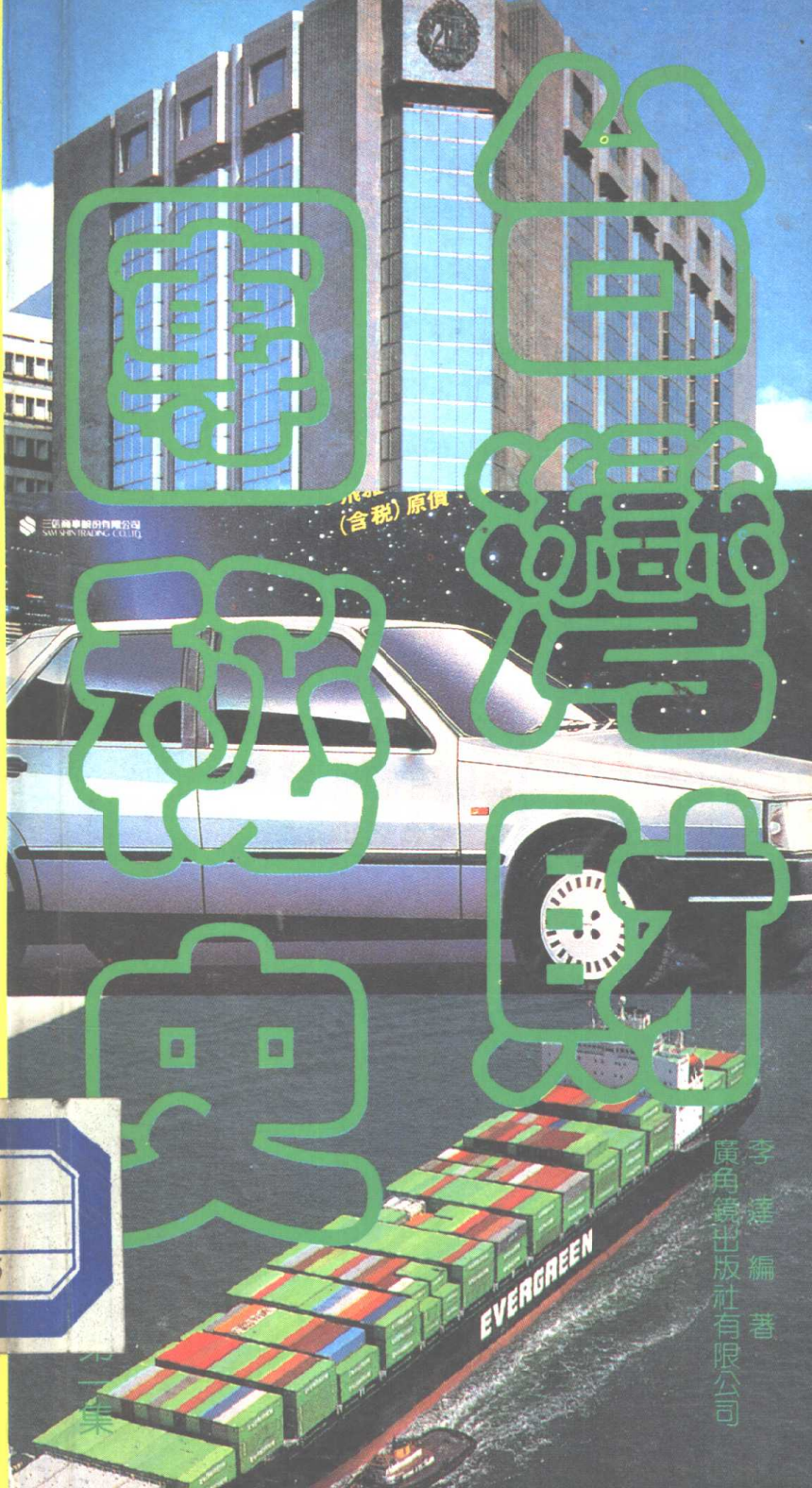




國

營

財

國

財

國



李達 編著
廣角鏡出版有限公司

第一集

1112
D21
183

台灣財團秘史 ²

第一集

李達編著

廣角鏡出版社有限公司

1988, 11, 22

書名：台灣財團秘史（第一集）

編著：李達

出版：廣角鏡出版社有限公司

Wide Angle Press Ltd.

