



家族辦公室季刊

2025年冬季號 | No.32

傳承永續

從家族傳承到全球舞台 新世代企業家的蛻變之旅

家族稅務

二代經營網路成KOL注意：網紅課徵營業稅新規來襲，
留意把握黃金輔導期！

財富傳承

夫妻財產分配的稅務影響與實務解析



目錄

- 02 編者的話
- 03 傳承永續
- 04 從家族傳承到全球舞台 新世代企業家的蛻變之旅



- 26 國際觀點
- 27 KPMG 2025 全球私人企業CEO展望
- 29 2025 全球家族辦公室薪酬基準報告
- 31 創投脈動：2025 Q3全球創業投資分析
- 34 家族時事瞭望
- 37 家族辦公室
- 43 服務團隊

- 14 專家專欄
- 15 家族稅務
二代經營網路成KOL注意：網紅課徵營業稅新規來襲，留意把握黃金輔導期！
- 19 財富傳承
夫妻財產分配的稅務影響與實務解析
- 24 家族法律面對面
限定繼承與遺產清算程序



編者的話

2025年，我們家族辦公室邀請了幾位家族企業的二代企業家來作分享，主要談的是「創業家精神」的再延續。KPMG家族辦公室關注傳承的議題已經十餘年了，而過去我們多關注的是「傳承者」，亦即傳承的過程該如何傳？用什麼方式傳？傳承中遭遇什麼樣的問題？如何應對？以及跨代傳承之間的議題。

而今（2025）年，我們將目光轉向了「接班者」。一個家族企業傳承的是否成功，大多繫於接班人能否接續承擔起企業未來發展的使命。以往的家族企業傳承，常常會聽到許多的二代抱怨一代對於他們的能力不放心，不肯放手，以至於他們的實力無法施展開來。而現今，我們發現到，臺灣有越來越多優秀的「接班者」，用他們的能力在努力走出屬於自己的一片天地。

他們可以說是新一代的創業家，積極主動、創新且有計畫的冒險、勇於承擔風險，並將上一代創業家的精神再次發揮。本期季刊，我們從歷次活動分享中摘錄了幾位「接班者」的演講精華，其中有肩負接班壓力、力求轉型創新的家族事業新世代接班人；也有藉由併購、創立自有品牌，打造新成長曲線的新掌門人；更有堅持理想、築夢踏實的創業家，各自都有精彩的故事，值得參考。

近年來網紅崛起，也有新興世代之家族企業第二代乃至第三代，斜槓當起網紅者，然以往廣告分潤、訂閱付費與打賞禮物等收入型態之課稅並未明確，近期（114年9月10日），財政部以台財稅字第11404590640號令發布了「個人經常性於網路發表創作或分享資訊課徵營業稅作業規範」，新制正式上路後，創作者與平臺的收入型態將更趨透明化。本期季刊有專文說明內容，提醒讀者不可忽視後續所衍生的網紅所得稅課徵及給付人扣繳義務等議題。

另外，家族傳承的過程中，婚姻的風險是不可不慎的，因為其影響的，不單單只是夫妻二人或單一的家庭關係，亦可能導致家族財產或股權產生變化，而這其中，夫妻「剩餘財產分配請求權」便是影響的主要議題之一。在近期，某知名人士離婚協議中涉及「放棄剩餘財產分配請求權」條款躍上新聞版面，再度引發社會對婚姻財產公平性及潛在稅務風險高度關注。夫妻財產制度與稅務規範，不光只是家事法律範疇，更深刻地影響個人與家庭的整體財務結構與未來稅負安排，本期的季刊亦針對此議題有詳細的說明，並提醒，唯有未雨綢繆，方能在面對感情變故時，在財務上取得真正的平衡與保障。



洪銘鴻

KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rhung@kpmg.com.tw

The background of the image features a series of smooth, flowing curves in shades of blue, teal, and light green, creating a sense of motion and depth. These waves are set against a lighter blue gradient background.

傳承永續

從家族傳承到全球舞台 新世代企業家的蛻變之旅

文 / KPMG安侯建業家族辦公室

台灣科技大學特聘教授盧希鵬曾在其著作《為什麼員工都是哈士奇，狼呢？》中，引用馬雲名言：「今天很殘酷，明天更殘酷，後天很美好，但大多數的企業會死在明天的晚上。」意思是眼光短淺的領導者所看到的明天幾乎是相同的，導致大多數企業的明天顯得更加殘酷，領導者必須「以終為始」，清楚明天該做什麼，才能存活至美好的後天。這樣的領導者不僅要深具遠見，更需擁有創新精神，勇於接受挑戰、承擔風險及積極追求價值。面對當前企業所處的內外部環境變動，無論是家族企業或其他組織，都更需要展現企業家精神的領導者，為前方混沌不明的道路撥雲見日、指引方向。

2024年《KPMG全球家族企業調查報告》指出，企業家精神是家業永續的重要關鍵。因此，KPMG安侯建業家族辦公室在今（2025）年特別邀請了多位實業家，分享他們實踐企業家精神的經驗與洞見。其中，有肩負接班壓力、力求轉型創新的家族事業新世代接班人；也有藉由併購、創立自有品牌，打造新成長曲線的新掌門人；更不乏堅持理想、築夢踏實的創業家。每一段精彩故事背後，皆蘊含深厚的經營智慧與勇氣，在此，謹摘精華內容，與讀者共享。

打造創意土壤 孕育企業創新未來



郭美璘

聚和國際 執行董事

原本僅專注於造紙添加劑生產的聚和國際，歷經五十年的發展，已成長為橫跨歐亞、年營業額50億的企業集團，旗下擁有特用化學、精密化學、N次貼、農業科學四大事業部，以及兩個消費品與新藥開發品牌。現任執行董事、創辦人長女的郭美璘於2009年加入公司，她表示，聚和國際能在半世紀間

拓展如此多元的版圖，關鍵在於圍繞核心技術發展出的創意。然而，創意的推動除了要有人才之外，更需要企業制度、規範、氛圍及組織結構設計的相互搭配，才能水到渠成。

郭美璘強調，「人」是創新的來源，聚和國際最大的特色就是以人為本的創新。根據KPMG安侯建業《2025全球CEO前瞻大調查》指出，以人為本的企業必須透過人性化的支持與關懷機制留住跨世代人才。近年來，在她的帶領下，聚和國際透過許多創新的做法來實踐以人為本的精神，例如在上班時間舉辦音樂會，也曾邀請魏德聖及齊柏林導演舉辦講座。這些活動主要源自於創辦人即現任董事長郭聰田的理念 – 人的左右腦需要取得平衡，不能過於偏頗。於是，在強調理性思維的行業，舉辦多樣化的軟性活動，對於同仁將有不同面向的啟發。她補充，這些安排的另一層用意 – 讓同仁們感受各行各業的優秀人員，皆因自我驅動力與對創新及理想的堅持，才能成就今日的高度，進而激勵員工向標竿人物學習。

在人力資源管理上，聚和國際也展現創新思維。為了與年輕世代有效溝通，郭美璘跟團隊大量採用影音方式傳遞公司的文化與價值。以人才招募為例，由於聚和廠區位置偏遠，加上科技業搶才，聚和國際面臨「先天條件不良、後天競爭激烈」的雙重挑戰。她觀察到，許多求職者在尚未瞭解聚和國際的優點時，便放棄面試機會，另謀高就。為了突破招募的困境，他們只能出奇招。她與人資單位訪談到職一年的同事，發現若能在面試初期即傳遞企業特色，能大幅提高求職者的信心與吸引力。於是，他們著手錄製了一支宣傳影片，介紹公司文化與福利，並集結各部門同仁的現身說法，讓求職者在接到面試通知時，便能透過影片，初步了解聚和國際，拉近距離。

另外，因為人員招募不易，聚和國際更重視員工能力的培養。針對三年內新升任主管的同仁，郭美璘自創了一套員工賦能課程，以短時段、連續進行十個月的訓練，協助跨領域的同仁學習如何成為稱職主管。她說，跨部門同學間的學習，往往可能是更重要，可以激盪出不同火花或創意的。

在組織設計上，聚和國際亦下足功夫。考量產品研發期長、失敗率高，公司除了在四大事業部設有研發單位外，另設有公司層級的研發中心，兩者的區別是事業部的研發單位重心擺在解決該單位的客訴與降低成本問題，而研發中心則是專注於前瞻性投資，它與事業部平行，直接向董事長、總經理報告，以確保長期支持與資源的投入。

獎勵制度對於促進合作創新亦有所助益。她表示，單靠個人力量構思創新有限，但若一個人的想法能引發另一個人的靈感，便是公司樂見的「合作式創新」。對此，聚和國際除提供個人的創新獎金外，並搭配加乘獎勵金制度，以實質的誘因促進跨部門合作。

郭美璘形容自己像園丁，負責調配土壤的養分、溫度及水分，讓每一位同仁都能在她悉心照顧的這片沃土上，成為創意萌芽的種子。她強調，創意不是只侷限在研發單位，甚至是來自櫃檯總機小姐的建議 – 在到班時，播放活力充沛的音樂，讓同仁們一踏入公司就感受到朝氣十足，意外營造出更溫暖的工作氛圍。創意也不分大小，N次貼



產品在1998年時推出了五色標籤貼，當時即為業界創舉，上市後大獲好評，引領同業起而效尤。她笑說，沒想到一個小小的創意，竟改變了世界。

回顧聚和國際的成長軌跡，從造紙工業的特用化工品到今日的生物緩衝劑精密化學工業、生技與生醫子公司等，就是一條以核心技術為中心，並加入無數大小創意鋪設而成的道路。2026年初，聚和國際將有一座醫療用輔劑GMP工廠在屏東科學園區開始動工，從郭美璘充滿期待的眼神中，我們看到聚和國際未來十年問鼎全球第一的雄心，縱使前程挑戰重重，但相信在她細心地澆灌下，聚和國際終將憑藉著創新文化，穩健地朝目標邁進。

制度驅動創新 從烘焙器具邁向數位轉型之路



張雅雯

三能食品器具 課長

從台中烏日小工廠起家的三能食品器具，在創辦人暨三能總裁張瑞榮的帶領下，專注烘焙器具的研發、生產及銷售逾四十年，產品線涵蓋烤盤、土司盒等，並提供客製化服務。憑藉長期累積的製造實力與完整產品組合，三能的器具已成為多數烘焙業者的重要夥伴。近年因應市場結構與消費行為的轉變，三能積極發展自有

品牌，營運版圖亦逐步拓展至中國、日本、印尼，逐漸建立亞洲市場的品牌能見度。

張雅雯指出，三能目前發展的四個自有品牌，並非一次性擴張，而是隨著市場環境與組織能力成熟，循序推進的結果。核心品牌「三能」仍以專業烘焙師的一站式採購為主軸；家用品牌則回應消費者在家製作烘焙產品的需求；餐廚系列進一步延伸至專業餐飲與客製化應用；近年推出的戶外系列，則是在ESG趨勢下，嘗試將材料與設計思維延伸至更多元的使用情境。透過清楚區隔產品定位，三能在擴展產品線的同時，也持續檢視資源配置與品牌聚焦，避免過度分散。

隨著品牌與產品線逐步到位，三能也開始從過往以製造為核心的思維，轉向更強調「以人為本」的產品與服務設計。透過與第一線師傅、通路夥伴及終端使用者的持續互動，將實際使用情境與痛點納入產品改善與開發流程中，讓創新更貼近市場需求，而非僅停留在技術層面。

