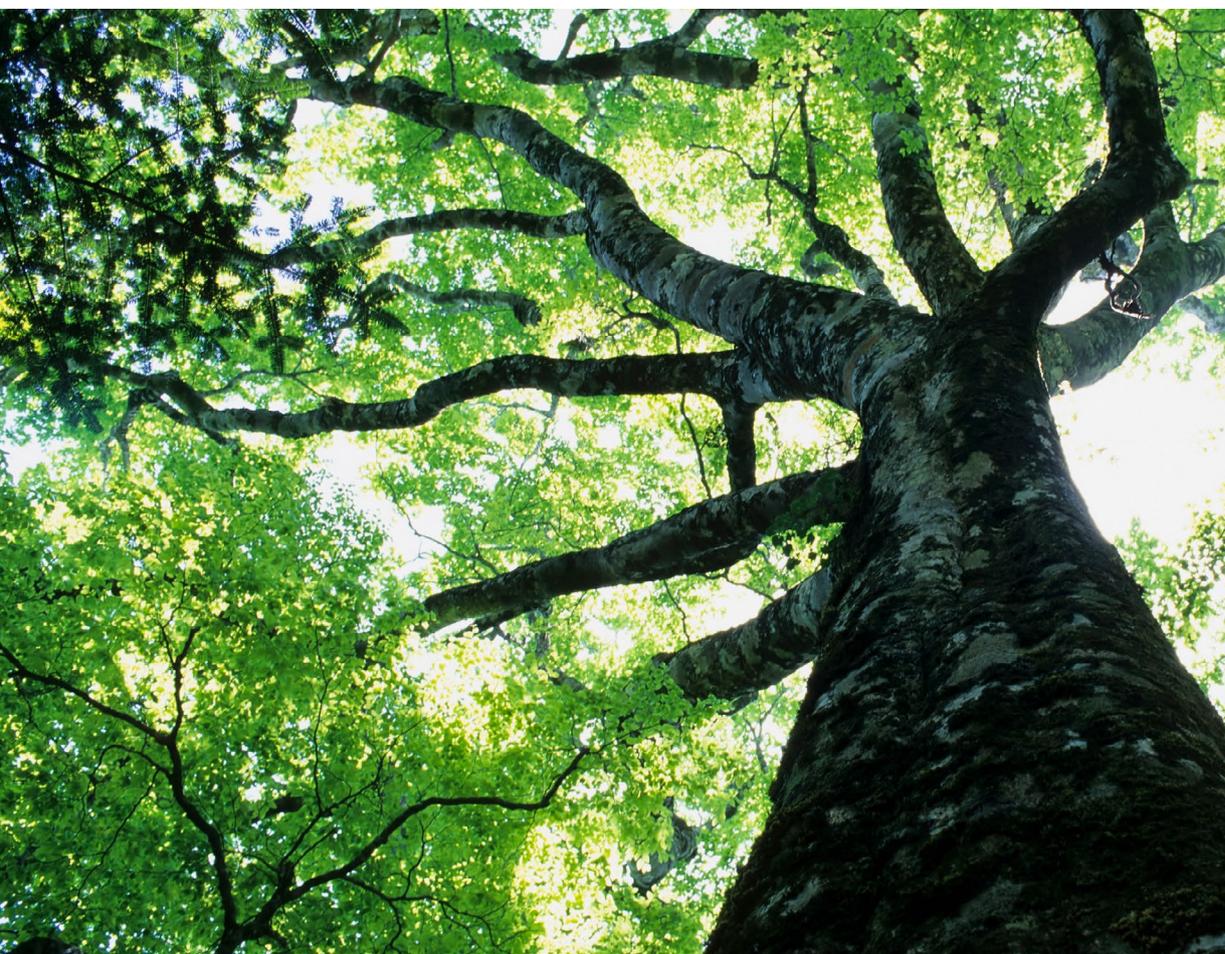


資誠

# 家族及企業永續辦公室

2021 中秋策略專刊



[www.pwc.tw](http://www.pwc.tw)



---

# 目錄

總編輯的話	2
資誠家族及企業永續辦公室介紹	4
企業永續專欄 1	
企業轉型升級前瞻視野	6
啟動數位轉型，從哪裡開始下手才對？	7
員工數位技能提升「停、看、聽」，創造員工、 企業、家族三贏局面	12
完善資安治理加速創新轉型	16
企業永續專欄 2	
企業經營權與稅務管理前瞻視野	22
經營權鞏固的策略與實務	23
全球反避稅來襲，稅務治理刻不容緩	30
家族永續專欄	
家族治理前瞻視野	34
家族傳承的風險管理與治理策略	35
掌握 CFC 對家族稅務管理的具體影響	42
面對 CFC 時家族稅務管理應有的策略	48
我們的團隊	54



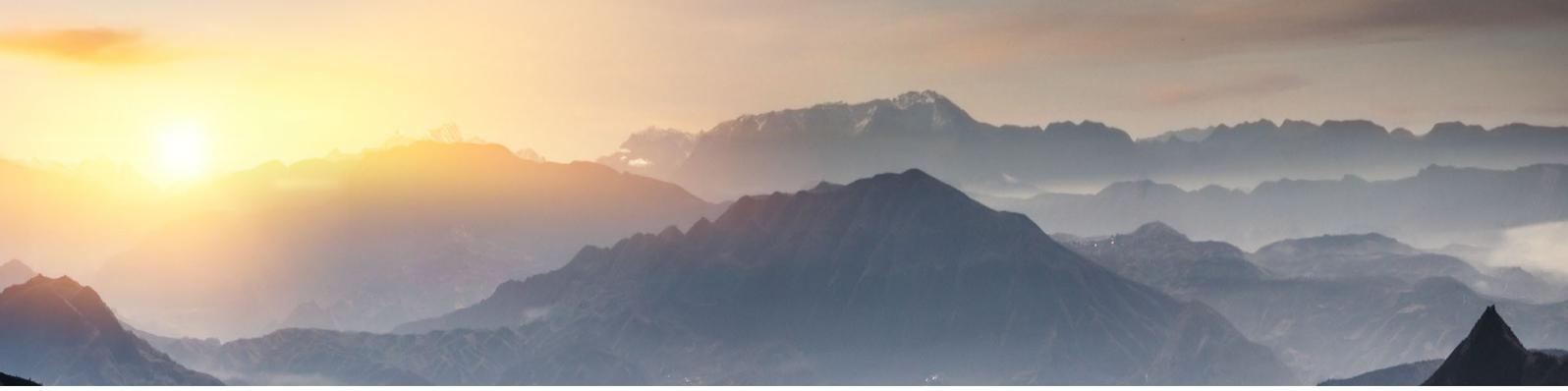
## 總編輯的話

2021 年是臺灣家族及企業真正體驗疫情對臺灣本土企業衝擊的一年，依據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》的調查，於疫情影響前，臺灣家族企業過去一年營收成長就已經放緩，營收成長的比例從 55% 下滑到 43%，而營收衰退的企業則從 14% 增加到 22%。疫情爆發後，臺灣家族企業仍維持營收成長的比率從 43% 下降至 38%，營收衰退的比率則從 22% 大幅增加至 41%。

面臨疫情時代的瞬息萬變，以及美中貿易戰後的全球供應鏈及貿易布局的改變，臺灣的家族及企業所面臨的不再只是財富或企業代際間「傳」與「承」的挑戰，而必須對抗多方挑戰並積極尋求改變，改以價值創造為核心，以追求家族及企業的永續經營。因此，於 2021 年 7 月起，資誠以全新的「資誠家族及企業永續辦公室」協助臺灣的企業主解決代際「傳」「承」的挑戰與家族及企業得以永續經營。

COVID-19 已經成為臺灣企業數位轉型的催化劑，根據資誠《2021 臺灣企業領袖調查報告》，有 20% 的臺灣企業對科技變革速度感到極度擔憂，較 2020 年成長了 9 個百分點，因此企業主更應從支撐數位轉型的「硬功夫」和「軟實力」兩大樑柱建立數位轉型的策略思維。

同時根據《2021 臺灣企業領袖調查報告》，臺灣 CEOs 對「網路威脅」感到非常擔憂的比例從去年的 8% 增加到今年的 18%，網路安全議題已成為企業必須正視的挑戰；在科技和企業營運之間取得平衡，同時強化組織的網路及資訊安全策略就非常重要。



依據《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》，43% 的臺灣家族企業內部家族不時或經常發生家族衝突。而近年來，臺灣企業不時發生內部或外部的經營權之爭，因此制度化的機制對於企業的經營權鞏固與危機管理，及家族股東或成員的治理就更至關重要。

綜觀瞬變的宏觀局勢，我們在今年 9 月的中秋節後首次發行了《資誠家族及企業永續辦公室 2021 中秋策略專刊》，未來也會在每年度華人傳統三大節慶的春節、端午節及中秋節前後發行三節的資誠家族及企業永續辦公室策略專刊；傳統節慶的「節」都是在節氣轉換的特殊時間，根據陰陽互剋及互補的觀念，使人能順利地通過時間的關口，所以過節就是過關。因此資誠希望透過三節策略專刊的發行，從企業永續及家族永續二方面的策略議題，協助臺灣的企業主度過層層關隘，成就企業與家族永續。

### 洪連盛

資誠聯合會計師事務所  
家族及企業永續辦公室  
主持會計師



# 資誠家族及企業永續辦公室介紹

## 協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

資誠自 2012 起在臺灣倡議家族傳承議題，認為家族企業傳承是臺灣企業主必須面臨的國安問題。近年來失衡 (Asymmetry)、崩解 (Disruption)、高齡化 (Age)、兩極化 (Polarization) 及信任 (Trust) 等這「ADAPT」五大趨勢已成為全球所有家族企業面臨的最迫切課題。

PwC 於 2021 年宣布全球全新策略「新方程」(The New Equation)，以應對全世界正面臨科技帶來的崩解、氣候變遷、地緣政治以及 COVID-19 大流行的影響。因應疫後全球新變局，資誠家族企業服務團隊再進化，全新轉型整軍的「資誠家族及企業永續辦公室」將協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續。

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要以全新的方法及全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族及企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案；從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，到家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。



---

企業永續專欄 1

# 企業轉型升級 前瞻視野



# 啟動數位轉型，從哪裡開始下手才對？



資誠創新諮詢公司  
盧志浩 董事長  
jacky.l.lu@pwc.com

經常看到許多的企業透過企業轉型，成功地華麗轉身，創造新的商業模式或是提高企業的競爭力，但是企業的運作牽扯許多精細的營運內容，從市場營銷、營運活動、研發創新、供應鏈管理到售後服務，這些活動協同合作創造企業的價值，在面對數位時代的新產業或經營環境時，相信所有的企業都急著想要進行數位轉型。

