



KPMG

家族辦公室 季刊

2020年春季號 | No.9

時事觀察

不能生存，何談永續傳承？
斷鏈了，怎麼辦？

家族稅務

家族傳承常被忽略的重要議題 ——
配偶剩餘財產差額分配請求權

財富傳承

保險與信託在家族傳承上的運用

策略轉型

善用併購手段協助家族企業策略轉型
(上)

家族故事精選

英國皇家認證巧克力世家「吉百利家
族」的興衰史 (上)

KPMG家族辦公室

2020年春季號 | No.9

主編的話

時事觀察

4 不能生存，何談永續傳承？

7 斷鏈了，怎麼辦？

專家專欄

11 家族稅務 | 家族傳承常被忽略的重要議題 — 配偶剩餘財產差額分配請求權

15 財富傳承 | 保險與信託在家族傳承上的運用

18 家族法律 | VISTA Trust架構介紹

20 策略轉型 | 善用併購手段協助家族企業策略轉型（上）

22 新思維 | 供應鏈的未來

家族故事精選

25 英國皇家認證巧克力世家「吉百利家族」的興衰史（上）

國際觀點分享

32 COVID-19：Are Family Offices at Risk?

34 2019年香港私人財富管理報告

家族時事瞭望

服務團隊

主編的話



COVID-19（武漢肺炎）疫情撲天蓋地的肆虐全球，而不只是武漢肺炎，自2019年下半年以來，包括巴西水災、澳洲大火、非洲蝗災...等等人為或是天然的災害，接踵發生。你以為這些都離我們很遠，不用太擔心嗎？其實在全球化的世界裏，任何一個即使很微小的事情變化，都有可能猶如蝴蝶效應般撼動全世界。觀察武漢肺炎疫情的發展不正是如此嗎？一個武漢肺炎，可以導致確診人數逾45萬，死亡人數高達2萬多（截止至3/26），且仍持續蔓延中；一隻肺炎疫情的「黑天鵝」，可以讓全球股市狂瀉、美股暴跌，一周兩次內創造歷史的「全球熔断潮」，也可以讓多項產業被迫停工，專家甚至警告全球經濟衰退恐怕已經開始。

不只對經濟、產業、金融造成衝擊外，疫情也改變了人的工作與生活方式、人與人間的互動交流模式，平時戴著口罩、不再握手寒暄、減少外出拜訪、出國旅遊、海外出差、參加社群聚會活動或是醫院看病等；在家工作、遠距會議、線上教學等新的模式被一一啟動。這可以說是一場對全球均有感的「生存」之戰，逼使人類不得不去正視問題，如果不能盡早作出因應措施，則後果可能會變得一發不可收拾。

KPMG曾在2019年底的「世代傳承大挑戰」調查中發現，「外在經濟環境所帶來的挑戰」被受訪的中小企業一二代認為是目前在傳承接班上面臨的最大問題。的確，要談企業傳承，首要還是得企業能夠生存下去，企業在經營過程中面臨各種不利的劇變在所難免，但當面臨危機時，套句台積電創辦人張忠謀慣用的說法——唯有「拿出辦法來！」才有機會活下去。

對企業來說，現在應該要作些什麼呢？全盤地了解整個營運和供應鏈所面對的主要風險，並動員團隊應對危機；針對企業的業務和財務方案進行規劃，並盡速規劃出能夠減緩疫情對整個營運和供應鏈在各個面向上的衝擊措施。長期而言，思考如何重新佈局，建立靈活有彈性的全球供應鏈、同時利用機會推動數位轉型朝智能企業深耕與生根，創造全新的企業價值等等，都是企業目前亟須作出的應變，本期季刊有相關的說明。

企業要生存，就不能一成不變、固守傳統，我們常說「時代在變、環境在變、潮流也在變」，只有思考轉型，才能讓企業繼續經營下去。前面我們提到的數位轉型是目前許多家族企業運用的方式，而企業併購這種被全球企業用來作為快速擴張的策略，亦是被用來協助家族企業轉型傳承的有效方式之一。但對台灣多數的中小企業與家族企業主而言，併購交易陌生又遙不可及，畢竟不屬於公司經營的日常業務項目，故能接受此觀念並實際運用併購這項工具者仍屬少數。本次畢馬威財務諮詢的張維夫董事總經理將分上下二期為讀者介紹如何「善用併購手段協助家族企業策略轉型」。透過文章，我們可以看到過往台灣幾家善用併購策略，成功發揮綜效的企業案例，同時發現，或許家族企業嘗試透過如併購的方式，是可以快速取得企業轉型所需的資源及能量，並促使企業由裏而外帶來「結構性的轉變」！👥



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

時事 觀察



不能生存，何談永續傳承？

文 / 陳振乾

KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

pedersonchen@kpmg.com.tw



COVID-19 (以下簡稱武漢肺炎) 持續延燒，疫情快速蔓延至全世界，已嚴重影響全球的產業及經濟，衝擊之大，恐更勝於美中貿易戰。已陸續看到許多不敵疫情者而爆倒閉潮或虧損者，令人不勝唏噓；如大陸知名餐飲「海底撈」至今營收損失恐已超過200多億台幣，股價暴跌2成；北京連鎖KTV「K歌之王」亦不敵虧損直接倒閉；日本愛知縣蒲郡市歷史長達64年的老字號溫泉旅館「富士見莊」因為疫情影響，向地方法院聲請破產；歐洲最大的區域英國中短途航空公司弗萊比 (Flybe) 也宣告破產，導致至少2,500多人失業和數個地方機場運營困難；在台灣，曾一度是中部最具指標性的五星級飯店台中亞緻大飯店熄燈、本土美妝連鎖業美華泰宣布歇業。固然有些企業的問題，並不全因為武漢肺炎疫情所造成，但疫情也成為壓垮他們的最後一根稻草。對企業來說，現下正是一場「生存」之戰！

快速應變 降低衝擊

KPMG曾在2019年作過一項「世代傳承大挑戰」調查顯示，受訪的中小企業一、二代都不約而同地認為在傳承接班上面臨的最大問題會是面對「外在經濟環境所帶來的挑戰」。很顯然地，從去年的美中貿易之戰，到武漢肺炎的疫情衝擊等，在在都顯示，外在經濟環境所帶來的挑戰是關乎企業能否生存的關鍵，當企業能不能存活都是問題時，又何來談永續傳承呢？在整個全球化的趨勢下，沒有人能夠自外於疫情所帶來的連鎖性影響，武漢肺炎疫情的大流行迫使企業必須迅速動員起來、思考如何做出因應，以有效降低傷害及損失，在這場戰疫中存活。

對企業來說，如何讓企業能夠生存下去、持續發展，是希冀永續傳承的一個重要部份，因此，現在應該要作的，是全盤地了解整個營運和供應鏈所面對的主要風險，並動員團隊應對危機，同時專注於供應鏈評估和風險管理上；另外，需針對業務和財務的方案進行規劃，以期企業能夠快速恢復經營體質。短期來說，企業要盡速規劃能夠減緩整個運營和供應鏈對於各個面向上的衝擊措施，並確保與主要客戶和利益相關者進行溝通。另外，也需要審查並評估疫情對企業的勞動力和管理會產生的影響。長期而言，企業更應該重新思考如何建立靈活有彈性的全球供應鏈、建立數位與流程自動化，以降低疫情帶來的衝擊；同時，也需制定並執行企業風險管理的規範。而最重要的是，企業要想持續發展，就必須在未來的經營環境和競爭態勢下，制定出企業新的中長期目標及策略佈局，並且利用機會、重新轉型，才有可能再創企業的价值。

以下幾項因應策略的具體建議，提供給企業參考：

1

作好營運資金風險管理計畫

武漢肺炎疫情對企業造成的立即性經濟危機之一，是收入劇減、企業面臨嚴峻的庫存壓力所產生的短期資金周轉不靈；而由於疫情導致的經濟活動下降、供應鏈斷鏈，以及一連串的防疫措施等，也使得企業成本增加，甚至出現資金缺口。建議企業平時就應該要審視自身的現金流量狀況，當承平時是否有提撥部分的風險準備金，以作為危機時的保障？是否有針對營運資金和庫存預測以及供需作合理的評估及管理？

2

確保員工的健康保障、降低對營運衝擊

因疫情關係，有些企業員工必須在家工作、自主居家隔離等，衝擊了企業正常的營運模式，營運計畫也大幅受到衝擊。企業必須思考的是，如何在能確保員工的安全保障下，亦能持續日常營業活動及計畫。企業應積極設置應變小組，建立員工健康監測和追蹤機制，並制定遠距工作及即時通訊的機制，評估與在家工作的員工相關的網絡技術與系統安全以及風險；同時做好災難應變的演練工作，有效掌握員工狀況，以提高工作效率。

3

重新規劃業務佈局

武漢肺炎疫情肆虐，迫使中國廠商紛紛停工，供貨中斷效應擴及全球供應鏈，拖累不少高度仰賴中國生產與市場需求的企業。短期來說，企業應思考及早尋找替代廠商，增加供應鏈的彈性，分散供應鏈風險，長期來說，則應重新布局，避免偏重中國或特定一國及區域製造的地緣風險。

4

加速數位轉型

目前世界各國政府已視數位轉型為經濟成長的驅動力量，也積極鼓勵企業運用數位化科技工具來進行企業轉型。企業要想存活，惟有轉型，才能自救！數位轉型包括在營運流程的優化、組織架構的調整、甚至人員都要重新進行訓練，進而創造出新的商業模式。國際研究機構顧能（Gartner）傑出研究副總裁羅塞爾瓊斯（Andy Rowsell-Jones）曾於2019年指出，如今企業都在面對數位化帶來的新商業模式變革。領先公司將在2年內拉開差距，3年後，勝者為王，由此可見數位轉型已成為企業能否存續的關鍵。

但要強調的是，數位轉型的重點應在於「轉型」，企業主的心態及思維勢必都要跟著調整及接受新科技，這點對許多的家族企業來說，往往也是一、二代的衝突點之一。實務上，常是二代想推動，一代卻不願意接受，因此，要轉型的心態及決心，在家族間一定需要作充分有效的溝通，同時建議多觀察其他企業運用數位轉型的例子，並且確定轉型的目的及作好評估，而不是盲目的投資，才能藉由最合適的數位化工具，來加速流程效率與決策速度，提高數位轉型成功的機率，協助企業化危機為轉機。

