

王永庆： 有形与无形财富的传承



范博宏

前台湾首富王永庆不直接把财产留给子孙，而是通过成立慈善基金将财富赠予社会，由此一举多得，成功完成企业传承；他留给家人的无形财富，则成就了新一任台湾首富。

2008年10月的新泽西州短丘市(Short Hills)，秋风中带着阵阵寒意。然而，在市郊南橘大道(South Orange Avenue) 882号的一栋豪华寓所中，欢声笑语却给这座瑟瑟的城市带来了些许暖意。这里是台塑集团创始人王永庆的寓所。此时，6位集团高管正陪他共享晚餐。一杯喜力下肚，92岁的耄耋老人依然无限豪迈。谁也没有想到，几小时后，这位缔造了无数神话的老人将安详病逝于梦中。

没有人知道那一夜老人梦到了什么，但熟悉王永庆的人都知道，他一生都梦想实现企业“永续经营”。然而，很多家族企业由于家族成员众多，在传承中容易造成股权分散；更重要的是，企业创始人的特殊资产——例如管理哲学及价值观——往往难以传承，“永续经营”困难重重。

尽管王永庆也面对类似的传承路障，但在他去世前数年，台塑集团不但持续发展，旗下上市公司的股价亦稳健上扬。与多数家族企业传承过

范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长。本文参考了金季、范博宏、梁小菁《台塑集团的永续经营》(哈佛大学商学院案例210-026, 2010年)。作者感谢梁小菁、张天健、李悦强、李培功对本文的贡献。

程中的巨额财富消散相比(详见本栏目2009年12月文章)，台塑实属异类。然而这绝非侥幸，而是创始人王永庆对企业传承精心规划的结果。

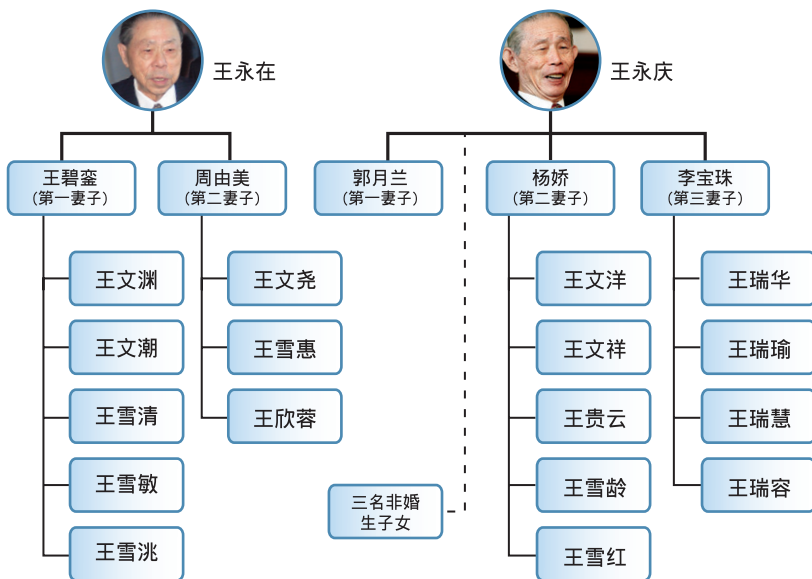
有形财富传承

王氏家族是个典型的大家庭(图1)。王永庆有3位妻子、9名子女。长房郭月兰是童养媳，无任何子女；二房杨娇育有两个儿子王文洋和王

文祥，及3个女儿王贵云、王雪龄和王雪红；三房李宝珠陪伴王永庆度过晚年，他们育有4个女儿王瑞华、王瑞瑜、王瑞慧和王瑞容。9个子女中，6人在台塑集团担任要职，其余则自己创办公司。

王永庆跟弟弟王永在关系良好，两兄弟于1954年创办台塑集团，并管理这个商业王国超过半世纪之久。他们在2006年退休，把控制权

图1：王氏家族成员关系





王永庆长孙王泉仁(右)、长子王文洋(左)及王家大家长王永在(中)。

交给了集团的七人决策小组。王永在有两个妻子及8个子女,儿子王文渊和王文潮是七人决策小组成员,并分别担任台湾化学纤维和台塑石化(台塑集团的核心公司)的主席。

没有遗嘱的财产分配

王永庆逝世时,竟然未立遗嘱安排其总值高达55亿美元的财产分配及台塑集团这个庞大商业王国的继承事宜。这一情况下,分配财产可能会牵涉不少法律问题,亦容易引起家族成员的争执。

众所周知,王永庆做事细致入微,台湾证券交易所主席薛琦曾提到:“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,难道不会为自己辛苦经营的商业帝国做好交棒的部署?