同時間，新的數位科技也快速地問世，如雲端運算、大數據分析、物聯網、智慧機器人、虛擬實境、擴增實境及區塊鏈等等，各種酷炫的新技術、新工具及新數位名詞也同樣讓企業感到興奮與困擾；有些企業生怕因為沒有採用最新科技（新武器）而落後於競爭對手，更多的企業對於該投資在哪類型的數位技術感到困擾，最後絕大部分的企業對於數位投資效益，也不知道要如何能夠有效地評估，企業主面對許多數位技術的成熟度不足，因而無法展現應有的商業價值，也已經失去了耐心。

根據 PwC 在 2020 年全球新冠疫情高峰期間，對企業主的調查結果顯示，儘管在疫情的嚴重影響下，企業在檢討資本支出的同時，有高達 89% 的企業並不會減少數位預算，而根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》的結果，有高達 73% 的企業認為數位能力有待加強，可以說數位能力將是企業重要的競爭關鍵因素，企業家也面臨不得不投資的壓力。

因應企業所反應的選擇疑慮，PwC 建議可以透過數位轉型的四大投資面向來探討企業要如何選擇適合的數位轉型投資方向，讓企業能夠在混亂的頭緒中，回到商業本質並找出對的方向。

根據 PwC 全球數位營運的調查報告分析，將全球企業的數位轉型分為以下四大生態系統，每個生態系統都有許多數位解決方案可以選擇：

## 1 客戶解決方案生態系統

面對客戶端的前台數位化轉型，主要目的為①滿足個人化的解決方案②多通路客戶互動的需求。不管是數位通路拓展、提供客戶數位體驗或是借助數位智慧讓產品數位能力增強，都可以考慮做為數位轉型的起點。這類型的數位轉型投資主要驅動力在於新型態商業模式或是客戶期望。

客戶解決方案生態系統的數位轉型案例包括①流通業霸主 Walmart 透過數位創新實驗室及行動運算能力解決客戶退貨的頭痛流程。②化妝品領導品牌廠商透過社群平台 LINE 來創立與客戶互動的新平台，所有會員活動與新品預購的特權，都可以在這個容易使用的社群平台上完成。

## 2 數位化營運生態系統

主要專注在企業內部營運績效提升，轉型的重點在於①透過整體性與持續性的規劃能力，建立彈性又快速的企業內部營運體系②透過數位技術讓營運的連結更加緊密，資料更透明與即時。這個生態系包括

智慧工廠、智慧物流、數位產品設計、數位化採購及維修服務改善等等。這類型的數位轉型主要驅動力在於效率的提升及成本結構的創新。

數位化營運解決方案生態系統的數位轉型案例包括①某高科技組裝業運用物聯網技術將所有的生產機台進行連線，並透過製造執行系統(MES)的管理，將換線與製造流程透過系統進行管控，將現場管理人員降到最低，甚至做到全自動化生產的關燈工廠。②某工業電腦大廠透過人工智慧與光學檢驗的整合，大幅減少所需要的品管人員數量，同時提升生產品質。

### 3 技術生態系統

各種新的數位技術可能需要研究單位的協助，或進行特別場景的研發，重點包括①資訊系統的架構與介面②新數位技術的引進。像是大數據分析技術運用在消費者行為的追蹤、運用雲端運算技術將企業的營運更加虛擬化，或是將企業的資訊透過標準的接口，與價值鏈的夥伴更容易連結。這類型的數位轉型主要驅動力在於運用數位科技進行產品與服務創新。

技術生態系統的案例很多元化，包括現在很流行的垂直數位創新、大企業針對業務挑戰出題及新創企業進行數位解決方案的設計等。在金融業而言，則是開放式銀行設計新的標準應用軟體介面(API)與外部的商業夥伴進行金融服務與商業應用的整合。

## 4 人才生態系統

數位科技創新要靠的是人才，在數位轉型的調查中，許多企業指出最大挑戰就是數位人力的缺乏，數位人力的取得固然可以透過學術合作、外聘顧問或招募新人來達成。但要讓數位轉型變成公司文化的一部分，需要的是能夠①有系統地將現有員工的數位技能提升②在職涯升級上強調數位能力的重要性③強化員工對於數位科技的接受心態與行為，這樣才能形成企業的數位文化。這類型的數位轉型主要驅動力在於將數位創新成為新的企業永續動力。

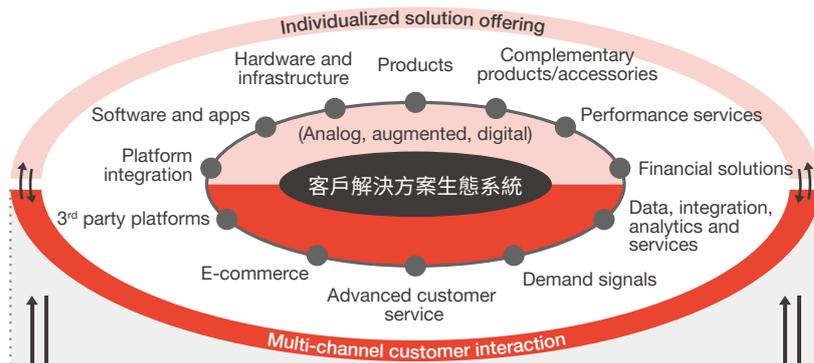
以資誠為例，傳統的審計業務越來越需要借助數據分析工具與資料處理工具來協助審計人員減輕繁雜的工作，同時未來審計業務會朝更數位化的方式與客戶互動，因此，資誠也在三年前啟動了數位技能提升專案，透過數位市民、數位變革種子與數位變革加速者不同的數位技能定位，資誠也持續朝向全數位化企業的轉型道路邁進。

這四個數位轉型的面向，可以提供企業在思考如何進行數位轉型起手式的參考方向，更建議企業可以審視所在的行業特性（直接面對客戶、生產效率為主或者以服務為導向），以及您最想要運用數位轉型解決的問題來思考投資的重心與數位能力發展的重點，這樣才能夠將數位轉型的成效發揮到最大。



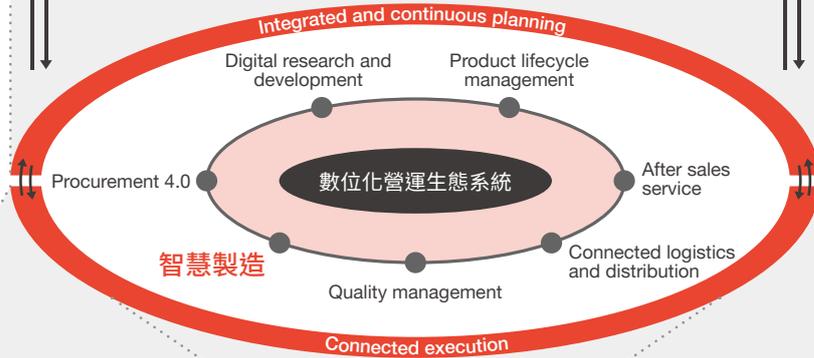
## 客戶解決方案生態系統

創新的商業模式和客戶價值

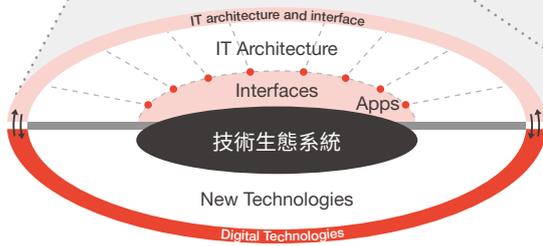


## 數位化營運生態系統

價值鏈效率和實時合作夥伴整合

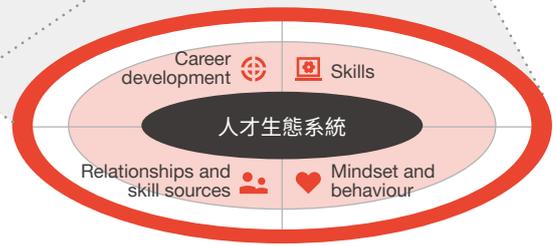


數位贏家



## 技術生態系統

數據管理和連接



## 人才生態系統

能力和文化



# 員工數位技能提升「停、看、聽」，創造員工、企業、家族三贏局面



資誠企業管理顧問公司  
桂竹安 董事  
tim.kuei@pwc.com

全球企業在新冠肺炎疫情的催化下，自 2020 年全力加速數位轉型的布局與腳步，各行各業數位轉型成果百花齊放。然而，根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》發現，在數位轉型的發展上，與全球受訪者相比，臺灣受訪者認為公司在角色和責任上比較沒有清楚的定義，也比較不願積極改變；對於公司在短時間內轉型的能力，更不抱樂觀態度。只有 27% 受訪者認為其企業擁有強大的數位能力，信心表現低於全球平均值 38%。

這個現象似乎說明了對於仰賴自身技術及商業直覺開創黃金世代的第一代創業家而言，數位轉型對其有著接受度及理解度的困難。此時下一代的優勢開始出現，不論是教育學程、外部工作歷練，甚至是自身消費習性，下一代都與新科技及數位商業模式有更多的接觸，更加適合擔任轉型舵手。在 PwC 迄今對家族企業新世代進行的最大規模調查中，大部分新世代都認為自己是數位時代變革推動者，相信自己有能力為自家企業的數位轉型策略挹注價值，且積極尋求上一代的認同與爭取自我的舞台。

資誠提醒企業主，數位轉型不應只是「工具投資」，更重要的是「認知投資」，應先確保擁有清晰完整的數位轉型戰略藍圖，並盤點員工現有技能與預計達成目標所需技能之間的落差，最後透過完善的員工數位技能提升計畫輔以科技工具，逐步實現策略目標。建議企業可參考以下「停、看、聽」的員工數位技能培養步驟，協助員工在數位新時代做好準備：

## 停 確認技能提升計畫呼應實際需求

首先，員工所受的技能提升訓練最好能快速應用及落實在工作上，亦即員工應能有效透過數位工具來優化既有流程與工作效能。企業須先清楚定位員工的數位技能成熟度，分析不同功能單位與層級的通用應用場景，以釐清並挑選員工最迫切須具備的數位技能，同時注意在個人差異化與訓練規模經濟間取得平衡，不應套用單一計畫於所有員工身上。

## 看 理性檢視技能提升計畫的投報率 (ROI)

數位技能提升的成果應伴隨著無效與低價值工作的消除與勞動力的釋出。良好的計畫能協助員工善用工具，將時間與精力聚焦於實際增加附加價值的活動，亦即分析、決策與異常處理；此外，技能提升計畫只是起點，企業仍需提供員工持續的發展資源與配套措施，並定期檢視員工的工時投入比例及工作品質與產出的正向改變，以務實評估技能提升計畫的投資報酬率 (ROI)。

## 聽 傾聽員工心聲，善用技能提升計畫促進員工投入

根據 PwC 2020 全球數位 IQ 調查，86% 的受訪者肯定數位技能提升計畫對員工敬業度與績效具有正向影響。數位技能提升計畫的初衷在於員工賦能 (empowerment)，輔以適當的數位溝通協作工具，將有助聯繫內部資訊孤島，產生數據與情感的凝聚。因此，妥善導入技能提升計畫有助企業深入傾聽與管理員工體驗，進而聚焦有助於提升敬業度的高效能活動。其中一個知名成功案例就是星展銀行的「甘道夫學者」計畫 (GANDALF Scholars)，這個計畫讓員工可申請一千美元的獎學金，用於與工作相關的任何一種主題訓練，只要他們同意把學到的東西教給至少十個人即可。許多甘道夫學者表示，教學是他們在這項計畫中最喜歡的部分，這呼應了員工賦能可以創造投入程度與良好的學習成效。

資誠在員工數位技能提升方面同樣也不遺餘力，於 2019 年起每年成立數位營隊（Digital Camp），培育近百名的數位種子，由專業講師進行新興科技工具的教育訓練，並由數位教練協助結合業務場景，共同催生出橫跨不同實際業務內容的數位提案，包含審計、稅務、併購交易、法律及內勤等。83% 的計畫參與者認為計畫內容確實能提升自我數位技能，且透過新科技的導入與應用，並搭配實際業務情境，不僅可即學即用，更能有效提升工作效能，快速解決日常作業或客戶服務時的痛點。有經驗的 Digital Campers 甚至可再參加進階版的 Digital Accelerator Programme，由數位科技運用角度發掘新機會，促成服務與產品創新，為業務帶來正面影響。

即使是強調高度自動化的科技巨擘 Amazon 和 Salesforce 也不是只在機器設備方面投入轉型資源，在人員數位技能提升方面更是投入甚多。Amazon 最近宣佈一個大型計畫，要在 2025 年前投資 7 億美元，提供各種學習方案以培育 10 萬名員工的數位技能，包括機器學習大學，有技術背景的員工可註冊實地訓練方案，以便提升機器學習技能並取得認證。Salesforce 則推出了線上學習平台提供免費、小量及自訂速度的內容給想自我進修的員工使用，內容包含一系列長度為 10 到 15 分鐘的線上互動式內容及課後評量，學習平台也融入了遊戲化特色，如果學員成功上完課程就可以獲得點數和徽章。

資金規模較小的企業即使無法如以上跨國大型企業般提供資源豐厚的員工數位技能提升計畫，仍可隨時留意政府補助相關資訊，逐步建立屬於自己的員工數位技能提升計畫。例如因應國內新冠肺炎疫情，勞動部勞動力發展署為鼓勵企業僱用 15 至 29 歲青年，推動「青年就業旗艦計畫」，每名符合資格的員工最高可補助 10 萬 8 千元。

值得注意的是，有些企業在過往員工能力提升計畫中採取菁英主義，例如挑選少數員工進行數位技能培訓或是只讓少部分員工負責與數位有關的工作。這種做法的風險在於，公司內其他員工會認為數位轉型

與自己無關，甚至認為這只是某些人的特權而心生反抗，故當這些菁英員工習得數位新技能後，回到原本的單位也難以推動數位轉型及發揮原本預定的成效。

曾任星展銀行的資訊長 David Gledhill 表示：「雖然並非每個人都必須成為某項數位技能的專家，但我們希望員工擁有足夠的知識，可了解我們正在推動的轉型改造，並貢獻優良的想法。」這番話說明了並不是每一位員工都要具備「數位才能」，但一定都要具備「數位意識」，例如高階主管在進行決策時必須學會信任與重視數據分析資料，即使那些資料違背了他們過去的經驗與直覺；銷售人員也要改變過去以直覺服務客戶及銷售商品的思維，逐漸培養收集與分析顧客偏好及行為數據的習慣，並依此擬訂銷售策略。

身處商業環境與顧客樣貌無不瞬息萬變的時代，此時此刻的臺灣家族企業，同時面臨企業轉型及接班傳承兩大瓶頸。如果能借數位轉型場景之力建立接班人的戰功，輔以外部顧問團隊的專業協助以降低風險提高勝率，則在傳承接班推動上將更萬無一失，員工的技能也能乘著挑戰浪潮大幅度提升，不僅提高轉型成功的機率，也減緩傳承的衝擊，同時保有投入度與技能皆有所提升的員工，可謂創造員工、企業、家族三贏局面，使家族企業偕同自家員工面對不同數位轉型挑戰皆能穩紮穩打、游刃有餘。



# 完善資安治理加速創新轉型



資誠智能風險管理諮詢公司 風險及控制  
張晉瑞 執行董事  
chin-jui.chang@pwc.com

依據資誠 2021 發布《全球數位信任洞察》(Global Digital Trust Insights 2021)，調查受訪者為全球 3,249 位企業高階主管及科技專家，探討網路安全策略、領導力、預算、韌性及團隊發展等議題。近年由於 COVID-19 的影響，96% 的受訪者表示已改變其企業網路安全策略，而有 50% 的受訪者表示，將網路安全和隱私的相關風險納入企業決策中，另外 31% 的受訪者表示，對企業轉型的主要期望是運用新能力來使其組織現代化，40% 的受訪者表示正在加速數位化。其中，51% 的企業表示未來 12 個月將增加網路安全人員的配置。預估到 2022 年，將有 350 萬個網路安全工作的需求。有 55% 的受訪者表示，沒有信心將其資安預算分配給最重大的風險，56% 的受訪者認為明年可能發生勒索軟體攻擊事件，58% 認為後果是負面的。參考以上的調查，針對家族及企業永續治理的目標，在下列五個關鍵領域，包括更新網路安全策略、提升網路安全韌性 (resilience)、招募未來的資安團隊、重新思考資安預算以及網路攻擊事件的應對，我們提供以下關於企業資安治理與網路安全保護的洞察。

## 更新網路安全策略

絕大多數 (96%) 的受訪者表示，由於 COVID-19 的影響，他們將改變網路安全策略，有 50% 的受訪者表示，他們現在更有可能將網路安全和隱私納入每個業務決策中，去年此一比例為 25%。有 51% 的 CEO 表示，他們更有可能與資安長 (CISO) 頻繁互動。受訪的 CEO 指出，在新冠疫情大流行的前三個月中，其組織正以驚人的速度加速數位化，推進到其五年計劃的第二年或第三年。由於 COVID-19 的空前影響，許多組織不得不重新考慮並重新制定網路安全策略。資安長

的角色及其對組織生存及成長的重要性前所未見。對於資安長來說，在科技和企業營運之間取得平衡，同時提升組織的網路安全韌性非常重要。

## 提升企業網路安全韌性的主要策略

### ➤ 提高數據資產的可視性

具有網路安全韌性的企業會一貫地追蹤其數據資產和現有作業流程如何影響其業務核心發展。91%的高網路安全韌性企業保持準確的資產清單並定期更新，而其他受訪者只有 47% 會定期更新。

### ➤ 攻擊容忍度測試

在網路攻擊期間，面臨關鍵業務運營中斷的情況下，只有不到三分之一的企業能夠使用攻擊容忍度測試，以及營運中斷衝擊分析，來確保自身在營運中斷的過程中能夠掌握其攻擊容忍度，並進行自我防禦與系統修復。

### ➤ 調適和完善

高網路安全韌性的企業會不斷發展其安全防禦策略。提高數據資產的可視性並執行攻擊容忍度測試，持續保持高度的網路安全韌性。然而，當面對技術的快速發展時，我們發現只有 34% 的高網路安全韌性企業能夠適應正在發生的變化。

在關注於提升企業網路安全的策略目標同時，對於投資所希望達到的初衷與目標也必須一再地確認。我們認為，企業投資於網路安全保護，就是希望在企業數位化的過程中達成更快且更高效工作的目標。31% 的企業受訪者希望透過數位化拓展新的能力。超過三分之一 (35%) 的企業表示，他們最希望透過加速數位化與自動化的過程以降低營運成本。

## 招募未來的資安團隊

到 2022 年，將有 350 萬個網路安全工作需求產生，企業主即將面臨的問題是缺乏具有專業技術的人才。51% 企業受訪者表示，他們計劃在明年增加全職的網路安全人員，超過 22% 的受訪者表示，他們將增加 5% 或更多。受訪企業最需要的職位是雲端解決方案架構師 (43%)、安全情資 (40%) 和數據分析 (37%)。許多組織填補職缺的另一種方式是從內部招聘，並提高現有員工的技能，包括數位技能、業務敏銳度和社交技能。某些企業已經開始依靠外部提供的資安管理服務 (management services)，來滿足對高階人才和先進技術的迫切需求。

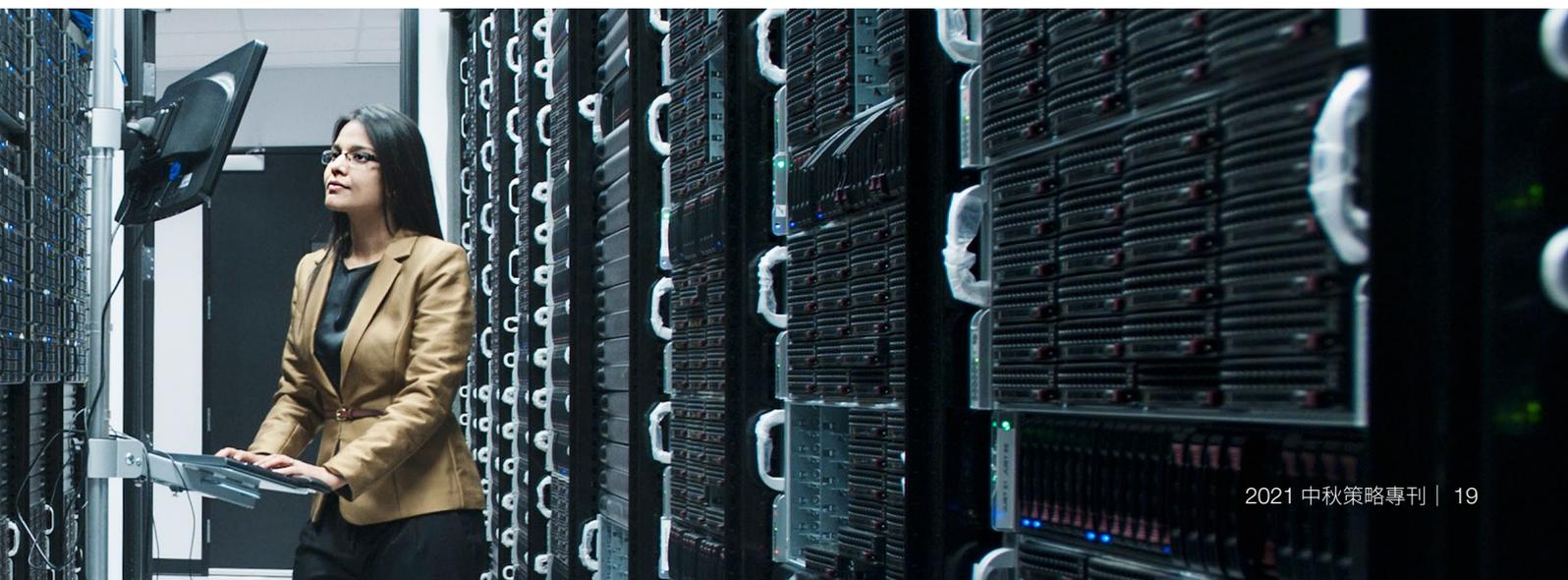
## 重新思考資安預算

亞太地區與臺灣企業對網路安全威脅較無防備的觀念與經驗，面對企業永續的目標，這是即將需要面對的風險。依據前美國五角大廈資安官公布數據，亞太地區組織企業平均在遭受網路攻擊 520 日後才被發現，相較全球平均值為 100 多日，亞太區企業對資安的防護弱了 5 倍，往往發現內部資料受損時，駭客已經潛伏 1 年以上，導致造成經濟損失及高價值數據遭竊，更重創企業市場信譽。有鑑於此，金管會已於 2018 年要求證交所與櫃買中心於受理上市櫃案件時，加強資安風險相關事項之審查；更要求公開發行公司加強揭露年報記載事項中對於資訊技術安全的風險、管理及因應措施。



資安治理將深刻影響企業永續發展的目標及申請公開發行與上市櫃，故不再僅是資訊主管的職責，而是企業董監事與高階經理人應共同重視的議題；不僅幫助企業健全公司治理，更接軌日漸趨嚴的國際資安規範。我們認為，臺灣有 97% 是屬於中小企業，往往編制精簡，難以建構複雜的資安管理系統，可考量依靠外部提供專業的資安管理服務，聚焦高價值無形資產以及高度敏感性客戶個資，量身訂做符合公司的安全保護計畫，將資源花在刀口上。

在資誠的調查中，超過一半的受訪者 (55%) 表示，其資安預算將在 2022 年增加。儘管預算增加是個好消息，但企業應思考的是管理方式的改變。超過一半 (55%) 的受訪者沒有信心將其資安預算分配得宜，特別是無法對應到企業會面臨哪些重大的風險情境。另外有 44% 的受訪者表示，他們正在考慮更改預算分配流程，尋求外部專家協助，37% 的人認為，具體地量化網路風險情境可以大幅改善他們管理風險支出的方式。最重要的是，有超過三分之一的企業主強烈同意，由於自動化和科技運用的進步，組織未來在控制成本支出的同時，必須增強其每年針對網路安全保護的固定投資。



## 網路攻擊事件的應對

近年頻繁發生對企業組織或個人造成重大損失的資安攻擊事件，如木馬程式、勒索病毒、IoT 漏洞攻擊及惡意挖礦程式等攻擊，資安已成了企業必須面對的營運風險。當駭客的武器已從長矛進化到槍炮核彈，而企業的防禦思維不改變時，在前面等待的只會是巨大的財務信譽損害、消費者信心喪失，以及負面監管衝擊。企業除了對於資安治理、風險政策與評估管理架構的建置之外，大多數企業仍缺乏對於如何改善企業資安保護及防範可能發生危機的持續性規劃。我們認為，組織企業應主動進行資訊安全健診，利用各種管理面與技術面的檢測與查核，包括針對企業網路架構的檢視、重要伺服器的安全設定檢視、企業內部個人電腦的端點安全掃描、產業相應的產業規範合規檢視、面對攻擊入侵常見的社交工程演練以及持續且有品質的內部資安教育訓練等等。企業透過持續性地健診，掌握未來資安風險並及早因應，預防資安危機發生，而管理面上也需配合健診結果，每年更新不同的風險情境，設計出不同的資安目標，落實風險管理，事先預防危機並強化企業競爭力，唯有如此充分地利用持續性的作為，方能替企業帶來更多的策略思維；提前掌握駭客的攻擊手法、感興趣的目標及使用的戰術、技術和流程，將是最後保護自己及贏得資安戰役的關鍵。

## 結語

今年全球各地陸續傳出網路入侵、勒索軟體、數據外洩以及網路釣魚等事件。40%的受訪者表示，他們計劃增加各種管理面和技術面的測試，以確保未來即使發生破壞性的網路安全事件，企業營運也能正常運作。在 2022 年，全球企業預期物聯網 (IoT) 和雲端服務提供商極有可能造成威脅 (33%)，而對雲端服務的網路攻擊將產生「顯著的負面影響」(24%)。我們建議，面對數位威脅時代的來臨，資安議題成為企業必須正視的課題，未來面對安全問題的思維將與現今傳統觀念有很大的變革，期許企業透過建立客戶信任、建立安全韌性和加速創新轉型，成為下一個世代市場激烈競爭下的贏家。



企業永續專欄 2

# 企業經營權 與稅務管理 前瞻視野



# 經營權鞏固的策略與實務



普華商務法律事務所  
蔡朝安 主持律師  
eric.tsai@pwc.com

對於家族企業的企業主而言，往往都希望自己畢生辛苦經營的成果能夠後繼有人，如果後代有意願接手經營，而企業主也認可其能力，通常還是希望交棒給年輕一輩的家族成員，代代相傳，將家族企業的品牌繼續發揚光大。然而，世事難料，如果家族企業為人所覬覦，即可能遭逢傳承上的阻礙，未能依企業主的安排接班，乃至衍生經營權爭奪糾紛，實務上均不乏前例。

為了確保家族企業的永續經營與順利傳承，不致遭他人侵奪，平時即應防患未然，瞭解自身對家族企業的控制程度與可用資源，並預慮第三人試圖介入取得經營權的情境，布局防禦準備，如此才不致於一旦真的遭逢外敵壓境時措手不及。

## 可控股權的檢視與調整

首先，應檢視家族本身內部可控持股占多少比例，外圍友軍持股又占多少比例。所謂家族本身內部可控持股，包含自然人持股與法人持股，其中自然人持股又可分為企業主自身持股（包含透過他人代持者）以及家族成員持股（不同家族成員又有親疏遠近之別），法人持股尚需進一步檢視其股權結構，瞭解企業主對該法人掌控的程度；至於外圍友軍持股，則應探究其關係如何建立，是基於企業主個人交情、家族親緣關係、業務合作關係（如家族企業的供應商或客戶）、財務投資關係或其他利害關係？這樣的關係是否緊密，還是仍可能有變數（例如仰仗企業主核心家庭成員以外特定家族成員所建立的關係，相較於透過長期穩定業務合作所建立的關係，可能就顯得脆弱），進而判斷對其掌控的程度。

對於家族本身內部可控持股，尚需進一步檢視其集中情形。在家族持股分散的情形，如果家族成員分支眾多，彼此不睦、利害關係有所衝突或對公司經營理念的意見產生分歧，即可能有部分家族成員因而選擇轉讓持股、退出經營，也可能有部分非掌權派的家族成員因而發起經營權爭奪，試圖拉下掌權派，甚至選擇對外引援，成為外力介入的破口；在家族本身持股逐步移轉到第二代甚至是第三代接班人的過程中，如果取得股權的後代經營理念不同，也可能面臨同樣的問題。

對此，如果家族企業並未公開發行，可透過股東間的表決權拘束契約、約定董監人選以及經營重大事項的決策方式，或者將家族企業的組織型態變更為閉鎖型公司，在章程中明文訂定股份轉讓的限制，避免股權落入外人手中，亦可透過信託方式，集中股權，同時保留委託人（企業主本身）對股權行使的掌控；而如果家族企業是公開發行公司，則可將上述機制用於上層的家族控股公司，以降低家族控股公司流落外人手中的變數（據媒體報導，大立光大股東的家族成員近期即係將其持股轉讓予家族所成立的閉鎖型公司，希望藉此達成長期鞏固經營權的目標）。

## 持股水位是否足夠的檢視

在瞭解家族本身以及外圍友軍的持股水位後，需要進一步評估；一旦外來力量提出董監全面改選，單憑目前持股水位保底可以選上幾席？如果外來力量提出併購議案，能否單憑目前持股水位加以阻擋？

持股水位是否足夠，需視家族企業的股權結構而定。如家族企業為上市櫃公司，股權相較於其他公司來得分散，一般而言維繫經營權所需的持股水位較低。除了家族本身可控持股，其他股東持股是集中於特定幾個大股東手上，還是有眾多散戶？其他大股東間的關係如何，

是否可能聯手撼動公司派的經營權（如為外資或機構投資人，其表決權的行使通常傾向獨立決策，較少涉入經營權的爭奪）？凡此種種，都會影響對於到底需要多少持股才足以鞏固經營權的判斷。

## 提高持股水位的思考

經過以上檢視，如果持股水位不足，則可視得動用的資金，思考是否有提高整體持股水位的必要。如果企業主自身或可完全掌控的家族控股公司尚有得動用的資金，可考慮自行或透過該家族控股公司增持股份；如果得動用的資金不足，或者是必須變價其他資產，則可嘗試對話其他家族成員或其投資公司增持股份。除了提高家族本身內部可控持股以外，如果有適合的友好投資人或策略夥伴，可透過發行普通股、特別股或可轉換公司債由友好投資人或策略夥伴認購，提升外圍友軍支持力量，或與友好投資人或策略夥伴進行換股，強化彼此間的策略合作關係；如果是上市櫃公司，另外還可以思考透過私募引進策略性投資人，私募股份有三年不得轉讓的閉鎖期，閉鎖期屆滿後，尚須補辦公開發行始得在集中交易市場上買賣，可藉此建立長期合作夥伴關係。同時，對於既有的外圍友軍，也可嘗試藉由深化與外圍友軍間的關係，提升與企業主本身的連結，加以鞏固友性力量。

縱使認為目前持股水位已經充足，即便西線無戰事，仍可考慮在公司章程所定授權資本額中，保留一定數量的未發行股份，以避免突遭經營權爭奪而欲發行新股予友好投資人時，尚需先召開股東會修章提高授權資本額而緩不濟急。此外，對上市櫃公司而言，可在每年股東常會中提出私募具股權性質有價證券的議案，俾在面臨經營權爭奪時，得本於股東常會的授權，尋求友好投資人參與應募，不致因需再提請股東會通過私募議案而錯失防禦時機。



## 經營權爭奪因何而起

容易成為經營權爭奪對象的公司，不外有以下幾個特徵：第一，持有價值具備想像空間的資產（例如具開發潛力的不動產、關鍵技術或資源），且股價長期遭到低估而未能反映真實價值，公司後續發展與獲利成長可期；第二，公司派持股水位較低或股權結構較為分散，發起經營權爭奪可能受到的阻擾程度較低。縱使在平時已對潛在的經營權爭奪預作防禦準備，仍然難以完全避免家族企業遭到他人覬覦，而捲入經營權爭奪風波，不論是外部人侵門踏戶，甚至是禍起蕭牆，家族非掌權派的內部人聯手外部人取得經營權，都是家族企業可能要面對的課題。

國內常見的經營權爭奪案例，以公發公司而言，不外乎先在市場上陸續買進或與第三人形成持股聯盟，之後可能再伴隨以公開收購增加持股；以非公發公司而言，則是透過私人間讓售取得持股，或與第三人形成持股聯盟，達到一定的持股水位。市場派持股只要達一定程度後，即得依公司法第 173 條之 1 聯手其他股東以過半持股召集股東臨時會，或透過監察人或獨董召集股東臨時會，抑或是藉由股東常會股東提案權的行使，提出解任董事或全面改選董事的議案；同時，市場派對公司派過往經營行為向司法機關或主管機關提出諸多指控，藉以施壓，亦所在多有。

## 防禦策略的擬定

面臨外敵兵臨城下，首要之務是再次盤點自身持股水位，包含家族本身可控持股以及外圍友軍持股，確認有哪些持股可為己所用，原本認定的鐵票是否鬆動。接下來則是檢視手上的資源，包括有多少可動用資金、授權資本額還有多少空間及是否有適合引援的對象，才能進而決定防禦的方向，是要直接硬碰硬正面對決，阻絕對方入主？或是知其難為，只能盡可能削弱對方力量？同時，也要評估對方進攻以及己方防禦所需時間，尤其是需一併考慮股東會停止過戶閉鎖期間的影響，擬定最有效的防禦策略。

## 直接阻絕的防禦方式

如果對方以公開收購方式試圖取得家族企業股份，直接阻絕的防禦方式主要是透過友軍提出競爭公開收購，以較優的價格與策略發展願景試圖獲取股東支持，不但可提高己方持股水位，也能阻擋對方取得足以控制經營權的股數。而如果對方已經提出董事選舉或併購等股東會議案，則可透過徵求委託書，取得更多股權的支持與其一搏。

此外，也可檢視對方爭奪經營權的行為有無程序上或實體上的瑕疵（如：收購行為是否合於公司或證管法令？是否符合召集股東會的要件？是否應向公平會申報或取得其他主管機關核准？），如該瑕疵足以影響股東會效力，則可把握時間向法院聲請定暫時狀態假處分，請求法院禁止對方召開股東會，以免一旦股東會通過對方所提解任董事或全面改選議案，造成難以回復的損害，縱使透過訴訟獲得有利判決，恐相隔甚久，早已事過境遷；如有其他態樣的瑕疵，則可請求主管機關以公權力介入，就公發公司而言，也可訴諸投資大眾爭取支持。

## 間接削弱對方力量的防禦方式

所謂間接削弱對方力量的防禦方式，目的在於試圖稀釋對方持股，而非直接阻絕其取得持股。常見的間接防禦方式，首先，可與策略合作夥伴進行換股，由家族企業發行新股作為受讓策略合作夥伴股份的對價，只要經董事會特別決議通過即可，時程安排上較為迅速；但需注意換股比例的合理性，以及如為公發公司，其公開說明書中是否依法充分揭露換股比例計算方式及依據與換股預計可能產生效益等事項。

另外，如果上市櫃公司最近年度股東會已通過尚未洽定應募人的私募議案，也常見私募的作法，不論是私募普通股、特別股或可轉換公司債，均得藉此引進策略性投資人；當然，在私募的對象方面，必須注意其是否符合應募人的資格，而在定價方面，則必須在股東會授權範圍內為之。

不論是換股或是私募，都會提高已發行股份總數，進而降低對方持股比例，達到稀釋對方股權目的，但這種方式並沒有辦法根本阻絕對方取得股權。在實際操作上，必須留意在時程上的安排；所取得的友性持股是否趕得及於對方召開的股東會行使表決權。同時，引援對象也要審慎考慮，如果先前並無長期合作關係，僅係臨急尋求奧援，必須防範引狼入室；如果根本係引進實質關係人，則應注意法令對此有無限制（如私募法令規定以關係人作為應募人，其名單、選擇方式與目的及與公司關係應於董事會中充分討論，並於股東會召集事由中載明，否則關係人即不得認購該次私募股份），並事前確認其關係有無依規揭露。

## 結語

企業經營與傳承是一個動態進程，隨時可能面臨各種內外部的挑戰；以經營權爭奪而言，敵人可能來自外部，也可能禍起蕭牆，家族成員或現有的外圍友軍，在另一個時空之下可能轉變為敵性力量。所謂知己知彼，百戰不殆，企業主必須對核心與外圍股權以及可動用的資源有充分了解，並能伴隨經營發展調整，同時在規章制度和股權結構保留彈性空間，如此一旦面臨經營權爭奪，才能相應採取最適宜的防禦方式。然而，不管是採取什麼防禦方式，都必須以合法合規為前提，否則操之過急，反而在法令遵循上自曝其短，讓對方有大作文章的空間，得不償失。



# 全球反避稅來襲，稅務治理刻不容緩



資誠聯合會計師事務所  
劉欣萍 國際及併購稅務諮詢會計師  
shing-ping.liu@pwc.com

近期很夯的關鍵詞「ESG」- 環境、社會與企業治理（Environmental, Social, Governance，簡稱 ESG），跟稅務有什麼關係呢？稅務治理也是企業治理的關鍵環節之一，本文將帶您一窺稅務治理新觀念。

## 永續力即競爭力

道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Index，簡稱 DJSI）由美國標準普爾道瓊指數公司（S&P Dow Jones Indices）與瑞士永續集團（RobecoSAM）於 1999 年共同推出，為全球第一個針對企業永續投資評比的指標，就企業經濟及治理、社會與環境三大面向評價企業永續發展的能力。其中，企業經濟及治理面向包含稅務治理，2021 年稅務治理相關的評比有較大幅度修訂，要求揭露的資訊變多，評分也漸趨嚴格，以使企業的稅務資訊更加透明化。

2001 年台積電開啟國內入選 DJSI 的第一家企業，2020 年已有 26 家臺灣企業入選，再創新高！家族企業追求永續，不妨參酌相關問卷，自我檢視是否能在 ESG 交出漂亮成績？



此外，多家金融機構積極發展「綠色授信」，將融資對象的 ESG 納入核貸考量，或更進一步給予相應的利率減碼，助攻企業強化 ESG。

## 透明揭露新趨勢

除了 DJSI 及其他國際評比機構將稅務治理納入評鑑外，經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development，簡稱 OECD）於 2015 年發布的稅基侵蝕與利潤移轉（Base Erosion and Profit Shifting，簡稱 BEPS）行動計畫 12 中，建議各國針對較激進的交易、安排或架構，制定具強制性揭露的相關規範。據此，英國及澳洲已於 2016/2017 年制定企業揭露稅務治理或稅務數據等資訊的相關法案，而歐盟各國於 2020 年起強制企業申報揭露激進跨境稅務安排。

可預期的是國際上將會有愈來愈多國家要求符合法規規定的企業揭露與稅務策略、稅務數據，或是激進的交易安排等相關的資訊。針對此趨勢，企業應密切注意各國發展，並盡早檢視內部稅務治理情形，別再把「稅」當作不能說的秘密！



## 稅務治理 = 「治」造稅務價值 + 管「理」稅務風險

過往企業多半將繳稅資訊當作最高機密，稍有風吹草動，隨即登上報章媒體頭條，例如知名跨國集團繳納的稅負與其所賺取的鉅額利潤相比，猶如小巫見大巫，又或者巴拿馬文件及免稅天堂等事件，皆造成社會觀感不佳，進而使國際社會對於改革稅務制度聲浪不斷。企業若能即時掌握繳納的總稅負，並適度揭露與說明，或許較能贏得公眾信任。另外，藉由檢視自我及標竿同業有效稅率，企業也可評估如果有效稅率偏高，是否有可使用而未使用的租稅優惠？如果有效稅率偏低，是否有過度規劃的隱憂？

全球反避稅蔚為風潮，國際間出台各項反避稅措施，像是受控外國企業（Controlled Foreign Company，簡稱 CFC，是為了避免企業選擇將利潤存放於境外租稅天堂，不分派股利，進而產生稅負無限遞延的效果）、經濟實質法（為了避免企業透過刻意安排的交易，將利潤移轉予在境外租稅天堂設立的紙上公司）及共同申報準則（Common Reporting Standard，簡稱 CRS 或全球版肥咖條款）/ 美國海外帳戶稅收合規法（Foreign Account Tax Compliance Act，簡稱 FATCA 或美國肥咖條款）（為了打擊藉由離岸銀行帳戶跨境避稅的問題）等法案，且對於集團企業互相進行交易的移轉訂價查核漸趨嚴格。

若企業未針對這些法案或查核趨勢及時進行稅務治理評估及相對應的調整，企業可能面臨稅務風險而不自知。根據報載，有知名台商代工集團於大陸與越南因移轉訂價被追繳稅額上百億元新臺幣及消費者耳熟能詳的某品牌企業因透過香港紙上公司貿易被臺灣國稅局補稅上億元新臺幣等案例層出不窮！

## 資誠家族及企業永續辦公室觀點

企業是否履行合法納稅的義務，在 ESG 成為主流的時代，不再只是稅局關心的議題，而是所有利害關係人需要被充分告知的重要議題。在新冠疫情的環境下，各國疫情蔓延造成各國政府啟動紓困，財政困窘情況加劇，使各國更加重視反避稅，且美國及歐洲均呼籲全球最低稅負制的建立。面對世界的劇烈變化，企業應開始積極進行轉型，企業的稅務部門必須能夠提升高度，前瞻式地參與企業轉型，建立一套務實的稅務治理架構並予以落實，不只能從容應對各地稅局，也禁得起所有利害關係人及公眾的檢視。

