

廣華管理顧問/萬智環球家族辦公室

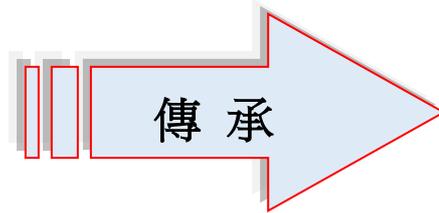
Allway Management Consultants Co., Ltd.



家族傳承寶鑑



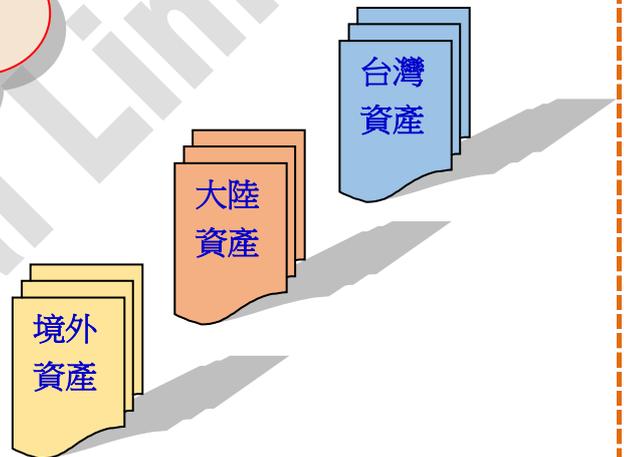
欲戴皇冠，必承其重；傳承之路任重道遠。



傳承什麼？



1. 無形資產傳承
2. 有形資產傳承



第一代企業家目前都面臨著「交班」的問題。誰都想基業長青，財富代代相傳，因此不得不開始環顧左右著手安排，希望順利交班、讓家族財富得到更好的傳承。

傳承給誰？

- ✚ 配偶
- ✚ 現有子女
- ✚ 未來世代子孫
- ✚ 其他親屬
- ✚ 特殊目的
- ✚ 公益



怎麼傳承？

- ✦ 台灣資產→台灣規劃
- ✦ 大陸資產→大陸規劃
- ✦ 境外資產→境外規劃



台灣資產→規劃

1. 贈與
2. 保險
3. 預立遺囑
4. 閉鎖型公司

大陸資產→規劃

1. 預立遺囑存檔
2. 保險
3. 股權調整
4. 組織調整

境外資產→規劃

1. 董事備位
2. 境外信託
3. 境外基金會
4. 保險

傳承之道

- ✦ 避免子女爭產
- ✦ 避免訴訟追償
- ✦ 避免股權分拆
- ✦ 財產分離保護
- ✦ 財富依旨分配
- ✦ 依資產所在管轄區來規劃
- ✦ 百年後的話題，非禁忌；及早安排；避免子孫爭端
- ✦ 善用專業團隊提供不同意見與方案

家族傳承不僅是財富傳承~
而是對【家庭】與【企業】
的方方面面，進行綜合規劃

洛克菲勒家族的神話起源

一直在敗家 洛克菲勒家族為何還能有錢？

19 世紀五六十年代，美國賓夕法尼亞州發現了石油，一時間，成千上萬的人像淘金熱潮一樣涌向了采油區。洛克菲勒家族神話的創始人約翰·D·洛克菲勒被推選去原油產地考察，眼前的一切讓洛克菲勒觸目驚心，到處是井架、挖井設備和儲油罐，烏煙瘴氣，混亂不堪。

洛克菲勒從這片“繁榮”景象里看到了盲目開采背後的危機，認為油市的行情必定下跌。果然，由於瘋狂地鑽油，那些鑽油先鋒一個個倒了下來。

而洛克菲勒發現石油最賺錢的環節在於煉油，3 年後，他與人合伙開設了煉油廠，那時，他剛 20 歲出頭。

1870 年，約翰·D·洛克菲勒創建了標準石油公司。正如其名，標準石油公司確立了石油產業的秩序。

1879 年底，短短 9 年時間，標準石油公司就控制了全美 90% 的煉油業。到 1880 年，全美生產出的石油，95% 都是由標準石油公司提煉的。

這個時候，洛克菲勒的律師提出了“托拉斯”這個壟斷組織的概念，在這個理論指導下，**洛克菲勒把標準石油公司做成了美國最大的原油生產商，壟斷了美國 95% 的煉油能力、90% 的輸油能力、25% 的原油產量。**

洛克菲勒自己則成為美國第一位十億富豪與全球首富，被譽為“世界石油大王”。

這也是美國歷史上一個獨特的時代——壟斷時代。

直到 1906 年 11 月，羅斯福政府在聯邦巡回法院對標準石油公司提出起訴，指控這家公司違反了《反托拉斯法》。根據法院判決，1911 年 7 月，標準石油公司被分拆成 34 個獨立的公司。

而傳奇則在這些公司里繼續延續，現在，由標準石油公司拆分出去的公司一共有 5 家世界五百強。

1. 拆分出的新澤西標準石油和紐約標準石油後來被埃克森美孚（2016 年世界五百強第 6 位）合併。2001 年，曾榮登 500 強之首。
2. 拆分出的加利福尼亞標準石油和肯塔基標準石油後來合併成為雪佛龍（2016 年世界五百強第 31 位）。
3. 拆分出的印第安納標準石油（阿莫科公司）後來被英國石油公司（BP）（2016 年世界五百強第 10 位）收購。
4. 拆分出的俄亥俄石油公司後更名為馬拉松石油（MarathonOil）（2016 年世界五百強第 120 位）。
5. 拆分出的大陸石油公司後被康菲公司（CONOCOPHILLIPS）（2016 年世界五百強第 339 位）合併。

洛克菲勒家族的慈善淵源

儘管如此富有，但洛克菲勒家族卻一直保留著節儉的傳統。

洛克菲勒繼承了母親勤儉的美德，16 歲就花一毛錢買了個小本子記下每一筆收入和開支，一生都把賬本視為自己最珍貴的紀念物。結婚生子後，他也時時刻刻給孩子們灌輸著這樣的價值觀。

洛克菲勒的幾個孩子在長大成人之前，從沒去過父親的辦公室和煉油廠。他還在家里搞了一套虛擬的市場經濟，也要求孩子們認真記賬，零花錢要用做家務來掙。

他唯一的兒子小約翰·D·洛克菲勒在教育孩子時，同樣延續了他老爹的做法。

大衛·洛克菲勒小時候，每周只有 3 角的零用錢，使用去向都要登記在賬本上，使用合理就能得到獎勵。

零用錢隨著年齡的增長而增長，而要想得到更多，只能自己去掙，同樣用做家務的方法。

這種信念被約翰·D·洛克菲勒視為“商業訓練”，“不儉則匱”則是他一生恪守的準則。

而到了晚年，洛克菲勒開始涉足慈善，他的好友兼個人顧問弗里德里希·蓋茨建議他將錢捐出去，並且用他經商的天才，去運作他捐出去的錢，讓他的錢對世界真正產生看得見的改變和推動。

就這樣，這位地球上第一位億萬富豪，搖身一變，又成了美國第一位現代慈善家。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

他捐資創辦了美國芝加哥大學，這成為他活著時所從事的慈善事業的一個標志性成就。他創立了洛克菲勒基金會，一直致力於全球性的醫療教育和公共衛生。

前半生的商戰生涯和人生後 40 年所專注的慈善事業讓洛克菲勒在身後留下了自相矛盾的名聲，他集虔誠和貪婪、同情心和凶殘狡詐於一身。

偏愛散財的小洛克菲勒

洛克菲勒的儿子小約翰·洛克菲勒對洛克菲勒家族如今的名聲起到了至關重要的作用。

小洛克菲勒成了家族的掌門人後，不僅接管了家族的石油生意，同時還接管了家族的慈善事業。而他的大半生時間都花在了把家族財富送出去方面，而不是積聚更多財富上面。

中國大陸在洛克菲勒家族受益很多，接受的資金僅次於美國。早在 20 世紀初之前，小洛克菲勒就開始關注中國的醫學和教育。

1915 年，洛克菲勒基金會成立中國醫學委員會，由該委員會負責在 1921 年建立了北京協和醫科大學，這所大學為中國培養了一代又一代掌握現代知識的醫學人才。

有人說，小洛克菲勒在管理慈善機構時，一直有一個強烈的願望，那就是替父親恢復被“污蔑”的名譽。美國威廉斯堡古城、法國凡爾賽宮、北京協和醫科大學、聯合國總部，小洛克菲勒都留下了慷慨的捐贈。

各顯神通的“富二代”

大衛·洛克菲勒與他哥哥勞倫斯·洛克菲勒是洛克菲勒家族企業的第三代。

小洛克菲勒共有 6 個子女，其中 5 個男孩

大兒子約翰努力工作、責任感強，但生性靦腆，成了家族中的“慈善家”；

二兒子納爾遜曾成功創下 4 次連任紐約州州長的驚人紀錄，1974 年，福特總統任命他為美國副總統。

三子勞倫斯繼承了祖父賺錢的天賦，1937 年，勞倫斯繼承了祖父的紐約證券交易所，踏上華爾街創業之路，被稱為“風險投資之父”。1938 年，他資助瑞肯貝克成立了東方航空公司，成為公司的第一大股東，而東方航空也成為二戰後盈利最多的航空公司。

四子溫思羅普于 1929 年受父親之命，當上權益信托公司的總裁。第二年初，他通過兼重重組，創建了當時全世界最大的銀行→大通國家銀行。1930 年，美國深陷經濟大蕭條，大部分銀行都在艱難掙扎，洛克菲勒的大通銀行卻興旺發達。

