



# KPMG 家族辦公室 季刊

2019年冬季號 | No.8

家族時事及議題觀察 | 家族企業透過私募基金思考轉型或轉進

家族企業調查報告 | 世代傳承大挑戰調查報告 —  
有效溝通及接班能力的養成

稅務專欄 | 不動產傳承面面觀

家族故事精選 | 百年品牌的浴火重生 —  
Tiffany的絕處逢生與LVMH時尚王國之崛起



# KPMG 家族辦公室

2019年冬季號 | No.8

---

## 主編的話

## 家族時事及議題觀察

4 家族企業透過私募基金思考轉型或轉進

## 家族企業調查報告

10 世代傳承大挑戰調查報告 — 有效溝通及接班能力的養成

## 專家專欄

14 稅務專欄 | 不動產傳承面面觀

17 美國稅務 | 2020年美國贈與稅最新免稅額度公布

19 顧問談新 | 建構整合性管理系統 協助企業傳承與知識管理

21 新策略·新思維 | 巨變領導·尋覓中道

## 家族故事精選

24 百年品牌的浴火重生 — Tiffany的絕處逢生與LVMH時尚王國之崛起

## 國際觀點

31 2019 KPMG Enterprise European Family Business Barometer

## 家族時事瞭望

## 家族辦公室服務團隊

# 主編的話



近幾個月在報章雜誌上看到數則震撼市場的家族企業消息，一是創設至今已有182年歷史的知名美國珠寶商蒂芙尼 (Tiffany & Co.) 在11月25日以162億美元 (約新台幣4,900億元) 將股權全數賣給了法國精品商酩悅·軒尼詩 — 路易·威登集團 (LVMH)；二是國內最大特用化學品製造商福盈科，在今年3月被中華開發旗下關聯企業優沛國際進行公開收購後，於11月29日下櫃；三是經營超過一甲子的老字號零食大廠 — 乖乖，繼去年家族兄弟家變而爆出經營權之爭後，近日又爆出經營權改由高雄地產開發商三地集團取得的消息。

觀察這些家族企業之所以進行股權的易主，未必是來自於經營不善或是業績下滑的因素，甚至企業的體質仍屬優良並擁有其特殊的價值，例如Tiffany，從原本是一家家族企業，幾經轉手後，至今雖已逐漸褪去家族經營的色彩，但依然無損其品牌的價值與珍貴性，LVMH主席兼執行長阿爾諾 (Bernard Arnault) 就曾表示：「Tiffany是擁有無與倫比遺產的公司，且在全球珠寶界享有獨特地位。」惟任何企業發展到一定的時間，往往會因為一些阻礙而影響到他們的成長，基於企業仍有繼續經營的前景，但又可能遇到家族接班不順的情況，使得企業的家族經營者不得不作出一些抉擇來讓企業重新轉型或轉進。

選擇從家族企業退出，對許多原有的家族經營者來說，絕對是一項艱難的抉擇，但也不是只能有「非生存，即毀滅」這二種極端的選擇而已，家族退出的方式其實是有一些不同的選擇，例如併購出售、引進私募基金部分出售，或是藉由上市櫃 (IPO) 的方式，家族仍保有控制權，再逐步淡出等型式。近來已有看到國內市場上有幾個家族企業開始採用引進私募基金作為傳承另類選擇的型式，KPMG在11月份舉辦了一場「私募基金與家族企業傳承論壇」，除了探討私募基金如何協助企業轉型外，也特別邀請了國內第一起引進私募基金而

進行「下市調體質，再重返上市」經典案例的復盛集團旗下復盛應用科技財務總監許廷儀，分享集團如何藉由私募基金持續創造企業價值及成功轉型與傳承的經驗。私募基金在台灣畢竟還屬於較為前衛的做法，眾多負面的說法與影響，以及法規的限制也令企業怯步，而透過實際企業的分析，我們可以更清楚地感受到引進私募基金不只是在財務上的協助，還有可能達到調整企業體質、導入新的思維與制度、改變經營團隊觀念及企業轉型等目的。只是運用私募基金作為傳承雖不用將其視為洪水猛獸，但是仍然應該慎重以待，作好家族內部的溝通，並尋求專家的協助，才有可能掌握做對的機會！本期季刊有相關分析說明。

國內眾多的家族企業正面臨世代交替的關鍵時期，傳承接班的議題已不容忽視，KPMG在2019年12月發布了最新的「世代傳承大挑戰」調查報告顯示，代際間及家族成員間缺乏有效溝通及相對的衝突解決機制是世代傳承的重大挑戰，也會影響接班的順利與否。同時，12月12日出版的商業周刊，也與我們合作，以報告的結果為封面報導內容，製作了專題，斗大的「情緒勒索」標題，令人震撼，但也確實反映出目前家族企業在傳承現況中世代間所遭遇的難題，因此，如何有效溝通，找出共識，把差異縮小，將會是傳承成功與否的重要關鍵。本期季刊亦有摘錄了報告的重點說明。

揮別2019年，2020年嶄新開始，隨之而來就要迎接農曆新年的到來，KPMG家族辦公室感謝各位這一年來的支持，在此先祝福大家事業順利、平安喜樂！👏



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



# 家族企業透過私募基金 思考轉型或轉進



文 / 陳振乾

KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

pedersonchen@kpmg.com.tw



今年3月，國內最大特用化學品製造商福盈科，為了解決接班傳承問題，決定引進外部策略性投資人的協助，由中華開發旗下私募股權基金「亞洲基金」為首的投資聯盟為投資所設立之「優沛國際」，收購其公司81.2%之普通股，每股收購價格為27.5元，成為福盈科實際控股股東，並於2019年11月29日下櫃，此舉引發市場關注，多家媒體亦針對福盈科此案例進行報導。福盈科是在台灣成立已有40年之久的「隱形冠軍」，生產紡織品化學助劑，包括Nike、Adidas各大運動品牌使用的防水等化學品，都是使用該公司的。這個老牌的傳統化學企業，過去幾年營運的業績雖然沒有大成長，表現仍相當平穩，之所以會作出這個賣公司的抉擇，筆者在12月間參加由中華開發與商周集團智富月刊合辦的【企業傳承領袖菁英論壇】，有機會與福盈科的二代莊詩蘋共同參與座談，瞭解她起心動念想找人進來幫忙的念頭，是緣起於接班後發現企業發展面臨瓶頸，無法再靠自己的力量讓企業持續創新了，因此她認知到企業如果想要再邁向下一個四十年，就必須跟她一起，由裏到外作一個「結構性的轉變」。

## 藉助外部力量 進行企業結構性改變

而她所謂「結構性的改變」，就是必須藉助外部人的力量來達成，但對第一代創業者來說，開創家業已不容易，如何能夠說服他們接受外人，著實需要花費相當多的時間溝通。在KPMG的調查報告中顯示，溝通是世代間傳承的大挑戰，如何「有效」溝通，更是一大學問；莊詩蘋也承認，要作這個決定，是花了很多的時間與其父莊才晉董事長溝通，並且寫了十幾版企畫書才同意的；但溝通的關鍵則在於，她從來沒有試圖想要說服父親接受她的想法，而是持續的與他溝通，並且改變他的思維邏輯，讓這件事變成是「一代自己想作的事」。把如何帶領企業邁向下一個四十年，變成是一代的事，所遭遇的阻礙固然會變小，但許多創一代害怕的是，引進外部人後，不僅家族的股權過度損失，經營權也會被第三方取代掉了，因而導致引狼入室。莊詩蘋作的第二個溝通關鍵，就是讓父親瞭解「股權的轉讓並不代表經營權的轉讓」，她以與其「擁有100%的股份，但只有1分的成績」，不如「擁有1%股份，卻可得到100分」企圖縮短兩代之間的思維邏輯落差，也明確地讓第一代了解，公司長久在資本市場上櫃，家族的股權早已被稀釋了，而藉助引進外部人的作法，是有機會藉機調整股東的結構，將原本散戶的結構轉化為對創造公司價值及在策略上能有幫助的專業股東（PE Fund）上；同時引進外部的股東，比較不會有家族股東多，情感上易有包袱的問題，在轉型的過程中，也比較能用專業的角度來協助，增加轉型力度。

## To be or not to be

在莎士比亞的戲劇《哈姆雷特》中有句膾炙人口的經典台詞「To be or not to be-that is the question」，「要做或不做，都是一種抉擇！」以此來形容目前許多家族企業面臨的現況，是再貼切不過了。所謂「創業不易、守業難」，對於家族型的企業來說，更不是一件容易的事；家族企業持有人之所以會想傳承給自己的子嗣，主要的原因在於強烈的情感連繫及延續家族典範的動機，因此他們的願景往往是由長期性觀點出發，永續經營是他們的任務，獲得成長則是他們明確的策略選擇。然而，家族企業發展到一定的時間，一些阻礙可能會嚴重影響他們繼續成長，例如：產業市場的改變、新科技的影響、不穩定的政治環境與法規遵循、競爭者出現、不良的策略規劃、人才短缺、接班人難覓及經營團

隊老化等的阻礙及挑戰。此時，家族企業的經營者就可能開始需要思考是否企業仍有繼續經營下去的價值，如果要繼續經營，則將會面臨是否要繼續維持原來的經營模式，或是轉型、創新，亦或是退出的選擇。

## 延續企業價值的家族退出模式

家族退出可說是家族最難以抉擇的課題，但並非只有0或1二種絕對的選擇，可以思考採用的模式包括：一、全數出售給外部人（如被併購、收購）；二、部分出售（保有控制權、允許有少數股權），如採用私募基金、引進策略性投資人的方式；三、由管理者收購（MBO, Management Buyout）；四、上市櫃（IPO）- 先保有控制權，未來逐步淡出；五、家族僅維持控制所有權的架構等。這些模式，都是目前家族企業經營者在考量家族退出事業時會運用的方式，在市場上也不乏此類案例，倘若企業仍有其能夠發展的價值，透過這些方式，也可能是另一番轉型或轉進的機會，能夠再度成就企業。



## 透過私募基金思考企業轉型

像前述福盈科的案例採取私募基金、引進策略性投資人的模式，對於台灣的家族企業來說算是較為前衛的做法。私募基金在全球的運作雖已行之有年，但在台灣，企業相對歐美較為保守，不易接受外來資金的注入，同時也害怕私募基金會變成「門口的野蠻人」（意即不懷好意的企業收購者），在種種負面印象影響，以及台灣與私募基金相關之法規仍不夠完備的情況下，引進私募基金的作法目前仍較少為台灣家族企業所用。

事實上，撇開這些負面的印象，家族企業考慮引進私募

基金，除了可以提供財務支援外，協助企業進行財務操作外，也可能會帶來一些結構上的改變，像是企業的經營團隊可借助外部的力量來成長；因為企業在發展時，有時原有經營團隊的創造力可能會愈來愈衰退，許多的家族企業雖然是隱形冠軍，有其優勢，但也可能因為太過於專注於本業方面的單一專業，而常導致其一級主管乃至於經營團隊等習慣複製過去成功的模式來經營企業，如此可能很難因應外在多變複雜的商業環境及競爭態勢，因此，企業在希冀創新轉型的過程中，若能藉助外部的力量，可以提供具產業經驗的專業管理團隊，協助改變舊團隊的經營觀念，讓企業進一步被改造。另外，當企業成長到一個程度時，有時可能會找一些外部的空降部隊來擔任高階主管，但礙於文化的融合，致使存活率往往偏低，而透過私募基金提供的協助，引進現代化的管理制度，能夠讓新舊團隊的成員間產生一些質變，相互融合。