香港灣仔莊士敦道195-197號八樓 電話：5-753877

圖文傳真機：（852） 5-8381079

195-197, Johnston Rd., 7/F. Wanchai, Hong Kong.

Fax：（852） 5-8381079

發行：華風書局有限公司

香港灣仔莊士敦道195-197號七樓 電話：5-749495

承印：友利印刷有限公司

版次：1988年1月初版

定價：港幣30元

書號：ISBN 962-226-183-3

台灣是「亞洲四小龍」之一。

台灣近年放寬了外匯管制。

台灣正在開放，探親的下一步是貿易往還。

台灣有大批資金，正在流向香港和外國。

香港也有一些財團在台灣拓展事業。

中國大陸與台灣的直接貿易、間接貿易正在增加中。

香港在當中扮演著橋樑和中介角色。

商戰如戰場，做生意要講實際，講金錢、效益。

「知彼知己」，才能百戰百勝。

因此，此時此地，認識台灣財團和大中小企業界的內情，就非常必要，本套叢書特別為你介紹有關的詳盡資料。

目 錄

台灣地區集團企業的走向·····	1
台灣二十家最大壟斷集團簡表·····	21
台灣資本結構在重整·····	27
台灣「國營事業」盈餘問題·····	35
「國營事業」與民爭利·····	41
台灣「榮民處」的危機·····	48
台灣「公共工程」的掙客——唐榮·····	70
許金德·許淑楨·許氏集團·····	77
陳氏家族與「聲寶」·····	102
大企業應該如何辦？·····	陳盛泗 129
「三重幫」步入台灣政壇·····	134
「台坡」與「新坡」·····	145
「台電」的勢力·····	171
台灣工商界的道德問題·····	180

台灣地區集團企業的 走向

台灣集團企業的特點

每一個國家和地區的企業發展，都有其本區的背景和條件，譬如日本的財團，美國的握股公司（Holding Company）和「複合企業」（Conglomerate），歐洲的辛特加（Syndicate），都分別代表着日、美和歐洲環境的產物。

台灣地區集團企業的形成，雖有少部份類似「複合企業」，但更有其本身特殊背景。多年以來，國民黨「黨營」、「國營」事業坐地分肥，官商結合，特權色彩濃烈。家族統治，透過少數人統治之「人合」的色彩也十分濃厚，在私人企業中，而當少數人的關係改變時，原有之集團企業也發生分殖、分裂…等各種變動，故此和世界其他國家和地區之情形大有不同。

台灣地區集團企業的形成既有其特殊背景，且其迄今仍是一種超法律的組織，故此構成條件頗為特

殊。和台灣官商交往時，對此特點也值得注意。一般而言，台灣地區集團企業的構成條件，大致可分別為形成標準與取決標準兩大類，其中又含質與量兩方面之因素。

一、就形成標準而言，判斷標準著重於它們實質的結合，包括心理上的認同感與股權的控制力；因為必須各分子公司間，尤其是高階層管理者彼此間，有著一種同屬一體，利害與共的感覺才能將之歸成集團一類。而由於這種感覺，使他們在行銷、財務、人事、生產等各方面有意識地或無意識地，會採取相互配合或支援的做法；至於要求股權控制力方面，本文指的是實際持有或意思持有其股份一段較長的時間（即指當初投資持股擁有控制力時，並無意於短期內出讓股權，而不論其後來是否發生很快就出讓的情形，故一般短期投資控股者，因原始目的上無意長期持有的，皆不列入集團內），而不考慮其係以法人投資或個人投資方式進行。因為台灣地區企業之經營型態經營權與所有權劃分並不明顯，故企業間彼此決策要能相互配合，各犧牲部份個別利益以求總體之最高利益，則實質股權控制力不可或缺。另外，在量的方面，能夠形成集團企業業者，其分子公司至少應為3家；所謂三人成「羣」，三人成「衆」，「集團企業」更是無「三」不成理，否則實在不夠完美，也不應成為「集團」。

二、就取決標準而言，可分質與量兩方面來說，量的方面，如果有某人開了3家小雜貨店或再加一家小工廠，算不算集團企業呢？就形成標準而言，這實在不能算是，因為它不具備足夠的社會經濟地位與影響力。一般而言，訂定資產總值與營業收入有其最低

取決點。就質的方面來說，如果有某一集團符合上述諸條件，但其近來已發生或即將發生改組、分裂、分殖或其他原因者，集團的存在性發生疑難，那麼，嚴格說，其集團性已淡薄，則應剔除之；惟若這個集團只是存有潛在危機者，而可在未來努力使之消弭於無形，未必會發生集團變遷情形，則仍應視其為一實力集團。

自1951至1963年間，在台灣美援平均額，佔台灣總投資毛額的34%，給台灣足夠的外匯來購買必要的機器和設備以安排各種經建措施。

這十三年間，台灣獲得的十億五千萬美元援助中，80%用在公共（政府）層面上，主要是修築公路、水庫、通訊、發電等與及日據時代留下的基層設施，如台鐵、台電、港務局、松山機場和南北一號公路等的修整措施上。另外20%則放在私人企業上，如肥料、船運、水泥、鋁、紙及紙漿、塑膠、玻璃、糖、化學品、煤和焦炭、合成纖維和藥品工業，以及貿易和服務業。因之，即使在這段政治不穩定時期，台灣私人企業投資額也達13.53億美元，高於公共投資額的12.53億美元。

在資本問題獲得解決之同時，台灣政府又再以關稅保護、進口配額、津貼及自製率的規定，減少進口，實施進口取代政策。

早在1951年，台灣當局便管制紗布及紡織品進口，由「生管會」從美援中得到棉花，分配給廠商「代紡代織」，織好後，國民黨政府付工錢，收回棉布，又替大企業解決生產資料及交換流通（市場）問題。台灣紡織業的產值，在1951至1963年間，因而增加5.7倍。

壟斷資本發生危機

當時，紡織業這種超經濟方式的原始資本積累過程，蓄存了大量的剩餘利潤，得以往其他行業發展。當時的大企業集團如台南幫、裕隆台元集團、六和紡織、遠東集團都是由紡織起家，從而發展到食品、水泥、汽車、石化等產業。負責這些投資計劃的「經濟安定委員會」也是事先出錢出力，確保其計畫、資金、設備和市場潛力都沒問題，再轉手給民間企業。

另一方面，台灣電子工業的發展，也是「經合會」在60年代，請美國專家設計十年發展計畫，引進外資，如通用、德州儀器、RCA及菲利浦等。在關稅壁壘下，幾家大電子廠，也得以內銷謀暴利，甚至外銷。這些大企業，如大同、聲寶、東元、松下都是。

即使目前台灣熱門的尖端資訊業，國民黨政府也是鼓勵成立大企業去做，如同台灣當局「經濟部」韋永寧所說：「政府激發民間活力推動大企業的手法，透過選擇性的融資、稅捐獎勵，技術管理的輔導，或由政府參與投資，誘導民間投資領先產業。」台灣工技院就是這樣成立的。在各種尖端科技的研究發展，如積體電路、機械人、微型電腦系統，預定在1984至1990年間，就要花費台幣24億。

壟斷資本發生危機如美國厲行「保護主義」，1987年世界股市大崩潰等，政府也必須出面重整。又如1977年的華隆、國華聯合耐隆、鑫新及寶成五家人織業的合併，以及國信、國泰及僑信的倒帳，台灣當局都惹上麻煩。

政府力量對產業的干預，何以會特別鍾愛或助長大資本的形成呢？本來，在資本主義所謂的自由經濟體制內，不管政府有沒有直接的干預和集中，資本的

積聚和集中，是必然的趨勢。在利潤的誘導下，應用權勢、關係，甚至透過金融財團的運作、殘殺、併吞對手，都是企業「成功」之道。但是在集權式的國家資本主義體制內，政府超經濟力量的介入，控制著資源的分配，更能鞏固特權、擴大其資本，以強化其利益統治。因此，我們可以看到，愈是受到官制扶植的產



▲台灣經濟的發展，湧現出不少值得注意的新人物、新企業、新財團。

業，其資本壟斷趨勢愈是強烈。在台灣，像汽車、紡織、水泥、塑膠、食品以及現在的電腦業都是。而像機械工業（指傳統機械）因較少受政府干預，壟斷性就較不兩極化。長期以來，台灣中小企業之所以能貢獻出口值的70%數額，且依此為生，原因之一是，外銷環境中政府干預培植的壟斷資本甚少之故。