幼子大衛是洛克菲勒經濟帝國的第三代掌門人。他曾與全世界最有影響力的經濟學家、最有權勢的政治家、以及那個時期的每一屆美國總統都有接觸，參與了很多改變世界格局的重要訪問。1973 年，大衛在中美關係解凍後到訪中國，在改革開放之初，他再次來到中國，開展各種商務活動。

小洛克菲勒教育他的兒子們，**洛克菲勒家族的財富屬於上帝，他們只不過是管家。**

正是帶著這樣的信仰，洛克菲勒家族才能在發展到第六代的今天，依然如日中天。

儘管沒有專注於守財，而是積極地參與文化、衛生與慈善事業，懷著富有的負罪感將大量的資金用來建立各種基金，投資大學、醫院，讓整個社會分享他們的財富，但他們仍然是美國乃至這個世界最“富有”的家族。

依然“富有”的“洛克菲勒家族”

美國傳記作家曾評價說，到了第三代，一個整體的洛克菲勒家族已經消失了，取而代之的是 5 個家庭。

洛克菲勒家族的第四代受到上世紀 60 年代西方反叛思想的影響，逐漸淡化家族觀念。

第四代洛克菲勒家族的後人一直在拖延自己承擔家族責任的時間，希望能有機會過屬於自己的生活。

第五、六代的洛克菲勒家族成員，也不再是主宰美國的富豪階級，而是廣泛活躍在各個階層和領域。《紐約時報》評論稱，在這個快速沉寂的家族中，大衛·洛克菲勒可能是最後一個在世界舞台上留下濃墨重彩一筆的成員。

“巨大的財富也是巨大的責任”

“你要想使一個人殘廢，只要給他一對拐杖”

“天下沒有白吃的午餐”

“壞習慣能擺布我們，左右成敗，它很容易養成，卻很難伺候。”

洛克菲勒家族的家書在世界各地廣泛流傳，一版再版，被人們奉為“創造財富帝國的聖經”。

洛克菲勒家族的成員們，正是因為這些價值觀，才沒有出現其他豪門里那些爭產、桃色、紈褲子弟等等狗血橋段，而是一直致力於用自己的錢來讓世界變得更美好，**接觸資本是最大的罪過，你應努力靠自己的收入生活**，就是洛克菲勒家族的重要一課。

參考資料來源：環球人物雜誌、百度百科、星光談科技、好報

洛克菲勒名言

- ◇ 我不靠天賜的運氣活著，但我靠策劃運氣發達。
- ◇ 要讓金錢當我的奴隸，而不能讓我當金錢的奴隸。
- ◇ 一個人不是在計劃成功，就是在計劃失敗。
- ◇ 命運給予我們的不是失望之酒，而是機會之杯。
- ◇ 我的信念是搶在別人之前達到目的。
- ◇ 智慧之書的第一章，也就是最後一章，就是天下沒有白吃的午餐。
- ◇ 把一頭豬好好誇獎一番，它都能爬到樹上去。
- ◇ 永遠不能讓自己的個人偏見妨礙自己的成功。
- ◇ 往上爬的時候要對別人好一點，因為你走下坡的時候會碰到他們。
- ◇ 即使輸了，唯一該做的就是光明磊落地去輸。



台灣集團→長榮集團的案例啟示

台灣長榮集團創辦人張榮發於 2016 年 1 月 20 日辭世，留下遺囑表示：

財產皆由二房獨子繼承，並期望：『兄弟齊心』的遺願，事實上瞬間成為『兄弟齊鬪』的局面，從接班爭議，演變成為家族爭產之戰。

2016 年 1 月 20 日，長榮集團創辦人張榮發辭世，留下了大約 105 億人民幣的股票、存款及不動產。

張榮發遺囑中表示：此筆財產皆由二房獨子(長榮集團副總裁、長榮航空董事長張國煒)繼承，同時張國煒任命為集團總裁。

並且在遺囑中強調三位副總裁「要多多指導四子張國煒」，「所有副總裁們要一起共同協助，讓四子張國煒能順利接任集團總裁，也多多指導孫輩們的經營能力」，同時也表示「願眾子女及孫輩們，皆能和睦相處，互相照顧」。

大房與三兄弟對此提出異議

在法律上，如果大房結合三個兒子的優勢股權，可以自行決定解散長榮集團管理總部，拔掉長榮集團總裁的職務來反制張國煒，然後將長榮集團各高層直接派駐各子集團公司。

甚至可以進一步決定裁掉管理總部，並決定長榮集團的總裁只有張榮發一位。

若真的走到這一步，長榮集團辛苦所打下的基業就此崩離分裂。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

如同康熙晏駕後，大臣從“正大光明”匾額拿出遺旨宣讀的鏡頭一樣，所有皇子情緒都炸了鍋。

然而，張榮發“兄弟齊心”的遺願瞬間成為“兄弟齊鬻”的局面。

難到張榮發都不知道家族傳承的重要？

難到都不知道特留分的規定？

傳統的家族成員治理模式，大掌門有一天不在了，很容易造成企業利益與家族利益衝突難以解決。

第一代企業家目前都面臨著「交班」的問題。

誰都想基業長青，財富代代相傳，因此不得不開始環顧左右著手安排，希望順利交班、讓家族財富得到更好的傳承。

台灣擁有較高的傳承意識，實際上卻面臨內部溝通不佳、尋求外援意願低等危機，明顯落後鄰近的中國大陸與韓國。如果想跨越企業接班障礙，必須讓上一代的資產成為下一代的籌碼。

台灣企業競爭力背後刻苦打拼、重視傳統文化、家族利益高於個人利益等。「無形的資產」最難傳承。

日本千年溫泉旅館的→繼承人難題

日本石川縣的法師溫泉旅館，西元 718 年開業至今已有 1300 年的悠久歷史，名列「世界上最古老的旅館」之一，若稱之為世界上最古老的家族企業，其實也不為過。

據稱，當時有一位佛教大師在夢中獲得天神指示，要他前往該地尋找一座奇特的溫泉，在依循夢境線索及當地居民的協助下，竟真的找到一個具有療效的地下溫泉。

距今，法師溫泉旅館已傳承了 46 代，後代繼承人不只一肩扛下經營大權，甚至還繼承了「法師善五郎」這極具傳奇色彩及象徵意味的「名號」，並代表著僅此一人才能擁有法師溫泉旅館的全部所有權及經營權。

若我們細究其繼承方式，可以發現千年的世代傳承有「長子繼承制」這一大原則，若下一代沒有兒子，則長女的丈夫入贅後成為繼承人。

這制度的好處是，每一代只有一位繼承人，免除了因有眾多子女而可能面臨「開枝散葉」的所有權及經營權稀釋問題，但同時設有「補償機制」，使非繼承旅館所有權及經營權的其他子女可以獲得一份大致等額的家族財富。

只不過，有媒體報導，法師溫泉旅館傳出了後繼可能無人的危機，現任第 46 代「法師善五郎」唯一的兒子不幸因意外去世，而女兒接班的意願不高，若依照家族傳統，招夫入贅將是不可避免的繼承方式。

若以繼承人的角度來看，該接手家族企業、或該遵從自己志趣，著實是相當兩難的人生抉擇，對「法師善五郎」的女兒來說，若無意接手經營旅館、或難以找到願意入贅的人生伴侶，這又該怎麼辦？

以中小企業為根基的華人，我們更該以日本千年企業為借鏡來思考：

一、天有不測風雲，萬一突生變數，傳承規劃是否有做好、做足？

二、傳承計畫是否有做到分配公平，「補償機制」有考慮過嗎？

三、接班人計畫是否考量過下一代的個人志向及興趣愛好？

四、家族企業的交棒人選只有「立長」這單一選項嗎？

不妨多想想是否有「立賢」（包括非家族成員）的可能，也就是所有權及經營權分離的議題？

家族憲法傳承

德國默克集團董事長史丹格·哈弗坎 (Frank Stangenberg-Haverkamp) 指出，年輕時他對默克的經營走向與叔叔們不同；他認為默克應該再擴大經營，叔叔們並不同意，但默克的家族憲法讓大家都把權力交給家族委員會，並沒有發生爭權爭產的情況。

史丹格在 2017 年來台參加家族論壇時，還講過一句名言：「**家族間鬥爭結果，將全部是輸家，沒有贏家。**」當家族憲法規範得很清楚時，家族成員就沒有爭鬥的空間。

在華人家族企業間制定家族憲法最有名的例子，就是香港的李錦記集團

李錦記集團也是因發生兩次家族重大爭產紛爭後，才制定家族憲法。李錦記集團是在 1888 年由李錦裳創立的，至今已有 130 年的歷史。

1972 年時，李錦裳的長子李兆榮和次子李兆登兩人，與 3 子李兆南經營理念不合；李兆南對公司未來發展深具信心，但兩位哥哥認為不應再冒險擴張經營，最後李兆南的兒子李文達出面買下兩位伯伯的股權，從此接手管理公司。

李文達接手公司後，邀請自己的弟弟李文樂一起經營公司，並給李文樂相當大的股份；但到了 1986 年，兩兄弟對李錦記未來發展方向，又出現了不同看法。

當時李文樂提出退休要求，李文樂的太太還要求把巨額股份全部變現，兄弟無法達成共識只好走上法院，李錦記甚至被香港法院要求停業半年；李文達最後把弟弟手中的股權全部買回。

