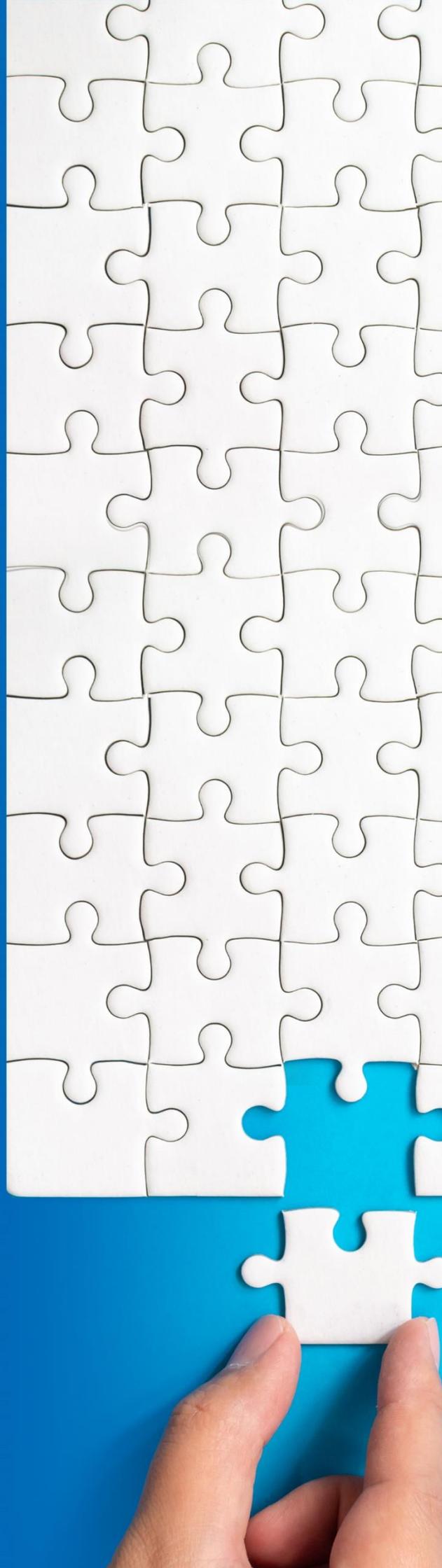




KPMG 家族辦公室 季刊

2019年秋季號 | No.7

家族時事及議題觀察 | KPMG調查：
世代傳承大挑戰 — 有效溝通與接班能力的養成
稅務專欄 | 動盪年代 · 台商資金返鄉路何尋
家族故事精選 | 法國百年穆里耶茲家族



KPMG 家族辦公室

2019年秋季號 | No.7

主編的話

家族時事及議題觀察

- 4 KPMG調查：世代傳承大挑戰 — 有效溝通與接班能力的養成

專家專欄

- 8 稅務專欄 | 動盪年代，台商資金返鄉路何尋
- 17 美國稅務 | 美國贈與稅：非「美國人」需要申報嗎？
- 19 顧問談新 | 數位轉型的關鍵構面 — 連結與創新
- 21 家族法律面對面 | 新修公司法於家族傳承之運用（下）
- 23 新策略·新思維 | 數位創新的結構困境

家族故事精選

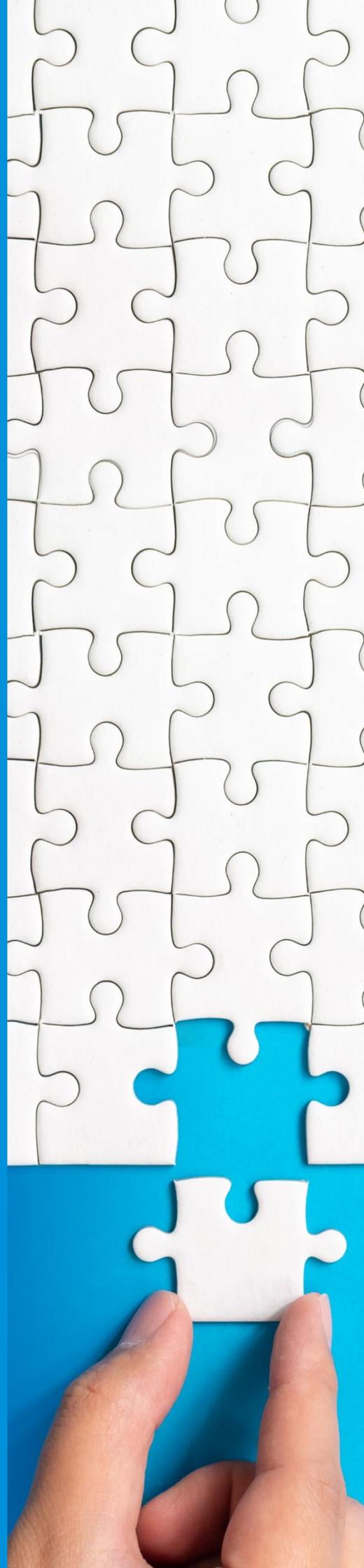
- 26 法國百年穆里耶茲家族

國際觀點分享

- 32 HARVEY NASH / KPMG 2019 CIO調查報告

家族時事瞭望

家族辦公室服務團隊



主編的話



9月初，KPMG安侯建業特別邀請了美國知名企業集團喜來登連鎖酒店的繼承人Ms. Mitzi Perdue來台分享家族企業成功傳承心法及啟示，Mitzi的父親Ernest Henderson於1937年與另一位企業家Robert Moore在麻薩諸塞州成立了第一家喜來登酒店，時至今日，這個品牌的發展已遍及世界各大洲。而Mitzi的夫家亦為美國知名的Perdue Farms家族（家族企業主要是雞肉、火雞和豬肉加工的公司），故其本身即為二個西方重要家族企業的主要成員。高齡已78歲的Mitzi看起來仍神采奕奕、精力充沛，待人和善，問她為何能夠持續保持如此的活力，她開玩笑地表示：「是因為吃了很多的雞肉！」這個家族的最佳代言人，樂觀、自信及幽默，更讓人好奇她的家族故事，以及如何能夠持續百年、成功不墜。答案在於「重視員工！」

Mitzi提到她的父親與合夥人當初成立喜來登酒店時，其實是買下一間舊飯店來重新建立品牌的；然時處經濟蕭條之際，失業率高達25%，原來的員工無不擔心被裁員的問題，但她的父親非但沒有趕走任何一個員工，甚至還為員工更新設備、投資在對增進員工的福利上，讓員工安心。她表示，父親曾跟員工說過：「你跟我都是贏家團隊的一員！」這句話讓員工充分感受到公司對他們的重視，因而願意與企業共同打拚。同樣地，Mitzi的丈夫Frank Perdue雖然相較於熱情的她，是個較為老實安靜的人，但是Perdue也不吝惜在對於員工福利上的付出，例如不定期幫員工辦派對、招待員工出遊、每週關懷住院員工及退休員工等等；Mitzi分享Perdue就如同她的老爸一樣，同樣會以真誠的態度對待員工，所作的事，都在於讓員工相信公司會照顧員工，樂意同心為企業工作。

「好的領導者應該能賦予員工更好的願景，」這是Mitzi提到她的父親Ernest Henderson曾說過的話，有好的員工才能協助企業永續成長，因為企業與員工其實是互為一體的。我們現在講傳承時，常常會談到當一個接班人需要具備什麼樣的能力，除了內在能力的養成外，其中有一個很重要的能力是要「如何與利害的關係人溝通」，這個利害關係人其中之一就包括「員工」的面向。與員工的溝通不是單向的一言堂，必須要尊重員工、讓員工真實感受到企業對他的重視，從Mitzi的分享中，我們更可以看出這點對於成就一個百年企業的重要性。

本期的季刊，分享另一個精彩的家族故事——法國的穆里耶茲家族（Mulliez Family），這個歐洲最大的家族，即使旗下品牌跨足全球，但卻低調到不行，他們堅持企業不上市、不倚賴銀行，但卻視「人」為重要資產，很願意給有熱情、具創業精神的家族成員有成就自我的機會，因而造就了這個家族的百年成就。他們重視家族利益勝於個人利益，合作與共同繼承的傳承模式，也值得分享給讀者們參考！



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

家族時事及 議題觀察



KPMG調查： 世代傳承大挑戰——有效溝通與 接班能力的養成

家族企業的傳承是近幾年被熱烈討論的話題，事實上，傳承的成功與否，並不能純粹以職位的交棒來看待之，我們認為，比較應該被重視的是，傳承應是一種讓家族世代間在作對話的過程，也就是說，傳承的過程是把許多與家族及企業發展的認知做溝通及互動，逐次修正，進而找出共識以確保家族傳承與事業傳承能夠在預期的軌道上進行。但，傳承的議題很多，代際之間對於議題的理解和優先順位常常存有極大的歧異，因此，要讓世代間在不同的傳承議題中找出共識是極具挑戰的，KPMG家族辦公室最近針對家族企業作了一份【家企傳承】調查，代際之間觀點的歧異，再次印證了我們的觀察，因而要如何把差異縮小，達成共識，其實才是傳承成功與否的重要關鍵。

根據KPMG最新調查顯示，家族企業傳承與接班過程中較大的挑戰，一代受訪者與二代受訪者的調查結果呈現頗大的歧異：

一代受訪者		二代受訪者	
1	外在經濟環境的挑戰 (36%)	1	一人決策 (父權式) 的管理模式 (49%)
	接班人的接班意願 (36%)	2	家族成員間互相衝突，難溝通出一致的想法 (個性 / 目標 / 價值觀等) (34%)
2	創業精神與持續創新的能力 (32%)	3	外在經濟環境的挑戰 (32%)
3	接班人的接班能力 (28%)		企業目前的經營狀況不易傳承 (32%)

由這個調查來看，我們可以歸納出，「有效溝通」及「接班人能力的養成」是二個傳承接班中極大的挑戰。

文 / 陳振乾

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

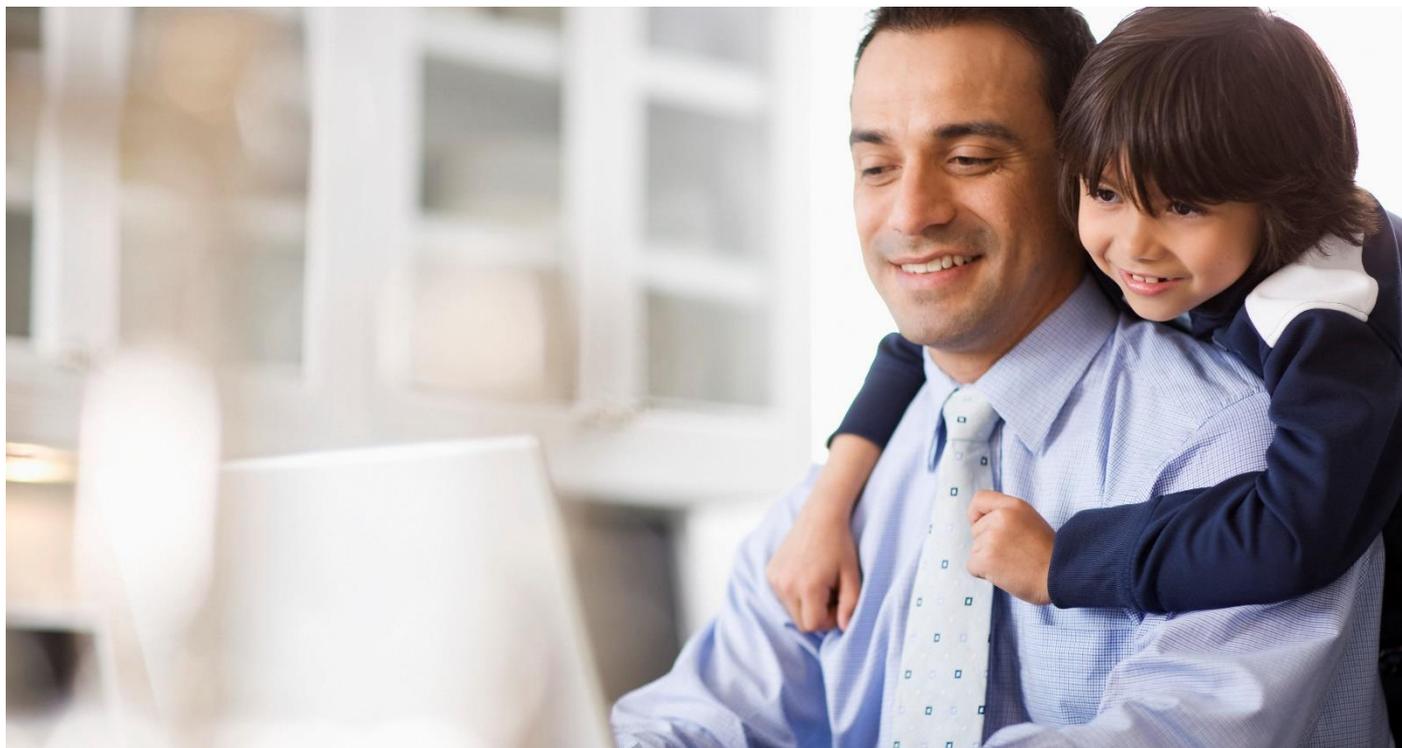


郭士華
KPMG安侯建業
家族辦公室協同主持會計師
rkuo@kpmg.com.tw



有效「溝通」是二代養成的必要過程

許多的家族糾紛、傳承失敗往往來自於世代間溝通不良、沒有信任感與不透明。我們的調查中發現，目前在家族企業經營中最主要的決策模式，無論是一代或是已接班或尚未接班的二代受訪者，有高達七成認為企業目前的決策模式仍多以一代為主要決策者，而有49%的二代認為一人決策 (父權式) 的管理模式形成接班上極大的挑戰。其實，一人決策 (父權式) 的管理模式未必會是問題，其優點是決策速度及彈性可以很快速；但是實務上，因為一代決策常是以命令或指引式的方式在進行，通常作出的決定等於就是結果，這常常會令二代感到壓迫，而無法接受。二代之間在事業上想法的差異，往往來自於對「風險的認知」，現在的二代受到良好的教育、接收到新的資訊愈多，常一心想往前衝，因此總認為一代的決定是保守的。我們認為，二代之間應該要針對「決策的過程」去作討論，也就是說，一代要練習能把自己思考決策的脈絡跟二代充分溝通，讓他們充分理解作出決策的想法，才能避免二方只是針對「決策的結果」作無謂的爭執。而二代與一代溝通，也需要多一些耐心及常理心，多學習一代的優點，主動詢問、身段



