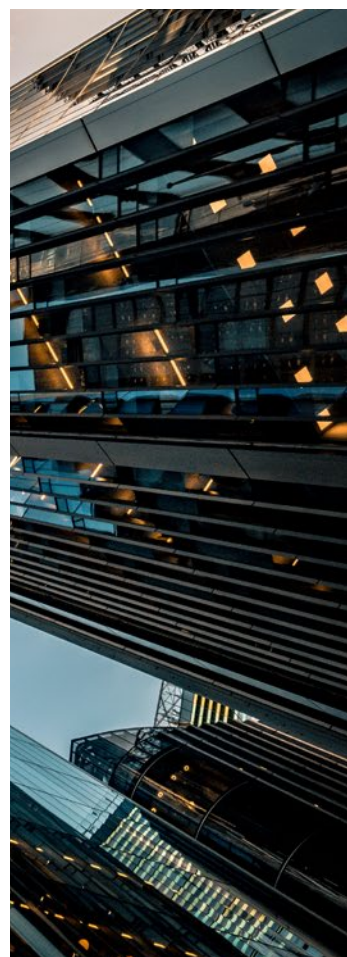


資誠 家族及企業永續辦公室

2022 春節策略專刊



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	
家族如何利用價值創造策略，以極大化併購交易價值	6
家族如何善用產業投資控股公司架構因應產業整合	18
企業與新創合作，打造生態系競爭優勢	24
家族企業併購稅務、法律、人才面面觀	32
創造家族企業共榮共生的併購價值，稅該怎麼行	33
併購交易之法律風險，企業要考慮的五件事	40
提升併購整合成功機率，創造企業傳承價值	48
家族永續專欄	
家族傳承 前瞻視野	54
信託在家族財富傳承所扮演的功能	55
財富傳承有眉角，善用保險免煩惱	62
資句專欄	69
我們的團隊	86



總編輯的話

臺灣家族企業在度過了 2021 年疫情的衝擊，如今又因新型變種病毒的肆虐，更加凸顯臺灣家族所處政經環境的壓力。根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》的分析，拓展新市場或客戶、推出新產品或服務、改變或調整業務模式及加強與其他公司或組織的合作，是未來兩年臺灣家族企業認為的前四大挑戰。呼應著前述的挑戰，多數臺灣家族企業將在五年內把營運重心由單一專精領域轉向多角化經營，藉此提升業務多元化，以降低對單一業務的依賴及分散經營風險。

現階段有高達 86% 的家族企業經營模式是由創辦人經營或家族共同經營，根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》的調查，五年後「由創辦人經營或家族共同經營」的比例將從 86% 降至 60%，代表五年後「由家族僅保有控制權或擁有股權但由專業經理人經營」的比例從現在的 14% 大幅提升至五年後的 40%。

值此之時，家族企業掌門人應思考的是在家族及企業的「有機成長」以外，是否有其他的途徑可以讓家族企業走出不同的路？根據資誠發布的《2021 臺灣企業領袖調查報告》，有相當比例的企業將有新的策略聯盟或合資（42%）、併購（19%）或出售業務（4%）等規劃。許多臺灣企業已體認到，單打獨鬥不足以支應未來成長所需，必須結合外部資源來達成效率提升、掌握關鍵資源及技術與開拓新業務領域等目標。



我們在壬寅虎年的春節後發行了《資誠家族及企業永續辦公室 2022 春節策略專刊》，將著重家族企業如何善用併購、新創生態圈等面向，協助企業主帶領家族及企業化解家族接班挑戰、產業成熟與核心僵固、內部資源有限的內部壓力，迎向跨市場、跨領域及跨商業模式與生態系崛起的外部挑戰。

《2022 春節策略專刊》也將協助企業主在思考家族財富傳承時，如何著手進行家族財富保全；因此，本刊將以「保險」及「信託」兩個國人熟悉的工具面向，深入解析如何善用工具，以確保辛苦攢下的財富可以傳富傳福，照顧想照顧的人。

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

家族如何 利用價值創造 策略，以極大 化併購交易 價值



併購買方價值創造 7 項觀點指南



資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業
游明德 副執行長
peter.yu@pwc.com

企業併購有兩個目的——「提高競爭力」及「價值創造」，為贏得交易及實現併購價值的最大化，家族企業需思考併購價值創造規劃的全部面向，並融入其長期成長戰略，透過學習併購交易技巧及謹慎考量對企業文化之衝擊以為實踐。以下彙整 PwC 觀點及併購買方所進行訪談之精髓：

1 始於一套明確的併購策略

用更具策略性的觀點審視併購規劃和執行方案，為實現企業願景，企業需了解不同發展階段，業務需強化或擴展之處。此亦意味需定期審視市場是否有符合需求的交易機會。

依據 PwC 的訪談，逾四分之三的受訪者表示，他們最近一次的交易是根據策略性投資組合的綜合考量而推動。不到四分之一的交易則為投機性質的交易。顯然前者更有可能創造價值。而在那些獲得巨額增值的併購交易中，86%的受訪業者表示，其交易是策略性投資組合綜合考量的一部分，僅有 14% 的業者視其併購為投機交易。

2 初始即著重價值創造

據受訪者回報在後續獲得巨額營利的併購交易中，逾半的收購業者於交易完成交割首日，即將價值創造計畫視為優先事項，但僅有三分之一的受訪者有實際執行該優先事項。

大多數的受訪者承認未如此執行的錯誤，並有三分之二的受訪者認為，如有機會重新進行交易，他們會在交易初始時即優先執行價值創造計畫。

3 執行全方位的盡職調查

有 80% 的受訪者表示，他們從最近一次的併購交易中學到需執行更完善的盡職調查，以驗證其交易前的假設，並評估該筆潛在收購是否有助實現其成長策略中之優先事項。

依據 PwC 的觀察，相較那些僅執行財務和稅務盡職調查的買方，精明的買方會執行更為複雜的盡職調查，並更深入檢視價值創造的可行性。鑑於各行各業的變革日新月異，技術盡職調查已成為顯學。新興科技驅動及衍生許多的新商機，諸如貨幣數據化、新興服務模式的創建及成本效率的改革，使得未來科技盡調的重要性只會與日俱增。

4 做個有充分準備的買方

PwC 的調查研究報告及市場調查顯示，買方需比往昔更努力投入交易的前置作業。傳統的百日規劃已不敷使用，收購業者需在合約簽署前 30 天，即備妥一套全方位的價值創造規劃方案，其關鍵假設才有可能通過測試及驗證，該規劃才有可能及時上線。

5 為整合投入更多資源

有投入足夠資源以確保交易能成功整合的企業，較有可能創造巨額營利。這結論可能太理所當然，但調查結果顯示，許多企業並未採取此措施。例如，近四分之三的受訪者表示，他們投入組織整合的費用僅佔或少於該交易總值的 10%。幾乎近半數企業的整合費用只佔或少於該交易總值的 5%，同時表示其交易無法創造價值，反而遭受虧損。相較之下，逾三分之二在組織整合花費交易總值 11% 至 30% 之間的企業表示，該交易隨後即創造綜效和營利。

併購交易市場中其一的基本謬誤是「組織整合是交易完成後」的議題，實情絕非如此。成功的收購業者和投資人在執行盡職調查的同時，亦會執行組織整合及其他核心價值創造的確認和規劃。許多企業組成專注併購交易的大型評估團隊，但團隊成員通常同時身兼其他例行職責，因此很難全力專注交易上。企業須在併購流程中，投入足夠時間和資源才能取得成功。例如，有在最近一次的交易後創造巨額營利的受訪業者當中，逾三分之二的業者表示在簽署交易協議時，已有完善的整合策略和規劃方案。



6 以員工為關注重點

具備融合不同組織文化的能力，才是決定交易是否進行的關鍵因素。精明的併購交易業者，會在股權收購前識別出收購企業的核心員工，並透過各項激勵規劃，以確保其接受慰留。然而，近半的受訪者表示，在最近一次的收購交易後，他們流失逾 10% 希望留任的員工。更值得注意的是，那些在最近一次收購交易中遭受巨額虧損的業者表示，核心員工離職比例高達 82%。

誠如新興技術行業早已察覺的是，具有知識產權和特定技能的核心人才逐漸成為併購交易的關鍵議題。重要的是，要在盡職調查階段辨識出這些“軟性”要素，並為其制定出一套交易完成後的因應配套規劃。依據 PwC 長期的觀察，組織文化需要很長的時間才得以發展，及付出很大的努力來維持，但相對只要少許的時間即可破壞殆盡。因此，內部溝通極是關鍵。

明智的收購業者明白在交易完成交割前，其公開聲明將嚴格被審視。那些能在早期階段即釋出讓標的公司核心人才得以安心留任訊息的收購者，在組織文化的整合議題即領先一步。一旦簽署交易協議，重大訊息公開後，首要優先事項即是透過合適的方法，與核心員工直接溝通，瞭解他們的動機，對其提出誘因並留任至關重大。

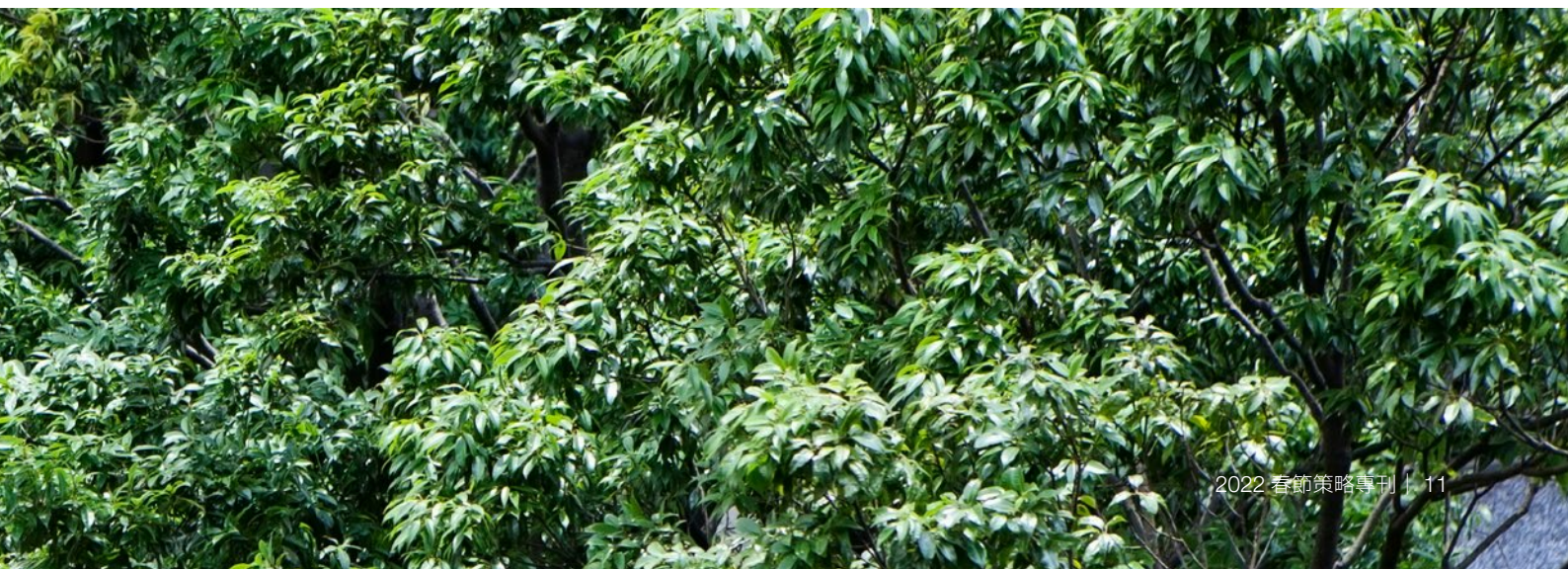


7 及早重新檢視租稅和法律規劃

如何妥善管理併購交易涉及的財務評價議題仍是成功的關鍵，但跨國併購中諸如租稅和法律的議題也同樣重要。買方需有正確的國際租稅策略，併購交易正是可以再一次重新完整審視其集團相關租稅架構的機會；買方可重新檢視其併購後的營運方式，並乘機創建新的交易模式、平台和政策。然而，交易過程往往是由商業因素驅動，而非租稅機制。企業若太過專注於完成併購交易，可能會因此錯過機會及其可能創造的價值。

同樣地，未能妥善檢視相關的法律議題亦會妨礙價值創造。例如，從長期營運之企業持有者，買下其營運單位涉及購買其既有之組織控股架構。標的公司可能有分散在不同司法管轄區的眾多控股公司或營運單位，一旦收購該企業營運單位，收購業者可能會希望將標的公司之業務移轉至其他子公司的內部或外部，並關閉一些業務。另外，既有之組織內部的股權結構，有可能限制或無法讓資金跨國被提取或在收購後之集團內部跨國流通。

以上 7 項觀點都需精明的買方深思熟慮，以實現家族企業買方希冀創造的營利。



併購賣方價值創造 6 項觀點指南



資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業

游明德 副執行長

peter.yu@pwc.com

家族企業在規劃是否進行併購時，需思考併購價值創造規劃的全部面向，包括商業、營運、法律及稅務等面向，以進行全面評估及審視，並融入長期成長戰略。透過適當的組織架構調整，藉此擴充家族事業的規模，以下將彙整 PwC 觀點及併購賣方所進行訪談之精髓。

經營企業有兩個使命 — 「成長」與「獲利」，任何投資組合的重組或撤資出售，透過合理規劃都應創造營利。然而，PwC 的調查研究報告顯示，僅未達半數的高階主管表示，相較之前持有資產的整體收益，他們最近一次的撤資出售交易是有創造營利的。

事實上，約四分之一的受訪者承認，其撤資出售交易幾乎沒有或根本沒有創造營利，逾三分之一的受訪者回報，其撤資出售交易反而造成虧損，這讓許多受訪者反思其先前原本可大幅改善，卻未達成目標的規劃和準備範疇。

雖然營運風雨飄搖的企業更可能會經常進行撤資出售交易，但是企業從資產組合和投資報酬管理，無論是釋出績效不佳的營運單位，或是裁撤非核心單位，撤資出售交易如同收購交易，仍有潛力透過正確退場的策略、妥善規劃和投資架構重組，以創造處分資產價值和收益。

1 規劃“撤資出售交易的劇本和方案”

賣方需以更充分的準備，並以潛在買方觀點為考量，審查其撤資出售投資組合，提供買家著重永續價值創造的交易資訊。這需要一套完善可靠的規劃，並且涵蓋應對潛在買方可能提出最為棘手的問題，而能提出解決之道的撤資出售交易劇本和方案。

而制定一套撤資出售交易方案以應對意外狀況，甚至是一次性撤資出售交易也很重要，對有做到此點的企業及能成功創造處分利益的企業，這兩者間的顯著關聯得以證實。有些企業可能認為他們撤資出售交易次數不足合理化證明其所投入的努力，但所創造的獲利應該是個有力的誘因。絕大多數有在最近一次透過撤資出售交易而創造獲利的受訪者亦證實，他們有運用一套正規的撤資出售交易劇本和方案。

這是否意味著，業界應採用一套放諸四海而皆準的撤資出售交易程序？答案是否定的。儘管沒有兩筆撤資出售交易會完全相同，許多企業仍認為，制定出一套涵蓋關鍵原則和執行措施，同時仍可靈活應對不同狀況的交易規劃劇本和方案，極為重要。

2 不待買方執行盡職調查

儘管撤資出售交易都期待有獲利的可能，但幾乎近半的受訪撤資出售交易業者表示，他們完全沒有執行賣方盡職調查。然而幾乎所有於最近一次的撤資出售交易中有所獲利的賣方，均執行了賣方盡職調查；相較之下，僅有未達十分之一在交易中遭受處分虧損的賣方執行了賣方盡職調查。

成功的撤資出售交易業者，透過賣方盡職調查，在早期階段即掌握議題並致力解決問題。藉由賣方盡職調查，可協助發展出一套整體更為嚴謹、務實的撤資出售交易方案及措施。

3 探索無限可能的藝術

撤資出售交易的規劃不僅涉及現有資本資金的分配，賣方業者應考量並制定出所有具可能性的“藝術”或潛在買方投資價值。投資人在取得急需的新興技術和互補性的收購機會的同時，哪些是撤資出售的資產可藉由投資人未受限制的資金可達成的目標？

運用這種思維，不僅會吸引更多的潛在買方，亦能進一步在交易協商過程中持續創造彼此的價值。人們往往會忽視不同的價值創造方案可能對撤資出售交易造成影響。例如，企業創始人在出售前可能會嚴格控管開支和遲延重大資本支出，並不樂於支付不屬常態營運的開支。但回歸任何價值創造方案，哪怕是微小的盈利增長，都可能象徵該筆交易未來所能創造的數倍營利。

4 無可取代經驗

過半的受訪者有可能一年內未曾進行任何的撤資出售交易。僅有少部分的業者表示，他們通常每年進行三次或更多的撤資出售交易。儘管相關執行團隊自認一切運作良好，“國際”併購交易經驗的缺乏還是可能會影響交易協商和價值創造。

那些未曾經歷撤資出售交易的業者並不能體會其中所涉及的諸多壓力。而績效最好的賣方已多次成功操作撤資出售交易，因此訓練出較富經驗的執行團隊和搭配的外部顧問。特別是在這塊領域經驗缺乏的撤資出售交易業者，應善用獨立第三方，在交易過程中應儘早引進該批顧問群，以期發現具有加值的投資綜效，用專業來溝通價值主張及說明投資價值和商機所在，並於交易過程中建立買方對投資機會的信心。

5 充分運用你的員工

聚焦於欲出售單位之最優秀的員工和團隊，以實現價值的極大化，這可能乍看之下違反直覺，但這將確保交易價值不因經營團隊等人力資源議題，而使交易產生價值減損，並可避免買方中途退出交易。賣方能否對被出售的關鍵員工提出誘因且同意留任，並將其成功轉移給買方的能力極為關鍵。儘管被出售的營運團隊可能對交易過程感到無所適從，但潛在買方可能對其業務經驗有所求，而他們的離職可能會危及交易的價值。因此重要員工能否適度參與交易的過程將極為關鍵。

賣方在交易中主要挑戰在於讓那些最優秀、對關鍵客戶、技術以及該營運資產各層面有所瞭解的重要員工，得以專注參與該筆撤資出售交易，協助主張交易之價值創造方案。因此，確保他們得到充分的激勵，而那些誘因將為賣方創造出最高的可能交易價值和獲利。

PwC 建議，收購企業之際，投資業者其中的首要考量是管理階層及創造價值者的素質。故須讓賣方管理階層有誘因和被激勵，適度地讓這些身具業務經驗的經營團隊共同討論所有的可能選項，並從各種有效或無效的價值創造方案中汲取經驗，以確保對該價值創造的規劃做出完美平衡，即這價值創造方案不但深具挑戰性，且實務上具成效可被執行。



6 解決法律的複雜性

對撤資出售交易業者而言，大多數的法律複雜性源自於大型集團或母公司分割被出售的實體，賣方需確保該被分割實體的業務單位，儘早完成出售的準備。

撤資出售交易過程中，可能有一些會影響出售標的之價值創造的關鍵法律議題。首先要清楚定義出被撤資出售的營運單位，並檢視該單位在集團中所營運業務的法律架構及限制。例如，在分割並非完全獨立營運業務單位的交易中，需要決定被出售的資產或負債、劃分該資產於集團內部的歸屬權，以及如何將其從核心業務中分拆，安排過渡性服務合約，以利買方收購。

如被出售的營運單位隸屬於大型集團，大多數買方將質疑其所能獨立創造的具體價值。賣方的法律顧問團隊，需能將該營運資產變成獨立的實體。

法律顧問團隊亦需評估原先標的實體的業務所有權及業務營運的陳疴舊疾，從房產、員工、客戶合約、智慧財產權或甚至是潛在的工作環境議題。買方會希望所有的潛在風險都能由賣方提供擔保，並協商確定由哪一方承擔交易完成後，可能因這些潛在風險而產生的價值減損議題。

上述議題通常屬於買方需考量的部分，但期待出售價格極大化及競爭性收購可能會讓情勢變得複雜，需由買賣雙方間進行法律協商以處理交易完成後的任何潛在風險。由於買賣方預料這些潛在風險的存在，而不得不將部分交易資金託管，而這會削減撤資出售交易的價值創造。在撤資出售交易前，先行解決任何潛在的陳疴舊疾，將有助減輕出售過程協商的困難度，並確保出售資產價值不至於減損。

以上 6 項觀點都需精明的賣方深思熟慮，以實現家族企業賣方希冀創造的營利。



企業永續專欄 2

家族如何善用 產業投資控股 公司架構因應 產業整合



組成投資控股公司帶動競合、產生綜效



資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業
游明德 副執行長
peter.yu@pwc.com

近年來，許多臺灣企業選擇以產業投資控股公司模式，透過資源整合與多元化經營來提升國際競爭力。投資控股公司主要分為兩大類，一類為同一集團內公司之投資架構重組，集團內藉由成立「投資控股公司」，將不同事業體分開持有，可以實現產業優化及資本集中，以利資金運作協調及多元發展。另一類則是由不同集團之同業或上下游企業，共組新設投資控股公司，主要是透過整併降低競爭並同時保有經營之彈性。

藉此商業模式，參與者得於最大程度內保持現況合作，避免重複性投資，降低彼此競爭，增強合作雙方或多方之競爭力，在瞬息萬變的市場中領佔先機。

成立產業投資控股公司之效益

- 保有各子公司獨立營運之彈性，同時具相互合作之機制，為成立產業投資控股公司之主要優勢。
- 藉由統籌及整合後勤資源，亦可望有效利用資源、降低整體營運成本以提升經營績效。
- 產業投資控股公司可發揮階段性任務，未來不排除全面性整合。
- 因應不同合資或產業屬性，可彈性和不同策略夥伴結盟，形成有利之股權結盟生態圈。

然而產業投資控股之設立及後續運作，涉及多方複雜的專業，建議可藉由外部顧問之參與，由集團策略、業務、技術營運、稅務、法律及財務等面向，進行全盤的規劃，以協助企業於產業投資控股之架構下共榮，並促成產業之水平或垂直整合，提升整體競爭力。

成立產業投資控股的關鍵考量議題

1 確認旗下各子公司之定位與分工，以極大化集團整體獲利

各產業投資控股公司設立之主要考量，因參與主體各異，如何規劃旗下各子公司之定位及所扮演之角色，並適當分配集團資源至各個子公司，將影響投資控股公司之實質營運成效。

於垂直整合型之投資控股公司下，例如：富采投控，由晶電負責磊晶、晶片的開發，隆達則專注於下游封裝、模組，各子公司相對較易進行各自之專業分工，達成資源之有效運用。而於同業水平整合之情況下，如大聯大投控及日月光投控，投資控股公司旗下各子公司如何分別針對不同市場、不同客戶或產品線而有所區隔，以避免與自家人競爭之情形，同時亦須建立客觀之指標，以在營運擴展時如何進行合理之資源分配，更需要審慎評估各子公司之優勢，以確立各自之定位及分工，極大化集團效益。而於投資控股公司之發展過程中，如何適時地考量各子公司面臨之市場競爭態勢，藉由必要之整合或投資控股架構之調整，以保持彈性與競爭性，亦為須思考之重點。

2 綜合考量參與公司之相對貢獻及投資控股公司之最佳股權結構，決定交易對價、換股比例及股權分配

觀察國內既有非屬同一集團企業透過併購、合組投資控股公司之案例，皆為由兩家既有之上市企業，與新設投資控股公司採股份轉換方式設立而成。股份轉換之對價多為新設投資控股公司之股份，亦即，

原上市企業之股東藉由該次股份轉換，將原有對上市公司之持股，轉為持有新設投資控股公司之股份。交易對價之金額及給付形式，建議需綜合考量下列因素之影響：

- **參與公司之相對貢獻：**參與公司股東可取得之交易對價，原則上係以各參與公司對投資控股公司之相對貢獻度而定。因此，於交易過程中，建議各參與公司分別或共同委任外部顧問，就對方公司進行財務、稅務、法律、業務等重要項目之盡職調查及股權價值評估，另行考量參與公司後續於投資控股公司所扮演之角色及資源投入等，以協商決定交易對價。
- **投資控股公司之股權結構：**參與公司之既有股權結構、換股比例、交易對價形式等，將綜合決定未來投資控股公司之股權結構，而投資控股公司之股權結構將影響後續之決策模式、集團資源投入及整體營運策略規劃等。

以晶電及隆達合組富采投控為例^{*}，晶電及隆達之市值分別約近台幣四百億元及新台幣一百億元，晶電之規模遠大於隆達，惟晶電之股權結構分散，前十大股東持股合計僅約 17%，而友達集團持有隆達之股權則約達 27%。因此，友達集團反而成為富采投控之單一最大股東，持股約近 7%，而未來晶電亦將與友達集團深化合作關係。然於日月光投控公司之案例中，日月光投控係以每股 55 元現金作為對價，取得矽品之股份，故日月光投控之股東結構將與原日月光之股東結構相同，矽品之股東則未取得日月光投控持股。因此未來規劃設立投資控股公司之過程中，可依上市或非上市公司個案之需求，就不同參與公司及投資控股公司之交易需求，規劃係以投資控股公司股份、現金，或部分股份部分現金之方式，作為組成投資控股公司股權之對價。

^{*} 參考資料：半導體與光電產業財稅法律新知：2020 年 10 月

3 投資控股公司設立需留意之法令遵循事項

在合組投資控股公司之過程中，除交易對價及股權結構之規劃外，亦提醒需注意下列法令遵循事項：

- **新設投資控股公司需滿足上市審查原則：**國內設立投資控股公司之案例，多為由上市櫃公司合組設立投資控股公司，並由投資控股公司上市，原參與公司下市櫃，故對於新設投資控股公司，需留意是否符合投資控股公司申請股票上市之審查準則。惟非上市櫃公司，則需考量未來上市櫃之規劃彈性。
- **是否涉及反托拉斯法之規範：**在交易時程規劃時，即應委請律師判斷是否需要在各地辦理反托拉斯申報，以避免因未及時完成申報而遭受處罰，甚至影響交易之進行。以臺灣科技或製造產業為例，通常需要注意的幾個地點為臺灣、中國、韓國、美國及歐盟。依據臺灣公平交易法，若全體參與公司產品或服務之市占率相加達三分之一，或任一參與公司之產品或服務市占率達四分之一，或參與公司上一會計年度銷售金額，超過主管機關所公告之金額，原則上即應辦理事業結合申報（公平交易法第 11 條）。
- **參與投資控股之各從屬公司之債務工具、員工獎酬等工具之檢視：**如果有普通股以外之股份、可轉債或其他具股權性質有價證券流通在外，須注意臺灣實務作業上可能有轉換的限制，必須特別加以安排，以免影響股東或其他有價證券持有人之權益。



4 成立投資控股公司後之稅務議題要及早規劃

成立投資控股公司後，由於投資控股公司可能提供各子公司管理服務，需據以訂定相關之移轉訂價收費機制。另於特定情況下，投資控股公司得選擇採用連結稅制，以改善集團整體之租稅效率。然而，於實務上，投資控股公司所生之利息費用與營業費用目前可能無法全數認列，也影響部分公司設立投資控股公司之意願。

家族企業善用產業投資控股公司架構提升整體競爭力

產業投資控股公司使企業得以在投資控股公司之架構下，維持各企業原有之主導權，保有自主性及獨立性，同時與投資控股公司旗下各子公司合作，以強化整體競爭力，並達成集團資源之有效運用。家族企業在面臨產業因應規模經濟之挑戰和建立不同產業生態圈之壓力下，為解決家族股權分散、傳承、不動產資產整體開發價值和家族集中控股之安全性，可充分運用產業投資控股公司之優點，搭配閉鎖性投資控股公司之安排，有利形成彈性控股架構，因應產業整合之挑戰及提升家族企業整體競爭力。



更多資訊
歡迎掃描 QR Code

企業永續專欄 3

企業與新創合作，打造生態系競爭優勢



借力使力，創新創業



資誠聯合會計師事務所
黃世鈞 創新創業服務主持會計師
ryan.huang@pwc.com

臺灣家族企業目前正面臨兩大挑戰：其一是來自家族內部的接班傳承日益迫切，以及從外部全球化趨勢而來，企業需要轉型升級以因應競爭的需求。這兩個問題其實交互影響，對家族企業來說，不論是第一代的創業經營者或者第二代接班人，需要共同面對的挑戰在於，該如何使企業透過科技應用與新的策略思維，以創造企業永續經營的動能？

現代企業經營管理的脈動都與全球最重要的幾項重點趨勢息息相關：①科技的快速發展 ②人口結構的改變 ③經濟力量的移轉。其中最重要的就是科技的快速發展帶來產業邊界融解的效應，這個現象正在不同的產業中發酵，企業的競爭者不再是傳統定義的「同業」，而是來自四面八方；同樣的，合作夥伴也可能來自其他產業的生態系，而非傳統的同產業上下游。因此家族企業需要思考過去來自價格、成本或獨特技術的競爭優勢，在新科技不斷帶動破壞式創新、產生新業態的商業環境中，該如何改變並迎頭趕上，以因應產業未來的競爭並使基業長青不墜。

科技帶動競爭 從產業鏈走向生態系

AI、數據分析、智慧製造等主流趨勢不僅帶來破壞式創新，且為產業競爭打開不同層次的戰場，甚至改寫產業的遊戲規則。這一波科技浪潮中，臺灣企業需要追求的不僅僅是以 ERP 之類的管理工具提高管理效能，更重要的是，該如何以科技之力拉大與競爭對手的差異化，甚至開發出新的商業模式，以因應未來從產業鏈升級到生態系的商業競爭。

面對新興科技帶來的產業環境演進，企業如果要靠一己之力進行研發創新，靠著營運與業務發展來追求有機成長，有其挑戰性。這其中牽涉策略眼光是否準確、資源規模大小、時間成本高低等等因素，都有可能對創新成果造成影響。加上近十年的新興科技，例如 AI 與大數據，往往不是傳統製造業本身所擅長的技術或專業知識領域 (domain know-how)，更加確定的是，企業要靠內部資源、人才或技術進行研發創新，難度正不斷快速攀升。

不過，新興科技多為「賦能科技」，特性就是需要依附於產業知識進行開發應用，因此，這個特點可說是為企業與新創公司合作的契機打開了一扇大門。

然而，與新創公司合作亦有其挑戰性；因為企業與新創公司彼此發展的領域不同、專長不同，甚至看待市場與商機的眼光也不一樣。企業該如何在眾多的新創公司中找到正確的合作夥伴？正確的合作夥伴不僅要「夠力」（技術能力到位）還要「靠譜」（營運體質良好，不會半途人間蒸發或帶來例如侵權等諸如此類的問題），而在尋找合作夥伴以前，企業又需要做好哪些前置準備？如何著手？

事實上，企業與新創公司合作，正逐漸成為全球企業發展創新的重要途徑，對於企業規模與資源有限的家族企業而言，這種策略路徑或可為企業長期追求的創新與轉型升級，帶來更多可能性。

與新創合作，如何事半功倍

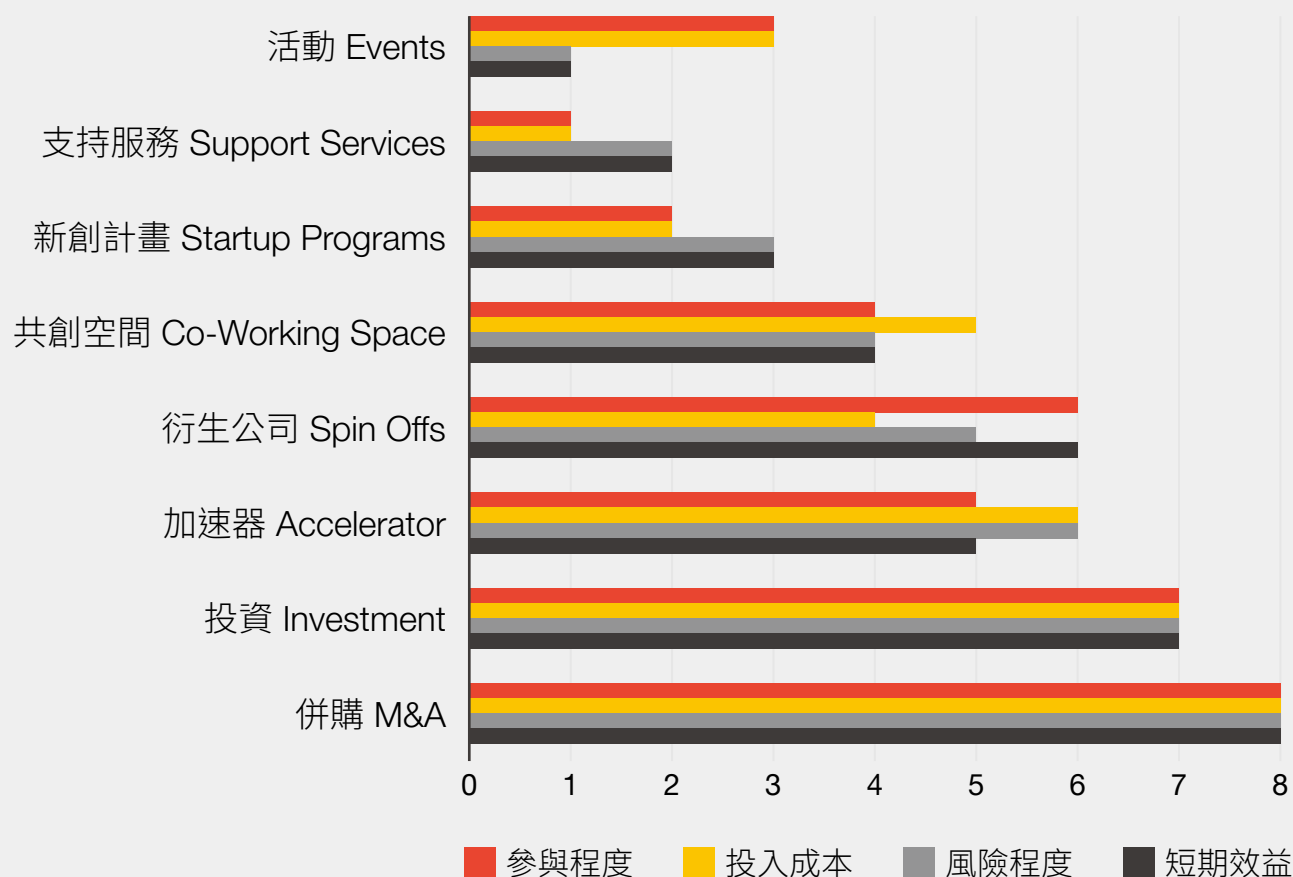
在全球數位轉型之浪潮之下，新創公司所發展出的新科技、新應用、新服務正快速的改變人們的生活，亦驅使國內外企業加速與新創公司建立合作，以期待能帶入新創公司之動能推動企業內部創新，資誠在家族企業中也看到許多這樣的案例。這樣的合作模式稱作