歷經這兩次家族爭產紛爭後，李文達不願再看到家族出現第 3 次爭產糾紛，因此在 2002 年制定了李錦記的家族憲法，並由李文達及太太與 5 位子女組成家族委員會。

傳承家族精神永續經營 比規畫有形資產重要

在家族紛爭有了家族憲法作為最高裁決機制後，李錦記的業務蒸蒸日上。

家族憲法的主要內容，著重在家族的處事及經商之道等無形資產要如何傳承下去，這些無形資產能順利傳承，比有形資產的規畫還重要。

據了解，默克家族即要求家族成員要共同遵守誠信、勇氣、責任及透明等家族價值觀；

而在李錦記的大廳上，則掛著李文達寫的經商之道金句「思利及人」。

家族企業中的「家庭」和「企業」是遵循不同價值導向的獨立系統，「家庭」與「企業」的運行規則存在著差異。如果家族承諾能夠與企業目標有效融合，則能充分發揮家族企業的資源優勢，如果家族承諾不能支持企業目標或者兩者是相互衝突的，則家族對企業的「雙刃劍」效應可能會導致家族企業陷入困境或毀滅。

以傳承的角度來看，家族企業也需要職業經理人，但企業家作為父母，又希望繼任者是自己的子女。

然而，由於中華人文的「關係治理」和「面子文化」特性，創始人的權威不僅僅因為其是法律意義上的企業擁有者，其豐富的經驗、廣泛的人脈乃至獨特的個人魅力，都是其獲得價值權威的重要因素。

但顯然這些社會網絡資本，難以由子女完全「繼承」。

家族企業的傳承，不是單純的股權繼承或管理職位的更迭，如何讓家族後輩樹立權威形象更為重要，顯然這也更為複雜和困難。

再以家族成員在企業中的任職為例，家族成員是否必然有資格在企業中任職，是困擾許多家族企業的難題。

於家庭規則而言，人才評價標準主要體現為親情、親情距離，而企業規則之下則完全以知識、能力和成就作為評價標準。以不同標準衡量，家族成員是否應在家族企業任職，就會有不同的結論。

因此平衡處理家族和企業兩個系統，是家族企業健康發展和有序傳承的基礎，過度重視家族會侵害企業溝通、企業關係、業績評估甚至企業戰略選擇；反之，過度重視企業，則會侵害家族溝通、家族身份、家族忠誠度和

家族情感。

家族企業治理結構的設計，既需要確保企業的發展，也要有助於促進家族和睦。

所有權結構的安排對於一個家族而言是非常重要的，包括了

1. 保護結構
2. 控制權結構
3. 傳承結構

家族信託本身就是一種保護結構，具有風險隔離的基本功能。

家族信託也是一種傳承結構，家族信託的設立與繼任計劃有關。

家族辦公室

通常表述的家族辦公室，是指以一個家庭資產配置和傳承為服務目的的家庭資產管理平台。

在這些年實踐與研究的過程中，我總結家族辦公室可以有幾種不同的分類方法，比如：有形的家族辦公室與無形的家族辦公室。

在有形的家族辦公室中，你可以設立一個有限合夥或者找到專業的資產管理機構，設立一個公司來具體管理家庭的資產。

無形的家族辦公室是指利用一個類似有家族辦公室功能的工具來進行資產配置與傳承，比如信託機構。

家族辦公室從規模和運作模式上分類，可分成單一的家族辦公室和聯合家族辦公室，通俗講就是可以自己做，也可以幾家合在一起做，畢竟每個有資產配置需求的家族想達到的目的大致相同。

這幾年，隨著財富傳承的需求日趨增加，家族辦公室的發展與影響力已經遠超幾年前。

家族辦公室的發展不能完全照搬西方的經驗，而是要把中華文化和海外的成功經驗進行結合，如此，才能真正起到為我們家族財富的保護作用。

具體可以怎麼做呢？

第一、梳理家族資產，它們都是什麼形態，又分別在誰的名下，這些信息都要清晰。

第二、勾勒出「family member tree」，也就是家族人員的關係圖譜，此做法是為了明確家族財富的受益者。同時，對子女的能力要有一個合理的評估，到底誰承大任、誰值得培養，這些信息都事關家族的興衰。

第三、明確資產傳承的目的，確立家族治理的基本原則、基本措施及家族文化。

比如一些海外的家族，它們把這家族的正能量傳承作為家族辦公室的一個很重要的內容，異常重視家族成員在精神層面的塑造，因為他們非常清楚，無論是在家族財富傳承方面，還是在家族事業的延續方面，擁有一個正確的、無私的價值觀是實現家族財富永續的基礎。

第四、學會與專業機構合作。專業團隊的家族辦公室擁有資產管理人、顧問師、鑑價師、會計師、律師、信託提供方等「角色」的機構是有能力提供專業建議與指導的。

如果家族內部有專業人士，那專業機構可以協助家族去完善不清晰的部分。如果家族內部沒有專業人士，那與專業機構開展合作就勢在必行。

第五、確定家族辦公室的商業模式。家族辦公室到底用什麼商業模式要提前想好，是採用穩健型的投資策略？還是激進型的投資策略？這都是關鍵性的問題。同樣的道理適用於家族辦公室每條投資支線上的操作，這麼多年的財富管理經驗告訴我，在財富保值增值與順利傳承兩方面是完全可以雙贏的。

家族辦公室的設立不是一蹴而就，需要的是一點一滴的專業規劃。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

美國證券交易委員會(SEC)將家族辦公室定義為由富有家族設立的法人實體，用以進行財富管理、財富規劃、以及為本家族成員提供其他服務。

美國是家族辦公室的發源地：托馬斯·梅隆(Thomas Mellon)擁有梅隆銀行的巨額財富，他在 1868 年創立了世界上第一個家族辦公室；

約翰·D·洛克菲勒緊隨其後，在 1880 年代末建立了自己的家族辦公室。

家族辦公室的世界，就如同進入樹高林密的原始森林，不同的家族辦公室都好像不同的生物，形態各異。

家族的財富規模、資產類別、優先排序、文化風格和治理複雜性的差異使得每一個 SFO 都是獨一無二的。

家族辦公室作為最頂級的財富管理專業力量，其最高的專業目標就是實現財富的整合與控制，而這個涉及的領域寬度（一般會涵蓋投資、法律、收購兼併、私人銀行、公證、保險、稅收、託管、會計、地產、信託、藝術品資產等等），以及結合實際操作細分領域的深度精通程度都要求兼備，所以難度是最高的。

家族財富包括的不僅僅是金融資產，還包括人力資產、不動產、智慧資產等其他類別，從目前華人社會的從商文化、對金錢的態度、辦事習慣以及運作資產的策略

家族辦公室管理團隊，要完成對“財富管理”“家族管理”“家族業務管理”的三大塊資產的控制與整合管理，達到它們之間的最大協同效應，這個協同效應一般指收益最大化、承擔風險最小化、營運成本最低化、管理效率最高化等幾個互相制約因素的平衡，其實是很具有挑戰性的一個目標。

的確是有愈來愈多台灣家族企業詢問家族憲法及家族傳承的事務，但對於子女的教育，有些台灣企業家的想法相當特殊；他們並不想把辛苦賺來的錢都分給子女，而是希望給子女有更好的起跑點就行。

因此，制定家族憲法時會透過信託機制，要求未來子女長大後，若要念研究所或博士，這個家族信託必須支付學費，或是買一棟不多於一定金額的房子等。

家族憲法除了制定家族紛爭的規範外，也可制定出家族內規，例如，李錦記的家族憲法就規定家族成員須遵守不晚婚、不離婚、不准有婚外情的 3 不原則，違反者就須退出公司董事會；

家族憲法另一個重點，就是要規畫對未來子孫的培訓，也就是說要有接班人養成計畫。

不管李錦記或默克，對後代子孫須經何種培訓才可進入家族企業工作，都有明確的規定。

許多台灣企業家經常抱怨找不到人接班，但你不培養怎會有接班人？

他指出，這些都須事先在擬定家族憲法時仔細地規畫，因為好的接班人不會從天上掉下來。

最大風險是「自己人」

資產傳承 → 是傳家寶？ 是手榴彈？

家族爭產導致鬧上法庭的個案屢見不鮮，家族內鬥不但白白浪費前人累積的財富，更嚴重影響家人之間的感情。爭產的成因很多時候源於前人在世時沒有完善的財富傳承計劃，或是後人對資產分配方式感到不公。

如果經營者傾向日後讓子女們分散股權，「人的培養」就會變得格外關鍵。

後輩是否接受良好的教育？是否和家族擁有共同價值觀？有沒有與兄弟姊妹合作的風度與文化？

若人沒培養好就分配家產，一旦老一輩離開，自然就天下大亂。

「股權集中」與「關鍵少數」。

「股權集中」的優點是決策指令明確，掌門人說了算；缺點是相對獨裁，等同將企業興衰全壓在一人身上。

「關鍵少數」最容易產生悲劇的做法。

例如 3 位子女，分別配予 45%、45%與 10%的股權，前兩者都會嘗試取得那 10%，而那位關鍵少數與其夾在

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

2 大勢力之間，坐等未來不確定的分紅，通常更想盡快退出套現。

這不僅容易引起風波，也不利於企業的長遠發展。

這些個案其實反映了財富傳承的重要性。

再者，富裕人士越來越多，財富傳承已不再單單是高資產淨值人士的考慮。

在安排財富傳承時，可以考慮最適合自己的方案

✚ 審視名下有哪些資產？

當審視你所擁有的資產時，大致可以將它們分為流動性高的資產（例如：現金，銀行存款）及不易分割的資產（例如：物業，公司業務）。

以公司業務為例，傳統以來父母多會希望子女們能夠繼承家族業務，但畢竟每位子女各有想法，他們未必全都打算加入公司。因此，要公平分配資產，便有需要運用靈活的工具傳承財富。

資產在那一個司法管轄區？當下自己是什麼稅務居民？

✚ 可以透過什麼工具傳承財富？

一般做法會透過俗稱「平安紙」的遺囑處理，但當立遺囑人去世後，遺產承辦要經過一定法律程序處理，後人才能獲得遺產，過程較為繁複需時；加上遺囑較易引起家族爭議，萬一涉及法律訴訟，屆時將浪費更多時間和金錢。

