



家族辦公室季刊

2024年春季號 | No.25

家族教育 成就世代傳承之路



目錄

- 02 編輯室
- 03 傳承永續
- 04 家族教育 成就世代傳承之路



10 專家專欄

11 家族稅務

個人CFC所得申報書表大公開，重點提醒不卡關！

14 財富傳承

財富傳承停看聽

17 家族法律面對面

結婚之要件概說



19 家族故事精選

20 家族與專業經理人聯手 讓小積木搭建出樂高的大未來（上）

25 國際觀點

26 創投脈動：2023 Q4全球創業投資分析

28 家族時事瞭望

30 家族辦公室

32 服務團隊



編輯室

在前一期季刊中，我們摘錄了KPMG家族辦公室於去（2023）年底舉辦的【百年家族傳承的力量】論壇內容，藉由歐洲工商管理學院（INSEAD）客座教授暨丹麥哥本哈根大學教授莫頓·班奈德森（Morten Bennedsen）的精彩分享，瞭解到家族傳承過程中會面臨的四項挑戰：一、需要長期規劃，二、需要下一代的參與及家族無形資產的傳承，三、接班者必須發展出適切的職能及經歷，以及四、傳承者及接班者都需要接受新的轉變。而如何克服這四項挑戰，班奈德森教授認為，經由「家族教育」能夠戰勝這些挑戰。

因此，「家族教育」，可以說是家族企業傳承成功的基礎，但進行的時間往往需要提早開始且長期規劃，方能發揮其影響力。關於這點，曾經一度是國內最年輕的上市櫃公司董座，三聯科技第三代接班人林大鈞董事長在【百年家族傳承的力量】論壇中就曾以自身經驗表示，家族事業要有很強烈的使命感，就得需要靠從小耳濡目染養成，同時他也強調，談家族教育，最重要的應該是孩子在0-12歲關鍵時期的親情陪伴，因為這是塑造個人人格、或是培養個人跟家族企業認同感很重要的時期。本期季刊我們接續摘錄論壇的精彩內容，具體了解該如何將家族教育的理念付諸實踐的實際作為。

受控外國公司法制已於112年1月1日正式上路，而今（113）年5月，持有CFC之個人就將在報稅季來臨時迎來首次申報之挑戰。對持有CFC公司的高資產家族個人來說，這恐怕也將是有史以來綜合所得稅申報難度最高的一年。面對迎面而來的申報挑戰，本期季刊稅務投資部資深執業會計師張芷也撰文針對個人CFC所得申報書表為讀者作重點說明。她提醒，家族個人應留意需要填寫之欄位資訊，提前備妥申報時應檢附之證明文件，才能及時掌握相關法令並順利完成申報，避免因合規上疏忽造成錯誤申報而衍生出額外的稅負負擔。

多年來，我們在跟許多客戶談財富傳承的議題時，常會發現，由於法規及稅制的複雜，以致於客戶疲於提前規劃。然由於稅負往往牽一髮而動全身，在面對財富傳承的稅務問題時，為避免省了遺贈稅卻多繳了其他冤枉稅，因此本期季刊的「財富傳承停看聽」一文，也為讀者以案例說明的方式來釐清一些在財富傳承安排時不可不知的稅務觀念。

有關家族傳承涵蓋的議題繁多，且有些議題看似獨立，但卻是環環相扣的，像是要做好傳承的規劃時，若家族間無法和諧，缺乏共同的價值觀及一致的共識，則再好的規劃都無法具體落實，然這種家族的和諧及一致認同的價值觀，除了建置家族治理的工程外，仍尚需仰賴從小作起的家族教育，方能達到順利傳承的目標。👨👩👧



洪銘鴻

KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rhung@kpmg.com.tw

The background features several thick, flowing, translucent lines in shades of light blue, teal, and green. These lines curve and overlap, creating a sense of movement and depth against a pale blue gradient background.

01

傳承永續

家族教育 成就世代傳承之路

摘錄整理/林妍伶

我們在前期的季刊中探討了一個國內談傳承時較少被觸及卻很重要的議題——家族教育，特別報導了KPMG安侯建業家族辦公室於去（2023）年底舉辦的【百年家族傳承的力量】論壇內容，藉由歐洲工商管理學院（INSEAD）客座教授暨丹麥哥本哈根大學教授莫頓·班奈德森（Morten Bennedsen）對於傳承百年的歐洲家族觀察，了解該如何經由教育下一代來克服傳承挑戰；同時，KPMG安侯建業家族辦公室資深執業會計師郭士華亦分享了其多年來對家族教育之於傳承的觀察及實際意涵。

本期季刊將承前期，繼續摘錄本場論壇座談階段的精彩內容，由前述二位專家與義守大學企業管理系教授鍾喜梅，一起具體探討可將家族教育的理念付諸實踐的實際作為。同時，國內企業界傳承成功的企業第三代接班人——三聯科技（股）公司董事長林大鈞，也分享了家族教育如何在潛移默化中對其接班之路發揮了實際效益。





(左起) 郭士華資深執業會計師、林大鈞董事長、Morten Bennedsen教授及鍾喜梅教授，一同闡述家族教育成就世代傳承之要義。

林大鈞：上一代的身教言教及從小耳濡目染的家族教育，造就現在接班之路

三聯科技董事長林大鈞是從創業的祖父林榮渠（一代）手中接下董事長職務，之後和擔任總經理的父親（二代）林廷芳（勤美集團董事長），組成罕見父子檔總董座搭配的兩代共治組合，相當於是企業的第三代接班，這情況在國內的企業傳承中算是比較少見的，當時29歲接班的他，更曾一度是最年輕的上市櫃公司董座，而之所以能夠順利完成世代傳承，從林大鈞的分享中，可以看出幾個重要的關鍵。

關鍵一：耳濡目染 潛移默化的家族教育

家族成員要對家族事業有認同感，是需要長時間養成的。由於成長自一個三代同堂的大家族環境，所以林大鈞從小就跟著祖父母、父母及叔叔等家人們一起用餐，在餐敘之餘，當大人們聊到公事，小孩子就在旁邊聽，自然而然地對家人的工作、業務內容會有所了解。林大鈞認為，像這種他從小到大的日常生活過程，雖然看似普通，但在長時間的耳濡目染下，卻是幫助他對家族與企業產生認同感的重要基礎。

關鍵二：父親的身教言教

林大鈞初接班董事長時，總經理是由父親林廷芳擔任，這樣父子檔總董座搭配的兩代共治，在國內是很少見的，而其用意也是先由二代帶著做，三代則從中進行了解、並學習該如何經營企業，而等到上軌道之後，二代方才真正放手。

林大鈞表示，在他的接班之路上，父親總是透過其身教言教來教導他。例如：他回憶道，由於三聯科技主要業務是環境監測的傳感器安裝，父親常因工作關係需要開車去工地，車上一定會放著兩頂安全帽，一個安全帽是他自己的，另一頂是林大鈞的，因為有時候爸爸會拉著他在大半夜去工地看天坑，也因為這樣，讓他從小就能學著去理解父親的工作狀況。

林大鈞說，父親常會對他說「外面人都是好的老師」，因此常會給一些案子讓他學著實際去做，但在過程中卻不會發表任何意見，主要的目的就是讓林大鈞能夠透過實際去走一回，真切地體認到公司經營時可能會發生的狀況。林大鈞很感謝父親給予他極大的自由度及容錯度，讓他能透過不斷地嘗試與犯錯，來明白經營企業的實際狀況及問題。

關鍵三：鼓勵創新與風險管理

對世代傳承的家族企業來說，培養家族成員擁有創業／創新的精神是非常重要的，這也是一個家族企業是否能夠再繼續由家族來經營的關鍵因素之一。但是創業往往會有風險，對此，林大鈞也分享了家族預防與管理風險的原則，一旦策略或計劃不幸失敗坐收，也不至於動搖到家族與企業的根本。

林大鈞表示，雖然名義上他是董事長，父親是總經理，但當時公司的規章仍規定50萬以上的事情還是得要總經理批准，因此即使當董事長的他所提出的提案，「一到父親那一關，總是會卡關，因為總經理擁有絕對否定權，」他笑說。但林大鈞認為，這50萬的把關，其實就是父親對他作為的風險管理。

提到可能伴隨的風險，林大鈞表示，邱吉爾曾經說過：「不要浪費一場好危機！」當危機發生時，別怕它，因為危機可能就是轉機。他指出，家族企業的幾個重要的關鍵決策，往往都是在危機下所作出的決定，但也因此促成了企業不同階段的轉型，挺過了危機。

另外，家族從祖父母輩時期就流傳下來一個叫「三三三」的鐵律，意思是如果今天公司賺了一百塊，其中三成要分給股東，三成要分給員工，最後的三成則由經營團隊共享或討論是否要將資金留在公司內部去做風險較高的事，如轉投資或開創新的事業等。林大鈞指出，家族內的事業體一直是秉持這個原則進行所有策略面的執行。

關鍵四：公開發行立下傳承基礎

身為家族長孫的林大鈞，年紀輕輕就接下董事長的位子，加上家族親戚間的事業有彼此持股的習慣，難免會

被長輩們拿放大鏡檢視。為了讓下一代接班更順遂，在林大鈞接班前，他的父親就決定讓三聯公開發行，讓每一股的公司價值，交由市場機制來決定，再由三聯將其他股東及親戚們的股份買下來，此舉另一個重要目的也是為了家族的和諧。因此，三聯在他接手經營後，並沒有跟長輩們發生過不愉快的情況。

關鍵五：透過溝通化解疑慮

林大鈞指出，由於祖父是受日本教育，非常自律、也非常有主見，傳到第二代時，其實代際溝通是困難的，而父親因為自己曾經歷過溝通不良的辛苦，因此他對林大鈞的溝通互動都是很開明的；不過「遇到公司重大決策時，還是得借助一些軟性的方式，如品酒，來開啟父子間的對話，」他笑說。

親情陪伴甚於一切

回首自己從小到大的養成過程及觀察周圍其他二代、三代的朋友，林大鈞語重心長地呼籲，在談家族教育之前，最重要的應該是孩子在0-12歲關鍵時期的親情陪伴，因為這是塑造個人人格、或是培養個人跟家族企業認同感很重要的時期。許多第一代創業的人，常常在很努力地衝刺事業之餘，忘記要跟自己的孩子溝通或相處，這是很可惜的。他以自身為例，即使父親年輕時辛苦努力在打拚事業，但每周二晚上他一定會陪孩子吃飯，也會講床邊故事給孩子聽，日後無論是林大鈞去美國讀書，只要是畢業典禮或重要活動，他的父親一定想辦法親臨現場，讓林大鈞體會到父親對他的關愛。因此，他建議傳承接班這件事，要從小孩0-12歲的時候，就開始去想、去鋪路，別忽視成長過程中的親情陪伴，因為它將是滋養孩子對家族理念與認同感萌芽的養分，也會使日後的接班與溝通更為順暢。



Morten Bennedsen：上一代只要有溝通的渴望、願意溝通，家族溝通就相對容易

在東、西方不同文化的薰陶下，家族企業面臨的傳承挑戰，存在著極大的差異，間接也影響到家族的教育與世代間的溝通。

家族教育 東、西方大不同

Bennedsen教授觀察，相較於西方，亞洲的家族企業比較缺乏長期規劃及家族治理的架構，例如家族憲法、家族議會等等，因為亞洲傳統的家族企業，家族成員普遍都是一起創業、一起打拼的模式，比較不會去思考需要有治理面向的議題；然而，每個家族都有其獨特的文化與價值，這是需要被繼續傳承的，但這首先就必須要家族成員都認同才有可能成功，這就突顯出「家族教育」的重要性。他指出，亞洲家族教育的特點是，以潛移默化的方式進行，讓孩子可以在小的時候就開始體驗到家族企業或了解創業的精神，如同三聯的林董事長例子。

然，亞洲潛移默化的家族教育型態效果雖較西方來的明顯，但在「溝通方面」卻往往是一個問題。Bennedsen舉例，很多來自亞洲家族的MBA學生，曾表達他們根本無法跟上一代溝通，這種情況相對在歐美是比較少出現的，因為在西方文化下成長的孩子，雖可能無法做到與父母順暢地溝通，但至少他們是能在父母面前發言，把心中的話說出來讓他們知道的。他認為，文化的差異是根深蒂固很難改變的，亞洲的家族若要改善溝通的問題，可能得取決於父母這一代是否有意願溝通，「上一代只要有溝通的渴

望、願意溝通，實務上無論要採行哪種架構或工具來輔助溝通都是相對容易的。」他說。

科技讓溝通變便利

另外，Bennedsen認為，許多的家族成員開枝散葉之後，也許已經散居世界各地，那麼如何與這些家族成員溝通將會是一項挑戰。然對年輕世代來說，所幸拜科技之賜，跨越時空的即時溝通已不再是難事。但對亞洲家族來說，由於傳統的亞洲長輩也許沒有使用社群媒體的習慣或不瞭解科技，將使他們跟年輕世代產生溝通的困難。他建議，建置家族辦公室或許可以成為一個很好的溝通平台，能夠促進家族成員或世代間的溝通；但「是否要建構家族辦公室，還是得視各家族的規模與需求而定。」他強調。

創業家精神利大於弊

有關創業精神方面，Bennedsen對於家族企業鼓勵後代展現創業精神給予高度肯定，因為它能让下一代有更多的權力，同時也能鼓勵下一代良性的競爭，如此一來對家族企業會是有正面效益的。

從多家歐美大型家族企業來看，他們投入了社會企業家精神，讓家族二代有機會嘗試全新的工作，去累積更多的資歷。他表示，雖然很多社會企業家精神的計畫都是以失敗收場，但在這過程當中，讓二代學會負起責任，等他們再回到家族企業當中，這樣的責任感也能夠去發揮效果。他認為，家族其實不用太擔心因下一代創業所帶來的風險，因為資產的部分多還是由上一代在管理，他們會知道要如何拿捏風險，就像林董事長的父親有時候也可能喊停。



郭士華：家族成員間的合作及團隊精神能夠透過家族教育來養成

家族教育所要傳授的，就是要補足家庭教育與學校教育中欠缺的，即如何讓個人跟家族企業產生連結，以及如何讓下一代了解家族企業的核心價值，進而產生認同感並以此為榮，這也是若當家族突遭逢意外或危機時，下一代會願意放下一切回來與家族一起承擔的關鍵。

家族教育的重點

郭士華會計師表示，良好的家族教育能夠培養家族成員對家族企業的認同感，因為如此，才能夠讓家族企業繼續經營下去。她以愛馬仕家族為例指出，愛馬仕曾經差點被LV併購，當時愛馬仕的第六代說過：「一旦愛馬仕被LV併購的話，就再也不是愛馬仕！」那麼愛馬仕家族世代堅守的價值與理念勢必中斷。也正是基於這種對家族企業一致的認同感，才會讓愛馬仕家族後代願意將股份團結起來，一起抵抗外侮。

除了追求個人對家族與企業的認同外，家族教育還要傳達一個很重要的概念是，為何這個企業非由家族來主導不可？主要原因就是來自於家族對實現社會責任的使命感。

社會責任的實現，源於對家族企業的使命感與榮譽感。社會責任的面向當中包含了新利害關係人面向，意指員工、供應商、客戶、企業所處的社區，甚至是對整個地球的環境，這些都是屬於企業可以擔負對新利害關係人的

承諾，而企業對這種承諾的實踐，將有助於社會大眾對他們的肯定，也讓家族成員能夠以身為家族或企業的一份子為榮。

再者，就「承擔責任」方面，由於家族企業主要以永續經營為努力目標，不同於專業經理人經營的一般企業是以短期表現為主，因此在做決策時可能會犧牲一些短期利潤來成就企業的長期利益。但在犧牲短期利益的當下，可能會面臨或承受來自股東、投資人的壓力，這樣的壓力對具有主導權的家族來說，是需要有勇氣承擔起來。另外一種情況是，不見得由家族成員來承擔接班經營的工作，而是交由專業經理人來負責，家族則在董事會中扮演主導角色即可，但即便如此，專業經理人的選任、績效表現以及專業經理人的策略還是需經由董事會決議，因為家族既然是董事會中握有主導權的多數，當然得要當責，這些能力也是需透過家族教育來養成的。

透過家族教育養成家族成員間的合作及團隊精神

在家族企業發展的每個階段，通常都會有不同的主事者，這是因為家族成員所擅長的領域可能不同，例如有人專精行銷、有人專才是製造或研發等，隨著公司不同的發展過程，需仰仗的專業也會有所不同，此時家族成員間彼此的角色是有可能互換的，而互換的時候會需要有一個發號施令者，就是主事者，除了主事者外的人，要能轉變成聽發號施令者的執行者、策略者或規劃者，藉由家族成員間的角色互換，才能讓整個團隊發揮最大的效益，這也是團隊精神的展現。

無論是大型或中小型的家族企業，都會面臨到團隊角色的輪替，因此更需要去學習及練習，並且培養出團隊的精神，這些都是家族教育的重點。



家族成員對家族教育應當責

郭士華強調，由於國內家族企業對於家族教育的議題較為陌生，企業的一代或領導者對於家族教育要從何開始？常常摸不著頭緒，此時會希望能委託專業的機構來協助。但有一個重要的觀念得先建立，由於家族教育起源於個別家庭教育，也起源於父母的身教、言教潛移默化的效果，因此不論上一代是否把對後代的教育委外，最終主責的還是在上一代。

心靈滋養不可少 心理建設很重要

郭士華呼應林大鈞董事長提到有關親情陪伴這件事，讓孩子感受到上一代的關心，這是重要的心靈滋養，會使得孩子自小就對上一代甚至是對家族事業隨時保有密切的連繫，如此一來，當家族或企業突然發生緊急狀況時，下一代就有可能會二話不說隨時補位、待命。而在推行家族教育之前，郭士華強調，須謹記家族企業的企業家精神與核心價值雖是歷代亙古不變的，但每一代所受的教育、成長背景、文化以及所使用的工具、語言是不一樣的，因此家族教育的方法、方式、工具或系統，是可能會隨著代際的轉換而改變的，千萬別拘泥於以前的方法或工具，否則反而會對家族教育造成削足適履的情況，讓效益大打折扣。

鍾喜梅：當上一代對下一代有所期待， 家族教育就很重要

鍾喜梅教授指出，一般認為教育的主題是跟個人比較有關係，但教育的結果，往往跟個人所處的環境或組織有很密切的關連。她認為，上一代對下一代往往有所期待，無論是希望下一代進入家族企業中工作或接班、或在董事會任職、又或者是自行創業等等。在企業創業初期家族人員組成單純時，上一代對於後輩的能力或個性比較好掌握與預期，則要讓下一代理解其與家族及企業的連結、家族經營企業的核心目的以及其所扮演的角色，相對是容易的。一旦家族開枝散葉、子孫滿堂後，「家族教育」就可能成為是否能夠達成前述目標的關鍵。👨👩👧





02

專家專欄

家族稅務

個人CFC所得申報書表大公開，重點提醒不卡關！



張芷
KPMG安侯建業
稅務投資部資深執業會計師
schang1@kpmg.com.tw



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

受控外國公司（下稱「CFC」）法制已於112年1月1日正式上路，持有CFC之個人將在今（113）年五月報稅季迎來首次申報之挑戰。為使CFC制度運作順利，財政部參酌外界意見於112年12月22日修正「個人計算受控外國企業所得適用辦法」（下稱「個人CFC辦法」），完備我國CFC制度相關執行細節，並考量臺商對外投資型態，放寬部分規定，包括調整「微量豁免門檻之防止濫用規定」、計算範圍、提供「過渡措施」及「透過損益按公允價值衡量之金融工具（FVPL）評價損益得選擇延後至實現時計算損益」等三項。隨著CFC首次申報在即，財政部亦於近期公告了個人CFC申報書表相關樣張以供納稅義務人參考

準備。對持有CFC公司的高資產家族個人而言，這亦是有史以來綜合所得稅申報難度最高的一年。

面對迎面而來的申報挑戰，首先個人對外直接持股第一層符合股權或實質控制及位於低稅負地區二要件的CFC，且與配偶及二親等內親屬合計直接持有該CFC股份或出資額達10%者，無論是否符合規定的實質營運條件，都應提出經會計師簽證財務報表，根據有無實質營運、是否適用虧損扣除等，填報CFC營利所得計算表。以下分別就前揭放寬規定及針對個人CFC申報書表樣張填寫應注意事項，重點提醒如下：

 財政部放寬CFC制度三項內容


修正項目	修正前	修正後
調整「微量豁免門檻之防止濫用規定」計算範圍	CFC如具實質營運活動，需與控制的全部CFC合併計算盈餘，當年度盈餘合計在新臺幣700萬元以下者，方可豁免適用CFC相關課稅規定。	CFC當年度盈餘之合計範圍將從控制的全部CFC放寬為「直接持有股權且不具實質營運活動」之CFC。
提供過渡措施	CFC於112年度起獲配非低稅負區採權益法認列轉投資事業決議分配之盈餘，縱該盈餘係於112年度以前產生，因CFC公司於112年度後才獲配，仍須計入CFC當年度盈餘。	考量CFC於112年度獲配投資收益多屬CFC制度施行前之累積損益，又部分非低稅負區轉投資事業111年度之盈餘受當地法令限制，須俟112年度始得決議分配，爰給予額外3個月決議分配盈餘期間，即該非低稅負區轉投資事業於113年3月31日前決議分配111年度及以前年度盈餘者，納稅義務人如能依限提示證明前開分配事實之文件，得免列CFC當年度盈餘之加項。
透過損益按公允價值衡量之金融工具（FVPL）評價損益得選擇延後至實現時計算損益	FVPL評價損益未列入CFC當年度盈餘之減項，即FVPL評價損益應計入CFC當年度盈餘。	FVPL評價損益得選擇延後至實現時計算損益，待處分或重分類時以實現數計入CFC盈餘。

 在CFC申報實務面，除了留意「個人所得基本稅額申報表」所新增的欄位與所得額申報門檻外，還要記得填寫「個人及其關係人持股明細表」、「個人及其關係人結構圖」、「個人CFC營利所得計算表」三張書表

新增項目	說明
新增「CFC營利所得」欄位	<ul style="list-style-type: none"> 包含所得人姓名、所得來源國家（地區）、受控外國企業名稱、營利所得。 每一申報戶全年海外所得達新臺幣100萬元者，其海外所得應全數計入基本所得額；未達者，其海外所得無須計入基本所得額。
新增個人及其關係人持股明細表	<ul style="list-style-type: none"> 本表應揭露個人直接及間接持有之低稅負地區關係企業資訊。 個人及其關係人直接或間接持有低稅負地區關係企業之股權合計達50%或具有控制能力者，應將本明細表（含附表 - 個人及其關係人結構圖）併同綜合所得稅結算申報書申報。
新增個人及其關係人結構圖	<ul style="list-style-type: none"> 本表揭露範圍包含納稅義務人與其合併申報之配偶及受扶養親屬直接或透過關係人間持有之關係企業。
新增個人CFC營利所得計算表	<ul style="list-style-type: none"> 本表包含五部分：CFC基本資料、當年度盈餘、10年度虧損扣除申報表、歸課所得計算、個人計入CFC營利所得及海外可扣抵稅額明細表。 本計算表區分表A及表B，如所得人直接持股之CFC持有FVPL，選擇將評價損益遞延至實現時始計入CFC當年度盈餘者，填表B；未選擇者則填表A。 未依限檢附、提供文件或未依規定填報10年虧損扣除申報表，不適用前10年虧損扣除規定。

KPMG觀察及提醒

隨著國際反避稅浪潮，CFC制度已上路一年多，並將於今（113）年5月迎來首次申報，財政部已公告個人CFC申報書表相關樣張供納稅義務人參考準備，家族個人應留意需要填寫之欄位資訊，提前備妥申報時應檢附之證明文件，才能及時掌握相關法令並順利完成申報，避免因合規上疏忽造成錯誤申報而衍生出額外的稅負負擔。

針對前述三點放寬項目，家族應檢視放寬條件對家族公司財務報表整體之影響，並把握機會重新審視家族公司盈餘分配政策、集團組織架構並檢視家族公司資金運用之需求，善用放寬之最後黃金時間以做調整。



財富傳承

財富傳承停看聽



洪銘鴻
KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rhung@kpmg.com.tw



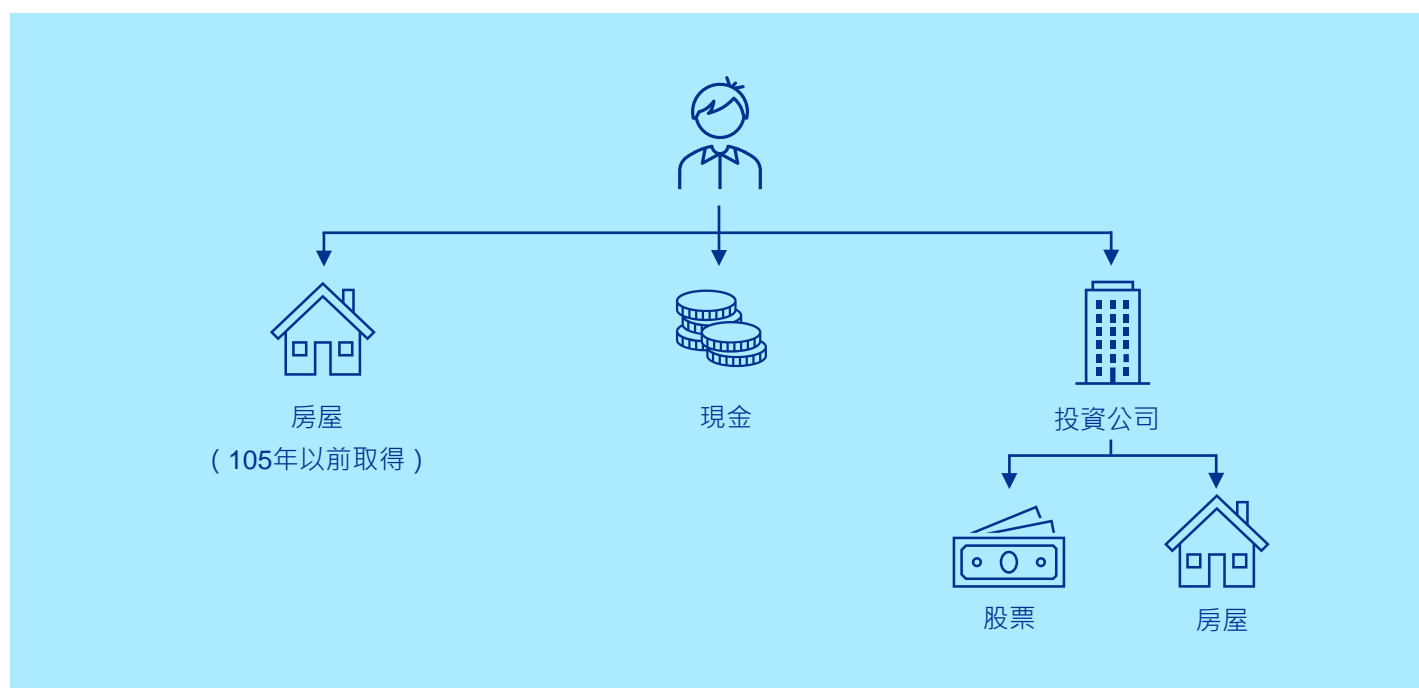
王佳慧
KPMG安侯建業
稅務投資部副理
kathywang4@kpmg.com.tw

近幾年來，我們跟許多客戶談財富傳承的議題，也輔導並陪著他們經歷了傳承的過程。我們發現大部分家族傳承涵蓋的議題繁多，且因涉及法規及稅制繁多且複雜，以致客戶疲於提前規劃。相信前述是很多高資產族群所共同面臨的困擾，由於稅負往往牽一髮而動全身，在面對財富傳承的稅務問題時，為避免省了遺贈稅卻多繳了其他冤枉稅。以下舉例在進行財富傳承安排時不可不知的稅務觀念以供參考。

【背景】

甲君辛苦多年，賺得房屋一棟（民國90年取得）及銀行存款數千萬元，並持有國內投資公司股權（有轉投資上市櫃公司股票及不動產），其有配偶及一子一女。由於甲君年紀漸長，甲君擔心百年後會被課徵高額遺產稅，因此近期開始思索傳承的問題，以下就甲君進行名下財產傳承安排時應注意事項及相關法令規定進一步說明。

圖、甲君現況架構圖



一、移轉國內公司股權

大部分股權的轉讓以「買賣」或「贈與」之方式移轉最為常見，僅就以下兩種移轉方式說明如下。

移轉方式	說明	其他注意事項
<p>買賣</p>	<p>個人轉讓國內公司股權可能衍生之稅負效果，將視其轉讓公司之組織型態與是否上市（櫃）或登錄興櫃而有所不同，大致分類為以下三種：</p> <p>1.上市、上櫃及登錄興櫃股票：免稅</p> <p>2.依公司法第162條規定簽證發行之未上市、上櫃及登錄興櫃股票：加計基本所得額課徵最低稅負（2024年起之免稅額為新台幣750萬元，稅率20%）</p> <p>3.有限公司出資額或未依公司法第162條規定簽證發行之股份有限公司股份：歸課個人綜合所得稅（稅率為5%至40%）。</p>	<p>轉讓未上市櫃公司股票應特別注意以下規定：</p> <p>1.房地合一稅2.0</p> <p>若股權交易符合一定條件之股份或出資額將視為房地合一課稅，故在進行股權移轉計畫時，應同步注意房地時價占公司淨值是否超過50%，避免出售股權被視為出售不動產而衍生高額稅負。</p> <p>2.土地及房屋帳面金額的調整</p> <p>若投資公司持有不動產，在進行股權移轉計畫時，應留意土地及房屋帳上價值是否低於公告現值或評定標準價格而導致需要調整，否則將有被認定以顯著不相當之代價轉讓財產，應就出售價格低於公司資產淨值之金額課徵贈與稅。</p> <p>3.出售價格低估</p> <p>若轉讓價格明顯低於讓售日標的公司資產淨值，如果沒有客觀資料證明其價值確實低於股權淨值，其資產淨值與售股票價格間之差額，應依規定申報繳納贈與稅。</p>
<p>贈與</p>	<p>依遺產及贈與稅法第10條規定，遺產及贈與財產價值之計算，以被繼承人死亡時或贈與人贈與時之時價為準，國內公司股權大致分類為以下三種：</p> <p>1.上市、上櫃公司股票：</p> <p>以贈與日該股票收盤價為贈與價值。</p> <p>2.興櫃股票：</p> <p>在證券商營業處所買賣之有價證券，則以贈與日該證券之加權平均成交價估定之，贈與日無交易價格者，依贈與日前最後一日之上市、上櫃收盤價或興櫃股票加權平均成交價估定之。</p> <p>3.未上市、上櫃且非興櫃的公司股票（或股權）或是獨資合夥商號的出資額：</p> <p>以該公司或該商號資產淨值來計算贈與額。</p>	<p>依遺產及贈與稅法第42條規定，公私事業辦理遺產或贈與財產之產權移轉登記時，應通知當事人檢附稽徵機關核發之稅款繳清證明書，或核定免稅證明書或不計入遺產總額證明書或不計入贈與總額證明書，或同意移轉證明書之副本，若當事人不能繳付者，公私事業不得受理辦理移轉登記，否則將依遺產及贈與稅法第52條規定處以15,000元以下的罰鍰。</p>

二、移轉不動產

實務上父母欲移轉不動產予子女時，最常面臨究竟應於生前以「買賣」或「贈與」之方式移轉，或於死亡後再「繼承」？由於涉及的法令繁雜，僅就下列移轉方式所須負擔之相關稅負說明如下。

移轉方式	說明	其他注意事項	未來再出售成本認列
買賣	因甲君持有之不動產為舊制，個人出售適用舊制之房屋時，土地部分出售所得免稅，其中房屋部分，依所得稅法第14條第1項第7類第1款規定，應核實計算財產交易所得，課徵綜合所得稅。此外，因甲君持有土地時間較長，土地增值稅應須一併列入考量，但有機會申請自用住宅用地稅率。	因子女屬於二等親內的買賣，為避免規避稅負，這類案件必須送到國稅局認定，所以子女財力必須能夠負擔起房產的自備款及房貸，並有資金流程，才不會被國稅局認為是「假買賣、真贈與」。	以實際交易價格計算
贈與	依遺產及贈與稅法第10條規定，贈與房屋之價值應以贈與時之時價為準，土地以土地公告現值或評定標準價格；房屋以房屋評定標準價格來計算贈與的價值。 甲君得考量先辦理夫妻贈與，再以分年分比例贈與（逐年贈與）的方式，每年只移轉部分持分，將贈與價值控制在每年免稅額之內，惟因移轉時間較長，過程中所需要花費的代書費及地政規費等相關費用須一併列入考量。	另因「贈與」移轉並非「買賣」，故土地增值稅部分不能適用自用住宅優惠稅率，需按一般稅率繳納。 此外，房地合一稅於105年1月1日上路後，長輩贈與不動產給子女，若子女不是長期持有，一旦短期賣出，則將面臨高額的稅負，關鍵在受贈的不動產，「取得成本」是以「土地公告現值」及「房屋評定現值」為認定。	以贈與當時之房地公告現值與評定價值計算
繼承	實務上「生前移轉」或「死後繼承」需考慮自身財產之多寡。以本案為例，若甲君名下財產減除免稅額及各項扣除額之價值未達到遺產稅之課徵標準，則不但不須繳納遺產稅亦無其他相關稅負，倘若生前移轉予子女，反而要繳納土地增值稅及贈與稅等稅捐。 反之，若甲君名下財產價值龐大，概算應納遺產稅額極高，可考慮生前及早規劃將財產移轉，以減輕遺產稅稅負。	因繼承取得的土地，免申報土地增值稅。 房地合一稅於105年1月1日上路後，子女繼承長輩之不動產，子女後續賣出，將面臨高額的稅負，關鍵在繼承的不動產，「取得成本」是以「土地公告現值」及「房屋評定現值」為認定。惟本案之房地係於105年以前取得之俗稱舊制不動產，則子女未來出售時，仍可沿用舊制（亦即土地利得不課稅，僅就房屋轉讓利得課徵所得稅）。	以遺贈當時之房地公告現值與評定價值計算

KPMG建議

總結上述不同之移轉方式，無論甲君以何種方式移轉財產予下一代，應先考量個人財產多寡、繼承人人數等各種情況，並參酌相關稅負之說明及隨時注意政府之相關政策，再作適當之規劃。

家族法律面對面

結婚之要件概說



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

婚是終身大事，也是親屬關係的起點，更是成為穩定社會之磐石、社會生活之基礎。「婚姻到底有沒有成立生效」，關係到當事人配偶身分有沒有取得、他們的子女是不是婚生子女。「姻親關係有沒有發生」，也對於第三人的財產上關係有莫大的影響。婚姻既然可以發生如此的法律效果，本篇將略就結婚的要件進行介紹。

結婚的要件

首先，結婚的要件又可以細分為形式要件與實質要件兩種：

一、形式要件

現代各個國家的民法對於婚姻的成立，大多都是採取法律婚主義，也就是說，以當事人是否履行法定的方式來決定婚姻有沒有成立。依照德國、瑞士、法國等國家的立法例，當事人必須先將婚姻的事由呈報給戶籍官員，經過公示催告的程序，確定沒有各種婚姻的障礙之後，再踐行一定的儀式，也就是當事人要在戶籍官員面前作願意結婚的意思表示，經過戶籍官員宣告之後，當事人才是合法的夫妻，婚姻於是就成立了。至於我國民法有關結婚的形式要件，舊法下的「儀式婚主義」已經經過修法改採「法律婚主義」，以登記作為婚姻的形式要件：



(一) 舊法 (97年5月22日前)

我國舊民法第982條第1項規定：「結婚，應有公開儀式及二人以上之證人。」就是採取所謂的「儀式婚主義」。從這個規定我們可以知道，婚姻的形式要件有兩個，分別是：有公開儀式跟有二人以上的證人，這兩者是缺一不可的。然而舊民法所規定的公開儀式，是由當事人自己來舉行，國家並沒有介入，因此難以確知到底有沒有符合法律規定的基準，如果事後有所爭執，也會因為解釋寬嚴的不同，導致認定上的不一致。更甚者，在當事人舉行儀式時國家機關並沒有參與，因此沒有任何的公文書可以查考，加上隨著時間的經過，將會更加難以保全舉行儀式的證據，而這跟法律原本規定婚姻是要式行為的本旨有所扞格。

(二) 新法 (97年5月23日後)

我國新民法第982條規定：「結婚，應以書面為之，有二人以上證人之簽名，並應由雙方當事人向戶政機關為結婚之登記。」依照民法親屬編施行法增訂第4條之1第1項的規定，這個修正條文是從民國97年5月23日起開始施行。新法施行之後，採取所謂的「法律婚主義」，從而，結婚的形式要件變為三個，分別是(1)應以書面為之：會要求作成書面，是為了讓當事人結婚的意思能夠更加地明確。(2)應有二人以上之證人簽名於書面：會要求二人以上證人之簽名，是為了確保當事人結婚的真意。(3)應由雙方當事人向戶政機關為結婚之登記：這個登記是創設登記，在登記完成時，當事人發生結婚效力。

二、實質要件


(一) 須雙方當事人之婚姻意思一致

婚姻，以雙方當事人婚姻意思一致為根本要件，自然需要有意思能力的當事人具有一致的婚姻意思，才會是一個有效的婚姻。民法對此雖然沒有明文，但既然婚約應該要由男女當事人自行訂定(民法第972條)，那毫無疑問地，結婚應該也要是由當事人自主。

(二) 須非禁婚親間之結婚

依照我國民法第983條第1項之規定：「與左列親屬，不得結婚：(1)直系血親及直系姻親。(2)旁系血親在六親等以內者。但因收養而成立之四親等及六親等旁系血親，輩分相同者，不在此限。(3)旁系血親在五親等以內，輩分不相同者。」民法會禁止近親結婚主要是因為兩個理由：第一，是為了優生學上的考量，如果跟血統相近的人結婚，將有礙於子孫的繁殖，並且遺傳他們的弱點；第二，是為了倫理上的理由，近親結婚較不符合倫常觀念，為人倫所不許。因此，在各國的立法例上都可以看到禁止近親結婚的相關規定，只是限制的範圍有廣狹的不同而已。

然而，針對民法第983條有關禁止近親結婚的規定也有不少批評的聲音，他們認為近親結婚在生理上是否真的有害於子孫的養育，並沒有確切的證據，如果只有從倫理的觀點上來看，我國民法的限制範圍似乎過廣，不免影響到人民的結婚自由而欠缺妥適。

總結來說，在民法上，婚姻是不是能有效成立，要看是否具備婚姻的要件來決定，而婚姻的要件又進一步可以分為實質要件與形式要件，如果缺少其中一個要件，則婚姻有可能會是無效的，也有可能是可得撤銷的狀態。



03

家族故事
精選

家族與專業經理人聯手 讓小積木搭建出樂高的大未來（上）

整理 / 林妍伶

一家遭遇過轉型困境、管理危機、多次與破產擦身而過的家族企業，憑家族領導者不服輸的精神及矢志守護企業創辦的初衷，每遇難關都以坦然的態度正視問題，積極尋求解方或與外部專業經理人合作，之後非但東山再起，亦安然度過金融風暴與疫情衝擊，它就是全球最大的玩具王國「樂高集團」（以下簡稱「樂高」），而克里斯提安森（Kristiansen）家族正是90多年來在背後支持它一路成長茁況的重要力量。

