



KPMG 家族辦公室 季刊

2020年冬季號 | No.12

智慧傳承

傳家傳業 共創百年企業

家族傳承 即刻轉型 (一)

借力使力、強強聯手 助家族企業轉型升級

家族稅務

要保人變更宜注意稅負負擔，財富傳承
不縮水

財富傳承

省了遺產稅，但家族核心資產卻可能外流

家族故事精選

福特家族富過三代的成功啟示 (下)

KPMG家族辦公室

2020年冬季號 | No.12

主編的話

智慧傳承

- 5 傳家傳業 共創百年企業
- 10 家族傳承 即刻轉型 (一)
- 16 借力使力、強強聯手 助家族企業轉型升級

專家專欄

- 20 家族稅務 | 要保人變更宜注意稅負負擔，財富傳承不縮水
- 23 財富傳承 | 省了遺產稅，但家族核心資產卻可能外流
- 26 顧問談新 | 數位轉型與創新
- 28 新策略·新思維 | 併購國家隊
- 30 一張圖看懂新制 | 個人交易未上市股票所得，自110年1月1日起恢復課稅！

家族故事精選

- 33 福特家族富過三代的成功啟示 (下)

國際觀點分享

- 39 The courage to choose wisely

家族時事瞭望

服務團隊



主編的話



今（2020）年，我們事務所內部年度的經營管理會議，將主軸定調在討論當面對充滿不確定、反覆無常的新現實（New Reality）時，企業界正試圖開啟「重新啟動」的反應過程，該如何因應開始所謂的轉型之路時所帶來的影響，以及思考事務所能夠提供什麼樣的服務及協助。的確，不論是個人，或是企業，「改變！」或許是今年度最有感且重要的一個名詞之一了。因為若不改變，就會沒有進步、停止成長；之於個人，是心態上的趨於保守、消極以對，進而開始變老；之於企業，則組織就會開始僵化，最後走向滅亡。

近來，許多人，包括媒體，開始針對百年企業為什麼能夠成為百年企業進行探討；日本一百年經營研究機構代表理事－後藤俊夫，曾研究歸納六個企業能夠長壽的共通特質，包括：一、採取長期經營的觀點；二、量力而為；三、發揮核心競爭力；四、重視利害關係人；五、妥善管理風險；六、有代代相傳的決心。即使如此，在企業發展的過程中，還是無可避免地會遭遇到許多的挑戰，甚至成為影響企業能否持續經營的關鍵，那他們是憑藉著什麼才能安然度過每一次的危機呢？就我的觀察，還是要能「不斷地追求改變」，不論是透過內部成長（轉型）或是外部成長（併購、私募等）的方式，唯有改變，才能夠促使企業持續成長。本期季刊，我有專文分享了百年企業傳承的關鍵。

而家族辦公室也在這一季分別在北、中、南舉辦了六場活動，每場活動雖然各有不同的議題及主講者，但談的主題正是圍繞在談「傳承與轉型」，包括透過創新轉型、數位轉型與資本轉型來作傳承。

因為轉型並不是說轉就可以轉的事，過程中可能遭遇到許多意想不到的問題及來自內外部的挑戰；實務上，許多家族企業的轉型通常會是由二代來展開的，但首要就要面臨與上一代之間想法的差異，以及如何去說服上一代的內部溝通難題。我們認為，無論要怎麼轉變，推動者都要先去思考企業要作變革的目的到底是什麼？並且確認那些事是可以變？那些又是不能夠變的？在這六場活動中，我們的「創新轉型學院」系列，一共邀請了八家企業的二代來分享他們推動企業轉型的心路歷程，以及對他們自身的影響。聽了他們的分享，我深深地佩服這群企業的二代們，出身在那個家族是他們無法選擇的事，但他們幾乎都是出於對家族的認同，無論是有計畫地接班，或是意外下的接班，他們都認為自己對於家族企業就是出於一種責無旁貸的使命感。更讓人感動的是，不管是已經接班或是正在接班，每一個人都很正面地在看待自己帶領或是協助推動企業轉型的每一段過程。像是宏亞的張云綺董事長把每一個過程都視為是一種學習，每個挑戰，她都認為是一個好的緣分；而三陽的吳奕成經理則對於能夠持續地去探索、學習，找出一條企業更適合、更精準的道路充滿自信；源友的朱茂亨協理則對於自己在最少的選擇下，能有最多的資源，包括來自家族及企業內部的支持，而覺得感恩。

而在「傳承新思維」系列活動中，我們探討了家族企業如何翻轉觀念，運用不同的工具及方式，甚至嘗試著轉型、借用外部力量，讓家族企業的傳承展現出全新樣貌的主題，同樣邀請了二家成功透過私募及併購的方式來達成企業成長的家族企業作分享。在台中場時，我們請到了創立於1973年，已有四十多年歷史，台灣規模最大的堆高機製造商台勵福的一、二代來談他們雖然在台灣跟中國已經是堆高機龍頭，但為何要分割旗下最賺

錢的堆高機部門，讓日本豐田母公司（豐田自動織機）收購其55%股權的故事。

這幾場活動的企業分享都十分精彩，本期及接下來的季刊，我們將分期摘錄他們的企業轉型故事，供讀者參考。

2020年即將進入尾聲，對全世界來說，這一年的疫情所帶來的衝擊，或許大大超越了過去數十年來眾多事件影響的加總，也徹底改變了人類的生活及許多商業經營管理模式。無論如何，大家能夠平平安安的都是值得開心的事，在此，謹代表KPMG家族辦公室祝福大家在新的一年里在面對所有新現實（New Reality）下都能夠牛轉乾坤，否極泰來！🧑‍🤝‍🧑



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



傳家傳業 共創百年企業

文 / 陳振乾

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



在這一季中，筆者受邀參加了幾場與家族企業傳承相關的媒體訪談及活動，談的內容，多半圍繞在探討「百年企業」的主題。為什麼這個議題在今年下半年會這麼引起大眾的關注呢？依我的觀察，或許是因為當前多數企業正受到一連串包括美中貿易戰、COVID-19疫情等等重大事件的影響，尤其是許多正在面臨傳承之際的企業，更在如何才能生存下去的困境掙扎中，企圖找出方法，殺出一條血路。我曾在年初企業初受疫情衝擊時的季刊中，提出「不能生存，何談傳承？」這個很現實的問題，而經過將近一年來的影響，我們再來檢視，有多少的企業能夠安然度過危機，屹立不搖？又有多少的企業就此淹沒於疫情中了呢？大家也許會好奇，那些曾經希冀永續發展、成就百年的企業，是否已挺過了這波浪潮？我想，這也許正是為什麼「百年企業」這個議題值得被提出研究的原因。

傳承變局與風險

追求永續，往往是許多企業經營的長遠目標，但企業在發展的過程中，絕大部分不太可能是永遠一路平順的，它可能遭受許多來自內外因素的挑戰，而這些挑戰，往往會對企業形成不同的風險，進而威脅到企業能否繼續生存。

KPMG安侯建業在2020年下半年發布的《全球CEO前瞻大調查》中，指出了包括人才風險、供應鏈風險、國家屬地主義風險、環境/氣候變遷風險及數位網路安全風險是目前全球CEO認為企業營運中要面臨的重要風險，而這份在後疫情時代之後所作的調查，對照2020上半年COVID-19之前的調查，「人才的風險」與「供應鏈的風險」，已躍升為二個目前最受全球企業重視的風險議題。顯而易見的是，企業對這二個風險議題的關注，主要是受到疫情衝擊的。在疫情之下，人才流通受阻，不論是國際人才的交流或跨國創新能力等，都受到影響。而過去20年來，中國佔全球製造業比例急增，在疫情之下，對全球產業供應鏈影響劇烈，也使得供應鏈斷鏈的風險因此而升高。

從這份調查報告中，我們更可以很容易地發現，與企業經營發展相關的議題很多且息息相關，包括經營環境、國際政治與法令環境以及新科技快速不斷地改變等，都在在會影響到企業的生存。你是否有想過五年前的環境與五年後會有什麼不同嗎？誰能夠想到五年前，我們可能在大談全球化、數位化及科技化對世界所帶來的影響，但在這五年間，中美貿易、地緣政治、COVID-19等，因此導致世界二元體系的形成，以及發生地緣政治的風險與供應鏈長鏈變短鏈的狀況，因而竟然一躍成為左右企業生存的重大事件。在情勢極度瞬息萬變的世界下，許多的百年企業，能夠歷經百年，或許很多人會想了解，到底他們能夠在每一個生死存亡的關鍵，安然地度過危機，在每個遭逢變局的時刻持續傳承的關鍵會是什麼？

百年老店vs.百年企業

在討論百年企業的傳承關鍵時，首先我們得先釐清：什麼是百年企業？根據《財訊》雙週刊的統計，台灣至少有約250家的百年老店，但這些**百年老店是否就等於百年企業**？依我的觀察，台灣許多的百年老店大多數是與生活類有關，像是食品、糕餅店等等，賣的正是它的「特殊性」，例如：氣味、氛圍、地點等；像是台南知名的牛肉湯店如果不當場吃，就無法感受那個氛圍，買回家吃感覺味道就不對了！也就是說，百年老店是憑藉著自身的特殊性來獲得消費者的喜愛，而這種特殊性，通常是很難被複製的，因此也很難被產品化。但是這樣的特殊性也限制了企業化的發展，因為，若是要朝向企業化，那麼這種特殊性是要能夠被產品化，才能創造出所謂的規模經濟效益來的。

因此，百年老店未必就是百年企業。我認為，這還是取決於經營者對於家族事業相關利益的衡量！

所謂與家族事業相關的利益，通常可以分成四個層面來看，包括：個人利益、家族利益、企業利益以及社會利益（包括股東、員工及供應商等）。許多的經營者，往往會以能夠保障個人及家族的利益為優先，認為只要穩穩地作，能夠照顧到家族後代子孫就可以了，那麼，也許維持一個老店的經營模式是足夠的。但若是進一步考量到企業利益或是社會利益、家族需要透過企業來發揮它們的影響力等，則老店就必須朝向企業化的型式來經營，也就是將它導入標準化的程序以及制度化的管理方式等。

但老店要變成企業，代表須將科學化的經營精神放入家族企業中，此時，家族利益某部分是要有所犧牲的，像是常發生的公私不分狀況，對希冀只要能維持家族利益的老店或許不會有太大的影響，但若是企業化之後，這種情況，就有可能會損害企業的利益。一方面如果是員工看到企業公私不分，會不服氣、不信任；另一方面，也沒辦法聘請到好的專業經理人一起共事。企業在發展的過程中，人才是非常重要的資產，沒有好的人才，那麼企業也不可能會發展順利。

當然，朝向企業化的經營，也包括須要面對可能產生的成本以及風險，因此它事實上就是一種經營者的取捨，同時也考驗著他對風險接受的態度，而這些，都需要經營者能用開放的心態來思考及接受。

企業化過程 需持續追求改變

除了引入科學化經營管理的精神外，百年老店與百年企業到底有什麼不同呢？我認為，百年企業是需要持續地改變的。也許有人會問，我的企業是否能夠停止追求進步，而永遠維持小而美的模式呢？我的觀察是，當企業若是不追求進步，組織內部便會開始變得僵化，企



業便會停止成長，最終走向衰敗、被淘汰。百年老店與百年企業不同的是，「百年老店賣的是不變，而百年企業賣的則是變。」唯有改變，才能夠促使企業成長，不論是透過內部成長（轉型）或是外部成長（併購、私募等）的方式，持續追求改變都是在企業化的過程中，必然不可迴避的問題。

不過，改變的重點應是在於：**核心不會變！**

要知道，百年企業要經營的是一個長遠的事業，而非單純只是要經營一個產品，儘管大部分的企業一開始成立時，都是以產品的發展為主力，產品會是每一個公司的第一桶金，但從過往的案例中可以看出，產品會隨著時間而過時，例如：曾經風靡一時的柯達相片、諾基亞手機，現今何在？若公司一直只以某產品為主力，而不思改變，則事實證明，企業是很容易因為過時而失去其經濟地位，最後遭致淘汰。因此，一個企業在發展的過程中，要有能力找出其自身的核心能力，並且隨時檢視，同時，因應時勢去思考如何再在核心能力的基礎上持續投資精進、堆疊能力，唯有不斷地成長進步，才有可能邁向百年企業。

像是知名的精品公司愛馬仕（HERMÈS）原本只是一個馬具製造公司，若不是它的後代家族成員中，有人定義出了它的核心能力是皮革加工的工匠及技術，而不是產品——馬具、馬鞍，因而在歷代家族的傳承過程中持續不斷地在其核心能力上創新精進，創造出包括皮包、手套、絲巾、珠寶、香水等產品，進而走向世界高端精品的市場，恐怕它早已淹沒於汽車崛起、馬車式微的浪潮中，而無法成就百年了。

家族企業傳承關鍵三力

研究東西方許多百年企業的例子發現，他們得以永續傳承的策略不迥相同，我們看到，在這些企業發展的歷程中，有些會選擇持續讓家族傳承與企業傳承合一，但有些則是決定讓家族傳承與企業傳承分離，並非一直都要由家族來經營或掌控的。

我認為，企業在朝向永續傳承目標的決策中，如果選擇以家族傳承與企業傳承合一的策略，發展成為百年企業，則必需構建出三項關鍵力：**決策力、支配力，以及價值力。**

所謂的**決策力**，是指企業要能不斷地作出正確的決策，而即使作了錯誤的決定，也不至於致命。意即要能建立決策機制，提高決策的成功率，同時能夠承受失敗的風險。這個也就是所謂「風險管理」的概念：一個企業是不是能有好的組織架構及機制，來支持經營者持續作出對的決策，萬一作出了錯誤的決定時，你還是可以在錯誤中學習前進，而不是在錯誤中毀滅！

