



KPMG 家族辦公室 季刊

2019年夏季號 | No.6

家族時事及議題觀察 | 當創辦人≠企業 創一代如何傳承專一代？

稅務專欄 | 家族傳承實際案例解析 — 控股公司問題在哪裡？

家族故事精選 | 揹負接班人重責的豐田章男：我的姓氏刻在每一輛豐田車上

人物專訪 | 台中精機董事長特助黃怡穎：接班之路要放低身段、不斷學習



KPMG 家族辦公室

2019年夏季號 | No.6

主編的話

家族時事及議題觀察

4 當創辦人≠企業 創一代如何傳承專一代？

專家專欄

8 稅務專欄 | 家族傳承實際案例解析 — 控股公司問題在哪裡？

11 美國稅務 | 美國贈與稅：如何計算及申報（實務篇）

13 顧問談新 | 邁向智能企業的基礎功 — 資料探勘與數據清洗

14 新策略·新思維 | 家族企業的轉型策略：倫理傳承

家族故事精選

17 揹負接班人重責的豐田章男：我的姓氏刻在每一輛豐田車上

人物專訪

23 台中精機董事長特助黃怡穎：接班之路要放低身段、不斷學習

國際觀點分享

31 2019 KPMG 全球CEO前瞻大調查

家族時事瞭望

家族辦公室服務團隊



主編的話



鴻海集團自董事長郭台銘宣布參選總統以來，接班人選即備受矚目、臆測不斷，終於在6月宣布從過去由郭董一人領導改為由九人來領導鴻海集團的新團隊經營模式；而早在一年前全球晶圓龍頭台積電前董事長退休，即以雙首長制的方式進行接班取代一人的領導模式。

要找尋合適的接班人並不容易，要能扛起接班後的責任更不簡單，尤其當要接下的是一個龐大、組織又複雜的集團事業體時，更是要具備過人的智慧、能力以及領袖的魅力，試想有多少人可以像台積電的張忠謀、鴻海的郭台銘一樣能夠一夫當關，掌控企業？如果不能由一個人接續，是否也可以考慮培養一群優秀的「繼承者們」呢？如此在強強聯手的情況下，能結合更多人的專業資源，為公司帶來更大的效益。

但無論是採取什麼樣的接班模式，都有其利弊，目的是如何帶領企業能繼續走下去，更重要的是，如何把企業的文化、精神及核心價值繼續傳承，因為這才是能讓企業基業長青的關鍵。研究古今中外讓家族企業富能過三代的原因，我們歸納出「富一代靠努力、富二代靠方法（工具）、富三代靠系統、富四代則靠理念（價值與文化）」的結論，看看本期季刊豐田汽車的家族故事，歷任的執行長雖不一定是豐田家族的成員，但在豐田精神的最高指導原則下，其核心價值都能深入每個領導者的經營理念中，不管是家族成員或是專業經理人，均能堅信不移，奉行不悖，並同時遵行於傳承給下一任的安排中。

家族 / 企業精神及文化的塑形並不只在傳承者一個人的責任，如果一代不能教育養成下一代，那麼是無法接續下去的。本期我們的專訪人物台中精機董事長特助第三代的黃怡穎，長期跟在父親身邊接受接班的養成，不僅找到自己在台中精機的角色及定位，更在無形中協助了其家族企業文化的塑形。

接班的安排對於傳承者來說是一項慎重且需嚴肅面對的課題，不只要找到合適的接班人及關鍵人才，更需要進行養成，同時，為其排除路障，預備可以一起向前走的接班梯隊。在豐田的故事及台中精機的分享裏，我們可以看出他們在傳承接班工作上的用心。

本季是股東會、董事會的旺季，不少企業的經營者也都繃緊神經，因為此時可能會上演公司派與市場派爭奪經營權的大戰，而在新修正的公司法下，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，更容易造成公司經營權易主的情況。經營權不穩定，基本上對公司的發展會造成一定程度的影響，但經營權要穩定，也必須要所有權的支持，對於家族企業來說，如果想要由家族持續經營下去，更是需要作好所有權的安排，否則徒有優秀的接班人選，依然無法獲得掌控企業的權力。「閉鎖型公司」是目前家族企業在規劃傳承中常見的工具之一，其具有限制股權轉讓的特性，能夠不讓家族所擁有的企業股權被任意賣給外人，有助於鞏固經營權，本期季刊有相關的介紹。唯在此要提醒的是，設立控股公司並非就可長治久安，還是應該要配合家族之想法及需求，並充分諮詢專家商議及設計符合自身需求的制度來因應解決，才能安心達成家業永續。👨👩👧



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



當創辦人≠企業 創一代如何傳承 專一代？

鴻海董事長郭台銘在4月份宣布參加下屆總統選舉的消息後，最讓人關注的就是「鴻海由誰來接班？」的問題。過去郭台銘甚少對外談接班的想法，媒體報導，他曾說過「鴻海股價沒回200元不會走」，外界也很難看出已經68歲的他對接班安排的打算。固然許多的人名會在第一時間被媒體點名猜測接班鴻海，但真正合適的接班人選始終還在郭董的心中。不過，長久以來，在郭台銘的強人領導下，外界的印象就是郭台銘等於鴻海，因此，一旦郭台銘淡出鴻海，新任的接班人，其政策執行和營運方向，是否會產生變化，以及能否將企業文化繼續貫徹、核心價值可否傳承下去，都是大家關心的議題。

鴻海新領導模式成形

6月21日鴻海在召開的股東常會上，選任出了包括郭台銘、鴻海副總裁兼亞太電信董事長呂芳銘、鴻騰六零八八精密科技主席盧松青、鴻海S次集團總經理兼京鼎董事長劉揚偉、鴻海集團副總裁暨夏普社長戴正吳、工業富聯副董事長李傑等6席董事，以及王國城、郭大維、龔國權等3席獨立董事，並即時召開董事會，選出劉揚偉接任董事長。而早前鴻海集團已在6月11日宣布了鴻海新的經營模式：即由4位新任董事呂芳銘、盧松青、劉揚偉、李傑，以及鴻海集團副總裁暨集團總財務長黃秋蓮、夏普董事候選人林忠正、鴻海B次集團負責人姜志雄、富士康執行總經理林政輝、鴻海財務長黃德才9人組成經營委員會，未來決策將經過經營委員會審核後，由董事會做最後決策。過去由董事長郭台銘一人領導的模式將改為由一個團隊來領導鴻海集團；新的領導模式，如何平衡各方的勢力，讓每個人能夠互相合作，發揮加乘的效果，後續仍有待觀察。

情境與資源不同 一人難挑大樑

事實上接班人難覓的情況，不論是對家族企業或是一般企業，都是影響企業能否繼續經營下去的重要關鍵，

文 / 陳振乾

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



接班人要作的，不僅是帶領企業守成更需要開創，要如何發揮領導管理的能力來帶領企業再創佳績、怎麼樣把企業的核心價值、經營傳承下去，更是關鍵。像鴻海這樣一個龐大的集團，即使郭董再強大，仍然需要仰賴許多能力優秀的專業人才來支撐，而要尋找一位像郭董一樣集敏銳的商業直覺、過人的商業智慧，以及個人的領袖魅力、領導力等特質於一身的優秀接班人，的確不是一件容易的事。更重要的，郭董身為公司的大股東，這項優勢是其他專業經理人所不能比擬的，當面臨世代交替的時候，更加發現要由一人獨挑大樑是很困難的。

改變接班模式

若企業考量很難把創辦人或傳承者優異的經營企業DNA順利交棒給家族成員或某一個人身上的情況下，建議也可以考慮改變傳承的模式，由一人掌舵改為讓一群「繼承者們」來共治領導，這種制度的好處在於不將領導權限，放在單一的領導者身上，可避免因單一個領導者的變化影響公司整體運作，而且在強強聯手的情況下能結合雙方（或更多人）的專業資源，為公司帶來更大的效益。

如全球晶圓龍頭台積電，前董事長張忠謀在去年度完成的接班安排就是採取了由劉德音擔任董事長，魏哲家擔任總裁的「雙首長平行領導」，即董事長與總裁同酬、同有實權，董事長劉德音的任務為領導董事會，對外代表公司，對內則是公司決策的最後把關者；總裁魏哲家則是董事會的指導原則之下，領導、經營這家公司，不論戰略、戰術以及營運上，總裁對董事會報告，整個公司則對總裁報告。



而另外一種則是以委員制的設計來取代一人領導，如已故台塑集團創辦人王永慶當年苦心布局台塑集團交班，先是由家族成員和專業經理人合組「七人小組」（後改為九人小組），共同負責集團的領導決策。2017年台塑集團設置「管理中心」，成員包括王文淵、王瑞華、王瑞瑜與王文潮等王家第二代，所有權與經營權分離，王家成員退居幕後，經營權交由五大公司專業經理人合組的「行政中心」來經營。鴻海的新領導模式即是類似這種，此種設計也類似於合夥人制度，像阿里巴巴的合夥人制度，目的在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。

集合領導的挑戰

像鴻海、台積電、阿里巴巴等的接班模式，都可說是創一代選擇把事業交給非家族企業的專業經理人們（姑且稱之為專一代），可以突破家族成員接班的迷思，以及找不到單一合適接班人的窘況，並降低因家族或個人領導失敗而造成的企業失敗風險。但此類多人集合領導的模式，在過往企業發展的歷史中，也不乏失敗案例，因為事實上它是會面臨到許多挑戰的，例如：

一、須建立足夠的人才庫

觀察鴻海集團新的領導模式成型，正是鴻海未來重要的營運布局，包括5G、IC（積體電路）、EV（電動車）、

IAI（工業人工智慧），也是集團中營運發展的重點項目，而根據《商周》報導，郭台銘在決定鴻海新董座時，就設定為代表「鴻海未來」的象徵性角色，而非業務的執行者，因為整個鴻海早就由各次集團負責人運作。鴻海人才濟濟，這也是鴻海得以採用委員制的優勢。而若企業沒有一個好的制度及環境能夠吸引好的人才進入、留住好的人才，要選出一人領導就已經很困難了，更別說要以數人共治的方式來管理企業。

二、要有良好的人才培育計畫

在《教導型組織》這本書上曾經提到「成功組織會贏，贏在它的領導人不斷栽培組織上下每個層級的其他領導人。」因此公司除了要創造出能吸引人才的制度及環境，同時，也要有一個良好的人才培育計畫，而這個人才養成計畫，是長期而持續性的，不是一蹴可幾的，同時企業的制度及管理架構都必須要能夠相互配合，才能養成企業關鍵人才與建立接班梯隊。

三、接班者能力的養成

許多的創業者憑藉著其卓越的領導威望，以及長期累積豐碩的人脈、資源等，建立起龐大的商業帝國，往往他本人即等同於企業，如張忠謀之於台積電、馬雲之於阿里巴巴、郭台銘之於鴻海，他們集眾多能力於一身的模式是很難被複製的。但創辦人不可能沒有退休的一天，一旦他退下來了，創一代要如何把整個企業、經營理念等傳承給接手的專業經理人們呢？

事實上，並不見得每一個接班人都必須具備所有的能力，可依照他所被設定接班的職務來針對其應具備的職能作培養，從賦予其應有職責來作訓練，可以更強化其能力，並考驗他對接班職務的合適性。除了個別能力的養成外，如何相互合作，並充分溝通協調、尊重彼此的能力，在數人共治的情況下，是一項極大的挑戰，亦是須要培養的能力。

四、建立溝通管道及衝突解決機制

在數人共治的情況下，很容易會產生意見不合，而導致無法決策或延誤決策的困境，因此，建立溝通的模式及管道是很重要的；同時，如何解決意見不合的衝突問題，也必需要設計出一個衝突解決機制來防制，像是賦予其中一人最終裁決的權力，或是共議時的投票機制。例如：儘管台積電是採雙首長的平行領導，但是在制度上，張忠謀仍然安排董事長劉德音成為公司決策的最後把關者。

五、分權及分責

一人領導，事權可以集中，責任明確，同時領導者指揮靈敏，行動迅速，但是容易因個人主觀及判斷失當，而導致企業曝險；而數人共治由於權力制衡，如果各方能夠謹守分際、相互尊重、並理性溝通決策問題，可以降低組織風險，但也有可能會發生責任不確定、事權不專一、派系互鬥、效率低落，以致貽誤商機的風險。因此，像鴻海此種由一人領導轉為多位專業經理人共同領導的情況，企業的管理模式、組織的決策機制、績效系統等等勢必需要配合轉型，而最重要的就是要能夠清楚的「分權」及「分責」。亦即需明確分工和區分各自的權責範圍，相互間能夠共同合作，但尊重彼此的專業和領導權，不干涉各人負責的決策和事務，避免權責不分而影響企業經營。