然而，對一家成立逾四十年的製造型企業而言，創新不僅是提出新想法，更仰賴組織能否穩定運作並支持變革。張雅雯表示，三能早期即建立清楚的流程與制度，並強調跨部門協作，這些制度並非為了降低彈性，而是提供創新一個可被執行與複製的基礎架構。在制度框架下，公司亦保留「特案路徑」，讓新想法能以較高彈性進行驗證；當特案展現成效後，再回饋並優化既有制度，形成制度與創新之間的正向循環。

在數位轉型方面，張雅雯回憶，公司導入ERP系統，起初確實對組織帶來學習與適應的挑戰，但也為跨國營運、資訊透明與內控管理奠定基礎。其後，三能陸續推動WMS倉儲管理、電子簽章等系統，逐步將數位工具內嵌於日常營運流程中，而非僅作為輔助系統。現階段，公司正進一步運用BI與AI分析客戶與營運資料，期望讓數據不只用於回顧績效，更能支援問題診斷與決策效率的提升。

她強調，三能並未將數位轉型視為一次性的系統導入，而是一段持續調整組織能力與決策模式的過程。透過制度、數位工具與以人為本的服務設計相互配合，三能正逐步累積從B2B延伸至B2C的經驗，為未來更具彈性與韌性的成長模式奠定基礎。



突破舒適圈 用併購開啟新成長曲線



林崇燾

偉詮電子 執行長

以IC設計起家的偉詮電子，早期跟著台積電一起發跡，在董事長林錫銘的帶領下，穩健發展了36年。長子林崇燦早年求學海外，曾任外資券商分析師，2014年加入公司，歷練8年後，升任為總經理，隔年再轉任執行長^{註2、3}。

林崇燦坦言，回到公司後發現偉詮成長動能不足，加上產業發展困境，

遂於2022年決定以公開收購方式併購陞達科技，今（2025）年更進一步以換股合併，收購剩餘49%股權，結合雙方優勢，顯著提升公司規模與研發能量，締造偉詮事業發展的新格局。

提到併購的初衷，他指出，由於IC設計公司是屬於沒有工廠的半導體公司，採用的是晶圓代工，供應商以台積電為主，客戶是亞洲ODM / EMS廠，如鴻海、台達電，終端客戶品牌包括Apple、Dell等。從產業鏈位置來看，無論是上游供應商或下游客戶，甚至是終端客戶，規模都比資本額17.8億、員工約300人的偉詮大上許多倍，IC設計公司在整個供應鏈中是被夾殺的，而且「大者恆大、且大者更大」的趨勢相當明顯，中小型公司若不透過併購壯大自己，只能坐以待斃。

此外，他觀察到公司雖然獲利穩定、業績成長，但同仁們過於安於現狀，安逸的氛圍反而形成向上發展的挑戰，因此希望藉由併購引入外部團隊，為公司文化注入正面的刺激。

已知併購勢在必行，他一回到公司，就積極尋覓合適的標的，並憑藉之前分析師的經歷，先釐清「3W」問題，即要併購誰（Who）、為什麼要收購（Why）、收購方式為何（How）。

以併購陞達為例，首先鎖定產品與技術互補的同業，採「橫向併購」策略；接著排除風險過高的初期新創，優

先選擇規模較小、獲利或至少損益兩平的公司，以符合偉詮管理的量能；再者，供應商相同更佳，有助於提升議價能力；最後，綜合思量後，標的以台灣企業為優先，但不排除美國或日本大廠分拆的部門，只要營收表現不錯、規模適中，都是偉詮納入考量的對象。

收購目的以擴大規模、合併營收為主，收購條件是持股51%，掌握股東會控制權，接著是人才、客戶、擴充產品組合等的綜效。他強調，IC設計產業最大的價值就在人才，目前台灣科技業人才短缺，併購是快速取得人才的有效途徑。至於收購方式，僅採合意併購，不做敵意收購。

尋覓標的過程耗時又費力，期間曾因消息走漏，導致交易流標，讓林崇燦跟團隊更謹慎。當時陞達以散熱風扇馬達驅動控制IC為主力，且大股東有意出售，而偉詮部分業務也在做同樣的產品，只是產品區隔不同，若收購成功，不啻為擴大伺服器應用的契機。後來在台積電業務牽線下，雙方迅速達成共識，因有前車之鑑，為避免節外生枝，偉詮一出手便快、狠、準，三個月內迅速完成交易。今年再以換股合併收購剩餘股權，完成整合。

不過，真正的挑戰並非交易本身，而是併購後「人」的整合問題。他苦笑說，盡職調查無法查到內鬥或人員衝突，他向兩邊員工強調「雙向學習」理念，期盼能藉整合創造正面的衝擊。他遂指派偉詮營運長出任陞達執行長，也有陞達主管調任偉詮，過程順利，更加深雙方的合作力道。這幾年的整合綜效，包括技術互補、客戶延伸、市場擴張、供應鏈議價能力提升，為偉詮打下更雄厚的基礎。更令他欣慰的是，雙方的正面衝突確實發揮了正向循環力量，讓公司在穩健發展的同時，注入更多的創新活力。

最後，他提醒，M&A成功關鍵有五項要件，即策略清晰、團隊準備度、媒人推薦、資金到位、保密到家；遇到有經營權爭議或市場風險的標的，則應果斷放棄。



被指定的人生 造就不凡的咖啡夢



朱茂亨

CAFE!N 創辦人

笑稱自己「從小就被指定人生」的CAFE!N創辦人朱茂亨，是全台最大咖啡烘焙廠「源友企業」的二代。父親驟逝後，他如何帶領公司從代工角色，轉型為擁有超過30家門市的潮流咖啡品牌？又如何憑藉著「有品味的好咖啡」的品牌核心精神，結合話題性聯名活動與創新商品，博得消費者青睞，創造不斷成長的佳績？

朱茂亨回憶，15年前，他被父親從國外召回，當時內心雖然曾有過抗拒，但因自幼被灌輸對家族企業的責任感，加上個性使然，最終決定放棄海外生活，回台從基層做起。未料才過了半年的時間，甫簽下平鎮新廠，準備實現擴廠計畫的父親，竟意外驟逝。為穩住公司的營運，母親接下了董事長的職務，與原經營團隊攜手將公司銜接下去。

他坦言，父親的未竟之業，成為自己承擔家族事業使命的起點，也啟發他對供應鏈邏輯的洞察。以咖啡產業鏈來說，源友位在中間加工製造烘焙的位置，其上游有原物料、下游則是品牌通路，若再拉遠一點看，價值鏈甚至可追溯至源頭的產地，一路往下延伸到最終消費者手上，這套思維成為他日後創新的基礎。

他分享，源友的發展歷程分為三個階段，第一階段是父親領軍的30年，專注於咖啡烘焙本業，為重要的「穩健扎根」期，靠著腳踏實地的穩健經營，每年營收可達4、5億元之譜，也為公司奠定了軟、硬體基礎；他接棒後的第二個階段，是在既定基礎上「力求發展」，為了就近服務亞洲區與海外市場，把工廠複製到不同地區與國家，進行水平拓展；第三階段則進入「轉型蛻變」期，向供應鏈上下游延伸，成立子公司處理原料貿易，並進軍品牌零售。

談到自有品牌的誕生，朱茂亨不諱言一路走來跌跌撞撞，甚至也曾繳過三千萬的「學費」。痛定思痛後，他重新盤點市場上的眾多品牌，確立以「有品味的好咖啡」作為CAFE!N定位，切入連鎖咖啡市場。如今，CAFE!N擁有超過30家門市，除了有自家出產的優質產品外，也積極透過與IP及跨界品牌聯名，積極與消費者互動、擴大客層，CAFE!N有效會員數已達25萬。去年開放加盟，目前已已有15間加盟門市。

疫期間，團隊更開發電商APP，完整串聯ERP、POS、雲端會員，並整合外送、電子票券、寄杯券等，讓顧客一鍵即可享受便利服務。進軍COSTCO實體通路也大有斬獲，實體與線上加乘，讓他對CAFE!N未來的成長曲線充滿信心，同時對於日後企業整體的發展路徑看得更清晰。

至於下一步？朱茂亨透露，源友已在原本父親買來擴廠的平鎮土地旁，蓋了廠辦結合的觀光工廠，未來將持續複製工廠到不同的國家或地區；原物料貿易將擴展至穀物或各類食材；品牌則跨足茶品，推出了「吉合製茶」。他笑言，自己還有烘焙夢、速食夢，未來將循著「造夢」的足跡，一步步擴張事業版圖，讓各事業體間相互刺激、產生綜效。他感性地說：「未來即使我不在了，也希望公司能朝著這樣的路線繼續成長。」



以初心譜寫精品咖啡的風味征途



林佩霓

黑沃咖啡 創辦人暨執行長

談起十年前創業的起心動念，林佩霓笑著說，其實只是源自於對咖啡的喜好，想把咖啡最美好的風味分享給更多人。當時她發現，相較於隨處可見的連鎖咖啡品牌，經過杯測嚴格把關、強調獨特風味的精品咖啡，是台灣消費者相對陌生的領域。看準此一利基，她毅然決定以精品咖啡為核心，展開創業之路。

為了走精品咖啡這條路，她下足苦心，不僅考取了咖啡相關證照，成為美國精品咖啡協會認證的杯測師，對品質的講究，也反映在團隊上，她自豪地說，無論是咖啡師證照或是烘豆師，技術含金量都相當高。她更親自飛往產地挑選原物料，甚至在巴拿馬成立黑沃咖啡莊園，打造從種植到門市的一條龍事業。自2016年創辦以來，黑沃咖啡已在台灣開出50家門市，並連續三年被指定為總統專機咖啡；2022年更進軍馬來西亞及汶萊，讓黑沃咖啡在東南亞市場開始飄香。

然而，快速展店的同時，如何兼顧產品和服務品質？林佩霓表示，關鍵在於專業標準化與科學化流程。從咖啡烘焙階段的杯測、色值檢測，到紀錄、建立「曲線表」，每個細節皆嚴格把關；沖煮過程則需精準掌握水溫和時間。然而，精品咖啡最大的挑戰是就是沒有真正的SOP，因為溫度、水質、豆種隨時都在變化，因此她還得經常到門市巡店、杯測，以確保送到消費者手上的咖啡沒有走味。

回顧創業初期，她坦言「摸著石頭過河」，靠著個人的熱情與毅力，挺過種種阻礙，後來學會請教專家、凝聚團隊共識，逐漸將策略聚焦於品牌，提供客製化的咖啡體驗。然而，從創業到成功，需要組織、策略、系統、人才等各方面的協作與配合，由於對經營管理議題的不熟悉，林佩霓也曾付出慘痛的學費。2021年，黑沃內部工程師團隊開發出全台第一個寄杯APP，每天都吸引7、8千人加入會員，但由於後端系統基礎建設不足，暴增的流量癱瘓了伺服器，最後只能忍痛停用。這次挫敗讓她意識到，自己必需具備更全面的經營管理思維，於是決心歸零，進入台大PMBA專業經理人班進修，她除了汲取課堂上的學識外，也與來自各行業的菁英同學學習寶貴的實務經驗。

重新充電後，她去年帶領公司重新啟動OMO（線上線下整合）系統，這次選擇與專業科技公司合作，取代自行研發的風險。自今年三月開始，線上業績增長七、八倍之多，成果顯著。她笑說：「喜歡分享咖啡的初心沒有改變，改變的只是路徑。」未來，她希望帶領黑沃成為第一個連鎖精品咖啡品牌，並讓團隊與品牌深度連結，共同淬鍊出令人回味的咖啡醇韻。

