

家族辦公室季刊

2024年秋季號 | No.27

傳承永續

直面挑戰、掌握轉型關鍵 家族企業再創新高峰

家族稅務

繼承者們注意，財政部放寬連續繼承取得房地之持有期間計算，有感減稅！

財富傳承

新舊制土地，未來處分稅負大不同



目錄

- 02 編者的話
- 03 傳承永續
- 04 直面挑戰、掌握轉型關鍵 家族企業再創新高



08 專家專欄

09 家族稅務

繼承者們注意，財政部放寬連續繼承取得房地之持有期間計算，有感減稅！

14 財富傳承

新舊制土地，未來處分稅負大不同

16 家族法律面對面

扶養之範圍、順序及扶養義務之發生

- 18 家族故事精選
- 19 約翰路易斯百貨
從家族企業走向英國第一家員工合夥公司
- 23 國際觀點
- 24 尊重過去 擁抱未來
- 27 創投脈動：2024 Q2全球創業投資分析
- 29 家族時事瞭望
- 32 家族辦公室
- 36 服務團隊



編者的話

永續傳承，是許多家族企業所期望的，但是要能達到這個目標，撇開「永續」這難以預測的未來不說，想要順利的一代傳承一代下去，本身就是一件不容易的事。像是擁有超過4萬家歷史悠久的企業，每年有約2千家企業躋身百年老店行列的日本，是全球百年企業最多的國家，然而隨著現代社會經濟現況的快速變化，許多百年企業正面臨嚴峻考驗，根據媒體今年7月份報導，日本百年傳統企業破產數創新高，今年上半年就有74家破產，比去年同期成長約1倍，創下自2000年統計以來，百年老企業半年內破產數最多的一年。

聽聞百年老企業的逐漸式微，總令人不勝唏噓，但經營上所面臨的挑戰及壓力卻往往迫使這些企業的所有者不得不去思考是否要退出的問題（不論是家族的退出，抑或是企業就此退出市場）；許多此類的家族抱持著長久以來的情感，常不想輕言退出，那麼「轉型」就成為他們不得不去考慮面對的選項之一。

家族傳承的轉型可分成內部的轉型及外部的轉型，而無論是內部或是外部，事前的溝通及審慎評估皆是很重要的。但外部的轉型有時像是兩面刃，作的好，可以借力使力達成加乘的效果；作不好，可能導致引狼入室，最後連對企業本身的經營權都可能失掉，因此面對可能的風險，事前須透過治理架構的健全化，以及經營權、所有權及控制權的妥善安排，方能防患於未然。本期季刊的主題，摘錄了我們家族辦公室在7月間舉辦的二場與家族引進外部資源進行轉型的活動重點，帶讀者看該如何直面挑戰、掌握轉型關鍵，讓家族企業再創新高峰。

在國人有土斯有財的觀念下，不動產要如何好好地傳承給下一代，一直是上一代在思考傳承時詢問的重點。而自房地合一稅制實施以來，個人交易因繼承或受遺贈取得房屋土地，應適用舊制或新制課稅，已影響了家族傳承的規劃。本期季刊稅務及財富傳承專欄分別以文提醒，當新制上路後可能因地主之代際傳承，使得舊制土地發生了贈與或繼承等移轉情事後，於未來再出售時可能導致原本適用舊制規定，反而會轉變為新制課稅的情況；或因繼承或受遺贈取得之不動產其取得時點不同，而會影響房地合一稅的適用情況，讀者須特別留意。同時，財政部為適度維護新制實施前已持有房地者之權益，且考量繼承發生原因與取得時點均非當事人所能控制，爰於104年8月19日發布台財稅字第10404620870號令，放寬繼承取得不動產其持有時間之計算方式，對面臨連續多次繼承之家族，可以合併計算之前多位被繼承人的持有期間，此舉將有助於減輕家族房地合一稅的負擔，該函令的重點內容在文章中亦有說明及觀察，供讀者參考。



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 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

直面挑戰、掌握轉型關鍵 家族企業再創新高峰

文/KPMG安侯建業家族辦公室

企業在競爭激烈且日益趨向國際化和全球化的市場中，經營有如逆水行舟、不進則退，經營壓力不斷地增加。傳統上總是認為，由家族經營的企業較為保守，企業所有者通常會採行較謹慎的方式去面對這些挑戰，故他們不會輕易地決定退出，但最後往往也可能把企業帶向停滯，走向衰敗。

因此，家族企業若想要持續經營下去，那麼「轉型」將會是他們不得不去思考面對的選項之一。家族企業的轉型可以分為企業與家族二大部分來談。在企業轉型的部分，可包括內部的轉型，例如：創新轉型、人才轉型、組織轉型等；外部的轉型，例如：透過資本市場轉型（如上市櫃），與別人合作（如私募、併購）等等，以激發企業再次成長的潛能。

這種透過外部轉型的策略，由於必須透過外部的力量，達到借力使力的成效，在實務上有時也可能會被外人覬覦，進而演變成「引狼入室」或「門口的野蠻人」的情況，因此對企業來說，外部轉型，雖有可能是轉機，亦是危機。

外部轉型的挑戰及需要注意的問題很多，在決定採行那種方式之前，都需要經過詳細的評估，而為了協助家族企業瞭解這些問題，KPMG家族辦公室在7月份舉辦了二場活動，分別是7月12日的「傳承挑戰：家族企業經營權的博弈」研討會，以及7月26日與台新國際商業銀行共同舉辦的「家族引進資源 助攻企業飛越新高度」研討會。本期季刊，摘錄二場活動的精華，供讀者參考。

日期：2024年7月12日

主題：「傳承挑戰：家族企業經營權的博弈」研討會

主講人及與談人：

永佳捷董事長許作名、義守大學企管系教授鍾喜梅、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻、畢馬威財務諮詢執行副總經理莫士緯

來自外部人威脅所挑起的經營權之爭，對家族來說固然是危機，但深究其主因往往來自於家族本身是否有永續傳承的意識與具體作為。

KPMG安侯建業執行長施威銘

運用外部力量，往往是企業在逆境中尋得反敗為勝的方式之一，但當企業本身治理結構薄弱、經營不佳或是資產價值高等因素時，就有可能接續引起外人覬覦。面對可能的風險，事前須透過治理架構的健全化，以及經營權、所有權及控制權的妥善安排，方能防患於未然。

永佳捷董事長許作名

從國內外知名的家族企業經營權爭奪案例中，可以看出家族企業的傳承首重財產繼承與分配，其次才是家族企業的治理，建議所有權與經營權需要分離。以BMW為例，由於BMW背後的創始家族不直接介入公司經營，家族成員在董事會擔任監督與指導的角色，公司則交由專業經理人來管理，因此當2009年該家族繼承人遭遇性醜聞事件時，雖然重創了家族形象，但公司的營運並未受到波及。此外，所有權與經營權的分離，亦可避免家族在企業經營上發生球員兼裁判的利益衝突情事。

義守大學企管系教授鍾喜梅

由於家族企業的治理牽涉到家族與企業兩大主體，務必要考量到兩造的目標以及家族成員與利害關係人利益平衡的問題。當家族與企業的緊密度有所不同時，會連帶影響所有權、經營權跟財富的傳承，因此建議家族企業可依照所有權



KPMG專家與企業界及學者共同探討經營權鞏固相關課題。

及控制權掌握的高低，思索自身家族之於企業的意義與角色，以設定合適的傳承治理目標。同時，藉由國內外知名的家族企業案例可看出各項治理關鍵需彼此交互作用，方能為百年傳承創造推波助瀾的綜效。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻

家族傳承的標的可分為家產（財富）、家業（家族企業）及家風（家族價值觀）三大範疇，若要家族企業流傳百世，首先要把所有權與經營權明確劃分，方能凝聚家族力量並避免衝突。實務上通常會透過像是閉鎖型公司或信託架構的設計，限制所有權轉讓，避免外人干預及明確化經營管理權。然而，要達成家族傳承所有權與經營權配置或資產分配的工具眾多，惟實務重點應優先考量家族是否能形成一致的意見、凝聚共識，這通常是過程中最困難的部分，因此建議啟動傳承的時間越早越好。