將所有權與經營權分開接班

哪一種領導模式比較好？是一人領導或是數人領導？其實各有其優缺點及面臨的挑戰，企業在思考傳承接班模式時，還是必須視企業的特性、組織管理的複雜度等來作決定。許多優質的家族企業苦於找不到接班人而對於無法傳承下去感到困擾，事實上未必要執著於一定要由家族的接班人來接手才叫作家族企業，或許可以考慮就將所有權與經營權分開來看，由家族掌控所有權，

而把經營權賦予優秀的專業經理人們，從而再來決定要由一人，或是數人共治的模式來進行接班，才能進一步制訂出最合適的接班人養成及培育計劃。

本文內容參考來源：

1. [鴻海「九人經營委員會」上陣 「後郭台銘時代」分權分立...培養接班梯隊](#)
2. [鴻海新任董事名單出爐！ 郭台銘「接班梯隊」上陣](#)
3. [郭台銘：鴻海股價沒到200元 不會退休](#)
4. [主掌營收佔鴻海不到1%，他法說卻坐主位，劉揚偉為何成為郭台銘「代班人」？](#)
5. [新台積電時代將來臨 雙首長平行領導](#)
6. [台積電雙首長制，張忠謀「最後貢獻」能成為典範？](#)

專家專欄



稅務專欄

家族傳承實際案例解析 — 控股公司問題在哪裡？

談到台灣家族傳承工具之一，最為人熟知的，就是家族控股公司。家族控股公司，具有永續經營、集中股權、承載家族資產及提供家族成員分別擔任股東或實際參與經營角色選擇等優點。然而，隨著時間發展，早期採家族控股公司傳承方式，如沒有隨時代變遷及法令變動作調整，已陸續浮現一些問題，甚或反而變成家族傳承風險，其中最嚴重者，莫過於家族內部治理紛爭，經營權易主。本文透過一個實例予以解析，並提出解決方法及稅務問題分析。

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

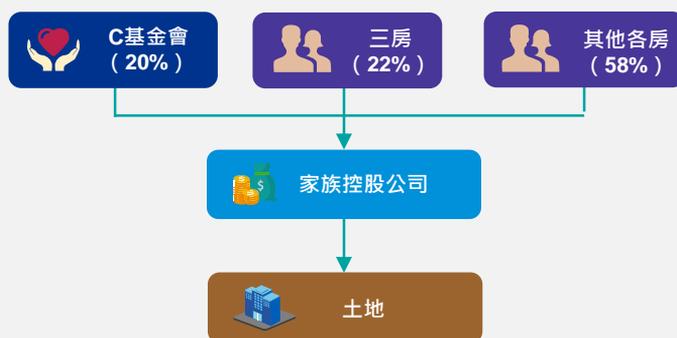


案例背景介紹

C君係台灣早期政治世家掌門人，娶有五房，在1950年設立家族控股公司，管理家族企業股權及土地，家族控股公司股份主要由五房子女共同持有（其中C基金會，由三房之子A君擔任董事長，持有20%股份、三房子女持有22%股份、其他各房共持有58%股份）。據載，該家族控股公司更是南台灣最大地主之一，在南台灣精華區的土地估計超過10萬坪，土地價值超過千億元，C君並立下要求家族子孫須堅持「只租不賣」家訓的土地使用原則。

C君過世後，家族各房間之紛爭傳聞不斷，其他各房子女遂將所持有家族控股公司股份全數賣給外資，由於該外資持有家族控股公司股份已達58%，入主後開始打破以往土地「只租不賣」之管理模式，已陸續處分多筆土地。

圖一、家族控股公司各房持股狀況



家族傳承規劃解析

由前揭案例可知，依修法前公司法一股一權原則下，股權的所有權與經營權之間仍有高度關聯性，誰掌握股權，就掌握了經營權。即便第一代公平地將股權平分，隨著將來第二代、第三代等進入家族後，家族控股公司的股權隨著代際移轉而愈趨分散。萬一家族成員間對於家族企業經營方向產生分歧，在無法產生共識的情況下，很可能導致部分家族成員將家族持股轉售給外部人，嚴重者，可能導致家族企業經營權易主。

此外，2018年7月6日三讀，11月1日施行之「大同條款」，新增公司法第173-1條規定：「繼續3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。」該條文賦予持股達一定期間之股東有自行召集股東臨時會之權利，鑒於家族企業通常係由數位家族子女持有股權，當家族成員意見不合，因彼此持有股權都有相當分量，萬一其中有人與外人結合，很容易就可以跨越持股五成的門檻，並舉行股東會尋求翻盤的機會。故公司法第173-1條猶如一支利劍，對家族企業的經營權投下變數。老牌食品廠乖乖即趁公司法修法之便，召開臨時股東會，由哥哥成功集結家族成員過半持股，並順利拿下二董一監，重掌經營大權。

解決之道—閉鎖性公司

閉鎖性股份有限公司係於2015年6月15日立法院三讀通過並於同年9月4日正式施行，其中閉鎖型公司的特色：

1. 可以在公司章程上明定對股份轉讓的限制，並以50人為股東人數上限
2. 可發行複數表決權特別股或具有特定事項否決權之特別股（俗稱黃金股）
3. 可訂立股東間之表決權行使契約或股東之表決權信託
4. 公司資本在一定比例內，得以勞務出資
5. 可發行無面額股票（惟不可與票面金額股同時發行）
6. 簡化股東會開會方式（可採視訊會議、書面決議）
7. 更具彈性之收益分配方式
8. 多元籌資工具（得私募公司債、可轉債、附認股權公司債）

由上述特色可知，閉鎖型公司股權流通及表決權分配上可以更有彈性運用，使閉鎖型公司較適合用來規劃家族企業之傳承，閉鎖性公司可規劃更具彈性的股權結構（例如複數表決權特別股或對於特定事項否決權特別股）、得以書面契約約定共同行使股東表決權的方式、得於章程定有股份轉讓限制等特殊規定，可確保家族股權不致旁落他人。

其他可善用之方法

此外，公司法於2018年7月6日經立法院三讀通過，於同年8月1日公布並經行政院訂於2018年11月1日施行。此次修正鬆綁非公開發行股票公司許多管制性規範，並提供企業股權規劃的各種彈性，對家族傳承無非是大利多，除了家族企業盈餘分配得以多元化、得發行多元屬性特別股（例如：複數表決權股、對特定事項否決的黃金股、保障當選董事席次、限制或禁止當選董事監察人、轉讓限制等內容的特別股）外，有關家族股東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，公司也可發行面額或無面額股票，對家族企業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。以往家族傳承最大的問題之一，在於很難將「管理權」與「現金流量分配權」分別處理，此次公司法修正就提供很好的基業傳承工具來處理這個議題，家族治理更有彈性。

家族控股公司應注意的稅務問題

在家族控股公司調整過程中，以下稅務問題亦應特別注意：

一、家族控股公司具延遲繳稅利益

家族成員原本若係由個人直接持有營運公司股票，當營運公司分配股利時，家族成員必須申報股利所得稅，目前可選擇採合併計稅（適用稅率5-40%），抵減稅額上限8萬，或選擇分開課稅（稅率為28%）。

但若家族成員將手上營運公司股票轉換成家族控股公司統一控股時，當營運公司分配股利，則改由家族控股公司領取，屬於企業轉投資收益，免納所得稅，具有

延遲繳稅利益，但是家族控股公司未再將領到的股利分配給其股東，需就未分配盈餘加徵5%之所得稅。

因改為控股公司持有股票有延遲繳稅之效果，依2018年2月7日修正後所得稅法第14條之3有特別規定，倘個人或營利事業等有藉股權之移轉或其他虛偽之安排，不當為他人或自己規避或減少納稅義務者，稽徵機關為正確計算相關納稅義務人之所得額及應納稅額，得報經財政部核准，依查得資料，按實際交易事實依法予以調整。故家族控股進行相關調整架構時，提醒應注意。

二、股票（實體或無實體）轉讓是否屬證券交易所得免稅

股票必須是公司依公司法規定簽證後發行之股票，轉讓時才是屬於證券交易範圍，並適用證券交易所得停止課徵所得稅的規定，否則，即屬於財產交易範圍。也就是說在轉讓出資額、股份或未依規定簽證發行之股票時，無須繳納證券交易稅，但是要計算財產交易所得合併當年度所得總額申報綜合所得稅。而公開發行公司發行之無實體股票，依財政部2002年2月7日台財稅字第0910450541號令，得就其發行新股總數合併印製股票，或就其發行之股份未印製股票者，將股份以帳簿劃撥方式進行無實體交易，該交易係屬買賣有價證券行為，應依法課徵證券交易稅，並計算「證券交易所得」。

因本次公司法修法將得免印製股票之公司由公開發行公司擴大至非公開發行公司，非公開發行公司股東轉讓無實體股票時，對於所得屬性究為「證券交易所得」或

「財產交易所得」，就其前揭精神，或可援引適用「證券交易所得」之相關規定，惟仍應待財政部釋示以為明確。

三、信用、勞務出資要課稅

依據2015年11月5日台財稅字第10400659120號函，閉鎖性公司股東以勞務或信用抵充出資取得之股權，核屬所得稅法第14條第1項第10類規定之其他所得，應計算股東之所得，依法課徵所得稅。股東所得之計算，依該股權依公司章程是否規定於一定期間內不得轉讓，可區分為以下兩種所得計算方式：

- 該股權依公司章程規定於一定期間內不得轉讓者，應以該一定期間屆滿翌日之可處分日每股時價計算股東之所得，依法課徵所得稅。
- 該股權依公司章程未限制一定期間不得轉讓者，應以取得股權日為可處分日，以公司章程所載抵充之金額，計算股東之所得，依法課徵所得稅。

家族企業在面臨世代更迭與股權代際移轉時，不是僅設控股公司就以為可長治久安，應該要配合家族之想法及需求來設計制度與計畫，以避免發生家族企業經營權易主。現行公司法既已大幅鬆綁管制性規範，家族企業應針對自身公司不同情形，充分諮詢專家商議並設計符合自身需求的制度來因應解決，才能安心達成家業永續。👨👩👧



美國稅務

美國贈與稅： 如何計算及申報（實務篇）

美國國稅局 (Internal Revenue Service) 前陣子已經公布贈與稅2019年終身免稅額度金額和年度免稅額度金額。本文重點介紹有關美國贈與稅衍生的計算方式，並從實務面角度，帶領讀者了解美國贈與稅以及免稅額度如何適用。

從2018年的終身免稅額度每個捐贈人1,118萬美元，隨物價指數調整增加到2019年的1,140萬美元。另外，2019年的年度免稅額度保留為每個受贈人每年1.5萬美元，與2018年相同。換句話說，美國公民的夫婦兩人透過規畫，可以從贈與金額中扣除兩倍終身免稅額度，即2,280萬美元。此種情況只需申報贈與稅稅表709，無需繳稅。另外，2019年年度免稅額度仍為每個受贈人每年1.5萬美元。這意味著2019年可以贈與金額1.5萬美元給任何不同受贈人，而無需申報贈與稅。

文 / 楊搓儀

KPMG安侯建業

稅務投資部副總經理

joyyang1@kpmg.com.tw



贈與稅的範例如下：

範例1 終身免稅額度已經使用完畢，贈與人和受贈人為美國公民或永久居民。

2019年贈與現金，給四個小孩每人1萬美元。由於低於年度免稅額度1.5萬美元，因此贈與人和受贈人均無需要申報2019年贈與稅，也不需要繳稅。

- 10,000美元×每個受贈小孩=10,000美元
- 10,000美元<年度免稅額度15,000美元
- 不需申報2019年贈與稅，也不需要繳稅

範例2 終身免稅額度已經使用完畢，贈與人和受贈人為美國公民或永久居民。

2019年贈與現金，若是只給一個孩子4萬美元。在這種情況下，由於超過年度免稅額度1.5萬美元，贈與人因此需要申報2019年贈與稅，也需要繳稅。

- 40,000美元×1個受贈小孩=40,000美元
- 40,000美元-年度免稅額度15,000美元=25,000美元
- 2.5萬美元是應納稅的贈與。需申報2019年贈與稅，也需要繳稅



