

家族辦公室季刊

2023年冬季號 | No.24

家族教育 推動家族傳承的基石



目錄

02 主編的話

04 傳承永續

05 傳承的力量
家族教育 推動家族傳承的基石

06 郭士華會計師：家族教育是家族企業傳承成功的基礎

08 Morten Bennedsen教授：如何克服傳承四大挑戰？從教育下一代開始！



20 國際觀點

21 創投脈動：2023 Q3全球創業投資分析

24 家族時事瞭望

27 家族辦公室

32 服務團隊

11 專家專欄

12 家族稅務

財政部預告修正「個人計算CFC所得適用辦法」，家族企業應備妥CFC財報因應

16 人才傳承

企業永續傳承，該如何引才、留才？



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

KPMG家族辦公室成立十多年來，協助多家的家族客戶做好傳承接班的工作，從凝聚家族共識到傳承的具體規劃，我們越來越發現，要真正「做好」一個傳承的工作，基礎的工程才是關鍵。

一棵大樹，根基是它主要生存的支撐，根基種的深、紮的穩，樹木才能茁壯成長，枝繁葉茂；傳承工作亦如是，如果基礎不穩固，那麼家族成員間對許多的觀念、看法就很難能有一致的共識，更遑論要做出什麼令家族都能同意的具體傳承規劃了。

那麼家族及家族企業傳承的基礎是什麼呢？根據我們家族辦公室針對百年家族傳承的案例研究，以及服務家族客戶經驗的觀察發現，家族間的「和諧」以及始終保有一致的「核心價值觀」，正是維繫百年家族成功不墜的堅實基礎，而這一切，又須奠基於「家族教育」的落實。

家族的教育，指的並非針對接班人的教育，而是要從下一代年紀還小的時候即開始培養他們對於家族企業核心價值的了解、對於企業文化塑形的認知與體認，進而能對家族企業有認同度，對家族事業有榮譽感。家族教育並不同於學校的教育，許多的養成重點會在於從小的耳濡目染、長輩的身教言教。而家庭成員對婚姻的選擇、配偶對家族觀念及價值的認同、父母間的相處，亦是家族教育能否成就的重要條件。同時，我們要強調的是，雖然家族教育是家庭教育的延伸，但其精神是在對家族企業核心價值的瞭解與認同，以及身為家族成員的榮譽感，與家族中個別家庭的家庭教育截然不同。

我們知道，談「家族教育」這個議題並不容易，會計師亦非教育家，無法提供更深入的系統性方法或工具來告訴家族該怎麼做所謂的「家族教育」，但我們的目的是想把這樣的觀念儘早地傳達給家族。因為在我們服務的家族客戶中，已經慢慢開始有三代浮出檯面的個案了，而台灣的家族企業在歷經了一代交棒給二代，二代努力接班打拚後，要思考的，也是未來的家族事業該如何繼續發展，是要在自己手上結束掉？抑或是能夠再交棒給下一代。

十一月中，我們家族辦公室邀請到歐洲工商管理學院（INSEAD）客座教授暨丹麥哥本哈根大學教授莫頓·班奈德森（Morten Bennedsen）來台參加我們所舉辦的【百年家族傳承的力量】論壇，班奈德森教授是當今世界上研究家族企業及其社會影響的頂尖專家之一，他特別提到家族事業的交接班與世代交替週期，大約是每30年一次，而無論在亞洲或全球，許多家族企業的掌門人年紀非常年長，事實上可能連接班人的年紀都非常的大，當他們全心埋首於家族事業的經營，而不去思索長期規劃或傳承的問題，一旦家族領導人發生意外，恐將導致傳承接班的斷層，甚或引發企業的營運危機，唯有靠「長期規劃」才有辦法避免類似的事件發生。

班奈德森教授曾研究及實際接觸過許多的家族企業，透過他的分享，我們更了解到「家族教育」對傳承接班的重大影響，也唯有透過做好「家族教育」，才能克服傳承的挑戰。

有鑑於「家族教育」這個議題現下在傳承領域中較少被重視，KPMG家族辦公室的季刊，將分二期，摘錄【百年家族傳承的力量】論壇的菁華，除了班奈德森教授精闢的見解外，包括國內專長家族企業治理研究的義守大學鍾喜梅教授、從祖父手上接下董事長職務，曾經是台灣最年輕的上市櫃董事長，並與父親組成罕見父子檔總董座組合的三聯科技林大鈞董事長，也與我一起有精彩的對談及分享，家族辦公室季刊下期也將摘錄，以饗讀者。同時，很榮幸地，新年度，家族辦公室也邀請了他們二位擔任我們KPMG知識音浪【傳承談新學院】的對談嘉賓，與我們暢談傳承相關議題，敬請讀者期待！

2023年即將揮別，嶄新的一年就要展開，在此先祝福各位家族企業的朋友們，在傳承接班的道路上，都能充滿龍馬精神，事業成長茁壯！👨👩👧





01

傳承永續

傳承的力量

家族教育 推動家族傳承的基石

摘錄整理/林妍伶

國內許多的家族企業或早或晚都已陸續進入傳承接班的階段，企業主普遍多已了解財富傳承及股權架構等對於鞏固家業或保有經營權的重要性，然而僅靠這些傳承理論或工具，就可以做到像洛克斐勒或默克家族等傳承百年、基業長青嗎？根據我們家族辦公室長期的觀察發現，家族間的「和諧」以及始終保有一致的「核心價值觀」，是維繫這些百年家族成功不墜的堅實基礎，而這一切又須奠基於「家族教育」的落實。

雖然「家族教育」是推動傳承工程的基石，但卻甚少在國內討論接班傳承議題時被提及或討論，為此，KPMG安侯建業家族辦公室特別於2023年11月23日（四）舉辦【百年家族傳承的力量】論壇，邀請歐洲工商管理學院（INSEAD）客座教授暨

丹麥哥本哈根大學教授莫頓·班奈德森（Morten Bennedsen），從傳承百年的歐洲家族經驗，談談如何經由教育下一代來克服傳承的挑戰；同時，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華亦分享多年來對家族教育之於傳承的觀察及實際意涵。

另外，論壇座談階段除了以上兩位專題主講者外，還邀請了國內專精研究家族企業傳承與治理的義守大學企業管理系教授鍾喜梅，以及三聯科技（股）公司第三代接班人董事長林大鈞，共同就家族教育對接班養成與價值傳承之相關議題進行精彩的對話交流。有關論壇的專題階段以及座談階段，將分別於本期及下期季刊摘取菁華內容呈獻予讀者，希望能藉此引領讀者透過前瞻的視野，開啟不同的傳承格局。

郭士華 會計師：

家族教育是家族企業傳承成功的基礎

家族教育是使基業能長青的基礎，但家族教育到底要教的是什麼？

家族教育 形塑家族核心價值

家族教育內涵與以往所談的家族傳承議題有所不同，過往聚焦於傳承的理論、強調家族溝通的重要性、介紹財富管理工具等內容，家族教育則是著重於個人與家族、家族與企業端連結，它要教授的是培養下一代進行家族核心價值的形塑，這不是所謂的職前教育，也並非是一般學校教育可以作的。

根據KPMG安侯建業家族辦公室十餘年來輔導多家台灣家族企業進行傳承的觀察發現，家族事業要能順利成功傳承，最根本的就是得從「基礎」打底，這個基礎指的並不是接班人的訓練、家族跟企業間或家族跨代間的溝通，也不是家族治理架構，而應該是要在談及這些理論議題之前的更早階段，即當下一代還小的時候，就展開家族教育，培養下一代對家族企業核心價值的了解、對於企業文化塑形的認知與體認，進而能對家族企業有認同度，對家族事業有榮譽感。若等孩子已經大學畢業，再跟他們提家族企業的核心價值、特色及家族的社會責任等，因為他對家族企業並不熟悉，往往已經很難產生對家族的認同感，更遑論接班傳承。

唯有當下一代知道家族企業的核心價值以及對家族企業的認同感後，才能凝聚家族共識，此時再來談家族憲法、家族委員會、家族會議家族治理架構的議題才會比較容易成功、有意義，再往上擴大才會有完整的家族傳承具體規劃及家族企業永續經營的藍圖。因此，我們認為，「家族教育」肩負著開啟傳承之鑰的重責大任，更是整個家族傳承最基礎的核心。

