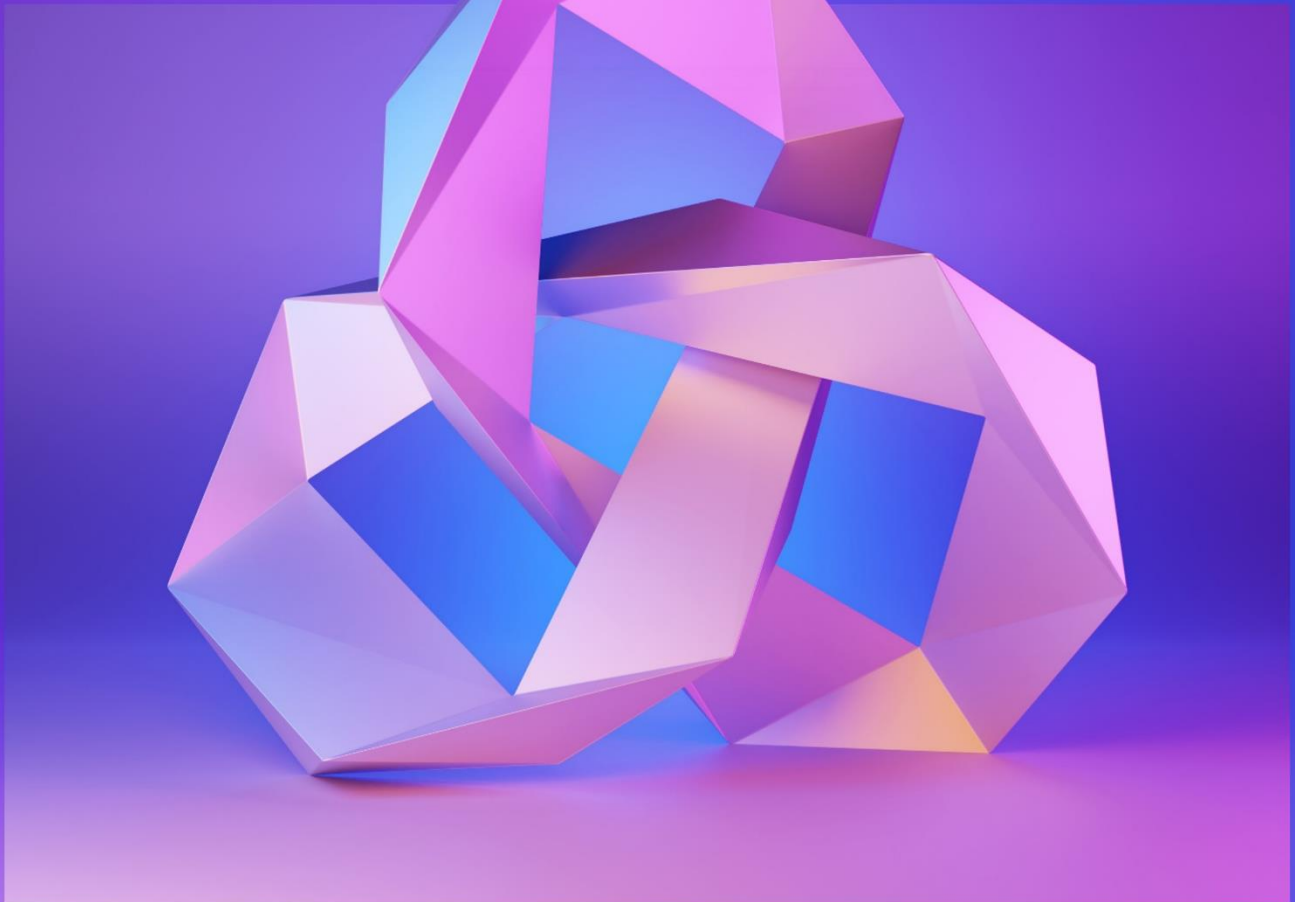


# 家族辦公室季刊

2024年夏季號 | No.26

《2024全球家族企業調查報告》

鼓勵跨代創業的精神 引領家族企業通往永續成功之路



# 目錄

- 02 編者的話
- 04 傳承永續
- 05 《2024 KPMG全球家族企業調查報告》  
鼓勵跨代創業的精神 引領家族企業  
通往永續成功之路



## 08 專家專欄

### 09 家族稅務

股權交易稅務規定日趨複雜，三步驟教你不漏接

### 11 財富傳承

保得多不如保得巧，投保前應瞭解保險課稅原則

### 14 企業成長與轉型

巧虎的轉變，看見MBO對企業變革的助力！



- 18 家族故事精選
- 19 家族與專業經理人聯手 讓小積木搭建  
出樂高的大未來（下）
- 24 國際觀點
- 25 創投脈動：2024 Q1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



# 編者的話

家族企業是世界上許多經濟體的支柱，也是全球就業市場以及財富的重要貢獻者。他們是根植於深厚的個人及家族歷史和能將共同的夢想代代相傳。因此傳承不僅僅是繼承家族的財富，它更是要跨越時間，將企業家族的價值觀、目標與精神傳遞給下一代的成員，讓他們繼續在前人的肩膀上努力發展。

但到底「傳承」的內涵是什麼呢？KPMG全球在最近發布了《2024全球家族企業調查報告：解鎖傳承—家族企業成長茁壯之路》，就探討了傳承的本質，透過調查及訪談，歸結出物質、血緣、社會與認同等是傳承的重要要素；除此之外，隨著越來越多的年輕世代開始進入家族企業，許多家族企業開始傾聽他們的需求和抱負，協助及培養他們去適應不斷變化的市場動態，並且積極定義與傳達家族和企業的核心價值和願景，希望促使他們更認同家族與家族企業，而更重要的是，報告認為，家族企業的每一世代都可以在創辦人的啟發與願景基礎上，發揮創業精神讓企業煥然一新，以及展現優異的績效並保持競爭力。

家族企業鼓勵家族成員要有創業的精神，無論是外部創業或是內部創業，過程中或許在傳統與變革間世代會有衝撞，而如何平衡以為未來的成功奠定基礎，是家族企業思考的重要課題。本期季刊有針對這份家族企業調查報告摘錄重點報導。

台灣的家族企業，經過創一代的打拚，面臨接班傳承時，股權傳承的問題往往成為主要議題。本期季刊帶大家探討幾個跟股權相關的議題。首先在股權的規劃上，常見親屬之間的股權交易，然因財政部修正所得基本稅額條例及房地合一課稅2.0後，使得股權交易涉稅規定日趨複雜，且申報納稅期間亦有不同，家族個人容易因不諳相關規定疏忽而遭罰，我們有專文說明，並提醒讀者應留意相關規定。

另外，是家族退出對股權處理的策略議題：當一個企業發展到一定的程度時，往往會遭遇許多嚴峻的考驗，此時企業就會面臨是否要繼續維持原來的經營模式，或是要尋找轉型、創新的方式，抑或像是擁有家族企業的家族必須作出是否要退出或重新轉進的選擇。管理階層收購（MBO）是市場上可運用的策略之一，係由公司管理層利用自籌或借貸到的資本或股權交易收購本公司，從經營權轉換成為所有權。那什麼是MBO？MBO有什麼好處？本期季刊，帶您從陪伴許多孩童成長的巧連智月刊停刊的事件，看看MBO到底為企業變革帶來什麼樣的助力！

最後是經營權爭奪的問題。當家族企業想要繼續成長，不可避免地需要來自外部，例如資金、技術、管理等的支持，而若是再透過一些對外合作的策略（如併購、私募），更能夠進一步激發企業再次成長的潛能；然，有時這些也可能演變成「引狼入室」或「門口的野蠻人」的經營權爭奪戰，關鍵也在「股權」。

對家族及家族企業來說，來自外部的力量，是轉機，亦可能是危機，為了協助家族企業瞭解它對傳承所帶來的影響，家族辦公室即將在7月份舉辦二場活動分享相關議題，敬請參閱本期季刊，並歡迎各位讀者踴躍報名參加！



洪銘鴻

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

# 傳承挑戰： 家族企業經營權的博弈 研討會

- 面對經營權遭受威脅，家族企業如何打造健全的治理架構防患於未然？
- 當敵意併購者來敲門，家族企業該如何應對，以防範門口的野蠻人？
- 家族經營想要長治久安，經營權、所有權及控制權三者間該如何妥適安排？

## Speaker & Panelist



**洪銘鴻**  
KPMG安侯建業  
家族辦公室主持會計師



**許作名**  
永佳捷科技  
董事長



**鍾喜梅**  
義守大學  
企業管理學系教授



**莫士緯**  
KPMG畢馬威財務諮詢  
執行副總經理

## Registration

7月12日 (五) 14:00-17:00

台北君悅飯店 凱寓 (台北市松壽路2號2樓)

敬邀家族企業之家族成員、董監事及高階經理人入席！  
(謝絕同業與金融業)



詳細議程及報名

The background features several thick, flowing, translucent ribbons in shades of light blue, teal, and green. These ribbons curve and overlap, creating a sense of movement and depth against a pale, light blue background. The ribbons have a glossy, reflective quality, with highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance.

01

傳承永續

## 2024 KPMG全球家族企業調查報告

# 鼓勵跨代創業的精神 引領家族企業 通往永續成功之路

文/KPMG安侯建業家族辦公室

面對瞬息萬變的經營環境，家族企業如何在傳承的過程中兼顧傳統與創新，同時又能建立跨越世代的成功企業？KPMG全球近日發布的《2024全球家族企業調查報告：解鎖傳承—家族企業成長茁壯之路》認為，透過鼓勵跨代創業的精神，能延續家族強大的影響力，有助於提高企業績效及可持續發展的能力，同時在世代傳承時，仍能保持家族的凝聚力。

KPMG這份《2024全球家族企業調查報告》（以下簡稱《報告》）共匯集了80個國家和地區、2,683位家族企業領導人的經驗與訪談資料，探討了當代家族企業的傳承本質，以及如何透過傳承創造家族企業長遠的成功，而參考這份報告調查的問題，我們也同步詢問了共89家台灣的家族企業，想進一步瞭解台灣家族企業的家族成員對於相關傳承議題的看法。

## 家族價值觀 凝聚家族認同與共識

KPMG全球的《報告》指出，傳承是家族企業的一個重要的部分，它連接了幾代人的情感，為企業塑造了長期的願景。傳承是建立在家族共同的價值觀、態度和信仰之上，因此家族必須致力於維護家族的價值。而在台灣的受訪者中，也有近八成表示，自己的家族有致力於維護家族的價值、傳統與信念。

但家族價值是無形的，該如何傳達家族的價值給家族成員呢？《報告》提出，透過講故事的方式，能夠傳達家族的身分、歷史及價值觀，讓家族成員更認同自己的家族。關於此點，台灣的受訪者中亦有約七成表示，有關家族及家族企業的故事，是成員之間經常談論的話題。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻觀察指出，家族成員對自己身分、家族及對家族關係的認同，是家族是否能夠凝聚與永續傳承的重要關鍵因素，若是認同度不高，與家族間沒有情感或連結度不高，則較容易會發生實務上常看到的，把家族資產或股權賣光、分散，致使家族喪失對家族企業控制力，甚至直接失去家族企業的情況。他表示，要提高認同度，家庭的教育、家族治理是同樣重要的，透過這些方式及機制，把家族的價值觀透過潛移默化融入成為家族成員的DNA，則要守護家族及家族企業並且繼續傳承下去的目標，自然而然便會成為家族成員責無旁貸的責任。

## 有效溝通 解決衝突與糾紛

《報告》也指出，雖然傳承是一種資產，為年輕一代在企業內外部前進的道路上提供了有利的地位，但隨著需要確保這些珍貴的家族資產（有形及無形的）得以延續、以實現前幾代人的成就，這些卻可能成為他們巨大的負擔。換句話說，當想要創新和變革的年輕一代面對一直致力於保護傳統和習於親力親為的老一代，代際間常會出現緊張的關係，傳承時後代的創新和變革就可能會被阻礙。

因此，《報告》認為，跨代的溝通是必要的，透過家族成員之間定期的溝通和聯繫，讓家族成員明瞭自己的角色及責任，並透過像是家族議會、家族委員會等機制來討論家族企業事務，是有助於強化成員間的關係和團結、有效解決衝突的。

關於此點，我們在台灣地區的這份調查中看到，約有五成三受訪者表示對家族企業內部的溝通素質感到滿意，但仍有近三成不滿意自己家族的溝通素質；另外，有五成六認為家族成員在家族企業中衝突與糾紛有獲得有效的解決，卻有近三成認為衝突與糾紛並沒有被解決，顯示溝通這件事對家族來說並不容易。洪銘鴻認為，這可能與東方的文化注重倫理是有關係的，實務上在台灣很多的家族企業中，還是會以上一代的意見為主，即使是家族內有溝通的機制，還是上一代說了算，年輕一輩的意見不一定能得到彰顯，如此，溝通的效果可能較不易得到共識。

## 跨代創業 驅動永續

本次《報告》發現，家族企業的良好傳承能成為企業優異績效及永續表現的驅動力，在全球調查的受訪者中，就有45%擁有良好的業務、環境與社會績效表現，且都具有深厚的傳承實力，甚至有高達53%的受訪者在永續行動面向獲得高分，顯示傳承正是家族企業取得現在及未來成功的重要關鍵。


然而，因為傳承是實現家族企業未來持續成長的要素，因此以未來為導向的傳承觀是至關重要的，它能將好幾代人聯繫起來，並創造出兼顧傳統與創新的傳承動態，此報告的一個重要觀點是，家族若要做好傳承，除了需強調物質、血緣、社會與認同等要素的傳承外，「跨代創業精神」更是不可或缺的一環。

《報告》認為，傳承是一個過程，而不是最終結果，傳承的焦點通常會隨著時間的推進以及家族與企業發展的動態而有所調整，然而唯一貫穿於整個家族發展歷程的，便是「創業的精神」，因為單靠上一代留下的資產並不足以保證未來的長期進步，擁有跨代創業精神方能促進了家族企業的永續成功。透過調查後也發現，在家族企業中，相較於祖父輩，現在的年輕世代更為看重跨代創業精神的傳承，因此在確保家族能代代相傳的前提下，跨代溝通就顯得格外重要，它將有助於縮小世代間的差距。


在KPMG台灣的調查中，也有顯示出六成六的受訪家族企業會鼓勵下一代尋找和創造商機，以培養其創業和領導的能力。洪銘鴻指出，從國內外的家族企業調查可以發現，那些擁有強大傳承力量的家族企業往往具有強大的創業精神，而跨代創業的精神，又能促使企業永續傳承，例如法國著名的穆里耶家族 (Mulliez family) 即為一例。創業可以分成內部創業及外部創業，目前有許多的家族二代會想要自己開創新事業，培養能力，而有些家族為確保接班者有能力接班，也會鼓勵二代先至外面創業，藉此磨練自己及累積經驗。他表示，跨代創業既是推動器又是放大器，不僅推動了家族企業的永續發展也能放大家庭企業的影響力。此時，具有彈性的投資架構與股權結構即相對重要，才能發揮家族各成員既能各自發揮又能集體共識的雙贏效果。

## 尊重傳統 擁抱變化

在審視了當今家族企業傳承的真正精髓後，《報告》提出了「以未來為導向」的傳承觀點作為結論，呼籲家族企業不要過於固守傳統，要能同時兼顧創新並適時擁抱變革，才能使企業保持彈性與競爭力。此外，雖然不同世代看待傳承的重要性以及策略，會隨著不同觀點或在乎事項的優先順序而有所差別，但這樣的世代差異所提供的多元視角和方法，正是豐富家族企業有形與無形資產的源泉，因此《報告》最後也建議家族企業應提供空間，讓下一代探索新的想法、科技或流程，藉此創造出屬於新世代的家族資產，以促進企業和家族後代未來的長遠發展。



**Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses**



[Download](#)

歡迎點此瀏覽更多內容

- [Unlocking legacy in family businesses](#)





02

專家專欄

## 家族稅務

# 股權交易稅務規定日趨複雜，三步驟教你不漏接



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

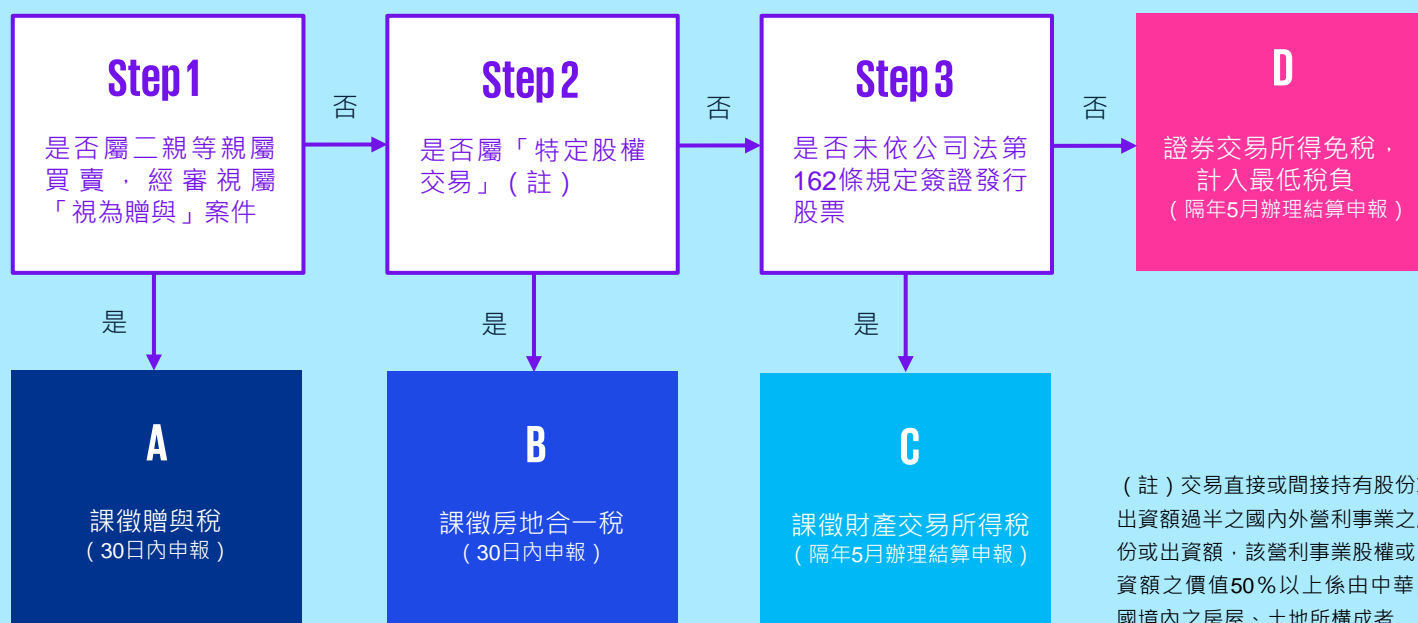


**林健生**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部協理  
vincentlin@kpmg.com.tw

台灣家族企業，經過創一代的打拚，逐步面臨接班傳承問題，其中最核心的便是股權傳承議題。家族企業要由家族成員永續經營，必須由家族成員掌控股權，故在家族傳承規劃上，常見親屬間的股權交易。原本家族個人間交易屬未上市、未上櫃且未登錄興櫃之家族股票（以下簡稱「未上市櫃股票」）時，僅需繳納3‰的證券交易稅，然而自民國（以下同）110年1月1日起，恢復個人未上市櫃股票交易所得計入個人基本所得額；及同年7月1日開始實

施的房地合一稅2.0課稅新制，首度將「交易直接或間接持有股份或出資額過半數之國內外營利事業之股份或出資額，該營利事業股權或出資額之價值50%以上係由中華民國境內之房屋、土地所構成者」（以下簡稱「特定股權交易」）改課徵房地合一稅後，使得股權交易涉稅規定日趨複雜，且申報納稅期間亦有不同，家族個人容易因不諳相關規定疏忽而遭罰，故本文整理個人交易未上市櫃股權相關判斷流程，重點提醒說明如下：

圖、未上市櫃股權交易判斷三步驟



## Step 1

### 二親等親屬間買賣股票，須辦理贈與稅申報

依遺產及贈與稅法第5條第1項第6款規定，二親等以內親屬間財產的買賣，以贈與論。但能提出支付價款的證明時，且這些已支付的價款不是由出賣人貸給或提供擔保向他人借得時，不在此限。故家族個人間如有涉及二親等親屬間財產之買賣，應檢附買賣契約書、實際支付價款等證明文件及填寫贈與稅申報書向國稅局申報。嗣經國稅局審查通過，取得國稅局核發之「非屬贈與財產同意移轉證明書」再向標的公司辦理股權移轉登記。

## Step 2

### 判斷是否屬特定股權交易

自110年7月1日房地合一稅2.0生效後，個人進行股權交易需注意是否符合二要件：（一）個人交易直接或間接持有之股份或出資額超過該營利事業之半數；（二）處分該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。除交易之股份屬上市、上櫃及興櫃公司之股票外，其交易所得不課徵所得基本稅額而係課徵房地合一稅，不論有無應納稅額，均應於該股權交易日之次日起算30日內辦理房地合一稅申報。在家族企業中，個人交易符合特定條件之股權，其持股比例之計算，除本人直接持股外，尚須將透過關係企業、關係人及被利用名義人間接持股合併計算；如配偶及二親等以內親屬之持股，以及個人、配偶或二親等以內之親屬擔任營利事業董事長、總經理或相當或更高職位之該營利事業之持股，於計算個人直接或間接持有股權時均需一併考量，合併計算判斷是否超過半數。

## Step 3

### 判斷標的公司是否有依法簽證發行股票

境內個人出售未上市櫃公司股權或股份如非屬房地之特定股權交易，則需進一步判斷是否屬「有價證券」交易，如轉讓未發行股票之股份有限公司股份、未依公司法第162條規定簽證之股票、或有限公司之股單，皆非屬證券交易稅課徵之範疇，但仍屬財產交易之一種，若有財產交易所得時，仍應依所得稅法第14條第1項第7類財產交易所得規定，合併其他各類所得課徵綜合所得稅。如轉讓標的業已依公司法第162條規定發行股票，該交易所得屬證券交易所得，依現行所得稅法第4條之1停徵其所得稅，惟依所得基本稅額條例第12條規定應計入個人之基本所得額計算。

### KPMG觀察及提醒

家族企業在進行未來傳承規劃時，以往在財政部尚未修正所得基本稅額條例及房地合一課稅2.0前，往往僅注意到家族企業是否有依法簽證發行股票，家族個人在轉讓未上市櫃的家族企業股票的稅負相對輕微，僅需繳納3‰的證券交易稅。而在財政部修正上開法令後，家族個人出售未上市櫃公司股權可能會面臨最高達45%的重稅（房地合一稅）。是以，建議家族企業及其股東如有股權移轉計劃時，轉讓之標的如屬未上市櫃公司股票，該標的且擁有不動產時，宜評估是否同時符合房地合一稅特殊股權交易的兩項要件，並尋求專家協助，即早檢視其股權結構及持股現況，考量是否可採行買賣以外之轉讓方式（例如贈與、信託等），以適用正確法令及評估稅務成本。

## 財富傳承

# 保得多不如保得巧，投保前應瞭解保險課稅原則



**張智揚**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部執業會計師  
yangchang@kpmg.com.tw



**童喻嬋**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部副理  
btung@kpmg.com.tw

**保單**是許多國人喜愛的投資商品，再加上指定受益人的壽險，於被保險人死亡時其保險給付得免納遺產稅，若是安排得宜，將部分資產投入保單不僅可節省未來的遺產稅，於保險給付時亦可降低可能衍生的所得稅。且在保險期間，要保人也可以透過指定或變更受益人的方式，以達分配遺產目的；要保人也不用擔心財產如果太早給小孩，可能有小孩不孝的問題發生。因此保單不但可以達到保障下一代經濟生活、資產保全及控制的目的，也可以節省一定的遺產稅及所得稅。惟要保人、被保險人及受益人的排列組合不同，將分別衍生贈與稅、所得稅（基本稅額）及

遺產稅等不同稅負議題，以下就保險基本關係及不同投保稅、所得稅（基本稅額）及方式可能衍生之課稅效果進一步說明。

在保險的基本關係中，要保人是保單資產的擁有者，被保險人是保險給付條件約定的標的，而受益人是保險給付的對象。實務上常見因混淆而發生保錯的情形，舉例而言，長輩誤以為以子女為被保險人就是幫子女投保，卻又擔心子女會隨意解約或變更受益人，故以自己為要保人，然而當長輩身故時，因被保險人尚在世所以給付條件尚未

圖、保險基本關係圖示



**【要保人】**  
保單價值擁有者



**【被保險人】**  
保險標的



**【受益人】**  
保險給付對象

達成，但因保單屬於長輩的資產，仍要計入長輩的遺產課稅，導致不僅沒有達到節稅效果，子女也拿不到保險給付的情形發生。此時，若於投保時將要保人及被保險人關係對調，當長輩身故時，因符合前述被保險人身故時之人身保險給付，除免納入遺產外，且由於要保人及受益人均為子女（同一人），縱使超過3,740萬元亦無前述要繳納最低稅負之情形，惟若係由長輩代繳保費，因要保人為子女，要注意每年合計之繳費金額是否有超過每年244萬元的贈與稅免稅額度。

依保險法第112條規定「保險金額約定於被保險人死亡時給付於其所指定之受益人者，其金額不得作為被保險人之遺產」及遺產及贈與稅法第16條第9款規定「左列

各款不計入遺產總額：...九、約定於被繼承人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額、軍、公教人員、勞工或農民保險之保險金額及互助金」。據此，被繼承人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額，不計入遺產總額，繼承人亦無法就該保險給付主張繼承權利，使得保險給付與遺產產生資產剝離之效果，亦可確保由被繼承人指定之特定人不用受民法繼承關於特留分之拘束而取得財產。此結果在家族傳承安排上能做到比其他常見的規劃工具如遺囑、信託或閉鎖型公司所未能達到的優勢。惟為避免濫用人壽保險給付免計入遺產總額之特性，財政部乃依實質課稅原則於109年7月1日以台財稅字第10900520520號函發布保險實質課稅八大態樣如次頁，將涉及相關態樣的保險給付納入遺產課稅。



保險事故尚未發生，需計入父親的遺產總額，課徵遺產稅



保險滿期給付時涉及贈與；生存期間受益人受領之保險給付應課徵最低稅負；而死亡給付於3,740萬以下部分免課徵最低稅負



免計入遺產總額，惟若由父幫子繳納之保險費，則即贈與行為，需課徵贈與稅

八大特徵	說明
躉繳投保	一次繳清保費
身故前密集投保	死亡前短期內投保多張保單，尤其留意死亡前兩、三年內投保
高齡投保	投保時已屬高齡，而至於「高齡」並無明確的定義，一般稽徵實務會參考國人男女平均壽命年齡，同時考量被繼承人投保當時之健康狀況來判定；以財政部109年函案例觀之，超過70歲投保即屬高齡
短期投保	投保後，被保險人短期內即身故，受益人因而獲取保險金。以財政部109年函案例觀之，投保後5年內死亡可能會被認定為短期投保
鉅額投保	投保之保險金與一般常情相比為高，或投保金額佔總遺產價值之比例較高
重(帶)病投保	已知罹患重大疾病才投保
舉債投保	向金融機構貸款創造負債，除未來遺產稅申報時可扣除未償債務外，其所貸資金用以投保人壽保單，使現金轉為日後保險給付的免稅遺產
保險費大於或等於保險金額	其與保險的精神是以較少的保費，獲得較大的保障有所不符

綜上所述可知，投保之行為是否涉及實質課稅，其核心精神皆本於保險的目的，參酌遺產及贈與稅法第16條第9款立法意旨，「為保障並避免其家人因其死亡失去經濟來源，使生活陷於困境」，並以此來審核要保人保險之動機，以判斷是否有規避遺產稅而投保與經濟實質顯不相當之保險者，稽徵機關會綜合考量被繼承人投保時之年齡及身體狀況，並檢視其繳納保險金的形式，藉以判斷納稅義務人是否有意圖透過保險來規避稅負的情況。

若人壽保單之投保情節符合上述態樣之一，要保人宜檢視保單是否有重新配置調整之需要。將來發生繼承事實時，若有不確定保單是否應計入遺產申報之爭議事項，其繼承人宜於遺產稅申報書主動揭露保單資訊，縱使被稅局將有爭議的壽險保單計入遺產總額核課遺產稅也不致會因漏報而衍生處罰問題。事後倘繼承人認為稅局核認的應稅壽險保單顯不合理時，亦可透過行政救濟程序維護自身權益。

## KPMG建議

保險商品運用得當，確實有節稅及幫子女預留稅源之綜效，惟於投保前，宜考慮投保之目的並了解不同保險關係安排之課稅原則，必要時應與稅務專家充分討論，以確保權益。👥

## 企業成長與轉型

# 巧虎的轉變，看見MBO對企業變革的助力！



**張維夫**  
KPMG安侯建業  
執行董事暨私募基金產業主持人  
vwchang@kpmg.com.tw



**莫士緯**  
畢馬威財務諮詢(股)公司  
執行副總經理  
mikemo@kpmg.com.tw

陪伴許多孩童成長的巧連智月刊於今(2024)年年初宣告停刊，消息一出，讓眾人感嘆童年的回憶即將走入歷史。巧連智的母公司日商倍樂生是一家位於日本的教育出版公司，成立於1955年，現為東京證交所Prime市場上市公司，事業版圖涵蓋嬰幼兒學習、青少年升學教育到老年照護等相當多元，其中最廣為人知的就是1988年創立的巧虎系列。

2023年5月，公司經營層發表聲明，創業者福武一家希望引進外部資源並進行管理階層收購(Management Buyout，簡稱MBO)將公司下市，因此由福武一家結合瑞典私募基金(EQT Group)，以每股2,600日圓對倍樂

生股份進行公開收購，是日本有史以來最大的MBO案。以公告前一日收盤價計算，溢價率約為37.9%，於2024年3月公告公開收購成功，目前持有約70.21%，導致公司不符合東京證交所Prime市場流通股比率35%的規定，預計股票將會下市。

### 選擇MBO 重新轉進

當一個企業發展到一定的程度時，往往會在想要繼續成長、永續經營上遭遇許多嚴峻的考驗，例如：產業市場的改變、科技的推陳出新、不穩定的政治環境與法規遵循、接班人難覓等等。此時企業就會面臨是否要繼續維持

原來的經營模式，或是要尋找轉型、創新的方式，抑或像是擁有家族企業的家族就必須作出是否要退出或重新轉進的選擇。一般常見的退出方式包括出售事業或股權、引進私募基金、併購、選擇上市櫃等等，而進行管理階層收購（以下簡稱MBO）亦是市場上可運用的策略之一。

所謂的MBO其實也是一種收購/併購的特殊形式，主要是由公司管理層利用自籌或借貸到的資本或股權交易收購本公司，從經營權轉換成為所有權。特色是，一旦管理團隊成為了大股東，他們具備有進行各種重大整頓的能力和權力，往往有機會使改革後的公司變得更好，不啻為一種企業可以重新轉進的方式。另一方面，因為管理團隊資金不足，通常會結合私募基金（PE）或向外部單位借貸融資，槓桿融資會為管理團隊帶來必須成功的壓力，因此施行改革的力道也會比較顯著，未來若再重新上市，將可以獲得更好的估值，為管理層帶來可觀的報酬。

以倍樂生為例，之所以會選擇結合外部資源以MBO方式進行下市轉型，主要就是因為倍樂生的營運出現了許多困境，包含整體事業群面臨業績衰退、會員數持續下降、少子化與新冠疫情帶來的學習型態改變等，讓傳統的教育業務每況愈下，股價也完全反映營運一路往下掉。因此倍樂生希望能借助外部投資人提供額外資源、數位人才及海外投資機會，讓整體業務重整。公開下市後，沒有股價的壓力，可以減少上市法規遵循成本並加速企業決策流程，讓管理階層有比較長的時間來聚焦企業長期轉型策略以因應外部挑戰。據報導指出，日後倍樂生將會把業務重心放在數位化教育、海外教育及長照等相關領域，其重生後的面貌令人拭目以待。

## 為何要選擇MBO

一般要進行MBO主要有以下幾個原因：

- 一、股東與管理層想法不一且無法互相理解時：當公司管理層想要追求長期利益，但一般小額投資人往往僅在意公司短期利益，無法專注於公司長期策略的實踐，有時甚至阻礙公司多年的進步。
- 二、公司面臨市場的大變化或是遭逢危機：當公司的繼續經營能力受到考驗時，管理層可能會基於保護公司其他股東或自身利益的目的。

三、公司面臨外部敵意併購，導致管理層可能因此面臨失業危機。

四、管理層認為公司價值被低估，希望到其他市場上市。

通常MBO會透過私募基金來執行，管理階層與私募基金先成立一間新設公司作為公開收購的主體，並且由新設公司與管理階層簽署參與應賣協議，約定公開收購與現金併購完成後，管理層與私募基金各持有新設公司之股份比例。

## 台灣經典案例

其實，MBO在歐美地區較為盛行，而台灣市場因為台灣人傳統觀念較不喜歡賣公司，又因為在台灣的公開市場仍以家族企業占多數，且中小型企業比例較高，礙於此類企業的股權較難退出或變現，故MBO較為少見。然近來隨著併購市場在台灣逐步活絡，MBO在台灣也逐漸出現一些有名的經典案例，例如，2007年的橡樹資本/復盛案與2011年的KKR/國巨案。

2007年5月，橡樹資本與復盛創辦人李家透過設立收購控股公司「勇德國際」，公開收購復盛所有流通在外股份，完成後，勇德國際與復盛公司合併，以勇德國際為存續公司，復盛則隨之消滅。併購下市後，公司進行多項調整，包含依照業務性質進行專業分工、拓展半導體導線架至LED導線架等，直到2018年底重新掛牌上市交易。

2011年4月，由私募股權KKR和國巨董事長陳泰銘組成的「遨睿股份有限公司」，向主管機關申報公開收購國巨100%普通股股份。同年5月，遨睿宣布累計收購之國巨普通股數量已過收購門檻，但最終本案無法通過相關主管機關的審議，而宣告失敗，主管機關的否決理由是認為合併後之存續公司有資本弱化之情形、對小股東保障不足，以及對公開收購價格的合理性有疑慮。

## MBO可創造雙贏局面

由於台灣許多上市櫃公司為家族企業，因此管理層收購與大股東收購的概念相同，卻因此容易被認為是管理層希望透過與私募基金聯手將小股東逐出公司，進而獨佔公司經營的利益。但MBO真的對管理層而言是一個穩賺不賠的生意嗎？實則不然，管理層需要背負著沉重的壓力，包





# 家族引進資源 助攻企業飛越新高度 研討會

- 地緣政治、新科技浪潮，種種挑戰迎面而來，企業如何透過轉型永續經營？
- 併購與私募，如何成為家族企業再造事業高峰的助力？

## Agenda

13:30 開場致詞

13:40 郭冠纓 KPMG安侯建業副執行長  
劉熾原 台新銀行私人銀行處資深副總經理

專家對談

13:40 併購風雲淺談 – 趨勢與箇中眉角分享

14:10 殷尚龍 中華開發資本國際董事總經理  
莫士緯 畢馬威財務諮詢執行副總經理

專題演講一

14:10 家族創新 – 企業傳承與轉型之稅務思維

14:40 洪銘鴻 KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師

14:40 茶敘交流時間  
15:00

15:00 專題演講二  
企業代表併購經驗分享

15:30 胡湘麒 能率創新總經理

座談交流會

如何透過私募及併購 翻倍家族能量

主持人 |

張維夫 KPMG安侯建業私募基金產業主持人

15:30

與談人 |

16:30

胡湘麒 能率創新總經理

殷尚龍 中華開發資本國際董事總經理

周欣怡 台新銀行私人銀行處業務部主管

洪銘鴻 KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師

莊植寧 KPMG安侯法律事務所合夥律師

16:30 茶敘及交流時間  
17:00

## Registration

7月26日 (五) 13:30-17:00

台北君悅飯店 凱寓  
(台北市松壽路2號2樓)

敬邀家族企業之家  
族成員、董監事及  
高階經理人入席！  
(謝絕同業與金融業)



即刻掃描報名

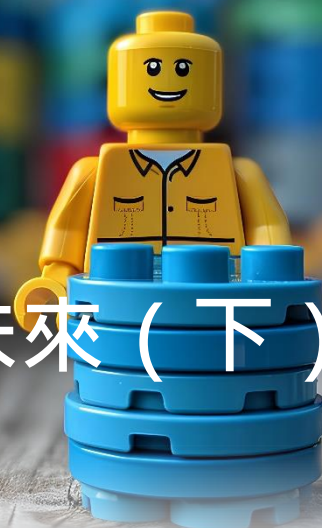




03

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（下）



整理 / 林妍伶

（承上期）

## 股權均分 兄弟反目

除了戈德弗雷德外，二代中的大哥約翰內斯因資質平庸，專責樂高司機，二哥卡爾·格奧爾格負責帶領樂高塑膠部門，弟弟格哈德則在木材部門嶄露了設計長才，父親過世前，兄弟間關係和睦、合作無間，齊心為樂高共同努力，兄弟間是平等的。因此，奧爾·科爾克過世後，便將公司股份平均分配給五個孩子，然而看似公平的決定，卻埋下二代兄弟間對於家族企業管理權的紛爭。

多年來，樂高的財務、銷售與行政大權幾乎已掌握在戈德弗雷德手上，卡爾·格奧爾格與格哈德的話語權是相對少的。初期，手足齊心締造佳績是有目共睹的，但和樂的氣氛隨著遺產問題及國際化推進的步伐加快，迅速產生了變化。

由於「樂高玩樂系統」儼然成為戈德弗雷德集中資源發展的重點，為避免過多元化的產品造成消費者混淆，戈德弗雷德要在木製與塑膠玩具兩條產品線間做取捨，答案已無庸置疑。如此一來，非但格哈德帶領的木材部門將被撤掉，連帶可能會影響到當時由他設計正要上市的一款木製與塑膠配件結合的玩具套組。

1958年11月公司再度重組，「樂高系統股份有限公司」成立，由戈德弗雷德、卡爾·格奧爾格及格哈德擔任董事，這次不同的是，戈德弗雷德獲任命擔任新母公司的總經理，而格哈德擔任其中一間子公司的總經理，卡爾·格奧爾格則繼續擔任技術總監，兩家子公司須向母公司呈

報，戈德弗雷德的地位顯然優於兩位兄弟，讓他的兩位兄弟心中不平。再加上格哈德的新商品推出後獲得一致好評，欲將其進一步推廣到國際，但卻遭到戈德弗雷德的強烈反對，兄弟間都希望自己的意見能在家族企業中受到重視，手足間的紛爭與權力爭奪終於讓兄弟撕破臉。為了父親所創辦的樂高能穩定地發展，最後由戈德弗雷德買下這兩位兄弟的股權，終結了家族內部的紛擾。

## 引進專業經理人

待戈德弗雷德成為樂高實質的掌門人後，公司規模已不可同日而語，除了員工人數激增至450人外，國外出口業務、機器採購等管理事務也愈漸龐雜，亟需引進新的經營管理觀念與新血。戈德弗雷德打破往例，首度聘用在業務行銷、法律、廣告、組織人事等領域有經驗的專業經理人到樂高任職。50年代末期開始，樂高二代領導人透過與非家族姓氏的專業經理人合作，帶入新的企業管理手法與商業文化，確立了樂高的人力資源政策、企業文化理念，讓樂高在60年代能順利地朝國外市場攻城掠地，並同時藉由商品的區隔將目標市場從兒童擴及成人，促使樂高業績連年扶搖直上。

戈德弗雷德承襲了創辦人創新冒險的創業家精神，早期樂高工廠高掛的標語是奧爾·科爾克寫的「只有最好才算夠好」，到了二代領導人的時代，則加上「繼續前進，只要是精益求精」，因此秉持著此信念的戈德弗雷德常思考如何才能讓樂高更上層樓，他不斷提出新的想法，例如樂高樂園就在這位極具野心的二代倡議下誕生，雖然籌畫過程中曾遭遇部分主管不解與融資銀行的質疑，但克里斯

提安森家族人身上不肯輕易屈服的基因，終究讓樂高樂園於1968年正式開幕，當年夏末累積入園參觀人次已超過六十二萬，跌破一票人的眼鏡。

值得一提的是，樂園籌畫期間，戈德弗雷德高中剛畢業的兒子，也是家族第三代的「克伊爾德」，他亦實際參與了樂園部分的規劃事宜。1966年下半年，克伊爾德曾被父親安排至商學院修習企業管理，之後更曾到樂高德國銷售部門實習半年。

