

## 封面故事

- 大企業與新創公司的婚姻  
談判 - 股權設計

## Deloitte Private

- 善用海外信託管理資產

## 產業觀點

- 五力合流形塑石化業未來
- 超高齡世代的銀色經濟

## 專家觀點

- 5G浪潮來襲！準備迎接  
全新的觀賽體驗



# 通訊

發行人：賴冠仲

編輯顧問：洪國田  
林宜信  
吳佳翰  
鄭興  
范有偉  
林鴻鵬  
劉水恩  
洪惠玲  
何瑞軒  
吳美慧  
許晉銘  
曾棟鑿  
郭麗園

法律顧問：林瑞彬

總編輯：姚勝雄

責任編輯：李紹平  
黃之千  
吳品儀  
朱家齊

美編：呂冠漢  
張綺凌  
張育琦

編輯組：黃詩穎  
范麗君  
郭怡秀  
陳萱凌  
杜嘉珮  
李佳蓉  
朝中瑾  
祁靜芬

## 勤業眾信通訊

勤業眾信聯合會計師事務所為提供更新更即時的國際議題、產業趨勢、財會稅務及相關法令予各界參閱。每月底出刊，版權所有，非經同意不得轉載。

## 歡迎各界投稿

勤業眾信通訊歡迎各界專家學者投稿，與讀者分享會計、稅務、法務、財務與企業管理等相關內容；投稿文章字數限5,000字以內，並在每月10號截稿前將文章回傳至勤業眾信編輯組。編輯組保留是否刊登之決定權。

## 編輯聯絡人



吳品儀小姐

(02)2725-9988#2691, elawu@deloitte.com.tw



朱家齊小姐

(02)2725-9988#2678, echu@deloitte.com.tw



一手掌握最新財會、稅務、產業消息，歡迎加入勤業眾信 LINE 好友 (@deloittetw)

# 大企業與新創公司的婚 姻談判 - 股權設計

Deloitte  
Monthly

## 目錄

## ■ 稅務面面觀

- BEPS 深入解析  
06 BEPS 國際動態
- 跨國稅務新動向  
09 馬來西亞：境外數位服務供應商服務稅稅籍登記
- 中國稅務與商務諮詢  
10 外商投資法暨實施條例徵求意見稿 - 投資法修正案要點解析
- 中國稅務與商務諮詢  
13 中國大陸新規有利台商進行境內股權投資

## ■ 法律諮詢服務專欄

- 15 綠能時代：農地變更供作太陽能電廠應注意適法性

## ■ 風險諮詢服務專欄

- 16 「風險智能儀表板」- 立基風險管理，掌握關鍵資訊

## ■ Deloitte Private

- 18 善用海外信託管理資產

## ■ 產業觀點

- 19 五力合流 形塑石化產業「整體下游」的未來發展
- 21 共創超高齡世代的銀色經濟

## ■ 專家觀點

- 23 大企業與新創公司的婚姻談判 - 股權設計
- 25 新世代運動轉播：運用數位科技打造圈粉策略！
- 27 5G 商用最大舞台！2020 東京奧運有哪些智慧城市新科技？

## ■ 勤業眾信講座訊息

- 29 2019 年 12 月份專題講座

立即免費訂閱



填寫資料並選擇主題  
『訂閱勤業眾信通訊  
電子月刊』

# 稅務 面面觀



張宗銘  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



周宗慶  
稅務部副總經理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《BEPS 深入解析》

## BEPS 國際動態

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、周宗慶副總經理

### 行動計畫 4 & 10：中國人民銀行推動新版貸款市場報價利率機制

LPR (Loan Prime Rate, LPR) 機制係在 2013 年全面開放金融機構貸款利率管制之後由中國人民銀行推出，旨在促進制訂市場基準利率。LPR 過去被稱為「貸款基礎利率」，並在 2019 年 7 月正式改稱為「市場報價利率」，彰顯其市場化的特徵。新 LPR 機制預計將會有助於推動利率市場化的完善，除了提高銀行的風險議價能力外，亦能達到降低風險溢價、降低利率水準等目的。

為落實利率市場化的改革方向及降低融資成本，中國人民銀行於 2019 年 8 月 17 日發布中國人民銀行公告 [2019] 第 15 號，就完善貸款市場報價利率作出規定。本次公告要求各銀行在新發放的貸款中以 LPR 做為主要訂價依據，並在浮動利率貸款合約中採用 LPR 做為訂價基準。

此次改革中，新 LPR 在原有的一年期利率基礎上增加了五年期以上的利率，由於各報價銀行係以公開市場操作利率加計基準點的方式報價，加計情形則取決於對銀行的業務、資金成本、市場供需及客戶風險情況之解讀。相較原先的貸款基準利率，LPR 由各類型報價銀行給予其最優質客戶的報價得出，更具市場化的特性。

### 新 LPR 機制下對移轉訂價的潛在影響

從移轉訂價的角度，新 LPR 機制帶來的影響體現在對關係人融資交易進行分析時，不僅提供了較高市場認同度的參考基準，更綜合考量了合適的企業間關係人融資利率及如何遵循金融業慣例，以下就其對集團成員間的關係人融資交易影響進行說明：

- 對於資金貸出方主管機關，LPR 可能被視為貸款利率之下限；
- 對於資金貸入方主管機關，LPR 可能被視為貸款基準利率之一（尤其是經營狀況良好的企業）；
- 金融市場訂價機制的市場化對關係人間融資交易的訂價提供了更多的要素供分析（如參考 LPR 的報價）；外部市場訂價機制的優化，也將引導關係人融資交易訂價模式走向市場化。
- 新 LPR 訂價機制的時效性對訂定浮動利率提供了有益的參考，新 LPR 每月提供更新的報價，相較於參考央行發布的存、貸款基準利率，以 LPR 作為基準在時效性上更能反映當下市場波動情況。

即便上述機制為稅務機關和納稅人制定關係人利率提供了更高的便利性，但從移轉訂價可比性分析的角度上，該機制仍存在其侷限性：

- LPR 代表的是優質客戶從銀行獲得貸款時的利率水準，以此為基準的訂價方式，一定程度上忽略

了特定關係人交易中借款方的信用風險以及借款幣別、期限等可能影響利率條件的要素；

- 隨著 BEPS 行動計畫的實施，各國稅務機關對於集團內部金融交易的監管不斷加強。此前，部分集團會在香港成立融資平台，將海外籌集的資金通過較低的利率或無息貸款等形式轉借給中國內地子公司及集團在其他國家的成員，並且為了降低利息支付時產生的扣繳或轉讓稅額採用盡可能低的利率，然而在新機制下，上述缺乏合理性的移轉訂價安排將可能受到主管機關的質疑。

### 關係人融資之移轉訂價分析要點

經濟合作暨發展組織 (OECD) 於 2018 年 7 月 3 日發布了金融交易之移轉訂價指南草案 (Draft on the Transfer Pricing Aspects of Financial Transactions)，為金融交易的移轉訂價問題提供了參考依據，在結合實務中關係人融資交易安排的情形後，我們歸納了以下交易安排中常見的經濟分析考量因素：

- 關係人借貸：從貸出方的角度，根據其承擔之功能、風險及法律責任，即便其在交易安排中只是作為中間轉手人，還是需要承擔實際信用、利率及匯率等風險；
- 現金池安排：一般而言，移轉訂價情境中所指的現金池係專指關係企業間的短期資金安排。在進行實際的現金池基準分析之前，建議首先確認交易安排中各參與方的資金流動性情形，並進一步考察現金池牽頭方所執行的功能及風險。完成上述評估後，利率制定的核心問題便只在於如何有效分配現金池安排所帶來的收益或費用，以此確認牽頭方及各參與方存、貸入資金的合理利率。
- 內保 (存) 外貸及外保 (存) 內貸：對於此類交易，首先應審視擔保方及存款方需要承擔的法律責任和經濟義務，以研判是否構成需要獲得補償的關係人交易。根據 OECD 發布之移轉訂價指導原則，集團合作效益可以分為隱性協助產生的附帶收益和刻意採取之合作行動，其中前者一般不需要就產生之附帶收益進行移轉訂價補償，但當關係人係刻意採取行動時，考慮到雙方可能因此交易而產生額外機會成本及預期信用損失，納稅人應詳細審閱相關法律文件，並結合多方角度去研判相關關係人交易之補償金額。

### 觀察與解析

相較於有形資產銷售、服務及無形資產等交易，關係人融資交易在中國大陸的移轉訂價實務中起步較晚，然而隨著中國金融市場進一步的開放，對於關係人融資交易的經濟分析將成為稅務研究的焦點。

最後，為因應利息支付可能產生的稅基侵蝕問題，雖然中國大陸、韓國及澳洲等國家目前尚未推出資本弱化的管制要求，但美國及日本等國家皆已陸續推出限制利息扣除額的規範，因此，建議納稅人未來在規劃跨境關係人融資交易時，應結合當地法規制訂出合理的利率範圍，以有效降低稅務風險。

資料來源：

參考【德勤中國：稅務評論 P301/2019 (2019年11月1日)〈利率市场化视角下的关联融资转让定价安排〉】。

### 行動計畫 1：OECD 提出數位經濟之新課稅方法

OECD 於 2019 年 10 月 9 日發布了一份意見徵詢文件，就其秘書處日前提出的針對數位經濟課稅議題之「統一方法」向大眾徵詢意見。本文中將首先介紹相關背景及「統一方法」之內容，並進一步說明 OECD 的後續動向將對企業造成哪些潛在影響。

