KPMG

# 家族辦公室季刊

## 2026年夏季號 | No.34


傳承永續

房地合一特定股權交易大鬆綁，家族傳承有解！

房地合一2.0修法下的家族傳承盲點

議題觀察

家族財富傳承「百年信託」有譜了！行政院跨部會協商對信託存續期間及課稅原則獲致共識

國際觀點

《2026 KPMG全球家族企業調查報告》發布




# 目錄


02 編者的話

03 傳承永續

04 房地合一特定股權交易大鬆綁，家族傳承有解！

08 房地合一2.0修法下的家族傳承盲點







12 議題觀察

13 家族財富傳承「百年信託」有譜了！行政院跨部會協商對信託存續期間及課稅原則獲致共識

14 家族故事精選

15 從路邊修鞋匠到好萊塢殿堂 華納兄弟電影帝國的崛起與殞落（下）

22 國際觀點

23 《2026 KPMG全球家族企業調查報告》發布

24 創投脈動：2026 Q1全球創業投資分析

26 家族時事瞭望

29 家族辦公室

32 服務團隊





© 2026 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.

# 編者的話

台灣的家族企業在規劃傳承時，企業的股權常是最為核心的議題，而股權傳承往往需考量股權移轉相關的稅務議題。然而過去時有個人成立投資公司持有房地產，再以股權買賣方式，藉以規避房地交易所得稅負的情事發生，故為防堵透過假借公司股權移轉之名、行房地交易之實的避稅行為，財政部從民國110年7月起推出「房地合一稅2.0」新制，擴大特定股權交易適用課稅範圍，即將「個人或營利事業持有企業股權超過半數」，且「該企業半數價值係由房地構成」者，直接納為房地合一稅2.0課稅範圍。

但這個制度有一個問題，並沒有考慮「股權什麼時候取得」或「公司何時取得不動產」，導致課稅標準相對嚴格。為此，財政部於民國115年4月21日修正發布《房地合一課徵所得稅申報作業要點》，針對「特定股權交易」的課稅方式大幅調整，改採「股權取得時間、不動產取得時間」雙軌判斷，並放寬房地價值計算方式。本次修法，將有助於調整特定股權交易在實務運作下所產生的適用擴張與課稅問題，使制度更貼近交易實質，並提升整體稅制之一致性與預測性。本期季刊專文《房地合一特定股權交易大鬆綁，家族傳承有解！》一文，說明了特定股權交易修正前後的重點項目內容。

然此次修正雖已針對部分交易面之不合理性進行調整，但針對家族傳承、家族控制權延續及內部重組等情境之制度性配套將可能是下一階段修正值得期待之處。季刊專文《房地合一2.0修法下的家族傳承盲點》亦有相關的說明。

另，為打造具台灣特色的「亞洲資產管理中心」，行政院持續以跨部會研商，已就「連續受益人信託」的存續期間可長達一百年（即俗稱的百年信託）及所涉及的課稅原則獲致共識，釐清後順位受益人取得受益權時，不再重複課徵贈與稅或遺產稅的制度框架。本期季刊有專文對此進行觀察，並提醒，雖然百年信託可能不再重複課稅，但倘信託契約百年到期後，涉及契約變更的課稅方式為何，仍有待財政部之研議，故仍應持續關注財政部後續發布「連續受益人信託」課稅原則函釋內容。




**洪銘鴻**

KPMG安侯建業
家族辦公室主持會計師
rhung@kpmg.com.tw





**莊鈞維**

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


© 2026 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.

# 傳承永續



# 房地合一特定股權交易大鬆綁，家族傳承有解！

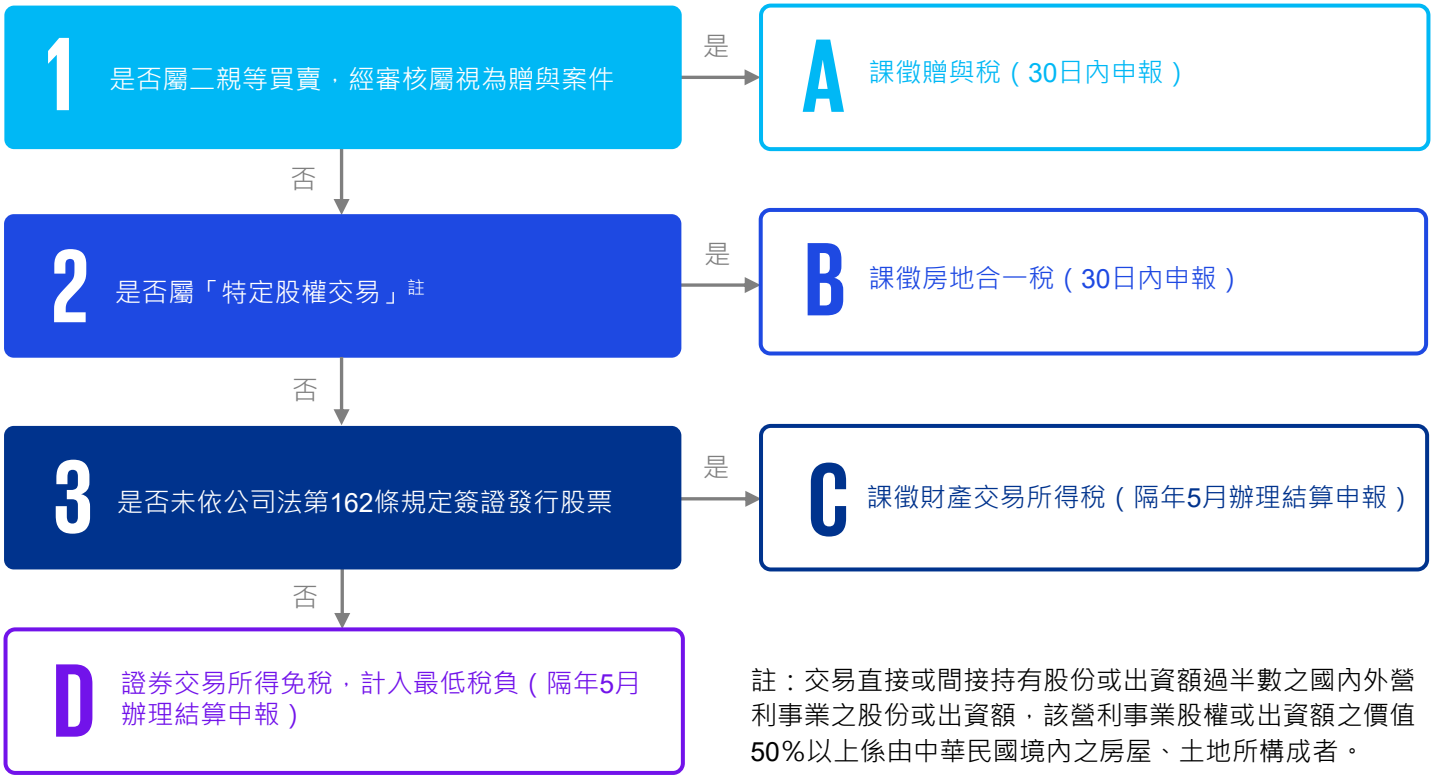


**葉建郎**
KPMG安侯建業
稅務投資部執業會計師
aaronyeh@kpmg.com.tw



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

台灣家族企業在傳承的道路上，家族企業股權的傳承規劃是最為核心的議題，而股權傳承往往需考量股權移轉相關的稅務議題。自民國（以下同）110年1月1日起，恢復個人未上市櫃股票交易所得計入個人基本所得額；及同年7月1日開始實施的房地合一稅2.0課稅新制，首度將「交易直接或間接持有股份或出資額過半數之國內外營利事業之股份或出資額，該營利事業股權或出資額之價值50%以上係由中華民國境內之房屋、土地所構成者」（以下簡稱「特定股權交易」）改課徵房地合一稅後，使得股權移轉涉稅規定日趨複雜，我們於本季刊第14期（2021年夏季號）及第26期（2024年夏季號）已有深入剖析，僅就個人交易未上市櫃股權涉稅判斷三步驟摘要如下圖：



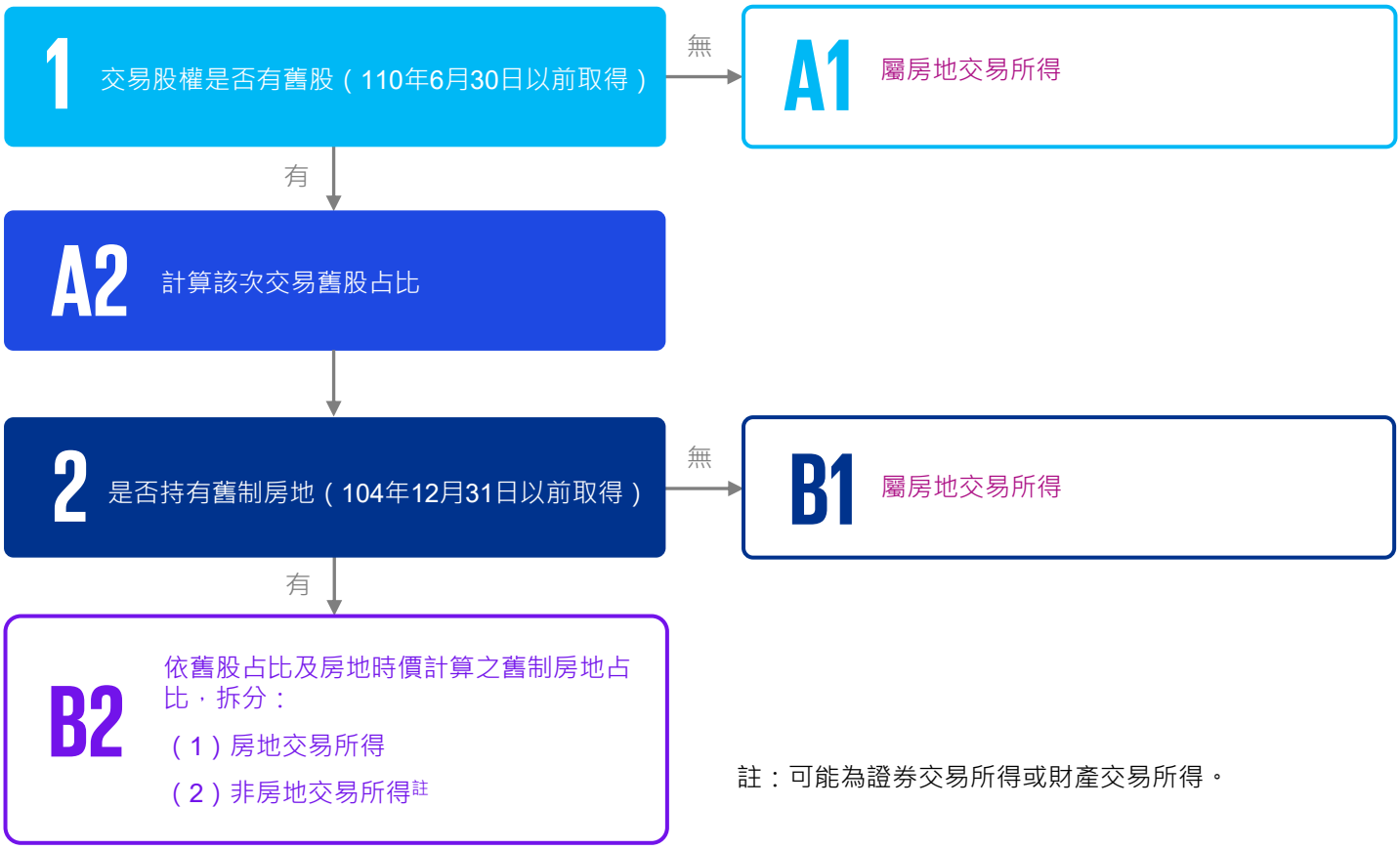

註：交易直接或間接持有股份或出資額過半數之國內外營利事業之股份或出資額，該營利事業股權或出資額之價值50%以上係由中華民國境內之房屋、土地所構成者。

© 2026 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.

自從110年7月1日實施房地合一2.0「特定股權交易」課稅新制以來，迄今已四年有餘，財政部綜合外界意見，適度放寬相關子法《房地合一課徵所得稅申報作業要點》部分規定（下稱作業要點），並自4月21日生效。其中針對直接或間接方式持有被投資事業股權超過50%之股東，交易股權價值50%以上來自台灣境內房地之特定股權交易，迎來重大更新，茲彙總如下表：

| 特定股權交易修正重點項目 | 修正前 | 修正後 |
|---|---|---|
| 修正股權價值分母之計算 | 原分母價值之認定：<br><br>1.依最近一期經會計師查核簽證財務報告之淨值<br><br>2.未經會簽財務報告者，按交易日之淨值<br><br>3.但稽徵機關查得股權或出資額價值高於淨值者，按查得資料認定 | 修正後分母價值之認定：<br><br>1.依最近一期經會計師查核簽證財務報告之淨值<br><br>2.未經會簽財務報告者，按交易日之淨值<br><br>**3.新增：營利事業之各項資產價值經會計師按時價查核簽證或有其他證明時價之資料者，以各項資產時價總額計算，不適用前二款規定**<br><br>4.但稽徵機關查得該營利事業之淨值、資產價值者，得依該查得資料認定 |
| 特定股權增訂日出條款 | 無，<br><br>個人及營利事業於110年7月1日以後交易特定股權即適用房地合一新制課稅 | 特定股權交易改採「股權取得日」+「不動產取得日」二階段判斷（詳次頁圖）：<br><br>1.股權取得日判斷是否適用2.0新制：交易110年7月1日以後取得之股權，一律適用房地合一2.0新制課稅<br><br>2.交易110年6月30日以前取得股權，再按所持有新舊制不動產比例計算房地合一稅：<br><br>於104年12月31日以前取得台灣境內房屋、土地、房屋使用權及預售房地價值（簡稱境內舊制房地）占境內全部房屋、土地、房屋使用權、預售房地價值之比例計算之損益，不適用房地合一稅。 |

© 2026 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.




註：可能為證券交易所得或財產交易所得。

舉例說明：

【例1】K董持有投資公司100%股份且均為110年6月30日以前取得之舊股，K董近日出售投資公司股份時，該公司股權價值50%以上係因持有我國境內房地，且全部為104年以前取得的舊制房地，依修正後規定，K董出售股份之所得不適用房地合一課稅新制規定，回歸以證券交易所得方式課稅。

【例2】K董投資甲公司，分別於104年9月1日購買甲公司30%股份，110年10月1日再購買40%股份，交易時甲公司資產總額1,000萬元（其中持有境內房地500萬元，當中屬境內舊制房地為300萬元；持有境外房地400萬元、其他資產100萬元）。K董於114年6月6日出售乙公司50%股份（股份採先進先出法；成本採加權平均法），交易所得為100萬元。

| 該次交易舊股占比A | 境內舊制房地占比B | | 股份交易所得C | 不視為房地交易所得 D=C×A×B | 視為房地交易所得 E=C−D |
|---|---|---|---|---|---|
| 60%<br>(=30%/50%)註 | 境內舊制房地占境內全部房地比 | 60%<br>(=300/500) | 100 | 36 | 64 |

註：K董出售甲公司50%股份中，30%為110年6月30日以前取得（104年9月1日購入），爰該次交易中30%股份可適用作業要點第2點第4項規定。

© 2026 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.

## KPMG觀察及建議

因不動產常是家族企業中最有價值的資產之一，許多家族企業購置不動產的目的是為正常營運使用，且常因不動產需舉債購買，或因公司為正常營運所需而向金融機構借款，導致有較高的負債比率，以致造成不動產的價值占淨值的比重偏高，於進行股權移轉時，常面臨房地合一課稅。本次作業要點之修正，主要是針對特定股權交易適用之放寬，其修正重點如下：

一、修正股權價值50%以上由境內房地構成之認定方式：為使該比率計算更為合理，增訂該事業各項資產價值經會計師按時價查核簽證或有其他證明時價之資料者，該「分母」得以各項資產時價總額認定，較原以財務報告「淨值」認定之方式更為合理。

二、特定股權增訂日出條款：特定股權交易改採「股權取得日」+「不動產取得日」二階段判斷，放寬將股東交易110年6月30日以前取得之被投資事業股權（即舊股權），其交易所得中屬該事業持有104年12月31日以前取得之房地（即舊制房地）價值占境內全部房地價值之比例部分，排除適用房地合一稅。

以上修正，可望解決以往特定股權交易由於未明定股東取得股權之日出條款，所造成較直接移轉不動產於新舊制之適用上更為嚴格之問題，有助於家族在進行企業股權傳承時負擔較合理之稅負。



© 2026 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.

# 房地合一2.0修法下的家族傳承盲點

## 從「特定股權交易解套」走向「傳承制度仍待補位」



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



**柯沛誼**
KPMG安侯建業
稅務投資部經理
emmako@kpmg.com.tw

**2026**年4月21日，財政部修正發布《房地合一課徵所得稅申報作業要點》，同步調整「符合一定條件股份或出資額」之課稅判斷與計算方式；KPMG新聞稿（房地合一2.0特定股權交易爭議有解！課稅回歸實質判斷，提升制度一致性與交易可預測性）亦指出，本次修正有助於調整特定股權交易在實務運作下所產生的適用擴張與課稅問題，使制度更貼近交易實質，並提升整體稅制之一致性與預測性。

從不動產稅制之整體發展觀之，本次修正確實具指標性意義。過往，房地合一2.0對於特定股權交易之規範，係基於防杜納稅義務人透過移轉股權形式，替代直接出售不動產，以規避相關交易所得課稅之制度設計；惟於實務適用過程中，該等規範亦連帶影響諸多並非以出售不動產為目的，而係基於股權整併、家族治理優化或代際交棒需求所進行之安排。此次修正，某種程度上可視為將制度重心由單一「防避稅導向」，適度調整回「以交易實質為核心之判斷基準」，使課稅邏輯更符合經濟實質。

然若進一步自家族辦公室及傳承治理之觀點觀察，本次修正雖已針對部分交易面之不合理性進行調整，但針對家族傳承、家族控制權延續及內部重組等情境之制度性配套將可能是下一階段修正值得期待之處。換言之，本次修正調整較偏向於「交易規則之合理化修正」。對高資產家族及家族企業而言，整體環境固然已較過往為之友善，惟於規劃控股整併、代際分工、信託承接或內部持股重整時，仍須審慎評估相關安排是否可能落入房地合一課稅範圍，並適時納入整體傳承策略與稅務風險控管之考量。

### 一、本次修正的制度意義：讓特定股權交易回歸較合理的判斷基礎

本次修正最受關注的重點之一，在於針對「舊股權」與「舊制房地」之適用關係，建立更為明確的判斷機制。依修正內容，若納稅義務人係於110年6月30日以前取得股權，而被投資公司持有之台灣房地中，包含104年12月31日以前取得之舊制房地，則該部分對應之股權交易所得，得排除適用房地合一稅。此一調整，實質上補足了過去制度對「舊股權」欠缺過渡規範的不足，並避免歷史上既已形成之投資架構，因新制適用而被全面納入課稅範圍，造成不合比例之稅負影響。

另一項關鍵修正，則著重於「股權價值是否有50%以上由境內房地構成」之判斷基礎。在過往實務中，常見房地部分採時價認定，而整體資產價值卻以帳面淨值作為分母之情形，致使部分本質上並非以不動產投資為導向之企業，僅因名下持有早期取得且已大幅增值之土地或廠房，即被推升超過50%門檻，進而落入房地合一2.0特定股權交易之規範。修正後，若營利事業能合理且客觀衡量其整體財產價值，例如具備會計師按時價查核簽證或其他足資證明資產時價之資料，則得以各項資產之時價總額作為認定基礎，從而使課稅結果更具一致性，並更貼近企業整體價值與交易實質。

© 2026 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.

從制度面觀察，上述兩項調整反映主管機關已逐步回歸經濟實質判斷，並承認股權移轉之性質並非一概等同於不動產之間接處分。尤其對於早年持有土地、廠房或商辦之家族企業而言，若其價值核心在於製造能力、品牌經營、通路布局或整體營運實力，而非不動產投資本身，則本次修正確實提供了較為合理且公平的評價基礎，也為過去因制度規定而受影響之案件，開啟一定程度的調整與解套空間。

## 二、對家族企業的正面影響：部分傳承前整併與持股調整可望降低稅負扭曲

對家族企業而言，本次修正最直接的意義，在於緩解歷史資產結構對接班傳承規劃所造成的制度性制約。過往，多數家族企業名下之不動產，係由創辦人或早期家族成員於數十年前即已購入，帳面取得成本相對偏低，而現值則已顯著累積增長。按修正前規定，家族若基於集中持股、重整股東結構或預為安排接班等考量進行股權移轉，往往仍可能被認定為符合一定條件之股權交易，進而須依房地合一2.0規範課稅。致使原本屬於家族治理與傳承準備之內部安排，反而承擔近似對外出售不動產之稅務效果。

在本次修正架構下，若相關股權係於110年6月30日前取得，且公司持有之主要不動產屬104年12月31日前取得之舊制房地，則對應之股權移轉所得，於一定範圍內可望排除適用房地合一稅。此一機制，為部分歷史架構下之家族企業提供了重新檢視股權結構與進行傳承前整併之契機。

對於有意進行家族控股整併、優化持股層級或重新配置股東結構之企業而言，此次修正釋出明確且正向之制度訊號，使得部分過往因稅務成本過高而難以推動之傳承前準備工作，重新具備評估與執行之可行性。

此外，若企業整體價值並非全然依賴不動產，而係涵蓋本業業務、營運資產、商譽、客戶基礎、技術能力或品牌價值，本次修正所引入之「以資產時價總額作為判斷基礎」的認定方式，亦有助於避免企業僅因單一不動產之增值，而被過度認定為以房地為主要價值來源之結構。此對製造業、通路業、品牌型企業及多角化經營之家族集團尤具實益，因其在傳承過程中，真正需處理的核心在於經營權與控制權之延續，而非不動產投資之變現。

## 三、制度仍未補足之處：家族傳承非單純交易，卻仍被置於交易框架下檢視

儘管本次修正方向值得肯定，惟若自家族傳承制度設計觀察，現行規範的核心邏輯並未根本改變。制度仍以「是否構成特定股權交易」為判斷起點，只要符合持股過半且股權價值50%以上來自境內房地，即可能落入房地合一課稅範圍。本次調整雖已針對舊股權與舊制房地提供部分排除，並優化計算方式，但對於家族內部移轉、控制權未外移或經濟利益未實現等情境，仍未建立明確的免稅或遞延機制。



© 2026 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.

此一設計，正反映制度與家族傳承實務之間的落差。從稅制角度，規範目的在防杜「賣股不賣房」；但從傳承實務而言，多數股權移轉係為了控制權延續、避免持股分散或進行治理安排，而非資產變現。

換言之，家族傳承中的股權移轉多屬治理工具而非交易行為；然而現行制度仍未清楚區分兩者，使部分本質上不具處分經濟效果的內部調整，仍可能被視為課稅事件。此種「以交易框架處理傳承行為」的現象，仍是下一階段制度調整期待關鍵。

本次修正已使房地合一2.0對「交易」的認定更趨合理，但對家族傳承所需的內部重組、控制權延續與信託承接，仍未有明確的制度性豁免或遞延設計。

## 四、仍待補位的三大傳承面向

### （一）家族控股整併

在家族企業傳承規劃中，將創辦人或多位家族成員分散持有之股份集中至家族控股公司，是極常見的治理安排。其目的通常在於提升表決權集中度、建立董事會治理平台、降低未來代際分散風險，並為經營權安排預留空間。然而，現行房地合一規範並未因受讓人係家族控股公司、且交易後控制權實質未外移，而提供例外處理。若結構上仍符合一定條件股權交易要件，仍構成課稅風險。

### （二）二代之間的持股重分配

家族企業進入第二代或第三代後，常需在繼承公平與治理效率之間取得平衡。例如由特定子女承接經營權，其餘家族成員則持有財務受益權，或透過股權比例重調以反映實際投入程度。這類安排在商業與治理上具高度合理性，但在現行制度下，若涉及符合一定條件之股權移轉，仍可能以房地合一邏輯處理，而缺乏針對代際分工或內部治理調整之特別機制。

### （三）信託承接與受益權安排

修正後之作業要點雖更完整納入信託財產取得日與持有期間之認定，使配偶贈與、繼承、受遺贈及部分信託情境下之期間銜接規則更明確，但這些規定多偏向計算面與技術面。家族實務上更核心的問題，例如股權移入信託是否可能觸發特定股權交易、受益權調整是否涉及實質處分、控股公司與信託並存時應如何判斷房地占比與持股過半等，本次修正並未提供明確的專章規範或安全港。




© 2026 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.

## 五、對家族辦公室的啟示：從「是否解套」走向「如何提前布局」

整體而言，本次修正不宜解讀為「家族傳承稅務風險已全面解除」，而應定位為一項具實質意義、但範圍仍屬有限的制度優化。此次調整，確實針對舊股權、舊制房地及資產價值認定方式進行合理修正，使部分歷史性架構與早期持有資產之家族企業，得以重新取得規劃與調整的空間；惟對於未來可能發生之新股權移轉、新制房地配置、內部有償重組或跨層信託安排，現行制度仍保留相當程度之適用不確定性與稅務評估空間。

因此，對於已進入傳承規劃階段之家族而言，實務上關注的重點，已不僅止於理解本次修法「放寬了哪些限制」，而更在於能否藉此契機，全面盤點現行股權與資產結構。例如，應就股權取得時點、不動產取得時點、整體資產配置比例、未來是否仍有新增不動產之規劃，以及相關估值與時價佐證資料之完整性進行系統性檢視。

進一步而言，若傳承規劃涉及家族控股整併、信託架構導入、或多代股東之持股重整，建議宜及早評估是否有進行事前釋疑或預先與稅務機關溝通之必要，並同步檢視持股平台設計與資產配置策略，使整體規劃不僅符合法規形式要求，亦能降低未來執行階段因稅務認定差異所衍生之不確定性風險。

從更高層次來看，家族企業傳承所面對的核心課題，從來不僅在於稅負成本本身，而是在於稅制是否允許家族於不扭曲經濟實質之前提下，有效完成控制權之延續與治理機制之平穩轉換。本次修正，確實標誌著制度已由過往偏重防避稅之「嚴格導向」，逐步走向較為貼近經濟實質之「合理導向」；然而，若欲進一步打造兼顧租稅公平、防避稅目的及企業永續傳承需求之制度架構，未來仍有賴更明確之傳承型重組規則，以及具體之課稅中立或遞延機制加以補強。



© 2026 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.

# 議題觀察



# 家族財富傳承「百年信託」有譜了！行政院跨部會協商對信託存續期間及課稅原則獲致共識

金融監督管理委員會於115年5月5日發布新聞稿指出，為打造具台灣特色的「亞洲資產管理中心」，行政院持續以跨部會合作方式推動法規調適與投資環境建構。針對外界高度關注的家族信託稅制議題，行政院政務委員葉俊顯於日前邀集財政部、法務部及金融監督管理委員會召開跨部會研商會議，已就「連續受益人信託」的存續期間可長達一百年及所涉及的課稅原則，獲致共識，將有助於促進我國家族辦公室及資產管理產業的發展。

「連續受益人信託」是一種能使家族資產得以隨家族世代更迭而持續運作的信託制度，為國外家族信託常見作法。然我國因相關制度缺乏配套，致這項信託業務未能得到重視。近年因政府積極推動「亞洲資產管理中心」政策，在相關部會積極聯繫溝通下，法務部於112年作成函釋，確認在現行信託法律體系，約定明確信託存續期間且受益人可得確定之前提下，得於信託契約中為連續受益人的安排，且得以後代子孫為後順位受益人，並約定受益人取得及喪失受益權的條件。

本次跨部會研商，確認「連續受益人信託」的受益人取得受益權，係基於信託契約約定的條件成就，因此，信託契約約定明確存續期間（不超過100年）及受益權變更的條件，且信託存續期間內，委託人及受益人對信託財產及受益權不具備決定權與實質影響力等要件，後順位受益人因契約條件成就而取得受益權，無涉贈與或繼承，故不發生課徵贈與稅及遺產稅問題。後續財政部將會依據跨部會研商決議，發布「連續受益人信託」課稅原則函釋，提供信託業者、納稅義務人及稅捐稽徵機關遵循。

## KPMG觀察

現行在連續受益人信託下，實務面臨「後代取得受益權是否構成課稅移轉」的不確定性。以往稅務機關普遍認為，信託財產變更受益人或跨代傳承時，即等同發生一次新的資產移轉，因此必須重新課徵贈與稅或遺產稅，不利家族信託傳承之推動。故行政院召集金管會、財政部及法務部共同研商決議，倘信託契約約定明確存續期間（最長可達100年）及受益權變更的條件，且委託人及受益人對信託財產及受益權不具備決定權與實質影響力等要件，後順位受益人因契約條件成就而取得受益權，係「信託契約條件成就後的權利實現」，無涉贈與或繼承行為，故不發生課徵贈與稅及遺產稅問題。惟應注意，倘信託契約百年到期後，涉及契約變更的課稅方式為何，仍有待財政部之研議，應持續關注財政部後續發布「連續受益人信託」課稅原則函釋內容。

（本篇轉載自KPMG安侯建業「稅務新知選讀」2026年6月號）

© 2026 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.