危機中尋找機會 轉型與員工攜手共創 新局



蔡志鴻

生木科技玻璃 總經理

蔡志鴻從15歲起便半工半讀，跟著父親在生木科技玻璃公司打拼，直到25歲當了廠長學習整廠管理，35歲正式扛起家族企業的重擔擔任總經理，承接上一輩的經營哲學以及智慧化數轉知識進一步讓企業提升。

接班後，他面臨的第一個挑戰就是少子化與缺工的問題。在父親蔡宗武

董事長的支持下，他引進自動化設備，降低勞動力的依賴。玻璃產業屬重勞動力產業，透過自動化，非但解決勞動力不足的問題，也讓職場環境更為友善，甚至可因應勞動力高齡化的趨勢，可謂一舉數得。

談到轉型的歷程，蔡志鴻分享其接班後的轉型主要分為三階段，首先是數據化、數位化，最後是智慧化。相較於身邊許多企業友人近幾年才導入ERP系統，生木早在十年前就有E化系統，他表示，當時推動工單數位化主要是想解決傳產紙本工單過多、查詢及保存不便的痛點；隨後投入自動化設備，藉由機聯網的功能，讓數據回傳後台，以便隨時監控稼動率與營運狀況。他坦言，所幸在2020年疫情爆發前就啟動數位化，讓公司得以順利度過疫情的衝擊。疫後，則隨著世界潮流投入自動化與AI製程。

然而，他原以為數位轉型後，即使人在國外，也能透過手機輕鬆監控公司，但卻發現實際上根本做不到，主因是公司的人才素質跟不上硬體提升的步伐。他當時認為只要導入自動化、數位化，產能就會相對提高，卻忽略同步提升員工技能的重要性，導致產能未如預期。他笑說「只是花錢數位化，但效果一樣」。檢討後，他意識到執行轉型時自己過於獨斷，僅與手底下的六人核心團隊討論，未與基層的幹部進行充分溝通。去年起，他開始提升員工的素質，才讓狀況獲得改善。

推動改革的過程，員工心裡多少會有抗拒。他的心法是營造正向氛圍，讓員工有成就感。他常跟員工說：「不要怕自動化、數位化會淘汰你，透過新科技的導入，反而是創造自我新價值的機會。」他希望打造共好的價值觀跟環境，讓員工跟著公司一起成長。

回顧30多年的歷程，不難發現生木重大的投資或轉型，往往選在危機時刻進行，例如在金融海嘯期間的擴廠計畫。董事長的經營哲學是：「將危機當轉機，把握時機，堅持作對的事。」之所以會有這樣的頓悟，其實源自於早年高雄建築業起飛，玻璃產業水漲船高，卻因股東不願投資新設備，導致營收腰斬。從那時候起，蔡家父子體悟「時機點」跟「相信力」的重要，並在景氣低迷時候投資，因為投資人少、融資較容易。因此從擴廠、機械化、太陽發電系統，到數位化、智慧化轉型的種種舉措，都是體現了這樣的理念。

談及未來，他充滿期待地說：「希望能做到線上下單，師傅只要用iPad輸入玻璃尺寸，訂單即可匯入系統，減少人為謄寫錯誤的問題。」更進一步，他期望能做到「即時性報價」，同時也期許數位化系統，除了下單，還能追蹤生產進度、切割階段，甚至預估出貨時間。他相信，只要秉持父親的叮囑：「腳踏實地、不要投機取巧」，目標終有達成的一天。



從傳承到創新引領家族企業多元成長



陳祖緯

益發投資控股 總經理

在加拿大出生、求學的陳祖緯，24歲返台接班，27歲接任總經理，將家族三代經營、逾70年的企業，擴大經營並成功轉型為控股公司；積極從事跨業投資，讓事業重心從原本的紡織成衣及飯店業，擴張到建設、能源、無人智能化、淨零轉型、物業管理、生活用品製造及新數位媒體等範疇，為家族企業的發展注入多元的成長動能。

談及接班歷程，陳祖緯回憶，剛返台的前兩年，一直在各部門的基層蹲馬步，包括站櫃檯、跑業務、寫行銷企劃、下工地、參與採購發包，與同事研發新品、檢討品質和工程進度。這段第一線累積的經驗值，讓他深刻體會「用數據管理企業」的重要性，另一層價值是能更了解客戶「背後的實際需求」，如買房不只是購屋，背後可能是為孩子規劃學區，或為資產保值、抗通膨。掌握這些隱性需求，將有助於公司做更多精準的判斷，發掘出更高層次的商業價值。他直言，若沒有待過第一線，根本不可能發現這些道理，這亦有益於他用全方位的觀點審視自己的角色與企業營運的方向。

為了實現百年企業的目標，他毅然決定將家族企業轉型為控股公司，讓稅務優勢、轉投資力道能透過控股結構發揮地更淋漓盡致。轉型後，益發投控明顯加快了多元投資步伐。他強調，投資標的都是有跡可循的，無論是上下游整合或平行產業的結合，或隱藏的新商機及創新契機，只要自己、團隊與企業做足準備，就能把握及善用這些機會。三個月前，陳祖緯亦親自投入數位溝通與品牌經營，透過短影音形式分享企業經營現場、管理思維與產業觀察，作為集團對外溝通與人才吸引的重要媒介。他認為，數位內容並非行銷包裝，而是經營者與市場建立長期信任的過程，能有效縮短企業與社會大眾之間的距離，亦成為企業文化延伸的一環。

在投資評估上，他主要著重「思維方向」，而非僅財務面向的數據。看「天花板」，評估該產業或行業的成長規模和市場潛力，判斷是否值得投入。再看「地板」，檢視抗風險的能力，確保景氣循環時，企業能將經濟傷害降到最低。最後，則進行內部評估的關鍵，即從短中長期來看，導入公司內外部資源及人才挹注新事業後，能否讓公司「離天花板近一點，離地板遠一點」。

疫情雖對各行各業造成挑戰，卻成為他個人職涯和企業發展的轉捩點。疫情警戒期間，讓他多出時間進行公司總體檢，並做了很多新嘗試。例如將飯店轉型成「空間價值變現」的商業模式，白天有供做遠距辦公室的空間，另外也有在防疫期間把飯店充當健康者「第二個家」的選擇，讓飯店住房率維持在九成以上。再者，因應不景氣，他推動碳盤查、節電系統等新業務，開源節流並進，讓公司的整體業績在疫情期间不減反增。對此，陳祖緯表示，「危機是問題的放大鏡，當問題被放大後，會迫使我們尋找解決方案，而這些解決方案往往就成為轉型的依據。」除了飯店經營之外，他也同步推動「智能飯店式管理」的實際落地，整合人力、數位平台與智能設備的配置，將飯店多年累積的服務經驗及智能系統化導入住宅之中。透過人機協作與標準化流程，提升服務效率與品質穩定性，回應市場對高品質管理與永續經營的需求。

身為第三代接班人，他深知百年企業的目標，靠一人之力無法達成，必須擁有願意跟隨的團隊。回想剛回台灣時，這位「老闆兒子」面臨了「富三代」的刻板印象，非但中文不會寫、連半句台語都不通。他的策略是以行動打破偏見，讓團隊相信在他帶領下能「走得更遠、賺得更多」。一旦團隊願意跟隨，後續很多事情都會變得順利。他堅信，投資在員工身上的，員工終將回饋在企業上。

多年的歷練，陳祖緯悟出許多寶貴的經營心法，一是「積極但不著急」，投資跟事業都需要時間，不應期望每件事情都能立即見效；二是「疑人不用、用人不疑」，應充分授權，自己則專注於重大的決策與管理；再者是「市場導向」，讓市場的機制和脈動來引導決策，以免過於堅持己見，反而讓商業價值縮小。

誠如他在自己臉書提到的：「成功不是一條直線。走得遠的人，都懂得停下來、檢查修正，再前進」，身為家族企業新一代的經營者，陳祖緯深知自己的責任不僅僅是延續前人的成功，更要時時迎向挑戰、求新求變，為未來的市場趨勢與變化做好準備，並帶領團隊打造能持續創造價值的商業模式。

從文化衝擊到管理突破的跨國併購與領導心法



嚴璐

東台精機 副總經理

身為東台集團第三代的嚴璐，15年前加入公司後，便被派往海外，負責併購企業的整合與管理。回想起當初被派任的原因，她笑說，只因自己是第三代中第一個回歸家族事業的成員，而父執輩認為台灣工具機市場已趨飽和，願意將國際舞台交給年輕人發揮。經過多年歷練，她逐漸摸索出跨國企業管理的平衡點，並形成一套成功策略及帶人心法。

15年前，東台轄下有30家公司，至今已成長為42家的規模，其中多家源自海外併購。她指出，東台的併購策略與脈絡，最初以同業間的水平整合為主，其中也包含數家歐洲企業；接著進行垂直整合，鎖定與金屬切削零組件相關的關鍵技術；第三階段則是國際化布局，市場與客戶在哪裡，東台便逐步延伸投資與經營據點，形塑今日的集團規模。

然而，併購不僅是資本運作或財務層面的議題，更是文化與管理模式的整合挑戰。她分享，2015年收購歐洲企業時，初期即深刻感受到不同文化背景下，對於工作方式、生活價值與管理期待的差異。這些經驗讓她體會到，不能單純將台灣既有的管理邏輯直接複製到海外，而必須先理解當地文化脈絡與制度背景，整合才有可能順利推進。

在管理國外企業的策略上，她分享「以夷制夷」的重要性。初期，東台曾派遣台灣主管進駐當地，但隨著經驗累積，逐步調整為由熟悉當地環境的人才擔任主要管理角色，而台灣團隊則強化溝通與協調的橋樑功能。這樣的調整，有助於降低文化摩擦，也讓整合進程更加順暢。她補充，跨國企業的整合不宜單打獨鬥，而是需要一支同時具

備經驗與新觀點的多元「混血團隊」，透過不同背景的互補，才能真正影響組織運作。

在整併過程中，難免也會遇到經營成效不如預期的挑戰。她坦言，近年來確實花了不少心力，重新檢視部分海外事業的產品定位與營運結構，包括資源配置與組織調整。不同國家的制度環境，讓管理決策呈現出不同的現實條件，也更加凸顯「投後管理」在併購策略中的重要性。因此，她認為企業在進行併購前，必須清楚思考長期經營與整合方式，而不只是完成交易本身。

在標的尋覓方面，主要來自二個管道，一是透過如KPMG專業財顧或產業夥伴的引薦，另一則是藉由投資夥伴如銀行、工研院或學校所引薦的新產業。她坦言，自己並非各領域都了解，因此身邊必須有幾位熟稔市場分析的夥伴協助案子的篩選與評估。多年經驗讓她體悟，若併購能達到「一加一大於二」，雙方長遠合作的機會比較高；此外，「初衷」若清楚溝通，通常都能共同挺過之後的挑戰，反之，則容易翻臉收場。她形容，併購就像婚姻，「相愛容易，相處難，離婚更難」，買下公司前必須審慎思考，買了就得善盡管理之責，若真的無法整合，只能果斷止損。

在人力配置方面，她指出，併購時會先盤點組織所需的關鍵職能，部分支援性功能可由集團內部調配，而業務或技術核心角色，則須確保其產業背景與組織文化具備相容性。否則，即使能力再強，若無法融入環境，也難以發揮長期價值。

回到家族企業初期，嚴璐也曾花一些時間摸索與資深同仁的相處之道。她坦言，早期改革時過於急切，結果適得其反。後來她意識到，問題的核心不在制度，而在「人」，因為自己是行銷出身，並非機械本科，所以資深同事並不認同她，改革自然處處受阻。隨後改採以核心團隊（core team）為單位的運作方式，結合不同世代與背景，形成「混血編制」，讓專案推動更加平衡。她的體會是，領導並非施加於人，而是理解對方、用對方能接受的語言溝通，因此領導風格沒有標準答案，唯有依組織特性不斷調整，才能真正發揮影響力。

附註：

1.本文摘錄自KPMG安侯建業家族辦公室2025年以下四場活動之
精華：

- (1) 6/27 「贏在改變 – 新世代企業家的創新經營學」研討會
- (2) 8/22 「點燃創新 破浪前行」研討會
- (3) 9/2 「新世代的決斷：當接班遇上併購戰役」論壇
- (4) 9/23 「面臨國際新秩序，企業未來之行」研討會

2.年輕世代領軍 林崇燾接棒偉詮電總經理

3.偉詮電子官網



專家專欄

家族稅務

二代經營網路成KOL注意：網紅課徵營業稅新規來襲，留意把握黃金輔導期！



葉建郎
KPMG安侯建業
稅務投資部執業會計師
aaronyeh@kpmg.com.tw



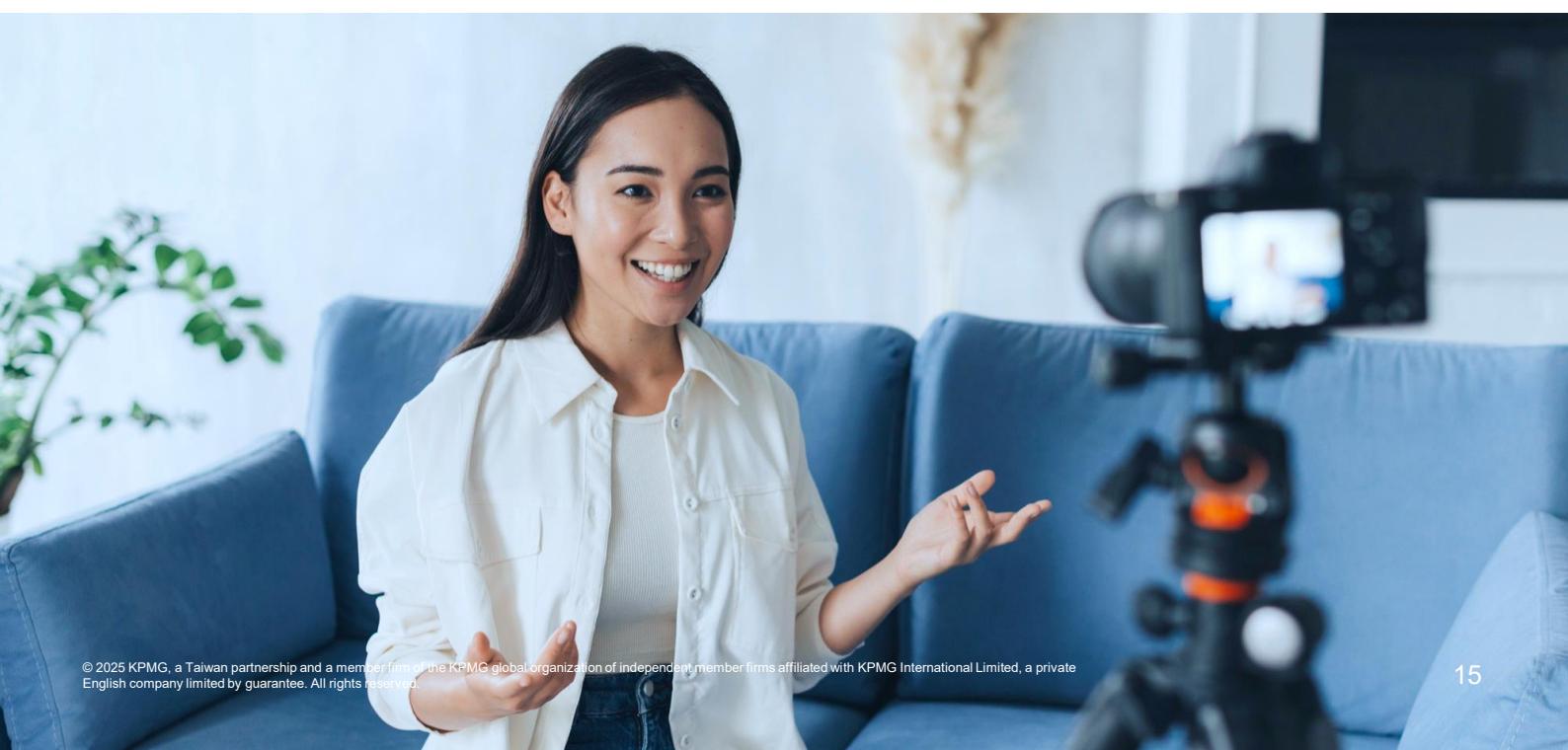
林健生
KPMG安侯建業
稅務投資部協理
vincentlin@kpmg.com.tw

近年來網紅崛起，新興世代之家族企業第二代乃至第三代，不乏斜槓當起網紅者。以往廣告分潤、訂閱付費與打賞禮物等收入型態之課稅未臻明確。網紅授權平臺利用其上傳創作或資訊（例如影音、圖文等，下稱表演勞務）播放廣告或提供相關付費服務，平臺自廣告主或付費觀眾取得勞務收入（例如廣告收入或訂閱收入），而網紅達一定條件（例如達一定粉絲人數）或與平臺簽訂合約，自平臺取得分潤性質勞務收入，形成網紅、平臺、廣告主與觀眾四方連結之交易，屬新興網路交易型態，為明確是類交易之營業稅課徵，財政部於114年9月10日以台財稅字第

11404590640號令發布「個人經常性於網路發表創作或分享資訊課徵營業稅作業規範」（下稱「課稅作業規範」），可作為初步參考。為避免家族個人容易因不諳相關規定疏忽而遭罰，故本文彙整該課稅作業規範重點並解析課稅說明如下：

網紅收入是我國營業稅課稅範圍嗎？

網紅自平臺取得分潤性質勞務收入之營業模式，從經濟層面觀察，平臺扮演中介角色提供無實體展演處所播放



網紅表演勞務，須透過付費或免付費觀眾收看（消費）行為，始能完成網紅表演勞務之交易。鑑於付費或免付費觀眾為網紅表演勞務收看及實際消費者，是類勞務交易課徵營業稅方式，除依勞務訂約方（即網紅與平臺）判斷外，尚應以勞務收看及實際消費者（即付費或免費觀眾）判斷，若付費或免付費觀眾位於我國境內，網紅自平臺取得之分潤收入即屬我國營業稅課稅範圍。

網紅應該辦理稅籍登記嗎？

境內網紅符合下列條件之一者，應辦理稅籍登記：

- 一、在我國設有實體固定營業場所、具備營業牌號或僱用人員協助處理銷售事宜。
- 二、透過網路銷售，其當月銷售額達營業稅起徵點〔現行銷售貨物為新臺幣（下同）10萬元，銷售勞務為5萬元〕。

「境內」網紅、「境內」廣告主、「境內」付費觀眾或「境內」免付費觀眾（下稱境內觀眾）之認定

依據課稅作業規範「境內」網紅、「境內」廣告主及「境內」觀眾定義如下：

- 一、在中華民國境內設有固定營業場所；或
- 二、有下列情形之一之個人：
 - (一) 在中華民國境內有住所或居所。
 - (二) 所使用電腦設備或行動裝置之安裝地在中華民國境內。
 - (三) 所使用行動裝置連結之手機號碼，其國碼為中華民國代碼（886）。
 - (四) 依有關之資訊可判斷為中華民國境內之自然人，例如帳單地址、支付之銀行帳戶資訊、使用設備或裝置之網路位址（IP位址）、裝置之用戶識別碼（SIM卡）。



「境外」網紅、「境外」廣告主、「境外」付費觀眾或「境外」免付費觀眾（下稱境外觀眾）之認定

依據課稅作業規範「境外」網紅、「境外」廣告主及「境外」觀眾，係指未符合上述境內網紅、廣告主及觀眾之情形者。

課徵原則及課稅模式

符合營業人要件之網紅，其提供表演勞務，尚非屬執行業務者提供專業性勞務及個人受僱提供勞務；茲彙總網紅提供表演勞務，授權平臺使用、收益，自平臺取得分潤性質勞務收入之營業稅課稅原則如下表：

網紅所在地	平臺位置	觀眾所在地	納稅義務人	營業稅率 (小規模)
境內網紅	境內平臺	無論境內 / 外	境內網紅	5% (1%)
		境內	境內網紅	5% (1%)
	境外平臺	境外	境內網紅	0% (1%) ^{註1}
境外網紅	境內平臺	境內	境內平臺	5% ^{註2}
		境外	非課稅範圍	X
	境外平臺	境內	境外網紅	得免報繳 ^{註3}
		境外	非課稅範圍	X

註：

- 1.查定計算營業稅額之營業人非屬按進、銷項差額課徵營業稅者，尚無零稅率之適用。
- 2.境內平臺向境外網紅購買表演勞務，前開境內非自然人廣告主 / 境內非自然人付費觀眾 / 境內平臺應依營業稅法第36條第1項規定就給付額按稅率5%計算繳納營業稅；但購買之勞務專供應稅貨物或勞務使用者，免予繳納。
- 3.基於境外平臺購買網紅表演勞務之進項稅額可扣抵銷項稅額原則，為簡化稽徵，境外網紅得免辦理稅籍登記及報繳營業稅。

輔導期間要怎麼把握？

因網紅新興交易課稅新制施行初期，財政部考量網紅恐對相關規定不清楚，已訂定自114年9月10日起至115年6月30日止（申報繳納係於同年7月15日以前）為輔導期間，該期間內網紅有未依規定辦理稅籍登記、開立並交付統一發票或報繳營業稅之情形者，免依營業稅法第45條、第51條、第52條及稅捐稽徵法第44條規定處罰。

KPMG觀察及建議

隨著「網紅課徵營業稅」新制正式上路，已明確化營業稅課稅作業規範，創作者與平臺的收入型態將更趨透明化。各位境內外網紅應儘速自行檢視各項勞務收入來源及構成要件，善用輔導期間健全帳務與稅務處理。此外，亦不可忽視後續所衍生的網紅所得稅課徵及給付人扣繳義務等議題，建議應及早諮詢專家或與專業會計師討論，避免因不當處理導致額外的稅務負擔及成本。



財富傳承

夫妻財產分配的稅務影響與實務解析



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



蔡依珊
KPMG安侯建業
稅務投資部副理
alisatsai@kpmg.com.tw

近期，某知名人士離婚協議中涉及「放棄剩餘財產分配請求權」條款，再度引發社會對婚姻財產公平性及潛在稅務風險高度關注。夫妻財產制度與稅務規範，不只是家事法律範疇，更深刻地影響個人與家庭的整體財務結構與未來稅負安排。

從民法上之剩餘財產分配請求權行使，至後續可能衍生贈與稅、遺產稅及所得稅等，每一項法律概念背後皆隱藏複雜稅務風險與應審慎考量之實務細節。實務上，離婚協議文字之精準度、財產具體登記方式，以及後續資金流向之佐證文件，往往是決定課稅結果之關鍵因素。

本文將從民法與稅法雙重視角，剖析夫妻財產制下的

稅務基礎，並透過案例解析，探討常見爭議與潛在風險，協助納稅義務人掌握合規要點與稅務風險之關鍵。

相關法規與稅務基礎

一、民法層面：釐清夫妻財產制度核心

在探討離婚協議的稅務影響前，需先瞭解民法上的基礎概念。夫妻財產制係為規範夫妻間財產權利義務關係的核心制度，我國民法主要區分三種類型：

(一) 夫妻財產制分類與實務現況

依《民法》規定，夫妻財產制分為三種：「法定財



產制」、「分別財產制」及「共同財產制」。夫妻雙方若未透過書面契約特別約定，並完成法院登記，則自動適用「法定財產制」。

於我國實務上，考量傳統文化習慣與維護婚姻和諧，絕大多數夫妻並未主動至法院辦理分別財產制登記，因此，現行婚姻關係中，絕大部分仍採行法定財產制。

(二) 剩餘財產分配請求權核心要件

「剩餘財產分配請求權」為法定財產制的核心精神，旨在體現夫妻共營生活、共享成果的公平原則。

依《民法》第1030條之1規定，當法定財產制關係因離婚、一方死亡或法院宣告等原因消滅時，夫妻雙方現存的婚後財產（扣除婚姻關係存續中所負債務後）如有剩餘，其剩餘財產之差額應平均分配。但下列財產不在此限：

- 因繼承或其他無償取得（如受贈）取得之財產。
- 慰撫金（精神賠償）。

(三) 請求權的行使期限（時效規定）

剩餘財產分配請求權並非無限期有效，而是有嚴格的時效限制，務必留意以免權益受損：

- **短期時效（知悉時起算）**：自請求權人「知道或可得而知」他方有剩餘財產差額時起，**2年間**若不行使，請求權即告消滅。
- **長期時效（關係消滅時起算）**：不論是否知情，自法定財產制關係消滅（例如：離婚登記完成或他方死亡）時起算，**逾5年**未行使，請求權亦告消滅。

實務上，此兩個時效規定採「孰先屆至，孰先消滅」原則，因此當事人需積極主張權利。

(四) 婚後財產的認定與推定原則

夫妻雙方在認定哪些財產應納入分配範圍時，舉證責任至關重要。《民法》第1017條確立了以下重要

推定原則：

- **取得時間推定**：若夫妻雙方均無法證明某項財產屬於婚前所有或婚後取得，法律上將「推定」該財產為婚後財產，應列入分配範圍。
- **孳息歸屬**：無論是夫或妻個人的婚前財產，在婚姻關係存續期間所產生的一切孳息（例如：租金收入、利息、股利等），皆應視為婚後財產，納入剩餘財產分配的計算基礎。

以上推定原則，在實務上對財產劃分具有決定性影響，為進行財產清算時，不可忽視之關鍵重點。

二、稅法層面：財產移轉的稅務影響

(一) 贈與稅

依財政部89年12月14日台財稅字第0890456320號函及91年4月24日台財稅字第0910451253號函釋，夫妻依循離婚協議書或法院判決，配偶一方應給付予他方之財產或贍養費，非屬《遺產及贈與稅法》定義下的贈與行為，免予課徵贈與稅，相對於收取方亦無需課徵綜合所得稅。

實務上，應注意下列事項：

- **書面協議為憑**：離婚雙方在協商財產分配或贍養費時，宜簽訂書面協議，並明確載明財產分配內容、贍養費金額、支付方式及期間等細節。
- **超過約定範圍的風險**：若日後給付金額超過書面協議所載範圍，且主張該超過部分屬離婚約定之給付者，則支付方須負舉證責任。倘若無法證明該超過部分係離婚當時所約定，則該部分將視為無償移轉，並依法課徵贈與稅。按我國現行贈與稅率為10%至20%，每年度免稅額為新台幣（以下同）244萬元。

(二) 遺產稅

在夫妻一方過世（法定財產制關係消滅）時，其所遺留財產中，部分可能源自生存配偶在婚姻期間的共同努力與貢獻，因此，在計算遺產總額前，應優先保障生存配偶的權益。

生存配偶得優先行使「剩餘財產分配請求權」，將屬於其應得的份額自被繼承人的遺產總額中扣除，剩餘部分始為真正的「遺產」，並按現行法令課徵遺產稅，以有效降低遺產稅負擔。

(三) 所得稅

透過行使剩餘財產分配請求權而「取得」的財產本身，屬於權利實現，無須列入當年度綜合所得稅課稅。然而，若日後出售該財產時，則可能涉及相關利得稅負，其中屬不動產部分，仍須依所得稅、房地合一稅或土地增值稅相關規定課稅。

- **房地合一稅與土地增值稅：**依所得稅法或房地合一稅，以及土地增值稅等相關規定課徵稅負。
- **取得成本與日期認定：**依據財政部107年10月31日台財稅字第10704604570號令，個人自配偶因繼承或離婚分配取得房屋、土地，符合財政部106年3月2日台財稅字第10504632520號令第1點規定者，出售時應以配偶間第1次相互移轉前配偶原始取得該房屋、土地之日為取得日，並按該房屋、土地原始取得原因，依所得稅法相關規定課徵所得稅。簡言之，即不動產之「取得日」與「原始取得成本」，應追溯至原配偶最初取得該不動產的時點認定，而非離婚或繼承之時點。

案例分析

透過以下三個案例，進一步剖析離婚協議中常見的財產分配與稅務爭議：

案例解析一 放棄剩餘財產分配請求權的代價

A先生與B女士婚後共同購買一間房屋，頭期款與房貸皆由雙方婚後收入共同負擔。A先生基於信任，認為「一家人」不需計較出資比例。然而，他未曾預料，這棟房屋竟會在離婚協商中成為最昂貴的轉折點。

離婚談判開始後，B女士要求A先生簽署「放棄夫妻剩餘財產分配請求權」條款，並表示：「你簽了，我們就和平分開，不必再拖。」然而，這句話背後的法律與財務代價，遠比A先生當下理解的更沉重。

一、民法觀點

依《民法》規定，婚後所得財產原則上屬於夫妻共同努力的成果，縱使房屋登記於B女士名下，惟因購置於婚姻存續期間，A先生依法仍可對其價值增值享有剩餘財產分配請求權。

假設房屋市價為1,800萬元，A先生依法可主張約900萬元的權益。一旦簽署放棄條款，則完全喪失此項權利，過去出資與未來增值均與A先生無關。



二、稅務觀點延伸

- 行使請求權免稅（婚姻關係存續期間）：**婚姻關係存續期間，行使剩餘財產分配請求權而取得財產，不構成贈與稅，取得方亦無須列入當年度綜合所得稅課稅。
- 離婚後超額給付的風險（婚姻關係終止後）：**夫妻婚姻關係終止後，日後給付金額超過書面協議所載協議範圍，支付方須負舉證責任證明該超額部分仍屬原約定。若無法證明，該部分恐有遭稅捐機關視為無償移轉，需課徵贈與稅之風險。

案例解析二 夫妻間不動產贈與後出售之課稅認定

假設A先生於民國89年購買房屋與土地，並於113年度將該不動產贈與B女士。依現行法令規定，夫妻間不動產贈與免課贈與稅，但日後出售時，稅捐機關將追溯至「原配偶（A先生）原始取得」該不動產的時點與成本來計算利得，課徵所得稅。

若B女士於114年度成功離婚後出售該不動產，由於A先生原始取得日為民國89年（105年1月1日以前），其出售利得適用房地合一舊制：即土地部分收入免徵所得稅（但仍需課徵土地增值稅），房屋部分收入則須併入個人綜合所得稅課稅。惟若適用房地合一新制（105年後取得），則需按持有期間課徵房地合一稅。

案例解析三 侵害配偶權損害賠償的稅務認定

離婚協商過程中，爭議焦點往往不在情緒層面，而在於金錢給付之法律性質。當婚姻因外遇而破裂時，受害一方通常認為，對方支付一定金額作為補償屬合理。然而，該筆款項在情感上雖具補償意涵，於稅法上卻未必如此，仍須依其法律性質判斷是否涉及課稅風險。

- 損害賠償免稅：**依我國稅法規定，民法上之損害賠償金非屬所得性質，無須課徵綜合所得稅。
- 協議文字之關鍵：**協議書應明確載明該款項係因「侵害配偶權」或「違反婚姻忠誠義務」所致之損害賠償。若僅記載「支付新臺幣XXX萬元」，而未說明原因或與侵權行為連結，稅捐機關可能將此認定為財產移轉進而認定為贈與，或在某些情況下歸類為其他所得。實務上，協議文字的精準度往往直接影響稅務結果，若協議未明確說明款項用途與法律性質，原本旨在補償損害之金額，反而成為新增稅負之來源。據此，建議當事人於擬定相關協議時，宜諮詢專業律師及稅務顧問，以確保協議內容符合法律規範並降低潛在稅務風險。



結語

夫妻財產分配不僅涉及情感與法律層面，更深層地牽涉到複雜稅務風險。從剩餘財產分配請求權之行使到各類協議條款之擬定，每一項決策均可能影響未來稅負與自身權益。實務上，諸多爭議往往源於「事前缺乏清楚了解法規」及「證據資料不足」，導致在離婚或繼承發生時，稅捐機關僅以最簡單邏輯認定，進而產生高額稅負。

據此，納稅義務人應於婚姻開始前或存續期間，妥善處理財產登記、資金流向證明與協議內容，並諮詢專業法律與稅務顧問，以確保權利義務明確，避免在感情結束後，還得面對沉重的稅務代價。唯有未雨綢繆，方能在面對感情變故時，在財務上取得真正的平衡與保障。



家族法律面對面

限定繼承與遺產清算程序



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

我國繼承制度於民國98年修法後，採取概括繼承有限責任主義（簡稱限定繼承）。民法第1148條第1項規定：「繼承人自繼承開始時，除本法另有規定外，承受被繼承人財產上之一切權利、義務。但權利、義務專屬於被繼承人本身者，不在此限。」此規定體現概括繼承原則，亦即繼承人概括承受被繼承人財產上之所有權利與義務，包含債務在內。另一方面，同條第2項又規定：「繼承人對於被繼承人之債務，以因繼承所得遺產為限，負清償責任。」因此，繼承人就繼承之債務僅負法定有限責任，只須以遺產為限償還債務，債務超過遺產之部分，繼承人得拒絕清償。然而，限定責任並不會使債務消滅，債權人就超過遺產額度之債務仍有請求權。因此，為了避免被繼承人生前之法律關係陷入不明及不安之狀態，繼承人須要透

過遺產清算程序來確定應清償之範圍與比例。以下分別介紹限定繼承之兩種遺產清算程序，法院清算以及自行清算。

一、法院清算程序

依民法第1156條第1項規定：「繼承人於知悉其得繼承之時三個月內開具遺產清冊陳報法院。」除了由繼承人主動陳報外，法院亦得依債權人之聲請或依職權，命繼承人於三個月內提出遺產清冊（民法第1156條之1）。

法院於繼承人提出遺產清冊後，應定三個月以上之公示催告期間，命債權人陳報債權（民法第1157條）。在此公示催告期間內，繼承人不得對被繼承人之任何債權人清



償債務（民法第1158條）。待公示催告期滿後，繼承人即應依債務之清償順位以遺產償還，茲分述如下：

- (一) 第一順位乃有優先權之債權，如抵押權、留置權等，縱使未於期限內陳報債權，仍享有優先受償之地位。
- (二) 第二順位乃繼承人已知之債權，以及於法院公示催告期間內所陳報之債權，繼承人於清償第一順位之債權後，即應按其數額，比例計算，以遺產分別償還。
- (三) 第三順位乃遺贈之支付。繼承人未償還前順位之債務之前，不得對受遺贈人交付遺贈（民法第1160條）。
- (四) 第四順位乃未於公示催告期間內報明且繼承人不知之債權，該債權人僅得就前三順位清償後所剩餘之遺產，行使其權利（民法第1162條）。