人壽保險則讓財富傳承安排更為靈活，當受保人去世後，指定受益人便可獲得保險賠償，處理程序相對較簡單。另一方面，人壽保險可以協助分配流動性高的資產和不易分割的資產。假設你希望讓其中一位子女繼承公司業務，你可以考慮透過購買一份保額與公司業務價值相等的人壽保單，讓另一位子女成為受益人獲得人壽保障賠償，便可解決分割資產的問題。

另外還有功能搭配更完善的信託/基金會/私募基金/閉鎖型公司...等。

✚ 哪一種分配方式最適合未來受益人？

考慮到受益人可能太年幼或是容易胡亂花費，一筆過形式獲得財富未必最適合他們。

透過人壽保障，你可按照自己的意願以指定方式分配至指定受益人，除了一筆過形式，市面上有些人壽計劃更讓客戶預先制定分配安排，讓受益人獲得定額或不定額的定期款項，款項發放年期長達 30 年，讓你的受益人更能獲得長遠保障。

透過合適的信託財富傳承工具，不單可以減少家庭紛爭，也可讓你努力的成果，更穩妥地留給你的摯愛。

兩岸財產繼承順序不同，影響甚大

兩岸「繼承順位」重視→提前規劃

1. 台灣法律：

順位為 1 子女、2 父母、3 兄弟、4 祖父母。

配偶為當然繼承人，不列入順位排序。但是，如果有子女繼承的，父母就沒有繼承權了。除非無子女，才由配偶與父母共同繼承。另外，有繼承權人享有「特留份」及「應繼份」的 1/2，非法律原因，不得剝奪。即使出家的僧尼，或下落不明，或出嫁的女兒等等，仍享有與兒子們同等完整的繼承權。

2. 大陸法律：

中國大陸的繼承法第 10 條規定：「遺產按照下列順序繼承：

第一順位為：配偶、子女、父母

第二順位為：兄弟姐妹、祖父母、外祖父母

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

繼承開始後，由第一順序繼承人繼承，第二順序繼承人不繼承。

沒有第一順序繼承人繼承的，由第二順序繼承人繼承。

本法所說的子女，包括婚生子女、非婚生子女、養子女和有扶養關係的繼子女。」

父母的繼承權是與配偶、子女完全同等，這是與台灣法律的最大不同點，比較符合人倫與公平原則。

大陸的被繼承人有權完全自由處分身後遺產，立遺囑只給一位或部份繼承人，並不受「特留份」限制，這是與台灣法律截然不同的。

大陸的「特留份」是專指對缺乏勞動能力、又沒有生活來源的繼承人，保留必要的遺囑份額。

另外，大陸法律還規定，喪偶的女婿或兒媳若已盡了主要的贍養義務的，應作為第一順位繼承人。

另依中國大陸的繼承法第 5 條規定：「繼承開始後，按照法定繼承辦理；有遺囑的，按照遺囑繼承或者遺贈辦理；有遺贈扶養協議的，按照協議辦理。」

有關「立遺囑的方式」

1. 台灣法律：

有自書、代筆、密封、口授、公證等方式，各種效力皆相同。但以最後一次有效的遺囑為準，各種遺囑的文書必須符合規定才為有效。

2. 大陸法律：

和台灣一樣有自書、代筆、密封、口授、公證等方式，但以公證的效力最強。如果有後立的其他方式遺囑，也不能對抗公證遺囑，必須再以第二份公證遺囑廢除前面的公證遺囑才可以。

香港遺產繼承

在香港遺產處理必須通過法庭進行，如果有人沒有向法庭申請遺產管理書，而擅自處分死者遺產即屬違法而且是屬於刑事罪行。

一旦有人過世，其生前所有財產比如銀行存款、股票或者房產從被繼承人死亡時開始就根據法律會被自動凍結並轉為遺產，法庭就會自動介入遺產的分配管理工作，即此時死者配偶或者子女即使辦理證明證明自己是死者子女或者配偶，去香港銀行要求領取死者存款，香港銀行不會理睬你，只會告訴你去法庭申請遺產承辦。

即香港遺產的處理必須通過死者配偶或子女或其他人向法庭申請管理書(letter of administration)等方式進行。死者配偶或者子女或者任何長者此時無法自願協商即可處理死者遺產，而且一旦處理即屬違法。

香港遺產處理證據要求異常高

香港的遺產處理是通過申請人向法庭申請遺產管理書的方式進行，即申請人通過拿到該遺產管理書即可按照證書上法庭寫明的要求去處分死者遺產。

以在香港上市公司留有股票或銀行存款為例，此時被繼承人的配偶或者子女通常為申請人，申請人先在做以下事項的公證及外交部領事司的認證事宜：

1. 公證認證的死亡證明書；
2. 公證認證的親屬關係證明書；
3. 公證認證的戶籍關係證明書（需要時）；
4. 公證認證的聲明無遺囑證明書；
5. 公證認證的結婚證明書或死者離婚證明書（如有離婚）；
6. 公證認證的處理死者遺產的法律意見書。

以上全部事項進行公證後，再到外交部領事司進行認證。

要是涉及離婚並有子女或者有非婚生子的情況，公證認證的資料會更多。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

香港律師樓還要向法院提交申請人誓章和財產清單等資料。

誓章主要申請人向法院發誓聲明死者的家庭成員狀況，即有無結婚、離婚、結過幾次婚和誰結的婚、有無子女、有無非婚生子和未成年人等；

法庭似乎特別保護未成年人，不管是否私生子，如果有未成年人，必須要兩個申請人共同申請才行；同時需要向法院宣誓寫明死者的財產狀況，有一個詳盡的財產清單讓申請人填寫或申報。

根據香港法例，死者所有資產在他死亡後都會被凍結，任何人不能挪用死者的遺產，必須待香港法院頒發遺產承辦書給依據法例有權享有承辦權的人後方可由承辦人處理該遺產。

不動產在香港，會涉及國際私法上物權關係依物之所在地法則，但若要處分房屋，仍須依香港法律辦理。

香港高等法院發出的「遺產管理書」後，才能到銀行辦理繼承過戶手續。

需完成「繼承系統表」、「遺產分割協議書」及台灣律師出具的「法律意見書」。

所謂「遺產擔保」是指申請人需要向承保單位支付一筆費用（約遺產總額 8~10%），由承保單位向法院提供擔保，承擔該案所產生的一切風險，法院才會發出「遺產管理書」。

經遺產承辦手續領取遺產承辦書

遺產承辦必須經高等法院遺產承辦處辦理，領取遺產承辦書。有遺囑和無遺囑的承辦是有點不同的。

只有承辦書才可認證被指名者，有權領取死者名下的金錢或財產，並將之支付或轉移。

遺囑認證書(Grant of Probate)：

適用於有遺囑的死者。由遺產承辦處簽發給死者遺囑內的指定遺囑執行人(executor)的法律文件。

遺產管理書(Letters of Administration)：

適用於無遺囑的死者。由遺產承辦處簽發給按照無遺囑條例內的指定管理人(administrator)的法律文件。

香港遺產處理時間長

由於需要辦理上述證明書，並經過公證處和外交部領事司認證等程式，這本身就需要至少幾個月的時間，提交到香港法庭後，法庭通常還會對個案提出不同的質疑，要求補充說明法庭感到困惑的問題。

由於提交的證據材料一直要到法官感到滿意時為止，故此，一個財產承辦案件即使在沒有任何爭議的情況下，處理 6 個月或 1 年，甚至幾年很正常。

新加坡遺產繼承

新加坡辦理無遺囑資產的步驟

需提供受益人、遺產管理人名單

家屬要申請遺產管理書 (Letters of Administration)，須提供可能受益人的名單給律師，比如配偶、孩子和父母，以及他們的身份資料，包括身份證、住址，和生日。

家人須決定由誰擔任遺產管理人，放棄遺產管理人(Renunciation) 資格者須簽署同意書。

遺產管理人須滿 21 歲，不能是破產者，並有優先次序排列，依次為配偶、孩子、父母、兄弟姐妹等。

比如，逝者配偶有優先權當遺產管理人，一旦她/他決定當，排在後面的孩子就不必簽署上述同意書。如果逝者配偶放棄當遺產管理人，讓孩子去承擔這個責任，須簽署同意書。

無遺囑逝者遺產不會有資產清單，留給家人的工作較多，譬如：家人得先查看逝者是否有債務，清還債務後才能分配遺產。

涉及未成年受益人

受益人當中如有未成年，手續較為繁瑣。法令規定，遺產管理人須提供“遺產管理保證書”，外加兩名擔保人。擔保人須擁有與遺產同值的資產，確保遺產管理人遵守法令，好好執行遺產分配的工作。

