

# 李記食品家族資產傳承與治理型財務策劃書

---

---

戴豪廷團隊

- [李記食品家族資產傳承與治理型財務策劃書](#)
  - [副標：讓企業穩定交棒，讓家族關係不因財富而失衡](#)
  - [目錄](#)
- [第一章 | 執行摘要](#)
  - [本案真正要解決的不是分財產，而是避免家族再次失和](#)
- [第二章 | 個案背景與家族需求整理](#)
  - [本章定位](#)
- [第三章 | 家庭資產負債表與財務現況診斷](#)
  - [本章定位](#)
- [第四章 | 六大核心風險診斷](#)
  - [本章定位](#)
- [第五章 | 家族企業控制權與接班規劃](#)
  - [本章定位](#)
- [第六章 | 資產傳承與稅務規劃](#)
  - [本章定位](#)
- [第七章 | 退休、安養與長期現金流規劃](#)
  - [本章定位](#)
- [第八章 | 保險與風險管理規劃](#)
  - [本章定位](#)
- [第九章 | 李玫婚前財產與套房移轉規劃](#)
  - [本章定位](#)
- [第十章 | 公益基金會與公益信託規劃](#)
  - [本章定位](#)
- [第十一章 | 分階段執行計畫與結語](#)
  - [11.1 五階段執行藍圖](#)

- [11.2 結語：讓財富成為家族秩序，不是衝突來源](#)

# 李記食品家族資產傳承與治理型財務策劃書

---

---

副標：讓企業穩定交棒，讓家族關係不因財富而失衡

---

個案來源：2026 台灣最佳財務策劃師選拔 | 標準財務策劃個案 投件類別：團體組 | 最佳財務策劃書獎  
版本：正式投稿稿 v1.0 頁數：本文 39 頁、附件另冊

---

## 目錄

---

- 第一章 | 執行摘要：本案真正要解決的不是分財產，而是避免家族再次失和 (P3-5)
  - 第二章 | 個案背景與家族需求整理 (P6-8)
  - 第三章 | 家庭資產負債表與財務現況診斷 (P9-13)
  - 第四章 | 六大核心風險診斷 (P14-17)
  - 第五章 | 家族企業控制權與接班規劃 (P18-25)
  - 第六章 | 資產傳承與稅務規劃 (P26-31)
  - 第七章 | 退休、安養與長期現金流規劃 (P32-35)
  - 第八章 | 保險與風險管理規劃 (P36-39)
  - 第九章 | 李玫婚前財產與套房移轉規劃 (P40-41)
  - 第十章 | 公益基金會與公益信託規劃 (P42-43)
  - 第十一章 | 分階段執行計畫與結語 (P44)
  - 附件A-I (另冊裝訂)
-

# 第一章 | 執行摘要

## 本案真正要解決的不是分財產，而是避免家族再次失和

### 1.1 李董事長真正擔心的事

李坤生董事長現年 70 歲，是跨國食品醬料集團「李記食品」第二代掌門人。李記食品在華人地區具有高度品牌知名度，已成為國內醬料食品業的領頭羊。

然而，李董事長現在最在意的，**不是企業規模與資產價值，而是家族能否順利完成下一代交棒。**

李董事長年輕時曾親身經歷父親未事先完成家族傳承規劃，導致手足間為產業繼承與經營權紛爭多年，最後手足情誼失和。這段經驗，使李董事長清楚知道：**如果家族企業缺少制度，財富不一定會帶來安全，反而可能成為家族衝突的起點。**

因此，本策劃書對本案的核心判斷是：

李家目前最大的問題，不是資產不夠，而是企業控制權、子女接班、資產分配與家族溝通尚未形成一套可長期運作的秩序。

### 1.2 本案不是資產不足，是傳承秩序不足

依個案資料，李董與夫人合計核心家庭已揭露淨資產約 77.54 億元，其中李記食品股權占 82.78%。家族短期償債壓力極低（負債比 0.76%），現金流充足，並非「錢不夠」的問題。

真正的潛在風險：

潛在風險	對李家的影響
控制權進一步分散	李家對李記實質主導力下降
長子與次子衝突擴大	經營分歧可能從管理問題變成股權對抗
未參與經營子女也持有重要股權	股權利益、經營權責與家族公平性矛盾
高額遺產稅未事先預備流動性	繼承人可能被迫低價變現核心資產
李玫婚前財產混同風險	兩戶套房若未做完整文件，未來易生爭議

### 1.3 本策劃書四大規劃目標

目標	對應規劃
一、穩定李記食品控制權	家族持股管理、表決權協調、移轉規範
二、降低長子次子接班衝突	職責分工、績效指標、決策分級、衝突處理流程
三、確保夫妻退休與高齡照護獨立支應	退休、醫療、緊急三層資金池
四、讓公益成為家族精神延續	公益信託與基金會二階段架構

### 1.4 六大優先處理議題

優先順序	議題	為什麼李董會在意
1	李記食品控制權穩定	父親創立的家族品牌，不能因傳承失主導權
2	長子次子接班衝突	若不制度化，兄弟不合可能重演上一代遺憾
3	稅務與流動性安排	資產多不代表繳稅現金一定安排妥當
4	退休與高齡照護	夫妻晚年應自主支應，不造成子女負擔
5	李玫婚前財產保全	套房移轉須兼顧女兒婚姻與資產安全
6	公益平台設立	讓父母紀念與家族價值能長期延續

### 1.5 分階段執行藍圖

階段	期程	主要工作
第一階段	0-3 月	完成家族資產盤點、訪談、初步稅務試算
第二階段	3-6 月	召開第一次家族治理會議、建立共識
第三階段	6-12 月	制定家族憲章、股權移轉規範、退休資金池
第四階段	12-24 月	執行股權分階段移轉、退休準備、公益平台啟動
第五階段	退休後	年度檢視與制度修正

### 1.6 李董事長現在可以先做的三件事

1. **召開不是分財產的家族會議**：先確認三個共同原則——「李記食品不能因接班動盪」、「李家不能因股權分配而手足失和」、「經營權、所有權、收益權可以分開設計」。

2. **請李強與李華各自提出未來三年經營主張**：把模糊的抱怨轉化為可比較、可制度化的經營分歧。
  3. **先把退休與醫療長照資金獨立出來**：建立三層退休資金池，讓夫妻晚年生活與企業、子女財務脫鉤。
-

## 第二章 | 個案背景與家族需求整理

### 本章定位

本章目的，是先把李家目前家庭、企業、股權與規劃需求整理清楚，作為後續章節的基礎。

#### 2.1 李坤生董事長與李記食品背景

李坤生董事長現年 70 歲，李記食品為跨國食品醬料集團，已上市十年。父親白手起家創立李記食品，因未妥善規劃家族傳承，導致李董事長與其他手足之間為產業繼承與經營主導權爭執多年，最終情誼失和。這段經驗，使李董事長對「如何避免下一代因爭產與接班而失和」高度敏感。

#### 2.2 王淑芬女士與家庭角色

王淑芬女士現年 68 歲，與李董事長育有四名子女，名下持有相當規模之不動產、保單、金融資產與銀行存款，並有兩戶中山區捷運共構套房希望於李玫結婚前移轉。近二十年來，王淑芬女士以自己為要保人，四子女為被保險人，分別投保利率變動型壽險。她在本案中是共同規劃主體，不是附屬角色。

#### 2.3 四名子女現況與接班關係

子女	年齡	婚姻	現職	持股	接班角色
長子 李強	45	已婚（陳雅婷）	李記食品營運長 COO	1.6%	經營核心，須權責邊界
次子 李華	42	已婚（林欣怡）	李記食品總經理 GM	1.5%	經營核心，與李強有理念衝突
三子 李勝	38	未婚	自創半導體設備公司（電子工程博士）	1.2%	不接班，可任科技顧問
幼女 李玫	32	未婚（年底結婚）	李記食品財務部經理	0.5%	財務角色，須兼顧婚前財產

孫輩：李承恩（15）為李強之子；李語涵（10）為李華之女。

## 2.4 李記食品股權結構與控制權現況

股東類別	持股	控制權意義
李坤生董事長	10.5%	個人持股核心
王淑芬女士	5.4%	夫妻共同控制重要來源
四名子女合計	4.8%	下一代控制權安排基礎
<b>李董及家人合計</b>	<b>20.7%</b>	<b>李家核心家庭主要控制權</b>
李董其他兄弟姐妹家族	15.2%	潛在支持或制衡力量
世界美食投資公司	5.5%	策略股東
阿里山金控	3.2%	金融機構股東
富國人壽	2.8%	壽險機構股東
股市聞人趙董	2.2%	外部重要投資人
市場投資人	50.4%	股權分散，受市場信心影響

### 控制權初步判斷：

- 李家核心持股 20.7%，**具高度影響力但非絕對控制**
- 其他兄弟姐妹家族 15.2% 比例不低，可能成為協助或制衡力量
- 經營權與股權不能分開處理：李強、李華在企業內已有理念衝突，若股權傳承設計未搭配經營分工，未來可能形成「兩個經營核心、兩套股權支持力量、兩種管理路線」的內部競爭局面

## 2.5 個案提出之八大規劃需求

本策劃書將八大需求對應後續章節：

個案原始需求	對應章節
家族企業經營權、所有權與接班安排	第五章
整體資產盤點與稅務傳承	第三、六章
未上市股權、不動產、現金、高額資產策略	第六章
72 歲退休後安養、旅遊與長期現金流	第七章
高齡醫療、長照與緊急支出	第七、八章
李玫婚前財產與兩戶套房移轉	第九章
1 億公益基金會或公益信託	第十章
家族治理制度、家族會議、衝突處理	第五、十一章

## 2.6 本報告之合理假設與規劃限制

依個案明示，本案規劃以中華民國臺灣現行有效法令及稅制為依據；不得以境外公司、海外信託或其他以規避稅負為主要目的之海外架構作為核心方案；不得以大額借貸、過度融資或高槓桿操作作為主要手段。

**本報告之合理假設：**

假設項目	本報告假設
家族成員意願	假設李董與夫人願意啟動家族會議與分階段規劃
長子、次子接班	假設兩人均有意繼續參與李記食品經營，但需制度化分工
三子李勝	假設不參與日常經營，但可接受擔任科技或投資顧問角色
幼女李玟	假設願意配合婚前財產安排與文件化管理
李記食品股利政策	以個案假設每年現金股利 5.5 元作為現金流分析基礎
AI 科技公司股票	先以目前每股淨值 80 元估值，並另列預計掛牌價 200 元情境
法規基礎	以臺灣現行有效法令及稅制為規劃前提
海外架構	不以境外公司、海外信託或規避稅負之海外架構作為核心方案
槓桿操作	不以大額借貸、過度融資或高槓桿操作作為主要手段

## 第三章 | 家庭資產負債表與財務現況診斷

### 本章定位

本章將李董核心家庭目前已揭露的資產、負債、股權、不動產、金融資產、保單與現金流來源進行系統化整理，作為後續控制權規劃、稅務規劃、退休安養、保險風險管理與資產傳承的基礎。

李家不是資產不足的家庭，而是高資產、高股權集中、高傳承複雜度的家族。真正需要處理的，不是「還要累積多少財富」，而是「如何讓資產各自有清楚任務」。

### 3.1 資產盤點基準與估值說明

本章資產負債表依據個案所揭露資料整理，**單位均以新臺幣萬元表示**。

李記食品股權價值依個案假設之每股市價 120 元、已發行股份 26,000 萬股進行估算。

#### 3.1.1 李記食品股權估值基礎

項目	數值
已發行股份	26,000 萬股
每股市價	120 元
李記食品總市值	<b>3,120,000 萬元 (約 312 億)</b>
李董及家人合計持股	20.7%
<b>李董及家人持股總價值</b>	<b>645,840 萬元 (約 64.58 億)</b>

### 3.1.2 本章資產分類方式

傳統分類	任務分類
股權	企業控制權資產
不動產	居住、出租、移轉或傳承資產
保單	保障、傳承、流動性或投資資產
股票、債券、基金	投資與退休現金流資產
銀行存款	稅款、緊急預備與退休流動性資產
公益預備資產	基金會或公益信託資產

## 3.2 李董事長個人資產負債表

### 3.2.1 李董事長資產表（單位：新臺幣萬元）

資產項目	金額	備註
李記食品股權 10.5%	327,600 (約 32.76 億)	依市價 120 元估算
AI 科技公司股票 500 張	4,000	以每股淨值 80 元估算
中山區商辦	15,000	李記食品承租，月租 38 萬元
信義區自用住宅	12,000	夫妻主要居住使用，無貸款
保險現金價值	6,000	儲蓄險與投資型保單共 6 張
股票、債券、基金	32,000	其他金融資產
銀行存款	24,000	高流動性資產
<b>資產總額</b>	<b>420,600 (約 42.06 億)</b>	

### 3.2.2 李董事長負債表

負債項目	金額	備註
中山區商辦銀行貸款餘額	4,800	剩餘貸款年期 10 年
<b>負債總額</b>	<b>4,800</b>	

### 3.2.3 李董事長淨資產

項目	金額
資產總額	420,600
負債總額	4,800
<b>淨資產</b>	<b>415,800 (約 41.58 億)</b>

### 3.3 王淑芬女士個人資產負債表

#### 3.3.1 王淑芬女士資產表 (單位：新臺幣萬元)

資產項目	金額	備註
李記食品股權 5.4%	168,480 (約 16.85 億)	依市價 120 元估算
大安區出租住宅	8,000	月租收入 13 萬元
中山區捷運共構套房 2 戶	3,000	每戶市值約 1,500 萬，目前閒置
本人保單現金價值	11,000	類定存投資型 + 分紅保單
股票、債券、基金	3,000	銀行理專建議投資
銀行存款	6,000	高流動性資產
以王淑芬為要保人、四名子女為被保險人之保單	9,400	子女保單資產
<b>資產總額</b>	<b>208,880 (約 20.89 億)</b>	

#### 3.3.2 王淑芬女士負債表

依個案，王淑芬女士目前未揭露負債。

3.3.3 王淑芬女士淨資產約 20.89 億元。

### 3.4 夫妻合併資產負債表

項目	金額
夫妻合併資產總額	629,480 萬元 (約 62.95 億)
夫妻合併負債總額	4,800 萬元 (約 0.48 億)
<b>夫妻合併淨資產</b>	<b>624,680 萬元 (約 62.47 億)</b>
夫妻負債比	<b>約 0.76%</b>

夫妻整體負債比極低，代表短期償債壓力不高，**也不需要以高槓桿或過度融資方式作為主要規劃工具**。這也呼應個案要求：不得以大額借貸、過度融資或高槓桿操作作為主要規劃手段。

### 3.5 四名子女已揭露股權資產

#### 3.5.1 四名子女李記食品股權價值 (單位：新臺幣萬元)

成員	持股比例	股權價值	現況
長子 李強	1.6%	49,920 (約 4.99 億)	營運長，參與經營
次子 李華	1.5%	46,800 (約 4.68 億)	總經理，參與經營
三子 李勝	1.2%	37,440 (約 3.74 億)	自行創業，無接班意願
幼女 李玫	0.5%	15,600 (約 1.56 億)	財務部經理，年底結婚
<b>四名子女合計</b>	<b>4.8%</b>	<b>149,760 (約 14.98 億)</b>	

### 3.6 核心家庭合併資產負債表

項目	金額
核心家庭已揭露資產總額	約 78.02 億元
核心家庭已揭露負債總額	約 0.48 億元
<b>核心家庭已揭露淨資產</b>	<b>約 77.54 億元</b>
<b>李記食品股權占已揭露資產比重</b>	<b>約 82.78%</b>

此比重顯示，李家核心家庭已揭露資產中，超過八成集中於李記食品股權。這是本案最重要的財務結構特徵。

### 3.7 AI 科技公司股票上市前後價值情境

李董事長持有 AI 科技公司股票 500 張，目前每股淨值 80 元，預計半年後上市，承銷券商已擬訂每股掛牌價為 200 元。

估值方式	金額
目前以每股淨值 80 元估算	4,000 萬元
若以預計掛牌價 200 元估算	10,000 萬元
潛在增值	6,000 萬元

### 3.8 主要現金流來源整理

#### 3.8.1 李記食品股利收入估算（每年配息 5.5 元）

成員	持股	持股數	年現金股利
李坤生	10.5%	2,730 萬股	15,015 萬元
王淑芬	5.4%	1,404 萬股	7,722 萬元
李強	1.6%	416 萬股	2,288 萬元
李華	1.5%	390 萬股	2,145 萬元
李勝	1.2%	312 萬股	1,716 萬元
李玫	0.5%	130 萬股	715 萬元
<b>核心家庭合計</b>	<b>20.7%</b>	<b>5,382 萬股</b>	<b>29,601 萬元</b>

#### 3.8.2 不動產租金收入

資產	所有人	月租金	年租金
中山區商辦	李董事長	38 萬元	456 萬元
大安區出租住宅	王淑芬女士	13 萬元	156 萬元
<b>合計</b>		<b>51 萬元</b>	<b>612 萬元</b>

### 3.9 財務現況總體診斷

診斷	內容
一、資產規模充足，但高度集中於家族企業股權	李記食品股權占已揭露資產 82.78%，控制權與財富傳承高度連動
二、負債比極低，短期償債風險不高	負債比 0.76%，無需以高槓桿方式解決財務問題
三、現金與金融資產充足，但需明確分層管理	銀行存款 30,000 萬、金融資產 35,000 萬，須分流為退休、稅款、緊急三池
四、退休生活費不是問題，退休資金秩序才是問題	股利 + 租金 23,349 萬遠高於年支出 416 萬，問題是「資金是否分層、決策是否明確」
五、保單資產規模高，應重新定位功能	保單合計現金價值 2.64 億，須回到保障、傳承、流動性、公平四大功能
六、真正的風險不是負債，而是傳承秩序	高資產家庭的風險是股權分散、接班衝突、稅務流動性、子女公平、家族缺乏制度

---

## 第四章 | 六大核心風險診斷

### 本章定位

李家資產規模龐大、負債極低、現金流充足，並非一般意義上的財務脆弱家庭。但高資產家族真正的風險，往往不是「錢不夠」，而是：**資產沒有清楚任務、股權沒有穩定機制、接班沒有制度、家族沒有固定溝通方式**。

本章從李董事長真正關心的問題出發，整理六大核心風險：

風險排序	核心風險	影響層面
1	家族企業控制權稀釋風險	李記食品經營主導權
2	長子、次子接班衝突風險	兄弟關係與企業經營效率
3	遺產稅與流動性風險	資產傳承與稅款支付
4	高齡醫療、安養與長照支出風險	夫妻退休尊嚴與子女負擔
5	李玫婚前財產與婚後混同風險	女兒婚姻財產安全
6	公益資產治理與家族文化延續風險	父母紀念與家族價值傳承

本章重點不是製造危機感，而是讓李董事長清楚知道：**哪些事情現在不處理，未來會變得更難處理**。

#### 4.1 風險一 | 家族企業控制權稀釋風險

李家核心家庭持股 20.7%，對上市公司而言高度影響，但**非絕對控制**。若李董與夫人未來直接將股權平均分散給四名子女，且家族內部又缺乏共同表決與股權移轉規範，可能出現：

可能情境	對李家影響
子女各自持股、各自表決	李家不再形成一致控制力量
長子、次子因經營理念不同而各自拉攏股東	兄弟分歧升級為控制權對抗
未參與經營子女出售股權	家族股權可能流向外部人
其他家族支系或外部股東成為關鍵少數	李家核心家庭主導力下降

**初步判斷：**本案第一優先不是立即節稅，也不是立即分配股權，而是**先穩定李家對李記食品的實質控制權**。

## 4.2 風險二 | 長子、次子接班衝突風險

長子李強現年 45 歲，擔任李記食品營運長；次子李華現年 42 歲，擔任李記食品總經理。兩人皆深度參與企業經營，均屬於集團核心接班人之一。但個案中明確指出，李強與李華兄弟兩人在事業經營及管理政策上意見經常不合，皆常向李董事長表達對另一方的不滿。

**這項風險為什麼特別危險：**

影響面向	可能後果
家庭關係	兄弟長期互不信任，重演上一代失和
企業經營	管理決策不一致，團隊無所適從
公司治理	董事會與高階主管無法判斷決策中心
股權安排	經營分歧演變成股權對抗
市場信任	上市公司接班不確定，影響投資人信心

**初步判斷：**李強與李華的問題，不應被視為「誰對誰錯」，而應被視為**接班制度尚未成熟的訊號**。需做職責分工制度化、重大事項決策制度化、衝突處理制度化。

## 4.3 風險三 | 遺產稅與流動性風險

李董與夫人資產規模龐大，未提前規劃可能出現「資產很多，但繳稅與分配時現金安排不足」的狀況。

**稅務風險不只是一個稅率問題：**

問題	為什麼重要
未來遺產稅如何支付？	避免被迫處分重要股權或不動產
稅款來源從哪裡來？	現金、保單、金融資產或股利需預先安排
哪些資產適合傳承？	控制權資產不宜隨意分散
哪些資產適合作為公平補償？	可用金融資產、保單、不動產平衡子女
何時移轉最合適？	需兼顧稅務、控制權與家族接受度
是否有實質課稅疑慮？	保單、贈與、買賣與信託均需合法合規

**初步判斷：**先試算、不急移轉；先預留流動性、不急著壓低帳面資產；先分清楚資產任務，再決定稅務策略。

## 4.4 風險四 | 高齡醫療、安養與長照支出風險

李董事長預計 72 歲退休，每月安養宅支出 18 萬元，每年兩次國外旅遊每次兩人旅費 100 萬元；規劃終點為李董 86 歲、李夫人 90 歲。

項目	年度金額
安養宅支出	216 萬元
國外旅遊支出	200 萬元
<b>年度基本退休支出</b>	<b>416 萬元</b>

由第三章現金流分析可知，李董與夫人目前股利與租金收入遠高於基本退休支出，因此退休生活費本身不是問題。**真正需要處理的是：高齡醫療、長照、緊急支出與資金專款專用問題。**

**初步判斷：**建立三層資金池——退休生活資金池、醫療長照資金池、緊急流動資金池——讓父母晚年生活、醫療與緊急事件都有專款支應，不與子女傳承或公益資產混用。

## 4.5 風險五 | 李玫婚前財產與婚後混同風險

幼女李玫現年 32 歲，未婚，目前擔任李記食品財務部經理，並與交往多年的金融業男友預計於年底結婚。王淑芬女士希望於女兒李玫結婚前，將名下兩戶中山區捷運共構套房移轉予李玫。

**這項需求看似單純是母親贈與女兒不動產，但實務上牽涉四個層面：**

層面	需要處理的問題
移轉方式	贈與、買賣、信託或其他安排
稅務成本	贈與稅、土地增值稅、契稅、印花稅、未來房地合一稅
婚前財產	如何證明資產為婚前取得
婚後管理	租金、出售款與婚後共同財產如何避免混同

**初步判斷：**李玫套房移轉不應只以「哪種稅最低」作為判斷，而應以**移轉清楚、文件完整、婚前財產可證明、婚後收益可追蹤**作為核心原則。

## 4.6 風險六 | 公益資產治理與家族文化延續風險

李董事長有意以紀念父母名義投入新臺幣 1 億元或等值股票，規劃成立財團法人基金會或公益信託，作為公益與社會回饋平台。

這項安排表面上是公益規劃，但實務上更是家族文化傳承規劃。對李董事長而言，公益平台的意義可能包含：紀念父母、回饋社會、凝聚家族、延續品牌、教育下一代。

**初步判斷：**公益規劃不應只問「設基金會比較好，還是公益信託比較好？」應先問——李董事長希望紀念父母的哪一種精神？公益主題是否與食品、健康、教育、弱勢照護或社會共好有關？四名子女是否要共同參與？

#### 4.7 六大風險優先順序與處理策略總表

優先順序	風險項目	急迫性	建議處理策略
1	家族企業控制權稀釋	高	先建立家族持股管理與表決權協調
2	長子、次子接班衝突	高	先做職責分工與衝突處理制度
3	遺產稅與流動性	中高	先做稅務試算與稅款資金池
4	高齡醫療與長照	中	建立退休、醫療、緊急三層資金池
5	李玫婚前財產	高	因年底結婚，需優先處理文件與移轉方式
6	公益資產治理	中	先確認公益主題，再決定基金會或公益信託

---

# 第五章 | 家族企業控制權與接班規劃

## 本章定位

第四章已指出，本案六大風險中，最優先處理的是李記食品控制權穩定與長子、次子接班衝突。本章核心任務，是協助李董事長在 72 歲退休前，建立一套**可以實際執行、可以被家族接受、可以由顧問團隊協助落地**的家族企業控制權與接班規劃。

李記食品股權不是一般財產，而是李家的控制權資產。接班規劃不是決定誰拿最多，而是建立一套讓企業穩、兄弟有分工、家族有制度的治理架構。

### 5.1 李記食品股權結構與控制權壓力

#### 5.1.1 目前股權結構（重述）

李家核心家庭合計持股 20.7%。其他李董兄弟姐妹家族合計持股 15.2%。市場投資人合計持股約 50.4%。

#### 5.1.2 控制權壓力分析

控制權壓力	說明
核心家庭持股非絕對多數	若內部不同調，20.7% 可能無法形成有效控制
其他家族支系持股不低	兄弟姐妹家族合計 15.2%，可能形成協助或制衡力量
長子與次子已有管理衝突	若兄弟各自形成支持力量，家族持股可能分裂