5

留意政府的紓困措施

面對嚴峻的疫情影響，目前各國政府也紛紛祭出防疫紓困措施，例如：美國總統川普政府宣布，擬祭出1兆美元（約新台幣30兆元）經濟刺激方案，並對小企業提供2,500億美元融資；英國則宣布向各行業商戶提供價值3,300億英鎊（約新台幣12兆元）的貸款紓解疫情帶來的虧損資金，而對於陷入財務困境並有未償還稅款的企業可以申請延期繳稅；歐洲疫情最嚴重國家的義大利，在2月

23日至4月30日期間到期的所有稅款都將延長至5月31日，並提供稅收抵免給予收入下降25%的公司。而在亞洲，日本2019年的個人所得稅和個人消費稅申報將延長一個月至2020年4月16日。韓國則擴大企業經營應急貸款，為中小企業提供投資支持，透過金融公司提供貸款擔保。

而在台灣，行政院繼先前提出的600億因應COVID-19疫情紓困、復甦與振興方案，日前又提出了第二波400億紓困方案，包括延緩繳稅、融資貸款、勞工薪資補助等。財政部亦提出了幾項紓困政策，如由公股銀行協助提供紓困方案，鎖定中小與微型企業，除配合辦理政策性貸款，也以自有資金提供專案貸款，並就既有貸款提供寬緩措施；提供各項租稅協助，包括租稅獎勵，企業給付員工防疫隔離假等相關假別，薪資費用於隔年5月計稅時可加倍作為成本減除、今年3到5月須繳納的所得稅、房屋稅及使用牌照稅等8項稅目，放寬受隔離、檢疫、治療者，可延期繳納等等。

值此危機，除了企業自身的準備外，當然政府的援助措施還是能夠協助企業度過難關的重要活水。因此，企業必須特別留意這些紓困措施，並適當地提出申請，若受疫情影響的業者，記得要循既有規定來主張相關的權益，有效降低疫情帶來的衝擊。

超前部署 從容應變

「超前部署」是最近最紅的語詞，透過超前佈部署的計劃與行動讓台灣在這次武漢肺炎疫情全球蔓延之際，仍能站穩腳步。而對於企業經營來說，同樣也應該要有「超前部署」的措施，才能夠讓自身在未來面對危機時，仍然能夠不畏不懼、從容應對！👥

斷鏈了，怎麼辦？

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



從中國大陸武漢肺炎疫情導致1月23日起「武漢封城」，這把火來得又急又快，影響最顯著的就是來自中國大陸的產業供應鏈告急、產供銷整體已失去預測準據，只要在這暴風圈內的企業體無一不啟動緊急應變對策，然而這些對策到底是一帖「止痛劑」、或是更能加速過去在中美貿易戰衝擊下已開始評估降低對單一國家生產之依賴，並開始挪移至中國以外地區之「催化劑」？

依據「工研院產業科技國際策略所」日前進行的「新冠肺炎對產業影響」研究，調查20項產業後，認為如疫情無法順利控制，則生產或市場高度倚賴大陸產業將會面臨斷料、營收下滑情形；其中機械、工具機、被動元件、石化、風電材料、電路板都有訂單減少，甚至產值會有雙位數衰退風險；簡言之，台商若屬於「中國生產、行銷全球」與「中國生產、在地銷售」兩類者影響將最為巨大。隨著武漢的生產與物流被按下暫停鍵，一些湖北以外的產業鏈下游企業勢必面臨斷料停產的問題；一名二代企業主在年後開口便提到，現在從諸多企業界友人的口中最常掛在嘴邊的關鍵字就是「斷鏈了，怎麼辦？」

KPMG企業績效與創新科技服務團隊提出以下短、中、長期因應策略大方向，我們勉勵台資企業毫無懸念：做就對了。

1

短期：重組或重建供應鏈與人才策略

聯合企業內外夥伴與建構生態系統創造共贏。KPMG相信，數位世界的贏家將是能夠建構最佳生態系統的企業體，不要想什麼事情都全部自己來。從跨領域尋求專業機構與異業合作，需要形成一種新的生態系合夥文化。另本波疫情影響導致40萬的原駐陸台籍幹部中有近63%放棄返回大陸工作，這些多半是中階以上的青壯派管理人才，對於新興科技接受度相對較高，亦可順勢栽培員工養成適應數位轉型所需具備的各項能力協助員工轉型。

2

中期：遷廠與強化財務預測及規劃功能

因應供應鏈位移，需開始評估將製造工廠移出中國或其他亞洲地區以改變商品原產地和消除加徵關稅的衝擊，如前進東協區域或回台灣設廠。KPMG台灣所今年整合了稅務、法律、併購以及企業績效與創新科技服務團隊，成立了全球資產配置戰略中心，協助台商在評估海外據點時，通常優先關注的幾大面向，包括人力資源概況、基礎建設便利性、營運成本精算以及當地經營經濟數據、供應鏈概況、同業表現概況，或是商業設立程序與政府效率等。製造業另應透過系統化的智慧排序各項數位轉型計畫，專注於投資報酬率和回報，建立情境式的財務預測結合產供銷規劃平台，讓遷廠或擴廠及整合供應鏈所需的重大資本支出效益最佳化，確保ROI在預設的水平之上。

3

長期：推動數位轉型朝智能企業深耕與生根

AI、工業物聯網IoT、機器人、邊緣運算等強大科技所帶來的成就令人印象深刻，但仍應以績效為起點。企業應該先問問自己：「績效挑戰是什麼？」和「我可以用什麼方法來影響績效？」數據及科技將成為企業做出更優質決策的推動者，而不是單純的解決方案。提高績效應該是任何數位策略的唯一焦點，數位化流程及科技創新只是解決這些問題的手段。例如：透過工業物聯網所得到的生產循環營運的即時數據，必須與最終呈現的財務績效做有效與透明化的連結。👥

挑戰與韌性 企業防疫因應專區

新冠肺炎（COVID-19）衝擊全球經濟，
KPMG安侯建業帶您化危機為轉機！



掃描左方QR code
瀏覽KPMG安侯建業
企業防疫因應專區

專家 專欄



家族稅務

家族傳承常被忽略的重要議題 — 配偶剩餘財產差額分配請求權

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

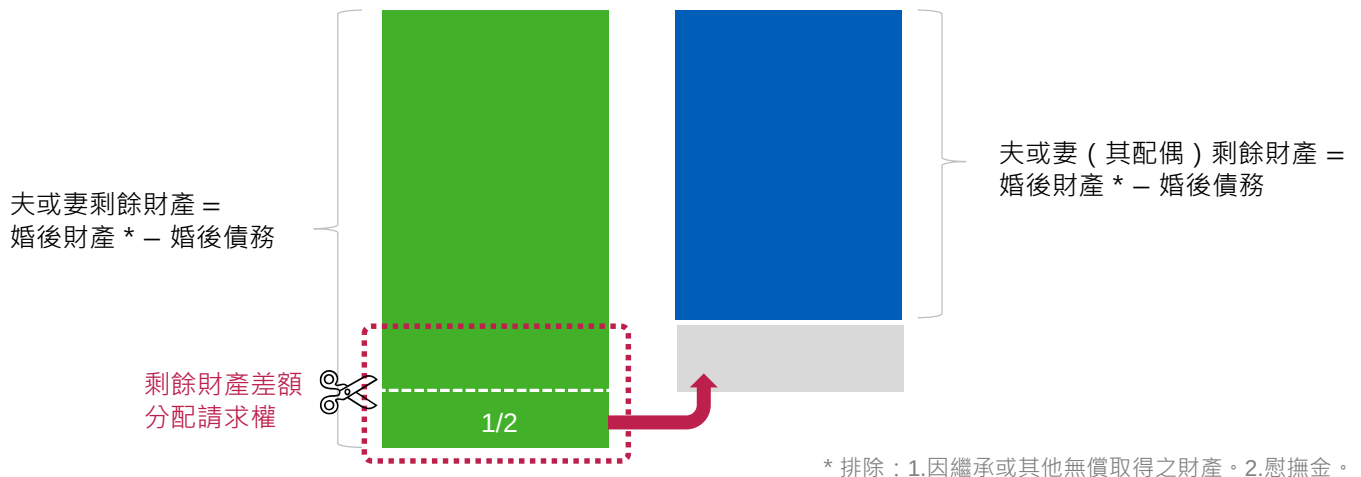


據日前報章所載一案例：「配偶之間移轉財產免贈與稅，但如果財產移轉兩年內過世，是要課徵遺產稅的，但不計入配偶剩餘財產差額分配請求權範圍；有人因為配偶是意外過世，認為不是刻意規避遺產稅，未將配偶過世前兩年贈與移轉的財產併入遺產課稅，因此遭到國稅局罰款90多萬元。」，此案例是常見一般民眾會做的安排，以為夫妻贈與免稅就了事，讓人想不透為何生前夫妻間贈與後，反而造成要多繳遺產稅？到底「配偶剩餘財產差額分配請求權」在民法的規定是如何？於遺產稅申報的「配偶剩餘財產差額分配請求權」扣除額要怎麼計算？有什麼應注意的地方呢？就讓本文來協助讀者進一步瞭解其內容及如何計算之相關規定。

夫妻財產制下之配偶剩餘財產差額分配請求權

在家族傳承或遺產分配的議題上，除了繼承相關規定要注意外，「配偶剩餘財產差額分配請求權」更不容小覷，因為此項請求權是優於繼承權。目前民法將夫妻財產制分為「法定財產制」、「分別財產制」及「共同財產制」，如果夫妻雙方沒有特別到法院登記，皆屬於「法定財產制」。目前國人習俗為了不傷夫妻情誼，多不會特別去法院登記「分別財產制」，故多屬「法定財產制」，依據民法第1030條之1第1項規定：「法定財產制關係消滅時，夫或妻現存之婚後財產，扣除婚姻關係存續所負債務後，如有剩餘，其雙方剩餘財產之差額，應平均分配。但下列財產不在此限：一、因繼承或其他無償取得之財產。二、慰撫金。」。

因此，在法定財產制的架構下，夫妻財產分為婚前財產及婚後財產，各自有管理、使用、處分的權利。「分別財產制」和「法定財產制」最大的區別，就在「剩餘財產差額分配請求權」。如果是「法定財產制」，當法定財產制關係消滅時，包括夫妻一方死亡、離婚、或婚姻遭法院宣告無效、被撤銷、或夫妻雙方合意變更夫妻財產制為分別財產制或共同財產制等情形，配偶可行使這項權利，也就是婚後財產扣除債務後的差額，一半可歸他所有，如下頁圖所示。