要找兩個擔保人並不容易。真的找不到，須向法院申請豁免這個規定。

有遺囑的話，就省了這個步驟。

股票、現金、房地產

管理人會設立遺產戶頭，把股票和現金集合到戶頭裡，再來分配。

銀行聯名戶頭

銀行聯名戶頭的錢屬不屬於逝者，得看逝者存錢進戶頭的用意。逝者為了方便，讓另一聯名人幫助處理戶頭食物，錢就屬於逝者；父母和孩子的聯名，可以推定錢是要給孩子的。

錢從聯名戶頭提出，並不影響“錢歸誰”的法律立場；如果屬於遺產，管理人還是可向聯名人索討。

開設聯名戶頭，必須知道相關的影響。

另一持有人可全權動用存款，這製造了不確定因素：到底逝者要把存款留給誰？

歸遺產，還是另一持有人？答案是，即使要給持有人，也應列入遺囑，避免引起家人的爭端。

逝者與朋友的聯名戶頭，可能是朋友以信託方式代保管存款。

若指存款屬於逝者必須有證據，一旦打起官司，律師費可能很昂貴，與戶頭所剩存款不成比例。

開設聯名戶頭除非有強大且合邏輯的理由，否則為了慎重，可以只開設個人戶頭。

聯名戶頭的存款，最好在遺囑裡交代清楚。與朋友投資而設的聯名戶頭，最好有檔證明，預防不測。

無遺囑繼承順序

◆ 已婚，配偶健在

有孩子：配偶一半，孩子平分另一半

無孩子有父母：配偶一半，父母平分另一半

無孩子無父母：配偶得全部

◆ 單身，喪偶，或離婚

有孩子：孩子平分遺產

沒孩子，有父母：父母平分遺產

◆ 都沒有，有兄弟姐妹：兄弟姐妹平分遺產，已故兄弟姐妹份額，由他們下一代繼承。

◆ 都沒有，有祖父母和外祖父母：祖輩平分遺產

◆ 都沒有，有叔伯，舅舅，姑姑，阿姨：上述親戚平分遺產。

◆ 都沒有：全歸政府

不論單身、已婚或離婚，都須立遺囑，保障近親利益。

預立遺囑

被繼承人如果沒有立遺囑，很有可能會帶來困擾。

總的來看，主要可能產生六項困擾，包括：

- 一、覺得不公平：若長輩沒有立遺囑交代財產分配方式，死後法律就會以平均分配做為處分原則，這對在長輩生前付出較多的人，難免會心生不滿，進而衍生出分家產的衝突。
- 二、財產難以分割：財產可分為動產與不動產。不動產在分割上糾紛最多，若遺囑中定有分割方法，或註明委託他人代定者，法律上就會依遺囑規定進行，否則就只能靠彼此協議，一旦協議不成就得上法院請求裁判分割。
- 三、財產範圍的認知落差：配偶之間，哪些是分別財產？哪些是共同財產？如果沒有事先在遺囑載明，這些都有可能產生認知的差異，造成配偶與子女間的紛爭。
- 四、口頭約定難落實：口頭約定若沒有設定正式的遺囑，少了白紙黑字，還是可能會無效，無法落實。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

五、無法自由支配財產：我國法律「特留分」規定，是為了保障繼承者的權利，若長者有特別想贈與的對象，比例，還是要透過設立遺囑才可自由支配。

六、難以區分財產與債務範圍：遺產中的債務部分，若能透過遺囑記載清楚，清償完之後才有利於後續分配，否則日後債主上門索討，只會徒增子孫困擾。

繼承事宜以遺囑為優先

當長輩想完全自由支配財產，或對於其財產有特別的安排想法時，就要在生前立下遺囑，載明清楚財產的分配方式與比例，並指定遺囑執行人，如此一來，按照我國民法規定，當繼承發生時，就會依照長輩的遺囑優先處分。

值得一提的是，由於台灣在繼承部分，延襲大陸法系國家的制度而設有「特留分」，主張繼承人在不同繼承順位之下，皆有不同比例的繼承權利，因此，如果遺囑違反「特留分」規定，還是可能無效。

若長輩覺得某位子女很不孝順，常常暴力相向、當眾侮辱或虐待他，甚而欲置他於死地，或有竄改其遺囑等法定事由，也可以把具體事項記載在遺囑上，表明這位子女不具遺產繼承權，一旦遺囑記載事項，符合《民法》第 1145 條喪失繼承權的條件時，繼承事宜將可以遺囑為優先，不受繼承特留分限制。

另外，對於同居人或已離婚之男女，因在法律上並無繼承權，若要留遺產給對方時，可在遺囑中以「遺贈」方式，在不侵害特留分的前提下，將自己一部分的財產，於身故後贈與對方；若受遺贈人不願意接受，則可依法在遺囑人死亡後拋棄遺贈。

◆ 提早立遺囑，是件健康且負責任的事

許多人會認為明明活得好好的，幹嘛沒事找事，寫什麼遺囑觸自己霉頭？

事實上，任何人都無法掌握自己的未來和活在世上的年歲，因此，提早為生命最後一程做好規畫，無論就法律面、人生價值面，都是一件健康且負責任的事情，對自己也對親人負責：

一、意識清楚才有效力：在法律上，遺囑要能產生效力，關鍵在於立遺囑時，當事人是否意識清楚，能完全表達個人意願，而非遭人操控。因此，趁著健康的時候，不管選擇哪一種形式記下遺囑，為免日後爭議，不妨在立遺囑當下，能額外錄音、錄影，多一道手續證明，對於子孫才能以昭公信。

二、交代清楚私事與後事：包括遺產分配、債務明細，或對於第三人的債權、保險單、與他人的合夥、遺贈、是否有非婚生子女、醫療及安葬方式、物品明細及存放場所、遺囑執行人等。

三、重新思考生命的價值：提早預立遺囑，比較有充裕的時間，全面清點自己的財務狀況，思考與家人的關係，以及回顧自己的信仰，規畫家族的傳承、臨終照顧與喪葬方式，最重要的是不滿意還可以更改，有備無患之下，更能坦然無懼的面對未來，重新省思生命的價值和意義，好好把握當下。

但許多傳承透想透過一紙遺囑實現自己的安排願望，但在錯綜複雜的法務、稅務面前，還是發現根本不可能。

「家族信託」的功能

在歐美發達國家信託是常見的財富管理、財富傳承的重要工具，比如杜邦家族、福特家族就設立了家族信託來管理其巨額財富。

古根海姆家族、洛克菲勒家族、甘迺迪家族等巨富也都是運用信託的方式來管理家族財產，個性化的傳承條件，以確保基業代代相傳。

高淨值人士對財富管理、財富傳承也顯現出越來越濃厚的興趣。

隨著財富增多和子女成長，高淨值人士凸顯兩大財富目標，

一是如何在保障現有財富安全的情況下實現穩健增值，

二是如何將財富有效、有益地傳遞給下一代。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

財富傳承的工具有很多，比如立遺囑、成立基金會、成立家族信託等，通過律師、財富管理師等專業人士的整體規劃，整合股權、房產、黃金、藝術品等財富資源，綜合運用幾種工具搭建起財富傳承的架構。

家族信託堪稱【皇冠上的明珠】，受到全世界高淨值人士的廣泛青睞。

「家族信託」的功能

1、 財富隔離保護功能

財產交給家族信託後，法定所有權就轉移給了受託人的家族信託名下。萬一因經營不當等原因發生債務糾紛，也不會影響到已經放入信託的這部分財產。

2、 實現財富增值功能

家族信託具有專業理財優勢，它能「個性化定製」資產組合，全球化配置資產，從而實現財產的保值和增值，信託公司是最專業的資產管理機構，財富只會增多不會減少，當然由於監管的原因，信託公司不會承諾收益的。

3、 避免高額遺產稅功能

財產一旦打包進入家族信託，意味著家族成員對其喪失了法律上的所有權，日後無須繳納高額的遺產稅。由於財產是去世前轉讓的，所以不會納入遺產稅的徵收範圍。

4、 信息保密功能

家族信託沒有公開披露的規定，受益人的個人數據及利益均絕對保密，通過信託持有公司的股份，也會隱藏公司實際擁有人的身份，實際受益人不會因為財產泄密受到安全威脅。

5、 實現靈活分配，控制後代揮霍功能

家族信託是細水長流的財富傳承方式，一方面可保證子女的生活無憂，可定期拿到收益，另一方面又避免子女因為年輕不懂事，奢侈敗家，肆意揮霍。

6、 婚前財產保護功能

婚前財產家族信託，解決了高淨值單身人群的後顧之憂，既能保障自己財產的安全，又不妨礙自由追求真正的愛情。家族信託會將婚前財產單獨隔離並嚴格保密，萬一婚變，這些財產視為獨有財產，不會當做夫妻共有財產進行分割。

7、 家族企業永續傳承功能

家族信託可設立「管理決策委員會」，對信託項目下的企業運營實施決策管理，有經營管理才能的家族成員可以進入該決策委員會。同時，企業經營產生的現金分工回到信託帳戶後，可以向家族信託的受益人分配信託利益。既讓家族企業永續經營，也讓家族後代享受企業的經營成果。

8、 通過「隱形的手」管理家族功能

家族信託可根據委託人意願量身定製「世代信託」。在保障基本生活的基礎上，可設有醫療、教育、創業、養老等資金支持；同時，對犯罪、違法行為，可進行受益減半或取消受益資格的處罰，指引後代緊急上進。

9、 避免家族繼承紛爭功能

家族信託可按照委託人意願，選擇不同的信託投資管理方式，包括受益人範圍、受益順位、受益條件、受益比例（金額）和分配頻率等。轉入家族信託財產屬於獨立於委託人和信託公司的信託財產，委託人身故後，信託公司將嚴格按照約定管理、處分和分配信託財產，從而有效地避免因繼承而引起的糾紛。

10、 保障子女傳承財富功能

將子女作為家族信託的受益人，其享有的信託收益權為個人單獨所有財產，不會因婚姻變為夫妻共有財產。這樣，即使子女婚姻發生變故，還享有家族信託提供的生活保障，讓子女無憂。