放軟，建議有時也可以藉助一些可信賴的老臣或是外部顧問來作中間人，協助溝通。

一般來說，當家族企業隨著世代不斷傳承，將會有更多活躍的家族成員參與家族企業，也會有更多的家族成員享有家族企業所產生的利益。因此，「溝通」的問題除了在上下二代間，也可能包括與家族其他成員間的衝突問題，這除了會影響家族事業的發展，也衝擊了家族人的情感。我們建議每個家族間應建立一套溝通機制，包括創造正式溝通的場域，讓家族人的溝通是用程序來主導，而不是以情緒在對話；建立衝突解決機制，讓家族成員間練習對話、作決策，由一代從旁觀察，並輔導雙方作出結論，讓過程可以內化為家族成員未來溝通的行為模式。基本上，有效「溝通」是二代養成的必要過程，也是傳承能否成功的關鍵之一。

二代能力養成的第一步： 認識家族企業核心能力

在本次調查中，我們發現到一代受訪者往往會對於接班人的能力感到不放心，認為這可能會成為傳承的一大挑戰。但要成為一個接班人到底應該具備那些能力？許多的創一代得以成功建立企業、創造財富，除了他的努力加上其所具備敏銳的商業直覺與過人的商業智慧外，其也具備領袖魅力、領導力以及視人之明的才能等，讓他既是一匹千里馬，又是一位伯樂，得以創造事業，因此很多人在探討接班人的能力，可能會認為需要具備包括領導管理

能力、業務執行能力、企業經營能力、財務管理能力或是人際溝通能力等等，但二代真的能夠完全繼承一代的DNA嗎？接班人真的需要當個全才嗎？

根據KPMG本次調查顯示，接班培育的模式有很多種，例如：擔任特助，跟在一代身邊學習，或是擔任專案主管、部門輪調等等方式，但65%的家族企業一、二代受訪者仍認為最好的方式應該是要「從基層作起」，這個結果雖然是很符合傳統企業對於接班人培育的思考規劃模式，但「從基層作起」的重點應該是：到底要養成的是什麼？是經驗還是能力？有的時候，有經驗並不等於有能力，實務上，很多人在基層多年，卻往往只停留在對某一種能力的運用，那麼對於接班養成根本是沒有加分的。

我們認為，無論是採取何種接班的模式，第一步，就是讓二代在過程中，學習認識「企業的核心能力」與「家族的核心能力」，同時因應趨勢，思考如何將企業的核心能力轉化成企業的核心競爭優勢，並讓這個企業原有核心能力，持續延伸精進，加上家族的核心能力，能再更進一步創造出另一種全新的核心能力。實務上，如果對核心能力作出錯誤的解讀，就可能作出相反的判斷，如著名的精品愛馬仕（HERMÈS）家族傳至第三代當時，就因為兄弟對於家族企業的核心能力及趨勢看法不同，而導致兄長退出、弟弟接班的分家局面；所幸，弟弟對於家族企業的核心能力有精闢深入的看法，也因為有此真知灼見，才能創造HERMÈS後續的輝煌。

接班人能力養成三層次

「認識家族企業的核心能力」是我們認為接班人能力養成的第一步，而該如何進一步開展接班人能力的養成呢？我們的看法是，必須要依個別企業的規模及複雜度來考慮。基本上，接班人能力的養成從上而下可以分成治理能力、策略管理能力及運營管理能力三個層次來討論。如果是小型企業或是有獨特秘方的老店，那麼二代接班應該著重的是在運營能力的養成，包括對現有企業營運模式與服務流程的掌握、對於企業現在的核心能力及其競爭優勢的掌握、或是如何透過強化運用「管理工具」的能力，例如我們常說的流程重組、組織重組、ERP的導入等，來提升企業現有的核心能力與競爭優勢，另外，如財務報表資訊的閱讀與分析等，也是二代接班過程中，必要養成的輔助性能力。

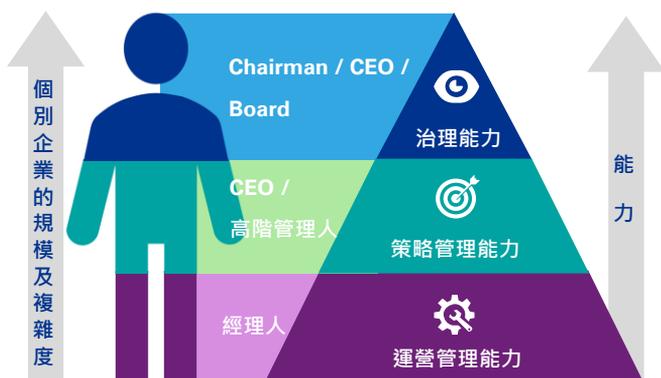
但如果企業的規模較大，屬於中大型的企業，則家族可能會期待二代擔任CEO或高階管理人員，亦或是到達董事會階層，擔任董事或董事長的方式來進行接班，當承擔的職位內涵愈顯複雜，接班的能力就必須再往上提昇到策略管理能力與治理方面能力的養成，以期能夠協助企業繼續成長。在策略管理的養成能力方面，二代需要思考的是，當企業繼續發展時，原有的核心能力是否足夠？是否必須再擴張延伸投資，以拉出第二條、第三條成長曲線；另外，家族企業是否需要發展新的核心能力，以因應外部競爭，或是判斷是否要進入新的事業領域，進行產業轉型。而在治理方面的能力養成，則可以包括在董事會的職能、策略治理能力、風險治理能力及利害取捨與溝通等（例如對企業風險與股東報酬，對企業內部與外部間）。

把二代接班能力的養成從治理能力、策略管理能力及運營管理能力三個層次來談，我們認為是可以更明確地依照企業的規模、接班的人數、意願及能力等安排出接班人在家族企業的合適角色，據以規劃出接班人能力養成的藍圖。而在養成過程中，家族成員也必須建立出一個有效溝通的平台，讓代際間能夠敞開心胸，充分對話，以確保接班人能夠承先啟後、與時俱進，讓家族企業能夠順利發展，永續傳承！。

2019 KPMG 家族企業傳承調查

- 調查期間：2019年4-8月
- 問卷對象：台灣中小企業家族企業一代、二代以下之家族成員與協助處理家族事務之人
- 問卷回收總數：203份

圖一、接班能力的開展：接班人能力養成三層次



專家專欄



稅務專欄

動盪年代，台商資金返鄉路何尋

近年來，在各國政府掀起跨國的反避稅浪潮下，隨著全球稅務資訊交換網絡的建立、英屬維京群島（BVI）及開曼（Cayman）等境外公司經濟實質法制的實施、美中貿易大戰情勢再度升溫，也讓許多海外台商正式思考是否要啟動回台計畫。財政部為引導台商資金找到「回家的路」，也陸續射出三支箭。其一是配合行政院推動「歡迎台商回台投資行動方案」，由國稅局成立專責小組與台商諮商，有效處理稅務疑義，以協助其回台投資、落地生產。其二、財政部亦於民國（下同）108年1月31日發布台財稅字第10704681060號函，明確化核釋個人匯回海外資金應否補報、計算及補繳基本稅額之認定原則及檢附文件規定，並廣及個人取自大陸地區資金匯回比照辦理適用。第三支箭正是大家最關心，108年7月24日經總統令公布，由行政院核定自8月15日施行的「境外資金匯回管理運用及課稅條例」（下稱「境外資金回台專法」或「專法」）。

境外資金回台專法簡介

專法施行後，個人符合洗錢防制法、資恐防制法及相關法令規定，申請匯回境外（含大陸地區）之資金，及營利事業依規定申請自其具控制能力或重大影響力之境外轉投資事業獲配且匯回投資收益，第1年（108年8月15日至109年8月14日）匯回將適用8%稅率、第2年（109年8月15日至110年8月14日）適用10%稅率，如符合

文 / 張芷

KPMG安侯建業
稅務投資部營運長
schang1@kpmg.com.tw



林健生

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

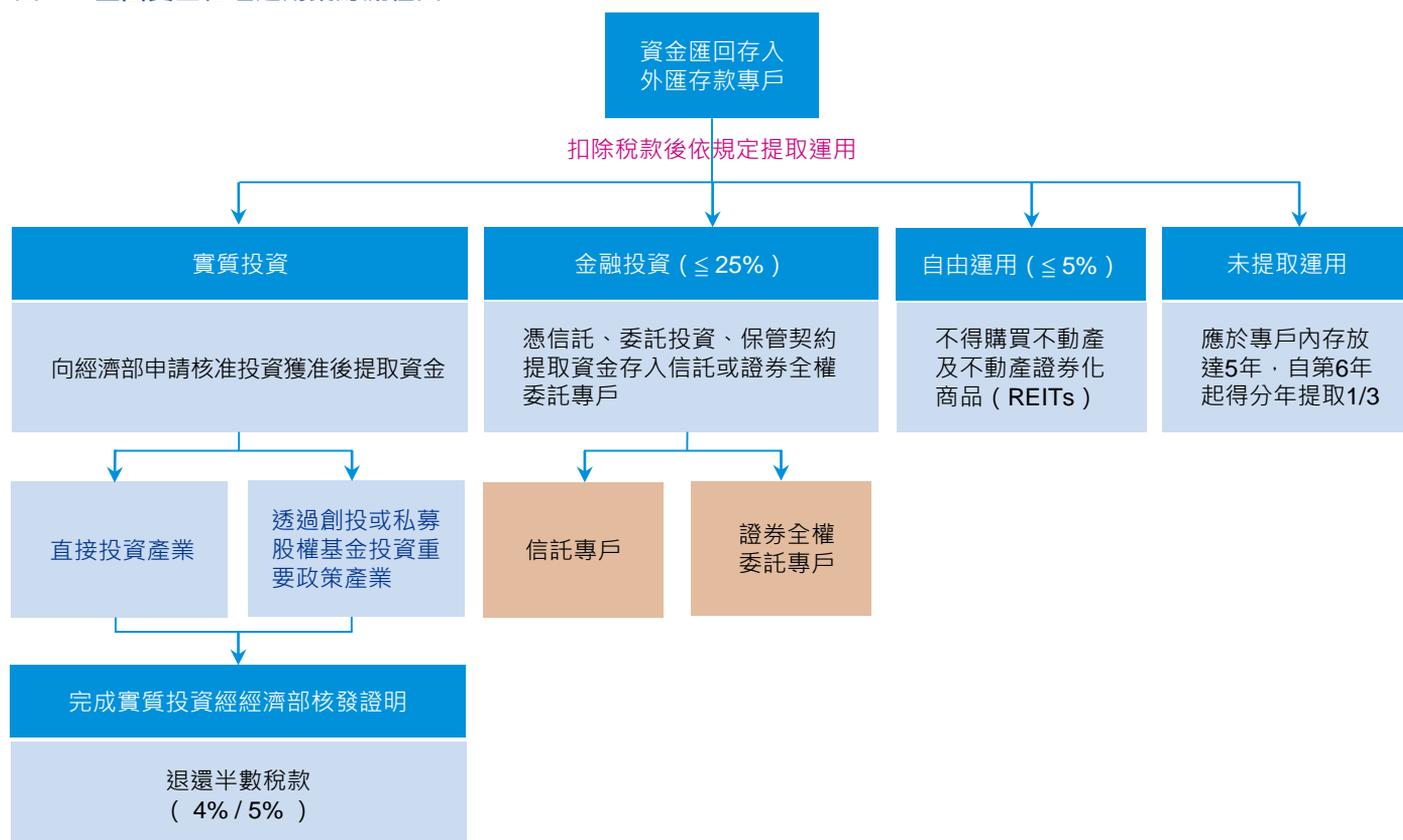


特定條件將可退回50%稅款。專法主要規定匯回資金應存入外匯存款專戶並依下列方式管理運用：

1. 實質投資（產業投資）：經經濟部核准，直接投資產業或透過創投或私募股權基金投資重要政策產業。
2. 金融投資：得於25%限額內存入信託專戶或證券全權委託專戶內從事金融投資。
3. 自由運用：得於5%限額內自由運用，但不得用於購置不動產及依不動產證券化條例所發行或交付之受益證券。
4. 除自由運用及經濟部核准從事實質投資之資金外，從事金融投資及其餘未從事投資之資金，應自該等資金存入外匯存款專戶之日起算5年，並於第6年始得分年提取1/3。