範例3 終身免稅額度已經使用完畢，贈與人和受贈人為美國公民或永久居民。

贈與現金，若是只給一個孩子4萬美元。但是，如果選擇在2018年12月31日贈與現金1.5萬美元，然後在2019年1月1日贈與現金2.5萬美元，那麼2018年12月的贈與是不需申報贈與稅，也不需要繳稅。隨後1月1日的2.5萬美元中只有1萬美元是應納稅的贈與。在這種安排下，只有1萬美元是應納稅的贈與。需申報2019年贈與稅，也需要繳稅。

- 40,000美元×1個受贈小孩=40,000美元
- 40,000美元-2018年度免稅額度15,000美元=25,000美元
- 25,000美元-2019年度免稅額度15,000美元=10,000美元
- 1萬美元是應納稅的贈與。需申報2019年贈與稅，也需要繳稅

範例4 終身免稅額度已經使用完畢，贈與人和受贈人為美國公民或永久居民。

2019年父親贈與兒子一棟房屋，市價評估為215,000美元，那麼1.5萬美元是免納稅的贈與，由於年度免稅額度1.5萬美元的原因。剩餘的20萬美元是應納稅的贈與。

- 215,000美元×1個受贈小孩=215,000美元
- 215,000美元-年度免稅額度15,000美元=200,000美元
- 20萬美元是應納稅的贈與。需申報2019年贈與稅，也需要繳稅

範例5 終身免稅額度從未使用，贈與人和受贈人為美國公民或永久居民。

2019年父親贈與兒子一棟房屋，市價評估為215,000美元，那麼1.5萬美元的禮品是免納稅的，由於年度免稅額度1.5萬美元的原因。剩餘的20萬美元可以選擇使用終身免稅額度。需申報贈與稅，不需要繳稅的贈與。

- 215,000美元×1個受贈小孩=215,000美元
- 215,000美元-年度免稅額度15,000美元=200,000美元
- 20萬美元可以選擇使用終身免稅額度。需申報2019年贈與稅，不需要繳稅

提早規劃 合法節稅

在此提醒讀者，如能提早好好安排家族資產配置的規劃細節，可以有機會一生不繳贈與稅及達到合法節稅的效果。要特別注意一點，若因忽略而未申報應納贈與稅被查核，則後續負面的影響非常深遠。

(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。)

顧問談新

邁向智能企業的基本功——
資料探勘與數據清洗

企業邁向智能化，非一蹴可幾！從工業4.0到AI，從IOT到大數據分析，很多企業一聽就投降，因為大部分管理者無從理解數據的來源，除了從帳務系統、報表以及裝置，還有更多存在於設備、機台以及生財器具。很多製造業推行TPM (Total Productive Management)，建立機台設備定期保養維修制度，卻常常遇到無預警的機器當機、設備停擺，導致產能緊張，交期不穩。嚴重的甚至引發公安危機，魔鬼藏在細節裡，預測保養存在數據裏！

數據分析

數據分析的第一步，管理者要先知道企業要管理的問題是什麼？也就是先界定問題。其次要提升問題解析的能力，找到問題發生的真因，才開始著手蒐集數據。數據從哪裡來不能只憑經驗臆測，要先討論企業的商業經營模式，了解企業的核心競爭力以及客戶的期望，再根據上述的內容分析企業營運流程所產生的資訊流，包括報表與KPI數據資料來源，是否是攸關的數據。很多企業的KPI用手工蒐集數據源，在翻抄的過程難以避免人為錯誤，更有甚者，很多數據的產生是根據經驗，而非生產現場真實產生的數據。

數據清洗

生產設備機台老舊，通常沒有資料蒐集感應設置。但外接可蒐集的感應器也可能蒐集了一堆垃圾。機械設備可以產生數據，但數據需要經過清洗，也就是去蕪存菁，才能蒐集到可供分析，甚至做為決策改善的數據！數據清洗 (Data Cleaning) 的方法可以應用統計、數學手法以及軟體建構分析模型，將重複、變異、不合理的資料剔除，沒有經過這個動作，許多「大」數據只是資料量大，無法萃取出有決策價值的資訊。大部分製造廠都會蒐集生產效率、產品良率、能源耗用狀況，但根據行業特性，空氣的溫度、濕度、壓力、以及粉塵等，有

文 / 劉彥伯

KPMG安侯建業
企業績效服務執行副總經理
暨工業產業協同負責人
abelliu@kpmg.com.tw



可能會影響生產品質，必須嚴加控管，但，企業有紀錄、蒐集這些數據嗎？是否有更值得蒐集與記錄的數據？如何達到監控、預測將是一大課題！

邁向智能企業

製造業的工業數據大部分從製造現場或產品蒐集，金融業、零售業與餐飲業的商業數據，則大部分從客戶蒐集，分別有不同的資料探勘與數據清洗方法，企業必須根據產業的特性與商業模式，建構數據來源的渠道與分析方法，資料呈現的視化工具五花八門，若沒有良好的資料品質，再怎麼絢麗與易上手的資訊工具，都無法輔助商業決策！企業的管理者可以大膽的擘劃智能企業藍圖，但攸關資訊品質的資料探勘與數據清洗，是不折不扣的下水道工程，企業必須培養人才，紮實的實施才能進階到數據分析，逐步邁向智能企業的境界！👥



新策略 · 新思維

家族企業的轉型策略： 倫理傳承

「最怕老師傅」是這兩年陪伴台灣產業從事數位轉型過程中，最常聽到的一句吊詭的話。照理說，家有一老、如有一寶，伴隨企業一起成長的技術人員，同時練就了一身高強的技藝。但這些隱性的知識寄存在老師傅身上，往往也構成了組織運作的障礙。尤其，新經濟時代講究的「彼此相連」不僅是聯網的技術串連，也是企業上下游的深度串連、以至於服務流程的串連，藉由這些串連所累積的大數據分析可以減少經營中的浪費與去除管理中的盲點，成為支撐持續改善與精進的科學數據。依附在個別老師傅的知識與技藝，不利欲拓展服務優勢的台灣業者的售後服務；而隱藏在個別廠商內的知識若不能有效與上下游夥伴串連、對話、衝撞與創新，在供應鏈之間的激烈競爭中也會顯得活力不足。

日本管理學者野中郁次郎 (Ikujiro Nonaka) 1990年代的經典名著《Knowledge-Creating Company》不僅揭開日本企業創新的神秘面紗，也在西方管理論述一面倒地探索知識擴散之際，提出了知識創造理論。因此，野中受西方管理學者高度推崇為「知識教授」(Professor Knowledge)，他所提出的知識螺旋觀點，以動態形式呈現了人與組織之間的知識流動。根據野中的觀點，人與組織的交互作用不僅可解釋知識的創造與傳承，也可應用於家族企業的傳承架構與實踐方法上。資深員工 (俗

文 / 余日新
逢甲大學
講座教授兼跨領域設計學院院長



稱的老臣) 若有異心，在關鍵位置上掌握的就不只是生產技術那麼簡單的構面，位居要職 (關鍵位置) 所掌握的信息流動可涉及從細微的組織流程到繁雜的策略架構，任何基於自身利益出發、悖離組織利益的小小決定，都有可能扮演溪流中的石頭角色，造成水流的轉向，激烈的甚或引發人際衝突與成為經營漩渦。因此，老臣與老師傅對家族企業傳承的挑戰，似乎是一致的。

技術再新進，禁不起人為有意、無意的破壞。「斷鏈」的困境不僅在技術層面，更多發生在具有高變異性的人身上，「科技始終來自於人性」應該是深切體悟人性的弱點所發展出來的企業文化。尤其第四次工業革命奮力揮揚著「以人為本」大纛，但「口號」之所以淪為口號，就是不接地氣。團隊近年來陪伴與協助企業從事數位轉型的過程中，面對最多的困境來自於組織與人力資源的校準 (Alignment)。恐懼於被取代與淘汰的員工難以想像人機協同所形塑的新工作型態，消極的抵制或積極的破壞，



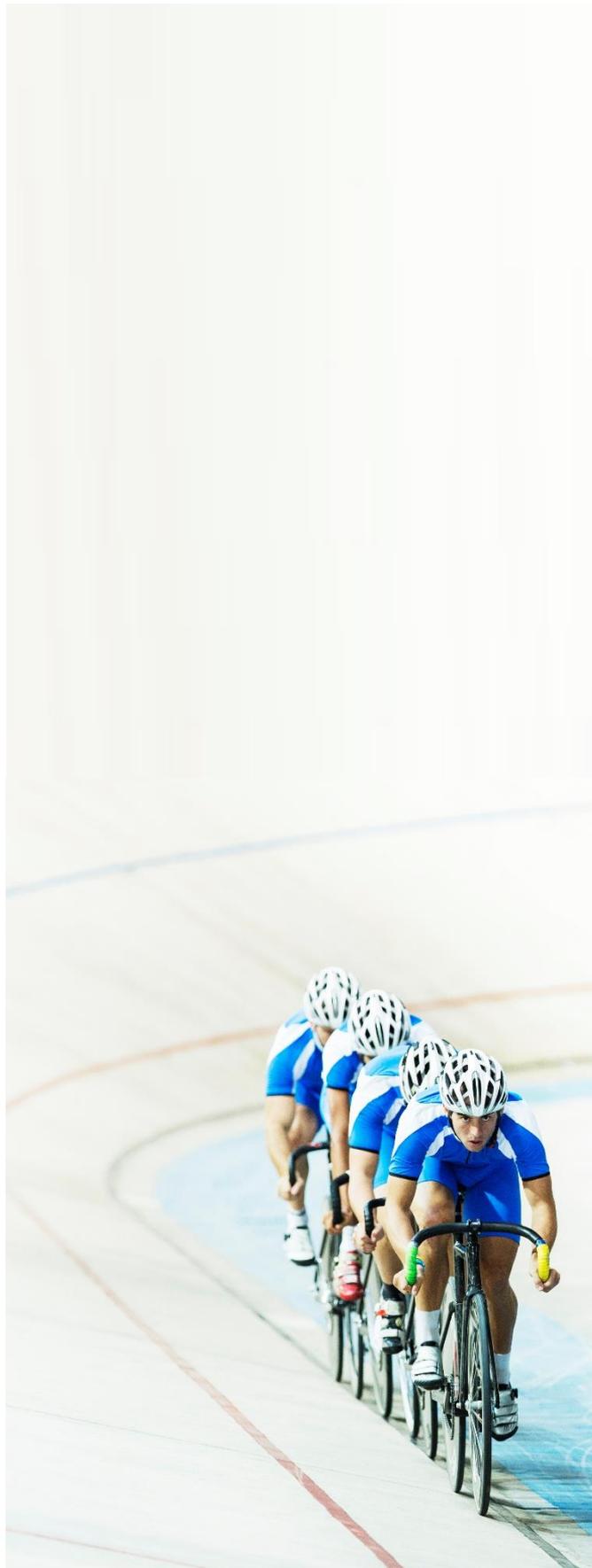
非二代接班人所能掌握與因應的。此時，若老臣們基於一己之私提油澆火，燎原的內部質疑聲浪可能遠比外在整合技術系統的難度更高。此刻，分出企業經營高下的因素不在那些硬層面，而在於組織中的軟實力。每個企業都在談校準，淪為口號的仍舊居多，想得到卻做不到，與不高唱這些經管理念的企業，相距並不遠。

多數企業談的校準停留在營運績效的校準，但將時間尺度拉到跨代交接時，校準的講究並非一季、或一年的業務校準，而是主管思維與組織文化的校準，唯業務績效掛帥導致脆弱的企業文化，嚴重威脅家族企業的傳承績效，一切都在於利害關係人的視角、選擇與動作之間的交互作用。上、下兩代之間的背景與環境的差異造成思維與執行的差異，對那些獲利豐厚的業者而言，欲導入創新經營並非難事一樁，因為企業體質經得起失敗的衝擊！但對於創新的看法，即便那些忠心耿耿的老臣，可能都有保護老東家的「保守」，就別說那些有自己盤算的老臣，會如何對家族企業轉型提出真假難辨的建言。

轉型，表彰著一個企業的與時俱進，但如何在飲水思源和與時俱進的張力中找到平衡，並在產業與市場保有競爭力，還是必須回到「倫理」的基礎之上，要交棒時才想到企業文化、想到人性中的真、善、美，可能為時晚矣。若以演化的觀點看企業傳承，除了外在顛覆式的變革所發揮的天擇效應外，企業主在待人接物的舉手投足與投資的決策中，循天道而行的企業經營，長久所累積下來的文化底蘊，可能比由外而內的天擇，更具有鑑別力！企業演化是必然的，而其間內隱的倫理框架對傳承的影響也是必然的！👥

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新(2019)。20190317 家族企業的轉型策略(十九)：倫理傳承。[格物致知](#)



