



家族辦公室季刊

2023年夏季號 | No.22

家族企業如何傳承永續的價值



目錄

02 主編的話

03 傳承永續

04 家族企業如何傳承永續的價值

- 05 元家企業一代創辦人顏元博：只要看到機會，就要拚命努力地抓住它！
- 08 元家企業二代執行長顏志杰、總經理顏志鼎：是家族的教育造就了我們！
- 13 視員工為重要資產 打造元家成為有愛的企業



24 家族故事精選

- 25 超跑神話的推手 – 保時捷家族（下）

29 國際觀點

- 30 2023年全球家族辦公室薪酬基準報告
- 31 創投脈動：2023 Q1全球創業投資分析



17 專家專欄

18 家族稅務

「平均地權條例」修正案7月1日正式上路！
家族企業宜留意子法規定

21 財富傳承

出售家族投資公司股權 小心房地合一稅上身

23 財富傳承 留意房地合一移轉稅負



34 家族時事瞭望

37 家族辦公室

42 服務團隊

主編的話



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


最近，幾家上市公司的經營權之爭，吵得沸沸揚揚，而最終的結果都是大股東的家族失去了他們對於家族企業的控制權及經營權，新聞媒體愛用「變天了！」來形容這些事件，然觀之這些家族企業經營權爭奪的案例，往往發展到最後，焦點都會落在雙方需要依靠法律層面的攻防來取得最終勝利，事實上，這並不是一個家族企業能夠成功永續傳承的關鍵。我認為，最該探究的應是，到底這個家族為何會演變到丟失了家族企業？

我們都知道，家族要持續保有對家族企業的控制力及經營權，所有權是最大的關鍵，因此我們很常聽到要把家族所擁有的所有權集中起來，限制轉讓，或是在市場上持續買進該企業的股權。但是，為何家族成員會願意把自己的股權被鎖起來，為什麼股權要被限制不得轉讓或是只能在家族間轉讓？為什麼要持續再買該企業的股權？把錢拿來買一些會賺錢的股票，不是更好嗎？其實關鍵在於家族成員是否認同這個家族的價值，能以家族為榮。

但家族的價值基本上就是一個無形的東西，相較於一般我們常聽到的財富這類有形資產的傳承，這種無形的資訊，既看不到也摸不到，更遑論要談怎麼傳承。那麼，家族的價值到底該如何形成呢？如何透過家族的價值來提昇大家的認同度，並且凝聚共識呢？本期的季刊特別專訪了國內冷凍水產進口加工龍頭—元家企業的第一代創辦人顏元博及第二代執行長顏志杰、總經理顏志鼎，透過實際的案例，帶讀者了解一個家族企業的創辦人如何將其核心價值及理念，內化入家族個人及企業的願景與文化中，並在大家都認同下，轉化為更具體的行為，且持續不斷地實踐。

不過，家族企業發展到一定的程度，勢必得面臨轉型、退出或是重新轉進等議題。對企業來說，轉型有許多的面向，過去大家多是著重在以降低成本、提昇技術為主，但如果以此觀念，持續在國際上競爭，在不久的將來，獲利可能會越來越艱困，且也容易會被新興的市場所取代，因此，如何讓家族企業能夠在既有的專長，技術與品質的提昇，結合行銷到品牌策略，打造出一條龍的企業經營策略，是未來家族企業需要思考的議題。

另外，選擇是否要退出或重新轉進的問題，主要也是基於有些本質良好的家族企業，卻可能因為缺乏資源或是找不到接班人，而不得不作的決定，甚為可惜。此時，也許借助外力的協助，便有可能協助此類企業繼續經營、重新轉型的機會。借助外力的方式很多，像是引入私募基金的方式，不僅能獲得資金亦有合適的專業經理人可以協助企業發展。但外力如兩面刃，有可能借力使力，亦有可能成為門口的野蠻人，往往令家族企業望之卻步。

為了讓大家能更了解透過行銷轉型，重新打造企業品牌，以及私募基金之於家族企業等議題，KPMG安侯建業家族辦公室將分別於7月11日（二）及7月25日（二）在台中及高雄舉辦相關活動，邀請業界專家分享相關內容，活動資訊，請參考本期季刊（15-16頁），讀者若有興趣參加，歡迎與我們聯繫！



01

傳承永續

家族企業如何傳承永續的價值

採訪 / 郭士華、汪欣寧

文 / 汪欣寧

2019年，KPMG安侯建業曾針對台灣的家族企業作過一個調查，了解家族企業在傳承及接班上面臨的挑戰，除了外在經濟環境所帶來的問題是代際間共同認同的挑戰外，「缺乏明確的家族價值及文化」是被多數的世代傳承接班者認為造成傳承不易的重要因素。因為「家族的價值及文化」，基本上就是一個無形的東西，相較於一般我們常聽到的財富這類有形資產的傳承，可以透過請顧問、用工具及方法來規劃，讓它們能夠繼續保值並且成功傳承下去，這種無形的資訊，既看不到也摸不到，更遑論要談怎麼傳承。但所謂良好的傳承，應該是要有形傳承與無形傳承相互搭配，才能相輔相成的。固然沒有有形的傳承，只談無形價值，意義不大；然只聚焦有形的財產傳承，忽略了無形的價值，正是我們看到許多傳承失敗故事背後真正的主因。

那麼「家族的價值及文化」該如何繼續傳承呢？本期的季刊，我們專訪了國內冷凍水產進口加工龍頭—元家企業的第一代創辦人顏元博及第二代執行長顏志杰、總經理顏志鼎，透過訪談，了解創辦人「以人為本」的核心價值及理念，如何內化成為家族個人及企業的願景與文化中，並在大家都認同下，轉化為更具體的行為，且持續不斷地實踐。

元家企業一代創辦人顏元博：

只要看到機會，就要拚命努力地抓住它！

你或許不一定聽過「元家企業」，但是它的產品卻散布在大量販超市系統、大型餐飲系統、連鎖超商等，在全台家庭餐桌上的鱈魚，可能每2片就有1片，來自於元家。創立於西元1968年，元家從小商行發展起，逐步拓展水產運銷規模。以經營冷凍海鮮食材及研發調理食品供應服務為主，消費通路從盤商到餐廳、量販超市、甚至跨足直播、電商，十多年來，穩坐國內冷凍水產的龍頭寶座，在疫情之下，更衝出營收好成績。

經營有法，傳承亦有道

元家企業成立至今已55年，根據經濟部中小企業處的統計資料顯示，台灣中小企業平均存活壽命約為7至13年，再由國際企業來看，美國財經雜誌《FORTUNE》曾統計，如今停留在前500大企業的平均壽命僅剩下約15至20年，因此，元家企業可以說是在企業中能夠經營很長壽的公司。這樣一間企業，多年來一直穩健地經營，迄今雖尚未在市場上掛牌上市（櫃），但它卻能夠持續成長，不斷地拓展規模，探究它的成功原因，除了企業經營有方之外，更重要的是其企業的傳承有道：從一代創辦人，現任的董事長顏元博，為元家企業所打下的堅實基礎，到接班的二位二代兄弟，執行長顏志杰及總經理顏志鼎，在他所奠定的基礎之上，持續努力經營，同時能與企業的專業經理人們齊心共治，才能持續地讓元家企業更加發揚光大。

元家企業的傳承成功之道，乍聽之下，很符合現代許多傳承課程上所歸結的關鍵成功因素，但外界可能不知道的是，形成這些因素的背後，其實也是經過一番轉型、衝突、磨合、溝通與學習，才能成就的；同時，上一代以身作則的家庭教育，並對家族成員的養成，以及把創辦人的核心價值觀內化到家族企業中，更是成功關鍵中的關鍵。

每個階段都有轉型的機會

元家企業創辦人顏元博董事長，出身於澎湖，13歲就被父親叫上船工作，展開討海生活；16歲時，他上岸幫忙魚販賣魚；18歲到台南自行創業。1979年，適逢台灣捕撈斑節蝦、漁獲風光時期，顏元博看準台灣海鮮商機，正式成立元家企業。隔年，創立UNIVERSAL品牌，進行冷凍草蝦外銷事業，連續多年創下全台草蝦外銷第一的優異成績。1988年碰上草蝦病變，加上台幣升值，不利外銷，元家面臨轉型，顏元博看準當時台灣經濟起飛，決定回頭做內銷市場。從冷凍加工外銷，到進口內銷事業，顏元博認為：「每個階段都有轉型的機會，只是看你有沒有能力可以跳出去突破！」

因為看到了機會，所以顏元博在各個階段都拚命努力地緊抓住了它。

有問題，就自己一個一個去突破

在幫忙魚販賣魚的時期，他觀察、學習如何做水產批發，以作為自己日後創業的基礎。在剛開始作冷凍加工的時候，消費者對冷凍蝦子的鮮度有疑慮，接受度並不高，所以顏元博想到從教育盤商客戶開始，讓盤商客戶理解經過冷凍加工解凍後依然完好的蝦子相較於冷藏多天而斷頭的蝦子，不僅蝦體完整，且新鮮度亦更佳。

1979年，為了擴大規模做外銷時，他自我要求能夠進修更上一層樓，於是放下手邊工作去上了一年政府開辦的相關企業管理課程；「當時我壓力很大也很尷尬，因為我國語不好，又發音不標準，英語又不懂，初學習是很吃力



顏元博強調：「在企業發展的每個階段都有轉型的機會，只是看你有沒有能力可以跳出去突破它！」

的。」顏元博說。但他也明白，在每一個階段不斷地進修上課，吸收未來階段必要的領導、經營、管理新知識，是一件必要且重要的事。

作外銷時期，顏元博常跑去當時世界知名的日本東京築地魚市場，看設備、看產品，1983年，高雄廠完工，成為全台最先進的草蝦專業加工廠。他回憶，在作外銷的時候，包括了解市場客戶需求、回應客訴、解決問題、改善品質、取得客戶信任，甚至是與銀行打交道等，都是自己親身參與的。

