

泰國華人企業的關係網絡運作

The Guaxi-Network in Thai-Chinese Enterprise

正修科技大學國際企業系教授 戴萬平

正修科技大學國際企業系助理教授 黃勇富

Wan-Ping Tai

(Professor, Department of International Business, Cheng Shiu University)

Yong-Fu Huang

(Assistant Professor, Department of International Business, Cheng Shiu University)

airiti

The Guaxi-Network in Thai-Chinese Enterprise

Wan-Ping Tai

(Professor, Department of International Business, Cheng Shiu University)

Yong-Fu Huang

(Assistant Professor, Department of International Business, Cheng Shiu University)

Abstract

Emphasis on Guaxi argument reflects the business culture of Chinese enterprises in Southeast Asia. Some scholars believe that the reason why Chinese enterprises can establish a huge enterprise empire in Southeast Asia can be attributed to "Bamboo Network". The challenge is from the "Asian Godfathers", its purpose of setting up a Guaxi by Chinese enterprises is to obtain the monopoly wealth of political and business interests through Guaxi.

Two theoretical explanations are an opposite relationship. What kind of explanations can explain the operation of Gunxi of Thai-Chinese enterprises in Thailand? It become a topic of interest to researchers.

This article is based on the author's continuous participation in the operations of Thai enterprise in the past five years , and obtained empirical research results. Through empirical investigation, this article proposes an explanation different from the operation of relationship between "Bamboo Networks" and "Asian Godfathers", puts forward the view of "Tycoon Economy". This article argues that in terms of commercial activities, Thailand is still under the operation of market economy. "Tycoon Economy" is a business phenomenon under the cultural background of value to Guaxi combined with the construction of business strategy.

Keywords: Guaxi, Tycoon Economy, Bamboo Network, Asian Godfathers, Thai-Chinese Enterprise

airiti

泰國華人企業的關係網絡運作

戴萬平

正修科技大學國際企業系教授

黃勇富

正修科技大學國際企業系助理教授

摘要

重視「關係」的論點反映在東南亞華人企業的经营文化。有學者認為：華人企業之所以在東南亞地區能夠建立龐大的企業帝國，歸功於建立關係的「筷子網路」。挑戰的觀點來自「亞洲教父」：華人企業建立「關係」的目的，是藉由「關係」獲取「政商利益」進而壟斷財富。

兩個理論解釋是一個對立關係。究竟何種解釋可以解釋泰國華人企業的「關係運作」？成為研究者感興趣的話題。

本文是根據作者過去五年連續參與泰國企業運作，得到實證研究成果。透過實證調查，本文提出不同於「筷子網路」與「亞洲教父」針對關係運作的解釋，提出「大亨經濟」的觀點。本文認為，在商業活動上，泰國還是屬於「市場經濟」在運作；「大亨經濟」是「重視關係」的文化背景結合「經濟策略」建構下的商業現象。

關鍵詞：關係、大亨經濟、筷子網路、亞洲教父、泰國華人企業

壹、前言¹

重視「關係」的論點更是反映在整個東南亞國家的華人企業中。² 有學者指出：華人企業之所以在東南亞地區能夠建立龐大的企業帝國，歸功於建立關係的「筷子網路」（Bamboo Network）文化。「筷子網路」概念主要來自Murray L. Weidenbaum，用以解釋亞洲區域華人企業間聯繫與經濟互動。「筷子網路」命題假設是：華人企業藉由關係網絡創造財富，帶動區域經濟的成長（Weidenbaum 1996, 4-5）。根據表一：「2019年FORBES泰國20大富豪排行榜」，在泰國前20大富豪中，就有10位是來自於華人家族企業。

表一 2019年「富比士」(FORBES)泰國20大富豪排行榜

財富基準：十億美元

英文姓名	中文名稱	財富	財富來源
Dhanin Chearavanont	謝國民	15.2	多元化經營
Charoen Sirivadhanabhakdi	蘇旭明	14.5	酒精、房地產
Aiyawatt Srivaddhanaprabha	Aiyawatt Srivaddhanaprabha	5.9	免稅店
Sumet Jiaravanon	謝中民	4.5	多元化經營
Jaran Chiaravanont	謝正民	4.4	多元化經營
Montri Jiaravanont	謝大民	4.4	多元化經營
Sarath Ratanavadi	薩拉特·拉塔納瓦迪	4.4	能源
Prasert Prasarttong-Osoth	普拉瑟特·普拉薩通·奧索斯	3.3	醫院
Vanich Chaiyawan	侯業順	3.3	保險、飲料
Sompote Ahunai	索姆霍特·阿乎奈	2.5	能源

1. 本文為兩位作者，行政院科技部，「筷子網路還是亞洲教父：華人企業與泰國政治經濟」（105-2410-H-230-001-MY2）二年期計畫的部分研究成果。文章初稿曾發表於：「2017台灣東南亞研究年度研討會」，南投：國立暨南國際大學，2017年6月。作者感謝研討會評論人蔡明璋教授與兩位匿名評審給予的審查意見。
2. 在華人社會中，「關係」會變成具有價值意味的名詞。在英文翻譯中，意譯應該是「Relation」或者是「Connection」，有些學者更直譯為「GUAXI」、「GUANSHI」，在筆者訪談中，華人企業比較偏好用「Network」形容關係網絡的經營。

英文姓名	中文名稱	財富	財富來源
Chuchat & Daonapa Petaumpai	初查·皮托派和道納帕·皮托派 夫婦	2.4	摩托車貸款
Krit Ratanarak	李智正	2.2	媒體、房地產
Kiat Chiaravanont	謝吉(音)	2	多元化經營
Harald Link	哈拉爾·林克	2	多元化經營
Prachak Tangkaravakoon	Prachak Tangkaravakoon	2	塗料
William Heinecke	威廉·海內克	1.9	酒店
Keeree Kanjanapas	黃創山	1.8	交通運輸
Thaksin Shinawatra	丘達新(Thaksin)	1.8	投資
Wichai Thongtang	威猜·桑坦	1.8	投資
Prayudh Mahagitsiri	普拉域德·瑪哈基司尼	1.6	咖啡、航運

資料來源：「2019年FORBES泰國富豪排行榜」，FORBES中文網，見：<http://www.forbeschina.com/lists/21>，查閱日期：2019/10/02。

重視關係的華人商業文化，讓華人所擁有的上市公司資產，在東南亞國家中的股市佔有率估計在50~80%間（Redding 1993; Seagrave 1995）。主要原因是在來自整個東南亞地區的商業主導精英中，許多都是佔當地移民人口最多的海外華人。與華人在該國的人口組合相比，菲律賓人口中華人比例是2%，印尼是4%，泰國是10%，馬來西亞是29%，而新加坡則是77%。有研究者從另一個角度指出：1990年代時，華人控制了菲律賓45%的主要企業；印尼20個最大的企業中有18個為華人所有；而泰國前10大企業中9個屬華人所有；馬來西亞前60大企業中的24個也是華人企業（Kotkin 1994）。對於東南亞「華人資本」研究包括：Robison與Shin對於印尼（Robison 1986; Shin 1990, 13-15）；Lim（1981; 1985, 37-63）對於馬來西亞；Hewison（1989）、Akira（1985）、與Phipatseritham對於泰國（Phipatseritham 1982）；Yoshihara（1985）、Bello et al.對於菲律賓的研究（Bello, and Stephanie

1990)，解釋「建立關係網絡對於商業活動是重要的，特別是華人社群的網路」（陳琮淵 2014, 245-265; 龔宜君 1997; Shapiro, and Erdener 2003, 105-122）。³

「筷子網路」對於關係解釋的挑戰來自周博（Joe Studwell）所著的「亞洲教父：透視香港與東南亞的金權遊戲」（*Asian Godfather: Money and Power in Hong Kong and South-East Asia*）一書。周博（2010）批評：東南亞華人企業建立「關係」，是企圖藉由「關係」獲取「政商利益」。他認為這是一種「教父經濟」。「亞洲教父」討論東南亞大型企業結論是：「關係網絡建立的目的不是『筷子網路』而是在「建立結構壟斷財富」。⁴ 究竟何種解釋可以解釋泰國華人企業的「關係運作」？成為研究者感興趣的話題。

貳、理論與背景：由筷子網路到教父經濟⁵

就歷史發展而言，泰國華人企業對泰國的影響，是依照下列的發展模式進行：

1. 資本融合：20世紀初方言群聚集的商業活動，如泰國的米業。
2. 文化融合：40年代泰化運動迫使華人企業選擇同化建立文化聯結。
3. 經濟融合：60年代華人經濟在地化並與政府結盟。
4. 政治融合：80年代開始參與政治活動。

3. 但是這類著作中，有學者指出：東南亞華人經濟表現佔優勢，並不只是因為族群文化的不同，同時也與歷史上的殖民政策、移民經驗和市場條件等結構因素有密不可分的關係。泰國商界與學界，能夠講流利中文的菁英不在少數。訪問泰國的年輕學子，他們普遍認為學習中文，建立「華人人脈關係」，對於日後生涯發展相當有幫助。

4. 該書認為：這些地區經濟成長，多數得自於以製造業為主的小型創業家，當地廉價勞力外租給高效率外國進出口商的政策所得。

5. 同樣的「教父」的名詞，在華人社會中也會有價值判斷的意涵，但本文持中立態度。

5. 社會（華人世界）融合：90年代加入大中華圈與在地連結。⁶

「融合」就必須仰賴不同型式「關係」的建立。「關係建立」讓泰國華人不僅只是傳統「筷子網路」的一員，而是建立擁有足以影響東南亞經濟結構的能動者。

可是對研究「亞洲教父」學者而言，「關係」指的是：「用以協助生意發展的聯繫，也暗指賄絡支出和收受，達成複雜的交易（周博 2010, 142）。」「亞洲教父」理論認為，或許第一代的東南亞華人工人階級移民，必須仰賴其他使用相同方言的團體而存活，或許算是「筷子網路」；但是在東南亞長期的中央集權統治，加上以階級為基礎的社會結構，透過「關係」與掌權者建立的交易通常容易實現，「關係建立」成為成功商業模式選擇（周博 2010, 146）。

其實早在1950年，美國學者William Skinner對泰國華人企業進行大規模的研究。他發現多數華人企業的語言能力、風俗習慣與教育，其實都不如外界描述的「中國化」（周博 2010, 148）。⁷ Skinner提出「周圍領導」（Leadership from the Periphery）的概念，華人領袖是透過「財富」和「影響力」來領導社區；富有、有影響力的華人企業往往表現不像華人，只是他們在不同的語言的文化中適應得很好，保留一定的「中國化」，維持社群領導人的地位。

Anek Laothamatas所撰寫 *Business and Politics in Thailand: New Patterns of Influence* 亦是研究80年代華人企業與政商關係的重

6. 相關的歷史細節討論見：戴萬平，2016，〈亞洲教父還是筷子網路？華人企業集團與泰國政治經濟〉，2016台灣台灣泰國文化暨語言協會泰國研究論壇，台南：成功大學。