#### 發展背景

在「統一方法」提出前，OECD 便持續研究如何就數位經濟進行課稅，並且分別在 2019 年 1、2 及 5 月陸續推出了諸多方案，然而各國政府對於上述解決方案仍存在相當大的分歧，為了促使 OECD 包容性架構下的 130 多個成員國能夠就新規則盡快達成共識，OECD 秘書處遂結合方針一 (Pillar 1) 的三個方案之共通點，起草了一份新的提案，並將其稱為「統一方法」。同時，OECD 亦預計將在近期發布方針二的研究成果。

#### 「統一方法」介紹

關於「統一方法」的內容，以下分別就適用範圍、判斷市場聯繫程度之機制及利潤分配原則三個面向進行說明：

#### 適用範圍

「統一方法」將聚焦於透過提供面向消費者的數位服務或產品而獲取收入的大型企業，然而，OECD 對於上述「面向消費者的大型企業」並未給出明確的定義，故尚有不明確的空間存在，基於本次方案



中有限的解釋，我們整理出以下四點供參：

- 「面向消費者的大型企業」不僅涵蓋與客戶遠程互動的數位化企業，也包含其他通過使用數位技術銷售產品拓展消費群的企業，故某些傳統行業也可能被列入其中；
- 「面向消費者的大型企業」除 B2C 企業外，也可能包含 B2B 企業；
- 採集（礦）業、大宗商品行業及金融業可能會被排除在外；
- 本方案中建議以 7.5 億歐元作為門檻（與國別報告提交門檻雷同），體現了 OECD 希望「統一方法」聚焦於大型企業的想法。

### 判斷市場聯繫程度之新制

在數位經濟快速發展的當下，許多企業有別於傳統的經營模式，無須實際營業場所便可以直接與消費者進行互動，此即符合企業與市場國間存在「持續且重大」聯繫之定義，然而因該類企業不具備傳統定義下的常設機構，從而在當地不具有納稅義務。

對此，「統一方法」提出了一套新的判斷方式。在新制度下，一旦企業與市場國間存在「持續且重大」聯繫，市場即對該企業具有課稅權，而是否存在「持續且重大」聯繫則會透過擬定收入門檻作為衡量標準進行，該門檻將隨市場的大小不同而進行調整。

### 新利潤分配規則

在確立上述課稅權判斷依據後，緊接著便是要解決應劃分予市場國的利潤金額。在「統一方法」下，透過三層利潤分配機制將企業之利潤分為 A、B 及 C 三種類型，茲如下說明：

A 型利潤（依據新制度課徵並分配予市場國之非經常性利潤）：係指將跨國集團非經常性利潤中，可歸屬於新制度下之課稅範圍的利潤，依據協商後的分攤參數（如銷貨收入占比等）進行分配剩餘利潤。

B 型利潤（透過經常性活動取得之利潤）：係將企業在市場國所從事的基礎行銷、經銷等經常性活動所產生之利潤，以固定比率等方式計算而得之利潤。

C 型利潤（額外利潤）：若企業在市場國進行之營業活動範圍超出 B 型利潤之範疇，稅捐當局及企業均可要求對超出或不屬於該範疇的活動所產生之額外利潤在市場國進行分配，上述分配係基於移轉訂價準則訂定。

為避免重複課稅問題，對於上述 A、B 及 C 型利潤將產生何種交互影響，仍是目前必須進一步探討的課題。

### 觀察與解析

OECD 計劃於 2019 年 12 月召開公聽會，並期望各國政府能於 2020 年就各項新制達成共識。目前，OECD 正在就數位經濟課稅可能產生之影響進行研究。初步結果顯示，新制下對於市場聯繫程度的判斷及利潤分配的規範將可能使全球整體稅收金額略微提高，但是會導致應稅所得在各國之間的分配情形產生重大改變，中低收入國家的應稅所得將得到增加，其中規模較大的市場國可能受益最大，與此同時，業務投資主體將會因此蒙受重大的損失。

值得注意的是，當利潤被分配往市場國課稅時，可能導致跨國集團整體稅負的增加，但是當利潤從稅率較高的母國轉移到市場國時，如果母國對於市場國之已納稅額給予抵免或採用境外所得免稅等制度，則對於集團整體稅負的幫助其實是有限的。

若「統一方法」得到採用，將會對現有的租稅協定、OECD 移轉訂價指導原則及各國法規產生顯著的影響，因此，在未來相當長的一段時間內我們建議納稅人應對該議題保持密切的關注，以即時做出應對。



資料來源：

參考【德勤中國：稅務評論 P302/2019 (2019 年 11 月 5 日)〈OECD 意見征詢文件：提出對數字經濟徵稅的「統一方法」〉】。



陳光宇  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷  
稅務部副總經理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

## 馬來西亞：境外數位服務供應商服務稅稅籍登記

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇會計師、洪于婷副總經理

若境外服務供應商提供予馬來西亞消費者之服務符合服務稅 (Service Tax) 定義之數位服務範圍，且年營業額達 50 萬馬幣稅籍登記門檻，該境外服務供應商可經由國稅局網站遞交服務稅稅籍登記之申請。

馬來西亞財政部同時也公佈服務稅規定 (Service Tax Regulations) 及解釋令，以提供數位服務課稅相關程序及細部規定。雖前述規定多數內容已反映於數位服務課稅指引 (Guide on Digital Services)，但仍有一部分有關申報作業重要訊息於本次公告，尤其是數位服務稅表 (DST-02)，表格內容重點摘要如下：

### 服務稅稅籍登記和申報

數位服務稅稅籍登記申請表和數位服務稅表皆要求境外服務供應商說明其提供予馬來西亞消費者之數位服務型態。數位服務課稅指引內容說明數位服務有以下態樣：

1. 軟體及電子遊戲與應用軟體
2. 音樂及電子書與電影
3. 線上廣告平台
4. 搜索引擎和社交網路
5. 資料庫及網站託管 (hosting)
6. 網路電子通訊
7. 線上訓練
8. 其他

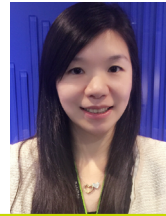
### 評論

對境外服務供應商而言，要符合已公布之申報要求可能是個挑戰，目前對於稅務機關要求如此詳盡申報資訊之原因未明，特別是境外服務供應商必須從其產品及服務項目辨認出服務收入，再從其服務收入分類出前述八種服務態樣，並於各個季度申報各類服務收入。D





陳文孝  
稅務部執行副總經理  
勤業眾信聯合會計師事務所



林佳苗  
稅務部經理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

# 外商投資法暨實施條例徵求意見稿 - 投資法修正案要點解析

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 陳文孝執行副總經理、林佳苗經理

今年 3 月 15 日全國人民代表大會通過的《中華人民共和國外商投資法》(以下簡稱「外商投資法」)將於 2020 年 1 月 1 日起施行,而現有的《中華人民共和國中外合資經營企業法》(以下簡稱「中外合資法」)、《中華人民共和國外資企業法》(以下簡稱「外資企業法」)、《中華人民共和國中外合作經營企業法》(以下簡稱「中外合作法」)(以下合稱「三資企業法」)將同時廢止。為保障外商投資法的有效實施,大陸司法部於 11 月 1 日發布《中華人民共和國外商投資法實施條例(徵求意見稿)》(以下簡稱「徵求意見稿」),徵求意見稿的截止日期為 2019 年 12 月 1 日。本文將就外商投資法及徵求意見稿對現行三資企業法的主要影響進行解析。

## 一、中國自然人可與外國投資者合資在中國境內

徵求意見稿規定,外國投資者可以依法單獨或者與包括中國的自然人在內的其他投資者共同在中國境內投資,明確開放了原本在中外合資法及中外合作法第一條規定下,中國自然人不能作為合資、合作方的限制,雖然有些地方性規定(包含北京、上海、深圳、廈門等地)已針對上述限制發布相關實施意見,但沒有發佈相應文件的其他省市,中國籍自然人參股外商投資企業仍面臨實務操作上的困難。外商投資法沒有明確定義,透過徵求意見稿相關規定已明確後續實務執行之可行性。

另外需注意的是,徵求意見稿規定,國務院商務主

管部門、投資主管部門會同國務院其他有關部門編制綜合性的外商投資指引。根據現行《外商投資准入管理指引手冊》(2008 年版)(五)一般情況下,外商投資股份有限公司的中方發起人不得為自然人,此限制仍待後續可能發布的外商投資指引明確訂定。

## 二、台港澳投資者適用外商投資法

過去,台港澳投資者原則是參照外商投資規定進行管理的,原已公布的外商投資法未予以明確;徵求意見稿則明確規定,臺灣地區投資者在大陸投資,適用臺灣同胞保護法及其實施細則的規定,未規定的事項參照外商投資法和徵求意見稿執行;香港特別行政區、澳門特別行政區投資者在內地投資,參照外商投資法和徵求意見稿執行,法律、行政法規或者國務院另有規定的除外。

