

文獻評述

回首來時路，步步向前行： 華人家族企業的探索與反思

鄭伯壘¹

壹、新英格蘭之旅

今年（2019）的美國管理學會（Academy of Management, AOM）年會於波士頓（Boston）舉行，本來沒有前往赴會的打算，但是因為有一篇發表於 *Journal of Management* (JOM) 有關 PL (Partnialistic Leadership, 家長式領導——華人家族企業流行的領導模式之一) 與上下信任的論文獲得最高引註獎 (Scholarly Impact Award)，研究團隊成員認為應該一起來，齊聚一堂，並思考以後可能的研究走向，所以就被說服了。波士頓是第一次赴美走過的地方，那時是1985年暑期，由於參加一項在羅德島新港（Rhode Island Newport）舉行的國際心理學協會（International Congress of Psychology, ICP）學術研討會，波士頓就成了中途歇腳之地，也順道參訪了哈佛大學校園。由於來去匆匆，除了對博物館的玻璃花、Harvard Coop的書店稍有印象之外，其他景物與建築都相當模糊，沒有特別深刻的概念。後來又來了幾次，但也都是匆匆來、匆匆去，開完會、辦完事就走了，不像這一次，只為分享喜悅而來，時間充裕，而且又寓居於哈佛商學院（Harvard Business School, HBS）附近，得以有足夠的時間穿越校園與時空，深度探索哈佛商學院的歷史與特色。

¹ 鄭伯壘，國立臺灣大學心理學系特聘教授



十分湊巧地，在參訪貝克（Baker）圖書館時，館內正在展出雷曼兄弟（Lehman Brothers Holdings）的歷史資料，斗大的標題寫著Lehman Brothers 1850-2008，描述作為一家美國百年家族企業，雷曼兄弟是如何以棉花與相關產業起家，發跡於阿拉巴馬州的蒙哥馬利（Montgomery），並在後代家族成員擔任政府要員之後，逐漸壯大。後來，又投入銀行產業，一飛沖天，成為世界級的金融巨擘，在近代世界金融史中扮演著重要角色。可惜的是，榮景容易導致迷失，虛擬金融亦非實際經濟，一本萬利終究敵不過市場泡沫，雷曼兄弟在2008年的金融風暴中破產倒閉。針對此一家族企業的興衰，雷曼兄弟企業史的作者Chapman（2010）是這樣評價的：

雷曼兄弟映射了美國是如何崛起成為全球財富中心與世界領袖的……也提供了深刻的反思，足以針砭美國夢的興起與衰落、滋長與消失。

在雷曼兄弟傾頹之後，哈佛商學院隨即展開對此一案例的深入探討，仔細分析其興起與殞落的來龍去脈，並陸續發表不少文章，深入詮釋此一美國家族企業的興衰過程與背景原因。觀看與思索此一扣人心弦的案例之餘，不期然，又浮現了「美國如此，臺灣又如何」的比較性問題。於是，研究所時討論Silin（1975）博士論文的情景，又變得鮮明，歷歷如昨。研讀此文時，這篇論文已經印製成書，書名是《領導與價值：臺灣大型企業的組織》（*Leadership and Value: The Organization of Large Scale Taiwan Enterprise*）。書中探討了臺灣大同公司的組織領導與變革（Silin, 1976），企圖瞭解在華人文化下的企業經營法則是否與西方殊途同歸。Silin出身哈佛，屬於文化人類學的領域，因為曾經在香港做過田野調查，而對華人的正式經濟組織發生很大的興趣。可是，當時（1968-1969）鐵幕已經拉下，因而只能選擇當時號稱自由中國的臺灣，進行華人家族企業的研究。原先，他是想找一間大陸人擁有的企業來進行實地調查，可惜事與願違，吃了不少閉門羹。最後，退而求其次，總算找到了一家臺灣本地人經營的公司願意提供協助，進行訪談研究。此博士論文的主要目的是企圖從比較社會學的角度，探討華人文化下的組織行為與特色，包括組織領導、人際溝通、關係網絡及組織變革等。透過這種理解，期望回答歐美社會所發展出來的經營法則是否具有跨文化普遍性的問題，也嘗試瞭解東方企業的組織形式與管理特色。