家族故事精選



揹負接班人重責的豐田章男： 我的姓氏刻在每一輛豐田車上

整理 / 汪欣寧

5月份美國總統川普抵日與日本40位企業高層共進晚餐，據媒體報導，川普在晚宴前發表談話時，趁機公開點名、作勢張望尋找日企豐田汽車（Toyota Motor Corp.）社長豐田章男（Akio Toyoda）後，川普以「一點都不像大老闆！」來嘲諷豐田章男，以回應他日前針對川普發表關於進口汽車及零件正威脅美國汽車業及國家安全，點名日本及歐盟並預告將提高關稅的聲明所作出的公開譴責。

豐田章男的發言之所以會受到川普的重視，是因為豐田汽車目前是世界銷量排名第一的汽車製造商，2008年第一季，豐田全球汽車生產數量更首度拉下第一名的美國通用汽車，成為全球最大，美國汽車把稱霸80年的第一名地位，拱手讓給了日本。在2018年《財富》發布的世界500強排行榜中，豐田以2651.72億美元的營收排名第6位，利潤也達到225.1億美元。

豐田家族發跡

「車到山前必有路，有路必有豐田車」曾經是豐田汽車一句響噹噹的廣告詞，但豐田家族的發跡最早卻是從紡織機開始的，其第一代是被稱為紡織機發明家的豐田佐吉，第二代則是真正豐田汽車的催生者豐田喜一郎。豐田章男是豐田家族的第四代，豐田喜一郎之孫，父親為第三代的豐田章一郎（豐田汽車第六任社長）。許多人認為豐田汽車是豐田家族的企業，因此豐田章男之所以能接手豐田社長，是因為他所擁有豐田家族人的身分。但研讀豐田家族的發展歷史會發現，在豐田汽車歷任的社長中（如表一），豐田人與外姓人基本上是各占一半的，並非偏向由家族經營，2009年豐田汽車董事會推選豐田章男出任社長時，是豐田汽車自1995年起，社長的職位陸續由奧田碩、張富士夫、渡邊捷昭三位非豐田家的人來掌控的14年後，家族人再度取回社長的席位，當時日媒還曾以「大政奉還」來形容對章男接班的

期待。由此可見，在豐田汽車並不是擁有純正豐田血統的家族成員就能夠接班的，他們一樣得透過自身的能力及不斷的努力才得以接手這龐大的集團；而更重要的是，家族一貫以來所秉持的價值文化與豐田精神，恐怕才是能夠支撐起整個接班系統順利運作的主要關鍵。

表一、豐田汽車歷任社長

	姓名	任職時間	備註
第一任	豐田利三郎	1937-1941	第一代豐田佐吉婿養子，豐田喜一郎妹婿
第二任	豐田喜一郎	1941-1950	第一代豐田佐吉之子，豐田汽車創辦人
第三任	石田退三	1950-1961	
第四任	中川不器男	1961-1967	
第五任	豐田英二	1967-1982	豐田佐吉姪子
第六任	豐田章一郎	1982-1992	第二代豐田喜一郎長子
第七任	豐田達郎	1992-1995	第二代豐田喜一郎次子
第八任	奧田碩	1995-1999	
第九任	張富士夫	1999-2005	
第十任	渡邊捷昭	2005-2009	
第十一任	豐田章男	2009-至今	第三代豐田章一郎之子



家族人沒有特殊待遇

豐田章男，1956年5月3日出生於日本愛知縣名古屋。相較於第一代佐吉、第二代喜一郎和第三代章一郎，豐田家直系的嫡長子代代都是走工程師這條路，只有章男是出身慶應大學法律系的文科生。畢業之後，章男在美國麻薩諸塞州的巴布森學院取得MBA學位，接著到美國A.G.貝克投資銀行上班，通曉金融和財務國際。

日本作家水島愛一郎曾經撰寫《豐田章男》一書，書中詳盡描述了豐田家族對於接班人養成的規劃及想法。書中提到，豐田家一貫以來均是以嚴厲的方式在培育讓公司內外都可接受的繼承人，如第一代佐吉的長男及第二代的喜一郎，是受到豐田家的入贅女婿利三郎的嚴厲教導；而第三代的章一郎，則跟隨在輔佐驟逝父親喜一郎的大叔父兒子豐田英二身邊學習，在章一郎在1982年擔任豐田執行長之後，董事長英二甚至曾以還太早的理由，有長達四年時間沒把董事會議長的位置讓給章一郎。當1984年，27歲的章男想進入豐田工作時，他的父親章一郎也曾對他說：「豐田裡面應該沒有人想要你當部下吧。如果要進豐田，你是不會有特殊待遇的。如果你有這種心理準備就好。」在此精神之下，豐田章男即使擁有家族人身份以及漂亮的學經歷，一樣得全部拋開，從基層做起，接受各項嚴格考驗。

從基層做起的歷練

豐田家族的歷任接班人中，幾乎都是從基層開始作起，豐田家第二代喜一郎進入第一代佐吉創立的豐田紡

織後，曾在工作現場以資本家之子的身分受到嚴格的洗禮。第三代的章一郎從名古屋大學工業系機械科畢業後，曾受父親喜一郎之命到北海道的稚內幫忙水產加工物工廠。而豐田章一郎對章男的養成期待，則是「不要讓章男去負責任誰來做都不會失敗的豐田明星部門，」也就是說，要繼承豐田家的人，首先必須留下在豐田家內部也能獲得認可的成績，否則，集團內部就不可能產生對豐田的向心力。

豐田章男在豐田的第一份工作，是在豐田主力廠之一的元町工廠的日程課，學習豐田的生產方式，之後分別經歷了會計、財務等基層工作；他曾被分配到根據豐田生產方式進行作業改善的生產調查部，負責國內營業，並投身到必須四處親自拜訪，和全國的汽車銷售員打交道工作。在熟悉了豐田國內業務後，豐田章男曾被派駐對美國擔任豐田和美國通用汽車公司合資事業的NUMMI擔任副執行長，切身體驗北美市場的實際情形。豐田章男在派駐美國之後，陸續建立了科技產業和負責中國業務等等的新事業，並逐漸累積出實際的成績，而後更接手國內銷售及海外銷售部門，其表現更是獲得三位前任社長奧田碩、張富士夫、渡邊捷昭的一致認同。

2000年章男當上了董事，2002年晉升為常務董事，一年後再升為專務董事，2005年末滿50歲，成為豐田副總裁。53歲，豐田章男成為豐田汽車有史以來最年輕的執行長。

值得一提的是，創新是豐田家族的遺傳基因。在豐田家有所謂的「一代一事業」的原則，第一代佐吉發明

自動織布機，建立豐田集團的基礎，第二代喜一郎創辦豐田汽車，第三代章一郎開啟建築事業，而第四代章男，則以來自豐田家擅長專門技術的經營者所沒有的獨特「逆轉創見」式思考方式，從內部創業，結合本業創造出新的科技事業。章男在曾負責相當於豐田科技產業的GAZOO事業部(現在的e-TOYOTA部)跟國內業務部門，並且完成建構支撐現在e-TOYOTA事業部的車上資訊網路G-BOOK系統。令人驚訝的是，科技產業並不是章男擅長的領域，但他把不擅長領域變成擅長的，從外人角度構想思出好用的科技技術，再將它加以實用化，要讓不了解資訊科技的豐田顧客也能使用。

不過，身為家族人，即使從零開始，努力作出成績來，豐田章男還是不可避免會有帶著有色眼鏡看他的人，他表示自己曾經嚴重受到排擠：「自從進入公司之後，總是有人在說：出身於公司創始人家族，所以與眾不同。」有根本不了解他而親近他的人，也有根本不了解他就對他批評的人，讓豐田章男也「曾有一段時間認真地在考慮，是否應該選擇別樣的人生。」的抉擇。不過，這也許也是家族人的宿命，他只能以更努力來回應外界的疑慮。

提拔優秀的實力派經營者當執行長

長久以來，傳統的家族企業往往仍是希望以家族成員作為繼任者，但《豐田章男》一書提到，豐田家深刻相信，如果由只是因為創業家族出身、卻無實力的經營者就任領導，那麼可能只會是一個悲劇。故而在豐田汽車的體制裏，始終秉持的就是「如果創業家族內沒有適任者，就提拔優秀的實力派經營者當執行長」的傳統。豐田章男的父親第三代豐田章一郎因為曾經切身體會到父親第二代喜一郎與妹婿，入贅豐田家的豐田利三郎之間將創業家族一分之二的家族內閣危機，因此一貫的主張就是「豐田汽車不是豐田家的私人物品，應該要提拔優秀的人才到經營高層」，也就是說，他隨時在嚴厲地自我警惕，希望不會偏向隨便就讓執行長從創業家族中世襲而來的這種草率的家族經營。章一郎也有「如果是有實力的優秀人才，不用拘泥於是來自創業家族還是基層出身的人，都應該挑選出來進入經營高層」的想法。

因此我們可以看到豐田汽車到目前為止十一任社長中也分別出現有石田退三、中川不器男、奧田碩、張富士夫及渡邊捷昭五位豐田家族以外的人。但，就算是家族

成員，豐田家也嚴厲貫徹「如果不優秀，就算是直系繼承人也不會讓他成為領導人」的態度。

第一代的佐吉有二個旁系的弟弟平吉和佐助，兩人都是豐田紡織的發起人，平吉有二個兒子，分別是豐田英二與豐田芳年。豐田英二曾為豐田汽車第五任社長及最高顧問，在第二代豐田喜一郎辭世之後，擔任了支持第三代章一郎體制的輔佐人，有豐田幹一郎、豐田鐵郎及豐田周平三個兒子，三人也以集團企業代表的身分擔負了支持章男體制輔佐人的重責大任。

在豐田章男擔任副執行長前，比其年長八歲的豐田周平，在1998年51歲時即升任豐田董事，曾為豐田史上最年輕的董事，也曾被猜測可能是豐田的下任執行長人選。但在章男升格為執行董事和副執行長時，周平就沒有繼續擔任豐田本身的董事，而是專心經營豐田紡織。



《豐田章男》書中分析，豐田家是傳承了以本家嫡子的父系為中心，本家的母系各旁系則是一邊負責嫡子輔佐人的任務，一邊支持著豐田家的體制。但依照豐田家的發展史來看，他們始終有心理準備，如果直系嫡子耐不了重責而退出，不排除從總是擔任支援角色的本家母系，或旁系中找出替換的新繼承人。

創造接班環境

但如果繼任者有能力，基於豐田的精神，豐田的人也會盡力輔佐，為接班者創造一個可以接班的環境。2009年為了配合豐田章男由副執行長接任執行長，原執行長渡邊捷昭就任副董事長，同時內定了二名副董事長，原副董事長中川勝弘卸任，張富士夫董事長與岡本雄一副董事長留任。此外，在2009年6月底的股東大會上，名譽董事長豐田章一郎與顧問奧田碩同時卸任董事。

2005年，當豐田由副執行長渡邊擔任執行長，原執行長張富士夫成為新任執行長時，新的渡邊體制就是「趁著業績好的時候儘可能存錢，然後延續給『後任』」，所謂的『後任』就是豐田家的第四代豐田章男。

在渡邊體制下，豐田章男年紀輕輕48歲就擔任豐田最年輕的副執行長，為此，豐田公司也將章男在內的七名上席常董全部拉高到副執行長的位置，相對地，讓五名副執行長一起卸任。豐田內最高層級的決策過程，首先由副執行長以上的董事開「副執行長會議」決定，接受該決議後在董事會上再形成組織決定，也就是說，當時成形的決策過程就已包括了章男在內。

而這個安排，其實是奧田碩所企劃籌備的，其緣由是來自於奧田本身對豐田家族的感念，以報答豐田章一郎對他的知遇之恩，因為奧田曾在豐田汽車銷售工作，從財會單位一路走來，後被貶派至菲律賓馬尼拉工作。而豐田章男就是因為看到他在馬尼拉的工作態度，大力拔擢，使得他一路晉升到豐田汽車領袖的位置，因此奧田碩也會願意為豐田章男的未來創造出一個將來能升任為執行長的環境。

延續家族榮光

企業的接班以後往往才是責任的開始，而由家族人來接班，所肩負的，除了企業的未來發展外，更是家族的榮光是否能夠繼續延續的重責。

豐田家族的第一代豐田佐吉，只有小學畢業，在當時窮困的年代裏，他下定了「自己雖然沒有學歷也沒有錢，但要發明對社會有用的東西」的決心，開始了手工織機的改良，而後靠著自身的努力，一生研發出84項專利，並創造35種實用方案，被日本人譽為「日本發明王」，他還一手創立了一家擁有近萬名員工的豐田紡織公司。