家族企業的發展方向有很多，「最難的還是創造『無形資產』家族給社會大眾的 reputation（信譽），才是比資產更重要的」

稽徵機關及法院如何認定居住者與非居住者

稅法上對於居住者與非居住者的概念，與慣用的民法及一般通念所認知的國民、戶籍、住所等較為不同，沒有稍加注意的話很容易產生混淆。

居住者與非居住者之概念

納稅義務人應適用結算申報或就源扣繳制度，繫於其屬於居住者或非居住者。

所得稅法中居住者的法定要件，規定於所得稅法第 7 條第 1 項，包括兩種：

- (一) 在中華民國境內有住所，並經常居住中華民國境內者；
- (二) 在中華民國境內無住所，而於一課稅年度內在中華民國境內居留合計滿一百八十三天者。

不符合此兩項要件之一而有中華民國境內所得者，則屬非居住者，僅得適用就源扣繳制度。

(一) 居住者之要件

中華民國境內居住之個人認定原則

財政部 1010927 台財稅字第 10104610410 號令

自 102 年 1 月 1 日起，所得稅法第 7 條第 2 項第 1 款所稱中華民國境內居住之個人，其認定原則如下：

一、個人於一課稅年度內在中華民國境內設有戶籍，且有下列情形之一者：

1. 於一課稅年度內在中華民國境內居住合計滿 31 天。
2. 於一課稅年度內在中華民國境內居住合計在 1 天以上未滿 31 天，其生活及經濟重心在中華民國境內。

二、前點第 2 款所稱生活及經濟重心在中華民國境內，應衡酌個人之家庭與社會關係、政治文化及其他活動參與情形、職業、營業所在地、管理財產所在地等因素，參考下列原則綜合認定：

- (一) 享有全民健康保險、勞工保險、國民年金保險或農民健康保險等社會福利。
- (二) 配偶或未成年子女居住在中華民國境內。
- (三) 在中華民國境內經營事業、執行業務、管理財產、受僱提供勞務或擔任董事、監察人或經理人。
- (四) 其他生活情況及經濟利益足資認定生活及經濟重心在中華民國境內。

(二) 非居住者之要件

對於有中華民國國籍者，在國內用的是中華民國國民身份證，在國外用的是中華民國護照，像案例主角戶籍還設籍在自己名下的房子，並且主觀上認為該房子是自己在台灣的住所，為何還會被國稅局補徵退稅款呢？所得稅法本身並不以國籍做為區分是否為居住者的標準

所謂「住所」在一般慣用通念以及民法中的規定，其實是不同於所得稅法的規範內涵與實際運作方式。

民法第 20 條第 1 項規定：「依一定事實，足認以久住之意思，住於一定之地域者，即為設定其住所於該地。」但所得稅法上的住所一詞，與民法上所稱住所，在規範意義與目的均不相同。

稅捐主管機關原則是直接將「戶籍」資料認定為住所，因為戶籍資料於戶政事務所有統一登記，便於主管機關查詢及判斷，此乃基於便於課徵及降低成本的考量。

縱使一般常見戶籍所在地與當事人實際上有久住意思之住所地並不相同，但稽徵機關原則上仍認定戶籍地為住所地，直接寄送稅捐資料、相關通知或罰單至戶籍地。

至於民法第 20~24、1002 條所規定之意定住所、擬制住所、選定住所以及居所等概念，雖針對各種情況有不同的規定，但稅捐主管機關鑑於其實際調查能力與稽徵成本的考量，原則上僅採戶籍地此單一形式標準。

戶籍登記依戶籍法第 20 條第 2 項之規定：「出境二年以上，應為遷出之登記。」

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

當事人出國達兩年以上，期間未也曾持中華民國護照入境之記錄者，戶政主管機關即主動將該戶籍登記做遷出之登記，主管機關亦由此推定該當事人已無居住於此之意思。

一旦戶政主管機關進行遷出之登記，當事人又長達數年未曾返國，就會被主管機關認定為非居住者，直接適用就源扣繳，不得結算申報請求退稅。

長居國外的台灣僑民，只要連續兩年不入境而導致戶籍被除籍，還需生活及經濟重心不在中華民國境內，才有可能成為非稅務居民方式完稅(取得中華民國來源所得用 20%扣繳稅率完稅)。

僑民檢視的重點如下

1. 是否每年都有回台灣享用健保，戶籍仍會存在，且至少要回台 1 天以上才能享有健保權益，這會導致自己成為台灣稅務居民。
2. 長年不回台灣，兩年以上都不曾回台灣而被除籍，但檢視配偶或未成年子女是否有住在台灣？或是在台灣仍然有開公司或擔任朋友公司的董事或監察人，則仍被認定為台灣稅務居民的可能性極高。

有些高資產客戶會放棄中華民國，申請其他國家入籍

1. 放棄中華民國國籍，這樣子就不會有戶籍了
2. 每年度離開台灣達 183 天以上，才能成為非台灣稅務居民

放棄國籍對高資產客戶境內資產名份是件麻煩事，通常是企業家夫人有可能做此行為。

提醒：同時持有中華民國護照及他國護照之納稅義務人(雙重國籍者)，於計算當年度在臺居留天數時，不論以何種護照入出國境，應合併二本護照入出國境紀錄，以憑認定其身分屬居住者或非居住者，否則即有規避居住者身分適用累進稅率課稅之嫌，將予補稅及處罰。

長期居住在大陸經商及生活的國人，只要仍在台灣設有戶籍、持續享有全民健保等社會福利，或只是「單身赴任(配偶或未成年子女居住在中華民國境內)」時等，就算一年只待在台灣一天，都還算是「中華民國稅務居民」，還是要依法申報個人綜所稅。

「閉鎖型公司」家族傳承規劃

大立光成立閉鎖型控股

股王大立光創辦人林耀英、董事長林恩舟及其配偶、執行長林恩平 2019 年 9 月 24 日申報轉讓持股 1 萬餘張股至新成立閉鎖型控股公司—石安股份有限公司，占大立光總發行股數約 7.63%，市值達 434 億元。

大立光表示，一切依照法令辦理，此次轉讓對象石安股份有限公司為閉鎖型控股公司，不會賣股。

為何要成立閉鎖公司？

閉鎖公司4大特色

特色	內容	效果
限制股權買賣	可在章程內規定限制股東買賣股權	◎防範家族成員引進外人爭產 ◎對付大同條款利器
複數表決權	可將出資額與表決權分離	◎類似外界所稱的同股不同權 ◎一股可獲多股表決權
表決權信託	要求股東將持股表決權交給特定股東	◎經營團隊只有少數股權，也可透過此項機制掌控公司
黃金股	可設定特別股對特定事項具有否決權	◎黃金股用的時機愈少就愈珍貴

整理：林文義

閉鎖性公司，家族企業傳承工具，它有二個特點有利於家族企業傳承，包括

1. 可發行具有複數表決權的特別股
2. 可以在章程限制股權轉讓

對於家族接班、防止家產外流大有幫助。

過去數十年間，許多家族企業選擇用公益信託，或是成立財團法人來進行控股，好處是可以在傳承家族事業的過程中，免去遺產、贈與等相關稅捐；

其中公益信託並非法人，相對而言較不方便；財團法人則設有理監事，運作上比較接近公司，但若純粹控股卻不干涉公司運作，近年來社會觀感也較為不佳。

公益信託與財團法人原則又應以促進公益為目的，這與公司獲利的目標可能產生衝突，尤其財團法人解散後，財產必須歸屬地方政府，這些都違背私人所有權及獲利目標。

在社會氛圍的轉變下，去年公司法大幅修正，家族企業若想要傳承下一代，現在成立控股公司的好處已大於以往。

新版公司法上路後，閉鎖性公司成為近期最熱門的家族傳承工具，最重要的特點在於特別股的設計，閉鎖性公司可以發行具「複數表決權」的特別股，因此「管理權」與「現金流量分配權」可以分開實施，對創業者而言，這種設計可以讓較具有管理才幹的後代取得主要管理權，同時又能照顧到其他持股家族成員的經濟。

閉鎖公司為大立光設下防護罩；這個設計最重要的核心，就是鞏固經營權。

一般公司股東的各項權利，是與股東出資額連動在一起。

例如，股東持有一股，就只有一股的投票權與一股獲配股利的權利；

但在閉鎖公司中，把股東的出資額與表決權及受益權的連動關係打破了，可以一股有較多的表決權，而且股東持股的受益權（即獲配股利的權利）也可彈性處理，比一般公司有彈性且變化也較多，可藉此確保經營權。

家族企業用閉鎖公司作為傳承工具，可以解決家族一代到兩代的傳承問題；但當閉鎖公司的持股者都是個人時，個人的生命終究會有終點，這時候國外很多家族企業就會再規畫制定家族憲法，並在閉鎖公司上面再架一層信託架構，用信託契約來規範家族跨代傳承的事務。這也是目前許多台灣家族企業領導者在思考的事。

以公益為名 享受巨額免稅利益遭質疑； 監理趨嚴 3種企業傳承工具風險高

控股公司掌握股權有漏洞

傳統控股公司做為控股工具，好處是可集中家族成員股權，但股權可自由處分，是控股公司最大的風險，目前

不少家族企業已考慮改用其他方法了。

除了用控股公司掌控家族股權外，台灣家族企業可用的傳承家族股權工具，還有財團法人基金會、公益信託、境內信託、境外信託、閉鎖公司等；而控股公司、基金會、公益信託這 3 種方式，是過去台灣家族企業最常用的方式。

基金會、公益信託 成【查核標的】

家族企業將資產捐給基金會或成立公益信託，基本目的都是要做社會公益，因而可以獲得免稅優惠。

但當有些家族把基金會和公益信託當做家族控股工具，而每年承作公益的金額太少與獲得免稅的金額差距太大，就易引起大眾的批評，並質疑家族企業透過成立公益信託，以很少的公益享受巨額免稅利益並不公平。

最近立法院財政委員會開議，立委王榮璋質詢財政部有多少公益信託，因違反規定被移送到財政部查稅？

台北國稅局長許慈美表示，目前共有 4 件，分別是內政部移送兩件、衛福部與教育部各移送 1 件，國稅局尚在查核中；財政部長蘇建榮也表示，將與法務部及其他各部會研商，要求各部會提供詳細資料供財政部查核。