畢馬威財務諮詢執行副總經理莫士緯

當家族企業面對敵意併購時，無論找外援或提升可掌握的所有權，防禦手段及策略皆應多管齊下。市面上常用來抵擋惡意併購的措施，例如找友好的夥伴擔任「白騎士」、或讓員工或股東用低價買進公司股票以墊高收購成

本的「毒藥丸」、或把公司最有價值的資產賣掉的「摘掉皇冠上的寶石」、及「黃金降落傘」則是在公司被收購時，讓公司的高層管理人員得到一筆巨額的補償費，使收購成本暴增...等，無論哪種搭配組合，都需因應不同的時空背景進行調整，方能提高防禦率。

日期：2024年7月26日

主題：「家族引進資源 助攻企業飛越新高度」研討會

主講人及與談人：

中華開發資本國際董事總經理殷尚龍、能率創新總經理胡湘麒、台新銀行私人銀行處業務部主管周欣怡、KPMG安侯建業董事暨私募基金產業主持人張維夫、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻、安侯法律事務所合夥律師莊植寧、畢馬威財務諮詢執行副總經理莫士緯

台灣企業多屬於家族持有，且已有許多家族企業由家族成員與專業經理人共治的情形，若是更好的利用資產配置及外部合作，是實現企業轉型再造的關鍵策略。

KPMG安侯建業董事暨私募基金產業主持人張維夫

台灣的家族企業面臨出售抉擇時，多少都會在心理層面卡關，擔心被扣上變賣祖產的帽子或被質疑因為虧損才要將企業出售等，其實出售並非經營不善，建議企業主可以從家族資產重新配置的角度轉念思考，即一開始雖將資產投資在家族企業中，但當企業發展面臨瓶頸時，如將資金挪到另一個資產中，可為家族財富謀求更好的投資報酬率，同時也可讓企業發展得更好，何樂而不為？

台新銀行私人銀行處業務部主管周欣怡

「時間」在企業傳承議題中至關重要，企業應及早規劃，不論是透過信託、基金、保險傳承，可善用私人銀行所提供之稅務信託與資產配置等工具。

能率創新總經理胡湘麒

企業成長過程，透過併購手段找到好的「團隊」就是最大價值，無論是專業經理人、專業機構、經營團隊等，皆得以協助企業加速擴充。



KPMG安侯建業私募基金、家族辦公室及律師等專家齊聚一堂，分享引進外部資源助家族企業轉型再造議題。



私募基金專家交流併購交易過程中常見之實務問題，並為現場貴賓提點箇中細節。

中華開發資本國際董事總經理殷尚龍

投資前除了盡職調查，以辨認投資痛點與機會外，也需制定並執行有效的價值創造計畫 (Value Creation Plan)，方能確保未來順利出場。

畢馬威財務諮詢執行副總經理莫士緯

台灣家族企業目前面臨的挑戰，包含外在市場及產業改變、接班問題以及內部資源不足等，若能找到具有國際觀、全球網絡資源的合作夥伴，如私募基金 (PE)，往往可以提升企業競爭力。然面對一生一次的買賣，家族企業最在乎交易的確定性與安全性，建議可適時借助外部專家的力量，在投資評估階段先凝聚家族內部的想法、瞭解併購交易的流程與注意事項、檢視與調整自身的企業體質、進而引薦在文化與產業經驗等方面契合的私募基金，以縮短私募基金與家族企業磨合的過程、促進雙贏。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻

家族企業轉型或轉進的方式很多，其中都涉及股權的交易，亦連帶影響到不同的租稅負擔與架構，建議交易前，應先審視家族企業中個人或法人持股的股權結構，並就家族持股目的、方式、比例以及對未來租稅最有利的效果等議題做通盤考量，進行事前必要的股東結構調整、規劃合宜的租稅架構，如此才是兼具家族財富永續與企業轉型成效的稅務思維。

安侯法律事務所合夥律師莊植寧

ESG風潮的崛起，是二代帶領傳統家族企業轉型、展現自我的大好機會。由於政府及融資銀行相關政策的推波助瀾，台灣太陽能發電、離岸發電或地熱等綠電產業正火紅，實務上的確看到有些二代會想投入綠能行業，試圖把父執輩的傳統產業翻轉成能源產業，但因探勘所費不貲，建議可結合私募基金來達成轉型的目標。另一方面，因二代大多具有國外學歷也較有世界觀，對於ESG新知、國際法規跟趨勢的掌握是相對有利，亦有助於尋找合適的投資目標的，因此二代較父執輩容易在ESG領域繳出亮眼的成績。👥



KPMG專家建議在股權交易前，應先審視個人或法人持股的股權結構，並進行必要的調整。



02

專家專欄

家族稅務

繼承者們注意，財政部放寬連續繼承取得房地之持有期間計算，有感減稅！



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

自房地合一稅制實施以來，個人交易因繼承或受遺贈取得房屋土地，應適用舊制或新制課稅，一直都是家族傳承所面臨的重要課題。依房地合一課徵所得稅申報作業要點第4點規定：「繼承取得之房屋、土地，為繼承開始日。」亦即，被繼承人死亡之日在民國（下同）105年1月1日以後，繼承人繼承之房屋土地，於105年1月1日以後交易該繼承之房屋土地，則適用課徵房地合一所得稅規定。

至於持有期間之計算，立法者考量繼承人取得之房屋、

土地可能因不能使用、有分割遺產需求或須繳納遺產稅等因素，而須將繼承之房屋、土地出售，如適用短期高稅率，未盡合理。故所得稅法第14條之4第四項規定：「於繼承或受遺贈取得者，得將被繼承人或遺贈人持有期間合併計算。」財政部亦鑑於不可抗力之遺產繼承與房地短期投機炒作有別，就房地合一稅制施行以後繼承取得房地者之交易案件，陸續發布相關解釋函令，以釐清相關課稅疑義，適度緩和舊制實施對房地產繼承者之衝擊。本文將就相關釋函予以解析，並佐以例子說明。

因繼承或受遺贈取得之不動產其取得時點之判定

財政部為適度維護新制實施前已持有房地者之權益，且考量繼承發生原因與取得時點均非當事人所能控制，爰於104年8月19日發布台財稅字第10404620870號令（以下簡稱**104年釋令**）：

- 一、納稅義務人105年1月1日以後交易因繼承取得之房屋、土地，符合下列情形之一者，非屬所得稅法第4條之4第1項各款適用範圍，應依同法第14條第1項第7類規定計算房屋部分之財產交易所得併入綜合所得總額，於同法第71條規定期限內辦理結算申報：
 - （一）交易之房屋、土地係納稅義務人於103年1月1日之次日至104年12月31日間繼承取得，且納稅義務人及被繼承人持有期間合計在2年以內。
 - （二）交易之房屋、土地係被繼承人於104年12月31日以前取得，且納稅義務人於105年1月1日以後繼承取得。
- 二、前點交易之房屋、土地符合所得稅法第4條之5第1項第1款規定之自住房屋、土地者，納稅義務人得選擇依同法第14條之4規定計算房屋、土地交易所得，並

依同法第14條之5規定於房屋、土地完成所有權移轉登記日之次日起算30日內申報房屋、土地交易所得，繳納所得稅。

104年釋令規定個人於房地合一稅制施行（105年1月1日）以後交易因「繼承」取得之房地，如該房地係被繼承人於該稅制施行前（104年12月31日以前）取得，非屬該稅制適用範圍，得依舊制規定，土地交易所得免稅，僅計算房屋部分之財產交易所得併入綜合所得總額課稅。另依新制規定，交易之自住房屋、土地符合規定條件者，其課稅所得限額400萬元以內得免納所得稅，超過400萬元部分並按最低稅率10%課徵所得稅，為避免納稅義務人逕予適用舊制反造成稅負較重之不利影響，倘其交易之房地符合新制自住房屋、土地之規定者，亦得選擇改按新制課稅規定計算房屋、土地交易所得，於完成所有權移轉登記日之次日起算30日內辦理申報納稅。

