



台塑集团：实现企业的永续经营¹

“子女们：

财富虽然是每个人都喜欢的事物，但它并非与生俱来，同时任何人也不能随身带走。人经由各自努力程度之不同，在其一生当中固然可能累积或多或少的财富，然而当生命终结，辞别人世之时，这些财富将再全数归还社会，无人可以例外，……面对财富问题，我希望你们每一个人都能正确予以认知，并且在这样的认知基础上营造充实的人生，……基于这样的深刻体会，我希望所有子女也都能够充分理解生命的真义所在，并且出自内心的认同和支持，将我个人财富留给社会大众，使之继续发挥促进社会进步、增进人群福祉之功能，并使一生创办之企业能实现永续经营，长远造福员工与社会……”²

——台塑集团创始人王永庆，于2004年

2008年10月16日，当台塑集团创始人王永庆先生不幸去世的噩耗传来，台湾人民纷纷追思悼念他的辞世，并寄托无尽的哀思和怀念之情。王永庆先生于2008年10月15日在美国新泽西一家医院因心肺衰竭而病逝，享年92岁。作为一名企业家与慈善家，王永庆的一生代表着恒心、勤奋与台湾的崛起。去世的前一天，王永庆还在美国视察台塑集团的业务。在王永庆的悼念会上，台湾地区政要将他誉为“台湾的荣耀”，并称赞他为“一个富有同情心、为慈善事业奉献终身的好人”。³王永庆去世后留下价值55亿美元的巨额遗产和总资产860亿美元的商业帝国。虽然多年来继任方案一直排在他的议程中，但是他去世时并未留下任何遗嘱。

¹ 本案例由哈佛商学院金李（Li Jin）教授、香港中文大学范博宏（Joseph P.H. Fan）教授和梁小菁（Winnie S. C. Leung）共同完成。范博宏教授感谢香港研究资助局在研究中所给予的帮助。本案例以出版刊物和已发表文章为参考资料，仅供课堂讨论之用，并不作为原始数据来源，对特定企业经营状况的成功与否也不加以阐述。版权所有© 哈佛大学 2010

² 节选自《致儿女的一封信》，来源于2008年11月8日的台湾联合日报新闻，全文请参见附录1。

³ 摘自2008年11月7日刊登在《海峡时报》的文章“悼念台湾经营之神”。

凡事“寻根究底”是王永庆的管理哲学⁴。王永庆相信，只有在了解事物根本的情况下，问题才能被有效解决。王永庆做事非常仔细，台湾证券交易所的主席薛琦就曾经提到：“他们（台塑集团）甚至有一套SOP（标准操作步骤）去建造建筑物的外墙。他们不会错过任何细节”。连每个工序都会制订细节的王永庆，难道不会为自己毕其一生辛苦经营的企业帝国做好交棒的部署？

将企业永续经营是王永庆的毕生梦想。他深信，只要企业能够永远经营下去，即使在他离世以后，亦能继续回馈社会。但是，台塑集团能够实现他的这个梦想吗？附录2A为王永庆去世前台塑集团旗下企业60个月累计的超额收益情况，我们可以看出，在王永庆过世后几年的家族传承过程中，台塑集团的股价稳健上扬。附录2B为香港、新加坡和台湾上市家族企业的财富消散情况，我们不难看出，与其它多数家族企业传承过程中的价值消散相比，台塑实属异类。

王永庆的传奇一生

王永庆的一生，堪称白手起家的经典。王永庆生于1917年，是台北一个贫穷茶农的儿子。孩提时代，他已经协助家人处理农庄的杂务。从7岁起，他每天都要喂饲猪只和挑担十桶水。然而，他依然坚持上学，光脚走3小时（约20公里）的路程往来学校。虽然他和家人都十分努力，但辛勤劳作仅够糊口，所以他上完小学后不得不辍学。

王永庆15岁时，家人把他送到台湾南部的米店当学徒。他勤奋工作，更有机会学习簿记和控制成本等经营技巧。一年后，凭借父亲从朋友及邻居筹集得来的200元新台币⁵，他跟弟弟王永在开办了属于自己的米店。初时王永庆挨家挨户兜售他的米，但只招得数名顾客，其它顾客都因习惯光顾相熟的米店而拒绝。后来他改良米的质量并改善营销策略，渐渐建立起信誉。例如，他会先彻底去除米中的谷皮和沙粒等杂质，再将米卖给客人；他亦提供送货服务，风雨无阻地亲自把白米送到顾客住处；为了避免客户缺米，他会记录客户家庭成员的数目和每日消耗量，以预算下一次的送货时间。他的努力和那份细腻贴心的服务态度令米店的营业额在短短两年间提升了十倍之多。他并没有因为成功而骄傲自满，依旧勤奋工作。就是他的勤奋，不单为米店带来盈利，同时还改善了米店员工的生活质量。

当时，台湾受制于日本的统治，日本的碾米厂有政府做后台，因此王永庆的米店从一开始就处于十分不利的竞争地位。他意识到，唯有更加努力工作才能使自己的处境得以改善：日本

⁴ 摘自1998年江西人民出版社出版的《我的经营理念——王永庆谈中国式经营管理》一书。

⁵ 上世纪30年代200元新台币相当于2010年的1000美金。

人的碾米厂下午六点钟可以停工休息，但他却要一直做到晚上十点半；日本人下班后可以洗热水澡，而王永庆则只能在屋外的水龙头旁冲冲冷水澡而已，即使冬天也不例外。王永庆告诉自己，别人能这样享受而我却不能，因为自己出身贫寒家庭，必须要比别人更节俭才有出头的一天。1983年，王永庆在沃顿商学院给学生做演讲时说：“洗一次热水澡当时的价格是3钱（日本货币），我冲冷水澡，一天就能省下3钱，这3钱就相当于卖出两斗米的所得利润⁶”。他的努力没有白费，在邻近的26家米店中，他们的销售额名列前三。

可惜第二次世界大战迫使王永庆结束了他的米店生意。1947年，他决定放弃米店，转战木材生意。由于战后政府开放木材行业，王永庆亦因此赚取了第一桶金。由于经验不足，王永庆曾将家底赔得精光，但他没有放弃，咬紧牙关坚持了下来。1954年，美国提供财政支持予台湾地区的私人企业，王永庆把握这个黄金机会，不但取得了68万美元援助，还取得了日本塑料技术的牌照和一个聚氯乙烯（PVC）塑料粉生产项目⁷。带着68万美元赞助与从木材行业中赚取的50万美元，王永庆将聚氯乙烯生产项目开展了下去。如今，这个塑料粉生产项目已发展成为年收入达2万亿元新台币（约为600亿美元）的庞大石油化学制品帝国——台塑集团。