有關於前開案例，遺產稅申報主要依據遺產與贈與稅法第17條之1：「被繼承人之配偶依民法第1030條之1規定主張配偶剩餘財產差額分配請求權者，納稅義務人得向稽徵機關申報自遺產總額中扣除。」規定，所以，民法第1030條之1第1項之請求權，非屬遺產，故非屬課徵遺產稅範圍，這在遺產稅的申報上，亦是很重要可減除遺產總額的權利。但可能於適用上要特別注意，以免捉龜走鰲。應特別注意事項臚列如下：

一、配偶剩餘財產差額分配請求權時效

依民法第1030條之1第4項規定，自請求權人知有剩餘財產之差額時起算2年間不行使，或是自法定財產制關係消滅（離婚或他方死亡）時起算逾5年，沒有行使，則請求權消滅。

二、先分配夫妻剩餘財產，再分配遺產

由前述說明可知，被繼承人所留下的財產中，可能有一部分是基於生存配偶的貢獻，此時該部分應先進行夫妻剩餘財產分配，將生存配偶的貢獻還給生存配偶，剩下的部分才能算是被繼承人的遺產。生存配偶對被繼承人的其他繼承人主張剩餘財產分配請求權之後，依民法第1138條及第1144條的規定，能再與其他繼承人參與被繼承人的遺產分配。且生存配偶即使向法院辦理拋棄繼承權，仍得主張並行使剩餘財產差額分配請求權。

三、夫妻剩餘財產差額分配請求權範圍，限於婚後財產

夫妻剩餘財產差額分配請求權 = 夫或妻現存之婚後財產（除了繼承或無償取得的財產及慰撫金外）扣除婚姻關係存續所負債務後，就剩餘財產之差額平均分配。

在此請求權的計算中，現存的婚後財產，並不包括因繼承、無償取得的財產及慰撫金。所以夫妻生前互贈之財產，該部分即不列入剩餘財產差額分配請求權之計算範圍。

依民法第1017條規定，若雙方不能證明財產為婚前或婚後所有者，推定為婚後財產。此外，無論夫或妻之婚前財產，在婚姻關係存續中所產生之孳息，皆應視為婚後財產。例如：婚前父母贈與的家族企業股票，其婚後每年配發的股利，即視為婚後財產。

四、家族傳承不能忽略剩餘財產分配請求權

在進行家族企業傳承安排時，必須注意有無侵害到關係人權益之可能。依民法第1030條之3規定，夫或妻為減少他方對於剩餘財產之分配，而於法定財產制關係消滅前5年內處分其婚後財產者，應將該財產追加計算，視為現存之婚後財產。而分配權利人於義務人不足清償其應得之分配額時，尚得就其不足額，對受領之第三人於其所受利益內請求返還。換言之，如家族企業傳承安排涉及夫妻財產間移動時，必須注意是否有侵害剩餘財產分配請求權，經法院認定確實造成侵害時，回復之範圍不僅及於夫妻之間甚至擴及第三人。（民法1020條之1、民法1030條之3）

五、同婚伴侶亦能適用

去年實施的司法院釋字第七四八號解釋施行法第23條規定，雙方當事人有相互繼承之權利，互為法定繼承人，準用民法繼承編關於繼承人之規定。民法繼承編關於配偶之規定，於雙方當事人準用之。同性伴侶婚後，也都視同現行夫妻配偶規定，未來伴侶死亡，可主張「剩餘財產差額分配請求權」。

釋例

K董與太太結婚30多年，白手起家、胼手胝足，好不容易擁有一番事業，K董太太亦成功扮演了賢內助的角色，在家照顧剛大學畢業的獨生女兒。K董近日身體欠安，有感時日無多，打算將名下財產贈與一半給太太，想降低遺產稅。於是來請教會計師這樣做是否適當。



會計師將K董如打算將名下財產贈與一半給太太之遺產稅估算提供給K董，並假設贈與後兩年內如果K董辭世，其遺產稅估算148,768,000元，剩餘財產差額分配請求權為200,000,000元，如下表計算：

單位：新台幣元

	K董	K董太太
婚後財產	1,000,000,000	100,000,000
K董贈與太太	(500,000,000)	500,000,000
財產小計	500,000,000	600,000,000
婚後財產	500,000,000	100,000,000
剩餘財產差額	400,000,000	
剩餘財產差額分配請求權 (1/2)	200,000,000	
遺產稅試算：		
K董遺產	500,000,000	
死亡前兩年贈與	500,000,000	
免稅額	(12,000,000)	
配偶扣除額	(4,930,000)	
直系血親卑親屬扣除額	(500,000)	
喪葬費扣除額	(1,230,000)	
剩餘財產差額分配請求權扣除額	(200,000,000)	
遺產淨額	781,340,000	
遺產稅率	20%	
累進差額	(7,500,000)	
遺產稅	148,768,000	

經請教專業會計師後，如不作生前贈與，全部作為遺產時，剩餘財產差額分配請求權為450,000,000元，遺產稅會降到98,768,000元，差額高達50,000,000元的遺產稅，如下表計算：

單位：新台幣元

	K董	K董太太
婚後財產	1,000,000,000	100,000,000
剩餘財產差額	900,000,000	
剩餘財產差額分配請求權 (1/2)	450,000,000	
遺產稅試算：		
K董遺產	1,000,000,000	
免稅額	(12,000,000)	
配偶扣除額	(4,930,000)	
直系血親卑親屬扣除額	(500,000)	
喪葬費扣除額	(1,230,000)	
剩餘財產差額分配請求權扣除額	(450,000,000)	
遺產淨額	531,340,000	
遺產稅率	20%	
累進差額	(7,500,000)	
遺產稅	98,768,000	

為什麼有這麼大的差別？主要因為依遺產及贈與稅法第15條第1項第1款規定，被繼承人死亡前2年內贈與配偶的財產，應視為被繼承人的遺產，所以應將該贈與財產併入遺產總額課稅，故K董遺產之課稅總額皆為10億元。然依民法第1030條之1但書規定，因K董生前贈與一半財產給K董太太，K董反而造成K董太太之剩餘財產差額分配請求權扣除額減少2.5億元，而變成多繳了5千萬元的遺產稅。

此外，提醒注意，雖然生存配偶可主張「夫妻剩餘財產差額分配請求權」，可節省遺產稅，但因行使請求權有時效規定，所以經核准自遺產總額中扣除的分配請求權金額，稅捐稽徵機關會對此類案件進行專案列管，而遺產稅納稅義務人應在稅捐稽徵機關核發稅款繳清證明書或免稅證明書之日起1年內，給付該請求權金額的財產給生存配偶，否則稽徵機關將於前述期間屆滿之翌日起5年內，就未給付之請求權追繳應納之遺產稅及加計利息。

綜上所知，家族資產傳承規劃相關法規複雜且環環相扣，影響納稅權益甚鉅，建議讀者諮詢專家作周全審慎評估，才能確保家族財富永續傳承。👨👩👧



財富傳承

保險與信託在家族傳承上的運用

文 / 陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw



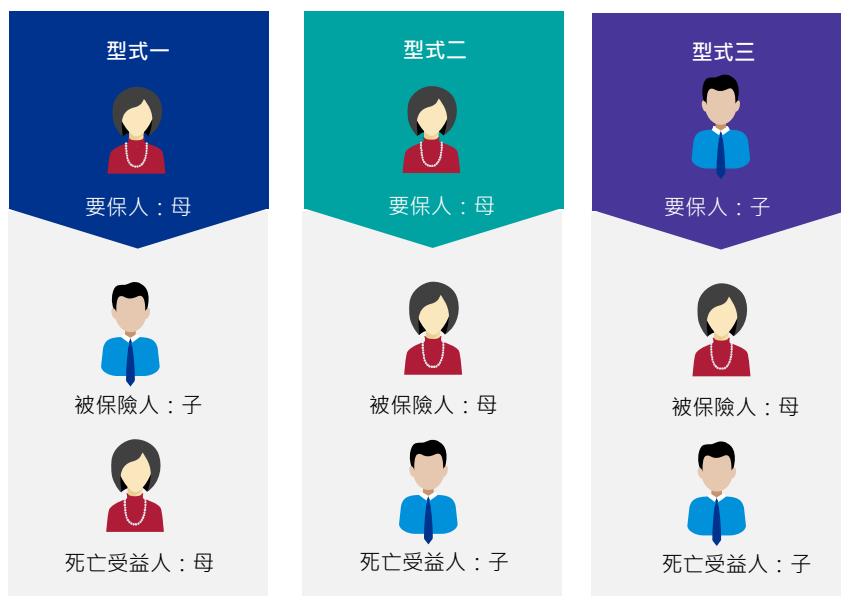
A女士手上有4,000萬元想要在生前先安排給小孩，身邊的專業人士分別給了他一些不同建議，有人說可以透過遺囑安排，也有人建議保險，還有人建議信託。聽來聽去，A女士發現不同的安排方式有各自的優劣，而且聽起來各方式之間顯然還有稅負上的差異。因此透過朋友介紹，來跟筆者諮詢。

在跟A女士討論過程中，我發現其實客戶在此之前已先幫兩個小孩買了不少保險，而且連兩個小孩自住的不動產也都已經安排好了。但A女士還是不確定這樣的安排對兩個小孩是否足夠。

對於A女士的疑問，筆者先從稅負角度跟A女士分析保險與信託各自上的差異。在此要先提醒讀者，隨著近年來國人財富管理市場蓬勃發展，保險種類愈趨多元，不同性質的保險也會有不同的稅負差異，而且即便是相同保險產品，僅僅因為是要保人、被保險人及受益人間排列組合的差異，稅負效果也可能因此有所不同，本文僅以人壽保險的死亡給付分析。

