

# 資誠 家族及企業永續辦公室

完全破解新加坡家族辦公室



[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
前瞻觀點	
家族企業百年輝煌的超級管家	6
新加坡家族辦公室解析	14
申請新加坡家族辦公室，你的臺灣稅就高枕無憂了嗎	24
信託架構整合新加坡家族辦公室的優勢	32
資甸專欄	37
我們的團隊	46



## 總編輯的話

「家族辦公室」起源於洛克菲勒打造了管理家族資產的超級管家，而衍生家族辦公室這個產業，除了這些超級巨富之外的高資產家族，該如何規劃自己的家族辦公室來協助家族永續、企業永續及財富永續，是每個企業主都必須做的功課。

「家族辦公室」這五個字近十多年來在華人世界非常熱門，尤其是在新加坡、香港、大陸的高資產族群及金融機構，臺灣的高資產家族與金融機構也對這個議題越來越有興趣，因此，資誠家族及企業永續辦公室在 2023 年的中秋節前夕舉辦論壇，邀請來自新加坡的會計師、外部資產管理顧問公司專家及專業受託機構代表來臺分享家族辦公室這個熱門的議題，同步發行《2023 中秋策略專刊》分析新加坡家族辦公室的重要規定、申辦過程及維持營運的關鍵。

你或許經常聽到新加坡家族辦公室的政策，這個由新加坡政府大力主推的家族辦公室基金免稅計畫到底在夯什麼？本專刊邀請新加坡 PwC 合夥人以深入淺出的方式解析家族辦公室。此外，臺灣企業主因財富管理與傳承的緣故，而申請了新加坡家族辦公室計畫，是否就能應對臺灣在 CRS 的金融帳戶資訊交換，以及海外所得或 CFC 的稅務挑戰呢？



最後，家族傳承將會考慮的「永續」及「保全」，透過新加坡的專業受託機構專家，說明信託架構與家族辦公室整合的優勢，以期達到財富永續、家族永續。

資誠家族及企業永續辦公室持續關注臺灣家族企業的永續傳承，家族辦公室的成立，著實可為臺灣的家族企業在家族治理、財富永續、經營權保護等面向提供專業地協助，我們期待臺灣的家族企業可以藉由家族憲法及家族辦公室的搭配，成就每一個家族企業的不朽經典。

### 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思維帶領家族邁向永續航道，如何領導家族實現家族及企業永續絕對是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。



---

前瞻觀點 1

# 家族企業 百年輝煌的 超級管家



家族辦公室 (Family Office) 起源於歐美，是由家族共同成立的私人財富管理組織，為擁有龐大資產的家族企業與家族成員提供一系列財富傳承、投資事務、慈善捐贈、稅務規劃、行政管理及家族價值與教育等服務，協助家族能夠順利代代相傳財富與核心精神，像是洛克斐勒家族、比爾蓋茲、Dyson 等知名企業都有成立家族辦公室。那麼，到底什麼是家族辦公室？家族辦公室該如何規劃？誰需要家族辦公室呢？

## 什麼是家族辦公室

對臺灣企業主來說，「家族辦公室」是一個陌生的名詞，舉個例子，如果你的家有 30 坪，可能還不需要請管家，如果是高達 9,000 坪（相當於 Taipei 101 的基地面積），可能就需要請管家來協助規劃及管理了，相對地「家族」與「企業」也需要一個核心管理單位來進行井然有序的經營。

打個比方，假如「共同基金」是平民老百姓的投資幫手，「私人銀行」是專屬有錢 VIP 尊榮理財服務，那麼「家族辦公室」就是幫富豪管理巨額財富，同時也管理家族人事物的超級總管。

當家族企業規模發展到一定的程度時，其管理難度勢必提升，辛苦一生累積的財富，可能會在移轉過程中面臨一些障礙，例如：財富傳承時面臨的遺產稅及保全等問題，此時就需要來自法律、稅務、金融、保險、投資、不動產等領域的專業團隊來解決問題，「家族辦公室」就扮演著這樣的角色。

除此之外，家族辦公室還可以處理非財務問題，例如：提升下一代家族成員教育、舉辦家族聚會、家族慈善安排，甚至連家族旅遊、藝術品鑑賞、品酒等都一手包辦，堪稱是家族成員最親近的核心幕僚，完全站在家族的立場，悉心守護家族全方位的需求與利益。

## 家族辦公室服務範圍



## 家族辦公室與私人銀行的不同之處

	家族辦公室	私人銀行
成立方式	1. 由個人或家族自行成立 2. 委由專業機構代辦	向各家財富管理機構辦理
資產門檻	總資產 3,000 萬美元以上 (規模越大，經濟效益越大)	開戶條件最少 100 萬美元 (各家財富管理機構條件不同)
設立地點	臺灣或國外 (如香港、新加坡等) 考量投資的需求及當地稅務優勢	依各家財富管理機構規定辦理
主要服務	家族傳承相關服務	投資理財諮詢建議 多元投資商品及金融服務
主要優勢	不僅只有投資，而是全面涵蓋財務、法律、會計、稅務、家族議會、傳承接班、社會慈善等全方位的服務	專精金融業務及投資，配合客戶實際情況的客製化服務和產品
專業人才	會計師、律師及跨國稅務法律專業團隊等人才，同時整合信託、保險、金融等全方位服務團隊	具備金融證照的財富管理專家

## 家族辦公室該如何規劃

1882 年，石油大亨老約翰 (John D. Rockefeller) 為洛克菲勒家族設立了世界上第一個家族辦公室，初期辦公室是設立在大樓 56 樓的房間，被稱為「room 5600」，當初也只有少數成員，但成為家族運行相當重要的中樞。隨著企業發展階段不同而逐步擴編，也從單一家族辦公室 (SFO) 轉變成同時為其他家族服務的聯合家族辦公室 (MFO)。1937 年，老約翰去世時，身價約 14 億美元，現今預估超過 2,800 億美元，洛克菲勒家族辦公室也依然存在。

企業主通常會將絕大部分的時間與心思放在事業經營上，容易忽略家庭關係經營及子女教育，即便洛克菲勒擁有龐大的事業體、坐擁天文數字般的財富，但他對於家庭經營也是相當用心，以 38 封家書與子女保持互動，善用文字書寫來傳承家族價值觀，使得家族至今傳到第 7 代，家族成員個個都人才輩出。

另一個典範是傳承逾三個世紀的德國默克 (Merck)，歷經過無數場戰爭、家族曾面臨解散及重建等波折，家族成員依舊展現團結一致的精神，造就默克家族今日已傳承到第 13 代，是橫跨 66 個國家，營業額超過 6,000 億臺幣 (約 197 億歐元) 的大集團。其關鍵在於，1850 年制定家族憲法，明確定義家族成員的權利與責任、股份傳承機制、人才培育等文化精神，家族憲法可說是驅動默克家族永續經營的關鍵。

如果你也想要展開傳承的第一步，其實最需要的是「白紙黑字」的管理，像是建構「家族憲法」作為家族成員溝通及遵循的基礎，唯有書面約定才能避免口說無憑，避免造成後代子孫的爭端，最後，再經由「家族辦公室」來落實家族憲法的內容。

## **成立家族辦公室之前，要思考的八大面向**

1. 家族辦公室應採用的法律形式。
2. 家族辦公室的建立及營運費用由誰支付。
3. 不同架構及費用支出對家族辦公室的稅負影響。
4. 家族辦公室的管理方式與架構。
5. 家族辦公室所需成員的評估。
6. 建立家族辦公室的員工準則及聘僱合約。
7. 建立風險管理機制 (如網路安全、機密文件保管等)。
8. 向外部專家請益。

## 家族辦公室的類型

	單一家族辦公室 (SFO)	聯合家族辦公室 (MFO)
定義	為一個家族提供服務	為多個家族提供服務
成立形態	依家族資產規模與需求形態各異，可由家族自行成立，也可委託專業機構協助創辦	1. 由 SFO 接納其他家族客戶轉變而來 2. 由專業機構協助創辦
優缺點	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 可客製化、擁有絕對控制權</li><li>■ 適用新加坡 GIP 計畫</li><li>■ 資金負擔較大</li><li>■ 創辦過程複雜，需耗費大量時間與精力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 選擇加入已有的 MFO，可降低參與門檻並降低運營成本</li><li>■ 藉由外部專家的經驗獲得更多資訊與解決之道</li><li>■ 家族將喪失部分隱私</li></ul>

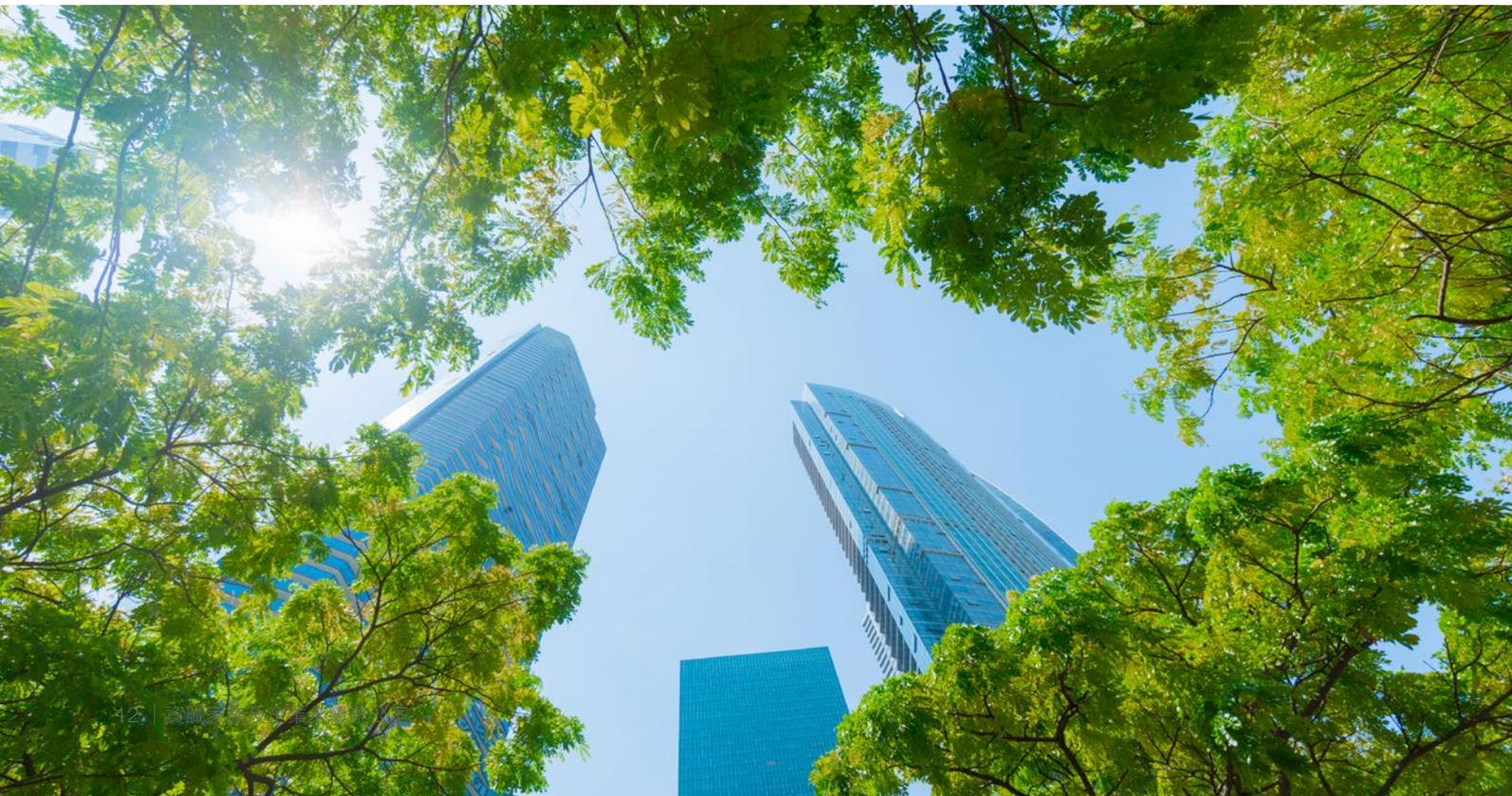
借鏡歐美成功經驗，臺灣也開始有許多家族企業成立家族辦公室，通常也會讓「家族成員」來管理，但卻不考慮引進外部人才，此作法容易受限在家族既定經營的思維中，造成規劃不夠全面。最好的方式是，家族辦公室除了要有家族成員之外，透過聘請專業的稅務、法律及投資顧問團隊，將家族辦公室打造成家族最信任的溝通平台，不僅為自身家族服務，也讓分布各地的家族成員都能透過這個平台交換資訊、溝通共識與管理財富，有朝一日，還能整合家族各分支進而擴大家庭的影響力。

## 誰需要家族辦公室？

家族企業是否需要家族辦公室取決於財富規模和複雜性，可以自己做，也可以委託第三方專業機構協助。許多客戶都會問：「我們家族規模不大，需要成立家族辦公室嗎？」

其實，家族辦公室的規模可大可小，可以是實體的，也可以是虛擬的，可以只用來投資或做信託，也可以單純當作家族成員溝通交流的平台。當家族辦公室的功能越多，其所具備的專業就越多，當然投入的資金也不會少，端看「你成立家族辦公室的目的是什麼？」

常見的情況是創辦人年屆退休，才開始思考「傳承」的待辦事項，例如：調整家族股權、家族信託、制定家族憲法、成立家族委員會及定期舉辦家族會議等明文化的家族治理機制，這時就可以考慮找像資誠這樣的第三方專業團隊，成為家族企業的虛擬家族辦公室，以協助家族企業經營傳承的規劃，一樣能達到相同的效益。



不過，也有些企業家考量地緣政治、教育環境、稅務等種種因素，希望能替自己或家人申請其他國籍身分，可能就會考慮在其他國家布局，譬如：在新加坡設立家族辦公室（13O/13U/13D）來取得入場券，其投資金額與細節會在 P.14 介紹。

企業主傳承如果只是專注於把財產給下一代，而非創造百年基業的思維，兩者之間，將會走向迥然不同的發展。許多企業成立「家族辦公室」的初衷，絕大部分都不是為了要「賺更多的錢」，而是想創立一個「家族中心」，讓家族成員們都能瞭解家族的核心精神、認識自身的潛在影響力、成員之間能公開討論、保護家族名譽與價值觀的傳承，將家族企業傳承使命帶領到更高的角度，也為社會創造永續價值。

## 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

---

前瞻觀點 2

# 新加坡家族辦公室解析



## 新加坡，亞洲的全球家族辦公室中心

1,100

截至 2022 年在新加坡設立的  
家族辦公室

資料來源：新加坡經濟發展局官網

54%

的全球家族辦公室計畫未來五  
年增加亞太地區的資產配置

### 家族辦公室所在地的選擇

選擇家族辦公室的地點是一項具有挑戰性的工作。隨著你的家族不斷壯大、境外的財富和商業利益逐漸累積，許多因素對你選擇家族辦公室地點至關重要。其中應考量包括聲譽、監管框架、稅收制度、聘用專業人員、政治和經濟穩定性、專業服務、基礎設施等方面，而新加坡在各方面皆有其獨到的優勢。

### 選擇家族辦公室地點時需要考慮的八個關鍵因素

1	聲譽	考慮國際間聲譽、各類型排名以及是否被列入黑名單
2	政經環境	盡可能確保政治和經濟環境在可預見的未來保持穩定
3	監管框架和法律結構	必須遵守的基本規則和法律制度是否明確
4	稅收制度	應考量公司及個人所得稅和遺產及贈與稅等稅負
5	移民可行性	可獲取工作准證、永久居留證抑或是公民權
6	文化背景、生活水準	考慮居住環境、語言及消費
7	生態圈	是否形成產業聚落和成熟的商業環境
8	專業人士	是否容易取得專業協助？例如：會計師、律師、銀行家

## 新加坡家族辦公室大放異彩的原因



### 具雙語優勢的亞太金融中心

新加坡因語言、文化、經濟或居住條件皆與臺灣有幾分相似，是許多人第一個想到離家不遠的地點。作為世界首屈一指的金融中心之一，新加坡的地理位置優越，不論高資產家族管理家族財富抑或是管理供應鏈皆是不二選擇之地。



### 穩定的政經體系和政府的大力支持

新加坡為人所知即是其政治和法律體系的穩定性。政府一直以來鼓勵和落實親商政策，並採取嚴格的管治標準促進了國家經濟增長。此外，新加坡政府積極推動財富管理中心概念，除了致力於培養和吸引人才也推出稅收優惠計畫。





## 極具競爭力的稅收制度

新加坡擁有具競爭力的稅收制度，與其他先進國家和地區相比，新加坡的個人和公司所得稅稅率相對較低。加上新加坡與其他各國家／地區簽署大量避免雙重徵稅協定，其稅收制度對投資者和家族極具吸引力。

### 個人稅

- 稅率：累進稅率（最高 24%）
- 課稅基礎：新加坡來源所得
- 海外來源所得是否課稅（原則）：否
- 遺產及贈與稅：否
- 資本利得稅：否
- 銀行利息及股利稅：否

### 公司稅

- 稅率：17%
- 課稅基礎：新加坡來源收入在產生時，及海外來源所得在匯入新加坡時應納稅（有一些例外）
- 增值稅（GST）：8%（2024 年為 9%）



## 新加坡移民入場券

近年熱門的移民入場券主要有工作准證（例如：S Pass、Employment Pass，簡稱 EP）和永久居民（Permanent Resident，簡稱 PR）。家族成員可選擇透過成立家族辦公室並申請基金稅收優惠計畫取得工作准證（EP）。除了一般工作准證，新加坡政府近年來更積極爭取頂尖人才，於 2021 年推出吸引科技背景人才的科技准證（Tech.Pass），更於今年推出搶人計畫海外網路和專業簽證（Overseas Networks and Expertise Pass，簡稱 ONE Pass）。符合資格的申請人也可考量申請全球商業投資者計畫（Global Investor Programme，簡稱 GIP）以取得 PR 身分。

在不同管道下取得移民入場券後，循序漸進地申請成為新加坡公民並非鏡花水月，除須注意准證續簽等議題，更須特別留意新加坡政府不承認雙重國籍，若擬取得新加坡公民身分，需先放棄原國籍身分。

## 家族辦公室基金稅收優惠計畫 (13O/13U/13D)

新加坡家族辦公室的概念是為管理家庭財富而誕生，其主要目標是保全財富並使財富穩步增長。新加坡提供了多元的基金稅收優惠計畫，其中金融管理局 (MAS) 在 2023 年 7 月 5 日更新了 13O/13U 計畫，另外，也有 13D (原 13CA 計畫) 可供選擇。

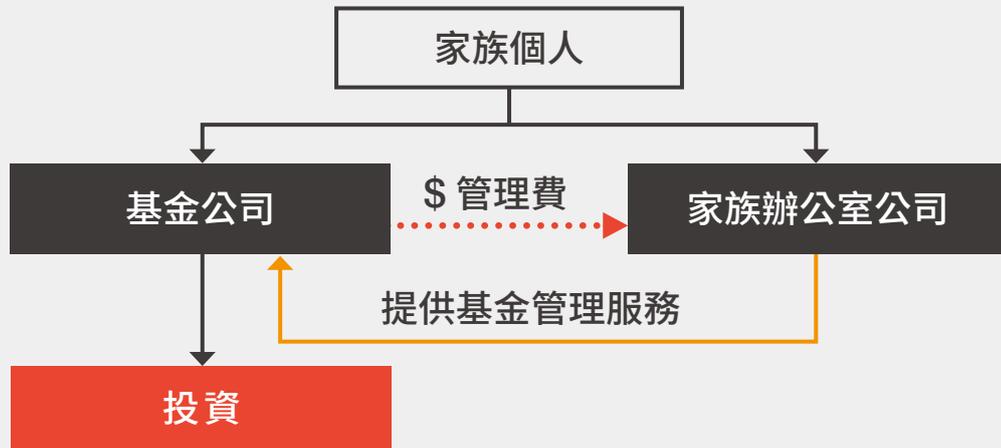
家族辦公室基金優惠計畫的架構一般包含基金公司和家族辦公室公司，基金公司 (Fund Company)，該公司通常作為家族資產的持有平臺，持有金融資產、股票等各類資產。家族辦公室公司則向基金公司提供管理服務 (基金公司向家族辦公室支付管理費)，故可藉此規定讓申請人家族成員受聘以獲得新加坡工作准證 (EP)。鑒於家族辦公室公司所管理的資產均為家族資產，而非他人的資產，因此該公司可以向 MAS 申請豁免牌照。

當基金公司適用於新加坡基金的稅收優惠計畫 (13O/13U/13D) 時，其指定項目的投資收益無需繳納新加坡企業所得稅，例如：投資股票、股份、債券、交易所交易的基金等所產生的收益。

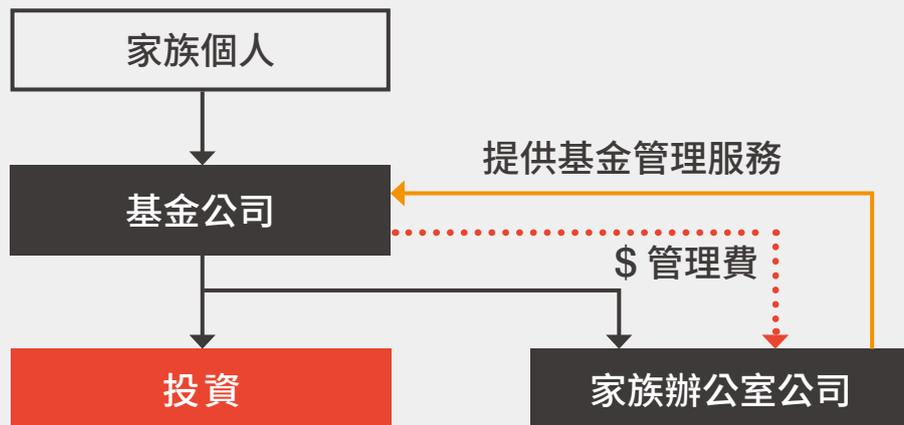
家族也可思考透過傳承工具，例如：信託、成立家族辦公室架構，將此架構納入家族傳承的規劃中。

## 架構舉例

### A. 平行架構：家族個人持有基金和家辦公司



### B. 垂直架構：家族個人持有基金公司轉投資家辦公司



值得注意的是，投資新加坡境內不動產和從事新加坡不動產交易或持有業務的股權（房地產開發業務除外）不屬於優惠專案。

成立基金並取得工作准證後，能否成功申請永久居民身分仍需考慮其個人的家庭關係、經濟貢獻、資格、年齡、家庭概況和居住時間等因素，以及為新加坡做出貢獻和融入社會的能力。若你希望直接取得永久居民身分，那麼全球商業投資者計畫（GIP）是一個捷徑。

## 新加坡基金的稅收優惠計畫 (13U/13O)

\* 2023 年 7 月 5 日更新

免稅計畫	在岸基金稅收優惠計畫 (S13O)	特級基金稅收優惠計畫 (S13U)
架構類型	基金由新加坡公司持有	無限制
基金規模 (AUM)	在申請當時和整個稅收優惠計畫期間，至少有新幣 2,000 萬的指定投資	在申請當時和整個稅收優惠計畫期間，至少有新幣 5,000 萬的指定投資
家辦雇員 投資專業人士	在申請當時和整個稅收優惠計畫期間，雇傭至少 2 名投資專業人士，其中至少有 1 人不是家庭成員	在申請當時和整個稅收優惠計畫期間，雇傭至少 3 名投資專業人士，其中至少有 1 人不是家庭成員
年度開支 (由基金產生)	20 萬新幣至 100 萬新幣，其中本地業務支出至少為 20 萬新幣	50 萬新幣至 100 萬新幣，其中本地業務支出至少為 20 萬新幣
最低資本配置要求 (CDR)	投資新幣 1,000 萬或資產管理總額的 10%，以較低者為準 (例如：新加坡當地股票／債權／基金) 【新規】符合要求的合格投資，其投資金額的 1.5 倍或 2 倍可納入計算	

以上表格為 13O/13U 稅收優惠計畫主要條件，更多細節條件須進一步釐清。

此外，新加坡政府為促進新加坡成為慈善和目的性捐贈的區域中心，啟動了針對家族辦公室的慈善稅收激勵計畫，允許符合條件的捐贈者將有資格對通過符合條件的當地仲介機構進行的海外捐贈申請 100% 的稅收減免（上限為捐贈者新加坡法定收入的 40%）。

近年新加坡家族辦公室、移民簽證等更趨於白熱化以及大眾化，新加坡政府透過不同計畫、管道開通移民新加坡的機會。對於湧入新加坡的高淨值家族，除了找尋新的投資機會外，伴隨著的是對於現狀的不安、財富的保全以及長遠的稅務考量等因素。

基於上述家族辦公室財富管理、稅務優惠以及家族個人身分配置等為基礎，圍繞在家族需求的整體解決方案並沒有一個標準又完美的答案，唯有在多方考量下找到最適合你的模式。

（本篇文章於 2023 年 9 月 11 日完成）

## 本文作者

### 普華永道新加坡 合夥人



Kexin Lim 林可芯  
稅務合夥人  
Kexin.lim@pwc.com



Puay Khoon Lee 李珮君  
金融服務稅務合夥人  
puaykhoon.lee@pwc.com



Lennon Lee 李柯龍  
金融服務稅務主管合夥人  
lennon.kl.lee@pwc.com



Trevina Talina  
金融服務稅務合夥人  
trevina.talina@pwc.com



Emily Wu 吳明芳  
稅務合夥人  
emily.m.wu@pwc.com

## 專長

- 家族企業、家族辦公室
- 境內外投資架構重組規劃
- 資產管理與稅收優惠計畫規劃
- 公司稅務諮詢
- 公司交易諮詢
- 公司稅務遵循

---

前瞻觀點 3

# 申請新加坡家族辦公室，你的臺灣稅就高枕無憂了嗎



近幾年，家族辦公室變成高資產族群爭相討論的議題，新加坡因為有健全的金融監管體系、法治制度及政經穩定的特色，另外在財富管理、稅務、法律及慈善相關服務的生態圈也相當完整。

由新加坡政府主推的新加坡家族辦公室計畫也吸引了相當多臺灣人的目光，尤其是新加坡家族辦公室所管理的基金免稅計畫，可以讓家族基金在指定投資所取得的特定收益都可以享有所得稅豁免的優惠。同時，因為新加坡家族辦公室需要僱聘投資專員，而投資專員可以由家族成員擔任並取得新加坡工作簽證，進而成為新加坡的稅務居民。

坊間有許多言論表示：臺灣人如果申請了新加坡家族辦公室，家族成員取得工作准證，就可以應對臺灣在 CRS 的金融帳戶資訊交換以及海外所得或 CFC 的稅務挑戰，這個論點正確嗎？

## **CRS 對新加坡金融帳戶的影響**

2014 年 OECD 通過了自動交換金融帳戶資料的標準，2016 年起全球已經超過 100 個國家的稅務當局根據共同申報準則 (CRS) 每年度交換金融帳戶資料。臺灣人在海外所開立的金融帳戶，在 2017 年起所有帳戶都需提交自我聲明表格。

任何在臺灣以外的國家有金融帳戶的人，如果是當地國（譬如：新加坡）以外的其他地區的稅務居民，這些帳戶持有人的個人資料跟財務帳戶資料都會被交換到這個人的稅務居民所在地國家。就個人資料而言，交換的資料包括：帳戶持有人或控權人的姓名、地址、稅務編號及出生日期；就財務帳戶資料而言，交換的資料包括：帳戶編號、帳戶的年終結餘價值，以及相關年度的利息、股息及出售財務資產所得收益的總金額。

同時帳戶持有人需要填寫自我聲明表格，自我聲明表格的內容包含：

- **個人帳戶持有人身分辨識資料**：包含持有人姓名、出生年月日、出生地及現行居住地址。
- **帳戶持有人的稅務居住地國家及稅務編號**：當帳戶持有人如果同時是兩個以上的地區或國家的稅務居民時，都要在表格中填寫其他稅務居民國家或地區資訊。自我聲明表格現在已經是銀行開戶的必要資料，若個別人士拒絕填寫或拒絕提供個人資料，金融機構可以考慮是否接受這個人的開戶或維持該帳戶。

### **如果有多個稅務居民身分，能不能在自我聲明表格上只填寫當地國的稅務居民身分？**

有關這個問題，我們建議各位閱讀一下該國的法律規定。以新加坡所得稅法第 105 M 條的規定為例：

如果任何人進行自我認證時明知，在某一特定事項上做出具誤導性、虛假或不正確的陳述，該項誤導性的陳述即屬犯罪。犯罪的人一經定罪，可處以高達一萬元新幣以下罰款或不超過兩年的監禁，或兩者兼具。

因此，稅務證明表格上的稅務居民身分內容未完整填寫，是否有新加坡所得稅法上的違法疑慮，還需請新加坡專業律師給予建議。

## 有了新加坡工作准證，臺灣人在新加坡的金融帳戶資訊就不會被交換回臺？

非新加坡人一旦取得新加坡的工作准證，符合條件後即成為新加坡的稅務居民，在銀行的自我聲明表格中，其稅務居民資料欄就可填寫具有新加坡稅務居民身分。那麼，這個人的金融帳戶資訊會不會因為 CRS 將金融帳戶交換回臺灣呢？目前跟臺灣有 CRS 金融帳戶資訊交換的國家僅有日本、澳洲、英國三個國家，並不包含新加坡，所以臺灣稅務居民的新加坡帳戶資料並不會交換回臺？

## 哪些國家會跟臺灣做金融帳戶資訊交換？

自 2015 年起，全球參與實施 CRS 的國家簽署了「金融帳戶涉稅資訊自動交換多邊主管當局協議」，然而，臺灣並沒有在這個多邊主管當局協議中，因此臺灣的財政部是基於 34 個所得稅協定簽約國中有實施 CRS 國家，與這些國家進行跨境稅務諮詢協定的簽訂。當然，歐盟大部分國家及新加坡也是臺灣財政部期待簽訂 CRS 的國家。

依照新加坡財政部在 2017 年在其官網 (<https://reurl.cc/b9Qjav>) 上的宣示，有鑑於新加坡與香港、瑞士都是國際金融中心，為了競爭的公平性，因此，任何國家或地區想要跟新加坡做金融帳戶資訊交換的簽訂，必須這個國家或地區也跟瑞士、香港簽訂後才有機會跟新加坡做金融帳戶資訊交換的協議簽訂。

實務上，臺灣與香港的 CRS 協議需要等到兩岸租稅協議及兩岸監督條例生效後，雙方金融資訊才有機會進行交換。而臺灣跟瑞士是簽有租稅協定的，因此在租稅協定的基礎上，臺灣財政部與瑞士洽簽金融帳戶資訊交換的可能性較高。因此，未來臺灣如果與瑞士簽訂金融帳戶資訊交換協議，那麼新加坡政府與臺灣簽訂的機率將大增。

## 申請了新加坡家族辦公室計畫，取得工作准證（EP）就不用申報臺灣的海外所得稅？

當臺灣企業的家族成員取得新加坡工作准證並成為新加坡稅務居民後，是不是就沒有臺灣的海外所得稅申報義務？重點是，需要看這個臺灣人是不是臺灣的稅務居民？而不是這個臺灣人有沒有新加坡稅務居民身分。

自 2010 年起，只要是具有臺灣稅務居民身分的納稅義務人，除就臺灣境內的所得要申報綜合所得稅外，海外所得也必須併入所得基本稅額中申報最低稅負，因此即使臺灣人取得了新加坡工作准證而成為新加坡的稅務居民，但同時兼具臺灣的稅務居民身分，還是需要就全球的海外所得在臺灣申報最低稅負。

臺灣所得稅稅務居民身分的規定如下：自 102 年 1 月 1 日起，所得稅法第 7 條第 2 項第 1 款，其認定原則為個人於課稅年度內在中華民國境內設有戶籍，泛指有戶籍個人一年在臺居住 31 天以上者，或無戶籍個人一年在臺居住 183 天以上者。另外，應衡酌個人之家庭與社會關係而定<sup>註</sup>。

若個人同時符合兩地稅務居民定義，雙方國家（例如：新加坡與臺灣）如有簽有租稅協定，可循租稅協定中破除僵局法則（Tie Breaker Rule）決定唯一居住者身分，通常以永久住所、主要利益中心、經常居所等標準藉以認定歸屬。

註：1. 享有全民健保、勞工保險、國民年金保險或農民健康保險等社會福利。

2. 配偶或未成年子女居住在中華民國境內。

3. 在中華民國境內經營事業、執行業務、管理財產、受雇提供勞務或擔任董事、監察人或經理人。

4. 其他生活情況及經濟利益足資認定生活及經濟重心在中華民國境內。





## 有了新加坡工作准證及新加坡稅務居民身分，海外的資產傳承就不用申報繳納臺灣的贈與稅或遺產稅？

依照臺灣遺產稅及贈與稅的規定，凡是經常居住在中華民國境內的中華民國國民，針對海外的資產做生前贈與或身後繼承，都必須依照臺灣的遺產及贈與稅法的規定申報繳納遺產稅及贈與稅。

僅有非經常居住在中華民國境內的中華民國國民及外國人，依照臺灣遺產及贈與稅法的規定僅就臺灣境內的財產移轉，才需要課徵遺產稅及贈與稅。因此，非經常居住在中華民國境內的中華民國國民，以海外的資產進行贈與或作為遺產，可依法免課徵遺產稅及贈與稅。

遺產及贈與稅的非稅務居民的規定如下：

### 遺贈稅法第 3 條：

凡經常居住中華民國境內之中華民國國民，就其在中華民國境內或境外之財產為贈者，應依本法規定，課徵贈與稅。

經常居住中華民國境外之中華民國國民，及非中華民國國民，就其在中華民國境內之財產為贈與者，應依本法規定，課徵贈與稅。

## 遺贈稅法第 4 條：

本法稱經常居住中華民國境內，係指被繼承人或贈與人有下列情形之一：

- 一．死亡事實或贈與行為發生前二年內，在中華民國境內有住所者。
- 二．在中華民國境內無住所而有居所，且在死亡事實或贈與行為發生前二年內，在中華民國境內居留時間合計逾三百六十五天者。但受中華民國政府聘請從事工作，在中華民國境內有特定居留期限者，不在此限

本法稱經常居住中華民國境外，係指不合前項經常居住中華民國境內規定者而言。

臺灣企業主可能因為財富管理或傳承的緣故，而申請了新加坡家族辦公室計畫，但有涉及臺灣稅務的規定仍需要諮詢專業人員，以確保家族辦公室的設立與申請可以滿足家族傳承的各種需求面向。

## 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

---

前瞻觀點 4

# 信託架構整合 新加坡家族辦 公室的優勢



近年來，信託業務發展的格局有重大變化，家族辦公室的崛起與信託能與其運用結合是重要推手，雖然家族辦公室備受關注，但它們與信託的連結卻常常被忽視。隨著家族辦公室的不斷發展，將信託納入家族辦公室的架構已是大勢所趨。為此，資誠家族及企業永續辦公室邀請到新加坡信託公司的專家分享信託架構整合家族辦公室的優勢。

## **隨著新加坡家族辦公室的不斷發展，這對新加坡的信託業有什麼影響**

新加坡的家族辦公室數量自成立以來一直維持顯著增長，而在 2019 年對第 13 條免稅計畫的修訂真正促進了新加坡家族辦公室數量的增長，但信託在該司法管轄區的存在時間更為悠久，早在 2005 年，新加坡就開始對專業信託公司進行監管。

隨著信託需求的增加，我們看到市場上營運的信託公司數量也相對增加，特別是家族辦公室激勵措施的推出更帶動了信託業的積極成長。自 2019 年以來，在新加坡營運的信託公司數量增加了約 10%。

無論是以信託架構的類型還是其中持有的資產來看，信託架構的複雜程度也不斷提高。十年前，信託主要持有銀行資產和保單，而如今我們經常看到信託持有各種多元化的資產，其中可能包括銀行資產、房地產、私人經營企業和上市公司的股票，甚至是藝術品。這些變化無疑是由家族辦公室發展所推動的，因為家族辦公室的客戶將新加坡視為鞏固其資產的基地，促使其與家族信託自然融合。

信託的設立與運作方式也顯然有所演變，從初期的討論到實際的架構建立，信託規劃孕育的時間變得更長，其中一個原因在於家族辦公室的設立需經監管部門的審核，因此，客戶會更慎密地思考該如何建構出符合家族需求的信託。

亞洲許多家族希望在其營運、業務和財富管理等各個領域建立正式的治理機制，在初始階段，信託業者的角色是值得信賴的顧問，與銀行、會計師、律師等各利害關係方合作，量身定制符合客戶需求的架構。此後，當受託人將繼續以獨立協調者、執行者或衝突調解者的身分參與家族治理架構。這意味著，除了信託的日常管理外，也要定期檢視家族不斷變化的情況與需求，以便能夠重新評估需求，並在必要時調整其結構。

以往，新加坡的信託業務主要服務於海外客戶，雖然新加坡信託對富裕的國際客戶仍有很大的吸引力，但我們注意到，移居到新加坡並在這裡設立家族辦公室的家族日益增加。因此有更多的機會就信託及家族事務定期進行討論，為了迎合這項趨勢，除了信託管理人之外，我們設立了客戶關係經理的角色，以作為信託期間相關利益方之間的重要溝通橋樑，為信託服務帶來更多的「人情味」<sup>註</sup>。

註：如欲瞭解新加坡家族辦公室及信託的趨勢，可參考《The Future of Family Offices in Asia: the Rise of Governance》<https://reurl.cc/jDx08q>

## 使用信託基金設立家族辦公室有什麼好處

將信託整合到家族辦公室的設置中可以帶來多種好處。首先，它解決了所有權轉讓和遺囑認證的問題。每個單一家族辦公室和第 13 條免稅工具都需要經過審核過程，除其他要求外，還需要對股東進行審查。如果是由自然人持有家族辦公室的股份，就意味著當他們去世時，在所有權變更之前會有一段漫長的遺囑認證程序，在此期間，家族辦公室的活動可能會受到影響。透過信託持有家族辦公室可保證所有權的連續性，避免經歷複雜的遺囑認證程序。

其次，僅靠家族辦公室架構不足以實現繼承規劃和跨代財富傳承的目標。有了信託，客戶就有可能計畫如何在有生之年將財富與管理權分配給下一代。

第三，信託是個人和家族的保護傘，將個人及家族的資產整合到信託中，同時為子孫後代保護和保存財富。

此外，信託也是實現慈善目的的絕佳工具。透過信託，家族成員可以通過此信託框架實現其慈善目標，利用部分財富來造福他人、發展慈善事業。

## 在決定是否為家族辦公室設立信託時，需要考慮哪些關鍵因素

在決定為家族辦公室設立信託時，需要考慮幾個因素，即使家族辦公室的資產仍然由客戶作為受益人所擁有，但將資產轉移到信託中，受託人就成為資產的法定所有人。因此，信託架構必須與家族的長期目標保持一致，根據家族的意願設立，以確定如何管理或分配資產。

以信託持有家族辦公室的架構，必須考慮家族將財富傳承給後代的目標是什麼？更重要的是，需考慮是將家族辦公室及家族基金的股份進行分配，還是將架構的收入來分配？為了使家族辦公室發揮作用，必須由單一家族辦公室結構持有資產，因此將資產劃分為不同家族成員的獨立信託架構並不容易，必須仔細考慮如何分享這些經濟利益，同時確保家族辦公室能夠在單一框架內協調運作。

另一個複雜的層面與兩個不同的投資機制有關，一個在信託結構內，一個在家族辦公室結構內，兩者之間如何取得和諧將至關重要。受託人需要與家族合作，共同商定這兩種機制如何攜手合作才是最適合的，以便兩種投資結構能夠並行運作。

信託的司法管轄區和地點也是重要的考慮因素。新加坡家族辦公室大多傾向於根據新加坡信託法建立信託結構。然而，這並非是唯一的解決方案，其他地區的信託法（例如：根據澤西島或英屬維爾京群島法律）可能會比較符合客戶的要求，例如：允許信託存在更長的時間，或更明確地規定委託人對信託資產可保留的權力類型。

總之，家族辦公室和信託之間的加乘效果是不可否認的。隨著新加坡家族辦公室的蓬勃發展，信託業也隨之發展，提供超越傳統家族財富傳承的解決方案，成為全面家族財富傳承策略不可或缺的部分。透過瞭解與解決這些問題，希望能協助臺灣企業主可以在新加坡家族辦公室的背景下充分發揮信託的潛力。

## 本文作者

恒泰信託公司 (Trident)

施映婷 (Marilyn) 新加坡業務發展總監

---

資句專欄

# 專家領路 成就家族及 企業永續



---

# 家族憲法的解構與建構（上）

文 / 蔡朝安 普華商務法律事務所 主持律師

「家族傳承」在近年來備受關注，家族繼承紛爭事件見諸報端，已非少數個案。如何直面家族事業跨代交替，避免兄弟鬩牆、親子反目，進而維護事業有效接班、永續經營，誠屬彼等擁有龐大業者不能迴避的議題。舉凡所營事業有無必要組織重組、分拆，以利控制安排、境外事業資產如何統整，藉便因應變動稅規、終局持股是否歸結投資控股或閉鎖事業，甚或納入信託、資產換手如何建構交易形式，以管理稅負成本等事項，均在家族傳承關切之列，而有必要妥為規劃處理，固不待言。非僅及此，在家族傳承議題中，有關家族憲法的議題各方亦多有詢及；究竟家族憲法為何？能夠賦予什麼期待？能夠與不能夠達成什麼目的？可能都不合適簡單加以望文生義。

## 家族憲法不是什麼

談到所謂憲法，最關鍵的特徵在於，本於憲法高度的基本共識性，任何法律或命令與之牴觸者無效。以這個標準來看，家族憲法顯然沒能被賦以如此的期待，首先，家族憲法通常是從事家族傳承規劃者單方意志的展現，非必為家族成員的共識，難以當然賦予其拘束家族成員的法律效果。再者，拘束家族成員財產及繼承關係的規範，首先應該是剛性的親屬繼承法令（如親屬身分的界定，繼承、遺贈、失權要件及特留分等）；其次，就產權的歸屬方面，在規範上則從其產權的登記或占有狀態，本於產權屬性（股權、不動產等）適用相關法令以決之；而契約的約定，則構成產權法令之外，私權安排的補充方法。在整體規範體系上並不存在家族憲法優越位階的設定，家族憲法無從否定與之牴觸的法令或契約安排，從而並不具備其文義上的憲法性（即最高性），甚至不當然是法律文件，並不合適賦予法律上的拘束期待。不過，家族事務本來即有法律所未盡之處，不具備法律效力的文件並非不具任何意義，不宜率為否定家族憲法的可能功效；惟究竟在家族傳承中，得以賦予家族憲法什麼期待，後文再做探討。

---

## 家族憲法的解構與建構（下）

文 / 蔡朝安 普華商務法律事務所 主持律師

在家族傳承的安排上，家族憲法相對於信託契約、贈與契約、家族控股公司章程等文件，並不當然具備更優越的法律上拘束力，已於前文做有說明。本此以解，若干家族何以慎重其事，研擬家族憲法，作為家族傳承的重要文件之一呢？

### 誰需要（及不需要）家族憲法？

如果所要傳承的標的，僅係現金、房產、所投資的股票債券，基本上只涉及到分產的問題，受領財產的後代就所分得的財產較少繼續性的連帶關係，從而，家族憲法對其攸關性不大。即便傳承的資產涉及家族事業，若擬分業分家，家族後代間的關聯紐帶其實有限，亦難期待家族憲法得有實質作用。必也所要傳承的家族事業，在安排上係不分業且不分家（從而利益與共），或分業但不分家（從而利益攸關），後代間關聯紐帶仍然延續，在未來的家族治理方面，家族憲法始有其一定的規範意義。

然而，即便在不分業不分家，或者是分業不分家的情形，由於現實上家族憲法對於違反者難有直接的剛性處罰，家族憲法所要求的義務亦無法律上的強制力，從而，對於家族憲法所要規範的對象而言，之所以仍然願意受其拘束，其實係基於法律層面以外的其他考量；諸如，由於利益綁在一起，顧全大局等同於顧全個體利益、由於所營或所屬職務或事業或品牌為整體家族一環，家族成員如有共通認同，亦符合個體長期利益、或由於家族事業相互協作投資，遵守遊戲規則得以降低對話成本等。

總而言之，事業的創建者總期貫徹其意志，並期後代子孫得和諧相處、協力合作，然而，此等期待，現實上未必得以通過法律手段加以實現，更況以，市場環境變化速度越來越快，也難以今日所見，對未來施以框架拘束。不過，若將家族憲法視之為類如曾氏家訓、顏氏家訓等家訓作用，或給予後代經營處事方針及治理理念，容或有其積極意義。

---

# 傳承要傳成 家族企業傳承的實踐指南（上）

文 / 鄭策允 家族及企業永續辦公室 協同主持律師

德國的百年企業數量位居世界第三，對於家族企業的繼承議題，德國維藤家族企業研究院（WIFU）進行了多年的研究並提出十大實踐指南，本文以此為基礎，分成上下兩篇說明，以作為臺灣企業主傳承布局參考。

- 1. 把繼承問題排上日程：**當上一代提到繼承時，心理上可能意味著自己職業生涯的結束，而下一代則逃避與上一代提到繼承這一個問題，以避免與上一代衝突，前述雙方的被動心態都是情有可原。但這種對繼承無意識的逃避結果導致在很多家族企業中，繼承問題並沒有被提到「桌面」並排上日程，這種拖延狀況，對於處理繼承問題是無益的。
- 2. 將股權的繼承和企業管理的交接進行區分：**股權的傳承機制與企業管理的交接如何設計很重要。許多家族企業的失敗案例都可以從所有權結構中找到原因，失敗案例中常見因股權的傳承機制與企業管理的交接機制設計不當，而導致兄弟姐妹或家族間產生紛爭。
- 3. 考慮繼承法及稅法相關的影響：**繼承在很大程度上受到稅法和繼承法的影響，相關法規可能會不時改變且複雜，建議應儘早諮詢專業人士。
- 4. 專注於企業，遵循「企業利益」至上：**家族企業的特色是家族與企業間有非常緊密的關係。研究發現，能夠持續幾代的家族企業，都是在出現問題的時候，既能夠遵循企業利益至上，卻又不會傷害或者打擊到家族成員的利益。
- 5. 專注於家族，同心協力創造家族凝聚力：**優先考慮企業發展並不代表無視家族利益，家族要為企業利益服務，也不能損害家族成員的利益。每一個關於繼承的決定都意味著企業和家族利益的平衡，意識到上面這一點，並作出正確決定和行動，對於邁向成功傳承是至關重要的。

---

# 傳承要傳成 家族企業傳承的實踐指南（下）

文 / 鄭策允 家族及企業永續辦公室 協同主持律師

左文我們說明了德國維藤家族企業研究院 (WIFU) 對家族企業繼承議題的五個實踐指南（包括把繼承問題排上日程、將股權的繼承和企業管理的交接進行區分、考慮繼承法及稅法相關的影響、專注於企業，遵循「企業利益」至上、專注於家族，同心協力創造家族凝聚力），以下接續說明另外五個實踐指南：

- 1. 能力是選擇繼承者的首要標準：**「能力優先」是繼承的第一法則，但家族無法找到合適的企業繼承人是很普遍的現象。此時，外部經理人可以是未來繼承人的合作夥伴或導師，如果想讓自己的孩子成為可能的繼承人，則他們應該具有跟外部經理人相當的能力。
- 2. 繼承者應有對企業管理的自主權：**家族企業傳承需要建立信任，在繼承人真正擔負起企業重任時，需要上一代的支持與放手，讓繼承者真正面對外部環境的挑戰，以證明自己的管理與決策能力。
- 3. 不要冷落了繼承過程：**很多繼承人在「他／她可以做到！我也是這樣過來的」的壓力下，會對於上一代的期望與新責任會感到無所適從。此時，代際之間充分的對話會有很大的幫助，透過父母與子女之間的理解與信任來避免繼承人犯同樣的錯誤。同時，繼承人應看待「傳承」不應該是負擔，而是給生命帶來珍貴體驗的機遇。
- 4. 考慮替代方案：**希望將公司留在家族掌握之中的想法是合情合理的，但是，如果候選人不具備相當的能力或沒有意願，就必須多考慮幾個替代方案，除了找外部經理人外，亦可考慮出售股權等併購方案。
- 5. 重視外部建議：**因應家族企業傳承問題、產業趨勢變遷，企業將會面臨法律、稅務與轉型的嚴峻考驗，引進外部顧問並不是沒有能力的表現，而是對企業主自己與家族面對重大決定時負責任的態度。

---

# 家族是最划算的投資，臺灣的企業主該怎麼做？

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

古諺有言：「上陣父子兵，打虎親兄弟」，家族企業在全球的經濟發展中，也占有重要的關鍵地位。歐美有為數眾多的百年企業能代代相傳而不破敗，是因為他們認為「家族是最划算的投資」，相反地全球也有許多家族不和諧的案例，導致家族內部矛盾、消耗，進而讓家族財富及家族企業逐漸消失衰敗。

最近的媒體頻頻報導，某傳襲三代的上市食品股終結了數十年的領導，在最近的股東會中，董事會席次落敗給市場派。綜觀臺灣的家族企業的經營權外漏，大多起始於家族內部的經營權分散及內部對經營觀念的歧異，這些的分散與歧異總出現在家族成員情感越來越弱，家族成員越來越沒有向心力的時候，這些微弱的情感聯繫有如風中殘燭，在一陣市場狂風下便消失殆盡。因此，家族成員間開始產生內部經營權的爭議；當內部經營權爭議越來越嚴重之後，甚至有內部家族成員與外部覬覦者的聯合，進而又引發了外部經營權之爭。

對家族的投資，可以創造家族的凝聚力及家族的向心力。當家族有內部歧異的時候，就能適時地化解衝突、解決爭端；在家族遇到外部壓力與衝擊時，可以整合力量、同仇敵愾；在家族面臨成長機會時，又可以資源整合共享，做最適合的決策。

因此，臺灣的企業主該如何展開這個最划算的家族投資？資誠家族及企業永續辦公室建議臺灣的企業主或家族大家長們可按照以下面向投資家族關係：

- 建立家族聚會的習慣與文化。
- 建立家族內部調節衝突的內部機制，避免訴諸法律行動。
- 由掌門人攜手下一代，共同建構自家的家族憲法。

# 德國博世家族以信託確保企業之永續傳承

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

百年企業博世集團 (Bosch) 創立於 1886 年，至今已有 137 年歷史，創辦人羅伯特·博世 (Robert Bosch) 生前的精心規劃，將所有權、經營權分離，確保了集團財務的獨立與發展的自主性，也建立了博世集團的永續治理機制。

博世集團傳承模式可歸納如下：

■ 擁有經營權者無所有權：羅伯特·博世工業信託公司擁有 93% 投票權，擁有經營主導權，但無所有權，主要由羅伯特在 1942 年去世前親選 7 位最信賴的人擔任委員承擔管理責任，對於繼任者的選擇標準，最看重的是能將集團維護得很好，確保永續經營。



■ 擁有所有權者無經營權：家族控股公司持有 5% 股權，僅有 7% 投票權；羅伯特·博世基金會持有 94% 股權，無投票權；集團則持有自身 1% 股權。家族後代成年後有意願者可以進入公司，如果沒有意願就做自己從事的職業。非盈利的基金會則延續創始人羅伯特的願景，將集團主要獲利回饋給公眾。

上述之家族控股公司、基金會，是臺灣家族企業傳入股權常見之工具，但家族控股公司、基金會因擁有企業投票權而成為爭奪之標的也時有耳聞，以致原應專注之家族發展與慈善工作受到影響。家族企業之永續經營除要有穩固之所有權架構以為基礎，更應有妥善之經營權傳承設計才能確保。德國博世家族透過信託確保經營權傳承之設計，值得臺灣家族企業家參考與借鏡。

(本文作者為資誠家族及企業永續辦公室洪連盛主持會計師，並由資誠聯合會計師事務所施松伯副總經理共同完成)

---

# 家族企業看新併購時代的三種思維

文 / 游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業 副執行長

如果有一天，有人敲門想要投資家族企業的股權，邀請家族企業一起把生意做大，透過「併購」讓公司未來走得更遠，家族企業該如何思考？

## 一、把併購列入「日常發展策略」

很多企業都是併購機會來敲門才開始動作，家族企業若想做出更明快的抉擇，建立企業策略藍圖才是根本之道，須規劃未來三年、五年、十年的發展方向，清楚目前所處位置，形成家族內部對未來發展的共識，避免內部矛盾或稀釋資源。甚至可能發現有些領域不用自己做，透過策略聯盟就能跨界整合。