而私募股權基金多採用權益投資方式，對被投資企業的決策管理享有一定的表決權。私募股權投資者通常會參與企業的管理，也會進一步參與企業的董事會，幫助制定企業發展策略和經營計劃等。如此，更可能協助企業強化公司治理與董事會的運作。因為就企業治理而言，其核心單位是董事會，董事會的任命與運作影響著公司的價值甚鉅，根據學者葉銀華教授的研究，當上市公司最大股東擔任公司董事席位比率越低，則公司的價值越大，亦即董事會的外部化可以創造公司價值及股東價值，發揮正面的影響。

另外，當企業想要轉型時，透過私募基金深厚的人脈及國際觀也能幫助企業與國際資源連結，為產業帶來附加價值。而企業在出售股權時，可以拿到一筆資金，如何利用這筆資金去創造另一個更大的價值（指的不一定是財富的增加，也包括下一代對社會價值的提升），引進私募的方式，或可有利於家族企業再投資、重新轉型。

有些上市櫃的家族企業會利用引進私募基金而進行下市私有化，此舉並不表示他們要退出市場，而是更進一步想藉由下市，讓企業能夠重新整理經營架構，以為將來再上市作準備，可以說下市對他們來說只是一個過程，並不是目的。

## 引進私募基金的準備

綜合以上說明，事實上，私募基金並非全然要被看成是洪水猛獸，企業引進私募基金，除了資金的投資外，主要還是希望能夠達成調整企業體質、導入制度、打開眼界、改變觀念及企業轉型再造的目的。但是，家族企業若選擇與私募基金合作，還是要經過審慎的評估，同時經過充分溝通，使家族成員內部對未來的方向、想法一定要有共識，以避免日後不必要的爭端。而選擇引進私募基金，在進來之前企業與私募雙方對於每一個角色都要先設定好，引進後的公司治理方式以及未來企業發展方向也要清楚溝通，未來運作才能有所共識。另外，重要的是，私募基金的投資是有期間性的，一段時間後一定會再退出，因此選擇私募基金是屬於階段性的合作關係，雙方必須清楚溝通未來退出後的企業規劃，千萬不要避而不談。

一個企業的開展是何其不易，而在經過一段長時間的經營後，選擇家族退出更是一項艱難的決定，家族企業若想選擇以引進外部人的方式來延續企業價值，不管是採用全部出售或是部分出售，抑或是MBO等方式，必須要體認到出售事業是一生只有一次的機會，因此家族內對出售家族事業的想法、目標及對象須先確認清楚，才有可能掌握做對的機會！而企業若想引進合適的外部人投資，內部應有完整的帳務、財務透明系統，以及有良好的內部控制與內部稽核制度配合，更需要了解私法法規相關規定及趨勢、留意修法動向，同時，建議需適度尋求及諮詢合適的外部專業機構（如會計師、律師及顧問等）協助評估以引進合適的私募基金。最後，家族企業如能把出售後的資金進行適切的規劃運用，如再投資或與私募基金合作等，藉此將家族的能量及財富重新運用，投入到新的領域，為家族累積新的能量，也不啻為另一種傳承的形式，可賦予家族在傳承全新的定義。

本文內容參考來源：

1. 福盈科、開發資本出演「創意併購記」，〈今周刊〉，1198期，2019年12月9日
2. [台灣隱形冠軍的生存掙扎》兩代衝突下，我這樣說服爸爸賣掉公司……](#)
3. 《公司治理 – 全球觀點、台灣體驗》，滄海出版，葉銀華，P.23

商周集團【企業傳承領袖菁英論壇】

# 傳遞時代新價值 承接企業競爭力

根據KPMG《世代傳承大挑戰》調查報告指出，29%的中小企業第一代受訪者，嫌二代無意願接班，但有41%的第二代中小企業受訪者則抱怨父母不放權，彼此看法天差地遠，之間溝通的歧異，往往造成接班不順。把公司賣掉，尋求外部人協助，成為另一種延續企業價值的方式。針對此議題，KPMG家族辦公室主持會計師陳振乾、協同主持會計師郭士華2019年12月12日及25日也分別於商周集團智富月刊與中華開發在台北及台中共同舉辦的【企業傳承領袖菁英論壇】上，分享他們就《世代傳承大挑戰》調查報告結果的觀察，並與中小企業第二代、福盈科技副董事長莊詩蘋、中華開發資本私募股權業務部副總經理吳忠懌一同分享如何用另一種方式，開創出企業傳承新的意義。



陳振乾強調，家族間創造一個正式溝通的場域，是能有效溝通的關鍵之一。



(由左至右) 福盈科技副董事長莊詩蘋、中華開發資本私募股權業務部副總經理吳忠懌、陳振乾主持會計師、商周集團總經理朱紀中，共同討論傳承的另類選擇。



郭士華表示，東方社會易有尊卑感，造成二代視與一代討論傳承話題為畏途。

照片來源：商周集團提供

## KPMG【私募基金與家族企業傳承論壇】

# 企業價值持續傳承

許多家族企業在面臨傳承之際，傳與不傳對家族來說都是一項極重要的抉擇，規劃處理的方式亦各有選擇。有些家族企業會採用引進私募基金來作為傳承規劃的方式，而其中不乏所謂的隱形冠軍。這些體質良好的家族企業，為何會想要作出這樣的選擇？引進私募基金對企業到底能夠提供什麼樣的協助？又，企業該有什麼樣的準備以因應此類引進外部人的家族傳承模式？KPMG安侯建業特別於11月8日舉辦了【私募基金與家族企業傳承論壇】，邀請國發基金 / 產業創新轉型基金專案推動辦公室計畫主持人周霞麗處長、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、KPMG畢馬威財務諮詢（股）公司執行副總朱源科及、KPMG安侯建業稅務部副總洪銘鴻從不同角度探討私募基金帶來的影響。另外，國內第一個績優遺產引進私募基金的企業「復盛集團」的復盛應用科技財務總監許廷儀也與現場的與會者分享了企業下市調體質再重新上市的歷程與考量，並與國際私募基金代表Cornell Capital, Partner / Head of Asia, Joyce Hsu、中國信託全球企業融資處資深副總經理廖淳霖以及安侯法律事務所主持律師紀天昌共同就「私募基金如何持續創造價值，並成功協助企業轉型及傳承！」的議題進行討論。

KPMG畢馬威財務諮詢（股）公司執行副總朱源科觀察，相較於2009年前的榮景，目前私募股權基金在台灣投資的案件數及金額仍然偏低，但觀察私募股權基金在台灣之投資，已從早期的金融、電信業，轉往工業、生技醫療、民生消費、科技業等，他認為獲私募股權基金青睞的企業多具備獨特技術、可提供差異化產品及服務、獲利穩定、具成長及發展性、價值被市場低估，且與已投資公司可能達成綜效，因此私募股權基金對經濟發展是會具有一定的影響力。KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾則表示，家族企業以出售事業股權引進外部人來達成企業轉型或轉進是一種抉擇，但模式也有好幾種，以私募基金的方式，除了提供財務支援外，也具備國際產業資源的聯結、強化公司治理與董事會運作等優點，並有利家族企業再投資及重新轉型。

關於私募基金在與家族企業合作可能扮演的角色，Cornell Capital, Partner / Head of Asia, Joyce Hsu認為，應取決於家族企業在轉型升級的需求，像是有些企業在轉型時，有時需要作跨國的併購，但東西方文化的溝通及融合不易，透過私募基金專業人士的協助，有利於文化的對接。復盛應用科技財務總監許廷儀也透過集團與私募基金合作的經驗，建議企業應該要敞開心胸跟私募業者去談，同時經營團隊也要有信心，要有「就是因為企業夠好，才會被外部人看上！」的自信；另外，要瞭解的是，私募基金總有一天會出場，所以合作初期就應該把未來離開的方式講清楚，才能創造私募出場後企業價值能夠極大化。



引進私募基金協助進行企業轉型的模式，引發許多家族企業關注及討論。

# 家族企業 調查報告



# 世代傳承大挑戰調查報告 — 有效溝通及接班能力的養成



文 / KPMG家族辦公室

**KPMG**安侯建業聯合會計師事務所於2019年12月12日首度正式發表「世代傳承大挑戰調查報告」，本次調查並與《商業周刊》合作進行封面報導。調查結果指出，「有效溝通」及「接班能力的養成」，為世代傳承接班的重大挑戰。而調查中也觀察到，台灣的家族企業在傳承的過程中，交棒的上一代與接班的下一代代際間存在著觀點的歧異，因此要如何把差異縮小，達成共識，則是傳承成功與否的重要關鍵，對此，**KPMG**建議家族企業應及早設置一套完整性、系統化及可執行的總體規劃（Master Plan），才能讓家業傳承的計畫順利進行。

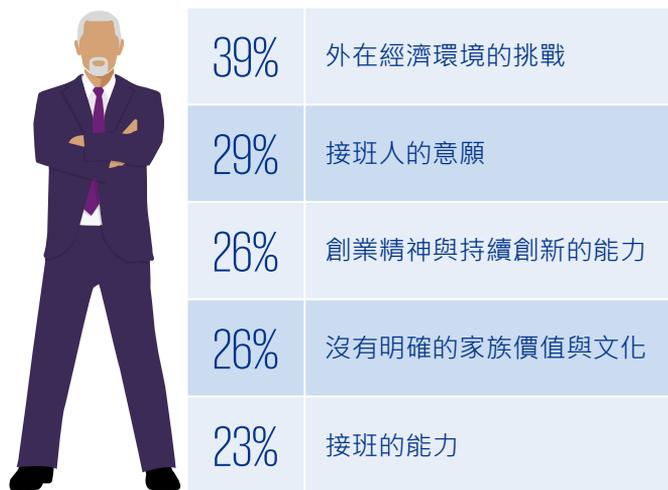
國內眾多企業正面臨世代交替的關鍵時期，傳承接班的議題已掀起一波討論熱潮，為了解家族企業不同世代對於傳承挑戰的看法與準備程度，本項家族傳承調查進行了近半年的時間，主題分別為此次發表的上篇「世代傳承大挑戰」以及2020年初即將發表的下篇「家族企業在傳承接班上能力養成的認知及準備」。從調查中發現，在眾多的傳承課題中，首先要克服的其實是上一代與下一代對於有關議題的理解及共識凝聚的過程，待雙方

及家族成員間能進行有效溝通後，接著才是接班人能力養成等課題。傳承大計向來都不是一蹴可幾，各個環節又牽一髮動全身，期望藉由本次的調查報告可供家族企業在開展或規劃傳承工作之參考。

## 調查報告五大主要重點

- 1.85%受訪的家族企業對於傳承已有想法，而其中94%的家族企業經營權傳承仍以家族成員為主，尤其是傳承給子女。
- 已由二代接班的受訪家族企業中，近六成表示，一代仍在家族企業中發揮關鍵影響力。
- 受訪一代對傳承的挑戰，聚焦接班人能力及意願；二代則關心決策模式及利害關係人衝突。
- 代際間及家族成員間缺乏有效溝通及相對的衝突解決機制。
- 家族企業對接班人養成仍傾向由基層作起；接班人能力的養成是企業傳承關鍵。

圖：世代間溝通的歧異 – 家族企業傳承或接班上面臨的挑戰



### 1 85%受訪的家族企業對於傳承已有想法，而其中94%的家族企業經營權傳承仍以家族成員為主，尤其是傳承給子女

「世代傳承大挑戰」調查報告發現，有78%的受訪對象表示，家族企業目前已面臨傳承的需求，其中有85%表示對家族企業傳承的規劃已有想法，仍有15%的受訪家族企業還未有具體的傳承想法。而在已有傳承規劃想法的受訪者中，94%的家族企業希望將企業的經營權傳承給子女或其他家族成員，尤其近9成仍以子女為優先考量。

