

# 台湾家族企业海外创业进入模式的分析： 基于顶新集团的个案研究

林纯逸，江峰，石凤波

(中山大学管理学院，广州 广东 510275)

**摘要：**台湾家族企业的海外创业可以降低成本，赢得更广阔的市场。通过海外联盟，可以获得核心资源，改善企业管理。本研究表明，由于海外市场文化、市场力量等的差异，也受限于企业内部自身能力的约束，控制权扩散是台湾企业海外创业过程中追求企业发展壮大的必然要求。家族企业只有不断变革和创新，才能适应环境的变化和市场需求，才能真正做到基业长青，这也是家族企业走向成功的必由之路。

**关键词：**家族企业；海外创业；控制权

**中图分类号：**C936      **文献标识码：**A

## 一、研究背景与问题

家族企业作为民营企业的一种主流企业形式，其无论在发展生产力、扩大劳动就业方面，还是在满足社会需求、促进地区经济繁荣等方面，都起着举足轻重的作用。尤其是自中国大陆 1978 年改革开放以来，台湾家族企业海外发展较为迅速。台湾家族企业的创业从日据时期就开始萌芽，历经近百年的发展。在市场、资源和人力资源等相对匮乏的经营环境中，台湾家族企业不得不谋求向境外发展。其中大陆为其首选目标。投资于大陆的台湾企业，除因大陆在工资、地价、租税等成本优势外，企业全球化布局的趋势，及大陆潜在的庞大商机与内销市场需求，使得地缘关系、语言相通的中国大陆，成为台湾家族企业对外投资的首要考虑，这也造就了台湾家族企业对大陆的投资热潮。依据台湾经济部统计处在 2007 年 10 月完成的调查显示，台湾所有对外投资的制造业者中，有高达 77.75% 厂商在大陆进行投资，而对泰、马、印、菲“南向”的投资则持续冷却，其次为美国占 13.93%，第三为香港占 8.26%，其余地区所占比率皆在一成以下。

经过 30 余年的改革开放，中国大陆经济不断成长，劳动力、资源等要素价格升高，面对来自全球各地企业的竞争压力下，台湾家族企业又必须要考虑应采取何种治理模式和成长战略在海外市场进行创业与布局，才能获得持续的竞争优势。

台湾与大陆一样，近年来对于家族企业和创业问题的研究进入到日趋繁荣的局面，有大量的文献发表。也有文献关注到台湾企业西进大陆创业，但很少有文献对家族和海外创业研究的结合。如果考虑到台湾和中国大陆市场发育过程的特殊性，家族嵌入是一个重要的市场和制度环境特征，忽视家族影响这一因素在企业海外创业过程中的重要作用，很难对企业的创业特征和新创企业成长过程有深入的理解。因此，本文探索结合台湾本土情境，分析台湾家族企业海外创业的相关问题，相信本研究对台湾家族企业海外创业具有一定的反思意义，对大陆企业“走出去”战略也有一定的理论和实践价值。

## 二、家族企业界定

家族企业是世界各国企业创业早期大多运用的一种企业组织形式,是最普遍和最重要的企业组织形式之一,家族企业对各国的经济贡献十分巨大。

研究家族企业问题首要解决的是家族企业定义问题,也即“什么是家族企业”问题。许多学者从所有权和控制权两个纬度对家族企业定义:Drucker(1974)把家族企业定义为家族控制或管理的企业;美国著名企业史学家 Chandler(1977)在对大量家族企业进行实证研究基础上,对家族企业给出的定义是:“企业创始人及其最亲密的合伙人和家族一直掌有大部分股权。他们与经理人员维护最紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权的……现代工商企业可称之为企业家式的或家族式的企业”;有些学者考虑所有权、控制权和代际传承三个纬度对家族企业进行定义:家族企业必须具备三个条件:一是委托人之间具有亲密的关系或姻亲关系;二是企业所有权和控制权往往重合;三是企业控制权在同一家族中代代相传。家族企业所有权和经营权后代传承是家族企业三个重要特征之一,为此,他认为家族企业是企业的所有权或所有权的控制权归属一个或数个家庭或家族所有,而且具有能将所有权或所有权的控制权合法传于后代的组织。

华人家族企业研究的、稳妥的家族企业定义应该包括4个方面的条件:家族条件、产权(股权)条件、控制权条件和管理岗位条件,并把华人家族企业概念界定为:华人家族企业是指两位或两位以上家族成员在企业中担任关键管理职务,且与企业最大股权持有者之间有血缘或姻亲关系;企业最大股权持有者必须能对企业绝对控股或者相对控股;企业的实际控制权掌握在控股股东及其家族成员手中的企业。

家族参与和影响企业的程度是判断一个企业是否为家族企业的重要标准。Bernard(1975)把家族企业定义为事实上由某一家族控制的企业;Davis(1983)从家族成员影响企业政策与方向的角度考虑,认为政策和方向受到一个及一个以上家族单位明显影响的企业,这种影响可以通过所有权或家族成员管理来实现。

家族企业成员的参与程度主要从家族成员担任关键职位所拥有的决策权考虑。Daily&Dollinger(1998)认为:企业的总经理的核心的管理职位由一名以上同姓氏人员担任,并且他们与企业所有者有密切关系的企业即家族企业;Hamlyn(1994)认为公司总经理在企业中拥有家庭关系就是家族企业;Carsud(1994)认为家族企业是无论某个团体是否了解实际情况,企业的决策权都由这一在感情上具有密切关系的团体所控制的企业。

