

大同經營權紛爭凸顯家族企業傳承不易

李沃牆*、李卓穎**

壹、前言

上市公司大同（2371）於6月30日股東會改選9席董事（含3席獨董），結果公司派大獲全勝，拿下全數董事席次。董事長林郭文艷利用主場優勢，在這次股東大會上引用《企業併購法》第27條15項規定，剔除市場派多數表決權，拿下全數董事席次，保住經營權（如表1所列）；而以三圓建設董事長王光祥為首的市場派所提名的10席董事全軍覆沒（張義宮，2020）。對此事件，金管會首先要

求大同對外說明，否則最重可處以終止上市。隨後，證交所認為大同公司派所召開重大訊息說明會內容未能釋疑，遂引用相關法條，將大同上市有價證券列為全額交割股，7月1日股價即跌停鎖死。此外，代表市場派的王光祥將依公司法173條第1項及第2項規定，以持有3%、持有1年以上的股東為由，跟經濟部申請股東臨時會，並擬採取必要的法律行動。這場經營權爭奪戰，枝節橫生，各顯身手，短期恐怕難以落幕。

表1：大同新任董事

董事別	姓名
一般董事	<ol style="list-style-type: none"> 1. 林郭文艷（大同公司董事長） 2. 張益華（大同大學、法人代表人、尚志資產開發董事長） 3. 彭文傑（大同公司執行副總經理兼財務長） 4. 蘇鵬飛（晟業資產管理公司投資部資深副總經理） 5. 蔡勝文（廣運聯合會計事務所執業會計師） 6. 陳守煌（平安思慈國際法律事務所所長）（當選後即主動請辭）
獨立董事	<ol style="list-style-type: none"> 1. 劉宗德（政大法學院教授） 2. 謝穎昇（光倫電子董事長） 3. 羅清泉（美亞鋼管獨立董事）

資料來源：作者根據大同公司公布資料整理。

貳、集團內公司接連下市 百年老店搖搖欲墜

大同公司是台灣一家以電子業為業務核心

之綜合企業，1918年日治時代由創辦人林尚志所創立，迄今已滿百年歷史。早年以生產電鍋、電視機、電扇打出知名度，家喻戶曉；如今其事業版圖更橫跨半導體、通路、營造，及

*淡江大學財金系教授兼兩岸金融研究中心副主任。

**政治大學金融系學生。

貿易等領域，為台灣首批上市企業之一。如表 2 所列，其發展歷史大致可分為創始期（1918~1960）、成長期（1962~2000）、布局期（2001-2017）及衰弱期（2018-至今）。

表 2：大同重要發展歷史事件

年代	重要事件
創始期（1918~1960）	
1918	發跡於日治時期，林尚志及其合夥人創立「協志商號」，以營造業起家，後投入重機械領域。
1939	成立「株式會社大同鐵工所」，從事鋼筋及機械零件製造。
1942	林尚志獨子林挺生接任社長，建立大同初級工業職業學校。
1945	二戰結束後，改名為「大同製鋼機械公司」。
1949	跨入家電業及重電機業，推出全國第一台國人自牌自製電扇，產銷國貨大同馬達。
1960	創製大同電鍋，開啟台灣「廚房電化革命」。
成長期（1962~2000）	
1962	正式在台灣證券交易所上市掛牌，為首批 16 家上市企業之一。
1968	正式更名為「大同股份有限公司」。
1969	結合同業創辦「中華電子投資公司」，推出大同寶寶及大同歌。
1981	跨入資訊業。
1995	大同奧的斯公司自立開發商用型電扶梯正式啟用，台北市捷運系統電扶梯為其建置。
1998	成立「大同（上海）有限公司」。
2000	大同公司資訊通信業務處獨立為「大同世界科技」。
布局期（2001~2017）	
2001	總公司成立全球運籌管理處，中華映管公司（華映）股票上市。
2004	拓志光機電公司及大同生科公司成立。
2005	出售其桌上型電腦系統事業部門腦，成為精英電腦的第一大股東。
2006	林蔚山就任董事長兼總經理。
2008	綠能科技公司推出綠建築代表作－「大同明日世界」。設立大同電機科技（越南）公司。
2010	與中鋼公司合作開發，創馬達產品碳足跡查證之世界首例。
2013	品牌通路大同綜合訊電成立 LINE 企業官網。
2014	結合光電科技與農業，成立品牌「映鮮 in fresh」。
2015	跨足電子商務市場，大同購物官網「e 同購」上線營運。
2016	打造太陽光電系統「臺北能源之丘」。
2017	大同將多年在雲端服務方面的研究成果，整合旗下關係企業，參加智慧城市展。
衰弱期（2018~至今）	
2018.2	林蔚山閃辭，由林郭文艷接掌大同公司董事長，上任後旗下中華映管、綠能科技、尚志半導體、大同美國相繼出狀況。
2019.5	子公司綠能與華映分別於 2 日及 13 日下市。
2019.6	前董事長林蔚山因掏空大同公司遭判刑 8 年定讞，發監執行。