然而，若繼承人未依前述順位及比例清償債務，導致債權人受有損害，就須要對債權人負損害賠償責任；對於不當受領之債權人或受遺贈人，縱使繼承人對其依法並無清償義務，卻仍不得向其請求返還不當受領之數額。相反地，受有損害之債權人，對於不當受領之債權人或受遺贈人，則可以請求返還不當受領之數額（民法第1161條）。

二、自行清算程序

現行民法另規定繼承人得自行為清算程序，而不用陳報財產清冊予法院。繼承人就各項債務所應償還之順位與比例，仍與前述法院清算程序相同（民法第1162條之1）。然而，若繼承人未依照順位及比例償還債權人，導致債權人應受清償而未受償，甚至產生損害，繼承人將脫離限定責任的保護傘，甚至須要負擔損害賠償責任。

(一) 繼承人應負擔之清償與賠償責任

當債權人因為繼承人違法清償而未受償時，債權人仍可以請求繼承人負擔清償責任，且不以所得遺產為限。換言之，繼承人此時已喪失限定責任之利益，縱使債務超過遺產，仍不得以此為由脫免清償責任。此外，若債權人因此受有損害，亦可請求繼承人負擔賠償責任（民法第1162條之2）。

(二) 不當受領之債權人之清償責任

若應受償而未受償之債權人受有損害，即可向不當受領之債權人或受遺贈人，請求返還其不當受領之數額。然而，須特別留意，繼承人對於不當受領之債權人或受遺贈人並無此等請求權（民法第1162條之2）。也就是說，繼承人本不須負清償責任之部分，一旦交付出去，就無法再請求返還，甚至還須要額外對應受償而未受償之債權人負擔清償責任，甚至是損害賠償責任。

綜上所述，現行法採取概括繼承有限責任主義，並讓繼承人可自由選擇法院清算或自行清算之程序。然而，繼承人仍宜陳報遺產清冊予法院，避免因自行清算時有所疏漏而陷入限定責任利益喪失之風險。另一方面，縱使採取法院清算程序，若被繼承人生前金錢關係複雜，仍可能因未依法定順序及比例予以清償而須負擔損害賠償責任。因此，若被繼承人之債務繁雜，且債務高於遺產，繼承人亦可考慮辦理拋棄繼承，免於負擔清償及賠償責任之累。

延伸閱讀：[《拋棄繼承及遺產分割》](#)

國際觀點

KPMG 2025 全球私人企業 CEO展望

不確定的時局，私人企業如何保持信心並
透過敏捷行動擁抱成長？



KPMG全球私人企業 (KPMG Private Enterprise)
日前發布《2025全球私人企業CEO展望》 (KPMG 2025 Private Company CEO Outlook) 報告，同時將相關議題與其他1,052位上市公司CEO進行比較。

報告指出，儘管全球局勢與經營環境日益複雜且難以預測，80%的私人企業CEO仍對公司的成長前景深具信心。他們不是被動回應挑戰，而是將以更具前瞻的思維及敏捷的行動積極重塑組織。

另外，報告也提及，人工智慧 (AI) 在現今已成為提升營運效率與創新的關鍵驅動力，同時也是CEO優先投資的重點。然而，隨著對高階科技技能需求的急速攀升，「人才策略」亦成為核心議題，CEO正透過持續提升技能來賦能員工，特別是在AI及其他新興科技領域。總的來說，CEO展現出的企業家精神與快速行動力，正促使私人企業成為適應力與長期價值創造的領導者。

報告關鍵發現：

一、動盪中保持信心

儘管全球經濟充滿不確定性，80%的私人企業CEO對公司成長前景仍深具信心，65%對全球經濟抱持樂觀態度，僅略低於上市公司CEO的69%。

二、加速AI應用

71%的私人企業CEO將AI列為首要投資重點，50%預期「生成式AI」將對其組織產生變革性影響。然而，僅10%預期在半年至一年內看到AI投資回報，低於上市公司CEO的22%。

三、永續發展成為長期價值創造的核心

58%的私人企業CEO表示已將永續策略納入企業運作，上市公司則為67%；儘管存在差距，推動力正在增強，近45%的私人企業正將永續目標融入核心策略。



了解更多內容：[The private company perspective – Explore the issues that matter most to private companies](#)

歡迎下載瀏覽：[《KPMG 2025 全球私人企業CEO展望》](#)

 [Download the report](#)

《2025全球私人企業CEO展望》

有關《2025全球私人企業CEO展望》係KPMG全球私人企業根據《KPMG 2025全球CEO前瞻大調查》(2025 KPMG CEO Outlook)報告，特別將其中任職於私人企業的298位CEO進行獨立分析，編製而成。

《KPMG全球CEO前瞻大調查》於2025年8月5日至9月10日期間進行，共訪問全球1,350位CEO，提供CEO對於企業營運思維、策略布局及規劃的獨到觀點。《2025全球私人企業CEO展望》報告則專注於其中298位私人企業CEO的調查結果，並在相關處與1,052位上市公司CEO的結果進行比較。

受訪企業年營收均超過5億美元，且三分之一的受訪企業年營收超過100億美元。調查涵蓋11處主要市場（澳洲、加拿大、中國、法國、德國、印度、義大利、日本、西班牙、英國與美國），以及12個主要產業類別（資產管理、汽車、銀行、消費與零售、能源、醫療保健、基礎建設、保險、生命科學、製造、科技與電信）。

（由於計算數據採四捨五入，有些數據加總後可能未達100%。）

2025 全球家族辦公室 薪酬基準報告



儘管全球局勢動盪，家族辦公室仍持續邁向成熟與專業化，重心從財富管理轉向財富保值，並展現更謹慎的人才策略與全球化布局

隨著家族辦公室日益專業化並逐漸發展為獨立且成熟的組織，其在治理、人才招募及薪酬制度方面的需求也日趨複雜。由 KPMG 全球私人企業（KPMG Private Enterprise）與英國顧問諮詢公司 Agreus Group 合作發布的《2025全球家族辦公室薪酬基準報告》（2025 Global Family Office Compensation Benchmark Report），調查涵蓋全球逾600位家族辦公室專業人士及其高階領導者的見解，報告揭示了全球家族辦公室組成及薪酬架構水準外，亦深入探討多項關鍵的發展趨勢。

報告指出，家族辦公室當前所面臨的核心挑戰之一，在於如何取得具公信力的薪酬基準資料與參考指引，以制定具市場競爭力且合理的薪酬制度，進而吸引並留任優秀人才。而這對於家族辦公室所尋求的人才多來自如專業服務與投資銀行等擁有明確一致薪酬制度的產業，更顯得重要。

本次報告包含了量化與質性調查結果，不僅提供全球家族辦公室薪酬基準的全貌，亦觀察到在全球政經局勢動盪之際，家族辦公室仍持續朝向更高程度的專業化與制度化發展，並逐步將重心由單純的財富管理轉向財富保值，同時展現出更為審慎的人才策略與全球化的布局思維。



報告關鍵發現：

一、市場成熟化與專業化

家族辦公室日益專業，並聚焦於財富增值與保值的雙重目標。

二、治理機制漸趨完善

63% 已建立正式治理政策，但仍有逾半未設家族董事會，近半未制定傳承計劃。

三、跨代傳承加速

服務多代家族的比例上升，部分已分化為小型獨立單位，顯示財富移轉正積極進行。

四、人才策略趨於保守

招募更為謹慎，並強調人才留任與組織契合度。

五、文化與多元性議題

重視實體互動文化，性別平衡仍有待提升。

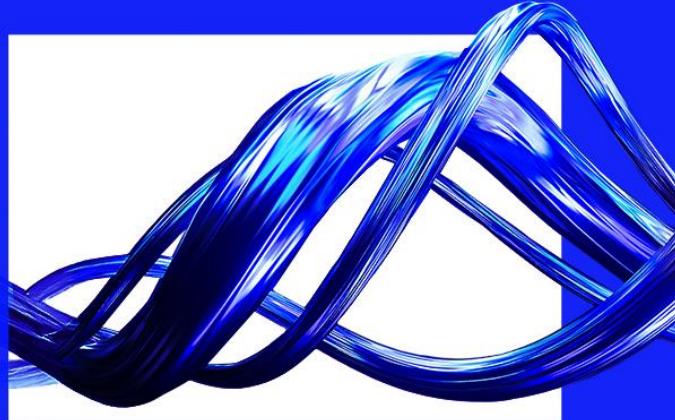


了解更多內容：[2025 Global Family Office Compensation Benchmark Report](#)

歡迎下載瀏覽：[《2025全球家族辦公室薪酬基準報告》](#)

 [Download the report](#)

創投脈動： 2025 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

“

全球市場樂觀情緒升溫，AI持續領跑，國防科技受矚。

”

隨著美國IPO市場復甦，以及人工智慧（AI）持續推動，全球創投市場已連續第四季保持穩健成長。2025年第三季全球完成7,579筆創投交易，籌集1,207億美元資金，高於2025年第二季的1,120億美元資金。儘管受到美洲與歐洲地區季節性因素影響，創投市場整體交易量略微下降，但市場整體走勢依舊保持正向，顯示投資人信心在本季度穩步提升。

2025年第三季創投（VC）投資的上升，使市場樂觀情緒持續擴散到全球創業投資市場，這主要受到美國IPO市場重新開放的信心所帶動。本季度中，多家知名新創成功在美國IPO，包括協作設計軟體公司Figma、數位資產交易平台Bullish，以及瑞典的先買後付公司Klarna。這些成功的上市不僅驗證了部分產業的估值合理性，也增強了市場信心，預期未來數季會有更多新創公司跟進。

在產業層面上，人工智慧持續引領全球創投市場熱潮，2025年第三季全球AI領域的創投金額達到歷史高點。同時，在持續的地緣政治衝突與全球緊張局勢下，國防科技於本季仍是創投投資的重點領域之一。此外，量子運算在2025年第三季掀起一波創投熱潮。幾筆數額龐大的投資案顯示，該領域正從前期研究階段快速邁向具商業潛力的領域，反映出投資人對其未來商轉機會的信心上升，也預示著量子突破將成為下一波可產生商業價值的科技浪潮。

從各區域的創投資金流向來看，本季度美洲地區再度拿下全球創投投資的最大份額，共募集851億美元，完成3,474筆交易。美國仍然是投資活動的主要驅動力，本季度五筆最大規模的募資案中，有三筆來自美國並集中在人工智慧領域，包含Anthropic（130億美元）、xAI（100億美元）和Genesys（15億美元），反映出投資人對人工智慧與次世代運算技術的強烈興趣。歐洲部分維持穩定，總額達174億美元，高於第二季的152億美元。儘管在人工智慧及金融科技領域出現了幾筆大型交易，包括法國的Mistral AI（15億美元）、英國的Nscale（15億美元）、英國的Rapyd Financial（5億美元），但整體交易量持續落後，顯示投資者在資本配置方面仍然很挑剔。

而亞洲本季度創投總額達168億美元，雖較第二季略有回升，但受到地緣政治與貿易緊張局勢、中國宏觀經濟的不確定性以及缺乏大型募資案的影響，仍低於歷史平均水準。不過，D輪與更晚期階段的募資活動顯示出回溫跡象，反映出亞洲新創企業，特別是中國、日本、印度與印尼，在AI、硬體與製造業相關領域的快速擴張。