圖一、匯回資金管理運用彙總流程圖



此外，涉及投資範圍與運用方式規範之相關子辦法，亦分別由：(1) 財政部訂定發布「境外資金匯回管理運用及課稅作業辦法」、(2) 經濟部訂定發布「境外資金匯回投資產業辦法」，及(3) 金融監督管理委員會訂定發布「境外資金匯回金融投資管理運用辦法」。茲將相關重點節錄彙總如下表：

	境外資金匯回管理運用及課稅作業辦法	境外資金匯回金融投資管理運用辦法	境外資金匯回投資產業辦法
主管機關	財政部	金融監督管理委員會	經濟部
主要規範內容	申請適用本條例規定之程序	金融投資之範圍	實質投資(產業投資)之範圍
名詞定義	<p>具控制能力或重大影響力：(§ 2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 營利事業直接或間接持有境外轉投資事業股份 / 資本額20%以上。 依會計準則應將其境外轉投資事業納入合併財報或採權益法處理者。 	<p>國內有價證券：(§ 4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 政府債券、募集發行之公司債、金融債券或國際債券 上市(櫃)、興櫃公司股票(不包括私募股票) 上市、上櫃認售權證 證券投資信託基金受益憑證 指數股票型期貨信託基金受益憑證 指數投資證券 	<p>重要政策領域產業：(§ 9)</p> <ol style="list-style-type: none"> 五加二產業(智慧機械、物聯網、綠能科技、生技醫療、國防、循環經濟、新農業) 製造業(電子零組件製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、電力設備及配備製造業、高值石化及紡織業、基本金屬製造業、運輸工具及其零件製造業) 服務業(資通訊服務業、積體電路設計業、電信業、批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業)

(承上頁)

	境外資金匯回 管理運用及課稅作業辦法	境外資金匯回 金融投資管理運用辦法	境外資金匯回投資產業辦法
<p>名詞 定義</p>		<p>國內保險商品：(§5)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 傳統型分期給付即期年金保險 2. 利率變動型分期給付即期年金保險 3. 無生存保險金且符合一定保障比例之傳統人壽保險 (不含萬能及利率變動人壽保險) 4. 健康保險 (不含生存保險金) 5. 傷害保險 (不含生存保險金) 6. 長期照顧保險 7. 實物給付型保險 8. 健康管理保險 9. 小額終老保險 	<ol style="list-style-type: none"> 4. 發電業及天然氣事業 5. 長期照顧服務事業 6. 文化創意產業
<p>資金 / 投資 限制</p>	<p>資金限制：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 未提取運用及已提取惟未繼續從事實質投資或金融投資而回存之資金：該資金應自存入外匯存款專戶之日起算5年，並於第6年始得分年提取1/3。(§10) 2. 金融投資：扣除稅款後之資金按25%限額，存入信託專戶或證券全權委託專戶內從事金融投資。該資金應自存入外匯存款專戶之日起算5年，並於第6年始得分年提取1/3。(§8、10，細節規定請詳「境外資金匯回金融投資管理運用辦法」內容) 3. 自由運用：扣除稅款後之資金按5%限額，得自由運用，但自存入外匯存款專戶之日起5年內不得用於購置不動產及依不動產證券化條例所發行或交付之受益證券。(§9) 	<p>投資標的限制：(§3、4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國內有價證券 (注意單一公司股票、債券持有比率上限) 2. 在我國期貨交易所進行之證券相關期貨、選擇權交易 (僅限避險需要) 3. 國內保險商品 (僅限個人匯回境外資金，且以信託方式為限，該資金額度以扣除稅款後之3%為限) <p>比率限制：(§4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 持股不得超過被投資公司股份之10% (但採特定金錢信託方式者，減半為5%) 2. 投資單一公司之股票及債券不得超過20% (但採特定金錢信託方式者，減半為10%) 3. 資金運用於上市 (櫃) 認售權證及從事期貨或選擇權交易，應為避險需要，且不得超過被避險標的總市值 <p>行為限制：(§4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不得從事證券信用交易 2. 不得出借或借入有價證券 3. 不得作為質借或擔保之標的 4. 不得投資槓桿或反向之ETF或ETN 	<p>直接投資：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 投資方式：(§3) <ol style="list-style-type: none"> (1) 本業：營利事業自行執行投資計畫。 (2) 新設事業：投資方以現金出資新設營利事業，由新事業執行投資計畫，且持有股份 / 出資額達4年。 (3) 投資他事業：投資方以現金對價取得他營利事業之新股 / 出資額，由該他事業執行投資計畫，且持有股份 / 出資額達4年。如該事業係公開發行公司，亦可洽由特定人認購或私募方式取得新股。 2. 投資計畫支出限制：(§4) <ol style="list-style-type: none"> (1) 建築物：興建或購置供自行生產或營業用建築物之支出。被投資事業取得建築物之使用及持有期限，應自存入外匯存款專戶之日起算7年，期間不得作為住宅、從事出售或出租。 (2) 軟、硬體設備或技術：供自行使用之軟、硬體設備或技術支出。 (3) 相關支出：其他與投資計畫相關之必要支出。不得

(承上頁)

	境外資金匯回 管理運用及課稅作業辦法	境外資金匯回 金融投資管理運用辦法	境外資金匯回投資產業辦法
資金 / 投資 限制		<p>資金限制：(§7)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 原則：金融投資資金(限額25%)應自存入外匯存款專戶之日起算5年，並於第6年始得分年提取1/3。 2. 信託契約/全權委託投資契約終止應存入原外匯存款專戶達規定年限後，依規定取回資金。 3. 投資國內保險商品部份，除依保險契約約定保險事故發生而給付者外，相關款項應存入原信託專戶達規定年限後，依規定取回資金。 	<p>超過同項前二款(建築物及軟、硬體設備或技術)支出合計數之20%。</p> <p>間接投資：(§10)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 投資限制： <ol style="list-style-type: none"> (1) 資金自投入國內創投或私募基金之日起應達4年。 (2) 透過國內創投或私募基金投資「重要政策領域產業」之未上市、未上櫃事業，其投資比例於第3年應達20%；第4年應達50%。 (3) 限透過國內創投或私募基金投資未上市、未上櫃事業。 (4) 透過國內創投或私募基金投資境外事業之比例不得超過25%。 2. 資金限制：未運用之資金限存放於國內銀行開立之存款帳戶。
申請 核准 投資 期限	資金存入外匯存款專戶之日起1年內，向經濟部申請投資核准。(§7)	NA	<p>直接投資：(§5)</p> <p>應於資金存入外匯存款專戶之日起1年內，檢附相關文件向經濟部申請核發投資計畫核准函。</p> <p>間接投資：(§11)</p> <p>應於資金存入外匯存款專戶之日起1年內，檢附相關文件向經濟部申請核准。</p>

(承上頁)

	境外資金匯回 管理運用及課稅作業辦法	境外資金匯回 金融投資管理運用辦法	境外資金匯回投資產業辦法
投資 計畫 完成 期限	NA	NA	<p>直接投資：</p> <ol style="list-style-type: none"> 投資計畫完成期限：投資計畫應於核發投資計畫核准函之日起2年內完成，得於期限屆滿前申請展延，展延期限不得超過2年，且以一次為限。(§7) 申請完成證明期限：應於投資計畫完成之日起6個月內，檢附相關文件資料向經濟部申請核發完成證明。(§8) <p>間接投資：(§14)</p> <p>申請完成證明期限：自資金投入國內創投或私募基金之日起達4年者，應於期滿之日起6個月內，檢附相關文件向經濟部申請核發完成證明。</p>
退稅 期限	經濟部核發完成證明之日起6個月內，檢附相關文件向當地稅務機關申請退稅。(§13)	NA	經濟部核發完成投資計畫完成證明之日起6個月內，檢附相關文件向當地稅務機關申請退稅。(§17)
備註	如透過本條例匯回境外資金並課稅，將不得再就同一資金之投資，另外享有其他法令所定的租稅優惠。(§14)	NA	NA

案例解析

實務上，常見台商詢問，其個人海外資金倘欲匯回台灣，究竟應按現行規定亦或趁專法實施期間適用申請。為了幫助個人理解現行規定及專法適用之租稅成本，試舉例分析如下：

釋例一：A君於105年初投入海外市場5,000萬元，按年報酬率50%取得收益

釋例二：B君於105年初投入海外市場5,000萬元，按年報酬率20%取得收益

釋例三：C君於105年初投入大陸市場5,000萬元，按年報酬率20%取得收益

單位：萬元

釋例	年度	105年初	105年底	106年底	107年底
A君	累積資金	5,000	7,500	11,250	16,875
	所得	-	2,500	3,750	5,625
B君	累積資金	5,000	6,000	7,200	8,640
	所得	-	1,000	1,200	1,440
C君	累積資金	5,000	6,000	7,200	8,640
	所得	-	1,000	1,200	1,440

假設以上諸君均於108年將資金全數匯回，暫不考量該海外所得可能於當地已扣繳之稅款，分別彙總比較相關稅負如下表：

釋例一：

單位：萬元

釋例一： A君	適用一般法		適用專法（假設第一年全數匯回）			
	現行規定 - 情況一* （基本所得）	現行規定 - 情況二** （基本所得）	情況一： 全數實質投資	情況二： 70%實質投資、25%金融投資、5%自由運用		
				70% 實質投資	30% 非實質投資	情況二合計
課稅基礎	11,875***	11,875***	16,875	11,813	5,062	16,875
基本免稅額	2,010*	670**	NA	NA		
稅率	20%	20%	4%	4%	8%	
稅額	1,973	2,241	675	473	405	878

*情況一：假設A君所得每年均已實現，且相關憑證齊備，於申報海外所得時可使用之基本免稅額為2,010萬元 = 670萬元×3年。

**情況二：實務上，台商常透過境外公司在OBU開戶，故匯回至個人帳戶時始實現所得，假設A君所得全部於108年匯回時一次實現，於申報海外所得時可使用之基本免稅額為670萬元。

***海外所得11,875萬元 = 105年2,500萬元 + 106年3,750萬元 + 107年5,625萬元

分析：

因A君「海外所得」較多，按現行規定申報海外所得將課徵20%基本稅額，如所得每年均已實現，且相關憑證齊備，應負擔基本稅額約1,973萬元；實務上，台商常透過境外公司在OBU開戶，故匯回至個人帳戶時始實現所得，如所得全部於108年匯回時一次實現，應負擔基本稅額約2,241萬元。如A君選擇適用專法規定，假設第1年將資金全數匯回並全數作實質投資，應就匯回資金扣繳8%稅款，期滿4年後退回50%，其匯回資金應負擔稅負約675萬元，將較適用現行規定之稅負1,973萬元（或2,241萬元）有利。倘不進行實質投資，則實際稅負將提高為1,350萬元（即16,875萬×8%）。

釋例二：

單位：萬元

釋例二： B君	適用一般法		適用專法（假設第一年全數匯回）			
	現行規定 - 情況一* （基本所得）	現行規定 - 情況二** （基本所得）	情況一： 全數實質投資	情況二： 70%實質投資、25%金融投資、5%自由運用		
				70% 實質投資	30% 非實質投資	情況二合計
課稅基礎	3,640***	3,640***	8,640	6,048	2,591	8,639
基本免稅額	2,010*	670**	NA	NA		
稅率	20%	20%	4%	4%	8%	
稅額	326	594	346	242	207	449

*情況一：假設B君所得每年均已實現，且相關憑證齊備，於申報海外所得時可使用之基本免稅額為2,010萬元 = 670萬元×3年。

**情況二：實務上，台商常透過境外公司在OBU開戶，故匯回至個人帳戶時始實現所得，假設B君所得全部於108年匯回時一次實現，於申報海外所得時可使用之基本免稅額為670萬元。

***海外所得3,640萬元 = 105年1,000萬元 + 106年1,200萬元 + 107年1,440萬元

分析：

因B君「海外資金」遠較「海外所得」高，如適用專法規定，假設第1年將資金全數匯回並全數作實質投資，應就海外資金扣繳8%稅款，期滿4年後退回50%，負擔稅負約346萬元，倘不進行實質投資，則實際稅負將提高為691萬元（即8,640萬×8%）。如B君所得每年均已實現，且相關憑證齊備，則B君按現行規定，其海外所得課徵之基本稅額約326萬元，較適用專法之稅負346萬元有利，使用匯回資金時亦不受任何限制。倘B君所得係於108年匯回時一次實現，應負擔基本稅額約594萬元，於此情形下仍應選擇適用專法449萬元較為有利。

釋例三：

單位：萬元

釋例三： C君	適用一般法		適用專法（假設第一年全數匯回）			
	現行規定 - 情況一* （綜合所得）	現行規定 - 情況二** （綜合所得）	情況一： 全數實質投資	情況二： 70%實質投資、25%金融投資、5%自由運用		
				70% 實質投資	30% 非實質投資	情況二合計
課稅基礎	3,640***	3,640***	8,640	6,048	2,591	8,639
稅率	40% (45%)	40%	4%	4%	8%	
稅額	1,218****	1,373*****	346	242	207	449