續表 2：大同重要發展歷史事件

年代	重要事件
2019.12	大同公司曾陸續對多位媒體人、會計師提出妨礙名譽等刑事告訴，相繼敗訴。
2020.3	董事長林郭文艷被控違反證交法罪嫌重大，被諭令新台幣 500 萬元交保，成為繼林蔚山之後，大同集團旗下又一位被交保候傳的經理人。
2020.6	6 月 30 日大同股東會上公司不願投保中心當場異議，逕行拿《企業併購法》相關法條刪除超過 50% 股東們的投票權與表決權，結果由林郭文艷董事長人馬取得全數 9 席董事；當晚證交所要求大同公司具體說明相關原由未獲回應，證交所宣布自 7 月 2 日起大同公司有價證券交易方法改為全額交割股。
2020.7	7 月 1 日大同股價立即跌停重挫 10%。 7 月 6 日投資人保護中心決議對大同董事長林郭文艷提起解任訴訟。 7 月 9 日金管會指出，大同剔除市場派股東投票權，已嚴重違反公司治理與股東行動主義，已涉違反證交法特別背信罪。台北地檢署已收到金管會提供的相關資料，正由檢察官偵辦中。大同深夜則回應籲請主管機關行政中立。金管會指示證交所將大同列入特別關注對象，未來將採取三大加強監控措施，包括適時派員進行查核、加強監控重大資產交易等。而經濟部正式駁回大同公司的新選任董事變更登記，大同公司表示將依法提起訴訟。 7 月 15 日金管會正式對大同公司糾正處分，並命令大同不得再自行辦理股務事務。

資料來源：作者參考大同公司及維基百科，相關報導整理。

整個大同集團共有 5 家上市公司（大同、華映、精英、綠能、尚志）、2 家上櫃公司（福華、大世科）及 1 家興櫃（尚化），集團總市值超過 700 億元（台幣，以下同）（如圖 1 所示）；但集團旗下的綠能、華映及尚志因經營不善，造成財務危機，在去（2019）年陸續下市，並大量解僱 5,000 多名員工。其中，太陽能廠綠能曾是台灣最大的太陽能矽晶圓廠，也是大同集團去年第一家下市的公司。2018 年第 4 季因認列 31.2 億元資產減損與其他損失，單季歸屬母公司淨損達 37.17 億元，每股虧損 8.56 元；累計 2018 年全年大虧 70.9 億元，每股淨損 16.34 元，每股淨值轉為負 5.53 元。綠能自 2019 年 3 月 25 日起變更交易方法，於 5 月 2 日下市，近 7.2 萬名小股東持股成為壁紙。而且，包括京城銀、華南銀、台銀、兆豐銀、彰銀和安泰銀等 6 家國銀債權餘

額共 36.33 億元，超過 5 成沒有擔保品，預估損失達 14.54 億元。緊接著，成立於 1971 年的面板廠中華映管（華映），早期是研發製造映像管電視關鍵零組件—映像管的重要廠商，市占率曾位居全球前三大。輝煌時期曾經擁有千億元營收、年獲利超過百億元。但映像管電視後來逐漸被 LCD 顯示器取代，而華映不論是技術還是擴充產能的速度均無法跟上競爭對手，也找不到利基點，營運狀況越來越差。結果，去年虧到淨值轉為負數，被迫於當年 5 月 13 日下市，並於 9 月的董事會決議聲請破產，解雇 1,900 名員工，且積欠員工近億元工資。大同旗下半導體子公司尚志則於去年 5 月 10 日召開重大訊息記者會，由於 2018 年認列綠能鉅額虧損逾 20 億元，造成公司第一季財報每股淨值為負，依規定於 2019 年 6 月 26 日下市，成為大同集團第 3 家下市的企業。

圖 1：大同集團



參、公司派與市場派過招 經營權之爭難解

大同再度爆發經營權之爭，其實已非新鮮事。李孟璇（2020）報導指出，2006 年第二代的林挺生過世之後，這 10 多年來至少已歷經四次高潮迭起的經營權爭奪戰。第一次經營權之爭發生在 2006 年的家族內鬨（如圖 2 所列）。據悉，林挺生大房次子林蔚東結合聯電榮譽董事長曹興誠，以及二房長子林鎮源的勢力；透過聯電旗下創投大量買進大同股票，打算一舉取得大同經營權，但功敗垂成；最後仍由第三代的林蔚山與林郭文豔夫婦穩坐經營權。第二次則是發生於 2008 年的董監改選，曾被兄嫂林郭文豔趕下華映董座的二房三子林鎮弘找來開發金董事長胡定吾等勢力，爭取一席董事，盼能班師回府；但公司派引進綠營要

角林文淵，並全面收購委託書，最後成功防堵這場王子的復仇。

2011 年，林蔚山因涉嫌掏空大同，公司處於風雨飄搖中，市場即傳出金主賈文中、林滄海要搶進大同，最後在林郭文豔以低價出售尚化持股等條件斡旋，讓金主轉向支持公司派，才守住全部的董監席次，此為第三次經營權之爭。第四次則是發生於 2017 年的董監改選，傳出包括中資在內的市場派砸下百億準備拿下大同以林蔚山為首的董事會，但最後以資格審查不符為由，剔除市場派提名人選，保住江山，再來第五次就是今（2020）年 6 月 30 日的股東大會之亂。而這五次的經營權紛亂，也導致大同經營績效不彰，在近 10 年（2011 至 2019）之中，只有 4 年獲利，如今得裁

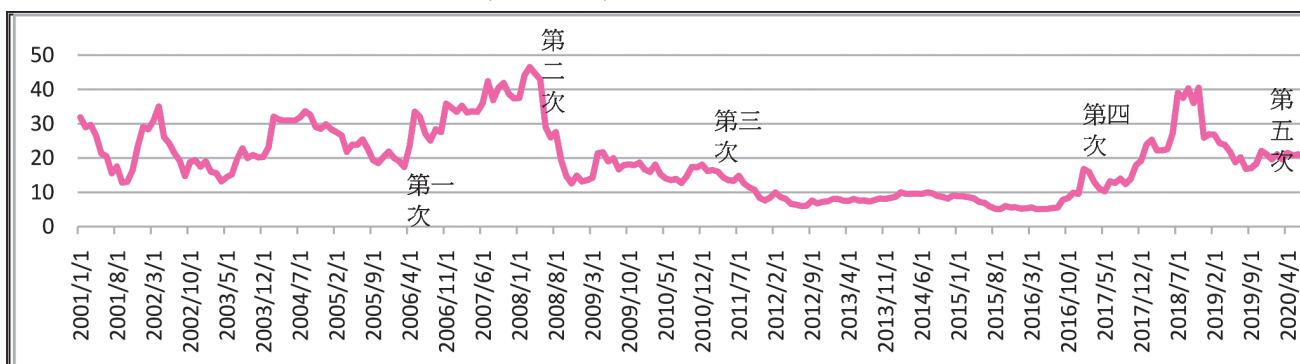
員、變賣祖產，才得以繼續支撐下去；大同公司（2371）股價也隨經營權之亂起起落落（如圖 3 所示），集團內更有 3 家公司下市。有論