家族要能持續作出正確的決策，是需要有相對支配力的，若是家族沒有支配力來支持企業選出對的人出來做事、作正確決策，那麼都是空談。所謂**支配力**，談的就是家族端是否能夠構建出一個有效支撐企業永續發展的所有權架構，選出能夠作出正確決策的人。像是我們在實務上，常會看到許多的大型企業集團會透過各種不同的型式，例如：交叉持股、控股公司、信託及基金會等工具的運用，來組建出家族穩固的所有權架構，而這個架構，正是用以支持家族的決策體系的基礎。但持有支配力通常是需要代價跟成本的，如何把這些在想要的支配力架構底下，作出最佳化，也是需要關注的問題。

但我們也發現，大部分的企業在談支配力時，往往沒有一個價值體系來支撐，而使得多數的家族企業傳承，最後都只是淪為「數字上的分配」。因此**價值力**是我所強調的第三個關鍵力。

前面我們有提到，家族企業在傳承的過程中，會面臨包括個人利益、家族利益、企業利益與社會的利益四股不同利益的衝撞。像是我常常建議客戶，要展開家族傳承，最好是在下一代**35歲**以前作會比較順暢一些，因為此時的下一代，也許尚未成家，也許已成家，但自己的孩子年紀尚小，因此上一代與下一代的利益比較可以一致，觀點容易相近。若是下一代的年紀在**50歲**以後，此時他的孩子可能也已經長大成人了，因此他會有比較多不同利害關係人的利益想要兼顧，像是配偶、小孩等，當利益的關係已經錯置，處理傳承就比較像是在處理人性的問題，若沒有一個共同上位的家族價值來作協調，是很難繼續傳承的。

建立一個能夠支撐家族與企業永續傳承的核心價值，使不同利益的各方能夠凝聚出一致的共識來，以共同達成傳承，是很重要的。可以說，家族企業若想永續，就需要以「價值」來作為基石，否則是不可能傳承超過一個世代以上的。



家族與企業分離 盡早討論

在另外一個家族企業永續傳承的過程中所採取的策略是家族傳承與企業傳承分離的型式，包括採取被併購及收購的型式全數（或大部分）出售給外部，不再保有控制權及經營權；採管理層收購的模式，將事業直接出售給專業的經理人來直接擁有及管理；或是採用上市櫃的方式，讓家族逐步淡出。無論採用何種策略，重點是，很多的企業，往往都是到了不得不分離的時候才作出決定，有時家族並不能取得一個很好的條件及價格，或是原來經營還不錯的企業卻隨著家族的退出而不得不結束營業。我認為，若是企業能夠提早把它放入經營的正式議題中來作討論，是能夠因應一旦家族無法繼續經營這個企業時，原有的企業還能夠順利地持續下去，而家族也能夠在合適的時間點漂亮轉身、退出或是轉換到另外一個平台，重新開創新的事業。

家族與事業是否要分離，是一生一次的機會，它並不是一件容易作出的決定，大多數是因為時勢或是找不到接班人，而不得不作出的選擇，家族往往會割捨不下上一代好不容易打下的基業，但家族也要思考的是：為什麼這個企業一定要由家族來經營？家族到底為何要持續擁有這個企業？

及早共商、家族共識、專業共榮

家族企業的傳承本身就是一連串的抉擇，從老店是否要朝向企業經營開始，包括家族企業是否要由家族來持續掌控或者經營？家族傳承的策略為何？家族要如何持續成長？企業如何利用核心競爭力，再創價值？如果下一代沒有興趣要接班，企業是否一定還是要由家族來經營？家族該如何退出及轉型？等等抉擇，在在都成為影響企業是否能夠邁向百年的關鍵。

要成就一個百年企業並不容易，要同時考量包括個人、家族、企業及社會的利益。而不論如何抉擇，家族企業要想持續長青，永續傳承，唯有讓家族間及早共商、有效溝通，以達成家族共識，同時，能與專業人才間共生共榮，方能有機會讓企業邁向百年！👥

財訊【傳承智慧 百年新創論壇】

變局 × 傳承 邁向百年企業

傳承，目的是希望企業能夠永續。在世代交替的浪潮來襲時，全球競爭局勢的瞬變，使得企業傳承的挑戰與考驗也比過去更為艱鉅。當永續經營成為企業的熱門話題時，讓人好奇的是，那些能夠經營超過100年的長壽企業，究竟是如何辦到的？

由KPMG安侯建業協辦、財訊雜誌主辦之【傳承智慧 百年新創】論壇於11月4日盛大登場，邀請包括日本研究百年企業的權威學者後藤俊夫、台灣百年企業九莊醬油副總經理莊偉中、福壽實業集團董事長洪昆堯、台灣金控暨台灣銀行董事長呂桔誠及KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾共同分享家族企業在面臨時代變局下，如何持續長青、邁向百年企業的傳承觀點。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾於會中指出，在中美貿易、地緣政治及疫情影響下，家族企業永續經營更為艱鉅！根據《2020台灣CEO前瞻

大調查》指出：供應鏈、人才、營運風險名列影響企業的前五大風險，建議企業無論是內部轉型，還是透過外部借力使力，都需不斷追求進步，才能降低風險衝擊，持續成長！



(由左至右) KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、台灣金控暨台灣銀行董事長呂桔誠、福壽實業集團董事長洪昆堯、九莊醬油副總經理莊偉中、財訊社長謝金河

董事學會【華人家族企業年度論壇】

共治年代下 華人家族企業如何跨越百年

無論在那個國家，歷來都有許多企業不斷地創立，但許多的企業卻可能在短時間內就消失不見，只有少數企業能夠存活較長，更只有極少數能夠跨越百年，成為長青企業。家族接班的順利與否，是企業能否持續長青的關鍵之一，當家族開枝散葉之後，家族

的人才未必都能夠持續為家族企業所用，故而在現代許多的企業紛紛開始去家族化下，那麼，家族與專業經理人該如何共同合作，持續讓企業永續呢？如何建立起共治的新合夥精神？

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾於11月17日出席由董事學會主辦的「第九屆華人家族企業年度論壇」，與政治大學名譽教授司徒達賢、勤美集團董事長林廷芳及三聯科技董事長林大鈞共同對談，探討新合夥人共治精神的三角習題。

他提出了家族與專業經理人的新合夥三原則：

- 一、虛實整合：企業價值與企業策略結合；
- 二、長短相間：長期績效與短期績效並重；
- 三、捉大放小：家族需放手讓專業經理人經營管理，但重點要能掌握住關鍵的決策！



(由左至右) KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、三聯科技董事長林大鈞、政治大學名譽教授司徒達賢、勤美集團董事長林廷芳

家族傳承 即刻轉型 (一)

文 / 汪欣寧

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



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。但要作轉型必需要有資源，建議可以透過創新轉型、數位轉型或是資本市場轉型的方式，與別人合作（如私募、併購）、借力使力，再造企業價值。不過，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安侯建業自今（109）年10月開始分別在台北、台中及台南舉行「創新轉型學院」活動，邀請了不同家族企業具有轉型經驗的二代們，分享他們轉型的歷程，同時也邀請跨領域的KPMG顧問專家們：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。

從這些企業的分析中，我們可以歸納在傳承轉型時，共通會思考的問題在於：

- 一、所有的傳承都可能面臨需要變革的問題，但首先要釐清的就是，作變革的目的是什麼？純粹是因為你想變革就變革？還是因為外在的環境促使你不得不思考要去變革？
- 二、若是要變革，內部的組織環境有沒有相對應的資源來支持你作變革？人才、系統是否具備？變革中可能會有風險，而風險管理的機制，你是否已經準備好了？
- 三、傳承的過程不是一代直接把想法傳給二代而已，每一代都有每一代的想法；通常的困擾是，上一代較有自己的想法及堅持，因而較難溝通。但能與上一代一起共事，下一代要試著去學習他們的優點，因為他們往往集許多能力於一身，所以有很多值得學習的地方。要記得的是，想作變革通常都有一個重要的目的，就是能夠有效地讓事業能夠繼續經營下去！
- 四、在傳承的過程中，那些是能變？那些是不能變的？企業的文化能變嗎？核心價值能變嗎？這些都是必須要花一些時間去辯證的。
- 五、每一個家族事業都必須要去討論傳承變革的Why跟How，例如：為何這個事業需要我的家族來持續掌控及經營？家族想要藉由事業形塑什麼樣的影響力？如果要變革，我的商業模式是否需要改變？如何改變？企業要不要作數位化？要怎麼作數位化？



各場企業的轉型故事均十分值得參考，家族辦公室季刊將分期摘錄企業分享的精彩內容，以饗讀者。



一群人齊步走 重塑企業數位轉型新生活

宏亞食品董事長 張云綺

創立至今已40餘年的國內本土巧克力食品大廠「宏亞食品」，旗下的商品——七七乳加巧克力系列、禮坊喜餅等，是許多人從小到大共同的記憶；從一代兄弟共同創辦、努力打拚，到目前由第二代張云綺董事長接班；但在面臨國內外各大知名巧克力品牌的激烈市場競爭下，為了能夠維持競爭力，張云綺董事長分享了她的帶領進行企業轉型改造、擦亮老品牌的歷程。

一個四十年的老公司，為何一定要轉型呢？張云綺說，第一個原因是因為「消費者驅動了我們要改變！」她分析，現在的市場變動很快速，消費者非常善變，通常在熱潮過後就有可能不見了，如果仍然繼續維持以往產品採取大量製造的型式，是很容易跟不上消費者的腳步。

第二個因素是，因為食安法規相關的規定，比過去相對來說都嚴格複雜許多，像是需要作到溯源管理，讓生產資訊全都露。但對公司來說，現有的管理系統，感覺是緩不濟急，於是需要開始思考是否可以有更快速因應的機制來面對這個市場！

第三，在環境的問題上，像是過往在包材上的浪費、有的東西因為產銷預估不準，產生庫存，加上食品有效期的因素，容易產生剩食的問題。

另外，公司在這十年內開始有很多人提出退休，內部會忽然發現，公司的傳承原來一直以來都是以師徒制的方式在帶領，但卻沒有把它系統化，所以會發生當老師傅走了以後，新的人接班，會有很多技術上落差的問題，有很多事情就沒辦法作下去。在此當下，開始產生「作生意好像不能再像從前這麼容易，是否能夠永續傳承？」的懷疑。

基於這些理由，因此，張云綺開始帶領公司展開了與時俱進的轉型之路，包括改變策略，讓產品的製造開發能夠更符合經濟效益；運用數位科技工具，導入新的ERP，作即時性的改變及快速營運的機制；因應疫情開始作電商；參與台積電的「惜食行善專案」，減少食物的浪費；將下腳料回歸產線，打造綠工廠，符合循環經濟的概念，以及透過巧克力工廠，作客戶體驗行銷，傳達企業的品牌故事等。

「我認為，與時俱進的路，就是在看你能不能跟上時代脈動？你對社會的觀察是什麼？你有沒有把自己跟社會作出連結？」張云綺說。

在轉型的路程中，她驚奇地發現，在公司裏，是全員都動起來的，而且是連DNA都慢慢開始在改變；「每個人會把改變這件事視為理所當然，因為覺得外面的世界是一直在動，我們不可能就坐在這裏，」她說。像是推動新的ERP，是因為大家對老舊的系統都很有感覺，都想要讓它變快，而不會覺得只是一個系統工具的改變。

再如加入惜食計畫、運用下腳料，「我們的員工很愛作這些事，信念是不想要浪費！」對於向來只專心做零食的宏亞人來說，這些都是一段能夠探索自己實行循環經濟的故事。因此，他們研究出將花生膜製成有機肥料的方法，然後再度回到花生的生產鏈。張云綺表示，宏亞在整個反饋的過程中，很自豪自己沒有為了作善事而與整個環境或社會脫離；但同時，她也認為，作善事是每個人都該作的，但她的觀念是作善事一定要能反饋到自己的企業中。例如，她們作綠能，每年大概可以節省到三、四百萬的電費，也許有一些投資成本，但遠程來看，作這些事情對公司來說都有助益的。而在巧克力工廠作客戶體驗，則更能夠



重磅講師群分享翻轉觀念將可為家族企業轉型創造加乘效果

(由左至右) KPMG安侯建業稅務投資部會計師葉建郎、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華、家族辦公室主持會計師陳振乾、KPMG安侯建業執行長曾國揚、源友企業精品事業部協理朱茂亨、宏亞食品董事長張云綺、三陽工業董事長室經理兼產品專案經理吳奕成、KPMG安侯企管執行副總經理劉彥伯、KPMG安侯企管執行副總經理暨數位創新服務營運長賴偉晏、KPMG安侯永續發展副總經理林泉興

讓客戶感受到宏亞是什麼樣的企業，以及更加認識宏亞的產品。

接班11年來，張云綺一路帶著宏亞進行轉型，過程中，不能說每件事都能夠走的很順利，或許會有失敗，但每當面對挫折，她都會把它視為是一種學習，每個挑戰，她也會將其視為是一個好的緣分，是一種鍛鍊，「我不尬意輸的感覺！」她開玩笑地說。身為二代接班人，她覺得很多事都是她責無旁貸的責任，因此面對轉型，她強調，永遠要把員工跟社會的利益放在心上，就會感覺有很多人會來幫你，她很喜歡這句話，也分享給大家：「一個人走，走得快，但是一群人走，才能走得遠！」



打造數位戰略 — 組織轉型與數據價值實現

三陽工業 董事長室經理兼產品專案經理 吳奕成



三陽工業，是台灣第一家橫跨機、汽車製造的國際化企業，1954年成立至今已66年，當成立超過一甲子的老牌子，面臨嚴苛的市場競爭時，要如何轉型、提升品牌，讓老牌企業再次重生呢？

三陽工業董事長室經理兼產品專案經理吳奕成是在2018年進入公司的，剛開始作專案經理、在行銷部門擔任主管，近幾年也主導參與了一些公司相關的行銷搭配產品發展的活動。今年開始轉換至董事長室，協助公司重新導入如ERP、CRM、MES等系統及組織的調整與未來企業的規劃發展等。

他指出，過去三陽是以製造導向為主的經營模式，因此只要把產品作的好，就會有人會買；加上以前政府將汽車產業列為保護產業，經營上相對安穩，不用突破，就可以好好的存活，導致企業內部經營思維老化、模式僵化；而原本是日本本田第一家海外代工廠的三陽，在與本田分手之後，由於並沒有取得本田的核心技術，沒有自己的利基市場，只好一味的跟風作決策。另外，他也發現，企業的售服表現不佳，直接影響了消費者對於品牌的信賴感及忠誠度。諸如此類的因素，使得三陽逐漸走向夕陽產業。

「以前三陽都自許是很強的製造商，但光會製造，到底能夠為企業帶來多大的利益？在接下來的營運模式下，我們必須思考若要永續經營該怎麼走？」吳奕成表示。他們希望能夠透過轉型及數據的應用，來創造出移動型的生態鏈，而在最終的消費端，強調的則是「以人為本」。因此，藉由一連串的行銷活動、客戶體驗，來讓客戶感受到三陽的轉變以及三陽想要帶給他們差異化的價值會是什麼。

當然，對於一個60餘年的老企業來說，這樣的變革所帶來衝擊勢必會在內部引起波濤，最大的影響就在於思維的阻礙。吳奕成表示，要說服內部同意作變革，必須從最快能顯現成果的行銷端開始，期望先藉由品牌來帶動業績，再由業績來帶動轉變。首先第一步是從重新檢視自己開始，了解在整

個外在產業環境變動，以及新型態商業模式不斷地推陳出新下，企業是否已準備好去因應？如果要改變，要怎麼改變？是要自己發展，還是找異業結合去發展？同時，他們從內部檢視過去，也發現到過去雖然社群經營的還不錯，但互動狀況卻不佳，且分享數不夠。「過去大家會認為，作數位行銷就是把廣告投放到網路上就好了，但數位行銷真的這麼簡單嗎？」他說。

在過去的幾年裏，三陽不斷地反覆學習及試錯，讓自己快速地成長。而當面臨電動車產業的發展所帶來的影響時，三陽也開始進行一連串的實驗、快速試錯，以及讓品牌能夠更加生活化，包括舉辦網路數位體驗（如街頭文化季、線上改裝選美、網路影片、網紅行銷等）同時搭配線下實體活動（如試乘會、車友大會師、TSR賽車活動等），期望從服務客戶的體驗中，能夠創造出差異化的話題。

在一連串的行銷活動後，初步檢視成果，不僅粉絲團成長、與粉絲互動數增加、好感度提升，在品牌價值的部分，市占率更加提升、高價機種的占比也逐漸提升。吳奕成認為，讓數據說話，不僅能達成期望的效益，也可以降低內部溝通上的阻礙力，接受數位轉型。

「要作數位轉型，主導者的信念及目標要很明確！」吳奕成表示，很多人會覺得公司現在才要作數位轉型會有點慢，但他認為，每個世代都會想辦法生存下去，也許不會知道作數位轉型到底能帶來多大的成果，但「無知是我們優勢。」他說。所以慢又怎樣，只要持續地去探索、學習，找出一條更適合、更精準的道路，企業就可以發展的越來越好！



品牌再造與數位轉型

源友企業精品事業部協理 朱茂亨

源友企業成立於1985年，從食品原料加工廠起家，發展到目前擁有12家不同的子公司；2009年則正式切入連鎖咖啡供應鏈，進一步打造出自己的連鎖咖啡店品牌。現任精品事業部協理朱茂亨是源友的二代，第一代創辦人朱永正於2011年過世後，由朱茂亨與母親、總經理呂明哲一同扛起父親的江山。

如同許多的二代一樣，朱茂亨本來對家族事業並沒有興趣，原本擁有設計夢的他，在父親的堅持下，只好唸了食品科學系。畢業之後，朱茂亨到美國念MBA，原本想在美國結婚、作自己想作的事，但還是拗不過父親的要求，先在回台前考上CQI（國際咖啡品質鑑定學會）的咖啡杯測鑑定師，之後進入源友工作。「其實我現在想想，還蠻感謝他的，」朱茂亨說，因為這張證照可說是咖啡產業界的指標性證照，也成了他日後經營家族事業的一項利器。

成立至今已35年的源友，原來只是一家作製造業的公司，從小作坊開始，一路擴充，客戶涵蓋許多知名的連鎖超商、咖啡館、食品廠及飲料廠等，而這一切，都歸功於一代穩健的紮根；「跟許多的一代一樣，父親都是很兇、很嚴格的，並且通常都愛採行走動式的管理，」朱茂亨說，但他們往往都為企業建立了很好的基礎，在此情況下，朱茂亨亦希望二代能夠力求發展、有所突破。「在源友，所謂的二代，並不是指我一個人，而是應該是一個團隊，包括公司的專業經理人，能夠一起來作，」他說。面對傳承轉型，他認為整個公司都必須一起來面對傳承轉型的挑戰，才有機會蛻變。

在此之下，源友開始進行產能的擴充與自動化，讓其產能產量能夠成為業界第一，也汰換舊有的自寫系統、作了ERP的更新，同時導入包括BI、BPM及HRM等系統。另外，則進行數位轉型的專案，期望能夠藉由新科技的應用，創新的思考，一步步地改變組織與文化，更希望提升作業的效率，及提高作業成本，強化決策的品質。

與許多傳統製造業很像的是，源友長期以來一直是作食品製造代工的，並沒有自己的品牌。基於分散企業的風險，提升企業價值及知名度，以及能夠增加員工的向心力，「我們一直希望擁有自己的品牌，」朱茂亨說。但建立品牌要由何處著手呢？他們思考先由上下游延伸開始作起，包括上游的生豆貿易，以及下游的咖啡門市，善用資源的垂直整合。但在過程中，他發現作品牌並不是那麼地容易。2017年，他首次自創咖啡店品牌「alpha Black」，提供精品咖啡，以供應商的優勢開出最低價50元，投資2,000多萬元，1年開5家店，但單店每月至少賠20萬元。雖然獲得母公司百分之百的支持，他們還是不斷地在燒錢；「我們犯了一個很大的錯誤，就是沒有意識到B2B轉B2C的差異，」朱茂亨自我檢討。另外，製造業與餐飲業的差別、市場劇烈的競爭，以及來自客戶、同業的關切與壓力，都是公司作品牌失敗的原因。

但面對這一切，朱茂亨還是不放棄，有了過去失敗的前車之鑑，2018年10月，他關掉2家alpha Black，再度投資，將剩下3家轉型為新品牌「CAFE IN」，也終於成功地在一片咖啡市場的紅海中走出了一條屬於源友的品牌之路。👥

當傳承遇上轉型 KPMG創新轉型學院助企業華麗轉身

「轉型好難，我的家族企業行嗎？」、「想要轉型，但不知該從那裏開始？」、「轉型會遇到的挑戰跟問題到底有那些？」

在傳承的道路上，許多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；而若是想要轉型，關於轉型策略的選擇，又會是一道道的難題。

為協助有心推動家族企業轉型的家族成員了解相關議題，KPMG安侯建業下半年特別舉辦「創新轉型學院」系列活動，於9月15日、10月13日及12月23日分別在台北、台中及台南開講。本系列活動特別邀請了八家已完成或正在進行轉型的企業包括宏亞食品董事長張云綺、三陽工業董事長室經理兼產品專案經理吳奕成、源友企業精品事業部協理朱茂亨、丸莊醬油副總經理莊偉中、台中精機廠董事長特助黃怡穎、明昌國際董事長張庭維、董事畢美桂、勤美集團董事長林廷芳、三能集團行銷中心總監兼任無錫三能行銷副總張志豪及台灣三能食品器具總經理張心怡等，各個跨產業的二代菁英們親臨分享轉型的心路歷程現身說法，同時透過與跨領域顧問專家的交流，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座談，讓家族企業能夠了解轉型可能面臨的問題，並思考規劃出合適的轉型策略，期望能為企業找到華麗轉身的最佳途徑。

KPMG安侯企管執行副總劉彥伯表示，轉型的議題牽涉廣泛，如何抽絲剝繭找出合適的目標與策略，將是啟動轉型計畫的關鍵，因此「創新轉型學院」的課程設計重點囊括轉型焦點的議題設定，過程中也引導了與會學員評估自身家族企業面對轉型的準備度，透過目標的聚焦與釐清，讓有心朝轉型方向前進的企業家們知道該從何著手、轉型的方式、轉型能力的差距以及在意的痛點為何，才能克服「轉型好難」的障礙，為跨世代轉型尋找出致勝的關鍵！（精彩內容將於本期及下期季刊中進行報導）



(由左至右) KPMG安侯建業稅務投資部會計師蔡文凱、KPMG安侯建業執業會計師吳俊源、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師尹元聖、家族辦公室主持會計師陳振乾、KPMG安侯建業分所營運長張宇信、明昌國際董事長夫人溫佳妏、董事長張庭維、台中精機廠董事長特助黃怡穎、明昌國際董事畢美桂、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華、KPMG安侯建業執業會計師陳政學及畢馬威財務諮詢董事朱源科



(由左至右) 安侯永續發展副總經理林泉興、畢馬威財務諮詢副總經理莫士緯、明昌國際董事畢美桂、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華、明昌國際董事長張庭維、勤美集團董事長林廷芳、KPMG安侯企管執行副總劉彥伯、三能集團行銷中心總監兼任無錫三能行銷副總張志豪及台灣三能食品器具總經理張心怡

借力使力、強強聯手 助家族企業轉型升級

文 / 林妍伶

KPMG安侯建業

家族辦公室主任

landylin@kpmg.com.tw

從創辦人創立家族事業的那一刻起，追求家族與其事業的永續，始終是大多數家族企業的最終使命之一。為了能達成這項使命，在家族企業發展的歷程中，就有許多面向的議題須適時地加以關照，例如須考量家族股權的分配與支配力，以避免控制權旁落引起經營權爭議。

此外，無論是家族企業或一般企業，要想邁向永續發展的目標，「持續追求成長」絕對是必備要件之一，然而，追求成長的過程中，不可諱言地也必定伴隨著轉型升級的挑戰，有時候挑戰是來自產業環境的變化、市場日趨激烈的競爭態勢，有些則是源自於客戶需求與行為的改變。為了呼應產業與市場需求的變化，企業勢必得轉型求生路，但是當自身的資源或能力不足以應付轉型時，透過與外部策略夥伴的結合，是能夠適時掌握契機讓家族企業獲得轉型升級的機會。

國內產業界及國際間皆有許多的成功案例值得學習，KPMG安侯建業在10月29日「家族企業傳承新思維」論壇，就邀請到台灣與中國堆高機產業龍頭「台勵福集團」（以下簡稱「台勵福」）林溪文董事長及林長昱執行長父子檔，分享了台勵福與日本株式會社豐田自動織機（以下簡稱「豐田自動織機」）策略合作後，為台勵福注入新成長能量的經驗；同時畢馬威財務諮詢張維夫董事總經理、福邦證券林火燈董事長及KPMG安侯建業家族辦公室陳振乾主持會計師亦分享了他們對於運用資本市場工具成為家族企業傳承助力的觀察與觀點。

結合資源、強化體質 迎戰產業競爭

台勵福成立於1973年，由林溪文董事長一手創立，原本是農家子弟的林董事長，胼手胝足、筮路藍縷地帶領台勵福從一開始的機械加工慢慢地發展到堆高機業務，40多年來，台勵福已成為台灣跟中國堆高機龍頭。2014年，為了迎戰中國日趨競爭的產業環境，冠著堆高機產業第一頭銜的台勵福，宣布與豐田自動織機雙方進行合資。

提到此樁合作案的初衷，林溪文董事長表示，主要是著眼於中國市場已蓬勃發展起來，短短幾年內，中國廠商的技術力在官方的特定扶植與補助下，已急起直追，雖然台勵福是兩岸的堆高機產業領導品牌，但競爭態勢如同芒刺在背，以台勵福中小企業的規



(由左至右) 畢馬威財務諮詢董事朱源科、KPMG安侯企管執行副總經理劉彥伯、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、畢馬威財務諮詢董事總經理張維夫、福邦證券董事長林火燈、台勵福集團董事長林溪文、執行長林長昱、福邦證券總經理林瑛明、KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華、尹元聖、KPMG安侯建業分所營運長張宇信、KPMG安侯法律事務所合夥律師鍾典晏

模與體質，如要持續地在市場上競爭，恐怕會困難重重，因此在危機感的促使下，尋求在堆高機行業有一定規模的企業進行策略合作已刻不容緩，唯有透過強強聯手，才能繼續穩坐堆高機市場龍頭的寶座。

隨後在畢馬威財務諮詢的協助下，台勵福堆高機業務順利地與豐田自動織機達成雙方合資參股的共識，林溪文董事長表示，雙方合作後，除了擁有外部資金的挹注外，也導入了豐田為人著稱的豐田式生產管理（TPS）、精實生產、Know-how與其豐富的全球銷售經驗等，確實大幅提升組織的運作與管理效能，對台勵福的組織改造發揮極大的功效。

林長昱執行長進一步補充，過去兩年的產業景氣普遍不佳，就台灣的銷售量來講呈現下降的趨勢，但台勵福的整體利潤卻沒有因此下降，「這都是拜融合了豐田自動織機管理模式之賜，」他說。透過與策略夥伴的合作，確實逐漸強化了台勵福的企業體質，也為其注入了新的競爭動能。

借重資本市場工具 傳家也傳業

畢馬威財務諮詢張維夫董事總經理觀察到，台灣很多家族企業因為接班問題，導致企業規模縮小，最後不得不退出，其實過程中若企業主願意瞭解並運用併購交易或資本市場其他多元的工具，永續經營仍是指日可待的。對此，福邦證券林火燈董事長表示，東西方的確對於資本市場工具的運用存有明顯的差距，其主要癥結點在於文化上的差異，以台灣的上市櫃公司來說，目前還是以第一代創業家掌權居多，要將自己辛苦創立的公司併給另一家公司的確不容易，但隨著傳承階段的來臨，接班的二代、三代對資本工具的想法會比較開放，再加上產業環境的改變、紅色供應鏈的崛起等因素的影響之下，借重併購、IPO等來協助企業轉型、提升競爭力甚至是傳承布局的情況將會越來越多。

提到家族與家業的傳承，林溪文董事長補充說，台勵福與豐田自動織機合作後，除了對於企業本身的營運績效有所助益外，透過學習日本企業的管理觀念、經營模式與文化，也為家族二代帶來了多元且嶄新的知識與視野，更讓家族的傳承、轉型甚至是二代後續的發展，能往更寬廣的層面去延伸。

林長昱執行長接著說，透過雙方的結盟，除讓台勵福持續往永續經營的道路邁進外，也讓企業的員工們得以持續在此安身立命。合併五年多來，過程中不能說是磨合，而應該說是家族成員及員工們去學習日本企業對於工作的態度與精神。面對公司的合併，到導入豐田的精實管理，不可諱言的是，公司內部當然會有些不同的聲音，這是在合作過程中，需要與很多員工一同面對、

克服的課題，因為唯有如此企業才能得以轉骨再成長。

家業傳承與轉型 首重開放心態

KPMG安侯建業家族辦公室陳振乾主持會計師表示，無論是家族企業或非家族企業，要能傳承成功，在位者或創辦人開明與開放的心態是非常重要的，意即「企業主是否願意嘗試用不同的方式，而非『我的』方式讓企業去延續。」他強調。就台勵福而言，就是對併購或跟國際企業合作所抱持的開放心態，深知自己不足之處而願意採取積極的行動，藉由國際化企業來協助企業因應傳承與轉型的變局，成為它朝永續經營目標持續推進的關鍵。

研討會花絮 —

KPMG【家族企業傳承新思維】論壇 追求家族企業持續成長的契機

為協助家族企業了解如何運用不同的傳承策略及工具，在風險中持續創造家族與企業的成长契機，KPMG安侯建業家族辦公室與畢馬威財務諮詢分別在10月29日及11月10日於台中及台南共同舉辦了【家族企業傳承新思維】論壇，與會的KPMG安侯建業專家群們包括：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、家族辦公室協同主持會計師郭士華、畢馬威財務諮詢董事總經理張維夫、董事朱源科、董事陳文正、董事陳傑曦、KPMG安侯建業稅務投資部會計師吳能吉、KPMG安侯法律合夥律師鍾典晏、KPMG安侯企管執行副總經理劉彥伯、協理郭秉宸，以及特別邀請的福邦證券董事長林火燈，於論壇中分別從不同的角度包括傳承成長、所有權、經營權、併購、私募、轉型與資本市場等，分析對企業傳承的影響及見解，以協助與會者了解，家族企業要想持續傳承，不能只有守成，唯有翻轉觀念，運用不同的工具及方式，甚至嘗試著轉型、借用外部力量，例如IPO、私募或併購等，才有機會讓家族企業的傳承展現出全新的樣貌。



台中場座談
(由左至右) KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、福邦證券董事長林火燈、台勵福集團執行長林長昱、董事長林溪文、畢馬威財務諮詢董事總經理張維夫



台南場座談
(由左至右) KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、福邦證券董事長林火燈、上品王食品(石安牧場)執行長梁旭暉博士、畢馬威財務諮詢董事陳文正

專家
專欄



家族稅務

要保人變更宜注意稅負負擔， 財富傳承不縮水

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



據近期報章所載一案例：「甲君在2007年至2013年以本人為要保人，陸續購買多張終身壽險，持續繳納保費多年，隨後甲君在2015年將要保人變更為兩個孩子，並另外贈予兩孩子現金合計220萬元，供孩子們繼續繳納保費。國稅局指出，甲君將要保人變更為兩孩子，相當於把2015年以前繳納保費累積的權利價值無償贈與兩孩子，符合遺產及贈與稅法所稱的贈與要件，經國稅局查核，在要保人變生效日的保單價值準備金約689萬元，加計現金贈與並扣除贈與免稅額後，依法應補稅68.9萬元。」

早期，許多父母進行保險規劃時，一開始往往以自己為要保人，負擔繳納保險費用。但當子女長大後，許多父母會透過變更保險要保人的方式，將保單轉移予子女，往往卻忽略了箇中的稅務風險。也因此，財政部臺北國稅局於今（109）年11月17日以財北國稅徵字第1090037976號發函予中華民國人壽保險商業同業公會，請其惠予轉知所屬會員於受理變更保險契約要保人時，應依遺產及贈與稅法第8條規定：「遺產稅未繳清前，不得分割遺產、交付遺贈或辦理移轉登記。贈與稅未繳清前，不得辦理贈與移轉登記。」故人壽保險公司於受理變更要保人時，應通知當事人繳驗稽徵機關核發遺產稅或贈與稅之繳清證明書、免稅證明書、同意移轉證明書或不計入遺產或贈與總額證明書，違反規定者，將處新台幣15,000元以下之罰鍰。

到底「變更要保人」時有什麼應注意的地方呢？我們又能如何因應以降低稅務負擔呢？就讓本文來協助讀者進一步瞭解其內容及相關規定。



原要保人生前申請變更要保人，注意萬萬稅

目前現行保險法規中，雖未有條文明定「保單為要保人之資產」，惟依保險法第111條規定：「受益人經指定後，要保人對其保險利益，除聲明放棄處分權者外，仍得以契約或遺囑處分之。」可見要保人可以處分保險利益。又，要保人可依保險法第119條規定：「要保人終止保險契約，而保險費已付足一年以上者，保險人應於接到通知後一個月內償付解約金」，將保單解約，取回解約金，可見保單係屬要保人的資產。另，保險法第120條規定：「保險費付足一年以上者，要保人得以保險契約為質，向保險人借款。保險人於接到要保人之借款通知後，得於一個月以內之期間，貸給可得質借之金額。」，允許要保人以保單契約為抵押物進行貸款，可見保單契約具有財產價值，要保人並對保單擁有所有權。是以，要保人於繳納保費保險契約生效後，享有隨時終止契約並取得解約金之權利，亦得以保險契約向保險人借款，並得指定或變更受益人，是要保人依保險契約即享有財產上之權利。

在前文所提到之案例中，甲君以其自身為要保人購買保險，續後以變更要保人的方式，將保單利益轉換為其子女所有，係屬財產之無償移轉，已構成遺產及贈與稅法第4條規定之贈與行為，應依規定減除220萬之免稅額後，申報計算贈與稅。

此外，若變更要保人之行為係發生在原要保人死亡前兩年，要保人變更之對象為其配偶、直系血親卑親屬及其配偶、父母、兄弟姊妹及其配偶、祖父母等人，該贈與行為符合遺產及贈與稅法第15條中「視為遺產之贈與」之規定，仍應併入遺產總額課徵遺產稅。因此，原要保人於死亡前2年內如有贈與前揭對象之保單價值，仍應計入其遺產總額課徵遺產稅。惟可依同法第11條第2項規定，將已納之贈與稅連同按郵政儲金匯業局1年期定期存款利率計算之利息，自應納遺產稅額內扣抵，但扣抵額不得超過贈與財產併計遺產總額後增加之應納稅額。

另外須特別注意，在前文所提到之案例中，如甲君沒有進行要保人變更，當要保人與受益人不同人之壽險及年金保險進行保險給付時，依所得基本稅額條例第12條規定，受益人與要保人非屬同一人之壽險及年金保險，受益人受領之保險給付應計入所得基本稅額中計算（死亡給付每一申報戶全年合計數在新臺幣3,330萬元以下部分，免予計入），在民國95年以後所訂立的保險契約，未來領取的保險給付皆須計入受益人所得基本稅額計算。



要保人與被保險人非同一人，因要保人先身故而必需變更要保人，遺產稅申報勿遺漏

為避免被保險人因不可預料或不可抗力之事故死亡，致其家人失去經濟來源，使生活陷於困境，於遺產



及贈與稅第16條第9款中規定：「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計算」及保險法第112條規定：「保險金額約定於被保險人死亡時給付於其所指定之受益人者，其金額不得作為被保險人之遺產」，在保險法的規定下，以被保險人壽命為保險標的，當被保險人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額，不計入遺產課稅。當要保人、被保險人為同一人時，若身故，保險公司將保險金理賠給保單受益人，保單效力就結束了，不會有需變更要保人或保單價值準備金需計入要保人遺產的問題。

惟要保人與被保險人非同一人之保單，可能發生要保人早於被保險人死亡，且因被保險人尚未死亡而未發生理賠事由，保險仍持續生效。此時，該保單視同要保人遺產，是由法定繼承人共同繼承。若要變更要保人，需全體法定繼承人的同意。於要保人死亡時，因要保人就該等保單於保單價值準備金的額度內有保單質借及解約的權利，故該保單價值準備金，核屬要保人有財產價值的權利，因要保人之繼承人繼承該保單後，即可主張解約退還已納保險費，亦可主張該保單仍繼續有效，故屬遺產稅核課範圍，仍應按要保人死亡日保單價值準備金併入其遺產申報遺產稅。

我們的觀察及建議

近期因投資理財之方法越趨多元，各種型態的保險推陳出新，若想透過保險移轉的方式將資產移轉予子女，需要特別留意保單之性質及相關稅法規範，並依規定申報並繳納稅負，避免因漏報而遭受處罰。回到前文所提到之案例討論，如擬透過保單進行財富傳承，那麼有什麼方式可降低稅負負擔？在贈與稅法的規定下，因每位贈與人每一年度有220萬元之免稅額可減免，建議可善用此租稅優惠，如擬投保生存金給付的儲蓄型保單，生存保險金受益人和要保人應為同一人，避免要保人變更可能被課贈與稅；否則，要保人與受益人不同下可能被課最低稅負。故可以將子女指定為要保人及受益人，至於子女每年度繳納保費之資金來源，則由父母在每年度免稅額度內（父母各有220萬元之免稅額）贈與子女現金用以繳納保險費，以減輕相關之稅負負擔。較複雜個案，仍建議讀者應諮詢稅務專業，以保障財富傳承不縮水。

財富傳承

省了遺產稅，但家族核心資產 卻可能外流

從最高行政法院108年度大字第1號裁定看夫妻 剩餘財產分配請求權

文 / 陳信賢
KPMG安侯建業
稅務投資部協理
samchen1@kpmg.com.tw

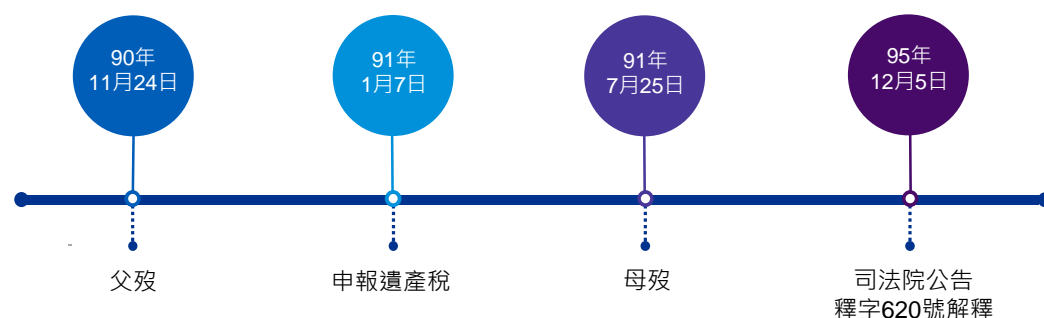


2020年1月10日最高行政法院大法庭做出首件大法庭裁定，由於本號裁定涉及夫妻剩餘財產分配請求權諸多爭點，而此向來在遺產分配或家族傳承安排上是重中之重，因此筆者試從稅務與法律面向與讀者分享相關爭議。

本案案件基礎事實

本件案例事實所涉及時間軸簡述如下。本案夫(A)於民國90年11月死亡，繼承人妻(B)和子(C)在次年1月申報遺產稅時，妻(B)主張夫妻剩餘財產差額分配請求權，請求自夫(A)的遺產總額中扣除其得請求財產之數額，但遭受理遺產稅申報的稽徵機關否准，B與C不服該否准處分，因此提起行政訴訟救濟。

稽徵機關之所以否准本案生存配偶(妻B)主張剩餘財產分配請求權，是因為在大法官釋字第620號解釋公布之前，行政法院^{註1}實務認為剩餘財產分配請求權是在民國74年6月4日修正公布，因此如在74年6月4日民法親屬編修正施行以前結婚者，基於法律不溯及既往原則，夫妻各於74年6月4日前所取得之原有財產，不列入剩餘財產差額分配請求權計算之範圍。因此本案B的剩餘財產分配請求才遭本案受理遺產稅稽徵機關否准。



而在A的遺產稅訴訟進行過程中，其妻B於91年過世，子C因此再度申報遺產稅。這裡補充說明，在B的遺產稅申報中，C並未申報將該筆尚在訴訟進行中的剩餘財產分配請求權所可分配的數額，列入B的遺產稅申報書裡。

95年12月6日司法院公布釋字第620號解釋，認為修法之時以夫妻雙方剩餘財產之差額平均分配，是為了貫徹男女平等之原則，除因繼承或其他無償取得者外，妻自應有平均分配之權利。由於釋字第620號解釋變更了行政法院之前關於剩餘財產分配請求權適用時點的見解，因此稽徵機關必須依照大法官解釋重新核定，將A的遺產扣除B的剩餘財產請求權數額，也就是說A的遺產稅在扣除該剩餘財產分配請求權後減少了（附註說明：當時是遺產稅累進稅率最高50%的年代）。

因此國稅局重新核定A的遺產得扣除剩餘財產分配請求權，但B的遺產也因此多增加此一筆剩餘財產分配請求權的數額。國稅局也因此在98年要求C補申報B的遺產稅，但C逾期末補申報，於是國稅局在102年重新核定B的遺產，對C補稅，並在104年對C處以0.8倍罰鍰。C不服國稅局的裁罰提起救濟，並一路打到最高法院，最後變成法律爭議提交大法庭的第一個案件。

大法庭裁定爭點

稅捐稽徵法第21條規定稅捐的核課期間為5年或7年，核課期間的意思是「稅捐機關可以課稅的期間」，如果超過核課期間稽徵機關就不能再予課稅。因此本件提交大法庭的法律爭議就是「本案情形下核課期間應該從何時起算」以及「核課期間應該是5年還是7年」。

大法庭裁定結果

關於本案情形核課期間的起算時點，大法庭認為應該依遺產及贈與稅法第23條第1項，從釋字第620號解釋公布日（95年12月6日）起開始算申報期間，再依稅捐稽徵法第21條、第22條規定起算其核課期間。

此外，後死亡配偶之繼承人，如已於法定期間內申報遺產稅（如本案B死亡後，C有在法定期間內申報遺產稅，只是數額有爭議），如果沒有故意以詐欺或其他不正當方法逃漏稅捐，仍然屬於「已於規定期間內申報」之稅捐，核課期間依規定應為5年。

最高行政法院109年度判字第13號判決


本案最後由最高法院審理庭依據大法庭的裁定，因納稅義務人依法僅成立一個遺產稅債務，故在計算核課期間時，稽徵機關不得將被繼承人名下個別之各項財產，分別適用不同之核課期間。本案後死亡配偶之繼承人C已於92年4月21日即法定期間內申報遺產稅，即為「已於規定期間內申報」之稅捐，如果沒有故意以詐欺或其他不正當方法逃漏稅捐，仍然屬於「已於規定期間內申報」之稅捐，核課期間依規定應為5年。且C於92年4月21日申報遺產當時，A遺產稅中差額分配請求權扣除額先經稽徵機關核定為0元，C本於稽徵機關核定，未申報B的差額分配請求權，並無故意以詐欺或其他不正當方法逃漏稅捐可言。

關於遺產及贈與稅法第23條第1項所定之6個月申報期間，C應自95年12月6日司法院釋字第620號解釋公布之日起6個月內即96年6月6日前自動補申報遺產稅，C未申報，亦難謂有何故意以詐欺或其他不正當方法逃漏稅捐，依稅捐稽徵法第22條第1款規定，自應申報期間屆滿之翌日起算其核課期間5年，至101年6月6日屆滿，上訴人國稅局於核課期間屆滿後不得再行補稅及處罰，其於102年8月20日予以補稅並於104年10月13日按所漏稅額處以0.8倍之罰鍰，自有違誤。

剩餘財產分配請求權對遺產稅影響

從上述案例事實來看，讀者不知道有沒有發現，剩餘財產分配請求權的運用對於遺產稅來說，在遺產稅採累進稅率的情況之下，如果主張剩餘財產分配請求權可以使夫妻二人的遺產稅適用稅率有所不同，進而導致夫妻二人的總和的遺產稅減少；但夫妻二人的繼承人有可



能因個案的情況差異，而使夫、妻二人於繼承發生時，其個別的繼承人範圍有所不同。此時可能面臨家族核心資產流入外姓家族成員手中，而不利家族核心資產的保全與傳承。因此，剩餘財產分配請求權可說是一把雙面刃，一方面雖可大幅減少遺產稅，但對於家族想控制之資產，卻可能如上述流入外姓家族成員手中。在此提醒，當代家族傳承思維受到男女平權思想及由農業社會轉型到工商社會，從過往強調所有權分配轉為對資本累積的思維，在貧富差距日漸擴大的今日，合宜的財富傳承安排策略，相較於上一代，將對下一代產生更深遠的作用與影響。

【附註】

- 1.最高行政法院91年3月26日庭長法官聯席會議決議

顧問談新

數位轉型與創新

文 / 賴偉晏
 KPMG安侯建業
 顧問服務部執行副總經理暨
 數位創新服務營運長
 wlai1@kpmg.com.tw



數位科技的發展改變了消費模式與商務生態，今（2020）年也因疫情的關係使得產業生態圈有極大的進展，許多企業更已著手重新定義與建構價值鏈，並加速推動數位平台經濟發展，希望能藉科技、創新、以及服務的重新整合來滿足未來的客戶及消費者需求。數位轉型已勢在必行，在充滿挑戰的後疫情時代，企業應更把握機會，運用數位化策略來拓展疆域與開創新局。

產業界限日趨模糊 以人為本的客戶世代來臨

此外，因資訊高度數位化、現今世代人類專注力變短，促使消費者忠誠度逐漸下降，這也將導致企業壽命縮短。根據KPMG 2019年《全球CEO前瞻大調查》，企業壽命越來越短，在美國就有六成企業壽命不到5年，更何況是有九成以上皆為中小企業的台灣企業，顯見未來企業的經營是更加困難。在疫情的影響下，數位轉型雖然已成為企業營運的解方，但同時也是一大挑戰。如果業者僅為了數位化而數位化，再多的努力也是枉然。2020年的現在，是「以人為本」的客戶世代，所有的創新都要考慮消費者的剛性需求，細數Uber、Amazon、Netflix、Apple等，全部都是因應消費者需求而誕生。而未來，是連結的世代。所有人事物都會連結，包括車子、手機、家電等將導入物聯網概念，科技將改變人類生活，像是冰箱物聯網提供消費者遠端控制溫度、床墊物聯網可隨時偵測睡眠品質，產業界限將日趨模糊，透過轉型來達到創新的趨勢也將越趨明顯。

完整串聯企業前、中、後台服務 逐步完成數位轉型

但轉型非一蹴可及，我們觀察企業在執行數位轉型的過程中，常會遇到跨單位與跨功能的「斷點」。而這種「斷點」可能是溝通、認知、文化的斷點，也可能是資料或資訊的斷點。所以，轉型的過程基本上需要經過五個階段：

1

了解產業特有的數位轉型契機

2

構思企業整體的數位轉型策略

3

串聯企業前、中、後台 (front to back office) 對於數位轉型策略的認知

4

導入符合企業轉型策略的數位系統與工具

5

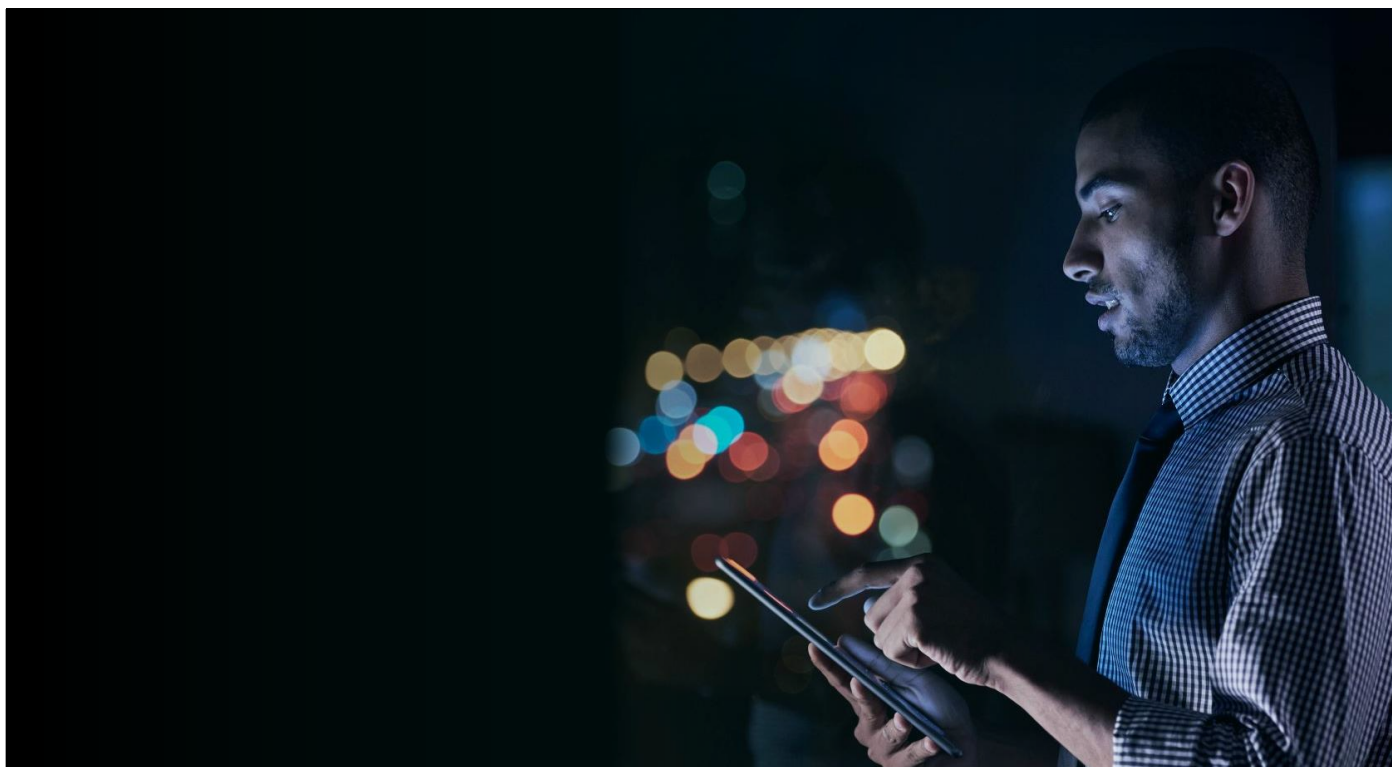
重塑「以人為本」的企業文化，提供最佳的客戶體驗

總的來說，唯有透過完整串聯企業前、中、後台服務的數位策略、工具與文化，才能逐步完成數位轉型。

打破產業疆界 擁抱開放式創新

在轉型的路上，台灣企業普遍還停留在流程自動化的思維，像是改善ERP（企業資源規劃系統）、管理系統等。建議企業應及早邁入「以人為本」的階段，因為任何數位系統或是工具的導入，都要秉持滿足客戶需求的宗旨出發。科技是兩面刃，企業必須充分了解科技價值，才能避免恐懼、真正創新。舉例而言，AI人工智慧將取代部分人力，但企業要看到的是更多元的層面，像AI工具可取代一般例行性工作，企業員工可做更高價值工作，企業價值也能隨之提升。

企業不只要轉型，更要往跨領域的思維前進，因此數位轉型的第一步必須要打破過去的產業疆界，才能擁抱開放式創新！👥



新策略·新思維

併購國家隊

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



2020年疫後各國花錢印鈔助企業紓困，一如**2008**年金融海嘯後的量化擴張，政府大撒錢，也不斷提升舉債規模與印鈔規模，卻也造成熱錢四處亂竄，未被政策引導至有助於經濟與產業發展的正途，引發更多社會正義的挑戰。防疫支出加重政府債務負擔，在現行民主國家不是個問題，反正短暫任期之內的副作用或後遺症不大，之後長期效應如何處置？再說吧！今（**2020**）年第四季，台灣產業與社會除了利率與匯率的挑戰外，熱錢未投入產業升級轉型的契機，才會在台灣後續產業發展中發酵。在全球經濟放緩之際，如何引導資金流向建設未來社會所需，加速投資以彎道超車，值得各界關注。

組建「併購國家隊」發揮時代領導力

至於企業債務負擔則是在危機中的兩難。金融骨牌導致的產業副作用之一，是殭屍企業直線上升，這個問題從**1900**年代日本失落的十年開始（今年正式邁入失落的第四十年），肇因於日圓急遽升值，導致外銷競爭力下滑。三十年來的經驗印證，以日本這麼大的內需市場都承受不起失去國際市場的動能拉扯，遑論規模僅及於日本十分之一的台灣。許多迄今經營淪入負效率的日本廠商，卻在諸多考量下不能倒，導致資金的錯誤配置，各大經濟體生產力成長緩慢。以台灣與日本長期在政治及經濟上的依存關係，政府應更積極將兩國供應鏈串接起來，甚至動用併購取得我國產業短版的關鍵資源，這項工作已超越個別公司的層級，疫情以來的國家隊多以產品為標的。若能拉高到金融層次組建「併購國家隊」，才能發揮巨變時代的策略格局與領導力。

推動產業併購 提升國際競爭力

產業結構需要顛覆式創新。以機械產業為例，台灣中部的機械產業在今年疫情成為重災區，三分之一的營收衰退不僅僅反映國際市場的萎縮與我國業者競爭力的衰退，也凸顯當前的產業困境：一半的老闆二代不想接班、中字輩大學以上畢業的人才也不願意到工具機產業，導致技術無法深化。中國與非中兩大陣營的對峙，目前雖僅及於半導體與网通產業，但多少給台灣業者一絲喘息的機會，但如何仰攻高端市場，依舊是當前工具機產業的結構困境。若能推動國內業者的合作（併），甚或跨國結合日本的產業優勢，需要重組的不僅是產業鏈，連產業結構都須有賴將過剩的游資導入高效益的產業發展中。在此波疫情過後，畢其功於一役地提升產業的國際競爭力，倚靠的支點很難是市場，台灣能否再創一次經濟奇蹟，需要破框的系統思考。



可持續成長隱憂存在 人才引進納入佈局

跨領域整合方面，值得以康健牽動其他產業發展。台灣在今年疫情期間的公衛表現可圈可點，也由於中國大陸在全球地緣關係中的四面楚歌，帶動台灣下半年的產業投資暢旺，相較於新加坡7%衰退，台灣超過1%的經濟成長，實在值得喝采。但在產業榮景的背後，不免仍有可持續成長的隱憂，例如，當擴增經濟持續蓬勃之際，資訊人才（或AI人才）供給的挑戰依舊存在。倘若國內產業人才培育不及，如何以相對安全的工作環境與獨步全球的健保制度作為誘因，引進各國都競逐的AI人才，除了移民法規的鬆綁外，將締造全球跨產業（AI、大健康、保險等）協作以發展新經濟的領頭羊，把握這百年僅見的典範轉移契機，一舉將台灣推升到另一個高峰。其中有許多非技術面的變因均須耐心與速度兼備的領導人掌舵。除了個別人才的引進，併購提供了另一個批次引進人才的捷徑，企業與政府均需要從策略面思考人力資源的佈局。

從地緣政治觀之，如何掌握「印太戰略」的歷史機遇，將美、日、澳、印四國組成以共同面對中共崛起的壓力的戰略聯盟，內化為台灣發展併購戰略的平台，其中除了前述的日本外，印度的數學人才可補足我國AI的

需求、美國的網路經濟人才可強化我國錯過的電商與移動契機。此外，日本近來積極欲參與五眼聯盟，這個由五個英語圈國家（包括澳大利亞、加拿大、紐西蘭、英國和美國）所組成的情報聯盟，正在改變多邊經貿關係的既有結構，也啟動了全球產業經濟的結構變革。高度重疊的國際佈局，台灣的戰略選擇需要將國際金融納入佈局，併購會是其中不可或缺的一環！

綜上所述，建議當局規劃一個具高度、具格局的併購國家隊，落實系統輸出這個發展的多年政策，建構新國際關係與新經濟中的新產業戰略。👥

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新（2020）。20201017 併購國家隊

[格物致知](#)

【一張圖看懂新制】

個人交易未上市股票所得，自110年1月1日起恢復課稅！

立法院於109年12月30日三讀通過「所得基本稅額條例」修正草案，自110年度起課徵個人未上市、未上櫃且未登錄興櫃股票交易所得之基本稅額。

修正重點

個人以下有價證券交易所得恢復課徵所得基本稅額

- 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、新股權利證書、股款繳納憑證及表明其權利之證書（未上市櫃且未登錄興櫃股票）。

排除適用 條件

配合培植新創事業帶動產業轉型政策，將中央目的事業主管機關核定且交易時設立未滿5年之國內高風險新創事業公司股票排除適用

施行 日期

自110年1月1日起施行

建議

檢視投資架構、評估稅負影響

註：年度之基本所得額未超過670萬元（交易所得金額不高），或該年度繳納之一般所得稅已超過應納之基本所得稅者（繳納之綜合所得稅金額高），尚無稅負影響。

家族企業傳承與保全研討會

近年，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，立法院已於12月30日三讀通過「所得基本稅額條例」修正草案，自110年1月1日起，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。為此，KPMG安侯建業曾於10月19日舉辦了「家族企業傳承與保全」研討會，邀請KPMG安侯法律合夥律師莊植寧及稅務投資部會計師吳能吉共同探討經營權及所有權傳承之影響及如何因應的議題。

KPMG安侯法律合夥律師莊植寧解析在公司法架構下，家族企業可採閉鎖性公司、一般股份有限公司設計發行特別股、或搭配信託，同時留意相關法律及跨境適用問題，以避免經營權紛爭；而針對最低稅負修法即將上路，KPMG安侯建業稅務投資部會計師吳能吉亦提醒欲作傳承、集團企業組織重組、經營權鞏固或引進外部股東的企業，應視實際需求調整股權。👤



(由左至右) KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾、KPMG安侯建業專業策略長關春修、KPMG安侯建業稅務投資部會計師吳能吉、KPMG安侯法律合夥律師莊植寧、KPMG安侯建業執行長曾國揚

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（下）

整理 / 林妍伶

(承上期)



第三代：亨利二世時期

家族共推三代接班

剛從海軍退伍的亨利二世，在1943年8月正式回到家族企業，當時的福特汽車已從業界翹楚變成排名第三的公司。亨利二世發覺福特汽車百廢待舉，不但自1931年便虧損連連，組織運作也缺乏效率，廠房沒有物料排程、沒有管控成本，亨利二世在內心暗暗決定解決福特汽車裡這些陳年窠臼，但這也代表著需與大權在握的祖父老亨利正面交鋒。

為了避免落得跟父親艾德索一樣有名無實，如此一來改革行動勢必無法推動，因此1945年9月在一次重要的家庭會議上，掌握福特汽車三分之一股權的福特家族女性成員發聲支持亨利二世接任總裁，亨利二世說：「只有我完全掌權，我才願意接受總裁職務。」最後，在夫人克蕾拉的施壓與媳婦伊蓮娜以對外賣出股票作為威脅之下，老亨利對此事也只能默默接受。

少主中興 借助專才

不同於祖父的蠻橫專制、父親的以祖父馬首是瞻，亨利二世深知自身能力的不足，並非管理背景的他，找來了由查爾斯·桑頓 (Charles "Tex" Thornton) 上校帶領的空軍後勤團隊十人小組，導入後勤作業的保留紀錄與帳目追蹤管理模式，這對福特汽車來說是前所未聞的運作模式。此外，亨利二世也從當時已成為業界第一的通用汽車找來厄尼·布里奇 (Ernie Breech)，借重他的管理專長重新調整組織架構，同時還重用從福特基層做起的李·艾科卡 (Lido "Lee" Iacocca)，借助他的行銷長才，成功推銷多款福特汽車。經過一番努力，以亨利二世為首的改革團隊，終於讓多年來負債連連的福特汽車轉虧為盈，再次重振福特汽車品牌在消費者心中不可抹滅的地位，不過卻也為日後的家族成員接班之路埋下隱憂。

野心勃勃的艾科卡功高震主，讓1976年因母親離世及身體健康欠佳而萌生退意的亨利二世，擔心福特汽車的掌控權即將落入外人手中，因此1977年他宣布福特汽車將由他本人、艾科卡和菲利浦·寇威爾 (Philip Caldwell) 三人聯合管理，並宣布由寇威爾擔任副董事長，即公司第二把交椅，藉此來逼退艾科卡。艾科卡轉而尋求其他董事成員的支持，其中也包含亨利二世的弟弟班森 (Benson Ford)，雖然這對兄弟倆彼此已不和多年，但當外部勢力威脅到家族利益時，還是槍口一致對外，最終亨利二世迫使董事會小組委員會辭退艾科卡，穩穩保住了家族的經營權。

首次交棒給非家族成員

不過當亨利二世於80年代退休時，因家族成員都太年輕，缺乏足以承擔大任的管理人才，因此決定將這間家族企業首次交棒給非福特家族人，由寇威爾擔任董事長與執行長，其後又交由唐諾·彼得森 (Donald Petersen)、亞歷山大·托洛曼 (Alexander Trotman) 等人繼任，但到1987年過世前，亨利二世一直都是董事會成員並主導重要的財務委員會，仍不時監控著公司的營運。

但同時，福特第四代間的內鬥越來越嚴重，原本亨利二世屬意將棒子交給弟弟威廉 (William Clay Ford)，但因威廉主掌的大陸部門被裁撤後就退出福特

管理階層，轉而寄情於運動領域而作罷，後來兒子小艾德索·福特 (Edsel Ford II) 又成為繼任人選之一，但因他太年輕且能力尚不足以承擔大任而出局。最後竟然是由他的姪子比爾·福特 (William Clay Ford Jr.，人稱Bill Ford) 出線，正式以家族第四代之姿成為福特汽車新掌門人。



第四代：比爾·福特時期

「非才為用」漸取代世襲制度

引進外部專業人才與團隊後，為福特汽車帶來了新的管理觀念與制度，但也讓福特汽車歷來由家族成員世襲的制度受到了挑戰。

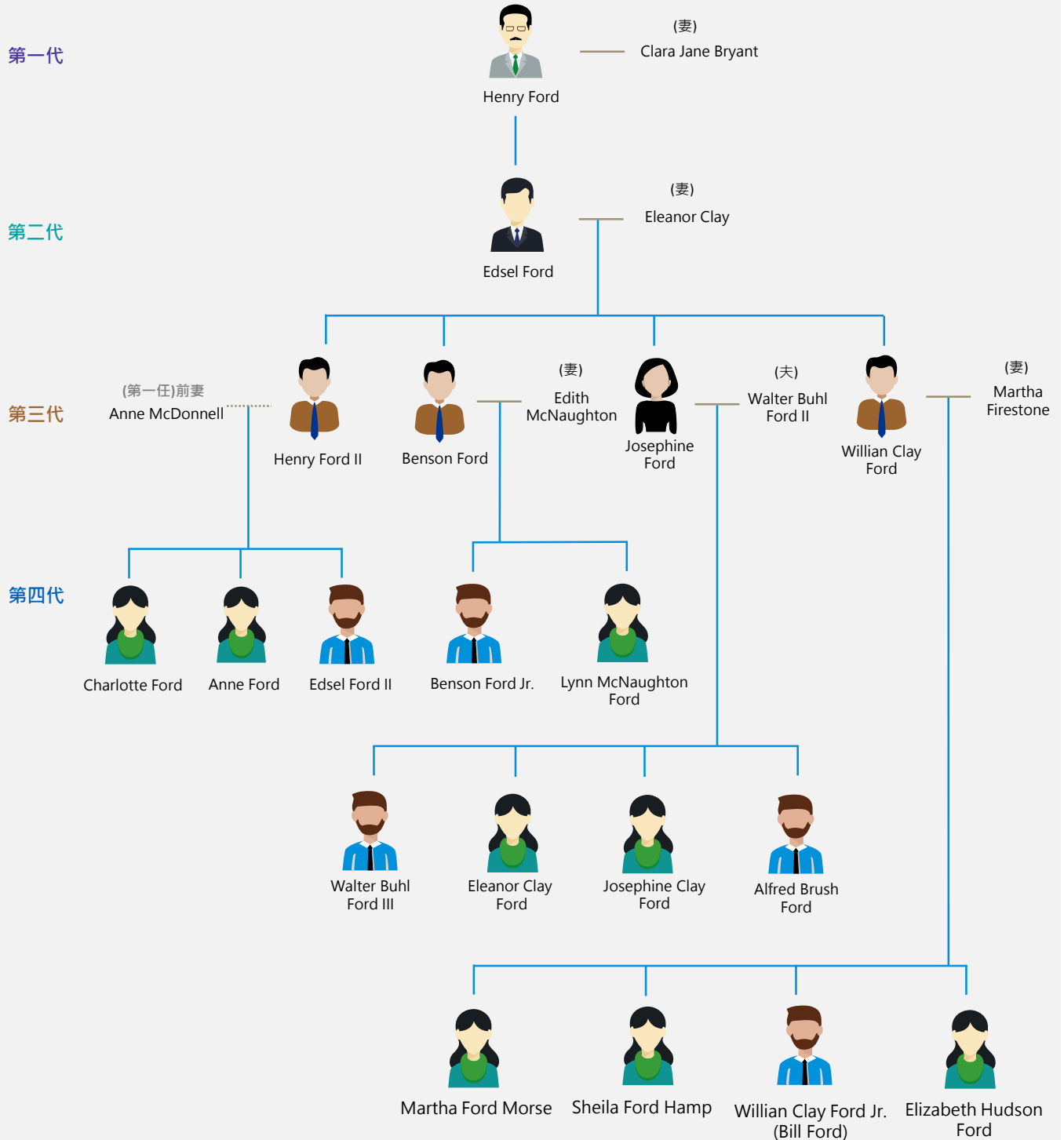
1988年當小艾德索·福特及比爾·福特憑藉著家族成員身分要進入董事會時，便遭到當時的董事長彼得森以「非才為用」拒絕，他曾表示會以他們的表現安排適合的職務，而非因他們是公司所有權人而賦予其權力，這顯示福特汽車已逐漸以選才與能取代福特姓氏優先的標準。但說穿了，福特家族最終都是這家企業最大的股東，因此即使高階專業經理人有諸多堅持與理想，仍不敵大股東的意見，兩年後彼得森選擇辭職，即便如此，在專業經理團隊數年的管理營運下，福特汽車已逐漸彰顯組織的效率與企業治理的效能，這同時也意味著第四代接班人繼任後，將被接受更嚴格的審視。

水能載舟亦能覆舟

41歲的比爾·福特於1999年正式成為福特汽車董事長，但在董事會成員看來，他的年紀與歷練都尚不足以經營這家全球最大的福特汽車王國，因此從內部拔擢了賈克·納瑟 (Jacques Nasser) 擔任執行長來輔佐比爾。

納瑟自1968年進入福特汽車澳洲分公司到1996年成為企業業務部總裁，一向以嚴格控制成本著稱，在面對艱難決策時亦相當果決，董事會就是看中他的個人特質與經驗恰可與比爾的不經世事互補，卻沒想到如此安排竟引發福特汽車日後另一波危機。

圖 福特家族圖



資料來源：KPMG安侯建業整理

納瑟上任後，隨即進行大規模的企業擴張與併購行動，不但買下英國連鎖汽車修理廠、加州廢棄物回收場、投資網路公司，還買下荒原路華 (Land Rover) 及富豪 (Volvo) 汽車，加上福特原有的林肯車系品牌，另外成立了一家名叫「領先汽車集團 (Premier Automotive Group)」，準備大舉進軍高級豪華轎車市場，完全忽略創始人老亨利念茲在茲的平民轎車市場。

此外，他講究派頭與權威的個人風格，儼然是之前艾科卡的翻版，與務實、平易近人的比爾有著天壤之別，面對公司兩大巨頭的領導風格迥異，讓員工們常感到無所適從。再加上納瑟領導福特的時期大撒銀彈，在當時美國整體經濟環境蕭條的影響下，公司經營績效並沒有改善，又遭逢九一一攻擊事件，福特汽車2001年的虧損竟達到五十五億美元之多。對此，以身為福特家人與福特汽車一員為榮的比爾顯得憂心忡忡。

2001年10月的家族會議中，比爾表達了他的擔憂，更進一步表示二十幾年過去，現在福特汽車是該回歸家族成員手中了，他的說詞取得了家族內部的同意，再加上董事會成員對於納瑟的經營成效也頗有微詞，因此最終決定撤換納瑟，改由比爾兼任執行長一職，福特汽車終於又由福特家族成員重掌兵符，但當時的福特汽車已從績優股淪為垃圾債券。

戮力改革 拯救福特

比爾很重視與家族休戚與共的福特汽車，並以拯救這家百年企業為己任，因此一上任，便力圖改革，撤除前執行長納瑟的奢華作風，刪減開銷、關閉廠房，修補與經銷商及員工的關係，同時對人事布局亦重新安排，終於讓福特汽車在2002年底出現盈餘。

福特短暫露出的曙光卻曇花一現，其實福特的虧損雖拜納瑟與九一一攻擊事件所賜，但冰凍三尺非一日之寒，其內部企業文化僵化、管理問題層出不窮、部門間各自為政且勾心鬥角，導致比爾的改革行動屢屢遭受部屬的冷處理，也讓董事會及家族成員對於比爾領導福特汽車的經營管理能力再度產生質疑，甚至在業界及家族內部都盛傳連年虧損的福特即將要被出售。

結合外部人才 共創未來

看在比爾誓言拯救福特汽車的決心與熱情上，董事

會決定再給他機會試試看，並從外部尋覓合適的執行長人選來輔佐他，於是2006年從波音公司挖角找來了艾倫·穆拉利 (Allan Mulally)，進行福特汽車的重整計畫。

穆拉利全面改造產品線、調整組織並塑造新的公司文化，他有著比爾欠缺的領導與管理技能，而比爾深知福特的歷史、核心問題與技術，兩人相輔相成，同時比爾也真的完全授權給穆拉利，並在家族會議時當穆拉利的擋箭牌。終於，經過一番改造的福特汽車，在面對外部不景氣的衝擊下，仍能穩住陣腳，2009年逐漸轉虧為盈。這期間也因為比爾的堅定信念與家族持有的B股支持，避免福特汽車走上破產或出售一途，最終保全了這家美國指標性百年企業的完整性。

2014年艾倫·穆拉利退休，再度將執行長職位交給內部專業經理人、且非家族成員的馬克·菲爾德斯 (Mark Fields) 及吉姆·哈克特 (Jim Hackett) 等人接手，至此可以確定福特汽車已朝向專業經理人治理的模式發展。




福特家族護身符 – 雙重股權制

1936年時，為避免高額的遺產稅，亨利·福特將公司的股票分為沒有投票權的A股及有投票權的B股，分別各佔95%、5%，B股掌握在亨利及其夫人克蕾拉與兒子艾德索手上，如此一來，即使福特家喪失了95%的A股，仍可藉由B股牢牢地控制福特汽車。1936年，A股又全數捐給福特基金會，亨利的B股則分給兒子與四個孫子，艾德索也將B股再拆分給妻子與孩子們。

福特汽車於1956年公開上市前，家族成員為了確保福特汽車的控制權不會落入外人手中，經過律師的建議，股票依然分為A、B股，A股公開發行，而B股只限福特家族的人持有，A、B股分別有60%及40%的投票權，B股若日後要出售也僅限於家族成員間，如果出售予外人，則立即變為A股。因為雙重股權制的舉措，確保了福特汽車在百年發展歷程中，即使遭逢危機與面臨虧損時，福特家族始終能憑藉著40%的超級表決權，穩穩地保住這個代表家族榮耀的金字招牌。

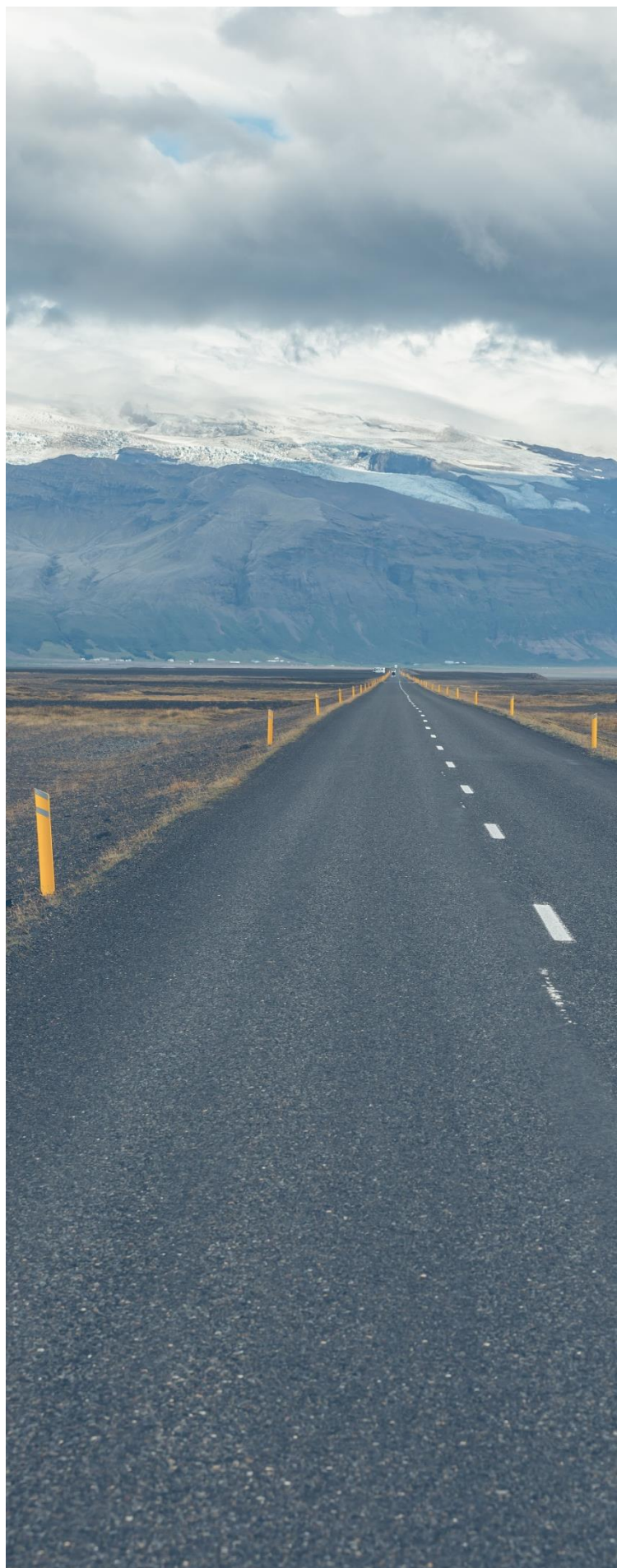


成功之道 – 股權與人才

回顧百餘年的福特汽車發展史，雖不免遭遇驚滔駭浪，但最後都能安然度過危機的關鍵，除了**雙股權制的保障**，讓公司的控制權始終掌握在福特家手上，實質發揮保全福特汽車完整性的作用外；再者，便是對於**專業人才的引進與重用**，當家族內部沒有夠格的人才可以接掌家族企業時，福特人願意以開放的心胸交由專業經理人來掌舵，並做到真正的授權，讓專業經理人發揮其經營管理的能力，帶領福特屢屢逢凶化吉，此兩大關鍵堪稱為福特汽車傳承百年的成功之道，亦可作為國內家族企業之借鑑。未來，相信福特汽車勢必仍會在雙股權制與專業經理人的護持下，繼續朝基業長青的路穩健前行。

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，許瀨予譯，日月文化出版，2014年
4. [The Henry Ford](#)
5. [A simplified look at the Ford family tree](#)
6. [Benson Ford, 59, Dies](#)
7. [William Clay Ford, Sr. : 1925-2014](#)
8. [Lynn Ford Is Betrothed to Paul D. Alandt](#)
9. [Longtime philanthropist Josephine Ford dies at 81](#)
10. [Detroit Lions controlling ownership passed to William Clay Ford's wife, Martha](#)



國際
觀點
分享



The courage to choose wisely

Why the succession decision may be a defining moment in your family business

KPMG 全球及 Successful Transgenerational Entrepreneurial Practices Project Global Consortium(以下簡稱STEP)於2019年10月共同合作發布了一份《全球家族企業調查》(STEP 2019 Global Family Business Survey)，共有1800多位家族企業成員參與調查，該報告結果協助讀者了解社會人口結構的改變，對全球家族企業傳承與治理計畫所產生的影響。後續KPMG針對33位家族企業的領導人進行深入訪談，根據調查與訪談的結果，KPMG Private Enterprise及STEP於11月共同撰寫並依序發表了一系列主題文章，希望藉由深度的探討與專家見解，讓您了解下一個接班世代將如何帶領家族企業走向具競爭力的未來。

Choosing the right leader at the right time will be one of the most critical decisions you can make to secure the continued success of your business. Rarely has continuity and succession planning been more important, given the recent challenges faced by family businesses throughout the world.

Also, given the increasingly multi-generational environment, it was important to gain a deeper understanding of today's family business dynamics and the impact that different generations are having on their businesses and succession plans. The collaboration between KPMG Private Enterprise and the [Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices \(STEP\) Project Global Consortium](#) has delivered many of those insights through the real-world experiences of family business leaders.



The courage to choose wisely



The power of women in family business



Creating value through good governance



I didn't have a choice. Sunday was the funeral and literally Monday morning I was at work. There was nobody else to run it. We would have been out of business in a month.



Family business CEO, US

These leaders have proposed **six key considerations** that influence their decision about choosing the **right successor** to lead the family business when the **time is right** for the current leader to step aside.

受訪的家族企業領導人指出有六個關鍵因素，將影響他們在當前領導者於交棒時機成熟時，選擇合適的繼任人選來帶領家族企業的決定

Expecting the unexpected

期待「意料之外」

多位家族企業受訪者在家族企業遭逢意外後對於傳承規劃表示讚賞，因為他們意外地成為了家族企業的繼任者，最終更促使他們確認未來的傳承接班計畫，將持續保全著家族與其企業。但依據《全球家族企業調查》顯示，卻僅47%家族企業領導人有傳承接班計畫。

Several family business leaders reported a new appreciation for succession planning after unexpectedly having to assume the reins of their family business. As a consequence, they are making sure that contingency and succession plans are in place to protect their families and businesses for future generations.

Added to this is the uncertainty that almost every business throughout the world is facing today, making contingency and continuity planning even more important. In too many instances, however, family businesses don't have detailed contingency plans, with specific guidance as to who will take control and keep their businesses running. As a consequence, the next generation often feels morally obligated to take up the business reins – even if they don't want to – or don't have the skills and experience that they feel they need in order to be successful.

There are certain situations where the norms of national cultures can make continuity planning and considerations for an unexpected succession event difficult, however. In many Eastern societies, for example, it isn't acceptable to talk about the health of the elderly. Since those topics are taboo, it is very difficult for family businesses to consider what will

happen should an emergency succession be necessary.

However, it only requires one case of an unexpected event and an unplanned succession for families to make sure they are prepared to respond quickly in the future.

Taking a disciplined approach

取嚴謹的方法

完善的傳承接班計畫通常會考量繼任人員的準備度及發展需求，包含教育基礎及在不同年齡與階段須獲得與企業運營有關的直接經驗。為了促成整個傳承過程並將可能引發的家族內部衝突降低，家族企業會尋求外部單位或專家的協助，以其獨立的觀點讓家族成員間透過良好的對話機制與程序去激盪出合適的傳承計畫。

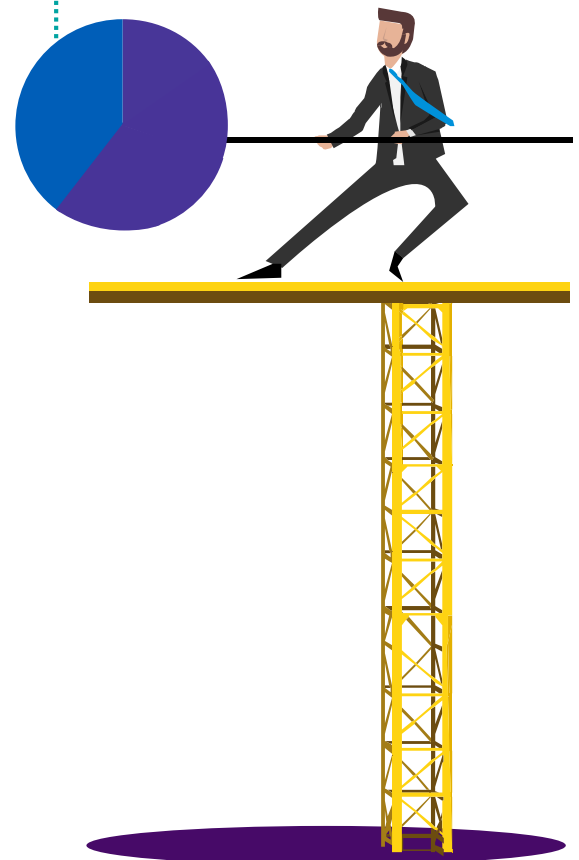
如此的嚴謹方法普遍被家族企業所接受，但從受訪的家族企業CEO與調查報告中發現，沉默的世代（即1925-1945出生）及戰後嬰兒潮世代（即1946-1964出生）卻尚未設計出傳承計畫，這可能對繼任者造成傷害。因此當今的繼任者們，從自身的接班過程中得到許多重要的經驗，並想方設法地為下一代接班人能順利傳承而進行各種努力。

Handing the family business over to a new leader, new management or a new owner is all-encompassing. It isn't exclusively about the selection and development of successors. It is equally about protecting the business brand and reputation, and retaining knowledge to make sure that the business is sustainable for years to come. It is also one of the most challenging experiences facing any leader, and most particularly an entrepreneur who has built a family business from the ground up.