家庭教育不能與家族教育背道而馳

「家庭」與「家族」這二個名詞代表的意義是不同的，若從普遍的定義來看，「家庭」指的是包括一對夫妻及其未成年或未婚的子女，人員組成規模較小；而家族是泛指同姓氏或有血緣關係的，規模比家庭來的大，因此同一家族的人卻不見得是在同一個家庭裡面生活。因此對「家族」的教育與對「家庭」的教育也不會是完全相同的，但兩者的大方向與目標應是相近的，且家族與家庭教育的交互運作，將更相得益彰，因此在談家族教育的同時，不能忽視家庭教育的重要與貢獻。

一個孩子在年幼時，品格跟態度的啟蒙，通常是由家庭中的父母為主導，因此父或母任一方對孩子日後的價值觀與處事態度養成都有著莫大的影響。當家中的父或母其中一人對家族的觀念、核心價值無法認同時，家庭教育跟



郭士華會計師認為家族傳承要成功，良好的家族教育為其根本。
(照片提供：中華民國管理科學學會)

家族教育將可能有所衝突，如若兩者追求的目標不一致，甚或矛盾時，終會因為理念分歧而漸行漸遠。建議擇偶時，雙方價值觀以及對於家族的觀念要能認同且契合，才能在同一脈的家族理念與精神下，對下一代發揮正向影響力。

當責的勇氣

家族教育的養成，除了著重於品格、態度、家族價值的認知、對家族的認同感與榮譽感之形塑外，「承擔責任」也是很重要的一環。簡而言之，家族企業的領導人或是對家族企業有主導權的家族成員，應該具備「成功不必在我」的氣度，但是卻需要有「當責」的勇氣。

並非每位家族成員都要涉入家族企業的營運，但選擇進入家族企業擔任具有主導權的家族成員，必須為家族企業的走向下決策、做判斷，有權必有責，他得為決策的成敗負責、為家族企業的未來負責，這樣的氣度與勇氣，是需要從家族教育的過程中學習的。

團隊合作的精神

由於家族的二代、三代通常是含著金湯匙長大，很習慣當發號施令者，做發號施令者很容易，但要完成一件事情，除了發號施令的人物外，更需要聽從發號施令的執行者一起合作，才能成就目標，而這就是團隊合作的功用與重要性。

簡單來說，在團隊合作中擔任甚麼角色，就應該把那個角色做好，若非主事者，就不要去搶主事者應該做的事，因為身為配角若沒做好，還是會影響到主事者與整體團隊的表現。然對二代或三代來說，擔任聽令執行者角色是相對比較難的，如何學習跟他人或團隊合作，仍需透過家族教育的長時間練習。

當然，不可諱言，學校常規教育也會教導團隊合作，但學校課程畢竟並非針對家族企業的永續傳承為前提去設計，因此無法像家族教育中團隊合作養成教育那般的具體，過程中讓你體驗到家族企業團隊中的角色扮演與輪替，練習與各司其職的他人互相協作等。另外，建議可以多鼓勵下一代去從事團隊合作的運動，例如棒球、籃球、排球、足球、橄欖球等，這也是體會、培養團隊精神的一種方法。最後，接班能力的養成也是相當重要。👥

Morten Bennedsen 教授：

如何克服傳承四大挑戰？ 從教育下一代開始！

依據資料顯示，台灣、香港及新加坡在1980年至2000年期間，上市家族企業在世代交替時期的過程中，股價通常會呈現下跌的情況，有的甚至股票市值跌了50%以上，發生這種現象的主因是家族企業缺乏傳承交接班的長期規劃。

挑戰一、長期規劃

家族事業的交接班與世代交替週期，大約是每30年一次，而無論在亞洲或全球，許多家族企業的掌門人年紀非常年長，事實上可能連接班人的年紀都非常的大，當他們全心理首於家族事業的經營，而不去思索長期規劃或傳承的問題，一旦家族領導人發生意外，恐將導致傳承接班的斷層，甚或引發企業的營運危機，這的確在實務上屢見不鮮，唯有靠「長期規劃」才有辦法避免類似的事件發生。然而，「長期規劃」向來都不是件容易的事。

無庸置疑地，家族掌門人絕對是經營自家事業的高手，才有本事帶領家族企業從無到有，但當他們面對傳承議題時，從實務上所觀察到的現象是，他們通常會感到陌生與手足無措，因為很多人其實不習慣思索與傳承有關的問題，例如：「我們家族事業的長期策略是甚麼？」、「家族是這個事業的最佳擁有者嗎？」、「我們是管理公司業務的最佳人選嗎？還是只要在董事會占有一席之地即

可？」此外，家族面向也有相關的傳承課題待釐清，例如：「我們在家族中扮演甚麼樣的角色？」、「家族中哪些成員有能力來經營事業或接班？」以及「姻親在家族事業中要擔任甚麼樣的角色？婚前是否要簽訂婚前協議？」等等，這些問題與企業經營所會面臨的課題是截然不同的，也並非套用一個固定的公式或架構就可以得出答案來的，這種涉及家族團結與核心理念的問題，最終來說，還是得回歸到為何此事業體要以家族形式來經營、運作。

提及此問題，或許有人覺得家族事業以家族來經營是一個傳統，但對西方國家來說未必如此，此為東西方文化差異使然，因此也提醒參考其他家族企業傳承案例時要特別謹慎，除了需考量到該家族所屬的當地風土民情可能有所不同外，也要顧及每個家族的成員人數、婚姻等情況是不盡相同的。

全球有太多的家族企業，都是因為家族掌門人發生意外後出現了接班的問題，因此當家族領導人遲遲不正視長期規劃的重要性時，它就已經大大地增加了個人的風險。另一方面，從實務面也看到，當整個家族缺乏長期規劃時，家族的二代不知道為何要投身於家族企業？或不清楚自己有沒有能力接班？終將導致他們走向其他的職涯道路。又或者，因欠缺長期的規劃，造成接班前後的家族紛爭，也可能因此發生決策錯誤或缺乏企業家精神而毀掉了家族的事業。因此，傳承成功的最重要關鍵因素，就是「長期規劃」。



莫頓·班奈德森教授（左二）在「百年家族傳承的力量」論壇中分享家族教育可協助家族克服傳承挑戰。

挑戰二、下一代的參與及無形資產的移轉

家族要傳承的資產，除了具體的財富外，還有「關係」資產，如創辦人的政商人脈網絡，這對於經營家族企業來說是非常重要的；另外，無形資產的傳承也包括「品牌的價值」，家族企業的核心價值與經營方式將深深地影響品牌精神的形塑，而這樣的精神文化要能跨代傳承下去，才有辦法讓家業源遠流長、綿延不絕。

談到家族人脈的傳承，其實就是師徒制的概念，對於亞洲家族企業來說是很在行的，因為一般而言子女會向父母輩學習，而父母則會把價值觀及建立的人脈流傳給下一代，這對子女未來順利承接家族事業是有益的。然而不可諱言，亞洲家族相較於其他地區的家族來說，在世代的溝通上是有落差的，這會造成傳承上的隱憂。

亞洲家族在跨代溝通上的挑戰其來有自，主要是因為一代很努力拚搏，才改變了家族的命運，為了讓孩子青出

於藍，通常在二代很小的時候就會送到國外讀書，但接受國外文化與價值觀洗禮的二代，長大後可能會質疑為什麼要回家接班？再者因從小與祖父母或父母相處的時間不多，溝通上會逐漸出現代溝與問題，這情況在中國、馬來西亞、印尼的家族很明顯。加上華人文化中，後代是很尊重祖父母或父母輩的，因此面對接班的安排，即使內心有掙扎，晚輩卻很難違抗長輩的命令，這跟歐美文化是有很大的差別，長此以往的溝通不良，產生衝突就在所難免了。

挑戰三、發展適切職能及經歷

所幸上述世代間的挑戰，可從家族治理面著手，藉由家族的教育取得一個平衡點，因為在家族教育中，將可以同時學習到上一代的智慧及新的技能。

當家族企業決定由家族成員接班時，可先衡量下一代的能力，雖然他們的學歷很漂亮，但卻不像非家族的專業

經理人擁有好的履歷與實務經驗，在董事會的經驗也不足，因此可以鼓勵下一代去上MBA或領導相關的課程。另外，從許多個案研究中也發現，下一代畢業後先到外部公司歷練幾年，再回來接班，將可更快進入狀況。