者稱，大同這家台灣百年企業，現在只剩下炒作股票和經營權紛爭了。

圖 2：大同家族譜系



圖 3：大同公司近 20 年股價走勢（月資料）



資料來源：作者自行繪製。

肆、大同事件的幾點省思

大同集團在第二代掌門人林挺生過世後，家族兄弟姊妹之間的嫌隙恩怨終於止不住，公司經營績效每況愈下。市場派覬覦大同近 40 萬坪，逾千億的土地開發利益，見縫插針欲藉機參與經營權，汰舊換新，但卻未能如願。看來，公司派與市場派過招數回，雙方你來我往，短期難解。但由此事件引申底下二個值得省思的問題。

一、相關法規存在漏洞

公司法修法於 2018 年 11 月 1 日上路，其中最受矚目的「大同條款」，開放持股 3 個月，且持股股權過半股東可以自行召開股東臨時會。但此次公司派以「企業併購法」去排除對手的表決權，也存在相當大的爭議，有待進一步法規釋疑。而針對此次股東會之亂，經濟部依據《公司法》第 195 條，限期重新改選。不過，過去依照《公司法》195 條的處分都不是由主管機關發動，經濟部舉措恐有疑慮。而市場派原本雖可循《公司法》第 173 之 1 條，直接自行召開股東臨時會，但待主管機關同意。足見相關的法規仍存在漏洞，急待修補。

二、家族傳承問題

家族企業在全球商業中扮演著非常重要的角色，而且也是一種普遍的商業型態。資誠（PwC Taiwan）所發布的《2020 台灣家族企業傳承白皮書》指出，由於家族企業的金融資本、企業資本、人力資本與社會資本在「家族」與「企業」兩個系統間會不斷的被創造、投入與循環，因此當家族規模發展至一定程度時，家族資本管理的難度將明顯上升。再者，

家族企業不可避免地要進行權力轉移；老一輩的創業者與新一代的繼承者的接班問題勢不可免。但根據研究，國內外的接班案例，失敗的案例比比皆是，凸顯出接班與傳承的難度，大同公司何嘗不是如此。南韓央行於 2008 年的報告發現，全球逾 200 年歷史的企業共有 5,586 家，其中 56% 是日本企業。另據日本帝國數據銀行 2019 年報告，日本逾百年歷史的企業超過 33,000 家。能夠活存這麼久的原因，包括重視企業的永續性，而非快速極大化利益，並思考如何能將企業傳給子孫。我們老祖宗常說：「富不過三代」、「創業難，守業更難」；美國人說：「從白手起家到兩手空空需經歷三代」；巴西人說：「爹富子貴孫子窮」，均說明了家族財富及企業傳承的困難，能夠成功傳承三代以上的企業鳳毛麟角。日本的百年企業數量居全球之冠，其次為美國，再來是德國、英國、瑞士、義大利、法國、奧地利、荷蘭和加拿大。台灣也有 500 家以上的百年企業，但大多數並沒有上市櫃。而上市櫃公司更有七成是家族企業，占總市值的六成；另成立逾 20 年的中小企業也有 37 萬家，且高達七成企業主正面臨傳承危機。不過，資誠（2020）的白皮書認為，台灣家族企業現在籌畫家族治理及企業接班、環球家族企業青壯期及衝突敵意的比例不高等三大利基，應理性平和共謀治理機制，以達傳承目標。古有明訓：「守常謀變」，每個家族企業都有截然不同的歷史背景及文化，但企業邁向永續，更要重視接班傳承與公司治理兩大課題。除了維持良好的家族關係，制定適合的傳承戰略外，創新精神應是家族世代不衰的驅動力；所有權與經營權分離則是現代公司治理的實踐。

參考資料

1. 大同股份公司，<http://www.tatung.com.tw/>。
2. 大同公司，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/wiki/>。
3. 張義宮（2020），大同股東會改選 公司派大獲全勝，2020年7月1日，經濟日報。
4. 李孟璇（2020），人人都想搶，大同經營權爭奪史，2020年6月30日，鏡周刊。
5. 資誠（2020），《2020 臺灣家族企業傳承白皮書》，<https://www.pwc.tw/>。