因此，李記食品的傳承不能只處理「資產如何分配」，而要優先處理「李家如何一致行動」。

### 5.2 為什麼不建議單純平均分配股權

#### 5.2.1 平均不一定等於公平

在家族企業傳承中，尤其是上市公司控制權安排，平均分配股權不一定是真正公平，也不一定能保護企業。

若李董與夫人未來將主要持股平均分配給四名子女，可能產生以下問題：

問題	可能後果
經營者與非經營者權責不一致	參與經營者承擔責任，不參與者卻有相同表決權
長子次子衝突放大	兩人可能各自爭取其他兄妹支持
李勝無接班意願卻持有控制權	可能影響重大決策效率
李玫即將結婚	股權與婚姻財產保全需一併考量
外部股東可能被拉攏	家族內部不一致，外部股東影響力上升

公平不是讓每個人拿到一模一樣，而是讓有經營責任的人取得足夠決策空間，讓未經營者取得合理經濟利益，讓整個家族共同維持企業穩定。

## 5.2.2 李記食品股權應先分成三種權利

本報告建議將李記食品股權拆解為三種不同權利來思考，而不是單純看股份數量：

權利類型	內容	規劃重點
經營權	誰負責公司經營管理	依能力、職責與績效安排
表決權 / 控制權	誰在重大事項中有決策影響力	需維持家族一致行動
經濟收益權	股利、資本利得與財產利益	可作為子女公平安排工具

## 5.3 經營權、所有權與收益權分離設計

### 5.3.1 設計原則

子女	是否參與李記食品	初步角色
李強	是	營運長，核心接班人之一
李華	是	總經理，核心接班人之一
李勝	否	自創半導體設備公司，無接班意願
李玫	是	財務部經理，即將結婚

經營權依能力與職責配置；所有權依控制權穩定與家族公平配置；收益權依子女公平與家族接受度配置。

### 5.3.2 建議架構

權利類型	建議安排
經營權	由李強、李華依職責分工共同承擔，並導入績效評估
控制權	由家族持股管理機制集中協調，不任由個別子女自由表決
收益權	四名子女可依整體財產安排取得合理經濟利益
監督權	李玫可參與財務監督或家族辦公室角色
顧問權	李勝可擔任科技轉型顧問或家族投資顧問

### 5.3.3 可落地工具方向

工具	功能
家族股權協議	約定股權轉讓、表決、處分限制
股權信託	協助管理股權與表決安排
家族憲章	建立家族共同原則與行為規範（見附件 A）
表決權協調機制	維持重大事項一致行動
遺囑與生前安排	處理身故後資產與股權流向
董事會治理制度	確保公司決策效率

## 5.4 長子李強與次子李華之角色分工建議

### 5.4.1 目前主要問題

李強與李華目前皆為李記食品核心經營者，但個案已明確指出，兄弟二人在事業經營與管理政策上意見經常不合，且隨著李董逐漸下放管理權力，嫌隙也愈加擴大。

把兄弟衝突從「人際不滿」，轉化為「制度可管理的經營分歧」。

## 5.4.2 建議先做職責盤點

在正式安排接班前，建議請李強與李華各自提出以下文件：未來三年經營主張、目前實際負責事項清單、需要對方配合事項、自己願意承擔的績效指標、重大決策分歧時的處理建議。

## 5.4.3 初步分工建議

成員	現任職務	建議主責方向
李強	營運長	生產、供應鏈、通路、內部營運、人事執行
李華	總經理	策略、品牌、財務績效、海外市場、組織管理
李董	董事長	退休前兩年擔任制度建立者與最終協調者
董事會	公司治理核心	重大投資、併購、股利政策、接班評估

## 5.4.4 重大事項決策分級

決策層級	事項範例	建議決策方式
日常營運事項	採購、生產排程、通路執行	由負責人決定
跨部門管理事項	品牌、預算、人事調整	李強、李華共同討論
重大經營事項	大額投資、併購、海外布局、股利政策	提董事會與家族治理機制討論
家族重大事項	股權移轉、家族成員任職、控制權安排	家族會議或家族憲章規範
爭議事項	兄弟無法達成共識之議題	由李董、外部顧問或董事會協調

## 5.5 三子李勝與幼女李玫之角色定位

### 5.5.1 李勝：不接班，但不代表與家族企業無關

李勝可在以下角色發揮價值：科技轉型顧問、家族投資委員、外部董事或顧問、非經營子女代表。對李勝的財產安排，可優先考慮金融資產、保單、非控制權收益或其他非經營性資產，以降低其持股但不參與經營所產生的權責衝突。

## 5.5.2 李玟：財務角色重要，且即將進入婚姻財產安排階段

李玟可成為家族資產管理與財務治理角色：家族財務監督者、家族辦公室窗口、公益平台財務管理者、非主要經營權角色。

## 5.6 家族持股管理與股權移轉規範

### 5.6.1 為什麼需要股權移轉規範

李記食品已上市，股權具市場流動性。若家族成員未來可自由出售、質押或移轉股權，將可能造成李家控制權逐步稀釋。

### 5.6.2 建議納入規範之事項

規範項目	建議內容
股權出售限制	家族成員出售前，應先通知家族會議或指定機制
優先承購權	其他家族成員或指定持股平台可優先承購
質押限制	避免因個人融資導致股權遭處分
婚姻或繼承事件	配偶、繼承人取得股權時應受家族規範約束
表決權協調	重大議案應依家族共同決策結果表決
股利使用原則	可部分分配、部分投入退休、稅款或公益資金池
年度揭露	每年更新家族持股、質押與轉讓情況

### 5.6.3 股權管理的三階段執行

階段	時間	工作重點
第一階段	0-3 月	盤點所有家族持股、帳戶、質押與繼承安排
第二階段	3-6 月	擬定家族股權原則與一致行動方向
第三階段	6-12 月	由律師、會計師與信託機構評估正式法律文件或信託安排

## 5.7 家族會議與重大事項決策機制

### 5.7.1 家族會議的目的

家族會議不是為了取代董事會，也不是讓所有家族成員干涉公司日常經營。它的目的，是建立一個固定溝通場域，處理「家族」與「企業」交會的議題。

### 5.7.2 建議家族會議組成

成員	建議角色
李董	初期召集人，退休後可轉任榮譽主席或顧問
王淑芬女士	家族事務、公益與子女安排的重要參與者
李強	經營子女代表之一
李華	經營子女代表之一
李勝	非經營子女與科技投資視角
李玫	財務、公益與家族辦公室視角
外部財務策劃師	會議規劃與跨專業統整
律師 / 會計師	依議題列席，不一定每次參與

### 5.7.3 家族會議建議頻率

會議類型	頻率	主要內容
年度家族會議	每年 1 次	股權、資產、公益、退休、接班年度檢視
季度治理會議	每季 1 次	接班分工、公司重大方向、家族待辦事項
專案會議	視需要	李玫婚前財產、公益設立、股權移轉等
緊急會議	發生重大事件時	股權異動、健康事件、重大經營衝突

## 5.8 兄弟衝突處理與接班評估制度

### 5.8.1 衝突處理流程

層級	處理方式	適用情況
第一層	雙方直接溝通並留下會議紀錄	一般職權與執行分工
第二層	由李董或指定主持人協調	涉及跨部門或策略分歧
第三層	外部顧問協助調解	長期無法達成共識
第四層	提董事會或家族會議決策	涉及重大經營與控制權事項
第五層	啟動職務調整或接班評估	衝突已影響公司經營

### 5.8.2 接班評估指標

評估面向	指標範例
經營績效	營收、獲利、成本、通路成長
團隊管理	高階主管穩定度、部門協作、人才培育
策略能力	新市場、新產品、海外布局、品牌策略
財務紀律	預算控制、投資效益、風險管理
家族合作	是否尊重治理機制、是否能與兄弟合作
外部信任	董事會、員工、投資人與合作夥伴信任度

## 5.9 李董退休前兩年的交棒節奏

李董事長預計 72 歲退休，目前 70 歲，代表李家只剩約兩年時間建立制度。

時間	任務	目標
0-3 月	完成家族訪談與股權盤點	了解家族真實意願與控制權狀態
3-6 月	召開第一次家族治理會議	確認不因接班造成企業動盪
6-9 月	李強、李華提出三年經營主張	將分歧轉為可討論方案
9-12 月	建立職責分工與重大決策規範	降低日常衝突
12-18 月	擬定股權管理與家族憲章	穩定控制權與家族規則
18-24 月	李董逐步轉任治理與顧問角色	完成退休前制度交棒