轉做內銷時，他飛去美國考察內銷市場、看通路經營，發現美國有先進的電腦化觀念，一個業務人員可以透過電腦連線全美，與倉庫、總公司連線，價格談完後連線，直接成立訂單、出貨，因此仿照美國通路將電腦化MIS（管理資訊系統）導回公司，也成立魚類、甲殼類等部門，直接去澳洲、阿拉斯加等產地採購。

顏元博表示，早期轉作內銷，剛開始，很多問題都有待解決。像是內銷，透過國外採購魚類進口，海關也不知道要如何課稅，「還是我們去一步一步地與海關溝通、討

論出來的。」他說。而讓他印象深刻的是，過去的倉庫管理都是採「人治」的方式，倉庫的鑰匙只有老闆一個人擁有，由老闆自己來作倉管，對於元家這種食品流通行業來說，著實無法進行很有效率的管理。因此他堅持，未來倉庫的方向，必須導入制度及電腦化管理，能夠涵蓋寄件、產品進出庫、記帳...等等需求的功能。

「有問題，就得自己一個一個慢慢去突破！」顏元博強調。

對的事，即使再痛苦，還是要堅持下去

自元家創業以來幾次的轉型，都在顏元博親力親為之下，獲得成功，但是也未必就是一帆風順。顏元博回憶，轉型內銷後，曾遭遇過一個很大的衝突，當元家的通路開始慢慢從自營營業所、盤商批發通路、食品加工廠，到超市量販店、餐廳，規模發展越來越大時，為了更提高附加價值，他們認為有必要成立一個自己的流通部門。但如此一來，就會與元家原有的通路客戶發生業務衝突，即使是



KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華向顏董事長請益家族傳承之道

後來採取分開成立新公司的方式，仍然遭受極大的反彈聲浪，不僅是來自於外在客戶，在企業內部，亦有一番革命，對企業形象也造成很大的影響。

不過，顏元博堅持這是一條不得不走的路，即使有衝突，還是必須要走下去，因此，他不斷地透過一些與客戶溝通、讓一點利的方式，「慢慢地，衝突也開始逐漸降低。」他表示，因為客戶也了解到大家自由競爭，已經是必然的趨勢。

「對於對的事，即使是過程再痛苦，都還是要堅持下去。」是顏元博一路走來的堅持。或許是受到從小即展開討海生活的影響，那段與大海拚搏的日子，經常「一邊吐、一邊工作」，造就了他把吃苦當吃補，從一位窮困的討海囡仔，他憑藉著自己的努力，翻身成為今日成功的企業家，顏元博認為，「人生吃苦，愈是苦，愈是補！」。

元家企業二代執行長顏志杰、總經理顏志鼎： 是家族的教育造就了我們！

1999年，顏元博的大兒子，現任元家執行長的顏志杰甫於美國學成歸國，就進入了元家打工實習，同時在2001年退伍後，正式進入公司任職，從基層船務做起，陸續擔任總經理特助，在行政、採購等部門歷練，了解各單位運作，甚至也曾被外派，主管中國事業部。2005年，小兒子，現任元家總經理的顏志鼎同樣進入了元家，從業務開始作起，歷經特助、採購、行銷部長、外銷業務主管，一路到通路總經理的職位。二人在元家歷練的路徑可說是完全不一樣，唯一相似的，就是二位都是從國外大學畢業回國就被父親召回家族企業服務。

感恩惜福的家庭教育

許多從小被送出國的二代，都寧願選擇畢業後留在國外，或是在外找到一份志趣相符的工作，而不願意回到家族企業；顏志杰與顏志鼎，一個是雙修資訊工程與企業管理，一個學的則是經濟，其實大可以找到很不錯的工作，但為何他們倆願意在父親的召喚下，一畢業就回國立刻投入家族企業呢？

顏志杰與顏志鼎異口同聲地表示：「這與我們從小的家庭教育是有關的！」他們表示，若留在國外，或許可以找到一份安穩的工作，生活平順，但父母從小給他們的觀念就是要懂得「感恩惜福」。在國外留學期間，母親也常常告訴他們父親賺錢很辛苦，對於一切要有所感恩，因此，當父親有需要他們的時候，「想都不用想，當然就必須要回來了！」顏志杰說。

顏志杰是顏元博指定的接班人，「我會作這樣的安排，並不是因為什麼長幼有序，而是根據二人的性格，適才適性去作安排，」顏元博說。就顏元博的觀察，兄弟倆都是個性溫和善良的人，哥哥顏志杰內向，適合作企業內部經營決策管理事務，接班後也主導了包括帶領企業願景

文化的重新定位、導入ERP等管理上的轉型、將企業從代工走向自有品牌發展等重大事項；弟弟顏志鼎外向，是屬於願意去「衝」的人，因此，可以去作很多開創性的事，例如：他剛進公司就沒有教育訓練，從0開始自己學習，作功課，不懂的就去請教別人，天天勤於跑業務，瘋狂開發客戶，並成功達到了很好的業績。不僅如此，為了不讓日後的接續者再遭遇同樣孤立無援的情況，他還自訂了客戶資料、交戰手冊、教育訓練教材等。

權力愈大，責任就愈大

家族企業在傳承的時候，由自家人接班，遇到最大的阻力，常常會來自於公司的資深員工，雖然說家族企業原本就比較會被設定為家族成員接班，但是看著二位年輕的家族成員進到公司，著實難免不讓人心有芥蒂。「剛開始的接班環境的確不是很友善」顏元博坦承。同仁或部屬若有不滿，只會在私底下講，或去跟董事長說，不好的不敢當著二代的面講，只能講好話，二代完全聽不到真話；此時，董事長要扮演的角色就很關鍵。

顏元博認為，對於二代，要給權力，也要去究責，給他們的權力愈高，對他們的責任要求就得愈高，必須如此，才能讓人信服。他表示，因為二代們要管轄的人，都是從小看著他們長大的，所以二代作不好他就要去扮黑臉，要當面公開罵，但私底下還是得硬著頭皮去拜託人家多教導、多指教。因為他也知道這些員工對公司是有向心力的，基於對公司的關心，自然也會去教導他們，以防止錯誤的決策發生。顏元博表示，「我知道我要扮演的角色是很重要的，所以我就必須要『演』一下；有些角色你必須要演出來，不能輕描淡寫！」別看董事長現在談起話來像個文人雅士，一派溫和，「有時候我也是會罵得很兇的！」他笑說。



顏志杰表示，對於人的管理，要用正向加分取代負面減分的方式來作思考。

但在家族傳承中，一代交棒後若仍然不願意放手，事事跳出來作決定，件件還是需要報告給一代知曉，往往會成為傳承失敗的重要因素之一。顏元博也明瞭這一點，近幾年已經慢慢放手，只作董事長身分該作的事，也儘量不去干涉、學習忍耐。「董事長分際抓的很精準，董事長權責之內的事，他會作，以下的，他全部授權，不會額外去作過多的控制，」顏志杰說。

因為「信任」，所以能夠管理

其實這亦是來自於一代對二代的「信任」，「就像他們在國外唸書的時候，我對他們的功課、學習是不太管的，完全讓他們自然發展，我只作例外管理，因為我相信他們本身就能夠自我掌握的很好，不會變壞！」顏元博說。

而「信任」也同樣協助了顏志杰去與資深員工相處。顏志杰表示，因為董事長長期以來所凝聚出來的對企業的向心力，所以相信大家都是非常有意義的，與個人在帶領團隊必然會有一定的契合度。「初期，確實可能會有很

多對我不滿意的地方，他們會去找董事長，我卻都聽不到，不知道，只是在開會時會被罵，」顏志杰說。但他卻覺得，這只是因為自己「尚未得到他們的信任，大家關係還不到」的問題。對他來說，只要問題可以解決就好，倒不用拘泥在是去跟誰說，因此，他會更頻繁地跟這些高階主管去討論、溝通，希望能取得共識。

顏志杰的想法是：「我是作決策的人，但執行的工作還是得靠這些主管或部屬。若二邊沒有共識的話，是沒有用的，今天我的想法對，100分，他的想法80分，若是擺爛的話，作出來的東西，60分都不到，那我情願放一點，基於大家對公司的共識與認同，我可以認同你的80分，但請你也聽一些我的意見，或許我們可以來思考，如果這樣是可以作到90分，那我們就把目標設定在90分。」顏志杰解釋，他的角度是，以員工的意見為主，思考該如何協助他作的更好。這完全都是基於公司的目標來看，因為對於這些共同目標，大家是有共識的，並沒有誰想要推翻誰的問題，而這些公司主管基於對公司的向心力、認同度，他們作出來的東西一定是為了公司好，作出來才有成效，倒不是得一直拘泥於該用誰的方法。



顏志鼎認為，二代接班，對於員工幹部的管理，有時候要把自尊心放低！

顏志杰解釋，對人的管理思路，他所採取的，就是用正向加分的方式，以彌補其不足之處，而不是負向減分方式，而這也是「父親所教導出來的。」他說。

顏志杰認為，顏元博留下來的幹部都是很優秀的，有高度共識的，在此前提下，自己接班的時候只要是基於共同的目標為公司好，在執行時取得共識，以大家能夠認同的方式作最好的抉擇與執行這樣就好，並不會去堅持自己想要的想法。

顏志鼎也有同樣的想法。他回憶道，2018年空降擔任通路總經理時，很多幹部及客戶都不認識，又是從0開始，遇到許多排山倒海的負面不滿，尤其是當時公司的經營很辛苦，又面臨最大的產品品項減少採購，可能影響到員工的權益。但「我沒有去反彈或對抗，而是選擇接受，再去幫他們解決問題。我相信，當我釋出相當的誠意時，事情就會變得更好。」顏志鼎說。他認為，這些員工並不是沒有在作事，而且大家都是基於「為公司好」的想法，如果直接跟他們對抗，對事情並沒有什麼助益，倒不如想辦法改善，幫助他們解決問題來得重要。

