

家族辦公室季刊

2024年冬季號 | No.28

傳承永續

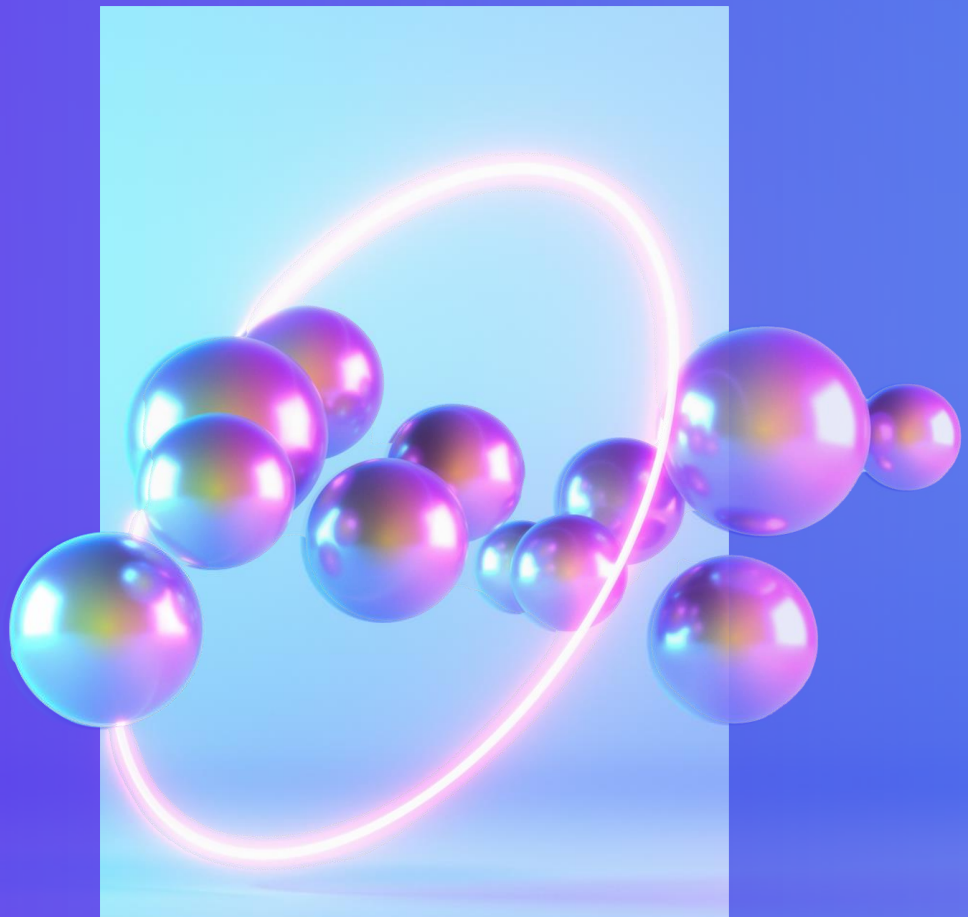
解鎖傳承關鍵 看老牌企業如何革新品牌再創新局

家族稅務

看過來！閉鎖性公司勞務出資課稅新規，家族企業宜注意

財富傳承

擬制遺產課稅案 – 113年憲判字第11號解析



目錄

- 02 編者的話
- 03 傳承永續
- 04 解鎖傳承關鍵
看老牌企業如何革新品牌再創新局



12 專家專欄

13 家族稅務

看過來！閉鎖性公司勞務出資課稅新規，家族企業宜注意

15 財富傳承

擬制遺產課稅案 – 113年憲判字第11號解析

- 18 國際觀點
- 19 2024台灣CEO前瞻大調查
- 20 家族治理架構的變革 –
一個為企業成長和新一代接班提供支持的
工具
- 21 創投脈動：2024 Q3全球創業投資分析
- 24 家族時事瞭望
- 26 家族辦公室
- 28 服務團隊



編者的話

這季，KPMG安侯建業家族辦公室分別在高雄及台中舉辦了二場「解鎖傳承：家業長青的挑戰與機遇」的論壇，除了探討財富傳承、資產管理時應如何因應稅制變革的稅務議題外，也分別邀請了一位二代上鎧鋼鐵林郁芳執行副總經理，以及人稱「阿土伯」的台灣櫻花林有土副董事長進行分享。這二位講者，一位是接班的家族成員，一位則是非家族的專業經理人，但他們都同時在接班及參與企業經營時，展現出其強大的領導能力，帶領企業進行轉型變革、成功創新再造。

多年服務家族企業的經驗告訴我們，所謂的家族企業傳承，並不只是上一代把企業交給下一代，下一代只要依循上一代的作法，就可以保證企業能夠順順利利地經營下去，因為不同的時代所遭遇到包括經濟、戰略、金融和技術環境，以及法令制度等並不相同，且各代的經營者所要面對的相關人員（如員工、客戶等）的能力、需求及管理亦不遑相同，故企業經營的策略得適時因應調整，如何帶領企業、守住核心、開創新局，成為許多接班者及接班團隊的重大課題。

很多接班的二代或專業經理人，都會想從讓企業「轉型」開始，然卻不一定知道企業該從何處開始轉型？而轉型的目的到底只是為了要走出一條跟上一代不同的道路，抑或是真正看到了企業的問題了呢？

上鎧鋼鐵的林郁芳以及台灣櫻花的林有土同時都以「轉型變革」來重塑企業，然而一個是從品牌轉型著手，一個則是以消費者為核心來推動轉型；設計背景出身的林郁芳，看到了企業一成不變的產品，無法因應產業的變化，因而「跳出盒子外（outside the box）思考」，賦予傳統的金屬擴張網產業全新樣貌。在櫻花服務大半輩子的阿土伯，則是因為察覺到經營層面的問題，包括營收及獲利表現的起伏不定、主力消費者樣貌的改變，以及產業面的變化等，而確定了櫻花需要即刻啟動以消費者為核心的革新。

轉型，除了需要找出真正的問題外，也需要進行「溝通」，使家族間、上一代能夠贊同及支持你的想法與作法，使企業的經營團隊及員工願意自我提升能力、跟著你一起轉型。轉型本就不是一件容易的事，還有許多風險需要管理，而能夠推動企業向前走更是需要極大的勇氣與智慧，本期季刊摘錄這二場活動的精華，了解企業傳承、推動轉型的議題外，也帶讀者一窺這二位家族企業的「專業經理人」（家族成員及非家族成員）轉型有道的心路歷程。

今（113）年10月28日，憲法法庭針對生前贈與「擬制遺產」之兩案，判決部分違憲，過去根據《遺產及贈與稅法》（下稱遺贈稅法）第15條第1項規定，被繼承人死亡前2年內贈與其配偶的財產，將被擬制為遺產，需計入遺產稅稅基課稅。然而，實務上卻有因擬制遺產之受贈人與遺產稅納稅義務人不一致以及其不得計入差額分配請求權之計算，導致遺產稅課徵不合理之情事。此項違憲的判決，對遺贈稅之影響不容小覷，不論家族尚未或已開始進行傳承規劃，皆應密切注意後續遺贈稅法之修法方向。本期季刊，有針對案例之背景以及判決結果說明，使讀者對本案以及未來修法方向有初步的了解。👤



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.