1987年出版的《亞洲金融》月刊刊登了台灣、南韓和新加坡等五百家最大公司名次表，台灣高踞首位的是「中國鋼鐵公司」，其他比較突出的是「大同公司」，由第三位上升至第二位，原居台灣最大公司次席的「南亞塑膠公司」，1987年屈居第三，而以前未上名的「長榮海運公司」，則一躍而居第四位。

台灣最大的七家企業

（單位：千元新台幣）

名次 1986/ 85年	公 司	總資產	股份	營業額	純利
1/1	中國鋼鐵公司	122,777,657	88,169,560	40,933,007	5,867,602
2/3	大同公司	32,178,948	7,229,199	19,743,484	748,601
3/2	南亞塑膠公司	29,295,980	12,391,210	42,236,988	3,601,405
4/-	長榮海運公司	28,851,226	8,139,507	20,462,644	957,217
5/4	台灣塑膠公司	26,158,554	16,039,440	22,895,015	3,807,276
6/5	遠東紡織有限公司	23,138,406	9,157,614	17,326,441	1,835,226
7/6	中興紡織公司	18,964,551	5,889,918	11,307,561	200,056

台灣集團企業如何形成

由於經濟的迅速發展，在台灣省內，一些單一大型企業不僅規模逐漸擴大，而且又因資本或人的結合，而出現以其為核心的許多關係企業。研究其形成的動機，最主要原因乃為其所帶來的經濟利益。除了經濟利益之外的動機，可大致區分為法律、技術、社會等因素，茲將集團企業形成動機簡列於后：

1. 為求經營績效之動機：原企業為求在生產製造過程中原料來源之無虞、與其產品銷售網路之便捷，因而成立新企業，以收一貫性經營之原則。

2. 便於進入新產界：為達到產品多元化之目的，將營業範圍進入另一新的產業，但因超出原企業之營業範圍，故另設一法人團體。

3. 享受台灣「獎勵投資條例」之優待：「獎勵投資條例」對新事業之成立，舊事業之擴充，訂有稅捐減免



▲隨著台灣財團的起伏升降，和工業建設的發展，也帶來台灣島內不少的問題。

之規定。其中以新投資創立之生產事業可在台灣享有五年免稅之獎勵，最能鼓勵原企業於擴充業務時另設新公司，而逐漸形成關係企業。

4. 培植企業接班人：關係企業比單一企業，有更多的機會培養獨立經理的管理人才。不斷的補充企業繼續成長所需，從而培養更多經營管理階層人才，以壯大企業的發展。

5. 與業務伙伴聯合經營：對昔日創業的夥伴，以酬勞為名，另設新公司由其主持。

6. 相互保證與相互投資：藉關係企業之設立，可將同一筆資金反覆用來投資，利用相互投資而設立的公司再向銀行貸款，以關係企業為保人，對資金籌措較為容易，因而陸續開創新企業。

7. 由成本分擔以減少稅負：關係企業可能互相提供原料及服務，在交易過程中，得以藉價格的調整以影響雙方的利益，達到規避稅負之目的。

8. 加強競爭地位：企業要達到影響市場之目的，須在產品品質、價格或非價格上有競爭力，凡此種種，均需要有充分的物力、財力與技術，始可達成目標，而此種有利的條件和優勢，只有藉企業的結合才能獲得。

台灣集團企業結合方式

台灣集團企業的結合，可透過投資設立新企業及合併兩種方式達成。

(一)投資設立新企業

1. 原有核心人物投資設立新企業

屬於兄弟型（姊妹型）及轉投資型（母子型）之

集團企業，其投資設立新企業，有下列原因：

①基於企業為求內部成長，採取多元化經營方針，創立新事業。然為分散投資風險，便又另外單獨設立一新公司，然而不在原公司下經營該新企業。

②基於人事安排，設立新企業。例如在家族企業中，為了財產均衡分配，或專為某一特定親人培養其經營能力，而設立新公司交其經營。也有些企業為了本身不斷發展，在人員方面，盡力吸收新秀，對於原本佔據高層職位的舊屬，則另成立新公司交其經營，以解決人事安排的困難。

③基於企業為減少經營風險，或便於管理，而將經營欠佳的事業部門或業務較特殊的部門，自原有公司分出，並單獨成為一新企業（子公司）。

④基於稅捐考慮，設立新企業。例如國民黨政府設有「獎勵投資條例」，對於符合規定的生產事業給予一定期間的免稅優待，與其由原有企業經營此一新事業，不如單獨成立新公司，以達到免稅的目的。