至於這些幹部或員工的接受度呢？顏志杰表示：「有些人很快就接受了，有些則需要一到二年的時間，重點是，我們的『自尊心』要放低！」

顏元博補充：「這還是與二位二代本身的個性有關，基本上他們都是很溫和善良的，對人信任，用正面的態度來看事情，不會去想別人負面的事。」

而顏家二代之所以會有這些對人管理採信任、正面的態度，用正向加分的方式，而不是負向減分等思維，他們完全歸因於「從小到大父母所給的以身作則的家庭教育所養成的。」

的確，在家族傳承中，家族價值與文化，除了必須要被有系統且制度化地去塑造外，教育及習慣的養成與持續落實，往往才是家族與家族企業傳承能否順利成功的關鍵。



是「以人為本」的理念影響了家族與企業

顏元博認為，第二代本身的教育培養與「第一代的有形無形的行為價值觀、文化理念與以身作則」的家庭觀之傳承是有因果關係的。因為他從經營企業開始，秉持的就是「以人為本」的理念，他希望企業的經營目的，並非單純以財富的賺取為主，更重要的是要重視照顧到關係人，包括員工、顧客，甚至是整個社會。正如企業的核心價值一直強調，「對社會、員工、顧客心手相繫、互信共榮」。而此種價值觀影響了下一代，使得他們無論是對待員工，或是對待企業的關係人，都會站在「人」的角度去思考，相信因為公司真誠地願意去與其攜手打拚，因此許多的衝突反應，其目的都完全是出於「為公司好」。

在元家，可以看到創辦人的核心價值及理念，長久以來已深深地內化在家族個人及企業的願景與文化中，並在大家都認同下，轉化為更具體的行為，並且陸續在實踐中。

即使是隨著時代的變遷，而必須修正新的「透過食的

流通，傳遞幸福給世界！」的願景，以及強調「誠信、傾聽、挑戰、創新及綜效」的核心價值，文字及方向上都有所調整，也有不同的詮釋，但不變的依舊是那個從「人」的角度出發的思考點。顏志杰解釋，新的願景更清楚地表達公司的經營理念，因為是作食的企業，所以更強調人要食的健康及安全，才能食的幸福。

不過，更值得一提的是，新的願景及價值是由員工共同發展出來的。顏志杰表示，「2016年我們舉辦了文化願景共創營，有三十幾個重要幹部參加討論，執行長跟總經理去，就只能聽，不能講話。」因為他們認為，公司是大家的，所以公司未來希望成為什麼樣子？要創造一個什麼樣公司？並不是領導者自己說了就算，應該由員工來定義。而「這些重要的幹部在元家大多都服務二、三十年以上了，在潛移默化中，都已經有接收到董事長的理念，大部分員工的觀念都與核心價值吻合，因此我們相信他們所作出的決定都是會為了公司好，」顏志杰強調。

「你們看，『元』這個字的古字，是一個頭下面二隻腳，就是一個人的形象，」顏志杰告訴我們。所以取名元家，就是要提醒，「作為一個領導，不要只是想當頭，還要注意人！」顏元博再次強調。



企業願景與核心價值必須要大家都認同，才有意義

2019年，KPMG安侯建業曾針對台灣的家族企業作過一個調查，了解家族企業在傳承及接班上面臨的挑戰，除了外在經濟環境所帶來的問題是代際間共同認同的挑戰外，「缺乏明確的家族價值及文化」是被多數的世代傳承接班者認為造成傳承不易的重要因素。因為這是一個存在於無形的東西，看不到也摸不到，相較於一般所談的傳承，往往第一個想到的就是有形的財富與資產，這些，也許可以透過請顧問、用工具及方法規劃，來讓它們繼續保值並且成功傳承下去，但如此的傳承頂多只能說是有形資產的傳承。所謂良好的傳承，應該是要有形傳承與無形傳承相互搭配，才能相輔相成的。固然沒有有形的傳承，只談無形價值，意義不大；只聚焦有形的財產傳承，忽略了無形的價值，正是我們看到許多傳承失敗故事的主因。

唯無形價值的傳承並不容易，不是喊喊口號，成天把願景及文化掛在嘴上就能成功的，同時，更重要的是，若想要冀望透過他人的協助來達成，根據我們的輔導經驗，成功率是很低的。

「企業的願景與核心價值，並不是一直由主導者來說我們要做什麼？而必須是要大家都能認同的事情。」顏志杰以其親身的經驗告訴我們。

的確，企業願景與核心價值要大家都認同，才會有意義，否則不明瞭其中的涵義，最後就只會淪為一句口號！👥

視員工為重要資產 打造元家成為有愛的企業



今（2023）年1月，元家宣布開辦員工福利信託業務，希望透過信託方式協助員工及早儲備退休生活所需，團結員工向心力，打造元家成為名符其實的幸福企業。顏元博表示，元家一向視員工為重要資產，希望讓他們有歸屬感。而這份歸屬感，他強調，不僅僅是在財富上，更重要的是要讓他們有成就感、有向心力。

顏志鼎指出，雖然元家是由家族成員創辦，不過從非常早期就很重視非家族的員工。現在公司有550名員工，家族成員只有3人。高階主管裡面亦有過半是外部專業經理人。而三位家族成員因為都在總公司上班，其他的辦公據點，例如：北中南物流、南區辦公室、高雄廠、台南廠、中國分公司等等，完全都需要仰賴專業經理人代為管理，也就是家族勢必得學著與專業經理人共治。他強調，與專業經理人共治，最重要的就是「誠信」。元家擁有幾十年的正派經營文化，健全的管理制度，以及良好的形象，使員工願意相信並且認同元家。而為了提升員工認同與向心力，他們也非常注重教育訓練，每年都會上很多課程，也有很多教材，過去也培養出很多人才。有很多員工

自行創業，也有很多離開之後成為其他公司的高階主管。另外，元家亦成立慈善基金會：透過回饋給社會，增進員工向心力。顏元博也表示，公司有很多優秀的員工，「我認為他們如果去別的企業工作，收入絕對會比在元家高！」他說。但是，元家要作一個「有愛的企業！」希望每一位員工能在元家找到自己想作的事，並且有所發揮，創造出超越金錢的價值。

「元家是真正把員工視為一家人！」顏志杰強調，元家雖非上市櫃公司，但不管是對於員工的薪酬、員工福利、職涯發展、員工照顧等等，都不會吝惜。顏志杰舉例，曾經有一位資深同仁因一場突來的火災意外辭世，公司不僅負擔全額的喪葬醫療費用，也提供子女助學金直到大學畢業；另外，還有員工因為要照顧生病的父親而不得不辭職，公司考量他的經濟狀況，也同意為其調整工作的工時，保留原職位。

「我們對待員工，要能換位思考，千萬不要單純把員工當作是補充工時的工具！」顏志杰再次強調。👥

對培養新世代接班人的建議



- 須要培養訓練孩子不要養尊處優，讓小孩能夠獨當一面吃苦耐勞，不怕艱苦。
- 「有自信歡喜做、甘願受」，願接受挑戰。
- 比一般員工主管更能承受嚴苛的糾責，因為他們所接受的權力是非常大的，因此要背的責任要更大，才能服眾。

—— 顏元博

給預計接班者及已接班者的建議



- 終身學習、永無止盡。
- 人力資源管理必須與時俱進，必須要塑造良好環境，以利企業的發展。
- 家族企業必須要透過傳承才能永續。因此，家庭經營跟企業經營一樣重要！
- 透過家庭固定聚餐、彼此分享關心、真誠交流。對於二代來說，正確的觀念很重要，例如：兩性關係、婚姻觀念、教育的觀念等都非常重要。
- 自我修練：以身作則非常重要，因此需要自我修練。技能未必求第一，但求個人修為要好。謙卑自覺、正向積極、利他求善、健康管理等等。當人的職位越高，自我的修練就越重要。

—— 顏志鼎



家族辦公室活動 熱烈報名中

群策研究院餐會（台中場）

- 時下最夯的生成式AI浪潮來襲，你將如何發掘自身企業的機會？
- 台灣傳產製造業如何學習拋開過去成本競爭、代工的思維，轉型走向建立品牌之路？

KPMG群策研究院餐會邀請您一同來交流相關議題！

時間：2023年7月11日（二）18:30-21:00

地點：台中福華飯店貴賓廳（台中市西屯區安和路129號3M樓）

邀請對象：活動採邀請制，限家族企業之家族成員及專業經理人報名。

議程：

即刻掃描報名



時間	主題	主講人
18:30-18:40	開場	郭士華 KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師
18:40-19:20	生成式AI浪潮的契機與挑戰	郭秉宸 台灣人工智慧學校 產學長
19:20-19:30	晚宴中場	
19:30-19:50	二代的抉擇： 繼承家業？內部創業？還是自行創業？	郭士華 KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 黃湘云 La Petite Boîte公司 主理人
19:50-20:20	家族企業需要行銷轉型嗎？	黃湘云 La Petite Boîte公司 主理人
20:20-20:40	聯誼交流	
20:40-	結語/合照	

備註：主辦單位將保留審核資格、受理報名與否之權利，凡經審核通過者，將會發送報名成功通知函。

家族辦公室活動 熱烈報名中

私募基金與家族企業傳承論壇

缺乏資源或是找不到接班人的家族企業，只能黯然退出市場？

家族企業如何善加運用私募基金之力來創造傳承新局？

第三方專業機構如何協助家族企業找到合適資源，締造成長契機？

即刻掃描報名

時間：2023年7月25日（二）13:30-17:30

地點：高雄萬豪酒店皇喜會議室D（高雄市鼓山區龍德新路222號10樓）

邀請對象：家族企業之家族成員、董監事及高階經理人

議程：



時間	主題	主講人
13:30-13:50	開場致詞 家族企業傳承的抉擇：退出或轉進	郭士華 KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師
13:50-14:10	家族傳承與私募基金優勢實務案例分享	莫士緯 KPMG畢馬威財務諮詢(股)公司副總經理
14:10-14:30	家族股權轉讓常見稅務風險和應注意事項	吳能吉 KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師
14:30-14:50	善用資產配置，靈活規劃傳承藍圖	蔡嘉昇 瑞士銀行(UBS)財富規劃部副總裁
14:50-15:10	訪談： 從實際案例看企業如何透過私募再創價值	莫士緯 KPMG畢馬威財務諮詢(股)公司副總經理 葉東軒 摩根士丹利(Morgan Stanley)執行董事
15:10-15:30	茶敘時間	
15:30-16:30	座談： 當家族遇上私募— 善用私募基金 企業成功轉型升級	主持人： 張維夫 KPMG畢馬威財務諮詢(股)公司董事 與談人： 蔡嘉昇 瑞士銀行(UBS)財富規劃部副總裁 殷尚龍 中華開發資本國際董事總經理 駱健正 上品王食品-石安牧場執行長
16:30-17:30	茶敘及交流時間	

備註：主辦單位將保留審核資格、受理報名與否之權利，凡經審核通過者，將會發送報名成功通知函。



02

專家專欄

家族稅務

「平均地權條例」修正案7月1日正式上路！ 家族企業宜留意子法規定



張芷
KPMG安侯建業
副執行長、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

被外界譽為打房重拳的《平均地權條例》部分條文修正案在今（112）年2月8日公布實行後，行政院終於6月9日公告定自7月1日施行。內政部已於2、3月間完成限制預售屋和新建成屋換約轉售的《預售屋買賣定型化契約應記載及不得記載事項》、《成屋買賣定型化契約應記載及不得記載事項》。預售屋解約申報的《不動產成交案件實際資訊申報登錄及預售屋銷售資訊備查辦法》，以及地價評議專業化的《地價及標準地價評議委員會組織及運作辦

法》等4項子法預告。另包括《私法人買受供住宅使用之房屋許可辦法》、《內政部依平均地權條例第79條之1第1項公告私法人免經許可情形》、《預售屋及新建成屋買賣契約讓與或轉售審核辦法》、《預售屋及新建成屋買賣契約得讓與或轉售情形》、《不動產銷售買賣與申報登錄資訊案件檢舉獎勵及罰鍰提撥運用辦法》等5項子法，也於5月15日完成預告。茲就目前已完成預告子法彙整如下表：

政策要點

相關子法

1.限制預售屋、新建成屋契約讓與或轉售	<ul style="list-style-type: none"> 預售屋買賣定型化契約應記載及不得記載事項 成屋買賣定型化契約應記載及不得記載事項 預售屋及新建成屋買賣契約讓與或轉售審核辦法 預售屋及新建成屋買賣契約得讓與或轉售情形
2.建立檢舉獎金制度	<ul style="list-style-type: none"> 不動產銷售買賣與申報登錄資訊案件檢舉獎勵及罰鍰提撥運用辦法
3.私法人取得住宅用房屋許可制	<ul style="list-style-type: none"> 私法人買受供住宅使用之房屋許可辦法 內政部依平均地權條例第79條之1第1項公告私法人免經許可情形
4.預售屋解約要申報登錄	<ul style="list-style-type: none"> 不動產成交案件實際資訊申報登錄及預售屋銷售資訊備查辦法
5.地價評議專業化	<ul style="list-style-type: none"> 地價及標準地價評議委員會組織及運作辦法

其中與家族成員或家族企業息息相關的，主要是「限制預售屋、新建成屋契約讓與或轉售」及「私法人取得住宅用房屋許可制」兩大政策。在「限制預售屋、新建成屋契約讓與或轉售」方面，預售屋簽約後不得讓與或轉售第三人，除確認不溯及既往外，並排除四種情形：一、買受人與其配偶、直系血親或二親等內旁系血親間之讓與或轉售。二、買受人於簽約後死亡，其繼承人因繼承辦理契約名義人變更。三、法人合併或改制後，由合併或改制後存續或新設立之法人，依法承受或概括承受。四、法人依法解散、撤銷或廢止登記清算後，其賸餘財產之歸屬。

另外規範買受人在簽訂預售屋買賣契約後發生重大事故者，才可以例外申請核准換約。重大事故種類將包括：一、買受人因非自願離職，且逾6個月未就業；二、買受人或其家庭成員罹患重大傷病或特定病症，且須6個月以上全日照顧；三、買受人或其家庭成員之房屋，因災害毀損而須另行租屋；四、買受人或其家庭成員因重大意外事故，致他人死亡，或其重大傷害經認定須6個月以上全日照顧；五、原買受人死亡，其繼承人無意保留，或是六、共同買受人間轉讓等6種情形。而前揭家庭成員的定義，子法亦規定為1.買受人之配偶、2.買受人之直系親屬、3.買受人配偶之直系親屬及4.買受人父母均已死亡，其戶籍內需要照顧之未成年或身心障礙已成年且無配偶之兄弟姊妹。

在「私法人取得住宅用房屋許可制」方面，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。究竟在《平均地權條例》上路後，私法人買受住宅，哪些情況需獲得許可？哪些情況無需獲得許可？本文將進一步針對私法人買受住宅許可制度下新增訂子法進行介紹及說明。

私法人買受住宅許可制子法摘要

條列規定為考量私法人執行業務營運需要，分別增訂私法人買受供住宅使用之房屋許可辦法及內政部依平均地權條例第79條之1第1項公告私法人免經許可情形兩子法，將私法人買受住宅之情形分為「免經許可」及「需經許可」二種態樣。子法研訂規則原則是依照實務上私法人買受住宅的目的與用途，再作進一步的周延規範，將私法人買受取得住宅有其公益性、必要性，且具共識者的9種情形，列為「免經許可」，而私法人為正常經營需要買受住宅者的6種情形，列為「需經許可」。其中，「需經許可」之住宅，在取得後仍應受五年不得移轉限制，以避免被變相淪為短期炒作之用。



公告免經許可情形

- 一、受政府捐助之財團法人或公（國）營事業，買受供住宅使用之房屋。
- 二、都市更新（計畫整合階段買受迅行劃定或變更更新地區住宅；及計畫公展階段屬計畫範圍內之所有權人、實施者、出資者等，買受範圍內住宅；及計畫完成階段，為實施者或出資者與得分配住宅所有權人，簽訂契約買回住宅，或出資者於新制施行前簽訂契約，經公證或認證買回住宅）。
- 三、危老重建（計畫核准階段屬重建計畫之起造人、所有權人，買受計畫範圍內住宅；及計畫完成階段，起造人與得分配住宅所有權人，簽訂契約買回住宅）。

- 四、合建（**合建後階段**，與土地或建物所有權人簽訂合建契約，而買受土地或建物所有權人合建後分配之住宅）。
- 五、金融控股公司或銀行轉投資之資產管理公司買受不良債權擔保品或政府公開標售之住宅。
- 六、買受供住宅使用之房屋，係依文化資產保護法指定或登錄之私有古蹟、歷史建築及紀念建築。
- 七、不動產經紀業買受瑕疵物件（屬下列情形之一：高氯離子混凝土、高放射性汙染及具非自然身故之情形）。
- 八、行使優先購買權。
- 九、參與法院拍賣。

需經許可項目


- 一、宿舍使用，其申請戶數及已買受戶數合計不得超過經常僱用員工數。
- 二、供居住使用之出租經營，其營業項目應包含不動產租賃業，且以成屋為限。私法人申請買受戶數及已取得戶數在同一使用執照內應達五戶以上；同一使用執照內未達五戶者，申請買受戶數及已取得戶數為該使用執照全部戶數。
- 三、合建（**合建前階段**）、實施或參與都市更新（**計畫整合階段**；及**計畫公展階段**屬非計畫範圍內之所有權人、實施者或出資者等，買受範圍內住宅）、都市危險及老舊建築物重建（**計畫整合階段**；及**計畫核准階段**屬非重建計畫之起造人、所有權人，買受計畫範圍內住宅）。以成屋為限，且應符合五大條件之一，一是屋齡30年以上；二是經建築主管機關依建築法規、災害防救法規通知限期拆除、逕予強制拆除，或評估有危險之虞，應限期補強或拆除；三是經結構安全性評估結果未達最低等級或建築物耐震能力未達一定標準。四是依都市更新條例經公開展覽的都更事業計畫範圍。五是依都市危險及老舊建築物加速重建條例經核准的重建計畫範圍。

- 四、衛生福利機構場所使用，包含老人福利機構、護理機構、精神復健機構、身心障礙福利機構及長期照顧服務機構等場所。
- 五、合作社為設置住宅公用設備。
- 六、其他經中央主管機關公告者。

KPMG觀察及提醒

本次《平均地權條例》相關子法的修訂，已明確化相關規範。在「限制預售屋與新建成屋換約轉售」部分，買受人除配偶、直系或二親等內旁系血親外，不得讓與或轉售第三人。而為防杜以換約方式加價、轉售，進行短期炒作，訂定原則簽約後「如有發生重大事故才能換約」，因預售屋交屋期長，在購買預售屋簽約購屋前，需要理性審慎評估付款能力與風險，未來購買預售屋必須慎重。

特別提醒，依《遺產及贈與稅法》第5條第6款規定，二親等以內親屬間財產之買賣，以贈與論，依法課徵贈與稅，但能提出已支付價款之確實證明，且該已支付價款非由出賣人貸與或提供擔保向他人借得者，不在此限。故需事先向稅務稽徵機關申報非屬贈與案件並經核准。

另外，在「私法人買受住宅許可」部分，亦考量私法人執行業務需要以及實際上私法人買受住宅之用途進行周延規範，分為「免經許可」及「需經許可」兩種。像是私法人參與都更重建部分，則依都更辦理進度而有不同設計規範。故未來私法人若有購買住宅需求，應檢視其是否符合規範，且購入後五年內不得辦理移轉、讓與，將大幅壓縮家族資產規劃的彈性，建議家族企業應諮詢專家意見，全面性通盤考量資產布局、資金配置及稅務影響與風險管理，以確保家族傳承永續長青。

財富傳承

出售家族投資公司股權 小心房地合一稅上身



陳信賢

KPMG安侯建業

稅務投資部協理

samchen1@kpmg.com.tw

房地合一稅2.0拍板，為擴大房地合一稅課徵範圍，將符合一定條件的特定股權交易納入「視為房地合一課稅」的範圍（以下簡稱「特殊股權交易」）。為使讀者有

一初步了解，筆者簡單說明房地合一之下特殊股權交易的要件：

一、持股或出資額過半數且股權價值50%以上來自境內不動產

適用對象	<ul style="list-style-type: none"> 個人 營利事業
適用原則	<ul style="list-style-type: none"> 直接或間接持有國內、外營利事業之股份（出資額）過半數 且，該營利事業股權（或出資額）價值50%以上係由我國境內之房地所構成。

二、適用資格審查：交易時之持股比率及股權價值兩項條件須同時符合以下條件

認定條件	認定原則
持股比率	其交易日起算 前一年內任一日 直接或間接持有該國內外營利事業之股份或資本額，超過其已發行股份總數或資本總額 50% 認定 （交易日起算前一年之期間末日在110年6月30日以前者，以110年7月1日為期間末日）
股權價值	該營利事業股權（或出資額）價值50%以上係由我國 境內之房地 所構成之計算方式： $\frac{\text{境內房屋、土地、房屋使用權、預售屋及其坐落基地之價值（附註）}}{\text{該營利事業全部股權或出資額價值}} > 50\%$

110年7月1日之後賣公司股權將視為房地合一2.0課稅，於家族之不動產及股權傳承均須重新檢視及安排

依上述說明，房地合一2.0下的特殊股權交易，是依照「持有股權期間」計算。換句話說，不管公司取得房屋時間點是舊制（105年以前取得）還是房地合一稅（105年後取得）範圍，未來股東一旦出售股權，若出售時公司50%股權價值以上來自不動產，將一律適用房地合一2.0制度課稅。而非依所得基本稅額條例計算最低稅負。如為個人股東出售股權，即無法享有基本稅額中每一申報戶每年得享有的670萬扣除額的優惠，因此兩相比較之下，股權出售是否符合房地合一稅特殊股權交易條件者將對稅負有重大影響。


此外，交易符合一定條件之股份或出資額視為房地合一課稅，必須是在交易時，同時符合「持股比率」過半及「股權價值過半由不動產構成」這二個條件下才構成適用房地合一2.0課稅。因此未來股權交易時須留意，若股東透過持有100%公司股權間接持有不動產，股權價值過半由不動產構成，股東僅出售10%股權也要視為房地合一課稅。

而持股比例之計算則係按個人或營利事業直接與間接持股均須納入計算，其中有關直接或間接持有股份或出資額之認定標準，除了個人股東本身之持股外，其配偶及二親等以內親屬之持股，及個人、配偶或二親等以內親屬擔任營利事業董事長、總經理或相當職位之該營利事業持股，也需合併計算判斷是否超過半數，則在此認定標準下，使得原本單純的股權交易都有可能不小心落入了房地合一之課稅範圍，納稅義務人一定要謹慎以對。

另外要留意的是，「股權價值50%以上係由我國境內之房地所構成」在計算上也必須注意，**公司持有的房地價值是按時價認定**，因此在計算時若房地調整至市價計算，其佔公司股權價值的比例有可能會超過50%。

依筆者協助客戶處理家族傳承議題的經驗來看，其中有關「營利事業股權或出資額之價值50%以上係由台灣境內之房屋、土地所構成」之要件來看，一般建設公司、不動產開發或租賃公司及旅館業者其主要資產多為不動產，因此相關公司之股權交易就要特別注意股東之直接間接持股是否會落入過半的要件。除了前述公司外，家族的不動產投資公司或資產管理公司將可能都被特殊股權交易所涵蓋。

在傳承安排中，家族財產所有權會隨著將來第二代、第三代等進入家族後，有權（如繼承）取得家族財產的人會愈來愈多，如再加上嫁娶因素所造成的影響，比如剩餘財產分配請求權，家族財富的所有權會隨著代際移轉而愈來愈分散。因此如何可以讓不動產持續維持在家族的掌控中，不因民法繼承相關規定使土地所有權流落外姓，卻又可以讓其他家族成員也可以享受家族財富的庇蔭，是許多家族在傳承安排時所思考的重點之一。因此在評估不動產傳承安排規劃時，家族的投資或資產管理公司是目前普遍被考慮的工具選項之一。

很多家族為避免以個人名義持有不動產會因為經過多次繼承後，導致所有權人眾多，增加日後處分不動產之難度，而選擇透過法人持有家族不動產，在房地合一2.0之後就要特別注意家族公司其股權移轉，即有可能落入房地合一之課稅範圍。因此，未來在不動產傳承安排上必須依照不動產的持有目的，評估不動產持有架構稅負成本，依持有目的調整規劃不動產持有架構及股權安排。建議於110年7月1日以後賣公司股權將視為房地合一2.0課稅，於家族之不動產及股權傳承均須重新檢視及安排。

【附註】

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。

財富傳承

財富傳承 留意房地合一移轉稅負

為落實居住正義及課稅公平，政府近幾年陸續推出實價登錄及房地合一稅制，除自110年7月1日起同時將實價登錄及房地合一稅升級至2.0版外，近期再度重磅修正《平均地權條例》，主要包括限制預售屋及新建成屋轉售、重罰炒房行為、建立檢舉獎金制度、管制私法人購屋、解約申報登錄等五大措施。這些新制將對家族傳承造成哪些影響呢？KPMG安侯建業家族辦公室服務團隊執業會計師葉建郎在6月6日KPMG安侯建業【第二季讀書會】中指出，房地合一稅新制與土地交易所得免稅舊制最大的差異，除了土地交易須併同房屋交易課徵所得稅及提高短期持有稅率外，亦擴大符合一定條件股份或出資額處分課徵之適用範圍。因此在不動產財富傳承的過程中必須要特別注意不同的傳承方式，是不是會影響未來移轉時的稅負。

處分不動產適用新制或舊制是依取得日決定，一般係以所有權移轉登記日為準，但對於重劃及開發的土地異動，例如因區段徵收領取抵價地、經土地重劃後取得分配地、參與都市更新及危老重建等，得以原取得土地之日認定是否適用舊制，而免徵土地交易所得稅；如開發後之建物併同土地出售，建物部分得以土地持有期間適用不高於20%的稅率課徵所得稅，亦較舊制課徵最高40%之綜合所得稅有利。

適用舊制的不動產進行家族傳承時，經常為了避免特留分爭議，採贈與或以本金他益的信託方式移轉；或為考量降低贈與稅負，多以公告現值及評定標準價格售予子女，都會造成取得人未來處分時，應按房地合一稅新制計徵所得稅，且僅得扣除受贈時據以課徵贈與稅之公告現值及評定標準價格，導致增加所得稅負。在此提醒，以股份或出資額進行移轉時，也應留意是否需要優先適用房地合一稅制課徵較高的所得稅負。

由於家族傳承及財富移轉涉及之議題錯縱複雜，建議如有相關問題，應及早諮詢專家意見審慎評估，避免影響接班傳承。👨👩👧👦



KPMG安侯建業執業會計師葉建郎解析房地合一稅對財富傳承的影響



03

家族故事
精選

超跑神話的推手 – 保時捷家族（下）

整理 / 林妍伶

（承上期）



股權均分理危機

隔年，費迪南羸弱的身體終於油盡燈枯，一代偉大的汽車大師病逝。由於二代女兒露易斯與兒子費利各有專長，所以他並沒有指定接班人，僅是交代將家族企業的股份均分給二代跟三代，女兒跟兒子各生了四個孩子，因此全家族十人每人皆分配到10%的股份，女兒皮耶家跟兒子保時捷家兩家股權總和相當，始料未及的是當初兩派和樂共治的局面，時過境遷，日後竟因第三代各有強人出頭而產生了變化。

由於採取股權平分且沒有指定接班人，因此戰後女兒派奧地利保時捷公司仍維持當地福斯獨家代理業務，斯圖加特的兒子派則繼續生產356型跑車，兩派各自運作、相安無事。然而，第三代年歲漸長後，生力軍們逐漸在家族企業中嶄露頭角，接班人的問題讓家族關係愈見緊繃。

最有機會的三個人選為費利的大兒子費迪南·亞歷山大·保時捷（Ferdinand Alexander Porsche），他的代表作是與團隊攜手研發出的保時捷經典跑車911系列；另一位為執行力很強的費利三子—彼得·保時捷（Peter Porsche）；而露易絲的三子—費迪南·皮耶（Ferdinand Piech）也遺傳到外祖父出色的研發基因與對機械的熱愛，曾為保時捷設計出另一款讓賽車界驚豔的917系列跑車。

鑒於家族內鬨一觸即發，1970年秋季，費利邀集保時捷家族齊聚一堂進行協商，結果大家針鋒相對、各持己見，所幸隔年夏天家族成員們達成協議，家族成員全數退出經營團隊，委由專業經理人來管理保時捷。當時保時捷大家族共同推舉了非家族成員且在保時捷團隊中擁有豐富資歷的福爾曼（Ernst Fuhrmann），由他出任保時捷汽車總裁，費利則擔任董事會主席。



婚姻風險 加深裂痕

從眾多的實務案例中，我們知道家族若想永續傳承，「婚姻」向來是考量的風險之一，因婚姻衍生的問題處理不好的話，輕則造成財務損失，重則引發所有權危機，「婚姻」暗藏的不確定性確實曾為保時捷家族掀起不小風浪。

正當家族為繼承人鬧得沸沸揚揚之際，皮耶竟與表弟葛爾德 (Gerhard Porsche) 的妻子有染，導致葛爾德夫妻離異，因葛爾德妻子保有葛爾德部分的保時捷股權，險些造成家族權力失衡的局面。最終，皮耶於1972年被逐出保時捷，暫時地退出保時捷董事會，且始終未與弟妹結婚，也才化解了一場潛在的權力危機。

離開家族企業的皮耶，轉而投入福斯旗下的奧迪公司，為奧迪貢獻了許多指標性車款，1993年起更升任福斯董事長，陸續收購了藍寶堅尼、賓利與布加迪等車廠，將福斯打造成全球數一數二的汽車集團。