---

# 第六章 | 資產傳承與稅務規劃

## 本章定位

前章已完成家族企業控制權與接班規劃，並確認本案最重要的順序：「先治理、再傳承、後移轉」。

本章不以「如何最快節稅」為主軸，而是以**合法、穩定、可執行、家族可接受**為原則。

李家的稅務規劃，**不應只是降低稅負，而是要避免稅務安排破壞企業控制權、子女公平與夫妻退休安全。**

### 6.1 傳承規劃四大原則與法規依據

依個案明文要求，所有規劃須以中華民國臺灣現行有效法令及稅制為依據。

原則	說明
合法合規	所有規劃以財政部 115 年遺產及贈與稅級距公告及現行有效法令為基礎
控制權優先	不因節稅安排而犧牲李記食品控制權
流動性充足	預先安排遺產稅、贈與稅、醫療與緊急資金
家族可接受	資產分配需能說明、能溝通、能降低衝突

**法規依據彙整**（財政部 115 年遺產及贈與稅級距公告附件）：

- 遺產稅免稅額：**1,333 萬元**
- 配偶扣除額：**553 萬元**
- 喪葬費扣除額：**138 萬元**
- 直系血親卑親屬扣除額：每人 **56 萬元**
- 贈與稅每人每年免稅額：**244 萬元**
- 稅率級距（遺產稅與贈與稅同）：5,000 萬以下 10%、5,000 萬–1 億 15%、1 億以上 **20%**
- 累進差額：第二級 250 萬、第三級 750 萬

## 6.2 ★ 稅務情境比較表（核心圖表）

**情境設定：**李董於規劃終點（86 歲）前突發離世，假設個人遺產組成不變。比較五種規劃情境（單位：新臺幣萬元）：

情境	主要工具	預估遺產稅	對控制權與流動性的衝擊	家族接受度
① 未規劃（裸繼承）	無	21,372	須一次動用李董名下大半流動資產（約 60,000 萬），可能被迫於 9 個月繳清期內 <b>低價變現金融資產或部分李記股權</b>	低
② 分年贈與	244 萬 / 人 / 年 × 夫妻 × 4 子女	18,500	部分資產已透過免稅額移轉，稅基與一次衝擊降低	中
③ 建立稅款流動性池	銀行存款 + 金融資產 + 部分保單	21,372	<b>預留 25,000–30,000 萬專用稅款池</b> ，繳稅不影響其他投資、不動李記股權	高
④ 保險納入（搭配實質課稅檢視）	受益人指定、要保人變更	18,000	保險金直接作為稅款來源，現金即時， <b>保住李記控制權</b>	高
⑤ 公益安排後（二階段公益架構）	公益信託 + 分批資產投入	16,800	公益移轉部分降低稅基，並讓家族精神延續	高

**核心敘事：**

本案規劃的真正價值，不是節稅 12,000 萬，而是「**避免繳遺產稅時被迫低價出售金融資產或部分李記食品股權，導致李家對李記實質控制權下降、退休資金池被打亂**」。

## 6.3 李記食品上市股權傳承策略

李記食品股權**不能以「每位子女平均取得」作為主要分配邏輯**，因其性質為控制權資產。

### 核心任務：

1. 維持李家對李記食品的實質影響力
2. 避免長子與次子因股權分配形成對抗
3. 避免未參與經營者任意出售或質押股權外流
4. 避免婚姻、繼承或個人財務事件造成股權外流
5. 讓經營權、所有權與收益權可以分開設計（見第五章 5.3）

### 分階段傳承建議：

階段	工作內容
一	盤點家族所有持股、質押、帳戶與權利限制
二	建立家族股權移轉規範（附件 A 家族憲章、附件 F 表決權拘束契約）
三	設定重大議案一致行動原則
四	評估信託、家族持股協議或控股管理架構
五	依接班分工進行分階段移轉
六	每年檢視持股比例與外部股東變化

## 6.4 AI 科技公司未上市股權處理策略 | 上市前/上市後並行評估

李董持有 AI 科技公司股票 500 張，目前每股淨值 80 元（總計 4,000 萬），預計掛牌價 200 元（總計 10,000 萬），預計半年後上市。

本報告**不單方建議「上市前移轉省稅」**，而是同時呈現上市前與上市後兩個移轉窗口的完整評估。

### 6.4.1 上市前移轉的優點與限制

面向	說明
贈與稅基準	依淨值 80 元計算，總額 4,000 萬，相對較低
分年免稅運用	夫妻共贈四子女每年 $244 \times 2 \times 4 = 1,952$ 萬免稅額度，約 2 年可全數完成
估值風險	須委由會計師出具估值報告，對抗未來國稅局以「預期掛牌價」追稅
轉讓限制	須確認承銷契約是否有閉鎖期、員工持股信託、股權回購條款
申報義務	分年贈與須年年申報，建立完整證據鏈

## 6.4.2 上市後移轉的優點與限制

面向	說明
流動性	上市後可分批處分變現，靈活度高
贈與稅基準	依市價 200 元計算，總額 10,000 萬，較上市前高出 6,000 萬贈與稅基
未來處分稅負	<b>上市後屬上市櫃股票交易所得，自然人停徵且不計入個人最低稅負（基本所得額免稅額 750 萬）；證券交易稅 3‰ 由賣方繳。反之，若於上市前直接處分（非贈與），屬未上市櫃股票交易所得，獲利須計入最低稅負基本所得額</b>
適合用途	可作為遺產稅準備、公益資產來源或子女公平補償

## 6.4.3 本報告建議

用途設定	建議移轉窗口
平衡非經營子女（李勝、李玟）資產	上市前部分贈與（搭配年免稅額分批）
預留遺產稅或緊急稅款資金來源	上市後部分處分（取得現金流）
公益基金會或公益信託資產來源	上市後部分捐贈（依公益主題分批投入）
家族投資委員會持有	保留部分長期持有，享有未來成長

→ **不建議全數於上市前一次贈與**（節稅最大化但失去未來公益 / 流動性彈性），也**不建議全數保留至上市後**（贈與稅基倍增）。**分批分時、分用途處理為最穩健方案。**

## 6.5 不動產持有、移轉與稅務安排

類型	不動產	建議方向	稅務考量
自住型	信義區自用住宅（民 100，舊制）	優先保留	出售時適用舊制財產交易所得稅
收益型	中山區商辦（民 107，新制）；大安出租住宅（民 78，舊制）	保留租金現金流	出售時新舊制不同
移轉型	中山區捷運共構套房 2 戶（民 106，新制）	第九章專案處理	須評估贈與 / 買賣 / 信託三方案
控制相關	中山商辦關係人交易合理性	檢視租金市場行情	影響所得稅與遺產傳承稅務

## 6.6 金融資產與銀行存款 | 四資金池建議

資金池	建議來源	功能
稅款與緊急流動資金池	銀行存款 + 短天期債券	支付遺產稅、贈與稅與突發支出
退休生活資金池	股利、租金、低波動金融資產	支應安養、旅遊、生活費
醫療長照資金池	銀行存款 + 保單現金價值 + 穩健債券	支應高齡醫療與長期照護
傳承與公平資金池	金融資產 + AI 股票部分處分款	平衡四名子女取得資產差異

## 6.7 保單資產之稅務與受益人檢視

李家保單現金價值合計約 2.64 億（李董 6,000 + 王淑芬 11,000 + 為四子女投保 9,400）。

**本案不將保單視為節稅工具**，而是回到實質檢視：

檢查項目	重點
要保人	王淑芬為子女投保的 8 張保單， <b>要保人權利為王淑芬遺產，須評估變更要保人</b>
被保險人	保險事故發生對象是否合理
受益人	是否與整體傳承安排一致
實質課稅風險	依財政部 109/06/22 函釋 8 大態樣評等（須確認至 115 年最新版本）

詳細紅黃綠燈評等見第八章 8.5。

## 6.8 子女公平性五原則

原則	說明
經營責任與決策權相對應	參與經營者可取得較多治理參與權
非經營子女仍享有合理經濟利益	不參與經營不代表被排除於家族財富外
控制權資產與補償資產分開	李記食品股權負責控制權，金融資產與不動產可作平衡
婚姻風險須納入安排	李玫資產安排需兼顧婚前財產保全
公平要能被說明	家族成員需理解為什麼不是完全平均

## 6.9 試算彙整 | A/B/C 三情境與規劃前後對照

### 6.9.1 李董突發離世遺產稅 A/B/C 三情境

**李董個人遺產組成假設**（單位：新臺幣萬元）：

項目	課稅遺產基礎
李記食品股權 10.5%	32,760
AI 科技公司股票 500 張	4,000
中山區商辦 (公告現值 70%)	10,500
信義區自用住宅 (公告現值 70%)	8,400
保單現金價值	6,000
股票 / 債券 / 基金	32,000
銀行存款	24,000
<b>遺產總額</b>	<b>117,660 (約 11.77 億)</b>

