

华商华社研究 ①

国际元立集团 “企业家族”信念之探讨

钟云莺

陳莊家

国际元立集团 “企业家族”信念之探讨

· 钟云莺

华商华社研究

主编 郭振羽

国际元立集团
“企业家族”信念之探讨

阅 览



八方文化创作室

- | | |
|------|--|
| 作 者 | 钟云莺 |
| 企划编辑 | 潘国驹 |
| 责任编辑 | 何华 冯婉明 |
| 封面设计 | 张伶 |
| 排 版 | 李丽芳 |
| 出 版 | 新跃大学新跃中华学术中心
461 Clementi Road, Singapore 599491
www.unisim.edu.sg

八方文化创作室
(世界科技出版公司之附属机构)
5 Toh Tuck Link, Singapore 596224
www.globalpublishing.com.sg |
| 发 行 | 八方文化创作室
(世界科技出版公司之附属机构) |
| 联 络 | 65-64665775
chpub@wspc.com |
| 印 刷 | World Scientific Printers |
| 初 版 | 2014年10月 |
| 国际书号 | 978-981-4635-81-3 (pbk) |
| 定 价 | S\$12 |
| 版权所有 | 新跃大学 八方文化创作室 |

版权所有 翻印必究

华商华社研究

主 编 郭振羽

副主编 符诗专

编辑委员会委员

- | | |
|-----|----------------|
| 陈 凌 | 浙江大学管理学院 |
| 符诗专 | 新跃大学新跃中华学术中心 |
| 郭振羽 | 新跃大学新跃中华学术中心 |
| 李元瑾 | 南洋理工大学中华语言文化中心 |
| 李志贤 | 新加坡国立大学中文系 |
| 龙登高 | 清华大学华商研究中心 |
| 曾 玲 | 厦门大学历史系 |

“华商华社研究”总序

郭振羽

主编

华人移居海外的历史已千年有余，为了谋生存、求发展，华人在他乡异地落户聚居，进而组成以地缘、血缘、以至于业缘、神缘为基础的社团。这些形式和种类不尽相同的社团和会馆，一直以来都是海外华人社会内部的重要支柱。在华社组织中，华商早在十二世纪便成为本地区最主要的商业族裔社群之一。华商在事业上取得巨大成就的同时，也为移居地的经济发展和社会繁荣做出重大贡献。因此无论是殖民地政府或独立后的时期，成功的华商不仅是华社的中坚分子，更是各地华人与政府之间的桥梁。

在华人社团或华商企业的领导者中，许多曾经在政治起伏跌宕，经济盛衰不定的大时代中渡过。这使得他们的人生经历显得曲折坎坷。他们在艰困中开拓一片属于自己的天地，更进一步在移居地的大环境中从“边陲”逐步迈向“中心”。他们在审度时势、因时制宜的同时，更在面对艰难险阻的过程中衍生出一套混溶东西文化、又不失灵活的行事作风，造就了他们鲜明生动的文化个性。在他们获得成功、做出贡献过程中所经历的冷暖人情、成败得失，究竟反映出怎么样的个体或群体的价值和意义呢？海外华人社团在创立和发展过程中，与移居国

的经济发展和 社会变革所呈现出的互动格局又是如何？这就是“华商华社研究”系列所要深入探究的母题。

“华商华社研究”系列由新加坡新跃大学“新跃中华学术中心”编辑，由新跃大学与八方文化创作室共同出版，这是新跃中心继“新跃人文丛书”之后又一套以“文化中华”为主轴的学术系列。

“文化中华”有别于上个世纪80年代所提出来的“文化中国”的概念。我们认为，“中华”相对于“中国”，既可在地理上超越疆域，在理解上也可以避免对政治文字符号有意或无意的误读，同时也涵盖了中华民族在海内外的千年历史底蕴。