台塑集团的发展

王永庆、王永在两兄弟于1954年创办了创立台湾塑胶公司，之后日产4吨（月产100吨）的聚氯乙烯（PVC）厂开始生产，是当时世界上规模最小的PVC工厂。创业的前十个月，由于下游的塑料加工业者对王永庆的产品没有信心（那时台湾刚刚开始自主生产PVC树脂），曾经连1吨都卖不掉，庞大的库存使王永庆几乎破产。另外，本地市场每个月也只能消化掉15吨PVC树脂。为扭转局势，王永庆决定将业务拓展至海外市场。分析PVC产品初期滞销因成本过高的原因后，他立即决定添增设备、扩大生产规模，将PVC产量从日产4吨提升至日产40吨，以降低成本，赢得竞争优势。与此同时，王永庆打算开展下游工业来更好地加工PVC树脂。1958年，他投资成立了自己的塑料产品加工厂——南亚塑料加工公司，直接将一部分塑料原料生产出成品供应市场，进入了台塑垂直整合发展模式的新纪元。南亚塑料公司每年将台塑超过一半的PVC树脂加工成诸如PVC管、PVC薄膜、塑料皮革等产品。1963年，王永庆成立了第三家公司——新东方塑料公司⁸，目的是将南亚塑料加工公司的PVC二次加工产品制成三次加工产品出口至国外市场，如手提包、雨衣、塑料窗帘等。由此，台塑公司在开发新

⁶ 很早以前，钱（日本硬币）就不流通了。3钱相当于2010年的14美元。

⁷ 聚氯乙烯，简称为PVC，由氯乙烯在引发剂作用下聚合而成的热塑性树脂。常见制品：板材、管材、玩具、门窗、电线外皮、文具等，是一种使用一个氯原子取代聚乙烯中的一个氢原子的高分子材料。

⁸ 1967年，南亚塑料加工公司与新东方塑料公司合并成为南亚塑胶工业股份有限公司。

市场的同时成为了行业的领先者。

1965年，台湾化学纤维公司成立，主要为南亚塑料公司的人造革产品生产粘胶纤维。而后台塑进军纺织业，并为其织品提供染色和最后的加工工序。公司最终发展成为世界上生产四大人造合成纤维（人造丝、尼龙、聚酯、丙烯酸）的领军企业。多年来，台塑集团一直受到PVC原料（主要是轻油经分馏而成的石油化工产品）短缺的困扰，不得不依赖进口，被迫购买昂贵的原料。为解决这个问题，台塑集团于1973年首次向政府提出兴建轻油裂解厂计划，5月份遭否决。1986年，计划通过政府审批。1992年，台塑石化股份有限公司着手实行这项计划。1994年，公司开始在台湾云林县麦寮乡建造轻油裂解厂⁹。2004年，台塑集团的轻油裂解工程进入第四阶段。四个阶段的工程下来，台塑集团在这个项目上的总投资已经超过6500亿元新台币¹⁰。上个世纪80年代早期，台塑集团开始将业务拓展至岛外，生产业务主要集中在美国和中国大陆。公司于1981年至1985年间在美国工厂的生产设施上投资了2亿多美金。台塑集团在美国投资的项目包括14个PVC生产厂和逾200个油井。上世纪九十年代早期，王永庆曾多次与石化下游厂商座谈，决定在大陆（福建省海沧地区）打造一座从炼油、轻油裂解、石化原料到下游加工等一体化的石化王国，搭配周边的发电厂、船队与医院等建设，整体投资金额估计达70亿美元。但王永庆的“海沧计划”却触动了两岸政治敏感神经，台湾当局给台塑下达了三点指示，扬言如果王永庆与大陆签署有关“海沧计划”的协议，那么台方将：（一）责令有关部门停止台塑集团三家母公司的股票交易；（二）责令相关银行冻结台塑集团的资金往来；（三）限制台塑高层人员出境。三条意见中任何一条都足以置台塑集团于死地。考虑到台湾当局的过激反应，为了台塑的未来发展，更为了对几万名股东负责，王永庆在无奈之下，只得在征得大陆方面谅解后，决定暂缓签约。1992年11月6日，王永庆“海沧计划”被迫紧急刹车，轰动一时的“海沧计划”就此宣告夭折。九十年代末期，王永庆不顾台湾当局的反对，执意在福建省漳州市投资32亿美金建造发电站。王永庆的“海沧计划”虽然搁浅，但是他并没有放弃大陆的石化事业，而是在大陆建立了40多家工厂。2000年，王永庆在接受台湾媒体的访问时说过，“台商投资中国大陆是不可逆转的趋势”。他声称，因为大陆地区的劳动力成本很低（约是台湾的十分之一），将公司的部分生产环节转移至大陆地区是必要而合乎情理的。他强调，生产环节的转移不仅能够为公司带来利益，而且可以促进产业发展，推动经济增长。台塑集团在麦寮乡兴建轻油裂解厂的宏大工程，展示了台塑坚持扎根于台湾的决心。

到2007年时，台塑集团已在台湾、美国、中国大陆、越南、菲律宾和印度尼西亚拥有多

⁹ 台塑公司的轻油裂解厂是台湾第六家石化加工厂。

¹⁰ 以2009年6月30日的汇率为基准，6500亿新台币相当于200亿美元（1美元=33新台币）

个分支机构。公司当时在全球范围内拥有雇员逾9万人，总资产达到860亿美元，已经发展成为多元化的企业集团，也是台湾最大的民营企业。附录3为台塑集团的四个核心企业（台湾塑胶工业股份有限公司、南亚塑胶工业股份有限公司、台湾化学纤维股份有限公司和台塑石化股份有限公司）从2003年到2007年的财务状况。几年间，台塑的营业收入从2003年的260亿美元增长到了2007年的近620亿美元。

王永庆的管理哲学与理念

王永庆曾在台湾嘉义以高价投得一批木材，最后他却取得巨额盈利，同业对他的成功都十分好奇。原来王永庆在提交标书的前一晚，曾花了相当多的时间仔细检验木材，算出木材的实际数目来推算投资回报。他的“寻根究底”理念为他带来了可观的利润，令他在商场上赢了多次胜利。

1979年，王永庆在一次由《经济日报》举办的演讲中解释了他的管理哲学——凡事“寻根究底”。他说，一棵树木，上半部份是树叶和果实，下半部份是大大小小的根。当它生长茂盛时，所有人都只注意到树上丰满的果实，但就忽略了埋在泥土下细小的根。如果没有树根在泥土中吸收养份，树木就不能健康地生长并结出果实，可想而知一棵树木的根是何等重要。王永庆经常指着工厂前面的一棵大榕树，提醒他的员工凡事深入了解东西的根本，强调如果企业的根基损坏了，便很难经营下去。

王永庆的细心观察与丰富经验造就了他的经营和管理理念。第二次世界大战期间，大多数台湾家庭都养鹅，因为养鹅成本便宜又容易饲养。不过他们所养的鹅都很瘦削，重量只有一公斤，是正常鹅体重的三份之一。王永庆趁低吸纳，用低价购入瘦削的鹅，再转售赚取利润。为了把鹅养得壮大肥美，他弃用一般人惯用的饲料，用麸皮和菜喂饲鹅。王永庆的饲料都是从田地里捡来的，成本极低。两个月后，他所养的鹅平均都有四公斤重，大大提高了转售的价钱，并为他赚取了可观的利润。他知道，鹅养不肥的原因不在于鹅的质量差，而是用错了饲养方法。同样道理，生意失利，问题可能不在于公司本质，而是因为管理者不善经营所致。

王永庆十分节俭，他只会将钱花在该花的该花的地方。他重视自己所拥有的一分一毫，亦重视股东们在他公司投资的每一分一毫。王永庆经常对他的子女说，绝对不能损害股东的利益。1973年，在他为扩充经营而进行的第二次股票发行（SEO）后不久，台塑集团的股价跌破了发行价。当时他向小股东许下承诺，绝不会让他们有财务损失。一年后，他把每股42元新台币的差价

退还给了股东¹¹。

王氏家族

王氏家族是个典型的大家庭，王永庆有三名妻子及九名子女（详情请参见附录4王氏家族成员关系图）。长房妻子郭月兰是王家的童养媳¹²，她和王永庆没有任何子女。二房妻子杨娇与王永庆育有两儿三女，长子王文洋（英文名 Winston）¹³，20岁大学毕业，24岁于英国取得化工博士学位及工商管理硕士学位。回台湾后，他加入台塑集团担任初级经理，而后成为南亚塑胶工业股份有限公司的执行副总裁。1995年，他的婚外情传闻令集团股价下跌14个百分点，之后王永庆将他开除台塑公司。一年后，他在中国广州成立了宏仁企业集团。王永庆的二儿子王文祥（英文名 Walter）是台塑在美国的分公司 J-M 制造公司（J-M Manufacturing Company）的总裁。大女儿王贵云在台塑旗下的南亚塑胶工业股份有限公司工作。另外的两个女儿，王雪红（英文名 Cher）是王永庆二房妻子所生的女儿，她是宏达国际电子股份有限公司（HTC Corporation）的董事长。2008年，她和她的丈夫陈文琦在《福布斯》台湾富豪榜中排行第五。王雪龄（英文名 Charlene）是台湾证交所上市公司大众电脑公司（First International Computer.Inc）的总裁。

王永庆的三房太太李宝珠陪伴他渡过了晚年，他们育有四名女儿¹⁴。两个年长的女儿王瑞华和王瑞瑜都在台塑集团担任要职。三女儿王瑞慧是长庚纪念医院（于1976年由王永庆投资建立）的董事，小女儿王瑞容也在长庚纪念医院担任要职。王永庆去世的两个月后，自称是王永庆的四房子女的罗雪贞、罗文源、罗雪映三姐弟（他们的母亲林明珠在他们出生后与王永庆分手，嫁给他人）要求认祖归宗。王永庆的长子王文洋告诉媒体说，罗氏三姐弟可能就是父亲王永庆的私生子。

王永庆跟弟弟王永在关系良好，王永在为人低调，较少抛头露面。他们两兄弟于1954年创办了台塑集团，并管理着这个商业帝国超过半世纪之久。他们在2006年6月退休，并把控制权交给了集团的七人领导小组（当中包括王氏家族成员和职业经理人）。王永在有两名妻子及八名子女。他与长房妻子所生的儿子王文渊和王文潮是七人领导小组成员，并分别担任台湾化学纤维和台塑石化（台塑集团的核心企业）的主席。

¹¹ 根据2009年6月30日的汇率计算，42新台币相当于1.27美金。

¹² 旧时台湾有重男轻女的文化观念，有些人家会将不想要的女孩交给家境贫寒的家庭，由他们将女孩养大，最终嫁给自己家里的男孩，成为童养媳，帮助男孩的家庭省下一笔聘礼钱。

¹³ 王文洋是郭月兰的养子，但是他们是否办理了合法的收养手续还不清楚。详情请参见陈凤英于2009年6月发表在《商业周刊中文版》的“王文洋的身份，养子？”一文。（p44-46页）

¹⁴ 李宝珠与前夫生有一女王瑞纪，李宝珠和王永庆婚后，王永庆成为王瑞纪的合法监护人。

台湾地区的婚姻法与继承法

根据台湾地区民事法，除经过正式注册外，只要婚礼仪式是公开的并且有三名见证人，该段婚姻都可算是有效。王永庆共有三房妻子，元配郭月兰是其合法配偶。如果王永庆的二房及三房妻子能够证明其婚姻是有效的，她们便有资格得到和长房妻子相同的继承权，并可和她平分配偶应得的该部份遗产。但如果她们不能证明其与王永庆的婚姻是有效的，那么她们将一无所得。

王永庆去世后留下了一大笔遗产。根据台湾地区民事法，继承人继承遗产时要被征收遗产税，遗产税率以遗产的价值来衡量（详情请见附录 5）。如果遗产的净值超过 1 亿元新台币（约合 300 万美金），遗产税率便会高达 50%。台湾地区法律规定，以夫妻共有财产计算，扣除婚姻期间应偿还的债务后，配偶可获得一半遗产，而另一半则计算在应课税的“可继承”遗产内。换言之，如果王永庆拥有 55 亿美元财产，其中一半会分给其配偶（这一部分不需要交税费）；而另一半则算入应课税的“可继承”遗产内。

在没有遗嘱的情况下，在世的配偶将与过世者的直系后代共同继承遗产。非婚生子女如果能够提供证据（如 DNA 亲子鉴定证书）证明他们与过世者有血缘关系，那么他们也被认为是直系后代。另外，合法收养的孩子也被认为是直系后代。外界一直认为王永庆只有十名子女（包括收养李宝珠第一段婚姻时所生的女儿王瑞纪），但在他逝世后两个月，便有消息指王永庆还有三名非婚生子女。如果他们三人能够证明其与王永庆的血缘关系，那么总共有十三名直系后代（九名婚生子女、三名非婚生子女、一名养女）可与王永庆的合法配偶郭月兰平分他的“可继承”遗产。附录 6 展示了遗产分配的两种方案。

王永庆在慈善事业上所做的贡献

王永庆非常尊敬他的父母。他是儒家思想的拥护者，倡导“老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼”。多年来，他为慈善事业做出了许多贡献。1976 年，王永庆成立了一个纪念他父亲的慈善机构——长庚纪念医院，为贫困阶级提供廉价、甚至是免费的医疗保健服务。王永庆亦成立了大学、医学院和护士学校，为贫穷但有抱负的学生提供免费教育。

王永庆曾于 2004 年写了一封信给他的子女，信中提及他希望能把遗产留给社会。同年，他

动用了总值 6 亿元新台币的现金及公司股份设立王长庚公益信托¹⁵。2007 年，王瑞华和王瑞瑜以父亲为榜样，也向王长庚公益信托捐赠了自己的一部分家族股权（市值 4.5 亿元新台币）¹⁶。王永庆的弟弟王永在则成立了王詹样慈善信托以纪念他们的母亲。王永庆、王永在两兄弟的信托是台湾地区最大的两个慈善信托。王永庆的捐款并不仅限于台湾地区。他曾出资 4.5 亿美金在中国大陆地区为贫困学生建立 3000 多个学校。他在 2008 年 5 月捐赠了 1 亿元人民币支持四川大地震后的重建工作。

台湾的慈善基金会与慈善信托

慈善基金会

慈善基金会在台湾十分普遍，一般由名门望族捐资建立。捐赠的资金由基金会合法拥有，基金会的董事会根据基金会创始人制定的规章来管理这笔资金。民法规定，家族的慈善基金会需成立董事会，其中家族成员不得超过三分之一。董事会的另外三分之二成员通常是专业人士和杰出的公益组织领导人。附录 7 为长庚纪念医院的董事会组成结构。

慈善信托

信托是一种特殊的财产管理制度和法律行为，是委托人（或信托人）基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人按委托人的意愿以自己的名义，为受益人的利益或者特定目的进行管理的行为。根据受益人的不同，信托关系可以分为公益（慈善）信托和私益信托¹⁷。王长庚公益信托由台湾银行（受托人）代为管理，王氏家族成员组成的顾问委员会和王永庆指定的信托监查人行使监督职能¹⁸。

附录 8 解释了台湾慈善基金会和慈善信托的区别。根据台湾地区法律，捐赠给慈善基金会和慈善信托的资金可以免除遗产税。

台塑集团的股权结构

非慈善项目持有股份

¹⁵ 以 2009 年 6 月 30 日的汇率（1 美元=33 元新台币）计算，6 亿元新台币约合 1800 万美金。

¹⁶ 以 2009 年 6 月 30 日的汇率（1 美元=33 元新台币）计算，4.5 亿元新台币约合 1360 万美金。

¹⁷ 例如，家族信托（在香港很普遍）被列为私益信托。在台塑成立王长庚公益信托和王詹样慈善信托后，慈善信托开始在台湾兴起。

¹⁸ 王永庆指定陈文炯为信托监查人。陈文炯是一名会计师，拥有信托法相关的工作经验，也曾在医学基金会工作过。他也是王詹样慈善信托的信托监查人。

附录 9 为截止至 2008 年 4 月 21 日时台塑集团的股权结构。台塑集团在台湾证券交易所拥有 10 家上市公司，其中包括 4 家核心企业。附录 10 展示了这些核心企业主要的机构股东。王氏家族分别直接持有台湾塑胶工业、南亚塑胶工业及台湾化学纤维 6.9%、10.6% 和 14.1% 的股份¹⁹。王氏家族也通过两家投资公司——鼎新投资股份有限公司和万顺投资有限公司间接持有台湾塑胶工业、南亚塑胶工业及台湾化学纤维 7.2%、4.3% 和 7.6% 的股份。台塑的 4 个核心企业也相互交叉持股²⁰。比如，台湾塑胶工业持有南亚塑胶工业 4.63% 的股份，南亚塑胶工业持有台湾塑胶工业 9.87% 的股份。

慈善项目持有股份

王永庆于 1976 年建立的慈善基金会——长庚纪念医院是台塑集团核心企业的主要股东。截止至 2008 年 4 月 21 日，该基金会分别持有台湾塑胶工业、南亚塑胶工业、台湾化学纤维，及台塑石化 6.7%、8.2%、18.6%、及 4.5% 的股份。王长庚公益信托也持有台塑集团的部分股份，份额相对较小²¹。

安排好继任过程，将家业传承下去

提到家业的继承，王永庆说，“如果能够理性地管理生意，员工能够训练得宜，继承人最终都会出现”。他十分信任问责制，他说，“问责机制执行得好时，每人都向着自己的目标努力奋斗，而有潜能的继承人便会浮现出来”。

七人领导小组

2002 年，王永庆为集团成立了一个“五人领导小组”。成立初期，领导小组由两名家族成员（王文渊和王文潮）以及三名职业经理人（李志村、杨兆麟和吴钦仁，三人跟随王永庆半个世纪之久）组成。之后领导小组又增加了两名成员——王永庆的女儿王瑞华和王瑞瑜，由此更名为“七人领导小组”。小组由担任总裁的王文渊以及担任副总裁的王瑞华领导，小组成员也在台塑集团的核心企业担任要职（详情请见附录 11）。七人领导小组是台塑集团的最高管理机构。

¹⁹ 主要由王永庆和王永在直接持股。他们的孩子也持有部分家族股份，但是比例较小。

²⁰ 交叉持股通常是母子公司之间互相持有绝对控股权或相对控股权，使母子公司可以相互控制运作。交叉持股的方法可以让控股股东用不到半数的现金份额对公司进行完全控股。多类或两类股票结构是其他两种普遍的控股方法。

²¹ 截止至 2008 年 4 月 21 日，王长庚公益信托分别持有台湾塑胶工业、南亚塑胶工业、台湾化学纤维，及台塑石化 0.06%、0.33%、0.51% 和 0.19% 的股份。

