



# 資產傳承與成長驅動

主講人：方燕玲會計師

中華財金高階經理人協會講座暨月聚



# ➡ 前言

➡ 資料來源：原來有錢人都這麼做〈The Millionaire Next Door〉



# 破除富不過三代的魔咒

- 破除富不過三代的魔咒
- 根據報導：美國家族企業研究機構調查，家族企業第二代成功接班的僅3成，到第三代剩1成2，能夠傳承到第四代的更只剩3%。麥肯錫研究報告也指出，全球「家族企業」平均壽命只有24年，其中僅約30%的企業可以傳到第二代。而台灣中小企業平均壽命只有7年～13年，也就是說很多企業在第一代手中就結束，根本不必接班。
- 企業無法順利傳承，當然是跟很多因素有關，但是我們常說的富不過三代，這其中上一代如何教養下一代理財的觀念，子女是否有正確的理財觀念，跟他們的財富與企業能否長久持續，絕對有很大的關係。子女如果只懂得揮霍浪費，再多的財富可能一下子就被敗光了。



## 超優理財族與超遜理財族

- ▶ 超優理財族的成年子女比較獨立、自律，原因是他們在一個勤儉持家、細心規劃，與紀律良好的生活教養下成長，超優理財族的消費水平，和收入不及他們的家庭相比，他們生活更加簡樸。
- ▶ 超遜理財族因為沒有培養子女正確的理財觀念，讓他們習慣了家裡的高消費、不做控制的生活模式。長大後自己的工作收入，不能負擔得起這種高消費的時候，超遜理財族的父母不是叫他們如何努力工作提升收入，而是在經濟上出手幫他們：為子女買房子、買名車等等，他們自己無力負擔的東西。



# 什麼是幫助子女的標準及底線？

- ▶ 教孩子釣魚
- ▶ 讓子女接受良好的教育，這會幫助他們成為經濟上有生產力的人。除此之外，創造一個尊重獨立思考行為的環境，。除了教育費以外，父母親應該在經濟上做有限度的支援，不要讓子女予取予求。
- ▶ 放手讓他們自立
- ▶ 成功的創業者是因為：他們只許成功不許失敗，因為他們沒有人可以依靠，如果你因為怕子女吃苦，在前面把他們可能碰到的困難都排除了，為他們的創業鋪好了一條平坦的路。你其實是剝奪了他們學習成長的機會，也許你可以在他們創業成功業務穩定後，他們可能需要生意上的擴充，你可以提供資源等協助。但是創業初期，還是應該讓他們自己去摸索、去嘗試，去體會失敗的滋味，這才能鍛鍊出成功企業家需要的特質。



## 給富人父母的準則

- ▶ 永遠不要告訴子女父母有錢
- ▶ 不管你多有錢教你的孩子懂得紀律和節儉
- ▶ 確認子女已經成長到建立了一種成熟有紀錄成年人的生活方式和職業後，才讓他們了解你是有錢人
- ▶ 把有關孩子/孫子可以繼承什麼、受贈什麼的討論降低到最少
- ▶ 永遠不要把錢或大筆禮物給子女當做談判策略的一部分
- ▶ 不要插手成年子女的家務事



## 財產的傳承及早就規畫

- ▶ 家族財產可能用在成立信託，照顧後代子孫，或是做公益等用途。而非是打定主意，這些財產非得一定要留給子女繼承不可。讓他們知道你的財產，你有決定如何使用的權利，這些財產你會決定如何分配，但是也許不會分給他們太多。他們也必須依靠自己的能力工作賺錢，讓自己經濟獨立自主。



