

# KPMG 家族辦公室 季刊

2021年夏季號 | No.14

時事觀察

疫情下的家族企業

智慧傳承

ESG開啟家族企業永續經營新篇章

家族稅務

房地合一**2.0**新制上路,家族傳承面臨 新挑戰

企業永續大不同

用ESG說出企業核心價值

家族故事精選

李氏三代締造的三星傳奇



### KPMG家族辦公室

2021年夏季號 | No.14

#### 主編的話

#### 時事觀察

4 疫情下的家族企業

#### 智慧傳承

8 ESG開啟家族企業永續經營新篇章

#### 專家專欄

- 14 家族稅務 | 房地合一2.0新制上路·家族傳承面臨新挑戰
- 21 財富傳承 | 離婚贍養費 稅不稅?!
- 23 企業永續大不同 | 用ESG說出企業核心價值
- 25 顧問談新 | 通貨膨脹的巨獸來臨 企業如何超前部署
- 27 新策略·新思維 | 疫情發展與勞動力轉型

#### 家族故事精撰

30 李氏三代締造的三星傳奇

#### 國際觀點分享

37 Transition, diversity and entrepreneurship

#### 家族時事瞭望

#### 服務團隊



# 主編的話

誰也沒料到,在台灣的我們,因為疫情的突然回歸而必須改變原本正常的生活。在家上班(Work from home)、遠距會議、線上課程…,每個人從小朋友到年長者都必須重新學習及適應這樣的生活。而受到這一波疫情的衝擊,根據全國工業總會6月中發布的「國內本土疫情對產業影響調查報告」指出,國內有六成以上企業「訂單與獲利減少」,六成企業員工無法正常上班、二成產線停工。

事實上,這一場COVID-19的疫情已經延燒一年多了,過去一年來,台灣由於防疫有加,許多行業多數仍能正常運作,甚至在缺水斷電的情況下,仍持續創造不錯的佳績,並維持經濟正成長,因此,相較於其他國家,疫情所帶來的衝擊較小。然而,疫情在全世界反反覆覆,沒有人可以預測得到它何時或在何地會捲土重來,就像此刻的台灣一樣。但它所帶來的教訓及如何因應,世界各國顯然已經有許多的經驗可以學習,因此,我們唯有學習別人的經驗、作出因應策略,並試著作出改變,才能在後疫情時代下繼續好好生存。

本期的季刊·摘錄了KPMG全球在今年3月初出版的一份《2020全球家族企業調查報告—掌握回歸:家族企業如何戰勝COVID-19》·報告指出·疫情之下·家族企業能夠發揮其韌性·快速回應環境的挑戰·但同時·更應該要學習去承擔更多的社會責任·並且思考進行企業轉型·另外·也要保持耐心·才能維持企業的續航力·掌握機會·重新回歸市場。

自前年的中美貿易大戰到延燒至今的COVID-19疫情,造成全世界的經濟大亂,再加上海運缺櫃風波以及通貨膨脹與供需失衡造成的原物料成本上漲、工資調漲的期待壓力與勞工短缺,台灣企業的經營環境真的愈來愈不容易。因此,企業更需要超前部署,以因應這樣的經營風險,像是改變原先供應鏈的庫存政策、優化企業供應鏈等方式,本期的「顧問談新」,有專文說明。

另外,從企業風險管理與永續經營的角度來看,企業還必需要注重到環境保護、氣候變遷的議題,對應到KPMG《2020全球家族企業調查報告》中所指出的,重視社會責任,是家族企業能夠回歸市場的重要策略之一。近來我們很常聽到企業治理、環境及社會(ESG)這個名詞,能夠展現企業的核心價值及文化。但許多家族企業會以為它就是一個高大尚的名詞,並不瞭解它的內涵及該如何運用在企業的策略上,在我們的季刊中,「企業永續大不同」的專欄,會持續跟大家分享ESG的內涵及重要性。而本期,我們也摘錄了去年底在家族辦公室的創新轉型學院活動中,二家家族企業所作的ESG轉型實踐的分享案例。

在台灣這一波疫情期間,我們最常聽到的一句話,應該就是要大家「好好待在家,待好待滿」,網路上甚至會有:「耍廢救台灣!」的戲言,我們可以更深刻地感受到,什麼叫作牽一髮而動全身。不過,世界並不會因為你的耍廢不動而停止,許多影響人類以及產業經濟的大事件仍然持續發生著,世界各國的疫苗爭奪戰、中美關係角力、G7最低企業稅率協議、全球網路攻擊事件…等,樁樁件件,都可能對你我造成影響,如果無法自外,那麼,就請持續關注,提早作出因應準備,才能讓自己在疫情之後更加強大!



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





文 / KPMG家族辦公室編輯室

**COVID-19**已延燒超過一年多,反反覆覆的疫情,致使全球的產業經濟倍受衝擊,而家族企業,這個在世界大多數國家/地區中均扮演著至關重要經濟地位的企業型態,它們不僅創造了全球極大比重的GDP,同時也僱用了很大部分的勞動力,因此,未來勢必將成為引領經濟復甦的重要關鍵,故而疫情對他們所造成的影響?他們採取了哪些策略來維持、調整企業,並且如何發揮其韌性,進一步將企業帶向繼續成長?都是頗值得令人關注的議題。

#### 疫情下的全球家族企業

KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃(STEP Project Global Consortium)在今年3月初就合作出版了一份《2020全球家族企業調查報告—掌握回歸:家族企業如何戰勝COVID-19(Mastering a comeback:How family businesses are triumphing over COVID-19)》·主要調查了2020年6月至10月間·來自全球2,493間家族企業及超過500家非家族企業於疫情之下的經驗與見解。毫無意外的·受調查的全球家族企業有69%收入是減少的·而遭衝擊的行業·也主要在受旅遊、社交限制的飯店及餐飲業、交通運輸業·以及受到供應鏈影響的製造業上。

根據報告指出,家族企業會立即採取一些短期的措施,包括:對員工的聘雇政策(凍結聘雇等)、降低成本的措施(削減一般辦公費用支出、行銷費用等)、營運面的調整(重新協商與供應商的合約、延遲或取消了研發投資和產品發布等),以及取得政府的支援等,來保護企業免受收入突然下降和供應鏈中斷的影響,以快速回應疫情對業務的影響。

不過,《2020全球家族企業調查報告》中認為,固然短期的措施能因應立即性的衝擊,然家族企業注重長期觀點的特質,使得他們能夠將眼光放遠,迅速把注意力轉向重塑企業長期發展目標和價值的面向上;同時,報告也發現,在疫情之下,許多的家族成員決定重返企業,幫助家族企業解決問題,並與員工、客戶、供應商和社會維持重要的關係。如此,將有利家族企業掌握機會,站穩腳步、重新回歸市場。故這份報告在調查及訪談了全球數千家家族企業的狀況之後,提出了三項家族企業應對的策略建議。





#### 家族企業應對疫情三策略

#### 策略一:承擔社會責任

首先,家族要更加學習去承擔社會責任:面對COVID-19疫情對全世界帶來廣泛性的影響,家族企業必須體認到每個層面都是環環相扣,難以自外的。因此,任何的家族企業不只要思考自身的企業要如何因應疫情,更應關注其對利益相關者(包括員工、客戶、供應商及社區)甚至是整個社會的衝擊,並且盡己之力,投入相關的協助及策略運用,善盡企業的社會責任。例如:企業主動幫客戶減利息、給予員工緊急生活津貼、承諾不減薪裁員、不積壓供應商貨款、串連產業上下游廠商,一起因應疫情、參與社會救助(例如購買所需之醫療器材捐助醫療單位)…等等。

一般來說,家族的價值觀貫徹在家族企業的實踐上,因此企業若持續關注社會、參與社會,是能 夠獲得社會的認同與支持,並且將家族的價值發揚光大,產出更大的影響力來的。

#### 策略二:企業轉型

另外,應對疫情風險的威脅,家族企業應該要致力改善體質、重新塑造,亦即思考出如何讓企業重新轉型的策略,像是改善運營系統、創建新的產品、開拓新市場、採用新技術,並且積極主動推動商業模式的創新與數位科技的應用,以及更多元化的發展(並非脫離核心業務,而是轉向不再依賴既有的產品或業務上)等,以創造出更大的市場競爭力。而近期,由於環境、社會和治理 (ESG)因素已成為驅動企業價值的關鍵之一,因此,報告也強調,企業也可以從企業的核心及痛點出發,尋找將ESG與企業的轉型策略結合的機會。

企業轉型·將有助於重塑企業價值·在報告中提到·家族企業開展企業轉型策略的比率比非家族企業要高出42%;而與單一世代的家族企業相比·有多代家族成員同時參與企業經營的家族企業·例如擔任董事、股東或經營管理的角色·進行企業轉型策略的比率更高出45%·年輕世代參與轉型·將可藉助他們的知識和對許多新技術的瞭解·尋找數位化的解決方案。這也是許多的家族企業一直在致力維持的跨代創業精神的發揮:當企業面臨挑戰時·唯有創新轉型·才能讓企業適應不斷快速變化的環境,並且持續成長。

#### 策略三:保持耐心

報告認為,在COVID-19疫情下,家族企業應該要**保持耐心**:企業需要去瞭解疫情對於業務及人員產生的長期性影響,並且在內部保有可在短期內承受重大變化以及能夠應付挑戰的財務資源,也就是說,企業應該要採用以長期耐性的資本投資取代短期資本的策略,例如:延後一段時間發放股利給股東,保留資金在員工的勞動成本及員工福利的關懷上。

保持耐心,能夠讓家族企業看清疫情帶來的全面性影響,並且花時間去好好評估,以訂出能夠維持企業營運續航力的策略。



#### 4

#### 掌握回歸 戰勝疫情

世界上有許多的家族企業·但唯有能夠經受挑戰·持續經營下去的·才算是成功的家族企業·KPMG《2020全球家族企業調查報告》指出·疫情固然是危機·也是時間給的禮物·因為在疫情之下·隨著業務營運速度可能的放緩·可以讓家族企業的領導者有時間去重新審視企業的問題·並且思考如何解決的方式·同時重新進行多元化的發展及布局·探索發掘新產品、新市場和業務擴展的機會及可能性。英國前首相邱吉爾曾經說過:「不要浪費好危機(Never let a good crisis go towaste)!」希望每一個家族企業都能掌握危機·好好運用·在疫情之後·重新回歸!





#### 【延伸閱讀】

#### 疫情見真章 - 談歐洲家族企業的成功秘訣(COVID-19篇)

Taking the long view — Lessons in endurance from European family businesses

在KPMG全球與跨代創業成功實踐全球研究計劃(STEP Project Global Consortium)合作出版的《2020全球家族企業調查報告—掌握回歸:家族企業如何戰勝COVID-19》中、歐洲有23國、1,332個家族企業和215家非家族企業參與調查、占所有調查比重的55%、KPMG隨後另就歐洲的家族企業調查結果提出分析報告。



#### 分析報告之關鍵觀點,歐洲家族企業:

● 將成為重啟整個歐洲經濟引擎的關鍵。

成功地穩定疫情對其短期業務所帶來的直接影響,同時發揮創業精神於長期目標。

成功地開發創新技術、新產品及開發新市場。

會優先考慮與其利益相關者所關注的議題。

將匯集多個世代的知識和技能來重新考慮業務的策略方向;並提高對環境、社會和治理 (ESG)議題的認知,期以此作為策略發展的重點。



#### Taking the long view

Lessons in endurance from European family businesses

Download





# ESG開啟家族企業永續經營 新篇章

文 / 林妍伶 KPMG安侯建業 家族辦公室主任 landylin@kpmg.com.tw

家族企業由於其主要股東來自家族,在創辦人創業的同時,通常會期望該企業能長期跨代經營,因此相較於一般企業來說,家族企業較著重長期規劃與觀點,而非短期利益或績效的表現,這亦可由KPMG全球近期發表的《2020全球家族企業調查報告—掌握回歸:家族企業如何戰勝COVID-19(Mastering a comeback:How family businesses are triumphing over COVID-19)》中可以看到,全球的家族企業在面對疫情肆虐或經濟前景不明的挑戰時,仍選擇聚焦於「社會責任」作為他們解決當前所遭遇衝擊的策略之一,以展現高度的家族價值。

KPMG安侯建業2020年下半年舉辦一系列創新轉型學院活動時,曾邀請到宏亞食品分享轉型之路,該公司已成為國內傳產落實ESG(環境、社會、治理)的典範之一,已接班的二代董事長張云綺當時就分享了宏亞推行循環經濟的初心與使命,其實就是跟上時代脈動,實踐行善的義務,讓善的循環再反饋到企業中,相關內容已於當年度冬季號季刊中進行分享。本期,將再為讀者摘錄該系列活動中勤美集團及三能食品器具在轉型策略上,如何融合ESG永續經營的理念,帶領企業立足台灣、展望世界。

#### 在每個困難裡看到機會



林廷芳 董事長 勤美集團

1972年成立的勤美集團·早期以鑄造工業為主·至今已發展成擁有金屬成型、建設住宅及生活休閒等事業群的集團事業規模·現任集團董事長林廷芳是在1981年先加入父親林榮渠創辦的三聯科技·2015年又被勤美創辦人之一·也是林廷芳的舅舅何明憲·找去接手管理勤美。

#### 危機就是轉機

生長於大家庭的林廷芳表示,有幸看過多位長輩經營的事業歷經起伏消長,從他們的身上看到了「危機就是轉機」的經營智慧。

1973年仍處於草創期的勤美‧隨即遇到第一次能源危機‧石油價格瞬間飆漲6倍‧物資短缺‧各國通貨膨脹‧全球經濟蕭條‧原以為眼前即將迎來一段艱苦日子‧而1974年起‧在時任行政院院長蔣經國的帶領下推動了十大建設‧不但化解了能源危機為國內帶來的衝擊‧連帶著讓鑄造行業前景看漲‧趁著國內重大工程建設起飛的期間‧勤美也籌建了起家的新竹鑄造一廠。

提起三聯科技的發展,林廷芳說三聯早期可是台灣第四大的配電盤公司,但也差點被能源危機擊倒。在十大建設期間,鑒於諸多重大土木工程蓬勃發展,對於驗證工程設計是否正確與監控施工安全性的感測監控技術需求也隨之興起,三聯科技於是從美國、日本引進相關監測系統,嗣後並陸續參與國內如翡翠水庫興建、明潭明湖抽蓄發電、台北捷運等多項建設工程,三聯科技終於撐過了瀕臨倒閉的日子,如今搖身一變成為營業額近25億元的企業。

每一次的危機都是轉折點,從勤美及三聯科技所 曾經歷的經營挑戰到最終撥雲見日的過程,林廷芳引 用了他最景仰的前英國首相邱吉爾名言「樂觀主義 者,在每個困難裡看到機會!」來作詮釋,真是再貼 切不過了。

#### 傳承 先盤點、重新定義、再出發

當初剛接下三聯科技總座的林廷芳·除了得面對公司的負債危機,還得為自己接班過程屢屢遭受內部阻礙的窘境解套,因此他先盤點了上一代究竟做了哪些事,自己現在所處的景況與面臨的問題又是哪些?進一步清楚了解自己所處的位置及掌握的資源。

經過盤點後·林廷芳決定採用ISO當成溝通的工具,重新設定三聯科技內部員工共同的展望跟目標,

他說:「我們找ISO顧問跟公司同事訪談‧訪談完後‧把公司的使命(Mission)、願景(Vision)及準則(Code)展開來‧這樣變成上對下、或對公司同事間有了共通的語言及共識。」透過推動ISO的過程‧逐步建立公司的管理制度與系統‧凝聚上下共識外‧帶領三聯再出發的同時‧林廷芳其實也間接展現出他柔性的領導實力‧慢慢地消弭了來自內部的接班阻力。

#### 循環經濟的實踐者

林廷芳強調·20、30年前的使命與願景·要能與時俱進·跟著時代的潮流調整·如果公司說一套、做一套·將會無法說服員工一起往更好的願景前進。他認為2015年被聯合國設定為永續經營目標之一的ESG·便是當今企業治理應當遵循的大方向。

他表示,「運用ESG工具來與員工、股東及社會大眾進行溝通之外,還要搭配相同的做法,因此緊接著勤美就將金屬造型事業群重新定義。」在林廷芳的帶領下,便以「循環經濟的實踐者」作為勤美集團新的使命與企業社會責任目標。他補充說,在接任董事長的前一年,勤美是台灣最大的生鐵進口商,進口量達15億左右,接任後的第二年就把生鐵部門關掉,希望日後勤美都能使用回收鋼材,這便是目標與做法的知行合一。

關於回收鋼材的使用·林廷芳也曾砸下重金聘請了來自國外的外部顧問輔導·當時亦曾遭到員工對於花大錢請遠來的和尚就真的比較會唸經的質疑·林廷芳仍力排眾議·堅持作對的事情·現在做到99.9%的回收鋼材利用·就是最好的證明。

此外·在建設事業群的ESG落實層面·除了強調以「友善居住環境的提供者」為最終使命外·林廷芳也運用了在三聯科技所採用「以資訊化手段·有效進行環境監測」的IoT方式·利用儀器去量測地下抽水跟工地安全。透過與中興大學土木系的產學合作·進行現場抽水實測後·讓建築工地原本要挖的21口井減少至12口井·工程費足足省下一千三百萬之多。其次·以往工地馬達得日夜不停的抽水·接著就把水排到排水溝·林廷芳認為這樣對地球環境與資源造成蠻



大的負擔,投入產學合作後,改用監測系統遠端開挖地下室,取代了傳統24小時都抽水的作法,並以智能的方式去做評估,雖然規劃開12口井,但通常實際只會開到5至8口井,兩年半的工期,可以少抽868萬噸的水,等於6座石岡壩,同時也減少至少500多萬度的耗電量,等同省下約兩千多萬的工業臨時用電支出,這樣的改變,一方面減碳對環境友善,另一方面又撙節企業的支出,對勤美來說,可謂是雙贏。

#### 對的時間與工具 收事半功倍之效

最後·林廷芳不忘呼籲有心帶領企業朝ESG或數位轉型邁進的領導人·在對的時間選大家都懂的工具·把那個工具好好地用到底·對內、對外都會事半功倍·同時也要把握機會因勢利導·例如現在媒體都在報導ESG相關議題·已無須再花時間向員工進行概念說明·若有業界範本則把它分享給員工·員工會比較能理解你想要傳達的理念。另外·他也以COVID-19疫情成為他們成功導入數位轉型的最大助力為例·再次提醒企業別浪費每一場危機!



#### 獅頭魚身玩轉烘焙文化



張志豪 行銷中心總監兼任 無錫三能行銷副總 三能集團

三能食品器具創立於台灣經濟起飛的1980年代,從台中烏日的一間小工廠發跡,當時的手工烤盤、炸彈麵包、土司盒等20種模具,都是師傅用榔頭手工敲打出來的,經過40年的努力與發展,現在的三能集團已成為橫跨兩岸、日本、印尼的亞洲烘焙器具專業生產王國,商品目錄一攤開,琳瑯滿目、應有盡有,你想得到的烘焙器材都可以在三能兩千多種產品中找到,這一切都是創辦人張瑞榮胼手胝足、一點一滴打拼出來的,現在二女兒張心怡跟小兒子張志豪也已進入接班梯隊,正為了發揮三能獅頭魚身的衝勁與創新力而摩拳擦掌。

#### 從父子變同學 從衝突到接納

現任三能集團行銷中心總監兼任無錫三能行銷副總的張志豪·提到為何以獅頭魚身來形容三能·他說:「『獅頭』代表我們二代·它想去闖、有衝勁、想作創新的動作;而『魚身』就是一代或是1.5代·幫我們打下穩固的基礎·研發團隊或制度都幫我們建立好了·而頂著獅頭的魚身在水底下游得更快·可同步把三能推廣出去。」也因為獅頭魚身的戮力同心下,讓他締造出2019年新品「低糖吐司盒」銷售額成長六倍的佳績。

然而·張志豪坦言在交出亮麗成績單之前·也曾面臨接班的代際衝突·他形容說:「有時當我的獅頭想要往這邊走·但魚身卻往反方向走·就會造成失敗的效果與案例。」過去張志豪跟父親間似乎存在著溝通的鴻溝·他也常因嚴父愛之深、責之切的教誨而感到挫折·雙方經常要透過姐姐張心怡代為傳話·一直到2016年父親找他一起去念亞洲大學EMBA·透過這個課程變成同學後·父子間的互動模式產生了微妙的化學作用·很多議題與觀念反而變得容易去作交流。張志豪說:「我覺得一代跟二代是蠻奇妙的關係·很少人會跟自己的爸爸去作同學·但也因為這兩年期間內,課堂上有很多要討論的議題,我就會趁機去跟我爸溝通,說這個應該是要怎麼作修改、怎麼去改變·而在那個時候,他就比較容易聽得進去。」因此父親也從以往的恨鐵不成鋼,漸漸地轉而理解並支持兒子的決策。

2018年的張志豪剛接任無錫三能行銷總監一職,為了想馬上立下戰功,於是在大陸大撒銀彈做行銷活動,結果業績卻不見起色,頻頻遭到父親的質疑,曾經一度壓力大到想跳樓的張志豪,深信行銷是可以讓改變發生的,冷靜過後,他評估大陸市場在激烈的競爭態勢下,對手可以推出9塊9包郵的低價商品,而價格絕非三能的競爭優勢,因此他想到用「文化」去包裝商品。張志豪翻新了以往制式的產品型錄模式,改以名為《世界麵包之旅》的精美目錄去向麵包店與經銷商介紹各國麵包的起源,讓商品自己去說故事,果然讓人耳目一新,終於提升了三能的品牌價值並帶動產品銷售。

#### 因為一句話 開啟三能循環經濟之路

2017年張志豪跟家人到沖繩旅遊·看到雜誌中寫到「和泰汽車甚麼情況下會倒閉?」這句話點燃了他的危機意識·讓他反思「三能在甚麼情況下會倒閉?」並馬上將這個問題轉發給公司所有的高階主管·透過大家的深思與歸納·發現三能最大宗的商品都仰賴不沾塗層·唯這類的塗層常有安全上的疑慮·若政府法規明令禁止採用類似材料·將會對三能營業額造成莫大的衝擊·恐危及企業的營運。

了解痛點之後·張志豪開始帶著研發團隊發展新的表面處理材料·於是開發出了鍍鈦的環保商品·之後又因為看到國外比賽的評審都是用塑料的刀叉進行食品的品當·塑膠刀叉用完一次就丟·既不經濟也不環保·因此他又請設計師研發出刀叉各據一頭一體成形的甜品勺·同步也採用了新的表面處理塗層·而這項商品還獲得2019年度K-Design的殊榮·對三能來說是一大肯定。

此外·三能早在2013年左右便在大陸投入約五千萬自行設置汙水處理廠·把表面處理的廢水回收之後·讓96%以上的水都能再重新利用·除了符合環保法規·也讓三能在2018年大陸嚴格執行環保稽查時·成為少數安全過關的廠商之一。

2017年時·在KPMG安侯企管顧問的輔導下·重新為三能設定了集團願景·就是要成為亞洲烘焙器具專業、服務信賴的領導品牌·同時賦予「食品器具、安全環保、與節能減碳推手」的企業使命·也讓三能從食材到食材會接觸的器具·能更全面性地注重安全、環保與友善環境的細節。

提到實踐安全環保、節能減碳的具體規劃,張 志豪表示:「就是開始做循環經濟。」以三能每年 賣出150萬片的烤盤數量來說,如果把淘汰的烤盤 表面處理回收後再利用,就可以讓這些鋼材循環使 用,他說:「大概兩到五年的時間,這樣也是達到 碳排放量減低的效果,為了達到這個目標,我們現 正著手研發一個不沾重處理技術。」此外,他也同 步在思考模具除了烘烤麵包外,還能有哪些用途去 做循環再利用,可以是盆栽,也可以是燈罩或組裝 成機器人,甚至可能化身為高單價的藝術品,為的就 是試圖延長商品的生命週期,為模具找到第二生命。 同時,他也想像未來要在強調可縮短烘烤時間的低糖 土司模具上,放上北極熊或企鵝的圖像,傳達地球暖 化導致這些動物的棲息地變少,讓使用它的家庭主婦 可以藉由這個商品故事去告訴孩子節約能源的觀念, 間接透過產品的設計去傳承三能的使命。

#### 傳承幸福的滋味

彼得·杜拉克說:「預測未來最好的方法就是創造未來!」張志豪表示,以往的三能就是跟著趨勢一路在摸索,才有現在的循環經濟、環保商品或者大數據運用等,現在,他們化被動為主動,結合了產業上下游的力量去共同創造未來,提供客戶一站式的整體解決方案,將烘焙製造業往服務化的方向去做調整。此外,讓張志豪更念茲在茲的,是接下來的三到五年,要持續把烘焙相關的文化傳承貫穿到產業、企業、員工甚至是消費者心中,期望藉由有溫度的故事,能使社會大眾感受到三能的轉變與落實社會責任的使命感之外,也希望讓烘焙的幸福滋味能代代流傳下去。₩



# 專家專欄



#### 家族稅務

# 房地合一2.0新制上路, 家族傳承面臨新挑戰

#### 文 / 張芷

KPMG安侯建業執行董事 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



「不動產傳承」,一直是亞洲家族傳承很重要的一環,過往為了讓「傳家厝」能永續傳承下去,並避免以個人名義持有,因後代開枝散葉而衍生紛爭、管理不易,常選擇透過閉鎖型公司持有並統一管理家族不動產。然所得稅法部分條文修正案(下稱「房地合一稅2.0」)課稅新制將於今年7月1日實施,其中將營利事業股權(其價值50%以上是由我國境內房地構成)交易納入適用範圍,勢必將對不動產傳承產生或多或少的影響。本文先就房地合一稅2.0五大修正重點逐一說明,並就不動產傳承的影響提出觀察及建議。

#### 重點一、105年1月1日以後取得,110年7月1日以後出售者

房地合一稅2.0將於110年7月1日實施·並追溯自105年度取得之房地。故個人及營利事業自110年7月1日起交易105年1月1日以後取得之房地·即適用房地合一稅2.0·適用期間整理如下表:

105年1月1日	105年1月1日至110年7月1日	110年7月1日
以前取得標的	取得標的	以後取得標的
<b>一律適用舊制</b> (房屋課稅· 土地不課稅)	<ul> <li>110年7月1日以前出售:房地合一稅1.0</li> <li>110年7月1日以後出售:房地合一稅2.0</li> </ul>	一律適用 房地合一稅2.0



#### 重點二、短期時間延長為2年45%及5年35%;並拉平法人與個人課稅稅率

為了抑制投資客短期炒作不動產,此次修法延長了短期炒作適用高稅率(45%及35%)的持有期間,從2年延長至5年,個人及營利事業持有房地產期間在5年內都得適用重稅。並為了避免個人透過設立營利事業交易短期持有之不動產以適用較低稅率(營利事業所得稅稅率為20%),故本次修法將營利事業依持有期間按差別稅率分開計稅。

適用對象		適用稅率	持有期間	
			房地合一稅1.0	房地合一稅2.0
個人	境內	45%	1年以內	<b>2</b> 年以內
		35%	超過1年未逾2年	超過2年未逾5年
		20%	超過2年未逾10年	超過5年未逾10年
		15%	超過10年	超過10年
	非境內	45%	1年以內	<b>2</b> 年以內
		35%	超過1年	超過2年
營利 事業	境內	45%		<b>2</b> 年以內
		35%		超過2年未逾5年
		20%	未區分持有期間	超過5年
	境外	45%	1年以內	<b>2</b> 年以內
		35%	超過1年	超過2年

#### 重點三、增列預售屋及營利事業股權(其價值50%以上是由我國境內房地構成)適用範圍

為防杜藉由不同型態炒作不動產規避稅負‧房地合一稅2.0增訂應納入房地合一課稅範圍:(一)交易預售屋及其坐落基地。(二)交易持有股份(或出資額)過半數之營利事業之股份(或出資額)‧且該營利事業股權(或出資額)之價值50%以上係由我國境內之房地所構成者。但交易之股份屬上市、上櫃及興櫃公司之股票者‧排除適用。

過去個人轉讓預售屋屬財產交易所得·不須計算持有期間·一律併入綜合所得稅申報(累進稅率最高40%)·而在房地合一稅2.0上路後·就須依規定計算持有期間按差別稅率(最高稅率45%)分離課稅。

制度		房地合一稅1.0	房地合一稅2.0	
	預售屋交易 所得定性	財產交易所得	屬買賣房地	
課稅	境內個人	併入綜合所得稅 (稅率5%至40%)	<ul><li>2年以內(稅率45%)</li><li>超過2年未逾5年(稅率35%)</li><li>超過5年未逾10年(稅率20%)</li><li>超過10年(稅率15%)</li></ul>	
	境外個人	按所得額的20%扣繳率申報納稅	• 2年以內(稅率45%) • 超過2年(稅率35%)	
方式	境內營利事業	併入營利事業所得稅 (稅率20%)	<ul><li>2年以內(稅率45%)</li><li>超過2年未逾5年(稅率35%)</li><li>超過5年(稅率20%)</li></ul>	
	境外營利事業	按所得額的20%扣繳率申報納稅	• 2年以內(稅率45%) • 超過2年(稅率35%)	

若預售屋建成、轉為成屋、依照房地合一稅2.0修正條文、預售屋持有時間、跟成屋持有期間能否合併計算?目前「房地合一課徵所得稅申報作業要點修正草案」並未納入合併計算期間、故預售屋轉為成屋後的持有期間將重新計算、例如、K先生2021年4月簽約購買預售屋、該預售屋預計興建期間為3年、於2024年6月完工、K先生若只想要短期獲利、2023年4月前(2年內)換約出售將課徵45%所得稅、2023年5月至2024年6月交屋過戶前換約出售、則適用35%稅率。若等到成屋過戶後、於一年內才出售、反而會造成過戶前出售課徵35%所得稅、但房屋持有僅1年期間卻適用較高稅率45%,投資人應注意擇時處分所產生不同的稅負影響。

另依據「房地合一課徵所得稅申報作業要點修正草案」,所稱國內外營利事業股權或出資額之價值50%以上係由中華民國境內之房屋、土地所構成,指交易該營利事業股份或出資額時,該營利事業或其控制之事業在中華民國境內房屋、土地、房屋使用權、預售屋及其坐落基地之時價,占該營利事業全部股權或出資額時價之比率在50%以上。國內外營利事業全部股權或出資額之時價,應以交易日前一年內最近一期經會計師查核簽證之財務報告每股淨值計算;交易日前一年內無經會計師查核簽證之財務報告者,以交易日之該事業資產每股淨值計算之。但稽徵機關查得時價高於每股淨值者,按查得資料認定。

至於在中華民國境內房屋、土地、房屋使用權、預售屋及其坐落基地之時價,應參酌下列時價資料認定:

- 1.金融機構貸款評定之價格。
- 2.不動產估價師之估價資料。
- 3.大型仲介公司買賣資料扣除佣金加成估算之售價。
- 4.法院拍賣或財政部國有財產署等出售公有房屋、 土地之價格。
- 5.報章雜誌所載市場價格。
- 6.其他具參考性之時價資料。
- 7. 時價資料同時有數種者,得以其平均數認定。



在此特別提醒,配合修正法案中將預售屋及特定股權交易納入規範,個人倘進行上述交易者,不論有無應納稅額,即應於交易日**30日內**自行填具申報書,檢附契約書影本及其他有關文件,向該管稽徵機關辦理申報;其有應納稅額者,應一併檢附繳納收據。這也是一般常見容易發生的錯誤。

常見交易標的	交易日	
房屋、土地	房屋、土地完成所有權移轉登記日	
預售屋及其坐落基地	訂定買賣契約之日	
設定地上權方式之房屋使用權	權利移轉之日	
50%以上由我國境內之房地所構成的未上市櫃公司之股權	屬證券交易稅條例所稱有價證券者·為買賣交割日; 屬上開價證券以外者·為訂定買賣契約之日	

#### 重點四、限制推計費用及土地漲價總數額

在課稅基礎房地所得之計算方面,主要有增設土地漲價總數額減除上限並調降推計課稅適用之費用率兩項改變。土地增值稅,係以土地漲價總倍數而異其稅率,一般稅率分為20%、30%及40%;自用住宅優惠稅率為10%,可能比房地合一2.0之稅率為低。而土增稅申報移轉現值時,可用下列2種價格擇一為申報移轉現值①公告土地現值:政府機關公告②雙方當事人合意之價格,為防杜利用土地增值稅稅率與房地合一所得稅稅率差異,規避所得稅負,本次修法計算房地合一之所得,得減除之土地漲價總數額,以交易當年度公告土地現值減除前次移轉現值所計算之土地漲價總數額為限,超過部分不得減除;但未自土地交易所得額減除之土地漲價總數額計算繳納之土地增值稅,得以費用列支。

為使個人未提示證明文件之費用推計基礎符合實際情形·本次修法參考內政部訂頒之不動產仲介經紀業報酬計收標準、內政部統計不動產服務業經營概況調查報告數據·將個人房地交易推計費用率由5%調降為3%·並明訂費用金額上限為新臺幣30萬元·超過部分不得減除。若實際支付費用超過該金額者·納稅義務人仍得自行提出相關證明文件·核實認定。營利事業未提示有關房地交易所得額之帳簿、文據者·稽徵機關應依查得資料核定成本或費用·若無查得相關資料,比照個人房地交易推計成本、費用規定辦理。





#### 重點五、六種交易不受影響

房地合一稅制的修改主要是為了打擊短期炒作的投資客·故針對非自願因素出售持有期間在5年內之房地或以自有土地與營利事業合作興建房屋·也維持適用20%之稅率。在考量配合鼓勵都更及危老重建政策·且該等參與的個人或營利事業交易取得房地可增加房屋供給·並非基於短期炒作房地產·房地合一2.0母法中也規定共計六種交易樣態不受房地合一稅2.0影響:



#### 不受影響之交易



#### 短期交易維持20%稅率者

- **非自願交易**:個人及營利事業非自願因素交易持有期間在5年以下之房地。
- **合建房屋**:個人及營利事業以自有土地與建商合作 興建房屋,持有期間在5年內之交易。
- 建商:建商興建房屋完成後第一次移轉之房地交易。
- 都更及危老重建:個人及營利事業提供土地、合法 建築物、他項權利或資金參與都市更新及危老重建 者,其取得房地後第一次移轉且持有期間在5年內 之交易。



#### 自用及長期持有者

- **自用住宅**:自住房地持有並設籍超過6年之交易·維持稅率10%及免稅額度400萬元。
- 長期持有:個人及營利事業交易其持有超過5年之房地。(個人持有房屋、土地之期間超過5年、未逾10年者、稅率為20%;超過10年者、稅率為15%。營利事業超過5年、稅率為20%)



其中關於非自願因素之適用情形,財政部已於110年6月11日公告,分別明定個人七種、營利事業四種因非自願性因素,茲彙整如下:

#### 1.個人七態樣

- (1)非自願離職、調職:個人或其配偶於工作地點購買房屋、土地辦竣戶籍登記並居住,且無出租、供營業或執行業務使用,嗣因調職或有符合就業保險法第11條第3項規定之非自願離職情事,或符合職業災害勞工保護法第24條規定終止勞動契約,須離開原工作地而出售該房屋、土地者。
- **(2)出售遭他人越界建築房地:**個人依民法第**796**條第**2**項規定出售於取得土地前遭他人越界建築房屋部分之土地與房屋所有權人者。
- (3)欠債欠稅遭強制執行:個人因無力清償債務(包括欠稅),其持有之房屋、土地依法遭強制執行而移轉所有權者。
- **(4)因負擔重大傷病醫藥費而須出售房屋、土地:**個人因本人、配偶、本人或配偶之父母、未成年子女或無謀生能力之成年子女罹患重大疾病或重大意外事故遭受傷害,須出售房屋、土地負擔醫藥費者。
- **(5)受家暴或人身安全威脅:**個人依據家庭暴力防治法規定取得通常保護令·為躲避相對人而出售自住房屋、土地者。
- **(6)出售未經同意共有房地:**個人與他人共有房屋或土地,因他共有人依土地法第34條之1規定未經其同意而交易該共有房屋或土地,致須交易其應有部分者。
- (7)繼承取得不動產及房貸,卻無力償還者:個人繼承取得房屋、土地時,併同繼承被繼承人所遺以該房屋、土地為擔保向金融機構抵押貸款之未償債務,因無足夠資力償還該未償債務之本金及利息,致出售該房屋、土地者。

#### 2.營利事業四態樣

除「出售遭他人越界建築房地」、「欠債欠稅遭強制執行」及「出售未經同意共有房地」與個人相同外,另增加「銀行依銀行法在4年內處分房地及股份」、係銀行因行使抵押權而取得之房屋、土地、或因行使質權而取得所得稅法第4條之4第3項所定條件之股份、依銀行法第76條規定應自取得之日起4年內處分之情形。

#### 圖:個人及營利事業非自願交易之態樣類型

#### 個人七種態樣

- 1.出售遭他人越界建築房地
- 2.欠債欠稅遭強制執行
- 3.出售未經同意共有房地
- 4.非自願離職、調職
- 5.負擔重大傷病醫藥費
- 6.受家暴或人身安全威脅
- 7.繼承不動產及房貸,卻無力償還

#### 營利事業四種態樣

- 1.出售遭他人越界建築房地
- 2.欠債欠稅遭強制執行
- 3.出售未經同意共有房地
- 4.銀行依銀行法在4年內處分房地或股份



#### KPMG觀察

房地合一稅2.0修法迅速,且於110年7月1日就要上路,表示對打房之共識程度頗高。且已充分考量非以短期炒作之特定交易,維持20%的稅率或持有期間超過6年之自用住宅維持稅率10%及免稅額度400萬元。如果要買的是自住房地,可考量以個人直接購買,享受6年最低稅率10%及400萬元免稅額。因營利事業比照個人短期交易適用較高稅率,如果是要長期持有(超過5年),即可考慮以法人持有,仍維持適用20%的稅率,惟需注意稅後盈餘分配予股東之股利所得要課稅(稅率28%),也因此,股東之股權結構甚至之後可能衍生之股權傳承議題即須思考提前部署。

在新增個人透過營利事業或股權交易移轉不動產的 行為,及預售屋亦落入房地合一稅課稅之範疇,提醒注 意其申報期間及申報方式改為分開計稅、合併報繳。目 前作業要點修正草案僅以交易時標的公司股權價值是否 50%以上由境內房地構成判斷,並未排除標的公司於 105年1月1日前已取得的不動產,可見較直接處分不動 產更為嚴格。且標的公司股權價值50%以上由境內房地 構成之判斷,其分子以不動產時價參酌金融機構貸款評 定價格、不動產估價師的估價資料、大型仲介公司買賣 資料扣除佣金加成估算之售價、報章雜誌所載市場價格 等綜合認定;分母以交易日前一年內最近一期經會計師 查核簽證之財務報告每股淨值計算(每股淨值所含不動 產價值為帳面價值認定)。對高資產家庭透過公司等法 人管理不動產,在進行股權傳承計劃而轉讓股權時,確 實可能會被納入房地合一稅課稅範圍,這也揭示資產傳 承必須要更細膩規劃。新法上路意味著,高資產家族若 仍有意透過法人管理不動產,必須更早啟動傳承規劃, 將物業管理期程拉長,以時間換取空間,才能有效防範 **倉促行事而導致重稅負擔。**₩



#### 財富傳承

## 離婚贍養費給付稅不稅?!

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



微軟創辦人比爾蓋茲(Bill Gates)5月3日在推特宣布與妻子梅琳達離婚‧結束長達 27年的婚姻關係。依目前媒體報導註1上的資料‧兩人並未簽署婚前協議(prenuptial agreement)‧因此離婚戰線勢必延長至財產分配和贍養費上。由於當代對婚姻的觀念與價值相較傳統農業時代正發生質的重大變化‧上述的新聞其實說明了在離婚的過程中多數人必然面對的幾大議題之一:即贍養費、財產重分配以及未來財產的管理權分配。前兩點是由於婚姻關係消滅所衍生的的財產分割議題;其一為離婚後贍養費的安排、另一則為婚姻關係中所發生的財產必須重分配‧在台灣也就是在法定財產制下‧剩餘財產分配請求權的問題。此外‧財產重分配後‧財產是否必須共管‧也就是經營權安排的議題。在雙方意氣相爭之下,離婚的戰線極可能從財產分割延續到未來財產的管理方式甚至於公司董事會。

#### 贍養費 怎麼稅?

其中·贍養費應該是離婚過程中雙方爭執的焦點之一。而雙方爭執的重點除給付金額、給付時點外·筆者也常被詢問關於贍養費如何課稅的問題。畢竟·如贍養費需課稅時·稅負如何分擔恐怕又會變成雙方是否願意簽字離婚的焦點之一。此中難題還包括如何確保一方可以拿到另一方所承諾的贍養費·萬一先簽離婚協議書·對方卻未依離婚協議書內容履行給付內容又該如何自保。

有關離婚贍養費所可能面臨的稅務議題在於,給付贍養費的一方可能會有贈與稅, 收取贍養費的他方可能須納入所得稅。關於所得稅的部分,依財政部91年所發布的規定<sup>註2</sup> 來看,夫妻不管是協議離婚或經由法院判決離婚,一方給付他方之財產,都不會課徵綜 合所得稅。

至於贈與稅部分,依財政部89年規定註3,夫妻如屬兩願協議離婚,依離婚協議一方給付他方財產者,非屬贈與行為,免課徵贈與稅。但離婚給付內容已載明於離婚協議書,則該書面記載以外之給付,如主張亦屬離婚約定之給付,應負舉證責任,如無法證明係離婚當時約定之給付且屬無償移轉時,應課徵贈與稅。因此,離婚協議內容將是作為是否得免課徵贈與稅的重要依據,離婚時不可不注意。另外關於判決離婚的贍養費是否有贈與稅的問題,依財政部71年的規定註4,認為夫妻經法院判決離婚,並判決一方應給與他方的贍養費,性質上是屬於扶養請求權,屬於所得稅法第8條所規定的其他收益,



因為是所得·所以也就沒有贈與稅的問題·而依財政部 91年規定對此給付不會課徵綜合所得稅。

因此,單純以稅負的角度來看,如果先拿贍養費再離婚,因為此時還未辦理離婚登記,婚姻關係還在,故性質上會被認定是夫妻贈與,因夫妻贈與可免贈與稅,而依所得稅法第4條第17款規定,個人因受贈取得的財產,免所得稅。但實務經驗上,此策略雖簡單卻很難達成,筆者的經驗中,爭議點是一方要拿到贍養費才肯簽字,另一方會擔心如果先給贍養費,萬一對方拿到錢卻不肯配合簽字這時候怎麼辦?因此從稅負的角度,這個方法雖然最簡單,但實行的可能性卻最低。

另外離婚協議內容是作為是否得免課徵贈與稅的重要依據。如果夫妻在離婚前對於贍養費只有口頭約定,或者雖有書面約定,但實際上因財務困難或其他因素,導致實際給付的金額或時間點跟約定內容不一致,一旦該年度實際給付金額又超過贈與稅免稅額,這就面臨此項財產移動須舉證證明非屬贈與的問題。筆者提醒,稅局一般都是落後查核,通常會是事實發生後的幾年內才會函查當事人。如果相關事證當事人又都沒有任何相關文書紀錄可以佐證,且雙方說詞又可能因離婚,導致彼此對事情認知不一致,這時候雙方各說各話的可能性不是沒有的。這時候要舉證非屬贈與,技術上恐有難度。

#### 贍養費與剩餘財產分配 不同稅

從上述比爾蓋茲的新聞中·應該可以發現贍養費跟 剩餘財產分配是兩個不同的安排跟請求。如果是在台灣 法定財產制下的剩餘財產分配·不會有贈與或所得問 題。因此離婚協議中·筆者建議剩餘財產分配應該要跟 贍養費為不同處理。但事實上·夫妻的財產要在離婚時 理清楚是否是婚後剩餘財產的分配範圍·恐怕是斬不斷 理還亂;因此很多人在實務做法上·通常未針對贍養費 和剩餘財產分配有明確安排區分·就把兩者包裹一起安 排。筆者提醒這恐怕會衍生後續的稅務爭議·且一旦辦 理離婚登記後·又要再針對未完善之處再做事後找補· 就可能會涉及有無贈與稅或所得稅問題。₩

#### 【附註】

- 1.比爾蓋茲離婚後財產怎麼分?比貝佐斯案例更棘手
- 2.財政部91年4月24日台財稅字第0910451253號令
- 3.財政部89年12月14日台財稅第0890456320號函
- 4.財政部71年8月26日台財稅第36375號函



#### 企業永續大不同

# 用ESG說出企業核心價值

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



民國40、50年代台灣經濟起飛,戰後嬰兒潮世代造就了現今台灣商業環境的樣貌與榮景。時至今日已來到當時創業的世代迫切需要交棒的時刻。但現代企業經營環境與挑戰,較過去大不相同。全球化、科技數位、資安、疫情等推動企業轉型的速度,過去多數台灣企業主所習慣的經營模式與成功方程式,已不見得適用於現在的經貿與商業環境。

#### 企業核心價值與ESG的落實

而目前已接班或準備接班的二代、三代多有過留學的歷練後才返台,因此對於國際主流趨勢的價值觀與管理模式並不陌生,也更能適應新時代的經營需求,但這些新思維往往與老一輩的觀念相左。企業如何順利傳承,除仰賴完善的接班計畫以外,核心價值與文化、歸屬及使命感,成為這個世代的要素。

企業交班首重各方相關人士的支持與團結,最怕就是無法取得內外信任,導致傳承 過程阻礙重重。為了取得信任,且展現未來持續推動企業發展的能力,接班人是否能堅 守企業核心價值、永續經營,成為接班人最大的課題與挑戰。

企業核心價值的落實,仰賴企業接班人全面了解企業的方方面面。除了需要對核心本業的每個環節瞭若指掌,在管理層面上,除了既有的運營及管理作法,對於企業治理、環境及社會(ESG)各面向的管理方針與績效的掌握,更是缺一不可。

ESG目前早已躍升為主流投資機構、主管機關、客戶等,用來評估企業是否能夠永續的關鍵指標。而目前多數台灣家族企業多為位於全球代工產業鏈中的中小企業,對於這個概念卻仍顯陌生,甚至認為此屬慈善公益捐贈之舉、與自己的企業成長無關,或是自家企業已經做得很好了。往往直到被利害關係人要求時,才發現原來現有的作法雖好,卻與客戶、投資人希望看到的ESG仍有好大一段差距,思維及管理上亟需重新校準、接軌現實。





舉例來說,企業有優於法規的員工福利,但卻沒有政策規範、或是以符合國際通用的指標進行統計之相關資訊,公司在回覆客戶的詢問及要求時,提不出具體的佐證。ESG的概念即可用來協助企業辨識己身在治理、環境及社會三個面向的完整關鍵議題,是否已具備完善的管理模式、KPI及設定目標,可想像成企業體檢的有效工具。

企業亦可藉由實踐ESG的過程中,展現更明確的公司文化與獨一無二的價值。像是根據《商業周刊》今年五月的報導,亞洲最大真空食品容器廠金元福由二代陳郁卉執行長接班後,決定投入閉鎖型循環經濟,投資設廠北美、回收所販售的塑膠容器,並使用再生料進行生產,讓塑膠也能很環保。雖然原料與設備的成本都提高了,但這些投入符合了當前減塑趨勢的法規與潮流,是好的企業形象扭轉產業刻板印象,而且從核心本業和有人也變,奠基了更為長遠的企業發展道路。陳新和行長更希望藉由ESG讓金元福成為「對世界最好的司」,這樣的理念也協助金元福在徵才、留才上,讓稅所謂的傳產徵才困境,亦形塑了更明確的企業價值,協助二代在接班布局上更為順利。

#### 運用ESG 找出痛點 再造企業價值

企業要順利接班傳承並非一蹴可及,及早開始才能為接班人把路鋪好鋪滿。企業接班除了讓有形的資產順利移轉之外,無形的經驗、文化及難以直接用財務價值評估的無形資產,如何能順利傳承更是維持企業永續、甚至發揚光大的關鍵。利用ESG可以找出家族企業所在的產業痛點,亦可將家族企業過去隱而不宣的價值找出來並量化,藉由客觀的績效資訊打造信任基礎的內外溝通平台。新時代的ESG語言展現家族企業永續的核心價值,也是為二代打造建立戰功的好機會,務必由此領域提前布局、才能順利交棒、再造可長可久的企業核心價值。



#### 顧問談新

# 通貨膨脹的巨獸來臨 企業如何超前部署!

文 / 劉彥伯 KPMG安侯建業 工業產業主持人 暨管理顧問部執行副總 abelliu@kpmg.com.tw



自前年的中美貿易大戰以及去年延燒到現在的COVID-19.造成全世界經濟大亂,再加上海運缺櫃風波以及通貨膨脹與供需失衡造成的原物料成本上漲、工資調漲的期待壓力與勞工短缺,台灣的企業真是幾家歡樂幾家愁!歡樂的是來自中美貿易大戰的轉單效益,讓近幾年投資中國以外產能的廠商訂單滿手(包括半導體、精密機械、自行車及醫療器材等),卻也面臨無法準時交貨的困境。台灣製造業一向以彈性與速度著稱,面臨滿手訂單,原物料與工資飛漲卻交不了貨的困境,該如何解決呢?

這兩年台灣製造業面臨的問題·很多客戶表示·是因為大廠囤積或宅經濟造成紙箱 缺貨·連糨糊、包材等基礎物料都缺貨。因疫情限制移工入境更讓原本就短缺的現場勞工雪上加霜·企業很多的訂單交貨排程已經排到2022年底·今年已拒絕再接單·這是一個全球產業因供需資訊不對稱造成的塞車現象·必須系統化的讓供應鏈情報透明才有機會緩解。

#### 改變庫存政策 因應疫情衝擊

台灣的製造業受到日式管理的影響很深,尤其是Toyota Way或稱Lean精實管理,強調多餘的存貨是罪惡,透過供應商串起的生態圈,把存貨留在廠商倉庫裡,彈性快速互信的供貨機制,特別是在汽車製造業,是許多製造業學習的典範!但COVID-19造成的封城與停工,一開始受到影響最大的卻是汽車製造業的供應鏈,因為組車製造現場的零庫存造成停工待料,使得汽車製造業產生缺料與現金週轉不足的連鎖反應,經過疫情的持續發酵,大部分的汽車製造商都改變了原先供應鏈的庫存政策。第一、擴大Tier 1供應商以外的供應鏈廠商合格的採購備料與品質資訊,讓原物料供應商的pool擴大;第二、分散供應鏈生產的據點,提高全球採購的調撥與配置功能;第三、應用科技串聯完整的生產、採購與替代料等相關的管理資訊,讓原物料的供應資訊正確、即時且透明。



#### 保持供應鏈彈性 展現企業韌性

許多台灣的廠商選擇擴增海外生產基地或供應鏈生 態系,會考慮非常多的條件,包括當地的土地取得成 本、勞工薪資成本、稅務優惠、配送成本以及環保法令 規範、文化衝擊評估等等。其中供應鏈的組織與人力設 計、採購配送流程與稅務規劃應該要以宏觀的角度審視 企業整體組織(或稱集團),以產業營運價值鏈管理優 化(Value Chain Management, VCM)的方法,來評估 企業設置共享服務中心 (Shared Service Center, SSC) 或稱營運總部、總管理處Headquarter (HQ)的合理性 與必要性,輔以全球資產配置與流程、人力優化的方 法,協助企業優化供應鏈。因此,企業在評估海外生產 基地或研發據點或甚至是海外業務銷售模式,其經銷體 系、線上線下銷售模式、物流配銷、發貨倉庫等,必須 考量關稅、匯率波動、移轉訂價、企業稅、員工薪資稅 以及各種附加成本,才能兼顧最佳的整體成本,讓供應 鏈保有彈性,也符合企業的韌性。

從企業風險管理與永續經營的角度來看‧還要重視環境保護、氣候變遷與碳中和的議題‧越來越多的跨國知名企業要求供應商所提供的產品‧要符合節能減碳的要求‧對於職場環境、福利政策以及原料的追溯鑑別‧甚至是採購團隊的操守、文化與人道都是檢覈的重點‧過去一味的要求「性價比」將逐漸轉變成「綠色環保與永續經營」‧重視客戶體驗的旅程並適度的應用資訊科技進行數據分析‧將管理要項KPI化與視覺化並連結到企業績效獎酬制度‧也是企業供應鏈裡很重要的元素!₩



#### 新策略·新思維

# 疫情發展與勞動力轉型

文 / 佘日新 逢甲大學 國際科技與管理學院暨 跨領域設計學院院長



最近麥肯錫發表了一份疫情造成全球電子商務大幅上揚的報告‧報告中有一張圖表十分醒目‧條狀圖顯示疫情前後對電子商務業績量的比較:英國成長4.5倍、中國成長1.6倍、美國成長3.3倍‧其餘五國被列入圖表的分別是西班牙4.7倍、德國2.3倍、印度2.1倍、法國2倍與日本1.8倍。後五國由於基期較低‧雖然倍數高‧但總量仍落後領先群的三國。值得關注的是總量第一的英國‧與原本就很蓬勃、但因為基期原本領先全球各國的中國由於疫情控制得當‧總量落後電商爆發的英國、屈居第二!

#### 數位轉型 以人為本

在第四次工業革命的倡議被提出後,數位轉型(Digital Transformation)即成為各國領導人與各企業主在設定決策優先順序時的共識,但數位轉型的努力多由技術出發的現象,需要從經營管理與以人為本的視角予以平衡。勞動力轉型(Labor Transformation)與數位轉型必須同步才能奏效,否則,過往屢有傳聞的員工或管理階層消極抵制轉型政策,造成數位轉型績效不彰就不意外了。任何組織變革都不是容易的,再加上這一波數位轉型的外在壓力,包括技術、供應鏈、甚至全生命週期的需求,遠遠超過一般管理階層與基層員工的理解,轉型挑戰比一般變革更顯嚴峻。

#### 勞動力轉型 改變思維

筆者最欣賞的管理學者明茲伯格(Henry Mintzberg)論及管理的三個面向,包括資訊系統(Through Information)、人力資源(With People)、與展開行動(For Action)、三者共伴方收其效。注意看他用介系詞了嗎?管理的最終目的是為了有效的行動,透過新興技術框架擷取大量數據,而忽略人性與人的價值,沒有站在員工那邊(With)發想,不僅有違第四次工業革命的「以人為本」的主旨,也不符當前最夯的投資思潮ESG,行動的成效就堪慮了。勞動力轉型最起碼五個層面:心理、技能、工作方法、工作流程與思維方式。

首先,推動數位轉型的心理障礙主源自於替代效應,技術更迭的速度更甚人才的養成,人才培育跟不上技術淘汰,造成員工對於新技能心生恐懼、卻步成長,下者搞破壞以保障自身權益者大有人在。進入資訊社會後的技術迭代,關鍵在於更迭初期即需展開心理調適,同步後文所述的技能訓練與轉型。對於學習不及的員工而言,如何安排轉職是人資





部門的挑戰,更大的挑戰在於追求ESG評價成為潮流, 企業該如何處理員工的心理調適。如何消弭員工的恐 懼,有待在心理層面強化員工的學習意願,並強化員工 應變的心理素質。

其次,技能轉型。例如,當年在國際技能競賽名列前茅的選手,都是企業積極網羅的員工;多年工作之後,黑手師傅的一身技藝不敵數位控制器的精準加工,但也有數位控制器所不具備的隱性知識,師傅與控制器如何協作,讓師傅和購置昂貴設備的老闆打開雙贏的局面,只能致力讓師傅習得資訊技能,才能有效進行勞動力轉型。隨著時代的進步,資訊素養與能力的養成與40年前甫進入資訊社會時代的架構,敏捷(Agile)開發就是從軟體界的實踐逐步擴散到各個領域。因此,引導數位轉型者若能有效將人性、既有技能與資訊素養納入轉型的教育訓練中,綜合規劃實施步驟,勢必能塑造對員工友善的工作環境,亦能提升整體經營績效,達到雙贏的成效。

第三·工作方法勢必因為資訊科技(IT)匯流營運科技(OT)而變動·不僅方法本身需要因勢利導·工作設計的調整涉及員工身份調適(包括優退、轉任或技能升級)·就此·牽連甚廣的勞動力轉型很顯著地影響數位轉型的成效。

第四·最近台灣疫情惡化·造成工作流程大量移轉線上·虛實融合(Online Merge Offline)加重了組織運作的負荷·加大了美國商會會長Suzanne Clark去年八月提出K型復甦(或不均衡復甦)的競爭差距。為了有效滿足數位轉型的虛實融合需求·與時間賽跑的企業需要加速·但加速之前需要對實施的步驟有通盤掌握、思考與落實。

最後·思維方式改變(不用轉型那麼重的字眼)是 匯流轉型(包括軟的勞動力轉型與硬的數位轉型)的關鍵·典範轉移往往是由下而上、由外而內的壓力所觸發的·但組織變革若無由上而下的決心與執行力·往往只能望著K型復甦向上的競爭對手將自己拉開經營績效的差距。經營者的思維要跟得上疫情發展、慎選疫後復甦的變革蹊徑·在在均需要從勞動力轉型下手·環環相扣·方能收整體數位轉型的豐美果實。

本文轉載來源如下,已獲作者授權同意。

余日新(2021)。20210526疫情發展與勞動力轉型

格物致知







韓國三星電子(Samsung Electronics)故會長李健熙於2020年10月逝世,由於韓國的遺產稅法嚴苛,稅率也高,使得其龐大的遺產及鉅額遺產稅成為社會焦點。今年4月底,三星的繼承人們終於宣布,他們計畫繳納逾12兆韓元(約新台幣3,008億)遺產稅,而根據報導,李健熙的遺產稅,將成為韓國及全球有史以來最大的遺產稅款之一。

三星電子由第一代李秉喆創辦·傳承至今已83年·在第二代李健熙一手帶領之下·從一家韓國公司·成長為全球性的科技大廠·至今已邁入第三代李在鎔執掌。從集團發跡到日漸茁壯的過程中·憑藉著創辦人及繼任掌門人敏銳的商業直覺、強勢的作風與個人的領袖魅力·讓原本僅只是單純從事出口貿易的小商號·搖身一變成為當今全球半導體業的二把手·並創造出富可敵國的財富。然而·因為決策大權主要由家族領導人一手掌握的關係·家族內部缺乏良善的溝通與清楚的接班人選任制度·期間就曾因繼任人選的安排失當·導致父子反目、兄弟鬩牆及手足爭產的家族內鬥事件發生。此外·李氏家族與韓國政治圈剪不斷理還亂的裙帶關係·屢屢造成司法醜聞不斷·讓南韓人民對於號稱為該國經濟發展火車頭的「三星」財閥更是毀譽參半·又愛又恨。

本文將帶讀者一窺三星集團在李家三代傳承的過程 中,如何掌握時局趁勢而上、改革轉型、以及面臨風險 時的應對策略;同時也將看看李氏家族如何運用形同家 族辦公室角色的「秘書室」,成為其家業傳承的助力, 讓三星與創辦家族形成共生共榮的緊密關係,繼而一步 步打造出浴火鳳凰般的傳奇故事。



#### 第一代 李秉喆時期

#### 充滿鬥志的創業家

李秉喆出生於1910年正值日韓合併的動盪時期,其 父李纘雨為當時的大地主,經常接待反日、爭取韓國獨 立的抗爭人士、受到這些仁人志士思想及言論的影響、 愛國情操自此在小小的李秉喆心中悄然萌芽。祖父李洪 <u>錫是位辭官隱居的學士,擁有豐富</u>學識涵養,晚年在家 中自辦私塾、奉儒學為圭臬、李秉喆的啟蒙教育便是從 祖父創辦的私塾中起步。然而他的求學之路其實並不順 遂, 日後在前往日本早稻田大學就讀時, 因不適應而提 前返國,之後憑著父親給他的資金,於1938年創立了 「三星商會」,此即三星集團的前身。

三星商會起初做的是單純的蔬果漁業出口業務,不 料隔年便因二次世界大戰爆發而讓營運幾乎停擺。1945 年二戰結束,韓國宣告獨立,然而擺脫日本統治的韓國 可謂百廢待舉,眼光長遠的李秉喆卻在此時毅然決定重 振旗鼓並擴大商會的營運,並於漢城成立了「三星物 產」,出口的產品種類擴張到上百種之多。但不久卻又 發生了韓戰,讓好不容易正要邁上軌道的三星物產業務 只能無疾而終。

生於憂患之中的李秉喆,雖屢屢遭逢戰爭的無情打 擊,卻不減其創業的熱情,同時他也體認到烽火連天的 韓國,若眾多物資仍須仰賴國外進口,實非長久之計, 加上韓國政府當時推行紡織、麵粉、製糖和水泥的進口 替代戰略,因此他於1951年再次創辦「三星物產」時, 捨棄了易受戰爭影響的貿易生意·改創辦工廠·以生產 為導向・並陸續成立了「第一製糖」與「第一毛織」・ 成功站穩國內糖業與紡織業市場。

1960年代,隨著南韓政府實施出口擴張策略與推行 工業化,眼看正值經濟起飛的時刻,李秉喆再次展現獨

到的眼光趁機併購多家企業,將業務觸角延伸到肥料、 <u>保險、</u>傳播、房地產、百貨公司等多種行業,並於1969 年成立三星電子與三星電機,集團事業的多元化發展, 也正好呼應了1970年南韓政府推行的「綜合商社模式」 政策。此外,李秉喆一直深信身為一位實業家,其事業 應有助於增強國力與促進人民福祉,因此多年來他確實 藉由三星的營運實現了事業報國的理念,同時在他的努 力與帶領下,三星集團也日漸成長茁壯,並為未來的發 展奠定了穩固的基礎。

#### 父子反目 家族內鬥

1987年11月,在病痛的折磨下,李秉喆結束了他持 續了近半世紀的事業熱忱與傳奇的一生。同年12月,么 子李健熙接下了三星集團的事業,但在李秉喆確立接班 人之前, 並非是一帆風順的, 其實家族內部是經過一番 父子反目、手足爭權的腥風血雨後才底定接班人選的。

而在李健熙接班之後,原以為家族內鬥風波可以平 息,不想卻又引來另一波的家族兄弟姐妹間內鬥;面對 家族內部對於經營權與所有權的利益分配始終擺不平, 李健熙深知若長此以往,手足爭產、同室操戈的劇碼恐 成為日常,並演變成家業傳承的絆腳石,因此便及早規 劃了讓第三代繼承者能順利接班的計劃。



#### 第二代 李健熙時期

#### 打破傳統由么子繼承

李秉喆育有三男五女,起初他設定老七么子李健熙 日後承接的是集團內的媒體業務,因此及早便安排李健 熙於日本早稻田大學畢業後,旋即前往美國華盛頓大學 一邊攻讀工商管理碩士,一邊輔修大眾傳播,並於1966 年取得學位後回國進入三星旗下的TBC東洋廣播公司工 作。爾後東洋廣播公司與中央日報這兩家由李秉喆創立 的單位合併後,李健熙便擔任新公司的董事職務。嗣 後,正當大哥與二哥掀起權力爭奪戰之際,靜候多年的 李健熙卻在此時悄悄嶄露其接班的意圖與能力。

自從家族遭逢接二連三的打擊後,李健熙開始陪伴 在父親身邊,聽取其對於經營管理的智慧,也會互相交 流對於三星未來發展的看法,對長子與次子繼承徹底無

望的李秉喆來說·他漸漸地將交棒的希望轉移到這位么子身上·並於1971年在遺囑中寫下要把繼承權交給他的想法。

1974年時李健熙便建議三星應進軍半導體事業‧起初雖沒有獲得李秉喆的認同‧但李健熙還是以個人資產收購了韓國半導體公司‧不久後果真半導體產業起飛‧證明了其獨到的眼光‧讓李秉喆對這個幼子刮目相看。此外‧據悉曾有三星的主管形容李健熙對於半導體的知識‧恐怕連一個博士也比不上‧李秉喆則曾在自傳中提到‧「三子健熙的興趣與志向是經營企業‧但他認真投入與鑽研求知的精神才是我更看重的。」足以證明其求知若渴的企圖。

1977年·在李秉喆罹癌後一年·便在媒體上明白宣告李健熙為其指定的繼承人·並正式展開接班人培訓計畫·隔年·李健熙旋即升任三星物產副會長·接著又於1979年晉身為三星集團副會長·並於1987年李秉喆辭世後正式接任會長一職。

#### 力求改革圖強的接班人

在父親鮮明的領導形象中接下重任的李健熙·其實深知三星在當時被人普遍認為是仿冒日本企業的三流公司·加上多年的集團擴張事業已導致債台高築·因此接班後便想推動三星的轉型·但礙於兄長的前車之鑑·他並沒有馬上進行大刀闊斧的改革行動·反而靜待契機·讓集團的運作仍大致維持父親在世時的模式·一直到1993年為了迎頭趕上日本的Sony·他發表了「新經營宣

言」·並告訴員工「除了老婆和小孩·其他都要變」· 宣誓強調品質優先的決心·才正式開啟了三星集團的轉 變之路。

李健熙的改革並不是僅止於口號罷了·在發表新經營宣言後·他察覺成效仍然不彰·遂於1995年召集2,000多名員工·當著他們的面將15萬隻不良率超過11%的手機砸碎·並一把火燒了它們·親眼目睹市值500億韓元的產品在會長的手中付之一炬·員工們都被震醒·也著實深刻地感受到李健熙推動三星變革的決心。經過此次震撼教育後·員工們開始萬眾一心·朝著會長宣示的品質第一的目標而努力·果真讓三星的企業體質產生了徹底的質變·不但當年度產品的品質提升成效讓人刮目相看外·原本乏人問津的三星手機市占率更是一下子便立刻躍居全國第一。

三星在李健熙的大力改革下·逐步轉變為技術導向的企業·從1974年帶領三星進入半導體產業·到1993年晉身為全球記憶體霸主·秉持要有第一的人才·才能創造第一企業的他·多年來砸下巨資網羅來自世界的優秀人才為其效命·讓集團事業日益蒸蒸日上·韓聯社曾提到·三星集團的市值從李健熙剛接任會長時的9,000億韓元·增長到2014年的318.76萬億·成長幅度達350倍之多·麾下的企業從17家變為83家·日後甚至變成賈伯斯口中的頭號敵人。李健熙20多年來的勵精圖治·讓三星擺脫二流企業的標籤·徹底脫胎換骨成為世界級科技領導大廠·堪稱打響三星名號並助其邁向全球市場最大的功臣。





#### 第三代 李在鎔時期

#### 及早啟動的接班計劃

李健熙於2014年心臟病發後一直臥病在床,三星集團的業務逐漸移交給李家第三代,也就是李健熙的獨子李在鎔負責,直到2020年10月辭世,三星的大旗預計將由這位第三代的實質繼承人執掌。

有鑑於李健熙自己的接班過程家族內鬥風波不斷· 為了讓李在鎔往後可以順利承接家業·在李健熙的精心 安排下·現年53歲的李在鎔·其專屬接班計畫早在1994 年就已經展開·從美國哈佛大學畢業歸國後·2001年就 被安排進入三星電子擔任常務助理·接著於2009年擔任 三星電子副社長兼首席客戶官·2010年成為三星電子的 社長·2012年成為三星電子副會長至今。同時·還搭配 了集團子公司間的交叉持股·來護持李在鎔來日所繼承 的經營權與所有權。

#### 爭議不斷 世襲制告終?

自1996年起·李健熙便陸續被指控賄賂前總統盧泰愚、低價賤賣愛樂寶樂園股票給自家子女、逃漏稅與違反信託等多項罪名·其中曾二度遭到判刑並隨後獲得豁免或特赦·而李在鎔這位第三代的繼承人與父親同樣難逃官司纏身的命運·為了取得集團經營權而涉及行賄前總統朴槿惠的他·於2017年入獄服刑一年後即被釋放·不難看出三星與李氏家族長年來所建立的複雜政商關係,讓李家在面對訴訟官司時·總是可以被重重提起、而輕輕放下·這種雷聲大雨點小的處置方式·不但惹來外界許多非議,也引發南韓人民對於財閥的反感。

2021年1月李在鎔又因同一行賄案件發回首爾高等法院審理後,再度認定行賄、挪用公款及隱匿不法所得行為屬實而當庭收押,雖三星的日常營運已由董事會負責,但重大決策仍仰賴李在鎔定奪或出面斡旋,因此近來南韓各界也陸續出現建議特赦李在鎔的聲浪,希望讓他及早脫去桎梏正式執掌三星大旗,以解決南韓半導體產業面臨的危機與挑戰。根據韓國民調機構《Hankook Research》2021年5月出爐的民調結果顯示,「支持特赦李在鎔」的韓國人民竟高達62%之多,而反對者僅有27%,足以顯示南韓群眾雖對於財閥的諸多行徑嗤之以鼻,

但三星等同南韓GDP指標的地位·一舉一動皆牽動著該國的整體國力與人民生活·因此南韓社會普遍還是不希望看到三星群龍無首·而對經濟產生負面衝擊的情事發生。若此次無法獲得特赦或減刑·李在鎔得等到2022年7月才能重獲自由。

面對三星與家族屢屢爆發司法醜聞·李在鎔似乎亦 想擺脫這種包袱與負面形象·他曾於2016年公開承諾要 拋開舊模式·2020年5月更罕見地表達未來將不會把三 星繼承權交給兒子的想法·但南韓家族企業向來是父業 子承·依據韓國公平貿易委員會2015年的報告指出·南 韓前61名大型企業中·仍有41家是由創辦家族的成員職 掌大權·因此這位少主的「傳賢不傳子」說法·恐須得 等到李在鎔與三星提出具體的繼任人選才能取信於大 眾。



#### 形同家族辦公室的最高單位 – 秘書室

三星集團歷經80餘年的經營·隨著業務的逐漸擴張·衍生的企業管理與家族治理問題變得越來越複雜·此時凌駕於三星組織架構之上的「秘書室」單位·便扮演起居中協調與解決問題的角色。這個自李秉喆時代就創立的「秘書室」·主要協助李氏家族掌握三星實權、指揮集團旗下各子公司的發展·並協調家族與企業間的利益·形同李家的家族辦公室·因此·亦肩負著家族企業傳承之重責。

二代掌門人李健熙曾說:「秘書室掌權;集團內各子公司掌財。」一般來說三星的管理經營·是由會長制定長期策略·秘書室規劃執行方案、協調資源及調整業務·而各子公司負責執行·但除此之外·集團的人事與薪資決策都是秘書室說了算·權、財實質上都掌握在秘書室手中·只聽命於李健熙一人·堪稱為一人之下、萬人之上·乃主導三星集團運作的中樞核心。

在財務資源調配部分·為了強化李氏家族對於三星的所有權以利於未來的企業傳承·秘書室會安排三星集團各子公司彼此間的交叉持股·依據2012年韓國Chaebul網站的統計·三星旗下的6家子公司其內部關聯交易比率達到100%·21家子公司更超過70%·而其交易的金額與標的就是由秘書室決定的·前三星結構調整本部(秘書室於1999年改組後的名稱)法務組長金勇澈

就曾在《三星內幕—揭開三星第一的真相》一書中提到、「結構調整本部財務組通過精密的設計及複雜運作、幫助李健熙達到轉移所有權和經營權的目的。」

為了鞏固第三代李在鎔能順利繼承集團·以避免接班後手足爭權的風險與龐大的稅負·李在鎔的經營權繼承計畫·就是在秘書室的主導下啟動的。從2021年4月公布的李健熙遺產分配看來·李在鎔繼承父親原持有三星電子股份的1.63%·而在李健熙時期三星電子最大股東三星生命保險部分·李在鎔繼承股份後持股來到10.44%·僅次於股權重分配後的最大股東三星物產·而他在三星物產的持股率更增加為17.97%·透過秘書室一手安排的複雜持股架構·不難看出李在鎔已實質掌握三星集團的經營權並穩坐會長的位子。



#### 三星家族護身符 所有權與經營權合一

綜觀三星集團的發展歷程,從第一代李秉喆發揮識時務者為俊傑的敏銳度,跟著政府的政策發展而奠定了基礎,隨後繼任的第二代李健熙,又以其獨到的眼光與改革的魄力,帶領集團浴火重生,蛻變為全球科技領導大廠,到了近期交棒給第三代李在鎔的三星,雖然集團整體未來的發展仍在未定之天,但是記取慘痛傳承經驗的李氏家族,除採取及早制定接班人的繼任計畫,也透過交叉股權的結構,鞏固了實質接班人的經營權與所有權,因此不管傳賢不傳子的說法日後會不會生變,三星帝國將永遠是李氏家族休戚與共的生命共同體。

#### 本文內容參考摘錄來源:

- 1. 《創業之神:三星創始人李秉喆傳》·山崎勝彥著·周添譯·中國電力出版社出版·2014年
- 2. 締造三星帝國的巨人 李健熙其人其事 (一)
- 3. 締造三星帝國的巨人 李健熙其人其事(二)
- 4. 《遠見雜誌 三星帝國 蘋果的新敵人》 · 2011年9月 · 303期
- 5. 三星家族內鬥 李健熙經營權生變?
- 6. 曾是動搖國本的鉅商‧三星電子會長李健熙病逝!
- 7. 不甘三流品質!李健熙曾砸爛焚毀15萬支三星手機
- 8. 重權在握的三星集團秘書室:內置式家族辦公室典範
- 9. 李在鎔入獄 三星群龍無首
- 10.李健熙逝世後·「三星太子」李在鎔如何穩住科技帝國?官 司醜聞與轉型困境能解嗎?
- 11. <u>「大到不能交」的企業帝國:三星少主李在鎔「傳賢不傳</u>子」之說,真的可能嗎?
- 12.三星故會長李健熙持股分配出爐 李在鎔支配權上升
- 13.韓國政治司法腐敗 三星要負很大責任
- 14.三星前會長李健熙遺產稅逾3000億全球數一數二



國際 觀點 分享



#### **Australian Family Business Survey 2021**

# Transition, diversity and entrepreneurship

在澳大利亞,家族企業佔所有企業的67%,提供私人企業55%的勞動力。為了能夠 讓家族企業持續茁壯成長,必須要制定計畫,以確保領導力及所有權能夠順利地從上一 代人轉換到下一代的手上。KPMG澳大利亞與阿德萊德大學 (The University of Adelaide) 近期共同出版了《Australian Family Business Survey 2021: Transition, diversity and entrepreneurship》這本報告,說明了家族企業如何持續成功傳承下去的三 個重要關鍵:

#### • 制定過渡計畫 (Transition)

在家族企業的傳承接班期,上一代經營者往往因為下一代還未準備好而不放手,而下 一代則因為上一代持續掌權而沒辦法好好發揮,如此很容易造成衝突。上一代如能提 早制定接班的過渡計畫,包括退休年齡、退休後的規劃,財務需求以及他們未來在家 族企業的角色等,能夠降低衝突的發生,使接班計畫平順推展。

#### 多元性 (diversity) 的領導

家族企業的新一代接班者需要採取更多元化及整體性的領導方式來平衡家族及企業間 的利益,例如:鼓勵下一代探索和交流、儘早養成他們的知識、技能和經驗、引進不 同專業的人才、尊重不同性別的家族成員參與、運用治理機制、採用非正式的方式, 與家族成員或非家族成員交流分享多樣化的想法等。多元化領導能夠開拓新的市場機 會、激發創新,並使企業成為一個充滿活力的地方。

跨代創業 (Entrepreneurship across generations)

企業家精神對於維持企業的競爭力和可持續發展至關重要。家族需要支持各世代自由 發展、自行創業,如此亦可能為企業帶來更大的競爭優勢。₩



Australian Family Business Survey 2021: Transition, diversity and entrepreneurship

Download





#### 【全球企業稅】G20聲明草案支持設定全球最 低企業稅 7月拍板

七大工業國集團(G7)財長會議於今年6月達成共識,宣布將課徵15%全球最低企業稅,以避免跨國企業將公司遷往海外避稅,如今二十國集團(G20)的公報草案亦表明將支持此項政策,最終的全球最低企業稅率以及相關細節,預計將於後續的經濟合作暨發展組織(OECD)及7月初的G20峰會進行討論及定案。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自香港經濟日報 | 2021.6.22

#### 今年起個人<mark>交易未上市櫃股票須計稅 子法四重</mark> 點一次看

個人交易未上市櫃股票所得自今年起恢復課徵最低稅負,財政部近期亦公布了相關子法的四大重點:一、訂定損益計算方法,應以交易時的金額扣除原始取得成本及必要費用後的餘額,作為損益的認定;二、應檢附收、付款紀錄及證交稅繳款書等文件;三、所屬年度應以交割日為準;四、未依法申報時,稽徵機關將視是否有提供成交價格以做相關的核算。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自經濟日報 | 2021.6.20

#### 以為分兩年就是完美贈與!忽略了這個關鍵日 仍難逃贈與稅

有些家族在作財富傳承時,常會見到,長輩在分家產時,會先分好,並採分年贈與的方式,但避免口說無憑,也讓子女安心,會先立好契約,之後再分年辦理移轉登記。KPMG安侯建業稅務投資部會計師洪銘鴻提醒,個人贈與是要跟著贈與契約書立約日的日期作為贈與所屬年度之認定,因此,實務上,作分年贈與安排時,須注意將子女的贈與契約採跨年度的方式,另外,亦可善加利用夫妻每年各有220萬的贈與免稅額來做規劃。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自經濟日報 | 2021.6.1



家族時事瞭望 Summer 2021

#### 比爾蓋茲離婚 4兆資產等分配

比爾·蓋茲和妻子梅琳達於5月初宣布離婚·兩人共 有約新台幣四兆元的資產未來該如何分配·已成為眾所 矚目的焦點。據悉蓋茲目前微軟的持股現已不到兩成· 且多數持股已轉移至基金會·現在他最大的資產為 「Cascade投資」控股公司·未來財產怎麼拆分將是個 複雜的問題·但他們兩人表示日後在慈善基金會的共同 工作將不會受到影響。

#### 閱讀全文

本文摘錄自自由時報 | 2021.5.5

#### 三星李健熙遺產稅高達**3000**億元 家族將分五年 繳納、維持控制權

三星集團會長李健熙辭世後的遺產總值約新台幣 6,500億元,遺產稅總額超過新台幣3,000億元,是南韓有史以來最大筆的遺產稅,其遺產繼承人包含長子李在鎔、妻女等李氏家族成員,將採五年內分期付款方式完成遺產稅的繳納。另,李氏家族並未採取出脫集團持股的方式以求減輕遺產稅負擔,因此,該家族仍對三星集團具有高度控制權。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自鉅亨網 | 2021.4.28

#### 家族企業傳承 可設控股公司

KPMG安侯建業稅務投資部會計師王佩如表示.《公司法》翻修後.家族企業可以成立控股公司.以運用各類特別股的發行、股東表決權信託、董事僅需一個人、閉鎖型公司限制股份轉讓等機制與規定進行傳承規劃.將會比個人持股的形式來的更有保障與彈性。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自經濟日報 | 2021.4.15

#### 葉銀華 / 去家族化一定好?

陽明交通大學資管與財金系教授葉銀華指出·家族企業將經營權交給專業經理人進行所謂的「去家族化」·卻會發生控制股東以影子董事掌握決策權·影響法人董事之派任·仍實質控制公司經營之情事·又或家族出清持股·但恐因股權分散喪失監督經營團隊的機制·因此他建議未必要去家族化·反而是要採取兼顧公司治理品質與市場監督機制的模式·才是長遠之道。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自聯合報 | 2021.4.13

#### 獨董召集股東會介入經營權 金管會要管了

金管會已注意到近來屢屢發生獨董出面召開股東臨時會,以解任不同派系的董事或進行全面改選等介入經營權爭議的問題,有關獨董的權限是否過大一事,已指示證交所就現行的相關規定進行通盤了解與檢討,相關政策內容預計年底前提出。

#### ▶ 閱讀全文

本文摘錄自經濟日報 | 2021.4.12







# 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的設立

#### 家族稅務與法律

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

#### 家族公益

- 信託(境內、境外)與基金會的設立諮詢
- 家族社會企業之運作

#### 家族治理

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

#### 事業的成長與傳承

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



# 家族辦公室服務團隊





陳振乾 家族辦公室主持會計師 +886 2 8101 6666 ext. 01962 pedersonchen@kpmg.com.tw



郭士華 家族辦公室協同主持會計師 +886 4 2415 9168 ext. 03814 rkuo@kpmg.com.tw



尹元聖 家族辦公室協同主持會計師 +886 2 8101 6666 ext. 11139 jasonyin@kpmg.com.tw



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



張芷 稅務投資部執業會計師 +886 2 8101 6666 ext. 04590 schang1@kpmg.com.tw



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



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



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



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



卓家立 安侯法律事務所主持律師兼所長 +886 2 2728 9696 ext. 14688 jerrycho@kpmg.com.tw



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



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



林泉興 執行副總經理 安侯永續發展顧問股份有限公司 +886 2 8101 6666 ext. 13974 Sam.Lin@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 wwchang@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



注欣寧 協理 +886 2 8101 6666 ext. 08712 lydiawang@kpmg.com.tw

聯絡我們

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



















#### 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.

