

從商業文化考察家族企業的人治與制度、信任關係的研究  
(以上海永安百貨公司與先施百貨公司的家族管理文化為例子)

連龍章

Lin Lung Cheong

論文指導教授

徐啟軒 博士

Dr. TSUI Kai Hin

潘律 博士

Dr. Pan Lu

MA in Chinese Culture

中國文化文學碩士

The Hong Kong Polytechnic University

Department of Chinese Culture

2019

## 論文摘要

### 從商業文化考察家族企業的人治與制度、信任關係的研究

(以上海永安百貨公司與先施百貨公司的家族管理文化為例子)

本論文摘要以二十世紀民初的上海兩大百貨公司，永安及先施百貨創辦人歷史背景，家族公司的發展過程作分析例子，並探討兩間公司的創辦人郭樂與馬應彪先生的公司管治理念、企業文化及其內部員工關係。那年代儒家思想仍然在領導人心目中有着影響的文化思維。本文的集中點在探討公司領導人的管理特點，其中永安公司領導人的儒家文化管理思想、先施公司領導人的宗教信仰如何影響經營管理，並從管理文化角度看家族企業的人治與制度、信任關係等方面。

本研究從家族創辦人的管理思維和經營理念探討其中主題的重點涉及幾方面：

1. 闡明家族企業管理與家族企業功能的研究與批判；
2. 探討企業的管治精神與價值觀、企業文化形成對員工的重要性何在；
3. 探討家長式領導管治理念及其宗教信仰對員工管理的影響；
4. 從家族企業的管治文化，剖析建立員工信任的關係因素。

概括而言，成功的企業特徵，除了經營得法和管理具效益之外，公司的家族文化與創辦人的經營理念是重要的影響因素。通過對兩間公司的企業文化和管治的分析，可以看出企業文化建設和領導人的經營理念有重大關係，其中創辦人的辦事作風與文化價值是影響著領導者的行為。

關鍵詞 上海百貨公司 商業文化 家族企業的管治制度、信任關係

## Abstract

To inspect the family corporation's rule-by-man system, research on trust relationship through the commercial culture.

(An example of family-wise management culture of Shanghai Wing On Department Stores and Sincere Department Stores)

The excerpt of this essay adopts two big department stores in Shanghai at the beginning of 19<sup>th</sup> Century, which comes along with their founders' historical background and the companies' development process as an example for analysis. It also discusses the management concept of both founders, Mr Gou Le (郭樂) and Ma Ying Biao (馬應彪), corporate culture and the relationship among staff. At that era, leaders' mindset was still influenced by Confucianism. What we are going to discuss is mainly focusing on the characteristics of the leaders' management. How the Confucianism management style adopted by Wing On Company's leader and the religious belief of Sincere Company's leader affected the operation and management of the companies. Besides, we will view the rule-by-man system and the trust relationship through at the family business management angle as well.

This research starts with founders' mind and operation concept to discuss the following points.

- 1.to expound the research and criticism of family corporation's management and family corporation's function
- 2.to discuss the spirit and value of corporate management, the importance of corporate culture towards staff
- 3.to discuss how the parent style management model and religious belief of the corporation influences the management over staff
- 4.to dissect the factors of trust relationship of staff through the management culture of family corporation.

In general, the success of a corporation is not only because of the successful operation and effective management, But, also about the family culture and the operation mindset. Through the analysis of corporate culture and management of the two companies, we can see the significant relations between the structure of corporate culture and leaders' operation mindset. In addition, the style and cultural value of the founders also influences the leaders' behaviour.

Keywords: Shanghai department stores, management rule of family corporation, trust relationship

## 致謝

經歷了 30 年的工作生涯，在偶然的時空中，又重回香港理工大學校園修讀了中國文化與文學的課題。由於一直從事工商業及先前的職業學科訓練，中國文化與文學對本人而言是新的主題，而當中的科目內容是既有歷史和文化的承載，也有趣味性的科目主題，如民間信仰與術數和中國飲食文化。構成我選擇寫此論文题目的動機，除了是教授的建議，也能夠應用過去所學的管理知識結合成探討性的文章。當中內容涉及從企業文化與管治，時代人物的經濟思想，歷史環境、儒家學說，公司史料、企業家的心路歷程等等作概括敘述的探討。本論文主題須研習大量書籍和學術文獻，對本人而言實在吃力，其中也實在構成寫作壓力。正如上述論文涉及眾多題材，自然要到不同地方尋找史料，包括數間大學的圖書館，及香港中央圖書館的檔案室尋找相關的文獻資料，過程中也是一種難忘的體驗經歷。本文得到好友的鼓勵與支持，也要感謝指導老師徐啟軒教授和潘律教授，他們在百忙中的抽空指引和賜教，讓本人感到學而後而知不足，實在是最好的學習和深刻體會，這也是在修習單元科目課題中所沒有的經歷和感受。最後也對自己的堅持能夠完成論文而有所交待。

## 目錄

摘要.....	2
目錄.....	5
<b>第一章 緒論</b> .....	<b>7</b>
(一) 研究背景.....	7
(二) 前人研究狀況.....	10
(三) 研究資料及撰寫方法.....	12
(四) 研究目的與方法.....	13
(五) 各章簡介摘要.....	15
<b>第二章 上海永安及先施百貨的家族文化與發展歷史</b> .....	<b>17</b>
(一) 百貨業興起滙聚上海商業文化.....	18
1. 淺談先施百貨公司創辦人歷史背景與能力.....	20
2. 淺談永安百貨公司創辦人歷史背景與能力.....	24
(二) 建構企業文化的作用及影響特點.....	29
1. 認識公司文化反映管治取向.....	30
2. 領導人的價值觀孕育企業文化.....	31
(三) 家族理性與企業家精神.....	33
1. 企業家精神促進企業發展.....	33
2. 家族理性與經濟責任.....	36
本章結論.....	36
<b>第三章 中國文化影響家族企業管理的研究</b> .....	<b>38</b>
(一) 從社會學層面看家族企業的功能.....	40
(二) 家族精神與家族理性的作用.....	41
(三) 家族企業的管理文化淺釋.....	44
本章結論.....	46
<b>第四章 上海永安及先施百貨的管理文化與特點</b> .....	<b>47</b>
(一) 華人企業的管理觀.....	46

1. 儒家倫理思想與企業管理的有機融合以「五德」闡述管理精神.....	51
(二) 領導人的管治理念及其宗教信仰.....	53
1. 永安公司郭氏兄弟「家長式」權威的管理風格.....	51
2. 先施公司馬應彪的基督教信仰影響其公司管治.....	55
3. 永安及先施百貨經營理念的成功特徵.....	56
(三) 企業家的經濟思與管理決策.....	57
1. 永安公司，郭樂的經濟思想.....	57
2. 永安公司，郭泉的經商之道.....	61
3. 先施公司，馬應彪的經濟與宗教思想.....	63
本章結論.....	66
<b>第五章 家族理性與企業信任關係.....</b>	<b>68</b>
(一) 信任的本質及其意義.....	68
1. 社會缺乏信任影響經濟發展與人際合作.....	69
2. 企業家用人觀念與信任的矛盾.....	73
(二) 外來職業經理人的權責及關係信任.....	73
1. 企業家對職業經理人的信任因素否析.....	74
本章結論.....	75
<b>第六章 論文結論.....</b>	<b>77</b>
參考文獻.....	80
附錄：上海永安及先施百貨公司圖片及相關資料.....	86

## 第一章 緒論

建構管理文化，從來都是反映企業領導人的管理思路，而華人家族企業所形成的管治和價值觀，正是由領導人的行事作風與經營理念中孕育出來。家族企業的特色是從其發展歷史、文化、地緣與親緣等各方面所組成，其中領導人的管治思維，多少也有傳統中華文化及儒家思想的觀念，這些管治思想，在建構企業文化時成為內在的基礎。另一方面，家族企業管治，往往受到創辦人的個人經歷所影響，其做人原則與價值觀對整個家族的成員，有著處事指引的原則，正如學者李茂興對企業文化的定義，組織文化具有共通性功能，如公司的價值觀，願景和使命，提高員工對機構的認同，及依據執行的指引行事。<sup>1</sup> 這是指創辦人的價值觀，主要體現在其對人做事的原則和經營理念，為其所創業務定下公司目標願景，這些特徵形成組織文化。同時，員工被要求認同和接受，也成為日後辦事的精神和守則。

### (一). 研究背景：

本文以二十世紀民國時期背景的上​​海四大百貨公司為背景序幕展開研究，並以其中的永安及先施百貨公司的經營管治文化，創辦人處事作風如何影響員工的工作態度、賓主關係和歸屬感作論述分析。事實上，公司的領導人，其管理作風也會受成長經歷所影響，他的處事手法也直接影響著員工對其是否信服，甚至接班人也​​會仿效其管理方法。因此，權威辦事方式是反映家長式的管治風格，從永安創辦人郭樂及先施創辦人馬應彪的處事手法可見一斑，這些都是以權威領導來管理公司，在東南亞的華人企業，經常可以看到相同的影子。從儒家倫理思想角度看，公司的創辦人多少會受到傳統的禮教約束，儒家文化長久以來都是影響著中國社會的發展，其中出自《三字經》的仁、義、禮、智、信「五常」是儒家重視的德行，是維繫群體的五種常規，一直都是一些公司引用在其企業文化內。就像我國商幫及商人一向崇尚的「誠信之德、真善為本」、「以德治商」等商道思想，在他們的經商實踐中具體表現為「以誠待人，以信待物」、「童叟無欺，貨真價實」等經商理念。余英時也指出：明清商人的倫理是以誠信，不欺詐是其中之德。<sup>2</sup>倫理就是中國人的人與人相處的道理，也是要求大家

---

1.李茂興，《組織行為六版》，(臺北：楊智文化事業股份有限公司，2001)，頁 349

2.余英時，《中國近世宗教倫理與商人精神》，(臺北：聯經出版事業股份有限公司，2004)，頁 140

照道理和避免違規。同樣地，孔子提出「仁、義、禮」，孟子延伸為「仁、義、禮、智」，後來董仲舒擴充為「仁、義、禮、智、信」。這「五常」仁、義、禮、智、信，體現的不僅是人的核心價值，也是儒家經世致用的五個基本出發點。孔子把「仁」作為最高的道德原則、道德標準和道德境界。學者張秀萍認為儒學的價值觀以仁德為人生的價值追求，孔子所說的道德，以仁義為主幹，而仁、義、禮、智、信則是從商者要遵從的社會倫理守則。<sup>3</sup>

從永安及先施百貨的經營宗旨來看，例如提供顧客服務及信用，做事的誠信要求等行為操守讓員工履行。這些都是體現儒家文化的精神，當中涉及儒家的倫理本體學的道德與倫理之分與關係，而哲學家康得的道德行為的形上學有其相同的主張，並發展到今天正義論的權利倫理學。<sup>4</sup>另一學者葉文心在〈時鐘與院落：上海中國銀行的權威結構分析〉文章所述：官辦的企業，如上海的中國銀行，其管理者雖然是被任命，但同樣有著儒家倫理的管治方式，在高位者的一舉一動，都有著權力的影響因素，只要是經理級的上層人物都是機構內的家長，一般員工只有服從和被安排。<sup>5</sup>從中看到儒家文化所奉行的倫理尊卑。

對研究管理的學者而言，實施企業管治文化是影響管理的成敗因素，例如上一代的管治方式，是著重上下尊卑及服從，其他則重視鄉親關係，員工忠誠度，家長式的專權管理，但對第二代接班人來說，這並非是首要考慮，如鄉親們的關係要相互關照，則有可能對其用人唯才未能完全施行。因此，公司的管治文化繼承便出現執行上的變化，作為公司負責人應認真思考，那些文化內涵更好地促進公司的發展。實際而言，家族企業的管治方法是影響公司的營運效益。若從企業制度的形成來看，觀察企業價值觀是重要的建構因素。由於家族成員之間有近親的血緣關係，彼此接受家族文化薰陶和有著信任的關係，並造成家族企業強大的凝聚力<sup>6</sup>。以永安百貨的創辦人郭樂及郭泉兄弟為例子，將公司的重要職務安排給家族的兄

---

3.張秀萍，《儒家價值觀與現代管理》，收入游漢明編，《華人管理本土化之開拓》，(香港城市大學商學院華人管理研究中心出版，2001)，頁 59-62

4. 成中英，《文化·倫理·管理》，(北京：東方出版社，2011)，頁 004-005

5. 葉文心，〈時鐘與院落：上海中國銀行的權威結構分析〉，《走出區域研究：西方中國近代史論集粹》，(北京：社會科學文獻出版社，2013)，頁 271

6. 付文閣，《中國家族企業面臨的緊要問題》。(北京：經濟日報出版社，2004)，頁 33



弟成員出任，同時要聽從二哥郭樂的領導。當中的決策思維也包含著「家族理性」，是依據領導人的思維行事。再者，家族理性決定了家族利益中成員的個人利益之間的判斷取捨，從郭樂分配職務給兄弟成員，既看到家族成員之間的溝通和協商，更需要考慮家族的整體長遠利益。<sup>7</sup>

現代企業管理的成功關鍵，除了建立規範的管治制度外，公司對員工的挑選和任用，也是體現在彼此的信任關係之上。然而，家族企業似乎在人事安排上都會用人唯親，對於外聘的員工及管理層也會出現親疏有別，而人治色彩的印記又經常被人談論。若家族企業有如此形象，將會對公司日後管理有什麼影響？實際而言，企業的良好發展過程，往往也是取決於人的能力，進取心和團結力量。企業的創辦人，通過規劃來建立人和事的安排，並讓全體人員接受共同的公司信念和價值，為既定的目標而奮鬥，從中也反映著企業家的精神。大部分的華資企業是以「家族企業」的方式經營生意，香港學者黃兆倫教授認為：「華人經濟組織的核心是家族主義」。<sup>8</sup>

企業家精神，往往是建構家族主義的關鍵因素。企業家精神的重點是勇於面對經營環境的變化。管理學大師彼得杜拉克指出：「企業家將變化視為正常和健康的狀況，而且對變化作出反應，並將變化轉變成發展機會」。<sup>9</sup>

永安公司與先施公司的創辦人，便是前述說的企業家特質，他們有著共通點，都是具有冒險精神、創造力，具遠見和領導能力，對企業有信念和價值觀，並且能在壓力之下作出決策，同時適應社會要求而作出變遷。從歷史的軌跡角度看，家族企業是遵從一般運作發展方式，就是由個體事業單位開始，逐漸擴大家庭的生意成為中小企業，繼而壯大為大企業家族，再發展成為公開的股份公司，像永安及先施公司的原始資本事業，都是經歷一場上述的變化，形成今天的知名企業。本文研究的公司領導人也有其背景特色，就是他們都是從海外回流於國內發展，可以稱為「自僱的移民企業家」，他們在外的創業成功經歷，也帶著新思維回國發展，同時他們也要有冒險精神，主要是當時國內的政治環境並不穩定，作出判斷和

---

7. 李東，《家族理性與家族企業》。(北京：經濟科學出版社，2006)，頁 147

8. Wong Siu-lun, "The Chinese Family Firm :A Model", *The British Journal of Sociology*, Vol.36 , No.1 , (1985), p.58.

9. Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, 2<sup>nd</sup> revised edition, (Oxford: Butterworth Heinemann, 1999), pp23

決定是不容易的！因此，兩位回國發展的創辦人，若無企業家的企圖心特質，前瞻性目光，冒險性與尋求利潤的企圖心，根本不能有成功的企業建樹讓我們看到。

## (二) 前人研究狀況：

過往，不少對百貨公司的研究書籍及文章多集中在百貨公司的商業史、公司營銷策略與商業文化、股權與激勵方面、社會中的政治時期，廣告與商業關係的闡述等不同主題研究。

由於相關論著頗多，先從具有權威的研究史料及最早編著的《上海永安公司的產生、發展和改造》<sup>10</sup>作參考論述，該書是1981年上海社會科學院經濟研究所出版，內容詳細論述了永安公司的產生、發展和改造的過程，還包括永安公司經營狀況的研究參考資料。應是較有系統和研究價值。另一本是上海市檔案館與中山市社科聯於2010年聯合出版的《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》<sup>11</sup>，收錄了當時先施公司，永安公司，新新與大新公司等四大百貨的相關史料，甚具寫作的參考。而1988年編的《上海近代百貨商業史》<sup>12</sup>是由上海百貨公司、上海社會科學院經濟研究所和上海市工商行政管理局聯合編撰，本書是以行業史的角度對上海百貨業的歷史進行彙集和整理，但不足之處是對上海四大公司的研究欠缺詳細論述，而永安公司只納入環球百貨商業這一章。

其他學者如葉文心教授著有〈商業、職業與近代上海商界〉<sup>13</sup>等文章，專門研究上海的商業文化。1995年趙雲聲主編的《中國工商界四大家族》<sup>14</sup>把永安郭氏家族列為工商界四大家族之一，並詳盡的描述了永安公司起家 and 發展的過程。另一日本學者菊池敏夫在《近代上海的百貨公司與都市文化》<sup>15</sup>一文中，專門研究上海的商業文化，從廣場、百貨的空間等方面來研究百貨公司的商業文化特性，開創了從商業文化角度研究百貨公司的先例，更詳細敘述南京路商業的變化面貌。而由朱國棟、王國章主編的《上海商業史》<sup>16</sup>，主要從商業發展

---

10. 上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海：上海人民出版社，1981)

11. 上海市檔案館與中山市社科聯：《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》，(上海：上海書店出版社，2010)

12. 張仲禮主編：《上海近代百貨商業史》，(上海：上海社會科學院出版社，1988)

13. 葉文心，〈商業、職業與近代上海商界〉，《讀書》，期10，(2005)

14. 趙雲聲主編：《中國工商界四大家族》，(北京：中共中央黨校出版社，1995)

15. [日]菊池敏夫、陳祖恩譯，《近代上海的百貨公司與都市文化》，(上海：上海人民出版社，2012)

16. 朱國棟、王國章，《上海商業史》。(上海：上海財經大學出版社，1999)

的角度來研究上海的商業歷史。1992年出版的《中山文史·第24輯·中山人在澳洲》<sup>17</sup>，是由政協廣東省中山市委員會文史委員會編輯，主要敘述澳洲華僑的奮鬥精神，先施公司馬應彪的公益事業，永安紡織印染公司的發展及上海新新公司的史料，具有參考價值。

除相關專著書籍外，對上海永安及先施公司研究的論文則更多，例如華裔美籍學者陳錦江對舊上海四大百貨公司的研究作出了突出貢獻，他於1996年發表的《個人風格、文化價值與經營管理：上海和香港的先施和永安公司》<sup>18</sup>，對先施和永安公司的發展模式及其主要創始人進行了比較研究，包括研究了兩間公司的不同發展結果，並分析兩家企業第一代創始人的行事作風與生意價值觀；而陳錦江的另一篇專文《永安公司集團在澳大利亞、斐濟、香港和上海的起源和初期：一個新企業的組織和戰略》<sup>19</sup>指出，即使企業帶有濃厚的家族色彩，但不礙公司吸取西方現代企業的經驗，這種新思維與觀念強化本主題的其中研究內容。還有一篇《上海永安公司史料》<sup>20</sup>是1979年安徽大學學報(社會科學版)所發表的專文，只詳細論述公司各時期的發展，卻少有分析和解說。臺灣中央研究院近代史研究所的研究員連玲玲，對近代上海百貨公司作出一系列研究，如2005年《企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例》<sup>21</sup>，重點探討了不同領導人的管理風格，公司制度與員工信任關係，並從社會關係網路的運用、人事管理的方式及對企業的定位與認同，把永安企業文化視為一個動態的過程，對本文的寫作具有重要的參考價值。

另外，她的幾篇關於百貨公司的論文對當時的百貨業現象有細緻的描述。2006年《“追求獨立”或“崇尚摩登”？近代上海女店職員的出現及其形象塑造》<sup>22</sup>，主要以百貨公司女店職員為研究物件，呈現她們在工作和生活的各個方面；2007年《日常生活的權利場域：

---

17. [澳]李承基，《中山文史·第24輯·中山人在澳洲》，(政協廣東省中山市委員會文史委員會，1992)

18. Wellington K.K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", in Kerrie L. MacPherson, ed., *Asian Department Stores*, (Honolulu: University of Hawaii Press, 1998)

19. Wellington K.K. Chan, "The Origins and Early Years of the Wing On Company Group in Australia, Fiji, Hong Kong and Shanghai: Organization and Strategy of a New Enterprise," in Rajeswary Ampalavanar Brown, ed., *Chinese Business Enterprise in Asia*, London: Routledge, 1995)

20. 王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報(社會科學版)》，期1，1979。

21. 連玲玲，〈企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例〉，《臺北：中央研究院近代史研究所集刊49期》，2005

22. 連玲玲，〈“追求獨立”或“崇尚摩登”？近代上海女店職員的出現及其形象塑造〉，《近代中國婦女史研究》，《臺北：中央研究院近代史研究所集刊14期》，2006

以民國上海百貨公司店職員為例》，<sup>23</sup>是對民國時期百貨店職員的研究，並闡述了在歷史轉折時期職員的不同選擇也將帶來不同的命運；2008年《從零售革命到消費革命，以近代上海百貨公司為中心》<sup>24</sup>，對百貨公司具備的都市文化和商業機能進行了深入探討。

其他學者的文章主題如蘇威的〈上海永安公司經營理念與競爭策略分析〉<sup>25</sup>，楊在軍的〈家族企業治理個案研究\_以近代上海永安公司為例〉<sup>26</sup>，黎明的〈香港商父馬應彪首創不二價：百年先施昌盛依舊〉<sup>27</sup>，于淑華、孟黎加的〈中國百貨店的現狀及發展〉<sup>28</sup>，古月的《馬應彪之拓荒射日》<sup>29</sup>，全部都是以公司經營管理為主體。對於管治文化中的人治和制度關係的剖析，仍然有針對焦點的討論空間。因此，本研究從家族創辦人的管理思維和經營理念之間作出探討的關係。

### (三) 研究資料及撰寫方法

本主題所用資料可分為地方檔案史料、學者的專書著作及論文資料。撰寫本文可以從歷史學的角度出發，跨學科主題研習，當中通過管理學、心理學、儒學、社會學和歷史來反映傳統與現代的管治觀念，來體現人治與制度的共存文化；並以客觀的敘事方式，將當時的人和事具體分析。筆者將通過香港理工大學、城市大學圖書館網絡資料庫、香港中央圖書館檔案室查找資料，主要有《先施公司 25 週年紀念冊》、《上海近代百貨商業史》、《上海永安公司的產生、發展和改造》、《香港商父：馬應彪》、《百年千年：香山文化溯源與解讀》、《上海永安公司職工運動史》、《李承基先生訪問記錄》、《百年永安》、《抗戰勝利後上海永安公司與本部函稿輯錄》、《郭泉自述：四十一年來營商之經過》、《郭樂自述回憶錄》等。地方史志主要有《上海地方史資料》、《香山縣誌》、上海四大公司檔案彙編》、《中山人在澳洲》、《中山文史》等。學者專書著作包括：《國難中的中國企業家》、《移

---

23. 連玲玲，〈日常生活的權力場域：民國上海百貨公司店職員為例〉，《近代史研究所集刊》，期55，2007

24. 連玲玲，〈從零售革命到消費革命\_以近代上海百貨公司為中心〉，《歷史研究》，期5，2008

25. 蘇威，〈上海永安公司經營理念與競爭策略分析〉，《北京工商大學學報(社會科學版)》，卷27期3，2012

26. 楊在軍，〈家族企業治理個案研究\_以近代上海永安公司為例〉，《商業研究》，期360，2007

27. 黎明，〈香港商父馬應彪首創不二價：百年先施昌盛依舊〉，《財經界》，2002，1月

28. 于淑華、孟黎加，〈中國百貨店的現狀及發展〉，《中國商貿零售業態》，期23，1998

29. 古月，〈馬應彪之拓荒射日〉，《商業》，期4，2014

民企業家:香港的上海工業家》、《幾番風雨憶前塵:李承基家族與上海新新百貨公司》、《商人精神的嬗變:近代中國商人觀念研究》、《海外華人的社會變革與商業成長》、《近代中國企業:制度和發展》、《家族理性與家族企業》、《永安紡織印染公司》、《家族主義與中國文化》、《上海的現代性:一個民國城市的商業與文化》等寶貴資料,再結合先前已列舉的相關論文資料,相信有助本主題的研究內涵。

#### (四) 研究目的與方法:

正如前述,過往大部分學者的文章多集中在百貨公司的經營理念與競爭策略、家族企業治理與控制、百貨公司的文化研究與形成,近代上海百貨業的興盛因素等主題。本文焦點有兩大方面:

1. 以上海百貨公司的華人家族企業作研究對象,包括探究公司管理文化、人治與制度、信任關係與企業管治之間的關聯性作為探討內容;其側重點指出,管治中的合作關係不只是單從利益出發,反之是有深層的內在賓主關係,這亦是與雙方的「信任」是離不開。這從香港華資企業的外部成員中可見他們與家族企業有著良好的關係。對於管治文化中的人治和制度關係的剖析,仍然有針對焦點的討論空間。
2. 從儒家倫理思想角度看,公司創辦人的傳統思維,都是以儒家文化來影響公司的管治和發展,或許說企業家是受儒家思想的影響,其中的仁、義、禮、智、信,一直都是公司引用在其企業文化內。而制度與人的建立是相輔相成,合理的科學管理制度應該是一種管理者與被管理者認可契約化的管理制度。除了上述外,領導人的宗教信仰也會影響管治方式。

本主題的參考資料歸納兩大方面的範圍可作支持,第一類是以家族主義,管理與組織文化,當中包括:家族治理、商業文化的守則、企業制度和發展、經營管理與傳統管理文化、儒家文化與企業倫理、人力資源管理的應用等各方面;第二類是以當時的史料,當中包括:上海公司史料和檔案彙編、百貨業的經營狀況、零售與消費主義、百貨公司的營銷策略、百貨公司與商業文化、上海摩登及懷舊文化等內容,這些史料及論文將有助充實本主題的研究和得出客觀的論述。透過中西的文獻資料作研究參考,從全面的資料掌握所需內容作分析,並就研究的內容作歷史和現狀的考察。當中會以特定公司的個案事件作分析例子,並參考其他公司的同類個案作借鑒對比。

本研究從家族創辦人的管理思維和經營理念之間作出探討的關係，其中主題方向的重點，涉及幾方面：

1. 闡明家族企業管理與家族企業功能的研究與批判；
2. 探討企業的管治精神與價值觀、企業文化形成對員工的重要性何在；
3. 分析家長式領導的管治理念及其宗教信仰對員工的影響關係；
4. 從家族企業的管治文化，剖析建立員工信任的關係因素。

#### 研究方法：

1. 透過文獻資料作研究參考：原因是前人學者已有部分資料可供引證；由於涉及不同主題範圍，故必須參考中西的文獻，從全面的資料掌握所需內容作分析，並就研究的內容作歷史和現狀的考察。
2. 個案研究：以特定公司的事件作分析例子，運用比較方法，將永安公司企業文化與先施公司進行探討，得出客觀的管治結論。
3. 跨學科主題研習：當中通過管理學、心理學、儒學、社會學和歷史來反映傳統與現代的管治觀念，來體現人治與制度的共存文化。
4. 研究困難：

雖然，涉及管治文化的相關課題也不少，但本文將會側重在人性化的心理觀念，並以建立制度的實質意義，來闡述其中處事行為背後的作用，特別是管理文化的矛盾，而解說關係是建基於人與人的信任，故本文有其實質性的研究。其他方面則發現永安公司的史料較齊全和有系統，而先施公司的史料則不太完整和欠缺系統整理，其中較具參考史料是收藏於香港中央圖書館檔案室的《先施公司 25 週年紀念冊》。即使相關資料不詳盡，但仍有探討的價值。

## (五). 各章簡介摘要:

第一章是緒論，先敘述論文的研究背景，前人研究狀況，研究資料及撰寫方法，研究目的與方法等相關範圍。

第二章闡述永安及先施百貨創辦人歷史背景，家族公司的發展過程作介紹，繼而分析兩間公司的創辦人郭樂與馬應彪先生的公司理念、管治文化及其宗教信仰。從兩間公司例子看到企業文化是怎樣形成，主要從企業精神、服務價值觀念等企業文化核心展開論述。其一淺談公司發展歷史及其創業精神；其二是探討建構企業文化的作用及影響特點，其中公司創辦人的價值觀孕育企業文化，眾志成城的企業精神，特別是強調團結合作的集體主義；第三點則是敘述家族理性與企業家精神的特點。

第三章內容介紹家族企業管理的研究，探討儒家文化如何影響企業家對家族企業的管理，其中中國文化講求倫理道德，包括儒家的五倫關係；另家族企業管理的研究，從中涉及三個方面：其一是與家族企業的功能有關，它在社會有何角色？社會地位如何？家族文化帶出的血緣關係，家族內的階級及其影響；其二是家族精神與家族理性的作用，探討家族企業精神與家族主義的關係，例如對涉及領導人的做事價值觀與家族內成員的關係，家族企業經營的考慮因素；其三是家族企業的管理文化淺釋，包括管治文化之特點，領導人處事風格，對人的重視與任用，家族企業的管理方式也是成敗的因由，其決策往往是公司日後成敗的關鍵。

第四章論述上海永安及先施百貨的管理文化與特點。從領導人的管理文化及其信仰闡述他們家族的管治理念，家族關係、用人方式和以家長式管理業務；當中指出永安公司郭樂兄弟的管理風格與制度建立，「永安精神」和「顧客永遠是對的」等服務精神，同時又以專權方式的嚴格管理要求提高經營業績；而先施公司馬應彪的管治文化及其宗教信仰又是另一管理方式，通過他對基督的信仰，將其理念對員工產生影響。但兩者的管理文化互有差異，但其中儒家思想與外來宗教信仰卻也帶來管治的差異；最後闡述企業家的經濟思想與管理決策對其商業經營有何關係。

第五章則探討家族理性與信任關係。首先解說信任的本質及其意義，而外來職業經理人的信任與問題，其中既信任也猜疑員工的忠誠，但同時又對他們施予權限，也反映創辦人對人事管治的考慮，例如恐怕權力落在外人之手等；維持賓主關係是建立在個體與集體理性的如何協調；從來家族企業管治的發展問題都是不容易處理，這裏涉及家族利益與企業利益，繼任人的傳承問題，公司的管治問題與及管治守則等各方面。

最後部分為結論。成功的企業特徵，除了經營得法和管理具效益之外，公司的家族文化與創辦人的經營理念是重要的影響因素。通過對兩間公司的企業文化和管治的分析，可以看出企業文化建設和領導人的經營理念有重大關係。事實上，具有強勢的家長領導權威，經常展現恩威並施的二元管理行為作風，促使員工服從和帶動他們的執行力，其中更體會領導者與員工出現關係差異的信任狀況。對於企業的管治有否效益，當中創辦人的辦事作風與文化價值是影響著領導者的行為。概而言之，制度與人的發展是相輔相成，合理的科學管理制度應該是一種管理者與被管理者認可協議的管理制度，使管理工作和人的行為制度化、規範化、程式化，從而確保運作上的可靠性和減少企業的人為出錯。



## 第二章 上海永安及先施百貨的家族文化與發展歷史

作為近代中國著名的百貨企業，上海先施及永安公司一度穩居中國百貨業龍頭地位，成就卓著、名聲遠揚。在這輝煌的背後，企業文化因素扮演著怎樣的角色，對永安公司產生了什麼影響？其企業文化的內容有那些和體現在什麼地方？本文根據客觀史實，以實際事例等企業行為進行探討、並對公司檔案等原始資料進行整理分析，從中作出個人的思考。以下是本文的基本結構和主要內容：

第一節淺談公司發展歷史，首先簡要介紹先施及永安公司創始人馬應彪先生與郭樂兄弟在澳洲的發跡歷程和企業集團的形成，並結合當時的社會環境，分析他們家族投資百貨業的最初動因。隨後概述了百貨公司成立的背景，並按照時間順序，敘述兩間機構的成立和發展進行梳理，為後文的論述作鋪墊。先施百貨與永安百貨有限公司，歷史悠久綿長，起源於澳洲悉尼，發揚於香港而擴展至中國廣州上海。故本章之範圍乃包含先施與永安公司機構的簡介，由單一行業轉向多元化業務，先是敘述先施公司的歷史發展，再而簡述永安的發展過程歷史。

第二節詳述先施與永安公司企業文化的形成。闡述先施及永安公司創始人馬應彪先生與郭樂兄弟掌控公司時期企業文化的特點，主要從「企業精神」、「服務價值」觀念等企業文化核心內容展開論述，而兩者公司在「企業精神」方面，都是強調團結合作的集體主義精神。第三節以家族理性與企業家精神為論述，主要簡述企業家精神如何促進企業發展，並指出企業家精神的特質及其對企業的影響；而個人理性闡述家族理性對領導人的自身責任如何為家族謀求經濟利益，當中關乎權利與義務的責任，是個人理性對家族理性的承擔

最後部分為結論。通過對上述企業文化的分析，可以看出企業文化建設對兩者公司的影響。同時可以看到公司企業文化的形成與發展中，兩家企業創始人扮演著重要的主導角色。企業文化雖有著一定的穩定性，但並非一成不變的，它的發展變化相當程度上受到時代背景和企業家自身因素的影響，而企業發展也隨經營環境的變化作出組織文化上的適應和改變。

## (一) 百貨業興起滙聚上海商業文化

上海這地方既有本國的傳統文化，卻又受到西方文化傳入的影響，它有着東方的傳統保守，亦吸收了西方文明的前衛開放，形成了極具包容性和讓文化新舊交融，成為融合多元的中西文化。這或許可從四大百貨大樓的建築風格，那時謂「新古典主義建築」，<sup>1</sup>展現中西文化的融合。除了百貨業的繁榮外，上海的另一面側寫是現代性的物質文化。學者李歐梵在《上海摩登：一種都市文化在中國 1930-1945》著作中指出：現代物質性的公共空間展現了外灘的建築，百貨大樓，咖啡館與舞廳，跑馬場等公共空間所構成，具有物質性的呈現，也是人們生活質素的提升。<sup>2</sup>

今天的上海可以被形容為充滿現代化和時尚的中國城市，更是經濟中心，不少外商雲集這裡開展其貿易生意。但在百年以前，上海已是一個條約港，被稱為國中之國的租界地方。這裡匯集了投資，同時也製造了財富。上海是資產階級的天堂，一般人都認為在這裡就會得到中國的資產階級。<sup>3</sup>由於其地位特殊性，也產生了租界文化，租界文化也是一種移民文化，並且混合著不同文化背景的移民聚集。<sup>4</sup>中外僑商和其他各國商人由其它地方到來尋找機會，他們不少到此開展事業。學者張秀利指出：精英人物的移民，離開家園有幾種原因，包括因戰亂避難、對當地政權失望、當地政策對投資不利，最後是往外再尋找發展機會。<sup>5</sup>上述因素造成企業家離開原居地。就像上海四大百貨的創辦人，或被稱為「移民企業家」在這裡發財致富和作為事業發展地方，其中有些企業家是有上述原因，一些更抱著以「實業求國」的心態來振興中國的工商企業，像先施公司的馬應彪身體力行地投入及支持。對洋人來說，

---

1. 薛理勇，《舊上海租界史話》，(上海：上海社會科學院出版社 2002)，頁 225

2. 李歐梵，毛尖譯，《上海摩登：一種都市文化在中國 1930-1945》，(牛津大學出版社，2000)，頁 14-15

3. 科大衛，〈中國資產階級的再探討—商業結構、政治地位及社會階層的冒起〉，收入李培德，《大過渡—時代變局中的中國人》，(商務印書館(香港)有限公司，2013)，頁 31

4. 楊劍龍，《都市上海的發展與上海文化的嬗變》，(上海文化出版社，2012)，頁 85

5. 張秀利，〈香港工業化進程中的上海人〉，黃紹倫，《移民企業家：上海工業家在香港》，《史林》，期 2，2002，頁 108-9

上海是化外之地，不受他們本國文化知識的影響和管轄。對華商來說，上海沒有限制他們的去留和發展，商人可以隨時在此進行商業活動。

早在 1917 年先施百貨開業之前，已有數家英商百貨公司在上海南京路段開業，如惠羅、泰興、福利等百貨公司，所有商品均沒有中國貨，最初對象都只是外來洋人，顧客自然也不會多。先施的開業刺激了中國百貨同業的競爭；於 1918 年 9 月永安百貨也出現在南京路上；而新新百貨則在 1926 年 1 月也在南京路與貴州路交界開業；最後是大新公司也在 1932 年落戶於南京路)，四大百貨的經營範圍與模式大致相似，但實力較強仍是以先施和永安為主。<sup>6</sup> 四大百貨的建築物風格是以綜合商業配套模式經營，例如集合商場、宴會場所、遊樂場、戲院、旅館和表演場地於一身，改變了當時商業不足的氣氛，更增添了南京路上的旖旎風光，也改變了上海居民的購物與生活習慣，也帶給民族產業的蓬勃生機。當時上海在 1935 年的統計中，從事商業活動的人數 181,000 人，直至 1946 從商男性達到 501,223 人，女性是 19,231 人。<sup>7</sup>

從商業角度而言，商業文化是商業領域中具有商業特質的文化現象。它是商業經營管理者在商業活動過程中創造的物質文化財富與精神文化財富的有機統一，是商業與文化相互滲透、相互作用的產物。具體地說，商業文化每一層次背後都蘊藏著更深層次的文化內涵。<sup>8</sup> 其中商業制度文化是商業文化的中堅，包括商業經營方式、組織結構、管理規章等等。過往中國傳統的商業，以雜貨店形式為主，管理單一和欠缺規範。到了近代，中國商業制度發生了明顯的變化，逐漸引進了西方的商業經營管理制度，那時的百貨商店，引用股份有限公司來集資經營發展，而營業制度、工資制度、財務制度等等也大量採用西方的管理方式。<sup>9</sup> 從先施及永安的經營模式顯示，那時是借鏡接近西方管理制度的運作模式，如財務會計的應用。

另一方面，歷史學者朱英認為：每一種具有地方特色的區域文化的形成，除在淵源上與其他文化有著一定的聯系外，還與當地的社會群體分布和人文社會環境存在著非常密切的關

---

6.楊劍龍，《都市上海的發展與上海文化的嬗變》，(上海文化出版社，2012)，頁 85

7.熊月文編，《上海通史》，(卷 9)，(上海人民出版社，1999)，頁 106-108

8.鄭學益，〈近代中國商業文化及其社會意義〉，《經濟科學》，期 2，1996，頁 76

9.鄭學益，〈近代中國商業文化及其社會意義〉，頁 77

聯。以近代上海的商人而言，商人在當時是最有影響的社會群體，那時的上海在很大程度上可說是一種商業社會，因而在近代的上海形成了以商人為軸心，而在此影響之下所形成的特殊上海文化風格就是海派文化。<sup>10</sup> 個人的看法是特殊社會環境造就了特殊地方風格的文化，這是當時上海人的價值體系與文化觀念的變化，因而產生了別於其他地區的特殊文化影響。

### 1. 淺談先施百貨公司創辦人歷史背景與能力

先施百貨與永安百貨有限公司，歷史悠久綿長，起源於澳洲悉尼，發揚於香港而擴展至中國廣州上海。故本章之範圍乃包含先施與永安公司機構的簡介，由單一行業轉向多元化業務，以下是簡述先施公司的歷史發展。

馬應彪(1864~1944)漢族廣府人，生於廣州府香山縣沙湧鄉，今中山市區沙湧村人，馬應彪出身寒微，唯讀了三年書塾，十多歲還在村拾糞。1880年，在他20歲的時候，其父親給他200美元，這足夠支付到澳洲的路費，他買了張船艙最底部甲板的船票，啟程前往澳洲。與父親20年前一樣，馬應彪的旅途也異常兇險，從他還是嬰兒時就沒有見過父親，這次他們終於在悉尼的碼頭見面了。<sup>11</sup> 當時他的很多中山同鄉在澳洲悉尼謀生，淘金販菜，歷經艱辛。中山同鄉以種菜為生，因為不懂英語，無法與當地人很好溝通，種出來的蔬菜水果往往被白人賤價收購。與其他華人勞工的經歷相似，他們當初都是因為家貧而遠赴異國的，剛去的時候也都是從事最低微的工作，但是，有心人總是能在困境中顯現出他們的過人之處。馬應彪為解決不懂英語這一問題，他找了一位會說廣東話的愛爾蘭女士，在她的菜園工作，並心甘情願不領工錢，而條件必須提供三餐和每天一小時英語指導。三個多月後就掌握了基本英語，開始與當地人溝通。<sup>12</sup> 其後得到同鄉的信賴，紛紛把蔬菜果品委託他出售，這種語言的優勢讓他成為同鄉菜農代理商，開始賺到了第一桶金。馬應彪進而在悉尼開設了一家小店，並隨業務擴展，三年後先後開設了永生、永泰、生泰三間鋪位，販賣水果，終於有成。

10.朱英，〈近代上海商業的興盛與海派文化的形成及發展〉，《三峽大學學報(人文社會科學版)》，卷23期4，2001，頁14

11.Mark O'Neill, *The second Tang dynasty : the 12 sons of Fragrant Mountain who changed China*, (Joint Publishing (H.K.) Co.,Ltd,2014), pp243

12.Mark O'Neill, *The second Tang dynasty : the 12 sons of Fragrant Mountain who changed China*, pp244

其後開始有了自己的生產基地，專門在斐濟種植香蕉運往澳洲。十年之後，他已經在悉尼的華人中樹立了良好的口碑，很快成為悉尼有名的華僑商人。

為了加強業務競爭力和提升生意利潤。馬應彪更與當時的「永安果欄」及「永泰果欄」組成聯合公司，取名「生安泰」。自此之後，「生安泰」幾乎壟斷了悉尼所有的果蔬生意，自然也帶來穩定的利潤。後期更想到利用港口做一些國際貿易生意，馬應彪將長途販運生意的主意說出，合作夥伴都同意試試，其後生意越做越大，更買下六艘海船往返港澳之間，每週都有鮮蔬果到岸。生安泰一年能賺下四萬英鎊，這些錢當時足夠買下悉尼整條唐人街。<sup>13</sup> 1894 年是馬應彪從合營公司生安泰退股，換回一袋金粒，這是他在澳大利亞苦幹 20 年的血汗錢。其中離開合營公司的原因是，當時澳大利亞政府限制華人種植香蕉的一紙禁令，讓生安泰生意大受影響：第二個原因是那裡的反華情緒相當普遍，引致馬應彪尋求回國另尋出路創業。<sup>14</sup>

#### 百貨公司創立之源起與歷史發展

先施公司是近代中國大型百貨業史上第一家公司，也是滙集華僑資本的合股公司。1894 年，該行的一名股東，馬應彪(Ma Ying Piu)，決定返回香港創辦先施公司，它是一種新型的百貨行業，馬氏的創業資本主要是他在悉尼所賺的錢。<sup>15</sup> 1894 年在香港開設永昌金山莊，開辦僑匯兼經銷進出口生意。積累了多年經商的經驗後，頗有經濟頭腦的馬應彪認為，如果能把悉尼辦百貨公司的經營方法和管理制度帶回中國，辦百貨業一定能獲利。他把想法與蔡興等同鄉說了之後，得到他們的支持。1900 年 1 月，澳洲悉尼華僑馬應彪等 12 人，成為公司創辦之原始股東資本，當中有澳洲及美洲華僑和香山商人的資本，集資 2.5 萬港元，在香港創辦先施公司。<sup>16</sup> 選址在香港皇后大道中 172 號買得一個鋪位，開設了先施百貨公司，並於 1901 年 1 月正式開業。1909 年向香港政府註冊。

---

13.古月，〈馬應彪之拓荒射日〉，《商業》，2014，頁 101

14.譚元亨：《香港商父馬應彪》，（廣州：廣東人民出版社，1999），頁71-72

15.先施公司 25 年經過史，載於《先施公司 25 週年紀念冊》，（香港先施公司，記載欄，1924），頁 1

16.《歷史追溯》，《中山文史·第 51 輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，（政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，2002），頁 212

首 12 個股東，包括澳洲華僑蔡興、馬永燦、郭標、歐彬、司徒伯長、馬祖金，美洲華僑鄭幹生，及鄉親林敏良、李月林、黃廣昌、黃在朝及馬應彪本人。

1904年，先施的業務踏上軌道: 1907年，開始有盈利，除了派息和派股份之外，公司還有9萬元盈餘。為了擴張業務，先施於1909年2月27日改組成先施股份有限公司，香港固定資本增至20萬港元，並設立董事局，添招新股。而營業規模也擴張到四層樓，作為陳列貨場，規模之大，一時無兩。當時先施的地址為新闢的大馬路，行人稀疏，但馬應彪深信日後此區必然繁盛，他的預測果然準確，幾年間先施生意興隆，獲利數以倍計。隨後十多年間先施公司業務蒸蒸日上，先後於1911年在廣州設分公司; 1917年又在國內建成了第一家由中國人開辦經營的現代化百貨公司--上海先施公司，<sup>17</sup>主要業務是經營百貨、旅館、遊樂場等業務。其後在新加坡、泰國等地開設分公司或分店，還在英國倫敦開設分店; 除了百貨業外，先施公司還兼營其他行業，服務業有東亞大酒店; 工業有汽水廠、化妝品廠、玻璃廠、鐵器廠、皮鞋廠、餅乾廠等其他十多間工廠; 還設有先施人壽保險公司、先施水火保險公司和先施信託銀行，產品行銷海內外，形成了一個頗具規模的「先施帝國」。<sup>18</sup>

### 馬應彪經營理念與標新立異

先施公司的巨大成功離不開馬應彪新式的經營理念。除了個人頭腦靈活、長袖善舞，而且意志堅定外，更對中國商場之舊習有諸多改革: 馬應彪的商人成功也許受到早年的西方文化影響，並帶回到中國來，對傳統思維形成了一種變革與創新。以下是其百貨業營商之特點:

其一首倡「不二價」。是近代中國商業銷售技術中一個最大的進步，無論如何都應該算是破天荒的開創性舉動。當時的中國商店，售價不一，顧客討價還價，習以為常。如此費時不說，顧客還往往吃虧。馬應彪極力提倡明碼實價，劃一不二，顧客按價選貨。<sup>19</sup>此種做法打破中國傳統經商之陋習，也最接近商業經濟的本質。一開始頗受懷疑，不久就取得信譽，引來很多顧客。

---

17.《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，頁214

18.譚元亨：《香港商父馬應彪》，(廣州：廣東人民出版社，1999)，頁117

19.阮子江〈二十五年來中國商業之變遷〉，載於《先施公司25週年紀念冊》，(香港先施公司，1924)，頁97。首創不二價：古之販賣計劃，以深利益己為目的，其所辦之貨，期以賤價購入，而其質之美惡，所在不計，若其賣出，則高其價以惑顧客。祇求貨出得利而已。顧客購貨後，是否合於實用，能滿足其慾望與否，所在不計。此則為昔日之利己宗旨也。今則不然，既求己之有利，亦求顧客之有益。所謂兩利主義是也，則童叟無欺。價格劃一，今之大商店，已達到此商業道德矣，亦即為商業之大變遷也。

其二起用女店員。公司剛開始人手不夠，便出招聘女店員啓事。當時清末民初時女性或受到「三從四德」影響，不願拋頭露面，結果月餘都無人應聘，這也是一個觸動社會神經的舉動，一改店舖全為男性的枯燥局面。馬應彪的妻子霍慶棠沖破舊意識，挺身而出做起第一個女售貨員。當時霍慶棠帶同兩位小妹一起去做女售貨員，期間亦不甚順利，因為有些好事者，他們各有心態，一些人趁機滋事，阻礙生意正常運作。而封建的衛道之士，認為雇用女售貨員是有傷風化，實不可取。幸得馬應彪的堅持和靈活安排，最後終於有女性前來應聘售貨員。<sup>20</sup>

其三統籌辦理環球百貨。舊時的貨品普通和款式單一，甚少可供顧客選擇。先施首次引入「環球百貨」的概念，搜求各國貨品，種類繁多，開風氣之先，用琳琅滿目的商品吸引顧客眼球、留住腳步。

其四堅持信念。以香港開業遇困難事件為例，除了颱風問題也遇到當時的建築條例修訂，凡以坍塌的房屋不得再往上空間發展，只准保留第一層，接二連三的挫折，股東朋友一再要求收盤，因恐怕股票如草紙了。馬應彪則沉著應對和不失信心地堅持，終於渡過難關。

21

其五公司文化的理念。馬應彪定下誠信服務的宗旨，先施公司之名來自英文(SINCERE)譯為誠實之義，此為公司立業宗旨。先施名字也引自中國「四書」之「中庸篇」思想：「君子之道末節，蓋營業之道，首要貴乎誠實」，倘未能「先」以誠實「施」諸於人，斷難得人信任也。<sup>22</sup>即以誠實的服務態度待客，取得顧客的信任。當時的中國經濟商業皆在外商控制之下，極其落後。馬應彪把西方先進的商業文化成功地引進國內，從而開創了民族百貨業的新路向。

20.譚元亨：《香港商父馬應彪》，(廣州：廣東人民出版社，1999)，頁85-86

21.譚元亨：《香港商父馬應彪》，頁92-93，

22.《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，(政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，2002)，頁212

其六公司創新經營。百貨大樓將娛樂與商場捆綁，又是馬應彪與蔡昌的一個大膽嘗試，他們在廣州和上海設立的每一個商號，都以酒店或娛樂中心來配對，從各個層次上滿足市民的所有世俗欲望，吃喝玩樂全都在一起了。這種模式，國內商家至今仍在沿用。

上述是馬應彪的經營創新方式，百貨運作模式是參考了在澳洲悉尼的(David Jones)大衛。鍾斯百貨公司的商業經營模式，從商品種類、價格、陳列、燈光及庫存管理，都給他留有印象，<sup>23</sup>其中商品目錄讓顧客瞭解和認識，現今的百貨公司也有採用此種宣傳方式。

## 2. 淺談永安百貨公司創辦人歷史背景與能力

郭樂(1874~1956)廣東中山縣旗鼓鄉竹秀園村人。1890年，正當郭樂十八歲的時候，家鄉遭受滌災，洪水淹沒了稻田，夏糧顆粒未收，再加上清末的苛捐雜稅，郭家也過上了幾乎斷炊的日子。郭樂是個很有心計的青年，他見在家鄉難以維持生計，便與父親商量，想到澳洲去找乃兄郭炳輝。郭炳輝是他們的大哥，數年前便已飄洋過海，賣苦力為生。父親不能眼看著孩子們挨餓，便給郭樂湊足了路費，送他上船，去海外自謀生路。郭樂來到悉尼，每天上街尋找工作。在街上遇見竹秀園村的一位同鄉。他早在二年前靠做小買賣掙了一筆錢，在悉尼買了五十畝菜園，正缺人幫工。同鄉聽說郭樂就在悉尼找工作，知其在家耕種過菜園子，有些經驗，便將他留下，每天給他工資。這樣他便在同鄉那裡幹了二年，省吃儉用積攢了一點錢寄回家鄉。往後他想，不能這樣靠幫工過日子，要靠自己的努力求發展。於是辭去這份工作，沿街賣菜，由朝早到晚，風雨不改，而自己工相比給別人做幫工要好一些，那時郭樂就像是「獨立企業家」的模樣，<sup>24</sup>當時思維已看到其創業之心，也就是不甘於打工的心態。

後來，家鄉有一位堂兄名叫郭標，他在悉尼與別人合夥開了一個名叫永生的水果商店，缺少人手，邀請他去幫忙，郭樂終止了沿街賣菜，成為永生水果商店的骨幹。他有時收款，有時去進貨，有時在櫃檯賣貨。除了積攢了數百澳磅，在這裡讓他學會了如何經營一家公司，

---

23. Mark O'Neill, *The second Tang dynasty : the 12 sons of Fragrant Mountain who changed China*, pp229

24. 《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，(政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，2002)，頁3



從中看到郭樂能夠找機會學習。後來，悉尼一家華僑開辦的「永生棧」水果商店，因經營不善屢屢虧損，老闆急於出售。郭樂聽到這一消息，喜出望外，便邀集同鄉馬祖星、孫智興、梁創、歐陽民慶、歐陽品、容子榮、彭榮坤等人，湊齊一千四百澳磅，把它買下來。大家推舉郭樂擔任經理。1897年八月一日，永安水果商店正式開張營業。<sup>25</sup> 當時也反映出郭樂發展事業的企圖心，並看準時機發展事業。

由於經營有道，永安水果商店營業額直線上升，郭樂看到時機成熟，便召開股東會議，研究擴大營業面積，在市內又增設三家分店。開張時只有七八位店員，陸續增加到六十多人。營業額擴大了，但組織好商品貨源十分重要。當時，為了穩定貨源，直接到斐濟進貨，那時水路十分危險，而郭樂的冒險精神贏得包銷代理合同。這樣就保證了經營水果貨源和質量，擴大了銷售量，大幅度增加了利潤。1903年左右，郭樂更與馬應彪當時的「永生，泰生果欄」組成「生安泰」聯合公司。<sup>26</sup>「生安泰」往後幾乎壟斷了悉尼所有的果蔬生意。其間郭樂在澳洲做了兩件事獲取厚利，第一是收購椰子乾和貝殼出口至中國。這種東西在澳洲是毫不值錢，但運往國內就利潤以倍計，因為椰子乾的油，是製造肥皂的主要原料，而貝殼是可以生產製衣鈕扣的基本物質；第二項是建立香蕉托拉斯。很多人都知道澳洲水果馳名國際，如昆士蘭的香蕉，南澳的葡萄，而香蕉業務間接地為中國商業歷史拓展了百貨公司的新行業。就是這三位前輩馬應彪、郭樂、郭泉在澳洲經營香蕉致富，他們運用賺來的資金，集合了其他旅澳的親友回到祖國，創立空前未有的百貨大企業。<sup>27</sup>