# ▶ 家族治理與傳承

家庭價值，家庭治理，永富傳承



# 家族治理

提供關於重要決策、關鍵職位繼任和衝突解決的框架和規劃，以促進家族發展、和諧融洽和延續傳承。





# 家族企業在發展過程中面臨的主要家族治理問題：

所有權階段

## 大股東應關注的問題

階段一：  
創業者

- 領導權過度
- 繼任
- 遺產規劃

階段二：  
兄弟姊妹  
合伙

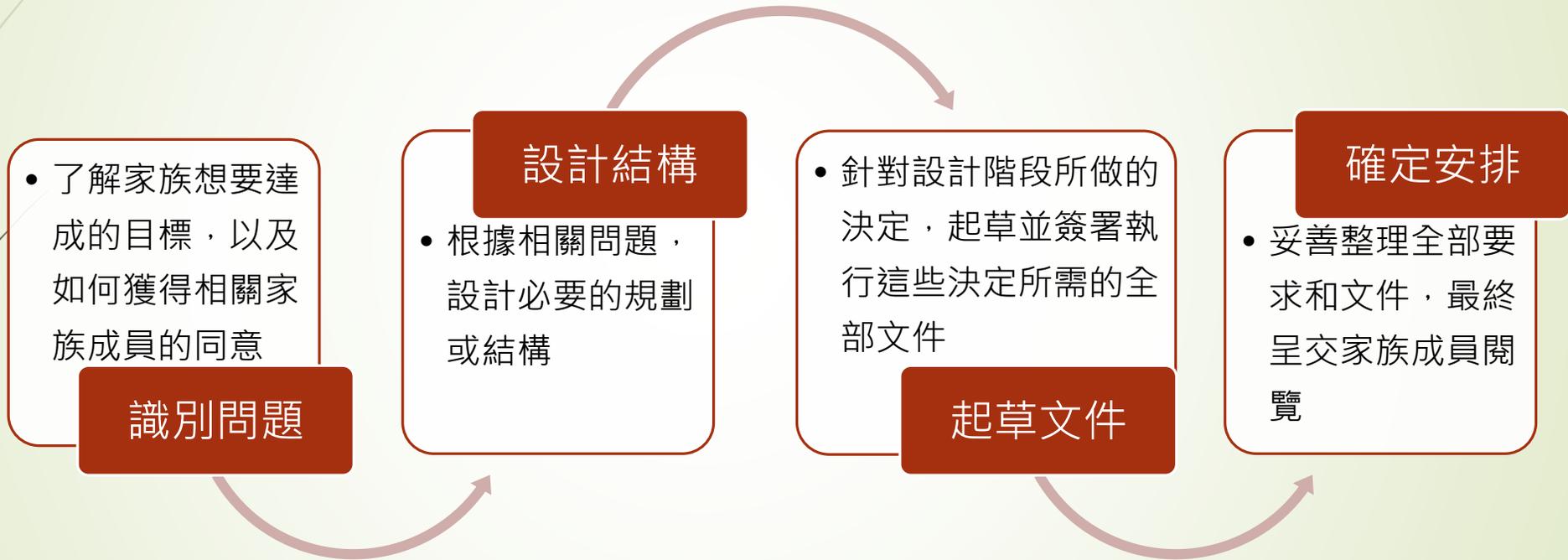
- 維護團隊合作與和睦
- 延續家族所有權
- 繼任

階段三：  
堂 / 表兄弟  
姐妹聯盟

- 家族參與及角色
- 家族遠景和使命
- 家族與企業的聯繫
- 公司資本配置：  
紅利、債務、利潤、水平
- 股權的變現能力
- 家族衝突解決



# 家族治理結構設計包含4個階段





# 家族治理機制架構說明



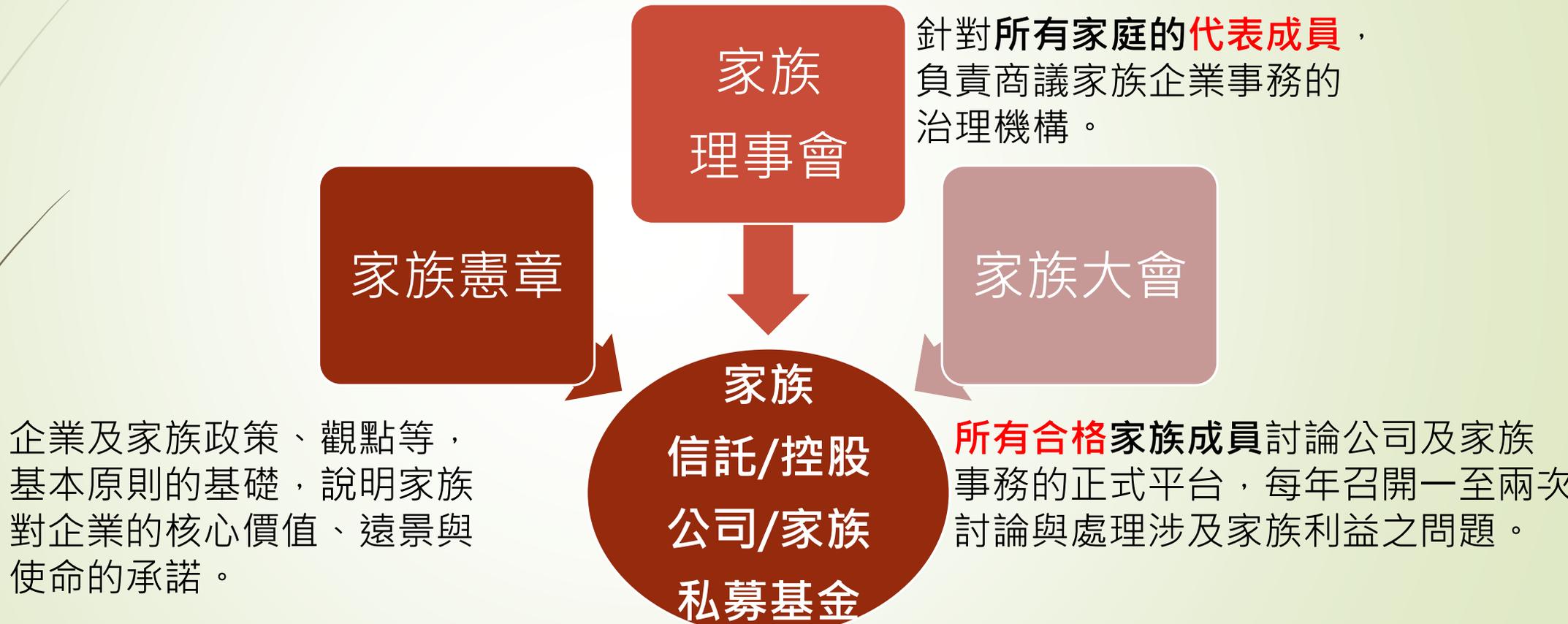
1. 價值觀、使命宣言、願景
2. 家族機構
3. 董事會
4. 高階管理層
5. 家族、董事會、經理人的權力、責任、關係
6. 家族重要問題政策

- ★ 向所有家族成員傳遞家族的價值觀、使命及願景
- ★ 向家族成員報告企業的主要業績、挑戰和戰略方向
- ★ 家族成員雇用、紅利分配、其他福利的規則或決定進行溝通
- ★ 建立正式溝通平台（提出想法、期望、問題）
- ★ 聚集共同做出某些必要決定

1. 家族辦公室
2. 家族大會
3. 家族理事會
4. 教育委員會
5. 其他家族委員會



## 家族治理之主要形式





# 家族會議、家族大會、家族理事會的主要區別：

	家族會議	家族大會	家族理事會
階段	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 創始人階段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 兄弟姊妹合夥階段；</li> <li>◆ 堂 / 表兄弟姐妹聯盟階段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 兄弟姊妹合夥階段；</li> <li>◆ 堂 / 表兄弟姐妹聯盟階段</li> </ul>
狀態	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 通常非正式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 正式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 正式</li> </ul>
會員資格	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 通常面向所有家族成員。</li> <li>◆ 額外的會員資格條件可由創始者設定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 通常面向所有家族成員。</li> <li>◆ 額外的會員資格條件可由家族設定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 家族大會選舉的家族成員。</li> <li>◆ 選舉條件由家族設定。</li> </ul>
規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 家族仍在創業階段，所以規模很小。</li> <li>◆ 通常6~12名家族成員。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取決於家族規模和會員資格條件。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取決於會員入選條件。</li> <li>◆ 5~9名最為理想。</li> </ul>
會議召開次數	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取決於公司發展狀況。</li> <li>◆ 公司發展迅速時，可每周召開一次。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 每年1~2次</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 每年2~6次</li> </ul>
主要活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 交流家族價值觀和遠景</li> <li>◆ 討論和發掘新的商業點子</li> <li>◆ 培養企業的下一代領導人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 討論和交流想法、分歧和遠景</li> <li>◆ 批准重大家族政策和程序。</li> <li>◆ 教育家族成員了解公司事務</li> <li>◆ 選舉家族理事會和其他委員會成員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 解決衝突</li> <li>◆ 制定重大家族政策和程序</li> <li>◆ 規劃</li> <li>◆ 教育</li> <li>◆ 協調與管理層和董事會的工作關係，平衡企業和家族利益</li> </ul>



# 其他家族機構：

經商的家族可能需要建立其他類型的機構，以滿足他們在特殊領域的利益。這些機構包括：

來源：國際金融公司世界銀行集團《家族治理手冊》

## 教育委員會

- 教育委員會負責培育家族的人力資本，並培養家族在治理中的有效協作能力。
- 教育委員會要預測家族成員的發展需求，有針對性地組織教育活動。例如，組織會計培訓班，培訓家族成員閱讀理解公司的財務報表。