另財政部亦於108年9月11日發布台財稅字第10804008540號令，就個人105年1月1日以後交易因「受遺贈」取得之房屋、土地，並得比照104年釋令相關規定，茲彙總如下表：

納稅義務人	被繼承人 / 遺贈人取得時點及併計持有期間		一般案件	符合自住房地案件
104年12月31日以前繼承/受遺贈取得	103年1月1日以前		舊制	不適用
	103年1月2日以後	併計持有期間>2年	舊制	不適用
		併計持有期間≤2年	舊制（104年釋令）	不適用 （併計持有期間≤2年）
105年1月1日以後繼承/受遺贈取得	104年12月31日以前		舊制（104年釋令）	得選擇新制或舊制（104年釋令）
	105年1月1日以後		舊制	新制

連續繼承取得之不動產其取得時點之判定

至於個人105年1月1日以後交易因連續繼承取得之房屋、土地，究應如何認定「被繼承人」取得時點、計算持有期間及其適用稅率疑義，經財政部於109年5月25日以台

財稅字第10904508590號函復：「有關納稅義務人交易因繼承取得房屋、土地，倘該房地係被繼承人於105年1月1日後取得者，尚無本部104年8月19日台財稅字第10404620870號令規定之適用。」也就是被繼承人在105年以後取得者，就會適用新制房地合一稅。

【釋例一】子出售繼承取得不動產應適用房地合一新制或舊制？



【說明】

交易人子係繼承取得，以被繼承人母取得日判斷適用新制或舊制，本例被繼承人母係於106年9月1日繼承取得，於105年1月1日以後取得，故應適用「房地合一新制」。

【釋例二】子出售繼承取得不動產應適用房地合一新制或舊制？



【說明】

交易人子係繼承取得，以被繼承人母取得日判斷適用新制或舊制，本例被繼承人母係於104年9月1日繼承取得，於105年1月1日以前取得，故應適用「舊制」。

放寬連續繼承取得房地之持有期間計算

前揭已提到，考量一次繼承之繼承人，可能有照顧遺屬或繳納遺產稅等需求，須於短期內將該房地出售，如因持有期間較短而適用高稅率，未盡合理，故所得稅法第14條之4第四項規定，得併計繼承人持有期間，可適用較低稅率。然而如果發生連續繼承而移轉所有權時，同樣具有前述情形，且對各次繼承人而言，其取得時點及原因具有非人為所能操控的特性，故財政部於112年11月2日發布台財稅字第11204619060號令（以下簡稱**112年釋令**）進一步放寬得將連續「各次」繼承或受遺贈的被繼承人或遺贈人持有期間合併計算。適用範圍如下：

一、個人交易105年1月1日以後繼承或受遺贈取得之房屋、土地（以下簡稱房地），依所得稅法第14條之4第4項規定，計算同條第3項各款持有期間及同法第4條之5第1項第1款第1目及第2日期間時，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。但經稽徵機關查明有藉法律形式規避或減少納稅義務之安排或情事者，不適用之。

- 二、前點所稱連續繼承或受遺贈取得之房地，指該房地連續發生2次以上（含當次）繼承或受遺贈而移轉所有權之情形。
- 三、第1點個人計算所得稅法第4條之5第1項第1款第1目及第2日期間時，得併計之期間，以同點規定各次被繼承人、遺贈人或其配偶、未成年子女已於該房屋辦竣戶籍登記並居住，且無出租、供營業或執行業務使用之期間為限。

財政部112年釋令係針對計算「持有期間」規定，至於適用課徵房地合一稅制或舊制財產交易所得，仍以最近一次繼承時被繼承人或遺贈人取得日判斷。

【釋例三】子出售繼承取得不動產，其持有期間應如何計算？




【說明】

交易人子係繼承取得，子於110年12月出售連續繼承取得房地，最近一次繼承時被繼承人母之房地取得日為110年6月1日，在105年1月1日以後取得，故屬房地合一稅制課稅範圍，其子於財政部112年令施行前後計算持有期間及適用稅率差異如下：

財政部112年令	持有期間	適用稅率
施行前	3年 (108年1月至110年12月)	35%
施行後	10年7個月 (100年6月至110年12月)	15%

KPMG觀察及建議

房地合一稅設計上是為了抑制炒作，透過對短期內轉賣不動產的行為課以較高的稅率。故財政部再次放寬繼承取得不動產其持有時間之計算方式，對面臨連續多次繼承之家族，可以合併計算之前多位被繼承人的持有期間，有助減輕家族房地合一稅的負擔。因財政部112年釋令持有期間之計算有利納稅義務人，依稅捐稽徵法第1條之1規定，對於發布時（112年11月2日）尚未核課確定的案件，均得適用。另提醒注意，個人交易屬房地合一稅制課稅範圍的房屋、土地，不論盈虧、有無應納稅額，均應依所得稅法第14條之5規定，於完成所有權移轉登記日次日起算30日內，填具申報書，檢附契約書影本及其他有關文件（有應納稅額者，一併檢附繳納收據），向戶籍所在地國稅局辦理申報。



財富傳承

新舊制土地，未來處分稅負大不同



吳能吉
KPMG安侯建業
稅務投資部執業會計師
aikeywu@kpmg.com.tw



夏郁柔
KPMG安侯建業
稅務投資部經理
ssia@kpmg.com.tw

早期（民國104年12月31日以前）取得之土地，出售時如有獲利免課徵所得稅，僅須課徵土地增值稅（下稱土增稅），而財政部為健全不動產稅制，遂於104年修法訂定房地合一稅，並又於110年再度修法推動房地合一稅2.0（下稱新制）；故此，不動產新舊制課稅規定同時存在之情況下，造成不動產交易之法令適用複雜性提升，尤其眾所皆知舊制土地出售時免課徵所得稅為地主節稅之一大利處，惟新制上路後卻可能因地主之代際傳承因素，使舊制土地發生了贈與或繼承等移轉情事後，於未來再出售時可能導致原本適用舊制規定，反而轉變為新制課稅，不可不慎。

以下說明舊制土地於出售前發生贈與或繼承，未來處分時可能面臨的稅負情況：

贈與方式移轉

一般普遍常見的土地傳承方式為贈與最簡單，除了繳納土增稅外，尚須申報贈與稅，而贈與價值是以較市價偏低的「公告土地現值」計算，看似稅負負擔減輕，惟日後若受贈人（配偶以外者）出售該地，非但不是依舊制規定免課徵所得稅，其土地取得成本還是按「贈與時」之公告土地現值計算，如此可能致土地交易所得適用新制課稅（稅率15%至45%），反而不利。



繼承方式移轉


土地發生繼承時免課徵土增稅，且繼承人出售土地係以「被繼承人當時取得土地時點（104年12月31日以前）認定適用舊制」，故整體稅負可有效節省，惟土地該由誰繼承也是需要思考的議題，以下舉例說明：

範例

• • •

甲君於112年高齡95歲仙逝，遺有一筆舊制土地，市價約4億元，依民法規定，若甲君生前未立遺囑，則土地將由配偶（下稱乙君）及子女繼承，此時土地不論由誰繼承，未來出售時均可適用舊制規定，惟若考量乙君亦已年邁，由其繼承土地後如未將土地出售，而再次發生繼承時，則子女繼承後再處分該地，是以乙君取得土地時點（112年間）認定適用新制規定，反而錯失了運用舊制土地免課徵所得稅的好處；縱使乙君將繼承之舊制土地出售，惟遺產稅是按現金價值4億元計算課稅，稅率最高20%，也未必划算。

再進一步具體說明處分繼承之土地，適用新舊制規定之稅負差異：

甲君子女於繼承前述市價4億元之舊制土地後旋即於當年度出售，則無需課徵土增稅和所得稅；反之，若土地先由乙君繼承，而乙君過世後再由子女繼承，子女若以市價4億元出售土地，而乙君過世時之公告土地現值1億元，則子女出售該地之所得為3億元（= 土地售價4億元 - 成本1億元）須按本人及各被繼承人（即甲君及乙君）連續持有土地期間，依新制稅率適用15%至45%課稅。



家族法律面對面

扶養之範圍、順序及扶養義務之發生



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

所謂的扶養，是指在一定親屬之間有經濟能力的人對於不能維持生活的人，給予必要經濟上供給的親屬法上義務。但是扶養的親屬範圍到哪裡？扶養的優先順序又是如何？本文將進一步介紹扶養的範圍、順序及扶養義務的發生。

首先，民法對於扶養的範圍，在第1114條規定，一定的親屬之間互負扶養的義務，另外也在第1116條之1明定夫妻之間互負扶養的義務，以下分別說明之：

一、扶養之範圍

(一) 直系血親相互間

所謂的「直系血親」，不管是自然血親還是擬制血親、有沒有同居都包括在內，在親等上也沒有限制。因此，父母子女之間抑或是祖父母孫子女之間，都互負扶養義務。值得注意的是，直系血親相互間的扶養義務，與繼承權之有無並沒有關係。所以縱使繼承權人喪失他的繼承權（民法第1145條參照），也不會免除他的扶養義務。



(二) 夫妻之一方與他方之父母同居者，其相互間

其相互間之關係雖然是姻親，但立法者認為，既然同居於一家，自應與直系血親同樣處置，因此如果女婿與岳父母同居的話，那他們相互間應負扶養義務。

(三) 兄弟姊妹相互間

這裡所謂的兄弟姊妹，除了全血緣者之外，半血緣者（同父異母或同母異父的兄弟姊妹）也包括在內。至於同祖父母的堂或表兄弟姊妹，則不包括在內。

(四) 家長家屬相互間

家長家屬以永久共同生活為目的同居一家，關係很密切，不問他們有沒有親屬關係，應互負扶養義務。

(五) 夫妻相互間

民法親屬編於74年6月3日修正公布新增第1116條之1，明定夫妻互負扶養的義務。婚姻既然是當事人以終生之共同生活為目的的結合關係，那夫妻互負扶養義務，就是夫妻關係的本質要素了。

二、扶養之順序

(一) 扶養義務人之順序

有關扶養義務人之順序，民法第1115條第1項之規定，負扶養義務者有數人時，應依下列順序定其履行義務之人：

1.直系血親卑親屬；2.直系血親尊親屬；3.家長；4.兄弟姊妹；5.家屬；6.子婦、女婿；7.夫妻之父母。

再者，因為夫妻的關係至切，因此他們負扶養義務的順序與直系血親卑親屬同為第一順序的扶養義務人。

(二) 扶養權利人之順序

民法第1161條第1項規定，受扶養權利者有數人，而負扶養義務者之經濟能力，不足扶養其全體時，依下列順序，定其受扶養之人。1.直系血親尊親屬；2.直系血親卑親屬；3.家屬；4.兄弟姊妹；5.家長；6.夫妻之父母；7.子婦、女婿

另外，依照民法第1116條之1的規定，夫妻受扶養權利的順序跟直系血親尊親屬同，也就是說，與直系血親尊親屬同為第一順序的受扶養權利人。

三、扶養義務之發生

扶養義務的發生有兩個要件，分別介紹如下：

(一) 扶養權利人以不能維持生活而無謀生能力者為限

民法第1117條第1項規定：「受扶養權利者，以不能維持生活而無謀生能力者為限。」同條第二項又明定，無謀生能力之限制，於直系血親尊親屬，不適用之。也就是說，直系血親尊親屬於不能維持生活時，即有受扶養之權利，其有無謀生能力，則在所不問。

(二) 扶養義務人須有扶養能力

民法第1118條規定：「因負擔扶養義務而不能維持自己生活者，免除其義務。但受扶養權利者為直系血親尊親屬或配偶時，減輕其義務。」扶養義務人於扶養權利人不能維持生活而無謀生能力時，固應履行扶養義務，但如果因為負擔扶養義務的結果，而造成自己不能維持生活的話，自然不能強求他負擔扶養義務，而應該免除其義務。

總結來說，近代文明國家以人民之生存權為基本人權，國家應保障人民之生存，讓人民能享受健康文化之生活。各國立法均先以一定近親間的私法上扶養為原則，而由國家承擔最後扶助的責任。👥

03

家族故事
精選

約翰路易斯百貨 從家族企業走向英國第一家員工合夥公司

整理 / 林妍伶

英國號稱「中產階級購物聖地」的「約翰路易斯百貨公司」(John Lewis)，曾經是間家族企業，卻在創始家族二代成員的手中，變成一家所有權歸員工共享的合夥公司。在歷經160年的發展後，已成為年營收超過120萬英鎊，旗下有42家百貨公司、超過330家超市、以及擁有8萬名合夥員工的集團，更是英國最大的員工合夥企業。

堪稱為英國當時創舉的「員工合夥制」，是由約翰路易斯百貨繼承人—約翰斯佩丹路易斯(John Spedan Lewis，以下簡稱「斯佩丹」)發明的，他強調公司的營運應以「人」為核心，除了讓企業利潤全數回饋給員工外，更要讓員工在公司關鍵決策上發揮實際影響力，以保障合夥員工們的權益。而員工所有權的吸引力與企業的優質福利，也為約翰路易斯百貨公司創下低於業界平均流動率一半以上的人員流動率，並因此被譽為英國的企業典範，它究竟是怎麼做到的？本期季刊將為讀者揭開該集團背後的創始家族故事，以及它從私人企業轉型為員工合夥制的契機與成效，期望藉此引領讀者開啟家族企業永續藍圖的不同視野。

金工、牙醫、水果販與鞋店進駐，儼然已具備小型百貨公司雛形。

1884年成婚後，約翰路易斯在隔年和1887年分別迎來了長子斯佩丹及次子奧斯瓦爾德路易斯(Oswald Lewis，以下簡稱「奧斯瓦爾德」)，與此同時，在購置更多房產後，約翰路易斯的店面也逐漸地擴張，並成為一間完整的百貨公司。

擴大經營

倫敦街上另一家百貨公司—彼得鐘斯(Peter Jones)，自1870年代成立以來發展迅速，並以公平和良好的僱主而聞名，無奈後期生意漸漸走下坡，加上創辦人1905年離世，彼得·鐘斯的經營可說陷入泥淖。以收購其他百貨為興趣的約翰路易斯，於不久後買下該公司，讓彼得鐘斯成為旗下的分店，試圖擴大約翰路易斯百貨的經營觸角。

二代加入

長子斯佩丹自19歲起便在父親的百貨公司工作，1906年21歲的他被父親分配到5萬英鎊及百貨公司四分之一的股份，同時他的弟弟奧斯瓦爾德也得到相同的財富與份額，代表著約翰路易斯百貨這間企業目前是由三位家族成員共同經營著。同年，斯佩丹被父親安排進入彼得鐘斯百貨的董事會。

創業初期

出生於1836年的創辦人約翰路易斯(John Lewis)，在二十歲時前往倫敦以買賣布料維生，經過幾年汲汲營營的努力，慢慢地建立起物超所值的口碑，1864年他利用自己辛苦存下的錢外加姊妹們提供的資助，租下牛津街上的一个店面經營生意，除了布料生意外，店中也同時有書商、

隨著斯佩丹涉入公司的經營越深，他卻發現到一個驚人的事實，即他跟父親及弟弟三人各自的年薪，竟與為他們工作賣命的300名員工總共領取到的16,000英鎊薪資相同，不平等的待遇如同一記當頭棒喝，讓斯佩丹內心萌發了為員工爭取更理想的工作福祉的想法。

