

特殊的組織型態：集團企業

林玟廷*

集團企業的組織型態存在於許多國家且集團企業之發展與各國經濟發展命脈息息相關，無論是對創造就業機會或促進經濟繁榮皆有貢獻。根據中華徵信所針對臺灣前 100 大集團調查顯示 2014 年臺灣前百大集團資產加總已達 79.03 兆元，創下歷史新高，約是臺灣五年國內生產毛額（GDP）的規模；1998 年至 2013 年為止，總家數從 1,042 家增至 7,915 家，分子公司家數不斷上升。此外，2013 年對臺灣前 300 大集團的調查，前 300 大集團企業總資產總額已高達 74,675,197 百萬元，其營收總額達 28,736,850 百萬元，整體實力超過我國 GNP；儘管 2012 年景氣先盛後衰，前 100 大集團雇用員工總數仍然增加至 449 萬 1,758 人，較 2011 年的 407 萬 9,049 人增加 41 萬 2,709 人，成長 10.12%，再度創下雇用員工人數歷史新高。為了解特殊的企業組織型態——「集團企業」，本文首先簡述各國集團企業；再來，臺灣集團企業家族形式營運相當普遍，隨時間演進多數集團企業，無論是家族或非家族掌握的集團皆邁入第二代，所以臺灣集團企業接班為本文第二個撰寫方向；最後，位處海島型的臺灣，國際化經驗從早期 1960 年代的進口替代至 1970 年代的出口導向逐步累積實力，面對世界經濟活動國際化程度日益高升的過程，臺灣推動國際化與自由化，臺灣集團企業經營積極朝國際市場發展；基於此，本文第三個議題為臺灣集團企業海外市場投資情形。

一、各國集團企業

集團企業這種類型在許多國家是相當普遍的，集團形成的方式經常透過正式與非正式的關係聯繫（Granovetter, 2005），非正式的關係包含種族、信仰、親屬等因素；正式的關係涵蓋公司與公司之間的交叉持股、資金的流動產生借貸關係和董監事的相嵌等。但是每個國家對於集團企業稱呼不同，如日本的經連會（*Keiretsus*）及財閥（*Zaibatsu*）、南韓的財閥（*Chaebols*）、拉丁

* 國立中正大學企業管理學系教授



美洲的集團企業 (*Grupos Economicos*)、香港的商行 (*Hongs*)、印度的商行 (*Business Houses*)、臺灣的關係企業 (*guanxiqiye*)、俄羅斯的寡頭 (*Oligarchs*) 和中國的企業集團 (*qiye jituan*)，而且各國環境背景不同，集團企業的形成原因不盡相同，可總歸三個原因。首先，資本市場不健全，在開發中國家的金融體制法規尚未健全，國家內的各個金融機構所訂定的借貸準則分歧，因此企業在資金的運用調度及資產的借貸會遇到繁複的流程，而導致企業失去了投資的契機，但集團企業可以建立一個專屬內部的資本市場，在各個不同的事業體自行移轉資金，且甚至可以設立銀行機構或是發行集團股票來募集資金，讓集團內部的資金運用能有效運用。第二，商品市場不健全，因為制度不完全，買賣雙方契約訂定沒有明確的規範，雙方害怕自身的權益損失，形成集團的組織方式會使不同事業體建立共同信譽與品牌的建立，讓集團內每個事業體受益。第三，勞動市場不健全，開發中的國家，知識水平相對於已開發的國家較低，員工的招募和教育訓練往往必須投入龐大的資源，集團企業可以利用共同訓練和不同事業體的輪調來培養人才，進而大幅降低成本。

集團企業不僅在臺灣主導著國家的經濟，其他國家亦是如此。日本方面，以一個金融機構為中心大規模向外連結著包含銀行、工業機構、供應商和製造商的三井、三菱集團為例，2014年三菱東京UFJ銀行營業收入及稅前盈餘分別達5.2兆日圓及1.5兆日圓；三井住友銀行達3.1兆日圓及1.3兆日圓（陳毓珊、朱芳葶，2015）。韓國方面，1996年時，30家集團企業產值就占了韓國的40%，甚至三星集團 (*samsung*)，總營收約占韓國GDP的兩成。近期韓國調查財閥和CEO經營業績的網站「CEOScore」2013年調查結果顯示，三星、現代汽車、SK、希傑、樂天等韓國5大集團隸屬公司創造的淨利潤在韓國銷售額500強企業中所占比例高達66.2%；其中三星和現代汽車集團的霸主地位依舊穩固，三星集團在500強企業中擁有25家子公司，在500強企業的總銷售額中占比高達15%；現代汽車集團擁有21家子公司，銷售額占比9.7%；其餘樂天集團、希傑集團和新世界集團在500強企業中所占比也擴大。