## 三、統一內外資企業的組織形式、組織機構及治理活動準則

外商投資法規定,外商投資企業的組織形式、組織機構及其活動準則,適用《中華人民共和國公司法》(以下簡稱「公司法」)、《中華人民共和國合夥企業法》(以下簡稱「合夥企業法」)等法律規定。因此,針對三資企業法原規定的利潤分配、股權轉讓、最高權力機構、董事任期、重大事項決議等與公司法仍存在差異,企業需要在外商投資法施行後,與合營方或合作方進行協商討論相應進行調整,彙總差異變化如下:

影響內容	外商投資法 (適用公司法)	中外合資法	中外合作法
利潤分配	依實繳的出資比例分潤。 全體股東可以約定不按出資比例分潤。	依註冊資本比例分潤。	依合作企業合同中約定投資或者合作條件、收益或者產品的分配。
股權轉讓	有限責任公司 - 股東之間可以相互轉讓。股東向股東以外的人轉讓股權，應當經其他股東過半數同意。 股份有限公司 - 股東持有的股份可以依法轉讓。	合營一方向第三者轉讓股權的，需經合營他方同意，並報審批機構批准。 合營他方有優先購買權。 合營一方向第三者轉讓股權的條件，不得比向合營他方轉讓的條件優惠。	中外合作的一方轉讓其在合作企業合同中的權利、義務的，需經他方同意，並報審查批准機關批准。
最高權力機構	股東會	董事會	董事會或聯合管理委員會
董事會	人數：3 - 13 人。 任期：由公司章程規定，但每屆任期不得超過三年。	人數：不得少於 3 人。 任期：四年。	人數：董事會或者聯合管理委員會成員不得少於 3 人。 任期：由合作企業章程規定，但每屆任期不得超過三年。
重大事項表決	經代表三分之二以上表決權的股東通過。	由出席董事會會議的董事一致通過。	由出席董事會會議或者聯合管理委員會會議的董事或者委員一致通過。
外資出資比率	除負面清單特別規定外，外資出資比例無特別規定。	外國合營者的投資比例一般不低於 25%。	外國合作者的投資一般不低於合作企業註冊資本的 25%。
投資總額	章程僅需載明註冊資本	章程需載明投資總額及註冊資本	章程需載明投資總額及註冊資本

#### 四、五年過渡期安排

自 2025 年 1 月 1 日起，外商投資企業的組織形式、組織機構等應當符合公司法、合夥企業法等法律的強制性規定，以及股權轉讓、最高權力機構、董事任期、重大事項決議等與公司法規定相符。

徵求意見稿明確規定，在外商投資法施行後 5 年內未依法辦理變更手續的，應當自 2025 年 1 月 1 日起 6 個月內依法辦理變更手續，逾期未依法辦理變更手續的，企業登記機關不予辦理該企業的其他登記事項，並可以將相關情形在企業信息公示系統中公告。

#### 五、利潤分配方式可維持現狀

徵求意見稿規定，外商投資法施行後，現有外商投資企業合營、合作各方在合同中約定的收益分配方法、剩餘財產分配方法等，在合營、合作期限內可以繼續按照約定辦理。

現行中外合資法下的利潤分配採依註冊資本比例分配，若該中外合資企業各方已繳足註冊資本金，則與公司法依實繳的出資比例分配尚無差異；惟中外合作企業分配利潤的方式，實務上較為複雜，故此規定便利了中外合作企業重新議定利潤分配的麻煩。

#### 六、返程投資可不受外商投資准入負面清單限制

徵求意見稿規定，中國的自然人法人或者其他組織在中國境外設立的全資企業在中國境內投資的，經國務院有關主管部門審核並報國務院批准，可以不

受外商投資准入負面清單規定的有關准入特別管理措施的限制。且前款所稱法人或者其他組織不包括外商投資企業。

此規定即為穿透到最終受益人為 100% 中國投資人的返程投資，且需經國務院批准；中國在過去幾年嚴格管控個人及企業對外投資的活動，故此法令的實踐程度待觀察。

#### 七、資本項目可以依法自由匯入匯出

外商投資法規定，外國投資者在中國境內的出資、利潤、資本收益、資產處置所得、知識產權許可使用費、依法獲得的補償或者賠償、清算所得等，可以依法以人民幣或者外匯自由匯入、匯出。徵求意見稿又進一步規定，任何單位和個人不得違法對幣種、數額以及匯入、匯出的頻次等進行限制。

現行實務中，針對經常項目 ( 利潤、資本收益、知識產權許可使用費 ) 已可依法自由兌換，而此次針對資本項目 ( 出資、資產處置所得、依法獲得的補償或者賠償、清算所得 ) 的匯出匯入也做了進一步的開放。惟在過去幾年中國外匯控流出的政策下，企業的利潤分配匯出常會面臨對外付匯的難度，以及企業辦理減資作業的困難度，在外商投資法施行後，希望此法令能提高外資企業對外付匯的自由與彈性。

#### 八、外債額度之借用及方式

現行外商企業舉借外債額度有兩種計算方式，其一為在投資總額與註冊資本額的差額 ( 以下簡稱「投注差」) 內，其二為依《中國人民銀行關於全口徑跨境融資宏觀審慎管理有關事宜的通知》的規定在企業

資本或淨資產 2 倍的範圍 ( 以下簡稱「宏觀審慎管理」) 內舉借外債。

在外商投資法沒有提及外債，以及公司法沒有投資總額的概念，且徵求意見稿僅規定外商投資企業可以按照國家有關規定借用外債，未對適用方式加以明確，故外商投資法正式施行後，投注差模式在五年過渡期間內是否仍可沿用尚待確認，惟企業目前可依企業實際情況比較投注差模式及宏觀審慎管理模式的舉債額度，若採投注差模式較有利，則企業可再決定是否提早安排。

## 九、VIE (Variable Interest Entity) 協議控制的影響

2015 年 1 月商務部就《中華人民共和國外國投資法 ( 草案徵求意見稿) 》公開徵求意見，其中第 15 條 ( 外國投資) 規定通過合同、信託等方式控制境內企業或者持有境內企業權益。境外交易導致境內企業的實際控制權向外國投資者轉移的，視同外國投資者在中國境內投資，明確將 VIE 架構納入規範。隨著正式發佈的外商投資法規定，已將 2015 年針對 VIE 協議控制的規定刪除，但仍保留了相關彈性規定，外國投資者取得中國境內企業的股份、股權、財產份額或者其他類似權益；法律、行政法規或者國務院規定的其他方式的投資。雖然目前 VIE 架構仍處於灰色地帶，但對於現有安排 VIE 架構的外國投資者仍需隨時關注外商投資法正式施行後是否有新的監管政策出台、是否有緩衝時間、是否各自由貿易試驗區有開放限制類的外資股權比例等政策，以及時因應可能出台監管 VIE 架構的影響。

由於外商投資法生效在即，現階段台商企業應隨時關注外商投資法改革對自身的影響，確實了解未來正式實施後對相關已取得證書、公司章程、外債額度、重大決議表決等做好充分準備。D



林淑怡  
稅務部會計師  
勤業眾信聯合會計師事務所



傅至真  
稅務部協理  
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

## 中國大陸新規有利台商進行境內股權投資

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 林淑怡會計師、傅至真協理

2019年10月25日，大陸國家外匯管理局發布《關於進一步促進跨境貿易投資便利化的通知》(以下簡稱「28號文」)。28號文共包含了12項促進貿易投資便利化的措施，其中特別值得關注的一項是，允許非投資性外商投資企業在不違反現行外商投資准入特別管理措施(負面清單)的前提下，可用資本金進行境內股權投資。在28號文發布之前，一般台資企業的資本金是不被准許外幣結匯人民幣作為境內股權投資的，只有外商投資性公司、外商投資創業投資企業和外商投資股權投資企業這三種企業可以從事境內股權投資，而一般性的外商投資企業則因為在經營範圍中增加從事境內股權投資這個項目相當困難，故大多數外商投資企業若本身無足夠的人民幣額度是無法進行股權投資的。

此規定最早係來自於2008年《關於完善外商投資企業外匯資本金支付結匯管理有關業務操作問題的通知》(以下簡稱「142號文」)。在142號文發布之前，外資企業以資本金結匯用於境內股權投資並無太多限制，惟在該142號文施行後則大幅限縮此投資管道，文中規定：外商投資企業資本金結匯所得人民幣資金，應當在政府審批部門批准的經營範圍內使用，除另有規定外，結匯所得人民幣資金不得用於境內股權投資。後來又有2014年《關於在部分地區開展外商投資企業外匯資本金結匯管理方式改革試點有關問題的通知》(以下簡稱「36號文」)等法規逐一發布，雖然說法約略不同，但對於外商投資企業能否進行境內股權投資都語帶保留並無清楚允許，

尤其是近幾年大陸外匯管理局將審批許可權下放給各地銀行來執行後，就沒有了統一做法，由各地銀行自己各自解讀規定，所以台商過去考慮以中國大陸境內的企業進行轉投資時，多因無人民幣或以境外資金到位再結匯為人民幣者常面臨受阻。而上月發布28號文的同一時間，外匯管理局亦發布了《國家外匯管理局關於精簡外匯帳戶的通知》以下簡稱29號文。在29號文的附件二《銀行辦理相關資本項目外匯業務操作指引》中，特別提到了擬使用資本金進行境內再投資的非投資性外商投資企業，其經營範圍可不含「投資」的字樣。自此，擬進行境內再投資的外商投資企業再也不用為了申請經營範圍中要有含「投資」字樣而增加額外的申請流程與等待時間。