7. 另一項反駁「文化途徑」的論點在於，對於第一代移民，必須仰賴相同的方言團體（如：潮州話）建立「關係」，但到國際化時代的當代教父，彼此之間是競爭關係，爭取各自的政治庇護，而非「筷子網路」所言的合作幫助（周博 2010, 148）。

要著作。在Anek Laothamatas (1988, 451-470) 的文章中，把泰國的政商（特別是華人）的參與分為：1.透過選舉直接參與國會；與2.透過商會，特別是公私部門聯合顧問委員（Joint Public-Private Consultative Committees，簡稱：JPPCCs）進行遊說（Laothamatas 1988, 452）。

於泰國政治經濟發展來說，華人企業建立政商關係，存在於兩個層次：不僅存在泰國華人對於政治經濟的影響，同時也存在地方政治上。在地方層次，歷年來泰國選舉勝負決定性關鍵在於鄉村地區選票之上，而鄉村地區選票又大多為「教父」（Chao Pho（中部稱呼）、Naai Hua（南方稱呼）、Por Liang（北方稱呼））所操縱（陳敏正 2004, 27）。「教父文化」的興起，是源自農村地方權貴和從事非法貿易的華人後裔演變而來（張靜尹 2007, 72）。這樣的關係讓政黨對於人民來說並不具有意義，教父與人民的互動關係密切，因此政黨在地方上的動員必須仰賴教父的人脈資源，始能在選舉中握有優勢；教父對地方政治的操縱，使泰國政治普遍呈現貪污腐敗亂象。教父在經濟發展的過程中，獲取相當龐大之經濟利益，經濟實力的茁壯，使其能夠將這些經濟資源轉化為政治實力（Ramsay 1982, 173-196）。

若將「教父」的概念放在國家經濟發展的層次，特徵是：1.教父是家族企業的擁有者；2.在當地市場擁有寡佔壟斷的地位；3.多數的時間集中花在維繫關係；4.共同投資、建立關係及尋找有影響力的合夥人拓展政商勢力。這樣的理論概念認為華人企業在經濟發展的過程中，獲取相當龐大之經濟利益，讓華人企業經濟實力的茁壯，使其能夠將這些經濟資源轉化為政治實力，因此泰國經濟發展有益於教父之發展（方虹鈞 2006, 1）；隨著民主化進程的發展，政商集團進入權力結構核心圈層，臣那越集團（Shin Corp）主席 Thaksin Shinawatra 出任外交部長即為一例。90年代泰國經濟的榮景

被認為是「以資產交易取代生產力」，這是導致1997年金融體系瓦解泰國經濟的重要原因（Laothamatas 1992, 14）。

亞洲金融風暴後，所有企業都受到金融危機打擊。⁸ 1997年新憲法實行，本讓外界認為經濟風暴會摧毀原有的教父結構，讓泰國的政治經濟邁向新階段。危機發生後淘汰或削弱90年代不具競爭力的教父，這是因為外來援助帶來相當程度的法規改變；去管制化引進外來投資，競爭力的增加會對原有政經體質造成衝擊。

實際上，主張「亞洲教父」的學者發現：經濟危機並未改變東南亞的政治經濟結構（周博 2010, 222）。書中繼續以Thaksin起落為個案舉例：金融危機爆發前，Thaksin身兼臣那越集團主席與「道德力量黨」（Palang Dharma Party）的領袖，並擔任兩任副總理。當泰銖釘住匯率制被打破時，Thaksin的電信事業是唯一受到外匯債務高度保護而未貶值的。金融風暴後，Thaksin離開「道德力量黨」，創立「泰愛泰黨」（Thai Rak Thai），是教父勢力的最大延伸。Thaksin政策附和中外階層、特別是農民的需求，獲得地方教父的人脈資源（陳尚懋 2008, 151-179）。Thaksin雖然成功挽救泰國的經濟，甚至將更多的商人帶進政府，透過國家權力來厚實自己的企業；此舉造成其他教父反目，最終導至2006年的政變（Phongpaichit, and Baker 2013, 608-609）。這個個案顯示：金融風暴後泰國政治的格局還是由教父所主導。

回到企業層面，不論是「筷子網路」還是「亞洲教父」兩種論點都特別指出華人企業重視「關係」，但兩種理論的存在，是以相悖的形式亦或是相輔相成的概念，以下將嘗試提出幾個問題進行探討：華人企業藉由關係網絡創造財富帶動經濟成長？或是，華人企業藉由關係網絡建立政經結構壟斷財富？而，華人企業重視的關係究竟是如何實際運作的？

8. 當金融危機發生，當時「正大集團」出脫一些非核心業務，像是蓮花超市等。

參、實證觀察與訪談

以下篇幅，是根據筆者自2012年至2017年間在泰國，就「企業關係網絡運作」議題於各企業，進行訪談與觀察獲得的實證調查所撰寫出的結果。

一、關係網絡的組織與制度化運作

筆者過去在泰國企業擔任訪問學人，接觸集團內部各部門。令人印象深刻的是，華人集團非常重視「關係」。最明顯的例子，在集團內除一般企業業務部門外，公司特別還有「企業網絡」(Business Networking)的專責單位。企業網絡部門，由一位資深副總裁擔任部門主管，底下包括：「大中華事務組」、「日本、韓國與東協事務組」及「歐美事務組」等不同之「次部門」，這些次部門最主要的工作就是與所轄的國家建立聯繫管道。以「大中華組」為例，負責中國（又分華北、華中、華南（台灣與香港））網絡建立。這些聯繫不一定建立在商業往來，舉凡教育、文化交流、乃至於官方聯繫等，包括：大使館（臺北經濟文化辦事處）、商會（中華民國對外貿易發展協會）、供應商與合作廠商、各級學校等；也參與相關活動，例如中國大使館的聯歡晚會。

在實際運作觀察：這些聯繫非具有目的性，不是行銷與業務、不是「公共關係」、不是「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility，簡稱：CSR)，不涉及到商業活動，工作內容只是「聯繫、分享與介紹訊息」。

幾位領導認為：

人脈與網絡連結可以創造市場，企業網絡就像圍棋佈局。
(作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日)

操作關係就像下圍棋，現在不是要吃掉你，但是會告訴你有一顆棋子擺在那邊作為制衡；一顆棋擺在那邊，看似不重要，但是當下第二顆、第三顆的時候，這塊地盤就拿下了。⁹

（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

雖然集團屬於華人企業，負責「大中華」網絡部門的人員最多，但是集團同樣重視與日本的關係，例如集團所屬的培訓單位，除「商務漢語系」外，也設有「商務日語系」，並與日本大使館同樣保持密切關係。走訪該集團的食品工廠，幾乎都是與日本廠商合作（例如明治乳業）。而台灣的強項則是在農業技術的指導，也有高階主管來自台灣。而泰國組主要負責與泰國國內供應商的關係，經理人表示：

因為業務部門是談生意，講求利潤是扮演黑臉的角色，而企業網絡部門則是白臉；平衡關係比較好做生意。

（作者訪談，受訪者B，泰國曼谷，2017年1月16日）

因不涉及營利，如何衡量「企業網絡」部門的「關鍵績效指標」（KPI）？訪談該部門人員，主要是仿照業務部門將「客戶關係等級」分為：A、B、C三級，A級每三個月、B級每半年、C級每一年的負責人員負責接觸一次。而官方單位，如大使館、外貿協會屬於官方單位，則是一律列為是「A級客戶」。

筆者參與華人企業農曆「新年前的拜年」以及後面的「聯歡活動」，網絡部門經理人表示：

這是維繫大中華關係的重要時刻。

（作者訪談，受訪者B，泰國曼谷，2017年1月15日）¹⁰

在集團組織有不同的子、孫公司，彼此平行競爭。但是在發

9. 在「正大集團」，所有的員工都必須接受一天的圍棋課程訓練，高層領導人認為這樣的訓練有利於企業經營。

10. 「中國大使館」、「台灣代表處」在關係網路中會被有智慧性的劃分。

展關係運作上，「企業網絡部門」是一個超營運系統的整合單位，由各分組成員依職權負責關係網路維繫。雖然成員還是有職務階層高低，但是不同的網絡圈所負責的工作，並不是由「科層組織」向上彙報，而是統一由「企業網絡」副總裁做最後決定；副總裁也就是整個集團網絡運作的最關鍵人物。

聽取數次有關集團的簡報，內容都會強調發展網絡關係對於集團的重要性。而網絡這樣互動關係是一種非正式方式進行。以筆者服務單位與集團的合作關係，在合作之初根本沒有簽訂任何「瞭解備忘錄」（MOU），單純因為「信任」就讓幾次合作計畫推動。這就解釋：「關係一旦建立，就容易繼續合作不被輕易取代」。因為網絡關係是建立在「信任」的基礎上，由「認識」到「信任」，則需要一個長時間的磨合過程；需要得到核心的「認可」。

一位泰國台商說：

與華人企業打交道，迎送往來對方一定禮數周到；但是真正要談到合作，需要很長的磨合過程，中間會有很多的測試。
（作者訪談，受訪者C，曼谷，2016年8月20日）

泰國文化中有相當多的「儀式」、「飯局」、「晚宴」，這些都是集團「建立關係」的測試場合；領導人也會每年適度走訪，維持與開發新關係。「儀式」與「飯局」是最基本的，但是這也不意味「飯局」後就一定有合作的可能，這只是「信任」測試的一關。

就一般認知，這樣的飯局應該是「杯觥交錯」、主事者冗長發言。¹¹ 但是參與運作發現：負責企業網絡的領導人物其實不喝

11. 筆者參與過數個商業與政府場合，特別在外府地區，爽快地喝酒乾杯是融入當地的重要武器。

酒、不公开发言，僅是在一場一場的會面與餐敘中，透過交談瞭解欲建立關係對象的背景，作為日後交往的基礎。

對外界來說，跟集團接觸進入關係網，成為「A級客戶」是重要的。要如何通過「信任」測試，成為關係網的一員？筆者觀察：泰國文化是重感情的民族，關係後面還是以「感情」做基礎，特別是「關鍵時刻出現」，或找到集團「有興趣的議題」，過於「商業利益」太明顯的會被拒於門外。當關係與感情建立，就不容易被取代。可以觀察是否成為關係網的內圍，包括：「不限於公務，也包含家庭的交往」、「是否能見到關係網路的領導人物」、「重要儀式場合是否受邀出席」、「接待層級與見面次數」…等。

二、「正大集團」的個案

「正大集團」（Chai Tai Chung Shop）於1921年起家，原本是從事種子的貿易生意，1954年在現任董事長謝國民（Dhanin Chearavanont）先生的主導下，跨界從事飼料事業，成立「卜蜂公司」（Chareon Pokphand），也就是今日泰國CP集團的由來。1970年開始，因為當時泰國的養雞業的成本都高於美國，於是與美國的Arbor Acres合資，開始涉入養雞事業，並進行農業的水準整合，包括建立產業配送的供應鏈，成為日後進軍流通業的基礎。80年代初期，「正大集團」進行水平分工，開始將事業橫跨到其他的行業，像是「流通業」（7-11、Makro、LOTUS supercenter）、「房地產業」（CPLand）、「電信業」（TelecomAsia）成為一個完成的「企業集團」（Conglomerate）（Phaiboontham 1996; Friedland 1989, 46-47）。¹²

