



# KPMG 家族辦公室 季刊

2021年春季號 | No.13

時事觀察

衝破玻璃天花板：家族企業女力向前

智慧傳承

家族傳承 即刻轉型（二）

善用私募基金 家族企業轉型再造

家族稅務

投保前停看聽！徹底了解投資型保單  
稅務議題，讓財富傳承更順利

企業永續大不同

家族企業與永續發展

家族故事精選

駕馭危機的典範 – 愛馬仕家族



# KPMG 家族辦公室

2021年春季號 | No.13

---

## 主編的話

## 時事觀察

- 4 衝破玻璃天花板：家族企業女力向前

## 智慧傳承

- 8 家族傳承 即刻轉型 (二)
- 14 善用私募基金 家族企業轉型再造

## 專家專欄

- 17 家族稅務 | 投保前停看聽！徹底了解投資型保單稅務議題，讓財富傳承更順利
- 20 財富傳承 | 保險實質課稅在保險受益人與繼承人不同人時的衝擊
- 23 家族法律面對面 | 繼承 (一)：繼承規定概述
- 25 企業永續大不同 | 家族企業與永續發展
- 27 新策略·新思維 | 強化第三循環

## 家族故事精選

- 30 駕馭危機的典範 – 愛馬仕家族

## 國際觀點分享

- 35 Creating value through good governance

## 家族時事瞭望

## 服務團隊



# 主編的話



許多的二代回到家族企業，最初也許都不是自願回去的，因為他們從小受到很好的教育，或是在外已有好的發展，可能有自己喜歡、想要開展的夢想，但往往囿於現實或親情的考量，使得他們不得不選擇回家族企業工作。也許有些人會覺得很煩，一直找不到自己在家族企業的定位，像是被困住的靈魂。

最近，在皮克斯新的動畫電影《靈魂急轉彎Soul》中有一段爵士女伶分享給主角喬的故事：「小魚想找到夢中的大海，途中遇見了一隻老魚。老魚說這就是大海啊！小魚卻說：『這只是水，我要的是大海！』」有些二代就像是小魚，一直夢想要做大事、成大就，達到他們想要的目標，但卻忽略了其實自己已在嚮往的大海裏。為什麼會這樣呢？我認為，是因為他們缺乏了「熱情」，只能像那隻小魚一樣，每天認命地一直游、一直游。

「擁有『熱情』，你就能夠在家族事業中找到自己喜歡、能作的事，慢慢地形成一種對家族企業的認同及使命感。」這是台中精機黃怡穎特助在去（2020）年家族辦公室活動中分享給大家的；「隨時擁有用不完的『熱情』，你就能夠保持衝勁，並且隨時抱持感恩的心，具備願意為公司付出的使命感，帶領一群人往前走。」這也是明昌國際的張庭維董事長告訴我們的。而在同場中，丸莊醬油的莊偉中副總經理更讓與會者了解，基於那份對醬油事業的熱情，能夠讓他勇於領導創新，即使遭遇阻礙，也要想辦法克服、達成目標，一點一滴地協助這個百年的家族企業脫胎換骨。

這三位原本都可能在家族事業以外發展出大好前景的人，卻都在親情的呼喚下回到家族企業，但他們並沒有因此把自己困住，在堅守家族的初心及核心價值下，協助家族企業翻轉再造。轉型的故事，本期季刊有作摘錄。

KPMG全球最近針對「女性領導力」這個議題，發表了一系列的文章，觀察在現代化的商業及經濟環境下，

女性的角色越來越受到重視，但卻始終存在所謂的玻璃天花板（Glass Ceiling）；這種現象在家族企業裏亦如是。根據2019年畢馬威（KPMG）和STEP項目全球聯盟（STEP Project Global Consortium）所發布的全球家族企業調查結果發現，目前僅有18%的家族企業領導人是女性；但KPMG的調查中，同時也發現到許多新一代的女性正從不同的面向發揮其在家族企業中的作用及影響力，有的甚至能夠在偏重男性環境的行業中，拚出自己的一片天；同樣地，一如前述，我們的觀察是，如果沒有具備熱情，女性只有認命地被定位在傳統的家族照顧功能，而無法進一步尋找出自己在家族企業的角色及定位，努力地衝破玻璃天花板限制的。本期季刊有專文報導。

ESG（環境、社會、公司治理）近來在全球掀起新浪潮，這前所未有的挑戰關乎著企業能否永續經營；其實也是在談家族企業能否永續傳承時，不可避免的課題。但由於它的概念往往予人有高大尚的感覺，其中出現的各種新名詞多、又難懂，似乎與企業日常營運太遙遠，同時又讓人有種作ESG會很花錢，只有規模大的企業才需要重視ESG的感覺，因此，在談家族企業傳承時，往往不太被重視，但它真的那麼抽象而不可及嗎？本期丸莊的莊副總經理分享他們為何致力黑豆契作的理念，即使導致成本增加，但卻能達到友善台灣農地的目的，讓丸莊的企業社會責任能夠發揮，這也是他們家族經營的初心。重視ESG，能夠讓家族價值與企業價值結合，真正發揮家族企業永續傳承的效益。從本期季刊開始，我們將新闢「企業永續大不同」的專欄，希望藉由簡單易懂的文字搭配時事案例，來帶領家族企業了解ESG與家族企業永續發展的真正意涵及運用。



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



# 衝破玻璃天花板： 家族企業女力向前

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



3月8日是國際婦女節，看好女性崛起的「她經濟」，各知名品牌商家紛紛利用這個節日祭出各種各樣的促銷優惠專案，更創造出所謂的女王節、女神節，來吸引女性大肆購物，慰勞自己。事實上，國際婦女節真正要慶祝的是，婦女在經濟、政治和社會等領域做出的重要貢獻，其意義應該是在強調「重視性別平權、維護女性權益」；像是今年，在2020年COVID-19疫情的衝擊下，聯合國就特別將「女性領導者：在新冠肺炎疫情的世界中實現平等的未來」選作了2021年國際婦女節的主題，以慶祝女性對落實兩性更平等的未來與促進全球從 COVID-19 疫情復原所作的偉大貢獻。<sup>註1</sup>



## 家族企業的玻璃天花板

在現代化的商業及經濟環境下，女性的角色越來越受到重視，在世界各國也可以看到有一些擁有不凡魅力的女性領導人或政治人物，像是近來，超微（AMD）執行長蘇姿丰（Lisa Su）帶領企業谷底翻身，股價6年漲了30倍，公司市值更突破千億美元，她本人更榮登全球最高薪資執行長，也被《Fortune》評為全球最有影響力的50名女性之一，一舉打破了外界對科技產業是男性天下的既定玻璃天花板（Glass Ceiling）限制。

但許多女性往往由於需要在工作與家庭間尋求平衡，也常因家庭因素需放棄與妥協，因此，在各行各業，始終存在著所謂的玻璃天花板現象，對許多女性來說，包括創業、晉升，或是欲通往領導力之路，有時仍可能會是一條曲折的漫漫長路。

這種現象，對於家族企業的女性成員來說是很常見的。由於傳統的家族企業一般還是以長子或是兒子繼承為主，相較於男性在家族企業中著重對「企業」面向的角色，女性則比較偏重在對於「家族」面向的關注。2019年畢馬威（KPMG）和STEP項目全球聯

盟 (STEP Project Global Consortium) 曾經針對全球 1,800 多名的家族企業領導人之間進行了一項全球家族企業調查，結果發現，目前僅有 18% 的家族企業領導人是女性，而在其中，歐洲和中亞的家族企業女性 CEO 的比例最高，為 43%，其次是拉丁美洲和加勒比的 25%，以及亞太地區的 20%，而北美地區 (7%)、中東和非洲 (5%) 則為最低。

由這項調查看出，在全球家族企業中，以男性作為領導人的比重仍然較大，也就是說，「玻璃天花板」的問題顯然是長期存在的。不僅如此，女性若想在較偏重男性色彩的行業中 (例如機械、製造業等等) 出人頭地，是更加困難的，因為這些由男性主導的行業通常可能比其他行業具有較多的性別偏見，因此，若是由她們來擔任這些企業的領導者，其能力可能未必會得到很好的認可，即使是家族成員也是一樣。

但在 KPMG 2019 年的《全球家族企業調查》中，同時也針對了選定的家族企業男女領導者進行深入採訪，發現到許多新一代的女性正從不同的面向發揮其在家族企業中的作用及影響力，有的甚至能夠在偏重男性環境的行業中，拚出自己的一片天。這份調查係同時研究在不同世代的結構變化下，家族企業發展的議題；在此之中也發現到，女性在家族中的角色正隨著不同世代的演進而逐漸在衝破玻璃天花板的限制！



## 衝破限制 找到定位

一般來說，女性具有忠誠、關心、對他人需求的敏感度較高及具同理心等特質，是能夠穩定家族、解決問題及衝突的重要力量，並且她們也擁有協助延續家族價值觀和珍貴資產 (legacy) 的能力。但由於某些國家或地區所存在的社會偏見與文化或家族傳統，使得女性儘管在家族中對於建立和諧和延續家族珍貴的資產扮演著重要的角色，但這種類似像「首席情感官」(chief emotional officer) 的角色，卻常常不被重視。

其實，現代女性除了先天體質上的差異外，其他在學經歷表現及各方面的能力往往不比男性遜色，而且女性經常需要面臨工作和家庭之間相互衝突的優先事項的考量，有必要在其間發揮多重作用，並進行微妙的平衡。因此，基於這些特質，若以女性來擔任領導人，能夠具備同時處理許多事物、調解衝突、凝聚共識的能力，發揮韌性；另外，依 KPMG 的調查，在家族企業中，

女性的 CEO 相對於男性的 CEO 在處理事務上也比較不專制；而女性領導人由於較為細膩，能夠專注於細節微調的技巧，又不致失掉全局。所以，家族企業為了長遠可持續發展的思考，應該要跳脫重男輕女的觀念，減少偏見，讓男女都有平等在家族企業發展的機會。

在台灣，我們現在已經看到有許多來自家族的優秀女性企業家領導人，例如誠品集團董事長吳旻潔、寶成集團執行長蔡佩君，以及裕隆集團的嚴陳莉蓮等，無論是被動或主動接班，她們都一肩扛起了龐大的家業，展現出不凡的女力；而我們在季刊中，也曾經介紹過有好幾位優秀的女性家族成員，無論接班與否，都努力以不同的型式來證明自己在家族企業的定位，例如宏亞食品的張云綺董事長、台中精機的黃怡穎特助，以及福盈科技莊詩蘋副董事長等。

事實上，除了以高階經營者或經理人階層的角色來參與公司的經營管理決策外，家族的女性也可以從不同的面向找到她們在家族企業的定位，例如：

### 1 協助家族企業品牌的建立

女性天生比男性敏感、細膩以及善溝通的特質，對於品牌的建構上可轉為她們的競爭優勢，因為「敏感」可以了解客戶需求；「細膩」有助於使她們注重細節；「善溝通」則可以讓她們跟外界清楚地表達她們要傳達的內容，讓她們成為家族企業最佳的代言人。

### 2 參與企業社會責任活動

許多的家族企業往往予人是財團或有錢人的印象，可透過女性以柔軟的力量及形象來實際參與公益、傳承家族的精神，並帶動及鼓勵家族成員多多從事公益活動，能夠扭轉家族企業的負面社會形象，維繫企業主家族本身的品牌；另外，參與公益可協助家族建制及維持與社會關係的網絡，使家族企業能獲得更多社會的認同及支持。現在在許多家族企業所成立的基金會中，我們就常常看到一些家族成員像是董娘、女兒或是媳婦等女性成員角色的投入，例如：富邦文教基金會的執行董事陳藹玲、中租青年展望基金會的執行長辜周靖華等，她們雖未必能夠在家族的核心事業中貢獻，但卻能在從事慈善公益事業中，連結起家族與社會。

## 3 自行創業

延續家族的榮光，並不是只有家族企業這個平台才能達成的，有一些家族的成員，也會透過自行創業有成，來延續家族聲名，例如：台塑集團創辦人王永慶的女兒——宏達國際電子創辦人王雪紅。而女性創業的貢獻是不容小覷的，根據萬事達卡針對2020年全球的中小企業調查發現，全球只有三分之一的中小企業為女性擁有，但平均1美元的投資資本，女性新創能夠締造78美分的回收產值，而男性新創則只有31美分；女性足足比男性還要高了6成。<sup>註2</sup>



## 擁抱差異 機會平等

家族企業中女性的力量已經愈來愈不容忽視了，女性的角色及責任已不能再侷限著重在生育及教養等家族面向，是應再重新被定義。在一個強調需要凝聚力、包容力以及促進和諧的家族企業中，建立出性別平等的環境，讓每一個家族成員不論男女，都能得到公平的對待、不被歧視的環境是很重要的，而這條路，不是單純靠抗爭就能得來的，男女家族成員之間都必須學習擁抱差異，讓每個人都有機會可以在家族企業中貢獻他／她們的才能、知識和技能，才能夠協助家族企業邁向永續！

## 【附註】

1. [婦女節談女性領導者](#)
2. [台灣女不容小覷 中小企業主近4成為女性高於全球平均](#)

## 閱讀更多KPMG相關文章

1. [The power of women in family business](#)
2. [Stepping on the accelerator](#)
3. [Breaking glass ceilings](#)
4. [STEP 2019 Global Family Business survey](#)



智慧  
傳承



# 家族傳承 即刻轉型 (二)

文 / 汪欣寧

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



許多家族企業在面臨傳承之際，都試圖透過轉型來再創家族企業的價值，達到繼續經營的目的；KPMG安侯建業家族辦公室在2020年底舉辦了三場的創新轉型研討會，邀請已接班或接班中的二代分享企業轉型的經驗。每一個轉型的歷程，有失敗、有成功，所遇到種種的挑戰都是值得參考的珍貴例子，延續上期的季刊，我們再將在台中場的各場精彩故事，摘錄成重點，分享給讀者。

## 面對挑戰 保持初心



莊偉中  
副總經理  
丸莊醬油

丸莊醬油是台灣一家歷史悠久的百年醬油品牌，它發跡於台灣傳統醬油的故鄉－雲林縣西螺鎮，於1909年創立，至今已112年。丸莊從第一代創始人莊清臨先生開始，目前由第三代莊英堯擔任董事長，老企業無可避免會面臨時代的諸多挑戰，在第四代莊偉中副總經理及其堂哥莊偉民投入家族企業後，他們開始以創立觀光工廠、積極打入網路商城、設立專賣店，甚至與外商合資30億元進軍國際市場的方式，企圖重塑丸莊這個品牌，讓家族企業的生命能夠延續。

莊偉中副總經理在2004年的時候從國外回到台灣，加入家族工作。他原本在波士頓大學唸企管研究所，2003年畢業之際，原任董事長的二伯莊英烈突然因腦溢血離世，其父莊英堯轉任董事長，當時的莊偉中已經應徵上日本松下電子，談好未來要去負責中國半導體市場，但在父親的明示暗示下，有感於家族責任，「我就想說不然回台灣陪他半年好了，半年之後我再做自己的事情，結果誰知一路到現在，一下子就是十多年了。」他說。

## 》 從行銷面著手 老店新改造

剛開始的時候千頭萬緒，不知道要從何開始，但此後的十多年，公司所作的一些轉型發展工作，莊偉中都在其中扮演了關鍵的角色。像是剛回到公司時，莊偉中發現，像丸莊這種傳統的企業，是沒有行銷部門的，過去丸莊這個百年老店的品牌，從頭到尾都只是靠口碑去做起來的；但面對現代商業環境的衝擊，他思考，該如何把丸莊這個老品牌重新擦亮起來呢？

首先，他們從產品的包裝、設計開始，繼而去作通路、開直營門市，走網路商城，讓原本只是西螺伴手禮的丸莊醬油，賣進百貨公司，躍升為台灣知名醬油品牌。

另外，2013年，新加坡商豐益國際的子公司「益海嘉里投資」來台灣尋找醬油廠合作，想補足旗下「金龍魚」品牌沒有醬油產品的缺口；豐益國際創辦人是馬來西亞首富郭鶴年，為全球第4大農產品原物料商，旗下「金龍魚」是中國最大的食用油品牌，除此之外，他們的產品還有米、麵，主要做一些民生物資，市占率達40%。他們看遍各大廠，試過各大醬油風味，最後選擇了丸莊。2017年雙方成立合資公司「丸莊金龍魚」，股權各半，由莊偉中的父親莊英堯擔任董事長，益海嘉里投資方出任總經理，此項合作，更讓丸莊有機會前進中國，設廠量產。

莊偉中認為，做品牌，不能只有靠單一項產品，因此，他們還作了乾拌麵、與鎮瀾宮合作作媽祖平安醬油、攜手霹靂布袋戲推出符合布袋戲霹靂英雄個性與特性的「素還真醬油」。

## 》 堅持理念 維持初心

而在傳承百年的理念堅持與祖訓下，丸莊希望選用品質穩定又好，還能溯源讓人安心的黑豆，製造「對得起自己良心」的醬油，因此放棄供貨穩定，但無法溯源的中國黑豆，展開與台灣在地農家契作黑豆的轉型計畫。但剛開始農民沒種過黑豆，寧可去種別的比較好賺的作物，另外，農民也有成本的考量，他們還得拜託農民去作，用比台灣美國進口價高近2倍的價格來收購契作

黑豆。這項黑豆契作的計畫，使得丸莊每年的成本大增，但莊偉中指出，這樣不僅使得丸莊的醬油是採用單一品種的豆種來釀造，能夠確保品質的穩定，作出品質好、穩定性高、風味佳的醬油；同時，黑豆契作也能達到友善台灣農地的目的，發揮丸莊的企業社會責任，因此，即使成本增加，他們還是義無反顧，「這就是丸莊始終如一的『初心』」；但也是一條不歸路，一旦做下去就沒辦法再回去了！」莊偉中強調。

我們常聽到許多的二代回家族企業想要推動轉型計畫，往往遇到最大的困難就是遭受上一代「拒絕」的問題，而使得計畫推行遭受阻礙。莊偉中不否認在丸莊也會有遇到這樣的狀況，但他提到，面對不同的人要用不同的方式來作溝通，重點是在「尊重」，讓上一代感受到自己的誠心；同時，他也強調，下一代在推動自己的計畫時，也要清楚自己的定位，如果認為是正確的方向，就要有所堅持，用尊重的態度去說服上一代，如此自己的計畫才有可能被上一代接受。

## 企業轉型 觀念翻轉



黃怡穎  
董事長特助  
台中精機

我們在2019年的夏季號季刊中曾經專訪過台中精機的黃怡穎特助，對於這位黑手的女兒，如何學習在以男性技術為主的工具機行業中，找到自己在家族企業的定位，協助家族企業從品牌開始轉型、改革獎金制度、到進行內部溝通計畫、強化企業文化價值印象深刻，因此，我們也特別邀請她參加台中場的創新轉型學院，分享台中精機的轉型經驗。

### 》 創新轉型 觀念上的翻轉

黃怡穎認為，所謂的「企業轉型」，不論是從企業的結構面、或是整個營運的模式，甚至是員工觀念根本性的改變、企業文化及價值觀的改變等，都是一種轉型，而她自己進入台中精機多年來，除了企業本身營運制度面的轉型外，本身也參與推動了許多企業內部有關於「人員」及「精神文化」方面的轉型。

黃怡穎提到她在推動企業創新轉型上曾遭遇過很多的「觀念上」的碰撞跟衝擊，例如她想做品牌創新，但在過程中，由於品牌的效益並不是一兩年就可以看得出來的，因此常常會有「做品牌很花錢」的聲音出現，一些比較資深的幹部也會認為：「你幹嘛要花錢做這件事情？你不做品牌，機台不是也賣得好好的嗎？」或者是在品牌國際化的部分，有人可能也會覺得「我們以前都是這樣賣啊，以前的方法都賣得動，為什麼現在你們進來要去做一些看起來很花錢的事情，這樣會比較好嗎？」的質疑。

她認為，一旦公司決定要轉型，在整個組織、人員的心態跟觀念上都有可能需要跟著做調整，才能夠成功；同時，她也強調「轉型這件事情，領導者很重要！一開始大家都會害怕改變，但如果是由董事長或高階的主管來領導，轉型這件事才會比較容易成功！」

再像是過去由於公司比較保守跟傳統，所以高階主管跟董事長的溝通常有報喜不報憂選擇性報告的狀況發生；為此，黃怡穎開始推動在企業內部建立正式的溝通機制，使溝通能夠更加透明化、扁平化，像是「員工下午茶會」、「精機寶寶信箱」等，讓員工有管道可以抒發己見，也促使大家願意去傾聽分享，透過這些方式，她也慢慢地發現到，企業文化產生了一些質變。

另外，像是台中精機這樣的老公司，許多員工大概都有20年以上的資歷，有時候大家難免會有些怠惰的心態，影響工作的表現。因此，她也積極推動公司成為一個學習性 / 成長型的組織，例如：特別成立導師團，由一些退休的、對於公司的認同感、企業價值跟核心價值都非常了解的老師傅組成，透過他們來教導新人，除了在理論與操作上作結合，也希望新人進入公司能更容易上手。另外，他們也會舉辦像讀書會分享、名人講座等，希望經由這些活動來刺激大家念書。

2020年因為疫情的關係，許多同仁不能夠出國也比較不用出差，因此台中精機推動了「SWS文化」；第一個S就是Keep smiling，希望大家第一個是能先微笑，這樣大家在做甚麼事情的時候就是很歡喜，然後是很甘願做的。W的部分就是Finding why，黃怡穎指出，在企業當中大家常常一遇到問題，會想要快速解決，但有時候可能只是救火，卻沒有辦法治標，所以會希望大家要去學習能夠追根究柢，找出真正問題發生的原因去解決它。第三個S則是Like sharing，過去有些老師傅會想把一些技術暗藏起來不跟新人說，所以會希望大家透過樂於分享的概念讓公司的文化能夠更和諧。

## » 二代接班 找到熱情及定位

許多的二代回到家族企業，最初可能並不是自願回去的，有時會覺得很煩，黃怡穎分享自己的經驗認為，要先有一個認知，就是「必須要回去！」像她自己，在回家族企業服務之前，雖然有過掙扎，但「我知道總有一天我一定會回到家族企業的！」有了這個認知後，便開始在工作中找出自己喜歡、能作的事，慢慢地形成一種對家族企業的認同及使命感。在台中精機擔任董事長特助多年，對黃怡穎來說，一路走來，藉由品牌、活動、到獎金及人事制度的革新到協助內部轉型、形塑企業文化，她已把家族企業的核心價值：「真誠、務實」一點一滴地具體落實在自己實際的公司管理當中。她以創辦人，也就是她的祖父過去常告誡家族成員的話分享：「膽識、謙卑跟素養」，對於每個二代都非常重要，如果有這樣的認同，在回到企業後，你就會更有熱情在家族企業裏工作！



## 用熱情、感恩、使命感與願景 帶領企業向前走



張庭維  
董事長  
明昌國際

1976年創立於台中大甲區鄰近外埔區的明昌國際，原本以生產鋼製辦公傢俱為主，1981年轉型生產DIY工具箱，目前擁有兩大自有品牌：BOXO（五金工具箱）及Bailida（醫療設備工具箱），發展迄今已是台灣工具箱的龍頭公司。2020年接任董事長的張庭維，是於2002年加入明昌。

### 》 與專業經理人共治 虛實整合

那年，他的父親同時也是創辦人的張秋龍，確定讓公司走向專業經理人的組織；當時明昌的總經理，不是家族成員，而是由專業經理人畢美桂擔任，一路走來，她帶領著公司突破經營的瓶頸，讓公司邁向十倍的成長；她在2020年也卸任了（現任明昌的董事），把棒子繼續再交給另一位更年輕的專業經理人。張庭維指出，18年前，明昌就確認了要走向一個專業經理人的組織，也希望明昌可以變為一個人才的養成平台，多年來培養出三位得過國家級傑出經理人獎的專業經理人（包括畢美桂董事），同時，一直以能夠持續培養出國家級傑出經理人的目標來培育人才。

家族企業在發展的過程中，除非能永遠維持很小的規模，家族的人才就可以承擔，如果家族企業要擴大規模的話，問題不見得是資本不足，更多的可能是人才不足的問題，都可能走到需要引入非家族人才來作為活水；像是經營權的模式，就必須思考朝向與專業經理人共治的模式；但相較於家族看重長期目標，專業經理人向來予人只重短期績效的印象，同時由於董事長可能身兼大股東的身分，因此對於總經理的各項經營管理，還是習慣發號施令、插手作主，致使這可能會在企業高層經理人之間釀成衝突和角色混淆。因此，該如何與專業經理人共治合作，共創雙贏，成為企業在經營管理轉型上一大問題。

張庭維分享，在明昌的企業經營裏很重視八個構面，包括策略、組織、制度、溝通網路、企業文化、外部形象、社會公益及英雄表揚，而這八個構面基本上，董事長跟總經理是分工的。基本上，策略、組織、制度、溝通網路這四項比較硬、比較實際的部分，是由公司總經理在負責，而董事長則負責企業文化、外部形象、社會公益及英雄表揚等。

他提到，很多企業通常沒辦法分得清楚總經理跟董事長的責任，但他則跟總經理講的很明白，董事長「務虛」，總經理則「務實」，總經理解決眼下公司所有的制度面問題、組織面所有的問題，而董事長就該看遠一點點，看公司五年、十年的轉型跟挑戰，也包括怎樣運用外部資源、怎麼把公司的文化導入，所以董事長跟總經理的一致目標就叫「虛實整合」，有人看虛、有人看實。只看虛的公司很像沙雕一下子就倒了，但如果是純看務實的公司，它也會沒有方向、沒有目標，不知道企業未來要往哪邊去，因為它每天都只在想如何解決眼前的問題而已，「一個健康的公司應該虛實都要有人來負責！」他強調。

### 》 彼此互動認同 內部融合

除了家族與專業經理人的共治問題外，組織內部如何融合、彼此認同，也是一個問題。張庭維提到，明昌在畢美桂交棒以後，新的總經理其實是空降的，他進來之後在公司也做了許多的變革，因為公司還得繼續成長，因此，也包括需要找其他的經理人進到公司。但過程中，不可否認地，他們也發現新舊融合是內部最大的問題，「這中間我們做了很多努力，談溝通、談融合，但是，人跟人之間如果沒有足夠的互動，沒有共同的回憶，講再多都是騙人的！」他說。

因此，2020年，他們特別安排了一個共識營，透過團隊的實作，讓許多本來不熟的幹部，透過活動、透過實作，大家感覺像出去玩但又共同學習，很多人慢慢打開他們的心房。他分享，晚上他們跟大家打了一場枕頭戰，之後一起做冥想，回想進公司的初衷是甚麼？遇到了甚麼問題？「很多人，透過這個冥想，把很多秘密跟小故事，有些甚至是老婆都不知道的事，在這當中他全部都講出來了。」張庭維笑說。

他認為，當你的同事願意跟你分享他不為人知的一面的時候，代表他信賴你了，就比較像是一個團隊了，否則作再多的溝通課程，人心若不打開，溝通課程通通沒有用。當然這只是第一步，溝通跟團隊的team building才剛開始，更關鍵是怎麼樣把這種情感、默契繼續延續下去。張庭維強調，明昌非常重視人才的培養，每年會投入很大的成本在這一塊的經營，除了共識營，也包括讀書會、不同模組的教育訓練、與學校合作的「Mini EMBA專班」，找接班的二代來作分享等等，讓大家共同學習、共同進步、一起改變。他也相信，付出的這些成本，學到的所有知識最終都會回到人身上，而這些人，才是決定這個公司能夠走多遠的關鍵。

## » 熱情、感恩、使命感與願景

身為一位成功接棒的二代，在這之前，原本大學畢業後準備赴美讀MBA，卻在父親趁著開學前的假期召他回台幫忙，沒想到這一待就是18個年頭。他把自己一

路走來的接班歷程分享給許多二代們：首先要隨時有用不完的「熱情」，因為我們年輕、有衝勁，應該常問自己，我們對公司的熱情夠不夠？第二是「隨時抱著感恩的心」，既然有機會讓你決定一家公司的好與壞，你有能力、有資源，可以決定很多人過得好不好，就應該要懷抱著一個感恩的心去努力；第三要「有創意不怕失敗」，因為成功跟失敗往往住隔壁，失敗完之後成功就要來了；第四要有「使命感」。他舉例，2008年明昌大陸廠經營上曾遇到很大的困難，公司虧損加大，張庭維下詔罪己地在石頭上跪了兩個小時，一級幹部就在後面陪著他站了兩個小時。神奇的是，這驚天一跪，09年開始，大陸廠開始反轉，09、10、11三年的時間，過去之前的虧損就全部賺回來了。並沒有人要求，為什麼他願意去跪呢？他認為，就是因為他覺得自己對公司有份使命感，公司的好或不好決定都在他，所以若能為公司做甚麼事情他都願意付出。第五，要有「願景」，要思考的是，若你未來接班了之後，為什麼有一群人要跟著你走？你知不知道要把大家帶到哪裡去？你有沒有辦法讓大家知道身為接班的你，是有辦法把大家帶向更好。

最後他強調，「掌握人生關鍵的不是基因，而是我們的信念！」要把棋做成功、把自己的人生過的精彩，關鍵不是你是誰的小孩，而是你想要過甚麼生活，你想要怎樣把公司帶的更成功，這個信念是很重要的！👥



# 善用私募基金 家族企業轉型再造

文 / 林妍伶

KPMG安侯建業

家族辦公室主任

landylin@kpmg.com.tw

家族企業的經營，常因產業劇變、內部人才缺乏等因素，而面臨是否要繼續走下去的抉擇，此時的掌權者須思考的家族與企業傳承問題，不外乎家業究竟是要繼續傳給下一代進行創新轉型？或是改由他人經營的話，會不會發展得更好？其實，若能善加運用如私募基金或併購等外部策略投資人的力量，讓家族資源重新分配，有時候反而能幫助企業獲得轉型升級的動能，並藉此將家族企業交由專業經理人管理經營，以逐步實現「成功不必在我」的家族退出目標，家族也可藉機華麗轉身，尋求其他的發展機會，實現家族與企業價值永續的願景。

2017年受日本東京Advantage Partners ( AP ) 私募基金邀請，出任上品王食品股份有限公司 ( 石安牧場，以下簡稱「上品王」 ) 董事暨執行長一職的梁旭暉博士在KPMG安侯建業於去 ( 2020 ) 年11月10日舉辦的「家族企業傳承新思維」論壇中，就分享了私募基金投入一家傳統雞蛋廠家族事業的實例，藉此說明如何善用私募基金之力，來有效達成家族企業再造、轉型再成長的目標。



## 借重私募基金 解決人才短缺、數位落差

石安牧場是謝家三兄弟於1976年所創辦的，2002年成立上品王食品公司朝企業化經營邁進，經過45年的耕耘，上品王已成為各大通路雞蛋品牌與蛋類加工品的指標，提到創辦人之一的謝家大哥會找上私募基金的起心動念，梁旭暉博士說，雖然79歲的謝大哥身體仍硬朗，但有感於年歲漸長、精力有限，為了讓胼手胝足辛苦創立的上品王可以永續傳承，因此想藉由私募基金來協助上品王進行事業的轉型及經營。

為何上品王會選擇捨棄IPO而直接與私募基金合作呢？梁博士解釋，主要是因為創辦人考量到上品王是家族企業，對於企業化的系統與經營，實非他們所擅長的，所以若採IPO的話，時間可能會拖的很長；第二是企業內部的人才不足，以往只有創辦人的兩個弟弟、兒女及姪子在公司裡面幫忙，缺乏專業經理人的協助；第三則是謝大哥45年來篳路藍縷、披星戴月地把公司經營到一定的規模，很希望公司能永續經營下去；第四則是數位化的落差，在私募基金接管之前，上品王沒有ERP，沒有比較有系統的財務報表以及系統化的資料庫，因此，希望藉重私募基金的資源與力量來提升上品王，以迎戰與日俱增的競爭環境。



## 改善企業體質 串聯跨國資源 朝國際化邁進

在畢馬威財務諮詢顧問（股）公司的協助下，梁博士所屬的AP私募基金遂成為上品王的第一大股東，創辦家族則為第二大股東。為了改善企業的體質，私募基金開始進行了幾項改造工程。

首先是任命了一位CFO，以改善上品王的財務體質，再加上因其原有的生產體系是屬於台灣中小企業過去較傳統、靠人工的做法，因此也聘任一位營運長（COO）進行自動化與數位化系統的建置工作，進行營運體質強化的工程。

此外，私募基金也幫上品王串聯起其背後龐大的國際資源，例如他們邀請了一位在日本伊勢工作了20-30年、號稱日本第一個會做蛋製品的食品達人，來擔任上品王的長期顧問，他每個月都飛到台灣來指導研發、生產、新設施與設備等各個環節，讓原本專注於蛋品生產製造的上品王，可以轉進生技與食品領域。

而以往的上品王是缺乏往國際市場發展動能的，目前也正在思考進行併購行動，希望無論在規模經濟或規模範疇裡，透過私募基金的投入，能鞏固及發展上品王的核心競爭力，並藉由水平或縱向整合的投資，讓公司可以繼續成長，朝亞洲領導品牌的地位邁進。



## 實現家族與企業永續傳承的雙贏目標

除了資源投資、設備提升與投入人才外，私募基金同時也為上品王帶入國際化管理觀念與公司治理模式，更有助於創辦家族的傳承。

梁博士提到，除了無意接班的子女們紛紛自尋出路外，創辦家族包含謝大哥的小弟在內，其實還有三位成員任職於公司內，因創辦家族是公司第二大股東，故其中一位第二代成員也擔任了公司董事的角色，每季定期參與公司董事會，了解上品王的重要策略與資訊。目前公司的董事會組成是很國際化的，除了梁博士及謝家二代是來自台灣外，還有來自美國、日本的成員，透過經營團隊的國際化改組，不但為上品王引進新的管理模式與制度外，也更能蓄積能量打國際盃。

一般當私募基金進駐企業後，往往會產生原有企業的團隊與新團隊雙方如何融合的問題，梁博士分享了孫子兵法「上下同欲者勝」（意即上下有共同的願望，齊心協力，才能取得勝利）的領導心法，藉此讓公司內的新、舊團隊了解，唯有和睦相處，大家為更好的上品王而齊心努力，這樣雙方合作的效益才能夠逐漸被彰顯。自2018年10月到2020年11月為止，私募基金前後共投入2億5千多萬的資本支出與4千萬的人事費用，但經過兩年的改造，公司的營收已成長了40%，獲利也增加了近40%，上品王未來的成長性將更令人期待。



## 家業傳承，避免「續集的謬誤」

上品王創辦家族在評估子女的接班意願與相關能力後，決定攜手私募基金為家族企業開創新局，對比於國內許多正面臨世代交替的家族企業，畢馬威財務諮詢陳文正董事觀察到，創一代常會想要將自己成功的方程式複製到下一代身上，如此恐落入「續集的謬誤」中，因為物換星移之下，接班世代所處的時空環境及面對的挑戰，跟第一代創辦事業時已然不同，若要把傳承大計照著第一代的劇本延續下去，對家族或事業來說恐會成為阻礙。

KPMG安侯建業家族辦公室陳振乾主持會計師歸結，在現今唯一的不變就是「變」的年代，家族企業的傳承不能只有守成，無論是家族的維持或事業的推進一定都會有風險，若因風險的存在就裹足不前，反而限縮了家族企業成長的機會，故建議家族企業可以透過資本市場或私募基金等工具及方式，獲得轉型的動能與資源，以成就家族基業長期永續經營的目標。

# 專家 專欄



## 家族稅務

# 投保前停看聽！ 徹底了解投資型保單稅務議題， 讓財富傳承更順利

文 / 張芷

KPMG安侯建業  
稅務投資部執業會計師  
schang1@kpmg.com.tw



林健生  
KPMG安侯建業  
稅務投資部協理  
vincentlin@kpmg.com.tw



近來隨著國內外股市不停升溫，越來越多人選擇透過購買投資型保單進行財富傳承規畫，主要係因投資型保單同時結合了「壽險保障」及「投資收益」的功能，藉由設置「一般帳戶」及「投資帳戶」兩個帳戶，將投資金額與保險公司的帳戶分離，讓要保人在承擔投資風險賺取投資收益的同時也能保障其應享有之保險給付。然而，對於投資型保險給付可不可以節稅，不但多數民眾搞不清楚，連銷售保單的保險業務員、銀行理財專員也是一知半解；因為業務員可能會為了推薦保險，過度強調節稅功能。

就投資型保單之性質來看，依保險法施行細則第14條規定，投資型保險係由要保人承擔投資風險；保險人並依投資型保險投資管理辦法第4條規定，應專設帳簿，記載要保人投資資產之價值，與保險人之其他資產分開設置、單獨管理；又依保險法第123條第2項規定，投資型保險契約之投資資產，非各該投資型保險之受益人不得主張，亦不得請求扣押或行使其他權利。因此，投資型保險之投資帳戶與一般保險應有之危險移轉與風險分散功能有所不同。基於租稅中立原則及實質課稅原則，其課稅待遇應與一般投資一致。

也由於投資帳戶與保險帳戶分離，針對投資帳戶金額的課稅問題其實已經爭議多年，財政部在98年11月6日正式發佈台財稅字第09800542850號令，規範99年1月1日後所訂立的投資型保單契約，針對投資帳戶的收益及孳息計入要保人的所得課徵所得稅，對於課稅前已經成立的投資型保單，則不溯及既往不適用新的課稅原則及內容。那到底投資型保單應如何課稅？就讓本文帶你一同來了解。



投資型保單帳戶收益可以免稅嗎？

投資帳戶各項投資產生之收益，例如存款產生之利息、投資基金獲配之利息、處分或贖回基金賺取之差價，要保人可自行決定繼續留在投資帳戶進行投資或依契約約定申請部分提領，與一般銀行存款之利息，存款人可決定留存於帳戶或提領運用，尚無差異，要保人對於該等收益可自由處分運用，故不論是否經提領運用，均屬已實現之所得。故投資型保單連結之投資標的或專設帳簿資產之運用標的發生之收益，要保人應於收益發生年度，按所得類別依所得稅法規定，減除成本及必要

費用後分別計算要保人之各類所得額，由要保人併入當年度所得額，依所得稅法及所得基本稅額條例規定課稅。茲彙總投資型保單常見連結標的收益和所得類型如下表所示。

另提醒注意，投資型保單中，許多人常會進行投資標的的「轉換」，例如將境外高收益基金轉換為境外指數型基金，因將基金轉換投資標的就是贖回原基金再投資其它基金，雖未有現金收付的情形，因已經實現原基金收益或損失，即應依規定申報及計算其應繳之稅款，這也是一般要保人常忽略的地方。（最高行政法院109年度判字第605號判決參照）

	標的	收益類型	稅率及內容	是否需申報
國內所得	國內債（票）券、證券化商品之利息或結構型商品	分離課稅所得	10%	✗
	國內貨幣帳戶	利息所得	併入要保人綜合所得稅總額課稅，並適用27萬元儲蓄特別扣除額	✓
	國內上市櫃股票、國內股票型基金或ETF	贖回 / 轉換的處分損益	國內證券交易所停止課徵所得稅，證券交易損失不得自所得額中扣除	✗
		配息 - 利息所得	併入要保人綜合所得稅總額課稅，並適用27萬元儲蓄特別扣除額	✓
	配息 - 股利所得	股利所得計入綜合所得課稅，並按股利金額8.5%計算可抵減稅額，每一申報戶以8萬元為限；或採單一稅率（28%）分開計稅	✓	

	標的	收益類型	稅率及內容	是否需申報
海外所得	境外基金、境外ETF、外國中央政府公債及國庫券、境外連動債、外國上市櫃股票及公司債等	贖回 / 轉換的海外財產處分損益	海外所得達100萬以上需計入最低稅負制；海外財產交易所與損失可於當年度互抵	✓
		配息 - 海外利息所得	海外所得達100萬以上需計入最低稅負制	✓
		配息 - 海外股利所得	海外所得達100萬以上需計入最低稅負制	✓



## 「保單帳戶價值」給付可以不課徵遺產稅嗎？

關於投資型保單之死亡保險給付，是否常如保險業務員所說，可以不計入遺產總額？亦常有爭議。依保險法第112條及遺產及贈與稅法第16條第9款有關保險給付不計入遺產總額之立法意旨，係指一般正常社會情況下，約定於被保險人死亡時給付其所指定受益人之人壽保險金才能適用，主要係考量被繼承人為保障並避免其家人因其死亡失去經濟來源而投保，受益人領取之保險給付如再課予遺產稅，有違保險終極目的，始規定不計入遺產總額，但並非鼓勵一般人利用此一方式任意規避遺產稅。故財政部於99年7月26日發布台財稅字第09900210080號函，就適用「投資型人壽保險商品死亡給付對保單帳戶價值之最低比率規範」之投資型保單，其死亡給付所涉遺產稅之課徵，請參照臺北高等行政法院92年度訴字第1005號判決及財政部台財訴字第0930024324號訴願決定書意旨辦理。

至於「保單帳戶價值」，最高行政法院則認為，因該部分非以「人壽」為保險標的，而係以「投資理財」為主要目的，被保險人需自行承擔投資風險，與保險意旨係為分散風險、危險分擔之精神不符，故不適用保險法第112條、遺產及贈與稅法第16條第9款，這部分的保險金，應納入遺產，並課徵遺產稅。

## 我們的觀察及建議

由前說明可知，自99年1月1日起之投資型保險契約，契約連結之投資標的或專設帳簿資產之運用標的發生之收益，要保人應於收益發生年度，按所得類別依所得稅法規定，減除成本及必要費用後分別計算要保人之各類所得額，由要保人併入當年度所得額，依所得稅法及所得基本稅額條例規定課稅。若要保人欲透過購買投資型保單進行資產傳承規劃，可以利用現行國內證券交易稅免徵之租稅優惠，選擇投資國內之標的，或是善用海外所得100萬元及基本所得額670萬元之免稅額度，妥善規劃收益實現之時點，以達到減輕稅負之效果。此外，「保單帳戶價值」部分的保險金，基本上應納入遺產，並課徵遺產稅，並注意稽徵機關實質課稅原則之認定。若遇到較複雜之個案，仍建議讀者諮詢稅務專業之建議，讓財富傳承更順利。👥



## 財富傳承

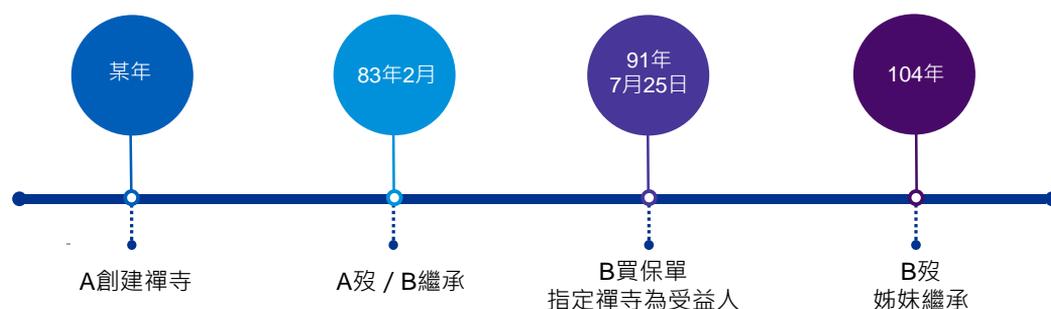
# 保險實質課稅在保險受益人與繼承人不同人時的衝擊

文 / 陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw



### 案件基礎事實

本件案例事實係依台灣台北地方法院107年度保險更一字第2號判決的內容而來，案例事實所涉及時間軸簡述說明如下：

A君創建一禪院並擔任住持，A君於83年2月過世後，由其長女B君出家擔任該禪院之住持並接任管理人，B君於104年7月逝世。B君於生前投保多筆保單，並指定禪院為保險受益人。因B君未婚且無子女，故其法定繼承人為第三順位之兄弟姊妹。國稅局在核定B君之遺產稅時，依實質課稅原則，認為短期內、一次躉繳之投資型保險，並非人壽保險，從而核定94筆保單保險金額計1.6億元，納入被繼承人B女之遺產計算。

### 稅法規定

本件案例法院判決所涉及的數個爭點皆具有討論分析之處，但限於篇幅，本文僅以該判決中關於保險實質課稅及依保險實質課稅課徵遺產稅後，繼承人得否再行就保險金主張繼承之爭點討論分析。

在討論本案法院判決案相關事實時，本文先就相關的法律規定及稅法實務見解作一基礎說明，讓讀者先有一基礎了解，以方便了解爭點所在。

依保險法112條<sup>註1</sup>規定，保險金額給付於指定之受益人時，不列入被保險人之遺產。也因為此項規定，使人壽保險的死亡保險給付產生了兩個結果。其一，是依遺產及贈與稅法第16條第9款<sup>註2</sup>，**被繼承人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額，不計入遺產總額；其二是，因為保險給付不列入遺產，繼承人也就無法就該保險給付主張繼承的權利**，因此使保險給付與遺產發生資產隔離的效果，可確保由被繼承人指定之特定人取得財產，不用受民法繼承關於特留分之拘束。而此兩項保險運用的結果，使保險在家族傳承安排上，能做到比其他常見的規劃工具如遺囑、信託或閉鎖型公司所未能達到的優勢。

## 案件爭點

但也因為人壽保險的死亡保險給付可免遺產稅，也讓保險原本寓意良好，作為保護保險受益人經濟保障的美意遭到濫用。為防範納稅義務人利用保險脫免遺產稅，財政部乃依實質課稅的角度，在109年7月1日發布保險實質課稅八大態樣如下，將涉及相關態樣的保險給付納入遺產課稅。

### 保險實質課稅八大態樣

- 要保人帶病投保
- 高齡投保
- 舉債投保
- **身故前密集投保**
- **短期投保**
- 鉅額投保
- **躉繳保費**
- 保險給付相當或低於已繳保費

而本案判決，依判決書所援引之復查決定書內容，係認定被繼承人B女士94筆保單，係B將生前存款資產透過躉繳保費投保方式轉換為保險給付，藉以規避遺產稅，故無保險法第112條與遺產及贈與稅法第16條第9款規定適用，應將保單權利價值併入遺產總額課稅。因本案判決為民事法院判決，非針對國稅局課稅處分表示不服的行政訴訟判決，因此民事法院未針對此保險實質課稅的課稅處分表示意見。

參照財政部在109年7月1日特別重新檢討「實務上死亡人壽保險金依實質課稅原則核課遺產稅案例及參考特徵」，財政部原本發布保險實質課稅八大態樣的目的，是在協助民眾釐清那些特徵可能涉及租稅規避，避免繼承人在數年後領取被繼承人死亡人壽保險金時，被補稅甚至裁罰，供徵納雙方遵循。但在個案適用上，是否只要符合單一態樣，或必須同時符合多個態樣特徵才會被認定構成租稅規避，對相關保險從業人員及多數的納稅義務人來說仍諱莫難解。

以本案來說，縱B君符合八大態樣中關於短期、躉繳保險之態樣，但被繼承人B君並無配偶亦無子嗣。因此B君之繼承人將會是民法繼承第三順位的兄弟姊妹。在這樣的條件下，以一般社會經驗來看，很難想像被繼承人有強烈規避遺產稅的動機及意圖。因為多數人之所以安排節稅規劃，主要應該是想要讓自己的下一代多攢下一點財富；而幫自己的兄弟姊妹作節稅規劃，在實務操作上應該是鳳毛麟角。

且從被繼承人B君指定禪寺為受益人之角度來看，更可作為上面論述的佐證。如果B君安排其繼承人為死亡保險給付之受益人，因保險受益人即直接是繼承人，其因被繼承人之保險安排而直接受益少繳遺產稅，則稅局所謂租稅規避的認定，並予以調整併入遺產課稅尚無太大疑義。但本案死亡保險給付之受益人為與繼承人完全不相干之禪寺。若以此角度推測，B君想透過保險安排，規劃由繼承人以外之特定人取得財產之意圖及動機應該才是真正的主因。在這樣的案況下，本文以為，除了所謂保險實質課稅所涉及的八大態樣客觀事實以外，稅局應就被繼承人有規避遺產稅的動機與意圖負實質舉証責任，方能賦予稅局為調整租稅規避而逕依經濟實質課稅的正當性。

上述說明也是本案原告向法院所爭執的另一個爭點，即**稅局依實質課稅調整遺產課稅，是否影響到保險受益人的受益權**。本案判決法院所採取的立場，認為稅捐稽徵機關就租稅規避所涉及之相關法律行為的調整，將保險給付納入遺產課稅，目的僅是賦予納稅義務人誠實納稅義務，並不因稅捐稽徵機關之認定而發生調整或



變動私法秩序之效果。也就是說，稅局依稅法下所認定的公法上法律關係，不影響當事件人間民事法律關係。人壽保險指定之保險受益人仍得依保險契約取得保險給付。此種民法與公法間法律關係採二元法律論述雖有其論理上的基礎，但卻也與人民的法律情感大相逕庭。因此，在本案之下，該保險雖因稅局依實質課稅併入遺產，需由繼承人繳納遺產稅，但實質的經濟受益人即保險受益人，也就是本案的禪寺，並無須負擔任何遺產稅。這結果應該是任何一方所始料未及的。

## 結論

綜合上述，讀者不難發現，死亡保險給付與遺產有共同之處，即在被繼承人死亡時，保險受益人與繼承人方能取得保險金與遺產。但因保險有資產隔離的效果，使得繼承人無法對該保險金主張任何權利，也就是說它可以使被繼承人達到分配遺產的效益，卻毋須受民法特留分的拘束。從資產傳承安排的角度來看，在一定的資產規模下，具有其他傳承工具所未有的優勢。👤

### 【附註】

1. 保險法第 112 條：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。
2. 遺產及贈與稅法第 16 條：左列各款不計入遺產總額：...九、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。

## 家族法律面對面

# 繼承（一）： 繼承權規定概述

文 / 卓家立  
安侯法律事務所  
主持律師兼所長  
jerrycho@kpmg.com.tw



**繼承**是每個人都可能遇到的人生課題，社會上不時有繼承權糾紛躍上版面，本文將概述繼承的基本規定，帶大家了解如何保障自身的繼承權利。

### 民法關於繼承之規定

#### 負債之繼承

我國民法關於繼承之規定，採當然繼承主義，於被繼承人死亡（即繼承開始）時，其財產上之一切權利義務，由繼承人當然承受，毋須為任何意思表示。自民國98年民法修法後，全面採法定限定繼承制。繼承人若無特別辦理拋棄繼承，原則上對於被繼承人之債務，以因繼承所得之遺產為限，負清償責任。換言之，若被繼承人生前所積欠之負債大於其遺留之財產，則繼承人於超出所得遺產範圍外之負債，不須負清償責任，讓父債子償的悲劇不再上演。

#### 繼承順序

首先，在繼承開始後，需釐清誰有權繼承。被繼承人如有配偶，原則上依民法第1144條規定，該配偶具備繼承權。而與該配偶同為繼承之人，依序為：一、直系血親卑親屬（以親等近者為先）。二、父母。三、兄弟姊妹。四、祖父母。上述四類親屬中，自第一順位檢視有無繼承人，如前順位已有繼承人，則後順位之親屬皆無繼承權，依此類推。若上述一至四順序皆無繼承人，則由配偶單獨繼承遺產；若無配偶亦無上述一至四順序之繼承人，無人承認繼承時，則於償債及交付遺贈後，賸餘遺產歸屬國庫。舉例而言，若被繼承人有配偶甲、子乙、女丙、孫丁（乙之子）、父母、兄弟等親屬於其死亡時仍生存，原則上除其配偶與子女（甲乙丙三人）外，其餘親屬並無繼承權。



### 代位繼承

再者，在直系血親卑親屬的部分，要留意民法設有代位繼承之規定（第1140條）。其要件為：一、被代位人於繼承開始前死亡或喪失繼承權；二、被代位人為被繼承人之直系血親卑親屬；三、代位繼承人為被代位人之直系血親卑親屬，三要件皆須滿足方有代位繼承之可能。承上例，假設於被繼承人死亡前，其子乙因有民法第1145條第1項各款之一事由而喪失繼承權，則雖然乙不能繼承遺產，但乙之子丁因為符合代位繼承的規定，可代位繼承乙之應繼分，故本例的繼承人為配偶甲、女丙及孫丁（乙之子）。



### 胎兒繼承權

另一方面，如果被繼承人有遺腹子，雖未出生但仍被視為繼承人，各繼承人要留意該胎兒繼承權的保護，以免引發後續繼承糾紛。依民法第7條及第1166條規定觀之，雖胎兒尚未出生，但若其將來並非死產，則在繼承開始時，胎兒應被視為已出生並享有繼承權，因此其他繼承人處理遺產時，須保留胎兒之應繼分後，才能分割遺產。



### 繼承人資格之改變

最後，繼承人的資格並非不可改變，如果繼承人有民法第1145條第1項各款事由之一發生，則可能喪失繼承權。實務上常見的情況是對被繼承人有重大之虐待或侮辱情事，經被繼承人表示其不得繼承者。法院對於「重大虐待或侮辱」之認定，有諸多行為樣態，除以身體上或精神上之痛苦加諸於被繼承人之行為（如毆打）外，實務上曾經發生被繼承人終年臥病在床，繼承人無不能探視之正當理由，而至被繼承人死亡為止，始終不予探視者，亦被認為是重大虐待行為之一（最高法院74年度台上字第1870號民事判決參照）。

### 留意繼承規定 保護自身權利

總結而言，繼承開始時，各可能之繼承人應先檢視繼承權之有無，再確認是否拋棄繼承、應繼分之數額、遺囑之效力及法律效果為何等，方能保護自身享有之權利。👥



## 企業永續大不同

# 家族企業與永續發展

文 / 林泉興  
 安侯永續發展顧問股份有限公司  
 執行副總經理  
 samlin2@kpmg.com.tw



**2020**年全球企業營運受到新冠肺炎疫情劇烈衝擊，不論企業因此營收頓減或是逆勢成長，各行各業均積極投入轉型，改變營運模式，以期在疫情衝擊下能夠生存，亦能取得投資人信任。

### 企業永續 ESG投資正熱

過去企業營運往往因受到投資人及市場壓力，追求短期績效。疫情發生後，在多數企業掙扎求生的嚴苛經濟環境下，同時考量ESG（環境、社會、公司治理）的永續投資熱潮，從歐美市場延燒成為全球市場熱論的新興名詞，企業永續亦成為投資人與企業經營者備受注目的主題。

在KPMG所出版的《ESG, Strategy, and the Long View》中提到，企業營運的風險與機會與ESG顯著相關，且ESG與投資報酬率（ROI）的正向關聯也越來越明確。投資人用來評估企業永續程度的ESG指標，包括如環安衛管理、溫室氣體排放、人才培育、風險管理等，正可協助家族企業建立系統化且量化成為可用於管理的永續經營指標，作為家族企業營運的共識語言。

### 本業與ESG結合 經營傳承大不同

西方大型家族企業對於永續經營的管理及制度早已行之有年，超過百年的企業比比皆是。像是全球歷史最悠久的大型家族企業默克，擁有強韌的家族永續經營文化，已經傳承超過350年，歷經超過十代。然而，東方家族企業多還在起步求生的階段，第一代從無到有辛苦打拼累積所建立的江山，如何順利交棒；在外部環境快速轉變的影響下，二代如何在守成的同時開創新局，進而壯大家業，更需要要在家族及企業內部建立永續經營文化，共同推動，跳脫富不過三代的民間流言。

去（2002）年12月底，台灣中部最大的家族企業勤美集團林廷芳董事長在KPMG創新轉型學院中分享家族企業的創新與轉型，強調勤美集團將企業營運的核心策略結合ESG，在鑄鐵事業導入循環經濟、提升技術，使用近九成的回收鋼料作為原料來源，亦大幅減少能源使用及廢棄物。除了核心本業外，勤美也將ESG與各事業群結合。像是生活休閒事業群就以「不是讓一百萬人來訪一次，而是讓一萬人造訪一百次」的理念，打造永續生活美學。

從勤美的創新發展，可見將本業結合ESG，藉由ESG管理指標及績效，不但可展現公司特有的文化，同時亦可由ESG各面向協助家族企業完整辨識商業風險及機會，同時建立內部及外部的信任，打造長期穩定的經營策略，可為家族企業傳承的順利交棒打下深厚基礎。

KPMG氣候變遷及企業永續發展團隊觀察到家族企業推動企業永續發展，不僅可符合投資人的需求，更重要的是可協助家族順利傳承，永續經營。然而ESG、永續的概念，對於剛接觸的家族企業仍然十分抽象，再加上其中出現的各種新名詞多又難懂，似乎與企業日常營運太遙遠。藉由這個新專欄，我們將持續以簡單易懂的文字搭配時事案例，協助家族企業了解永續發展的意涵及對於傳承的助益。👥



## 新策略·新思維

## 強化第三循環

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



**2021**，沒想到這麼快就到了！曾經，牛津經濟 (Oxford Economic) 在全球人才報告中預言，台灣在2021年將淪為全世界人才最貧瘠的經濟體；五十年前的曾經，台灣退出聯合國；一百年前的曾經，中國共產黨建黨。將近一年半前 (2019年8月26日) 的曾經，美國在台協會發表人才循環大聯盟 (Talent Circulation Alliance) 白皮書，其中一個重要的目標是預防人才外流 (Brain Drain)

## 水往低處流、人往高處爬

人浮於事，多數人求的只是一個生活的安定！水往低處流、人往高處爬，人才流動的主要因素是嚮往更好的生活型態，因此，五十年前台灣局勢的不安定引發人才的外流，也觸發了台北市補習街的順口溜 (來來來~來台大！去去去~去美國!)，這兒的台大是紅極一時的台大補習班，以庶民語彙勾勒一個清晰的年輕人生涯路徑，極為成功！五十年前的兩岸還沒有地緣政治這樣的與會，但兩岸風雲再起，美中國力消長的態勢對2021的台灣形塑了另一番地景地貌。台灣於1970年代經歷人才外流、1990年代經歷人才回流 (Reverse Brain Drain)，在二十一世紀的互聯網新經濟中，人才循環以多元網絡型態串接線下與線上的型態，挑戰個人、公司與國家的抉擇。

過去四年，美中貿易戰和疫情帶來的雙重衝擊，對於企業經營帶來一波又一波的激烈衝擊。貿易戰延伸的科技戰與金融戰，為地緣政治鋪陳了嶄新的邊界條件，在國家政策的規劃上也出現了迥異於過去四十年來全球化的框架。中國領導人習近平數次在會議中雙循環戰略，就是在擁抱全球化的同時，有必要在一些特別階段強調與「擴大內需」結合。擴大內需指的是釋放國內需求的潛力，而且一定要得到本土供給的回應，「內循環」形成的就是一個在中國境內的供需循環。雖然外循環存在著巨大的不確定性和種種壓力，中國大陸要更多側重於擴大內需的「內循環」，但絕不意味著要回到閉關鎖國，雙循環的發展策略於焉誕生。

## 啟動第三循環：人才循環

對台灣而言，產業發展除了需要緊扣中國雙循環的趨勢外，還需要強化第三循環：人才循環。第1728期《商業週刊》以「台灣關鍵時刻」與「25萬人才返鄉」醒目的標題作為進入新海歸大時代。「海歸」這個詞在中國大陸，往往等同於台灣的「鮭魚返鄉」，



1990年代台灣受惠於政策的引導（科學園區的建立與發展半導體產業），以及美國不景氣的外在推力，促使台灣有個人型態的鮭魚返鄉，當年那些來來來、來台灣大學，又去去去、去美國念電機研究所的莘莘學子，成為對台灣三十年後最重要的一群產業人才。護國的，無論是一座山、一個山脈、或是群山，台灣社會冀望這些獨領風騷的產業人才才能不斷締造經濟奇蹟。

這些半導體人才不僅擁有國外（多數是美國）的名校學位，也擁有多項頂尖國際半導體公司的歷練，三十年來領導台灣半導體的上、中、下游串鏈，將一個又一個國際競爭者甩到難以望其項背的處境。然而鮭魚返鄉的人才所締造的卓越企業又在互聯網新經濟中踏上了國際征途，經略國際市場的他們並未留在台灣，串接國際物聯網、大數據與人工智慧新商機的他們成為串連國際人才循環背後最重要的推手。人往高處爬的現象再度拾級而上、登泰山而小天下，只不過這次的決策者，又有誰能與台灣人爭鋒呢！

人才循環，讓蘇姿丰與黃仁勳這些鎮守美國的台灣人才，與劉德音、蔡明介、張虔生這些留守台灣的半導體巨擘，吸納全球菁英串連起領導人類邁向新經濟的價值鏈。對台灣其他產業而言，與其抱怨半導體產業吸納了各個學科專業的人才，造成非半導體產業的人才外流，不如認清這個以半導體為核心的跨領域時代，人才循環的新模式該如何運作。對於台灣教育而言，如何發

展以半導體為核心的跨領域人才培育，是個方興未艾的趨勢，有待持續加碼；而台灣這波資深人才回流如何被導入創建社會資本的洪流，青銀共創應該不只是社會企業的倡議；國際人才如何在這一波疫情所改變的國際教育框架中，積極規劃人才外流、回流或循環，挹注台灣產業發展的活水。

台灣社會在2020年正式邁向人口負成長的循環，雖然在疫情當下，國內經濟有亮麗的表現，但規模造成的內循環動能不足，值得進一步深究突圍之道。台灣賴以為永續的外循環在新台幣強升的挑戰下，產業有待進一步升級轉型。最後，人才為國家之本不應淪為口號，國際人才的第三循環該如何強化，可能是前兩個循環的動能基礎。👥

本文轉載來源如下，已獲作者授權同意。

余日新（2021）。20210111 強化第三循環

[格物致知](#)

家族  
故事  
精選



# 駕馭危機的典範 – 愛馬仕家族



整理 / 林妍伶

**家**族企業從創辦人的手中萌芽開始，往往都希望它能在傳承過程中慢慢成長茁壯，並世代永續流傳下去，然而企業的發展與傳承不可能一路順遂，尤其隨著經營的時日一長，更會面臨許多內外部的挑戰，而這些挑戰也會對企業形成不同的風險與威脅，進而成為影響企業能否繼續生存的關鍵。

為何有些企業能在時代的洪流中，持續穩健發展、傳承百年，而大部分的企業卻只能曇花一現，消失在歷史的巨輪中？從那些歷經百年仍然屹立不搖的家族企業的發展歷程中，我們或許可以找到一些答案。

法國著名精品商愛馬仕（Hermès），不但擁有悠久的傳統、卓越的品質與精湛的工藝，其家族更已傳承六代達百餘年之久，堪稱家族企業的典範；同時，更難得可貴的是，憑藉著家族長期堅守的價值觀與信念，能讓家族成員在遭受可能的惡意併購時，共同團結起來，成功地解除了家業落入外人之手的危機，使後代的家族子孫能持續守護這塊家傳的金字招牌。

## 一切從工匠精神開始

1837年，36歲的馬具工匠蒂埃里·愛馬仕（Thierry Hermès）巴黎的店舖開張營業，此即為愛馬仕第一代創辦人的創始店，為當時馬車時代的上流社會提供馬具與馬鞍製作服務，並在他精湛的工藝技術與優異品質的口碑下，逐漸建立市場知名度。

蒂埃里1849年退休後，由他的獨子查爾斯·埃米爾（Charles-Emile Hermès）接掌家中事業，承襲父親一貫的工匠精神，持續與工作坊內的馬鞍工匠合作，並將馬具商品銷往其他國家，當時的俄羅斯沙皇與亞洲暹羅王室等貴族都是愛馬仕的客戶。

1902年查爾斯退休時，便把家族事業移交給他的兩個兒子 – 阿道夫（Adolphe Hermès）及埃米爾·莫里斯（Emile-Maurice Hermès），他們同時也將家族企業的名稱改為愛馬仕兄弟（Hermès Frères），並持續以該名稱營運到1919年。

堅守工匠精神的愛馬仕在1914年時仍雇用了80位馬鞍工匠，而隨著汽車時代的來臨，大大改變了人們的交通方式，再加上第一次世界大戰的衝擊，著實深深打擊著愛馬仕馬具產品的銷售量。面對產業環境的變化，愛馬仕倆兄弟對於公司的經營走向也產生了歧見，哥哥阿道夫認為應堅守馬具製造本業才是王道，然而弟弟埃米爾卻看到馬車時代終將式微，若固守在既有產品而不思改變，他們很快就會被時代的洪流所淘汰，因此他主張愛馬仕得在原本的核心技術上求創新。由於兄弟倆對於家族事業未來的發展始終無法取得共識，最後阿道夫在1918年選擇退出家族事業，由弟弟埃米爾買下他的股份並獨撐大局。

### 來自拉鍊的轉型契機

對於現代運輸工具勢必取代馬車的潮流來襲，埃米爾不是不擔心，但他卻有著與哥哥截然不同的思維，與其與之抗衡，不如擁抱潮流。

在一次加拿大的旅程中，埃米爾發現了汽車製造商運用了拉鍊配件來關閉汽車的帆布車頂，這讓他聯想到或許可以將這項於當時尚未普及的新玩意設計在夾克上面，如此一來，人們就可以穿著緊密的夾克坐在馳騁的汽車中享受高速的快感。於是1918年他便代理了拉鍊，並取得1922年到1924年的歐洲專利，還將它做了更利於衣服關閉與拉開的改良，愛馬仕也是第一個將拉鍊運用在皮包上的品牌，這讓原本以馬具業務為核心的愛馬仕，跨足到了服裝與皮包領域，也開啟家族事業多角化經營的大門。

在面臨產業劇變與大環境的新潮流崛起恐將影響家族事業存亡之際，埃米爾這位愛馬仕的第三代傳人勇於接受時代給予他的挑戰，試圖藉由創新轉型，為這份祖父輩珍傳下來的家業開創新出路，同時也展現出家族成員對於以愛護愛馬仕為畢生職責而為後代相傳的一種精神與傳統。

### 內部傳承為主 適時運用外部人才

埃米爾育有四個女兒，分別是嫁給佛朗西斯·普艾奇 (Francis Puech) 的長女伊馮·愛馬仕 (Yvonne Hermès) 、

嫁給羅伯特·杜馬 (Robert Dumas) 的次女賈桂林·愛馬仕 (Jacqueline Hermès) 、早逝的三女西蒙妮·愛馬仕 (Simone Hermès) 以及嫁給尚·雷內·古蘭德 (Jean René Guerrand) 的么女艾琳·愛馬仕 (Aline Hermès) 。

1951年退休時，埃米爾將愛馬仕的棒子交給他的兩個女婿羅伯特·杜馬及尚·雷內·古蘭德，這也是目前家族成員沒有人姓愛馬仕的原因。歷經多年的傳承，現今已由第五、第六代的家族成員掌權，愛馬仕的商品範疇也從早期的服飾業，拓展到現今的手袋、絲巾、香水、珠寶、手錶、家居裝飾等，幾乎囊括人們全身上下的各項行頭。



1978年，愛馬仕經營權交到羅伯特·杜馬的兒子同時也是創始人的第五代曾孫尚·路易斯·杜馬 (Jean-Louis Dumas) 手上。在他領軍時期，為了活化當時已141歲的愛馬仕品牌，以其獨特的眼光與策略，重用年輕設計師來避免了品牌老化的危機，同時藉由併購來拓展業務，持續向國際版圖推進，讓愛馬仕一直展現品牌活力，並帶領愛馬仕締造了輝煌年代。然而這一路上，唯一不變的堅持，便是珍惜愛馬仕品牌的信念以及傳承百年的工藝精神。

尚·路易斯·杜馬擔任愛馬仕CEO直到2006年才卸任，繼任者為受他推薦曾為其得力助手的非家族成員 – 派翠克湯瑪士 (Patrick Thomas) ，派翠克也不負使命地帶領愛馬仕順利地度過家族第五及第六代的轉換時期，爾後到了2013年才由尚·路易斯·杜馬的侄子，也是家族第六代成員艾克索·杜馬 (Axel Dumas) 接手擔任集團總裁。

## 上市埋下危機

有鑑於目睹貝納爾·阿爾諾 ( Bernard Arnault ) 於1988年與LVMH集團展開的經營權爭奪戰，最後威登家族竟黯然落馬的經驗，尚·路易斯·杜馬做了兩項舉措，試圖保全傳承百年的家業免於遭到家族以外人士的收購。

一是在1989年時，他成立了一家代表家族股東所有權的合夥公司「Emile Hermès SARL」，以預算編製、核准借貸及供家族成員行使否決權為主，另外負責愛馬仕日常營運相關業務則由「愛馬仕國際 ( Hermès International ) 」主導，藉由所有權與經營權分流的雙軌運作模式，將愛馬仕牢牢地掌握在家族成員手中。

二是基於集團營運策略調整亟需資金挹注的考量，以及為了讓家族成員可以自由進行股票的買賣以換取現金，1993年，尚·路易斯·杜馬讓愛馬仕在巴黎證券交易所上市，前後共有約28%的股份在外流通。同時，他也特別設計了一個叫做股份兩合公司 ( 即有限責任股東及無限責任股東合夥 ) 的組織架構，把公司的重大權力集中於家族控制的無限合夥人下，使家族擁有永久的管理權與控制權。然而，這個讓公司上市的決定，卻也差點讓愛馬仕付出慘痛的代價。

## 一致的家族價值觀 成功阻擋外人併購

2002年起到2010年期間，LVMH集團悄悄地在市場上陸續收購了愛馬仕近17%的股票，並於2010年敲響了愛馬仕的大門，雖然當時的愛馬仕家族成員集結起來總共掌握了公司近70%的股權，但其實每個人的個別持股都沒有超過5%，從併購者角度來看，的確是個容易入手的「商品」，這也讓愛馬仕面臨了創立以來的第二大危機。

然而，愛馬仕家族能傳承百餘年歷久不衰，自有其一套獨特的代際傳承信念與法則，一來他們認為上一代是下一代的保管者，換言之，為了家族後世子孫的未來，用心經營愛馬仕品牌與持續維持其優異傳統，為歷屆掌權世代責無旁貸的義務。另一方面，則是愛馬仕家族對家族企業擁有的絕對掌控權與所有權，除了董事會主要由杜馬 ( Dumas )、普艾奇 ( Puech ) 及古蘭德 ( Guerrand ) 三大家族的家族成員組成外，非家族成員

的高階主管在公司做有關品牌或策略制定等重大性決策時，必定會納入家族成員的意見，而家族成員也會在公司內擔任各種角色，以確保能完全掌控各產品線與企業未來發展的方向。

因此，為了抵禦LVMH集團的併購，向來以維持家族既有傳統與榮譽為傲的愛馬仕家族後代們，以實際行動展現了他們的決心，艾克索·杜馬曾說：「這是我們這一代的戰爭...愛馬仕堅決不賣，我們將為了保持愛馬仕的獨立性奮戰到底。」

2010年底，超過50位的家族成員齊聚一堂，宣布成立了160億美元的H51控股公司，將愛馬仕公司50.2%的股份由該控股公司進行託管，並承諾在2040年前的20年期間不會出售持股。另外，雖然有兩位第五代成員沒有加入H51，但面對LVMH的威脅，仍槍口一致對外，同意若未來要拋售愛馬仕的股票，將優先讓家族成員承購。



H51成立後，愛馬仕家族共持有公司72-73%的股份，LVMH則為21.4%，若再加上流通在市面上的不到7%，其實勝敗態勢已相當明顯，愛馬仕成功地阻擋了LVMH全面收購的野心。

針對這場愛馬仕保衛戰，派翠克湯瑪士曾說：「我們不是為了錢，是為了保衛文化！」的確，成立H51的重要意義，除了在於愛馬仕家族成員們一致的價值觀，藉由集體宣示擁護這個家族招牌的行動做了最佳的展現，此外，藉著鞏固所有權與經營權合一的屏障，也確保未來家族的第七代成員將能繼續繼承愛馬仕，守護著屬於他們家族的珍貴文化與資產。

## 百年傳承的關鍵

提到愛馬仕未來的接班安排，現任總裁艾克索·杜馬曾表示，他不會說服兒女加入家族事業，但的確已有部分的第七代家族成員，被賦予加強並持續愛馬仕傳統的期待，這就是家族成員們對於愛馬仕一貫的承諾與熱情，如此堅定、一致且和諧的家族價值觀，也是造就它傳承百年不墜的重要礎石。

另外，歷任家族領導者對於趨勢的觀察與持續不斷地提升新技術及能力，使愛馬仕在堅守核心能力的原則下，發展出眾多不同的事業及產品，屢屢帶領家族企業適時轉型創新，接續拉出第一條、第二條的成長曲線，締造出專屬愛馬仕的藝術美學，也是使愛馬仕從一個傳統的馬具製造商，轉變成為聞名全世界的精品行業，並且能夠繼續在時代中熠熠生輝的重要關鍵。👥

本文內容參考摘錄來源：

1. [Inside Hermès: Luxury's Secret Empire](#)
2. [Emile Maurice Hermes](#)
3. [A Timeline of the Hermès Brand](#)
4. [Hermès – The Strategy Insights Behind The Iconic Luxury Brand](#)
5. [一場家族密會 愛馬仕成功擋下LV惡意併購](#)
6. [從愛馬仕設計師去世探討奢侈品行業家族傳承的四象限](#)
7. [Hermès And LVMH Make Peace](#)
8. [愛馬仕官網](#)
9. [The Battle for Hermès](#)
10. 《百年時尚：解讀50個奢華品牌的發展歷程、極致工藝與設計核心》，Caroline Cox著，李詩靈、張競元、盧心權、蔡伊斐譯，麥浩斯出版，2015年



國際  
觀點  
分享



# Creating value through good governance

## How to balance what is right for the business and for the family

延續上一期KPMG全球及STEP項目全球聯盟 ( STEP Project Global Consortium ) 針對2019年共同發布《全球家族企業調查》後所推出的系列文章，本期將介紹該系列的另一篇專文，內容主要在探討完善的治理機制之於家族企業價值創造兩者間之關聯及重要性，以協助讀者了解建構合宜的治理架構，將有助於家族與其事業對於長期成功目標的追求。

**Choosing** the right governance practices in a family business is a critical ingredient for its long-term sustainability. While business governance is essential for effective business processes and establishing control mechanisms, family governance processes and structures serve a different purpose. Not only do they help to support a strong communication environment among family members, they also define who the family is as a group and what they want to achieve.

### The family governance value proposition

#### 家族治理的價值

有力的家族治理系統可能包含家族委員會、家族議會及家族憲法等多重機制，以作為家族制定決策的指引。

What is the value of good governance in the family business environment? One of our goals in the [STEP 2019 Global Family Business survey](#) ( PDF 19.9 MB ) was to hear the answer to this question from family business leaders themselves. This is what they shared with us.

A strong family governance system might include a combination of mechanisms, such as family councils, assemblies and constitutions. Each one aims to provide clear guidance as to how decisions will be made by the family – for the family and for the business – and helps to create a unified voice both inside and outside the family. This framework contributes to the professionalization of the business as well as cohesion within the family itself.

### Governing with intent

#### 伴隨意圖的治理

良好的家族治理將能成就家族使命，並進而為其客戶、員工、股東及社會創造價值

By its very definition, the controlling family in a family business is a driving force for deciding how the business chooses to operate and how it will define success. Often, these choices are based on the shared purpose of the family and the business: ‘Why are we here? What do we want to accomplish together? How do our choices reflect and support our family’s values?’

Several family business leaders shared that it was essential for them to have formal governance practices in place as their companies grew and matured. The time came when it was necessary to create appropriate frameworks and structures to make sure that checks and balances were in place for the business to scale up successfully. They told us that good family governance practices were a key factor in fulfilling their family's purpose and creating value for customers, employees, shareholders and their communities.

## Making governance 'fit for purpose'

### 治理要能符合目標

隨著家族在不同階段的發展，對於經營權與所有權有不同的定位，良善的家族治理需具備適應性，以反映當時家族成員的組成、角色以及所擔負的責任。

What does the business and the family – as owners, executives and family members – need in order to be successful at any given point in time?

Due to changing demographics, we are beginning to see an emerging theme. There is a gradual shift away from being 'family owned and run', which is particularly common in first- and second-generation family firms, to being 'family owned and non-family managed', where family members are only involved at the ownership level (and occasionally on the board), but not in the day-to-day operations of the business. This makes it necessary for governance structures to adapt to a new scenario in which family members are primarily owners and are not involved in running the business.

The evolution of informal governance systems to those that are more formalized is inextricably linked to the increasing complexity of the business and the family. This makes it necessary for the governance systems to evolve in parallel with the progression of the family and the business in order to continue to be fit for purpose at that particular time and stage of the family's evolution. With appropriate governance structures and systems in place, both business decisions and family relationships can be enhanced.

Therefore, family governance needs to be adaptable and reflect the generational composition, roles and responsibilities of family members as their ownership and management responsibilities evolve.

## Whose role is it to govern ?

### 治理是誰的責任？

調查報告發現，讓全體家族成員參與治理機制的規劃與執行可以達成兩項目標，其一是資深的家族成員可藉此思考自己過往的建樹，並透過家族治理的方式將所學傳承下去；其二是新世代成員將可為家族與企業當前面臨的挑戰帶來新的觀點。

We have learned through research and direct experience with family businesses throughout the world that families who engage all generations of family members in planning and implementing their governance systems achieve two objectives. First, senior members of the family have the opportunity to reflect on what they have built and to pass on what they have learned through various changes in the family's approach to governance. Second, next-generation members of the family bring fresh perspectives for addressing the challenges that the current generation is facing, both in the family and in the business. Perhaps most importantly, the next generation's involvement gives them the opportunity to co-create the future systems that they will ultimately oversee.

Family business leaders we spoke with described how their family governance practices and tools are helping to shape and reinforce a shared future for their families. They are opening up opportunities to review and agree upon the fundamental purpose of the business, confirm the family's core values and define the desired culture and vision of the business.

## The mechanisms of family governance

### 家族治理機制

隨著家族企業的業務日趨成長與成熟，為求家族與事業兩者目標的平衡，並勾勒出清晰的家族願景，家族治理機制將更形重要。

The goal of good family governance is to make sure that family members stay connected and have opportunities to voice their concerns and share their emotions in a professional setting.<sup>1</sup> However, family dynamics often make conversations challenging and discussions in family businesses are no exception.

It can be difficult to talk about how the business may need to change and to agree on how to support its evolution from one generation to the next. As the business matures and grows, therefore, the presence of family governance mechanisms becomes all the more essential.<sup>2</sup>

These mechanisms may include the management of assets and wealth through family councils, assemblies and constitutions and to create greater cohesiveness throughout the family, especially when it begins to move to the cousin consortium stage and beyond.

Families in business have the opportunity to build their own unique family governance systems to balance their economic and family-centric goals and translate them into a shared vision for the family. And, when family governance processes are added to customary corporate governance systems, together they help the family to maintain the necessary equilibrium between what the business is trying to achieve and what the family wants to achieve.

## Promoting cohesion, flexibility and communication

### 促進凝聚力、靈活度與溝通

有效的家族治理系統將有助於提升家族成員的凝聚力、維持組織健全的靈活度以及解決衝突並促進溝通的效能。

Effective family governance systems promote cohesion, flexibility and communication. Family **cohesion** is defined as the emotional bonding that family members have toward one another and the degree to which they are connected.<sup>3</sup> In environments that are often dynamic and unpredictable, **flexibility** is the key to finding the right balance between stability and change to maintain the health of the organization.

The intent is to make sure that family members stay connected, have opportunities to voice their concerns and are able to share their emotions in a professional setting.<sup>4</sup> An effective governance framework that includes **communications protocol and conflict resolution** processes is often used to provide a neutral mechanism for recognizing and resolving conflicts and promoting family harmony.

Forums such as family assemblies and family councils often provide a dedicated platform for family members to discuss specific issues. However, it is important to note that these structures may be ceremonially adopted<sup>5</sup> and do not necessarily diminish the need for family members to acquire good and respectful communication skills for speaking, listening, self-disclosure, clarity and staying on topic with each other.



## Learning to get along

### 學習共處

「迴避」向來不是理想的衝突解決之道，相反地，公開且透明的溝通機制，除了可協助家族管理及避免潛在的衝突外，亦可讓家族企業更聚焦於家族與事業目標之達成，而非以個人觀點或不合時宜的抱怨為重點。

Despite the recognition of the importance of open and honest dialogue, family boundaries can undermine the goals that are necessary to drive meaningful discussions and resolve potential conflicts. Poor family relationships can add to the hazards because they typically represent a lengthy history of personal and familial development.

These situations are not unusual and conflict can be the norm for some families in business. In addition to being potentially detrimental to family harmony, such situations can also spill over and affect the long-term sustainability of the business itself. Avoidance isn't usually considered to be an ideal conflict resolution strategy. Because conflicts can be detrimental to some families, however, it can lead them to practice partial avoidance by resorting to an ownership exit or the termination of a family relationship rather than reopening old family wounds.

In certain situations, there is value in being preemptive. In one case that we became aware of, a prenuptial agreement is included in the family protocol as a mandatory requirement prior to the marriage of any family member. These agreements are intended to ensure

the continuation of family ownership in the event of a divorce and they define, in advance, that any division of property will be based exclusively on matrimonial assets that are not linked to the ownership of the family business.

Those families that have effective systems for managing potential conflicts such as this are more successful in focusing on the goals of the business and the family rather than on personal views or old grievances. Without question, "open communication" and transparency are cited as the most effective strategies for preventing and resolving conflicts.

## Investing in the family's most valuable asset

### 投資家族最有價值的資產

調查報告發現，隨著世界改變的步伐日益快速，為了把握成長的機會以確保企業的長期發展，家族會大力培養與投資家族中最有價值的資產 – 即「接班世代」。除了正規的教育之外，還會在早期就提供接班世代進入企業內非正式學習的機會，以盡早培養其營運管理的能力，而透過家族治理機制的運用，將可為家族成員提供參與慈善計畫、內部實習及學徒制的機會。

The principal purpose of our research was to evaluate the impact of changing demographics on family business practices. We weren't surprised to learn that the pace of change is increasing rapidly with the growing multi-generational outlook and approaches of family business leaders.



In this environment, we found several families who are seizing the opportunity to secure the futures of their businesses by investing in their most valuable asset: the next-generation family members who will lead the business and the family forward.

The development of this new breed of future leaders does not happen in a vacuum, but at the nexus of the family and the business. It also isn't confined to formal learning opportunities within the business that the family often provides from an early age. This implicit knowledge usually begins to develop in the early years through family experiences and working in the family business.<sup>6</sup>

By applying their family governance systems to create learning opportunities, families are also able to provide coaching and mentoring options to next-generation members through their participation in philanthropic projects, internships and apprenticeships. Future family leaders are often also engaged in junior boards or as observers of the family council, owners' council or a business board.

Others have embraced the concept of the "learning family", setting up education and career committees within the family governance system. In this way, they coordinate learning initiatives through a family-specific curriculum that educates the next generation about family values and traditions and provides an opportunity for their talent and creativity to be explored.

## The role of governance in family career planning

### 治理機制在家族成員職涯發展中的角色

在家族成員的職涯規劃方面，治理機制除了有助於下一代進入家族企業任職之養成外，亦可讓原本非偏好選擇家族企業為未來就業選擇的家族成員，從小就能夠浸淫在企業家精神的環境中，假以時日當他們看到企業內有適合發展的機會時，也就容易傾向把家族企業當成職涯發展的選項。

There is a strong association between family education

and career planning. Successful families that have formal family governance systems typically establish a dedicated education and career committee to help identify the career aspirations of family members and bridge them to the development plans of the business and the family.

Even when next-generation family members do not see the family business as their preferred career choice, families tend to immerse them in the entrepreneurial environment of the family at a young age. The intention of next-generation family members to make the family business their career choice can be reinforced when they see a clear development path ahead of them.

## Family first or business first ?

### 家族為先？還是企業為先？

無論在公司治理或家族治理層面，發展家族成員與非家族成員的人力資本都至關重要。為了家族與企業的永續與成功，得視情況安排家族成員或外部專業經理人來承擔管理職責。然而，在對的時間選擇合適的繼任人選向來都是個艱難的決定，從報告中可以觀察到，歷經了數代傳承的家族，隨著時間更迭也累積了寶貴的經營經驗、見解與展望，因此推展持續性的傳承計畫顯得比以往來的更為重要。

The importance of developing human capital is reflected in both corporate and family governance systems due to the need to engage and develop family as well as non-family members.<sup>7</sup> As we heard from family leaders, there are various factors that affect decisions about engaging non-family members as managers (or even leaders) of the family business. When the family perceives advantages in engaging professional management for the sustainability of their business, it is typically based on a fundamental decision to put 'business first'.

