



Family Office

家族傳承辦公室電子報

和信辜家寧靜分家 味全黃家江山易主

2020 年 《台灣家族企業接班傳承元年》

2019 年，時空局勢重大變遷，**全球反避稅、國際反洗錢、世界貿易戰**，台灣政府特別制定《境外資金匯回解釋令》(財政部解釋令**三種情形免稅**)乃至於《境外資金匯回專法》(境外資金匯回管理運用及課稅條例**稅率減半**)，**減免稅賦期限二年 (2019.8.15~2021.8.15)**，同時，**二年後，所得稅法「反避稅條款」也將開始正式施行**，於是...

2020 年，**台商家族企業交棒接班、跨境財富節稅與傳承的時刻已然到來** (詳下附錄)。

鹿港辜家寧靜分家 和信辜家二子接連早逝 交棒接班屢生危機

鹿港辜家為台灣五大家族之一，始祖辜顯榮，生子辜岳甫、辜振甫、辜寬敏等均為政商名人，第二代辜岳甫生子辜濂松，辜振甫生子辜啟允、辜成允等，第三代辜濂松則生子辜仲諒、辜仲瑩、辜仲立等。

2001 年底，辜振甫長子辜啟允英年早逝，享年 48 歲，因此引發辜家分家，分成**辜振甫的和信集團** (主要為台灣水泥、中國橡膠與信昌化學等)與**辜濂松的中信集團** (主要為中國信託金控、中租迪和等)，通稱「**寧靜分家**」，乃成為家族企業分家的典範。

可惜，**和信集團**長子辜啟允病逝時徒留台灣水泥 300 億負債，而次子辜成允接掌 16 年後，逆轉成全球第 12 強、總市值翻倍，達 1290 億元，正擬大展鴻圖之際，結果，2017 年初，參加婚宴，在酒店跌倒，一夕不治，享年 62 歲，意外重挫百年辜家！

當時，辜成允才剛安排辜啟允長子辜公怡進入台泥集團磨練不到一年，與辜成允進入台泥集團磨練將近 20 年才接班不可等同而語，於是，只得由半退休的辜振甫女婿張安平臨危受命接掌台灣水泥董事長，以設法穩定集團軍心，並當起百年辜家的世代傳承引路人，而第四代長孫辜公怡則擔任副董事長。

2020 年初，突然傳出，辜公怡辭台泥副董事長，一時之間，驚動各界。據週刊調查，原來是身兼中橡與信昌化兩家公司董座的辜公怡，面對美中貿易戰的衝擊與壓力，打算先蹲後跳，全力衝刺橡膠與化學事業，以實績對外證明有振興「百年辜家」聲望的真本事 (鏡週刊 2020.1.28「**【台泥少東辭副董 1】鹿港辜家第四代大考驗 辜公怡辭台泥副董內幕**」)。若此，年輕的辜公怡既能如此自我期許，相信在其姑丈張安平的引領下，假以時日，應當便能逐漸勝任。

不過，相較於百年辜家的寧靜分家與磨練傳承，台灣家族企業則更多令人不勝唏噓的案例，例如，**乖乖公司一年間易主二次、三陽集團易主、味全集團易主...**。

味全集團太晚交棒 兄弟失和 爭奪經營權 市場派覬覦 一夕易主 失去江山

黃烈火 (1912 年 1 月 10 日—2010 年 3 月 21 日)，也是彰化鹿港人，1947 年與人合資創辦和泰汽車公司，1953 年與人合資創辦和泰化學工業公司生產味精，其後改名為**味全食品公司**，是台灣第一家上市的食品公司，過往享有「**北味全、南統一**」的盛名。

1986 年，黃烈火 76 歲時才退休，讓大房長子黃克銘接任味全董事長，二房長子黃南圖接任味全總經理。因兄弟不和，引發味全經營權之爭。1995 年，黃南圖結合外部市場派，與陳賢保(阿丁)、沈慶京等人合作逼退黃克銘，成為味全董事長，但也因而使股權分散。1998 年，頂新集團取得三分之二的董事席次，正式取得味全集團經營權 (華視 1998.5.30「**味全公司經營權易主**」)。

