

勤業眾信通訊

封面故事

- 2026稅制新局：
營所、綜所、房地合一報稅
關鍵全解析

專家觀點

- 2026 Deloitte Connect
- 迎戰新工業革命：
黃仁勳「AI 五層蛋糕論」
給台灣企業的策略轉型與
智財佈局啟示
- 2026台灣不動產投資展望：
轉向產業驅動的價值創造



發行人：柯志賢

編輯顧問：鄭旭然

張宗銘

吳佳翰

潘家涓

林彥良

顏曉芳

林淑婉

吳世宗

殷勝雄

陳薈旬

陳俊宏

林政治

蔣淑菁

郭麗園

法律顧問：陳盈蓁

總編輯：龔則立

責任編輯：張至誼

林淑琴

呂冠漢

鄭嘉慧

美編：張綺凌

袁輔湘

董之瑄

編輯組：范麗君

郭怡秀

李書瑄

杜嘉珮

李佳蓉

魏奕欣

高詩柔

吳家瑄

勤業眾信通訊

勤業眾信聯合會計師事務所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。版權所有，非經同意不得轉載。



官方Facebook粉絲團

接收所有財稅、產業、活動訊息，歡迎加入勤業眾信官方Facebook粉絲團（搜尋 Deloitte (TW)）



官方LINE好友

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（@deloitte.tw）



官方Instagram帳號

人才招聘、節慶活動及員工福利等軟性議題，歡迎追蹤勤業眾信Instagram官方帳號



官方YouTube頻道

持續針對關鍵議題推出數位影音內容及線上研討會，歡迎訂閱勤業眾信YouTube帳號



勤業眾信電子報：提供前瞻商業洞察力

在瞬息萬變的商業世界中，即時、準確的資訊是您決策的關鍵。勤業眾信為您量身打造了一系列專業電子報，助您掌握先機，搶佔領先優勢！

編輯聯絡人

呂冠漢 先生

(02)2725-9988#2652 ; chrisklu@deloitte.com.tw

鄭嘉慧 小姐

(02)2725-9988#2645 ; hacheng@deloitte.com.tw

陳星豪 先生

(02)2725-9988#2714 ; howchen@deloitte.com.tw

目錄

封面故事	05	房地合一稅2.0申報要點再修正
	07	財政部修正房地合一課徵所得稅申報作業要點
	09	營所稅查核趨於細緻，營利事業列報費用除有合法憑證外應證明必要性及合理性
	11	115年5月報稅季全攻略：綜所稅新政與注意事項

稅務面面觀	14	跨國稅務新動向 馬來西亞－2025年財政法案及相關稅務法令正式生效
	16	跨國稅務新動向 印度－歐盟自由貿易協定對臺商之稅務影響初步分析
	18	中國稅務與商務諮詢 台商因應中國大陸企業社保的新局面 風險、衝擊與實務對策

法律諮詢服務專欄	20	自辦都市更新該怎麼做：從更新會籌組到契約訂定之解析
	22	AI資料中心浪潮下之投資架構及法律趨勢

勤業眾信家族 辦公室服務專欄	24	台商跨境資產傳承風險升溫 稅務與控制權中斷
-------------------	----	-----------------------

專家觀點	26	在不確定中取勝：2026 消費品產業的七項關鍵挑戰
	28	迎戰新工業革命：黃仁勳「AI 五層蛋糕論」給台灣企業的策略轉型與智財佈局啟示

專家觀點

- 31** 全球零售業發展趨勢觀察：代理型商務重新定義零售經濟
- 34** 勤業眾信成立「赴美投資服務團隊」
- 36** 勤業眾信發布《2026全球人力資本趨勢報告》
- 38** 勤業眾信榮獲「2025 SAP Taiwan Partner of the Year Award」
- 40** 軟體定義汽車（SDV）時代來臨！
- 42** 2026 Deloitte Connect
- 45** 地緣政治下的挑戰與轉機：企業風險管理正進化為韌性管理
- 47** AI 與企業資料治理：模型準不準，決定於你看不到的那 80%
- 49** 2026台灣不動產投資展望：轉向產業驅動的價值創造

勤業眾信講座訊息

- 51** 2026年05月份專題講座
-

Cover Story

2026稅制新局：

營所、綜所、房地合一報稅關鍵全
解析



房地合一稅2.0申報要點再修正

勤業眾信：「符合一定條件股權交易」課稅爭議獲突破

財政部公布修正「房地合一課徵所得稅申報作業要點」並立即生效，勤業眾信聯合會計師事務所國內稅負責人張瑞峰資深會計師表示，此次修法就「符合一定條件股權交易」相關課稅規定進行重大調整，具體回應納稅義務人反應的課稅疑義，讚賞財政部持續進行稅制優化的努力。

疑義焦點

房地合一稅2.0於110年7月1日上路以來，若個人及營利事業所轉讓之國內外公司股權（排除上市、上櫃及興櫃公司），符合「直接或間接持股過半」及「股權價值50%以上由台灣境內房地所構成」兩大條件，即為「符合一定條件股權交易」，將被視同房地交易課稅，其立法目的原為防堵藉由交易具控制力之國內外營利事業股權，達成實質移轉該被投資營利事業之我國境內房地，以證券交易所規避房地交易所之納稅義務。但稽徵實務上，卻衍生法規溯及既往課稅、違反信賴保護原則及股權價值計算基礎不一致等疑義。

修法亮點

針對「符合一定條件股權交易」部分，本次修法主要做出二大突破：

1. 股權價值認定更接近實質，計算方式更合理

有關股權價值之計算於修法前係以交易股權時，該被投資營利事業境內房地之「時價」為「分子」，並以該被投資營利事業「淨值」為「分母」，據以計算判斷是否屬於「股權價值50%以上由台灣境內房地所構成」，而衍生「分子」與「分母」認定基礎不一致之爭議。此次修法就「分母」除原訂之淨值認定方式外，亦採用由會計師按「時價」查核簽證或具其他證明之「時價」資料，張瑞峰表示，此次修法不僅消彌計算認定基礎不一致之爭議



張瑞峰

國內稅負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



周正國

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

外，亦使股權價值認定更合理及接近經濟實質。

2. 排除舊股權交易中屬於舊制房地部分，兼顧原立法目的與信賴保護原則

於此次修法前，若營利事業進行之股權交易屬於「符合一定條件股權交易」，則無論其所轉讓之被投資公司股權為何時取得，亦無論該被投資公司所持有之台灣境內房地屬於適用新制或舊制之不動產，一律視同房地交易予以課稅。此次修法則明定，若出售之股權為110年6月30日前取得者（即房地合一稅2.0實施前取得之股權），屬於被投資事業於104年12月31日前取得之房地（即舊制不動產）之價值占全部不動產（新制加舊制）比例部分，排除適用房地合一稅。

勤業眾信稅務部協理周正國說明，此修正係具體回應納稅義務人對原條文有溯及既往之課稅疑慮，不僅兼顧原為防杜藉由股權交易以達成實質移轉不動產之立法目的，更兼顧信賴保護原則。

張瑞峰補充說明，此次修法亦明定新增營利事業實際從事興建，但卻因故未能擔任起造人，於提示相關證明經查核屬實者，得適用合併計稅規定。張瑞峰提醒，此次修法預期將減少許多稅務適用疑義，尤其針對「符合一定條件股權交易」於修法放寬後，部分比例之股權交易所得之課稅將回歸按證券交易所得方式處理；因此，營利事業若擬進行股權交易，應審慎評估相關適用條件及其稅負影響。



財政部修正房地合一課徵所得稅申報作業要點

勤業眾信：家族企業之股權傳承有解

財政部於4月21日修正公告房地合一課徵所得稅申報作業要點，針對特定股權交易作成放寬規定，此次修正規定立即生效，並對於尚未核課或尚未核課確定案件均得以適用。

房地合一2.0於民國110年7月生效後，最大的影響就是將特定股權交易納入房地合一稅之課稅範圍。而所謂特定股權交易就是營利事業或個人在處分國內外營利事業股權時，若同時符合兩條件者，該交易利得即須按持有期間課徵房地合一稅：

- 一、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；
- 二、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(以下稱房地)

勤業眾信聯合會計師事務所家族辦公室服務負責人王瑞鴻會計師指出，過往房地合一稅特定股權交易的規定將導致家族企業的股權交易容易落入房地合一稅的課稅範圍，舉例來說，家族企業為了穩固經營權並基於家族資產永續傳承目的，規畫將個人所持有之家族企業股權移轉到家族控股公司，但因為特定股權交易之規定使得股權移轉利得需落入房地合一稅課稅範疇，而導致家族成員躊躇不前，不敢冒然進行股權移轉而有礙家族股權傳承架構之調整。

然而，財政部此次修正房地合一課徵所得稅申報作業要點，放寬個人或營利事業出售的股份或出資額，若係在房地合一2.0生效前（110年6月30日前）取得者，雖然處分該公司股權或出資額之價值50%以上係由台灣境內房地所構成，但若該公司有部分境內房地係在104年12月31日以前取得（即舊制房地），就出售獲利可按舊制房地占全部境內房地之比例豁免房地合一稅。若個人或營



王瑞鴻

家族辦公室服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



張雅涵

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

利事業於110年6月30日以前和以後均有取得該公司股權或出資額，則可按照先進先出法計算出售之股權或出資額屬於110年6月30日前取得部分豁免房地合一稅。

家族企業股權移轉落入房地合一稅課稅範疇順利解套

王瑞鴻舉例，假設某一房之家族成員合計持有甲公司60%持股，皆為110年6月30日前即持有之股權，甲公司所持有之不動產皆為舊制房地且不動產價值占比過半，若家族成員為了集中持股將甲公司股權移轉至控股公司持有者，相關證券交易所依修正前房地合一課徵所得稅申報作業要點規定須課徵房地合一稅；但修法後，因同時符合股權取得日期和不動產取得日期之條件，該等證券交易所即無需課徵房地合一稅，而回歸到證券交易所的課稅規定。因此，以往非實質對外移轉股權卻要課徵房地合一稅之爭議，將可有效獲得解決。這項修正不僅大幅提升家族企業在傳承規畫上的靈活性，更有助於家族企業長遠發展，促進資產有效管理與競爭力提升。

特定股權交易計算放寬，房地合一課稅更符合實質狀況

除前述修正外，針對個人及營利事業交易其直接或間接持股超過半數之標的公司股份或出資額，該標的公司股份或出資額價值50%以上是由境內房地所構成，該50%之分母計算原以標的公司於交易日前一年內經會計師查核簽證財務報告之「淨值」或資產「淨值」計算，此次修正放寬採標的公司各項資產「時價總額」計算，並可檢附會計師時價查核簽證報告或其他證明資產時價資料作為佐證資料。

勤業眾信稅務部協理張雅涵指出，此分母計算修正更能合理判斷標的公司是否以不動產投資為主業，對於原本受制於按淨值計算分母而須視同房地交易課稅的企業主而言，實為一大稅負壓力減輕，更有助於企業規畫IPO、引進策略夥伴合作、或進行產業併購整合加速企業成長。

此次修法更有利於家族資產永續傳承

配偶間贈與取得特定股份或出資額之取得日期，修法後將比照配偶間贈與取得房地之規定，將取得日期追溯至配偶間第一次贈與前配偶原始取得財產日期作為取得日，持有期間亦可追溯至配偶原始取得日計算。個人若因連續繼承或受遺贈取得財產者，亦可合併歷次被繼承人或遺贈人持有期間一併計算持有期間。這項修法大幅增加了家族資產規畫的靈活性，更顯著有利於家族資產的永續傳承。

營利事業新購置房地需特別注意對特定股權交易之影響

王瑞鴻強調，雖然這一次的修法大幅改善了過往特定股權交易課徵房地合一稅的爭議，但對營利事業日後新購置不動產的決策也將帶來影響，在前述的例子裡，若甲公司原僅擁有舊制房地價值約1.5億元，在修法後家族成員移轉甲公司股權之證券交易所全部無須課徵房地合一稅，但甲公司若日後新購置一筆新制房地價值1億元者，則原本無須課徵房地合一稅之所得，反而因為甲公司新購置房地而導致40%所得須按特定股權交易課稅（新制房地1億元占全部境內房地2.5億元比例），此亦將增加未來營利事業評估新購置房地與否的複雜度。

王瑞鴻會計師表示，本次申報作業要點的修正，大幅化解了過去特定股權交易的爭議，但也增加了日後股權交易是否應課徵房地合一稅判斷的複雜度，日後股東處分股權及營利事業購置不動產時應該多方洽詢專業人士提供協助，以便做出最佳決策。



營所稅查核趨於細緻， 營利事業列報費用除有 合法憑證外應證明必要 性及合理性

近期陸續收到稅捐稽徵機關通知，針對113年度營利事業所得稅結算申報案件進行查核，相較往年時間略晚，**勤業眾信聯合會計師事務所稅務部資深會計師徐瑩瑩**觀察指出，隨著台灣經濟發展穩定、企業經營規模及成熟度提升，稽徵機關查核有越來越細緻化的趨勢。舉例來說，對於費用認列，營利事業提示統一發票、合約及支付證明已是基本要求，通常需要公司進一步證明費用的必要性及合理性。

依所得稅法第38條及營利事業所得稅查核準則（以下稱查核準則）第62條規定，經營本業及附屬業務以外之費用及損失，或家庭之費用，不得列為營利事業之費用或損失。財政部早期發布之新聞稿，多是營利事業列報家庭或個人消費費用，例如購買供家庭使用之水波爐、洗衣機、掃地機；百貨公司之服飾精品支出；量販店之母嬰用品支出等；或營利事業支付派駐海外子公司人員的薪資、保險費、差旅費等，明顯不屬於該營利事業支出的情形。