保險稅負分析

圖一、保險給付排列組合



如上圖一所示，在以死亡為條件的保險給付，會因為要保人、被保險人及受益人的排列組合不同，而分別衍生贈與稅、所得稅（基本稅額^註）及遺產稅等不同的稅負議題。

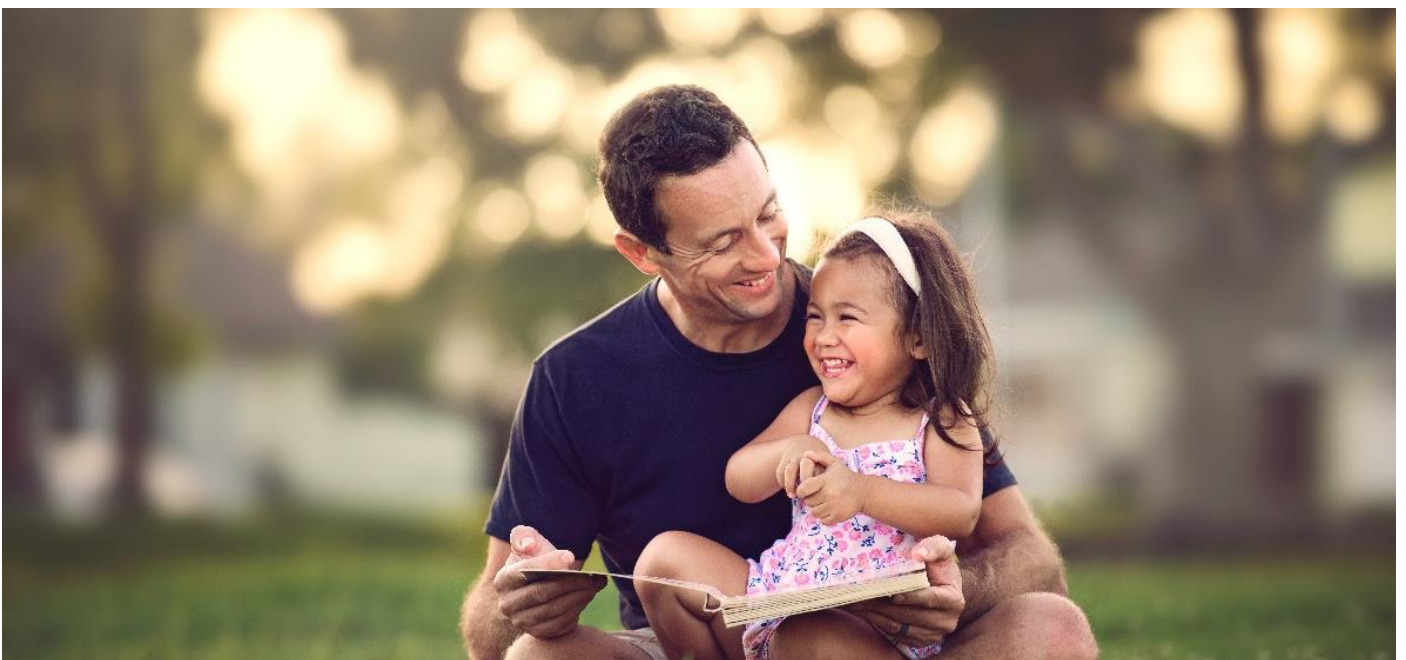
以上圖排列組合型式一為例，因為受益人是母，所以保險事故發生時，也就是子死亡時，保險給付的對象將是母自己。一旦母過世，該保險給付金額將計入母的遺產計算遺產稅。就一般情況而言，這樣的排列組合通常會是放在儲蓄險或年金險，而不會放在壽險裡。

而在排列組合型式二中，依遺產及贈與稅法第16條第9款與保險法第112規定，指定受益人的死亡保險給付，無須計入被保險人的遺產，因此可以免遺產稅。但因為要保人及受益人分別是母及子的情形下，因要保人與受益人不同人，保險事故發生時，依所得基本稅額條例第12條第1項第2款規定，被繼承人於95年1月以後所訂立受益人與要保人非屬同一人之人壽保險及年金保險，受益人受領之保險給付應計入基本所得額。但如屬死亡保險給付，每一申報戶全年合計數在新台幣3,330萬元以下部分，免予計入受益人之基本所得額。也就是說如果該死亡給付超過3,330萬元部分，受益人有可能是要繳交基本稅額的。簡而言之，可免遺產稅，但在保險金額超過3,330萬元的情況之下，要負擔所得基本稅額。

至於排列組合型式三，因為受益人與要保人為同一人，因此在此安排下，不會有最低稅負的問題。也因為指定子為保險受益人，因此同樣可免遺產稅。但是在此規劃之下，保費應由子繳納，如果由母幫子繳納保費，且繳納金額超過贈與稅每年度免稅額220萬元，則超過部分需繳交贈與稅。

以本案A女士為例，型式二的安排，假設母死亡時，保險公司給付4,000萬的保險金，超過3,330萬元的部分為670萬元，須列入基本所得額計算，但如果子當年度基本所得淨額（含國內所得淨額）剛好等於基本所得額的扣除額670萬元的情況下，那根本也繳不到稅。因此對於多數人而言，這樣的安排應該已經足以滿足對子女經濟生活的保障。

但在需要保險更高額保障的情況之下，如以8,000萬元為例，同樣是採上述排列組合的情形時，超過4,000萬元保險給付的部分，將要面臨基本稅額20%的議題。可是如果轉換成型式三的組合方式，將不會有最低稅負的議題；但如母只幫子代繳付保費超過220萬時要課徵贈與稅，累進稅率最高可來到20%。既然同樣都是要繳稅的情況之下，一個是保險給付發生時，要繳納20%的基本稅額；另一個是代繳保費要繳納最高累進20%的贈與稅。但如果可以透過分年繳納保險費，把保險費控制在

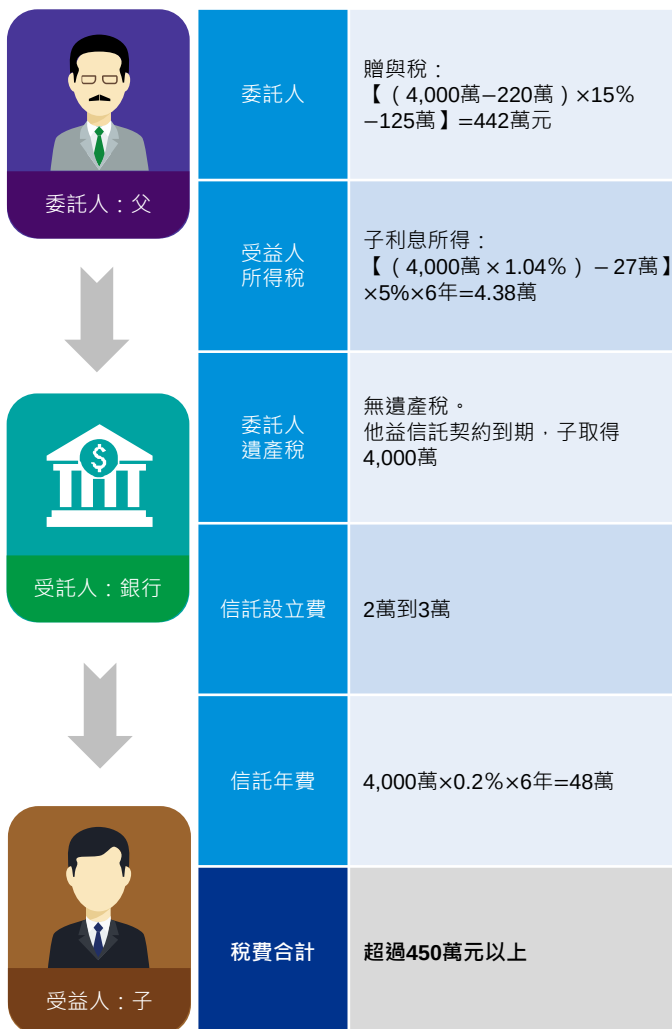


每年度220萬元贈與稅免稅額的情況之下，從稅負優化的角度觀察，這時候應該選擇型式三的排列組合會比較適當。此外，型式二與型式三的排列組合方式，有點像是分年贈與的概念，可是小孩卻還拿不到錢，在保險期間，父母對此筆保單仍可保有一定控制權。

信託稅負分析

但如果是信託的情況下，在如同上述母為委託人，子為受益人，信託財產為4,000萬元的情形之下，在全部他益，且委託人（母）不保留撤銷信託權利的情形下，在母簽訂信託契約當下，就必須先繳納一筆贈與稅；而信託期間如該信託財產若有所得產生時（如利息或股利，此時須視委託人與受託人就信託財產如何約定管理），受託人須將信託期間所產生的信託孳息再轉給受益人，並轉開所得憑單予受益人，供受益人申報所得稅。

圖二、信託稅費估算



從上面的說明，讀者應該可以發現，如僅從稅負分析的角度觀察相關成本效益，保險顯然優於信託。

保險與信託的設立及後續維護成本

另外，若是找金融機構擔任受託人，會發生設立與後續每年的年費，且把信託財產交由受託人管理，將另有管理費用，此與保險有不同差異。因此如以本案A女士案例分析來看，從稅負及設立維護成本做差異比較，應可發現保險也優於信託。

保險契約	他益信託契約
- 無贈與稅、遺產稅 - 無最低稅負 - 無管理及營運費用	- 有贈與稅 - 有所得稅 - 有設立及維護費用

各位讀者看到這裡，是不是覺得A女士所需要的最適工具已經呼之欲出？！以筆者協助客戶家族傳承安排的經驗來看，稅負只是傳承安排中的議題之一而已。事實上在與A女士針對傳承安排的溝通過程裡，她更在意的議題反倒是傳承心願如何落實的問題。以筆者協助客戶傳承安排的案例經驗來看，多數客戶的傳承心願大概可歸納成以下幾項議題：一、家族核心資產保全；二、子女不要因為財富受到傷害；三、子女經濟生活保全與四、創一代的退休生活規劃等。但要同時滿足上述傳承安排的複數需求，又要兼顧規劃安排所涉及的成本效益，也造成許多客戶在傳承安排上到處諮詢，卻又裹足不前的窘境，導致未能適時處理。

在此提醒，當代的傳承安排，受到男女平權思想以及財富累積由農業社會以不動產分配轉換成商業社會以資本累積的思維躍進，當代創一代的傳承安排，將會對下一代產生更深刻的影響，因此不得不審慎思考。

【附註】

按遺產及贈與稅法第16條第9項規定，約定於被繼承人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額、軍、公教人員、勞工或農民保險之保險金額及互助金，不計入遺產總額。依所得基本稅額條例第12條第1項第2款規定，屬被繼承人於95年1月以後所訂立受益人與要保人非屬同一人之人壽保險及年金保險，受益人受領之保險給付應計入其基本所得，但如屬死亡保險給付，每一申報戶全年合計數在新台幣3,000萬元（103年度起調整為3,330萬元）以下部分，免予計入受益人之基本所得。