Several factors can influence such a decision. Some families choose to engage family members almost exclusively in leadership and managerial roles. And while some family firms may be accused of nepotism in these types of succession and recruitment practices,

this is not universally true. The choices they make have to be right for that specific family and at that specific time in their lifecycle. They also need to be the right choices based on the history of the family, their current dynamics, future aspirations and overall attitudes and values.

As highlighted in our first article in this series regarding the topic of succession, [“The courage to choose wisely”](#), choosing the right leader at the right time is one of the most critical decisions that family business leaders need to make in order to secure the success of their business. And rarely has continuity and succession planning been more important given the increasingly multi-generational experiences, outlooks and aspirations within their families.

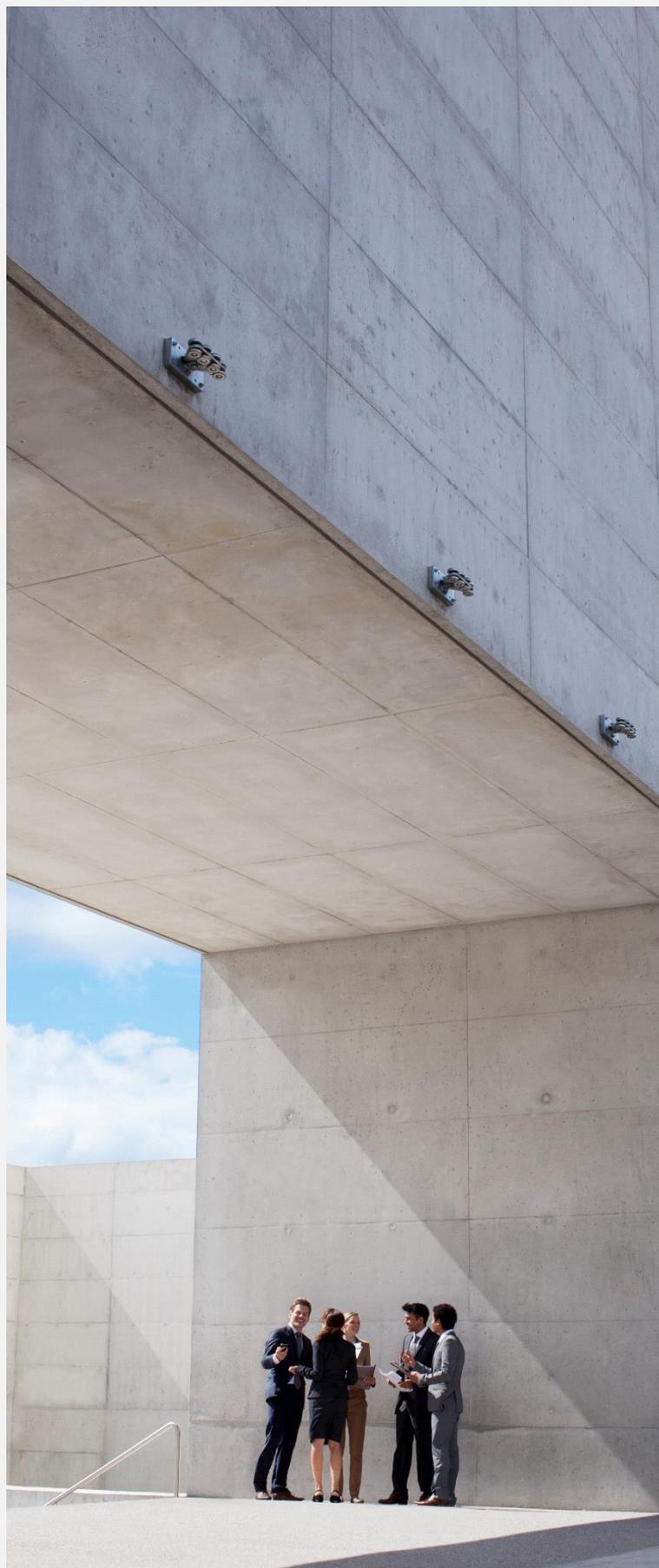
## Nurturing tomorrow's entrepreneurs

### 培養明日的企業家

透過家族治理的架構，將可滋養並發展家族新世代成員的創業家精神。

In addition to the importance of education and career development, nurturing transgenerational entrepreneurship is often a family priority. It is viewed as essential for the continued development of innovations that can bolster the competitiveness of the business while also sustaining the core purpose, principles and values of the family. Family governance structures have a role to play in this regard by formalizing the processes that provide family members with practical experience and opportunities to unleash their entrepreneurial spirit and create their own new ventures.

As described to us by the Managing Director of an automotive business in India, their family's entrepreneurial ambition is actively supported and prescribed in the family constitution. Through this mechanism, the entrepreneurial spirit of succeeding generations is kindled through monetary support and mentorship that is provided to family members who want to start their own ventures.



### Key insights

- Families can strike a balance between being 'family first' and 'business first' by implementing governance principles and practices that incorporate their choices in human resource planning.
- While family firms may be criticized for nepotism, many have adopted professional norms and standards in their succession and recruitment practices.
- Families that formulate family employment policies illustrate what it means to be 'family first' or 'business first'. Fairness and transparency are critical qualities of these policies, however, the consistent execution of the policies is the key to deriving true benefits for the family and the business.

parallel with the progression of the family and the progression of the family and the business and to be flexible enough to achieve their intended objectives, even during periods of unpredictable change.

The responses to COVID-19 have revealed excellent examples of how family governance systems have achieved this balance through decision-making frameworks that are flexible enough to allow quick action to protect the family business without losing sight of its core purpose and values.

We encourage you to learn more about the families who contributed to our conversations and brought to life their insights on the impact of changing demographics on family governance practices. You will find the profiles of these prominent family business leaders and their businesses [in the family business profiles section](#). 

## A blueprint for family governance

### 家族治理藍圖

對於家族企業來說，確保家族治理機制及其運作符合當時的實際需求是重要的，關鍵取決於在維持靈活度與韌性的同時，家族治理系統如何發揮效能以兼顧家族與企業的平穩發展

It is important for every family business to ensure its governance practices and mechanisms are aligned with the realities of the day. The key is to determine how well each family's governance system is able to balance the need for stability while retaining its agility and resilience. While governance rules may impose certain restrictions on the behavior or actions taken by the business and the family, they also need to be flexible enough to allow managers and family members to pursue new activities within that framework.

The evolution from informal governance systems to those that are more formalized is inextricably linked to the increasing complexity of the business and the family. This requires governance systems to evolve in

#### Footnotes:

1. Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020.
2. "The Power of Governance in Family Business", 21 February 2017, Dominic Pelligana, KPMG Private Enterprise, KPMG in Australia
3. Olson, D.H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 144-167.
4. Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020.
5. Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.
6. Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
7. Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.

家族  
時事  
瞭望



## 房地合一稅修正草案通過 2年內買賣課稅45%

行政院於日前通過「房地合一」所得稅法修正草案，個人、法人持有2年內出售房地將課徵45%；持有超過2年、未逾5年課35%。營利事業依持有期間，按與個人相同之差別稅率分開計稅合併申報，藉此抑制短期交易炒作行為。草案送立法院審議，施行日期由行政院定之。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自中央社 | 2021.3.11

## 華人企業有「富不過三代」魔咒？蔡鴻青：「禁忌」是最大文化衝突點

台灣董事學會發起人蔡鴻青表示，華人社會是家長制或族長制，傳承接班原本只是權力交接的分配過程，但在華人世界卻變成是在談遺囑而成為禁忌，故建議創辦人或二代可以參考西方觀念與做法，嘗試建立永續的傳承計畫與治理架構。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2021.2.18

## 一堂遲來的公司治理課，大同百年經營權走向共治！

大同經營權之爭落幕，公司也由家族經營改為外部股東及專業團隊共治模式，對此，香港中文大學金融系與會計學院聯席教授范博宏觀察，其實大同早就犯了幾個經營與傳承的缺失，才會到最後只能將經營權讓出給外部團隊，一是二代林挺生接班後，未培養接班人及股權繼承人；二是掌門人的偏愛，造成一言堂，而忽略經營績效；三是繼承者重私利、缺乏公司治理與家族治理機制，家族內鬥在先，又公庫通私庫，才會讓大同狀況連連，最終失去家族主導權。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2021.1.26



## 讓家族企業基業長青

有的家族企業能延續數世紀，有的卻走向毀滅，其中的差別在於所有權對於公司長期經營的影響力，而家族所有權也意味著等同擁有五項核心權力，一、設計權：股權設計的方式；二、決定權：規範所有權人、家族成員、董事會及經營團隊的治理架構；三、價值權：如何定義成功；四、告知權：選擇哪些資訊要傳達；五、移交權：傳承接班計畫，善加運用這五項權力，將有助於家族企業實現長遠的成功。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自哈佛商業評論雜誌 | 2021.1.20

## 讓接棒與傳承 為家族興業紮下根基

近來全球興起「聯合家族辦公室」( Multi-Family Office ) 熱潮，不同於以往單一家族辦公室、高端資產管理或私人銀行的貴賓理財服務，聯合家族辦公室主要針對家族企業之個別需求，提供各種財務規劃、風險管理、稅務、法律之諮詢等，它的優勢在於可讓多家族分攤龐大的組織與人事營運成本，使得家族企業能採取更有效的方式規劃、進行傳承接班大計。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自遠見雜誌 | 2021.1.18

## 都是百年店...任天堂谷底翻身、大同還在掙扎！那些「氣長」的公司做對什麼？

新經濟浪潮來襲，企業要有應變能力與韌性，重新定義自己、積極轉型之外，還需掌握五大面向才能保有生機，一是「生存」，除了長期趨勢的觀察，也要呼應短期趨勢並即時因應；二是「生長」，要借助外部力量來逆勢成長；三是「生態」，結合企業或產業而成的生態系已成趨勢，可帶來多贏的局面；四是「生命」，環境要永續，ESG議題不可忽視；五是「生活」，工作與生活日漸平衡，將可為地方帶來創生及發展新的機會。

▶ [閱讀全文](#)

本文摘錄自商業周刊雜誌 | 2021.1.5

# 服務 團隊



# KPMG安侯建業 家族辦公室

KPMG家族辦公室係以家族為核心，協助家族成員思考家族與事業傳承及接班有關的重大議題；同時，我們協助家族建構專屬的溝通平台，以豐富的實務經驗及獨立的角度，從家族整體最大利益與家族成員進行互動與溝通，協助凝聚家族共識，發展傳承策略，使家族繁榮昌盛、基業長青。

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

## 家族財富管理與風險管理政策

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

## 家族治理

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

## 家族稅務與法律

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

## 事業的成長與傳承

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

## 家族公益

- 信託（境內、境外）與基金會的設立諮詢
- 家族社會企業之運作



# 家族辦公室服務團隊



**陳振乾**  
家族辦公室主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 01962  
[pedersonchen@kpmg.com.tw](mailto:pedersonchen@kpmg.com.tw)



**郭士華**  
家族辦公室協同主持會計師  
+886 4 2415 9168 ext. 03814  
[rkuo@kpmg.com.tw](mailto:rkuo@kpmg.com.tw)



**尹元聖**  
家族辦公室協同主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 11139  
[jasonyin@kpmg.com.tw](mailto:jasonyin@kpmg.com.tw)



**陳惠媛**  
審計部執業會計師  
+886 6 211 9988 ext. 01595  
[angelachen@kpmg.com.tw](mailto:angelachen@kpmg.com.tw)



**蔡文凱**  
稅務投資部會計師  
+886 4 2415 9168 ext. 04581  
[ksai@kpmg.com.tw](mailto:ksai@kpmg.com.tw)



**吳能吉**  
稅務投資部會計師  
+886 7 213 0888 ext. 07178  
[aikeywu@kpmg.com.tw](mailto:aikeywu@kpmg.com.tw)



**葉建郎**  
稅務投資部會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 06767  
[aaronyeh@kpmg.com.tw](mailto: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](mailto:rhung@kpmg.com.tw)



**張芷**  
稅務投資部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 04590  
[schang1@kpmg.com.tw](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:wlai1@kpmg.com.tw)



**張維夫**  
顧問部營運長  
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](mailto: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](mailto:jchu6@kpmg.com.tw)



聯絡我們

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

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



## 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](mailto: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 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.

© 2021 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