### 家族巨變 三代接班

除了克伊爾德外，戈德弗雷德還有兩個女兒，分別是大女兒岡希爾德及小女兒漢妮。1969年，戈德弗雷德與妻子伊迪絲才正要慶祝銀婚，然而一場嚴重的車禍帶走了漢妮年輕的生命，亦造成同車的克伊爾德重傷，失去愛女的戈德弗雷德則因走不出傷痛，從此一蹶不振。漢妮的離世，讓他對於之前無法抽空陪伴家人深感愧疚，萬念俱灰的戈德弗雷德非但與妻子遠走他鄉，同時亦考慮出售樂高，企圖切割以往的一切。

危機就是轉機，正當跟外部顧問公司洽談出售樂高的過程中，戈德弗雷德發現或許可將公司託付給顧問公司的專業經理人霍爾克，克伊爾德也認同此方式，隨後便將其挖角到樂高擔任董事，霍爾克並於日後升任總經理。

從1971年開始，擁有豐富學識涵養與商業背景的霍爾克，在整頓樂高的同時，也兼具戈德弗雷德與克伊爾德父子間溝通的橋樑，並為日後克伊爾德的接班積極布局鋪路。他鼓勵克伊爾德完成企管學程後繼續到瑞士洛桑國際管理學院研習碩士課程，汲取新的商業技能、蓄積接班能量。1973年克伊爾德升任為董事並被指派負責創辦瑞士的樂高公司，也不負眾望地讓瑞士公司業務很快就上軌道，員工人數更從原本的50位增加至六百位。

戈德弗雷德自喪女後便思考著將樂高交棒給下一代的事，並已將大部分的股權移轉給克伊爾德，惟自己仍保有較多的表決權股份，顯示他覺得還不到真正交接的時刻。70年代的日子，習慣依賴紙本報表與直覺來管理公司的戈德弗雷德，跟樂於引進電腦系統判斷市場資訊的未來掌門人間，對於決策意見的分歧越顯針鋒相對，霍爾克得一邊努力帶領樂高突破銷售停滯與開發瓶頸，一邊適時地調解老闆父子間的問題。直到1978年，霍爾克自認培訓接班人的任務完成，將管理職權交還給樂高創辦家族的第三代後轉任公司董事，隔年31歲的克伊爾德正式升任樂高集團總經理，結束了專業經理人輔佐少主繼位的時代。

### 力圖中興 父子問題未解

克伊爾德在經營權過渡期，就跟著霍爾克參與公司重要的營運日常，所以對於石油危機、全球景氣渾沌、玩具市場需求改變等因素對樂高造成的衝擊瞭然於心。甫一上任的他，便振興家族痛失成員後幾乎就停擺的商品研發動能，並將樂高目標客戶再細分，一口氣推出多款對應不同年齡層的樂高積木，讓人耳目一新，隨之也推升樂高在80年代的業績。

克伊爾德為樂高的未來願景定調為充滿「樂趣」，外界看得到他的具體策略與作為，但私底下看不到的是戈德弗雷德即使已隱身幕後，仍像道影子如影隨形，父子間的問題並沒有隨著克伊爾德上位而消弭。

克伊爾德須向他的父親定期彙報公司的重要決策，由於兩人的成長與教育背景不同，個性與看法也不盡相同，常因公事爭執不斷，即使克伊爾德繳出了亮麗的成績單，也無法獲得父親的肯定與讚美，對此他深感困擾、沮喪。一直到1993年戈德弗雷德正式卸下樂高董事長的職務並由霍爾克接任後，父子間的緊張關係才稍微緩解，但長期以來的壓力，卻已造成克伊爾德身心不良的影響，該年，克伊爾德就因病向公司告假休養。

## 謀求一線生機

休息一年的期間，克伊爾德深知自己並不熱衷於企業日常業務的營運管理，也察覺到管理團隊安於現狀、內部充滿惰性等公司疲態，待他回到崗位上時，推動了一連串的管理變革，但卻成效不彰，間接也連累了樂高的營業收入。1996年霍爾克退休後，樂高董事長職位轉由商界實務經驗豐富並任職樂高董事多年的馬茲·歐夫理森接任，他同時也是創辦家族姻親，為了改善樂高多年的獲利不佳，他與克伊爾德不得不進行預算的縮編與罕見的裁員來止血。

然而，時值數位與電腦控制娛樂玩具型態崛起，孩子的玩具不再侷限於實體，為了回應市場的趨勢並確保公司收益，克伊爾德投資巨資將樂高積木數位化，同時也不再堅守父親專注的積木商品，嘗試推出電腦遊戲、童裝、手錶等等多元的產品，也積極尋求往電影界發展的可能。但多頭馬車的策略，卻只有病急亂投醫的反效果，最後還得從外聘請以診治企業危機見長的財務長波爾·普勞曼，才能拯救樂高岌岌可危的財務。

1999年底，經過幾波裁員、開源節流及組織改造後，樂高終於轉虧為盈，克伊爾德拔擢普勞曼為營運長，並將樂高日常管理事務交託給他。

## 拔擢內部人才 谷底翻身

無奈普勞曼時期的種種作為，仍無法為樂高在玩具業劇烈變動的時代中，帶來穩定的收益，甚至又陷入虧損的泥淖，面對樂高屢屢發出財務警報，質疑克伊爾德接班能力的聲浪不斷，身為樂高創始家族的一員，讓樂高永續發展是他責無旁貸的使命，於是2003年開春他便與普勞曼分道揚鑣，並從樂高內部拔擢約根·維格·克努斯托普為執行長，他授權讓新執行長大刀闊斧地進行資產處分、減少支出、裁員、組織重整等，克努斯托普最後甚至不惜考慮走上賣掉樂高一途。



對克伊爾德而言，他從未想過「出售」的選項，若真到了危急存亡之秋，他絕對會傾注自己身家財產拯救這家由他祖父創立的家族企業。但樂高樂園就沒這麼幸運，2005年賣給黑石集團，惟在克伊爾德堅持下，樂高創辦家族仍保有部份股權，也為2021年重新買回樂園埋了伏筆。

在尋求樂高一線生機的道路，克伊爾德除充分授權克努斯托普進行節流措施之外，他們同步展開積極授權、經營鐵粉、參與電影與遊戲開拓財源，樂高的財務危機終於在2006年撥雲見日，更進一步挺過2008年的金融危機，在2010年重拾全球玩具製造商的冠軍寶座。

## 守護家族資產的屏障

為了讓家族資金能靈活運用以獲取較佳的報酬，戈德弗雷德1984年便成立了一家家族投資控股公司「科爾克比」，以保守穩健的策略投資其他企業、證券及房地產。隨時間的演進，「科爾克比」已從單純的策略投資組織，搖身一變成為肩負多重任務的單位，包括保護、發展以及強化有關任一樂高實體的樂高品牌；管理家族的資產，讓克里斯提安森一大家族的成員擁有不餘匱乏的財務基礎，以推動社會永續發展之相關行動；此外，「科爾克比」亦是該家族活動、慈善公益以及家族有關事業的堅定支持者，並為後代子孫提供了參與經營的準備工作。克伊爾德曾說：「我們是一個創業家家族，需要投入時間在我們熱衷的事情上。」科爾克比就是管理並執行家族成員發展樂高以外其他興趣的重要平台。

科爾克比投資公司是樂高的主要股東，擁有75%的股權，另外25%歸樂高基金會所有。自戈德弗雷德去世後，「科爾克比」維持克伊爾德與姊姊岡希爾德共同持有，2007年岡希爾德為了不被樂高財務狀況拖累，將持股賣給了弟弟，自此樂高所有權歸入克伊爾德一家門下。

## 維護樂高理念的堡壘

為避免日後家族所有權紛爭影響到樂高經營，克伊爾德成立了一個「克伊爾德基金會」，由三位公正人士擔任基金會董事，旨在協助家族的積極所有權人針對所有權的問題取得解決之道，在必要時，基金會將依據類似家族憲法的《樂高理念文件》中載明的樂高理念與價值觀進行「仲裁」，選擇要支持哪一方。

所謂的《樂高理念文件》主要闡述樂高發展的概念及基礎，主要內容源自於克伊爾德80至90年代的願景、策略想法，該文件開宗明義陳述「作為擁有樂高品牌與樂高品牌實體的家族，我們發自內心的相信『孩子是我們的榜樣』。」

在樂高的發展過程中，無論是策略決策或重大行動上，如需聆聽「克伊爾德基金會」之意見時，最終都將依照《樂高理念文件》與基金會的組織章程，來決定哪一個是在無損於樂高理念下的最適方案。

