

趨勢專欄

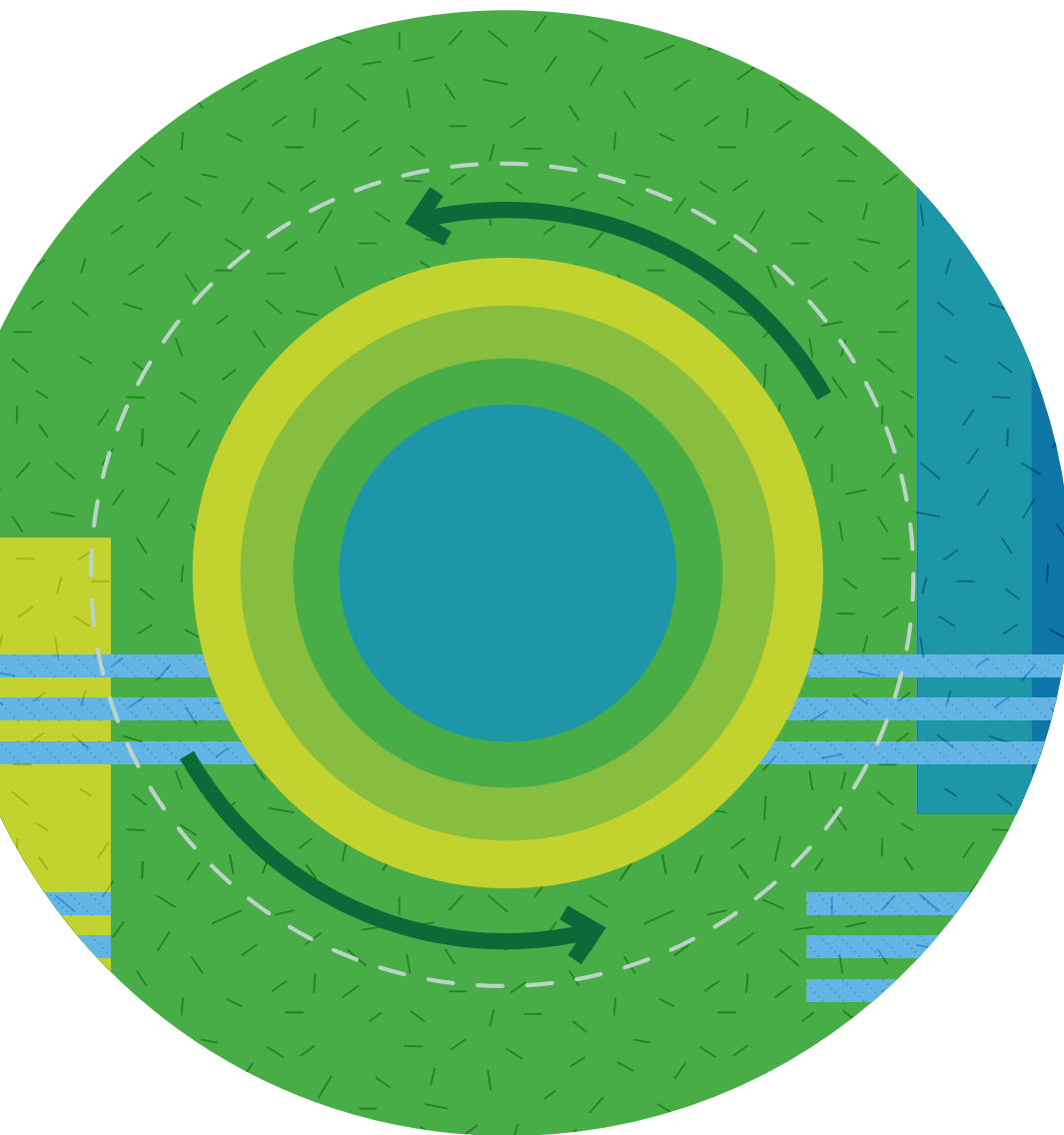
《焦點節錄》2021零售
力量趨勢與展望報告

國際新洞察

高韌性家族企業系列

專家觀點

當家族財富傳承遇到
房地合一2.0



序言

家族企業始終是驅動台灣經濟發展的重要力量，然隨著時代變遷，在進步飛速、科技日新月異的今天，何以跨越不同世代所處之市場環境轉變及價值觀差異，延續上一代兢兢業業造就的基業；並與時俱進運用新興科技與生態圈合作把握轉型契機，無疑是重新定義其家族企業、傳承家族精神並邁向永續發展之關鍵。

家族企業的順利傳承及永續經營其實並不容易。不論家族企業想要傳承給下一代、抑或僅想保有家族企業的所有權，或是交由專業經理人繼續經營該企業，接班的規劃與執行都至關重要。為了順利交棒，一個家族企業需在培養接班人各項能力並將管理公司的職責及企業的所有權慢慢轉移之際，同時使其熟悉企業的願景以及價值觀，並及早進行股權以及稅務上的規劃，或是擬定出場機制。另一方面，企業是否能在應對短期變化的時候，兼顧企業存續等長期目標也是影響家族企業能否繼續經營的重要因素。家族企業在思考策略規劃的時候，應擘劃長期的市場樣貌及目標，以及企業該如何在該市場生存，再回過頭來釐清短期應重視的項目與努力的方向。這樣的思考方式可連結短期與長期之策略，確保兩者的執行能相輔相成。

此外，綜觀近期市場環境趨勢變化，自 2020 年起新型冠狀病毒(COVID-19)持續席捲全球，加之層出不窮的政治干擾因素，例如美中貿易戰、經濟制裁、石油禁運等改變了社會生活及消費者的行為模式，卻也顛覆部分過去既有的商業型態。在這樣的情況下，家族企業需以其韌性、積極性和高度適應力等特質因地制宜，透過科技之運用與生態圈合作等新興營運方式進行數位化轉型，以宏觀的視野持續學習並隨時調整治理策略因應這些潛在危機，方能更準確滿足利益關係人的需求並建立信任，在挑戰中脫穎而出、找尋並創造機運，並在後續經濟復甦的過程中扮演重要角色。

勤業眾信長期關注家族企業相關議題，本刊從產業趨勢開始探討，觀察市場環境現況，放眼未來新興商業模式，藉收錄 Deloitte 國際最新洞察與在地專業觀點，聚焦家族企業的傳承轉型與治理規劃，並摘整家族企業相關法令時事與解釋函令以提供精準即時之解析因應局勢變遷，供各位業界先進參考，懇請雅鑑，盼攜手台灣家族企業面對機會與挑戰，共創成長並邁向永續。

勤業眾信聯合會計師事務所
私人暨家族企業服務(Deloitte Private)負責人
廖哲莉 會計師

廖哲莉

趨勢專欄

《焦點節錄》2021 零售力量趨勢與展望報告	2
金融生態圈發展與轉型挑戰	7

國際新洞察

Beyond business : 家族企業之獨特性，協助企業蓬勃發展	9
在企業目的與信任的交會處茁壯成長	11
家族企業治理的作用：企業目的、權力和績效表現	14

專家觀點

當家族財富傳承遇到房地合一 2.0	17
房地合一 2.0 上路五大影響	18
減緩家族企業蛻變的陣痛	20

法令時事

房地合一稅 2.0 修正條文	22
所得基本稅額條例第 12 條高風險新創事業公司認定辦法	23
稅捐稽徵法部分條文修正草案	24
信託法修正草案	25
因應防疫需要，開放公開發行公司實體股東會得以視訊輔助	26
核釋遺產稅違章案件	27
核釋都市更新條例第 67 條第 1 項第 3 款	27

活動花絮導覽

勤業眾信第一屆「卓越管理企業」評選結果出爐	29
-----------------------	----

聯絡我們

勤業眾信私人暨家族企業服務團隊	32
-----------------	----



趨勢專欄

《焦點節錄》

2021 零售力量趨勢與展望報告

零售商角逐全通路 韌實力成競爭關鍵

台灣代表 統一超連續七年入榜 全聯也首次擠進全球 Top 250

- 2020 年，Top 250 的零售業總營收為 4.85 兆美元，平均營收 194 億美元
- 2020 年，Top 250 的淨利率 3.1%，較 2019 年增加 0.1%
- 平均營收前十大零售企業之總營收為 1.58 兆美元，占據 250 大零售企業的 32.7%



前250大總零售收入

4.85
兆美元



前250大零售平均營收

194
億美元



複合淨利率

3.1%



前10大佔前250
大零售營收比例¹

1.583
兆美元
32.7%

資料來源：Deloitte Touche Tohmatsu Limited.《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料，分析各企業在2020年6月30日之前會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

新冠疫情(COVID-19)持續席捲全國，而台灣的疫情也持續升溫，嚴重影響到各行各業。然而，疫情之下的零售業表現卻是逆向成長。勤業眾信聯合會計師事務所發布《2021 零售力量與趨勢展望》報告，內容係以 2019 年 6 月至 2020 年 5 月公開財報評選出全球前 250 大零售業(Top 250)。Top 250 的零售總營收為 4.85 兆美元，平均營收達 194 億美元，較前年度增加 4 億美元；Top 10 的零售企業總營收為 1.58 兆美元，占整體 32.7% 比重。沃爾瑪(Walmart)依舊位居全球最大零售業者的寶座；亞馬遜(Amazon)擠下好市多(Costco)成為全球第二大零售商，並以年增 13% 的零售營收成長率，在 2020 年度再度奪下前 10 大企業成長率之冠。穩坐台灣零售業龍頭的「統一超商」以總營收 75.5 億美元，與 2019 年的排名持平 142 名，已連續七年進榜；值得關注的是，全聯福利中心以總營收達 40.7 億美元首次進榜，排名 247 名。

縱使 COVID-19 疫情持續肆虐全球，仍無法抵擋市場復甦的步伐。綜觀整體經濟，2021 年一月份全球消費支出增加 5.3%，而台灣今年 Q1 的經濟成長率更是達到 8.16%，創 10 年來新高。許多國家的消費者憑藉著良好的防疫措施及觀念，加速線上購物趨勢的普及、線上市場的發展，和線下市場的萎縮。「優化電商系統及反應速度、配合宅經濟和縮短物流配送時間、及盤整實體店面的必要性」為零售業者在疫情影響下需要酌加注重的三大面向。台灣企業在面對疫情挑戰時，應採取多元靈活的因應措施，並積極投入數位資源整合全通路(Online merge Offline, OMO)以緩和企業在疫情期間低迷的業績，並從中建立消費者信心。

建置顧客洞察能力，即時回應變動有助鞏固市場

疫情改變了生活模式及消費行為，顛覆部分過去既有的商業模式。著眼於疫情下全球的經濟發展局勢，消費者洞察是成功決策的基石。面對不斷加速變化的市場，收集消費者資訊與數據，以協助分析市場、理解消費者行為，進而制定最佳決策，並與目標消費者產生更精準的互動是當前業者的首要行動。

所謂洞察，即指透過數據分析有助商業決策的建構與執行，而建立洞察需要多種不同面向的能力，包含市場與產業經驗、數據分析、統計學、數據模型以及演算法的建立。而這樣的能力可望協助業者進行「改進決策、掌握消費者價值與增加互動、客製化消費者旅程、消費者旅程自動化、持續追蹤與優化」五大重點，以利企業能持續且完整地與消費者產生更即時的互動與更深連結。