然而，過程中的衝突在所難免，對此，建議二代必須要尊重家族的傳統與價值觀——這對亞洲家族來說通常不是難事，但對歐美家族而言則顯得困難。同時，也要懂得用家族的語言溝通，且進行「清楚地溝通」，因為「溝通」在世代傳承中扮演了極重要的角色。不要一股腦地認為其他人會跟你一樣對公司營運有著相同的想法與分析，每個人的視角可能都會不一樣。因此在做任何策略或決定時，必須要能取得家族的共識，也要能尊重不同家族成員的利益，才不會造成家族中某些人做出了重大決策，但卻違反了家族的利益，引發家族的衝突。

挑戰四、接受新的轉變

家族企業在交接班的過程中，可能也伴隨著業務的改變，接班者得重新調整新業務的策略與方向，老一輩則得接受這樣的轉變，新的掌門人才有可能帶領企業朝永續的目標前行。而維持企業長青不墜的關鍵，除了轉型一途外，還有企業策略、家族治理、創新跟創業家精神、領導能力、所有權等，這些都是環環相扣的因素。

新的家族事業領導人接棒後，可能會面臨到老臣的問題，他們不見得適合這些新的領導人，此時充分賦權與授權就很重要。此外，在家族企業中鼓勵年輕世代對創業家精神的追求與實現，也是成功接班的重要因素，實務上有很多年輕的下一代認為如能在家族企業中創業，將是展現他們能耐的機會，加上家族有豐沛的資源與人脈，創業成功的機率確實較他人高，而許多家族也樂見其成，因為一旦家族成員創業成功，將可為家族的財富增添更多價值，對於家族事業的發展也會是一大助益。👥





02

專家專欄

家族稅務

財政部預告修正「個人計算CFC所得適用辦法」，家族企業應備妥CFC財報因應



張正
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

隨著國際反避稅的浪潮，受控外國公司（下稱「CFC」）法制已於112年1月1日正式上路，家族企業境外投資架構及財務資訊也將越來越透明，過去台商常透過CFC遞延稅負之效果也將不復存在。台灣個人及公司於明年（113）年5月辦理所得稅結算申報時，將首次申報及提交其設立於低稅負國家或地區公司之盈餘、持股架構及經會計師查核簽證之財務報表等資料。其中至關重要的，正是CFC當年度盈餘應如何計算，有關CFC所得之計算方式，財政部於今年（112）年10月30日發布預告修正「個人計算CFC所得適用辦法」（以下簡稱「個人CFC適用辦

法」），本次修正主要係針對CFC當年度盈餘計算方式及關係人範圍，與營利事業認列CFC所得適用辦法修正草案內容大致相同，本文將針對本次預告修正部分彙整六大重點並分述如下。

修正重點一、CFC當年度盈餘計算

本次大幅修正CFC當年度盈餘之計算公式，為「個人CFC適用辦法」預告草案之一大重點，因修訂涉及項目較多，本文特別彙總整理如下表：

修正計算公式	現行計算公式	說明
CFC財務報表之稅後淨利（損）	CFC財務報表之稅後淨利（損）	未修正
加：稅後淨利以外項目計入當年度未分配盈餘之數額	加：由其他綜合損益（OCI）與其他權益轉入未分配盈餘數額	當年度盈餘基準修正為當年度稅後淨利及「稅後淨利以外」項目，包含追溯適用及追溯重編之影響數、處分子公司股權但未喪失控制力等，考量該等調整亦屬CFC可供分配盈餘之一部分，應計入當年度未分配盈餘之數額，以避免遺漏未透過其他綜合損益或其他權益而直接計入保留盈餘之項目（草案第6條）
減：非低稅負區採權益法認列投資損益－所得稅費用＋所得稅利益	減：非低稅負區採權益法認列投資損益	- 修正後非低稅負區投資損益基準計算方式同上，為〔非低稅區稅後淨利（損）＋稅後淨利（損）以外項目計入當年度未分配盈餘之數額〕×CFC持有非低稅負區轉投資加權平均比率 - 所得稅費用（利益）指CFC採權益法認列投資損益之相關所得稅影響數（草案第6條）

(續上表)

修正計算公式	現行計算公式	說明
加：非低稅負區採權益法認列投資損益已實現數	加：非低稅負區採權益法認列投資損益已實現數	未修正
加：處分「非低稅負區採權益法認列轉投資事業股權」之調整數	無規定	CFC或其轉投資之低稅負地區公司處分非低稅負區採權益法認列轉投資事業股權（即組織架構重組），應按處分日帳面價值與原始取得成本之差額，應計入CFC當年度盈餘。該轉投資事業股權於111年12月31日以前取得者，其原始取得成本以111年12月31日帳面價值認定（草案第6條）
加減（得選擇）：FVPL未實現評價損益	無規定	個人持有之第一層CFC，如持有「透過損益按公允價值衡量之金融工具（FVPL）」，個人得選擇於處分或重分類時以實現數列為CFC當年度盈餘之加減項。而111年12月31日以前取得之FVPL，其原始取得成本以111年12月31日帳面價值認定（草案第7條）；此項選擇一經擇定不得變更。
=當年度盈餘	=當年度盈餘	CFC當年度盈餘組成項目如以外國貨幣記帳或繳納，應按當年度臺灣銀行每月末日牌告外幣收盤即期買入匯率計算之年度平均匯率換算為新臺幣；盈餘或股利實際獲配日與計算當年度盈餘之匯率差異，如為正數應列為個人基本所得額加項（營利所得），如為負數則自個人基本所得額扣除，但扣除數額以獲配年度之基本所得額為限（草案第6、9條）

修正重點二、關係人範圍納入信託關係

- 信託財產為境外低稅負地區關係企業股權時，與個人屬同一信託關係之委託人、受益人或營利事業受託人為關係企業，需納入關係人間接持有股份的範圍。但受託人為其所在租稅管轄區主管機關許可之信託業者可排除適用，即受託人認定為非關係企業（草案第3條）
- 信託財產為境外低稅負區關係企業股權時，與個人屬同一信託關係之委託人、受託人或受益人本人、配偶及二親等以內親屬，為關係企業以外之關係人（草案第3條）。

修正重點三、修正豁免門檻計算方式

於計算全部CFC當年度盈餘合計數是否小於豁免門檻（新臺幣700萬元）時，僅需考量不符合實質營運活動要件之CFC（草案第5條）。

修正重點四、新增應備妥文件，並減化境外納稅憑證驗證規定

一、增訂兩類應「備妥」文件，並於稽徵機關書面調查函送達日之翌日起一個月內提示，其未依限提示者得於期限屆滿前申請延期，延期之期間最長不得超過一個月並以一次為限（草案第10條）：

- （一）足資證明CFC於設立登記地有固定營業場所，並僱用員工於當地實際經營業務，符合實質營運活動豁免規定之相關證明文件，如：會計師出具意見書、固定營業場所之所有權狀、租賃契約及給付租金之原始憑證、CFC給付於當地實際經營業務之員工薪資支出原始憑證、其他CFC於當地實際經營業務之相關證明文件等。
- （二）FVPL選擇以處分或重分類為實現基礎者，應提示CFC所在國家或地區或中華民國合格會計師查核CFC持有（包含數量及原始取得成本）、衡量（包含當年度未實現評價損益及其歷年累計數）及處分（包含處分價格、處分日之帳面價值）金融工具情形之查核報告。

二、刪除營利事業取具境外稅務機關發給之納稅憑證及減資清算等證明文件須經我國駐外機關驗證的規定；但所得來源地為大陸地區者，該等文件仍應經海基會驗證。

修正重點五、修正低稅負國家或地區參考名單類型

財政部公告之低稅負國家或地區參考名單，不含各租稅管轄區對特定地區或特定類型企業提供特定稅率或稅制者（草案第4條），因此態樣類型繁多，取得相關資訊有限，故回歸個案事實判斷。

修正重點六、明訂維護CFC累積虧損餘額正確性

個人或與其與配偶及二親等內親屬當年底合計持有CFC股份或資本額未達10%，該CFC盈餘雖免計入個人基本所得額，仍應將CFC以前年度核定之各期虧損自當年度盈餘中扣除（草案第8條）。