# 家族故事精選

# 從路邊修鞋匠到好萊塢殿堂 華納兄弟電影帝國的崛起與殞落（下）

整理 / 林妍伶

（承上期）

## 納華控股公司

在痛失至親之餘，兄弟們還是強打起精神，誓言要把山姆的有聲電影事業繼續發揚光大。此時，傑克主導並製作了好幾部全程有聲、製作成本不高的幫派電影，讓好萊塢的華納戲院成天被觀眾們擠得水洩不通，也為華納兄弟賺進一大筆財富。

此時期，兄弟們將全數盈餘歸製片廠。1926年時，他們成立一家叫「納華」（「Renraw」，正是「華納」顛倒寫法）的家族控股公司，它是兄弟們的共同銀行戶頭，每位兄弟皆從中支用生活所需之費用；三人一年總計50萬美元的薪資，亦由「納華」支付。「納華」是兄弟團結的象徵，也是家傳「人人為我，我為人人」座右銘的最佳體現。

20年代末，因股票飆漲，「納華」連帶著收穫豐盈。當華納兄弟欠缺資金來開拓事業版圖時，納華便定期拋售一些華納兄弟電影公司的股票以換取現金。這是頗具風險的作法，導致兄弟們原本持有公司股票35萬股中的30萬股，至1928年時已低到6萬股。之後，他們花了三年的時間，才又回復到持有30萬股的水準。

## 併購大行動

隨著大製片公司紛紛跟風投入有聲電影市場，哈利明白華納兄弟電影無法獨佔鰲頭太久，等大公司們拍攝出足夠供應他們自家連鎖戲院的影片後，兄弟們就沒戲唱了。為了家族的榮譽與手足事業的發展前景，哈利決定要超前部署，他取得艾伯及傑克的同意，開始展開大併購。

1928年8至9月間，首先買下的是擁有全國最大連鎖戲院體系的–「史丹利公司」（Stanley Corporation of America），它在全美七大州的75個城市中，共有250家戲院，由於配備音響設備的戲院屈指可數，擁有史丹利戲院，等於確保了華納的電影勢必可發行全國。更進一步，連帶把歷史悠久的「第一國家製片公司」（First National），以及附屬於它的一個紐約製片廠及洛杉磯近郊的柏班克（Burbank）攝影棚一併納入華納兄弟麾下。此舉讓華納兄弟股價從每股28美元漲至130美元，1928年底公司就償還了所有債務，淨利達204萬美元之多。

併購觸角還跨足了音樂界。哈利買下幾家音樂發行公司，並讓20歲的兒子路易士管理「華納兄弟音樂公司」（Warner Bro. Music），以培養他成為未來的接班人。此時，艾柏是華納兄弟戲院部門的負責人，傑克則是洛杉磯製片廠的負責人，哈利則駐點紐約，負責掌管華納兄弟的財務。雖然兄弟間的合作無間，使得公司的淨利在1929年時超過了1,400萬美元，然檯面下的緊張關係卻一觸即發。

© 2026 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.

## 好戲上場

哈利、艾伯和傑克，三人的個性、特質與對生活的追求不盡相同，工作時的作風也大異其趣。傑克喜好和演員為伍，在1923年之後，常瞞著妻子在外與秘書或女藝人廝混，哈利早有耳聞，也常因此跟小弟產生衝突。

哈利身為華納兄弟的總裁、手足的長兄，把家族名譽與團結看得比自己的生命還重，他自恃甚嚴，言行舉止都以家族為優先，更是位工作狂。艾伯沉著與保守，他跟哥哥雖然都擁有卓越的成就和傲人的財富，兩人私下卻都崇尚自然的生活。

1929年，華納兄弟們推出第一部彩色電影《好戲上演》（On with the Show），創新技術的應用再度為華納兄弟帶來成功的果實，亦再次為他們取得電影業界的領先地位。接下來兩年內，他們陸續發行多部以歌舞表演為主的彩色電影。一想到山姆若地下有知也會含笑，哈利對於彩色影像或三度空間等創新技術的運用，就會抱持更大的意願。他曾說：「（電影）美好的同步時代已經來臨。製片公司的機械人員，現正致力於發展完美、自然色彩及三度空間的技術。」

鑒於哈利帶領下的華納兄弟成就，媒體開始以「有聲電影教父」來尊稱他，再加上對於慈善機構的慷慨捐輸，讓他更加受到各界的景仰。哈利樂於接受外界對他的肯定，不為自己，只因為如此會對華納片廠有正面的影響。

## 雙重危機

儘管1930年時值經濟蕭條，華納兄弟依舊繼續製片與併購的步伐。到了年底，華納已擁有51家子公司，包含93家影片交易中心、525家電影院，以及柏班克與好萊塢日落大道的大製片廠。

哈利分散投資的策略很成功，當其他公司陸續不敵景氣衝擊倒閉時，華納公司的股票總值卻已超過2億美元，公司雇員達18,500人，一年得支付3,600萬美元的薪資出去。

然時局更加惡化，民眾連基本生活都成問題了，怎還有餘裕進戲院消費？觀影人口的急遽流失，直接波及華納兄弟1931至32年的營收，哈利下達戲院營運費用刪減、員工減薪的命令，最後不得已才走上裁員一途。

除了擔憂公司的營運不知何時才能撥雲見日外，令哈利煩心的事，還有傑克在外頭的風花雪月。哈利屢屢訓誡傑克得收斂在外的不道德行為，以免損及家族名譽。然，已38歲的傑克，受夠了大哥對他私生活的指指點點，他不是哈利的影子，他是傑克·華納 – 堂堂一位大片廠負責人、執行製作人。於是在一次爭執中，他在話筒中甩下：「江山易改，本性難移。」一句話後，就掛上哈利電話。自那刻起，他掙脫了家族榮譽的緊箍咒，像匹脫韁野馬似的，逐漸被醜陋的人性與慾望誘惑，悠悠地朝冷酷黑暗的深淵邁進。

## 痛失愛子

父業子承向來是猶太人的傳統，哈利除了關照華納整體的事業發展外，也將部分重心放在培養路易士，最終目標是讓他成為公司的繼任總裁，這讓傑克心裡很不是滋味。

路易士如同他的父執輩熱愛電影，也具備行政管理能力，他把父親交代給他營運的音樂公司做的有聲有色。看著孩子交出獲利的成績單，哈利眼裡滿是驕傲，腦中擘劃著二代接班後，華納兄弟將進入電影製作新紀元的美夢。未想，喪鐘竟在此刻悄悄響起。

大學剛畢業的路易士，利用正式進入華納片廠工作前的空檔，前往古巴遊覽，途中卻病倒，雖緊急包機送回美國醫治，仍於1931年4月5日不治。哈利的繼承大計頓失主角，難以為繼。

路易士過世前，小傑克剛慶祝15歲生日，當時高中一年級的他，曾表達打算跟隨父親傑克踏入電影業的興趣，暑假來臨前，還主動跟父親爭取到製片廠打工的機會。因為未來的他終將繼承他父親的工作成為製片廠負責人，而路易士則順理成章接替哈利成為公司新總裁。然而，路易士的驟逝，讓華納帝國的傳承亂了套，小傑克覺得繼任的擔子似乎更重了。

或許，小傑克的擔心是多餘的，因為熟知傑克的人，知道他絕不會將片廠負責人的寶座託付給他人，無論是他的兄弟甚或小孩。而哈利驟失愛子後，雖曾嘗試培養長女陶樂絲，但後來發現根本無人能取代路易士，只好放棄，自己繼續勉力而為。

© 2026 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.

## 改變策略

就在1928年迪士尼創造出米老鼠不久，華納兄弟也不落人後，在1930年推出卡通短片。

除了卡通片，由於觀眾逐漸看膩了歌舞片，嗅到市場風向改變的華納兄弟，1931年起改拍寫實黑幫電影及偉人傳記電影。選擇幫派題材，主要是想喚醒社會良知；至於偉人義行的電影，則是哈利擬藉此傳達美好的價值觀給大眾，同時也欲證明藝術電影亦有其商業價值。

這時期的華納兄弟，無論推出的是幫派電影、社會寫實片、傳記片、西部槍戰片或卡通動畫，都是叫好又叫座，甚至獲獎連連。在人前，華納兄弟名利雙收的風光景象煞羨眾人，關起門來，家族內的衝突卻即將引爆。

## 決裂

無視於哈利的嚴厲批評，傑克已有一位穩定交往的情婦，與珥瑪的婚姻最終在1935年1月結束。華納家的老父母親，不久後也相繼離世。失去了父親班傑明後，哈利和傑克兩兄弟間再也沒有緩衝的力量，哈利大家長的姿態更甚以往，叫傑克愈加無法接受。

1936年1月，傑克和外遇對象 – 安（Ann）結婚，婚禮沒有任何一位家族成員到場，家人們視此事為家族的羞辱。無論婚前、婚後，安都覺得傑克的整個家族對她充滿敵意，尤其是哈利，因此她希望丈夫跟哥哥最好不要有任何瓜葛。哈利與傑克彼此間的恨意，隨著對恃的態勢更形氣焰囂張。家族聚會傑克都隻身赴約，因為在他手足眼中，讓他拋棄髮妻的那個女人，使他與整個家族蒙羞。傑克與兄弟姐妹間的嫌隙越形加深，讓一直以來的團結情誼走向決裂。對於小傑克而言，安的出現的確讓傑克刻意跟他保持距離，甚至漸行漸遠。

表面上，華納兄弟間仍維持以往的合作關係。當希特勒在歐洲蠢蠢欲動時，華納兄弟1937年推出的歷史人物片《左拉傳》（The Life of Emile Zola），讓他們再度嘗到名利雙收的甜美滋味，傑克開始認同哈利「教育和啟發性」的拍片方向。當年度製片廠的淨利近600萬美元，傑克覺得這都是他的功勞，自我膨脹的結果，自大傲慢與無禮就成了外人對他的普遍印象。但不可諱言，傑克的確是一位能產出好影片的傑出製片人。

## 爭鋒相對

美國於1941年12月投入二戰行列，哈利同時宣布華納兄弟將不計成本、全力投入軍教與愛國片的拍攝工作。於此同時，60多歲的哈利，亦漸感覺到自己年事已高，比較常花時間在經營他的農場生活；艾伯也享受在自己的農場裡消磨時光。

隨著戰事於1945年進入尾聲，哈利宣稱華納將推出以闡揚美國精神為主題的影片，並以家族名義說服二女婿也是華納兄弟前編劇之一 – 米爾敦·史培林（Milton Sperling），退伍後加入華納新片製作的陣容。哈利的人事安排，讓傑克視為爭權的一大威脅，導致史培林頻頻被傑克排擠，甚至遭受惡言相向。



© 2026 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.