## 股份回贖委員會

- 該委員會受家族理事會監督，主要任務是負責建立並管理一項基金，服務的對象是那些希望將手中股份以公允價變現以便從事其他活動的股東。
- 基金的資金通常來源於公司從每年的利潤中按一定比例劃撥。

## 職業規劃委員會

- 負責制定家族成員進入企業的政策，並監督政策的執行。該委員會還幫助監督家族成員的在職情況，提供職業指導，並向股東和家族理事會匯報他們的發展狀況。
- 職業規劃委員會還可幫助那些選擇不在家族企業工作的家族成員，為他們在外尋求職業發展提供指點和建議。

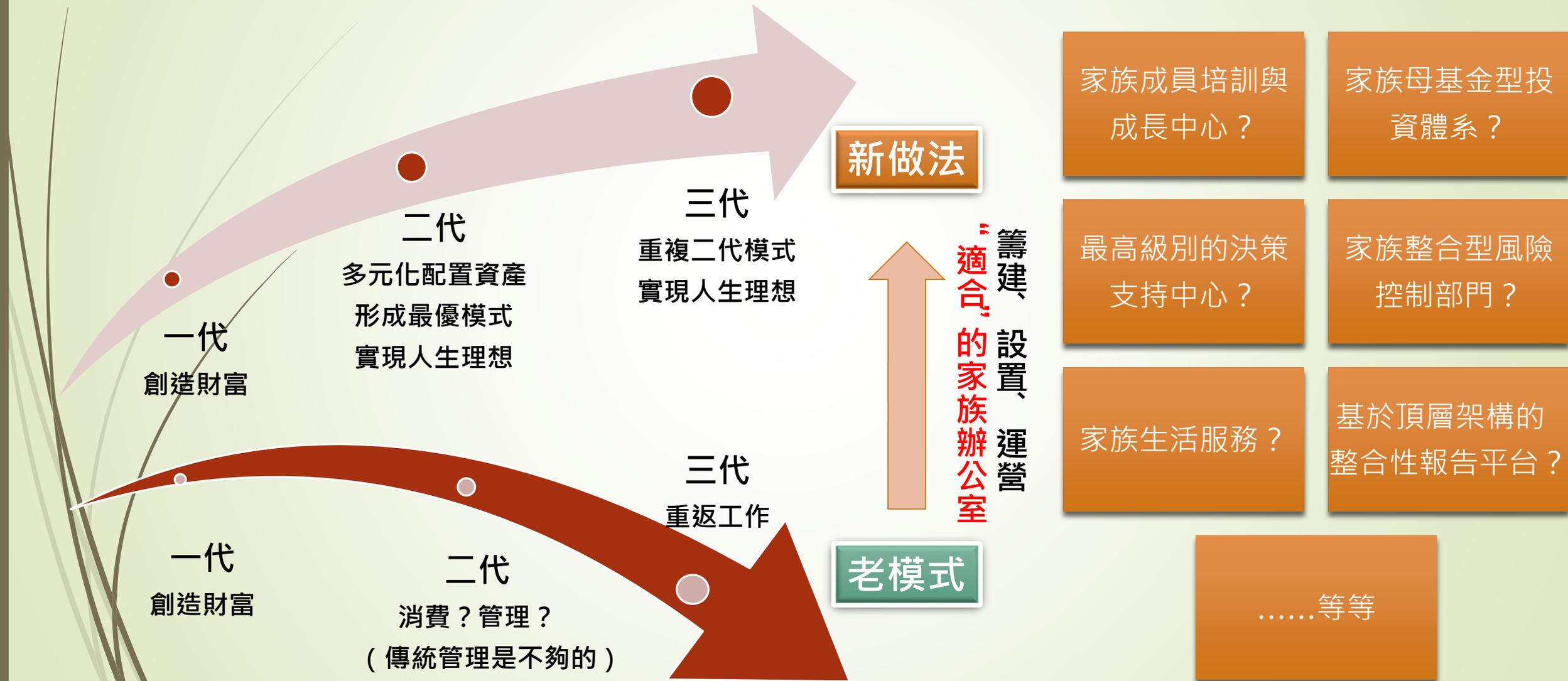
## 家族聚會和娛樂委員會

- 該委員會的目的是籌劃娛樂活動，以娛樂活動的方式將家族成員聚到一起。委員會還組織家族團聚年會，為家族聚會提供機會，培養家族成員間的感情



# 家族傳承的“老模式”與“新做法”

來源：家族企業雜誌



新做法

老模式

籌建、設置、運營  
適合的家族辦公室

家族成員培訓與成長中心？

家族母基金型投資體系？

最高級別的決策支持中心？

家族整合型風險控制部門？

家族生活服務？

基於頂層架構的整合性報告平台？

.....等等



## 在家族治理安排的整個生命週期內， 需解決的關鍵環節

### 稅務和監管

- 獲得關於結構各個方面的稅務建議和審批
- 討論擬定結構的監管影響
- 評估共同申報準則的影響

### 評估審查

- 提議每年舉行結構安排評估會議
- 確保全體家族成員參加

### 保密

- 確保結構相關信息的保密性
- 要求服務提供商保密
- 確保溝通的安全性，降低電子郵件入侵和濫用風險

### 協作

- 家族成員需要意識到，家庭章程與家族信託、遺囑及其它載體相互交織的關係
- 家族信託和遺囑需要具有互補性
- 需要協調文件，並將相關情況告知家族成員



# 家族傳承規劃

## 家族特殊資產

- 家族姓氏與傳統：意味著企業的名譽和所有權歸屬
- 價值觀導向領導：代代相傳，以潤物細無聲的方法灌輸給家族成員。
- 人脈：家族聯姻，政界與商界人脈。

## 傳承面臨路障

- 家族路障：家族規模/分紅與發展的矛盾/家族衝突/核心成員依賴度
- 制度路障：遺產贈與稅/財產權保護/勞動力管制/政府與腐敗
- 市場路障：行業的變化/外在的競爭/全球化的趨勢