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、人工智慧仍是創投投資人的首要重點

創投資金持續集中於AI的開發。美國吸引該領域最大的幾筆交易，包括Anthropi（130億美元）、xAI（100億美元）、法國的Mistral（15億美元）、Reflection AI（10億美元）。其他重要募資案還包括加拿大的Cohere（6億美元）與LegalSense（1.2億美元）、中國的MiniMax（3億美元）、英國的Stability AI（3.5億美元）與DeepMind（2.56億美元）。顯示隨著AI在不同垂直產業的滲透率不斷提升，投資人為了取得具高度專業人才的企業，正積極尋求投資以AI為核心的創業公司。

二、國防科技持續吸引全球關注，帶動硬體

2025年第三季仍是創投投資的重點領域之一。本季該領域最大的募資案為美國BETA Technologies（4.69億美元），其他重要交易包括Castelion（美國，3.5億美元）、Galactic Energy（中國，3.34億美元）、Hadian（美國，2.6億美元）、XPeng AeroHT（中國，2.5億美元）。

投資人對「雙用途技術」的興趣持續增強，這些技術可同時應用於商業與軍事領域，顯示市場傾向投資具規模化潛力的創新解決方案。隨著各國政府持續增加國防支出並強化國防科技能力，國防科技預期將成為創投市場中長期的穩定投資主題之一。

三、量子運算吸引大量資金投入

量子運算在2025年第三季掀起一波創投熱潮，本季度兩筆最大的量子相關募資案為PsiQuantum（美國，10億美元）與Quantinuum（美國，5.94億美元）。歐洲也正迅速成為量子科技的重要樞紐，主要相關募資案包括IQM（芬蘭，3.2億美元）、Multiverse Computing（西班牙，2.15億美元）、Alice & Bob（法國，1.04億美元）。

這些案例顯示量子運算正從前期研究快速邁向具商業潛力的領域，反映出投資人對其未來商轉機會的信心上升。

四、非洲地區創投投資的成長

儘管非洲大陸不同地區的創投交易數量已從2022年的高點下降，但越來越多的創投投資者在該地區尋找潛在的創投機會。金融科技仍是非洲創投最活躍的領域，過去五年誕生三家新的獨角獸公司：2021年的OPay（尼日利亞）與Wave（塞內加爾），以及2024年的MoneyPoint（尼日利亞）。其次是農業科技、氣候科技和醫療保健等擁有獨特創新技術或人工智慧解決方案的新創公司。預計2025年第四季及2026年，非洲將繼續成為創投家關注的焦點。

五、美洲與亞洲IPO活動升溫

IPO市場在2025年第三季進一步回暖，美洲地區創下近四年來新高，而亞洲則呈現穩定成長趨勢。本季度幾個具有指標性的成功案例包括Figma、Bullish、Klarna，這些成功的IPO不僅重建了市場信心，也帶動更多創投支持的新創準備上市。亞洲的IPO市場在2025年顯著回暖，其IPO估值總額已超越2024年全年水準，其中主要成長來自中國香港，該地區在工業、消費、健康科技與能源產業皆出現多起上市案。



 KPMG觀察

全球創投市場持續維持樂觀情緒。對投資人而言，穩定的投資部署結合健康的IPO出場跡象，預示著邁向2026年的環境將更具建設性與正向動能。已上市的公司表現穩健，而最近的新掛牌企業成果強勁，整體市場前景相當正面。

展望2025年第四季，全球創投投資預計將維持穩定，主要動能仍來自AI模型、AI應用與AI基礎設施的持續投入。人工智慧仍是最火熱的投資領域，但缺乏AI應用的企業在募資上可能面臨挑戰。同時，國防科技持續吸引強烈關注，金融科技表現出色，特別是在非洲、拉丁美洲與東南亞地區仍是最受青睞的領域，而機器人技術（Robotics）亦預期獲得更多關注。儘管地緣政治挑戰、國際衝突及美國關稅政策的不確定性仍在，市場在邁入第四季時仍展現強烈的正面氛圍。整體而言，IPO出場活動預計將在全球回升，尤其在美國IPO市場持續改善下，有望在邁入2026年時迎來更顯著的成長。



時事瞭望

找嚥接班人...南韓製造業掀起走潮 3年破千家 中小企業賣掉公司

摘錄自太報 | 2025.12.5

據南韓媒體報導，南韓製造業出現高齡化問題，但年輕的子女卻無意接手父母的事業，再加上法律管制趨嚴，營運成本上升，許多中小企業紛紛出售公司，統計數據顯示，過去3年來，全國超過1千家中小企業易手，專家警告，如果政府不提出對策，將導致國家整體競爭力流失。

[閱讀全文](#)

「世紀詐騙」新進展！愛馬仕繼承人被騙150億，提告LV集團

摘錄自東森電視集團造咖 | 2025.12.4

愛馬仕第五代繼承人Nicolas Puech聲稱自己持有的600萬股愛馬仕股份，在不知情的狀況下被理財經紀人轉售予LV集團，Nicolas Puech除對該人提起告訴外，近日也對LV集團及其總裁Bernard Arnault提起告訴，擬追究他損失600萬股愛馬仕股份的權利。[閱讀全文](#)

世紀詐騙！82歲愛馬仕繼承人昔擁4700億資產，現搭廉航經濟艙、靠接濟過活...身邊的人如何騙他最深？

摘錄自今周刊雜誌 | 2025.11.26

愛馬仕家族成員Nicolas Puech，因信任友人兼財富顧問Eric Freymond，卻遭詐騙失去150億美元資產。直到2022年管家的揭露才意外發現真相，但資產幾乎已全數蒸發。此樁世紀詐騙案揭示，有權有勢的富豪家族，仍難以防範身邊親信的背叛。[閱讀全文](#)

未做好財富交接準備 亞洲富豪家族傳承拉警報

摘錄自經濟日報 | 2025.11.13

由波士頓顧問公司（BCG）、新加坡大華私人銀行及新加坡國立大學共同發布的《2025年亞洲世代財富報告》指出，亞洲近半數的一代創辦人未主動規劃財富傳承，多數人都是非到萬不得已才行動，此舉不但會威脅到家族財富，日後恐引發法律糾紛或企業危機。[閱讀全文](#)

施振榮當年為何公開宣示，不交棒給三位子女？因為「對小孩子不公平、對員工不公平，對我的錢也不公平」！

摘錄自今周刊雜誌 | 2025.11.11

施振榮準備退休前，即公開宣示傳賢不傳子、不交棒給三位子女，主要是因為這樣「對小孩子不公平、對員工不公平」，而且對他自己的錢也不公平。若孩子接班後沒有經營好，錢會貶值，因此覺得利他的模式是最好的利基點。另外，他也強調用王道文化做傳承的「企業家族」，將可比用血緣來定關係的「家族企業」走的更長遠。[閱讀全文](#)

有錢也怕分家！高資產族不可不知 從繼承到傳承的兩堂必修課

摘錄自財訊雜誌 | 2025.11.6

傳承對於家族與家族企業而言，無疑是重要議題，卻往往難以言說。KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻提到，「誰是接班人，家族成員分工，事業要如何分配，甚至是企業、家族精神要如何延續，這些都是家族傳承的一部分。」[閱讀全文](#)



繼承者們 III：成熟二代企業家們的共治年代

摘錄自經濟日報 | 2025.11

已交棒二代的台灣家族企業，多已進入穩定接班的成熟期，這些二代企業家的特點是已掌握公司決策權，並開始面對人事、企業文化塑造、基礎建設之投資升級等議題，亦樂於與專業經理人攜手共治，助企業締造新成長曲線。[閱讀全文](#)

「兄弟姊妹遺產特留分」有望廢除？「5大不合法」理由曝光

摘錄自中時新聞網 | 2025.10.27

因我國的「兄弟姊妹遺產特留分制度」，有變相懲罰單身與無子女者之疑慮，加上該規定與現代社會脫節、悖離國際潮流、侵害憲法財產權與遺囑自由、及常引起家族興訟等原因，立法院法制局表示未來有望廢除該法條，或建議限縮現行特留分之適用。[閱讀全文](#)

超級富豪也有壓力 渣打：超高淨值家族成員衝突增加 遷半家辦考慮搬遷

摘錄自香港經濟日報 | 2025.10.27

渣打全球私人銀行發布針對超高淨值（UHNW）家庭的研究報告顯示，75%的家族辦公室表示因市場波動造成家族成員間的衝突與日遽增；基於網絡安全及地緣政治等之考量，超過一半的家族辦公室考慮於一年內進行搬遷。[閱讀全文](#)

日家族企業面臨繼承危機 老牌企業開始考慮

「這選項」

摘錄自自由時報 | 2025.10.20

隨著高齡化時代的來臨，日本老牌企業面臨缺乏繼承人以及高額遺產稅等雙重困境，不得已之下，「出售給私募股權」一途，正迅速成為可行的替代方案。[閱讀全文](#)

四大會計師插旗高雄亞灣區，助力打造亞洲財富管理新樞紐

摘錄自遠見雜誌 | 2025.10.3

高雄亞洲新灣區正式揭牌「亞洲資產管理中心專區」，吸引金融業者大舉進駐。而四大國際會計師事務所雖然未在專區瞄準開放的金融業範圍，卻也積極搶灘圈地。家族辦公室（Family Office）是亞資專區中的重點鬆綁業務，KPMG安侯建業大南方家族辦公室主持會計師吳能吉表示，家族辦公室應作為結合法律、稅務、公司治理與ESG的整合性平台，助家族資產透明化與制度化，邁向永續經營。[閱讀全文](#)



家族辦公室

活動精彩回顧

12/9 KPMG攜手亞洲台灣商會聯合總會 舉辦「台商生態系圈2.0論壇」

隨著全球供應鏈重組與科技革新浪潮持續推進，區域合作與資本連結的重要性日益突顯。東協與亞洲市場已成為企業再布局的關鍵戰略舞台，也是台商整合資源、拓展版圖、共建產業生態圈的重要據點。為協助台商掌握亞太市場脈動、強化跨境布局韌性，亞洲台灣商會聯合總會12月9日於新加坡舉辦年度理監事聯席會議，並攜手KPMG台灣所與KPMG新加坡所、UOB大華銀行、CTBC Bank中國信託銀行新加坡分行及台商團代表，舉辦「台商生態系圈2.0 – 詭譎環境下企業發展新契機」論壇。

當日出席貴賓包括亞總第33屆總會長陳舒琴、駐新加坡台北代表處代表童振源及經濟組組長吳文忠，以及百餘位來自世界各地的台商董事長、企業負責人及高階經理等，涵蓋製造、電子、科技、紡織、旅遊、金融及服務業等多元產業，展現台商在亞洲市場的高度凝聚力與影響力。

KPMG台灣所亞太業務發展中心新馬區主持會計師趙敏如表示，企業正面臨地緣政治、產業轉型與科技顛覆等多重挑戰，致使其深陷「缺錢、缺人、缺技術」的困境。趙敏如深入解析東協最新投資趨勢，以及美國透過關稅手段主導全球貿易秩序的影響，並強調企業布局亞洲市場時，需跳脫單點思維，透過生態圈合作與資本整合，在分散地緣風險的同時，打造具韌性的跨區域營運架構。

KPMG新加坡所稅務合夥人楊欣苑則介紹新加坡稅務制度、區域總部設立及亞太投資策略。楊欣苑分享新加坡憑藉穩健金融體系與完善法規環境，持續扮演台商連結東協與全球市場的重要樞紐，並建議台商可運用「SG+雙聯模式」，將新加坡商業優勢與鄰近國家的製造實力相結合，以提升東南亞市場布局效率。