同時卸甲歸來的還有29歲的小傑克，他已經準備好要當華納兄弟的繼承人。滿心期待與父親在片廠共事的他，來到傑克面前卻被冷眼對待。因擔心小傑克的出現，會讓他與安的家庭和諧被破壞，也擔心自己的權位遭到覬覦，旋即把小傑克調去紐約，後又轉派任前往英國，與一家華納持股的倫敦電影公司合作製片。一年後，完成任務返回加州的小傑克，卻被父親拒於片廠外。

哈利與艾柏獲知小傑克離開華納的真相，很不諒解，哈利因此跟傑克大吵一番。最後在1950年，小傑克才得以製片部副理的職位返回片廠。此外，哈利和傑克在片廠大打出手或上演追逐戲碼已是家常便飯，身邊的人總是得幫忙調停。哈利雖厭倦與傑克爭論不休的日子，但他就是氣不過為家族製造麻煩的小弟。



## 內憂外患

此時期，工會意識抬頭，華納兄弟面臨到勞工問題。1946年9月的一場罷工，源自於員工們要求更好的薪資與工作環境，而華納兄弟們卻拒絕妥協。

同時，為了遏止擁有戲院的製片公司對電影產業造成的壟斷，1947年起最高法院開始採取法律行動，逼得大電影公司只能在製片、發行和放映中選擇兩項作為營業項目。於此情況下，哈利只好吞下虧損，忍痛賣掉辛苦建立起來的連鎖戲院。政府的行動，等同瓦解了大電影公司對演員、導演和製片的絕對權力，明星們同步意識到，擺脫對電影公司的依附後，擁有更多自主權，紛紛找經紀人為其爭取更優渥的拍片酬勞。

即便風波不斷，華納公司的營運淨利在1947年仍交出了歷年最佳的成績單，達到2,200萬美元之多。接著，40年代末期，民眾的媒體新寵 –「電視」問世了。

## 不願坐以待斃

哈利深知電視將蔚為風潮，且極可能成為未來電影的傳播途徑，1949年他向政府遞出電視播映執照的申請，卻未獲批准。而此時，電影大亨們寧可將影片囤積在倉庫，也不願賣給電視公司。哈利選擇與米高梅、二十世紀福斯（20th Century Fox）、派拉蒙、環球和哥倫比亞（Columbia Pictures）等主要製片公司聯盟，一方面合力抵抗電視潮流，一方面也陸續研發立體電影等相關新技術，

© 2026 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.



以吸引觀影群眾回流。此刻，傑克也一改以往苛刻的製作預算，豪灑千金拍攝了一系列所費不貲卻難以回收的史詩級電影。種種的舉措，無非是想贏回電影觀眾的青睞。

然，電視風潮已扼不可擋。電影產業在1946年達到顛峰後，無論票房或產片量便一路下滑。華納兄弟自1947年鼎盛時期過後，拍攝的影片數量屈指可數，且從連續兩年淨利幾乎腰斬來看，哈利對於「電視取代電影」的預言已經成真。哈利曾提過他願意結束電影改投入電視行業，但他發覺自己已經年邁，力不從心了。傑克則對「電視」不屑一顧，為了紓解製片的壓力與逃離哈利的說教，1948年起，他便經常流連於法國的賭場。

## 拒絕賣出

隨著美國政府祭出重稅政策與好萊塢拍片成本日漸高漲，加上片廠紛紛往電視產業靠攏，好萊塢的電影業正面臨前所未有的轉型期，許多片廠求售，也同時出售倉庫裡的庫存影片以換取現金。1956年2月，華納兄弟的庫存片便以2,100萬美元的價格賣出。

消息傳出後沒幾天，三位華納兄弟拒絕了一家加拿大投資信託公司入股華納，同時期，派拉蒙已賣給了海灣及西方公司（Gulf & Western）。72歲的艾伯萌生退意，他厭倦電影工作，想退休養老了，個性保守的他，也想趁華納股票還有價值時盡快獲利了結。雖然哈利仍樂在工作，且經常在片廠走動以掌握每件事及監督傑克，但他同時也嚮往農場含飴弄孫、與馬為伍的生活。

一路走來，哈利總是努力維持住華納兄弟的家族經營模式，但眼看傑克經常逗留法國，將片廠工作交給助理與私人秘書打理，似乎無心於事業，再加上艾伯有了退休的打算，另一方面，妻女們也勸哈利為了自己的健康著想，應盡早引退。看著兄弟們辛苦建立的華納帝國，卻無子嗣能繼承王位，哈利躊躇著「出售」似乎是唯一選擇？

## 兄弟同進退

傑克開始與幾個有興趣的買家私下洽談。1956年5月2日的媒體披露，多倫多實業家路·契斯特（Lou Chester）及其所屬的加拿大企業集團，與華納的交易即將定案。哈利看到後暴跳如雷，因為他還不想把公司賣掉，而且就在三個月前，他又被董事會推選為總裁。總裁的頭銜，是傑克長久以來最渴望得到的。

在兄弟倆爭論過程中，傑克提到他決定要退出、艾伯也想離開，莉亞跟孩子們更期望哈利早日退休安養晚年，傑克接著勸哥哥應該趁好價錢的時候將公司脫手，這對他們三人有利無害。哈利被說服了，若是在兄弟三人同進退的前提下，他就同意把華納兄弟賣掉。

## 背叛

同年5月11日，來自波士頓的銀行家賽其·賽曼年柯（Serge Semenenko），以2,200萬美元買下華納兄弟公司80萬股（90%的股權），同時同意讓哈利、艾伯和傑克繼續擔任董事會董事。至於新集團的總裁，傳將另派一位名叫賽門·法賓（Simon Fabian）的人擔任。哈利聽到新的人事安排安心了，他想著汲汲營營了一輩子的三兄弟，終於要一起從苦心創建的華納帝國退下了。

在簽署合約時，哈利跟艾伯依依不捨之情仍溢於言表，哈利嘆氣說：「從來沒想過會親眼看到華納兄弟由另外的一家公司經營。」相較於哥哥們，傑克倒是輕鬆自在多了。一切看似塵埃落定，然而，下一刻的風雲變色，快得令人猝不及防。

© 2026 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.

哈利跟艾伯在5月底的報紙上，看到斗大的標題揭露華納兄弟售出的新聞，而且傑克竟取得了大部分的股權，成為了華納兄弟新總裁。當哥哥們發現時，一切已無力回天。原來，這一切竟是冷酷無情的傑克所策畫的奪權戲碼。這消息太令人震驚，以致於哈利當場心臟病發作，緊急送醫。艾伯也覺得被傑克出賣，因此自那刻起，不曾再跟傑克說過一句話。傑克背離兄弟情份的行徑，永遠地摧毀了華納家族。為了監督傑克，以防他欺瞞股東，後來艾伯仍選擇加入了公司董事會。

至於傑克跟賽曼年柯所進行的秘密交易真相，是賽曼年柯清楚傑克一直想要總裁的位子，於是跟傑克做了私下的協議。等華納三兄弟賣掉持股後，由傑克和賽曼年柯聯手買下60萬股，掌握主要所有權，並依據協議，將其中的20萬股及總裁職務保留給傑克。傑克終於成為公司的最大股東與總裁，一切由他發號施令。

## 出賣血緣

對於傑克的背叛，哈利始終未能釋懷。心冷之餘，他又把90,550股的股票都賣給賽曼年柯，他的女兒們也賣掉她們手中的持股。隨後紐約的舊辦公室被賽曼年柯集團賣掉，哈利更加鬱鬱寡歡。回顧過往，哈利雖然知道華納兄弟成就了許多里程碑，但這一切都被傑克的背棄給徹底破壞了。自山姆去世以來，哈利跟傑克便深陷於日漸惡化的兄弟競爭關係，最終是哈利被宣告出局。

1958年7月，油盡燈枯的哈利，人生謝幕。傑克留在法國，沒出席葬禮。8月，當家人還在為哈利哀悼時，傑克在法國發生嚴重車禍，撞擊力道之大，讓傑克彈出車體外，頭骨裂開、肋骨骨折，休養三個月才回到美國。家人覺得這是上天對他的懲罰。

1958年底，在傑克返回華納工作前，毫無來由地開除了在華納電視部工作的兒子小傑克。66歲的傑克現在是王朝的統治者，為了權位，絲毫不顧情面地再度出賣了血緣。

## 劇終

傑克領導下的新華納，於60年代的前三年，公司淨利皆略高於700萬美元，之後拍片量逐年減少，淨利更是乏善可陳。此時期，艾伯已經退休。而自從電影全盛期過後，拍片限制越來越多，還得跟經紀人周旋，傑克漸漸認為拍電影不再那麼有趣，74歲的他終於考慮退休。