我们在对台湾家族企业的研究中提出了一个家族企业的认定标准,该定义是以经营控制权为核心来界定的: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经营控制权时,这个企业就是家族企业。家族企业发展的不同阶段,控制权与控制权拥有的家族状态具有相当大的差别,对不同发展阶段的家族企业有不同的界定标准。因此,我们认为,家族企业应满足以下条件:(1)、企业创业者可以追溯到自然人或家族;(2)、企业最大持股者应该对企业绝对控股或相对控股;(3)、企业的实际控制权掌握在控股股东或其家族成员手中;(4)、公司董事长或总经理担任者是控股者或与控者有血缘或姻亲关系;(5)、历经两代或以上的企业,企业的管理控制权一直是在同一家族手中。

## 三、家族企业海外创业进入模式类型

创业研究目前已成为家族企业研究的一个重要领域,创业学者研究机会识别和新企业创立的过程,却很少关注到创业过程中家族的作用。随着对家族企业和创业研究的不断深化,研究者注意到家族企业创业是创业的一种组织形式,创业也家族企业生命周期中的阶段性战略选择,其贯穿于家族企业创业和成长的全过程。

企业海外创业模式是一种系统性的安排，它使得企业的产品、技术、人员技能、管理或其他资源进入国外市场成为可能。企业实施海外创业的方式有两种：(1)通过打算进入的目标国以外的生产基地向目标国家出口产品和(2)将技术、资金、人员技能和管理等资源有效地转移到国外的目标市场，在那里可以直接把所生产的产品销售给顾客，或与当地资源(尤其是劳动力)结合，生产产品并在当地市场销售。从管理 / 操作的层面来看，这两种形式可以分解为几种差异显著的模式，它们分别为海外创业企业带来不同的效益和相应的进入成本。

现对企业实施海外创业进入模式分类如下：

1、出口型创业进入模式(Export Entry Modes)，是指把在台湾生产的产品出口到海外市场，通过产品销售进入目标市场的模式。这是较为初级阶段的进入模式。

2、契约型创业进入模式(Contractual Entry Modes)，是指在进入目标国的公司中不参与股份，通过利用对于股权没有直接联系的技术、管理、销售渠道等企业所需要的各种资源技术的控制，与进入目标国的公司建立密切的联系，从而进入市场的模式。

3、投资型创业进入模式(Foreign Direct Investment Modes, FDI Modes)，是指把生产资本输出到国外目标市场，在目标市场设立子公司或收买、参与当地企业的股份，海外创业企业在目标国拥有自己的生产工厂，直接从事生产经营活动，通过对国外子公司或合营企业进行全部或部分控制的方式进入目标市场的治理。

4、海外战略联盟(International Strategy Alliance)，是指台湾一家或者多家企业联手与国外大企业签署协议而结成的联盟。实际是形成一种网络式的海外联合体。海外战略联盟往往是跨国公司之间的联盟，至少是大企业间的组合协约发展模式。海外战略联盟是目前新式的企业应对经济全球化的治理创业模式，是为推进全球化的一种有益的尝试。

以上四种进入模式，资源的投入程度和管理的深入程度逐渐增加，风险也逐步增大。第四种海外战略联盟的形式更多是由已经在海外投资的大型企业形成的企业合作网络和联盟，有助于这些企业进一步巩固海外投资成果。

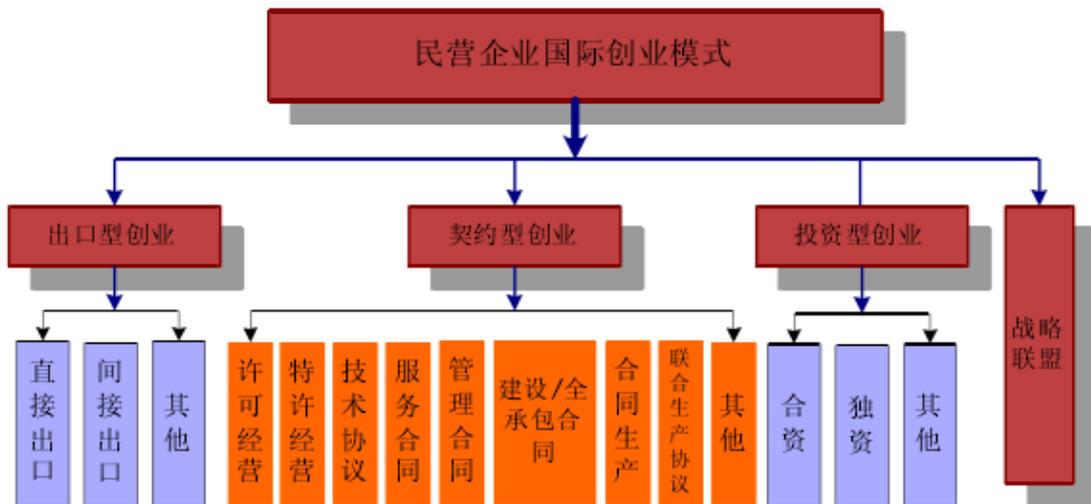


图 1 民营企业国际创业模式

#### 四、个案：顶新集团的海外创业之路

顶新集团是家族式企业，家族治理与策略联盟互相配合成为这些年快速发展的强大推动力，顶新集团不仅加强管理决策的民主化和科学化，同时有效解决了企业激励难题。

##### 1 初创阶段：家族合伙业主制治理模式，兄弟齐心

顶新集团发展的第一步，离不开创业者的冒险精神和勤奋努力。在这一阶段，所有权和控制权集中于创业者一身，属于合伙业主制治理方式。所有权和控制权集中的好处就在于激励效果最大。

1950年代初，因为“农地改革”的进行，地主经济时代成为了历史。地主以长期积攒下来的资产开始转向工商业。大部分地主是拉着自家亲友在镇上经营商店。这也是台湾家族企业形成的原因。而家族企业的广泛存为集团企业形成奠定社会基础。台湾集团企业大多是从家族企业扩展而来。而作为一个同一集团的企业因为有一定的规模必须有某些统一性的管理系统、相互间的契约协定、经营决策上的衔接与协调等。在台湾集团企业中，各分子企业的独立性很强，经营上的衔接和协调的需要催生了一种特定的会议机制—家族会议。集团企业也有名义上的董事长与总经理之分，但主要决策还是深受家族中的核心人物影响和约束，使各分子企业达到意志的统一。所以，集团企业统一性的根源在于宗族关系。

康师傅品牌的广告的狂轰乱炸也改变不了顶新集团的实际控制者是魏氏兄弟这一事实，他们身上体现着“不事张扬、为人低调”的风格。从康控公司业绩公报可以看出，魏应州是公司自1996年上市以来的实际负责人。而且，给公司认为：轮值告退及改变同一人兼任本公司的主席与行政总裁职务的制度在该公司没有执行的必要。“这样可以提高本公司的企业决策及执行效率，有助于本集团更高效地进一步发展”。

吃苦耐劳的台湾地区企业家的一大特色，魏氏兄弟也不例外。顶新集团的发展和壮大是他们心血浇灌的结果，他们的成功绝不是靠意外的幸运的照顾。在顶新还在台湾地区做蓖麻油的时候，每当运送蓖麻时，魏应州都会亲自把掉落的蓖麻捡起来。在大陆天津创业时，魏应州每天只睡4个小时，每天早上7点准时到工厂，这个习惯一直坚持到如今。魏应行的登机证平均每个月都要换一个，因为每两天他就可能要飞一次。每天早上睡醒来，他想的第一件事情是“今天从哪里起飞”。

顶新集团能从一个制油小作坊发展为今天横跨两岸的大集团公司，是离不开魏家四兄弟的感情和睦，及良好配合。魏家四兄弟从小跟随其父创业，都有吃苦耐劳的习性，但也有各自擅长的方面。魏应州管理科学，决策果断见长；魏应交对采购和成本控制有独到见解；魏应充行事低调，精通人事、财务管理；魏应行则开创力十足，表现出极强的业务能力。魏应行的人脉广、善交际，对市场信息有敏锐的捕捉能力。正是因此，最早到大陆发展的人选是魏应行，等他开创成功再有三个哥哥接手经营。魏氏四兄弟就以同样的运作模式，在德克士快餐连锁店、百脑汇计算机卖场，入主台湾味全公司中取得成功。正是由四兄弟的合理搭配，分工适宜，才点滴布建出整个顶新集团的版图。

意志顽强可以在魏应州身上得到十足的体现，他最不怕的就是失败，更是善于从失败中总结教训，以求再战。他还创出了著名的“白菜理论”，其大意即亏了也没什么大不了的，回去可以吃大白菜。魏应州做事决心很大，从生产方便面的那一天起，每天的“早课”就是吃面，亲自对产品的质量、口味进行把关。他用这种特殊方式时刻告诫自己：不但要做大陆的面王，更要做世界的面王。目前，魏氏兄弟四人虽然有合作的方面但是也都各自主要负责的部分。魏应州负责大陆康师傅、魏应充负责台湾味全、魏应行负责大陆全家便利商店及餐饮事业，每人都有一块挥洒空间；魏应交一直想在地产业上有所建树，2004年，魏应

交以 1.2 亿美元的价格买下上海徐家汇一块约一万坪的商业用地准备开发，最终因上海市政府干预而放弃。2009 年，他买下台北 101 部分股权，终于圆了房地产的梦。



图 2 顶新集团组织图

魏氏兄弟以魏应州为中心，实行分工分业不分家。“分工”是指集团对外的沟通，包括与大陆政府部门的沟通，主要是魏应行；魏应充主管财务；魏应交主要是维护股东关系；魏应州负责公司战略决策的最终拍板。“分业”是他们四个各自有主管的事业群。“不分家”是指直到现在，他们都把所有赚来的钱集中在一个家族的基金中，每人每月领取 3 万块的人民币作为薪水，以及年底时一小部分分红。此外，“家庭常委会”也是魏氏四兄弟的一大特色。从四兄弟接掌顶新的事业，为了能在一起商量决定一些投资和发展事项，一种机制逐渐形成——“家庭常委会”，一个月一次的“家庭常委会”决定集团投资、发展的事项。魏应州是一个典型的具有传统家族观念的人，实施强势家长式管理，宣称四兄弟“永不分家”。他们还会坚持一些传统的家族观念，在台湾买的帝宝豪宅有 250 坪和 160 坪两种面积，魏家第二代的儿子每人一套。250 坪的大房子给各房长子住，但长子必须和父亲同住，不与父亲同住的其他兄弟则住稍小一些的 160 坪的房子。魏氏兄弟还拿出 5 亿元新台币修葺祖业，1 亿元美金在家乡建康师傅文化园。

## 2 发展阶段：家族内代际传承

接班问题是一个家族企业必须考虑的问题。在 1990 年代末，处于上升期的上海老蔡酱油把公司卖给联合利华，表面看是事业发展遭遇瓶颈，但究其根本问题在于，企业没有合适的接班人。如上海像老蔡酱油这样的情况绝不是特例，台商中有很多出现类似情况，如果没有合适的接手人，当创业者年事已高，精力下滑时，也是企业面临发展瓶颈，甚至出现经营问题的时候。

作为康师傅饮料在大陆的主要竞争对手之一娃哈哈老总宗庆后也有类似困惑。已年过六旬的宗庆后，还没退休。不是他贪恋高位，而是没有可以带领企业能取得较快发展的接班人出现。所以他“没办法退”，必须继续带队。他精心培养女儿接班，不仅送到美国留学，回来后又安排在自己的企业里锻炼。“目前她的生活状态也是早出晚归的，到现在连对象都没找。”他希望女儿能接班，但如实在不行，只能另选他人了。随着魏氏四兄弟年事渐长，顶新集团接班问题也逐渐浮现。但是顶新很早就考虑到这个问题，在平时就注重对干部的培养和训练。顶新对每个公司总经理的考核指标都有这样一条：对员工做了多少教育训练，做了多少人才培养工作。历史告诉我们，一个家族企业想要长久经营，就必须完成从家族管理向专业化经营的转换。而该项变化已经在顶新内部悄然进行。我们可以清楚看到两个方面：一

方面 2007 年，顶新首次对外招募了 10 名储备总经理。并计划用十年时间把这 10 名储备总经理培养成第三代总经理。另一方面，顶新一直在做内部培养，集团总裁室幕僚长柯元达曾对外表示，顶新各区域公司或地方公司的总经理都是未来事业群总经理接班人选。对于重点培养对象，顶新已经有选择地送到日本、美国或者欧洲一些国家去进修学习。

魏应行声称，顶新集团的百年大业不等于魏家王朝。魏应州四兄弟是创业的一代，现在第二代中勉强有一些不错的经营人才，可以考虑接班，到第三代的时候可能就是一个很公开的传承机制了。他认为，一刀切的转换不一定就是好的，实现平稳过渡需要一定的方法和智慧。对于西方家族的转换模式，魏氏兄弟并不同。西方的家族企业一般是从经营层、决策层到董事会，慢慢地实现专业化的转变，还有有些西方的家族企业到最后只保留董事长的位置，从董事会到决策层、经营层都由专业化人士构成。

魏应州相对于能做到“传位不传子”魏应行，还是表现的要传统一些，他坚持董事长“要传给儿子”。在魏应州的计划中，在他年满 60 岁时辞去 CEO 职务，五年后辞去在康师傅、顶新集团的所有职务，并开始着手让儿子去接班。魏应州长子魏宏名已在康师傅担任高管，三子魏宏垂也从日本回来在康师傅担任主管，接受培养。但是接班绝不是董事长或是执行长个人的事情，一个完善的接班计划，是要在人才、技术、系统、团队这个完整的平台上，才能够做到为公司的长远考虑。根据魏应州的规划中，未来长子、三子将接任副董事长职务。而执行长的接任人选，就要从评估人中选出，而目前以方便面事业群的副总裁刘干宗，与饮品群副总裁黄国书的呼声最高。但是最终还要看他们的战功与能力。

### 3 转型阶段：直接投资，扩大海外市场

一个企业在发展过程中不可避免的要经历许多的挫折与危机，这就不仅要求一个企业要有顽强拼搏的精神，还要求其能从挫折中汲取经验教训，及时调整战略部署。顶新在这方面就做得很好，1988 年，魏应行踏上大陆，先后在北京、济南两地建立家族熟悉的制油、制造蛋黄酥的工厂，但由于营运配套不完善，上下游产业链缺失，导致产品成本过高，价格偏高，很难打开市场。他们从中汲取经验，就是携手台湾配套合作厂家共进大陆，互相扶持合作，共享成功果实。

在企业发展中不可能每个决策都是正确的。1996 年，康师傅控股于香港联交所上市，顶新集团开始大举扩张。康师傅本身业务从方便面扩张至糕饼、饮料；集团的事务则拓展到快餐等领域。后来魏应行亲自承认扩张过度，犯了“股票上市资金容易取得症候群”。当时顶新四面为敌，“右手要跟统一打；左手要跟旺旺拼；右脚是可口可乐；左脚需要应对劲敌饼干大厂达能、纳贝斯克；面前的头号敌人则是肯德基和麦当劳。”这样就把顶新的精力分散开来，在新进入的领域，顶新如潮水般退却。1997 年，康控从纯净水三甲中除名。2001 年初，在旺旺将国内米果的价格下降 40% 的猛招中，康师傅开始转战外销市场。只有在夹心饼干领域还保持着 29.9% 的市场份额，这也为康师傅在糕饼事业保留了一席之地。作为始终都发展缓慢的糕饼行业，在当时甚至出现了负增长。

在困难与挫折面前，顶新没有低头。1999 年，顶新针对集团当时面临的困境和挫折，特别制定了的当年六大工作重点：引进策略联盟，强化经营体制；理顺行稍系统；持续推动“通路精耕”；改善各公司营运绩效；活化非核心事业资产；资金活动全面控管；经营管理体系的整合与推动。六项工作重点中，重点是策略联盟，其可以营造双赢的机制，这样才能在困难中找到真诚的合作伙伴，这充分体现在顶新集团对当时集团所面对的几大危机的处理中的智慧。

### 4 海外扩展阶段：战略联盟

(1) 德克士危机，引入战略联盟，连锁加盟，释放部分剩余控制权

顶新集团开始分散控制权是从德克士危机开始的。德克士原名美国得州炸鸡快餐厅，1994年登陆大陆。1996年5月，顶新集团收购德克士炸鸡，正式进入了西式快餐连锁经营领域。顶新集团起初进军连锁店餐饮业，对产品进行了精心的包装和定位，在“温馨现代”为营运特色下“脆皮炸鸡”为其主打产品，并投入5000万美元开拓市场。因为对当时市场把握不够准确，决策有些不合时宜。再加上麦当劳、肯德基进入市场较早。德克士起初遭遇严重败绩。上海德克士五角场店开业仅坚持一年。在上海、广州、武汉等大城市德克士也遭遇相似情况。直营店由40家减至31家。在岌岌可危的形势下，德克士的对策中以改以特许经营权的方式吸纳加盟者加速扩张最为出彩。2000年初，德克士率先在国内开办连锁加盟业务，打破以往西式快餐以直营连锁为主的局面，为其发展带来新的契机。德克士依靠其在制度体系，后勤支持，方面的优势，为每一位加盟者提供最好的服务与支持。

以此种方法，德克士从获新生，截止2009年8月，德克士内地店铺总数已增加到1000家。继肯德基、麦当劳之后，德克士成功跻身内地餐饮行业千店俱乐部，其连锁店驻进了国内382个城市，服务消费者超过3亿人，年营业额超过30亿元人民币。这些连锁店中，直营店占10%，而加盟店占90%。德克士的加盟由战略加盟，一般加盟和员工加盟三类组成。开3家以上德克士店的投资者被称为战略投资者，这也是德克士重点扶植的对象，在加盟体系中占有重要的地位，到2009年战略投资者开店比例超过40%，最多是一般投资者开的店接近60%，最少的是员工加盟者。德克士为连锁加盟者制订了详细的管理制度：首先要求加盟者理念一致。在薪酬、福利待遇，升迁，的操作中要和总部保持一致。其次，德克士的战略投资者必须在一个单店成功以后，再开下一个店，不能同时开，必须首先保证连锁店运营的质量。对于战略投资加盟者，给予的优惠也最多。对一般加盟者来说开一个店要缴纳保证金20万元，但是开三家加盟店的投资者每个店的保证金可以少交5万元，而每增加3个店，保证金还可以按照5万元的幅度递减，但是最少不能少于5万元。对发展战略投资者自身来说也是有好处的，有如下两点：首先是对加盟者的教育培训可以更为频繁，其次，因为彼此熟悉，对加盟者的多个连锁店便于管理。此外战略投资者还有机会以经营业绩来晋升为区域中心甚至子公司。

德克士敢于打破常规，不但度过了难关，而且发展迅猛，成为仅次于麦当劳、肯德基的全国第三大快餐连锁店，其在二三线城市甚至超过了两大快餐巨头。德克士开放加盟系统，不仅解决了自身的发展难题，也为有志之士提供了一个机会，是一个双赢的策略。

## (2) 味全危机：引进战略投资，所有权与控制权在家族外分散，但仍旧掌握控制权

台湾最早上市的综合食品公司就是味全公司了，其以产业根基雄厚，资产庞大，闻名两岸，在台湾素有“南统一，北味全”之称。味全公司创始于1953年，初期产品以酱油、味精为主，随后在1960年进军乳业，80年代进入高速发展阶段。在1983年把产品拓展到了果汁饮料。1986年，味全公司涉及零售系统，松青超级市场连锁系统和丸久超级市场连锁系统也分别在1986年、1988年得以创立。味全在研发方面有极大优势，所开发了味全味精、味全鲜乳、每日C果汁等产品，是台湾地区乳品和果汁市场冠军品牌。1998年，顶新集团为了补充自己新产品线的空缺兼并了味全公司，以味全拥有乳品、饮料、调味品和食品四大产品扩展自己业务。尤其是饮料及乳产品，在台湾市场具有相当竞争力，这对顶新来说是非常重要的。然而这极具战略意义的并购却差点埋葬了顶新集团，这一切都是因为亚洲金融危机。它使得味全股价从70余元新台币一路狂跌至4.55元新台币，顶新集团被深度套牢，账面损失62亿元新台币。曾经的红筹公司康控公司沦落到债台高筑，1998年亏损280万美元，1999年亏损额高达3580万美元。

顶新集团因味全的收购而陷入资金困境，顶新曾向自己的老对手统一集团发出求援。统一集团作为台湾食品业的龙头，却是由台地纺织公司任职工人高清愿所创办。今天的统一集

团是一个横跨食品、电子、金融、地产、贸易、旅游、零售业、服务业的全球化经营财团，而在开始也是以方便面起家。统一进入大陆方便面市场相比顶新迟了两周，但有其雄厚的实力做后盾与康师傅进行了一场激烈竞争。在高价方便面市场方面，统一推出每包2元的“统一100”，康师傅马上上架“面霸120”反击；在平价市场上，“统一”打出每包0.8元的“好劲道”袋面，康师傅就不落人后的推出每包0.7元的“福满多”。两家企业在内地的激烈相争，甚至到了两家品牌不会出现在同一家超市。

1999年4月23日，在资诚会计事务所所长赖春天的引荐下统一集团总裁高清愿与老对手魏应州会面，洽谈进行顺利，双方很快达成统一购买顶益股权的共识。大陆媒体闻风盛行顶新集团将以新台币40亿元的价格出让顶益公司33.14%的股份。就在双方就合作细节进行磋商时，台湾媒体爆出的一则消息终止了合作。“统一要并购康师傅、高清愿缺乏管理人才”的这一消息使魏应州愤怒而停止与统一的合作谈判。

天无绝人之路。1999年7月，曾经与顶新有过合作的日资三洋食品和顶新集团成功与策略联盟。三洋食品同意以高于股价的价格，用1.4亿美元的现金收购康师傅33.1889%股权，魏家兄弟保有经营管理权。1990年，三洋曾在大连设厂生产方便面，因为口味不对而滞销。他们把这条生产线卖给了顶新。双方第一次合作很愉快。彼此留下不错的印象，而顶新在事业上打下的基础更是获得了对方的认可。康师傅遭遇财务危机时，三洋老板井田毅从报上得知消息后给魏应州打电话。在顶新最关心的经营权问题，井田毅讲得很客气：“大陆的市场我不熟悉，魏总对此又很在行，那就麻烦你多操心……”。

康师傅在此事件中再次验证了塞翁失马焉知非福的道理。不但获得资金安然度过危机，而且更重要是引进了三洋食品丰富的方便面生产经验，使得康师傅在减少成本和企业管理方面有了长足的进步。合资后第一年康师傅的局面就由亏转盈，不仅弥补上年巨额亏损，而且获取了4100万元的丰厚利润。经历了这段使魏应州在此后10年“cash on hand”（现金为王）的审慎态度，并衍生出他的并购“三不买”政策：“不是100%不要买”、“走下坡的企业不能买”、“即使有钱，本身没有管理能力的也不能买”；他还从中学到了一定要有严密的前期市场调研、销售渠道要精耕细作。

### (3) 饮料市场竞争，建立海外战略联盟，平等分享所有权与控制权

竞争十分激烈是饮料市场的真实写照。2003年，非碳酸饮料市场上新产品层出不穷。国外国内品牌产品纷纷上市，可口可乐和雀巢公司的“雀巢冰爽茶”、统一推出活力果园、娃哈哈有高钙果汁、汇源也有真鲜橙。从康师傅2003年第三季度报告总结：“低价产品充斥，强力挤压，导致市场价格下滑，影响销售”中就更看出这一现象。2004年1月5日，顶新集团以3.848亿美元的价格把康师傅饮品控股公司50%股份卖给了A-I China Breweries Co., Ltd. 公司（朝日和伊藤忠分别持有80%和20%股权）。康师傅饮品企业价值9.5亿美元，负债1.8亿美元，实际价值7.7亿美元。康师傅买股套现并不是财政上出现危机，而是为了加大其在核心业务上的投资，继续巩固其在大陆市场上的优势地位。其性质和1999年7月与三洋食品合作完全不一样。而是出于一种要在2006年内内地市场完全开放前尽快做大做强，增强与外国企业的竞争力。饮料业三巨头携手旨在进一步加强在大陆饮料市场上的领导地位。截止2002年，大陆非碳酸饮料的总消费额高达2000万千升，而销售总额则高达1170亿，而且还在快速增长。康师傅作为国内饮料行业的巨头，既拥有良好的品牌口碑，有拥有遍及全国的销售渠道和销售网络，其茶饮料及果汁饮料在国内市场占据相当大的份额；朝日又以领先生产技术和研发能力确保会有适合东方人口味的饮料新产品。如新公司在进一步提升现有产品及竞争力的同时，一直致力于为大陆新一代都市消费者开发功能型及咖啡型饮料等新产品。一切的努力都是为了要将康师傅饮品打造为大陆饮料界的巨擎。（见图3）

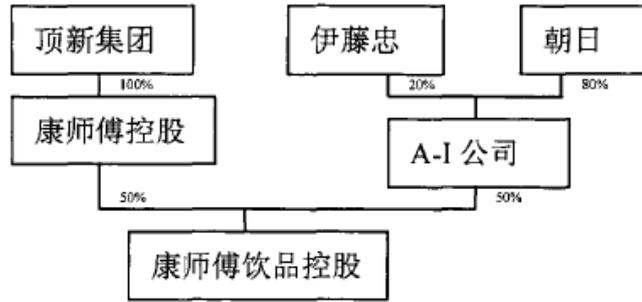


图3 合资重组后康师傅饮品控股股权结构图

2008年11月24日，顶新重新控股康师傅饮品，那是因为顶新海外集团以2.8亿美元的代价，从A-I购回康师傅饮品约9.999%股权。康师傅饮品其余股份仍为A-I拥有。在同一天，顶新集团20%股权被伊藤忠以7亿美元收购。对于这次集中的股权的变动，魏应行有以下解释：顶新需要新的血液，来发现因魏氏兄弟四人思考模式相近，而在企业管理上出现的盲点、误区。他们希望在财务、法律、品质三方面的控管上身为全球百大企业中前16名的伊藤忠能够给出建设性意见，为50岁的家族企业顶新集团带来新气象。2010年9月28日，朝日啤酒以8%康师傅饮品公司股权，交换6.54%的顶新公司持股，换股价值约5.2亿美元。在股权置换之后，康师傅饮品控股的股东，分别为康师傅控股占50.005%，朝日啤酒31.996%，顶新集团17.999%。（见图4）



图4 2010年9月资产重组后康师傅饮品控股股权结构图

“康师傅”与伊藤忠于2004年3月29日宣布联手拓展大陆物流市场。形成联盟前的情况如下：伊藤忠在日本本土拥有众多客户；“康师傅”旗下有负责物流配送的全资子公司顶通。顶通拥有5家独立法人物流企业的全部权益，他们分别是：上海顶通、北京顶通、广州顶通、沈阳顶通、重庆顶通。这五家物流企业在全国共建立了71个物流中心，拥有仓库71处。顶通资本额为166万美元，2003年前三季营业额逾1000万美元，每年将会以两位数成长。本次交易将顶通事业的企业价值作价2000.万美元，以999988美元的代价，出售约49.99%之股权，伊藤忠以现金方式入股顶通。本次合作是本着双赢的思想，以日本先进的物流管理技术来提升顶新的物流业务，以大陆的广大市场和顶新已有的物流渠道为两家企业赢得更多利润。

2003年获得正式批准的“上海福满家便利有限公司”由顶新、台湾全家便利商店股份有限公司（以下称台湾全家）、日本株式会社（以下称日本全家）、伊藤忠以及中信信托投资有限责任公司等5家公司共同申请设立并在上海市以全家便利商店的品牌（Family Mart）迅速设店。并于2004年夏天第一家店纳客开张。

新合资公司投资总额为1.75亿元人民币，注册资本为7000万人民币，出资比例为：大陆便利店（开曼岛）控股有限公司占65%（顶新（开曼岛）控股有限公司占有该公司50.5%股

权), 中信信托投资有限责任公司占 35%。这次在连锁便利商店中全新的合作中, 顶新作为经营主体, 并不是操办一切。各家都发挥了专长, 有明确分工。顶新派遣高层经营主管, 并负责物流体系建置; 日本全家提供品牌授权与经营 CVS 事业的 Know-How; 伊藤忠负责对鲜食工厂提供支持; 而台湾全家则将在台湾成功经营经验完整移植。Family Mart 是日本的原产品牌, 自 1972 年成立以来, 历经发展已成为亚洲最大海外连锁便利店之一, 除日本外, 在韩国、台湾、泰国、美国洛杉矶等地也遍及了 Family Mart 的在其服务网点。全家 Family Mart 以体贴入微地为消费者提供各项生活服务, 包括代收公用事业费、复印、照片冲洗、预购等服务而闻名。特别是 24 小时营业, 分布在小区、商业街、学校、医院等地点。

顶新集团已经与从与三洋食品的合作中深刻领会到与海外大厂策略联盟的重要性。于是就更加确定了与日资公司建立策略联盟的发展战略。有人也许会有疑问: 为什么顶新选择策略联盟对象多日资公司而非欧美公司? 魏应州解释: “欧美大厂在洽谈合作时, 一定要持多数股权”, 这点康师傅“无法接受”。此外, 康师傅预测大陆的饮料市场在未来 10 年内, 无论是口味与包装都将由日本主导, 为了更好的“随时掌握最新资讯”, 康师傅决定直接找日系品牌合作。

在海外战略中, 顶新集团是典型的走“日台联合企业”的道路, 几乎所有的事业都和日本企业合作, 也接受其资本。双方合作方式一般都是, 康师傅负责营销、商品开发, 而日本负责生产管理、质量管理等技术面为主。为了加强对日本现进管理方法的学习, 自 2007 年起, 康师傅派厂长层级的干部去日本进行为期 2 年的留学。先是在早稻田大学进行为期一年的日文学习, 第二年再到朝日啤酒与朝日饮料的工厂工作, 学习工厂的营运方法是重中之重。仔细观察可以看出康师傅并没有和日本最大的厂商合作, 这是为了避免在日后开拓海外市场的时候合作伙伴们变成竞争对手的局面。选择和三洋、朝日等合作既能要维持经营独立性, 又可以取得日方最大限度的协助。

此外, 顶新与国内企业也有合作, 甚至还进行跨行业合作。例如 2010 年初, 苏宁旗下网上商城品牌苏宁易购与康控公司旗下面霸品牌达成协议, 双方于春节期间开展“微波煮面新生活、携手苏宁献好礼”双品牌全国性联合优惠活动。直接看来苏宁易购与康师傅行业关联度不高, 很难有合作基础。但是双方在联合推广方面一拍即合, 其原因有以下几点: 第一, 消费群体上具有较高的重合度, 以年龄划分是中青年群体, 以区域划分主要是城市群体消费。第二, 双方在宣传渠道和终端渠道上也具有较强的互补性, 康师傅面霸品牌在三四级市场终端渠道渗透能力较强, 而苏宁在一二级市场占据优势。其具体的合作细节是: 苏宁易购为此提供 2000 万份 50 元面额的家电抵金券, 通过面霸产品的销售渠道为春节购买家电的消费者带来实惠。另外消费者在购买面霸产品后还将有机会获得微波炉、微波碗等其它奖品。更进一步, 顶益食品颇有特色的“面霸松桥食吧”还将在全国重点城市在苏宁旗舰店亮相。总体而言, 这次合作是两个行业的领军者, 在媒体宣传、优惠方式、终端渠道三个层次进行整合互补, 达到合作共赢。

## 结论

台湾家族企业的海外创业, 可以降低成本, 赢得更广阔的市场。通过海外联盟, 可以获得核心资源, 改善企业管理。但在海外创业的过程中, 应该避免盲目多元化, 应该更加了解消费者, 保证财务状况良好, 关注政策风险, 并培养本地化的员工队伍。

本研究表明, 由于海外市场文化、市场力量等的差异, 也受限于企业内部自身能力的约束, 控制权扩散是台湾企业海外创业过程中追求企业发展壮大的必然要求。家族企业只有不断变革和创新, 才能适应环境的变化和市场需求, 才能真正做到基业长青, 这也是家族企业走向成功的必由之路。

**参考文献：**

- [1] [美]彼得·德鲁克, 论跨国经济, 世界经济译丛[M], 1989年
- [2] [美]弗雷德.R.戴维著, 李克宁译, 战略管理, 经济科学出版社[M], 2001年10月
- [3] [英]彼得·罗布森, 海外一体化经济学, 上海译文出版社[M], 2001年4月
- [4] 陈春富,胡昕昀,林明源.探讨台湾中小型家族企业在大陆市场之经营策略, 管理案例研究与评论[J],2009(2)
- [5] 陈凤娣.台湾创业投资发展实践及其教训 .台湾研究集刊[J] .2002-12-30
- [6] 陈苏.顶新集团(康师傅)企业史研究.南京大学[D].2011-05-01.
- [7] 杜仓娟.康师傅瓶装水营销战略研究[D].燕山大学.2009年
- [8] 杜强.台湾创业投资模式探讨.台湾研究[J]. 2010-12-20
- [9] 段云程, 中国企业跨国经营战略, 中国发展出版社[M], 1995年1月
- [10] 郭斌.家族公司治理中的终极股东控制问题研究.首都经济贸易大学[D] 2013-03-01
- [11] 黄孟复, 中国民营经济发展报告, No.1(2003), 社会科学文献出版社[M], 2004年7月
- [12] 黄孟复, 中国中小企业发展报告, 社会科学文献出版社[M], 2005年7月
- [13] 黄孟复主编, 中国民营经济发展报告 No.1,社会科学文献出版社[M], 2004年7月, P1
- [14] 李永全, 马黛.台湾家族公司负债融资成本之研究, 管理评论[J], 2006年第25卷第3期: 69-91。
- [15] 李云清.康师傅差异化营销战略的比较研究.中国商贸[J]. 2013-03-21.
- [16] 刘帮成等, 海外创业模式与组织绩效关系, 科研管理[J], 2005(4)
- [17] 施品祯.“台湾—大陆—第三地”投资营运企业绩效影响因素之实证研究[D].中南大学.2004年
- [18] 田野.李秀娟.家业常青靠超越家族情理[N].第一财经日报.2008年
- [19] 王昭文与林信宏, 台湾上市公司股权结构与公司经营绩效关系之研究——以塑化业为例, 国立高雄第一科技大学财务管理所硕士论文[D], 2003年
- [20] 吴秀生.家族企业的生命力有多大——与北京大学教授、长江商学院院长项兵的对话[J].管理科学文摘.2002年07期
- [21] Agrawal, A., and CR. Knoeber. Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders. Journal of Financial & Quantitative Analysis,31(3):377-397,1996. .
- [22] Barney,J.B. Firm resources and sustained competitive advantage.Journal of Management 17(1): 9-120, 1994.
- [23] Chen, S., X. Chen., and Q. Cheng. Do family firms provide more or less voluntary disclosure? Journal of Accounting Research ,46(3):499-536,2008.
- [24] Chrisman, JJ.,JH. Chua., and RA. Litz. Comparing the agency cost of family and non-family firms Conceptual Issues and Exploratory Evidence. Entrepreneurship Theory and Practice,28(4):335-354,2004.

- [25] Chung, CN. Markets, culture and institutions: The emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 38(5): 719-745, 2001.
- [26] Geir Gripsrud, Gabriel R.G. Benito, Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry, *Journal of Business Research*, 58: 1672-1680, 2005.
- [27] Jensen, MC. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3): 831-880, 1993.
- [28] Jung, K. and SY. Kwon. Ownership structure and earnings informativeness: Evidence from Korea. *International Journal of Accounting*, 37(3): 301-325, 2002.
- [29] Kim, JB., and CH. Yi. Ownership structure, business group affiliation, listing status, and earnings management: Evidence from Korea. *Contemporary Accounting Research* 23(2): 427-464, 2006.
- [30] Lemmon, ML., and KV. Lins. Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence from the East Asian Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 58(4): 1445-1468, 2003.
- [31] Mok, HMK., K. Lam., and I. Cheung. Family control and return covariation in Hong Kong common stocks. *Journal of Business Finance & Accounting*, 19(2): 277-293, 1992.
- [32] Schulze, WS., MH. Lubatkin., and RN. Dino. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing* 18(4): 473-491, 2003.
- [33] Schulze, WS., MH. Lubatkin., RN. Dino., and AK. Buchholtz. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2): 99-116, 2001.
- [34] Wang, D. Founding family ownership and earnings quality. *Journal of Accounting Research*, 44(3): 619-656, 2006.
- [35] Yeh, YH., TS. Lee., and T. Woidtke. Family control and corporate governance: Evidence from Taiwan. *International Review of Finance*, 2(1/2): 21-48, 2001.
- [36] Zahra, S. & Garvis, S. International Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, in press. 2000.

### **Analysis of the Entering Module of Family Enterprises' Overseas Venture: Based on the Case Study of TingHsin Group**

Lin Chun-yi, Jiang Feng, Shi Feng-bo

(Management School in Sun Yat-sen University, Guangdong Guangzhou, 510275)

**Abstract:** The overseas development of family enterprises in Taiwan can reduce the cost, win the market. Through overseas alliance, the family enterprises can get the core resources and improve their management capability. This study shows that the diffusion of control right is a necessary requirement of the development of family in the pursuit of overseas market, due to the differences of culture, market forces and the constraints of internal capacity. Family enterprises can really built to last through constant change and innovation to adapt to the change of environment and the market demand.

**Key words:** Family Enterprises; Overseas Venture; Control Right

**收稿日期:** 2015-09-25

**基金项目:** 广东省软科学研究计划项目 ( 2015A070704013 ) ; 中央高校基本科研业务费项目 ( x2jmD2118210 )

**作者简介:** 林纯逸 ( 1957- ) , 男 ( 汉族 ) , 中国台湾人 , 中山大学管理学院博士生 ; 江峰 ( 1981- ) , 男 ( 汉 ) , 河南南阳人 , 中山大学管理学院博士 ; 石凤波 ( 1962- ) , 女 ( 汉族 ) , 中山大学管理学院副教授。