Family businesses with well-established contingency and succession plans take into account the readiness and developmental needs of family members who are the most likely successors. Often this includes an educational foundation, complemented by direct business experience gained at various ages and stages in the family members' lives.

To facilitate this process and minimize the intra-family conflicts that sometimes arise during succession

Only 47 percent of the family leaders who took part in the study had a continuity plan in place for an unexpected event.



A disciplined approach to succession:

- Knows what the business needs
- Protects the brand
- Maintains financial confidence
- Retains legacy knowledge
- Documents the plan
- Shares the plan widely among the family

planning deliberations, family businesses are turning increasingly to external parties to guide and manage the process and help to minimize potential intra-family conflicts. External parties provide an independent point of view to facilitate productive discussions among family members and guide them through well-tested frameworks and processes to produce a personalized succession solution.

While this type of disciplined planning is commonly accepted, a surprising insight emerged from conversations with family CEOs. It appears that, even when the selection of a successor is considered to be important, family businesses that are led by members of the silent generation (born between 1925-1945) or the baby boomer generation (born between 1946-1964) have not yet devised a succession plan.

This is concerning. It is not only a potential impediment to the smooth transition and continuity of the business; it is also a disservice to the successor who is ultimately required to assume the leadership role.

Many current-generation successors have learned important lessons from their own succession experiences and are making every effort to make sure that more thorough processes are in place for the next generation.

Giving NextGen a voice

讓下一代發聲

千禧世代在領導家族企業未來發展方向上有越來越重要的發聲地位，通常他們也被視為日後的繼任人選，然而許多千禧世代有著與上一代不同的觀點與經營理念，他們會同時考慮到工作與生活的平衡，對於家族企業情感上的牽絆也不如上一代來的執著與深遠，而他們對於家族企業的興趣與個人能力，亦將影響現任領導者決定要保留家族企業或選擇退出。

Millennial generation leaders are having an increasingly important voice in the future direction of their family businesses and who will be chosen as a successor. They are being given more space at the management



table to address increasingly complex issues and opportunities, such as the accelerated digitization of business processes that are emerging globally.

These NextGen successors can bring a fresh perspective that may transform some aspects of the family business, and potentially uncover previously unexplored opportunities that may redefine its identity down the road.

Many from the Millennial generation also come with a different outlook and business philosophy from their predecessors as they seek greater personal freedom and a better balance between life and work. Family business leaders may need to be prepared to accept that the emotional attachment to the business may not be as deep for NextGen successors as it has been with first-generation entrepreneurs whose life and business have often been deeply intertwined.

In reality, the next generation's interest in the business and their personal capability will often have a direct effect on current leaders' decisions to retain the business or choose an exit strategy or to retain a non-family member to lead it forward. They recognize the significance and importance of the next generation's willingness to take the lead and to be committed to the business' success. They may determine that an exit strategy or non-family leadership are the best options if the willingness and commitment are not apparent among future generations of family members.

Considering the options

思考選項

研究顯示，當現任的家族企業領導者有後代子嗣時，繼續保有家族企業的意願最高，反之則可能將企業售出並享有其豐厚的財務收益。然而將家族企業傳承給下一代並不是一種「贈與」，繼任人選也有來自家族企業以外的多樣選擇，因此當家族企業確定無法有效地傳承給下一代或下一代中沒有合適的繼任人選等情況發生時，交棒給非家族成員將是務實的做法之一。

Family business leaders in the study were clear that

“

The generations coming behind us have a different mindset - a different ecosystem - that isn't right or wrong, it's just different. They're inspired by different things, they're fast, machine orientated, and deeply involved in social media. To engage their interest in succession, there has to be a psychologic attachment. It's important for them to see that it is a business with a social purpose, and that's what will continue to motivate them.

”

Mr. Khalid Abunayyan

Chairman of Abunayyan Holding Company
In Saudi Arabia

It is not always possible to achieve a transgenerational succession and other options – even exit strategies – have to be explored. Here are some of the reasons why:

- The desire to exit the business tends to increase when current family business leaders do not have children.
- Lack of trust in the capacity of the offspring to lead the family business or the willingness and motivation of the next generation to continue to take it forward.
- The anticipated conflict between family members at the time of succession when the family business reaches the cousin consortium stage will be positively associated with the decision to exit the business.

choosing the right successor will, indeed, be their most important legacy and a moment of personal pride. It will be built upon an important historical foundation, deep family values, a passion for what the business does and what it stands for, and the impact it has on people and society. The continuity of the family business and preserving its family identity depends on it.

The research suggests that the desire to keep the business within the family is highest when the current leader has offspring. Without children, family CEOs are more inclined to sell the business and enjoy the financial rewards of their exit. This may be a reflection of the principle that having children can increase a leader's desire to pursue 'socioemotional wealth' for the family – the emotional value that the family derives from owning and managing a business.¹

Regardless of the family's intent, however, succession to the next generation is not a given, and potential successors have many choices outside the family enterprise.

A decision to sell the business can also be influenced by the expectation of potential conflicts that might occur among family members when the business moves to the cousin consortium stage. In cases when the business reins could be handed to a third generation that includes several cousins who are responsible for the management and operations of the business, a "pruning of the family tree" might be necessary. In cases such as this, the business is often bought out and owned by a single nuclear family – as opposed to the extended family of cousins – or it's sold to an external party.

When a family business leader fails to engage successfully with the next generation, or if the right successor cannot be found, or if the family council is unable to be organized effectively, a pragmatic alternative decision may have to be made to recruit the best non-family executive possible, while maintaining the interactive connections between the business and the family. Such a situation might require strengthening the capability and participation of the ownership group

to reflect the ‘familiness’ of the business alongside a non-family executive who shares the family’s values.

Choosing wisely and courageously

明智與勇敢地抉擇

報告中指出長子繼承制仍是普遍的傳承偏好原則，但與常規反其道而行地以另一個選擇方案來作替代卻不是件容易的事，因為無論選擇交棒給下一代或選擇另一個非家族企業成員來承擔重任，對於現任家族企業領導人來說，都是需要勇氣的。

While it takes courage to invite NextGen family members with new ideas to lead the family business forward, it also takes courage to break through traditional norms and practices. The policies and practices of different nations, for example, can play a major role in the selection process.

The cultural differences described by study participants are important succession planning factors. The use of the “primogeniture” rule for succession – choosing the first-born child to lead the family business – was one of particular interest. In non-Western collectivist cultures, such as that in Peru, family CEOs confirmed that the primogeniture rule still holds. It is isn’t easy to resist the norms and make an alternate choice.

Similarly, it can be a difficult choice for family business leaders to skip a generation or select a non-family member as a successor if they are not confident that their next generation family members have the capabilities or passion to drive the business forward.

Efforts to engage NextGen family members are becoming increasingly diverse. From the family’s role in managing the core business, to the potential ownership of company shares, membership on the board and active roles in the family’s philanthropic projects are all meaningful considerations for choosing a successor. They may be require an entirely new framework for defining family business succession and the selection of future successors.

“

In the ‘old days’, the successor got a tap on the shoulder. Today’s generation, and the next, won’t buy into that. If upcoming generations are impressed by our family businesses, if they see a role where they can have an impact, and get personal satisfaction and enjoyment from the work we do, THEN they will be able to see themselves playing a role in its future. The approach for getting them to that destination won’t be a tap on the shoulder.

”

Mr. George Vestey

CEO

Vestey Holdings, United Kingdom

- Leaders who continue to be passionate about their work in the family business, often aren't actively making retirement plans.
- Family business leaders whose primary objective is to enjoy life and achieve financial security for the family are more likely to retire from their business completely and may even consider selling the business outright if it provides the family with the financial support they may need.
- Millennials may plan to retire much earlier than previous generations if they perceive that their work in the family business is stressful or is making them miss out on life.

Deciding when to pass the baton

決定交棒的時間點

報告發現53%的家族企業領導人沒有正式的退休計畫，讓潛在的繼任者及家族企業的未來充滿了不確定性。從另一方面來看，擁有明確退休計畫的家族企業領導人，其主要目標是在享受人生及獲得讓他可以完全從家族企業退休的財務保障，甚至會思考將企業直接售出，這與傳統家族企業領導人思維有著鮮明的對比。其中，我們從報告中也觀察到千禧世代普遍希望可以在50歲前退休，因此提早進行傳承接班安排將顯得更為重要。

The succession plan is in place. How then do family leaders decide when it's the right time to retire fully – or partially – or to assume a new role in the family business?

It was somewhat surprising to learn that 53 percent of the family business leaders in the study do not have a formal retirement plan, making the path uncertain for their potential successors and for the future of the family business.

For those who do have a retirement plan, the research shows that family business leaders whose primary objective is to enjoy life and achieve financial security for the family plan to retire fully from business management. Some even consider selling their businesses outright.² This insight is surprising, because it is in stark contrast to the traditional thinking that family business founders rarely leave their businesses because they derive so much fulfillment and personal identity from it.

From the same research, leaders who continue to be passionate about their work, rarely think of retirement, and look for alternative ways to stay involved in the family business. Some don't have a planned retirement age at all, or they remain partially involved in the business through board membership or an advisory role.

Looking down the road at the retirement plans of millennial leaders, a different picture of retirement may be revealed. NextGen business leaders are highly educated and they're motivated to deliver, however, they are not likely going to lead in the same way as their predecessors. They are more focused on achieving work/life balance, for one thing, and they plan to retire prior to their 50th birthday – not their 70th, 80th or 90th.

When considering the future leadership of the family business, understanding the likely timespan for this next generation of leaders will be as important as their needs and expectations. If Millennial leaders are planning to retire much earlier than those before them, early succession planning will become even more critical. 🧑🏠

Footnotes:

1 Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

2 Akhter, N., Sieger, P., & Chirico, F. (2016). If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 371-394.



家族
時事
瞭望



KPMG家族辦公室主持會計師陳振乾 永續經營...做好三件事

陳振乾家族辦公室主持會計師結合輔導過的家族企業傳承經驗與《基業長青》一書的精要，指出企業要能走得長遠，需要有三要件，即：長遠的觀點、核心價值、與時俱進的核心能力，他進一步表示百年老店通常有一位具有卓越眼光與寬闊胸襟的領導者，才能在交棒後，帶領公司持續成長。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2020.11.18

上市櫃去家族化 成趨勢

台灣董事學會日前發表了《2020華人家族企業關鍵報告》，指出台灣上市櫃企業中家族企業占了七成，近年占比有減少的趨勢，台灣董事學會發起人蔡鴻青表示，基於經營困難或傳承問題，導致台灣上市櫃公司出現「去家族化」的跡象，尤其以近兩年最為明顯，每年約有1.5%的家族企業將持股降低、轉交給外人；另，因台灣上市櫃企業的高配息率，也造就了「大家族、小企業」的現象。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2020.11.18



9成家族希望子女接班卻困難重重...台灣企業必學的一堂課！百年老店走向百年企業

行政院副院長沈榮津表示，台灣50歲以上的中小企業主約占54%，60歲以上的則是17%，其中有74%的企業主希望在10年內完成交棒，顯示傳承接班議題已深受重視，然而傳承交棒的過程也是企業創新轉型的契機，若接班人能在未來的產業環境與市場競爭中帶領企業加速轉型，將有助於企業的永續經營。另外，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師陳振乾進一步分享9成的家族企業主仍希望交棒給子女，然而有時卻因子女的接班意願不高，或家族成員眾多意見分歧牽動股權爭議等因素，導致企業的傳承之路充滿了隱憂。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自財訊雜誌 | 2020.11.5

葉銀華 / 大同經營權變天的啟示

針對近期多家公司經營權更迭，交通大學財務金融研究所教授葉銀華表示，這些經營權遭受入侵的公司，其共通特點是公司派持股或所能控制的股權過低，也有家族與創始團隊的紛爭，導致與市場派結合進而劍指經營權的狀況，此外，通常還具有掌握可觀土地資產、擁有一定的現金流量但長期經營績效不彰或股價被低估、以及負債比率低等特點，建議公司派要掌握足夠的股權、建立可傳承至下一代的友好股東關係、管理團隊的經營績效能讓股價反應實際價格，才能避免經營權之爭。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2020.10.31

三星李在鎔接班 三大挑戰

三星電子會長李健熙於日前辭世，其長子李在鎔將擔任三星集團的新領導人，然而他的接班之路有三大障礙有待克服，一是該如何繼承父親的股權與相關稅務問題的處理、二是如何避免和手足發生遺產繼承的紛爭，第三則是因其自身的訴訟官司可能有再度入獄的風險。此外，南韓政府也對其施壓，要求三星改變治理的架構，而近年他也推出了多項精簡集團組織與事業組合的「新三星」變革，試圖為三星開創新路。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2020.10.26

台灣企業出現斷層、平均壽命僅7年，如何學習三星的「交棒哲學」？施振榮：不能只想賺錢

宏碁集團創辦人施振榮表示，一般企業以營利為最終目的，缺少了企業使命、願景以及創造價值的能力，在企業發展過程中若遇挑戰而無法適時轉型，則會被快速淘汰，勢難成就企業百年光景。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自數位時代雜誌 | 2020.10.26

最低稅負修法 專家：家族企業股權調整迫在眉睫

針對財政部「所得稅額基本條例」修正草案將於明年一月上路，KPMG安侯建業吳能吉會計師提醒，家族企業應把握時間進行股權調整及傳承規劃，以免日後調整股權時，將可能衍生高額稅負的問題。

[▶ 閱讀全文](#)

本文摘錄自中央社 | 2020.10.19

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
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 endeavor 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 global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

LINE@生活圈

立即加入，一手掌握
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan