

李記食品家族財務策劃書 v1.5

- [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](#)
 - [顧問團隊組成與利益衝突揭露](#)
 - [目錄](#)
 - [版本演進說明 \(v1.1 → v1.5 為何重排\)](#)
- [第一部 | 執行摘要與整體架構](#)
 - [1.1 本案核心判斷](#)
 - [1.2 五層架構總綱](#)
 - [1.3 五大關鍵策略](#)
 - [1.4 六大優先處理議題](#)
 - [1.5 李董事長現在可以先做的三件事](#)
- [第二部 | 個案背景與資產盤點](#)
 - [2.1 家族成員與股權現況](#)
 - [2.1.1 李坤生董事長與李記食品背景](#)
 - [2.1.2 王淑芬女士與家庭角色](#)
 - [2.1.3 四名子女現況與接班關係](#)
 - [2.1.4 李記食品股權結構與控制權現況](#)
 - [2.2 資產負債表 \(含李董 / 王淑芬合併\)](#)
 - [2.2.1 估值基礎與分類方式](#)
 - [2.2.2 李董事長個人資產負債表 \(單位：新臺幣萬元\)](#)
 - [2.2.3 王淑芬女士個人資產負債表 \(單位：新臺幣萬元\)](#)
 - [2.2.4 夫妻合併資產與李家核心家庭資產](#)
 - [2.2.5 四名子女已揭露股權資產 \(單位：新臺幣萬元\)](#)
 - [2.2.6 AI 科技公司股票上市前後價值情境](#)
 - [2.3 主要現金流與診斷](#)
 - [2.3.1 李記食品股利收入估算 \(每年配息 5.5 元\)](#)
 - [2.3.2 不動產租金收入](#)
 - [2.3.3 財務現況總體診斷](#)
 - [2.3.4 六大核心風險診斷 \(接續至第三部各題\)](#)
 - [2.4 個案明示之八大需求 \(指向第三部\)](#)

- [2.5 假設與規劃限制](#)
- [第三部 | ★ 八題逐題對應 \(核心, 本版重點\)](#)
 - [題 1 | 家族企業傳承與接班規劃 \(評分 30%\)](#)
 - [題 2 | 資產盤點 + 稅務全面規劃 \(評分 20%\)](#)
 - [題 3 | 未上市股權與不動產處分 \(評分 20%\)](#)
 - [題 4 | 退休現金流 \(評分 10%\)](#)
 - [題 5 | 高齡醫療、安養與長期照護 \(評分 10%\)](#)
 - [題 6 | 李玫婚前財產與套房移轉 \(個案明示\)](#)
 - [題 7 | 1 億公益 \(評分 10%\)](#)
 - [題 8 | 家族治理與衝突解決 \(評分 30%\)](#)
- [第四部 | 跨題整合執行藍圖 \(七階段\)](#)
 - [七階段整合執行藍圖](#)
 - [七階段對應 Phase 總覽](#)
- [第五部 | 結語](#)
 - [附件清單 \(另冊裝訂\)](#)

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 v1.5 (題本對應版) 頁數：本文 40-42 頁、附件另冊

顧問團隊組成與利益衝突揭露

角色	成員	職責
主筆 / 統籌	戴豪廷 (會計師 / 稅務師)	稅務架構、財務試算、整體統籌與跨題一致性把關
律師	(HJ 合作網絡, 具家族法 / 公司法 / 信託專長)	章程、複數表決權特別股、信託契約、遺囑、特留分之合法性審定
理財顧問 / CFP	(HJ 合作網絡)	退休現金流、保險、資產配置與商品適配
設計師	(比稿中)	家族圖譜、五層架構圖、資訊圖表與簡報視覺

利益衝突揭露：本團隊成員與李記食品及家族成員均無持股、無關係人交易。若規劃中推薦特定金融商品，將揭露是否收取佣金或銷售報酬。本案採「顧問費」收費模式，**避免建議與銷售利益綁定**。

免責聲明：本規劃基於 115 年現行有效法令與案主提供資訊；稅制 / 法令變動、家族意願改變、市場波動均可能影響結論。最終執行前，各項法律與稅務安排須經律師、會計師就個案出具正式意見書；本文件屬規劃建議，非法律或稅務最終意見。

目錄

部	章節	對應個案題目 / 評分	起頁
第一部	執行摘要與整體架構	總覽	P3
第二部	個案背景與資產盤點	—	P6
第三部	★ 八題逐題對應 (核心)	8 題 100%	P10
—	題 1 家族企業傳承與接班規劃	評分 30%	P10
—	題 2 資產盤點 + 稅務全面規劃	評分 20%	P16
—	題 3 未上市股權與不動產處分	評分 20%	P24
—	題 4 退休現金流	評分 10%	P27
—	題 5 高齡醫療、安養與長期照護	評分 10%	P30
—	題 6 李玫婚前財產與套房移轉	個案明示	P33
—	題 7 1 億公益	評分 10%	P37
—	題 8 家族治理與衝突解決	評分 30%	P40
第四部	跨題整合執行藍圖 (七階段)	總結	P44
第五部	結語	—	P46
附件	附件 A-N 另冊裝訂	—	另冊

附件 A-N 另冊裝訂 (家族憲章、章程草案、契約範本、法規索引、保險商品比較表)

版本演進說明 (v1.1 → v1.5 為何重排)

本策劃書自 v1.0 起累積五次修訂。v1.5 是「編排版本」，不是「內容版本」——v1.4 的所有事實、數字、法源、案例、專家踢館自答、李董原話框、泰山警示、塔塔對標、§8.13 全面稅務優惠全數保留，僅將「14 章功能模組」重排為「8 題逐題對應」的評審友善結構，並整合團隊草稿之「父母年度免稅贈與 488 萬」作為李玫套房頭期款組合的一部分。

為何從 14 章重排為 8 題？ 個案以「8 大需求」命題、評審以「逐題評分」評閱。原 14 章按「五層架構功能模組」鋪陳，內容雖完整，但評審需自行在 14 章間來回對應 8 題。v1.5 改採三段式逐題編排——每題先列「個案要的」、再列「我們的解法 (1. 2. 3. 編號)」、最後列「執行順序方法 (Step 1, 2, 3 編號)」——讓評審能逐項勾稽、即查即得，**內容一字未減，僅改變導覽路徑。**

版本	日期	核心修訂
v1.0	5/13	初稿；建立李家個案基本盤點與初步建議
v1.1	6/7	五層架構共識落地（5/22 會議）；整合 6/5 第 7、8 題草稿
v1.2	6/8	校正三大稅務前提（244 萬 / 贈與人、稅源池 16 億、剩餘財產分配剔除繼承財產）；公益降回 1 億元
v1.3	6/8 凌晨	回歸個案 8 題本位；刪反避稅炫技章節；整合差異化亮點（泰山、三軸線、塔塔、本土接班對照）
v1.4	6/8	新增 §8.13 全面稅務優惠運用（產創條例、員工酬勞、投資抵減、規劃前後對照、22 年累計 6.2 億）
v1.5	6/8	14 章功能模組 → 8 題逐題對應三段式重排；整合團隊 488 萬父母贈與進題 6 頭期款組合

第一部 | 執行摘要與整體架構

李董：「我這輩子最怕的不是公司倒，而是我走了之後，孩子們因為錢翻臉。我爸那時候在靈堂前，三兄弟為了誰拿公司大印翻臉的畫面，我永遠記得。」

1.1 本案核心判斷

李董事長現年 70 歲，李記食品為跨國食品醬料集團，已上市十年。李董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。**

本案核心判斷：**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。**

依個案資料，李董與夫人合計核心家庭已揭露淨資產約 **77.45 億元**，其中李記食品股權占 82.78%。負債比僅 0.76%，並非「錢不夠」的問題。

1.2 五層架構總綱

本案採「**先治理、再傳承、後移轉**」核心順序，五層架構環環相扣，並完整對應個案 8 題：

層	主題	核心工具	對應題目
一	李記經營權鞏固	表決權同盟集中 → 特別股換被動法人 → 閉鎖型公司	題 1
二	家族資產法人化	雙層投資公司（個人投控 + 家族控股閉鎖型） + 遺產分公司股份均等	題 2、題 3
三	退休與保障	三層資金池（生活/醫療長照/緊急稅款） + 配息引擎	題 4、題 5
四	子女資產保全	李玫套房婚前 真實買賣 + 分別財產制契約	題 6
五	公益與治理	1 億元公益信託 （呼應個案 + 塔塔治理理念） + 家族憲章 + 外部檢查人	題 7、題 8

1.3 五大關鍵策略

策略	內容	解決什麼
策略 1	全資產實物出資進家族控股（公司法 156-3）	不必動用 25 億現金做股權收購
策略 2	遺產分家族控股公司股份均等（不分李記實體股）	子女拿到的價值都一樣， 從根本消除爭產
策略 3	想多給接班人用特留分機制（民法 1223、1144）	合法「偏愛接班人」，外加 22.93 億可自由指定
策略 4	子女互買用市場機制（章程允許家族內部自由轉讓）	想接班的買股、不想接班的賣股， 雙方都同意
策略 5	1 億元公益信託 （呼應個案明示），章程預留升級至 5% 股權之選項	落實李董紀念父母初心，李董未來可選升級為家族永續平台
策略 6	全面稅務優惠拼接（產創條例 §23-2 天使、§19-1 員工酬勞、§10-1 投資抵減）	22 年累計節稅約 6.2 億 （含遺產稅、所得稅、投資抵減；保守口徑）

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 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——李記不能因接班動盪、李家不能因股權分配失和、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。
-

第二部 | 個案背景與資產盤點

王淑芬：「這個家是我跟他一磚一瓦疊起來的。年輕時我在工廠包餅乾、他在外面跑業務。四個孩子各有各的脾氣，我只求一件事——別讓他們以後連年夜飯都不願意一起吃。」

2.1 家族成員與股權現況

2.1.1 李坤生董事長與李記食品背景

李董 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，導致李董與其他手足為產業繼承與經營主導權爭執多年，最終情誼失和。這段經驗使李董對「**如何避免下一代因爭產與接班而失和**」高度敏感。

2.1.2 王淑芬女士與家庭角色

王淑芬 68 歲，與李董育有四名子女，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。**王淑芬在本案中是共同規劃主體，不是附屬角色。**

2.1.3 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	半導體博士，自創公司	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（李強之子）、李語涵 10（李華之女）。

2.1.4 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% (32.76 億)	個人持股核心
王淑芬女士	5.4% (16.85 億)	夫妻共同控制重要來源
四名子女合計	4.8% (14.98 億)	下一代控制權安排基礎
李董及家人合計	20.7% (64.58 億)	李家核心家庭主要控制權
李董其他兄弟姐妹家族	15.2% (47.42 億)	獨立持股、不拉同盟 (個案明示上一代失和)
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	約 50.4%	股權分散

2.2 資產負債表 (含李董 / 王淑芬合併)

2.2.1 估值基礎與分類方式

本部金額均以新臺幣萬元表示。李記食品股權依個案假設每股市價 120 元、已發行 26,000 萬股估算，李董及家人合計持股 20.7%，總價值約 **645,840 萬元 (約 64.58 億)**。本案將資產依任務分類為六類：企業控制權資產、居住資產、收益資產、移轉型資產、退休與緊急流動性資產、公益預備資產。

2.2.2 李董事長個人資產負債表（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，2,730 萬股 × 120 元
AI 科技公司股票 500 張	4,000	每股淨值 80 元
中山區商辦	15,000 (約 1.5 億)	民 107 新制，李記承租月租 38 萬，貸款餘額 4,800 萬
信義區自用住宅	12,000 (約 1.2 億)	民 100 舊制，無貸款
保險現金價值	6,000	6 張 (儲蓄+投資型)
股票、債券、基金	32,000 (約 3.2 億)	其他金融資產
銀行存款	24,000 (約 2.4 億)	高流動性
資產合計	420,600 (約 42.06 億)	
中山商辦貸款餘額	4,800	剩 10 年
淨資產	約 41.58 億	

2.2.3 王淑芬女士個人資產負債表（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)	1,404 萬股 × 120 元
大安區出租住宅	8,000	民 78 舊制，月租 13 萬
中山區捷運共構套房 2 戶	3,000	民 106 新制，閒置 (將真實買賣給李玫，詳題 6)
本人保單 3 張	11,000 (約 1.1 億)	類定存投資型+分紅
股票、債券、基金	3,000	
銀行存款	6,000	
為四子女投保保單合計	9,400	要保人王淑芬，被保險人四子女各 2 張共 8 張
資產合計 (含子女保單)	208,880 (約 20.89 億)	無負債

2.2.4 夫妻合併資產與李家核心家庭資產

項目	金額
夫妻合併淨資產	約 62.47 億
四名子女已揭露李記股權合計	約 14.98 億
李家核心家庭已揭露淨資產	約 77.45 億 (夫妻合併 62.47 + 四子女已揭露 14.98)
李記食品股權占已揭露資產比重	約 82.78%
夫妻負債比	約 0.76%

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。**

2.2.5 四名子女已揭露股權資產（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)	半導體博士， 自創公司，不接班
幼女 李玫	0.5%	15,600 (約 1.56 億)	財務部經理，年底結婚
四名子女合計	4.8%	149,760 (約 14.98 億)	

2.2.6 AI 科技公司股票上市前後價值情境

估值方式	金額
目前以每股淨值 80 元估算	4,000 萬
預計掛牌價 200 元估算	10,000 萬
潛在增值	6,000 萬

2.3 主要現金流與診斷

2.3.1 李記食品股利收入估算（每年配息 5.5 元）

成員	持股	年現金股利
李董	10.5%	15,015 萬
王淑芬	5.4%	7,722 萬
四名子女合計	4.8%	6,864 萬
核心家庭合計	20.7%	29,601 萬

2.3.2 不動產租金收入

資產	月租	年租金
中山區商辦（李董）	38 萬	456 萬
大安區出租住宅（王淑芬）	13 萬	156 萬
合計		612 萬

2.3.3 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 萬遠高於基本支出 416 萬
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	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

2.3.4 六大核心風險診斷（接續至第三部各題）

李董：「我看過大同的事、看過泰山的事。我們家 20.7%，外面 50% 散在那裏，哪天有人想搶，我們根本擋不住。」

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。**

優先順序	核心風險	急迫性	建議處理策略	對應題目
1	家族企業控制權稀釋（泰山股鑑）	高	表決權集中→特別股換股→閉鎖型公司	題 1
2	長子、次子接班衝突	高	六級升級程序+黃金股+外部 tie-breaker	題 1、題 8
3	遺產稅與流動性	中高	雙層投控+稅源池 16 億	題 2
4	高齡醫療、安養與長照	中	三層資金池+保險工具配套	題 4、題 5
5	李玫婚前財產	高	真實買賣+完整金流+分別財產制	題 6
6	公益資產治理與文化延續	中	1 億元公益信託（呼應個案明示，塔塔精神對標）	題 7、題 8

失控的開端，往往就是一張賣給外人的股票。

2.4 個案明示之八大需求（指向第三部）

個案原始需求	對應第三部題目
家族企業經營權、所有權與接班安排	題 1
整體資產盤點與稅務傳承	題 2
未上市股權、不動產、現金、高額資產策略	題 3
72 歲退休後安養、旅遊與長期現金流	題 4
高齡醫療、長照與緊急支出	題 5
李玫婚前財產與兩戶套房移轉	題 6
1 億公益基金會或公益信託	題 7
家族治理制度、家族會議、衝突處理	題 8

2.5 假設與規劃限制

依個案明示，本案須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、海外信託避稅；不得高槓桿、過度融資；不得僅著重單一商品或工具。**

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經營，但需制度化分工
三子李勝	假設不參與日常經營，但可擔任科技顧問或家族投資委員
幼女李玫	假設願意配合婚前真實買賣安排與文件化管理
李記股利政策	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	先以每股淨值 80 元估值，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	不採境外公司、海外信託或規避稅負之海外架構
槓桿操作	不採大額借貸、過度融資或高槓桿操作為主要手段

第三部 | ★ 八題逐題對應（核心，本版重點）

本部為 v1.5 重排核心。每題採三段式：**一、個案要的**（個案題目原文關鍵句）→ **二、我們的解法**（1. 2. 3. 編號，供評審逐項勾稽）→ **三、執行順序方法**（Step 1, 2, 3 編號，供李董按表執行）。

題 1 | 家族企業傳承與接班規劃（評分 30%）

李董：「老大老二天天在會議室吵，一個要衝海外、一個要守本店。我不怕他們吵，我怕的是哪天其中一個賭氣把股票賣給外人。表決權這件事，必須在我還清醒的時候鎖死。」

一、個案要的

- 家族企業經營權、所有權與接班安排，要在李董 72 歲退休前完成制度化。
- 長子李強（COO）與次子李華（GM）在經營理念上「意見經常不合」，須避免重演上一代手足為「誰拿公司大印」失和的遺憾。
- 李家核心家庭僅持有李記 **20.7%**（市值 64.58 億）經濟權益，卻必須在李董 86 歲終局年度，仍對一家市值 312 億、外部浮額高達 **50.4%** 的上市公司保有實質控制權。

二、我們的解法

1. 表決權集中三階段（同盟 → 換回 → 閉鎖型，34.4% 主導權）

我們明確放棄兩條走不通的路：① 拉攏已失和的兄弟姊妹家族 15.2% 結盟（違反家族歷史現實）；② 斥資收購剩餘浮額達 50% 經濟持股而下市（違反「不得高槓桿」禁忌，需 150–200 億現金）。取而代之的方法論是：**表決權集中（換股） + 閉鎖型前置 + 章程防火牆**，以「實質控制權」取代「形式過半持股」，全程不動用銀行融資、不增加家族負債。

階段	動作	普通股分母 (萬股)	家族集中普通股 (萬股)	家族表決權
現況	核心家庭分散持股	26,000	5,382	20.7%
階段一 (移入家族控股)	核心家庭 15.7% (扣公益信託 5%) 移入家族控股，由單一法人行使表決權	26,000	4,082+ 公益信託 1,300	20.7%，但以 單一法人 身分行使
階段二 (換股)	家族控股發特別股換被動法人 13.7% (3,562 萬股)，由家族控股 持有 而非註銷	26,000	4,082+3,562+1,300 = 8,944	34.4% (家族控股+公益信託合計)
階段三 (閉鎖型前置)	家族控股本身轉閉鎖型，發複數表決權特別股	—	—	實質董事會控制 (不追求 50% 經濟持股)

- **階段一**：股權**移轉**進家族控股（為法人持有），由家族控股一致行使表決權——**非「表決權拘束契約」**（公司法 175-1 第 3 項對公開發行公司不適用），而是直接以單一法人身分持有。
- **階段二**：換股為**紙本對價**（家族控股發新特別股換被動法人之李記普通股），公司無現金流出，亦無舉債。被動法人的李記股換進家族控股**持有**，**不註銷李記分母**。
- **核心家庭 15.7% + 公益信託 5% + 換股取得 13.7% = 34.4%** 表決權集中於家族控股，不去碰市場 50.4% 浮額。

2. 食品業三軸線分工（食安、配方、海外通路）

李強（COO）與李華（GM）的衝突，本質是「誰當董事長」的零和賽局。本案主張把接班拆解為**三條不可彼此取代的傳承軸線**，讓兩位接班人各掌一軸：

傳承軸線	內涵	法定 / 實務要求	建議承接人
① 食安守門	食品安全監督機制、專職食品安全管制人員	《食品安全衛生管理法》第 8 條、HACCP / ISO 22000 / TQF	設獨立「食安長」，由專業經理人擔任，董事會層級監督由一位家族成員專責
② 配方傳承	祖傳醬料 know-how 的營業秘密保管與世代移交	《營業秘密法》登錄管控、配方分持	配方信託 + 家族憲法指定守密人，與董事長職位脫鉤
③ 海外通路	中國 GACC 註冊、清真 HALAL、日本 / 美國 FDA 准入	各國主管機關註冊登記須以「特定法人 + 特定負責人」掛名	由熟悉外銷的接班人專責

戰略意義：讓李強、李華分別主掌「食安治理」與「海外通路」，董事長一職則交由家族憲法與閉鎖型控股的複數表決權機制定奪，使兩人都握有「不可被對方取代的價值」，**把董事長之爭從你死我活，轉為分工互補**。第二代分工原則為「經營權與資產權分開、日常事項授權、重大事項共決」：

角色	建議定位	權責範圍
長子 李強	企業經營主責（食安+營運）	李記日常營運、產品、通路、人事；食安守門主責
次子 李華	策略主責（海外+品牌）	策略、品牌、財務績效、海外市場、組織管理；海外通路主責
三子 李勝	科技委員會委員	不參與日常經營，協助科技與投資視角
幼女 李玫	家族辦公室/公益財務	家族財務監督、公益平台財務、主要照護協調人（題 5）
李董事長	戰略與最終把關	重大方向、價值傳承與關鍵決策否決權（黃金股，詳題 8）
外部顧問	專業檢查與協調	法律、稅務、財務與治理流程確認

李強若負責李記經營，不代表可單獨處分家族資產；李華若負責策略與海外，也不代表可干預李記日常營運。

3. 兄弟姊妹 15.2% 獨立持股 + 章程通路

個案明示李董父親那一代分家失和。兄弟姊妹家族 15.2% 是否能拉為盟友，**現實上極不可行**。本案：① **不主動拉同盟**（尊重歷史，不勉強）；② **章程留優先承買權通路**（兄弟姊妹若主動出售股

權，家族控股有優先承買權)；③ **不影響家族控股對李記的控制** (核心家庭 20.7% 透過家族控股 + 特別股換股已足以實質控制)。

特別股性質設計 (由家族控股公司發行，換被動法人股東普通股)：

項目	設計	理由
股息型態	累積型 ，固定年息率 5.5%	提供收益確定性
分配順位	優先於普通股	以「優先權」交換「控制權」
參加性	有限度參加型， 參加上限每股 5%	固定股息外可參加普通股盈餘但封頂
表決權	原則無表決權 ；僅於積欠股息或涉及特別股權益議案時依法恢復	切割「現金流」與「控制權」
收回權	可由公司於約定條件下收回 (callable)	保留彈性

法源依據：公司法第 157 條第 1 項授權公司章程定特別股權利義務；同條第 5 項對無/限制表決權特別股總數設限制 (不得逾已發行股份總數二分之一)。本案換回部位約 13.7% 普通股，遠低於 50% 限制。**換股比例**：每 1 股普通股，換發面額 100 元、年息 5.5% 之累積特別股 **1.2 股**；換股後每股原始普通股對應股息 = $1.2 \times 5.5 \text{ 元} = 6.6 \text{ 元}$ ，較目前普通股現金股利 5.5 元**增加約 20%**。**換股對象優先**：世界美食 5.5%、阿里山金控 3.2%、富國人壽 2.8%、趙董 2.2% (合計 13.7%)。

4. 不追求私有化 (泰山警示，不違反「不得高槓桿」禁忌)

⚠ 泰山經營權之爭 (2023) —— 本案最貼近的前車之鑑

泰山企業創辦詹家持股長年僅約 20% 餘，未及早集中表決權。市場派龍邦集團自市場吸納股權後，於 2023 年 6 月股東會一舉改選董事會、罷免詹家經營層，創辦家族對這家近 70 年的老牌食品公司失去經營權。**失控的關鍵不是持股「賣掉了」，而是分散的股權從未被「綁在一起投票」。**

同類股鑑：**大同公司 (2020)** 林家持股不足，市場派經多年吸籌後入主，百年老店經營權易主；**味全 / 頂新 (2013-2014)** 除經營權更迭外，更顯示食品業特有的「食安風暴 → 滅頂運動 → 股價與通路雙殺」連鎖風險。李記核心家庭 20.7% 與泰山詹家當年的處境高度相似，本題全部設計就是讓李家**不必持有 51%，也不會重演泰山**。

家族 62 億不足以收購 312 億上市公司剩餘 50.4% 浮額；不能高槓桿 (個案禁忌二)；故策略改為「實質控制權 vs 形式控制權」之分。本架構刻意以「結構」替代「資金」：階段一集中為**契約** (零出資)；階段二換股為**紙本對價** (公司無現金流出、無舉債)；階段三以**複數表決權**取得控制 (不需

買滿 50%)。唯一現金性負擔是特別股股息，屬**盈餘分派**（須有可分配盈餘才發），非債務本息，**不計入負債、不形成槓桿**。

5. 接班評估指標與 8 年觀察期

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

李董預計 72 歲退休、目前 70 歲，剩約兩年建立制度；其後以 8 年（Y1-Y8）觀察期讓接班分工自然演化、再決定閉鎖型轉換時點。退休前兩年的交棒節奏：

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

題 1 專家踢館自答

Q (律師)：閉鎖型公司法 356-14 「全體股東同意」門檻怎麼跨？**A：**本案核心家庭股東極少（夫妻+4 子女），且家族控股已先集中 20.7%。閉鎖型設於「家族控股」這一層，股東即家族成員，全體同意門檻天然可達。

Q (會計師)：特別股累積股息獲利下滑時的現金壓力？**A：**特別股設計為「可裁量遞延」（公司法 157 條第 1 項第 5 款），獲利下滑時可延後發放、累積至次年補足。

Q (律師)：公開發行公司不得發行複數表決權與否決權特別股（公司法 157 條第 3 項），怎麼解？**A：**複數表決權只置於「家族控股（閉鎖型，非公開發行）」這一層，李記本身仍上市維持原狀。

三、執行順序方法

- **Step 1：兄弟姊妹同盟（簽署表決權拘束契約，注意公開發行限制）。** 核心家庭先集中持股，以家族控股單一法人身分一致行使表決權；公開發行公司不適用 175-1 表決權拘束，故採「移轉持有」而非「契約拘束」。
- **Step 2：發行特別股換回外部被動法人 13.7%。** 由家族控股發累積特別股（年息 5.5%、換股比 1.2）換世界美食、阿里山金控、富國人壽、趙董之李記普通股，紙本對價、零舉債。
- **Step 3：評估閉鎖型公司轉換（Y8-Y10 條件成熟才做）。** 觀察接班分工演化結果，待全體家族股東同意門檻成熟，再將家族控股轉閉鎖型。
- **Step 4：黃金股與複數表決權發行。** 李董於家族控股保留一股黃金特別股（公司法 356-7），對重大事項享否決權（詳題 8）。
- **Step 5：三軸線分工正式啟動（李強 / 李華 / 核心配方信託）。** 食安守門、海外通路分由李強、李華主責；核心配方獨立信託與董事長職位脫鉤。

題 2 | 資產盤點 + 稅務全面規劃（評分 20%）

李玫：「爸總說『稅的事你們別管，我有辦法』。可我在金融業看多了——上一代沒處理好，下一代一張遺產稅單就能逼著賣祖產。我不要我們家走到那一步。」

一、個案要的

- 整體資產盤點與稅務傳承：李董在 70 至 86 歲之間，如何用**最低稅負、最高合法性**，把對李記的實質控制權與家族財富安全交到下一代手上。
- 須先校正三個錯誤前提（先破後立）：

原始錯誤認知	正確認知
贈與稅免稅額按「每受贈人」計	244 萬 / 贈與人 / 年，不分受贈人 ；夫妻為兩個贈與人， 合計 488 萬 / 年
稅源池 30 億	遺產稅率上限 20%，41.25 億遺產 稅額天花板僅約 8.25 億 ；真實稅源池目標 16 億 （含二次繼承）
配偶剩餘財產分配以 6 億計	民法 1030-1 須 扣除繼承 / 受贈無償取得之財產 ；李記係李董繼承自父親，須剔除，可主張基礎估約 8 億 （待律師確認）

法規依據（財政部 115 年遺產及贈與稅級距公告）：遺產稅免稅額 **1,333 萬** | 配偶扣除 **553 萬** | 喪葬 **138 萬** | 直系卑親屬每人 **56 萬**；遺贈稅法第 22 條贈與稅每位贈與人每年免稅額 **244 萬**（每位贈與人每年總額度，不分受贈人）；遺產稅率 5,000 萬以下 10%、5,000 萬-1 億 15%、1 億以上 **20%**（累進差額 250/750）；贈與稅級距 2,811 萬以下 10%、2,811-5,621 萬 15%、5,621 萬以上 20%；房地合一新制 ≤2 年 45%、2-5 年 35%、5-10 年 20%、>10 年 15%；個人最低稅負免稅額 750 萬。

二、我們的解法

1. 三情境遺產稅試算（A 全面規劃 6.43 億 / B 裸繼承 8.03 億 / C 實質課稅 8.54 億）

遺產總額（猝逝當日時價，單位：萬元）

項目	金額
李記股票 10.5%	327,600
AI 公司股權	4,000
中山商辦（公告現值 70%）	10,500
信義自宅（公告現值 70%）	8,400
保單（要保人李董）	6,000
股債基金	32,000
銀行存款	24,000
遺產總額	412,500（41.25 億）

法定扣除額：1,333+553+138+224+4,800 = 7,048 萬

情境	內容	課稅遺產淨額	應納遺產稅
A 規劃內	法定扣除+配偶剩餘財產分配 8 億（已剔除繼承自父親之李記股權）	412,500-7,048-80,000 = 325,452	64,340 萬（約 6.43 億）
B 裸繼承	僅法定扣除，配偶剩餘財產未及主張	412,500-7,048 = 405,452	80,340 萬（約 8.03 億）
C 規劃外+實質課稅	同 B，國稅局加計海外資產 2.55 億	430,952	85,440 萬（約 8.54 億）

關鍵洞察：A 與 B 相差 1.6 億，等於「配偶剩餘財產分配請求權 8 億 ×20%」——這 8 億可否成立，是**律師預立、會計師存證**最該前置的事。

2. ★ 規劃前 vs 規劃後對照表（一次性 1.6 億、22 年累計 6.2 億）

項目	規劃前（情境 B 裸繼承）	規劃後（情境 A+雙層投控+公益信託+保險）	改善
預估遺產稅	8.03 億	約 6 億	降低約 2 億
繳稅資金來源	須一次動用大半流動資產	預留稅款專用池+保險金+公益分批	對其他投資零衝擊
對李記股權影響	可能被迫部分出售	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	高	低（婚前清冊+專戶+分別財產制）	婚姻風險降低
公益價值延續	無	1 億元公益信託（塔塔治理理念）	父親紀念與家族凝聚

→ 規劃的真正價值不是「省稅 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。**

3. ★ 全面稅務優惠拼接（§8.13：產創 §23-2 天使、§19-1 員工酬勞、§10/10-1 投資抵減、§12-2 作價入股緩課）

延續以遺產稅、贈與稅與剩餘財產分配請求權為主軸的規劃，本項進一步檢視台灣現行有效法令下，李家於「所得稅」「投資抵減」「持股傳承」三個面向尚可主張的租稅優惠。以下各項規劃**全程符合本案三大禁忌**——不採海外避稅架構、不以高槓桿融資墊高資產、不押注單一商品或工具——並以保守原則試算。

(1) 天使投資人租稅優惠（產業創新條例第 23-2 條，113 年 5 月最新修正版） 條文要件：個人以現金投資於**設立未滿 5 年**、且經中央目的事業主管機關核定之「高風險新創事業公司」，對同一公司當年度投資達**50 萬元**、取得新發行股份並持有達**3 年**者，得以投資金額之**50%**自當年度個人綜合所得總額中減除。每人每年減除上限：**國家重點發展產業 500 萬、非重點 300 萬**。李家應用：李董投資之 AI 公司即將上市掛牌、**現有部位不符要件**；真正可適用者為三子李勝自創之半導體設備公司（半導體屬國家重點發展產業），若新設未滿 5 年並取得核定，**李董、王淑芬得以現金增資方式天使投資**，達成「支持次世代家族事業」與「降稅」雙重目的。具體試算（含 AMT 校正）：李董以 1,000 萬投資李勝半導體公司，第 3 年屆滿可減除 500 萬（達國家重點產業上限）。名目節稅 500 萬 $\times 40\% = 200$ 萬；**但減除額須計入個人基本所得額（AMT 20%）**，回補 500 萬 $\times 20\% = 100$ 萬，**淨節稅約 100 萬/次**。重要限制：減除以「綜合所得總額」為限，李董股利分開計稅 28%、綜合所得總額主要為商辦租金 456 萬，**可能無法吸收 500 萬減除**，實務上建議**分批投資、製造逐年屆滿 3 年的減除流**。

(2) 智慧財產權作價入股緩課（產業創新條例第 12-2 條） 條文要件：個人以智慧財產權讓與或授權公司取得新發行股票，得選擇免予計入取得年度應課稅所得，待實際轉讓、贈與或作為遺產分配時，以全部轉讓價格計算所得課稅（**緩課、非免稅**）。李家應用：李勝具半導體博士背景，**以其專利、製程技術作價入股自創公司**，取得股票當年度選擇緩課；與 (1) 天使投資相輔相成——李勝以「技術股」、李董夫妻以「現金股」共同支持，**使公司股權結構穩固於李家之內**。具體試算：若李勝以技術作價取得新股對價 4,000 萬元，緩課可使該筆所得遞延至實際處分日，遞延利益（時間價值）約數百萬元等級。

(3) 員工酬勞租稅優惠（公司法第 235-1 條 + 產業創新條例第 19-1 條） 法源：公司法第 235-1 條第 1 項（章程應訂明以當年度獲利狀況之定額或比率分派員工酬勞）；產創第 19-1 條第 1 項（員工取得獎酬股票，**每年合計 500 萬元內**得選擇緩課至實際轉讓年度；服務滿一定期間者，得按「取得時時價」與「轉讓時價格」**孰低者**計算所得）。李家應用：李強、李華、李玫實際任職於李記食品，**得依職務以「員工酬勞」方式參與分配**；若以發放股票方式，每人每年 500 萬內延緩課稅。具體試算：三人各 500 萬 = **1,500 萬/年延緩課稅**；邊際稅率 40% \rightarrow 每年延緩稅負現值約 400-600 萬；22 年累計遞延效益可觀。前提：三人須為**實質任職、領酬之員工**。

(4) 公司投資抵減（產業創新條例第 10、10-1、10-2 條）

法源	適用	抵減率
第 10 條 (研發投資抵減)	李記投入新品研發、食安檢測技術開發	15% 抵減當年度或 10% 抵減未來 3 年
第 10-1 條 (智慧機械、5G、資安)	李記導入食安 AI 視覺品管產線、智慧供應鏈、5G 物聯網食品溯源	5% 抵減當年度或 3% 抵減未來 3 年
第 10-2 條 (前瞻創新研發及先進製程)	與李勝半導體公司未來營運方向相關，延伸觀察	—

第 10、10-1 條合併適用上限：當年度應納營所稅 **30%** (分三年者 50%)。保守試算：李記年度投入智慧機械與 5G 食安設備合計 1 億元 → 依第 10-1 條按 5% 抵減，**當年度抵減約 500 萬**。

(5) **長期照顧特別扣除額 (所得稅法第 17 條)**：每人每年定額減除長照特別扣除額 **12 萬元**。⚠ **重要排富條款**：適用稅率 $\geq 20\%$ 、股利選擇分開計稅、或基本所得額超標者**不適用**。李董、王淑芬綜所稅邊際 40% 且股利採分開計稅，**本人不符適用要件**；惟若由所得較低之任職子女申報扶養失能尊親屬，仍有適用空間 (每年約 5 萬節稅)。

(6) **重購退稅 (所得稅法第 14-8 條)**：個人出售自用住宅後 2 年內另購自用住宅，得就已納房地交易所得稅按重購比例申請退還。⚠ **李家應用限制**：王淑芬大安住宅目前對外出租 (年租金 156 萬)，**不符合「自用住宅」要件**；若未來規劃換屋並主張重購退稅，須於出售前一定期間停止出租、遷入戶籍轉為自住。

§8.13 規劃前 vs 規劃後應納稅總對照表

表一 | 一次性稅負對照 (單位：億元)

情境	內容	應納遺產稅
B 規劃前 (裸繼承)	未為任何安排	8.03
C 規劃外+實質課稅	規避失敗最壞情境	8.54
A 規劃後 (本案)	本案完整規劃	6.43
規劃前後差異	B - A	-1.60 億

表二 | 年度經常性稅負對照 (單位：萬元/年)

項目	法源	規劃前	規劃後	年度差異
股利所得稅（李董+王淑芬，分開計稅 28% 改投控+分批分配）	所得稅法 §15、§42	9,079	6,366	-2,713
天使投資綜所減除節稅	產創 §23-2	—	(100)	-100
公司投資抵減（法人·李記）	產創 §10、§10-1	—	(500)	-500
員工酬勞緩課（折現）	產創 §19-1	—	(400)	-400
合計				-3,713

說明：新增稅務優惠純效益約 1,000 萬/年（天使+投資抵減+員工酬勞）；股利遞延效益另計（屬時間價值，非永久免除）。

表三 | 22 年累計稅負對照（單位：億元）

類別	計算基礎	累計差異
一次性節稅（遺產稅）	表一 B-A	-1.60
經常性節稅（新增稅優·保守）	1,000 萬×22 年	-2.20
王淑芬二次繼承節稅	妥善降稅基	-2.40
22 年累計（保守口徑）		約 -6.20 億
股利遞延效益（含時間價值）	2,713 萬×22 年	-5.97
22 年累計（含遞延）		約 -12.17 億

對外溝通建議：採「保守口徑 6.2 億」為節稅總額，含股利遞延 12.17 億僅供內部參考，避免高估。

4. 反避稅合規勾稽（CFC / PEM / AMT / §4-4 III 全境內無觸發）

為展現規劃之合規深度，本案就現行四大反避稅機制主動勾稽：

反避稅機制	法源	本案勾稽結論
受控外國企業 CFC	所得基本稅額條例第 12-1 條 / 所得稅法第 43-3 條	✅ 全境內，已確認無 CFC 適用
實際管理處所 PEM	所得稅法第 43-4 條	✅ 無境外註冊公司，已確認無 PEM 適用
個人最低稅負制	所得基本稅額條例	⚠️ AI 公司須持有至掛牌後處分（上市後證所稅停徵且不計入最低稅負），已就課稅時點妥為控管
特定股權交易視同房地交易	所得稅法第 4-4 條第 3 項	✅ 家族控股不動產占比 < 5%，已確認未觸發
實質課稅原則	納稅者權利保護法第 7 條	✅ 各步驟均具家族治理、經營傳承、商業實質，非以租稅規避為唯一目的

海外資產 CFC 與最低稅負檢核：李董海外 2.55 億+王淑芬海外 0.56 億 = 約 3.11 億。CFC 採直接持有、不設境外控股，從源頭排除適用；最低稅負基本所得額免稅額 750 萬/戶，3.11 億一次實現基本稅額約 6,070 萬，採分年實現（每年控制海外所得+保險給付於 750 萬免稅額內）基本稅額趨近 0。各條款合規風險清單（產創 §23-2 / §12-2 / §19-1 / §10 系列、所得稅法 §17 / §14-8、反避稅）另立附件 N 法規索引備查。

5. 王淑芬二次繼承試算

台灣無「前次移轉稅額扣抵」制度——同一筆財產短期內二次傳承，會被完整課兩次遺產稅。設計原則：① 不要讓李記實體股在李董身故時落入王淑芬個人名下（李董身故時李記持股應直接灌入家族控股、再以「家族控股公司股份」均等分配予四子女）；② 王淑芬繼承部分（配偶剩餘財產 8 億+遺囑分配）須快速移出（4-6 年內以 244 萬/年分年贈與、公益捐贈、保單規劃逐步釋出）。二次繼承稅源試算：王淑芬自身資產 20.89 億，4-6 年間透過贈與與公益降至淨額約 20 億，稅額 ≈ 38,910 萬（約 3.9 億），故第二次繼承須另備約 5 億稅源池。

6. 16 億稅源池建置

用途	規模
第一次繼承（李董，取最壞情境 C）	約 8.5 億
第二次繼承（王淑芬，基準 3.9 億+保守加碼至 5 億容納估值波動與規費）	約 5 億
安全邊際（流動性、匯率、規費、市場波動）	約 2.5 億
稅源池目標	約 16 億 （取代 v1.1 之 30 億）

自有即時流動資產（7.5 億）：李董銀行 24,000+股債基金 32,000+部分保單 4,000+AI 上市後免稅處分 10,000+王淑芬保單部分 5,000 = **75,000 萬**。真實缺口約 8.5 億，由四大手段補足：① 指定受益人之人壽保險身故給付（遺贈稅法第 16 條第 9 款不計入遺產）；② 分年贈與降低稅基（488 萬/年免稅）；③ 公益捐贈/公益信託降稅基（1 億元公益信託，詳題 7）；④ 退休前部分股權減資處分（不動搖控制權的前提下）。

7. 分年贈與規劃

- **AI 股權上市前分年贈與**：夫妻共 488 萬/年免稅額，由夫妻同年共同贈與同一子女， $4,000 \div 488 \approx 9$ 年贈與完畢，贈與稅 0。
- **保單變更要保人分年分批**：王淑芬為 4 子女投保 8 張保單、現金價值合計 9,400 萬，同年一次全變更稅 $(9,400 - 244) \times 20\% - 421.6 \approx 1,409.6$ 萬；改每年變更 1-2 張、控制年贈與額 2,350 萬內，**分 4 年完成、每年稅約 210 萬、合計約 820 萬**，較一次變更省 590 萬。

8. 家族控股股份分配機制（四子女均等 25% + 特留分偏好 + 內部買賣自然演化）

本機制把「家族對李記的控制」與「子女之間的財產公平」兩件事拆開處理：**對外**家族控股是李記的單一大股東、聲音一致；**對內**它是四子女共同持有的「家族資產池」。對四子女**不分配「具體的李記股票」**，而是分配「**家族控股的每股淨值均等股份**」——把「誰拿哪一塊資產」的爭執，轉化為「大家拿同一種、可計價、可內部買賣的公司股份」。控制鏈：李董黃金股 → 家族控股 → 家族控股以單一法人身分行使 20.7% 李記表決權 + 提名董事 → 李記董事會。**設計原則：控制權靠表決權，公平性靠均等淨值，偏好靠特留分，調整靠內部買賣。**

(1) 章程預設——四子女均等各 25%：進入家族控股的核心家庭 20.7% 李記股權（市值約 64.58 億）全數實物出資，家族控股淨值約 64.58 億，目標終局為**四子女各持家族控股 25%（各約 16.15 億淨值）**。– 子女既有直接換入（李強 4.99 + 李華 4.68 + 李勝 3.74 + 李玫 1.56，合計 14.98 億）– 李董（32.76 億）+ 王淑芬（16.85 億）合計 **49.61 億**透過生前贈與 + 身故繼承逐步移轉，**恰好補足四子女到各 25% 所需差額**：李強補 $16.15 - 4.99 = 11.16$ 億、李華補 11.47 億、李勝補 12.41 億、李玫補 14.59 億，**合計補 49.63 億 \approx 49.61 億**（誤差為四捨五入）。控制權者掌握分配節奏，即可精準收斂到均等。

(2) 想多給接班人——用特留分（民法 1223、1144）：以李董身故時家族控股經濟持份約 32.76 億為例，繼承人為王淑芬 + 四子女共 5 人，應繼分各 $1/5$ （6.55 億），特留分為應繼分之半 = **1/10**

(各 3.28 億)。李董得立遺囑將超過應繼分部分指定給接班人李強、李華；**底線**為不接班的李勝、李玫各至少保留特留分 3.28 億；可自由指定給李強 + 李華的上限 = 遺產 - 三位特留分權人之特留分 = $32.76 - (3.28 \times 3) \approx 22.93$ 億。**「偏愛接班人」被特留分框成合法、可預期、無人可主張無效的安排**，不踩剝奪特留分的扣減訴訟地雷。

(3) **想增加持股——向手足價購（章程內部自由轉讓，公司法第 356-5 條）**：閉鎖性股份有限公司依公司法第 356-5 條明文允許章程限制股份轉讓，不適用一般公司法第 163 條原則。家族成員間轉讓免經同意（董事會備查），但須符合估價區間與冷靜期。**估價機制**：每年由獨立會計師估算每股淨值，內部互買價於「估值 $\pm 20\%$ 」區間內；異議者得於 30 日內請求第三方專業機構重新鑑價為最終價格。**冷靜期條款**：李董身故後 2 年內子女不得內部互買（例外：離婚財產分配、強制執行、繼承稅、緊急醫療，經家族委員會 2/3 同意得豁免）。**對外移轉限制**：股份不得移轉予家族外第三人，除非經全體家族成員過半書面同意且其他成員享優先承買權。**強制承購條款**：成員身故、離婚、股份遭強制執行或破產時，公司有權依公式價回購。上述條款須於設立時即列入章程並經全體股東書面同意（公司法 356-14 條）。對年底結婚的李玫，搭配婚前分別財產制將家族控股股份鎖定為婚前特有財產（連動題 6），離婚事由觸發強制承購，**雙重防火牆**。

(4) **兄弟姊妹分工的自然演化**：按本機制，**家族不用「指派」誰接班，市場自己會跑**：

子女	拿到	預期行為
李強	家族控股 25%	想接班 → 跟李勝/李玫買股，最終 30-40%
李華	家族控股 25%	想接班 → 同上
李勝	家族控股 25%	不接班 → 賣股換現金做半導體事業，剩 5-10%
李玫	家族控股 25%	不接班 → 賣股或保留收益權，剩 10-15%

估算 5-10 年後：李強+李華 = 60-70%、李勝+李玫 = 30-40%。**想接班的拿到控制權，不接班的拿到現金，雙方都同意、沒有爭議。**

9. 法人股利政策：遞延 + 平滑分配

家族控股以 20.7% 持有李記，年配息 5.5 元/股，可收股利約 2.96 億/年。① **法人階段免稅**：依所得稅法第 42 條不計入所得額課稅；② **平滑分配**：每年僅依李董夫妻退休實需分配約 500-600 萬，個人階段照常課綜所稅；③ **餘額留存再投資**：投入中山商辦、李勝 AI 部位，留存盈餘依所得稅法第 66-9 條加徵 5% 未分配盈餘稅。**關鍵正名**：未分配盈餘加徵 5% 是**遞延個人股利所得稅的「持有成本」**，不是把稅率降到 5%、更不是免稅；他日盈餘分配給個人時，綜所稅照課。雙層投控的主要效益是**治理與傳承的可控性**（單一法人對外行使表決權、子女持有同質可計價股份、強制承購防股權外漏、贈與繼承標的單純化），節稅是附帶結果而非目的——直接回應評審對「規避稅負」的質疑。

題 2 專家踢館自答

Q (會計師)：雙層投控把股利留在公司層只是「遞延」，不是免稅；最終分配給個人仍課綜所稅最高 40%。怎麼說服李董不是「假省稅」？**A：**定位明確是「遞延+控股」，不向李董承諾「股利免稅」。真正稅效來自傳承面的「股權估值折扣+分年贈與」，不是股利面。

Q (會計師)：244 萬免稅額，有沒有算成「每個受贈人 244 萬」？**A：**沒有。244 萬是「每位贈與人每年贈與總額」免稅額。兩位贈與人（李董、王淑芬）合計每年 488 萬。

Q (律師)：分年贈與，國稅局會不會用實質課稅原則把多年串成一次認定？**A：**本案採真實分年、間隔足夠、標的具集中表決商業目的、據實申報，實質課稅空間有限。

三、執行順序方法

- **Step 1：雙層投控設立 (公司法 §156-3 實物出資，1,610 萬稅費)。** 上層個人投控 A/B (李董、王淑芬各 100% 持有) 只持有「家族控股公司股份」一項；中層李記家族控股 (閉鎖型) 集中持有核心家庭 20.7% 李記、中山商辦、李勝 AI 部位。一次性啟動成本試算：

項目	標的	稅基	稅率 / 依據	稅額
證券交易稅	李董 + 王淑芬李記持股 15.9%	49.61 億	0.3% (證交稅條例)	1,488 萬
證券交易所得稅	同上 (上市櫃)	—	停徵 (所得稅法 4-1)	0
契稅	中山商辦 (房屋評定現值約 2,000 萬)	2,000 萬	6% (契稅條例)	120 萬
印花稅 + 登記規費	中山商辦	—	—	約 2 萬
合計 (一次性啟動成本)				約 1,610 萬

採**實物出資** (李記股票依公司法第 156-3 條、中山商辦現物出資依公司法第 156 條第 5 項)，李董/王淑芬以李記股票+商辦作為實物出資、家族控股增資發行新股給夫妻，**公司不需要現金**；中山商辦以接近取得成本作價，房地合一稅基極小。1,610 萬定位為**治理建置成本 (一次性)**，非節稅手段。

- **Step 2：李董李記股 5% + 王淑芬 3% + 商辦同步實物出資（控制 50% 規定）。** 第一階段移入「治理關鍵資產」——李董夫妻 15.9% 李記 + 中山商辦。家族控股以李記股權（市值 64.58 億）為主、中山商辦（1.5 億）為輔，不動產占比僅約 2.3%，**遠低於所得稅法第 4-4 條第 3 項「50% 門檻」**，不觸發特定股權交易反避稅；章程另明定「不動產占淨資產不得逾 40%」作為永久監控機制。
- **Step 3：分年贈與啟動（每年 244 萬/贈與人免稅額）。** AI 股權上市前 9 年分年贈與完畢（稅 0）；保單變更要保人分 4 年分批（合計約 820 萬）；雙層投控股份標的單純化，分年贈與、估價明確。
- **Step 4：稅源池建置（10 年累積 16 億，搭配三層退休池）。** 以保險身故給付（\$16 不計入遺產）、分年贈與降稅基、公益信託降稅基、退休前部分股權減資處分四手段補足缺口；與題 4 三層退休池協同管理流動性。
- **Step 5：反避稅檢核每年定期勾稽。** 每年就 CFC / PEM / 最低稅負 / §4-4 III / 實質課稅原則五大機制勾稽自證；AI 公司處分時點控管於掛牌後。

跨 10 年現金流量表（2026–2035，李董 70→79）：

年度	主要稅務支出	規劃里程碑	退休/公益
2026	雙層投控移轉稅費 1,610 萬	家族控股+個人投控設立、複數表決權特別股、章程防火牆	公益信託設立（先行）
2027	套房房地合一+契印約 147 萬、保單變更 batch1 約 210 萬	中山套房真實買賣完成；AI 488 萬/年分年贈與啟動	李董夫婦自控股領退休金 500–600 萬/年
2028	保單變更 batch2 約 210 萬	AI 掛牌 ；上市後免稅處分約 1 億挹注稅源池	每年公益捐贈降稅基
2029	保單變更 batch3 約 200 萬	持續分年贈與	退休金續領
2030	保單變更 batch4 約 200 萬；海外所得控於 750 萬內	海外資產分年匯回/重組	公益信託二階段評估
2031	0	家族憲章、特留分遺囑公證	公益持續
2032–2034	0	持續移轉、接班治理落地	退休/公益常態化
2035	10 年檢視	稅源池到位約 9 億、結構成熟	—

10 年期間稅務支出累計約 2,600 萬，平均每年不到 300 萬，完全符合「不高槓桿」。

題 3 | 未上市股權與不動產處分 (評分 20%)

李董：「人家看我帳面三百多億，可我自己清楚，能動的、能分的、能傳的，跟掛在牆上的數字是兩回事。你們先把『哪些是我的、哪些是李家的、哪些是市場的』算清楚，我才睡得著。」

一、個案要的

- 未上市股權 (AI 科技公司 500 張)、不動產 (中山商辦、中山套房、信義自宅、大安出租宅)、現金與高額資產，須有明確的持有/處分/移轉策略。
- 核心難題：哪些資產該入家族控股、哪些該留自然人名下、哪些該處分變現挹注稅源池——須兼顧「房地合一稅負最小化」「避觸發 §4-4 III 特定股權交易反避稅」「AMT 最低稅負時點控管」。

二、我們的解法

1. AI 公司股權：上市前持有，上市後再處分 (AMT 校正)

AI 股權上市前 4,000 萬、上市後 10,000 萬，潛在增值 6,000 萬。處分時點是稅負關鍵：- **上市前處分**會計入個人基本所得額 (AMT 20% 最低稅負)，且不享證所稅停徵。- **上市後處分**屬證券交易所所得停徵、且不計入 AMT，**免稅變現約 1 億現金直接挹注稅源池**。- 建議**並行多元化**：掛牌前先分年贈與一部分 (夫妻 488 萬/年免稅，約 9 年贈完、贈與稅 0)；剩餘上市後處分變現。上市後一次贈與 10,000 萬則贈與淨額 9,756 萬、按級距 $2,811 \times 10\% + (5,621 - 2,811) \times 15\% + (9,756 - 5,621) \times 20\% = 1,529.6$ 萬贈與稅，故以「上市前分年贈與 + 上市後免稅處分」組合最優。

2. 中山商辦：實物出資進家族控股 (避免直接賣，移入時序紀律避觸發 §4-4 III)

中山商辦 (民 107 新制，李記承租月租 38 萬、年租金 456 萬，貸款餘額 4,800 萬)：- **不直接出售** (房地合一新制稅率高)，改以接近取得成本作價、實物出資移入家族控股，移入即視同出售但稅基極小。- **移入時序紀律**：家族控股以李記股權為主、商辦為輔，不動產占比僅約 2.3%，遠低於所得稅法第 4-4 條第 3 項 50% 門檻；章程明定「不動產占淨資產不得逾 40%」永久監控，避免賣家族控股股權時被視同賣不動產課房地合一。

不動產分流原則：

資產	制度	處理
中山商辦（李董，民 107）	新制	入家族控股（接近取得成本作價，稅基極小）
信義自宅（李董，民 100）	舊制	保持個人持有（維持舊制財產交易所得課稅地位）
大安出租宅（王淑芬，民 78）	舊制	保持個人持有（不入控股；換屋主主張重購退稅須先停租轉自住）
中山套房 2 戶（王淑芬，民 106）	新制	婚前真實買賣移轉予李玫（詳題 6）

3. 中山套房（兩戶）：婚前處理（詳見題 6）

王淑芬名下兩戶中山捷運共構套房（合計市值 3,000 萬、閒置）於李玫年底結婚前以**真實買賣**完成移轉，建立婚前自有財產證據鏈，詳見題 6 完整資金結構與稅費試算。

4. 現金部位：分入退休三池與稅源池

李董銀行存款 30,000 萬+金融資產 35,000 萬，須分流為：① 退休三層資金池（生活/醫療長照/緊急，合計 1.3 億，詳題 4、題 5）；② 16 億稅源池（含 AI 上市後免稅處分 1 億、保險身故給付、自有流動資產，詳題 2）。

三、執行順序方法

- **Step 1：AI 股權確認持有至 IPO（觀察轉投資企業掛牌時程）。** 掛牌前先以夫妻 488 萬/年分年贈與一部分予子女；其餘部位確認持有至上市後再處分（享證所稅停徵且不計入 AMT）。
- **Step 2：商辦與李記股同步實物出資（家族控股不動產占比 < 50%）。** 中山商辦以接近取得成本作價、與李董夫妻 15.9% 李記股同步實物出資移入家族控股，全程紀律控管不動產占比遠低於 50% 門檻。
- **Step 3：套房先行（題 6 倒推）。** 兩戶中山套房以真實買賣於 2026 年底結婚登記日前完成過戶（詳題 6 時程倒推）。
- **Step 4：現金部位重分配。** 銀行存款與金融資產分流入退休三層池與稅源池；舊制不動產（信義自宅、大安出租宅）保持個人持有。

題 4 | 退休現金流 (評分 10%)

王淑芬：「我跟老李省吃儉用一輩子，老了我不想跟孩子伸手，也不想動公司一張股票。每個月該進來的穩穩進來，剩下的日子我想去看孫子、做點善事。」

一、個案要的

- 李董 72 歲退休後，夫妻入住頂級渡假安養宅，維持退休生活與國外旅遊，目標**每年 500-600 萬現金流**（基本支出：安養 216 萬+旅遊 200 萬=416 萬，另醫療長照預備 100-200 萬）。
- 不依賴李記股利、不動公司股票、不造成子女負擔；通膨緩衝（3% 假設）下第 22 年（王淑芬終點）名目額約 1,150 萬。

二、我們的解法

1. 三層資金池：池一生活 2,500 萬 / 池二醫療長照 6,500 萬 / 池三緊急 4,000 萬

資金池	建議規模	用途
生活池	2,500 萬	約 5 年生活費
醫療長照池	6,500 萬	重大醫療、長照機構、看護
緊急流動稅款池	4,000 萬	突發稅款、緊急
合計	13,000 萬 (約 1.3 億)	

2. 配息引擎 1.2 億，年配息約 540 萬 (境內配息債 + 特別股 + 利變壽險 + 高股息 ETF)

類別	金額	占比	配息率	年配息
境內配息商品	6,000 萬	50%	4.0%	240 萬
美元商品 (投資級債+利變壽險)	4,000 萬	33%	5.0%	200 萬
台股高股息	1,000 萬	8%	5.0%	50 萬
特別股	1,000 萬	8%	5.0%	50 萬
合計	12,000 萬	100%	加權 4.5%	540 萬

美元壓回 33% (不過半)，分散單一幣別風險。年配息 540 萬落在退休目標 500-600 萬區間。收入來源盤點與分層：

金流層級	來源	年金額	退休角色
第一道 (核心)	不動產租金	612 萬	與李記脫鉤的穩定基底
第二道 (核心)	配息型+美元商品引擎	約 540 萬	獨立第二金流，去風險化主力
上層 (緩衝)	李董+王淑芬李記股利	22,737 萬	歸投資公司再投資， 僅 按需分配

3. ★ 完全脫鉤李記 (不依賴李記股利)

退休現金流設計三原則：① **脫鉤原則**——退休生活對李記股利依賴度設計為「零」，李記股利歸入家族控股、僅按退休實需「定額分配」；② **三道金流互補**——不動產租金 612 萬 + 配息型/美元商品引擎 540 萬 + 李記股利上層緩衝；③ **不違三大禁忌**——美元商品走境內合法管道、資金池零槓桿、商品分散。

4. ★ 壓力測試：李記零配息仍能支應 600 萬/年

即使李記**完全停止配息**，退休生活仍由租金 612 萬 + 配息引擎 540 萬 (合計 1,152 萬) 獨立支應——遠高於 500-600 萬目標，此即「**去風險化**」核心。

5. 王淑芬獨立支應期規劃 (李董若先走)

李董身故後王淑芬獨立支應約 4-6 年：王淑芬自身收入為李記股利 7,722 萬+大安租金 156 萬+本人保單 1.1 億可動用；獨居年支出約 720 萬；須為投資公司次大股東兼董事。此期間與題 2 王淑芬二次繼承稅源 (約 5 億) 協同規劃。

6. 配置比例對照 (為何不全押單一商品)

本案配息引擎刻意分散為四類商品 (境內配息債 50% / 美元投資級債+利變壽險 33% / 台股高股息 8% / 特別股 8%)，而非全押單一高息商品，理由如下 (呼應禁忌三「不押注單一工具」)：

若全押	風險	本案分散後
全押高股息 ETF	股利不固定、價格波動大、景氣循環影響配息	高股息僅占 8%，作為長期成長與抗通膨補充
全押美元債/利變壽險	單一幣別匯率風險、利率反轉時淨值受壓	美元壓回 33% 不過半
全押境內配息債	利率風險集中、再投資風險	占 50% 為基底，但搭配美元與股息分散
全押特別股	發行人信用集中、可贖回風險	僅 8%，提供固定收益但不重押

核心原則：配息型商品的重點不是追求最高報酬，而是建立穩定、可預期的退休現金流；分散配置讓任一類商品停配或淨值波動時，整體年配息仍能維持在 500–600 萬目標區間。

三、執行順序方法

- **Step 1：既有資金切池分流（2026 Q3 啟動）。** 從李董既有金融資產（銀行存款 30,000 萬 + 股債基金 35,000 萬）撥出，建立生活池 2,500 萬、醫療長照池 6,500 萬、緊急稅款池 4,000 萬；保留至少 2–3 年生活費作為現金或短天期預備金。
- **Step 2：配息引擎建置（債券 + 特別股優先，逐步加碼）。** 先配置投資等級公司債/公債（35%–45%）與特別股建立穩定基底，再逐步加碼美元收益型商品與高股息，避免一次進場的擇時風險。
- **Step 3：醫療長照池保險商品配置（美元利變壽險）。** 醫療長照池 6,500 萬以自有資金為主、美元利變壽險為輔（詳題 5）。
- **Step 4：退休後年度檢視機制。** 每年檢視配息率、通膨、商品到期再投資；李董現 70 歲、72 歲（2028）退休，故 2026–2027 兩年內備齊資金池。
- **Step 5：王淑芬獨立支應期試算更新。** 李董身故觸發後，更新王淑芬獨居年支出（約 720 萬）與自身收入試算，並與二次繼承稅源協同。

題 5 | 高齡醫療、安養與長期照護（評分 10%）

李董：「我最怕的不是死，是躺在床上不能動、神智不清，然後孩子們圍在病床邊為了我的印章和帳戶吵架。趁我腦袋還清楚，把『萬一』那天該怎麼辦，白紙黑字寫下來。」

一、個案要的

- 高齡醫療、長照與緊急支出，須**不影響子女財務**、不造成子女負擔。
- 退休現金流（題 4）解決**生活品質**；醫療長照解決**不可預期的大額支出風險**。

二、我們的解法

1. 自有池為主 6,500 萬（不單押保險）

高齡醫療與長照風險的真實規模：

風險類別	22 年累計上限
高端醫療	1,000–2,000 萬
居家看護	300–1,000 萬
失能機構照護	300–1,800 萬
失智症照護	600–2,400 萬
重大疾病一次性	500–1,500 萬
保守規劃總額	5,000–8,000 萬

保險不是亮點工具，而是配套；資金池才是主架構。資產 78 億的家族，自己建立資金池比依賴保險商品有效率得多。

2. 美元利變壽險 + 長照險為輔（為何不能只靠保險）

限制	說明
投保年齡限制	70 歲以上多數長照險不接受新投保
保障規模上限	多數最高 10 萬/月，不足以涵蓋高端照護
等待期與免責期	失能後通常須 90 天免責期
保費高昂	70 歲新投保 1–2 萬保額保費可達 20–30 萬/年

配套保險工具的精準定位：海外旅遊緊急醫療（主要工具）、重大疾病一次性支出（主要工具）、高端醫療病房差額（配套）、長期照護給付（**配套，非主力**）、失智症照護（配套，**以資金池為主**）。

3. 高齡照護決策流程（錢以外的問題：護理機構 vs 在宅 vs 子女輪流）

錢準備好，不代表決策會順利。本案建議於身體健康時預先建立：

文件/安排	功能
醫療照護偏好紀錄	記錄希望接受的醫療與照護方式
預立醫療決定 (病人自主權利法)	法律效力的醫療意願文件
意定監護 (民法 1113-2)	預先選定失智後監護人
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	明定動用醫療長照池條件
安養機構候選名單	預先評估 2-3 家可接受機構
家族通知流程	避免子女間資訊不對稱

主要照護協調人指定：

角色	建議人選	任務
主要照護協調人	李玫 (財務細心+居住地理較近)	協調醫療、費用、文件
備援協調人	李強 或 李華 輪流	主要協調人無法處理時接手
財務支出管理	李玫或家族辦公室	管理醫療長照資金池
外部專業支援	財顧、保險、律師、醫療顧問	協助資金、保單、授權文件

4. 既有保單部分轉用為醫療長照

既有保單	現金價值	建議用途
李董終身壽險 3 張	3,200 萬	保留作為遺產稅備援
李董投資型 3 張	2,800 萬	部分可解約， 轉入醫療長照池
王淑芬利率變動型	5,000 萬	保留作為退休生活池備援
王淑芬分紅 2 張	6,000 萬	分紅收益納入退休生活池
為四子女投保 8 張	9,400 萬	變更要保人為各子女本人 (避免列入王淑芬遺產，分年變更節稅)

5. 緊急流動稅款池 (避免賣股繳醫療費)

項目	建議
規模	4,000 萬
資金來源	銀行存款 50%+短天期國庫券 30%+高流動金融資產 20%
用途優先	1. 突發稅款 2. 重大醫療 3. 家族支援 4. 李記緊急
動用門檻	100 萬以上動用須家族會議或指定 2 人聯署

三、執行順序方法

- **Step 1：醫療池資金分配。** 建立 6,500 萬醫療長照池，以自有資金為主，避免賣李記股權繳醫療費。
- **Step 2：補強型保險商品評估。** 評估美元利變壽險與長照險作為配套（海外旅遊醫療、重大疾病一次性為主要工具）。
- **Step 3：既有保單盤點與部分轉用。** 李董投資型 3 張部分解約轉入醫療長照池；為四子女投保 8 張分年變更要保人。
- **Step 4：高齡照護決策框架與家族共識。** 預立醫療決定（病人自主權利法）、意定監護（民法 1113-2）、安養機構候選名單、指定李玫為主要照護協調人。
- **Step 5：緊急流動性年度檢視。** 每年檢視緊急稅款池 4,000 萬規模與動用門檻；與題 4 退休池協同。

題 6 | 李玫婚前財產與套房移轉（個案明示）

李玫：「我快結婚了，對方是金融業的。爸媽要幫我，我很感激，但我希望這是一筆清清楚楚、站得住腳的買賣，不是『塞錢』。將來真有什麼，我也不想連累這個家。」

一、個案要的

- 王淑芬名下兩戶中山區捷運共構套房（每戶 1,500 萬、合計市值 3,000 萬、閒置）希望於李玫年底結婚前完成移轉。
- 須兼顧不動產移轉稅務、婚前財產保全、未來婚姻關係變動風險、金流證據完整性——讓兩戶套房在李玫結婚前確立為**婚前自有財產**，並建立**可對抗實質課稅查核與配偶剩餘財產分配的雙重證據鏈**。

標的與原則：

項目	內容
標的	中山區捷運共構套房 2 戶，每戶 1,500 萬，合計 3,000 萬
制度	民國 106 年 7 月取得，房地合一新制
王淑芬取得成本	2,400 萬
公告現值	2,100 萬
移轉方向	王淑芬（賣方）→ 李玟（買方），按市價真實買賣

二、我們的解法

1. 摒棄傳統贈與，採真實買賣

5/22 會議定案：以「**婚前真實買賣 + 完整金流證據 + 婚前協議 / 分別財產制**」三支柱完成移轉。三大原則：① **按市價成交** (3,000 萬)；② **資金獨立、與保單脫鉤** (保單解約金不直接進入買賣金流)；③ **婚前完成、財產制隔離**。

不動產移轉方式比較：

方式	優點	缺點	適用情境
直接贈與	程序簡單，可主張無償取得	可能產生贈與稅，未來出售稅務成本較高	希望快速移轉、可接受贈與稅
婚前買賣	稅務可事前規劃，交易證據完整，有利主張婚前取得	必須保留完整金流，交易須具真實性	本案建議優先採用
信託	資產隔離效果佳，可設管理處分條件	架構較複雜，需信託銀行、律師配合	資產規模更大或需長期控管者
婚前協議 / 分別財產制	補強婚姻財產保全效果	需雙方配合，建議公證	可作為輔助措施

2. ★ 資金來源結構 (v1.5 整合團隊建議)

本案頭期款採「**父母年度免稅贈與 + 李玟自有存款**」雙重來源組合，搭配銀行貸款，合計與買賣價金 3,000 萬完全相符：

資金來源	金額	法源 / 金流證據強度
父母年度免稅贈與	488 萬 (李坤生 244 + 王淑芬 244)	遺贈稅法第 22 條，落在當年度 244 萬/贈與人免稅額內，贈與稅 0；保留贈與契約與銀行匯款紀錄
李玫自有存款 (薪資 + 股利累積)	512 萬	中高；與 488 萬贈與構成雙重來源，強化金流真實性
銀行貸款	2,000 萬	最強；李玫個人為借款人，以薪資 + 股利自償
合計	3,000 萬	與買賣價金相符 (另含代書、貸款規費約 25 萬另付)

整合說明 (v1.5 新點)：團隊 4.6 題草稿提出「父母年度免稅贈與 488 萬」作為頭期款來源之一 (李坤生 244 萬 + 王淑芬 244 萬，遺贈稅法第 22 條)。本版採納並與原規劃整合——**488 萬贈與 (免稅) + 512 萬李玫自有存款 = 1,000 萬頭期款**，加上 **2,000 萬銀行貸款 = 3,000 萬買賣價金**。

頭期款拆成「父母贈與 488 萬」與「李玫自有 512 萬」兩條來源，反而**強化金流真實性**：① 488 萬贈與落在當年度免稅額內、據實申報，是合法的「贈與歸贈與」；② 512 萬自有存款證明李玫有實質出資能力；③ 銀行貸款 2,000 萬 LTV 67.5% (一般首胎房貸成數、非槓桿堆疊)，對保紀錄、抵押權設定、撥款入李玫帳戶皆由第三方留痕。**贈與的歸贈與、買賣的歸買賣，兩條金流不混。**

3. ★ 保單金流脫鉤 (不用王淑芬保單借款付買賣價金)

王淑芬名下利變壽險等保單價值約 1,800 萬，**一律不納入買賣價金**，改作李玫退休準備或自住房頭期；貸款由**李玫薪資+股利自償**。理由：若以王淑芬保單借款/解約金支付買賣價金，等於「賣方出錢給買方買自己的房子」，將觸發**遺贈稅法第 5 條第 6 款「以贈與論」實質贈與穿透**。保單金流必須與本筆買賣完全切割。

4. 親屬間買賣 §5 第 6 款風險與應對 (金流獨立鐵則)

法律基礎：遺贈稅法第 5 條第 6 款——二親等以內親屬間財產之買賣「以贈與論」，除非買方能提出已支付價款之確實證明。

風險點	應對
資金獨立性	銀行貸款留第三方軌跡；王淑芬不得借款或擔保
時間間隔	變更要保人/解約等行為與買賣間隔 12 個月以上
價格符合行情	以實價登錄查得行情訂價，留存比對報告
憑證完整	買賣契約、匯款水單、銀行撥款證明、完稅證明、過戶登記、實價登錄逐項建檔

核心原則：婚前買賣一定要是真實交易，不能只有契約而沒有金流。若只有形式上的買賣契約、卻沒有實際付款紀錄、貸款紀錄或合理資金來源，未來仍可能被認定為實質贈與。

5. 完整四稅試算（土增、契稅、印花、所得稅與房地合一）

負擔方	稅目	金額
王淑芬	房地合一（持有 5-10 年 20%）	120 萬
王淑芬	土地增值稅	約 20-40 萬
李玫	契稅（房屋現值 6%）	24 萬
李玫	印花稅	3 萬
合計		約 170-190 萬 （含代書、貸款規費約 25 萬）

6. 為何買賣比贈與好（未來房地合一稅基較高，節稅 315 萬）

取得方式	受贈/買方取得成本	5 年內賣 3,500 萬	10 年後賣 4,000 萬
直接贈與	公告現值 2,100 萬	獲利 $1,400 \times 35\% = 490$ 萬	獲利 $1,900 \times 15\% = 285$ 萬
二親等買賣（按市價）	買入價 3,000 萬	獲利 $500 \times 35\% = 175$ 萬	獲利 $1,000 \times 15\% = 150$ 萬
差距		省 315 萬	省 135 萬

買賣按市價 3,000 萬取得，墊高李玫未來出售的成本基礎，**日後想賣的子女，買賣 > 贈與。**

7. 婚前協議 + 夫妻分別財產制契約（民法 §1004 法院登記）

項目	婚前協議	夫妻分別財產制契約
法律依據	契約自由+民法部分規定	民法第 1004-1015 條
形式	書面	書面+向法院辦理夫妻財產制契約登記
對抗第三人	未登記不生對抗效力	登記後可對抗第三人
剩餘財產分配	視約定	明確排除剩餘財產分配請求權

建議並用：婚前協議承載整體共識+辦理分別財產制契約之法院登記。此安排並非否定婚姻信任，而是針對高資產家庭、不動產移轉及家族資產傳承所需，預先建立清楚的財產邊界。

8. 婚前財產清冊 + 婚後獨立管理

清冊內容 (13 項)：兩戶套房權狀、李記持股 0.5%、各銀行存款、證券基金、變更後保單、婚前抵押貸款債務、車輛、貴金屬、應收款項、公司持股、智慧財產權、現金、其他。**婚後獨立管理：**開立李玫個人專戶，租金一律匯入；房屋稅、地價稅、貸款本息由該專戶支付；租賃所得以李玫個人名義申報；若再投資保留完整資金流向紀錄。

題 6 專家踢館自答

Q (律師)：父母「賣」房給女兒，價格若低於市價，國稅局會用「以顯著不相當代價讓與財產」視同贈與。怎麼定價？**A：**採市價/公告現值合理定價，保留實價登錄與鑑價報告；價金透過李玫真實房貸支付，全程留金流軌跡。

Q (會計師)：李玫哪來的錢買房？頭期款若其實是父母給的，不就假買賣真贈與？**A：**頭期款 1,000 萬拆成「父母贈與 488 萬」與「李玫自有 512 萬」兩條來源——488 萬落在當年度 488 萬免稅額內據實申報（合法贈與）；512 萬為李玫薪資+股利累積之自有存款；其餘 2,000 萬以銀行真實房貸支付。**贈與的歸贈與、買賣的歸買賣，兩條金流不混。**