对王永庆来说，“富不过三代”并不是什么令人惊讶的事²²。他解释说，创立和维持一个企业会遇到诸多挑战和困难，要想让企业成功，企业创始人必须要做到排除万难，鞠躬尽瘁；若要让企业成功永续经营下去，他的继承人必须拥有同样的精神，甚至要比创始人意志更强、更能干，才能令企业规模更庞大、实力更巩固。可是，殷实的生活很容易消磨人的雄心抱负。于是，第一个继承者很可能比企业创始人意志薄弱，第二个继承者又比第一个更弱，最终企业可能会因为后代未好好接班而衰落。王永庆期望子女能够独立自主，自给自足。“脚踏实地、按部就班、从基层做起”是他培养下一代的指导原则。纵使他的子女拥有很高的学历，王永庆也会先安排他们担任基层职务，一方面训练他们的才能，另一方面磨练他们的意志。

培养出色的企业接班人

王永庆的长子王文洋，20岁便从大学毕业，24岁于英国取得化工博士学位及工商管理硕士学位。回台湾后，他加入台塑集团担任初级经理，而后成为南亚塑胶工业股份有限公司的执行副总裁。1995年，他的婚外情传闻令集团股价下跌14%后，王文洋被迫离开台塑前往美国。一年后，他在中国广州成立了宏仁企业集团，大量投资于中国大陆的石油化工及电子工业。2000年，他和江绵恒（中华人民共和国前国家主席江泽民的儿子）在上海共同创办了价值16.3亿美元的上海宏力半导体制造有限公司。

王雪红（英文名Cher），王永庆与二房妻子所生的女儿，在1981年于加州大学伯克利分校获得经济学硕士学位。一年后她回到台湾，进入姐姐王雪龄所创立的大众电脑公司任职。王雪红于1987年成立了威盛电子股份有限公司（VIA Technologies Inc.），于1997年成立宏达国际电子股份有限公司（HTC Corporation）。

“将企业世代传承下去”的目标可以实现吗？

王永庆曾花了大量的时间去计划家业的继任方案，用心思考未来家族可能会面临的几个挑战——由于家族成员众多，各房子孙又在不同的地域成长和发展，这很有可能会导致关系疏离；另外因财产分配不均而引起的内斗很可能影响企业的运作。王永庆去世后，台塑集团进入了一个新的发展时期，台塑的业务并未受到冲击，一切运作如常。对于许多家族企业来说，尤其是那些处于亚洲经济体（如香港、泰国）中的家族企业，让子孙顺利继承家业简直是一种奢望。然而，王永庆说，“天下没有容易的事，但也没有做不到的事。”

²² 在美国，能够将家业延续至第三代的家族企业不足30%，而能够将家业延续至第四代的家族企业还不足15%。

这句话意义深远。王永庆为自己家业的继承所做的安排或许值得那些追寻家业永续的家族企业借鉴。

附录 1 《致儿女的一封信》

2004 年 5 月 20 日

子女们：

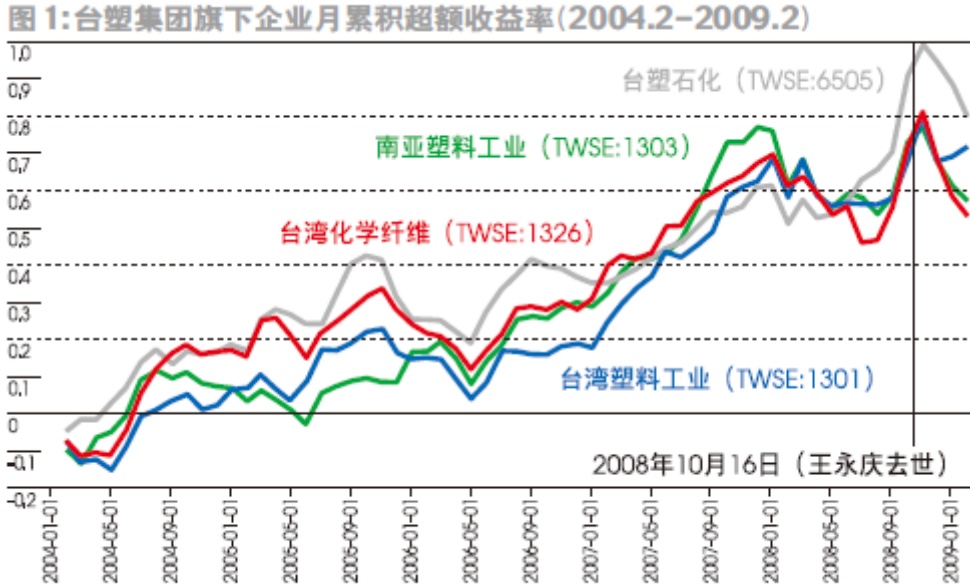
财富虽然是每个人都喜欢的事物，但它并非与生俱来，同时也不是任何人可以随身带走。人经由各自努力程度之不同，在其一生当中固然可能累积或多或少之财富，然而当生命终结，辞别人世之时，这些财富将再全数归还社会，无人可以例外。因此如果我们透视财富的本质，它终究只是上天托付作妥善管理和支配之用，没有人可以真正拥有。面对财富问题，我希望你们每一个人都能正确予以认知，并且在这样的认知基础上营造充实的人生。

我本出身于贫困家庭，历经努力耕耘，能够有所成就。在一生奋斗过程中，我日益坚定的相信，人生最大的意义和价值所在，乃是藉由一己力量的发挥，能够对于社会作出实质贡献，为人群创造更为美好的发展前景，同时唯有建立这样的观念和人生目标，才能在漫长一生当中持续不断自我期许勉励，永不懈怠，并且凭以缔造若干贡献与成就，而不虚此生。

基于这样的深刻体会，因此我希望所有子女也都能够充分理解生命的真义所在，并且出自内心的认同和支持，将我个人财富留给社会大众，使之继续发挥促进社会进步，增进人群福祉之功能，并使一生创办之企业能达到永续之经营，长远造福员工与社会。与此同时，我也殷切期盼所有子女，在创业与日常生活中，不忘以服务奉献社会、造福人群为宗旨，而非只以私利做为追求目标，如此才能建立广阔和宏伟的见识及胸襟，充分发挥智慧力量，而不负于生命之意义。

