

家族主义与现代台湾企业*

孙 治 本

台湾的现代化主要发生于技术和正式制度层次,非正式规范层次虽有适应性的转变,但由于文化核心未变,传统在非正式规范层次的影响仍较大,家族和人情关系仍普遍受到重视。从此一“文化层次”理论模式出发,可以发现:现代台湾企业虽吸收了许多西方管理技术和正式制度,但在家族主义影响下,大型企业所有者透过专业经理人间接管理者极少;最现代的股票上市公司,股权虽已分散,但并未如西方国家出现专业经理人自决经营的局面,反而企业创始家族能继续掌握经营权,并传给下一代;台湾企业集团的内部整合亦有赖血亲和姻亲关系维系。此实因在现代的台湾社会,不论在政治或企业层面,家族和人情关系于权力集中过程中均扮演着重要的角色。

作者:孙治本,男,1955年生,德国波恩大学社会学博士候选人。

经过百余年的发展,台湾无疑已是一个现代化的社会,但传统的痕迹依然处处可见。实际上,任何一个现代化的社会都是在历史的连续中发展出来的,传统作为历史过程中的积淀而存在于现代社会结构之中,是无法以人的意志将其分离出来并弃之不用的。

现代台湾企业的组织文化,亦是传统和现代的混合产物,家族主义则是其传统面向中的一个重要成份,亦是本文研究的主题。为了避免一般对台湾企业文化的研究或者偏于现代面、或者偏于传统面的缺陷,本文首先建构出一个“文化层次”的理论模式,以观察现代化的影响范围及传统和现代化之间的互动;进而尝试结合社会学和企业管理的知识,以求明了大量吸收了西方制度的现代台湾企业,究竟如何在非正式规范的层次上保留了传统的家族主义。

一、文化核心与文化变迁——文化层次理论

瑞雪麦尔(Rüschemeyer)曾以“部分现代化”(partielle Modernisierung)理论清楚地说明了现代化过程在社会各层面的不一致发展(Rüschemeyer, 1979)。埃森斯塔(Eisenstadt)亦认为,虽然现代化会削弱旧传统的某些层面,然而在社会变迁的过程中,旧传统的某些层面有时会被再度提出和强调,以解决文化断层的危机和建立新的集体认同(Eisenstadt, 1973, 209—210)。

现代化既非社会各层面的一致性发展过程,现代化亦不可能完全消灭传统,我们还可深入地问:社会或文化的哪些层面较易或较先改变?哪些层面较难或较慢改变?

* 本文为德国大众汽车基金会资助的“中国的现代化”研究计划经济组选题“台湾企业组织和领导文化的传统面向”的研究结果。该计划经济组的负责人是Herrmann-Pillath教授。

十九世纪以来欧洲文明横扫全世界,其他古老文明莫不受其影响,但最多亦只是“部分西方化”而已,其本身的传统精神仍有许多依然屹立不摇。从这些古老文明与强势的现代西方文明激烈接触的过程中,不难了解什么样的文化层次是较难改变的。笔者认为,精神层次越高、越抽象的文化,越难改变。如果我们把一个社会的文化区分为一圈一圈不同层次,则精神层次越高、越抽象的文化就越接近文化的核心;而工具性越强、越属于物质的文化就越接近文化的表层。表层的文化容易触及和改变;核心的文化则不易触及(或者说不易为外人所了解)和改变。

什么是一个文化的核心呢?笔者认为,一个文化的核心是该文化最基本的宇宙观和生命观。从中心现代化的历程来看,自强运动是要学习西方的船坚炮利,变法维新则进一步部分接受西方的制度,到了五四运动时,喊出了全盘西化的口号,西化一步一步地从表层向核心接近,但始终未能攻破核心层次。

五四时代有些思想家认为他们所不接受的(比如基督教或某些知识论),在西方亦属落后(主要是站在所谓科学主义的立场上,参阅叶嘉炽,1981及刘纪曜,1981),而今天看来,这些未为中国人接受的正属于西方文化的核心层次,它们一方面较难为中国人理解,一方面由于文化的核心极难改变,它们很难取代中国的文化核心。

除了文化核心以外,我们还可以将一个社会的文化精略地分为下列几个层次:最外层是物质建设和与其直接相关的技术和知识;其次是正式制度的层次;再次是非正式但普及性较强的非正式规范层次;再其次则属于解释和理解的层次,亦即对于自然现象和社会规范较为抽象的解释或理解;最核心的部分则是工具性最低、最基本的宇宙观和生命观。

各文化层次间会相互影响,文化层次间的距离越近,相互影响就越大。在文化涵化的过程中,通常是物质层次的变化最快、最剧烈,与正式制度层次间的冲突亦最激烈,正式制度往往被迫要做大幅度的改变。这两个层次的改变当然亦会影响到较具普遍性的非正式规范层次,进而牵动解释和理解的层次。然而解释和理解的层次并不只是被动改变而已,而是也可以主动地赋予新的物质文明和新的正式制度传统性的解释和理解,进而部分稳固传统的非正式规范。总之,越往深层,表层变化所能带来的改变就越小。

今天日本、台湾、南韩等国家或地区的工业化、经济发展以及政治和司法制度的现代化算是十分成功,西化可谓已深入正式制度的层次。然而其文化的核心并未改变,解释、理解层次和非正式规范的层次则做了某些调整,但亦主动赋予了外来事物传统的色彩,整个来讲变化不是很大。所以从精神上而言这几个国家或地区还是十分东方的,西方只及于较为表面的层次。事实上所谓的制度亦具有工具性,与文化核心在层次上还有一段距离,接受西方的制度,当然需要部分社会行为思想的改变,但不必也无法改变文化的核心。

二、中国人基本的宇宙观和生命观及其 所导致的家族主义和人情理念

欧洲人基本的宇宙观具有很强的超越性,喜欢穷究宇宙的起源,或是超越现象探讨实体。中国人的宇宙观,用余英时的话来说:则有很强的“人间性”(余英时,1980:54—56),对于宇宙起源或现象与实体区别的兴趣不大。欧洲人的超越性思想自然导致了“此世”和“彼世”的严格区别。彼世不但优于此世,而且两者之间有一种紧张关系。不论是实体与现象、自然与人文,或神的国与人的国,两者之间都有某种程度的对立性(参考张光直和许倬云的说法,许倬云,1988:51—57)。相反地,对于中国人而言则只有人间世(此世)是唯一有意义的世界,自然或是

天则透过天人合一的观念被包容至人间世界。韦伯就曾表示,中国文化中缺乏“超越世俗的上帝和受造的世界间的紧张”(Weber, 1920:515)。

在不同宇宙观的影响下产生了什么样不同的生命观呢?这要先从双方对于不朽的观念说起。

中、西文化关于不朽的最大区别,就在于西方人的不朽只能在彼世存在,中国人的不朽则在此世之内(参阅钱穆,1981)。对中国人而言并不存在着人文世界以外的超越真理或是上帝,中国人的世界观是统一的,此世与彼世的对立并不存在。“道”与人文世界是不可分的,人实际上就是一切的判断标准。传统上中国人未曾想过个人与上帝单独沟通,从而肯定个人价值的可能性。即使如道教相信死后的世界,然而死后的世界不但与此世没有基本上的差异,且与此世是相通的,死人还得靠此世的亲属奉养。因此中国人的个人价值唯有在群体中才能显现。人死后即使进入另一个世界,亦必须从活着的群体中肯定其价值。

此种生命观自然导致中国人对于家族关系和私人信任的高度重视。即使在“部分现代(西方)化”的中国社会如台湾,传统的生命观并无基本的改变,所以在企业等各个社会层面仍讲究家族主义和人情关系。格伯(Berg, 1988:6)就曾表示,台湾的现代化是一个没有产生(西方式)个人主义的现代化。当然家族主义和人情关系在一个现代的中国社会,其表现形式与传统的中国社会有相当程度的不同(比较香港的情形,可参阅 Wong, 1991)。

至于西方人所相信的超越性真理或上帝则造就了个人坚定不移的内心世界,这个内心世界的判断标准不受他人的影响,使得西方人的价值观倾向于自我中心(参阅 Hsu, 1963:250)。

再者,西方人因有两个世界的观念,强调超越性,制度其实正是超越具体私人关系的另一个世界。而西方人欣赏具有超越性的价值,制度正是超越私人关系(此世)、超越人云亦云层次的客观价值标准,故较受西方人的信赖。