01

傳承永續



解鎖傳承關鍵 看老牌企業如何革新品牌再創新局

文 / KPMG安侯建業家族辦公室

家業長青是許多家族企業希冀的目標，然而面對現今競爭激烈、國際化和全球稅改風潮方興未艾的經營環境，企業營運的挑戰接踵而至，風險強度更甚以往，在危機四伏的處境下，對家族而言，若缺乏完善的傳承規劃，輕者可能會造成未來家族紛爭，重者恐損及企業經營權與控制權；而對接班者與經營團隊來說，如何帶領企業，守住核心，開創新局，將成為企業能否永續的關鍵之一。此外，家族財富是企業長遠發展的堅強後盾，能否跟著時代潮流掌握稅制變遷的要點，及早規劃財富保全之策，亦是家族企業百年基業的挑戰。

有鑒於此，KPMG安侯建業家族辦公室於11月19及29日分別假高雄、台中舉辦「解鎖傳承：家業長青的挑戰與機遇」論壇，除了邀請KPMG安侯建業家族辦公室團隊洪銘鴻主持會計師、郭士華資深執業會計師、審計部陳永祥執業會計師、稅務投資部吳能吉執業會計師、張智揚執業會計師及顧問部陳其愷執行副總經理多位專家就相關議題進行解析外，亦邀請到上鎧鋼鐵（股）公司二代接班人林郁芳執行副總經理，以及台灣櫻花（股）公司第一代專業經理人林有土副董事長現身說法，分享其推動變革的歷程與心得。本期季刊特別摘錄活動精華，以饗讀者。

郭士華：傳承應「以終為始」，依照家族未來願景，進行滾動式調整。

放眼國內外家族企業，有的成功傳承百年，有的卻傳不過三代，深究其原因，關鍵在於家族的價值觀跟使命感。

企業是家族傳承的重要載體

郭士華表示，家族企業之所以是家族企業，是因為由家族經營才會展現出來該家族的價值觀或理念、或亦可說是責任，這是傳承首先要傳的項目。以富過六代的愛馬仕家族來說，其核心價值是－愛馬仕不是從父母手裡繼承來的，而是從子女手中借來的。因此，當愛馬仕遇到LVMH的惡意併購，為了延續家族的光榮與責任，家族成員一致團結起來成立控股公司，成功抵擋了LVMH的威脅。再者，如國內的合隆紡織，當第四代陳焜耀接班時，歷經兄弟分裂、大房不贊成、經理人出走等風波，還是咬著牙把公司撐下來，為的除了它是家族的祖產之外，還有合隆紡織對客戶、員工及社會的使命感，而這正是成就百年基業的重要礎石。

然而，若只傳核心價值，將會淪為空談。郭士華建議，傳承時，須將有形資產與無形資產一併搭配，才算是完整的傳承規劃。意即傳承過程中要留意家族財富是否會越傳越被削弱，另外也要注意股權是否有設置機制以保全在家族手中，避免因被售出而造成家族失去企業的控制力。因為企業對於家族而言，是展現價值、財富與權力的重要載體，若沒有企業傳承核心價值，家族的理念要從何處展現？又如何可以看出家族的財富？或要如何展現家族對社會的影響力？因此，家族與企業是相輔相成的，而家族的傳承更須借助企業才能達成。

與專業經理人共治 延續家族核心價值

在確定企業之於家族的重要性後，下一步便是得思索在延續企業營運的生命週期過程中，家族要傳承的是股權、控制權還是經營權、要傳給家族成員或專業經理人以及傳承的時間點等議題。

郭士華指出，由於現在的企業營運是需要仰賴各方面專家進行團體作戰的，加上台灣少子化的現象，家族成員剛好符合家族企業發展所需各式人才的機率不高，因此與專業經理人攜手共治便是傳承的選項之一。把重要的經營權交給外部的專業經理人，家族成員則退居二線的重要崗位，例如擔任財務、業務工作。雖然公司營運交給家族外部人士管理，只要該企業的董事會控制權還是握在家族手中，即使家族成員不在企業第一線，但是家族企業的文化、理念與對社會的責任感，仍舊可透過家族所支持的董事會帶領下，持續地發揚光大，這就是廣義的家族企業概念，而以此觀點來看待家族企業的傳承，才有永續發展的多元可能。

再者，若是期望未來能交棒給家族下一代，郭士華建議在孩子的成長過程中，一代要能陪伴在側，適時地傳遞家族的價值觀與信念，讓家族的無形價值能潛移默化地在孩子心靈中滋長。同時，在一代還能影響決策或作輔佐大臣時就進行交棒，如此可以讓二代接班過程較為順遂。當然，若選擇與專業經理人共治，就要留意除了良好的價值觀外，家族企業還要有好的制度，以及優質的人才發展環境，才能促成家族企業的長遠發展。

她強調，傳承的規劃基礎應該「以終為始」，依照家族未來發展的願景，進行傳承的規劃，並隨時進行滾動式調整。同時，只要家族的核心價值可以恆久延續下去，則企業如繼續由家族經營，就會有別於其他企業，而具有代代傳承的價值與意義。



KPMG專家建議傳承應以家族未來發展的願景為前提作規劃。

林郁芳：善用業師、教練及二代朋友，有助於客觀思考、突破接班瓶頸。

創立於1988年的上鎧鋼鐵股份有限公司，為國內金屬擴張網專業製造廠商，主要生產各式各樣的金屬擴張網，執行副總林郁芳二代接班後，從品牌開始，從裡到外，帶領企業踏上轉型之路。

林郁芳，原本從美國加州設計學院環境設計相關科系畢業後，已打算到中國大陸工作，卻在父親一封簡訊的溫情喊話下，基於對家的歸屬感，2014年就辭職回台，進入上鎧鋼鐵工作。

二代推改革 先盤點、溝通，再慢慢來

林郁芳不諱言，這些年來，跟一代的溝通曾面臨多次的劇烈爭執，但也逐漸摸索出跟一代溝通的心法。

基本上，二代要把自己當成是專業經理人，一代是老闆，因此在做任何提案時，需先盤點手上的資源，哪些事情是必須做，但不是現在一定要做的？哪些項目是現在必須做，而且現在可以做的？然後，給一代的提案中，一定要提到時間跟數字，讓一代知道新計劃多久要完成，完成後有哪些目標可達成？再來，就是完成這些目標需要投資多少錢，一代能不能接受？接著，需定時回報工作進度，



(左起) 陳永祥執業會計師、洪銘鴻家族辦公室主持會計師、林郁芳執行副總經理、郭士華資深執業會計師、吳能吉執業會計師及許振隆南區主持會計師，一同研討家族傳承重點內涵及全球稅改議題。

讓一代有參與感，一代若提出想法或觀點，建議將其納入考量，並在下次回報時，特別指出採納其意見後得到的成果，讓一代感受到尊重。林郁芳就是透過這樣的過程，慢慢地測試、摸索出與上一輩溝通的模式，同時也藉此逐步推動想改革的事務。

說服年輕員工先改變 再擴及全體

然而，在上鎧鋼鐵中，有很多是早前即跟著一代打拚天下的資深員工，對林郁芳來說都是長輩，由於她的學經歷背景並非鋼鐵業，在推動一連串變革的過程中，確實也曾遇到資深員工的質疑，但她都是以尊重與學習的態度去面對前輩們的經驗與指教。

例如在推動改革時，林郁芳喜歡透過數據去說話，進而影響年輕的員工按照新的方式去做，資深員工看到就不得不跟著年輕的同事去做一樣的事情，這是環環相扣的。她表示並沒有要讓一個工作二、三十年的人馬上改變他們的想法、能力以及態度，但透過別人實踐的例子，讓資深員工看見原來改變一個方式也是可行的，甚至可能讓工作量變得更加輕鬆，何樂而不為。

以往認為鋼鐵業是耗能產業，經過幾次轉型後，上鎧鋼鐵不但做到零廢料，還能成為建築的植生牆，達到抗風、降低室內冷氣的開放程度，進而達到建築節能的功效，其中關鍵便在於團隊人才。關於人才的選任，上鎧鋼鐵從前是缺什麼職缺就補什麼人，但近來林郁芳領悟到，在尋覓人才之前，應該是先檢視公司未來的方向與目標，為了達成這個目標需要哪些人才，再著手補齊人力。林郁芳通常會先從公司內部去挑選，如果內部沒有合適的人，才會從外部找新的人才。

順應局勢 適時轉型

另外，提到上鎧鋼鐵在推動落實ESG的起心動念，主要是她看見淨零碳排已是全球的趨勢，自覺有責任開誠布公地讓員工知道，若跟不上潮流，企業就會被淘汰，以此為號召，讓員工齊心朝ESG及善盡企業社會責任的方向努力。

疫情期間，為了回應當時整體經營局勢的變動，上鎧鋼鐵也經歷了一波公司內部團隊的轉型，以及內部組織架構的重組。因此，目前上鎧鋼鐵的團隊中有年輕的也有資



林郁芳以二代接班的經驗，分享推動轉型要先從改變年輕的員工著手，再擴及全體同仁。

深的同仁，他們可以很和諧的一起運作，因為年輕的不會去插手資深的工作，但資深的必須要去依靠年輕的同仁，彼此呈現出互補的狀態。

善用接班三益友 讓接班更順暢

林郁芳提到了有三種人對她接班十年期間的心境轉換，發揮了重要的影響力。

第一個是有類似經驗的二代朋友，第二個是業師（Mentor），第三個是教練（Coach），「每一種人使用的功能不太一樣。」她笑說。每當林郁芳遇到問題或心理產生不平衡時，她會區分應該要跟哪一種人聊天。以身邊一群二代朋友來說，彼此會分享目前所遇到的障礙，由於大家的經驗類似，只是作法不盡相同，可以借鏡他人，再內化成自己的方法，並不斷地去做調整。她就是透過這樣的方式，慢慢地學會調整自己的心態，遇到挫折也比較能釋懷，因為林郁芳知道上鎧鋼鐵對她來說是一種責無旁貸的使命，諸多的挫折只是個過程，最終的目標就是為了要讓上鎧鋼鐵變得更好而已。

回顧這十年一路走來，林郁芳認為二代接班沒有特別的方法，就是要花很多時間，除了調解自己以外，也要調解家人、長輩，讓他們願意慢慢地把家族企業交給你。

陳永祥：適時放手，有助於二代學習與經驗養成。

在服務家族企業的過程中，陳永祥觀察到，一代辛苦的打拼總希望二代能受到更好的教育，因此多半會把二代送到歐美國家深造，然而受到西式教育的洗禮的二代，與接受傳統教育的一代，在人格特質卻因此產生了差異，連帶著在代際傳承上，也面臨到決策風格、價值觀與領導風格的大相逕庭。

三大差異 埋衝突引線

以價值觀差異來說，因一代在創業歷經筆路藍縷，每一分錢都要花在刀口上，二代在接班的過程中，可能看到企業有轉型或是發展自有品牌的需求，則會希望在這些範疇投入較大筆的資金，但一代卻要了解投資所帶來的效益，再進行審慎評估；另外，一代早期多為一卡皮箱跑遍天下，因此在決策上習慣是自己說得算，即便二代已經進到公司，拿了很多數據、分析報告跟一代解釋，一代仍可能憑著經驗就否決掉，形成兩代決策風格迥異的情況；至於領導風格方面，二代因為西方教育的養成，故較尊重專業、尊重個人，也較強調打團體戰，所以在無論是領導或決策時，二代較傾向多聽取專家及團隊的意見，也較重視從數據分析形成決策，而一代的領導模式則較偏向君天下的情況。代際間的種種差異，確實可能導致交接班的過程不小心就產生衝突。



借助專家 化解紛爭、接班養成

當衝突發生時，呼籲二代要尊重一代過去經營的經驗與專業；另外，一代也可以適時的放手讓二代參與決策，並在適合的時候退到幕後，讓二代上位，自己則在旁輔佐，這樣對於二代的學習與經驗的養成會比較有效。實務上，亦可藉由專家力量建置家族溝通平台並規劃接班人的遴選與養成，當代際或家族成員間若有衝突糾紛要處理時，可以藉由溝通平台去協調與決策，另外透過外部專家的手法，亦可協助家族在眾多接班人中找到合適的接班人選，並依據對二代人格特質的觀察或發展狀況，培養其所需的關鍵核心能力，以縮短家族自行摸索的時間與風險。



(左起) 劉彥伯執行副總經理、洪銘鴻家族辦公室主持會計師、林有土副董事長、張智揚執業會計師、陳其愷執行副總經理及郭士華資深執業會計師，共同分享企業永續的驅動因子及後CFC時代因應之道。

陳其愷：關鍵人才的育成，是永續傳承的驅動關鍵。

企業想在充滿挑戰的時局下謀求持續的經營，應對變化的韌性為其關鍵。陳其愷表示，要想打造出企業的韌性體質，除了須從目標及商業模式的設定，帶動價值鏈中的業務流程、資訊系統、組織架構及團隊等的調整外，驅動各環節的「人才」更是至關重要的元素。然而，如何找到人才與留住人才，普遍是當前企業主頭痛的課題。

五大關鍵力 檢視企業人才缺口

陳其愷指出，要找到對的人才，首要之務是先盤點現有資源，發掘與企業發展相關的關鍵核心能力，從缺口上找出自己需求的人才條件。

然而，建立韌性企業所需的人才，需具有五大核心能力，第一個是「前瞻力」，即「看得遠」，能對未來經營環境有所洞見並預作準備；第二是「覺察力」，意即「看得深」，以財務會計背景來說，除了會分析數字外，更要能闡釋數字透露的風險訊息；第三是「數位力」，即數位

思維及數位工具的掌握能力；第四是「開創力」，能提出新想法突破既有框架；第五是「回復力」，簡言之就是抗壓力，因為企業經營不可能永遠風平浪靜，遇到困難要有修復的能力，如同俗語說的「打斷手骨顛倒勇」，要能愈挫愈勇，企業才有翻轉成長的可能。

以員工為核心的留才策略

陳其愷進一步說到，由於時代的變遷，高薪不見得能留得住現在的人才，有時須換位思考，把自己當成求職者來檢視自己的公司，試著去塑造出以員工為核心的環境，讓人才願意留下來發展。

而想把人才留下，除了基本的物質需求外，企業要願意投資關鍵人才，即規畫職涯發展、成長路徑，讓人才跟著企業一同成長。再來，則是要強調團隊協作的的能力，因為面對現今快速的組織轉型及新科技更迭，需要靠機動性高的團隊合作才能應對。然而，從人力市場當前的現況來看，求才真的不容易，實務上，從內部既有員工中去發掘、培養，不失為解決人才缺口的一個好方法，尤其台灣人比較重感情，從非主管到管理層甚至到經營層，只要有完整的人才策略、用心養成，從沙礫堆中找出的珍珠，有時往往比外部空降的存活率高。

陳其愷還提醒，育才的策略得隨著時代變化適時地滾動調整，才能讓關鍵人才認同企業的文化、價值，願意留下來成為韌性企業的助力。

林有土：以消費者為核心推動轉型，打破企業守成格局。

長青的事業要持續發揚光大，除了靠認真打拼，向不可能挑戰也是必要的。以台灣櫻花來說，產品從早期的衛浴、廚具，拓展至到居家、廚房整體設計領域，成立40餘年的時間，期間歷經多次的變革，方能奠定廚衛電產業龍頭的地位，且歷久不衰。

引進外部顧問 改善產品開發流程

台灣櫻花集團的林有土副董事長，從一線的作業員一路做到集團副董事長的職位，40多年的從業經歷，他不斷在作的，就是帶領櫻花持續創新進步。

林有土提到櫻花轉型的起因，是因為察覺到經營層面的問題，即2007到2012年營收及獲利表現總是起伏不定；從消費端來看，企業的主力客戶已變年輕，但當時的廣告、產品訴求，都不符合主力消費者的樣貌；接著剖析產業面，他們發現廚衛電市場總量滿穩定的，大約就是150萬台，而且傳統產品仍是不敗的主流，因此在既定的量體下要衝高營收，只能從「質」做改變；進一步分析競爭者，雖然櫻花的品牌具有服務口碑的優勢，但與競爭者的產品相比，卻是高度同質化。這些隱憂都是透過內部兩天一夜的主管共識營——釐清出來的，大家進而集思廣益商討對策，確定了櫻花需要即刻啟動以消費者為核心的革新，首要之務便是把品牌進行升級，讓櫻花成為年輕化、智能化的廚衛品牌，連帶著產品、通路及服務也得一併提升。

他進一步分享，為了提升產品的差異性，櫻花引進了外部顧問的力量來改善產品的問題，導入了「設計六標準差 (DFSS)」可被檢視的商品開發流程，並透過入戶訪查，傾聽消費者心聲，讓產品的設計以解決消費者痛點作出發。同時，顧問也引導櫻花檢視自我的問題與內、外部能力，讓產品經過失敗的測試與驗證後，最後上市成為消費者需要的商品。他說櫻花目前所有的產品，都是透過這樣的概念工程流程產出的，林有土舉例說明，當時入戶訪



林有土強調，外部顧問對企業的轉型很重要。

查的時候，曾有消費者反應，冬天洗熱水澡的熱水水量，總是比冷水來得弱，櫻花便設計出一款渦輪增壓的瓦斯熱水器，增加水壓，讓熱水比冷水還大，也把熱水器的售價從過去的一台6、7千台幣，抬升至每台要價兩萬多元。

當品牌、產品升級後，通路也得一掃過去陳舊的模樣，於是開始在百貨公司與3C家電業通路設點，經銷商的硬體也進行一併的改造；服務方面，除了以智能科技提升服務效率外，目前正朝一鍵登錄多元服務的方向，積極建構能快速解決消費者問題的服務系統與流程。

轉型有成 獲利翻倍

經過多次變革的櫻花，產品售價從平價路線轉而走向高價檔次，讓它在傳統廚衛電商品的毛利率表現足足翻了一倍，2013年開始的整體經營績效，也呈現年年增長的態勢，此外，更連續36年榮獲消費者理想品牌第1名之肯定。

林有土不諱言，變革的過程一定會有衝突，解決方法就是「溝通」，最有效的溝通一定是由上往下。以櫻花為例，改變的第一步，就是把主管先集合起來舉行共識營，讓主管知道危機在哪裡、希望在哪裡，先凝聚內部共識，再去思考企業內部是否有能力解決問題，若做不到，則一定要找外部顧問來協助。

他強調顧問的力量很重要，除了協助櫻花導入可驗證的商品開發流程外，他們也曾面臨關鍵人才養成的問題。早前，櫻花只做基層主管、中階主管與高階主管的訓練而已，但在建構日後接班梯隊時，卻發現缺少了更上一層事

業處主管的培養環節，因此當下便請KPMG安侯建業顧問團隊來協助他們，透過師徒制、課程訓練、輪調、專案執行與考核等過程，慢慢地培養出事業處主管的人才庫，目前已經有兩個人接任事業處主管的職務。林有土肯定地說，透過這般人才養成的循環，有信心讓櫻花在面對未來的成長目標與挑戰時，能站穩步伐，朝永續長青持續邁進。

吳能吉：應對稅務變遷，家族傳承需打破傳統觀念、翻轉思維。

在全球反避稅風潮的影響下，國內的稅制近年來亦發生重大的變化，例如房地合一2.0以及CFC等法令，以致對進行財富傳承的家族或企業來說，確實受到不小的衝擊，因此掌握法令的變動與稽徵實務顯得格外重要，方能達到趨吉避凶的效果。

新舊制孰優孰劣 算過才知道

首先，吳能吉先就家族買賣不動產會面臨到的房地合一稅進行概要說明。房地合一稅以民國105年1月1日取得不動產的時間點作為新舊制之區分，在民國104年12月31日(含)以前取得的不動產適用舊制，未來土地買賣的話，縱使獲利也只課土地增值稅，而在105年1月1日(含)之後取得的不動產須適用新制，將來出售土地除了要課徵土地增值稅之外，如有獲利還要課所得稅。他提到，子女若把繼承房地賣出，出售的成本並非父母購買時的成本，而是以繼承時的公告現值作為出售成本，如此該房地如適用房地合一稅，則出售時可能因成本低面臨鉅額稅負，這是實務上常見的問題，需先規畫安排，以避免多繳冤枉稅金。

另外，他進一步說明法令提供「夫或妻、未成年子女設有戶籍，持有並實際居住連續滿6年且無供營業使用或出租」的自用住宅處分時可適用10%優惠稅率，因此若家族長輩有意將房產傳承給子女繼承者，建議子女的戶籍可先遷入且符合上述條件下，將可適用自用住宅優惠稅率。此外，若是舊制透天厝土地占比高的不動產，建議父或母過世後可由子女直接繼承舊制不動產以延續適用舊制，未來出售土地獲利時，可不用課所得稅，反之由配偶先繼承，日後子女再繼承時，則須遵循新制規定而衍生較重稅負。不過，他也補充說，並非舊制就絕對有利，在特殊情況下，若子女繼承時可選擇新制或舊制，且繼承的是土地持份較低的豪宅時，建議



KPMG專家建議，適時掌握法令變動與稽徵實務，為應對稅務變遷的不二法門。

先試算舊制房屋交易所得稅與新制房地合一稅負，看看何者對自己有利再決定。

打破留愛不留債的迷思

吳能吉還提到，父母通常會擔心百年後債留子孫的問題。惟實際上，該筆債務除可增加遺產稅扣除額外，符合一定情況下亦可作為子女未來處分不動產之成本。因此不用擔心債留子孫的問題，貸貸相傳，對整體家族財富反而是利多於弊。

最後，吳能吉說明房地合一稅對家族股權的傳承確實亦造成部分衝擊，早期家族多以公司持有房產，而依「先前」法令規定，買賣未上市櫃股權之資本利得是按20%稅率課徵最低稅負(有670萬扣除額)。然新制上路後，規定若公司股權的價值50%以上係境內不動產所構成及股東對該企業具有實質控制力時，將來買賣股權後就要課房地合一稅，而不是最低稅負。

附帶一提，家族在規畫股權傳承除了須考量最低稅負與房地合一稅的議題外，股權的安排配置也是傳承的重點，法令上可以透過閉鎖性公司的規劃限制股權的買賣，及其經營權與受益權分開安排，讓接班人可以掌握經營大旗，但受益權還是依照第一代的意思做分配，以達家族企業永續傳承之效益。

張智揚：CFC時代，需把境外公司當作一家真正的公司來看待。

為了資產的傳承與運用，多數的台灣企業通常設有境外公司，然而受控外國公司CFC (Controlled Foreign Company) 於民國112年正式上路後，於低稅負地區設立公司進行投資，不論該地區公司盈餘是否分配，均應依法申報，且所得若有超過豁免門檻亦須繳稅，讓持有境外公司的企業或台商海外資產的運用彈性空間受到了限縮。

揭露持股架構 成財富傳承隱憂

張智揚以早期台商操作的海外三角貿易業務或透過第三地區投資為例，海外的獲利即使回到境外公司，只要公司還沒有做盈餘分配到個人，則個人課稅時點就尚未發生（仍會有實質課稅原則之風險）；但現在CFC的規範下，只要符合台灣稅務居民、具控制力、低稅負地區或國家、高於豁免門檻、不具實質營運等要件者，都得適用CFC並進行申報。

他說到，CFC上路後對家族最立即性的影響，是海外獲利直接課稅且增加法令遵循的成本，但若就家族財富傳承的長遠角度來看，因CFC申報時需檢附營利事業或個人及其關係人之結構圖，此舉將揭露家族持有境外公司的股

權結構，恐造成個人海外資產曝光進而增加未來財產稅的成本，或海外資金調度彈性降低，衝擊到家族財富或股權的傳承。

他建議家族在考量CFC的因應之道前，應先了解目前國稅局掌握境外公司資訊的管道已日趨多元化，包含有公開資訊觀測站、經濟部投審會、跨境資金的匯款紀錄等，都是國稅局可運用來查核境外公司的機制，再進而審慎檢視家族境外公司的架構，評估是否進行適當調整以符合法令之規範，並降低可能之稅負衝擊。

境外公司已今非昔比

另外，他提醒為了降低CFC申報的風險，檢附的財務報表可考量委由會計師簽證，以避免因檢附資料之完整性或正確性有遺漏，導致國稅局對相關內容存疑而面臨查核風險。

最後，張智揚語重心長地呼籲，在CFC時代下，家族或企業看待境外公司的議題與思維已今非昔比，不能停留在早期只需繳年費、可申請到證明公司存續的董事職權證明書 (COI) 或應對得了當地政府規定即可的操作模式，應該要把境外公司當作一家真正的公司來看待，編製完整的財務報表及保留相關紀錄，才能有充足準備因應CFC的衝擊，且避免日後突然被稅捐機關要求補報而相關文件短時間內準備不及之情形。👤





02

專家專欄

家族稅務

看過來！閉鎖性公司勞務出資課稅新規， 家族企業宜注意



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

自民國104年間新修正公司法增訂「閉鎖型股份有限公司」專章以來，閉鎖型公司能彈性設計治理架構，以章程限制股份轉讓，得設定表決權限制及多樣性的出資方式等特點，兼顧所有權與經營權的彈性安排，使得閉鎖性公司常作為家族傳承的工具選項之一。

其中閉鎖性公司發起人之出資方式，除現金、財產及技術外，並得以公司事業所需之勞務或信用抵充之（註：107年8月1日修正公布公司法第356條之3，已刪除信用出資規定）。而閉鎖性公司亦得以一定期間限制股份轉讓，此時針對家族個人以勞務出資取得閉鎖性公司股份應如何課稅，將深深影響家族個人的稅務規劃與現金流安排。財政部針對閉鎖性公司勞務出資之課稅，亦陸續核釋相關課

稅規定，本文將彙整說明如下：

財政部104年11月5日台財稅字第10400659120號令

由於個人以勞務出資取得閉鎖性公司股份，性質類同所得稅法第14條第2項規定之實物所得，為了達到股東所得延緩課稅，利於閉鎖性公司之發展，財政部於104年11月5日發布台財稅字第10400659120號令（以下簡稱104年釋令），規定如該股份有限制處分規定（例如限制5年內不得處分），得以限制處分原因或條件消滅後之可處分日每股時價，計算股東之所得課徵所得稅：

項目	說明
所得類別	股東以勞務或信用抵充出資取得之股份，核屬所得稅法第14條第1項第10類規定之「其他所得」。
所得計算	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司章程規定該股份於一定期間內不得轉讓者：以該一定期間屆滿翌日之可處分日每股時價計算股東之所得，依法課徵所得稅。 2. 公司章程未限制一定期間不得轉讓者：以取得股份日為可處分日，以公司章程所載抵充之金額，計算股東之所得，依法課徵所得稅。
時價認定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有會計師簽證：可處分日前一年內最近一期經會計師查核簽證之財務報告每股淨值。 2. 無會計師簽證：可處分日公司資產淨值核算之每股淨值。
扣（免）繳規定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 取得股份時免予扣繳：股東以勞務或信用抵充出資取得股份時免予扣繳。 2. 扣（免）繳憑單申報：於可處分日次年一月底前依所得稅法第89條第3項規定列單申報主管稽徵機關。

財政部113年12月24日台財稅字第11304652000號令


財政部近期於113年12月24日發布台財稅字第11304652000號令(以下簡稱113年釋令)：「個人於本令發布日以後，以勞務出資取得公司法第356條之1規定閉鎖性股份有限公司股份者，應於取得股份日，按公司章程所載抵充之金額，依其提供勞務性質認屬所得稅法第14條第1項第2類或第3類規定之執行業務所得或薪資所得，依法課徵所得稅；該公司並應於個人取得股份時依所得稅法第88條及第92條規定辦理扣繳及憑單申報。」

由前規定可知，個人以勞務作價投資閉鎖型公司，係將其提供勞務之價值換取被投資公司發行之股份，且作價金額經雙方同意抵充公司資本，爰其以勞務作價取得股份時，其所得已實現，應以抵充之出資金額依規定計算所得課稅，不再區分取得股份是否限制轉讓期間。上開所得認列時點及計算方式，與個人以其財產作價投資公司取得股份之課稅規定一致。茲彙總104年釋令及113年釋令前後差異如下表：

項目	釋令	限制一定期間不得轉讓者	未限制一定期間不得轉讓者
課稅時點	104年釋令	期間屆滿翌日之可處分日	取得股份日
	113年釋令	取得股份日	
所得計算	104年釋令	按可處分日每股時價計算股東之所得	以抵充之出資金額計算股東之所得
	113年釋令	以抵充之出資金額計算股東之所得	
所得類別	104年釋令	其他所得	其他所得
	113年釋令	依其提供勞務性質認屬執行業務所得或薪資所得	
扣(免)繳規定	104年釋令	免予扣繳，需列單申報	免予扣繳，需列單申報
	113年釋令	需辦理扣繳及憑單申報	

KPMG觀察及建議

本次113年釋令之發布，針對個人以勞務出資取得閉鎖性公司股份的「課稅時點」迎來重大調整，以取得股份當日為所得實現之日，即應予課稅，不再區分取得股份是否限制轉讓期間，股東所得已無法延緩課稅，故家族個人以勞務出資取得閉鎖性公司股份時，應完善規劃相關資金，估算並備妥個人繳稅金額來源。

提醒注意，因113年釋令實施後，將該所得屬性從免扣繳僅需列單申報之「其他所得」，變更要求公司需依所得稅法，在個人取得股份時，按其勞務性質認定為「執行業務所得」或「薪資所得」，並辦理扣繳及申報作業，家族企業亦應注意，以免疏忽扣繳相關作業而衍生稅務風險。

財富傳承

擬制遺產課稅案 – 113年憲判字第11號 解析



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



陳萱
KPMG安侯建業
稅務投資部經理
elenachen1@kpmg.com.tw

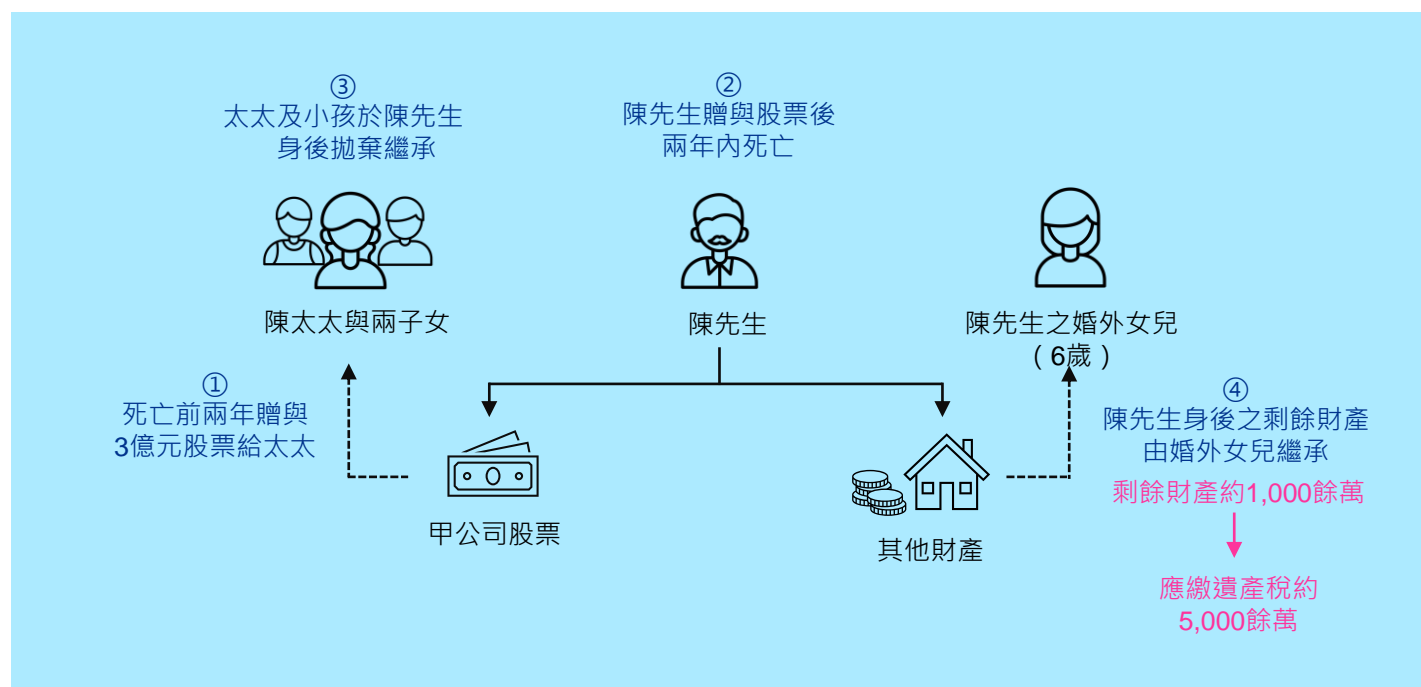
根據《遺產及贈與稅法》（下稱遺贈稅法）第15條第1項規定，被繼承人死亡前2年內贈與其配偶的財產，將被擬制為遺產，需計入遺產稅稅基課稅。然而，實務上卻有因擬制遺產之受贈人與遺產稅納稅義務人不一致以及其不得計入差額分配請求權之計算，導致遺產稅課徵不合理之情事。於今（113）年10月28日，憲法法庭針對生前贈與「擬制遺產」之兩案，判決部分違憲。本文針對兩案例之背景以及判決結果說明如下，讓讀者對本案以及未來修法方向有初步的了解。

背景說明

一、案例一

當事人為一六歲女童，係被繼承人陳先生之未成年非婚生子女。被繼承人於105年6月間將其名下所有某公司之股票贈與其配偶，於同年7月申報並經核定免徵贈與稅。嗣陳先生於106年12月死亡後，其配偶及其2名婚生子女均拋棄繼承，六歲女童為唯一繼承人。因以上述股票為被繼

圖一、案例一圖示



承人死亡前2年內贈與配偶之財產，依遺贈稅法第15條第1項第1款將被繼承人死亡時之股票淨值約新臺幣（以下同）3億元計入遺產總額，導致六歲女童應納稅額高達約5,000萬元，超出女童因繼承所得之財產。

二、案例二

當事人為被繼承人李先生之配偶及其子。李先生於105年5月將其所有土地贈與其配偶後，於同年月14日死亡。該土地之價值約1.3億元，併同被繼承人其他財產，經國稅局核定遺產總額為2.2億元，應納稅額約1,400萬元。依民法第1030條之1規定，因繼承、贈與其他無償取得的財產不列入分配，故該筆土地不得列入分配範圍，因此亦不得列入剩餘財產差額分配請求權範圍。當事人不服，主張若規定將系爭土地視為遺產，則應有遺贈稅法第17條之1剩餘財產差額分配扣除規定之適用。

判決理由摘要註

針對上述兩案，憲法法庭於113年10月28日作成113年憲判字第11號判決，判定遺贈稅法第15條第1項第1款規定牴觸憲法，判決理由摘要如下：

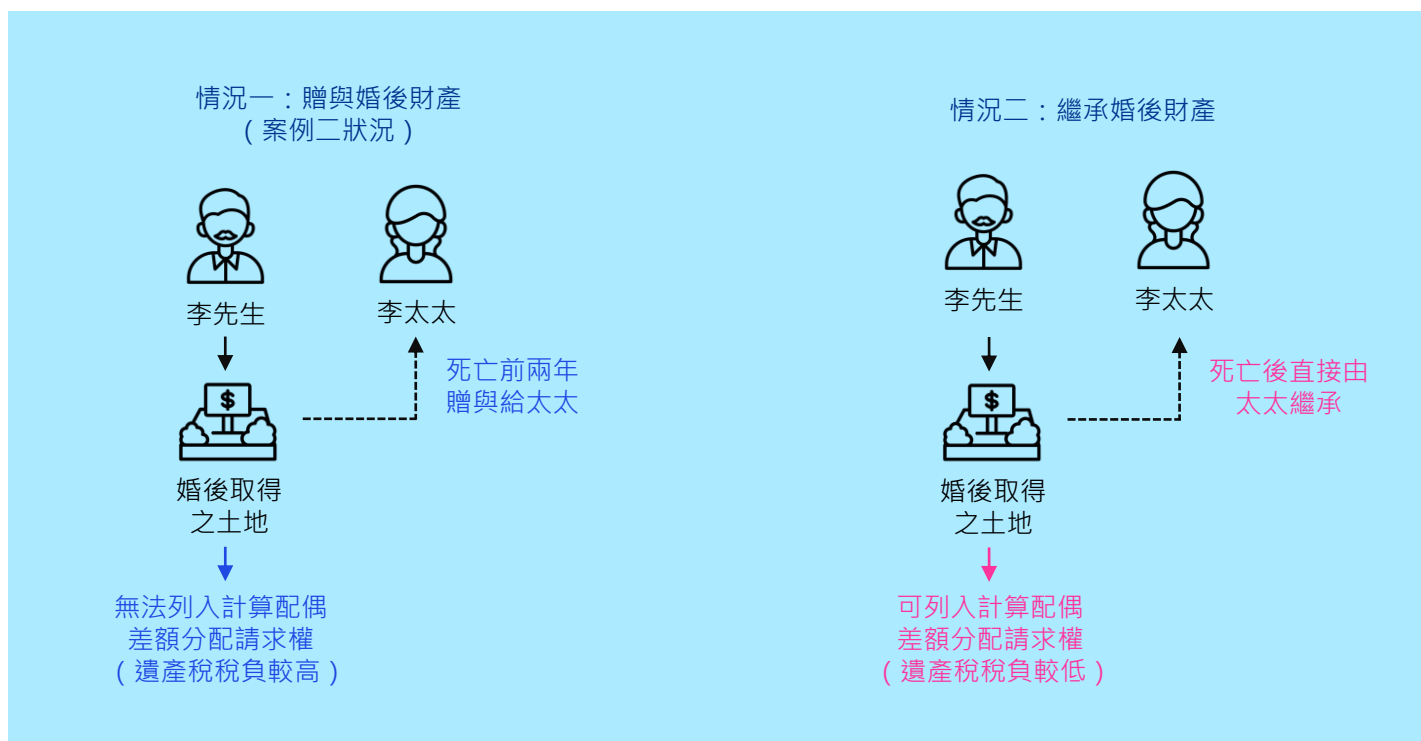
一、遺贈稅法第15條第1項第1款未就擬制遺產之遺產稅義務人設特別規定，不符平等權、財產權保障

依該規定於受贈配偶拋棄繼承或喪失繼承權等情形，將產生繼承人可能因擬制遺產規定，而使其稅捐負擔，部分取決於不歸屬於己之財產增益，而非依其自身之稅捐負擔能力增益，已背離量能課稅原則。

該規定目的在填補有相當可能屬遺產先付之財產移轉，所產生之課稅漏洞，係屬促進租稅公平之正當公益目的。惟若繼承人並非因擬制為遺產之財產而有稅捐負擔能力增益之人，將無法達成該規定所欲追求之目的。該規定就負擔擬制為遺產之財產所生稅負之義務人未設特別規定，致繼承人代為就配偶之財產增益負擔遺產稅，與達成租稅公平目的間，欠缺合理關聯，於此範圍內不符平等權保障意旨。

又該規定欠缺受擬制遺產贈與之配偶與其他繼承人間，如何分擔遺產稅之特別規定，除會產生其他繼承人為非自身之財產增益負擔稅捐債務之後果，亦可能使其繼承權因遺產稅之課徵致經濟價值嚴重減損，於此範圍內侵害人民財產權保障。

圖二、案例二圖示



二、該規定未自遺產總額扣除配偶剩餘財產差額分配請求權，不符平等權保障

無論是生前贈與，或死後之財產分配與繼承，並不會改變婚姻關係中配偶共同家計與生活之事實。配偶一方因共同家計所產生之經濟貢獻，在贈與及遺產稅制之設計中均應受到充分評價。


該規定之目的，在於填補遺產先付所生之課稅漏洞。依該規定針對擬制遺產課徵之遺產稅，於計算遺產總額時將被繼承人死亡前贈與之財產計入，卻在計算遺產淨額時，排除該部分擬制遺產比照其他遺產評估配偶潛在經濟貢獻，予以扣除之機會。此差別係因欠缺相當於遺贈稅法第17條之1所定剩餘財產差額分配請求權自遺產總額扣除之規定，並未一致地貫徹於扣除額之計算，與填補課稅漏洞之目的無涉，於此範圍內不符保障平等權之意旨。

KPMG觀察

擬制遺產制度設立之本意在於防止被繼承人在臨終前將財產轉移給特定對象，包括被繼承人的配偶、子女等親屬，以逃避遺產稅，從而確保稅收公平。然而，參照前述兩案例可知，現行遺產稅規定下，並未規範遺產納稅義務人之間的分配，導致遺產稅納稅義務人可能並無實際取

得相應之財產，卻需為死亡前兩年贈與之受贈人負擔稅負，使其財產權遭到侵害。此外，遺產稅制下之剩餘財產差額分配請求權，因排除夫妻間贈與之財產，導致針對相同之婚後財產，因配偶取得財產方式之差異，產生不同的稅負效果。

依據憲法法庭之判決結果，大法官認同擬制遺產之規定確有漏洞，不符平等權及財產權保障，違反量能課稅原則，要求財政部於判決公告之日起2年內完成修法，故可預期近期遺贈稅法會進行相應修訂。

在家族傳承或遺產分配的議題上，死亡前兩年贈與以及配偶剩餘財產差額分配請求權對遺贈稅之影響皆不容小覷，不論家族尚未或已開始進行傳承規劃，皆應密切注意後續遺贈稅法之修法方向，以理解其效果並即時的進行或調整規劃。KPMG安侯建業亦將持續關注財政部之動向，並針對家族傳承規劃提供不同面向之協助。

【註】

《司法周刊》「遺贈稅法15條1項1款未明確規範擬制遺產之遺產稅如何負擔 違憲」





03

國際觀點

2024台灣CEO前瞻大調查

KPMG每年與富比士 (Forbes) 合作，除了訪查全球超過1,300位來自各產業高階管理者外，也特別針對台灣企業年營業額超過美金5億元以上的50位CEO進行問卷調查，依企業當年度的關鍵議題與產業趨勢，剖析比較來自全球與國內當地CEO不同的觀點，深入探討各產業未來展望與經營決策。

2024年超過八成 (84%) 台灣CEO表示，感受到了維持企業長期繁榮發展的壓力，從營運成本不斷上升、地緣政治升溫、供應鏈布局持續變動，以及新興科技、AI治理、數位網路安全所帶來的風險等，企業領導者盡全力乘風破浪，以前瞻性思維帶領企業創造新局。

2024年台灣CEO觀點及趨勢摘要：

- 台灣CEO審慎樂觀看未來三年景氣，84%對「國家景氣發展」具有信心。
- 未來三年影響台灣企業的前五大風險 – 企業營運風險 (22%)、新興/顛覆性科技風險 (16%)、地緣政治與政治不確定性風險 (14%)、供應鏈風險 (12%)、數位網路安全 (10%)、企業聲譽風險 (10%)。
- 全球AI技術再進化：人工智慧的價值挖掘與資安攻防戰。
- 「脫碳成本」成淨零首要挑戰，擁抱DEI打贏人才戰。



更多的內容，請下載參閱
《2024台灣CEO前瞻大調查》

[Download](#)

家族治理架構的變革 – 一個為企業成長和新一代接班提供支持的 工具

完善的家族治理架構，能支持家族企業成長及有助新一代接班。KPMG發布新文章《[Changing landscape of family governance - A proactive tool for growth and Next Gen succession](#)》提到，隨著亞太地區家族企業領袖的下一代逐漸成熟，一個健全的家族治理架構對家族來說，越來越重要。廣義來說，家族治理主要目的，係在為家族企業中建立清晰的界限，以促進家族內外的溝通、決策和家族成員的角色及責任。運用家族治理架構，家族企業可以有效地將那些非正式或未明言但可被接受的規範正式化。透過這樣的方式，家族能在日常企業經營及長期策略發展目標中，達成清晰、透明和有序的责任分配。

而隨著這些治理架構的建立，下一代不再僅僅被培養成為企業高階管理者的角色，而是需轉變為「積極參與」角色的家族成員。

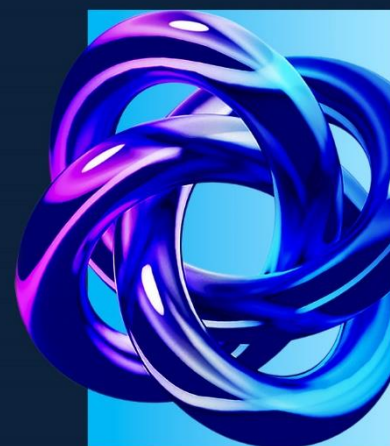
例如，隨著家族的資產越來越多樣化，培育下一代的重點不再只是專注於領導某一特定家族企業，而是如何有效管理這些多樣化的財富。此外，隨著世代的更替及擴展，越來越多的人可能成為家族利益的潛在利益相關者，因此讓所有成員直接參與企業經營變得越來越不切實際，反而是培養掌控所有權及控制權的能力變得至關重要，以確保家族仍能有效的管理和參與家族企業。👨👩👧

了解更多，歡迎連結瀏覽：

[Changing landscape of family governance](#)



創投脈動： 2024 Q3 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

相比上個季度，本季度全球創投投資金額從955億美元下降至701億美元，減少26.6%。第三季全球十大創投交易中，人工智慧佔了六筆，其中僅有兩筆10億美元以上的融資交易。美洲佔第三季創投金額約60%，交易金額約414億美元。亞太地區創投金額下降，日本卻逆勢而起，創投金額創十二季度新高。

本季度受到市場持續不確定性的影響，包括持續的地緣政治衝突、美國總統大選以及各地區長期缺乏退出活動，全球創投在2024年第三季仍然相對疲軟。2024年第三季新創企業在7,227筆融資交易案件中僅募集701億美元。

繼2024年第二季異常強勁的投資之後，美洲創投總額在2024年第三季回落。美洲的整體投資總額從2024年第二季的586億美元下降到2024年第三季的414億美元，下降幅度約29.35%。本季度，美洲吸引唯一超過10億美元的交易，是由人工智慧驅動的國防科技新創Anduril Industries籌集15億美元。相比上一季，亞洲和歐洲的創投在2024年第三季之間也有所下降，亞洲投資總額下降約15.68%，歐洲投資額下降約30.16%。亞洲最大的創投交

易是總部位於菲律賓的金融科技新創Mynt (Globe Fintech Innovations Inc)，籌集7.88億美元，歐洲最大的交易是總部位於德國的國防科技新創Helsing，籌集4.84億美元。

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、美洲吸引最大比例的創投投資金額

2024年第三季的全球創投仍相對低迷，與近期資本市場趨勢保持一致。美洲佔全球創投中比例最大，來自於美國國防科技新創Anduril Industries籌集15億美元，美國AI新創Safe Superintelligence Inc籌集10億美元，加拿大法律科技新創Clio籌集9億美元。在關鍵地區中，亞洲吸引第

二大創投投資總額，來自於菲律賓金融科技Mynt籌集7.88億美元，其次是中國AI百川籌集6.88億美元，中國半導體新創ICLeague籌集4.15億美元，此外還有新加坡半導體新創Silicon Box籌集3.62億美元，印度電商新創Zepto籌集3.6億美元。

儘管許多專注於人工智慧的公司籌集了超過1億美元的融資，但歐洲在2024年第三季的創投投資相對平靜。本季最大的交易包括德國AI新創Helsing（4.84億美元）和法國遊戲新創Voodoo（3.86億美元）。航太技術也受到了投資者的關注，德國國防科技Isar Aerospace（2.79億美元）和義大利航太科技D-Orbit（1.66億美元）的頂級交易凸顯了這一點。

二、2024年大量湧現新的早期獨角獸企業

截至2024年第三季末，早期獨角獸公司（估值超過10億美元的公司）數量已超過2023年全年數量。儘管當前總體經濟和地緣政治環境充滿不確定性，但出現早期獨角獸數量大幅增加完全是由AI領域活動所推動，許多早期AI新創在首次募資時就獲得獨角獸估值。

儘管新獨角獸的數量仍遠低於2021年和2022年這2年異常高水平年份，但這突顯人們對人工智慧產業的關注以及創投投資者積極對此領域注入資金，相比創投在其他投資領域所採取更加謹慎的態度。

