

把財富交棒，改成一套能運作的家族秩序。

本重製版保留原案的五層架構，但降低裝飾與資訊噪音，讓評審先看懂判斷，再看懂工具。

RFP 提案簡報

14 頁重製版

2026/6/8

表面是 77.54 億資產，真相是控制權與家庭關係的雙重風險。

看似完美的財務

淨資產約 77.54 億；負債比約 0.76%。這不是「錢不夠」的案子。

真正要處理的裂縫

控制權僅 20.7%；長子與次子經營分歧；未參與經營子女持股；婚姻與科技公司風險。

策略順序不能從移轉開始：必須先治理、再傳承、後移轉。

本案要避開一般 LLM 報告最容易犯的三個誤判。

核心禁忌	常見錯誤解法	本案重製口徑
不得高槓桿	用公開收購或舉債私有化解決控制權。	不追求 50% 經濟持股，改用表決權集中、特別股換股與閉鎖型前置，鎖定實質主導權。
不得海外避稅	設 BVI、CFC 或境外控股架構。	境內雙層投資公司與公益信託；海外資產直接持有，降低實質課稅疑慮。
不得單一商品	把傳承問題包成巨額保單或單一理財商品。	三層資金池搭配治理工具，讓退休、稅源與控制權分層處理。

把「資產分配」升級成「家族治理系統」。

實物出資

以資產進入控股架構，避免用高額現金收購。

股份均等

分家族控股股份，不直接拆分李記實體股。

接班彈性

透過特留分與章程設計，處理接班人多給或多買的空間。

手足互買

想接班者買、想退出者賣，用市場機制降低心理不公平。

公益鎖定

公益信託承接家族價值，也成為長期控制權穩定器。

章程治理

把規則寫入公司章程、家族憲章與外部檢查機制。

五層設計：每一層都只解一種風險。

1

經營權鞏固

不買回全部股權，先把表決權與家族共識集中。

2

資產法人化

建立個人投控與家族控股，讓資產分配有載體。

3

接班治理

讓長子、次子分工與衝突處理制度化。

4

退休保障

夫妻晚年現金流與李記股利、子女財務脫鉤。

5

公益與文化

把父親故事、公益信託與家族憲章串成永續機制。

目標不是買到 50%，而是讓表決權不再分散。

階段一 | 家族同盟

把核心家庭與願意配合的家族持股先納入共同治理口徑。



階段二 | 特別股換股

對被動持股者設計誘因，將表決權逐步導回家族控股。



階段三 | 閉鎖型前置

用章程限制轉讓與決策程序，避免下一代再分散。

對外說法：李家不是私有化下市，而是避免控制權被繼承與婚姻關係自然稀釋。

雙層投控不是為了炫技，是為了把所有權、收益權、控制權分開。

上層 | 個人投控 A/B

承接父母個人資產，作為稅務、責任與風險隔離工具。



中層 | 家族閉鎖控股

集中持有特別股與關鍵資產，將家族治理寫入章程。



下層 | 實體資產

李記食品、不動產與收益資產維持清楚歸屬。

重點：子女未來分的是家族控股股份，不是直接分拆李記控制權。

不要用一句「家族會議」處理李強與李華的真實權力問題。

分工清楚

李強偏營運、食安與日常管理；李華偏策略、財務與海外通路。先分責，再談最終接班。

爭議升級

30 天冷卻期、內部調解、黃金股否決、外部 tie-breaker 董事，讓衝突有程序可走。

家庭角色	治理定位
李勝	不接班但可擔任科技與創新顧問，避免被排除於家族貢獻之外。
李玫	以財務、公益與家族辦公室角色參與，不把婚姻風險帶入控制權。

讓晚年生活先穩住，傳承才不會被現金流壓力拖垮。

2,500 萬

生活池：支付基本生活、旅遊與日常支出。

6,500 萬

醫療長照池：處理高齡照護與重大醫療。

4,000 萬

緊急稅款池：預備遺產稅與突發流動性需求。

配息引擎約 1.2 億，目標是每年 500–600 萬現金流；重點是去風險，不是追求高收益。

中山套房移轉要留下「真實買賣」的證據鏈。

資產標的

王淑芬名下中山套房 2 戶，市值約 3,000 萬。



金流設計

李玫自有存款 1,000 萬，加銀行貸款約 2,000 萬。



證據保全

市價成交、貸款軌跡、買賣契約、分別財產制登記。

會議要確認：保單解約金不進買賣金流，避免被認定為假買賣真贈與。

公益信託要有故事，也要有治理功能。

父親的第一罐醬油

公益主軸回到食品、弱勢餐食、食安教育與長者送餐，不只是一筆捐款。

家族共同參與

讓第二代與孫輩透過年度訪視、成果報告與家族會議維持共同記憶。

塔塔模式的可學之處不是規模，而是把公益、治理與家族身份綁在一起。

稅務價值不是少繳多少，而是不因稅款被迫賣股。

8.03 億

裸繼承情境：可能造成高額遺產稅與流動性壓力。

8.54 億

實質課稅情境：若交易證據不足，反而暴露更高風險。

6.43 億

本案規劃情境：透過資產分層、稅源池與移轉節奏降低壓力。

16 億

建議稅源預備池：確保可用現金，而不是紙上節稅。

這不是一次交易，而是分階段建立制度。

Y1

資產盤點、法律稅務確認、個人投控與家族控股設立。

Y2-Y3

家族憲章、第一次家族治理會議、李玫套房移轉與公益信託送件。

Y4-Y6

特別股換股啟動、退休與醫療長照資金池完成、外部檢查人機制上線。

Y7-Y10

閉鎖型控制架構成熟，公益信託分批投入完成，年度家族治理循環固定化。

評審會看的是可執行性：每一階段都要有負責人、文件、時程與風險備案。

最後要讓評審一眼看到：每個題目都有對應解法。

股權穩固：表決權集中與閉鎖型前置。

兄弟接班：分工、冷卻期與外部決策機制。

稅務流動性：A/B/C 情境與 16 億稅源池。

退休安養：三層資金池與去風險配息引擎。

李玫婚前財產：真實買賣與分別財產制。

公益治理：公益信託、家族憲章、外部檢查人。

我們為李記食品規劃的，不是一份精準的財務試算表，而是一套容許家族演化、吸納衝突，並確保控制權不墜的百年傳承藍圖。