⑤基於經營者作風保守，不願意或無力經營一個突出的大企業，於是寧願分成幾個較小之獨立公司分別經營。

⑥基於經營者個人作風，喜歡設立一連串企業，以炫耀其社會地位。

2原有核心人物變動，從而設立新企業

①原有企業之核心人物對於新擴充計劃意見無法一致，堅持擴充計劃之股東無法將其計劃、理想在原有企業內實施，於是只得另行投資設立新企業，但仍與原企業保持連繫。

②原有企業生產產品多種，但新投資人僅對其中部分產品有興趣，此時該企業若極需新投資人入股，只得與他們設立新企業，並將該部份產品移至新企業

去生產。

(二)合併

原有企業為求成長，便將和其產品有關連或無關連的企業合併。合併的種類有很多種，一般將合併分成垂直合併（Vertical merger）、水平合併（Horizontal merger）及複合合併（Conglomerate merger）等。

①垂直合併：從事生產原料到最終產品等不同階段下的企業，在一個主權下合併為一個企業。可能係向前整合（Forward Integration）延伸到供應市場。在合併前，各個企業若分別有其轉投資的企業，則合併後的新企業承繼了過去轉投資關係，從而與上述轉投資的企業，結合為一個集團。

②水平合併：從事生產相近產品的企業，在一個主權下，合併為一個企業。由於繼承先前各企業轉投資的關係，亦可結合為一個集團。

③複合合併：從事生產不相關產品的企業，在一個主權下，合併為一個企業，亦可能因承繼先前被合併企業的轉投資關係，而結合為一個集團。通常複合合併的原因在於利用資金，分散經營風險及吸收技術等。

台灣集團企業結構模型分析

投資關係係集團企業之構成要件，亦為研究個別集團存在與結構最主要的線索。在缺少直接或間接投資關係的企業間，核心人物彼此又無關係時，自無法形成集團。故研究集團企業之結構模型，自需對其核心人物投資關係加以分析。目前台灣的集團企業，按

核心人物投資關係模型加以分類，有下列三種類型：

1. 投資關係模型A—兄弟型（姊妹型）

此型係由核心人物a及b等投資者共同或分別投資A、B、C等一系列企業，透過a與b之關係，使A、B、C等企業結合為一體（圖一）。由於A、B、C之投資人均係a或b，故A、B、C之關係有如兄弟姊妹，有時彼此間互稱為兄弟公司或姊妹公司。通常以家族為核心所組成之集團企業，多屬此型。

2. 投資關係模型B—轉投資型（母子型）

此型係由核心人物a、b等共同投資設立A企業，透過A企業再轉投資B、C等企業，使A、B、C結合為一體（圖二）。A與B及A與C之間有很明顯的母公司與子公司關係，即一般所指之母子公司。在此型的集團企業中，a與b只要能掌握或影響A，就可達到控制或影響B及C之目的。通常轉投資型的集團企業，又因A企業經營目的之不同，又可分為以投資為專業及非以投資為專業二類，如果屬於前者，則其與轉投資公司之母子關係當更為明顯。

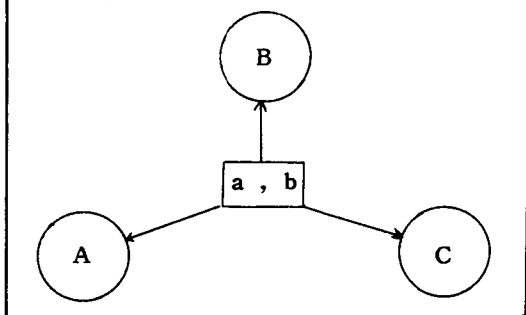
3. 投資關係模型C—婚配型

此型係由核心人物a、b、c等交互投資A、B、C等企業而形成者（圖三）。很可能a、b、c都投資相同企業A、B、C；也可能a與b投資A企業，a與c再投資B企業，或者b與c又投資C企業，透過核心人物a、b、c之關係而形成者。此型之特點係集團內各分子企業之主要投資人不盡相同，而集團之建立僅透過少數投資連鎖關係而達成。

台灣集團企業管理系統分析

在過去四十年來，台灣的集團企業是以家族企業

圖一 投資關係模型A—兄弟型



圖二 投資關係模型B—轉投資型