除上述的已開發或新興工業國家，集團企業在新興國家對於國家經濟的影響同樣扮演舉足輕重的角色。中國方面，集團企業一年的工業產值占了全中國的60% (*China Economic Yearbook*, 2000)；知名海爾集團的快速成長令人咋舌，從1984年到1996年，海爾從虧損147萬元人民幣蛻變為收入高達

61.6 億元人民幣的企業，1995 年產量相較於 1984 年增加 13,518 倍，利潤成長 71,371 倍（天下雜誌，2012）。印度方面，全國將近有 400 個集團企業（business house）之多（Khanna & Palepu, 2000）；新浪科技網報導印度塔塔集團企業，旗下業務涉及汽車、化學、通信、IT 和能源等多個行業，集團 2010 年至 2011 年營業額高達 833 億美元，相當於印度當年 GDP 的 6.14%。土耳其方面，KOC 集團 2006 年營業額達 510 億美元，出口額為 126 億美元，外銷金額占土耳其外銷總額 852 億美元的 14%（經貿透視，2007）。俄羅斯方面，邁向市場經濟後紛紛出現集團企業的經營型態，當地稱作“oligarchs”，前 22 大集團企業所提供的工作機會占全國的 42.4%（Guriev & Rachinsky, 2005）。巴西方面，聖保羅州通訊社報導零售市場龍頭西努安特集團（Insinuante）和希卡多電子集團（Ricardo Eletro）合併，兩大集團合併後的年營業額達 40 億元巴西幣（約 22.22 億美元），與糖麵包集團（Pao de Acucar）主導巴西傢俱和家電企業的營業額。

二、臺灣集團企業傳承

臺灣的集團企業大多為家族集團，前 50 大企業集團中，超過 30 個集團的核心股權是由家族或個人所掌控，包括台塑、國泰、新光等，甚至像大眾、廣達、台達電等新興科技公司，最大股權仍掌握在個人或家族手上。這 30 大集團在 1999 年的營業總額為 32,830 億新臺幣，占臺灣國民生產毛額的 34.2% 以上（虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009）。此外，主宰集團的決策方向的決策群經常由家族成員把持，以台塑關係企業為例，核心人物王文淵，決策群王文祥、王文潮、王永在、王瑞華與王瑞瑜等，再加上外界所熟知的「七人小組」，為台塑集團的最高決策中心，七個決策者當中，王家人便占有四席之多。

隨著時代的更迭，經濟環境與社會背景的變遷，第一代創業家逐漸退居幕後，起而代之的是第二代的接班人，甚至已傳至第三代。所以，當前臺灣家族集團企業需關注在歷經三、四十年的營運後，家族與企業的生命將逐漸邁入創業家第二代接班的時機及集團能否順利傳承。2012 年《天下雜誌》，以「有股權爭議；或現任領導人年齡 60 歲以上，但接班布局未對外界說明者」為接班態勢不明之定義，針對前 30 大集團進行調查，報告指出超過六成（18 家）接班狀態不明（表一）。其中元大金控 2005 年聘請顏慶章擔任專業經理



人，但因集團所有人馬志玲之長子馬維建與次子馬維辰，捲入二次金改風暴，後續接班布局未明，仍無法歸類為「完全接班」。

這 30 家牽動臺灣經濟轉型、總市值 13 兆以上的指標企業，兩成對外公開接班計畫的集團包括統一企業高清愿、台達電子董事長鄭崇華、奇美實業董事長廖錦祥、永豐餘實質領導人何壽川、聯華電子實質領導人曹興誠、光寶集團董事長宋恭源等，皆為 65 歲以上已指定或針對接班人選進行培訓的企業（表二）。其中，永豐餘及聯華電子，都已進行交棒，分別由培育接班人邱秀瑩及洪嘉聰擔任董事長。