**情境 A | 規劃內，運用合法扣除：**扣除合計 67,048 (含配偶剩餘財產分配請求權 60,000)，課稅遺產淨額 50,612，稅額 =  $50,612 \times 20\% - 750 = 9,372$  萬。

**情境 B | 突發離世，未充分運用配偶剩餘財產分配請求權：**扣除合計 7,048，課稅遺產淨額 110,612，稅額 =  $110,612 \times 20\% - 750 = 21,372$  萬。

**情境 C | 規劃外 + 實質課稅穿透：**稅額約 22,172 萬。

**核心觀察：**

比較	稅額差距
A vs B	11,000 萬 (1.1 億)
A vs C	12,800 萬 (1.28 億)

→ 但更關鍵的不是稅額差距，而是：李董名下流動資產合計約 6 億，**金額本身足以支應情境 B 的 21,372 萬稅金**。問題不在「夠不夠」，而在「若未預先建立稅款專用池，繼承人須在 9 個月內倉促變現大量金融資產，可能在不利時點低價處分」。

## 6.9.2 規劃前 vs 規劃後對照表

項目	規劃前 (情境 B)	規劃後 (情境 A+本案完整執行)	改善幅度
預估遺產稅	21,372	9,372	降低 12,000
繳稅資金來源	須一次動用李董名下大半流動資產，可能低價變現	預留稅款專用池，從容調度	對其他投資與退休安排零衝擊
對李記股權影響	可能被部分出售	不動李記股權	控制權保住
子女接班衝突	高	中低 (家族憲章+分工)	治理制度建立
李玫婚前財產混同風險	高	低 (婚前清冊+專戶)	婚姻風險降低
公益價值延續	無	二階段公益架構	家族精神有載體
三層退休資金	混用	三池分流	退休生活確保
13 張保單實質課稅風險	紅燈 4 張	紅燈轉綠 (變更要保人後)	保單功能釐清

**結論：**規劃的真正價值不是「省稅 1.2 億」，而是保住李記控制權、避免重演上一代手足失和、讓李家財富有秩序地傳到下一代。

# 第七章 | 退休、安養與長期現金流規劃

## 本章定位

本章聚焦於李董事長與王淑芬女士退休後的生活安排、安養支出、旅遊支出、醫療長照準備與長期現金流管理。

李董與夫人不是退休資金不足，而是需要將退休生活、醫療長照、稅務流動性與家族傳承資金明確分開，避免未來資金混用與家族誤解。

### 7.1 李董與夫人的退休生活需求

項目	李董事長	王淑芬女士
目前年齡	70 歲	68 歲
預計退休時間	72 歲	隨李董同步進入退休安養安排
規劃終點	86 歲	90 歲
主要規劃期間	約 16 年	約 22 年

王淑芬女士規劃終點較長，本案退休現金流不能只以李董 86 歲為終點，而應特別預留王淑芬女士於李董身後仍可獨立支應生活、醫療、照護與居住需求的資金。

### 7.2 安養宅、旅遊與日常生活支出估算

支出項目	計算方式	年度金額
安養宅支出	18 萬元 × 12 個月	216 萬元
國外旅遊支出	100 萬元 × 2 次	200 萬元
<b>年度基本退休支出</b>		<b>416 萬元</b>

此估算尚未包含醫療、長照、看護、緊急醫療支出、通膨、匯率波動、房產維護與稅費。

## 7.3 退休現金流來源分析

項目	年度金額
不動產年租金（中山商辦 + 大安住宅）	612 萬元
李董與夫人李記食品年股利	22,737 萬元
<b>股利 + 租金合計</b>	<b>23,349 萬元</b>

從表面數字觀察，李董與夫人的股利與租金收入遠高於基本退休支出。代表本案的退休問題不是「錢不夠」，而是：**退休資金是否專款專用、是否可長期穩定、是否不受企業股利政策變動影響。**

## 7.4 退休現金流風險診斷

風險	可能影響
公司獲利下降	股利減少
股利政策改變	退休現金流波動
接班衝突影響經營	股利與股價皆可能受影響
外部股東壓力	股利政策可能受公司治理與市場期待影響

因此，股利可作為退休收入來源之一，但不宜作為唯一來源。

## 7.5 三層退休資金池設計

### 7.5.1 第一層 | 退休生活資金池

**功能：**支應日常生活、安養宅、旅遊、休閒、家庭聚會與基本消費。

項目	建議
來源	租金收入 + 李記食品股利（補充） + 低波動金融資產 + 部分銀行存款
帳戶管理	獨立設置退休生活帳戶
年度預算	以 416 萬元為基礎，另加通膨緩衝
提款頻率	每月或每季固定撥補
年度檢視	每年檢視實際支出與預算差異

## 7.5.2 第二層 | 醫療長照資金池

**功能：**支應醫療、看護、長照機構、失能照護、緊急手術、復健、醫療設備與特殊照護需求。

來源	說明
銀行存款	可撥出部分專款
保單現金價值	視條款與流動性作為備援
短天期金融資產	維持流動性與穩定性
醫療與長照保險	待第八章進一步檢視保障缺口

**規模建議：**5,000–8,000 萬元（專款專用，與子女傳承資產分開）。

## 7.5.3 第三層 | 緊急流動與稅款資金池

**功能：**支應突發支出、稅款、重大醫療事件、家庭支援、企業相關緊急需求及不可預期現金需求。

來源	說明
銀行存款	高流動性
短天期債券	提供穩定性與略高收益
部分金融資產	可依市場狀況處分
AI 科技公司股票上市後部分處分款	可作補充流動性來源

**規模建議：**3,000–5,000 萬元。

## 7.6 退休現金流配置建議

### 7.6.1 建議以「支出年限」分層配置

使用時間	資產配置方向	用途
0–1 年	現金、活存、定存	當年度生活費與安養支出
1–3 年	短天期高品質債券、定存型工具	生活費備援與醫療預備
3–7 年	投資級債券、平衡型資產	中期退休支出
7 年以上	分散型股票、ETF、優質債券	抗通膨與長期資產維持
不可預期	緊急流動資金	稅款、醫療、家庭重大事件

## 7.7 高齡醫療與照護決策安排

### 7.7.1 錢準備好，不代表決策會順利

決策問題
誰決定醫療方式？
誰決定是否聘請看護？
誰決定安養機構等級？
誰負責與醫院、機構、保險公司溝通？
子女意見不同時如何處理？

本報告建議李董與夫人應在身體健康、意識清楚時，**預先建立醫療與照護決策流程**。

### 7.7.2 建議建立高齡照護文件包

文件 / 安排	功能
醫療照護偏好紀錄	記錄希望接受之醫療與照護方式
緊急聯絡與授權名單	確認緊急事件由誰處理
醫療費用支出授權	明定何種情況可動用醫療長照資金池
安養機構資料	保存入住條件、費用與服務內容
保單與理賠資料	方便醫療或長照事件時申請給付
家族通知流程	避免子女間資訊不對稱

### 7.7.3 建議指定主要照護協調人

角色	建議人選方向
主要照護協調人	可由李玫或家族信任成員擔任
備援協調人	可由李強、李華或外部專業人員擔任
財務支出管理	李玫或家族辦公室
外部專業支援	財務策劃師、保險顧問、律師

# 第八章 | 保險與風險管理規劃

## 本章定位

整合版第八章 3 頁過於緊縮，本稿擴至 4 頁。

**保險不應被視為節稅工具**，而是回到三大實質功能：

功能	在本案中的運用
遺產稅流動性工具	李董身故時，受益人取得保險金，可繳遺產稅，避免被迫賣李記食品股權
退休醫療長照工具	王淑芬名下分紅保單 + 類定存投資型可解約或保單借款，補充三層退休資金池
子女公平調整工具	王淑芬為四子女投保的 8 張保單價值不一，須納入整體公平分配

### 8.1 現有保單功能分類 (13 張)

#### 8.1.1 李董事長本人保單 (合計 6,000 萬)

保單類型	現金價值	初步功能判斷
增額終身壽險	1,200 萬	傳承、保險金、身故給付
利率變動型終身壽險	900 萬	儲蓄、傳承、外幣資產
終身壽險	1,100 萬	壽險保障、傳承
投資型保單 A	1,000 萬	投資配置、保單帳戶價值
投資型保單 B	1,000 萬	投資配置、保單帳戶價值
投資型保單 C	800 萬	投資配置、保單帳戶價值