### 根據資誠的經驗，建議企業可參考以下三個步驟

- 1 評估企業現有的稅務風險及治理架構
- 2 從各稅種的角度進行日常操作風險評估
- 3 全面性地落實企業的稅務風險及治理架構，來強化自身的稅務風險及治理架構

在稅務議題愈發複雜化的背景下，資誠能夠提供企業全方位的服務，舉凡評估稅務風險、制定稅務治理架構、針對受控外國企業或經濟實質等各項新法案提出對策，及運用數位科技工具檢視移轉訂價政策或交易模式等議題，協助企業提升稅務治理的層級，「治」造稅務價值也管「理」稅務風險。

---

家族永續專欄

# 家族治理 前瞻視野



# 家族傳承的風險管理與治理策略



鄭策允 家族及企業永續辦公室協同主持律師  
alvin.cheng@pwc.com

## 要達成家族和諧與企業永續經營，企業主須及早展開家族專業治理

家族企業要永續經營都必須面對傳承接班問題。家族企業的傳承，要傳，更要能「成」；也就是說，不只是「接班」要有人，更期盼的是“家族和諧”及“企業永續經營”，這才是許多家族企業主心中真正的夢。

回顧近年許多家族企業的負面新聞標題，不乏是兄弟相殘、爭產官司、親子反目或家族分裂等字眼。當揭槩媒體時，往往已是「果」，而真正的「因」可能已經醞釀了許久的時間。究其原因有可能是家族成員親疏遠近不同或對企業營運方向的想法各異等等因素，因而導致彼此錯綜複雜的利害關係。如不盡早展開家族的專業治理，輕則導致家族失和，企業發展停滯不前，嚴重則可能對家族企業的名譽和傳承延續造成損害。

## 家族傳承必須面對的風險

家族企業傳承同時涉及“理性”和“感性”的錯綜複雜問題與風險，如果未預先建立「家族」的專業治理制度，即便家族內部現今相處融洽且企業蓬勃發展，當下述傳承風險發生時，亦可能影響家族和諧及企業永續：

## 1 經營權穩定風險

---

可能影響經營權穩定的風險因素包括股權分散、繼承人的接任意願、不適任、中途發生意外或遭任意撤換等因素，如果未預先建立家族治理制度，可能導致經營權易主、兄弟姊妹或親屬間的對簿公堂而影響家族和諧，甚至可能發生與外人結合而影響經營權穩定的情況。

## 2 衝突風險

---

依據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》顯示，有高達43%的臺灣家族企業不時或經常發生家族衝突。

衝突是人際關係中其中的一環。家族成員間的理念或意見衝突，如果透過合適的溝通或明文化的解決問題機制而處理得當時，將可能產生新想法、更完善的規劃或決策，同時也可促進彼此的信任感和承諾感；相反地，如果缺乏合適的溝通或解決問題機制，當家族成員覺得有關決策、期望或不同意見無法得到解決時，會逐漸累積緊張關係，最後以破壞性的方式爆發出來。

「家和萬事興」是華人治家的期待，但建立「減少家族衝突及化解衝突」的「家族」專業治理機制，才是家族和諧及企業永續的關鍵因素。

### 3 資產保全風險

---

家族資產與傳承計畫往往牽動家族興衰與傳承，以下因婚姻、繼承關係之間交互作用所產生的常見風險，如果未預先建立財產分配與保全策略的「家族」專業治理制度，可能導致得來不易的財產未能真正持有並照顧到家族成員，甚至造成經營風險或家族紛爭：

- (1) 因離婚、死亡所產生的剩餘財產差額分配請求權；
- (2) 應繼分與特留分的限制；
- (3) 繼承人任意揮霍；
- (4) 繼承人尚未成年，法定監護人管理資產不當；
- (5) 非婚生子女的爭產；
- (6) 無法定繼承人的風險。

### 4 稅負管理風險

---

只要有資產的移轉或資金的流動就可能衍生稅務議題。家族企業投資（控股架構及交易架構）或家族成員間資產移轉（贈與、繼承或借貸）等事項，每一項安排皆與租稅息息相關，且當家族成員具有雙重國籍時，其稅務議題就更形複雜。除此之外，近年來臺灣及世界各國之租稅法令不斷修正，隨著大環境的改變，如何在符合法令規定下，降低或延緩稅負成本實為不得不去面對的重要議題。



## 家族傳承朝向「家族」的專業治理－方向與策略

家族企業的兩大系統為「企業」與「家族」，很多企業經營者多專注於完善「企業」的專業化治理，而忽略「家族」的專業化治理。成功的企業家除了家業經營成功，更應完善「家族」的專業治理，但其所需時間及過程視每個家族的複雜度而有不同，故可先從“先求有，再求好”的角度逐步進行「家族」的專業治理。以下提供幾個如何進行的方向與策略：

### 1 越早開始規劃，阻力與所費心力就越小

企業主經營企業時會優先制定長期目標策略，同樣地，企業主在思考家族的專業治理時也應該有長期目標策略，需先假想自己身處 10 到 20 年之後的位置，再回頭思考現在該採取的行動，儘管無法馬上完善所有傳承規劃，但越早開始思考傳承規劃，在家族成員關係尚屬和睦且單純的階段所花費的心力及阻力就會越小，甚至，越早開始進行規劃，亦有助於減少及管理傳承過程所需負擔的稅負。

家族成功傳承的分水嶺在於是否能在問題尚未浮現時，就預先規劃好傳承制度並且能有效的執行。

## 2 傳承是一個過程，並非一個事件，建議可預先設定一個確定的退休日

---

傳承是一個過程，企業主預先選定一個退休日期時，除了可以為交接那天做好準備，亦可在退休日來臨前預先擬定及執行家族專業治理的計畫，同時也可在交班前充分鍛鍊接班人與完善接班梯隊人才，讓企業做好準備。

## 3 重視企業價值觀與家族價值觀等無形資產的具體書面化與落實

---

資誠觀察發現，家族企業關鍵成功要素在於家族企業擁有堅定的企業文化與價值觀，並抱持企業家精神，以更長遠的思考角度進行決策。

此外，當家族成員擁有一致的家族價值觀時，亦有利於減少因理念不同所產生的衝突。

## 4 建立家族溝通與決策的治理平台、接班人如何培養及家族行為準則等規範

---

例如德國默克（Merck KGaA）藥廠於 19 世紀建立家族治理制度，並透過家族憲法明定家族運作模式，其家族憲法內容包含定義誰是家族成員、如何選出代表、家族成員的責任與權力、怎麼任命執行團隊、可以脫離家族的狀況及如何繼承股權等內容，透過家族憲法作為傳家治業的根本大法，進而確保家族本身及家族企業的傳承。

## 5 將家族企業股權所表彰的所有權 (表決權)、經營權及受益權做合理與明確安排

不論是選擇所有權 (股權) 與經營權同時交由下一代接手，或是採用所有權 (股權) 與經營權分離的模式，企業主都應該進行多方審慎評估，並尋求外部專業人士的協助，就所有權、經營權及受益權的分配，找出最適合自身家族的傳承模式 (例如運用家族信託或閉鎖性公司等工具) 並基此進行接班人的培育計畫。

## 6 建立家族慈善的傳統

已富過三代的新加坡萬邦集團第四代掌門人曹慰德曾表示：「家族企業傳承是一個進化的過程。要把家族企業所有的關係整體理順，包括企業的關係、家族的關係、家族企業的關係以及家族企業跟社會的關係。如果沒有慈善等活動，家族企業跟社會的關係就連不起來。那些長久的家族企業，這種關係都連得很好；連不起來了，就是它進化得不好。家族會說，我們是一個有責任的家族，我們是一個成功的家族，我們是一個德高望重的家族；這種定位會影響家族成員的心態跟境界，什麼樣的家族帶來什麼樣的境界。」



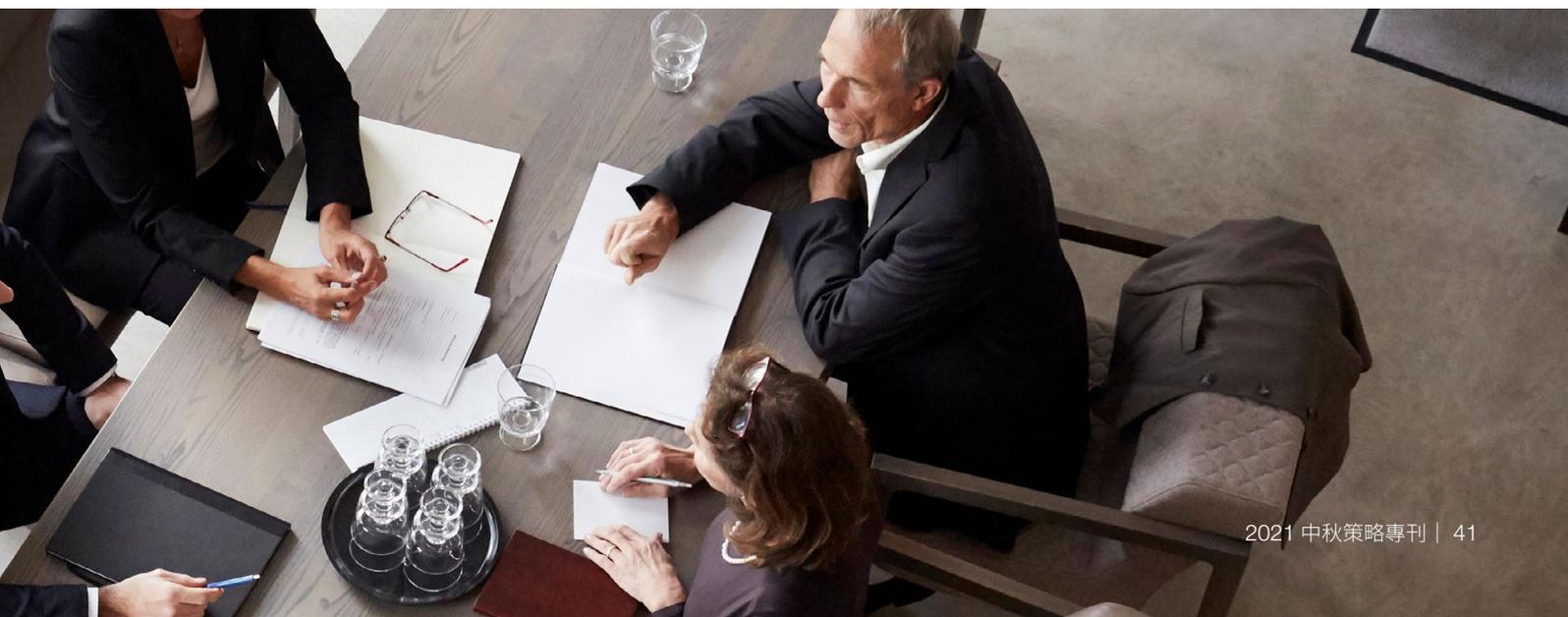
## 7 做好稅負管理

在面對複雜的稅制下，如不能全面性規劃家族資產，則稅務問題除了可能帶來沉重的租稅負擔，以及與稅捐稽徵機關間冗長的救濟程序外，更有可能因此影響各家族企業主的清譽。更進一步而言，若家族人士當中具有其他國籍的身分且資產分佈於世界各國，因而涉及不同國家的稅務法令及風險，將增加投資及資產移轉過程中的稅務問題複雜度。宜透過專業人員之協助，檢視潛在稅務問題及風險，確實了解相關法令規定，避免因不黯稅務法令而無辜受罰，並建立全方位之稅務風險管理，避免未做管理或不善管理所造成的損失，進而成功的保全及增長財產價值。