KPMG觀察及提醒

隨著時光的飛逝，又到了年底自我省視、回顧的季節。CFC法制已於今（112）年1月1日起正式上路，轉眼間，家族個人或企業明（113）年5月將面臨首次申報在即，應如何申報CFC所得及備妥相關文件皆為一大挑戰。

本次子法修正，除了修訂關係人及關係企業之定義外，針對當年度盈餘計算方式改變尤其重大，不僅修正稅後淨利以外項目計入當年度未分配盈餘之數額，亦新增FVPL年底未實現評價損益得選擇先排除，未來處分或重分類時再將已實現部分計入CFC盈餘課稅，以及因組織架構重組而處分非低稅負地區轉投資營運公司之股份，應加計已實現資本利得之規定。其中放寬FVPL未實現損益得選擇先排除之規定，對家族透過CFC選擇金融資產投資時更有彈性，但應留意選定後不得變更；而CFC進行組織架構調整時將產生財稅不一致的情形，建議家族於調整投資架構或出售股權時，宜先評估CFC的申報及納稅義務，以免增加不必要之稅務風險或因適用法令錯誤遭罰。

預告草案中針對應「備妥」文件也新增有關實質營運活動之證明文件及FVPL選擇以處分或重分類為實現基礎者，CFC持有、衡量及處分金融工具情形之會計師查核報告。應「備妥」文件於結算申報時毋須檢附，可待稽徵機關

查核時再提示，提醒注意，預告草案中另規定應「檢附」CFC財務報表之報導期間為當年度1月1日至12月31日，若個人未能於結算申報期間內依限檢附CFC財務報表或相關文據者，得申請延期提供，但延長之期間最長不得超過6個月。

最後提醒，隨著CFC申報在即，本次「個人CFC適用辦法」預告修正僅係草案，家族應持續關注最後正式法規之頒布及其影響。此外，營利事業CFC法制相關申報書表樣張已於今（112）年初發布，有關個人CFC法制相關書表樣張，配合個人綜合所得稅申報書更新版，預計於明（113）年1月發布，提醒家族可留意後續追蹤報導，即早檢視發布之申報書表樣張，以了解需要揭露資訊及備妥相關證明文件，切勿輕忽漠視CFC制度上路後之衝擊及影響。👥



人才傳承

企業永續傳承，該如何引才、留才？



陳其愷
KPMG安侯建業
顧問部執行副總經理
kylechen@kpmg.com.tw

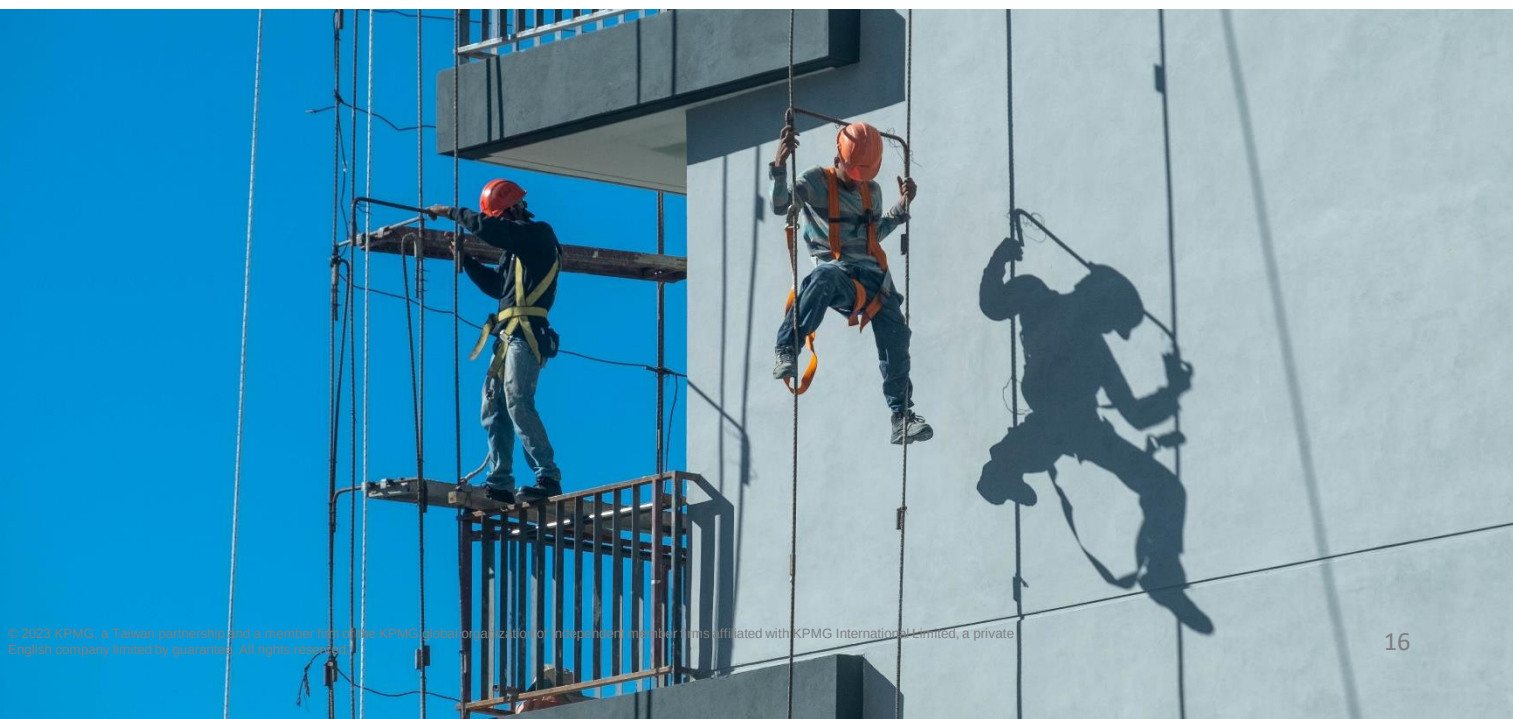
台灣有許多的家族企業目前正在進入傳承接班的關鍵時期，無論是交棒者或接班者，都遇到一些困難跟挑戰，而首當其衝就是人才問題。「人才」對一個企業的發展至關重要，家族企業在發展到一定程度以後，未必所有的家族成員能力都能符合企業所需，因此就需要引入外部的人才。然而，在現今經營環境愈來愈複雜的情況下，如何找到合適的人才，以及如何留住人才，成為家族企業在發展與傳承中一個非常重要的課題。

人才的市場及人才樣貌的轉變

我常在服務家族企業客戶時詢問企業主一個問題：「到底企業是籌錢困難？還是籌人比較困難呢？」結果往往多數會認為是籌「人」比較困難。為什麼會這樣呢？我

認為是因為「人才的市場」以及「人才樣貌」的轉變所致。

近幾年，大家可能常會聽到許多的企業有找不到人、內部缺工、接班斷層嚴重等狀況，而造成這種勞動市場缺工嚴重的現象，根據我的觀察，除了少子化及高齡化的趨勢外，員工對企業的忠誠度與連結度愈來愈淺薄，過去可能一個員工留任5年算穩定性高，現在則是留任1至3年就已經算資深了，人才想走就走，對公司的連結性自然不高。另外，新世代的員工除了在意薪資，也在乎工作是否快樂，使得過去管理的思維與組織文化需要去思考及改變。同時，受到雙薪家庭、育嬰留職停薪、疫情影響等因素，也讓員工期待更多元與彈性的工作方式。另外，AI的橫空出世，更是為企業重新定義了所需的人才樣貌。



企業應變未來的關鍵核心能力

面對這些情況，企業該如何去找到及留住人才呢？提到這個問題，我認為，首先企業就必須要問問自己：「我有什麼條件值得人才為我所用？」「什麼樣的人才能夠符合我的企業需求？」建議企業要先去盤點現有資源，發掘出與自己本身發展相關的關鍵核心能力，方能找出自己需求的人才條件。

那麼，那些是關鍵的核心能力呢？舉例來說，包括：

一、前瞻力

即企業對於未來經營環境是否有所預見與準備。當今企業局勢詭譎多變，企業絕對不會想要安於現狀，因此需要能幫企業看得更長遠的人才，才能在瞬息萬變中掌握相對可控的變數，降低風險。

二、創新力

係指企業是否可因應環境變化而突破格局提出新觀點。時逢世代傳承，對於二代跟三代而言更需要有創新力的人才，協助企業就本身的競爭力去思考跟開創新的藍海。

三、數位力

指企業的數位科技運用能力以及數據分析能力。很多的二代三代不似一代是出生沙場老將，很容易知道市場的發展趨勢，因此更需要透過數據來支持其決策的訂定，所以更是看重經營管理的幕僚群是否具備數據分析的能力。

四、洞察力

是企業面對風險是否可清楚識別，以避免錯誤或拙劣決策，也就是我們常講的遇事能看得深、看得廣。一個具備辨識真正問題能力的人才，能協助企業在面對混沌不明的前景時，扮演預知和引領的功能。

五、回復力

係企業面對變化和挑戰時的應對與彈性。許多的企業，在歷經前幾年的疫情，或者受到當前仍持續發生

的地緣政治影響，在經營的過程中難免受到損傷或是營運中斷，因此面對這些損害和風險時，就需要具備堅強意志力的人才，他們勇於接受挑戰與困難，並且擁有快速恢復的能力。這某種程度也代表企業的運行，能不能在遭受危機的時候，逢凶化吉，迅速復原，而其中，人才就扮演很關鍵角色。若人才本身有堅強的意志與抗壓性、強大的心理恢復能力，特別是高階主管，在經營決策上就能迅速調整方向，帶領企業因應未來的挑戰。

主動尋找合適的人才

如何尋找合適的人才呢？

我認為企業應該主動出擊，而不是被動地去等待履歷的投遞，建議用人的單位可以協同找人的單位主動出擊，像現在，也可以透過AI的方式主動去搜尋符合條件的人選，如此，不僅企業比較可以找到自己想要的人才，當事人也會感覺到自己是被重視的。

另外，用人單位跟人資單位的主管在面談時，不是只有把焦點放在針對家庭背景及教育等的審查而已，也應該要用心去懇談、傾聽，了解被面試者的想法，則對於人才任用的成功率應會比較提高。

塑造留住人才的環境

當企業引進外部人才時，最擔心的就是能否留得住人才，往往企業好不容易養成一個人以後，人就離職了，讓企業淪為為別的企業訓練人才的工具。

企業要吸引人才，型式上就要去塑造企業成為一個能夠吸引人才的環境，例如從企業形象的能見度方面著手，包括對於勞動人權、社會責任的重視等等；而實質的部分，要讓人留在企業，一定要先滿足其物質的需求，至於要如何進一步留住關鍵人才，建議應針對每一個人的職涯背景及成長路徑去規劃，如何讓他跟自身的企業能夠永續傳承下去，就是去協助他，使其能夠看得見他在企業的未來。在此狀況下，公司就必須要發展出一個長遠的人才發展策略，讓有前瞻力及創新力的人才能夠冒得出頭。另外，透過安排標竿企業的學習，不定期與其作交流，互相觀摩及學習，也會讓人才感受到自己在企業內的發展及可能性。



創造「心理安全感」

所謂良禽擇木而居，當我們在尋找好的員工時，員工也正在尋找好的雇主，因此如何在供需兩者間發展出最適的配對才是更為重要的。現今的企業大概已經很難純粹能用錢去留住人才，所以我們在輔導企業時，常會建議企業應該為員工塑造其在企業裡的「安全感」，但這裏所指的安全感並不是單純給他們「舒適」或「安逸」的工作環境，而是能為他們創造「心理安全感」。

什麼是「心理的安全感」呢？此處我引用哈佛商學院的艾德蒙森教授，提到安全感的四個層次來說明：

一、學習的安全感

舉例來說，我們常常看到企業為了留才、育才會舉辦許多課程，但事後調查才發現這些課程未必符合員工所期待或需要。為此，建議可透過職能評鑑甚至AI的輔助，精準對焦每一個員工專屬課程。

二、包容性的安全感

即所謂的互相包容，這不單僅限與一代、二代或群體之間，更是對所有人最起碼的尊重。有了包容性的安全感為基礎，企業在設立目標和追求創新之路就會更加順暢。

三、挑戰性的安全感

公司要設定積極的目標，讓員工安全地去接受挑戰，當然前提應是在既定的框架和制度下訂定目標。

四、奉獻的安全感

企業內的確有一些人是比較願意付出，但若是部門間的協作機制沒有設計好，就可能會造成侵犯到他人職權或是限縮自己職權的情事發生，使得這些員工可能因為在內部有所抵觸而內心感到受傷，就不會再願意多去奉獻了。

至於如何創造心理的安全感？建議可以去「制定工作的準則」，確認組織的規範、程序或對員工的期望；同時應建立能夠讓員工主動創新、自主學習的「組織文化」，並為其「梳理工作結構」、「設計協作機制」，讓員工能夠自在地表達意見、提出創新想法或遇到的困境；另外，也要為其「建構溝通的安全網」，使其遇到挑戰時，能夠主動求助。

總的來說，一個企業的留才策略，除了設計與建構良善的人資制度外，人與人之間更在意彼此間的互信及互動，當人感受到被重視，心理上有安全感，就會更樂於留下來，為公司奉獻及分享。

互信互動 和諧共治

現在有許多的家族企業都會引進外部的專業經理人來作經營管理，但控制權還是掌控在家族的手上，那麼家族成員要如何與外部的非家族專業經理人共治或共事，也是很常被探討的問題。許多專業經理人常常會因為與企業的文化不合，或是和家族成員，如第一代、第二代的理念不同而離職，在這種情形下信任的培養歷程就顯得格外重要。實務上建議第一代可先以保守的方式給予外部經理人較小的管理範圍去歷練，如同培養出自己的二代一樣，再透過制度考核績效達標後，逐步擴大其管理職權和幅度。當專業經理人與家族企業的家族成員能夠互信，那就會有和諧共治的基礎，他就會心安、留下來，進而發揮其影響力去吸引其他的人才也一起留下來。

在砂礫中找珍珠

就當前人力的市場狀況來看，求才本屬不易，當沙粒都進不來又如何覓得珍珠找出適合的人才呢？台灣多數企業大多是具備數十年的長期營運資歷，代代相傳下也累積一定的成長動能，並考慮海外布局。然而，海外布局企業最需要的是有經驗且能為企業開疆闢土打天下的人，否則可能很快陣亡。但往往當企業盤點現有人才時會面臨有能

力沒意願或是有意願但能力仍不足的人才窘境。身為顧問一角，我們主要就是在協同輔導的企業從砂礫堆中找珍珠，透過和企業協作的方式，更像是「師徒制」或是「職場教練」的方式，帶領新生代或中生代的員工成長，提供關鍵候選人軟、硬實力養成所需養分，均衡的提昇核心、專業與管理職能。在這樣的過程中，也發現到在一些比較缺人的企業中，漸漸有人願意主動跳出來，經過能力考核後派駐海外，形成良善的人才流動，更看見企業海外投資事業的逐步成長。

事業的成長除了制度、流程、系統相互配合之下，最終還是要回歸人才配置這件事。在輔導某個代表性企業的兩年期間，以員工為中心並和客戶共同創造出人才養成的過程。透過該公司員工的實際反饋，員工感性的表示：「在此服務長達三、四十年，公司願意有一套完整的養成計劃，是我從來沒有體驗過的，讓我覺得被重視，甚至願意介紹我的親朋好友或者我高科技業的朋友，來這樣的一個優質企業服務。」

在過去輔導的實例中，我深刻的體會這的確是一個潛移默化的過程，更是具體改善的最佳證明，結果讓我備受欣慰，也樂見企業的變革與成長。👥





03

國際觀點

創投脈動： 2023 Q3 全球創業投資分析



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

本季度新創企業在7,435筆融資交易案件中，共募集了770.5億美元，總投資金額是創投投資近十六個季度以來的最低點。2023年第四季度為觀察未來IPO活動活躍度的關鍵時期，預計2024年上半年，更多的出場活動可能會引發IPO復甦。

創投市場持續感受到全球經濟和地緣政治不確定性、對估值和首輪融資的持續擔憂以及長期缺乏出場機會所帶來的壓力。

從地區角度來看，美國和亞洲的投資數及投資總額都略有下降，但歐洲的交易活動略有回升，無論是投資總額還是創投交易數量都比上一季度有所增加。此外，美洲吸引了最多資金，但亞洲和歐洲主導了最大的創投交易案件。歐洲吸引了2023年第三季度最大的一筆交易，總部位於法國的電池生產新創Verkor募集22.7億美元，而總部位於中國的半導體新創GTA位居第二（募集18.7億美元），接續是總部位於瑞典的乾淨技術新創H2 Green Steel（募集16.3億美元）和總部位於中國的電動汽車生產新創RoxMotor（募集10億美元）；美國最大的交易案是電池回收新創Redwood Materials（募集9.97億美元）。

由此可觀察到，創投的投資標的地域多樣性。總體而言，除了能源、電動汽車和乾淨技術領域的公司外，以人工智慧為重點的新創公司持續吸引全球創投的大量關注。

在經歷了漫長的IPO活動低迷之後，2023年第三季度的最後幾周時間，美國出現了一些新的首次公開募股（IPO）活動，推動這些IPO活動的是英國晶片設計公司Arm、美國食品雜貨配送公司Instacart和美國行銷自動化公司Klaviyo。這三家公司在上市首日都取得了相對積極的業績，但此後幾天的業績則呈現喜憂參半，現在定論還為時尚早。

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 創投的投資標的地域多樣性更加顯著

在美國和傳統大宗交易市場以外的一些區域吸引了1億美元以上的交易，包括法國（Verkor 22.7億美元）、瑞典（H2 Green Steel 16.3億美元）、印尼（Unway 5億美元）、香港（Micro Connect 4.58億美元）、澳大利亞（Wollemi Capital 2.2億美元）和愛爾蘭（Techmet 2億美元）。

本季度，不斷增長的創投市場也吸引了重要的交易，包括阿聯酋（Haqqex 4億美元）、日本（Telexistence 1.7億美元；Gojo & Company 1.01億美元）和巴西（Loft 1億美元）。伴隨著多樣性區域吸引鉅額投資交易，證明了全球創投生態系統的快速發展，以及新的創新中心及其相關新創企業的出現和快速成長。

02 全球創投對人工智慧的興趣持續升溫

全球創投在投資方面仍然非常謹慎，除了用相比過往幾年更高力度進行盡職調查之外，更從後期階段的交易中撤出，改為主要關注那些具有非常強大的商業戰略和盈利能力的新創企業，但人工智慧是一個明顯的例外。

在全球範圍，人工智慧領域的創投投入繼續大幅增長，但投資人對此領域採取了不同的投資策略，有些投資者選擇人工智慧生態系統和各行業的早期階段公司，進行大量的小規模投資，以利儘早進入這一領域，而有些投資者則傾向花費六到九個月的時間來瞭解外部市場機會，接著再決定具體的投資標的。2023年第三季度，許多人工智慧公司都進行了大額募集，包括總部在美國的新創企業Databricks（募集5億美元）、Neuralink（募集2.8億美元）、日本的Telexistence（募集1.7億美元）和德國的Aleph Alpha（募集2.25億美元）。

03

能源和潔淨科技對全球創投仍有吸引力，ESG的廣泛關注可能會出現一些回落

能源和潔淨科技仍然是吸引全球創投的重要領域。本季度，電動汽車領域吸引了大多數大宗交易，包括總部在中國的網達汽車（募集9.69億美元）、總部在中國的RoxMotor（募集10億美元）、吉利旗下電動和混合動力卡車製造商Farizon（募集6億美元）大額交易外，投資者在2023年第三季度對電池技術的興趣也十分濃厚，包括法國電池製造公司Verkoto（募集22.7億美元），美國電池回收公司Redwood（募集9.97億美元），以及Ascend Elements（募集的4.6億美元）。更廣泛地說，大型潔淨科技投資包括印度的Juniper Green Energy（募集3.5億美元）和英國能源公司Ovo Energy（募集2.56億美元）。

預計能源和潔淨科技仍將是非常關鍵的投資領域，特別是隨著越來越多的地區強調能源轉型。與此同時，對ESG的廣泛關注可能會出現一些回落，尤其是在美國，「環境、社會和公司治理」（ESG）這一廣泛概念已逐漸失去投資者和企業的青睞。

04

IPO 市場視窗打開一角

IPO市場關閉一年多之後，隨著2023年第三季度末Arm、Instacart和Klaviyo在美國上市，IPO市場打開了一扇窗。雖然這三家公司的首次公開募股成績不俗，但它們上市後的表現卻喜憂參半，儘管現在要談定論還為時尚早。雖然沒有什麼跡象表明IPO市場的大門會在這些公司上市後完全打開，但相比過往相當長一段時間的冷清，本季度可觀察到IPO市場的積極性。真正的考驗將會發生在2023年第四季度和2024年第一季度，其他新創企業是否會步其後塵。美國市場將是關注的重點，因為鑒於其投資者的實力和深度，美國市場的活動可能會首先向上攀升。

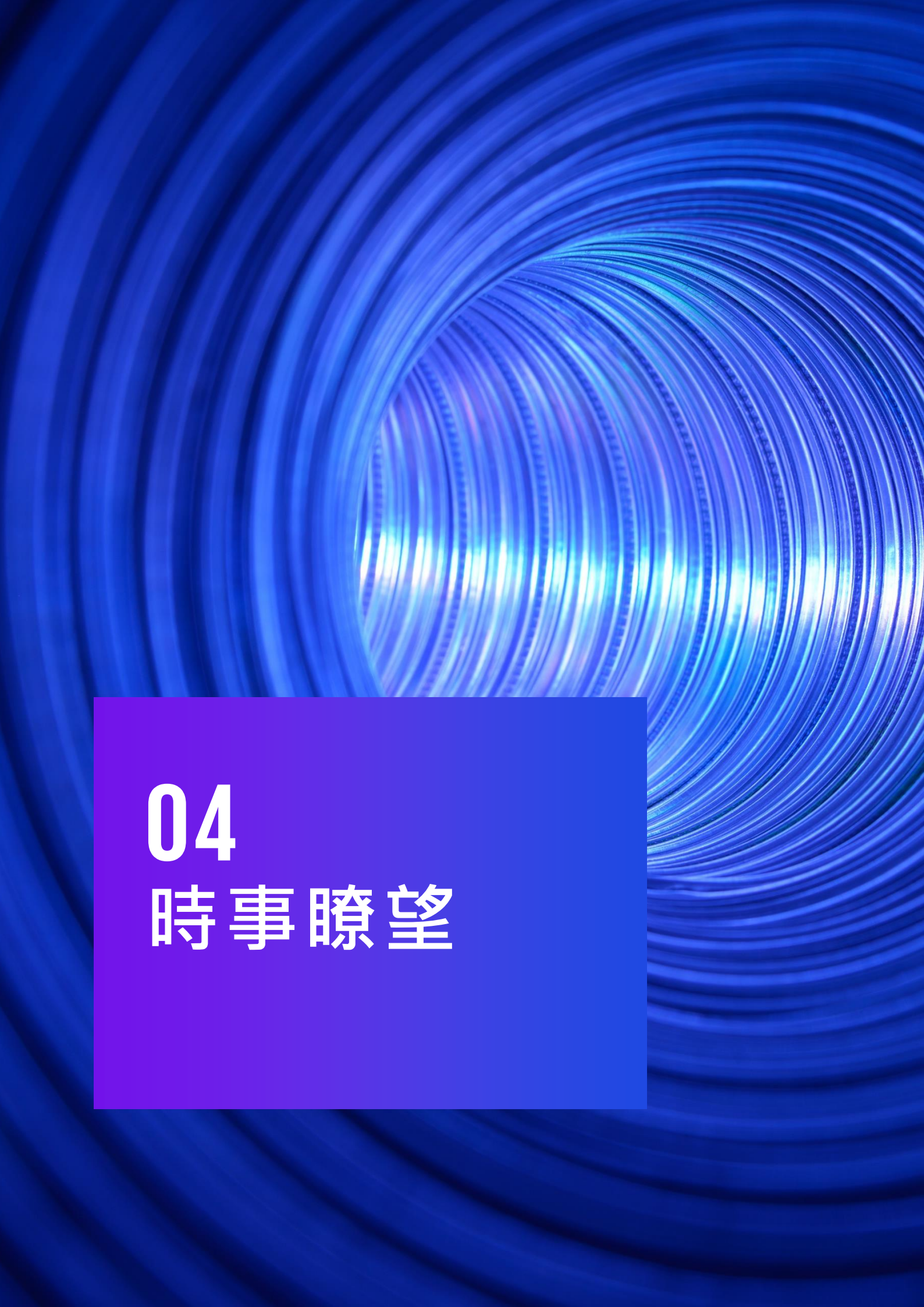
雖然歐洲和亞洲大部分地區（包括中國大陸和香港）的首次公開募股（IPO）活動持續放緩，但日本持續證明自己是個例外。截至2023年第三季度末，日本首次公開募股（IPO）的數量有望超過2022年的水準，其中許多公司在首次公開募股（IPO）後表現良好。雖然如此，但就交易規模而言，日本的首次公開募股（IPO）與其他區域相比規模較小。