家族法律

VISTA Trust架構介紹

文 / 卓家立

安侯法律事務所

主持律師兼所長

jerrycho@kpmg.com.tw

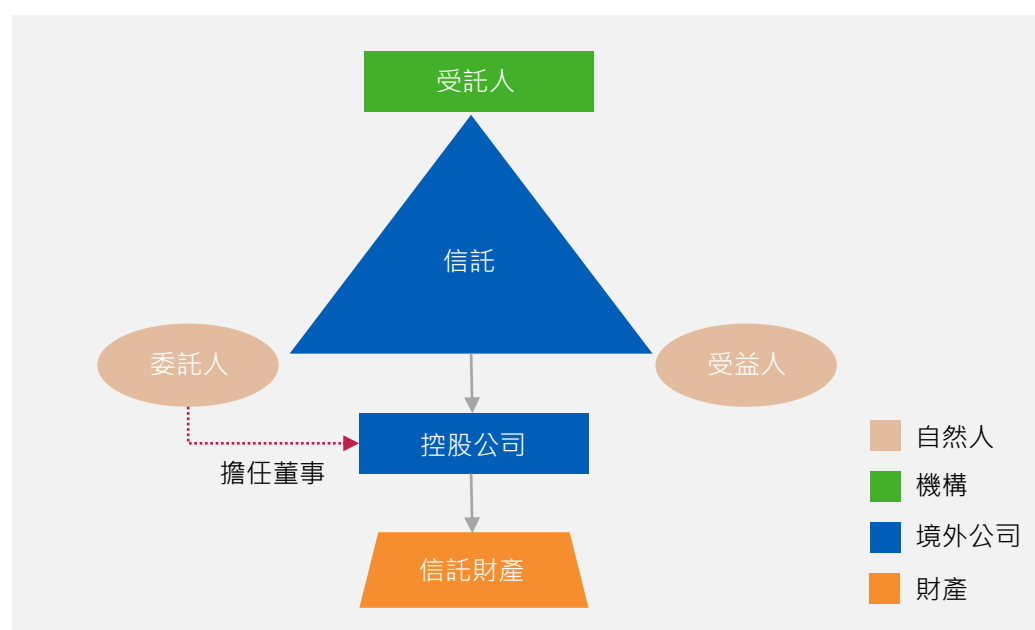


家族傳承的核心在於企業主本身的個人意向及其家族整體共識，信託制度的優勢在於可將家族財產的所有權、控制權、經營權及受益權拆分，除可透過信託架構將家族財產的所有權集中不分散，又使家族成員得享受信託利益並確保家族對家族企業的持續控制力，透過家族信託的內部管理機制可確保適格的家族成員得參與家族財產的經營管理，進而促使並發展一個可預期且穩定的世代交替機制。

BVI VISTA Trust介紹

英屬維京群島 (British Virgin Islands, BVI) 在信託領域的立法非常先進，台灣信託制度的整體發展，無論就信託法規的先進性、信託類型的多樣性甚或專業受託人的靈活性與英屬維京群島信託相比均較不足。信託各類型中，又以英屬維京群島特有之VISTA Trust架構因能貼合亞洲家族較偏好自行管理家族財產的需求而廣受亞洲家族的歡迎。

圖、VISTA Trust架構釋例



VISTA Trust允許項下境外公司董事由委託人或其指定之人自行擔任以營運該境外公司及項下業務（但第一層境外公司僅得為英屬維京群島公司不得於其他國家設立）。於VISTA Trust下受託人主要義務在於依委託人意向書之指示而持有該境外公司之股份，但受託人通常會要求知悉該境外公司之營運及交易狀態，或為年度報表，或為逐筆交易回報，以確保受託人已盡其受託義務。換言之，信託財產可完全由家族自行管理，受託人原則上不涉入經營。

受託人權益

VISTA Trust於受託人權義與委託人權義上做了明顯的拆分。VISTA Trust的特色在於受託人不介入實質營運公司為信託財產時之管理行為，此等管理行為係由委託人自行行使，此表徵不僅反映於信託契約，受託人於營運公司為信託財產時之一般信託須擔任該公司之董事，但於VISTA Trust下無須擔任營運公司董事，也實際上反映了受託人自我限縮的權利範圍。既於權利角度限縮，義務面向也相對限縮，因而VISTA Trust之信託契約裡均有明顯排除受託人責任之條款。

受託人責任

即使VISTA Trust的立法目的係在一定程度上免除受託人對於信託財產管理的注意義務及監督義務，但英屬維京群島法規仍要求VISTA Trust的受託人應負有以下責任：

- 一、由於VISTA Trust的信託財產原則上係由轄下公司董事會自行管理，為確保整體架構的完整性，受託人非經公司董事會同意應有責任持續保留並持有信託轄下英屬維京群島控股公司股份。
- 二、受託人雖持有英屬維京群島控股公司股份，惟為降低受託人對於信託財產管理及監督責任，立法者限制受託人得干預或介入信託財產管理的權利，故受託人依法不得行使股東權或其他權利干預董事會對公司的經營控制。惟另一方面又為避免未來有特殊事故發生，立法者又訂定對應機制，可由利害關係人依法對公司事務提出申訴，待申訴取得批准後，受託人即有責任介入公司事務。
- 三、除前述特殊事故發生外，委託人於信託契據得約定董事選派、解任及報酬等事宜，受託人則應據此行使股東權或其他權利。

於責任面向，本文認為英屬維京群島信託法制之責任區分並非以民事信託或營業信託為基礎，而是針對不同的信託類型判斷不同之信託風險而給予不同之信託責任，且縱使於信託責任應較輕微之VISTA Trust，受託人責任亦非被全面之排除，仍負有非常時期介入之義務，以符實務上之需求而非全然之無任何義務。

架構優勢：維持家族對家族資產控制力

信託制度雖被戲稱為墳墓伸出來的手，但某程度上確為最具有彈性、最適合使用於家族傳承的法律工具。英屬維京群島的VISTA Trust架構優勢在於其可使家族保持對家族資產的高控制力，也因此許多高資產人士及其家族均愛選擇英屬維京群島信託作為其家族傳承的工具。👨👩👦

策略轉型

善用併購手段協助家族企業
策略轉型（上）

文 / 張維夫
畢馬威財務諮詢股份有限公司
董事總經理
vwchang@kpmg.com.tw



企業併購已成為帶動全球企業快速擴張、轉型甚至協助家族企業傳承的有效方式之一，但以台灣中小企業與家族企業主而言，能接受此觀念並實際運用併購這項工具者仍屬少數。

併購交易 市場接受度是挑戰

依據2018年統計資料，全球共有逾5萬件併購案、總交易金額超過3.5兆美元；然而台灣市場僅有115件併購案，金額約達107億美元，只占全球併購金額的千分之3，若以案件數而言，更僅占千分之2。雖然部分非上市櫃公司之併購案件可能未納入統計資料，造成台灣併購案件規模以全球而言占比偏低；但不可諱言，以台灣列居全球第22大經濟體規模考量，台灣企業並未積極參與併購活動是不爭之事實。

以上述統計資料觀之，台灣企業併購市場的活絡性無論就交易案件數或是金額，都遠低於台灣GDP在全球各國的排名，亦不及台灣經濟活動對全球貿易與產業供應鏈的重要性。台灣的企業主對於運用併購工具的意願為何相較其他國家不積極，並非此文之討論重點；但唯一可確定的，當全球其他市場的企業經營者不畏懼、甚至樂於擁抱企業併購作為其達成策略目標之手段時，台灣的企業主若仍對於併購抱持消極態度，則勢必會在全球競爭態勢中面臨更劇烈的挑戰、降低產業優勢，更將逐漸喪失台灣經濟體的影響力。

對台灣多數的中小企業與家族企業主而言，併購交易似乎陌生又遙不可及，因為畢竟不屬於公司經營的日常業務項目；企業主亦會因為不熟悉或對併購這類主題有誤解而不願意嘗試，甚至只因為聽過某些併購的失敗案例或是認為併購是僅屬於輸家的遊戲而產生畏懼與排斥的心理，但事實上，任何一個併購案一定有買方，也一定有賣方。將企業於有價值時予以出售，使資源得以重新調配，這本是企業經營的一環，也並非失敗的結果。

善用併購 企業成功發揮綜效

但仍有許多台灣企業家能成功運用併購這項工具，例如：「研華科技」身為台灣工業電腦與全球工業電腦及物聯網的領導廠商，其工業電腦市佔率位居全球翹楚，多年來即透過在全球各地的併購業務，複製企業經營的成功經驗以發揮產業效益，有效帶動並提升營運績效，以併購作為企業獲利的成長引擎。又如：在縱橫產業40年、主導10多個併購案皆獲利，擁有台灣「併購天王」美譽的董事長盧明光領導下的「中美晶」靠著併購，不僅將營收轉虧為盈、更在十年內創造出二十倍營收成長，因而曾被分析師形容為「最會成長的企業」。還有台灣工具機的領導品牌－「友嘉集團」也是透過跨國併購以及水平整合併購模式，不僅成功渡過金融海嘯，亦將世界各地頂尖的製造技術與人才納為己用，站穩全球市場，成功搶占下一波全球佈局先機。至於台灣被動元件大廠－「國巨」更是把併購手段發揮到淋漓盡致，多次的跨國併購案除了使市占率節節增高外，更增加產品組合、取得關鍵技術及客戶、擴大國外市場能見度，還能減資將多餘的現金還給股東。

以上這許多台灣企業併購案例的關鍵成功因素不僅來自於對本身企業的了解，以及與產業競爭態勢的認知，更由於對併購對象的精準選擇與出價；對於跨國併購案，更能以系統性且嚴謹的方式整合被併入之企業，不論在營收增長及成本樽節上發揮綜效，創造極大的股東價值，他們成功的經驗皆值得借鏡。這些企業都是台灣併購市場中的佼佼者，也證明當策略明確時，正確且成功的併購手段對企業營運績效及股東獲益都是相當大的助力。正因為併購交易具有難度，所以能成功完成併購案的公司得以大幅成長，拉大與競爭對手的距離，甚至脫胎換骨，成為另一個級距的市場參與者。👥

(未完待續)



新思維

供應鏈的未來

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



世界經濟論壇每年初都會發布全球風險報告，2020年報告中九項經濟風險均被歸在低可能性（Likelihood）與低衝擊性（Impact）的左下角象限、四項科技風險與五項地緣政治風險大概落點在中間不太極端的位置、五項環境風險落在高可能性和高衝擊性的右上角象限，黑天鵝出現在預估高衝擊與低可能的「傳染病」；此風險報告公布沒有多久，武漢就因肺炎封城，與傳染病同列社會風險的水資源危機也在世界各地節節高升。今年初各地降雨均不如預期，加上洗手防疫的需求，「旱」可能是大癩之年接下去的挑戰。