此外“文化中华”也呼应了当下全球化的大趋势。全球化带来了“中心—边陲”的解构，也促使相应“中心—边陲”的再结构（或重构）。无论是解构还是再结构，重点是：所谓“中心”其定位越来越开放多元，其边界越来越模糊流动，所谓边陲则越来越呈现其本土和自主特色。如此“中心—边陲”重构的现象，在“离散族裔”（diaspora）中——尤其是海外华人身上特别明显：因为与家乡故国渐行渐远，终究选择认同本土；在立足移居地的当下，边陲不再是边陲，而是具有华族文化本色但兼有本土个性的新中心——这是地理的变迁与空间的跨越带来的不能不为的文化调适。只有具备这种多元、有容乃大的文化个性，才能让源自于华夏文明的华族社群，培养出同中存异、异中求同的文化视野，并以各自的内涵、形态和特色来展现多元的“文化中华”性格。

“华商华社研究”系列与中心于2012年推出的“新跃人文丛书”互补互成。“新跃人文丛书”出版兼有理论和实证内涵，具学术性主题的专著或论文集。这套丛书则是以典型研究个案的方式呈现给读者。所选择的个案对象，可以是个人（如华商或华社领袖），也可以是社团（如会馆、华商企业），或是文化类别（如戏曲、影视）。个案的研究者基本上是以田野调查内容为线索，从历史的绵延演进、社会的发展变化、经济的跌宕起伏、文化的承继传扬等不同层面中去剖析探究各个案例不同的文化共性与个性。研究对象不拘一格，但必将精彩纷呈。

“华商华社研究”系列与“新跃人文丛书”的共通性则在于每一个案例或专题都在“文化中华”大背景下，凸显对“人”与“文”的关怀和思考，以进一步展现“全球化、在地化、全球在地化”的二十一世纪人文特征。

我们由衷地希望“华商华社研究”系列所承载的珍贵经验和智慧，能带给读者启发和裨益。这些华商华社中的标志性人物、具地方特色的组织团体，溶合中华与地方的艺术形式应该予以整理、归纳、分析。希望我们在这方面的努力能够得到各方的支持和鼓励。当然，这套丛书能否真正落实编撰者的善良意图，能否获得预期效果，还得要读者来感受和作最后的评断。

2014年10月1日

序一 传奇未了

郭振羽

新跃大学学术顾问
新跃中华学术中心主任

这是一个以国际元立集团总裁陈逢坤为中心人物的传奇故事。

这个传奇故事可以上溯百年前陈逢坤祖父陈炎遗由中国汕头“落番”新加坡。父亲陈亚财在战乱和社会剧烈转型中奠定了养猪业的基础。陈逢坤于1980年在父亲陈亚财支持下，接管家业，经营“陈家庄”，带领陈氏家族度过重重危机：1984年转型连锁超市；1987首度跨国到马来西亚开发热带兰花园，建立以家族为基础的家庭企业。1992年，陈逢坤进军上海，开拓上海“太阳岛”，扩展酒店休闲事业，将家庭企业扩大转型成为一个以家庭理念为宗旨的企业家族。2011年开始，陈逢坤因重病感悟出“泰生学”的理念，要将对家族、员工以至于社会人群的关怀，扩展到对环境、生态、自然、宇宙的关照。这一套理念的实践和哲理体系，还在酝酿演化进展中，有待贯彻完成。因此我称之为“传奇未了”。

有关陈逢坤的传奇故事，李永乐于2012年发表《世纪陈家庄》^{*}，以传记报道文学的笔法，爬梳陈氏家族百年历史，做了详尽的描述，读来引人入胜。

本书是第二部以陈逢坤和他的事业为主体的专著。作者钟云莺采取社会学和管理学个案研究方法，以陈氏家族与事业体系为案例，探讨当代儒家型家族企业理念，寻求一套符合当代华人社会的经营管理模式。

这两部著作可说是互补相成的姐妹篇。

作者钟云莺开宗明义点出这项研究的中心议题：“国际元立集团值得作为个案研究的，不在于集团事业的成功，而在于其以‘家’为本所建立的信念，并在儒家传统所重视的家族观中，开展由‘家族企业’至‘企业家族’的经营理念。”