2021 年台灣零售業者的三趨勢

疫情改變了生活模式及消費行為，顛覆部分過去既有的商業模式。著眼於疫情下全球的經濟發展局勢，消費者洞察是成功決策的基石。面對不斷加速變化的市場，收集消費者資訊與數據，以協助分析市場、理解消費者行為，進而制定最佳決策，並與目標消費者產生更精準的互動是當前業者的首要行動。

台灣消費產業近年來因資訊通訊科技的刺激，使網購電商得以蓬勃且持續發展。在零售業方面，也因為網路購物比重增加，而持續成長。截至今年第一季為止，零售業營業額及批發業營業額皆創歷年同季新高。零售網路銷售額更大幅增長，佔整體零售營業額的 9.1%。

台灣零售業在 2021 年也將迎接「重塑市場及通路策略，深化網路通路的應用及範疇、加強全方位數位化的推動、實踐社會、企業、消費者三贏的企業使命」三大趨勢，以在疫情仍反覆波動、社交距離緊縮管控影響下的消費市場，安身立命並為未來發展鋪路。建議透過妥善收集和分析客戶完整訂購及消費軌跡，使業者在無接觸下仍能有效縮短與消費者的距離，加強導購及客製行銷作為，提升購買率；制定戰時策略與內化數位能力、優化關鍵商業流程，並搭配數位工具的使用，以優化營運效率、評估並提升實體通路效益；最後，

思考企業在疫情下可以做出的貢獻，藉此深化社會形象及客戶的品牌認同。

2020 年全球零售狀況剖析

2020 年全球 Top 250 零售業銷售總營收 4.85 兆美元、零售淨利率 3.1%，整體表現略高於 2019 年銷售總營收 4.74 兆美元、零售淨利率 3%；在成長率方面，2020 年成長率 4.4%，相較 2019 年微幅上升 0.3%。蟬聯全球最大零售業者龍頭的沃爾瑪(Walmart)，2020 年營收較去年同期成長了 1.9%，主要歸功於美國同店銷售額的成長表現，及對全通路策略擴大其在美國、加拿大、墨西哥推出多點配送和門市取貨計畫；亞馬遜(Amazon)透過積極降低價格，包括提供運送優惠，並增加庫存量及產品選擇，進而帶動美國與跨國市場的線上商店銷售額攀升，營收成長率增加 13%，今年排名再進步，位列第二名；好市多(Costco)成長較 2019 年度下滑 1.8%，部分原因是受到不利匯率的影響，但仍以 7.9% 的成績在前 10 大零售企業中名列第三名。

Top 10 著重核心市場的經營，並退出部分跨國市場，其中又以美國企業為大宗，2020 年度前 10 大零售商的零售營收成長較前一年減少 1.9%，降至 4.4%，而前 250 大零售商的營收成長亦為 4.4%，其中僅 Amazon 的營收成長達到兩位數(13%)。

而東亞方面，中國大陸、香港與台灣疫情期間的表現更勝 2019 年，共計 16 家企業入榜 Top 250。台灣最具代表性的零售業龍頭「統一超商」總營收達 75.5 億美元，與 2019 年相較增加 2.5 億美元，排名維持 142 名，是台灣唯一連續七年進榜的零售企業。統一超商 2020 年持續投入超商 APP 優化工程，藉推動線上點數讓會員數量於 15 個月內翻倍成長；而今年首次進榜的全聯福利中心，則以 40.7 億美元登上榜單第 247 名，透過長年對生鮮產品和持續展店的布局，及 PX Pay 的行動支付規畫，成為其成長的致勝關鍵。鄰近的中國大陸與香港的市場，分別有十家和為四家進榜。

2020年度全球前10大零售業者

250大排名	排名變化	公司	總部所在	2020會計年度				2014-2020年度年複合成長率*	國外營運分布國家數	國外營運零售營收比重
				零售營收(百萬美元)	零售營收成長率	零售淨利率	資產報酬率			
1	↔	沃爾瑪 (Wal-Mart)	美國	523,964	1.9%	2.9%	6.4%	1.5%	27	23.2%
2	↑ +1	亞馬遜 (Amazon)	美國	158,439	13.0%	4.1%	5.1%	17.7%	17	31.0%
3	↓ -1	好事多 (Costco)	美國	152,703	7.9%	2.4%	8.2%	6.3%	12	26.8%
4	↔	施沃茨 (Schwarz)	德國	126,124	8.6%	n/a	n/a	7.4%	33	66.0%
5	↔	克羅格 (Kroger)	美國	121,539	1.0%	1.2%	3.3%	2.3%	1	0.0%
6	↔	沃爾格林博姿聯合 (Walgreens Boots Alliance)	美國	115,994	4.8%	2.9%	5.9%	8.7%	9	9.9%
7	↔	家得寶 (The Home Depot)	美國	110,225	1.9%	10.2%	21.9%	5.8%	3	8.1%
8	↔	阿爾迪 (Aldi)	德國	106,326	5.6%	n/a	n/a	6.4%	19	68.9%
9	↔	CVS藥局 (CVS Health Corporation)	美國	86,608	3.1%	n/a	n/a	5.0%	1	0.0%
10	↔	特易購 (Tesco)	英國	81,347	1.4%	1.5%	1.9%	0.8%	8	18.3%
142	↔	統一超商	台灣	7,550	4.7%	4.7%	n/a	n/a	4	n/a
247	↔	全聯福利中心	台灣	4,076	5.0%	n/a	n/a	n/a	1	n/a
Top 10佔Top 250零售營收比例				32.7%						

*年複合成長率

e=預估值

n/a=無資訊

資料來源: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 《2021全球零售力量與趨勢展望》。根據企業年報、《超市新聞》(Supermarket News)、《富比士雜誌》「美國規模最大私人公司」(Forbes America's largest private companies) 等資料, 分析各企業在2020年6月30日之前之會計年度期間內的各項財務表現及營運情形。

台灣 (2家)				中國大陸 (10家)				香港 (4家)			
2018	2019	2020	企業	2018	2019	2020	企業	2018	2019	2020	企業
148	142	142	統一超商	20	15	13	京東商城	50	49	49	屈臣氏集團
-	-	247	全聯福利中心	36	32	29	蘇寧雲商	-	179	86	阿里巴巴集團
				92	87	83	唯品會	87	89	93	牛奶國際
				127	92	92	永輝超市	136	129	148	周大福珠寶
				81	97	97	華潤萬家超市				
				-	-	125	國美零售				
				147	150	153	上海百聯				
				-	-	198	老鳳祥股份有限公司				
				95	191	205	物美商業				
				-	-	242	滔博國際控股有限公司				

2021 年零售業發展趨勢與建議

勤業眾信提出 2021 年零售業發展的五項建議，期許零售業者面對未知的非常時期，能謹慎檢視外部市場變動和內部企業策略，並為滿足消費趨勢的需求做好準備，以尋求企業本身的市場定位。

一、重新設定通路布局策略

業者首要進行市場調整，藉此配合因疫情轉變的消費者購物偏好。許多地區為因應政府防疫規定或消費者個人偏好，實體店鋪購物的頻率在疫情期間不斷降低，餐廳用餐或通勤上班的次數也大幅下降，隨之而起的趨勢是消費者更加依賴線上通路提供的便利、安全及供貨齊全性。勤業眾信報告指出，許多零售業者更加仰賴線上通路及全通路(OMO)，以便與消費者接觸及互動。建議改變通路布局策略及數位整合能力，零售業者可以藉由區分不同購物模式的消費者，排定通路優先順序、建立產品組合、定位品牌、以及佈署服務模式。

二、加速數位轉型

除了促使營收成長的考量外，提升生產能力、及強化遠距工作效率也會是推動企業加速數位轉型的關鍵。對零售業者來說，利用科技建構數位轉型能加強企業內部能力及韌性。除了對外有助因應市場變動的及時性外，對內也能強化居家辦公的工作效率。

三、建構供應鏈應變能力

COVID-19 暴露出全球供應鏈的弱點，迫使長久奉行如全球化、低成本供應、減少庫存等原則的必需企業重新審視供應鏈的設計。面對不確定的大環境，企業如何避免供應鏈中斷，並在中斷時迅速恢復是當下必須即刻著手進行的工作。而企業的應變能力也代表公司如何提升靈活性及擴展能力，以推動全新的通路布局和創新的事業模式。在現階段不穩定的市場氛圍中，提供供貨保證以便製造所需成品、預測需求以瞭解內部的需求量及地點，並建構彈性調整供貨配送流程及通路，因應不可避免的情境變化。

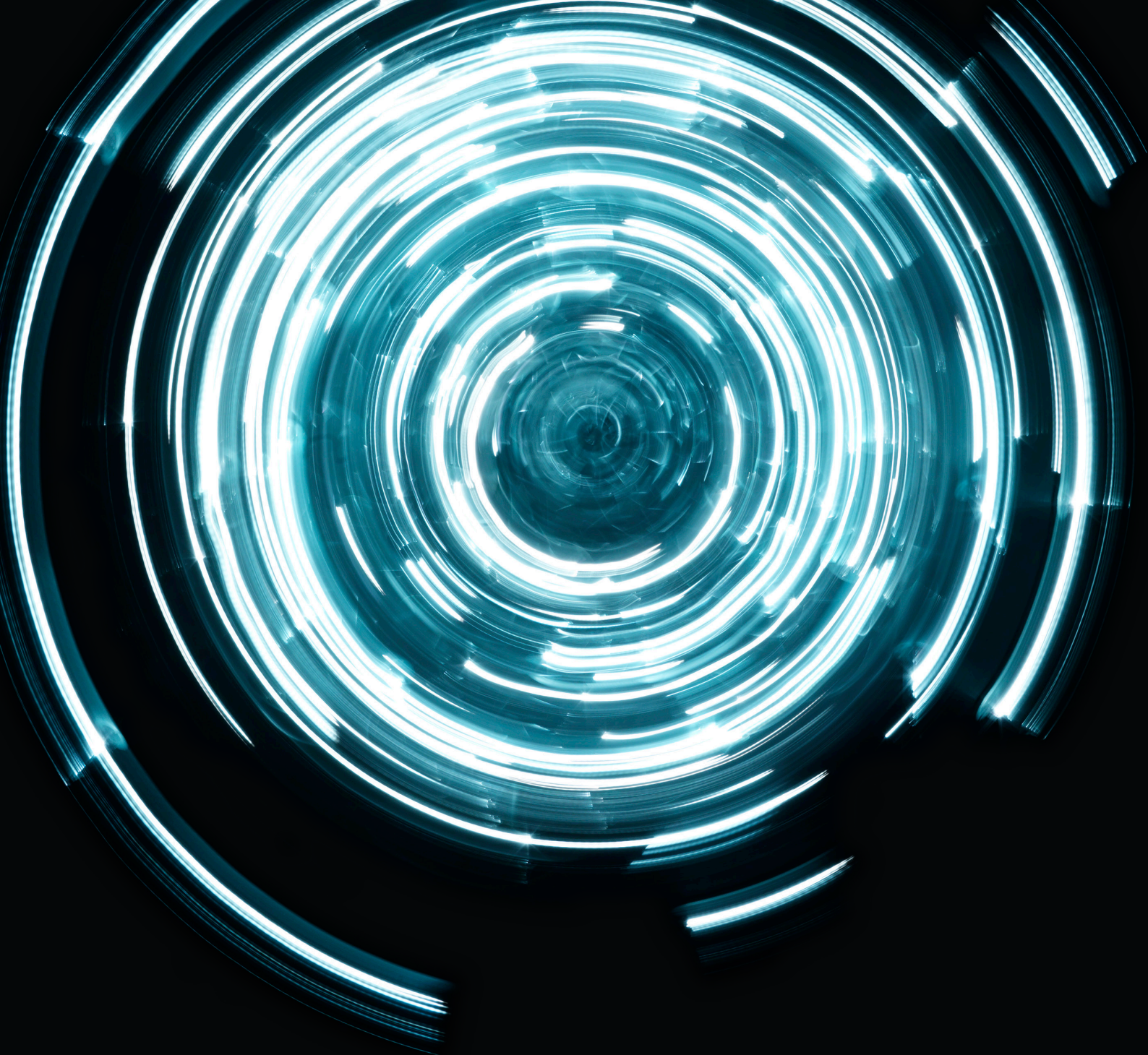
四、投資未來事業基礎

隨著全球部分地區的疫情逐漸趨緩，2021 年零售業者有機會得以投入更具策略性的結構成本轉型，以維護及推進競爭定位，並資助未來的成長契機。此外，部分企業也可考慮進行併購，以便重塑企業組合，打造更強的基礎。