1966年11月，傑克出售33%華納股票，共160萬股給七藝製片公司（Seven Arts Production），每股20美元，交易總額達3,200萬美元，華納兄弟和七藝合併成為「華納 – 七藝」（Warner-Seven Arts）。過沒幾個月，華納 – 七藝就淪為併購的標的，最後由金尼全國服務公司（Kinney National Service Incorporated）的總裁史帝芬·羅斯（Steven Ross）買下，合併後的公司稱為「華納傳播公司」（Warner Communications）」。羅斯的娛樂投資事業一直持續到1990年代，直到華納傳播與時代公司（Time）合併，成立「時代華納公司」（Time Warner Inc.）才告終止。

就在傑克賣掉公司的隔年，艾伯在家中安詳辭世。將公司轉手後，傑克備嘗人去茶涼的孤單感受，衰老的跡象越來越明顯，後期更喪失視力又遭逢中風。1978年9月，僅存的好萊塢開國元勳 – 傑克·華納病逝，也為長久以來的家族創傷畫下了句點。

## 如果

家族事業的傳承過程，常因家族成員的婚嫁相處或對權力、資源的分配，產生分歧意見而引發紛爭，成為未來發展的窒礙。若華納兄弟的故事發生在現今，是否有機會透過家族治理機制規範家族成員的行為，同時保留家族內部順暢表達意見的空間，解決爭端、凝聚共識？抑或透過現代保守資產的工具，如閉鎖性公司，讓外人免於覬覦？除了專注於培養單一血親繼承人外，若考慮把事業開放給其他有才能的家族成員或專業經理人來承接，是否可以更分散風險、增加永續傳承的機會？這些對華納家族過往歷史的叩問，已無法改變他們故事的結局，但若以此為鑑，及早思考建構合適溝通管道及家族治理平台的重要性，以及預防經營權旁落或一人獨攬大權的機制，或許可為時下家族企業在尋求家業與財富永續的路上，事先避免許多的障礙。

© 2026 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.

本文內容參考摘錄來源：

1. 《好萊塢·好萊塢 華納兄弟的故事》，Cass Warner Sperling & Cork Millner著，林憲正譯，智庫（股）公司出版，1995年
2. 《The Warner Brothers》，Chris Yogerst著，The University Press of Kentucky出版，2023
3. 華納兄弟董事會拒絕派拉蒙收購 稱Netflix條件較優
4. Netflix放棄華納兄弟！派拉蒙砸1,110億美元勝出收購戰：N家躺賺分手費，派拉蒙變追高俠？



© 2026 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.

# 國際觀點



## 《2026 KPMG全球家族企業調查報告》發布

# 迎向未來
# 保持信心、審慎務實

**KPMG**全球於6月份正式發布《2026年全球家族企業調查報告》（KPMG Global Family Business Report 2026:Facing into the future, confident yet cautious）。報告指出，雖然家族企業對未來經營方向充滿信心，但許多企業在AI治理、技術與人才準備度方面仍存在顯著的落差。

本項研究由KPMG全球與獨立研究機構Meridian West共同合作完成，透過量化數據與質化訪談，調查範圍橫跨全球41個國家與地區，調查了1,927位家族企業領導者、高階主管與股東等。

此次調查報告總結出六項關乎家族企業未來發展的重點核心結果：

### 一、對企業策略的信心與務實主義

家族企業展現出極高的策略凝聚力，高達83%的受調查者表示擁有明確的企業成長策略，79%認為領導層目標一致。然而，59%的受訪者也務實地指出，未來的成長之路將比以往更為艱難。

### 二、家族企業內在優勢依然強大

受訪者高度肯定家族企業具備獨特的價值驅動力，前三大核心優勢依序為「共同的價值觀與目標」（89%）、「家族聲譽與品牌權益」（87%）以及長期導向的「耐心資本」（83%）。

### 三、組織結構迎來根本性轉變

本報告中最顯著的趨勢之一是，家族領導者預期，純粹由「家族經營（Family-run）」的企業比例將從目前的49%大幅萎縮至2035年的約12%，多數家族企業預計將轉型成為專業經理人領導的模式並由家族委員會/董事會來監督。

### 四、AI治理存在顯著落差

高達64%的家族企業正積極部署AI的應用，但在這些快速採用AI的企業中，卻有38%受調查者表示完全缺乏相應的AI治理架構。KPMG認為，若缺乏明確的監督與責任歸屬，快速擴展AI可能會增加營運、合規與聲譽風險。

### 五、人才與能力缺口加劇

隨著企業邁向專業化管理，「吸引外部專業經理人」已逐漸取代由「二代接班」的模式，成為調查中全球家族企業首要的人才挑戰（39%）。為此，家族董事會必須提升「管理專業人才」的領導技能。

### 六、整體風險準備度不足

面對日益複雜的市場環境，僅有33%的家族企業有建立完善的企業風險管理（ERM）架構，其餘多數企業的風險應對仍停留在被動因應的階段。報告強調，風險管理不應僅是「發生後的反應」，而應提升至董事會層級的策略重點。

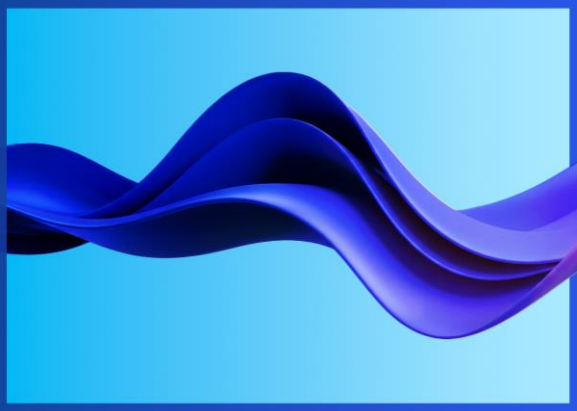



歡迎下載瀏覽：《2026全球家族企業調查報告》

Download

© 2026 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.

# 創投脈動：2026 Q1 全球創業投資分析



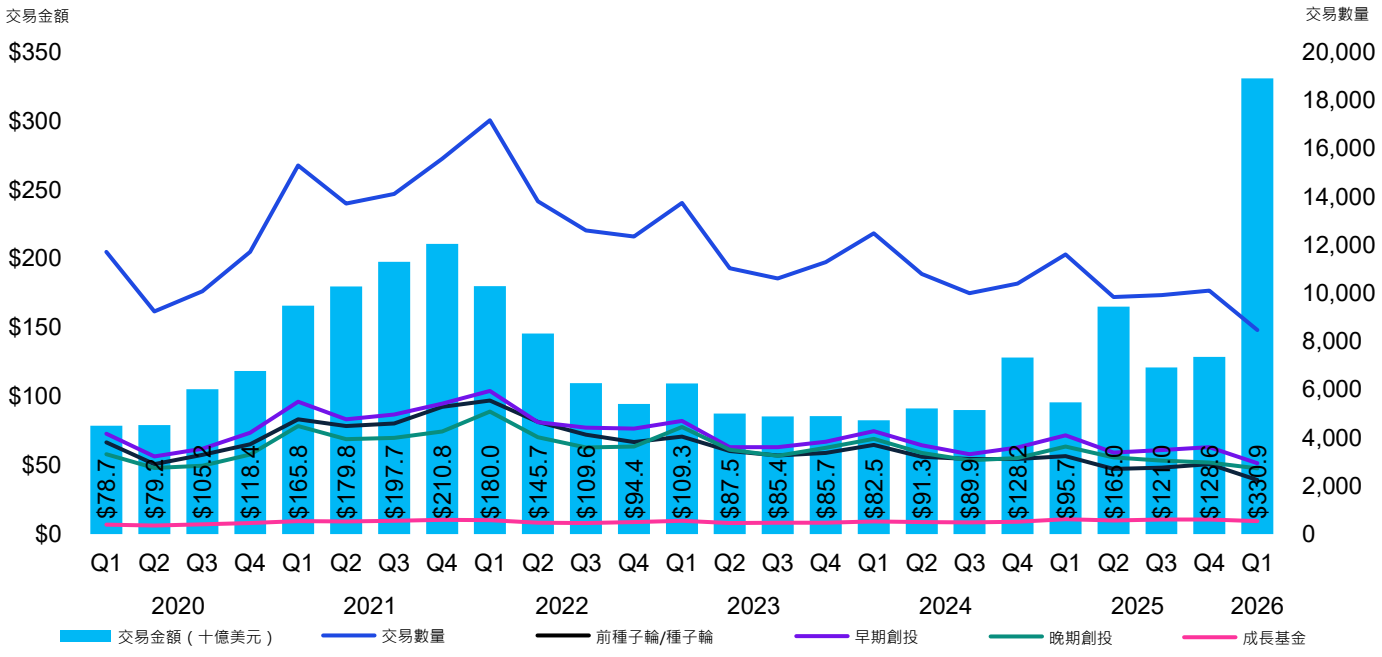


**簡思娟**
KPMG安侯建業
創新與新創服務協同主持會計師
ychien@kpmg.com.tw

全球投資額達3,309億美元創歷史新高，AI巨額交易領軍展現極端集中化趨勢

全球創投市場在2026年初展現強勁動能，單季投資總額從2025年第四季的1,286億美元大幅上升至3,309億美元，寫下歷史單季新高紀錄。在區域表現方面，美洲地區憑藉數筆史無前例的人工智慧（AI）巨額融資案，以2,701億美元奪下全球82%的資金份額。歐洲市場在本季展現韌性，主要受國防科技、金融科技與綠色能源領域的穩定支持；而亞洲市場雖在整體交易件數上仍顯不均，但在人工智慧基礎設施、自駕車技術與半導體供應鏈等領域仍吸引大量資金。然而，中東衝突仍持續影響市場情緒，導致多個市場的IPO活動出現停滯。

圖、2020年至2026年Q1全球創投投資分析




資料來源：KPMG Venture Pulse 2026 Q1

© 2026 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.

