普遍皆認知到公司若只關注短期的財務表現太狹隘了。幾乎所有的AICD成員皆認為董事必須優先考慮消費者和員工。皇家委員會的最終報告亦點出內部文化是至關重要的領域，必須加以監管，以確保為顧客帶來正面的結果。👥

AUSTRALIAN INSTITUTE  
OF COMPANY DIRECTORS

KPMG

Creating value  
and balancing  
stakeholder needs

The Board's role

[欲瞭解詳細內容，請點選連結](#)

# 家族時事瞭望



## 產創條例優惠延10年 加碼營所稅減免

行政院會3月20日通過《產業創新條例》修正草案，這次修法主要是4大租稅優惠展延10年，包括研發投資抵減、天使投資人半數投資額抵稅、有限合夥創投穿透式課稅、員工獎酬工具擇低課稅等，都將自109年元旦起繼續享受租稅優惠，期限都至118年12月31日止；而為了鼓勵企業投資5G、智慧機械，投資抵減率享有當年度抵減5%，分3年抵減3%，年限部分智慧機械為3年，5G相關應用為4年。

為了提升投資動能，更加碼修法保留盈餘若投入「實質投資」，可享免徵5%營所稅，但企業須先繳5%營所稅，完成實質投資再退稅，以促企業加速投資；至於實質投資範疇包括廠房興建、運輸工具、營建工程、機器及設備、智慧財產及研究發展等，可納入抵減項目。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2019.3.21

## 大陸發布34號公告 KPMG：仍須留意稅務風險

中國大陸財政部稅務總局3月4日發布2019年第34號公告，釐清有關去年修訂個人所得稅法細節，確立無住所個人的六年豁免條款中，起始年度自2019年開始起算。

KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師葉維惇表示，大陸台商或於當地工作的台幹，以前年度並未注意相關規定而長期居住於中國大陸境內，可趁此機會重新審視自身於大陸境內居住天數之情形，避免以後年度仍有被認定為大陸稅務居民的問題。

此外，葉維惇提醒，台商台幹仍需注意，此項規定只代表以前依據舊法規定之適用情形僅計算至2018年度為止，不代表以往未符合離境規定而成為大陸稅務居民的稅務風險可一筆勾銷。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.3.18

## 海外資金匯回 專法VS.解釋令大不同

考量回台投資台商需求，財政部先行訂定解釋令，明確化台商資金檢附文件規範，按基本稅負制課稅。行政院也把《海外資金匯回管理運用及課稅條例》列本會期最優先法案，台商必須在兩年期限內將回台資金申請在實質投資，享租稅優惠。第一年規劃8%，第二年10%。

雖然專法看似稅率較低，但實務上「所有回台資金」均列入課稅範圍，且必須受限制實質投資才減稅；而解釋令只對所得課稅，資金可自由運用，兩者仍有不同。

按照解釋令規範，如果是投資本金或減資款項、借貸或償還債務及財產交易本金等，通通都可免稅「無痛」回台，但必須要檢附經濟部投審會的核准文件、投資匯款證明與被投資事業股東名冊等。

如投資海外公司獲配股利收入，檢附證明文件包括股東盈餘分配決議書、盈餘分配表及銀行入帳等。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自工商日報 | 2019.3.14

## 今年5月綜所稅申報5大新規定 會計師教你節稅撇步

5月報稅即將來臨，今年報稅共有五大新規定，包含：1.綜合所得稅稅率調整、2.股利所得課稅選擇、3.調高扣除額標準、4.調整基本生活費保障，以及5.放寬健保費列舉扣除要件。

財政部去年公布股利稅改等所得稅制優化方案、納稅者權利保護法施行細則調整，並放寬列舉扣除全民健康保險費時，被保險人與要保人可不在同一申報戶內之限制，在今年5月份申報去(107)年度綜合所得稅時都將適用。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2019.3.13



## 家族傳承 善用閉鎖公司股權信託

台版肥咖條款 ( CRS ) 與洗錢防制法上路後，未來境外資產申報將更嚴格，加上各國都在修正自己課稅居民認定，移轉到海外的財產未來將可能面臨境外繳稅、甚至國內重複課稅。而因應全球洗錢防制法，台灣開始接軌，今年2月起施行財團法人免稅標準修正，就針對免稅標準做了很大調整，財團法人基金會特定免稅優勢特色減弱。

信託公會提供建議方案，認為企業主可以善用「閉鎖型公司」。閉鎖型公司股東人數不超過50人，目的是可透過「股份轉讓限制」以及特別股等設計，達成家族傳承目的。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.3.10

## 為什麼富不過三代？會計師：缺了家族價值與文化

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾表示，在發展家業傳承的策略中，去構思一份完整的傳承策略地圖，能有效盤點和檢視家族與企業的現況，並進行傳承的路徑及方案間的優缺點分析，以發展出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。

他指出，要建構一份完整的家族傳承地圖至少應包含五個子地圖，方能提高傳承成功機率；包括：1.可能最陌生的「價值與文化的傳承地圖」；2.最困難的「接班人選任與養成地圖」；3.最好奇的「所有權架構與其傳承地圖」；4.最模糊的「家族治理與企業治理地圖」；以及5.最容易忽略的「風險的治理與管理地圖」。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2019.2.28