## 家族企業規劃

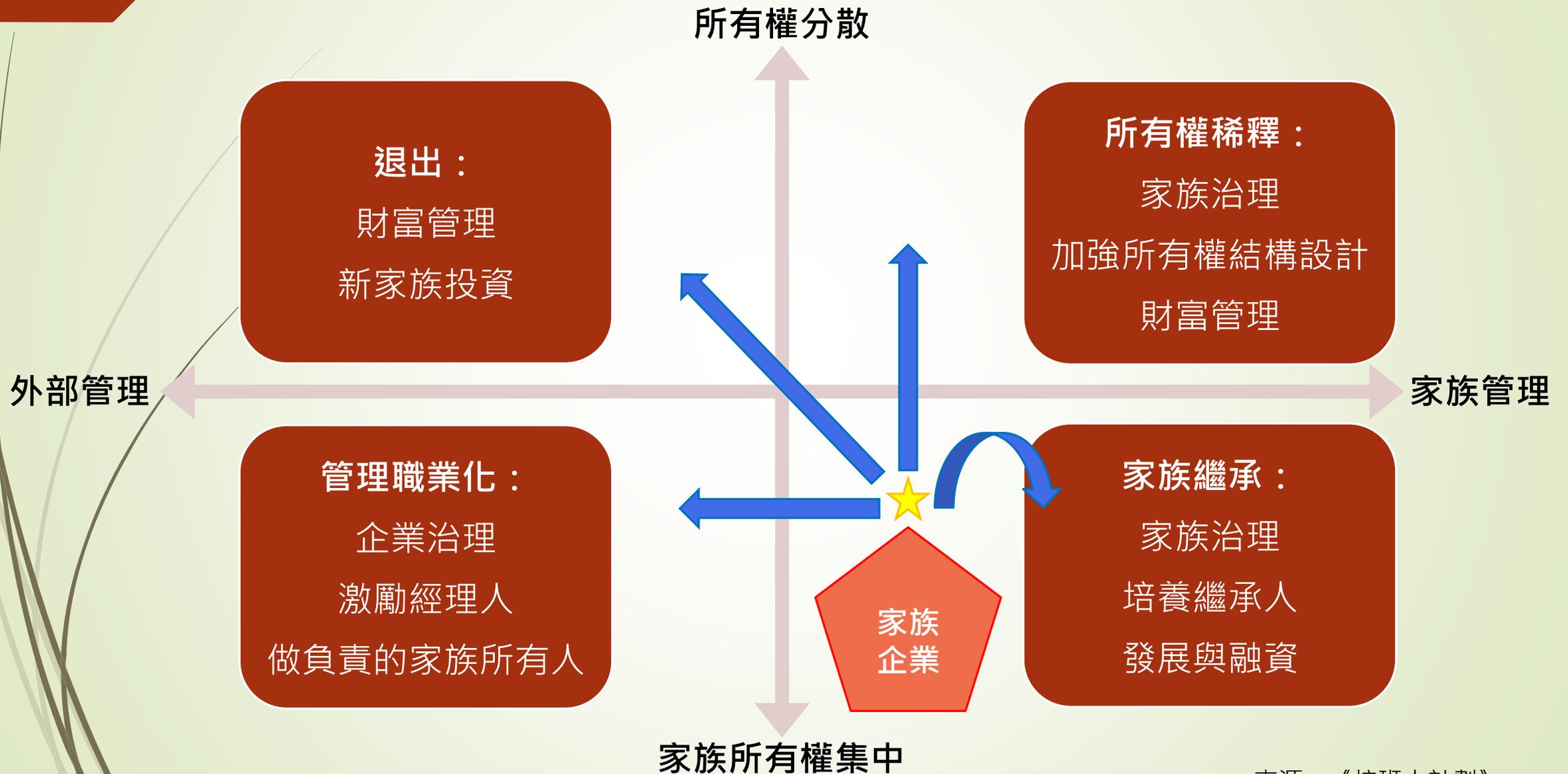
- 明確：明確評估現在和未來的家族特殊資產與路障。
- 規劃：規劃家族傳承模式與治理結構，了解可能帶來的機遇和挑戰。
- 培養：基於所選的傳承模式培養正確的治理機構。

## 所有權結構設計

- 如何保留控制權：金字塔控股結構;雙層股權結構;交叉持股
- 應對所有權分散：早期採雙層規劃;後期採修枝剪葉
- 利用信託和基金：
- 股票上市的抉擇：融資壯大;家族退出