三、台湾企业组织的文化层次

现代的台湾企业的生产、管理技术和正式组织制度不少是自西方移植的,但是这些制度背后(受西方历史决定)的社会行为思想并没有也无法全盘移植过来。政治大学一篇研究美、日在台企业管理方式转移的博士论文,透过实证研究所得出的结论即为:技术或硬体要素的转移较受重视亦较为成功,行为文化要素的转移则差之甚远(赖崇仁,1985)。

依文化层次理论观察,这些外来的企业正式制度属于比较表层的文化,企业的社会风格和形式则还受到较为深层的社会行为法则——非正式规范的影响。这些社会行为法则的背后则有其理念基础,比这些理念基础更深层的则是中国人基本的宇宙观和人生观。

如前所述,中国人的社会组织和社会行为在相当大的程度上系受家族主义和人情关系法则的型塑。中国的企业组织文化当然无法置于此,这就如同 Hamilton 所指出的,传统上“中国企业的发展是以小型家族公司和个人的关系网为基础”(Hamilton, 1990:345)。即使在现代的台湾企业,正式的组织制度(比如股东大会、董事会等)多由西方引进,但从企业的整个社会风格和非正式组织文化的角度来观察,则家族主义和人情法则的影响依然十分大。

四、家族主义与现代台湾企业的组织文化

(一)家族企业的定义

在台湾,有些对家族企业的定义,似乎认为必须所有权和经营权都直接掌握在家族成员

的手里,才算是家族企业。然而台湾许多大型的股票上市公司,股份已经十分分散,企业始创家族掌握的股票亦已远低于百分之五十,却仍被称为家族企业,原因是企业始创家族仍牢牢掌握经营权。这与一般台湾对家族企业的定义,明显地不合。

又,如果某一家族掌握了某一企业过半数的股份,但家族成员并不在企业内担任管理职务,在台湾一般认为这就是所谓的“所有权和经营权分离”。然而该家族经由对企业高级主管的任命权,事实上仍间接掌控企业的经营权,这样的企业当然也是家族企业。

所以,家族企业的定义牵涉到所有权和经营权之间的关系,而又以经营权为核心。笔者把家族企业定义为:当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族直接或间接掌握一个企业的经营权时,这个企业就是家族企业。所谓直接掌握经营权是指家族成员亲自担任企业的主管;该家族或家族联盟可能拥有亦可能未拥有企业过半数的股份。间接掌握则指企业主管由外来专业经理人担任,作为企业主要所有者的家族或家族联盟,系透过外来专业经理人间接掌控企业的经营。

一般认为“家族企业多”是台湾企业文化的主要特色,然而事实上西方先进国家的企业亦以家族企业占绝大多数,且多为所有者直接管理。比如德国的 250 万家企业,94%即是由所有者直接经营(Manager Magazin 1995(3):189)。所以只有进一步分析所有权和经营权之间的关系,才能明了台湾企业家族色彩的特殊性。

(二)台湾企业所有权和经营权之间的关系

1. 企业所有权的两种形式

如果以企业所有权的集中或分散程度为标准,我们大致可将企业所有权的形式分为以下两种:

(1)企业的股份全部或半数以上属于某个人、某个家族或数个具有紧密联盟关系的家族所有;

(2)企业的股份分散,无数人、单一之家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有过半数以上的股份。当然,股份分散的程度可以有很大的区别,现代的股票上市公司,股东总数从数千人到数十万人都有可能。

2. 所有权和经营权关系的几种形式

(1)所有权集中的企业其所有权和经营权间的关系

所有权集中的企业,其所有权和经营权之间的关系又可分为以下两种:

A、企业的主要所有者直接管理企业的经营;亦即直接担任企业的最高职务(在台湾即是董事长),有时并由自己或指派家族成员担任其它重要的管理职务(如总经理)。在这样的企业所有权和经营权是一个紧密的整体;

B、企业的主要所有者间接管理企业的经营;亦即所有者或其家族成员并不担任企业的管理职务(甚至董事长都可全权委托他人担任)。但由于所有者仍保留任免管理者的权力,其对企业经营颇为坚持之意见,管理者不敢不从,否则即有遭解雇的可能(参阅 Pross 1965:105—110),故所有者对企业之经营仍有间接管理之实。

大部分所有权集中的台湾企业(无论是大企业或中小企业),企业主要所有者或其家族成员不但掌握董事长和总经理两个最重要的职位,有时甚至协理和经理等其它高级职位亦由家族成员担任。一般外来专业经理人只能升到副总经理,担任总经理的极少。集团企业下的子公司,其董事长、总经理有可能均由外来专业经理人担任,但由于集团之核心公司仍由所有者担

任主管,尚不能算是真正的间接管理。

西方国家的家族企业虽亦以所有者直接管理占多数(主要是中小企业),但历史悠久的大型西方家族企业,其所有权虽系家族成员代代相传,经营之责则常交由外来之专业经理,所有者仅藉任免权,行间接之管理。

所以,所有权集中的大型台湾家族企业,行间接管理者可谓绝无仅有,是台湾与西方国家在所有权—经营权关系上的第一个重要区别。

(2)所有权分散的企业其所有权和经营权间的关系

至于所有权分散的企业,尤其是大型股票上市公司,其股东众多,西方学者称此为“企业民主化”。然而如同在一个民主政治中,政权为公民全体所有,最高行政权(治权)却仍需集中在少数人手里,否则行政体系根本无法运作。所以所有权极为分散的大型股票上市公司,仍需一个经营权集中的过程。然而什么样的人能掌握此类企业的经营权,台湾与西方却有极大的不同。在西方早已出现完全由外来专业经理人控制的公司(参阅 Berle, 1967 & Berle/Means, 1968),台湾则始终未出现这样的情形。以下举德国的情形与台湾作对比研究。

A. 德国的情形

德国许多大型的股票上市公司,经营权完全掌握在专业经理人的手里,这一类的企业可说是经理人自决经营的企业,企业的所有者——无数个小股东,对企业的决策绝难发挥影响力(参阅 Kung, 1970: 60-64)。在此一经营权集中于非企业主要所有者的专业经理人的过程中,银行又扮演了枢纽的角色。

原来,银行一方面本身就拥有许多大企业的股票(但通常低于百分之五十),一方面又掌握了许多小股东的代理投票权。这是因为大部分的小股东买股票都透过银行,而且许多小股东缺乏时间和专业知识,并无兴趣参加公司的股东大会,过问公司的经营,因此便委托银行在股东大会中代为行使权力,因此,半数以上的股东投票权经常为某一银行或数个银行所掌握,银行乃是以决定监督委员会(Aufsichtsrat)的大部分人选,再由监督委员会任命管理委员会(Vorstand)。德国的制度与台湾董事会的制度不同(参阅 Pfeiffer 1987, 1989 & 1993)。

至于德国的银行又为谁所控制呢?事实上,德国大银行的股份亦是相当分散的,而且许多小股东委托银行的管理委员会(由专业经理人组成)在股东大会上代为行使权力,这些银行的经营权便掌握在专业经理人的手里,而他们对许多其他大企业经营人选的决定又有很大甚至是绝对的影响力(参阅 Pfeiffer, 同上)。如此,许多德国大型股票上市公司(包括大银行)的经营权便集中在一个由专业经理人组成的职业阶层手中。

B. 台湾的情形

台湾许多被惯称为家族企业的大型股票上市公司(如大同、台泥等),事实上其股权是相当分散的,企业始创者及其家族成员握有的股份经营远低于百分之五十。有趣的是,在这样的企业中经营权却依然能掌握在创始者的手中,并传给下一代。

前面已经说过,在股权分散的大型股票上市公司中,仍然需要一个经营权集中的过程,企业才能有效运作。在股权分散的情形下,少数人欲掌握经营权不外需经由以下两种方式:①获得大部分股东的信任,并在股东大会上获得他们的选票;②直接获得大部分股东的委托书,代他们在股东大会上行使权力。两种方式之下又有多种运作的可能性。而台湾与德国(和其他西方国家)极大的不同是:在德国(和其他西方国家)经营权最后落在一个专业经理人职业阶层手里;在台湾则企业的始创家族仍能掌握经营权。当然,企业始创家族于企业股权分散后,拥有的

股份虽降至百分之五十以下,但仍经常是最大的股东。不过,该家族仍需防止外来投资者(在台湾称作“市场派”)在股东大会上掌握过半数的出席股权。然而,台湾未能出现完全由外来专业经理人掌控的企业,其主要原因还是文化因素。