《天下雜誌》2009 年進行調查實質領導人 60 歲以下、無急迫接班問題的集團企業是 12 家；歷經三年後，2012 年《天下雜誌》追蹤調查僅剩 5 家，即宏碁集團董事長王振堂（58 歲）、台泥集團董事長辜成允（58 歲）、富邦集團

表一 臺灣30大集團企業，接班態勢不明

集團名稱	領導者	年齡	集團名稱	領導者	年齡
長榮	張榮發	85	元大金	顏慶章	64
台積電	張忠謀	81	台塑	王文淵	65
中信金	辜濂松	79	廣達	林百里	63
遠東	徐旭東	71	鴻海	郭台銘	62
日月光	張虔生	68	聯發科	蔡明介	62
金仁寶	許勝雄	68	台新金	吳東亮	62
新光金	吳東進	67	矽品	林文伯	61
聯華神通	苗豐強	66	霖園	蔡宏圖	60
大同	林蔚山	66	明基友達	李焜耀	60
			華碩	施崇棠	60

資料來源：《天下雜誌》(2012)

表二 臺灣30大集團接班布局明確或已接班

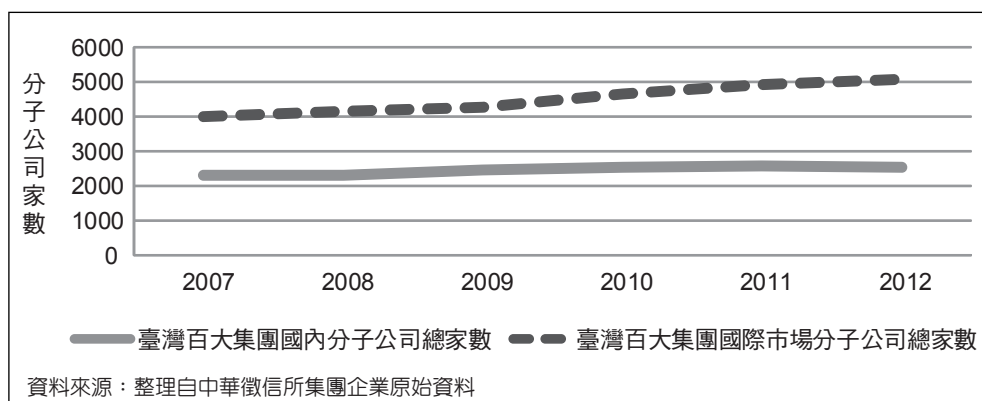
集團名稱	領導者	年齡	接班人選
統一	高清愿	83	羅智先
台達電	鄭崇華	76	鄭平
奇美實	廖錦祥	74	趙令瑜
永豐餘	何壽川	67	邱秀瑩
聯電	曹興誠	65	洪嘉聰、孫世偉
光寶	宋恭源	70	陳廣中

董事長蔡明忠（56 歲）、威盛集團董事長王雪紅（54 歲）、裕隆集團董事長嚴凱泰（47 歲），顯現越來越多臺灣集團企業有急迫接班，但面臨無法交棒的窘境。

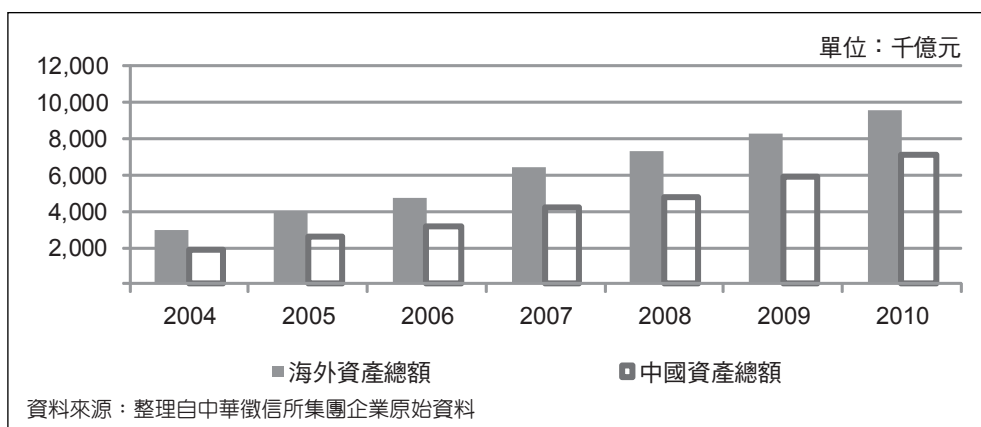
三、臺灣集團企業海外市場投資

根據中華徵信所資料顯示，臺灣百大集團企業海外隸屬公司數自 2007 年 4,002 家累積至 2012 年達到 5,106 家，且每年皆呈現正成長；2012 年，海外隸屬公司家數甚至已達到國內隸屬公司家數的 1.99 倍。再者，國內及海外隸屬公司家數變動率，發現除 2009 年，其他年分海外隸屬公司成長率都比同年度國內隸屬公司家數的成長幅度高，這顯示了臺灣百大集團企業積極往國際市場拓展已呈明顯穩定的趨勢（見圖一）。

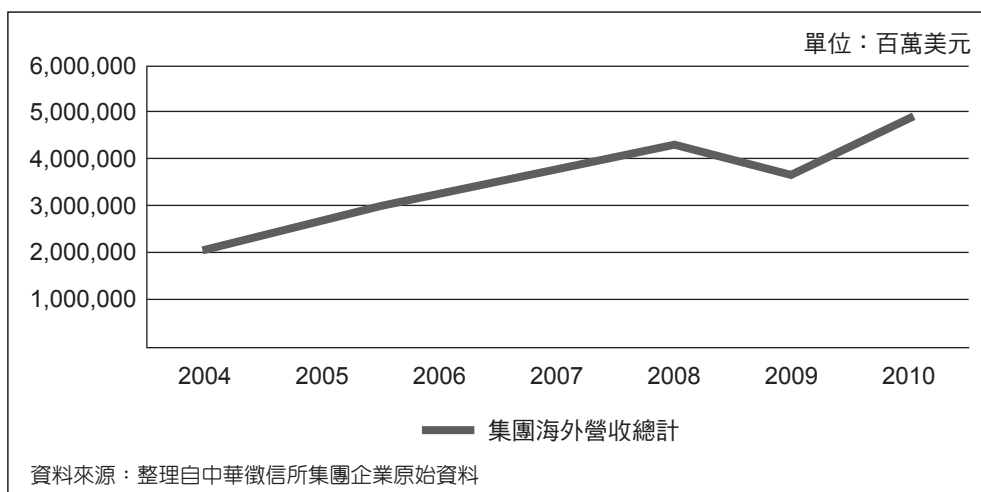
海外資產投資方面，2004 年至 2010 年資產總額（排除金融集團及免稅地）皆呈現穩定成長，由 2004 年 3 兆元成長至 2010 年 9.5 兆元，六年達到三倍的成長，其中中國地區占海外資產比最高（圖二）；海外營收由 2004 年 20 兆元至 2008 年 40 兆元呈倍數成長，雖在 2009 年因金融風暴影響小幅下滑至 38 兆元，2010 年則再創新高達 49 兆元（圖三）；海外市場設立地點遍及全球六大洲，2004 年至 2010 年，每年各洲設立之隸屬公司家數均呈現正成長，特別在 2008 年非洲成長 2.5 倍。中國一直是臺灣集團企業海外擴張首選地點。整體來看，臺灣集團企業於全球六大洲的布局依序是亞洲、北美洲、歐洲、中南美洲、大洋洲與非洲（表三）。由上述足可見集團前往海外投資的積極性。



圖一 臺灣集團企業國內國外隸屬公司家數



圖二 臺灣集團國際市場總資產



圖三 臺灣集團國際市場總營收

表三 臺灣集團企業國際市場設立地點

年分	亞洲(含中國)	亞洲(不含中國)	歐洲	北美洲	中南美洲	非洲	大洋洲
2004	2,204	501	283	404	36	4	25
2005	2,531	562	288	434	41	5	26
2006	2,896	609	295	450	48	5	26
2007	3,215	685	321	479	65	6	35
2008	3,425	704	342	469	75	15	32
2009	3,730	720	352	465	69	6	33
2010	4,015	773	377	484	79	6	30