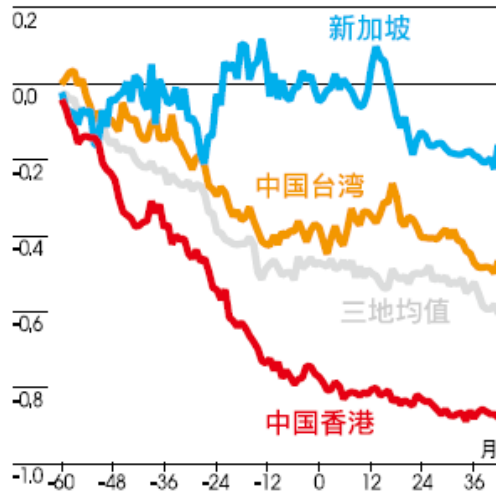
王永庆

附录 2A 台塑集团旗下企业 60 个月累计的超额收益率
(2004 年 2 月至 2009 年 2 月)



附录 2B 香港、台湾、新加坡企业继承中的财富消散

图 1: 香港、台湾、新加坡企业继承中的财富消散 (扣除市场变动后的月累计股票超额收益率)



注: 0-12月为新旧董事长交接的年度; 股票超额回报于交接年度5年(60个月)前开始累计, 至交接后3年(36个月)后结束。
资料来源: 范博宏等《家族企业传承: 特殊资产转让的问题》

附录3 台塑集团四家核心企业财务状况（2003年-2007年）

台湾塑胶工业股份有限公司

（美元/新台币=32.443）（单位：1000美金）

	2003	2004	2005	2006	2007
资本	\$1,414,700	\$1,596,416	\$1,690,672	\$1,754,961	\$1,763,238
总资产	5,403,491	6,791,601	7,085,104	8,738,155	10,497,185
营业收入	2,485,979	3,820,488	4,131,458	4,523,813	5,597,720
税前净利润	\$490,885	\$1,203,767	\$1,149,406	\$985,087	\$1,562,045
利润率	19.75%	31.51%	27.82%	21.78%	27.91%
资本收益率	34.70%	75.40%	67.99%	16.68%	20.33%
雇员人数	4,637	4,711	5,009	4,909	4,927

南亚塑胶工业股份有限公司

（美元/新台币=32.443）（单位：1000美金）

	2003	2004	2005	2006	2007
资本	\$1,938,710	\$2,187,734	\$2,253,034	\$2,338,812	\$2,349,842
总资产	7,958,115	9,740,899	9,845,695	11,487,491	12,882,753
营业收入	3,756,616	5,194,280	5,099,244	5,572,844	7,049,286
税前净利润	\$531,236	\$1,416,323	\$1,250,834	\$1,597,073	\$2,074,706
利润率	14.14%	27.27%	24.53%	28.66%	29.43%
资本收益率	27.40%	64.74%	55.52%	20.99%	23.33%
雇员人数	15,622	15,003	13,697	13,115	12,857

台湾化学纤维股份有限公司

（美元/新台币=32.443）（单位：1000美金）

	2003	2004	2005	2006	2007
资本	\$1,328,800	\$1,527,774	\$1,632,821	\$1,694,910	\$1,702,904
总资产	5,503,834	6,860,028	7,207,172	9,155,699	11,554,894
营业收入	3,132,067	4,583,960	4,864,010	5,582,920	7,397,749

税前净利润	\$607,680	\$1,354,606	\$1,212,865	\$1,048,509	\$1,557,694
利润率	19.40%	29.55%	24.94%	18.78%	21.33%
资本收益率	45.73%	88.67%	74.28%	16.75%	19.66%
雇员人数	6,544	6,320	6,057	5,828	5,620

台塑石化股份有限公司

(美元/新台币=32.443) (单位: 1000美金)

	2003	2004	2005	2006	2007
资本	\$2,307,375	\$2,623,205	\$2,730,467	\$2,837,313	\$2,850,693
总资产	9,658,251	11,083,673	12,334,595	13,477,584	15,136,847
营业收入	6,690,080	10,885,113	13,495,295	16,246,360	21,555,185
税前净利润	\$553,034	\$1,687,974	\$1,889,479	\$1,645,214	\$2,420,528
利润率	7.95%	15.51%	14.00%	10.13%	11.23%
资本收益率	23.98%	64.35%	69.20%	24.63%	30.41%
雇员人数	3,129	3,477	3,769	3,825	3,897

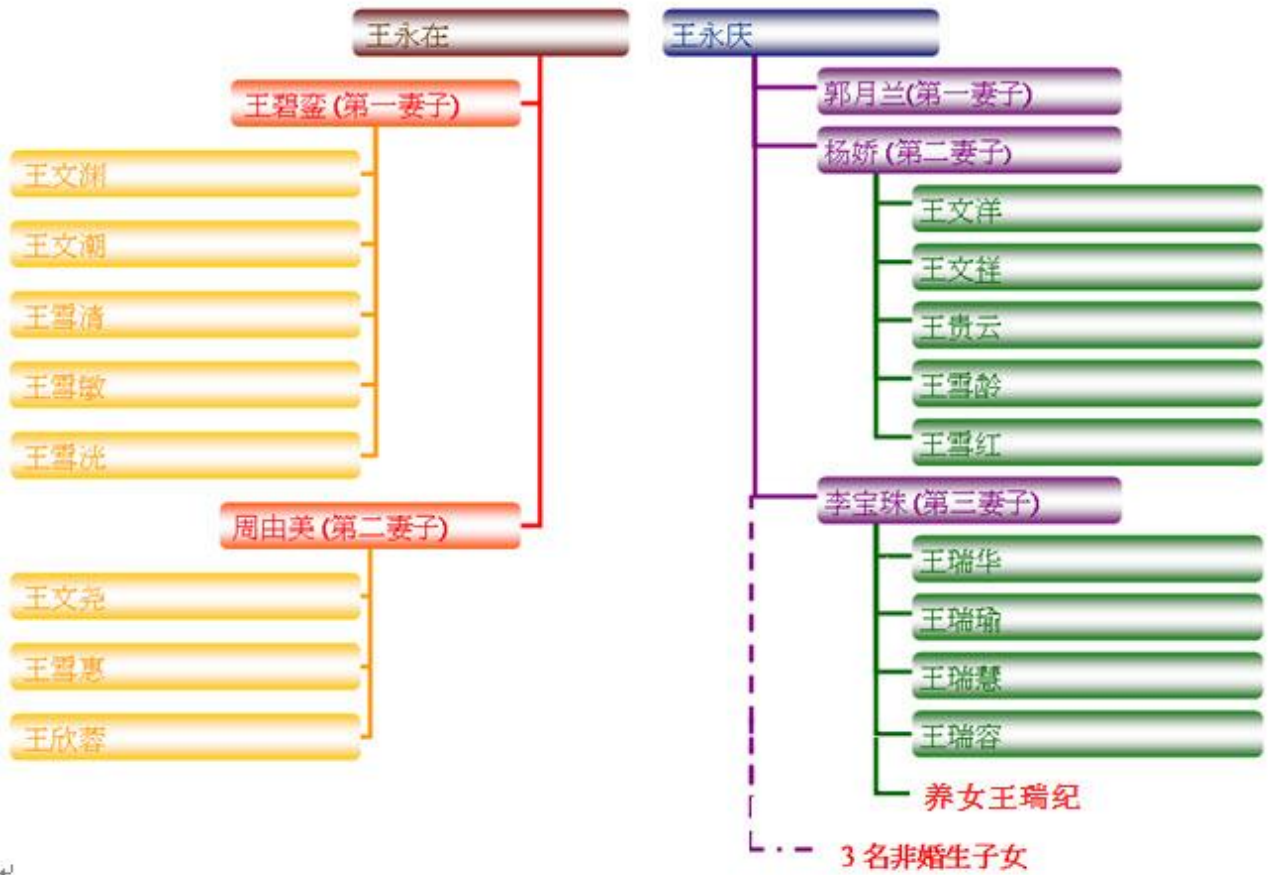
台塑集团*

(美元/新台币=32.443) (单位: 1000美金)

	2003	2004	2005	2006	2007
资本	\$12,320,615	\$14,656,547	\$15,343,231	\$16,307,502	\$17,273,099
总资产	47,423,843	57,909,713	61,944,844	75,759,974	86,034,425
营业收入	26,013,868	37,664,083	43,577,539	50,445,183	61,681,932
税前净利润	\$2,666,905	\$7,099,377	\$7,515,634	\$9,020,774	\$10,103,516
利润率	10.26%	18.85%	17.25%	17.88%	16.38%
资本收益率	21.65%	48.44%	48.98%	19.40%	18.58%
雇员人数	76,773	82,380	84,982	89,736	94,815

*包括四个核心企业与集团内其他公司的业绩。

附录4 王氏家族成员关系图



4
4

附录5 台湾地区的遗产税率（2009年2月3日之前）

计税基数，单位：新台币（美元，US\$）	遗产税率
600,000以下（US\$18,099）	2%
600,001 – 1,500,000（US\$45,247）	4%
1,500,001 – 3,000,000（US\$90,493）	7%
3,000,001 – 4,500,000（US\$135,740）	11%
4,500,001 – 6,000,000（US\$180,986）	15%
6,000,001 – 10,000,000（US\$301,644）	20%
10,000,001 – 15,000,000（US\$452,466）	26%
15,000,001 – 40,000,000（US\$1,206,575）	33%
40,000,001 – 100,000,000（US\$3,016,437）	41%
100,000,000 以上（US\$3,016,437）	50%

附录 6 遗产分配比例

情形 1

- 如果二房妻子杨娇和三房妻子李宝珠没有证据来证明她们与王永庆的婚姻是合法有效的；
- 三个非婚生子女可以提供证据证明他们是王永庆的直系血亲；
- 郭月兰（王永庆的合法妻子）首先得到遗产的一半，然后她与王永庆的十三位后代平分剩下的一半遗产。

家族	按妻子划分	姓名	分配比例	合计
王永庆家族	第一任妻子	郭月兰（配偶）	$1/2 + 1/28 = 15/28$	15/28
	第二任妻子	王文洋	1/28	5/28
		王文祥	1/28	
		王贵云	1/28	
		王雪龄	1/28	
		王雪红	1/28	
		杨娇（配偶）	0	
	第三任妻子	王瑞纪	1/28	5/28
		王瑞华	1/28	
		王瑞瑜	1/28	
		王瑞慧	1/28	
		王瑞容	1/28	
		李宝珠（配偶）	0	
	第四任妻子	罗文源	1/28	3/28
		罗雪贞	1/28	
		罗雪映	1/28	
总计			1	1

附录 6（续）

情形 2

- 如果二房妻子杨娇和三房妻子李宝珠有证据来证明她们与王永庆的婚姻是合法有效的；
- 三个非婚生子女可以提供证据证明他们是王永庆的直系血亲；
- 正房、二房、三房妻子首先共同均分遗产的一半，然后再与王永庆的十三位后代平分剩下的一半遗产。

家族	按妻子划分	姓名	分配比例	合计
王永庆家族	第一任妻子	郭月兰（配偶）	$1/6+(1/28*1/3)=5/28$	5/28
	第二任妻子	王文洋	1/28	10/28
		王文祥	1/28	
		王贵云	1/28	
		王雪龄	1/28	
		王雪红	1/28	
		杨娇（配偶）	$1/6+(1/28*1/3)=5/28$	
	第三任妻子	王瑞纪	1/28	10/28
		王瑞华	1/28	
		王瑞瑜	1/28	
		王瑞慧	1/28	
		王瑞容	1/28	
		李宝珠（配偶）	$1/6+(1/28*1/3)=5/28$	
	第四任妻子	罗文源	1/28	3/28
		罗雪贞	1/28	
		罗雪映	1/28	
	总计			1

附录7 长庚纪念医院董事会成员

	董事
王氏家族成员	王永在（董事会主席） 杨定一* 王瑞瑜 王瑞慧 王贵云
专业人士 (长庚纪念医院的工作人员/医生)	王正仪 陈宇瑞 杨丽珠 陈民富 黄美娟
杰出的公益组织领导人	王金树（台塑集团最高顾问） 杨兆麟（七人决策小组成员） 吴钦仁（七人决策小组成员） 贺志明 吴德亮
董事会席位	15

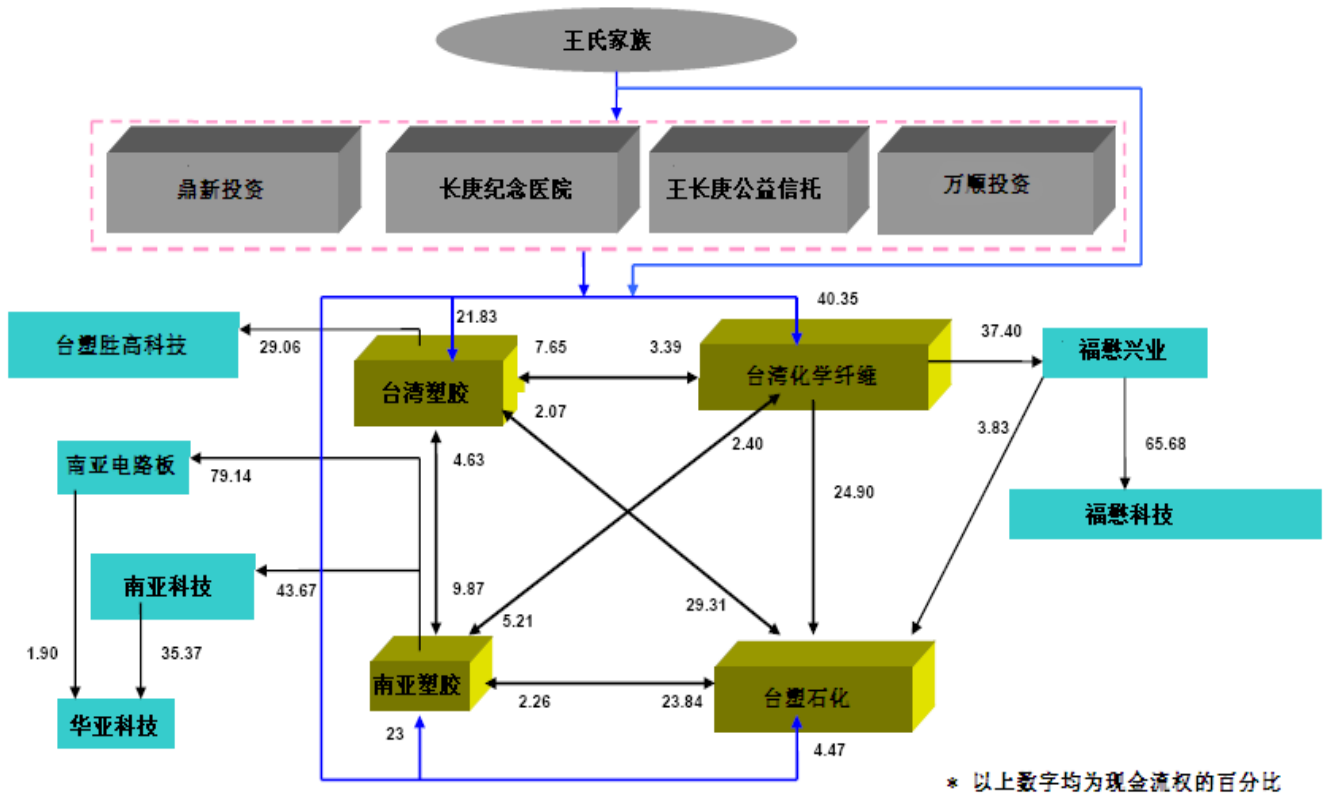
* 杨定一为王瑞华的丈夫

附录8 台湾的慈善基金会与慈善信托

	慈善基金会	慈善信托
1. 法律起源	台湾地区民法	台湾信托法 *
2. 成立方式	通过捐赠建立法人实体	根据信托契约将资产转移给受托人
3. 登记	需要经过管辖区域主管机关批准，并需要在法院登记	需要经过管辖区域主管机关批准，但不需在法院登记
4. 管理办法	由基金会创始人来制定规章制度	由创始人（信托人）来制定信托契约
5. 所捐赠资产在法律上的所有权	属于基金会	属于受托人
6. 咨询机构	董事会（必要条件）	信托人所建立的顾问委员会（非必要条件）
7. 运营与资产管理	通过董事会	通过受托人
8. 对资产管理的约束	原则上，基金会仅可动用利息收益，而不是捐赠的资金	根据信托契约来约束对信托资产的使用
9. 监督机构	并不必须	需要由信托人来指定信托监查人
10. 资产保护	政府机构的监督控制权在实际上会受到约束	根据信托法对信托资产实行进一步控制

* 台湾信托法于1995年制定，于1996年1月26日颁布。

附录9 台塑集团的所有权结构



* 现金流权是指股东Z能从公司Y正常的经营利润分得的份额

附录10 核心企业主要的机构股东

台湾塑胶 (股票代码:1301)	南亚塑胶 (股票代码:1303)	台湾化(学)纤(维) (股票代码:1326)	台塑石化 (股票代码:6505)
主要股东 持股 (%)	主要股东 持股 (%)	主要股东 持股 (%)	主要股东 持股 (%)
台湾化纤 7.65	台湾塑胶 9.87	长庚 18.58	台湾塑胶 29.31
长庚 6.72	长庚 8.16	王永庆 6.75	台湾化纤 24.90
南亚塑胶 4.63	王永庆 5.46	王永在 6.30	南亚塑胶 23.84
鼎新 4.16	台湾化纤 5.21	鼎新 3.84	长庚 4.47
王永在 3.99	王永在 5.13	万顺 3.80	福懋兴业 3.83
万顺 3.05	万顺 2.39	台湾塑胶 3.39	
王永庆 2.91	台塑石化 2.26	南亚塑胶 2.40	
台塑石化 2.07	鼎新 1.86	王文渊 1.08	

注：“长庚”代表长庚纪念医院
“鼎新”代表鼎新投资股份有限公司
“万顺”代表万顺投资有限公司

附录11 七人决策小组成员

成员	在集团中的职位
王文渊 (总裁)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 台湾化学纤维股份有限公司的董事长 ➤ 南亚塑胶工业股份有限公司的执行董事 ➤ 台湾塑胶工业股份有限公司的执行董事
王瑞华 (副总裁)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 台塑石化股份有限公司的执行董事 ➤ 台湾塑胶工业股份有限公司的执行董事 ➤ 台湾化学纤维股份有限公司的执行董事
王文潮	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 台塑石化股份有限公司的董事长 ➤ 台湾塑胶工业股份有限公司的执行董事
王瑞瑜	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 集团管理办公室的总经理助理 ➤ 南亚塑胶工业股份有限公司的执行董事 ➤ 台塑石化股份有限公司的执行董事 ➤ 台湾化学纤维股份有限公司的执行董事
李志村	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 台湾塑胶工业股份有限公司的董事长 ➤ 台湾化学纤维股份有限公司的执行董事
杨兆麟	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 集团管理办公室的总经理 ➤ 南亚塑胶工业股份有限公司的董事 ➤ 台塑石化股份有限公司的执行董事 ➤ 台湾塑胶工业股份有限公司的执行董事
吴钦仁	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 南亚塑胶工业股份有限公司的董事长 ➤ 台塑石化股份有限公司的执行董事