

資誠

家族及企業永續辦公室

2022 端午策略專刊




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
家族治理	
臺灣企業主如何建構「臺灣式的家族辦公室」	6
透過家族憲法邁向代代相傳之路	12
善用股權傳承 協助家族永續	16
家族故事	
從 Gucci 案例看家族傳承的治理議題	22
借鏡傳承超過三個世紀的經驗—德國默克家族	28
臺灣家族企業傳承訪談	
家族企業傳承 二代不是唯一解	35
從復盛併購民盛看「價值投資」	37
透過新創轉型 家族事業建立生態圈	39
跳脫本業？還是站在家族的肩膀上？專家分享二代創業歷程	41
資旬專欄	43
我們的團隊	54



總編輯的話

華人世界在傳統習俗及民法的規範下，家族資產的傳承多以「分」的概念一代傳一代，因此，第一代創業後，股權分散給第二代，第二代再分散給第三代。家族在血緣繁衍與婚姻效用下而枝繁葉茂，當家族成員逐漸變多，家族企業「因人而起、因人而興」，且以「人」為起點的經營模式也面臨到人與家族血緣、家族股權、家族經營權三個面向的交錯，而必須面對家族成員、員工與股東的三角習題。

根據 2021 年 PwC 全球及臺灣家族企業調查報告指出，有 43% 的臺灣家族企業經常或不時會發生衝突，臺灣家族企業近年來內部家族成員間的經營權之爭戲碼，屢屢登上新聞媒體版面。今年 1 月初臺灣上映了關於一個時尚帝國分崩離析的故事《Gucci：豪門謀殺案》，本片深入探討傳承三代的 Gucci 豪門家族橫跨三代的恩怨情仇，這部片也可以說是華人富不過三代的傳承負面教材。筆者由衷地建議臺灣家族企業的掌門人們應該撥出兩個小時的時間來觀看，看看別人、想想自己，如何讓自己的家族企業避免落入相同故事中。

因此，本期的《資誠家族及企業永續辦公室 2022 端午策略專刊》，將透過專文分析臺灣家族企業如何透過家族辦公室、家族憲法以及股權傳承工具，協助家族建立一個可以代代相傳的專業家族治理機制。



同時也摘錄了資誠家族及企業永續辦公室在今年 2 月 16 日舉辦的「資誠家族及企業永續辦公室 - 2022 春節策略論壇」的精華內容，一家成立超過四十年的傳統產業董事長分享在企業成長動能面臨到天花板，二代有自己的職涯規劃下，如何透過併購做到企業傳承；以及另一個家族二代，如何透過新創生態圈，讓家族企業有不同的觸角。

家族傳承是一項耗時費力的工程，但只要開始都不嫌晚，端午節的「端」字有開端、初始的涵義，期待端午策略專刊可以協助臺灣的企業主踏出傳承治理的第一步。

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。



家族治理 1

臺灣企業主 如何建構 「臺灣式的家族 辦公室」

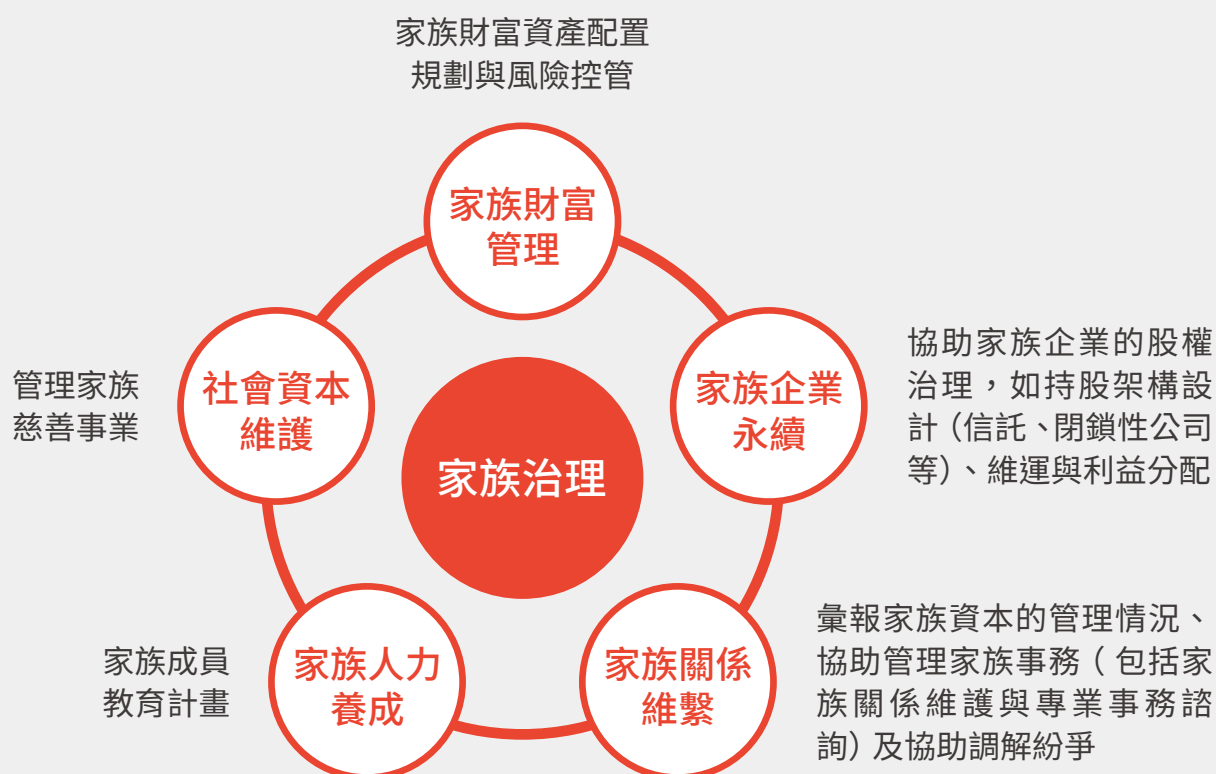


建構臺灣式的家族辦公室

家族辦公室是家族資本管理的最高形式，此種已開發國家盛行已久的業務，通常由金融、財顧、法律及稅務等領域之專業人士組成。在歐美發展最為悠久，市場也更成熟。像是知名的洛克菲勒、比爾蓋茲等都有設置家族辦公室。

家族辦公室治理運作的五大面向

由於家族企業的金融資本、企業資本、人力資本與社會資本在「家族」與「企業」兩個系統間會不斷地被創造、投入與循環，因此當家族規模發展至一定程度時，家族資本管理的難度將會明顯上升，此時，便須仰賴家族辦公室來協助管理並提升資本運作的效率，才能使家族富過四代。因此，家族辦公室在協治理理家族企業的金融資本、企業資本、人力資本與社會資本時，可從以下五大面向進行：



家族辦公室的建立與評估

1 建構家族憲法，以作為家族辦公室的根本大法

家族辦公室對於不同家族而言可能代表不同的意涵，但其本質即是提供所有家族事務相關服務的組織。若以國家與家族進行對比，國家憲法即為家族憲法，家族辦公室則有如行政院的角色，負責執行所有家族相關事務。因此，先透過家族憲法建立家族的根本大法，再經由家族辦公室協助落實家族憲法內容。



2 家族辦公室建立評估 8 大面向

臺灣家族企業在建立家族辦公室時，可從以下八個面向進行思考：

1. 家族辦公室應採用的法律形式
2. 家族辦公室的建立與營運費用由誰支付
3. 不同的架構及費用支付方式，對於家族辦公室的稅負影響
4. 家族辦公室的管理方式與管理架構
5. 家族辦公室主任及所需成員評估
6. 建立家族辦公室員工工作準則及聘僱合約等文件
7. 建立風險管理機制（資訊安全與網路安全機制）
8. 重視外部專家建議

美國洛克菲勒家族初期在建立家族辦公室時，只有少數幾位成員，後來視實際需求逐步擴編，最後家族辦公室也從單一家族辦公室（SFO，The single-family office）轉變成同時為其他家族提供財富管理服務。因此，家族辦公室的建立與人員配置，會隨著每個家族實際狀況與需求而有不同。

一般而言，如果家族企業持續營運，家族辦公室的優先關注面向多落在「家族企業永續」、「家族關係維繫」及「家族人力養成」等面向；但如果家族企業已經出售給第三方時，當家族所擁有的主要是以金錢為主的財富時，則家族辦公室的優先關注面向會落在「家族財富管理」的面向。

家族辦公室可以在家族治理扮演重要角色，但 PwC 體認到單一家族自行成立家族辦公室並配置相關領域人員進行協助，對目前仍屬青壯期的華人家族企業來說，似有負擔過重之虞。

因此，PwC 更致力於成為家族企業們的虛擬家族辦公室，提供家族企業經營及傳承的全方位專業諮詢服務。

PwC 長期關注家族企業可能遭遇的議題，憑藉多年為各式規模及類型的企業及高資產家族服務的經驗，整合內部管顧、審計、稅務及法律等四大領域的資源，為家族企業主量身打造出一套具策略高度的 Owners Agenda，有系統地為家族企業主預防及解決企業管理及家族治理的疑難雜症，跳脫過去「頭痛醫頭，腳痛醫腳」的思維模式。故 PwC 從家族永續及企業永續兩大面向（見右圖），提供家族辦公室外部資源的協助。

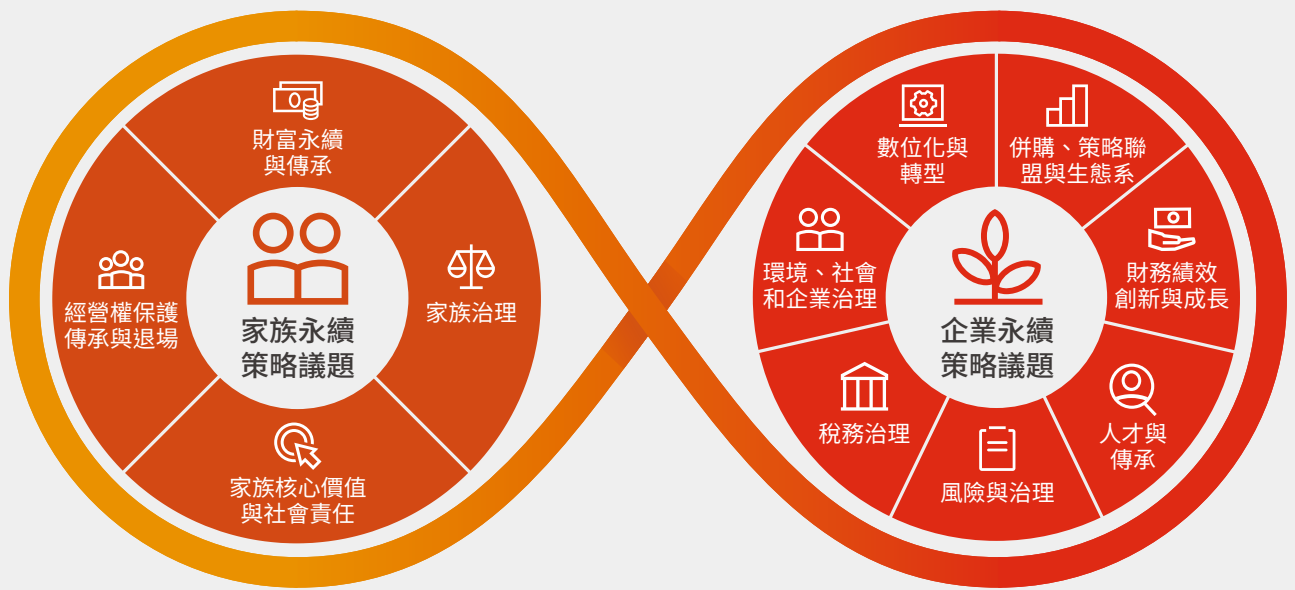
本文作者



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

專長

- 個人稅（所得稅、贈與稅及遺產稅）申報與諮詢
- 家族信託規劃與諮詢
- 家族企業傳承規劃與諮詢
- 親屬繼承法律及稅務諮詢
- 遺囑擬定
- 家族憲法內容規劃與諮詢
- 公益慈善事業架構規劃與諮詢
- 對國稅局函查或補稅，提供諮詢與行政救濟服務



家族永續

財富永續與傳承

管理家族財富，包括投資策略擬定、稅務風險管理

家族治理

建立家族及企業間的正式互動機制，包含決策方式、紛爭調解、任職條件及獎懲制度等

家族核心與社會責任

樹立家族及企業發展的文化及價值觀，透過書面化有效地傳遞予參與其中的每位成員及慈善公益投入等

經營權保護傳承與退場

架構精神、事業及財富等三層面的傳承，透過書面化明確地設計有形及無形資產的延續方式



觀看影片
瞭解更多訊息

企業永續

併購、策略聯盟與生態系

透過注資新創、外部併購、引進策略投資人等方式進行整合，突破營運瓶頸

財務績效成長

運用大數據改善營運效率、成本優化及業務重組等手段鞏固本業的獲利

人才與傳承

人才招聘、培育、考評、獎勵及交班等一系列計畫與執行

風險與稅務治理

海內外經營風險、行業主管法規及稅務法規之管理

環境、社會和企業治理

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，奠定企業永續經營

數位化與轉型

展開商業模式、數位化創新及智能轉型等變革，持續注入業務新動能

家族治理 2

透過家族憲法 邁向代代相傳 之路



如何透過家族憲法防範家族爭端於未然



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 2021 年 PwC 全球及臺灣家族企業調查報告指出，有 43% 的臺灣家族企業經常或不時會發生衝突。發生衝突的原因，可能是因為在家族企業中涵蓋了三個角色—家族成員、企業股東及公司的員工，而家族成員可能兼具這三種角色亦可能只有兼具兩種角色，或者只是純粹的家族成員。當角色不同，需求與想法即不盡相同，因而可能產生衝突。此時，可以透過預先建立客觀且適用於家族的治理規則，亦即家族憲法來防患於未然。

1 如何協助建立家族憲法

過往資誠在協助家族建立家族憲法時，每個家族的狀況都不盡相同。以下舉四種家族企業常見的經營情況：

1. 一代創業仍持續掌權，二代逐漸參與；
2. 已經由二代繼承，兄弟姊妹繼續經營；
3. 二代繼承之後，由兄弟姊妹中的其中一人負責經營；
4. 第三代逐漸參與經營決策。

上述不同的經營狀況，家族憲法的形成模式也不盡相同，原則上，是透過我們與家族成員訪談及反覆討論後，收斂而成的共識。舉例來說，如果是由一代創業的家族企業，我們會訪談一代，第一代有確定的意見跟內容後，會再跟第二代徵詢補充意見；如果家族成員人數眾多，亦可能會先透過「問卷」的模式讓家族成員表達意見，甚至會採用不記名的問卷模式，讓家族成員針對這些意見內容做成最終的多數決。

2 家族憲法可以怎麼解決兄弟鬩牆或家族分家爭議的問題

第一個概念是「預防重於治療」，先透過家族憲法建立家族的治理規則，再透過家族辦公室成員協助落實家族憲法內容。例如，兄弟鬩牆或家族分家的原因有可能來自於家族成員之間由誰來做決策的問題，如果在家族憲法裡預先規範誰來做決策、成員如何組成？配偶可否介入？是否於決策時加入專業經理人或外部專家的意見等等，都可以透過家族憲法來規範決策核心的組成跟相關權利義務，進而降低紛爭發生可能性。

甚至家族憲法訂立後，如果仍發生問題時，也可以在家族憲法中要求家族成員在一定期間內需先尋求外部顧問協助紛爭解決，且在前述期間屆滿前，不能訴諸媒體或訴訟，如此，可降低家醜外揚的可能性。

第二個概念是「建立家族中心思想並加以落實在家族成員心中」，例如，實務上，我們曾遇過一位第二代家族成員，其雖持有家族企業股權，可是他認為自己只是替後代先持有股權，他的責任是必須要把股權及企業好好的傳承到下一代。當家族成員能有這樣的中心思想時，後續兄弟鬩牆或家族分家的可能性就會減少。

3 家族憲法可以怎麼解決財產分配問題

家族成員在家族企業裡面所擔任的角色不同，對財產分配的考量也會不同。舉例來說，當企業賺錢時，擔任企業經營者的家族成員可能會想要把錢留在企業，讓企業去做更好的發展，但是，對於沒有經營企業而擁有股權的家族成員而言，可能比較希望企業賺錢後要分配現金股利，以利自己生活或另行創業。為了讓上述兩種不同的想法有一個平衡點及共識，此時，可以透過家族憲法規範企業的股利分配政策。

關於家族基金的組成、管理及分配內容與方式，也可以在家族憲法中規範。另外，也可以考慮透過家族憲法要求家族成員結婚時，需簽訂夫妻分別財產制，如此一來，可以避免家族成員離婚時，因配偶主張剩餘財產差額分配而導致家族資產外流的風險，二來也可以讓家族成員在跟配偶提出簽立分別財產制的主張時，可以主張是家規，並不是針對配偶個人而比較好開口。

4 家族憲法簽署後的下一步，如何落實家族憲法

想要健身，就必須找一個好的健身教練，同樣的，要落實家族憲法就必須尋找合適外部顧問，再由外部顧問從家族凝聚及家族治理兩大面向，透過以下方式加以落實：

- 1. 讓家族成員願意共同參與：**舉例來說，華人有三大節，大家都知道，因為這是一種傳統；因此，建立一個讓家族成員願意共同參與家族事務的方式，並覺得是很有意義的家族傳統，對於家族憲法的落實就很重要。
- 2. 落實家族聚會舉辦並安排舉辦內容：**透過家族聚會來分享家族中心思想及家族憲法的落實狀況，或是讓家族成員共同參與慈善活動，讓後代學會如何將財富用於善舉以發揮影響力。
- 3. 將家族經營理念、經驗和心得紀錄下來：**把家族故事或有意義的家族典藏紀錄並保存下來，有利凝聚整個家族的共識與認同感。
- 4. 尋找外部顧問定期協助：**藉由外部顧問的定期協助，可以從第三者的角度來協助家族發現問題，並且站在中立的角色協調溝通；而且外部顧問也可運用專業的知識與工具（例如信託、閉鎖性公司、遺囑等工具）來協助家族憲法內容的落實。

家族治理 3

善用股權傳承 協助家族永續



股權傳承新藍圖，面面俱到保永續

近年來，臺灣家族企業經營權之爭的相關新聞，屢屢登上商業財經或八卦媒體的新聞版面；譬如數年前，南臺灣陳姓家族企業過半的家族股東將股權出售給外資，導致外資成為家族企業的最大股東；該企業原是陳姓創辦人設立作為集中管理家族不動產及投資的家族控股公司，創辦人的期待是家族企業對於不動產的管理要秉持著「只租不賣」的原則，希望財富可以代代相傳，但在大部分的家族後代將股權出售後，入主的外資開始大量出售該公司的不動產，而該家族的後代也因此而分家分業。

數年前，臺灣某上市櫃輪胎公司的創辦人去世，遺願是指定自己的兒子接班，但是沒過幾年，後代姻親親屬取得更多的股份支持而當選新一任的董事長。還有最近半年，報章雜誌經常大篇幅刊登兄弟間對於上市運輸集團的經營權爭奪的新聞。

經營權之爭難道是臺灣企業股權傳承離不開的宿命嗎？

觀察鄰近的日本，該國家超過百年、千年的家族企業是全世界數量最多的。深究其原因，主要是日本企業在股權傳承上，大致秉持著「嫡長子繼承」或「婿養子繼承」的傳統，因此股權的傳承並不會分散到不同的後代手上，股權不分散，也就沒有經營權之爭。德國超過百年的企業數量，在全球排行也是名列前茅的，而且德國財產的傳承跟臺灣類似，也是一代傳給一代而慢慢分散，但德國超過百年且可以克服經營權之爭的企業卻比比皆是。為了解德國企業如何克服經營權之爭的秘密，資誠在 2019 年邀請了德國默克家族第 11 代掌門人來臺灣現身說法，分享德國默克家族企業歷經三百多年仍屹立不搖的家族股權的傳承經驗，更多內容可參考 P.28。

建立經營權、所有權、受益權分別管理的新思維

臺灣的家族企業仍然有高達 56% 是由創辦人經營，創辦人在企業成長時因為自己的意念與堅持，而型塑了企業經營理念、核心價值與文化；也因為堅持前述的理念、核心價值跟文化又促進的企業繼續成長茁壯，因此，企業文化的永續有助企業長久經營與發展。

家族傳承首重「文化傳承」及「股權傳承」，最後才是「財富傳承」。文化傳承是一件耗時複雜的工程，需要創辦人與家族成員共同努力。股權傳承相對於文化傳承比較容易，由創辦人或企業主以系統性的方式來進行。

股權傳承應該先從股權的特性來分析。股權對於股東而言，有三種權利，第一是股票的所有權，第二是股票的投票權（經營權），第三是股票的受益權。臺灣過去的傳統就是將股權分散，每一位股東的股權都是所有權、投票權、受益權三權合一。誰的股數多、股權多，誰就有說話權。當股東們的理念相同時，可以產生和氣共治的情形；如果股東間的理念是不一樣的時候，對企業經營權的想法或掌握，就是看每一個人手裡的股數多寡，如此一來，有可能產生經營權之爭。反觀歐洲的百年家族企業大多讓股票的所有權、投票權及受益權分別管理，透過股權分權管理的思維，讓家族成員可以依據不同的身分跟任務，達到家族股權與家族成員間的分工、分享、分權。

臺灣家族企業的企業主應開始了解股權的經營權、所有權、受益權分別管理的新思維，以確保股權傳承在專業化治理的框架下，協助家族股權的永續傳承。

資誠家族及企業永續辦公室針對臺灣家族企業股權傳承痛點，提出企業股權傳承的新藍圖，分別從股權的三權管理、風險控管及無形資產傳承三個面向，給予臺灣家族企業主傳承規劃的參考。

1 股權所有權、經營權、受益權分離思考

- **股權所有權集中**：家族企業股權分散最後面臨的可能就是企業內部經營權之爭，或是外部經營權之爭。因此家族股東對於企業的核心持股是否足夠，可能要檢視股東的結構、確保對家族控制有一定支持度的持股比率，以確保家族對企業的經營權。
- **管理機制**：家族企業的經營權傳承，必須思考接班梯隊人選、決策機制、家族成員的能力意願及外部專業經理人的狀況，讓家族的接班人能遵循規則、培養、選任、監督及退場，而非以過去傳統以股權數量比拳頭大小的方式決定接班人。
- **受益權安排**：家族成員在家族及企業的角色身分不同，對家族或企業也有不同的貢獻與責任，就家族利益或企業盈餘的分配上，對於家族成員、家族股東應該要有不一致對待的思維。

2 風險控管

家族股權的流失除了主動出售外，有可能因為個人債信問題、個人的婚姻或者死亡繼承的關係，而讓家族股權被迫外流。除了前述對於股權的所有權、經營權、受益權的安排以外，還需注意法律上的風險控管議題。

3 無形資產傳承

臺灣家族企業文化與創辦人的家族核心價值具有雙向影響的特性，企業文化會影響或塑造家族的價值觀，而家族的成員可以透過股權影響改變企業文化，因此，股權的傳承必須避免股東影響企業文化產生質變，最重要的是，確保股權傳承可使股東支持企業、維持企業文化的一致性。

綜上所述，臺灣企業主想要建構可以代代相傳的傳承架構，必須「軟硬兼施」。軟的部分可以及早制定「家族憲法」，將企業精神及家族核心價值透過書面化的方式，有溫度地紀錄下企業良善文化的觀念，以有方法、制度的方式進行傳承。硬的方面，善用「股權傳承工具」，包含閉鎖性公司、信託等工具協助家族企業主透過股權所有權、經營權、受益權分離管理的方式來建構一個專業化的家族治理機制。

本文作者



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

專長

- 家族企業暨財富傳承服務
- 股東股權及經營權規劃
- 家族憲法與家族治理機制規劃
- 企業併購與組織重組稅務管理
- 家族信託與家族閉鎖性公司規劃
- 公司法及證管法令應用實務
- 財富傳承分配稅務規劃

股權傳承機制比較表

主要考量	一般股份有限公司	閉鎖性公司	信託 + 閉鎖性公司	
股權集中	限制股權轉讓	X	V (但是...一代百年後仍可以修章)	信託合約約定 (是否全部信託?)
	人數限制	無	50 人	不適用
管理機制	接班人機制	50% ↑	特別股 + 遺囑 (忘了寫遺囑?)	決策委員會決定
	投票權是否具彈性	依比例	特別股	決策委員會決定 (可設計主席多一票等機制)
分享家族經營成果	是否可調整受益比率	依比例	特別股 (優先順序、定額 / 定率)	受益人受益比例
風險控管	個人股東受強制執行	落入外人手中	落入外人手中	原則上不得強制執行 (不屬於委託人之資產)
	婚姻議題 繼承議題	落入外人手中	落入外人手中	可避免

家族故事 1

從 Gucci 案例 看家族傳承的 治理議題



從電影《Gucci：豪門謀殺案》看家族治理



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

由 LadyGaga 主演的電影《Gucci：豪門謀殺案》今年 1 月在臺上映，在大咖卡司的背後，描述的是一個缺乏「家族治理」的家族企業，橫跨三代的恩怨情仇，因為家族治理未完善，最終失去了整個家族企業。Gucci 家族可以說是富不過三代的傳承負面教材，值得借鏡省思，以下簡述從第一代到第三代傳承過程中，發生了什麼問題與遺憾。

遺憾一：姊弟相殘

第一代重男輕女，股權由三個兒子平分，導致姊弟相殘

Gucci 創辦於 1921 年，創辦人古馳奧·古馳 (Guccio Gucci) 育有四男一女，其中有個小孩 9 歲早逝，因為重男輕女的觀念，將股權全數給三位兒子平分，女兒只分到很少的土地及款項，不甘心的她向法院提出訴訟卻仍無法爭得股權，最終導致她向大眾媒體爆料家族曾為皇室做馬具等服務的光榮歷史全部是假的，因而成為 Gucci 史上的第一樁醜聞。

遺憾二：家族內鬥

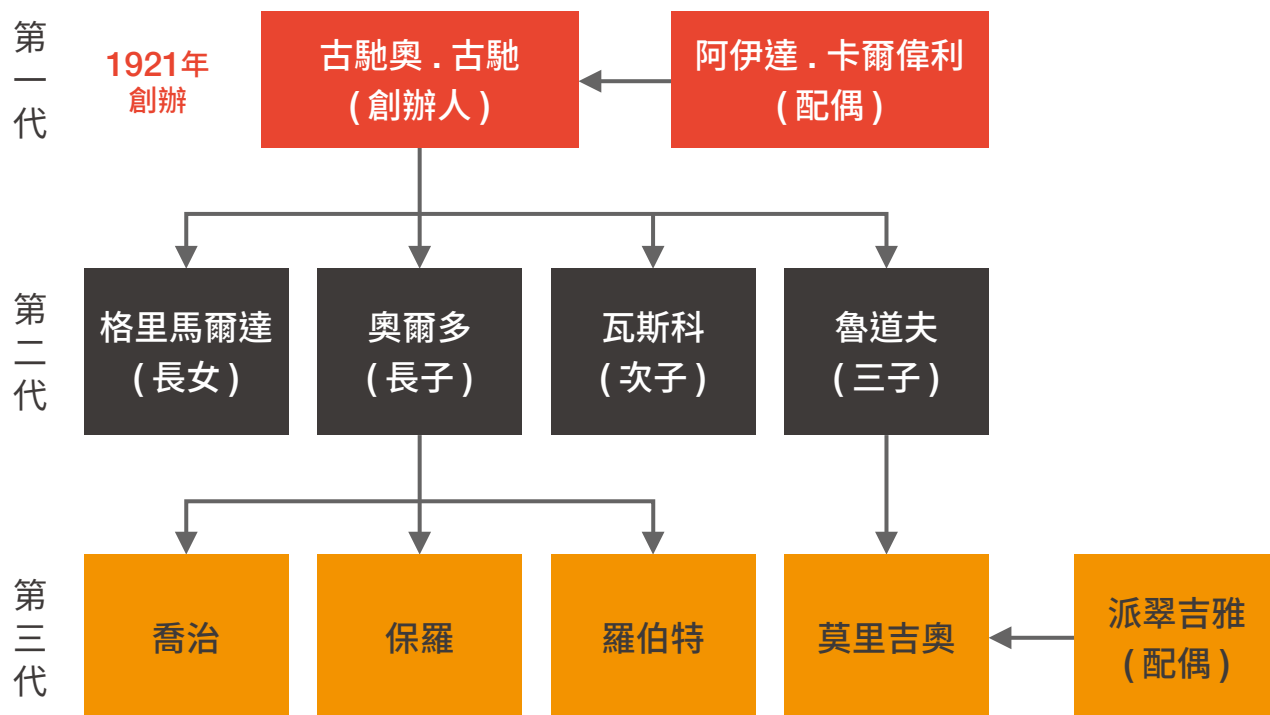
第二代提前分配股權給第三代，造成權力結構失衡

第二代長子奧爾多與三子魯道夫於次子死後購入次子持股，因此各持有古馳 50% 股權。長子奧爾多積極拓展事業版圖且具經營長才，為了鼓勵三個兒子回家幫忙，提早移轉自己名下 10% 的股權由三個兒子各持 3.3%，自己持 40%。

1982 年，家族成員共同決定整併古馳香水公司及集團旗下所有事業的股權，整合後的古馳企業，奧爾多個人持有 17% 股權，他的三個兒子各自持有 11%，第二代魯道夫則獨自持有 50%。

1984 年，第三代莫里吉奧因父親過世，繼承古馳企業 50% 股權成為單一最大股東。在妻子派翠吉雅的撮動之下，找上堂兄保羅，開出天價買下他手上部分股權，成為握有持股過半的最大股東後，隨即改組董事會，把視如己出且具經營長才的親伯父奧爾多轟下台，自己成為家族企業董事長。

Gucci 家族族譜



遺憾三：父子反目

家族認同感未妥善建立，甚至引發稅務風險

第三代保羅私自使用家族姓氏成立品牌 Paolo Gucci，父親奧爾多憤而將他解雇，保羅反而控告公司作假帳，後來演變成其父親奧爾多長年逃漏美國稅負，最終導致 81 歲的父親被送入監牢。

遺憾四：親痛仇快

第三代聯手外人，最終被私募基金吞噬，家族事業時代終結

第三代莫里吉奧成為握有持股過半的最大股東後，引進私募基金分別陸續買入第三代保羅、喬治及羅伯特的股權，當第二代奧爾多看見三個兒子都出賣了持股，終於知道自己難以回天，也黯然決定賣出股權給私募基金。至此，莫里吉奧成為古馳唯一控制人，但他決策錯誤導致古馳營運欠佳，最後更因個人債務高築，需拍賣資產還債，因而於 1993 年將全數股權出售予私募基金，正式宣告 Gucci 家族對公司管理權及控制權的終結。

遺憾五：買凶殺人

第三代莫里吉奧被前妻買兇槍殺

第三代莫里吉奧黯然下台之後，也因婚外情等種種因素與配偶派翠吉雅正式離婚，而派翠吉雅的經典名句是：「我寧願坐在勞斯萊斯上哭，也不願坐在自行車上笑。」，無法釋懷她最愛的「Lady Gucci」頭銜將因離婚化為烏有，最終買兇槍殺自己的前夫莫里吉奧。

Thinking



看完 Gucci 家族令人瞠目結舌的故事，看似遙不可及的時尚貴族世界，其實也有可能發生在臺灣家族企業。為避免不幸的事情發生，看完本文，家族企業主或家族成員可以想一想：

一、Gucci 創辦人重男輕女，股權由三個兒子平分，造成姊弟相殘。

Q 如您是企業主

家族企業如何妥善在子女及後代間傳承及受益？
如何就企業的所有權、經營權及受益權進行適當規劃？

二、第三代莫里吉奧買下堂兄保羅部分的股權，成為持股過半的最大股東，導致權力結構失衡，進而造成具經營長才的奧爾多遭第三代莫里吉奧轟下台。

Q 如您是企業主

如何建立機制，以選任具經營能力的優秀接班人並讓其能持續確保職務，進而將家族事業發揚光大？

三、第三代保羅私自使用家族姓氏成立品牌 Paolo Gucci，並控告家族公司作假帳，後來演變成 81 歲的父親被送入監牢。

Q 如您是企業主

如何建立家族成員對家族企業的認同感？家族企業及家族個人的傳承稅務負擔（如遺贈稅）及稅負風險，是否已妥善管理？

四、第三代莫里吉奧聯手外人，最終家族事業被私募基金吞噬。

Q 如您是企業主

如何建立家族企業股權的轉讓機制？例如股權可否轉讓？如可以轉讓，轉讓時間是否有限制？轉讓對象是否有限制？轉讓價格如何設定等議題。

五、第三代莫里吉奧因婚外情等種種因素與配偶離婚，最終被前妻買兇槍殺。

Q 如您是企業主

是否思考建立家族文化及家族成員行為準則？
家族文化及行為準則建立後，如何在家族成員間真正具體落實？

家族故事 2

借鏡傳承超過 三個世紀的經 驗——德國默克 家族



百年默克家族傳承模式解析



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

德國默克集團 (Merck) 成立於西元 1668 年，至今傳承近 354 年。這間創立超過三個世紀的家族企業，經歷過工業革命、兩次世界大戰等政治動亂，迄今傳承已超過三世紀，其傳承治理模式值得借鏡，茲彙整重點如下：

一、家族憲法作為家族治理的最高指導文件

西元 1850 年，默克家族制定了第一版「家族憲法」以作為家族治理的指導文件，在家族憲法中明確定義誰是家族成員、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、如何繼承股權等等規定，並且每 20 年檢討是否增修內容。

二、家族治理指導原則

資誠於 2019 年舉辦家族企業論壇時，邀請德國默克家族第 11 代傳人 Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp 蒞臨，其分享世代傳承的成功密碼關鍵透過家族憲法建立默克家族特殊的治理與傳承機制，彙整其所分享的家族治理指導重要原則如下：

- 「公司第一」，公司利益永遠優先於家族和其成員。
- 家族後代視自己為家族企業受託管理人，肩負傳承給下一代的責任。

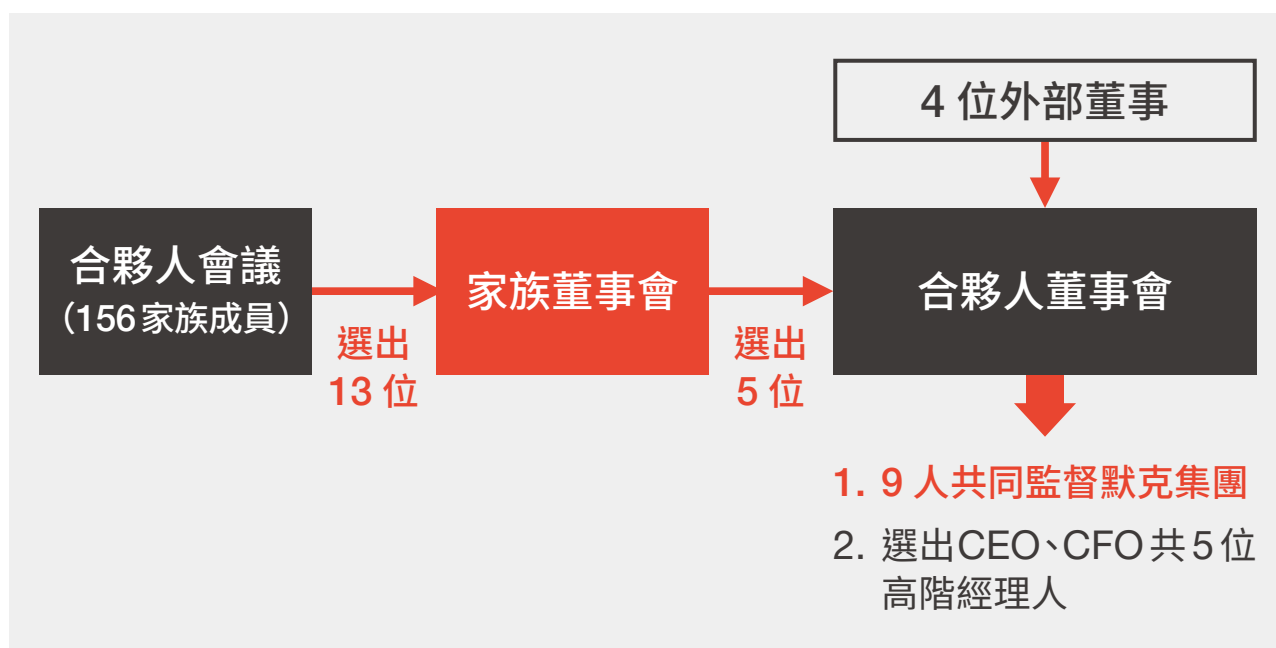
- 整個家族與其成員的謙遜態度。
- 團結而非鬥爭的家族歷史。
- 對管理層和員工的全權信任態度。
- 能夠吸引高度專業、敬業、忠誠和創新的員工。
- 非經過評估審核程序，家族成員不得在集團內工作或擔任管理職。
- 家族成員間均有共同的價值觀認知。
- 非家族成員不能持有默克控股的股份。
- 嚴謹的所有權與經營權分離制度。
- 民主化選舉家族董事會成員。

三、所有權與經營權分離

默克家族基於家族企業永續經營，將所有權與經營權分離。在所有權部分，透過默克家族控股公司持有默克集團公司 70% 股份，家族成員簽訂合約，規定若家族成員股東要退出，只能把所持有的默克家族控股公司股權賣給其他家族成員，不能賣給外人，以確保股權集中在家族；在經營權部分，默克家族體認到後代不一定皆為優秀的領導人，於是在 1920 年開始引入外部人才，並把外部人當內部人來看待，嚴格遵守「傳賢不傳子」的規定，並透過家族代表僅監督公司營運方向，且所有成員共享一套默克家族的六大價值觀—誠信、勇氣、成就、責任、透明和尊重。

四、選賢與能的家族治理

在選賢與能的治理機制方面，只有商業經驗豐富的家族成員才具備相關監督管理席位參選資格，且默克家族只能有 13 個人進入家族董事會，再從這 13 人中選出 5 名家族成員，與 4 名外部董事成立「合夥人董事會」，共同監督默克集團運作。默克集團的日常營運，由默克集團的執行董事會負責，默克家族絕不會進行非制度方面的干預。



五、表彰承諾的無限責任制度

制度設計上，控股公司執行團隊與董事會的家族成員，其個人必須對公司的債務負無限責任，因此，公司若破產，其個人亦破產。所以經營理念不被短線利益所影響，而是以「世代」為單位在思考。

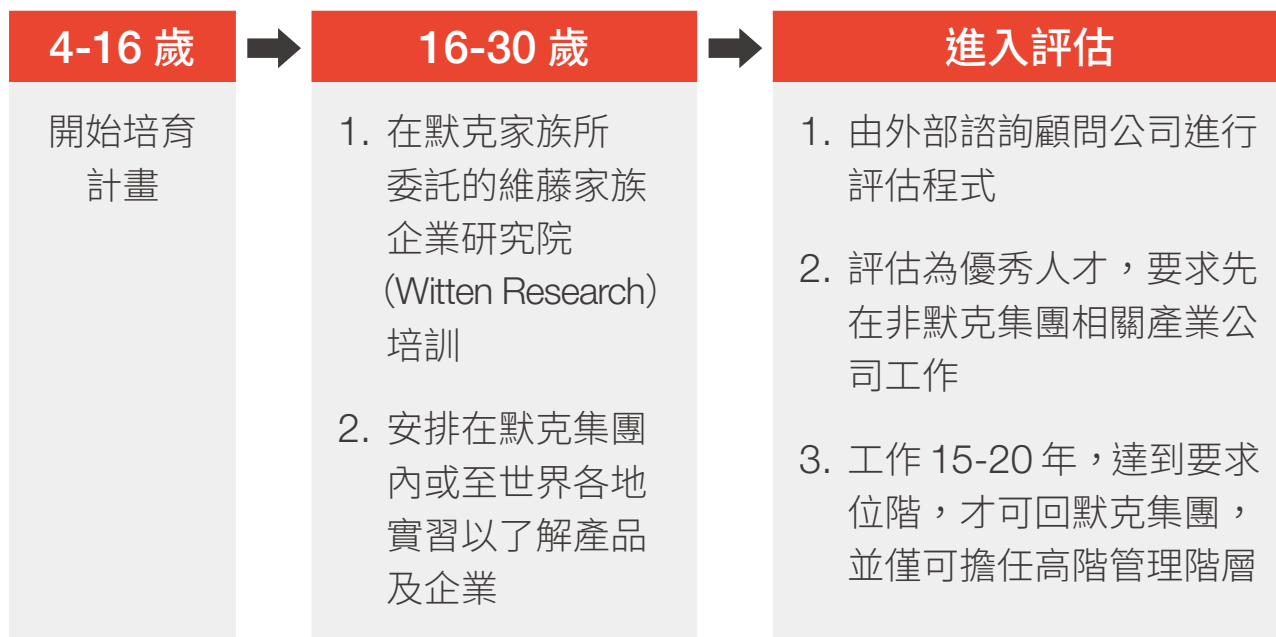
六、專業經理人的報酬制度

有關薪酬制度，除了固定年薪、津貼、變動報酬 (Variable Compensation) 外，最特別的是虛擬股票 (Phantom stock) 制度，又稱「默克長期激勵計畫」，該計畫以 3 年為一個績效衡量週期。按此計畫，執行董事會成員每年會被授予一定額度的虛擬股票（虛擬股票並非真實的股票，計畫中明定一單位虛擬股票等於多少默克股票），欲參加該計畫者須每年內以固定年薪的 10% 購入虛擬股票，且不得在績效週期內出售這些股份；當績效週期期滿後，基於默克股價和 EBITDA 目標值兩類 KPI 的完成情況，在授予額度總量 0~150% 的幅度內確定實際授予數量，其後，默克公司再根據虛擬股票的市價，支付執行董事會成員一筆現金款項，同時要求執行董事會成員將現金的 50% 再投資於默克公司股票，且所有股票只允許在未來 3 年內分批售出。



七、家族成員完整的培育計畫

默克家族希望家族成員能在非默克集團的相關產業公司歷練到一定階段，證明自己的能力後才能回到默克集團任職，且進入集團前，也必須經過嚴格的審核才能加入，以下彙整默克家族針對家族成員不同階段的培育內容：



相較於上述默克家族超過三世紀的傳承，臺灣家族企業多尚在第一代與第二代的階段，建議臺灣家族企業可參考上述默克家族的治理與傳承機制，建構屬於自己家族企業的永續傳承機制，並達成「企業永續」與「家族和諧」的兩大治理目標。

活動訪談

臺灣家族企業 傳承經驗





資誠聯合會計師事務所於 2022 年 2 月 16 日舉辦「資誠家族及企業永續辦公室 2022 春節策略論壇」，探討企業併購、新創轉型與生態圈結盟的實務議題，很難得邀請家族企業現身分享親身經歷，以下將摘錄論壇的精彩故事，分享給讀者。

家族企業傳承 二代不是唯一解

對一家成立超過四十年的傳統產業來說，面臨公司接班與傳承是迫在眉梢的大事件。前身叫做民舜的民盛是專門生產製造直排輪、冰上曲棍球、極限運動及棒球護具等專業運動裝備的臺灣企業。雖然產品只瞄準小眾市場、但是佔比很高，2022 年剛結束的北京冬奧會，也可以看到民盛所生產的裝備穿在金牌得主身上。

民盛創辦人暨董事長陳泰亨分析，極限運動品牌分眾很細，不太會有國際大廠大規模地投入資源，正因為如此，每一個品牌的供應商並沒有很多，而民盛在供應客戶的產品，都可以達到 65% 以上。一旦民盛在經營過程若出了意外，對於每個品牌都將會造成很大的傷害。基於這樣的理念，陳泰亨開啟了接班與傳承的計畫。

傳承接班人選不一定是子女

幾經探詢子女後，發現他們對公司接班不感興趣。陳泰亨指出，子女各有自己的職涯規劃，而且將公司傳承給二代，不見得是一項資產，可能是一個任務或負擔，對於承接的人來說，甚至必須將未來的職涯都押在這家公司上。

面臨永續傳承接班，要如何確保老員工老幹部能在公司持續穩定的工作？如何維持客戶產品供應無虞？民盛該傳承給誰？這些都成了民盛思考的問題，而張淑媚夫人也提出，面臨「傳承」兩字，大多數的人會侷限在二代接班，但是傳下來的公司若越來越小也就沒有意義。於是陳泰亨產生了「不是誰該接棒，一定需要更好的團隊一棒一棒接下去才是最好的傳承。」公司唯有轉型、資源更多之後才可以繼續壯大。經過這樣的思考邏輯，陳泰亨開始尋找互相合作的夥伴。

員工與客戶才是公司傳承的核心

公司要賣給誰？買家需要什麼條件？成了另一個大哉問。在永續傳承的目的下，陳泰亨希望買家的規模是民盛的十倍。一來是因為太大的公司可能無法投資過多的心力；規模相差無幾則無法投擲太多資源。相比之下，民盛若能影響買方一成營收，就會是買方值得投注心力與資源的規模。

透過第三方專業團隊資誠的牽線，接觸了營收約為民盛八倍的復盛，在洽談的過程中一拍即合，併購後甚至願意留著民舜的「民」字，展現出十足的誠意與尊重。洽談過程只圍繞兩個要求，陳泰亨指出，賣出的價格是代表自己經營四十多年來的成績單，固然重要，但是「員工」與「客戶」才是最先要關心的兩大重點。

從員工立場來看，不少員工跟著這家公司二、三十年，看著不少人從年輕畢業到成家立業。以老闆的立場，離開這個公司誰要來帶？員工的生計在哪？至關重要。值得慶幸的是，民盛轉換後沒有任何一位員工離職，這不僅對員工來說是件好事，對於新接手的團隊，更能完整順暢地接續營運。

對客戶來說，需要考慮合作已久的客戶有沒有辦法獲得穩定的產品。當供應商蛻變成了一家規模更大的企業，尤其是對於同樣是製造業的復盛來說，技術比較容易搭橋過來，甚至有機會協助民盛跨過以前跨不過的技術門檻。這也代表客戶可以得到更多資源與產能，可說是三贏的結果。

如今併購已過了一年多，陳泰亨在復盛的請託之下依然擔任民盛董事長，持續維繫及傳承組織整併後的整合管理，這樣一來，員工也相對比較安心，無須擔心經營階層更換會發生的人事大地震，對內能留住優秀人才；對外則能安定市場、穩固現有之客戶。

事實上，民盛營運去年增加 20~30%，併購才過一年就繳出亮眼的成績單，這就表示併購綜效正在發生，「彼此資源有效運用，也代表著民盛傳承成功。」陳泰亨樂觀地說。

從復盛併購民盛看「價值投資」

或許沒有很多人知道，全球超過八成的高爾夫球桿頭都出至於臺灣，而全世界最大的高爾夫球桿頭製造商也是臺灣企業—復盛應用，市佔率已超過四成。正因為市佔率已經過高，客戶會擔心供應商獨大，要再提高市佔率十分困難，復盛應用要繼續成長，就要發展不同的事業群。併購，則是最快的方法之一。

復盛應用也早已清楚成長的困境，八、九年前就曾經請知名顧問機構麥肯錫，不計成本地花了不少錢諮詢、成立併購辦公室，直到 2018 年復盛應用透過第三方專業團隊資誠的牽線之下，和製造溜冰鞋、護具，當時仍叫做民舜的民盛接上線。

復盛應用財務總監許廷儀表示，本來以為鞋子誰可以做得過豐泰、寶成，後來才知道民盛製造的是高門檻的靴子、直排輪，以及冰上曲棍球、極限運動、棒球護具等專業運動裝備，售價甚至比高爾夫球桿還貴，深知技術門檻與製鞋業不同，如獲至寶地開始接著談下去。

成功的併購案是價值互補的完美聯姻

從復盛應用角度來看，透過投資民盛可完整地結合兩邊的資源與技術，兩家公司的產品有很強的互補性：復盛應用的高爾夫球旺季在夏季、民盛的溜冰鞋旺季則是在冬季，併購後，復盛應用四季都有產品，就沒有明顯的淡旺季。原本復盛應用的材料主要是金屬、碳纖維；民盛的溜冰鞋則是皮革、塑膠，更能達到材料和技術上的互補。產能方面，復盛應用增加民盛在泰國的六個生產基地，也讓亞洲的生產基地地圖更完整。兩家公司的婚姻，可說是補了彼此最缺的那一塊。雖然復盛與民盛的洽談過程順遂，但是併購的過程並非沒有波折。當 2020 年併購案談到一半時，恰逢 Covid-19 新冠肺炎肆虐，當時復盛訂單急速冷凍，客戶刪了不少訂單，復盛一度懷疑有沒有辦法併購另一家公司。

不是危機入市，是入市遇到危機

當時併購案延宕了一陣子，許廷儀認為一家經營超過四十年的好公司不會因為疫情關係而崩盤，以永續經營的角度思考，好公司什麼時候投資都值得。併購不外乎是取得業務、廠房、設備、技術、人才…等所帶來的價值，而民盛泰國廠區的加入，也將使復盛應用除目前位於臺灣、中國大陸、美國及越南的生產基地外，多出另一個在東南亞的重要製造據點，可增加全球生產資源配置的彈性與靈活性。

最重要的是，復盛應用強力留任民盛創辦人陳泰亨，無疑是最佳的決策之一。許廷儀指出，若公司在剛換手的時期，新團隊留住核心團隊可以穩住陣腳，縮短民盛員工與客戶在股權轉換的陣痛期，讓後續整合更有效率，還能安定人心、協助傳承與交流集團企業文化的重要任務。

併購綜效：尊重、人才、文化融合

併購之後，雙方需要站在比較尊重的立場，復盛應用在併購過程一直提醒併購團隊成員，必須要尊重民盛的團隊與經營體系。此外，讓民盛在某種程度上獨立運作，並讓資源互相輸入，許廷儀分析，復盛應用甚至也可以讓民盛的管理模式和人才進駐母公司，達成雙方共利、互相發生綜效。

最後，許廷儀建議有計畫併購的公司不要吝嗇於花錢找外部團隊協助，他強調「以免省小錢花大錢」，從併購的經驗來看，做一個對的投資，有時候免費的最貴，花一點錢肯定值得。

除了聘請外部團隊，企業內部也得培養併購團隊，要有可以與外部團隊對接的人才，兩個團隊分工合作，例如：財務、稅務法律仰賴外部團隊，對於銷售、研發、人資等由內部團隊進行了解與調查，透過內部與外部團隊合作，有助於提升併購後的效益。

透過新創轉型 家族事業建立生態圈

網聯科技總經理林鼎皓是知名運搬機械的二代，由父親林溪濱先生及兄弟成立四十多年的公司主要產品為運搬設備、鈹金加工設備與自動化設備等，其接班一路以來企業穩定成長，然而在 2014 年由於主業被日本大型企業併購，退出原始公司經營，開始思考如何為企業帶來下一階段成長的新動能，這股渴求創新的 DNA，其實早已體現在上一輩的經營之道。「我爸那一輩常說，任何事業經營超過十二年，都必須當成是多賺的。」林鼎皓說，父執輩在創業過程中不斷增加公司產品種類，也拓展到不同領域市場，這些產品所需要的技術都不同，甚至客群也不同。

在創新的過程中，林鼎皓也做過許多嘗試，最終在 2018 年與另一位二代接班黃士滢共同成立網聯科技，這是一個聯合超過 40 家廠商共同推動的 TANGRAM 工業物聯網品牌。「我希望透過這個平台，能讓中小企業團結起來打群架」，林鼎皓表示，臺灣絕大多數企業都是中小企業，大家都面臨數位轉型的浪潮，若能透過平台整合企業對於數位化的需求，就能降低成本，甚至是共同找尋新訂單、新市場與新的商業模式。

目前網聯科技已在 2021 年完成約兩千萬的天使輪募資，並陸續加入微軟及中華電信等加速器，期望在未來持續發展 5G 與人工智慧物聯網的各式應用。

回首接班之路，林鼎皓凝結自身經驗，針對二代接班給出了以下提點。

第一：企業規模與發展重心密不可分

「公司營業額 5 億以下靠技術，5 至 50 億元重管理與物流，50 億以上看金流。」林鼎皓分析，企業發展初期，首要目標就是強化核心技術，取得客戶的信任，當企業發展到第二階段，這時也是許多二代準備接班的時期，企業內部會需要導入許多數位管理系統，完善整體企業營運流程，第三階段則是思考併購與被併購。

第二：二代必須思考自身定位

「員工找老闆要錢、要資源，老闆得自己找錢、找資源」，這是兩者最大的差別。當初林鼎皓想開發新產品雷射切割機，三千萬元的研發經費便是靠著政府計畫案一點一滴籌措出來，二代要把自己當作老闆，才能帶領企業繼續前進。

第三：企業經營思維必須與時俱進

「一代可以，不代表二代可以。唯有二代走出自己的路，才不會有接班問題。」林鼎皓舉例，過去父輩可以做到跨領域業務，將不同產品賣給不同客戶，在現在的市場環境下未必能做到，因此在發展新業務時，一是以既有的領域背景及技術核心為轉軸跨域結合，透過打群架或聯盟的操作，將產品賣給不同客群；二是深耕客群，了解客戶需求，將不同產品，甚至提升服務價值賣給同一客群。

林鼎皓綜合分析，現今市場環境劇烈變化，已經不再是產品生命週期變短或是少量多樣問題，我們面對的更是產能過剩議題，高自動化產能已經可以快速複製；如何思考“剛剛好”才是發展重點，各行各業透過物聯網、大數據分析等工具，了解客戶如何使用產品的價值，進一步提供客戶所需的服務結果而不是資產設備，二代企業主更必須運用新世代外部工具，結合自身企業經營產業知識，才能創造新的價值。

跳脫本業？還是站在家族的肩膀上？

專家分享二代創業歷程

儘管許多一代希望二代能夠傳承家業，卻有越來越多的二代不願意接班，選擇自己創業。中華民國全國創新創業總會主任邱重威表示，最擔心看到二代做跟父執輩完全相同的事、或是完全不同的項目。

二代創新創業 不偏離家族本業

邱重威曾協助一個 P2P 的群募平台募資，儘管投審會通過，但投資人卻沒有拿出足夠的錢，最後以失敗收場。這位二代的父親是大型水電工程的企業主，父親直言：「他（二代）在做什麼，我看不懂。」，由此可證，二代若選擇做一個與一代完全不同的事業，一代要了解也會相對困難，更可能導致無法獲得資源協助。

從家族企業接班到自行創業的網聯科技林鼎皓總經理，建議二代要累積 Domain knowhow（產業知識），把熟悉的產業當作支點，並從自身產業向外連結、延伸，找尋創業的項目，這其實就是「轉軸」的概念。以他創立的網聯科技，看似以電子、IT 為主，但並沒有完全跳脫原本家族本業，而是透過新項目結合原本家族事業熟悉的機械設備業。

邱重威進一步分享兩種方式來協助二代創業。第一，總會的會員許多是上市櫃公司的老闆，而二代在創業過程中通常不大會聽一代的話，因此請會員來當二代的創業導師，而兩者所屬產業都具有相關性，如此一來，導師在分享自身經驗時，二代也比較容易聽得進去。

第二，在創業過程中，二代都會想建立戰功，其中一種方式就是爭取政府資源。但政府資源的目的是雨露均霑，大多數的中小企業拿到的資源都不會太多，建議創業者獲取資源後，未必能一次就能達成目的，即便失敗了，下一次再執行的成功率就會提高。

創業二大考量 市場、投資人

根據中華民國全國創新創業總會研究發現，投資人最擔心的第一件事情，其實是「市場」，有將近四成的新創公司並不瞭解市場，即使技術或概念非常領先，但卻不受消費者親睽；此外，有將近百分之二十的投資人關心新創的商業模式是否能持續性的銷售？

其次，就是策略性與財務性投資人的抉擇。許多新創公司不喜歡受到干預，會希望引進財務投資人為主。其實，財務性投資人每個月請新創企業主簡報，以檢視營運績效，這究竟算不算干預？邱重威建議，若一家新創公司還沒有一個實際的產品出來，會建議先找策略性投資人，因為未來急需一個場域驗證產品的商業價值，還有一些專利侵權與股本形成的問題，這也是目前臺灣新創業者常面臨的現況與挑戰。

聚焦於二代創業，則要看其與父執輩行業的相關性，若沒有相關則和一般創業並沒有什麼差別。但若有相關，對於產品、市場、客戶都會比較有概念，相對來說創業的成功率也會比較高。

資句專欄

專家領路 成就家族及 企業永續



遺贈稅免稅額調高，高資產人士如何節稅

鄭策允 家族及企業永續辦公室協同主持律師

民國 111 年元旦起遺贈稅有調高免稅額規定，提醒資產擁有者以下三大事項：

1. 遺產稅的免稅額調高至 1,333 萬元、贈與稅調高至 244 萬元：除遺贈稅免稅額提高外，遺贈稅課稅級距與各項扣除額維持不變，詳下表圖示。
2. 贈與免稅額 244 萬是以「贈與人」每年贈與出去的金額計算，不是「受贈人」每年取得的金額來計算：假設父親將現金平均贈與給兩位小孩，每年每位小孩可免稅獲得贈與金額為 122 萬元（亦即父親共贈與出去 244 萬）。
3. 一般而言，遺產如超過新台幣 1 億 2000 萬，遺產稅率可能達 20% 舉例來說，一家三口（父、母及成年子女 1 名），假設父 111 年過世，遺產淨額在 1,999 萬以下，可免遺產稅（免稅額 1,333 萬、生存配偶扣除額 493 萬、子女扣除額 50 萬、喪葬費扣除額 123 萬加總）；當遺產淨額超過 1 億，遺產稅率為 20%，因此如前述父親 111 年過世，資產如超過新台幣 1 億 2,000 萬，則遺產稅率可能達 20%。提醒高資產者，對於可能的遺贈稅負擔，應徵詢專業人士後，運用分年贈與、信託贈與、夫妻剩餘財產差額分配請求權或其他方式，加以妥適管理。

	調高前後年度		課稅級距		
	110 年	111 年	贈與淨額 (上) / 遺產淨額 (下)	稅率	累進差額
贈與稅	免稅額 220 萬	244 萬	2,500 萬以下	10%	0
			超過 2,500 萬至 5,000 萬	15%	125 萬
			超過 5,000 萬	20%	375 萬
遺產稅	免稅額 1,200 萬	1,333 萬	5,000 萬以下	10%	0
			超過 5,000 萬至 1 億元	15%	250 萬
			超過 1 億元	20%	750 萬
扣除額	1. 配偶：493 萬 2. 直系血親卑親屬：50 萬 / 人。 未滿 20 歲者可按其年齡距屆滿 20 歲年數，每年加扣 50 萬。 3. 父母：123 萬 / 人 4. 重度以上身心障礙特別扣除額：618 萬 / 人 5. 受被繼承人扶養之兄弟姊妹、祖父母：50 萬 / 人。 未滿 20 歲者可按其年齡距屆滿 20 歲年數，每年加扣 50 萬。 6. 喪葬費：123 萬		1. 被繼承人日常生活必需之器具及用具：89 萬元以下 2. 被繼承人職業上之工具：50 萬元以下		

遺產稅節稅 善用剩餘財產差額分配請求權

鄭策允 家族及企業永續辦公室協同主持律師

一位民眾詢問：父親在 111 年過世，留下年邁的母親與我。父母白手起家，父親留下現金及上市櫃股票投資合計約 1 億、一間 10 多年前繼承的房屋市價約 3,000 萬（土地公告現值及房屋評定現值合計約 2,000 萬），母親名下約有現金及上市櫃股票共計 1,000 萬。請問律師有沒有節省遺產稅的方式？

重點一、遺產淨額多少才不會被課稅？

自民國 111 年元旦起遺產稅免稅額有調高規定，本案一家三口（父、母及成年子女 1 名），父親於 111 年後過世，遺產稅計算會先扣除免稅額 1,333 萬元、生存配偶扣除額 493 萬元、子女扣除額 50 萬及喪葬費用 123 萬元，遺產淨額只要不超過 1,999 萬元就不用繳稅。

重點二、申報遺產稅時，遺產價值計算以「時價」為準，並非「市價」

遺產價值：土地公告現值 + 房屋評定現值 0.2 億 + 現金及股票 1 億 = 1.2 億

扣除額：免稅額 1,333 萬 + 生存配偶扣除額 493 萬 + 子女扣除額 50 萬 + 喪葬費 123 萬 = 1,999 萬

遺產稅：遺產總額 1.2 億 - 扣除額 1,999 萬 = 遺產淨額 10,001 萬，遺產稅為 → 10,001 萬 × 20% - 750 萬（累進差額） = 1250.2 萬

重點三、配偶應善用主張剩餘財產差額分配請求權，以降低遺產稅

母親主張剩餘財產差額分配請求權可降低遺產稅，計算時，父親財產須扣除繼承財產 0.2 億，因此，母親得主張剩餘財產差額分配請求權金額 4,500 萬 $((1 \text{ 億} - 1,000 \text{ 萬}) \div 2)$

遺產稅：遺產總額 1.2 億 - 扣除額 1,999 萬 - 剩餘財產差額分配請求權金額 4,500 萬 = 遺產淨額 5,501 萬，遺產稅為 → 5,501 萬 × 15% - 250 萬（累進差額） = 575.15 萬

本案透過母親主張剩餘財產差額分配請求權，遺產稅可減少 675.05 萬元。

當不動產傳承遇到房地合一 2.0， 小心稅負加倍奉還

洪連盛 家族及企業永續辦公室主持會計師

三年前，王員外興起將財富送給兩個兒子大牛跟二牛，他先贈與 3 億元的現金給大牛，之後又贈與 3 億元位在台北市的豪宅給二牛。王員外向台北國稅局申報贈與稅，分別繳了 5,576 萬（現金贈與）及 2,000 萬（不動產贈與）。王員外非常好奇，明明兩筆贈與都是 3 億元，為何繳納的贈與稅竟然差這麼多？原來「贈與不動產的課稅價值」竟然是用「土地公告現值及房屋現值」來計算，因此不動產贈與稅額比較低。

時光飛逝，大牛這三年開開心心地花光 3 億元，生活非常愜意。二牛在豪宅的日子也還算滋潤，但一想到他哥哥爽花 3 億，於是興起了把員外送給他的房子賣掉的念頭，就在 110 年 12 月賣了豪宅，拿到 3 億，開心過著花錢的快樂生活。

就在 4 月 1 號愚人節這天，二牛收到國稅局的補稅及罰鍰通知：因為出售不動產沒有辦理房地合一所得稅申報，除了需補繳 7,000 萬的所得稅外，還要被罰一倍未依規定申報的漏稅罰 7,000 萬，連補帶罰總共 1 億 4,000 萬。一臉苦惱的二牛心想：「這愚人節的玩笑開太大了吧？」

洪會計師提醒：自 110 年 7 月 1 日房地合一 2.0 修法通過，民眾出售 105 年以後取得（包含購買、受贈）的不動產，在二年以內出售的獲利按 45% 課徵，二至五年內出售的獲利按 35% 課稅。另外，出售不動產的獲利是按「出售價格」減「取得成本費用及土地漲價總數額」之差額計算，透過贈與而取得的不動產成本是贈與不動產時的房屋評定價值及土地公告現值的合計數。因此二牛出售的豪宅，房地合一稅是以售價 3 億減受贈時的課稅價值 1 億計算，再按 35% 稅率課徵。

資誠提醒，不動產傳承涉及土地增值稅、遺產及贈與稅、房地合一稅，傳承規劃前宜尋找專業諮詢，以免賠了夫人。

掌握三大關鍵，安心面對 CFC 課稅新制

洪連盛 家族及企業永續辦公室主持會計師

行政院於民國 111 年 1 月 14 日正式宣布，CFC 制度自民國 112 年 1 月 1 日起施行，掌握以下三大關鍵，讓您安心應對 CFC 新制上路。

關鍵一：CFC 上路後如何準備申報資料？

CFC 施行後個人須申報 CFC 所得，須檢附境外公司經會計師查核簽證之財務報表等七項資料，但是境外公司現行普遍未記帳，故重建財務報表會是新制度施行前首要解決的棘手問題。另，從事金融商品投資之境外公司，金融商品帳務上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。所以在 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。

關鍵二：不申報 CFC 會被查到嗎？

有些人認為目前臺灣的 CRS 交換國只有日本、澳洲及英國，故認為境外公司稅捐機關無法掌握。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，都是可以獲知管道。故僥倖期待稅捐機關無法掌握實非正確之想法。

關鍵三：CFC 上路前後，個人不得不做的注意事項？

CFC 課稅新制度對於臺灣個人長久以來運用境外公司之思維與習慣是一大挑戰與衝擊。值此 CFC 施行前的空窗期，轉念思考可以將其視為是一個改變的契機，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。

招募只是職缺刊登？家族企業人才取得策略

桂竹安 資誠企業管理顧問公司 董事

臺灣約有 70% 的企業為家族中小企業，長期受困於如何與大型企業及外商公司競爭優秀人才。近年更因台商回臺、高科技業需求旺盛等因素，使「大缺工」的情況更亦明顯。不管是從招募前端的合格履歷量、面試成功率，乃至到最後的實際報到率等皆不甚理想，令經營者傷透腦筋。事實上，人力取得不應僅侷限於外部招募，經營者可靈活運用以下三種人才取得策略，創造敏捷、精確的資源運用。

Buy People

維持公司日常營運所需且職能不複雜的職缺，因所需條件不高且市場中符合資格的人數較充足，故可由一般招募手法與流程處理，但仍考驗經營者對中期經營策略目標之規劃、及企業在人力市場中競爭優勢之掌握。建議經營者應持續關注人力市場，了解與優化企業在求職者心中定位，以及公司為爭取良駒所能付出之成本。

Build Talents

對企業而言，非常關鍵但不易於短期內培養出的職缺，建議企業多下苦心建立策略性內部訓練與人才培養機制（例如儲備人才計畫與師徒制等），逐步累積關鍵職缺人才庫。雖然人才培養的過程耗時耗力且潛在人力成本不易估算，但越早開始建立人才護城河，越能實現企業永續的決心。

Borrow Expertise

短期但必要的人才需求或因特殊目的而產生的階段性職缺，因內部無適合人才或無相關經驗，故建議企業先務實地釐清目的與預期成果後，尋找合適的外部支援。但外人畢竟不如自己人清楚組織運作脈絡與行事風格，故前期的任務交代須清楚明確，過程中也須有內部人共同協作，若能有意識地藉外部專家的資源投入培養「自己釣魚」的能力，將能使企業競爭力更上層樓。

擁抱混合工作模式 家族企業 Hybrid 轉型之道

桂竹安 資誠企業管理顧問公司 董事

2021 年 5 月，美國梅斯商學院管理學副教授安東尼·克魯茲提出「大辭職潮」(the Great Resignation)，描述於美國發生的集體大辭職現象，更迅速成為 2021 年下半年最重要的職場關鍵字。其實不僅是美國，在世界各地包含德國、日本、澳洲等先進國家，數百萬人正在重新思考原先的工作和生活方式，冀望在這兩者之間取得更好的平衡。

根據 PwC 發布的《2022 希望與恐懼調查報告》指出，有 68% 的臺灣受訪者更喜歡面對面上班與遠距工作的相互混合，同時 PwC 最新發布的《未來工作與技能調查報告》中也顯示有 57% 的企業和人力資源高階主管認為，在遠距和混合工作模式下，他們的員工在績效和生產力表現都比以往更好。

員工嚮往工作與家庭平衡的新生活方式，並期望自身企業能支持他們不同的需求、給予彈性與信任。而家族企業原本就具備比一般企業更大的管理彈性與人情味，因此若能化趨勢為優勢，不但能順應現今複雜的勞動環境、快速回應員工需求，並能成功留任關鍵人才。

如何邁向以「人」為本的 Hybrid 轉型，資誠提出三點建議：

- **職務與組織重設計**：企業透過工作內容分析檢視、評估員工最核心關鍵的主要工作內容虛擬化執行的可行性，進而合理客觀地設定個別員工乃至工作團隊可虛擬工作的場景與時間。
- **虛實體驗取代管理焦慮**：具體設定目標與時程、明確溝通交付品質標準、提高進度追蹤與溝通頻率等遠距工作的管理心法，將能取代看不到員工的焦慮感。
- **追求形式平等到個人賦能**：除了適法性的最低要求外，混合工作模式強調的是「當責」的精神與成果，而非「工時」規範的形式平等，打造成功的團隊混合工作模式有賴於主管與同仁妥善溝通和輔導。

閉鎖性公司作為家族事業傳承工具的優勢與侷限

蔡朝安 普華商務法律事務所 主持律師

世代傳承涉及財產的承繼，但如財產內容非屬土地、現金之類，而是家族事業股權，那麼所必須考慮的層面，就不僅是單純的分派問題，尚必須考慮到傳承與接班。

家族事業的傳承與經營，首重經營權的鞏固，為了避免下一代承接股權的狀態呈現分散的現象，則統整家族事業的股權，置放於一個控制主體之下，再下持家族事業，就集中股權的目的來說，不失為一個合適的手段；但是，即使第一代有此預見，甚早即將家族事業股權統整在一個控制主體（在過往，通常就是一個家族控股股份有限公司），仍難免存有兩個根本問題有待進為解決；其一，此控制主體的股權，作為整體，必須加以綑綁，否則股權外流，勢將造成外人參與家族持股；其二，如果承接股權的下一代，為數不僅一位，則難免雙頭（甚至更多）馬車，不同意見併存，不利效率領導。