1909年，在上班途中的斯佩丹，不小心從馬上摔了下來，此一嚴重的車禍事故，害他差一點失去了性命，斯佩丹因此休養了兩年的時間。在復原的期間，斯佩丹思考了很多關於勞工地位改變的議題，他理解到企業不該只是營利的工具，企業主應該有責任將盈餘運用在員工身上，就如同農夫保護耕地一樣，應使其日漸肥沃而非貧瘠。因此他暗自決定，有朝一日，他要把路易斯家的家族企業變成屬於所有員工的合夥企業，除了讓利潤共享外，也要讓員工可以在管理決策中發聲，即在新的企業夥伴關係中，可以「分享盈餘、知識與權力」。這樣的想法，即將獲得初步的實踐。

父子衝突

兩年過去後，斯佩丹回到牛津街上班。由於約翰路易斯接手彼得鐘斯的這幾年，生意一直沒甚麼起色，1914年時乾脆將彼得鐘斯百貨交給斯佩丹打理。對於斯佩丹而言，他正好可以藉此機會將心中的理念在彼得鐘斯進行試行，然而他的父親卻不以為然，甚至還規定他每天只能在約翰路易斯百貨的工作完成後，五點才能到彼得鐘斯去。

其實，路易斯父子倆對於事業經營的風格與想法大不同，創辦人約翰路易斯雖然勤儉，但對於員工卻顯得苛刻，員工的工作時間不但長，往往也無法獲得相對應的合理工資，被脾氣暴躁的約翰路易斯任意解雇的事更是時有耳聞。時值英國勞工運動正風起雲湧時期，為了爭取公平合理的待遇與福利，勞工們紛紛走上街頭，旁觀的斯佩丹引以為鑑，認為公司的經營方式必須有所改變，父子倆意見分歧日深，終於，在1916年的激烈爭執後，斯佩丹以牛津街創始店的股份跟父親換取了彼得鐘斯的控制權，自此全心投入彼得鐘斯。



實驗的搖籃

斯佩丹終於可以在彼得鐘斯百貨落實心目中的企業藍圖，而不用受到父親的掣肘。他重新裝潢了彼得鐘斯百貨，提供員工固定的工資取代傭金制，同時改善部門業績獎金制度，此外，還縮短了工時、給予員工兩周春假、改善員工住宿環境，並增加與員工的雙向溝通，而1918年創刊的《公報》(The Gazette)，就是斯佩丹用來公布公司銷售數據等相關資訊以及分享業務知識的重要媒介。

1919年更進一步成立了第一個員工委員會，此為「約翰路易斯合夥公司」(John Lewis Partnership) 員工大會的前身，委員由非管理階層的員工擔任，他們與斯佩丹面對面討論有關工作的一切事項，包括營運的方式、公司決策的建議。一連串新措施的實行，讓原本經營慘澹的彼得鐘斯百貨營運獲得了顯著的改善。1920年，正值英國整體經濟環境蕭條時，斯佩丹竟與員工一起宣布了第一個利潤分享計畫，即公司同仁將可獲得工資15%的公司股份，顯然沒受到外界環境低靡的影響。

與此同時，牛津街創始店卻是不同的氛圍，長久以來員工對於約翰路易斯的專制及待遇的不滿，終於在1920年化為實際的罷工行動。約翰路易斯百貨的員工選擇在大型促銷日進行了罷工，他們訴求工會代表、公平工資與工作保障等，在當時絕大多數的企業家其實早已賦予了工人結社的自由，但約翰路易斯卻不為所動，並將罷工的人予以革職。面對絲毫不讓步的約翰路易斯，無奈之下，員工也只能另尋出路。



和解

自分道揚鑣以來，約翰路易斯與斯佩丹父子倆可說是井水不犯河水，各自為政，在妻子的勸說下，約翰路易斯多年後才終於再次踏進彼得鐘斯的店面。然而，眼前煥然一新的門面與親切有活力的員工，讓他感到非常驚訝，對於斯佩丹的努力給予了正面的肯定。

隨後，他將這位公司未來的接班人帶回了牛津街創始店，並給予斯佩丹三分之一的公司股份。由於次子奧斯瓦爾德有別於家族事業的其他職涯規劃，為了避免父子衝突，因此在創辦人不知情的情況下，斯佩丹便買下弟弟手上三分之一的股權，成為約翰路易斯及彼得鐘斯兩家百貨的實質所有權人。

1928年約翰路易斯以高齡92歲離世，雖然他與長子已重修舊好，但直到去世前，這位勤勞努力的創辦人都未曾退休，也未曾將家族事業真正地交棒給兒子，而二代雖然已握有過半的公司股權，為避免家族紛爭再起，也不好大張旗鼓地進行企業的改革。因此創辦人的離世，路易斯家的家業才算真正交到斯佩丹手裡，斯佩丹終於可以將他心目中理想的創新型企業計劃付諸實踐。

員工合夥公司誕生

1929年，他成立了員工信託，將公司所有權交付信託，並頒布公司憲章，以確保合夥員工了解其權利和責任，員工個人並不是實際擁有的股份，而是讓公司的利潤由全體員工共享，英國劃時代的創舉—「約翰路易斯合夥公司」於焉誕生。自此約翰路易斯百貨公司脫離家族企業的體系，真正由員工當老闆，而與公司運作有關的決策、控制與監督權力，則交給員工大會、董事會，以及董事長負責。


員工大會乃由員工們選出的代表組成，再從員工大會中選出五名代表出任公司董事會的董事。員工大會每年召開四次會議，如超過2/3票數通過，則可在董事長的同意下修改公司憲章，同時員工大會可以向董事長或董事會提問有關公司的任何事宜。特別的是，若董事長沒有執行其職務，員工大會是可以罷免董事長的，實際賦予員工權力以保護自身的權益。換句話說，約翰路易斯合夥公司的董事長，不單單要向董事會負責，也要向員工大會負責；而除了公司策略與業務目標的擬定外，董事長則被賦予了下屆董事長及副董事長的任命權。

此外，為了確保公司政策方向與合夥員工的目標一致，每間店均設有員工討論會，討論會的成員由每個部門的代表組成，管理階層需在會中說明公司的政策，代表們可提出質疑或建議，討論會的雙向溝通模式，除了確保合夥員工們對公司的積極參與及主導權外，亦可為公司激發出新的營運方向。

在董事會方面，其組成成員有15人，包括由董事長及副董事長等高階管理人員擔任的執行董事6人、員工顧問代表1人、員工大會選出的5位當選董事以及外部獨立人士擔任的3位非執行董事。約翰路易斯合夥公司的董事會與一般公司董事會的職能相差無幾，唯一不同的他們沒有董事長與副董事長的任免權。

企業最佳守護者

倫敦卡斯商學院 (Cass Business School) 曾做過一項調查研究，發現員工合夥制企業跟一般企業的不同之處，在於它們更具盈利能力、可創造更多的就業機會，以及裁撤較少的人力。員工合夥制除了直接回饋員工利潤外，也賦予員工實質的管理決策權，每位員工都是企業的老闆，他們甚至比企業創辦人更在乎公司的獲利能力與長期發展。

自改制以來，員工的力量就曾實際影響約翰路易斯合夥公司多次的重要決策，包括1937年以及1940年的維特羅斯連鎖商店 (Waitrose) 與塞爾福里奇百貨 (Selfridges) 收購案，足足讓集團規模擴大了一倍；以及1999年否決了一項有關出售公司給外部投資者的計畫，該計畫若通過，每位員工將獲得15萬美元的意外之財，然為了遏止任何扼殺公司珍貴文化的可能性，員工們斷然拒絕了。斯佩丹曾說過，「員工合夥制的最終目標，就是讓成功企業裡的努力員工，都能獲得應有的快樂及滿足。」他百年前的大膽創舉，讓廣大的員工成為約翰路易斯合夥公司長期成功的堅定支持者，也為企業的長遠發展提供了源源不絕的資源及力量。