# 家族規劃圖之培養





# 建立家族辦公室內容分類

## 法規風險

財稅法律規劃

合規監管支持

風控及  
保險服務

## 財務規劃

投資配管理

信託保險  
慈善及公益

資產配置規劃

## 治理架構

家族大會  
家族憲法

家族理事會  
治理規章

後代教養  
教育培訓

## 家庭治理

家庭總帳本

信託監督人

事務行政管理



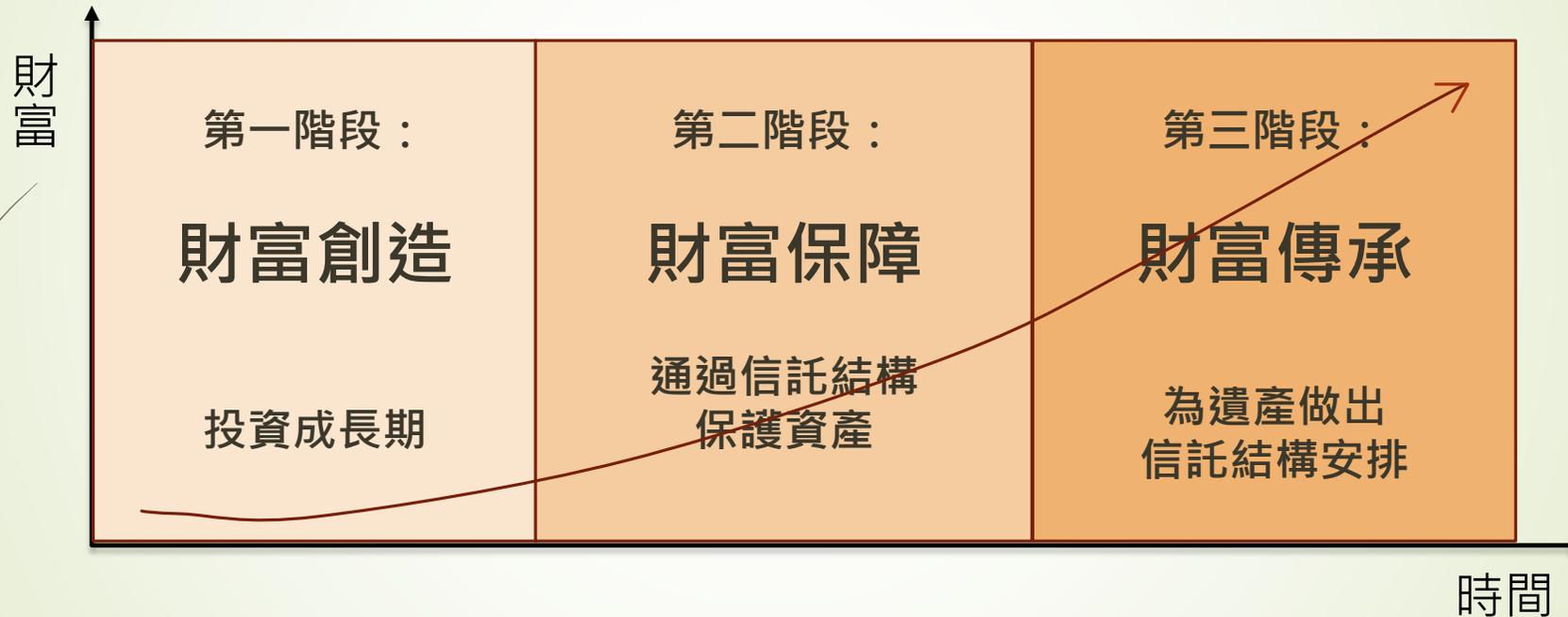
## ➡ 財富管理

資產配置，永續傳承  
成長驅動，創新創富



# 財富傳承的三大階段

隨著您財富的建立及累積，在不同的發展階段均需要財富管理服務



您的家族財富得來不易，要確保財富能一代一代傳承下去，您需要回答幾個重要的問題。  
例如：您家族有何獨特之處？您如何作出決定，又如何就您的決定與家族成員溝通？  
您的下一代要如何秉持您的價值觀？您要如何管理共同的家族資產？



## 台灣高資產客群之各世代說明

### 啟富世代

**60歲以上之創業家（財富主要來源：創立公司營業所得）**

1950~1960年代，政府積極展開經濟建設，設置工業區與出口區，吸引外商投資，平均年經濟成長率達10.9%，台灣經濟起飛

### 承富世代

**40~60歲之經營家（財富主要來源：工作所獲薪資與獎金）**

1970年代，台灣正式退出聯合國，政府仍積極推動十大建設，奠定台灣基礎建設

### 千禧世代

**40歲以下之冒險家（財富主要來源：財產繼承或家人贈與）**

1980年代，台灣開始設置新竹科技園區，由傳統產業紡織成衣，走向高科技產業，網路時代展開

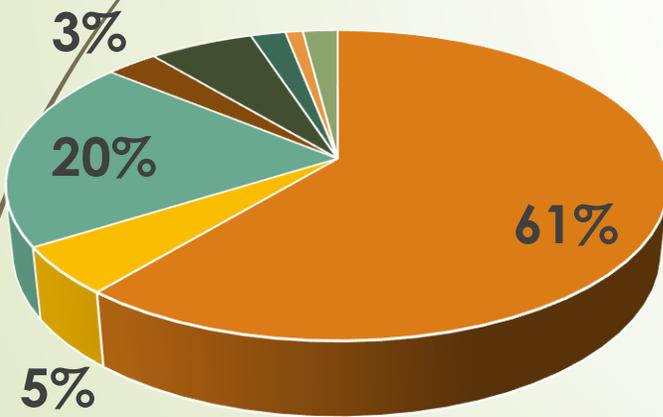


# 高資產客群投資目的趨勢分析

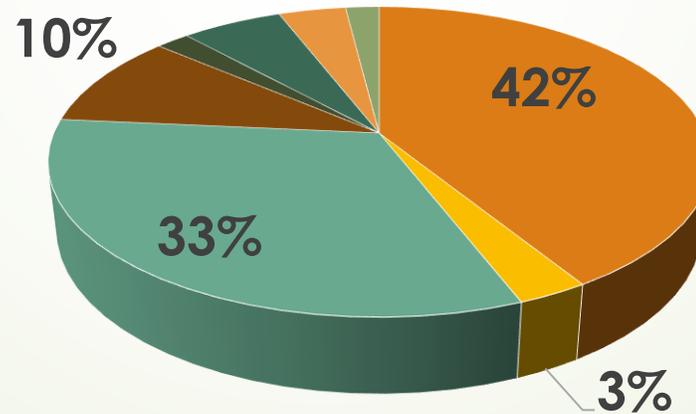
\* 以平均順位進行投資目的分析

- 第一名：  
財富保值
- 第二名：  
財富增值
- 第三名：  
財富傳承
- 第四名：  
子女教育
- 第五名：  
節稅規劃
- 第六名：  
事業發展
- 第七名：  
高品質生活
- 第八名：  
其他

