



家族辦公室季刊

2023年春季號 | No.21

在家族企業中創造持續變革的文化



目錄

02 主編的話

03 傳承永續

在家族企業中創造持續變革的文化



06 專家專欄

07 家族稅務

平均地權條例對家族不動產傳承的影響

10 財富傳承不縮水 稅務管理要盡早

12 財富傳承

遺產分配方式不同，遺產稅額大不同

14 家族法律面對面

婚姻之解消與離婚（一）

16 家族故事精選

17 超跑神話的推手 – 保時捷家族（上）

21 國際觀點

22 Redefining wealth in business families

25 創投脈動：2022 Q4全球創業投資分析



29 家族時事瞭望

31 家族辦公室

35 服務團隊

主編的話



我們家族辦公室在協助客戶進行家族傳承的服務中，通常會發現，如何將有形的財富順利地傳承給下一代，往往是客戶最優先且最想要處理的事項。想要傳承的財富類型很多樣化，包括金錢、股權、不動產、黃金...等等。通常，像金錢、股權這類的財富，是比較容易去按比例處理的，但是在實務上，不動產的部分——土地、房子等，這種不是很容易一刀切開的財富，到底要如何傳承，其實是很令人傷腦筋的問題。記得曾經有好幾個一代客戶來找我們談家族傳承，當請他們提供家族資產以便作盤點時，常會發現他們名下有好幾間房子、土地的，甚至是同一個城市就有好幾個不同地段的不動產，實力之堅強，果然是印證了過去大家最常講的「有土斯有財」的觀念。

家族不動產該如何傳承呢？除了傳統的贈與及繼承外，還有透過家族投資公司持有不動產來進行傳承，除可避免以家族個人名義持有不動產，嗣後因後代開枝散葉而衍生出共有不動產紛爭及管理不易等問題外，也能透過此證券化方式，將「管理權」與「現金流量分配權」分別處理。然而，隨著房價節節攀升，近年來政府陸續祭出打房政策，除110年上路的房地合一稅2.0外，今年1月立法院更三讀通過《平均地權條例》部分條文修正案，其中「管制私法人購屋」之規範對高資產家族擬採家族投資公司持有不動產之傳承方式形成一大衝擊。為使讀者更瞭解此條例修正的內涵，本期的季刊有稅務部張芷執業會計師專文詳細介紹了「平均地權條例對家族不動產傳承所帶來的影響」。

另外，家族要選擇採取那一種不動產傳承的方式，往往會考慮到的，就是涉及的稅負到底會有那些，以及有什麼相關事項需要注意，本期亦摘錄了稅務部吳能吉執業會計師在「KPMG知識音浪」中分享的內容，告訴大家當你準備作不動產傳承時，到底是要贈與？買賣？亦或是繼承的型式，該如何選擇？讓讀者能簡單掌握兼顧家族財富保值及最適稅負效果的要領。

其實，不動產傳承本就是一門複雜的學問，建議還是應當詳加考慮可能的狀況，統整問題，充分諮詢專家商議並設計符合自身需求的制度來因應解決，才能安心達成家業永續、財富傳承並持盈保泰的目的。

不過，我們在此也要強調，所謂良好的傳承，有形傳承與無形傳承是應相互搭配，相輔相成的。若沒有有形的傳承，只談無形價值，意義不大；但只聚焦有形的財產傳承，而忽略了無形的價值，往往會是許多傳承失敗的原因！👨🏻‍💻



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



01

傳承永續

在家族企業中創造持續變革的文化



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



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

「**轉型變革**」幾乎是每個現代企業欲持續經營無可迴避的課題，尤其是面對現在諸多不確定的大環境變化下。在過去，當企業談到轉型時，它通常會因為有某一個被明確定義的項目或特殊專案時才會需要，例如組織流程改造、實施新的績效管理或銷售系統等。但現在，當轉型的需求是基於「緊迫的」因素所造成（例如：疫情大流行）時，所有類型的企業都不得不因應各種變化，迅速做出反應，換句話說，持續「變革」變得很重要，它促使企業不停止的改變、提昇、創新，以及接受挑戰！



主動轉型 發揮企業「韌性」

過去幾年來，我們已經觀察到許多的家族企業，都紛紛嘗試做轉型，試圖突破困境，走出自己的一條路來，而在嶄新的一年，不確定的環境已成為常態，我們預期更多

的家族企業將會投入創新變革的道路，因為這正是全球許多長壽家族企業能夠持續不墜的原因——充滿韌性。對於家族企業來說，轉型變革的動機是具前瞻性的，要不斷地去辨識新機會及潛在的威脅；換句話說，轉型將是主動的，而不是被動的。

在家族企業中，主導的家族將會是變革的推動者，他們會不斷尋找新的方法來調整他們的企業，以適應來自包括客戶、供應商、社會和家族等所有利益相關者本身不斷變化的需求。也就是基於一個長期明確的願景下，企業必須去創造並維持一種「持續變革」的文化，將會是家族企業發揮「韌性」的重要因素。

2021年KPMG全球曾在《家族企業調查報告—掌握回歸》中指出，疫情之後，全球的家族企業中有更多的家族成員願意回歸，參與家族企業的轉型；而在2022年KPMG全球的《家族企業調查報告—跨代創業精神》中提到，能

夠促使一個成功的家族企業持續再生力量的關鍵因素之一，在於家族間能夠跨代延續創辦人的創業精神，並將之落實於各代中。接續近二年的報告中，再根據目前國內的家族企業狀況，我們可以預期，越來越多的家族企業會持續投入變革，而此也勢必需要更多人才的投入，其中，家族成員的願意參與，更有機會能夠延續家族的精神。



創造「持續變革」文化的觀察

但在家族企業中，要能維持這種「持續變革」的文化，並不容易，我們有以下觀察及提醒：

一、在家族企業中，代際的認知間更容易有分歧與衝撞，需在危機與轉機之間找到平衡

家族企業在傳承之際，代際間的衝突在所難免，特別是在面臨不確定及緊迫因素的影響下，企業要活的下來，就需要有很強的應變能力、持續變革，但代際間的衝突勢必更加激烈，致使家族企業推動轉型不易。

我們的觀察是，傳承的觀念在國內已經談了許多年，可預期家族間將會以更理性的方式去溝通，如能再在家族企業中建立一個正式的溝通平台及決策機制，或許可以在危機與轉機之間找出一個平衡點，讓家族企業朝更好的方向去發展。

二、定義家族成員明確的角色及責任，並給予多元化的發展

在家族企業中，具備創業精神的家族成員，是有能力去因應挑戰，進行創新變革、重新布局的；然而每一個家族成員對於家族企業能扮演的角色及貢獻的專業未必相同，建議家族企業應與這些家族成員溝通明確的角色及責任，同時也應針對他們不同的特質及專業，在企業長期永續的願景基礎下，給予更多元化的發展。

三、核心技術的再出發，不同時代採用的不同策略，找出企業成長能力的關鍵

不同時代會有不同的挑戰，所採取的策略也不迥相同，家族企業要持續變革，重要的是要能適時檢視企業的核心技術，是否符合當時的商業環境，以及符合客戶需求。轉型過程中需要有適度的彈性，能夠隨時代環境的變化，而因應改變，並持續的強化及延伸，才能不斷地保持競爭力，帶領企業成長。



不斷地變動 才有機會碰撞

目前國內的家族企業已經看到有越來越多的新一代家族成員投入家族事業中，而且對於轉型的想法及策略更為明確及積極。家族企業經營需要創造「持續變革」的文化，一如3M草創時期主要建構者麥克奈特所說：「唯有不斷地動，才有機會碰撞！」



02

專家專欄

家族稅務

平均地權條例對家族不動產傳承的影響



張芷
副執行長、稅務投資部執業會計師
KPMG安侯建業
schang1@kpmg.com.tw



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

談到家族不動產傳承，除了傳統的贈與及繼承等方式外，透過家族投資公司持有不動產來進行傳承，亦是可能的選項之一。透過家族投資公司，尤其是閉鎖型公司持有並統一管理家族不動產，除可避免以家族個人名義持有不動產，嗣後因後代開枝散葉而衍生出共有不動產紛爭及管理不易等問題。也能透過此證券化方式，將「管理權」與「現金流量分配權」分別處理，讓家族不動產永續傳承變得可能！

然而，隨著房價節節攀升，近年來政府陸續祭出打房政策，除110年上路的房地合一稅2.0外，今年1月立法院三讀通過《平均地權條例》部分條文修正案更被外界譽為打房重拳，立法院祭出「限制換約轉售」、「重罰炒作行為」、「建立檢舉獎金制度」、「管制私法人購屋」及

「解約申報登錄」等五大要點，其中「管制私法人購屋」之規範對高資產家族擬採家族投資公司持有不動產之傳承方式更是一大衝擊。《平均地權條例》之修正重點及本次修正對高資產家族將帶來的影響為何？本文將進一步介紹及說明。

平均地權條例修正重點

1 限制換約轉售

為避免透過預售屋或新成屋換約轉售牟利並哄抬價格，規定簽訂預售屋或新建成屋買賣契約後，買受人除（1）配偶、直系或二親等內旁系血親，（2）或符合內政

部公告的特殊情形（例如：簽約後因非自願失業等重大事故），並經地方政府核准者外，不得讓與或轉售第三人，建商也不得同意或協助契約讓與或轉售；違規者將按戶（棟）處罰50萬至300萬元。

2 重罰炒作行為

明確規範就（1）散播不實資訊影響交易價格、（2）透過通謀或虛偽交易營造熱銷假象、或（3）利用違規銷售、連續買入或加價轉售不動產等，明顯影響市場交易秩序或壟斷轉售牟利之行為，將按交易戶（棟、筆）數處罰100萬至5,000萬元。

3 建立檢舉獎金制度

鑑於不動產市場交易量龐大，主管機關恐稽查不易，故建立銷售、買賣或實價登錄違規檢舉制度。民眾可檢舉事證向地方政府檢舉，如經查證屬實，將由實收罰鍰中提充一定比率金額作為檢舉獎金。

4 管制私法人購屋

為避免私法人囤積住宅，私法人如擬購買住宅，除為內政部公告毋須另經許可之情形外，均應檢具使用計畫，並經內政部許可。故私法人買受住宅依其取得之必要性及正當性，分為「免經許可」及「需經內政部許可」2類；其中「需經內政部許可」，於取得後並將受取得後5年內不得辦理移轉、讓與或預告登記之限制，以防杜藉其後續變相轉作短期炒作。

5 解約申報登錄

為使預售屋買賣交易資訊透明，並避免虛假交易哄抬房價，預售屋買賣契約若有解約情形，建商應於30日內申報實價登錄；違規者將按戶（棟）數處罰3萬至15萬元。

《平均地權條例》修正帶來之影響

本次《平均地權條例》之修正，預期將對不動產交易產生鉅大衝擊，對未來擬以家族投資公司持有不動產之高資產家族而言，亦將有不小的影響，其中又以「管制私法人購屋」之規範影響最鉅。因內政部認為，私法人原則上並無居住需求，私法人購置不動產之需求行為，容易造成房市炒作的問題，故《平均地權條例》中採正面表列的方式管理私法人買賣房地產的行為。依內政部目前規劃的私法人購屋「免經許可」項目，私法人在買賣不動產時除了依法或經營必須取得情形外，例如：金融機構依法行使抵押權或承受不良資產、或土地法優先購買共有住宅等，其購買房地產皆需評估必要性及正當性。除有下列情形得提出使用計畫，並經內政部許可，方得購買：

- 一、參與都更危老，買住宅做為都更危老整合使用
- 二、購置做為員工宿舍
- 三、具規模長期出租經營

經許可購置房地產的私法人未來在處分房地產時，亦會受5年內不得辦理移轉讓與或預告登記之限制。另外，目前已規劃將參與都更危老或一般合建，而依合建分售、合建分屋契約或合建附買回條款取得住宅之情形，將納入「免經許可」項目，故不受5年內不得辦理移轉、讓與或預告登記之限制；因參與都更危老重建而需事先購入住宅進行整合之情形，雖將納入「需經許可」項目中，但也會以不影響現況為原則，在子法中增加規定並提供更便捷的程序。

KPMG觀察及提醒

在家族資產傳承的議題上，家族投資公司是常被使用的工具，早期家族投資公司同時兼負家族資金蓄水池的角色，也因此，由家族投資公司購置家族所需不動產亦為常見選項之一。隨著《平均地權條例》之修正，高資產家族如循過去透過家族投資公司持有不動產之模式，將面臨許多挑戰。今年1月三讀通過的《平均地權條例》，其施行日期授權由行政院定之，在《平均地權條例》修正實施前應及早進行評估及調整，如有買賣行為時也需要進一步考量房地合一稅2.0等法規之影響。開始實施後，私法人購買不動產將立即受到限制，未來在家族資產傳承規劃上，可能需重新思考及調整，是否改採贈與或繼承亦或搭配信託等方式。

在規劃贈與或繼承等傳承方式，除考量贈與或遺產稅負外，透過繼承方式可免徵土地增值稅及契稅，亦是需要考量的因素之一。房地合一稅上路後，一定要併同考量該不動產未來用途，主因繼承及受贈取得之不動產，當子女出售時，其財產交易所得成本之計算，係以繼承或受贈時之房屋評定現值及公告土地現值為準，故短期內出售恐付出更多的稅負成本。就家族資產傳承規劃面而言，應仔細考量是否為104年12月31日以前取得可適用舊制之房地、不動產傳承之目的，與該房產日後用途，例如：自住、處分、收租增加子女財源或傳承等因素，如忽略未來子女出售時所面臨的房地合一稅，反而得不償失。

此外，必須提醒注意，如果想把不動產留給特定繼承人，透過繼承方式就必須考慮應繼分及特留分的影響，且在房屋協議分割登記前，房屋所有權為全體繼承人共同共有，亦將影響該不動產之使用收益及用途。不動產傳承本就是一門複雜的學問，建議應詳加考慮可能的狀況，統整問題，充分諮詢專家商議並設計符合自身需求的制度來因應解決，才能安心達成家業永續、財富傳承並持盈保泰的目的。👨👩👦



家族稅務

財富傳承不縮水 稅務管理要盡早



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

中小企業一直是台灣經濟成長及創造就業的重要動能，根據經濟部發布《2022年中小企業白皮書》資料顯示，2021年台灣中小企業家數超過159萬家，占全體企業達98%以上，創歷年新高，其創造的就業人數為920萬人，占全國就業人數八成以上。而就企業主年齡結構分析，2021年中小企業的雇主年齡超過60歲者，較2020年增加約7.44%，顯示接班傳承仍是台灣小中企業刻不容緩亟須面對的課題。

當一個家族企業面臨接班傳承之際，必須解決許多的家族衝突，來源諸如：代際間及接班後家族成員不同的看法與想法、親族間包容力及信任度、產業環境的更迭及轉型等。倘若接班過程或在接班後，家族間因衝突無法化解以致不能繼續共事，最後可能會決議分家分產，股權被他

人收購而繼續經營，或是乾脆將企業重要資產處分辦理解散清算，各自取回資金，不同方式所涉及的稅負效果各不相同，都是會計師經常被詢問的焦點。

當面臨上開家族間無法共事而有分家的想法，有些會就不同家族的合資企業按照公司別或產業別分家，這時就會面臨股權的交換跟找補問題。例如家族成員（甲）以持有的B公司股權與家族成員（乙）持有的A公司股權交換，交換後，A公司股權全數由甲持有，B公司股權全數由乙持有，應留意在稅務處理上，並非僅有找補部分會產生稅負的問題，實物交換部分亦須以買賣方式報繳相關稅捐；換言之，應就換入股權的時價加所收現金，減除當初取得換出股權的成本計算資本利得，其已發行股票者，非上市櫃與非興櫃公司之股票處分應列入基本所得額計算，扣除



670萬元後按20%稅率課徵所得基本稅額，但屬交易設立未滿5年之高風險新創事業公司股票，得免予課徵。其未發行股票之股權或有限公司出資額之處分，屬一般財產交易所得，應按最高40%稅率課徵綜合所得稅。

筆者提醒，以上移轉的股份或出資額如為非上市櫃與非興櫃公司，需要特別留意是否有股權價值一半以上來自台灣境內的不動產，且個人直接或間接持有該公司股權合計超過50%之情形。此時，不論股權於何時取得，均應優先適用房地合一課稅制度，而不適用前述基本所得稅或綜合所得稅之課徵。實務上常見的分家情形，家族持有的股份或出資額多會超過10年，或可按15%稅率課徵房地合一所得稅，此相較基本所得稅或綜合所得稅之課徵方式並非全然不利，惟應注意持有公司股權比例超過50%之認定範圍，及受贈或繼承取得股權之持有期間如何計算等特殊議題。由於分家所涉及層面之稅務議題相當複雜，建議企業主宜盡早籌劃並諮詢專家意見，做好稅務管理，避免未正確申報或計算致影響自身權益。👥



財富傳承

遺產分配方式不同，遺產稅額大不同



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

最近有媒體報導一篇關於財政部臺北國稅局於2月14日所發布之新聞稿（註1），被繼承人如有拋棄繼承權者，原本繼承人所享有遺產及贈與稅法第17條第1項第1至5款之相關配偶或子女扣除額，依法不得主張扣除，此將導致遺產稅額增加，因此拋棄繼承前最好三思，以免多繳遺產稅。

拋棄不拋棄繼承 大有關係

依該局新聞稿指出，遺產及贈與稅法第17條及第18條規定，2023年遺產稅免稅額1,333萬元，配偶扣除額493萬元、成年之直系血親卑親屬扣除額每人50萬元、父母扣除額每人123萬元、配偶、直系血親卑親屬及父母如為重度以上身心障礙者，每人加扣扣除額618萬元、受其

扶養之兄弟姊妹及祖父母每人50萬元及喪葬費扣除額123萬元。

項目		金額（萬元）
遺產稅扣除額	配偶	493
	直系血親卑親屬	50 / 每人
	父母	123 / 每人
	殘障	618 / 每人
	受扶養兄弟姊妹及祖父母	50 / 每人

實務上常有繼承人間為達成特定目的或基於理財規劃，協議遺產由部分繼承人繼承，未繼承遺產者，則辦理拋棄繼承，但如此一來即不得扣除拋棄繼承親屬之親屬扣除額。依國稅局新聞稿中所舉案例，某甲為經常居住中華民國境內之國民，112年1月1日死亡時遺有配偶乙及成年兒子丙2人，遺產總額為2,000萬元，依被繼承人配偶是否拋棄繼承，其遺產稅額差了49萬多。以下為台北國稅局所舉案例：

一、全體繼承人皆繼承

遺產總額為20,000,000元-免稅額13,330,000元-配偶扣除額4,930,000元-成年之直系血親卑親屬扣除額500,000元-喪葬費扣除額1,230,000元 = 遺產淨額10,000元。

遺產淨額10,000元×稅率10% = 應納遺產稅額1,000元。

二、配偶乙拋棄繼承由兒子丙單獨繼承

遺產總額為20,000,000元-免稅額13,330,000元-成年之直系血親卑親屬扣除額500,000元-喪葬費扣除額1,230,000元 = 遺產淨額4,940,000元。

遺產淨額4,940,000元×稅率10% = 應納遺產稅額494,000元。

因此，依上述分析，本案配偶拋棄繼承較不拋棄繼承的情形須多繳493,000元遺產稅。

筆者當初看到臺北國稅局新聞稿所舉案例時，心中的想法其一是不知此個案是否為真實案例，若是真實案例，繼承人當初為何選擇以「拋棄繼承」的方式來分配財產，是否有其他非稅負的考量因素不得而知。其二是若僅僅以稅負考量的角度來看，繼承人間想要讓遺產由特定繼承人取得，而不依循民法應繼分的比例並不是只有這一種辦法，另一可以達成遺產分配，且可避免遺產稅增加和繼承人間因事後找補造成贈與稅的問題，還可考慮以遺產分割協議的方式來達成。

也就是繼承人於繳清遺產稅後，辦理遺產繼承分割登記時，不論繼承人間如何分割遺產，均不課徵贈與稅。因此，利用協議分割繼承之方式，即可同時保有遺產及贈與稅法第17條第1項第1至5款之各項扣除額，又可達成遺產分配之目的。例如繼承人等可協議將被繼承人所遺之財產中不動產歸由某一繼承人繼承，少部分動產由其餘繼承人

繼承，如此即可達成遺產分配之目的，又可因為得減除繼承人之扣除額而降低應納遺產稅。

此外，根據財政部67年8月8日台財稅第35311號函，繼承人申報遺產稅，經國稅局核發遺產稅繳清證明書或免稅證明書後，向地政機關辦理遺產繼承登記時，如果以遺產分割協議方式辦理，繼承人間無論依應繼分繼承，或經遺產協議分配，其差額均與贈與無關，不課徵贈與稅。也就是說，不論繼承人間如何分割遺產，以及所分配的遺產多寡，都不課徵贈與稅。

從上述說明讀者應可以發現，遺產分割協議若運用得宜是可以有效減低遺產及贈與稅。但筆者提醒，若繼承人未辦理拋棄繼承時，則所有繼承人均屬稅法上規定之納稅義務人，一旦逾期未繳納應納遺產稅時，所有繼承人均為強制執行之可能對象，不因繼承遺產之多寡有所差別。因此繼承人宜考量未拋棄繼承時，是否會因此造成困擾，再決定以何種方式辦理較為妥適。

【附註】

1. [拋棄繼承前請三思，以免多繳遺產稅額](#)

家族法律面對面

婚姻之解消與離婚（一）



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

近年來婚姻關係結束時該如何釐清因結婚而生的種種權利義務，例如：姻親關係是否將因婚姻解消而消滅？兩人的財產又該如何分配？都逐漸成為國人關心的議題。隨著社會變遷，《民法》關於婚姻的相關規定也進行了部分修訂，並於112年元旦正式施行。本篇將略就婚姻解消的事由和效力進行介紹。

婚姻解消的事由及效力

首先，婚姻解消的原因在法律上可分為：結婚撤銷、離婚以及配偶死亡三類：

一、結婚撤銷

舊法下，以二十歲為成年門檻，然而結婚法定年齡為男性年滿十八歲、女性年滿十六歲，因此可能發生已滿法

定結婚年齡之未成年人結婚的情形，此時未成年人結婚應得法定代理人同意方為適法。因此，若未成年人未獲法定代理人同意而結婚者，法定代理人可於知悉該情事後六個月內向法院請求撤銷。然而於民國112年元旦新法施行後，上修結婚之法定年齡為十八歲（男女皆同），並下修成年門檻為十八歲。現行法下相當於只有成年人才可以結婚，因此已無上述情況發生之可能，所以法定代理人撤銷權也在此次修法中一併刪除。

然而若是未成年人結婚，因其違反法定結婚年齡，所以當事人或法定代理人仍可於其成年或懷孕前向法院請求撤銷。除年齡限制外，法律另外明定四種撤銷事由分別：監護與被監護人於監護關係存續中結婚、不能人道、無意識或精神錯亂中結婚以及被詐欺脅迫而結婚，有以上三種情形者，當事人可向法院請求結婚撤銷。

二、離婚

離婚可由當事人自行至戶政機關辦理，若雙方難有共識時則可申請法院調解，也可依法請求裁判離婚。

(一) 兩願離婚

只要當事人有共識，便可以書面向戶政機關為離婚登記。容易被忽略的是該書面上需有兩人以上的證人簽名，所謂證人必須於離婚登記時在場，且實際了解兩人有離婚意願才符合法定要件。(最高法院68年度台上字第3792號民事判決參照)

(二) 裁判離婚

《民法》1052條第1項明定可請求判決離婚之事由，第2項則為概括條款。又近年來，實務上傾向採取破綻主義，也就是當婚姻確實存在難以繼續維持之事由時即可依《民法》1052條第2項請求離婚。(最高法院106年度台上字第1002號判決參照)

三、配偶一方死亡

當配偶一方死亡時，兩人的婚姻關係隨即消滅。

了解婚姻解消類型後，下一步則是釐清婚姻解消的法律效果。婚姻關係消滅在法律上不只代表著身分關係的變更，同時也涉及財產的重新分配。因為婚姻解消的效力不溯及既往，不論身分或財產上的異動都是從婚姻解消時向後生效，不影響過去已發生的權利義務。

在身分關係上，婚姻關係消滅後，除了當事人間的配偶關係消滅外，與對方親屬的姻親關係也隨即消滅。較有爭議的是於配偶死亡的情形下，因《民法》第971條明定姻親消滅事由為離婚或婚姻撤銷並未提及配偶死亡之情形，所以一方配偶死亡後，尚生存配偶和亡故配偶的其他親屬間仍具姻親關係，因此仍可能有扶養義務的發生。

在財產分配的部分，雙方的財產如何分配應視當事人適用之財產制度而定。而針對婚姻解消本身帶來的影響則另有法定請求權。於結婚撤銷之情形，若當事人之一方受有損害得向有過失之他方請求賠償。於判決離婚之情形(調解離婚或兩願離婚不適用)，無過失之一方可向有過失之一方請求損害賠償。值得一提的是，只要因離婚而陷

於生活困難之無過失方即可提出贍養費之請求，此時被請求方即使無過失仍應付贍養費給付義務。贍養費請求權也同樣只適用於裁判離婚時，若為兩願離婚則應由雙方自行協議。

總結來說，婚姻關係的消滅主要會影響之後的身分關係(因身分關係而生的法定權利義務都會於婚姻關係解消後隨之消滅)，以及當事人的財產重新分配，而應如何分配財產則因適用的婚姻財產制度不同而異。我們將於下一期進一步討論婚姻財產制的類型與適用規則。





03

家族故事
精選

超跑神話的推手 – 保時捷家族（上）

整理 / 林妍伶

2022年下半年，「保時捷汽車自福斯分拆IPO」的消息頓時攫取了大眾的目光，市場對其估值最高將達715億，可說是歐洲史上規模最大的上市案。保時捷2021年汽車的總銷量僅占福斯集團3%，卻為整個公司貢獻了34%稅前獲利，儼然是福斯的金雞母，然而會將保時捷分拆上市，據傳是為了挹注集團電動車發展所做出的安排。其實多年前，保時捷汽車還曾圖謀吞併福斯汽車，但最後卻反被福斯收購，如此峰迴路轉的發展全跟同一個家族有關，便是打造出全球夢幻超跑的推手——保時捷家族。

「保時捷」這個名稱在跑車界等同「卓越」、「速度」與「風格」集一身的代名詞，是家族創辦人費迪南·保時捷（Ferdinand Porsche）與後代同心努力的成果，但在創辦人離世後，把股權均分給子女，卻為日後的家族紛爭埋下導火線，雖然在家族共識下引進專業經理人試圖解決經營權問題，但隨著家族開枝散葉後的各自利益考量，保時捷家族傳承的風險與危機不減反增。現在就讓我們來了解保時捷家族發展的歷程以及他們是如何度過幾次重大轉折，並逐步帶領保時捷奠定史上最暢銷跑車的領導地位。





自帶天分的費迪南·保時捷

1875年，費迪南·保時捷出生於隸屬於奧匈帝國的波希米亞，即現今捷克北部的小村落，原本應繼承父親的鐵匠事業，但由於他熱衷於研究電氣與剛發展的汽車業，根本無心於鐵匠的工作，父子雙方曾數度起了爭執，直到有一天老保時捷回到家發現家中閃耀著全村人都很少看過的璀璨燈光，他終於明白自己孩子的才華無法在窮鄉僻壤中施展，因而同意讓19歲的費迪南到首都維也納闖蕩。

由於費迪南之前的專業教育底子薄弱，功課表現一般，也沒錢上大學，所以1894年抵達維也納的他先進入貝拉埃格電力公司 (B. Egger & Co.) 打雜，憑著堅毅的性格，費迪南很快地就在四年內升為測試部主任。1898年，由於費迪南出眾的表現，旋即被推薦進入當時為奧匈帝國生產皇家御用馬車的洛納公司 (Lohner & Co.) 擔任首席設計師，當老闆洛納想拓展業務進入汽車領域，費迪南便設計出一輛使用電瓶驅動的車輛，且在巴黎博覽會大獲好評，隨後又依據第一款車子的性能進行不斷地改良。費迪南努力不懈、好還要更好的態度，成為保時捷家族的傳統，也深深地影響日後汽車產業的發展。

時局的動盪，深深地影響著每個人的生活，一代機械名匠也無法置身事外。一戰爆發，擁有卓越機械工程成就的費迪南，奉命將他的長才發揮在武器與軍用車製造上。1918年戰爭結束後，德國政府大力支持汽車工業的發展，製造給富豪們的豪華大車是當時的主流，但費迪南觀察到戰後民生凋敝，大眾需要的是堅固耐用的小型車，當時美國每六個人就擁有一台車，而德國卻是每兩百人才擁有一輛車，因此他下定決心要設計出一款經濟小車，讓汽車不再是奢侈品。然而，理想距離實現卻困難重重。

一場賽車意外，讓戴姆勒公司只想專心生產大型轎車，不想再投入賽車，雙方理念不合下，費迪南離開了奧地利戴姆勒公司，旋即於1923年受邀加入斯圖加特 (Stuttgart) 的戴姆勒·賓士 (Daimler-Benz AG，即 Mercedes-Benz AG 前身)。在任職的六年期間，他為賓士設計出S、SS及SSK系列賽車，讓賓士成為賽場的常勝軍，但因他製造小車的理想始終沒獲得青睞，因此再度黯然求去。



自立門戶



打響保時捷名號

費迪南於1903年成婚，女兒露易絲 (Louise) 及兒子費利 (Ferry) 接連於1904年及1909年出生。

1906年，費迪南加入奧地利戴姆勒公司 (Austro Daimler) 擔任技術總監，任職17年間設計出多款賽車，熱中參與賽事的他多次親自上陣，因為他認為賽車比賽是最能測試車子性能的場合，更一舉在1910年的賽事中奪下前三名，讓保時捷的名號不脛而走，冥冥中似乎也為保時捷汽車的未來指出了一個明確的方向。

1929年加入史迭爾公司 (Styer Werke AG) 的費迪南，為新公司製造了一款大車跟一款小車，無奈造化弄人，時值經濟大恐慌時期，面臨財務危機的史迭爾竟被奧地利戴姆勒併購，費迪南面對合併後再熟悉不過的「新」老闆，他深知小型車的夢想不可能在此實現，因此便再度掛冠求去。面對以往總要迎合車廠老闆們的需求製造與其理念不合的車子，最終導致歧見加深分道揚鑣的戲碼一再上演，費迪南決定不要再犧牲自己的理想，1930年他與兒子自立門戶，成立了「保時捷設計公司」。

費利在19歲時就被父親送去Bosch和Styer公司當學徒，以學習汽車機電相關知識，因此新公司成立時，費利就回歸父親陣營並負責繪圖、設計與試車等工作，加上公

司擁有一群頂尖絕倫的技術團隊，幾個月之後，聞名全球兼顧品質、性能與價格的金龜車原型車終於問世，這部車是費迪南·保時捷憑藉著堅定的信念、違逆傳統的創新之舉，也是他心中第一個夢想付諸實踐之時。

然而經濟不景氣，金龜車距離量產還有一大段路要走，費迪南必須找到財源，幾經波折後，適逢希特勒希望能將福特大量生產國民車的模式複製到德國，因而透過雙方友人搭上線，希特勒遂成了他事業的最大贊助者，金龜車則成為當時國營裝配車廠「福斯 (Volkswagen)」出產的第一台車，也是日後暢銷了80年的明星車款。金龜車到2019年停產前，總生產量超過了2,150萬台，其熱賣的程度恐怕是費迪南始料未及的。

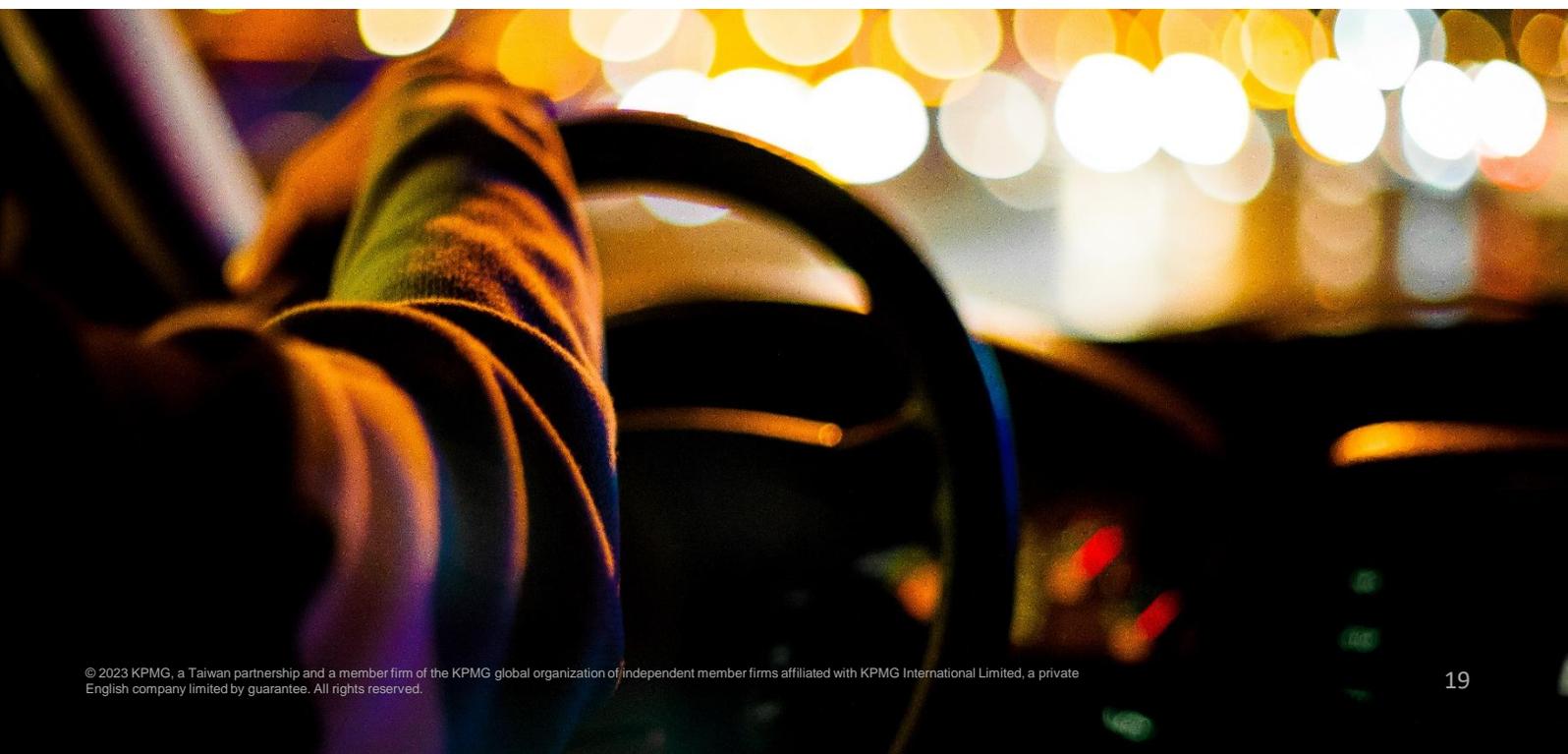
除了國民小車外，費迪南生命中第二個熱愛的就是「賽車」了。1933年他為德國的賽車隊設計出「銀箭號」，這部車造型特殊，把賽車手的座位安置於前端可是當時前所未見的設計，沒想到它竟在隔年的德國大賽中打敗當時最被看好的賓士車隊，一舉奪冠，還創下當時的多項紀錄，其後三年該車更囊括了歐美兩洲無數賽車大獎，至此費迪南製造的賽車已為保時捷大大地打開了知名度。

保時捷跑車誕生

1939年烽火再起，製造國民車的計畫被迫中止，費迪南改被指派在福斯車廠製造武器或軍用車，保時捷設計公司負責人的工作則落到費利肩負上。戰爭期間，保時捷總部暫時遷往奧地利葛明得 (Gmund)。同時，嫁給家族事業律師夥伴安東皮耶 (Anton Piech) 的露易絲，將皮耶家股份獨立出來成立了「奧地利保時捷公司」，此公司獨立運作，不受總部管轄。

戰後，費迪南除了掛心國民車之夢尚未完成外，心中也一直期盼有朝一日能打造出掛著「保時捷」牌子的跑車，眼看著歷經戰爭蹂躪與戰後兩年多牢獄之災的費迪南恐時日不多，費利決定要幫父親圓夢。因戰後物資缺乏，費利以金龜車為基礎做改良，並搭配使用它的零件，終於在1948年7月成功組裝出第一台以保時捷為名的356跑車，「保時捷設計公司」也正式轉型為「保時捷汽車製造公司」。因為金龜車的緣故，福斯在新總裁上任後給予保時捷豐厚的技術諮詢顧問費，該筆資金讓他們度過了在葛明得的艱困時光，也幫助保時捷於1950年順利將總部遷回德國斯圖加特。👥

(未完待續)



本文內容參考摘錄來源：

1. 《保時捷傳：從挫折到永恆》· Frank Lin著· 車訊興業有限公司出版· 1995年
2. 《德國第一》· Ferdinand Piech著· 呂永馨譯· 商周出版· 2003年
3. 《保時捷911傳奇》· 曾逸敦著· 晨星出版· 2017年
4. [Porsche and VW: One Happy Family?](#)
5. [VW's search begins for perfect post-Piech chairman](#)
6. [風靡全球80載·經典身影駛入歷史》金龜車再見了！德國福斯宣布：2019年全系列停產](#)
7. [保時捷併福斯 親上加親](#)
8. [Wolfgang Says Porsche Won't Be Sold to VW, Report Says](#)
9. [Tables Turn in Porsche's Pursuit of VW](#)
10. [皮耶希和保時捷家族對大眾汽車集團管理層表示支持](#)





04

國際觀點

Redefining wealth in business families

The diversification of the family's financial, human and social capital

面對現今多變與不可預測的環境，許多將整體財富投入企業運作的家族，意識到他們必須以多元的觀點來看待並配置家族的「資本」，以降低家族財富的風險，本期為讀者分享的《重新定義家族財富》（Redefining wealth in business families）將揭示相關內涵。

在本文中提到，家族「資本」的概念，已從過往既定的有形資本，擴及到包含代際間知識、經驗傳承與鼓勵創業精神等的家族「人力資本」（human capital），以及家族企業發揮公眾影響力與承擔社會責任的「社會資本」（social capital），這樣的改變，連帶影響家族重新思考應如何將資本做有效的分配與運用，以呼應不同的策略，才能為家族在財務、人力和社會資本方面的投資帶來高報酬率，並創造出屬於家族的未來財富。

Many business families are facing a new reality in terms of how they create wealth and allocate their capital. After a lifetime of having the family's wealth almost entirely bound up in their business, business families are recognizing that they need to de-risk and diversify their wealth in today's more volatile and unpredictable environment.

Business families are facing a new wealth creation and capital allocation reality.

How might families and their businesses define their future wealth?

A new era of asset allocation

The concept of capital and how it is allocated in family businesses is evolving. It not only includes the tangible assets of the business, but the family's human and social capital as well.

Protecting financial capital

With the recent economic headwinds, financial capital strategies are being driven by the need to de-risk the family's wealth.

Growing human capital

Transferring the knowledge and experience of current generations and encouraging the innovations of next-generation family members are vital for maintaining and growing the family's human capital.

Recognizing the power of social capital assets

Family-owned companies understand that they often have a strong public presence and an important social responsibility, making the careful management of their social capital assets a reputational and competitive priority.

Building and passing on multi-generational wealth

Current family business leaders are increasingly recognizing and accepting that not all upcoming generations of their family will necessarily have an interest in being directly involved in the legacy business. Many next-generation family members are seeking ways to create their own independent wealth – and, in some business families, this is being viewed as a new strategic financial diversification opportunity.

Families are prioritizing funding new ideas and ventures of the next generation, which assist with the diversification strategy.

Leveraging human capital

The family itself, and its purpose and values, is one of the largest and most influential human capital assets. It represents the socioemotional wealth that is associated with being part of a family in business. And continuing to build and leverage the family's intellectual capital contributes directly to the preservation of the family's entrepreneurial spirit and the founder's legacy.

As Millennial and GenZ family members enter the workforce, it's possible that the family business may not always be their right fit. However, it is still possible and important to pass along the entrepreneurial spirit of the family to each successive generation, without necessarily transferring the control and management of the business.

Brand and reputation – powerful social capital assets

Large, publicly prominent family businesses have always taken great care to maintain a positive profile with all their key stakeholders, including relevant tax authorities. As good corporate citizens, business families would never take advantage of opportunistic tax opportunities if their actions could be construed as inappropriate or questionable in the eyes of their customers, employees or community members. They aren't willing to risk the impact that such actions may have on their reputation and the potential damage to the trust in their brand if people began to view their family and company in a different — and potentially negative — light.

As good corporate citizens, family businesses have an opportunity to achieve an above-average rate of return on all their long-term investments by reviewing how they allocate their financial, human and social capital.

Will the next generation of families in business redefine the meaning of wealth?

Even though not all family members will want to work in the family business, it doesn't mean that family members who are not in the business will disengage from the business. The family is the glue that binds, and family members will continue to care about what matters most to the family and measure their wealth in that way. This includes the legacy they have inherited, and the need to allocate all of their available financial, human and social capital carefully to deliver value to the family as well as its customers, employees, communities and society at large.

This article is part of a series from KPMG Private Enterprise exploring how family businesses are adopting new ways of thinking and driving innovations that are preparing their businesses and their families for future opportunities. The articles provide practical examples of how family businesses are keeping their minds open and turning emerging trends into the drivers of their future growth and success.



Redefining wealth in business families



This article examines the dynamic changes that are taking place across the world and the relevance of a broader definition of wealth among business families. It provides insights from family business leaders who have identified unique opportunities to change the lens on the definition of wealth and to achieve the highest rates of return on their financial, human and social capital investments.

[Download](#)



延伸閱讀《突破界限：家族企業為何是變革的驅動力？》系列文章

- [Sustaining a culture of continuous transformation in family business](#)
- [Good for business, good for the world](#)

創投脈動： 2022 Q4全球創業投資分析



黃海寧
創新與新創服務主持會計師
KPMG安侯建業
heidihuang@kpmg.com.tw

“

本季度新創企業在7,641筆融資交易案件中，共募集了756億美元。2022年對全球創投投資來說是充滿挑戰的一年，儘管籌資活動活躍且市場上有大量可用的乾火藥，然而在烏克蘭持續的衝突、快速上升的利率、高通膨以及對全球經濟衰退的擔憂都導致創投投資總額持續下降，尤其在2022下半年影響更為顯著。

”



2022年第四季度的全球創投投資總額相比上一季大幅下降，甚至不及2021年第四季度創投投資金額的一半，所有地區的創投投資相比第三季表現皆出現下降。2022年第四季度，美洲繼續在全球風險投資中佔據最大比重，其中美國占了絕大部分；亞洲位居本季度全球總投資額第二，儘管本季度亞洲出現了6筆5億美元以上的巨額交易，但是距離美洲仍有一段距離；歐洲的創投投資額下降幅度最大，相比上一季度下降約40%。

2022年第四季度，替代能源和電動汽車領域吸引所有地區投資者目光。中國新創吸引了數筆能源領域大筆籌資，其中電動汽車和汽車電池吸引了最大的交易，包括：GAC Aion (25億美元)、SPIC Hydrogen Energy (6.3億美元)、Voyah Car Technology (6.3億美元)、BYVIN Auto (4.44億美元)、Hithium (2.8億美元)；其他地區同樣在能源範疇廣泛地吸引創投投資，在美國，有創新核電新創TerraPower籌集8.3億美元、總部位於西雅圖的電池製造新創Group 14籌得6.14億美元、再生能源電池存儲新創Form Energy募資4.5億美元；在歐洲，總部位於瑞典的電動貨運車輛新創Einride則募資5億美元，緊隨其後的是Volta Trucks (2.95億美元)、總部位於法國的電池新創Verkor (2.45億美元)、總部位於愛沙尼亞的可再生能源基礎設施新創Sunly (1.96億美元)和總部位於比利時氫能源新創Tree Energy Solutions (1.22億美元)。此外，除了B2B解決方案、健康和生物技術，金融科技對全球創投仍然具有很高的吸引力。

有鑑於歐洲持續的能源危機以及對持續性的氣候變化的擔憂，廣泛的能源行業可能會持續火熱，投資者將繼續大舉押注替代能源技術、電動和氫動力汽車以及電池存儲項目；在2022年第四季度巨額交易中，能源公司數量激增，有兩個原因：首先，如果全球創投認為他們應該投資某個領域，那就是能源或氣候相關技術；其次，由於其他行業不景氣，凸顯能源行業的吸引力。

另從全球投資領域分析，資訊安全、B2B解決方案仍然是2023年第一季度風險投資非常有吸引力的領域，健康和生物技術、監管科技和軍事應用解決方案亦然，另外，人工智慧的投資則預計將持續增長，尤其是在生成人工智慧和對話人工智慧等改變遊戲規則的領域。

在本季報告中，KPMG研究了本季度創投市場發展情形，並探討各種全球及區域趨勢，其中的亮點包含：

01

2022年籌資活動依然強勁

受到美國創紀錄的籌資活動和歐洲非常強勁的籌資活動推動影響，2022年是全球籌資活動第三高的紀錄。亞洲的籌資活動則截然相反，連續第四年下降，甚至降至2014年以來的最低水平。全球創投基金的數量雖大幅減少，平均基金規模則大幅增長，這樣的變化反映出資金係往具有長期成功記錄的成熟基金靠攏，而不是首次投資的基金。

02

隨著新創企業保留現金和創投關注獲利能力，削減成本 (cost-cutting) 成為一個關鍵的優先事項

眾多全球科技公司於2022年第四季度，宣布裁員和減少房地產投資等重大的成本削減措施。在創投市場，這類行動在本季度成為常態，因為新創企業需努力保存現金以推遲新一輪融資，面對投資者要求提高效率的壓力，削減成本已成為優先順序，並持續擴展到各行各業的企業。B2B和企業生產力解決方案—已經是創投投資的重點領域，可能在未來幾個季度繼續獲得資金動力，因為企業和更成熟的新創企業都在尋找方法以簡化營運模式、提高生產效率，並從有限成本中獲取更高價值。

03

能源行業是全球創投都關注的熱門產業

全球創投對任何能源相關服務的興趣都持續增溫，部分原因來自許多政府也開始優先考慮能源部門的獨立運營，以及在能源成本大幅飆升的環境下，許多公司開始思考替代能源和提高能源效率的方法。在2022年第四季度，能源是創投關注的一個非常熱門的行業，能源相關子行業吸引了大量投資，例如替代能源汽車、電池技術以及替代發電和配電技術，此外，包括乾淨科技和ESG相關解決方案也引起了創投的濃厚興趣。

05

由於IPO市場仍然冷清且估值暴跌，獨角獸公司面臨巨大壓力

有鑑於充滿挑戰的資本市場條件，包括美洲、歐洲和亞洲大部分地區在內，由創投投資支持的新創企業的IPO活動顯著停滯，中國是一個主要例外，可能原因是其資本市場與美國的關聯較低。IPO機會的缺乏讓許多獨角獸公司舉步維艱，尤其是已經計劃出場的獨角獸。2022年第四季度，許多獨角獸解雇了大量員工，減少了他們的房地產投資，並採取了其他降低成本的措施，以達到保存現金及提高獲利的目標，並推延籌資的進度，避免在估值下調的大環境中受傷。

04

FTX跌落神壇後，以加密貨幣為主軸的投資受到嚴格審查

2022年第四季度後半，總部位於美洲的FTX宣布破產，使得以加密貨幣為重點投資的創投和投資者進行大量的盡職調查和審查，並在許多地區呼籲監管部門要加強監管措施；由數位資金支持的高估值新創企業突然倒閉，將可能會對創投市場引發連鎖反應——許多創投預計將重新評估他們的盡職調查和投資決策，不僅是對加密新創的投資，對更廣泛的加密科技基礎投資上也是如此。市場上以加密貨幣為主軸的新創企業預計也會感受到巨大的壓力，必須證明他們的商業案例和價值，因為創投對他們的投資變得更加謹慎；接下來的幾個季度可能會看到該領域出現洗牌現象，原因是不太成熟加密貨幣新創將無法繼續生存。



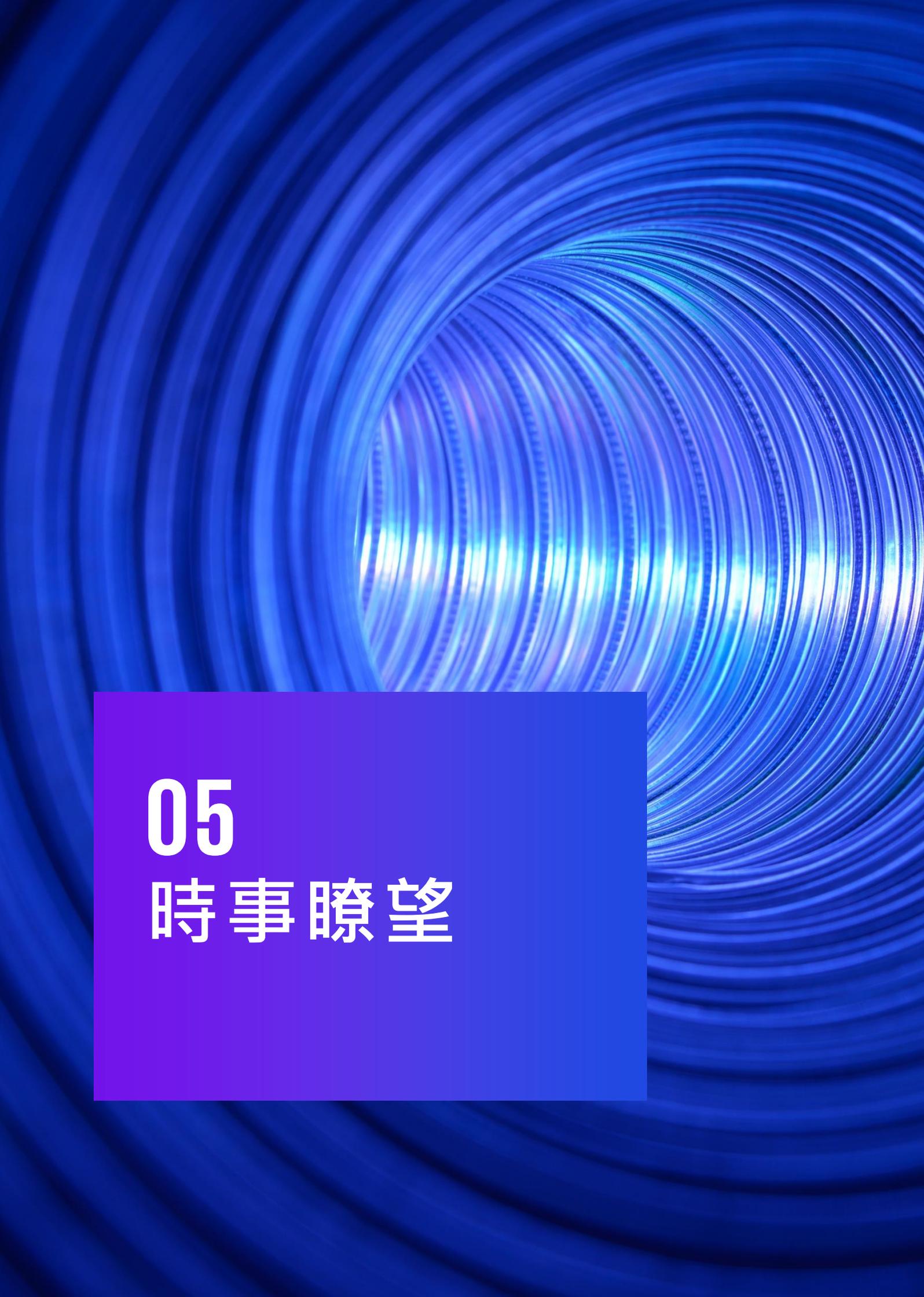


KPMG 觀察

有鑑於市場的不確定性，展望2023年，預計全球創投將保持低迷，隨著市場條件不盡如人意，降低估值籌資（down round）可能會更加普遍，當新創企業耗盡資金且無法吸引新的投資額，併購活動也可能會增加。

在2023年第一季度，預計全球創投市場仍將面臨挑戰，以消費者市場為主要商模的企業仍將面臨最大壓力；至於IPO市場，尚無跡象顯示會在今年上半年復甦，特別是美國的IPO市場可能會在2023年一整年持續低迷。預期全球獨角獸籌資的數量和籌資總額雙雙調降至過去三年以來的最低水平，與2020年初和2019年的水平大致持平，這種下降是風險投資保守謹慎的表徵，未來幾個季度預估也會有一些獨角獸消失。👥





05

時事瞭望

蔡鴻青：羅斯柴爾德銀行下市啟示錄

摘錄自財訊雜誌 | 2023.3.1

日前羅斯柴爾德家族宣布法國羅斯柴爾德銀行 (Rothschild & Co.) 私有化下市，與一般由大股東聯手私募基金向股東要約收購股權的方式不同，他們採取的是跨家族聯合交易的模式，邀請歐洲家族共同收購，主因著眼於各大家族間彼此熟識，可長期投資或持有，而私募基金則是有退出期限的限制，因此跨家族聯合交易不失為重大交易的另一種方式。 [閱讀全文](#)

KPMG：香港2025年實施全球最低稅負制 台商應盡早因應

摘錄自自由時報 | 2023.2.23

香港近期公布將在2025年起實施全球最低稅負制與當地最低補充稅，對此，KPMG安侯建業稅務投資部副營運長丁傳倫建議，跨國企業除檢視在當地有效稅率是否低於15%，是否可適用OECD去年公布的避風港規則，降低稅務遵循成本，並主動向利害關係人說明新稅制的複雜程度與後續影響，以爭取更多資源以為因應。 [閱讀全文](#)

獨家告白〉「不讓年輕人苦等」，默克家族掌門人史丹格·哈弗坎交棒

摘錄自遠見雜誌 | 2023.2.23

帶領默克快速擴充版圖、第11代家族掌門人史丹格·哈弗坎 (Frank Stangenberg-Haverkamp) 表示，默克家族的接班養成教育包含15歲要會看財報、暑假到企業實習、默克家族大學，以及傳授年輕家族成員從財稅法律到歷史文化等完整教育訓練。為了預防家族掌門人獨裁，因此家族委員會規定成員75歲交棒，專業經理人65歲退休。此外，他強調，默克家族的資產，是屬於下一代的，包括他在內，都只是接受委託的管理者，而為了做到真正負責，讓家族企業永續的關鍵，則是默克採用合伙人無限責任制，萬一決策失誤，導致公司虧損，要負賠償責任。 [閱讀全文](#)

新聞中的法律 / 借名登記的風險

摘錄自經濟日報 | 2023.2.6

借名登記比較常見的五大原因為節稅、避稅；規避法律上資格限制 (農地、原民保留地)；夫妻或親子情誼；躲避債務人追債、債務信用問題；或是單純隱匿財產。借名登記是合法的，但會產生許多風險，建議事前應採取動作自保。 [閱讀全文](#)

你的家族企業真的需要董事會

摘錄自哈佛商業評論雜誌 | 2023.1.23

董事會的目的是監督、指導和代表業主的利益。在家族企業中，董事會還必須確保業務營運符合業主家族的價值觀和目標。為了因應威脅家族企業生存的根本變化，董事會必須願意，而且能夠考慮何時、是否，以及如何改變行業，或安排出售業務。 [閱讀全文](#)

平均地權條例三讀 整頓房市4大現象一次看

摘錄自中央社 | 2023.1.10

立法院會三讀通過平均地權修正條例部分條文，修法的重點包括限制換約轉售、重罰炒作行為、建立檢舉獎金制度、建立私法人購買住宅許可制、解約申報登錄等。 [閱讀全文](#)



06

家族辦公室

【KPMG 知識音浪】 家族辦公室傳承談新學院特輯



3月15日 | EP211 【傳承談新學院特輯】

**轉型變革，續航新時代！從百年家族企業的決策思維，
構築永續經營的下一步**

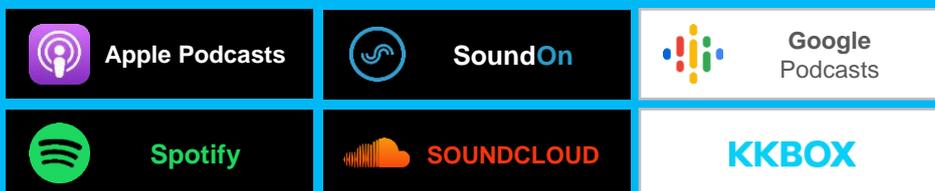
持續轉型變革，是快速變動時代的企業命脈；創業精神是一種行為，而非人格特質，要勇於改變與創新。

- 改善代際溝通品質，默克、洛克菲勒家族如何培養二代對企業的認同感？
- 面對接班經營課題，豐田、愛馬仕如何讓家族成員與專業經理人相輔相成、共創新局？
- 家族辦公室的成立，對家族企業而言不只是投資，還有什麼重要角色？



KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華

歡迎在各大播客平台搜尋：KPMG知識音浪，或點以下連結收聽



【傳承談新學院】 不動產傳承，贈與、買賣、繼承，怎麼選？



整理 / KPMG家族辦公室

在有土斯有財的觀念影響下，「不動產」在華人家族財富傳承中始終占有重要的角色，然而不動產該怎麼好好傳承給下一代，卻往往讓長輩們傷透腦筋。在台灣的不動產移轉會面臨到的稅制可說相當複雜，不同的傳承方式，又牽涉不同的稅務議題，諸如土地增值稅、遺產稅或贈與稅等，內容繁雜，常常讓不動產成為家族甜蜜而沉重的負擔。在「【KPMG知識音浪】Podcast 第191集：傳承談新學院特輯—不動產傳承，稅該怎麼辦？贈與、買賣、繼承，怎麼選？專家這樣說！」中，稅務投資部執業會計師吳能吉分享了實務上家族不動產傳承常見之方式、涉及的稅制要點與相關注意事項，本文摘錄本集重點，讓讀者能簡單掌握兼顧家族財富保值及最適稅負效果的要領。

「買賣」、「贈與」和「繼承」孰優孰劣？

不動產的傳承最常見的方式不外乎「贈與」、「繼承」和「買賣」，吳能吉表示，在談論不動產傳承前，需先建立幾個基本稅制觀念，1.舊制不動產以「繼承」方式傳承給子女，未來子女出售亦可適用舊制—土地交易僅課土增稅，而交易所得免稅，其餘採「贈與」或「買賣」方式移轉則屬新制。2.子女若以「贈與」和「繼承」方式取得之新制不動產，未來出售時土地與房屋交易所得都要計入課稅，且「成本」只能以贈與/繼承時之不動產現值認定，看似節省了傳承的稅金，但處分時的資本利得要負擔更高的房地合一稅，反而因小失大。

因此，若想沿用父母取得的成本，則可採「買賣」的方式來跟父母購買，但須回歸到考慮子女是否有足夠的財力，以免因此受到國稅局的質疑。房地合一稅稅負雖然不輕，但若該傳承之不動產係由子女自住，只要持有6年以上符合自住優惠，則可享免稅額400萬元及超過部分10%優惠稅率，稅負負擔相對就較小。因此建議需先考量子女

取得不動產的後續用途與目的，才能完整評估合理的稅負成本，並進行妥適的不動產傳承布局。

借名登記 趁有共識時及早處理

基於節稅、避稅或規避法律上的資格限制等種種原因，使得不動產「借名登記」的情況在台灣社會相當普遍。「借名登記」簡單來說就是把自己的財產登記在別人或自己親人的名下，但財產仍由自己管理、使用或處分，雙方通常是基於彼此的信任關係而做借名的約定。然而，一般在進行借名之前，較少會思考借名登記可能發生日後親友死亡時，財產反被其子女繼承之風險，因此實務上常常產生許多問題與糾紛。

舉例來說，第一代可能將家族土地登記在大兒子名下，實際上這筆不動產卻是全家族的，但如果第一代尚未處理就離世，可能導致第二代子女們的紛爭。因此無論找的是自家人或外部人借名，都要趁著大家有共識的情況下及早做處理，才能避免繼承人間衍生出諸多爭議之情事。

如何分配才公平？

除了借名登記，家族的不動產實務上也多有共同持分的情況，但共同持分的土地要處分時，又要共同持分人的同意，處理上相對麻煩。因此，對於家族的第一代來說，若不動產既不借名，也不採取共同持分，有時會乾脆直接把土地資產以一人一塊地的方式分給孩子，這對父母而言看似公平，然因為土地的狀況、所在地日後的發展等等因素可能會連帶影響土地的價值，因此便可能會發生第二代抱怨父母不公的情況。建議家族可以先進行不動產的盤點與市價評估，再考量傳承的方式，如法人化、信託或直接贈與，以統計過的「價值」進行均分，不足的部分可以股權、現金或其他資產找補，方能避免手足間分配不均而衍生爭產的問題。

「不動產證券化」是好工具？

不動產因有著不易分割的特性，因此實務上，有些家族的第一代會乾脆把不動產以資產作價的方式出資成立自己的控股公司，未來家族要移轉不動產時，可以採用移轉公司股權的方式，即等於將「不動產證券化」。但於112年初，立法院三讀通過《平均地權條例》修正案，未來私人購買住宅用房屋需經過許可，並限制移轉，可持續關注後續子法動態。

此外，在房地合一2.0實施之後，需注意若不動產證券化後的法人價值超過50%是來自不動產，則股權買賣會被視為房屋、土地交易，依持有股權期間長短適用不同稅率計算房地合一稅，因此建議家族若有考慮要採用不動產證券化，需先思考將來不動產法人化後，股權的變動會是經常性還是永久性，再行評估與安排，以免未來股權移轉時而需負擔鉅額的稅負。

諮詢專家的時機？

不動產傳承是否應尋求專家協助，吳能吉建議須檢視不動產未來持有的目的跟用途而定。舉例來說，若家族不動產很單純，數量不多，不動產將來給子女的用途是自住，在此情況下，可以考慮用「繼承」的傳承方式，一方面可以免除土地增值稅，二方面將來子女自住後出售，適用房地合一2.0的自住稅率10%，因此稅務議題的處理上會相對單純。

但若家族的不動產打算於日後進行開發買賣，「繼承」未必對家族最有效益，也許可考慮採取不動產法人化或信託的方式，而此類傳承模式其中涉及較複雜的議題，則建議由專業的稅務會計師來為家族資產進行整體的評估與規劃為宜。👥



了解更多，歡迎收聽【KPMG知識音浪】
Podcast

- [EP191【傳承談新學院特輯】不動產傳承，稅該怎麼辦？贈與、買賣、繼承，怎麼選？專家這樣說！](#)



KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華及稅務投資部執業會計師吳能吉

The background features a dynamic, abstract pattern of flowing, curved lines in shades of blue, teal, and purple, creating a sense of motion and depth. A semi-transparent rectangular box is overlaid on the lower-left portion of the image.

07

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



郭士華
家族辦公室主持會計師
台中所所長
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@kpmg.com.tw



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



尹元聖
家族辦公室協同主持會計師
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 11139
jasonyin@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



陳振乾
家族辦公室創辦人
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 01962
pedersonchen@kpmg.com.tw



葉建郎
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 06767
aaronye@kpmg.com.tw



簡思娟
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 05573
yhchien@kpmg.com.tw



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



蘇彥達
台南所所長
+886 6 211 9988 ext. 07447
terrysu@kpmg.com.tw



張智揚
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 12349
yangchang@kpmg.com.tw



陳永祥
高雄所審計部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 10653
echen25@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

家族辦公室服務團隊



卓家立
主持律師兼所長
安侯法律事務所
+886 2 2728 9696 ext. 14688
jerrycho@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
顧問部副營運長
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



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



朱源科
董事
畢馬威財務諮詢股份有限公司
+886 2 8101 6666 ext. 08432
ichu6@kpmg.com.tw



陳其愷
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 08703
kylechen@kpmg.com.tw



莫士緯
副總經理
畢馬威財務諮詢股份有限公司
+886 2 8101 6666 ext. 17363
mikemo@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

聯絡我們

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

林妍伶
副理
+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，煩請登入[KPMG Campaigns](#)進行線上訂閱。



@KPMGTaiwan

kpmg.com/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.

© 2023 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.