在西方的现代社会,专业阶层的角色极为重要,阶层意识浓厚,阶层内部具有一种有机连带的整体性,在权力的夺取上有着重要的功能。而在现代台湾社会里,虽然吸收了许多西方的制度,但关系网络依然是以血缘和人情关系为主线延伸出去,并在很大程度上决定了政治或企业层面的权力组合。所以当企业为了集资而使股权分散之后,企业始创家族仍能藉其家族和人情关系,牢牢掌握经营权。而且家族主义使企业家有将经营权代代相传的信念,下一代亦乐意承续。即使经营权终被外来投资者夺取,恐亦是一个家族取代了另一个家族。

台湾这一类股权分散的大型股票上市公司,若仍要被称作家族企业,则显然与所有权无关,而是由于经营权长期为家族所掌握。这些经营权的掌握者确系以管理为专业。台湾水泥公司副总经理庄惠鼎就曾表示,该公司董事长辜振甫及其子总经理辜成允拥有的股份不到2%,两人都是以专业经理的态度经营公司(统领,1993(10):26)。然而这样的专业经理并非“外来”的专业经理人,而是企业原初的唯一或重要所有者,或是他们的家族成员甚至第二代。通常他们依然是企业众多股东中“最具份量者”,且对企业有强烈的认同,与一般仅追求股利的小股东截然不同。所以他们仍保留“所有者直接担任管理者”的性格。

例如大同公司林挺生董事长早在50年代就鼓吹工者有其股(即员工分红入股)和企业民主化(即股票上市由社会大众拥有)的理想(大同汇集(39—5):13),称大同为同仁公司、公众公司(李建华,1992:80—81);又主张大同的经理和一般员工是服务大众的“民务员”(大同公司,1990:2)。这与西方学者所主张的现代大型企业的公众性格(Oeffentlichkeitscharakter)越来越强(如Neuloh,1960:42)是一致的。大同公司的资本社会化确实是很明显的事实,然而,林挺生家族始终掌握大同的经营权。早在1957年大同首次对外公开募股时,林挺生就有一段对于大型股票上市公司所有权和经营权关系的谈话:

“股东乃企业公司之真正的所有者,法律上公司之最高机关为股东会,但股东之数目既可能非常众多,甚或多至十数万人,在事实上股东将如何控制经营公司之业务,实为不可思议之事。……且大多数股东对于公司业务不一定内行亦未必十分关切。……”

民营事业的董事经理与干部人员乃公司之中心力量所在。其出身率皆渊源有自。此等人才经多年之锻炼孕育,始能肆应裕如,始能得消费者的信任与股东会的支持,长久领导工作,维护公司于不坠。故凡根据雄厚之企业公司,其从业员常是祖以传父,父以传子,历代连续服务,其自身之生命与事业之生命,同成为一延绵不绝的有机体。”(大同汇集,1957(39—5):3—4)

谈话的前段旨在阐明股票上市公司的公众性;后段却有浓厚的家族主义色彩,透露出林挺生对经营权在家族内世代传递的支持态度。38年后的今天,林挺生仍担任大同集团下多家公司的董事长,他的五个儿子则在多个关系企业担任重要职务(中华征信所,1993:160—167)。所以从经营权来看,大同仍是不折不扣的家族企业。其它股权分散的台湾大型股票上市公司,于经营权上亦同样地保持浓厚的家族色彩。

(三)家族主义与企业资本的积累和发展

家族主义对企业的影响十分明显地表现在企业资本的积累上。众所周知,台湾的中小企业众多,这些企业初创之时所需资本不大,所以有可能完全由家族成员出资。即使是台湾的大企

业,在草创之初其资本亦常是由家族成员提供,以后再不断地扩展。在家族观念的影响下,父母亲对于想创业子女往往乐意提供资金,兄弟甚至亲戚共同集资的情形亦所在多有(可参阅胡台丽,1986)。

除了集资,家族成员亦常共同参与企业的经营。小企业成立后,往往便由家族成员自行经营管理,甚至有可能全部员工都属家族成员。企业扩大以后势必要雇用外人,但家族成员仍掌握重要的管理职位,一般是以父子兄弟为主(参阅彭怀真,1989:17—18),但亦有夫妻共同创业的。笔者所访问的一家中型食品制造企业,就是夫妻一起建立起来,目前先生任董事长兼总经理,太太任副总经理(孙治本,1994)。

家族对台湾大企业乃至企业集团的资本积累和组织运作的影响同样明显。台湾大企业的第一代或承祖荫,或由兄弟胼手胝足、白手起家,其共同的特点是:主要的经营职位均掌握在家族成员手中,而且往往企业的历史越久,家族成员进占高级职位的人数也就越多。

目前许多台湾大企业其实是一个企业集团下的核心公司或分子公司。然而,台湾一直缺乏企业集团的法律定义,理由何在呢?笔者认为,台湾的企业集团是一法律概念无法明确厘清的复杂现象,且与家族关系有密切的关联。本文限于篇幅,无法举实例探讨台湾企业集团的形成和发展。但从下列对企业集团定义的研究中,便可明了家族主义对企业集团形成的影响。

德国股份公司法(Aktiengesetz)所定义的企业集团系以统一的管理(einheitliche Leitung)为标准。企业集团内的分子公司间可以有子公司和核心公司间的隶属关系,亦可以无。核心公司对子公司的领导权可以透过参股亦可经由契约取得(参阅 Wöhe, 1993:448—453 & Schneck, 1993:334—335)。然而不论如何,企业集团一定有总的管理委员会(Vorstand)。可见德国对企业集团的定义系以经营权的统一为准。

企业集团在台湾有时亦被称为关系企业或集团企业。尚未通过的公司法修正草案以“转投资超过百分之二十”作为鉴定关系企业的标准。此种定义并不切合实际,故有不少人反对(参阅卓越,1992(9):145)。

至于实际从事企业集团调查研究的中华征信所和卓越杂志对企业集团所下的定义如下:中华征信所(1993:33):

1. 客观条件:

(1)凡经由法人转投资关系,而持有被投资公司之股份百分之五十以上;或公司间相互投资,而相互持有对方之股份百分之二十五以上;或未达上述比率,但实质上握有被投资公司较大股权者,视为同一集团。

(2)该公司与核心公司之资本额有半数以上为相同之股东持有或出资者。

(3)该公司与核心公司之董事、监察人、执行业务股东、代表公司股东及总经理有半数以上相同者。

(4)该公司与核心公司之董事、监察人、执行业务股东、代表公司股东及总经理等有半数以上为配偶或三等亲以内之亲属者。

(5)受同一管理机构之指挥监督者。

2. 主观条件:必须具有“集团性”,也就是一种心理上的认同感,各分子公司间相互承认为同一集团。

凡具备主观条件和客观条件之一者就是关系企业。

卓越杂志(1992(9):145):

某一公司为某一集团成员的条件如下：

一、所有权的归属：该集团或该经营者家族，直接及间接持股是否为公司最大股东；但若最大股东为外商或官股或无法确认，则再检视是否符合第二条件。

二、经营权的归属：该集团或该家族成员，是否担任该公司董事长之职，或是对董事长之职位有任免之权力。

表面上看来，以上两个定义兼顾所有权和经营权的隶属，只要符合其中之一，就是关系企业。然而上述两个定义已经透露出：台湾企业集团的形成，主要还是以血亲和姻亲关系为主轴。

首先就所有权而论，许多台湾企业集团并不存在母公司以法人身份掌握子公司所有权的清楚关系，而是核心公司的主要所有者或经营者，以个人身份转投资子公司。有时集团企业的形成，是因彼此具有血亲或姻亲关系的数人，同时或分别投资不同的企业，而形成关系企业，此即中华征信所所谓的“兄弟型投资关系”（中华征信所，1993：37—38）。此种企业集团，有时甚至难以辨别其核心公司。

若再从经营权来看，台湾的企业集团内部更不一定具有统筹的最高经营机构。某些企业集团如台塑、裕隆设有总管理处；某些如和信、味全和泰，仅设有“恳谈会”用以维系各分子企业领导人间的关系。

尤其有趣的是，透过血亲或姻亲关系而联系起来的所有权或经营权关系，又不一定就能依此界定企业集团。比如神通电脑集团的主要负责人苗富强是联华实业集团（气体和石化业）主要负责人苗育秀的长子，并在联华集团内身兼数个重要职务，联华集团又掌握神通集团大部分的股分，两者却早已认为是两个不同的集团（中华征信所，1993：731—738 & 1101—1108）。

上述的例子，主要是因行业类别差距过大，而分别（在表面上）分成两个集团。然而实际上，血亲或姻亲关系能使表面上分开来的两个集团保持紧密的关系。不过若兄弟失和，则有可能使分裂出来的集团真正地彼此独立。

总之，台湾的集团企业或关系企业，是家族企业关系扩展的极至，很难单从所有权或经营权的隶属来界定。又因为中国人的家族成员关系原本就具有不稳定性，有时亲密有时疏远，家族关系亦不一定就决定了企业集团的形成。因此，一个台湾企业集团的结构发生，通常是其创始家族结构发展的反映，而且具有某种程度的模糊性，很难以法律定义。

（四）大企业家族经营权的传递和接班训练

前面已经说过，部分台湾大型股票上市公司的家族色彩已非建基于所有权之上，而是表现于企业始创家族对经营权的持续掌握。因此，此类企业家族色彩的延续取决于经营权在家族范围内的传承。

虽然如丰群投资公司董事长张国安（1986：278）、裕隆公司董事长吴舜文（温曼英，1993：340）等企业家都有“传贤”的说法，但这并不排除子女接班的可能。只要自己的子女够贤，当然是接班的最优先人选。事实上，大部分的第一代企业家都希望他们的下一代能接班，中国信托商业银行董事长辜濂松就曾表示：“如果我儿子对事业没有兴趣，我会很伤心。”（卓越，1992（9）：151）许多中小企业的业主亦有让下一代接手经营的计划。

这种经营权的承传，亦是一种职业的承传，第二代必须放弃对其它职业的兴趣。如三阳工业公司现任董事长黄世惠于1981年连任父职以前，曾任日本淀川基督医院代院长及美国华盛顿大学脑神经外科教授（中华征信所，1993：1007）。当然，大企业的财富和权力对第二代是很大的吸引力，中小企业所能提供的诱因就小得多了。

经营权的传承不同于所有权的传承,前者是一种专业和经验的传承,其过程比后者要复杂得多,其成败系于接班训练的成果。换言之,必须让接班的子女具备“贤”的条件。属于第二代企业家的厚生公司董事长徐正冠便曾说:“传承传承,关键在于要传也要能承。第一代愿意传,在交棒时,第二代也要有这个条件、意愿来承……”(统领,1991(8):118)

这又首先从子女的教育开始。

大企业家的子女当然有较佳的受教育机会,少数甚至年少时就被送往西方国家读书,原因并不只是西方国家的教育环境好,亦有避免子女在国内娇生惯养、送至国外磨练之意。如现任裕隆集团总管理处执行长严凯泰十三、四岁时自动要求到美国读书,就是为了怕在国内成长会“成为一个没有用的人”(温曼英,1993:340—341)。

一般大企业老板的第二代在接班前都会接受一段基层的历练,王永庆就曾警告说,企业主绝对不能让刚毕业的子女一开始就当经理或总经理,基层的历练最为重要(王永庆,1989:141—142)。然而企业主第二代升迁的速度自是较一般干部快得多。有时老板为了安排自己子女的接班训练,还会因此而调整公司的组织。比如某企业家的儿子即将进入公司,乃从原业务部中划出一个行销企划部,由其儿子任经理,而原业务部经理的职务亦不必另做安排。待其子升为协理后,行销企划部又并入业务部中(周逸衡,1983:118)。

总之,家族成员在企业中享有陈明璋所谓的“治外法权”,他们“可坐直升机,一步登天;也可当空降部队,降在最高宝座之旁”(陈明璋,1984:495)。裕隆公司董事长吴舜文的独子严凯泰二十四岁时刚从美国回来便成为该公司的首席副总经理,即是一例(财讯,1993(3):283)。

以上的分析显示出,即使台湾早已存在着最现代化的大形股票上市公司,但传统的家族主义仍使此类公司的始创家族能牢牢掌握经营权,并传给下一代。在财务和管理上颇为现代化的台湾企业集团,亦仍免不了藉血亲和姻亲关系维系集团内分子公司间的整合。家族主义使台湾无法出现纯由外来专业经理人控制的企业,行间接管理的企业亦极少。在家族主义的影响下,台湾企业握有经营权的家族,纷纷训练其下一代成为成熟的管理者,好有足够的力量接班。

从“文化层次”的理论模式来观察,现代台湾企业的西化主要发生于正式制度的层次。然而由于基本的宇宙观和生命观并无改变,使得家族主义和人情理念仍以优势存在于理解和解释的层次,进而主导了非正式规范的层次,其对于经营权的掌握和传递尤其有着关键性的作用。