「企業參與新創 (Corporate Startup Engagement, CSE)」，依據國際知名加速器暨創業投資機構 500 Startup 所進行的調查^{*}，「企業參與新創」在實務操作上也有著多元的合作模式，主要有以下八種模式：

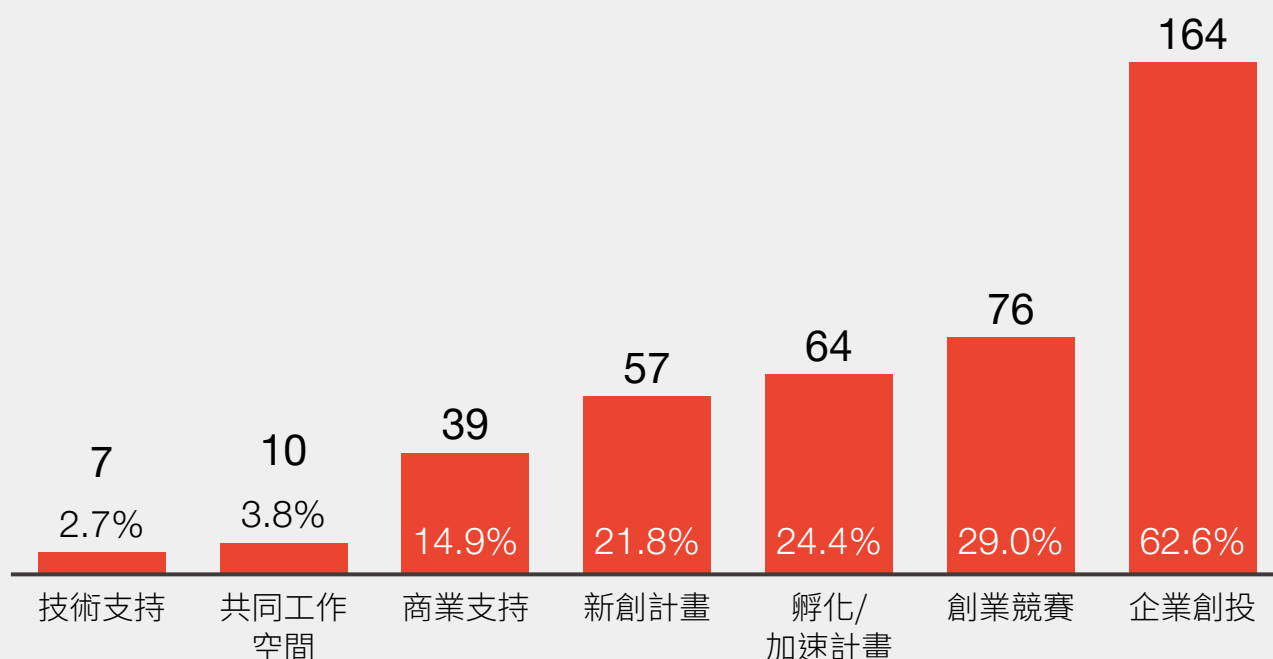
- 1 活動 (Events)：**包含研討會、駭客松、創新競賽或贊助新創活動或論壇等，參與者多為學生、早期新創公司等。
- 2 支持服務 (Support Services)：**係由企業提供新創公司法律、財務會計、顧問服務、市場通路、技術等諮詢服務。
- 3 新創計畫 (Startup Programs)：**提供早期新創公司免費或優惠使用企業的產品服務。
- 4 共創空間 (Co-Working Space)：**企業提供新創公司使用或進駐其企業空間，如辦公室、研發中心等。
- 5 衍生公司 (Spin Offs)：**指企業鼓勵員工進行內部創業，並由企業拆分出獨立新創公司發展新事業。
- 6 加速器 (Accelerator)：**指提供新創公司約 3~6 個月的空間設施及輔導課程，對接銷售通路、資金和人脈，部分加速器亦包含股權投資之功能。
- 7 投資 (Investment)：**包含貸款、債務、投資創投、企業創投及私募基金等投資管道。
- 8 併購 (M&A)：**企業以資金購買新創公司，將新創公司之產品與服務及其人才納入企業中。

^{*} 參考資料：500 Startup - How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution

企業應如何選擇上述這些合作模式呢？調查中以「參與程度」、「投入成本」、「風險程度」及「短期效益」等四個指標之高低比較各種合作模式，企業主可視企業營運需求評估適合的「企業參與新創」合作模式。



依據 500 Startup 之調查，富比士全球 500 大之企業中有 52.4% 之企業曾與新創公司建立合作，合作模式中以透過企業創投投資新創公司為最大宗佔 62.6%，其次則為辦理創業競賽 (29%) 及營運加速器或育成中心 (24.4%)，由此可見，國際領先企業為了能維持創新動能，積極以投資新創公司、辦理活動、營運孵化 / 加速計畫，與新創公司合作引入創新技術及文化，促使企業邁入下一個發展階段。



與新創公司展開合作前之提醒與建議

根據 IEK 之調查^{*}，企業在投入「企業參與新創」之挑戰主要包含內外部創新團隊之競爭、短期回報之期望、管理階層的支持與投入、接納失敗的組織文化等，顯示企業參與新創時亦有來自內部之阻力。據資誠《2020 臺灣新創生態圈大調查》指出，新創公司認為企業與新創公司合作之成功關鍵，主要在於「雙方之決策階層有針對合作專案的溝通機制（36%）」，其次則為「雙方營運模式或流程能具體對接（28%）」與「不過度干預新創營運自主性（13%）」。

綜上所述，資誠提出以下幾點建議，提醒企業在評估執行「企業參與新創」時應先建內部共識，以期能與新創公司順利合作：

- 1 釐清企業需求並訂定明確目標
- 2 投入相應資源與人力推動創新合作
- 3 以夥伴為前提經營合作關係
- 4 以短期專案為基礎創造長期合作效益
- 5 逐步建立開放的創新文化

^{*} 參考資料：IEK - 企業新創合作，打造成長引擎

最重要的是，企業與新創公司合作的策略或方向，需要回歸自身的成長目標與發展路徑，以終為始地進行不同階段的準備工作，從策略擬定、尋找合作對象、進行初步小規模合作到投資前評估與投後管理，每一步都需要穩紮穩打，將有助於提高合作成功率，進而締造綜效。

資誠在多年參與企業運營中發現數位化是企業成長蛻變的必經過程，而臺灣企業普遍面臨到「數位轉型」的新挑戰，其中「數位創新」就是企業調整體質的最佳良藥，而「新創公司」就是協助企業數位轉型與外部創新的最佳藥引，藉由數位轉型與創新，有助於企業快速適應新市場的變化與需求。而在企業與新創公司互相尋覓合作夥伴的道路上，若有一個具備專業輔導能力的中介機構相伴，將有助於企業在這條發展創新的路上穩健前行。

PwC's Scale-up 創業成長加速器

資誠於 2019 年 3 月成立 PwC's Scale-up 創業成長加速器，迄今已累計輔導超過 30 家新創公司，協助引資超過新台幣 4 億元。資誠創業成長加速器素以「厚創新、後加速」為宗旨，遴選具深厚技術底蘊之新創公司（厚創新）並輔以量身訂做的 6 個月輔導計畫（後加速），由經營管理面協助新創公司健全體質走向規模化經營，亦積極透過 PwC 企業網路資源，媒合企業對接具合作潛質之新創公司，提供「企業參與新創」之平台並促成合作。企業與新創公司合作建構新的產業生態圈，是越來越為頻繁的主流趨勢，家族企業不論發展創新研發或者推動轉型，應可思考如何順勢而為，借力使力，打造下一波更為堅實的競爭力。



立即加入 PwC's Scale-up



企業永續專欄 4

家族企業併購 稅務、法律、 人才面面觀



創造家族企業共榮共生的併購價值， 稅該怎麼行？



資誠聯合會計師事務所

謝淑美 併購稅務及國際稅務諮詢主持會計師

elaine.hsieh@pwc.com

家族企業在臺灣經濟成長的過程中，扮演了舉足輕重的角色，早期胼手胝足的打拼都是以找商機、求生存為終極目標，在追逐利潤極大化並以現金為王的考量之下，家族企業首重拓展業務、開發市場、創新及研發新產品、尋找具成本優勢的供應鏈及品質控管等，使臺灣家族企業能夠在各產業領域中成為隱形冠軍。

家族企業在面臨成長、轉型的挑戰，除了對內擴大業務版圖、積極海外擴點外，對外如何引進策略性投資人或找尋策略性夥伴，將是家族企業主不得不持續思考成長動能的議題；然而「稅務議題」似乎鮮少被關注？

依據資誠《2019 臺灣家族企業傳承調研報告》中發現，臺灣家族企業認為「利用併購策略進行企業升級轉型」的重要性較低且已執行率約僅有 34%，顯示過往家族企業利用併購作為達成策略目標確實較為少見。自 1998 年起，臺灣開始成為國際性私募基金有興趣涉略的市場，同時臺灣企業向外併購也漸成趨勢，在跨國併購意識逐漸抬頭之氛圍下，臺灣家族企業在追求企業發展美而好的併購路程中，不能不了解國際併購市場是如何解讀併購交易鐵三角「財」、「稅」、「法」之各個面向及意涵。

併購交易需建構在知己知彼的條件下，不管是要去買其他企業、或是想引進外部資金甚至是經營權的調整等改變，家族企業主都得先知悉對方怎麼想？國際性投資人如何看待稅？思考先行的策略，提前做好準備。

稅，不睡 - 從稅務面向看準備及進行中的併購

傳承與永續是家族企業主無法避免也必須面對的課題，傳承是一種家族文化及精神，永續則是期許企業能繼續發展，不論是後代繼續經營，延續所有權與經營權合一之特性，還是引進專業經理人或策略經營夥伴，讓家族企業躍向國際化舞台，透過併購都有機會在不同面向達成設定的發展目標。

當家族企業開始思考併購的可能性時，除了營運及業務、公司治理與延攬人才等目標，到底在「稅」上該用什麼思維做好準備呢？首先來了解稅務在併購交易下的意涵：

決定併購交易價格的思考脈絡之一

創業時期對於稅的認知多為「不需要多繳就不多繳」，這似乎套用在全球企業成長發展過程中，是再自然不過的想法，畢竟，家族企業多數是草創為艱，在任何方面的節流是必然的。不過，對於稅務風險的控管力道不足，這件事在併購環境下，買家又是怎麼看待？

常常聽到「盡職調查 (Due Diligence)」到底是什麼？其實說白了，就是買方表明「不願意承擔在賣方經營下標的公司產生財稅法風險」的立場，除了在併購買賣合約明確約定各自的權利義務外，價格調整機制也是買方常見的保護措施。但任何調整都得其來有自，所以，稅務盡職調查，也是其中必要的保護環節。

然而，難道所有的稅務盡職調查議題，只有作為併購交易價格調減一途？實務上，在併購談判桌上，買方想減價，賣方不想被砍價，如何從稅務議題發生的合理性及可能性中，找到買賣雙方決定是否調整價格的共識點，就是併購協商過程的一大挑戰，也是成之所在。



知己知彼之併購策略剖析

在過往併購交易中，競標方式（Bidding）時有所聞，當家族企業成為多方買家非常有興趣的合作標的時，需確認是否有能力及人力來同時支應各個買家，以及顧問團隊大量往返詢問和提供文件等需求，因為同時面對不同潛在投資人的盡職調查需求，對家族企業絕對是一大負擔，特別是面對國際性買家或私募基金等專業投資機構。

如何回應不同買家同時執行盡職調查的需求，又不影響企業日常營運的工作安排呢？實務上比較常見的是，當家族企業開始思考以併購或競標等方式，找尋合作夥伴或引進投資人前，會優先考慮找外部顧問做自我檢測，這也讓家族企業主及經營管理團隊預先做好準備、包裝自己，以因應未來碰到稅務議題可能討論的方向，建構出併購協商之攻防策略。



可能成為影響併購模式的關鍵因素

併購交易樣態有很多種，包括合併、收購、分割後出售、股份交換或股份轉換等等，因應不同商業情境，會涉及不同併購方式的安排，因而產生不同的稅務及法律意涵。

從稅務角度思維及交易外觀剖析，說穿了就是併購交易的標的究竟是買股權，或是買公司營業及資產的差異。而買賣股權或營業及資產的稅務課徵方式完全不同，因此，前述不同交易樣態所產生的移轉稅負成本顯著不同。實務上，除業務綜效或營運特性之考量外，買賣雙方對於交易樣態之協商過程，也會受到移轉稅負成本的影響。賣方終歸會希望以併購交易所產生的稅負成本越低越好之方式進行，而買方則期待以承擔風險越低越好的方式併購，這是協商過程中必然會經歷的議題。然而，說直白了，最終關鍵點勢必與交易價格攸關。也就是說，不管最終併購模式到底採取了買方思維或是賣方思維，讓併購交易往前行的共識及衡平各自利益的考量下，雙方或多或少會有讓利的妥協。



併購條件及保護措施

不論併購交易如何安排，一個公平安全的潛規則是，併購交易前的風險原則上買方不會承擔，這也是建構併購合約時一個重要的精神。不論在協商交易價格時，雙方對於過往風險是否直接作價格調整產生拉鋸，買方一定會在併購合約中，納入保護自己未來不承擔（或不完全承擔）過去風險的條款。由此可見，稅務風險的保全，自然是協商過程中的重要一環。

- 聲明及保證中承諾真實及正確，就足夠了嗎？
- 買方完全不承擔是常態下的期待嗎？
- 賣方永久保證是合理的要求？
- 代管帳戶該如何運作？
- 求償方式該是無止盡且頻繁的往返嗎？

上述種種思考脈絡反映出，在併購過程中，稅務議題絕對是買賣雙方的談判重點，從併購協商過程一直到併購合約簽訂前，對於併購條件及交易樣態之確認，著實扮演舉足輕重的角色。

隨著國際化及併購環境的發展，當國際性投資人用此等規格看待稅務的同時，家族企業在思考併購的脈絡中，不論是處於買方對外併購的過程或是賣方引進投資人的角度，稅務議題已然形成直球面對的關注焦點。

稅，前行 - 從稅務面向看併購後的整合

併購往往代表企業朝向一個新時代的發展，經營管理團隊面臨改變，除非家族企業主完全退出，否則勢必面對拓展觸角管理所收購的企業、合治管理、或被管理的狀態。不論何種狀態，都有併購後得關注的稅務面向：

員工激勵獎酬措施

員工留任計畫絕對是併購時的關注重點，買方會希望標的公司的重要經營管理團隊及關鍵人才在併購後能繼續留任，避免員工因合併而產生離職異動的情形，所以，員工激勵獎酬措施（包括提供員工認股權等）益顯重要。

家族企業主該如何規劃員工激勵措施？或者，家族成員在接受員工獎酬制度時如何被課稅？而常聽到的員工股權信託激勵制度，對給予方（如：家族企業主）與收受方（如：員工）的影響又是什麼？這些都是併購的關鍵稅務討論議題。

稅務治理及風險控管

盡職調查的結果，往往可以作為併購後稅務治理的依據。在面對盡職調查的稅務議題時，我們常常發現有時並不是標的公司刻意操弄的結果，而是不諳法令所造成解讀上的誤判。所以，併購過程中發現的稅務議題，常常可以做為買方階段性導正的目標參考依據。

在多數情形下，併購後整合百日計畫（100 Days Plan）多著重在文化、人力、業務、技術及系統等面向，讓不同公司的人員可以產生共識合作，提高生產及整合力；所以，稅務風險管理可能不是第一時間會考慮到的議題。然而，隨著企業界併購數量與日俱增的趨勢及國際租稅環境對於公平合理稅務環境的要求，稅務治理及風險控管已是企業主在併購後營運整合過程中必須面對的課題。善用盡職調查的結果，可以作為制定未來稅務控管的基石方針。



營運模式及組織調整

實務上，常見買方完成外部併購後，或許也會考慮再次進行內部併購整合，包括透過組織重組化繁為簡，整併同一地區的所有子公司、檢視各個子公司的交易模式、業務團隊整合等，這些併購後的內部整併及營運模式調整，勢必讓家族企業主必須持續關注國際稅務環境的挑戰。

但對家族企業主而言，或許會不理解，併購後就是同一集團整包一起看，這不是左口袋換右口袋的事嗎？稅從哪裡來？

確實，在國際租稅的環境下，有些國家會將「組織重組減免稅」的概念建置在稅法框架中，但為了避免減免稅被濫用，防堵的機制也不勝枚舉。

再者，為了鼓勵企業主在當地營運，各國政府也提供不同的稅率及稅務獎勵政策來吸引投資，企業選擇低稅負成本的營運模式、地點或投資架構，也時有所聞，例如：設立幾乎無人轉單公司等，但在現今國際稅務環境的發展趨勢下，營運模式及投資架構除了必須合規外，檢視有無商業合理性成了防堵濫用租稅優惠很重要的一環。

由此顯見，併購後整合過程中，稅務治理扮演著不容忽視的角色。



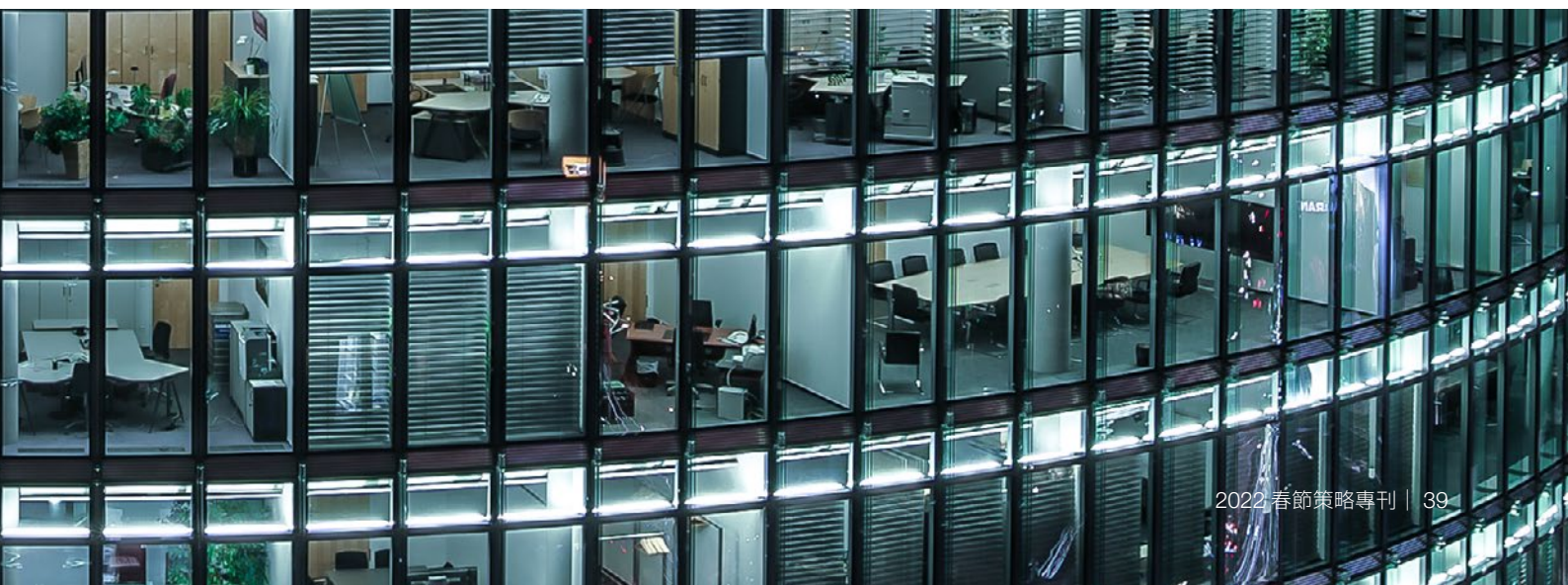
結語

依據資誠全球併購價值調查報告中之調研「在併購交易結束兩年後，公司表現皆低於產業競爭者」，此項調研反應著併購後整合大不易。然而，企業追逐成長的過程中，除了自我發展、進入資本市場外，併購也是提供即時快速成長的動能之一。因此，併購，不能不行。

在省思併購到底能否即時產生綜效時，企業多數著墨在文化、業務、系統及人員等不同面向的整合，越早越好（如：是否可以提前在簽約之前），以儘早擬妥一套完整溝通計畫及建立全套整合策略。對於稅務治理的著墨，屬於一個相對後期的安排。

然，稅務與業務一樣，隨著併購時程流轉發生在每一個時點。如何透過稅務面向：①評估企業價值 ②決定收購方式 ③如何包裝自己引進投資人等，這些國際性投資人關注的稅務議題，從思考併購前、協商過程、簽署合約、到併購後整合，無所不在。

特別是，在 ESG 的浪潮下，確認穩定的稅務狀態也成了國際性投資人評估投資及金融機構評估授信時的重要評估指標，畢竟，在併購後因為稅務風險影響 EPS 的表現，對於企業價值，影響甚鉅！失之毫釐，差之千里，臺灣家族企業在思考併購或引進投資人的過程中，值得參考借鏡。



併購交易之法律風險，企業要考慮的五件事



普華商務法律事務所

楊敬先 執業律師

ross.yang@pwc.com

臺灣的中小企業或傳統產業，過去多透過擴大自身經營規模或多角化經營來達到企業成長，但企業要擴大規模或親自進入新的產業，經常伴隨市場及經營風險，且往往需要耗費較長的時間及龐大的人力及物力，也難以在短期內產生顯著效益。

因此，企業透過「併購」交易來促使成長，即成為企業經營的重要策略。舉例而言，企業經由併購交易來整併上下游，能最直接地強化及擴大公司的經營規模，掌握關鍵原物料的供應、客戶資源或是有效調整營運成本，藉此提升企業的經營效能；此外，相較於自身投入陌生的市場，企業藉由併購來參入不同產業的新市場、新事業，能直接取得不同產業的技術、通路以及經營知識，將有效降低跨業經營的成本，並提升跨業經營的成功機率；甚至可透過併購同業來取得關鍵技術，使公司在擴張版圖的同時，更能成功進行技術提升或轉型。

必須注意的是，併購交易雖能創造價值，亦伴隨著一定的風險。如何在著重發揮併購效益的同時，將包括商業風險、財務稅務風險及法律風險等相關風險有效控管及防範，才是一個成功的併購交易能圓滿完成之關鍵。特別就法律層面而言，實務上在併購案中，往往可能因被收購公司（賣方公司）的資訊揭露不實或不足，而造成買方對於風險的誤判。

縱使可在交易條件中，透過賣方的聲明與保證或其他方式來保障買方的權益，但風險的出現，仍然影響整體併購交易的效益及產生後續的紛爭。因此，在進行併購交易時，關於法律風險的評估和查核上，更應審慎小心。以下就併購交易應注意之重要法律議題說明，提供企業未來進行併購交易時之參考：

1 法律相關之或有負債風險 應透過事前之盡職調查程序有效掌握及評估

併購交易的本質係透過包括股權收購、資產交易或合併等型態，達到取得另一家公司主要資產及營業之過程。因此，被收購公司本身的狀況將影響收購公司（買方公司）未來可能承擔的風險程度，亦即被收購公司因過去交易或事件產生之可能義務、或有負債等，將使收購公司在未來有需負擔該債務之可能性。

在法律層面上，大則可能出現在因產品責任、公司侵權、智慧財產侵權等原因而產生的潛在損害賠償；小則可能出現在被收購公司所簽訂之合約糾紛、勞工事件糾紛，以及其他可能因公司營運產生的糾紛、潛在訴訟，或裁罰等法律風險所帶來之金錢及其他賠償責任。

特別是智慧財產權或營業秘密之爭議，通常伴隨非常巨大之損害賠償責任，嚴重的話，甚至可能損及企業命脈。因此買方公司在處理併購案件時，應事先審慎調查及評估賣方公司所有已知、可預期或潛在的紛爭或訴訟，以免忽略類似之法律風險，造成併購公司自身之損害。

2 法令規範程序及相應而生之遵循成本與風險 應於併購交易過程中即時確認及因應

近年來，對於反洗錢、反貪腐或反資恐等議題格外重視，臺灣於2015年即批准了聯合國反貪腐公約（UNCAC），金管會亦在近年積極落實洗錢防制等相關措施；而在這些新興議題外，反托拉斯也是美歐中等大國極度重視且嚴格執行的議題。在執行併購交易的過程，相關議題也可能成為影響併購交易成敗之關鍵因素。特別是家族企業若成為併購交易之被收購對象，囿於傳統產業、公司規模較小或主要是家族成員自行經營等因素，對於法規的認識較不周全，過去經營時可能未積極遵循反托拉斯、反貪腐或反洗錢等規範，導致在法規遵循或經營管理上誤觸此類法令，存在相關違法情事或風險。如何透過事前的調查程序篩選出此類風險，並透過例如聲明與保證等契約規範，盡可能在買賣雙方間取得可以續行併購交易之平衡，並保障雙方權益及交易之圓滿，將是併購交易十分重要之議題。

此外，併購交易通常不論是金額、規模，對於雙方公司的影響都相當龐大，交易過程應遵循法律規範及需踐行的程序有其繁複性。特別是交易雙方涉及公開發行公司或上市櫃公司時，應留意之步驟及細節就會更加瑣碎。例如：交易是否需召開特別併購委員會、是否需委任獨立專家出具合理性意見、是否需召開審計委員會、董事會、股東會，相關會議召集程序之適法性、是否需進行重大訊息公告、是否需申請暫停交易…等一系列林林總總的程序規劃及安排。此類程序面之踐行是否確實，輕則影響交易時程，嚴重的甚至會導致併購交易本身效力產生爭議，是不可掉以輕心的議題。



3 主管機關之審查及核准影響併購交易之成敗 應事先有完整規劃及溝通

併購交易除涉及交易雙方當事人間私權關係及公司內部風險外，往往也可能必須先行取得主管機關之核准，方能執行或交割。例如：涉及併購交易之公司如為特許行業，則可能在合併前需要徵求目的事業主管機關之意見或准許。另外，若併購交易所涉之產業特殊，市場上的競爭對手較少，或收購公司、被收購公司在市場上具有優勢地位，或併購後將對市場競爭產生影響時，該筆交易則可能涉及反托拉斯法相關的規範或審查，必須獲得主管機關的准許始得為之。

以臺灣為例，如合併、合資或共同經營於符合一定要件或市佔率的門檻之下，就必須在交易完成前先向公平交易委員會提出結合申報。在許多跨國併購案的實務案例中，亦不乏交易當事人就併購條件已完成協商，甚至完成併購契約之簽署，最後在主管機關經過結合審查後，認為該併購案具有妨礙競爭之疑慮，不得不變更併購計畫甚至放棄破局。因此，主管機關對於併購案件之審查，有時扮演著併購交易案之臨門一腳，如何順利進球，是併購交易當事人及其專業團隊之一大重要考驗。

隨著各國商務貿易往來的頻繁及資訊技術的發達，各國間對於國家安全及技術或資訊保密的要求日趨嚴謹。近年來，各國為了保護本土產業及經濟供應鏈，逐漸加強併購交易的國安審查密度，如 Nvidia 收購 ARM 即受到英國政府的國安審查；歐盟在 2020 年 10 月也正式施行《歐盟外資審查條例》(EU FDI Screening Regulation)，

係針對基於安全或公共秩序，對外商直接投資審查之法規；美國在2018年通過「外來投資風險審查現代化法案」(Foreign Investment Risk Review Modernization Act, FIRRMA) 開始，美國外來投資委員會 (Committee on Foreign Investment in the United States, CFIUS) 也加大對外資在國安審查之力道。在臺灣，經濟部投資審議委員會對於外資、特別是陸資的投資申請也逐年加強了力度，均實質影響併購交易的架構規劃及可行性。

因此，在併購交易規劃環節，如交易案可能涉及主管機關之准駁，建議事先與主管機關進行有效且良好的溝通，並透過專家完善整體投資程序，避免因為行政審查程序而影響交易案的成敗或需承擔嚴重的裁處風險。

4 併購交易架構規劃應考量經營權維護之議題及配套設計

過去企業進行像是股份轉換、分割等併購交易時，依法只能以股份為對價，對於企業本身可能會因為新股之發行，而造成股權稀釋之效果，影響原本經營階層人員之掌控力，甚至使原有經營股東對公司喪失控制力。

然而現行的企業併購法，為使公司進行併購交易時之對價方案更具多元性，已放寬股份轉換或分割，也可以使用股份、現金或其他財產作為對價。因此，在進行包括股份轉換或分割等併購交易時，得斟酌評估所使用的對價內容，事先透過併購交易對價的安排，彈性安排現金股權之比例，可使併購交易發揮效益且不影響原有經營權；同時，對於所謂夾帶上市櫃的審查亦可透過交易對價之設計預作安排，降低併購交易之程序及門檻。

5 簽約後至交割完成前之過渡期間 就重大情事變更之風險應透過契約設計以為管控

併購交易在雙方達成價金及交易條件與相關執行細節時，雙方會簽署併購主約，詳載相關條款約定。但併購交易並非簽約就已圓滿結束，在主約簽署後到正式交割完成交易前，往往會有一段數個月到半年或一年不等的期間，用來執行交易相關程序，包括董事會及股東會之召開、主管機關之送件，員工及債權人事項安排以及其他交割前提要件之完成。

在這段為時不短的期間內，往往可能發生事前難以預料之重要事項或條件的變動，如 Covid-19 疫情、經濟情勢、景氣變動、意外事故、不可抗力等外部環境改變，或一方當事人有重要關鍵員工離職、重大財務危機等當事人間的情事狀況變動。此類變動將會影響雙方當事人對於併購交易的評估基礎及是否續行交易的考量。因此，在進行併購交易時，併購契約條款的設計及撰擬必須妥善規劃、全盤考量，盡可能在契約中明定變因的產生、定義及相應解決方式，以降低情勢變化帶來的影響，確保雙方當事人的權益。

後疫情時代經濟開始復甦，全球併購風潮再起，國際資本也在市場上活絡，面對國際上的競爭，如企業有併購之長遠規劃，應審慎考量並諮詢專業建議，設計嚴謹且完善的併購計畫，以利在避免風險的同時，能透過併購交易達到創造企業價值的目標。



提升併購整合成功機率，創造企業傳承價值



資誠企業管理顧問公司
桂竹安 董事
tim.kuei@pwc.com

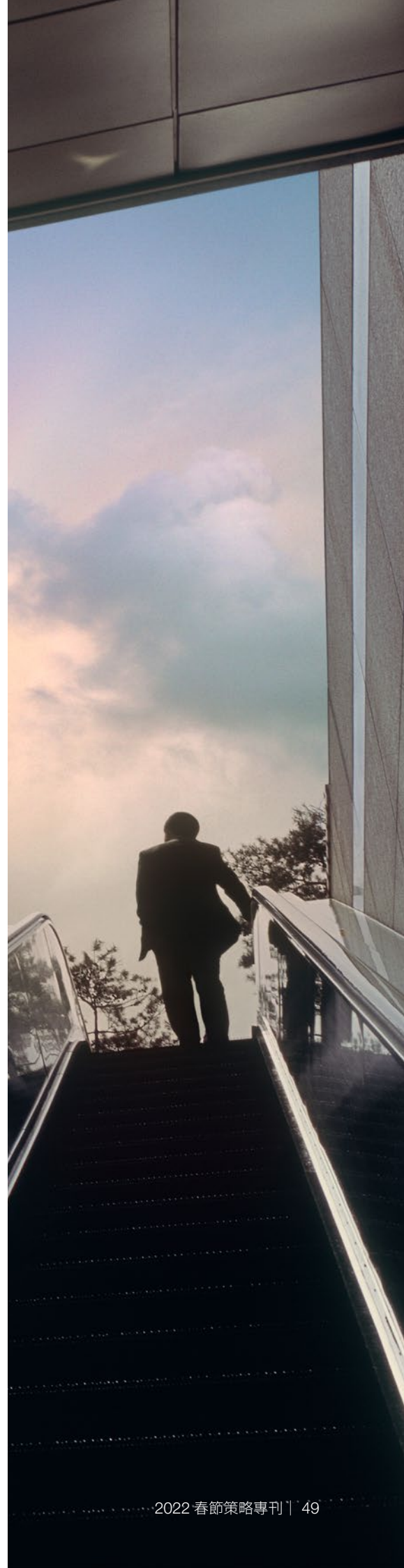
家族企業如何能夠做到傳承與持續發展一直是個世界難題。依據資誠《2020 臺灣家族企業傳承白皮書》，家族企業接班將面臨的挑戰，包含交接前如何選任繼任者與交接後如何優化本業以提升傳承價值，尤其後者更需盡早有周全及長遠的規劃意識，以確保企業能在全球化的浪潮中，即時因應日新月異的環境演變與經營挑戰。

臺灣企業因內需市場規模較小，在海外又面臨規模更大的競爭者。企業的「有機成長」已經不足以應付市場需求，亟需更大的成長動能，以突破經營天花板。而引進策略合作夥伴、併購和被併購或許是一突破目前發展瓶頸的可能方式。透過併購不僅可以引入專業經理人加強企業經營管理成效，也可以藉由併購策略擴展事業版圖，企業全球競爭力也可藉此大幅跳躍成長。某科技大廠即是其中的成功案例；二代接下父親產業後，經過整併重新出發，後續經營也持續透過向外併購，強化自身競爭力，打造出該產業數一數二的競爭地位，也順利度過各項經營挑戰，同時也鞏固了二代在主管與員工心目中的領導地位。

然而，依據經濟學人研究顯示，全球併購案失敗率高達五成以上；過去十年的併購交易中，只有 23% 併購案回收了成本。而探討併購案背後失敗的原因，有高達 53% 以上的問題發生在併購後的整合。

相較於併購前與併購中投入在財務、稅務與法律等面向上的心力，企業往往缺乏對併購後整合的事先規劃。根據 PwC 《2020 M&A Integration Survey》調查顯示，只有六成受訪者表明他們會在執行併購時制定後續變革計畫。若無法在併購整合過程中，一面進行雙方整合，同時維持原核心業務之正常營運，且因操之過急而忽略了整合過程中的文化與人事議題，將會造成併購綜效無法發揮，最終以失敗收場。

提醒企業，若希望透過併購增加傳承價值，應於併購後著重整合管理的機制建立、重要人才的留任以及雙方文化的融合，並在過程中持續將人性的議題納入考量。建議企業可參考以下三點併購後整合之關鍵提醒，確保併購綜效得以發揮。





成立併購整合管理辦公室，統領整合任務與議題管理

併購後的整合工作多且細，企業應迅速挑選適當成員，成立併購整合管理辦公室（Integration Management Office，簡稱 IMO）針對併購後整合相關活動進行系統性辨識、規劃、督導執行、溝通與追蹤，包含業務、組織、財務、人資與系統等面向。投入整合工作的將不只有公司高層領導人，同時包含所有主管與主要業務或流程負責人。以 PwC 經驗來說，整合的速度也是成敗重要的因素，若能加速整合將減少很多節外生枝的可能，且盡快確認相關作業及執行也有助於創造近程戰果，及早實現併購綜效。

制訂變革溝通計畫與留任關鍵人才

在收購中吸引和留住人才對於獲取併購交易價值至關重要。據 PwC《2020 M&A Integration Survey》調查發現，接近 65% 受訪者認同關鍵人才留任對併購的重要性，但實際制訂留任計畫並落實的受訪者不到 20%。近幾年併購後成功留才的比例也逐年降低，從 2010 年的 56% 到 2019 年只剩下 10% 的受訪者成功留任關鍵人才。

箇中原因為員工士氣與對公司方向的理解在整合過程中不斷降低所致。故若能為關鍵人員提供清晰的規劃和方向，並有效管理與溝通併購過程中的變化，將能安定民心、維持勞動力的穩定。



給予高階主管與關鍵人才信任與尊重

整合初期以穩定為重，必須尊重與信任被併購公司原有人才的專業，勿急於派自己的人馬上任坐鎮，或莫名更換對方公司管理階層。在整合過程中加深與對方經營團隊的了解，並將其中最優秀的主管與員工納入未來經營決策團隊，邀請他們對整合提出意見。併購後的整合就是不斷地克服阻力與尋求支持，這些關鍵人員將成為主要且重要的盟友，因為他們對其他員工具有相當大的影響力。而他們的去留決定，也會在公司內部造成重大的擴散效應，須及早掌握與因應。



與員工清楚溝通公司合併後的願景與策略

併購後的整合期間往往是組織動盪不安的時期。若此時缺乏有效的策略來建立員工忠誠度，員工對新公司的信任將會快速流失，最終失去那些原本可為公司作出長期貢獻的員工。

建議可舉辦全公司的共識凝聚場合，由高階主管宣誓及傳達合併後的願景及策略，除了讓各階層員工了解公司未來發展方向外，也能爭取認同公司未來願景的員工留任。而後續在日常工作中，主管也必須持續貫徹新策略與新目標的內容，讓員工逐漸體認這些並非只是口號，而是「玩真的」，且正積極推展當中。併購者若能提供公司未來明確的方向與一致的政策，將能建立員工信任與強化人才留任之意願。

檢視雙方文化差異與重新形塑共同文化

有些併購案中，一開始就決定了併購完成後要採取哪一方的文化，並由文化的收購者（不一定是併購合約中的存續公司）為新公司奠定文化基調，例如迪士尼收購皮克斯動畫工作室的例子就是如此。

此收購案最重要的價值就是皮克斯精神與孕育其創意的文化土壤，故其整合目標就是將皮克斯的新文化逐步引進迪士尼既有的組織裡，為迪士尼帶來業務與文化轉型。但現實中，許多併購案的公司並不清楚應該要採取哪一方的文化或是如何讓雙方的文化融合，甚至無法明確定義與區辨文化差異。建議併購者可透過外部顧問協助，務必先了解雙方文化的異同，判斷最容易產生摩擦與衝突之處，接著再擬定文化調整的計畫與步驟。

對被併購方文化的理解，除了可實際走訪辦公環境觀察、檢視績效管理制度與員工行為守則等內部制度辦法找出其隱含的價值觀與鼓勵員工展現的行為，還可透過量化的「員工意見調查」要求雙方員工對所屬公司各個層面的文化元素評分，包含價值觀、管理風格、決策模式及工作氛圍等，並說明他們對新公司在哪些領域有何期待。

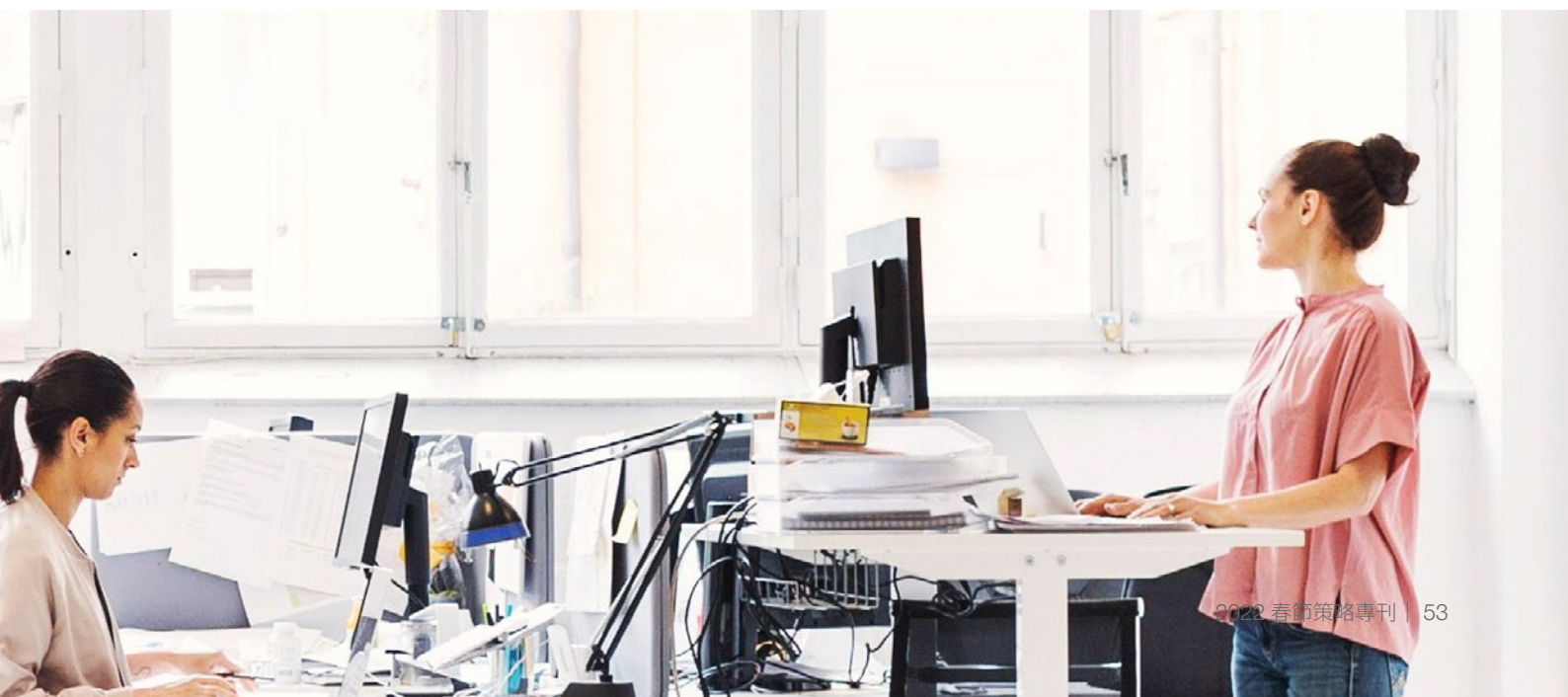


調查結果再由雙方高階主管共同討論和檢視，從真誠且開放的溝通中找出彼此對新公司文化的共識。如此不僅可以就彼此文化中最難融合之處提早擬定變革計畫，也能培養日後合作的信賴基礎，降低整合失敗與人員流失的風險。

根據資誠《2020 臺灣家族企業傳承白皮書》調查，併購策略的運用仍是臺灣家族企業的弱項，且執行率僅有 34%。顯示臺灣家族企業多以家族自身能力及資源獨自經營，不擅長以併購連結策略夥伴等外部資源。

而對於與企業有深厚情感的創一代來說，併購更是一個心理上不容易探討的策略。因此協助掌權者建立對於併購的瞭解與認知，再到論證探討及最後的執行，是企業傳承轉型及接班人建立戰功的重要任務。

建議可透過專業機構與專家的協助，做出縝密併購規劃，從前置準備到併購後的變革推動，掌握好人才、文化與組織的風險與難題，才能實現家族企業接班傳承的價值創造與永續經營。



家族永續專欄

家族傳承 前瞻視野



信託在家族財富傳承所扮演的功能



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

根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》，有近半的臺灣家族企業，目前主要股權仍由一代持有，但絕大多數的一代都傾向在五年內將股權傳承給二代，顯示臺灣家族企業的掌權人正規劃加大傳承的步伐。

家族資產傳承涉及所有權、管理權及受益權的安排與資產保全等議題，實務上，信託機制被當作資產傳承的工具之一，以下分別說明信託在財產管理、利益分配、資產保全及隱私保障的功能，以利企業主或資產擁有者在充分理解信託機制於財富傳承所扮演的功能後，依其不同目的與需求，擬定資產傳承方式與信託架構。

功能一：財產管理

1 家族核心資產集中

家族核心資產（例如股權）的集中對於家族財產管理及家族和諧極為重要。因為家族成員如果各自持有家族股權時，其有權任意處分，甚至當家族成員離婚時，其資產若遭配偶主張剩餘財產差額分配或因死亡遭繼承人主張應繼分或特留分時，可能導致家族核心資產分散，甚至資產外流的風險。此外，當家族資產分散時，也容易帶來家族內部成員之間的利益衝突，因而影響家族和諧。上述家族核心資產分散的困擾，如企業主或資產擁有者成立信託，將其資產交付受託人持有，即可達到家族核心資產集中的效果。

2 避免繼承財產共有之困擾

家族核心資產（例如股權）的集中對於在一般財產繼承之情況，當財產所有權人死亡時，如繼承人有數人，則在分割遺產前，各繼承人對於遺產全部為共同共有，而共同共有之遺產管理，得由繼承人中互推一人管理之。基此，可能造成繼承人間如就遺產管理意見不一時，便無法就遺產為管理。舉例來說，倘若公司之負責人兼大股東死亡，在遺產尚未分割前，有關其股東權利之行使，應由繼承人中互推一人行使之，然而，若繼承人間無法就股東權之行使達成共識，可能產生該股東權無法行使之疑慮。

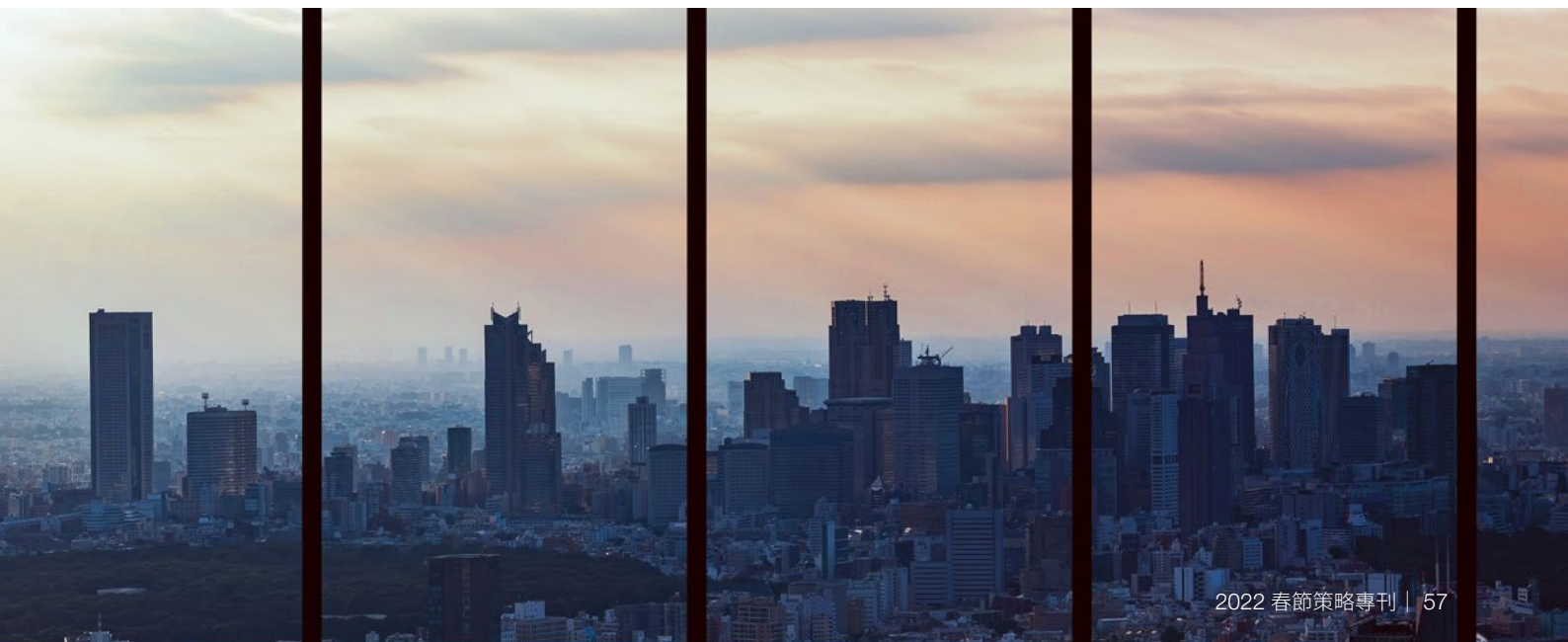
上述因財產繼承所造成共有狀態下之管理及處分困擾，如委託人於生前將財產成立信託，則委託人死後，信託財產係由受託人依信託契約的約定進行管理及處分，將可避免上述共有財產管理及處分不易之困擾，進而達到財產有效率的管理與運用。



3 避免經營權旁落

舉例來說，A 白手起家創設公司，多年經營下公司獲利豐厚。A 的核心資產即為該公司 60% 之股份。A 的繼承人為子 B、C 及妻 D，B 對公司經營有高度興趣及能力，但 C 及 D 則無意經營。若 A 死後未立遺囑，則 B、C、D 等 3 人依法將各得 20% 之公司股份，此時，將無人能擁有掌控公司經營權之絕對股數，如 C 及 D 仍支持 B 繼續經營公司則無問題，但 C 及 D 可能出售股份，進而導致所持股數比例降低甚至經營權旁落之情事。倘 A 為避免一生辛苦所創立之公司經營權於其死後旁落，於生前訂立遺囑，將全部股權分配給 B 時，則可能違反特留分之規定；如果 A 依特留分之規定（本案例，特留分比例為 1/6），將公司股權的 40% 分給 B、C 及 D 各 10%，則仍可能產生經營權旁落之情事。

針對上述情形，A 如於生前成立他益信託，約定 B、C、D 為信託之受益人，但有關信託財產權利之行使（亦即股東權利之行使），則由受託人依 B 之指示進行。此時，不但能避免上述繼承或遺囑方式帶來之困擾，且 B 能確保擁有公司經營權。



功能二：利益分配

1 分配內容多樣化

一般而言，資產及資產衍生的孳息會由同一人享有，兩者無法切割交由不同人享有，因此，當股權從第一代傳到第二代再傳到第三代時，會被課二次遺贈稅。但是，透過適當信託架構設計，當股權從第一代傳到第三代時，只須課一次遺贈稅，例如企業主將股權成立信託，並約定當信託終止時，股權分配給孫子，但信託期間所生之股利則分配給兒子，透過上述方式，於信託期間，股利由兒子享有，可達到照顧兒子的目的，而且，在上述信託架構，股權從第一代傳到第三代時，依法只需課一次遺贈稅，因而減少遺贈稅的稅負負擔。

2 分配對象多樣化

委託人若生前成立他益信託，係屬生前贈與之行為，故不受特留分之限制，且信託受益人亦不以繼承人為限（例如公益基金會亦可為信託受益人）。此外，受益人間的受益分配比例，亦可依委託人的想法於信託期間隨時做彈性調整。

3 分配時間多樣化

委託人可針對受益人不同之需求，於信託契約中約定信託利益交付受益人之時間點（例如達到一定年紀時或需支付大筆醫療或教育經費時等時點）。

功能三：資產保全

1 避免委託人破產帶來之生活困境

天有不測風雲，人有旦夕禍福，為面對未來不確定性之經濟環境變化，委託人可於經濟狀況無虞時期將財產交付信託，並以特定人（例如子女）為受益人。若未來委託人經濟驟變而遭債權人求償時，基於信託破產隔離之功能，該信託財產不因委託人之破產而遭受強制執行，且透過信託利益之支付，保障受益人之經濟來源不虞匱乏。

2 避免受益人揮霍財產導致之生活困境

若委託人為避免子女取得財產後任意揮霍，亦得透過信託機制逐年分配信託利益予子女。

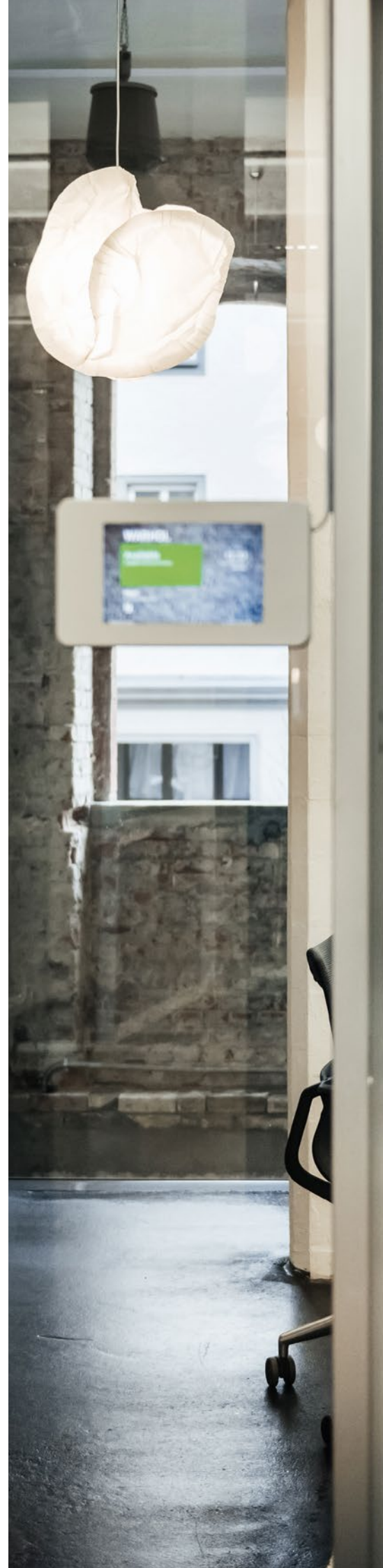
3 保障特定人生活

對於無財產管理能力之人（例如未成年子女、身心障礙者），委託人可透過生前成立信託或透過遺囑信託，將資產交付受託人管理。在此方式下，受託人將依信託約定管理信託財產及分配信託利益，因而可避免財產遭他人覬覦而被侵吞。生前成立信託與遺囑信託的主要不同，在於前者於委託人生前即生效，而後者係透過遺囑方式為之，並於委託人死亡時才生效，因此遺囑信託須注意有無違反特留分之問題。

功能四：隱私保障

如財產所有權人以遺囑分配財產時，遺囑保管人知有繼承開始之事實時，應即將遺囑提示遺囑執行人及繼承人，此時，當遺囑提示時，遺囑之內容勢必在繼承人之間公開，因而無法保障財產所有權人財產分配之隱私。相反地，如果財產所有權人於生前設立信託，則財產所有權人可依其自由意志指定特定信託受益人（例如私生子），之後再由受託人依信託契約之約定分配信託利益予指定的受益人，則可保障委託人財產分配之隱私。

如上所述，信託具有許多不同的功能，且其運用極具彈性，但不同的信託架構設計，可能產生不同的稅負負擔，最後，提醒企業主或資產擁有者想透過信託架構傳承資產時，應妥善設計信託合約相關內容並管理相關稅負成本。





財富傳承有眉角，善用保險免煩惱



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

一位老臺商的故事

洗腎中心的病房內，冬日溫煦的陽光映入窗內，蔡董忍著病痛，雖然感嘆著在大陸商場征戰多年後因業務應酬把身體弄壞了，而眼神卻注視在手邊的全家福照片，看著照片裡風華逝去但風韻仍在的老伴，帥氣英挺四十多歲的大兒子，以及憨厚樸實二十多歲的小兒子，卻也覺得人間幸福莫過如此。一日，蔡董凝視著手裡的全家福照片，真覺得小兒子真的跟自己是同一個模子刻出來的；然而再看看相片裡英俊的大兒子，忽然間覺得大兒子怎麼跟隔壁的老王那麼像？閉眼回想四十多年前，從大陸返台省親後不到十個月，大兒子就早產出生，原來竟是自己戴了四十多年的綠帽而不自知。傷心之餘，蔡董想在自己百年後，將一生攢下的十億資產全數傳承給小兒子，讓唯一的親骨肉繼承全部的財產，因此興起了寫遺囑的念頭。但洪會計師告訴蔡董一個他無法接受的現實：即使蔡董寫了遺囑，未來蔡董百年的時候，太太可以先主張夫妻剩餘財產差額分配請求權，剩餘的財產部分，太太及大兒子仍可以再主張合計 1/3 的特留分，因此透過遺囑，蔡董的小兒子大概僅可繼承約 3 億多的遺產。此時，蔡董該怎麼辦？

洪會計師提醒蔡董：「財富傳承有眉角，善用保險免煩惱」。

臺灣的高資產族群對於保險應該都不陌生，但仍應注意以下五項保險在家族財富傳承上的五大功能：

功能一：資產保全

民法中的夫妻剩餘財產差額分配請求權是在婚姻關係結束時，婚後資產低的一方，可以向婚後資產高的一方請求差額的二分之一。另特留分是在已經立遺囑的情況下，為了避免遺產分配有失公平，法律保障一個比例，讓繼承者可以拿到最低該拿的遺產。因此，前述的例子裡，蔡董只要身故那一天留有遺產，且其遺產同時也是婚後資產的狀況下，都無法避免因夫妻剩餘財產差額分配請求權及特留分對小兒子繼承財產總額的減少。然而，洪會計師告訴蔡董，只要沒有遺產，就沒有特留分，也沒有夫妻剩餘財產差額分配請求權。依據《保險法》第 112 條規定「保險金額約定於被保險人死亡時給付於其所指定之受益人者，其金額不得作為被保險人之遺產」。因此，蔡董若想要將一生攢下的 10 億資產全數傳承給小兒子，即可購買人壽保單，指定受益人為小兒子，待身後保險理賠給付保險金予小兒子，即可隔離剩餘財產差額分配請求權及特留分，將財產留給真正想照顧的人。

Q 什麼是特留分？

民法第 1223 條：繼承人之特留分，依左列各款之規定：

1. 直系血親卑親屬之特留分，為其應繼分 1/2
2. 父母之特留分，為其應繼分 1/2
3. 配偶之特留分，為其應繼分 1/2
4. 兄弟姊妹之特留分，為其應繼分 1/3
5. 祖父母之特留分，為其應繼分 1/3

特留分是法律保障繼承人最低的繼承權保障，如果分到的遺產低於特留分，特留分被侵害的繼承人可以主張特留分扣減。特留分計算，先計算依法可分到的「應繼分」，再計算要保留多少特留分。

Q 什麼是剩餘財產差額分配請求權？

民法第 1030 條之 1 規定「法定財產制關係消滅時，夫或妻現存之婚後財產，扣除婚姻關係存續所負債務後，如有剩餘，其雙方剩餘財產之差額，應平均分配。但下列財產不在此限：一、因繼承或其他無償取得之財產。二、慰撫金。夫妻之一方對於婚姻生活無貢獻或協力，或有其他情事，致平均分配有失公平者，法院得調整或免除其分配額。法院為前項裁判時，應綜合衡酌夫妻婚姻存續期間之家事勞動、子女照顧養育、對家庭付出之整體協力狀況、共同生活及分居時間之久暫、婚後財產取得時間、雙方之經濟能力等因素。」

功能二：照顧家庭

蔡董進行洗腎醫療之餘，閒暇時就看看三立電視台的鄉土劇，每每看到劇中人的身邊有太多覬覦身邊財富的人士，偶有投資失利的劇情，也有歹人設局誑騙的戲碼，更有不懂資產管理揮金如土的富二代，看劇吁噓之餘，心想小兒子僅僅二十多歲，蔡董擔心他百年後小兒子取得 10 億的保險金給付，會不會重演鄉土劇的劇情？

2015 年起，金管會宣布具有「身故、全殘及滿期保險金」壽險保單可改採「分期給付」方式領取保費，至於原有舊保單的民眾則可以透過批註方式，改為分期給付。依《保險法》規定，壽險保單若要採取分期給付，必須以嵌入方式記載於保險契約中，保單確認後將不能要求改回一次給付，但若是已購買的壽險舊保單要更改為分期給付，則可採批註方式，將保險金改為分期給付。

因此，蔡董購買人壽保單後可選擇分期給付，就不必擔心小兒子領完保險金可能因缺乏規劃而將錢揮霍一空，或被誑騙詐財，導致最終窮困潦倒、一蹶不振。

功能三：預留稅源

依據遺產及贈與稅法的規定，被繼承人死亡需在 6 個月內完成遺產稅申報，且於完納稅捐後，始能做遺產分割，完成財產的繼承。有時疾病或意外來得既猛且急，自己或家人根本措手不及準備，一旦死亡通報，被繼承人的銀行存款帳戶就會全部被凍結，直到繳清遺產稅才能解凍提領，期間可能長達數個月以上，因此生前就預先留好現金或利用人壽保險理賠金，做為日後可能的稅源。

前述蔡董若無任何規劃，在死亡後留有財產 10 億，若不考慮剩餘財產差額分配請求權的情況下，仍要繳交約 1.88 億的遺產稅。因此繼承人們是否有足夠的現金處理身後事及繳納遺產稅，也是要納入思考。但若蔡董有購買人壽保險，當他往生之後，依據保險法第 34 條規定：「保險人應於要保人或被保險人交齊證明文件後，於約定期限內給付賠償金額。無約定期限者，應於接到通知後十五日內給付之。」

功能四：保有控制權

蔡董在盤點財產時，發現幾年前買了幾張保單，受益人是太太及大兒子。心想在自己不在人世後，不忠的太太及老王的兒子竟然可以領取保險金，心理很不是滋味。在詢問洪會計師後明瞭保單的要保人、被保險人及受益人的差別。因此，蔡董可以以要保人身分，透過保單更改受益人、退保等方式來變更或撤銷原先的財富傳承規劃，充分決定財產用途，維護身前及身後尊嚴。

1 要保人是指對保險標的具有保險利益，向保險人申請訂立保險契約，並負有交付保險費義務之人，同時具有變更、指定受益人的權利。

2 被保險人是指保險事故發生時，遭受損害，享有賠償請求權之人。要保人亦得為被保險人。

3 受益人是指經要保人指定，或要保人與被保險人約定享有保險金請求權之人。





功能五：稅負減免

保險法第 112 條規定，保險金額約定於被保險人死亡時給付於其所指定之受益人者，其金額不得作為被保險人之遺產。另，遺產及贈與稅法第 16 條第 1 項第 9 款，約定於被繼承人死亡時，給付其所指定受益人之人壽保險金額、軍、公教人員、勞工或農民保險之保險金額及互助金，不計入遺產總額。

原則上，未被實質課稅原則影響的死亡壽險保險給付可免遺產稅。但，自民國 95 年以後，依所得基本稅額條例規定，受益人與要保人非屬同一人之人壽保險及年金保險，受益人所受領之保險給付應計入個人基本所得額。但死亡給付每一申報戶全年合計數在 3330 萬元以下部分免予計入。超過 3330 萬元者，扣除 3330 萬元後之餘額應全數計入，生存給付則是不論金額大小都要計入。

前述蔡董的案例，因屬在重病期間購買保險，尚要注意保險是否屬於以下八種樣態之一，如保險涉及實質課稅，該保單仍應被課徵遺產稅。

- | | |
|--------|---------------|
| 1 重病投保 | 5 短期投保 |
| 2 躉繳投保 | 6 鉅額投保 |
| 3 舉債投保 | 7 密集投保 |
| 4 高齡投保 | 8 保險給付低於已繳保險費 |

資句專欄

專家領路 成就家族及 企業永續



如何避免家族上演八點檔連續劇

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

依據資誠 2021 全球暨臺灣家族企業調查報告顯示，僅有 49% 的企業主認為家族成員之間會透明、即時地分享相關資訊，同時有高達 43% 的臺灣家族企業不時或經常發生家族衝突。「家和萬事興」是華人治家的期待，但「減少家族衝突及化解衝突」才是家族永續的關鍵因素。

借鏡國內外家族傳承成敗案例，良好家族治理是家族永續、基業長青的核心基石。超過 5 成以上的臺灣家族企業掌門人已逾 60 歲，必將面對在家族成員、企業經營權及企業所有權三者之間的矛盾與衝突。因此凝聚家族共識情感的非正式治理及長治久安的正式治理肯定是企業主必須正視及導入的重要機制。

家族治理機制可分為非正式治理與正式治理

非正式治理：為柔性的治理模式，在血親或姻親的基礎上形成家族共識，包含家族決策、家族情感凝聚、培養家族成員使命感等。

正式治理：為剛性的家族治理模式，利用明文或具法律效力的方式規範家族企業股權管理及財富分配方式，包含家族投資公司、閉鎖性公司、信託、家族憲法等。

以德國默克家族為例：至今已有 353 年的歷史，其 1850 年時制定了第一版的家族憲法，成為家族治理制度的根據。李錦記家族的第三代接班人李文達於 2002 年成立「家族委員會」並制定「李錦記家族憲法」。以上案例顯示，若家族企業要能持續成功傳承，必須透過以家族核心價值與長期方向而制定的家族憲法或家族委員會將「法理情」落實在治理機制中。

建議企業主在思考導入如家族憲法等正式治理機制時，可以先找出非正式治理難以執行的原因，再強化家族內部溝通與共識，藉正式治理機制協助家族永續，而不再擔心家族上演八點檔連續劇。

二大稅制變革，增加家族傳承規劃成本

文 / 鄭策允 家族及企業永續辦公室 協同主持律師

根據 2021 全球暨臺灣家族企業調查報告，有近半的臺灣家族企業，目前主要股權仍由一代持有，但絕大多數的一代都傾向在五年內將股權傳承給二代，顯示臺灣家族企業的掌權人正規劃加大傳承的步伐。家族股權傳承涉及所有權、經營權及受益權的安排、資產保全等議題，因此，實務上，進行傳承規劃時，可能選擇採用閉鎖性公司或信託等傳承工具，近期又以閉鎖性公司被廣泛使用；惟臺灣稅制在 110 年有許多變革，家族股權傳承時若未妥善管理，可能因此大幅增加稅負成本。

第一大稅制變革為個人未上市櫃股票的證券交易所得，自 110 年起重新列入最低稅負制課稅範圍。舉例來說，當家族成員以其個人所持有的未上市櫃公司股票作價成立新閉鎖性公司時，若該未上市櫃公司目前的每股淨值已超過個人原始取得成本，個人則需就差額部分併入基本所得額計稅。

第二大稅制變革則是房地合一 2.0，自 110 年 7 月 1 日起，符合以下三條件之臺灣國內、外股權或出資額的交易將視為房地交易：

1. 個人或營利事業直接或間接持股（或出資額）過半數；
2. 該標的公司股權（或出資額）之價值 50% 以上由國內房屋、土地所構成；
3. 該標的公司非屬上市、上櫃及興櫃公司。

因此，只要符合前述條件的特定股權交易，不論單次交易多少百分比的股權，利得的部分需依持有股權期間的稅率（如下表），於股權交易次日的 30 天內主動申報及繳納房地合一稅。

提醒家族企業主於進行傳承時，應注意上述課稅新制度，如有落入上述新制的課稅範圍時，需綜合考量合適方案，例如考量是否透過分年實行傳承計畫、搭配其他傳承工具等等方案，以妥善管理傳承過程中的稅負成本及風險。

持有股權期間	適用稅率
2 年內	45%
超過 2 年未逾 5 年	35%
超過 5 年未逾 10 年	20%
超過 10 年	15%

CFC 施行在即，KY 股大股東首當其衝

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

立法院於 108 年三讀通過境外資金專法時有附帶決議，要求財政部在專法施行兩年期滿後的一年內，報請行政院核定受控外國公司法規（CFC）的施行日期。隨著專法已於 110 年 8 月 16 日落日，CFC 的施行日期也會在未來的一年內確定。

CFC 上路後，KY 股之大股東將是首當其衝，主要是因

1. 設立於低稅負國家：

大股東不論直接持有 KY 股（多設於英屬開曼群島）或透過其他境外公司（通常為 BVI 或 Samoa 等）間接持有，前述國家都是法規所定義之低稅負國家。

2. 無法符合 CFC 豁免規定：

境外公司於當地國有實質營運活動、或當年度盈餘低於 700 萬、亦或個人或配偶及二親等內親屬合計持有小於 10%，可豁免，惟大股東通常難以符合。

3. 資訊相對透明：

大股東之持股與相關財務資訊皆需依法公告或揭露，稅捐機關容易掌握。

4. 不僅股利提早課稅，未實現市價利益亦納入計稅：

CFC 營利所得是以 CFC 公司依我國認可財務會計準則計算之稅後淨利起算，僅能減除源自非低稅區採權益法投資收益或依法限制分配項目，大股東透過 BVI 公司持有 KY 股，BVI 公司若有因市價上漲認列之未實現利益無法減除。

值此 CFC 施行前的空窗期，應積極應對，透過尋求專業人士協助，從境外公司的財務報表重建開始，分析 CFC 上路之影響，進而可思考能否在上路前降低衝擊，再者可思考是否有調整投資架構之可能與必要，最後則可對於上路後如何因應相關法規的要求預做準備。

家族企業傳承最基本的超前部署——遺囑

文 / 鄭策允 家族及企業永續辦公室 協同主持律師

根據 2021 全球暨臺灣家族企業調查報告，臺灣家族企業主僅 14% 已訂立並妥善傳達繼承計畫，其中僅 5% 訂有遺囑，相較於全球家族企業主有 38% 訂有遺囑，臺灣家族企業比例明顯偏低。

或有認為立遺囑為不吉利，但因天有不測風雲，生前預立遺囑才是財富傳承最基本的超前部署，主要原因如下：

1. 避免財產分配及過戶程序延宕：

未立遺囑時，遺產全部為共同共有，遺產過戶須等待繼承人全體簽章才能辦理，若意見不合，遺產無法過戶；於股份過戶前，須推派一人行使股東權，如推派不成，可能導致股東權行使疑慮，因而須訴請法院裁判分割遺產；相反地，若立有遺囑並指定遺囑執行人，於完納遺產稅後，可憑遺囑指示辦理過戶。

2. 可將財產分配給非繼承人：

未立遺囑時，財產依法由法定繼承人繼承，若立有遺囑，可將遺產分配給非繼承人（例如長孫、慈善機構等）。

3. 貫徹被繼承人生前意志，穩固公司經營權：

未立遺囑時，財產依法由法定繼承人繼承，分得股票的子女若非企業經營者，且任意出售股票時，可能導致企業經營權易主。因此，建議可考慮透過預立遺囑將多數股票分配予特定接班子女以穩固經營權，並將其他資產（如不動產、銀行存款、少數股權等）分配給非接班人的其他子女。

家族企業主可在專業人士協助下預立遺囑，以減少意外發生時對家族或企業產生的衝擊；**但因遺囑仍有其侷限性**，例如，第一，無法完美解決家族企業在所有權、經營權、受益權保障的問題；第二，特留分的限制；第三，無法將企業價值觀、家族價值觀等無形資產加以傳承並具體落實；第四，遺產稅稅負負擔。**因此，在完成最基本的超前部署（遺囑）後，仍宜進一步就資產做適切的管理與安排，並適時修改遺囑內容。**

家族企業如何用資本市場茁壯呢？

文 / 林一帆 家族及企業永續辦公室 協同主持會計師

記得有次在一場上市櫃公司經驗座談中，有一位新掛牌公司的董事長，在開場時，很高興地分享，終於在他這一代，將家族公司變成一家上市櫃公司，讓公司升級成功，加速茁壯。當然，讓家族公司變成一家上市櫃公司，不只是一個代表從父執輩接下家業後，可以去實踐的里程碑。以下分享筆者觀察到對於家族企業邁向資本市場的兩大關鍵理由。

關鍵理由一：取得人才

目前在臺灣的資本市場已經有超過 1,700 家以上上市櫃公司，在人才市場的競爭中，家族企業相較於上市櫃公司明顯居於弱勢。現代的高階專業經理人，已經習慣於較為公開透明的制度和股權激勵，這部分家族企業所能提供的誘因和工具則較為有限。如果要讓專業經理人發揮更大的功能，以減輕過度仰賴家族成員的侷限，勢必就要將更多經營資訊公布給家族以外成員，這樣一來，其實公司體制也是會接近公開公司，因此，許多家族企業就會選擇進一步成為上市櫃公司。此外，部分家族企業要爭取國內重要學校的優秀畢業生時，也會發現這些畢業生還是首選上市櫃公司或是新創公司。因此，人才取得會是讓家族企業願意成為上市櫃公司的動力。

關鍵理由二：讓長期股東有出場機會

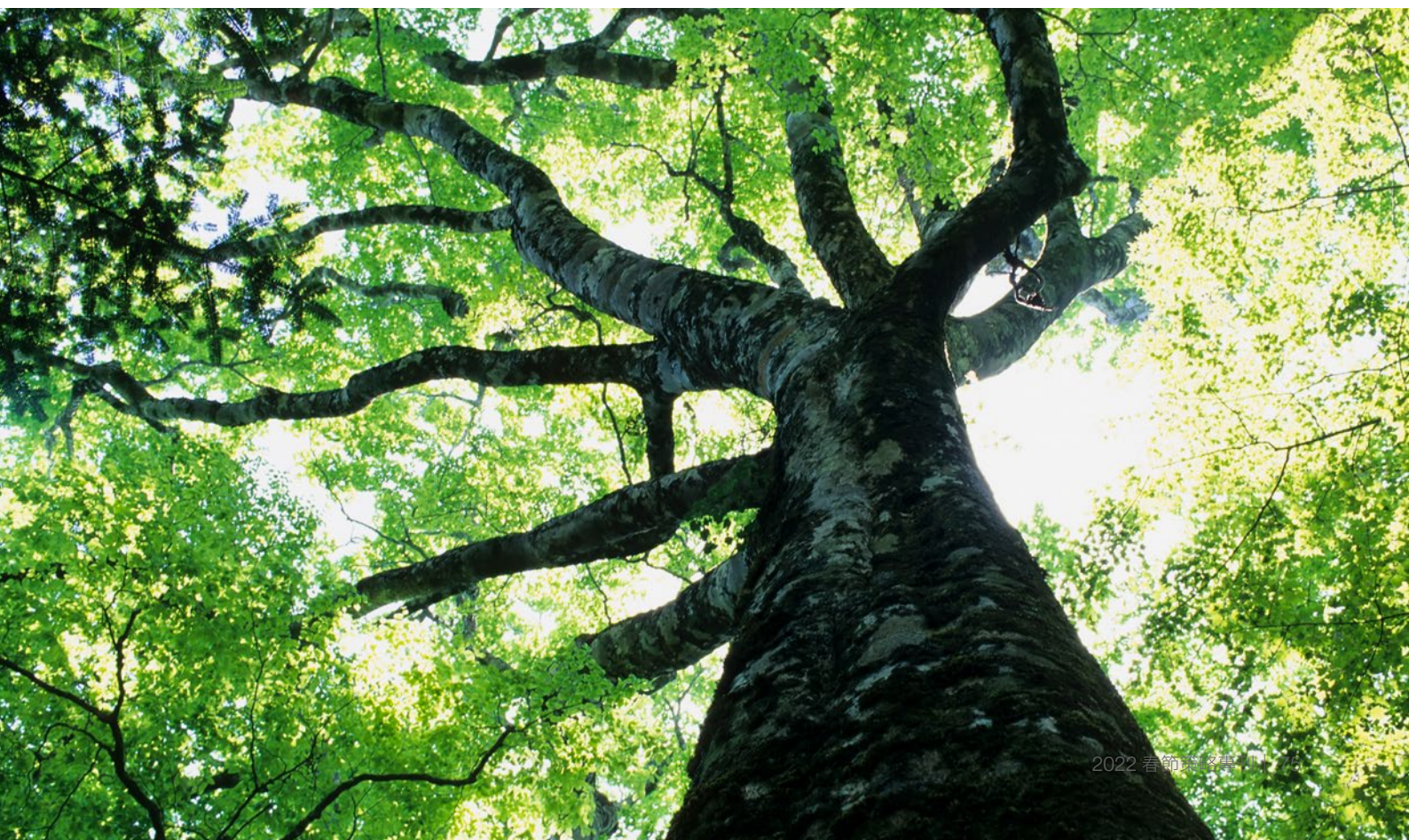
家族企業在長期發展過程中，隨著時間經過、家族成員開支散葉或是業務上需要，會造成不同分散程度的股權結構。當非經營股東有出售股權需求下，就會讓經營股東必須協助其安排交易機會。此外，非經營股東也可能對於公司經營資訊有越來越多要求，讓家族企業上市櫃，就變成一個很合理的選項。雖然，上市櫃後，持股較高的股東未必一定會出售持股，但是，成為一家上市櫃公司也算是對於長期持股股東的一個負責任的安排。

關鍵理由三：進行體質調整

許多家族企業經過長期發展後，「內」有仰賴特定人的治理方式（地方政府），「外」有各種因為經營上採取的權宜措施（常見稅務上避稅行為）等經營上體質問題。因此，家族企業將會透過上市櫃過程，將前述問題透過外部要求，逐一克服，讓下一代接班過程中能夠順利銜接，並避免在改革過程中，因為內部互信程度降低，而衍生出的問題。此外，當成為上市櫃公司後透過企業併購或是策略聯盟方式，進行各類擴張行為，也會有多元化的手段可以使用，取得更大的發展能量。

關鍵理由四：產業競爭壓力

在許多全球布局下，國外原廠認為其代理商須為強健的財務體質，對於上市櫃企業能夠給予較多合作機會，因此，家族企業不得不將部分企業轉換為一家上市櫃企業，以取得更廣泛的籌資管道和降低籌資成本，培養良好的財務體質。此外，全球品牌廠商的供應鏈也逐漸提高對於 ESG 的要求，也都讓家族企業傾向將部分或全部事業轉換為上市櫃公司的型態。



家族企業的股權投資架構應走向專業化、集團化

文 / 徐丞毅 兩岸商務及稅務諮詢 執業會計師

根據 2021 全球暨臺灣家族企業調查報告，預估未來五年內，約 24% 的創辦人將交棒；此外，約有 18% 的家族成員對家族企業只保有控制權。這些數據顯示家族企業預期經營的迭代加速，並逐漸走向專業治理。

然而依據調查，筆路藍縷的創辦人，大多對於家族企業的投資稅務架構缺乏整體策略。家族企業創辦人可能因新投資風險較高，有些股東不願跟進、商業風險切割、增加隱蔽性、或規避稅務遵循等種種因素，而分散家族企業的股權投資架構。這容易導致投資架構分散，甚至是由人頭股東代持自身股權的情況。

以中國大陸的人頭代持問題為例，其交棒時，恐面臨產權不清、收回股權稅負成本過高、股權變更登記無金流遭重複課稅、人頭盜賣捲款等糾紛，最終損害家族企業的資產。

解決之道，首先得看當初是否有代持協議，依據目前中國大陸的司法解釋，若有公證的代持協議，未來解除代持關係時，可依據代持協議及被代持企業股東會決議而逕行工商登記變更，稅局也有機會不另行課稅，更不用跑資金流。

另外，家族企業投資架構分散，也越來越不利於傳承。主因當前反避稅的浪潮下，投資架構透明化的程度越來越高，海外股東有任何股權變更可能被國際資訊交換或銀行反洗錢的金流稽查上報相關稅務機關，導致傳承時的稅務成本過高，家族企業創辦人遲遲不敢把股權移轉給下一代。

建議家族企業的經營者在交棒前得重新盤點手上的投資事業，將須由專業經理人治理的家族企業集團化，公私分明，並安排集團化後最終控股公司的股權激勵制度，讓專業經理人有機會享受成果；對於私人的家族投資，則讓家族辦公室打理。

臺商大陸企業永續應完善股權激勵計畫

文 / 徐丞毅 兩岸商務及稅務諮詢 執業會計師

在中國大陸著手家族企業傳承的臺商經常被詬病內部資訊不夠透明，中堅骨幹升遷困難等問題。加上陸資企業透過獎金與股票惡意挖角中堅幹部，致使臺商家族企業傳承困難。

然若適度導入股權激勵計畫，將有機會持續吸引外部人才。因其需有透明的考核機制與財務數據，並讓專業經理人的利益與家族股東一致。然若未審慎規劃倉促執行會讓股權分散難以收回，調整稅負重外，還可能破壞員工信任。

好的股權激勵計畫應從下面四個維度綜合考量：

- 1. 股權治理：**達到股權控制的穩定性，並合理分配股東權益以及權利義務；
- 2. 企業管理：**確保計畫與家族企業長期戰略相符，選定的激勵工具能否提高人員士氣與向心力，給予數量及對象分配是否有充分規劃；
- 3. 財務影響：**激勵的綜合成本 (包括法律契約、財稅務設計及其影響、員工個稅等) 是否合理攤銷，企業 / 員工的金流影響；
- 4. 法規遵循：**實施股權激勵計畫的所在國公司法限制 (例如少數股東權益、特別股規定等)，以及未來上市地對股權激勵計畫的限制等。

舉例來說，有些臺商會效法華為的股權激勵計畫，透過發放獎金形式的虛擬股權，讓員工享受公司分紅與股票增值的收益，且未來較容易回收股份。雖然對於員工的個人所得稅稅負成本或許較高，但綜合比較起來仍有可能較能達到激勵員工的效果。

此外，善用員工持股平台，也可提高股權治理效果，降低財稅務影響，惟仍須注意當地法規的遵循。

股權激勵計畫須由各部門溝通整合，後續員工溝通、執行進出場機制都是重要的課題。因此透過外部專家協助，可確保執行程序與時程有序進行。

家族企業傳承轉型的另類“解方”：併購 (M&A)？

文 / 游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業 副執行長

傳承接班議題對臺灣家族企業帶來巨大挑戰，根據 PwC Taiwan 發布的《2019 台灣併購白皮書》，這個挑戰的複雜性又可細分其內部與外部壓力。

內部壓力可能包括：家族接班挑戰（二代不具接班意願、接班人選未定或沒有具體接班計畫、老臣與少主不合、缺乏接班梯隊）、產業成熟與核心僵固（產業缺乏成長動能、競爭激烈；管理思維未能因應市場調整）、內部資源有限（欠缺資金、國際化人才或研發創新能量）。

外部壓力則可能是主要來自於企業的轉型與成長，包括跨市場（保護主義、供應鏈調整、國內市場飽和、急需開拓新市場、新客戶等）、跨領域（產業需要跨業結盟以因應市場變化、數位化轉型等）、跨商業模式與生態系崛起（線上／線下或虛實整合、電子商務、共享經濟等）等各方挑戰，考驗家族企業的管理與應變能力。

根據 PwC Taiwan 發布的《2021 臺灣企業領袖調查報告》，有相當比例的企業將有新的策略聯盟或合資（42%）、併購（19%）或出售業務（4%）的規劃。許多臺灣企業已體認到，單打獨鬥不足以支應未來成長所需，必須結合外部資源來達成效率提升、掌握關鍵資源及技術、開拓新業務領域等目標。

家族企業的競爭就是資源爭奪戰，能掌握較多的資源及取得途徑，能建構出第二個甚至第三個核心能力，自然勝出的機率較同業為高。INSEAD 策略教授勞倫斯·卡普倫 (Laurence Capron) 所著《自增、外借或併購》(Build, Borrow or Buy) 的一書中，研究出透過多種方法獲取資源且變得更有優勢的企業，在未來存活的概率，比那些主要依賴聯盟的企業高 46%，比專注於併購的企業高 26%，比堅持內部研發的企業高 12%。因此，我們家族企業傳承轉型的方法為何？如何搭配出最合適的另類“解方”？

公司面臨敵意公開收購得採取的稀釋股權策略

文 / 蔡朝安 普華商務法律事務所 主持律師

公開收購股權近年案例頻繁，公開發行公司如具備資產股概念、或產品業務具備策略價值，又適逢股價遭低估，可能就會成為收購目標。面臨突如其來的敵意公開收購，原經營者如不樂意交出經營權，勢必有所抵抗。

除指摘敵意收購者出價過低、揭露未盡充分或未遵循相關法令規定（如公平交易法結合申報要求，或收購資金來源不符規定）等常見手段外，原經營者亦得嘗試尋找友善外援，由其加入競爭性收購，與敵意收購者搶奪股東股權，進而達到阻卻目的。然而，競爭性收購必然要以提高收購價格作為代價，方能有效阻絕股東對敵意收購者應賣，資金成本勢必墊高，在短暫的公開收購期間，要找到如此實力雄厚的友善外援實為不易；所以在臺灣向來的公開收購實務上，少見競爭性收購之案例。

退而求其次，則未必要以直球對決，可在時間相對從容的基礎上，透過自行增發新股，稀釋敵意收購者所收購股權的相對成數，降低其股權水位，減少衝擊。

在收購實務上，「股份交換」是最為務實可行的稀釋手段，蓋換股交易無須經過股東會之決議，時間不致延宕，且只要向主管機關申報生效即可，無須經核准，此外，友善外援無須有隨手可得的資金，雙方只要談妥合理的換股比例即得實施。但如已發行股數加計公司換股所增發的股數已超過章定資本額，則仍須經股東會決議方得進行換股交易，如此一來，可能緩不濟急。

另一稀釋手段為「私募」，採取私募方式，友善外援必須有可得支用的現金，公司並須事先在股東會做好私募的授權決議，則於遇到敵意公開收購的情境，才能直接由董事會決議邀請友善外援參與私募。相較於換股的選項，私募的誘因在於友善外援能以較低的成本取得股權，有助於公司尋得協助；然對公司而言，即意味著必須以較高的資金成本達成稀釋目標，自不待言。

新的成長機會浪潮將至，數位轉型找到新方向

文 / 盧志浩 資誠創新諮詢公司 董事長

在 PwC 最近的企業領袖調查中，我們請教全球超過 250 位企業的高階主管分享對於整體經濟與新冠肺炎對於營收影響看法，審視這些企業對於未來三年轉型路徑與現狀，同時，整理企業目前規劃哪種類型的行動方案面對未來，可以用一句話來總結：企業領袖們都已經準備好，進行大幅度變革。

企業領袖們對於未來期望偏向樂觀，有許多的企業正在積極規劃下一波成長，雖然在疫情的影響下仍有許多不確定因素，但對於總體市場的復甦期望是企業領袖共識，也代表在艱困後的經濟起飛，將是可以預期的。

此次調查的重點包括：

- 48% 的商業領袖計畫加速成長，但對於現有核心事業是否足以貢獻未來成長規劃覺得擔憂
- 78% 預期在未來三年內進行企業轉型，以面對市場的翻天覆地變化
- 51% 規劃透過數位投資，發展新事業以及創造新的價值模型

企業領袖也指出將額外（高於其他投資項目）平均 10-15% 投資在數位化、資訊安全，以及銷售上來提升營收成長，數位投資主要專注在整合數位商業模式下，所需要的新產品與服務研發。

建議企業領袖應該採取以下行動，透過疫情危機下建立新的競爭力：

- 重新審視您的策略優先順序，面對新的疫情後常態，進行大刀闊斧的轉型，應該思考您的未來策略與商業模式，而且根據市場與產業的變化，重新評估與設計企業的價值創造。
- 特別關注在數位轉型投資，成功的數位轉型除了達成設定的轉型目標外，更應該在轉型中建立持續轉型能力與組織敏捷性，有四個重要的基礎：(1) 核心能力驅動的策略，(2) 工作團隊與策略的標齊，(3) 引進新科技在企業前後台運作上，(4) 管理能夠支持成長的成本結構。

家族企業永續發展一帖溫補治本的良藥——人才

文 / 桂竹安 資誠企業管理顧問公司 董事

根據經濟部統計，2020 年臺灣中小企業約 154.8 萬家，占全台企業總數 98.9%，其中家族企業更佔近八成。然中小企業受限於資金、品牌知名度與管理專業等整體資源的限制，發生與「人」有關的問題時，較容易落入「頭痛醫頭、腳痛醫腳」的問題處理模式，長期而言這些問題恐成為難以根治的「慢性病」，以各種形式消耗企業經營的能量。

根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》之調查結果，目前約 35% 的家族企業仍由一代獨自經營，在未來 5 年內此比例將下滑至 11%，人才與傳承議題之重要性可見一斑。而近年臺灣面對人才外移、人口結構高齡化、年輕人有不同求職或就業偏好等整體趨勢下，在在顯示人才管理議題為臺灣中小型家族企業永續經營特有且嚴峻的挑戰。

建議企業領袖應以最不傷筋動骨的方式，創造足夠吸引關鍵人才的根本誘因與環境：

- 相較於非家族企業習慣追求短期財務績效，家族企業往往擁有核心堅定的價值信念，並以長期永續角度看待企業經營。在「聲量即存在」的現代社會，建議應把握任何機會向媒體及關鍵利害關係人、潛在應徵者等溝通家族企業獨特的故事與使命，均有利於提升雇主品牌與企業識別度，強化外界對公司的認同。
- 即使薪資福利條件不如大型企業，但中小企業具有快速應變的彈性，能貼近員工想法、創造「一家人氛圍」。同時，若能借助知名外部顧問力量建立系統化的人才發展路徑以及公允合理的績效與獎酬制度，將能有效建立員工對公司改革的信心，以及強化員工投入、提升留任與向心力。

數位轉型的人才哪裡尋？也許就在您的公司

文 / 盧志浩 資誠創新諮詢公司 董事長

近來數位轉型壓力如大浪般襲擊了各個產業，而數位人才的爭奪戰一觸即發，除了跨國的科技大廠紛紛來臺灣設立研發中心，產業間相互競爭，更有許多的矽谷或外國企業，跨海來加入人才爭奪戰，在供給面上，過去三年，資訊相關科系的大學畢業生人數，隨著出生率的下降逐年減少。

這樣的情況下，中小企業與傳統產業紛紛指出，數位轉型的最大挑戰就是缺乏需要的數位人才，這樣的困境是否有機會能夠改變呢？也許解決的方法就在企業內，而不在企業外。

通常，企業的數位轉型需要進行大規模的規劃，聚集相當的資金與資源投入，往往也是由企業的資訊部門與外部顧問團隊負責推動，這種由“企業領導”的數位轉型仍是企業依賴的主要方法。

由於數位科技的發展日新月異，越來越多的數位工具比過去更加容易使用，學習的門檻不斷降低，包括：運用低代碼開發建立各種小型APP、豐富的雲端資源、容易上手的分析工具。企業應該思考用“員工領導”的方式進行數位創新，就是運用具有數位技能的員工來推動轉型，相對於“企業領導”，轉型規模較小，風險小且速度快，不失為數位轉型的好方法，同時，由員工發動的創新，更容易為企業內接受，推動阻力較小，也容易持續進行，不因專案結束而停止。

“員工領導”所需要的數位技能員工，可以運用數位技能提升（Digital Upskilling）來培養，數位技能提升的解決方案包括：數位技能現狀分析、數位技能工作坊、數位創新設計工作坊、數位加速器和數位創新實驗室機制。透過數位技能提升的解決方案，企業能夠快速地進行員工技能的轉型，並且讓這些訓練好的員工，回到職場上進行與推動數位轉型，對企業而言，能解決人才難尋的問題，同時又能享受數位轉型的成果，一舉兩得。

駕馭 ESG 新浪潮，助家族企業推動永續經營

文 / 李宜樺 資誠永續發展服務公司 董事長

依據資誠發布《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》，發現臺灣家族企業實踐 ESG 的情形並不亞於全球家族企業，但多以 ESG 其中的“S”，亦即社會參與的做法投入；調查結果顯示，59% 的臺灣家族企業以傳統慈善捐款落實社會責任，35% 則以回饋鄉里與經營慈善事業的方式，承擔社會責任。儘管家族企業參與社會貢獻不落人後，但越來越多利害關係人關注的重點，在於家族企業是否將 ESG 整體視為本身營運發展長期規劃的核心，不再只單看傳統的慈善活動作為。

回應外界利害關係人的期待，家族企業不僅要承諾做出一般大眾認知的慈善公益，更必須在 ESG 議題上做出改變，就環境永續、社會參與、公司治理三大面向，積極地展現作為。另一方面，身處在高度劇變的環境，家族企業應及早為危機及風險做準備，透過核心本業來推動永續策略，建構營運韌性及永續力。建議家族企業應掌握永續的關鍵四大元素，將 ESG 融入於自身的策略規劃與風險管理架構中：

- 1. 建立文化：**由上至下建立永續的願景與使命文化，訂定 ESG 目標。
- 2. 設置機制：**考量內外部財務與非財務影響，建構 ESG 策略及行動方案。
- 3. 進行量測：**設計績效追蹤機制，衡量機制有效性、追蹤目標成果，讓 ESG 真正落實於企業日常營運。
- 4. 對外溝通：**定期公開揭露永續作為，使員工更了解公司使命與願景以凝聚共識，並讓利害關係人了解其在 ESG 的努力與成果。

面對 ESG 浪潮，永續策略規劃應列入明文的家族正式治理機制，確保達成環境、企業與家族共榮的 ESG 目標，創造出長期的永續價值，並奠定企業永續經營的基業。

創造稅務價值以達企業永續

文 / 劉欣萍 國際及併購稅務諮詢 執業會計師

依據資誠發布的《2021 臺灣企業領袖調查報告》，面對各方利害關係人的殷切期盼，除了傳統的財務資訊外，為數不少的臺灣企業領袖也認為應加強衡量企業的非財務性指標，包含「稅務相關事宜」(24%)；調查結果亦顯示，超過三成的臺灣企業領袖認為應加強向利害關係人溝通「稅務相關事宜」，且相較於五年前，今日的臺灣企業領袖對於政府在推動「有效稅制」有著更高期待 (25% 增長至 58%)。這些結果皆顯示，稅的重要性日漸趨升，而稅務治理正是企業對於社會責任及公司治理的關鍵環節之一。

過往企業多半將繳稅資訊當作最高機密，但在現今全球反避稅、更廣大利害關係人關注資訊透明度與可信賴性趨勢下，企業不應再把「稅」當作不能說的秘密。特別是在後疫情時代，面對國際間陸續出台包括全球最低稅負制等各項反避稅措施，企業若能即時掌握自身繳納的總稅負，主動揭露與說明，針對這些稅改法案及查核趨勢及時進行稅務治理評估及相對應的調整，不只能從容應對各地稅局，也禁得起各方利害關係人及公眾的檢視，贏得眾人的信任。

建議企業領袖可從檢視自我及標竿同業有效稅率開始，評估企業現有的稅務風險及治理架構：

- 1. 有效稅率偏高：**是否有重複課稅的情形？是否有可使用而未使用的租稅優惠？
- 2. 有效稅率偏低：**是否有過度規劃的隱憂？是否將利潤留在低稅負的海外地區？全球最低稅負制及受控外國企業 (CFC) 上路後的影響？

在稅務議題持續推陳出新、愈發複雜化的背景下，企業的稅務部門必須推升高度、運用稅務科技工具，協助企業提高稅務治理的層級，「治」造稅務價值也管「理」稅務風險，以奠定企業永續經營的基業。

淨零生存戰 家族企業須加速掌握碳治理攻略

文 / 李宜樺 資誠永續發展服務公司 董事長

在全球 2050 年淨零碳趨勢下，碳定價是各國氣候治理的最主要工具之一，碳管理已成為攸關企業存續的重要挑戰。臺灣政府面對氣候變遷及減碳壓力，已透過多種管道修定相關政策法規，如年報應行記載事項準則、公司治理 3.0 等，並於 2021 年 10 月預告修正「溫室氣體減量及管理法」為「氣候變遷因應法」，將 2050 淨零排放目標入法，對國內排放源、高碳含量進口產品徵收碳費等。國際間對減碳的管制作為，如歐盟率先提出的碳邊境調整機制 (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM)，預計將於 2023 年啟動轉型期，蒐集進口產品碳排放資訊，並於 2026 年正式實施，要求水泥、鋼鐵、鋁、肥料、電力五項商品的進口商，依據產品的碳排放量 (embedded emission) 購買憑證，以反映產品的碳成本。

臺灣以出口貿易型態為主的產業結構，企業面臨氣候變遷管理趨勢的變化，除了法規以外，尚有投資人、供應鏈與消費者對企業要求和期待。因此，若要維持競爭力，企業必須及早面對碳價議題。若要落實碳治理並維持競爭力，家族企業應掌握四大關鍵對策：

1. 執行碳盤查與監控碳排放趨勢變化，強化價值鏈排放管理。
2. 進行風險評估與財務量化，模擬不同轉型情境下，碳價對企業的財務衝擊。
3. 設定科學基礎減量目標 (SBT)，具體化減碳方法與路徑。
4. 依循 TCFD 建議，亦可評估導入內部碳價制度，進行完善有效的碳治理制度。

氣候變遷已是地球面臨最急迫的重大議題，企業應隨時密切關注氣候及碳議題，盡早規劃與因應，積極建置氣候治理策略，有效管理碳風險，超前部署達成低碳轉型，以邁向永續經營的未來！

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

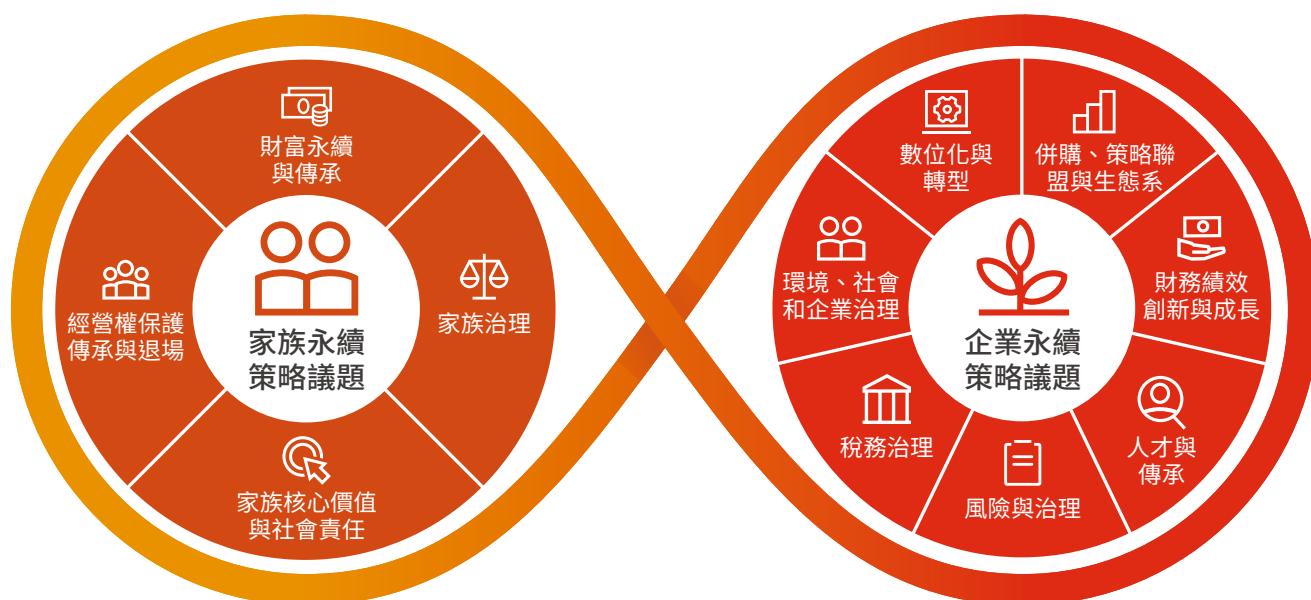


陳筱娟

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

© 2022 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 for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.