*情況一：假設C君所得每年均已實現。

**情況二：假設C君所得全部於108年一次實現。

***大陸地區所得3,640萬元 = 105年1,000萬元 + 106年1,200萬元 + 107年1,440萬元

****如不考慮免稅額及扣除額，C君應負擔綜合所得稅額1,218萬元 = (105年所得1,000萬元 × 45% - 累進差額130.5萬元) + (106年所得1,200萬元 × 45% - 累進差額134.51萬元) + (107年所得1,440萬元 × 40% - 累進差額82.96萬元)

*****如不考慮免稅額及扣除額，C君應負擔綜合所得稅額1,373萬元 = 108年所得3,640萬元 × 40% - 累進差額82.96萬元

分析：

因C君之海外所得係大陸地區來源所得，應合併台灣來源所得並視所得實現年度按最高稅率40%或45%課徵綜合所得稅，假設不考慮免稅額及扣除額，如C君大陸地區所得每年均已實現，且相關憑證齊備，應負擔稅負約1,218萬元；倘C君大陸地區所得係於108年匯回時一次實現，應負擔稅負約1,373萬元。如C君選擇適用專法規定，假設第1年將資金全數匯回並全數作實質投資，應就匯回資金扣繳8%稅款，期滿4年後退回50%，負擔稅負約346萬元，將較適用現行規定有利。倘不進行實質投資，則實際稅負將提高為691萬元（即8,640萬 × 8%）。

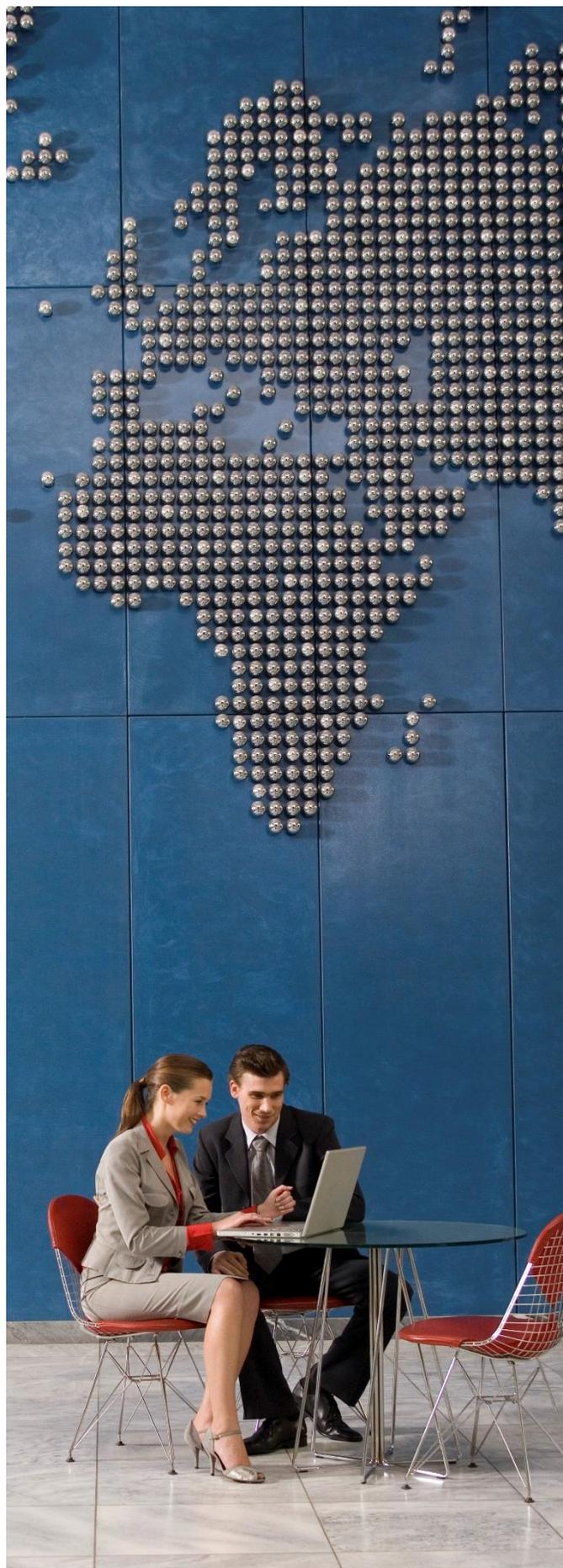
KPMG觀察

由以上釋例可知，依現行所得稅規定，個人「海外所得」應按20%稅率課徵基本稅額，且境外已納稅額亦可扣抵應納基本稅額。倘該海外所得係屬大陸來源所得，則應按「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」規定，將該筆大陸來源所得併同台灣來源所得課徵綜合所得稅（最高稅率40%或45%，視所得實現年度而定）。專法實施後，雖然其可適用較優惠稅率（最優惠可達4%），惟係就「海外資金」全額課稅，海外資金不等同海外所得，如個人選擇按現行規定申報海外所得，除須按20%稅率課徵基本稅額外，亦須考量下列事項：

1. 所得如逾核課期間即不再課稅；
2. 基本稅額之課稅門檻；及
3. 海外已納稅額可扣抵應納稅額。

因適用專法匯回資金尚須考量相關資金及投資限制，每個個案的背景情況都不盡相同，建議應先盤點自身情況、資金構成性質、所得實現年度及成本費用舉證程度，並考量回台資金用途及稅負成本等面向。

此外，以往個人海外資金不想匯回，部分亦是基於遺贈稅負之考量。然而在國際稅務環境日趨透明之際，台灣稅務稽徵機關對個人境外資產資訊的掌握亦日顯多元。趁此之際，在專法實施期間無疑是提供多一個選擇，台商個人宜審慎評估是否適用專法，搭配匯回資金提早進行家族傳承計畫，以有效管理日後家族傳承面臨之稅務風險與負擔。👤



美國稅務

美國贈與稅： 非「美國人」需要申報嗎？

依美國贈與稅稅法規定，因為美國人是全球課稅，「美國人」的定義相對重要。美國公民、美國居住的外國人和在美國各州註冊登記的法人，都是「美國人」。一般美國贈與稅稅制適用於贈與稅定義的「美國人」。要特別注意一點，非居民在美國若保留資產都應該了解有關美國贈與稅以下的四個要點，若因忽略而未申報贈與稅被查核，則後續負面的影響非常深遠。

一、「美國人」

「美國人」以自己的財產無償或低於公平市場價值贈送他人，而他人也同意接受後，對其公平市場價值金額計算徵收贈與稅。隨物價指數調整，自2019年1月1日起終身免稅額度增加到每個捐贈人的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（通貨膨脹指數），與2018年相同。給個人配偶的禮物也有資格獲得特殊待遇。「美國人」贈與美國人配偶是無限制金額獲得特殊待遇，即其所有直接禮物均免徵贈與稅。

二、非美國配偶

隨物價指數調整，2019年非美國人的配偶年度被贈與免稅金額高達155,000美元。

表一、歷年的非美國人的配偶年度被贈與免稅金額

年度	年度免稅額度	年度	年度免稅額度
2018	152,000美元	2013	143,000美元
2017	149,000美元	2012	139,000美元
2016	148,000美元	2011	136,000美元
2015	147,000美元	2010	134,000美元
2014	145,000美元	2009	133,000美元

文 / 楊搓儀

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



三、非美國居住的外國人

非美國居住的外國人 (non-domiciled foreign citizens : NDFC)，需要對位於美國境內的不動產和有形個人財產的禮物徵收美國贈與稅。非美國居住的外國人向其配偶贈送的禮物與美國人的禮物一樣。換言之，假設贈與人不是美國人，但受贈配偶是美國人，則有資格獲得無限制的特殊待遇，即其所有直接禮物均免徵贈與稅。若受贈配偶不是美國人，如表一，則可享受配偶年度被贈與免稅金額 (2019年為155,000美元)。同時，允許每個受贈人每年15,000美元的禮品扣除。但非美國居住的外國人沒有終身免稅額度1,140萬美元的特殊待遇。

表二、美國贈與稅的課稅摘要

	身分別	課稅方式
美國人	贈與人	全球財產
	受贈與人	不課稅
非美國居住的外國人	贈與人	美國的有形財產
	受贈與人	不課稅

四、美國各州贈與稅

正如美國各州有自己的所得稅，某些州也有自己的贈與稅，可能導致聯邦和州同時課稅的雙重打擊。一些州還徵收遺產稅，需確認居住和擁有財產的州是否已經制定了贈與稅以及其他種稅收的規定。並且各州可能有自己的獨特標準來評估住所，以及自己的贈與申報門檻。

在此提醒讀者，如果美國的贈與稅沒有適當和及時的申報，可能會被徵收重大的利息和罰款，並且將會繼續累積，直到申報適當的贈與稅稅表並繳納稅款。因此，重新審視現有的家族資產規劃策略，提早好好安排細節的配置，如此有機會可以避免被巨額稅收雙重打擊，使家族資產配置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。)



顧問談新

數位轉型的關鍵構面 — 連結與創新

數位轉型與AI的應用浪潮帶來一波波的衝擊，而台灣企業其實從一開始的觀望，到目前已經是比較能夠清楚認知數位科技帶來的衝擊以及重要性。

高達66%的台灣CEO認為投資AI三年內能有所回收，較去年成長了40%

根據KPMG安侯建業2019 CEO前瞻大調查，今年有高達66%的台灣CEO相信投資人工智慧（以下簡稱AI）三年內企業能有所回收，而32%認為需4-10年時間才有成效，與去年數據相比，成長了40%，說明了AI在台灣的市場需求大，且發展速度極快。相較於全球與亞太區，僅有49%的CEO認為可於三年內看見投資得到回饋，比去年數據小幅度增長。AI可應用層面極廣，舉凡健康醫療、自駕車、語音助理、認知學習、企業營運等皆有涵蓋，Google近年來在台灣大舉招募，代表他們認為台灣非常適合發展AI，不但技術人才豐富，硬體供應鏈資源充足，軟硬體相結合必能發揮其長遠目標。但可能AI應用也相對較為抽象，因此全球區CEO對於AI的目標也訂得較長遠，期望4-10年內能對企業有所回饋。

從一開始的觀望、探索到積極開始投資，我們認為這已經是大部分企業的共識。企業也發現，AI的應用要能對企業帶來效益，不僅只是技術的導入，而在企業商業模式的改變、流程數位化、組織架構乃至於文化朝向速度、敏捷與彈性之適應力，都需要做適當的調整，以達到最好的功效。

表一、CEO對於數位轉型的投資回收年限看法

回收年限 / 年份	全球		台灣		亞太地區	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
3年內可獲得回報	92%	86%	68%	56%	87%	84%
4到10年可獲得回報	7%	10%	30%	44%	10%	15%
已有顯著的投資報酬	1%	4%	2%	0%	2%	0%

資料來源：KPMG安侯建業2019 CEO前瞻大調查報告

文 / 劉彥伯

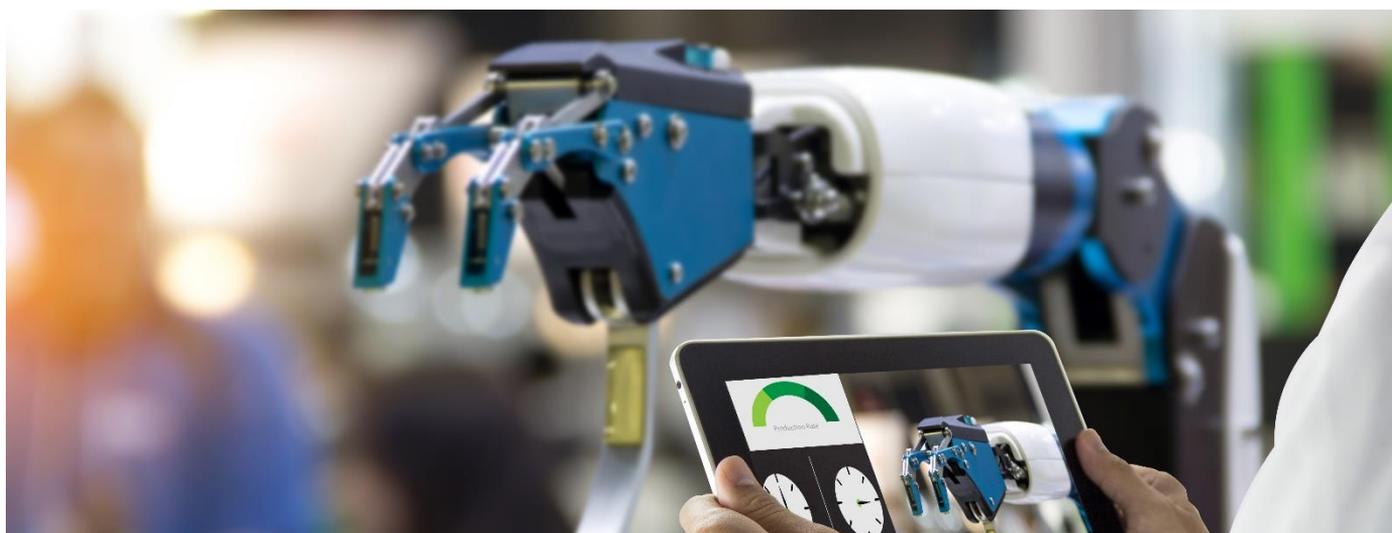
KPMG安侯建業
企業績效服務執行副總經理
暨工業產業協同負責人
abelliu@kpmg.com.tw