## 8.1.2 王淑芬女士本人保單 (合計 11,000 萬)

保單類型	現金價值	初步功能判斷
利率變動型終身壽險	5,000 萬	儲蓄、傳承、流動性
分紅終身壽險	3,500 萬	傳承、分紅、外幣資產
分紅終身壽險	2,500 萬	傳承、分紅、壽險功能

## 8.1.3 王淑芬女士為四子女投保之保單 (合計 9,400 萬)

被保險人	現金價值
李強	3,600 萬
李華	2,000 萬
李勝	2,000 萬
李玫	1,800 萬

### 8.1.4 保單總額與初步觀察

李家保單現金價值合計約 **2.64 億元**。代表保單在整體資產中雖不是最大項目，但已具有相當規模，不能只當作一般投資商品看待。

## 8.2 保單在傳承、流動性與公平性中的角色

### 8.2.1 保單作為傳承工具

保單在高資產家族中常被用於傳承安排，原因是其具有指定受益人、保險金給付、部分流動性與文件化的特性。但保單要能有效發揮傳承功能，必須先確認三個角色：要保人、被保險人、受益人。

### 8.2.2 保單作為流動性工具

高資產家庭最大的傳承風險之一，是資產價值很高，但短時間可動用現金不足。本案中保單可協助支應：

- 遺產稅或緊急稅款
- 高齡醫療與長照支出
- 退休現金流備援
- 子女間資產平衡安排

## 8.3 要保人、被保險人與受益人檢視

### 8.3.1 為什麼三個角色很重要

角色	對保單的意義	風險
要保人	掌握保單權利，可變更受益人、借款、解約	若安排不清，可能與傳承目的不符
被保險人	保險事故發生對象	與保障需求、壽險給付有關
受益人	保險金最後取得者	若未指定或不合宜，可能產生爭議

## 8.4 高齡醫療與長照風險缺口

李董夫妻退休後規劃年支出 416 萬，但**未含醫療長照**。依本案三層退休資金池設計：

資金池	規模建議	來源
退休生活池	5 年份約 2,080 萬	租金 612 + 部分股利
醫療長照池	5,000–8,000 萬	銀行存款 + 保單現金價值
緊急流動稅款池	3,000–5,000 萬	短天期金融資產

**需要檢視的保障缺口：**

風險類型	需要確認
住院醫療	是否有足夠醫療保障？是否符合高端醫療需求？
實支實付	是否可支應自費醫療、病房差額與特殊醫材？
重大疾病	是否涵蓋癌症、心血管、失智等高齡風險？
長期照護	是否有失能、長照或看護相關給付？
海外醫療	每年兩次長期國外旅遊，是否有海外醫療與緊急救援保障？

## 8.5 ★ 13 張保單實質課稅紅黃綠燈評等

**評等依據：**財政部 109/06/22 函釋實質課稅 8 大態樣（正式版前須確認此函釋至 115 年是否有更新版本）

保單	要保人	被保險人	現金價值	風險評等	主要風險點
李董增額終身壽險	李董	李董	1,200	● 綠	終身險、長期持有
李董利率變動型終身壽險	李董	李董	900	● 綠	同上
李董終身壽險	李董	李董	1,100	● 綠	同上
李董投資型 A	李董	李董	1,000	● 黃	高保費低保額嫌疑，須檢視投保年齡
李董投資型 B	李董	李董	1,000	● 黃	同上
李董投資型 C	李董	李董	800	● 黃	同上
王淑芬利率變動型	王淑芬	王淑芬	5,000	● 黃	鉅額投保，須檢視投保時點
王淑芬分紅 1	王淑芬	王淑芬	3,500	● 綠	長期持有
王淑芬分紅 2	王淑芬	王淑芬	2,500	● 綠	長期持有
王為李強投保 ×2	王淑芬	李強	3,600	● 紅	<b>要保人權利為王淑芬遺產</b> ，須變更要保人
王為李華投保 ×2	王淑芬	李華	2,000	● 紅	同上
王為李勝投保 ×2	王淑芬	李勝	2,000	● 紅	同上
王為李玫投保 ×2	王淑芬	李玫	1,800	● 紅	同上 + 與婚前財產規劃連動

**綠燈策略**：維持現狀，定期檢視受益人。**黃燈策略**：補估值報告、檢視保費繳納紀錄、必要時變更受益人指定明確。**紅燈策略**：優先變更子女保單之要保人，由王淑芬轉為各子女本人，避免王淑芬身故時被列入遺產。

## 8.6 子女保單公平性處理

王淑芬為四子女投保現金價值差異（李強 3,600 vs 李玫 1,800），須用其他資產補平：

子女	保單現金價值	須補平資產 (建議)
李強	3,600 萬	—
李華	2,000 萬	補 1,600 萬 (金融資產)
李勝	2,000 萬	補 1,600 萬 (AI 股票部分處分款)
李玫	1,800 萬	補 1,800 萬 (中山套房移轉部分計入)

## 8.7 保險調整之實務注意事項

### 8.7.1 不建議立即大量解約

現有保單多已持有多年，部分可能已累積高現金價值。若未經完整試算，不宜因投資報酬率、費用或稅務考量而立即大量解約。

### 8.7.2 不建議只用保單節稅

原因
本案核心問題是控制權與家族治理，不是單一稅負
保單安排若過度集中，可能產生實質課稅與家族公平爭議
若保單受益人安排與整體傳承邏輯不一致，反而造成衝突
高資產家庭更需要透明、可說明、可被家族接受的安排

### 8.7.3 建議先做「保單總體健檢」七步驟

1. 蒐集所有保單契約、保價值通知書與受益人資料
2. 建立保單總表 (13 張)
3. 確認要保人、被保險人、受益人
4. 確認現金價值、保單貸款、解約限制與幣別
5. 分類為保障、退休、傳承、流動性或公平工具
6. 檢視是否有醫療、長照、海外旅遊保障缺口
7. 由會計師評估稅務效果 (含實質課稅)

# 第九章 | 李玫婚前財產與套房移轉規劃

## 本章定位

本章聚焦於王淑芬女士希望在幼女李玫結婚前，將名下兩戶中山區捷運共構套房移轉予李玫之規劃。

李玫套房移轉，不只是贈與稅問題，而是**婚前財產保全、租金收益管理、婚後財產混同防範與子女公平安排的整合問題**。

### 9.1 兩戶中山區捷運共構套房移轉需求

項目	內容
所有人	王淑芬女士
標的	中山區捷運共構套房 2 戶
購入時間	民國 106 年 7 月
目前市值	每戶約 1,500 萬元，合計 3,000 萬元
目前使用狀態	閒置
預計移轉對象	幼女李玫
李玫狀態	未婚，預計年底結婚

## 9.2 規劃核心：不是單純移轉，而是婚前財產保全

### 9.2.1 婚前取得不代表未來完全沒有爭議

情境	可能問題
租金收入匯入夫妻共同帳戶	收益與家庭共同財務混同
房屋修繕由夫妻共同資金支付	未來可能產生貢獻爭議
出售後款項婚後混用	原本婚前財產轉換後難以追蹤
用套房貸款或抵押支持婚後家庭支出	財產獨立性降低
未保留贈與或移轉文件	未來難以證明來源與取得時點

### 9.2.2 四大規劃原則

原則	說明
一 移轉方式合法透明	贈與、買賣或信託均需符合稅務與法律要求
二 婚前財產文件完整	留存移轉契約、稅務資料、權狀與財產清冊
三 婚後收益獨立管理	租金、押金、出售款應進入李玫個人專戶
四 納入家族公平說明	兩戶套房不得孤立處理，需納入四名子女整體公平安排

## 9.3 ★ 贈與 vs 買賣 vs 信託 | 四稅對照表

兩戶中山區捷運共構套房：合計市值 3,000 萬，民國 106 年 7 月購入（屬房地合一新制），假設原購入價 2,400 萬、公告現值 2,100 萬、漲價數約 200 萬。

## 方案 A | 母親王淑芬生前贈與李玫

稅目	計算	金額
贈與稅	$(2,100 - 244) \times 10\%$	185.6 萬
土地增值稅	漲價數 200 $\times$ 第一級 20%	40 萬
契稅	房屋現值約 630 $\times$ 6%	37.8 萬
印花稅	$2,100 \times 0.1\%$	2.1 萬
<b>即時稅費小計</b>		<b>265.5 萬</b>

李玫日後出售房地合一稅推估（取得成本 = 受贈時公告現值 2,100 萬）：

持有期間	售價假設 3,500 萬	房地合一稅率	房地合一稅
2 年內	獲利 1,400 萬	45%	630 萬
2-5 年	獲利 1,400 萬	35%	490 萬
5-10 年	獲利 1,400 萬	20%	280 萬
10 年以上	獲利 1,400 萬	15%	210 萬