本季全球投資額雖衝上歷史高點，但市場動能主要由極少數的AI超大型交易所驅動，光是美國前五大AI企業即合計募資1,886億美元。而在垂直領域應用方面，除了基礎模型外，國防科技及航太科技因其戰略防禦價值持續獲得大筆資金注入，此外，自動駕駛汽車領域也備受青睞，許多新創企業在多個地區致力於研發及驗證其技術和商業模式，該領域發展迅速，競爭日益激烈。

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、AI領航地位鞏固，並向垂直產業應用全面擴張

AI持續主導全球創投市場，除了大語言模型（LLM）開發商與基礎設施平台獲得破紀錄注資外，本季觀察到投資焦點已開始轉向「AI與垂直領域」的整合應用。包含醫療科技、能源管理及法律科技等產業，正透過AI進行流程重塑。

本季前五大AI融資案例更展現了資金的極端集中，包含OpenAI（1,220億美元）、Anthropic（306億美元）、xAI（200億美元）、Waymo（105億美元）以及Databricks（55億美元），這五大交易即佔據全球AI融資額的極大比重。這反映出AI技術正從早期的研發競賽，正式步入具備實質生產力賦能的成熟期，資金也隨之流向能實際解決產業痛點的垂直方案。

### 二、地緣政治考量升溫，國防、航太與深科技成為戰略重心

在持續的地緣政治不確定性下，國防科技（Defense Tech）、航太科技（Spacetech）及具備軍民兩用（Dual-use）特性的深科技領域受到投資者高度關注。這類領域因具備穩定的政府預算支持與強大的國家戰略意義，在經濟波動中展現出獨特的韌性。投資者不僅看重其技術成熟度，更將其視為規避宏觀市場風險的戰略性避風港，相關投資額在本季均見顯著攀升。

### 三、退場活動出現初步復甦跡象，但受極端交易影響呈現不均

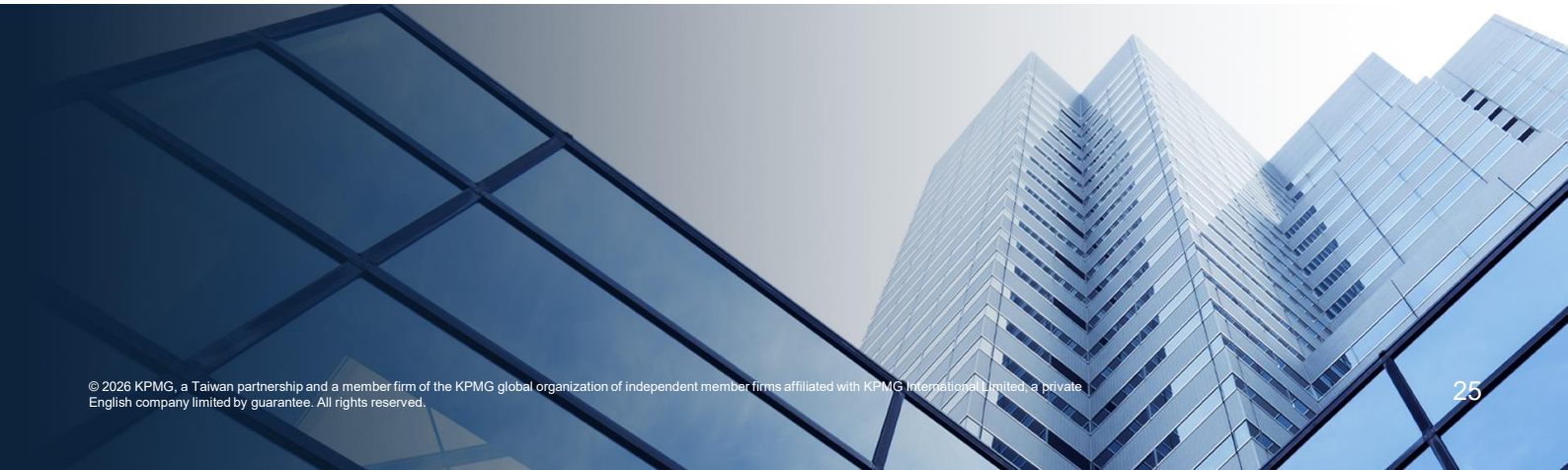
本季全球併購表現強勁，不僅受SpaceX收購xAI的交易影響而衝上高點，大型科技巨頭在併購市場轉趨積極，如Meta斥資143億收購數據標註與建模公司Scale AI，而Nvidia則透過一系列針對專精AI應用新創的併購與策略入股，進一步擴大其在AI生態系的領導力。然而受到升息壓力與中東局勢等變數影響，IPO市場的復甦步伐依然緩慢且多處於停滯狀態。市場呈現出「高品質資產受巨頭追逐，而一般標的流動性仍受限」的雙速發展局面。

## KPMG觀察

本季的投資數據反映出全球資本對人工智慧底層架構的高度重視。隨着生成式AI技術的演進，資金正迅速流向掌握基礎模型與算力的核心企業。對於新創企業而言，僅具備商業模式的獨特性已不足以吸引大額資本，市場目前更看重人工智慧在不同產業垂直領域的廣泛應用價值，以及是否能與全球AI生態系達成深度的技術整合。

展望2026年第二季，通膨與地緣政治風險仍將主導創投情緒。報告指出，未來一季市場將持續緊盯中東局勢對油價與通膨的連鎖反應。在資金配置方面，AI的高熱度資本分佈模式短期內預計不會改變，具備防禦性成長特質的領域如AI基礎設施、網路安全及能源韌性仍是首選。

此外，投資者的焦點已從單一的前沿模型擴展至具備實質技術成熟度與地緣政治戰略意義的領域，其中「自駕車技術（Autonomous Vehicles）」、「國防科技（Defense Tech）」與「航太科技（Spacetech）」預計將成為下一波投資熱潮的核心。隨著AI技術與實體系統的結合更加緊密，這些能實際重塑產業流程並強化國家技術主權的領域，將在2026年第二季吸引更多具備長遠眼光的資本投入。



© 2026 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.

# 時事瞭望

## 83兆美元財富傳承 瑞銀：財富管理面臨深刻轉型

摘錄自自由時報 | 2026.6.10

瑞銀（UBS）2026《展望未來 – 全球新世代報告》指出，未來20至30年間，將有83兆美元的家族財富與世代傳承交替。以台灣世代交替的情況而言，家族財富傳承已跨越「資產移轉」的範疇，朝向責任分配、決策權重組以及家族使命的永續邁進。 閱讀全文

## 法務部預告民法修正草案　刪除兄弟姊妹特留分並增配套

摘錄自中央社 | 2026.6.2

法務部預告「民法繼承編部分條文修正草案」，重點在於刪除兄弟姊妹特留分，以符合現代家庭型態並尊重遺囑自由，同時為避免不公平的結果，配套修正「遺產酌給」制度，使生前受扶養且因被繼承人死亡而生活陷於困難的兄弟姊妹，仍可請求酌給適當遺產。此外，草案也新增繼承人「特別貢獻」規定，讓對被繼承人有照顧或具財務貢獻者，在分配遺產時可獲得合理的遺產，同時調整遺產分割與相關適用期限，以兼顧遺囑自由、實質公平與弱勢保障。 閱讀全文

## 最新調查：台灣富豪近兩成已擬妥家族交棒計畫　最怕跨世代挑戰

摘錄自經濟日報 | 2026.5.29

瑞士隆奧（Lombard Odier）《財富藍圖》報告揭露了亞太地區高淨值人士的傳承規劃，其中，台灣地區有近20%的高淨值人士已擬妥家族的交棒計畫，對新世代的管理財富責任亦深具信心，唯擔心跨世代相關的治理挑戰。 閱讀全文

## 瑞銀2026年全球家族辦公室報告：家辦擴大投資亞太及大中華等地、減少對美元投資　AI仍是主要投資主題

摘錄自香港經濟日報 | 2026.5.28

據《2026年瑞銀全球家族辦公室報告》指出，為了因應地緣政治和經濟的不確定性，家族辦公室正計劃擴大對亞太地區、大中華區和西歐的投資，同時人工智能（AI）仍是其偏好的投資主題，顯示家辦的資產配置重點逐漸轉移到跨資產類別、幣別與地區的多元化投資。 閱讀全文

## 傳承這門課1》富過三代為何這麼難？　家族企業怕的不是沒人接班

摘錄自民報 | 2026.5.2

家族傳承失敗的原因，往往不在接班人的能力不足，而是交棒者沒有提前進行交班規劃與建構家族治理架構。因此，專家建議應趁創辦人還在的時候，盡早建立好制度，清楚分配經營權與所有權。 閱讀全文



© 2026 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.