三、人工智慧繼續獲得大筆投資活水

在全球，人工智慧新創公司持續吸引最大比例的創投投資金額，在本季，均為美洲、亞洲和歐洲各區域最大的交易案件。雖然核心人工智慧公司繼續獲得強勁的投資，包括美國的Safe Superintelligence（10億美元）及Baichuan AI（6.88億美元）、中國的Moonshot AI（3億美元）和日本的Sakana AI（2億美元），但是產業應用的人工智慧也同樣引起創投的濃厚興趣。本季度，由人工智慧驅動的國防科技新創籌集大筆資金，其中包括美國新創Anduril Industries（15億美元）和德國新創Helsing（4.84億美元）。在中國也有看到這樣的趨勢，中國新創AutoAI是一家將人工智慧嵌入車載中的新創企業，在2024年第三季籌集了1.07億美元。

四、國防科技迎來大筆籌資交易

國防科技在2024年第三季吸引許多大筆交易，其中包括總部位於美國的Anduril Industries（自主武器系統開發商）和總部位於德國的Helsing（一家利用人工智慧提高武器能力和決策制定的公司）。持續的地緣政治緊張局勢和衝突可能引起人們對國防科技領域的興趣。儘管創投歷來較少投資該行業，但隨著政府對與國防相關的軟體和其他非硬體解決方案的關注，導致一些創投開始評估此領域可能為良好的投資機會。

五、亞太地區創投投資資金下降，日本卻逆勢創十二季新高

伴隨著全球創投趨勢，包括規模持續放緩的交易件數和下降的交易金額，亞洲創投在2024年第三季降至1,560萬美元，為7年來的最低點。

中國的創投投資交易金額（61億美元）仍然是亞太區域最大，但這卻是中國十多年來投資金額最低的季度。印度的創投金額保持穩定（36億美元），源自於數筆以消費者為中心提供服務的企業籌資交易，其中包括快速配送新創Zepto籌集3.6億美元。日本的創投金額卻逆勢上漲，源自於大筆交易案件（日本AI新創Sakana AI籌集2.14億美元）的推升，日本在2024年第三季升至12個季度的新高，在356筆融資交易案件中募18億美元。

KPMG 觀察

根據我們的觀察，市場有積極跡象表明市場可能會好轉，即使2024年第四季度沒有發生反轉，預期也將在2025年出現復甦。隨著加拿大央行和歐洲央行在2024年第二季降息之後，英國央行和美國聯準會也在2024年第三季開始降息。這些降息決議，以及對未來幾個月的政策預期，儘管對2024年第三季的投資水準沒有重大影響，卻為創投市場帶來了一些樂觀情緒。此外，創投根據多個區域的降息政策來考慮交易策略，認為併購活動將可能會是首先登場的退出活動。

人工智慧預計仍然是一個非常熱門的投資領域。隨著投資者越來越關注能夠運用人工智慧產生真正價值的公司，人工智慧領域將可能會出現一次洗牌現象。人工智慧的監管也將成為未來幾季值得關注的一個主要領域，原因是政府和監管機構越來越重視人工智慧活動開發框架的需求，無論是關注安全、隱私還是適當使用部分。

過去兩年中，替代能源解決方案引起創投濃厚興趣，但是觀察過去幾個季度的總投資呈現下降現象，但考慮到全球能源需求飆升並預計超過供應，預期2025年創投的興趣將可能會進一步升高。👥



04

時事瞭望

別讓「創業英雄主義」阻礙公司進步！適時鬆手，才是真正有效的領導

摘錄自經理人雜誌 | 2024.12.13

基於對企業的情感與責任，創業者往往不敢鬆手管理權，然而持續高度介入的管理方式，對企業可能造成中階主管不敢擔責、團隊士氣低落、資訊傳遞受阻、組織效率下降等負面影響。建議可藉由建立分層授權制度、將經驗轉化為指導原則及平衡長短期改革三大方向，將創業者的經驗與洞見系統化，轉化為可長期執行的策略框架。 [閱讀全文](#)

國際報告：87%台企陷接班困境，大企業經營者看不到45歲以下新血

摘錄自Cheers快樂工作人雜誌 | 2024.12.10

依據經濟部《中小企業白皮書》資料，台灣中小企業雇主年齡分布的波鋒雖維持在50至54歲，但超過60歲的占比在這兩年已突破20%；大型企業在2023年已沒有45歲以下的經營者，顯示台灣整體經營者高齡化趨勢嚴重。然而，隨經營者老化而來的另一個問題，則是接班斷層的狀況，根據報告指出，台灣87%的企業面臨接班困境、54%還沒有適當的接班布局計畫，呼籲經營者要及早把重心從「經營」轉向「傳承」。 [閱讀全文](#)

巴菲特投資觀4 / 股神的五大遺產規畫忠告 價值不亞於投資建議

摘錄自經濟日報 | 2024.12.7

波克夏執行長巴菲特針對遺產規劃提供五大忠告：事先告知子女；儘早思考遺產規畫問題；你的年齡漸長，你的繼承人也是；應慎防共同受託，尤其若要求共識決；可以修改、也應該修改遺產規畫。 [閱讀全文](#)

Prada 集團推動繼承計畫！36 歲長子「羅倫佐」晉升最大股東，市值六千億的時裝帝國邁入新時代

摘錄自儂儂雜誌 | 2024.11.13

根據《彭博社》報導，Prada集團已推進「繼承計畫」，創意總監兼執行董事Miuccia Prada已轉讓控股公司Ludo SpA的50.5%股份所有權給她的長子「羅倫佐」Lorenzo Bertelli，這位年僅36歲的「繼承人」已是控股公司中的最大股東。然而，Miuccia Prada仍保有「投票權」，她的先生Patrizio Bertelli也保留了公司的部分股票，也仍是重要的董事成員之一。在關鍵時刻上，她與先生仍具有對公司營運的決策權，防止公司走向不正確的道路上。 [閱讀全文](#)

蔡鴻青：家族企業如何富過3代？

摘錄自財訊雜誌 | 2024.11.6

蔡鴻青針對家族企業現況提出觀察，他指出下一代的創業精神及接班意願大不如前，而台灣企業每年高現金配息，不僅創造了家族財富，也讓經營家族辦公室成了另一種選項。因此要讓家族成員回家族企業接班，很難！再者，台灣企業去家族化現象明顯，因規模擴大所產生的股權結構性的變化，迎來了市場、家族與管理層三群體共同治理的年代。在此情況下，家族應思考如何重新整合持股控股，與市場及管理團隊共治，或選擇及早退出。 [閱讀全文](#)

喊了多年這次可望成真！？超越香港、新加坡成為亞洲資產管理中心，台灣必須盡快做這件事

摘錄自今周刊雜誌 | 2024.10.21

由於亞太地區的超高淨值個人人數逐年增長，擁有金融市場、法律監管、人才資源、地理位置、金融科技基礎建設、國際標準和最佳實踐監管框架等綜合優勢的香港和新加坡，便成為超高淨值客群主要的資產管理中心。 [閱讀全文](#)



05

家族辦公室

活動精彩回顧

2024年度信託實務與理論的對話研討會

台灣信託協會與政治大學法律學院12月6日共同主辦「2024年度信託實務與理論的對話」研討會，本次研討會以「信託法的基本原理與企業運用」、「家族財產傳承信託及安養信託」、「『ETF、REITs、PE Fund暨財富管理』與信託制度」、「環境信託與文化資產信託」四大方向作為主軸，邀請國內外信託領域專家學者與實務專業人士齊聚一堂，共同探討信託法制的最新趨勢與實務運作的創新挑戰。

KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻應邀擔任「家族財產傳承信託及安養信託」場次的與談人，分享產業結構與資產配置對信託推廣與設計之影響。他強調，信託固有其目的性，然亦有風險，家族傳承工具的運用，仍必須與家族傳承的核心價值搭配運用，方有意義。而對於國內信託制度，他建議，信託架構設計應更有彈性，金融投資考慮更為開放，稅制改革則考慮配套調整。👥



國內外信託領域專家學者與實務專業人士齊聚，探討信託法制的最新趨勢與實務運作。



洪銘鴻家族辦公室主持會計師說明家族傳承與財產移轉之差異。



06

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

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.