## 二、先「安內攘外」再談併購

首先，縝密的企業體檢是必要的，透過內部研發瞭解需求，將難以突破的部分藉由併購的方式來補缺。此外，併購牽涉多方面的專業知識，家族企業不可能全部都懂，須借重外部有國際資源的財務顧問、會計師、律師等，也可引進人資專家設計合適的薪資制度與留才激勵計畫，如果併購標的公司的執行長不適合，也能儘快找到替補人選。若家族企業未來有計畫朝併購轉型之路，可考慮內部設置專職的併購團隊或任務編制小組，就像投入研發預算一般，除了評估外部潛在的機會，同時建立外部協同作戰的顧問團隊。

## 三、積極參加「併購競標」獲得學習經驗

「親身體驗」往往比「說明指導」更容易產生深刻的改變，從參加併購競標的過程學習，包括：蒐集市場交易資訊並瞭解別人怎麼做？當心儀的併購標的被買走要瞭解成交價錢及原因？這些競爭對手的策略為何？將這些經驗化成下次併購的養分，一方面在參與過程訓練內部整合作戰的能力，讓技術長、財務長、策略長、投資長、事業群總經理、執行長協同作戰、擬出併購對策，同時培養內部溝通協調，像是與董事會和家族股東溝通等。每個併購評估都會為公司帶來刺激和成長。

機會永遠是留給準備好的人！家族企業在面對併購時，務必先安內攘外、形成共識，方能藉由併購成長茁壯。

---

# 以永續報告書啟動家族企業 創新轉型與傳承接班路

文 / 李宜樺 資誠永續發展服務公司 董事長

自 2023 年開始，實收資本額達 20 億元的上市櫃公司，必須編製和申報永續報告書，透過永續報告書的撰寫，主動揭露企業自身在財務以外的環境、社會、治理等面向的執行作為，贏得長期戰略夥伴信任，在資本市場上也能獲取更多綠色溢價。資誠認為透過考量 ESG 永續趨勢的佈局（由外而內），結合核心能力建立與時俱進的發展策略（由內而外），藉由編寫永續報告書對內凝聚共識，對家族企業有兩大好處：

- 1. 建立家族目標與精進永續行動：**隨著當前客戶、貸方、股東、員工等利害關係人對 ESG 越來越關注，家族企業要持續創造社會價值以及在 ESG 大趨勢中兼顧獲利，不能採取傳統的方法，必須在永續性和 ESG 議題上做出創新與改變。在撰寫永續報告書的過程中，可凝聚家族企業重大永續議題策略，將永續策略與經營理念連結，並建立日常活動與相關制度，於盤點執行現況後建立 KPI 目標，逐步展開行動方案，並持續精進。
- 2. 建立傳承機制與培養接班人選：**傳承與接班是許多家族企業所面臨的重大課題，成功的傳承不僅僅是經營權、股權轉移或資產繼承，也包含兩代間願景與理念充分激盪與溝通後，凝聚共識傳承文化。根據 PwC《2022 全球家族企業接班人調查報告》顯示，疫情引發的不確定性，似乎讓目前家族企業掌權世代更難以交棒，因此家族企業接班人應該趁內外部環境改變之際，展現潛力，贏得掌權世代之信心並展現家族企業在其手中可蓬勃發展的實績。

接班人都必須思考 ESG 永續趨勢對家族企業未來產品服務與經營模式的影響，是否符合 ESG 覺醒世代消費者偏好的產品與服務？經營方式是否不損害社會環境，且更進一步創造價值？是否在利己利他後能進一步拋磚引玉發揮正向影響力？這些 ESG 永續新時代的思維、策略與行動的過程，不僅是對接班人很重要的培養，透過永續報告書集結彙整勾勒，永續報告書就會是一本傳承傳世的寶典，帶領家族企業永續成長。

## 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

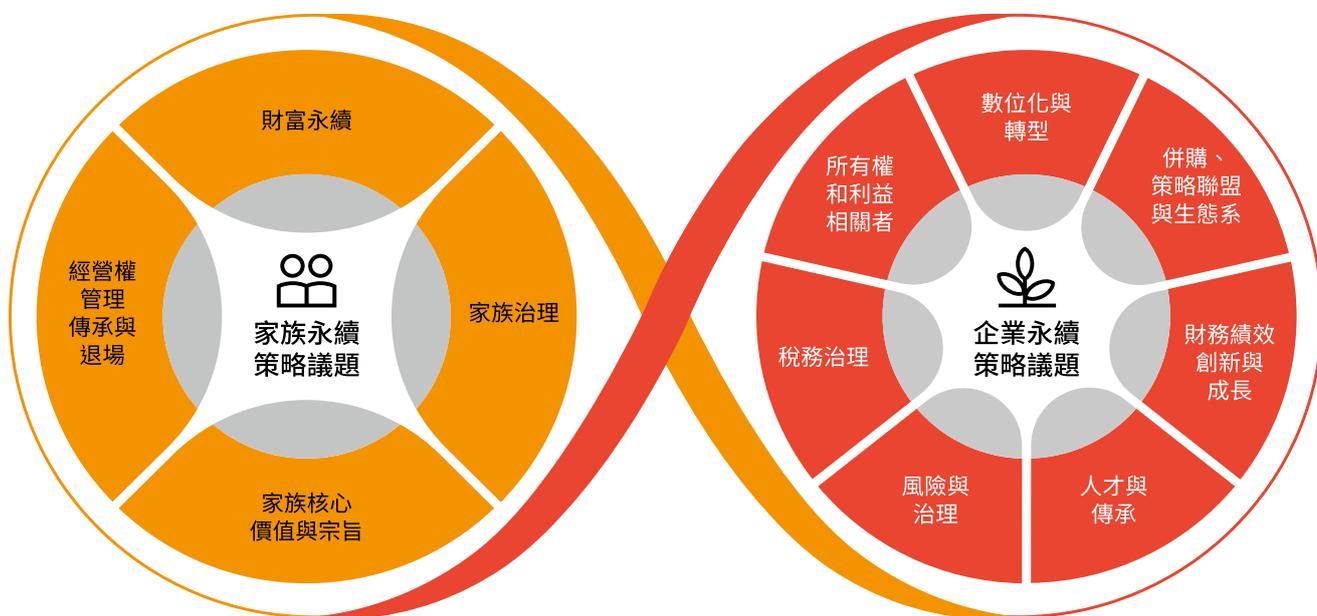


桂竹安  
資誠企業管理顧問公司  
執行董事  
+886 2 2729 6289  
tim.kuei@pwc.com



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

© 2023 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.

---

#### 免責聲明

The information provided herein should not be used as a substitute for consultation with professional tax, accounting, legal or other competent advisers. Before making any decision or taking any action, you should consult a professional adviser who has been provided with all pertinent facts relevant to your particular situation. The information is provided as is, with no assurance or guarantee of completeness, accuracy or timeliness of the information and without warranty of any kind, express or implied, including but not limited to warranties of performance, merchantability and fitness for a particular purpose.

本文提供的信息不應替代與專業稅務、會計、法律或其他有能力的顧問的諮詢。在做出任何決定或採取任何行動之前，您應該諮詢專業顧問，他們已獲得與您的特定情況相關的所有相關事實。資訊提供不保證信息的完整性、準確性或及時性，也不提供任何明示或暗示的保證，包括但不限於性能、適銷性和特定用途適用性的保證。