这样的现象亦发生于台湾的政治和其它社会层面。当然,已经有相当程度西化的正式制度层次,与仍较为传统的非正式规范层次,需要适当的彼此调适,才算是成功的社会转型。台湾在这一条路上已走了相当长的时间,但仍有许多待努力之处。

参考书目:

- 大同公司 1990 79.12.24“经营研究会”各位所提意见与各主管处理情形。
- 大同汇集 1957 第三十九卷第五期。
- 王永庆 1989 《王永庆谈中国式管理》,台北:远流。
- 中华征信所 1993 《台湾地区集团企业研究》,台北。
- 余英时 1980 《古代知识阶层的兴趣与发展》,收在同作者:《中国知识阶层史论》,1—108页,台北:联经。
- 李建华 1992 《员工分红入股理论与实务》,台北:超越企管顾问。
- 卓越杂志 1992(9)。

- 胡台丽 1986 《台湾农村小型工业发展的特质及其经济文化基础》，收在瞿海源及章英华(编)：《台湾社会与文化变迁》，209—232页，台北：中央研究院。
- 财讯 1993(3)。
- 孙治本 1993 《台湾企业访谈记录》(四)。
- 陈明璋 1984 《家族文化与企业管理》，收在工商时报经营丛书小组(编)：《中国式管理》，487—508页。
- 许倬云 1988 《中国古代文化的特质》，台北：联经。
- 张国安 1986 《历练——张国安自传》，台北：天下。
- 温曼英 1993 《吴舜文传》，台北：天下。
- 叶嘉炽 1981 《宗教与中国民族主义：民初知识分子反教思想的学理基础》，收在张玉法(编)：《中国现代史论集》第六辑，99—122页，台北：联经。
- 统领杂志 1991(8)，1993(10)。
- 彭怀真 1989 《台湾企业业主的“关系”及其转变》，东海大学社研所博士论文。
- 刘纪曜 1981 《五四时代的科学与科学主义》，收在张玉法编：《中国现代史论集》第六辑，89—98页，台北：联经。
- 钱穆 1981 《灵魂与心》，台北：联经。
- 赖崇仁 1985 《美、日在台企业管理技术移转之研究》，政治大学企研所博士论文。
- Berger, Peter 1988 An East Asian Development Model? S. 3—11 in Berger and Hsin—Huang Michael Hsiao (Hg.): In Search of an East Asian Development Model. New Brunswick.
- Berle, Adolf A. 1967 Macht ohne Eigentum (übersetzt von Anton Hain & Hella Henn), Meisenheim.
- Berle, Adolf A./Means, Gardiner C. 1968 The Modern Corporation and Private Property, New York.
- Eisenstadt, Shmuel Noah 1973 Tradition, Change and Modernity. New York.
- Hamilton, Gary G. 1990 《市场、文化与权威：远东地区管理与组织的比较分析》，收在韩格理：《中国社会与经济》(张维安、陈介玄及翟本瑞译)，303—370页，台北：联经。
- Hsu, Francis L. K. (许烺 1963 Clan, Caste, and Club, Princeton.
- Küng, Emil 1970 Eigentum und Verfügungsgewalt, S. 55—69 in Evangelischen Akademie Baden (Hg.): Eigentum und Verfügungsgewalt, Baden.
- Manager Magazin 1995 (3)
- Neuloh, Otto 1960 Der neue Betriebsstil, Tübingen.
- Pfeiffer, Hermannus 1987 Das Imperium der deutschen Bank, Frankfurt/M.
- 1989 Die Macht am Main—Einfluss und Politik der deutschen Grossbanken, Köln.
- 1993 Die Macht der Banken, Frankfurt/M.
- Pross, Helge 1965 Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt/M.
- Rüschemeyer, Dietrich 1979 Partielle Modernisierung. S. 382—396 in W. Zapf (Hg.): Theorien sozialen Wandels, Köln.
- Schneck, Ottmar 1993 Lexikon der Betriebswirtschaft, München.
- Weber, Max 1920 Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen.
- Wöhe, Günter 1993 Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.
- Wong, Siu—lun (黄绍伦) 1991 Chinese Entrepreneurs and Business Trust, pp. 13—29 in Gary G. Hamilton (Ed.): Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia, Hong Kong.

责任编辑：张宛丽