家族股權險外流

1984年，露易絲的長子恩斯特·皮耶 (Ernst Piech) 原欲將自己手中的保時捷股份賣給阿拉伯投資集團，為了讓祖父輩打下的江山仍由保時捷家族獨立掌控，因此家族的其他成員們最後集資買斷了恩斯特的股權。不過，此舉也造成保時捷大家族下的兩分支—保時捷家的股權些微多於皮耶家，家族權力失衡的局面終究還是發生了。

費利自1972年起擔任保時捷董事會主席，其長子亞歷山大則一直是董事會成員，費利1998年病逝後，因保時捷分支的股權略多於皮耶家族，因此亞歷山大便接任了董事會主席一職，2005年因其個人健康因素，遂將職務交給四弟沃爾夫岡 (Wolfgang Porsche)。

以小吃大 親上加親？

保時捷與福斯汽車背後流著同一位祖先的心血，兩大車廠除了許多零件共用外，雙方也有著共同開發車款的合作關係，可說是唇齒相依、相輔相成，其中一方若遭受市場外部覬覦者染指，另一方恐岌岌可危，因此兩者結合似乎順利成章且更能發揮綜效。

在時任保時捷總裁維德欽 (Wiedeking) 的建議下，沃爾夫岡開始低調大量收購福斯的股票，試圖以小吃大，當時的福斯可是一家市值1,500億美元且規模比保時捷大14倍的汽車製造公司。2007年保時捷對福斯的持股已經超過31%，成為第一大股東了。

2009年保時捷對福斯的持股來到了75%，眼看家族中的保時捷分支似乎即將取得最終勝利，但此舉卻也讓保時捷背負的債務來到了162億歐元。沃爾夫岡曾說過即使是動用家族所有的錢，要買下福斯也絕對不是件容易的事。保時捷原打算吃下福斯後，再用福斯的錢去還債，然而2008年爆發的金融風暴，讓銀行銀根緊縮，催促保時捷還款的壓力不斷上升，使得沃爾夫岡坐如針氈。

另一方面，時任福斯董事長的皮耶面對堂弟的進逼，心中百味雜陳，他不甘心自己為福斯辛苦打下的江山就此拱手讓出，但也不好直接跟家人正面衝突，畢竟他仍是保時捷公司的股東之一，但收購案確實讓兩大家族的關係更加惡化。

此外，外界與福斯的工會對於保時捷是否有駕馭大公司的能力存疑，同時面對保時捷以一家新的歐洲控股公司 Porsche Automobil Holding SE來主導雙方的合併，也遭工會質疑是要逃避德國嚴格的勞工保護法。就握有20%福斯股權的德國政府來說，福斯汽車可說是重要的護國神山，因此德國政府的立場將是收購案成功與否的關鍵。




發動反向收購

此時，併購案的劇情即將帶來另一段的高潮。有鑑於看到債台高築的保時捷極需籌措財源減緩還款壓力，皮耶提出福斯願意提供一筆緊急貸款幫保時捷還債，但條件是要將保時捷跑車納入其麾下。

2009年3月消息一出，沃爾夫岡臉都綠了，因當時他為了紓解財務壓力，已出售部份保時捷股權給卡達投資者，但稍後在尋求關鍵角色「德國政府」的貸款援助也被拒絕後，背負龐大債務的保時捷也只能接受福斯這份「雪中送炭的好意」，沒想到保時捷以小吃大的大膽嘗試，結局竟演變成福斯反向收購了保時捷，而福斯的董事會仍由皮耶掌權，此事件最終讓皮耶家族取得了意外的勝利。

雙方談判歷經數年，2012年7月兩造共同舉辦記者會表示，福斯汽車向保時捷控股公司買下保時捷汽車50.1%的股權，保時捷跑車正式成為旗下品牌之一，同時也提供了一份福斯股權給保時捷，象徵雙方合併。因費迪南·保時捷而發光發熱的福斯與保時捷兩大汽車廠牌，歷經多年的發展後，終於合而為一。

家族共治「回不去了」

福斯與保時捷實體上雖然合併了，家族破鏡卻難重圓，畢竟在創辦人費迪南把股權平分時，保時捷的兩大家族就走上分歧的道路，創辦人想像的美好共治藍圖，早已「回不去了」。對於兩大分支的齟齬，皮耶家第三代成員漢斯 (Hans Michel Piech) 曾提到，「我們之間存在差異，所代表各自家族的使命也不同，」不難看出系出同源的保時捷家與皮耶家兩大分支，為了各自立場彼此較勁的戲碼，日後恐將不斷上演。面對家族企業追求傳家也傳業的前提下，建議家族企業在進行所有權移轉規劃時，應跳脫「公平」的框架，把日後經營權的傳承納入做一併的考量，才能避免如保時捷家族所面臨的傳承風險，也才是家族企業長治久安之道。

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

2023年 全球家族辦公室 薪酬基準報告

儘管經濟放緩，但家族辦公室仍持續熱絡



英國顧問諮詢公司Agreus Group與KPMG全球私人企業（KPMG Private Enterprise）近期合作發布了《2023年全球家族辦公室薪酬基準報告》，探討了家族辦公室這個新興行業的趨勢及薪酬狀況。在報告中指出，儘管全球政治及經濟動盪，但家族辦公室的經濟前景仍極為樂觀。這份報告是收集自2022年10月至2023年2月期間，全球家族辦公室共625位專業人士之線上問卷調查，以及25位家族辦公室的高階領導者訪談的結果。報告涵蓋了全球各大區域的家族辦公室專業人士，42%來自北美和中美洲，29%來自歐洲，10%來自澳大利亞，9%來自亞洲，7%來自中東。其餘3%的受訪者則屬於非洲、加勒比海地區和南美洲。

在報告中指出，家族辦公室的概念係由摩根大通家族於1838年提出，並在大約40年後由洛克菲勒家族推廣開來，同時越來越受歡迎，據估計，現今全美共有3,000至6,000家，全球數量則達到20,000家。家族辦公室的數量呈指數增長，而其本身也正發生變化。報告顯示，41%的家族辦公室在2022年擴大了團隊規模，另有40%的家族辦公室計劃在2023年招聘新人。而隨著家族辦公室的發展越來越成熟，它的功能已不再只是為個人或其家族管理財富如此簡單，它更涵蓋了許多家族的規範、治理等等功能，必須搭配更多優秀的專業人士來提供專業的服務，因此如

何提供員工薪酬、獎勵制度等，成了家族辦公室必須要思考的問題，本報告也提供了一個家族辦公室的薪酬基準供參考。

這份報告還提出，絕大多數的家族辦公室是由男性員工管理和領導，在亞洲幾乎全是男性員工，而英國是唯一一個超過三分之一的CEO是女性（37%）的地區。另外，在調查報告中，家族辦公室本身的治理仍是問題，在受訪者中發現，有52%的家族辦公室沒有董事會，40%沒有成立投資委員會，42%沒有正式的治理結構，48%並沒有繼任的計劃。



更多的內容，請下載參閱
《2023 年全球家族辦公室
薪酬基準報告》

Download

創投脈動： 2023 Q1 全球創業投資分析



簡思娟
KPMG安侯建業
創新與新創服務協同主持會計師
ychien@kpmg.com.tw

本季度新創企業在6,030筆融資交易案件中，共募集了573億美元。本季全球創投投資遠低於600億美元投資總額回到2017年第二季水平，Pre-Seed輪和A輪融資案件表現出最大的韌性，創投持續迴避大型且後期融資案件。IPO活動可能持續低迷至2023年底，或者可能延後到2024年才有復甦機會。

隨著全球市場不確定性加劇，從國內利率上升和地緣政治持續挑戰、重大經濟問題、烏俄戰爭以及對全球銀行體系穩定性的擔憂，沒有哪個地區能夠免疫於這波市場力量變化的影響。在2022年第一季超過2,000億美元的全球創投總額高峰後，接下來的每季度創投投資總額都持續下降，2023年第一季度全球創投總額遠低於600億美元。

新創和企業在2023年第一季度持續努力減少支出，優先考慮削減成本、提高運營效率以及裁員等。創投也收緊他們的資金，並加強對潛在投資標的的審查。替代能源和電動車產業是本季最亮眼的產業，而來自這些相關產業的公司吸引最大的大型融資交易案件，包括總部位於美國的乾淨科技新創Generate籌集8.806億美元、總部位於中國的移動科技新創Zeekr籌集7.5億美元、總部位於美國的金融科技新創Xpansiv籌集5.25億美元、總部位於中國的乾淨能源科技新創SolarSpace籌集4.42億美元和總部位於香港的乾淨能源科技新創EcoCeres籌集4億美元。

有鑑於2023年第一季度對生成式AI的強烈關注，此領域的創投投資可能會有大幅表現。長遠來看，對無人機技術的關注與創投投資也可能會增加，應用領域不限於國防和物流領域，還有新興領域像是農業科技等。

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：

1 2023年開局全球創投充滿挑戰，隨著大型融資交易消失，主要地區的創投投資金額和交易量均出現下降現象

2023年Q1創投投資下降至570億美元，相比去年同季度超過2,000億高點相比，第一季度創投投資額破紀錄低。無數因素共同衝擊了全球創投市場，從烏克蘭戰爭的持續不斷和地緣政治不確定性，到2023年第一季全球銀行體系突然動盪引發的擔憂，還有頑固的高通脹和仍在上升的利率也帶來挑戰。

2023年Q1在美洲、歐洲和亞洲地區的創投投資都出現下降現象，主要來自於創投持續迴避大型且後期融資案件。本季度，只有一個區域吸引了超過10億美元以上的大型融資案件。在光譜的另一端，Pre-Seed輪和A輪的交易活動表現出更大的韌性，在投資金額和交易案件上表現非常強勁。

2 生成式AI成為焦點

在OpenAI發布ChatGPT引起巨大轟動之後，人們對生成式AI的興趣顯著增長。雖然這類興趣可能需要時間才能轉化為額外的投資，但對這個領域的激動之情卻非常明顯。全球大型科技巨頭迅速地宣布了他們自己的生成式AI產品。在2023年Q1，Google宣布將人工智慧賦能寫作功能整合至Google Workspace，而Microsoft則宣布計劃將人工智慧整合至旗下的Microsoft 365產品。生成式AI仍然是一個新興領域，適用於許多不同的行業和客戶活動。伴隨著企業尋求轉型，未來幾季很有機會看到生成式AI應用在像是客戶忠誠度、行銷自動化、後台管理和聊天機器人類型等領域案例增加。然而，由於使用生成式AI製作作品衍生的相關法律問題，生成式AI在某些面向將會受到越來越多的審查。

3 2023年Q1，替代能源新創融資金額成為每個地區最大筆的籌資案件

替代能源（包含電動車相關）是2023年Q1最熱門獲投領域，而且是每個地區最大的融資交易案件。在美洲，總部位於美國的替代能源基礎設施新創企業Generate籌集8.806億美元；在亞洲，總部位於中國的電動汽車新創企業Zeekr籌集7.5億美元；在歐洲，總部位於德國的替代能源租賃新創企業Enpal籌集2.28億美元。

由於烏克蘭戰爭和能源成本成為通貨膨脹的主要原因，創投關注替代能源領域也就不足為奇。隨著歐洲變得更加自力更生，此領域也吸引了相當多樣化的投資，在一段時間內此領域將保持強勁投資，未來創投投資會持續增加還是達到投資高原期將值得關注。

4 網路安全仍然是創投的首要關注領域

在2023年Q1，全球的網路攻擊和數據洩露相關的風險持續發展和增長，預計在未來任何時候它們都不會減弱。因此，儘管全球各地區創投市場都經歷一些動盪狀況，但網路安全領域的關注預計將保持相當程度韌性。美國仍然完成網路安全領域大型的新創企業融資案件；本季度，總部位於美國的雲安全新創企業Netskope和Wiz分別籌集了4.01億美元和3億美元，而一站式資安新創企業Aura籌集了2.05億美元。

5 洗牌即將到來，消費零售和房地產領域的創投投資受到重創

2023年Q1，創投持續迴避消費零售行業。鑑於高利率對房地產市場更廣泛的影響，房地產行業也受到打擊。如果創投的資金將集中在其他領域，面臨重創的產業將可能會看到傳統企業和新創企業都出現倒閉現象，或者是在投資者的壓力下出售以避免倒閉。有鑑於過去幾年強勁的融資環境，現在的市場震盪將進行汰弱留強篩選出倖存者，各地區受到重創的行業中，只有最優秀的公司能夠渡過難關，而其他公司則面臨市場淘汰。

6 IPO活動可能持續低迷至2023年底，但中國及香港市場可能會是個例外

IPO活動在2023年第一季仍然低迷，幾乎沒有跡象表明未來幾個月內會重新活躍。從投資者情緒來看，特別是美洲和歐洲的投資表明，IPO活動可能在2023年後期才比較有機會重啟，或者可能延後到2024年才會復甦。然而，中國和香港可能會是例外，有鑑於他們在全球的特殊地位，儘管2023年第一季這兩個地區的IPO活動均有所下降，但有一些現象表明這兩個地區的監管變化有機會引起新的興趣。隨著香港聯交所新的《上市規則》第18C章規則調整，使得專注於下一代科技、先進硬體和軟體、新能源解決方案和農業科技的企業更容易在香港聯交所掛牌。

KPMG 觀察

本季度Pre-Seed輪和A輪融資案件表現出最大的韌性，主要是創投傾向估值問題少的新創企業進行小額押注。從投資領域來看，消費零售和D2C (Direct-to-Consumer) 企業獲得投資仍然非常少，而在替代能源和綠色科技、國防、網絡安全和B2B服務可能是全球最具韌性的投資領域。由於市場仍存在很大程度的不確定性，各區域的創投持續表現出謹慎態度，因此2023年第二季的創投投資可能會維持疲弱現象。

在過去幾年中，創投越來越願意在發展中國家進行投資，例如：南美洲、拉丁美洲和非洲等地區吸引越來越多資金。短期內，這些地區可能不會是重點投資區域，但從長遠來看，這些地區會持續受到創投的投資關注。2023年下半年有機會在亞洲地區觀察到一些積極訊號，但由於市場的不確定性沒有盡頭，預計2023年第2季又將會是全球創投投資艱難季度。🌱



05

時事瞭望

葉銀華：如何看待經營權爭奪戰

摘錄自財訊雜誌 | 2023.6.20

看待上市公司經營權爭奪的基本原則：掌權者就要接受監督。當公司掌權者持股較少時，就要注意不滿當權派治理績效的公司內其他大股東、其次是因應本身策略發展需要的同業、上下游業者，以及尋求能獲得資本利得之標的的具財力法人或類似私募基金業者等三類市場派或改革派的挑戰。然公司是屬於所有股東的，一旦公司走向上市就得接受資本市場的監督。在法規面，須公平對待跟保障所有股東的合法權利，有關現行公司法及相關規範是否足以防範或改正透過各種奧步爭奪經營權，法院及主管機關需盡速檢討、裁定，才利於股東會遵循。 [閱讀全文](#)

英屬維京群島 BVI 公司法最新合規遵循 KPMG 提醒注意事項

摘錄自經濟日報 | 2023.6.15

英屬維京群島 (BVI) 最新經濟實質規則已於2023年2月24日生效，增加了經濟實質應申報資訊，KPMG安侯建業稅務投資部協理陳淑淵提醒，如要對於主張屬於BVI境外稅務居民的BVI申報主體，欲排除BVI經濟實質的適用，則應提供相關的佐證文件；經濟實質申報方面，填寫申報時應盡可能如實且完整的回答所有題目；以BVI公司作為控股的實體如果遵守其在英屬維京群島業務下的法定義務，或在英屬維京群島擁有足夠的員工和場所來管理及持有該股權，即視為符合BVI當地的經濟實質。KPMG安侯建業副執行長張芷則提到，依據BVI公司法，如採歷年制企業，首次應遞交2023年度申報表的期限為2024年9月30日，企業可預作準備。 [閱讀全文](#)

台灣董事學會白皮書 台灣企業面臨5大警訊

摘錄自工商時報 | 2023.6.8

台灣董事學會發表《2023台灣董事會白皮書》，其中觀察到台灣家族企業的問題，主要是老家族衰退的情況令人擔憂，且長短期績效表現不及新家族。其次是老家族因股權分散導致爭端多，股東主義及議和行動興起對家族主義的挑戰。 [閱讀全文](#)

企業經營該交給家族還是經理人？張忠謀對「獨立專業經理人」的3點思考

摘錄自經理人雜誌 | 2023.5.29

所謂的「獨立專業經理人」有以下特質：是小股東（擁有全部股票的低比例）；受雇於董事會，而這董事會不被大股東控制；報酬透明，且由董事會（或董事會的薪酬委員會）決定；在任期內，依績效表現由董事會（而不是大股東）決定任免；無論績效好壞，都是在為所有股東努力，而非偏向大股東或經理人自己。若企業能在好的公司治理制度前提下，由獨立專業經理人經營，相較於老闆自己經營或雇一位專業經理人來做，容易發生經理人才來源與接班問題來說，不一定會比較差。[閱讀全文](#)

蔡鴻青：從英王加冕看「公平」分家

摘錄自財訊雜誌 | 2023.5.24

以英國皇室家族為例來看，家族企業若要永續存在，家族成員一定要是能為企業貢獻價值的「責任所有權人」，而不是坐收利益製造公眾困擾的股東。反觀台灣家族企業雖以「公平分家」為傳統文化，但由於後代每人角色能力不同，掌門人應分出責任與權力大小，才能避免日後等票的僵局。[閱讀全文](#)

子女不宜繼承家族企業的5個理由

摘錄自大紀元報 | 2023.5.15

報導指出，基於「子女應有探尋人生目標的自由」、「家族企業可能讓子女失去幸福感」、「家事和公事混為一談」、「裙帶關係惹人嫌」，以及「避免繼承的利益衝突」，建議子女不宜繼承家族企業。惟家族企業的傳承應分為經濟利益與經營權兩面向，子女若不宜繼承或不善於經營家族企業，尋求專業經理人、顧問或核心員工來經營管理，將不失為讓家族企業持續繁榮發展的方式。[閱讀全文](#)

培養接班人的午餐會，都在做什麼？一窺首富LVMH阿爾諾和5個小孩的約會

摘錄自商業周刊雜誌 | 2023.5.3

LVMH執行長阿爾諾，每月會召集5位二代進行一次為時90分鐘的午餐會。午餐會由阿爾諾宣讀已準備好的討論話題開場，接著，他會向每位二代徵詢管理公司的意見。5位二代都已在集團裡擔任高階職位，而阿爾諾則透過午餐會的來回問答，將二代們的想法付諸實行，測試他們的管理能力和領導資質。[閱讀全文](#)

蔡鴻青：建立台灣版的家族辦公室

摘錄自財訊雜誌 | 2023.4.12

觀察歐美家族的百年長期發展，美國家族多轉為聯合家辦擴大規模管理他人資產，歐洲家族多為家族聯手共同合作保存個別資產。反觀台灣的家族企業，在「寧為雞首」、「公平均分」及「面子文化」傳統背景下，台灣版的家族辦公室應不只是投資理財，而是需要一個「家族中心」，讓家族進行經營權與所有權相關重大決策的討論。[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



5月26日 | EP231 【傳承談新學院特輯】

ft. La Petite Boîte 主理人 黃湘云 (上) - 繼承家業，還是自行創業？從接班、領導、數位轉型到開創新事業，帶您看二代蛻變的心路歷程！

曾是接班家族事業知名婚紗公司的總監，她竟一度不願繼承家業！

該如何勇敢拋開二代人設、積蓄能量再出發？

- 領導者也要有「示弱的勇氣」！適時展現脆弱性如何成為凝聚團隊的關鍵？
- 從基層一路到品牌總監，企業二代怎麼運用數位新思維打通接班之路？
- 在自家婚紗業推動數位變革時面臨了哪些挑戰？Melodie如何親力親為、找出轉型痛點？
- 將「二代標籤」看作成為優秀專業經理人的試煉？Melodie開啟事業新版圖的契機在哪裡？