為何企業能進行境內股權投資具有如此重要的意義，主要在於以下兩方面：

### 一、企業集團的投資架構會更有彈性

以往中國對外商企業從事境內股權投資的限制，導致外商投資企業自大陸境內再向下進行投資時有受到層層阻礙的可能，故大多數的投資架構規劃都是從大陸境外向大陸各地區進行投資。多數台商都只有在大陸境內設立第一層外商投資企業，其優點在於若某一家公司有面臨重大的稅務或海關等風險時，不會延燒到到其他地區的關係企業，然而也因其在大陸境內的每一家企業都是屬於平行狀態的第一層，形成於中國大陸經營之資金運用上較不具彈性的缺



點，而因境內股權投資限制的放寬，未來集團在規劃投資架構時將更加簡化或使集團於資金運用上更具彈性。

## 二、企業從事各種轉投資的便利性

未來只要被投資專案不屬於外商投資負面清單內的範圍，任何一家外資企業都可以在境內獨資或與他人合資設立公司，且該被投資企業的經營範圍毋需受其母公司經營範圍的限制。例如一台商原從事電鍍行業多年，因電鍍有環保污染的問題，所以近幾年該客戶一直被當地主管機關要求搬遷或轉型，由於電鍍行業早期獲利頗豐，公司亦累積了多年的盈餘，董事長也想趁此機會乾脆轉型成較不被當局關注的產業，也能朝自己熟悉的電鍍產品鏈上下游著手進行另外的投資規劃。又例如有一家台商集團，其中美國客戶佔營收 6 - 7 成，因中美貿易戰的影響所以南向東協設廠，於大陸地區只留下一個工廠承接陸資的內銷單，但撤走的幾間工廠所留下的大批土地因位在城中精華區，故想與陸資房地產開發商一起合資新公司進行開發房地產業務，現在 28 號文的發布，正好能方便展開此規劃。

台商考量利用大陸企業往下轉投資或是為了分散風險而以境外各自投入大陸企業均有其優缺考量，就

稅務觀點利用 28 號文將中國大陸企業整合成為大陸一家母公司旗下，就股利所得上確實可達到遞延稅負之好處，但若有在境內處分股權獲利時相對資本利得稅負高達 25% ( 回歸企業所得稅 )，反之各自由境外投資中國企業則其所得稅之影響恰為相反，股利所得分配即課 10%，而資本利得亦為 10%，所以在考量投資架構規劃時需要慎思。

這一年來不少的台資企業都選擇在大陸退場將廠房賣出，更遑論在大陸加大投資或轉投資其他產業，大陸官方當然亦感受到此種種壓力，也提出各種方式來提振經濟，28 號文只是其中一個重要的強心劑，對於想垂直深化大陸內需市場或與陸資合作合資的台商而言的確是更有效率與彈性。中國經濟 27 年以來一直呈現高速成長的態勢，而中國國家統計局在今年 10 月 18 日公布所最新的經濟數據中顯示今年第三季的國內生產總值 (GDP) 與去年同期相比僅成長 6%，除了繼續延續 2018 年第一季以來的下滑態勢，也創下 27 年最差紀錄，在大環境不景氣的期間，台商或許能趁此時機透過股權轉投資其他企業進行上下游整合或以多角化來分散風險，日後待景氣回升時可能將是最大贏家，最後提醒企業由於台灣投審會准予赴大陸投資的項目及限制與大陸的產業准入清單不盡相同，台資企業宜特別留意與避免違法投資。D



陳盈羣  
合夥律師  
德勤商務法律事務所

# 綠能時代：農地變更供作太陽能電廠應注意適法性

德勤商務法律事務所 / 陳盈羣合夥律師

## 一、綠能時代來臨

為達成非核家園、能源轉型及永續發展，政府積極發展綠能建設。再生能源發展條例自 2009 年 7 月 8 日公告生效以來，再生能源發電設備得與臺電電力網互聯、由臺電躉購，且依再生能源發電設備設置管理辦法，開放再生能源發電設備備案及登記，加上相關配套設施例如線路、併聯、銀行融資等，近年來太陽能光電產業發展成長迅速，已成為綠能時代的重要引擎。

## 二、農地變更程序

目前實務上係以大規模地面型太陽能電廠開發案為主，且開發廠址多位於農業用地，故於依電業法申請核發施工許可時，須一併檢附發農業用地完成變更或容許使用證明文件。因此，廠址土地能否開發至為關鍵。然而，農業用地變更或容許使用尚無專法，相關規定散見於中央及地方各法規，且因個案情形差異即可能有截然不同適用程序，導致有意投入開發者躊躇不前，或已投入者進退兩難。簡言之，若依使用面積大小，適用法規可大分為以下四類：

### （一）非都市土地使用管制

若面積小於 660 平方公尺，應取得土地所在地之直轄市或縣市政府許可。但此較不適用於大規模地面型之太陽能電廠。

### （二）使用地變更編定

若面積介於 660 平方公尺以上、2 公頃以下，除應取得土地所在地之直轄市或縣市政府核准興辦事業

外，並依農業發展條例取得農委會同意農業用地變更使用，再申請土地所在地之直轄市或縣市政府變更編定。

### （三）使用分區變更

若面積達 2 公頃以上，應變更為特定專用區，向直轄市或縣市政府申請辦理開發許可及相關土地使用分區及使用地異動登記，並取得農委會同意農業用地變更使用及區域計畫擬定機關同意開發。

### （四）綠能設施容許使用

若屬經濟部或依土壤及地下水污染整治法公告之特定區域，或屬經濟部訂定之陸上盜濫採土石坑洞善後處理計畫列管有案之國有農業用地，並經直轄市或縣市政府整體規劃者，亦得向土地所在地之直轄市或縣市政府申請容許使用，惟設施總面積不得超過 70%。

## 三、待決議題

因農業用地適用法規及主管機關繁複，尚有環境保護、地主協商等議題須處理，且申請許可變更准駁與否亦容有個案權宜裁量空間。然為避免各種因素影響開發時程、甚或導致破局，業者於投入前宜預先規劃、充分考量及諮詢專家意見。並期待政府能設立統一窗口，提升跨部會及與民間溝通效能，有助於推動並加速太陽能等綠能產業目標達成。D





張益紳  
執行副總經理  
勤業眾信



徐潔茹  
協理  
勤業眾信



羅苡菱  
副理  
勤業眾信

## 「風險智能儀表板」- 立基風險管理，掌握關鍵資訊

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、徐潔茹協理、羅苡菱副理

近年隨著大數據概念越發普及，企業逐漸意識到過去對於攸關管理決策之資訊掌握度不足、即時性欠佳，但在浩瀚的數據海中，究竟哪些數據應該優先投入資源進行探勘、蒐集、整理或分析？哪些區域堪稱為關鍵而須即時監控？這些隨之而來的諸多課題無一不考驗著經理人的智慧。

慶幸的是，受惠於資訊科技的日新月異，數據處理與視覺化之智慧商情 (Business Intelligence, BI) 工具更加多元，其使用者界面之友善程度提高、技術門檻降低；倘若需委外建置，相關顧問服務的選擇性也益增，爰技術不足、缺乏研發能量已難成為無法邁入大數據殿堂的理由。時下興盛的工具有如 Power BI、Tableau、QlikView、Fine BI 或 Seal Report 等，建置名稱不論為企業戰情室或監控儀表板，均已發展成熟至可作為高階管理者即時掌握決策攸關資訊的秘密武器。

### 風險智能儀表板介紹

#### 一、風險導向之營運監控

在前述各式令人眼花撩亂的選項中，「風險智能儀表板」挾帶極高之企業詢問度，以黑馬之姿異軍突起。有別於多數著重於業務統計與 KPI (關鍵績效指標) 達成情形的監控工具，「風險智能儀表板」係從風險控管角度出發，資訊蒐整及分析首重風險意識，使用之建置工具乃企業普遍熟悉之 SQL，並可搭配多數企業慣用之 Tableau、Power BI 或 QlikView 軟體進行視覺化呈現，減少企業額外採購比重，降低整體投資成本。

過去常見企業因資源有限，無法設置專責之風險管理人員或部門，爰逕將關鍵績效指標 (Key Performance Indicator, KPI) 作為營運管理過程主要之監控標的，惟 KPI 之設定經常存在可能不 K (並不關鍵)、不 P (無法真正衡量績效)、不 I (過於質化或不適合作為管理指標) 等現象，且因未嵌入風險元素，即便達成度高，但因未能有效降低或預防潛在風險，使得公司猶如駕駛著沒有剎車的車輛高速行駛。「風險智能儀表板」一改前述以 KPI 為主之管理模式，採用關鍵風險指標 (Key Risk Indicator, KRI) 作為監控標的，建置過程充分辨識風險因子，並明確定義可量化之風險標準，其風險值以具體且明確之數據分析結果為基礎運算而得，風險標準可依公司之風險胃納不同而作不同設定，後續維運如遇管理需求改變，無須任何技術即可調整風險設定，兼具管理彈性與便利性。