KPMG觀察，這種「家業子承」的調查結果雖然很符合東方多數傳統家族企業的想法及作法，但要注意的是「接班意願」與「接班的能力」將是能否繼續接棒傳承的關鍵。家族間需要著手進行家族企業價值與文化的建立，讓子女能夠認同家族企業；同時對於子女接班能力的養成也宜盡早規劃，以免面臨人才斷層及傳承期間遞延的狀況發生。

### 2 已由二代接班的受訪家族企業中，近六成表示，一代仍在家族企業中發揮關鍵影響力

KPMG認為，所謂的家族企業職位上的接班，不一定就等於能在決策上完全的交棒，對於何時放手，如何進行決策交班，向來都考驗著交棒者的智慧。因此建議企業的創一代，應該要能在了解二代對於經營企業的精神與想法後，予以充分的支持及協助；二代如果在企業中提出一些想法，一代不必急於全盤否定，而是能夠適時提醒，與二代溝通進行調整，並協助其落實調整為實際的作為，這樣將同時有助於培養出接班人的自信心，以及願意做事且勇於負責的態度來。

### 3 受訪一代對傳承的挑戰，聚焦接班人能力及意願；二代則關心決策模式及利害關係人衝突

一代及二代在面對傳承挑戰的看法時，代際之間對於議題的理解和優先順位常存有極大的歧異，如受訪的一代較聚焦接班人能力及意願的議題；而二代則關心決策模式及利害關係人衝突，此也對應到前述調查出的一代往往在傳承後仍因為不放心而不願放手，也使得二代無法獨立決策，甚至產生代際間衝突的狀況。

### 4 代際間及家族成員間缺乏有效溝通及相對的衝突解決機制

KPMG認為，從調查中發現大部分的家族企業仍未有一套較有系統的家族治理系統及衝突解決機制，故常未能進行有效溝通，如此一來容易導致衝突的發生或產生了衝突卻沒有有效化解的機制。因此，建議家族內應建立一套溝通及衝突解決機制，基本上，有效「溝通」的能力也是二代養成的必要過程，更是決定傳承能否成功的關鍵之一。

### 5 家族企業對接班人養成仍傾向由基層作起；接班人能力的養成是企業傳承關鍵

調查報告指出有64%的家族企業一、二代受訪者認為最好的接班養成方式仍是要「從基層作起」，KPMG觀察，無論是採取何種接班的模式，最優先考量的是要讓二代在過程中，學習認識「企業的核心能力」與「家族的核心能力」，同時思考如何將企業的核心能力轉化成企業的核心競爭優勢，加上家族核心能力的加乘，進一步創造出另一種全新的核心動能，為家族企業開拓新局。

「認識家族企業的核心能力」是接班人能力養成的第一步，而要如何進一步開展接班人能力的培養？KPMG建議，基本上，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看，並可更明確地依照企業的規模、接班的人數、意願及能力等安排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。

### 總結

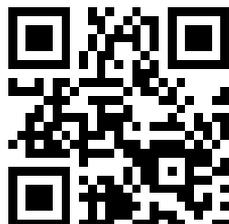
從本次的調查中觀察到台灣的家族企業目前雖已有傳承相關計畫，但仍然缺乏一套完整性、系統化及可執行的總體規劃 ( Master Plan )，為了讓傳承計畫能順利推展，KPMG建議須盡早著手建立一套包括：價值與文化的傳承地圖、所有權架構及財富的傳承地圖、家族治理與企業治理地圖、風險治理與管理地圖，以及企業發展與二代養成的傳承等五張策略地圖及一套治理的機制，以確保接班者能夠承先啟後、與時俱進，讓家族企業能夠順利發展，永續傳承！👨👩👧

詳細內容，請點選下載：

或手機掃描QR Code下載：



[《世代傳承大挑戰調查報告》](#)



# 專家專欄



# 不動產傳承面面觀



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



據日前報章所載：「一名網友表示，今年繼承媽媽名下房子，媽媽2018年買入總價1,000萬元，房貸還有750萬元，等於媽媽只留給他250萬元。他想以原價1,000萬賣掉，結果發現，房子的公告現值是250萬，依照房地合一稅算法，市值1,000萬-公告現值250萬=獲利750萬。由於持有才滿一年，稅率是35%，房地合一稅竟然得繳262萬元，等於賣房子要倒貼12萬元，簡直快昏倒。」以往常透過繼承傳承不動產的觀念是否面臨改變？

## 不動產傳承稅負問題

自古有土斯有財的觀念，使得不動產一直是國人在投資選項中極為重要的標的之一。也因此，不動產傳承亦是家族傳承中很重要的一環。以往，不動產傳承往往透過「繼承」方式進行，主要是因為不動產係以公告土地現值及房屋評定現值（以下合稱公告現值）計入遺產總額，而公告現值多半低於市價許多，而且繼承方式移轉土地免課土地增值稅，最重要的是，子女繼承後再將

土地賣掉，土地的前次移轉現值也會調高至繼承時的公告土地現值計算，土地增值稅負就會降低。然而這一切在「房地合一課稅」新制實施後，依所得稅法第14-4條第1項規定：「第4條之4規定之個人房屋、土地交易所得或損失之計算，其為出價取得者，以交易時之成交價額減除原始取得成本，與因取得、改良及移轉而支付之費用後之餘額為所得額；其為繼承或受贈取得者，以交易時之成交價額減除繼承或受贈時之房屋評定現值及公告土地現值按政府發布之消費者物價指數調整後之價值，與因取得、改良及移轉而支付之費用後之餘額為所得額。但依土地稅法規定繳納之土地增值稅，不得列為成本费用。」當子女出售時，其計算所得稅之原始取得成本將為繼承當時之公告現值，而非當初實際對外購入之成本，

因此墊高了未來的出售所得，可能使遺產稅及所得二者相加後之總稅負增加。

## 釋例

K董於太太過世後，開始規劃身後事，想購買108年市價1億2,000萬元的不動產（公告土地現值2,000萬元及房屋評定現值800萬元，共2,800萬元），於同年並移轉給已成年獨生女。假設3年後女兒擬以1億5,000萬元出售（公告土地現值2,600萬元及房屋評定現值700萬元，共3,300萬元）。在不考慮登記規費、印花稅、消費者物價指數調整及其他必要費用情形下，分別針對不同轉讓方式，說明並比較各別情境間之稅負差異如下：

單位：新台幣

	稅目	贈與現金 由女兒直接購買	贈與	繼承
不動產轉讓階段	土地增值稅（註1）	-	-	免徵
	契稅（註2）	-	48萬	免徵
	贈與稅（註3）	1,981萬	254.8萬	-
	遺產稅（註4）	-	-	142.7萬
	小計	1,981萬	302.8萬	142.7萬
日後出售階段	土地增值稅（註5）	120萬	120萬	120萬
	契稅（註6）	42萬	42萬	42萬
	房地合一稅（註7）	480萬	2,320萬	2,320萬
	小計	642萬	2,482萬	2,482萬
合計		2,623萬	2,784.8萬	2,624.7萬

註1：公告土地現值一年公告一次，在同一年度內取得的土地多次移轉，因為公告現值未調整，而不必繳納土地增值稅。

註2：800萬×贈與契稅6%=48萬

註3：贈與現金(1億2,000萬-220萬)×20%-375萬=1,981萬

贈與不動產(2,800萬-220萬-48萬)×15%-125萬=254.8萬

註4：繼承不動產(2,800萬-1,200萬-123萬-50萬)×10%=142.7萬

註5：土地增值稅

(1)申報現值總額=2,600萬

(2)原規定地價或前次移轉現值總額=2,000萬

(3)土地漲價總數額=2,600萬-2,000萬=600萬

(4)漲價倍數=600萬÷2,000萬=30%<100%

(5)一般用地應納稅額=600萬×20%=120萬

註6：700萬×買賣契稅6%=42萬

註7：買賣取得房地合一稅(1億5,000萬-1億2,000萬-600萬)×20%=480萬

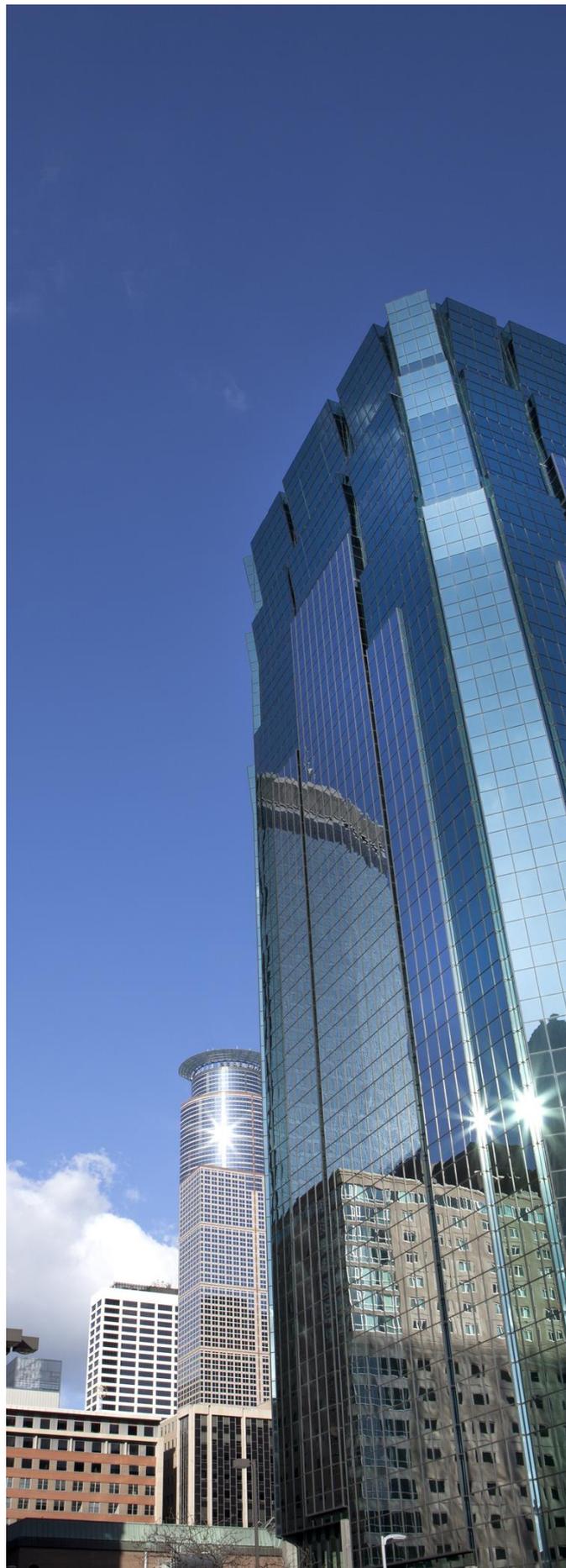
受贈或繼承取得房地合一稅(1億5,000萬-2,800萬-600萬)×20%=2,320萬

由上表分析可知，因公告現值加計房屋評定現值低於市價許多，故許多人會採用贈與或繼承方式移轉不動產，因其稅負相較直接贈與現金來的低。另也會考量遺產淨額在5,000萬元以下係課10%的遺產稅，而贈與淨額要在2,500萬以下適用贈與稅率為10%，又遺產具有較高的免稅額1,200萬元（贈與稅的免稅額為220萬元）及較多的扣除額（喪葬費扣除額123萬元、直系血親卑親屬扣除額50萬），再加上透過繼承方式可免徵土地增值稅及契稅，故一般情形下，如只有不動產者，或規劃轉換成不動產者，透過繼承方式可能是較普遍的不動產傳承方式。

然而，必須提醒注意，房地合一稅上路後，一定要考量該不動產未來用途，主因繼承及受贈取得之不動產，當子女出售時，其財產交易所得之計算，應以交易時之成交價額減除繼承或受贈時之房屋評定現值及公告土地現值按政府發布之消費者物價指數調整後之價值，與因取得、改良及移轉而支付之費用後之餘額為所得額，再減除當次交易依土地稅法規定計算之土地漲價總數額後之餘額，按規定稅率計算應納稅額，申報個人房屋土地交易所得稅，其計算所得稅之原始取得成本已非當初實際對外購入之成本。且房地合一稅就短期間內轉讓不動產亦課徵較高稅率（持有1年以內：45%、持有2年以內超過1年：35%、持有10年以內超過2年：20%、持有超過10年：15%），故短期內出售恐付出更多的稅負成本。

### 資產規劃 詳加考量傳承目的

就家族資產傳承規劃而言，應仔細考量是否為104年12月31日以前取得可適用舊制之房地、不動產傳承之目的，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面臨的房地合一稅，反而得不償失。另外如果能把不動產留給特定繼承人，透過繼承方式就必須考慮應繼分及特留分的影響，且在房屋協議分割登記前，房屋所有權為全體繼承人共同共有，亦將影響該不動產之使用收益及用途。建議應詳加考慮可能的狀況，統整問題，才能有效達成財富傳承並且能持盈保泰的目的。👨‍👩‍👧



## 美國稅務

## 2020年美國贈與稅最新免稅額度公布



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



美國國稅局 ( Internal Revenue Service ) 11月公布了2020年贈與稅的免稅額度，以作為計算聯邦贈與稅時所使用的基本免稅額度。隨著2017年美國稅改反映了變化制定的措施，個人免稅額度從500多萬美元增加了一倍，達到贈與終身免稅額度為每人11,580,000美元，同時高於2019年的11,400,000美元。另外，2020年的年度免稅額度保留為每個受贈人每年15,000美元（通貨膨脹指數），與2019年相同。

公布後自2020年1月1日施行，於2021年申報2020年度贈與稅開始適用。換句話說，個人可以將11,580,000美元留給繼承人，而無需支付聯邦贈與稅，而美國公民的夫妻兩人若透過規劃，可以從贈與金額中扣除兩倍終身免稅額度，即23,160,000美元。要特別注意一點，這種優惠增加的免稅額度將在2025年後停用，回落至500萬美元左右。

表：美國贈與稅的終身免稅額度摘要

單位：美元

終身免稅額度		
年度 \ 身分別	單身	夫妻
2017年	5,490,000	10,980,000
2018年	11,180,000	22,360,000
2019年	11,400,000	22,800,000
2020年	11,580,000	23,160,000

相關公告內容還解釋，利用2018年至2025年生效的優惠贈與稅終身免稅額度，在2025年之後不會受到不利影響。換句話說，美國國稅局表示，如果終身免稅額在2025年之後降低，之前年度使用的優惠調高免稅額度將不會被收回。另外公告內容還確認，已故配偶未使用的終身免稅額度將按已故配偶去世時年度生效的終身免稅額度，而不是根據尚存配偶去世時有效的終身免稅額度。

案例說明

假設：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。2020年父親贈與兒子一棟別墅，市價評估為12,000,000美元，由於年度免稅額度是15,000美元，因此15,000美元的贈與是免納稅的。差額11,985,000美元可以選擇使用終身免稅額度。計算結論是2020年度需要申報贈與稅，同時需要計算繳納的贈與稅。

2020年度應申報納稅的贈與計算如下：

單位：美元

贈與稅計算市價總額		12,000,000
免稅額度	(年度免稅額度)	(15,000)
	差額	11,985,000
	(終身免稅額度)	(11,580,000)
應納稅的贈與		405,000

在此提醒讀者，美國的贈與稅採取自行申報制度，納稅義務人員申報贈與稅，並且正確計算及繳納稅負之義務，納稅義務人對申報內容應注意核對相關資訊是否正確，以免受罰。

( 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

# 建構整合性管理系統 協助企業傳承與知識管理



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



許多企業都有引進ISO認證制度，有更多企業導入ERP企業資源規劃系統，股票公開發行以上的公司亦會請券商或顧問輔導，建構九大循環制度。但很多企業擁有這些制度認證或系統，卻只淪為當ISO外部稽核到場前，指定一位熟悉該制度的同仁連加三天班「補憑證」作業的狀況；企業的ERP也僅使用總帳會計結帳模組，進銷存明細帳無法與現場實務勾稽，生管與產銷靠線外Excel人工排程；更大的風險在內部控制九大循環，只在券商或會計師實際審查時認真地落實，審查通過後僅止於內部稽核流程與表單落實度，即便把稽核主管位階提升到可直接向董事會報告，也只是個形式，無法發揮風險預警或策略性風險校準的積極作為。

## 制度淪為填表單，流程憑經驗

上述的三大管理系統很少企業願意靜下心來思考其內涵，更慘的是，如果公司覺得ISO是品保的事、ERP是資訊及財會要負責的、九大循環內控制度是內部稽核要看的，則制度淪為填表單，流程則是憑經驗，再好的管

理系統將淪為紙上談兵，時間一久就全變了調、亂了套。常常聽說有些現場的老師傅請假，某些製程機台就會當機，跟著父執輩打拼的叔叔伯伯才四十幾歲，年資卻已經二十幾年，再三到五年就可以申請勞保退休，開始倚老賣老，讓資淺的員工看不下去，留不下來，形成惡性循環。公司上下都說：「我們有完整的制度，但落實度很差。」說穿了就是人治大於法治，讓制度表單分門別立，沒有整合與持續要求落實，無怪乎老一輩放不下，因為所有的人都根據經驗辦事，制度只是參考！「徒法不足以自行」，薑還是老的辣，讓二代挫折連連！

## 應用制度 整合系統

管理系統的整合並不困難，但經營者要有耐心與決心，因為同一件事無需設計兩、三套報表，只是為了應付稽核需要。程序上我們可以應用一個制度作為整合的標準（建議以九大循環內控為基準含括面較廣），各式表單與作業程序、作業標準書或管理辦法可以互相對照索引，並註明該流程上下串連的部門、職位以及系統，當表單與流程或系統改變時，只要調整一個地方，就可以全部更新或串聯，如此一來，公司上下在同樣的管理系統平台下作業，可以減少雞同鴨講的謬誤，降低溝通不良的頻率，更重要的是，可以藉此串聯全公司的制度、表單與流程，形成一個綿密的管理系統，提升管理的效率與精確度。

## 精實管理 紮實服務

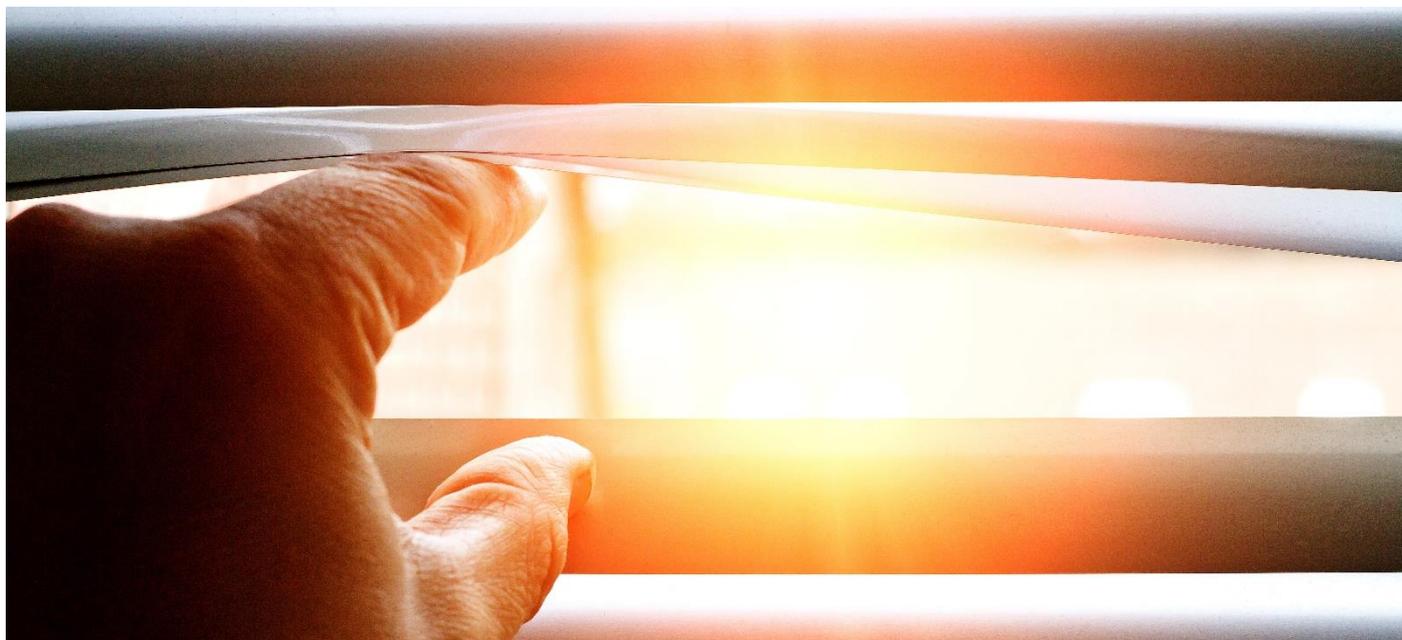
根據統計，企業放在ERP的電子表單只有實體營運面的30%—40%，上述的梳理程序在KPMG叫做「後勤」或「行政管理」流程的精實管理，或稱作「精實服務」。精實管理過去大多應用在製造現場，與採購、製造、品保等流程相串聯，消除八大浪費是精實管理的核心精神，實施得當將大幅提升生產效率並減少營運成本。精實服務則是著重在行政後勤如業務、採購、帳務以及人力資源等服務支援流程的優化，整合ISO、ERP以

及內控九大循環等表單與流程，形成一個企業整合性的管理系統，不再各說各話，各行其事。整合後的管理系統主要資訊平台仍是ERP，但必須輔以俗稱ERP II的MES、SCM、CRM或PLM，必要時KM平台是個串聯的好工具，電子簽核以及商業智慧軟體BI的應用，將會協助企業如虎添翼。對二代來說，紮實的管理系統整合工程，讓傳承與知識管理將不再虛幻！👥



新策略 · 新思維

## 巨變領導 · 尋覓中道



文 / 余日新  
逢甲大學  
國際科技與管理學院暨  
跨領域設計學院院長



《英國經濟學人》於11月29日的封面以Inequality Illusions為主標題，提出對當前最廣泛被接受之世紀經濟難題的反思，這個年代在短暫記憶、淺層思考與膝蓋反應的制約下，經濟學人再度印證其執全球財經雜誌牛耳的龍頭地位。文中對於一比九十九的社會運動提出經濟分析，2011年佔領華爾街後，所得與財富的不均現象是否得到舒緩？抑或不均本身的命題是政治的、社會的，而非經濟的？文中對二十一世紀資本論的作者皮凱提（Thomas Piketty）與兩位角逐美國總統的民主黨大將Elizabeth Warren與Bernie Sanders提出理論與政策的修正建議。無論事實的真相如何，這個封面故事所涵蓋的美國現象、英國數據或法國論述外，闡釋企業家的心態篇幅不多，卻特別耐人尋味！