到了近期，財政部已開始強調營利事業列報費用或損失「應與業務有關」、「應證明其為經營本業及附屬業務所必須」，例如：

- 財政部109年6月20日新聞稿：「財政部中區國稅局表示，營利事業列報員工薪資、保險費、伙食費及旅費等相關人事費用，除需有僱用及支付事實外，應先證明員工所從事之工作為經營本業及附屬業務所必須，始可核實認列相關人事費用。該局查核某營利事業106年度所得稅結算申報案件時，發現列報長期派駐海外員工之相關人事費用，該營利事業主張係因外銷產品，故派駐員工協助客戶進行後續品管及驗收等售後服務，惟未能提示足資證明與營業（售後服務）有關之出差報告單及相關工作內容之證明文件供核，經該局否准認列渠等人員相關人事費用。（後略）」



徐瑩瑩

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



黃莎蘅

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

財政部111年4月7日新聞稿：「財政部臺北國稅局說明，依所得稅法第38條及營利事業所得稅查核準則第62條規定，經營本業及附屬業務以外之費用及損失，或家庭之費用，及各種稅法所規定之滯報金、怠報金、滯納金等及各項罰鍰，不得列為費用或損失。故營利事業列報費用或損失之金額，即使在所得稅法規定之限額內，仍須與業務有關，並應依規定取得合法憑證，方得列報。該局舉例說明，甲公司109年度營利事業所得稅結算申報列報交際費支出新臺幣（下同）420萬元，雖未逾越所得稅法第37條及營利事業所得稅查核準則第80條規定之限額，惟經查核發現其中有1筆支出金額90萬元，所取得統一發票載明購買商品之品名為沙發，因甲公司僅提示該統一發票並無法合理說明列報交際費支出之對象，亦未提示與業務有關之相關證明文件，故依前揭規定調減當年度交際費90萬元。」

徐瑩瑩指出，其實「經營本業及附屬業務以外之費用及損失，不得列為費用或損失」本來就是營利事業列報費用或損失的前提。這個概念在某些查核準則規定中有具象化，以特別提醒營利事業，但不代表其他費用類型不需要符合。例如第74條旅費，第1款開宗明義規定，營利事業應有詳載逐日前往地點、訪洽對象及內容等之出差報告單及相關文件，以證明員工之差旅費支出明與營業有關者，然後第3款接著規定認定標準及應檢附之合法憑證。又或者第92條有關佣金支出，也是第1款就先規定「佣金支出應依所提示之契約，或其他具居間仲介事實之相關證明文件核實認定」，接續第2款提醒扣繳規定、第3款針對財產保險業及人身保險業支出佣金對象限制、第4款規定外銷佣金標準、第5款則規定原始憑證種類。

目前，大部分營利事業對於各項費用的合法憑證取得通常沒有疑問，遇稽徵機關查核，均可以提示合約、統一發票、商業發票、銀行對帳單或水單等收付款證明文件，但上述證明文件都是形式要件，公司提出後，稅局可能會初步認定交易的真實性，但公司還需要進一步舉證說明費用與公司業務相關，徐瑩瑩觀察，稽徵機關不只會針對前段所提的費用

提問，對於查核準則沒有具象化規定的費用也會詢問。一般來說，費用與收入直接相關最容易證明，例如倉儲物流業承租倉庫之租金支出、製造業按代理商或經銷商成案金額計算之佣金支出；費用有取得書面成果者，也相對簡單，例如上市櫃公司委託會計師進行財務報告查核簽證而支出勞務費；對營收有間接效益者，如廣告費，得以投放目標客群作為佐證；而對於支撐公司日常營運的費用如後勤單位人事支出、雜項購置等固定成本，因不論公司盈虧均須支出，則最不容易證明，遇公司獲利能力衰退時，稅局還可能立於後見之明，質疑公司支出的必要性。徐瑩瑩說明，針對最後一種費用類型，正因為它與公司營收或獲利表現連結不明顯，稅局無法概括按經營成果變動趨勢即肯定支出的合理性與必要性，因此是稅局關注的重點，當營利事業無法舉證費用與公司業務相關時，縱使已取得合法憑證，不排除稅局仍會認為該等費用或損失不得認列。

同時，如為關係人交易，稽徵機關對於上述證明文件的審查通常更為嚴格，例如營利事業列報對關係企業的行政支援服務費，關係企業提供公司財務、法務、資訊及人資等後勤單位行政支援服務，而該公司組織架構亦配置有財務部、資訊部、人資部及法務人員等，則公司除提出合約、發票、支出證明及服務事證證明關係企業確實有提供服務外，此外還需要加強說明公司員工職能與關係企業服務未重疊、關係企業服務對於公司經營管理的必要性，以及收費基準的合理性，例如提示移轉訂價報告、相同或相似服務非關係人之交易金額等。

因此，徐瑩瑩建議營利事業於平時入帳時即留意檢視並蒐集交易真實、必要及合理性的證明文件，尤其針對性質上不易舉證且金額較高的固定支出，如有不足，即能儘快尋找替代文件或補強說明。這或許會增加帳務人員帳務處理的成本，但有助於營利事業遵守商業會計法第38條及稅捐稽徵機關管理營利事業會計帳簿憑證辦法第26條、第27條，要求營利事業應保存帳簿憑證之規定；亦確保公司費用認列均有足夠的佐證文件，而降低被稽徵機關調整剔除的稅務風險。📄

115年5月報稅季全攻略：綜所稅新政與注意事項



陳建宏

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



林育葦

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

隨著115年5月報稅季的到來，納稅義務人須針對114年度的所得進行結算申報。今年稅務環境受物價指數連動調整及政府減輕長照負擔的政策導向影響，基本生活費及長期照顧特別扣除額均較往年調增，有望讓多口之家所得稅壓力藉以減輕，本刊彙整各大專業觀點及常見申報誤區，協助納稅義務人掌握114年度結算申報的核心要點。

一、114年度報稅新規定解析

1. 基本生活費差額調增為21.3萬：

依據《納稅者權利保護法》第4條及財政部公告，114年度每人基本生活所需費用由新台幣(以下同)20萬調升至21.3萬元。

計算邏輯：基本生活費並非額外的扣除額，而是差額的概念，計算方式為基本生活費差額=(21.3萬*申報戶人數)-[免稅額+扣除額] (註1)，該差額部分得自申報戶當年度綜合所得總額中減除。

影響：隨著基本生活費標準逐年調增，多口之家（尤其是扶養親屬較多者）在計算後通常能產生較大的「差額」從所得總額中減除，舉例六口之家組成成員為納稅義務人與配偶、育有二名國中子女與未滿70歲之父母，114年度之免稅額與扣除額為84.4萬，基本生活費總額為21.3萬*6=127.8萬，兩者差額43.4萬可再自綜合所得總額中減除，對於家庭支柱的中堅世代而言，可稍稍減緩租稅負擔的沉重壓力。

註1

包括標準或列舉扣除額、儲蓄投資、身心障礙、教育學費、幼兒學前、長期照顧及房屋租金支出特別扣除額。

2. 長期照顧特別扣除額調增為18萬：

為因應高齡化社會，立法院114年12月9日三讀通過「所得稅法」第17條條文修正草案，修正自114年1月1日起長照扣除額之額度調增為18萬，並可自115年5月申報114年綜合所得稅適用，降低照護者經濟負擔。

適用對象：符合衛福部公告「須長期照顧之身心失能者」，包括領有長照證明、符合身心障礙資格且不能自理生活，或入住長照機構者。

排富限制：若減除長照特別扣除額後，當年度綜合所得稅申報適用稅率在20%以上、股利按28%稅率分開計稅，或基本所得額超過750萬元者，不得適用，另提醒房屋租金支出扣除額亦有此排富條款限制。

3. 人工生殖醫藥費扣除額：放寬認定與實務指引

財政部於114年發布台財稅字第11404641660號令，明確規範人工生殖醫藥費扣除範圍，給予更具彈性的認定基礎。

背景與現狀：依所得稅法第十七條規定，醫藥及生育費列舉扣除額以公立、健保特約或財政部其會計紀錄完備正確之醫院為限。然而，部分合法之人工生殖機構尚非屬健保特約醫院或診所，導致民眾過去無法列報相關高額自費之醫藥費，不利於生育率之提升。

新政要點：

財政部考量人工生殖機構均受主管機關許可監管，且療程費用須經審核後核撥補助，故決議放寬認定要件。凡納稅義務人於特約人工生殖機構（即便非健保特約）進行療程，只要該費用經政府核准補助，即視為符合「會計紀錄完備正確」之醫院要件。

扣除方式：於綜所稅申報時，應檢附醫療費用收據

正本，並附上補助核撥之匯款證明或主管機關審核通知書，以減除接受政府補助及受有保險給付部分，作為年度醫藥及生育費列舉扣除額，並放寬措施對於尚未核課確定案件得予適用，故納稅義務人若有相關生殖醫學費用過往未作為醫藥費扣除額且仍未經核定，亦可考慮主動更正申報，以保障自身權益。

二、綜合所得稅常見錯誤與風險

提醒在年度結算時，納稅義務人常因不諳法令而疏漏申報，進而面臨補稅甚至罰鍰。

1. 房地合一稅之申報時點

自110年7月1日起交易105年1月1日以後取得之新制房地需課徵所得稅，雖已是納稅義務人熟知之議題，惟個人申報之時間點為**房屋、土地完成所有權移轉登記日之次日起算30日內**須完成申報及繳稅，尚非併入年度綜合所得稅申報，故個人若有出售房地行為須特別留意申報期限避免造成漏稅情事。另提醒如有出售**直接或間接持有未上市櫃國內外營利事業之股份或出資額過半數，且該營利事業股權價值50%以上係由我國境內之房地所構成的特殊股權交易**，亦屬於交易房地之範圍，應按出售股權之資本利得搭配持有股權期間，按房地合一持有期間決定課徵稅率計算應納稅額，常見有家族企業持股異動者，依現行法令規定已落入房地合一規範卻誤認其為一般未上市櫃股票交易，遲至次年5月份才併入申報所得基本稅額（最低稅負制），進而造成逾期申報與補稅之風險，藉此提醒相關族群於股權傳承規劃時須特別留意。

2. 多元資產配置之稅務提醒：

(1) 同為黃金，課稅種類大不同

因應國際局勢動盪黃金價格大漲，國人又興起黃金之投資，但依據不同的黃金持有形式，所得種類與課稅方式亦有不同，分析三種常見類型如下：

持有形式	所得類型	課稅方式
實體黃金	個人一時貿易所得	按賣出價格之 6% 計算所得額併計綜所稅。
黃金存摺	財產交易所得	以買賣差價計算所得（或損失），併計綜所稅。
黃金基金/ ETF	證券交易所得/股利所得/海外所得	<ul style="list-style-type: none"> 境內標的：處分境內公開發行基金之利得屬於證券交易所得，現行停徵，惟須負擔證券交易稅；而若基金有分配股息則須計入綜合所得稅課稅。 境外標的：部分ETF所連結之標的為海外基金，則其交易所得將視為海外所得，併入基本所得額課稅。

因應多元類型之投資工具，納稅義務人在優化資產配置時，除考量投資報酬外，應同步評估不同工具產生的稅負成本，方能達成資產保全與增值之雙重目標。

(2) 海外所得自主申報義務

儘管境內所得稅申報制度已高度數位化且具便利性，有數種方式可查調個人年度所得，納稅義務人仍須特別留意「海外所得」並非稽徵機關提供查詢所得資料範圍。即使是透過境內金融機構或信託業者進行投資，其所得亦不會出現每年5月供查詢的所得清單之中，需自行於綜合所得稅申報時列入，故國人如有投資境外基金、債券、股票及結構型商品等境外金融商品，因處分或孳息而產生之利得，須特別留意平日金融機構提供之海外所得明細通知單或對帳單，若當年度同一申報戶之海外所得有超過100萬元者，需自行列入基本所得額中申報。

近年常見有納稅義務人以境內銀行進行海外債券投資並獲取穩定配息報酬，卻誤以為相關所得皆已列入稽徵機關提供的查調所得中，因而疏漏申報。尤其在「受控外國企業（CFC）」制度上路後，納稅義務人可能因持有 CFC 股份而需認列視同分配之營利所得，此舉將大幅占用基本所得額的免稅額度

（114 年度為 750 萬元），若此時再漏未併計其他海外投資所得，就可能產生申報漏稅之情事，故在申報期限屆至前，高資產個案除關注海外投資佈局之獲利表現外，更應建立全面的檢視海外資產收益之完整性，進行合規申報。

誠然，在申報系統高度便利的今日，納稅義務人往往容易忽略如「海外所得」與「特定股權交易」等非查調範圍之所得。面對受控外國企業（CFC）制度的實質影響，以及房地合一稅 2.0 衍生的股權交易風險，稅務申報已不再僅是年度性的行政作業，而是家族財富傳承與全球資產配置中，不可或缺的稅務治理環節。在申報季進入倒數之際，建議納稅義務人在落實政府各項減免紅利外，針對複雜的資產結構亦可尋求專業人士之諮詢，於合規申報的基礎上兼具稅負效益，以確保家族與個人財富在法遵治理下之穩健傳承。④



洪于婷

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

跨國稅務新動向

馬來西亞—2025年財政法案及相關稅務法令正式生效

馬來西亞《2025年財政法案》（Finance Act 2025，Act 874）及《2025年稅務徵收、管理與執行措施法案》（Act 875）已於2025年12月31日刊登於政府公報，並於2025年12月27日取得國家元首核准，自2026年1月1日起正式生效。上述法案為馬來西亞2026年度預算案中所宣布之部分稅務措施與稅制改革提供法源基礎，並全面採納《2025年財政法案草案》及《2025年稅務徵收及管理法案草案》中所提出之建議條文。主要重點摘要如下：