## 為傳承鋪路

克伊爾德跟妻子育有三個子女，分別是蘇菲、湯瑪斯、雅格尼特，三個孩子都有自己的專長與興趣，由於克伊爾德自己曾嘗過與父親接班的苦頭，所以成長過程中，克伊爾德並不強迫孩子們參與家族的事業或視它為唯一出路，他反而鼓勵下一代應以找尋個人人生志業為重。但四代當中的湯瑪斯，看到父親在樂高面臨破產之際，仍積極做出一切努力以守護樂高，頓時了解父親堅守、在意的是樂高世代不變「玩出好創意」的核心價值，也不希望傳承三代的家族事業就此打住，促使湯瑪斯開始認真看待家族企業，他決定在所有權人身份之外多承擔一些責任，便於2004年起加入樂高董事會，陸續擔任觀察員、常務董事、「科爾克比」公司董事，前後經過10餘年的歷練，最後於2017年順利接班。樂高也正式從克伊爾德的單一所有權遞嬗到三個孩子共有的多重所有權時代。



為了讓家族的後代能及早了解樂高的一切，並早日思考有關公司所有權與自身角色的議題，克里斯提安森家族於2012年成立了「樂高學校」。第五代的家族成員，會利用每個月一天及夏令營的時間，參加樂高學校中專門為經營及處理家族企業所設計的主題課程；同時，他們也會藉著參觀商品開發部門，學習有關設計與創新的內涵，樂高學校也會讓家族的後代從遊戲中了解慈善事業與基金會的運作、永續發展的意義與企業社會責任的重要性，希望他們除了了解有關樂高的發展沿革外，也能具備經營管理公司如董事會運作、財務面等的基本知識。

誠如家族第四代成員雅格尼特所說的，「培養出真正想參與經營、想把樂高理念發揚光大的一代無比重要。」而這也正是樂高學校對於家族傳承的重要意義，除了傳授新世代家族成員「透過遊戲激發孩童創意」的樂高核心價值外，也希望藉此觸動後代日後投身於樂高經營團隊的熱情與動機，進而發掘出潛力的接班人選；另一方面，未來的家族繼承人也能在家族學校的助力下，持續推動樂高往下一個百年永續、蓬勃地發展。👨‍👩‍👧

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](#)



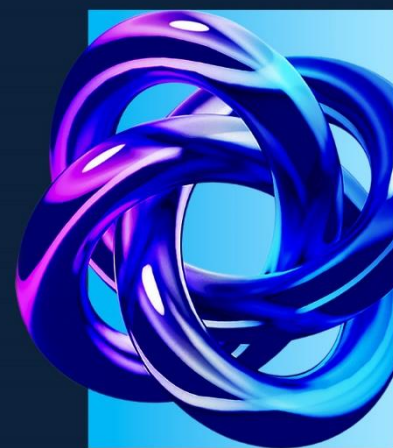




04

國際觀點

# 創投脈動： 2024 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7,520筆融資交易案件中，共募集了759億美元。全球創投交易件數也較上一季下降減少25%，特別是D+輪90件數，相較上一季交易減少377件（減少80%）。

**2024**年第一季度創投市場持續面對挑戰，包含缺乏退場、高利率和持續不斷的地緣政治不確定性，使創投依舊保持謹慎態度。除了更嚴格地審查潛在交易之外，創投也表現出不太願意提供過渡資金予現有投資組合公司，期望能促使新創企業更加重視削減成本和實現盈利目標。

本季度，美洲吸引全球最大比例的創投總投資額（3,205筆交易，382億美元），主要是由美國活躍的投資總額和交易件數推動（2,882筆交易，366億美元），包括人工智慧及機器學習新創Anthropic籌集40億美元、電池材料新創Ascend Elements籌集7.04億美元、機器人新創Figure AI籌集6.75億美元、專注於哮喘的生物技術新創Areteia Therapeutics籌集4.25億美元、生物科技新創Mirador Therapeutics籌集4億美元。亞洲吸引第二高的

創投總投資額（2,305筆交易，金額達189億美元），其中以中國的三筆巨額交易推動，包括：電動車新創IM Motors籌集11億美元、專注於人工智慧的悅智安面籌集10億美元以及太空科技新創Yuanxin Satellite籌集9.4億美元。歐洲創投總投資額小幅成長（1,798筆交易，金額達179億美元），該地區最大的交易包括瑞典綠色基礎設施企業H2 Green Steel（註）籌集52億美元、英國金融科技Neobank Monzo籌集4.31億美元、法國人工智慧及機器學習企業Mistral AI籌集4.15億美元、荷蘭零售店商企業Picnic籌集3.89億美元、法國電動車企業Electra籌集3.34億美元。

人工智慧（AI）持續引起創投極大興趣，其中生成式AI仍然是最能引起興趣的熱門領域。人工智慧驅動解決方

案的狂熱持續燃燒，無論是大型語言模型驅動的解決方案還是將生成式AI功能應用到垂直領域以推動實際成果和效率的解決方案。企業在人工智慧領域動作頻頻，例如：微軟在本季度採取了多項人工智慧舉措，包括與法國新創企業Mistral AI建立新的合作夥伴關係，並聘請人工智慧企業Inflection的聯合創始人之一。

2024年第一季度，全球新誕生的獨角獸公司中有10家是專注於人工智慧的新創企業。超過一半新誕生的獨角獸來自美國（Celestial AI、Together AI、Perplexity、lo.net、Figma AI、ElevenLabs），而中國（月之安面、妙盈科技）、法國（Mistral）和印度（Krutrim）也出現專注於人工智慧技術新誕生的獨角獸。

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、雖然乾火藥持續供應的情況下，全球募資活動仍然呈現疲軟

相較於2021年和2022年的融資活動異常活躍，當前全球融資活動放緩可能反映出融資環境持續謹慎。本季度，儘管仍然存在大量的乾火藥，但全球創投對潛在交易進行更多的盡職調查，完成投資交易所需花費的時間也較近年一般時間還要長。

首支基金在本季度籌集資金的難度最高。即使是有著良好業績記錄的基金經理人，在籌集第二支和第三支基金時也遇到了困難，原因在於他們無法在當前的市場狀況和缺乏出場活動下表現出成功說服力。

在本季度，一些創投機構導入延續基金，以延長現有投資的資金水位，因為他們的原始資金即將到期。2024年第一季度也出現一些次級交易和私募IPO，經由引薦後期階段投資者從早期投資者和員工手上收購大部分公司股份，以便為他們提供一些流動性。

### 二、全球企業創投（CVC）參與投資跌至近五年低點

企業創投（CVC）參與投資，從2023年第4季的408億美元下降到2024年第1季的373億美元，這是自2019年第3季以來CVC投資的最低水準。美洲企業創投（CVC）

參與總投資額是唯一出現成長的地區，企業創投參與總投資額從187億美元增加到201億美元。在歐洲地區，企業創投（CVC）總投資額相對穩定地維持在66億美元，而在亞洲，企業創投（CVC）總投資額從137億美元下降至104億美元。企業創投（CVC）總投資額的整體下降反映了多種因素，其中包括充滿挑戰的經濟環境促使許多企業專注於支撐其核心業務並提高營運效率。

### 三、加密貨幣和區塊鏈重新引起創投興趣

加密貨幣和區塊鏈解決方案在2022年末和2023整年大幅下降後，2024年第一季度重見投資人興趣再次回升曙光。加密貨幣和區塊鏈解決方案受到關注的現象之一，包括創投機構對加密貨幣和區塊鏈交易進行更多的盡職調查，並配備相關人員以確保他們充分了解潛在機會。此外，創投擴大對加密貨幣和交易領域的興趣，延伸至基於區塊鏈技術作為骨幹的活動並持續增加關注。本季度五家新誕生的獨角獸公司證明加密貨幣和區塊鏈領域的反彈，包括Polyhedra Network（新加坡）、Monad（美國）、lo.net（美國）、EigenLayer（美國）和Hashkey集團（香港）。

### 四、國防和網絡安全技術的興趣繼續升溫

有鑑於全球地緣政治緊張局勢不斷加劇，以國防為重點技術的興趣持續增長，特別是在無人機技術、衛星技術和技術為基礎的軟體解決方案等領域。政府和政府間聯盟可能會推動部分投資。例如，2023年，北大西洋公約組織（NATO）推出了北約創新基金，這是一個10億美元的基金，主要為專注於應對國防和安全挑戰的深度科技新創公司提供資金。