本文內容參考摘錄來源：

1. [John Lewis Memory Store](#)
2. [英國百貨繁華一夢 \(上\) 購物聖地的前世今生? J for John Lewis](#)
3. [英國百貨繁華一夢 \(下\) 購物聖地的前世今生? J for John Lewis](#)
4. [專業經理人接班的治理規畫：做好分權制衡，接班更順暢](#)
5. [人人平等的合作社，要怎麼做決策？看看英國的做法](#)
6. [英國知名百貨公司150歲](#)
7. [The John Lewis Economy: Why Is Downing Street Looking to Britain's Most Beloved Department Store?](#)





04

國際觀點

尊重過去 擁抱未來

Moving from the old to new

隨著亞太地區家族企業下一代領導者的陸續進入，家族企業勢必面臨到不同世代價值觀和優先事項不同所帶來的衝擊。年輕一代的領導者在經濟和地緣政治變化的時代下成長，他們的數位原生和具有強烈的社會責任感的特性，促使他們能以不同的視角來提供獨特的觀點，而這些前瞻性的觀點可以為企業未來的成長奠定基礎；但，同時，它們也可能為跨代與同代的家族成員間潛在的衝突埋下伏筆。

下一代或許想要推動許多的變革，但尊重過去與擁抱未來之間一直存在著持續的鬥爭，這種鬥爭在亞太地區尤其嚴重，因為關於繼承或代際更替的討論在亞太地區依然是一種忌諱的話題。

任何一方的極端方法都可能導致衝突或阻礙成功，因此有賴於有效的治理，並加強家族內部公開和持續對話的必要性。家族企業具備強大的家族治理架構越來越重要，家族治理能在企業家族內建立起明確的界限，以協助家族實現內外的溝通、決策和角色分配，透過治理學習企業的過去和歷史，並幫助企業家族專注於未來，為他們的持續成功做好準備。

Something old and something new: the case for family governance

As the next generation of ASPAC family business leaders matures, the importance of a robust family governance structure only deepens.

Even in the face of changing values and mores, the family remains a cornerstone of society and major contributor of economic growth. They make up 90% of

global economic enterprises, and 27% of private capital markets globally, with assets under management of more than US\$6 trillion.

Though younger than their counterparts in other regions, Asia Pacific family businesses have grown in prominence in recent years, with over half of the top 1,000 companies commanding US\$4.2 trillion in value in 2023. The immense achievements of these companies have resulted in the onset of a massive transfer of wealth in

the region — by 2030, as much as US\$2.5 trillion is expected to move from one generation to the next.

Formalizing the family

Asia Pacific business families are not immune to the shifts in values and priorities that are occurring with the introduction of a new generation of leaders. Having come of age in a time of economic and geopolitical change, younger leaders bring with them unique perspectives informed by their digital nativity and strong sense of social responsibility.

While these future-forward perspectives could lay the foundation for growth for the business down the line, they also set the stage for potential conflict between not just generations but also family members such as siblings or cousins. As family businesses in Asia Pacific grow in size and complexity, there is growing consensus on the need for a robust family governance structure.

Broadly speaking, family governance is concerned with establishing clear boundaries within the business family that enable communication, decision-making and role assignment both inside and outside the family.

In our experience in working with many of these legacy families, discussions often lean towards the need for a conflict resolution policy. Implemented properly, a strong governance framework can act as a pre-emptive conflict mitigation strategy by ensuring individuals can fall back on the family's shared values for guidance and stay focused on their collective goals to preserve and grow their legacy wealth.

Getting the structure right

Every family will have its own natural, if informal, approach to managing their interrelations. Utilizing a family governance structure, business families can effectively formalize those unofficial or unspoken but accepted norms by making the implicit explicit. In doing so, families foster clarity, transparency and organized accountability in the day-to-day running of a business, as well as its long-term strategic objectives.

What form that structure takes is entirely dependent on each family and their shared values. It may not even sit

within the traditional tax or legal definition of a “family structure” but can often be the cornerstone that enables such structures to operate.

A business family could, for example, establish distinct entities for specific functions, such as a business board or family council. Each provides a platform for discussions to take place in the correct setting with the right individuals to address strategic and/or business imperatives. Family businesses can also consider setting up a shareholders' council or an owners' council, as the board, shareholders and family all have unique goals and tasks within a governance structure.

Nurturing a new generation of leaders

As these governance structures come into being, the issue of ownership over management is also coming into focus in ASPAC. Rather than being nurtured for executive roles, the next generation is transitioning into roles as educated and engaged owners, reflecting the evolving dynamics within family enterprises.

Several factors are at play. First, families are increasingly diversified in their holdings, encompassing various assets such as operating businesses, real estate portfolios, equities and investments, and personal assets like vacation homes or boats and planes. Consequently, the emphasis for the next generation is to effectively manage this diversified wealth, rather than solely focusing on leading one specific family business.

Moreover, the family tree naturally grows across generations, with more individuals becoming potential stakeholders in the family's interests. As the tree branches out, it becomes impractical for all members to directly participate in business operations. The pivot towards nurturing ownership skills therefore becomes crucial to ensure effective stewardship and engagement among the growing number of family members.

Demographic shifts are playing a role in this evolution, too. Unlike with previous generations, where career paths were often determined by parental or societal expectations, the younger generation today enjoys greater autonomy and choice. Parents, sometimes reflecting on their own experiences, are more inclined to support their children's aspirations, be it joining the family

business, pursuing an alternate career or entrepreneurship.

This trend underscores a broader cultural shift seen across Asia towards prioritizing — or at least giving equal consideration — to personal fulfillment and autonomy alongside traditional familial obligations. Is the next generation empowered to shape their own destinies while contributing meaningfully to the family's collective prosperity? How will their prioritization on social change impact how they invest and make decisions that shape business strategy? How can greater governance ensure the preservation of their family's wealth?

A discourse across time

While the next generation is driving many of these changes, senior members of families have an integral role in bringing these discussions to the table. They may also serve as essential sources of wisdom and experience for the next generation business leaders to learn from.

There is an ongoing tussle between honoring the past and embracing the future, one that may be especially heightened in Asia Pacific, where discussion about succession or generational change can still be taboo. Family businesses often find themselves caught between

preserving their history and legacy and evolving their operations to remain relevant in the years to come.

An extreme approach on either side can lead to conflict or hinder success, which is why the most effective strategy may be a middle way, where there is a period of overlap during intergenerational shifts. During this time, the wisdom and experience of the older generation can blend with the fresh ideas and perspectives of the young, a combination that has proven to be highly successful where operations are jointly run and responsibilities and decision-making are equally shared.

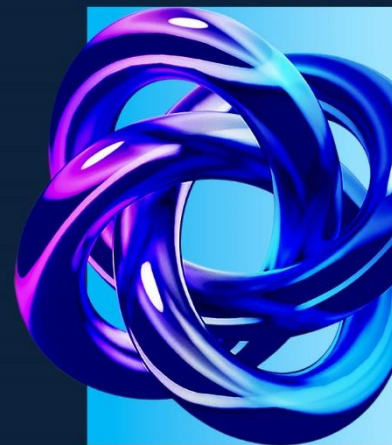
Realizing this depends on effective governance and reinforces the need for open and continued dialogue amongst the family. Do we have a clear and aligned definition of success? What relationship do we want to have collectively and individually with the business or wider wealth? How will we know if we are on track?