一、資本利得稅規定之釐清與修訂

為釐清及修訂資本利得稅之適用規範，本次法案重點措施包括：

- 明確《1967年所得稅法》第III部第9章關於資本資產處分（disposal）之適用範圍；
- 重新定義「處分（disposal）」之涵義；
- 調整資本資產處分日之認定方式；
- 新增《所得稅法》條文，規範由受託人持有之資本資產之處分。

二、有限責任合夥（LLP）利潤分配課稅

對個人合夥人自有限責任合夥（LLP）取得之利潤分配，課徵2%所得稅。

（此規定在概念上，類似自2025評稅年度起，對部分股利所得課徵之2%稅負。）

三、印花稅制度改革

本次法案引進印花稅自我評估制度 (Stamp Duty Self Assessment System, SDSAS)，並針對印花稅相關法規進行釐清與修訂，重點包括：

- 新增「住宅不動產 (residential property)」之法律定義；
- 就逾期提交通知或逾期繳納印花稅之情形，明訂遲延加計罰鍰之規範；
- 調整相關罰則與罰鍰金額；
- 提高聘僱契約免徵印花稅之薪資門檻 (由每月馬幣300元調高至馬幣 3,000元)；及
- 調高非公民持有不動產所適用之印花稅稅率。

四、不動產利得稅 (RPGT) 規定之釐清與修正

本次亦針對不動產利得稅 (Real Property Gains Tax, RPGT) 相關規定進行釐清與修正，包括：

- 明訂不可吸收之資產處分損失之適用方式；
- 規範買方就應保留並匯繳款項予稅務機關之責任；
- 規定視同評估之RPGT應採分期方式繳納；
- 強制以電子方式提交修正申報；
- 賦予稅務機關撤銷代理人任命之權限。

五、其他稅務管理相關措施

另就稅務管理制度進行多項修正，包括：

- 重整《所得稅法》第107C條所規範之「估計應納稅額」分期繳納制度；
- 允許納稅人將溢繳稅款，用以抵繳其於《1949年印花稅法》及《1990年納閩商業活動稅法》項下之未繳稅捐。

2026年印花稅自願申報特別計畫 (PKPS Duti Setem 2026)

雖然《2025年財政法案》已正式導入逾期提交通知及逾期繳納印花稅之遲延加計罰鍰機制，馬來西亞政府仍自2026年1月1日起推行「2026年印花稅自願申報特別計畫」 (Program Khas Pengakuan Sukarela – PKPS Duti Setem 2026)。

依據馬來西亞稅務機關於2026年1月28日發布之公告，符合下列條件之文件，於特別計畫期間內申報者，可自動適用遲延罰鍰豁免：

- 文件完成日期介於2023年1月1日至2025年12月31日之間；且
- 於2026年1月1日至2026年6月30日期間內完成印花稅申報及繳納。

於上述特別計畫期間內：

- 遲延罰鍰將自動予以豁免；
- 無須另行提出罰鍰豁免申請；
- 印花稅申報表 (BNDS) 或稅務評定通知書 (Notis Taksiran) 雖仍會顯示罰鍰金額，但於實際繳納時將自動註銷。

惟須特別注意的是，本特別計畫不適用於涉及詐欺之案件，且僅限於在上述期間內完成並於PKPS計畫期間內申報之文件。④



王珮真

稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

跨國稅務新動向

印度—歐盟自由貿易協定對臺商之稅務影響初步分析

2026年1月27日消息傳出，歐盟與印度正式完成自由貿易協定（Free Trade Agreement, FTA）談判，尚待立法生效。近年來，在全球供應鏈重組與地緣政治風險升溫的背景下，企業紛紛加速「中國+1」布局策略。印度因其龐大內需市場與勞動力優勢，逐漸成為製造業轉移的重要據點。在此國際情勢下，印度與歐盟自2022年重啟FTA談判，內容涵蓋貨品貿易、服務、投資及永續發展等多項議題，特別是在汽車及部分服務與工業品市場之市場開放議題上取得進展，一旦協定完成立法生效，將對全球供應鏈產生重大影響。

雖然台灣並非協定當事方，但臺商在近年去中化的趨勢影響下，多改採分散風險策略，印度或歐洲之臺商據點逐年增加，印度及歐洲市場亦是臺商企業不可忽視的重要銷售市場，而該FTA生效後，將透過供應鏈與稅務架構間接影響臺商營運模式。本文將從稅務角度出發，分析印度—歐盟FTA對臺商可能帶來的影響與潛在機會。

首先，在關稅減讓方面，FTA的核心在於降低甚至取消雙邊貿易關稅。若印度出口至歐盟的產品享有較低關稅，將大幅提升印度製造產品在歐洲市場的價格競爭力。對臺商而言，這意味著若將部分製造產能轉移至印度，再出口至歐盟，可能有效降低整體關稅成本。然而，此類規劃並非單純轉移生產據點即可實現，仍須同時考量當地設廠成本、營運效率以及稅務合規要求。

其次，原產地規則（Rules of Origin, ROO）將成為關鍵影響因素。FTA通常要求產品需在締約國內達到一定附加價值或完成特定製程，方可適用優惠關稅。若臺商僅在印度進行簡單加工，可能無法符合原產地資格，進而喪失關稅優惠。因此，企業需重新檢

視其生產流程與供應鏈配置，確保符合區域價值成分（RVC）或製程轉換標準，避免被認定為「洗產地」行為，進而產生關務或稅務風險。

在移轉訂價（Transfer Pricing）方面，供應鏈重組將直接影響企業內部交易模式與利潤分配。印度稅務機關對移轉訂價查核一向嚴格，若臺商將製造功能移轉至印度，或調整各關聯企業間的功能與風險配置，則需重新評估利潤應歸屬於何處。例如，是否涉及無形資產的開發、強化、維護、保護與利用（DEMPE）等實質功能轉移，均可能影響利潤分配結果。若未妥善規劃，可能面臨補稅與罰鍰風險。因此，建議企業提前進行功能風險分析，並視情況考慮申請預先訂價協議（APA），以降低不確定性。

此外，間接稅與供應鏈設計亦不可忽視。印度已導入商品與服務稅（GST）制度，其進項稅額扣抵與供應鏈安排密切相關。若企業為符合FTA原產地規則而調整採購或製造流程，可能同時影響GST成本與現金流。因此，臺商在規劃時應整合關稅、間接稅與物流因素，而非單一面向決策。

在投資架構方面，隨著FTA生效，臺商可能考慮投資印度設廠並進行對歐貿易，甚至在歐洲設立營運據點。此舉將牽涉股利扣繳稅及雙重課稅協定適用等議題。同時，國際間對於租稅協定濫用（Treaty Shopping）的監管日益嚴格，企業須確保其架構具備足夠經濟實質，以避免遭否認協定優惠。

整體而言，印度—歐盟FTA對臺商亦帶來多項潛在好處。首先，透過印度製造進入歐洲市場，可降低關稅門檻並提升競爭力。其次，有助於企業分散對單一市場的依賴，強化供應鏈韌性。此外，印度政府亦提供如生產連結獎勵（PLI）等投資優惠，若能與FTA效益結合，將進一步提升投資吸引力。最後，企業可藉此機會重新檢視並優化全球稅務與營運架構。

然而，相關風險亦不容忽視。印度稅制複雜且執行嚴格，稅務爭議處理時間較長；原產地規則門檻高，若規劃不當將無法享有優惠；加上全球反避稅趨勢持續強化，企業面臨更高的合規要求。此外，印度—歐盟FTA雖已完成談判並對外公布協定文本與章節摘要，但相關文件目前僅供資訊參考，仍須經立法程序、翻譯及雙方內部批准程序，最終條文內容與生效時點仍可能調整，企業應保持彈性並持續關注發展。

綜上所述，印度—歐盟FTA對臺商而言，雖非直接適用之貿易協定，但其影響將透過供應鏈間接影響企業之策略方向。企業未來的競爭優勢，將不僅取決於成本控制，更在於能否整合關稅規劃、移轉訂價策略及營運實質配置。及早進行策略評估與稅務規劃，將有助於臺商在新一波全球經貿重組中取得先機。④



徐曉婷

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



陳欣旋

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

台商因應中國大陸企業 社保的新局面 風險、衝 擊與實務對策

前言

由於勞動合同及社會保險等勞動爭議案件逐年上升，今年 8 月 1 日中國大陸最高人民法院發布《關於審理勞動爭議案件適用法律問題的解釋（二）》（以下簡稱《解釋二》），將各地勞動爭議的司法裁判做整合性的細部指導，並提供用人單位及勞動者明確規則，自 9 月 1 日起施行。其中，對中國大陸台商影響較大的，無疑是第 19 條，除了重申「強制繳納社保」的原則外，對於其引發的「經濟補償金」統一全國口徑，及細化後續補繳社保費後向勞動者的「退回請求」。社保成本對於勞力密集的製造業及服務業影響較大，對於原本就合規的廠商，競爭力將提升；但對於遊走法律邊緣的廠商，則需重新評估社保成本、重塑產能及調整上下游的訂價。

A. 應繳納社保，私約無效

《解釋二》第 19 條第 1 款前段，用人單位與勞動者約定或者勞動者向用人單位承諾無需繳納社會保險費的，人民法院應當認定該約定或者承諾無效。

在《社會保險法》及《勞動法》體系下，「依法參保、依法繳納」已是中國強制的剛性義務，但未明確違規後果。實務上，常見「員工自願放棄社保」、「雙方約定放棄社保」或「以補貼替代繳費」等作法。《解釋二》的出台，明確相關約定或承諾均屬無效民事法律行為。建議台商應自查社保繳費紀錄與帳務，逐一比對在職名冊與勞動合同清冊，主動補繳社保歷史欠款，惟須注意：

1. 外地員工、試用期人員或兼職人員：上述身分常漏入公司薪工投保清單，若被認定「事實勞動關係」，將產生違規風險。

2.偽外包、真用工：若用人單位將核心技術員工轉為人力派遣或勞務外包方式，以規避社保成本，若被認定「偽外包、真用工」，仍按用工事實應承擔社保與勞動責任。

3.社保基數與繳費地錯配：根據《社會保險法》的規定，勞動者的社會保險應在其工作所在地進行繳納。若用人單位故意選擇較低社保基數的地區為繳費地，而非工作所在地，將產生補差與罰則風險。

4.台籍員工：根據法規，已在香港、澳門、台灣參加當地社會保險，並繼續保留社會保險關係的港澳台居民，可以持相關授權機構出具的證明，不在中國大陸參加基本養老保險和失業保險。若無，則應依法投保。

B.未繳納社保，可向用人單位請求經濟補償金

《解釋二》第19條第1款後段，用人單位未依法繳納社會保險費，勞動者根據勞動合同法第38條第3項規定（未依法為勞動者繳納社會保險費的）請求解除勞動合同、由用人單位支付經濟補償的，人民法院依法予以支持。

當用人單位未繳納社會保險費的，勞動者可請求解除勞動合同及經濟補償金。因此，未合規繳納社保之用人單位，其相關成本及風險將劇增。建議台商應在勞動者提出請求之前，盡速主動補繳社保歷史欠款，避免罰款及其滯納金。惟在實務操作上，仍須關注下列議題：

1.勞動者請求權利：若用人單位依據「員工自願放棄社保」或「雙方約定放棄社保」而未繳，該員工是否有權利請求用人單位解除勞動合同及經濟補償金？

2.未足額繳納社保：根據《社會保險法》第60條，用人單位應當自行申報、按時足額繳納社會保險費。依法，應足額繳納社保，若未足額，是否落於「未依法繳納社會保險費」？

C.補繳納社保，可向勞動者返還其已給社保補償

《解釋二》第19條第2款，有前款規定情形，用人單位依法補繳社會保險費後，請求勞動者返還已支付的社會保險費補償的，人民法院依法予以支持。

實務上，有些用人單位將應負擔之社保費，未繳納給政府，而是按月連同工資給勞動者。當用人單位按《解釋二》主動補繳社保歷史欠款後，可向勞動者請求返還先前已給的社保補償費。若台商企業擬執行此舉，建議應備妥先前自身補償社保費之相應書面協議、文件，以利舉證。

給台商的下一步建議

對在中國大陸經營的台商而言，《解釋二》出台已引發產業面連鎖反應，這不僅是人事成本上升，而是「用工合規—稅務扣繳—勞資風險—集團商譽」的企業產業鏈管理新考題。此次「不繳社保約定無效」的司法明確化，既不是政策突變，也不是曇花一現，而是將既有法令義務推向剛性落地的催化劑。對台商而言，與其被動承受，不如提前將「真正合規」內化為運營成本結構與管理流程的一部分，盡速評估過去可能的風險負擔，逐步落實稅負成本合規化的進程。建議應盡速執行下列作業：

- 1.盤點及完成勞動合同。
- 2.評估相關風險、成本與可能衍生的稅負。
- 3.建立員工溝通與繳納方案。
- 4.試算相關成本變動對財務報表影響。
- 5.適當調整訂價策略與供應鏈報價。
- 6.持續關注各地實務情況。





林光彥

資深合夥律師
德勤商務法律事務所

自辦都市更新該怎麼做 ：從更新會籌組到契約 訂定之解析

一、自辦都市更新概述

近來「自辦都市更新」受到高度關注，中央主管機關內政部除正積極研擬全新的自辦都更制度外，並已於今年度中央總預算中編列獎勵措施，鼓勵民眾參與重建。自辦都市更新係由更新單元內的土地所有人及建物所有權人自行發起並主導都市更新事業；相較於建商主導的都市更新，土地及建物所有權人得以掌握決策權，並享有較高分潤。