樂高成立至今已傳承到克里斯提安森家族的第四代，近百年的家族與企業成長歷程中，除了事業營運面的風風雨雨外，其實家族內部也曾出現父子交接棒的緊張關係、股權均分造成兄弟反目等情事，最終靠著堅定的家族信念與收購手股的股份，弭平了家族的風波，嗣後更成立家族學校，讓克里斯提安森家族的後代能繼續著傳家也傳業的使命。

眾所周知，樂高是一家以販賣遊戲積木而知名的全球企業，然而他們的成功，主要是來自於他們真正賣的是故事——一種以正面與創意為核心的故事。但他們也曾在創意過頭、偏離核心的情況下，歷經了企業經營的重大危機，甚至一度走向瀕臨破產。之後在與第一位非創辦人家族成員的執行長約根·維格·克努斯托普的合作努力下，將公司的核心業務重新定位，回歸樂高原有的價值。

本季刊將分上下兩篇為讀者梳理樂高與創辦家族的淵源，以及在樂高跌宕起伏的過程中，專業經理人如何扮演反敗為勝的關鍵角色，而該家族歷經的傳承危機，亦足以讓其他家族企業反思如何透過事前良好規劃防患於未然。



木工起家

樂高第一代創辦人奧爾·科爾克·克里斯提安森（以下簡稱「奧爾·科爾克」），1916年靠著手足資助，買下丹麥比隆小鎮的一座木工坊，準備打算靠著向哥哥學到的木工技術來養活他跟新婚妻子以及輪番出生的四個兒子。

「比隆木工」是木作坊最初的名號，也是樂高集團的前身。憑藉著木匠師傅奧爾·科爾克的深厚技術、力求完美的細膩工法與優良的品質，比隆木工逐漸打開知名度，連當地大教堂的木工工程後來也全交由他承包。但由於時局艱困，木工坊的貨款常被積欠，加上工作室與住家接連慘遭祝融，隨後又因建築業景氣衰退的連帶影響，木工坊生意大不如前，使得奧爾·科爾克負債連連，所幸堅定的信仰及與生俱來的樂觀個性，讓他總能順利度過難關。

當初奧爾·科爾克會開始製作玩具純粹是為了自己的興趣，在他的孩子還小時，會利用唾手可得的碎木塊，幫年幼的約翰內斯、卡爾·格奧爾格·科爾克（以下簡稱「卡

爾·格奧爾格」)、戈德弗雷德·科爾克(以下簡稱「戈德弗雷德」)以及格哈德·科爾克(以下簡稱「格哈德」)製作動物、交通工具或建築等木製玩具，並從中獲得了自我的滿足感。

木工工作往往跟建築業及整體景氣有著密切的關連，當時正逢全球經濟萎靡，丹麥也深受影響，奧爾·科爾克的木工坊常常是做完一件案子後，就不知道下個案子在哪，這位創辦人明瞭若僅執著於建築工程業務，木工坊的未來可能風雨飄搖。

1931年，「比隆木工」首度嘗試轉型製作木工家具並涉足玩具領域。起先為了因應聖誕節的來臨，先製作少量的玩具車出售，不料卻因此吸引到一筆大訂單，奧爾·科爾克嗅到了商機，直覺告訴他，這可能是木工坊可以發展的新方向，他們不能僅止於製造實用的家具，應該也要同步大量生產飛機、汽車等木製玩具。因為創辦人關鍵性的決定帶領業務轉型，才有日後以小積木席捲全球的樂高誕生。

緊接著，1932年溜溜球風潮來襲，奧爾·科爾克抓緊時機推出木製溜溜球商品，為了把握住這波商機，除了木工坊員工外，奧爾·科爾克動員全家，不眠不休地投入生產、包裝與配銷行列，長年的財務危機看來似乎就要有轉機。

然而，當木工坊還沒享受到溜溜球帶來的甜美果實時，命運卻為這個溫馨互助的家族先敲響了喪鐘。1932年9月奧爾·科爾克的妻子因病驟逝，奧爾·科爾克雖深受打擊，卻無法消沉太久，因為他除了四個嗷嗷待哺的孩子之外，更慘的是之前完成的玩具訂單被棄單，木工坊倉庫堆滿了飛機、汽車玩具，加上溜溜球旋風來得快去得也快，隔年年底，龐大的溜溜球存貨，也成了木工坊打折出清的品項之一。為了生計不肯輕言放棄的個性，讓這位木匠嘗試挨家挨戶地推銷商品，結果卻仍是差強人意。愛妻離世的哀痛與債台高築的雙重壓力，已經逼得他快喘不過氣。



天無絕人之路

俗語說：「當上帝為你關了一扇門，同時會幫你開一扇窗。」或許是奧爾·科爾克虔誠的祈禱真的實現了，他與第二任妻子蘇菲在1933年10月相遇了，並於隔年共結連理，而蘇菲援助的個人存款，恰好緩解了夫婿財務上的燃眉之急。

30年代中期開始，工廠的生意逐漸變好，充滿創意與童心的奧爾·科爾克，運用巧思將賣不掉的溜溜球改裝成木製玩具的輪子，推出了各種的玩具車、動物造型手拉玩具等，1936年，木工坊也換上了創辦人自己發想的響亮新名稱「LEGO」，丹麥語就是「好好玩吧！」的意思。雖然換了名稱，但對品質的堅持仍是不變的核心價值，因此樂高工廠推出的玩具總是能立即就獲得市場的肯定。

隨著重視兒童身心健康的社會潮流興起，大眾愈來愈看重遊戲與玩具對兒童健康與教養的價值，在這樣的氛圍下，矢志於製造並提供兒童優質玩具的樂高，漸漸地成為名副其實的玩具製造商。



公司改制

奧爾·科爾克的家庭生活與工廠密不可分，因此二代的孩提時光，多是在工廠的各個角落穿梭，當樂高工廠推出新玩具時，總會讓他們先試玩，奧爾·科爾克則會從旁觀察孩子如何玩它，也會詢問孩子是否有其他的玩法，藉由這樣的互動，奧爾·科爾克無形中也把樂高的商品理念與價值傳遞給了兒子們。

四個兒子當中，就屬老三「戈德弗雷德」跟奧爾·科爾克個性最像，也最具設計天賦，因此15歲起他便留在父親

身邊協助樂高工廠的工作，除了繪製玩具設計圖外，同時亦負責財務管理的工作，這對父子搭檔發揮了絕佳的合作默契，讓40年代的樂高生意漸入佳境。此時，戈德弗雷德的哥哥則已外出謀求其他發展。

德軍的野心在1942年向丹麥席捲而來，戰時物資短缺的情況日益嚴重，丹麥父母不忍因戰爭奪去孩子玩樂的權利，因此戰爭期間木製玩具的需求依舊暢旺，連帶著讓樂高的獲利翻倍，員工人數逐年成長。為了日後在資金籌措上可以更富自主性，1944年，奧爾·科爾克將樂高改制為「樂高玩具工廠·比隆（股）公司」，他則是當然的所有權人、董事總經理兼家族董事會主席與股東，另外股東除了妻子蘇菲外，還包含了他的四個兒子；公司隨後又拆出一家名為「O·科爾克·克里斯提安森（股）公司」的子公司，負責生產，母公司則專責銷售。雖然他跟蘇菲的獨生女烏拉亦分配到樂高股票，但樂高創辦人曾表明樂高必須是由家族男性繼承的立場，公司重組的目的之一即是確保此一目標能獲得實現。