企業家若是憑著良心經營事業，賺錢本不是什麼見不得人的事，因為經營事業獲利本為天經地義的，只是這個時代的辛苦人太多了。追求獲利的過程中，若犧牲了環境與生態的永續、勞工的權益或福利，自不可取！但是，企業家精神中的承擔風險與承受壓力乃是經營事業者的日常，往往非一般受薪階級所能體會，台灣企業家獲得的超額報酬又不若美國完全資本主義社會那麼驚人，

台灣社會近年來卻隨著似是而非的國際論述、或隱或現地表達「仇富」的心態，加上政客有刻意操作，整體而言並非健康的發展。

1986年諾貝爾經濟得主Milton Friedman認為企業組織對社會最大要負的責任就是獲利，引此，不在獲利雷達圖上出現的規劃都屬不務正業。1990年代，全球正在持續擴張的酒酣耳熱中，Friedman的「諍言」也在諾貝爾獎的光芒中持續引領社會大眾對此一課題的風向，然而，對於社會責任的重視卻悄悄轉向。進入新的千禧，由中國紅利帶動的全球化進程出現了微妙的變化，尤其2008年金融海嘯後，新型態的經濟秩序對於可持續（Sustainable）與社會（Social）面向的經營績效日益重視，近年國際投資法人對於ESG（Environment、Social Responsibility、Corporate Governance；簡稱ESG）的揭露極其重視，由資本市場驅動公司致力邁向更高境界，也呼應筆者三年前《創實》一書中所揭櫫的新策略7S中的兩道考題。從總體面而言，各種努力似乎也在朝向聯合國2015年發布的2030可持續發展目標（Sustainable Development Goals；簡稱SDG）校準（雖然進度與成效有如牛步）。種種跡象都顯示即將邁入第21世紀三個十年的企業家精神，需要關照的層面更廣泛了。

伴隨著不均的詮釋（無論真偽），社會接受（Socially Acceptable）成為網路時代中的判準依據，公關化或小編化取代沈默的大眾，成為偏誤的主流卻不見得真實的感知。緊接著企業社會責任，大學社會責任與社會企業近年來得到高度關注，彷彿把左派的分配正義與右派的市場誘因加起來除以二就會得到「中道」似的，成為修復資本主義缺陷、或恢復社會主義公平的利器。然，正確的心態才是關鍵，否則只會淪為假道學的美麗裝飾。當前許多魚目混珠的「社會企業」把原本立意良好的設想稀釋為社會的不良資產，玷污了真正有心投入、有所作為的社會企業之品牌形象。公關化的企業社會形象只會混淆善盡社會公民的起心動念，或壓縮企業真正投入社會關懷的力度，相信我們的下一代對於偽君子與真小人之間，具備更敏銳的判斷力與更強烈的評價。

利己獲利的追求並不可恥；利他公義的追求也不見得高尚；人性尊貴與卑賤的差異只存乎於心，除了當事人，外人實在難以置喙。不過，當社會接受的價值日益重視社會責任時，企業家順勢致力於社會績效的提升已不是一

則道德考題，而是經管考題，畢竟許多實證研究都發現，關注ESG的企業在財務表現上也遠超越其同儕廠商。

投資社會優勢，一如其他的投資計畫，需要對於前提、邏輯與收益都提出妥善的解釋，其中收益部分應提出更廣泛的利害關係人評估，倘若「利」之所趨是計天下利，就請經營者勇敢、大聲地說出來吧！反觀那些建構在利害關係人的良善基礎上所進行社會優勢的套利，將經不起時間考驗的魚目混珠，被埋葬在社會接受的廢墟中。

無論個體面的ESG或總體面的SDG，真實面對人類的挑戰、開創共同的未來，將會義利兼容、名利雙收。🌍

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新（2019）。20191203 巨變領導·尋覓中道。

[格物致知](#)

# 家族故事精選



# 百年品牌的浴火重生 Tiffany的絕處逢生與LVMH時尚王國 之崛起



整理 / 林妍伶

**轉型**與創新是企業立於不墜之地的不二法則，百年品牌亦然。

Chanel，在創辦人蓋布瑞兒·香奈兒（Gabrielle Chanel，亦稱Coco Chanel）於1971年去世後的10年間，儼然成為一個進入遲暮之年的品牌，但在經營團隊聘任了知名的設計大師卡爾·拉格斐（Karl Lagerfeld）後，非但重新改造了Chanel，還將該品牌推升到時裝精品界的極致。LV，在路易威登家族掌權的年代，也歷經了淬鍊轉型的過程，1854年成立以來歷經了三代所堅守的皮包工匠精神，有感於業務規模擴大須調整企業體質，因而在第四代掌門人亨利·拉卡米耶（Henry Racamier）手中，逐漸將LV轉型成為工匠技術與經營者分離，並吸納了高級名酒與香水品牌的LVMH控股公司（酩悅·軒尼詩－路易·威登集團，Moët Hennessy－Louis Vuitton, LVMH Group），搖身一變讓LVMH成為邁向世界舞台的知名品牌。無論是策略的調整、行銷手法的新嘗試甚或轉型，都是企業為了迎戰時代轉變及消費型態改變所做的突圍

行動，而近期轟動精品業的美國珠寶品牌Tiffany與歐洲LVMH集團的結合，更是為兩大百年精品品牌呼應潮流、貼近消費市場之企圖，做了最佳的詮釋。

10月底，各大報章雜誌斗大標題報導著「LVMH與Tiffany的世紀購併」，根據雙方協議，LVMH將以每股135美元、總金額162億美元現金收購Tiffany，並預計於2020年中完成。此樁併購案是繼2011年收購寶格麗Bulgari（以下簡稱Bulgari）後，LVMH再度大手筆買下知名珠寶品牌，交易金額也刷新了集團本身及精品業的紀錄，成為史上最大規模的一筆併購案。

## Tiffany文具飾品起家 二代接手後家族色彩漸退

Tiffany成立於1837年9月18日，是由查里斯·路易斯·蒂芙尼（Charles Lewis Tiffany）及其友人約翰楊（John B. Young）共同創立，第一家店命名為「Tiffany & Young」，設立於美國紐約百老匯道259號，一開始是販

賣文具、雨傘、中國古玩及陶器的文具飾品店，開業第一天營業額僅有4.98美元，但他們並沒有因此氣餒，日後的生意也在兩人用心的經營下漸有起色。1853年，創辦人查里斯·路易斯·蒂芙尼買下公司所有權，並將公司更名為「Tiffany & Co.」，也逐漸朝珠寶業發展。

1902年，查里斯·路易斯·蒂芙尼去世，公司由他的兒子路易斯·康福特·蒂芙尼 (Louis Comfort Tiffany) 繼承，同時他也成為Tiffany首屆設計總監，並在紐約第五大道的店創立了藝術珠寶部門，進行頂級珠寶的研發與設計。

鑑於他對於藝術的天分與素養，引領Tiffany珠寶商品融入美國設計明顯特有的質感，不但奠定了日後百年不墜的Tiffany風格，在他的努力下，Tiffany也成為了家喻戶曉的珠寶品牌。然而，比起珠寶設計，路易斯·康福特·蒂芙尼更醉心於玻璃彩繪藝術的創作，甚至還曾成立Tiffany Studios專門販售彩繪玻璃燈及器具，日後他更將重心轉往藝術創作及新藝術運動的推廣上，而Tiffany也逐漸褪去家族經營的色彩。

## 沃爾特·霍文 (Walter Hoving) 助業績翻紅 納入雅芳又墜落谷底

Tiffany被賣掉已經不是第一次，路易斯·康福特·蒂芙尼於1933年離世後，公司幾經轉手，1961年以沃爾特·霍文為首的Hoving Co.，從鞋類配件及服裝零售業Genesco手中買下Tiffany 52%的股權，他自己則自1955年起，便擔任Tiffany董事長的職務長達25年的時間。

在沃爾特·霍文的領導下，Tiffany從每年銷售額衰退至約7百萬美元的頹勢，谷底翻身成為年銷售額一億美元的企業。但他萬萬沒想到，1979年法國低價位化妝品公司雅芳集團 (Avon Products Inc.) 竟以迅雷不及掩的速度用1.04億美元的價格收購了Tiffany，沃爾特·霍文本人也在隔年辭職，之後雖然他積極向雅芳洽談欲買回Tiffany，卻從未獲得正面的回應，沃爾特·霍文締造的Tiffany傳奇也就此畫下句點。

併購過程中，雙方的結合是講究能在彼此的利基點上產生截長補短的綜效，這包括財務的健全、擴大品牌效益或讓商品線更加完整化，然而當時的雅芳無論是在品牌定位或企業形象上，都與已是珠寶業領導品牌之一的Tiffany差距甚遠，因此在雅芳入主後，負面效應開始反映在Tiffany實際的銷售數字上。

## 幾經轉手，卻無損品牌的價值與珍貴性

過了四年，1984年，時任董事長威廉·R·錢尼 (William R. Chaney) 及幾位Tiffany主管，在中東投資集團「阿拉伯投資銀行 (Investcorp)」的支持下，以近1.36億美元的價格從雅芳手中買下了Tiffany，並隨後於1987年公開上市，在發行了400萬股普通股後，阿拉伯投資銀行當年旋即出售了所有的持股，此舉為其至少賺進了1億美元。

時至今日，Tiffany主要的股東則由金融機構與私募基金公司所組成，包括美國投資公司Vanguard Group, Inc.、黑石集團 (Blackrock Inc.)、摩根大通 (JP Morgan Chase & Company)、美國對沖基金Lone Pine Capital, LLC 及美國銀行 (Bank of America Corporation) 等。



雖然Tiffany歷經幾度轉手，卻無損於其品牌價值的積累，甚至在經過了182年的淬鍊與轉型，Tiffany現在已是年營收近44億美元，在全球擁有300家門市、14,000多名員工的珠寶領導品牌，這大概是連創辦人查里斯·路易斯·蒂芙尼當初也很難想像到的。

## Tiffany困境：轉型失敗與流失年輕客群

然而這個象徵著美國優雅及洗鍊時尚的百年珠寶品牌，近幾年也面臨了品牌老化的轉型危機，主要是產品缺乏創新、電商業務落後、年輕客群流失，導致品牌光環逐漸黯淡。

有鑒於此，Tiffany於2017年起陸續進行多項的改革計畫，例如同年，就耗費2.5億美元改造了紐約旗艦店，推出門市結合顧客體驗消費的藍盒子咖啡館 (Blue Box Cafe)，拉近品牌與消費者的距離，藉此期望可以重新

獲得對其銷售額貢獻度高達41%的美國國內市場的青睞，同時也希望攬獲年輕族群及國際客群的關注。此外，2017年10月時，還推出了時隔15年的首款香水，時任Tiffany副總裁卡羅琳·納吉爾（Caroline Naggier）提到，Tiffany的品牌仍會專注於高級珠寶的定位，推出香水產品主要是著眼於香水的價格較親民，可以擴大Tiffany年輕消費族群的規模。

這些舉措在在都顯示為了讓千禧世代肯從荷包中掏錢買單，Tiffany可說是下足了苦心，雖然對於銷售成績有明顯的挹注，但在美國市場的需求萎縮與香港局勢動盪的影響下，卻又拖累了好不容易成長的業績。