持續攀高的新冠肺炎確診案例已經橫掃全球，病毒傳染所造成的供應鏈斷鏈風險也因而攀高，社會風險與經濟風險匯流，導致更大的風險！近期哀鴻遍野的觀光業，義大利疫情失控造成幾個北部城市陸續封城，觀光損失上看74億歐元，對整體歐盟社會與經濟的風險與威脅都在持續蔓延。反觀台灣觀光業，蕭條已不足以形容那伊于胡底的下墜之勢，衝擊不只衝擊終端的住宿與餐飲，未來飯店倒閉之勢恐怕不是振興券擋得住的，而一路回溯到食材原料的農漁牧產業，均已感受到凜冽的寒風。欲打造供應鏈不是一朝一夕所能竟其功，但如骨牌般的倒塌卻是這個標註著VUCA（即多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)與混沌不明(Ambiguous)）的時代一不小心就會遇上的。

全球生產模式的解構與重建

德國在2012年提出工業4.0戰略時，曾推估在第四次工業革命中的結構改變是從集中化的巨型工廠轉向分散化與網絡化的中小型工廠、從離岸生產轉向在（或近）岸生產、長而複雜的供應鏈轉向短而移動的供應鏈、大量生產轉向大量客製化，這四個特徵有如天外飛來一鎚，把過去四十年所逐步建構、演繹的全球供應鏈格局打得粉碎。分散式的生產模式會降低規模經濟的優勢，但全球經濟成長下滑，需求不振的市場加上回應永續挑戰的生產模式，過去四十年由於價格競爭所引發的盲目投產與產銷失調，正經歷典範轉移的過程。全球的新架構如何在規模與範疇之間取得兼容的新優勢，正是今年初世界經濟論壇倡議的利害關係者資本主義（Stakeholder Capitalism）所揭櫫的未來願景，強調可凝聚（Cohesive）和可持續（Sustainable）的經濟活動，將衝擊接下去的人類社會。而可凝聚與可持續的供應鏈，正在解構與建構的歷程中摸索著新時代的秩序。

由於疫情的限制，新興線上流程大幅結合傳統線下流程，加速第四次工業革命的核心架構「虛實系統（Cyber Physical System）」的投資、進展與實現。四十年來的物理供應鏈在加入了物聯網的創新後，發生了化學變化，部分身處智慧製造領先群的業者已經將其自身優勢擴散至供應鏈上下游，強勢的大型業者將帶動資源有限的中小型供應鏈夥伴，全面進行供應鏈革命，回應日趨分散化、日趨網絡化、日趨在地化與日趨客製化的供應鏈，在日趨縮小的規模中必須倚賴日趨豐富的範疇來承載競爭優勢。因此，除了萬物連上雲端化的骨幹網絡正在集結成型外，所承諾的新產銷模式在科技被逐步採用後將掀起新的人類社會架構。

垂直供應鏈的倡議對台灣以中小企業為主，與過往高度發揮群聚優勢競逐國際市場的台灣產業而言，正是不可錯過的新時代、與大展身手的機遇！由於倡議多年的大量客製化在未來將有突破性的發展，過去以第四方物流模式進軍國際市場的業者，將有望以初階組裝廠或服務檢修據點為主，進一步結合軟體與系統優化混程（Hybrid Process）、兼容線上與線下的最適化排程，不僅必須超越單一廠區的內部優化，也須嫁接台灣廠商所熟悉的在地群聚，建構新供應鏈的優勢模式，逆轉過往上一個世代中經濟規模不足的競爭劣勢。

新產銷模式將顛覆全球產業與經濟

台灣廠商在崛起的中國大陸找到了廣大的練兵場域，但追求規模經濟與成本優勢的年代似乎已經漸漸遠去。在世界經濟論壇全球風險報告中的五大風險，都不利於運用過去三、四十年的集中化模式套利的業者追求可持續優勢之際。新的模式在新技術被接受與新人才被整備完成後，將全面顛覆全球的產業與經濟，武漢封城那天過世的當代創新大師Clayton Christensen所勾勒的Disruption將不再侷限在產品、或個別流程，而可能是1776年第一次工業革命以來，最大的一個典範轉移，綜合性地解決工業革命以來資本主義所導致的永續挑戰。而這個新的供應鏈典範，將承載人類社會繼續航向下一個文明的輝煌！👥

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新（2020）。20200309 供應鏈的未來。

[格物致知](#)

家族 故事 精選



186年嘗盡巧克力的甜美與苦澀 英國皇家認證巧克力世家 「吉百利家族」的興衰史（上）

整理 / 林妍伶

英國人愛吃巧克力的程度可以用「重度上癮」來形容，巧克力之於英國人，就像氧氣之於日常生活那樣的必需與自然，無怪乎曾有調查指出，英國人寧可戒酒、戒咖啡，也無法捨棄對巧克力的熱愛。然而，提到英國人與巧克力的淵源，就不得不提到由英國人約翰吉百利（John Cadbury）所創辦且曾獲得皇家認證的「吉百利巧克力（Cadbury）」，這家英國自產的巧克力在英國人心中始終有著崇高的地位，但最後卻落入美國集團手中。本篇將分上下期為您介紹背後支撐它成長茁壯的吉百利家族，如何讓它成為大不列顛王國的驕傲，到最後竟戲劇性地演變成家族與英國人心中的悲劇。

極富實驗精神的創辦人 開啟巧克力多元可能

約翰吉百利於1801年出生自一個恪守教義的貴格教派家庭，是理查塔伯吉百利（Richard Tapper Cadbury）七個孩子中的一個，他們在1794年搬到英國的伯明翰定居。1824年，23歲的約翰在他父親的資助下，於父親位在伯明翰的布料服裝店隔壁，開了一間不僅販賣茶與咖啡的飲料店，還兼賣由約翰親自研製的可可飲料；這類飲食從1650年代傳入英國後，一直是英國的上流人士與富有家庭才消費得起的昂貴奢侈品。

身為以消弭貧困為宗旨之一的貴格教會成員，約翰心中一方面躊躇著該怎麼讓巧克力商品變得平民化，可被普羅大眾接受、人人都消費得起，一方面也希望可可飲品能取代當時勞工階層的酒精飲料，讓他們遠離酒精對生活造成如貧窮等的負面影響，進而擁有健康的人生。因此，秉持如此堅定信念再加上富有實驗精神的約翰，真的將可可飲料變化出一系列的產品，甚至將糖加入了飲品中，發展出商品更多元的可能。

當時的可可飲料產品被製造成一大塊黏稠狀或蛋糕的形式進行販售，消費者買回家後，會刮下一小塊在杯中或平底鍋中，並加入牛奶或水調和飲用，約翰還進一步透過廣告宣傳這個由他自製的優質早餐飲品，受到大眾熱烈的迴響，很快地，約翰便成為伯明翰販售可可飲料的主要商家之一。

1831年，為了因應大幅成長的銷售量，約翰在距離原本店面不遠處租了一個小工廠專門製造可可與巧克力飲料，這也是孕育吉百利巧克力品牌發跡的起源地。到了1842年，約翰已擁有16種以蛋糕或粉狀形式進行販售的可可飲料與11種可可產品（註：於1847年之前固體巧克力尚未問世）。

兄弟合夥齊心共治 獲頒英國皇家認證殊榮

隨著事業規模的擴大，1847年約翰在伯明翰市中心租賃了更大的廠房，於此同時，他的兄弟班傑明（Benjamin）也加入了營運陣容，自此揮別了一人企業的模式，兄弟倆合夥齊心打造了「伯明翰吉百利兄弟公司（Cadbury Brothers of Birmingham；以下簡稱吉百利兄弟公司）」，也預告著吉百利巧克力輝煌時代的來臨。此外，原本的零售店面，則在1849年轉給外甥理查吉百利巴羅（Richard Cadbury Barrow）打理。

1850年代中期，因為英國政府降低可可豆的進口稅率及解除部分產品禁令，讓可可及巧克力獲得翻轉的時機，不但價格變得更親民，連帶著整個行業也獲得高速的發展，此時第一代的吉百利兄弟更專注於提升自家生產的商品品質，而他們對於品質的把關與堅持，終於在1854年2月4日獲得英國皇家頒發的「皇家御用保證」最高榮譽肯定。

第一代吉百利兄弟拆夥 第二代隨之代起

然而，皇家御用的殊榮卻不等於業績保證。吉百利兄弟公司擁有皇室加持後，前景看似一片光明，卻沒想到辛苦創立的家業馬上就面臨到現實的打擊與考驗。

1855年時，與約翰結縭23年的妻子坎迪雅（Candia）去世了，妻子的離世讓他陷入深深的哀傷與沮喪中，也間接影響了事業的表現，導致公司的營收不增反減，而此時由第一代吉百利兄弟合夥經營的模式，最終也在1860年劃下句點，似乎預告著吉百利兄弟公司即將面臨一場經營的挑戰。

1850年代，約翰的兩個兒子－理查（Richard Cadbury）與喬治（George Cadbury）就已加入家族事業的運作，而1861年約翰因健康因素退休後，便將這家風雨飄搖中的公司交由他們兄弟倆接手，開啟了由第二代吉百利兄弟經營的世代。老約翰退休後則終生致力於公民與社會運動，直到他1889年辭世。

繼承家業的理查時值25歲，而喬治則是21歲，雖然他們都曾在父親麾下參與了幾年吉百利兄弟公司的營運，但接手時這間小型家族企業的前景卻是堪慮的，他們幾乎天天在破產邊緣掙扎，並還各自投入了母親遺留給他們的4,000英鎊資金，前五年勉強地維持著企業的運作。為了解決吉百利公司的營運困境，以製造見長的理查與銷售長才喬治紛紛投入業務推銷的行列，同時本身過著高工時、低支出的節儉生活，然而這樣的窘迫情況也曾迫使兄弟倆思考是不是該離開吉百利從事其他工作。

不過，礙於貴格教派及當時維多利亞時代的嚴格規定，若他們宣告破產或放棄事業，恐將面臨嚴厲的懲罰，例如喪失所有權、被驅逐出教會的社群甚至牢獄之災等。往前是沒有勝算的戰役，往後也沒有退路，喬治回想這段歲月時曾說：「重新開始一項事業比拯救聲名狼藉的衰退事業來的簡單多了。雖然前景看起來無望，但當時的我們還很年輕，而且充滿了無限精力。」置之死地而後生的決心與遺傳自父親的毅力，支持著他們打消悲觀的念頭，經過幾番努力不懈的奮鬥後，第二代吉百利兄弟的巧克力事業終於存活下來，並逐步奠定家族的巧克力傳奇霸業。

從谷底翻身改寫國內產業技術 締造吉百利巧克力王朝

有鑑於英國當時的可可及巧克力商品都會參雜澱粉來掩飾過多的可可脂，並不是純的巧克力，基於對產品品質追求的熱誠與世襲基因，查理與喬治兩兄弟雖還深陷於經營困境，但卻仍於1866年前往荷蘭取經，待他們參觀完當地巧克力工廠的可可豆壓榨製程後，決定斥資將這套新的製造流程引進英國，而此舉日後也成為吉百利本身及英國國內巧克力產業的重大轉捩點。

新的可可壓榨技術大幅改善了巧克力的製程與組成成分，讓吉百利兄弟公司成功製造出國內第一款無須參雜任何添加物的「最好的純巧克力」，同時適逢英國國會重視食品安全問題，更因此直接促成了該國於1872至1875年間陸續通過了食品添加物法案（*Adulteration of Food Acts*），不但大大改寫了英國巧克力產業的生產技術，也等於讓吉百利兄弟公司標榜著「最好的純巧克力」產品搭上法案的順風車，連帶獲得的免費宣傳效益更具體地反映在日益增加的銷售數字上，1880年的銷售額來到11.7萬英鎊，成為全國第二大巧克力製造商，吉百利巧克力頓時成為當紅炸子雞，也終於打破英國巧克力市場始終被法國企業壟斷的局面。

為了因應業務量的上揚，1879年吉百利兄弟將生產工廠遷移到伯明翰郊區的伯恩維爾（*Bournville*），此時兩兄弟進一步展現進軍國外的企圖，將事業觸角延伸到都柏林、加拿大、智利及澳洲市場，朝全球化企業發展。二十年來歷經了破產危機到起死回生的理查與喬治兄弟，終於再次擦亮了父親創立的招牌，也就此締造了輝煌的吉百利巧克力王國。

手足猝逝轉為私人有限公司 交棒第三代

1899年正值64歲壯年的理查突然因病猝逝，而依照理查與喬治兄弟倆原先的約定及規劃，只要其中一位離世，原本的兄弟合夥公司隨即轉為私人有限公司的型態，成為「吉百利兄弟有限公司 (Cadbury Brothers Limited)」。

吉百利企業隨後也啟動重組機制，並正式交棒給家族的第三代成員，由喬治擔任該公司的董事長，而理查的兩個兒子 – 37歲的巴羅吉百利 (Barrow Cadbury) 與32歲的威廉吉百利 (William A. Cadbury)，及喬治自己的兒子 – 23歲的愛德華吉百利 (Edward Cadbury) 與21歲的小喬治吉百利 (George Cadbury Junior) 則分別擔任公司的聯合董事 (Joint Managing Director)。

為了確保進入家族企業的成員能符合資格擔任要職並確實了解經營理念與精神，他們其實早已在吉百利工廠從事基層作業多年，新的經營團隊上任後的首要任務，是設法為吉百利找到可以成功迎戰雀巢等瑞士巧克力製造商的致勝密碼。

明星商品問世 再創家族事業高峰

隨著嶄新的董事會成員加入，也為吉百利公司帶來了新的經營理念，包括成立實驗室、銷售部門、成本中心、工會、退休基金與員工的教育訓練等，而此時的伯恩維爾工廠已成長到2,600位員工的規模，支應著從巧克力的製造到包裝等大小通包的一條龍作業。

然同時期，瑞士巧克力製造商早已率先在歐洲推出了一款轟動消費市場的牛奶巧克力商品，英國國內業者紛紛起而效尤，此舉嚴重衝擊到吉百利巧克力的銷售量，為了突破經營的困境，當務之急是盡快找出牛奶與巧克力完美搭配的秘方，而負責研發牛奶巧克力新配方的重責大任則落在了小喬治的肩上。

小喬治除了前往瑞士取經，更徹底發揮了他與生俱來的巧克力世家實驗精神，不眠不休地在工廠實驗室進行無數次的試驗，終於皇天不負苦心人，小喬治及其研發團隊掌握到突破牛奶巧克力技術的關鍵要素，並經過他自己的父親、哥哥與堂兄弟等公司董事會成員試吃後，正式在1905年6月推出了口感更勝於其他業者的「Diary Milk」牛奶巧克力，而這項商品日後也成為吉百利巧克力長年暢銷的明星產品，更讓英國人一提到牛奶巧克力就馬上聯想到吉百利，第三代吉百利兄弟總算沒辜負祖輩流傳下來的金字招牌。

把員工當家人 打造幸福企業

自早期第一代吉百利兄弟合夥的家族事業時期，便將員工視為廣義的家人，這個理念被落實在企業日常運作的裡裡外外，包含該公司是第一家實施工作五天半 (星期六僅工作半天) 的企業，同時還鼓勵年輕的員工到夜校進修，並允許他們每周有兩天可早退一小時，由此可看得出吉百利在推廣員工福利上的不遺餘力。

另一個可以具體看出他們照顧員工的用心之處，便是在建造伯恩維爾工廠時，即增設了許多維多利亞時代從未聽聞過的設施，包括有暖氣的更衣室、可加熱食物的廚房、男女分開的休閒花園、運動空間及游泳池。此外，公司也會安排郊遊、夏令營活動，並與鐵路公司協商提供吉百利特別的員工有票價優惠，堪稱當時推動員工福利的先鋒。

如果你認為吉百利對於員工福利的追求僅止於此，那麼接下來的措施不但跌破了當時人的眼鏡，在現在看來仍是相當前衛的作為。

為了改善當時員工的生活品質，喬治與理查於1895年在工廠附近購地，為資深的員工建造了初期僅24幢房屋的伯恩維爾村，社區內即規劃有住宅、學校及休閒設施，主要用意在於打造有薪的勞工階級也可以負擔得起的居住環境，另一方面是鑒於伯恩維爾的土地隨著吉百利工廠的設立而水漲船高，吉百利兄弟倆不希望他們辛苦打造的「花園工廠」被土地開發商規劃的單調街道所包圍，因為他們覺得身處其中的員工身心將會受到影響，而沒有快樂健康的員工又怎麼會有好的生產力呢？如此用心的幸福企業，無怪乎許多人一旦成為吉百利的員工，便幾乎一輩子就再也沒離開過，而且終身以吉百利為榮。

熱衷慈善事業 實踐「吉百利主義」

在19世紀，奉貴格派教義為企業領導準則的資本家心中，認為追求個人的財富是令人反感的，無論是個人或是企業家，其所創造的財富應該是用來幫助員工、社區及為整個社會謀福利，因此從早期第一代吉百利兄弟到第三代的後代，無論在公司營運或生活領域，都熱衷於員工福利及解決貧困等社會目標的改善與促進。

創辦人約翰早期即投入戒酒運動之推廣，同時也致力改進貧民的問題，深受上一代身教影響的理查與喬治，除了實踐了第一代即提出初步概念的伯恩維爾村，更是當時戮力促進員工福利的先鋒；此外，喬治與其妻子也積極從事改善貧窮或救濟窮人的諸多活動，如反對廉價勞工等，而理查則是投身於成人學校之推廣與禁酒運動。熱衷於慈善事業的他們，私底下則是過著樸素嚴謹的生活。

1900年喬治成立伯恩維爾村信託 (Bournville Village Trust)，將伯恩維爾村的土地與400棟房屋捐出給該信託管理，初期目標致力於改善勞工階級的居住與生活品質，目前伯恩維爾村從原有的24棟房屋已經成長250倍來到6,000棟之多，信託仍由喬治及理查兩兄弟的直系後代擔任受託管理人，但實際上信託機構卻是獨立於吉百利公司而運作。伯恩維爾村信託住宅委員會主席當肯吉百利 (Duncan Cadbury) 表示：「這個信託在做的不僅僅是提供住宅而已，而是我們仍然維持著喬治的願景，致力於提供貧窮的人們及可以負擔住房的人一種混合型的社區。」該機構的收入持續用於住宅區的擴增與改進，卻沒想到日後當吉百利被併購後，伯恩維爾村信託卻是唯一遺留下來的家族資產，而且該信託服務仍持續造福社區與當地居民。

另外，有資料指出資產市值達5,370萬英鎊的巴羅吉百利信託 (Barrow Cadbury Trust)，每年的慈善捐贈粗估達250萬英鎊；而愛德華吉百利、威廉吉百利及其他家族成員的信託，合計的慈善捐款每年約250筆之多。此外，吉百利家族也在1935年成立了吉百利基金會，初期宗旨乃用以支持並發展員工福利，隨著時間的演進，目前已擴及全國運動活動的贊助與推廣，並協助有熱情的員工及在地團體實現其事業。

從社會運動的推廣到伯恩維爾村的創建，甚至是基金會的成立等，吉百利世世代代透過各項行動具體實踐其信仰的理念，也成功闡釋了「吉百利主義」。

(未完待續)

本文內容參考摘錄來源：

1. [吉百利官方網站](#)
2. 《Chocolate wars : the 150-year rivalry between the world's greatest chocolate makers》, Deborah Cadbury , PublicAffairs出版 , 2010年
3. 《Reshaping Work : The Cadbury Experience》, Chris Smith , John Child , Michael Rowlinson , Cambridge University Press出版 , 2009年
4. 《Chocolate Wars : From Cadbury to Kraft - 200 Years of Sweet Success and Bitter Rivalry》, Deborah Cadbury , HarperCollins Publishers出版 , 2011年
5. [The Decline of an Iconic British Brand](#)
6. [美卡夫194.4億收購英吉百利](#)
7. [不滿卡夫食品政策 吉百利大批高級僱員離職](#)
8. [Cadbury descendant keeps family legacy alive in new chocolate start-up](#)
9. 《跟著英國女王去血拼》, 南崎智子 , 野人文化出版 , 2010年
10. [The Cadbury Family](#)
11. [John Cadbury](#)
12. [Richard Cadbury](#)
13. [George Cadbury](#)
14. [Sir Adrian Cadbury](#)

國際
觀點
分享



COVID-19: Are Family Offices at Risk?

New challenges to strategic and operational models may emerge.

