



KPMG 家族辦公室 季刊

2020年夏季號 | No.10

智慧傳承

從衝突中探索傳承的真義

家族傳承 無關乎規模大小

家族稅務

財團法人基金會於家族傳承扮演角色

正解

財富傳承

信託於家族傳承安排的效益與稅務分析

策略轉型

善用併購手段協助家族企業策略轉型

(下)

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(下)

KPMG家族辦公室

2020年夏季號 | No.10

主編的話

智慧傳承

- 4 從衝突中探索傳承的真義
- 7 家族傳承 無關乎規模大小

專家專欄

- 14 家族稅務 | 財團法人基金會於家族傳承扮演角色正解
- 17 財富傳承 | 信託於家族傳承安排的效益與稅務分析
- 20 策略轉型 | 善用併購手段協助家族企業策略轉型 (下)
- 22 新策略·新思維 | 沒有FI，何來AI？

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 (下)

國際觀點分享

- 32 COVID-19：亞太區企業韌性指南
- 33 The Succession Journey：Is your chosen vehicle fit for purpose？

家族時事瞭望

服務團隊



主編的話



六月份對某些企業的經營者來說真可謂驚心動魄！一場場經營權之戰陸續開打，多家家族企業的經營者也遭遇了這樣的情況，有些是被市場派狙擊，有些則是受到內部家族成員的挑戰。冰凍三尺，非一日之寒，許多時候，之所以會發生家族成員間的爭鬥而影響經營權，絕非是一朝一夕的事，外界看起來或許家族間一片和諧，沒有不同意見，但實際上卻是暗潮洶湧，私底下動作不斷，衝突一觸即發。

大多數人都害怕衝突，認為衝突會帶來更大的傷害，因此在傳承接班的過程中，許多人會選擇為了追求表面上的和諧，而不願意表達出真正的意見；他們害怕衝突，以致於錯失了一些對話的良機，進而產生日後更大的衝突，使得傳承走向了一條不好的道路，也影響了企業的經營發展。

有衝突不好嗎？就我來看，能在「衝突」中展開家族的對話，才能從中摸索出傳承的真義。而要能成功走向傳承，實務上的經驗是，若家族成員間能有和諧良好的氣氛，以及合適的時間點，並且有正式溝通、解決衝突的機制，要順利傳承的機會會比較大一些。本期季刊我們與讀者探討了「衝突」的內涵，同時分享我們的觀點。

許多人來找我們作傳承時，常會問：我的家族企業規模很小，有需要作傳承嗎？本期我們訪談了一家中小型家族企業的一代董事長及總經理，帶讀者實際了解這個家族企業是如何在一代及二代共同參與下展開傳承工作的，同時，也探討了一般家族企業常見的問題。而從訪談中我們也了解這個家族之所以能夠順利開展傳承的關鍵，全在於家族成員間的和諧與尊重。這個家族企業雖然規模不算大，但是對於傳承所有權及經營權的工作，包括家族治理機制的設置及衝突解決機制等，都作的很到位，甚至持續在思考修正。

我們常說，傳承工作與企業的發展一樣，本來就是動態的，會隨著時間的經過及外在環境的影響而改變，因此，傳承不是一次作完就好了的事，能夠持續的修正，才能讓家族企業的傳承更加順利。

COVID-19的疫情已有逐漸減緩的趨勢，但大家仍不能掉以輕心，以防它捲土重來，而COVID-19衝擊全球產經結構，現在大家最常在談的就是，後疫情時代，企業應該如何因應改變？上期季刊，我們曾經提到：「沒有生存，何談傳承？」經歷過這場戰疫而存活下來的企業們，已充分展現出其堅強的韌性，KPMG亞太區出版的《COVID-19：亞太區企業韌性指南》也點出，在這不可預測的環境中，企業業務生存與未來成功的關鍵來自企業的韌性，包括財務韌性、營運韌性及商業韌性，將使得企業能隨著時間及環境的發展不斷改變。我們也期待台灣許許多多充滿韌性的家族企業能夠挺過疫情風暴，持續發展、永續傳承！👥



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

智慧
傳承



從衝突中探索傳承的真義

文 / 陳振乾

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



汪欣寧

KPMG安侯建業
 家族辦公室協理
 lydiawang@kpmg.com.tw



今年的股東會相較於往年顯得更為火熱，主要是企業「經營權爭奪之戰」的戲碼陸續上演，讓人看了眼花繚亂，包括大同、友訊、正新輪胎、光磊...等等一眾知名企業，紛紛在股東會上爆發經營權爭奪，有的是市場派拉下公司派，有的則是家族成員間的內鬥挑戰現任經營者，而歸納較會發生這些戰事的原因，有因為目前企業經營管理不善或公司治理不佳者、也有因為企業本身屬高資產股，然價值卻長期被市場低估，導致被市場派狙擊者等等。關於這些原因，報章媒體上已有許多相關的報導及分析，本文不再贅述，我們想將焦點鎖定在探討家族型的企業在傳承接班上會發生爭鬥進而影響經營權異動，令人不勝唏噓的根本原因——「衝突！」。

「衝突」中展開家族的對話

大部分的家族企業在談傳承時，理想上都是希望能從家族價值與企業永續的目標出發，發展傳承藍圖、展開傳承的步序。依照我們的實務經驗，若是能夠這樣由上而下的方式來進行，則家族企業能夠傳承成功的機會就會比較大。然而在現實中，正如大家從近來的報章雜誌中所看到的，許多家族企業經營權之爭的案例，多數會是在「衝突」中展開家族的對話，從中探索出家族與企業的未來。

圖一、家族企業傳承的理想vs.現實



以往我們常常會問客戶，家族企業傳承對他們來說是不是一件重要的事情，客戶多會回答「是」，但若進一步詢問有沒有將「傳承」放入企業經營的正式議題中來討論時，得到的答案多數是「沒有！」。如此常導致大部分的傳承，多是等到衝突發生時，例如：當下一代開始進入家族企業，隨著每個人的價值觀、利害關係、在家族企業的位置不一樣，開始產生衝突時，問題才會被凸顯出來，才會想到要來展開傳承。

我們認為，衝突並不是一件壞事，但許多家族往往在為追求和諧的情況下，過於害怕衝突，以致於不敢去處理衝突，也錯失了一些對話的良機，而使得家族淪為只是「表面的」和諧，進而讓私底下暗潮洶湧的家族關係，引導傳承走向了一條不好的道路。

根據我們的實務觀察，許多傳承成功的成熟家族，是能夠透過外部的協助或內在自身的力量，來把衝突的差異縮小。因此，從正面來看衝突，它應該被視為是一個引子，而不是一個結果。

代際間衝突：認知價值取向的差異

家族間的衝突，通常會發生在代際間（上一代與下一代）以及家族成員的同代間。

代際間的衝突，由於成長的環境不一樣，往往來自於認知價值取向的差異。KPMG 安侯建業在2019年的「世代傳承大挑戰」調查報告中曾經觀察到，第一代與第二代對於傳承挑戰的認知，除了外在經濟環境對企業經營的影響，例如美中貿易大戰、COVID-19等，會是代際間共通關心的議題外，在其他面向事實上是存在很大

的歧異的。第一代普遍擔心的是下一個世代是否有能力或有意願來承接家業，而第二代則對於決策模式及利害關係人的衝突認為是接班的挑戰。

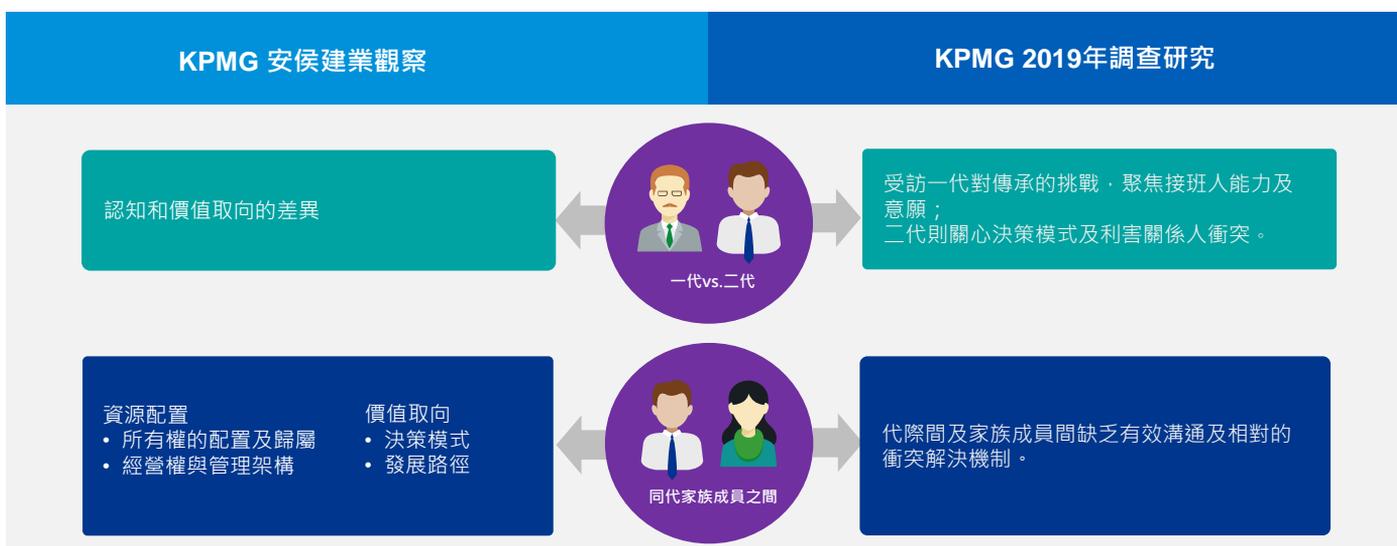
在決策模式面向，由於許多的第一代即是創業代（往往是夫妻或兄弟），因此利害關係人較少，目標較一致，決策模式也很簡單，只要幾個人互相討論就可以很快達成共識、解決問題了。但到了第二代，因為過去較少參與經營，或者由於出國留學，接收到西方不同的管理模式，因此當回到家族企業時，往往會發現所學的與現在的經營管理實務會有很大的落差，因而急於改變現況，以致於與一代之間在認知價值上產生衝突。

同代間衝突：資源配置與價值取向

而同代家族之間的衝突則可能是隨著事業規模的大小，在資源配置上發生衝突。像是家族成員多、事業規模較大的家族企業，每個家族成員也許都可以在家族事業找到自己的位置；若是家族成員多，但家族事業規模小，大多數的家族成員又有意願參與時，問題就會變得愈來愈複雜。代際間的衝突主要自於資源的配置及價值取向。

在資源配置方面，經營權及管理權的分配是我們常見的衝突，亦即是不是每個家族成員都能夠參與家族事業？是不是每個家族成員都能獲得同樣的資源？在管理的架構上，每個人要扮演什麼樣的職務，彼此之間的從屬關係是什麼？是否要把公司拆分成不同事業讓二代之間都有發揮的空間？還是要組成一個經營管理委員會，來產生共治的效果？等問題。

圖二、KPMG 安侯建業對家族衝突的觀察



另外，所有權的配置與歸屬，亦是造成衝突的原因，因為所有權除了是象徵所擁有家族事業財富的意義外，某種程度它是支配最後經營管理權決定的關鍵，因此常見的衝突是，隨著家族的開枝散葉，所有權不可避免地會分散，如何降低分散後所產生的衝突，集中家族的力量，是在衝突過程中一個非常重要的環節。