發起自辦都市更新的第一步，係由土地及建物所有權人主動設立都市更新會（以下簡稱「更新會」）。依都市更新條例第27條及都市更新會設立管理及解散辦法之規定，更新會須由土地及合法建築物所有權人過半數或七人以上發起籌組，並以法人組織形式運作，負責主導並推動整個更新事業。其首要任務，即為擬定都市更新事業計畫及權利變換計畫，並送交主管機關核定，通過後方可正式進入施工階段。

所謂事業計畫，即都更案的執行藍圖，內容涵蓋建築設計、拆遷安置計畫、容積獎勵、實施方式及財務計畫等；而權利變換計畫則明確規劃更新後各所有權人之土地、建築物及權利金的分配方式。在各階段的推行過程中，通常會有多個協力單位參與，例如事業計畫的擬定須由建築師提出專業建築設計，而權利變換計畫則需依不動產估價師提出的估價報告為基礎。由此可見，都市更新涉及特定專業領域甚廣，對於缺乏開發實務經驗且須凝聚高度共識的更新會而言，實屬不易。因此，更新會亦可選擇委任統籌機構協助意見整合及單位媒合，以確保都更案件的順利進行。

由前可知，自辦都市更新與建商主導的都市更新流程固然相似，皆須依序完成計畫核定，然因自辦都市更新實施者為全體所有權人組成之更新會，故從計畫擬定到權利分配的各個階段，均能更精準地貼近個案需求。

二、自辦都市更新應注意事項

對於有意參與自辦都市更新之土地及建物所有權人而言，除對相關制度之運作須具備基本了解外，更應注意在參與過程中可能涉及的相關法律及契約風險，方不致因一時疏忽，而使原先推動更新之良意受阻，甚至中斷。

（一）更新會之運作

首先，必須注意更新會決議作成之程序門檻，此於都市更新會設立管理及解散辦法中已定有明文。例如，都市更新事業計畫草案之議決，須經更新會會員人數逾二分之一之同意，且其所有之土地總面積及合法建築物總樓地板面積亦逾二分之一，始得為之。若相關程序未適法，可能引發不同意者對決議效力之爭議，並進而影響都市更新案件之進行。都市更新同時涉及土地權利變動、財產利益分配及居住環境調整等重大事項，實不可忽視相關法規就更新會運作所特別設置之程序要求，否則將可能導致更新受阻，影響各方甚鉅。

（二）與統籌機構合作

其次，於部分自辦更新案件中，土地及建物所有權人可能會委任具有都更專業知識及經驗的統籌機構，協助其辦理都市更新相關業務。實務上，統籌機構多由建經公司擔任，其提供的服務依雙方約定而定，可能包含協助地主整合、協力單位的媒合與管理、更新計畫的規劃與執行，甚至包含資金代墊等事宜。且因能否順利整合更新單元內多數權利人之同意，往往為推動都市更新之關鍵。因此，實務上，土地及建物所有權人亦常於契約中約定，統籌機構應於一定期限內取得更新單元內一定比例之同意，否則得解除契約。

（三）都更實務議題

最後，更新會作為都市更新實施者，勢必須與各協力單位透過契約明確各方之權利義務。於契約內容上，更新會應特別注意條款之設計，以避免雙方權利義務不明或因安排不當而產生更新失敗的風險。如由統籌機構代墊資金予各協力單位者，因相關費用係由其先行墊付，故更新會與協力單位間之撥款

方式及條件，應依更新會與統籌機構間之具體代墊約定明確訂定之，以避免因未符合約定撥款條件，因條文解釋有爭議，致統籌機構拒絕撥款，而使更新會須自行籌措資金並承擔相關資金壓力與風險。就契約期限而言，雙方宜至少將期限約定至「計畫核定時」，部分協力工作則須約定至「交屋時」，而非僅以一定年限為約定。蓋計畫核定具有不確定性，若約定於一定期間屆滿即自動終止契約，一旦主管機關審議時程延宕，更新會即可能面臨服務中斷，或須重新締約之情形，實不利都市更新之推進。

三、結語

整體而言，自辦都市更新雖為所有權人提供了一條不同於建商主導的傳統開發途徑，使其得以掌握更高的主導權與分配利益，但相對地，所有權人亦需承擔較高的整合、管理、資金及法律風險。因此，所有權人在投入自辦都更前，應充分了解制度的運作機制，並於參與過程中審慎檢視契約條款，透過相關法律專業的協助，方能確保更新程序順利推行，並達成改善居住環境及提升資產價值之終極目標。④



林孟衛

資深合夥律師
德勤商務法律事務所

AI資料中心浪潮下之投資架構及法律趨勢

隨著全球數位化與生成式AI技術快速演進，AI資料中心已由過往單純的資訊設施，升級為支撐數位經濟、科技創新與國家競爭力的關鍵基礎建設。亞太地區在AI應用普及、主權AI發展、物聯網（IoT）擴張，以及企業持續導入雲端與混合雲架構的驅動下，資料處理與即時運算需求大幅攀升，且受惠於人口規模、數位服務滲透率提升及產業升級需求，AI資料中心之投資正迎來結構性成長浪潮。

在此背景下，為投資AI資料中心而設立合資公司成為常見投資架構，其核心在於結合資金、技術與在地資源，常見安排為由財務型投資人提供資金，並搭配具能源、設備或資料中心營運經驗之技術股東，因此，股東之間為此所成立之合資協議（Joint Venture Agreement, JVA）尤為重要，JVA中相關重要約定事項包括公司資本額、股東持股比例及持股種類之設計、各股東之貢獻（contribution）、董事席次之指派權、合資公司之管理、股利政策、財務報告等重大資訊之取得權、重大事項之決定權及股權轉讓限制等，以反映股東對報酬、風險分攤與控制權的需求外，並避免未經同意之股權變動影響AI資料中心長期經營穩定性。

然而，僅於合資公司股東間成立JVA架構通常仍不足以支撐AI資料中心之實際運作，合資公司往往需同步與供應商成立相關採購與服務合約，包括統包工程契約（EPC Agreement）、電力採購契約（PPA）、冷卻系統與設備採購合約、雲端與通訊服務合約、運維契約（OMA）、資產管理契約（AMA），以及與承租人成立算力出租契約。此外，因面對AI資料中心與資通訊產業用電快速攀升，主管機關已逐步強化能源使用之管理，故前述相關採購與服務合約，必須高度連結AI資料中心之技術規格與法規遵循要求，例如能源署已於2025年11月修正能源管理法之三項子法，包含《能源開發與使用評估準則》、《能源用戶適用範圍》及《能源使用說明書格式》三項法規，正式將資料中心納入能源使用說明書審查制度，要求5MW以上超大型資料中心與主機代管資料中心，於新建或擴廠前提出能源使用先期規劃並送主管機關審查，且需就資訊設備選用、軟體服務配置、資料管理、冷卻系統、電力系

統、能源監控與管理，以及整體能效等七大項目進行檢核，以使資料中心於新設或擴建階段即採用最佳可行技術，優化節能設計提升能效。同時，主管機關亦導入能源使用效率指標（PUE）作為審核標準，要求超大型資料中心之PUE不得高於1.3，主機代管型資料中心不得高於1.4，未達標者將無法通過開發審查。此一規範不僅深刻影響資料中心的設計與設備選型，也直接反映在投資決策與相關採購與服務合約之安排中，使能源效率與永續性成為AI資料中心投資不可忽視的關鍵要素。

總結而言，在能源韌性與算力需求之雙重浪潮下，AI資料中心已成為資本、技術與法規高度交織的投資標的，未來成功的投資模式，將不僅取決於算力規模與市場需求，更仰賴完善的JVA架構、周延的採購與服務合約設計，以及對能源政策與法規趨勢的前瞻掌握，方能在高速成長與高度監管並存的環境中，穩健布局長期價值。④



徐曉婷

家族辦公室服務團隊資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

台商跨境資產傳承風險 升溫 稅務與控制權中斷 一份遺囑不足以好好傳承家族企業

隨著許多在中國大陸發展的台商第一代逐步邁入高齡及傳承時刻，長期透過BVI、Samoa及香港等境外公司持股、再轉投資中國大陸企業的投資架構，正面臨日益突顯的傳承與繼承挑戰。

然而，有些台商第一代認為自己身體健康，談傳承還過早，或是難以決定股權分配比例，常常卡關在親情環節。實務上，若未及早完成跨境傳承規劃，一旦發生突發事件，影響的不僅是家族成員間的繼承安排，更可能造成企業控制權與資金運作的全面中斷。以常見的台籍第一代（一人股東）→BVI→中國大陸企業之投資模式，若未事前規劃，可能面臨以下風險。

風險一：台灣端啟動繼承，未必啟動傳承

在實務上，不少台商家族仍認為只要在台灣完成繼承程序，海外資產即可順利移轉。然而實際上並非如此。若台籍第一代係以自然人名義持有境外公司BVI公司，再轉投資中國大陸企業的投資模式，則台灣的繼承程序，主要僅解決法律身分的問題，未必能確保企業在經營與決策層面的持續運作。

風險二：BVI端的卡關風險及成本

一旦持股的自然人過世，形成股東及董事同時死亡，而境外BVI控股公司未事先建立備用董事、股權承接或信託等制度安排，BVI公司即可能陷入「無人可合法行使權力」的狀態，恐面臨下列風險：

- 無法任命新董事或進行董事會決議
- 銀行（OBU）帳戶遭凍結，資金無法動用
- 中國大陸子公司無法進行盈餘分配或其他重組行為

此外，BVI股權的遺產，須啟動遺囑認證（Probate/ Resealing）程序，並取得法院核准後，否則資產無法過戶或動用。在此過程中，須聘請境外律師並辦理公證與翻譯等，相關繼承服務成本通常自 2 萬美元起，且處理時間往往超過半年。在此期間，企業可能面臨資金與控制權雙重中斷的風險。

風險三：中國大陸端境外受益人變更引起的風險

在台灣，境外BVI公司股權仍需納入遺產申報並進行估值；在中國大陸，雖然目前未課徵遺產稅，但當外資股東的實際控制人發生變動時，相關單位通常會重新檢視資金流向、受益人結構及歷史交易安排。

當境外BVI控股層因繼承程序未完成而無法有效運作，將間接影響中國大陸企業之經營，造成資金及重大決策被迫停擺，進而影響整體企業價值。

一份遺囑不足以好好傳承家族企業

規劃家族企業傳承的核心，除了節稅之外，更重要的是確保企業在任何情境下經營及資金能持續運作，不會被迫中斷。台商家族應將跨境傳承視為一項結合稅務、公司治理與家族共識的長期工程。透過境外信託、制度化董事與控制權等安排，並同步在第一代仍具決策能力時，提前以「最壞情境」進行壓力測試，及早辨識潛在風險並加以因應，方能有效降低未來不確定性。④



黃國寧

消費產品暨零售通路負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

在不確定中取勝：2026 消費品產業的七項關鍵 挑戰

全球消費品產業正處於結構性轉折點。人口結構變化、地緣政治升溫、永續轉型壓力、人工智慧快速演進。正重塑產業競爭邏輯。過去追求廣度、規模與最佳化的成長模型，逐步讓位給「聚焦、速度與敏捷」的新法則。

勤業眾信發布《2026 Deloitte Consumer Products Industry Outlook》，調查全球300位消費品產業的高階主管，歸納出七項關鍵挑戰，作為企業制定策略的重要參考。

一、價值導向消費成為新常態

通膨雖緩和，但消費行為出現改變，消費者購物越來越精打細算，不再單純追求最低價格，而是更重視「價格是否合理反映價值」，即便高收入族群，也更理性評估購買。多數企業管理層把這視為長期結構變化，企業因此須在各價格帶交付「超值感」（MVP, More Value for the Price），讓消費者明確感知到該品牌(產品)在這個價位的獨特價值。定價策略從成本導向轉向價值導向。

二、在不確定的世界裡，「敏捷勝過最佳化」

地緣政治與關稅震盪，追求單一「最佳成本」的模型相較脆弱；企業競爭力不再只來自效率，而是來自可轉向的能力，包括供應鏈在地化、多節點布局與產品組合彈性設計。對品牌經營者而言，真正的敏捷，是同時強化供應端與市場端的調整能力，並在風險可控下快速應變。

三、產品聚焦取代規模擴張

在去全球化與供應鏈縮短的大勢下，「範圍越廣越有效率」的假設已不再成立。對經營團隊而言，更穩健的解法是聚焦於高成長潛力的核心類別，透過簡化後更高的效率、更快的創新週期、更強的消費者關聯性，以更少的複雜度，更快把資本與產品推到最有潛力的市場以鎖住成長與獲利。

四、組織架構將走向精簡化與自動化

未來競爭將取決於決策速度，企業需要簡化層級與流程，並將可規則化工作交給 AI 與自動化處理，使組織結構更扁平、決策更直接。讓從產生市場洞察到制定產品決策最終推出產品行動能夠在扁平化組織內外更加無縫流動到前線。能將「簡化 × AI」內建為日常作業系統的企業，將搶得速度與韌性的雙重紅利。

五、成長與人力擴張脫鉤

「人數增加 ≠ 產出增加」已逐漸成為新共識。成長將更多依賴數位與 AI 的效能曲線，而非等比擴編人力。在「運算成本持續下降、勞動成本趨升」的大趨勢下，企業必須要能以更少的人事擴張，撐起更大的產出。關鍵是讓 AI 接手可程式化、可重複的工作，使人才專注於創造力、判斷力與創造價值的角色上。

六、價值鏈重新談判

零售商與品牌商的版圖正在重排。零售商的自有品牌產品銷售持續增長，加上零售商握有第一方消費者數據，權力天平明顯往零售端傾斜。因此更需要透過消費品產業與零售商「深度合作」（如資料共享、共同創新、聯合業務規劃）並以「為消費者創造更多價值」作為共同使命，以能在新價值鏈中穩固地位。