## 8 成立家族辦公室，協助家族治理專業化

家族可視本身實際需求，透過外部專業機構的協助成立家族辦公室，並透過家族辦公室在家族傳承扮演如下功能：

- (1) 協助家族治理機制運作；
- (2) 協助及監督家族企業資本管理；
- (3) 協助家族人力資本管理；
- (4) 協助家族社會資本管理 ( 如家族慈善事務 )。



# 掌握 CFC 對家族稅務管理的具體影響



鄭策允 家族及企業永續辦公室協同主持律師  
alvin.cheng@pwc.com

## 高資產家族擁有的三種常見境外公司型態

隨著境外資金匯回專法在今年 8 月 16 日落日，因為當初立法院通過專法時的附帶決議，CFC 的施行日期將在未來一年內確定，屆時將對臺灣個人持有的境外公司造成衝擊。

高資產家族運用境外公司源起於早期赴大陸投資時，除透過境外公司投資大陸公司外，並運用境外公司進行轉單貿易，境外公司獲利後再投資大陸及其他地區，或於境外公司從事金融商品投資理財，這三種常見的境外公司型態（控股、貿易及金融商品投資）在 CFC 施行後，對高資產家族稅務管理的具體影響為何？是 CFC 施行前需要充分理解的課題。

## 三種常見境外公司是 CFC 嗎？

家族個人直接持有的第一層境外公司都需按控制條件判斷該公司是否構成個人的 CFC。滿足控制條件係指個人及其關係人直接或間接持有低稅負國家或地區（營所稅率未達 14% 或對境外所得不課稅之國家或地區，常見租稅天堂國家、香港及新加坡都在內）之公司股權合計達 50%；或未達 50% 但對境外公司具有重大影響力者（能主導公司人事、財務或營運決策），以家族常用之三種型態境外公司來說，大多設立租稅天堂國家，且常由關係人共同持有控制，落入個人 CFC 規範機率相當高。

## CFC 上路後，三種常見境外公司課稅有什麼不同？

其中，控股型境外公司的投資獲利以往習慣藉由只分配至境外公司，不分配到個人股東的方式，達成個人所得遞延課稅。然而在 CFC 上路後，當境外公司收到轉投資公司分配的股利時，其個人股東亦視同收到境外公司分配的股利，須計入個人海外所得課稅。且境外公司若有投資收益之外的獲利（如貿易或投資獲利），亦視同當年度盈餘分配至個人，須計入個人當年度海外所得課稅。

例如，個人透過 BVI 公司 100% 投資大陸，在目前 CFC 未施行下，若大陸公司去年獲利 1 億元，今年將股利發放給 BVI 公司，除依法於股利匯出大陸時扣繳 10% (1,000 萬元) 外，只要 BVI 公司未進一步發放股利給個人，個人無須計稅，但 CFC 施行後，就視為個人已收到 BVI 公司發放的股利，須將股利淨額 9,000 萬元繳納最低稅負，以稅率 20% 計算，可能稅負為 1,800 萬元，且匯出大陸時的扣繳稅額無法讓個人抵稅。另若 BVI 公司今年度還有金融投資及貿易獲利合計 1 億元，此時視為當年度已分配給個人，一併計稅，以稅率 20% 計算，可能稅負為 2,000 萬元。



## 三種常見境外公司有機會可以豁免 CFC 申報嗎？

如前所述，若境外公司係設於低稅負國家或地區，且個人及關係人直接或間接持有該境外公司股份比例超過 50% 或是具重大影響力，則適用 CFC，惟什麼條件下可以豁免呢？

### 可豁免申報有二種情況

#### 第一種情況為境外公司有實質營運活動，其必須同時符合二項條件

- 1 設立登記地有固定營業所，聘僱員工並於當地實際經營業務
- 2 消極收入占總收入比例小於 10%，消極收入包括投資收益、股利、利息、權利金、租金或出售資產利得等

根據以上條件，前面所提之三種常見的境外公司通常設立於租稅天堂國家，例如 BVI、開曼群島等，能滿足第一項條件的可能性極小，符合豁免規定的機率微乎其微。而若是設立於新加坡或香港之境外公司，要在當地有固定營業場所，聘僱員工並於當地實際經營業務之營運成本雖然不低，但是有可能符合第一項條件。惟就第二項條件而言，控股與金融商品投資型態之境外公司難以達成消極收入低於 10%，而貿易型態之境外公司雖有可能滿足消極收入低於 10%，但常見的貿易公司可能同時兼具控股或金融商品投資性質，萬一某一年度的消極收入較高時，就可能不符合豁免規定。

第二種情況為境外公司當年度盈餘在一定基準以下（目前規定為新臺幣 700 萬元）。個人持有的個別境外公司當年度盈餘在新臺幣 700 萬以下可以豁免申報，但為避免個人分散 CFC 盈餘以達豁免申報目的，因此規範當同一綜合所得稅申報戶中的個人、配偶及受扶養親屬所控制的 CFC 當年度盈餘或虧損合計為正數且超過新臺幣 700 萬元者，其個人的個別 CFC 當年度盈餘仍不能豁免申報。

除了前述兩種可豁免申報情況，當境外公司實際管理處所（PEM）在臺灣時，可藉由適用 PEM( 境外公司視為臺灣公司，適用臺灣公司稅制申報納稅 ) 而排除 CFC 適用。

境外公司如適用 PEM 規範，將從原本境外國家不課公司所得稅轉而須課徵臺灣的營利事業所得稅（現行稅率 20%），稅負上並不見得一定有利。但若是屬於控股型態的境外公司，並且其投資標的為臺灣公司時，若境外公司適用 PEM，則境外公司收到臺灣公司發放之股利可適用所得稅法第 42 條規定不計入所得額課稅，且因排除 CFC 適用，個人股東將不會視為股利已實現而須計稅。但目前 PEM 是否會與 CFC 同時施行尚有待觀察，若 CFC 先施行但 PEM 尚未施行時，則無法如此主張。

### 三種常見境外公司在未來計算 CFC 營利所得時應注意事項

境外公司落入應申報 CFC 之範疇時，個人須將 CFC 營利所得按持股比例及持股期間計算，申報為個人當年度海外所得。

申報時需留意，控股型態之境外公司若 CFC 營利所得主要源自非低稅負國家或地區之營運公司盈餘分配數，且營運公司在先前若已累積多年盈餘，在施行後才分配者都將會被納入計算。此外，若境外公司持有二家以上的營運公司，部分盈餘，部分虧損，此時整體雖無盈餘，但卻可能因有盈餘之公司先分配而有稅負不利之現象。

例如，當境外公司持有中國大陸公司時，去年度以前累積盈餘 1 億元，今年決議先不分派盈餘，若 CFC 明年度施行後再全數分派時，則此時個人須將大陸公司分派至境外公司之股利淨額 9,000 萬元計入基本所得額計算最低稅負，故應審思是否在 CFC 施行前先行分配股利。

另若境外公司持有二家營運公司，一家累計盈餘 1 億元，一家累計虧損 1 億元，此時境外公司盈餘為 0，在 CFC 施行後，可能因盈餘公司先配股利給境外公司，個人須先計稅，有虧損公司晚一年度減資，因個人 CFC 虧損不能抵減前一年度所得造成稅負不利情況。故在 CFC 施行後，對於盈餘及虧損的實現需妥善安排。

金融商品投資型態之境外公司在 CFC 施行後，須特別留意金融資產之會計處理，倘若按公允價值衡量且公允價值變動認列為損益，因市價變動產生之評價利益雖屬未實現利益，但個人須提早於當年度計入所得課稅。

舉例來說，當境外公司投資上市公司股票時，投資成本 1 億元，當年底市價 1 億 2,000 萬元，此時個人須先將評價利益 2,000 萬元納入計稅，而次年底若市價跌至 8,000 萬元時將產生評價虧損 4,000 萬元並不能抵減前一年度所得，形成稅負不利之情況。故應留意採用的會計處理是否會在 CFC 施行後，導致前述不利情形。

至於貿易型態公司，個人除須將貿易獲利依規定計算 CFC 營利所得計稅外，尚應注意經濟實質法規、常設機構與移轉訂價之風險。

綜前所述，高資產家族常用之三種型態境外公司屬個人 CFC 的可能性高，且要符合豁免申報規定不易，在計算 CFC 營利所得時，對於不同型態境外公司亦可能會造成稅負不利現象，提醒應在 CFC 施行前尋求專業人士協助檢視並預做安排。



# 面對 CFC 時家族稅務管理應有的策略



資誠聯合會計師事務所  
洪連盛 家族及企業永續辦公室主持會計師  
sam.hung@pwc.com

## CFC 上路後應備妥那些申報資料

CFC 施行後個人須申報 CFC 營利所得，並檢附關係結構圖、境外公司經會計師查核簽證之財務報表、前十年虧損扣除表、營利所得計算表、所得來源地稅務機關發給之納稅憑證、轉投資事業股東同意書或股東會議事錄、轉投資事業減資彌補虧損、合併、破產或清算證明文件等 7 項資料，另要備妥境外公司持股變動明細、非低稅負國家或地區轉投資事業財務報表等 2 項文件。

## 應備資料中以境外公司的財務報表最具挑戰與風險

境外公司現行普遍未記帳，更別說要有經會計師查核簽證之財務報表，故重建財務報表會是個人在新制度施行前首要解決的棘手問題。

不同型態境外公司的帳務處理及財報編製的複雜程度也有不同。例如個人透過境外公司投資大陸，境外公司僅須依大陸公司的財報認列投資收益與必要調整，相對單純。但若涉及入帳基礎及會計評價問題，例如從事金融商品投資之境外公司，金融商品帳務上究竟應認列為以成本衡量、市價衡量或備供出售，不同的會計科目將產生不同的 CFC 所得，連帶影響個人的稅負。另外前述財報重建後是否會曝露其他非 CFC 稅務風險，例如以往與個人因資金調度需求有所往來，或者有些交易原始憑證未適當保存，這些交易如何認定與入帳也是難題。更有一類從事貿易之境外公司通常涉及兩岸三地的利潤分配，與所留置利潤是否符合移轉訂價規範之問題，此類衍生的稅務風險亦應一併注意。