產業變革帶來契機

戰爭結束後，玩具產業發生了一場大變革，「塑膠」原料成為木料短缺下的新寵兒。奧爾·科爾克對於這種新材料展現了躍躍欲試的態度，同時也盤算著可以藉著塑膠來生產大量且品質穩定的玩具外銷國外，雖遭到戈德弗雷德以財務吃緊不宜貿然採購塑膠成型機為由反對，但對於充滿冒險與創業精神的奧爾·科爾克來說，風險與機會是並存的，沒有試過絕不輕言放棄。縱使自己的兒子對於用塑膠來製作玩具有著極大的疑慮，1947年底這台要價不斐的機器終於還是運抵比隆，而迎接它的新主人將因此改寫一家木頭玩具工廠的命運。

隔年夏天，樂高第一批塑膠玩具開始出現在價目表上，1949年在偶然機會下接觸到小型塑膠磚的奧爾·科爾克，深深為這些小磚塊著迷，他想像著若孩子有這些積木，

就可以化身為工匠，堆疊出一棟棟的建築。旋即，樂高積木便成為當年的商品品項之一。

然而，新商品並未如木頭玩具一推出就受到市場青睞，更加深戈德弗雷德的擔心，甚至找了兄弟一起要勸父親打消塑膠玩具的美夢。只有奧爾·科爾克這位靠自學成材的玩具發明家對積木的前景深具信心，堅持要繼續製造塑膠積木，兒子們也只能順著父親的意思去做。



二代齊心努力

1950年戈德弗雷德被拔升為公司的初階總經理，隔年奧爾·科爾克中風，急需休養，公司的許多重擔便落到戈德弗雷德身上，所幸他的三位兄弟當時也已回到公司，分攤了部分的工作。

休養期間，奧爾·科爾克仍參與公司的運作，除與三兒子就塑膠玩具的未來性爭論不休外，父子間也不時為了投資與財務狀況發生衝突。比起父親靠直覺行事，戈德弗雷德則集財務、銷售與策略思考專長於一身，縱使他從未能接受正統的商業學校訓練，還是憑著天賦為樂高開創了新的市場。在戈德弗雷德的協助下，樂高琳瑯滿目的商品衝出了業績的高峰，隨後奠基於產能的擴充，信心滿滿的戈德弗雷德首度將樂高的銷售觸角往鄰國挪威延伸，此為樂高國際化的第一步。

擴廠後的財務壓力，讓戈德弗雷德並未因業績表現良好而感到滿足，他觀察到玩具產業充斥著太多短期流行的商品，他希望能找到長壽的獨特商品來確保樂高的長期收益。沒多久，從觀察自己孩子如何運用創意玩樂高積木上，戈德弗雷德發現了一個致勝的商業模式，即當孩子開始玩樂高積木，就會需要更多的積木組與配件來實踐心中的創意，玩得越多，需求就越強勁，而這樣的購買模式將不受限於特定節日才會發生，於是強調可以激發孩子創造力的「樂高玩樂系統」於1955年問世。

克里斯提安森家族

第一代



第一任妻子
克莉絲汀·索瑞森



奧爾·科爾克·
克里斯提安森



第二任妻子
蘇菲·約根森

第二代



長子
約翰內斯·
克里斯提安森



次子
卡爾·格奧爾格·科爾克·
克里斯提安森



三子
戈德弗雷德·科爾克·
克里斯提安森



么子
格哈德·科爾克·
克里斯提安森



女兒
烏拉·史科夫

第三代



長女
岡希爾德·科爾克·
約翰森



長子
克伊爾德·科爾克·
克里斯提安森



么女
漢妮·科爾克·
克里斯提安森

第四代



長女
蘇菲·科爾克·
克里斯提安森



長子
湯馬斯·科爾克·
克里斯提安森



么女
雅格妮特·科爾克·
廷高



朝國際化大步邁進

戈德弗雷德運用獨到的宣傳與廣告手法，決心讓「樂高玩樂系統」這種號稱可以玩一輩子甚至代代相傳下去的積木，成為樂高的明星產品。1956年在這位初階總經理的努力下，「樂高玩具有限責任公司」設立，樂高正式踏足德國，宣示樂高朝國際化發展的行動自此展開外，也終於一圓創辦人插旗德國的心願。於此同時，戈德弗雷德也極力改善樂高積木咬合力不足的問題，並將改良過的積木申請專利保護。

身體孱弱的奧爾·科爾克已不太介入公司的經營，1958年正當德國業績告捷之際，樂高第一代創辦人也油盡燈枯，劃下了人生的句點。(下期待續)

本文內容參考摘錄來源：

1. 《玩得好！樂高商業冒險之旅》，Jens Andersen 著，楊明暉譯，城邦文化事業(股)公司 商業周刊出版，2022年
2. [丹麥人如何創造「樂高神話」，並持續85年？- 首席設計師警告：千萬不能「太有創意」](#)
3. [樂高重建之路](#)



04

國際觀點

創投脈動： 2023 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

2023年對於全球創投來說是特別困難的一年，主要原因是遭逢重大的經濟挑戰、地緣政治緊張局勢與衝突，以及創投對旗下投資組合的估值持續擔憂，使得對交易活動表現出高度謹慎。在2023年全年度全球創投投資總額和交易數均降至2019年以來的最低點，2023年第四季在7,572筆融資交易案件中更是僅募集了749億美元，創五年來的新低。

全球創投投資和交易案件量均與去年同期大幅下降，包括美洲、亞太和歐洲在內的所有地區都出現了大幅下降。美洲地區創投投資與上個季度同期相比呈現下降，但該地區仍佔2023年Q4季度全球創投投資總額的一半；亞太和歐洲地區與上個季度同期相比，呈現大幅下降超過20%，儘管2023年Q4有九案投資超過10億美元，包括中國長信新橋和美國Anthropic的20億美元融資，但仍然是一整年來最疲軟的季度。

全球創投最大關注領域首重人工智慧，其次是潔淨能源技術，排名第三的健康科技預計對美洲、亞太和歐洲地區創投仍具有一定的吸引力。至於首次公開募股（IPO），2023年第三季美國的三大IPO活動（美國公司Instacart和Klaviyo以及英國公司ARM）並未促發IPO市場

活絡，預計美國IPO市場復甦的可能發生時間將會是在2024年下半年，然而，IPO確實為新創公司估值提供了更明確的指標，尤其是在美國地區，這樣的指標，使得創辦人和投資者對新創公司的真實估值期望趨於一致。進入2024年Q1，預估可能會促成更多交易發生。

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：

一、降低估值募資正式浮上檯面，延長資金水位避免倒閉

2023年期間，全球許多地區的新創公司都在努力避免降低估值進行募資，例如採取重大的成本削減措施、進行內部融資或取得過渡性融資 (bridge financing) 以延長其財務資金使用期。另外，從2023年Q4季度也發現，越來越多

的新創公司宣布以較低的估值完成輪次融資，這趨勢可能會持續到出場市場重新熱絡起來。除了降低估值募資外，2023年Q4還出現許多新創公司倒閉，主要是公司未能吸引新的投資，預計這股風潮也將持續下去。

二、新創公司拋棄成長計劃，改為專注於盈利能力

預估2024年大環境經濟狀況和來自投資方的壓力越來越大，使得新創公司放棄了他們的成長計劃，並將注意力轉向加強他們的盈利之路。在2023年Q4，創投持續向投資組合中的公司施壓，要求提高效率並調整其業務計劃，以更加專注於實現盈利。在過去的幾個季度裡，人們逐漸意識到一些新創公司根本無法在當前環境中生存，在疫情背景下加速增長的行業，因面對經濟狀況的快速變化而受到重創，包括高通膨和居高不下的利率，其中以專注於產業鏈最後一哩路的物流和先買後付產品的公司受到的打擊尤為嚴重，包括獨角獸在內的一些公司因無法吸引新資金而倒閉消失。

三、IPO市場仍處於關閉狀態，預計2024下半年有機會看到復甦發生

2023年Q3美國的三大IPO活動（Instacart、Klaviyo以及ARM）使市場抱持期待，期待引起全球市場2023年Q4有更多IPO活動。然而，這幾家公司的IPO和IPO後表現還不足以啟動額外的IPO活動，這結果也為2024年上半年IPO市場預期復甦蒙上了很大的陰影，儘管許多公司正在努力提升IPO準備程度並且有機會出現一兩次重大IPO活動，但從現況來看，美國IPO市場的重大復甦最可能發生時間將會是在2024年下半年。