### 經營者大力改革欲挽狂瀾

為了轉型，Tiffany除了調整經營策略外，人事高層也幾經變動，2017年，因前一年聖誕節業績的下降及Tiffany股價的持續衰退，在時任董事長柯瓦斯基（Michael Kowalski）的主導下，解聘了自2011年即加入Tiffany的法國籍執行長庫梅納爾（Frederic Cumenal），並大舉更換經營團隊，引進華爾街的積極投資公司Jana基金公司（Jana Partners LLC），由其持有4.47%的公司股權，成為Tiffany當時的第三大股東。

此外，柯瓦斯基與Jana更進一步改造董事會，柯瓦斯基本人不但讓出董事長的位置，董事會席次由原本的10席增加至13席，而3位新董事由Jana推薦引進。Jana的合夥人之一，之前擔任Bulgari執行長的特拉潘尼（Francesco Trapani），也在同時進入Tiffany董事會，他也是2011年LVMH併購Bulgari的關鍵人物，因此他的加入，似乎也為日後Tiffany與LVMH集團的結合悄悄地埋下了伏筆。

### LVHM 貝納爾·阿爾諾（Bernard Arnault）年輕即展現過人商業眼光

回過頭來，讓我們談談這樁併購案的投資者買家—LVHM集團的傳奇故事，主要的靈魂人物就是這位在業界風評兩極的LVHM集團主席兼執行長貝納爾·阿爾諾。

1949年，貝納爾·阿爾諾出生於法國北部的工業之城魯貝（Roubaix），他的父親讓·阿爾諾（Jean Arnault）經營一家名為費雷·莎奈爾的建設公司。他大學讀的是法國高等理工學院，1971年畢業後，隨即加入了自家公司擔任技術人員，三年後父親便將公司交由他管理，28歲即

繼承公司。爾後，貝納爾·阿爾諾不斷地擴充建築業及不動產開發之業務，甚至將版圖擴展到美國。在一次的美國出差行程中，因為計程車司機的一句話：「我或許不知道法國總統是誰，但我卻知道Christian Dior（以下簡稱Dior）。」他的商業敏銳度讓他嗅到精品業的吸引力及Dior品牌的發展潛力。

### 買下Dior開啟擘劃全球帝國之門

回國後，於1984年他積極說服父執輩將家業抵押給法國銀行，取得了四億多法郎的資金，終於收購了比阿爾諾家族產業大兩倍規模的紡織公司布薩克（Boussac），只因Dior就是在這家公司的旗下，而當時布薩克公司其實已瀕臨破產，且Dior的香水與化妝品部門業已賣給軒尼詩集團（Moët Hennessy）。

同時，年僅三十五歲的貝納爾·阿爾諾，也當上由費雷·莎奈爾公司擴大後所成立的阿嘉契金融公司董事長一職。接下來的五年間，貝納爾·阿爾諾陸續出售了布薩克公司剩餘的資產，唯獨保留下Dior，自此開啟了他擘畫全球精品帝國的大門。貝納爾·阿爾諾曾對英國《金融時報》提到：「我當時告訴我的團隊，我們將建立全世界第一個精品集團，Dior則是引領我們打造一切的開始。」



### 從Dior到Celine 複製成功的秘訣

鑒於貝納爾·阿爾諾在併購Dior前，即親眼目睹了Chanel轉型成功的模式，因此，他立即挖角對Chanel品牌重生有重大貢獻的碧翠絲·邦吉芭（Beatrice Bongibault）到Dior，藉此也補足他自身所缺乏的服裝業經驗與背景。而貝納爾·阿爾諾任人唯才，全權讓邦吉芭放心施展她對於Chanel品牌的敗部復活術，因此即使當時



邦吉芭因聘用義大利大牌設計師而遭受法國輿論的一片撻伐時，貝納爾·阿爾諾卻始終如一地支持邦吉芭，邦吉芭也沒有讓他失望，終於讓Dior重新擠身於國際精品服裝的行列，而Dior成功的秘訣也將不斷複製在其他品牌上。

貝納爾·阿爾諾認為有價值與潛力的品牌，即使因景氣循環而跌落谷底，一定會有再次重生的機會，若能善用此機會，則將進一步帶領該品牌邁向成功的高峰。因而在大刀闊斧改造Dior的同時，他接著買下了另一個業績虧損幾近倒閉的Celine，該品牌於1945年創立時是以皮革訂製鞋起家，因隨後的業務轉換至服裝產業跑道進行得並不順利，待貝納爾·阿爾諾接手後，將Celine重新定位為高級皮件的精品品牌，獲利由黑翻紅，終讓醜小鸭變天鵝。

### 敏銳的商業投資觀點 助其入主LVMH

貝納爾·阿爾諾曾說過：「在奢侈品業，你必須在過去的成就上起家。」從Dior及Celine的例子，我們似乎已觀察到貝納爾·阿爾諾善於趁品牌或企業在經營面臨危機時，逢低買進，在維持原品牌既有的精神與價值上，藉著Dior的模式重新改造品牌，賦予其新生命，幫助品牌成功轉型。1989年，貝納爾·阿爾諾趁著LVMH集團內部爭奪經營權時，靠著被其中一方拉攏的優勢，竟趁虛而入，反過來買下這個以工匠精神著稱的百年品牌LV，成為了LVMH的主席暨執行長，也是套用這種「先買再改造」手法的最佳演繹之一，之後更陸續收購了多家高級品牌，逐漸打造出他心中夢幻的全球跨品牌帝國。

目前LVMH集團業務範疇涵蓋有酒類、時裝皮革、香水化妝品、珠寶鐘錶、精品零售、媒體、飯店...等產

業，旗下共有近75個品牌，市值2,200億美元，其中精品品牌約有50個，除了Dior、Celine、LV外，還包含Loewe、Berluti、Bulgari等，以及最新的Tiffany，都是LVMH集團一員，更投資了串流影音網飛（Netflix）及家樂福等。

### LVMH集團的願景 – 資源共享、品牌創意各自發揮

貝納爾·阿爾諾對於LVMH集團的願景，是希望眾多的品牌在集團的架構裡，能比原品牌自己單打獨鬥匯集更多的資金、人才與銷售資源，並在尊重品牌既有的價值前提下，充分地讓其發揮創意。Bulgari現任執行長克里斯托弗·巴賓（Jean-Christophe Babin）曾對媒體提到，身處LVMH集團的好處是可以和其他品牌如TAG Heuer、Zenith進行交流，而且當Bulgari擁有額外產能但其他手錶品牌卻短缺時，不用再像以往受限於品牌的隔閡，還能進一步有效共用這些資源。

### 阿爾諾家族成員 任LVMH要職

面對LVMH複合式品牌的集團營運模式，貝納爾·阿爾諾安排了多位家庭成員在集團旗下擔任要職，除了他的父親讓·阿爾諾擔任LVMH監察委員會議長外，妹妹多明尼克·阿爾諾（Dominique Watine-Arnault）則為集團中FRED珠寶公司的總經理。為了日後的傳承接班鋪路，貝納爾·阿爾諾也將子女安插到集團各個事業體中任職，分別為與前妻所生的大女兒戴芬妮（Delphine Arnault）擔任LVMH集團執行副總；安東尼（Antoine Arnault）擔任Berluti執行長也是LVMH集團的通訊負責人；以及與現任妻子所生的亞歷山卓（Alexandre Arnault）為RIMOWA共同執行長；弗雷德里克（Frederic Arnault）則是

Tag Heuer的策略和數位總監，目前僅有年紀最小的兒子讓 (Jean Arnault) 尚未擔任職務。

雖然目前業界普遍認為戴芬妮成為貝納爾·阿爾諾接班人的呼聲最高，但貝納爾·阿爾諾本人卻表示他沒有鍾情於哪位子女，一切將取決於他們未來的能力和意願。但為了確保他離世後，辛苦建立的LVMH帝國仍可穩固地掌握在家族手中，貝納爾·阿爾諾設有一個私人基金會，防止子女出售LVMH股份，避免日後經營權落入他人之手。

此外，貝納爾·阿爾諾對於慈善事業的投入也別出心裁，LVMH集團底下的基金會提供實物給有需要的人，例如將小提琴借給有天分的音樂家，以鼓勵他們勇敢逐夢，當今樂壇著名的小提琴家溫格洛夫 (Maxim Vengerov)、科奇娜 (Laurent Korchia) 都曾是受惠者。

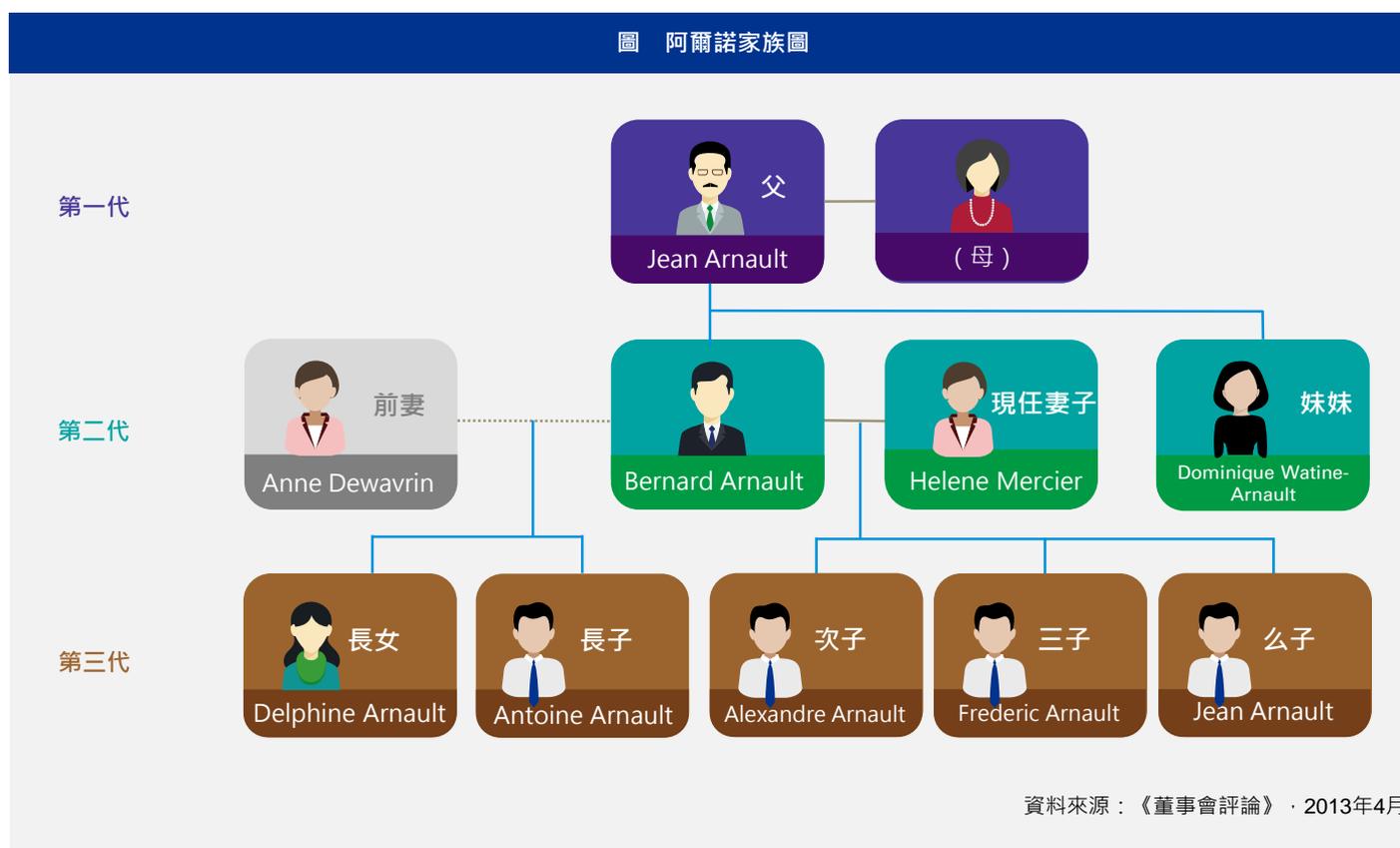
### Tiffany盼低潮重生 LVMH求壯大集團

日前LVMH集團與Tiffany兩大品牌宣布結合的消息傳開後，市場上普遍給予正面評價，根據《華爾街日報》報導，Tiffany之所以願意接受LVMH成為旗下第四個

珠寶品牌，是因為他們相信有LVMH集團的支持，可以有更好的轉型策略及成長動能，重新擦亮Tiffany的品牌。Tiffany執行長柏里歐洛 (Alessandro Bogliolo) 於收購案底定前，曾對媒體說到，「顧客們不會在乎你的股東是誰，他們真正在意的是你的產品、你的品牌、你的永續性以及你商品的美感，這些才是真正讓你成功的關鍵。」而對於LVMH集團而言，將擁有百年珠寶品牌資產的Tiffany納入麾下，將有助於補足集團內較弱的珠寶及鐘錶產品線，並進一步拓展美國的市場。

