



KPMG 家族辦公室 季刊

2020年秋季號 | No.11

時事觀察

股權結構對傳承轉型的影響

智慧傳承

家族治理 讓代際間學習如何傳承接班

家族稅務

未上市櫃股票個人交易所得恢復課徵，
家族傳承成本恐增

財富傳承

從死亡前兩年贈與納入遺產看傳承安排
的時點

家族故事精選

福特家族富過三代的成功啟示（上）

KPMG家族辦公室

2020年秋季號 | No.11

主編的話

時事觀察

- 4 股權結構對傳承轉型的影響

智慧傳承

- 7 家族治理 讓代際間學習如何傳承接班

專家專欄

- 12 家族稅務 | 未上市櫃股票個人交易所得恢復課徵，家族傳承成本恐增
- 15 財富傳承 | 從死亡前兩年贈與納入遺產看傳承安排的時點
- 17 法律專欄 | 美國棄籍者稅務遵循新方案公布
- 19 新策略·新思維 | 擴增轉型

家族故事精選

- 22 福特家族富過三代的成功啟示 (上)

國際觀點分享

- 27 Calling on the next generation

家族時事瞭望

服務團隊



主編的話



9月份開始，家族辦公室舉辦一系列與家族企業傳承轉型相關的課程，首場創新轉型學院台北場次在9月15日登場，邀請了三家台灣本土老字號品牌的家族企業年輕優秀的二代分享他們推動企業轉型與數位變革，為老品牌注入新生命力的故事。他們有的是已經接班，有的則尚未接班，但共通點是，他們都非常努力地在向外界證明，今天能得到在家族企業的職位，並不是因為是一代的兒子或女兒的這個身分，而是他們能盡力地把事情作好，作出成績來，讓一代看得到他們、讓公司的員工信服，願意繼續跟隨他們。

這三位企業二代所分享的企業轉型故事都非常精彩，不論是成功的或是失敗的經驗，他們都能坦然地講述給與會的貴賓參考，而從其中，我們甚至可以感受到他們身為家族成員對於協助家族企業與時俱進地發展，擦亮老品牌，所表現出來的那種責無旁貸的態度與熱情。

很多人常會羨慕那些家族企業光鮮亮麗的二代，認為他們有家族企業可以依靠，不像自己需要在外辛苦工作；但有時候外面的人是很難看見裏面人的辛酸的。一位二代就提到當他在受挫時，常常自己心裏總會有小小的OS：家族的人那麼多，為什麼是我要接班、扛責任，而其他的人只要等著領分紅就好呢？

其實，身為家族成員正是一種無可避免的宿命，但要成為家族企業卻會是一種選擇。而一旦作出選擇成為家族企業後，則家族成員就必須要更進一步地去思考，若要让這個企業繼續由家族持有：家族需要作些什麼變革來增添它的光彩？而在變革的過程中，家族又想要形塑出什麼樣的影響力呢？

所有的家族企業在傳承的過程中都可能會面臨到是否要作變革的時刻，因為傳承並不只是在把舊的企業讓下一代繼續來承接如此簡單。要想變革，就應該了解所將遭遇的挑戰有那些，而企業除了必須審視內部的環境

是否有相對應的資源，包括組織、人才、系統及流程等來支持變革外，過程中可能會失敗的風險管理問題也都需要先想清楚。同時，在策略轉變過程中，包括家族股東、家族經理人和企業間的互動議題，以及家族經理人的權責、企業策略的改變是否能在主要利害關係人中得到充分的溝通及支持等等，這些均在在成為影響家族企業能否發展出長青百年基業的關鍵。

然而家族企業在傳承的這條道路上，也並非所有的東西都需要作改變，家族間應該要花點時間去辯證：在傳承的過程中的變與不變是什麼？不要讓應該變的沒變，而不該變的卻變了。因此，多看、多聽、多學習別人的例子，可以幫助大家找出適合企業變革的方式，我們除了陸續會在季刊中分享更多企業創新故事外，也將在10月13日及12月23日分別於台中、台南再次邀請企業分享轉型經驗，也歡迎大家的參與。

另外，為維護租稅公平，財政部日前已經預告修正「所得基本稅額條例」第12條、第18條草案，自110年1月1日起，將恢復個人處分未上市櫃股票之交易所得計入基本所得額，按20%稅率課徵最低稅負。未來實施後，股東出售未上市櫃公司股票如有資本利得，雖無需課徵證所稅，但需列入個人基本所得額報繳最低稅負，以致就家族企業的股權調整，可能增加鉅額的稅負成本，因此，應該要提早因應之。本期季刊有專文說明。同時，我們也將在10月19日舉辦一場「家族企業傳承與保全」研討會，分享與傳承有關二大權利：經營權及所有權的保全，亦邀請大家一同來聆聽！



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



股權結構對傳承轉型的影響

文 / 陳振乾

KPMG安侯建業

家族辦公室主持會計師

pedersonchen@kpmg.com.tw



一樣是遭遇逆風而行，但企業股權結構設計不同，結果可能各異。

有句話說：在現實的世界中唯一不變的就是「改變」，用這句話來看企業，為了因應變局，企業會需要不斷地去轉型，然不同的經營者，面對變局的態度不同，自然而然也就會發展出相異的因應策略。因此就傳承的議題而言，在企業面向，實則就是在看「經營者的改變」，無論這經營者是否來自家族內部，均可能對於變局的因應策略產生質變的影響。而家族作為家族企業的唯一股東或是最重要的股東之一，企業策略因應是否得宜，對於其利害關係影響甚鉅，小至財富的變動，中則先人的名聲和產業，其大者甚至涵蓋次世代的發展基礎及家族的社會影響力。因此，我們談所謂傳承和轉型的議題，在家族企業中，實際上是包括在策略轉變過程中，家族股東、家族經理人和企業間的互動議題，以及家族經理人的權責、企業策略的改變是否能在主要利害關係人中得到充分的溝通及支持等等，這些均在在地成為影響家族企業能否走向企業家族，發展出長青百年基業的關鍵。

2018年以降，中美貿易戰開打，世界經貿格局為之改變，從WTO的架構逐漸走向中美各自為首的雙元架構，2020年受到COVID-19疫情的影響，更加深了相關的衝擊。在這些大變局與大境遇中，許多大型家族企業的營運紛紛受到重擊，而致逆風飛行，在其中，我們也可以看到不同家族所作出的不同相應策略。近期市場有兩個頗值得關注的案子，兩家公司都在進行轉型中，也都由二代撐起接班轉型的大任，並且尚未竟全功；然一場疫情來襲，除了為轉型帶來了前所未有的挑戰外，也突顯了不同的家族企業股權結構設計對企業經營者採取的應對策略所帶來的挑戰。



股權分散的設計

首先談談A家族，在第一代傳承給第二代時，股權是採用直接分散給子女的方式，這種做法固然顧及了傳統上在分家的公平性，但當其中一位第二代在累積了相當的戰功

而接班時，家族的股權卻呈現分散的狀況；這種情況，當第一代掌門人還在世時，二代家族成員可能大多會顧及掌門人的威望，因此即便是股權在手，也不致於挑戰接班人；惟當第一代掌門人離世，如果原來接班人的經營成果還算可以，或許和其他二代股權的持有人可以相安無事，反之，則可能遭遇挑戰。

當然，企業的經營如若績效不彰，則更換經營團隊也是常有的事，惟與專業經理人不同的是，當專業經理人離開了某一企業，不論是往那個方向發展，鮮少會再和原來的企業發生關連。但當家族企業原來接班人受到其他家族成員的挑戰，而被迫離開原來的職務時，除非將其股權全數出清，否則仍然留下難以切割的關係，但此時家族的氛圍可能已經無法再回到原有的樣子，而當這種狀況發生時就會為家族未來的和諧和合作種下不穩定的因子。

實務上，來自家族內部挑戰經營權的原因很多，除了股權設計的結構性因素外，對於家族成員的發展機會也是常見的動機，亦即當掌權的家族經營者在安排次一世代家族成員的發展計劃時，如果家族內部沒有一個相對透明且公平的人場機制和考核措施，就常常會發生資源和職位爭奪的內部競爭情形。因此股權架構的設計不僅是單純所有權分配公平性的問題，它也會影響家族內部的互動狀態、家族與企業的連動（家族和家族成員在企業中的角色扮演、企業發展路徑的認知），以及次世代家族成員的發展計劃及經營團隊的養成等。



股權集中的安排

再看看B家族企業的例子，他們近年來也是在進行集團轉型的工程，其積極從製造轉型為服務，從製造跨足通路的佈局，亦在大陸佈下重兵。唯2020年因為新冠疫情的影響，不論是代工部門或是通路部門均遭遇到嚴重的逆風，對此，家族二代的經營者也採取積極的對應措施，雖然市場上的反應和評價不一，但所幸經營權並未出現被其他家族成員挑戰的情況。

這主要也是來自於股權設計的安排：由於B家族對於股權的安排相對集中在家族控股公司中，而經營者在家族控股的持股部分中又相對占有控制力，因此企業策略轉型對於家族利害關係人的影響較為集中，較容易進行溝通及形成共識。

另外一個值得觀察的面向則是企業的資源是否足以支撐轉型的挑戰：就B家族企業而言，集團早期在大陸的廠房用地，因為隨著生產基地的遷移，得以重新活化，也為集團的轉型提供足夠的糧草。



股權設計需搭配家族治理機制

整體言之，企業經營成功的要素，包括好的企業策略、優秀的經營團隊、長期投入與投資的決心、良好的治理決策機制和內部控制制度等，這並不會因為是否為家族企業而有所差異，因此，家族企業需要思考的是，家族如何在這些企業經營成功的要素中扮演正面積極的力量，而非讓家族企業成為僅是提供家族就業的平台或是家族財富的支援工具。

具有重大股權的家族分支或是成員本來就是企業的重要利害關係人，因此企業重要的策略、投資和重大人事與這些重要的利害關係人是脫離不了關係的，這些即使是在非家族公司也是如此。如何建立一個企業和家族（家族平台）之間的關係，讓家族協助企業做出正確的決策或是支持企業的轉型投入，實是家族發展不可迴避的重心，因此在分家不分業的情形下，隨著家族的開枝散葉，有重大影響力的利害關係人逐漸增加且分散的情況下，應思考如何設計有效的所有權及其對應的治理機制（家族治理機制的重大任務在於界定家族和企業之間的關係、決定家族在企業中的角色、家族成員任務的分配和績效平衡，以及家族對企業的發展方向），統合與協調家族面向的觀點，讓家族和企業的關係成為專業的機構對機構（家族機構和企業機構）。當家族成員愈複雜時，則此一機制需要愈精密，運作需要更成熟，才能讓家族和企業相輔相成，共同得到良性的發展。

另外，隨著家族和企業的發展，難免會產生對產業、發展策略看法不盡相同，或是家族新生代對於家族事業投入的興趣不一，此時是否有一個合理的家族內退場機制，讓不想繼續參與家族企業所有權的成員透過家族內部退出機制，得到適當的財務資源發展其他項目，而非僅扮演家族經營者的支持者，也是影響企業的傳承和轉型成敗的重要因素。

智慧 傳承



家族治理 讓代際間學習 如何傳承接班

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



(本文續前期昌凌家族案例故事說明)

許多人談家族傳承，都會提到「家族治理」，透過家族治理機制的設計，來確保家族的利益、財富的保護等，同時也能讓家族與企業的持續發展，促進家族間和諧。像是香港著名的醬料商李錦記家族在經歷了二次分家之後，其家族痛定思痛，所思考發展出的家族治理架構，包括家族憲法、家族委員會、家族議會及家族辦公室等安排，得以讓家族持續發展下去，傳承百年。而全世界歷史最悠久的化學與製藥公司－德國默克集團（Merck KGaA），也是透過制定「家族憲法」來執行家族堅持一貫的理念，讓家族不僅仍能掌握默克的所有權，企業亦能屹立不搖，傳承至今350年。

從國內外的案例看來，許多著名能傳承百年並運用家族治理機制的通常都是較為大型的家族企業，他們由於資源多，可以運用作為傳承的工具或機制也多；然而，昌凌家族雖然不是大型的家族，但對於傳承的態度、想法及作法卻極其嚴謹地看待及規劃，完全不亞於大型的家族企業。



家族憲法重在過程中的家族成員的溝通

就像家族憲法的產生，基於家族和諧與尊重的家族價值，家族憲法的成形是經過家族一、二代共十二位成員的意見訪談及反覆討論後，才收斂而得的共識。過程中每一位參與的家族成員都可以對於與家族及家族企業發展相關的議題表達意見，包括家族要用什麼樣的形式來持有家族企業的所有權、家族成員進入家族企業的規則及發展規劃、家族如何建立正式的意見溝通及衝突解決機制、家族企業的股利政策與投資政策、家族股權的移轉...等，甚至是最敏感的姻親是否可以在家族企業任職以及所有權分配的問題，全部都拿出來談，就是希望降低未來發生爭議的可能性。

但每一個家族成員畢竟是獨立的個體，各自有各自想法，在過程中，若是有高度共識的議題，就可以先納入家族憲法中，而若是意見紛歧、尚無共識的議題，則會再經過多次的會議溝通，務求達到高度共識後才會放入家族憲法中。

家族憲法不是一個訂立了就無法變動的法律，有時候經過時間的沉澱或是環境的改變，大家對於議題的想法也會跟著轉變，因此，它是一個動態、需要適時調整的。一般人聽到家族憲法，總是會有像國家憲法那樣崇高不可改變的想法，因此對於要去制定它會有所畏懼，但事實上，家族憲法講白了就是家族的規章，重點應是在形成家族憲法時家族溝通的那個過程。「家族憲法絕對有其必要性，」經歷過制定過程的昌凌國際董事長及總經理均異口同聲地表示。他們認為，家族憲法就像國家憲法一樣，不必鉅細靡遺地規範所有的事項，但它卻是一個得以讓家族成員對於家族與事業發展相關的議題均能有所遵循的最高指導原則；它雖不具有法律強制性的特性，但透過創辦人、家族成員與信任顧問的協助制訂的家族憲法，使家族的歷代成員們仍有傳承家族精神與價值的依據，使家族成員在家族事業的經營上可以不忘初衷。



家族會議讓代際間學會互相尊重各自的意見

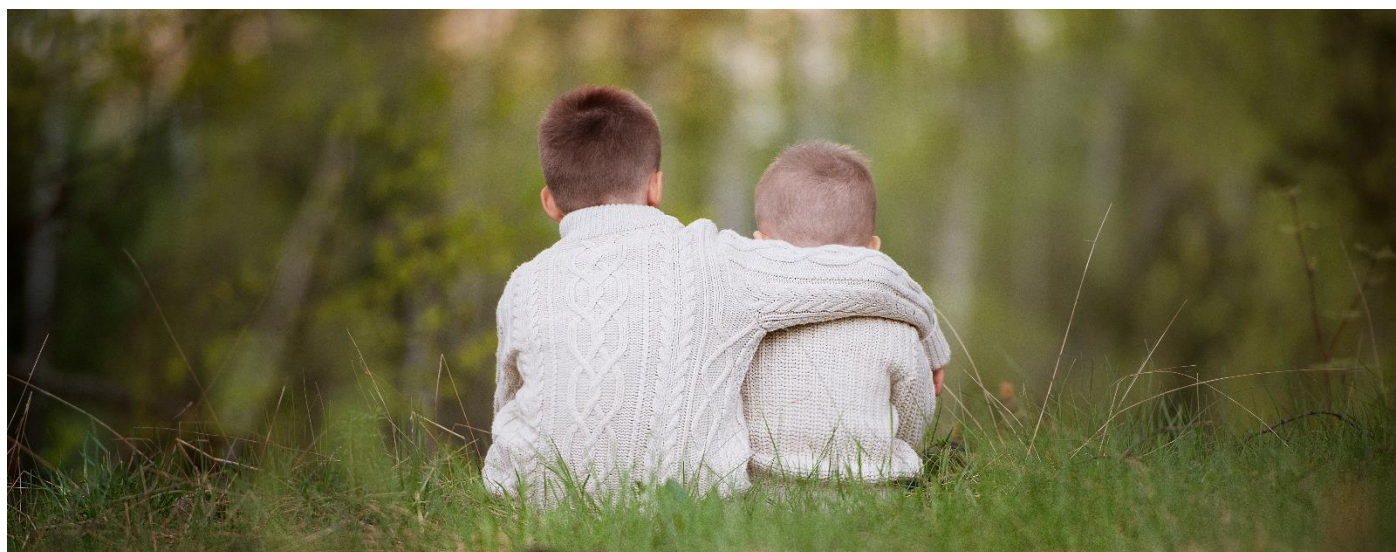
家族會議是昌凌家族在制定出家族憲法後，開始實際持續執行的一項工作；過去家族成員間的相處雖然和諧，但並沒有一個正式及固定的會議來討論家族與事業

的事情，因此，家族成員在制定家族憲法的過程中，家族就認為必須要有一個讓家族成員能夠表達意見及溝通的正式平台，且也需要有一個類似商業會議的型式來討論一些與家族事業經營有關的決策，故決定開始了定期的家族會議，並將它規範於家族憲法的條文中。

每一個月第一個禮拜一的晚上，是昌凌家族召開固定家族會議的日子，與會的成員為有參與家族企業的七個成員，三位一代及四位二代，時間至少為二小時。會議召集人為董事長，由一位二代擔任召集人助理，負責發出會議通知、蒐集議題及會後發出會議記錄，會議記錄由二代輪流撰寫。主席則由七人輪流擔任，議題由總經理初擬，但每個人也都有提出議題的權力，再提請總經理作最後確認。在家族會議中，可以討論的事項包括與家族事業發展有關的議題或軟性的議題都有，比例大概是7：3。

「在我們的家族會議中，每個人都有機會參與、發表意見，」王總經理表示，二代對於所提出的想法會有期待，不論任何的議題，一代都會尊重二代提出的建議，充分討論。這樣的過程，讓代際間學會互相尊重各自的意見，而不會只是一言堂，同時，也能互相交流想法，學習激發出不同的火花，進而讓家族成員間的情感能夠變得更加融洽。

「家族會議對於家族的確是有幫助，」王總經理說。可以在家族會議討論的議題很多，他舉例，在鄉下的祖厝對一代來說，是一個從小到大的重要記憶，但對二代而言，卻沒有什麼感情，在此情況下，原本一代認為可能到需要把它處理掉的時候了，但是二代卻自發性地把



祖厝的問題提到家族會議中來討論，展現他們對祖厝的關心及重視。在此之下，祖厝被重新整修了，加入了二代對老房子的夢想而作的設計，搖身一變，讓它成為家族間一個可以聯絡交流及聚會的好地方。王董事長認為，透過家族會議，可以串聯起家族間的情感，也可以培養下一代對家族重要資產的重視，並且願意用一己之力來使它更好，這真是一個意想不到的結果。

家族間的確是需要透過一個正式的機制及場合來討論家族與事業發展的事情的，因為，隨著家族的發展與擴張，家族成員間對家族與事業發展總可能存在不同看法，如何建立一個有效的系統，讓家族成員間願意交換意見、尋找共識，建立家族會議不失為一個可行的方向。



家族傳承要以家族企業的利益為核心

不論是家族憲法或是家族會議等，「家族的執行力」是能否持續的關鍵，**家族憲法可不是建立完成就束之高閣或是貼在牆壁上當成家訓一樣讓後代背誦的幾張紙；家族會議也不是由顧問協助建置完成就好了的事**，無論建構出多麼完美的家族治理架構，家族成員若是不能持續地實踐及執行相關的規範，便無法彰顯出它對於家族傳承上所呈現出來的意義及價值，那麼家族傳承便不會有成功的可能！



找顧問服務，要用資產負債表的觀念來看待！

依據經濟部中小企業處統計資料推估，台灣中小企業的平均壽命只有13年或更短；另項研究報告顯示，約有七成的家族企業未能成功傳承到下一代，可以成功傳承三代的，更是非常少數，也印證了富不過三代的俗諺。而要突破這些年限的魔咒，必須盡早作出傳承的計畫，「傳承是很重要的事，但往往不是最緊急的事，所以常常會被忽略。然而有心要把企業繼續經營下去的，不管規模大小，一定都要作傳承，但要找對方法、建制度，同時也是要請專家顧問來協助，」昌凌家族的王總經理說。他認為，在作家族傳承時，有些工作單靠家族自己的力量是作不來的，而透過外部顧問的協助，可以從第三者的角度來協助家族發現問題，並且站在中立的角色去協助溝通；另外，顧問也可以運用其專業的手法或工具來協助作傳承的安排。

像是家族憲法的條文，主要是凝聚家族成員的共識而形成的，但有時候家族的人之間往往因為怕傷感情而不好意思說出真心話，尤其是代際之間，更是有話不敢說或不能說，以致所謂的共識往往只淪為少數人共識；然而委由中立可信的顧問協助來針對個別家族成員進行訪談，能夠挖掘出家族人心中真正的想法。

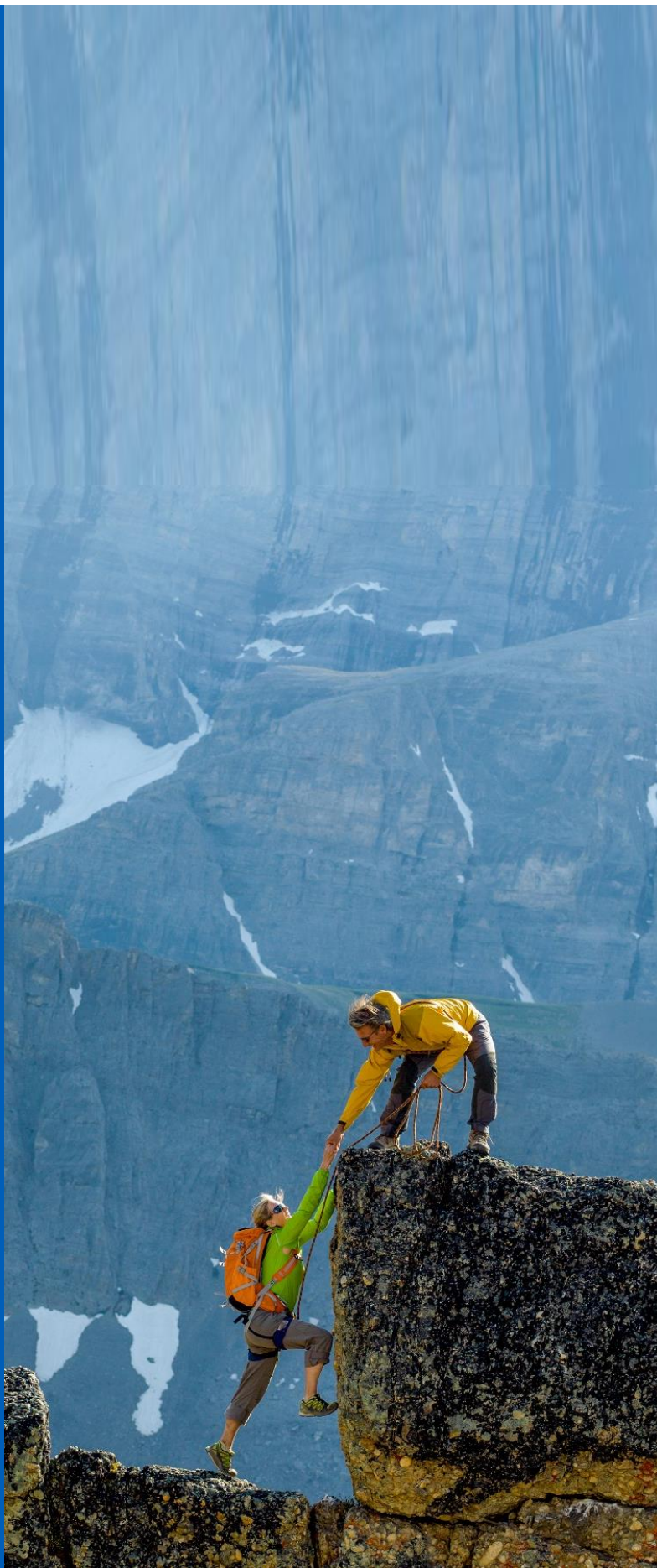
又例如在經營管理上，一代往往就是帶著二代作，有時候發現二代作的不好，一代常會怕傷了與二代的感情而不好意思指出來，或是當場指責直接拒絕，這對於二代的接班根本沒有任何的助益，而藉由外部顧問實際的介入指導，可以較清楚及以中立的角度來看出問題的所在，而不會偏頗。同時，顧問也可以配合家族的狀況去作實務操作的指導，以協助家族的傳承。

王總經理告訴我們，昌凌家族很習慣請顧問來協助調理經營體質、作架構的改善等，從人事、業務到傳承，通通都找過顧問協助，目前也正由顧問來協助輔導二代及未來接班梯隊的經營管理。而在尋求顧問協助之前，他自己已先去上課、學習大約十年的時間，

並且大量閱讀許多相關的書籍，也因此尋找顧問時，除了很容易能夠吸收顧問所講的，判斷顧問的手法是否符合需求外，並能在委請顧問期間，持續地與顧問溝通、配合，務求能收到最有效的助益。

很多人會對找顧問打上一個問號，認為花了大錢，卻不一定能達到想要的目的，「我覺得每個人或企業的條件不一樣，並不一定都適合請顧問或找到合適的顧問，但我也常跟人分享：**請顧問，就不要用損益表來看，應該要用資產負債表的觀念來看待！**」總經理說。他認為，許多人會將請顧問服務當成純粹只是購買一項商品，而以損益表的概念來看待這項成本費用的支出；但其實一個好的顧問所提供的服務，是能夠使企業或家族更好，進而增值的，因此用資產負債表的觀念來看待，更能夠合理地彰顯出請顧問服務的價值。

王總經理提醒，請顧問之前一定要先清楚請顧問的目的、想要達成的目標為何，而更重要的還是在於「**執行力**」。他強調，並不是請了顧問就把所有的事通通交給顧問就好了，如果家族或企業沒有能夠全力配合的執行力，那麼顧問服務恐怕就真的只是淪為損益表上的一個數字了！👥



專家 專欄



家族稅務

未上市櫃股票個人交易所得 恢復課徵，家族傳承成本恐增

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



財政部於今年8月28日完成預告修正「所得基本稅額條例」第12條、第18條草案之程序，後續將送行政院、立法院審查。該修正草案規定，自民國（以下同）110年1月1日起，恢復個人未上市、未上櫃且未登錄興櫃股票（以下簡稱未上市櫃股票）交易所得計入個人基本所得額。以往家族企業經常運用非上市櫃的控股公司，搭配閉鎖性的控股公司架構來進行家族傳承，倘明年新法上路，個人未來轉讓未上市櫃股票之稅負成本恐將大幅增加，無形中也將對家族傳承計劃產生影響。

法令沿革及修正內容

我國證券交易所得自79年起停徵所得稅；考量未上市櫃股票無公開交易市場，因此自95年1月1日起施行「所得基本稅額條例」，遂將個人該等股票之交易所得納入個人基本所得額課徵基本稅額，稅率20%。嗣配合102年1月1日起實施個人證券交易所得課稅制度，未上市櫃股票交易所得回歸所得稅法規定課徵所得稅，稅率5%—40%，故修法刪除未上市櫃股票交易所得應計入個人基本所得額課稅之規定。104年12月2日修正公布所得稅法部分條文，自105年1月1日起個人證券交易所得恢復停止課徵所得稅，惟未上市櫃股票交易所得未同步恢復納入個人基本所得額課稅。

所得基本稅額條例修正草案第12條規定為：「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：...三、下列有價證券之交易所得：（一）未在證券交易所上市或未在證券商營業處所買賣之公司所發行或私募之股票、新權利證書、股款繳納憑證及表明其權利之證書。（二）私募證券投資信託基金之受益憑證。...」，即自110年1月1日起，擬恢復將個人未上市櫃股票交易所得計入個人基本所得額，茲就個人證券交易所得現行課稅規定及修法後規定彙總比較如次頁表格：

個人處分股票種類	現行規定		修法後規定	
	一般所得稅	基本所得稅	一般所得稅	基本所得稅
未上市櫃且未登錄興櫃股票	免徵	免徵	免徵	課徵
上市櫃或登錄興櫃股票	免徵	免徵	免徵	免徵

修正草案對家族股權調整之影響

當家族企業開始進行傳承時，常有透過家族控股公司持有營運公司的股權，以便於控制營運公司，並得以彈性調整家族股權的規劃。依公司法第162條規定，股份有限公司之股票，須經主管機關或其核定之發行登記機關簽證後發行，如轉讓已依法簽證發行股票之證券交易所得，一旦明年新法上路，原本均免稅之證券交易所得，必須計入個人基本所得額，課徵基本稅額20%，稅務成本可能因此增加，茲試舉一例說明如下：

【案例背景】

K董事長與夫人育有2名已成年子女，長女及夫婿已在家族企業服務，長子剛學成歸國。K董與夫人經過多年努力，家族企業已壯大為集團公司，K董透過甲控股公司持有A、B、C三家營運公司。K董持有甲公司100%股份，甲公司股本為5,000萬元，共發行500萬股，目前淨值約3億元。K董希望漸漸交棒給下一代，並期家族企業能永續經營及順利傳承。K董決定先將甲公司改制為閉鎖性控股公司，並出售甲公司部分股份給2名子女（共計出售100萬股，價值6,000萬元）。目前K董每年年薪約1,000萬元，甲公司為股份有限公司，且已依法簽證發行股票。

【稅負分析】

一、證券交易稅

K董出售甲公司100萬股，價值6,000萬元之股票，需依股款金額按0.3%課徵證券交易稅18萬元（=6,000萬×0.3%）。

二、證券交易所得稅

在前述法令修正前，K董將所持有甲公司股份出售給子女，依所得稅法第4條之1規定，個人證券交易所得目前停止課徵所得稅。

倘明年新法上路，自110年1月1日起，K董將所持有甲公司股份出售給子女，因屬交易未上市櫃股票，該證券交易所得需計入個人基本所得額，課徵基本稅額，稅負計算如下：

K董出售甲公司之證券交易所得=出售價金6,000萬-成本1,000萬-證券交易稅18萬=4,982萬

一般所得稅額計算	一般所得淨額	綜所稅稅率	累進差額	一般所得稅額
	A	B	C	D=A×B-C
K董事長	10,000,000	40%	829,600	3,170,400

基本稅額計算	證券交易所得	基本所得額	扣除額	稅率	基本稅額	一般所得稅額與基本稅額差額
	E	F= A +E	G	H	I= (F-G) ×H	J=I-D
K董事長	49,820,000	59,820,000	6,700,000	20%	10,624,000	7,453,600

我們的觀察及建議

家族企業經常以非上市櫃的控股公司來進行控股及傳承，不僅扮演轉投資其他家族企業或營運公司之角色，亦可能持有家族不動產等資產，所以家族控股公司承載了家族最有價值的資產，其淨值也是日積月累的增加。如果當明年新法上路，勢必對家族個人未來轉讓未上市櫃股票增加稅負，建議除了持續關注本修法動態外，家族控股公司如本欲作調整股權結構，可以先行處理，亦應針對控股及傳承理念，充分諮詢專家商議，以全面掌握相關稅負成本。另再提醒，如已在準備上市櫃公司之尚未上市櫃公司，亦應配合上市櫃時程規劃，掌控時間，作好股權分散及調整，以避免如明年修法上路後可能要繳交最低稅負20%的稅負成本。

財富傳承

從死亡前兩年贈與納入遺產看傳承安排的時點

文 / 陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw



台灣民情向來忌諱開口談傳承安排，因此父母不談，小孩也不敢開口。也由於這樣的因素，導致許多傳承安排都得等到不得不做的時候才肯安排。殊不知，這時候所做安排可能導致遺產稅加重，而且也可能引發更多家庭糾紛。

曾有客戶諮詢，因配偶重病，且病情並不樂觀，為了方便管理財產，以免將來配偶亡故時，因相關遺產須待遺產申報完成才能動用，因此就把配偶名下的定存及股票在短時間內陸續移轉到自己或其他繼承人名下。可是很多人卻不知道這樣做，其實可能反而加重遺產稅的負擔。

許多人以為，只要在被繼承人死亡前把財產移轉走，到時候申報遺產稅，因為名下沒有遺產，所以國稅局就課不到遺產稅。筆者提醒，雖然可以在生前將被繼承人存款或股票轉到其他親屬名下。但是如果過去3年，被繼承人都有申報利息所得及股利所得，而申報遺產稅，如果比對過往3年的利息所得及股利所得時，卻發現被繼承人名下的股票及存款都已不在，那繼承人將面臨跟國稅局舉證說明的問題。

此外，依遺產及贈與稅法的規定，夫妻間相互贈與之財產雖然免納贈與稅，但是如該贈與行為如果是發生在配偶死亡前2年內者，這些贈與的財產，依規定還是要併入遺產計徵遺產稅^{註1}。因此，死亡前兩年的贈與，並無法有效減低遺產稅。



更重要的是，這樣的安排可能反而會加重遺產稅的負擔。因為，依民法第1030條之1規定，法定財產制關係消滅時，比如說像是一方配偶死亡，夫或妻現存之婚後財產，扣除婚姻關係存續中所負債務後，如有剩餘，其雙方剩餘財產之差額，應平均分配。因此，如果生存配偶的財產比較少，那就可以依這規定請求一半的財產，死亡配偶的遺產會因為生存配偶依此規定請求而變少，而且最多可以請求到死亡配偶財產的一半，也就是說，把累進稅率的因素考慮進來，遺產稅可能可以因此至少減少一半以上^{註2}。

假設死亡配偶（以夫為例）在死亡前2年把名下所有財產（以1億為例）全部移轉給生存配偶（以妻為例）。這時雖然夫名下已無財產，但死亡前2年贈與予繼承人的財產，還是要併入被繼承人的遺產計徵遺產稅，因此這1億還是要繳交20%的遺產稅。

可是，因死亡發生時，生存配偶（妻）名下財產為1億，而死亡配偶夫無財產，導致生存配偶在計算夫妻剩餘財產差額分配請求權可納入計算分配之剩餘財產反而比死亡配偶還少，因此「配偶剩餘財產差額分配請求權」在這個例子為0。

以下為本案剩餘財產分配請求權對遺產稅影響之簡化分析：



死亡前兩年內不贈與配偶

項目	遺產	扣除項目 (剩餘財產分配請求權)
遺產總額	1億	5千萬
遺產稅	$=5,000萬 \times 15\% = 750萬$ (上述金額未考慮遺產稅免稅額及其他扣除額，僅為分析剩餘財產分配請求權之影響而予以簡化)	



死亡前兩年內贈與配偶

項目	遺產	扣除項目 (剩餘財產分配請求權)
遺產總額	1億	0
遺產稅	$=1億 \times 20\% = 2,000萬$ (上述金額未考慮遺產稅免稅額及其他扣除額，僅為分析剩餘財產分配請求權之影響而予以簡化)	

各位讀者有沒有發現，在上面的例子裡如果不做贈與，這樣一來一往，遺產稅減少超過一半以上。可是像這樣不熟悉稅法規定，而做了不當安排的案例，在實務上卻不斷一直發生。

筆者提醒，依遺產及贈與稅法規定，死亡前兩年贈與予被繼承人的遺產須納入遺產，因此稅局向來的查核實務，都會仔細檢視被繼承人死亡前兩年的財產變化，而這些財產變化可以從財產歸戶清單或死亡前三年的所得核定資料觀察出。因傳承規劃裡有一項無法規劃的事實，即被繼承人何時會與上帝喝咖啡此項事實。一旦被繼承人與上帝喝咖啡的時點不佳，可能導致如上所述稅負加重，且被繼承人的傳承安排及財產分配，也可能因為稅局查核而被迫攤在所有繼承人面前，一旦繼承人間對於被繼承人生前分配有不同聲音，就可能導致家族失和。

【附註】

1.遺產及贈與稅法第15條：

被繼承人死亡前二年內贈與下列個人之財產，應於被繼承人死亡時，視為被繼承人之遺產，併入其遺產總額，依本法規定徵稅。

2.第17條之1 (配偶剩餘財產差額分配請求權)

被繼承人之配偶依民法第1030-1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。

納稅義務人未於稽徵機關核發稅款繳清證明書或免稅證明書之日起一年內，給付該請求權金額之財產予被繼承人之配偶者，稽徵機關應於前述期間屆滿之翌日起5年內，就未給付部分追繳應納稅賦。

法律專欄

美國棄籍者稅務遵循新方案公布

文 / 卓家立

安侯法律事務所

主持律師兼所長

jerrycho@kpmg.com.tw



美國國稅局 (IRS) 於2019年9月6日發布棄籍者稅務遵循新方案，已棄籍或未來擬棄籍之美國公民，將有機會補救過去未遵循美國稅申報義務之情形。

依現行規定，須以下條件皆符合之棄籍者，方能避免繳納棄籍稅：

1. 棄籍前五年度的平均所得稅額未超過棄籍當年之法定門檻（每年度金額微幅調整，2018年度為USD 165,000；2019年度為USD 168,000）。
2. 棄籍當下個人淨資產低於USD 2,000,000。
3. 須於8854表格中具結其於棄籍前5個年度遵守所有美國聯邦納稅義務。

對於部分長居海外之美國公民而言，現行規定或許有難行之處。即便符合稅額及資產門檻，亦可能因其先前疏忽未申報導致不符合第三項要件，進而影響其遵循美國稅法規範之意願。

新方案規定

新方案開闢一條可能之遵循途徑，除了開放無社會安全碼 (SSN) 之公民參加外（不須為參與新方案而申請SSN或個人納稅識別號碼ITIN），合於新方案要件之棄籍者更無須繳納任何稅款、利息及罰款。若同時完成FBAR（海外金融帳戶資訊）之申報義務，亦可免去相關罰款。



新方案要求棄籍者合於下述要件：

1. 該美國公民先前未遵循美國稅務規範須非故意。
2. 僅適用於2010年3月18日後（或未來）放棄美國公民身分者。
3. 須未曾以美國公民或稅務居民的身分申報過美國稅表。
4. 棄籍前5年度的平均所得稅額未超過棄籍當年之法定門檻（如上述）。
5. 棄籍當下個人淨資產低於USD 2,000,000（如上述）。
6. 棄籍前五年加上棄籍當年度的總稅額不超過USD 25,000。
7. 一併申報上述6年所有聯邦稅表（含附表、資訊申報表格、8854表格等）。

眼尖的人或許已發現，若符合新方案之第6點要件，則必定會符合第4點之門檻。惟須特別注意，若未符合上述7點要件而依新方案途徑申報，IRS將會以一般程序處理稅表，納稅義務人將仍須繳交稅款、利息、罰款等。

以初步方案內容觀之，新方案設下總稅額USD 25,000之門檻，收入與資產較少者將可望受惠。不過收入較高或資產較豐富之棄籍者亦不需過分擔憂。除此新方案外，尚可考慮依簡化遵循程序（Streamlined Filing Compliance Procedures）進行稅務申報上之合規補救。

簡化遵循程序要求納稅義務人聲明未遵循美國稅務規範非屬故意，並申報過去3個年度所有聯邦稅表（含附表、資訊申報表格等），及過去6個年度的FBAR，且須一併補繳過去3年度之稅款、遲延利息及海外金融帳戶最高額之5%作為罰款（非長居美國者可免除該5%罰款）。程序完成後，可免去此前未遵循美國稅務規範之其他罰款。惟須注意的是，簡化遵循程序要求納稅義務人須使用有效之SSN或ITIN，若無，則須於此程序中一併申請ITIN。

審慎評估 找出最適方案

總結而言，現行棄籍稅規定及簡化遵循程序所須繳納的稅款及罰款可能使人望之卻步，然納稅義務人參與新方案之意願為何仍有待觀察。單以結果論，新方案提供棄籍者一次免除繳納所有款項之義務固然可喜，但其相對嚴格之門檻亦使納稅義務人須進行更謹慎之事前評估，畢竟若未合於新方案要件，納稅義務人除自我曝光資產外，亦無法免除補繳稅款及罰款之義務。

目前新方案終止日仍未定，已棄籍或計畫棄籍者，若有美國稅務遵循上之疑義，宜先諮詢專業人士，依個案情形進一步評估，方能尋得最適之方案。



新策略·新思維

擴增轉型

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



國泰金控李長庚總經理日前指出，亞洲各國於1997亞洲金融風暴後，經濟受衝擊偏大的國家（如韓國、新加坡）都快速轉型，台灣因影響沒那麼大所以發展相對牛步化，這次台灣在新冠疫情的控制得當相對受損較輕，但會不會引發哈佛大學John Galbraith教授三十年前的警告，進入「自滿文化（Culture of Contentment）」的陷阱，失去持續轉型與進步的動能？有待步步為營。其中關於數位轉型，很多企業與行業都想做數位轉型，但最後都是「局部勝利、全局慘敗」，關鍵在於「類比轉型」沒有與數位轉型同步，誠哉斯言。

台灣在1950年時，每兩個就業人口就有一個在農業部門，七十年來快速轉型，從農業社會、工業社會到資訊社會的華麗轉身，從總體面見證了台灣社會現代化的歷程，從個體面也創造了令人稱羨的財富。更重要的是相對均富的社會，堪稱實現了追求經濟成長的同時兼顧一個堪稱典範的社會階級分佈。即便是當前全球貧富不均日益惡化的當下，台灣的問題雖然也持續惡化，但嚴重程度不及主要資本主義國家。幸或不幸，其中有一個癥結點在於，台灣產業沒跟上前兩波的轉型：互聯網與移動。當台灣在很多方面都讚嘆中國大陸彎道超車，以支付寶與微信支付和金融底層，串接商業互聯網與工業互聯網，互聯經濟的榮景令人歎為觀止！

從互聯網到物聯網，一字之差可謂失之毫釐、差之千里！這些年來，金融監理機關雖然鬆綁許多限制，試圖以金融創新突破產業升級轉型的桎梏，但適逢全球產業結構的巨變，從美中貿易戰開始，後疫情的國際佈局即將顛覆既有規律，台灣產業能否化危機為轉機，在主要市場（包括中國大陸）的不確定性偏高之際，加速重新佈局的力道，方能有效突破過去二十年低迷的慣性，再創台灣經濟發展的奇蹟。化危機為轉機，自然需要嚴肅解決「轉」的課題，多年來升級轉型多為空談。

原地踏步的業者包括獲利太低的廠商，沒有能力投資創新、自然無力轉型。第二類原地踏步的業者無心戀戰，傳產業者再博一局看不懂的物聯網力有未逮，下一代若有異心，就這麼劃下終點也不錯。第三類原地踏步的業者是口袋飽飽的現金，寧可買超跑、裝潢「孔金孔銀」，也不願投資，身陷自滿。最後一類，是有財力、也有願力，但欠缺智力，不知如何入手的業者。

在工業4.0被提出後，台灣即不斷探索方法論。有別於德國的工業實力與規模優勢，台灣以中小企業為主的產業結構並不利於西方自動化與智能化解決方案的導入，本土解決方案又提出什麼有國際競爭力的系統，匆匆又是八年荏苒的時光逝去。即便疫情過後，百業依舊需要不短的時間調養，君不見近期升值狂飆的台幣、第二季逆勢上漲兩成的台股、與價格看回不回的房地產，在在都顯示台灣錢又淹腳目啦！不缺錢，但缺投資標的的台灣經濟，如何因勢利導，將資本市場與產業需求的活水結合，這種「包容」(Inclusiveness)才是未來所期待的包容，其重要性絕不亞於線上串接線下的包容。對擴增轉型的所需的巨額投資，並非5G開台就可以忽悠過去的。

生態系統的建構瓶頸在李長庚總經理的精闢剖析中，一語道破擴增常態的瓶頸在於類比世界的轉型，數位轉型若缺了這片拼圖不僅難竟全功，甚至連投資報酬都難以合理化。前仆後繼的未竟之志，不僅阻卻了後進者的評估判准，也有可能在資源錯置中，也錯失了轉型的契機。因此，致力於挖掘市場變化的趨勢、綜合研判

地緣政治和社會變遷、與強化ESG投資，都需與智能型擴增科技的導入並駕齊驅，才能包容類比世界的轉型，結合數位轉型實現新的競爭力。以人為本，現階段百分之百的類比轉型，攸關數位轉型相對容易的技術突破，說得容易、實踐起來一點都不容易。克服人性的弱點，進行心理陪伴(或當下時髦的EDP)、工作設計、組織調適與供應鏈管理，可能都與線上流程的優化互為因果地決定了擴增轉型的績效。

三軍未發，糧草先行！在這個翻天覆地的變局中，倘若台灣的資本家與主政者都有李總經理深邃的眼光、直白的敘事與明快的行動，以金融國家隊力挺台灣實業的擴增轉型，實乃國家之幸、百姓之福！👥

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新(2020)。20200702 擴增轉型

[格物致知](#)



家族 故事 精選



從未停止轉動的巨輪 福特家族富過三代的成功 啟示（上）

整理 / 林妍伶

前陣子幾間國內家族企業於股東會期間，遭到市場派以改善公司營運績效、健全公司治理制度為由，發動奇襲讓公司的經營權易主，包括網通大廠友訊、老牌建設公司華建等，而其中最具爭議的莫過於到目前為止市場派與公司派雙方仍處於拉鋸戰的百年品牌－大同公司，無論最終結局如何，相信沒有人希望這個陪伴著國人成長的老品牌就此殞落，甚至也有人期待藉由新團隊的入駐，能再次擦亮這個具有濃厚家族背景與珍貴資產的百年招牌。

然而，在此姑且不論時事的紛紛擾擾，我們試著從國外的百年汽車大廠「福特汽車」，探究這間家族企業在歷經一個多世紀的發展歷程中，創辦人亨利·福特（Henry Ford）創造出哪些傳奇、如何適時運用專業人才挺過一次次的危機、以及家族保有最終經營權的秘訣等，期望藉由其家族與企業共生共榮的發展脈絡，讓我們思索當家族內部人才不足以負擔企業之營運大任時，如何在保有企業所有權的前提下，結合運用內、外部專業人才，帶領家族企業突破困境、創新轉型，同時藉由本文也將讓讀者一窺引領這個為世界裝上輪子的汽車帝國，能持續穩健地往前轉動百年的成功之道。



第一代：亨利·福特時期

傳奇崛起

1863年出生於美國的亨利·福特，其父親威廉·福特 (William Ford) 與母親瑪莉·福特 (Mary Litogot) 是愛爾蘭移民，1847年移居美國後以務農維生，經過多年的努力，威廉·福特的農場已頗具規模，原本他希望亨利可以繼承衣鉢，日後接手經營農場事業，但從小展現出對機械有著濃厚興趣與天賦的亨利，在16歲時就選擇離開農場到大都市底特律闖蕩，走出一條屬於自己的路。

1879年抵達底特律後，亨利·福特曾從事過機器行及鋼鐵製造業的學徒，也利用工作之餘的時間兼差修錶，20歲即1882年完成機械學徒工作後，回到農場協助父親直到近30歲，期間於1888年與克蕾拉·珍妮·布朗安特 (Clara) 成婚，因獲得愛迪生照明公司的工作機會，而於1891年9月再度移居底特律。

亨利在愛迪生照明公司任職期間，不曾間斷他的機械研究，因為務農的背景，促使他想發明一種不用馬拉而是靠引擎驅動的車，終於亨利組裝的第一台福特車在1896年完成，也悄悄地為未來的福特汽車王國揭開了序幕。

福特汽車公司誕生

自造出一台車在當時雖已不是創舉，但仍在底特律造成一陣轟動，媒體也大幅報導，讓亨利·福特很快就擷獲投資人的目光。

1903年6月16日，想投資汽車業的煤商艾力克斯·麥康森 (Alexander Malcomson) 出資255股，加上麥康森幾位親友與道奇 (Dodge) 兄弟的資金，及亨利以他自己的專利、工具及模型等換取255股來共同投資下，成立了「福特汽車公司」，股東們並議定由麥康森的銀行家叔叔約翰·葛瑞 (John S. Gray) 擔任總裁。隔年，福特汽車賣出了658輛車，股東們的投資即已達損益兩平。

有了更多資金與強力的市場需求做後盾下，福特汽車展開擴廠、開發新型車的計畫，但礙於原始合夥人麥康森希望公司可以朝收益較高的豪華車發展，與亨利希望為大眾打造物超所值的平民車理念不合，再加上亨利發現儘管公司業績很好，但福特汽車只能稱得上是裝配廠，製造汽車所需的配件皆是道奇兄弟工廠的產品，如果能自行生產引擎及底盤等物件，便能大幅降低福特汽車的製造成本、掌握品質並提升生產速度。

因此，亨利·福特於1905年11月另外成立一家「福特製造公司」 (Ford Manufacturing Company)，讓福特汽車的獲利轉到福特製造公司，此舉讓麥康森與其同陣線聯盟的股東憤而退出福特汽車，1906年亨利·福特順理成章地收購了麥康森的股權，成為公司的最大股東，嗣後福特製造公司被併入福特汽車公司，也宣告著福特家族掌管福特汽車已成定局。

國民車旋風

沒有其他大股東的掣肘，亨利·福特終於可以專心一意地研發可大量生產、經濟又實惠的車款，歷經多次的改良與研發，終於在1908年10月推出普羅大眾都負擔得起、兼顧實用性、外觀及良好性能的國民車 – T型車。新車甫一上市，訂單便如雪片般飛來，1909年的銷售量已達到一萬多台，除了帶來豐厚的利潤外，也讓福特汽車搖身一變成為全球最大的汽車公司。

國民車的旋風，徹底改變了美國人民的生活模式，它讓人們能更自由地移動，進而擴大了生活圈，美國各城鎮轉變成天涯若比鄰，頓時間街上放眼所及半數以上皆是T型車。但也因為市場需求強勁，福特汽車逐漸無法應付爆量的訂單，此時，以「化繁為簡」著稱的亨利·福特，與工作夥伴在1912年設計出世界第一條「移動式裝配線」，讓原本需花十二個半工時才能完成一個底盤的作業，縮短成九十三分鐘，後續更應用到整個裝配生產線，也讓福特汽車的產量從1911年到1912年的七萬多台，到1913年及1914年的產量翻倍至十四萬台，而且工人數量不增反減，如此精密的移動裝配線設計，讓大量生產化為可能，也成了推升福特變全球汽車帝國的最佳助力。

然而移動裝配線的世界創舉，雖然為福特汽車省下大筆的勞工薪資與時間成本，但它也讓原本在生產線工作的工人感到枯燥乏味，紛紛跳槽。對此，亨利·福特祭出史無前例的「日薪五元」政策，當時的日薪平均約一塊九毛錢，他以保障員工的基本薪資並配給紅利的方式來留才，並實施一天八小時三班制，讓產量提升，但工人的工作時數卻減少，如此優渥的工作條件，讓當時福特汽車工廠的工人與其他藍領階級不可同日而語。

固步自封 引發危機

T型車大賣，讓嘗到成功果實的亨利·福特，並沒有如同通用、凱迪拉克等其他汽車大廠不時推陳出新，而是長時間堅守著固定車款，亨利·福特相信經濟實惠的T型車始終會是大眾的最愛，縱使1920年T型車市佔率自高峰的61.5%日漸下滑，銷售量也急遽下降，亨利·福特在面對其他車廠總是推出比上一代性能更好的車款時也不為所動，誠如他曾經說過的：「這是我所建立的王國，只要我還活著，它就該照著我想要的方式經營與發展。」

面對亨利·福特的堅持與固執，福特汽車儼然成為一言堂，即使連自己的獨子艾德索·福特 (Edsel Ford) 早已察覺到迎合市場推出新車款是趨勢，也不敢違抗父旨，讓福特汽車逐漸陷入僵化的危機中，而亨利的強烈個人風格，日後也將深深影響福特汽車、福特家族未來的發展。

成為單一家族持有

面對福特汽車T型車市場的日漸萎縮，及亨利·福特獨斷獨行的行為，股東們不斷地提出質疑的聲浪，55歲的亨利一氣之下宣布退休，並交棒給艾德索。但同時，亨利發現若要福特汽車公司能照著自己的想法去營運，最好不要有其他股東的意見干擾，為達此目的，他勢必得將福特汽車牢牢地掌握在福特家族的手裡，亨利·福特曾說：「企業成功以後，若領導的家族或其主導人變得可有可無，代表這間公司的根基根本不穩固。」於是自1919年起在亨利的主導下，福特家族陸續買下了其他股東的股份。

最後，福特汽車的股權變動為亨利、艾德索、克蕾拉各持有55%、42%、3%的股份，至此福特汽車公司成為100%由單一家族持有的企業體，亨利福特終於如願以償。



第二代：艾德索·福特時期

有名無實的接班人

1918年12月，25歲的艾德索成為福特汽車的總裁，表面上亨利·福特雖交接給繼任者，私底下實則仍大權在握，對任何決策擁有最終的決定權。



艾德索·福特於1893年11月出生，1915年21歲便進入福特汽車擔任秘書職務，同時也是董事會成員之一，遺傳了父親對於機械方面的熱愛與天賦，加上從小耳濡目染，艾德索可說是對汽車工程瞭如指掌。

雖然身為全球最大汽車帝國掌門人的獨子，艾德索卻不驕縱，為人溫文儒雅、謙遜有禮，跟父親的霸氣截然不同，但看在亨利的眼裡，卻覺得兒子這樣的個性是欠缺磨練，只要經過他嚴厲的調教，假以時日必定會像他一樣展現管理企業的魄力。

不合理的要求是磨練

由於亨利·福特不願把大權下放，造成艾德索的決策經常都無法付諸執行，例如當艾德索新建廠房的煉焦爐工程時，亨利·福特表面上同意，但卻在完工後便命人把爐子馬上拆掉；又有一次為了因應行銷與會計部人員的擴編，艾德索興建新的辦公空間，但隔日亨利·福特便把原位於四樓的會計部整個裁撤，還跟兒子說，不需要新建辦公室了，因為四樓現在就有很多空間。

諸如此類不合理的事件層出不窮，亨利·福特似乎想藉此來「教育」艾德索，而艾德索卻從未有怨言，他深知父親的個性，甚至還曾說出：「我完全同意父親的商業哲學與信念。」因此，當他們父子倆產生意見分歧時，艾德索最終選擇事事歸順父親，畢竟他的父親是美國人亟至尊崇的亨利·福特，在如此鮮明英雄形象下成長的他，縱使有十八般武藝也無法施展，而旁人其實都看得出艾德索的抑鬱不得志。

然而在嚴父的監管下，艾德索還是想盡辦法力求表現，例如在1922年收購品質、性能優越的林肯 (Lincoln) 車，就是在他建議下進行的；之後，他也跟老亨利共同研發了一推出就造成轟動的A型車、更重新打

造林肯車款，艾德索憑藉著自己對汽車產業潮流的敏銳度與專注，試著在老亨利建立的基礎上，帶領福特汽車開創更寬廣的道路。

二代抑鬱而終

1942年底艾德索生患重病，老亨利卻不以為意，仍不時以嚴苛的教條來要求兒子，生病期間仍要處理繁重的公務，無奈艾德索的病情急轉直下，1943年5月便撒手人寰，留給錯愕的老亨利與家人無限遺憾。

艾德索的離世，在家族內掀起巨浪，艾德索的妻子伊蓮娜 (Eleanor) 與兒女，對於其英年早逝的原因全部歸咎到老亨利頭上，但此時老亨利竟又決定回頭當起福特汽車的總裁，為了福特家族的未來著想，亨利的夫人克蕾拉與伊蓮娜最後聯手，要求由艾德索的長子亨利二世 (Henry II) 接掌福特汽車，開啟家族第三代接班的中興史。

(未完待續)

本文內容參考摘錄來源：

1. 《人車之間》，Robert Lacey著，徐昌麟譯，慶宜文化出版，1988年
2. 《華麗家族》，David S. Landes著，陳琇玲譯，時報文化出版，2007年
3. 《勇者不懼》，Bryce G. Hoffman著，許瀞予譯，日月文化出版，2014年
4. [The Henry Ford](#)

國際
觀點
分享





Calling on the next generation

How the next generation will help families thrive in the New Reality.

KPMG 全球在2019年發布了一份《全球家族企業調查》，該報告探討了隨著社會人口變化，全球家族企業如何應對接班人和治理方面的問題，但並沒有預期到接下來COVID-19對家族企業所帶來的挑戰。無論在任何時間或情況下，家族企業永遠會面對傳承所帶來的問題：包括誰將在何時退休？家族企業主是否希望下一代繼續在他們奠定的基礎上發展？是否確定下一代已準備好朝這個方向發展？對於多數人來說，傳承與治理問題仍顯重要。

文 / Tom McGinness

Partner,

Global Leader, KPMG Private Enterprise Family

Business Centre of Excellence, KPMG International

In the fall of 2019, the Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium released the 2019 Global Family Business Survey, to which KPMG Private Enterprise contributed its insights. The report probed how family businesses throughout the world are dealing with succession and governance challenges in light of changing social demographics. We didn't realize the degree to which those challenges would be amplified in the coming months as the head-on impact of COVID-19 led many family business owners to seek new ways to sustain the legacy of their companies. For many, succession and governance issues and the need to draw on innovative, multi-generational ideas for the future came to the forefront..

Regardless of the family business situation at any particular point in time, one principle holds true: there will (and should) always be questions about what comes next, including who will take over when it's time to retire. Many family business CEOs want the next generation to continue building on the foundations they laid. But how might those foundations need to change for the new reality ahead? And how can you be sure the next generation is ready to take the business in that direction?

The results of the 2019 Global Family Business Survey offer valuable ideas and insights about planning for this transition in your business. Additional in-depth interviews with family business leaders across the globe provided us with firsthand and profound perspectives on many succession issues. I encourage you to learn about their personal views and succession experiences when these family stories are published in a series of articles on the KPMG website beginning in October.

Why succession planning is needed now

為什麼現在需要繼任計劃

本項調查顯示，目前有70%的全球家族企業領導人承認他們沒有接班人計劃，儘管有45%的家族企業領導人表示，家族企業將來很有可能會掌握在家族手中。

One finding was that 15 percent of all North American family businesses are led by CEOs from the “Silent Generation” born between 1925 and 1945, and more than double the global average. Given that the youngest CEOs in this cohort are in their mid-70s, succession planning should be an urgent priority for these family businesses, particularly given the uncharted and challenging territory that lies ahead in the New Reality.

The survey also revealed that 70 percent of current family business leaders admit that they do not have a succession plan, even though 45 percent say there is a high likelihood that the family business will stay in the hands of the family in the future. This sentiment is particularly strong among Silent Generation and Baby Boomer CEOs. The good news is that the results of the survey show that Millennials are ready to step up and take over family businesses. Many are already doing so with great success around the world. We see rapid changes in operating models and business innovations emerging from family businesses that tackled COVID-19 head-on.

The good news? Millennials are ready to deliver

不過好消息是，調查結果顯示，千禧世代的接班人已經準備好加強並接管家族企業。

Far from being lazy and entitled, as popular stereotypes sometimes assume, a 2016 workplace study conducted by the World Economic Forum suggests that Millennials are the most likely group to be workaholics. Compared to older generations, they're also less likely to use all of their vacation time.

It shouldn't be surprising then, that family businesses led by Generation X or Millennial CEOs show higher levels of performance in the STEP Project Global Consortium survey than family businesses led by the Silent Generation and Baby Boomers, with CEOs from those older cohorts experiencing a fall-off in performance over time.

Different styles, different outcomes

以不同的領導風格來經營家族企業的方式會帶來不同的結果。

It should also not be a surprise that the STEP Project Global Consortium survey found notable differences in generational outlook between Silent Generation/Baby Boomer CEOs and their Generation X/Millennial CEO successors.

While 60 percent of CEOs in Europe and Central Asia and 40 percent in North America plan to retire after age 70, most Millennial family business leaders worldwide plan to retire before their 50th birthday. The 2018 Millennial Impact Report¹ also found that this group tends to favor social issues over institutions, is frequently influenced by the actions of their peers, and cares about how their actions can make positive changes in their world. All of these traits can affect the way Millennials run a family business.

Millennials can lead the new reality revolution

千禧世代接班人能夠領導企業進行嶄新的革命。

Silent Generation and Baby Boomer CEOs should feel reassured by the results of the survey when it comes to concerns regarding the next generation's readiness and ability to lead the family enterprise.

Millennial family business leaders may have different priorities and leadership styles than earlier generations, but they are a highly educated cohort of potential CEOs who are eager to make their mark. Indeed, a 2018 study² shows that 29 percent of Millennials are already in management or executive positions in family businesses, with 23 percent holding positions on the board. Millennials around the world are leading family firms to new heights, with family firms led by younger CEOs performing better than those that have not yet transitioned to new leadership.

Taking all of these considerations into account, family business CEOs should not delay planning. This is especially true for Silent Generation and Baby Boomer CEOs, who must consider the importance of work-life balance for younger generations and, in particular, the desire of Millennials to retire decades earlier than their predecessors. By putting a formal, timely and professional succession process in place that reflects changing demographics and evolving leadership styles, family business CEOs can help ensure the future of their family business. 

看看千禧世代的表現，全球家族企業主不應該再拖延傳承交棒的計劃。上一代的企業主，必須儘早考慮到工作與生活平衡對年輕世代的重要性。透過建立正式、及時且專業的傳承規劃，能夠反映在不同世代的領導下，得以不斷發展出不同風貌的領導方式，帶領家族企業邁向未來。



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



轉型好難，我的家族企業行嗎？會計師提解方

大環境的衝擊，讓接班的企業一、二代們同時面臨傳承與產業轉型的挑戰，KPMG 安侯建業表示，接班的二代常面臨究竟該持續守成還是要帶領企業轉型創新的兩難；若是想要轉型，找出合適的目標與策略，將是啟動轉型計畫的關鍵。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2020.9.15

125歲施華洛世奇如何面對品牌老化？所有家族事業都要學的一門課

家族化經營的施華洛世奇，歷經125年的發展，正面臨品牌老化、消費者需求改變的挑戰，加上現下新冠疫情的衝擊，業績大幅縮水，創始人的玄孫同時也是現任CEO – Robert Buchbauer，屢屢提出重要的「變革」措施，包括管理團隊的調整、考慮IPO以吸納外部資金、關閉門市、重新定位商品等，期望能再度翻轉品牌價值。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自商業週刊雜誌 | 2020.9.10

家族企業的接班大計 于卓民：創辦人可考慮這3件事

政治大學企業管理學系特聘教授于卓民指出，為利於日後接班傳承，創辦人應思考三件事：一、確定接班人選外，對於其他家族成員亦要妥善安排；二、老臣的去留問題；三、家族治理機制的建立，以有效解決家族紛爭。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自財訊雜誌 | 2020.9.2

「家族信託」牽動財團避稅尷尬話題 黃天牧：不必然是稅制優惠

金管會日前公布「信託2.0計畫」，期望藉由健全國內家族信託環境，協助國內家族企業把持有的股票交由信託銀行及專業經理人管理，解決財富跨代傳承的問題，並助其建立家族憲章及家族辦公室，以達到家族企業永續經營為目標。針對「信託2.0計畫」是否涉及遺贈稅法的租稅優惠，對此金管會表示並沒有一定要改變現有規範，需要修改哪些規定，則端視其他部會研議。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自風傳媒 | 2020.9.1

從書香門第到華人首富，92歲李嘉誠的傳承智慧：分家要在生前，別讓孩子為遺產鬧得兄弟鬩牆

李嘉誠對兩個兒子的接班培養自小便展開，長大後則採適性傳承模式，依據個別特質賦予不同的職責與任務。長子李澤鉅大學畢業便進入家族企業從基層按部就班做起，現已承接父業，擔任長江集團主席。次子李澤楷則在父親與其資金的支持下，走上了創業之路，創造不同於父執輩的成就。李氏企業主要由家族控股公司持有，Li Ka-Shing Unity Holdings Limited為終極持有公司，分家前李氏父子三人各持有1/3；分家後，原李澤楷持有的1/3家族信託權益全部轉讓予李澤鉅，其持股比例升為2/3。李嘉誠把兩個兒子指定為不同受益人，為長子李澤鉅的接班佈局事先做了安排，同時亦等同給予次子可觀的財富，達到李嘉誠所說的，趁其在世時，先進行分家，以避免日後為了爭產而發生同室操戈的事件。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自今周刊雜誌 | 2020.8.28

金融業女繼承者們 站上接班浪頭

近期台灣金控集團紛紛啟動二、三代接班，包括富邦蔡家、新光吳家與王道駱家。在歷經多年集團內的接班磨練後，今年六月新光吳東進的次女吳欣儒正式接任金控總經理，不約而同，王道銀行董事長，也同時由駱錦明的長女駱明君接任，面對前所未有的金控業數位轉型潮，接班後的新繼任者，可謂責任艱鉅。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.8.27

家族企業是向善的力量嗎？

根據研究，家族企業為求永續經營，通常具備以下幾個特點，將促使家族企業彰顯企業社會責任，也間接對社會產生潛移默化的正向影響力：一、長期經營與世代傳承的思維；二、長壽的家族企業與當地社會建立了緊密與忠誠的關係；三、家族企業具有較強烈的價值觀，並對廣大的利益關係人發揮影響力；四、成功的家族企業通常會想回饋社會。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.8.27

台股15年大數據揭密！家族企業降至七成，專業治理年代來了？

台灣董事學會於8月發表《2020台灣董事會白皮書》，發現台股家族企業的比率降為70%，主要乃五成左右的上市櫃企業多已營運了30年，正處於世代交替的接班期，同時也面臨轉型的考驗，有的家族企業不乏被併購或倒閉收場。而資本市場的結構也有所轉變，法人持股比例上升、散戶比例下降，意味著企業百年成長之路，將由家族、共治的年代，朝向專業年代邁進。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.8.20

百年大同爭議啟示

大同公司家族成員多年來陸續退出經營核心，今年六月更爆發因經營權之爭，引發排除外部顯著股東投票權之爭議行徑，深究其因，該企業缺乏其他家族成員的制衡為主要原因。香港中文大學金融系與會計學院聯席教授范博弘認為，解決家族治理與利益衝突的關鍵，在於健全家族股東與經營者的內部家族治理。其針對中國之控股家族內部治理如何影響公司治理的研究顯示，以外部法規及法律支持的公司治理機制，對於規範家族內部進行問題關聯交易之效果並不顯著，反而是家族內部若有較多的成員是股東且參與企業之決策與經營者，其產生問題關聯交易之情況會大幅減少，意味著當家族內部的管理越健全，從而起激勵與監督眾人之效，亦可降低家族成員間的衝突，有效地制定決策與落實，最終讓家族成員共享彼此合作之成果。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2020.7.27

〈財經週報 – 二代接班〉日企入贅接班 美國多倚重專業

及早展開接班人佈局與培訓，讓繼任的家族成員擁有豐富的管理經驗，是許多知名歐美日企業傳承成功順利的原因之一。其中，日本企業常交棒給能力受到肯定的婿養子，例如鈴木汽車、豐田汽車、三井集團等，而美國企業，則多仰賴專業經理人的治理與領導，如福特汽車等。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2020.7.20

未上市櫃股票交易所得 將課20%最低稅負

為避免家族企業大股東為達節稅目的，在獲配股利前將股權不當的移轉至投資公司，導致原應納稅的股利所得，變成公司獲配股利或盈餘免稅等情事發生，財政部將於明年起恢復課徵個人未上市股票交易所得20%的最低稅負，以維護租稅之公平。

➤ [閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2020.7.6

家族 辦公室



活動花絮

當傳承遇上轉型 KPMG創新轉型學院助您華麗轉身

國內企業正處於世代傳承的新階段，加上大環境的衝擊，讓接班的企業一、二代們同時面臨了傳承與產業轉型的挑戰，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾表示，接班的二代們常面臨究竟該持續守成還是要帶領企業轉型創新的兩難；若是想要轉型，找出合適的目標與策略，將是啟動轉型計畫的關鍵。

對此，KPMG安侯建業特別在下半年規劃北中南三場的「創新轉型學院」，首場活動9月15日於台北舉辦，當天邀請到宏亞食品董事長張云綺、三陽工業經理吳奕成及源友企業協理朱茂亨三位跨產業的二代菁英，親臨分享轉型的心路歷程外，更透過與包含績效改善、數位轉型、審計、稅務、法律、企業社會責任、公開募資等各個面向的專家議題討論，讓與會成員了解轉型可能面臨的問題，並思考規劃出合適的轉型策略，協助家族企業找到華麗轉身的最佳途徑。



與談貴賓分享企業轉型的心法

(由左至右) KPMG安侯永續發展顧問(股)公司副總經理林泉興、KPMG安侯企管執行副總經理賴偉晏、宏亞食品董事長張云綺、KPMG安侯企管執行副總經理劉彥伯



與談貴賓分享數位轉型的成功經驗

(由左至右) KPMG安侯法律事務所執行顧問翁士傑、KPMG安侯企管執行副總經理劉彥伯、三陽工業經理吳奕成、KPMG安侯企管執行副總經理賴偉晏



與談貴賓暢談傳承與創新議題

(由左至右) KPMG安侯法律事務所執行顧問翁士傑、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華、源友企業協理朱茂亨、KPMG安侯建業稅務投資部會計師葉建郎



關心轉型議題的家族企業成員齊聚一堂，了解跨產業之轉型經驗與各議題專家之分享

活動預告

創新轉型學院：即刻轉型！（台中場）

面對現今詭譎多變的環境，企業要想持續傳承，唯有轉型，才能生存，駕馭未來！

但轉型並不是想轉就可以轉的事，包括開展前家族代際間或內部的溝通、針對轉型計劃的評估、過程中可能產生的財會、稅務，甚至是關乎永續經營的企業社會責任問題等，都會使得企業轉型之路挑戰重重。

為此，KPMG安侯建業將於10月13日（二）舉行「創新轉型學院」台中場活動，除了邀請三具有轉型經驗的家族企業二代，親臨分享他們轉型的歷程外，同時也邀請跨領域的KPMG顧問專家：包括審計、稅務、企業轉型、企業社會責任顧問等，一起參與討論轉型時會遭遇的議題。機會難得，敬請踴躍報名參加！👥

時間	主題		主講人
10:00-10:20	開場致詞		KPMG安侯建業 分所營運長 張宇信 KPMG安侯建業 家族辦公室主持會計師 陳振乾
10:20-10:25	轉型之路1	丸莊醬油觀光工廠介紹	丸莊醬油 副總經理 莊偉中
10:25-10:55		【企業的故事】 勇於創新的百年企業	丸莊醬油 副總經理 莊偉中
10:55-11:30		【一起來Talk】 百年老店的創新轉型挑戰	丸莊醬油 副總經理 莊偉中 KPMG安侯建業 家族辦公室協同主持會計師 郭士華 KPMG安侯企業管理(股)公司 執行副總經理 劉彥伯 KPMG安侯永續發展顧問(股)公司 副總經理 林泉興
11:30-11:40	茶敘時間		
11:40-12:00	互動調查 – 我們與轉型的距離		
12:00-13:00	Lunch Time		
13:00-13:30	轉型之路2	【企業的故事】 企業轉型的甘與苦	台中精機廠(股)公司 董事長特助 黃怡穎
13:30-14:10		【一起來Talk】 企業改造x二代思維	台中精機廠(股)公司 董事長特助 黃怡穎 KPMG安侯建業 家族辦公室協同主持會計師 尹元聖 KPMG安侯企業管理(股)公司 副總經理 陳其愷 KPMG安侯建業 稅務投資部會計師 蔡文凱
14:10-14:30	茶敘時間		
14:30-15:00	轉型之路3	【企業的故事】 明昌國際的團隊成長與創新 變革	明昌國際工業(股)公司 董事長 張庭維
15:00-15:50		【一起來Talk】 讓一代放心放手的挑戰	明昌國際工業(股)公司 董事長 張庭維 明昌國際工業(股)公司 董事 畢美桂 KPMG安侯建業 家族辦公室協同主持會計師 郭士華 畢馬威財務諮詢(股)公司 董事 朱源科
15:50-16:00	Closing		KPMG安侯建業 家族辦公室主持會計師 陳振乾



即刻報名！

• 日期

10月13日（二）

• 時間

10:00-16:00

• 邀請對象

家族企業一代及二代；
或協助處理家族事務
之人員。（謝絕同業
及金融業參加）

• 活動請洽詢聯絡人

(04) 2415-9168
分機17622 高小姐、
分機02269 陳小姐、
(02) 8101-6666
分機33388 林小姐



台南場
敬請期待！

• 日期

12月23日（三）

• 時間

10:00-16:00

活動預告



家族企業傳承與保全

近期許多企業經營權之爭，吸引各方不少關注。且不論法規運用的爭議，瞭解「公司法」的相關規定，將有可能協助企業在傳承過程中保全經營權。另為維護租稅公平，財政部日前預告修正「所得基本稅額條例」第12條、第18條草案，自110年1月1日起，將恢復個人處分未上市櫃股票之交易所得計入基本所得額，按20%稅率課徵最低稅負。未來實施後，股東出售未上市櫃公司股票如有資本利得，雖無需課徵證所稅，但需列入個人基本所得額報繳最低稅負，以致就家族企業的股權調整，可能增加鉅額的稅負成本，宜提早因應之。

KPMG安侯建業謹訂於10月19日(一)舉辦【家族企業傳承與保全】研討會，為您剖析近期影響家族企業傳承規劃的二大議題，以協助家族盡早作出準備。敬請把握機會，踴躍報名參加！

時間	主題	主講人
14:00-14:05	開場致詞	KPMG安侯建業 執行長 曾國揚
14:05-14:20	家族所有權、治理與傳承	KPMG安侯建業 家族辦公室主持會計師 陳振乾
14:20-15:00	【專題演講一】 從經營權爭議案例談如何善用公司法 延續家族企業傳承	KPMG安侯法律事務所 合夥律師 莊植寧
15:00-15:20	Q&A時間	
15:20-16:00	【專題演講二】 由最低稅負修法談家族所有權傳承影響	KPMG安侯建業 稅務投資部會計師 吳能吉
16:00-16:15	Q&A及結語	



即刻報名！

• 日期

10月19日 (一)

• 時間

14:00-16:00

• 邀請對象

家族企業之家族成員、
董監事及高階經理人。
(謝絕同業及金融業
參加)

• 活動詳細資訊

<https://bit.ly/303H9Kq>

• 報名網址

<https://bit.ly/2RMVypG>

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

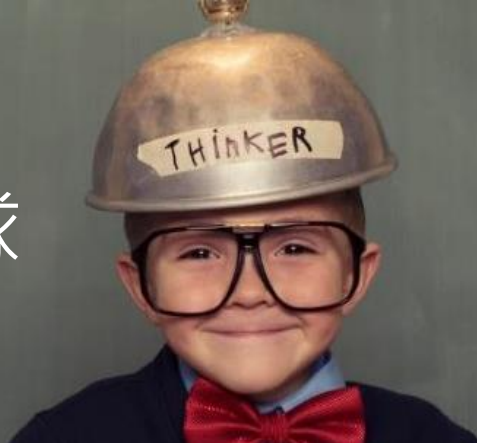
家族治理

- 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
ketsai@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。



landylin@kpmg.com.tw 林小姐



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



KPMGTaiwan



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