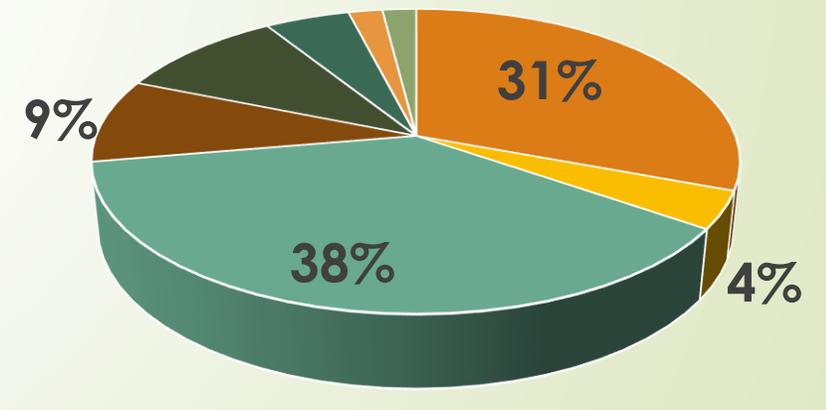
### 啟富世代



### 承富世代



### 千禧世代



■ 財富保值  
■ 高品質生活

■ 財富傳承  
■ 事業發展

■ 財富增值  
■ 節稅規劃

■ 子女教育  
■ 其他

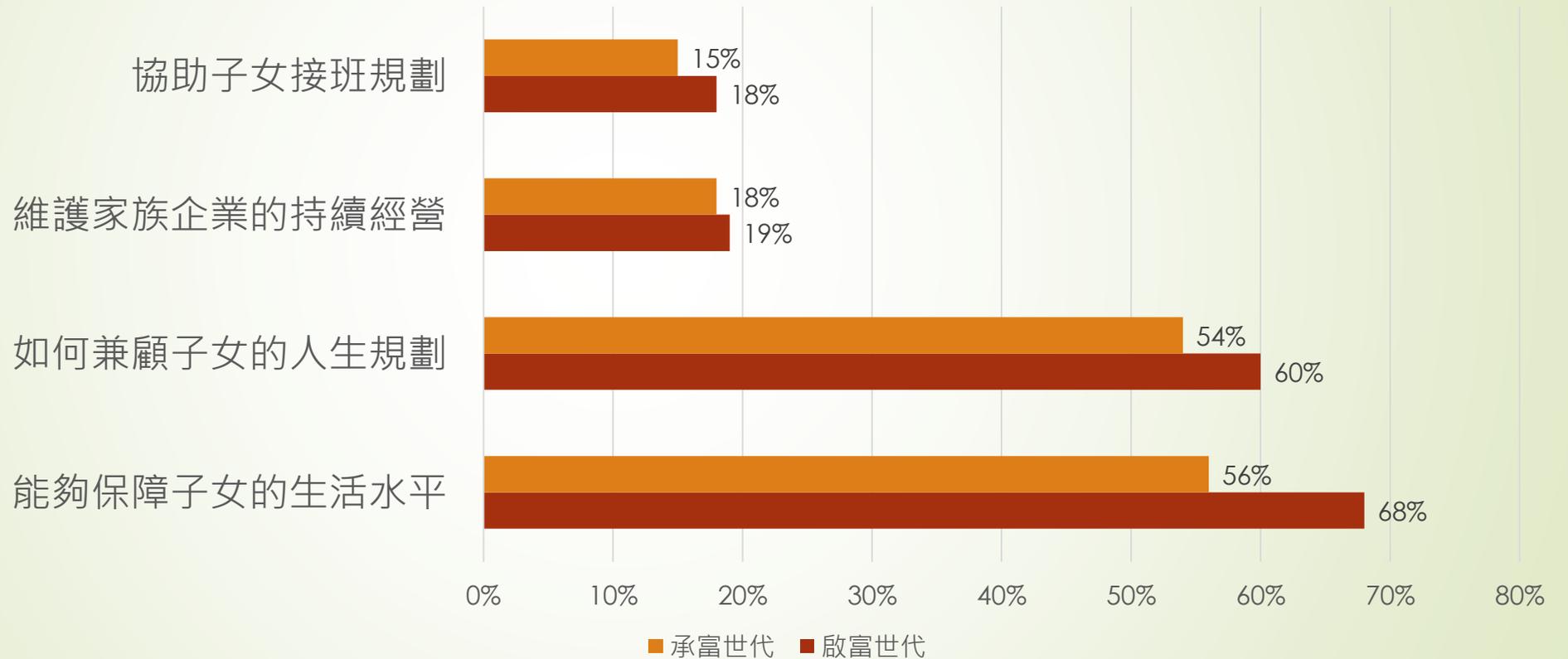


# 高資產客群財富管理的策略轉型與外在變動 說明概述





# 財富傳授者在面對家族企業傳承之態度





# 家族財富維護與管理

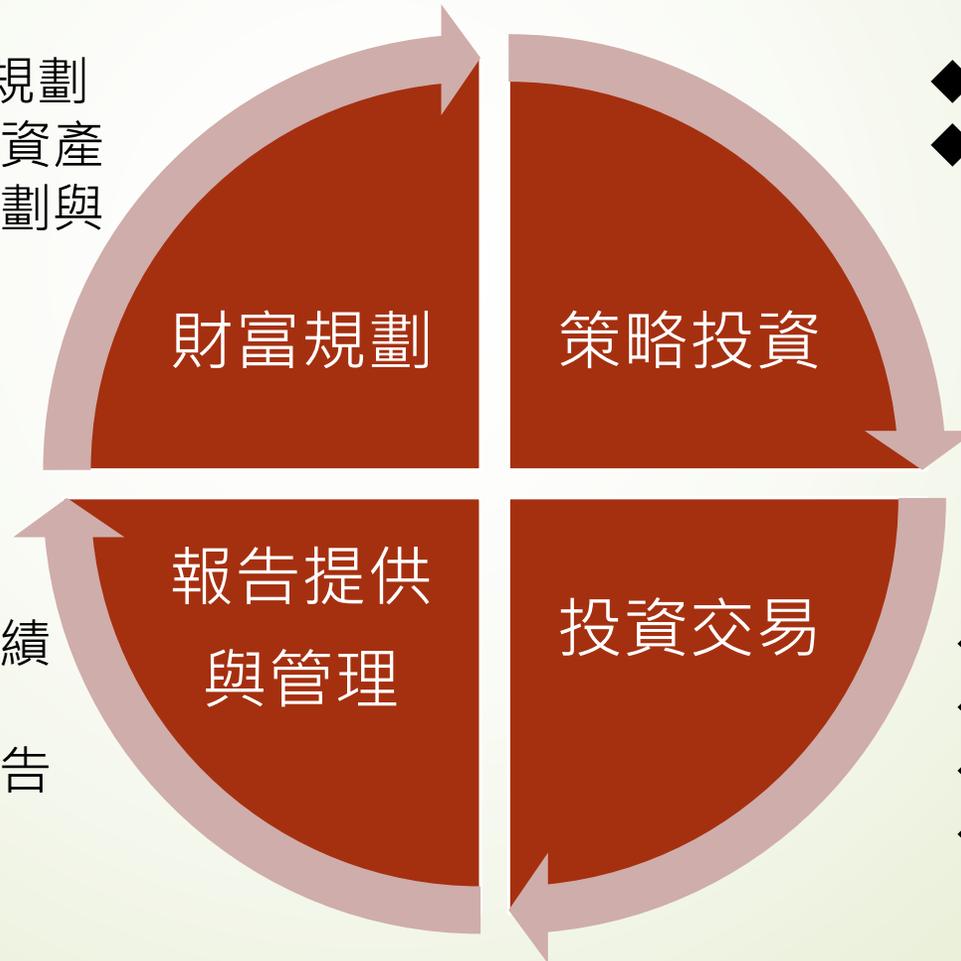
- 家族持股政策
- 投資政策諮詢
- 家族基金成立及投資政策諮詢
- 家族資產負債表代編或覆核諮詢
- 信託及保險架構諮詢
- 家族興業基金設置規劃