七、AI代理重塑供需互動

AI 不只幫企業省人力，也改變消費者購買路徑，現今不再只靠傳統搜尋，聊天式 AI 逐漸成為消費者搜尋商品的入口，因此產品資料與敘事需要結構化，有利於確保產品能被機器理解與推薦。未來行銷代理、零售代理與消費者代理將在少人或無人介入下完成交易，當供需兩端都由 AI 代理驅動，能最先讓「資料可被機器理解、交易可被機器發起、價值可被機器衡量」的企業，將最先搶得商機。

面向 2026，建議企業可將七項「關鍵挑戰」落地成三個務實承諾：

第一

重設價值主張以「價值感知定價 × 成本感知價值」為軸，讓每一次提價、促銷與創新都能被消費者感覺到「更值得」；

第二

打造雙向敏捷，供應端以在地化、多節點與可替換設計換取韌性，市場端以聚焦產品類別與價值導向通路換取速度；

第三

讓 AI 從工具升級為作業系統簡化組織、集中關鍵資料，縮短「決策到上架」的路徑，讓人力回到價值創造。

規則正在改寫，賽道在位移。唯有在不確定的環境中做出清晰取捨、以數據與紀律推動轉型，企業將不只穿越波動，更能掌握下一輪成長主動權。🕒



張洪碩

策略、風險與交易服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



張祐維

策略、風險與交易服務資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

迎戰新工業革命：黃仁勳「AI 五層蛋糕論」給台灣企業的策略轉型與智財佈局啟示

今年的輝達 (NVIDIA) GTC 大會上，創辦人暨執行長黃仁勳正式宣告了「新工業革命」的到來。未來的工廠不再只生產實體商品，而是透過「AI 工廠」提煉數據，生產可被標準化、規模化交付的智慧，並以 Token作為其核心的計量與經濟單位。若我們將這波顛覆性的 AI 浪潮具象化，正如市場熱議的「AI 五層蛋糕論」(AI is A Five Cake Layer)，從底層的能源 (Energy)、晶片 (Chips)、基礎設施 (Infrastructure)，一路向上延伸至模型 (Models) 與應用 (Applications)。

我們觀察到，台灣企業在這場產業盛宴中，雖然在硬體製造與半導體領域佔據了極具戰略重要性的席位，但若要實現長期的企業護城河與估值躍升，單靠傳統的「代工製造」思維，已不足以應對未來的複合型競爭。以下，勤業眾信將從策略思維、商業模式與生態系建構，以及智慧財產權(IP)價值三個維度，為台灣企業的AI 轉型提供破局之道。

一、策略性思維：從「單點代工」向「跨層級價值鏈整合」邁進

檢視這塊 AI 五層蛋糕，台灣的優勢高度集中在晶片層（如先進半導體製程與封裝、ASIC 設計）與基礎設施層（如伺服器代工或散熱解決方案），並逐步在能源層（如重電與儲能設備製造業者）展現韌性。然而，位於蛋糕頂端、毛利率最高且具備強烈網路效應的模型層（如微軟、Google、Meta 等科技巨頭）與應用層（具身智能、自駕車、SaaS 軟體等），台灣的參與度相對零星。

因此，台灣企業的策略思維必須從「如何降低製造成本」轉向「如何提升生態系溢價」。例如，硬體製造商不應只看見伺服器機櫃的毛利，而應思考如何將自身的硬體規格與上層的模式訓練需求（模型層）及散熱/能源管理（能源／基礎設施層）進行深度綁定，提供「AI-Infrastructure-as-a-Service」的軟硬整合方案。

唯有如此跨層級的思維，才能有效抵禦未來硬體商品化的紅海競爭。

從策略顧問的觀察來看，許多企業並非缺乏技術能力，而是缺乏一套能同時連結「產業定位、價值鏈角色與資源投入順序」的策略轉型藍圖。在 AI 五層架構下，若未能清楚界定自身應向上延伸、向外結盟或專注於關鍵節點，投資極容易流於零散，反而稀釋原有競爭優勢。

二、商業模式重塑與生態系夥伴的精準選擇

在 AI 時代，單打獨鬥的商業模式已經失效，「生態系競爭」成為新常態。企業在重新設計商業模式時，應將「合作夥伴的獲取」視為核心戰略。以下兩個戰略觀點供各位先進參考：

1. 尋找具備「加乘效應」的生態系夥伴： 台灣企業在選擇結盟對象時，應積極尋找能補足自身「軟實力」的國際夥伴。例如，散熱模組廠可以與美國的液冷技術專利商或 AI 資料中心營運商建立合資或策略聯盟；工業電腦大廠則應緊跟 NVIDIA 的 Omniverse 平台與 Isaac 機器人應用生態，透過接入國際巨頭的模型層，讓自身的硬體具備「AI 大腦」。

2. 推動「產品共創、利潤共享」的創新商業模式： 過去的買賣是銀貨兩訖，但在 AI 應用場景中，企業可以探索「基於效能的訂閱制」或「節能成效分成 (Gain-sharing)」。

例如，能源層的廠商在提供 AI 資料中心電力供應與儲能規劃時，可以將設備的銷售轉化為長期的能源管理服務 (Energy-as-a-Service)，創造穩定的經常性經常收入，這在資本市場上的估值倍數將遠高於單次性設備銷售。

值得注意的是，生態系結盟並非單純的合作公告，而是一項高度結構化的策略投資決策。從治理機制、資料與技術的使用範圍及權利，到未來收益與退出條件的設計，若在合作初期沒有明確定義，往往會在規模化後成為關係破裂或價值無法落袋的主因。

三、轉型風險與併購焦點：智財權的精準評價與戰略營運

在 AI 產業中，智慧財產權(IP)已經不僅僅是法律定義上的無形資產，而是能將智慧工業化、並持續轉化為經濟價值的系統性無形資產。在企業藉由內部研發、外部併購或生態系合作填補技術缺口，並跨足上下游時，IP的辨識、保護與評價，將是整個交易價值的關鍵。以下提供三個觀點供參：

1. AI時代的高價值IP組合： 過去，台灣企業習慣於交易中評估的是「專利數量」或「有形資產」面向，但在 AI 產業鏈中，最有價值的 IP 已經是「系統級IP」、「數據集IP (Data IP)」、「營業秘密 (Trade Secrets)」等構成的IP組合(IP Portfolio)，已非僅僅是演算法或模型本身，判斷一組IP是否具備高價值，可從三個面向檢視：其一，若缺乏該 IP，競爭者是否能在短期內(如半年)快速複製；其二，在模型世代快速更迭下，該 IP 是否仍可持續運作；其三，其是否能長期、有效率地支持智慧成果轉化為可變現產出。

2. 企業的IP營運地圖(IP Operation Roadmap): 企業於AI相關IP的生命週期營運地圖上的最佳化戰略路徑則建議包含探索與評估(Discover & Assess)、戰略擬定與規劃(Strategize & Plan)、建構與管理(Build & Manage)、執行落實(Execute)以及價值運用(Leverage)等階段，以期能完整地產出、管理以及實現IP價值，特別於併購整合、策略投資或企業轉型專案中，若缺少系統化的地圖視角，IP 可能只停留在法務或研發部門，難以轉化為財務與策略上的成果。

3. AI 時代的無形資產評價 (Valuation) 挑戰： 在併購或合資談判中，對 AI 相關IP組合的估值不能僅依賴傳統的「成本法」(訓練這套模型花了多少算力與薪資)。必須同步引入「收益法」與「實質選擇權 (Real Options)」的概念，評估該 IP 組合是否能形成強大的轉換成本 (Switching Cost)、其技術生命週期多長，以及未來被更強大開源模型 (如 Llama 3) 取代的「技術演進風

險」，也就是說真正的問題，不是「這IP組合花多少錢」，而是未來這IP組合是否仍具備不可替代性。

在 AI 時代驅動的產業整併浪潮中，真正能穿越技術世代交替的，並非單一模型或IP，而是能被持續營運、治理與變現的 IP 組合。這也正是企業在轉型與併購決策中，最容易被低估、卻最關鍵的風險與機會所在。

結語：從「算力軍火商」到「價值創造者」

從財務與資本市場的角度來看，AI 轉型真正拉開企業估值差距的，並非一次性的硬體出貨高峰，而是是否能建立可預期、可擴張的經常性現金流模式。這也解釋了為何同樣身處 AI 供應鏈的企業，在資本市場上的評價倍數可能出現結構性的落差。

台灣早已是全球AI發展不可或缺的「算力軍火庫」。然而，站在百年一遇的科技拐點上，台灣企業的領導者必須具備「跨領域整合」的視野。藉由審視「五層蛋糕」中的自身定位，積極尋求跨層級的生態系結盟，並在併購與轉型過程中以嚴謹的財務與法律框架捍衛智慧財產價值。唯有如此，台灣企業才能不僅僅是這場 AI 革命的見證者與代工者，更能蛻變為永續獲利的「價值創造者」。



全球零售業發展趨勢觀察：代理型商務重新定義零售經濟

生成式 AI 正快速融入日常生活，在 ChatGPT 或 Gemini 上輸入一句如同人與人對話的指令，系統便能即時提供符合需求的回應。無論是生活瑣事或創意發想，幾乎都可以向 AI 詢問。若這樣的應用再更進一步，AI 不只是回答問題，而是能根據我們提出的購物清單、預算與偏好條件，快速整理選項、比較差異並提供建議，甚至直接在 AI 平台上完成商品下單，那麼購物流程便將從以人為主導，逐步轉向由 AI 協助，甚至進一步由 AI 代理。這樣的新型消費模式，便是所謂的「代理型商務 (Agentic Commerce)」。

代理型商務的演進：從輔助性探索走向 A2A

隨著消費者探索和購物行為逐漸由 AI 協助和引導，代理型商務將消費者從傳統搜尋與逛網頁購物的方式，帶入由智慧代理選購的一個新時代。商品的搜尋、瀏覽，乃至結帳購買都將由 AI 代理完成，這不僅為客戶節省時間，也讓零售商能更早掌握購買意願，進一步降低體驗摩擦並優化營運成本。目前有多家零售商與生成式 AI 平台廠商合作，例如 Walmart 與 Gemini 合作，可在和 Gemini 的對話中直接購買 Walmart 的商品。

不過，代理型商務並非一蹴可幾，而是隨著 AI 技術成熟與消費者信任逐步建立，呈現階段性演進結果：**輔助性探索**→**輔助性購物**→**代理型購物**→**自動化購物**→**A2A (Agent-to-Agent)**



黃毅民

消費產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



林孟儒

消費產業專案經理
勤業眾信聯合會計師事務所



陳怡蓁

消費產業專案經理
勤業眾信聯合會計師事務所

輔助性探索	零售商運用個人化推薦演算法和資料分析，提升搜尋結果的相關性，例如依據使用者輸入過的關鍵字推薦商品。
輔助性購物	消費者可以在 AI 平台上，使用對話式介面進行搜尋、彙整選項、提供客製化推薦，並導向購買頁面。目前有部分零售商在自家網站導入生成式 AI 功能，但仍以資訊提供為主。
代理型購物	消費者可直接在生成式 AI 平台上完成查詢、比較與下單，無需進入各別電商網站。例如 Perplexity 自 2025 年 11 月開始讓美國使用者可直接在平台內向 PayPal 合作商家下單結帳，實現從查詢到購買的無縫轉換。
自動化購物	在此階段，AI 可以在授權範圍內代表消費者進行判斷與交易，消費者的信任仍然是代理型 AI 能否被廣泛採用的關鍵門檻。而且不同商品類別的代理接受度也可能有所不同，例如消費者可能會願意讓 AI 自動補買日用品，但未必願意讓 AI 代為挑選精品或禮物。
A2A (Agent-to-Agent)	在代理型商務的最終目標，是消費者端與零售商的 AI 代理可直接互動，完成價格確認、庫存查詢、會員管理與個人化服務，並透過標準化協定安全完成交易。

從SEO發展至GEO，再延伸至ACO，能見度與信任是關鍵

從前述演變階段可以看出，AI的運用正越來越多元，零售業的競爭關鍵也逐步從「流量」轉向「能見度」。當消費者從自主搜尋轉向 AI 協助搜尋和推薦，商品和服務能否被AI納入判斷與建議清單，將直接影響市場表現。

因此，企業需將數位能見度視為一個持續演進的體系：從SEO（Search engine optimization，搜尋引擎最佳化），進一步發展至GEO（Generative engine optimization，生成引擎最佳化），再延伸至ACO（Agentic commerce optimization，代理型商務最佳化），逐步融入AI生態。

目前零售與電商業者已對SEO相當熟悉，透過搜尋

排名優化、廣告投放、演算法與客製化體驗提升曝光。然而，在AI主導搜尋與比較的情境下，企業需提供高品質、結構化且可供 AI 解讀的資訊內容，以提升被搜尋和推薦的機會，這正是 GEO 生成引擎最佳化的核心。

再往下一步進入ACO，競爭將從「可見性」進一步邁向「可執行行動」。在此階段，AI不只是協助消費者搜尋與比較，而是在取得授權後，得以直接代表消費者完成購買決策與交易流程。要讓AI真正參與購買行動，關鍵在於其能安全且正確地讀取產品資訊、確認價格與庫存狀況，並與企業既有的訂單與支付系統順暢對接。因此，企業需要一套受管控且可信任的機制如Model Context Protocol（MCP）等，作為AI與內部系統之間的連結。讓企業得以在不暴露核心系統的前提下共享數據與工具，使外部購物代理能在符合規範的情況下完成交易，實現與AI平台進行系統層級整合。