#### 【註】

該交易是債務、股權和贈款的組合，最終由於公司的階段、商業模式、行業和支持，金融數據公司PitchBook確定該交易最好歸類為風險投資。

## KPMG觀察

2024年第一季度除了總部位於美國的社群媒體公司Reddit，在紐約證券交易所IPO籌集7.48億美元外，全球IPO市場持續平靜。雖然沒有預期Reddit的IPO事件會引起IPO大門敞開，但可能讓其他企業考慮嘗試IPO活動。

進入2024年第二季度，全球IPO市場將成為值得關注的主要領域之一。創投機構開始面臨來自有限合夥人的壓力，要求他們打開資金管道，而這也顯示一些企業已準備好出場，因此本季度可能會開始出現企業掛牌IPO活動。除此之外，世界各地將出現小規模併購活動現象，主要原因來自於新創企業無法籌集額外資金而成為陷入危機併購、智慧財產權收購等收購方的目標。

2024年第二季度，人工智慧仍然對全球創投具有非常強烈的吸引力，也是創投資金將會開始關注更聚焦的領域。以產業為中心的人工智慧解決方案會成為創投投資的關鍵區域，例如提高金融服務、法律和房地產產業效率的人工智慧解決方案。另外，有鑑於監管要求不斷增加（特別是在歐洲），以及越來越多的地區優先考慮應用ESG相關服務，預計潔淨技術在可預見的未來仍將是一個受到高度關注的投資領域。未來幾個季度，美國和歐洲正在進行的反壟斷監管程序，特別是歐盟和美國的監管機構，將值得密切關注。👥



05

時事瞭望

## 談大股東 彭金隆：權責應相當

摘錄自工商時報 | 2024.6.18

金管會主委彭金隆表示，大股東若沒有不誠信、不正當、三審判刑定讞的前科，並不限其進金融機構董事會，未來將朝「權責相當、資訊透明」的方向對金融業大股東進行監理，即有權的人就要負相當的責任，不能有權無責或權責不相當。[閱讀全文](#)

## 瑞銀：亞太區將成為全球家族辦公室的首選投資標地

摘錄自工商時報 | 2024.5.23

根據瑞銀《2024年全球家族辦公室報告》指出，近一半的亞太區家族辦公室計劃在未來五年內增加對亞太區的資產配置，同時，亞太區家族辦公室也計畫在未來五年內增加對已開發市場的私募股權、固定收益和股票與避險基金的配置。[閱讀全文](#)

## 【股東行動主義風襲台1】全世界小股東的新機會 挑戰資本市場舊生態

摘錄自匯流新聞網 | 2024.5.2

股東行動主義主要提倡不具經營主導權的股東，透過股權行使股東權利，進而改變公司決策。由於是以股東利益為出發點，因此研究發現，採納行動股東的要求，不單可促進公司治理改革、改善公司績效，也能提高公司透明度、鼓勵企業的創新。台灣已有不少企業跟進，期望藉此加速台灣資本市場治理體制的健康轉型。[閱讀全文](#)

## 【股東行動主義風襲台3】自然人董事取代法人董事 可望消弭經營紛爭專注治理

摘錄自匯流新聞網 | 2024.5.2

所謂自然人董事，是由自然人擔任公司董事會的董事，即個人擁有的身份，代表自己的意見參與董事會決策和管理，與由公司派駐法人代表進入董事會，其行為決策須考量所屬的組織利益有所不同，自然人董事的趨勢將有助於董事會的透明化和公正性，期更能從獨立的角度評估公司的經營狀況，監督公司管理層行為。[閱讀全文](#)

## 上市櫃投資控股公司稅務新規 KPMG：使課稅更加合理

摘錄自經濟日報 | 2024.4.19

針對財政部於日前發布解釋，有關投控公司是否須分攤無法合理明確歸屬的費用及利息，乃取決於是否構成以有價證券買賣為業者。對此，KPMG安侯建業稅務投資部執業會計師陳志愷表示，實務上投控公司屬以有價證券買賣的業者，若能根據其收入的屬性適用，將讓費用分攤的課稅更為合理。[閱讀全文](#)

## 當老闆幾十年卻退不了休...找不到接班人的最大兇手：想找到像自己的人

摘錄自商業周刊雜誌 | 2024.4.16

企業永續的最大關鍵在於是否能找到合適的接班人，而台灣企業在培養接班人上，卻常犯三大錯誤，導致接班失敗，即，一、想找到像自己的人；二、以所學科系及工作經驗，判斷職位適配度；三、沒把人才培育放在必須投資的項目裡。建議企業的創辦人若無暇建立接班梯隊或後代沒意願與能力經營的話，可將經營權跟所有權有所區分，將所有權傳承給自己的子女或股東，而企業的經營權則委由專業經理人負責，將更容易選對接班人。[閱讀全文](#)

## 憂婚變、家族資產外流？近5成「億級富豪」希望建立子女婚姻風險防火牆

摘錄自自由時報 | 2024.3.30

依據資料顯示，台灣預估到2027年億級富豪約達14萬人，其傳承的目標已從「和諧轉移」擴大至「財富永續」，其中45%希望能建立子女婚姻風險的防火牆，以避免家族資產的外流。[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



6月11日 | EP334 【傳承談新學院特輯】

## 接班的試煉！(上) 親情陪伴與教養如何成為企業傳承的關鍵力量？ft. 三聯科技董事長林大鈞

父母親的身教言教、從小的耳濡目染，對世代傳承的影響有多深遠？

特別感謝三聯科技第三代接班人林大鈞董事長來分享自身經驗！

年僅29歲接班的他，曾是台灣最年輕的上市櫃公司董事長，還是自己老爸的頂頭上司！

- 這對父子檔如何分工合作？為什麼會這樣安排？
- 從小到大，父親如何透過身教言教來教導他？
- 自己為什麼會對家族的核心價值有如此強烈的認同感？
- 小一就知道股份多，話語權比較大！這是怎麼一回事？



(右) 主持人：KPMG安侯建業家族辦公室資深執業會計師 郭士華  
(左) 來賓：三聯科技(股)公司董事長 林大鈞

6月14日 | EP335 【傳承談新學院特輯】

## 接班的試煉！(下) 如何承襲家族精神，闖進國際市場、跨足新事業？ft. 三聯科技董事長林大鈞

家族精神與創業使命，如何透過世代傳承力量，成為企業基業長青的基礎？

三聯科技第三代接班人林大鈞董事長來分享自身經驗及看法！

三聯科技在他的帶領下，併購一家義大利的氣象儀器公司，成功拓展氣候變遷商機、進軍海外市場，轉型為世界級儀器製造商！

- 轉投資或開創新事業！如何延續家族的創業精神、取得家族成員的支持？
- 立下傳承接班的根基！為什麼家族企業選擇上市櫃，有助於接班人順利接手？
- 與專業經理人共治！彼此間如何保持良好的溝通與互動，處理意見分歧？



歡迎在各大播客平台搜尋：KPMG知識音浪，或點下方連結收聽



Apple Podcasts



Spotify

KKBOX



Google Podcasts



Firstory





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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:ktsai@kpmg.com.tw)



**黃泳華**  
審計部副營運長  
審計部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 07207  
[mhuang5@kpmg.com.tw](mailto:mhuang5@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](mailto:yangchang@kpmg.com.tw)



**簡思娟**  
審計部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 05573  
[ychien@kpmg.com.tw](mailto:ychien@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](mailto:aikeywu@kpmg.com.tw)



**蘇彥達**  
台南所所長  
+886 6 211 9988 ext. 07447  
[terryssu@kpmg.com.tw](mailto:terryssu@kpmg.com.tw)



**林健生**  
稅務投資部協理  
+886 2 8101 6666 ext. 08052  
[vincentlin@kpmg.com.tw](mailto:vincentlin@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](mailto:echen25@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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:wlai1@kpmg.com.tw)

## 聯絡我們

**汪欣寧**  
協理  
+886 2 8101 6666 ext.08712  
[lydiawang@kpmg.com.tw](mailto:lydiawang@kpmg.com.tw)

**林妍伶**  
副理  
+886 2 8101 6666 ext.33388  
[landylin@kpmg.com.tw](mailto: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](https://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.