主持人：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華
來賓：La Petite Boîte 主理人 黃湘云

6月27日 | EP239 【傳承談新學院特輯】

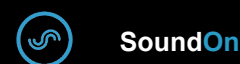
ft. La Petite Boîte 主理人 黃湘云 (下) - 傳產轉型做品牌，如何踏出第一步？向百年企業 De Beers 學經驗，打通行銷任督二脈

拋開成本競爭、代工思維，轉型走向建立品牌之路，是台灣傳產製造業強化國際競爭力的必修課！

二代如何說服一代願意投資做行銷？決定投入經營品牌，如何兼顧成本效益、分階段達成行銷目標？要花多少時間？人才從何而來？業務與行銷如何相輔相成？

用行銷4P理論來看，從Zara、Uniqlo到One Boy，他們如何打造成功的品牌策略？百年企業De Beers如何從一家開礦公司，拓展成鑽石品牌？

歡迎在各大播客平台搜尋：KPMG知識音浪，或點以下連結收聽



假公益、真避稅風波不斷？慈善基金會、公益信託，怎麼選？



整理 / KPMG家族辦公室

隨著家族財富規模成長，許多企業主選擇投身慈善事業，以回饋社會、創造更深遠的永續影響力。究竟該把財富通通留給下一代，還是應該在有生之年將財富盡可能地捐贈出去？抑或應該尋求在有限的生命裏，創造出仍可為其發揮影響力的慈善事業架構？這答案可能沒有對錯之分，無論是把財富全部捐贈做公益，或是部分捐出、部分傳承給孩子，企業主一般都會希望在從事慈善之際還能兼具節稅並兼達到財富共享的效果，此時「稅」的議題便成為需要考量的項目。

為了達成家族慈善事業的目標，除了捐贈外，最被廣為採用的工具便是財團法人基金會（以下簡稱基金會）及公益信託，但這兩個慈善事業架構目前社會上均卻存在部分爭議，也讓家族原本想做善事的初衷被打上問號。本文整理自「【KPMG知識音浪】Podcast 第187集：傳承談新學院特輯—假公益、真避稅風波不斷？慈善基金會、公益信託，怎麼選？」，由KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師洪銘鴻就不同家族慈善工具的差異、效益與潛在問題做分享，協助讀者了解家族慈善的運作模式，進而打造家族的永續影響力。

「基金會」與「公益信託」的差異

在選擇慈善事業架構時，無論是大家族或是高資產財富擁有者，實務上比較常採用的工具不外乎是公益基金會或公益信託，然而，這兩者的運作仍有差異。

首先，基金會是「法人」，依全國性或地區性的差別，都設有最低的成立門檻。基金會與一般公司運作上最大的不同之處，在於它沒有「股東」的概念，就一般公司而言，出資者就是股東，股東就擁有該公司股權。然而就基金會而言，當捐贈者捐助一筆資金成立基金會後，此筆款項的管理運用就與捐贈者沒有關係，後續的運作是靠基金會的「董事會」來負責，也就是捐贈者雖然出了錢，但在基金會的模式中，是不具有股東身分。舉教育基金會為

例，若董事會設有九席董事，按照規定，九席的董事中，僅能有1/3是與捐助人相關的人士出來擔任，第二個1/3的董事，則要請具備教育背景的人士來擔任，最後1/3的董事就由社會賢達人士出任。因此，教育基金會第一屆的董事，通常會是由捐助人來進行董事人選的評選。此為基金會的基本概念與運作概要。

相對於基金會的運作，公益信託有幾個不同之處，第一便是公益信託不具「法人」身分。它跟一般財產的私人信託其實很類似，只不過公益信託受益人是公益慈善團體或對象，一般私人財產的信託受益人則是家族成員或後代子孫。第二，當捐助人把錢捐出成立公益信託後，係委託受託人（通常為金融機構）依據委託人的意願來對該筆信託財產進行管理、處分、運用或分配，與基金會是由董事會管理運用有所不同。而無論是公益信託或基金會，依據其性質的不同會對應不同的主管機關，例如教育基金會、教育公益信託，則主管機關就是台灣教育部或者是各縣市的教育主管機關。

「假公益、真避稅」疑慮從何而來？

政府為了鼓勵民間或個人從事公益慈善事業，補足政府力有未逮之處，因此會提供基金會或公益信託部分租稅獎勵措施。舉例來說，當我們選擇把個人財產捐給基金會或公益信託時，此筆捐贈扣除額（有上限規定）是可以扣除當年度所得稅，依據《遺產與贈與稅法》，也不計入遺產總額及贈與總額，即不用繳遺產稅與贈與稅。

政府原本提供租稅獎勵的目的，主要希望讓民間或個人在捐助財產的過程中能減少負擔，使財產真正用到弱勢團體身上去。惟演變至今，社會上卻發生所謂的「假公益、真避稅」或「假公益、真投資」之爭議；主要乃因捐助人將財富捐作公益信託或基金會，享受到租稅獎勵後，公益信託或基金會後續實際投入公益支出的資金與資源可能未符合社會期待，甚至有人把股權都交付給公益信託，

也容易演變成另一個型態的控股公司概念，因此才會被外界質疑是否與公益目的相左？

最新修法動向 防堵弊端

針對產生外界疑慮的部分，目前法制面與最新修法趨勢，正朝著加強監管力道的方向進行。因基金會與公益信託的法源依據兩者不一樣，在此各別作扼要的說明。

政府為了加強基金會的管理強度，避免其淪為家族控股平台，於108年實施的《財團法人法》中，規定「於財團法人財產總額5%範圍內購買股票，且對單一公司持股比例不得逾該公司資本額5%。」又限制投資股票債券的對象：「除經主管機關核准外，不得購買捐助或捐贈累計達基金總額1/2以上之捐助人或捐贈人及其關係企業發行之股票及公司債。」即針對基金會善款資金的運用有更嚴謹的限制；此外，基金會每年用於與其創設目的相關支出須達年度收入總額60%，始無須繳納所得稅，若未達60%則剩餘的收入即要繳稅，透過設定最低的支出比率規範了財產運用的方向，讓基金會將取自社會、用之社會公益。

至於公益信託的法源依據是《信託法》，其中有公益信託的專章，該專章的草案目前尚在修訂中。公益信託專章的修法重點在增加內外部監督、信託財產類型限制、公益支出比例設限，另對於資金運用亦部分參酌《財團法人法》相關的規範，主要修法內容大致有下列幾項：

- 一、公益信託在接受非現金財產前，皆須準備財產運用計畫，並經過主管機關的審核，核准後才可以接受該財產。於此前提下，捐贈者的捐贈才可適用所得稅扣抵、遺產稅與贈與稅的減免。
- 二、如主管機關未核准通過該申請案而捐贈人已提前捐贈，則該財產便需退回給捐贈人；相對地，捐贈人因捐贈而享有的租稅獎勵取消，並須做補稅的動作；如

該財產已無法返還捐贈人，例如捐贈人離世，則該財產由主管機關自為執行或交付給同類型的公益慈善團體來做進一步的執行；

- 三、針對公益信託投資或持有特定企業股權設定購股比例上限；
- 四、規範公益信託的最低公益支出比率不得低於前一年度信託財產總額2%或年度收入總額60%。

修法中提及公益信託支出的最低比例規定，對於扶植弱勢族群應是具有正向影響力，但大眾普遍也會擔心，若公益信託因此被箝制，長期下去，公益信託長期存續及社會公益能否延續，是否與捐助人希望善心源遠流長的初心有違。平心而論，每種制度一定有好有壞，端看主管機關是要從嚴還是從寬的角度去思考它，而每種制度的修法一定會有折衝或保留部分彈性，因此後續修法仍有待持續觀察。

「基金會」與「公益信託」監管機制大不同

由於基金會的運作比較偏人治，因此董事會的改選或人員輪替，有可能會與基金會創辦人創立的主旨或目的有所差距，而產生所謂的被特定人士把持的問題。為確保基金會日後的營運能延續創辦人或捐助家族的設立目的，基金會的監理管控可分內、外兩個層面來進行，首先，外部監督單位是主管機關，基金會每年預算決算的執行情形需呈報予主管機關報備，由主管機關負責把關；其次，內部治理方面，可在基金會章程中針對支出訂定嚴謹的審查機制，同時規範經費的運用得經過董事會決議等，以防止基金會被少數人把持，背離創立初衷。

公益信託則是委託人與受託機構簽信託契約，基本上受託機構只能按照信託契約書的委託人意旨去執行，且公益信託可設立監督人角色，所以監督人可以監督受託人是

否有真實地依照受託契約進行執行動作，因此制度上較基金會來的嚴謹。

無論是基金會設立、公益信託或私人信託相關的設立、營運，乃至於未來監管制度的設計等，因牽涉內容龐雜，建議可尋求專業單位協助，才不至於辜負創辦人或捐助家族回饋社會的初衷。同時，也提醒家族在做公益慈善事業前，家族內部一定要有溝通，以正確地傳達家族從事慈善事業的目的與目標，以及對於家族核心價值如何展現、後續如何治理等議題要建立共識，以免造成日後家族出現不同的聲音，讓原本的立意良善淪為被操作的工具。👥



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洪銘鴻於KPMG知識音浪Podcast中暢談基金會與公益信託



了解更多，歡迎收聽【KPMG知識音浪】Podcast

EP187【傳承談新學院特輯】假公益、真避稅風波不斷？慈善基金會、公益信託，怎麼選？

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 blue rectangular box is positioned in the lower-left quadrant, serving as a backdrop for the text.

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



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



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



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



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



張智揚
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 12349
yangchang@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
安侯法律事務所
主持律師兼所長
+886 2 2728 9696 ext. 14688
jerrycho@kpmg.com.tw



林泉興
安侯永續發展顧問股份有限公司
執行副總經理
+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
+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
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



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
畢馬威財務諮詢股份有限公司
副總經理
+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.