根據黃烈火日後的自我檢討，「**未能及早培植訓練企業接班人，才是最大關鍵。**」黃烈火直到 76 歲才正式交棒，而兄弟失和，導致最後失去味全江山。他生前回憶指出，最大的錯誤就是沒有及早培養接班人！（今周刊 2010.3.25「接班問題 成了黃烈火永遠的遺憾」）

簡要分析：家族企業要**交棒接班**或**永續傳承** 在在需要及早培養接班人與預先審慎規劃

按坊間常見家族企業的子孫兄弟，因自己的股份不足，乃勾結外人(取得流通股份)以圖爭奪家族企業的經營權。尤其，新修公司法增設所謂「**大同條款**」，更增添爭奪經營權的可能性(新新聞 2019.8.2「大同市場派寶劍還未出鞘，虹冠電等五家公司先搶用『大同條款』」、商業周刊第 1622 期 2018.12.13「大同條款上路 股權戰爭將烽火四起 市場派伺機蠢動 變天潮『絕對不只兩件！』」)。

大致歸納，必須注意「**大同條款**」的企業，約略可分為四類：1.經營團隊(公司派)持股低；2.公司不賺錢；3.公司股價低(市場派投入成本低)；4.資產閒置未充分運用(市場派容易覬覦)（經濟日報 2019.6.2「大同條款 四類企業當心變天」）。

因此，時至今日，家族企業更有必要考慮改設「**閉鎖性公司**」，以防範家族內鬩與勾結外人，導致江山一夕不保！

況且，企業管理乃至於競爭策略、經營治理，並非一朝一夕可成，從「**專業經營能力**」到「**策略運用能力**」再到「**公司治理能力**」，要培養一位稱職的接班人，至少要花上十年甚至二十年以上。

因此，台灣企業主，針對交棒接班或永續傳承等事宜，應及早確認、預先規劃。畢竟，企業交棒接班或永續傳承，並不能單靠指定交棒，即可接班或永續傳承，面臨時空環境、產業競爭、法令局勢等變遷，更需要策略思考、妥善規劃與審慎治理，才能長治久安！

建議：家族企業接班傳承規劃 應委請法律財會專家協助 以免失策失算 千金難買早知道！

企業主辛苦一輩子，好不容易創建家族企業，誠值驕傲，但若未能及早確認接班人、預先作永續傳承規劃，不但容易導致兄弟爭產失和，更可能引發外人或市場派的覬覦，稍一不慎，一夕易主失去江山，味全、三陽、乖乖等血淋淋的案例，早已擺在眼前。

因此，建議：企業主應宜及早預作家族企業交棒接班或永續傳承的規劃（包含股權分配、設閉鎖性公司以防勾結或外人覬覦等），縱令不涉交棒接班，而欲落葉歸根，亦宜考量境外資金匯回節稅、資產分配乃至於遺囑規劃事宜。

凡此，因事涉法律、財會稅務、策略管理諸端，複雜繁瑣，最好能尋求法律財會管理等專家協助，以免失策失算，千金難買早知道！

本家族傳承辦公室設有**專題講座**作詳細說明，有意聽講者請與我們聯繫，以便預作準備！

1989 年起 台商西進大陸投資海外三十年 家族企業交棒接班 跨境財富傳承的時刻已到

1989 年前後，台商西進大陸，中國第三代領導人江澤民上台，主張「悶聲發大財」，拉抬港商李嘉誠大舉進軍大陸市場終成香港首富，後來就連台灣首富台塑王永慶也被江澤民拉進大陸終以個人資金投資漳州華陽發電廠。三十年來，台商胼手胝足成就家族企業，為台灣經濟乃至於大陸經濟打下一片江山。

如今，整個政經局勢重大變遷，全球反避稅、國際反洗錢、世界貿易戰，台灣政府特別制定《境外



資金匯回解釋令》(財政部解釋令三種情形免稅)乃至於《境外資金匯回專法》(境外資金匯回管理運用及課稅條例稅率減半),減免稅賦期限二年(2019.8.15~2021.8.15),同時,二年後,所得稅法「反避稅條款」也將開始正式施行,於是,台商家族企業交棒接班、跨境財富節稅與傳承的時刻已然到來。

2019年 連賺37年、營收50億的隱形冠軍 都在找買家!台灣企業交不了棒真相

2019年,根據商業周刊第1674期 2019.12.11的報導:

37年未虧損 仍低調下市體溫計大王 百略醫學 賣給私募基金

45年老牌零食廠 家族內鬥 乖乖 賣給土地開發集團三地鐘嘉村

運輸業巨頭 長榮集團 家族成員內鬨 經營團隊頻換血

化學助劑廠隱形冠軍 福盈科技 被金融機構創意併購

公司企業交不了棒,只得出售易主的情況,不只台灣,就連日本、德國也是。

2019年,日本中小企業出售或被收購的數量,高達4,000家,大部分都不是因為經營不善,而是年事已高,卻找不到繼任者(東森 2020.1.22「尋找繼承者們!日本百年老店凋零 眾家族企業大鬧掌門荒」),由於高齡少子化,日本有245萬中小企業主年屆70歲,卻找不到繼任者,半年間倒閉了400家(央視 2019.8.23「後繼無人 日本中小企業面臨倒閉潮」),也因此,日本的年輕人,想創業的方式,變成買下公司,接手當社長(TVBS 2019.2.4「日本青年創業新途徑 買『無繼承者』公司」)。

德國的情形,也是類似。德國企業因為找不到繼任者,只得出售。未來十年內,將有三十萬家面臨交棒問題。而因過去幾年遭到中資併購,逼使德國政府為了防止技術外流,2018年底修訂「對外經濟條例(AWV)」,降低外資投資門檻達15%時,德國政府即得進行干預(中央社 2018.12.20「防範中資收購 德國緊縮外人投資規定」)。

2020年 堪稱《台灣家族企業接班傳承元年》 十年內將有七成面臨交棒接班問題

根據商業周刊 2019年所作的《世代傳承大挑戰》調查報告,台灣企業高達71%沒有擬定接班計畫,導致企業接班過程中平均耗損市值高達60%,並嚴重威脅台灣660萬位員工生計(商業周刊第1674期 2019.12.11)。

據統計,台灣高達98%是家族企業,有五成已經60歲以上,十年內將有七成面臨交棒接班問題(聯合晚報 2019.7.22「台灣家族企業 10年內有7成陷交棒危機」)。

然而,企業管理乃至於競爭策略、經營治理,並非一朝一夕,從「專業經營能力」到「策略運用能力」再到「公司治理能力」,要培養一位稱職的接班人,至少要花上十年甚至二十年以上。

因此,台灣企業主,針對交棒接班或永續傳承乃至於資金匯回節稅、資產分配與遺囑規劃等事宜,均應及早確認、預先規劃,畢竟,企業經營權並非遺囑或單方指定即可交棒,接班掌舵經營權必須符合公司法始可!而企業永續傳承也不能單靠指定交棒即可順利傳承,需要策略思考、妥善規劃與審慎治理,才能長治久安!至於資金匯回、資產分配子孫、遺囑規劃等事宜,亦非同小可,也需審慎規劃,才能安排順利!

千金難買早知道 家族企業接班傳承、跨境財富資金匯回節稅 需要及早規劃

提醒您!

- 1.遺言並不是遺囑!遺囑是法定要式行為,要親書或請人代筆且符合要件,口頭不能算數!
- 2.遺囑不等於接班!企業經營權並非遺囑指定即可傳承,接班掌舵必須符合公司法始可!



3. **接班不代表傳承！** 企業永續傳承並不能單靠指定接班，需要規劃與管理，才能長治久安！
建議您！

1. **遺囑要提早書寫！** 兩岸三地繼承法令不同！遺囑要件更複雜繁瑣不一！建議請專家代擬！

2. **接班要及早確認！** 眼前兄友弟恭！身後閨牆 停棺不葬！可設閉鎖公司防聯合外人爭產！

3. **傳承要預先規劃！** 德國默克家族、日本龜甲萬 8 家族傳承 350 年！**家族憲法**乃是關鍵！

Allway Global / 萬智環球家族辦公室 服務項目及優勢：

台灣法律/稅務服務	律師擬定遺囑與見證	境外信託規劃與安排
美國法律/稅務服務	閉鎖型公司之章程擬定	遺贈稅申報
香港法律/稅務服務	法人個人稅務居民規劃	台灣信託規劃
大陸法律/稅務服務	兩岸法律文件公認證	資金回台評估與規劃
新加坡法律/稅務服務	大陸房產與股權規劃	境外帳戶安排