當外界詢問「正大集團」成功的原因，董事長謝國民先生曾

12. 遠東經濟評論（Far Eastern Economic Review）記者訪問正大集團高層。

說：

經營生意最重要是機會--透過發展網絡找到機會，後面的資金與技術就不成問題（Pananond 2001, 61）。

建構關係、使用關係，可以獲得市場讓步（Handley 2003, 167）。

就管理角度而言，「關係網絡其實就是獲得資源轉換成企業利益」。就像Granovetter（1985, 481-510）所提出的「社會鑲嵌理論」（Social Embeddedness）：「所有的經濟行為者都鑲嵌在他們所存在的社會關係之中，而且被他們在所處網路地位所影響；所有廠商都必須根據他的地位與關係提出相應的夥伴與聯盟關係，這就是『企業關係網路能力』」。更有學者認為，像泰國這樣「市場不健全的第三世界國家」，所具備的只是「一般的管理技能」（generic skill），他們是透過「關係網路能力的影響而強大」（Pananond 2001, 45）。

從在地企業文化的觀點，一位主管說：

企業就像大家庭，我們潮州人說「自己人」（潮州發音），「有關係好辦事」。
（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

要如何理解「關係網絡」實際的商業作用呢？在筆者訪談的過程中發現7-11是一個很好的例子。在很多發展中國家，「流通業開放與否」是相當敏感的，例如馬來西亞，馬來西亞政府認為如果開放「便利商店」、或是「大賣場」進入馬國市場，將危及鄉村馬來人從事「零售」生意的經濟生存。在泰國，7-11基本上並沒有得到太多的社區抗拒，這也是「關係運作」下的結果。經訪談與觀察，可以發現到幾個現象：

泰國7-11門面不像台灣一樣乾淨，這是因為泰國7-11允許攤販在門口擺攤，要與攤販和睦相處，維持關係，不會把攤販趕盡殺絕…。

（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

泰國7-11的政策是連門口的流浪狗都不趕走，泰國人認為你這家店如何對待動物，就會如何對待顧客，這也是一種「關係管理」。

（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

泰國7-11與傳統商家不會有衝突。第一，7-11價格比他們高；第二，兩者有品項有差異，7-11主力是銷售集團產品，而且食品類約70%，雜貨類量少。維持與社區的和諧，是7-11重要的經營原則。

（作者訪談，受訪者D，泰國曼谷，2017年1月25日）

泰國有些美食街為何那麼便宜？這是因為賣場的建設過程中，跟他們簽訂契約，讓原有附近的攤販能夠轉為到賣場繼續擺攤，這是在提供機會；有這樣的關係經營，自然會得到週邊居民的認同。

（作者訪談，受訪者C，泰國曼谷，2016年8月20日）

集團的員工像是「家庭關係」彼此互相照顧，至今最重要的人力資源政策就是：「不裁員」。集團不僅重視「對外關係」的經營，也重視「對內關係」。

（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

因為市場規模夠大，藉由「企業網絡」獲得市場支撐，使「流通業」、也就是CPALL公司（流通業部門，包括經營泰國7-11）成為集團獲利來源，這也是為何燒錢的「企業網絡」部門會設在CPALL的主要原因。

華人網絡讓這些發展中國家的華人企業能夠早先國際化。

Pavida Pananond (2001, 46) 比較後進國家企業國際化的取向：先進國家是以「技術帶領」的方式國際化，華人企業則是透過「華人網絡延伸」達到國際化的基礎；「網絡建立策略就是由國內到國外」。「正大集團」就是複製在泰國「關係網絡」的成功經驗，不斷複製到國際市場：印尼（1972年）、香港（1974年）、新加坡（1976年）、台灣（1977年）、中國（1979年），¹³成為國際性的公司。¹⁴

因為華人企業網絡，「正大集團」的國際化在中國的著力最深。1979年當深圳成為第一個中國對外開放投資的城市，在當外商仍在觀望時，「正大集團」就大手筆投入1500萬美元，開啟中國的養殖事業。1989年「六四天安門事件」，中國前景極為混沌的時刻，外資幾乎撤光，「正大集團」親自登門拜訪鄧小平，並將投資規模進一步的擴大。在1997年金融危機發生前，「正大集團」是外國資本投資中國最大的單一公司，形成該集團僅有一半的獲利來源是來自於泰國本地。中國在近年分別取代日、美，成為泰國最大的貿易夥伴，華人企業則扮演泰中橋梁的關鍵性角色。「筷子網路」編織擁有足以影響亞洲經濟結構的能動者。由於對「大中華市場的偏好」，「正大集團」在中國佈局型態是與其他事業體委託專業經理人不同，而是由家族成員直接領導。

這樣的藉由網絡的企業國際化不是「正大集團」所獨有，

13. 1970年代亦響應中華民國政府的號召，在風雨飄搖之際投資台灣，也就是日後的「蜂集團」。同時，亦不忘兩邊押注，中國改革開放的深圳特區一成立，「正大集團」便成為「深圳股票交易所第一號」的中外合資企業。

14. 在這些海外投資中，香港扮演資本市場資金調度的角色。目前海外投資包括：俄羅斯的海鮮養殖、土耳其經營的養雞場、巴西家禽肉品市場等，未來集團更將俄羅斯及印度為首的新興市場仍蘊藏龐大商機，因此將維持長期投資。陳穎芃，〈泰國首富橫遭逆風〉，《中國時報》，2015年11月29日。

「暹羅水泥」（Siam Cement Group，簡稱：SCG）同樣類似藉由發展關係網絡而壯大（Pananond, and Zeithaml 1996, 163-184）。

值得一提，這些華人企業認為：「中國很重要但不死守中國」。「正大集團」最先開始國際化網絡，其實是在印尼。同樣的，在1985年「廣場協議」日本開始在泰國著力後，「正大集團」也與日本進行密切合作，共同投資生產「固力果」（Glico）、「明治鮮乳」（Meiji）等產品。事實上，「正大集團」在全世界超過10多個國家都有投資或分支機構，而不限於大中華經濟圈（如論文附件）。

肆、「大亨經濟」：華人企業關係網絡的政治經濟

在泰國企業重視「關係」的前提下，「筷子網路」主張華人企業藉由關係網絡創造財富，進而帶動整個區域經濟的成長；周博指出「亞洲教父」的關係概念特徵是：「家族企業」、「市場寡佔」、「維繫關係」、「共同投資」，「尋找有影響力的合夥人拓展政商勢力」。本文將上述兩者稍作修正，並根據實地訪談結果，提出「大亨經濟」的概念闡釋華人企業關係運作，「大亨經濟」的特徵是：「地盤劃定的範圍經濟」、「市場自然壟斷」、「一條龍的垂直整合」、「規則與政策制定」，這些因素影響泰國商業運作，以下分述之。

一、關係網絡與地盤劃定

在過去的文獻中，可以發現華人社團是維繫早期華人社會存在的主要支柱。20世紀以前，華人社團的糾合以地緣紐帶因素最為重要。各類社團都有強烈的地緣色彩，宗教紐帶和秘密幫會是催生早期華人社團的重要因素。同方言的社群通常意味著來自共同家

鄉，華人商業群體與「方言群與行業別」是有很大的關聯（莊國土 2010, 46-52）。在泰國的訪談中，可以得知：潮州人掌管批發零售、餐館、貿易、鋼鐵與稻米，代表就是「正大集團」；海南人掌管賓館、咖啡店與百貨行，像是「中央百貨」；福建人管農業與果園；廣東人開金店；廣西人多半從事旅遊業（李亦園 1992, 146），在方言群底下，包括「大象釀酒集團」（Saha Union）蘇旭明（Charoen Sirivadhanabhakdi），以及「象皇水泥集團」（Siam Cement），「中央百貨集團」（Central Group）的鄭式家族（Chirathivat family）第三代鄭昌（Tos Chirathivat）都是當代泰國重量級企業家，這些華人企業集團的行業地盤包括：金融業、工程建築、農產品加工、百貨業、釀酒業、鋼鐵業、紡織、證券、通信、酒店等行業（鄭國強 2001, 8-9）。

套用圍棋術語，這些方言群發展商業網路，其實就是隱含「占地盤」的觀念。泰國商業群體不僅有行業別的差異，在運作上更有過去「幫會」的傳統，擁有各自的地盤以及「潛規則」。觀察泰國華人企業，即使是高階人士，對於上司的稱呼，不管男女，比較不會用「主管」這樣的名詞，而是稱具有江湖味道的「老大」（中文發音），這也是一種方言群幫會的傳承。有全國性的老大；地方上也有各地方老大，各級公會理事長多半就由「老大」出面擔任，甚至在「中華商會」中都還有「糾紛調解組」，由德高望重的的老大負責調解商業地盤糾紛。

地盤也就是「範圍經濟」（economies of scope）的概念。這樣的現象不僅表現在華人企業，包括在泰國日常的商業活動。在地方上，「家族地盤」現象也是相當明顯，「地盤」基本上就是家庭網絡的反射。筆者曾訪問在東北地區非華人零售業家族，在一個縣城，幾乎全家族都在做零售生意、開了五家店面，外人很難

打入。¹⁵ 曼谷街頭摩托車也是重要的「地盤經濟」，由各方山頭盤據，直到近日政府才出面規範。甚至，令人匪夷所思的曼谷捷運系統，有三家不同公司經營，且票面無法互通，後面代表的是各組織的利益（地盤）而無法整合，國家沒有介入調解。¹⁶ 筆者訪問一位經理人，他表示：

你看這條地鐵蓋好，但是沒有通車，就是因為後面的利益沒談攏，就先擺著；…這就是泰國，一點都不奇怪。

（作者訪談，受訪者B，曼谷，2017年1月20日）

商業地盤雖然有一定的「淺規則」，但是地盤是可以透過網絡關係分享的；筆者訪問一位重量級的經理人，他表示：

經營企業像是在下圍棋，佔地盤的目的是佈陣圍堵建立網絡，而不是廝殺與競爭。

（作者訪談，受訪者E，泰國曼谷，2017年1月25日）

以擁有近一萬家分店的泰國7-11為例，這一萬家中，就有分「直營、加盟與授權」三種，其中：清邁（北部）、烏汶（東北）、普吉（南部）、亞拉（南部），授權給這四地的「地方老大」經營，「強龍不壓地頭蛇」進而「共享地盤」。

除了市場的地盤性，其實對內的組織也是以「地盤式」的方式管理，一位經理人說：

公司把一塊劃分，就是讓負全責；在這塊地盤，老大說了算。

（作者訪談，受訪者B，泰國曼谷，2017年1月20日）

15. 筆者訪問其他東南亞國家，也有發現類似的情況：行業被族群壟斷，例如印度裔緬甸人就壟斷輪胎市場。

16. 這種情況也出現在菲律賓，馬尼拉機場的營運都發包給三個不同公司BOT，分屬三個不同「地盤」而無法整合。2017年3月，曼谷大眾捷運近期才開始要整合票價。

當然也有一些是華人企業不會想碰的行業，包括有失敗經驗的行業，像是石油、加油站（CP Petro Asia）、石化，或是公營的PTT（PTT Public Company Limited）、TOT（TOT Public Company Limited）、CAT（CAT Telecom Public Company Limited），以及煙酒屬於「皇家財產管理局」（Crown Property Bureau，簡稱：CPB）專屬政府與國王的「地盤」，華人企業不會去挑戰。訪問過7-11的經理人，詢問為何泰國7-11不提供「宅急便」服務？他回答：

如果泰國7-11經營「宅急便」，就會搶到泰國郵政局（EMS）的業務，7-11在全泰國也一萬多家店，公務單位怎能跟我們競爭？正大集團的原則是不會與政府競爭。
（作者訪談，受訪者B，泰國曼谷，2017年1月20日）

「不搶地盤」是共識（Handley 2003, 165）。¹⁷ 破壞行規與搶其他的地盤，下場會如何？

我爸爸做鋼鐵的，工作的模式就是早上在辦公室，中午固定到一個地方與其他老闆一起吃飯開會，幾位老闆「決定一些事情」就各自打電話報價，中盤價就這樣決定。
（作者訪談，受訪者F，泰國曼谷，2016年7月15日）

如果有人不遵守大家的決定，破壞規矩？

可能就被打死！
（作者訪談，受訪者D，曼谷，2016年7月15日）¹⁸

破壞「江湖道義」被「集體清理門戶」，不就是Thaksin下臺的寫照？

17. Paul Handley認為避免與其他華人企業競爭，是泰國華人企業的共同特色。

18. 筆者訪問泰國鋼鐵地區中盤商的家族。

二、關係網絡與市場壟斷¹⁹

因為「大亨經濟」佔據不同地盤，泰國很多產業都被「自然壟斷」(Natural monopoly) (Winichagoon 1996, 37-53)。Baumol、Panzar和Willig (1982) 描述：如果在某行業中某單一企業生產所有各種產品的成本（如「正大集團」的農業從生產到出口），小於若干企業個別生產的成本之和，則該行業的成本就是劣可加的，形成「自然壟斷」，簡單來說就是：因為夠大，別的廠商根本進不來。

在泰國，「大亨經濟」特別對資源財：「橡膠」、「紙業」、「鋼鐵」，與民生消費：「農產品」、「食品」、「流通」、「物流」感興趣，這些產業被「自然壟斷」的情況也特別明顯 (Cheung, and Gomez 2012, 48)。走訪泰國企業與台商都一致認同：打入泰國市場最難的部分，是「行業都被壟斷，很難打的進去」。舉例而言，國內著名食品大廠佈局東協，其他國家都是由一位總經理兼管行銷與製造；但是泰國，生產與行銷的總經理是分開的，經過訪談，一位台商表示：

泰國的通路都是被壟斷，需要個別經營通路的策略選擇結果。

（作者訪談，受訪者G，泰國曼谷，2017年2月1日）。

在泰國，幾乎所有的通路都被大集團掌控，像是「正大集團」就擁有「泰國7-11」、「萬客隆」、「True」（電信）等通路；「尚泰」集團就有「Central」通路；PTT則擁有「加油站」通路。

這樣的「壟斷」是一種透過「地盤劃定」的非正式網絡決定市場，目的不是在摧毀競爭者，而是限制競爭者與市場控制

19. 訪談過程中，「正大集團」內部也曾討論壟斷的問題，但是認為這是一種市場規模的作用結果。

權，也就是產業經濟學裡所說的「可維持性」(Sustainability) (Handley 2003, 164)，²⁰這樣的作用甚至高過公部門。

筆者訪談台商企業發現：

泰國鋼價就是「四大鋼廠」開會決定，決定後交給政府定案，政府只能照辦。

(作者訪談，受訪者G，泰國曼谷，2017年2月1日)

招標案已經通過，也都打點好，但是省政府一直不敢批，因為「地方公會」有意見，省政府就必需要再協商、討論。

(作者訪談，受訪者H，泰國曼谷，2017年2月1日)

因為對於非資源財、非民生行業較不感興趣，加上集中資源、行業壟斷的結果，是造成東南亞科技產業不發達的原因。引述「亞洲教父」研究發現：「過去二十年泰國整體經濟發展製造業的生產所得成長，遠比主要由大亨們所主導掌控的產業業成長來的顯著許多」(周博 2010, 99, 111)。荷蘭經濟歷史學家James Ingram (1971)對於泰國經濟的描述認為：雖然泰國經濟有許多轉變，但是平均所得相較於勞工和新科技的方法並沒有太大的提升，資金運用上也沒有多大的轉變…。

為何這些東南亞華人企業多半不願涉入「高科技產業」？訪問一名印尼華人企業家，他表示：

華人掌控很多天然資源，一出手就是30~40%的獲利，怎會跟你去玩你們台灣科技業3~4%毛利的事情，這樣太累；你們台灣那一套工廠管理方式，對於資源豐富的東南亞國家不受用。

(作者訪談，受訪者I，泰國雅加達，2015年8月15日)

這樣觀點就解釋為何有些台灣高科技製造業廠商，即使號稱

20. 「可維持性」(Sustainability)是自然壟斷企業如何防止潛在的競爭者滲入市場分享利潤，保持壟斷地位的問題。

要「前進東協市場」，但卻難以尋找當地華人企業願意配合。這與台商在中國經驗有顯著的不同，也是這些外資要進入泰國的民生市場必須要被迫通路合作的原因，或沒有門路、或墊高不少成本。²¹

「壟斷」概念也反映影響泰國創新企業。在行銷教父科特勒提及著名的Amazon咖啡，原本是獨立的公司，開設在「泰國國家石油公司」（PTT, PTT Public Company Limited）加油站，以物美價廉著稱。但是因為過於成功，最終被PTT強迫併購；對PTT而言，這麼好賺不如納入的自己體系，避免利益被人分享。此外，PTT在與泰國7-11簽訂的合約中，也列入禁止販售「研磨咖啡」，就是想壟斷泰國加油站的咖啡市場，也是「不搶地盤」文化下的運作結果。

或許網際網路的電子商務是突破「通路壟斷」的唯一路徑。但是泰國重要的頻道商：True屬於「正大集團」，AIS屬於「Thaksin家族」，「電子通路」還是掌握在華人企業手中。

汽車產業是「壟斷」的例外。在過去對於泰國汽車產業的研究，泰國汽車非由本土資本是外資主導（Tai, and Hung 2012, 11-39）。是因為產業開始之初，地方資本尚難跟外資抗衡，也缺乏科技能力與興趣所致。從這個角度，可以解釋：「中小企業較不發達」、「發展文創產業」的現象（陳尚懋 2011, 1-28）。韓國發展文創，主因是亞洲金融風暴後避免所有的經濟資源集中在大財團手中。在泰國有類似的經驗。大學畢業生若無法進入大集團工作，在中小企業就業機會不足的情況下，另一選擇就是透過泰人天生的美學品味，發展文創產業。主流通路被壟斷，讓泰國隨處可見「市集式」、「火車夜市」等「擺攤文創」現象。

21. 以台灣著名的「豪大炸雞排」為例，該公司在泰國百貨銷售屬於高單價商品，但是獲利有限，主要原因是銷售的抽成近50%。

三、關係網絡與一條龍

除「地盤劃定」、「壟斷通路」外，在商業經營上，大亨經濟另一個思考是發展是「垂直整合」（Vertical Integration），就是俗稱的「一條龍」；「正大集團」就是以農業開端的一條龍企業。商業週刊就曾經報導，「泰國正大做的這麼好、這麼大，都是台灣人的技術...發展東南亞的市場，量體要夠大，將產能一條龍建立起來；跨國加上大中華市場，一條龍的生產，就是泰國華人企業的特徵。」（商業週刊 2016, § 1505, 42）

觀察泰國7-11與台灣的差異，可以發現兩者最大的不同是台灣的7-11主要的銷售是「周邊服務」，泰國則銷售「商品」，兩者是不同理念。在台灣，因為市場有限，無法建立更大的經濟規模，所以台灣便利商店必須要榨出更多的服務換取更大利潤，也就是在管理學界「隱形二樓」的概念，企圖把一家便利店的營收在最小的空間極大化。泰國的7-11是以農牧與食品起家，在「一條龍」的理念下是貫通「生產到銷售」，建立通路如：7-11、萬客隆、LOTUS Supermarket，主要目的就是為自家產品：食品與電信，找到通路。相較於台灣，泰國7-11的自家或是集團產品的比例遠高於台灣，銷售產品變成「正大集團」建立流通業者主要的任務。²² 所以非集團核心業務：Ibon、宅急便...等「服務」性質的業務，除少數的加盟店，在泰國的7-11幾乎看不到；根據訪談泰國經理人：

泰國7-11販售自有公司的產品幾乎佔全部的40%。

（作者訪談，受訪者B，泰國曼谷，2017年1月20日）

不瞭解「一條龍」，常令許多台灣廠商吃虧。筆者曾經與泰

22. 筆者曾參觀過「正大集團」所屬企業，有關食品製造從原料（碾米、養雞）到產品（麵包烘培、冷凍食品）幾乎都是自有工廠生產。

國企業高層聽取台灣廠商提案合作簡報，台灣廠商提出「智慧型工廠」的高科技管理模式令人激賞。但是除技術層面，相關的法規申請、向政府節能補助的配套程式台灣公司無法提供，被集團高層認為「這樣不合泰國做生意的口味」而無法促成合作。另一家簡報公司提供智慧型的「雲端代管」服務，在台灣這樣「分工」的商業運作應是習以為常，集團高層認為「會被別人掐住脖子，要就自己管」而予以婉拒。²³

「一條龍」與「地盤」的概念解釋「正大集團」很少與其他泰國華人企業合作的，一方面是同樣等級的企業彼此各有地盤；二是避免這樣的合作關係被別人掐住脖子，受制於他人（Handley 2003, 173）。

近來討論的「高鐵建設」更是將「一條龍」概念發揮到極致。在有關泰國高鐵的外界討論中，雖然有日本「曼谷清邁」、中國「曼谷廊開」路線的討論，這些都是國家戰略，但實際的經濟效益有限。「正大集團」目前規劃環暹羅灣的「羅勇線」是最具經濟價值。這條路線沿著海岸線走，途中經過Chonburi（汽車城）、LACHABANG（深水港）、PATTAY（旅遊城）與最終站羅勇（日資工業城）。這段路線不但具有經濟效應，途中也幾乎沒有航空線可以競爭；透過鐵路運輸的物流與人流，補足公路塞車的不便，加快集團產品的運輸效應，也是在「一條龍」理念下的思考結果。

最後，「一條龍」的理念藉由關係網絡而壯大，不僅反映在通路建立，也反映在人力資源都是自己培訓。在「自己員工自己培養」的理念下，「正大集團」建立的「正大職業學院」、「正大實驗高中」、「正大管理學院」裡面所設的科系基本上就是滿足集團內龐大人力需求，例如「流通管理」就是學院內最多學生就讀的科

23. 集團表示：廠商應提供「買斷」的服務。

系，而學生也必須至集團相關的對應單位進行企業實習。²⁴ 所有集團相關的業務，都有相對應的科系；如目前規劃的「運輸管理學院」，就是配合「泰國4.0」計畫，因應未來高鐵完成後所需周邊管理人力而設立，成為「教育（人力資源）供給的一條龍」。

四、關係網絡與政商關係

「亞洲教父」的觀點，在政治上，重視「關係網絡」的企業就是以「政商關係」（Government-Business Relation）影響政策，成為規則的制定者。但是有學者研究，關係網絡的影響力是屬於「使用市場規模影響公共政策滿足企業偏好」（Using size to influence public policy in its favour）（Handley 2003, 164）。泰國華人企業是依靠關係網路相互提攜發展，這就使得泰國在產生華人企業的同時，也產生一些政治望族進入政治體系，兩者連動形成泰國講求「政商關係」的企業環境。

根據訪談，這些華人企業其實並不否認集團跟政治的關係、以及政策影響力。但是他們解釋：這是因為政策內容國家部門無法跟上，企業必須協助建立國家建立統一標準。例如：當2004年禽流感出現時，政府部門束手無策（或不作為？），迫使「正大集團」必須自行出面，制定衛生標準（室內飼養法）公諸於世。當時「CP肉雞」成為安全的保證。

因為重視關係的層面包括「政商關係」，華人企業聘請很多退休政治人物擔任顧問並與政黨、軍方保持良好關係。²⁵ 另外軍隊影響到泰國一些基礎工業，例如90年代的「電信業」；加上政治上

24. 「正大管理學院」以Networking University自居。筆者聽過多次相關科系的簡報，都在強調每個科系與其他企業的Networking。短短數年，「借網絡而壯大」，從2007年3000名學生的大學，至2017年已經超過13000人。

25. 2014年11月正大集團董事長謝國民女兒結婚，就是邀請泰國臨時總理、泰國軍方「軍事維安委員會」主席巴育上將做婚禮主婚人。

airiti

的夥伴擔任通訊部長，這是很多外界解釋為何這些華人企業能夠取得不易取得的執照。這是華人集團走向電信業的例子（Niyomsilpa 2000）。

在筆者訪問期間，也同樣看到正大集團董事長謝國民先生參加泰國總理所主持的「泰國4.0」論壇，表態支持泰國政府在「高鐵」、「長期照顧」、「機器人」等領域的發展政策（Changson 2017）。「暹羅水泥」集團，雖沒與政治直接聯繫，但是也常透過「泰國商會」（Thai Chamber of Commerce）、「泰國工業聯合會」（Federation of Thai Industries）影響政府決策。

前述提及泰國華人企業的國際化是一種「國內關係網路複製的國際化」，華人企業對外同樣重視「政商關係」。以「正大集團」在中國的經營為例，不僅集團領導人與中國國家領導人會面，在90年代對中國的投資更常與不同類型官方單位合作，例如：「建設兵團」、「畜牧處」、「交通局」…等，關係企業M Thai更是長期與中國軍方有密切合作關係（Handley 2003, 172）；CPALL與「正大管理學院」甚至有專門與中國相關單位聯繫的部門。²⁶維持良好政商往來，被認為是「正大集團」能夠在中國市場佔有一席之地的主要原因。

為拓展國際網絡，必須與他國政府建立良好的政商網絡，這些企業其實到合作國的在地化非常徹底，能說包括中文在內的投資國語言其實是基本條件。除中國與台灣外，為能獲取更多的「信任」與「關係網絡」，在過去，「正大集團」創辦人謝易初為與印尼蘇哈托家族建立關係，不僅將第三個兒子謝中民送至印尼，更與印尼女子結婚，取得印尼國籍。不過在更強調「政商關係」的印

26. 在集團內，除專門與中國網絡聯繫的員工外，其他部門員工能說中文的比例也相當高，正大管理學院內甚至標示都是用三種語言的呈現，可見重視與中國關係的程度。

尼，謝中民畢竟是外國人，在印尼境內有更好「關係」競爭者的「政治」排擠下，90年代後「正大集團」在印尼的投資趨緩，而把重心轉往中國；謝中民則到香港發展（Handley 2003, 160）。

伍、「大亨經濟」的政治經濟評價

一、文化解釋「大亨經濟」的出現

以歷史為主軸進行分析，一直是東南亞經濟研究的重要基礎。從十六世紀開始，來自歐洲的殖民者陸續抵達東南亞，直到十九世紀開始擴張。由於殖民的國家並沒有派遣很多人到該地，於是設法透過當地已有的精英來進行統治，同時整合以殖民力量為主的三邊關係（殖民者、當地統治者和當地居民）。至此，歐洲人代表了至高無上的力量，使得當地的政經領袖除彼此建立聯繫之外，還必須與這些外來者保持「良好關係」，這樣保持「關係」的文化帶來深遠的影響。

泰國華人經營「政商關係」的出現是企業與政治逐漸融合的必然發展，華人企業家族與政治集團之間的聯姻關係由來已久。早在曼谷王朝初期，一些華人富商就開始與當權的王室進行聯姻，以保護華人企業的利益。這是雙方利益的一種結合，華商可以借此加入貴族的行列，並得到王室保護。王室則可以得到大批財富，以充盈國庫。在如今的泰國上層社會，企業與政治的聯姻極其普遍。

另一個角度，Danny Unger曾以三種經濟部門（金融、紡織業、為重工業與運輸而建設的基礎設施）比較研究，運用社會資本途徑來解釋為何華人企業在經濟發展戰略中有效地享有優勢。他的結論是：「在地泰國人的社會資本傾向是比較低的；而重視關係取向的華人，社會資本則有較高水準的傾向」。這就印證了泰國

華人關係網絡的發達，因此能在泰國經濟領域扮演關鍵性的角色（Unger 1998）。

前述提及到「社會鑲嵌理論」（Social Embeddedness）：「所有的經濟行為者都鑲嵌所存在的社會關係之中、且被所處網路地位所影響」；流通學者從產業組織理論的觀點，認為一個國家的流通市場，像是泰國的7-11，是長期以來受各種「社會力量」交互作用所形成的市場結構，短期內不易受改變（許英傑 2011）。這二個概念也可以解釋為何「筷子網路」受到泰國華人企業重視；「大亨經濟」如何影響泰國流通業的運作方式。泰國是「王國」，「泰文化」也是一個具有階級的社會，官員與大學生必須識別「制服」與「標誌」，以象徵組織與個人的階級地位。泰國階級社會重視「禮儀」與「儀式」，藉由「儀式」的程序顯現出階級差異。在階級的外表下，人與人的相處就無法那麼「直接」有很多的「潛規則」與「灰色地帶」。²⁷ 不明目張膽、私下的「關係運作」，找到有「門路」才能「接近」難以接近的階級，變成泰國社會的常態；參與眾多的「儀式」，就變成「關係運作」中的重要場域。²⁸

另一方面，「大亨經濟」受到華人文化，特別是「潮商文化」的影響。「潮商文化」是以「核心家族經營方式」，重視「倫理」與「信用」，「餓死不打工」（李亦園 1992, 146）。泰國商業人士表示：

潮州人團結、宗族觀念強、重家庭文化、團結、有相互認同的人際關係。

（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

27. 在泰國，其實有很多的事業是非法，如色情行業，這些「灰色空間」就會出現「關係取向」的運作空間，也是政府不想管的部分。

28. 因為眾多的儀式，讓泰國企業在經營管理的效率上受到詬病。

因為是「自己人」，透過「社團」與「幫會」的網絡維護共同「地盤」，外人不易打入，就形成「壟斷」與「自己人」、「一條龍」的生意模式；²⁹「幫會」的「倫理」，讓「老大」「溝通」、「協調」各自的地盤，透過「主從」（clientism）關係去「利益共用」。

有學者認為，泰國的華人企業集團發展至今，其實類似韓國的「三星」、「大宇」等「財閥」（Chaebols）。但是從政治經濟學的角度，兩者是顯著不同。Biggs與Levy提出，國家機關屬於「強國」（Strong State）或「弱國」（Weak State）決定工業化的成敗。他們認為，國家機關對於產業的干預，必定是在強勢的國家機關中才可能奏效（Biggs, and Levy 2003, 129-154）。韓國財閥是由「國家主導支援」扶植而成；泰國國家機關的性質是屬於「弱國」（Weak State）的，缺乏具有管制能力的中央集權政府，被「官僚」與「利益團體」的利益包圍的結構滲透決定整個經濟環境（Siriprachai 2012）。泰國華人集團的壯大是透過「家族與企業網絡」而非「國家扶植」建構出來的。

二、「大亨經濟」是否無往不利？

雖然「正大集團」在農業與流通業方面頗為成功，但因為太重視「對外關係」、「地盤主義」與「儀式主義」，「用人唯親」等，對內管理與技術發展一直是集團管理的大問題。導致這些華人集團投資並非無往不利，其實有很多失敗經驗。像是「正大集團」曾經投資石化業（Ex: Vinylthai）（Pananond 2001, 49）、能源（Ex: CP Petro Asia），甚至高速公路（Ex: Don Muang Tollway），發展太多太龐雜的新事業，結果多半都是失敗的例子（Handley

29. 潮州話中，「商者無域」就是形容一條龍做生意的方式。

2003, 173)。

因為重視關係、家庭的「自己人」與「用人唯親」文化，與「不裁員」政策，這類公司出現「重視對外關係，不重視內部技能」、「內舉賢不避親」、「管理階層的族群考量」而無法專業化、跨國生產模糊生產成本，無法精確地創造出效率，是華人企業經營必須面對的議題（Handley 2003, 176）。³⁰

「地盤」的觀念，加上多元與複雜的子孫公司，很容易造成公司經理人之間的「地盤」、「山頭主義」。以筆者觀察泰國某集團發現，與其他國家企業集團不同，各事業體分屬不同國家的「上市公司」，並沒有一個統一的「中央控股」；這樣的「山頭主義」導致重複投資與浪費。³¹光是「物流公司」，集團內就有十六家，彼此並不互相支援、管理與規格也不相同，甚至打對台。近年領導階層有提出「SYNERGY」的概念，但是在既定的結構文化下，很難有所改變。

一位經理人說：

自己打自己，總比別人來打好。

（作者訪談，受訪者A，泰國曼谷，2017年1月15日）

在政治上，金融風暴後Thaksin創造出的公共形象引起選民共鳴，讓各華人企業提供資金加以支援，創造出金融風暴後的榮景，Thaksin成為教父的共主。可是當但取得權力後，他將所有的利益聚集讓自己成為最大受益者，卻不願繼續支持「正大集團」經營

30. 1990年「正大集團」曾經邀請來自國立台灣大學商學院的教授進行組織再造，但並沒有真正成功。（Handley 2003, 176）

31. 光在CPALL集團，底下就有：Counter Service Co., Ltd. CP Retailink Co., Ltd., CPRAM Co., Ltd. Thai Smart Card Co., Ltd. Gosoft (Thailand) Co., Ltd. MAM Heart Co., Ltd. Management Co., Ltd. Suksapiwat Company Limited. Panyatara Company Limited. All Training Company Limited. 7-Catalog, Book Smile, eXta Kudsan等不同「孫」公司。

的電信公司True，並在禽流感發生時沒有給予「正大集團」公部門的協助，讓集團必須自立自強。³² 在失去共主地位的支持下，導致Thaksin下臺，是教父「政治投資」失敗的案例（Khanthong 2006）。³³

三、「大亨經濟」是一個負面的解釋？

有些觀點認為大亨經濟的概念不僅是經濟層面，同時大亨經濟也是一種「政商關係」的經營。

回顧泰國近代的政商關係發展，1957年沙特將軍（Field Marshal Sarit Thanarat）發動政變，泰國政府逐漸放棄原有的「經濟民族主義」的同化政策。華人企業開始與人民黨、軍隊都結成新同盟，建立更深厚經濟基礎。1973年，泰國軍人政府被群眾運動推翻，政治體系轉化為一個由國王、軍隊、技術官僚、資本家集團和商民組成的多極結構。從此，華人企業趨向獨立，成為政黨的主要贊助者。政黨同盟的產生使華人企業與當政者的「主從」關係變成「合夥」關係（Girling 1981）。

在80年代開始，每次選舉都有越來越多華人企業進入國會。這種趨勢使得政治和經濟界線變得模糊，這種現象更被主導大型企業中持續同化的華裔泰商形象所強化。90年代以後，40-50年代的民族化經濟已經被遺忘，部分擁有華人血統的商人所組成國會，也不再被視為族群問題，打造企業和政治力量完美結合的關係舞臺（Hamilton, and Waters 1997, 258-284）。在實務上，筆者訪問期間也常常可以看到泰國重要的民營企業、甚至大學，都聘有政治人物為「顧問」，凸顯背後政商背景，這也是不同團體經營社會網絡的

32. 媒體大亨Sondhi Limthongkum本來也是支持Thaksin，最後變成反對要角。

33. 當然，另一項導致Thaksin下臺的理由是他同樣得罪曼谷的中產階級，將其經營電信公司賣給新加坡的淡馬錫控股（Temasek Holdings）。（Khanthong 2006）

重要一環。

Doner與Ramsay認為泰國企業發展的過程中，華人企業與政治領導之間的「密切關係」相當重要。但是這樣「主從主義」的結合，並非是「產業沒有競爭力」或是「市場沒有效率」運作下的結果，他們形容這樣的關係是「確保市場結構」（地盤）不會被改變（Doner, and Ramsey 1992, 237-276）。Doner與Ramsay觀察到，這樣的結合，主要集中在農業、工業與商務部，同時為與外國資本結合，也與「投資局」有密切往來。這樣結合的「結構」所形成的「地盤」，弱化其他新生的私部門，讓集團「自然壟斷」（Natural Monopoly）更為穩固（Doner, and Ramsey 1992, 250）。

除公務系統外，在產業政策上，像是電信產業，這些華人集團在「電信產業」的執照取得過程其實也相當令人詬病，本文就不多加贅述（Niyomsilpa 2003, 183-212; 陳尚懋 2010, 1-40）。有學者提出：「在金融風暴之前，泰國政府突然允許原本存在於泰國地下社會的「鬥雞」合法化，其實是根據「正大集團」遊說政府的結果，因為開放「鬥雞」，有利於「正大集團」的養雞與飼料生意（Handley 1997, 155）。同篇論文中也提到：「泰國公務員分為十個等級，從C1到C10，有沒有更高級的C11呢？答案是有的，C11就是CP（正大集團）」。這充滿諷刺的笑話顯見華人企業對泰國政治的影響力（Handley 1997, 155）。

因為「重視政商關係」，「亞洲教父」概念提倡者周博，對教父的評價充滿敵意。然而這代表這些華人企業經營「政商關係」就對泰國政治經濟完全是負面的影響嗎？

有學者認為，泰國企業重視關係網絡：強調政商之間的連結關係，目的是企業組織可以扮演「仲介」角色。企業組織透過兩種方式提升經濟表現：1.企業組織可以有效限制個別企業追求其個別

利益；2.企業組織可以採行自我治理（self-governance）來減少政府的直接干預。因此企業經營政商關係可以促進經濟發展（陳尚懋 2008, 157）。

制度學派的學者從「制度性的網絡」看待一國產業發展，認為企業網絡的存可以解決在所有權保護傘下的市場失靈，提供各自獨立的規則性連結（Arpan 1984, 101-164）。特別是在全球化時代，「生產社會系統」（social system of production）相當重要的：產業發展並非只是經濟活動，尚須社會條件配套，也就是社會分工對產業發展有其重要性（Hollingsworth, and Boyer 1997）；企業追求個別利益反而有可能產生更有效率的商業體系（Dugger 1983, 95-114）。舉例而言，Scott Christensen在一篇討論華人企業對泰國經濟影響的論文中提到「正大集團」發展玉米的收購體系，解決80年代泰國鄉村地區地主與農民之間的衝突；「正大」契約種植，雖然無法立即致富，但是保障農民有穩定收入，對泰國經濟與穩定社會還是有助益的（Scott 1991, 36）。另一學者Leff認為：泰國華人企業看似壟斷當地經濟，但是創建出商業體系，反而彌補是市場經濟不健全的缺憾（Leff 1979）。

四、「大亨經濟」的節制

「亞洲教父」一書指出：

教父透過「財富」和「影響力」來領導，富有、有影響力的華人企業往往表現越不像華人，只是他們在不同的語言的文化中適應得很好，最終必須保留一定的「中國化」以便維持在華人社區領導人的地位。（周博 2010, 106-170）

這樣論點在實際觀察中是站不住腳的，多數泰國華人企業還是「非常華人」。「正大集團」內能夠講流利華文的高層幹部非常

多，公司假期的制定是非常尊崇華人習俗傳統：一般公務春節只放一天，正大大多放一天；有些佛教或是其他的宗教節慶泰國公務員放假，正大集團則未必放假。在泰王治喪期間，其他的百貨公司低調處理，但是華人企業「尚泰集團」經營的「中央百貨公司」還是照常慶祝華人新年。

具有政經影響力的教父也並非沒有在「筷子網路」上節制，至少都還尊重遊戲規則的底線，在泰國就是：「敬愛王室」與「道德規範」。泰王過世，其他公司守喪百日，「正大集團」則規定守喪為一年；泰國政府推出「賣酒時間限制」，限制賣酒只能在特定時間。對7-11來說是重大的商業損失，但是「正大集團」並沒有向這樣的道德規範提出政策挑戰。相對的，當Thaksin屢次提出「對王室的想法」就是踰越底線，下場就是被推翻。

就此看來，華人企業經營「大亨經濟」的「經濟動機是大於政治」。筆者觀察到這些「關係網絡」操盤手，共同的特質都是「低調且不上檯面」。2014年泰國軍事政變後，就曾經謠傳政變領導人Prayuth Chanocha將軍邀請「正大集團」經理人擔任臨時經濟部長，但是被婉拒。有Thaksin的前車之鑑，「有政治關係、具影響力而不上檯面」，是目前泰國華人經營「關係網絡」的最高指導原則。

「經濟學人」每二年都會進行有「政商關係」意涵的「裙帶資本主義」的調查（crony capitalism）。調查方法是：列出「必須與政府合作才能開始的行業」（「高度競租產業」），³⁴ 然後根據《Forbes》資料計算，這些行業的富豪佔該地的國民生產總值，

34. 這些行業包括：1.賭場；2.煤礦、棕櫚油、木柴；3.國防；4.存款銀行以及投資銀行；5.基礎建設以及管線；6.油、電、化學品以及其他能源；7.港口、機場；8.不動產及建築業；9.鋼鐵、其他金屬、礦業及大宗物資；10.公用事業及電信業。

推算該國：「『財閥』透過政治聯繫獲得經濟利益行為」。

2016年調查結果如表二。數據顯示：泰國有「裙帶關係」的「高競租產業」只佔GDP的2.6%。在新加坡與馬來西亞，都是屬於「強勢的國家機關」(Strong State)，經營「政商關係」想當然是可以藉由「關係」影響政府決策、從「國家壟斷」獲得利益是有效的。在泰國，國家機關對於產業的主導性不高、「教父」感興趣的行業多半是屬「非高度競租產業」，即使經營「政商關係」，可獲得的「國家壟斷」的效益其實不高。這也可以解釋為何泰國「裙帶資本主義」情況並不如外界想像惡劣。

表二 2016年東南亞「裙帶資本主義」指標(The crony-capitalism index)

國家	「高度競租產業」佔總體GDP %	「高度競租產業」中有裙帶關係	「高度競租產業」中沒有裙帶關係	在比較的23國家裙帶資本主義的排名	「高度競租產業」國家介入的強度 (在比較的23國家，1是最弱)
馬來西亞	13.3	13	0.4	3	18
新加坡	14.8	10.7	4.1	5	23
菲律賓	14.2	11.3	2.9	6	7
台灣	10.3	3.2	7.1	8	17
印尼	5.8	3.8	2.0	10	11
泰國	11.4	2.6	8.8	16	10
中國	7.3	3.2	4.1	19	13

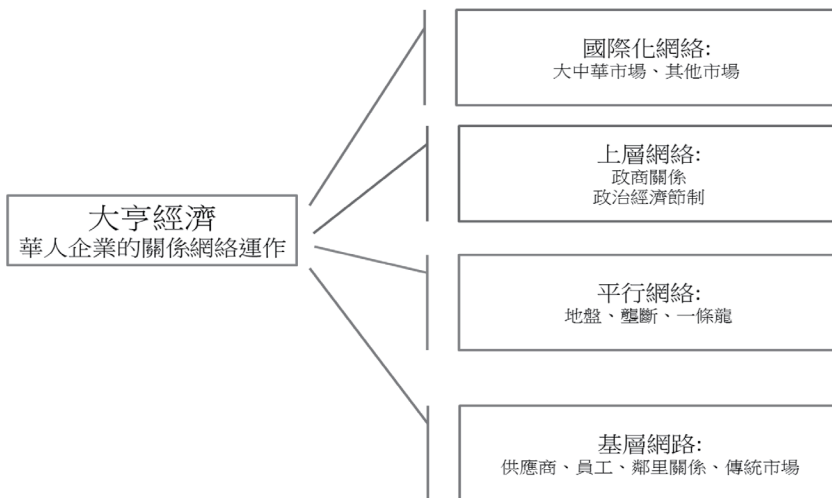
資料來源：The Economist. 2016. “Our crony-capitalism index: The party winds down, Across the world, politically connected tycoons are feeling the squeeze.” <http://www.economist.com/news/international/21698239-across-worldpolitically-connected-tycoons-are-feeling-squeeze-party-winds>. (Accessed on February 20, 2017).

陸、結論

從泰國的政策面來看，「泰國4.0」、「東部經濟走廊發展計畫」等政策是近年來積極推動的項目，台灣與泰國未來將因雙方產業具有高度互補性，而衍生諸多投資機會，除了傳統產業如食品、紡織、汽車產業的升級需求，新興產業如物聯網、智慧機械、生物科技、綠能之發展，乃至於人力資源、中小企業、創新創業等能力建構領域，都可以預見臺、泰雙方業者的合作空間。

本文透過文獻分析與實證調查，討論泰國華人企業如何經營上、中、下游，乃至國際的關係網絡。本文發現：泰國華人企業將關係網絡「制度化」；經營關係網絡的理念都是在「鋪陳」：看準一個標的，不是以單一案件的獲利角度去投資，而是以長期、多角度的方式互動，經營深度人脈累積信任資本而這些社會資本與「關係鋪陳」所展現的就是「大亨經濟」的政治社會現象，歸納如圖一。

圖一 泰國華人企業的關係網絡運作示意圖



相對而言，台灣企業多半承襲西方商業文化，是目標導向的經營者，凡事講求效率，急於回收。但是這樣的經營方法，太容易模仿、沒有競爭障礙，也造成台商進軍東協市場的障礙。泰國華人企業願意把時間軸拉長、空間軸拉大、關係軸多元化，嘗試用不同角度鋪陳「關係」，讓「關係的價值厚度」可以被經營。

回到本文最初的問題：「筷子網路」還是「亞洲教父」兩種論點，都特別指出華人企業重視「關係」，但兩種理論的存在，是以相悖的形式亦或是相輔相成的概念，以下將嘗試提出幾個問題進行探討：究竟是藉由關係網路創造財富帶動經濟成長？還是藉由關係網路建立政經結構壟斷財富？

本文發現：「大亨經濟」的「關係運作」背後「經濟動機是大於政治」，泰國並沒有對於企業競爭進行管制的中央集權政府，也沒有過度規範進入市場的限制。本文認為，「大亨經濟」的「關係網絡」運作是泰國華人企業重要的經營特徵；泰國基本上仍然屬於「市場」經濟，「筷子網路」與「亞洲教父」兩者的觀點非對立，而是一種「因果關係」，是「文化背景」結合「經濟策略」建構下的結果：用先後時間演化的概念來解釋，即華人企業在發展初期必須藉由「筷子網路」模式進行相互合作成長；待成長至一定規模後，由於地盤規模逐漸形成，促成華人企業領導人在當地氛圍下，有了「教父」的產生；「大亨經濟」出現的壟斷現象還是來自經濟效率，這是一種「自然壟斷」而非「行政壟斷」。「大亨經濟」只是反映出泰國市場與經濟的實際情況，「亞洲教父」對於泰國華人企業有過多的政治解釋。

當然，這也並非對所有東南亞企業經營「關係網絡」進行辯解；操作「關係網絡」也並非萬能，造成經營管理的議題、被中產

階級質疑的「壟斷」、³⁵「政商結合」與政治腐敗遐想…都是華人企業在運作「關係網絡」的批評。除道德規範，重點還是否能通過未來政經環境變化與市場競爭的檢驗。

至於本文對於「大亨經濟」的解釋，是否完全推翻整個「亞洲教父」的觀點？「亞洲教父」一書討論遍及香港、馬來西亞、印尼、菲律賓等各國個案，對於這些國家「關係」經營的實際運作，有賴未來進一步的實證檢驗。當然有關進一步聚焦討論華人企業的「政商關係」的實際運作，也是作者未來研究的課題。

35. 近年來泰國開始發生有中產階級與網民透過串連抵制這些被壟斷的華人企業。

參考文獻

一、中文

- 方虹鈞，2006，〈泰國教父政治之研究〉，高雄：國立中山大學中山學術研究所碩士論文。Fang, Hong-jun. 2006. *Taiguo jiaofu zhengzhi zhi yanjiu* [*The Study of Chao Pho Politics in Thailand*]. Kaohsiung: Thesis, Graduate Institute of Zhongshan Studies at National Sun Yat-sen University.
- 李亦園，1992，《文化與行為》：146，臺北：臺灣商務印書館。Li, Yi-yuan. 1992. *Wenhua yu xingwei* [*Culture and Behavior*]: 146. Taipei: The Commercial Press, Ltd.
- 周博 (Joe Studwell)，2010，《亞洲教父：透視香港與東南亞的金權遊戲》，劉盈君譯，臺北：天下雜誌。譯自 *Asian Godfather: Money and Power in Hong Kong and South-East Asia*. 2008. Joe Studwell. 2010. *Yazhou jiaofu: toushi Xianggang yu dongnanya de jin quan youxi*. Liu, Ying-jun, trans. Taipei: CommonWealth. Translated from *Asian Godfather: Money and Power in Hong Kong and South-East Asia*. 2008.
- 張靜尹，2007，〈塔信政權與泰國政治變遷〉，台北：國立政治大學外交研究所碩士論文。Chang, Chin-yin. 2007. *Ta xin zhengquan yu Taiguo zhengzhi bianqian* [*Thaksin's regime and political change in Thailand*]. Taipei: Thesis, Department of Diplomacy at National Chengchi University.
- 莊國土，2010，〈論早期東亞華人社團形成的主要紐帶〉，《南洋問題研究》，2010 (3)：46-52。Zhuang, Guo-tu. 2010. "Lun zaoqi dongya huaren shetuan xingcheng de zhuyao niudai" [A Study on Factors of Establishment of overseas Chinese Organizations in East Asia before 20th Century]. *Southeast Asian Affairs* 2010 (3): 46-52.
- 許英傑，2011，《流通管理》，台北：前程文化。Xu, Ying-jie. 2011. *Liutong guanli* [*Distribution Management*]. Taipei: Future Career Management Corporation, FCMC.
- 郭奕玲，2017，〈成功，需要鋪陳〉，《商業週刊》，1528：12。Guo, Yi-ling. 2017. "Chenggong, xuyao puchen" [Success, need to be laid out]. *Business Weekly* 1528: 12.
- 林淑慧、黃加嘉，2016，〈一群台青在赤道小島打造38億生態蝦王國〉，《商業週刊》，1505：42。Lin, Shu-hui, and Gjjia-jia Huang. 2016. "Yiqun tai qing zai chidao xiaodao dazao 38 yi shengtai xia wangguo" [A group of young

- Taiwanese have established a kingdom of 3.8 billion ecological shrimp on the island of the equator]. *Business Weekly* 1505: 42.
- 陳尚懋，2008，〈塔克辛執政前後泰國的政商關係〉，《問題與研究》，47（2）：151-179。Chen, Shang-mao. 2008. “Ta ke xin zhizheng qianhou Taiguo de zhengshang guanxi” [Business and Politics in Thailand: Before and after Thaksin Shinawatra]. *Issues & Studies* 47 (2): 151-179.
- 陳尚懋，2010，〈泰國電信改革的政治分析〉，《政治學報》，50：1-40。Chen, Shang-mao. 2010. “Taiguo dianxin gaige de zhengzhi fenxi” [The Politics of Telecommunications Reforms in Thailand]. *Chinese Political Science Review* 50: 1-40.
- 陳尚懋，2011，〈泰國文化創意產業的政治經濟分析〉，《亞太研究論壇》，54：1-28。Chen, Shang-mao. 2011. “Taiguo wenhua chuanyi chanye de zhengzhi jingji fenxi” [The Political Economy of the Cultural and Creative Industry in Thailand]. *Asia-Pacific Forum* 54: 1-28.
- 陳敏正，2004，〈當代泰國「教父」政治的變遷〉，南投：國立暨南國際大學東南亞研究所碩士論文。Chen, Min-zheng. 2004. *Dangdai Taiguo “jiaofu” zhengzhi de bianqian* [The Transformation of “The Godfather Politics(chao pho)” in Thailand]. Nantou: Thesis, Graduate Institute of Southeast Asian Studies at Nation Chi Nan University.
- 陳琮淵，2014，〈東南亞華人經濟發展論析：經濟社會學理論的參照〉，《淡江史學》，26：245-265。Chen, Cong-yuan. 2014. “Dongnanya huaren jingji fazhan lun xi: jingji shehui xue lilun de canzhao” [Theorizing the Development of Chinese Ethnic Economy in Southeast Asia: Perspectives in Economic Sociology]. *Tamkang History Review* 26: 245-265.
- 陳穎芃，2015，〈泰國首富橫遭逆風〉，《中國時報》，11月29日。Chen, Ying-peng. 2015. “Taiguo shou fu heng zao nifeng” [Thailand’s richest man is against the wind]. *China Times* (November 29).
- 葉長城，2016，〈臺商經貿投資白皮書—泰國篇〉，臺北：財團法人中華經濟研究院。Ye, Chang-cheng. 2016. *Taishang jingmao touzi baipishu: Taiguo pian* [The White Book for Business and Investment in Thailand]. Taipei: Chung-Hua Institution for Economic Research.
- 鄭國強，2001，〈泰國的企業家政治〉，《東南亞》，4：8-9。Zheng, Guo-qiang. 2001. “Taiguo de qiyejia zhengzhi” [Politics of Thai Entrepreneurs]. *Southeast Asia* 4: 8-9.
- 龔宜君，1997，〈東南亞華人的經濟成就與其跨國企業網絡初探〉，中研

院東南亞區域研究計劃東南亞研究論文系列第六號，臺北：中央研究院。Gong, Yi-jun. 1997. “Dongnanya huaren de jingji chengjiu yu qi kuaguo qiye wangluo chu tan” [A Preliminary Study of Ethnic Chinese Transnational Business Network in Southeast Asia (in Chinese)]. Southeast Asia Research Paper Series No.6, Program for Southeast Asian Area Studies, Academia Sinica. Taipei: Academia Sinica.

二、外文

- Akira, Suehiro. 1985. *Capital Accumulation and Industrial Development in Thailand*. Bangkok: Social Research Institute.
- Akira, Suehiro. 2003. “Determinants of business capability in Thailand.” In *Ethnic Business, Chinese capitalism in Southeast Asia*: 129-154, eds. Jomo K.S., and Brian C. Folk. New York: Routledge.
- Arpan, Jeffery S., Mary Bary, and Tran Van Tho. 1984. “The Textile Complex in the Asia-Pacific Region: The Patterns and Textures of Competition and the Shape of Things to Come.” *Research in International Business and Finance* 4: 101-164.
- Baumol, William J., John C. Panzar, and Robert D. Willig. 1982. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bello, Walden, and Stephanie Rosenfeld. 1990. *Dragons in Distress: Asia's Miracle Economies in Crisis*. San Francisco: Institute for Food and Development Policy.
- Biggs, T. S., and B. D. Levy. 1991. “Strategic Interventions and the Political Economy of Industrial Policy in Development Countries.” In *Reforming Economic System in Development Countries*, eds. D. H. Perkins and M. Roemer. Cambridge: Harvard University Press.
- Changson, Pichaya. 2017. “‘Industry 4.0’ Thailand’s path to prosperity, seminar hears.” *The Nation* (February 16).
- Cheung, Gordon C. K., and Edmund Terence Gomez. 2012. “Hong Kong’s Diaspora, Networks, and Family Business in the United Kingdom: A History of the Chinese ‘Food Chain’ and the Case of W. Wing Yip Group.” *China Review* 12 (1): 45-71.
- Christensen, Scott., David Dollar, Ammar Siamwalla, and Pakorn Vichyanond. 1993. *Thailand: The institutional and political underpinnings of growth*. World BANK Press.

- Doner, Richard F., and Ansil Ramsey. 1992. "Competitive Clientelism and Economic Governance: The Case of Thailand." In *Business and the State in Developing Countries: 237-276*, eds. S. Maxfield and B.R. Schneider. Ithaca: Cornell University Press.
- Dugger, William M. 1983. "The Transaction Cost Analysis of Oliver E. Williamson: A New Synthesis?" *Journal of Economic Issues* 17 (1): 95-114.
- Friedland, Jonathan. 1989. "Seeds of Empire." *Far Eastern Economic Review* April: 46-47.
- Girling, Jhon L.S. 1981. *Thailand: Society and Politics*. Ithaca: Cornell University Press.
- Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- Hamilton, Gary G., and Tony Waters. 1997. "Ethnicity and Capitalist Development: The Changing Role of the Chinese in Thailand." In *Essential Outsiders: Chinese and Jews in the Modern Transformation of Southeast Asia and Central Europe: 258-284*, eds. Daniel Chirot and Anthony Reid. Seattle: University of Washington Press.
- Handley, Paul. 1997. "More of the Same? Politics and Business, 1987-96." In *Political Change in Thailand: Democracy and Participation: 94-113*, ed. Kevin Hewison. London and New York: Routledge.
- Handley, Paul. 2003. "De-mythologizing Charoen Pokphand: an Interpretive Picture of the CP Group's growth and diversification." In *Ethnic business: Chinese capitalism in Southeast Asia: 155-182*, eds. Jomo Kwame Sundaram and Brian Folk. London: Routledge.
- Hewison, Kevin. 1989. *Bankers and Bureaucrats: Capital and the Role of the State in Thailand*. New Haven, Conn: Yale University Southeast Asia Studies.
- Hollingsworth, Rogers J., and Robert Boyer, eds. 1997. *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. New York: Cambridge University Press.
- Lim, Mah Hui. 1981. *Ownership and Control of the One Hundred Largest Corporations in Malaysia*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Hui, Lim Mah. 1985. "Contradictions in the Development of Malay Capital: State, Accumulation and Legitimation." *Journal of Contemporary Asia* 15 (1): 37-63.
- Ingram, James C. 1971. *Economic Change in Thailand, 1850-1970*. CA.: Stanford University Press.

- Jory, Patrick. 2000. "Multiculturalism in Thailand? Cultural and Regional Resurgence in a Diverse Kingdom." *Harvard Asia Pacific Review* 4 (1): 18-22.
- Khanthong. 2006. "Overdrive. Shin Corp sale involved a who's who of Thailand, Singapore." *The Nation* (March 10).
- Kotkin, Joel. 1994. *Tribes: How Race, Religion and Identity Determine Success in the New Global Economy*. New York: Random House.
- Laothamatas, Anek. 1988 "Business and Politics in Thailand: New Patterns of Influence." *Asian Survey* 28 (4): 451-470.
- Laothamatas, Anek. 1992. *Business Associations and the New Political Economy of Thailand: From Bureaucratic Polity to Liberal Corporatism*. Boulder, San Francisco and Oxford: Westview Press and Singapore: ISEAS.
- Leff, Nathaniel H. 1979. "Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited" *Journal of Economic Literature* 17 (1): 46-64.
- Niyomsilpa, Sakkarin. 2000. *The Political Economy of Telecommunications Reforms in Thailand*. New York: Routledge.
- Niyomsilpa, Sakkarin. 2003. "Telecommunications, rents and the growth of a Liberalization coalition in Thailand." In *Ethnic Business, Chinese capitalism in Southeast Asia*: 129-154, eds. Jomo K.S. and Brian C. Folk. New York: Routledge.
- Pananond, Pavida, and Carl P. Zeithaml. 1998. "The International Expansion Process of MNEs from Developing Countries: A Case Study of Thailand's CP Group." *Asia Pacific Journal of Management* 15 (2): 163-184.
- Pananond, Pavida. 2001. "The Making of Thai Multinationals. A Comparative Study of the Growth and Internationalization Process of Thailand's Charoen Pokphand and Siam Cement Group." *Journal of Asian Business* 17 (3): 41-70.
- Phaiboontham, Phiraboon. 1996. *CP Group's Diversification: History, Strategies and Development Model*. Bangkok: Charoen Pokphand.
- Phipatseritham, Krirkhiat. 1982. *A Study of Big Business Ownership in Thailand*. Bangkok: Thai Kadi Institute, Thammasat University.
- Phongpaichit, Pasuk, and Chris Baker. 2013. "Reviving Democracy at Thailand's 2011 Election." *Asian Survey* 53 (4): 608-609.
- Ramsay, James Ansil. 1982. "The Limits of Land Reform in Thailand." *The Journal of Developing Areas* 16 (2): 173-196.

- Redding, S. Gordon. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Portland: Walter de Gruyter.
- Robison, Richard. 1986. *Indonesia and the Rise of Capital*. London: Allen and Unwin.
- Samutwanit, Chai-Anan. 1982. *The Thai Young Turks*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Seagrave, Sterling. 1995. *Lords of the Rim*. New York: Putnam's Sons.
- Shapiro, Daniel M., Eric Gedajlovic, and Carolyn Erdener. 2003. "The Chinese Family Firm as a Multinational Enterprise." *The International Journal of Organizational Analysis* 11 (2): 105-122.
- Shin, Yoon-hwan. 1990. "Role of Elites in Creating Capitalist Hegemony in Post-Oil Indonesia." Paper presented at the symposium on The Role of the Indonesian Chinese in Shaping Modern Indonesian Life, Cornell University, July 13-15, 1990.
- Siriprachai, Somboon. 2012. *Industrialization with a Weak State: Thailand's Development in Historical Perspective*. Kyoto: Kyoto CSEAS Series on Asian Studies.
- Tai, Wan-Ping, and Po-shih Hung. 2012. "The Internationalization of Thailand's Automotive Industry: A Political Economic Analysis of the Late Developing State." *Thammasat Review* 15 (2): 11-39.
- Unger, Danny. 1998. *Building Social Capital in Thailand: Fibers, Finance, and Infrastructure*. New York: Cambridge University Press.
- Weidenbaum, Murray L. 1996. *The Bamboo Network: How Expatriate Chinese Entrepreneurs are Creating a New Economic Superpower in Asia*. New York: Martin Kessler Books at the Free Press.
- Winichagoon, W. 1996. "CP empire: Monopoly? (in Thai)" *Corporate Thailand* May: 37-53.
- Yoshihara, Kunio. 1985. *Philippine Industrialization: Foreign and Domestic Capital*. New York: Oxford University Press.

附錄

附錄一、泰國「正大集團」所屬企業

投資的國家	企業名稱	投資的產業	企業名稱
Bangladesh	Chicken Integrated Farming Visit Website	Agro-Industry & Food	N „c..
Sqafß czqq	Animal Feed and Livestock Farming	Marketing and Distribution	1. CP ALL PCL
Singapore	Animal Feed. Visit Website		2. Siam Makro PCL
Taiwan	Animal Feed, Chicken and Swine Meat Processing. Visit Website	Telecommunication	True Corporation PCL
Laos	Animal Feed, Livestock Farming, Crop Production(Maize for Livestock Feeding)	Seeds, Fertilizer, Plant Protection	Chia Tai
Malaysia	Animal Feed, Livestock Farming, Aquaculture. Visit Website	International Trading	1.C.P. Intertrade Company Limited and C.P. Thai Rice Company Limited
Myanmar	Livesrock Farming, Crop Production (Maize for Livestock Feeding), Marine Shrimp Farming, Trading. Visit Website		2.Ayutthaya Port & ICD Company Limited
Pakistan	Chicken Integration	Crop Integration	1.CP Seeds Company Limited
Philippines	Shrimp Feed and Marine Shrimp Farming		2.Charoen Pokphand Engineering Company Limited
Cambodia	Livestock Feed, Livestock Farming, Seed (Crop Production). Visit Website	Property Development	C.P. Land Company Limited

投資的國家	企業名稱	投資的產業	企業名稱
China	Agro-Industry and Food, Retailing, Retail, Property Development, Seeds, Automotive and Industrial Products, Finance and Banking, Pharmaceuticals, Plastics, TV media. Visit Website	Plastics	CPPC Public Company Limited
India	Animal Feed, Livestock Farming, Aquatic Feed and Aquaculture. Visit Website	Pet	Perfect Companion Group Company Limited
Indonesia	Animal Feed, Livestock Farming, Shrimp Farming, Chicken Integration, Vegetable and Corn Seeds. Visit Website	Feed Ingredients Trading	
Turkey	Chicken Integration. Visit Website	Automotive and Industrial Products (China)	1.SAIC-CP Motor Company Limited
Vietnam	Chicken Integration and Crop Production (Maize for Livestock Feeding). Visit Website		2.ECI-Metro
Belgium	Food processing	Finance and Banking (China)	1.ZhengXin Bank Company Limited
Thailand	Agro-Industry and Food, Retailing, Property Development, Retail, Property Development, Seeds, Automotive		2.Ping An Insurance Company China Limited
		Pharmaceuticals (China)	Sino-Bio Pharmaceutical

資料來源：筆者整理自CP GOBAL網站，<http://cpgroupglobal.com/en/aboutus.php>，查閱時間：2017/03/05。

附錄二、訪談資料表

受訪者代號	身分	地點	華人企業經驗(年)	備註
A	華人企業管理階層	曼谷	30	已退休
B	華人企業網路部門	曼谷	10	
C	台商企業家 台商協會幹部	曼谷	20	曾任職外資集團
D	華人企業網路部門	曼谷	20	曾服務於零售部門
E	華人企業高層主管	曼谷	30	
F	華人企業網路部門	曼谷	5	
G	台商企業家 台商協會幹部	曼谷	20	曾任職華人企業
H	台商企業家 台商協會幹部	曼谷	20	取得泰國籍
I	印尼華人企業家	雅加達	30	

聯絡作者：戴萬平

聯絡地址：高雄市鳥松區澄清路840號

電子信箱：wanping.tai@gmail.com

收稿日期：2017/09/01

審稿通過：2019/09/25

責任編輯：高士元、陳冠宇、胡宏洋