COVID-19為家族辦公室在策略及營運模式上帶來了全新的挑戰，家族辦公室應正視這個風險，並立即實施風險管理對策和提出未來的應變計劃。而當前情況，也正提醒家族辦公室須針對目前為決策和溝通而實施的治理機制進行壓力測試、評估現有數位化與人文基礎架構的持久性，並測試其應急計劃的強度。

KPMG全球持續關注COVID-19對產業及經濟帶來的影響，並提出因應建議。本篇分享KPMG U.K.專家觀點，針對COVID-19對家族辦公室運作的影響提出討論。

As a worldwide pandemic, COVID-19 has not only affected the health of people and the well-being of society, it has also had a direct impact on global markets and businesses. Not the least of those affected are the strategic and operational models that support Family Offices. COVID-19 presents potential risks at both levels, and the challenges are further heightened in embedded Family Offices where a small cohort of key staff supports both the business and the family.

In the midst of this unpredictable environment, there are potential strategic and operational risks to Family Offices to be considered as part of an immediate risk management response and contingency planning for the future.

文 / Andra Ilie
KPMG in the U.K.
Family Office and Governance
Senior Manager



Strategic Considerations for Family Offices

- The family's shift in priorities from growing the wealth to wealth preservation and asset protection requires careful consideration and potential restructuring with an emphasis on flexibility.
- Market volatility presents challenges and opportunities. Private capital is the fastest-moving, and nimble Family Offices are well-placed in this regard.
- There is a myriad of considerations, including supply-chain issues, inventory and contractual where trading businesses are an important component of the underlying wealth managed by Family Offices.
- Board governance and clear communication strategies remain crucial.

Operational Risks

- Key management risks include the need for new decision-making processes and controls when pivotal employees are unable to work. Contingency plans and quick responses are critical.
- Maintaining the Family Office's daily operations and administration can be challenged due to a high proportion of employees who are unexpectedly unable to work. Those with virtual family offices are likely to be better positioned to respond due to a higher level of operational de-risking.
- IT infrastructure must be sufficiently robust to support the operations, staff working from home, and the need for virtual business meetings due to travel restrictions and social-distancing requirements.
- Operational costs continue, with the potential addition of medical sick-pay, while predictable revenues may be in question. Cash flows should be reviewed as a priority.

- Health and safety considerations for the Family Office employees require careful consideration as do related legal matters.
- An atypical environment is created, which is likely to test the staff motivation mechanisms in place.

Now is the time for Family Offices to stress-test the governance mechanisms they have implemented for decision-making and communication, to assess the durability of the digital and human infrastructures, and test the strength of their contingency plans.

We at KPMG Private Enterprise understand the potential consequences of the current global health situation for Family Offices. I encourage you to follow our regular series of blog posts to stay informed about how COVID-19 may affect your Family Office strategies and operations. Please reach out at any time to the KPMG Private Enterprise Family Office and Private Client advisers in your country or territory for their guidance. 🧑🏻🧑🏻🧑🏻



更多有關KPMG針對COVID-19對產業及經濟的影響觀察，請參閱[KPMG Blog](#)

2019年香港私人財富管理報告

KPMG Perspective



私人財富管理公會 (PWMA) 和畢馬威中國 (KPMG China) 近期共同撰寫出版「2019年香港私人財富管理報告」，內容涵蓋技術、監管和人才等重要議題，提供對當前形勢、成長機會和發展趨勢等方面的深度見解。主要訪談對象為私人財富管理公會會員及此產業的高階管理者，今年度本報告首次針對私人財富管理公會成員機構的250餘名客戶展開行業意見調查，並將這些「客戶洞察」觀點分享予讀者們。



關鍵調查結果

- 不利宏觀因素已經對資產管理規模及盈利前景造成了影響，但是正向的資金淨流入和新的增長機遇成為積極因素；
- 促進市場增長的關鍵因素是充分利用內地財富增長，並吸引更多家族辦公室落戶香港；
- 受訪者表示數碼平台與客戶需求的分歧嚴重，而優先考慮監管合規投資是導致這一問題的原因之一；
- 監管互動和客戶引導時間有所改善，但是財富來源、投資適當性及披露等客戶體驗痛點仍亟待解決；
- 客戶經理人才缺口問題嚴重且不斷惡化。技術投資有望提升工作效率，使客戶經理能夠集中精力開展附加值更高的工作。👥



↓ 歡迎下載瀏覽

家族 時事 瞭望



受疫情影響之相關租稅措施

因應嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)之影響，政府已推出多項租稅措施，包括1.申請延期或分期繳納稅捐；2.因相關人員受隔離或檢疫依財政部公告適用申報繳納期間之展延；3.給付員工防疫隔離假薪資之費用加倍減除；及4.其他協助措施，茲將相關重點加以彙總。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自KPMG e-tax Alert | 2020.3.26

長榮爭產官司》法院認證張榮發遺囑有效 大房敗訴

有關長榮集團大房三子張國政針對其父親張榮發之遺囑提及二房四子張國煒單獨繼承遺產無效之民事訴訟，經法院判決張榮發製作遺囑時，沒有精神障礙、心智缺陷或喪失遺囑能力，且醫院認為其認知功能正常，再加上有公證人在場，故判張國政敗訴，可再上訴。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.3.19

從愛馬仕，看家族企業的策略藝術

家族策略的制定重點有三，分別為要做什麼？不做什麼？以及如何建構能達到目標的組織？以愛馬仕家族為例，這個長壽家族透過策略特色的制定，並組織企業與家族以創造最佳的價值，再者則是讓家族與家族資產間產生歷久彌新的連結，以形塑了愛馬仕在激烈的競爭環境仍可維持其優勢的商業模式。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.2.27

副手96歲的89歲巴菲特，如何談接班？

高齡89歲的股神巴菲特在今年致股東的信中表示已為接班做好安排，雖然尚未明確點名接班人選，但他也提到公司兩位重要的營運主管將會在今年的股東大會提高曝光度，間接讓股東看見並接受潛在接班人；同時，信中也提及公司已為他及96歲的夥伴「孟格」的離世做好準備。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自天下雜誌 | 2020.2.26

154歲雀巢在中國市場老態龍鍾，全球最大食品巨頭面臨的轉型焦慮

擁有154年歷史的全球食品業龍頭老大－雀巢，正與其他傳統食品業者同樣面臨著轉型的壓力，主因來自於消費者的飲食偏好朝健康走向發展，及各細分領域的新競爭者不斷出現，值此時刻，創新能力與適時調整業務線的能力就顯得格外重要。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自數位時代雜誌 | 2020.2.18

家族企業拚傳承 美研究：7成交棒失敗

美國家族企業機構研究指出，美國企業傳承給第二代失敗率高達7成，僅12%可傳至第三代，傳到第四代的更只有3%，顯示企業傳承的艱鉅。而台灣企業面臨的傳承挑戰，主要為經營者未及早規劃傳承、繼任者沒有接班意願及缺乏傳承所需知識等，建議可以借重專業人士的協助，盡早規劃佈局，以免傳承失敗。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.2.18

雙重股權制...經營團隊的護城河

把企業的經營權與所有權分開的雙重股權結構，可避免市場派資金的入侵外，還同時擁有保護原始創業理念及公司有價資產或專利，並確保商業模式可持續推進等的優點。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2020.2.17

放手會更好？「嬰兒潮世代」企業家肯不肯賣掉公司，攸關歐洲經濟成長！

在面對企業擴張融資時，歐洲嬰兒潮世代（部分人已超過 70 歲）的企業主向來都迴避併購和外部投資者，使得公司規模相對小且競爭力較弱，若這些掌舵的年長企業家願意改變思維，擁抱除了銀行以外的融資管道，則將有助於提升歐洲小型企業的生產力，並改善歐洲整體的經濟。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自風傳媒 | 2020.1.8

家族企業應量身設計股權機制，及早培育股東

家族控股股權的設計向來是家族企業傳承與治理的重要課題，從香港鏞記酒家的悲劇中可以注意到以下幾點股權設計要點，一是股權制度的建立需立基於家族治理的基礎上，且股東培育要優先於股權之分配，二是及早規劃家族股東的決策制度，三為股權流動規範與機制的建立。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.2.3

經營權大戰 董事會攻防可翻盤

面對企業經營權之爭，董事會或股東會的攻防是關鍵所在，其中會被有意角逐經營權的各方關切的重點，包含召開會議的時間、發起人資格合法性、董事候選人能否取得資格、事前檢附文件是否完整、會議中是否會提出臨時動議以改選董監事等，都是會導致經營權翻盤的關鍵，不可不慎。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.1.6

調查：時隔10年 日本企業倒閉數再次增加

調查數據指出日本去年倒閉的企業家數來到8,383家，相較2018年增加1.8%，也是2008年金融風暴十年以來首次出現增加的現象，其中因人手短缺而倒閉的公司，就有六成是來自難以找到接班人的緣故。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.1.14

第二代的繼承意識要從小扎根

日本經濟大學經營學院研究特任教授兼家族企業研究所所長後藤俊夫表示，家族企業的傳承重點有三，一是選定家族內部繼任人選及輔佐該人員的公司幹部，二是決定「資產」與「經營」的繼承採並行或分開進行的問題，最後則是確定家族資產採集中或分散轉移的方式，此外，對於繼任者「正確繼承意識」的培養，也是不容忽視的。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.1.2

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

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

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



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



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



陳惠媛
審計部執業會計師
+886 6 211 9988 ext. 01595
angelachen@kpmg.com.tw



蔡文凱
稅務投資部會計師
+886 4 2415 9168 ext. 04581
ktsai@kpmg.com.tw



吳能吉
稅務投資部會計師
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@kpmg.com.tw



葉建郎
稅務投資部會計師
+886 2 8101 6666 ext. 06767
aaronyeh@kpmg.com.tw



洪銘鴻
稅務投資部會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161
rhung@kpmg.com.tw



張芷
稅務投資部營運長
+886 2 8101 6666 ext. 04590
schang1@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



劉彥伯
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 05653
abelliu@kpmg.com.tw



賴偉晏
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 16208
wlai1@kpmg.com.tw



張維夫
畢馬威財務諮詢股份有限公司董事總經理
+886 2 8101 6666 ext. 05185
vwchang@kpmg.com.tw



朱源科
畢馬威財務諮詢股份有限公司董事
+886 2 8101 6666 ext. 08432
jchu6@kpmg.com.tw



聯絡我們

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，煩請回覆告知。

訂閱方式：請Email至landylin@kpmg.com.tw林小姐。



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.

© 2020 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.



更多家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊

LINE@生活圈

立即加入，一手掌握
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan