



KPMG 家族辦公室 季刊

2021年秋季號 | No.15

家族永續

以家族為榮 持續傳承家族價值

智慧傳承

華夏玻璃廖冠傑、廖唯傑：堅持你認為
是對的事，一步步達成目標

家族稅務

受控外國公司（CFC）制度來襲，家族
傳承應如何超前部署

企業永續大不同

永續投資助家族企業完善資產配置

家族故事精選

全球首富沃爾頓家族 最大的財富是員工

KPMG家族辦公室

2021年秋季號 | No.15

主編的話

家族永續

- 4 以家族為榮 持續傳承家族價值

智慧傳承

- 8 華夏玻璃廖冠傑、廖唯傑：堅持你認為是對的事，一步步達成目標！

專家專欄

- 13 家族稅務 | 受控外國公司（CFC）制度來襲，家族傳承應如何超前部署
- 18 財富傳承 | 房地合一 2.0 不動產開發新舊稅制
- 20 家族法律面對面 | 繼承（二）：拋棄繼承及遺產分割
- 22 企業永續大不同 | 永續投資助家族企業完善資產配置

家族故事精選

- 25 全球首富沃爾頓家族 最大的財富是員工

家族時事瞭望

家族辦公室

服務團隊

主編的話



前一陣子台灣疫情延燒，work from home期間，有一些家族企業主來詢問家族企業傳承的規劃，同事很好奇地說：「想不到在疫情期間，大家居然還會關心傳承的事！」

的確，根據我們以往的經驗，「傳承」這件事大家或許會把它視為一件很「重要」的事，但在優先順序上卻常常不是「最急迫」的事，通常都是到了「不得不去做」（上一代年紀大、身體不好或是企業面臨經營困境等）的關卡，才會想到要去傳承。而當疫情反反覆覆地讓大家不敢掉以輕心之際，企業「最急迫」的事，變成需要先想辦法解決疫情所帶來的衝擊，因此會想到要來「作傳承」的家族企業主，真的很難得。我的觀察是，除了眼前事外，他們有更深一層地去思考未來家族與企業的長遠發展，將不斷遭遇各種可知及未知的挑戰，如果想要家族與企業能夠永續長青，就必須要把傳承的工作作好。創業主或上一代經營者，或許能夠運用其過人的能力可以領導企業，然而，許多新的趨勢、方法、工具等，可能已非其能力所及，此時，若可藉由世代交替的機會，讓新的一代能夠施展其能力，是可能帶領企業繼續邁向永續。像是在本期季刊中，讀者可以看到國內老字號企業華夏玻璃，至今已傳承至第四代，而這個被認為是傳統產業的企業，就在每一代接班人敢挑戰、勇於創新的努力下，不斷地進行轉型，使得它能夠穩步地邁向百年。

疫情之下，許多事的發展都受到阻礙，看似人的腳步放緩了，實則給人更多的時間去思考未來的事，或作一些過去可能想作卻一直作不了的事。而我也是如此，過去三年，我利用公務之餘，希望能將以往十年在家族辦公室輔導的一些相關經驗整理成冊，但始終礙於工作忙碌而寫寫停停。但十年來，當我面談了數百位的家族成員，關於家族與企業的傳承的議題時，常常發現，

家族與企業的傳承，總在一代不知道怎麼開口談，二代不好意思啟口問當中，讓時間悄悄流逝，等到真正想作時，才發現要面對的問題越來越多，傳承越來越難，使得我認知到，協助客戶儘早啟動傳承意識，也是我責無旁貸的工作。

因此，我最近終於完成了新書的撰寫，書名叫「以家族之名」，將在10月份正式出版，本次季刊也摘錄了一小部分，讓讀者先認識本書。我希望透過這本書，讓讀者了解傳承的意義及重要性，盡早啟動傳承。同時，也想提供給家族與家族成員一個開啟對話的框架；家族跟家族成員可以透過這本書去探索，如何開啟傳承的對話，也可以透過這本書提供的框架，來思索有什麼樣的可能性，可以協助家族來進行傳承，達到永續的目的，也希望每一位家族成員都能夠以家族為榮，持續傳承家族的價值。👤



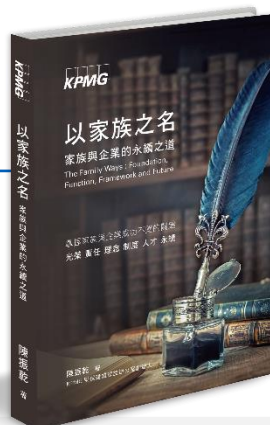
陳振乾
KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
pedersonchen@kpmg.com.tw

家族 永續



新書搶先看

以家族為榮 持續傳承 家族價值



書名：以家族之名－家族與企業的永續之道

作者：KPMG安侯建業家族辦公室創辦人 陳振乾

出版日期：2021年10月上市

摘錄 / KPMG安侯建業家族辦公室

為何有些家族企業能夠持續成長、成功不墜？

在研究了許多家族企業傳承成功的案例後，我們發現到他們都有一個共通點就是，始終願意以家族為榮、認同家族價值，並將能夠延續家族榮光視為自己的責任。像是已歷經352年，全球歷史最悠久的製藥與化學企業——德國默克集團（Merck KGaA），即使發展至今，經營權與所有權已分離，默克家族成員仍能在不實際介入企業日常的管理運營下，透過掌控所有權架構的安排，來維持家族對默克企業的控制力。而始終維持以家族企業形式營運，歷經六代傳承的精品界不朽品牌——愛馬仕（Hermès），184年來，儘管曾經遭受酩悅·軒尼詩－路易·威登集團（LVMH）的試圖惡意併購，但在眾多家族成員願意認同家族的情況下，仍得以團結起來，成功解除了家族的品牌及事業落入外人之手的危機。

家族企業是一個平台，承載著家族的夢想，透過它，能夠將家族的夢想轉化成具體的實踐，不管是對個人、社會或國家，都能經由經營家族企業來傳達出「家族」欲展現出的價值。

然身為一個「家族」的成員是一種宿命，成為「家族企業」卻是一連串選擇的結果，當「宿命」遇上「選擇」，家族勢必要在其中找到生命的出口。

家族企業的形成是「選擇」的結果

選擇一：企業是否仍要繼續經營？

許多的企業在初創立的時候，都與普通企業無異——由創辦人出資成立、開始經營，並且慢慢將其自身的想法、價值觀置入於經營的理念中。但再強大的經營者，生命仍是有限，無可避免地還是要面臨企業是否要再繼續經營下去的思考，這是第一個選擇。

選擇二：要走向家族企業？或是一般企業？

「為何這個企業需要由我的家族來持續參與？」這可從以下幾個重點來作討論：

- 企業是否具有長期經營的價值？
- 我的家族對這種長期價值是否能夠扮演加值的力量？
- 我的家族人才和系統是否足以支撐這種長期的價值？
- 我的家族能否透過企業來傳達家族使命及發揮社會影響力？

這四項歸結起來，係涵蓋了理念、價值與制度，以及人才幾個重要面向，是決定家族是否能夠持續經營企業的關鍵，也是企業是否能夠永續的要件；任何一個以家族之名的企業，如果沒有能夠永續傳承的價值，以及支撐傳承的系統、制度與人才，那麼是很難邁向基業長青的。

選擇三：家族要在企業中扮演什麼樣的角色？

一旦選擇成為家族企業，家族與企業二者之間就會產生連結，那麼，家族就得去思考要在企業中要扮演什麼樣的角色？要如何參與這個企業？家族對企業的責任是什麼？又該如何作才能讓企業能夠代代相傳等問題。

永續傳承的理念與價值

現代的家族企業常常會被外界污名化，而這往往都是因為「傳承」並沒有作好。所謂傳承，不單單只是在財富、事業等有形的資產面，更包括了一些無形的家族價值、文化等層面的東西。

許多人在討論家族企業傳承，大多會聚焦在財富的傳承上，所以常常會很直接的跳入財富該如何保存的規劃框架中，不可諱言地，財富的保存的確是傳承議題中無法忽略的部分，但是如果過度把傳承聚焦在財富的議題上，最後的結果往往反其道而行，致使後代家族成員陷於資源爭奪戰的爭產悲劇之中。因此，有形的資產傳承規劃必需搭配無形的價值傳承才有意義。

一般談傳承的人，最喜歡講的就是「富不過三代」這句諺語，但為什麼還是有一些百年以上的家族企業呢？我們研究了中外能夠成功傳承過三代的案例歸納出：「富一代靠努力、富二代靠方法（工具）、富三代靠系統、富四代則就必需靠理念（價值與文化）；其中關鍵在於每一代都要能成功養成下一代。」顯見要作好傳承，並不能只是點對點、線對線的單一思考，一套完整性、系統化及可執行的總體規劃，方能使家族企業發展可長可久；而這也並不限於規模大、資源多的企業才能作為，差別只在是否有心。

家族企業的未來

當家族企業發展的時間愈長，它可能遭受許多來自內在可預知及不可預知的挑戰，面對來自內在不斷的挑戰時，家族需要去思考：企業是否要/能再繼續經營下去？家族要持續在企業扮演什麼樣角色？家族企業的未來該怎麼走？的問題。

家族企業傳承 盡早展開

實務上，許多家族企業的創辦人總是希望「家族能永續、企業能常青」，然而卻不是很積極地去展開傳承計畫，雖然傳承對企業來說是一件「很重要」的事，但往往有其他「更急迫」的事待處理，總是在遇到某些風險時，才會想到要來作傳承。

我們呼籲家族企業要盡早展開規劃傳承工作，唯有提早準備，才能夠認知到影響家族企業傳承接班的問題到底在哪裏？也才能決定傳承的方向及策略。

以家族之名

家族與企業的永續之道

The Family Ways: Foundation, Function,
Framework and Future

作者：KPMG安侯建業家族辦公室創辦人 陳振乾
出版：安侯企業管理股份有限公司
出版日期：2021年10月



預購請掃描QR Code，或 [點選連結](#) 填寫表單

預購價：**330元**

定價：420元

(預購優惠期間：即日起至2021.10.31止)



智慧 傳承





傳承轉型 再創生機

華夏玻璃廖冠傑、廖唯傑： 堅持你認為是對的事，一步步 達成目標！

文 / 汪欣寧

經濟部中小企業處長期關注中小企業在傳承接班上各面向問題，並透過課程、講座等，邀請專家及企業界共同分享相關的議題。今年度於7月份開始，共舉辦了四場「中小企業財管系列沙龍小聚」，KPMG安侯建業的專家及企業人士也都應邀參與直播。8月27日，由華夏玻璃第四代廖冠傑執行長及廖唯傑副執行長二位兄弟，與KPMG安侯建業顧問部劉彥伯執行副總經理，共同暢談傳統產業如何藉由品牌翻轉、再創生機。本文重點摘錄分享給讀者。

過去從報章媒體中，我們時常看到許多關於家族企業的報導，總會讓人對於他們的二代接班者產生「個個都是光鮮亮麗，很幸運地可以比別人少奮鬥二十年，就能擁有令人稱羨的財富及事業」的觀感。然而，當我們實際接觸這些家族企業的二代，或是更深入地瞭解更多有關於他們的故事時，卻發現：**當接班者一點都不浪漫！**

持續轉型 才能開創新局

家族企業的傳承，不僅僅是事業或財富的交接，更重要的，是要將家族核心價值持續彰顯的一種責任承擔及使命的延續。而家族企業正是一個能夠將家族價值實踐的平台，因此，每一個世代的接班者都必須要很努力地把它經營的更好，讓它能夠成長、永續，才能一直榮耀家族。但經營事業並不簡單，上一代創業者或許有他過人的能力及智慧，下一代接班者卻不能只是一再地複製經驗，除了守成外，更需要開創。

或許有人會問，台灣許多的家族企業都是屬於中小型的企業，當面臨傳承時，在資源有限的情況下，如何不斷地「創新」、「轉型」，開創新局？尤其是傳統的產業，普遍被認為是保守、落伍、沒有創新力，對接班者來說，是否真的更難以突破？

媒體、Youtuber、Podcast 家族事業稱職的代言人

成立於1925年的華夏玻璃股份有限公司（以下簡稱華夏玻璃），由第一代廖啟明先生創立，迄今已經96年。這個將近百年的傳統老企業，目前由第四代廖冠傑、廖唯傑二兄弟分別擔任執行長及副執行長。外界對於二位年輕的企業接班人或許多並不陌生，他們時常接受媒體的採訪，也曾經作過Youtuber，甚至擁有自己的Podcast節目「玻璃兄弟」，

從他們分享的內容中，可以更清楚地瞭解關於華夏玻璃的發展故事、每一代經營者如何領導企業，以及身為接班者的心路歷程等等。在外人看來，兩兄弟每一次出現的確是很光鮮亮麗，但他們也正是家族事業最稱職的二位代言人，在任何場合都不忘把握機會讓大家更認識華夏玻璃。

廖冠傑、廖唯傑，都擁有非常漂亮的學經歷，也都曾經有著令人稱羨的高薪工作，但最終都還是回到了這間被稱為傳統產業的家族企業工作。對外，他們都說是不敵親情的呼喚，一個是被父親想要把華夏打包賣掉而嚇到，一個則是被哥哥的一縷白髮給「騙」回來；然而，我們的觀察是，如果不是從小在玻璃廠長大，感受父執輩努力打拚的精神，了解華夏玻璃之於家族的意義的話，他們是不太可能願意扛下這個重責的。

不認命、敢挑戰 代代相傳

「華夏玻璃的每一代在接班的過程中，都有一種不認命、敢挑戰的精神，」廖冠傑說。從第一代，廖冠傑的曾祖父廖啟明創辦玻璃廠開始，到第二代董事長廖福地，引進日本玻璃二次加工技術，把華夏從手工時代帶入機器時代，而第三代董事長廖霞榮，則成為第一個把台灣日用玻璃容器賣到歐美市場的人。每一代都有每一代創新的因子，帶領著華夏持續前行。

然任何一個時代都可能遭受接踵而來的挑戰，為了能繼續發展下去，掌舵者就必須不斷地思考採行新的方式及策略來因應。而承繼家族一貫以來所具備創新因子的第四代——廖冠傑、廖唯傑，正接續帶領著公司走上轉型之路。

廖冠傑是在2013年回台進入華夏玻璃的，隨後再將弟弟廖唯傑由日本找回台一起攜手打拚。面對當時已經八十幾歲的老公司，他們看見了許多的問題。廖冠傑表示，像是人才斷層嚴重，過去在紅色供應鏈的強大影響下，許多人才紛紛西進，而留下來的都是一些年齡層較大的員工；另外，公司缺乏制度，成長動能變慢，公司沒有願景、能量；另外，企業內部許多的管理、報表等，還停留在手工時代，沒辦法及時作有效地溝通等，讓他們覺得公司勢必一定得轉型。

「我們跟上一代不一樣，前幾代是在拚成長的時代，思考的是如何擴大企業規模；而現在，我們接班的重點在於，如何去優化現有的企業，讓企業的體質能夠更好，」廖冠傑強調。他重塑品牌，經由網站的架設，傳達企業的願景及制度，同時，也成立了一個新的品牌AQUA SOUL（水晶靈），希望透過它，能把華夏玻璃帶往另一個新的動能，活化企業。而因應人才斷層及數據不及時的狀況，他們積極推動企業的自動化轉型、投資ERP系統，取代紙本作業，讓單據與訂單更加透明化；並且整頓虧損事業與攤提負債，重新調整企業體質。

接班轉型 溝通、溝通、再溝通

根據以往的經驗，新一代接班者的轉型計畫往往會遭受到來自內外部的抗拒，而原因多數在於一代的不放心、不放手，以及資深員工對新計畫的質疑。KPMG安侯建業顧問部劉彥伯執行副總經理觀察，台灣企業現在面臨的問題是，雖然二代已經接班了，但他實際上卻沒有拿到權力，因為一代的不放心，無法真正放權給下一代。因此，使得新一代接班者在希冀轉型的過程中，無法施展，頻受阻礙。

另外，資深員工也會對轉型形成壓力。劉彥伯認為，許多資深員工可能有很多過去的作法都受到上一代的認同及尊重，而對於新的技術與作法，會感到無法接受，也不知道採行的意義，更重要的是，「懷疑二代要轉型的企圖，是不是要藉此把我換掉，」他說。

關於這些，廖冠傑心有戚戚焉，回憶剛接班時，生產線上大多是看著他長大的老師傅，被冷言冷語是在所難免的，但要轉型，就得想辦法解決來自他們的挑戰及質疑。而如同多數的二代在轉型時的過程一樣，的確必須要花時間去跟上一代溝通，取得他們的認同。廖唯傑認為，無論是在任何時代，企業都應跟上、向前走，不太可能安於現狀，否則就會被淹沒，「我相信，當我們的長輩在經營事業上作一些改變時，應該也會與他的上一代有所衝突，」他說，因此更需要去作溝通。廖冠傑補充強調，當與父母溝通時，需要多點「尊重」，把利弊分析讓他們知道，但公私得分清楚，「家族成員對外發布的訊息一定要一致，」他表示。



(左起) KPMG安侯建業顧問部執行副總經理劉彥伯、華夏玻璃執行長廖冠傑及副執行長廖唯傑，暢談接班推動轉型之甘苦

劉彥伯表示，很多家族企業間的決策，往往都是上一代一言堂產生出來的結果，使得下一代不想要進到家族企業來，因此，家族成員間在溝通時，上一代必須要將心態打開，讓大家都能有充分表達意見的機會，並且願意接受不同的意見及想法。同時，劉彥伯也觀察指出，上一代與資深員工會有不同的意見，主要還是在趨勢上的轉變，他們能不能理解及跟的上問題。過去是製造代工的時代，企業作OEM、ODM，而當跨入品牌時，因為生產量小，且較有彈性，使得行銷及製造單位會產生嚴重的衝突，此時當然會引發上一代及資深員工的懷疑及反對。同時，他表示，很多的接班者想要大刀闊斧的改革，通常會想要作很大的投資，然而上一代對於要有新的投資，若是有形的生產器材設備，或許比較願意接受，但對於品牌這類看起來比較燒錢的投資，卻會感到擔憂，因此必須要能夠創造戰果，讓上一代放心。另外，投資必須要有投資報酬率、風險的概念，「很多專業經理人看二代在花錢，其實是很害怕的！」劉彥伯笑說。

作一個具備財務觀念的接班者

關於這點，廖冠傑表示，由於本身就是財務背景出身的關係，因此對於成本的控管會非常重視，「我覺得

一個接班者具備財務觀念是很重要的！」他說。廖唯傑也同意，接班者一定要看得懂財務報表，至少對於一些現金流量、營收獲利、成本收入的基本概念要有所認識，「在作很多專案時會很有幫助。」

但如果接班人沒有此類的資訊該如何去學習呢？其實，學習的管道是很多的，台灣目前也有開闢許多相關的課程，像是經濟部中小企業處或是KPMG安侯建業每年也會不定期提供類似的系列講座課程，不怕沒有資源，只怕你不想學習。

給接班者的建議：堅持、負責、從錯誤中學習

隨著時代的不斷改變，新一代接班，要面臨的挑戰只會越來越多，要具備的能力更是不少。「接班不容易，當老闆更不浪漫！」這對於不管是任何規模的企業都是一樣的，因此，在接班這條道路上，廖冠傑與廖唯傑皆認為：「堅持你認為是對的事，然後一步一步的達成目標，同時要對自己作的事負責，不要後悔。也許會犯錯，但也得在錯誤中學習！」

【2021中小企業財管系列沙龍小聚】，KPMG安侯建業專家提見解

有鑑於台灣中小企業創業者身分越趨多元化、營運環境變化加劇、性別與專業分工界線日益模糊等趨勢，經濟部中小企業處多年來透過舉辦各種不同型式的活動及諮詢輔導，與專家合作，協助自行創業或承接家業的中小企業經營者能強化企業體質並獲得創新轉型的能量。如自7月起，舉辦的「2021中小企業財管系列沙龍小聚」線上直播，除了邀請多家有實際經營經驗的企業代

表分享曾遭遇的營運難題、接班問題及因應對策外，KPMG安侯建業家族辦公室協同主持會計師郭士華、創新與新創服務團隊主持會計師郭冠纓及顧問部執行副總經理劉彥伯亦擔任沙龍對談專家，針對企業營運面的相關議題提出專業見解，期望協助中小企業能在變化快速的經營環境中，化阻力為助力，尋求成長的動能。



數位導入、政府補助，「臺灣雲市集」一起來上雲！

經濟部免費提供中小及新創企業財務會計數位升級諮詢服務，協助您提升財務管理能力。

瞭解更多，可與社團法人中華民國管理科學學會 (02)3343-1100 分機153詹小姐、分機405洪小姐聯繫。



專家 專欄



家族稅務

受控外國公司（CFC）制度來襲，家族傳承應如何超前部署

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



境外資金匯回管理運用及課稅條例（以下簡稱「境外資金匯回專法」）已於今年8月14日正式落日，緊接而來，105年增訂之「所得稅法」第43條之3條文（營利事業CFC制度），與106年增訂之「所得基本稅額條例」第12條之1條文（個人CFC制度），預計即將上路；因立法院制定境外資金匯回專法時，曾通過附帶決議，要求財政部於該專法落日後一年內報請行政院核定CFC制度施行日期，最快可能在2022年施行，但尚待正式核定施行日期。

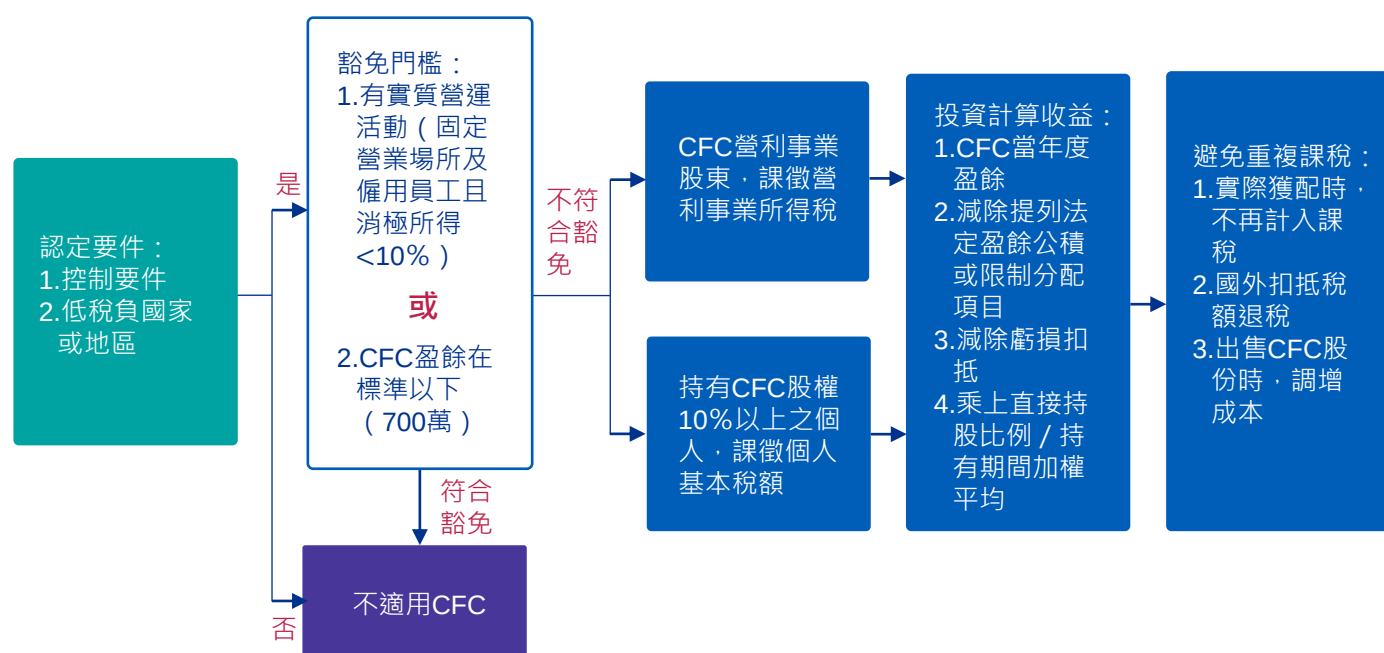
CFC制度的實施，對家族企業常設立之境外投資公司，轉投資或控股家族企業之投資型態將產生相當的稅負影響。究竟CFC制度的實施將為家族傳承帶來什麼樣的衝擊？家族傳承又應如何因應CFC制度？本文將詳細介紹CFC制度並提供建議。

一、什麼是CFC制度？

受控外國公司（CFC）是指台灣營利事業或個人及其關係人直接或間接持有在中華民國境外低稅負國家或地區之關係企業股份或資本額合計達50%以上，或對該關係企業具有重大影響力之境外關係企業。

依據現行所得稅法等相關規定，營利事業或個人，將境外公司之盈餘保留未予實際分配回境內公司或個人時，是無須繳納所得稅負。但在CFC制度正式實施後，CFC之盈餘將視同分配，未來無論CFC是否有將當年度盈餘分配回台灣，個人或營利事業都應先按持股比例計算投資收益，計入當年度所得額課徵所得稅。

以下透過流程圖來輕鬆了解CFC制度認定要件、豁免門檻及適用主體：



	營利事業CFC制度	個人CFC制度
法律依據	所得稅法第43條之3	基本稅額條例第12條之1
子法規	營利事業認列受控外國企業所得適用辦法（下稱營利事業CFC適用辦法）	個人計算受控外國企業所得適用辦法（下稱個人CFC適用辦法）
CFC定義	營利事業及其關係人直接或間接持有在中華民國境外低稅負國家或地區之關係企業股份或資本額合計達50%以上或對該關係企業具有重大影響力者，該境外關係企業為受控外國企業。	個人及其關係人直接或間接持有在中華民國境外低稅負國家或地區之關係企業股份或資本額合計達50%以上或對該關係企業具有重大影響力者，該境外關係企業為受控外國企業。
低稅負國家或地區定義	1.其營利事業所得稅或實質類似租稅之稅率（名目稅率）未逾我國營利事業所得稅稅率之70%（即低於14%）者。 2.僅對其境內來源所得課稅者或境外來源所得實際匯回時始計入課稅。 3.107年9月28日財政部公告「受控外國企業制度所稱低稅負國家或地區參考名單」，其中便有巴哈馬（Bahamas）、百慕達（Bermuda）、英屬維爾京群島（British Virgin Islands）、開曼群島（Cayman Islands）、澳門特別行政區（Macao）、模里西斯（Mauritius）、薩摩亞（Samoa）、香港特別行政區（Hong Kong）、馬來西亞（Malaysia）、塞席爾（Seychelles）、新加坡（Singapore）、巴拿馬（Panama）等等國人常投資之國家或地區。	
豁免門檻	1.CFC於所在國家或地區有實質營運活動。即該營運活動需具實質貢獻，例如設立登記有固定營業場所並僱用員工經營業務，且其當年度股利、利息等收入合計數，占營業收入淨額及非營業收入淨額合計數低於10%者，但分支機構收入不計入，經營銀行及保險為本業者其利息、自行研發之無形資產權利金及出售收入不計入。 2.CFC當年度盈餘在700萬以下。但各CFC當年度盈餘合計數達700萬者，仍應計入當年度所得額課稅。	

(續上表)

	營利事業CFC制度	個人CFC制度
適用對象	持有CFC股權之營利事業	1.持有CFC股權10%以上之居住者個人 2.居住者個人持有CFC股權未達10%，惟與配偶及二親等以內親屬持股合計達10%以上者
CFC當年度盈餘	1.當年度盈餘=受控外國企業以中華民國認可財務會計準則計算之當年度稅後淨利及由其他綜合損益與其他權益項目轉入當年度未分配盈餘之數額－（源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業之投資收益－源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業之投資損失）＋〔（源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業決議盈餘分配數－在該國家或地區已繳納之股利或盈餘所得稅）×分配日受控外國企業持有轉投資事業之比率－源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業投資損失已實現數×實現日受控外國企業持有轉投資事業之比率〕 2.源自大陸地區轉投資事業分配之股利或盈餘在大陸地區繳納之所得稅，不適用前款減除規定。	當年度盈餘=受控外國企業以中華民國認可財務會計準則計算之當年度稅後淨利及由其他綜合損益與其他權益項目轉入當年度未分配盈餘之數額－（源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業之投資收益－源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業之投資損失）＋〔（源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業決議盈餘分配數－在該國家或地區已繳納之股利或盈餘所得稅）×分配日受控外國企業持有轉投資事業之比率－源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業投資損失已實現數×實現日受控外國企業持有轉投資事業之比率〕
避免重複課稅	1.已認列投資收益之排除：營利事業於實際獲配各受控外國企業股利或盈餘時，其已依前條規定認列投資收益並計入當年度所得額課稅部分，不計入獲配年度所得額課稅；超過部分，應計入獲配年度所得額課稅。 2.國外稅額扣抵：營利事業實際獲配各受控外國企業之股利或盈餘時，其已依所得來源地稅法規定繳納之股利或盈餘所得稅，於認列該投資收益年度申報期間屆滿之翌日起5年內，得自認列該投資收益年度應納稅額中扣抵，其有溢繳稅額者，得申請退稅。營利事業獲配前開股利或盈餘屬源自大陸地區轉投資事業分配之投資收益，其在大陸地區已繳納之股利或盈餘所得稅及在第三地區已繳納之公司所得稅及股利或盈餘所得稅，於前開規定期限內，得自認列該投資收益年度應納稅額中扣抵，其有溢繳稅額者，得申請退稅。扣抵之數，不得超過因加計該投資收益，而依國內適用稅率計算增加之應納稅額。	1.已認列投資收益之排除：個人於實際獲配各受控外國企業股利或盈餘時，其已依前條規定計算營利所得並計入當年度基本所得額部分，不計入獲配年度基本所得額；超過部分，應計入獲配年度基本所得額。 2.國外稅額扣抵：個人實際獲配各受控外國企業之股利或盈餘時，其已依所得來源地稅法規定繳納之股利或盈餘所得稅，於計入個人之基本所得額年度申報期間屆滿之翌日起5年內，得自各該計入個人之基本所得額年度，依所得基本稅額條例第13條第1項前段規定計算之基本稅額中扣抵，其有溢繳稅額者，得申請退稅。扣抵之數，不得超過因加計該營利所得，而依規定計算增加之基本稅額。
源自大陸地區之股利或盈餘在大陸繳納之所得稅	自應納稅額中扣抵	計算CFC盈餘時，自決議盈餘分配數中減除
虧損扣抵	自符合CFC之當年度起，其各期虧損經所在國家或地區或我國會計師查核簽證，並由營利事業依規定格式填報及經所在地稽徵機關核定者，得於虧損發生年度之次年度起10年內自該CFC盈餘中扣除後，再計算營利事業所得或個人基本所得認列之投資收益。	

二、CFC制度適用對象不僅營利事業，亦包括個人對境外投資公司部分，對家族傳承之影響不容小覷

依現行規定，個人或營利事業若有透過CFC轉投資境外公司，投資收益須等到盈餘實際分配回台時才須計入基本所得額或營利事業所得額計算稅額，個人或營利事業只要選擇不將盈餘匯回，就得以控制所得實現的時間點；而在CFC制度正式實施後，遞延稅負的效果將不復存在，未來CFC當年度之盈餘將視同分配，個人或營利事業皆須按股權比例計算投資收益。

其中，個人CFC制度之適用對象，只要外國企業符合CFC定義且無豁免門檻適用者，其個人股東或其與配偶及二親等以內親屬合計持有該關係企業股份或資本額10%以上者，皆需計入當年度個人基本所得額課稅，其所影響者並不僅於個人，仍至整個家族成員皆同受影響。

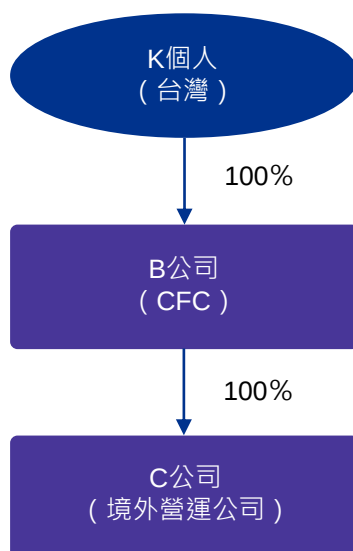
以下以個人CFC制度為例，說明CFC制度之實施將產生的稅負影響。



案例解析

【案例背景】

K先生目前透過設立於開曼之B公司轉投資境外C公司，而K先生過去為方便境外資金的調度，皆選擇未將C公司分配予B公司之盈餘匯回台灣。CFC制度實施後，將對K先生產生何種稅負影響。K先生現行投資架構如下圖：



【稅負影響】

假設C公司X1年度盈餘為1,000萬元，並於股東會決議於X2年全數分配。B公司除按其投資比例分配到C公司之盈餘1,000萬元外，未產生其他收益，且當年度B公司決議不分配盈餘。以下試就現行制度及CFC制度實施後，對X2年度將產生的稅負影響進行分析：

現行制度	個人CFC制度實施後
當年度境外C公司分配之盈餘保留在B公司未分配回台灣，當年度之盈餘即不須計入個人基本所得額中課稅，待未來實際分配時才須計入。	B公司被視為CFC公司時，當年度境外C公司分配予B公司之盈餘將視同分配予K個人，X2年度B公司獲配之盈餘1,000萬元將按持股比例（100%）計入K先生X2年度之基本所得額。若當年度K先生未有其他所得，當年度應課徵66萬元（=（1,000萬-670萬）*20%）之基本稅額。

延續上述案例，假設B公司於X3年實際分配盈餘1,200萬元，在現行制度下，K先生當年獲配的盈餘應全數計入個人基本所得額；而在CFC制度下，已依規定計算海外所得計入基本所得額部分，將不再計入實際獲配年度之基本所得額，而尚未計入部分，應在實際獲配年度計入基本所得額中課稅。

現行制度	個人CFC制度實施後
X3年度應將1,200萬元全數計入K先生個人基本所得額中，若當年度無其他所得，X3年度應繳納之所得基本稅額為106萬元（=（1,200萬-670萬）*20%）。	X2年度B公司獲配之盈餘1,000萬元已於當年度計入K先生之基本所得額中課稅，故該部分將不須重複計入X3年度之基本所得額中，而尚未計入的200萬元，仍應計入K先生X3年度之基本所得額中，因未超過670萬元，故不需課徵最低稅負。

三、可能因應方式及注意事項

由前述例子可知，以往台商家族常透過免稅天堂設立之境外投資公司，轉投資或控股家族企業，並把家族企業配發之盈餘，保留於境外投資公司不分配；甚或是早期透過三角貿易而將鉅額利潤留存於境外投資公司，據以投資海外金融商品。過去，我國所得稅法對個人綜合所得稅係以「收付實現」為原則，需待未來實際分配時才須計入基本所得額中課稅。然CFC制度實施之後，CFC公司當年度盈餘縱未分配，仍將視同分配，已無永久不分配就無需納稅或遞延稅負的效果。

家族企業應於CFC制度上路前，及早檢視現行的投資架構，對於總體稅負之影響，包括檢視個人持有的境外公司是否落入CFC適用規範，判斷是否符合盈餘免申報門檻（個別及全體CFC當年度盈餘未逾700萬元），是否有可能符合豁免條件，並進行分析需要調整投資架構之可行性，因為調整投資架構也可能會有稅負影響，所以必須做整體稅務評估影響，俾利作進一步決策參考。

KPMG觀察

在國際間反避稅一波波的浪潮之下，且各國增稅的趨勢未停歇，台灣也一步一步地拼起了反避稅的拼圖，而CFC制度的上路，過去家族企業透過境外公司作傳承標的的優勢，也將於CFC制度實施後受到衝擊及影響。

CFC制度上路在即，未來CFC制度不論對個人或營利事業，都將帶來相當大的衝擊，家族企業應審慎評估在現行的投資架構下，受控之境外公司是否將落入CFC的規範範疇，及CFC制度對家族企業之傳承將產生的影響；此外，家族企業的組織架構又該如何調整以因應CFC帶來的挑戰，以上議題對於家族企業涉及轉投資境外公司的投資型態無非是一大議題。

因此，家族企業除了應正視CFC制度實施之影響，因涉及境內及境外公司各地稅負分析，考量層面較廣，建議應諮詢專業人士，作整體稅務評估及建議，在符合法令規定情況下，維護家族企業傳承價值極大化。👥

財富傳承

房地合一 2.0 不動產開發 新舊稅制

文 / 陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw



台灣經濟雖已從農業社會轉型，但農業社會下的價值觀「有土斯有財」仍主宰國人財富觀，不動產在國人財富配置比例上仍具有一定地位。因此，不動產贈與、繼承等如何傳承安排也一直是國人極為重視的議題，畢竟不動產單價高，稅負成本又動輒10%、20%起跳，如何確保家族長期持有的土地可以獲得最佳收益報酬率外，且避免因為對不動產相關稅制不熟悉，而多繳冤枉稅或甚至漏了該繳的稅負，而導致被稅局連補帶罰的風險，以家族財富保值的角度來看，此時能夠合理安排少繳稅就是王道。



不動產買賣申報所得稅新舊制適用狀況

自105年房地合一實施以來，不動產所有人可能因不動產取得時點差異，導致不動產買賣時在申報所得稅會有新舊制分割適用的可能。以上圖為例，地主取得土地的時點是在105年1月1日前，但考慮未來將所持有的土地與建商共同開發來獲取不動產開發的最佳投資報酬。

在此案假設情況下，土地銷售部分依原本所得稅法規定，土地銷售無須負擔所得稅，僅需申報繳納土地增值稅。但地主個人如有國稅局認定屬所得稅法第11條第2項規定所指營利事業之情況時^註，換句話說，也就是此時雖然地主是以個人名義出售土地，但國稅局還是會把地主當作是營利事業出售土地。則原本土地僅須負擔土地增值稅，不用負擔所得稅的情況，會變成土地出售所賺取的盈餘會被國稅局認定屬地主個人的營利所得。在此種情況之下，除原本繳納的土地增值稅外，出售土地的利潤，還需併入綜合所得稅申報，按個人適用之累進稅率計算所得稅。由於不動產開發利益依一般經驗來看，通常是



以千萬元起跳的，因此只要地主出售年度的所有淨所得加起來會超過453萬元，則所得稅所適用的稅率就會是40%。因此該筆土地開發所賺取的利潤，稅負成本會高達40%。

另外，因透過與建商合作開發，新建房屋核發使用建照的日期會落在105年1月1日以後，因此房屋銷售部分的收入須適用房地合一新制課徵所得稅。此時房屋銷售所適用的稅率會依完工銷售所持有的期間及與建商合作的交易模式（是否為合建分屋、合建分售、合建分成或自地自建等）而適用不同稅率。另外，提醒讀者，如同上述土地銷售情況，該地主如被國稅局認定屬所得稅法第11條第2項規定之營利事業，則此時地主銷售房屋的部分還必須針對此部分開立銷售房屋的5%營業稅。如地主把房屋銷售當作是一般的財產交易所得申報，而漏未開立發票，則依筆者經驗，營業稅連補帶罰的金額將會是一筆不小的數額。

諮詢專業 減少稅負爭議

自房地合一2.0實施以來，不動產稅制已越趨複雜，再加上新舊制雙軌並行，如再把不動產繼承所衍生的遺產稅因素加入，都使得不動產處分或開發的整體稅負效益分析變得複雜，也往往令許多家族在面對不動產安排變得躊躇不前。由於不動產向來在國人財富配置扮演重要水位，其可能衍生的稅負議題，如上述說明，橫跨贈與稅、遺產稅、所得稅及營業稅，建議家族可多諮詢專業顧問，以合理減輕不必要的稅負。

【附註】

個人出售房屋、土地，符合下列情形之一者，該個人認屬所得稅法第11條第2項規定之營利事業，應依同法第24條之5規定課徵所得稅，不適用同法第14條之4至第14條之8規定：

- (一) 個人以自有土地與營利事業合建分售或合建分成，同時符合下列各款規定：
 - 1. 個人與屬「中華民國稅務行業標準分類」營造業或不動產業之營利事業間，或個人與合建之營利事業間，係「營利事業所得稅不合常規移轉訂價查核準則」第4條第1項第2款所稱關係人。
 - 2. 個人5年內參與之興建房屋案件逾2案。
 - 3. 個人以持有期間在2年內之土地，與營利事業合建。但以繼承取得者，不在此限。
- (二) 個人以自有土地自地自建或與營利事業合建，設有固定營業場所（包含設置網站或加入拍賣網站等）、具備營業牌號（不論是否已依法辦理登記）或僱用員工協助處理土地銷售。
- (三) 個人依加值型及非加值型營業稅法相關規定應辦理營業登記。

家族法律面對面

繼承（二）： 拋棄繼承及遺產分割

文 / 卓家立

安侯法律事務所

主持律師兼所長

jerrycho@kpmg.com.tw



在確認誰是有權繼承人後，若有繼承人要放棄繼承的權利，則要依法進行拋棄繼承的程序，才能生效；而繼承人要取得各自的遺產，也要依法進行分割遺產的程序，才能對分得的財產進行處分。以下將一一介紹拋棄繼承和遺產分割的規定。

拋棄繼承

民法第1174條明定，繼承人得拋棄其繼承權。而繼承之拋棄，是對被繼承人的全部遺產，為拋棄繼承權之表示，不得專就被繼承人之某一特定財產為繼承之拋棄（最高法院67年度台上字第3788號民事判決參照）。如繼承人無繼承之意願時，可向法院辦理拋棄繼承，應注意以下事項：

一、應於知悉其得繼承之時起三個月內拋棄

因民法第1138條定有繼承之順位，後順位之繼承人於被繼承人死亡時，並不一定即知其有繼承權。惟繼承法律關係宜儘速確定，故若自繼承人知悉其有繼承權時起，三個月內未辦理拋棄繼承，則已超過法定期間，其拋棄繼承自不符合要件。

二、應向被繼承人戶籍地之法院具狀聲請。

三、拋棄繼承後，應以書面通知因其拋棄而應為繼承之人，但不能通知者，不在此限：

法院在拋棄繼承程序會要求聲請人提供存證信函、回執或拋棄通知書等，也就是已通知因其拋棄應為繼承之人之證明。若有不能通知的情況，可以向法院說明（例如：可載明「被繼承人雖有其他應為繼承之人，但因不知其住所而不能通知。」）。本項通知若未完成，應不影響拋棄繼承之生效與否，實務見解認為：「第3項之通知僅屬訓示規定，目的在使後順位繼承人得以早日知悉前順位繼承人拋棄繼承之情事，以決定是否限定繼承或拋棄繼承，使繼承之法律關係儘早確定而已，非屬拋棄繼承之生效要件。是上訴人於向法院為拋棄繼承之意思表示時，所附之通知其他繼承人證明書即令有瑕疵，亦不影響其拋棄繼承之效力。」（最高法院107年度台上字第1110號民事裁定參照。）



拋棄繼承將影響各繼承人之應繼分，故計算上需注意依民法第1176條各項規定，按個案情形將該部分之應繼分正確歸屬於「其他同為繼承」之人；「其他同一順序」之繼承人；「次親等」之直系血親卑親屬；或「次順序」之繼承人。

遺產分割

按民法第1151條規定，繼承人有數人時，在分割遺產前，各繼承人對於遺產全部為公同共有。在公同共有關係下，各繼承人對遺產的權限有諸多限制，欲管理或處分公同共有物，需其他繼承人同意，如繼承人較多，常致無法達成共識，因此多數情況下各繼承人會希望早日分割遺產，以求能自行管理處分所得的遺產。分割遺產有協議或判決分割兩種方式，各繼承人間若無法協議分割遺產，除法律另有規定或契約另有訂定者外，繼承人得隨時請求法院分割遺產。

若欲請求法院分割遺產，可以一位或數位繼承人為原告，對其他繼承人提起遺產分割之訴。實務上認遺產分割「係以整個遺產為一體為分割，並非以遺產中個別之財產分割為對象，亦即遺產分割之目的在廢止遺產全部之公同共有關係，而非旨在消滅個別財產之公同共有關係，其分割方法應對全部遺產整體為之。」（最高法院95年度台上字第1637號民事判決參照。）

另外，被繼承人生前可以用遺囑的方式，指定遺產分配方式，若有其他考量而不希望子孫太早分割遺產，也可以在遺囑中訂定禁止遺產分割的期間（民法第1165條規定：「被繼承人之遺囑，定有分割遺產之方法，或託他人代定者，從其所定。遺囑禁止遺產之分割者，其禁止之效力以十年為限。」）若被繼承人已書立遺囑，則法院在不違反強行或禁止規定之範圍內，原則上尊重遺囑所示之被繼承人意思，故提起遺產分割訴訟前，被繼承人所立遺囑亦是遺產分割方法之重要參考標的。👤

企業永續大不同

永續投資助家族企業完善
資產配置

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



家族企業能夠長久經營，往往憑藉的是家族經營事業的誠信與踏實，將良善的倫理視為企業能夠永續經營的核心價值，使企業的經營理念成為家族倫理的延伸，建立可信的商譽且引以為傲。家族企業渴望取財有道，在經營企業時可依據經營理念把關，當然沒問題，但當家族資產日漸龐大，資產向外延伸時，如何將家族資產妥善配置、管理投資風險，就不得不好好考量了。

家族資產配置選擇：責任投資

根據筆者觀察，家族企業選擇資產配置的投資標的，多採取保守的作法，最基本的期待是不虧本、不被騙、不作惡及不踩地雷。然而，如何將經營家族企業所秉持的原則用來評估投資企業，實務上並不容易，需要能夠協助客觀檢視的工具，具有多種主動評價策略的責任投資即是目前熱門的選項之一。

責任投資也就是藉由環境、社會與公司治理（Environmental, Social and Governance, ESG）及責任原則所設定的客觀、量化指標與評估系統，評估投資標的。例如因道德因素排除生產或販售菸草、賭博相關之公司即屬於責任投資策略中的負面排除。此外，像是整合 ESG 因子、特定ESG主題投資，甚至是帶有明確社會或環境影響目標的影響力投資都是。

責任投資須同時評估企業的ESG績效表現，以目前全球受到新冠肺炎疫情重挫經濟之際，許多投資機構研究皆發現，ESG績效表現較佳的企業，相對較經得起突發風險的考驗。以較保守的挪威政府全球退休主權基金（Government Pension Fund Global, GPFG）對於投資標的選擇為例，其係依循挪威官方成立之道德委員會（Council of Ethics）所訂定的投資指引，進行責任投資。

保有投資報酬，展現家族核心價值

家族藉由建立適當的責任投資策略，可保有投資報酬，並同時維持家族名譽，協助家族在力求實踐投資倫理的同時，獲取合理、與市場利率持平之經濟收益。儘管責任投資標的之績效好壞沒有辦法跨產業、規模及地區進行比較，但觀察投資標的本身長期追蹤的ESG量化績效表現，並盡可能將這些非財務衝擊換成有形價值的財務化數據，可協助評估投資標的是否具有永續經營的體質，以及是否能夠持續保持獲利。

家族在利用責任投資進行資產配置評估時，上述的各種責任投資策略可以同時存在。舉例而言，家族可以負面排除作為篩選投資標的的基本門檻，再依據資產配置的需求，分別對希望能穩健獲利投資的標的建立ESG評估因子，再針對較具風險的策略性投資標的建立影響力投資評估因子。

在建立責任投資策略時，家族也可先從了解自家公司的ESG表現著手，必要時適度引進外部資源，不僅建立家族評估ESG各項指標的能力，進一步確立家族在利用責任投資進行資產配置規劃時需考量的ESG績效，亦可藉由責任投資所評估的面向，強化家族企業現行管理制度，找出家族企業本身可提升經營績效的突破點。

特別值得一提的是，財務績效與ESG績效並不是0與1之間的選擇，家族企業可依需求逐步導入，完善家族資產配置的評估機制。在資訊透明成為市場主流的時代，家族企業藉由責任投資所建立的ESG評估準則，可維護家族給企業內外部的觀感，對內外展現一貫的核心價值，鞏固家族文化、建立家族傳承的共通語言，亦可彰顯對社會的貢獻，實為一舉數得。👥



家族 故事 精選



全球首富沃爾頓家族 最大的財富是員工



整理 / 林妍伶

受COVID-19疫情的影響，改變了人們以往的消費習慣，從實體改為線上購物的趨勢，著實重重地打擊了全球的實體零售業者，但傳統零售業起家的沃爾瑪（Wal-Mart），藉由實體通路結合電商通路的布局策略，卻讓銷售業績在此波疫情中逆勢成長了240億，近年來更在亞馬遜（Amazon）等電商強敵環伺下，穩坐全球零售業龍頭的寶座，實屬不易。沃爾瑪能擁有此番傲人的成績，與創始家族也是當今最富有的沃爾頓家族所奠定並傳承下來的經營理念與企業文化，有著極大的關係。

本期我們就來為讀者介紹這位全球零售業巨人—沃爾瑪，如何在創辦人山姆·沃爾頓（Sam Walton）手中從一家不被眾人看好的小鎮商店，逆流而上，擴展成現今在24個國家設有10,500多個據點的規模，而簡樸的家族價值觀及視員工為夥伴的信念，又是如何發揮關鍵影

響力，讓沃爾瑪歷經了三代的傳承，能仍在瞬息萬變的產業環境中，不畏時代潮流的挑戰，站穩步伐。

來自小鎮的傳奇

沃爾瑪創辦人山姆，可說是終其一生都投身於其熱愛的零售業，自1940年大學畢業後就加入JC賓尼百貨（J.C. Penney），二次世界大戰退伍後，憑藉著跟妻子海倫的五千美元存款，再加上向岳父借貸的兩萬美元，1945年，在美國阿肯色州人口約七千人的新港（New Port）小鎮頂下一家經營不善的廉價商店加盟店，而這也成為日後沃爾瑪拓點的小鎮哲學，不選擇已有大型百貨連鎖店的大城市，而是從郊區尋找利基點。

接著，山姆除了運用其對零售業的敏銳觀察力，視

對手的動態隨時調整店內的經營外，由於加盟主有嚴格的進貨與定價規定，為了能提升營收的淨利，山姆於是向上游廠商直接進貨，並把省下的成本反映在商品價格上，讓他以「業界最低價」的宣傳口號迅速打響名號，同時他發現以女性襪襪為例，當把價格訂在比同業稍低的一元售價時，其銷售量竟是一般市價一元兩角的三倍之多，也就是說雖然低價策略降低了單品的利潤但卻刺激了銷售量，而最後的整體利潤則是提升的，這就是山姆聞名於世的「女襪理論」，也確定了日後沃爾瑪以低價策略為核心經營理念。

在山姆獨到的經營哲學與努力下，不但短短兩年內就把岳父的借款還清，而且該店還從業績最差的加盟店改頭換面成為銷售第一的分店，每年的利潤有三、四萬美元之譜。

由於加盟店的成功經驗，加上山姆觀察到競爭對手有意擴大營業，因此他早先同業一步開了一家神鷹小型百貨（Eagle Store），此時剛退伍的弟弟巴德·沃爾頓（Bud Walton）也加入百貨的經營。然而，就在看似兩家店營業已逐漸步入正軌的時候，卻因為店面租賃合約的疏忽，讓山姆無法繼續承租店址，他只好忍痛將兩家店轉售給他人，結束了五年來的創業生涯。此次的經驗，雖是慘痛收場，卻也更加深山姆決定朝百貨零售業前進的信心。

東山再起

行動派的山姆並沒有因為先前的失敗氣餒太久，1950年搬到居民只有三千人的小鎮班頓威爾（Bentonville）東山再起，並用家族的名字取名為「沃爾頓特價商店（Walton's 5 & 10）」，仍是屬於舊東家的加盟店。為了省錢，當時的新店用還是神鷹百貨撤下的貨架，開幕後則以物美價廉做為號召，吸引了小鎮的顧客趨之若鶩，短時間內業績就跟新港商店不相上下了，山姆緊接著又在附近城鎮拓點。然而業務擴張的速度與隨之而來的管理工作，讓他很快就發現僅仰賴家族成員的既有人力來進行商店的營運已日漸不堪負荷，因此旋即雇用了第一位來自家族外部的專業經理人—威拉德·沃克（Willard Walker）來幫忙管理第二家特價商店，並給予他1%的商店利潤作為紅利。

就在山姆與弟弟的努力經營下，加上多位家族成員的合夥，包含山姆的父親及山姆的連襟尼克與法蘭克兄弟，甚至自己的子女也用送報賺來的錢陸續投資成立了多家特價商店，到了1960年已發展成15家分店的規模。

緊接著，山姆觀察到大量低價買進再便宜賣出的折價商店將成為未來的趨勢，若能以低價提供較好的服務，想必能創造出不同凡響的零售業景象。因此歷經多方考察後，他決定轉型往折價商店模式繼續發展。然具有像山姆般真知灼見的人太少了，故當他於1962年決定要於原本加盟體系之外成立第一家沃爾瑪的時候，家族中卻沒人敢義無反顧地支持他，除了弟弟巴德投資了3%及一位外聘的經理挹注2%外，其餘95%的資金缺口全由山姆與妻子自籌，卻沒想到當初不被看好的折價商店，現今竟成長成營業規模擴及全球24個國家的零售帝國，甚至已成功傳承了三代逐漸並邁向一甲子的里程碑。

簡樸的家族價值觀

山姆成長於美國經濟大蕭條時期，父母總是為了三餐奔波辛勞，自小山姆也得幫忙擠牛奶、送牛奶、兜售雜誌或送報紙掙點家用，因此他深刻了解一分一毫得來不易的道理，承襲父母對金錢的態度，沃爾頓家的人絕對珍惜每一分錢。因此即使《富比世》1985年宣布山姆成為美國第一富翁時，他也仍舊維持低調樸實的生活，開著舊貨車、頭戴著印有沃爾瑪標誌的帽子、不時會到街角的理髮店理髮。他曾提到，如果後代子孫有意要過上流社會的奢華生活，那麼即使百年以後，他也會從地底爬出來找他們算帳的。因為奢侈豪華的生活是絕對違背沃爾頓家族簡樸的家族價值觀的。

而在山姆創辦的商店乃至於後來成立的沃爾瑪，都可以看到沃爾頓家族人簡樸價值觀的展現，例如出差時盡可能多人同住一間房，到紐約採購時從不搭計程車都是用走路的，他甚至曾跟員工們為了省錢，竟一群人在同事家打地鋪，此外，用餐也都挑選家庭式小餐館，只因山姆認為他們除了提供給顧客物美價廉的商品與服務外，還要幫客戶省錢，因為他們使用的一分一毫都是來自顧客的荷包，只要多省一塊錢，就是幫顧客看緊荷包，

也代表著沃爾瑪提供的服務將更具價值。不難看出，沃爾瑪的經營理念，其實就是整個沃爾頓家族價值觀的延伸與體現。

與專業經理人共治 實施合夥制度

自從創業初期，山姆及家族成員便體認到家族內部的人才確實會有力有未逮之處，再加上術業有專攻，借重外部專業人力是必須的，前面我們有提到特價商店早期便已引進外聘專業經理人來進行事業的管理，同時也充分的授權，例如分店經理可以自行決定當期的促銷商品並決定進貨品項。山姆曾在自傳中指出，店裡的業務都是由分店經理負責，每個人有絕對的自由可以去嘗試自己的創意。

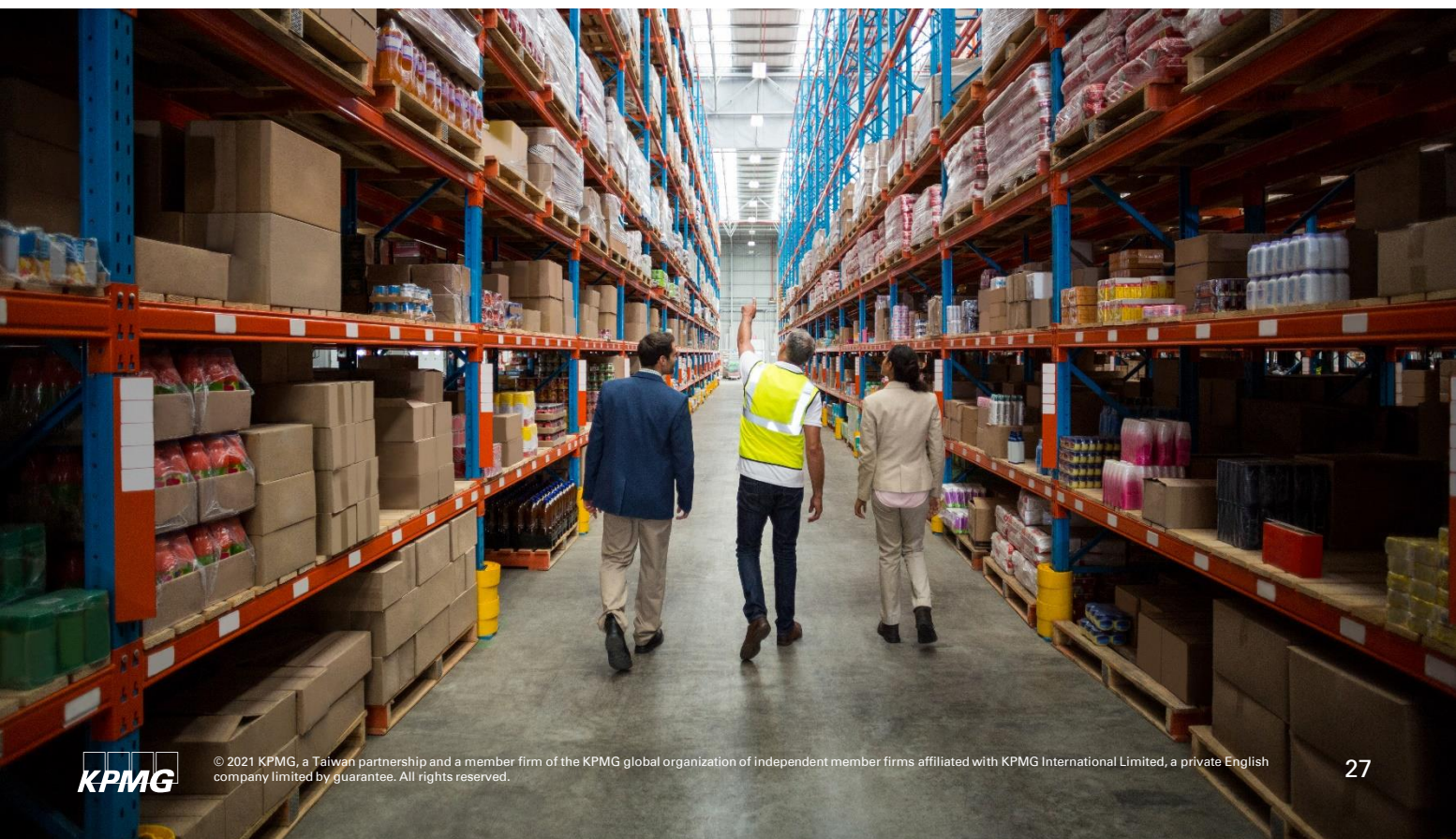
另外，從早期便落實所有權與經營權分離的沃爾瑪，一開始是由山姆擔任董事長，外聘具專業背景的經理人擔任公司總裁及高階管理人員，由他們負責沃爾瑪日常的營運及管理，例如初期有費德羅·阿倫 (Ferold Arend)、羅恩·邁耶 (Ron Mayer)、傑克·休梅克 (Jack Shewmaker)、後有大衛·葛拉斯 (David Glass)、李·斯科特 (Lee Scott) 及唐·索德奎斯 (Don Soderquist) 等，這些外部的管理專才，都具有

零售業相關的經歷，對於沃爾瑪草創期的開疆闢土及在公司一路成長的過程中，針對組織體系、電腦化系統、配銷中心及公司管理制度的建立，乃至於日後推動數位轉型等，均有著極大的貢獻。

而從首次聘任非家族成員擔任管理經理起，沃爾頓家族的商店就實施員工合夥制度，讓經理階層可以投資並擁有商店的股份，藉此吸引優秀人才的投入，這也是奠基日後沃爾瑪能快速成長的重要關鍵之一。山姆曾說，「我們和所有同仁 (associates) 間是真誠的合夥關係，而這也正是沃爾瑪能持續領先業界的關鍵。」他進一步提到，合夥的精神在於資訊的分享和責任的分擔，它讓公司同仁變成股東，也開誠布公地讓所有同仁知道公司的各項經營成果，如此他們便可以善盡自己的職責，遇到問題也會集思廣益進行反應與調整，促使各店的業績蒸蒸日上。

公開上市

山姆的零售事業到了1970年，有78位合夥人共同持有32家店，每家店主要的股東仍以山姆與妻子為主，因此他們倆所背負的負債也最多，加上門市拓點的資金需求與日俱增，山姆擔心若童年時期的經濟大蕭條



捲土重來，那他恐再無翻身之日，便與弟弟巴德商量決定讓沃爾瑪在1970年上市。

沃爾瑪上市準備作業，是由1969年加入家族事業的山姆長子羅伯 (S. Robson Walton) 進行，他把所有的合夥人包括山姆、海倫、巴德、其他親戚及部分專業經理人全部納入一個公司名下，然後把其中20%的股份公開上市。自從沃爾瑪上市後，可說是徹底解決了山姆的心頭大患，因為他再也無須為了籌措資金跟任何銀行低聲下氣，亦可以更隨心所欲的施展心中的抱負。時至今日，沃爾頓家族仍持有過半的沃爾瑪股份。

珍視員工 推動全員利潤共享與認股計畫

對於沃爾瑪的持續茁壯，除了來自山姆獨到的經營見解以及物美價廉的服務外，他自己則將一切歸功於沃爾瑪同仁，因為同仁是創造顧客美好購物經驗的關鍵。為了表達對同仁的感謝並肯定他們的價值，山姆一直希望能讓每位員工分配到沃爾瑪的股份，讓大家都可以成為公司夥伴 (partners)，而非僅限於高階經理階層有此特權。因此，公司上市後，他跟巴德便積極推動了員工認股與全體同仁利潤分享計畫。

全員利潤共享制度於1971年正式實施，只要年資滿一年且工作時數達一千小時以上的同仁，公司會依營運的利潤提撥同仁薪資的固定比例到利潤分享帳戶中，無論職位高低，百分比都是一樣，離職或退休後可全數領回，亦可選擇換成公司股票。山姆曾說道，與同仁分享利潤的效應其實就像折價原理，商品售價越低，賺得越多，而你可以分享給同仁的利潤一定也就越多，相對地同仁對公司利潤的貢獻一定也就越多。

緊接著又推行了員工認股計畫，同仁可以從薪資中扣款購買公司股票，同時亦可享有低於市價15%的優惠。隨著利潤分享制度與員工認股計畫的實施，讓沃爾瑪的同仁對於公司的營運有了更大的奉獻及參與感。目前大約有80%的同仁都已持有沃爾瑪的股票了，山姆想讓同仁成為合夥人的夢想可說已得到了實現。

此外，同仁的內部升遷也有明確的制度，沃爾瑪的員工晉升是跨部門或領域不限於單一商店與既有部門內，而為了幫助領導階層能有具備更好的管理才能，沃爾瑪也成立了沃爾頓學院 (Walton Institute)，培訓相關技能與領導方法。

世代交接

1992年山姆因病離世後，由長子羅伯接任沃爾瑪董事會主席一職，成為第二代掌門人。

羅伯在大學時念管理學院，後來研究所主攻法律，是沃爾瑪公司的第一位律師，也是推動公司成功上市的重要功臣。不過，當時外界普遍認為繼任的羅伯恐怕是無法再延續山姆所創造的沃爾瑪傳奇了，然而他卻以事實證明了虎父無犬子，並被市場評論為是沃爾瑪公司背後一股穩定的力量。

在羅伯帶領沃爾瑪的時期，積極發展資訊技術，讓沃爾瑪建立了一個從商品下訂到上架比同業還快上三天的強大資料庫，在競爭激烈的零售業中搶足了商機，也幫助公司節省了2.5%的庫存成本，這套系統發展至今，已成為龐大且綿密的資訊網絡體系，可即時監控了沃爾瑪內部龐大的交易數據，並進行商品銷售的預測，精準抓住消費趨勢，因此在他任職的期間，沃爾瑪於1997年迎來第一個一千億美元的銷售成績，2002年更獲得《財富雜誌》評比為美國500大企業冠軍寶座的殊榮。

他還遺傳了父親的商業頭腦，藉由與葛拉斯以及斯科特等外部專業經理人的合作，進行國內外大大小小的併購案，對零售業版圖攻城掠地，擴大沃爾瑪的營業觸角與規模之餘，更讓同業望塵莫及。羅伯在任的20餘年間，沃爾瑪持續地穩定成長，非但營業總利潤增長逾220億美元，隨著銷售量的增加，營業門市從1928家擴增至4,400家，連帶著員工人數也從37萬人增加至近4倍。這位二代可說是在第一代創辦人打下的厚實基礎上，把沃爾瑪帶向另一段輝煌時代的家族成員，但他依舊承襲一貫的低調簡樸家風。



2015年，70歲的羅伯任命其女婿格雷格·潘納 (Greg Penner) 為沃爾瑪的董事會主席，是沃爾頓家族中繼山姆與羅伯後第三位被獲派此職務的家族成員。頂著史丹佛MBA頭銜的潘納，擁有電商及零售業相關經歷，於2004年加入沃爾瑪，曾任沃爾瑪日本分公司的副總裁與財務長，並於2008年成為沃爾瑪董事會成員，2014年升任為董事會副主席，隔年從羅伯手上接下龐大的家業，自此沃爾瑪也正式進入第三代接班的時代。

鍾情教育領域回饋鄉里

就如同山姆為零售業開創出一條不同的路，沃爾頓家族的慈善事業也與一般印象中的慈善公益不太相同。該家族發跡自阿肯色州，且他們一直認為因為有沃爾瑪同仁的努力才能造就出銷售王國與家族的世界首富地位，因此為了回饋鄉里與同仁，山姆一開始便設定教育領域作為家族與企業慈善行動的重點推展項目，期望透過教育提升鄉人與員工能具備與國際接軌的知識與技能。

對此，以家族名義設立了「沃爾頓家族基金會 (Walton Family Foundation)」、「沃爾頓家族慈善支持基金會 (Walton Family Charitable Support Foundation)」，及以企業名義成立了「沃爾瑪基金會 (Walmart Foundation)」，三個基金會的董事組成與著墨領域不盡相同，各自分工，卻又萬流歸宗地朝著山姆所設定的慈善目標前進。

董事全為沃爾頓家族成員的「沃爾頓家族基金會」，致力於教育改革、環境改善及振興鄉里，目前該基金會董事主席，是由家族第三代同時也是現任沃爾瑪董事長潘納的妻子嘉莉·沃爾頓·潘納 (Carrie Walton Penner) 擔任。而「沃爾頓家族慈善支持基金會」除了一位來自家族內部的董事成員外，其餘董事皆是阿肯色州知名官方與企業人士，以推廣當地高等教育為主要宗旨。最後，獨立理事會全由沃爾瑪公司高階主管所組成的「沃爾瑪基金會」，關注重點則在創造就業機會、可持續發展、社區三個項目。此外，從早期起，家族亦為沃爾瑪同仁的子女提供優渥的獎助學金。從三個基金會的交互運作，可以看出沃爾頓家族以具體的慈善公益行動，體現了企業社會責任，並試圖藉由家族的影響力與資源來促進社會朝更美好的境界前進。

所有權與經營權分離 成功傳承三代

沃爾瑪從當初不被看好的小鎮市場異軍突起，非但業績逐年成長，在沃爾頓家族三代的帶領下，更成為了當今全球零售業的霸主，背後靠的除了創辦人山姆獨到的眼光、經營理念及接班世代對於家族核心價值的堅守外，沃爾頓家族一開始便採取所有權與經營權分離的模式，也發揮了莫大的助力。因為隨著家業的日漸龐大，家族內部的人才勢必會有不足以應付之處，若能如同沃爾頓家族適時引進外聘專業經理人，進行權責分工與共治，對於家族資源或家族成員能力未及的部分可發揮截長補短的效果，也唯有藉由專業人才的投入，企業才有

不斷成長的可能。同時，因所有權仍掌握在創辦家族手中，亦避免掉外部有心人士的覬覦，讓沃爾瑪得以長期在沃爾頓家族的守護之下穩健前行，不失為其他家族企業尋求永續傳承之道的思考方向。👤

本文內容參考摘錄來源：

1. 《富甲天下：Wal-Mart創始人 山姆·沃爾頓自傳》，山姆·沃爾頓、約翰·惠伊合著，李振昌、吳鄭重譯，足智文化有限公司出版，2018年
2. 《The Wal-Mart Way：全球最大零售業龍頭成功的祕訣》，唐·索德奎斯著，李振昌譯，足智文化有限公司出版，2019年
3. 《戰勝黑天鵝》，李建興、羅立群、鄧小燕著，新陸書局出版，2020年
4. [沃爾瑪官方網站](#)
5. [沃爾頓家族：本地化、成員化的家族慈善](#)
6. [全美最富家族 沃爾頓家族](#)
7. [WALMART REVEALS FAMILY SUCCESSION PLANS AT SHAREHOLDERS MEETING](#)
8. [解密沃爾頓家族：1632億美元財富雄冠全球穩居榜首](#)
9. [為了活下去，全球最大的零售商沃爾瑪 \(Walmart\) 變身數據公司](#)



家族 時事 瞭望



因應CFC上路 KPMG：評估五現況才能稅得安穩

受控外國公司制度（CFC制度）即將於明年生效，對此，KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師洪銘鴻提醒，應充分了解CFC施行後可能的稅負問題與風險，如境外公司往年收益的性質、原因與金額多寡，並規劃股權調整的對策，其中也要就調整過程可能產生的稅務成本進行試算與通盤考量，以達優化租稅效益之目的，最後則是需備妥實施後須申報之相關文件，以為因應。

 [閱讀全文](#)

本文摘錄自聯合報 | 2021.9.6

台灣大未來》中小企業老闆最煩惱什麼？接班交棒只能交給兒子？三位國內外專家這樣看

《今周刊》日前舉辦「台灣大未來論壇」，提到中小企業對於傳承與接班最困擾的是世代溝通、公司股權及財產分配、接班規劃等三大問題，台灣董事學會發起人蔡鴻青建議國內企業如要做好傳承，則要注重家族治理、董事會的轉型及企業的核心業務。

 [閱讀全文](#)

本文摘錄自今周刊雜誌 | 2021.8.19

商業興觀點 / 二代接班的5+3心法

根據商研院的研究發現，二代接班除了須面對「組織」、「經營」、「成長」、「行銷」及「網絡」五大問題外，同時也須培養「經營架構」、「策略架構」及「公司治理架構」三大核心能力。建議接班初期應先守成，後續再以現有核心能力為基礎，尋求新的產品定位或服務方向。

 [閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2021.8.10

商業興觀點 / 二代接班 12種成功類型

商研院調查指出，二代接班後的四種核心經營模式，以「維持既定產業、但延伸新產品組合／服務或市場」，占44%為最高；其次，為「維持既定產業、產品組合／服務或市場」，占36%；其餘分別是12%「將既定產業核心能量延伸到新產業，並經營新產品組合／服務或市場」，以及8%「以既定產業核心能量，延伸到新產業但從事的仍是過去的產品組合／服務或市場」，並觀察出二代接班多會結合電子商務、數位轉型、海外擴銷、跨業投資、併購等策略。

 [閱讀全文](#)

本文摘錄自經濟日報 | 2021.8.3



別讓創辦人光環形成接班人陰影！家族企業傳承須避免的負面效應

具有強大標誌性創辦人，對企業的永續發展不一定是好事，因為當創辦人等同企業時，可能會以極高的標準要求接班人，或者會創造出一群抗拒新領導團隊的員工，而導致家族成員紛紛出走，長此以往對接班人反而造成不利的影響。建議身處於有標誌性創辦人的企業時，家族成員應試著在「尊重創辦人所打下的基礎」以及「發揮自我價值以協助公司持續發展」間取得平衡，如此一來，接班世代才有可能站在巨人的肩膀上繼續帶領家族企業繁榮興旺。

 [閱讀全文](#)

本文摘錄自哈佛商業評論雜誌 | 2021.8.1

王文淵交棒！台塑四寶經營第一線 王家全退出

7月下旬，台塑集團總裁王文淵於台化股東會宣布將董座交棒給副董洪福源，至此台塑王家正式退出台塑四寶經營的第一線。為落實所有權與經營權分離的模式，早前集團中台塑董事長林健男、南亞董事長吳嘉昭、台塑化董事長陳寶郎、總經理曹明與越鋼董事長陳源成皆已完成接棒，如今王文淵卸任台化董座，也讓台塑集團朝專業的公司治理更邁進一步。

 [閱讀全文](#)

本文摘錄自自由時報 | 2021.7.24



家族 辦公室



活動花絮



【KPMG 知識音浪】 傳承、談新 家族辦公室7月開聊

家族企業的傳承能否順利，不僅關乎家族與企業的發展，亦影響國家整體的經濟。它所牽涉的問題既深且廣，為了讓大家更了解這些問題的內涵，以便盡早作出規劃，KPMG家族辦公室於2021年7月份開始，在KPMG

Podcast知識音浪推出了【傳承談新學院】系列，希望從實務的觀點，以輕鬆談話的方式，邀請專家們與您分享和家族企業傳承接班相關的重要議題。



7月23日【傳承談新學院特輯1】

跟上ESG轉型策略，家族企業永續經營的新思維

近年盛行的ESG理念，家族企業如何將其納入經營策略中，以傳承永續、再造新局？國內外企業有沒有哪些ESG轉型的實際案例可參考？對家族企業新世代的接班人來說，在落實ESG上，會建議從哪方面著手？當企業傳承遇上ESG，是不是只有大企業才需要？



主持人：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華
來賓：安侯永續發展顧問（股）公司執行副總經理 林泉興



8月17日【傳承談新學院特輯2】

三大家族傳承風險，法律專家帶您把關

在傳承過程中，最常遇到的三種風險：

- 「人頭股東」風險：為了某些原因，不得不採用借名登記投資方式，卻可能引發日後金流舉證困難、贈與稅負的風險，法律上該如何處理與避免？
- 「婚姻」風險：夫妻離婚，造成日後家族股權控制的糾紛或流入外人手中。在心態調適、財產分配上，有哪些建議，讓傷害降至最低？
- 「隔代贈與」風險：阿公阿嬤疼孫子，將財富傳給未成年的小孫子，會衍生什麼問題？有沒有其他作法，讓財產有更好的運用？



主持人：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華
來賓：安侯法律事務所主持律師兼所長 卓家立



9月28日【傳承談新學院特輯3】

為家族企業的價值續航：併購、引進 私募的關鍵思考

家族企業進行併購時，會遇到哪些阻礙？

如何確保合作對象不是一匹狼？

如何只是暫時退出經營圈，但仍保有控制力？

是否只有規模大的家族企業較適合併購或引進私募基金？

不想錯過出場的最佳時機，家族企業該如何為自己加分？



主持人：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華
來賓：畢馬威財務諮詢（股）公司副總經理 莫士緯



精采內容，不容錯過，想要了解內容，趕快在各收聽平台搜尋「KPMG 知識音浪」，記得訂閱起來！

Apple Podcast：<https://apple.co/35PHWRS>

Spotify：<https://spoti.fi/2LSNEv6>

Google Podcast：<http://bit.ly/3illiPo>

SoundOn：<http://bit.ly/2LpLIA7>

KKBOX：<http://bit.ly/3prAkNd>

SoundCloud：<http://bit.ly/2XJSSMB>

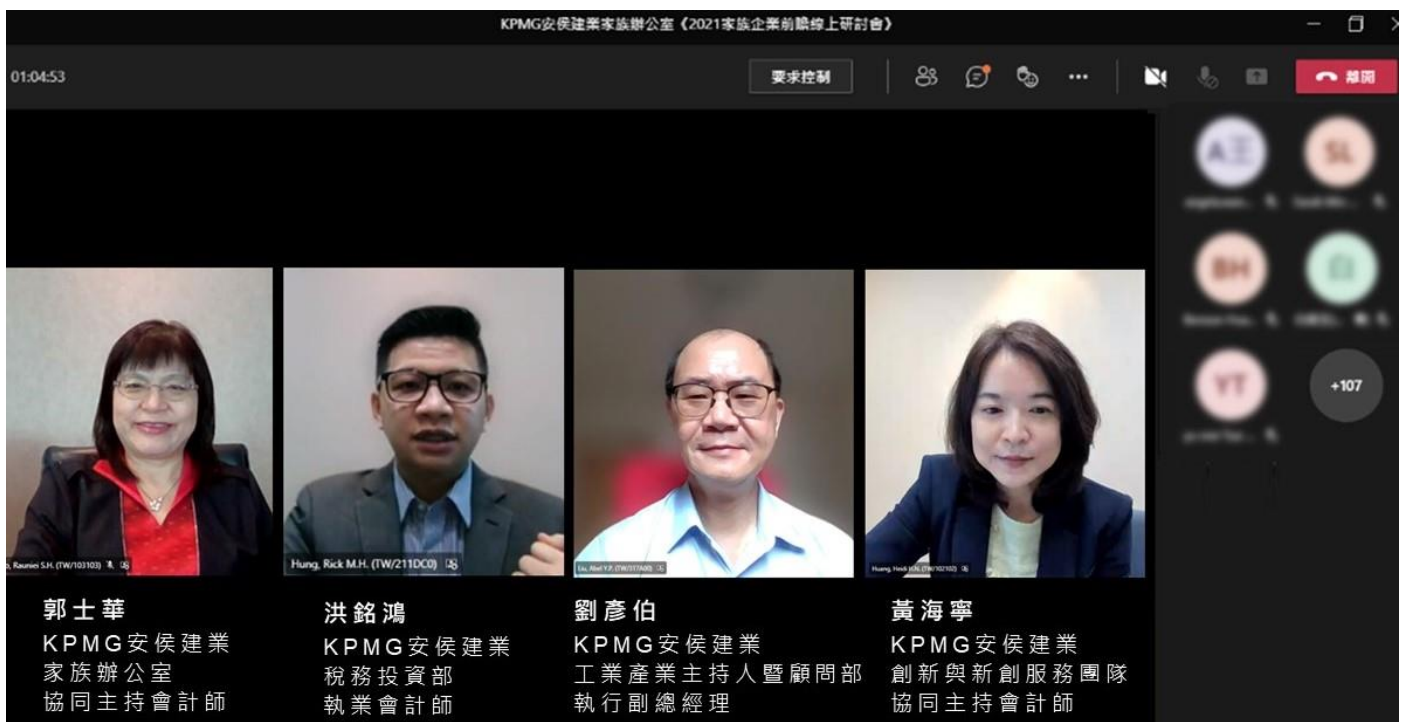
活動花絮

【2021家族企業前瞻線上研討會】 KPMG報告：疫情強化家族新世代參與的力量

COVID-19疫情反反覆覆，使得全球的產業經濟倍加受到衝擊，而家族企業，這個在世界大多數國家及區域中均扮演著至關重要經濟地位的企業型態，未來勢必將成為引領經濟復甦的重要關鍵。然而，家族企業的主體還是在企業，如果企業經營生存都有問題了，如何能夠去談未來？因此，更需要持續地關注許多的事件或趨勢的發展對於家族企業的影響。為此，KPMG安侯建業家族辦公室於7月22日舉辦【2021家族企業前瞻線上研討會】，探討近期幾個熱門的趨勢及議題包括房地合一稅2.0、受控外國公司法制（CFC）、全球最低稅負、通貨膨脹對家族企業的影響觀察外，也分享KPMG全球在今年出版的《2020家族企業報告》註中對於家族企業戰勝COVID-19、重新回歸的策略；同時，疫情之下，家族企業更應投入充分時間和人力研究尋找評估具長期發展性的投資，包括創新創業等面向，本次研討會，也帶大家瞭解全球最新的創新創業趨勢。

KPMG 家族辦公室協同主持會計師郭士華根據《2020家族企業報告》指出，家族企業要想突破疫情，重新回歸，就必須注重三項核心策略：重視及落實企業社會責任、採取企業滾動型轉型，以及加強企業耐性資本投資。同時，她表示，報告中提到疫情之中發現更多的家族成員願意重新參與家族企業，而新世代家族成員的加入及參與，由於對新知識及新技術等的接受度高，更能為家族企業轉型及價值重塑貢獻助力。

郭士華表示，歷來成功的家族企業得以戰勝危機、基業長青，都是鼓勵跨代企業家精神要不斷持續地被實踐的，無論是採內部的創新或外部的創業策略，方能對家族企業的永續發展發揮深遠的影響及助益。KPMG安侯建業創新與新創服務團隊協同主持會計師黃海寧也觀察到，全球各地的老牌企業、大型企業已紛紛意識到，疫情趨使企業對於數位轉型和創新的需求刻不容緩，



不過她認為，他們並不需要從頭開始創新，更好的選擇是主動尋求跟新創公司合作甚至就是投資新創公司，來幫助自己企業加速轉型，才能夠在後疫情時代生存下來。

而不僅僅是疫情所帶來的影響，KPMG更觀察指出，企業經營的生存空間越來越艱鉅，不論是國內法令或國際趨勢，各國政府對於企業稅務的監管越趨嚴格，例如：G7、G20在近期都分別有討論到的全球最低稅負制（GMT）以及我國最快即將於明年上路的受控外國公司（CFC）法令，同時隨之而來的通貨膨脹危機，更對企業的供應鏈造成威脅。該如何應對呢？KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師洪銘鴻建議，企業應該要檢視現況的投資架構，評估調整投資架構的可能性及稅負效果，以儘早研擬出其他替代調整的方案。另外國內也於今年實施房地2.0新制，對家族資產配置亦產生重大影響，也須留意因應。

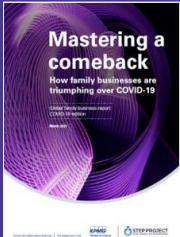
KPMG安侯建業顧問部執行副總經理劉彥伯則認為，危機可能也會是轉機，企業宜留意供應鏈整體的交易成本、提升資訊透明以及利害關係人價值，同時，他強調，企業在注重成長之際，也應更重視環境社會治理與永經經營的議題，才能創造可長可久的價值。👥

【附註】

《2020全球家族企業調查報告》歡迎下載



↓ [《疫情下的家族企業如何掌握回歸》](#)



↓ [《2020全球家族企業調查報告》英文版完整報告](#)



服務 團隊



KPMG安侯建業 家族辦公室

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

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

家族財富管理與風險管理政策

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

家族稅務與法律

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

家族公益

- 信託(境內、境外)與基金會的設立諮詢
- 家族社會企業之運作

家族治理

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

事業的成長與傳承

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

家族辦公室服務團隊



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



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



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



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



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



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



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



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



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



朱源科
畢馬威財務諮詢股份有限公司董事
+886 2 8101 6666 ext. 08432
jchu6@kpmg.com.tw



聯絡我們

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

林妍伶 主任
+886 2 8101 6666 ext. 33388
landylin@kpmg.com.tw



訂閱資訊

「家族辦公室季刊」為KPMG安侯建業每季定期出版之刊物，為了讓家族辦公室的會員們也能即時掌握實用的觀點訊息，我們會定期寄送這份電子季刊供下載參閱。若您的同事、長官或好友也期望收到KPMG家族辦公室季刊，煩請回覆告知。



landylin@kpmg.com.tw 林小姐



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



@KPMGTaiwan



home.kpmg/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we 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