短期而言，企業可先透過小範圍實驗性外包方式取得新的技術，從中學習與累積經驗。從長遠角度來看，應以企業智能化為目標進行數位策略校準、因應數位化應用的流程梳理，並盤點議題優先順序，評估適合的AI技術，同時藉由組織與人力的調整，讓功效能發揮到最大。另一方面，企業亦可與外部顧問或教育機構合作，提昇公司內部員工AI知識與相關技能，讓數位科技應用能夠內化為企業的一部分，以發揮長期的影響力。

68%台灣CEO認為在三年內可看見數位轉型投資的效益

企業投資為的就是要能符合客戶需求以增加營收，因此投資報酬率也是CEO所重視的。在本次調查報告中，68%的台灣CEO認為其在數位轉型上的投資約三年內可以回收，此數據較去年增加12%，僅有30%認為需要4-10年的時間。相較於全球CEO，台灣CEO認為需要較長時間才可看見數位轉型投資的效益，而全球（92%）、亞太區（87%）CEO大多認為三年內即可看見效益。



從今年的調研數據來看，全球、亞太到台灣的企業家，對於數位轉型的回收確實是正面樂觀的。然而，如何確保轉型在正確的道路上呢？如同亞馬遜（Amazon）執行長貝佐斯近期致股東宣言中提到：「驚喜的賞味期比過去任何時刻都更加短暫，這已經不是零售產業而是跨產業的議題，如果不能滿足客戶就無法達到商業上的成就」。

面對沒有人知道正確答案的年代，我們認為數位轉型有兩大關鍵構面將是未來成功關鍵，一個是與客戶的「連結能力」，也就是企業的前台（業務、行銷）、中台（供應鏈、製造）、後勤（人力資源、資訊、財務）組織架構、人力與流程能夠以客戶為中心重新設計，連結

能力包括八大關鍵能力（如圖一）讓企業以夥伴的角度提供客戶更完善的服務，才能更有機會跟上客戶腳步，超越客戶的期待，成功轉型突破！

另一個是企業的「創新能力」，也就是面對顛覆科技的變化與嚴峻的產業挑戰，企業能保有快速的反應機制、敏捷彈性的組織能力與文化，可以以「創新」的商業模式、產品與市場開發，以及人才的調適與培養，迅速回應市場的能力。創新能力不單是產品或技術創新，還包括商業模式與流程、文化的創新，才能應付多變的競爭環境與客戶需求。

圖一、八大關鍵能力



家族法律面對面

新修公司法於家族傳承之運用（下）

家族治理及傳承議題近年來逐漸受到重視，除所謂「家族憲法」設計家族意向及共識之軟性制度外，透過控股公司、財團法人及信託等家族控股架構處理股權安排，亦是不可或缺之環節，兩者相輔相成。公司法修正之主要目的雖非直接針對家族治理及傳承，但彈性化之制度已使國內架構更具備滿足家族需求之功能，相信家族企業運用國內架構勢將更為普遍。

筆者在本刊第五期中曾提到新修公司法對於有限公司章節之修正、公司法第128條之1董監席次彈性化、第156條無票面金額股之採納及第157條特別股之差異化規定，此外對董事會及股東會之集會方式，公司法第172條之2第1項規定，公司章程得訂明股東會開會時，以視訊會議或其他經中央主管機關公告之方式為之；同法第205條第5項則於董事會之集會，規定公司章程得訂明經全體董事同意，董事就當次董事會議案以書面方式行使其表決權，而不實際集會。換言之，修正後公司法股東會已得比照修法前董事會以視訊集會，而董事會更得比照國外立法行書面表決而不實際集會。此二規定於家族企業治理上，更便利家族成員集會之方式。另，倘若按原公司法規定，發起人之股份非於公司設立登記一年後，不得轉讓。但公司因合併或分割後，新設公司發起人之股份得轉讓。修法後已將此條文刪除而無此限制，亦便利家族企業之架構設計。

大股東身分揭露 家族持股架構曝光

雖公司法修正後更便於家族企業使用，家族企業運用國內架構之機會應當增加，但部分修正之結果，確實亦使家族治理之架構較易遭受挑戰。舉例而言，修正後之公司法第22條之1第1項規定，公司應每年定期將董事、監察人、經理人及持有已發行股份總數或資本總額超過10%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

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



其他中央主管機關指定之事項，以電子方式申報至中央主管機關建置或指定之資訊平臺；其有變動者，並應於變動後15日內為之。倘若按原公司法規定，並不需要揭露公司股東名冊，惟按本條規定，則需要每年定期以電子方式申報大股東資料至中央主管機關建置或指定之資訊平臺。申報資料如有變動亦應申報。換言之，於此申報系統下，家族企業持股狀態有遭外部人查知之可能，持股架構有曝光之疑慮。

少數股東行使權利門檻降低 恐增加家族企業股東干擾企業運作機會

此外，新修正公司法降低了少數股東行使權利之門檻，於第214條之少數股東訴訟權及第245條之聲請檢查人權利，均由原先要求繼續一年以上，持有已發行股份總數1%以上之股東之門檻，降為繼續6個月以上，持有已發行股份總數1%以上之股東的標準，雖於少數股東權利之行使更為保護，避免少數股東權流於形式，但於家族企業，則給予少數持股之家族企業股東得干擾家族企業運作的工具。以檢查人為例，修正後公司法不僅將聲請門檻降低，更擴大檢查項目至公司業務帳目、財產情形、特定事項、特定交易文件及紀錄，使檢查範圍不只侷限於原先之財務會計，而得針對非財務事項為檢查，此於一般公司已有論者批評過於寬鬆標準將導致檢查人聲請浮濫擴權，於家族企業如有檢查人得輕易進入檢查，則引發之問題勢將更難預防。



股東會及董事會之召開管道增加 於家族企業易生衝突

最後，於股東會及董事會之召集召開，新修正公司法亦增加了不同的管道，其中於公司法第173條之1第1項允許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；公司法第203條之1第2項及第3項亦規定過半數之董事得以書面記明提議事項及理由，請求董事長召集董事會並於董事長不為召開時自行召集。此類規定有益解除公司僵局，但於家族企業股權持有者並非當然為控制權人之設計時，將生某程度之衝突。而公司法第206條第3項將董事會迴避主體事項由董事本身擴大至董事之配偶、二親等內血親，或與董事具有控制從屬關係之公司，亦使小型家族企業表決產生一定難度。

家族企業架構設計宜全面 以符家族期待

筆者從事家族治理法律及架構建議多年，因國內法制對家族企業未特別考量之故，導致依國內架構設計家族治理藍圖時多有窒礙，拼湊不同工具之情況所在多有，然於缺乏法規基礎之直接架構環境下，使用國外邏輯相對順手，無怪乎現實實務將家族架構搬移至境外者亦為數不少。此次公司法修正後增加控股公司彈性，輔以實施數年之閉鎖性公司，相信採行國內架構者將逐漸

增加，惟修正後之彈性措施及小股東保護下，架構設計應考量更全面完備，始有充分達到家族期待之可能。👤

新策略 · 新思維

數位創新的結構困境

2019年有幾個耐人尋味的創新與制度直球對撞的發展，值得高度關注。在採用科技的決策上，人類社會似乎尚未預備好接受科技所許諾的新生活。看在既得利益者的眼中，科技採用的速度不如預期，對既有結構的衝擊力度自然減弱，改革與轉型的壓力得著些許舒緩，慣性得到了正當化的理性支持；看在亟欲改變者的眼中，對於進展速度之緩慢漸感不耐，但卻又對科技的人文與倫理提不出具說服力的說帖，接不了地氣的科技，宛若當前的庶民當道，還得要讓子彈飛一會兒！且依時序由過去到未來地分析三件看似獨立，卻又在結構上具關聯的數位創新事件。

電子化金融掀起變革

科技圈在六月最重要的話題是臉書（以下稱Facebook）要發幣了，6月18日，萬眾矚目的Facebook旗下全球密碼貨幣Libra正式發表白皮書，目標是「支持一種低波動性加密貨幣，成為服務於全球數十億人的高效交易媒介。」《經濟學人》專欄認為Facebook若創造出全球數位貨幣，Libra的巨大潛力來自於Facebook的20多億用戶，只要一小部分用戶將其儲蓄與交易轉由Libra媒合，網路外部性的效益將使得Libra成為全球流通最多、最廣的貨幣之一。Facebook將在實踐這個目標中搖



文 / 余日新
逢甲大學
講座教授兼跨領域設計學院院長



身一變成為超越國界與國家貨幣主權的去中心化央行，實現一種真正電子化貨幣在中國已不是新鮮事，但電子化金融的實踐將帶來翻天覆地的世界變局。更勁爆的是，Facebook社交軟體Messenger運用的MQTT協議架構，正是物聯網的核心架構，屆時，物聯網與金聯網合體，Facebook將成為新工業革命時代的真正霸主。不過，各國政府與法治的監管反撲，坐實了數位制度對於數位科技導入的制約，而數位價值觀的思辨則是科技導入與實現數位社會的前提。

零工經濟體制納入法令的衝擊

加州州議會於7月10號無異議通過，零工經濟體制下的工作者必須以零工法予以規範，並交付9月加州參議院表決，如果表決通過，那表示加州現有的15萬Uber駕駛都可能在一夕之間由零工變成員工。屆時，駕駛們會歡聲雷動、額手稱慶（因為網路上可找到許多Uber和駕駛之間的不對等收益資訊），但是Uber問題就大了，需要負擔的福利與保險將直接衝垮Uber目前已岌岌可危的財務。逼近甚囂塵上的「零工」究竟是美麗的理想？抑或是扎實的解方？而欲以「零工」對經濟造成振衰起敝的倡議，究竟是群體迷思？抑或是以訛傳訛？在民主社會人權意識高漲之際，零工的議題恐怕如流星畫過星空，科技導入與民眾勞動權利的對接還需要一段時間吧！

金融結合實體經濟的挑戰

阿里巴巴創辦人馬雲於2018年9月10日正式宣布，將在一年後退休，交棒給現任首席執行官張勇，各種想像與



報導無論真偽，似乎都與中國領導人當前的政策走向脫不了關係。馬雲在二十世紀末憑藉著對互聯網的憧憬與激情，即便遭遇了世紀轉換的泡沫化逆風，依舊不減其夢想家的衝勁，2003年後整個阿里巴巴的發展曲線呈現指數型增長，與電子商務相關的業務在內需市場的大浪中，沛然莫之能禦的勢頭難免引發了當局的關注，如何「踏線而不越界」在中國的各行各業中都是一道高度智慧的考題。當支付寶或微信支付這類的新金融結合的實體經濟發展，帶來國家監管的挑戰，是否越線？不僅是創新者的挑戰，如果涉及公眾利益或持握權力者的利益時，科技導入的外溢效果與特定利害關係人的利益背道而馳時，社會受惠於科技創新的時程就在未卜之天了！而新興的隱私課題，也再再構成新型態道德困境。

馬雲這位偉大的演說家於2017年G20峰會上，總結了新經濟所許諾的型態變革為「5新+2H」，包括新零售、新製造、新金融、新科技、新材料、新文娛（Happiness）與新健康（Health），全方位環狀以5G通訊為核心的新生活型態，恢宏的格局不會因為馬雲的退休而進入歷史，但他所描繪美麗新世界是否能在短時間實現，還有許多需要思辨、對話與時間的挑戰。當人工智慧的聲浪這些年被高喊入雲之際，錯綜複雜的利害關係人所關切的自身利益，在民主社會中如何能匯聚為有利導入科技的數位制度，挑戰依舊不小！🍷

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新(2019)。20190729 數位創新的結構困境。[格物致知](#)

家族故事精選



法國百年穆里耶茲家族

家族為企業而努力，非企業繞家族而轉動

整理 / 林妍伶

華人社會常說富不過三代，2006年甚至有研究數據直指僅有10%的家族企業可以傳承到第三代，然而法國卻有個百年家族不但打破這個魔咒，已傳承到第五代、第六代，集團旗下品牌跨足全球，包括了主打平價訴求聞名的體育零售商迪卡儂（Decathlon）與歐尚（Auchan）量販超市等，它就是鮮為人知、低調到不行的穆里耶茲家族（Mulliez Family）。根據2019年8月初彭博社最新的資料顯示，在2019年全球最富有家族的排行中，穆里耶茲家族位居第18位，家族財富累積有330億美元之多。

穆里耶茲家族雖然不是歐洲最富有的家族，但它可是歐洲最大的家族體系，綜觀古今，一個家族企業能傳承百年，絕非偶然，也必定有其堅韌的價值觀與獨到的傳承模式，且讓我們一窺它基業永續並持續開枝散葉的成功之道。



企業家精神與生俱來 引領家族逐步發跡

穆里耶茲家族的根基，源自於路易·穆里耶茲（Louis Mulliez）在1900年創立的一家小紡織廠，而家族集團壯大的關鍵人物，則是承接紡織業務的長孫傑拉德·穆里耶茲（Gerard Mulliez）。

當時有鑑於紡織業面臨產業轉型之際，高中未畢業的傑拉德憑藉著自學以及在爺爺工廠的管理經驗，於1961年也正是他29歲時，仿效美國大型量販店搭配停車場的模式，開了一間雜貨店，這就是歐尚量販超市的前身，雖然這個初始的創業最後以失敗收場，卻也成為日後孕育歐尚邁向跨國企業的養分。

穆里耶茲家族向來視「人」為重要資產，很願意給有熱情、具創業精神的家族成員有成就自我的機會，因此在家族成員的支持與資源奧援下，痛定思痛的傑拉德六年後調整策略東山再起，但在賞罰分明的家族文化中，再次出發的他戰戰兢兢，因為家族開出三年內必須成功的條件，所幸辛苦終獲代價，歐尚超市開業第一年便獲得一千萬歐元的營收，日後更於1969年開設第一家歐尚購物中心。

受到企業家精神深植於家族DNA的驅動下，歐尚懂得適時抓緊時機調整營運策略、佈局全球，鑒於觀察到中國與歐陸俄國的消費力道日趨強勁，分別於1999年與2002年將業務觸角擴展到中國與俄羅斯，期間於2001年還進一步與大潤發（潤泰集團）合作，以先進的管理模式共同開發中國的潛力據點，並也為台灣大潤發帶來更國際化的經營理念。而根據2013年的資料顯示，歐尚大潤發的佔有率12%為中國量販業之首，2014年的歐尚更發展成為全球500強企業之一，2018年的排名來到第156名。

獨到的風險分散策略 堅持不上市

然而歐尚的成功並沒有讓穆里耶茲家族集團汲汲於

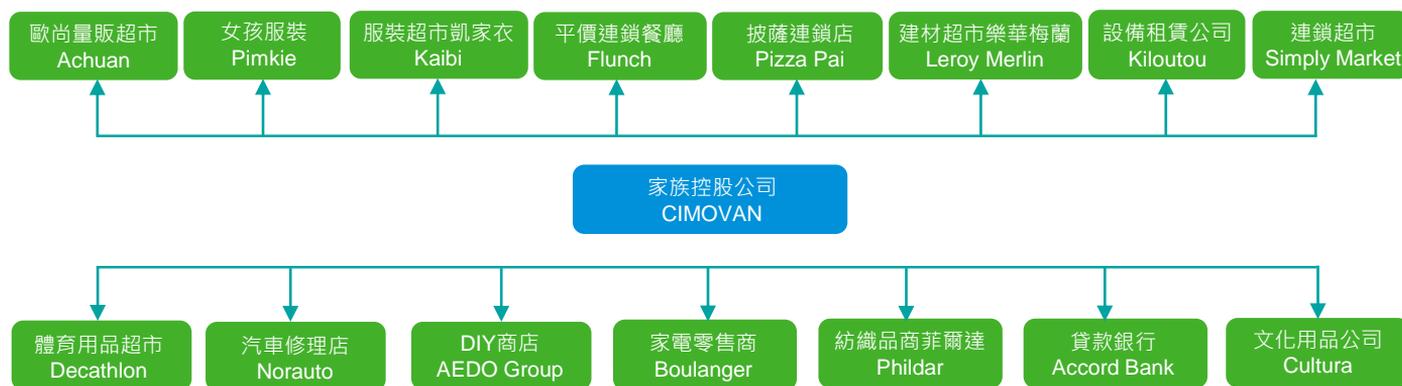
營利，他們維持一貫的低調風格，堅持企業不上市、不倚賴銀行的做法，於1976年成立了Immochan專營房地產業務、1987年成立Accord Bank銀行，解決開展集團業務的土地需求並提供企業內部融資服務，如此可避免因為投資市場動盪進而影響到家族集團運作的根本。這樣掌握獨立自主權的穩健作風，可以從歐尚超市的每個賣場土地都是自有土地以及營建等硬體的整體規劃也不假他手中可以深刻感受到。

同時，穆里耶茲家族集團也藉由跨產業、多品牌的多角化經營，來分散單靠一個產業，使得企業可能面臨景氣循環而斷炊的風險，例如除了先前提到的歐尚、迪卡儂外，旗下還擁有建材超市樂華梅蘭（Leroy Merlin）、汽車修理店（Norauto）、服裝超市凱家衣（Kaibi）、平價連鎖餐廳Flunch、家電零售商Boulangier等，常有人戲謔地說：「在法國每一百歐元的消費中，貢獻給穆里耶茲家族就有11歐元之多。」足以見得該家族集團的龐大產業，幾乎涵蓋了法國人的食、衣、住、行。

合作與共同繼承的傳承模式 共創家族榮光

法國家族在傳承上傾向合作與共同繼承的模式，在整個穆里耶茲家族集團發展、壯大的歷程中，為了防止因傳承接班問題，造成因個人野心而分裂家族凝聚力，或家族利益被個人獨佔的情況發生，早在1955年便成立「家族委員會AFM（Association Famille Mulliez）」，當時是為了協助創辦人Louis Mulliez將企業傳承給11名繼承人所成立。

圖一、穆里耶茲家族集團事業版圖



AFM可算是家族議會，裡面的成員必須是年滿20歲的家族成員，或是因為姻親而成為家族成員者。加入AFM前還需要接受穆里耶茲家族專屬的嚴格培訓，通過培訓後還需經過顧問委員會批准，且同意AFM所提出的進入與退場機制，才能成為AFM一員並取得家族集團企業的股權，AFM成員可選舉產生顧問委員會代表並推派主席。

家族利益優先於個人利益

顧問委員會可說是家族治理機制的決策單位，舉凡有關集團企業是否參加資本投資活動、家族最高控股公司（CIMOVAN）的營運策略是否得當，及核准家族成員加入AFM等跟家族集團整體利益攸關的事項都歸它管轄，最終目的即在確保家族整體利益避免被個人野心所獨佔。

家族顧問委員會的代表每五年改選一次，候選人須獲得四個以上在家族集團企業中擔任管理職務四年以上的企業股東支持，並獲得AFM成員過半的投票。目前家族顧問委員會主席是蒂埃里·穆里耶茲（Thierry Mulliez），其於2010年第四度當選主席。

完善的家族治理機制 讓家族成員有所依從

根據派駐上海、目前管理大中華地區投資事務的家族成員拉貝諾（Benoit Leclercq）表示，現今的穆里耶茲家族成員大約有1千位，其中6、700人是各集團企業的股東，並身兼AFM成員，直接管理業務者則大概有250人。為了管理龐大的家族成員及家業，以及為傳承接班

資料來源：家族憲法：治家傳業的根本法、《董事會評論》，2012年12月

鋪路，穆里耶茲家族集團建構的完善家族治理機制，除了家族委員會AFM及家族顧問委員會外，還有家族控股公司CIMO VAN及家族私有基金CREADEV，管控家族成員、股權及集團企業的運作。

穆里耶茲家族集團旗下眾多的企業，其實背後主要的操盤手就是家族共有的家族控股公司CIMO VAN，其主要目的在確保家族股權的完整性。前面提到的AFM成員可取得家族集團企業的股權，指的便是可持有家族控股公司的股票，但它並不是具體的企業股票，每份家族控股公司股票都代表對所有穆里耶茲家族集團企業的共同持有。這樣也營造出家族集團的利潤是家族成員間共同合作的成果，而各企業體卻又能在各自專業經理人或團隊的帶領下執行策略，股東無法影響其制度，最重要的是各企業彼此獨立運作，互不干涉。就算各企業間要合作，也是基於經營團隊的決策，絕非來自於家族領導人的干預與裁決。

現任家族顧問委員會主席蒂埃里·穆里耶茲曾表示，從理論角度看來，這樣的做法看似不可行，就像「我們讓孩子自己做決定，而非身為父母的我們幫孩子做決定。」如此各企業主權獨立的模式，已成功運行超過50個年頭，箇中的管理智慧與經驗，頗值得偏好大權一手掌握的華人家族企業作為借鏡。

而穆里耶茲家族私有基金CREADEV，則為內部創業的家族成員提供穩定的資金來源，並對新創事業進行評估與投資。值得一提的是，家族成員於家族私有基金進行的借貸是需要償還的，惟為了減緩新創企業的財務壓力，有時候僅收取利息回收投資，以助成長中的家族企業一臂之力。然而，享有家族資金援助可是有但書的，如先前提到傑拉德第二次創業時如履薄冰的謹慎心態，其實源自於有賞有罰的家族文化，因為家族中規定創業成功的人將獲得到獎賞，而失敗者則須受到懲罰，例如傑拉德的養子阿莫里·穆里耶茲在創辦速食生意失敗後，因此喪失了大部分的股權。

家族股權不對外交易

拉貝諾提到：「我們也會有家族內部的問題和衝突。但我們有一個共識，堅持『透明、勇敢、渴望發展、以人為本、公司為先、顧客至上、提升人們生活品質』這樣的理念。這些理念非常重要，是使我們彼此間緊密相連的『黏著劑』。當然，公司優秀的業績也是我們能攜手至今的另一個重要因素。」此外，他也提到，若有人想放棄家族股權是允許的，每年他們會透過一次

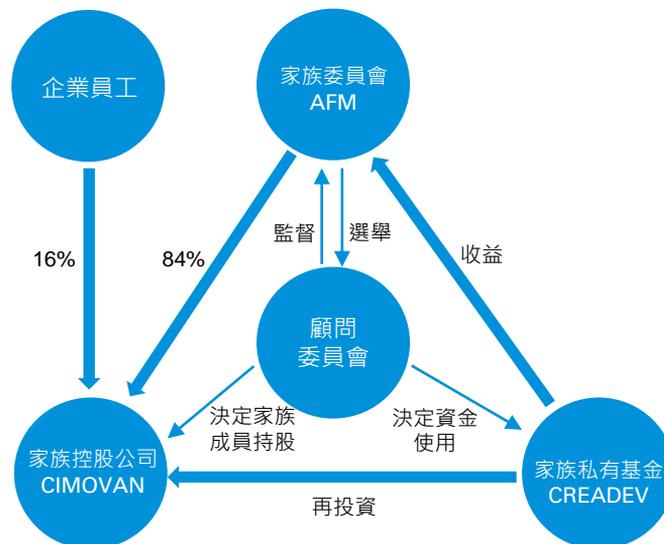
的聚會進行股權交易，而且僅限家族成員才能拋售或收購股權，以確保家族集團整體股權的完整性。

信念一致的家族憲法為核心 營造共治氛圍

歷經多年仍被穆里耶茲家族成員奉行不悖的家族運作機制背後，支持著他們的除了共同的宗教信仰，彼此理念相通外，再者便是他們所採行的一套參與式治理機制，並以共同決議的「家族憲法」為核心，讓權責分明、有條不紊，因此也成為家族企業傳世百年的典範。

他們的家族憲法中提到，「錢很公平，它用來獎勵每個人勤奮工作，並且用來再投資」，這句話深切的反映出穆里耶茲家族的價值觀。出生於穆里耶茲家的孩子即使有血緣關係，但還沒擁有分配家族企業利潤的資格，必須等他們20歲成年後，透過自己工作賺來的儲蓄，才能向AFM申請買進第一筆家族股權、成為穆里耶茲家族集團企業的「股東」，意味著家族成員需先能自立，才能獲得家族成員的認可。

圖二、完善的家族治理機制與架構



資料來源：[家族憲法：治家傳業的根本法](#)

鼓勵內部創業 人人皆是老闆

值得一提的是，穆里耶茲家族集團龐大的事業版圖其實都來自家族的內部創業，擔任CREADEV China的董事總經理，同時也是家族的第五代成員孔艾力 (Alexis Grolin) 曾說過：「對於每一代的家族成員來說，最熱衷的事情莫過於做企業家和創造就業。」他們會為有創業傾向的家族成員安排家族企業資深經理人擔任其導師，以



老手帶新手的方式引導他們創業，期間可隨時以家族私有基金作為強大的後盾，孔艾力提到：「遇到困難時彼此互相支持，也是我們家族的核心理念之一。」在此，可以強烈感受到該家族擁有高度的凝聚力，以及為求家族榮光而齊心努力的精神與決心。

而鼓勵家族成員創業的方式，也等於間接避免掉家族內訌的風險，讓有才能的家族成員無須搶著當繼承人，便可在合適的舞台上創造自己的價值，進而榮耀整個家族與集團，我們從整個穆里耶茲家族與集團企業的發展來看，正好對此作了最好的應證。

接班人選首重才能「角色扮演日」學習尊重

從家族憲法的核心理念中，也不難看出該家族集團於1977年便推行員工認股制度的脈絡。他們認為人才是企業追求成長的助力，而人才不僅僅侷限於家族成員，更重要的是員工，因此透過認股制度的推行，讓有才能的員工成為持股人，晉身為家族集團企業的一份子，藉此提升員工對企業的凝聚力與責任感，進而協助或督導企業朝更好的營運方針運作。2011年的資料顯示穆里耶茲家族集團的股權由家族持股約佔84%，剩餘的16%則為員工持股，真正地落實企業利潤共創、共享的理念。