KPMG 觀察

由於創投保持謹慎，對潛在交易進行更多調查，並優先考慮盈利、前景明朗的新創。此外，創投將繼續專注於提高現有投資組合中公司的運營效率，進而優先考慮投資組合中的新創，花更多時間與他們進行實地考察，幫助它們改善運營和財務狀況，因此新投資交易速度繼續放緩。

鑒於全球市場持續存在不確定性，預計2023年第四季度全球創投將保持相對平穩。在大多數地區，人工智慧、能源和乾淨技術預計仍對創投極具吸引力。而人工智慧的加速發展，在未來幾個季度，該領域的監管也將值得關注。此外，許多創投將密切關注2023年第四季度和2024年第一季度的首次公開募股市場（IPO），並觀察Arm、Instacart和Klaviyo等公司在2023年第三季度首次公開募股所帶來的影響。2023年第四季度為觀察未來IPO活動活躍度的關鍵時期，將觀察這些IPO活動所產生的勢頭與氛圍變化。雖然預計今年年底前IPO窗口不會大幅重開，但在2024年上半年，更多的出場活動可能會引發IPO活動的復甦。👥





04

時事瞭望

財政部預告修正CFC辦法 五大重點一次看

摘錄自經濟日報 | 2023.10.3

受控外國公司 (CFC) 制度自2023年正式實施，企業2024年5月報稅季就須首度申報CFC投資收益，財政部預告營利事業CFC辦法修正，共五大重點。會計師提醒，財政部大幅修正CFC當年度盈餘計算，排除特定金融資產未實現評價損益，應特別留意。 [閱讀全文](#)

全球家族辦公室大幅增長，新加坡憑什麼3年增逾3倍？

摘錄自遠見雜誌 | 2023.10.3

根據估計，現今全球約有2萬個家族辦公室，美國約有3,000至6,000家，近年來除了數量增長，隨著家族辦公室的運作制度成熟，也逐漸發生質變。其功能不再只是為個人及家族管理財富，而是涵蓋家族規範、治理，業務之繁雜必須得聘請更多專業經理人來管理。

在全球家族辦公室發展中，新加坡雖然人口僅600萬人，但由於其政治穩定，有穩健的金融和科技基礎設施，以得天獨厚的多元投資環境及對企業稅務優勢而一枝獨秀，成為台灣富豪關注的私人財管中心。 [閱讀全文](#)

日經：全球富豪對在港成立家族辦公室反應冷淡 新加坡更吸引

摘錄自自由亞洲電台 | 2023.10.19

香港近來出招吸引全球富豪到港成立家族辦公室，目標2025年達至少200家。不過，根據《日經新聞》近日報導引述分析指出，目前海外、甚至內地都對香港反應仍然冷淡，反觀新加坡顯得更具吸引力。 [閱讀全文](#)

歐盟租稅黑名單更新 BVI改善轉列灰名單

摘錄自經濟日報 | 2023.10.19

歐盟於2023年10月17日頒布最新一份「租稅不合作地區名單」：此次黑名單新增3個國家分別為「貝里斯」、「塞席爾」與「安地卡及巴布達群島」，3國皆因未符合BEPS13之資訊交換標準而列入。另與台商密切相關的「英屬維京群島」(BVI)、「香港」、「越南」及「馬來西亞」則列於灰名單中。 [閱讀全文](#)

房地合一稅制修正 KPMG：有助稅負減輕

摘錄自工商時報 | 2023.11.3

財政部於2023年11月2日發布新釋令，個人交易2016年1月1日以後繼承或受遺贈取得房屋、土地，適用房地合一稅制，計算持有期間時，如屬連續繼承或受遺贈取得之房地，得將連續各次繼承或受遺贈之被繼承人或遺贈人持有期間合併計算。 [閱讀全文](#)

蔡鴻青：家族企業的十字路口

摘錄自財訊雜誌 | 2023.11.8

台灣家族企業目前在2.5代的十字路口徘徊，要全然放手退出？或是自己掌舵？這不應該是兩個極端選項。企業穩定，須有大股東支持；企業成長，也須有外力團隊加入，兩者須互相搭配。創辦人年代的下一棒，必然會成為共治發展，大股東在收與放之間需要明智安排，只有找出自家的共治成功方程式，才有機會永續不墜。 [閱讀全文](#)

台億萬富豪亞洲第四 「家族辦公室」將成國銀主打

摘錄自中央廣播電臺 | 2023.12.18

根據外資瑞士銀行的統計資料，台灣2023年億萬富豪人數從39人增加到46人，寫下亞洲第四，且財富進一步成長3成，幅度和新加坡並列為亞洲之冠。國內金融業在加速布局私人銀行之餘，也鎖定未來高資產客戶的資產傳承，特別是過往歐美盛行的「家族辦公室」，有望在下一個10年，成為國銀私人銀行服務的新成長動能。 [閱讀全文](#)

國房稅2.0三讀通過 KPMG提醒四大重點

摘錄自經濟日報 | 2023.12.19

立法院於2023年12月19日三讀通過國房稅2.0修正草案，KPMG安侯建業會計師提醒非自住稅率、特定房屋稅率、低價免稅房屋限制、納稅基準日修正等四大重點。 [閱讀全文](#)

亞洲家族辦公室 投資變保守

摘錄自經濟日報 | 2023.12.19

依《CNBC》報導，花旗私人銀行第3季的全球調查，全球的家族理財辦公室都正將資金轉入風險資產，但亞洲的家族辦公室卻成了唯一例外，以往風險胃納都遠大於其他國家的傾向可能正在改變。 [閱讀全文](#)

放棄美國國籍大查稅非主因 專家曝真正理由「不是說走就走」

摘錄自聯合報 | 2023.12.29

這次總統大選中，多個陣營的副手人選相繼引發放棄美國籍的議題。除了政治因素，外界也好奇，美國2013年啟動海外大查稅，是否成為部分擁有美國國籍的外國人選擇放棄的理由？

美國大查稅迄今10年，雖然統計顯示從2010年開始，放棄美國籍或放棄美國長期居留權的人數，呈現增加趨勢，但實務協助國內高資產客戶向美國政府報稅的會計師認為，每年才數千人放棄，按人口比率來看其實是非常低；法律事務所也發現，今年來找他們協助放棄美國國籍服務的客戶，似乎比較少。 [閱讀全文](#)



05

家族辦公室

活動精彩回顧

「新世代接班者的試煉」論壇 探討家族企業傳承創新並進的關鍵

調解代際問題、化解人才危機，考驗著新接班世代的智慧！傳承三代的家族企業如何跨越重重關卡，創造品牌歷久彌新的價值？KPMG安侯建業家族辦公室於2023年10月17日邀集家族企業專家與企業經營者，就家族企業傳承創新並進的關鍵進行交流研討。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華表示，當家族企業的發展面臨到家族人才不足以支應時，建議應與專業經理人合夥共治，讓雙方在對等與互信的基礎上，齊心為家族企業開創新局。KPMG安侯建業顧問部執行副總經理劉彥伯則呼籲，企業的創辦家族與專業經理人對於經營理念須達成共識，且應開誠布公地溝通利益分配的問題，如此才能形成綜效、締造共好。另外，欣臨集團總經理陳德仁則無私地分享自身接班的寶貴經驗，他提到面對家族或企業內價值觀的差異，須靠耐心去磨合與溝通，而為了讓新事業能順利推展，則須仰仗與尊重專業人才，並給予自主發展的空間，如此才能帶領家族企業朝基業永續之路邁進。