## 百貨公司創立之源起與歷史發展

永安公司是近代中國大型百貨業史上第二家在上海開業，也是滙集華僑資本的合股公司。永安是隨著先施公司到廣州和上海發展的百貨企業。同樣地，創辦人郭氏兄弟在澳洲悉尼的事業，達到最高峰的時候，卻受到澳洲政府政策對中國移民的發展限制，郭氏兄弟離開澳洲的其中原因，與當時澳洲政府推行「白澳政策」深入各地，對中國移民，盡力排擠，並

25.《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，頁4

26.王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報(社會科學版)》，期1，1979，頁44

27.李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，(政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，2002)，頁5

制定規限華人發展業務的禁令，<sup>28</sup>如限制種植香蕉，引致開拓其他生意也受影響。另一方面，即使郭氏兄弟生意做得好也受到當地人的反華情緒和不滿，令郭氏兄弟尋求出外再發展。他們不動聲色和作出離澳準備，也毫無躊躇滿志的自驕自傲，毫不被勝利衝昏頭腦，其高瞻遠矚的決策，嶄然出眾，亦無人可及。<sup>29</sup>這反映郭氏兄弟對社會狀況的警覺性，如上述的反華情緒。

永安公司在 1907 年 8 月 28 日開業，即光緒三十三年，郭泉先回香港，作開路尖兵創辦永安公司，當時組織只得十人。郭泉在港試辦了兩年百貨業務，而業務蒸蒸日上，增強信心，證實了所選擇的百貨業務路線完全正確。後來永安逐漸擴張，兩年後再遷至上環德輔道中，規模更大，職工增至 60 餘人，並於 1916 年改為「公共有限公司」。<sup>30</sup>其後，香港永安累積資本充盈，另籌集股本資金 200 萬元，並放眼準備進軍上海百貨業，三年之後於 1917 年 8 月 1 日創設於上海。於 1918 年 9 月 5 日正式開業，其規模較之香港總店更為現代化，建設規模更直逼上海先施公司。由於建設瑰麗堂皇，僅短短一年韶光，已名揚中外，郭氏昆仲昔日的夢想竟然實現，店鋪媲美悉尼的安東尼荷頓百貨公司，簡直毫不遜色。<sup>31</sup>郭樂身兼總監督，其餘郭氏等兄弟歷任監督，他們是郭標、郭訊、郭麗安幾位，後期是姪兒郭林爽出任。上海公司都是由永安兄弟班直接管理。直至 1949 年，中華人民共和國成立之後一年，永安公司改為上海注冊的私營企業，而 1956 年 1 月則成為「公私合營永安公司」，由中國百貨公司上海市公司領導和管理，<sup>32</sup>當然最終逃不過永安公司被收歸國有。最後，創辦人多年的心機，繼承者感到無奈，回首前塵，只有感嘆！

### 郭樂兄弟遠見及其策劃力

永安公司郭氏的家族企業其特色是兄弟合作創業，是名符其實的兄弟班。他們的明顯優

---

28.李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第 51 輯·海外華僑澳同胞史料專輯》。政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，2002，頁 70-71

29.李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第 51 輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，頁 8-9

30.上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，（上海：上海人民出版社，1981），頁7；「公共有限公司」公開對外招股，股份也可買賣轉受。

31.李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第 51 輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，頁 9-10

32.上海市檔案館、中山市社科聯，《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》，（上海書店出版社，2010），頁5

勢是 1. 建立在親緣之上，成員互相依賴，有很強凝聚力；更滙集了各方的人力、物力和財力，建立起事業根基。2. 它具有集團軍的威力和團隊精神，有利企業發展和發揮積極作用。當然，兄弟之間難免出現意見矛盾，最重要是彼此溝通，使家族企業持續發展，例如職權明確，按勞分配。就像國內近年發展的「希望集團」劉氏四兄弟合作創業，明晰產權，各自發展，就是好的典範。<sup>33</sup>

永安公司既是兄弟班的家族企業，眾人分工負責永安的不同業務，例如郭樂坐鎮於上海，郭泉則負責香港永安百貨，郭敬棠掌管永安紗廠，另一些兄弟則留在澳洲繼續水果生意。家族公司也出現少數股份但卻控制公司整個經營權，是由於發起人和家族成員憑借各種條件，掌握著企業決策權，有人更戲稱是「家長公司」，永安公司郭氏兄弟是其中例子。由於永安公司的股權分散，多數投資者在南洋，香港等地華僑，造成了郭氏家族以極少的股權控制了永安公司的決策經營權，使永安公司成為郭氏家族密不可分的家族公司。<sup>34</sup> 就像另一公司是張謇創立的大生紗廠，當年投資額只有二千兩白銀，佔總投資額 44.5 萬兩的 0.5%，但其身份及社會地位特殊，既有政治地位，也在鄉裡中具聲望，自然獲投資者信任，即使張謇本身並沒有工商業的經營經驗，但卻控制著大生各廠的經營管理權。<sup>35</sup>

郭氏兄弟在一生之中，大部份的時間都從事策劃和管理永安集團。從 1907 年，永安在香港的創立到永安的擴張和多元化，永安集團的每一個重大決策都是由郭樂和郭泉兩兄弟親自參與。對郭樂本身來說，他擔任永安集團的董事主席三十年，郭泉則擔任集團的總經理一職。<sup>36</sup> 上海永安公司的創辦與及永安多元化的貫徹反映郭氏兄弟的進取心和勇於冒險精神。他們在悉梨觀察西方百貨公司的運作，是他們聯想到可以在香港創辦一間西式的百貨公司，這反映他們敏銳的觀察以及他們能掌握新商機的能力。重要是他們善用投資者的資金，將百貨業務經營得異常出色，不但為各股東和投資者增值，也使郭氏兄弟財富積聚，並且以較少

33.甘德安等著，《中國家族企業研究》，(北京：中國社會科學出版社，2002)，頁 185

34.上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海：上海人民出版社，1981)，頁11-12

35.大生系統企業史編寫組，《大生系統企業史》，(江蘇古籍出版社，1990)，頁 121-122

36.Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, (Times Academic Press,1995), pp225

數股份，控制著整個百貨業王國。那時他們受教育不多，卻有精明的生意頭腦和遠見，實在使人驚歎不已，即使郭樂後來返回美國定居，也以遙距方式指揮公司，可見郭氏兄弟有策劃力和領導之才。

小結:

先施公司的創辦是近代中國商業史上的創舉。它對鼓勵華僑資本經營國內工商業起了一定的積極影響作用，例如郭樂等華僑資本家就是效法先施，向國內投資，設立了永安公司。先施香港總行一直是當地最大的百貨公司之一，而滬行同在它之後成立的永安、新新、大新公司並稱上海四大百貨公司，在全國頗具聲譽。實際而言，不少華僑的人生軌跡大致相同，都是在海外發家之後，回國發展並取得更大成功。除了他們的投資行為，也與當時上海特殊地位和社會開放環境等因素，客觀上促進了國內商業的進步，進而影響了社會思潮的變化。也許可以說，正是包括商業在內的各種新事物的出現，才讓中國社會能夠從漫長的封建社會中擺脫出來。

儘管幾位海外華商的百貨事業如日中天，卻敵不過戰亂和政權更替。在《中山文史·第51輯》中，作者引用唐朝詩人杜甫的《秋興》八首詩中的第四首頭四句：「聞到長安似弈棋，百年世事不勝悲，王侯第宅皆新主，文武衣冠異昔時」。<sup>37</sup>兩大百貨的創辦人投資於內地廣州及上海等地。正當業務如日中天時，卻迎來中日戰亂，使廣州及上海等地公司被迫易手，再到新中國成立之後，又再被收歸國有，就像王侯將相的宅子，不知道換了幾任新主人，文武大臣的衣冠也是變來變去，這世道為什麼如此呢！觀乎以上先施及永安兩大百貨兩行之嬗變，對一個白手起家的人，實在是一場噩夢。富貴浮雲，如夢幻泡影。在重光之際，香港總行倘無上海的滬行聲援，則不能復蘇；在大陸易手之後，上海兩行若無港行之延替接續，則整個企業為之瓦解，更無發揚光大之能力，使之留存至今，循環之理因果相依，從中看到兩大百貨的聯號經營力量。<sup>38</sup>由此可見整體企業交替支持，經濟運行融會貫通，正是現代商

---

37.李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，頁222

出自唐朝詩人杜甫的《秋興》八首詩中的第四首。「聞到長安似弈棋，百年世事不勝悲，王侯第宅皆新主，文武衣冠異昔時，直北關山金鼓震，征西車馬羽書馳，魚龍寂寞秋江冷，故國平居有所思」。

38.上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，1981，頁19-20

戰之要訣。謀事在人，成事在天，語似迷信，但不事耕耘，安有收穫，努力圖強，則成功可期。故天下之事功，應先自助，始得天助。先施永安聯營，可為佳例證之。<sup>39</sup>

## (二) 建構企業文化的作用及影響特點

企業能夠持續發展是有賴機構的良好文化基礎。企業文化可能在從商者眼裡似乎是「虛」的和不在實東西，但實際看來，企業的存在與經濟效益是有一點關聯性。企業文化並非涉及所謂的技術，或非經濟因素，但是文化從大方面會影響領導者決策的高低、遠近的戰略目光；小至員工的日常行為舉止及衣著的愛好，生活習慣都會影響到企業的整個形象。<sup>40</sup>換言之，企業文化的強弱對公司發展有完全不同的結果。

企業文化是意識形態的理解範疇，例如組織內的思想，意識習慣和感情領域。美國學者特倫斯·迪爾和阿倫·甘迺迪兩位作者在其著作《塑造企業文化》中指出：組織文化是有別於機構的制度，它包括四個要素，即價值觀、英雄人物、典禮儀式、文化網絡。即價值觀是企業文化的核心；英雄人物是企業文化的具體體現者；典禮儀式是灌輸和強化企業文化的重要形式，而文化網絡是傳播企業文化的通道。<sup>41</sup>像中國第一家票號「日昇昌」也把店訓「孝悌忠信禮義廉恥」聯同釋義貼在店內，提醒店員要時刻做到，反映店主的儒家觀念及經營價值觀。今日上海華聯百貨的企業文化是植根於「永安文化」，也是華聯的財富。引用上海永安公司的商業文化四方面為例子，<sup>42</sup>其中也有內部企業文化的元素，這些包括：

1. 民族性：以創辦人郭樂為代表的第一民族資本，當時受到早期革命思想的影響，把愛國與「謀自救」的進步思想與商人賺錢的贏利動機，促成郭氏家族把成功的永安再擴展到上海經營；

2. 開放性：從建設永安，即引進西方股份制和募集資金，更效法西方財務管理和環球百貨；

---

39. 李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第51輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，頁222

40 潘志純，〈文化—企業持續發展的內核(序一)〉，柱國強、餘之主編，《百年永安》，(上海文匯出版社，2009)，頁1-2

41 特倫斯·迪爾和阿倫·甘迺迪，嚴祥軍、邱海雄譯《塑造企業文化》，(廣東人民出版社，1990)，頁11-13

42 徐高明，《海派商業文化潮流中的一枝奇葩》，上海市財貿企業文化研究會編，《海派商業文化論文集》，(上海，華東理工大學出版社1996)，頁173-4

3. 藝術性:自 1939 年起出版了共 100 多期和在海內外發行的《永安月刊》，更建立永安電影院，永安茶室、遊樂場和劇社等文化設施；

4. 靈活性:以重視顧客的態度為服務宗旨，選對商品滿足顧客，重視店員文化素質，並採購高品位商品，以專人接待貴客。當時在上海灘被稱為「經營最精明，手段最高明」的顧客服務企業。由此種種經營方式顯示永安商業文化的價值，至今華聯仍以此為經營宗旨。

從上海先施及永安公司的企業文化都是定下以誠信服務為宗旨，而先施公司之名，來自英文(SINCERE)，前文已有解說，即以誠實的服務態度，取得顧客的信任；而永安公司作為服務性企業提出：「誠實待人、誠心感人、誠信送人、誠懇讓人」、「以情顯義、以義取利，義利結合」的服務口號，這眾多的準則都是從維護公司的形象出發。<sup>43</sup>這裡的「誠，情，義」無不貫穿著企業文化的精神和服務為本的價值。

### 1. 認識公司文化反映管治方式

隨著經營者的作風和管治模式逐步確立，組織內的管理人亦須適應此組織文化，而機構的制度亦由此而生，員工只能按照公司的既定運作模式、價值觀和工作辦事要求而行，並且把公司的工作目標、形象與公司精神顯現出來，讓員工感受和不自覺地受到影響。學者應煥紅認為：企業文化管理是通過共同的價值觀進行內化管理的，它使員工以這種共同的價值觀為準則，並自覺地監督和調節日常企業經營活動，從而增強企業的內聚力、向心力和能動力，齊心協力實驗企業目標。<sup>44</sup>因此，公司文化一旦形成，員工會直接受影響，個人行為與做事方式將會或多或少受到公司制約，例如必須跟從公司的作業模式，任何意見須事先提出，工作上的服從被視為理所當然，若有抗拒或異議可能換來他人的奇異目光。

事實上，文化在組織內也形成一種管理手段，員工受文化的約束不會逾越規範，透過組織文化，可提高員工的忠誠度，員工按工作指示，出錯機會較少，形成規律工作，當然也會缺少創意。然而，組織文化對管理人執行工作時有不同程度的限制，管理人也應知道何事須

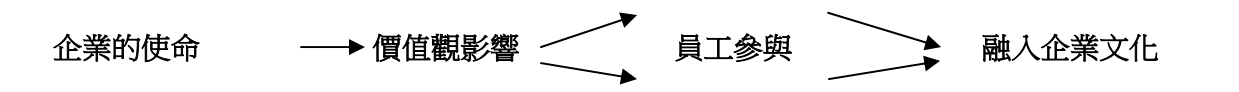
---

43 潘志純，〈文化—企業持續發展的內核(序一)〉，柱國強、餘之主編，《百年永安》，頁 2

44.應煥紅，《家族企業制度創新》，(北京：社會科學文獻出版社，2005)，頁 286

向上司請示，故此管理的自由度也得看情況而定。管理人必須瞭解領導層的處事風格，因為他們的行事方式將影響著員工的辦事作風，就像永安公司郭氏兄弟要求員工注意存貨管理，郭泉指出：貨之陳舊者，應隨時減價出兌，不可積存貨倉，置之不理，以免壓本，故存貨勿過兩年，如過兩年則損失巨大也。<sup>45</sup> 領導層在提醒下屬管理人應有類似的處事方式。除了幫助溝通外，這樣做也可確保管理人依循公司的管治模式行事。正如學者應煥紅指出：家長式的管治文化會展現權威。在重大決策上，以個人說了算。家長權威與管理集於一身，使決策程序簡單，決策成本較低。<sup>46</sup>

不可否認，創始人對企業承擔多樣化的責任，對企業的經營理念、企業精神和價值觀有較大的影響力。事實上，不少的企業文化內容，都是來自企業家的思想和觀念。例如先施公司，為了多做生意，他們很重視文明禮貌，對全體職工很強調服務態度，每月要開一二次專門研究服務態度的會議，使對顧客不得有絲毫怠慢，不使影響店譽。<sup>47</sup> 當中看到企業文化的塑造，它是在適應市場不斷轉移的需要。或許可以說，企業文化的真正含義：就是企業信奉並付諸於實踐的價值理念，而企業文化是對企業有「實用價值」之文化。換言之，企業文化的形成，是由企業的使命，約定俗成的慣例，或是從前創辦者的特有工作方式，因成功而受到愛戴，而組織文化已對員工潛移默化並影響其價值觀，往後是員工的認同和接受。



## 2. 領導人的價值觀孕育企業文化

家族企業文化，是一種內部經營的管理文化，並在經營管理實踐中形成的企業精神、價值觀念、文化氛圍、以及員工認同的公司規章和行為方式。家族企業文化與其他企業文化的分別，具有鮮明的特點，特別是家族創辦人的人格特質、經營理念，也就是它的綜合素質在企業文化建設中產生相當大的影響作用。諸如培育企業精神、樹立企業價值觀、在員工中形

45.上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海：上海人民出版社，1981)，頁 30

46.應煥紅，《家族企業制度創新》，頁 146

47.林金枝、莊為基，《近代華僑投資國內企業史資料選輯(廣東卷)》，(福建人民出版社，1989)，頁 552

成正確的道德規範等各方面。家族文化的泉源，來自創業者的創業理想、從兩間公司創辦人的心態與行動可見經營管理思想、膽色與觀念有很大的關係，家族企業文化反映企業家的個人魅力。企業員工隊伍的素質，例如要求對外服務的一致性，兩者就是企業的綜合素質。

對於新的管理模式，在中國人的家族企業有足夠時間去開發，問題是他們是否願意接受現代的管理技術，但事實卻是他們保留了傳統的管理模式，並認為是一種很適當的正統。以家族所有制的概念為例，就是海外華人以密切相關的事實為依據：(1)儒家的影響「家齊而後國治」的政治哲學的影響；(2)多少世紀以來受到一整套價值觀念灌輸的結果；(3)中國的歷史事實使人們懂得家庭是取得救援的主要源泉，例如當生意發展快速，永安領導人郭樂即急召家庭成員來協助；(4)從屬和忠誠的心理特徵；(5)以父與夫為中心的家庭結構；六,近年出現的、有利於家族企業的政治經濟環境。<sup>48</sup>

另一方面，先施及永安在管理企業方面有共同的經驗，特別是彼此對職工教育的重視，更通過培訓活動將企業文化價值分享予員工。由於領導人同是基督徒，並要求員工參加基督教禮拜活動，兩間公司經常組織活動充實員工文化生活，更開辦夜校保證員工工作之外的時間得到知識的增長，<sup>49</sup>這是其中企業的管理文化也是家長式強制管治要求參與。陳錦江教授認為：永安公司的企業內部文化價值，其成功是建基於家族成員的穩固，兄弟的團隊效應，職員情感網路維繫，家長式管理制度，地方風俗觀念等，都展現不錯，公司注意將現代價值觀注入對員工的教育，強調員工要有細緻入微的服務意識，有科學管理和相對公平的價值體系，這都是對企業效益的發揮有正面作用；而先施的內部文化，卻未能像永安家族成員和合作夥伴一樣，缺乏親密的凝聚力，兄弟及親密朋友未能形成互補的團隊力量，而馬應彪又未能注意培養好自己的子女，或其他指定什麼人來繼承他的事業。儘管他有冒險精神，充滿激情且富有遠見卓識，但是在中國的文化背景下，未能起到理想的作用。<sup>50</sup> 所以對比於永安

---

48. Redding, S. Golden, *The Spirit of Chinese Capitalism*, (Berlin, New York: de Gruyter, 1990), pp7

49. 貪喜紅,〈海外學者中國城市經濟史研究的大眾文化取向—以陳錦江上海近代百貨公司研究為例〉,《學術探索》,2013),頁90

50. Wellington K.K. Chan, "Personal Styles,Cultural Values,and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong,1900-1941 ", *The Business History Review*, 70:2, (summer, 1996), pp 162-166



公司，先施公司似乎欠缺員工的向心力。雖然而此，馬應彪的宗教信仰形成企業文化，基本上與永安創辦人郭氏兄弟的企業經營文化有共通之處，只是在建設企業文化上滲入了基督的教義精神，讓員工接受宗教的洗禮和在工作上實踐，大致上體現在業務上合作精神和尊重顧客至上的服務承諾意識。

小結:

簡言之，企業文化是通過共同的價值觀進行內化管理，當中包含著核心的共有價值觀，讓員工以這種共有的價值觀為準則來自覺地監督和調節經營等日常活動，從而增強企業員工的凝聚力、向心力和執行力，齊心實現企業目標的願景。然而，員工本身也有自己的做事原則與價值觀，彼此是否相融合或出現差異，則視乎員工對企業文化的認同情況。若員工對企業價值認同，意味著員工對企業文化更擁護。企業文化讓員工融入企業的使命，使員工懂得如何跟進要求，知道事情應怎樣做，從而使其行為對企業產生一致性。可以說，企業文化不僅是一種管理工具，而且是象徵企業靈魂的價值導向，反映了一種是物質生產的精神氣質，一種類似宗教信仰，精益求精的工作態度和獻身事業的人生取向。

### **(三). 家族理性與企業家精神**

#### **1. 企業家精神促進企業發展**

從現代管理學角度看，企業發展的關鍵取決於人的參與，而能夠把人的活力和精神組織起來，關鍵是企業全體人員有著共同信念，而企業家便是為經營目標作奮鬥的人。企業家作為公司的領導人物，其個人思想品質及價值觀念，通過自己的行為、作風、經營方法滲透到企業整體經營的全方位。特別在社會環境不穩定，企業管理水準低下的情況。就像本文所述兩位公司創辦人在澳洲草創事業初期的艱難時刻，如忍受不安定的生活，又不懂英語從事最低微的工作，為了克服生活上的困難，馬應彪寧願只工作不要工資，也要學習英語來適應當地的生活，由此激發企業家的奮鬥精神，而這種自然影響力的集中表現就是企業家精神。通常形容企業家精神，都是以進取精神、民族精神、勤儉精神、愛國精神、服務精神等等來概括。當中有企業的價值觀、管理哲學、道德規範，它體現社會普遍的價值觀和社會主導地位

的意識形態。<sup>51</sup> 就像兩位百貨公司的創辦人，他們的性格具有冒險精神，堅持原則，和前述的各種表現特質。

著名管理學家彼得·德魯克(Peter Drucker) 在其著作中指出，企業家把變化看成是準則，是健康正常的現象，這也給企業家和企業家精神下了定義：企業家總是在尋找變化，對變化作出反應，並把變化作為一個可供開發利用的機會。<sup>52</sup> 因此，「企業家是革新者，革新是企業家精神的特殊手段，是對資源給予一種新的創造財富能力的行動」。<sup>53</sup> 就像兩位百貨公司的創辦人，打工期間不時尋找機會發展事業，他們從澳洲當地華人手裡買下他們經營不善的生果檔開始，賺了第一桶金，再到香港發展，繼而進軍中國內地；並把百貨業務以創新方式經營，如提昇顧客服務質素，產品標示明碼實價，百貨大樓西式建築及設施現代化，內部設置扶手電梯，咖啡廳及娛樂場等，在當時都是使人大開眼界的設施。其中的「革新」，「尋找變化」，也就是熊彼德所說的「創新」，德魯克不僅承認「創新」是企業家的關鍵職能，而且把「創新」視為企業家精神的精髓，從這個意義上講，「創新」也就是企業家和企業家精神共同本質的特徵。先施公司馬應彪、與永安百貨公司郭氏兄弟作為新式商業組織的創始者，他們在香港、上海兩邊創辦的百貨公司，開創了國內商業經營的新紀元。這種全新的商業企業的出現，從企業組織體制到企業經營管理，都徹底摒棄了傳統商業經營的行幫形骸，從消費觀念到消費方式，為國人樹立了嶄新的形象。<sup>54</sup>

企業家精神既具有典型的個性，又具有鮮明的群體性，企業家也有個人信念、能力的象徵、是個人品質、感情、素質的集中體現，他又是企業群體意識的本質反應，並且廣泛影響著企業全體人員的行為方向和價值取向。然而，在資本主義私營企業中，特別是現代科學管理機制不甚健全的情況下，企業家的權力和影響力具有絕對的權威性，這現象代表著企業家精神。<sup>55</sup> 對民族企業家而言，中國傳統思想文化、倫理道德觀所產生的影響是深刻而廣泛的。

---

51.朱婷，〈企業家精神與企業發展〉，沈祖煒：《近代中國企業；制度和發展》，(上海：上海社會科學院出版社，1999)，頁 357-358

52.彼得·德魯克，《革新與企業家精神-實踐與原理》，(上海翻譯出版公司，1985)，頁 32

53.彼得·德魯克，《革新與企業家精神-實踐與原理》，頁 35

54.朱婷，〈企業家精神與企業發展〉，沈祖煒：《近代中國企業；制度和發展》，頁 375

55.彼得·德魯克，《革新與企業家精神-實踐與原理》，(上海翻譯出版公司，1985)，頁 29

如中國傳統的倫理中心論，提倡君臣父子的等級觀念，要求下對上的無條件服從，對企業人際關係具有一種消極作用。但是，傳統倫理道德觀重視維繫人際關係的倫理紐帶，在企業中提倡家庭觀念，企業間提倡民族觀念，使傳統倫理觀發揮出積極作用與凝聚力。因此，儒家的「修身、齊國、治國、平天下」的信條，對民族企業家「實業救國」思想的形成有極大影響。就好像先施公司創始人馬應彪在同鄉孫中山的革命運動影響下，響應「實業救國」的時代使命捐贈物資來支持革命。其他如「仁愛精神」、「中庸之道」、「任人唯賢」、「重義輕利」、「勤儉廉潔」等傳統思想道德觀念的影響，在民族企業家的身上都能找到。<sup>56</sup>

### 眾志成城的力量克服敵意收購

另一方面，從眾志成城的力量體會企業家精神，這是形容永安公司的兄弟班成員團結。常聽人說：兄弟同心，其利斷金。從傳統儒家的長幼有序，君臣父子的等級觀念，是要求下對上的服從。就像永安郭氏家族，往往開拓新市場或新業務時都會集合鄉裡和家族兄弟齊心為事業打拼。以下例子體會眾志成城的團隊力量，也反映企業家對企業的保衛決心。

在 20 世紀 80 年代，永安集團在港已超逾 80 年歷史，被譽為老牌世家大族，至今已是第三代掌管。由於經營穩重並能度過多次銀行危機；郭家雖然資產豐厚，卻保守經營。對於永安集團被惡意收購是起源於永安銀行出現營私舞弊內部問題，更失去聲譽，而最終銀行控制權也易手。其時，新世界集團鄭裕彤家族通過多種管道收購永安股票，目的是垂涎永安公司名下的貴重物業，但永安郭氏子孫卻不為所動。那時，中國人做生意還是會「先禮後兵」，通知永安收購意向，而永安家族對此斷然拒絕，並譴責鄭家的敵意收購行為。<sup>57</sup>最後，郭氏家族能保住祖業，關鍵是家族成員的眾多子孫，在鄭家的銀彈攻勢下能否堅守立場？從過去歷史看，家族兄弟不和，甚至互相傾軋，往往出現「寧予友邦，不予家奴」的事件重復發生。當然，郭氏家族後人，話雖經營保守，但對保衛祖業卻能眾志成城，也顯示郭家捍衛永安基業的決心。

---

56.朱婷，〈企業家精神與企業發展〉，沈祖煒：《近代中國企業；制度和發展》，頁 390

57.馮邦彥，眾志成城：〈永安集團保衛戰〉，《香港企業購併經典》，(上海：東方出版中心。2008)，頁 126-131

## 2. 家族理性與經濟責任

馬克斯·韋伯在其著作《新教倫理與資本主義精神》中所敘述的資本主義的責任觀念，也是西方社會責任的經典論述：認為個人有增加自己的資本責任，而增加資本就是目的，若違犯其規範便是忘記了責任，它實在是一種精神氣質。<sup>58</sup>個人認為，上帝給予的「天職」是教徒應履行的責任，不管是資本主義，還是其他？若不能帶來經濟效益，社會何來進步？家族企業又如何壯大呢！從家族理性與經濟責任來說，家族企業的領導者或創辦人，不管是為了個人利益，還是家族的利益，他是出於個人理性來負責，特別是為家族企業謀取利益，把家族業務不斷擴大。對於個人責任而言，首先衡量是付出的職責是「必須幹」，還是「應否做」？這裡不構成逃避，原因是為企業謀求利益，是領導人必須的理性負責。從先施公司馬應彪的夫人霍慶棠走出來當第一位女售貨員，便可看出領導人為了突破請不到女售貨員，而打破傳統禁忌，這些都是為了讓先施百貨的業務能夠順利開展和吸引消費者光臨。也是馬應彪的理性行為和經濟責任作決定，當中因素也要向股東負責。

說到底，先前所述的理性與經濟責任，也是體現在「權利責任」和「義務責任」兩方面。中國的家族社會，普遍是以長幼來界定權責，年長的家族成員是有責任照顧整個家庭，這是當中的義務責任，其他兄弟須要服從指令，在家族中權力往往來自約定俗成的長幼有序和兄長為父等階級觀念，而權利的授予是讓其負責，照顧家族內的各個成員。因此，家族理性之所以能夠代替「個人理性」，是家族內相容了「權利責任」和「義務責任」，<sup>59</sup>而「家族理性」也非中國人所獨有，西方社會的企業也有相似的情況。

本章結論：

企業家，商人都是身處於大時代的變化，清末民初，當時政治與經濟環境的不穩定，不少人因戰亂或是生活困難被迫到海外謀生，經歷生活孤寂和痛苦，奮鬥半世紀，建功立業成為成功的企業家。另一方面，成功的企業家也有多一份的身份，就是本研究企業的主人翁，永安公司創辦人郭樂與郭泉兩兄弟及先施公司創辦人馬應彪先生，他們從老家中山往澳洲悉

-----  
58.[德]，馬克思·韋伯著，李建修、張雲江 譯，《新教倫理與資本主義精神》，(北京：九州出版社，2007)，頁 31

59.李東，《家族理性與家族企業》，(經濟科學出版社，2006)，頁 104

尼打工，尋找機會來改善生活，賺了第一桶資金，再到香港發展百貨公司業務，成功後再回到中國的廣州及上海發展百貨業，並取得巨大成功，不單賺了巨大錢財，更取得社會地位。兩位創業者由中山往澳洲，再去香港及回國內發展，這樣的經歷，可以稱得上是「移民企業家」，<sup>60</sup>他們應意識其個人經歷是在社會的大時代中「流動」。然而，文獻在記載那些移民企業家，大都描述他們「克服生活與工作中困難」、「勤奮努力學習」的形象，這種敘述好像是積極塑造，恰巧也是本文研究對象的其中寫照，但似乎對他們的內外形象流於表面化。事實上，身處的環境因制度的限制而無發展機會，就像本文兩位企業家在澳洲本土的業務未能再擴大和受到政府政策上的限制，他們企業或移民者身份會勇於尋找機會，而族群之間又會更加團結，其原因也是彼此有著地緣與血緣的關係，即使是同行競爭也會走在一起，在變化不利的環境中找著可以生存的有利地方。

從中國文化的儒家倫理觀視角來看，企業文化透視了企業家「等級觀念」和「權威主義」，也是海外華人商業思想的組成部分，<sup>61</sup>也許從永安公司郭氏兄弟的管理文化看到這兩方面。等級觀念是從中國傳統社會的五倫關係中的儒家主張，包括父子有親、君臣有義、夫婦有別、長幼有序、朋友有信「五倫」中任何一種角色，除掉朋友外，其他四倫都含有「上下、尊卑」的等級關係。當中亦顯示出其在組織中的地位高下，或其掌權力的大小之別。<sup>62</sup>然而，有親屬關係的兄弟自然被賦以更大的權力和位置，其中是建基於對兄弟的信任。領導人為保衛自己企業和積聚的財富免遭外來勢力的入侵，而經營情況也不想為外人所知，其中原因是不希望別人注意，故此重要職位由創業者的親屬負責，例如永安公司的數家子公司都是由父子或兄弟出任要職。最高領導人的處事手法也是樹立權威主義，並以此來建立個人威信，這與過往香港大學商學院高偉定教授曾對 72 位亞洲創業家的訪問研究吻合。<sup>63</sup>概括而言，企業文化

---

60. 陳國賁、陳惠雲，《中港徘徊：香港流動巡迴企業家的故事》，(香港中華書局，2007)，頁 8

61. Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, (Times Academic Press, 1995), pp29

62. 楊忠等編著，《組織行為學：中國文化視覺》，(南京：南京大學出版社，2006)，頁 8

63. Redding, S. Golden, *The Spirit of Chinese Capitalism*, (Berlin, New York: de Gruyter, 1990), pp29

高偉定教授在撰寫上述著作中，曾對 72 位亞洲創業家做個深入訪問，探討他們對家庭及商業兩者之間關係。他發現華人創業家有兩個基本的意識，一是在管理上希望實行儒家的精神，如家長式管理、家庭式的關係及對等級的尊重；二是他們在歷史上曾生活在封建專制社會中，他們需要採取另一種經營方式，以營造一種心態來安定他們的「不安全感」。

是企業家用來提升公司績效的軟性手段，透過先前所述的價值觀、儀式、符號和規範等，達成有利公司的效益。或許從永安公司的例子中反映，企業文化是受到企業家本身的條件影響，他們的教育背景、生活經驗和對事物的價值觀等因素，深刻地形成企業的政策及其經營模式。<sup>64</sup>當企業的下一代日後學成歸來，像永安二代郭琳爽回來接班，也會受到上一代的管治理念所影響，只是其個人的管理風格與上一代則有所不同，這是下一代所受的教育與接觸的科學管理觀念較為理性和有所依據，其行事方法與上一代自然有差異，也形成企業文化的逐漸變化。

### 第三章 中國文化影響家族企業管理的研究

本章主旨內容介紹家族企業管理的研究，探討儒家文化如何影響企業家對家族企業的管理。中國文化講求倫理道德，其中包括儒家的五倫關係；另家族企業的管理涉及三方面：其一是與家族企業的功能有關，它在社會層面有何角色？企業的社會地位如何？家族文化帶出的血緣關係，家族內的階級及其影響；其二是家族精神與家族理性的作用，探討家族企業精神與家族主義的關係，例如領導人對家族企業經營的考慮因素，涉及領導人的做事價值觀與家族內成員的關係；其三是家族企業的管理文化淺釋，包括管治文化之特點，領導人處事風格，對人的重視與任用，家族企業的管理方式也是成敗的因由，其決策往往是公司日後成敗的關鍵。

從社會學角度探討中國人的做事行為和受傳統文化影響，其中由儒教主宰的宗教影響著日常行為。當中三個領域是構成決定華人價值觀的文化因素，並且互相關聯，其一是指基本社會結構，即家庭階級、社會關係和種族的結構，其二是指支配關係的準則、其三是指導行動的主要準則，例如，對待工作的倫理、注重錢財和節儉、重視實效等。當中的宗教信仰「儒、道、佛」是企業家一般基本信念與個人文化價值觀。<sup>65</sup>然而，儒家在中國人的社會結構基礎

---

64. 連玲玲，〈企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例〉，《臺北：中央研究院近代史研究所集刊 49 期》，2005，頁 166

65. 高偉定著，張遵敬、范煦、吳振寰 譯，《海外華人企業家的管理思想——文化背景與風格》，（上海：三聯書店，1993），頁 55

中充滿了道德觀念，有著處理人際關係的各種規定，其中包括了正義、美好、和諧、秩序，亦是假定融入在家庭與政治關係中。<sup>66</sup> 過去，儒家思想通過學校教育深入到社會中去。父母又經常向子女灌輸紀律與秩序等觀念，讓他們按要求順從。像往後敘述的五德，「仁、義、禮、智、信」，便成為一套紀律的規範，也是前述的支配關係準則。

事實上，中國文化是講求和諧的文化。儒家講求和諧，由個人的和諧推展到家族的和諧、企業的和諧等。中國文化重視倫理與道德的理性，把家庭倫理推廣到社會所有人生各層面，就是五倫的觀念：在家庭內推行一套行動規範的秩序，有明顯的等級區分，同時也強調道德的重要性，道德即維持五倫關係的德性和規範，這是中國文化很重要的特點。<sup>67</sup> 因此，在企業制度上，明確了每一個角色應負的各種責任；與西方相比，西方強調權力從嚴密管理的角度看待事物，同時容許個人利益顯露，在中國強調的是服從，人與秩序相比是第二位，並保持信任的言行準則。從中看到兩種制度，卻是一個事情的兩個方面。但在實踐中產生出來的結果卻不相同，在西方管理權限是制度化，而在中國則是個人擔當角色責任制度化。<sup>68</sup>

對民族企業家而言，中國傳統思想，文化倫理道德所產生的影響是深刻而廣泛。在新的歷史條件下，企業提倡民族觀念卻有助凝聚力增強，對舊有的倫理道德加以改造，突出個人、企業、國家的命運相結合的特性，形成民族整體意識，使傳統倫理發揮出積極的作用。<sup>69</sup> 個人的看法是作為企業家，身處動盪的大時代，他們經歷了在海外的奮鬥，已養成了堅毅不屈的精神。由於企業是他們打拼建立，其管理方式自然是以自己的規劃來發展，他們的處事不論是以家長式管理或是向心權威方式，似乎看不見與當時局勢有很大關係，反之是當時社會和政治文化的氛圍，父權社會仍是主導地位，自然形成企業家的威權管治方式。或許我們應審視中國文化與企業管治有否相容的地方，它應以那種方式，形成企業的信條或是可能成為障礙，這是值得深思。

---

66.高偉定著，張遵敬、范煦、吳振寰 譯，《海外華人企業家的管理思想---文化背景與風格》，頁 57

67.成中英，《文化·倫理·管理》，(北京：東方出版社，2011)，頁 44

68.高偉定著，張遵敬、范煦、吳振寰 譯，《海外華人企業家的管理思想---文化背景與風格》，頁 174

69.朱婷，〈企業家精神與企業發展〉，沈祖煒：《近代中國企業；制度和發展》，(上海：上海社會科學院出版社，1999)，頁 390

## (一). 從社會層面看家族企業的功能

提起家族企業的名稱，總有點傳統社會的時代味道，而中國家族企業的名稱又往往以家族姓氏命名，例如香港的餘仁生堂、知名藥品保濟丸的李眾勝堂；又或是一些外資家族企業，英國馬莎百貨(Marks & Spencer)，美國的福特(Ford) 等著名企業不勝舉例。對於中國的商業社會，家族企業有其獨特傳統和文化，一些更在社會上有著歷史和成為商業社會生意分佈的生活部份。例如李嘉誠家族，即今天的上市公司「長江集團」。而在上世紀的五十年代，知名的香港華資財閥公司都是華人家族企業，其中例子有郭氏兄弟的「新鴻基集團」、胡應湘的「合和實業」、馮氏兄弟的「利豐集團」、李國寶的「東亞銀行」等。這些家族企業都有共通點，就是生意由第一代打拼，然後再傳第二代、第三代的接班人。家族企業的形象特點是由公司的創始人憑著堅毅不屈的精神，開拓生意王國，而其一眾血緣兄弟協助發展業務或是其子女繼承產業和發揚光大。

對於家族企業的界定，本港學者黃紹倫指出：應以擁有模式作為界定家族企業的準繩。如果一個家族在企業中擁有足夠股份，令它能夠有效控制企業的發展，這企業便是一個家族企業。<sup>70</sup> 學者盧現祥引述臺大黃光國教授提出家族企業的定義：1, 家族企業只用親屬經營，2, 由家族成員掌握管理權，3, 從人治過渡到法制的家族企業，4, 為家族成員控制企業全部或大部分所有權，而經營權則交給了家族以外的人。<sup>71</sup> 過去，家族企業往往給人印象是擁有權和管理權並不明確，甚或是過時的象徵，例如是屬於私有制的公司。但現在的香港，家族企業也不少，並且佔有較重的位置，如上述那些知名家族企業。若從歷史和社會文化窺探，中國的家族企業究竟有何獨特發展軌跡和規律，讓其企業能夠立足和繼續發展。若論家族企業重視「家文化」及「血緣關係」，則似乎離不開中國社會文化的歷史背景。

從社會文化的層面角度看，透視家族企業所產生的因素是多樣性，例如以血緣關係作為企業的繼承、家庭生活、家族信任、人事安排和企業發展路向的規劃等。上述的家族因素是

---

70. 黃紹倫，〈繼承與變異—華人家族企業的活力源頭〉，收入張炳良，《香港經驗：文化傳承與制度創新》，(香港大學亞洲研究中心，2009)，頁 85

71. 盧現祥，〈論華人企業的家族式管理〉，《華東經濟管理》，期 1，2000 年，頁 11



涉及地方的社會文化、習俗、社會倫理與歷史來闡述企業面對的利弊等問題。一些中港臺學者如鄭伯壘的研究是從傳統文化角度剖析當地家族的發展興衰；<sup>72</sup>而范忠寶則探討怎樣處理家族的人事矛盾，並指出為了維護家族的和睦，須常常保持一種「偽親密」的狀況，這種方式肯定不利家族的發展。<sup>73</sup>馬麗波對家族組織進行了較深入的探討，認為影響企業效率的原因是無限責任，限制企業成長；而個人或家族決策形成家長作風。<sup>74</sup>

關於家族的社會功能，可以概括於幾方面：其一是維持秩序的作用。家族是社會內一個組織，有其特定的階級位置，如長幼有序，這也是傳統文化的「禮俗」和約定俗成，由家長制定法則，家法和家規，讓家族成員有所依從；其二是調節社會關係的作用。是根據家族成員在血緣關係上的親疏，訂定個人在家族組織中的地位。費孝通的著作《鄉土中國》有詳盡解說「差序格局」的親疏關係；<sup>75</sup>其三是倫理教化的作用。家族的維繫從根本上是依靠家族中的成員對家族文化的繼承，他們從小便接受一套倫理道德觀念的灌輸，並依從既定的行為規範，也是血緣的關係意識；最後是高度的凝聚力。重視家族的成員都具有向心力，也是內向的，這反映在各種家族中的內在活動，如祭祖、紅白二事來強化家族成員意識和參與，增強他們對家族的認同。<sup>76</sup>實際而言，今天的社會，家族的功能已有所減弱。但在血緣的關係上仍有人與人之間的接觸，親屬之間若有需要也會給予一定的協助，特別是彼此有「血緣」基礎會有更緊密的聯繫。

## (二). 家族精神與家族理性的作用

過往中國社會重視家族的傳統，加上儒家文化的薰陶，包括傳統倫理道德觀念對創辦人的企業經營方式有很大影響，例如本研究的公司要求員工提供銷售服務，注重貨品要求質素，從客人方面著想等，令公司形成銷售文化的支柱。誠信是儒家傳統倫理的其中準則。孔子認為「信」是為人立身處世的基點。在論語中「信」的含義有兩種，一是信任，即取得別

---

72. 鄭伯壘，《華人領導:理論與實際》，(臺北：桂冠圖書股份有限公司，1991)，頁 17-18

73. 范忠寶，〈家族企業：家族矛盾協調機制的建立〉，《工業技術經濟》，期 1，2003

74. 馬麗波，〈中國家族企業組織的合理性及其管理效率評價〉，《東北財經大學學報》，2003，頁 58

75. 費孝通，《鄉土中國》。(香港：三聯書店，1991 [1947])，頁 25-33

76. 李東，《家族理性與家族企業》，(北京：經濟科學出版社，2006)，頁 38

人的信任，二是對人講信用。從先施公司馬應彪談及切身感受，他指出：澳洲安東尼百貨公司是以明碼實價，以信示人，貨價不二；而先施公司既立，須以誠信先施於人，方成大事的開始。<sup>77</sup> 因此，一切的商業活動，若能夠注重商業道德，把誠信放在第一位，如不二價售賣產品，自然是獲取顧客擁護和信任。這些傳統生意思維形成精神信念，創辦人身體力行，其實踐也影響著家族內成員的行為。事實上，創辦人的經營理念也是家族精神的重要部份，如永安公司郭樂、郭泉兩兄弟的團結合作，以家庭為整體性，照顧家族成員，尊重家長，重視權威，保持成員間兄弟的關係。在功能上，家庭成員之間強調互相扶持，血緣關係冒起成為外向發展的網絡資源，這是順理成章的自然現象。<sup>78</sup>

家族精神也代表著企業家精神的經營理念和價值觀，就像永安公司的郭氏兄弟及先施公司的馬應彪不斷尋找商機來適應市場變化的需要。管理學大師彼德杜拉克(Peter Drucker) 認為：企業家總是在尋找變化，對變化作出反應，並把變化作為一個可供開發利用的機會。<sup>79</sup> 確切而言，家族精神也反映創辦人的民族精神、勤儉、愛國與服務等，也是一種企業價值觀和管理哲學。而企業家精神是帶有一種實踐的行為，也是一種「立足於經濟和市場理論之上」的實踐活動。當身處複雜多變的競爭環境中，企業家必須具有應變的多重經營手段和紮實的經營能力，才能帶領企業生存和發展下去。因此，企業家的經營實踐行為，也是體現企業家的精神實踐，例如經常為企業作出決策。

然而，企業創辦人的成功，是家族企業發展的精神支持，可以從當時的歷史環境和社會變遷的思考角度來探索。在 19 世紀末，中國社會面臨一個巨大的轉型期，更面對飽受經濟破產和戰爭之苦。從兩位創辦人身處的時代背景，正處於資本主義列強相繼入侵、中國淪為半殖民地的時代。當時香山許多人為了生計遠渡重洋，去海外謀生。郭樂的長兄郭炳輝便是

---

77. 譚元亨：《香港商父馬應彪》，（廣州：廣東人民出版社，1999），頁81

78. 黃紹倫，〈繼承與變異—華人家族企業的活力源頭〉，收入張炳良，《香港經驗：文化傳承與制度創新》，（香港大學亞洲研究中心，2009），頁 90

79. 彼德·杜拉克，《革新與企業家精神：實踐與原理》。（上海翻譯出版公司，1985），頁 24

其中一員，他早在 1882 年便去澳洲闖蕩。<sup>80</sup> 那時華人勞工在當地的奮鬥，既有血淚斑斑的一頁，也不乏聰明才智而發家致富者。建立先施百貨的馬應彪、永安公司的創始人郭氏兄弟，就是這一群中的成功者。另由於戰亂和列強入侵，馬應彪與郭樂他們這一批華僑企業家共同以「實業救國，挽回利權」的思想是比較普遍的。他們在外受到各種排華政策的歧視和壓迫，在內又沒有強大的祖國做後盾，自然希望祖國能夠強大起來，實施有利於工商業發展的政策。實際那時處於列強壓迫的中國，他們的願望根本上是不可能實現，但已體現了他們的民族意識和愛國情懷。包括馬應彪與郭樂在內等華僑受到這種情感驅動紛紛回國投資。<sup>81</sup>

除了上述的憂患意識與艱苦經歷，往後家族企業的壯大與成功，也是離不開他們的鬥心與業務堅持，還有便是鄉親凝聚力的功能，透過成員之間的相信理解和合作，催生了團結力量，像永安公司昔日在澳洲雪梨的果欄生意愈來愈好，郭樂寫信邀請其家族兄弟到來羣體一起戮力共事，<sup>82</sup> 兄弟同心的動力促成了日後公司的業務不斷發展；另一方面，也協助其他的鄉親如新新百貨創辦人李承基加入百貨業，即使是同行也鼓勵其發展，見李承基口述訪談錄，<sup>83</sup> 也是同一地域的鄉親緣，有相互幫忙的協作意味。事實上，家族理性受價值觀影響。或許先從家族企業的文化價值觀來觀察企業制度的形成，其中家族成員之間有近親的血緣關係，並且接受家族文化薰陶，彼此存在著信任的關係，更造就了家族企業強大的凝聚力。<sup>84</sup> 像永安百貨的創辦人郭樂，將公司的重要職務安排給家族的兄弟成員出任，並且聽從二哥郭樂的領導。當中的決策思維也包含著「家族理性」，是依據自己的思維傳統方式行事，再者，家族理性決定了家族利益中成員的個人利益之間的判斷取捨，從郭樂分配職務給兄弟成員，既看到家族成員之間的溝通和協商，更需要考慮家族的整體長遠利益。<sup>85</sup>

-----  
80. 上海社會科學院經濟研究所編著；《上海永安公司的產生、發展和改造》，（上海：上海人民出版社，1981），頁 1-2

81. 林金枝：《近代華僑投資國內企業史資料選輯(上海卷)》，（廈門：廈門大學出版社，1988），頁 12

82. 趙雲聲，《中國工商界四大家族》，（北京：中共中央黨校出版社，1995），頁 130

83. 李承基、李培德，〈上海百貨業史口述訪談錄〉，《史林》增刊，2009，頁 35

84. 付文閣，《中國家族企業面臨的緊要問題》。（北京：經濟日報出版社，2004），頁 33

85. 李東，《家族理性與家族企業》。（北京：經濟科學出版社，2006），頁 147

### (三). 家族企業的管理文化淺釋

今天，成功的企業似乎家家相似，失敗的企業卻各有因由。成功的企業都有一個共性，就是非常注重價值觀的作用。而這些成功企業的價值觀有著許多相似之處。先從企業文化的建立意義和目的來說，企業文化是建基於公司的經營理念，也是反映公司與員工的共同價值觀。在企業文化的引導下，企業建立實質的文化精神，導引企業及員工邁向既定的發展目標。正如前述，企業的經營哲學反映了創辦人的指導思想，也反映了企業行為的基本取向。包括企業存在之目的和價值、企業的社會責任、企業經營與市場環境的關係。

若從公司文化角度看企業管理，相信要涵蓋的範圍實在極之廣闊，當中涉及企業的組織結構與管理文化、制度人事安排、企業家身份與公司歷史、家族企業特點、領導人理念與管治文化等相關因素。企業在社會學的研究中是一種個體，既是存在於社會中的商業環境內，也為社會的發展中起著貢獻的作用。然而，從「企業」角度剖析組織內的制度、業務的運作管理方式、都是與家族人事佈局的安排息息相關。台灣學者連玲玲認為：從永安集團的高層人事佈局來看，是不折不扣的家族企業。她指出：上海的永安公司在人事安排上，是由於上海的副司理馬祖星過世，郭樂立刻在子侄輩中選擇郭泉的長子郭琳爽繼任，目的是希望他成為上海永安的接班人，由於郭琳爽自小有機會接受正規學校教育，直到大學畢業。他在廣州嶺南大學主修農業，並修習不少經營管理的課程，其後又到歐美各國觀摩商情，回國後在香港永安公司實習，並於1929年出任上海永安公司副司理，直至正司理楊輝庭退休，才由郭琳爽接任。這一波的人士更替標誌著永安公司世代交替的開始。1939年，郭樂移居美國三藩市，此後上海公司完全由第二代當家。<sup>86</sup>當然，稱為家族企業，不難發現「家族」和「企業」是相互結合，從社會學角度看，家族創辦人可以用自己的一套辦事方式來管理，包括他們對公司的經營理念，血緣繼承和家族關係網絡，企業未來繼續發展等問題。

另一方面，管理文化的內涵也反映商業價值的觀念，其中包括社會學所述的組織規範，

---

86.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型:以民國時期的上海永安公司為例〉，《臺北：中央研究院近代史研究所集刊 49 期》，2005，頁 135

例如建設商業制度、規劃設施、商業精神的建立。就像明清年代十大商幫中的徽商，是指明清時期徽州府藉之商幫集團，從其生活方式，諸如飲食、服飾、園林、建築等，都為原來的商人文化增加了新的內涵。<sup>87</sup> 可以說，管理文化來自商人的經營哲學及其經商之道。過往，商人從事經濟活動大都是以利益為重。隨著經濟活動的日益頻繁，商業社會也孕育各種以儒家的道德元素為主流文化。或許從永安公司例子看到企業文化是怎樣形成？創辦人郭樂先生說：「顧客服務是很重要，誠信待人也很重要。」，漸漸地這些說話可以形成口號，又或是成為公司的業務信條，這些做事行為和處事作風便成為公司的文化守則。Z 理論學者，威廉·大內認為：企業文化是「由其傳統和風氣所構成的。文化還包括一個公司的價值觀，如進取性、守勢和靈活性，即確定活動、意見和行為模式的價值觀。」<sup>88</sup> 這正正是永安及先施公司領導人創業的心路歷程，其中涉及他們百貨公司發展過程的起跌，例如與其他華人勞工的經歷相似，他們當初都是因為家貧而遠赴異國的，最初都是從事最低微的工作。因為不懂英語，農作物往往被白人低價收購而陷於困境中。為解決外語障礙這問題，先施創辦人甚至不要工資也要努力學習英語，這種語言優勢讓他掘到了第一桶金。<sup>89</sup> 另一是永安領導人為了穩定貨源，直接到斐濟進貨，那時水路十分危險，而郭樂的冒險精神贏得包銷代理合同。又由於在當地生意做得好也受到當地人的反華不滿情緒和政府政策限制，引致兩公司領導人要尋求出外再發展。兩位創辦人都有很強的適應力，即使遇上不太順利的環境，例如先施在香港的百貨公司受到颱風吹襲，使營運暫時中止，更要度過兩年的艱苦經營歲月，即使生意受到重創也能度過難關。<sup>90</sup> 從中看到堅毅不屈的精神。雖然本研究的百貨公司主業做得非常出色，但領導人的經營作風，往往被家族思維制約，未能完全以現代管理方式引進企業治理，其中兩方面是家族企業常見的管理現象：

---

87.唐力行，《商人與中國近世社會》，(中華書局(香港)有限公司，1995)，頁130

88.威廉·大內，孫耀君等譯，《Z 理論：美國企業界怎樣迎接日本的挑戰》，(北京：中國社會科學出版社，1984)

89.Mark O'Neill, *The second Tang dynasty: the 12 sons of Fragrant Mountain who changed China*, (Joint Publishing (H.K.) Co.,Ltd,2014) .pp244

90.譚元亨：《香港商父馬應彪》，(廣州：廣東人民出版社，1999)，頁91-93

1. 集權管理。企業都是以一位強勢人物作為領導，通常是創業者帶領一些幹練的家族人員，實行「家長式」的集權化管理；基本上決策機制是以領導人說了算，而企業風險也是由領導人承擔責任。
2. 親緣關係。大部份重要職位由家族成員或被信任的鄉里所出任。究其原因是有共同的親緣和家族關係的信任。這種人事安排也是一種「家族圍牆」產生排外性<sup>91</sup>，不利人才的團結。

#### 本章結論:

中國的家族企業是以傳統文化中的「家」和「緣」為關係中心，商人以追求家族事業的利益為目標，家族規則和企業規則互相結合。從微觀經營角度來看，家族企業文化是管理文化的其中工具，除家族血緣性外，領導人的綜合素質在企業文化建設中，具有相當大的影響和作用。家族企業文化與一般企業文化有相類似的功能，關鍵是家族企業能否按企業原則理性運行。家族企業的良好發展是依賴於管理水準的高低，家族文化具有鮮明的特徵，例如親緣原則與家長權威是家族文化的內在核心，費孝通的「差序格局」則是產生了等級結構的親疏關係。當然，家族企業也有弊端，企業決策經常是家長的個人決策。學者盧現祥指出：在家族式管理過程中，容易出現對人的權益侵犯的問題。家族式管理為了維持其管理的權威，可能會以犧牲職工權益為前提。家族式管理是建立在血緣基礎之上，其管理能力大大地受到了限制，其管理方式大多帶有傳統也不利於現代企業制度的建立。<sup>92</sup>

簡言之，家族企業經常給外界形像是領導人一言堂，有家族的情意結，有時照顧親屬關係多於注重公司績效。過去，商人多少受中國傳統文化的影響，自然以儒家文化為道德信條，其中也有否定而各司其事。但在現實的作業中，兩種道德的標準揉合一起，前者以長遠目標的利益為着眼點，後者則希望能迅速求取富貴，他們只是從中把儒術轉為商業道德，這也許是商人文化與商業精神的混合特徵。

---

91.馬月才，《華人企業的管理模式》，收入游漢明編，《華人管理本土化之開拓》，(香港城市大學商學院華人管理研究中心出版，2001)，頁 46

92.盧現祥，〈論華人企業的家族式管理〉，《華東經濟管理》，期 1，2000，頁 13

## 第四章 上海永安及先施百貨的管理文化與特點

第四章主旨論述上海永安及先施百貨的管理文化與特點。永安與先施創辦人的管治理念、個人宗教信仰及其經濟思想，對公司管理的決策有何影響。從領導人的管理文化及其信仰闡述他們家族的管治理念，當中指出永安公司郭樂兄弟的管理風格與制度建立，「永安精神」和「顧客服務與誠信」等服務承諾，同時又以專權方式的管理要求提高經營效益；而先施公司馬應彪的管治文化及其宗教信仰又是另一管理方式，通過他對基督教的信仰，將其信念對員工產生影響。但兩者的管理文化互有差異，但其中儒家思想與外來宗教信仰卻也帶來管治的效益。

本章又從管理學角度闡述公司領導人的管治風格及其成功因素，其中取決於領導人的經營方式、處事手法與管理思維。企業管理之目的，往往是在追求「利潤」、「工作效益」和「運作安全」，也是企業的經營責任。然而，經營管理之目標必須對內要安員工與股東，對外則要安顧客及社會大眾。假若企業經營不得其法，即是不得其安，自然無法持續發展下去。臺灣東海大學企管學者曾仕強的觀點：管理之道，在修己，在安人，其中在過程中也時常調整，管理的目標就是「修己安人的歷程」，<sup>93</sup>教人由內部做起，並發揚到外部。儒家管理思想的根本目標是在「安人」，加上儒家之「禮」即是「法」，將「人治與法治」結合。曾仕強又認為：儒家學說首重倫理，只要造就相應的管理環境，自然形成合理的管治因素。<sup>94</sup>又本文論述的永安公司較多一手資料可作分析敘述，而先施公司的資料較分散和不足夠，只能作補充和輔助，兩者並非構成作相互的比較。

### (一). 華人企業的管理觀

從中國歷史看中國管理學的實際應用可追溯於春秋戰國時期(前 770 至 221 年)當時的大政治家管仲(約前 730-前 645 年)，他輔助齊桓公勵精圖治，成為當時春秋五霸之一。管仲對商業、生產、政治、軍事、經濟等各方面均有廣泛的管理規劃，他的商業思想與政策，推動

-----  
93.曾仕強，〈中國管理哲學的精義〉，收入楊國樞、曾仕強編，《中國人的管理觀》，(臺北：桂冠圖書公司出版，1990)，頁 19

94.楊國樞、曾仕強編，《中國人的管理觀》，頁 90-91

了一連串的改革，足見其管理思維與今天的現代管理有可比較之處。<sup>95</sup> 對於改革，此處並非指現代的公司也要重視改革，而是當公司要解決問題，或是要再發展，管理者必然要為公司再規劃和改革，就像新中國成立以後，將永安及先施公司再進行各自與國家合營改造，由合資變為國有企業，<sup>96</sup> 即使是今天成功在香港上市的「國企」，都是不斷改進，一些成為知名企業，例如國有四大銀行，中國石油公司等。再者，中國傳統管理時期始於先秦，期間出現諸子的管理智慧，作為儒家學說的始創者，孔子的管理思想有不少影響後世的教條，其中孔子主張以禮為治國的準則，禮即是法，按法規行事以維持秩序。

中國傳統觀念，強調情理法的管理原則，乃是「仁、義、禮」的通俗說法，這是孔子思想的三種不同層次的觀念架構。即「禮」以「義」為實質，「義」又以「仁」為其基礎。因此，「仁、義、禮」三觀念合成一理論主脈，貫穿孔子的學說，成為後世儒學思想的總脈。<sup>97</sup>但情理法是要看情況而應用。在私的場合，情重於法，而在公的場合，則法重於情，但有時實行並不容易，例如公私難辨的場合。「情、理、法」的次序是情在理先，法在理後，好像法是不重要；但法是基礎，大家必須共同遵守。<sup>98</sup>同時，在制度上要經常調整以求合理，員工感覺公平，管理才是合理化。下圖是管理的人性化、合理化與制度化，即是仁義禮的顯現。

人性化	合理化	制度化
情	理	法

對於企業管理，中西方的差異是涉及對「人」與「制度」的應對方法。簡言之，情、理、法是以關係、人情來判斷事情的處置方式，帶有感情及關係成份；而法、理、情則以紀律、制度來規範員工的行為和量度表現，少帶感情成份。在情、理、法方面，由於「人情至上」思想的影響，華人企業在管理中，「情感」的部分多於「法理」的部份，對員工的忠誠和關

95.余鑫炎，《簡明中國商業史》，(北京：中國人民大學出版社，2009)，頁 46-47

96.上海市檔案館、中山市社科聯，《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》，(上海書店出版社，2010)，224-225

97.勞思光著，《中國哲學史一》，(臺北：三民書局，1995)，頁 32。

98.成中英，《C 理論:中國管理哲學》，(上海：學林出版社，2000)，頁 4



係則看重，忽略了客觀性和公正性。基於家庭的親屬關係，家族成員分居高位控制企業，掌權者可能更難以對親屬動用權威。對於有能力的非家族成員，因失去升遷機會而不易產生對企業的忠誠和向心力等等。<sup>99</sup> 當然，家族方面若進行調整和奉行用人唯才，放棄人治，實行法治，使企業走上管理「專業化」和「制度化」的道路，華人企業有可能得到更快的發展。<sup>100</sup> 不論是「情、理、法」或是「法、理、情」的處理方式，主要是看企業主如何處理家族成員與員工的關係深淺。關於「人情至上」是基於怎樣看待對人的處置方式，若重視制度化，則法治自然彰顯公義，非家族成員感到被公平對待。今天的華資企業仍然帶有人情關係的色彩，除非機構已制度化，但也不排除仍有領導人帶有感情關係而有所寬鬆處理。例如一些華人家族企業對自己人是採用隨機的「人治」進行管理，正式的規章制度對他們沒有規範效力，企業主對自己人會較為寬大、體諒，表現得較為仁慈、友善；親屬在接受工作任務時，通常可以討價還價，可以得到自己感興趣的及自己希望得到的工作；自己人犯錯，也可以從寬處理，大事化小，小事化了。對外人則制定規章制度，實行「法治」，管理得較為嚴格、依法處置。<sup>101</sup> 上述並非認為西方企業便沒有此等情況，若背景是有「家族企業」的影子，處事方式便會有所不同。

企業的管理文化是建構在企業家的經營管理哲學思想，形成管理模式及處事原則，管理風格和管理方式，是管理哲學與管理科學的有機融合，管理文化所要達到之目的是用正確理念指導企業進行操作，管理文化所體現的是每一項管理措施的出臺，都應能體現企業經營者的價值取向與思想目的，並能最有效調動人的積極性和發掘人的最大潛力，為企業目標作出貢獻。當然，強勢的管理文化是有效約束機制和激勵機制改善企業管理，形成企業高效的運作環境，但忽略以人為本精神也損害企業制度文化的基礎。因此，中國管理哲學的 C 理論 (change) 是以權變方式來平衡人際管理的矛盾，<sup>102</sup> 也是看情況靈活變通處理事情，在一般情況下，遇到衝突或問題時，儒家主張先用情來處理，進而求其次，才用理與法。學者曾仕強指出「情、理、法」是「行、義、禮」的通俗化表現。中國人「情理」並稱，而又「法理」

99. Redding, S. Golden, *The Spirit of Chinese Capitalism*, (Berlin, New York: de Gruyter, 1990), pp134

100. 雲冠平、陳喬之，《東南亞華人企業經營管理研究》，(北京：經濟管理出版社，2000)。頁311

101. 雲冠平、陳喬之，《東南亞華人企業經營管理研究》，頁310

102. 楊國樞、曾仕強編，《中國人的管理觀》，(臺北：桂冠圖書公司出版，1990)，頁 332

並重，因此「情」「法」都離不開理，實際所重在於「理」，至於「情」則表現為管理的人性化。<sup>103</sup>這是基於人性的管理哲學，對於人事上的協調及溝通，是有其重要作用。怎樣以「法理情」來代替華人文化的「情理法」，相信可以有更多討論空間。

另一方面，儒家的修己安人，重點是作為領導或是中高層的管理人，要從個人修身做起，而員工性格的陶冶必須從高級職員着手，這樣他們可以樹立榜樣，能夠成為員工的仿效，<sup>104</sup>才是最好的管理。具體而言，「仁」是以人為本，關心和尊重別人，維護員工的各項權利；同樣地，面對百貨市場的消費者，公司應提供更好的產品和服務，保障顧客的購物權益。「仁」的另一面是愛人，孔子在《論語·顏淵》篇提及：「仁者愛人」，即從父母兄弟開始，到其他人如員工及其子女。從永安先施的負責人，如何為家族的人安排工作，也為員工提供不同的福利，如住屋安排，獎金及公司股份作為激勵表現；<sup>105</sup>正如先施公司的馬應彪信奉基督教，其教義主張愛親人，愛家庭，愛同事以及關愛他人。事實上，西方企業文化也重視人的因素，認為人是組織管理中的主要對象，更要由過去「以物為中心」，轉為「以人為中心」。學者張秀萍認為：儒家宣揚「仁愛」精神，重內在激勵及以人為核心的文化體系，既是道德要求，也是其中處世方式，是用以統治人心的「法術」。<sup>106</sup>中西管理都離不開「修己安人」的範圍，而孔子說「修己以安人」，重點是先「修己之身」才能「安人」。簡言之：「管與被管」之間，較重視管理者的責任，更進一步養成健全人格「內聖」，再由人格擴大到普遍「外王」，亦即修己而安人。<sup>107</sup>

---

103.曾仕強，〈中國管理現代化原則〉，《中國人的管理觀》頁 331

104.郭泉著，《永安精神之發軔及其成長史略》，(香港永安公司，1961)，頁 27-28

105.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型:以民國時期的上海永安公司為例〉，《臺北：中央研究院近代史研究所集刊49期》，2005，頁155，152

106.張秀萍，《儒家價值觀與現代管理》，收入游漢明編，《華人管理本土化之開拓》，(香港城市大學商學院華人管理研究中心出版，2001)，頁59

107.曾仕強，〈以儒家為主流的中國式管理理念〉，《中國人的管理觀》，(臺北：桂冠圖書公司出版，1990)，頁89

## 1. 儒家倫理思想與企業管理的有機融合以五德「仁、義、禮、智、信」闡述管理精神

從經營管理觀而言，余英時指出：中國商人由於讀書識字，有機會直接吸收儒家及其宗教倫理，他們深信儒學中「治人」、「治事」，乃至「治國」的道理或教育知識有助於經商。<sup>108</sup>再說，儒家義理的管理理念涉及「仁、義、禮」，其中仁指「智、仁、勇」；義指「義務、適宜」；禮指「制度、規範」。<sup>109</sup>這是體現儒家道德倫理與傳統，也是企業體系中可以表現自己的德行和盡力實踐正道。

若從中國傳統管理來區分，依次是「齊家、治國、平天下」，「齊家」是家庭管理，「治國」是行政管理，而「平天下」則是教化管理。<sup>110</sup>儒家的經典《論語》價值在於論述齊家、治國、平天下的應用哲學，再延伸到個人的修身、交友、孝道、思考與學習、價值觀和管理等各方面，可算是全面涵蓋人生各個領域；當中指出「仁、義、禮、智、信」，不但涉及倫理之道，更是適用於管理企業的經營之道。

簡言之，儒家所謂的「仁」是標榜仁愛，負責任和關乎日常的工作目標。「仁」又是基於對人的關懷所產生的一種親和力，可以讓別人與自己相互接納和易於溝通。這種德性對於人力資源的開發及問題的解決頗有裨益，正如前述。

對於「義」是涉及系統觀，日常交往離不開人際溝通和群體合作，也涵蓋整體工作利益，而「義」是一種公平的原則。「義」也指正義，對於企業的領導者來說，處理好企業與員工關係，企業與社會的義利關係是相當重要，例如以平等互利及信用作為基準原則，其中例子是永安在物價上漲的情況下，調升各級人員工資以安定員工生活。<sup>111</sup>

「禮」是自我節制，尊重別人，以使人與人之間有相互尊重。「禮」是指法規，一切要依從企業訂立的守則與工作規範，以法制化來規範執行日常運作。以「禮」作為管理原則是相

---

108.余英時，儒家思想與經濟發展，中國近世宗教倫理與商人精神，《知識分子》，75年冬季號，頁3-5

109.楊國樞、曾任強編，《中國人的管理觀》，頁81

110.楊國樞、曾任強編，《中國人的管理觀》，頁25

111.上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海：上海人民出版社，1981)，頁97

當重要，就先施與永安百貨企業竭誠為公眾服務，上下員工以禮待客，盡力滿足顧客要求，贏取消費者肯定，才能增加新老用戶的信心。客觀而言，員工代表企業，特別是前線人員，而文明經商是每位員工的責任，他們的言談舉止是代表企業的形象。

「智」是指學習，努力進取，個人應自強不息，用今天的用語是在公司內建立學習型組織，分享知識和學習管理；「智」也是一種技巧而藝術的處事態度。做生意不能為達目的而不擇手段，能再為對方設想的情況下，仍然達到本身之目的就是發揮了智的德性。<sup>112</sup> 智慧是通過學習而產生，永安百貨為各級員工安排不同項目的教育訓練，讓職員有更高的效能，<sup>113</sup> 結合員工的經驗來吸收學習，建立現今的學習型組織，營造積極學習的氣氛，藉以加強人才儲備和管理。

「信」即誠信，是針對人的行為誠信，泛指誠實不欺，言而有信的品德。信即是對自己的言行負責，公私分明，如此才能建立權威，產生凝聚力。對於經營生意能夠贏取顧客回來，必然是講信用和承諾。

實際言之，一切的商業活動，若能夠注重商業道德，把誠信放在第一位，如先施的不二價售賣產品，自然是獲取顧客信任。關於先施公司上上下下，以信為宗旨的管理體制，當日已有不少評述。在昔日中國無道德之商店：每遇生客或童幼，輒特高其價，冀以獲厚利而嘗其無厭之欲。今之商人，以變遷其往昔欺騙之態度，為不二價之態度，童叟無欺，有此道德，然後方能力行之。<sup>114</sup> 關於當日先施公司不二價之態度，其中有不少股東參與者反對推行，認為「不二價」只外國可行。馬應彪決定推行不二價是源於有天在澳洲雪梨看見一家不二價公司：初，馬君在澳洲雪梨時，見有一不二價公司，夥友數千，年中營業進款以億兆計。考其歷史，該公司主人，初以小販起家，後創此不二價商店，由小而大、不出三十年，舖地面積數十畝，寰球貨品，無不華具，竟呈宏偉燦爛之觀。此時馬君已設有永生公司，常與該公司往來交易，因得考其組織之規模，察其貿易之狀況，

---

112.成中英，《C 理論：中國管理哲學》，（上海：學林出版社，2000），頁 117

113.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例〉，頁 144

114.譚元亨，《香港商父馬應彪》，（廣州：廣東人民出版社，1999），頁 125

印於腦海，必思回國仿而做之，為商界放一異彩。故今日之公司，亦以該公司為稿本也。<sup>115</sup> 因此，贏取顧客心的因素是企業必須「以信為本」，「一諾千金」把顧客視為「上帝」，也是絕不為過的說法。沒有顧客便是沒有飯碗，在商業世界，重視企業倫理文化是建立良好的對外企業形象，而企業若能以五德「仁、義、禮、智、信」作為規範企業員工的行為準則，實有助提昇企業的良好管治和樹立正面形象。

## (二). 領導人的管治理念及其宗教信仰

### 1. 永安公司郭氏兄弟「家長式」權威的管理風格

一般華人企業，創辦商號的股東們大都是親戚、朋友或同鄉，他們之間的親情、友情和鄉情的紐帶把他們結合在一起。普遍的情況是由大股東親自管理商號，如果他力有不逮的話便會推薦一位可靠的親戚出任商號的經理，這項特徵就是主權與管理權的結合。<sup>116</sup> 這是郭氏兄弟創製的混合體。郭氏兄弟在雪梨經商時，仔細考察西方的商業運作，而郭泉在夏威夷替洋人工作也獲得多少有關西方的知識。郭氏兄弟在鄉下接受的傳統教育，在雪梨經商時的華人環境，以及它們所具有的一些儒家價值觀促使他們以部分傳統的觀點來經營一間現代化的企業。<sup>117</sup> 這從他們對待和訓練員工的方式可以看出。

永安在草創時期的組織，只有十名員工，內部採用簡單的兩層制，那就是管理層和一般員工，而公司的主權和管理權，都掌握在永安大股東郭氏兄弟的手中。<sup>118</sup> 因此，作為總經理的郭泉，還擁有東主的威權，在他推行永安的業務時，增加不少的方便。員工的培訓政策是永安成功故事的重要部份，公司對待員工的態度是父道和道德式。這與許多日本近代企業一樣，永安也具有這「父道主義」和「道德主義」的精神。<sup>119</sup> 儒家思想所強調的「父道主義」

---

115.上海市档案馆、中山市社科聯，《近代中國百貨業先驅——上海四大公司檔案彙編》，(上海書店出版社，2010)，正文，頁3

116.Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, (Times Academic Press,1995), pp206

117.上海化會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海：上海人民出版社，1981)，頁4-5

118.Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, pp207

119.Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, pp209

和「道德主義」，永安對員工的管理看法源自傳統中國的家庭觀念和儒家思想中的「相互責任」關係。然而，「仁」不僅是上級對下屬的正確態度，同時也是他的道德上的責任。下屬有責任以忠誠來回報上級。這種相互的責任關係是儒家傳統中的一個重要觀念。例如，一位海外華人企業家陳嘉庚，他的企業管理方式屬於「向心權威」型，也就是所謂「家長式」的管理，這種「向心權威」型就是權威都集中在主管人的手中，決策的程序是由上到下而非由下通上，<sup>120</sup> 儒家的「精英」觀念促使許多海外華人企業家，過分肩負起行政和管理的責任。換句話說，身兼行政重職的華人企業家經常自己作了許多重要的決策，這並不是說他們特別喜歡作決策，而是他們認為有責任把企業管理好。<sup>121</sup> 簡單地說，家長式領導是類似一種父權的作風，擁有清楚而強大的威權，但也會照顧體諒部屬，也包括道德領導的成份在內。

除上述的「向心權威」外，從領導人對於開會安排，其「家長式」的管理表露無遺，因為領導人就是「老闆」。郭樂雖然一身兼任永安資本集團及各聯號企業的監督，但他經常坐鎮上海永安公司，他不僅對公司經營管理上的重大問題作出原則性的決策，而且事無巨細都要親自過問。他處理事務的辦法有兩種，一種是召集高級職員開會，每週分別召開管理會議和部長會議各一次。在管理會議上，除滙總情況外，對存在的問題和應採取的措施展開討論，最後由他作出決定。<sup>122</sup> 從中看到個人化的強勢領導作風。據老職工們談：他另一種處事方式是到商場巡視，郭樂很少坐辦公室，經常在商場裡巡查，對營業員招待顧客的態度、商場的佈置以及商品的售價等進行檢查督促，並經常去其他商店瞭解情況和比較，尤其是幾家大百貨公司，他幾乎每天都去，看到有什麼可取之處就回來與有關人員商量如何學習。有時候，郭樂也會作出夜巡，看值夜人員是否打瞌睡。早期，公司內部所謂管理嚴謹，實際上就是指郭樂代表永安資本集團行使管理權力，嚴厲對待職工，是職工工作不敢稍有懈怠。<sup>123</sup> 在郭氏兄弟的眼中，永安公司是一個大家庭，這可以從他們的「永安郭氏家譜」，由廿一世至廿

---

120. Yen Ching Hwang, "Tan Kah Kee and the Overseas Chinese Entrepreneurship", in *Asia Culture*, No.22 )  
*Singapore: Society of Asian Studies*, (June, 1988), pp5

121. 顏清煌《海外華人的社會變革與商業成長》，(廈門大學出版社，2005)，頁 30

122. 上海社會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海：上海人民出版社，1981)，頁 87

123. 上海社會科學院經濟研究所編，*《上海永安公司的產生、發展和改造》*，頁 88

傳，從中看到其家族兄弟及親屬眾多。<sup>124</sup> 郭樂、郭泉兄弟是這大家庭的家長，而員工們是大家庭的成員，在道義上他們有責任照顧員工的福利，而員工則有責任替永安盡最大的努力，郭氏兄弟深信可以以道德和智能來陶冶員工的性情，似乎郭氏兄認為必須向員工灌輸儒家倡導公正和誠信的價值。而員工性格的陶冶又必須從高級職員著手，這樣他們可以樹立好的榜樣，以供其他員工仿效。對於永安的善用人才，並發展員工的智能，這些都是現代企業以員工才能來考核任用和升級的其中準則，這準則並非傳統華人價值觀的一部份，也是西方企業所採用的一個考評方法，那就是用人唯才，郭泉就把這原則在永安上應用，但在執行上是離不開家長式的管治與制度並行。

## 2. 先施公司馬應彪的基督教信仰體現在公司經營

先施公司馬應彪接受基督教信仰是始於早年在澳洲，並與一班同鄉一起受洗成為基督徒，其中包括馬永燦、郭標、郭泉兄弟等人。馬應彪最初在當地長老會開設的英文夜校學習英語，因而有機會接觸基督教會，後來受洗歸信於耶穌。其後馬應彪又與永安公司的教友馬永燦、郭泉兄弟、歐亮等人共同建設香山長老自理會，這些教友捐款以助教會有長久的經濟來源，而永安紗廠及先施公司的股東以股息、紅利支持教會運作。<sup>125</sup>這是先施公司與基督教會關係密切證明。由於先施在經營上以真誠的服務文化，作為營商準則，其中先施公司的名稱與英文(Sincere)誠信諧音，故取其名以顯示誠信二字，當時名稱的另一來源是先施，取自基督聖經中(施比授更有福)之意。<sup>126</sup>這反映馬應彪即使在營商中也受到基督教精神信仰的影響。其他方面，為了培育員工的道德和培植人才，公司內部設置德育部、惠愛會，都是為服務公司的員工而設，更設立夜學和聘請專職中英文科目老師任教，而惠愛會則提供員工福利，並照顧低收入的外地員工，包括提供醫藥和身體調養，這些都是符合基督教教義的助人精神。

---

124.鄭嘉銳、李承基撰，《中山文史·第 24 輯·中山人在澳洲》，(政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，1992)，頁 91

125.《基督教概述》，《中山文史·第 61 輯·宗教專輯》，(政協廣東省中山市委員會文史資料委員會，2008)

126.吳廣義、範新宇著，《民族百貨業先驅馬應彪、王煥南，中國民族資本家列傳》，(廣州，廣東人民出版社，1999)，頁 186-194

作為民族企業家，先施公司馬應彪的宗教信仰對其公司管治模式與經營方法有影響因素。他將自己的宗教信仰，導入企業文化建設，其中有兩方面，第一是信仰因素，第二是實效的用處。信仰因素是依據宗教信仰普遍要求，如信奉特定的教義，參與特定的宗教儀式，遵守 特定的教規等。這些作為系統的價值準則和行為規範，不論日常生活，工作和學習，都必須以 此準則來規範個人的思想和行為。例如對內安排讀經時間，善待員工，對外重視慈善，其動機履行了雇主和基督徒公民的責任。第二點是實效因素。宗教信仰包括特定的倫理準則，和道德 規範，例如基督教的天職觀念、佛教的眾生平等，以及各個教派的清規戒律，對博愛、服務和 誠信等道德品質的強調等，契合了現代企業經濟倫理道德的需要。<sup>127</sup> 學者陳錦江指出，馬應彪在經營理念上，將自身不同文化背景的西方經營模式修正和用於商業實踐之中。同時，更注意職工的企業歸屬感和合作精神的教育。由於馬應彪是基督教徒，他並留出專門時間給企業員工及要求參加基督教禮拜活動。<sup>128</sup>在此期間，先施公司設立德育部以栽培同人道德為宗旨，並以闡揚基督真理，指引同人向道為依歸。<sup>129</sup> 即使如此，個人認為宗教信仰中的一些普遍性理念，如工作誠信，服務等可以運用到經營理念的建設中，以宗教信仰的熱情來使其成為企業員工的共同理念。

## 2. 馬應彪帶領公司的統合力、創新和管理方法

馬應彪的商業經營與管理思維是來自個人的學習與實踐經歷，例如在工餘後到大商場參觀，考察以了解百貨業經營運作，從中體會西方企業的管理模式，包括訂定業務目標、顧客意識、企業的信譽和商業道德的遵守等。下列是馬應彪的創新意念和管理方法:

- 一. 早期先施在三地香港粵滬的管理互不統屬，對於理財用人，諸多窒礙，經提出大聯合構思，得港滬董事同意和股東會多數通過，從中看到馬應彪的組織與統合力，而聯合後事權統一，資金互相周轉，人才亦可互相調用，產品合力銷流，而營業益有進步。
- 二. 在初創企業期間股東不可退股，以免影響營運資金不足產生危機；

-----  
127.林立強，〈民營企業家的宗教信仰與企業文化建設〉，《經濟管理》，期3，2010，頁86-87

128. 賈喜紅，〈海外學者中國城市經濟史研究的大眾文化取向—以陳錦江上海近代百貨公司研究為例〉，《學術探索》，期4，2013，頁90

129.李志剛，《基督教與近代中國人物》，(台北市：宇宙光全人關懷機構，2007)，頁27



三. 涉足不同行業作為主業百貨的優勢互補「輔助業務，如船運，銀號及保險等」；

四. 生意目光，他認為百貨公司不須種類貨物應有盡有，而是根據客觀環境和本店人才特點來經營。<sup>130</sup> 可見他本人有其識見。可以說審時度勢，具有創新和預見性；

五. 「誠信」經營，包括貨不二價，貨真價實，童叟無欺，重視顧客服務，以專業為顧客解決困難。「誠信」也是體現儒家義理:其觀點的公平公正等倫理價值亦是商業上的經營準則，例如「己所不欲，勿施於人」，(《衛靈公第十五》)，其意是設身處地的對等「易地思考」，以公平公正思考利益的真正實現關係；

六. 有堅毅不屈的信念，從首間百貨在港受颱風重創建築物引致停工；另一是選址眼光在新開 的德輔道開設規模較大的新百貨，惹來股東們質疑風險大，他堅持和獨排眾議。

<sup>131</sup> 結果地利贏來生意滔滔；

七. 創新性，例如建設百貨大樓獨樹一格，開放式櫥窗，內部吃喝玩樂，應有盡有一站式，引致人山人海的場面。<sup>132</sup>

概括而言，先施公司馬應彪的事業成功是來自兩方面，第一點是其不屈性格、具有進取心和學習精神，具商業創意，商業觸角敏銳和冒險精神；第二點是其基督教信仰，馬應彪在這方面吸收基督文化及其教義，其中對人對事要勤勞謹慎，以誠待人，助人捐獻，這些信仰教條與儒家思想有部份相同。馬應彪即使名成利就，晉身富豪，成為社會上流人士，然其日常生活仍自奉儉樸，生活簡約，鹹魚青菜乃家常便飯，既無不良嗜好，更沒奢侈陋習。<sup>133</sup>

### 3 永安及先施百貨經營理念的成功特徵

本文的研究對象都是海外華人的企業，他們出生於廣東中山的農民家庭，過去沒有營商背景，但後來卻成為回流中國內地的成功商人，基本上是白手興家，當中一些成功人物包括:

---

130.陳醒吾，《馬應彪與先施公司》，廣州市工商業聯合會，《廣州文史資料·第 36 輯》，(廣州工商經濟史料，1986)，頁 124-135

131.譚元亨，《香港商父馬應彪》，(廣州：廣東人民出版社，1999)，頁 101-102

132.古月，〈馬應彪之拓荒射日〉，《商業》，頁 104

133.訪問記錄，黎志剛，《李成基先生訪問記錄》，(中央研究院近代史研究所，中華民國 89 年 12 月)，頁 205

大新百貨創始人蔡昌；唐廷樞是首任招商局集團的總經理，先前在怡和洋行擔任買辦工作；黃寬是首個在歐洲習醫的中國人；馬應彪是先施百貨創始人；而郭樂則是永安百貨創始人；另一些則是政界人物如唐紹儀是中華民國首任總理；唐國安則是清華大學首任校長。可以說香山人才輩出，在中國更是顯赫有名，成就非凡，他們都是其中改變中國的人。<sup>134</sup> 永安及先施百貨創辦人具有以下的成功特徵：

第一點因素，是與生俱來的勤奮，節儉的個性，不甘於留在鄉間務農，他們離開原居地的理由是經濟因素，由於生活困苦，只有到海外謀生才能改善一家人的生活，所以到海外後也願意忍受各種體力勞動的工作，並且因生活節儉而略有積蓄，同時，等待機會開創自己的事業，先前在第二章已有略述他們的背景。

第二點因素是，兩位創辦人都有很強的適應力和堅毅不屈的精神，他們對週遭事物具洞察力。即使遇上不太順利的環境，例如先施在香港的百貨公司受到颱風吹襲，使營運暫時中止，更要度過兩年的艱苦經營歲月，即使生意受到重創也能度過難關。<sup>135</sup>

第三點因素是個人信用，正如做生意需要資金周轉，永安在港開業和擴張，實在需要資金支持經營。後經由著名商人何東爵士轉介，向香港滙豐銀行借貸60萬元，結果在指定期限內本利歸還，贏得信用口碑，生意得以繼續擴大；<sup>136</sup>而馬應彪答允股東，何時派發股息，也能夠在風災受創後再開業一段時間後對現承諾，受到新舊股東的尊敬；關於先施公司的「不二價」也是對顧客的價格誠信，深得消費者信任。儒家的誠信觀點認為是誠實不欺，言而有信的品德，凡失去信用的人，生意注定失敗。

第四點因素是善於理財，有效理財是企業成功運作的成敗關鍵。早期不少華人企業，由於多數是小本經營的商人，借貸並不容易。因此，他們除了建立生意信用外以取得銀行信任，更在關聯的業務上，吸收資金以作營運之用，當時郭氏兄弟在澳洲協助華僑把一些儲蓄安排

-----  
134. Mark O'Neill, *The second Tang dynasty : the 12 sons of Fragrant Mountain who changed China*, (Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd, 2014), pp06-09

135. 譚元亨：《香港商父馬應彪》，（廣州：廣東人民出版社，1999），頁91-93

136. Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, (Times Academic Press, 1995), pp204

第四點因素是善於理財，有效理財是企業成功運作的成敗關鍵。早期不少華人企業，由於多數是小本經營的商人，借貸並不容易。因此，他們除了建立生意信用外以取得銀行信任，更在關聯的業務上，吸收資金以作營運之用，當時郭氏兄弟在澳洲協助華僑把一些儲蓄安排寄回內地，從中吸納資金和調動使用，而這種額外為僑胞服務創出了銀號業務，後來更索性做起銀行生意。<sup>137</sup>

第五點因素則是兩位創辦人，均有致富的生意頭腦，有追求財富的慾望，而兩位的生意思維具有遠見，他們在一地的業務成功後，便繼續向別處發展，例如在香港百貨店成功後再到廣州開業，往後再到上海發展，並成為當年的上海四大百貨。事實上，大多數商人都是熱中名利和追求成就感，這也是推動他們的原動力，這符合學者(David McClelland) 所謂「三需求理論」就是「成就感、歸屬感、權力」這三方面。<sup>183</sup>同時，努力學習新事物及勇於克服困難，他們的成功自然也對子女教育的重視。

### (三). 企業家的經濟思想管理決策

#### 1. 永安公司，郭樂的經濟思想主要體現他對其工商企業經營決策及管理方面

他在回憶錄有以下一段經濟思想。在《回憶錄》中寫道：「余旅居雪梨十有餘載，覺歐美貨物新奇，種類繁多，而外人之經營技術也殊有講究。反觀我國當時工業固未萌芽，即商業一途也只小販方式，墨守陋法，孜孜然博蠅利而自足，既無規模之組織，更茫然於商戰之形勢，餘思我國欲於外國人經濟侵略之危機中謀求自救，非將外國商業藝術介紹於祖國，以提高國人對商業之認識，急起直追不可，是以 1907 年有創設香港永安公司之議」。<sup>139</sup>反映其商業觸角的敏銳及實踐的精神。事實上，郭樂的這種謀自救思想，在當時澳洲華僑中是比較普遍的，澳洲華僑受到英殖民當局排華政策的壓迫，又因為舊中國政府當局無力保護華僑利益，所以一般華僑的民族意識都比較濃厚，希望祖國能夠很快地富強起來，他們

137.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型:以民國時期的上海永安公司為例〉，頁138

138.閩建蜀編，中國式企業管理，(香港：大學出版印務公司，1985)，頁115

(David McClelland)麥克萊蘭的三需求理論"Three Needs Theory"是指人的某些需求不是與生俱來，而是通過生活經驗「獲得」的，包括成就感、歸屬感、權力這三方面。

139.上海社會科學院經濟研究所編，《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海人民出版社，1981),頁 5

對孫中山先生早期的革命運動是寄予同情和支持的。<sup>140</sup> 當中敏銳觀察是指永安郭氏兄弟他們，在澳洲經營水果店時也留意到當地的英地海登百貨公司，特別是產品種類頗多選擇，不似國內商人，祇是以小販方式售賣甚小的產品，並且作業不規範，而實踐是指後來在香港開設第一家百貨公司，這也是看到先施公司馬應彪，於 1900 年在香港開辦的百貨公司十分成功，引致後來決定參照此模式開業。<sup>141</sup>

由此，看到他的投資是以愛國為宗旨，一方面在國難時抵抗外來經濟侵略，而另一方面他又以投資方式引進西方先進的生產方式，以推進國家的經濟發展。其後百貨業務經營成功，他便把投資轉向工業的紡織業務，而上海永紡是永安資本集團的重要組成部分，從永紡招股簡章已很清楚說：我國物產僥富，冠絕瀛寰。夫以己國之物產，供己國之需用，本是自給而有餘。無如製造不良，工業窳敗，外人乃竟以我之原料加以改造，複輸入我之市場，而棉紗布匹為數猶巨。利權喪失，駭目驚心。苟不急起直追，亟謀挽救，則國窮民困，恐未已有也。<sup>142</sup> 這是外人用我國之原料加工後再輸入我國市場以圖利，實感到被外來者略奪，若不急起直追亟謀挽救，則恐國窮民困。當中也斷言：「民族紡織業雖有一定發展規模，但產額尚少，供不應求，此有心者所應光而大之。而歐美列邦為此競爭，倘我國不急起直追前行，必越趨落後」。<sup>143</sup> 另美國學者葛凱(Karl Gerth) 也認為中國的消費品是外國公司在中國境內生產的商品不是「中國貨」。即是外國人用中國的原料加工再銷售於中國市場內。<sup>144</sup> 胡爾康在《先施公司二十五週年紀念冊》的撰文指出：斯時歐美各國，莫不以中國為其唯一之商場，百貨雲集，而人民日常生活之用品，覺外貨之精美而便於應用也，於是棄土貨，用洋貨，外人乃利用此大好機

-----  
140.上海社會科學院經濟研究所編，《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海人民出版社，1981),頁 6

141.上海社會科學院經濟研究所編，《上海永安公司的產生、發展和改造》，頁 6

142.林金枝，〈郭樂郭順與永安紡織印染公司〉，李承基，《中山文史·第 24 輯·中山人在澳洲》，(政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，1992)，頁 200

143.《永安紡織 印染公司》，(中華書局，1964)，頁 122-123

144.葛凱(Karl Gerth)，黃振萍譯，《制造中國：消費文化與民族國家的創建》，(北京大學出版社，2007)，頁 45-47  
葛凱(Karl Gerth) 認為中國的消費品是外國公司在中國境內生產的商品不是「中國貨」。外商並沒有把所有產品銷往國外，以棉製品為例，為了滿足中國人對進口貨需求。在 1895 年外國人獲得在中國建立工廠的合法權利，紡織品廠迅速建立起來，共以中國地方作為消費品市場。即是外國人用中國的原料加工再銷售於中國市場，包括其他日用消費品在內。

會，取原料於中國銷其製造品亦於中國以漁巨利。<sup>145</sup> 郭樂面對投資環境上的諸多困難，例如拓展市場，原料供應等方面，卻仍然認為國內棉紡工業的經營有廣闊的前途。其理據建基於國內自產棉花足供紡製原料，而工人工資非常低廉。同時，永安紡織廠又與同業合作與張謇的大生企業集團實施聯合配經營管理方針，又與榮家企業集團的粉、紗互濟，是指「一部分麵粉為紡織配料，一部分紗布為麵粉袋原料」。這是中國近代民族企業家在企業經營中的一項「互相為用」重要原則。<sup>146</sup>

另一方面，郭樂為了籌措資金以助經營，他以招股方式集資，他認為「多財善賈，各業皆然，而興辦實業則猷為越多越好也」。對精明企業家而言，講求效率是共同素質，為了使利潤再轉化生產資本，他主張節制消費性分配，如董事袍金年支不過五十元，實不足支付車馬費。在原料採購方面，制定了「避高峰」和「人棄我取」的方針，如原料市場已飽和，賣方急於脫手，應可趁低採購，大量儲存。<sup>147</sup> 這也是中國古代經商謀略的實際應用。從市場經濟效益來看，旺季時，原料市場需求大，自然被抬高價格，這時應避免以高價入貨；當過了銷售高峰期，原料需求減少，自然價格回落，其時競爭減少，便可以低價入貨，若以採購管理而言，低買高賣是市場的營銷規律。對於採購商品，郭氏兄弟要求各級管理人，辦貨務必商品對路、數量適當、做到貨如輪轉。而進貨時還必須注意市場行情的漲落，行程看漲就及時進貨，因為購進正在漲價的貨物就等於額外賺多一筆錢，就是，所謂「要辦當價漲」；而行程看跌，就不能進貨，因為，購進正在跌價的貨品，就等於損失一筆錢，這就是所謂「勿辦當價跌」。<sup>148</sup> 其生意思維與郭泉看法一致。

## 2. 郭泉的經商之道體現他對其工商企業經營決策及管理方面

郭泉的商業思想主要在公司經營與內部管理方面，他在1948年自撰出版了《41年來營商之經過》，內容涉及銷售、財務、人事、服務規範等各方面，是十分豐富的營運資料；這有別於兄長郭樂的經濟思想，集中在工業企業的經營管理方面。郭泉從進貨與銷售方面來說，他認為：首要工作是進行可靠的市場調查，例如商品是否最新及適宜銷售，貨品要有上中下

-----  
145.先施公司，胡爾康，〈二十五年來中國工業之進化〉，《先施公司二十五週年紀念冊》，（香港先施公司，1924），頁 242

146.《永安紡織 印染公司》，（中華書局，1964），頁117

147.鍾祥財，《中國近代民族企業家經濟思想史》，（上海社會科學院出版社，1992），頁333

148.上海社會科學院經濟研究所編，《上海永安公司的產生、發展和改造》。頁 34

三種不同檔次，俱不可缺，備顧客自由選購。另方面，由於永安公司附設金融機構，如「觀察外幣滙水當漲，則勿早定價，而滙水當縮，則早訂價之」。<sup>149</sup> 從中看到他對市場進行合理預測的要求，有助採購辦貨的控制，如採購即將漲價的商品，及推銷即將跌價的商品，從中獲取高於商品的差額平均利潤，這實在需要有豐富經驗和觸覺敏銳方能抓住時機。

對於庫存商品，郭泉要求及時果斷處理，「貨之陳舊者應隨時減價出售，不可積存貨倉，置之不理，以免壓本，如過兩年存貨，則損失巨大也」。另對財務制度實施監督，其管理原則是嚴格的。「凡總公司對各分處或聯號，應令其每月造具月結一次，於相當時候，隨時派員前赴查帳和檢查庫存，考核一切營業而杜流弊」，顧客服務標準也是郭泉大為關注，他要求各員工「對顧客寬容接待，善為招呼，或顧客有所不購，亦應和藹言詞答之使其悅服，切勿與之爭執」，其他方面如經營手續，包括銷售的出入數目要逐日清算，支款者要留意其原人筆跡，及認明其簽字，嚴防冒取。<sup>150</sup> 上述規定看似瑣碎，實際上，反映郭泉做事一絲不苟的經營作風，並能有效地防止遭受不必要的經濟損失。

人事管理對於一間公司是相當重要，郭泉對人才是相當器重，他認為如果不能集中人才，「雖資本雄厚，其業務亦終歸失敗」。因此，「任賢能」，列為商店經營的要素之一，它認為只要員工能升任職責，應放手任之，使其安心工作，施展才能。而人才的素質標準，更為注重在道德品格的正派，也適用在一般員工的要求。他指出：「待人接物，務須謙讓誠懇，勿貪意外之財，只可助人，不可損人，不可妒忌人」。<sup>151</sup> 從上述可見，郭泉對於企業內部的營運監控，實有其管理方式和手法，特別是在財務控制和人事管理方面，企業的成功實有賴這兩方面的支援和配合。郭泉對於永安企業而言，實在貢獻頗大。對於民族企業家，郭氏兄弟投身於民族資本主義的工商經營，不但辦企業成功經營，也改善了中國企業的經營方法和喚醒國人的質素，更促進民族工商企業的發展。同時，也引進西方的科技和管理，對民族企業事業作出貢獻和發揮影響力。從《上海永安公司的產生、發展和改造》史料看到郭氏兄弟對國內民族工業的支持：隨著經銷國貨比重不斷增長，永安公司與國貨工廠的往來也多起來。由

-----  
149.上海市档案馆、中山市社科联，《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》，(上海書店出版社，2010)，正文，頁 115

150.上海市档案馆、中山市社科联，《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》，頁 115

151.鍾祥財，《中國近代民族企業家經濟思想史》，(上海社會科學院出版社，1992)，頁336

於永安公司對商品的質量要求很高，因此有關產銷的工廠對產品質量都比較重視。工廠的產品只要經永安公司銷售很快便能夠成為名牌，並且與外來洋貨競爭，更逐漸取代洋貨地位。在過程中永安公司經常對有關工廠進行一些指導幫助，例如提供一些新的洋貨式樣供他們定制仿造，其中的裕華化學工業公司、威福化妝品廠等都曾得到永安公司的幫助，那些潤膚香皂基本上達到美國貨棕欖香梘的質量水平，很明顯永安公司對提供某些國產工業品的質量方面起了一定的促進作用。另一方面，永安公司對某些以建立產銷關係的資金困難工廠，總是盡力給予支持和輔助；雖然永安的資金也並不寬裕，但在支付貨款上儘可能給予這些工廠以方便，例如提早一點時間結付週轉。這一切，當然也是從永安公司本身的利益出發，對工廠的支持無不以他的利益為轉移。因為，若那些產品具特色的工廠出現資金困難，將影響對永安公司產品的供應；<sup>152</sup>也就是說，協助工廠解決困難，亦是解決了本身貨源的問題，這就是雙贏的結果。

### 3. 先施公司馬應彪的經濟與宗教思想對其商業經營與管理決策方面

作為民族企業家的社會活動及其實業思想，馬應彪經商致富，累積不少金錢，然亦不忘定時捐獻，其餘資金使用作擴張業務，從他名下所擁有的公司，都是與百貨業務產生協同效應，亦是其商業眼光帶來公司效益，也是他個人經歷與經營規劃的修為。馬應彪思想在兩方面，其一是商業經營的手法，其二是受到基督教信仰的影響，亦成為引入公司作為企業文化和管治的一部分，透過宗教信養塑造員工的良好人格。

正如前述馬應彪經營信念，多少受到宗教的影響，他認為員工應奉公守法不可貪婪、為人勤儉、誠信公平、做事認真，並反對嗜好過多和杜絕不良嗜好。為了培育員工的道德和培植人才，公司內部設置德育部、惠愛會，德育部定期對員工宣講基督精神倫理和道德素質教育，後來同人信仰日多，而馬君公務日漸繁冗，才聘請牧師擔任宣講工作；<sup>153</sup>而惠愛會則提供員工福利，並照顧低收入的外地員工，包括提供醫藥和身體調養，這些都是符合基督教教義的助人精神。對移民企業家來說，接受西方宗教倫理和維持本土對儒教倫理認同是兩者兼

---

152.上海社會科學院經濟研究所編，《上海永安公司的產生、發展和改造》。(上海人民出版社，1981)，頁 137-8

153.上海市檔案館、中山市社科聯，《近代中國百貨業先驅——上海四大公司檔案彙編》，(上海書店出版社，2010)，頁12

容，並非有太大的衝突。實際而言，基督新教與儒家倫理有其共通之處，就是儒家與基督教有著的終極關懷，從教會史家及傳教士漢學家，皆以基督教講天倫，而孔子學說只關乎人倫，兩者可互相補足。傳統儒家文化的圓融是指待人處事之道，是社會群體的生活準則，是講求協調，守著自己的基本原則去做事。<sup>154</sup>就好像基督教的神學教義有緊密聯繫的是它的人倫道德的教導，而這些道德的教導就是側重於人與人的關係。這便是儒家人倫與基督新教倫理的體現與傳承。從新新百貨領導人李承基的評價：先施公司得以發展壯大，成為中國百貨業的巨擘，馬應彪的宗教經營理念和管理方式是功不可沒。當中一些高層員工信奉基督教和參與教會事務，如先施公司的總司理、監督陳少霞、總行司理馬祖金、主席歐亮等人均篤信基督。李志剛的評價則是馬應彪除在先施百貨的本職外，更兼任其他種種職務，若非他才識過人，具有掌控系統的能力，他實在是位經營有方的商人。<sup>155</sup>

馬應彪除了是近代民族企業家外，更是近代中國百貨商業之父。

昔日在外國謀生的華僑，當其在外事業略有基礎，也會想到有「落葉歸根」的心態。馬應彪在澳洲雪梨賺了第一桶金後，對西方經營的百貨商店認為具有發展潛力，加之個人財力有限，故仿效西方集資方式籌組新公司。<sup>156</sup>當時馬應彪認識到香港是一個有利營商的環境，且與其家鄉中山接近。後集資所得在1900年在香港皇后大道中開設第一家百貨公司，首創貨不二價，更是兼有女售貨員的百貨公司。

馬應彪的一生可說是與商業結下不解緣，在1883年到1931年間，除創立百貨公司外，更開設不同性質的公司業務，其中有代表性的公司包括：1883年的合夥「義盛園農場」，1890年的永生菓欄(永安郭氏兄弟也有份參與)，1896年創辦「墨西哥埠中華輪船公司」，1898年設立「石岐匯源銀號」，1900年在香港創辦「先施百貨公司」，1904年在澳門創辦「匯生銀舖」，1906年在香港創辦「中國日報」提倡革命宗旨，1908年創辦「四邑輪船公司」，1910年創立「廣州長堤先施百貨公司」，其間還有建立印務公司、藥房、戲院，1911年創立「廣東銀行有限公司」，1914年創辦「上海先施公司」，同期還設立米莊、香山日報、疋頭店，

-----  
154.梁元生，《十字蓮花，基督教與中國歷史文化論集》，(香港基督教中國宗教文化研究社，2004)，頁209

155.李志剛，《基督教與近代中國人物》，(台北市：宇宙光全人關懷機構，2007)，頁21-22

156.李志剛，《基督教與近代中國人物》，頁14



1915年開設「鴻發水火保險有限公司」，1916年創辦「中澳輪船公司」，1919年創辦「廣州市電車公司」，1921年創辦「華美商業建築公司」，1923年開設「石岐香山銀行」，同期有九龍貨倉碼頭公司，大中華汽水廠公司及先施化粧品有限公司等。<sup>157</sup>

從中看到馬應彪的事業分佈是多元化，不但在香港，更遠至澳洲，新加坡，內地珠江三角洲一帶，其中業務是與銀行、運輸、交通、藥房及民生物品有關。除此之外，更捐助慈善事業，如學校，婦兒院及圖書館等。上述一些善行是來自馬應彪於早年在澳洲悉尼已接觸到一些基督教的教士，並在教會內學習英文和受到宗教的薰陶，其後在華人長老會接受洗禮和歸信耶穌，自此成為一名虔誠的基督教徒。後來更與牧師兒女霍慶棠結婚，當中有著這樣的宗教體驗，其熱心設立的公益項目多少也受著其虔誠的基督教信仰有關，例如「愛」是基督教信仰的道德觀的最重要的一點。馬應彪一生捐獻創辦過各種公共事業，從中看到馬應彪慈善公益，特別是重視教育。由於他早年得基督教的教義影響，對做人做事，本着盡本份和回饋社會，即使在先施公司內也設立德育部、智育部和惠愛會，鼓勵員工入教和信奉基督真理，也為員工特設夜學和培育人才，更組織善堂，提供醫藥，並常捐助慈善機構。<sup>158</sup> 馬應彪生於列強瓜分中國的危機時期，但憑着他的商業頭腦和社會觸角，在營商生涯中可算是成就非凡，而其創新思維也促進國內的營商方法，公司的管理制度也是建立在系統化和打破傳統。還有他與其他同業的差異是，他把一部份盈利支持革命工作，馬應彪響應孫中山呼喊「實業救國」。實業興邦的構思，來自先施公司馬應彪在廣州及上海建立百貨業務時，也正是處於辛亥革命的時期，部分廣州的商人同時參與和在背後支持革命活動。那時海外華人民族主義的發展從1937到1941年達到了高潮。由此海外華人民族主義成為中國民族主義的一大旁支。主因是這時期日本帝國主義對中國展開全面的侵略，中華民族面臨空前危機，海外華人出於愛祖國的熱忱，掀起了反日救國的愛國運動。馬應彪在這歷史風起雲湧的日子裡，作為老同盟會員，自然身體力行全心投入到革命的大潮當中，更曾擔任財政司總參謀要職，他那年牢牢記住孫中山先生當年的志向：實業救國。而實業救國是要解決國計民生問題。其中是要避免民生日用品，被列強的企業所侵佔，例如棉紡業市場是關係廣大民生需要，因此國家是要防止利權外溢，肥了掠奪者，瘦了老百姓和國家。<sup>159</sup>

---

157.李志剛，《基督教與近代中國人物》，(台北市：宇宙光全人關懷機構，2007)，頁17-21

158.李志剛，《基督教與近代中國人物》，頁27

159.譚元亨，《香港商父馬應彪》，(廣東人民出版社，1999)，頁110-112

從國族認同來看，馬應彪除了從商，也是富於革命思想的實業家形象，別人可以是在商言商，做一個單純的商人，但馬應彪卻是身兼二任，革命與實業。學者朱婷認為：企業家精神的產生又必定會與當時社會時代，經濟環境互有關聯。當中的側重面有多方面，例如從民族性看，如東西方的企業家精神，就分別染上儒教和新教的不同色彩；從時代性看，如帶有濃厚時代氣息的愛國精神，就像五四運動或辛亥革命造成中國社會的變動，而近代民族企業家與外國資本的激烈競爭，形成人民大眾支撐民族企業家與外資企業對抗；從歷史性看，企業家精神不可能事前無淵源，後無發展而孤立存在的，繼承和發展從來就是不可分割，並在時代精神中蘊藏著傳統文化的精華。<sup>160</sup> 因此，近代民族企業家，若求企業生存，必然在發展過程中來設廠自救，以弱勝強等傳統精神的巧妙結合；在抵制外貨倡導國貨運動中，發揮出積極有效的作用。