## 家族傳承藏身海內外 今年面臨這些挑戰

國內家族傳承今年面臨包括2月國內開始施行的財團法人法免稅標準修正、台版肥咖條款上路及免稅天堂開始引進「歐盟三大經濟實質要求認定條款」三大挑戰，都讓國內大小企業過去這些藏身海內外的家族傳承方式，面臨強制公開透明與追稅危機，信託公會建議即早利用家族信託的方式，作為家族財富傳承的重要工具。

國內家族傳承方式不外乎採「財團法人基金會、境外信託、家族控股、家族憲法、成立閉鎖型公司及家族信託」等六大方式，例如高雄陳家、長榮集團等許多家族採用財團法人基金會模式，今年因為財團法人免稅標準修正，公布四大重點包括不得有利益回流或變相盈餘分配、不得買關係企業股票及公司債，同時在董監事與年度收入支出比率改採三級制等等，都影響控股實質力並將受主管機關監督。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.2.20

## 自益信託農地遺產 不適用遺贈稅優惠

農地辦理自益信託登記後，若受益人死亡，所遺留下來的財產標的是享有信託利益的權利，而非土地本身，因此，即使所遺農地仍持續作農地使用，也無法適用遺贈稅法的農地扣除額。

國稅局指出，依據遺贈稅法規定，要適用農地扣除額，土地必須符合農業用地、作農業使用、由繼承人或受遺贈人承受等三要件，所遺土地才能免徵遺產稅。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.1.31

## 海外資金匯回 財政部拍板三大態樣可免課稅

財政部於2019.1.31針對海外資金匯回發布解釋令，明定我國居住者個人匯回海外資金，只要符合三大態樣者，可不用課徵所得稅，包括：「非屬海外所得資金」、「已課徵所得基本稅額的海外所得」，以及「已逾核課期間的海外所得資金」。

此外，海外匯回資金如果包含海外所得性質，只要符合下列 3 種情況，也不用課稅，包括：「個人取得海外所得年度，不具我國居住者身分」、「個人於取得海外所得年度具我國居住者身分，且已申報課稅」、「個人於取得海外所得年度具我國居住者身分且未申報課稅，但依提示資料辨別所得年度已逾核課期間」。

財政部表示，如果非屬上述 3 種情況，我國居住者個人如有核課期間內尚未申報課稅的海外所得，也可自動補報；如有應補繳基本稅額，得適用海外稅額扣抵，以避免重複課稅，補繳的稅款除加計利息外，將免予處罰。

財政部強調，所得基本稅額條例是針對我國居住者個人的「海外所得」而非「海外資金」課稅，換言之，海外匯回資金，只要能證明匯回資金不具所得性質，包括：海外投資本金或減資退還款項、海外借貸或償還債務款項、海外金融機構存款本金及海外財產交易本金等，都不會有課所得稅的問題。

財政部表示，稅務問題雖不是影響企業投資決策的唯一因素，但對考量台商回台投資仍有稅務問題待釐清，財政部已在各地區國稅局設立「稅務專屬服務」，包括設立聯繫窗口提供稅務法規諮詢服務，並成立專責小組進行個案諮商，協助台商釐清稅務疑義，提升稅負確定性。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自鉅亨網 | 2019.1.31

# 家族辦公室



# 活動花絮

## 【擋不住的反避稅浪潮】研討會

近期租稅天堂及資金回台議題討論熱烈，為此家族辦公室特別於3/8(五)、3/11(一)及3/14(四)在台北、台南及台中為家族企業的客戶各舉辦一場【擋不住的反避稅浪潮 - 資金回台既期待又怕受傷害】研討會，特別邀請稅務投資部游雅潔會計師、蔡文凱會計師、吳能吉會計師分別從案例為客戶解析海外資金回台規定如何適用及分享稅務環境改變 (CRS 啟動 + 租稅天堂不再) 對資產傳承之影響與該如何去面對它、處理它等議題。

家族資產累積及傳承大不易，面對已與過去大不相同的租稅環境，會計師們強調，稅務風險管理觀念應與時俱進，並建議家族財富規劃應掌握稅務風險，思考針對現有境外股權架構作評估，且釐清海外資金來源，同時，仍須密切關注CRS、免稅天堂實際經濟活動與台灣反避稅法令之實施。



- 1 游雅潔會計師
- 2 吳能吉會計師
- 3 蔡文凱會計師

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



**張芷**  
稅務投資部營運長  
+886 2 8101 6666 ext. 04590  
[schang1@kpmg.com.tw](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:angelachen@kpmg.com.tw)



**蔡文凱**  
稅務投資部會計師  
+886 4 2415 9168 ext. 04581  
[ksai@kpmg.com.tw](mailto:ksai@kpmg.com.tw)



**吳能吉**  
稅務投資部會計師  
+886 7 213 0888 ext. 07178  
[aikeywu@kpmg.com.tw](mailto:aikeywu@kpmg.com.tw)

## 聯絡窗口

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

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





## 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](https://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 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