# 全方面資產與財富管理服務

- ◆ 管轄/跨境 多元化規劃
- ◆ 結合稅收、傳承、資產保護及合規相關規劃與服務

- ◆ 安全的網路報表與績效報告
- ◆ 季度總資產合併報告
- ◆ 文件與記錄管理

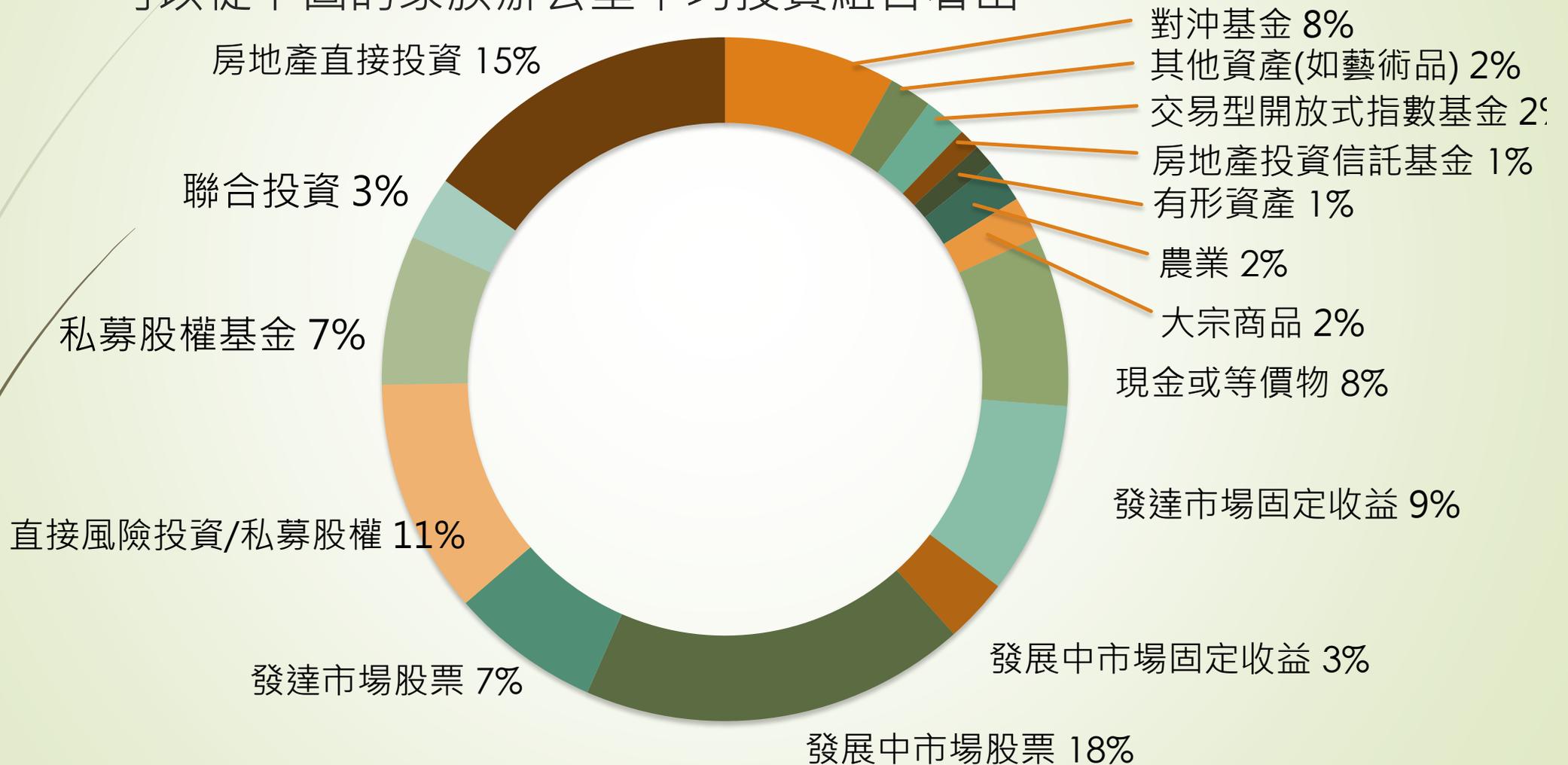


- ◆ 投資組合績效評估與諮詢
- ◆ 客製化投資資產配置與任務

- ◆ 投資交易管理
- ◆ 投資交易過程與方法
- ◆ 私人銀行研究和投資策略
- ◆ 自主選擇或全權委託投資組合管理

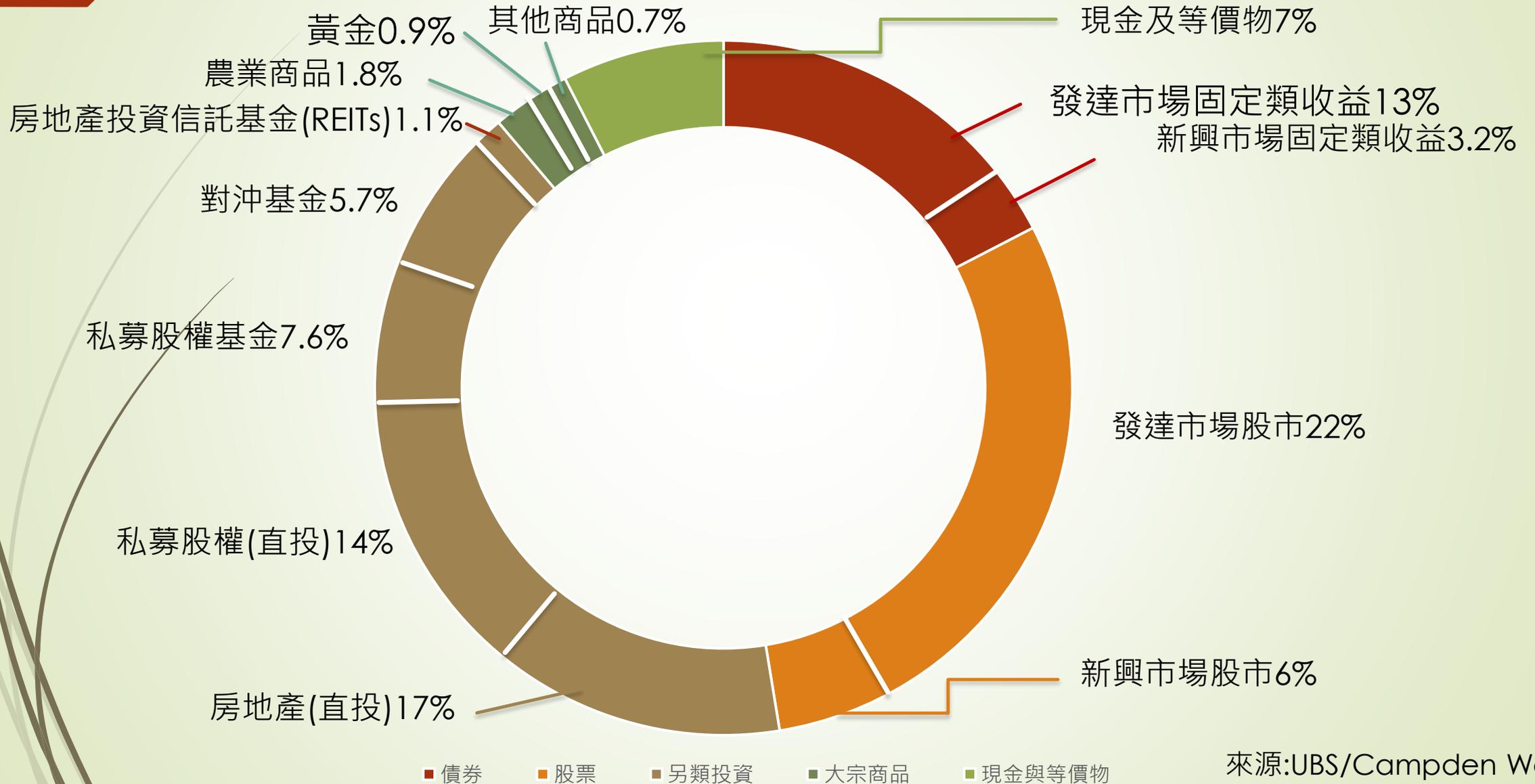


家族辦公室的資產配置同樣也基於短期和長期，從四個維度加以考量，流動性、收益、財富的保值和資產的長期增值這一點我們可以從下圖的家族辦公室平均投資組合看出





# 全球富豪家族辦公室資產投資組合





資產類別	2015年		2016年		2017年	
	回報率	投資占比	回報率	投資占比	回報率	投資占比
發達市場債券	-4.45%*	4.7%	9.7%*	5.8%	9.55%*	6.5%
新興市場債券	-2%	3.4%	0.6%	3.4%	10%	3.2%
發達市場股票	-2.7%	19%	8.2%	22%	23%	22%
新興市場股票	-17%	7.1%	12%	7.3%	38%	6%
私募股權	5.9%	22%	13%	20%	18%	22%
對沖基金	-2.6%*	2.7%	0.8%*	2.1%	6%	5.7%
房地產(直投)	8.65%*	9.2%	1.4%*	9.6%	11.5%*	8.7%
房地產(REITs)	0.8%	0.9%	6.5%	0.8%	8%	1.1%
農業產品	2.1%	0.9%	7.6%	1.7%	9.9%	1.8%
其他產品	-22%	1.6%	9.3%	1.2%	0.7%	0.7%
黃金					13%	0.9%
現金	0.3%	8.4%	0.8%	6.6%	1.3%	7%
綜合回報率	0.3%		7%		15.5%	

\*原報告基於不同指標列出多行數據，此處僅取均值

來源:UBS/Campden Wealth



# 財富傳承規劃

## 家族信託

遺產規避

多樣性  
資產配置

有序傳承  
財富永續

慈善公益  
回饋社會

## 保險

長期複利

協助傳承

減輕稅務



# 財富傳承工具

## 家族信託

**所有權  
獨立與集中**

- 信託體現的「雙重所有權」可以集中持有資產的所有權，且與任何家庭成員均獨立，防止家族分裂。

**信託資產  
不屬於遺產**

- 生前做好信託，防止財富變為遺產而帶來的遺產繼承程序，甚至訴訟風險。

**CRS下  
最好的稅務籌畫**

- 信託持有資產的期間，可以在一定程度上起到稅務遞延的作用，搭配稅務身份規劃，可以進行稅務安排。

**資產分配  
永續且有序**

- 相比遺囑和保險，信託可以確保資產得給與想給的人，亦可以防止後代的揮霍，以及外人侵占。



# ➡ 家族財富傳承從1.0進入3.0時代

➡ 來源：《私行智庫》



# 1.0時代傳承的是有形財富，解決的是安全感

- 有形財富包括房子、股權、金融資產等，是一代辛勤奮鬥積累的家業，非常珍惜，希望獲得保障與圓滿傳承。所以要做的是如何認識、梳理、預防傳承的風險。
