

資誠家族辦公室

啟動家族治理迎向代代相傳



www.pwc.tw



目錄

總編輯的話	2
資誠家族辦公室介紹	4
前瞻觀點	
家族治理對於家族企業傳承的重要性	6
家族憲法如何防範家族爭端問題	14
家族辦公室建構兩大步驟，家族憲法是根本	18
運用閉鎖性公司鞏固家族企業經營權	24
家族故事	
借鏡傳承超過三個世紀的經驗—德國默克家族	30
終結家族分家危機—李錦記靠家族憲法傳承百年家業	36
我們的團隊	42



總編輯的話

端午假期的週末晚上，抽空觀看 2022 年由 Lady Gaga 主演的《Gucci：豪門謀殺案》（英文片名：House of Gucci），這是一部靈感來自於義大利時尚品牌 Gucci 古馳家族帝國富不過三代的真實故事，而這部電影也經常作為家族傳承者應警惕的經典教材。

富不過三代的故事，不只常在華人世界出現，在歐美的企業裡面也不乏少數。這部電影的結尾不僅是第三代掌門人將家族股權盡數出售給私募基金，最後第三代掌門人的生命也葬送在前妻所委任的殺手手中。

家族企業要代代相傳是一件非常困難的事情，尤其是臺灣，企業股權的傳承在民法繼承的順位規定下，若沒有適當的規劃，往往在第二代、第三代之後，股權已經分散到旁系的堂兄弟姐妹手中，甚至已經分散到姻親以外的人手中。擁有公司股權的人就有屬於他自己專屬的股份所有權、投票權及受益權，因此，公司經營權的確認，就由這一群分散的股東，按照其持股比例行使各自的股東權利。

當股權分散到後代後，各自股東若多以自身利益為出發點，就容易產生家族內部的經營權之爭。兩年前，臺灣著名的上市食品飲料老牌公司的家族之爭，其董座曾經感嘆的說：「做好公司治理之前要先做好家族治理。」有鑑於此，資誠家族辦公室一直在思考如何為臺灣家族企業建構一個讓家族或家族企業可以代代相傳的機制。



《資誠家族辦公室 2025 端午策略專刊》透過了四篇前瞻觀點，分別從家族治理、家族憲法、家族辦公室及閉鎖性公司等四大面向，闡述家族治理對於家族企業傳承的重要性，以及如何利用家族憲法來防範家族的爭端，並透過家族辦公室的建構以及閉鎖性公司等工具協助家族與家族企業建構完善的治理機制。

同時解析德國默克傳承 357 年的秘訣，以及華人李錦記家族傳承故事，讓讀者可以參考實際案例，思考如何學習中西方家族企業透過家族憲法、家族委員等機制來協助家族企業文化、股權及財富代代相傳。

企業要永續，相信所有的企業主都確認必須做好公司治理；同樣的道理，家族要永續，也必須要有「家族治理」。資誠家族辦公室呼籲年過 60 歲的企業主、創辦人們，應該多花點時間思考、建構及執行家族治理機制，思考您們要傳承的精神文化、企業股權及家族財富如何透過家族治理機制可以代代永續相傳。

洪連盛

資誠家族辦公室
主持會計師



資誠家族辦公室介紹

資誠家族辦公室聚焦於家族核心需求，整合 PwC Taiwan 法律、會計、財稅等多方資源，協助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。

從家族治理、家族稅務規劃、公司股權設計、財富傳承、家族核心價值、家族憲法及家族傳承機制，到婚前協議、離婚規劃、遺囑規劃、資產保全、信託安排等，協助家族量身打造傳承與治理架構，確保資產得以妥善延續，讓愛與財富邁向代代相傳之路。

以「人」為本，聚焦家族核心需求





前瞻觀點 1

家族治理對於 家族企業傳承 的重要性



家族企業要永續經營都必須面對傳承接班問題。家族企業的傳承，要傳，更要能「成」，傳承不僅要有人接班，更重要的是實現「家族和諧」和「企業永續經營」。

近年來，許多家族企業的負面新聞標題充斥著兄弟相殘、爭產官司、親子反目或家族分裂等字眼。這些問題的發生可能是家族成員親疏遠近不同或對企業營運方向的看法不同等因素，因此導致彼此錯綜複雜的利害關係。如不盡早展開家族的專業治理，輕則導致家族失和，企業發展停滯不前，嚴重則可能對家族企業的名譽和傳承延續造成損害。

家族傳承必須面對的風險

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

1

經營權穩定風險

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

依據 PwC《2023 全球家族企業調查報告》顯示，全球有高達 39% 的家族企業不時或經常發生家族衝突。衝突是人際關係中自然而然的組成。家族成員間的理念或意見衝突，如果透過合適的溝通或明文化的解決問題機制而處理得當時，將可能產生新想法、更完善的規劃或決策，同時也可促進彼此的信任感和承諾感；相反地，如果缺乏合適的溝通或解決問題機制，當家族成員覺得有關決策、期望或不同意見無法得到解決時，會逐漸累積緊張關係，最後以破壞性的方式爆發出來。

因此，建立「減少家族衝突及化解衝突」的家族治理專業機制，將是家族和諧及企業永續的關鍵因素。

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

- 因離婚、死亡所產生的剩餘財產差額分配請求權
- 應繼分與特留分的限制
- 繼承人任意揮霍
- 繼承人尚未成年，法定監護人管理資產不當
- 非婚生子的爭產
- 無法定繼承人的風險
- 稅負管理風險

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

家族傳承方向與策略要從家族治理開始

家族企業是由「企業」與「家族」兩大系統所組成，很多企業經營者多專注於完善「企業」的專業化治理，而忽略「家族」的專業化治理。成功的企業家，除了家業經營成功，更應完善「家族」的專業治理，但其所需時間及過程視每個家族的複雜度而有不同，故可先從“先求有，再求好”的角度逐步進行。

專業化家族治理從這 8 大面向開始

在啟動家族治理之前，必須先瞭解家族專業治理的方向與策略，以下提出 8 個如何進行的方向與策略：

1 越早開始規劃，阻力與所費心力就越小

企業主經營企業時會優先制定長期目標策略，同樣的，企業主在思考家族的專業治理時，也應該有長期目標策略，需先假想自己身處 10 到 20 年之後的位置，再回頭思考現在該採取的行動，儘管無法馬上無法完善所有傳承規劃，但越早開始思考及傳承規劃，在家族成員關係尚屬和睦且單純的階段，所花費的心力及阻力就會越小，甚至，越早開始進行規劃，亦有助於減少及管理傳承過程所需負擔的稅負。家族成功傳承的分水點在於是否能在問題尚未浮現時，就能預先規劃好傳承制度並且能有效的執行。

2

傳承是一個過程並非一個事件，建議預先設定確定的時程

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

30 歲

開疆闢土
創業期

開創事業，鞏固客戶群並積極開發新市場，讓企業快速成長獲利。

40~60 歲

累積企業
核心競爭力

領導企業上市、升級轉型，替員工創造更好的收入與職場環境，企業對社會責任有所貢獻。

50~70 歲

完善家族企業
接班梯隊

建立傳承制度、培養接班梯隊，逐步讓接班人掌權，完成領導職務的世代交替。

70 歲以後

落實家族治理
機制

與下一代共同建立家族傳承的治理機制，達到基業長青、百年家業。

3

以書面化具體落實企業價值觀與家族價值觀等無形資產

資誠觀察發現，家族企業關鍵成功要素在於家族企業擁有堅定的企業文化與價值觀，並抱持企業家精神，以更長遠的思考角度進行決策。此外，當家族成員擁有一致的家族價值觀時，亦有利於減少因理念不同所產生的衝突。

家族治理的設計，須規範無形資產（家族核心價值、接班人等）與有形資產（股權及家族財富）的傳承，以完善家族傳承，詳下圖：



4

建立家族溝通與決策的治理平台、接班人如何培養及家族行為準則等規範

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

5

將家族企業股權所表彰的所有權（表決權）、經營權及受益權做合理與明確安排

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

6

建立家族慈善的傳統

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

7

做好稅負管理

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

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

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

家族治理對於家族傳承至關重要，透過上述八個專業化的家族治理方向與策略，使家族企業邁向代代相傳、企業永續與家族和諧的目標。同時提醒，每個家族成員不同、關係不同且治理架構亦不盡相同，因此，可透過諮詢專業人士的方式，以客觀且務實的角度進行逐步評估及落實。

本文作者



家族辦公室
鄭策允 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

前瞻觀點 2

家族憲法如何 防範家族爭端 問題



家族企業紛爭時有所聞，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。

什麼是家族憲法

家族憲法是規範家族相關事務的文件，可以把它想成家規、校規、國家憲法的概念，可用來約定家族成員間的「承諾及約定」、制定股權分配、決策機制、經營理念、家族核心價值，也可以規範家族後代的教育方式、結婚／離婚條件、衝突解決方式等。

第一個概念：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：建立家族中心思想並加以落實在家族成員心中

我們曾遇過一位第二代家族成員，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。

家族企業要追求家族和諧及企業永續，家族的專業化治理就是答案，建議企業主尋求合適的外部顧問，以客觀的角度協助建置家族憲法內容以落實家族的專業化治理。

然而，家族成員之間的紛爭，其中有部分可能來自於財產分配，為減少或降低紛爭發生的機會，以下提供透過家族憲法建立財產分配治理機制的幾個思考面向：

第一，建立家族企業的利益分配規範：

家族成員在家族企業裡所擔任的角色不同，對財產分配的考量也會有所不同。例如許多未上市企業，當企業賺錢時，擔任企業經營者的家族成員可能想把錢留在企業，讓企業有更好的發展；但對於沒有經營企業而擁有股權的家族成員而言，可能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。為了取得平衡點及共識，可透過家族憲法規範企業的股利分配政策。

第二，建立家族基金的組成、管理及分配內容與方式。

第三，建立家族財產的保全規範：

舉例來說，透過家族憲法要求家族成員結婚時，須簽訂夫妻分別財產制，可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；讓家族成員跟配偶提出簽立分別財產制的主張時，可主張是家規，並不是針對配偶個人，而較好開口。

第四，透過法律文件或機制，具體落實家族憲法的內容：

當家族透過家族憲法建立財產分配的治理規則後，亦可透過外部專業顧問的協助，建立家族信託、家族閉鎖性公司或透過遺囑分配等方式，將家族憲法財產分配內容依法具體落實。

家族憲法的執行時間最好是「創辦人」掌權（掌管公司、股權集中）時為最佳。因為華人社會大多以長輩的意見為主，此時由掌權者來主導制度及文化，也最容易獲眾人信服，而多數經營者首重「企業利益」為優先，也可將此精神傳遞下去。

家族憲法的制定需要請律師、會計師等專業顧問協助，在制定過程中，不免會有很多意見，必須投入大量時間與溝通來取得共識，從溝通過程中，可以瞭解家族成員間彼此的想法，最重要的是，為家族後代建立明確遵循的標準。

本文作者



家族辦公室
鄭策允 協同主持律師
alvin.cheng@pwc.com

前瞻觀點 3

家族辦公室建構兩大步驟， 家族憲法是根本



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，此時需要來自法律、稅務、金融、投資等不同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。

什麼是家族辦公室

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，堪稱是家族成員最親近的核心幕僚。

家族辦公室在歐美的運作

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」兩個系統間會不斷的被創造、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，可從五大面向進行：

1. **家族財富管理**：主要著重在家族財富資產配置規劃與風險控管。
2. **家族企業永續**：主要著重在協助家族企業的股權治理，例如持股架構設計（例如信託架構、閉鎖性公司設計等）、維運與利益分配。
3. **家族關係維繫**：主要著重在定期彙報家族資本的管理情況、協助管理家族事務（包括家族關係維護與專業事務諮詢）及協助調解紛爭。
4. **家族人力養成**：主要著重在家族成員教育計畫。
5. **社會資本維護**：主要著重在管理家族慈善事業。



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，建立家族的根本大法，亦即家族憲法，先透過家族憲章建立家族的根本大法，之後，再透過家族辦公室協助落實家族憲章內容。



臺灣家族企業在評估建立家族辦公室時，可從以下面向進行思考：

- 家族辦公室應採用的法律形式？
- 家族辦公室的建立與營運費用由誰支付？
- 不同的架構及費用支付方式，對於家族辦公室的稅負影響？
- 家族辦公室的管理方式與管理架構？
- 家族辦公室主任及所需成員評估
- 家族辦公室員工手冊的建立
- 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务服務。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不同而有不同。

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。

本文作者



家族辦公室
鄭策允 協同主持律師
alvin.cheng@pwc.com

前瞻觀點 4

運用閉鎖性公司鞏固家族企業經營權



家族企業要由家族成員永續經營，必須由家族成員掌控股東權，故須避免股權因買賣、贈與、繼承、婚姻成敗及家族成員債信等因素而導致股權外流。然而，家族企業的傳承與經營，首重經營權的鞏固，透過閉鎖性公司或許是可行解方。

什麼是閉鎖性公司

自2015年《公司法》修改後增設「閉鎖性公司」，由於公司章程可以彈性規劃，可明訂股份轉讓條件或限制股東轉讓股票、出售予外部人等條件，許多新創公司為兼顧籌資管道與主導經營權，在設立時也採用閉鎖性公司的型態。事實上，閉鎖性公司也是確保家族企業所有權、經營權、受益權符合創辦人的規劃與家族企業長遠穩健發展的另一項工具。

家族傳承先建立股權分別管理的新思維

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。

首先，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，第二是股票的經營權（投票權），第三是股票的受益權。臺灣過去的傳統常因股權分散，每一位股東的股權都是所有權、經營權、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，公司事情都好談；當股東間理念不相同時，對公司經營權的想法及掌握就看每個人手裡的股數多寡，所以容易產生紛爭。萬一家族成員有積欠債務或心生不滿時，進而將股份轉讓賣給外人引狼入室，可能會讓外人有機會吃掉股權、主導公司營運方針，最後導致辛苦建立的家族企業頓時分崩離析或被吞併。

因此，掌門人對股權要有嶄新的思維，為未來接班傳承做好準備：

- **所有權集中**：家族股東對於企業的核心持股是否足夠，須檢視股東的結構、確保對家族控制有一定的支持度的持股比率，以確保家族對企業的經營權。
- **經營權傳承**：在思考接班梯隊人選、決策機制、家族成員的能力意願及外部專業經理人的狀況，讓家族接班人能遵循規則、培養、選任、監督及退場，而非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，對家族成員與家族股東應該要有不一致對待的思維。

閉鎖性公司為家族股權傳承設下防護罩

根據資誠《2021 全球暨臺灣家族企業調查報告》指出，目前「股權」有 43% 由一代所持有，超過半數的一代都傾向在五年內將股權傳給二代。但，家族企業應如何落實所有權傳承，同時確保經營權不旁落呢？

實務上，有些家族企業選擇將公司變更為閉鎖性公司，有些則是設立或變更控股公司為閉鎖性公司，甚至也有將營運公司及控股公司都變更為閉鎖性公司，各有不同的考量及效果，運用上相當靈活。此外，閉鎖性公司與一般股份有限公司的股權設計差異僅剩普通股移轉限制的要求，且特別股的設計發行須特別注意安排過程是否存有稅務及法律風險。有鑑於此，傳承規劃者宜思考先直接利用閉鎖性公司的普通股移轉限制機制，達到家族企業傳承規劃的第一步——所有權集中，築起家族與企業間的防火牆後，再進行如特別股等高質量的傳承規劃，更勝於直接仰賴一般股份有限公司的特別股機制。

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

以閉鎖性公司集中家族成員持股之案例

家族傳承情境：某老董事長擁有多家公司，其中兩家為上市櫃公司，營運遍及科技、傳產及化工等產業。老董的五個小孩分別在不同公司嶄露頭角，老董希望二代可以分業不分家，分別管理但需同舟共濟，確保家族資源公平地永續共享。

傳承遭遇的痛點：老董擔心平均分配股權給五個小孩有股權分散疑慮，但如針對每個小孩專注的公司給予該公司全數股權又有家族資源不集中的疑慮？

PwC 提出可能之解決方案：設立產業控股及家族控股的兩層控股架構，並對兩層控股公司皆轉制為「閉鎖性公司」後，再透過產業控股公司發行特別股給五個小孩，使得五個小孩可以依興趣分別在不同產業發揮長才，各自擁有事業的一片天，家族資源又可妥善集中在家族控股公司手中。



**成立閉鎖性
控股公司
將家族事業股權
集中持有**

- 將家族事業股權交由家族閉鎖性控股公司持有。
- 家族成員改持有家族閉鎖性控股公司股權並限制其轉讓。



**透過特別股設計
將經營權 /
受益權分離傳承**

- 發行具複數表決權或否決權之特別股，確保經營權穩定。
- 發行具受益權但無表決權之特別股確保家族成員被照顧。



**家族信託確保
家族事業
所有權不外流**

- 將經營權特別股交付信託，確保永續傳承。
- 將受益特別股交付信託，確保家族成員受益權。

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」，包括閉鎖性公司、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。

不過，善用閉鎖性公司或信託等傳承工具，或許能解決家族一代傳一代的傳承問題，值得注意的是，當閉鎖性公司的持股者是「個人」時，因為人的生命終究會有終點。這時候可制定「家族憲法」將企業精神與家族核心價值透過書面化的方式來建立規範，並在閉鎖性公司上面再架一層信託架構，以信託契約來規範家族跨代傳承的事務。

本文作者



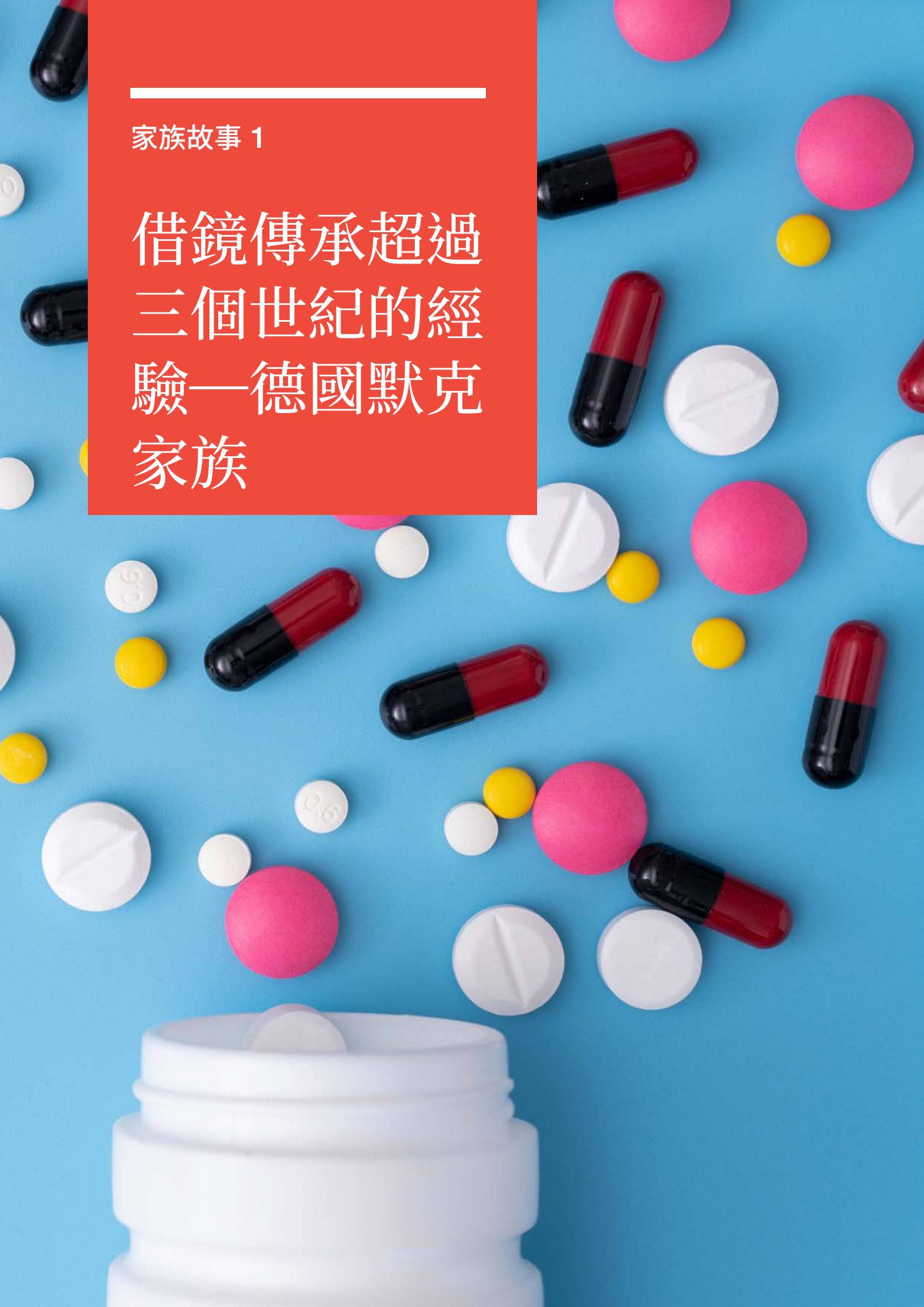
資誠聯合會計師事務所
洪連盛 家族辦公室主持會計師
sam.hung@pwc.com

專長

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

家族故事 1

借鏡傳承超過 三個世紀的經 驗——德國默克 家族



德國默克集團（Merck）成立於西元 1668 年，至今傳承近 357 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。

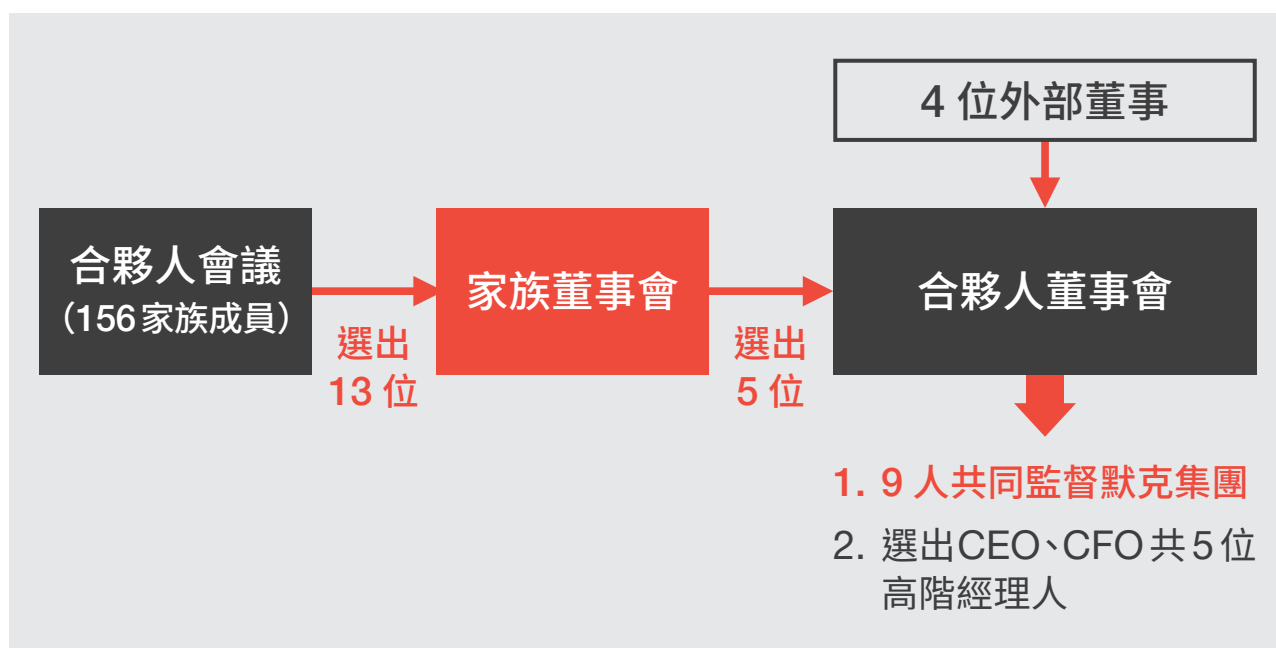
三、所有權與經營權分離

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。

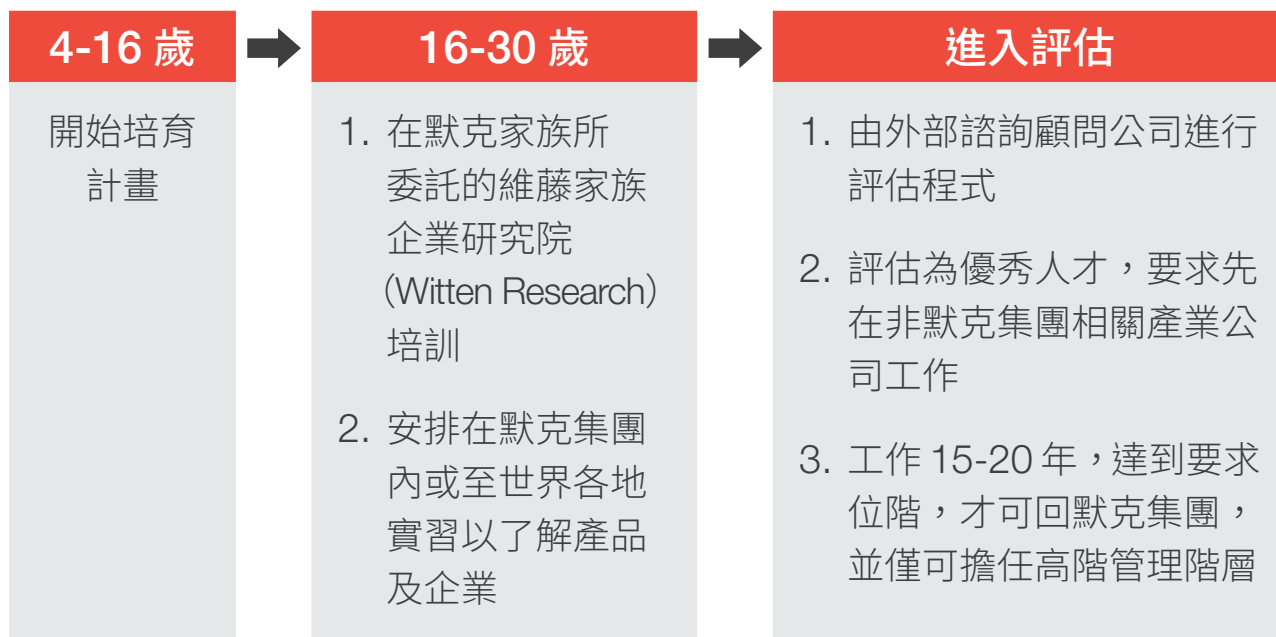
六、專業經理人的報酬制度

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。

本文作者



家族辦公室
鄭策允 協同主持律師
alvin.cheng@pwc.com

家族故事 2

終結家族分家 危機——李錦記 靠家族憲法傳 承百年家業



資誠曾邀請德國默克控股公司董事長史丹格·哈弗坎（Frank Stangenberg-Haverkamp）來臺演講，他第一個被問到的問題就是：「默克家族治理的秘訣是什麼？」他表示，家族的長輩曾告誡過，家族鬥爭的結果，將全部是輸家，沒有贏家。

雖說「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。香港李錦記集團是華人家族制定家族憲法最有名的例子，歷經兩次家族爭產紛爭後，於 2002 年成立「家族委員會」並制定「家族憲法」為未來家族傳承作出長遠規劃。以下簡述從第二代到第三代傳承過程中，發生了什麼問題與改變：

歷經二次家變，第三代設立家族憲法

1888 年，李錦裳於中國廣東創立李錦記蠔油莊，至今已有 137 年的歷史。不過，創業過程並非一帆風順，生意步入正軌之際，一場大火將蠔油莊毀於一旦，於是李錦裳遷往澳門開啟了第二次創業。

1922 年，李錦裳去世後，由第二代李兆南接手管理家族業務，開始把蠔油銷往美國。而李兆南的兩個兒子—李文達、李文樂，將作為李錦記第三代接班人。

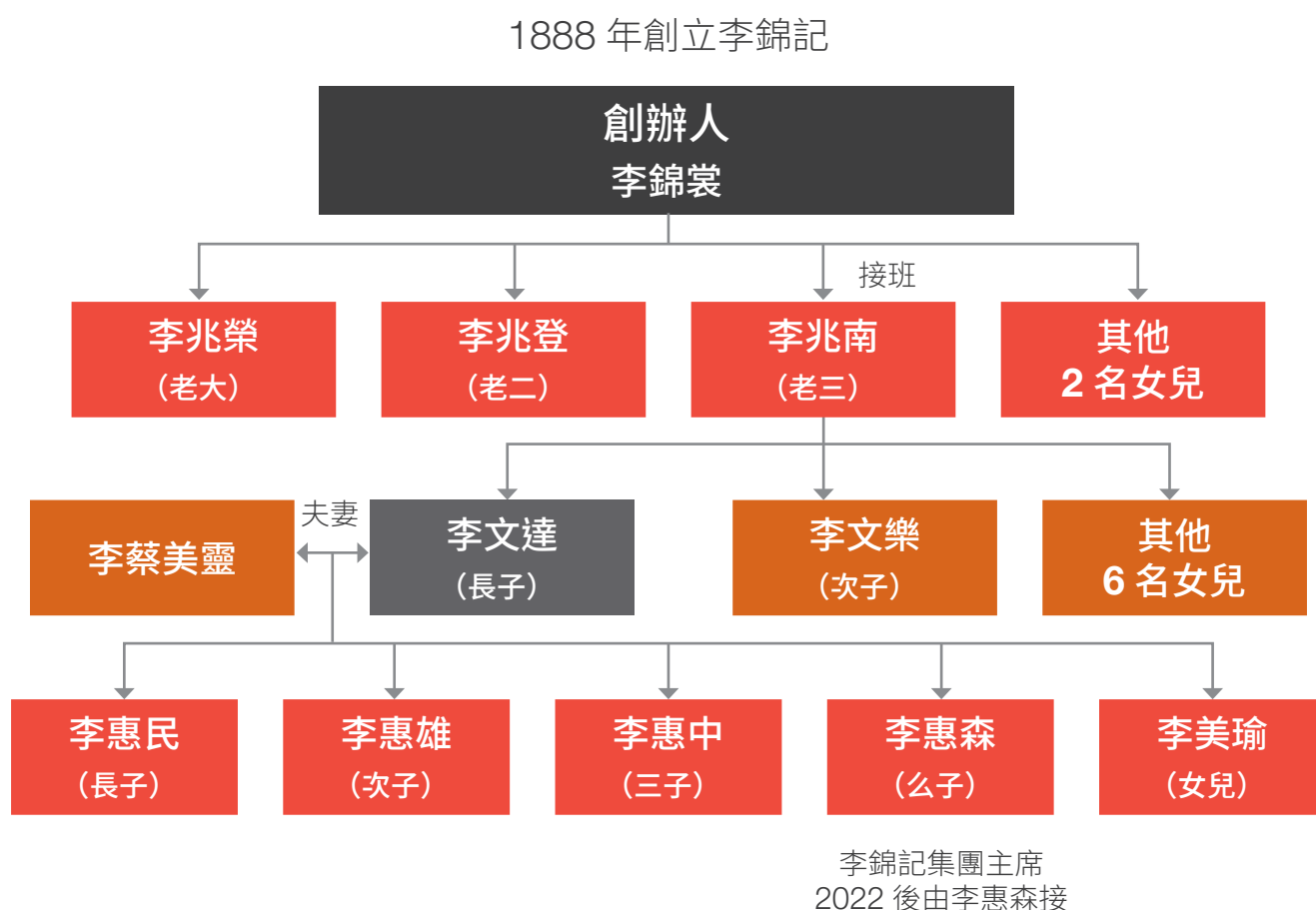
1954 年，在外創業的李文達，遵從家族的指示而與新婚妻子搬到香港，回歸家族事業。