第二代豐田喜一郎為了實現日本能夠自力打造汽車王國的理想，不僅親赴英國考察當地交通狀況，更隻身前往美國Ford車廠參觀、實習，並於回國之後繼續專心致力於研發汽車，甚至到57歲死前的最後一刻都在為汽車研發而奮鬥，他是Toyota汽車的創辦人、同時也是日本汽車工業之先驅者。

1950年，豐田瀕臨經營危機，不得不接受銀行團緊急融資的條件，狠心解雇1600名員工當作擔保，因而引發了罷工事件，當時身為社長的豐田喜一郎引咎辭職，而接替他社長職位是被稱為「中興的第一人」的石田退三，為了不讓喜一郎當初的悲劇重演，他提出了「自己的城池要靠自己守護」的標語，邁向儲蓄自我資金，增加內部保留資金，不依賴外面資金支援，慢慢腳踏實地增加利潤的豐田式經營。

第五任社長，豐田喜一郎的堂弟豐田英二，被稱為「汽車鉅子」，他繼承了豐田家族的創新基因，對豐田的快速成長和「豐田生產模式」做出了不凡的貢獻。1954年，時任豐田常務董事的豐田英二出國考察，在管理方面引進了一套全新的生產方式，並在其後的成長過程中，逐步總結為「看板方式」管理方式。而第六任社長第三代的豐田章一郎，從叔父豐田英二手中接下當時世界排名第三的豐田汽車企業，經歷過三次日元升值，他不斷減少成本，擴大銷售，將這個企業維持了下來，在他卓越的領導以及準確的策略定位下，為豐田汽車成長為日本乃至全球汽車的領先品牌打下了堅實的基礎。



而非豐田家族的專業經理人第八任社長奧田碩，改革了曾受到大企業病侵害的豐田，是曾讓豐田汽車在日本「泡沫經濟」瓦解後擺脫衰敗陰影的「中興」功臣；第九任張富士夫社長則是不斷發展和完善了舉世聞名的「豐田生產方式」，使得豐田成為世界最強汽車製造商。

在歷任數位優秀的家族成員及非家族成員擔任社長的優異成績之下，對於豐田章男來說，雖然夾著「大政奉還」之勢，其承受的壓力可想而知。然而2009年豐田章男所接手的，並不是一個大好的豐田，它是一個因遭逢金融海嘯重創，出現創社71年來首度虧損的豐田汽車，他當時甚至直言自己是「暴風雨中出航」。就在他接任執行長不久，2009年中，加州公路警察塞勒租駕豐田

凌志轎車，在高速公路上煞車失靈，車輛失控衝出車道翻覆，車上4人罹難，車禍肇因可能是腳踏墊卡住油門；接著2010年1月、2月又爆發汽車油門踏板會導致爆衝，以及煞車失靈事件，引發全球陸續召回約千萬輛的車。豐田章男在當時因召回風暴而出席美國國會聽證會時，哽咽多次鞠躬道歉，並且承諾日後會進一步加強對產品設計和品質的管理，靠著真誠反省的態度，這位豐田汽車的大家長，緊緊抓住全世界人的心，讓整件事情對於Toyota的影響遠比想像中的小。

豐田章男曾說：「我的姓氏刻在每一輛豐田車上。對我而言，車有問題就等於我有問題」，背負著豐田家族的招牌，他深刻了解命中注定的接班人重責。可以看到每一次的危機都嚴重考驗豐田章男的領導力，但一如他在執行長就職時闡述的抱負：「生來就有豐田的姓氏，是我無法選擇的，接下來我也會努力做好深信是身為豐田章男應該要做的，以及做得到的事情。」

在豐田章男接任的第3年（2012年），豐田就以全球銷量974萬輛佳績，從通用汽車（GM）手中奪回全球銷量第1寶座。2019年1月豐田更宣布，2018年全球銷量為1,059.4萬輛，較去年成長2%，連2年刷新歷史最高紀錄。

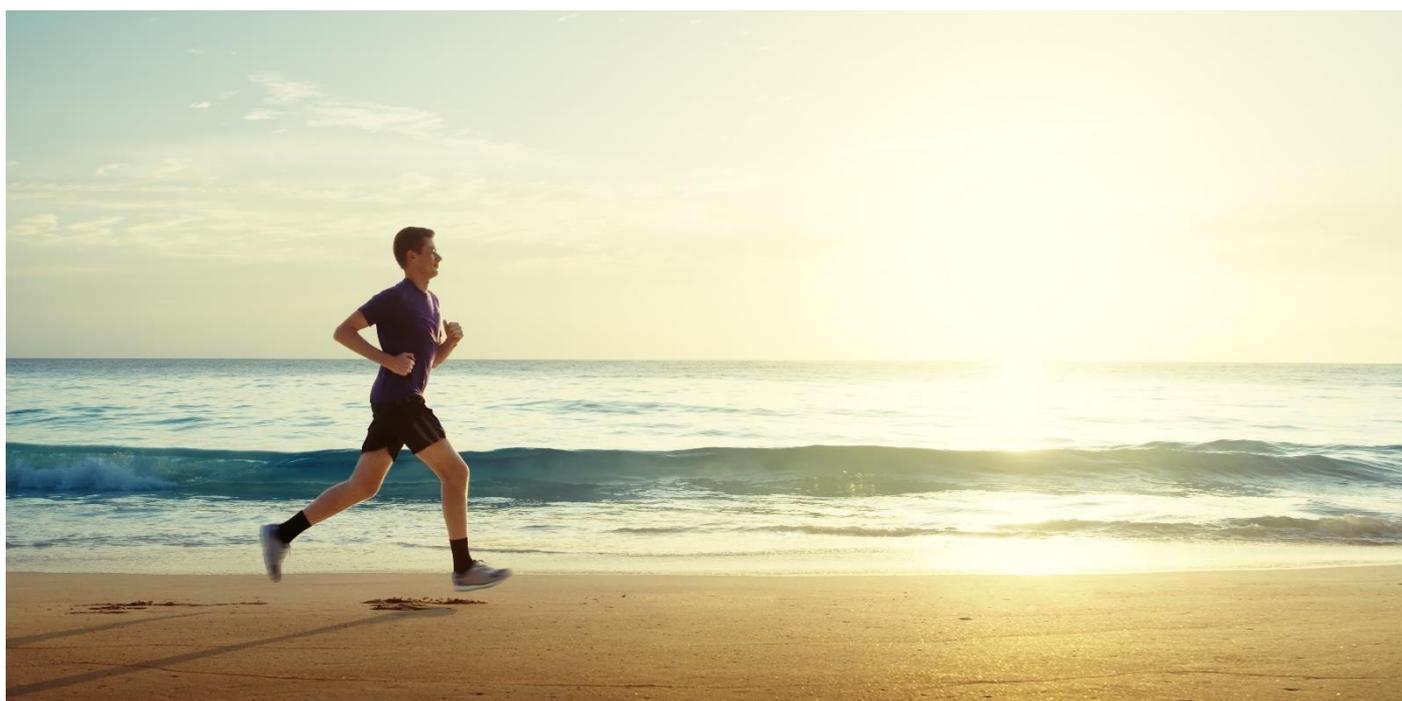
豐田章男在接班後的十年裡，以優異成績向外界證實，一直檢討危機、醞釀實力的豐田，已經回歸正軌，並以實力及努力來證明自己是一個有能力的接班人。

唯有熱情才能更強大

不同於以往豐田家出身的經營者，豐田章男不僅是個企業家，更是個活躍的運動健將，學生時代曾是個草地曲棍球選手，現在則是取得國際C級駕照的賽車手，對於賽車運動有絕對熱情且積極親自參與的，他曾勉勵旗下員工「對汽車要有熱情才能更強大」，唯有對汽車有熱情才能喜愛它，進而研究它、設計它，尤其再透過親身參與賽車運動更能證明其實力所在，因為只有如此才能親自驗證及感受車款的優缺點，進而才能將更好的技術與經驗用於販售車輛的研發與生產，打造出更出色的車款給消費者，這也是他讓Toyota集團能成為現今世界第一大車廠的中心思想。🏎️

本文內容參考摘錄來源：

1. 《豐田章男》，水島愛一郎，繁星出版，2011年1月初版。
2. [豐田為何這麼能賺錢：富可敵國是如何煉成的？](#)
3. [2016全球車壇大事記（21-7）最喜歡玩車、賽車的老闆 Akio Toyoda 豐田章男](#)
4. [為關稅禱上川普消遣豐田社長](#)



人物專訪



人物專訪

台中精機董事長特助黃怡穎： 接班之路要放低身段、不斷學習

文 / 汪欣寧



攝 / 汪欣寧

黃怡穎

現職 / 台中精機廠（股）公司 董事長特助

學歷 / 英國倫敦大學亞非學院國際管理學系碩士、

英國倫敦大學學院經濟學與統計學系學士

經歷 / 台中市機械業二代協進會（G2）第八屆會長、

台灣賓士（股）公司行銷部門專員、

正大聯合會計師事務所行政助理

台灣工具機產業龍頭的台中精機，是整個產業鏈的「工具母機」，1954年由第一代黃奇煌創立，目前的掌門人第二代黃明和董事長在歷經了1998年亞洲爆發金融風暴，因護盤失利而造成企業下市、家族失和的風雨飄搖時期後，使其對於傳承的工作及對家族接班布局有更深一層的體認及思考，因而提早展開下一個世代交替傳承的工作。2010年，原本在台北外商公司行銷部門工作的第三代黃怡穎，就在父親黃明和董事長的數度溫情喊話下回到了這個她從小就熟識的家族企業擔任董事長特助。對於父親期望她早點進入家族企業服務，黃怡穎表示，雖然有過掙扎，但「我知道總有一天我一定會回到家族企業的！」

從品牌打造企業形象

從國中時期就被送出國唸書的黃怡穎，雖然求學時期的寒暑假都會回到台中精機實習，但在英國唸完碩士後，為了證明自己的能力，她還是選擇先在外工作，先後在會計師事務所及台灣賓士歷練。不過，最終她還是放棄了原本光鮮亮麗的工作環境回到了這個常被外界稱為是「黑手業」的機械產業。對黃怡穎來說，台中精機就是她從小到大生活的一部分，自然而然地把台中精機視為是自己的另一個家人，因此把這個家人照顧好，與它一起成長，顯然早已成為她責無旁貸的責任。

「我想，父親會安排我回到台中精機從特助做起，除了因為我是女生，又不是學技術出身的，因此不太可能是從基層機台作起外，擔任董事長特助，因為工作內容彈性較大，董事長會希望我能夠多參與一些可以隸屬於董事長管轄的公司專案，同時，也能作為跨部門溝通的橋樑，」黃怡穎認為。



黃怡穎選擇從品牌行銷著手，將公司形象變得更年輕有活力。

攝 / 汪欣寧

但一開始董事長並沒有特別指派什麼專案工作給她，她坦誠，自己也不知道能作些什麼，不過她也認知到，自己的一舉一動，在公司都會因為家族成員的身分而被關注，因此憑藉著曾經在外商企業工作的經歷，她選擇先從熟悉的事務—品牌行銷著手，從產品型錄、禮贈品、網站及展覽會等的更新設計，將公司形象變得更年輕有活力。而公司隨處可見的吉祥物「精機寶寶」，她也將造型進行微整形，使得原本較為成熟的造型，變得更符合年輕世代！

改革獎金制度 更符公平比例

除了以品牌行銷作為證明自己能力的開端外，再進一步從獎金及人事制度方面著手。黃怡穎表示，過去在公司，往往是愈高階的人可以領愈多，利潤卻沒有被留給與生產有直接相關的中階及組裝的人員，因此，她把獎金制度改成更公平的比例制，讓員工更能感受到公司對於他們技術及付出的努力是很重視的。而最近她也開始在推動組織人事的調整，黃怡穎不諱言，不管在是獎金及人事的變動，都或多或少會影響到某些人的權益而遭受阻礙，但要改革、要推動這些專案很重要都是都要「獲得董事長的支持」才能執行。黃怡穎指出，董事長除了對於專案的支持外，在進行改革之前，他已先把公司的組織作了一番調整，把原本隸屬於總管理處的會計

單位改成直接向董事長負責的會計稽核組，如此就可以較為中立地去稽核公司所有的制度及目前的狀況，並針對不合理的部分進行修正；另外，若在改革過程中遇到老臣的阻礙，董事長也會親自溝通，為下一代排除障礙。