五、將目標與獲利連結

設定目標是為了協助加速獲利，並不會減損獲利。運用策略讓目標與獲利並行，有助展現企業價值，並因應消費者日漸關注的永續發展、社會正義／公平及環境意識等議題。展望 2021 年，零售企業有機會透過企業社為責任的方案產生新的營收來源，且有機會成為取得資本的重要因素。建議企業可朝向建立企業和消費者間的信任感，並落實遵循組織立下的目標，以期達到目標與獲利連結的理想。

更多內容請參閱：<https://www2.deloitte.com/tw/tc/pages/consumer-business/articles/pr210601-2021-cnsr-trend.html>



趨勢專欄

金融科技趨勢

金融生態圈發展與轉型挑戰

勤業眾信聯合會計師事務所 風險諮詢服務 | 溫紹群資深執行副總經理、林怡豪副理

全球金融生態圈發展趨勢 - 透過數位生態圈發展，強化無縫和智能體驗

2020 年全球經歷了黑天鵝事件 Covid-19 疫情的影響，改變了全球市場發展的面貌，隨疫情演變產生的新常態更加速了全球金融業的數位轉型。在 Deloitte 針對 2021 年全球金融業的展望調查中也發現一因為疫情，民眾使用數位服務的意願提升，帶動行動銀行、數位銀行的普及和使用量增長，也促使銀行加大整體在全通路服務體驗的投資上，透過數位生態圈發展，強化無縫和智能的體驗，逐漸從過往產品驅動的營運模式走向以客戶為中心，經營典範的轉移已悄然展開。

在 Deloitte 與世界經濟論壇(World Economic Forum) 2019 年的研究中也更進一步指出了目前生態圈的理念對數位經濟發展的關鍵影響力，打破了過往企業對價值鏈的想像，基於數位世界點對點的無縫串接、數據帶來的附加價值、容錯鼓勵創新的氛圍等，正持續帶動企業透過生態圈的構建，以網絡效應(Network Effect) 翻轉過往由內到外(Inside-out)的營運模式。

純網銀開業加速台灣金融生態圈佈局

在台灣，受惠於疫情的有效控制，整體經濟發展穩健有序，並且隨金管會發佈金融科技發展藍圖、三家純網銀正式取得營業執照準備上線，可以觀察到在領先商業銀行的持續投入下，各家的生態圈佈局雛形已逐漸明確，如國泰金控透過提行動支付技術的提供，進入全聯超市、新光三越等重要零售通路，並藉由串接旅遊和電商平台提供保險服務，積極透過不同的異業結盟方式，打通客戶旅程，搶佔與消費者金融服務需求關聯的關鍵場景。除了面向消費者的生態圈，也可以發現企業金融生態圈的萌芽，除了凱基銀行與 iChef 合作的餐廳貸，遠東商銀近期則透過結盟 MAYO 鼎恒數位科技，將遠銀社群銀行 Bankee 的服務與 MAYO 所提供的人資系統進行金流與資訊流的串接，發展 HR Fintech 生態圈，透過科技賦能企業客戶，解決經營痛點。基於生態圈佈局牽動金融業經營模式轉型與擴增場景金融的潛力，隨未來政策與市場發展逐步推進，將再推升金融業的轉型賽局。

生態圈蓬勃發展下須考量資訊安全、生態圈治理與系統架構之支持性

然而生態圈的佈建，現階段仍面臨諸多來自內外部的挑戰：從外部市場環境來說，基於金融行業本身受高度監管，機構對數據應用的管控仍然嚴格，因此與 TSP(Third-party Service Provider) 合作，以及開放銀行(Open banking) 應採取的管理做法以及適用之商業模式，仍待持續發展與完善；此外，業者也需要從維護客戶權益的層面考量，除了強化自身的資安管控，亦須具備服務品質維護及潛在服務爭議的處理能力，以因應新模式與新作法帶來的挑戰，因此基於生態圈的治理觀念，其重要性也將伴隨發展日益提升。在金融業者內部，則須考量自身數據的整合及資訊架構的現代化，主因來自金融業者較科技業者有更長久的發展軌跡，系統與架構並非針對現今快速變動、開放的市場環境，以及數位化、個性化、智能化的客戶需求所設計，因此過往力求穩固的設計原則，反而成為如今力求創新的阻礙，在這樣持續疊床架屋後產生的困境下，不論是要推動數據治理，還是系統微服務化、核心系統轉換等，都須在顧及營運持續及符合長期發展所需的多重考量下進行，於是也成為各金融業者不得不面對的燙手山芋。

數位轉型應「為客戶而變」、資訊架構應「為業務而變」

綜合上述現況與挑戰，金融生態圈發展帶來的想像空間背後，亦深藏著對業者的巨大挑戰，因此在思考金融生態圈的佈局與發展，我們仍須回到轉型的本質上—透過數位轉型更好的服務客戶，透過資訊轉型更好的支撐營運。在數位轉型上，需要從「為客戶而變」的角度出發，讓金融服務成為客戶生活的一部分，並且以 Think Big - Start Small - Run Fast 的方式整個組織都能從做中學，持續精進，使創新成為企業自身的 DNA；在資訊轉型上，則需要思考資訊架構如何「為業務而變」支撐對未來金融服務的想像，隨著金融服務慢慢從低頻的實體分行交易走向高頻的全通路服務，資訊架構除了需承載客戶多樣化需求，也更需要滿足業務營運與效率提升的需要，因此如何真正理解業務所需，進而能勇於決策、大步向前，除了關鍵的技術力，更需充份的決心。面對後疫情時代的金融生態圈發展，路途雖艱辛，我們也能在本地同業大刀破斧的持續投入中，看到產業大步邁進的決心和努力。



國際新洞察

高韌性家族企業系列 1

Beyond business: 家族企業之獨特性，協助企業蓬勃發展

新冠疫情的襲擊，不分國籍，性別，宗教或財富。同樣地，它也無差別地打擊著經濟發展和資本市場。從全球巨頭到單一企業主，每家企業無論其規模，行業類別或所有權結構等，都受到了相當程度的影響。

當然，家族企業無可避免的也面臨其衝擊；儘管家族企業以韌性、積極性和高度適應力著稱，但面對新冠疫情帶來對健康，安全和社會福利的衝擊，以及其業務營運中斷之風險，大多數家族企業都承受著巨大的壓力。

為因應這些挑戰，家族企業應運用其特質及獨特性，使其在此次疫情中脫穎而出、找尋並創造機運，並在疫情過後之經濟復甦中扮演重要角色。

下一世代

家族企業典型之議題 - 企業傳承及接班。因疫情造成大規模業務中斷可能也相對提升了對繼任計畫的關注度。對於高度關注，繼任者可能產生無形壓力，但此也可視為接班人參與企業治理，提升其影響力之好時機。

在此疫情嚴峻之時點，企業先後面臨發展停滯或資源匱乏等衝擊。在此動盪時期，繼任者可於企業扮演「增援之手」之角色，提供創新及改革之建議，並提供對於目前企業營運之反饋。疫情發展下，許多企業從實體轉型為線上經營，其不僅提供被視為數位原生代的年輕一代表現舞台，下一世代積極參與及企業轉型，也可能成為企業營運最主要的成敗關鍵。

價值觀與宗旨

在當前的危機中，除第一線醫療照護專業人員和志願者外，一些家族企業也被當地社區和全國稱為「抗疫英雄」。這通常歸功於為家族價值觀的傳達及實踐，其核心價值觀已透過不同管道經家族成員、資深員工灌輸於整體企業，最終傳遞給客戶。如，許多家族企業靈活運用並調整其營運和生產線，重新部署員工以利支援救災防疫等工作——從大規模生產個人防護設備(PPE)，到為醫療照護和其他相關工作人員提供住宿等。這正是企業有效地傳達並實踐其價值觀及宗旨，建立堅實的組織目標，以達成在危機時刻，無論管理階層及各階員工皆能秉持企業核心理念並持續堅守崗位。

使家族企業與眾不同的獨特性為韌性、成長和復甦創造真正的機會。

傳承

家族價值體系通常包含企業能持續且長久的經營及保留財富資產傳承至後代子孫之承諾。對某些家族，傳承定義不僅包括企業主體、應延伸至企業員工及企業對社區產生的影響力或價值。又另某些家族可能著重慈善事業之發展，包含慈善捐款或投資策略為目的等，利用慈善事業建立衡量傳承之標準。在疫情險峻發展下，許多高資產家族，重新分配其捐款支持抗疫行動，也在這波疫情發揮著至關重要的作用——包含資助疫苗研發及準備未來重建等。捐助者也提供因疫情須隔離且影響嚴重者即時救濟及支援前線醫護人員包含物資或資金等，許多私人慈善信託及基金會正透過新的策略及方法尋求能長期支援因疫情帶來的衝擊。在某些關鍵方面，也創建家族企業運用其特質打造韌性、成長和復甦之真正機會。

家族企業優勢

其後，勤業私人暨家族企業服務團隊，也將通過一系列短文分享來自世界各地家族企業顧問之見解，深入探討家族企業獨有問題，以及這些在新冠疫情肆虐下所帶來挑戰，及如何找回以往之復甦和興盛。

本刊文章中，我們將聚焦探討下列主題：

- 企業目的和信任
- 權力和績效：家族及企業治理

家族企業長期以來在其經營社區中佔有特殊地位。我們相信，如能夠將資源及精力集中在正確領域，分享集體智慧，並推動企業在日常營運外發揮更大作用，以便能在這場危機中保持固有優勢並轉換危機為企業契機。



國際新洞察

高韌性家族企業系列 2

在企業目的與信任的交會處茁壯成長

近年來，各經濟領域的公司越來越常重新思考超越盈利層面成長的原因與動能。在全球各地的董事會會議室裡，商界領袖們開始問自己這樣的問題：「我們更大的目標是什麼？」

2019年8月，來自美國181家最大跨國公司的首席執行官簽署了一封來自商業圓桌會議的聯名信，信中了解到，他們的目標不僅僅是讓股東受益，他們承諾為受其業務影響的每一位利益相關者提供價值。¹

許多家族企業在這方面都處於領先階段。在某個時間點，家族企業創始人不得不著手處理相關企業目的的問題。對一些人來說，他們旨在於建立一項得以延續的功績。另一方面，這也關乎產品的生產是否能彰顯企業品牌的價值，甚至對其企業的利益相關群體產生積極正面的影響。但是，對許多人來說，企業目的的重要性往往會隨著時間而逐漸淡化。創始人的初衷可能無法傳承給下一代，或隨時代推展而有不得堅守相同立場的情境。當這種情況發生時，可能需要一個重大事件作為分水嶺，才能將家族企業重新聚焦於真正重要的事項上。