1972 年，第一次家變：韓戰期間美國對中國地區實施的貿易禁運措施，李文達臨危受命成了集董事會主席，因大伯李兆榮與二伯李兆登動了移民念頭，李文達收購了兩位長輩的全數股權。

1980 年，李氏家族第四代加入，李文達的五位子女惠民、惠雄、惠中、惠森及美瑜在國外完成學業，相繼加入李錦記，帶領李錦記邁向現代化。

1986 年，第二次家變：這次是李文達的弟弟李文樂提出分家，並且要清算股權，雙方不惜對簿公堂，最終，李文達從弟弟李文樂手中買下股權結束紛爭，兄弟倆分道揚鑣。

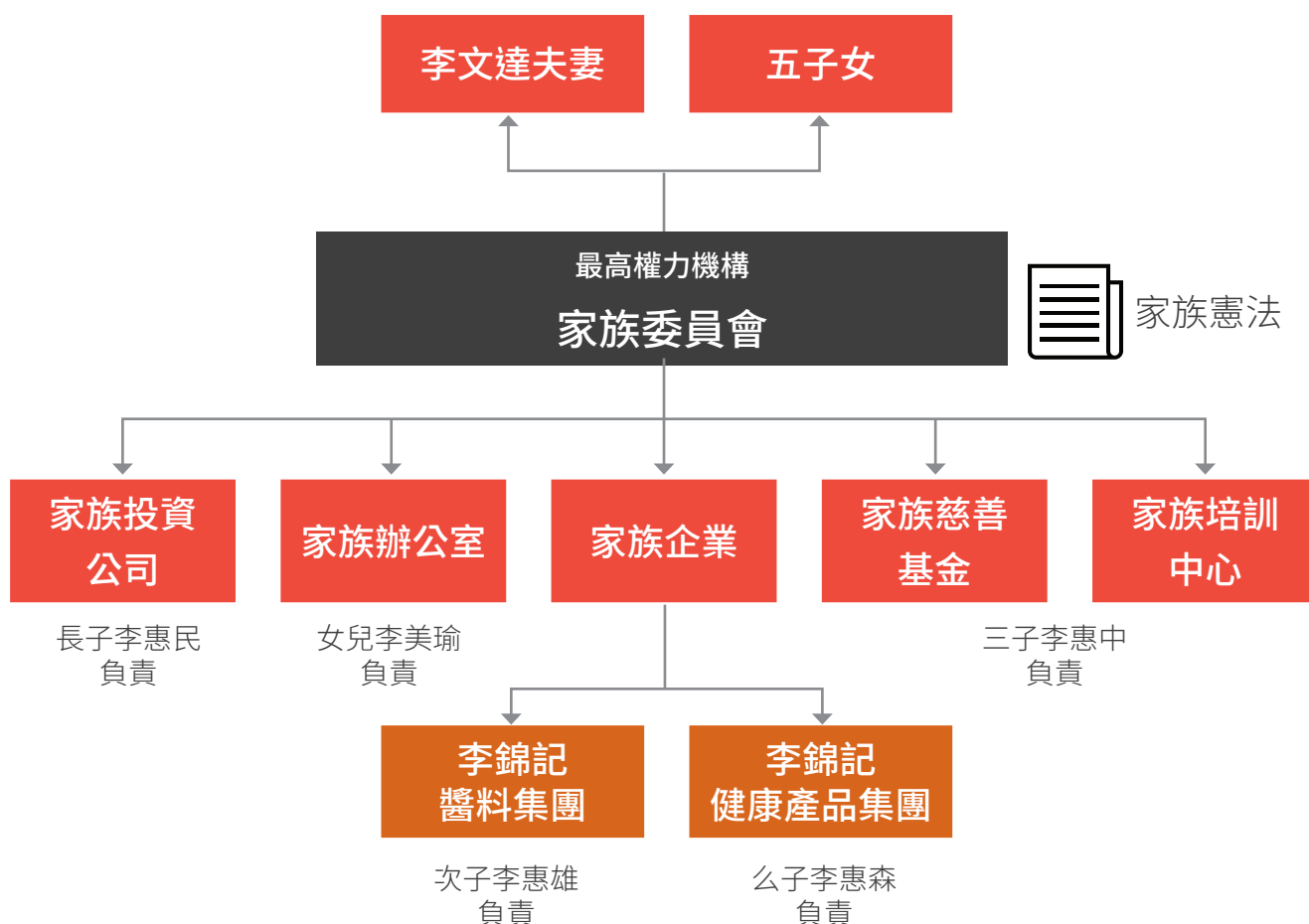
李錦記家族成員表



經歷了二代分家與兄弟爭產的危機後，面對第四代已接管家族企業日常營運、第五代孫輩 14 人未來也將準備接班，第三代李文達開始尋求讓家業長治久安的方法。

因此，在 2002 年制定家族憲法並建立家族委員會，下轄家族辦公室、家族投資公司、家族慈善基金和家族培訓中心，用意在及時溝通協調家庭內部意見、培訓家族年輕成員並培養家族凝聚力。

李錦記家族傳承架構



李錦記家族憲法內容摘要

項目	內容
家族委員會	• 由李文達夫妻及五位子女組成 • 每三個月舉行一次 • 家族委員無論在世界何地都須趕來參加 • 專門討論家族未來而非家族企業的未來
家族憲法修改	家族憲法內容制定和修改，須家族委員會 75% 通過才生效
家訓	家族成員須遵守三不原則：不晚婚、不離婚、不准婚外情 違反三不原則者，須自動退出公司董事會，股份可賣給公司
接班人培養	後代進入家族企業須符合三條件： 大學畢業考核與非家族成員相同，從基層做起 無法勝任，可給一次機會，若仍無起色一樣解雇 下一代在外打拼有所成就，李錦記需要時可將其聘回
股權及公司治理	• 堅持家族控股 • 由婚姻進入李氏家族的成員不能享有股份 • 不限男女，有血緣關係家族成員才可持有股份 • 董事會一定要有非家族成員擔任獨立董事 • 集團董事長必須是家族成員，但 CEO 可以外聘 • 家族成員年滿 65 歲時退休

綜上所述，茲整理李錦記家族傳承的優點如下：

- 100% 家族控股，強調家族團結，企業才能發展。
- 嚴格規定家族成員進入家族企業的條件，重視接班人的培養。
- 透過家族委員會這個平台，家族成員可以更好的瞭解各方觀點，在問題浮上檯面前解決，同時凝聚家族情感

- 家族委員會能幫助家族成員區分角色，同時避免家族成員過度干擾企業事務。
- 家族憲法作為家族治理的基本規章，以此約束家族成員的行為、保障利益。
- 婚姻關係牽涉到家族資產傳承議題，李錦記透過家族憲法規範姻親關係進入家族的成員無法持有股份，只有血緣關係的家族成員才可持有股份，但若因離婚、婚外情的家族成員必須退出董事會，以確保家族和諧與資產保全。

李錦記歷經韓戰、文化大革命、亞洲金融風暴等事件，都沒有對企業營運帶來影響，反而是家族之爭成了真正的危機。不過，李錦記家族痛定思痛瞄準歷史的痛處，預防再次重演，花了 23 年的光陰，調整出現階段最適合自身環境的做法。