在價值取向的衝突部分，則包括決策模式或家族成員之間如何發展？或是企業的發展路徑到底為何？家族是要分家分業或不分家分業？這些也都涉及到家族成員彼此間該如何去互動？

在KPMG安侯建業2019年的調查報告中也凸顯了二代對於這個問題的關心，我們觀察到，二代對於代際間及家族成員間普遍缺乏有效溝通及相對的衝突解決機制感到憂心。

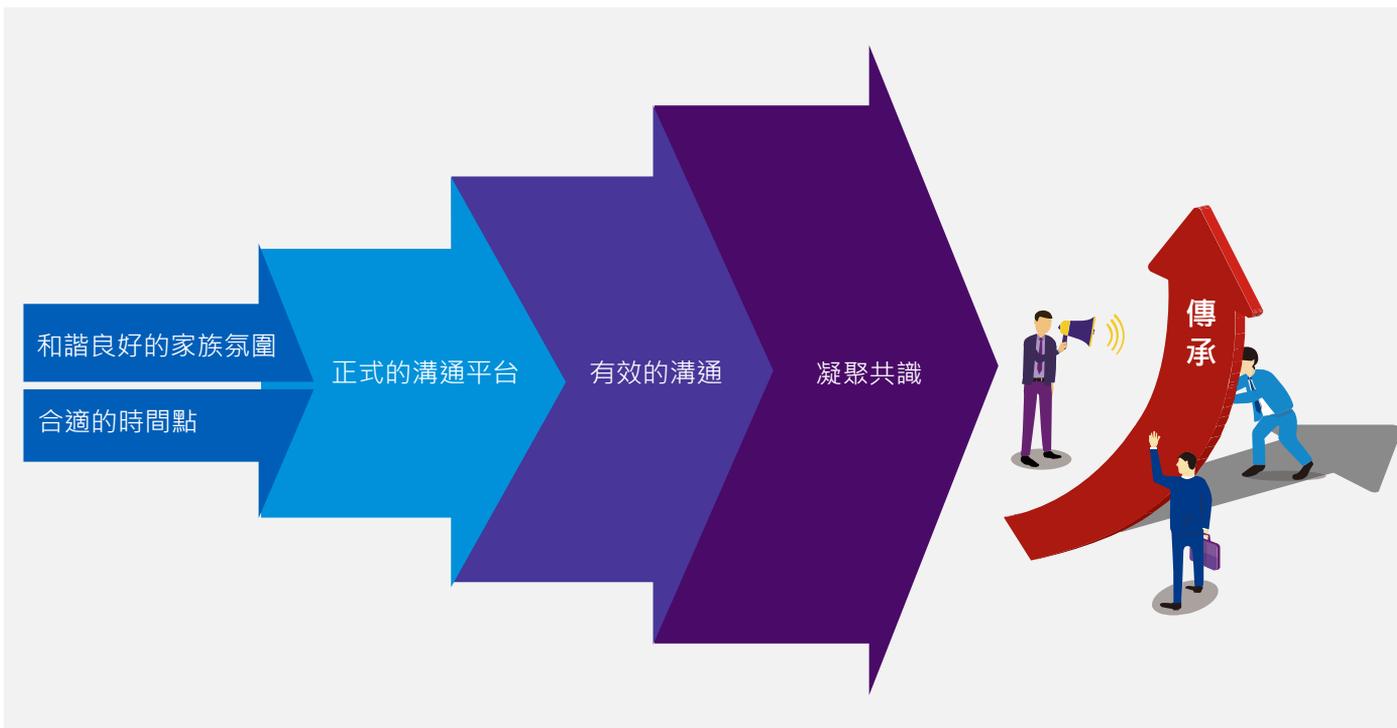
傳承成功關鍵：和諧的氛圍、合適的時間點、正式的溝通平台

很多人會問，如何才能成功傳承？事實上，影響傳承的因素很多，要能運用作為傳承的工具也很多，但是如果不能夠解決家族衝突的問題、有效的溝通，則難以走向傳承，因此不要害怕有衝突，有衝突反而能夠看出問題，進而去解決問題。惟依照我們的實務經驗，家族

間要能順利走向傳承，最首要的還是要在家族間能有和諧良好的氛圍底下，同時有一個合適的時間點才能展開的，否則家族成員間爭吵不休，連展開根本的對話都沒有機會，如何走向傳承。同時，處理家族衝突，在家族間必須要有一個「Formality」，亦即正式的機制。因為家族是一個很軟性概念，而企業經營則是剛性的，如何讓軟性及剛性之間作一個好的結合，就要把軟性的家族議題帶入剛性的形式中來討論，這就是我們前面強調的，要把傳承相關的議題放入企業經營的議題中。要讓家族間有一個好的正式的場域來討論事情，就是常聽到的「家族治理」，透過設置家族治理機制（例如：家族會議、家族憲法、衝突解決機制等），能把事情的討論變成是對事不對人，如此，才能把包括家族經營、所有權配置、家族價值等相關的議題，一個一個地攤開來談，透過談的過程，慢慢找出共識，才能順利走向傳承。



圖三、家族企業與財富傳承成功的重要關鍵



家族傳承 無關乎規模大小

文 / 郭士華

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



汪欣寧

KPMG安侯建業
家族辦公室協理
lydiawang@kpmg.com.tw



只有規模大、資源多的家族企業才能作好家族傳承嗎？從實務經驗看來，家族傳承能否作的好，並不在於規模的大小，只要家族成員間對家族及家族企業的發展能有一定的共識、願意展開，一樣可以作到很到位！

本次季刊我們專訪了一家中小型的家族企業，將分二期刊登；透過訪談，帶讀者一窺家族企業傳承成功的關鍵因素。

昌凌國際（化名）是一家位於新北市的機械設備製造業公司，資本額約5,000萬，員工人數30人，1990年由王氏三位兄弟（均約五、六十歲）共同創立，至今已屆30年，目前有四位二代（均約三十多歲）陸續進入公司服務，也到了需要作傳承交棒的時刻。2017年在KPMG安侯建業的協助下，針對家族企業的所有權作出傳承規劃，並且制定出家族憲法，以及定期展開家族會議，積極落實家族治理。而即使訂出這些機制已經有一段時間了，到目前為止，昌凌家族的家族成員仍然持續落實著家族傳承的工程。

這是一家規模不算大的中小型企業，三位第一代，目前還持有大部分的企業所有權，算是典型的家族企業。以往客戶來找我們談家族傳承規劃時，往往對於是否需要大費周章地建立家族傳承機制猶豫不決，因為多數人總是會以為只有規模大的或是上市櫃的家族企業才需要作，規模小或家族成員人數少的家族企業，幾個人談一談也就算了，或者是完全由一人決策，只要把所有權或是財產分配一下就好，家族傳承根本不需要勞師動眾地花時間來處理。

傳承 不是只有大企業才能作的好！

無論是大企業或是中小企業，企業主開創事業，很少會是「不在乎天長地久，只在乎曾經擁有」的一代事業，絕大多數總是希望如果能夠，企業可以長久經營下去。然而，影響家族企業是否能持續發展的內外因素很多，同時，隨著世代間不斷地開枝散



業，相關的利害關係人 (stakeholders) 日益增多，致使家族企業的問題變得越來越複雜；有些為了傳承接班的安排感到心力交瘁的一代常會感慨，「明明以前家族的孩子兄弟姊妹間感情很好，為何長大了就變了？」事實上，隨著時間的經過，每個人成家立業後，都有可能為了顧及各自或自身家族成員的利益而改變對於家族、家族事業發展或是家族資產分配等等的想法，進而影響到家族成員間的情感。因此，不只是大企業，每個只要是希冀繼續發展下去的家族都需要作傳承，而從協助輔導昌凌家族的案例中，我們觀察到，並不是只有大型企業才能作好傳承工作，中小型的企業即使沒有像大型企業擁有許多資源可以運用多樣的工具，只要願意作，一樣可以作到很到位！

開始作 才知道問題在哪

但傳承接班對於許多企業來說雖然是一件「很重要」的事，卻常不被視為「最急迫」的事來處理，往往是在遇到某些風險時，例如：意外、疾病、婚姻關係發生變化或家族間爭產等才會想到要來作傳承，一旦危機一過，傳承的事就容易又被擱置。我們常常呼籲家族企業要盡早展開規劃傳承工作，主要也是因為時間一久，影響變數只會越來越多，唯有提早準備，開始作了才能夠認知到影響家族企業傳承接班的問題到底在哪裏？也才能決定傳承的方向及策略。

「我們也是在進行了這些傳承工作時，才慢慢開始去了解家族的問題，以及家族傳承的內涵！」主導整個傳承建制工作的昌凌董事長及總經理（一代大哥、二哥）告訴我們。剛開始想到要作傳承規劃的起心動念，是因為二代在外面進修了與傳承相關的課程後所作的分

享，因而觸發了一代想要了解傳承的想法。「當時我們並不知道應該要怎麼做，但是二代提了，加上我們經營企業的目的就是希望能夠繼續下去，而傳承工作本來就是繼續經營的一部分，所以我們就想了解看看。」

過去根據KPMG安侯建業的研究，在西方，由一代及二代發動傳承的比例大概是一半、一半，但在台灣，依我們訪談了數百位二代的經驗，由他們主動發起的不到4%，也就是一代若不說，二代都不敢講，而即使二代提了，一代能夠接受的比例也很低。主要是到目前為止，多數的台灣家族企業仍是以一代的意見為主，許多事也是一代說了才算，對於談傳承這種事等同是談繼承，二代總是諱莫如深，深怕說了弄不好就好像在逼宮、是詛咒。

但在昌凌家族卻不同，一代接受了二代的提議，並且積極展開了傳承規劃的工作。「我覺得這跟我們家族的家庭教育是有關的，」昌凌的王董事長指出，因為家族從小的教育就是什麼事情都可以提出來討論、分享，所以大家會習慣開誠布公地來談事情、提建議，而非凡事由一代說了算；而即使一代會表達自己的意見，但也絕對不會堅持己見，因此對於二代所提出來的想法，能夠予以尊重。「我們家族一貫的核心價值及理念就是家族和諧、互相尊重、信賴、不計較、不比較，坦誠地溝通問題，」王總經理說。因為家族間都有著這樣共同的家族價值觀，因此大家會願意為了家族及家族企業共同的目標而努力。

這也是家族傳承工作能否順利展開的關鍵——家族成員間的和諧與相互尊重！

和諧與尊重 傳承工作順利展開的關鍵

我們常看到許多家族企業急著想作傳承，但往往都是卡在因為家族成員間的利益擺不平，以致於爭吵不休，找不到共識。家族事業的傳承與開創其實是一樣的，相關的家族成員如同事業的共同創辦人，彼此之間若無法相互信任及尊重，沒有共識，傳承就開啟不了，事業要繼續經營就會遇到阻礙。如果傳承沒有辦法展開，那全部都只是零。

曾有個很典型的A家族企業年屆八十的創一代來找我們談，希望協助讓自己辛苦經營四十餘年的事業能由二代接班、繼續經營下去，但在討論的過程中，我們發現這個公司向來家天下味道濃厚，一代老董一人號令天下，多年來堅持只有家族成員才能接班，因此吝於培養非家族的人才；老董要所有家族二代也都必須回到家族事業一起工作，但從來不肯言明自己對家族接班的想法；而二代兄弟姐妹六人雖然全部在家族事業工作，但對於家族事業各有盤算，有的想繼續經營，搶接班位置；有的尸位素餐，只是想公器私用；有的則只想把事業快點賣掉換現金走人。每個人各有異心，互相猜測，誰看誰不順眼，誰也不服誰，以致爭吵不斷。

在經過與該家族幾番的訪談與溝通後，家族成員們每次只要一上會議桌就開始互相指責，吹鬍子瞪眼睛的，始終無法對於傳承的看法及作法找出一致的共識。在這樣大家無法和諧、理性討論的氣氛下，光是要梳理家族成員的情緒就得費上大半的時間，更遑論談要如何傳承。



可見「家族的和諧」是傳承工作是否能夠展開，並持續下去的重要基礎；但和諧兩字寫起來容易，作起來卻不簡單，必須家族個人相互間先具有共同的目標、文

化及核心價值，彼此間才能不為各自的利益而計較、相互尊重，而這也必須依靠家族的教育、學習，以及耳濡目染地身教言教來形成的。像昌凌家族，就是透過家庭的教育，把和諧、不計較奉成家族的核心價值，並希望在每個家族成員間去落實，自然也就能順利地展開並且進行傳承的工作。

有些人會問，作家族傳承規劃到底需要多久的時間？這必須視家族及企業的規模而定。依照我們的經驗，通常大約需要花上5到10年以上或更長的時間緯度，但前提還是要在家族間能夠和諧的基礎上展開，否則像前述A家族的案例，根本展開不了，傳承完成的時間更是難以估算。

太多因素 阻礙傳承

不過，有些家族企業即使真的作規劃或安排了，還是無法成功傳承接班，因為太多的因素可能會造成阻礙。

公私不分、家族角色混淆

在許多的家族企業中，最為人詬病的，往往就是公私不分，因而阻礙了家族企業的發展。有的家族成員會認為公司就是我的家，故對於自己在家族公司的角色職責根本是混淆的，在行事上分不清自己到底是以家族成員的身分還是公司職員的身分來參與企業事務，因而常見到有些家族公司裏充斥著橫行的王子、霸道的公主或皇親國戚，甚至是在公司雖沒有掛任何正式職務仍然可以插手公司所有事務的董娘。

南韓著名的國際物流運輸集團公司「韓進集團」，就是一個最典型公私不分的例子。過去幾年這個家族風波不斷，甚至被媒體稱為怪獸家族。前會長，創始人之子趙亮鎬於生前曾被控挪用300億韓元（約2,625萬美元）的企業資金裝修私人住宅，因而被踢出董事會；而其妻女也曾鬧出包括辱罵及虐待員工、利用公司客機走私奢侈品逃漏稅負等等荒唐行徑。糟糕的公司治理及缺乏完整的制度，致使家族成員可以恣意妄為，顯然就是把公司通通都當成是自家的資產，把家族事業當成是自家的王朝在統治。

這種情況，往往使得家族成員在財務上容易公庫通私庫，在工作及家族企業的事務上則發生不尊重公司倫理，習慣越級報告的情況。像我們在對A家族公司的訪談中也發現，即使二代的大哥已經是家族企業的總經理，

但擔任公司業務副總的二弟及掌管財務的三妹，仍然會習慣直接越過大哥向老董報告，有時只要與大哥意見不合，就會立刻反映給一代，要求一代出來主持公道，要把總經理叫過去直接當面斥責，此舉讓總經理在公司感到頗沒面子；而一向偏愛大兒子的董娘，則會向老董吹耳邊風，指責其他兒女，各派人馬叫陣，將家族的恩怨提到企業端來處理，進而導致家族成員間的關係緊張、水火不容，也影響到企業的經營。

「我覺得遇到這種情況，**自己有權限的人一定要嚴守分際**，要想到如何利用圓融的方式來處理，而不是去作一個裁判，」王總經理分享。對他來說，如果遇到家族成員直接越級投訴，他會先思考如何從正當的方向來先解決問題。

他舉例，家族的二代有次曾因為公司對於國外客戶到訪的接待工作全由他一個人負責，甚至在晚宴後，還得一一載送回飯店，認為為什麼其他人都不幫忙，而感到不滿，於是便直接跑去向總經理訴苦抱怨。此時總經理的作法是開導二代原本這個工作就是交由他全權主責，既然如此，他就是有權利去作工作分配的人，所以應該是從工作的流程來檢討；而之所以會導致全由他一個人負責執行的情況，是否是原本的作業程序 (SOP) 出了問題，是否在接待的環節上忘了規劃好人力的分派。

「處理這類的事情要儘量把人的色彩降低，要注意的是How，而不是Who，**把焦點放在往制度裏去改，而不是執著於誰對誰錯**。有時候事情檢討起來常會發現，並不是人不好，而是制度不好，往制度去改，以後不管誰作都是可以的，」王總經理提到。

先有制度才能談傳承

昌凌家族目前已有四位二代陸續進入家族企業工作，各自都有不同的職務及責任範圍。總經理認為，對於家族成員進入公司，即便是家族的事業，在職務的設計上也要讓各自的職務分開，並且互相尊重；同時一定要遵守公司的規範，以防止公私不分，「像有的家族董娘雖然沒有掛任何職稱，但仍會到公司管理一些行政事務，甚至是插手公司的經營，這點我是不贊同的！」

「我認為，談家族傳承，**第零章**應該是公司要先有制度才能來談傳承。」總經理說，如果糾結在人，就會作不下去，唯有制度好，傳承才推得下去。

家族企業與非家族企業最大的不同之處，在於大多數的家族企業其所有權及經營權是掌控在家族的手裏，因此，可能會有更多的家族成員在同一個事業裏一起工作。所謂「兄弟同心，其利斷金」，如果所有的家族成員都能夠把家族企業的利益擺到最上位，齊心努力，則家族企業的發展就會越來越好。但遺憾的是，許多的家族企業容易流於公私不分，讓企業內耗於家族成員的爭鬥中。而這類的家族企業，也容易使得其他非家族成員看風向作事，或是結黨營私，向有勢力的一方靠攏，如此，也很難吸引到其他外部優秀人才的加入。

這些公私不分的情況，正是因為「沒有制度」，若是制度不立，問題點永遠都會放在「人」的身上；唯有把制度建立起來，才有可能讓企業經營走向正軌。

破壞制度者往往是老闆本人

要防止公私不分的狀況，如前面所說的，建立良好穩健的公司治理制度是很重要的，而有些家族企業也會透過建立家族治理的方式來使公司運作及家族之間能夠嚴守分際，或者採用訂定制度的方式來制約家族成員，例如：對於家族成員進入家族企業的僱傭條件、薪酬規範、家族成員參與家族企業事務的規定、家族基金的設置...等。



但，往往「破壞制度的恰恰都是老闆本人！」

實務上，許多企業主辛苦打拚一輩子，為的就是讓後代能夠過上好日子，當然會希望把財富及家族事業優先留給兒孫。在觀念上，往往也覺得「這公司是我的！」因此，雖然訂有制度，但還是自己首先就不遵守規矩。我們常聽到許多例子，如企業老闆捨不得孩子吃苦，從公司拿錢補貼他們買房買車修繕房屋等，或是在公司虛設一個職位給家族成員並給予高額薪酬、固定提

撥一筆額外獎酬補貼家族成員等等情事。一個家族企業的老臣就對於要設置制度感到悲觀，他形容：「每次一建立制度，老闆總是那個先破壞制度的人；只要子女來吵一吵，老闆就不按規矩來；這種形同虛設的制度，根本就沒有用！」

有制度等於沒制度，設了等於白設，回歸主要的問題還是在家族成員對於家族事業及家族財富並沒有想要共同守護的決心，對家族事業的發展也沒有共同的願景及價值觀。對家族成員來說，這些資產都只不過是家族的提款機、金庫罷了。而一旦制度被破壞了，則公司的發展便很難健全，更別談要如何繼續傳承了。

一代持續掌權，代際衝突頻發生

許多家族企業的一代常會感慨，下一代都不願接班，辛苦打拚一輩子的事業該怎麼辦？根據調查，傳承上的阻礙往來來自於一代。

除了一代可能主導造成的公私不分外，許多的創一代因為長期以來習慣將公司的大小事務通通一手抓，因此，往往形成一人決策；而身為族長的創一代，在家族裏亦是一言堂，其他人只能唯命是從，因此常常導致老闆、老爸角色錯亂，前一秒可能是用老闆的身分在處理事情，下一秒又變成老爸在問事。

根據KPMG安侯建業在2019年所作的「世代傳承大挑戰」調查報告指出，台灣的家族企業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，顯示出一代往往在傳承後仍因為不放心而不願放手，將使得二代無法獨立決策，甚至產生嚴重的代際間衝突，而使得接班無法順利。

我們常聽到許多二代表示不想接班，主要原因是認為在公司並沒有發揮的空間，因為往往他們針對公司經營發展所作出的提案，只要一代一句話，就通通被否決掉。在家裏，也是「什麼事都是一代說了算！」根本無法溝通。我們有個客戶的一代，不管是在公司或家裏，跟二代討論事情總是板著一張臉，指手劃腳，認為二代什麼都不懂，什麼都作的不如自己，代際間的溝通往往都是以爭吵始、以爭吵終，久而久之，也使得二代不願意與一代溝通、共事，平常能遠離一代多遠就多遠。這種父權式的管理模式，有時就像是情緒勒索般，令二代喘不過氣、沒有自信，也讓許多決策滯礙難行，直接阻礙了傳承大計。

「我認為第一代要有開放心胸，畢竟第二代想法與我們有可能截然不同，二代若想作的，一代不願意，一味阻擋，二代接班意願自然會低，」昌凌的王董事長表示。但是，二代也應該要思考，一代決策考量的意義，試著去了解一代的用心。王總經理認為，對於二代的想法，要給予機會，先讓他們試著提出正式的計畫來，然後一代可以在決策上適時地給予建議，再一起討論及修正，以擬出最適切的方案來。「同時，一代也要適時地扮演踩剎車的角色，」他認為。在一代的心裏，應該要設定出一個財務資本以因應決策失誤損失的底限，在此之前，可先讓二代去對於他們提出的計畫作一些嘗試。

他舉例，二代曾經主導過一個標案的投標，並提出了一筆很大的預算，當在公司內部提案時，經董事長及總經理評估後都認為不妥，因為除了費用外，這個案子也超出了公司可以負擔的能耐。但二代還是很堅持要去投標，因此與一代有過爭辯，不諒解一代為何阻擋；後來一代還是下修了預算，讓二代去試試投標。



「當時，二代對於預算被下調很不高興，還有很多天不跟我說話呢！」不過，「還好當時並未得標！」總經理笑著說，之後經過時間及市場的驗證，二代才慢慢認知到這個案子因為作的是公司較為陌生的領域，當初如果硬是接下來了，公司後來可能就必須承擔較大的風險後果。

經營權的傳承 經營眉角是關鍵

對於一代來說，經營權的傳承其實就是在傳經營的眉角。

「但這往往是最難傳承的，」王總經理指出。包括經營領導的觀念、工作品質、工作成效及決策能力等，都是傳承過程中的挑戰。

「二代在經營企業有時都只看浮在水面上的事，但對水面下的事卻視而不見，」王總經理憂心。像是有些二代一接班，就急於想要遷辦公大樓、擴充門面，以吸引更多客戶；或是在新事業部尚未設立完成、正式運作前，就急著想要大批徵人、買設備等等，都是未經過仔細精算與評估就作事的例子，也完全沒有考慮到背後的隱藏成本。「現在的年輕人習慣想到什麼就去作什麼，缺乏醞釀期，比較不懂得去營造氣氛，取得溝通，因此往往覺得一代管太多，踩剎車都是在阻擋。」

如同KPMG安侯建業的調查，一人決策也就是父權式的管理模式，往往成為二代接班上的一大挑戰；但我們認為，雖然有些一代常常行事獨斷，然他們能夠白手起家，經營一個事業，必然有些獨到之處，不管是在經營管理、領導決策、人脈關係等，都有其能夠成功之道，因此，二代也應該要聽聽一代的想法及學習他們的經驗，而不必全然地認為一代就是在一味地阻擋，成為其接班上的阻礙。不過一代也要練習適時地放手，給予二代機會，俾能成為協助他們成長的助力而不是阻力！

當然，二代願不願意接班，問題並非全在一代，根據KPMG安侯建業的調查報告，包括接班能力、外在經濟環境的挑戰、企業目前的經營狀況及接班團隊等等，都會是影響二代是否願意接班的因素。另外，王總經理也提出一代要鼓勵二代來接班，就必須創造一個能夠吸引二代接班的環境，讓他們對公司產生興趣，不會排斥。「一代不要常常在二代面前叫苦。」如果一代常表現很累、告訴二代自己很辛苦，「連自己都不想作了，二代怎麼會再想要接班呢？」他說。



專家 專欄



家族稅務

財團法人基金會於家族傳承 扮演角色正解

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



六月是上市櫃公司召開股東會旺季，有時會伴隨董監事改選及經營權之爭的新聞，甚至可能從營運公司一路延燒對其控股的「財團法人」董事會之爭。

財團法人的特性

為何「財團法人」（包含基金會、學校和醫院等機關團體）每每成為公司經營權之爭的第二戰場呢？這要從財團法人的特性說起。財團法人之性質為財產集合體，以實現特定目的而取得法律上人格之私法人。財團法人，是以「財產」而非「人」為主體的法人，本身沒有「持股」、「持份」或「股東」這類的概念；捐助人將財產捐出予財團法人後，即交由財團法人的董事會來運作。以教育、文化、公益或慈善為目的之法人解散時，其賸餘財產不得歸屬於自然人或以營利事業為目的之主體，法律或章程未規定者，其賸餘財產歸屬法人住所所在地之地方自治團體。

財團法人本身屬教育、文化、公益或慈善為其創設目的，且在符合特定條件下可享受所得稅免稅優惠，故有其加強管理之必要。因此政府透過制訂「財團法人法」，也一定程度加強了「民間捐助之財團法人」治理。「財團法人法」於民國（下同）107年8月1日由總統公布，自108年2月1日施行，依該法第19條規定，財團法人財產之運用方式已有限制：「……五、於財團法人財產總額5%範圍內購買股票，且對單一公司持股比率不得逾該公司資本額5%。」，並限定投資股票債券的對象：「除經主管機關核准外，不得購買捐助或捐贈累計達基金總額1/2以上之捐助人或捐贈人及其關係企業發行之股票及公司債。」若有違反上述投資限額及投資對象之規定，依同法第67條，嚴重者，主管機關得廢止其許可，或解除全體董事之職務。即一定程度限制了上述「家族控股化」之發生。然而也對「財團法人法」公布前，部分持股逾5%，已作為控股平台的財團法人產生不少震撼。法務部隨後以108年1月4日法律字第10703519090號函：「關於財團法人於財團法人法施行前財產運用方法，如係購買股票且已超過財團法人財產總額5%範圍，或購買持有單一公司股票並對該公司持股比率已超過其資本額5%範圍者，毋須調整賣出股票」發



布解釋，意即「不溯既往」。代表在財團法人法施行前之財團法人，仍可繼續持有股票，但在財團法人法施行後購買股票，就會受到此限制。

相關稅務規範

至此，在了解了財團法人法對財團法人股權投資的衝擊後，於稅務方面，現行捐贈財團法人又有哪些規定呢？



捐贈者之租稅優惠

一、營利事業之捐贈

依所得稅法第36條規定，營利事業對合於第11條第4項規定之機關、團體之捐贈，以不超過所得額10%為限，可列為當年度費用或損失。另依私立學校法第62條規定，如透過財團法人私立學校興學基金會對特定學校法人或私立學校之捐款，以不超過所得總額25%為限。（註：所得稅法第11條第4項：本法稱教育、文化、公益、慈善機關或團體，係以合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案成立者為限。）

二、個人之捐贈

(一) 所得稅部分

1. 依所得稅法第17條第1項第2款第2目第1小目規定，個人對合於規定之教育、文化、公益、慈善機構或團體捐贈，得於不超過當年度綜合所得總額20%限額列舉捐贈扣除額。另依私立學校法第62條規定，如透過財團法人私立學校興學基金會對特定學校法人或私立學校之捐款，以不超過綜合所得總額50%為限。此外，自107年

度起實施股利所得課稅新制，財政部於107年6月29日修正新增所得稅法施行細則第24條之7，明定所得稅法第17條所稱綜合所得總額，不包括納稅義務人依所得稅法第15條第5項規定選擇分開計算應納稅額之股利金額，亦即，大股東若選擇股利所得按28%分開計稅，該股利金額將不計入綜合所得總額計算，對大股東計算捐贈扣除額上限將有影響。

2. 倘個人捐贈財團法人未上市（櫃）公司股票，依財政部105年11月16日訂定發布「個人以非現金財產捐贈列報扣除金額之計算及認定標準」第2條：「納稅義務人、配偶及受扶養親屬以非現金財產捐贈政府、國防、勞軍、教育、文化、公益、慈善機構或團體（以下簡稱政府機關或團體），該非現金財產係出價取得者，納稅義務人依本法第17條第1項第2款第2目之1規定列報捐贈列舉扣除金額，除法律另有規定外，應依實際取得成本為準。但納稅義務人未提出實際取得成本之確實憑證者，依下列規定計算：...十、未上市（櫃）股票：以捐贈日最近一期經會計師查核簽證之財務報告每股淨值；前一年內無經會計師查核簽證之財務報告者，以捐贈日公司資產淨值核算之每股淨值計算之。」規定，所以未上市櫃公司股票之捐贈應依實際取得成本為準，但納稅義務人未提出實際取得成本之確實憑證者，則改以捐贈日最近一期經會計師查核簽證的財務報告每股淨值，或以捐贈日公司資產淨值核算的每股淨值列為所得稅之列舉減除項目。

3. 前揭非現金捐贈之金額，並應依所得基本稅額條例第12條第1項第4款：「個人之基本所得額，為依所得稅法規定計算之綜合所得淨額，加計下列各款金額後之合計數：.....四、依所得稅法或其他法律規定於申報綜合所得稅時減除之非現金捐贈金額。」規定，仍要納入最低稅負制中加計課徵最低稅負（稅率為20%）。

(二) 遺產及贈與稅部分

1. 依遺產及贈與稅法第16條規定，遺贈人、受遺贈人或繼承人捐贈於被繼承人死亡時，已依法登記設立為財團法人組織且符合行政院規定標準之教育、文化、公益、慈善、宗教團體及祭祀公業之財產，不計入遺產總額。
2. 依遺產及贈與稅法第20條規定，捐贈依法登記為財團法人組織且符合行政院規定標準之教育、文化、公益、慈善、宗教團體及祭祀公業之財產，不計入贈與總額。



財團法人課稅規定

財團法人對其捐助財產、孳息及其他各項所得，不得有分配賸餘之行為，應繼續用於財團法人業務。但財團法人若有銷售貨物或勞務之所得，亦應申報繳納所得稅（稅率為20%），而銷售貨物或勞務亦應申報繳納營業稅（稅率為5%）。惟銷售貨物或勞務外之所得，在符合「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」（下稱免稅適用標準）第2條各項條件之情況下（包含用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金之每年孳息及其他各項收入60%），則免所得稅，享有稅負優惠。

然107年2月7日修正公布所得稅法部分條文，廢除兩稅合一部分設算扣抵制，改採股利課稅新制，並鑑於機關或團體尚不得分配盈餘予他人，為所獲配盈餘之最終受益者，故修法刪除所得稅法第42條第2項機關或團體獲配股利或盈餘不計入所得額課稅之規定，自107年1月1日起，機關或團體獲配股利或盈餘應計入其所得額並依所得稅法及免稅適用標準規定徵、免所得稅，亦即機關或團體獲配股利或盈餘目前已非屬免稅收入，此項改變提醒要特別注意。

上項條文的修正，對有銷售貨物或勞務的財團法人，因銷售貨物或勞務的所得，得先扣減「銷售貨物或勞務以外之收入減除與其創設目的的有關活動之支出之不足支應數」後，才課徵營利事業所得稅，修法前股利收入不計入「銷售貨物及勞務以外之收入」，修法後則須計入，因此上項「不足支應數」會降低，甚或變為盈餘，而須課稅。

另要提醒的是，財政部於107年1月12日發布台財稅字第10600734630號公告免稅適用標準修正草案，為鼓勵及督促年度收入總額在一定規模以上之機關或團體積極從事公益活動善盡社會責任，並避免資金過度集中部分機關或團體且閒置未使用致支出率偏低，影響其餘機關或團體整體運作，預告擬將財團法人免納所得稅的門檻分三級，按機關或團體年度收入規模分級訂定支出比率，增訂當年度收入總額1億元以上或5,000萬元以上未達1億元之機關或團體，其用於創設目的活動支出占收入之比率由現行60%分別提高為80%或70%；當年度收入總額未達5,000萬元者，維持現行比率60%。

避免爭議 主管機關將加強監理

雖然財團法人免稅適用標準迄今仍尚未修訂，但綜觀財團法人法的修法方向，先是限制不得購買主要捐助人或捐贈人及其關係企業發行之股票及公司債，並對財團法人財產之運用方式增加財產總額5%範圍內購買股票及單一公司持股比率5%雙限制，下一步將提高支出比例，可見主管機關監理力道逐漸加強，再加上廢除所得稅法第42條第2項有關財團法人股利所得免稅之規定，日後財團法人獲配股利如未能符合免稅適用標準，將併入所得課稅，勢必增加財團法人營運上之負擔，反較一般控股公司之租稅負擔更大。建議企業主不妨趁此法規變動之際，重新定位財團法人於家族傳承扮演之角色。

財富傳承

信託於家族傳承安排的效益與稅務分析

文 / 陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw



在前期（春季號）的季刊中，筆者分享了A女士手上有4,000萬元想要在生前先安排給小孩的案例，並藉此分析保險與信託安排在傳承上的差異。該文中，筆者除了分析兩者稅負上的成本效益外，也簡單分析了兩者在落實傳承心願上的差異。

本文中，筆者想針對A女士的案例再進一步分析信託在家族傳承安排中的可能運用，並進一步分析信託運用方式的差異，在信託稅負上的影響。

信託類型及稅負差異分析

在這邊要先說明的是，信託安排所涉及的稅負大概不脫贈與稅、遺產稅及所得稅這三者。至於此三者課稅的計算方式及時點，則因信託財產及信託安排的類型而有大幅差異。信託可能安排的方式或類型可以視委託人的需求而有多元的樣貌，但從稅務的角度，實務上常見以下三種類型：

信託態樣	課稅規定
全部他益	該信託利益為金錢時，以信託金額為準； 信託利益為金錢以外之財產時，以贈與時信託財產之時價為準。
本金他益 孳息自益	該信託利益為金錢時，以信託金額按贈與時起至受益時止之期間，依贈與時郵政儲金匯業局（現已更名為中華郵政）一年期定期儲金固定利率複利折算現值計算之；信託利益為金錢以外之財產時，以贈與時信託財產之時價，按贈與時起至受益時止之期間，依贈與時郵政儲金匯業局一年期定期儲金固定利率複利折算現值計算之。
本金自益 孳息他益	以信託金額或贈與時信託財產之時價，減除依前款規定所計算之價值後之餘額為準。

以上述A女士的個案為例，因為A女士的初步想法是將4,000萬元全部都給小孩，屬於將信託財產所產生的信託利益，不論是本金或者是孳息，全部都給小孩，此屬於全部他益的類型，因此依上述規定，委託人於信託契約簽訂後30日內，必須依信託財產的價值^{註1}申報贈與稅。

但當初在與A女士討論關於4,000萬元安排時，考量到子女生活自理能力，A女士其實更在意子女未來生活經濟上的穩定保障。也就是說，A女士更期待子女可以按月有一筆穩固的收入，使其足以負擔日常生活所需即可。因此A女士事實上也可以考慮以本金自益、孳息他益的信託安排，來滿足照護子女的需求。如果以每月5萬元的生活費計算，一年大約需要60萬元的支出。如果以4,000萬元為本金，只要投報率在1.5%以上，即可滿足A女士的需求。

但如採本金自益、孳息他益的信託安排，委託人的贈與稅與剛剛本金自益的計算方式完全不同。此時贈與稅是以該本金之價值，按信託期間，依贈與時郵政儲金匯業局（現已更名為中華郵政）一年期定期儲金固定利率複利折算現值計算。從上述文字，讀者可能發現，信

託財產所產生的孳息，其實際的投報率應該不太會剛好等於中華郵政一年期定期儲金固定利率，如果孳息的利率高於一年期定期儲金固定利率，則還是以一年期定期儲金固定利率去折算贈與稅。因此可能會造成贈與人所需負擔的贈與稅，與孳息受益人實際收到的金額不符，而產生一定的套利空間。此處需補充的是，前述贈與稅的計算方式，必須是委託人不保留變更處分信託利益的權利。換句話說，信託簽訂當下，委託人已確定受益對象，且不可更改。此外孳息受益人仍須針對所收取的信託孳息申報所得稅^{註2}。

惟若委託人想視未來受益人的行為是否符合委託人一定的期待，而調整變更或撤銷受益人的受益權，此時贈與稅的計算方式則是以受託人實際分配信託利益的時點及金額計算、申報贈與稅。此與前述按一年期定期儲金固定利率複利折算現值計算贈與稅的情況，將完全不同。也就是說同樣是採本金自益、孳息他益的信託安排，僅因贈與人是否保留變更處分信託利益的權利，贈與稅額及申報期間完全不同。且信託孳息的所得稅也必須先由委託人負擔。因所得稅是採累進稅率，有可能因委託人與孳息受益人的所得稅適用稅率差異，導致同一筆孳息繳納不同的所得稅。

信託態樣	本金自益、孳息他益	
	受益人特定，且委託人無保留變更受益人及分配、處分信託利益之權利	受益人特定，但委託人保留變更受益人或分配、處分信託利益之權利
贈與稅	依遺贈稅法第5條之1（自然人贈與部分）。	信託利益實際分配予非委託人時，屬委託人以自己之財產無償贈與他人，應依遺贈稅法第4條規定課徵贈與稅。
所得稅	信託財產發生之收入，依所得稅法第3條之4規定課徵受益人所得稅。	信託財產發生之收入，屬委託人之所得，應由委託人併入其當年度所得額課徵所得稅。

上述分析僅僅係以信託財產為現金的情況所做的分析，如信託財產為股票或不動產，其與上述說明的差異，在於股票與不動產的價值認定^{註3}與我們一般所認知的市價有所不同。因此信託財產的類型，即便同樣在市價4,000萬元的情形下，也會在稅負上起到重大差異。

量身訂作合適信託規劃 保障家族核心資產

從上述說明，讀者不難發現，信託安排的複雜度。但在實務操作上，多數客戶因基於費用考量，多選擇以定型化合約來做為信託安排，反而喪失了信託本質上是可以按委託人的實際需求，量身訂作適合的信託規劃。隨著台灣高齡化社會的到來，為使老有所養、幼有所托，信託若規劃得宜，除可滿足委託人退休生活規劃外，並可在一定程度上使家族的核心資產得到一定的保護，降低家族核心資產流入外姓家族成員手中的風險。

【附註】

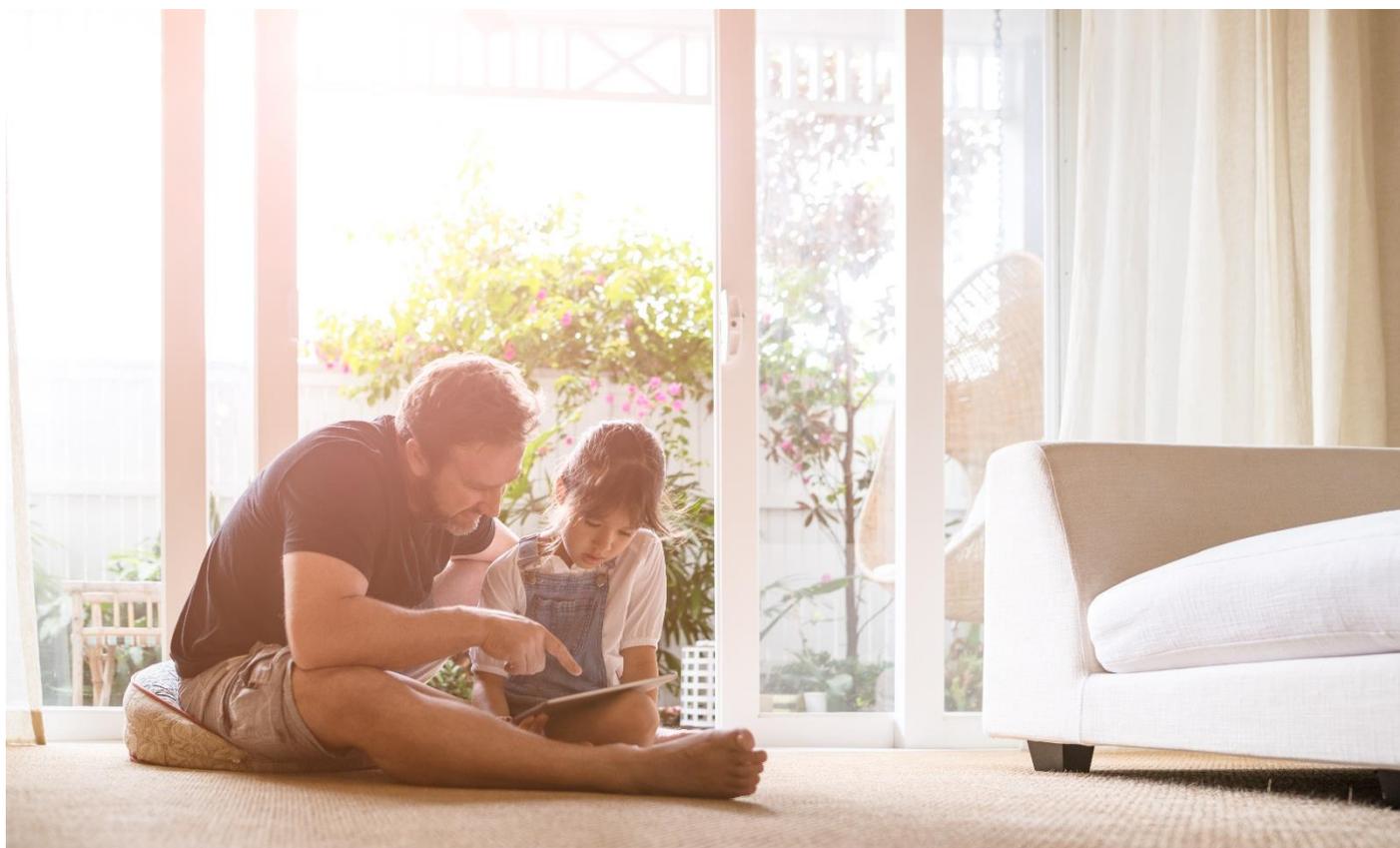
- 1.依遺產及贈與稅法第10條規定，遺產及贈與財產價值之計算，以被繼承人死亡時或贈與人贈與時之時價為準；被繼承人如係受死亡之宣告者，以法院宣告死亡判決內所確定死亡日之時價為準。

本法中華民國84年1月15日修正生效前發生死亡事實或贈與行為而尚未核課或尚未核課確定之案件，其估價適用修正後之前項規定辦理。

第一項所稱時價，土地以公告土地現值或評定標準價格為準；房屋以評定標準價格為準；其他財產時價之估定，本法未規定者，由財政部定之。

- 2.財政部賦稅署94年2月23日台財稅字第09404509000號：信託契約形式態樣及其稅捐核課原則。

- 3.遺產及贈與稅法第23條以下。



策略轉型

善用併購手段協助家族企業
策略轉型（下）

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



(承上期)

對台灣的家族企業主而言，併購以及管理層收購是一項協助家族企業傳承發展、提升營運績效與轉型的利器！

藉助私募 協助企業傳承發展

針對某些家族企業正好面臨產業擴展或轉型瓶頸，乃至家族二、三代不願接班的課題，在國際上的成功案例經常是家族與私募基金業者合作，協助創業者著手轉型或順利交班給專業經理人，不僅能拓展市場規模，甚至提升營收盈餘，成功強化「雙贏」購併策略。在透過併購退出市場後，原始的家族成員可選擇與私募基金業者另成立控股公司，仍得以快樂的大股東身分持續享有由專業經理人經營事業的利潤，並將出售企業的獲利另成立家族私募基金、結合財富管理與傳承安排。

某些時候，與國際性的私募基金合作亦能作為家族企業面臨重大危機時的轉型契機。以「李長榮化工」為例，該公司於2014年歷經高雄氣爆案重創，雖與眾多被害人達成和解，前董事長李謀偉仍因此案遭判刑，該公司亦被判決須對高雄市政府及中油公司為民事賠償。李長榮化工係李昆枝將其父親李長榮所經營伐木業轉型後創辦，李謀偉則為李家進入化工業後的第二代接班人，已於2017年辭去董事長。李長榮化工於2018年7月宣佈國際私募基金KKR將以新台幣478億元收購該公司，股份完成轉換後李長榮化工將下市。據悉，KKR邀請李謀偉及其家族在不超過45%比例下持有股權，讓李氏家族同時擔任併購案的賣方及買方。李氏家族希望先讓所有股東一起獲利出場，再藉由國際私募基金KKR的高度專業能力，共同改造歷經重創的李長榮化工，帶領經營團隊打國際盃，期盼成為危機轉型的經典案例。

併購重點 對利害關係人分析

實務上，一件併購案自發想至併購完成並順利整合往往費時耗力，且運作過程中有許多交易細節與需要極專業的智識方能降低各項風險並提高成功率。這段期間內，不論併購方或是被併購方都有許多事情要處理，也需要主事者以耐心及毅力，配合各個不同

的工作小組，外部專家及顧問例如會計師、律師、銀行家以及顧問等專業團隊通力完成。在執行併購案時，除了必須關注流程掌控、盡職調查結果、價格及合約的談判、以及併購後整合等等議題之外，對於利害關係人分析經常是遭到忽略的一個重點。併購案牽涉到的利害關係人眾多，除了併購雙方公司、員工及股東外，客戶、供應商，乃至主管機關、媒體等都可歸屬於利害關係人。當對於利害關係人所關注的重點及要求能了解透徹，將有助於降低甚至化解其疑慮，進而消弭其對併購案所造成之阻礙。利害關係人分析無論是在善意或是敵意收購中，都是一項關鍵要點。數年前日月光收購矽品，以及近期大聯大收購文晔都被歸類成敵意併購，收購方若能成功化解利害關係人之擔憂，自然能提升收購成功之機率，更能增進併購整合綜效。

面對併購 審慎評估整合方式

即使在併購前雙方正面競爭，在併購後仍然可以在保留雙方各自品牌的情形下，藉由共用資源、擴大市佔率、降低成本的面向，達到增加營業額及淨利的目的。沒有任何兩個企業是百分之百吻合的，在面對整合挑戰時，如何能發揮雙方強項而達成併購後股東價值之極大

化，是選擇整合方式的重要考量依據。過去在許多併購案中，台灣企業往往認為只要將財務掌握，即可控制一家公司，因此在併購整合過程中，最首先且最重要的是指派財務長或財務經理，而讓被併方之原有團隊繼續按照原本的方式執行工作。但這種方式卻缺乏完整配套措施，以致許多重要人員因為對某些因素於被收購後離開公司，而併購方又欠缺適當的銜接計畫，使得被併購公司的價值產生大幅流失，最終使併購失敗。

企業併購 協助企業成長轉型

一宗成功的併購案應具備以下幾項要素：在購併前，應審慎評估併購標的，了解其商業模式及價值來源，決定最適合的整合方式。收購方亦應透過以聰明的方式提供成長資金、提供更好的管理監督方式、移轉有價值的技能、或分享有價值的能力等四項要素，將能協助被收購方提升競爭力。事實上，企業併購的策略目的往往不外乎在現有商業模式下產生各種不同的綜效，例如：增進營運效能、降低成本以維持公司現有優勢；或是改變公司現有營運模式，進而再造商業模式。因此，運用併購手段來成功達成企業成長與轉型之策略目標，是家族企業可以思考及運用的方式之一。👥



新策略·新思維

沒有FI，何來AI？

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



一場肺炎疫情讓我們都回不去了！相較國外的不確定，台灣在防疫表現得可圈可點，防疫經驗被國際世界不僅看見與讚揚，也引發國際政治的口水戰。「超前部署」一詞如今在台灣朗朗上口，話誰都會說，但要部署什麼？如何部署？倘若難以回復這些疑問，超前部署就會淪為另一種文青式的語彙，對實際經營的挑戰無濟於事！近來大量出現在媒體上的字眼是「後疫情」，顯示疫情出現微妙的變化，「後疫情」如何超前部署，成為受到重創後的產業與政策急需思考的。

習慣於硬體思維的台灣業者，對於看不見的往往沒把握、也難以出手。令人緬懷的賈伯斯（Steve Jobs），源自於他令人又愛又恨的行事風格，不做市場調查的賈伯斯卻兩度發展出改變世界的產品（個人電腦與智能手機），全方位地改變人類的生活方式，引領人類進入資訊社會。賈伯斯的成就源自於台灣產業最欠缺的想像力，尤其在這個變化多端的時代裡，若只能因應訂單式生產（Built-to-Order）或按規格生產（Built-to-Spec）的代工模式，產品與服務創新的挑戰只會越來越大。雖然多數台灣廠商已進階到設計代工（Original Design Manufacturing），但對於社會與市場趨勢的掌握未能化約為獲利或競爭力，仍未竟全功！

巨變之後 超前部署

回不去的科技整合已成為後疫情時代板塊重組的關鍵，優勝劣敗並非新鮮事，但如此巨變卻為鮮見！在變化加劇與加快的時代，巨變之後的超前部署決定了一個組織的生死存亡。問題在於部署什麼？如何部署？超前部署需要想像力，因此，除了系統整合外，沒有對未來的想像（Future Imagination），基本上很難超前部署。科技前瞻（Technology Foresight）是規劃科技政策實行之有年的方法論，科技前瞻固然見仁見智，不見得獲得一致認同的正向口碑，但若結合人工智能的條件，有望化解過去此一方法論的缺點，提供更扎實的科學方法為基礎的未來想像。大量數據比以前更容易搜集了，電腦也比以前更快了，但是運算的邏輯依舊是個黑盒子，如何將大量數據轉譯為有意義的未來想像，依舊有未竟之功！

因此，科際整合的效能將決定科技導入的進程，以及影響人類生活的關鍵。台灣過去產業型態多為訂單式生產（Built-to-Order）或按規格生產（Built-to-Spec），不用煩惱規格前的顧客洞察（Customer Insight）。雖然近年來體驗經濟觀念盛行，台灣廠商對於使用者經驗（User Experience, UX）或使用者介面（User Interface, UI）有多一點關注，但工程導向的思維依舊瀟灑在新產品開發或服務設計的流程中。美國科技大廠很早就引進各式各樣台灣業者陌生的專業進入開發流程，如Intel邀請澳裔史丹佛大學教授吉納維芙·貝爾（Genevieve Bell）以其人類學專業加入開發晶片的行列，進駐人類學家（Resident Anthropologist）一職如雨後春筍般地在美國高科技界擴散開來。

設計思維先驅之 — Tom Kelly所著「改變未來的十種人」（10 Faces of Innovation）所談的十種工作形式都與科技無關，但這些偏向人文領域的工作能力卻成為輔助工程師們創造未來時，不可或缺！或許，國際大廠資源豐沛，可以部署多元人才從事創新，台灣產業的侷限不易有人類學家進駐協助從事創新工作，但人文、藝術、社會等領域的專業若不能有效匯流整合到科技的跨域嘗試中，可能在這一波疫情過後，台灣廠商仍然無法逆流而上，深入顧客心理去挖掘潛藏的未來。在疫情過後，全球供應鏈重組的新格局中，缺乏對未來的想像，超前部署的跨度不足，產業升級轉型可能仍是紙上談兵。

沒有FI·何來AI？

筆者兩年半前曾寫過一篇「沒有SI·何來AI？」，當時的書寫背景源自於第四次工業革命方興未艾，遇到的挑戰是個別技術的開發無以串接，個別很厲害的技術在未經系統化的梳理，到底系統「通不通」、流程「過不過」或績效「行不行」，都說不清楚。光是從物聯網、大數據和人工智慧的系統串連已是高難度的挑戰，人工智慧要全面翻轉經濟與社會仍有相當長的路要走；若再加上發展技術需要整合對未來的想像，難度再度升級，沒有FI（對未來的想像），談AI實在不容易。即便尚未經歷世紀疫情，高瞻遠矚的企業領導人都具備「超前部署」的思維，居安思危不足以描述企業領袖的日常，「居危思危」才是當前的動態經營之道，動態因應已不足以成事，主動出擊成為領導人的最大挑戰。或許一代管理宗師彼得·杜拉克的名言值得我們深思，The best way to predict future is to create it！

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新（2020）。20200418 沒有FI·何來AI？

[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（下）

整理 / 林妍伶

(承上期)

合併造成股權變動 堅持所有權等於經營權

一次世界大戰時期，隨著吉百利家族成員人數的增加，家族股權逐漸稀釋，此時，為了預防來自當時歐洲巧克力製造大廠雀巢（Nestlé），透過併購另一家英國巧克力製造商「弗萊（J. S. Fry & Sons of Bristol）」而威脅到吉百利的生存，吉百利先發制人，於1918年10月取得弗萊的控制權，雙方攜手成立一家控股公司——大英可和巧克力公司（British Cocoa and Chocolate Company），讓巧克力產量增加及產品線更臻多元化，此公司名稱一直使用到1960年為止。

大英可和巧克力公司的股權分別把持在吉百利與弗萊家族成員與家族信託上，合併的結果導致吉百利家族成員的持股增加。此時公司仍維持「所有權等於經營權」的傳統，根據吉百利於1964年出版的「產業的挑戰」（Industrial Challenge）一書中曾明確指出：「吉百利家族認為擁有持續性的控制權，顯示家族成員們對於企業成長前景的有志一同，也代表著家族氛圍與經營理念的融合。」

有鑒於此，從一次世界大戰之後，大英可和巧克力公司的董事長連三任都是吉百利家族成員，分別是羅倫斯吉百利（Laurence Cadbury）、保羅吉百利（Paul Cadbury）及喬治·阿德里安·海瑟斯特·吉百利

（George Adrian Hayhurst Cadbury），雖然1943年曾出現第一位非家族成員被指派成為吉百利執行長，但其實直到1967年為止，董事會的組成皆還是吉百利家族的成員，也可看出家族的力量在此時期仍牢牢地影響著吉百利企業的運作。

長期經營觀點 迎戰產業變化與全球競爭

由於吉百利家族深受貴格派教義的影響，因此由資深的吉百利家族成員所經營管理的家族事業，其實已與該家族多年來所追求的社會目標之實現結合在一起，這代表著一味地追求獲利並不是當時吉百利的營運宗旨。吉百利家族的第四代阿德里安之後曾提到，當時家族管理公司的態度是著眼於長期的營運，經營模式並不會因為短期一、兩年的業績波動而受到影響。

一次世界大戰結束後的十年間，歐洲巧克力產業正面臨全球競爭而產生劇烈的變化，美國品牌逐漸入侵，以數量取代重量的計價販售方式興起；英國方面，雀巢則透過收購瑞士其他巧克力製造商，逐步瓜分市場，而吉百利則以擴增工廠、增加雇員與產線並進一步降低售價來做因應。到了二次世界大戰結束後，電視的出現再度改寫了產業規則，消費者可以因為一則精彩的廣告就改變了他們對既有品牌的忠誠度，吉百利也首度於1928年投入大量的廣告資源來推銷他們的明星商品——Dairy Milk牛奶巧克力，企圖讓這項當時英國銷量最好也最獲國人喜愛的產品立於不敗之地。



此外，因應業務擴增的需要，1935年吉百利董事會首度決定一改傳統，從年輕的雇員中訓練並拔擢升任工廠初級主管職位，打破主管階級非家族人不用的慣例，並隨之成立委員會，以確保讓可能成為管理階級的人才訓練能進行更固定與系統化的培訓。其實，舉凡家族成員於吉百利公司任職前，也都會經過一連串由公司董事會監督進行的系統化訓練，這項新決策的確顯示經營風格向來保守的吉百利，對於非吉百利姓氏不任用管理職的限制已稍作鬆綁。

揮別家族直接經營 公開上市聚焦短期營收

1960年初期，大英可和巧克力公司正面臨極大的經營隱憂，因為弗萊與吉百利家族成員激增到幾百人，使得持股家族成員的基數增加，在此情況下，實際參與公司運作的卻僅限於10位吉百利家族成員，而沒有參與公司經營的家族成員便想把手中的股票脫手變現，其中包含自1919年被合併以來，資金便形同被鎖住的弗萊家族成員更是作想如此。

礙於吉百利家族中少數參與經營的成員及擁有公司一半以上股權的家族慈善信託，都無力買下所有欲轉手的股票，為了解決兩大家族眾多成員的問題，經過時任吉百利董事長——保羅吉百利及董事會同意，大英可和巧克力公司在1962年正式公開上市，成為「吉百利有限公司 (Cadbury Limited)」，這是該公司首次脫離家族的直接經營，也對以貴格教派領導風格為主的商業模式造成不小的衝擊。

公司上市後的最大改變，便是董事會在面對眾多外部股東的情況下，越來越重視短期的年度財務與業績表現。有鑑於巧克力商品價格的不穩定與同業競爭日趨激烈，固守在既有的單一業務，將會逐漸把吉百利推向經

營風險的浪頭，為求企業的生存與發展，1960年代的吉百利積極地展開多元化的擴張行動，包括1962年為了搶佔歐洲社區型購物中心的市場地位而合併了一家德國巧克力公司，1964年完成Pascal Murray的合併，讓吉百利的觸角延伸到蛋糕、奶粉及糖果業務等，然而這些行動還稱不上是重要的多元化策略，僅僅算得上是既有業務的延伸罷了。

內憂外患夾擊 轉型勢在必行

公開上市後的吉百利集團經營傳承仍僅限於家族成員，1965年保羅退休後，便由他年僅36歲的姪子，時任執行長 (Director) 的阿德里安，接手成為新任董事長。出生於1929年的他，自大學畢業後即加入吉百利公司，為前董事長羅倫斯之子，也是吉百利創辦人約翰的曾孫。

阿德里安是位深具遠見的領導者，他發現貴格教派的商業模式已不足以應付日益快速的全球競爭，也意識到吉百利若要突破當下的瓶頸、繼續尋求成長，將不能再侷限於一家巧克力公司，而是須改變成為一家食品企業才行。因此在他的帶領下，隨即在1966年展開一連串的併購行動，讓吉百利正式跨足到巧克力產業以外的食品業務，1965年到1969年間，整體的銷售額平均年增長率更來到13%，也使得吉百利的事業朝向更明確的願景發展。1967年公司名稱正式改為「吉百利集團 (Cadbury Group)」，一方面宣告事業新局正式展開外，另一方面也代表著集團的組織架構將進行調整，以因應日益龐大的業務規模。

為了宣示改革企業的決心，阿德里安曾在1967年時說：「面對吉百利快速增加的業務複雜度，組織的改變是必須的，因為在單靠糖果本業不足以支撐吉百利獲得



持續成長的事實下，我們採取了多角化經營的策略，但這也帶來了幾項管理的挑戰，第一個挑戰，是主管在既有依功能別劃分部門的架構下，須處理的產品與市場範疇越趨龐雜；第二個挑戰，則是主管面對集團各個活動、政策與計畫等所需進行的管理、溝通與協調，都將反應大量的時間成本；最後，則是無論在管理階層與董事會層級的權責，向來都劃分不清，將會成為集團發展的絆腳石。因此，組織的變革是勢在必行的。」隨後，集團組織調整為糖果業務、食品與海外業務、及集團總部三大領域，同時，為了因應多角化後的業務與新產品領域，以往依功能劃分部門的內部架構，改採以產品為主軸的方式成立了七大部門，將可避免因事業規模與業務複雜度增加，而產生管理單位與生產線距離日益擴大的缺點，進一步可簡化控制製程的程序並提升效能。

與史威士 (Schweppes) 合併 市場買家蠢蠢欲動

1969年，吉百利與當時英國最大的軟性飲料公司「史威士」為突破各自的事業瓶頸而合併，由於吉百利的股權仍有50%握在家族成員及其信託手上，並佔去董事會半數以上的席次，因此阿德里安花了些時間才說服家族成員同意此樁合併案。合併後的公司改名為「吉百利史威士 (Cadbury Schweppes Limited)」，由前史威士主席沃特金森勳爵 (Lord Watkinson) 擔任董事長，阿德里安擔任副董事長暨聯合董事。

此次的合併，吉百利將可藉助史威士在北美洲的強勢品牌地位，把業務觸角進一步向外延伸到美洲大陸，阿德里安終於如願以償地獲得進入美洲市場的門票，如此看來對吉百利而言，看似利多於弊，但因合併前吉百利未曾就即將聯盟的「盟友」進行系統性的評估，也未曾討論過雙方合併的真正意涵，導致事後磨合的困難度

增加，也為吉百利的內部體質與未來帶來了挑戰及隱憂。

其實對於這次的合併，雙方各自都有贊成與反對的聲浪，其中反對方提出的一項意見，主要是著眼於雙方在合併的初期，兩家企業的體質將變得脆弱，此時最容易被不懷好意的收購者覬覦，而實際上無論是吉百利還是史威士，的確也都或多或少地感受到自己被市場上其他業者「鎖定」了的特殊氛圍。不過，所幸吉百利史威士安然地挺過了頭兩年的辛苦整併期，並於1971年起讓公司的獲利逐漸回穩。

背離本業盲目擴張 引發經營危機

度過合併陣痛期的吉百利史威士，為了將營運觸角進一步延伸到海外市場，在沃特金森勳爵主導下，於1971年起在國際間進行了大大小小的併購與投資行動，其中包含1973年買下一家葡萄酒商並取得西班牙大型啤酒廠50%股權，此刻起吉百利史威士公司正式跨足到酒類市場。此時的吉百利史威士已違背了約翰吉百利當初創立吉百利的初衷，但是面對資本主義的介入與操作，若那位堅守貴格會理念的創辦人地下有知，恐怕也會感到痛心不已。

經過長久的努力，食品業務已逐漸成為吉百利史威士主力商品之一，但此時公司卻決定捨棄蛋糕及罐頭食品等業務，於1972年併購Jeyes Group後開始轉進家庭保健和化學產品領域，原本用意是希望藉由家庭用品消費者與既有的吉百利史威士顧客群兩者間的高度重疊性，進一步拉抬公司成長力道，然而此舉非但沒有達到預期的效果，更重傷了吉百利史威士的企業體質，也分散了既有傳統事業的部分資源，最終嘗試進入健康食品領域的多角化經營行動宣告失敗。



綜觀這一連串的併購行動，比較像是機會主義者的投資冒險，背後其實缺乏策略與計畫的謀略，導致許多的企業被併入後最終卻慘遭捨棄的命運。一位董事會成員於1976年3月提及對此狀況的憂心時，曾表示說：「這段期間所進行的事業擴張行動，忽略了組織策略、財務與人員規劃的一併考量，現在應該是停下腳步的時候，不要再進行冒險的併購行為了。」的確，到了1976年，吉百利史威士非但沒有變成如同聯合利華或雀巢規模的國際型企業，公司的績效表現更是明顯地衰退，一直到吉百利史威士的食品與飲料業務被內部的管理團隊收購後，吉百利史威士才終於「清醒」，並再度將業務重心放回傳統的巧克力與飲料核心業務。

最後一位家族成員退休 巧克力王朝步入危機

1974年12月沃特金森勳爵從董事長的位子退休，相對於前人漫無目的的投資與擴張行動，阿德里安在1975年成立了企劃部門 (Corporate Planning Department)，所有的策略計劃皆來自於充足的統計數據與資訊蒐集，藉此將有助於改寫前朝所留下來的決策體制，而從後續的投資與市場行動成效看來，吉百利史威士的經營面貌與績效的確獲得了正面的改善，市占率於1980年也逐漸穩定。

為了要能應付日益精細的產業變化與競爭，阿德里安發現公司的管理風格與經營團隊需要改變，應該要更仰賴專業人士的長才，當他於1979年出任吉百利史威士董事長時，曾表明自己反對裙帶關係，因此他自己的弟弟——多明尼克吉百利 (Dominic Cadbury) 也是克服了重重關卡，才於1984年成為集團的首席執行官 (chief executive)，也正式開啟了第四代吉百利兄弟掌舵的時代。

也許部分原因是家族持續經營的關係，吉百利史威士被認為是易於接受收購條件的對象，特別是將品牌視為具有吸引力之金融商品的1980年代，像吉百利這種蘊含了100多年歷史與故事的企業，當時就吸引了美國激進投資者General Cinema買下18%的股權，擬進一步啟動敵意的收購行動，不過在阿德里安與多明尼克的領導下，吉百利史威士仍努力維持著公司運作的獨立性，三年後，General Cinema也終於打消了併購的念頭並出售其持股。

1989年阿德里安退休後，首次將吉百利公司交棒給非家族成員——雷厄姆·戴爵士 (Sir Graham Day) 帶領，但很快的在1994年，多明尼克又繼承了吉百利史威士的經營權成為董事長，一直到2000年退休。然而因為吉百利家族一直沒有明確的家族治理機制以及缺乏穩定的股權結構，因此雖然到1960年代家族成員與其信託仍握有一半的吉百利股份，但是家族信託受託人在參與家族企業運作的同時，卻是以該信託之利益為優先考量，而非以吉百利公司之未來發展為主要任務，再加上家族信託多年來早已將其資產做其他多元化的運用，因此當多明尼克退休時，家族與家族信託佔公司股份僅不到1%，導致吉百利的股東組成逐漸被短期投資人取代，而他竟也成了最後一個在吉百利公司工作的家族成員，似乎可隱隱預見一場風雨即將朝傳世百年的巧克力王朝襲捲而來。

從拆分業務到被收購 戲劇性終結家族榮光

2007年，美國億萬富翁尼爾森佩爾茨 (Nelson Peltz) 透過他的對沖基金「特里安基金管理公司」，收購了吉百利史威士3%的股份，並建議將吉百利史威士的



巧克力糖果業務與飲料業務進行拆分，以獲得更高的股東報酬。公司董事會最終同意了拆分的方案，但2008年隨之而來的金融風暴，卻讓拆分的費用暴增為10億英鎊，約等於吉百利史威士市價的十分之一，大傷吉百利體質。與史威士拆分後的吉百利糖果業務市值估計約100億英鎊（約160億美元），每年的銷售額50億英鎊（約80億美元），再加上當時的吉百利是全球唯一同時擁有巧克力、糖果與口香糖產品的企業，長期居於市場老大之地位與品牌價值，也再度讓吉百利成為具吸引力的收購目標。

2009年9月，關注吉百利已有時日的美國卡夫食品公司（Kraft Foods），嘗試與吉百利洽談收購事宜，惟因價碼談不攏而暫緩，但卡夫大動作對市場釋放收購訊息，已讓吉百利陷入被包圍的困境中，時任吉百利董事長羅傑卡爾（Roger Carr）表示：「在此之前，吉百利每股的價格約5英鎊，但收購的消息一出，讓股票衝到每股8英鎊以上，對於長期持有吉百利股票的股東來說的確是項考驗，因他們當初購入價格約每股4到5英鎊，現在出手可以淨賺3英鎊，這也等於為對沖基金開了一扇大門。」從收購消息傳出以來，原本對沖基金僅持有吉百利5%的股份，但在短短幾個月內卻迅速增加到了31%，他們告訴卡爾願意以每股20便士的利潤出售持股，盡速獲利了結是他們的唯一目標。

此外，在收購議價過程中，實際掌握在英國方面的吉百利股權只有28%，相對的，美國方面卻已掌控高達50%的股權，而先前鼓吹吉百利史威士拆分的尼爾森佩爾茨，也私下與卡夫達成互惠協議，並將其持股售予卡夫。面對吉百利岌岌可危的情況，卡爾無奈地表示：「英國的大型投資機構已經『拒絕』了吉百利，因為他們覺得這是一個沒有前景的企業了。」而此時持續買入吉百利股票的美國人，正等著「收割」投資的成果。

最終，卡夫於2010年1月以194.4億美元的價格如願將吉百利納入囊中，昔日英國自豪的巧克力企業，最後竟淪落到美國集團的手中，這樣的結果不但使吉百利員工及英國人心碎，更讓始終以吉百利為榮的家族成員感到不滿，阿德里安與多明尼克則驚訝地以「悲劇」來形容，多明尼克難過地表示說：「180多年以來良好典範的明燈，就這樣輕而易舉地全部消失了。」此外，吉百利創辦人的玄孫女同時也是喬治吉百利的曾孫女——菲麗希蒂·勞頓（Felicity Loudon），更是氣憤到將其與夫婿居住的英國豪宅賣掉，打算另起爐灶以延續吉百利巧克力世家的傳統。而這波收購的漣漪一直到2016年仍有如詹姆斯吉百利（James Cadbury）的家族後代，努力嘗試在珍貴非凡的家族光環加持下，試圖為巧克力事業開創新局。

家族治理與股權是關鍵

綜觀吉百利從興盛到戲劇性下台謝幕的百餘年歷程，不難發現吉百利家族在薄弱的家族治理基礎上，無法與其俱進地融合新的經營策略與理念，導致該家族在逐漸喪失公司控制權的當下，並沒有對所有權採取立即的保護措施，任由資本市場上的短期投資人恣意掠奪吉百利的股權，導致僅僅持有股權數個月且未曾參與公司營運的投機份子，竟擁有這家186年歷史的英國指標性企業的生殺大權，最終為吉百利家族、員工甚至是廣大的英國人帶來了令人扼腕的結局，也宣告榮獲英國皇家認證的吉百利巧克力王朝，就此終結。

他山之石可以攻錯，藉由吉百利家族的例子，可以促使讀者重新審視家族企業的股權架構是否足以預防市場派資金的入侵？同時反思家族治理中，所有的家族關係人是否擁有一致的理念與對應機制以支持家族企業的持續推進？如果吉百利家族能提早對關鍵的股權與家族



治理兩大議題做出因應、防患於未然，那麼，吉百利巧克力或許還能頂著家族的榮耀朝兩百年的家業挺進，並繼續享有英國人心中最自豪的「巧克力甜心」封號。👥

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： 亞太區企業韌性 指南



新冠肺炎疫情蔓延全球，重擊企業營運，KPMG亞太區5月7日出版《COVID-19：亞太區企業韌性指南》，從供應鏈的穩健性到金融市場的穩定性、勞動力的可用度、客戶需求快速下降所造成的威脅等，剖析企業面臨的狀況及因應方案。指南中點出，在這不可預測的環境中，企業業務生存與未來成功的關鍵來自企業的韌性，而這包括財務韌性、營運韌性及商業韌性，此三大支柱將使得企業能隨著時間及環境的發展不斷改變。



歡迎下載瀏覽 [中文版](#) | [英文版](#)

線上觀看KPMG安侯建業專家見解：

1. [疫情下的企業財務韌性 – 資金流動性管理](#)
2. [疫情下的企業營運韌性 – 風險辨識、數位轉型與供應鏈重整](#)
3. [疫情下的企業營運韌性 – 優勢資訊五力轉危為安](#)
4. [疫情下的企業商業韌性 – 市場、服務、產品檢視及客戶體驗提升](#)

The Succession Journey

Is your chosen vehicle fit for purpose?

「傳承」本質上通常發生在以家族為主的體系出現巨大變化時，有時候是家族中有人辭世或是家族中的長輩欲從積極管理家族財富的角色中淡出時。KPMG 安侯建業將藉由本文的探討，帶讀者瞭解如何將「傳承」視為一個需訂出清楚定義且能夠理解的目標，並且要透過深思熟慮的路徑規劃及精心挑選的工具運用，來成就家族通往成功境地的旅程。

文 / Hugues Salomé
KPMG Switzerland
Tax & Legal
Partner

Daniel Trimarchi
KPMG International
Family Business Global Network, KPMG Private
Enterprise
Director

Much has been written about why Roald Amundsen was the first explorer to reach the South Pole in 1911, 34 days ahead of Robert Falcon Scott. Over 100 years later, it is generally agreed that the Norwegian explorer had a deeper understanding of his journey, for which he planned accordingly. Scott traveled with 3 motor sledges (but no engineer), ponies and dogs. Amundsen traveled with dogs and skis, avoiding defunct machinery and delay by ponies who sank into the snow due to the weight they carried on small hooves.

It's a captivating tale of the golden age of polar exploration and perhaps its greatest lesson is that a successful journey is one where goals are clearly defined and understood, the path is chartered clearly and vehicles are selected only on the basis that they help achieve the desired outcome of the voyage.



That lesson holds true when individuals and families are planning to transition wealth from one generation to another and even more so now, given the current situation, they need to ensure clear and constant communication of their governance and transition plans. The first point is to treat succession as a journey, rather than as an end point of pre-determined coordinates. It can be tempting when planning for succession to move to the execution stage first, to select a vehicle for passing wealth to the next generation such as a trust or foundation and instruct advisors to set up the necessary structures in a tax efficient manner. The result is usually unsatisfactory in the long term. The structure may offer some tax and legal benefits to the transferor and to the individual that inherits, but does it allow for both of their visions of success to be realized both now and in the future? Are those visions even the same?

The Journey

Treating the process as a journey allows individuals and families to spend time clearly defining and understanding their goals from the outset to set them up for success. Particularly in situations where wealth is passed to more than one of the next generation and the wealth continues to be held and managed together, it can be critical to the future cohesiveness of the family to ensure that there is a shared purpose between the family members. Increasingly, families are involving as many generations and family stakeholders as possible in conversations on the future of the family's wealth. Some individuals may find this concerning, especially in situations where they feel younger generations should be shielded from having full knowledge of their future wealth until they have matured. The decision is one for each individual family, but the key is that deciding who to involve in such conversations and when to involve them should be a choice consciously made.

Adapting to change can be a challenge for everyone and succession by its very nature occurs at a time of great change within the family ecosystem, in some cases on death or in others when the matriarch or patriarch steps back from actively managing the family's wealth. At such times, having family members aligned to a shared purpose can provide a sense of continuity and community that is central to the family's continued success. Just what that success is will differ from family to family. For some families, success will mean that they continue to manage wealth collectively. For others, success will be dividing the assets to ensure that each family member has the required resources to follow their own aspirations. All of these visions are valid. The important point is that verbalizing, sharing and getting as much commitment as possible to the vision across the family ecosystem will lead to a succession plan that has the potential to be a success. Crucial to this is understanding where each individual's aspirations fit into the family's future plans.

Imagine a family from a jurisdiction where the legal system is derived from the common law system such as the UK. The family, although resident in the UK are self-declared Francophiles. The parents are looking to pass their wealth tax efficiently to the children and set up a trust in order to do this, informing their children after they have done so.

Given their great love of France, the children decide to relocate and on doing so learn that French law derives from civil law and the treatment of trusts in France is not the same as in the UK. Immediately the children are beset with tax and legal issues, all of which could have been avoided if the children had been involved in the decision making process and put forward their own aspirations from the start.

Charting a path

Once the goals of succession planning are clearly defined, the family can move to charting the correct path and establishing an overall succession plan. This may have many different facets to meet a family's myriad and unique needs, involving different structures as well as simple planning tools such as outright gifts if this helps the family achieve their vision and if it provides sufficient tax efficiency. Only at the point that this overall plan has been determined should the family move to consider what form of vehicle is correct for their needs, if indeed one is required.

Choosing a vehicle

There are certain benefits that the use of a vehicle can offer in our increasingly complex society and when making their selection families will need to compare the specific benefits each vehicle provides against the family's wider requirements. The most common benefits vehicles offer include:

Asset protection: Many families we speak to are looking for a way to protect the family's assets, against divorce, tax regime change, errant family members and even in some cases overly-risk averse family members. Just as important to a family can be protection of the family name; public perception of the use of structures to enable succession planning leads many families to select well-known succession vehicles rather than newer structures.

Flexibility: The connectedness and pace of change in the modern world is unprecedented and having structures which allow for flexibility to respond to situations and seize new opportunities with ease is becoming a highly valued attribute. This is particularly relevant for families where their members are more internationally mobile as a vehicle may be treated differently for tax and legal purposes in different jurisdictions.

Tax efficiency: In an article authored by a tax advisor, one might expect tax efficiency to feature more highly in this list. While tax efficiency is certainly a key consideration for families, it is quite rightly rarely the driving force behind the selection of a vehicle. An important stage of the succession journey is understanding how a family's ambitions can be achieved in the most tax efficient manner and tweaking either the vehicle used or the family's succession plan based on how important tax efficiency is to the overall plan.

Trusts, foundations and companies (limited by shares or guarantee) offer these attributes to varying degrees and should all be reviewed in light of the family's wider succession plan when selecting a vehicle.

As with any true voyage of discovery, the 'end' of the journey is never truly reached. Families and the world they operate in continue to evolve and there must be ongoing monitoring and adjustments made to ensure that the succession plan continues to meet the family's objectives and is aligned with the various legal frameworks and tax rules impacting the family members.

Those in the midst of a succession planning process may feel that it's an extreme challenge, but if the tale of the battle to the pole teaches us anything, it's that all elements of the journey, including the path itself and the vehicles used must align to the overall goals of the expedition. As Amundsen himself noted, "victory awaits him who has everything in order". 



更多有關KPMG針對家族企業傳承的觀察與見解，請參閱 [KPMG Blog](#)

家族
時事
瞭望



家族治理不變，大立光、李錦記用這招

關於家族成員意見歧異的解決之道，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾建議，家族內部要建立一個討論與治理的平台，最好的做法就是家族內要有家族憲法等軟治理架構，搭配家族控股公司、信託或基金會等硬的治理架構，才能讓家族成員產生公開與透明的對話，避免家族紛爭演變成經營危機。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自商業周刊雜誌 | 2020.6.25

家族企業抗疫的五大優勢

家族經營者在擺脫新型冠狀肺炎疫情危機較一般企業具有優勢，主要來自五項觀察：一、家族企業平均資金槓桿比率較低，所承受的財務風險也較低；二、家族企業勞雇關係普遍較好；三、家族企業的領導風格通常較有彈性；四、傳承幾代的家族企業通常已有處理危機的經驗；五、危機過後，家族企業越顯重視企業社會責任價值。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.5.31

施振榮評台灣50大集團榜單：創業家要當一顆雪球，時機到了滾下去

75歲的宏碁創辦人施振榮，在15年前就已交棒，他觀察台灣50大集團過去20年來仍能持續永續發展的企業，掌舵的領導人至為關鍵，其中最為重要的工作就是「傳承」，他進一步提醒「培養接班人進行傳承」是企業領導者的基本責任，且因接班人的養成約要10年，所以傳承佈局要及早，同時也要懂得放權，組織才會有活力。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自天下雜誌 | 2020.5.28



家族企業的多樣性與生命週期

政治大學企業管理所系專任講座教授司徒達賢指出，家族對企業的參與程度，會隨時間、企業生命週期、家族生命週期等而改變，各時期的結構與所面臨的挑戰亦不同，須適時調整領導風格、管理模式。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自今周刊雜誌 | 2020.5.27

何鴻燊去世，從何超瓊看賭王家族的商業傳承

「澳門賭王」何鴻燊有17位子女，現已54歲的何超瓊表示父親從未在家族企業中預留位置給她，但33歲時已在外成功創辦公關公司的她，在父親要求下回到家族事業。進入家族企業的第一份工作，是提升其父創建的往返港澳之航運業務服務，卻發現難以改變那些跟著其父親工作了30年的長輩們想法，何超瓊表示代際的代溝需要用自己的付出逐漸去彌合，最終以收購競爭者的行動，挽救了虧損的船運業務，也讓長輩們對她刮目相看，更贏得了其父的信任。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2020.5.26

〈財經週報－經營權之爭〉市場派撿到槍 疫情加劇經營權之爭

新冠肺炎疫情重挫台股，讓覬覦公司經營權的市場派逢低加碼買入股票，增加與公司派一搏的籌碼，掀起了大同、東元、泰豐、友訊、泰山等多家公司的經營權大戰。然而遭狙擊的公司通常都已掛牌營運多年，被鎖定的原因不外乎為有土地資產、獲利穩定或轉投資有價值，且因掛牌多年，董監事、大股東賣股賣過頭，公司派雖透過私募稀釋市場派持股、或解任獨董，但唯有加碼自身持股才是對抗市場派最好的策略。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.5.25

大同、力霸、東帝士...曾紅極一時的大集團，為何成了時代眼淚？

2020年《天下》50大集團名單出爐，對照20年前後的名單，發現多家企業集團早已頹落，台灣大學EMBA兼任教授李吉仁認為不專注於本業經營，背離公司治理是真正的問題核心。另外，也有因第一代打下厚實基礎，但後續傳承過程發生問題而跌落榜單之外的企業，如大同、三陽工業等。然而，也有非典型傳承成功的例子，如宏碁2000年即採取部分事業體分家各自營運的模式，如今看來也不失為集團傳承、分家可思考的模式。此外，從名單中觀察到半數的經營權仍掌握在第一代創辦人手上，因此傳承接班的佈局、不同家族勢力的穩定及共同目標的建立等，將是需迫切處理的重要課題。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自天下雜誌 | 2020.5.19

台灣集團有錢、老化、不敢冒險 李吉仁憂心：我們仍停在製造業經濟

台灣大學EMBA兼任教授李吉仁觀察，台灣50大集團總營業額20年來成長到近27兆，在帶動台灣經濟成長的同時，集團卻也面臨了發展的瓶頸，其主要挑戰來自轉型與傳承。他提到20年來，台灣企業累積了資金卻不敢冒險，仍停留在硬體製造的思維，應順應趨勢轉型到更高價值的「4S」——軟體（software）、系統（system）、解決方案（solution）和服務（service）。此外，台灣一千大企業中尚有6成未交棒，他也以飛利浦轉型與傳承成功的案例，提醒建構接班梯隊要及早進行，因為人才的能量將是決定10年後百大企業排名的關鍵。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自天下雜誌 | 2020.5.19

金融業人事大搬風，帶給市場哪兩大啟示？

四月份起金融業屢有人事異動，即宣告著金融業去家族化、數位化時代的來臨，從董監事的改選，便透露出金控展現專業治理的決心，而因新冠肺炎疫情的延燒，使得金融業加快了數位轉型的腳步，在此浪潮下，金融業跨界人才之招攬已成趨勢，如何善用人才建立品牌信任度及提升數位能量，將是各家金控在激烈競爭市場中勝出的關鍵。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.5.18

百年歷史老店倒下！美國J.C. Penney百貨聲請破產保護

擁有118年歷史的美國連鎖百貨J.C. Penney，因不敵新冠肺炎疫情影響，日前宣布申請破產保護。J.C. Penney全盛期在美國擁有1,600多家零售據點，員工高達20萬人，如今僅剩850家門市，其實在新冠肺炎疫情爆發前，J.C. Penney就已面臨40億美元的債務壓力及低價零售商與電商企業夾殺，疫情的爆發最終為這家百年傳統實體零售商帶來了致命的一擊。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自鉅亨網 | 2020.5.16

子女接班難 7成台商傷腦筋

根據去年的研究指出，約有7成台商尚未有接班計劃，顯示傳承面臨危機，加上中美貿易戰、新冠疫情相繼爆發，更讓台商的接班過程增加不少變數，如此可能讓接班情形進行分化，自認經驗、能力不足以應付時局的台商會加快傳承腳步，而韌性堅強的台商，有的即使撐不下去也不交棒。為避免人才斷層，應適時培養子女等內部接班人，台商也須同時改變思維，建立嚴謹的接班制度、適度放權，才能順利進行傳承。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自旺報 | 2020.5.15

首次要求公布接班計畫 僅16%上市公司得分

證交所第六屆公司治理評鑑，首次要求上市公司公布接班計劃並自評，僅有144家16%的公司得分，許多大型公司均未提出接班計劃。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自工商時報 | 2020.5.1

專業經理人接班的治理規畫：做好分權制衡，接班更順暢

台灣中小企業大多面臨家族人才不足且與專業經理人合作不易的難題，究竟企業權責如何順利從上一代交接至下一代甚或專業經理人，且企業仍能持續發展，這向來是大學問。透過華為公司與約翰路易斯百貨的例子，我們可以看出按照其自身的文化與價值觀所構建出不同的治理機構並賦予權責，並培養接班團隊的合作文化，同時透過人心與制度的不斷練習，將可收兼顧效率與權力平衡的分權制衡之效。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.4.28

企業傳承 強化第二代數位力

在面對中美貿易戰與疫情影響所造成的全球貿易結構改變下，家族企業的傳承無論是家族內部接班或專業經理人的養成，接班梯隊要能駕馭未來市場的挑戰，其中包含數位管理能力的培養，適當地導入數位化組織管理制度及善用新數位工具，將可助企業掌握疫後新商機。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2020.4.24

中小企業面臨「生存戰」！會計師提5建議籲超前部署轉型

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾表示，企業永續傳承首要任務就是「活下去」，面對新冠肺炎疫情的衝擊，此時應快速掌握風險、降低損失，並對企業提出5大建議，一、作好營運資金風險管理計畫，平時應要審視企業的現金流量並提撥風險準備金；二、確保員工的健康保障、降低營運衝擊；三、重新規劃業務布局，應及早尋找替代廠商，增加供應鏈彈性、分散風險；四、超前部署加速數位轉型；五、留意政府的紓困措施，降低疫情帶來的衝擊。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.4.7

家族 辦公室



活動花絮

【中小企業財會講堂 – 傳承轉型與風險管理】開講！

過去零售業銷售以人為主網路為輔，現在一鍵下單的網路時代來臨，受到電子商務興起衝擊的批發及零售業，經營者不得不面對迫在眉睫的轉型問題，同時，又須面對繁瑣的接班問題，繼承者又要如何因應新舊世代的數位挑戰？此外，製造業近年來迎來多項顛覆性的轉型新趨勢，中美貿易戰下更造成製造業大遷徙，經營者同樣須正視產業轉型加速的問題，以及如何提前為接班鋪路。為此，經濟部中小企業處於今年6到8月分別於北中南舉辦【中小企業財會講堂 – 傳承轉型與風險管理】實體課程，由KPMG安侯建業會計師及顧問群擔任本系列課程主講人，分別從「新世代企業轉型關鍵與策略」，以及「如何培養接班數字力」二大議題，希冀協助企業超前部署，建構企業成功藍圖。

首堂課於6月15日在台北開講，由KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華分享KPMG全球針對家族企業傳承發展現況的最新調查及觀察，接續針對接班人應有的財務觀念說明，並藉由幾個不同行業別的報表——帶領學員學習如何閱讀財務報表，從中看出問題，並了解財務分析的重要。

下午場則由KPMG安侯建業顧問部執行副總經理賴偉晏分享企業轉型的大趨勢，並提醒學員在企業壽命愈來愈短的情況下，應該要儘速找出自己企業發展的「第

二條曲線」；同時，賴副總也將企業轉型的重點以11堂課的型式說明，並輔以生動的影片，讓學員更深刻感受到趨勢轉變所帶來的影響，並思考未來因應策略。

【中小企業財會講堂】7、8月場次將陸續舉辦，活動場次與議程如下，全程免費，如有興趣，歡迎踴躍報名參加！

批發零售業				
場次	時間	主題	講師	報名網址
台中場 8/5 (二)	09:30-12:30	新世代企業轉型關鍵與策略	KPMG安侯建業顧問部協理 許益誠	http://bit.ly/2XxEA17
	13:30-16:30	如何培養企業接班數字力	KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師 郭士華	
台南場 8/19 (二)	09:30-12:30	新世代企業轉型關鍵與策略	KPMG安侯建業顧問部經理 張智淵	http://bit.ly/2AbCFqT
	13:30-16:30	如何培養企業接班數字力	KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師 陳惠媛	
製造業				
場次	時間	主題	講師	報名網址
高雄場 7/8 (二)	09:30-12:30	新世代企業轉型關鍵與策略	KPMG安侯建業顧問部協理 曾靜怡	http://bit.ly/3gtbylv
	13:30-16:30	如何培養企業接班數字力	KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師 尹元聖	



郭士華協同主持會計師分享如何藉由閱讀財務報表看出企業經營問題。



賴偉晏執行副總說明趨勢轉變對企業所帶來的影響，提醒企業應思考因應策略。

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



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



賴偉晏
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 16208
[w lai1@kpmg.com.tw](mailto:wlai1@kpmg.com.tw)



蔡文凱
稅務投資部會計師
+886 4 2415 9168 ext. 04581
ksai@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



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



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



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。

 landylin@kpmg.com.tw 林小姐



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



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.

© 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.

LINE@生活圈

立即加入，一手掌握
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan