

# 醫院與大學在家族企業集團股權鏈之 角色：制度與資源依賴觀點的辯證\*

鍾喜梅

義守大學  
企業管理學系  
副教授

鄭力軒

中山大學  
社會學研究所  
助理教授

詹淑婷

中山大學  
企業管理學系  
博士候選人

林佳慧

中山大學  
企業管理學系  
研究助理

家族經營為企業常見的治理模式，而大型家族企業集團內的金字塔股權結構設計，攸關控制家族能否有效掌握跨足不同產業範疇的子公司。本研究從制度理論與資源依賴觀點，以台灣七個家族企業集團為分析對象，透過近二十年的跨時資料，嘗試了解家族企業集團興辦醫院或大學除了公益目的之外，是否存在強化家族控制權，避免股權分散，以及永續掌握企業股權的其他目的。研究結果顯示，在涵括醫院、大學與企業等不同場域的家族企業集團當中，家族對集團自行成立的醫院與大學有很強的控制程度，家族可透過設立醫院或大學，達到永續掌握企業經營權與股權之目的。家族可透過家族成員、基金會或核心公司直接持股醫院或大學，由於醫院或大學可能是集團內核心公司或其他子公司的股東，因此家族可透過醫院或大學，間接持有核心公司與其他集團內重要子公司的股權。設立醫院或大學，是家族企業集團股權控制方式的一種可能選擇。本研究對於思考醫院與大學在家族企業集團控股關係中所扮演的角色，具有相當意義與價值。

關鍵字：家族企業集團、制度理論、資源依賴理論、非營利組織、  
金字塔股權結構

---

\* 本文初稿曾發表於 2010 台灣社會學年會，第二次修正稿投稿於中央研究院《人文及社會科學集刊》。作者感謝本刊兩位匿名評審之寶貴意見和建議，並特別感謝國科會之經費贊助（計畫編號：NSC 99-2410-H-214-007-MY2），以及國立中山大學發展國際一流大學及頂尖研究中心計劃—卓越研究小組—電子商務中心之經費贊助（計畫編號：00C030301）。

收稿日期：100 年 3 月 7 日；接受刊登日期：101 年 4 月 12 日。

## 壹、前言

醫院或大學的經營，除了實踐公益或教育目的之外，其運作方式往往與所有人的背景有相當密切關係（吳萬益、鄭永忠、江正信，2000: 103-130）。大型家族企業集團興辦醫院或大學，除了可以培育學生專業知識與實務經驗、提供工作服務的機會，以及提供社會大眾良好的醫療服務與教育資源之外，更可以透過興辦醫院照顧家族成員與集團所有員工的健康，透過設立大學培養與發展集團所需的專業人才，因此，設立醫院與大學，經常是企業經營有成，回饋社會的重要管道之一（林惠君，1993）。而從慈善角度，興辦醫院或大學等慈善事業，亦有助於提升家族企業集團社會身分的象徵性作用（Godfrey, 2005: 777-798）。但是，除了慈善與企業形象加分等功能外，家族企業集團所成立的醫院或大學，也在控股鏈中扮演相當重要的角色（鍾喜梅，2011: 28-45）。以台塑集團的長庚醫院為例，1973年，台塑集團創辦人王永慶與王永在兄弟，各捐贈台化股票 200 萬股（總計 400 萬股，佔台化總股權 25.7%）給長庚醫院，靠著穩定的獲利及歷年台塑企業股票現金配息，長庚醫院陸續加碼持有台塑、南亞、台塑石化、南科、華亞科、南亞印刷電路板公司等台塑集團旗下企業股票，進而成為台塑集團最大的控股股東（姚惠珍，2010）。根據 2007 年台塑集團四家主要企業（台灣塑膠、台灣化學、南亞塑膠、台塑石化）的財報資料顯示，長庚醫院是上述四家台塑集團所屬子公司的前四名之內的主要股東。其中，長庚醫院對台化持股數高達 18%，在主要股東中排名第一位；對南亞持股數為 8.16%，排名主要股東第二位；對台塑的持股排名第三，持股數達 5.24%，而在台塑石化持股則排名第四，持有 3.89% 股權。無獨有偶，在台塑集團裡，除長庚醫院外，長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學三所院校，也是台灣塑膠、台灣化學、南亞塑膠、台塑石化的大股東之一（呂國禎，2006）。台塑集團旗下的長庚醫院、長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學等醫院與大學，不僅為台灣培育許多優秀的人才、提供醫療照護與提升國內專業能力，為台塑集團回饋社會的公益慈善機構，同時對台塑集團與王家而言，長庚醫院與這三所大專院校，也是集

團內重要子公司的股東，在包括台灣塑膠、台灣化學、南亞塑膠以及台塑石化等重要企業當中，掌握具有影響力的股權實力，因此從股權關係觀之，長庚醫院與這三所大專院校，可以說是台塑集團在企業交叉持股關係中，相當關鍵的控股機構。

醫院或大學在大型家族企業集團當中，同時扮演在公益服務以外的股權控制角色，是過去研究醫院或大學等非營利機構的研究者，很少觸及與論述之現象。無論是基礎的組織社會學研究或是管理研究，往往將營利事業的企業與非營利事業的醫院或大學歸為不同的領域，而不被視為同一研究範疇。討論營利事業運作的論述，往往從獲利角度出發，因此營利事業的環境以及本身資源的討論，往往是主要分析角度（e.g., Barney, 1991: 99-120），但是醫院或是大學，由於具有非營利目標特性，因此醫院或大學如何在制度規範下，實踐其非營利目標，往往是組織制度論的主要切入點（e.g., Scott, Ruef, Mendel, and Caronna, 2000）。然而，如果家族企業集團設立醫院或大學之際，除了回饋社會與強化企業形象外，醫院或大學也是集團控股鏈的重要一環，那麼我們就必須打破傳統領域與理論的界線，與既有理論對話，重新提出分析架構。在這篇文章中，我們試圖問一個問題：「在設有醫院與大學的家族企業集團中，若家族企業集團傾向採用醫院與大學作為控股中心，這樣的安排，對醫院、大學、集團與家族而言，究竟有何潛藏的控制與策略意義？」

從企業管理的角度，當企業本身有多餘資源時，企業會希望延伸能力的運用至不同事業體，進行相關或非相關的策略性擴張，以擴大企業營運規模或經營範疇（Barney, 1991: 99-120; Penrose, 1995）；而從資源依賴觀點，企業與其在同一產業或是價值鏈活動當中的所有其他企業體，都有程度不一的資源依賴關係，企業為獲取生存必要資源，必須要對於提供必要資源的其他企業體有足夠的控制，同時應設法降低對其他企業體的依賴（Pfeffer and Salancik, 1978）；從制度論的角度，組織的運作深受該類型組織所面對制度環境（institutional environment）影響；組織往往必須主動或被迫因應制度環境中主要的正當性原則（DiMaggio and Powell, 1983: 147-160）。然而這些理論都沒有具體說明，企業在哪些制度規範下，會選擇透過什麼樣的方法進行跨領域策略擴張，以及在擴張後如何維繫控制的問題。我們認為醫院與大學在

家族企業集團控股鏈當中扮演關鍵角色的現象，可以提供在企業資源、控制以及與制度規範間關係一個得以跟理論對話的基礎。在這篇文章中，我們嘗試以制度理論與資源依賴理論的角度，對台灣家族企業集團個案進行比較，分析家族企業集團如何利用營利組織與非營利組織在制度規範之間的差異，將所設立醫院或大學控股子公司轉變成為集團控股中心，使集團內非營利事業成為集團控制以及擴張策略中的一環。我們將透過比較家族企業集團設立醫院與大學的股權結構，以名目比較法分析家族企業集團策略擴張程度，與醫院或大學成為集團控股中心的可能關連與制度誘因。這份研究將說明，醫院或大學如何成為大型家族企業集團在股權與經營權控制上的一種可能選擇，並且可以為醫院或大學在家族企業集團發展過程中如何成為具有關鍵股權控制者的角色，提供初步的理解。另外，本文可以提供制度理論與資源依賴理論論點，在家族企業集團脈絡下的延伸討論與應用；同時透過家族企業集團控股鏈關係的討論，可以提供關心家族企業集團控制與成長議題者，一個可能的思考起點。

## 貳、文獻回顧

### 一、家族企業集團企業與家族控制

家族經營為重要的企業治理模式，普遍存在於美國、歐洲，乃至於亞洲各國企業（Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, and Moyano-Fuentes, 2007: 106-137; James, 2006; Miller and Le-Breton-Miller, 2005; Young, Peng, Ahlstrom, Bruton, and Jiang, 2008: 196-220）。家族企業集團結合了「家族企業」與「集團企業」兩個概念。集團企業是由若干個別獨立的企業透過不同型態的股權或人際連帶所集合而成的商業實體，以家族或朋友等人際關係為基礎而發展組成（Chang (ed.), 2006; Granovetter, 1995: 93-140; Khanna and Rivkin, 2001: 45-74; Yiu, Bruton, and Lu, 2005: 183-206），在包括朋友、同鄉、家族等不同關係類型當中，以血緣為基礎的家族企業集團，特別受到注意，學者指出，在台灣，家族經營不僅是中小型企業所有權結構的基礎，對大型企業（如集團）來說，亦是影響其決策，乃至於策略發展的重要影響因素之一（Luo

and Chung, 2005: 404-439；李宗榮，2007: 173-242；鍾喜梅、林佳慧，2009: 155-195），例如家族企業集團進入新興產業的發展軌跡，與台灣經濟發展過程息息相關（瞿宛文、安士敦，2003；瞿宛文、洪嘉瑜，2002: 33-83）、家族企業集團運用家族資本所建立的政商連結，顯著影響集團多角化方向與程度（鍾喜梅、葉家豪，2010: 67-106）、大型企業股權與董監事網絡的形成受到家族主義的影響（李宗榮，2007: 173-242）。

當家族企業由單一企業，擴張為具有眾多子公司的集團時，家族如何有效掌握該集團企業，需檢視集團企業間縱向的層層控股關係（Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680; Levy, 2009: 77-89; Yeh, Lee, and Woidtke, 2001: 21-48），以及這些子公司之間彼此橫向的控股關係結構。對家族企業集團來說，隨著集團本身子公司數目與規模的不斷擴張，家族為有效控制日漸成長的集團，透過股權掌控，與指派家族成員擔任高階經理人，達到實質掌控眾多子公司的目的（Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680; Levy, 2009: 77-89; Luo and Chung, 2005: 404-439）。在股權控制上，基於考量風險與財務擴張需求等因素，家族企業集團成員會選擇透過一家以上的企業，對其他子公司進行控制，此種層層股權控制鏈關係，稱之為「金字塔結構（pyramidal structure）」（Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680; Levy, 2009: 77-89）。在家族企業集團金字塔結構中，控制股東<sup>1</sup>（controlling shareholders）的法律基礎在於所擁有的股份投票權（voting rights），一般而言又可劃分為直接控制與間接控制，直接控制為登記在控制股東（含成員）名下的股權（投票權），以及控制股東透過非營利組織持有的股權，如透過大學、醫院或基金會等非營利組織持有子公司股權；間接控制乃是控制股東透過金字塔結構與交叉持股對子公司所增加的股權，登記在其他企業與機構（法人股東）名下，而這些企業與機構為同一控制股東所控制（La Porta, Lopez-de-Silanes, and Shleifer, 1999: 471-517）。控制股東可能為個人或家族，在日本以外的東亞地區，控制股東通常是來自同一家族的成員（Claessens, Djankov, and Lang, 2000: 81-112;

1 依據 La Porta et al. (1999: 471-517) 對金字塔結構的定義，公司具有控制股東，且在 20% 股份控制權鏈下，公司和控制股東之間至少存在一家公司。

Young et al., 2008: 196-220)。

家族企業集團透過子公司彼此相互控股所形成的金字塔結構，是家族成員能有效掌握眾多子公司的關鍵因素之一（Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680; Morck, Wolfenzon, and Yeung, 2005: 655-720），然而，不同的金字塔股權結構設計，具有不同控制意涵（Levy, 2009: 77-89），在眾多營利性企業外，家族企業集團成立非營利性組織的目的為何，以及從控股關係觀之，這些非營利性組織在金字塔結構當中扮演何種角色，實乃檢視家族企業集團控制的重要問題。目前對家族企業集團企業的研究，多數專注於集團層次，層層交互持股所衍生的問題與績效議題（e.g., Claessens, Fan, Djankov, and Lang, 1999; Claessens et al., 2000: 81-112; La Porta et al., 1999: 471-517; Morck and Yeung, 2003: 367-382; Morck et al., 2005: 655-720; Young et al., 2008: 196-220），或是透過個案式分析，討論家族成員如何透過各子公司的交互持股，達到控制的情形（e.g., 許崇源、李怡宗、林宛瑩、鄭桂蕙，2003a: 15-31; 2003b: 11-26；許崇源、林宛瑩、郭學平、林尚志，2003: 36-59），然而卻鮮少探討家族企業集團中的醫院或大學等非營利組織所扮演角色，特別是其所代表的控制意涵。若家族透過一般子公司即能夠達到延伸控股鏈的目的，為何家族需要將醫院或大學等這些性質特殊的非營利組織，置於控股鏈中？這樣的控制手段又有甚麼樣的理論意涵？我們認為要回答這個問題，必須從組織制度論以及資源依賴理論著手。

## 二、組織制度論

組織制度論挑戰組織生存必須要專注在組織所面臨技術環境（technological environment）的看法，認為組織是一個被制度環境（institutional environment）所影響的開放性系統（Scott, 2008）。許多組織行動未必純粹基於成本效益的理性計算的原則，有些情況下是為了回應制度環境內正當性要求的儀式性行為（Meyer and Rowan, 1977: 340-363），DiMaggio and Powell（1983: 148）指出組織場域構成了一個組織所面對的制度環境。組織場域指的是構成一個被認知的制度生活領域的組織的整體，包含了關鍵供應者、消費者、管制機構以及其他提供相似服務的組織（sets of organizations that in the aggregate

constitute a recognized area of institutional life; key suppliers resource and product consumers regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products)。場域內的組織為取得合法性與正當性，接受並形成場域內存在特定的互動關係模式，產生同型化（isomorphism）的現象。以下三種力量是促成制度同型化的關鍵因素：第一種是強制性的同型化（coercive isomorphism），其影響力主要來自於國家政府和優勢組織；其次為規範性的同型化（normative isomorphism），來自於專業團體的訴求與規範；第三種力量是模仿性的同型化（mimetic isomorphism），為組織透過學習和模仿優勢組織，以因應環境的不確定性壓力。

相較於營利性的企業組織，醫院與大學一方面屬於缺乏的明確組織目標的軟性（soft）組織，缺乏鮮明利潤動機與財務績效目標，另一方面又是專業性高的組織，存續更容易受到制度環境的影響，因而是制度論的重要分析對象。（Scott, 2008; Scott et al., 2000; Stevens, Armstrong, and Arum, 2008: 127-151; 張苙雲，1995: 94-112；張苙雲、朱永昌，1994: 157-192）。文獻指出，規範醫院與大學的制度，主要來自三個方面（陳東升，1992: 111-133），首先是具有強制性的明文規定，由國家機構負責監督，包括醫療法、醫療法施行細則、私立學校法、私立學校法施行細則、大學法等；其二為來自組織內部或與組織相關系統的規範體系，如醫師公會等、教育從業人員、教育部與衛生署等規範性專業制度，規範性的制度壓力是指組織之間或組織成員之間在互動過程中，形成一套共同的價值觀念與行為標準，進而自發性地遵循這些法則，其中，專業組織的專業化（professionalization）過程是規範性制度化過程的典型（林綺雲，2002: 465-482）。另外，影響組織場域制度的第三股力量，為組織為追求生存，會產生模仿場域內績效表現較佳或具有領導地位的組織，論者稱之為模仿性壓力，而這一部份為制度環境中最不確定的部分（DiMaggio and Powell, 1983: 147-160; Meyer and Rowan, 1977: 340-363）。從制度論述觀之，政府法規所形成的強制性同型壓力、專業團體的規範性壓力，以及模仿場域內表現較佳組織的模仿性壓力等三股力量，定義了醫院與大學在所處組織場域內，必須面對的制度環境。在高度制度規範的場域中，為取得組織生存的正當性與合法性，不論是醫院或大學，其組織的形態以及作為

將更趨於同型 (Scott et al., 2000)。

組織制度論分析中一個明顯的前提是，組織的生存與行動，受限於所處場域，場域的界線框限了組織的生存世界，也因此形塑了組織的運作模式。根據這個定義，醫院、大學與企業的消費者、管制機構以及所提供服務的性質截然不同，主管機關對於醫院或大學的行動有較多的規範，包括法律明文規定大學資金可動用的範圍，<sup>2</sup>經學校董事會同意，可在財產總額二分之一額度內，轉為有助增加財源之投資，但不得動支最低設立基金之現金總額，亦不得存放或貸與董事、其他個人或非金融機構。然而，現行法律對於企業資金的運用則較無明確的限制，相較於醫院或大學，企業資金的運用相對自由，只要經過董事會同意，並且不違反相關法規（如公司法）規定下，即可經會計師查核後動用資金於投資標的或用途。由此可知，醫院、大學與企業，存在不同的主管機關，適用不同的法規，也有完全不同的專業規範壓力以及結構形式，因此就制度論上，醫院、大學與企業，分屬於不同的組織場域，受到不同的制度規範與同型力量左右。

然而，設有醫院與學校的集團對組織制度論的前提提出重大的挑戰。當分屬不同組織場域的組織屬於同一集團，受到同樣的家族控制之際，組織場域是否還有同樣影響力令人存疑。在設有醫院或大學的家族企業集團當中，集團的子公司同時包含營利性與非營性的組織，不同場域規範的組織卻從屬於相同的集團。在家族企業集團當中，當各子公司面對不同的法律規定與制度規範時，控制家族是否因為同時掌握了這兩種不同性質組織的股權與經營權，不但沒有受到制度限制，反而得以操弄兩種制度環境的差異，進而達成控制與集團擴張的目的，是組織制度論無法回答的問題。企業捐贈股票給醫院或大學，醫院或大學再投資捐贈企業這樣的程序，促使醫院、大學與子公司之間的股權關係更加緊密連結；對家族企業集團而言，興辦醫院或大學不但可以達到推動社會公益，另一方面也使得家族企業集團的股權鏈更加牢不可分。因此，討論跨場域家族企業集團，其設立醫院與大學，在企業擴張與控制目的的意義，不僅在理解台灣經濟現象上有其重要性，在理論上也有重

---

2 教育部審查教育事務財團法人設立許可及監督要點第十二條（96/3/13 修正）。

要意涵。要理解這個現象，資源依賴理論可提供具參考的分析價值。

### 三、資源依賴理論

資源依賴理論強調組織行為受到外部資源的限制與影響（Casciaro and Piskorski, 2005: 167-199; Pfeffer and Salancik, 1978），因此即使處於同樣的場域內，若其資源依賴的來源不同，組織的形態與行為仍有可能有所差異。Oliver（1991: 145-179）結合制度論與資源依賴理論，指出企業將依據對於制度壓力的認知，採行順從（acquiesce）、妥協（compromise）、逃避（avoid）、反抗（defy）與操弄（manipulate）的策略。Tolbert（1985: 1-13）以組織資源依賴的概念為基礎，指出公立大學與私立大學由於依賴的資金來源不同，造成不同的組織類型。基於資源依賴理論，企業決策者為管理組織的主動行動者，制度對於組織的影響，須透過企業決策者對於制度壓力的知覺與詮釋，然後須視組織需求做出決策。柯志哲與許建彬（2008: 49-95）則針對國內企業回應勞退新制行動，發現成本有效性<sup>3</sup>在企業行動中具有關鍵角色，證實了資源依賴論的基本預設，特別是當決策自主性越受到壓縮情況下，成本有效性影響愈大。

成立醫院或大學，相較於成立基金會，在資源掌握與權力關係上，有相當不同的意義（鍾喜梅，2011: 28-45）。從資源依賴觀點，家族企業集團設立醫院或大學此種非營利組織，有明顯資源與控制上的好處。家族成員透過捐贈將子公司股票集中於非營利組織，在現行稅制規範下，節稅的經濟利益主要包括捐贈者的所得稅與遺產稅減免，以及受贈機關或團體所得稅優惠。捐贈者包括家族成員或營利事業，在所得稅減免方面，個人或營利事業對於教育、文化、公益、慈善機構或團體之捐贈總額，在所得總額一定限度內，<sup>4</sup>

3 成本有效性被定義為企業決策者對於各項因應策略，在降低企業面臨勞退新制所加重的人事成本之效果上的評價，以及企業在面對新制所形成對組織自主性的限縮，所能達成之反制程度（柯志哲、許建彬，2008: 57）。

4 所得稅法第十七條（2011/11/9 修正）：納稅義務人、配偶及受扶養親屬對於教育、文化、公益、慈善機構或團體之捐贈總額最高不超過綜合所得總額百分之二十為限，得作為列舉扣除額。所得稅法第三十六條（2011/11/9 修正）：營利事業對於教育、文化、公益、慈善機構或團體之捐贈，以不超過所得額百分之十為限，得列為當年度費用或損失。

可列入扣除額，從所得總額中減除。遺產及贈與稅法也規定，任何捐贈給公益財團法人組織，免納遺產稅。<sup>5</sup> 另外，受贈之醫院或學校其本身之所得及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅，並得以投資捐贈事業之股票。<sup>6</sup> 以個人捐贈為例，若所得額 100 萬，依稅率 40% 課徵，本應繳納 40 萬的稅額，但若於課稅年度捐贈醫院或學校 20 萬，則需繳納稅額 32 萬，<sup>7</sup> 也許若單純就家族個人而言，捐贈給集團內的學校或醫院，個人必須支出 52 萬，比原本不做任何捐贈行為時多，但是，若家族透過企業捐贈醫院或學校，則可以列為捐贈企業當年度的費用或損失，也就是說，家族或集團內其他子公司對醫院或學校的捐贈行為，除了可以減免本身的稅額外，醫院或學校不但不需負擔所得稅，且可以運用此捐贈再投資於集團內的企業，對家族而言，也可以透過醫院或學校控股子公司，而達到資源與控制上的好處。然而，成立醫院或大學財團法人的缺點是，當錢一旦捐出去，原則上不能夠對捐贈人或捐贈關係人給予變相的盈餘分配，且捐贈人、配偶與三親等以內之親屬只能掌控三分之一董事，存在大權旁落的風險。

然而強調權力論述的資源依賴觀點，對解釋醫院或大學成為集團控股中心的現象，也有解釋的盲點。以組織資源依賴的概念，由於依賴的資金來源不同，可能促使組織的類型有所差異 (Tolbert, 1985: 1-13)，因此，集團旗下的醫院或大學，雖然受到所屬的醫院或大學的場域所限制，但由於其主要資金來源為家族企業集團，組織的行動仍將受到家族企業集團所控制與影響。舉例來說，台大醫院、高醫與長庚醫院的資金來源不同，分別為公立醫院、家族持有、與家族企業集團，而三家醫院雖然同為醫學中心，在組織結構上卻不甚相同 (吳萬益等，2000: 103-130)。因此，家族企業集團旗下的醫院、大學一方面受到醫療或教育制度環境的規範，一方面亦受到來自家族企業集團的資源左右與權力影響。儘管可以從資源依賴角度解釋為何集團設立醫院與大學，以及醫院與大學為何接受集團安排成為控股中心，卻無法解釋，為什麼家族企業集團不採取其他形式的控股策略，而要讓醫院或大學這兩種非

5 遺產及贈與稅法第十六條 (2009/1/21 修正)。

6 教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準第二條 (2003/3/26 修正)。

7  $(100 \text{ 萬} - 20 \text{ 萬}) \times 40\% = 32 \text{ 萬}$ 。

營利事業成爲控股中心。

綜合以上的討論，我們發現無論是制度論或是資源依賴論，對於醫院與大學成爲家族企業集團控股的現象都有解釋上的盲點。在下一節我們將整合既有理論提出綜合性的分析架構。

## 參、集團控制與場域：一個假說的提出

爲什麼台灣的家族企業集團會形成以醫院或大學作爲控股中心的現象？我們認爲這個現象的產生，主要源自於家族企業集團在規模與範疇日益擴大情況下，對企業控制的需求（Morck et al., 2005: 655-720）。傳統組織理論多半將個別組織視爲分析單位，然而由控制家族控股所形成的企業集團，是一個跨越個別組織的組織體系，得以同時跨入數個不同的場域（Granovetter, 1995: 93-140），因此個別組織的形式結構固然一定程度受限於各個場域，然而作爲集團中樞的控制家族，在此同時卻得以運用或操縱不同場域間規則的差異，以維繫或擴大家族利益，並規避掉個別場域對組織所加諸的限制。在家族企業集團當中，控制家族掌握與運用各子公司所屬場域的限制，並運用金字塔結構對各子公司的股權與營運方向予以控制；如果控制家族可以透過醫院或大學持有其他子公司股權，不但繼以延伸家族對各子公司的掌握，獲得經濟上的利益，更重要的是隱含家族對資源與權力的控制，並利用醫院與大學的場域制度屬性，降低企業股權分散的風險。

此外，不管是大型家族企業集團或是中小型家族企業，家族情感的凝聚與維繫，是追求獲利之外的重要目的（Gómez-Mejía et al., 2007: 106-137）。中小型家族企業會藉由降低跨足到不同產業範疇或保守財務操作等方式，達到控制企業以及維繫家族情感的目的（Gómez-Mejía, Makri, and Kintana, 2010: 223-252）。但是對於大型家族企業集團而言，在子公司跨足相當產業範疇情況下，家族控制與維繫家族情感，自然無法透過降低多角化等方式達成，此時，複雜交叉持股以及金字塔股權結構設計，自然成爲大型家族企業集團在控制與維繫家族情感等多重目的上的可能選擇（Levy, 2009: 77-89; Morck et al., 2005: 655-720）。從股權關係，我們無法得知特定股權關係設計，是否同

時具有凝聚家族情感之目的 (Gómez-Mejía et al., 2007: 106-137)，但是，透過比較集中的股權關係設計，的確可以讓家族在事業體不斷成長，以及事業體橫跨產業範疇不斷擴大情況下，減少子公司在上市後，股權會被稀釋與分散之風險。因此，大型家族企業集團設立醫院或是大學，並使之具有控股角色，實具有控制重要子公司股權與避免股權分散的權力控制意義 (Casciaro and Piskorski, 2005: 167-199; Pfeffer and Salancik, 1978)。

集團企業設立醫院或大學，除了有稅務上的優惠，最重要的在於醫院與大學的制度環境提供了可持股卻又不可輕易分割的制度條件。醫院、大學於法律上均屬財團法人，為確保財產穩定與非營利組織的公益目的，法律有最低財產的限制規定，原則上不得處分其基本財產。因此，家族透過捐贈子公司股票成立非營利組織，由醫院或大學擔任子公司控制股東，由於非營利組織的財產不得任意變更處分，故原則上醫院或大學將永續掌握企業股權，減少股權分散至非家族成員，或是分散給其他家族成員卻可能被處分的風險。對創辦人而言，透過醫院或大學持股企業股權，可以避免因分家或上市原因，而使集團旗下重要子公司受控於非家族成員，使家族可以間接永續持有集團旗下的子公司，不受家族成員分家，或移轉企業股權的影響，其控制權仍掌握於整體家族之中，而得以維繫家族的控制，不受個別成員出售股票導致控制權旁落的可能性發生。

財團法人在企業控制上的便利性，導致了台灣企業普遍不採取信託形式經營所捐助的非營利組織 (余文彬，2005: 37-39；陳月珍，1998: 111-120)。一方面固然信託法案於台灣直到 1996 年 1 月才開始公布施行，在此之前信託制度並不完善。另一方面，公益財團法人與公益信託的成立條件與性質不甚相同，為家族或集團成立公益事業形式的考量。財團法人有獨立的法人人格，為行為主體，可以直接從事經營活動，而公益信託為一種法律關係，非行為主體，僅適合純粹以財產給付為目的 (陳月珍，1998: 111-120)。其次，財團法人存續期間通常較長，不能輕易解散，若須解散須依法辦理清算，公益信託完成特定公益目的後即可解除，故存續期間沒有一定規範 (余文彬，2005: 37-39；陳月珍，1998: 111-120)。再者，財團法人選任董事，組成董事會，以董事會為最高決策單位，家族可直接控制，公益信託則由受託人負

責管理或處分財產，委託人（家族或集團企業）的主控性降低。

總結以上的討論，我們認為醫院與大學持股的現象，與集團企業發展至其他產業範疇後的維持控制企圖密不可分。從事業版圖擴張角度，醫院或大學看似是家族企業集團多角化的標的與可能選擇，但是，在控股鏈關係上，醫院或大學不是一個控制家族的單純投資標的；醫院或大學不僅是家族企業集團其他子公司的投資標的，同時也可能是其他子公司的股東（鍾喜梅，2011: 28-45）。從醫院或大學同時是其他子公司投資標的以及同時是股東角色觀之，我們可以合理推測，控制家族透過醫院或大學，控制龐大事業版圖的控制需求，與該企業集團的多角化程度有密切正向關係，因為金字塔結構的股權設計，其中一項重要目的即在於滿足家族企業集團在多角化擴張當中的財務需求與分散財務風險（Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680），所以，擁有醫院與大學的家族企業集團，當其多角化程度愈高，維繫家族控制愈困難，愈有可能利用集團所投資的醫院與大學做為控股中心。本研究欲透過台灣家族企業集團中成立醫院或大學者，分析其股東結構，探討醫院、大學組織的股東結構關係，與對其他子公司的控股情形，瞭解在制度規範下，家族企業集團企業中的控制模式，也就是醫院、大學在家族企業集團股權控制鏈當中的控制與被控制角色與其意義。

## 肆、研究設計

### 一、樣本與資料蒐集

本研究以家族企業集團中成立醫院或大學者為資料蒐集對象，探索的是1988至2008年間，家族企業集團所成立的醫院、大學與子公司之間的股權控制情形。研究期間跨時20年，惟由於2000年之前的中華徵信所資料為兩年出版一次，因此實際資料計算年度為15個年度。醫院與大學均為非營利組織，適用關於非營利組織與財團法人的相關規定。本文所稱大學，係指集團所成立的大學，以學院、改制後的科技大學與一般綜合型大學為討論對象，因為這三者所適用的法源較為接近，規模與制度也較具有一致性。

本研究欲以跨時性（longitudinal）資料進行分析，瞭解醫院或大學於集

團企業中所佔據的控制位置。本研究以中華徵信所出版之「台灣地區集團企業」為次級資料來源，其中有家族性經營特徵者逾半數，資料選取的樣本標準如下：(一)集團資本額在歷年集團研究資料中皆榜上有名；(二)最初為國人所創設，不將合資公司納入考量；(三)具有家族經營特徵，家族成員仍身居要職；(四)該集團中有醫院或大學組織；(五)該集團所成立醫院或大學在資料選取期間至少有一筆股權資料者。採用上述之標準，家族企業集團企業中有成立醫院者為七家集團共六間醫院—霖園集團的國泰醫院、台塑集團的長庚醫院、新光集團的吳火獅紀念醫院、遠東集團的亞東紀念醫院、奇美集團的奇美醫院、義聯集團的義大醫院；以及成立大學者為四家集團共七間大學—台塑集團的長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學，大同集團的大同大學，遠東集團的元智大學與亞東技術學院、義聯集團的義守大學，作為個案分析之樣本。

依 2008 年資產總額排名（括號中為名次），分別為霖園集團（1）、台塑集團（6）、新光集團（9）、遠東集團（14）、奇美集團（16）、大同集團（33）、義聯集團（44），由此觀之，擁有醫院或大學的七個集團當中，有五個列屬前 20 大集團。此外，長庚醫院歷年均為醫療保健服務業之龍頭，國泰綜合醫院、吳火獅紀念醫院、亞東紀念醫院於 2008 年分屬該產業之第 9、10、11 名（中華徵信所，2009）。

## 二、方法

由於樣本數並不大，因此本研究無法採用統計分析的方法檢定因果關係，因此本研究採用歷史比較研究所慣用，針對低樣本數（small N）的名目比較法（nominal comparison）（Mahoney, 2003: 337-372）。這個方法最早起源自 Skocpol（1979）針對革命的研究，名目比較法主要針對的是解釋項與被解釋項均為無法排序的名目尺度現象，透過結合 Mills（1959）所提出的一致法（method of agreement）與差異法（method of difference），也就是利用解釋項與被解釋項間的共變來檢驗因果理論。操作方法如下：研究者找尋三個以上的個案，其中至少有兩個在被解釋項上具有相同的結果，至少有兩個具有相異的結果。透過檢視解釋項與被解釋項關係，意即被解釋項結果一致的個案中解釋項是否一致，以及被解釋項結果不同的個案中解釋項是否不一

致，來檢證解釋項與被解釋項的因果關係。

儘管傳統上名目比較法多被應用在國家層次的研究，但我們認為也可以應用到企業集團的研究。首先，由於本研究的研究期間為 1988 至 2008 年期間，藉由檢視這段期間內所發生的現象，希望從發生的事件脈絡中，找到關於現象發生的新的解釋，藉由加強概念化和理論結構，以概念化出新的概念或擴充舊有觀點 (Neuman, 2005)。這個企圖與歷史比較研究的問題意識相當一致。其次，根據本研究以家族企業集團中，有成立醫院或大學者的集團為研究分析單位，且須於研究期間集團所成立醫院或大學有股權資料者，故研究之樣本個案數量有限，適合進行小樣本的分析。我們將檢視，我們的解釋項—企業多角化與否，與被解釋項—醫院與大學對集團企業控股一間是否具有共變的關係。我們針對各家族企業集團「是否集團多角化程度愈高，集團愈傾向透過醫院、大學此種受到較高制度規範的組織，進行家族控制權延伸，使醫院、大學成為集團控股中心？」此問題進行最初的敘述與探索性發掘。以下研究結果的呈現，將環繞著核心問題為依據，進行討論。首先陳述各集團中醫院與大學的股權狀態，接著說明家族對醫院、大學的控股，以及家族透過醫院、大學持股其他子公司的情形，最後，以名目比較法針對本研究假說進行驗證討論。

## 伍、研究分析結果

本文的研究分析焦點，在於家族企業集團的醫院或大學，如何在制度規範下，影響家族企業集團權力控制的問題。本節的分析目的在於細究各家族企業集團成立醫院或大學，並透過醫院或大學達成集團控制的狀態。1970 年代的台灣甫通過石油危機的考驗，當時國家經濟與科技發展進入一個新的階段，產業界對於高級技術人才需求殷切，加上教育部長達 13 年之久的停止私人興學申請政策自 1985 年起再度開放，<sup>8</sup> 故家族企業集團多數於 1985 年後

8 1954-1971 年因政府經費不足以設立公立大專院校，遂鼓勵私人興學，專科學校於此時期大量擴增，但由於擴張速度太快，導致高等教育品質下降，遂於 1972-1985 年行政院宣布暫緩私立學校的申請。

籌設與誕生大專院校。<sup>9</sup> 本節將就醫院、大學於家族企業集團的控股情形，以及家族對醫院、大學的控制狀態，與家族透過醫院、大學對子公司的控制情形進行討論。

## 一、醫院、大學於家族企業集團的控股情形

### (一) 霖園集團

霖園集團的醫療財團法人國泰綜合醫院，<sup>10</sup> 係由國泰人壽保險公司擔任創辦人所創設的醫療財團法人醫院。國泰綜合醫院自成立以來均由霖園集團的核心公司國泰人壽保險公司百分之百持有（圖 1），除了 2003 年為第一、二代接班之斷層，暫由陳楷模擔任董事長外，該醫院的董事長均由蔡家主要領導人擔任，2008 年國泰綜合醫院營收淨額列屬該集團前五名，醫院的資產總額則不揭露。

圖 1：霖園集團醫療體系之控股關係（2008 年）



### (二) 台塑集團

台塑集團的醫療事業為長庚醫院，<sup>11</sup> 教育事業則包括長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學。長庚醫院為台塑集團的控股中心，自成立至王永慶逝世，由王永在、王永慶、王金樹三人共同持有，並由王永慶擔任董事長。

2008 年王永慶逝世後，長庚醫院股權分散，改由王文淵、王正儀、王永在、王金樹、王貴雲、王瑞慧、何既明、吳欽仁、楊定一等 15 人共同持有，

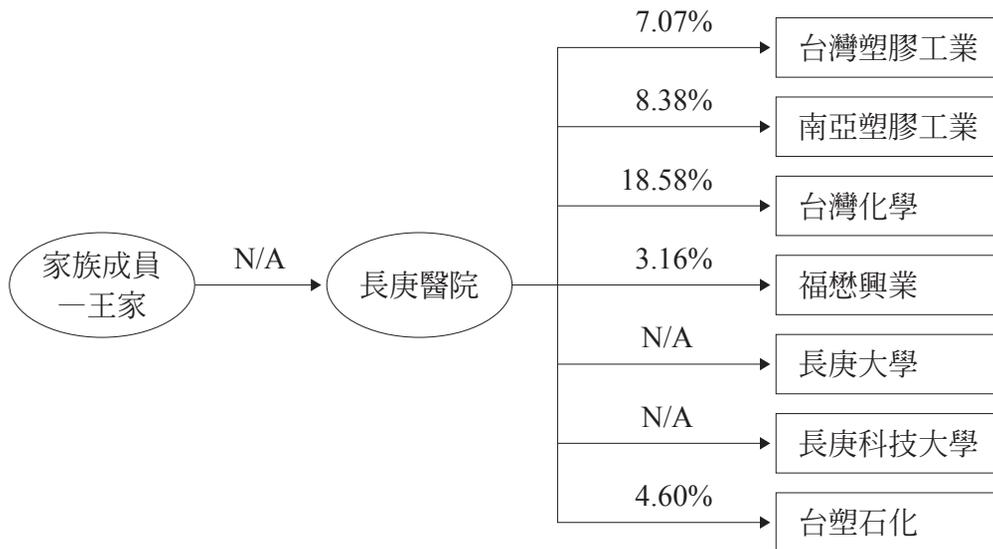
9 例如 1987 年長庚醫學院（後改制為長庚大學）、1986 年元智工學院（後改制為元智大學）、1986 年高雄工學院（後改制為義守大學）、1989 長榮工學院（後改制為長榮大學）、1990 年中華大學。

10 台北總院於 1977 年開幕後，1997 至 2005 年陸續成立內湖分院、國泰臨床醫學研究中心、新竹國泰綜合醫院、汐止國泰綜合醫院。

11 財團法人長庚醫院於 1976 年開幕，先後成立台北、林口、基隆、高雄等院區。2009 年名稱更改為長庚醫療財團法人。

王永在繼任董事長一職。長庚醫院掌握台化約五分之一股權，歷年來均為台灣化學最大股東，同時長庚醫院為集團核心公司台塑之第二大股東，而在控制集團內子公司數量方面，由 1988 年的 3 家逐漸增加至 2004 年的 7 家（如圖 2）。

圖 2：台塑集團醫療體系之控股關係（2008 年）



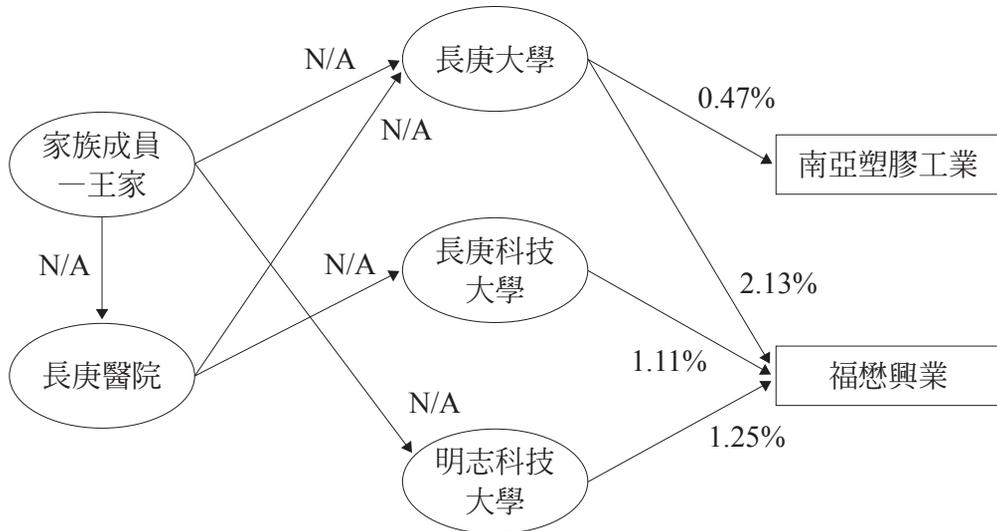
註：“N/A”表示資料未顯示股權比例。

長庚大學、長庚科技大學、明志科技大學<sup>12</sup>三所學校均由王永慶創辦，並擔任三所院校之董事長，直至 2006 年辭去董事長一職，改由女兒王瑞華之夫婿楊定一接棒。

由圖 3 可以發現，台塑集團的三所教育機構的主要控制股東為王家的家族成員與長庚醫院，其中長庚醫院主要股東亦為王家。家族透過長庚大學再投資南亞塑膠工業與福懋興業，透過長庚科技大學與明志科技大學投資福懋

12 長庚大學創立於 1987 年，原名長庚醫學院，其後為配合國家經濟發展需要增設系所，並於 1993 年更名長庚醫學暨工程學院，1997 年改制為長庚大學。1983 年明志工專成立二年制護理科建教合作班，為長庚技術學院之前身，1988 年成立長庚護理專科學校，設二年制護理科，2002 年改制技術學院，2011 年改名為長庚科技大學。明志工專創設於 1963 年，1999 年改制為明志技術學院，2004 年改名為明志科技大學。

圖 3：台塑集團教育體系之控股關係（2008 年）



註：“N/A”表示資料未顯示股權比例。

興業。福懋興業再轉投資集團約 12 家子公司，南亞塑膠工業轉投資子公司家數則從 1988 年的 3 家，上升至 2008 年的 37 家。

明志科技大學未改制前，於 1966 至 1992 年間持股朝陽木業，後因朝陽木業已完成階段性任務而收編，故於圖 3 中無呈現明志科技大學與朝陽木業的控股關係。

### (三) 遠東集團

遠東集團的醫療機構為亞東紀念醫院，<sup>13</sup> 教育體系則包含元智大學與亞東技術學院。<sup>14</sup> 亞東紀念醫院由徐有庠為感念父親所創設之徐元智先生醫藥基金會 100% 持股（圖 4），無任何轉投資行為，亞東紀念醫院創設初期由

13 亞東紀念醫院於 1981 年在板橋創設，初期經教育部評鑑為準二級教學醫院，1988 年評為區域醫院，1991 至 1997 年成為區域醫院暨教學醫院，2000 至 2003 年獲評為區域醫院暨乙類教學醫院。

14 遠東集團創辦人徐有庠自 1986 年起籌設元智工學院，1989 年教育部同意元智工學院大學部立案招生。亞東技術學院於 1968 年創辦，初名私立亞東工業技藝專科學校，為全國第一所私立二年制專科學校，1973 年改名為私立亞東工業專科學校，2000 年改制為亞東技術學院。

圖 4：遠東集團醫療機構之控股關係（2008 年）

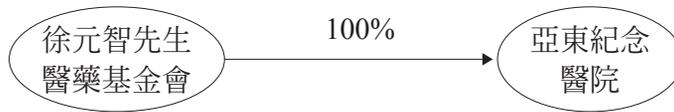
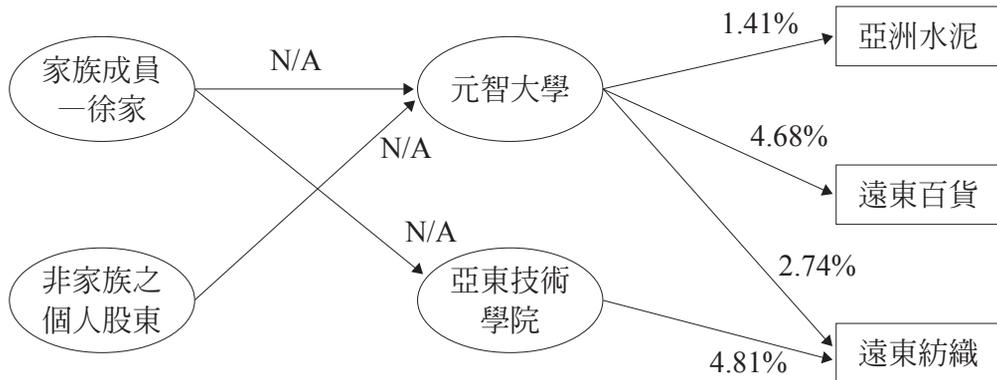


圖 5：遠東集團教育體系之控股關係（2008 年）



註：“N/A”表示資料未顯示股權比例。

徐有庠擔任董事長，後期由其子徐旭東接任，2003 至 2004 年間為交接期，由總經理朱樹勳擔任董事長一職。

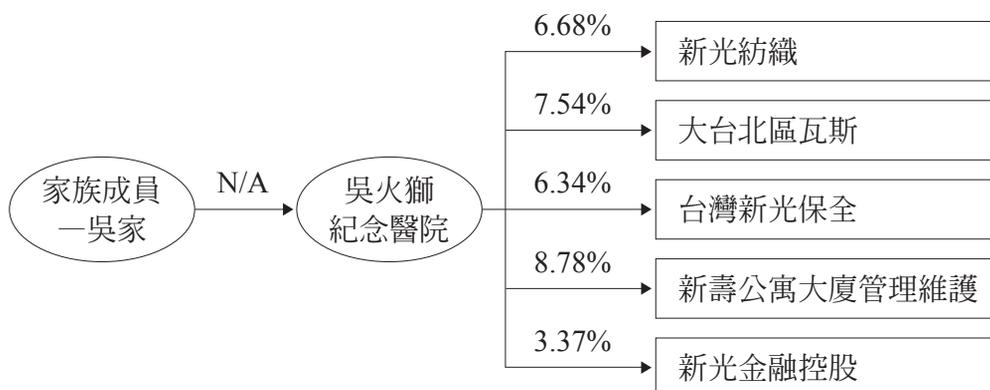
元智大學的主要股東包括家族成員與非家族成員，亞東技術學院則由家族成員掌握其所有權（圖 5）。1996 至 2001 年間，亞洲水泥、遠東紡織與元智大學、亞東技術學院有交互持股之情形。董事長一職先後由徐有庠與徐旭東擔任。

#### (四) 新光集團

觀察過去近二十年資料發現，台塑與新光集團旗下之醫院為唯一由家族成員控股，且唯一由家族透過醫院對其他子公司進行控制。吳火獅<sup>15</sup>紀念醫院於 1992 年正式啓用，主要股東為家族成員，透過醫院持有同集團內六家子公司，包括新光紡織、大台北瓦斯、新光合成纖維、台灣新光保全、新壽公寓大廈管理維護、新光金融控股等（圖 6）。對新光集團來說，從 1994 年開

15 吳火獅為新光集團創辦人，育有四子：吳東進、吳東賢、吳東亮與吳東昇。

圖 6：新光集團醫療體系之控股關係（2008 年）



註：“N/A”表示資料未顯示股權比例。

始持股其他子公司，2001-2003 年由於金融改制，增加台新金融控股，為吳火獅紀念醫院控股其他子公司之高峰，至 2004 年因為台新金融控股正式離開集團控制，吳東亮另行成立台新集團，2004 至 2008 年，新光醫院均控股前述新光紡織等 6 家子公司。

### (五) 奇美集團

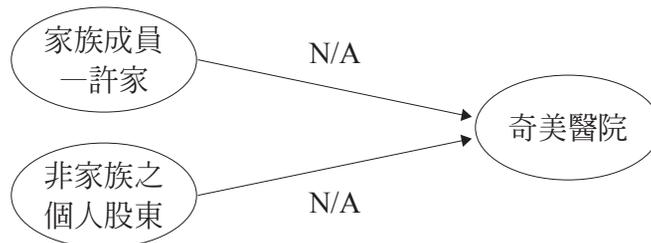
奇美醫院的前身是逢甲醫院，成立於 1968 年，第一任院長李興亞<sup>16</sup> 創辦初期即將逢甲醫院定位為財團法人醫院；然而，他的觀念卻與投資的股東，產生相當大的落差，股東們原本是想辦醫院賺錢，可是財團法人醫院的盈餘卻不能分配；在認知有所差距之下，股東們紛紛打退堂鼓，因此李興亞在 1986 年遷院之前，將舊有股東所投資的資金，全數退回，加上為了快速擴充醫院規模，逢甲醫院向銀行貸款了三億六千萬元，財務問題逐漸浮現。遷院後，營運卻不如預期，致使逢甲醫院的財務黑洞愈來愈大（周冠印，2004）。奇美實業董事長許文龍多年來一直有興建醫院回饋鄉親的念頭，看到逢甲醫院的財務狀況，決定放棄另蓋醫院，1987 年開始協助經營，1992 年底逢甲醫院更名為財團法人奇美醫院，2000 年升格為醫學中心。因此，奇美醫院並非

16 李興亞原為醫官，從軍中退伍後，於 1968 年創設逢甲醫院，為首任院長，1983 年 10 月退休。

由奇美集團創辦，乃是奇美集團併購而來。

資料顯示，奇美醫院的主要股東包括家族與非家族成員共 7 人，許文龍擔任奇美醫院董事長，為主要股東之一，但並未揭露持股比例。另外，奇美醫院未持股其他子公司（圖 7）。

圖 7：奇美集團醫療體系之控股關係（2008 年）

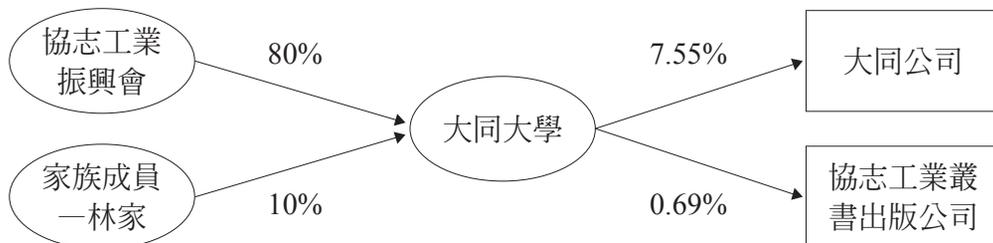


註：“N/A”表示資料未顯示股權比例。

## (六) 大同集團

1942 年大同集團創辦人林尚志先生，深知經營事業最需要的是人才，為培養優秀的工業人才，將財產 10% 留為家用，10% 贈與同仁，80% 贈與協志工業振興會，<sup>17</sup> 利用該會基金開辦現今大同高中，並於 1956 年創辦大同工業專科學校，由林挺生<sup>18</sup> 就任校長，1963 年改制為大同工學院，1999 年改名為大同大學。大同大學主要股東為協志工業振興會，為家族的直接控制，轉投資集團核心公司大同公司與協志工業叢書出版公司（圖 8）。

圖 8：大同集團教育體系之控股關係（2008 年）



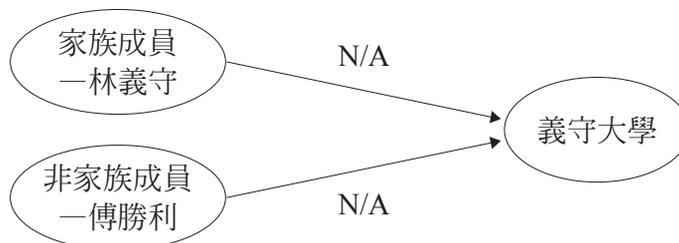
17 協志工業振興會為公益社團法人。1942 年，林尚志先生結束協志商號之營業時，為報答社會各界之協助與支持，將其資產百分之八十捐獻成立。

18 林挺生為林尚志之子，1956 至 2006 年林挺生擔任大同大學之教授、校長、董事長。

### (七) 義聯集團

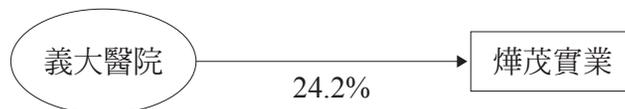
義聯集團旗下含有義守大學與義大醫院。創辦人林義守為感念母恩，1986年創建高雄工學院，1997年改制義守大學。並於2000年5月取得慈恩醫院的設立許可，後因考量義守大學醫學院與醫院的整體發展與規劃，遂於2000年底正式更名為義大醫院。在中華徵信所出版之「台灣地區集團企業」，義聯集團至1990年開始才有資料，且2003、2004年又因資產排名未達中華徵信所集團研究資料之標準，故此兩年沒有該集團的資料。因此，關於義聯集團的股權資料，僅有1992至2002年、2005年至2008年，共12個年度。義守大學於改制後，始出現於集團的股權資料中，但僅揭露最大股東為林義守，其次為傅勝利校長，<sup>19</sup>股權比例並未揭露（圖9）。義大醫院於2006年開始持有燁茂實業24.2%股權，為燁茂實業<sup>20</sup>的第二大股東（圖10）。

圖9：義聯集團教育體系之控股關係（2008年）



註：“N/A”表示資料未顯示股權比例。

圖10：義聯集團醫療體系之控股關係（2008年）



19 傅勝利為義守大學首任校長，任職校長21年，至2011年交棒給代理校長洪萬隆，轉任義守大學講座教授與榮譽校長。

20 燁茂實業成立於1988年，初期從事鋼品之進出口貿易及國內銷售，扮演義聯集團內貿易商角色。1994年開始從事不鏽鋼、合金鋼等特殊鋼線材之生產及銷售，並維持鋼鐵貿易商功能。1996年起發展不鏽鋼下游加工業。

## 二、研究結果討論

### (一) 家族對醫院、大學的控制

家族對子公司之股權關係，可大致分為直接控制與間接控制（Claessens et al., 1999; 2000: 81-112; La Porta et al., 1999: 471-517; Morck et al., 2005: 655-720），直接控制係指家族成員直接持有子公司股權，或透過基金會、醫院、學校等非營利組織持有子公司股權，間接控制則是指家族透過一間以上子公司持有另一家子公司股權。由表 1 可以發現，台塑、新光、遠東、大同、奇美、義聯集團所成立的醫院或大學為家族直接控制，由家族成員或透過集團內非營利組織持有該醫院或大學之股權，其中，新光吳火獅紀念醫院、長庚醫院、元智大學、亞東技術學院、奇美醫院、義守大學均由家族成員直接持有股權，長庚科技大學、亞東紀念醫院為集團內醫院或基金會投資控制，長庚大學由長庚醫院與家族成員持股，大同大學則由大同集團之協志工業振興會與家族成員持股。家族以間接控制方式持有醫院者，僅有霖園集團中，透過核心公司國泰人壽 100% 控制之國泰醫院。

從資源依賴論的角度，在家族企業集團當中，集團的子公司，從核心公司取得財務或管理資源，核心公司則透過股權關係，控制子公司，因此核心公司相較於其他子公司，握有重要資源與掌握關鍵網絡地位（Banerji and Sambharya, 1996: 89-113; Kim, Hoskisson, and Wan, 2004: 613-636; Sambharya and Banerji, 2006: 7-37），此外，核心公司多半由家族直接控制，與家族連結

表 1：家族企業集團企業醫院、大學之股權結構

	醫院或大學“有”持股 集團內其他子公司	醫院或大學“無”持股 集團內其他子公司
家族對醫院、大學 為直接控制	新光、台塑、遠東、大同、義聯 I	奇美 II
家族對醫院、大學 為間接控制	III	IV 霖園

程度較高。因此，若同樣為間接控制，透過核心公司持股相較於透過其他子公司持股，透過核心公司持股者，其在集團中的控制地位較高，也就是說，在霖園集團案例中，雖然家族間接控制國泰醫院，但係經由核心公司持股控制，故國泰醫院仍握有重要資源與掌握關鍵網絡地位，與家族之間的連結關係緊密。

## (二) 家族透過醫院、大學對子公司的控制

台塑、新光、遠東、大同、義聯集團均透過醫院或大學再轉投資其他子公司，轉投資的對象包括集團的核心公司與重要子公司。大同大學轉投資對象為母公司一大同企業；長庚醫院之投資對象包括南亞、台化與台塑石化；吳火獅紀念醫院的投資對象，除核心公司外，其他子公司亦屬集團之重要子公司。

對家族企業集團來說，醫院與大學不僅是集團多角化的可能選擇範圍與項目之一，同時醫院或大學也同時是該家族企業集團內，其他分公司的股東，具有經濟上與財務資金上流通之利益。當醫院或大學有盈餘卻無法進行分配，法律規定醫院或大學，得於一定投資額或投資比例限度內進行投資行為，<sup>21</sup> 舉例來說，財團法人私立學校基金會對於捐款資金運用的限制，從營利事業捐助之基金，得部分投資該捐贈事業之股票，只能在該企業捐助額 80% 限度內投資，<sup>22</sup> 但如果該捐贈事業係屬公開發行之上市公司或上櫃公司，醫院或大學的投資額度則可不受上述 80% 比例的限制。<sup>23</sup> 這也可以部份說明為何家族企業集團的醫院或大學的持股對象，通常為該集團內的上市櫃公司，如元智大學持股亞洲水泥、遠東百貨與遠東紡織，均為遠東集團的上市公司。

另一方面，在家族企業集團規模與範疇日漸擴張之際，該集團的創辦人年紀也逐漸增長，創辦人必須陸續將集團旗下企業交棒給子孫，由於接班行為容易導致股權分散的發生，尤其當下一代的成員人數眾多時，若直接給與子孫企業股權，企業分家或股權分散的風險愈高。以台塑集團的長庚醫院為

21 教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準第二條（92/3/26 修正）。

22 財政部 69/7/16 台財稅第 35779 號。

23 財政部 69/12/16 台財稅第 40213 號函、財政部 94/8/3 台財稅字 09404540950 號函。

例，在創辦人王永慶逝世前，長庚醫院僅由王永慶、王永在、王金樹持股，但王永慶先生逝世後，改由原本 3 人擴增為 15 人共同持有長庚醫院（中華徵信所，2009），但因為長庚醫院為財團法人，關於捐助章程中組織、管理、董事義務之變更、破產、解散及清算均需依民法關於財團法人之規定而行，具有一定之僵固性，故長庚醫院仍掌握於整體家族成員，所轉投資的企業亦仍受到長庚醫院之控制。因此，對台塑王家而言，家族可透過掌握長庚醫院，達到控制其他子公司之目的，同時，家族也可透過醫院股權不易解散與移轉之限制，在創辦人逝世或接棒下一代之後，透過家族股權集中於醫院或大學，並透過醫院或大學持股子公司，降低子公司在上市後股權可能分散之風險。因此，儘管王永慶先生逝世後，由家族內其他成員接班，使得長庚醫院的董事會與股權結構變得更為複雜，但長庚醫院所控制之子公司，仍間接掌控於家族成員，達到家族透過醫院或大學控制子公司，控制權仍掌握於家族的重要目的。

### (三) 集團多角化程度與家族控制

比較七個家族企業集團所成立的醫院、大學（表 2），首先，不論是醫院或大學的董事長均為家族成員，以台塑集團為例，長庚醫院的董事長一直以來均為王永慶，直至 2008 年由王永在接任（王莫昀，2008），新光醫院則由吳東進擔任董事長，元智大學與亞東技術學院則先後由徐有庠、徐旭東父子擔任學校最高決策者。另外，家族均為醫院、大學的主要股東，且除了國泰醫院由母公司國泰人壽保險公司百分之百持股外，其他六個家族企業集團的醫院或大學，均有家族直接控制，其可能形式包括：1、透過家族成員直接持有醫院或大學的股權，如長庚醫院、明志科技大學、元智大學、亞東技術學院、吳火獅紀念醫院、奇美醫院、義守大學；2、透過集團內基金會或醫院持有股權，如長庚科技大學、亞東紀念醫院；或 3、由集團內非營利組織與家族成員同時持股醫院或大學，如長庚大學、大同大學。文獻指出，當家族對企業有直接持股關係，或是直接持股程度愈高，代表該企業與家族的利益相關程度愈高，同時家族會有較高意願妥善經營企業（Anderson and Reeb, 2004: 209-237; Gómez-Mejía et al., 2007: 106-137; Villalonga and Amit, 2006:

表 2：七集團之醫院與大學的持股與被持股關係比較

集團	醫院、大學 董事長為家 族成員	家族為醫 院、大學的 主要股東	家族對醫 院、大學為 直接控制	醫院、大學 轉投資集團 重要子公司	醫院、大學 轉投資子公 司家數	醫院、大學為 核心公司的前 五大股東
台塑	✓	✓	✓	✓	7	✓
遠東	✓	✓	✓	✓	3	✓
新光	✓	✓	✓	✓	5	✓
大同	✓	✓	✓	✓	2	✓
義聯	✓	✓	✓	✓	1	✓
霖園	✓	✓			0	
奇美	✓	✓	✓		0	

385-417)，因此，如果家族有直接控制醫院或大學，或是持股程度愈高時，該醫院或大學對家族的影響力較大，且家族對該醫院或大學的控制程度愈高，愈能夠利用股權結構達到對於各子公司策略性資源控制之目的。

其次，在七個集團當中，有五個集團的醫院或大學有轉投資集團內重要子公司（表 2），其中以台塑集團的長庚醫院，轉投資集團旗下七間子公司，以及長庚大學等三間大專院校轉投資南亞與福懋興業等企業，為四個家族企業集團企業轉投資情形最多者。此外，受到制度誘因之影響，轉投資之企業多為集團內上市櫃公司，例如吳火獅紀念醫院轉投資新光金融控股、元智大學與亞東技術學院轉投資遠東紡織、遠東百貨、亞洲水泥，以及大同大學轉投資大同公司，均為集團內上市公司。

以歷年醫院或大學持股核心公司的情形（表 3），長庚醫院對台塑的持股比例有逐年增加之趨勢，吳火獅紀念醫院則於 1994 年持股比例最高，達新光人壽保險公司股權之 10%，1998 年後中斷，於 2001 年，新光集團的核心公司改為新光金融控股公司，吳火獅紀念醫院持續對核心公司持有股權，由 2001 年之 0.40% 增加至 2008 年 3.37%。大同大學對大同公司之持股比例除了 1988 年為 0.12% 外，大致保持於持有 7~8% 之股權。遠東集團則有元智大學與亞東技術學院均有對核心公司一遠東紡織持股，亞東技術學院對遠東紡織的持

表 3：醫院、大學對集團核心公司持股與該集團多角化程度之比較

家族企業集團	醫院、大學對核心公司的持股以及該集團多角化程度	1988	1990	1992	1994	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
台塑集團 長庚醫院→核心公司(台灣塑膠工業)	對核心公司控股比例	—	—	—	—	2.36%	2.57%	3.05%	2.57%	2.57%	2.69%	2.69%	4.38%	5.18%	5.18%	5.18%	7.07%
	長庚醫院為核心公司第幾大股東	—	—	—	—	7	5	4	8	8	4	7	4	3	3	2	2
	台塑集團多角化程度	1.33	1.48	1.24	1.51	1.82	1.92	2.48	2.60	2.50	2.56	2.50	2.65	2.52	2.56	2.51	2.60
新光集團 吳火獅醫院→核心公司(1988~2000年---新光人壽保險) (2001~2008年---新光金融控股)	對核心公司控股比例	—	—	—	10.00%	7.00%	—	—	0.44%	0.40%	2.54%	3.74%	N/A	3.01%	2.75%	2.62%	3.37%
	吳火獅醫院為核心公司第幾大股東	—	—	—	6	6	—	—	7	24	7	4	28	4	4	4	4
	新光集團多角化程度	1.29	1.17	1.22	1.47	1.37	1.29	1.43	1.52	1.50	1.70	1.51	1.70	1.57	1.88	1.17	1.47
大同集團 大同大學→核心公司(大同公司)	對核心公司控股比例	0.12%	N/A	N/A	N/A	N/A	8.24%	8.24%	8.18%	8.16%	8.16%	8.19%	8.19%	8.16%	7.76%	7.57%	7.55%
	大同大學為核心公司第幾大股東	1	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
	大同集團多角化程度	0.90	0.98	1.92	1.92	1.96	1.94	1.86	2.34	2.40	2.35	2.40	2.35	2.26	2.15	2.20	2.13
遠東集團 大學→核心公司(遠東紡織)	對核心公司控股比例	—	—	—	—	2.90%	—	—	—	—	—	2.71%	2.74%	2.74%	2.74%	2.74%	2.74%
	元智大學為核心公司第幾大股東	—	—	—	—	6	—	—	—	—	—	6	7	7	5	5	5
	對核心公司控股比例	5.00%	—	—	—	5.09%	—	—	—	—	—	4.76%	4.81%	4.81%	4.81%	4.81%	4.81%
遠東集團多角化程度	亞東技術學院為核心公司第幾大股東	3	—	—	—	3	—	—	—	—	—	2	2	2	2	2	2
	遠東集團多角化程度	1.68	2.00	1.90	2.34	2.57	2.77	2.95	2.89	3.04	3.14	3.04	3.14	3.26	3.45	3.51	3.55

註：“N/A”表示資料缺漏未顯示；“—”表示該年度之醫院、大學無持股核心公司。

股比例 4~5% 持股，高於元智大學對核心公司的持股比例 2~3%。從資料上可以發現，醫院、大學對核心公司的持股比例，大致而言，保持於固定的比例，沒有太大幅度的變動起伏，呼應了制度上對於醫院、大學資產運用的限制。由表 3 的資料顯示，大同大學為大同公司之第一大股東、亞東技術學院為核心公司的第二大股東，且不論是台塑、新光或遠東集團之醫院、大學，在核心公司的重要股東方面，有愈趨重要之趨勢，例如長庚醫院由台灣塑膠工業的第八大股東（2000 年）變成第二大股東（2008 年），元智大學為遠東紡織的第七大股東（2004 年）變成第五大股東（2008 年）。由此可知，醫院、大學對於核心公司而言，為具有影響力之重要股東。

此外，若是加入各家族企業集團多角化程度的變化，思考集團多角化程度與醫院或大學持股集團重要子公司現象的關聯性，透過名目比較法，由表 4 可知，在選擇設立醫院或大學的家族企業集團當中，若是該家族企業集團的多角化程度較高，會選擇以醫院或大學持股集團內重要子公司現象的出現機率較高，若結合表 3 的數值觀察亦得知，對選擇以醫院或大學持股集團重要子公司的家族企業集團來說，集團多角化程度大體上是往愈來愈高的方向發展，而醫院或大學在集團當中所扮演的重要股東地位也有增無減。依上述情形，本研究發現，對台塑、新光、大同、遠東與義聯五個家族企業集團而言，其所設立之醫院或大學，不但由家族直接持有控制，且均有轉投資集團

表 4：醫院大學持股與家族企業集團多角化程度比較

集團名稱	被解釋項—有無利用醫院或大學持股	解釋項—平均多角化程度
台塑	有	高
遠東	有	高
新光	有	高
大同	有	高
義聯	有	高
霖園	無	低
奇美	無	低

內核心公司或重要子公司的情形，除了義聯集團，其他四個集團的醫院或大學不但持有核心公司的股權，同時也是核心公司的重要股東，對核心公司的決策具有影響力。也就是說，對這些積極往不同產業範疇發展的家族企業集團來說，家族通常直接控制醫院或大學，透過醫院或大學轉投資集團內核心公司或重要子公司，再以金字塔結構層層控制集團內的子公司，是以，家族不但對集團自行成立的醫院或大學有很強的控制程度，且會透過醫院或大學，持有核心公司或其他集團內重要子公司的股權，醫院或大學成爲家族延伸控制權的股權鏈的重要一環。

## 陸、結論與建議

要探討組織的行爲、策略與發展，必須將組織之間的控制關係視爲社會制度的一個重要面向。研究發現，醫院或大學在家族企業集團的控股關係上，連結家族與核心公司或重要子公司，即家族直接控制醫院或大學，從而透過醫院或大學，控制核心公司或重要子公司。這樣的控制關係，由於家族直接控制者，營運決策對家族的影響較直接相關（Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680; Claessens et al., 2000: 81-112; Levy, 2009: 77-89; Yeh et al., 2001: 21-48），與家族之間的關係密切，促使醫院或大學成爲家族企業集團規劃金字塔股權結構中的重要角色。

組織制度論雖然對於組織的行爲提供了有力的解釋，認爲組織處於開放性的制度環境系統下，受到場域內正式或非正式的制度規範，以回應正當化的要求爲目的（DiMaggio and Powell, 1991; Meyer and Rowan, 1977: 340-363; Oliver, 1991: 145-179; Scott, 2008），場域的界線框限了組織所生存的範圍，因此，在制度論中，組織受制於所屬場域的規範，故組織必須確定其所面對的組織場域，才能正確回應組織場域的要求（DiMaggio and Powell, 1983: 147-160）。然而這份研究顯示，組織也會利用不同場域間制度的落差，達到控制與擴張的實質目的。家族企業集團爲包括醫院、大學、企業等不同場域的組織體，透過股權控制，醫院、大學與企業必須同時面對存在數種場域的權力關係，進而發展出有利於整體集團的策略。因此，集團成立的醫院或大學，

一方面受到法律政策的強制性規定、專業團體的規範性力量與訴求、與模仿優勢組織的壓力的影響，進而產生制度同型化現象的影響（DiMaggio and Powell, 1991; Meyer and Rowan, 1977: 340-363; Oliver, 1991: 145-179; Scott, 1987: 493-511; 2008; Selznick, 1996: 270-277），同時，另一方面，基於資源依賴，這些受到高度制度化因素所左右的組織之行動，仍將受到家族企業集團的控制與影響（Banerji and Sambharya, 1996: 89-113; Kim et al., 2004: 613-636; Sambharya and Banerji, 2006: 7-37）。因此，研究發現，家族企業集團旗下醫院或大學，除了執行一般公益行為而與一般醫院或大學具有類似的組織結構之外，更是該家族企業集團的控股中心，握有集團內核心公司或重要子公司的關鍵股權。因此，在集團企業此種跨場域運作的組織型態當中，醫院或大學不僅為該家族企業集團在多角化擴張中的一種可能選擇，也是家族控股關係的延伸。過去不管是制度論或是資源依賴理論，針對權力關係或制度影響的論述，均以單一場域為論述範圍（Fligstein, 1991），跨場域的權力控制關係，是過去探討制度場域所尚未涉足的，本初探性研究可提供制度研究領域一個不一樣的思考起點。

另一方面，就資源依賴論而言，對於不同場域的制度差異在控制的意涵上也缺少著墨。醫院、大學與企業一般均認為屬於不同場域，在台灣的案例中也的確存在著不同的法規、主管機關與潛在遊戲規則（鍾喜梅，2011: 28-45），然而，為什麼家族企業集團企業要透過醫院、大學此種受到較高強制性制度規範的組織，進行家族控制權延伸，使醫院或大學成為集團控股中心的問題，是瞭解控制家族如何有效掌握龐大規模與範疇家族企業集團的關鍵，無法單純從資源依賴的角度解釋，必須將制度環境放入考量。本研究試圖結合這兩種理論論點，以制度上的規範與控制的意涵進行解釋，認為家族企業集團透過股權控制，讓醫院或大學成為集團的控股中心，不但可享有非營利組織資訊不需完全揭露以及稅務上的優惠利益，且對創辦人而言，由於非營利組織不得任意變更其資產的制度規範，讓醫院或大學控制集團重要子公司，可降低企業分家的風險。對家族企業集團而言，跨產業經營的多角化決策以及集團規模擴大後，會衍生許多財務與營運控制問題，金字塔股權結構設計本來就是用以滿足家族企業集團多角化擴張的財務需求與規避財務風險

(Almeida and Wolfenzon, 2006: 2637-2680)，而在台灣，家族企業集團進一步透過大學、醫院與企業在法規、主管機構、運作規則、資訊揭露與社會認同的不同要求，將醫院或大學，轉為集團在金字塔股權結構中的控股中心，達到節稅的經濟利益，降低財務風險，同時也減少企業分家的可能性。

本研究所討論的控制關係，主要以家族企業集團中的醫院與大學為樣本，除了討論醫院或大學的股權結構，更進一步地瞭解家族透過醫院或大學所掌握的控制關係，進而豐富家族企業控制的議題。另外，過去關於控制議題的研究，主要針對營利企業進行分析，對於非營利組織於家族企業集團企業的控制關係的闡述相對較少，本研究以集團之非營利組織為研究標的，對台灣集團家族控制提供了新的觀點。再者，集團企業是普遍存在於世界各國的企業實體，然而過去研究家族企業股權議題者，慣常以單一家族企業做為討論對象，以家族企業集團做為討論議題之觀察對象的研究仍為少數，因此容易忽略集團整體在控制策略上的影響。本研究凸顯出分析單位上跨越個別組織疆界的重要性，研究對象應當延伸到股權網絡所包含的集團，而非單一的組織。另外，本研究提供家族控制研究的長期觀點，過去以股權控制子公司之研究多針對單一年度之資料進行分析，本研究則提供長期性觀察結果，同時引入歷史社會學對於小樣本研究的方法，提供了新的視角。本文研究結果可為關心家族企業集團控制議題者，提供初步的討論起點，同時亦為關心大中華區域家族企業集團發展者，提供具有價值的參考依據。

另一方面，就近年來社會關注的政商關係與企業治理而言，目前國內家族企業集團利用醫院大學交叉持股的作法，無疑是創造了企業治理的死角(Young et al., 2008: 196-220)。隨著股市弊案頻傳，對集團的治理不斷強化，包括資訊揭露的改革，會計準則的修正，證券監理機構的強化等等，都是為了回應投資人與上市企業間資訊不對稱的問題。利用醫院或大學交叉持股的作法，無論最初的動機為何，都創造出逃避金融監理機制的後門。如何更進一步監督大集團的作為，將是台灣企業治理以及社會公平正義的重要課題(鍾喜梅, 2011: 28-45)。

本研究有以下之研究限制。首先，家族企業集團企業中擁有醫院或大學者為少數，歷經 1988~2008 年之資料，僅有七家集團企業符合樣本選取標

準，對於醫院或大學對家族企業集團的影響，僅能提供個案式討論，尚無法以大規模量化的資料進行歸納。建議未來可以思考透過量化方式，評估不同控股方式，對於家族企業集團整體績效或是控股子公司績效之可能影響。

其次，集團所成立的非營利機構除醫院或大學外，尚有基金會，基金會、大學與醫院，雖然都是非營利組織，但是在主管機關、審核、營運方向、投資限制、財務揭露以及解散等規定上均有所不同（官有垣，2000: 75-108），醫院或基金會等非營利組織，也具備不同的體制規範強度（Scott, 2008），其中，企業所成立之基金會，往往源於企業從事慈善事業（philanthropy）或公益活動（charity）之考量，其組成目的多半以文教或服務事業為主，主管機關則因其目的不同，可能為內政部、教育部、經濟部等，基金會的存續與管理往往相對鬆散，主管機關也無對該基金會需達成特定目標與流程要求的積極性檢核（馮燕，2006），因此家族企業集團如果透過基金會控股子公司，與透過醫院或學校控股子公司，在策略控制上將會有不同意涵（鍾喜梅，2011: 28-45）。本研究指出，家族企業集團透過醫院或大學為控股中心，將可有效達到股權集中與控制分公司之目的，但是由於基金會的成立與解散相較於醫院或大學要來得鬆散，因此如果家族企業集團透過基金會控制分子企業，在股權集中上推測不若醫院或大學來得有效。惟本文論述主體為家族企業集團當中的醫院或大學，沒有將基金會納入考慮，建議關於基金會在控股鏈當中的角色，可以作為後續研究。又，由於基金會、醫院或大學均是家族企業集團當中的非營利組織，而醫院或大學的成立又有其時代背景，對於沒有設立醫院或大學的家族企業集團而言，基金會可能是在控股鏈設計當中，比較可能的選擇，因此日後建議可以將基金會列入討論主體，討論家族企業集團對於基金會、大學或醫院的控制，是否有所差異，以及差異與否對於家族企業集團在控制或策略決策上之意涵。

再者，本研究以股權的控制進行分析，然而，家族對企業的控制包括股權與經營權，故建議可嘗試探討醫院或大學的經營權之變化，更全面性地瞭解家族對醫院與大學的控制關係。另外，醫院或大學對於核心公司持股比例的增加或減少，是否與醫院或大學的經營狀況，以及集團本身的績效及所處產業等因素有相關，有待進一步後續研究的瞭解。最後，本研究僅以資源依

賴理論的觀點探討控制關係，並未進一步瞭解各醫院或大學所掌握的資源多寡與網絡重要性，建議日後可延伸本文之發現，繼續討論相關控制狀況等可能關聯。

## 參考資料

### A. 中文部分

中華徵信所

2009 《2007 台灣地區大型集團企業研究》。台北：中華徵信所。

王莫昀

2008 〈王永在將接任長庚醫院董事長〉。中國時報，2008 年 11 月 19 日，取自 <http://forums.chinatimes.com/money/9709fpg-king/04/97111901.htm>

余文彬

2005 〈公益信託與公益財團法人運用之比較〉，《稅務旬刊》1940: 37-39。

吳萬益、鄭永忠、江正信

2000 〈大型教學醫院組織文化、內部激勵與控制制度對經營績效之影響研究〉，《輔仁管理評論》7: 103-130。

呂國禎

2006 〈90 歲王永慶的台塑接班布局〉。商業周刊，第 953 期，2006 年 2 月 27 日，取自 <http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22108>

李宗榮

2007 〈在國家權力與家族主義之間：企業控制與台灣大型企業間網絡再探〉，《台灣社會學》13: 173-242。

周冠印

2004 〈35 年老醫院起死回生〉。TVBS 周刊，第 335 期，2004 年 4 月 7 日，取自 [http://www.tvbs.com.tw/news/news\\_list.asp?no=jcw62020040407215135](http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=jcw62020040407215135)

官有垣

2000 〈非營利組織在臺灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉，《中國行政評論》10: 75-108。

林惠君

1993 〈企業懸壺，醫院換妝〉。遠見雜誌，第 90 期，1993 年 12 月 1 日，取自 <http://www.gvm.com.tw/Board/content.aspx?go=cover&ser=3173>

林綺雲

2002 〈制度學派的理論反思：台灣教育組織的變革經驗〉，見行政院國家科學委員會（編），《行政院國家科學委員會 87-89 年度社會學門專題補助研究成果發表會論文集》，頁 465-482。台北：行政院國家科學委員會。

姚惠珍

2010 〈長庚醫院 王永在將續掌舵〉。蘋果日報，2010 年 9 月 28 日，取自 <http://tw.next>

media.com/applenews/article/art\_id/32844490/IssueID/20100928

柯志哲、許建彬

- 2008 〈企業因應勞退新制策略之探討：整合資源依賴理論及新制度論的分析〉，《台灣社會學》16: 49-95。

張苙雲

- 1995 〈組織的轉型與結盟：兼論醫療產業競爭氣候的形成與激化〉，《人文及社會科學研究彙刊》5: 94-112。

張苙雲、朱永昌

- 1994 〈組織場域的浮現：台灣醫療產業的研究（一）〉，《民族學研究所集刊》77: 157-192。

許崇源、李怡宗、林宛瑩、鄭桂蕙

- 2003a 〈控制權與盈餘分配權偏離之衡量（上）〉，《貨幣觀測與信用評等》42: 15-31。

- 2003b 〈控制權與盈餘分配權偏離之衡量（下）〉，《貨幣觀測與信用評等》43: 11-26。

許崇源、林宛瑩、郭學平、林尚志

- 2003 〈複雜交叉持股之典範——力霸東森集團〉，《貨幣觀測與信用評等》44: 36-59。

陳月珍

- 1998 〈公益信託與社團法人之比較〉，《華醫管理學報》8: 111-120。

陳東升

- 1992 〈制度學派理論對正式組織的解析〉，《社會科學論叢》40: 111-133。

馮 燕

- 2006 〈台灣的企業基金會〉，見蕭新煌、江明修、官有垣（編），《基金會在台灣：結構與類型》，頁 175-210。台北：巨流。

鍾喜梅

- 2011 〈台灣金融家族企業集團的控股鏈分析：金融控股公司的角色思考〉，《產業與管理論壇》13: 28-45。

鍾喜梅、林佳慧

- 2009 〈家族企業集團接班資源與角色鑲嵌關係：網絡觀點之初探〉，《組織與管理》2: 155-195。

鍾喜梅、葉家豪

- 2010 〈家族連結、政商關係與多角化擴張：台灣家族企業集團的跨時分析〉，《組織與管理》3: 67-106。

瞿宛文、安士敦

- 2003 《超越後進發展：台灣的產業升級策略》（朱道凱譯）。台北：聯經。（原著：2003 *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*. Cambridge, Mass.: MIT Press）

瞿宛文、洪嘉瑜

- 2002 〈自由化與企業集團化的趨勢〉，《台灣社會研究季刊》47: 33-83。

## B. 外文部分

Almeida, Heitor V. and Daniel Wolfenzon

- 2006 “A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Group,” *Journal of Finance* 61(6): 2637-2680.

- Anderson, Ronald C. and David M. Reeb  
2004 "Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms," *Administrative Science Quarterly* 49(2): 209-237.
- Banerji, Kunal and Rakesh B. Sambharya  
1996 "Vertical Keiretus and International Market Entry: The Case of the Japanese Automobile Ancillary," *Journal of International Business Studies* 27(1): 89-113.
- Barney, Jay  
1991 "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Casciaro, Tiziana and Mikotaj J. Piskorski  
2005 "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory," *Administrative Science Quarterly* 50(2): 167-199.
- Chang, Se-jin (ed.)  
2006 *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*. New York: Oxford University Press.
- Claessens, Stijn, Joseph P. H. Fan, Simeon Djankov, and Larry H. P. Lang  
1999 "Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia," *Policy Research Working Paper* No. 2088. Washington, DC: World Bank.
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov, and Larry H. P. Lang  
2000 "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations," *Journal of Financial Economics* 58(1-2): 81-112.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell  
1983 "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48(2): 147-160.  
1991 "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality," pp. 63-82 in Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fligstein, Neil  
1991 "The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979," pp. 311-336 in Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Godfrey, P. C.  
2005 "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective," *Academy of Management Review* 30(4): 777-798.
- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takacs Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson, and Jose Moyano-Fuentes  
2007 "Socio Emotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills," *Administrative Science Quarterly* 52(1): 106-137.
- Gómez-Mejía, Luis R., Marianna Makri, and Martin Larraza Kintana  
2010 "Diversification Decision in Family-controlled Firms," *Journal of Management Studies* 47: 223-252.

Granovetter, Mark

- 1995 "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy," *Industrial and Corporate Change* 4(1): 93-140.

James, Harold

- 2006 *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Khanna, Tarun and Jan W. Rivkin

- 2001 "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets," *Strategic Management Journal* 22(1): 45-74.

Kim, Hicheon, Robert E. Hoskisson, and William P. Wan

- 2004 "Power Dependence, Diversification Strategy, and Performance in Keiretsu Member Firms," *Strategic Management Journal* 25(7): 613-636.

La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer

- 1999 "Corporate Ownership around the World," *Journal of Finance* 54(2): 471-517.

Levy, Marc

- 2009 "Control in Pyramidal Structures," *Corporate Governance: An International Review* 17(1): 77-89.

Luo, Xiaowei and Chi-nien Chung

- 2005 "Keeping It All in the Family: The Role of Particularistic Relationships in Business Group Performance during Institutional Transition," *Administrative Science Quarterly* 50(3): 404-439.

Mahoney, James

- 2003 "Strategies of Causal Assessment in Comparative Historical Analysis," pp. 337-372 in James Mahoney and Dietrich Rueschemeyer (eds.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. New York: Cambridge University Press.

Meyer, John W. and Brian Rowan

- 1977 "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.

Miller, Danny and Isabelle Le-Breton-Miller

- 2005 *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.

Mills, C. Wright

- 1959 *The Sociological Imagination*. New York: Oxford University Press.

Morck, Randall and Bernard Yeung

- 2003 "Agency Problems in Large Family Business Groups," *Entrepreneurship Theory and Practices* 27(4): 367-382.

Morck, Randall, Daniel Wolfenzon, and Bernard Yeung

- 2005 "Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth," *Journal of Economic Literature* 43(3): 655-720.

Neuman, Lawrence W.

- 2005 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 6<sup>th</sup> ed. Boston, MA: Allyn & Bacon Press.

- Oliver, Christine  
1991 "Strategic Responses to Institutional Processes," *The Academy of Management Review* 16(1): 145-179.
- Penrose, Edith  
1995 *The Theory of the Growth of the Firm*, 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik  
1978 *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Stanford University Press.
- Sambharya, Rakesh B. and Kunal Banerji  
2006 "The Effect of Keiretsu Affiliation and Resource Dependencies on Supplier Firm Performance in the Japanese Automobile Industry," *Management International Review* 46(1): 7-37.
- Scott, Richard W.  
1987 "The Adolescence of Institutional Theory," *Administrative Science Quarterly* 32(4): 493-511.  
2008 *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage Publications Ltd.
- Scott, Richard W., Martin Ruef, Perter J. Mendel, and Carol A. Caronna  
2000 *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Selznick, Philip  
1996 "Institutionalism Old and New," *Administrative Science Quarterly* 41(2): 270-277.
- Skocpol, Theda  
1979 *States and Social Revolutions*. New York: Cambridge University Press.
- Stevens, Mitchell L., Elizabeth A. Armstrong, and Richard Arum  
2008 "Siege, Incubator, Temple, Hub: Empirical and Theoretical Advances in the Sociology of Higher Education," *Annual Review of Sociology* 34: 127-151.
- Tolbert, Pamela S.  
1985 "Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education," *Administrative Science Quarterly* 30(1): 1-13.
- Villalonga, Belen and Raphael Amit  
2006 "How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?" *Journal of Financial Economics* 80(2): 385-417.
- Yeh, Yin-hua, Tsun-siou Lee, and Tracie Woidtke  
2001 "Family Control and Corporate Governance: Evidence for Taiwan," *International Review of Finance* 2(1-2): 21-48.
- Yiu, Daphne, Garry D. Bruton, and Yuan Lu  
2005 "Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper," *Journal of Management Studies* 42(1): 183-206.

Young, Michael N., Mike W. Peng, David Ahlstrom, Garry D. Bruton, and Yi Jiang  
2008 "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review for the Principal-principal Perspective," *Journal of Management Studies* 45(1): 196-220.

# **The Role of Hospitals and Universities in Share-holding Chains in Family Business Groups: A Dialogue between Institutional and Resource Dependence Viewpoints**

**Hsi-mei Chung**

Associate Professor, Department of Business Administration  
I-Shou University

**Li-hsuan Cheng**

Assistant Professor, The Graduate Institute of Sociology  
National Sun Yat-sen University

**Shu-ting Chan**

Ph.D. Candidate, Department of Business Management  
National Sun Yat-sen University

**Chia-hui Lin**

Research Assistant, Department of Business Management  
National Sun Yat-sen University

## **ABSTRACT**

Family governance is a kind of typical governance structure in large business groups and small to medium-sized business enterprises around the world. One distinctive phenomenon in family business groups in Taiwan is that some may utilize hospitals or universities in a cross-sharing role in a pyramidal ownership structure. This research tries to examine the role of hospital and the university in the pyramidal ownership structure in a family business group from the institutional and the resource dependence theory viewpoints. Analyzing over 20 years of data, the results indicate that the controlling family may own the hospital or university's shares by family members or associations directly. Furthermore, the hospital or the university is usually the majority shareholder

of key affiliate firms in the family business group. Therefore, the controlling family may utilize the hospital or university to sustain the shareholdings and management in those key affiliate firms in this family business group. This research provides insights in discussing the hospital and the university role in control and strategic implications in large family business groups.

Key Words: family business group, institutional theory, resource dependence theory, non-profit organization, pyramidal ownership structure