貳、遇見家族企業

這是我最早涉獵的華人家族企業文獻——事實上，這是博士班一門組織行為（Organization Behavior, OB）課程的研讀書籍，修課的只有我，而授課的則是剛從夏威夷大學回來不久的年輕教授黃光國先生，我們兩人分別針對書中的內容提出報告並加以評論。黃先生出身於臺北醫生家族，那時也在和成公司擔任諮詢顧問；我則來自中部農村的大家庭，為了增加實務經驗，亦在一家大型鞋廠兼任顧問，提供人事管理諮詢。於是，上課討論的案例乃擴大為三，包括大同公司——屬於電器產業、和成公司——屬於陶瓷衛浴設備業，以及榮利興公司——屬於鞋業，三家都是典型的臺灣家族企業，因而可以從不同的產業案例深入分析華人家族企業的經營與管理，並互相比較，以察看哈佛專書的洞見，以及可能的盲點。Silin進行研究調查時，大同公司已由第二代的林挺生先生接班與當家，政商關係十分良好，業務蒸蒸日上。相形之下，和成屬第一代，黃光國評論說，因為家族企業子孫眾多，妯娌嘴雜，而導致各房之間的角力，且形成了一種獨特的人際互動法則。後來，他在此基礎上，發展了華人的權力遊戲模式，藉以說明華人社會之人情與利益交織的人際互動法則（Hwang, 1987）；我則因為對組織領導比較感興趣，所以聚焦於企業主持人的領導、部屬的反應，以及上下垂直關係與互動，並觀察經營者的多元角色（如家族成員、企業經營者及投資人）內涵與衝突。

對研究者而言，選擇某一研究議題來加以探索，除了個人的興趣與經驗之外，也與時代背景息息相關。1970年代，正是東亞經濟崛起的時代，在日本之後，東亞四小龍（香港、新加坡、臺灣、韓國）的經濟表現亦十分亮麗，因而吸引了全球許多研究者的目光，紛紛從不同的角度來探討與解釋東亞經濟發展的奇蹟之謎。其中，文化價值是一種詮釋理路，主張文化價值是影響經濟表現的重要因素，並重新檢視M. Weber之「中國無法發展資本主義」的古典論斷，且提供與現代化之路有關的種種反思。這種觀點在Hofstede（1980）之《文化後果》（*Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*）出版之後，影響更為深遠，一時之間，社會科學界的文化大革命甚囂

塵上，文化研究成了顯學。臺灣亦不落人後，討論頗多，並於1984年4月在楊國樞教授的號召之下，舉辦了一場中國式管理研討會，吸引了海內外約300人參加。透過產、官、學的結合，討論在華人文化的背景下，應如何統合西方管理知識，促使舶來的管理做法進一步本土化，並刺激傳統管理的現代化，藉以創造一套適合國情、有效的管理知識。其中，華人家族企業的經營與管理正是重要焦點之一。研討會的討論十分精彩，但由於立場與觀點不同，學術研究者與實際經營者的見解落差頗大，前者主張應該朝向專業經理人主導的專業經營邁進，後者卻認為打虎還需親兄弟，外人不可能付出比家人更多的經營心力。雙方引經據典，互相辯詰，相持不下，顯示此一議題需要有更多的探索，方可提供較為合理的解答。

因而，在1987年赴加州大學柏克萊分校（University of California, Berkeley）的工業關係研究所（Institute of Industrial Relations）進行博士後研究時，即趁此放空機會認真思考：在華人的文化情境下，臺灣的組織與領導究竟有何特殊之處？與歐美又有何不同呢？這項問題的回答顯然需要徹底掌握華人文化情境與歷史脈絡的關鍵內涵，並結合具有洞察力的理解，加上細心謹慎的經驗考察，方能有較為深刻的體會。同一段時間，楊國樞先生亦在加州大學洛杉磯分校（University of California, Los Angeles）與康乃爾大學（Cornell University）訪問，返臺前，接受以研究華人文化下之精神疾病聞名的A. Kleiman教授邀請，到哈佛大學演講。根據他的說法，演講結束後，有位發展心理學的教授就發問說：「臺灣的心理學研究究竟對全球心理學的進展有何貢獻呢」？楊先生說他當時雖然給予「應該有貢獻吧」的籠統回答，但內心所浮現的卻是：「多一分不為多，少一分不為少」，言下十分感慨。因而，回臺之後，就更認真且有系統地推動華人心理學的本土化運動。此運動影響很大，不但促進了華人本土心理學的興起，也對華人組織行為的發展具有激勵作用。