拉貝諾提到：「我們的家族成員裡有藝術家、教師、業務員，也有企業家，可說是社會上各種類型的人才都應有盡有。我們讓所有成員都能參與進來，激發大家對家族集團的熱情，讓大家願意繼續持股，這對我們家族企業的發展而言非常重要。」因此，為了讓家族股東或合夥人了解集團企業的運作，以及深刻體會員工們為集團企業所付出的心力與重要性，他們每年都需選一

天參加歐尚超市的「角色扮演日」，你可以選搬運工、切肉工或櫃檯收銀員等工作進行一日員工的體驗，藉此讓平時從事各行各業的家族成員，有機會體會員工生活並設身處地，進而從企業的角度創造最大利益。而這也是對於接班人培訓的一環，它讓家族繼承人學會尊重員工，懂得尊重員工的繼承人，未來才會獲得員工們的支持與尊重，雙方互相尊重，企業體也才能和諧地運作下去。

拉貝諾進一步提到，大多的家族成員都認識家族集團企業中的2,000位高階管理人員。這意味著雙方花了很多時間彼此了解、合作、溝通，甚至是進一步彼此欣賞。對於穆里耶茲家族集團來說，領導者必須是對公司最有用的人，這樣的人選並不是非得家族成員不可。因此他提醒 – 無論企業的繼承人是否為家族成員，他都應具備能獲得人們敬重的能力，也必須願意和別人共事，而不僅僅是讓別人為自己做事，這樣才是企業長治久安之道。

接班養成之路 培訓與考核並重

其實傑拉德·穆里耶茲早在1996年就開始進行接班事宜的籌畫，而真正於2006年交班給自己的外甥凡內·穆里耶茲 (Vianney Mulliez)，長達十年的接班布局，重點全放在接班人的養成、培訓及考核。

穆里耶茲家族不崇尚高學歷，像傑拉德也僅念到高中，相對地他們更傾向於家族繼承人的能力培養及內部督導。他們會針對每一位繼承人提出培訓計畫，確保每個人都能對當前家族集團企業的營運有最清楚的認識，以便未來接班或加入管理，也藉此傳承家族對商機和企業家的鑑別力。此外，他們也致力於讓盡可能多的家族

成員透過各個層面參與家族企業的運作，並對這些人的職涯發展與實際能力進行跟蹤考核，以確定他們未來能否成為企業領導者或是業務專家。

為了避免無能的家族成員拖累家族企業，並觀察其是否具備領導才能或其他方面的專才，他們會要求那些願意加入家族集團企業的家族成員需從基層做起，例如當時傑拉德在爺爺的紡織工廠就是先投身於製造生產線，然後變成家族洗染店的領班，接著才管理紡織廠成為接班人。



集團旗下的各家企業都設有一個指導委員會或董事會，除了希望指導委員會或董事會的主席是家族成員外，公司的高階管理階層可以由外部的專業經理人擔任。每位指導委員會的成員每年都要多次檢視自己的交接班計畫 – 這不僅包括最高領導階層的交接班任務，還涵蓋了各階層每一個人員的相關事宜，如此縝密地規劃並執行交接班計畫，期間更時時予以考核追蹤，為的就是實踐穆里耶茲家族的格言「Tous dans tout」，意思是同心共治，靠著開放、分權及眾人的努力，讓家族集團企業成長不墜。

回饋社會 助青年追夢

在家業規模日漸茁壯的百年發展歷程中，維持一貫低調作風的穆里耶茲家族卻不吝於關注社會回饋議題，他們在控股公司旗下設置了多個基金會，如為弱勢青年提供資金和教育支援的歐尚青年基金會（Auchan Youth Foundation），就是秉持「伴隨青年走向成功」的理念，鼓勵年輕人培養技能、找到自己的抱負、實踐自我理想，而任何員工都可以提案向集團申請補助，以協助基金會達成伴隨青年邁向成功的目的。投身公益與社會回饋，也是穆里耶茲家族再度具體展現企業家精神的最佳應證。

將近一甲子前，還是一間從破舊廢棄工廠改建成的商店，現今已成為橫跨世界30多個國家、七千多個據點，營業額達台幣2.6兆元的全球消費性通路巨擘，穆里耶茲家族透過信念一致的家族憲法與完整的家族治理機制，讓家族成員共創共享集團企業的利益，進一步更借助家族內部豐沛的人力與資源，為該家族的未來創造出了無限的可能。相信維持低調、穩健作風並時時體現企業家精神的穆里耶茲家族，將會持續枝葉繁茂，朝下一個百年邁進。👥

本文內容參考摘錄來源：

1. 《董事會評論》，台灣董事學會出版，2012年12月
2. 《基金會於家族企業集團中的角色比較：以台灣新光集團及法國歐尚集團為例》，李青翎，國立中山大學管理學院國際經營管理碩士學程碩士論文，2015年1月
3. [家族憲法：治家傳業的根本法](#)
4. [兩個家族的傳承故事](#)
5. [五代傳承的穆里耶茲家族](#)
6. [尹衍樑的親密夥伴歐尚集團 背後神祕家族大公開](#)
7. [法國頂級家族裡的企業家精神](#)
8. [家族接班 法國歐尚有一套](#)
9. [法國歐尚零售通路集團海外營業額占60%](#)
10. [義大利華商加盟歐尚購物中心 開啟華企轉型新途徑](#)
11. [大潤發官方網站](#)

國際觀點分享



HARVEY NASH / KPMG 2019 CIO調查報告

2019年由Harvey Nash與KPMG共同進行的Harvey Nash / KPMG CIO 調查報告已發行21年，本年度的CIO調查是全球最大規模的IT領導人調查。此報告調查期間為2018年12月13日至2019年4月4日，橫跨108個國家，共計有3,645位IT領導人參與。

主要發現：

- 近半數（44%）的企業期望在未來三年內從根本上改變他們的產品、服務或商業模式。
- 三分之一的受訪者表示在五年內人工智慧 / 自動化將取代20%以上的角色，但大多數受訪者（69%）認為新工作角色的出現將彌補被取代的工作。
- 近三分之二（63%）的企業允許「業務管理的IT」支出，在IT團隊不參與的情況下創造機會以及增加隱私與安全性。
- 67%受訪者表示難以找到合適的人才，技能短缺的問題創歷史新高。三大最缺乏的技能分別是大數據 / 分析、網絡安全與人工智慧。
- 目前較少的CIO參與董事會，相較於在兩年前的71%，現已下降到58%，但CIO的影響力仍然完好。有66%受訪者仍對於CIO影響力有感，相較於去年的65%為高。
- 網絡犯罪持續上升，過去2年內有32%受訪者曾遭遇重大網路攻擊（去年為33%），然而受訪者對於處理網路威脅的信心有逐漸提升。
- 近半數（44%）受訪者大規模採用雲端技術，20%受訪者至少有小規模採用物聯網、隨選平台、機器人流程自動化及人工智慧。
- 4%受訪者表示已在某種程度上實現了量子運算，儘管還在非常初始的階段。👤

NEW !



↓ [下載2019 CIO調查報告](#)

延伸閱讀！

- [2019 KPMG全球CIO（資訊長）調查報告：人才需求篇](#)
- [2019 KPMG全球CIO（資訊長）調查報告：關鍵變革篇](#)

家族時事瞭望



資金匯回專法 三大鬆綁

境外資金專法上路月餘，為解除台商觀望疑慮，財政部提出一項從寬認定，及二項解禁。首先，針對母子公司設備交易，將採從寬認定；其次，針對「產業創新條例」中未分配盈餘投資、及創投股東等兩項租稅優惠，均放寬可同時享有專法及產創租稅優惠。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.9.15

家族企業傳承壓力 KPMG：93%國內企業仍希望經營權留給子女

KPMG安侯建業針對國內中小企業進行調查，受訪企業中有84%表示，對傳承規劃已有想法，但高達93%的家族企業仍希望將企業的經營權傳承給家族成員，尤以自己的子女為主，不過，有超過60%的已接班二代表示，家族企業第一代仍在決策上發揮其關鍵影響力，顯示「職位接班」未必等於「決策接班」。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2019.9.11

揪金控家族股東藏鏡人 金管會再補槍

金管會為推動「股東持股透明化」方案，8月29日宣布連法人股東是「私募股權基金」時，也需揭露背後持有私募基金受益憑證達5%者，如此將有助於揪出「假外資」，防堵一些國內投資人繞到海外、透過私募基金，再回頭握有金控或銀行持股的現象。

▶ [閱讀全文](#)

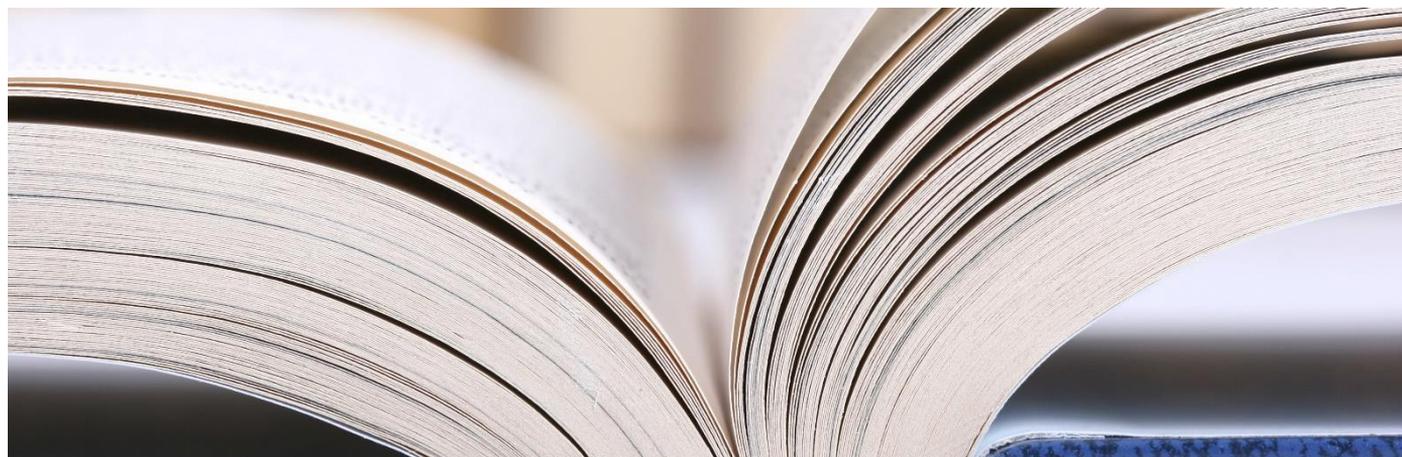
本文摘錄自蘋果日報 | 2019.8.29

創二代的新傳家學：揭開跨國五大傳承普世價值，有哪些？

《遠見》今年的接班大調查定焦在「傳承必傳元素」，並邀請國外接班傳承研究權威范博宏、莫頓，進行台灣、中國、韓國及歐洲、東南亞地區企業接班傳承跨國大調查，彙整五大構面進行比較。調查發現，台灣最強調家族誠信與祖訓，對傳承進度最有急迫感，但可惜的是，企業內部理念溝通不足，共識度極低。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2019.8.29



莫頓：台企家族色彩重，對引入專業經理人態度保守

歐洲工商管理學院 (INSEAD) 家族企業國際研究中心主任莫頓·班奈德森 (Morten Bennesen) 發現台灣有95.3%仍由家族人士擔任最高企業領導人，但歐洲只有76%。也因此，台灣在聘用高階專業經理人、獨立董事會的觀念就相對保守。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2019.8.29

防洗錢評鑑 我升格「一般追蹤」

行政院於8月25日宣布，亞太防制洗錢組織 (APG) 四十一個會員國或地區，在日前的年會中採認對台灣第三輪相互評鑑初步報告的成績，為最高等級之「一般追蹤」，等APG完成法定程序後，台灣將成為繼澳門之後獲得此成績者，免除遭降等的可能。如此一來，將可避免因被列入加強追蹤，導致資金匯出、匯入大受影響、金融機構在海外的業務也不會受到限縮、避免國人赴海外投資遭受嚴格審查等不利結果，國際聲譽與地位也不會大幅貶落。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2019.8.26

家族企業接班 陳美伶：靠公私協力一同達成

國發會主委陳美伶表示，國內98%台灣企業都是中小企業，要永續發展，順利傳承是相當重要的議題，而家族企業要能順利傳承接班，首先是外部法規制度要健全，這屬於政府工作，會責無旁貸把機制建立好；其次，則靠企業本身的治理能力，這塊則靠「公私協力，內外兼修」。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自中央社 | 2019.7.22

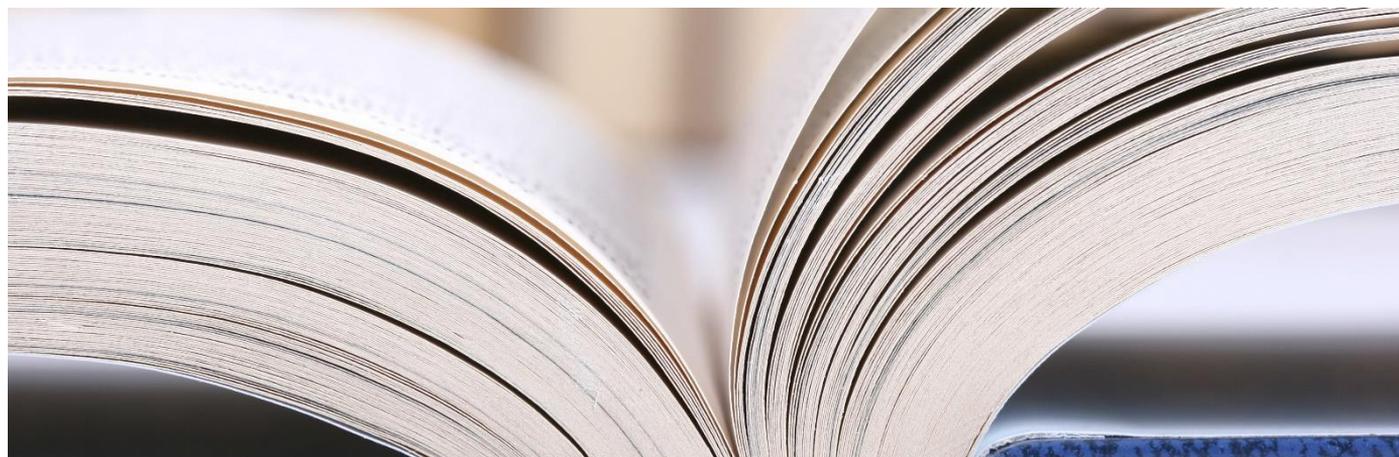
會計師真心話 培養家族企業接班人的關鍵是...