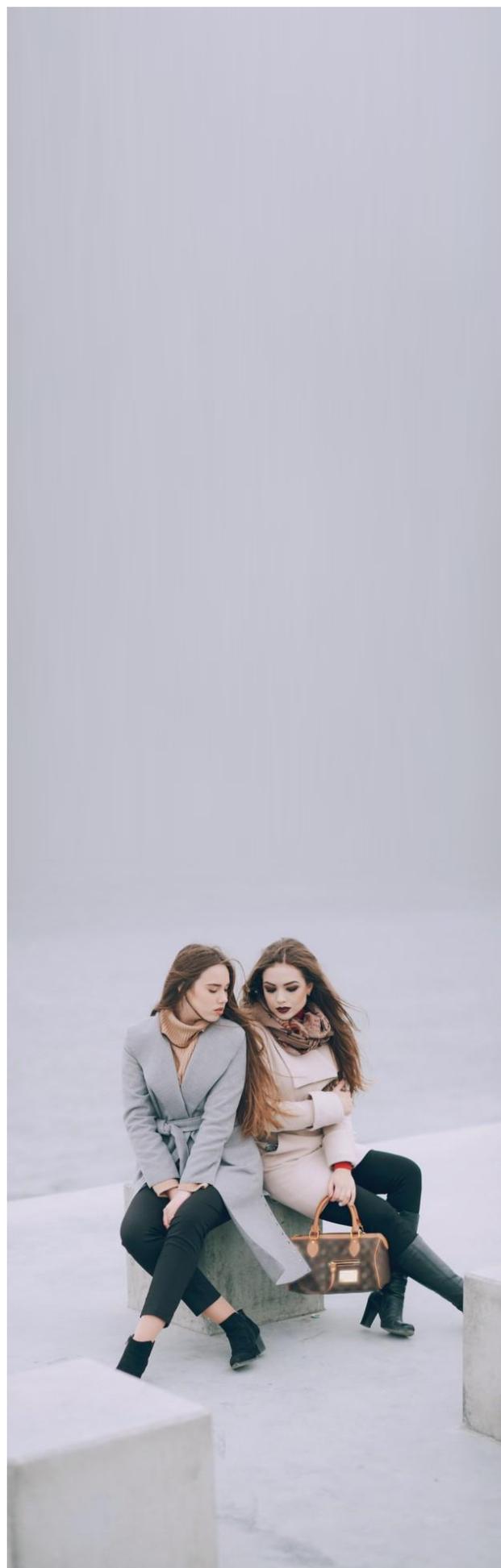
貝納爾·阿爾諾曾說過：「奢侈品品牌的建立相當困難，它需要創造一種根本不存在的消費需求。塑造時尚奢侈品牌，必須遵循一種公式：透過挖掘品牌歷史並用適當的設計師來詮釋它，定義出品牌的定位，並嚴格控制品牌的品質與銷售，進而巧妙地造勢吸引目光。」從Dior到LVMH之併購及轉型經驗看來，身為企業家也是投資者的貝納爾·阿爾諾，將其精準的眼光與資金投注在擁有百年珍貴資產的Tiffany珠寶品牌，勢必將再造品牌重生的神話；而對於Tiffany而言，又何嘗不是在面對環境改變、景氣低迷時所做的奮力一搏。日後貝納爾·阿爾諾如何發揮一加一大於二的綜效，各界都在拭目以待，無論是採取何種模式進行雙方之磨合與加乘，我們相信，最終都將引領這兩大百年品牌朝永續經營之未來邁進。

圖 阿爾諾家族圖



本文內容參考摘錄來源：

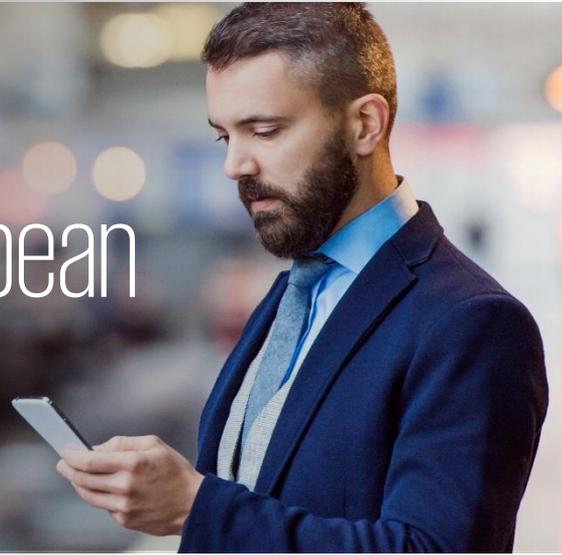
1. 《LV時尚王國》·長澤伸也·商周出版·2004年5月
2. [穿著喀什米爾的狼！擠下比爾蓋茲...LVMH主席如何用「暴力收購哲學」·成為世界第二有錢人？](#)
3. [「文茜世界財經周報」·2019年12月1日](#)
4. [當求婚不再流行·Tiffany做了什麼事·變年輕人心中「潮牌」？](#)
5. [4900 億的世紀購併！LVMH 能讓 Tiffany 重新閃耀？](#)
6. [是真愛！揭開LV豪砸4900億併購營運下滑Tiffany的盤算](#)
7. [LV老闆娶Tiffany的世紀購併！建築公司職員起家·他如何「買」成奢侈品集團霸主？](#)
8. [世界首富可能換人當 LVMH為何出手收購成長下滑的Tiffany？](#)
9. [歷史上的今天》9月18日—傳奇珠寶公司蒂芙尼180周年「Tiffany Blue」都是源自於她](#)
10. [名牌傳奇 Tiffany藍色誘惑](#)
11. [Tiffany官方網站](#)
12. [Big Spender：玻璃色誘 百萬一盞燈](#)
13. [說·流行 / TIFFANY竟是郵購始祖！從賣文具變珠寶王國](#)
14. [WALTER HOVING, 91; HEADED TIFFANY'S FROM 1955 TO 1980](#)
15. [Tiffany Control Sold by Genesco; 52% Interest Bought by Group Led by Walter Hoving](#)
16. [TIFFANY'S SALE SET TO EXECUTIVES](#)
17. 《New York Magazine》·1984年10月15日·P.38、P.43
18. [TIFFANY'S NEXT SALE: ITS STOCK](#)
19. [Big Investor in Household Names](#)
20. [阿拉伯投資銀行Investcorp官方網站](#)
21. [Yahoo財經!](#)
22. [砸2.5億美元在一間78年的老店上·Tiffany是如何贏回年輕世代的心？](#)
23. [往年輕族群行銷奏效：Tiffany換新董事長](#)
24. 《董事會評論》·2013年4月



# 國際觀點



# 2019 KPMG Enterprise European Family Business Barometer



根據 KPMG 2019 年 11 月中發布的「KPMG Enterprise European Family Business Barometer」調查報告顯示，儘管面對未來日益高升的經濟與政治環境的不確定性，62% 的歐洲家族企業普遍仍對於未來充滿信心，受訪的家族企業認為，包括人才爭奪戰、營收衰退及法規制度的變遷，將會是當前所面臨的主要挑戰。然而，當傳承計劃的概念快速在歐洲家族企業間發芽時，創新、人才訓練、教育及多樣化會是有助於家族企業因應瞬息萬變世界局勢的關鍵優先事項。

本年度的調查由 KPMG Enterprise and European Family Business 進行，調查對象涵蓋了歐洲 27 個國家的家族企業管理階層，共回收 1613 份。KPMG 全球主席 Jonathan Lavender，同時也是 KPMG 全球家族企業業務服務共同負責人（KPMG Enterprise & Global Co-leader, KPMG Enterprise Family Business）表示：「歐洲家族企業現正面臨全球貿易戰、政局不穩定、經濟衰退恐懼、民族意識提升、英國脫歐與氣候危機的衝擊等挑戰，若在多年前，遭遇任何一個以上的議題，都將可能導致經濟活動趨緩並觸發商業前景悲觀，但在現今，儘管如此，這些家族企業面對未來仍保持著正面的態度，無論即將面臨何種挑戰，歐洲的整個企業社群都有信心能戰勝它。」

**Europe's** family businesses remain positive about the future at a time of rising economic and geopolitical uncertainties. Innovation, training and education, and diversification are key priorities as they adapt to a fast-changing world—while planning for succession is increasingly on families' minds.

These are among the key findings from the eighth European Family Business Barometer, a survey of Europe-based family businesses produced by KPMG Enterprise and European Family Business (EFB). Researchers surveyed 1,613 family business executives in 27 countries across Europe for this year's report.

“Europe's family businesses are confronted by trade wars, geopolitical uncertainty, recession fears, rising populism, Brexit and the climate crisis. Years ago, any one of these issues could have triggered an economic slowdown and driven rampant business pessimism,” says Jonathan Lavender, Global Chairman, KPMG Enterprise & Global Co-leader, KPMG Enterprise Family Business. “Yet despite these many challenges, these family businesses remain positive about the future. Europe's entire business community can take heart from confidence that whatever comes, we'll get through it.”

## Key highlights

- 62 percent of respondents are confident or very confident about their business's outlook for the next 12 months. Optimism is especially high among family businesses in Ireland (91 percent), Portugal (78 percent) and the Netherlands (67 percent).
- 59 percent of respondents report rising turnover over the past 12 months, while another 28 percent said that turnover remained steady.
- 72 percent say innovation is a key priority for the next 2 years, along with workforce education and training (64 percent) and diversification (50 percent).
- 63 percent of respondents feel the war for talent is their top business concern, up from 53 percent last year. 62 percent of respondents are also concerned about declining profitability, and 60 percent are worried about regulatory change.
- 37 percent of respondents report increased international activity over the past 12 months.

## Succession top of mind as business families look to the future

Succession is poised to become a critical topic for family businesses across Europe over the next 5 to 10 years. It's estimated that US\$15.4 trillion will be transferred globally by 2030; US\$3.2 trillion of which will be transferred in Europe.

In this year's survey, 35 percent of respondents say they intend to pass ownership of the business to the next generation, while 33 percent plan to pass on management responsibilities as well. Only 27 percent say they intend to transfer oversight responsibilities, perhaps suggesting the senior generation would like to keep a close watch on the business for a while longer.