參、文化價值的作用

既然探討華人家族企業及其治理已經成了無法逃避且必須面對的主要議題，那麼究竟要從何處切入呢？考慮再三，乃從家族主義的文化視角入手，重

新思考個人在家族內的成長經驗、鞋廠與家族工廠的實際觀察，再參考組織社會學¹的研究成果，嘗試建立一個簡單的研究架構。此架構的基本觀點是，由於家族主義是華人重要的文化價值，能夠體現五倫之角色規範及其互動法則，並凸顯出尊尊（家長權威）與親親（關係差異）兩大特色，應是重要的影響要素。尊尊指的是上尊下卑，上下有分，尊其所當尊；親親則指內親外疏，內外有別，親其所當親。因而可以推論出在階序格局與差序格局的文化情境下，家族企業的內部治理與領導行為應該會與歐美有所不同，並建構出家長式領導與差序式領導（或員工歸類）（鄭伯壘，1991）兩大模式。接著，再依據構念演化（conceptual evolutions）（Thagard, 1992）的過程來考察此兩種模型的內、外部效度，其中的心理機制，以及情境脈絡條件。也就是說，不做則已，要做就得追根究柢，做得透徹，因而需要採用全循環研究取徑（full-cycle approach）（Cheng, Wang, & Huang, 2009），兼用質性與量化研究來進行實徵探討，一方面建構理論，一方面檢證理論，再進入理論修正與再修正的循環歷程中。目前，這兩大模型都已有後設分析（meta analysis）或整合式的評論性論文，累積文獻不少，不但可以回答華人家族企業內部的領導及其效能的問題，且建構出來的新領導模式亦可增益當代的領導學知識，並補足Weber之家長制支配著墨有限的空白。²

在進行這些華人組織領導探討的同時，臺灣社會學界在G. Hamilton與高承恕教授的領導下，也從社會經濟學的觀點進行了不少臺灣華人中小型家族企業的研究。Hamilton（1984）素來對中國的父權制、經濟體系及歷史頗有興趣，並在1984年到東海大學進行訪問，從而帶動了一系列臺灣經濟組織與家族企業的研究。他的基本論點是，臺灣的產業模式頗類似於晚清華人在東南亞從事商

¹ 有趣的是，作者於國外進行訪問研究時，接待者（host）都是組織社會學領域的大家，包括加州大學柏克萊分校的G. Strauss、劍橋大學（University of Cambridge）的J. Child，以及歐洲工商管理學院（Institut Européen d'Administration des Affaires, INSEAD）的G. Redding，受惠頗多。

² 關於家長式領導的中文評論性論文，可參見《本土心理學研究》（2014）第42期的20年回顧；而差序式領導的評論性論文，則可參見姜定宇與鄭伯壘（2014）之〈華人差序式領導的本質與影響歷程〉，亦刊登在《本土心理學研究》第42期；至於相關書籍則可參見《華人領導：理論與實際》（鄭伯壘，2005）、《家長式領導：模式與證據》（鄭伯壘，2006）及《華人領導的十堂必修課》（鄭伯壘，2017）。

業活動的情形，是以小型家族企業為基底的，其經營與擴張則與企業主的人際關係網絡關係密切。為瞭解實際情形，東亞社會發展研究中心的研究團隊乃有系統地訪談臺灣的中小企業主，並蒐集相關檔案資料來加以分析，且將研究成果編輯成書，³進一步描繪臺灣家族企業的特性與人際關係基礎，也發現臺灣企業的內部結構偏向家族關係取向，是以信任格局為主導的；而組織外部關係則偏向企業主私人關係網絡的放大，頗呼應Hamilton的觀點。

於此同時，《華人資本主義之精神》（*The Spirit of Chinese Capitalism*）（Redding, 1990）也出版了，此書透過對中國大陸以外（包括臺灣、香港及東南亞）之華人家族企業的觀察，進一步勾勒出父權主義（paternalism）與人治主義（personalism）在個人、人際、組織及社會層次的作用，且更有系統地刻劃出華人家族企業的文化脈絡、組織屬性及管理行為。其中，有關關係網絡的論述，也獲得了Boisot與Child（1996）之中國研究的支持，認為基於資訊的非標準化與傳播不易，中國傳統社會的組織形式偏向封建領主制。可是，在中國改革開放以後，資訊傳播程度稍有提升而轉向「家族制」，並導致「關係網絡資本主義」的興起；同時，此種網絡關係是建立在人際互惠的相互責任與義務上，與西方資本主義的本質並不相同。顯然，這種互惠觀點的想法並不令人感到意外，因為更早以前，我們在考察臺灣中小企業組織間的交易網絡時，即已明確指出：透過對義利之辨的掌握，臺灣中小企業之間的交易形式是互惠且兼顧利益與人情的，由此凸顯出義利相生的特性；而且組織間關係的形成是具有穿透性的，由關係的取得、建構及強化，逐漸深化彼此間的人際信任，進而建立長期的習慣性互動關係。可是，當關係義務或信任受到背叛時，關係也會逐漸淡化，進而產生交情危機、交易危機及斷裂危機，從而導致關係的破裂，形同陌路，甚至老死不相往來（鄭伯壘、劉怡君，1995）。在關係網絡的基礎上，加上社會網絡分析技術的興起，華人家族企業之關係網絡的探討，也成了當代研究的主要焦點之一。

³ 這些專書多由臺北聯經公司出版，包括《中國社會與經濟》、《協力網絡與生活結構》、《貨幣網絡與生活結構》、《台灣產業的社會學研究》、《頭家娘》等。

肆、前路漫漫猶可期

很快地，30年過去了，撫今追昔，針對楊國樞先生之「多一分不為多，少一分不為少」的慨嘆，臺灣社會科學界究竟給予多少的回應？研究成果是否對全球知識有所貢獻或增益呢？也許這些問題不需要研究者自己回答，因為國際學術界自然會給出答案，而且研究成果在深耕之下必會有所累積，不但可以發揮國際影響力，甚至能夠引領風騷，此由家族企業之內部治理與領導的例子即可提供佐證。⁴雖然如此，作為家族企業更有趣且更重要主軸之一的傳承卻是進展有限，而且在重視血緣之傳子不傳賢的傳統下，亦常常產生兄弟鬩牆或對簿公堂的悲劇，進而導致企業的撕裂、鬥爭及衰敗。當重新檢視Silin的大同案例時，即可發現此家公司的盛況已經不再且逐漸走向黃昏。為何當初如日中天的公司竟然淪落至此，傳承與接班究竟出了什麼問題？真正原因何在？雖然相關報導頗多，但大多是表淺的描述與說明，真正原因何在，往往有如霧裡看花，既看不清楚，也摸不著邊際。因而，需要給予更多、更為細緻的學術探討，方能找出答案。

事實上，早在中國式管理研討會之際，即有人類學者指出，華人家族企業之諸子均分式的傳承，頗不利於公司的永續經營。也就是說，華人家族企業所展現之重視關係的「差序導向之純營利經營」具有一些結構性的弱點，包括：相對於西方重視才能之「契約導向之市場規範經營」，凸顯出狹隘家族觀點與有限人際關係的侷限；而相對於日本重視忠誠之「身分導向之共同體經營」，又缺乏群體認同與集體效忠（陳其南、邱淑如，1984），因而導致交接班時容易產生困難，問題層出不窮。理論上，這樣的論點頗呼應員工歸類模式（鄭伯壠，1995）的推論，因為上述三種類型凸顯了親忠才三者高低混搭（ $2 \times 2 \times 2$ ）之八種類型中的一小部分，同時，當交班者對接班者的歸類標準有不同

⁴ Leadership Quarterly針對家長式領導的回顧論文即指出，這種立基於家庭的領導方式是二十一世紀新興的領導理論之一，是非西方人從亞洲觀點提出來的理論，不能加以忽視（Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011），如果忽視是極為怪異的（weird）（Hiller, Sin, Ponnappalli, & Ozgen, 2019）；而刊登在JOM的PL回顧性論文（Pellegrini & Scandura, 2008），則大量引用了臺灣出版的研究文獻，並主張探討此類新興議題是極有必要的。

的強調時，將會導致對接班者產生不同的信任，並展現出不同的傳承選擇行為，進而影響了後續的分家效應與經營績效。

最近一篇論文針對中國帝制時期之宮廷傳承進行歷史性分析（Huang, Chen, Xu, Lu, & Tam, 2020），指出歷代皇位的傳承經常陷入賦權與支配的兩難，並與接班者的特性（意願與才能）有關：當接班者的才能與動機偏高或低時，交班者的強迫性控制會比中間者為強，因而呈現出U型曲線關係；後續之當代華人組織的實徵性研究則發現，交班者的自戀會調節此一關係，對高自戀者而言，將會無視接班者的特性，而一律給予強烈的控制。此一結果顯示，交班者與接班者的個人特性都是影響傳承的重要因素。雖然如此，由於交班者對傳承具有決定性的影響力，因而交班者的個人屬性將是關鍵中的關鍵。除了自戀之外，交班者的保守取向、傳統取向、心理安全感、權力慾及對職位的留戀等，都可能是重要的影響因素。也就是說，交班者對諸如血緣與傳宗接代的重視，或是對其他種種因素的主觀認知，都會影響交接班行為，此從臺灣掌中戲國寶級藝人李天祿與陳錫煌父子的傳承故事、甚至東元集團經營者父子的百日之爭中，不難獲得啟發。總之，傳承的議題涉及心理、社會、財務及法律等諸多因素，錯綜複雜，需要進行更有系統的長期探討，方能抽絲剝繭，掌握要點，並有較為深刻的體會。

除此之外，作為企業組織的一種形式，家族企業源遠流長，頗受經濟思維的形塑。半世紀以來，在自由市場派經濟學家的主導之下，企業經營的重心常以追求股東利益為優先，甚至認為企業的唯一社會責任就是利用個人自身資源，來從事增加自身盈利的活動。因而，追求家族的最大利益乃是家族企業的終極目標。可是，在雷曼兄弟傾頹之後，社會企業興起，企業的社會責任受到更大的重視，除了股東與經營者權益之外，企業也得滿足所有利害關係人的需求，包括顧客、員工、社區、供應商、投資人及地球等。在這樣的趨勢下，加上數位科技的突飛猛進，華人家族企業應該如何轉型，或以何種風貌出現，也將是下一波值得研究的重點（鄭伯壘，2019）。

參考文獻

- 姜定宇、鄭伯壘（2014）。華人差序式領導的本質與影響歷程。本土心理學研究，42，285-357。
- 陳其南、邱淑如（1984）。企業組織的基本型態與傳統家族制度。載於楊國樞、黃光國、莊仲仁（主編），中國式管理研討會論文集（頁439-464）。臺北市：國立臺灣大學心理學系。
- 鄭伯壘（1991）。家族主義與領導行為。載於楊中芳、高尚仁（主編），中國人、中國心：人格與社會篇（頁365-407）。臺北市：遠流。
- 鄭伯壘（1995）。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，3，142-219。
- 鄭伯壘（2005）。華人領導：理論與實際。臺北市：桂冠。
- 鄭伯壘（2006）。家長式領導：模式與證據。臺北市：華泰。
- 鄭伯壘（2017）。華人領導的十堂必修課。臺北市：五南。
- 鄭伯壘（2019）。組織創新五十年：台灣飛利浦的跨世紀轉型。臺北市：五南。
- 鄭伯壘、劉怡君（1995）。義利之辨與企業間的交易歷程：臺灣組織間網絡的個案分析。本土心理學研究，4，2-41。
- Boisot, M., & Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order. *Administrative Science Quarterly*, 41, 600-628.
- Chapman, P. (2010). *The last of the imperious rich: Lehman Brothers, 1844-2008*. New York, NY: Portfolio Penguin.
- Cheng, B.-S., Wang, A.-C., & Huang, M.-P. (2009). The road more popular versus the road less travelled: An "insider's" perspective of advancing Chinese management research. *Management and Organization Review*, 5(1), 91-105.
- Hamilton, G. G. (1984). Patriarchalism in Imperial China and Western Europe. *Theory and Society*, 13(3), 393-425.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci

- and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K. C. (2020). Shadow of the prince: Parent-incumbents' coercive control over child-successors in family organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 710-750.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Redding, G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York, NY: de Gruyter.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Thagard, P. (1992). *Conceptual revolutions*. Princeton, NJ: Princeton University Press.