三、執行順序方法（倒推 2026 年底結婚登記日）

- **Step 1：8 月底前完成市價評估、土增稅試算（地政士、會計師）。** 確認兩戶套房市價、公告現值與稅務基礎；以實價登錄查得行情訂價並留存比對報告；簽婚前協議、分別財產制契約送法院登記、銀行貸款預審（T-6 月，2026/06 起）。
- **Step 2：9 月——父母 488 萬年度贈與匯款入李玫個人帳戶。** 李坤生 244 萬、王淑芬 244 萬分別匯款入李玫個人帳戶，保留贈與契約與銀行匯款紀錄；李玫自有 512 萬存款同步到位。
- **Step 3：10 月——銀行貸款 2,000 萬核準（李玫個人為借款人）。** 銀行對保、撥款入李玫帳戶；抵押權設定第三方留痕；確認價款非來自賣方王淑芬。

- **Step 4：10-11 月——簽署正式買賣契約（律師見證），完成全程銀行轉帳付款。** 簽兩份買賣契約；分筆匯付王淑芬全額；全程銀行轉帳，不以現金支付。
- **Step 5：11-12 月初——完稅 + 過戶登記（地政士辦理）。** 申報四稅（房地合一、土增、契稅、印花）；完成過戶登記與實價登錄，所有權移轉登記早於結婚登記日。
- **Step 6：12 月底前——婚前財產清冊 + 夫妻分別財產制契約（法院登記）。** 確認分別財產制登記完成；婚前財產清冊公證；12 月結婚登記。
- **Step 7：婚後獨立帳戶管理。** 租金、稅、貸款還款全進李玫個人帳戶；保單解約金 1,800 萬改作他用、絕不回流清償本筆貸款。

題 7 | 1 億公益（評分 10%）

王淑芬：「這些年我做公益，不是為了名。我只是想，我們從這個社會賺到的，總要還一些回去。我希望孩子們記得，李家不只會做餅，還會做好事。」

一、個案要的

- 李董希望以紀念父母名義投入新臺幣 **1 億元或等值股票**，成立公益與社會回饋平台，發揮社會影響力。
- 顧問應主動補答兩件事：① 公益主題如何與李家故事連結；② 未來若李董有意擴大規模時，制度上預留升級空間。

二、我們的解法

1. 法律形式：公益信託（非基金會，原因見專家踢館）

項目	公益信託	財團法人基金會	本案評估
設立難度	較低	較高	信託優先
管理成本	較低	較高	1 億元規模不宜被行政成本侵蝕
適合資金規模	適合 1 億元起步	較適合更大規模	信託合適
永續性	信託契約管理	法人組織	信託契約已足
家族參與	諮詢委員會	董事會	信託較彈性

本案採公益信託為基本法律形式，**1 億元現金或等值股票**為承諾規模，**呼應個案逐字要求**。

2. 1 億元分批 5 年投入 (2026–2030)

年度	投入金額	累計	來源
2026 Q3	3,000 萬現金	3,000 萬	銀行存款
2027	2,000 萬現金	5,000 萬	年股利提撥
2028 (退休前)	2,500 萬現金	7,500 萬	年股利提撥
2029	1,500 萬現金	9,000 萬	年股利提撥
2030	1,000 萬現金	1 億元	年股利提撥

或李董若希望以**等值李記股票**投入 (個案明文允許)，則以 1 億元市值約合 0.32% 李記股權替代部分現金。分批好處：① 現金流壓力分散 5 年；② 主管機關許可可先小規模試行；③ 每年檢視信託運作；④ 家族成員心理接受度高。

3. 父親「第一罐醬油賣給窮人」情感主軸 → 食品安全 + 食農教育

李董：「我爸當年第一罐醬油，是用便宜的黃豆做的，賣給鄰里的麵店。後來生意做大，他每次回家鄉都會帶幾箱免費送給沒能力買的鄰居。他常說：『我做這個，是為了讓窮人也吃得起好醬料。』」

公益主題不採「食安 / 弱勢 / 技職」三大模板，而是**從父親的真實故事長出來**：

公益主軸	對應父親故事	與李記本業呼應
弱勢家庭兒少營養支持	「讓窮人也吃得起好醬料」	食品本業
偏鄉長者送餐	父親回家鄉一箱箱送醬油	「送到家門口」傳承
食品安全與飲食教育	父親用真材實料職人精神	直接呼應李記品牌

地理連結：將首要服務區域錨定在「父親的家鄉」(待家族確認)。**建議命名**：「李父親紀念公益信託——讓窮人也吃得起好醬料」(具體名諱由家族決定)，副標直接取自父親原話。**分股票會分裂手足，但共同的公益使命會凝聚手足**——公益沒有經營權之爭、沒有分紅多寡，是李強與李華可以「不必先和解就能合作」的中性場域。

4. ★ 塔塔治理理念對標 (公益與企業綁定，非規模對標)

本對標為「精神對標」非「規模對標」——學的是治理理念，不是 66% 持股比例。

元素	塔塔模式	李家本案
公益與企業綁定	塔塔慈善信託持 Tata Sons 控股	李父親紀念公益信託，1 億元規模
永續治理	信託歷經 5 代仍鎖定控制權	信託契約預留長期治理規則
家族凝聚	156 年無爭產	公益成為兄弟合作的中性場域

塔塔模式給李家的啟示**不是抄它的規模**，而是**理念**：公益不是企業的附加項，是企業精神與家族文化的延伸。

5. 家族成員參與機制（孫輩優先公益訪視）

角色	家族成員	為什麼是他/她
公益願景主席	李董、王淑芬	守護創辦初衷與家風
公益執行長/訪視主責	王淑芬	長年實作慈善公益
公益策略	李華（GM）	總經理視角訂定中長期方向
公益專案執行	李強（COO）	營運長視角落地專案
公益財務監督	李玫（財務經理）	把關帳務透明

設計巧思：李強（執行）與李華（策略）被放在「同一使命、不同分工」的結構裡——**先在公益場域練習合作，把默契帶回經營層**。**孫輩傳承**：李承恩、李語涵每年隨家族訪視，章程明訂每年至少一次發放/訪視、家族成員須親自到場、孫輩優先參與。

6. ★ 章程預留升級 5% 股權選項（李董未來可選，提案不替決）

若李董於有生之年決定追加投入，**信託契約預留升級條款**，未經李董另行決策不主動推動：

升級項	內容	機會成本
升級至 5% 李記股權	將 5%（15.6 億）李記股權移入信託，永久不入遺產	移出 15.6 億、年股利 7,150 萬，影響子女繼承標的
衍生財團法人基金會	公益規模成熟後，從信託衍生子基金會建立長期品牌	設立成本+持續行政負擔

→ **本案 base case 為 1 億元公益信託**（個案明示）；上述升級項屬「**李董未來可選**」，提案不替李董拍板，章程留口。

7. 稅務效益（結果非目的）

法源	效果
遺贈稅法第 20 條之 1 (公益信託贈與不計入贈與總額)	1 億元分年現金捐贈 完全免贈與稅
遺贈稅法第 16 條之 1 (捐贈公益信託不計入遺產)	移出個人財產 降未來遺產稅基
所得稅法第 3-4 條第 6 項 (公益信託受託收益依規定不課稅)	信託期間股利收入免稅滾入公益
所得稅法第 17 條 (捐贈列舉扣除)	降低當年綜所稅

8. 公益資產運用政策

- **本金保全、孳息支出為主**：原則不動用本金
- **嚴禁高槓桿、不投機**（呼應禁忌二）
- **不押單一標的**（呼應禁忌三）
- **嚴設利益迴避**：公益資源不得用於李記商業推廣
- **透明與稽核**：年度公開財務報告，外部會計師查核

9. 執行步驟含保守時程與 Plan B

關鍵風險提示：公益信託主管機關許可實務上**12-18 個月**。

三、執行順序方法

- **Step 1：2026 Q3 公益信託主管機關許可申請（保守 12-18 個月）**。第 1-2 月確認父親名諱、家鄉、創業初衷；第 2-5 月律師會計師設計信託契約；第 4-6 月**先設「指定用途公益專戶」（Plan B 過渡）**，李董即刻以 3,000 萬現金啟動；第 6 月起送件許可、保守抓 12-18 個月。
- **Step 2：2026 Q4 1% 李記股權選項討論（章程預留，李董未來決定）**。與題 1 家族控股集中持有核心家庭 20.7% 李記股權整合；公益信託本身不持李記股權（若李董未來啟動升級選項再行調整）。
- **Step 3：2027-2030 分批投入**。依分批計畫投入 3,000 + 2,000 + 2,500 + 1,500 + 1,000 萬現金累計達 1 億元；核准後簽訂信託契約、過渡專戶併入。
- **Step 4：信託監察人聘任 + 諮詢委員會（含家族 + 外部）**。設諮詢委員會由家族成員依專長擔任；外部會計師年度查核。
- **Step 5：年度公益方案執行與家族參與**。每年至少一次發放/訪視、家族成員親自到場、孫輩優先；年度檢視是否啟動升級選項。

題 8 | 家族治理與衝突解決 (評分 30%)

李董：「我這輩子最大的本事是做餅，不是當裁判。可家族的事總要有規矩。我要的不是一個人說了算，是就算我不在了，這個家也有一套大家都認的規矩照著走。」

一、個案要的

- 家族治理制度、家族會議、衝突處理機制、家族文化延續。
- 真問題：**長子李強 (COO) 與次子李華 (GM) 經營理念衝突，若不預先設好破局裝置，李董一旦不在，李記就會卡死**。本題不寫「過半 / 三分之二 / 四分之三」這種任何家族都能套的表決門檻，也不寫「家族會議 + 衝突處理四階段」這種標準答案。

二、我們的解法

1. ★ 李強李華僵局破局機制 (具體：黃金股、外部 tie-breaker、解決僵局機制)

經營分歧依事項輕重，走六級升級程序：

級別	事項範圍	處理人	時限 / 冷卻	不決時
1 日常營運	各自部門權限內	李強 (營運) / 李華 (策略) 各自決行	即時	不上升
2 跨部門事項	影響雙部門	兩部門主管協議	7 日	升 3
3 兩兄弟事項	重大營運分歧	李強、李華雙邊協議	30 日冷卻期後始得升級	升 4
4 家長仲裁	經營路線之爭	李董仲裁 (黃金股可否決)	14 日	升 5
5 外部董事決定票	李董不在 / 棄權	外部 tie-breaker 董事投決定票	14 日	升 6
6 家族委員會	涉股權 / 接班	家族委員會依憲章決議	30 日	章程終局條款

三項關鍵裝置：① **30 天冷卻期**——第 3 級兩兄弟僵持時須強制冷卻 30 日才能升級，避免一時情緒升高決裂；② **黃金股否決權 (公司法第 356-7 條)**——李董於家族控股保留一股黃金特別股，對「家族成員任職與解任、股權移轉、章程修改、重大投資與處分」四類事項享否決權；③ **外部 tie-breaker 董事**——家族控股董事會設 1 席外部獨立董事 (資深律師 / 會計師 / 食品業界專家)，

平時不介入經營，僅在李董身故或棄權、兩兄弟對等僵持時投下決定票，**這一席是李董不在後防止公司鎖死的核心設計。**

2. 17 條家族憲章（逐條化、非通用模板）

家族憲章 v1.2 共 **17 條**（v1.1 為 13 條，新增 4 條反映公益信託主權基金）。節選核心條文（完整版另立附件 A，由律師定稿）：

第一篇 家族與企業關係 – **第 1 條 家族價值與創辦初衷**：以「父親白手起家、讓窮人也吃得起好醬料」為家族永恆價值，永世不變。 – **第 2 條 家族成員身分認定**：明定「家族成員」範圍（含配偶、子女、孫輩；姻親身分另列）。 – **第 3 條 成員任職資格**：須（一）大學以上學歷；（二）於非家族企業任職滿 2 年並有可查核績效；（三）經提名委員會審查通過。**薪酬不得因家族身分加給。**

第二篇 企業治理 – **第 4 條 董事會組成**：明定家族成員/外部董事比例、tie-breaker 獨立董事一席的選任程序。 – **第 5 條 接班與解任**：CEO 由董事會提名、家族委員會同意；連續兩年度未達董事會核定 KPI 者啟動解任程序，**黃金股得否決但須附書面理由**。 – **第 6 條 重大事項決策**：對應六級升級程序（含 30 天冷靜期、黃金股否決、外部 tie-breaker 董事）。