#### 本章結論：對永安及先施公司領導人的評價

從學者陳錦江的文章，論述先施公司與永安公司兩者差異的發展結果，從他對老員工的採訪中，永安員工談及郭樂、郭泉非常嚴格和賞罰分明，他們經常突擊檢查銷售樓層看實際情況。郭樂 1920 年到 1930 年曾留居上海，住在大東酒店以便進行夜間巡視，當發現差錯便會發些脾氣。相較之下，先施公司的前任員工敘述馬應彪性格溫和自然，對待員工很和善。馬應彪也會到銷售樓層走動，卻又經常健忘，對處罰違規者也輕重不一。陳錦江對此的評價他只是裝作表面形式，因為馬應彪的合夥人們並不認同他個性隨和。他曾與合夥人和領導層有多次激烈的爭執而導致管理層的分散，如上海先施公司司理人劉石基，在聲稱馬應彪沒有給他足夠的權利，並在獎金與福利方面也不公平後，於 1923 年離開先施，並和李敏周一起開設了新新百貨公司。導致事情發生的原因，個中因素是馬應彪性格上造成，但與先施公司建立初期所面對的艱辛亦不無關係，老員工憶述：在香港建設公司的時候，部份股東亦有類似不同意見產生重大分歧，引起退股的情況。當時，馬應彪排除萬難扭轉局勢，保住了先施並發展壯大，這些經歷也讓他的性格有所轉變和產生一定精神的影響。<sup>161</sup>

---

160. 朱婷，〈企業家精神與企業發展〉，沈祖煒：《近代中國企業；制度和發展》，（上海：上海社會科學院出版社，1999），頁 357

161. Wellington K.K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", *The Business History Review*, 70:2, (summer, 1996), pp 162-164

對馬應彪的評價，陳錦江對他沒有投資紡織工業的原因有著濃厚興趣，因為在百貨公司投資上，他是落後在永安公司。永安則憑藉紡織公司在中國近代工商業中大放異彩，而先施卻沒有做出反應。陳錦江認為這並非因為馬應彪缺少眼光和膽量，而是因為他不確定能否找到足夠的資金，並對馬應彪的無視和沒認知此現代工業技術表示其意見。<sup>162</sup>

### 郭氏的長袖善舞贏取社會關係

郭氏兄弟成功聚集海外華人的遊資，主要因素取決於他們能很好地利用地緣，和社緣的關係。最初，由於地緣的關係，他們取得香山同鄉的信任，後來擴充到廣府人，包括那些並非講粵語的廣東人，即「潮州人和客家人」，郭氏兄弟也相當活躍於社的團工作。這就是關係網絡的建立帶來的好處。郭泉又曾任中山海外同鄉濟難總會的會長，而郭氏兄弟樂善好施，慷慨捐助香港的學校和醫院以及一些其它公益組織。郭泉也曾出任保良局的董事，郭氏兄弟活躍於香港的華人社團以及他們在家鄉所在的公益事業，雖然花錢又花時間，但也給他們帶來良好的聲望和崇高的社會地位。<sup>163</sup> 因此之故，他們得到特別的身份，使到香山人和其他社會人士對他們信任，而永安公司也普遍得到華人社會的愛戴和支持。從另一角度來看，郭氏兄弟不屬於所謂「社會中心的企業家」，但是為了社會公益，犧牲本身的利益是無可置疑，郭氏兄弟的社會活動並不完全是為了社會公益做出發點，他們也要照顧本身的利益，他們也秉承中國人的慈善傳統，儘量在尋求私己利益和社會福利之間作平衡點。<sup>164</sup>

再者，先施與永安百貨的經營手法相當接近，所以被外界稱為兄弟百貨公司。兩間公司除了是同業友好，也常常合作，一起打天下，一些禮券還可通用。他們之間也有家族婚姻關係。<sup>165</sup> 先施、永安及大新等百貨家族在不同層面上雖然彼此競爭、互不相讓，但他們既屬同鄉，又屬生意拍檔或好友，有些甚至隸屬同一教會、同一商會，生活圈子重疊，亦是人盡

---

162. Wellington K.K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", pp 165

163. Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, (Times Academic Press, 1995), pp219

164. Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, (Times Academic Press, 1995), pp219

165. 亞洲電視新聞部資訊科，《香港望族》，(香港：明報出版社有限公司，2011)，頁 101

皆知的，而他們的子孫後代締結秦晉之好，甚至上契結義，則讓他們發展成一榮皆榮，關係緊密的龐大「命運共同體」，在社會上發揮着極為巨大的作用。<sup>166</sup>

## 第五章 家族理性與企業信任關係

本章是探討社會信任、家族企業與員工的信任關係。首先從社會角度看人們對信任的猜疑和擔心，再從企業角度解說信任的本質及其意義，而外來職業經理人是否被信任與常見問題剖析，其中既信任也猜疑員工的忠誠，又對他們工作施予權限制約，也反映企業家對人事任命的信任考慮，例如判斷職業經理人的忠誠與能力，又怕權力落在外人之手等。因此，如何維持良好賓主關係是家族企業的首要任務；從來家族企業管治的發展問題都是不容易處理，內裡涉及家族利益與企業利益、職業經理人信任與人事管理等各方面。

### (一). 信任的本質及其意義

信任一詞在《論語》中，似乎對上述的誠實、信用、信任都有闡釋，例如，「弟子，入則孝，出則悌，謹而信，泛愛眾，而親仁」。<sup>167</sup> 孔子用不同的字眼表達君子對不同身份的人的態度，其中的道德就是「信」，這種用法說明孔子對信的重視，一個重要含義就是現代漢語中的信任。首先信任產生於熟悉，在熟悉的基礎上人們建立起人格信任，而信任強度影響是信任的深度與程度，關係到信任的可信度以及安全程度。換句話說，這個人到底有多大的可信度的問題。傳統中國家族企業內部信任是費孝通在「差序格局」的社會結構下形成的信任，是基於關係人情的特殊信任。在企業管理與發展過程中，關係越大，人情越大，信任強度也就越高。<sup>168</sup> 似乎在訴說講究人情法則的社會，必然是趨於關係取向的社會。

---

166.鄭宏泰、高皓，《白手興家：香港家族與社會 1841-1941》，(中華書局(香港)有限公司，2016)，頁 143

167.楊伯峻，《論語譯注》，(北京：中華書局，2006)，頁5

168.劉昊、高慎林，〈中國式關係信任——關於中外家族企業發展分歧的思考〉，《現代經濟探討》，(江蘇省社會科學院)，期4，2013，頁81

## 1. 社會缺乏信任影響經濟發展與人際合作

著名社會學者福山在其《信任》著作中指出：文化的差異會導致社會和經濟差異。他根據社會信任度區分為高信任度和低信任度的文化。較高信任度的國家或社會有著較高的社會資本，從而有利於形成現代化的私營大企業；而信任度低的國家由於社會資本的相對匱乏而難以產生大規模的私營企業！福山把社會資本相對缺乏的社會稱為低信任社會。然而，若要促成社會資本這種群體合作能力，基本前提是成員之間要彼此信任，只有彼此信任才能形成一個群體。<sup>169</sup>由於群體的形成是依靠信任，而信任是由文化決定的，不同的文化有不同的自發群體，而且自發的程度也不相同。因此，企業內的外來社會的人，往往是缺乏被信任的。這些社會成員在經濟交往中很難形成共同的認同和遵守既定規則及價值觀念，更談不上進行經濟合作。<sup>170</sup>關鍵是信任問題和沒有形成的非血緣群體組織的團體，也就是說全面缺乏社會資本及處於低信任度的社會狀況。

福山亦指出不同國家和地區的信任狀況是不同，他說中國是一個低信任的社會，人們之間的交往成本相比高信任社會較高，也就是說低信任導致防範措施的增加，從而增加了交易交往的成本，企業的發展也受到很大的影響。福山在另一高信任度文化社會的觀點中認為：人們之間在經濟交往的成本是較低，人們有相近的價值觀念，思維方式和心裡習慣。因此，當一個社群分享一套道德價值觀借此建立對彼此的誠實行為的期許之後，信任就產生了群體的倫理體系要求的價值觀越多，進入這個群體的要求就越高，內部成員之間的相互信任和團結的程度也就越高。<sup>171</sup>

## 2. 企業家人觀與信任的矛盾

對企業家來說，員工信任與忠誠是他們的考慮議題。孔子認為「人若無信，不知其可也」<sup>172</sup>信任的形成是需要時間和以漸進方式建立，而信任本身可能是潛在一種風險，例如所託非

---

169. [美] 法蘭西斯·福山，《信任——社會美德與創造經濟繁榮》，(海口：海南出版社，2001)，頁 8

170. 余章寶、盧凱旋，〈文化與經濟發展\_福山的社會信任理論及其意義〉，《東南學術》，期4，2004，頁121,122

171. [美] 法蘭西斯·福山，《信任——社會美德與創造經濟繁榮》，頁 18

172. 《論語·為政》

人。正確來說，信任是企業管理人願意承擔風險，信任這一概念背後的關鍵是什麼呢！例如正直，勝任，一致性，忠實等；正直是指誠實無欺，這是一般人評估他人可信任程度時的關鍵因素，即所謂「信守諾言、言行一致、不弄虛作假」。勝任是指個人在技術上與人際上的知識與技能，我們需要相信這個人有具備勝任這個工作的技能與能力；一致性是指個人有可信度，例如言行不一致會破壞信任。因此，誠實守信的人對企業發展是很重要，更是一種無形資產；並能促使企業內部人際交往更長久和諧，更使企業之間合作更為持久。<sup>173</sup>

正如前述，家族企業對於親族鄉里較重視彼此關係。從永安集團的郭氏兄弟在企業內的用人安排，他們會聘請具經驗的人處理家族不熟悉的業務，同時也會安排兩手準備，其一是培養郭家子弟學習不熟悉的業務，讓他們瞭解和掌握，其二是家族不太信任外人負責主要業務。究其原因是恐怕外人把持生意，更會不受總公司的管理，說穿了是對外人的不信任。以永安集團其中的永安紗廠為例，郭氏兄弟擅長商業貿易，而對工業生產卻欠缺經驗，但他們對紗廠生意前景看好，因此開辦紗廠，難免要依賴外人的專長協助。從〈郭棣活和永安紡織公司〉的記載顯示：當時聘用了廣東臺山籍的駱乾伯為總工程師，負責整個生產流程和工廠管理，駱氏持有英國曼徹斯特大學工科(University of Manchester)及美國紐畢德佛紡織學院(New Bedford Textile School)的學位，又曾擔任申新二廠的工程師，學歷與工作經驗俱佳，如上述的勝任和一致性。這樣的人才自然受到郭樂給予相當大的職權，包括任免職員，作為管理人自然在紗廠內建立班底以鞏固個人地位，但卻引起郭樂對他心存戒心，恐怕紗廠大權落入外人之手，由此，經常派人來廠督查。<sup>174</sup>

另一方面，郭樂又積極培養子姪，例如把其弟郭葵之子，郭棣活及郭棣超，分別留學美國及英國，學習紡織工程以便將來接管紗廠。從中看到郭樂對外來專業經理人的不信任，並制約他們的許可權。實際而言，家族企業用人唯親本無可厚非，始終是家族生意，問題是對外人不信任，尤其是有才幹的專業員工，更會影響職業經理人對家族企業的投入。過往中國人有句說話是，「用人莫疑，疑人莫用」，這是提示企業領導人的用人心態。台灣學者鄭伯壠認為：老闆在區分自己人與外人時，通常採用關係、能力和忠誠度三個指標。「關係」是老闆

---

173.伍華佳，〈儒家倫理與中國商業倫理的重構〉，《社會科學》，期3，2012

174.譚仁傑，〈郭棣活和永安紡織公司〉，《廣東文史資料》，(廣東人民出版社1988)，頁161-162

與員工間的情感性關係，家族成員的關係較為密切，而陌生員工的關係則較為疏遠；「能力」指的是員工執行其工作任務時，所具備的知識、技能及勝任工作的程度，一般可通過工作績效觀察；「忠誠度」是指員工對老闆與企業效忠的程度，是個人對公司與老闆具有一種長期而持久的自發性責任。<sup>175</sup> 從中反映家族企業領導人在用人過程中根據前述三個「歸類標準」去區分自己人和外人，從而給予他們相應的信任和工作職責，還描述了外人員工如何轉變成自己人員工的路徑。<sup>176</sup>

傳統中國家族企業內部信任是在差序格局的社會結構下形成的信任，而信任基礎的強度影響著信任的深度與程度，關係到信任的可信度和安全程度，更是基於關係人情的特殊信任。但信任並不是唯一達成合作的要素，中國家族主義的信任是建立於員工「忠誠」之上。忠誠是在價值認同基礎上的服從和效忠，這是對家族或企業之目標與利益的認同，也可以是對領導人的價值觀的認同。<sup>177</sup> 因為，在中國文化下信任結構的特殊性，在於中國特定的家族主義價值觀和行為方式，或者說，能夠被華人家族接納為自己人，一般會與家族創辦人有共同理念的。其中的標準首推信任，臺灣學者鄭伯壘指出：家族企業的創辦人會考慮員工與自己之關係親疏；第二是員工的忠誠度高低；第三是員工的才能大小。這三種之中仍以重親主義為傾向。<sup>178</sup> 以差序式關係來解說，近圓心的水波紋則較親，而遠離圓心者的水波紋較疏，以此來形容員工與家族成員關係之深淺。

另一有著特殊主義的例子，其觀點是由美國哈佛大學著名學者和社會學家提出。帕森斯(T. Parsons)和希爾斯(E.A. Shils) 論述特殊主義(particularism) 與普遍主義(universalism)的概念。特殊主義(particularism)是指根據行為者與對象的特殊關係而認定對象及其行為的價值高低，而普遍主義(universalism)則是指對象及其行為的價值認定獨立於行為者與對象者在身份上的特殊關係。<sup>179</sup> 郭樂兄弟將永安集團規劃的定位為郭氏家族企業，主要原因仍是用人唯

175.張強，〈自家人、自己人和外人\_中國家族企業的用人模式〉，《社會學研究》，期 1，2003，頁 14

176.張強，〈自家人、自己人和外人\_中國家族企業的用人模式〉，頁 15

177.李新春，張書軍編，〈信任忠誠與家族主義困境〉，《家族企業組織，行為與中國經濟》，(上海人民出版社，2008)，頁 506

178. 鄭伯壘，《華人領導的十堂必修課》，(台北：五南圖書出版，2017)，頁 96

179.T.Parsons & Shils,Edward, *Toward a General Theory of Action*, (Cambridge: Harvard University press,1951),pp82

親優先和基於信任問題的認定因素。至於權力核心的週邊部分，郭樂亦傾向僱用同宗及同鄉，原因也在於信任問題。特別對於高級職員，因為他們握有較大的權力，甚至可以決定進貨種類、數量，以及對基層員工準假、考核等方面。企業主藉以管理大多數基層職員的重要力量，因此他必須確定這些高級職員的忠誠度，親族鄉裏關係便提供重要的基礎。<sup>180</sup> 根據當時熟悉永安公司運作的人士指出，直到 1936 年，上海永安公司的職員中，大部份仍是廣東鄉親。<sup>181</sup> 由此可見，在家族主義氛圍內，贏得個人信任是有着特殊信任性質。獲特殊信任往往是家族小圈子內的人，擁有較大的決策權，而與會者多的會議則決策權較小，正是「成大事者不謀於眾」。可以說特殊信任也是一種特定的人際信任，是由「親」到「信」。

或許這樣說，企業家可能缺乏正確的信任觀念，形成家族信任阻礙優秀人才的融入，家族信任是一種自己人信任，維持家族企業生存及其效能的重要因素是信任的有限性，正確說對外人不信任。這種體現特殊主義的信任結構，即費孝通提出的「差序格局」論，一個差序格局的社會是由無數私人關係構成的網絡，是以自己為圓心，像「石子一般投入水中，越推越遠，越推越薄」。<sup>182</sup> 這種信任格局是兩分法，把所有人都畫分為兩類，內圓是自己人，外圓是外人，人們對自己人往往比較信任，對外人即缺乏基本信任，這都是關乎家族內的親緣關係。像處於週邊的人總有種局外人感覺，即使能幹也擺脫不了給人打工的感覺。<sup>183</sup> 此外，永安郭樂創辦事業的過程也說明差序格局只是決定關係網絡的因素之一，關係的「可得性」是依靠當時取得的同鄉關係來協助和「可靠性」的信任與忠誠亦起了重要的作用。<sup>184</sup>

小結：

傳統中國家族文化制約了信任的普遍性，造成了企業任人唯親不信賴外人，不能讓有才能的外人接觸重要的管理崗位，企業管理人員大部分是家族內部人員，有時，一些素質難免

-----  
180.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型:以民國時期的上海永安公司為例〉，《中央研究院近代史研究所集刊 49 期》，2005，頁 141

181.郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號 2，1936 年 2 月，頁 40

182.劉巨欽，《中國家族企業治理研究》，(中國經濟出版社，2007)，頁 128

183.張強，《中國小型家族企業的用人模式，一個基於信任觀點的研究》，(北京：高等教育出版社，2004)，頁 227

184.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型:以民國時期的上海永安公司為例〉，同上，頁 141



低下的成員，未能有效經營企業，引致運作上受到較大影響，這是因為企業家不願意把權力下放給外來的管理人。獨裁家長式的企業管理者，若自身無暇管理企業，很自然就受到一定運作上的嚴重影響。福山曾經一針見血地指出，若然家族內沒有合適的人選，只要外來的管理人有德行及有才幹，也是一種好的選擇，問題是外來人如何獲得企業經營者的信任！

## (二). 外來職業經理人的權責及關係信任

職業經理人是隨著家族企業發展而產生，更是依據企業成長發展中的管理需求。作為企業家，困擾家族企業發展的一個重要因素就是職業經理人的素質問題，其主要體現就是誠信和能力，但是職業經理人的素質問題絕不僅僅是經理人本身問題有關。學者李新春的「缺失說」觀點認為：中國當代既缺乏具有良好職業道德和行為的職業經理人，也缺乏具有良好道德和企業家行為的企業主，<sup>185</sup>這是兩者互有關係，既是職業道德的缺失導致信用的缺失，而信用缺失是源於制度的缺失。其他學者如儲小平，李懷祖也指出：職業經理人的職業道德對企業的擴張十分重要。如果沒有職業道德，對所有者缺乏忠誠，就不會有資本家信任他們，那企業只能是一個家族企業。中國當前不缺有能力的經理人，但卻缺乏既有能力又講信用的經理人。<sup>186</sup>

職業道德的根源在於一個社會中關於「責任」的文化傳統，職業道德的缺失所反映的正是「責任」觀念的缺失。從最基本的意義上看，在西方社會的傳統裡，信任表現為對自己所定的契約承擔責任；在中國社會的傳統裡，信任表現是對家族的承擔責任和義務。因此，信任與責任其實是互為一體。馬克思韋伯的新舊倫理中的教義有深入的研究，他認為：職業的觀念是現代資本主義文化的最有特徵因素之一。其中職業是由上帝安排的生活方式，被付予他為上帝盡職的任務，世俗的工作就是他的職業，而且必須盡忠職責，這是職業的觀念與責任和義務緊密相連，完成職業要求的任務是一個人的責任和義務，即是天職。<sup>187</sup>

西方社會的責任觀念是「權利責任」的觀念。職業概念中含有「權利」的意思，工作是

---

185.李新春的「缺失說」轉引李東，《家族理性與家族企業》，(北京：經濟科學出版社，2006)，頁 173

186.儲小平，李懷祖 信任與家族企業的成長》，《管理世界》(月刊)，期 6，2003，頁 100

187.[德]馬克思，韋伯著，于曉，陳維剛等譯，《新教倫理與資本主義精神》，(北京：三聯書店，1987)，頁7

上帝賦予的一種「個人權利」，為上帝工作的權利，是任何人不能剝奪。但是這種權利必然伴隨著責任與義務，離開責任與義務的工作就失去了一切。職業的基本觀念是個人權利的觀念，既然個人的權利是工作所給予，理論上是企業不可隨便改動的。學者李東的觀點認為：與西方社會不同，中國社會傳統文化裏沒有「個人權利」的觀念，也沒有「天職」的思想，更沒有發展出與西方資本主義市場經濟相適應的職業觀念。在中國社會裏也存在著相當深刻而成熟的「做事」、「事業」與責任和義務的思想與觀念。<sup>188</sup>作為職業經理人，在企業內「個人權利」仍是要爭取和維護，就像先施公司的馬應彪與上海公司的副監督劉石基的管治衝突，導致劉石基認為公司制度不合理而心存離去。事情源於香港公司與上海公司的會計利益改為混合計算，當時上海公司的經營溢利很高，香港先施之經營溢利較低，在後半期還要虧本。由於是混合計算營收，自然將上海先施公司溢利分享與港方，這種患寡而患不均的支配制度，引起上海的管理人甚為不滿，種下劉石基的去意。<sup>189</sup>從中也看到馬應彪的強勢執行，不理聯營公司的管理人反對。這裡資料雖沒有明言有否信任問題，但恰巧相反是受僱者對公司的不信任，更破壞原來的會計管治制度，也導致後來劉石基另起爐灶，建立新新百貨，造成新對手加入市場競爭，如無此事件，相信新新百貨也不會出現於上海。正是營收制度的不合理造成管理缺失！

### 1. 企業家對職業經理人的信任因素否析

概而言之，港澳臺和其他華人的家族企業普遍面臨著一個難以解決的困惑：如何處理好與企業中非家族成員，主要是與職業經理人的關係。李東指出：中國人由於受到「與人為善」等「中庸」思想影響，非常顧及「面子」，並不會輕易失信於人。<sup>190</sup>似乎在說，中國人的社會裡重視人情和面子，而與人為善是希望與別人有和諧共處的一面，而中庸是指恰到好處，是指中國人講究做事「適宜」和穩定發展。因此，企業主考慮用非家族成員的過程中，也首先要看與自己「緣份」的關係深淺，家族企業員工信任與能力的高低等問題作決定。事實上，

---

188.李東，《家族理性與家族企業》，(北京：經濟科學出版社，2006)，頁 175

189.李承基、黎志剛、陳絳，《李成基先生訪問記錄》，(中央研究院近代史研究所，中華民國八十九年)，頁 209-210

190.李東，《家族理性與家族企業》，(北京：經濟科學出版社，2006)，頁 164

信任是家族企業主與職業經理人雙方考慮以某種形式的合作。實際而言，將信任理解為一種人與人的關係是正確的，無論信任表現為一種主觀判斷，也無論信任的形式有多少種，其實反映的都是對人與人之間關係的判斷或者期望。<sup>191</sup>

引述中山大學管理學院學者，李新春的企業調查報告：內容是她於 2003 年在中山市，作了一項職業經理人的調研調查，在 250 份的問卷中，佔有效問卷四成是不信任職業經理人。其中結果指出：為何民營企業家不信任職業經理人。當中，企業主的擔心是他們管理能力不足，這是能力信任的問題；第二是很多人不講信用，意思是很難瞭解清楚一個人的想法；第三是對職業經理人的要求，便是忠誠與德才兼備。<sup>192</sup> 這裏借用永安紗廠例子，郭氏兄弟對駱乾伯總工程師的不信任，是他建立班底以鞏固個人地位，卻引起郭樂對他心存戒心。這其中是對駱乾伯的猜疑，當然，身為職業經理人亦在意公司對他的不信任。簡單而言，調查結果歸納為，「信譽信任」成為企業選擇職業經理人的首要標準，這是企業在引入管理能力中，以更多的信任替代能力需求的一種行為選擇。但在授權工作上，企業家在工作分配有較大差異。具體來說，企業在財務管理及採購管理上，更多地用自己人控制；而在生產和技術、人事管理等方面，家族化控制幾乎是不存在的。<sup>193</sup> 個人認為當中工作類別涉及財務和資源管理的部分，家族企業傾向由家族成員來掌控，這亦是關乎信任問題。上述是項企業管理人調查結果是在 2003 年的時間，但對比兩個不同年代的企業東主在用人方面的要求，並非有很大的分別。就以永安公司郭樂兄弟當年對員工的誠信要求已可反映他們對用人有相似的標準。其一是東主要求僱員要以誠信待客，服從上司指令；其二是在用人方面，也是考慮他們的信任關係，能力及對企業的忠誠度作為任用條件。<sup>194</sup>

小結：

對於職業經理人的任用與否，實在是企業家的矛盾思維。一方面，又希望引入外來管理

---

191.李東，《家族理性與家族企業》，同上，頁 165-6

192.李新春，〈信任與企業成長方式的相機選擇〉，《經濟體制改革》，四川省社會科學院，期 1，2003，頁 53

193.李新春，〈信任與企業成長方式的相機選擇〉，同上，頁 54-5

194.連玲玲，〈企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例〉，同上，頁 141

人對家族企業有著改革和發展；在另一方面，卻又產生對他們信任不足的問題，更多是經濟主體的因素，例如界定企業的所有權和控制權的怎樣安排，家族企業的成員和職業經理人的分工，可以看成是一種管理制度的建立。從問卷調查所得，反映企業家的決擇矛盾，引入職業經理人，領導行為和企業控制權安排等方面，是否充分體現了信任，似乎也影響企業日後成長行為方式的選擇。

### 本章結論：

研究中國社會家族企業的問題，可能離不開家族企業與職業經理人的關係建立，既是信任問題也是職業觀念問題。假使要用制度的力量來維繫信任，卻是永遠被動的。馬克斯·韋伯曾明確指出：儒家君子只顧表面的「自製」對別人普遍不信任，這種不信任，阻礙了一切信貸和商業活動的發展。<sup>195</sup> 在這華人之間的信任是有限的，是個人之間的信任，「主要特點似乎是對家庭信任是絕對的，對朋友和熟人的信任，只能達到建立相互依賴關係，雙方都會不失面子的程度」。這包括對個人的忠誠，否定了客觀性和公正性，從而阻止了真正合乎理性的和專業的嚴密管理制度的發展。<sup>196</sup> 另一方面，要推動華人家族企業，通過實行西方所調的「管理革命」，即把權力移交給職業經理人員，並把控制權與所有權分離，明顯地存在著很大的困難。<sup>197</sup> 對於家族企業與職業經理人之間的信任危機，源於中國家文化的影響，或許要從社會信用的角度來提出信任危機的解決之道。事實上，對於家文化的根深蒂固，卻是不容易對家族企業的領導人作出令其信服的解釋，這也是造成家族企業與職業經理人信任的困境。然而，家族企業在處理與職業經理人的關係時，通常的出發點自然是以家族的利益優先考慮，而這種對於家族利益的訴求正是家族理性的體現。

---

195. Max Weber, *The Religion of China Confucianism and Taoism*, (A Division of Publishing Co, Inc. New York, 1968), pp244

196. Redding, S. Gordon, *The Spirit of Chinese Capitalism*, (Berlin, New York: de Gruyter, 1990) ,pp135

197. Redding, S. Gordon, *The Spirit of Chinese Capitalism*, pp178

## 第六章 論文結論

本文從華人公司文化，企業的家族治理和員工的信任關係為研究綜述焦點。一直以來，家族企業的治理方式都離不開創辦人的經營理念。當中，管理方式與企業文化、儒家價值與宗教信仰是重要因素。透過探討上海百貨公司的發展過程，從中體現創辦人的奮鬥和對企業之經營宗旨。家族企業似乎都是給人一種傳統和透明度低的運作，更是給外人或員工觀感有用人唯親的印象，而家族企業的組織結構是在傳統模式下形成私人化管理。公司創辦人擁有絕對權威和行政控制，對外人不容易產生信任，引致能幹的管理人感到不受重視和尊重。本文歸納三個方面作概括結論：

### (一) 引入西方式創新和現代化的經營概念

對於先施與永安百貨的創新經營，對當時的上海百貨店商業帶來震撼式改變，打破了傳統的雜貨鋪，或是一些舊有營運模式。從永安與先施這兩家大型國際百貨公司的整體佈局，這從別具風格的建築到售賣環球百貨商品，包括在百貨公司的樓頂設有花園和娛樂公園、商場內有茶室、酒吧、飯店、電影院及旅館，這在當時是嶄新的建築概念。另一方面，新型百貨公司的特點，在於引入西方式的顧客服務及「定價制」，玻璃窗及櫃檯展示方式，以及高效率的會計記賬系統，為當時的上海商業模式帶來轉變。從永安的郭氏兄弟與先施的馬應彪在澳洲的多年經商，他們已自覺地將海外的管理模式引進中國，這些現代百貨公司，終於能夠形成自己的新型管理模式和銷售策略，既有傳統的商業慣例和文化價值，也吸收了西方百貨公司的營運理念。<sup>198</sup> 學者陳錦江認為：兩公司的新式零售商場能提升消費需求的合理性，並有助形成新的商業文化，其重要性及內在意義不容低估。<sup>199</sup> 上述的創新文化多少反映領導人的企業文化理念，這是他們從海外吸收了西方的商業文化和現代化的營運管理知識，不但讓創辦人的理念能夠實行，更令國人對外來的獨特物質文化吸收，似乎也是影響著國人的消費文化觀念。個人而言，既是對國民一種充實知識，也是令他們眼界大開的認知！」

---

198. Wellington K.K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", *The Business History Review*, 70:2, (summer, 1996), pp 141

199. 負喜紅，〈海外學者中國城市經濟史研究的大眾文化取向—以陳錦江上海近代百貨公司研究為例〉，《學術探索》，期4，2013，頁91

事實上，永安公司與先施百貨公司的創辦人，一樣是受著中國傳統文化和西方文化的混合，亦是他們所受的教育，傳統文化價值，個人經商所接觸的經驗，與外在新的商業環境結合。他們兩者在澳洲經商時，很細心地考察西方商業的運作，然而他們也沒有接受過西方教育，也沒有從事華人買辦的工作經驗。因此，他們之能夠經營一間現代化的百貨公司，相信是受到一些儒家價值和以部分傳統的營商觀點來運作。當中或許以中國人的生意頭腦來發展公司，就像上世紀香港的七八十年代成功的商人，他們也沒受過正規的商業教育，全靠生意觸角，一步步打拼，最終成功把公司上市和成為行業中的翹楚。

## (二). 管理文化與家長式管治

對於先施和永安兩間公司的管理方式，既有共同處事觀點也有差異手法。作為公司的創辦人，馬應彪與郭氏兄弟，在管理公司與員工各有特色，他們有儒家思想的觀念，卻又是一個強勢的領導人，採用家長管治式的處事手法。郭樂對待員工，並不單從工作上要盡心工作，更要他們有忠誠度和絕對服從，例如郭樂開會時只是發佈信息和收集意見，最後仍是郭氏兄弟說了算，反映家長式管治的專權方式。當然他對信任的員工卻又給予較多的福利和獎賞，及工作權力讓他們忠心地為公司作出貢獻。

實際上，郭氏兄弟奉行家長式管理文化，營造團隊效應，建立情感網絡。同時注重鄉里風俗，並將公司價值觀，注入對員工的教育，這些都能夠產生企業效益和發揮正面作用。同樣地先施的馬應彪亦是管理創新的人物，他是第一位任用女售貨員來打破傳統人力資源的限制，他經常留意商業信息的變化，再引入公司內實行，為了團結員工的凝聚力和向心力，他以基督徒身份引進基督教義及其信仰精神。由於早年接觸西方文化，將基督教義的各項活動引進公司，如要求企業員工參加禮拜活動，安排員工文化活動和身體鍛煉，更設置夜學課程以充實他們的工作知識，<sup>200</sup> 上述的安排也是經營理念所孕育的一種公司文化，讓員工接受和遵從。事實上，中國的儒家管理和外來宗教的文化導入都是一種管理工具，對於中國的傳統文化理念，一個強有力的領導人不會只是扮演家長式或仁慈式的權力者，他們自身的品質

---

200. 負喜紅，〈海外學者中國城市經濟史研究的大眾文化取向—以陳錦江上海近代百貨公司研究為例〉，《學術探索》，期4，2013，頁90

行為也會私人地對待員工和下屬，這也是下屬期望領導者具有能力的要求，雖然兩間公司既是同行也是競爭者，但在照顧員工方面，也會成立信託基金和支持貧困的員工和他們的家庭，<sup>201</sup> 也算是盡了僱主照顧員工的責任。這也體現儒家文化強調人倫關係。

### (三). 家族企業與員工信任

家族企業的成功是體現創辦人的經營理念，和發揮家族精神的影響力，先施和永安兩間公司的創辦人都有著對家族的承擔，重視家族內成員，特別是永安公司兄弟成員眾多，更加強調團結和互相扶持，除了是有著血緣關係因素，更多是為家族發展而打併。因此，企業的價值觀和企業精神自然要求員工的認同。為了方便家族的管理，通常會以「集權管理」和「親緣關係」來控制公司的運作。另一方面，對家族創辦人來說，企業的成功運作，不能只靠自己人，而是依靠大部分家族以外的員工，問題是對家族以外的員工有多少人可以信任？這就是家族領導人對員工信任的矛盾。因此，像永安公司郭氏兄弟在他們的自傳中便清楚指出，必須向員工灌輸一個傳統的美德，如勤勞、簡樸、忠誠、公正和可靠等。而員工性格的陶冶必須從高級職員著手。這樣他們可以樹立好榜樣以供其他員工仿效。郭泉也相信永安必須善用人才及發展員工的智能。因此，他強調才能是員工任用和升級的唯一標準。這準則並非傳統華人價值觀的一部份，而是西方大企業所採用的一種重要原則。<sup>202</sup>

從論文探討所得，儒家的精英觀念促使許多海外華人企業家過分肩負起行政和管理責任。還有一點必須指出的是華人的「家長式」管理，並非建築在一般西方人所瞭解的「權力」之上而是建築在「責任」的基礎上。這或許說，身兼管理職責的華人企業家經常自己做了許多重要的決策，這並不是說他們特別喜歡作決策，而是他們認為有責任把企業管理好。<sup>203</sup> 實際而言，先施和永安公司創辦人的辦事方式涉及一點科學方法，例如百貨店選址是用數據來決定，收集顧客意見來提升服務，參考同行經營方式來借鏡改進，就如會計記賬系統，這些都是有計劃地建立系統化的實踐，對當年先施和永安百貨公司有著促進管理的效益。因此，先施和永安兩間公司創辦人的成功並非是僥幸，而是有其遠見和努力所至。

---

201. Wellington K.K. Chan, "Personal Styles, Cultural Values, and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900-1941", *The Business History Review*, 70:2, (summer, 1996), pp 152-153

202. 郭泉，《永安精神之發軔及其成長史略》，(香港永安公司，1961)，頁27-28

203. 顏清煌，《海外華人的社會變革與商業成長》，(廈門：廈門大學出版社，2005)，頁 30

## 參考文獻

### 一. 地方史料

上海市档案馆、中山市社科聯，《近代中國百貨業先驅—上海四大公司檔案彙編》，上海書店出版社，2010

上海化會科學院經濟研究所編著：《上海永安公司的產生、發展和改造》，上海：上海人民出版社，1981

先施公司 25 年經過史，載於《先施公司 25 週年紀念冊》，香港先施公司，1924 年

李承基，《歷史追溯》，《中山文史·第 51 輯·海外華僑澳同胞史料專輯》，政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，2002

李承基、李培德，〈上海百貨業史口述訪談錄〉，《史林》增刊，2009

李承基、黎志剛、陳絳，〈李承基先生訪問記錄〉，《中央研究院近代史研究所》，民國八十九年

林金枝，〈郭樂郭順與永安紡織印染公司〉，李承基，《中山文史·第 24 輯·中山人在澳洲》，政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，1992，頁 200

林金枝，《近代華僑投資國內企業史資料選輯(上海卷)》，廈門：廈門大學出版社，1988

林金枝、莊為基，《近代華僑投資國內企業史資料選輯(廣東卷)》，福建人民出版社，1989

《馬應彪先生的親筆志》，《中山文史·第 24 輯·中山人在澳洲》，政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，1992

《基督教概述》，《中山文史·第 61 輯·宗教專輯》，政協廣東省中山市委員會文史資料委員會，2008

陳醒吾，《馬應彪與先施公司》，廣州市工商業聯合會，《廣州文史資料·第 36 輯·廣州工商經濟史料》，1986

郭泉，《永安精神之發軔及其成長史略》。香港永安公司，1961

熊月文編，《上海通史》，(卷 9)。上海人民出版社，1999

鄭嘉銳、李承基撰，《中山文史·第 24 輯·中山人在澳洲》，政協廣東省中山市委員會，文史資料委員會，1992



潘志純，〈文化—企業持續發展的內核(序一)〉，柱國強、餘之主編，《百年永安》，上海文匯出版社

黎志剛訪問記錄，《李成基先生訪問記錄》，中央研究院近代史研究所，中華民國 89 年 12 月

譚仁傑，〈郭棣活和永安紡織公司〉，《廣東文史資料 輯 56》。廣東人民出版社 1988

## 二. 參考專著

大生系統企業史編寫組，《大生系統企業史》。江蘇古籍出版社，1990

甘德安等著，《中國家族企業研究》。北京：中國社會科學出版社，2002

付文閣，《中國家族企業面臨的緊要問題》。北京：經濟日報出版社，2004

朱婷，〈企業家精神與企業發展〉，沈祖煒：《近代中國企業；制度和發展》。上海：上海社會科學院出版社，1999

成中英，《C 理論：中國管理哲學》。上海：學林出版社，2000

《永安紡織 印染公司》。中華書局，1964

余鑫炎，《簡明中國商業史》。北京：中國人民大學出版社，2009

李新春，張書軍編，〈信任忠誠與家族主義困境〉，《家族企業組織，行為與中國經濟》。上海人民出版社，2008

李歐梵，毛尖譯，《上海摩登：一種都市文化在中國 1930-1945》。牛津大學出版社，2000

李東，《家族理性與家族企業》。北京：經濟科學出版社，2006

李志剛，《基督教與近代中國人物》。台北市：宇宙光全人關懷機構，2007

吳廣義、範新宇著，《民族百貨業先驅馬應彪、王煥南，中國民族資本家列傳》。廣州市：廣東人民出版社，1999

〔美〕法蘭西斯·福山，《信任——社會美德與創造經濟繁榮》。海口：海南出版社，2001 年

彼得·德魯克，《革新與企業家精神-實踐與原理》。上海翻譯出版公司，1985

科大衛，〈中國資產階級的再探討—商業結構、政治地位及社會階層的冒起〉，李培德，《大過渡—時代變局中的中國人》。商務印書館(香港)有限公司，2013

徐高明，《海派商業文化潮流之中的一枝奇葩》，上海市財貿企業文化研究會編，《海派商業文化論文集》。上海：華東理工大學出版社，1996

高偉定著，張遵敬、范煦、吳振寰 譯，《海外華人企業家的管理思想---文化背景與風格》，上海：三聯書店，1993

威廉·大內，孫耀君等譯，《Z 理論：美國企業界怎樣迎接日本的挑戰》。北京：中國社會科學出版社，1984

特倫斯·迪爾和阿倫·甘迺迪，嚴祥軍、邱海雄譯《塑造企業文化》。廣東人民出版社，1990

唐力行，《商人與中國近世社會》。中華書局（香港）有限公司，1995

[德]馬克思·韋伯著，于曉，陳維剛等譯，《新教倫理與資本主義精神》。北京：三聯書店，1987

[德]馬克思·韋伯著，李建修、張雲江譯，《新教倫理與資本主義精神》。北京：九州出版社，2007

馬月才，收入游漢明編《華人企業的管理模式》。香港：城市大學出版社華人研究中心，2001

陳國賁、陳惠雲，《中港徘徊：香港流動巡迴企業家的故事》。香港中華書局，2007

馮邦彥，眾志成城：〈永安集團保衛戰〉，《香港企業購併經典》。上海：東方出版中心。2008

亞洲電視新聞部資訊科，《香港望族》。明報出版社有限公司，2011

張強，《中國小型家族企業的用人模式，一個基於信任觀點的研究》。北京：高等教育出版社，2004。

張秀萍，《儒家價值觀與現代管理》，收入游漢明編，《華人管理本土化之開拓》。香港城市大學商學院華人管理研究中心出版，2001

黃紹倫，〈繼承與變異—華人家族企業的活力源頭〉，張炳良，《香港經驗：文化傳承與制度創新》。香港大學亞洲研究中心，2009

勞思光，《中國哲學史一》。臺北：三民書局，1995

- 雲冠平、陳喬之，《東南亞華人企業經營管理研究》。北京：經濟管理出版社，2000
- 費孝通，《鄉土中國》。香港：三聯書店，1991〔1947〕
- 楊伯峻，《論語譯注》。北京：中華書局，2006
- 楊忠等編著，《組織行為學：中國文化視覺》。南京：南京大學出版社，2006
- 楊國樞、曾仕強編，《中國人的管理觀》。臺北：桂冠圖書公司出版，1990
- 楊劍龍，《都市上海的發展與上海文化的嬗變》。上海文化出版社，2012
- 趙雲聲，《中國工商界四大家族》。北京：中共中央黨校出版社，1995
- 葛凱，黃振萍譯，《制造中國：消費文化與民族國家的創建》。北京大學出版社，2007
- 閩建蜀編，《中國式企業管理》。香港：大學出版印務公司，1985
- 《論語。為政》
- 鄭宏泰、高皓，《白手興家：香港家族與社會 1841-1941》。中華書局(香港)有限公司，2016
- 鄭伯壘，《華人領導:理論與實際》。台灣：桂冠圖書股份有限公司，1991
- 鄭伯壘，《華人領導的十堂必修課》。五南圖書出版，2017
- 劉巨欽，《中國家族企業治理研究》。中國經濟出版社，2007
- 薛理勇，《舊上海租界史話》。上海：上海社會科學院出版社 2002
- 鍾祥財，《中國近代民族企業家經濟思想史》。上海社會科學院出版社，1992
- 顏清煌，《海外華人的社會變革與商業成長》。廈門：廈門大學出版社，2005
- 應煥紅，《家族企業制度創新》。北京：社會科學文獻出版社，2005
- 譚元亨，《香港商父馬應彪》。廣州：廣東人民出版社，1999
- Mark O'Neill, *The second Tang dynasty : the 12 sons of Fragrant Mountain who changed China*, Joint Publishing (H.K.) Co.,Ltd,2014

Parsons & Talcott, Shils, Edward, *Toward a General Theory of Action*, Cambridge: Harvard University Press, 1951.

Redding, S. Golden, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin, New York: de Gruyter, 1990,

Weber Max, *The Religion of China Confucianism and Taoism*, A Division of Publishing Co, Inc. New York, 1968

Yen Ching Hwang, *Studies in Modern Oversea Chinese History*, Singapore, Times Academic Press, 1995

### 三. 參考論文

王有枚、繆林生，〈上海永安公司史料〉，《安徽大學學報(社會科學版)》，期1，1979

古月，〈馬應彪之拓荒射日〉，《商業》，2014

朱英，〈近代上海商業的興盛與海派文化的形成及發展〉，《三峽大學學報(人文社會科學版)》，卷23，期4，2001

伍華佳，〈儒家倫理與中國商業倫理的重構〉，《社會科學》，期3，2012

李新春，〈信任與企業成長方式的相機選擇〉，《經濟體制改革》，四川省社會科學院，期1，2003

余英時，儒家思想與經濟發展，中國近世宗教倫理與商人精神，《知識分子》，75年冬季號

余章寶、盧凱旋，〈文化與經濟發展\_福山的社會信任理論及其意義〉，《東南學術》，期4，2004

林立強，〈民營企業家的宗教信仰與企業文化建設〉，《經濟管理》，期3，2010

郭官昌，〈上海永安公司之起源及營業現狀〉，《新商業季刊》，號2，1936年2月

馬麗波，〈中國家族企業組織的合理性及其管理效率評價〉，《東北財經大學學報》，2003

貧喜紅，〈海外學者中國城市經濟史研究的大眾文化取向—以陳錦江上海近代百貨公司研究為例〉，上海，《學術探索》，2013

連玲玲，〈企業文化的形成與轉型:以民國時期的上海永安公司為例〉，《中央研究院近代史研究所集刊 49 期》，2005

張秀利，〈香港工業化進程中的上海人〉，黃紹倫，《移民企業家：上海工業家在香港》，《史林》，期 2，2002

張強，〈自家人、自己人和外人\_中國家族企業的用人模式〉，《社會學研究》，期 1，2003

范忠寶，〈家族企業：家族矛盾協調機制的建立〉，《工業技術經濟》，2003

鄭學益，〈近代中國商業文化及其社會意義〉，《經濟科學》，期 2，1996

劉昊、高慎林，〈中國式關係信任——關於中外家族企業發展分歧的思考〉，《現代經濟探討》，江蘇省社會科學院，期 4，2013

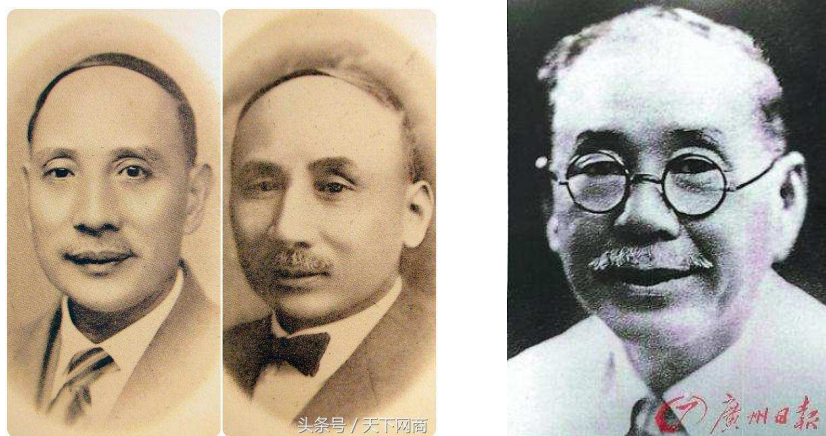
儲小平，李懷祖 信任與家族企業的成長〉，《管理世界》(月刊)，期 6，2003

盧現祥，〈論華人企業的家族式管理〉，《華東經濟管理》，期 1，2000

Wellington K.K. Chan, "Personal Styles,Cultural Values,and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong,1900-1941 ", *The Business History Review*, 70:2, (summer, 1996)

Yen Ching Hwang, "Tan Kah Kee and the Overseas Chinese Entrepreneurship", in *Asia Culture*, No.22 ) *Singapore: Society of Asian Studies*, (June, 1988)

附錄：上海永安及先施百貨公司圖片及相關資料



郭泉（左）與郭樂

馬應彪

圖片來源：沈寂，《老上海南京路》，上海人民美術出版社，2003，頁 60



先施百貨的襯衫櫥窗——透過「視覺」勾起消費者的慾望，也將「要不要買」的主導權交給消費者決定，不同於過往店鋪的主動推銷。

圖片來源：

錢宗灝，《走在歷史的記憶裡——南京路 1840's-1950's》，上海市歷史博物館，上海：上海科學技術出版社，2000，頁 44



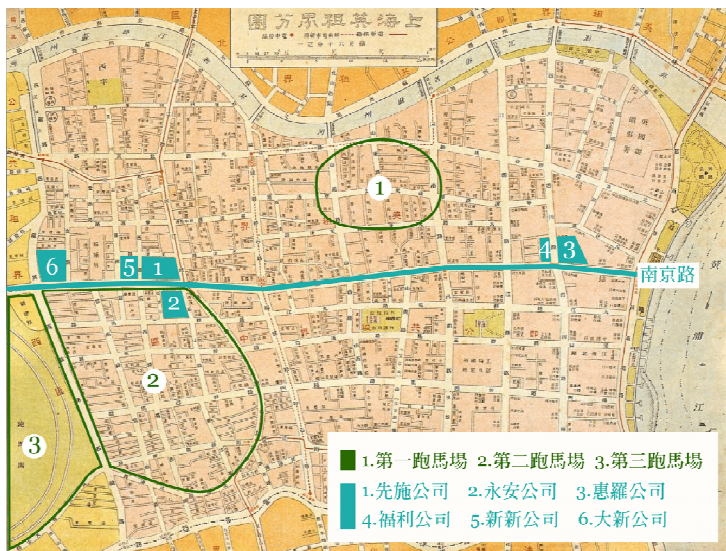
圖為 20 世紀 30 年代前後的上海江邊步行街。

圖片來源: 鄭祖安,《老上海十字街頭》,上海文藝出版社,2004,頁 17



圖為 20 世紀 30 年代的南京路,街道兩側布滿了標牌。

圖片來源: 錢宗灝,《走在歷史的記憶裡——南京路 1840's-1950's》,上海市歷史博物館,上海:上海科學技術出版社,2000,頁 51



1936 年上海南京路地圖。上海四大華人百貨公司:先施、永安、新新、大新,都聚集在跑馬場一帶。

資料來源 | 上海圖書館、連玲玲提供



俯視南京路，能見到大新、新新、永安、先施四大公司全景

錢宗灝，《走在歷史的記憶裡——南京路 1840's-1950's》，上海市歷史博物館，上海:上海科學技術出版社，2000，頁 19



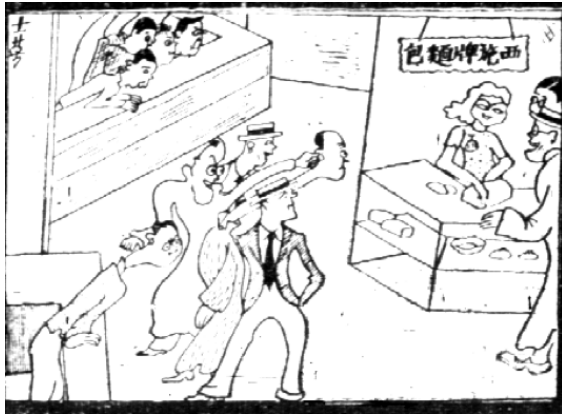
先施百貨的屋頂遊樂場，可以看見各種遊玩設施，圖片右側為劇場。先施公司屋頂花園之一  
圖片來源: 沈寂，《老上海南京路》，上海人民美術出版社，2003，頁 69



三大百貨公司的高塔

圖片來源: 沈寂，《老上海南京路》，上海人民美術出版社，2003，頁 65





上海新寫生——女職員：漂亮的女性被當成吸引消費者的主要工具，同時也被報章雜誌消費。

圖片來源: 上海，《晶報》，1933年8月21日，第版3



1937年南京路浙江路口先施公司門口熱鬧情形

圖片來源: 宋超、焦揚，《上海：世紀上海》，北京，外文出版社，2005，頁66



上海永安公司 (1930)

圖片來源: 宋超、焦揚，《上海：世紀上海》，北京，外文出版社，2005，頁68

## 先施 75 年來大事年表

年 份	事 項
1900	先施公司成立於香港。資本港幣 2.5 萬元。股東 12 人。
1909	在香港政府登記，成立股份有限公司。資本改為港幣 20 萬元 (此係第一次擴充)。
1912	開設廣州先施分行。
1913	港行興建新廈(此係第二次擴充)。
1914	興建上海先施分行。
1915	先施保險置業公司成立。
1917	港行新廈開幕(1 月 8 日)；上海分行開幕(10 月 20 日)。
1919	港粵滬三行合併經營。
1922	先施人壽保險公司成立。先施化妝品公司成立。
1935	澳門先施分行成立。
1941	香港淪陷，先施總行、廣州分行營業停頓。
1949	中華人民共和國成立，先施公司在大陸業務全部結束。
1964	香港繁榮，先施企業生意鼎盛，總行增資至港幣 2000 萬元。
1965	港行新廈開始建造(此係第三次擴充)。
1972	港行增資至港幣一億元。
1973	先施 27 層大廈完成。
1975	先施 75 年鑽禧紀念。

政協廣東省中山市委員會文史資料委員會，《中山文史》海外華僑港澳同胞史料專輯，第 51 輯，(政協廣東省中山市委員會中山文史編輯部，2002)，頁 230

## 永安大事年表

年 份	事 項
1897	在澳洲悉尼創辦永安果欄，資本 1,400 澳鎊
1907	在香港創辦永安公司，資本 16 萬元(港幣)
1907	在香港創辦金山莊，附屬於香港永安公司
1910	在中山縣石歧創辦永安銀號，附屬於香港永安公司
1914	在廣州創辦大東酒店，附屬於香港永安公司
1918	在香港創辦大東酒店，附屬於香港永安公司
1919	在香港創辦維新織造廠，附屬於香港永安公司
	在梧州創辦大南酒店，附屬於香港永安公司
1916	在香港創辦永安貨倉，附屬於香港永安公司
1915	在香港創辦永安水火保險公司，資本 75 萬元(港幣)
1918	在上海創辦永安公司，資本 200 萬元(港幣)
1918	在上海創辦大東旅社，附屬於上海永安公司
1918	在上海創辦天韻樓遊樂場，附屬於上海永安公司
1921	在上海創辦永安紡織印染公司，資本 600 萬元(銀元)
1925	在香港創辦永安人壽保險，資本 200 萬元(港幣)

(根據上海永安公司檔案資料編制)。

上海社會科學院經濟研究所編，《上海永安公司的產生、發展和改造》，(上海人民出版社，1981),頁 19