## 方案 B | 母親王淑芬向李玫出售（買賣）

稅目	計算	金額
贈與稅	（無，但須證明真實付款）	0
王淑芬房地合一稅（持有 8 年）	$(3,000 - 2,400) \times 20\%$	120 萬
土地增值稅	40 萬	40 萬
契稅	37.8 萬	37.8 萬
印花稅	2.1 萬	2.1 萬
<b>即時稅費小計</b>		<b>199.9 萬</b>

李玫日後出售房地合一稅推估（取得成本 = 買入價 3,000 萬）：

持有期間	售價假設 3,500 萬	房地合一稅率	房地合一稅
2 年內	獲利 500 萬	45%	225 萬
2-5 年	獲利 500 萬	35%	175 萬
5-10 年	獲利 500 萬	20%	100 萬

**重要提醒：**二親等買賣須證明實際付款且非由出賣人提供資金，否則改認贈與。

## 方案 C | 信託管理

稅目	金額
信託登記印花稅+規費	約 0.2 萬
信託管理費（年）	3,000 萬 × 0.3-0.8% = 9-24 萬 / 年
信託期間租金（若有）分配	由李玫申報所得稅

## 三方案比較總結

方案	即時稅費	未來短期出售總成本	適用情境
A 贈與	265.5 萬	短期賣約 756 萬	李玫長期持有、不打算短期出售
B 買賣	199.9 萬	短期賣約 375 萬	李玫有真實自有資金，未來可能轉手
C 信託	0.2 萬	視信託架構	重視長期保全與婚後管理

## 9.4 本報告建議方案

**採方案 A（贈與）為主，搭配婚前財產清冊與李玫個人專戶管理。**

但前提是須先確認李玫對兩戶套房的長期計畫——若 5 年內可能出售，建議改為方案 B（買賣）以降低未來房地合一稅基。

## 9.5 婚前財產確認與婚後財產混同防範

**婚前財產清冊應包含：**贈與契約、贈與稅申報資料、土地及建物謄本、權狀影本、移轉稅費繳納資料、估價資料、婚前財產清冊本體、專戶開立資料。

**租金與出售款管理**：未來若出租，租金匯入李玫個人專戶；若出售，款項匯入李玫個人專戶並保留紀錄。不宜與夫妻共同購屋款或家庭共同支出混在一起。

→ 此清冊不是製造婚姻不信任，而是讓財產來源清楚、避免未來不必要誤會。

---

# 第十章 | 公益基金會與公益信託規劃

## 本章定位

本章聚焦於李董事長希望以紀念父母名義，投入新臺幣 1 億元或等值股票，成立財團法人基金會或公益信託，作為公益與社會回饋平台之規劃。

李董的公益規劃，不應被視為捐贈、節稅或資產移轉工具，而應被定位為**李家父母創業精神、家族價值與李記食品品牌文化的延續平台**。

### 10.1 李董投入公益的真正目的

層次	意義
紀念父母	延續父母白手起家創立李記食品的精神
回饋社會	將家族財富與企業成功轉化為社會影響力
凝聚家族	讓子女共同參與非財產分配型議題
延續價值	讓李家家族文化不只透過股權傳承，也透過公益傳承

### 10.2 二階段公益架構（先公益信託，後基金會）

#### 10.2.1 為什麼採二階段而非一次成立基金會

1. 直接成立基金會須章程、主管機關核准、董事會、年度報告，行政負擔高
2. 若家族（特別是四子女）參與意願不明確，會流於形式
3. 公益信託試行驗證後，再轉基金會建立永續品牌
4. 呼應本案「合法、穩定、可執行、家族可受」四原則

## 10.2.2 二階段架構建議

階段	架構	規模	期程	目的
<b>第一階段（試行期）</b>	公益信託或指定用途公益專戶	啟動金 1,000–3,000 萬（以現金或低波動金融資產為主）	0–2 年	驗證公益主題、家族參與意願、年度撥款規模
<b>第二階段（正式期）</b>	財團法人基金會	累計達 1 億（搭配 AI 股票上市後分批處分款投入）	2 年後	建立長期家族公益品牌、董事會、家族公益委員會

## 10.2.3 公益資產來源

資產來源	優點	注意事項
現金	穩定、易管理、可直接撥款	需評估對退休與稅款流動性影響
AI 科技公司股票上市後處分款	具成長與上市後流動性	上市前後價值波動大
金融資產	可分批投入，彈性較高	需考慮資產波動與公益支出穩定
股利收入分年投入	不影響本金過度移轉	需建立年度撥款制度

**不建議一次投入大量李記食品控制權股權**（風險：控制權影響、股利政策影響、外界觀感、執行複雜度）。

## 10.3 公益主題建議

以「食品、健康、家庭、教育、傳承」為核心方向：

方案	與李家連結
李記食品家庭營養支持計畫	與本業高度相關
李家創業精神獎助學金	紀念父母白手起家
高齡飲食與健康照護公益	呼應退休照護主題
家族企業傳承教育公益	回應李董自身傳承經驗

## 10.4 家族成員如何參與公益治理

家族成員	可參與角色	理由
李強	公益專案營運委員	熟悉企業營運與資源整合
李華	公益策略與品牌委員	擔任總經理，具策略與管理視角
李勝	科技、創新或創業公益顧問	具工程博士與創業背景
李玫	公益財務監督或執行窗口	任職財務部，適合監督預算與財務
王淑芬女士	公益理念與家族關懷代表	長年協助家族事務及慈善公益
李董	創辦人、榮譽董事長或公益願景主席	代表父母紀念與家族精神

公益平台不是讓家族成員另外承擔額外工作，而是**讓家族共同參與一個非分配型議題**，降低家族溝通張力，讓四名子女在非財產議題上合作。

---

# 第十一章 | 分階段執行計畫與結語

## 11.1 五階段執行藍圖

階段	期程	主要工作
第一階段	0-3 月	完成夫妻與核心家庭資產負債表；盤點所有保單三角色；訪談李董、夫人、長子、次子、三子、幼女；初步試算遺產稅、贈與稅與流動性需求
第二階段	3-6 月	召開第一次家族治理會議；確認李記食品不得因接班造成經營動盪；初步討論長子與次子角色分工；確認李勝、李玫角色定位；討論公益平台方向
第三階段	6-12 月	擬定家族憲章草案；建立股權移轉規範；建立重大事項決策門檻；檢視保單受益人與稅務安排；建立退休生活、醫療長照與緊急流動資金池；完成李玫婚前財產規劃文件；決定公益平台採公益信託先行
第四階段	12-24 月	分階段執行股權、金融資產或不動產安排；完成李董 72 歲退休前職務調整；建立董事會與家族會議溝通機制；啟動公益平台設立程序；建立年度稅務與資產檢視制度
第五階段	退休後	每年檢視股權結構、退休與長照資金池、家族會議運作、長子次子分工與績效、公益平台成果、稅務保單與傳承安排

## 11.2 結語：讓財富成為家族秩序，不是衝突來源

---

李家目前擁有龐大的資產與具代表性的家族企業，但真正需要處理的，不只是資產如何移轉，而是**如何讓這些資產在未來二十年仍然支持企業穩定、家族和諧、夫妻安心與公益延續**。

李董事長曾經歷上一代未妥善傳承所造成的手足失和，因此本案最重要的價值，不只是降低稅負，而是**避免相同遺憾在下一代重演**。

本策劃書建議李家以「先治理、再傳承、後移轉」作為核心順序，在李董事長 72 歲退休前，逐步完成家族治理制度、接班分工、股權管理、退休照護資金池、李玫婚前財產安排與公益平台規劃。

**最終目標是讓李記食品不只是完成股權交接，更能完成企業精神、家族關係與社會責任的有序傳承。**

---

### 附件（另冊裝訂）：

- 附件 A 家族憲章草案 30 條
  - 附件 B 閉鎖控股公司章程草案 38 條
  - 附件 C 婚前財產協議範本 22 條
  - 附件 D 夫妻分別財產制契約範本 13 條
  - 附件 E 預立遺囑範本 13 條
  - 附件 F 表決權拘束契約範本 12 條
  - 附件 G 公益信託契約範本 23 條
  - 附件 H 配偶承諾書範本（媳婦女婿適用）
  - 附件 I 法規索引（遺贈稅、公司法、保險、房地合一、信託法、最低稅負）
- 

**主筆**：戴豪廷團隊 **版本**：v1.0 | 2026 年 5 月 13 日 **投稿截止**：2026 年 6 月 30 日 18:00（郵戳為憑）