論壇同時聚焦家族企業傳承、海外稅賦與組織重組挑戰。KPMG雙方所以「從『新』出發：家族企業的傳承挑戰與解方」為題，分享跨境傳承實務經驗。KPMG新加坡所家族辦公室合夥人周美思剖析，高資產家族在跨國傳承過程中需注意治理與稅務風險，並詳解設立新加坡單一家



洪銘鴻會計師建議，家族企業應及早制度化規劃，確保企業永續經營與世代順利交棒。

族辦公室（SFO）的稅收優惠條款（如Section 13O、13U），以及可變資本公司（VCC）架構的應用，以確保資產隱私與稅務優化。KPMG台灣所家族辦公室主持會計師洪銘鴻則建議，家族企業應及早制度化規劃，確保企業永續經營與世代順利交棒，並注意資產重組至境外家辦時的相關資產類別及稅務風險評估，同時也要注意CFC（受控外國公司）與海外所得課稅風險。當然境內資產傳承也應尋求設立台灣家族辦公室來完善跨境資產傳承的終極目標。

本次論壇邀請來自金融界、審計稅務業、家族辦公室及實業界的重量級講師，針對全球供應鏈重組、東協投資趨勢、新加坡金融與稅務策略、跨境資本配置及家族企業傳承等當前熱門議題進行深入分享，協助台商在高度不確定的國際環境中洞察趨勢、前瞻布局，共同開啟台商社群在亞太地區的成長新篇章！

12/16 KPMG攜手越南台商會 舉行「跨越邊界： 亞洲資產管理中心啟動下的資產新航線」研討會

受全球政經局勢重組、供應鏈加速調整及貿易摩擦等因素影響，企業在國際布局與投資策略上面臨前所未有的挑戰。為進一步協助台商因應變局、穩健布局跨境資產，越南台灣商會聯合總會特別攜手KPMG安侯建業12月16日在越南胡志明市盛大舉辦「跨越邊界：亞洲資產管理中心啟動下的資產新航線」研討會。活動吸引逾百家涵蓋製造、紡織、化學、電子等多元產業的企業領袖參與，並與專家進行深度交流。研討會聚焦台灣政府積極推動的「亞洲資產管理中心」策略，探討跨境投資、財富管理與家族傳承，協助台商掌握新契機，開創穩健的投資新航道。

駐胡志明市台北經濟文化辦事處處長韓國耀、以及越南台灣商會聯合總會總會長袁濟凡皆指出，在全球供應鏈加速重組的後關稅時代，國際貿易格局瞬息萬變，而越南正處於這波變革的前沿。面對多極化世界下的地緣政治緊張與經濟波動，企業必須具備前瞻視野，採取更靈活的策略，審慎進行財務規劃與資產配置，方能在全球新秩序中保持競爭力並穩健成長。越南台商正積極調整全球布局與營運模式，對於資產管理與財富傳承的專業需求日益提升。我們期望協助台商社群在複雜的經濟環境中，找到資產保全與增值的最佳路徑。

KPMG安侯建業審計部營運長周寶蓮在會中分享，越南一直是台商海外布局的關鍵據點。隨著全球供應鏈加速重組與資本流動模式轉變，企業在營運策略、財務規劃、資產配置上已邁入全新階段。政府推動的「亞洲資產管理中心」策略，為資產管理版圖開啟嶄新且充滿潛力的新航線，象徵台商跨足全球的新引力。KPMG積極響應並成立大南方亞資創新服務團隊，希望為企業與家族客戶量身打造專屬的「航海圖」，協助掌握更穩健且具前瞻性的成長方向。

KPMG安侯建業大南方亞資創新服務主持人陳世雄指出，台灣具備多項優勢，包括國際影響力日增的股市（2025年股市市值將突破90兆台幣，進入全球前10名）、充沛的銀行存款與超額儲蓄（自2020年連續4年超額儲蓄超過3兆元）、以及穩定成長的GDP（2024年超越日本）等優勢條件。政府以此為基礎，推出「亞洲資產管



KPMG專家於會中分享跨境投資、財富管理與家族傳承相關內涵，助台商因應變局、穩健布局跨境資產。

理中心」五大重點計畫與16項推動策略，目標在2030年前將資產管理規模推升至60兆元。政策聚焦鬆綁法規、協調、稅制、人才及產品等五大高牆，並率先於高雄設立示範專區，開放38項試辦業務，為企業提供資金取得與融資彈性、進入資本市場與多元投資選擇，以及家族辦公室與資產傳承等具體效益。

中國信託境外私人銀行投資部董事高涵章深入分析，以史為鑑，主要帝國的興衰皆遵循相似的週期。美國自二戰後建立的主導地位正面臨挑戰，而中國的崛起也正改變全球經濟版圖。中美抗衡只是全球秩序重塑的序幕，未來更可能走向多極化格局。在多國競逐的情境下，地緣政治緊張將成為常態；保護主義與民粹主義將持續盛行；人工智能技術的發展與其相關資源的掌握將成為新的戰略優勢。多極化秩序和經濟結構轉型，勢必為金融市場帶來波動，但也孕育新的機會。美國例外論的效益正逐漸減弱，K型經濟意味著審慎的投資管理至關重要。投資者必須重新思考投資邏輯，開拓視野，結合公開市場與另類投資，並聚焦人工智能與能源驅動的結構性機遇，以在不確定的環境中尋求增值與避險。

然而，資產新航道的開啟也伴隨著跨境財務與稅務規



劃的高度複雜性，KPMG安侯建業家族辦公室主持會計師洪銘鴻特別提醒，在全球資訊透明化趨勢下，企業與高資產人士應正視海外資產與所得風險，以及稅務居民身分認定的關鍵要素。在嚴峻的租稅環境中，節稅已不再是唯一考量，財富永續與家族傳承更顯重要。建議企業家族應凝聚共識，並靈活運用家族憲章等軟性工具與遺囑、信託、閉鎖型公司、保險等具法定效力傳承機制，以確保資產保全與永續經營。洪銘鴻指出，閉鎖型公司可實現「股權分治」，而信託則能達到「資產保全、永續與傳承」的目標，協助企業與家族在風險控管與效益平衡間取得最佳解方。



12/22 源友企業總部 X CAFE!N觀光工廠參訪活動

全台的咖啡，每四杯就有一杯來自「源友企業」，它是成功整合上中下游、國內最大的咖啡烘焙廠，同時也是「CAFE!N」連鎖咖啡的母公司。為了一探風味淬鍊的核心基地，品味台灣「智」造的世界級風味，KPMG安侯建業家族辦公室與工業產業服務團隊特別於12月22日偕同一代及二代企業家，一同前往位於桃園平鎮工業區的源友企業總部暨CAFE!N觀光工廠參觀。

當天特別為每位與會者準備了CAFE!N現沖咖啡，讓咖啡的香氣為活動揭開序幕。致詞時，KPMG安侯建業家

族辦公室及工業產業團隊主持會計師洪銘鴻及吳俊源表示，透過實地的參訪活動，將有助於了解成就源友現今規模的關鍵。源友企業總經理呂明哲當天特地撥冗與會，分享公司從貿易主力逐漸轉型成咖啡專業製造工廠的歷程及願景，副總經理朱茂亨則介紹企業整體發展策略及自有品牌經營思維，在面對面的交流時段，他們亦為與會貴賓提問有關接班衝突、物料回收、跨國營運當地法規適應之挑戰等議題，進行詳盡的說明，獲得貴賓們的熱烈迴響。活動最後安排實地走訪工廠，一窺咖啡及穀物飲品生產製造過程與工廠的運作，讓與會貴賓度過充實的冬日上午。



由KPMG專家團隊領軍，偕同一代及二代企業家，前往源友企業總部一探咖啡風味淬鍊的核心基地。

【KPMG 知識音浪】 家族辦公室專題



8月11日 | EP448

川普關稅企業逆境求生術特輯 - 關稅新局下，家族企業
如何在接班、轉型、資產布局三重壓力下殺出重圍？

- 關稅壓力為中小企業和家族企業帶來哪些挑戰？
- 關稅衝擊來襲，家族企業該選併購還是IPO？接班與轉型有什麼加速秘訣？
- 面對供應鏈重組關卡，KPMG家族辦公室可提供哪些專業協助？
- 財富要傳得穩，高資產家族該怎麼跨境布局、世代傳承？

10月3日 | EP464

南台灣起飛中！南部企業該怎麼乘風而起？「KPMG大
南方家族辦公室」如何助攻資產穩健傳承？

台灣政府積極推動「亞洲資產管理中心」政策，並在高雄
設立專區，家族辦公室議題熱度也隨之飆升！

- 南北家族企業治理大不同！在經營模式與傳承觀念上
有哪些差異？
- 南部企業常存在帳務處理風險？在AI查稅與洗錢防制法
下，恐面臨哪些風險？
- 傳承方式種類多，家族企業在傳承規劃上如何做出最
適搭配？
- 「KPMG大南方家族辦公室」提供哪些一條龍核心服
務？

KPMG Podcast
知識音浪 Ep.448

川普關稅企業逆境求生術特輯
關稅新局下，家族企業如何在接班、轉型、
資產布局三重壓力下殺出重圍？

● 關稅壓力為中小企業和家族企業帶來哪些挑戰？
● 關稅衝擊來襲，家族企業該選併購還是IPO？接班與轉型有什麼加速秘訣？
● 面對供應鏈重組關卡，KPMG家族辦公室可提供哪些專業協助？
● 財富要傳得穩，高資產家族該怎麼跨境布局、世代傳承？

00:00 | ⟲ ⟳ 20:25

[點此收聽](#)

KPMG Podcast
知識音浪 Ep.464

KPMG 安侯建業家族辦公室
洪銘鴻 主持會計師

KPMG 安侯建業大南方家族辦公室
吳能吉 主持會計師

KPMG 安侯建業大南方家族辦公室
林宜惠 副總

南台灣起飛中！南部企業該怎麼乘風而起？
「KPMG大南方家族辦公室」如何助攻資產穩健傳承？

● 台灣政府積極推動「亞洲資產管理中心」政策，並在高雄設立專區，
家族辦公室議題熱度也隨之飆升！
● 南北家族企業治理大不同！在經營模式及傳承觀念上有哪些差異？
● 南部企業常存在帳務處理風險？在AI查稅與洗錢防制法下，恐面臨哪些風險？
● 傳承方式種類多，家族企業在傳承規劃上如何做出最適搭配？
● 「KPMG大南方家族辦公室」提供哪些一條龍核心服務？

00:00 | ⟲ ⟳ 20:25

[點此收聽](#)

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



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



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



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)



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



吳能吉
稅務投資部執業會計師
大南方家族辦公室主持會計師
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@kpmg.com.tw



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



林健生
稅務投資部協理
+886 2 8101 6666 ext. 08025
vincentlin@kpmg.com.tw



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



莫土緯

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
wla1@kpmg.com.tw

聯絡我們

汪欣寧

協理
+886 2 8101 6666 ext.08712
lydiawang@kpmg.com.tw

林妍伶

副理
+886 2 8101 6666 ext.33388
landylin@kpmg.com.tw



訂閱資訊

「家族辦公室季刊」為KPMG安侯建業每季定期出版之刊物，為了讓家族辦公室的會員們也能即時掌握實用的觀點訊息，我們會定期寄送這份電子季刊供下載參閱。若您的同事、長官或好友也期望收到KPMG家族辦公室季刊，煩請登入[KPMG Campaigns](#)進行線上訂閱。



家族辦公室專業服務



家族辦公室季刊



KPMG Campaigns



@KPMGTaiwan

kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 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.