對許多人來說，COVID-19的持續延燒造就了這樣一個關鍵時期。全球大流行已經動搖了企業的核心，在許多情況下，也擾亂了企業與員工、客戶、供應商、社會和其他關鍵利益相關者的關係。在這場動盪中，家族企業領袖們正在尋找以更有意義的方式與這些族群新建立聯繫。這種搜索也讓他們重新思考目的和信任的交集。

有彈性的領導人需要在受大流行影響的四個關鍵層面建立信任

信任作為一種貨幣形式

在獲利和保持全社會的信任方面，家族企業具備固有的優勢。根據2019年埃德爾曼信託晴雨錶，69%的人信任家族企業，比總體企業領先13個百分點。²員工、客戶和其他人往往將家族企業視為家庭價值觀的延伸，他們理解並贊同這樣的價值觀。

隨著COVID-19的爆發和迅速傳播，這種信任優勢正在為家族企業創造千載難逢的機會，引領復甦，並使自己在後疫情

時代中茁壯成長。事實上，如果今天與許多家族企業的領導者交談，很明顯，他們理解在其組織邁向復元的過程中，將信任嵌入為催化劑的重要性。他們認為信任是一種人與人的多維貨幣形式——它可能沒有任何獨立存在的價值，但它的價值是累積的。信任可以以商譽形式存儲。此外，信任還可以被投資以追求從經濟增長和股東價值，到促進創新、提高群體穩定性、增強員工敬業程度和健全化其他各種利益。

新型冠狀病毒的全球蔓延揭示了領導人需要在受到大流行影響的四個關鍵方面建立信任的彈性。首先，有物理上的信任——確信物理空間是安全的。第二是情感信任，確認情感和社會需求正在被保障。數位則是第三維度——人們需要知道他們獲取的資訊是安全的，特別是隨著工作和生活情境的虛擬擴展。最後，擁有財務面的信任，必須對自身財務問題正在被掌控與解決有一定程度的信心。

今日，我們持續關注並明白在這四個維度上保持信任的利害關係比以往任何時候都要大。社群媒體的興起賦予了每一個聲音更多的權力來分享他們的觀點。近期種族不平等議題與針對COVID-19的關切共同成為信任問題在社會大眾和各種背景組織之間被重新檢視的另一個緊迫理由。新的挑戰將繼續出現，為了家族企業在不確定時期蓬勃發展，它們需要繼續建立信任貨幣。

註

1. 公開信，「關於公司宗旨的聲明」，商業圓桌會議，2019年8月19日，<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>。

2. 2019 埃德爾曼信託晴雨錶：對家族企業的影響
<https://www.edelman.com/research/familybusiness-trust-2019#>

企業目的和信任

因此，家族企業必須管理他們在成立時不需要考慮的一系列挑戰：從技術到全球互聯，複雜性比以往任何時候都要高。這使許多家族企業重新思考他們的理念與目的，以及如何讓家族成員們齊心凝聚，朝著一個共同的目標前進。在這種集體反思中，家族企業可能比其他類型的組織具有決定性的優勢。作為組織結構較為精簡的企業，它們往往更加靈活，員工們能更直接地接觸決策高層有助於快速將資訊傳達，並相信他們的僱主會採取行動。事實上，埃德爾曼信託晴雨錶顯示，當涉及到大型家族企業雇傭的員工時，他們比非家族企業的同業更有可能同意他們工作的組織依其價值觀行事，當談到社會議題，他們更能期許其僱主成為值得信賴的資訊來源，並更可能相信公司之執行長對公司的看法與闡述。³

但是，家族企業究竟如何利用這些優勢重新定義或傳達其目的呢？

誠實、尊重、包容多樣性——這些理念是目前每個家族企業所期望的。它們是基礎且根本的特質。每個家族企業都需要檢查其企業目的是否與人類尊嚴一致。

註

3.同前。

當人們想要分享您的企業目的時，您就會為自己做的事情贏得自信和熱情的源泉

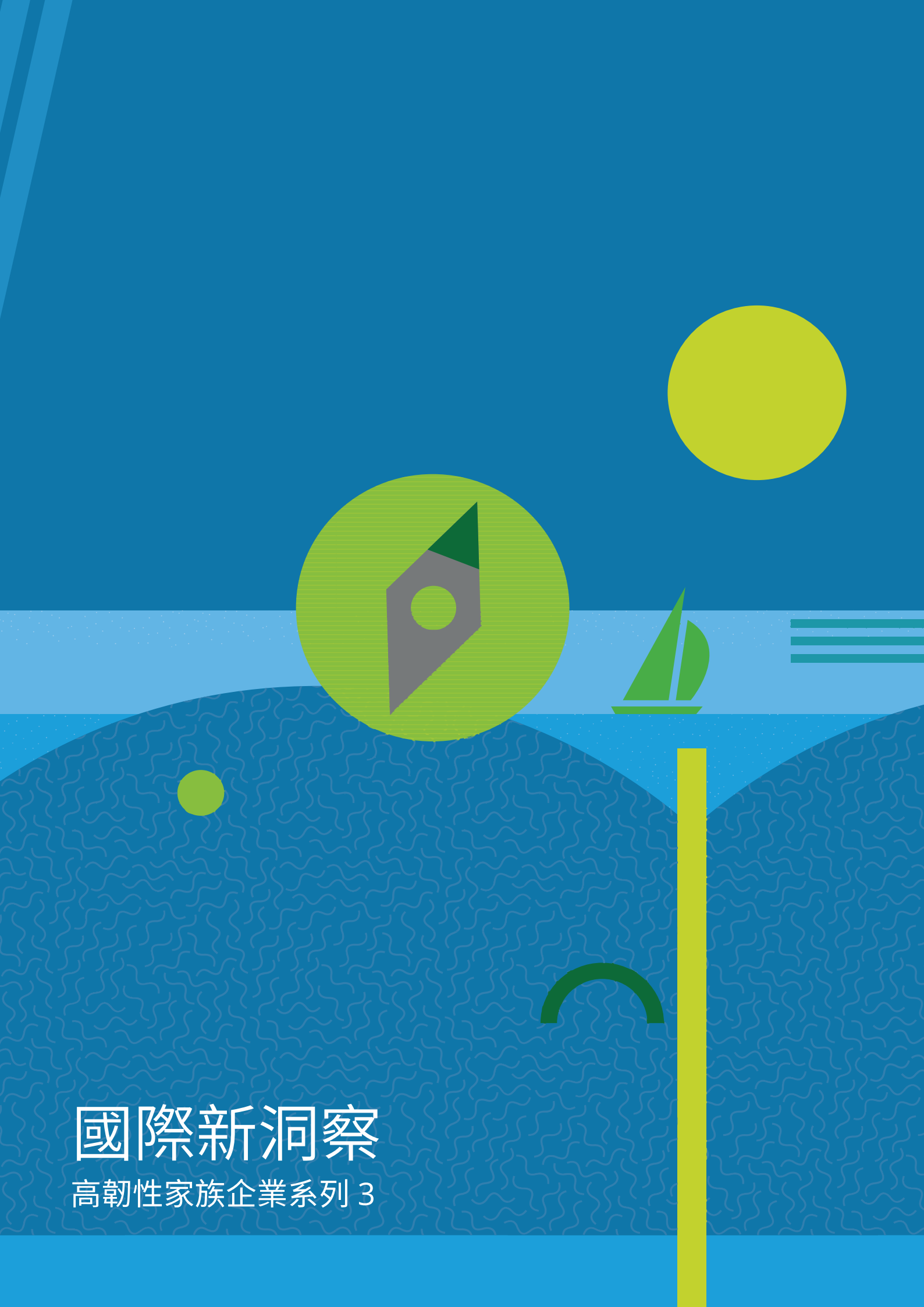
當下一次危機爭議出現時——以目前已因全球性抗議使人們重新關注的種族不平等議題來看——公司需要以真實、有意義的方式與人們建立聯繫，想像他們能為社會帶來的影響，並闡明這種變化，更進一步成為這種變革的工具。當人們想要分享您的目的時，您就會為自己做的事情贏得自信和熱情的源泉。

欲釐清目的並建立信任首先須回答了一個簡單的問題：社會希望我們的公司存在嗎？如果不能給予肯定的回答，那麼您必須弄清楚如何做到這一點。

以下是三個後續問題，可供您初步思考發想：

- 我們的品牌代表什麼？
- 我們的目的是否符合我們的家庭價值觀和市場需求？
- 我們如何與關鍵利益相關者建立信任，我們能否做得更好？





國際新洞察

高韌性家族企業系列 3

家族企業治理的作用： 企業目的、權力和績效表現

即使是最穩定的時候，家族企業也同樣面臨著如何在兩項同時存在的優先考量間權衡的挑戰。由於市場條件的變化、創新和技術中斷，企業自身從第一代初創企業自然而然地發展到擁有多元化經營權和利益的複雜多代企業，往往很少是一段線性的旅程，需要持續和立即的關注。在平行軌道上，家庭本身也在發展，每一世代的交接與傳承都增加了複雜性和機會。隨著企業和家庭的發展，內部關係的張力也在看似相互競爭的目標之間產生——愛與權力、傳統與創新、盈利與社會影響，甚至家庭與企業之間。

當像 COVID-19 在全球各地爆發這樣的危機出現時，上述分歧可能會加劇，並給經營家族企業所涉及且日益擴大的複雜性和挑戰增添新的壓迫感。

治理的作用

許多成功的多代家族企業藉由創造良好的治理制度、原則、政策和能力來應對這些挑戰。他們透過自我檢測是否盡其所能來發揮管理與決策的影響而非反使公司的營運受到干預來持續進行制度化的重塑與調整。首先，定期且透明的溝通渠道是一項重要的優先考量。這些成功的家族企業往往意識到，董事會是一個能從具有不同經驗背景的人獲取獨立意見、並從中受益的場合。再者，也須透過明確的決策過程來徵詢家庭成員對影響其企業深遠的重大決定所持之意見。

此外，他們還養成了學習的習慣。什麼是正確的？出什麼問題了？特別是在所有公司都被迫做出艱難決定的時候，這種不斷的自我評估可能是良好治理最重要的面相。當前新冠疫情揮之不去的性質加深了強有力的治理的重要性。但要做到這一點，企業領導者必須掌握他們最終想完成的目標。

透過企業目的來分享權力，接班繼任的傳承規劃成為一個更具包容性和協作性的流程，而不是一個可能損害家庭和企業的高危險事件

磨損的跡象

家族企業在能夠快速適應方面往往比非家庭企業享有優勢，但在 COVID-19 於全球蔓延的態勢下更顯示，當創始人或其

他關鍵決策者不適任、不堪重負或缺乏利用其他專業知識和觀點的能力時，相對精簡的組織架構可能會陷入癱瘓。其中，集中的決策權是家族企業如何因不健全的治理而使營運風險提高最明顯的例子之一。此外，那些與治理原則鬥爭或不接受治理原則的家庭可能傾向於忽視市場等外部環境混亂的嚴重性，並進一步分裂成相互競爭的派系，更以互相指責而非糾正的態度處理公司的問題，或者在沒有充分辯論、反思和客觀投入的情況下採取激烈行動。