據透露，財政部除了進行查核外，也函請法務部修改《信託法》，對公益信託做更嚴厲的規範。

其中最重要的規定是，制定公益信託每年從事公益活動的最低金額比例，不得少於每年孳息及收入的 6 成，而且若連續 2 年未達這一比例或是從事違反公益信託設立本旨活動時，法務部或各部會可以撤銷公益信託。

信託法將修改，孳息被嚴格規範

項目	主要內容
財務公開	◎受託人須於每年結束5個月內，將財報送請主管機關核備，核備後1個月內對外公開 ◎信託財產及當年孳息收入達一定金額，須委託會計師簽證
最低承做公益比例	◎信託財產孳息收入用於公益支出不得低於6成
可撤銷情形	◎違反設立許可條件或從事有害公益行為 ◎以任何方式對特定人給予特殊利益 ◎無正當理由連續兩年信託孳息收入，用於公益支出低於6成

資料來源：財政部 整理：林文義

按稅法規定，公益信託須先承諾未來信託關係解除、終止或消滅時，信託財產須移給政府，當公益信託一旦被撤銷，原本的信託財產就全部不見了。

至於以財團法人基金會為控股公司，未來的限制也非常嚴格。財政部官員透露，由於基金會被不少企業做為集團控股工具，財政部將修改規定，要求各基金會往後取得的孳息，不得再回頭購買與捐贈人有關的企業股票或發行的公司債；同時為防範基金會透過大量採購方式，將利益輸送給與捐贈人有關的企業，未來也將限制基金會與捐贈人之間，不得從事關係人交易。

官員指出，除了前述限制外，財政部還將要求各基金會增加公益的金額。依稅法規定，各基金會每年的孳息收入總額，須有 6 成用在公益支出才可免稅，但很多基金會主要的收入都是股利，但過去股利並不算在基金會收入總額內，往後計算這項比例時，股利也須算在基金會總額收入中。

舉例來說，一家基金會的一般收入是 100 萬元，股利收入是 600 萬元，過去計算這項比例只以一般收入做分母，基金會只須拿 60 萬元做公益就可免稅；但往後股利收入也要算到收入總額內，這家基金會的總收入就提高為 700 萬元，須有 6 成做公益，做公益的金額就須提高到 420 萬元才可免稅。

政府修法未來監理將趨嚴

多位律師與會計師指出，成立基金會或公益信託雖然可以獲得免稅優惠，但最大的缺點是這些資產名義上已捐出去了，家族成員無法再持有已捐出去的資產；而且如果想用控制基金會或公益信託董事會，間接掌控家族資產，在財政部及法務部未來可能修改《信託法》下，監理的強度會大幅提高。

此外，信託是國外企業常用的工具，但專家指出，因台灣的《信託法》限制相當多，目前台灣家族企業採國內信託的案例不多；而境外信託因國外信託已實施已久，可以量身定做，把家族企業需要的條款加進去，而且資訊較為隱密，但缺點就是所需的成本比較高。

至於《公司法》修法增加的閉鎖公司機制，因閉鎖公司除可集中家族股權外，而且可限制股東買賣股票，公司章程訂定也非常彈性，未來將成為台灣家族企業傳承工具的主流。

6大傳承工具利弊比一比

類型	優點	缺點	案例
傳統控股公司	<ul style="list-style-type: none"> ◎集中股權 ◎用控股公司間接持有家族企業股權，可多一道防線 	<ul style="list-style-type: none"> ◎股份轉讓容易 ◎家族成員有意見時，易有爭產紛爭 	高雄陳家南和興產長榮集團
財團法人基金會	<ul style="list-style-type: none"> ◎符合法定要件可免稅 ◎提升企業形象 	<ul style="list-style-type: none"> ◎社會監督力道逐漸加強 ◎董事間有配偶及三親等關係者，不得超過三分之一 ◎無法分配盈餘 ◎財政部將修改基金會免稅計算辦法，租稅優惠可能縮水 	台塑集團
公益信託	<ul style="list-style-type: none"> ◎可租稅減免 ◎提升企業形象 ◎無董事之間有三親等關係者，不得超過三分之一的限制 	<ul style="list-style-type: none"> ◎要揭露財報，隱密性低 ◎須考慮「少公益真避稅」的質疑 ◎無法分配盈餘 ◎法務部及財政部將修改《信託法》，監督力道加重 	公益信託林堉璘基金
境外信託	<ul style="list-style-type: none"> ◎內容及資訊隱密 ◎可量身訂做 ◎可規畫跨越三代以上傳承 	<ul style="list-style-type: none"> ◎設立成本較高 ◎文件以英文為主 	頂新集團
境內信託	<ul style="list-style-type: none"> ◎可量身訂做 ◎成本低 	<ul style="list-style-type: none"> ◎不具備法人資格 ◎國內法規限制多 	
閉鎖公司	<ul style="list-style-type: none"> ◎可集中股權並限制轉讓 ◎股利分派、表決權有彈性 ◎有效防範外人入侵 	<ul style="list-style-type: none"> ◎不能公開發行上市櫃 ◎較難引入外部資金 	大立光

整理：林文義

境外公司註冊評估要項

在全球反避稅浪潮下，「租稅天堂」終於在歐盟及OECD稅基侵蝕與利潤轉移行動（BEPS）的壓力下，頒布新令要求當地公司要符合「經濟實質」要求，也就是不能再當紙上公司，目前在租稅天堂設點的公司，2019年7月起就要適用新法。而大多經濟實質法案的規範，都是要求設立在當地的公司必須具有真正經濟實質活動，並提出相關證明、申報以證實並非「紙上公司」。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

以 2019 年 1 月 1 日上路實施的「開曼群島經濟實質法」為例，就規範在當地所設立的境外公司，必須提交年度報告，說明清楚在年度期間，該境外公司進行的可獲得核心收入活動 (CIGA)，證明具備經濟實質條件，例如有設置營運據點、聘僱全職員工、進行營業活動等。

若公司無法依照新法提出證明、按時申報的話，將被處以罰鍰、刑責，甚至撤銷營業登記，並將相關資訊交換給其他國家；隨後 2 月 22 日開曼群島更進一步發布經濟實質法的實施細則。

過去台商在開曼群島、B V I、等有免稅天堂稱號的地點設立公司，僅需負擔基本的維護費等；但新制上路後，控股公司不僅要遵守公司法申報股東資訊等需求，還得設立實質辦公室與營運人員。

新制一定會使企業成本上升，若無法達到當地對「經濟實質」的要求，除鉅額罰款且公司可能被註銷，企業整體營運活動將受到更大影響。

什麼是「實質經濟」？

以開曼公布的實施細則為例，共分為「相關活動」則包含：

- 1.銀行業務；2.分銷和服務中心業務；3.融資租賃業務；4.基金管理業務；5.集團總部；6.控股公司；
- 7.保險事業 8.智慧財產權相關業務；9.航運業務。

九類營運類型，分別有其應具備的核心營運活動。

如行配銷服務業，就應該在開曼具備人員及營業處所執行適當的接單、倉儲、物流及行政活動等。

不過，開曼施行細則中，如果公司僅從事控股業務，同時並無從事其他八類相關業務當中的任何一項，可以適用較為寬鬆的規定。

「經濟實質性測試」之必要條件

針對開曼應申報主體執行相關應申報活動的應申報內容則包括：

1. 申報活動的類型(例如控股、配銷活動等)
2. 申報活動的收入、費用及相關資產
3. 營運場所或設備的地點
4. 員工人數
5. 能夠說明實質營運活動的證明文件
6. 應申報主體具備實質營運活動的聲明書
7. 對從事無形資產業務者，另需聲明是否構成高風險無形資產業務，若是，需提示進一步的實質營運證明
8. 說明應申報主體是否為國別報告集團的個體，若是，需提供該跨國集團背景資訊
9. 其他以資說明文件，如帳簿、文件資料或電子存儲資訊等



一般企業很難符合
經濟實質測試條件

而開曼設立的公司、合夥組織等，皆視為應申報主體，必須在 2020 年 12 月 31 日前首次申報。

不過【**境外稅務居民企業**】與【**投資基金**】可排除在外。

境外稅務居民企業是指開曼公司在**其他國家作為稅務居民，且相關收入及所得在當地納稅**，公司必須提出**其他國家的稅務居民證明、稅籍編號或稅務申報書等證明文件**，才可排除在外。

附繳稅證明可免申報

在開曼群島 2 月下旬推出的經濟實質法施行細則中，在規範企業不需要申報的條件之一就包含「非稅務居民」企業。

所謂「非稅務居民」企業，意指雖然是開曼註冊公司，但在其他國家已作為稅務居民，並有相關收入所得於當地繳稅。施行細則提出，只要提供他國的稅務居民證明、稅籍編號或稅務申報書等證明文件，藉此確認就可免於進行經濟實質申報。

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑

因此，單就台灣可能遇到的情形來看，在台設立分公司的開曼註冊企業，如就從事貿易、租賃等相關活動獲取的所得，已經在台申報納稅，納稅證明可作為豁免證明。

但如果公司為 F 股上市公司或海外上市公司，僅為純控股而無其他相關活動，即便在台灣雖設有分公司，單就台灣來源所得課稅，就不見得適用，但整體還需考量實際個案而定。

而在法遵期程上，針對 2019 年新法實施之前所成立公司，開曼群島新法給這些企業半年的緩衝時間來滿足經濟實質條件，並要求在 2020 年 6 月 30 日前完成相關申報；但若為 2019 年之後新成立公司，則必須從 2019 年起就開始進行申報並滿足相關條件。