四、除了自駕車製造商和人工智慧移動平台間之合作，自駕車領域也出現整合現象

2023年Q4，在投資者開始真正了解製造和創造真正的自駕車所需的資本貢獻和資本支出水準之後，與自駕車相關的人工智慧解決方案出現放緩趨勢。這股趨勢，促成自駕車製造商和人工智慧移動平台之間的合作之外，也導致自駕車領域出現整合現象。隨著合作夥伴關係的不斷鞏固，其他參與者將很難進入該領域，除非他們擁有大量資本或非常獨特的解決方案；此外，自主移動解決方案在利基市場，例如農業科技，仍然吸引創投投資。

五、潔淨能源技術及國防科技受到全球創投的關注

在全球地區，潔淨能源技術持續受到創投極大關注，並採取有效行動方案支持那些專注於ESG領域的公司。

雖然電動車繼續出現大宗交易，特別是在亞太地區，但所有地區的投資者對ESG相關所有領域都持續關注，從小型的核裂變技術、脫碳技術到可生物分解的包裝解決方案、替代肉類產品等解決方案，都相當感興趣。考慮到各國實現淨零排放目標所需的投入，潔淨能源技術將是一個充滿韌性的投資領域，投資程度將隨著時間的推移而不斷增加。

鑑於當前的地緣政治緊張局勢、俄烏之間持續不斷的衝突以及2023年Q4死灰復燃的中東衝突，國防技術已越來越受到投資者的關注，希望能尋求應用創新技術達到防禦和攻擊目的。過去，許多國家國防預算都集中在硬體上，包括最近的無人機技術，但近期也開始對軟體、自動化和人工智慧驅動的解決方案增加興趣，希望透過這些解決方案，增強防禦能力或更好地保護衝突局勢中的人員。

KPMG觀察

延續2023年的投資趨勢，人工智慧（AI）成為相對乏善可陳季度中的投資亮點。在全球十大交易中，以人工智慧為重點的新創公司占了幾個名額，儘管新加坡、德國、以色列和中國各自吸引了1億美元以上的巨額交易，但是美國仍然吸引了最大筆的人工智慧新創投資金額。2023年Q4，兩家美國公司籌集了10億美元以上的融資，分別是Anthropic（籌集20億美元）和Metropolis（籌集17億美元）。生成式人工智慧解決方案尤其熱門，尤其是企業對此興趣日益濃厚。除此之外，潔淨能源技術、健康和生物技術及國防科技也持續吸引投資者的關注。

展望2024年Q1，受到俄烏戰爭和中東衝突持續不斷、通膨和利率居高不下以及2024年包含歐盟議會選舉、美國總統大選及英國大選等三件大選影響，預計全球創投市場將維持相對低迷；然而，考慮到過去十八個月全球創投市場的不確定性已經飽和，任何穩定的跡象都可能導致投資大幅轉變，利率就是值得關注的關鍵因素。👤



05

時事瞭望

全球最低稅負制 星國推配套

摘錄自經濟日報 | 2024.3.5

新加坡政府將於2025年實施全球最低稅負制，為因應相關衝擊，推出「可退還投資抵減制度」措施，即針對合格期間的合格投資項目產生的合格費用，提供可退還投資抵減，合格投資如於新加坡設新廠、設總部等；合格費用包含資本支出、人力成本、訓練成本等。建議透過新加坡轉投資第三國或在新加坡設立集團地區總部之台商，可持續關注。[閱讀全文](#)

告別萬年獨董1 / 金管會剷除萬年獨董 今年至少上百位得下台 千萬薪酬獨董多來自兩行業

摘錄自經濟日報 | 2024.2.27

為強化獨立董事獨立性，金管會規定自今年起，上市櫃公司半數獨立董事連任不可超過三屆，2027年則全面適用，惟尚未擴及非金融業的母子公司，學者建議未來仍應從整體集團作規範為宜。[閱讀全文](#)

全球最低稅負制恐抵銷租稅優惠

摘錄自經濟日報 | 2024.2.20

全球最低稅負制從今年開始自歐盟部分國家率先實施，台商密集投資的地區，包括香港、新加坡、泰國、馬來西亞等，2025年也將陸續施行，恐將抵銷先前的租稅優惠，KPMG安侯建業稅務部副營運長丁傳倫建議可多了解當地政府提供的其他補助，以減輕最低稅負制增加的成本壓力。[閱讀全文](#)

個人首度申報CFC營利所得申報 KPMG提三大要點

摘錄自工商時報 | 2024.2.19

KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師葉建郎提醒，今年申報年度所得稅時，首度增加受控外國企業(CFC)申報項目，個人於申報時要注意三大重點，一是個人對外直接持股第一層符合股權或實質控制及位於低稅負區二要件之CFC，且與其配偶及二親等以內親屬合計直接持有該CFC股份或出資額達10%者，不論是否符合規定之實質營運條件，均應提示合格會計師簽證的財務報表；二是非低稅負區轉投資事業各年度投資帳面價值之變動情形應詳實記載；三是CFC各年度盈餘變動情形應詳實記載。[閱讀全文](#)

瞄準亞洲富豪 香港新政吸引家族辦公室與星爭鋒

摘錄自經濟日報 | 2024.2.16

2023年新加坡監管機關透過如提高資本和人才聘用的最低要求、緊縮新設家族辦公室的稅務優惠規定等措施，加強監管新加坡家族辦公室，預期將影響其設立的數量。相較之下，香港政府則推出單一家族辦公室稅收優惠法案，並計劃在2024年年中前，推出新的資本投資入境計劃，期望吸引亞洲超高資產人士家族辦公室的進駐。[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



1月2日 | EP291 【傳承談新學院特輯】

2024「龍」轉乾坤！如何善用「私募基金」，啟動家族企業轉型之鑰？

邁入嶄新2024年，迎來轉型新氣象，家族企業面臨轉型之際，藉由「私募基金」等外部力量，更能獲得再生動能！

- 台灣私募股權基金的投資概況為何？台灣家族企業對私募基金的接受度如何？
- 借重私募基金效益多！家族企業要引進投資方，需做好哪些準備與思維？
- 新加坡老牌膠帶製造商，如何透過私募基金提升營運規模、打響品牌知名度？
- 台灣雞蛋品牌拚轉型！它怎麼藉由日系私募基金，強化公司治理、打造新商模？



(左) 主持人：KPMG安侯建業家族辦公室資深執業會計師 郭士華
(右) 來賓：畢馬威財務諮詢(股)公司執行副總經理 莫士緯

1月5日 | EP292 【傳承談新學院特輯】

私募基金有「反客為主」風險？常見迷思、實務案例，專家為您完整解惑！

一代想傳，二代不想接，引進「私募股權基金」是延續企業、再創價值的良方，然卻也有「喪失家族精神」的隱憂！當家族企業引進投資人，應秉持哪些心態？

面對私募基金，企業家族成員常有抗拒心理！財務顧問、投資人及家族企業之間，該如何搭建信任橋梁？

家族企業引進私募基金，KPMG家族辦公室可扮演何種角色？提供哪些關鍵服務？



歡迎在各大播客平台搜尋：
KPMG知識音浪，或點右側連結收聽



The background features a vibrant, abstract design with a color gradient from light purple to pink. It is populated with various 3D-rendered elements: glowing spheres in shades of cyan, magenta, and purple, and thick, curved lines in similar colors. Some of these lines are adorned with small, white, cylindrical caps. The overall aesthetic is modern and futuristic.

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



洪銘鴻
家族辦公室主持會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161
rhung@kpmg.com.tw



張芷
稅務投資部資深執業會計師
+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



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



郭士華
家族辦公室資深執業會計師
+886 4 2415 9168 ext. 03814
rkuo@kpmg.com.tw



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



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



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



陳永祥
高雄所審計部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 10653
echen25@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
執行副總經理
+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。



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.

© 2024 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.