然而，作者也很清楚，在社会学和管理学的理论分析中，传统家庭/族和现代企业之间，有着潜在的矛盾。

家族是华人社会的核心组织。华人身份认同和人际关系乃是由亲族血缘出发，如同同心圆涟漪由中心向外由亲而疏向外扩散。人类学者费孝通称之为“差序格局”。在家庭成员之间，要求无条件全面奉献，强调忠诚、信任、传承。因为如此，家庭之中，公私不分；家庭之外，亲疏有别。也因为如此，以家族为中心的家族企业组织常难免重人情，轻法

^{*} 李永乐，《世纪陈家庄》，台北，商周出版，2012年12月。

理，用人唯亲，强调长幼有序，排行论辈，因此难以建立合理化的管理制度。

相对之下，现代企业组织的基点是契约关系，参与者接受契约条款规定，职责分明，照章行事。现代企业组织强调用人唯贤，论功行赏，执行制度化管理，合理性安排。

不论是陈家庄初期发展的家族企业，或是元立集团所代表的企业家族，其成功的首要条件是要消弭传统家族理念和现代企业运作之间的矛盾。而其中的成功之道在于不墨守成规，灵活处理家族核心价值观，融合现代企业制度化合理化的管理方式，成就创造性的转换。换言之，作为核心价值的家族伦理和儒家理念，不是也不应该是徒具形式的僵化教条，而是具有生命力可以灵活应对环境变化的良方。

在本文个案研究中可以看到许多具有启示性的例子。

陈逢坤的父亲陈亚财因父亲去世，于1933年以23岁之龄担当起传统伦理中“长兄如父”的责任，照顾两个弟弟及其家人，带领家族度过重重难关，在40年间建造出新加坡“养猪王国”，也成为家族中无可动摇的大家长地位。他所代表的是华族以家庭为中心的典型传统管理方式。

然而，当他在1980年决定将家族事业交付给年仅30岁的幼子陈逢坤的时候，却突破华族家族尊嫡立嗣的传统，在十个儿子之中，破格指定比长兄年幼25岁的小儿子为接班人。如此偏离传统的做法，可预见会面对家族成员强大的不满。但是这位大家长在“用人唯亲”的框架中，决定“用人唯

才”，同时更以大家长的权威，以十年的时间，培养并协助幼子陈逢坤建立起第二代大家长的地位。

不过，这第二代大家长的地位，要众兄嫂以及家族口服心服，衷心接受，不能单靠老家长的指令。陈逢坤幼弟当家，在处理家族矛盾之际，还要应付外来挑战，一次再次转危机为机遇，开拓家庭企业新领域，充分显现他的领导能力。终于，他以领导风格和具体成绩取得家族成员的诚服，证明他是个有魅力（charismatic）的大家长。1986年，他召集陈家庄成员投票选举第二代接班人，他和二堂哥陈逢秋高票当选为第二代管理层的第一和第二的领导人。经由这次的“民主选举”，陈逢坤得到了他领导地位的“正当性”（legitimacy），可以说是弥补了他以幼弟当家（正当性）“不足”之处。

在现代社会中，一个家族群体的构成和“疆界”（boundary）不可能固定不变。陈家庄便采取了开放松动的方式，允许家族成员的流动，任由不愿意留在陈家庄的族人迁出，也欢迎离去的成员归来。这是兼具自愿团体（voluntary group）和非自愿团体（involuntary group）的特色。而选择留在陈家庄或家庭企业的族人，要接受“家规”和“行规”，也就是接受契约关系，依约行事。

为了维持百人聚居共财共炊的“陈家庄”和谐运作，陈逢坤建立了一套处理族人相处的“家规”（譬如：严禁聚集谈论他人是非），以及内容详尽的“陈家庄管理与福利制度”

（列举家族成员结婚、生产、托儿、教育等权益和福利的细节）。同时也确定了陈家庄“领导管理层”制度。以上种种可以说是在传统家族伦理结构之上，融合合理化和制度化的企业管理原则。