財務報表經會計師查核簽證，依法可以由境外公司所在地會計師或中華民國合格會計師查核簽證，法規亦同意個人有其他文據證明財報真實性，並經戶籍地稽徵機關確認時，可不需經會計師查核簽證。但由當地會計師查核簽證可能嗎？自行提示其他文據證明舉證容易嗎？

由境外公司當地會計師簽證，先不論成本可能都比由臺灣會計師簽證高，依法境外公司財報須按中華民國認可之財務會計準則編制，加上前述所提重建報表可能的問題，實務上，要找到當地了解臺灣規範且完整理解相關問題的會計師實在困難。遑論不經會計師簽證一途，此舉恐只是徒增徵納雙方困擾而已，因此在 CFC 施行前，個人應尋求專業會計師之協助，妥善檢討財務報表相關議題並思考因應之道。

## **CFC 上路後，稅捐機關如何審查 CFC ？**

稅捐機關通常對新制度施行在落實上定會有其規劃與作為。稅捐機關未來將如何執行？例如如何掌握個人 CFC ？以及首次申報後如何審查相關資料等？都是個人應了解的課題。

有些人認為目前臺灣的 CRS 交換國只有日本、澳洲及英國，因此常見設立於租稅天堂、香港及新加坡的境外公司稅捐機關無法掌握，這種觀念並不正確，事實上，稅捐機關可以從其他管道取得個人的境外公司資訊，例如常見個人透過境外公司投資大陸或臺灣，實務上都須向投審會報備或報准，又或大股東個人透過境外公司持有上市公司更是可以在公開資訊觀測站一覽無遺，更有的是遭金融機構洗錢通報或有心人檢舉，都是可以獲知的管道。故一味僥倖期待稅捐機關無法掌握實非正確之想法。



另有的人誤以為境外公司只要在當地有辦公處所並有員工就可以符合實質營運而豁免 CFC，實則並不全然，從稅捐機關制定的審查要點規定，境外公司須同時符合：

- 1** 有當地雇員並有支付薪資與執行公司事務之證明，且秘書公司或信託公司不算是當地雇員
- 2** 須擁有或承租當地房產，且有水電費佐證，非僅擁有郵政信箱
- 3** 投資收益、股利、利息或租金收入等消極收入須小於 10%

所以當個人誤以為自己可以豁免申報，卻又屬前述會被掌握之境外公司，可能面臨的後果就是遭補稅加罰。

另境外公司財務報表可以經會計師查核簽證，亦可以自行提出文據證明財報真實性，兩種情況下，稅捐機關將如何審查？目前法規、辦法及審查要點都未有明確規範，但我們可以先從稅捐機關審查國內公司財報來推敲一二，國內公司財報當有會計師簽證時，稅捐機關通常以財報書面審查為原則，有疑問時通常先請會計師補充說明；若是未經會計師簽證，稅捐機關通常會直接就帳簿表冊以及原始憑證進行查核，有疑問時可能要求提示相關合約、資金流程，或是向交易對象查證，故對於交易較為複雜者應思考經會計師簽證較佳。

## 以拖待變不主動申報將面臨補稅加罰風險

CFC 法規下，個人須自行檢視境外公司是不是 CFC，若是，須主動計算 CFC 營利所得納入個人海外所得計算最低稅負，並主動申報。

前述提及，CFC 申報將會增加一定成本，且財報準備不算容易，加上一味僥倖期待稅捐機關無法掌握，導致有些個人會想以拖待變不主動申報，但當稅捐機關從各種管道得知 CFC 加上有短漏稅捐時，可能處罰所漏稅額 1 或 1.5 倍之罰鍰，屆時本稅加罰鍰的稅務成本可能達所得的 40% 或 50%。故以拖待變的想法只是讓自己暴露在補稅加罰的風險下，「稅不安心」。

## 積極準備可以降低 CFC 之衝擊

### ➤ 現在（CFC 施行前）我可以做什麼？

- (1) 檢視個人持有的境外公司是否落入 CFC 規範？是否有調整架構不落入規範之可能？另評估能否符合豁免條件？當無法不落入 CFC 規範或符合豁免條件時，施行前思考如何降低衝擊，例如轉投資公司可否先分配盈餘來降低未來 CFC 可能所得？
- (2) 尋求專業人士協助備妥境外公司財務報表，除能應付 CFC 施行後要求，對於境外公司陸續增加的反避稅規範也能有因應的依據。

### ➤ 未來（CFC 施行後）我需要做什麼？

- (1) 備妥個人及其關係人之結構圖及財報等資料，計算 CFC 盈餘，判斷是否符合盈餘免申報門檻（個別及全體 CFC 當年度盈餘少於新臺幣 700 萬元），確認須申報 CFC 的範圍；
- (2) 若 CFC 有虧損時，妥善規劃虧損實現年度並備妥相關佐證資料確保個人最低稅負的最佳化。

## 改變運用境外公司舊思維，建立長治久安的稅務管理策略

CFC 課稅新制度對於高資產家族個人長久以來運用境外公司之思維與習慣是一大衝擊，而國際間的反避稅意識日漸升溫，臺灣也無法獨善其身，例如近期英國要求英系租稅天堂國家於網站公開股東資訊等，又加上大數據的運用及系統化稅務查核技術是近年來各國財政部重點規劃的目標，可預見未來稅捐機關將透過稅務及非稅務資訊的整合分析及跨國間資訊的交換進行稅務稽徵。未來境外公司所受到的挑戰將更加嚴峻，隱匿個人資產及所得的難度將大幅增加，故改變境外公司運用習慣與思維會是不得不走的道路。

值此臺灣 CFC 施行前的空窗期，轉念思考可以將其視為一個改變的契機，透過尋求專業人士的協助，釐清境外公司過往情況、重建財務報表，思考可能的因應措施，建立未來運用境外公司的新思維與習慣，如此的超前部署才能「稅的安心」，也才是長治久安之道。





## 我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 2729 5230  
kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室  
主持會計師

+886 2 2729 5008  
sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室  
協同主持會計師

+886 2 2729 6226  
yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室  
協同主持律師

+886 2 2729 5098  
alvin.cheng@pwc.com



盧志浩  
資誠創新諮詢公司  
董事長  
+886 2 2729 6369  
jacky.l.lu@pwc.com



劉欣萍  
國際及併購稅務諮詢  
執業會計師  
+886 2 2729 6661  
shing-ping.liu@pwc.com



蔡朝安  
普華商務法律事務所  
主持律師  
+886 2 2729 6687  
eric.tsai@pwc.com



徐丞毅  
兩岸商務及稅務諮詢  
執業會計師  
+886 2 2729 5968  
cy.hsu@pwc.com



游明德  
資誠聯合會計師事務所  
暨聯盟事業副執行長  
+886 2 2729 6157  
peter.yu@pwc.com



李佩璇  
稅務諮詢  
執業會計師  
+886 4 27049168, ext.25207  
pei-hsuan.lee@pwc.com



李宜樺  
資誠永續發展服務公司  
董事長  
+886 2 2729 6685  
eliza.li@pwc.com



劉穎勳  
稅務諮詢  
執業會計師  
+886 6 2343111, ext.26258  
ying-hsun.liu@pwc.com

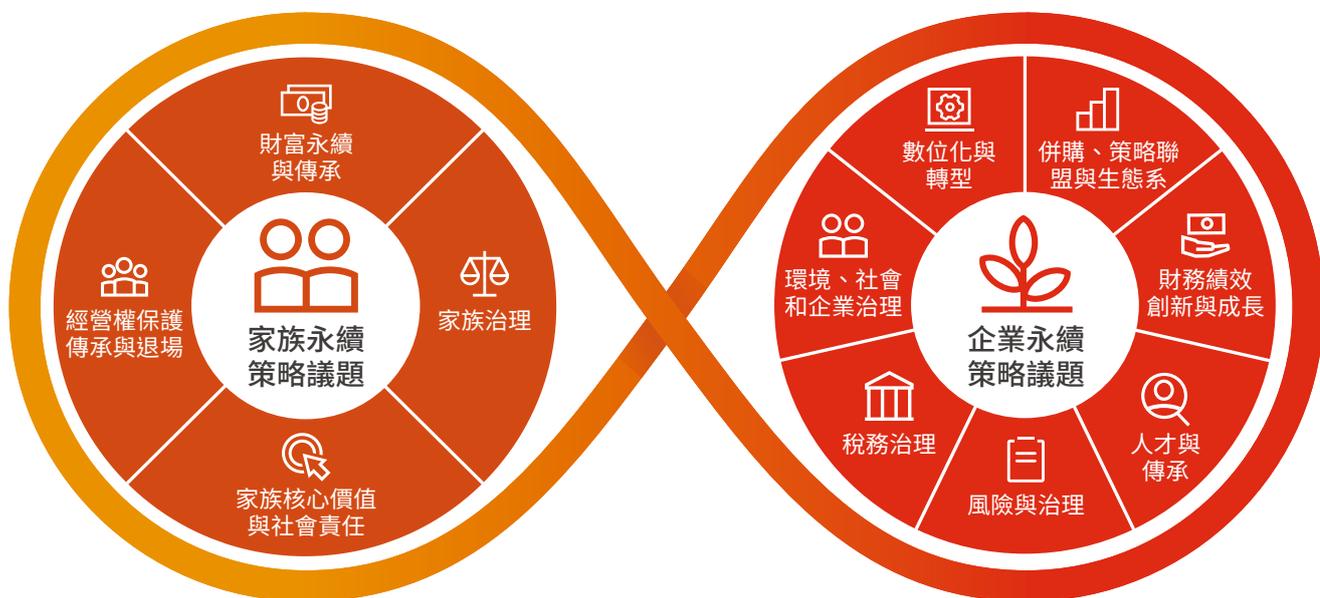


桂竹安  
資誠企業管理顧問公司  
董事  
+886 2 2729 6289  
tim.kuei@pwc.com



陳筱娟  
稅務諮詢  
執業會計師  
+886 2 2729 5696  
audrey.chen@pwc.com

# 攜手擬定成長策略 成就家族及企業永續



[www.pwc.tw](http://www.pwc.tw)

© 2021 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.