家族企業傳承是一種讓家族世代間對話的過程，在傳承的過程，可把許多與家族及企業發展的認知做溝通及互動，逐次修正，進而找出共識以確保家族傳承與事業傳承能夠在預期的軌道上進行。

但代際間對於議題的理解和優先順位常常存有極大的歧異，KPMG安侯建業家辦辦公室最近的「家企傳承」調查，代際之間觀點的歧異，再次印證了我們的觀察，如何把差異縮小，達成共識，其實才是傳承成功與否的重要關鍵。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.7.18



台商賣大陸資產 留意四稅事

因應美中貿易戰，台商如果要調整中國大陸地區的土地與廠房，可能會面臨許多當地稅務問題，KPMG安侯建業分析，最主要需要面臨的稅目包括增值稅、土地增值稅、企業所得稅與股東所得課稅等，須留意這四種稅目的課稅基礎與稅率議題。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.7.16

上市櫃董總家族化 嚴管

整頓上市櫃公司董事會，金管會研擬對董事長、總經理為同一人，或互為配偶、子女等親屬的上市櫃公司，擬採取兩大強化措施，包括須增加獨董席次一席以上、過半董事無經理人兼任。證交所及櫃買中心明年修改規章，對有兼任情況的公司強制採取強化措施，至於上路時間，屆時會參採業者建議考慮給緩衝期，例如等董事任期屆滿再適用等。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.7.7

因應中美貿易戰遷廠 KPMG：要從進場、營運與退場思考

在中美貿易戰趨勢下，KPMG安侯建業稅務部執行副總丁傳倫建議，遷廠可以說是牽一髮而動全身，若考慮到其他國家投資設廠，可從進場、營運和甚至將來退場或吸引新投資人方面思考。

台商遷廠其中一個目的是要取得非大陸地區製造的產地證明，以避免被美國加徵懲罰性關稅，首先應了解如何符合該國原產地規則。但KPMG安侯建業稅務部協理廖月波提醒，因為產品是要進口美國，要注意美國海關是否能同意該認定。

[▶ 閱讀全文](#)

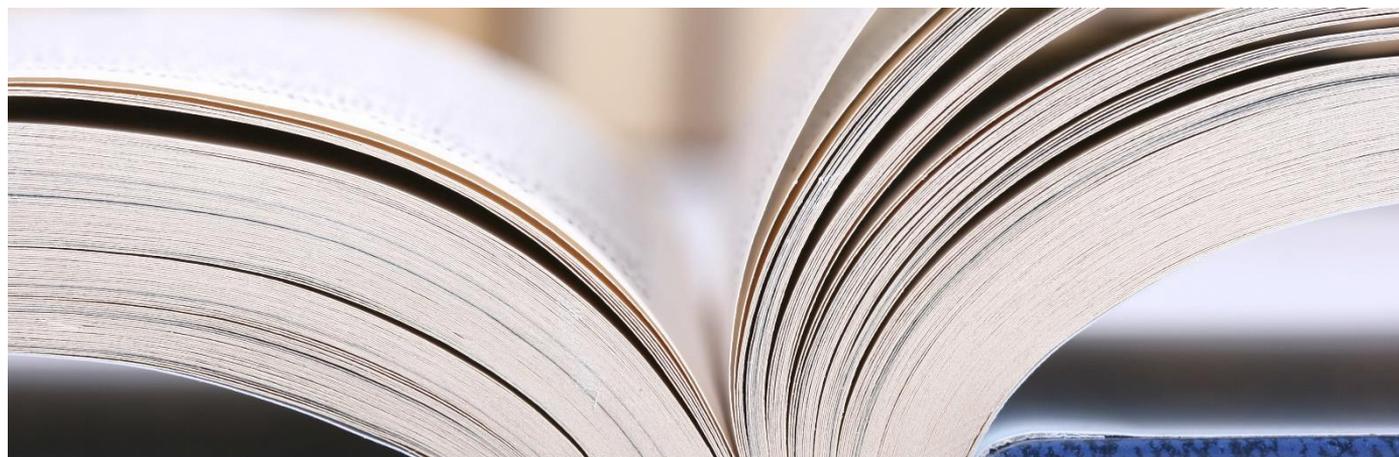
本文摘錄自工商時報 | 2019.7.4

資金匯回專法適用 會計師提醒台商注意四要件

立法院7月3日三讀通過「境外資金匯回管理運用及課稅條例」，台商從海外匯回資金第一年稅率8%、第二年10%，其中70%以上用於直接或間接實質投資，稅率可再享減半優惠，也就是降為4%、5%，KPMG安侯建業稅務部營運長張芷表示，對於台商要特別注意境外資金匯回必須經過兩階段審查、資金匯回時效性、資金控管及動用嚴格控管、實質投資的申請期限等四要件。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.7.4



揭秘「家族辦公室」 五張圖幫企業傳承

家族辦公室是從歐美流入亞洲的新概念，由第三方機構制定家族憲法、掌管資產投資與傳承計畫，甚至管理家族後代教育和慈善活動，從銀行家、基金經理人、律師到稅務規畫等，都可以是家族辦公室的成員。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾表示，每次在為富豪家族開始規劃傳承接班前，會藉由接班人選任與養成、所有權架構與傳承、家族治理與企業治理、風險的治理與管理、價值與文化的傳承等五張圖，以評估該家族理解自己處於甚麼位置，並召開所有利害關係人的會議，並中性地蒐集所有人的意見並達成共識，才能讓家族辦公室運作成功。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自商業週刊 | 2019.7.4

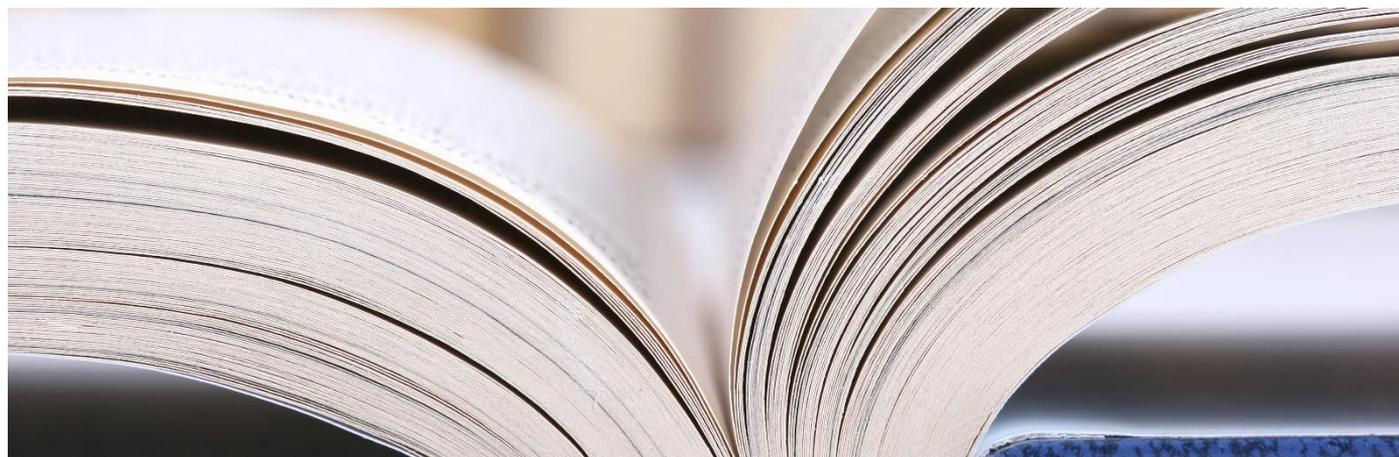
管理大師西蒙：66%隱形冠軍都是家族企業

美中貿易戰讓全球貿易量下滑，但《商周》走訪「小鎮台霸」發現，它們受貿易戰衝擊有限，正因它們擁有隱形冠軍的特性：「不可或缺」且「深受信任」。

被譽為「隱形冠軍之父」的德國管理學者赫曼·西蒙（Hermann Simon）表示，在全球價值鏈被瓦解之際，台灣很有機會取代「不再賣給美國的中國產品」和「不再賣給中國的美國產品」，填補市場缺口。他也指出全球66%隱形冠軍為家族企業，這使得公司更願意在危機中做長期投資。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自商業週刊 | 2019.7.3



家族辦公室



活動花絮

【百年傳承心法：東西方家族企業成功傳承之道】論壇 對人的重視 奠基百年企業的根本

為了能一窺百年家族企業特殊的傳承心法，KPMG 安侯建業於9月11日與中華法務會計研究發展協會、國立政治大學法學院財經法學中心、中華家族傳承發展協會共同舉辦【百年傳承心法：東西方家族企業成功傳承之道】論壇，邀請美國知名企業集團喜來登連鎖酒店（Sheraton Hotel Chain）的實際繼承人 Ms. Mitzi Perdue 分享家族企業成功傳承心法及啟示，同時也邀請了專家學者針對國內家族企業在傳承治理的作法以及家族價值對企業傳承的影響等進行分享。

本次論壇主講人 Ms. Mitzi Perdue 除了是一位企業家外，同時她的夫家為美國知名的 Perdue Farms 家族，本身即為二個西方重要家族企業的主要成員，她分享身處於喜來登連鎖酒店及 Perdue Farms 兩大家族企業中，她觀察到這兩大家族企業成功之道皆有一個共通點，那就是對於「人」的重視。她舉例，例如喜來登酒店在創立初期即投注大量資金在更新員工餐廳等外人看不到的設備，以及 Perdue Farms 連續17年來每個月皆會邀請員工到家裡聚餐，並由老闆親自招待等等，都是讓員工備受重視的舉動。

Ms. Mitzi Perdue 提到喜來登連鎖酒店創辦人同時也是她的父親 Ernest Henderson 曾說過：「好的領導者應該能賦予員工更好的願景。」因此啟發員工成為留任時間較長、請假次數較少且能為企業帶來更多新顧客及對生產力有顯著貢獻的優質人力，讓他們願意為你多走一哩路，將有助於帶領家族企業持續成長。此外，在家族內部營造凝聚力也是協助家族企業基業長青不可或缺的一環，她進一步分享到透過家庭聚會的安排、家族傳統的塑造及對於慈善事業的投入等，都是培養家族成員擁有高度向心力的關鍵，也是奠基該家族之所以成為百年企業的重要根本。



陳振乾主持會計師強調傳承應建立總體規劃



Ms. Mitzi Perdue 分享家族企業成功關鍵來自對「人」的重視



與談貴賓分享家族企業傳承與治理經驗

(由左至右：KPMG安侯建業家族辦公室陳振乾主持會計師、政治大學法學院方嘉麟教授、中華法務會計研究發展協會黃鴻隆理事長、喜來登連鎖酒店繼承人Ms. Mitzi Perdue、翰宇國際律師事務所合夥人胡玉瑩律師、逢甲大學跨領域設計學院余日新院長)

而相較於西方家族企業的傳承，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾在論壇中則根據KPMG於日前針對國內中小企業所作的調查，提出他對台灣家族企業傳承現況的觀察：包含84%受訪者對傳承規劃已有想法，但93%仍希望傳承給家族成員。而在受訪的已接班二代中，60%的一代仍在決策上發揮其關鍵影響力。另外，代際之間及家族成員間對傳承議題的理解和優先順位存有歧異，並缺乏有效溝通及衝突解決機制，因此，要讓世代間在不同的傳承議題中找出共識是極具挑戰。

陳振乾進一步表示，台灣家族企業的傳承應建立一套完整性、系統化及可執行的總體規劃（master plan），其中必須包含價值與文化、所有權架構與財富、家族治理與企業治理、風險治理與管理及企業發展與二代養成五個關鍵議題，以及一套治理機制，才能夠達到順利接班的目標，並讓家族企業再持續發展下去。👥

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。](#)



home.kpmg/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