Governance can be a tool to help business families focus on the future by learning from their past and history, setting them up for ongoing success. 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻

歡迎瀏覽：[Moving from the old to new](#)



創投脈動： 2024 Q2 全球創業投資分析



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

KPMG安侯建業發佈最新一季《創投脈動：全球創業投資分析》報告，報告顯示全球創投將以人工智慧AI、潔淨科技和防禦科技等三大領域為主要焦點。

2024年第二季度，AI題材仍然對全球創投具有相當強烈的吸引力。關注AI的新創企業在所有重點地區都吸引了鉅額的投資，佔該季度所有創投資金的20%以上，包括CoreWeave（美國）、xAI（美國）、Mistral AI（法國）、DeepL（德國）。部分原因是開發和提供大型語言模型（LLMs）和人工智慧模型所需的開發成本極高。AI依然持續橫掃全球創投市場，部分投資人開始將投資集中於擁有真正獨特AI價值主張的新創，而不是廣投。此外，AI的監管趨勢也會影響產業發展以及創投的投資方向，例如近期生效的《歐盟人工智慧法案》（EU AI Act）及其規範便影響了投資者對於欲投新創的投資態度。

AI預計將在接下來幾年為世界各地的公司創造龐大商機，但它也可能會加劇營運風險，尤其是與網路安全相關的風險。AI技術的整合使得不法份子能夠進行前所未有的網路攻擊，為全球企業帶來重大挑戰。為應對這些新興威脅，對於資安新創的投資預計將大幅增加。此外，創投對防禦科技（Defensetech）的興趣也持續增加。在美國，有一些防禦科技公司的規模已經成長到可以與行業巨頭相互競爭的程度。而這一趨勢並不侷限於美國，在澳洲、印度和英國等地區，小型防禦科技新創也如雨後春筍般不斷湧現。雖然這一領域尚未出現整合浪潮，但未來一兩年可能會看到少數大型防禦科技公司上市，而規模較小的新創則成為大型公司收購的目標。

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、能源和潔淨科技領域依舊持續看漲

能源和潔淨科技領域的創投投資依然強勁，在所有關鍵地區都吸引了超過1億美元的大型交易，包括中國的電動車哪吒汽車籌集了6.93億美元，專注於脫碳的美國公司Nexamp籌集了5.2億美元，英國的能源儲存公司Highview Power籌集了3.82億美元。有鑑於氣候變遷及永續意識的抬頭，替代能源和潔淨科技可能仍將是投資者的優先考量，這一趨勢在大多數地區依舊持續看漲。

二、歐美及亞洲的創投狀況呈現兩樣情

地區別來看，美洲和歐洲的創投金額有所增加。美洲的創投投資總額攀升至583億美元，創八個季度以來的新高，而歐洲創投投資總額則從139億美元增至178億美元。亞洲方面，儘管印度、新加坡和日本等其他地區的創投數量有所增加，亞洲整體的創投投資總額仍跌至七年低點174億美元，主要是受中國經濟持續放緩的影響。

三、全球IPO市場有望於Q3回溫

儘管全球IPO市場在第二季仍然低迷，但有一些跡象已展露曙光。美國網路安全公司Rubrik籌集了7.52億美元，行銷科技公司Ibotta籌集了5.77億美元以及英國經濟型電腦公司Raspberry Pi於六月IPO籌集了2.11億美元，成為

2024年英國第二大IPO。這三件IPO都被市場視為積極信號，可能帶動更多公司在2024年第三季度掛牌。IPO市場正在逐步緩慢回升，但這不代表市場需求已開始復甦，由於受美國選舉年的政治氛圍影響，全面復甦預計要到2025年。

KPMG觀察

展望第三季，儘管可能會有更多1億美元以上的超大交易，全球創投依然保持相對穩定的情形。放眼美國市場，雖然募資活動整體疲軟，但專注於AI領域的基金可能逆勢成長。歐洲市場也面臨一些挑戰，例如經濟成長放緩和地緣政治的不確定性。

儘管如此，外界仍樂觀地認為，歐洲IPO市場可能會在2024年第三季出現一些新的跡象，例如為因應即將上路的「數位營運韌性法案」(Digital Operational Resilience Act, DORA)，有越來越多監管科技可能會備受關注。在亞洲地區，中國的創投投資在2024年第二季保持低迷，儘管後續有可能回升，但可能不會達到第一季的水準。印度在穩定的政經環境下，創投投資有望成長。日本的創投市場預計保持穩定，但成長階段融資挑戰仍然存在。👥





05

時事瞭望

台灣In！KPMG：全球最低稅負制時代來臨

摘錄自工商時報 | 2024.8.28

財政部預告修正「營利事業所得基本稅額之徵收率」草案，KPMG安侯建業稅務投資部副營運長暨國際租稅諮詢服務主持會計師丁傳倫說明草案重點，自114年度起，將符合全球企業最低稅負制（Global Minimum Tax, GMT）門檻之跨國企業集團，其在我國境內之營利事業適用之營利事業所得基本稅額自12%調高為15%，其餘則維持12%。對我國有許多中小企業而言，此次預告並無受到一致性調高稅率的影響，對於原本就繳一般所得稅額的大型跨國企業來說，亦不會全面增加稅負。 [閱讀全文](#)

家族企業如何交棒？專家：多做這一步，釐清二代的「接班能力」

摘錄自經理人雜誌 | 2024.8.2

挑選合適的接班人是企業永續關鍵，建議企業應及早啟動接班人與接班梯隊遴選與培育，接班人與團隊成員間的專業與個性應互補為佳。 [閱讀全文](#)

老董想退休了，小老闆卻還經驗不足！家族企業「接班過渡期」的5大挑戰

摘錄自經理人雜誌 | 2024.7.23

家族企業在一、二代交接班的過渡期，除了一代要適時放手外，專家還建議可以從以下幾方面著手，以利二代培養經驗、正式接班，包含：讓二代從基層做起或部門輪調、運用第三方溝通平台協調兩代衝突、二代應以合作的態度面對老臣、一代可休長假模擬自己不在的狀況，暫把公司交給二代進行接班的「壓力測試」、若遇一代身體無法負荷而二代又缺乏經驗時，可請專業經理人暫代職務。 [閱讀全文](#)

明明是老闆，卻被老臣、股東當小孩！企業二代接班後5大挑戰怎麼解？

摘錄自經理人雜誌 | 2024.7.22

二代接班後，通常會面臨公司轉型、組織管理及如何與資深員工溝通等問題，建議二代可擔任各部門溝通橋樑，調整組織制度、做好專業分工；尊重資深員工，把阻力化助力；適時與經理人共治；培養風險意識；借助外部資源，提升所需能力。 [閱讀全文](#)

企業二代接班為何搞到家族失和？傳承分3階段，途中這些地雷要注意

摘錄自經理人雜誌 | 2024.7.19

二代接班卻爆發家族分裂及公司危機的主因，最主要是創業者缺乏交棒規畫、不肯退休，不利形成新的領導團隊，同時也可能導致接班人能力不足就上任，嚴重時恐陷企業經營危機。再者是家族成員不睦，一旦家族利益分配不慎，家族內部衝突一觸即發，亦影響公司穩定。 [閱讀全文](#)

台灣企業近7成是家族治理，且多數未經歷過接班！何時該啟動交接計畫？

摘錄自經理人雜誌 | 2024.7.18

哈佛大學教授約翰·戴維斯（John A. Davis）認為，年齡會影響兩代共治的品質，因此建議領導人最好50歲開始思考接班布局，兩代最佳共事的年齡是一代51-60歲、二代23-33歲，此時須培養好二代的接班能力，以便一代71-75歲、二代41-50歲時，能順利接班傳承。此外，接班為長期滾動式過程，須及早訂出傳承規則，規範家族成員和企業關係，才能避免家族紛爭。另外，接班模式除了有二代接班外，亦有團隊接班及專業經理人共治等形式。 [閱讀全文](#)

新加坡多富豪家族辦公室 律師：政策穩定吸投資者

摘錄自中央社 | 2024.7.15

在新加坡設立家族辦公室具有簡化公司註冊程序、友善的稅收政策、穩定法律政策及有效率的爭議解決機制等優勢，是外國投資者選擇新加坡的重要考量。 [閱讀全文](#)