很多的一代在把公司交棒給下一代時，都希望下一代在公司能夠創造戰績才能服人，有的是從外部作起，有的是從內部改革開始，但如果沒有給予二代一個適合的位置及為二代開路、掃除障礙，很容易會讓二代摔個頭破血流。黃怡穎認為有些事只有上位的老闆才能夠推的動，也就是說，大老闆的親自宣示，可以讓員工感受到他對此事的重視，推動起來才會較為順利，她舉例：「像人事革新的專案，就是由董事長擔任召集人，而我擔任副召集人，讓員工了解董事長對此事是非常重視的，能夠獲得支持。」

與員工喝下午茶 開啟溝通橋樑

協助「溝通」是黃怡穎擔任特助後另一個很重要的工作項目。她發現，過去公司有些部門的年輕主管往往礙於身分及年紀，不敢直接跟董事長溝通、反映問題，或者對於事情僅報喜不報憂，以至於無法讓董事長了解問題的全貌，而由她來作為董事長與員工的溝通橋樑，由於年齡相近，員工較不會有所顧忌，反而可以發掘出更多的事情，溝通反而變得順暢。

黃怡穎指出，近幾年她發現公司的離職率偏高，進一步分析，離職率最高的族群大概是在年資5-7年的員工，這一個階段的員工多半已是公司培養一段時間，有可能再往上提昇的人才，但卻在此時離職，因此她著手開始進行與員工「喝下午茶」的計畫，想進一步瞭解員工的想法及問題點。從2018年開始，每周一次二小時的下午茶時間，上半年先從年資3-5年的年輕員工開始，由黃怡穎及其他二位人事及經營企劃的同事一起與員工聊天喝茶；下半年則針對年資15-20年未來有潛力可以培養為高階主管的員工進行下午茶。「剛開始員工都很緊張，不敢表達意見，部門主管也會提醒來的時候不要亂講話，」黃怡穎笑說，但她會跟員工保證在下午茶會中所提的任何事都不會對外洩漏，並實際讓員工感受到的確可以放心地暢所欲言，慢慢地員工也開始願意敞開心扉談事情。

在下午茶會中，針對可以立即解決的問題，黃怡穎會馬上回應，如果沒辦法馬上解決的問題，她也會記下來

在會後經與董事長或部門主管們確認後——以Email親自回覆，而若員工有一些有建設性的建議，她也會接受，並延伸成實際的執行規劃。下午茶的活動實施約一年下來，黃怡穎也整理出了員工所提的問題，最後歸納出公司的幾項待解決的痛點，並且把這些痛點提到年底的目標大會中去討論，讓跨部門分組去討論出解決的方案。



這種方式其實就是很類似以外部顧問的手法在檢視公司的問題，不過，黃怡穎認為公司的問題只有公司的人才會最清楚，最後還是得靠公司自己來解決！她舉例，像機台品質的問題一直重覆發生，外部的人不一定能夠發現這些問題，還是那些日常實際操作的人才會最清楚，「過去大家應該都知道問題在那裏，只是不願意去改變作法，或是習慣了以前的作法，認為只要能交件就可以了；雖然問題好像也沒急迫到需要立刻解決，但長遠來看，又好像會成為公司的大問題，因此要解決公司的痛點，還是必須要由大家一起來想出解決的方案，」黃怡穎強調。

除了與員工喝下午茶外，公司還設置了「精機寶寶信箱」，讓員工可以表達意見，黃怡穎也都會一封一封地耐心回信，希望能夠協助員工解決他們的問題。然而，以這些方式與員工溝通其實是會花費很多的時間的，實務上，讓員工敞開心胸表達意見的活動或管道，有時候可能會淪為批鬥大會或是黑函滿天飛的狀況，黃怡穎表示，有情緒性的反應是在所難免的，「但傾聽是很重要的，當員工在表達意見時，我不太會去打斷他們，往往是等到他們講完，了解全部問題後我才會作出回應。」這樣的作法，就是要讓員工感受到公司是很重視他們的，他們才願意信任並充分表達出他們的意見。對黃怡穎來說，這就是她擔任特助以來一個很大的成就感，也許有人會質疑她作這些事是沒有效益的，跟公司

實際的產值、利潤或訂單的增加是無關的，但她卻覺得當自己親自去參與時，比較可能會聽到一些本來聽不到的事情，所得到的回饋是很難用時間去計算的。「下午茶實施一段期間後，有時還會有較熟的員工跑來問我，何時才要跟他喝下午茶；甚至還有我們的代理商也來問我，何時要跟他們辦下午茶會呢！」黃怡穎笑說。

向上一代學習行為處事

在人與人的關係裡，最常發生的問題莫過於「溝通」，如果無法溝通甚或溝通不良那麼想要推動任何的事都很容易遭受阻礙，而溝通能力往往也是下一代在學習接班時需要培養的重要能力之一。黃怡穎多年來在台中精機的歷練，有很大的部分是在養成自己的溝通能力，她認為或許是自己的人格特質以及女性的角色比較能夠跟員工打成一片的關係，以至於也較容易讓員工敞開心扉暢所欲言；但另一方面說起話來不急不徐，思路非常清楚的她，這些能力的養成或許也是多年來跟在董事長身邊一點一滴所觀察及學習到的行為處事方式影響而來的。

「我父親是個包容性很強的人，」黃怡穎這樣形容董事長。她表示，董事長總是對事不對人，儘量看別人的優點，用他的長處；同時他也希望看事情能由多方面溝通了解後再下定論，儘量要從「點線面」看事情，因為人有時候會受限於自己的位階在看事情，但董事長卻教導她們經營事業要拉高自己的廣度去全盤考量，看事情要看長遠，而非只注重短期。在黃怡穎的心目中，父親就是一個穩定軍心的力量，在面對問題時的態度總是非常冷靜及淡定，即使是像1998年公司發生危機時「公司員工也感受不到他有太大的情緒反應，」當時正前往英國求學的黃怡穎曾聽員工這樣描述。

除了作好「溝通」工作外，有鑑於外在環境的變化快速，黃怡穎也推動公司幹部內部的學習成長，希望能協助提昇知識，增進管理帶人的能力，包括每季針對課長以上的幹部舉辦讀書會，訓練同仁簡報及聚焦的能力；同時也會在每周高階幹部會中安排好文分享的議題；另外，每周還會整理文茜周報等重要的財經報導，分享給主管看。

「我們作的這些事，都得到了董事長的全力支持，甚至他也會親身參與，」黃怡穎表示，父親是她最強而有力的後盾，同時也會適時地為她們排除障礙。



家族接班 學習共治

身為長女的黃怡穎還有一個妹妹跟一個弟弟，按照黃明和的規劃，大女兒黃怡穎目前擔任董事長特助，二女婿任職研發技術，兒子則負責國際業務，但對於日後由誰來接班，黃明和目前尚沒有一個明確的安排，「父親認為台中精機這麼大一個公司，是很難由一個人來管理的。」黃怡穎表示。因此目前將第三代分別安排在不同的部門，大家各自分工，有問題彼此之間會討論，分別從不同的角度、領域來看事情；「在我們家，溝通是沒有問題的！」她表示，家族成員間透過每天晚餐的時間，或是Line群組，就可以溝通，不管是針對公司的問題、決策管理或是行為處事等都可以提出來討論；偶有意思不合，晚輩們通常會尊重董事長的想法；但如果真的覺得仍有不合理的地方，也會想辦法再與董事長溝通的方式來說服他。

同時黃明和亦充分授權各部門的高階主管管理，「我父親平日會找時間閱讀、靜坐，偶而也會放下公司的事務、出國散心，主要就是因為他對於把公司事務交給這些高階主管們很放心、很信任。」黃怡穎說。

對許多家族企業來說，接班的角色及職務安排未必只能有一種，從黃明和董事長的規劃可以看出，雖然目前並沒有作明確的接班安排，但事實上，是讓幾位家族成員在台中精機分別學習未來如何接班，甚至是家族成員間及家族成員與專業經理人間一起在學習如何共治。

思利及人、產業共好

黃怡穎指出，除了家族企業的傳承外，董事長認為供應商、客戶也應該要傳承。許多的中小企業相互之間原本就是夥伴的關係，可以說是一群生命共同體，所以絕對不可能只會有一家公司獨好的情況。近幾年我們也聽到外界很關注企業傳承若沒有作好，很容易會發生產業斷鏈的危機，有鑑於此，身為產業龍頭的台中精機更是將協助這些客戶廠商進行傳承的工作視為自己的責任。在供應商方面，已成立有台中精機聯誼會，陸續舉辦了各項活動，成功凝聚成員們的向心力與維繫彼此間的情誼；而在客戶方面，黃明和董事長則在2014年催生成立台中精機薪火相傳研習班，並由黃怡穎來協助執行的，為購買公司機台的加工客戶第二代開班授課，包括台中精機60年來在高階工具機加工應用技術、生產管理與國際市場行銷等方面累積的經營心得與成功經驗分享，期望能協助客戶順利完成世代交替、薪火相傳的重任，並推動台灣精密加工產業的轉型升級。這個研習班共舉辦6期招收120位學員，在2017年初更轉型為台中精機薪火相傳聯誼會，每季舉辦活動，大家聚會談管理、心靈成長、分享經營歷程等。

重視員工、客戶、供應商的關係原本就是企業經營應該要有的社會責任，在台中精機黃明和董事長的規劃中，事實上就是在創造一種「思利及人、產業共好」的企業價值，這種企業價值，同樣也需要下一代持續能夠承接，才能延續，而黃怡穎也承襲自父親的理念，具體

落實執行在企業內部員工並再延伸至外部客戶及供應商。

從每次的活動中，黃怡穎發現：「這些機械業的二代，因為多是男生，又具技術背景，多屬於慢熟型的，大家較不擅於表達，談的話題也很侷限。」而藉由軟性活動的舉辦，可以豐富大家交流的話題，也能讓彼此的情誼更為增進，也更了解彼此的問題，互相借鏡，因此，她非常鼓勵二代們要走出去，不要受限在自己的行業裏。像她也積極參加了台中市機械業二代協進會（簡稱G2）及二代大學，從例會、參訪、餐敘、課程學習等，她認為自己從中獲得了不少幫助，也進一步瞭解其他二代的想法，她觀察：「我發現許多二代面臨的問題，最多的還是在於『溝通』，包括代際間的溝通以及共同創業夥伴間面臨二代也要進入企業接班該如何平衡問題間的溝通。」但，每個公司遇到的情況都不一樣，是沒有一定通則來決定該如何解決的，黃怡穎建議，若遇到無法溝通的情況，沒辦法改變別人，那麼二代倒不如反求諸己，把自己的身段放低，如此會讓對方覺得你是沒有距離的，反而願意與你溝通或是幫助你。

而目前包括官方及坊間都有很多單位舉辦相關的二代會或二代活動，有的是聯誼性質，注重關係的建立，有的則是學習性質，對自己接班的專業能力養成或個人的成長是有幫助的，各種活動目的性都不一樣，二代應如何挑選參加呢？黃怡穎以其自身參與的經驗建議，二代應找出符合自己需求的活動來參加，「千萬不要盲目參加，」她呼籲。

學習接班之路 找到自己的定位

在台中精機擔任董事長特助已將近十年的時間，在這段時間董事長雖沒有明確的接班安排，卻早已也在為子女們打造未來接班的布局，不論是黃怡穎或是其他的家族成員們，都是正走在一條學習接班之路上。而對黃怡穎來說，多年來，藉由品牌、活動、到獎金及人事制度的革新到協助傳承，她已把家族企業的核心價值：「真誠、務實」具體落實在實際的公司管理中，無形中也在協助家族企業的文化塑形，一點一滴在這個多半還是會被外界認為比較是以男性為主的行業中，找到了自己身為一個家族第三代在家族企業應有的角色及定位。





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



雖然說現在已經是一個男女平權的世界，但是在一個傳統上仍被認為是以男性為主導的機械行業中，能夠看到一位優秀的女性第三代活躍於其中，依然還是會引發大家的關注。2017年底，我在《遠見雜誌》發表的家族企業接班調查報告的記者會上，第一次與台中精機董事長黃明和及其女兒，擔任董事長特助的黃怡穎，一同出席參與記者會，對於當時兩代之間的互動以及黃怡穎分享對二代接班的想法印象深刻，因此，有別於過去我們採訪了二位已接班的企業二代們，本期季刊特別安排採訪黃怡穎，想了解這位企業第三代在接班之路的心路歷程，同時一探在這條路上一代所應扮演的角色，對於傳承結果可能帶來的助益。