資料來源：整理自中華徵信所集團企業原始資料

四、結語

有了 2014 年美國經濟穩定上揚的助力，臺灣 100 大集團績效創下新高，擺脫 2011 年到 2013 年因為歐債延燒，加上先有日本 311 大地震與泰國水患等環境衝擊導致投資軟弱、成長乏力、獲利縮水及績效下滑的趨勢；儘管如此，集團企業仍須持續由全球市場找到突圍的模式，改變或創新經營策略才可永續經營。100 大集團著眼於中國內需和十二五規劃商機，中國大陸市場是海外長期布局的重鎮，而近期大陸製造成本不斷提高、出口成長下滑、GDP 成長趨緩，大陸投資退燒。2013 年至 2014 年，100 大集團中國（含港澳）的投資家數僅增加 43 家，不僅遠低於 2012 年至 2013 年所增加的 219 家，創下 2006 年以來新低。集團企業除大陸投資，或許東協市場是另一個目標戰場，但是東協本土企業阻力不比中國大陸小，臺灣百大集團藉由國際市場布局把持營運優勢需步步為營。

集團企業營運的過程必須依靠有效的決策，而有效的決策則必須來自於良好的經理人所組成的決策群，因此集團核心人物的構成，也就掌握著集團興盛衰退的命運。臺灣的企業集團紛紛進入「高齡化」，安排下一階段的企業接班人，勢必是重要而嚴肅的課題。臺灣家族性集團比較有企業傳承的危機意識，能提早安排家族優秀成員進入集團見習，進行接班人的布局及觀察，以順利找到最適合人選，傳承家族集團事業，較有機會看到年輕化的高階決策者（中華徵信，2013）。有些家族集團企業全部由家族成員出任，例如從父親鄭崇華手中接下台達電集團執行長的鄭平、接下集團執行長的寶成集團蔡其瑞長女蔡佩君；有些是子女不進集團，例如潤泰集團都是由專業經理人來接班，尹衍樑的兒女只待在基金會（中時電子報，2015）。至於非家族性集團，人才的汰換速度較慢，因為培養專業經理人需要有一定的養成過程，較無法像家族性集團，大家長有極大空間與充裕時間拔擢年輕優秀的新生代。無論家族還是非家族集團企業，因應全球化及技術研發的日新月異，拔擢年輕優秀經理人進入決策群是重要考量，並非是單純顧慮家族成員還是專業經理人；畢竟集團企業要永續經營，需要不斷網羅最優秀人才，而如何縮短決策者的養成時間，是當前所有集團面對的重要課題。因而未來家族成員和專業經理人何者能在集團競爭中脫穎而出，端視經營管理能力而定，就跨國企業的角度，績效就是董事會決定是否更換 CEO 的最重要指標，而不會考量家族血緣關係；因此未來家族集團想要家族成員接班，也必須先做好準備。



參考文獻

- 中時電子報。〈大將接班尹：子女不進集團〉。2015.6.4。
- 天下雜誌。2012「臺灣 30 大集團接班」獨家關鍵報告，新聞稿，頁 1-5。2012.03.06
- 臺灣地區集團企業研究(2013)。臺北：中華徵信所。
- 徐善宜(2007)。〈Koc Holding 集團來臺大採購〉。《經貿透視》，228 期。
- 陳毓珊、朱芳葦(2015)。〈目前日本三大銀行面臨經營困境之衝擊〉，《彰銀資料》，第 64 卷第 1 期，頁 1-11。
- 新浪新聞中心(2013)。韓國五大企業集團總利潤占韓國 500 強企業三分之二 <http://news.sina.com.tw/article/20130531/9757700.html>。
- 楊國安(2012)。〈大陸海爾集團品質傳奇〉，《天下雜誌》，223 期。
- 虞邦祥、林月雲、張小鳳(2009)。〈傳承或變革：臺灣企業接班歷程之質性研究〉，《組織與管理》，第 2 卷第 2 期，頁 109-153。
- China Economic Yearbook (2000). Beijing: China Economic Yearbook Press.
- Granovetter, M. (2005), Business groups and social organization, In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (2nd ed.), pp. 429-450.
- Guriev, S.M., & Rachinsky A. (2005). The role of oligarchs in Russian capitalism. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 131-150.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43, 268-285.