導航企業目的、權力和績效表現

世世代代生存下來的家族企業始終問及回答有關其共同目標的基本問題。正如當前面臨的 COVID-19 衝擊，提供了一個增強努力正視這些問題並改善的機會。許多家族企業領袖不是抵制變革，而是判斷危機狀況如何在短期內影響他們的業務並做出即時的因應，同時思考如何與他們最珍視的持久價值觀保持一致。

這些至關重要的思辨可能使更多的家族企業獲得持久成功，為設定目標為其如何處理另外兩個重要的治理領域以維持良好營運能設定了路線圖：權力和績效。

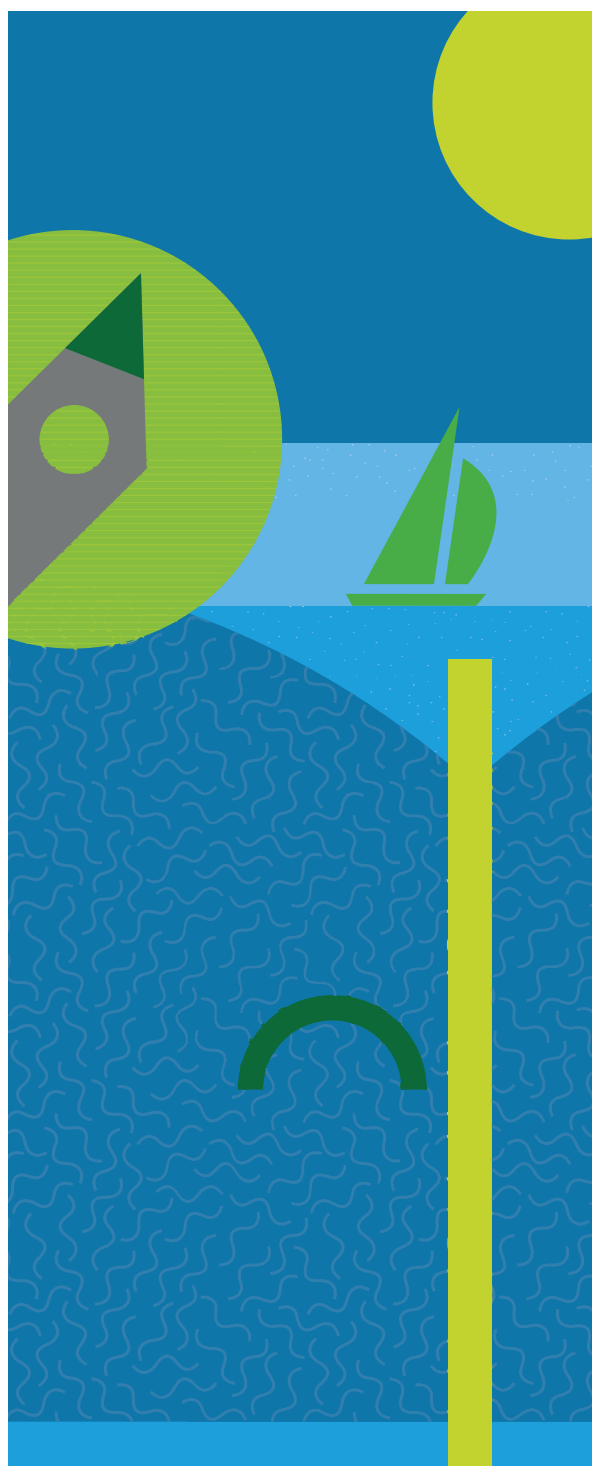
一旦您有一個明確的企業目的，會使分享權力更加容易。角色和決策權使得每個家族成員的重要性更加具體化，並確保他們獲得對特定業務經營面向的決策權。一旦這些責任被劃分出來，家族企業便可以制定政策，並進一步創建討論平台，以加強溝通，相互合作和學習，並解決分歧和可能出現的任何爭端。透過企業目的來分享權力，接班繼任的傳承規劃成為一個更具包容性和協作性的流程，而不是一個可能損害家庭和企業的高危險事件。

定義您的家族希冀共同實踐的企業目的，並共同守護，可以更容易團結做出決策並有助於績效的評估。透過衡量擴展至純財務指標之外的目標為真正的成功設定了標準。我們透過觀察數十家家族企業在擴大其廣義 " 家族資本 " 的過程中，除了經濟收益外，還注重人文、社會、精神和傑出貢獻等目標為上述說明提供了範例。

當下的磁性

焦慮的時代往往向我們展示自我的本質組成，而對家族企業來說，試圖應對 COVID-19 肆虐的情況當然也是如此。當企業遇到摩擦進入危機，卻沒有解決危機的組織結構時，是很難看穿解決之道進行因應的。但從另一個角度來看——對於那些具備久經考驗系統的家族組織來說，逆境帶來的多變性，則是可以被順利統整並掌控的。

COVID-19 正給家族企業針對有關預防準備、敏捷性和適應性上了關鍵一課。這也強調了批判性自我評估的必要性——認真審視哪些管理的制度是有效的，哪些不是；甚至哪些應被關注的面相卻尚未被討論。建立韌性領導力是達到優良治理的關鍵，這也是家族企業長期以來之所以能為我們的社會做出巨大貢獻、並能以優雅與同理的姿態在下一刻堅持存續下去的一個重要原因。





專家觀點

勤業眾信服務團隊提供傳承轉型及家族企業
相關主題文章及案例分享

當家族財富傳承遇到房地合一 2.0

法人長期持有不動產影響有限

勤業眾信私人暨家族企業服務 | 王瑞鴻會計師

「房地合一 2.0」課稅新制於今年 7 月 1 日上路，修法將營利事業比照個人依持有期間按差別稅率課稅，以抑制營利事業短期炒作不動產。過往很多家族為避免以個人名義持有不動產會因為經過多次繼承後，導致所有權人眾多，增加日後處分不動產之難度，及統一管理家族不動產可將資源更有效之利用等因素，選擇透過法人持有家族不動產。房地合一 2.0 主要是防杜個人藉由設立營利事業短期買賣房地以規避稅負，若以家族的不動產管理公司長期持有不動產為目的者，這次的修法影響有限。不過，雖然修法後對於長期持有不動產的法人影響不大，但在股權移轉時仍需注意，若是個人股東直接出售該不動產管理公司股權時，即有可能會需負擔部分房地合一稅。

持有不動產滿 5 年即不受修法影響

修法前營利事業出售新制不動產之利得，無論持有期間一律適用 20% 稅率，修法後營利事業交易持有 2 年內之不動產稅率為 45%；持有房地超過 2 年未逾 5 年者，稅率為 35%；出售持有超過 5 年之不動產，則維持修法前 20% 之稅率。換言之，如果營利事業處分其持有超過五年之不動產，就不受修法的影響。

持有期間	修法前稅率	房地合一 2.0 稅率
2 年以內	20%	45%
超過 2 年；未逾 5 年		35%
超過 5 年		20%

參與都更、合建分屋、自地自建不受影響

此外，在家族不動產管理公司開發土地或參與都更方面，若是營利事業地主以自有土地與其他營利事業合作興建房屋，自土地取得之日起算 5 年內完成並銷售該房地者；或營利事業提供土地、合法建築物、他項權利或資金參與都市更新及危老重建者，其取得房地後的第一次移轉，且持有期間在 5 年之內交易者，亦維持適用 20% 之稅率。

特定股權交易時，應檢視二要件，以避免被視為出售房地

王瑞鴻也提醒，修法後股東在移轉營利事業股權時，若同時符合下列二要件，需特別注意，該交易利得即須按持有期間課徵房地合一稅：

1. 個人及營利事業交易直接或間接持有之股份或出資額超過該營利事業之半數。
2. 處分該營利事業股權或出資額之價值 50% 以上係由台灣境內之房屋、土地所構成。

因此，家族成員移轉不動產管理公司或是家族投資公司時，一定要特別注意是否會不小心落入房地合一稅的課稅範圍。



房地合一 2.0 上路五大影響

勤業眾信私人暨家族企業服務 | 莊瑜敏資深會計師、林茵協理

房地合一課稅自 105 年實施以來，實務上常有透過設立營利事業買賣不動產，或藉公司股權移轉形式移轉不動產。為抑制短期投機炒作和穩健房市發展，規避或減少依法應繳納之稅捐等情事，立法院於 110 年 4 月 9 日三讀通過所得稅法部分條文修正草案（以下簡稱房地合一 2.0）。

房地合一 2.0 主要係適用於 105 年 1 月 1 日以後取得之不動產，且其出售日期在 110 年 7 月 1 日以後。因應法令的變動，未來應按持有不動產的目的及期間，評估合適之交易方式及留意相關稅率計算，並妥善保存不動產交易之相關佐證文件，以維護自身權益。

個人交易持有未滿 5 年不動產之稅負增加

依照現行房地合一課稅規定，交易 105 年 1 月 1 日以後取得之不動產之所得，若不動產持有期間在 1 年以內者課徵 45%；超過 1 年未逾 2 年，課徵 35%；超過 2 年未逾 10 年課徵 20%；持有超過 10 年，課徵 15%。房地合一 2.0 於 110 年 7 月 1 日實施後，將延長短期交易課徵較高稅率之期間，持有期間在 2 年以內課徵 45% 稅率；超過 2 年至未逾 5 年課徵 35% 稅率；但出售持有超過 5 年至未逾 10 年，或超過 10 年之房地，仍維持原本 20% 及 15% 之稅率（如下表）。原則上不論有無所得，皆須在完成移轉登記日的次日起 30 日內，向國稅局辦理申報納稅。

稅率／持有時間	現制	房地合一 2.0
45%	1年以內	2年以內
35%	超過1年，未逾2年	超過2年，未逾5年
20%	超過2年，未逾10年	超過5年，未逾10年
15%	超過10年	超過10年

因此，個人近期如擬出售持有期間仍未滿 5 年之不動產，若持有期間已滿 2 年者，110 年 6 月 30 日前仍可適用現制 20% 之稅率；110 年 7 月 1 日之後，則須適用房地合一 2.0 之稅率 35%，將面臨稅負增加。另外，依照房地合一課徵所得稅申報作業要點，房屋、土地持有期間之計算，自房屋、土地取得日起算至交易日止。取得日及交易日之認定，原則上係以所有權移轉登記日為準，若擬適用現制，建議加速相關交易流程。

營利事業比照個人按持有期間課以不同稅率

目前營利事業交易不動產之所得，不論持有期間長短，均按營利事業所得稅稅率 20% 併計營利事業所得額課稅，而不須依房地合一稅，按持有期間課以不同的稅率。為考慮實務上有藉由設立營利事業短期買賣房地，以適用較低稅率之情況，房地合一 2.0 實施後，營利事業除交易其興建房屋完成後第一次移轉之房屋及土地之交易所得，仍併計營利事業所得額課稅外，其餘係比照個人按持有期間適用之稅率，分開計算應納稅額後，於申報營利事業所得稅時合併報繳。因此，營利事業 110 年 7 月 1 日之後出售持有期間未超過 10 年之不動產，將與個人適用同樣的稅率，持有期間在 2 年以內稅率 45%；持有超過 2 年至未逾 5 年稅率 35%；持有超過 5 年，則維持 20% 課稅。

因個人持有房地期間超過 10 年，即可適用稅率 15%，營利事業則仍要按 20% 稅率課稅；此外，營利事業尚須考慮盈餘若未分配，須繳納 5% 未分配盈餘稅；若分配盈餘予股東，高所得之股東尚須負擔 28% 股利所得稅；另，個人交易持有設籍滿 6 年之自住房地，課稅所得 400 萬元以內者，免納所得稅，就超過部分係按最低稅率 10% 課徵所得稅；因此，未來若擬持有不動產，宜按持有目的及期間，評估由個人直接持有或透過公司持有不動產之相關稅負，再據以決定最適之持有方式。