家人 — 對家族企業的認同感

從採訪中，我們觀察到能夠驅使黃怡穎放棄外商工作回到家族企業，並且積極地有所作為，主要的原因還是在於她對於台中精機的認同感，雖然國中時期就被送

出國唸書，但從小到大的耳濡目染，以及長輩的身教言教，讓她並沒有忘記家族企業是自己從小到大生活的一部分，就是自己的一個家人。「如果只是一個工作，你可以休假，可以暫時關機，但如果是自己家人的事，則是24小時全年無休的。」黃怡穎說。正因如此，她願意把家族企業視為是自己的責任，除了照顧它，更希望它能變得更好！

溝通 — 企業文化的不斷塑形

從品牌著手，陸續推動獎金、人事制度，與員工喝下午茶、讀書分享會、協助傳承等等活動，是黃怡穎為自己在台中精機找到的角色及成就，而這些看似與企業經營並沒有太大效益的事情，在無形中卻也讓她協助了企業文化的塑形，亦即創造台中精機成為一個「可以溝通無礙」的企業，一個讓員工可以充分信任與獲得重視的環境，而這些也承襲自她有個可以溝通的父親及家庭。人與人之間的相處，最大的問題往往來自於「溝通」，我們在講家族傳承上常強調，如果家族之間不能理性溝通，那麼家族傳承是不能成功的，或甚至可以說根本無法開始；而在企業經營亦如是，如果不能獲得員工信任，讓員工充分反映想法及意見，任何事都隱諱不說，則根本不能讓主事者了解事情的全貌，有問題也無法獲得解決，企業也很難留住人才，繼續經營。黃怡穎就是充分認知到溝通的重要，因此願意花時間、親自與員工溝通，並耐心聆聽完每一個人的表達後下結論、為員工解決問題，讓企業朝向更好。



支持 — 上一代的協助與放手

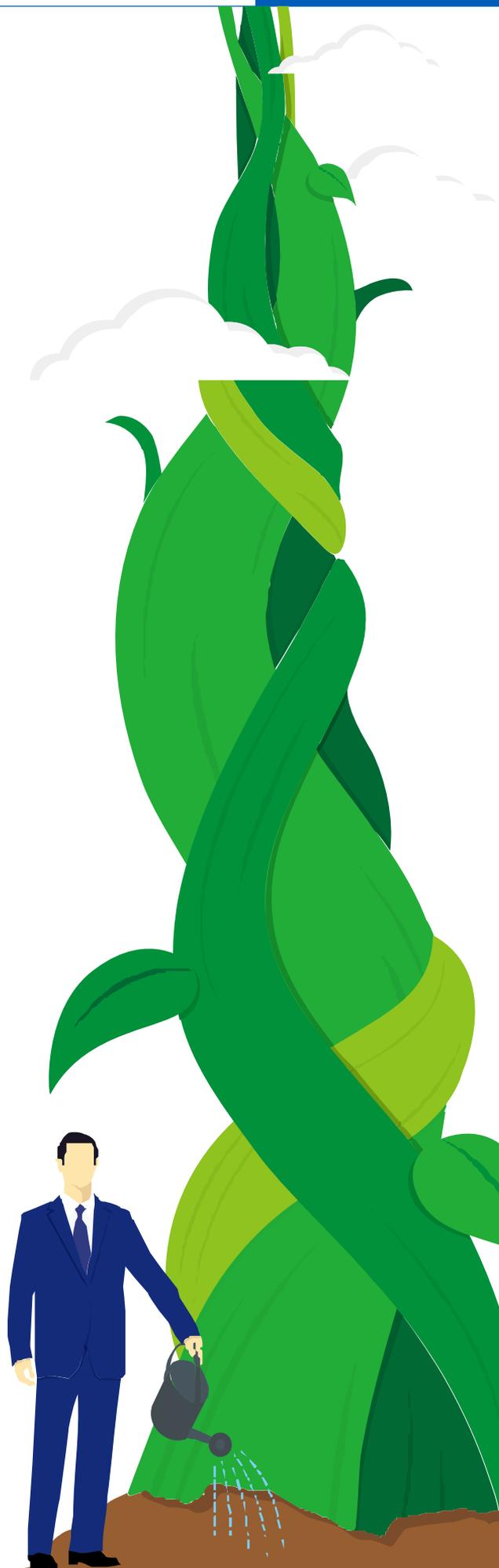
但下一代想要作的事，如果不能獲得上一代的充分支持，通常是無法順利進行的；黃怡穎自擔任特助以來，在台中精機推動的專案都或多或少會影響某些人的權益及時間，而黃明和董事長所扮演的角色就是「支持、協助與放手」，具體的行動從調整組織架構、由董事長親自領導專案、親身參與到協助與老臣溝通等，在在都在向員工宣示上一代對專案的重視，但另一方面，董事長也懂得放手，讓黃怡穎去進行她想作的專案，創造自己的成就。

交棒 — 下一代學習共治

我們常說接班不是一個人交棒給一個人就算完成的事，接班之後要面對的複雜問題才可以說是正式的開始；許多成功的第一代，集眾多能力於一身，自己本身既是睿智的決策者、偉大的領導者，同時也可能是優秀的執行者，得以管理龐大的家業，但要將這種DNA成功複製給下一代卻是很困難的，黃明和董事長也了解如果要把台中精機交棒給一個接班人，是很辛苦的事，因此他不急著作接班安排，而是把家族成員放在接班之路上一同培養，除了讓他們各自負責自己的專業、養成自我能力外，更讓他們學習如何共事、如何與專業經理人們共治，更重要的是學會如何拉高自己的位階看事情，從「點線面」全盤去考量問題，解決問題。

傳承 — 創造產業共好

而黃明和董事長對於傳承的作為不只在自己家族間，更進一步將傳承的工作擴及員工、客戶及供應商等，這種「創造產業共好」的意念，其實就是一種企業的社會責任的具體實踐，在現代以功利主義為主的商業社會來說更屬難得。更難能可貴的是，在他的帶領下，下一代也能體會到上一代的想法，並且願意一起承擔，協助執行。除了為客戶二代、供應商舉辦的研習班、聯誼會外，黃怡穎在企業內部所推動成立的讀書會、好文分享會等，讓大家能夠互相交流知識，溝通看法，不也正是另一種型式重要傳承工作的作為嗎?! 



國際觀點分享



2019 KPMG 全球CEO前瞻大調查

CEO改寫規則、追求成長

三分之二的CEO表示，靈活應變的能力已是一種新興的商業潮流（currency）。若不能維持經營上的彈性，企業將變得無足輕重。

企業CEO正面臨著嚴峻的選擇。面對環境、經濟和科技各方面的空前變革，他們期望藉由創造組織靈活度來追求企業成長。而這樣的靈活度不僅能打破現有的商業模式，也挑戰了長期以來人們對於市場的想法。

KPMG全球總部針對近1,300位企業CEO進行年度調查，這些企業分別來自11個主要市場國家的11個產業，受訪企業中，有三分之一的年營收超過100億美元，結果發現有94%的CEO對其企業未來三年的成長深具信心，而有62%的CEO對全球經濟未來三年的發展抱持正向期待，較2018年67%微幅下滑。另外，有53%的CEO對自身企業未來三年的營收成長率謹慎預測會到達2%以內（低於2018年的55%）。然而，36%的CEO預計在未來三年內會增加6%以上的勞動力。

KPMG全球主席Bill Thomas表示，成功的CEO必須具備靈活的變通能力。在充滿變數和不確定性的世界，CEO必須具備不同的領導能力才能脫穎而出，特別是那些來自大型跨國企業的領導人。這已不再是鞏固自身地位或以企業規模來保持競爭優勢與否的問題，CEO如今必須習慣於不斷打破既有的商業模式，像是建立新的策略合作關係、考慮更動併購策略和精進員工的技能等。

KPMG安侯建業主席于紀隆則表示，在全球環境氣候變遷、新興與顛覆性科技及重返屬地主義的三大風險下，企業的競爭場域正快速重塑，不論是創新科技的應用、商業模式的變革及勞動力轉型議題，企業領導者必需具備靈活與彈性的態度以因應一個複雜、動盪和不確定的環境。

氣候變遷首次成為企業成長風險排行之首

2019年，環境與氣候變遷在風險排行中由2018年第4位提升至第1位，為五年來首次超越科技、屬地主義、網路及運營風險列為首要關注項目。氣候變遷和其它風險的差距雖然不大，卻呈現複雜多變的風險態勢。76%的CEO認為他們組織的成長取決於「轉向」的能力，從依賴化石燃料轉往低碳、乾淨能源的能力。

培養創新文化—

快速失敗且正面看待（failing fast）

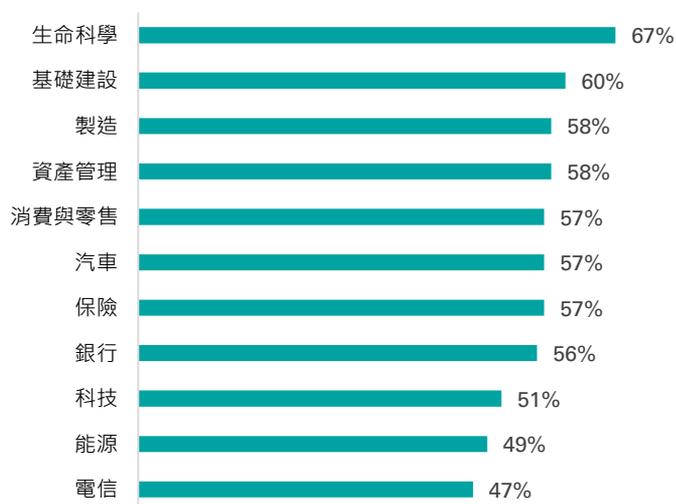
84%的CEO認為，他們的企業具備failing fast的文化，意指正面看待那些不成功的創新嘗試，並從失敗中快速學習。然而，僅有56%的CEO表示此文化已存在於

表一、2017-2019年CEO認為企業面臨之前五大風險比較

2019		2018		2017	
1	環境 / 氣候變遷風險	1	重返屬地主義	1	企業營運風險
2	新興 / 顛覆性科技風險	2	資訊安全風險	2	新興科技風險
3	重返屬地主義	3	新興 / 顛覆性科技風險	3	企業聲譽 / 品牌風險
4	資訊安全風險	4	環境 / 氣候變遷風險	4	策略風險
5	企業營運風險	5	企業營運風險	5	資訊安全風險

企業中，84%的CEO表示他們仍在尋求改變領導團隊的體質，以改變現狀。

圖一、2019各產業中存有“failing fast”文化的比例



69%CEO研擬數位資訊安全策略為首要目標

儘管網路風險程度由去年的第2位降為今年的第4位，不過仍受到CEO的高度關注。2019年，有更多的CEO（高達69%，相較於去年為55%）表示研擬嚴密的數位資訊安全策略為首要目標，且71%的CEO將資訊安全視為廣義創新策略的關鍵因素。

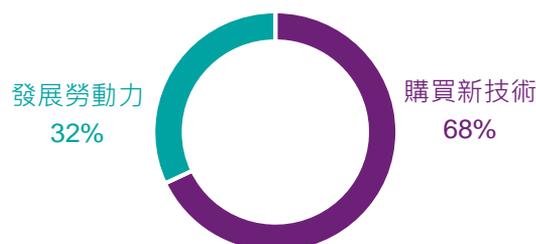
透過併購加速提升企業專業知識

對許多CEO而言，併購提供企業絕佳機會，快速提升數位化能力。對未來三年具有中高度併購需求的企業中，約有84%的CEO考慮採取積極的併購策略。併購需求的推動程度取決於併購能力，商業模式的轉換將比本業成長更快速。

投資新技術與發展勞動力將提升企業適應力

當被問到在提升企業的適應力上，「購買新技術」及「發展勞動力」何者重要時，CEO以二比一的比例選擇技術(比例是68% vs. 32%)。

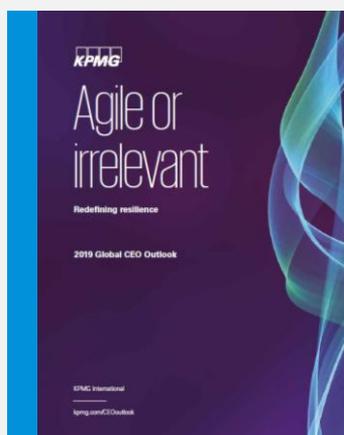
圖二、2019投資新技術與發展勞動力比例



65%CEO認為AI人工智慧將創造更多工作機會

雖然CEO都很關注人工智慧 (AI)，但只有16%使用AI和自動化程式。另有31%仍處於試驗階段，53%則有限度的執行AI。不過，65%的CEO認為AI和自動化將創造更多的工作機會。