While 84 percent of respondents say they currently have a family member as president or CEO, only 62 percent believe a family member will occupy that role in the years to come.

“Older family businesses still have family members in charge, but this may become less common in the future. Families will increasingly feel that they need outside expertise to help the business navigate a complex and constantly changing environment. As businesses grow more global and more digital, external executive leadership can bring the experience, skills and independent perspective needed to innovate, take strategic risks, and prosper,” says Tom McGinness, Global Co-leader, KPMG Enterprise Family Business.

### European family businesses remain committed to the European project

As a new European Commission and EU Parliament settle in, Europe’s family businesses are eager to see politicians make trade a priority. One in three respondents (35 percent) feel the EU’s key priority should be completing the single European market, while 20 percent believe the EU’s main priority should be taking the lead on championing free trade.

Other priorities mentioned by the business families are ensuring the education system is preparing Europe’s students for the jobs of the future, climate change and regulating the digital economy.

“It’s encouraging to see some alignment between the interests of family businesses and those of European politicians, in that there’s a shared ambition to embrace necessary reforms, further trade, and complete the single market. Business will want its voice heard as reforms take shape,” remarks Olaf Leurs, Tax Partner, Meijburg & Co, KPMG the Netherlands. 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻



↓ 下載 [《European Family Business Barometer》](#)

# 家族時事瞭望



## 情緒勒索 台灣企業交不了棒真相

在德國與日本，許多企業因交不了棒瀕臨倒閉，而時值第一次接班潮的台灣，面對企業交棒卻也困難重重，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾指出，一切皆肇因於奠基在親情之上的溝通不良，並提醒留意一代、二代甚至是與家族成員溝通時的角色轉換，以及溝通場域的選擇。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自商業周刊雜誌 | 2019.12.11

## 乖乖易主 三地集團掌經營權

食品大廠「乖乖」的經營權又異動，三地開發取得乖乖過半股權，在董監事改選中拿下三個董事和一個監事席次，乖乖董事長職位改由三地開發董事長鍾嘉村接手，其表示目前聚焦在乖乖的優化管理，將投資新廠房及建立觀光工廠，要讓老招牌重新發光。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.12.7

## 鞏固家族事業經營權 閉鎖性公司有妙用

2015年9月上路的公司法「閉鎖性股份有限公司」專節，藉由限制股權移轉的設計，有助於家族企業透過家族控股公司的成立，進而集中家族股權、鞏固經營權，已成為家族企業傳承的新工具。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2019.12.2

## 家族企業長青的六大祕訣

許多打破富不過三代的家族企業，其家族企業永保長青的六大祕訣為：商業策略、傳承、所有權、公司治理與領導、創新與創業、家族治理。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2019.11.29

## LVMH以162億美元收購TIFFANY 成精品業有史以來最大筆交易

LVMH集團與Tiffany於11月25日共同發表聲明表示，LVMH將以每股135美元、總價162億美元價格收購Tiffany，並預計於2020年年中完成交易，藉此將強化LVMH在珠寶業的地位。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自今周刊雜誌 | 2019.11.25

## 境外資金回台 留意三要件

境外資金專法上路以來，台北國稅局特別提醒，企業應留意海外資金屬性、資金來源、外匯專戶管理等三重點，須符合專法之要件，才能達到投資減稅的目的。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.11.22

## 台企接班危機 8成6企業面臨人才斷層

台灣的家族企業正面臨接班人危機，根據104人力銀行發布的「2019台灣接班人暨關鍵人才大調查」結果顯示，86%的企業面臨人才斷層的危機，71%則尚未進行傳承接班計畫，僅有13%的企業認為人才質量足夠。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自大紀元 | 2019.11.21

## 張忠謀真正接班人 台積電大爆發的關鍵推手！

台積電雙首長制運行500多個日子以來，台積電總裁暨副董事長魏哲家透過嚴謹的企業治理，積極開拓業務、投入研發，讓台積電在今年半導體產業衰退的狀況下，仍微幅成長，也讓人對於專業經理人領導公司的後張忠謀時代，充滿期待。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自財訊雜誌 | 2019.11.18

## 未上市櫃股票遺產 繼承人別漏報

繼承人向國稅局申請遺產清單時，除了需登記不動產、上市櫃股票之外，未上市櫃股票也包含在內，此類的股票遺產，在營利事業申報營利事業所得稅時，會隨著所附的股東名冊而揭露，因此提醒繼承人別漏報。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合晚報 | 2019.11.1

## 父認股權轉讓子 國稅局視「贈與」要課稅

對企業擁有實質掌控力的父親，若放棄認股權利，轉讓予二等親的兒子，國稅局認定需要課「贈與稅」，並表示因有不少家族控股公司持有集團公司股票，當利用現金增資稀釋上一代持股比率，提升第二代持股比率時，就容易面臨贈與稅問題。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合晚報 | 2019.11.1

## 非公發公司發重訊 有新選擇

經濟部從11月1日起開放官方平台「公司依公司法規定公告資訊站」，供各類非公開發行公司組織免費刊登減資、清算、併購與受併購等重大公開資訊，作為登報公告以外的新選擇。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.10.31

## 企業接班準備期至少20年，培養人和制度才是重點

根據《遠見》調查，台灣有近七成中小企業正面臨交棒危機。香港中文大學金融系與會計學院聯席教授范博宏表示，企業接班至少要準備20年，重點是要培養人和制度，傳承期間更需不斷地練習、溝通與磨合。此外，企業轉型則是繼承者們的另一大考驗，他建議若能站在上一代的基礎上進行創新，並結合自身專長與專業團隊齊心並進，才能邁向成功的高峰。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2019.10.30

## 【釜底抽薪】Forever 21破產衰在家族經營？盼重組助翻身

Forever 21曾是快時尚的領導品牌之一，全盛時期年銷售額超過40億美元，並雇用了43,000名員工，然而這個由韓國移民張道元、張金淑及其兩個女兒在美國創立的快時尚帝國，於9月底提出破產申請，導致Forever 21從輝煌走向衰敗的主因，其實來自於封閉式的家族經營手法以及積極擴張的野心。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自蘋果日報 | 2019.10.31

## 華人船王家族，如何在飯桌上吃出世代傳承？

趙錫成是美國的華人船王也是美國運輸部長趙小蘭的父親，他表示從小就讓6個女兒自然融入家族事業，憑著從小就養成對家裡事業的熟稔，其最小的女兒趙安吉已從父親手中接下福茂集團董事長的重擔，父女兩人共事了23年，遇有衝突雙方仍須磨合，並學著站在對方的角度思考，也必須學會溝通並解釋自己的立場。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自天下雜誌 | 2019.10.25

## 上市櫃公司經營權之爭 市場派持股將全都露

金管會於今年10月1日發布修正證交法有關持股超過10%須申報之規定，申報方式從原本的登報改為公開資訊觀測站，以收資訊公開及節能減碳之雙效。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.10.1

## 企併法大體檢 / 引資進化 家族企業占大宗

台灣家族企業普遍面臨轉型升級及接班傳承需求，為保持競爭力，愈來愈多家族企業願意接受包括策略性投資人及國內外私募股權基金等外部投資人，以運用外部資金動能及引進國際專業經理能力，加速企業成長及國際化。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2019.10.18

## 范博宏·莫頓·後藤俊夫 獨家揭露創二代的新傳家學

《遠見》2019企業傳承國際論壇中，香港中文大學金融系與會計學院聯席教授范博宏建議，面對傳承議題，要先培養好股東再談股權；日本經濟大學家族企業研究所所長後藤俊夫表示，日本企業長壽重要祕訣在於利他主義；歐洲工商管理學院家族企業國際研究中心主任莫頓則建議接班者可先在外歷練。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2019.10.4



# 家族辦公室



# 活動花絮

## 接班傳承成顯學 家族辦公室交流關鍵議題

「傳承」與「接班」為家族企業永續經營勝出關鍵，我國中小企業雇主對傳承需求日趨升高，企業交棒，愈來愈急迫，迎接傳承挑戰，傳承者與接班者應有什麼樣的心態？接班者該具備哪些能力才能順利接班？

接班傳承儼然已成為時下企業管理的顯學，課程、論壇紛紛展開，KPMG安侯建業家族辦公室於9月21日及10月19日也應中華民國中小企業總會之邀，再度參與【第六屆家族企業傳承培訓班】，由陳振乾主持會計師擔任北中二場講師，分享如何「從接班思維看財務關鍵問題」；另外，陳主持會計師也於11月13日擔任由宜蘭縣工業策進會舉辦的主講人及論壇主持人，並和與會的貴賓共同討論傳承及接班的問題。與會者都希望藉由學習與經驗分享，瞭解接班傳承上的關鍵議題，並作為自身參考，達成順利傳承的目的。

而家族企業在規劃傳承時，家族財富的規劃管理及保存，是大多數家族企業最為關注的議題之一，尤其是在近年來反避稅、CRS等規定的影響下，如何守護家族財富以達企業永續傳承的目標，各單位亦積極舉辦活動開啟討論。KPMG稅務投資部營運長張芷也於11月12日應台灣董事學會之邀，於【第八屆華人家族企業年度論壇】針對「CRS影響下私人財富稅務規劃與全球資產配置」專題進行演講；她並提醒，家族的財富管理者必須捨棄舊思維，接受新挑戰，定期檢視投資工具，作好稅務治理，財富才能持盈保泰。👨👩👧👦



接班傳承成顯學，各單位紛紛開課學習。

照片來源：中小企業總會提供



藉由討論及經驗分享，可以讓面臨傳承的企業主們更瞭解問題所在。



KPMG稅務投資部營運長張芷（右一）參加論壇，擔任專題主講人。

# 家族辦公室 服務團隊



# KPMG安侯建業 家族辦公室

KPMG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，使家族繁榮昌盛、基業長青。

家族辦公室服務團隊從治理、成長、傳承、財富管理到家族慈善，提供涵蓋財務、會計、稅務、法律、顧問等符合家族客戶需求之服務，包括：

## 家族財富管理與風險管理政策

- 家族的融資規劃與政策
- 家族資產所有權的架構安排（含境內、境外投資公司的規劃）
- 家族的資產流動性管理
- 家族資產管理政策的規劃與建置
- 家族資產的盈餘分潤政策
- 跨國資產的稅務治理
- 家族創投或私募基金之設立

## 家族治理

- 家族憲法的規劃與制定
- 家族治理機制
- 家族議會之運作規劃
- 家族事業所有權傳承機制（如控股公司、基金會及信託等規劃）
- 家族與事業的溝通機制
- 家族事業的持股政策
- 家族成員進入事業的遴選與評估機制
- 家族決策與溝通機制

## 家族稅務與法律

- 家族稅務治理
- 家族事業的整體稅務安排
- 信託規劃與安排
- 家族成員的保險政策
- 遺囑安排
- 家族協議文件（例：股東協議書...）
- 家族成員的國籍稅務梳理

## 事業的成長與傳承

- 接班人養成藍圖
- 企業成長與轉型策略
- IPO的規劃與相關服務
- 併購與重組

## 家族公益

- 信託（境內、境外）與基金會的設立諮詢
- 家族社會企業之運作



# 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)



聯絡我們

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

**林妍伶 主任**  
+886 2 8101 6666 ext. 33388  
[landylin@kpmg.com.tw](mailto:landylin@kpmg.com.tw)



更多家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



## 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，煩請回覆告知。

訂閱方式：請Email至[landylin@kpmg.com.tw](mailto:landylin@kpmg.com.tw)林小姐。



## [home.kpmg/tw](http://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