時至今日，李錦記家族已傳承到第六代人。在李錦記集團，核心文化價值有著舉足輕重的地位，從官網記載著——「思利及人」，強調凡事思考要利他，而非利己，體現的是一種共贏的思維，也鞏固了家族股權與內部和諧的團結。

許多百年家族企業，發展至今從事的可能也不是當下的業務，李錦記集團由醬料業務起步，將版圖進一步拓展至物業投資等領域，成了全球化的企業，跳脫了華人傳統的“守業”思維，提倡的是不斷求變、秉持創業精神。

本文作者



資誠聯合會計師事務所
洪連盛 家族辦公室主持會計師
sam.hung@pwc.com

我們的團隊



洪連盛

家族辦公室
主持會計師

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



鄭策允

家族辦公室
協同主持律師

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



賴芳玉

普華商務法律事務所
家事與高齡權益服務 主持律師

+886 2 2729 6286
Fy.lai@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



歐陽泓

稅務諮詢
執業會計師 (臺北)

+886 2 2729 5280
jefferson.ouyang@pwc.com



王韻輝

普華國際財務顧問公司
執行董事

+886 2 2729 5815
winnie.y.wang@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



桂竹安

資誠企業管理顧問公司
董事

+886 2 2729 6289
tim.kuei@pwc.com



施松伯

稅務諮詢
執業會計師 (臺中)

+886 4 2704 9168 ext.40330
sung-po.shih@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



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



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

www.pwc.tw

© 2025 PricewaterhouseCoopers Taiwan (PwC Taiwan). All rights reserved. PwC Taiwan refers to the Taiwan group of member firms, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm 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.

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。