- 這個裡邊要解決的幾個要素問題包括六個維度：
  - ① 考慮身前傳承vs身後傳承
  - ② 考慮婚前傳承vs婚後傳承
  - ③ 考慮遺囑傳承vs法定傳承
  - ④ 考慮境內傳承vs境外傳承
  - ⑤ 考慮傳統傳承vs創新傳承
  - ⑥ 考慮傳承衣鉢vs傳承財富
- 這些因素導致的風險梳理、識別清晰後，才能確定傳承適用的工具，法律工具如夫妻財產約定、遺囑、父母對子女指定贈與協，金融工具如家族信託、人壽保險。
- 傳承1.0時代面臨的問題適合所有積累一定資產的家庭，如中產階級、私行客戶、超高淨值客戶，這些問題是共通的。這些問題解決了，是惠澤子孫後代的安排。



## 2.0時代傳承的是掌門衣鉢，解決的是事業心

- 高淨值人群中很大比例是企業家，膽子大、敢於冒險、有責任感。對於一手打造的企業及事業，企業家內心是希望後人有能力繼承衣鉢，繼續經營下去，甚至打造百年企業。
- 企業股權能否傳承，企業衣鉢是否不會面臨三代而斬，取決於企業面臨的內因和外因。

以下幾個案例：

第一 - 家族擁有股權，家族成員經營 - 典型案例如李嘉誠家族，已經順利完成傳承，長子繼承衣鉢，次子另辟江山。

第二 - 家族擁有股權，職業經理人經營 - 典型案例是美的集團，目前第二代掌門人不是創始人何享健的兒子何劍鋒，而是他一手培養起來的職業經理人方洪波。何劍鋒專注於投資領域，目前沒有回歸家族管理。

第三 - 家族成員經營，家族股權稀釋 - 典型的案例是日本豐田汽車，由於家族成員對於品牌的影響力，雖然股權早已稀釋很小比例，但是還擔任企業高管。

第四 - 企業出售，家族轉型 - 典型案例是香港永隆銀行被股東出售給大陸招商銀行，在家族經營金融進入萎縮時代及時家族財富變現，也是一種傳承的選擇。

- 傳承2.0時代面臨的問題主要是大型企業創始人內心的一份沉甸甸的責任感，希望不僅傳承財富，還能找到合適的接班人、把企業傳承下去。



## 3.0時代傳承的是無形資產，解決的是使命感

- ▶ 為什麼企業家到一定財富規模往往會兼職甚至專職做慈善，如微軟創始人比爾蓋茨？因為能力越大，責任越大；所謂稅務籌畫、家族企業股權集中、鍛煉後人能力、增加家族影響力，不是最根本的驅動力。
- ▶ 越來越多的企業家投入慈善，說明高淨值人士傳承已經進入了傳承3.0時代——企業家精神財富的傳承。企業家已有足夠的資本去支撐一份使命感——達則兼濟天下，世界因我更美好。
- ▶ 在亞洲，慈善事業的起步比較晚，但是水漲船高，例如大陸近年來不斷發佈新的法律、法規促進慈善事業，如去年實施的《慈善法》，明確規定了慈善信託、慈善基金會等慈善機制。相信在企業家的不斷推動下，慈善事業和立法也會不斷發展、進步。傳承3.0時代的問題解決了，可以讓社會不斷進步，立德立功、實現企業家內心最深層次的使命感及幸福感。



# Q&A



# Thank you.

平安恩慈國際法律事務所家族治理中心  
永富傳承家族辦公室 Succession Family Office

Presenter's contact details

方燕玲 Winnie Fang

+886 2 7711-7001

[ylfang@succession99.com](mailto:ylfang@succession99.com)

[www.succession99.com](http://www.succession99.com)