#### 二、層次分明之分析結構

為同時因應本土及跨國企業管理需求，「風險智能儀表板」之界面可選擇採用中文或英文建置，風險類型包含合規遵循、舞弊、營運、財務管理、潛在浪費或潛在短收五類標準設定，並可依公司現行之風險分類方式進行客製化整併。

單一模組之儀表板包括至少五個頁面，首頁為呈現模組整體風險之「模組總覽」，其後頁面則往下逐步抽絲剝繭，可細緻至分別為每個「人」及每筆「交易」分析及彙整風險。前述所稱之「人」依模組不同，可能為供應商、客戶或員工，「交易」則可能為每筆採購訂單 / 採購模組、銷售訂單 / 銷售模組、

存貨異動紀錄 / 存貨管理模組、資料存取紀錄 / 資訊模組……等。

### 三、多方需求一次滿足

「風險智能儀表板」最初之研發構想始自為內部稽核量身打造一套稽核自動化工具，KRI 之設定兼顧稽核觀點，自資料蒐整、清理、分析至呈現一氣呵成，更新數十萬至百萬筆資料之整合分析僅需彈指之頃，突破昔日內稽囿於技術或人力，僅能小範圍或著重合規性查核之困境，提升其價值至營運管理及風險監控層次；進而因其呈現之資訊完整、高風險領域之揭露清楚明確，向上可有效滿足董事會及高階管理者等利害關係人希冀能快速且具體掌握營運相關風險之需求，向下推廣至業務單位，則可協助強化第一道防線之自我課責，為少數可一魚多吃之 BI 工具。

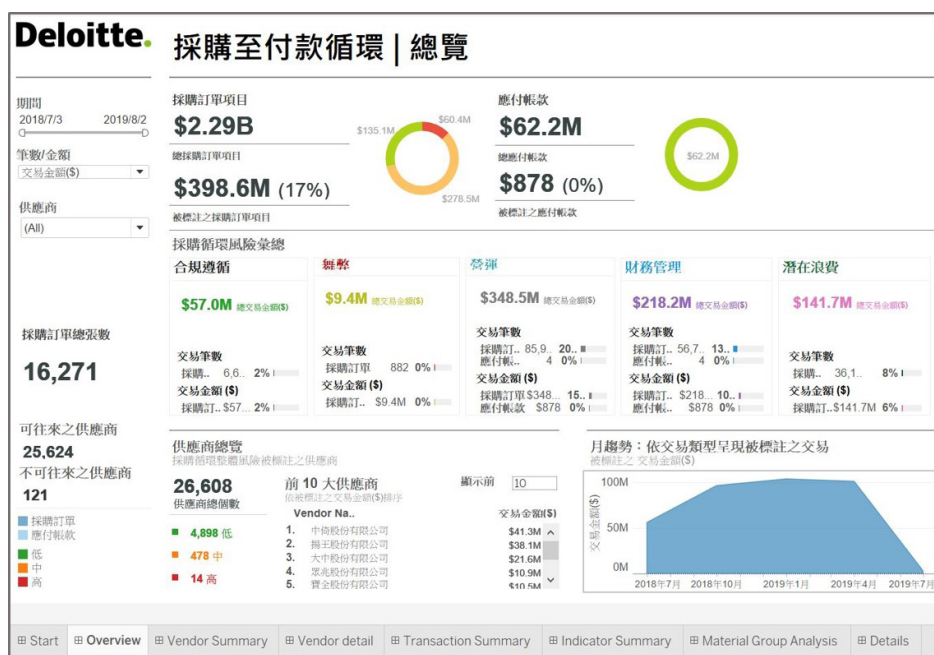
### 企業建置實例

茲以一國際領導性標竿高科技產業公司運用「風險智能儀表板」之實際經驗為例，其集團據點分布海內外，稽核涵蓋範圍大，因內部稽核人力有限，難以在遵循稽核外再就公司各營運面向深入了解，發掘潛在高風險交易及其根因，以即時提出有效抑減風險之稽核建議，以致在各領域之查核深度及廣度皆面臨極大挑戰。

該公司引進「風險智能儀表板」後，依其管理重點設定多項與採購價格相關之風險指標，首次匯入資料進行分析即發現，過去一年內每月物料採購單價波動顯高於正常幅度之採購金額逾 1 千萬美金，並有逾 4 千萬美金重要物料（註：該公司將重要物料定義為單一物料最近一年之年度採購金額達採購總額一定比率者）之採購，至少已長達一年以上未再取得供應商更新之報價；另有逾 25 萬美金之物料採購，其採購單價竟較供應商最近一次報價為高，顯示其採購價格管理存在相當風險。「風險智能儀表板」同時標註出採購整體風險較高之交易與供應商，並提供尚在進行且符合風險指標設定之交易作為預警，供該公司即時採取適當措施扼止風險發生。

### 結語

工欲善其事，必先利其器！「風險智能儀表板」在國外已行之有年，不乏企業採用做為內部稽核或風險管理之利器，引進台灣之時間雖相對較遲，但因建置期程短、成效展現立即，已快速攫取大量關注。然而，這不應單純被視為一股時尚潮流，其監控效率及蘊含管理資訊之彈性及豐富度，方為值得深入探究之精華所在。D



勤業眾信「風險智能儀表板」採購至付款模組部分頁面示例



廖哲莉  
負責人  
Deloitte Private私人暨家族企業服務

## 善用海外信託管理資產

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

華人傳統觀念認為家族財產應留於家族內，運用信託將財產置於受託人手中總覺得心裡不踏實。國外已有許多家族將家族企業置於專業信託機構或基金會中，以預先避免家族成員爭產，達到家族企業永續經營目標。隨著家族財富資產種類由國內金融商品或不動產擴增至海外標的，於當地成立信託管理海外資產不啻為另種新選擇。

海外信託係經契約約定，由委託人將財產權移轉給受託人，受託人依約管理財產，並將收益支付指定受益人，惟有別於國內信託，海外信託中常見信託保護人 (Protector) 監督受託人是否善盡管理職責，有權影響受託人投資決定，甚至解任或選任合宜之受託人。雖然其行為近似國內信託的信託監察人，但更積極保護受託財產，以符合信託成立宗旨。當委託人決定設置信託保護人時，應同時衡量賦予之權限與相對應之法律風險，例如考量是否限縮於否定受託人決定或是給予更廣泛的權力。

此外，為積極管理家族財產，許多海外信託更設立家族辦公室管理受託之家族資產，更進一步擴大資產規模。新加坡財富管理業務發達，針對家族辦公室及信託財產成立之基金，即給予相關免稅待遇。

海外信託如屬他益信託，國人於成立時須課贈與稅，然日後相關課稅方式則無明確規定。如與國內信託相同，即取具信託所得時，受託人須申報並開立扣繳憑單予受益人。若國人為海外信託受益人，因海外受託人非屬我國所得稅法之扣繳義務人，是否須遵循前述申報義務尚有疑義。

國內信託採穿透觀念，受託人應於信託所得發生年

度，按所得類別及所得稅法規定，減除成本、必要費用及損耗後，分別計算受益人所得額，以併入受益人當年度所得額中。因此，當國內信託受益人取具信託收益時，該所得將無法遞延，而須立即課稅。至於國外信託分配之課稅時點，則無明確規定。

然海外信託之申報要求並非各國皆如此，以美國為例，若海外信託持有人為美國人，該信託即須向美國稅務局申報 Form 3520-A，涵蓋信託之損益表、資產負債表及當年度分配予美國持有人 / 受益人之相關資訊等；同時，美國受益人亦須於收到海外信託利益分配等情況時，申報交易資訊。

此外，許多家庭第二代具有美國身分者成立 foreign grantor trust，如屬可撤銷之信託，在美國聯邦稅上係屬海外信託，其信託相關所得仍歸屬委託人 (settlor) 課稅，因委託人為非美國人，故信託之海外所得亦不課美國稅。

如第二代美國人為信託之受益人，則自該信託所收受之分配係屬來自非美國人之贈與而非所得，僅有申報義務，而無課稅問題。

總而言之，現代人因生活移動，資產於國內外均有布局，如何經由適當規畫加以保護家產，將成為世代傳承課題。D

(本文已刊登於 2019-09-20 經濟日報 B5 經營管理版)



舒世明  
石油、燃氣與化學產業負責人  
勤業眾信聯合會計師事務所

## 五力合流 形塑石化產業「整體下游」的未來發展 超越數位前線 四大創新策略為關鍵

勤業眾信聯合會計師事務所石油、燃氣與化學產業 / 負責人舒世明副總經理

勤業眾信聯合會計師事務所發布《[整體下游 - 進化中的煉油與化工產業的必要策略](#)》報告與《[2019 科技趨勢 - 石油、燃氣與化學產業觀點](#)》，內容指出，「原料、全球布局、終端市場、永續發展、製程技術」五力合流，將對石油、燃氣和化學產業（簡稱石化產業）下游各產業區塊造成全面性影響。勤業眾信建議企業建立「整體下游」觀點，避免成為資訊孤島，及早做好準備，並掌握「人工智慧 (AI)、自動化運營 (NoOps)、客戶體驗、資訊安全」四大轉型創新關鍵，有助企業突破數位領域疆界，重新思考轉型創新之路。

勤業眾信聯合會計師事務所石油、燃氣與化學產業負責人舒世明表示，美中貿易戰對終端市場造成影響，影響已經擴及台灣石化產業中上游，美國頁岩油發展造成乙烯供給增加、中國乙烯產能擴充的影響也將慢慢往下游擴散，以往專注於自身產業區塊的分析方式容易形成「資訊孤島」，讓企業看不到可能從鄰近產業區塊擴散過來的影響，建議石化業者以「整體下游」的視角觀察可能影響產業的五種市場力量。同時，面對最新的科技趨勢，石化業者除了留意同業採用的相關應用，也應視內外部需求運用新科技來優化營運。

### 五力合流 推升「整體下游」成長動力

勤業眾信報告指出，「原料、全球布局、終端市場、永續發展、製程技術」五股市場力量，為對石化產業產生交互作用、改變市場區塊平衡的主要因素。

### 一、原料變化和選擇

美國頁岩油發展將導致乙烯產量大增，中國乙烯產能也即將大量開出，許多業者的原料價格發生變化，需要做出調整；同時，在永續發展潮流下，產品需要能被再利用，廠商也開始使用「可再生材料」作為石化產品主要原料。為了找到便宜的原料，台灣長春石化首度開創布局上游乙烯計畫，赴美興建工廠，預期未來探索新的投資地點以因應變化的情況將會持續。

### 二、全球布局與貿易狀態

各國的能源分布不均，且能源替代品價格過高，產量也無法滿足需求。全球的石化產品進口金額有三分之一來自五個國家，存有過度集中的風險。然而，中東地區即將投產的出口導向型專案的產量是現在世界最大乙烯輕油裂解廠的五倍，此外，科技使過去無法取得的原油變得可以取得，讓美國石化產品的出口增加，這幾個因素可能會讓現有的貿易發生改變，業者也須及早因應。

### 三、終端市場變革

汽車、建築、營造和包裝等石化產業的關鍵終端市場已步上轉型軌道，終端使用者也愈加重視循環經濟的概念，讓生產商必須使用可回收的原料。「終端市場變革」會直接衝擊面對消費者的業者，但是前端的供應商也必須做出改變。

### 四、循環經濟和長期永續發展

產業減少碳足跡的壓力將隨著使用者、社會和股東



積極鼓吹而加劇。「永續發展」變得越來越重要，也促成許多創新商業模式。

## 五、大規模技術轉型

原料改變、永續產品的需求增加讓業者需要改變現有製程，許多可以減少幾個中間過程的技術以及降低原料成本和整體溫室氣體濃度的新技術的出現預計會給早期採用者帶來優勢。

### 四大科技趨勢 助石化業轉型創新

除了注意五大影響市場的趨勢，勤業眾信也點出四大可加速石化產業變革的科技趨勢及應用，分別是「人工智慧 (AI)、自動化運營 (NoOps)、客戶體驗、資訊安全」。

#### 一、成為導入人工智慧 (AI) 的企業

石化產業逐漸將 AI 運用在自動化和資料導向決策。不過，導入前須找到 AI 的定位，重新思考組織內的人力資源配置，關注環境中的人機互動，並在核心業務流程和企業營運中使用機器學習技術。

#### 二、無伺服器 (serverless) 世界的 NoOps

石化產業使用雲端科技和軟體定義架構的情形日益增加，除了將不需人力處理的重複流程自動化，也可結合 NoOps 的思維，多利用無伺服器技術處理日常營運，讓人力可以運用在更需要創新的地方。

#### 三、超越行銷：重新想像客戶體驗

在客戶預期業者提供個人化情境式體驗的趨勢下，行銷長需要和資訊長建立更密切的夥伴關係，打造新興行銷工具，並關注客戶體驗的整體歷程，橫跨實體和數位提供無縫整合的客戶體驗，並從打造良好 B2C 的體驗出發，調整整個價值鏈。

#### 四、DevSecOps 和資訊安全勢在必行

為了強化對網路風險的因應方式，應該在應用程式設計之初就加入資安思維，而不是設計出來後才試著調整應用程式，讓它合乎資安規範。「DevSecOps」成為轉型時必要的架構思維，代表的意義就是讓系統或軟體營運、資安、還有開發能夠及早整合，以降低開發維護成本，並達到滿足營運需求、兼顧資訊安全的目標。D

## 共創超高齡世代的銀色經濟

# 建構樂活人生「經濟、健康、照護服務」三面向 台灣有望創下每年 360 億以上的銀髮商機

- 目前橘色世代佔勞動力人口比率的 25%，財富佔全國總財富的 55% 以上。
- 五年內，經濟合作暨發展組織 OECD 國家平均高齡人口撫養比將達 3.3 位工作者扶養一位 65 歲以上國民。

人口結構的改變和人類壽命延長所導致的經濟問題，成為各國待解的難題。勤業眾信聯合會計師事務所發布《共創超高齡世代的銀髮經濟》合集，內容指出，隨著「橘色世代」崛起，在消費、照護及醫療上勢必造成影響。而各國的退休金壓力亦大幅度增加且收入不平等狀況持續惡化，未來規畫退休金的責任將轉至個人。勤業眾信建議，未來勢必有推動商業長照保險、獎勵長照責任分層分流之必要。

### 發展「橘色」經濟 提升「銀色」生活品質

勤業眾信聯合會計師事務所醫療照護產業負責人溫紹群說明，「橘色世代」將成為下一波熱門話題。橘色世代即指五十到六十歲，出生在嬰兒潮世代的族群，現泛指些微老化但仍健康活躍者。相較老年族群，其經濟較為寬裕、肯消費和樂於投資，以台灣為例，目前橘色世代佔勞動力人口比率的 25%，財富佔全國總財富的 55% 以上，估計台灣每年約有 360 億以上的銀髮經濟商機。



勤業眾信聯合會計師事務所醫療照護產業負責人溫紹群。

此趨勢也將帶動智慧醫療之 IoT 長照、疾病預測與預防、藥物建議等「銀色經濟面」的發展，也有機會拓展新的照護模式，涵蓋整合式與家庭式的銀髮照護及社區型的銀髮照護生態圈等。另外，也同步提升「橘色經濟面」，幫助提升生活品質、進修課程、社交聯誼、旅遊等需求將增加。

### 退休金責任將成為勞工自己的責任

勤業眾信聯合會計師事務所精算諮詢服務副總經理劉承宗表示，未來五年內，OECD 國家平均高齡人口撫養比，將達到平均 3.3 位工作者扶養一位 65 歲以上國民，且比率快速上升。在此趨勢下，許多國家現行「完全賦課制」(pay-as-you-go)，未來將面臨整體提撥金額隨著勞動力減少而降低



勤業眾信聯合會計師事務所精算諮詢服務副總經理劉承宗。

的衝擊，給付金額隨著退休人口增加而提高，造成制度的負擔加重。目前已有許多國家逐漸轉向以「增加強制性提撥付款和提高退休年齡」兩種方式因應，然而，此舉仍會損害收入較低的勞工階層。

另一方面，由於整體經濟環境投資報酬率低，各國的公共退休基金投報率將更難以負擔未來的退休金需求。越來越多國家從「確定給付制」(Defined Benefit) 轉為強調個人量入為出的「確定提撥制」(Defined Contribution)。然而，「確定提撥制」對勞工而言，仍會因未來不確定的退休金金額多寡而感到不安。劉承宗觀察，從財務可持續性的角度來看，未來全球退休金責任將從國家和雇主慢慢轉移到勞工。



## 長照責任分流意識 健全市場環境

從稅務的角度，勤業眾信聯合會計師事務所稅務部會計師廖哲莉建議，針對目前各國提供多元的退休金計畫，未來可就退休金給付給予租稅優惠，並設計符合人民需求及提供良好老年照護之退休制度。



勤業眾信聯合會計師事務所稅務部會計師廖哲莉。



德勤商務法律事務所主持律師林瑞彬。

德勤商務法律事務所主持律師林瑞彬表示，即便目前長照相關人力、器材或設備已備妥，但尚無獨立法律規範以確保未來每人、每月的長照需求得以落實。除目前以特定稅收支應及可能推行之「社會保險制」外，未來可考慮鼓勵商業保險之推動以建立長照責任分流機制；除依賴社會福利，更鼓勵保險

公司結合社會福利資源及醫療科技以增進長照服務品質。在保險商品方面，林瑞彬也建議，具醫療、長照機構資源及相關實務經驗之保險業者，可及早辨別商業長照保險之目標客群，設計實物給付型等長照險商品；政府亦可在各種方法中找到一個可以齊頭並進之方式，除了以社會福利的觀點強化長照外，更能獎勵促進長照產業需求、健全效率的市場環境。D



張鼎聲  
新創事業服務負責人  
勤業眾信聯合會計師事務所



李雅筠  
審計部經理  
勤業眾信聯合會計師事務所

## 大企業與新創公司的婚姻談判 - 股權設計

勤業眾信聯合會計師事務所新創事業服務 / 負責人張鼎聲會計師、審計部李雅筠經理

投資人說「你這輪只要4千萬，我拿2億，一次吃下你們公司這輪和下輪要募的錢，但我不只拿10%，我要一次拿51%，這樣可以讓公司省下募資籌備時間的耗時費力，好好把時間放在該做的事情上吧！」這是新創公司夢寐以求的好事，但同時也可能讓新創公司的創辦人半夜裡，從曾經聽過的總經理易主惡夢中驚醒。究竟，該簽下投資協議書，還是捍衛自己的控制主權，這是一門很重要的募資功課。

依照公司法來看，若團隊累積在外釋放超過1/2的股權，即有可能導致外部投資人取得公司經營權；若團隊釋放超過1/3股權給單一投資人，則該投資人對重大議案將具有否決權。故當投資人欲取得較大比例的股權時，新創公司難免卻步。然而，我們也鼓勵新創公司應融入管理經營的角度，不應只用保障團隊權益的立場來否定大企業投資人想要一起發展策略的決心。

在討論管理經營角度前，首先，須從策略性投資人跟財務性投資人的差異角度切入討論。「財務性投資人」通常以追求財務報酬極大化為目的成立之基金，故以財務角度做為進退場之投資報酬評估；而「策略性投資人」係指企業以自身資金或資源透過策略角度搜尋具發展潛力公司（可能是企業上下游廠商抑或時代趨勢產品），透過策略價值及產業競爭策略目的來評估，協助開發新技術產品、拓展新市場或學習新技術等等。而目前台灣資本市場愈來愈常見大企業以策略性投資人角度投資新創公司，藉以減少大企業研發新技術所需耗費的人力和資源，而能更有效率的進行轉型或產生綜效。

藉由多次做為企業策略性投資人及新創公司溝通橋樑之經驗，了解到企業多半仰賴所投資的新創公司之研發技術能力，但對於新創公司的財務及經營能力卻打上問號。畢竟大型企業過去均曾經歷過如履薄冰的開疆闢土時期，和擁有許多赫赫戰史，容易快速嗅出新創的不健全公司制度面；而新創公司之所以選擇與企業合作，多是看上其企業的資源和後勤管理能力，因而選擇策略性投資人而非財務性創投。但因利益結合的企業和新創公司，在相處上比夫妻相處更困難。

即便事前已妥善溝通彼此的強項，並承諾在結合後依舊將各自努力，但也很可能會因為討論策略時產生衝突與矛盾。舉例來說，當研發經費比預算高出兩倍而尚未看到新創公司原本預期的成效時，企業為管理需求可能要求新創公司提出說明，甚至不為接下來的研發預算買單，但就新創公司的角度，這可能只是技術研發過程中所發現的變數，有可能因而開拓出更多的應用產品線，應該要打鐵趁熱加碼投資。而此時，如果沒有妥善溝通，很有可能埋下未來經營方針分歧甚至失敗的種子。

我們鼓勵大企業在與新創公司簽投資協議書前，不妨再次思考，除了看中新創公司的技術研發能力外，其公司是否也具備良好的做事態度或是溝通能力，以及未來合作時的責任分工規畫。試想最差狀況（如上述研發預算增加之情境）下應如何溝通協調，以期望在未來的策略合作上能強強聯手再創下個奇蹟。

倘若大企業在評估時，發現新創公司與目前企業正進行的策略價值不同或存有任何疑慮時，不宜貿然

合作。我們建議，大型企業可分次取得股權（回到一開始筆者提的案例）- 雖合計想要取得控制的 51%，但第一次僅先以四千萬資金取得 10% 股權，在每次董事會時與新創公司的管理階層進行溝通磨合，待下輪募資時評估與新創公司的管理階層溝通順暢且對未來的方向仍然一致時，再考慮增資取得剩下的 41% 股權，使企業持股比例過半。最後結果一致，卻可以為企業換取一些「試婚時間」，同時也確保與新創公司的這樁「婚姻」能夠穩穩地走下去。雖然費時較長，但也更能真的得到新創公司管理階層的「心」。

（本文已刊登於 2019-11-14 工商時報 A6 名家評論版）



溫紹群

電信、媒體及娛樂產業負責人  
勤業眾信聯合會計師事務所

## 新世代運動轉播：運用數位科技打造圈粉策略！

勤業眾信聯合會計師事務所電信、媒體及娛樂產業 / 負責人溫紹群執行副總經理

隨著串流影音 (OTT) 與隨選視頻 (VOD) 的蓬勃發展，影視娛樂產業的版圖正快速移轉與變動。在台灣，截至今年 6 月底為止，有線電視用戶已衰退至近 500 萬，覆蓋率只剩 57%。在這個電視線越剪越快的年代，觀眾發現觀影時間的掌控權已經回到自己手中，再也不必遵照電視節目表，苦守於電視機前。有趣的是，儘管觀影習慣的變動如此劇烈，觀眾似乎依然認為體育賽事是少數必須遵照節目表「準時收看」的節目之一。事實上，根據尼爾森 (ACNielsen) 於 2018 年針對電視節目做的市場調查，全美前十大電視節目中，只有兩個非運動類型的節目。

### 更高的粉絲忠誠度，更多的收入

如今，運動轉播的重要性更甚以往，不僅替廠商創造了極佳的廣告環境，還提供運動聯盟與轉播團隊一個提升粉絲忠誠度與改善財務績效的絕佳機會。根據 Deloitte 報告《[運動轉播的未來：利用數位科技提升粉絲的投入程度](#)》，超過 60% 的粉絲認為優異的轉播體驗讓他們與支持的隊伍之間互動更加緊密，而且更有意願觀看與參加比賽。

另一個數字則顯示，對於運動聯盟與轉播團隊來說，提升粉絲的投入程度對於提高整體收入有著至關重要的影響。根據調查，狂熱支持者 (Fanatics) 平均比一般粉絲 (Casual fans) 多花費 1.5 倍的金額在訂閱相關的影音串流服務上，如果只看 18 - 24 歲之間的千禧世代，兩者的差距甚至提高到 3 倍。如今，賽事轉播的權利金已經占了運動聯盟整體收入的 33%，透過優異的轉播服務，聯盟有機會創造更多的狂熱支持者，藉此創造更高的授權金與廣告收入。



單就千禧世代的情況而言，運動賽事的狂熱支持者比一般粉絲多花費在訂閱相關的影音串流服務上的金額有 3 倍之多 (圖片來源：Deloitte Global)。

### 方便性、社群互動助於提升觀賽體驗

Deloitte 調查顯示，在所有與觀眾滿意度相關的考量因素中，方便性是第二重要的因素，如果將調查對象限縮在千禧世代，方便性則成為最重要的考量。當所有年齡層的粉絲都越來越重視觀賽的方便性時，讓粉絲能使用各種不同裝置進行觀賽就變得更加重要。粉絲對於觀賽方便性的重視也隱含了其他的意義，那就是不受地點限制觀看相同高畫質比賽的需求。目前，只有 45% 的粉絲對於在住家之外觀看比賽的轉播品質感到滿意，但是隨著 5G 網路的推出及行動裝置螢幕的品質提升，未來可能會有更多粉絲使用行動裝置來觀賞比賽。

除了純粹的觀影體驗之外，Deloitte 報告也發現社交體驗正逐漸成為觀賞運動比賽不可或缺的一部分，其中又以年輕族群最為明顯。如果針對千禧世代做分析，有 41% 的粉絲會在觀賽期間透過簡訊、網路論壇與社群平台與其他觀賽者互動，這個比例幾乎是嬰兒潮世代的三倍。當社群平台的交流成為觀賽



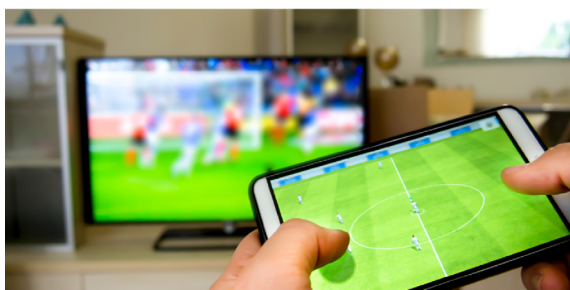
體驗重要的一部份，也開啟了全新的商機與挑戰，聯盟與轉播團隊將有機會與粉絲建立更深厚、更獨特的連結。在不久的將來，主場比賽將不再是創造比賽價值的必要手段，透過各種社群管道，隊伍可以在任何時間、任何地點與粉絲互動。



社群互動逐漸成為觀賞運動比賽不可或缺的一部分，其中以年輕族群最為明顯 (圖片來源：Deloitte Global)。

### 轉播仍不敵現場觀賽，僅有 39% 滿意度

儘管運動轉播的前景似乎一片大好，並不代表現有的服務沒有改進的空間。事實上，接受調查的粉絲之中，對於現有的轉播服務感到滿意的僅有 39%，比現場觀賽的滿意度少了整整 15%，觀賽體驗的落差已經足以對運動娛樂產業的發展造成傷害。



目前觀看轉播的滿意度仍比現場觀賽少了 15%，如何彌補觀賽體驗的落差將是運動轉播未來的發展重點 (圖片來源：Deloitte Global)。

今天的粉絲正在尋找更加先進與個人化的解決方案，以尋求在正確的時間、最佳的管道取得高品質的內容。筆者認為，企業應善用數位科技，打造更精準的圈粉策略。基於當前運動轉播的生態與發展趨勢，勤業眾信電信、娛樂及媒體產業團隊建議相關業者可以集中精力在幾個關鍵領域採取行動：

1. 多屏幕：依粉絲偏好的不同觀賽設備提供高畫質內容，並確保粉絲可以在任何地點取得相同的服務。
2. 建社群：努力建立可以讓觀眾互動的社群接觸點，並透過數據分析掌握粉絲社群動態。

3. 重體驗：開發新科技以提供各種不同的元素供粉絲選擇，例如 AR / VR 體驗、不同轉播平台的選擇、不同觀賽視角的選擇等等。

4. 生態圈：透過與不同的策略夥伴合作、設計新的分眾服務，讓用戶不只可以選擇他們想要觀看的比賽，更可以進一部指定觀看比賽的特定部分，藉此開發全新的收入來源。

要達成上述的目標並不容易，但是只要方向正確並操作得宜，透過圈粉創造平台、社群與流量經濟，就有機會為聯盟及轉播團隊帶來可觀的回報 (欲瞭解更多關於運動轉播的數位化趨勢，歡迎下載 Deloitte [《體育轉播的未來：利用數位科技提升粉絲的投入程度》](#) 報告)。

(本文已刊登於 2019-10-30 FUTURE COMMERCE 未來商務 產業焦點：<https://fc.bnext.com.tw/sport-broadcasting>)



溫紹群  
執行副總經理  
勤業眾信



楊之奇  
副理  
勤業眾信



張可人  
顧問  
勤業眾信

## 5G 商用最大舞台！2020 東京奧運 有哪些智慧城市新科技？

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理、楊之奇副理、張可人顧問

什麼是目前討論熱度最高的科技名詞？答案非「5G」莫屬。

然而，大眾對於 5G 的應用層面仍停留在 8K 直播影片，或五秒即可下載完一部電影；事實上，5G 帶來的改變將遠不只如此。

2019 年即將進入尾聲，即將迎來的 2020 東京奧運，被視為「5G 邁入大規模商用最佳舞台」，將呈現更多全新的應用情境，並留給產業探討「5G 技術發展智慧城市應用」的更多可能。

為滿足奧運會期間以及 5G 商用的應用需求，東京都聯手日本四大通信公司，於會場場館、重要政府大樓、會議展示廳以及地鐵公園等公共場所佈建 5G 基礎設備。

日本電信電話 (NTT) 更預計在東京新宿的奧運主場館，建構最高水準與密度的 Wi-Fi 通訊環境，可確保即便館內半數觀眾同時觀看串流影音服務，也能提供順暢的體驗。

在比賽的觀看體驗上，2018 韓國平昌冬季奧運會所展示的與選手同步視角觀賽、互動時間切片、360 度 VR 實況轉播，都可能以更成熟的方式，出現在 2020 東京奧運；並且結合 AI 分析輔助，附加 3D 視覺動畫，呈現即時比賽資訊，提升運動比賽的觀賞體驗。

除此之外，更新的 VR、360 度全景影像、5G 即時自由視點影像串流等應用，也已經在日本投入測試。

以 5G 即時自由視點影像串流為例，在一場足球比賽

直播中，觀眾可任意調整視角方向以及遠近，譬如從上方鳥瞰全場，或將畫面聚焦到持球球員，不用再依賴電視台選擇及切換視角，增加比賽觀賞的趣味和彈性。

除了觀賽體驗，5G 在東奧的應用也將突破通訊產業，賦予新科技更豐富、廣泛的應用空間。

例如比賽期間，交通運輸系統將面對大量人潮湧入、供不應求的挑戰。為因應上百萬來自全世界各地的觀眾與選手，東京奧運將推出自動駕駛計程車。搭配多種語言服務的自動駕駛計程車，在乘客以手機呼叫後，會自動規劃最快路線到達目的地。

5G 超高速、低延遲的特性，正好是目前無人車駕駛技術需要的關鍵環節，可確保自動駕駛系統的穩定，並對路況做出即時反應。

此外，利用人臉辨識技術縮短場館入場時間、加強會場的安全檢控；自動安排停車動線，省去駕駛尋找車位的時間；利用 AI 分析技術，幫助運動員訓練或提供即時醫療支援；現場的智慧機器人協助接待導引、遞送食物飲料，甚至在賽場上撿球。

這些情境與應用，都能期待將在明年東京奧運與世界見面。

東京奧運是 5G 技術應用的指標性展示平台，但持續推動智慧城市的日本政府，才是扮演 5G 應用發展的重要推手。

早在東京奧運前，日本已進行了許多 5G 應用實驗，包括緊急運輸、警用監控、鐵路系統、智慧工廠的



機器人、物流貨車遠程監控、多台建築機械遠端操控以及高速公路基礎設施監控等。

日前，日本政府還公布一部 5G 應用概念影片，展現它對透過 5G 實現自動農業、遠端醫療、無人商店等願景。5G 網路應用雖仍在初始探索階段，日本政府與企業針對 5G 應用情境所做的實驗與成果，相當值得台灣參考。

目前，台灣也正在積極推動 5G 建設，未來三到五年能否看到大量更多元、更貼近在地生活的應用情境，將是我們的挑戰與機會。

在資訊娛樂領域的應用，如異地同時直播、360 度 VR 實況轉播等觀賞體驗，能否出現在職棒比賽、大型演唱會或城市跨年等活動中？自動駕駛是否有計程車或其他應用情境？能否以 5G 技術解決高齡化社會人力不足及遠距醫療等問題？都是台灣可借鏡與努力的方向。D

(本文已刊登於 2019-11-19 未來城市 FutureCity@ 天下：<https://futurecity.cw.com.tw/article/1067-5G>)

## 2019年12月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
OCT01	12/5(四)	09:00-16:00	財務決策分析與案例演練	李進成
DEC01	12/10(二)	09:00-17:00	** 上課須帶電腦 (Excel 2007 以上版本) Excel 函數自動處理帳務與財報編製及預算比較運用	彭浩忠
OCT05	12/10(二)	13:30-16:30	境外公司經濟實質法實施後， 台商海外資金布局與香港實質營運經驗分享	林信佑
DEC02	12/11(三)	09:00-16:00	企業目標管理與個人工作績效提升法	戴冠程
OCT06	12/11(三)	13:30-16:30	股東會與董事會運作實務	藍聰金
OCT03	12/12(四)	13:30-16:30	跨境交易面面觀	許嘉銘
DEC03	12/12(四)	13:30-16:30	IFRS 16 概念說明及實務指引	張青霞
OCT04	12/13(五)	13:30-16:30	企業併購或組織架構重組應注意事項	張瑞峰
DEC04	12/17(二)	09:00-16:00	出納作業、資金流量分析及調度實務	李進成
DEC05	12/17(二)	13:30-16:30	外籍專業人士各類所得扣繳暨個人綜合所得稅申報說明	胡雅如 呂逸雯
OCT12	12/18(三)	13:30-16:30	IFRS15 客戶合約之收入	胡家焜
OCT02	12/18(三)	09:00-16:00	掌握財報的連動性做營運的決策與控管分析實務	彭浩忠
DEC06	12/19(四)	13:30-16:30	家族企業持股架構與資產傳承議題	謝秉璟
DEC07	12/19(四)	13:30-16:30	中美貿易戰及租稅天堂經濟實質法案對企業之影響暨因應對策	洪于婷
DEC08	12/20(五)	13:30-16:30	最新稅務法令及產業創新條例租稅優惠	張瑞峰
DEC09	12/20(五)	09:00-16:00	財務對存貨、應收款、固定資產盤點與管理實務	戴冠程
DEC10	12/24(二)	09:00-16:00	如何從財報分析掌握企業經營危機發生與預防管理	彭浩忠
DEC11	12/24(二)	13:30-16:30	移轉訂價發展新趨勢	周宗慶
DEC12	12/24(二)	09:30-17:30	管理報表設計與數據分析實務	黃美玲
DEC13	12/25(三)	09:00-16:00	境外公司與國貿運作	張淵智
DEC14	12/25(三)	09:00-16:00	非財務主管如何閱讀財務報表	李進成
DEC15	12/25(三)	09:00-16:00	成本分析管控與價值創造思維	侯秉忠

- 課程如有異動，主辦單位將以 E-Mail 通知，並請以網站公告為主
- 詳細課程及報名資訊請至：<https://deloi.tt/20Qqph6>
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988 分機 3980 杜小姐、1187 蔡小姐

# 連絡 我們

## 台北

---

11073 台北市信義區松仁路 100 號 20 樓

Tel : +886(2)2725-9988

Fax : +886(2)4051-6888

## 新竹

---

30078 新竹市科學工業園區展業一路 2 號 6 樓

Tel : +886(3)578-0899

Fax : +886(3)405-5999

## 台中

---

40756 台中市西屯區惠中路一段 88 號 22 樓

Tel : +886(4)3705-9988

Fax : +886(4)4055-9888

## 台南

---

70051 台南市永福路一段 189 號 13 樓

Tel : +886(6)213-9988

Fax : +886(6)405-5699

## 高雄

---

80661 高雄市前鎮區成功二路 88 號 3 樓

Tel : +886(7)530-1888

Fax : +886(7)405-5799

## Taiwanese Service Group 大陸台商 (專業) 服務團隊

200002 上海市延安东路 222 号外滩中心 30 樓

Tel : 862161418888

Fax : 862163350003



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](http://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的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆具有獨立法律地位之法律實體,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、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。

© 2019 勤業眾信版權所有 保留一切權利