第三篇 家族控股股權 – **第 7 條 股權移轉**：家族成員間得自由轉讓（依估價公式價±20% 區間，含異議救濟程序）；對家族外移轉須全體成員過半同意並經優先承買程序；身故、離婚、強制執行觸發強制承購（連結題 2）。**法源依據：公司法第 356-5 條**。 – **第 8 條 冷靜期**：李董身故後 2 年內子女不得內部互買；例外經家族委員會 2/3 同意得豁免。 – **第 9 條 分配政策**：家族控股每年依李董夫妻退休實需分配約 500-600 萬，餘額留存再投資。

第四篇 公益信託 – **第 10 條 公益信託設立**：本家族設立「李父親紀念公益信託」（呼應個案 1 億元公益意願），紀念父親「讓窮人也吃得起好醬料」之初衷。 – **第 11 條 公益治理**：公益主題以食品安全、弱勢家庭餐補、偏鄉長者送餐為核心；家族成員依專長擔任諮詢委員會角色，每年至少一次親自參與發放/訪視，孫輩優先。 – **第 12 條 利益迴避**：公益資產**不得**用於李記商業推廣或關係人交易，由李玫主責之財務監督把關。 – **第 13 條 升級機制**：若李董於有生之年決定追加投入（如將 5% 李記股權移入信託、或衍生財團法人基金會），由李董本人另行決策後依信託契約啟動升級條款（詳題 7）。

第五篇 爭議與終局 – **第 14 條 家族會議制度**：年度家族會議、半年度治理會議、臨時會議、下一代培育會議。 – **第 15 條 爭議解決**：家族成員間爭議先依六級升級程序處理；涉法律爭議者，**合意提交指定仲裁機構，避免家族訴訟公開化傷及李記商譽**。 – **第 16 條 家族憲章修訂**：須經全體正式成員 **2/3 以上同意**。涉及李董生前明示之創辦初衷與公益意願者（第 1 條家族價值、第 10 條公益信託設立），須**全體一致同意**始得修訂，作為核心穩定條款。 – **第 17 條 跨章對應**：本憲章與家族控股章程（附件 C）、個人投控章程（附件 D）、公益信託契約（附件 J）相互援引，互為補充。

3. 衝突處理六級升級程序（30 天冷靜期 → 內部調解 → 黃金股 → 外部獨立董事 → 解決僵局 → 董事會議事）

衝突處理即六級程序本身。重點是**每一級都有具名負責人、明確時限、明確不決時的去處**，確保任何分歧都有終點、不會懸而不決——從第 1 級日常營運各自決行、第 2 級跨部門協議、第 3 級兩兄弟 30 日冷卻、第 4 級李董黃金股仲裁、第 5 級外部 tie-breaker 董事決定票，到第 6 級家族委員會終局條款。

4. 雙軌「家族委員會—董事會」權責切割

機關	管轄	不得越界
家族委員會	家族憲章修訂、子女股權分配與內部買賣、公益信託與慈善、成員任職資格、家族價值傳承	不介入李記日常經營決策
董事會	企業營運、預算、投資、人事、財報	不處理家族內部財產分配與憲章爭議

兩者透過「家族委員會指派董事、董事會向家族委員會年度報告」連結，但**權責分明，不互相侵奪**——家族情感問題不上董事會，經營專業問題不進家族飯桌。

5. 外部檢查人落地機制（公益信託監督）

不寫「五層治理架構」，實際只設**三道可運作的檢查**：① **外部獨立董事**（六級程序第 5 級決定票）——平時監督、僵局決勝；② **年度家族憲章檢視會**——每年一次，家族委員會檢討憲章、外部顧問列席；③ **外部財務 / 法律檢查人**——每年對家族控股財報、股權異動、強制承購執行、公益信託做獨立查核。

6. 本土接班對照（統一林家、聯華苗家差異化亮點）

- **統一企業 高清愿「傳賢不傳子」**：高清愿主張經營傳賢、引入專業經理人。**對照李家**：李勝、李玫本就無意接班，可比照退居股東。
- **聯華神通集團**：集團專業經理人化、家族成員與專業團隊並行。**對照李家**：李強、李華若理念難合，可由其一退居董事、另一搭配專業 CEO。
- **神腦國際**：家族持股+專業團隊治理並存。

借鑑結論：李家不必押注「兄弟一定能合」，而是預設「**傳賢可補傳子**」——若僵局無解，外部董事與專業經理人是制度化的退路。

7. 食品業核心配方獨立信託（避免兄弟爭奪秘方）

呼應題 1 三軸線之「配方傳承」軸——祖傳醬料 know-how 以營業秘密登錄管控、配方分持，設**核心配方獨立信託**+ 家族憲法指定守密人，**與董事長職位脫鉤**，避免兄弟把「誰掌握秘方」當成爭奪董事長的籌碼。

題 8 專家踢館自答

Q (律師)：黃金否決股會不會被認定脫法、損害少數股東？ **A：**閉鎖型公司私有股東已是家族與盟友，剩餘股東為家族與「已轉換為無表決權高股息特別股」的被動法人。否決權範圍限縮於「修章、處分核心資產、合併」等重大事項，**不及日常經營，符合比例原則。**

Q (會計師)：30 天冷卻期與外部 tie-breaker 董事的設計，會不會被批評過於繁複？ **A：**實務上家族企業最大的成本不是「決策太慢」，而是「**決策做出來、家族卻分崩離析**」。冷卻期是用時間換感情。

三、執行順序方法

- **Step 1：17 條家族憲章簽署 (全家族成員、律師見證)。** 含家族價值、成員任職資格、企業治理、股權移轉、公益信託、爭議與終局五篇 17 條；核心穩定條款 (第 1、10 條) 須全體一致同意始得修訂。
 - **Step 2：家族委員會成立 (運作章程、年度會議)。** 雙軌「家族委員會—董事會」權責切割；年度家族會議、半年度治理會議、臨時會議、下一代培育會議。
 - **Step 3：黃金股發行 (董事會通過、登記)。** 李董於家族控股保留一股黃金特別股 (公司法 356-7)，對四類重大事項享否決權。
 - **Step 4：外部獨立董事聘任 (2 席以上)。** 設外部 tie-breaker 董事 (資深律師 / 會計師 / 食品業界專家)，僵局時投決定票。
 - **Step 5：核心配方信託設立 (獨立信託銀行)。** 祖傳醬料配方以營業秘密登錄、配方分持，與董事長職位脫鉤。
 - **Step 6：衝突處理六級程序文件化、家族培訓。** 每一級具名負責人、明確時限、明確不決去處；家族成員培訓。
 - **Step 7：公益信託監察人 + 外部檢查人聘任。** 外部財務 / 法律檢查人每年對家族控股財報、股權異動、強制承購、公益信託獨立查核。
-

第四部 | 跨題整合執行藍圖（七階段）

李董：「如果有一天我走了，孩子們還願意一起回老家吃頓飯、一起為李家的招牌負責——那這份規劃，才算真的成功。公司值多少錢，從來不是重點。」

本部把第三部 8 題的「執行順序方法」整合為一條跨題、跨 12 年的時間軸，標示各 Phase 的並行關係。

七階段整合執行藍圖

階段	期程	主要工作
第一階段	0-3 月	完成資產盤點、訪談、初步稅務試算； 家族控股公司與兩家個人投控設立 ；公益主題確認
第二階段	3-6 月	召開第一次家族治理會議； 李玫套房婚前真實買賣啟動 （父母 488 萬贈與、貸款預審、買賣簽約、過戶）；李玫婚前協議與分別財產制簽訂登記； 公益信託 Plan B 過渡專戶啟動
第三階段	6-12 月	制定家族憲章；股權移轉規範； 退休生活池、醫療長照池、緊急稅款池建立 ；公益信託送件許可
第四階段	12-36 月	特別股換股啟動（與被動法人換） ；李董 72 歲退休前職務調整； 公益信託 5 年分批投入啟動（1% 李記股權+3,000 萬） ；保單變更要保人分年完成
第五階段	36-72 月	特別股換股完成、分批收回市場浮額 ；李董退休、王淑芬獨立支應準備； 公益信託累計 3% 李記股權
第六階段	72-120 月	李記閉鎖型轉換完成、家族控制權實質確立 ；發行複數表決權特別股/黃金股； 公益信託 1 億元投入完成 ；李董視情況啟動升級選項
第七階段	退休後每年	家族會議年度檢視、資金池檢視、稅務檢視、保單檢視、公益信託成果報告

七階段對應 Phase 總覽

- **Phase 1：前置與法人化（Y1，2026）**——雙層投控設立（1,610 萬實物出資）、公益主題確認、Plan B 公益專戶啟動、李玫套房真實買賣（含 488 萬父母贈與）於年底結婚前完成。

- **Phase 2：同盟與換股（Y2-Y3，2027-2028）** ——表決權集中、特別股換被動法人 13.7%、AI 488 萬/年分年贈與、保單變更分批、AI 掛牌後免稅處分摺注稅源池。
 - **Phase 3：緩衝與資金池建置（Y4-Y8）** ——三層退休池與配息引擎到位、16 億稅源池累積、醫療長照與緊急稅款池檢視。
 - **Phase 4：公益信託分批啟動（並行 Y1-Y5，2026-2030）** ——1 億元分批 5 年投入、信託許可核准、諮詢委員會與監察人就位。
 - **Phase 5：章程升級條件成熟才動（Y8+，李董意願）** ——閉鎖型轉換、複數表決權/黃金股發行、公益升級 5% 股權選項由李董本人決策。
 - **Phase 6：王淑芬獨立支應期過渡（李董身故觸發）** ——王淑芬獨立支應 4-6 年、二次繼承稅源（約 5 億）啟動、繼承部分快速移出。
 - **Phase 7：跨代傳承與檢視（退休後每年）** ——家族會議年度檢視、資金池/稅務/保單/公益成果年度報告、孫輩公益訪視傳承。
-

第五部 | 結語

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，五層架構環環相扣、完整對應個案 8 題：- 第一層**鞏固李記控制權**（不靠收購靠表決權集中）——題 1 - 第二層**建立資產法人化載體**（家族控股+雙層投控）——題 2、題 3 - 第三層**備足退休與保障**（三層資金池）——題 4、題 5 - 第四層**保全李玫婚前財產**（真實買賣+分別財產制，含父母 488 萬免稅贈與）——題 6 - 第五層**延續家族文化與社會責任**（1 億元公益信託，呼應個案+塔塔治理精神）——題 7、題 8

最終目標：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。**

李董：「如果孩子們還願意一起回老家吃頓飯——這份規劃，才算真的成功。」

三母題在此合一：**靈堂前的大印（恐懼）→ 病床邊的印章（失能風險）→ 一起回老家吃年夜飯（和解願景）。**

附件清單（另冊裝訂）

附件	內容
附件 A	李家家族憲章草案（17 條完整條文）
附件 B	李記食品閉鎖型公司章程草案
附件 C	李家家族控股公司章程草案
附件 D	個人投控公司章程範本
附件 E	表決權拘束契約範本
附件 F	特別股發行條款草案
附件 G	李玫婚前財產協議範本
附件 H	夫妻分別財產制契約範本
附件 I	預立遺囑範本（含特留分指定）
附件 J	李父親紀念公益信託契約範本 （含進階選項升級條款）
附件 K	配偶承諾書範本
附件 L	醫療照護偏好紀錄+預立醫療決定+意定監護範本
附件 M	保險商品比較表（給四子女規劃用）
附件 N	法規索引（遺贈稅、公司法、保險、房地合一、信託法、最低稅負、所得稅法 4-4 條）

主筆：戴豪廷 **版本**：v1.5（2026/6/8 題本對應版：8 題逐題編排，整合團隊 488 萬贈與） **版本說明**：v1.0（5/13）→ 5/22 五層架構共識 → 6/5 第 7、8 題草稿 → 6/7 v1.1 → 6/8 v1.2 → v1.3 回歸個案 8 題本位 → v1.4 新增 §8.13 全面稅務優惠 → **v1.5 由 14 章功能模組重排為 8 題逐題對應三段式，整合團隊 488 萬父母免稅贈與進題 6 頭期款組合 狀態**：等待會議定稿