聚焦「再投資率」，釐清你的家族企業是否在成長？

摘錄自哈佛商業評論雜誌 | 2024.7.11

「再投資率」是指企業所有利潤中用來被投資在舊業務或新事業，而非分配給企業所有者的百分比。健康的多代家族企業，通常將再投資率設定於75%至90%間，以平衡持續成長的目標，並讓企業的所有者能享受到其所創造的部分財富。因此，從「再投資率」亦可看出家族企業是走在永續道路上，或是陷入資金被榨乾的風險中。 [閱讀全文](#)

企業的接班與永續

摘錄自自由時報 | 2024.7.8

「接班計畫」算是經營策略的一部分，因應企業每個階段的發展及不同需求，家族企業無論由二、三代接班或交由專業經理人經營，都建議應「擴大選才」，才能促進企業永續傳承。 [閱讀全文](#)



06

家族辦公室

活動精彩回顧

2024啟動家族傳承研討會

家族傳承提早布局才能做到「分而不離」

近年台灣家族企業展開接班，許多企業主在面對傳承時，常會感到焦慮不知從何著手。在海外打拼的台商也不例外，事業經營有成的同時，也逐漸面臨交棒的議題。7月6日泰國台灣商會聯合總會與KPMG安侯建業攜手舉辦「2024啟動家族傳承」研討會，分享家族傳承時可能遇到的稅務議題，以及如何透過人才、低碳及數位轉型三大驅動力，打造家族企業永續傳承。此次吸引一代、二代台商企業近60位與會，交流熱烈。

會中亦邀請泰國第一瑛瑛股份有限公司董事長劉樹添與KPMG安侯建業家族辦公室資深執業會計師郭士華及專家們面對面座談，分享企業傳承經驗甘苦談，提供貼近台商企業的傳承思維解方。專家普遍認為，接班傳承得盡早布局，透過及早安排，才能做到「分而不離」，可藉由專家陪跑，協助傳承接班之路，走得更加順暢、平穩。

駐泰國台北經濟文化辦事處公使薛秀媚致詞表示，台灣和泰國一向保持著密切的商業往來，今日在泰國的台商經營了二、三十年，持續下來都是很穩定的企業，如何讓家族企業永續經營、延續家族價值，繼續在這塊土地發展茁壯，也是企業正面臨的關鍵時期。

泰國台灣商會聯合總會總會長陳漢川開場表示，傳承接班的議題近幾年持續受到關注，泰國台商也不例外，每個家族成員對企業傳承與接班都有自己的想法，企業皆需依自身情況提早規劃做準備，使企業永續長青。

KPMG安侯建業亞太業務發展中心泰國區主持會計師張純怡提到，早期台商帶一卡皮箱攜家帶眷前往海外打拼，經過三、四十年開創事業，孩子大了，事業也同時開枝散葉。大多數家族企業，不論在什麼時間點皆會面臨到傳承的問題。然而在傳承議題上，直覺會聯想到傳承「財富」與「事業」，事業的主角是「人」，人對了財富自然水到渠成。萬事起頭難，傳承最難的其實是「啟動」這件事情，世上並沒有有一套完美的接班典範，得以讓企業完全模仿複製，每家企業都有不同狀況，建議企業主提早開始啟動傳承規劃。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻指出，傳承與時機的選擇相當重要，一味追求子女平均分配的假性公平，不如幫助子女創造共享財富的均等。另外，子女爭產是父母的責任，拖延時間不如提早面對問題進一步規劃。然而，成功交棒是永續經營的根基，溝通是成就財富傳承的第一步。洪銘鴻也建議，在資訊越透明下，財富傳承要越聰明，家族傳承與資產配置工具應有效地搭配，可將不同的傳承工具綜合運用，如遺囑、閉鎖性公司、保險、信託或家族憲章等，以達不同的傳承目標。

KPMG安侯建業顧問部執行副總經理陳其愷則從管理面的角度出發分享，家族企業可從人才管理、運用數位科技、低碳轉型等三方著手，驅動家族企業永續傳承。首先，家族企業傳承常會遇到家族成員與非家族成員合作共治的議題，企業需要重新思考因應大環境下的人才策略、培訓，找到關鍵人才，才能走得更遠。如今數位與AI時代，未來企業所應具備的能力，是由以人為中心的軟實力，及以科技和AI協助的資料分析能力組成。他強調，在全球淨零共識下，永續競爭力已成企業長久經營的致勝關鍵，企業可以運用「智能數位工具」將永續目標可視化，邁向精準減碳、驅動營運再升級。



泰國台灣商會聯合總會與KPMG安侯建業攜手，助台商啟動家族傳承。

企業永續財富傳承論壇 跨世代共進，再創企業新世紀

根據《2023年中小企業白皮書》，台灣中小企業數量已超過163萬家，占全體企業的98%以上，貢獻GDP近6成，這些中小企業已成為台灣經濟穩定的重要支柱，然而由於市場環境快速變遷、全球永續浪潮、人才短缺、世代經營理念磨合等因素，使得中小企業經營面臨了諸多挑戰。為了協助企業順利完成轉型與世代交接的目標，與企業共同成長，華南銀行與天下雜誌於7月4日共同舉辦「企業永續財富傳承論壇」，邀請包括合隆毛廠股份有限公司總裁陳焜耀、華夏玻璃股份有限公司執行長廖冠傑，分別從一代及二代企業家的視角，分享企業傳承過程中的寶貴經驗與成功案例。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻也應邀在該活動以「轉型還是變革？財富傳承停看聽」為題主講，分享包括破解家族永續傳承與轉型的新思維、以及在資訊無國界下的財富管理新危機，同時也說明了國內近期稅制變革產生的稅務風險CFC、PEM對傳承的影響。洪銘鴻強調，家族傳承實務重點在於能凝聚共識，形成一致的意見，如此，才能進一步進行傳承工具的設計與架構調整的安排。👥



「企業永續財富傳承」論壇出席貴賓有華南銀行經理黃守良（左起）、KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻、華夏玻璃執行長廖冠傑、華南銀行總經理黃俊智、合隆毛廠總裁陳焜耀、天下雜誌董事長吳迎春及華南銀行經理宋淑貞。（圖 / 華南銀行提供）

聽天下PODCAST



8月9日

【創新突圍】解讀台灣不動產大趨勢！從危老建築到海外置產，聽KPMG談資產增值策略



近年，受到地緣政治、中美貿易戰及ESG的影響，不動產帶來的長期收益已經成為資產組合的重要配置，許多企業、家族也把不動產作為資產增值的策略。不過，面對新一波世界變局，如何長期穩定的佈局？又有哪些避險策略及解方？

主持人：天下雜誌編輯部主編劉光瑩

來賓：KPMG畢馬威不動產董事總經理陳文正、
KPMG畢馬威不動產副總經理林昇恒、
KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻

製作團隊：天下整合傳播部、天下實驗室



請點選收聽：



Apple Podcasts

8月29日

【創新突圍】建立傳產與新創的win-win新關係 第三方專業團隊如何發揮關鍵角色？



2023年全球政經環境出現大幅變化，企業面臨的挑戰愈來愈嚴峻，根據國內四大會計事務所之一的KPMG在今年最新發布的《台灣新創趨勢調查與展望報告》，對於台灣新創團隊而言，如何根據自身階段來強化關鍵競爭力？又如何掌握產業趨勢與突發事件的應對能力？

節目主持人：Christina賢齡

來賓：KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻、
KPMG安侯建業創新與新創服務團隊主持會計師
黃海寧

製作團隊：天下整合傳播部、天下實驗室



請點選收聽：



Apple Podcasts



07

服務團隊

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



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



張智揚
稅務投資部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 12349
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



吳能吉
稅務投資部執業會計師
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@kpmg.com.tw



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



林健生
稅務投資部協理
+886 2 8101 6666 ext. 08025
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

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
landyin@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.