(由左至右) KPMG安侯建業顧問部執行副總經理劉彥伯、識富天使會投資經理杜家維、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華、識富天使會聯合創始人陳碧勳、欣臨集團總經理陳德仁，共同分享「新世代接班者的試煉」相關議題。

安侯法律事務所「2024國內外法令展望」研討會 深度剖析家族企業在傳承時的挑戰及問題

KPMG安侯法律事務所於2023年12月1日舉辦「2024國內外法令展望」研討會，探討家族企業在事業傳承所面對的挑戰與家族企業併購面臨的常見障礙、國際業務的家族企業透過SPAC方式在美國上市所遇問題之解決方案、與遺產規劃相關的法令最新動態，以及最新生技、醫療產業法律動態等議題。

KPMG安侯建業家族辦公室服務團隊成員，安侯法律主持律師兼所長卓家立表示，家族企業傳承可說是近年來最熱門的話題，尤其當重大家庭企業爭議發生時，更是媒體聚焦之焦點。然市場上談論家族企業傳承，多半集中於概念及策略討論。在實際走訪多間家族企業之後發現，過度概念性的介紹，不僅接受度低且難吸收，付諸實行的機率亦低。實務之具體作法及務實之排程跟進，才能有效推動；此外，落實家族企業傳承之同時，仍須回歸當地法律及稅務規定，才不會形成概念上可行，但實務運作寸步難行之窘境。

卓家立認為做為專業顧問，傳承規劃時充分與家族成員面對溝通，亦是相當重要的環節。成功的家族企業傳承除結果目標外，過程中家族力量的展現，才是家族企業長治久安的基石。



(由左至右) 安侯法律合夥律師鍾典晏、合夥律師莊植寧、主持律師兼所長卓家立、KPMG安侯建業執業會計師何嘉容律師、家族辦公室主持會計師郭士華、安侯法律主持律師紀天昌、執行顧問翁士傑、合夥律師黃沛頌及資深律師蘇嘉瑞醫師均一同與會。

KPMG商情先驅專刊發表會

六家優質台灣企業分享如何在地深耕、掌握致勝商機

近幾年來，因新冠疫情、中美貿易戰以及二戰以來最大規模的俄烏、以巴戰爭，多重夾擊下衝擊全球產業供應鏈，台灣產業於世界紛擾環境下，不僅挺過這波嚴峻的挑戰，更扮演和國際接軌的橋梁。KPMG安侯建業於2023年12月11日特別舉辦「KPMG商情先驅專刊發表會」，深度剖析台灣六家南部優質企業，包括台灣比菲多食品（股）公司、佳皇紙業（股）公司、正氧精密科技（股）公司、水順（股）公司、大舜鈹金（股）公司及銘福集團等六家優質企業如何在地深耕，掌握制勝商機。

在本場活動的焦點對談中，有關「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，尤其是面對當今諸多不確定的大環境變化下。在家族企業中，要能維持這種「持續變革」的文化，並不容易。KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師郭士華提醒，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。此外，實地走訪南部多家企業後，發現許多企業正在進入傳承接班的關鍵時期，無論是交棒者或接班者，其實都遇到一些困難跟挑戰，而首當其衝就是人才問題。KPMG安侯建業家族辦公室服務團隊成員，顧問部執行副總經理陳其愷提到人才市場及人才的樣貌正在轉變，企業需要什麼樣的人才，就得要回到企業本身想要發展的策略，和核心競爭力是什麼？從中思考，才容易勾勒出所需要的人才條件。

台灣董事學會第12屆華人家族企業年度論壇

家族企業——站在十字路口的決策

台灣董事學會於2023年11月22日舉辦第12屆華人家族企業年度論壇，以「家族企業——站在十字路口的決策」為題，探討家族企業永續經營。同時發布《華人家族企業關鍵報告》。KPMG畢馬威財務諮詢（股）公司執行副總朱源科應邀擔任「高峰對話二：家辦生態圈如何幫助百年傳承」與談人，與其他三家專業機構，共同分享不同的家族治理理解方，協助家族企業渡過百年挑戰的議題。他強調，家族事業與家族企業最大的不同，來自於實際控制權差異，必須將「人治結構化」。



台灣董事學會第12屆華人家族企業年度論壇，KPMG畢馬威財務諮詢（股）公司執行副總朱源科（左二）參與座談，分享不同的家族治理理解方，協助家族企業渡過百年挑戰的議題。



KPMG安侯建業舉辦「商情先驅專刊發表會」，台南市總工業會理事長蔡明忠（左八）、台南市經發局局長林榮川（左九）、KPMG服務團隊與六家優質企業代表共同與會。

【KPMG 知識音浪】 家族辦公室傳承談新學院特輯



11月7日 | EP275 【傳承談新學院特輯】

ft.元家企業第二代顏志鼎營運長（上）- 發現家族傳承的力量，成就世代傳承！家族核心價值對企業傳承的具體影響有多大？

洛克斐勒、默克等歐美百年家族企業之所以能基業長青，幕後功臣少不了家族核心價值的落實！

在台灣，也有一家薪火相傳50多年的家族企業—元家企業，即使沒有明文規定的家規，家族仍能找到他們的核心價值，並內化進企業的願景及文化中，轉化為具體的行為，成為支持傳承成功的重要力量！

到底家族的核心價值如何形成？是源自於創辦人的價值觀？亦或是從家庭教育身教言教淬煉出來？

11月10日 | EP276 【傳承談新學院特輯】

ft.元家企業第二代顏志鼎營運長（下）- 奠定家族價值傳承的基石，從婚姻、家庭教養開始作起！

以家族之名的企業，要做好傳承，婚姻經營、育兒教養、兩代溝通等，是大家常忽略，卻很重要的關鍵要素。

對家族成員而言，婚姻關係不只是兩個人的事，也是親子教養的重要基礎，更關乎家族及家族企業是否得以延續命脈。

如何讓另一半承襲家族的核心價值，共同透過身教言教傳承給下一代？當與上一代的價值觀不同，該如何化解衝突、攜手迎向未來？



（右）主持人：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華
（左）來賓：元家企業營運長 顏志鼎

12月1日 | EP282

留才，不流才！擘劃家族傳承大業、實踐人才永續， 南台灣中小企業可以從何著手？

許多南台灣中小企業正進入傳承關鍵時期，除了接班挑戰，「人才」更是企業創造價值的引擎！

- 籌人比籌錢還難！企業求才可以從哪五大核心關鍵能力切入？
- 台灣中南部企業人才難覓，該如何佈局長遠的攬才留才策略？
- 除了建立制度，家族成員和外部人才如何達到和諧共治？
- 別忽略HR關鍵價值！人資與用人單位如何通力協作，吸引對的人才？



(左) 主持人：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師 郭士華
(右) 來賓：KPMG安侯建業顧問部執行副總經理 陳其愷

12月26日 | EP289 【傳承談新學院特輯】

人才管理是一門藝術！家族企業如何練就一身識才、 育才、留才功夫？

大缺工、少子化時代，讓人才管理成了家族企業傳承的重要課題！

從識才、育才、留才，帶您深入思考：

- 擴大人才庫！如何透過職涯錨定工具，挖掘組織內潛在人才？
- 管理的智慧！在「情理法」和「法理情」之間如何做到平衡？
- 以人為本！如何跟員工形塑獲利共享的氛圍？



歡迎在各大播客平台搜尋：
KPMG知識音浪，或點右
側連結收聽



Apple
Podcasts



SoundOn



Google
Podcasts



Spotify



SOUNDCLOUD

KKBOX

The background of the entire page is an abstract, dynamic composition of numerous thin, flowing lines in shades of blue, teal, and purple. These lines create a sense of movement and depth, resembling a stylized representation of data or energy. A solid blue rectangular box is positioned in the lower-left quadrant, serving as a container for the page's title.

06

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
+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



林健生

稅務投資部協理
+886 2 8101 6666 ext. 08052
vincentlin@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。



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



KPMG Campaigns



@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.