需要注意的是，代理型商務並非單一AI工具的應用，而是一個具備分工的營運體系，涵蓋行銷推廣、庫存管理、授權與支付、客服、數據分析與品牌經營等多項功能。因此，企業需依據自身策略，建構多元AI協作的營運生態，而非僅導入單一解決方案。

代理型商務趨勢下的機會與挑戰

儘管以目前的發展階段來看，距離消費者將購物決策與交易執行真正授權給AI，並由AI直接與零售平台對接、完成交易流程，仍有一段距離。近期Amazon阻止Perplexity的瀏覽器進入其平台進行代理購物，也反映出這類新模式在權限控管與商業規則等機制上尚未成熟。不過，隨著社會大眾對AI的依賴持續加深，消費者的購物方式和習慣仍會逐漸改變，而這樣的改變也可能為零售業帶來新的收入來源，例如向AI代理平台收取訂閱式的資料存取費用，或透過付費讓自家產品獲得AI平台的優先推薦。再者，代理型商務並非大型企業的專利，小型業者若能善用現有平台與標準，一樣有機會接觸透過第三方代理而來的新客群。

在挑戰方面，零售業者可能會面臨消費者對自有平台的依賴降低，進而帶來網站流量、廣告收益下降，以及品牌影響力被稀釋等問題。除此之外，業者也需要思考，除了價格與規格外，還有哪些資訊會成為消費者搜尋時的重要關鍵詞，例如認證標章、永續相關資訊等，並進一步確認這些內容是否能被AI有效辨識。行銷層面同樣需要調整。由於AI不受情感、心理學上的曝光效應或代言人光環影響，品牌溝通策略也必須重新思考，未來將更強調資訊品質與決策支持。

最後，隨著生成式AI讓商品推薦更容易跨越地域限制，資訊清晰度、語言可讀性、物流條件，以及在地與跨境相關費用等，都將成為影響轉換的重要因素。整體而言，零售業者需同時追蹤人為搜尋與AI推薦兩種場景下的能見度，並應及早布局，強化「如何被AI看見」，提早建立在新型態商務環境中的競爭優勢。📖

參考資料: Deloitte, Agentic Commerce: Redefining Retail Economics, 2026



簡宏偉

赴美投資服務團隊負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



潘家涓

策略、風險與交易服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所

勤業眾信成立「赴美投資服務團隊」

二核心、三建議 助台企佈局全球高科技產業

隨著AI與半導體技術重新定義全球競爭格局，台美合作已從貿易往來升級為深層的戰略同盟。看好台灣企業在後量子時代與供應鏈重組中的核心地位，勤業眾信聯合會計師事務所宣佈成立「赴美投資服務團隊」，並邀請Deloitte美國（Deloitte US）策略與交易服務負責人Nik Chickermane來台分享見解；同時，整合Deloitte全球（Deloitte Global）網絡與台灣顧問諮詢團隊，提出「Deloitte台美創新廊道」（US-Taiwan Innovation Corridor）提供包含投資策略、市場分析、落地營運規畫、跨境稅務架構設計及併購整合的一站式服務。旨在以精準的產業洞察，協助台灣高科技企業優化跨境併購策略與在地佈局，在關鍵轉折點實現全球化擴張。

從台灣出發：前進美國市場的必要性與戰略轉型

勤業眾信「赴美投資服務團隊」負責人暨高科技、媒體及電信產業負責人簡宏偉表示，對台灣高科技產業而言，佈局美國不僅是產能配置的延伸，更是強化國際競爭力的戰略核心。面對全球對智慧製造與核心製程安全的嚴格要求，台灣企業須透過產業出

勤業眾信宣佈成立「赴美投資服務團隊」。（左起）勤業眾信策略、風險與交易服務營運長潘家涓、Deloitte US Strategy & Transactions Principal, and Technology Leader Nik Chickermane、勤業眾信「赴美投資服務團隊」負責人暨高科技、媒體及電信產業負責人簡宏偉、勤業眾信市場發展營運長龔則立



海，建構具備高度韌性的供應鏈。直接深耕美國市場，將使台企在優化大廠技術服務的同時，精準對接 AI 基礎設施的技術前沿。

隨著半導體全球分工進入資本與產業結構重組新階段，勤業眾信成立「赴美投資服務團隊」，聚焦「AI 資料中心、半導體製造與電動車」三大關鍵領域，提供從前期併購策略、市場洞察，到落地營運與跨境稅務法規的一站式顧問服務，協助企業降低海外投資門檻。透過整合台灣在高科技製造與供應鏈上的優勢，掌握台美協作下的新一波全球化發展機會。

台美科技聯盟核心價值：二核心、三建議，助台灣半導體成為全球戰略樞紐

Deloitte US Strategy & Transactions Principal, and Technology Leader Nik Chickermane 表示，在 AI 算力需求爆發下，半導體已成為國家級戰略資產，而台灣不僅憑藉晶圓製造規模，更來自長期累積的工程能力、良率管理，以及高度合作的供應鏈體系，成為 AI 時代不可替代的全球樞紐。針對全球格局與台美布局，Nik Chickermane 提出二大核心洞察：

1. AI 重新定義產業競爭力：當前全球正因為「AI 產業化、數位轉型和地緣政治與資源重新分配」三股力量改寫全球競爭的規則，故掌握半導體算力，即擁有未來平台的主導權，這使台美合作成為維繫全球科技穩定的核心引擎。

2. 台灣在高科技產業的不可替代性：透過「Deloitte 台美創新廊道」，結合台灣的產業規模與深度及美國的科技創新力以達成雙邊合作夥伴關係，成為全球經濟體中的重要科技聯盟與構築全球最具價值的軟硬整合生態系。

未來，台美將在「AI 資料中心相關基礎設施、半導體供應鏈升級與資安」三大領域深化合作，建議台灣企業可積極把握以下三點趨勢精準發展與布局：

1. 建立全球生態系統，生態系統定位是致勝關鍵：透過併購、合資和合作夥伴關係，成為連結技術、客戶與市場的重要途徑。

Deloitte US Strategy & Transactions Principal, and Technology Leader Nik Chickermane



2. 策略性聚焦部署資本，把握科技資產：

優先投資於能重塑產業結構並創造持久競爭優勢的技術領域。

3. 向價值鏈上游邁進，掌握下一波價值機會：

提升至智慧財產、軟體平台及 AI 賦能服務，利潤率更高，競爭優勢持續累積。

併購新布局：台企跨境擴張的關鍵戰術

勤業眾信策略、風險與交易服務營運長潘家涓指出，在產業出海的過程中，策略性併購正成為台灣企業加速轉型的核心路徑。藉由併購，企業有利於建立策略聯盟生態系與驅動科技，帶動企業成長並建立競爭優勢；台企能藉多項的策略性併購迅速獲取關鍵專利、技術人才及在地通路與商業模式，獲得最大化的股東價值，並降低進入美國市場的門檻與風險。

隨著全球進入降息循環，關稅政策為供應鏈帶來風險與不確定性，當前正是台美科技聯盟發展的黃金契機，惟可透過多元布局策略，善用併購突破框架及運用科技掌握先機。透過垂直整合或橫向擴張，台灣企業將能藉由併購深度連結美國研發資源，構築長期競爭護城河。勤業眾信將透過「赴美投資服務團隊」以「Deloitte 台美科技投資廊道」雙向溝通管道串聯美國與台灣在地資源，提供更具落地的策略支持，協助台灣企業在美台科技聯盟的架構下，精準佈局併購契機，將台灣的技術優勢轉化為全球市場的永續領導力。🌐



黃于峻

人才資本服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

勤業眾信發布《2026全球人力資本趨勢報告》

解構「人本優勢」 掌握AI時代企業韌性成長

勤業眾信聯合會計師事務所發布《2026全球人力資本趨勢報告》（2026 Global Human Capital Trends），內容指出，隨著亞太地區企業正面對快速的科技、社會與經濟變革，組織發展正站在一個關鍵轉折點。企業應透過打造「人本優勢」（Human Advantage），將外在衝擊轉化為差異化的競爭優勢，釋放人機器協作的乘數效應，以強化組織韌性並提升整體表現。

核心發現：AI 時代的「適應力」與「文化負債」

報告指出，多項關鍵趨勢正持續重塑亞太地區乃至全球的工作型態。儘管 AI 導入速度加快，但企業在組織適應力與工作設計上仍存在顯著缺口：

一、適應力成為新競爭門檻

超過八成（85%）企業領導者表示「即時調整能力」至關重要，但僅7%的組織在協助員工持續成長方面處於領先地位。

二、工作設計是提升 AI 投資報酬率的關鍵

僅6%的企業已實際投入「人機協作模式」（Human-AI convergence）的重新設計，顯示多數 AI 投資尚未轉化為組織效能。

三、AI 正對企業文化帶來挑戰

AI 轉型正迫使企業領導者重新思考職場文化。調查顯示，65%的企業認為其工作文化需因應AI而進行重大調整；34%的企業指出，現有文化已成為阻礙AI轉型的主要障礙。

亞太地區企業迎來關鍵時刻：以「人本優勢」破解轉型困局

勤業眾信的研究指出，在推動人機協作與 AI 導入的同時，必須將企業文化視為組織轉型的核心基礎措施，否則將可能拖慢轉型進程，並累積所謂的「文化負債」（Cultural debt）。文化負債是企業因忽視組織文化建設而逐漸累積的負面影響，當變革速度超

越組織與員工的承受能力時，將導致信任逐漸流失，並削弱員工的心理安全感。

勤業眾信人才資本服務負責人黃于峻資深執行副總經理指出，當全球AI技術浪潮不斷翻新推進，領導者更需要磨練其判斷力（Judgement），確立價值方向（Values），進而承擔行動責任的勇氣（Courage），關注於建立與客戶及員工的信任感（Trust）。

亞太地區是全球AI導入最快的地區之一。科技或許能讓競爭環境趨於公平，但真正決勝負的是「人本優勢」，能夠有意識地重新設計工作體系、整合科技、組織文化與人類創造力的企業，將能以更快速度推動轉型、建立信任，並引領亞太地區未來工作的發展。

從「變革疲勞」走向「變革韌性」

勤業眾信報告指出，約三分之一的受訪員工在過去一年中經歷了多達15項重大變革，傳統的「管理變革」（Manage the change）已逐漸難以跟上當前的變動速度。勤業眾信建議，企業應善用AI等新工具，將持續學習、即時回饋與即時支援機制嵌入工作流程，發展「變革韌性」，使員工能隨著企業優先事項、技能需求與科技發展的變化，靈活且持續地適應與調整。

人機融合時代 信任、責任與文化成為關鍵挑戰與契機

隨著AI逐漸被應用於招募、績效管理及日常決策等核心流程，企業正快速推動AI導入，但相關的治理與管理機制未必同步到位。

報告指出，已有60%的企業高階主管在決策過程中使用AI，然而僅有5%表示其組織能有效管理AI的應用，顯示在責任歸屬與治理機制方面仍存在明顯落差。

同時，許多企業在推動AI應用時，往往優先著重於提升效率，卻未充分考量其對員工與組織的影響。調查顯示，56%的企業領導者在設計AI應用

時僅以商業成果為主要考量，而僅有40%同時兼顧商業與人員層面的影響。這些挑戰不僅是技術問題，更是組織文化議題。有34%的企業表示，其組織文化正阻礙AI轉型目標的實現；另有42%的員工認為，企業並未充分評估AI對員工的影響。

領先企業的四大實踐策略

勤業眾信報告指出，一些企業之所以能在AI與人機協作轉型中取得進展，而非停留在「試點模式」，關鍵在於以下幾個差異化做法：

一、將適應力融入工作流程

領先企業不是依靠一次性的變革計畫，而是將持續適應能力嵌入日常工作，透過即時回饋與即時支援幫助員工靈活應對變化。

二、建立AI決策的信任

優先強化AI使用的真實性與透明度，同時培養員工的批判性思維能力，確保AI決策可靠、可被信賴。

三、重新設計人機協作工作模式

領先企業不僅追求商業成果，更同時兼顧人本與商業成果，包括建立信任、公平、技能成長，以及改善員工日常工作體驗。

四、將文化視為AI轉型的基礎設施

積極管理企業文化，包括規範、倫理與人際連結，預防因忽視文化而累積的「文化負債」，確保組織文化支持而非阻礙AI應用。

隨著這些轉變逐步發展，報告中亦呼籲企業董事會即早採取行動。企業決策的影響早已超越組織本身，並會延伸至社區、家庭與整體社會。因此，董事會需要重新檢視其治理架構、管理機制與實務運作方式，確保當前的商業決策能與未來期望打造的發展方向保持一致，並將以人為本的永續發展與負責任的進步作為企業治理的核心基石。🔗

勤業眾信《2026全球人力資本趨勢報告》：
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/>



林彥良

科技與轉型服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所

勤業眾信榮獲「2025 SAP Taiwan Partner of the Year Award」

深化與 SAP 策略合作 共創 AI 驅動 智慧企業生態

勤業眾信管理顧問股份有限公司榮獲「2025 SAP Taiwan Partner of the Year Award」肯定，展現其於企業導入 SAP 解決方案、系統升級及推動數位轉型上的卓越實績。透過與 SAP 共同運用 AI 與科技力量，勤業眾信進一步發揮生態系協作優勢，協助企業提升營運韌性與市場競爭力。

面對當前全球政經局勢多變，地緣政治風險升溫、關稅政策變動頻繁，加上區域衝突與供應鏈重組持續影響企業營運模式，企業所面臨的挑戰已從效率優化，進一步轉向「韌性經營」與「即時決策能力」的全面競賽。在此背景下，如何整合企業既有資料與核心流程，並結合 AI 技術轉化為可行動的洞察，已成為企業維持競爭優勢的關鍵。

勤業眾信科技與轉型服務營運長林彥良表示，在高度不確定的全球環境下，企業不再僅追求效率，而是需同時具備韌性、敏捷與即時決策能力。AI 不僅是技術導入，更是重新定義企業營運模式的關鍵引擎。勤業眾信將持續攜手 SAP 與生態系夥伴，協助企業整合數據、優化流程，使 AI 真正落地於核心營運之中，轉化為可持續的競爭優勢與成長動能。

作為 SAP 的核心合作夥伴，勤業眾信持續深化與 SAP 在「All-in on AI」策略上的合作，協助企業將 AI 能力導入營運流程，並透過 SAP 智慧企業解決方案，打造以數據驅動的決策體系。除提供系統導入服務，勤業眾信更結合產業洞察與流程優化能力，協助企業在多變市場環境中提升營運透明度、強化供應鏈韌性，並加速轉型成效落地。

此外，雙方亦持續擴大生態系協作，透過整合顧問服務、技術平台與在地實務經驗，打造端到端的數位轉型解決方案。勤業眾信不僅結合在台灣深厚的產業服務基礎，更能即時串聯亞太及全球資源，協助企業在推動在地專案的同時，接軌國際最佳實務與技術發展趨勢。

展望未來，勤業眾信將持續攜手 SAP，深化 AI 與數據驅動的創新應用，協助企業在快速變動的市場環境中，不僅完成數位升級，更建立兼具韌性與成長動能的營運模式，實現長期價值躍升。📍





洪吉維

汽車產業負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

軟體定義汽車 (SDV) 時代來臨！

勤業眾信發布2026年全球汽車消費者調查報告 ①電動車②未來汽車消費取向③車聯網④SDV

勤業眾信聯合會計師事務所發布《2026 年全球汽車消費者調查 (2026 Global Automotive Consumer Study)》報告，聚焦解析中國大陸、德國、印度、日本、南韓、東南亞、英國與美國等八大主要汽車市場，內容指出，隨著全球汽車產業邁入數位化與電動化轉型，軟體定義汽車 (Software-Defined Vehicle, SDV) 正式於今年度進入消費者的視野，產業關注焦點不僅止於人工智慧 (AI)，更著重如何將AI落地應用於汽車載體中，進而重塑汽車產業研發方向、產品體驗與未來競爭格局。勤業眾信報告從「電動車、未來汽車消費取向、車聯網與 SDV」四大面向，解析消費者對「新世代汽車」的接受度與偏好。

勤業眾信汽車產業負責人暨科技與轉型顧問服務執行副總經理洪吉維表示，2026 年汽車產業的發展關鍵，在於如何在轉型與消費者期待間取得平衡。在電動化推進下，混合動力車可能是兼顧成本與減碳的過渡時期解方。同時，遠端更新 (Over the Air, OTA) 與 AI 個人化等數位化與軟體驅動應用，將是提升客戶忠誠度，以及打造新世代汽車體驗的關鍵；而發展車聯網需兼顧隱私與信任，以確保安全性與透明度。整體而言，品牌競爭焦點正回歸產品品質與體驗本身，超越單純的廣告與行銷操作，因此，服務與體驗所帶給消費者的透明度與信任感，將影響品牌的長期價值。

電動車：市場持續發展，消費者需求穩定但選擇趨於務實

全球消費者對廣義電動車的需求維持穩定，約落在四成到五成，與前一年相當；在部分市場，傳統燃油車 (ICE) 仍受到消費者的青睞，而純電動車 (BEV) 需求則在各市場差異大。隨著消費者回歸到考量其負擔能力、充電的便利性與日常之實用性，混合型電動車正成為更多人偏好的選項。充電支付習慣方面，則在不同地

區出現分化：歐洲與美國偏好使用信用卡，中國大陸偏好以 App 支付，印度則多使用 QR Code 進行支付。

未來汽車消費取向：以產品品質、體驗與價格為中心，廣告影響力較小

全球多數市場的消費者在挑選下一車輛時，普遍在購車時會主動研究各車廠產品的特色。同時，對於不透過經銷商，直接跟汽車製造商購買汽車與保險的意願於部分市場的接受度明顯較高，其中印度與中國大陸有超過七成以上的消費者表示有興趣或非感興趣，而德國和日本的比例則約三成。

在品牌忠誠度方面，以日本最高（51%），東南亞、中國大陸、印度的品牌轉換率則較高，推估可能受有較多首次購車車主群體的影響。進一步觀察品牌選擇的驅動因素，產品品質、車輛性能與價格仍是前三大考量，而廣告與贊助的影響力相對有限。至於透明定價、獲得具吸引力的交易條件與實體試駕仍是消費者最重視的購車體驗。

車聯網：安全與防護帶動付費意願，資安管理成為關鍵

2026 年的調查中顯示，在多數市場中，超過五成的消費者有意願購買與安全與防護有關的車聯網功能，包含緊急救援、行人偵測、防盜追蹤等。然而，隨著車聯網程度提高，消費者對於資料隱私的疑慮亦同步升高，對於共享車輛位置、駕駛行為資料、車內攝影機及裝置同步所產生的資料被共享，普遍抱持高度關切。基於上述趨勢，勤業眾信建議，汽車品牌在台灣市場導入車聯網相關功能時，應預先考慮車輛資安。其中，ISO/SAE 21434 已逐漸成為汽車產業資安管理的重要參考標準，並且與聯合國法規 UN R155（車輛網路安全與管理系統）及 UN R156（軟體更新管理系統）有著密切的關聯性。隨著這些新興規範推動著全球汽車產業的資安管理升級，企業將需相應調整自身的合規與風險管理策略，以確保產品符合最新的資安標準。

SDV：新興市場接受度高，OTA 和 AI 帶動忠誠度與收入成長

勤業眾信報告指出，消費者對 SDV 與 OTA 持正面態度，特別是 AI 驅動的個人化功能、汽車數位功能的新應用，以及透過 OTA 有效延長汽車的使用年限等。然而，不同市場間的接受程度存在差異，新興市場（印度、中國大陸、東南亞）對 SDV 的興趣高於成熟市場（美國、德國、日本）。進一步來看，多數新興市場的消費者願意為 OTA 付費，藉由持續的軟體更新將延長車輛使用年限一至三年，這也為 OEM 車廠創造了軟體收入與提升客戶忠誠度的機會。車載系統的軟體方面，雖然目前多數消費者仍將智慧型手機視為主要的汽車數位裝置，但在南韓、印度與中國大陸市場已有相對較高比例的消費者認為車內的數位生態系統更為重要，這顯示出 SDV 帶動車內數位體驗升級的趨勢。④

- 勤業眾信《2026 年全球汽車消費者調查（2026 Global Automotive Consumer Study）》報告：本次調查涵蓋 27 個國家，共蒐集 28,553 份消費者回覆，並聚焦中國大陸、德國、印度、日本、南韓、東南亞、英國與美國等八大主要汽車市場。
- 報告連結：[2026 Global Automotive Consumer Study | Deloitte Global](#)



柯志賢

總裁
勤業眾信聯合會計師事務所



潘家涓

策略、風險與交易服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



林彥良

科技與轉型服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所

2026 Deloitte Connect 勤業眾信攜手策略夥伴 以生態系整合 AI、人才與資金動能，重塑企業成長新模式

勤業眾信致力於連結全球策略聯盟夥伴與在地產業生態系，打造跨領域交流與合作平台。透過專題分享與深度對談，協助企業掌握AI與數據驅動的轉型契機，加速創新落地，並在快速變動的市場環境中實現永續成長，於日前舉辦「2026 Deloitte Connect 高峰論壇」，本次以「Thriving Through Ecosystems」為主題，匯聚勤業眾信專家與多家全球策略聯盟夥伴共襄盛舉，共同探討企業如何透過AI與數據驅動，在生態系協作下加速轉型並打造具韌性與成長動能的營運模式，協助企業應對全球挑戰，打造差異化競爭優勢。

此外，勤業眾信持續深化 Ecosystems & Alliances 策略，結合專業顧問能量與策略夥伴技術資源，提供端對端整合解決方案，涵蓋策略規畫、數據治理、AI與虛擬資產應用、資安與營運轉型。面對複雜的全球供應鏈與金融環境，企業唯有透過更廣泛的生態系協作，整合跨領域資源與專業能力，才能加速創新落地、有效應對外部風險，並實現可持續成長。

2026 Deloitte Connect 高峰論壇與會嘉賓包括：台灣玉山科技協會副理事長施宣輝、SAP 全球副總裁暨台灣總經理陳志惟、Google Cloud 台灣業務副總經理張裕昌、Salesforce 台灣總



經理徐嘉聲、UiPath 台灣區域副總裁林子原、Workday 台灣總經理許耀邦、Atlassian 亞洲資深業務經理、Palo Alto Networks 台灣技術總監蕭松瀛以及ASUS、裕隆集團、台灣金融科技協會等產業專家代表。展現勤業眾信攜手生態系夥伴推動創新與跨域合作的行動力，為台灣企業注入轉型新動能。



勤業眾信聯合會計師事務所總裁柯志賢表示，在當前科技快速演進與全球環境高度不確定的時代，企業競爭力正從單一能力轉向整合科技、人才與夥伴的「生態系能力」。AI、雲端與數據技術持續重塑商業模式，而地緣政治、供應鏈重組與數位資產發展等趨勢，亦同步帶來機會與挑戰。在此背景下，企業唯有透過跨域合作與資源整合，方能在變局中建立韌性並掌握成長動能。勤業眾信具備結合審計、顧問、風險、稅務與法律等多元專業，並串聯全球科技夥伴，協助企業從策略規劃到落地執行，推動全方位轉型。未來也將持續扮演產業與科技之間的橋樑，攜手企業打造具創新力與永續競爭力的生態系，共同迎向快速變動的未來。

2026三個關鍵焦點

關鍵焦點一》數據驅動決策革新，打造AI智慧營運體系

在全球環境高度不確定與科技快速演進的背景下，企業正從「經驗導向」邁向「數據驅動」的決策模式。數據不再只是被動累積的資產，而是驅動企業即時決策與持續優化營運的核心引擎。關鍵在於打破數據孤島，建立一致且可信的數據基礎，並將

AI 深度嵌入企業核心流程，使其不僅能分析，更能預測與主動決策。

同時，生成式 AI 與自動化技術的融合，正加速企業從「數據洞察」走向「行動執行」，讓決策能即時轉化為具體營運成果。透過跨系統整合與流程再設計，企業得以提升營運效率、降低人工作業依賴，並在快速變動的市場環境中維持敏捷與韌性。未來，能否有效整合數據、技術與組織能力，將成為企業建立 AI 智慧營運體系、拉開競爭差距的關鍵。

關鍵焦點二》重塑未來工作模式，推動以人才為核心的組織轉型

在 AI 技術快速演進的時代，企業轉型的核心正由「技術導入」轉向「人才賦能」，關鍵在於讓人才與科技協同發揮最大價值。隨著新興科技以月為單位更迭發展，組織正從職位導向轉為技能導向，並透過 AI 強化人才能力，使員工從執行者轉型為與 AI 協作的價值創造者。

同時，企業需運用數據洞察掌握人才結構與技能缺口，結合 AI 驅動的培育機制，持續提升組織適應力。生成式 AI 與自動化工具的導入，也讓重複性工作得以被取代，進一步釋放人才專注於決策與創新。未來，能否打造「以人為本、以 AI 為力」的人機協作模式，將成為企業建立長期競爭力的關鍵。

關鍵焦點三》打造新世代資金動能，推動金融與營運模式創新

在全球供應鏈重組與國際金融規則快速演進的背景下，企業正面臨資金流動效率與營運韌性的雙重挑戰。資金已不再只是財務管理工具，而是影響企業競爭力的關鍵動能。隨著 AI、分散式帳本與穩定幣等技術逐步成熟，企業得以突破傳統跨境支付的時間與成本限制，邁向更即時、透明且具彈性的資金運作模式。

然而，效率提升的同時，合規與風險控管的重要性亦同步升高。從國際監管要求、數位資產治理，到

專家觀點

資安與加密技術的升級，企業需在創新與風險之間取得平衡，建立具備長期韌性的金融架構。未來，能否將資金流、資訊流與營運流程整合為一體，並結合科技打造可預測、可控管的資金體系，將成為企業推動商業模式創新與提升全球競爭力的關鍵。



台灣玉山科技協會副理事長施宣輝



SAP 全球副總裁暨台灣總經理陳志惟



Google Cloud 台灣業務副總經理張裕昌



(左起) 遠見雜誌社長楊瑪利、Salesforce 台灣總經理徐嘉聲、UiPath 台灣區域副總裁陳名璋、SAP 台灣客戶諮詢負責人吳孟穎、裕隆集團總管理處 數位暨資訊資安發展系統協理林子原



(左起) 勤業眾信策略、風險與交易服務營運長潘家涓、Workday台灣區總經理許耀邦、華碩人資長廖致凱、Atlassian亞洲資深業務經理Charles Wong



(左起) 勤業眾信科技與轉型服務營運長林彥良、臺灣金融科技協會名譽理事長王儷玲、Google Cloud 大中華／亞太區 Web3 資深客戶經理Blues Lin、Palo Alto Networks 台灣技術總監蕭松瀛



地緣政治下的挑戰與轉機：企業風險管理正進化為韌性管理



田嘉雲

策略、風險與交易服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

安世半導體出貨禁令，導致海外供應鏈大亂，此一事件已為全球企業風險營運與供應鏈管理敲響一記警鐘。而當今企業面臨的風險越來越複雜且多元，從全球政治經濟變遷、地緣政治衝突到科技進步，這些因素不僅影響著企業的營運韌性，甚至決定了企業能否在激烈的市場競爭中立足。

在當前的國際形勢中，不僅區域衝突的風險依然存在，美國總統川普提出的貿易壁壘與經濟制裁等手段，也使得全球貿易格局發生根本性的變化，這對多國企業的供應鏈造成了持續的不確定性，讓許多企業不得不重新考慮其市場布局和全球供應鏈的管理模式。

與此同時，科技進步本身也正重新定義企業風險的樣貌。人工智慧（AI）與數位轉型的興起，為企業提供了更高效的營運方式，卻也帶來資訊安全、資料治理與倫理等新型挑戰。企業在運用新科技時，除了提升效率，更需同步強化風險辨識與管控機制，確保技術導入不致造成新的營運風險，並藉此培養組織在面對未知與不確定性時的韌性。

在這樣多元風險的環境下，單一部門處理風險不僅會使企業對風險的反應過於滯後，進而失去靈活應對市場變化的機會。因此，越來越多企業開始強調跨部門的風險管理合作模式，進而提升風險應對能力。

從中美一連串的貿易管制與出口禁令對世界經濟的衝擊，可以得出風險管理不再是單純的控制與預防問題，而是需要從根本上重新審視其策略與應對機制。這也是為什麼越來越多企業將目光投向一種新的風險管理概念—韌性管理（Resilience Management）。與傳統風險管理不同，韌性管理的核心不僅是簡單的風險預防，而是要求企業在面臨不可預測事件時能具備高

度的靈活性與適應性，並且能夠在最短的時間內調整策略，以確保企業的持續發展。

在全球經貿與地緣政治充滿不確定性的時代，企業建立韌性管理機制，必須由高階管理者自上而下主導，透過情境規劃（Scenario Planning）預先思考各種可能的情境變化，明確定義組織的目標與方向，確保在變動環境下仍能維持策略一致與團隊凝聚。接著，企業從產品、營運、財務、人力、聲譽等多個可視為企業資本的面向分別進行檢視並建構對應的韌性策略。

總結來說，當前企業面臨的風險種類繁多，從政治經濟變遷到環境與科技革命，都對企業的經營方式帶來了新的挑戰。風險管理的傳統方式已經無法完全應對這些挑戰，因此，企業需要轉向韌性管理，不僅要關注風險的源頭，還需要建立一套完善的應急與恢復策略，從而在面對未來的多重挑戰時，能夠保持競爭優勢。④

AI 與企業資料治理：模型準不準，決定於你看不到的那 80%



黃志豪

科技與轉型服務資深執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

過去一年，生成式 AI（Generative AI）帶來的技術震撼已無庸置疑。許多企業積極展開 AI 概念驗證（POC），最先關心的往往是「模型」本身：該選哪一家的大語言模型？算力是否足夠？地端部署還是上雲？然而，隨著專案進入實戰階段，主管們開始感受到一個殘酷的現實：真正決定 AI 能否從「實驗室」走向「生產線」的關鍵，往往不是模型本身，而是那些藏在水面下、佔了 80% 的資料治理工程。

這個現象與經典的「冰山理論」不謀而合：企業目光所及的，往往是露出水面的模型效能與應用介面（只佔 20%）；但真正支撐 AI 落地的，卻是底層那 80% 龐大且複雜的資料基礎建設——包含資料品質、權限管理、流程整合與合規制度。

模型是能力的「放大器」，而非髒資料的「清潔器」

企業初次導入生成式 AI，往往驚豔於其強大的語言理解與生成能力。但在導入財務分析、客戶服務或內控合規等高精確度場景時，問題便接踵而至：AI 回答不精準、引用過時數據，甚至產生「幻覺」（Hallucination）。

許多企業誤以為換一個更強的模型就能解決問題，但事實上，**更好的模型，未必能彌補「不乾淨的資料」**。

我們必須認清一個關鍵事實：AI 模型是企業能力的「放大器」，**而不是髒資料的「清潔器」**。若企業內部的資料生態是混亂的——例如客戶名稱在不同系統不一致、文件版本新舊夾雜——AI 的導入非但無法創造價值，反而只會「更有效率地放大這些混亂」。若是底層資料缺乏治理，模型越強，犯錯的速度與自信心度反而越高，這對企業決策而言將是巨大的潛在風險。

RAG 架構下的新挑戰：非結構化資料治理

為了讓 AI 更懂企業內部知識，檢索增強生成（RAG）已成為主流架構。許多人誤以為 RAG 可以跳過繁瑣的訓練步驟，直接把文件

丟進向量資料庫即可，但事實上，RAG 對資料治理提出了更高的要求。

在傳統 IT 時代，我們習慣治理結構化資料（如資料庫表格）；但在 GenAI 時代，我們必須治理大量的「非結構化資料」。這帶來了一系列新的檢核清單：

- **版本控制**：文件是否有唯一的最新版本？還是 AI 會讀到三年前的舊規章？
- **資料切分 (Chunking)**：文件能否被一致地切割以保留語意完整性？
- **中繼資料 (Metadata)**：是否具備清晰的部門屬性與時效標籤？
- **權限控管**：敏感資料是否有適當的隔離？

若缺乏這些治理手段，RAG 系統將難以辨識資料的時效性與權威性，最終導致模型「自信地引用了錯誤的過期資訊」，大幅降低使用者對系統的信心。

不只是 IT 問題，更是組織流程的重整

企業導入 AI 時常存有一個認知誤區：以為這只是「加裝一個新科技工具」，實際上這往往涉及「舊流程的重整」。

以保險理賠或供應鏈管理的場景為例，若想讓 AI 輔助判斷，企業首先得面對歷史共業：診斷書格式不一、代碼對應表版本混亂、人為備註缺乏標準欄位。實務經驗顯示，一個成功的 AI 專案，往往有 70% 的時間花在資料清理與跨部門的流程對齊。

這不僅是 IT 部門的責任，更需要業務單位的投入。企業需要建立跨部門的資料字典、定義單一資料來源 (Single Source of Truth)，並釐清資料擁有者 (Data Owner)。AI 專案在本質上，其實是一次強迫企業面對資料孤島 (Data Silos) 並進行流程再造的契機。

資料治理是 AI 時代的護城河

資料治理並非一次性的專案，而是如同水電般的營運基礎建設。隨著資料持續生成、組織架構調整，若沒有持續性的維護機制，AI 的準確度會隨時間迅速下降。例如新部門成立後權限未同步、新欄位未納入定義，都會導致系統逐漸失效。

模型與演算法會隨著市場技術而不斷演進、甚至標準化，但企業獨有的「高品質資料」與「治理流程」卻無法被輕易複製。在未來的競爭中，AI 導入不再只是比拚誰的模型更大，而是比拚誰的資料更乾淨、治理更扎實。

當主管在評估 AI 專案時，除了問「模型準不準」，更應該先問：「我們的資料準備好了嗎？」那 80% 看不到的冰山工程，才是企業建構 AI 護城河的真正關鍵。🔒

2026台灣不動產投資展望：轉向產業驅動的價值創造



鄭翔元

副總經理
勤業眾信不動產顧問股份有限公司

在 供應鏈重組、科技革命與永續發展趨勢的驅動下，台灣不動產投資邏輯正經歷結構性轉變。傳統以住宅開發與地價增值為核心的思維，逐漸被「產業需求」與「穩定收益」所取代。展望2026年，市場將更注重不動產能否賦能產業發展，創造長期現金流與實質價值。

一、核心驅動力：科技製造與升級需求

台灣在半導體、AI硬體、先進製造的全球地位，為工業與研發型地產提供堅實支撐。投資重點已從「土地面積」轉向「建築規格與功能」，關鍵需求包括：

- **高規格廠房與研發中心**：符合半導體、電子業對電力容量、樓板荷重、無塵室等級、綠電供應等嚴苛要求的資產，租金溢價高且空置風險低。
- **數據中心與現代物流倉儲**：受惠於AI與電商發展，這兩類資產選址條件嚴苛，具稀缺性，並能簽訂長期穩定租約，成為機構投資人關注的收益型標的。

二、投資主軸：收益導向與ESG價值

隨著利率環境變化與政策調控，投資評估更注重營運收益與風險抵禦能力。

- **收益型不動產為核心**：包括物流倉儲、數據中心、高端廠辦等，若能租予信用良好的科技或物流企業，可提供類似債券的防禦性現金流。
- **ESG從成本轉為價值引擎**：具備綠色建築認證、節能系統與綠電供應的資產，不僅降低營運成本，更符合跨國企業供應鏈要求，未來「綠色溢價」與「棕色折價」將日益顯著。

三、策略機會：利基市場與價值提升

除了穩定收益型資產，投資人可關注以下機會：

- 1.工業土地活化：**都市區老舊工業區透過變更用地或重建升級，轉型為物流、商辦或複合使用空間，具增值潛力。
- 2.產業聚落綜合開發：**在科學園區周邊打造整合研發、輕製造、實驗室與配套的複合園區，滿足企業一站式需求，提升租賃黏性與資產價值。
- 3.制度化租賃住宅：**在重點就業城市發展專業化管理的大型租賃社群，可獲取穩定租金收益，並分散投資組合風險。

四、風險管理：投資檢核清單

- 政策與法規風險：關注產業用地、環保與能源政策變化。
- 技術過時風險：資產規格須能適應未來5-10年技術迭代。
- 租戶集中度風險：避免過度依賴單一產業或少數租戶，以維持收益穩定性。

結語：以產業洞察驅動資產配置

2026年的台灣不動產市場，將更側重「知識密集」的投資能力。成功關鍵在於深入理解科技趨勢、建築規格、營運管理與ESG轉型，並將資本配置從土地持有轉向資產賦能。唯有真正支援產業升級的不動產，方能創造持續性的價值與回報。④

2026年05月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
MAY02	05/08(五)	14:00-17:00	NEW~各類稅務調節表重點實務解析	任德凱
MAY03	05/11(一) & 05/12(二)	09:30-16:30	*上課須帶電腦(Excel 2007以上或 365版本)* NEW~參數化設計編製合併報表新方案	陳政琦
MAY04	05/12(二)	09:30-16:30	管理會計與決策分析實務	黃美玲
MAY05	05/12(二)	14:00-17:00	NEW~營利事業所得稅常見申報疏漏及法令新制解析	劉紋廷
MAR03	05/13(三)	13:30-17:30	營業稅觀念建立及必學重點解析	詹老師
MAY06	05/13(三)	14:00-17:00	NEW~ROIC於公司內部管理與投資決策的運用	許恒賓
MAY07	05/14(四)	09:30-17:30	NEW~攸關財務報表中經營決策 與管理效率項目的運作執行	彭浩忠
MAY08	05/15(五)	09:30-16:30	NEW~營所稅節稅規劃與申報解析	張淵智
MAY09	05/15(五)	14:00-17:00	NEW~企業支援地方創生實踐ESG	尹章中
MAR07	05/18(一) & 05/19(二)	09:30-16:30	*上課須帶電腦(Excel 2007以上或 365版本)* NEW~合併報表關係人情境交易解析與沖銷	陳政琦
MAY10	05/19(二)	09:30-16:30	成本效益分析與成本控管	李進成
MAY11	05/19(二)	14:00-17:00	二代健保之補充保費計算與所得稅扣繳申報	張淵智
MAR06	05/20(三)	09:30-16:30	NEW~如何精簡彙總各月營運績效與管理損益報告	彭浩忠
MAY12	05/20(三)	14:00-17:00	NEW~永續報告書編製實務： 從合規到可執行，協助企業一次掌握永續報告書關鍵	陳世婷
MAR16	05/21(四)	09:30-16:30	企業營運關鍵的資產配置績效與資金融資決策	彭浩忠
BFM01-3	05/22(五)	09:30-16:30	第一期 企業人員財務管理知能研習班一 NEW~年度計劃與預算編製控管	侯秉忠
MAY15	05/27(三)	13:30-17:30	一次搞懂兼營營業人營業稅額計算與調整	詹老師
MAY16	05/27(三)	14:00-17:00	NEW~IFRS S1、S2 實務導入與執行程序解析	陳世婷
MAY17	05/27(三)	14:00-17:00	NEW~企業員工獎酬工具暨案例分享	蔡慧君

【實體課程】

代號	日期	時間	課程名稱	講師
MAY01	05/14(四)	09:30-16:30	NEW~管理報表設計與數據分析實務	黃美玲
MAY13	05/22(五)	09:30-17:30	現金流量表編製與營運資金規劃管理實務	彭浩忠
MAY14	05/26(二)	09:30-16:30	如何規劃一套進銷存作業及管理流程	李進成



《課程查詢及報名》

- 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
- 查詢課程及報名請至【勤業眾信官網】→【洞察觀點】最右邊點選【講座與企業內訓】→點選【查詢最新課程列表】
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988分機3980杜小姐、1187蔡小姐



台北

110421 台北市信義區松仁路100號20樓

Tel: +886(2)2725-9988

Fax: +886(2)4051-6888

高雄

806618 高雄市前鎮區成功二路88號3樓

Tel: +886(7)530-1888

Fax: +886(7)405-5799

新竹

300091 新竹市科學園區展業一路2號6樓

Tel: +886(3)578-0899

Fax: +886(3)405-5999

亞資創新服務中心

806618 高雄市前鎮區成功二路88號3樓

Tel: +886(7)971-3339

Fax: +886(3)405-5799

台中

407555 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

大陸台商服務團隊

Taiwanese Service Group

200002 上海市延安东路222号外滩中心30樓

Tel: 862161418888

Fax: 862163350003

台南

700019 台南市中西區永福路一段189號13樓

Tel: +886(6)213-9988

Fax: +886(6)405-5699



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱 "DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體 (統稱為 "Deloitte 組織")。DTTL (也稱為 "Deloitte 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，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊 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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