即使是如此，华族家庭的传统特色却又处处存在。最明显的是大家长的领导权威。

陈家庄大家长陈逢坤几乎每年都会开一次“年度会议”，或者发布“新年献词”或“年终报告”，俨然是公司机构的做法，除了要让族人知道这一年的重要进展之外，更重要的是提出未来的计划和方向。这样的报告读来很像是公司CEO的年度报告，不同的是对家人的发言，内容还是非常家族式的，譬如2006年的年终谈话说：“12月3日，小婶完成了她在陈家庄长达24年的服务，到上海负责球场草坪管理……。”这里说的“小婶”，是陈逢坤的妻子戚志萍，也是陈家庄传奇背后另一位传奇人物。

在个案分析中，作者钟云莺以她身为女性的敏感性点出传统华族家庭组织中女性的“隐性力量”，特别提到陈逢坤的母亲朱如貂，以及妻子戚志萍。她们都展现女性的韧性、柔情，是稳定家族的隐性力量。

朱如貂代表的是传统农村女性坚韧耐劳，育儿教子的美德，自1990年陈亚财逝世后，直到2006年以97高龄去世，她一直是维系陈氏家族和谐稳定的精神支柱。

戚志萍代表的是第二代女性指标人物的风范。她在1980年由台湾远嫁新加坡，以一个“外人”身份成为陈氏大家族的“小媳妇”，不但上有公婆，还要面对九个兄长嫂嫂等等。她当年完全不懂潮州话，在这大家庭中如何沟通，如何适应，如何融入？在陈逢坤接班成为第二代庄主之后，她如何能争取到族人的接纳和尊敬，成为管理层三人小组的一分子呢？她以一介异乡女子，投入“他乡”一个复杂的大家族环境中，她个人经历了怎样的心路历程？

更值得一提的是，戚志萍的贡献不止于以柔性的隐性力量主持“家务”，维持陈家庄日常家务的和谐运作。她还以专业知识，直接参与并主持若干重要项目。她原就是台湾东海大学畜牧专业的高材生，为了配合家族企业转型的需要，多次回到大学进修，首先是为了发展马来西亚的热带胡姬花（兰花）种植，她接受了兰花组织培养的课程，亲自主持组织培养实验室；她也在八十年代中，考获新加坡国立大学第一届二年全日制的MBA学位。为了开拓上海太阳岛（以及随后在中国各地先后开拓的太阳岛）高尔夫球场，戚志萍以五十之龄，回到台湾大学农艺所修读草坪培育和管理，获得硕士学位，现在以专业技术，负责太阳岛高尔夫球场的草坪管理。戚志萍的贡献，已经远远超过她作为庄主和总裁陈逢坤的妻子的身份，不再只是“隐性力量”。在第二代兄弟妯娌中，她的学历最高，却努力保持低调，只是默默以专业技术参与这个企业的运作和发展。

戚志萍的传奇故事，还有待细说。

纵观陈逢坤这三十年来事业的发展，由对家族的关怀和责任出发，建立陈家庄，建立了家族企业，进而扩大关怀建立企业家族。他要复制陈家庄的管理模式，将关怀面扩大到企业里所有的员工，要使人人以企业为家，成为元立家族的一分子，成为“元立人”。他昭示的“家族式管理”，是以总裁身份，像大家长一般，长期观察拔擢适当人选，培养成为各项企业的负责人。然后由“总裁领导总经理”，让每一位总经理，都成为一个大家长，学习并体会儒家本位的企业文化，并且身体力行，以实践组织的目标。他的理想是：“本着企业家的社会责任与家长的爱心经营事业，如此‘大家长式’的华人管理模式，就可以永久传承下去，开创华人式管理的里程碑。”

为了落实他企业家族的理念，他还在2009年正式出版了企业文化手册，称为《为您做好每件事》，其开宗明义的〈核心理念〉即是：“企业家族的概念就是你如果把这里当成家，我们就是一家人，我们每个人就都有照顾这个家的责任。”他要求集团管理层要视员工为家人，他的理想是要以华族文化和儒家伦理作为企业管理的核心，从而发展出儒家式的管理之道。

本书作者钟云莺分析指出，陈逢坤事业的实践和理念历程是：从家族→家族企业→企业家族→泰生家族→泰生事业。就在成就企业家族之后，2007年6月，陈逢坤突患心肌梗塞，

经过紧急救护大手术后，幸而转危为安。大病之后，他对人生有了新的感悟，誓愿全面关注个人，家庭和企业的健康之路。自2010年起，他进一步将对人的关怀，扩大至关照环境，生态，自然，以至于宇宙大地的和谐，同时感悟到泰生之道，发展“泰生事业”体系，将其“企业家族”的经营理念定位为：共生(Symbiosis)、分享(Sharing)、和谐(Harmony)，作为企业文化的价值主体。

在2013年9月国际元立集团管理层的“峰山会议”中，陈逢坤以“日出东方，泰生天下”作为未来廿年的发展愿景。这是何等气派！

所谓“泰生”，取自董仲舒解释〈泰卦〉之言：“凡天地之物，乘其泰而生。”陈逢坤理念中泰生学的一套哲理和实践体系，还有待贯彻完成。《易经·泰卦》曰“天地交而万物通，上下交而其志同”。卦象无穷，传奇未了，我们还在等待未来精彩的篇章。

序二

儒家伦理与企业家族

李丰楙

政治大学讲座教授

在学界激于韦伯关注新教伦理与商业的关系，也从不同学门探讨中国是否也存在类似的经验，诸如晋商或徽商之类历史课题，即将其焦点集中于儒家伦理。这种历史回顾的明确例证，有助于省思儒家“轻商”的刻板印象，问题在这种历史经验是否具有连续性？能否证诸当今的华人世界？由于华人所居各有不同的社会处境，如何验证这种民族经验，文化性格是否仍可陶塑现代华人？证诸台湾、港澳或经济崛起中的中国大陆，此一大哉问就具有深入探索的价值，理解在当代国际化的思想潮流中，思考儒家伦理仍可作为华族的文化主流，在转型成功后持续存在于现代社会？在当前的华人社会，至少在台湾的现代化过程中，学界曾经尝试提出“中国式管理”的本土视角，亟欲探讨儒家文化是否可以融入现代社会。在这种大背景下，观察新加坡的国际元立集团，既在新加坡、也在中国大陆发展，经由钟云莺教授的深刻观察，确定其提供了一个绝佳的当代例证。

有关新加坡陈家庄的当代传奇，李永乐的报道——《世纪陈家庄》，此书对于陈家百年的转型成功，点出这个“企业家族”的特性。而钟教授则进而从儒家伦理的学术视角切入，针对整个家族在转型过程中，陈逢坤如何创造其经营理念：从“家族企业”到“企业家族”乃灵活运用了儒家伦理。这种自觉性的伦理实践与企业管理，正是钟教授用于探讨国际元立集团的核心：从儒家信念到企业实践。在台湾学界钟教授为同行所知的，应该是她尝试结合儒教伦理与一贯道的宗教实践，面对汉学界习惯使用的“儒家伦理”，比较从哲学思想史的角度定位儒家文化，并不轻易接受日本学界习用的“儒教”一语，认为使用“教”字即涉及宗教，而违反所认知的礼教之教，即是教化，一种人文化的人格型塑。而钟教授成长于一贯道家庭，对于儒教作为神道的认知就颇为自然，礼教既是人文化的人格教养，也是道亲在日常行事中的宗教实践，故在三教合一中以儒为宗，特别强调实践性，就在这种学术背景中，才能理解陈氏家族将内在义理付诸实践之理。

在全球化的地球村时代，世界各地都有共同的现代管理观念，才能造就成功的企业团体；尤其是家族型企业团体，如何避免家族企业的人性弱点，而能彰显家族合作的先天优势，以此破除“富不过三代”的魔咒，这就亟需仰赖普世性的现代化管理机制。但是不同民族都各有其文化，诸如宗教