台商的下一步

台商過去在這些地方設立境外公司的企業多數恐受衝擊，必須審慎思考評估是否在台或其他地區設籍課稅，又或以分公司申報繳稅的可行性，再與滿足開曼要求的成本費用作比較。

雖然暫時能夠符合例如開曼群島這類轉型國家地區的法令要求，但整體趨勢下，「免稅天堂」是否存在仍有待觀察。她舉納閩島為例子，目前已取消原來固定金額繳稅規定，而採用淨利 3% 進行課稅。

免稅天堂公司未來要調整企業架構與經營模式，免不了會增加稅務及法規遵循成本。

為符合當地法令與趨勢

「以前追求不要繳稅，現在要轉為不要被重複課稅」

就多數台商企業而言，其境外公司實質管理處所大多在台灣，但在我國實質管理處所規定生效前仍非我國稅務居民不符合相關條件，因此仍無法免除經濟實質的法案規範。

從現在起算，至少還有一年多的準備期，台商首要因應策略應是儘速做好自我檢視，確認目前的投資架構，評估租稅天堂實質性活動對其現有商業模式及資產布局的影響，並密切關注經濟實質要求的後續發展，包括如何滿足經濟實質的進一步指引。

可能的作為如下：

1. 現有境外公司要先建構完備的帳務記錄與財務報表。
2. 選擇保留原本境外公司，新建構符合經濟實質的條件。
3. 建構新的稅務居民企業，比如香港分支機構的登記與記帳報稅。
4. 選擇搬遷還未實施經濟實質的境外公司註冊，唯需考慮遷冊法規與銀行態度。

設立境外公司--評估要項

1. 先確認營運架構能被銀行接受，始能開公司帳戶
2. 每年都需要申請 COI，銀行會要求檢視公司現況
3. 需登記帳冊存放地於境外，以免國內 PEM 認定
4. 建議安排通訊地址來收轉信，創造海外運作
5. 建議安排網站及公司電話運作，創造海外運作
6. 建構與回補過往七年記帳與編製資產負債及損益表，以利抽查
7. 現有公司被抽查到帳冊，需一週內提供，以免受罰
8. 各國目前要求公司經濟實質，需規劃稅號或納稅證明

Allway Global 提供以下服務

1. 帳冊存放地址租借
2. 公司通訊地址租借
3. 公司境外電話申辦
4. 公司網站架設
5. 公司記帳及編表服務
6. 公司另新申辦分公司及稅號

台灣營運本該繳交稅負，而海外經商企業就要面對各國稅務要求。

Allway Global 一直致力於讓離岸公司實質運作，一來因應台灣反避稅之 PEM 認定，再者許多認定需要有佐證資料，最佳佐證就是公司記帳報稅之資料，端看客戶之用途及規劃而定。

Allway Global 於香港服務項目及優勢：

香港通訊 地址租賃	香港公司 註冊服務	離岸公司香港商證申請
香港專線 電話租賃	香港記帳與呈報服務	香港公司轉入服務
香港辦公室 座位租賃	香港 CPA 核數報告	香港帳冊保管服務
香港秘書人員服務	香港稅務金融規畫服務	香港公司法律見簽服務

在全球化的大環境下，各國的法律、稅務、離岸監管等種種錯綜複雜，而高淨值人士大多在沒有建立法律、稅務等保護機制的狀況下，別成為「受害者」。

通過了解客戶訴求及背景，分析訴求、解決問題、搭建架構等一套專業務實的流程，使客戶原本複雜的家族傳承問題得到系統化的解決。

建議一代及第二代及早意識到「專業的人做專業的事」，與專業的財富管理機構溝通，選擇正確的架構，做好築基工作。

家族企業傳承都分三個階段

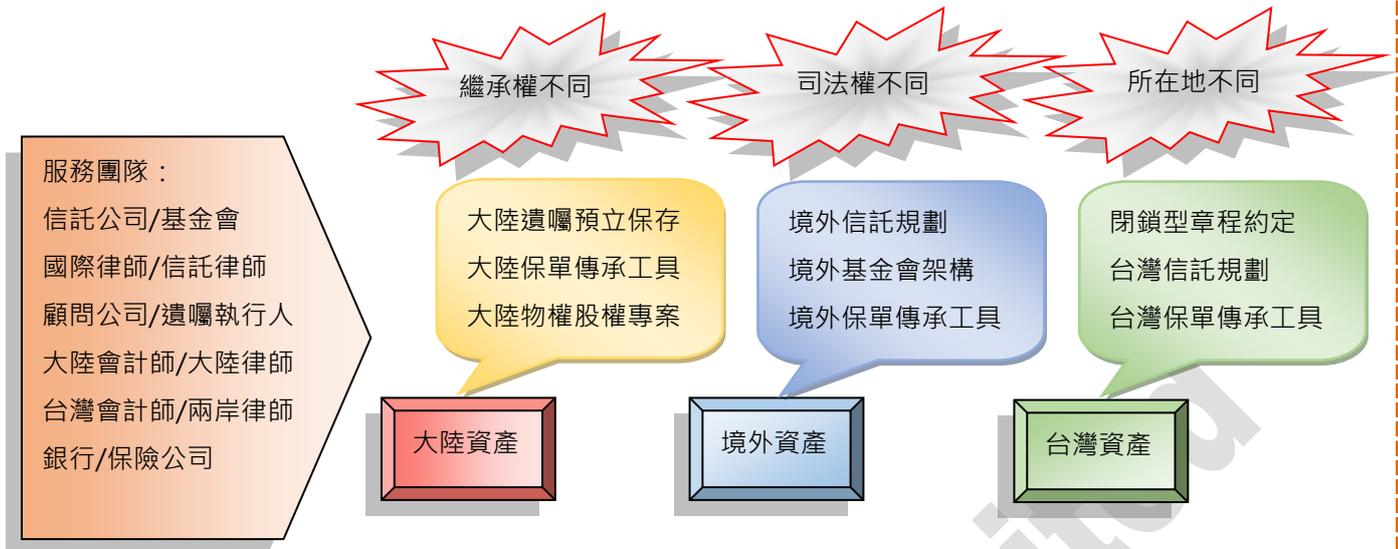
第一個階段，最難，就是創始人放手

第二個階段，家族第二代的兄弟姐妹團結且合理分工

第三個階段，根據有一個系統和規則去執行做事

及早規劃安排→才是最佳方案

ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑



家和萬事興 → 預先安排降爭端
傳承好家風 → 及早規劃好傳承



ALLWAY 廣華顧問/萬智環球 傳承寶鑑



萬智環球 家族傳承 辦公室

BILLION WISH GLOBAL LIMITED

兩岸三地、東協 (聯盟) 會計師 / 律師事務所

香港萬智環球/台灣廣華管理顧問/兩岸國際法律/上海諮詢公司

兩岸法律、工商
境外信託、稅務
資產傳承、繼承

總管理處：香港九龍灣常悅道 9 號企業廣場 1 期 1 座 7 樓第 95 室

營運中心：香港九龍彌敦道 328-342A 號 儉德大廈 10 樓 C 室

電話：+ 852-31159489 官網：www.allway-obu.com

跨國服務據點	臺灣、香港、大陸、新加坡、越南、緬甸、泰國、菲律賓、柬埔寨、印尼、馬來西亞
離岸專案服務	離岸公司規劃、OBU 帳戶規劃、境外文件公認證、境外信託規劃設立、境外基金規劃 香港、新加坡、開曼、賽席爾、貝里斯、BVI、薩摩亞、第二國稅務居民身份規劃安排
臺灣工商財會	外資及陸資來台工商登記(公司、分公司、辦事處)、投審會報備核備、臺灣商標登記 代理記帳、財稅簽證、海外所得規劃、港澳人士來台投資/移居、遺贈稅、稅局協談
大陸工商財法	投資控股規劃、大陸工商登記、代理記帳、法律顧問、大陸遺產繼承、大陸股權轉讓 商業合同擬訂、秘書服務、大陸股權與房產交易規劃、上海電話/位址租賃、大陸商標
專案專案服務	美國公司註冊記帳報稅、FBAR 申報、稅編申請、陸外資來台項目、CRS 規劃 香港公司記帳審計、香港地址/電話/秘書服務、東協工商財會、財富傳承規劃

專業團隊理念 團隊成形，品格為首；任務編組，專業分工；各司其職，問出需求；提供方案，全心服務

台灣會計師：提供工商登記、記帳、財稅簽證、遺贈規劃、國稅局稅務協談、行政訴訟..等服務

台灣 律師：勞資、金融與財稅、公司、智財、醫事、不動產、大陸事務、國際法、海事、保險法..等服務

香港會計師：提供香港公司註冊、記帳審計、文件公認證..等服務

星國會計師：提供新加坡公司註冊、記帳審計、文件公認證..等服務

美國會計師：提供美國公司註冊、記帳報稅、稅務諮詢、FBAR 申報..等服務

大陸會計師：提供大陸公司註冊、記帳審計、清算、變更..等服務

大陸 律師：提供法律顧問、遺囑擬定與存檔、訴訟、繼承、合同審閱..等服務

大陸商務諮詢：提供大陸工商登記、年檢、審計報稅..等服務

資產管理顧問：提供金融產品檢視、金融機構安排、財富管理輔導..等服務

信託管理顧問：提供各國信託規劃與註冊、基金會設立與管理、私募基金設立與管理..等服務

商標權申請：提供台灣、大陸、香港及世界各國商標申請..等服務

國際移民顧問：提供居留簽證、跨國移民諮詢與申請、第二國稅務居民代辦申請..等服務

東協顧問服務：越、緬、泰、印、柬、馬、菲 工商、會計、考察、翻譯..等服務

企業教育訓練：提供各專長講師，協助企業內訓及主題課程訓練..等服務