交易符合一定條件之股份或出資額，視為房地交易

依所得稅法規定，個人及營利事業出售未上櫃公司股票，其證券交易所停止課徵所得稅，惟須依所得基本稅額條例課徵基本稅額。營利事業基本稅額之稅率為 12%，出售持有滿 3 年之股票，可以半數計入所得課稅；個人最低稅負之免稅額為 670 萬元，按 20% 稅率計算，且須視基本稅額是否大於按累進稅率 5% ~ 40% 計算之一般綜合所得稅額，決定應納之稅額。為避免藉公司股權移轉形式移轉不動產之情形，房地合一 2.0 規定，個人及營利事業若直接或間接持有未上市櫃公司股份超過 50%，且該營利事業股權之價值 50% 以上係由台灣境內之房屋、土地所構成者，若轉讓股權，應視同房屋、土地交易，依持有股權期間適用不同稅率計算稅額，不適用證券交易所停止課徵所得稅，並免依基本稅額課徵所得稅。

過往家族企業可能基於各種因素，選擇以公司形式持有不動產，房地合一 2.0 上路後，家族公司持股超過半數之大股東於出售其所持有之未上市櫃股權時，應先行評估是否直接或間接持有該公司之股權超過半數，及該公司股權之價值是否 50% 以上是由房地構成，以決定是否須適用房地合一 2.0 課稅或按最低稅負課稅。

預售屋交易視為房地交易，納入房地合一 2.0 課稅範圍

依現行法令規定，個人或營利事業如有處分預售屋情事，係屬財產交易所得，營利事業計入營利事業所得按 20% 課徵營利事業所得稅；個人併入綜合所得稅依個人適用累進稅率 5% ~ 40% 課稅。房地合一 2.0 實施後，若個人或營利事業交易預售屋，將視同房屋及土地交易，按持有期間課以不同的稅率。

一般而言，預售屋至完工過戶期間約為 2 年至 5 年，未來處分短期持有之預售屋，可能將面臨適用 45% 或 35% 較高的稅負。此外，持有預售屋至交屋過戶登記後，成屋持有期間將重新計算。亦即，持有之預售屋於 2 年內出售，將課徵 45%；若是持有預售屋 3 年，交屋過戶登記後 1 年內出售，僅能按持有期間 1 年內計算，須課徵 45% 房地合一稅。未來出售不動產時，應注意持有期間之計算將不包含持有預售屋期間。

個人推計費用率由 5% 調降為 3%，上限 30 萬元

依現行房地合一相關規定，個人若未提供出售不動產相關費用之佐證文件，可按成交價款 5% 計算費用，且未設有上限。亦即，交易不動產價值愈高，可扣除之推計費用亦較高。房地合一 2.0 實施後，除調降前述推計費用率為 3%，並增定費用金額上限為 30 萬；另列營利事業亦可比照個人依據上述規定計算費用。

未來若出售高總價之不動產，若未妥善保存相關費用佐證文件而無法提示證明文件，其推計費用僅能按上限 30 萬扣除。為維護自身權益，應妥善保存不動產交易之相關佐證文件。



減緩家族企業蛻變的陣痛

勤業眾信私人暨家族企業服務 | 吳志洋資深執行副總經理

家族企業往往在蛻變過程中會面臨痛苦，因此如何減緩蛻變中的陣痛(growing pains)才能順利迎接蛻變後的成長的喜悅，儼然已是一個必須面對、也勢必要挺過的歷程。

老式家族企業，多數是以創辦者為決策中心，公司治理的議題猶如風馬牛不相及。然而隨著企業的大規模成長、第二代的接班，很多企業面臨了報表資訊難產、管理資訊失真、營運流程風險缺乏有效控制或資訊系統無與時俱進等等未預期的災難或瓶頸。

在此，我想分享幾個案例：

一、脫軌的會計制度

某企業的會計制度還保有公司創始之初的版本，這套會計制度從不曾因應企業多角化經營、會計公報更迭而修訂，更遑論與現行作業流程有所接軌。過去家族經營者也許不重視，認為會計結果只是本帳冊，沒幾個外人關心，但一旦有機會成為特殊目的收購公司 Special Purpose Acquisition Company (SPAC)，有意成為 SPAC 上市企業時，要進行財務報表轉換及稅務規畫時，幾乎是讓企業經理人快要被壓垮。

二、年久失修的資訊系統

某家族企業於傳承接班的過程中，面臨資訊系統過於老舊、功能不足，程式開發及修改高度仰賴委外廠商，各系統間不整合等問題，導致系統庫存與實際庫存不一致、各項原料成本無法正確計算、前後期交易資訊不一致等窘境，其沿用多年的資訊系統早已面臨系統瓶頸，傳承接班過程中，第二代接班者面臨了一大挑戰，頻頻詢問「究竟在這套年久之修的系統內，哪部分資訊是可以作為決策仰賴的」

三、多變的疫情因應

COVID19 來勢洶洶，在海內外擁有多個工廠的某代工龍頭，接獲外國原廠的指令「須至少每天一次更新各工廠所在地疫情即時資訊、各廠員工健康申報狀況，通報資訊中甚至需涵蓋運輸業者（第三方）的每日運送數量、交運時程變化以及運輸業者是否受到邊境管制影響之即時資訊」。代工龍頭的掌舵者不禁亂了分寸，因為全公司每天除了因應疫情的變化，還得在裡裡外外忙的焦頭爛耳之際忙著整理需要匯報的資訊，否則國外原廠因為接不到所需的資訊而轉單，那企業就真正得面臨被疫情襲擊倒地的命運了！

綜合上述情境的核心問題，我想提出以下三個觀點以供參考：

一、策略思考及未來藍圖規畫：

卓越管理的企業對於發展通常會有一個三到五年的藍圖，涵蓋市場、商業、營運及資訊等等策略議題。若策略及藍圖只在企業管理者的心中而無法具體化，企業將會面臨極高的應變風險。

二、進行風險評估以設計有效的組織、營運及作業活動：

企業成長會產生不同的風險，例如新市場、新區域、新客戶、新法令、併購等，前述風險會對組織造成新的衝擊，適時地進行風險評估以設計適當因應方案是不可忽略的重要事項。

三、定期檢視策略、規範、營運及作業活動之適用性：

企業營運模式會與時俱進，不過往往在策略、規範、營運作業流程甚至資訊系統等卻想套用「以不變應萬變」的方式，忽略了孫子兵法法則要先把握「要想指望敵人來，要靠我有充分的準備。嚴陣以待，不要指望敵人來進攻，要靠我有強大實力。使敵人進攻不能得逞。」的站前佈置，接下來才能發揮「以不變應萬變」。

冀望能藉由本篇文章的不同觀點，有助於無數的家族企業在企業蛻變時，藉由治理的方式來增強體質、減緩成長的陣痛，早日迎接企業蛻變後的綻放。



法令時事

勤業眾信私人暨家族企業服務團隊針對當期發布與家族傳承
相關之法令及解釋函令進行盤點與彙整

1 立法院 110 年 4 月 9 日三讀通過「房地合一稅 2.0」 相關所得稅法修正條文

立法院 110 年 4 月 9 日三讀通過「房地合一稅 2.0」相關所得稅法修正條文，總統於 110 年 4 月 28 日公布，自 110 年 7 月 1 日起施行，凡交易 105 年 1 月 1 日起取得之不動產、預售屋及地上權者，適用修正後課稅規定。

一、財政部新聞稿說明本次房地合一稅 2.0 修正要點如下：

(一) 延長個人短期交易房地適用高稅率之持有期間，居住者個人交易持有 2 年以內房地，稅率 45%；持有房地超過 2 年，未逾 5 年，稅率 35%（詳附表），以抑制個人短期炒作不動產。應於完成所有權移轉登記日之次日、房屋使用權交易日之次日、預售屋及其坐落基地交易日之次日、股份或出資額交易日之次日起 30 日內申報。

(二) 營利事業比照個人依持有期間按差別稅率課稅，營利事業交易持有 2 年以內房地，稅率 45%；持有房地超過 2 年，未逾 5 年，稅率 35%；持有房地超過 5 年，稅率 20%（詳附表 2），以抑制營利事業短期炒作不動產，防杜個人藉由設立營利事業短期買賣房地，規避稅負。於年度營利事業所得稅結算申報時分開計算稅額，合併報繳。

(三) 修正土地漲價總數額減除規定，防杜利用土地增值稅稅率與房地合一所得稅稅率間差異，以自行申報高於公告土地現值之土地移轉現值方式規避所得稅負，明定得減除之土地漲價總數額，以交易當年度公告土地現值減除前次移轉現值所計算之土地漲價總數額為限，超過部分不得減除，但其屬超過部分土地漲價總數額計算繳納之土地增值稅得以費用列支。

(四) 納入交易預售屋及其坐落基地、符合一定條件之股份或出資額，視為房地交易，防杜藉由不同型態炒作房地產規避稅負。

(五) 推計費用率由 5% 調降為 3%，並增訂上限金額為新臺幣 30 萬元，使稽徵機關對於個人未提示證明文件之費用推計基礎更符實情；倘實際支付費用超過該金額者，納稅義務人仍得自行提出相關證明文件，核實認定。營利事業未提示有關房地交易所得額之帳簿、文據者，稽徵機關應依查得資料核定成本或費用，倘無查得資料，比照個人房地交易推計成本、費用規定辦理。

(六) 獨資、合夥組織營利事業交易房地之所得，由獨資資本主或合夥組織合夥人依個人規定申報及課徵所得稅，不計入獨資、合夥組織營利事業之所得額，以反映獨資、合夥組織

營利事業之房地，其登記所有權人為個人，與具獨立法人格之營利事業得為所有權之登記主體有別。

(七) 下列各項不受修法影響：

1. 維持 20% 稅率者

(1) 個人及營利事業非自願因素交易持有期間在 5 年以下之房地。

(2) 個人及營利事業以自有土地與建商合建分回房地後，持有期間在 5 年內之交易。

(3) 建商興建房屋完成後第一次移轉之房地交易。

(4) 個人及營利事業提供土地、合法建築物、他項權利或資金參與都市更新及危老重建者，其取得房地後第一次移轉且持有期間在 5 年內之交易。

2. 個人及營利事業交易其持有超過 5 年之房地。

3. 自住房地持有並設籍滿 6 年之交易，維持稅率 10% 及免稅額度新臺幣 400 萬元。

二、彙總修正前後持有期間及稅率如下：

(一) 個人（修正條文第 14 條之 4）

適用對象	持有期間稅率	現制	修正條文
境內 個人	45%	1年以內	2年以內
	35%	超過1年；未逾2年	超過2年；未逾5年
	20%	超過2年；未逾10年	超過5年；未逾10年
	15%	超過10年	超過10年
非境內 個人	45%	1年以內	2年以內
	35%	超過1年	超過2年

(二) 營利事業（修正條文第 24 條之 5）

適用對象	持有期間稅率	現制	修正條文
境內 法人	45%	未區分	2年以內
	35%		超過2年；未逾5年
	20%		超過5年
非境內 法人	45%	1年以內	2年以內
	35%	超過1年	超過2年

2 財政部會同經濟部發布「所得基本稅額條例第 12 條 高風險新創事業公司認定辦法」

財政部會同經濟部於 110 年 4 月 14 日發布「所得基本稅額條例第 12 條高風險新創事業公司認定辦法」，明定該等股票之發行或私募公司屬中央目的事業主管機關核定之國內高風險新創事業公司，且交易時該公司設立未滿 5 年者，交易所得免予計入個人之基本所得額課稅，俾落實我國培植新創事業公司以帶動產業轉型政策，鼓勵個人投資國內高風險新創事業公司。謹說明本辦法重點內容如下：

高風險創新創事業公司之認定方式、申請核定期限、程序：

一、向中央目的事業主管機關申請核定為高風險新創事業公司
股份有限公司應於設立登記日起算 5 年內，向中央目的事業主管機關申請核定高風險新創事業公司，該公司應符合下列各項條件，其經同意核定者，該核定之有效期間為自核定函發文之日起算 2 年內（期滿後符合規定者，可再申請核定），但不得逾設立登記日起算 5 年期間：

- (一) 其技術、創意或商業模式具創新性及發展性。
- (二) 可提供目標市場解決方案或創造需求。
- (三) 開發之產品、勞務或服務，具市場化之潛力。

二、符合下列二種情形，得免申請核定，直接視為高風險新創事業公司

(一) 登錄創櫃板

股份有限公司自設立登記日起算未滿 5 年，依財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（下稱櫃買中心）創櫃板管理辦法規定經委任之創新創意審查委員審查同意或經櫃買中心認可推薦單位出具之公司具創新創意意見書或推薦函而登錄創櫃板者，自設立登記日起算 5 年內登錄創櫃板期間，視為符合高風險新創事業公司。

(二) 取得產創條例第 23-2 高風險新創事業核定函

股份有限公司自設立登記日起算未滿 2 年，並依產業創新條例第 23 條之 2 規定經中央目的事業主管機關核定為高風險新創事業公司者，自核定函發文日起，於該公司設立登記日起算 2 年期間，視為符合高風險新創事業公司。

買賣「高風險新創事業公司」免計入個人基本所得額之注意事項：

一、高風險新創事業公司須經核定後或符合免申請核定規定者，個人交易其股票始得適用免計入基本所得額課稅。考量制度實施初期及配合主管機關審查時程提供緩衝機制，明定個人於 110 年 6 月 30 日以前交易該等股票，其高風險新創事業公司之核定或視為核定得放寬至 110 年 6 月 30 日。

二、本辦法規定主管機關應按月於網站公告符合資格條件之「高風險新創事業公司」名單及適用資格有效期間，個人投資者於出售股票時，需特別注意該公告名單之資訊變動。如未上市櫃股票交易時，該公司有核定函有效期間屆滿、經櫃買中心公告停止透過創櫃板籌資資格或終止登錄創櫃板等情事，其交易利得不適用免計入個人基本所得額課稅規定。



3 行政院通過「稅捐稽徵法」部分條文修正草案

行政院會 110 年 4 月 15 日通過財政部擬具的「稅捐稽徵法」部分條文修正草案，將函請立法院審議。鑑於「納稅者權利保護法」、「行政程序法」等相關法規陸續制定或修正，現行「稅捐稽徵法」部分條文已無法切合實際需要，行政院表示此次修法一方面調降滯納金加徵方式、新增得申請分期繳納的規定，另一方面也加重逃漏稅罰則，適切兼顧維護納稅義務人權益與保障國家債權，謹提供本次修正草案重點如下：

修法方向	條次	增訂/修訂內容
如數核定案件核定通知書採公告送達	第19條	按申報資料核定案件之核定通知書得採公告送達，免個別填具及送達核定稅額通知書，以節省徵納雙方成本。範圍及公告之實施方式等辦法，授權由財政部定之。
調降滯納金加徵率	第20條及第51條	滯納金加徵方式修正為「每逾3日」（原2日）按滯納數額加徵1%，總加徵率降為10%（原15%），以確保稅收兼顧納稅義務人權益。
增訂核課期間不完成事由	第21條	為避免核定稅捐處分一經撤銷即逾核課期間，稅捐之核課期間屆滿時，有下列情形之一者，其時效不完成： 一、對提起行政救濟尚未終結者，自核定稅捐處分經訴願或行政訴訟撤銷須另為處分確定之日起算一年內。 二、因天災、事變或不可抗力之事由致未能作成核定稅捐處分者，自妨礙事由消滅之日起算六個月內。
強化稅捐保全	第24條	一、對於妨害稅捐執行之欠稅案件，其聲請假扣押時點提前。由「欠繳應納稅捐」修正為「法定繳納期間屆滿(自繳案件)或繳納通知文書送達後(補徵案件)」。 二、增訂準用民法第242條至第245條及信託法第6條至第7條代位權及撤銷權相關規定，以確保稅捐債權。
放寬申請適用加計利息分期繳納情形	第26條之1	納稅義務人有下列情形之一，得於規定納稅期限內向稅捐稽徵機關申請分期繳納，核准期間不得逾三年： 一、因客觀事實發生財務困難。二、經稅捐稽徵機關查獲應補徵鉅額稅捐。 三、其他地方政府認定符合分期繳納地方稅之事由。
統一申請退稅期間	第28條	一、配合行政程序法有關人民公法上之請求權之規定，修正錯誤溢繳稅款之申請退還期間，由「5年」(納稅義務人錯誤)或「無期限」(政府機關錯誤)修正一律為 10年 。 二、針對明知無納稅義務，違反稅法或其他法律規定而為繳納之款項，例如為向銀行詐貸虛增營業額所繳納之相關稅款，不得請求返還。
調降暫緩執行繳稅比例	第39條	繳納復查決定應納稅額得暫緩移送執行之金額比例調降為「1/3」（原為1/2）。
提高逃漏稅刑事罰金，重大逃漏稅加重處罰	第41條	一、納稅義務人以詐術或其他不正當方法逃漏稅捐者，處五年以下有期徒刑，調高罰金至新臺幣500萬元以下(原為6萬以下)。 二、逃漏稅達一定金額者(個人1,000萬元以上，營利事業5,000萬元以上)，處1年以上7年以下有期徒刑，併科1,000萬元以上1億元以下罰金。
處罰合理化	第44條	對於營利事業未依規定給與、未取得或未保存憑證之罰鍰，由按查明認定總額「處百分之五」之固定比率修正為「處百分之五以下」



勤業眾信觀點

修正草案除了修訂滯納金加徵、核課期間、適用法令錯誤申請退稅期限規定外，對於不法重大逃漏稅案件加重刑責及大幅提高罰鍰，納稅義務人除了關注未來立法院的修法進度及修訂內容，是否影響本身稅務案件的權益外，對於重大交易架構的安排應更審慎，避免節稅架構被稅務機關認定為不法重大逃漏稅案件，而須面臨刑責及高額罰鍰的風險。

4 行政院通過信託法修正草案

信託法自民國 85 年 1 月 26 日制定公布、98 年 12 月 30 日修正迄今未曾修正，為使社會大眾對於公益信託之設立有正向之發展，避免假公益、真避稅之情形，因此政府大力推動信託法之修正。行政院於 110 年 4 月 22 日通過「信託法」修正草案，本次信託法之修正目的為落實公益信託之回饋社會或關懷社會等公益目的，並加強公益信託之管理及監督。

此次修法增修變動之條文高達數十條，誠屬十多年來之重大變革，特就修正條文之重點摘要如下：

1. 增加得作為公益財產之類型 (增訂第 71 條之 1)
條文中明確規定：「公益信託設立時之財產，除現金外，得以其他動產、不動產、有價證券或其他財產權代之。中央目的事業主管機關得依所掌業務性質，訂定現金總額之比率」，因此，舉凡具有財產權性質者，包含動產、不動產、有價證券等，均得作為公益信託之財產。

2. 現金以外之信託財產達一定價額時，受託人應檢具財產運用計畫，報請主管機關會同財政部許可 (增訂第 71 條之 2)
為了確保信託財產之流動性、變現性及獲利性，若以現金以外之財產作為信託財產達一定價額時，受託人 (包括銀行等信託業者) 應檢具財產運用計畫報請中央目的事業主管機關會同財政部許可，以利於公益目的之達成。同時並應注意未取得主管機關之許可即屬無效捐贈，則受託人應返還捐贈與捐贈人。

3. 增訂受託人申請設立公益信託時應提出之文件及信託行為應記載事項 (第 71 條之 3 及第 71 條之 4)

4. 明定公益信託不予許可之要件 (第 71 條之 5)
除設立目的不符合公益或信託財產無處分權等一般法律無法許可之事項外，其中特別提醒注意者，依照第 8 款之規定，若公益信託應設立而未設置諮詢委員會時，主管機關得不予許可。又第 13 款規定，若移轉後受託人對信託財產之管理處分無裁量決定權限時，會造成主管機關失去監督公益事務之可能，因此，主管機關得不予許可。

5. 明確規定公益信託辦理信託事務之年度支出不得低於前一年底信託財產總額百分之二或年度收入總額百分之六十 (第 71 條之 6)。

為敦促公益信託積極從事公益活動，明確訂定年度支出之比例。此外考量公益信託付出之多元性，另訂有但書之規定，使公益信託團體亦能以實際行動或提供服務之方式對社會有所貢獻。此外，若公益信託之財產屬未上市、未上櫃且未興櫃公司之股份或股權者，則其信託事務支出之比例應達該項信託財產總額百分之二。

特別提醒注意，若主管機關查核認為公益信託有不符合支出比例之情形應主動通知稅捐稽徵機關，可能會對稅務規劃造成影響。

6. 明定公益信託財產之運用方式，並明確禁止利益輸送之情形 (第 71 條之 7)

為維護公益信託之設立目的及財務健全，特增訂信託財產之運用方式，包括：購買公債、國庫券、金融債券、可轉讓銀行定期存單，購置辦理業務所需之動產及不動產，購買固定收益型商品，特別對於購買上市櫃公司股票限制不得超過信託財產總額百分之五，且對單一公司持股比率不得逾該公司實收資本額百分之五。

7. 明定公益信託辦理獎助或捐贈之處理應符合普遍性及公平性 (第 71 條之 8)

8. 增訂中央目的事業主管機關應定期派員實地查核 (第 72 條)
除中央目的事業主管機關應定期派員實地查核外，受託人並應於一定期限內提出各書類表冊，其相關之計畫書、預算書的格式及應記載事項由主管機關另訂之。

9. 增訂信託監察人之職權範圍及資格限制 (第 75 條、第 75 條之 1)
信託監察人不得由委託人擔任。信託監察人相互間、信託監察人與委託人或受託人相互間不得有配偶、三親等內親屬關係，或有自身利害關係。

10. 新增一定規模以上之公益信託應設置諮詢委員會 (第 75 條之 2)
為建立公益信託穩定治理機制，法規要求一定規模以上之公益信託應設置諮詢委員會，以協助受託人執行公益事務。



德勤商務法律觀點

本次信託法修正條文針對修正前已許可設立的公益信託，特別給予一年的補正期間，若目前已設立之公益信託其受託人無信託財產管理處分權限、信託監察人資格不符、未設有諮詢委員會及贖餘財產歸屬對象不符者，應於法規正式通過後一年之補正期限內儘速改善之。為避免違反信託法之相關規定，而遭主管機關廢止或處以罰鍰十萬元以上一百萬元以下，建議應隨時關注修法動態，並因應調整。

5 因應防疫需要，開放公開發行公司實體股東會得以視訊輔助

金管會前為因應 COVID-19 疫情防疫需要展延股東會至 7 月至 8 月間召開，今考量各界對利用數位化技術輔助股東會召開的建言及國內股東會制度的現況，經跨部會協商並依嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例及傳染病防治法規定，報請指揮中心同意，宣布 110 年 8 月 16 日至 8 月 31 日間，除可召開實體股東會外，符合一定條件之公開發行公司得採實體股東會並以視訊輔助方式召開股東會。為此，金管會於 110 年 6 月 29 公告修正「因應疫情公開發行公司股東會延期召開相關措施」，其中採實體股東會並以視訊輔助者，應於 8 月 16 日至 8 月 31 日期間辦理，相關處理原則訂定如下：

一、鑒於集保公司推動電子投票平台多年，制度運行順暢，因此視訊輔助作業平台，應採用集保公司所提供之平台，並應遵守該公司所訂召開實體股東會並以視訊輔助之作業相關指引。

二、考量國際上召開視訊股東會的經驗，要求欲以視訊方式參與股東會之股東，應事先向公司登記並同意放棄提出臨時動議、行使原議案修正案之投票，及同意放棄參與實體股東會之權利。

三、考量系統穩定性及提高尚未行使表決權股東以視訊參與股東會之順暢性，已以電子方式行使表決權之股東，不得再以視訊方式參與股東會，惟仍得出席實體股東會發言，且集保公司將於指引中明訂，公司應提供前開股東於會前之提問管道及公司回應方式，俾保障股東權益。

四、採實體股東會並以視訊輔助召開之公開發行公司，應符合下列條件：

1. 股東常會無董事監察人選舉議案或有董事監察人選舉議案，但其候選人人數未超過應選席次。
2. 股東常會未有解任董事或監察人議案。
3. 未上市或未在證券商營業處所買賣之公司，應以委託代辦服務機構辦理服務事務為限。

本次公告修正「因應疫情公開發行公司股東會延期召開相關措施」，除增訂以視訊輔助實體股東會處理原則外，另考量公司為因應疫情變化而有需重新召開董事會決議變更開會方式或日期等情形，如需重新印製紙本通知除耗費時間及成本外，亦可能增加染疫風險，因此將原寄發延期召開股東會通知及公告方式，修正為發行公司於公開資訊觀測站重大訊息公告，並於股東會專區增列股東會相關更新資訊即可；另有關實體股東會場地之容留人數，也規定在疫情 3 級警戒下，為兼顧防疫需求，實體股東會場地之容留人數為各室內不得 20 人以上，各室外不得 40 人以上，發行公司應遵守指揮中心所訂防疫措施及集保公司為強化防疫措施所訂定之「因應疫情 3 級警戒召開股東會防疫作業指引」。



勤業眾信觀點

因應金管會前開公告事項，本(110)年股東常會無論得否採行視訊輔助，各公司仍有召開實體股東會之必要，應注意會場容留人數之限制規定；如經董事會決議於 110 年 8 月 15 日前召開股東常會者，其股東會僅得以實體召開，亦不適用視訊輔助召開之規定；而經董事會決議股東常會訂於 110 年 8 月 16 日至 8 月 31 日間召開者，宜先檢視其是否符合召開 110 年實體股東會以視訊輔助之規定，並洽集保公司依其所提供之平台及遵循相關作業指引辦理。

非公開發行公司該怎麼做？

勤業眾信建議查閱經濟部商業司發布為因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情非公開發行公司召開股東會之相關問答集，詳細資訊請參考：<https://gcis.nat.gov.tw/mainNew/subclassNAction.do?method=getFile&pk=1118>

6 財政部 110 年 3 月 29 日台財稅字第 11004543002 號令核釋遺產稅違章案件部分繼承人於罰鍰處分送達前死亡之處理原則及逾期未繳納之執行範圍

(一) 遺產稅違章案件，部分繼承人於罰鍰處分送達前死亡者，應以生存繼承人為受處分人就漏稅總額裁處罰鍰。倘該罰鍰逾期未繳納，依遺產及贈與稅法施行細則第 22 條第 3 項規定，在不超過遺產總額範圍內得對遺產執行之。

(二) 廢止財政部 72 年 12 月 31 日台財稅第 39235 號函及財政部賦稅署 90 年 10 月 9 日台稅三發字第 0900456470 號函。

7 內政部 110 年 3 月 29 日台內營字第 1100803771 號令核釋「都市更新條例」第 67 條第 1 項第 3 款有關更新後建築物延長房屋稅減半徵收期限之相關規定

都市更新條例第六十七條第一項第三款規定有關更新前合法建築物所有權人取得更新後建築物者，於同項第二款房屋稅減半徵收二年或於本款延長十年期間內，因死亡而喪失所有權，其得延長房屋稅減半徵收之原因於該所有權人死亡之時即已消滅，其繼承人無本款之適用。



活動花絮導覽

勤業眾信第一屆「卓越管理企業」評選結果出爐

有序傳承·永續未來

勤業眾信第一屆「卓越管理企業」評選結果出爐

由 Deloitte Private 所舉辦的「卓越管理企業」(Best Managed Companies, BMC) 評選，今年度首次於台灣展開。勤業眾信聯合會計師事務所於 3 月 16 日舉辦卓越管理企業頒獎典禮暨晚宴宣布，第一屆「卓越管理企業」評選根據策略、能力和創新、企業文化與承諾、公司治理和財務等四個面向，評選出四家得獎企業，包括：天成開發股份有限公司、益張實業股份有限公司、南光化學製藥股份有限公司、鮮活控股股份有限公司。得獎企業於經營模式或人才培育皆投入豐富資源，而強化永續經營亦成為致勝關鍵。

時任勤業眾信聯合會計師事務所總裁賴冠仲於典禮致詞中表示，私人暨家族企業始終扮演著台灣經濟發展的重要支柱，而家族企業的精神與文化也是長期而持續累積的過程，如今轉型與傳承儼然已成為台灣家族企業永續經營的重要課題，面對眼前的挑戰，建議企業在「改變」與「不變」之間保持平衡與彈性，讓家族企業加入新思維去傳承企業文化的精髓。勤業眾信私人暨家族企業服務即是站在這樣的角度，希望從旁協助台灣的家族企業永續經營，歷久彌堅。

勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) 負責人廖哲莉資深會計師則談到在「卓越管理企業」評選過程中，觀察到台灣隱形冠軍企業以不同以往的創新營運模式，並應用新興科技與生態圈合作以調整經營策略，培養出具備宏觀視野的企業領導人，順利因應市場局勢快速變化。勤業眾信希望透過評選過程，協助企業審視財務績效及投資規畫，擘畫發展願景及價值觀存續等長期目標，藉此提升永續經營績效。廖哲莉也建議，私人暨家族型民營企業可提前布局傳承及轉型計畫，以因應市場快速變化，即時調整商業模式發展之道。

數位轉型 ing！正視新興科技風險 開創跨界合作契機

勤業眾信聯合會計師事務所風險諮詢服務部資深執行副總經理林彥良亦在晚宴中分享，隨著新興科技與開放資料等各項技術快速發展，產業間充滿了多元科技與創新元素；而數位轉型已是「現在進行式」，在產業競爭與供應鏈扮演舉足輕重的角色。企業可藉以改變傳統商業模式、服務流程、創造

新產品及服務，進而和供應鏈、生態系中各式合作夥伴，共同開創出跨域、跨界的全新商業模式與合作契機。

林彥良並提醒，水能載舟亦能覆舟，數位轉型伴隨而來的是更多重的網路安全風險，不僅影響層面愈發擴大，甚至影響企業的永續發展。因此，在數位轉型的過程中，企業應正視風險、掌握風險並管理風險，以更安全地應用新興科技與開放資料，創造嶄新的競爭優勢。

有序傳承·永續未來 Deloitte BMC 挖掘產業新星

由 Deloitte Private 所舉辦的「卓越管理企業」評選至今已舉辦 27 年，並於全球 20 多個國家／地區舉行，根據「企業策略、能力與創新、企業文化與承諾、公司治理與財務」四大面向，發掘並表揚具備卓越管理思維及實務作為的企業。獲選的台灣卓越管理企業除了將成為 BMC 俱樂部成員，提升國際能見度，並與來自世界各國的卓越管理企業交換經驗，勤業眾信也期待透過評選，挖掘台灣各行各業中極具潛力之私人企業，協助企業邁向永續經營。

第二屆「卓越管理企業」評選活動預計於 2021 年第三季開放報名，詳細評選內容與報名方式請參考勤業眾信官方網站 <https://deloi.tt/35D88zN>

卓越管理企業

勤業眾信第一屆「卓越管理企業」評選照片花絮

卓越管理企業評選 (Best Managed Companies) 是 Deloitte 的全球專案，最早在 1993 年於加拿大舉辦，之後也陸續在美洲其他國家、歐洲、澳洲、中國與東南亞等超過 35 個國家 / 地區推動，今年也首次於擁有眾多隱形冠軍的台灣舉辦。

卓越管理企業評選目的是發掘並表揚具備卓越管理思維以及實務的企業。在評選的過程中，參加的企業可以接觸到 Deloitte 卓越管理企業的理论框架，透過檢視企業策略、能力與創新、企業文化與承諾、公司治理與財務等四大面向，了解全球卓越管理企業的成功祕訣，藉以驗證並調整企業的營運方向。



01 天成飯店集團



02 勤業眾信聯合會計師事務所私人暨家族企業服務 (Deloitte Private) 負責人 廖哲利會計師 致詞



04 時任勤業眾信聯合會計師事務所總裁 賴冠仲 頒獎儀式



03 益張實業股份有限公司

2021臺灣卓越管理企業



07 議題分享



05 南光化學製藥股份有限公司



06 鮮活控股股份有限公司



08 交流花絮



09 交流花絮

聯絡我們

勤業眾信私人暨家族企業服務團隊

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw
私人暨家族企業服務負責人
cheliliaw@deloitte.com.tw

賴永發 資深會計師 Kevin Lai
高淨值資產客戶負責人
kevinylai@deloitte.com.tw

黃堯麟 資深會計師 Alan Huang
審計服務
alanhuang@deloitte.com.tw

呂宜真 資深會計師 Daphne Lyu
家族企業負責人
daphneylyu@deloitte.com.tw

陳建宏 資深會計師 Robert Chen
稅務服務
robchen@deloitte.com.tw

陳明輝 資深會計師 Gordon Chen
小型高成長企業負責人
gordonchen@deloitte.com.tw

黃俊榮 執行副總經理 Harry Huang
財務顧問服務
harhuang@deloitte.com.tw

潘家涓 資深執行副總經理 Maggie Pan
私募基金及創投負責人
mpan@deloitte.com.tw

吳志洋 執行副總經理 Jimmy Wu
風險諮詢服務
jimwu@deloitte.com.tw

鄭興 資深執行副總經理 Benson Cheng
管理顧問服務
bensohcheng@deloitte.com.tw

專案聯絡

吳家瑄 Tiffany Wu
私人暨家族企業服務專案經理
tiffwu@deloitte.com.tw

陳韻如 Yvonne Chen
私人暨家族企業服務專案專員
yvonnchen@deloitte.com.tw

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS

1845

Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"),以及其一家或多家會員所及其相關實體。DTTL 全球每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, DTTL 並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太 (Deloitte AP) 是一家私人擔保有限公司,也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆為具有獨立法律地位之個別法律實體,提供來自100多個城市的服務,包括:奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構(統稱"Deloitte 聯盟")不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前,請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte 聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

© 2021 勤業眾信版權所有 保留一切權利