以上兩個根本問題，晚近「閉鎖性股份有限公司」的立法，適得提供可行解方。首先，在閉鎖性公司的法制下，容許股東透過章程限制股份轉讓，股東如果違反章程限制股權轉讓之規定，私將股權轉讓予第三人，則屬違反章程規定，歸於無效，如此一來，即得落實鎖住家族股權之目的；其次，雖然一般股份有限公司已得容許發行不同種類的特別股，也容許複數表決權的安排，但閉鎖性公司對於一般股份有限公司所要求，在發行新股時必須強制保留股東和員工優先承購新股的規定，容許加以排除；另外，閉鎖性公司董監事的選舉，亦得藉由章程之規定，選擇不採累積投票制，此等法制，在現實上提供接班股東各方面強化及鞏固其絕對控制之利便，凸顯出閉鎖性公司在治理設計上的彈性優勢。

雖然如此，閉鎖性公司作為家族傳承之工具，仍有其侷限之所在。就限制股權轉讓乙節，雖然得以藉由章程限制股權轉讓，似乎已屬高度剛性之規定，但如後代承接股權者，透過修章將此限制加以放寬，甚或決議變更組織型態，則股權即難免回歸開放，就此破口，信託機制仍屬終局解方。

股權信託作為家族事業傳承工具

蔡朝安 普華商務法律事務所 主持律師

左頁討論過閉鎖性公司的手段。閉鎖性公司作為家族傳承的工具，就確保股權不致外流方面，仍有其侷限（因為，即便章程明定禁止轉讓，但後代繼承者透過修章，仍可解除此限制）。如果要確保家族事業股權維持集中不致外流，信託機制仍然為終極解方。

首先，從股權集中不外流的層面來說：股權信託係將股權作為信託標的，使股權表彰的各項權利，包含所有權、股利、表決權等都可透過信託機制達到集中持有而個別受益的目的。受託人基於信託契約作為形式持股人，受有信託契約的拘束，不得轉讓家族事業的持股，而家族事業的後代繼承人基於信託契約作為受益人，在享受家族企業的經營成果之餘，形式上並未持有股權，當然無從轉讓持股，如此一來，即得充分達到家族事業股權鎖定的目的，得以避免股權外流。

其次，就家族事業的經營管理層面來說，家族事業的持股雖置入信託機制，而為受託人所持有，但實務上受託人的作用主要在於消極持股以及就所配股息分派予受益人。委託人對於家族事業的管理安排，得採取以下兩種模式；

第一種模式，委託人得在信託契約中植入監察人或委員會，同時明定家族事業董事及經理人的選任機制，載明董事或經理人的選任條件（由後代繼承人或外部專業經理人產生）；另外，第二種模式，在將家族事業納入信託之前，即先行重組家族事業，同時在家族事業旗下設置全資子公司（在信託契約中載明不得處分），將家族事業控股化，再置入信託之中；如此作法即得達到所有權與經營權分離的效果；家族事業的持股置於受託人持有的同時，後代繼承人仍得在全資子公司的層次，直接參與家族事業的經營。兩種模式的差別在於，第一種模式下，信託契約直接干預後代繼承人的經營管理，而第二種模式，則容令後代繼承人有較大的經營空間。

由以上說明可知，就家族傳承而言，信託機制確實值得吾人關注參採。

如何避免家族企業資金規劃產生的稅務風險

徐丞毅 兩岸商務及稅務諮詢 執業會計師

為了發揮企業營運資金的使用效率，臺灣家族企業大多會利用銀行融資，或在集團內調撥各公司間的資金。有些家族企業甚至會透過境外公司，以海外三角貿易應收帳款擔保向銀行借款，做法雖便利，但將來恐產生不同程度的稅務影響。

資金調撥的利息費用若認在境外公司，將喪失抵減實質營運地收入及降低所得稅的機會；利息費用若轉認在有實質營運的子公司，則需考量當地對關係人借款的費用列支限制（例如臺灣或中國大陸均有資本弱化規定，對於關係人借款超過股權一定倍數的利息費用不得在稅務申報扣除；中國大陸還有外債上限）、對外支付的扣繳稅費以及伴隨的營業稅（增值稅）等。

此外，境外公司若有融資行為也須遵循國際間對於境外天堂經濟實質法的要求。如有利息所得，除得提交財務報表，尚需填報實質營運建置情況。如有申報不實也將遭處不同程度的罰款。

有些在中國大陸的臺商以預付貨款或延期付匯方式調撥，但因中國大陸外匯管制，當大陸子公司打算解散清算時才發現有巨額的應付帳款無法結清，須轉列為業外收入繳納企業所得稅。

實務上，中國大陸臺商還有其他合法的資金調撥規劃方式。例如臺灣總部可對子公司增資或向其購置專業的技術與設備以將資金匯入；而子公司以內保外貸、對外投資或盈餘分派等方式將資金匯出。但過於複雜的操作也會引起銀行反洗錢的疑慮，而無法順利調撥資金。

有鑑於當前國際反避稅與移轉訂價原則發展，企業間資金調撥規劃需考量稅務影響（費用扣除限制、扣繳稅款、營業附加稅）、外匯管制、銀行反洗錢、經濟實質要求與移轉訂價原則。因此審慎評估資金運用，才能打通家族企業運營的血脈，讓企業永續經營。

疫情加上氣候變遷，促使企業重視透明揭露 建立信任，才能成就永續發展

李宜樺 資誠永續發展服務公司 董事長

資誠永續支持 CSRone《2022 臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢》研究報告，已邁入第十年，2022 年全臺灣企業所出版的永續報告書高達 628 本，其中有 314 本為自願編制，不是法規強制要求揭露的，相比於 2021 年又新增了 9.7%，凸顯越來越多企業，自主意識到永續資訊透明揭露之必要。

2022 年 1 月，資誠 PwC 甫發布的《2022 臺灣企業領袖調查》也發現，對臺灣受訪企業來說，面臨最大威脅依序為健康威脅（疫情）、地緣政治衝突、氣候變遷、網路威脅及總體經濟的不穩定性。其中，面臨急迫的氣候變遷議題，已有 50% 的受訪企業將碳排目標納入企業長期策略，亦有 9% 受訪企業表示，已做出「碳中和」與「淨零排放」承諾，更有 8% 的企業將 CEO 薪酬連結企業永續績效。

調查顯示，企業做出減碳承諾的背後原因，高達 60% 是為了遵循政府設定的溫室氣體排放目標，其次是為滿足客戶期待（59%），且有越來越多的企業將 ESG（環境、社會及公司治理）與核心戰略相結合。

金管會已經要求資本額達 20 億元以上的上市櫃公司，明年須發布 2022 年永續報告書，同時在揭露內容上，要呈現 TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures），揭露氣候變遷對於財務的衝擊，同時也須參考國際準則 SASB（Sustainability Accounting Standards Board），以強化資訊揭露的品質。

當疫情的變數出現，加上持續嚴峻的氣候變遷衝擊越來越真實，企業整體韌性也越來越重要。企業必須要覺醒，永續發展已經不能只有高遠的口號，而須借助確實的落地計算衡量與管理，以及透明公開的資訊揭露，才能建立信任，展現企業永續發展的決心！

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 (臺中)
+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 (臺南、高雄)
+886 6 2343111, ext.26258
ying-hsun.liu@pwc.com

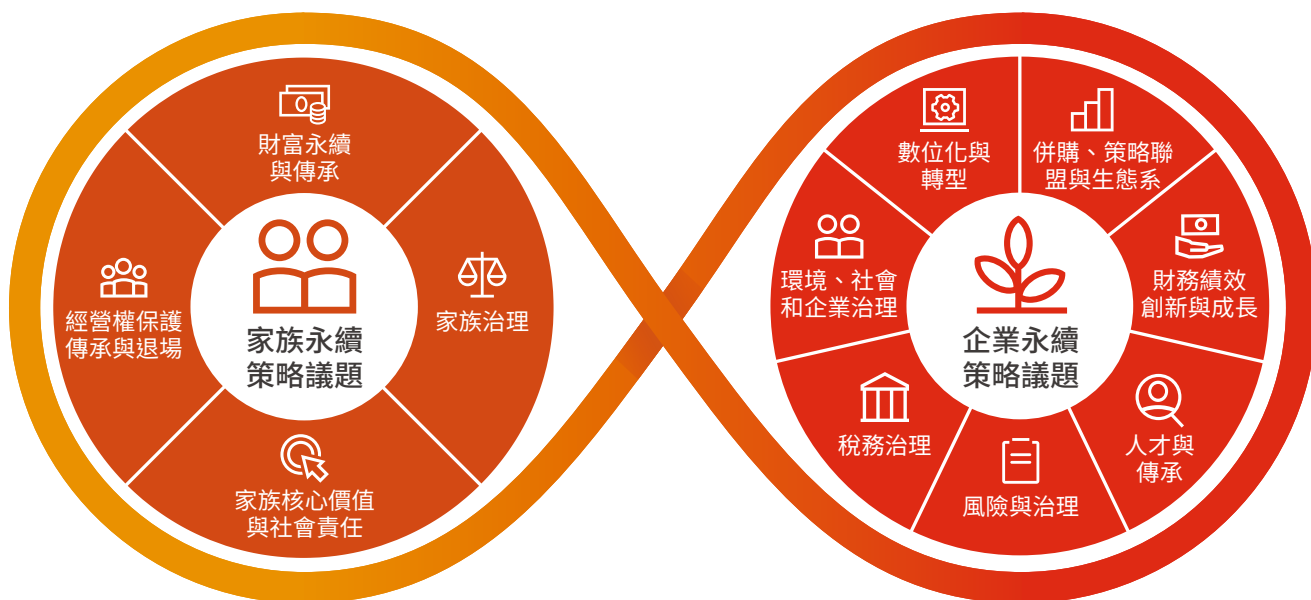


桂竹安
資誠企業管理顧問公司
董事
+886 2 2729 6289
tim.kuei@pwc.com



陳筱娟
稅務諮詢
執業會計師 (臺南、高雄)
+886 7 2373116, ext.25696
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.