Thomas表示，調查結果顯示企業已經進入了全新的領導力世代。在CEO的商業直覺和數據資料呈現的結果之間尋求平衡，才能造就企業經營的靈活度。領導人做出策略性的決策時，需要毫無偏頗的數據。光是尋求「巨量」資料已經不再足夠，CEO必須運用科技來發掘有價值的數據資料。唯有如此，他們才能創造推動企業成長的組織彈性。



2019年KPMG 全球CEO前瞻大調查 — CEO改寫規則、追求成長

針對近1,300位企業CEO進行年度調查，結果發現94%的CEO對其企業未來三年的成長深具信心，而有62%CEO對全球經濟未來三年的發展抱持正向期待，較2018年67%微幅下滑。

線上瀏覽CEO前瞻大調查

www.kpmg.com.tw/ceooutlook



PDF全文下載

家族時事瞭望



以CFC配套境外資金專法 會計師：適用狀況應釐清

立委提案境外資金匯回專法落日後，應同步讓受控外國公司（CFC）條款上路，作為配套。KPMG安侯建業稅務投資部營運長張芷表示，配合國際反避稅潮流，CFC等制度確實有其施行的必要性，作為境外資金匯回專法的配套，也確實有「棒子」的效果，但必須注意CFC適用範圍，是在施行後所發生的盈餘，對於過去的盈餘應不溯及既往，在考量以CFC作為專法配套時，應該要將適用狀況釐清，才能達到最好效果。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.6.17

家族金控董事會 面臨換血

金管會5月底宣布全面整頓家族金控、銀行董事會結構，初步列出包括獨董席次少、董事會開會頻率低、專業董事來源少、專業經理人不宜兼任董事等四大項指標，以檢視所有金控、銀行董事會功能是否有效發揮。未達標者，將要求下次改選時改善，家族金控或銀行董事會可能因此面臨大換血。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.6.9

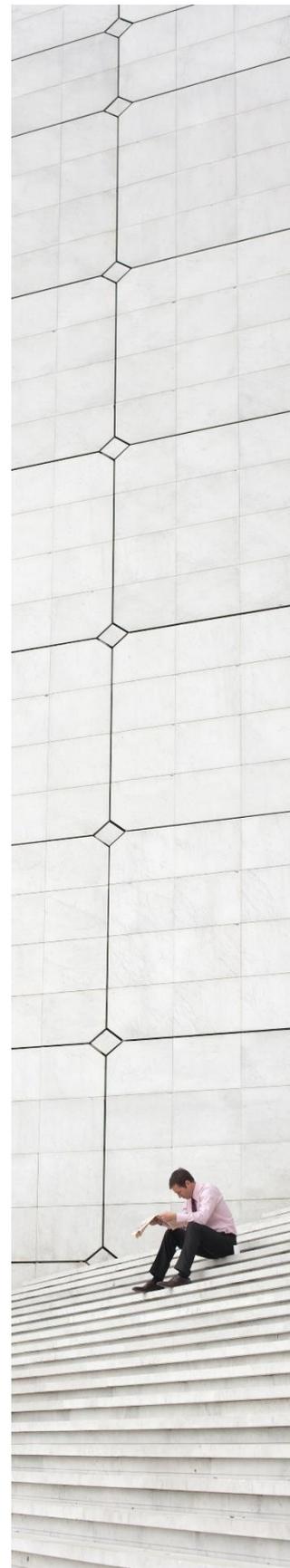
新公司法治理大戰 / 採用新制 得改公司章程

股東會旺季來臨，KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師何嘉容指出，多數新公司法賦予的彈性新規，都需要修改公司章程才能適用，例如員工獎酬工具、多次盈餘分派、特別股發行、董事會召集期間等。

本次公司法修法也針對公開發行股票公司放寬「現金股利」分派規定，一樣必須在章程中明訂授權董事會決議分派，並在股東會報告，才可適用。在員工獎酬工具方面，何嘉容指出，修法擴大發放範圍，包括控制或從屬公司都可以享有，有意透過獎酬工具達到留才目的的企業，也要一併修改章程。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.6.7



歐盟避稅黑名單 百慕達除名 台商仍須密切注意

歐盟經濟和金融事務委員會會議再次更新「稅務不合作黑名單」，在既有的15個國家地區中，移除包括阿魯巴 (Aruba)、百慕達 (Bermuda)、巴貝多 (Barbados)，其中台商投資架構中較常見的百慕達，在歐盟於今年3月公布名單時，被列入「黑名單」，引起國際間的不少關注，後經當地政府與歐盟當局的多番溝通及解釋，終於證實為「誤會一場」，被立即制裁的風險暫時解除。不過，KPMG安侯建業稅務投資部營運長張芷提醒，各地的經濟實質規範勢將持續更新，台商應予持續關注其最新規範，但仍建議台商在因應策略方面還是宜從長治久安角度考量為上策。

KPMG安侯建業稅務投資部協理任之恒表示，百慕達的經濟實質規範雖然與開曼 (Cayman) 及英屬維京群島 (BVI) 等地大致相同，但其明確性仍尚待釐清，例如雖然當地法令對於僅用作投資控股的公司，適用較為寬鬆的經濟實質要求，但卻未如開曼及BVI出台後續細則，解釋當中的具體因應，例如可以通過當地的服務供應商協助符合純控股公司的經濟實質要求。此外，百慕達亦未有針對「非稅收居民」作出明確豁免之規定，換言之，當地公司即便已在他國或其他地區針對其全部收入繳稅，可能仍然需要符合百慕達當地的經濟實質要求。

百慕達、巴貝多仍列在被歐盟監督觀察的灰名單 (gray list) 中，目前灰名單中的國家或地區應進行改善，並在承諾的期限內完成所承諾的事項，如未完成，可能遭移到黑名單。歐盟預計2019下半年還會繼續對各國審查並更新灰 / 黑名單，並預計自2020年起每年固定發布更新名單兩次。可以預見許多國家或地區為因應歐盟的監督，會承諾改進並陸續完成立法，以完善相關的稅務或經濟實質相關制度。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自今日新聞 | 2019.5.21

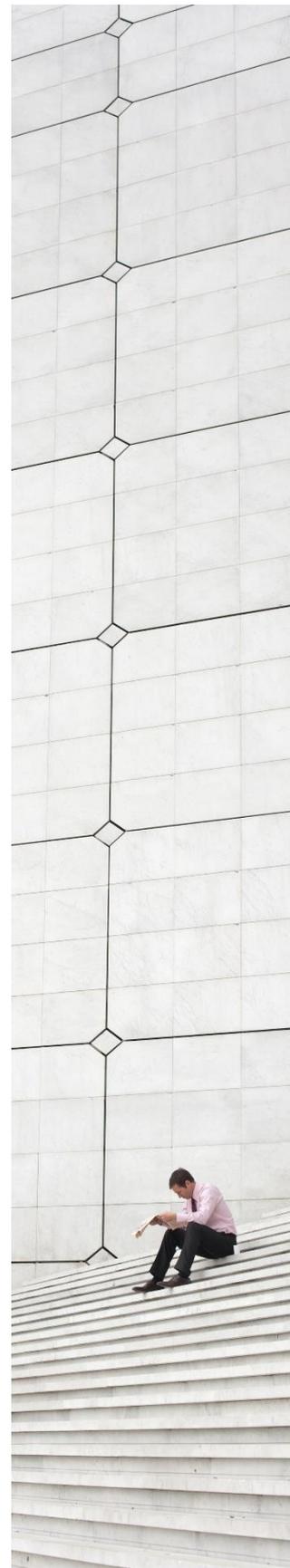
政院拍板海外資金匯回優惠稅率 須存專戶、不可炒房

為鼓勵台商回台投資，行政院院會通過「境外資金匯回管理運用及課稅條例」草案，台商匯回資金第一年稅率8%，第二年10%；若於規定期限內完成實質投資，得申請退還50%稅款，也就是稅率將再降至4%及5%，但匯回資金不可購置房地產，且須存在銀行專戶。

根據草案內容，匯回資金結構及用途，其中七成為實質投資，25%為金融商品，5%為自由運用，但限制不可購置房地產；未從事金融或實質投資的資金，應於外匯存款專戶內存放達五年，此後可分三年各提領三分之一。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.4.11



免稅天堂待不下去 台商考慮錢進這些地方

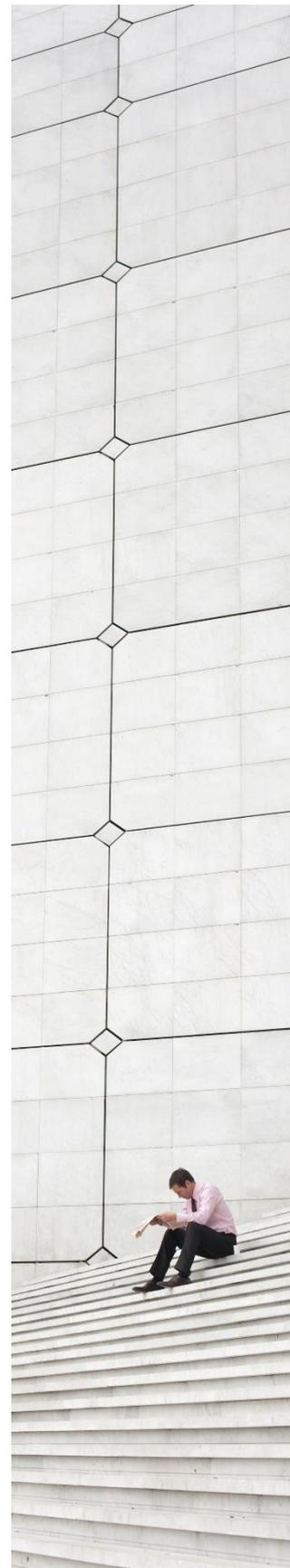
免稅天堂開曼 (Cayman) 和英屬維京群島 (BVI) 立法引進經濟實質的新規定，要求設立在這些免稅天堂的新舊公司，需具有真正的經濟實質，不符合規定將被處以罰鍰及刑責，甚至被撤銷營業登記，國人熟悉的免稅天堂已逐漸消失。

台商資金下一步要轉往哪裡？現在有台商在打聽塞席爾和薩摩亞，KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師何嘉容表示，塞席爾雖然也有經濟實質法，但規定相對開曼和BVI沒那麼嚴格，但未來如果資金大量移入，勢必引發歐盟注意，被進一步要求擴大落實經濟實質法，塞席爾不排除會轉趨嚴格。

至於薩摩亞，何嘉容表示，仍名列歐盟避稅黑名單之列，台商資金如果要轉入薩摩亞必須考慮，跟歐盟做生意會受阻，另外就是很多銀行不提供在薩摩亞的金融服務，台商資金轉入前要先評估。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.4.6



家族辦公室



活動花絮

中小企業傳承與轉型創新課程—交棒的藝術

面臨傳承接班之際的中小企業，可能會遭遇到許多來自內外部的問題，然而這些企業真的了解他們自身所面臨的挑戰嗎？他們知道該如何因應準備嗎？今年度KPMG安侯建業家族辦公室再度參與由經濟部中小企業處主辦，中華民國管理科學學會執行的中小企業傳承與轉型創新系列課程，「系列I：交棒的藝術」於本季分別在北中南展開，由KPMG安侯建業講師群針對家族傳承與治理以及家族財富傳承工具運用議題進行分享。

本次特別在家族傳承與治理課前安排自我評估，以了解與會的中小企業對於傳承議題的看法。初步評估的結果，過半數以上的與會者對於傳承接班皆有需求；家族企業目前計畫傳承的對象還是以傳統上子女為主，但對於接班者的培育還是希望能從基層作起或跟在一代身邊作學習（例如特助）；至於下一代不願意接班最主要的原因大概是在於對企業經營較無興趣，或無法認同企業的核心價值，在這裏可以凸顯出家族企業的精神及價值傳承的重要，如果不能被下一代認同，那麼家族企業之於他們，也許只是一個經濟的來源，由誰來經營都無所謂，甚至若無人接班，出售或併購都可以，那麼家族企業也就失去了永續傳承的意義了。



陳振乾主持會計師強調傳承重在溝通



郭士華協同主持會計師分析評估結果



吳能吉會計師分享傳承工具的運用



尹元聖協同主持會計師說明傳承個案

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
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

聯絡窗口

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

林妍伶
主任
+886 2 8101 6666 ext. 33388
landylin@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.

© 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