## 傳承這門課2》一張遺囑不夠用　家族傳承藏著四顆未爆彈

摘錄自民報 | 2026.5.2

家族傳承在實務上最容易引發紛爭之處，不外乎遺囑不盡完備、股權過於分散、借名登記，以及缺乏培養接班人的機制。專家提醒，家族唯有透過完整的制度建立與安排，才能降低未來衝突發生的機率。 閱讀全文

## 傳承這門課3》是傳家，還是傳企業？　家族接班最容易搞混的一件事

摘錄自民報 | 2026.5.2

家族傳承的核心是「照顧到每位家人」，企業傳承的重點則是「誰可以帶領企業永續發展」，因此家族與企業的傳承兩者不可混為一談，需要分開規劃，尤其是家族成員往往肩負家人、股東或經營者等多重身分，更應讓不同角色有各自的規則可依循，才能妥善處理家族關係與照顧、股東利益分配與退出，以及公司的營運管理與效率等課題。 閱讀全文

## 傳承這門課4》從一代成功到世代穩定　家族辦公室到底在管什麼？

摘錄自民報 | 2026.5.2

家族辦公室不僅僅協助家族管理財富，也為家族建立一套跨世代運作的治理系統，包含家族的整合與治理、資產管理、及風險的隔離與延續。透過家辦機制，可以把傳承從一次性的分配，轉成持續運作的制度，締造世代穩定的發展。 閱讀全文

## 傳承這門課5》傳承不是有錢人的專屬　你我都該知道的三件事

摘錄自民報 | 2026.5.2

許多家庭總避諱談論身後事的議題，卻可能因此埋下未來家族紛爭的引線。專家呼籲，父母輩應早點安排遺產、遺囑需寫清楚且符合法定要件、債務與稅務則要交代清楚，才能避免日後子女產生嫌隙。 閱讀全文

## 家族辦公室是什麼？香港李錦記「富過五代」，三條家規嚴防親人廝殺

摘錄自遠見雜誌 | 2026.4.30

創立於1888的李錦記家族已傳承至第五代，成功守住百年基業的關鍵，靠的是嚴謹的家族憲法，包含了婚姻的三不原則、接班人的接班資格、制度化的「退休與傳承」；同時還透過家族辦公室五大機構，妥善處理「家族事務」與「企業營運」相關事務，方能讓李錦記始終是家族持股經營並永續傳承家族價值。 閱讀全文

## 蔡鴻青：打造成功的家族資本

摘錄自財訊雜誌 | 2026.4.8

台灣董事學會發起人蔡鴻青表示，家族企業除了取得事業的成功外，也須因應時代轉型，打造出一個能「跨世代延續」，結合家族「有形」與「無形」價值，且「凝聚家族共識」的核心競爭力，此即促使家族永續長青的「家族資本」。 閱讀全文

## 法國巴黎銀行財富管理：亞太家族辦公室轉趨保守 加強風險分散

摘錄自經濟日報 | 2026.4.7

根據《2025年亞太區家族辦公室報告》指出，台灣家族辦公室的投資已跳脫傳統思維，不再侷限於股票與不動產，而是將重點擺在私募股權、另類投資及數位資產等新興資產上。 閱讀全文

© 2026 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.


家族辦公室

# 活動精彩回顧

## 全球資金重組潮來襲 KPMG解析新馬台布局新賽局 攜手證交所及高雄市經發局助企業掌握亞太資產新機遇

在全球供應鏈重組、地緣政治風險升溫及資金流向重塑下，企業跨境布局已從生產據點延伸至投資架構、資產管理及家族傳承。KPMG台灣所於6月23日及25日舉辦「亞太資產新局 重塑新馬台資產版圖」研討會台北與高雄場次，集結新加坡、馬來西亞、台灣三地專家，並聚焦四大主題，深入剖析家族辦公室設立與營運、跨境稅務架構設計、馬來西亞最新投資獎勵，以及亞太資產配置等四大主題，協助企業掌握跨境布局關鍵，打造更具前瞻性的全球資產藍圖。本次活動吸引逾百位企業主及投資先進參與，現場交流熱絡。

證交所企劃研究部經理張雅湄表示，隨著高資產客戶對跨境資產配置、財富傳承及風險管理需求持續提升，各國皆積極打造更具競爭力的資產管理環境。台灣近年推動亞洲資產管理中心政策，並完成逾50項法規及行政措施調整。證交所將持續打造兼具成長與韌性的資本市場生態圈，讓台灣資本市場成為高資產族群進行長期資產配置與財富傳承的理想管道，進一步提升台灣在亞洲資產管理市場的競爭優勢。

KPMG台灣所專業策略長暨亞太業務發展中心主持會計師趙敏如於致詞分享，新加坡、馬來西亞與台灣在亞太市場中各自扮演金融樞紐、投資據點及資產管理平台的重要角色。今年也是KPMG連續第二年舉辦「新馬週」系列活動，並首次將活動延伸至高雄。她認為，透過跨國專家分享與實務交流，企業將更全面掌握區域發展趨勢及制度變化，進而建立更具韌性的亞太布局策略。

新馬周首次登場高雄，KPMG高雄所所長許振隆也進一步說明，高雄作為台灣重要的產業與港灣城市，近年持續吸引國內外企業投資設點，也帶動企業對跨境投資、資產管理及傳承規劃的需求增加。他指出，KPMG長期深耕南台灣市場，透過亞太業務發展中心、家族辦公室及大南方亞資創新服務團隊，持續協助企業串聯國際資源，拓展全球視野與發展機會。




KPMG台灣所於6月23日及6月25日邀請新加坡所與馬來西亞所在台舉辦新馬台相關議題研討會，協助企業掌握跨境布局關鍵。

KPMG台灣所家族辦公室主持會計師洪銘鴻及家族辦公室暨稅務投資部副總林宜蕙指出，隨著企業全球布局深化與高資產家族財富持續累積，跨境資產管理、稅務規劃與家族治理的重要性日益凸顯。兩人建議，企業主應及早盤點資產配置與接班安排，並透過家族憲章、信託及多元傳承工具，強化決策機制與治理韌性，兼顧財富保全與長期發展。另外，面對日益複雜的租稅環境，企業家族應由「單一節稅思維」轉向「整體風險管理」，審慎評估跨境投資與資產重整之潛在影響，並關注CFC及海外所得相關規範。同時，可由整體架構視角出發，優化境內外資產配置策略，提升家族財富管理效率與世代傳承穩定性。

KPMG新加坡所家族辦公室合夥人周美思進一步分享，根據新加坡金融管理局（MAS）官方數據，獲得稅務優惠核准的家族辦公室數量，已由2020年的約400間大幅成長至2024年的2,000間以上，並預計於2026年突破3,000間。她於會中詳細說明設立單一家族辦公室（Single Family Office, SFO）所適用的Section 13O及13U稅務優惠條款，以及可變資本公司（Variable Capital Company, VCC）架構的靈活運用，以兼顧資產隱私性與稅務效率。

© 2026 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.



此外，她亦提醒，台商除可善用「台星租稅協定」以降低跨國股利與營業利潤的重複課稅風險外，更應透過完善的家族辦公室架構，強化資產管理與傳承規劃，落實跨境資產配置與長期治理。

KPMG台灣所亞資創新服務主持人陳世雄分享，在高資產客群快速成長及全球資產配置需求增加的趨勢下，台灣憑藉充沛資金、健全資本市場及完整產業聚落，加上政策支持，足以具備發展亞洲資產管理中心的良好基礎。最後他也總結，財富管理正由「保值」走向「跨境增值」，家族傳承也從「被動繼承」轉向「主動治理」，面對亞太市場持續整合與區域競爭加劇，企業若能及早整合營運、稅務、資產配置及接班規劃，不僅有助提升經營韌性，也能在全球變局中掌握下一波成長契機。

© 2026 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.

# 服務團隊

# KPMG安侯建業家族辦公室

**KPMG家族辦公室係以家族為核心，協助家族成員思考家族與事業傳承及接班有關的重大議題；同時，我們協助家族建構專屬的溝通平台，以豐富的實務經驗及獨立的角度，從家族整體最大利益與家族成員進行互動與溝通，協助凝聚家族共識，發展傳承策略，使家族繁榮昌盛、基業長青。**

**家族辦公室服務團隊從治理、成長、傳承、財富管理到家族慈善，提供涵蓋財務、會計、稅務、法律、顧問等符合家族客戶需求之服務，包括：**



### 家族財富管理與風險管理政策

- 家族的融資規劃與政策
- 家族資產所有權的架構安排（含境內、境外投資公司的規劃）
- 家族的資產流動性管理
- 家族資產管理政策的規劃與建置
- 家族資產的盈餘分潤政策
- 跨國資產的稅務治理
- 家族創投或私募基金的設立

### 家族稅務與法律

- 家族稅務治理
- 家族事業的整體稅務安排
- 信託規劃與安排
- 家族成員的保險政策
- 遺囑安排
- 家族協議文件（例：股東協議書...）
- 家族成員的國籍稅務梳理

### 家族公益

- 信託（境內、境外）與基金會的設立諮詢
- 家族社會企業之運作

### 家族治理

- 家族憲法的規劃與制定
- 家族治理機制
- 家族議會之運作規劃
- 家族事業所有權傳承機制（如控股公司、基金會及信託等規劃）
- 家族與事業的溝通機制
- 家族事業的持股政策
- 家族成員進入事業的遴選與評估機制
- 家族決策與溝通機制

### 事業的成長與傳承

- 接班人養成藍圖
- 企業成長與轉型策略
- IPO的規劃與相關服務
- 併購與重組



© 2026 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.

# 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



**陳永祥**
家族辦公室協同主持會計師
+886 7 213 0888 ext. 10653
echen25@kpmg.com.tw



**莊鈞維**
家族辦公室主持會計師
+ 886 2 8101 6666 ext. 05797
ethanchuang@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



**尹元聖**
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 11139
jasonyin@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



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



**謝秋華**
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 06477
ehsieh@kpmg.com.tw



**蔡孟娟**
審計部執業會計師
+886 2 8101 6666 ext. 11243
mavistsai@kpmg.com.tw



**蘇彥達**
臺南所所長
+886 6 211 9988 ext. 07447
terrysu@kpmg.com.tw



**吳能吉**
稅務投資部副營運長
大南方家族辦公室主持會計師
+886 7 213 0888 ext. 07178
aikeywu@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



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

© 2026 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.

# 家族辦公室服務團隊



**張維夫**
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



**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



**陳傑曦**
畢馬威財務諮詢股份有限公司
董事總經理
顧問部副營運長
+886 2 8101 6666 ext. 13372
jessechen@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



**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



**賴偉晏**
顧問部營運長
+886 2 8101 6666 ext. 16208
wlai1@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



**陳其愷**
顧問部執行副總經理
+886 2 8101 6666 ext. 08703
kylechen@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

© 2026 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.

## 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.

© 2026 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.