当事人未立遗嘱时,遗产处分一般按当地法律处理。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,王永庆所拥有的55亿美元财产,一半会分给其配偶,另一半则算入应课税的“可继承”遗产内。所谓配偶,是指有合法婚姻的丈夫或妻子。根据台湾地区民事法,除经过正式注册外,只要婚礼仪式公开并有3名见证人,该段婚姻都可算有效。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有效,便有资格得到和长房妻子相同的继承权,并和她平分配偶应得部分的遗产。

外界一直认为王永庆只有十个子女(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,便有消息指他还有3个非婚生子女。若传言属实,则总共有13个直属子女可与王永庆的配偶平分他另一半的“可继承”遗产。

王永庆去世时,台湾地区的最高遗产税率高达50%,如果王永庆把台塑集团的股权和其他财产透过遗嘱分配给子女,等于将半壁江山拱手让予政府。而且,家族成员亦可能必须出售公司股份套现以支付高昂的遗产税,企业股权可能被摊薄而变得分散。并且由于家族成员众多,各房成员彼此可能关系疏离,在财产分配上发生争执不足为奇。

另外,假若王永庆立下遗嘱为子女分配财产,此举虽然能够让其子孙后代继承他的资产,可是这全是看得见的有形资产,而王永庆经年积累的无形资产,包括其广阔的人脉网络、成功的公司管理理念、勤奋节俭的优秀特质以及丰富的行商经验,并不能凭一纸遗嘱而代代相传。所以,订立遗嘱并不是王永庆所希望的“永续经营”的最佳方案。

成立慈善基金,集中家族股权

王永庆于1976年以捐赠股份的



图片来源/www.cfb.com/

王永庆任儿王文渊任台湾化学纤维主席、南亚塑料工业、台湾塑料工业执行董事。

形式成立了一个慈善基金——长庚纪念医院(长庚是王永庆父亲的名字),作为台塑集团核心企业的主要股东。至2008年4月21日,该基金分别持有“台塑四宝”——台湾塑料工业、南亚塑料工业、台湾化学纤维及台塑石化6.7%、8.2%、18.6%及4.5%

的股份(详见本栏目2010年5月文章)。这个非营利机构成立至今30载,不但造福百姓,亦为王永庆避开了不少传承的路障。他通过设立慈善基金免付高昂的遗产税,保住了全数的家族股份。另外,由于台塑四宝彼此交叉持股,并以金字塔结构控股其他下

属企业,王永庆成功地将王氏家族对台塑的控股权集中于长庚医院内。

与此同时,王永庆根据法律为长庚纪念医院设立了一个理事会,成员包括王氏家族成员、专业人士及知名社会贤达各5名,合计15名理事。要想获得台塑集团的董事席位,必须得到长庚医院2/3以上理事的同意。由于理事会中的社会贤达一般与王永庆家族有密切的关系,还有那些对企业经营不甚熟悉的医院专业人士也多倾向支持医院的捐赠者,因此,王氏家族后人虽然无一有显著的集团股权,但透过长庚医院的法人股权与理事会的支持,一直保持着对台塑稳固的管理及控制权。家族成员争权难免,但无人能在缺乏理事会绝对多数支持下获选为决策小组成员或成为集团旗下企业的领导。表面上,王永庆好像是捐赠了整个企业予社会,实则透过基金理事会,让子女继续把持基金的营运权,领导长庚纪念医院,亦间接控制医院旗下的台塑集团核心公司。

王永庆这个精心设计的传承计划,可谓一箭三雕。既然企业的股份已捐作慈善基金,企业便属于社会。一方面,把企业和家族其他财产脱钩,即使有遗产纠纷,企业的营运、股权、价值等都不会受到牵连;另一方面,王永庆的子女无权出售或争夺慈善基金内的股份,这样便保存和巩固了家族的企业股权,避开企业被瓜分的厄运。再者,王氏家族乃基金理事会的骨干成员,能够继续拥有台塑集团的控制和管治权。由此,王永庆不但实践了王氏世代回馈社会的理念,也实现了企业永续经营的愿景。

七人决策小组

王永庆相信:“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。”2002年,王永庆

成立了一个“决策小组”，作为台塑集团营运的最高管理单位。该小组现共有七名成员，由总裁王文渊、副总裁王瑞华领导，另外5人为王氏家族成员及职业经理人(表1)。他们全都在台塑集团的核心公司中担任要职。

王永庆把台塑集团的决策权交予一个组织，就是希望成员间发挥集体智慧，互补不足。在子女实践他核心价值的同时，经验丰富的职业经理人和专业人士也可给予意见与辅助，使集团与慈善基金循正轨而行。即使当企业面对重大难关时，成员也能迅速制订周详而全面的政策和解决方案。而且，小组及理事会能够互相监察并平衡企业和各方权益，减少企业内的矛盾冲突。

王永庆去世后，台塑业务并未受到冲击，一切运作如常。当然，这并不是传承的终点。无论长庚纪念医院的15人理事会，还是台塑集团的七人决策小组，成员总有退下来的一天，那时，新的问题可能接踵而至。他们由谁来接班，接班人又如何挑选呢？如果处理不善，继承问题将再度出现。而若能把这些细节都详细制订下来，企业未来的道路便会更平稳。

曾有人问：“台塑走了50年，最重要的精神是什么？”王永庆说：“一步一步做，是这样的啦。”他生前

的谋划无疑走出了“永续经营”的第一步。更难能可贵的是，他身上的无形价值也在下一代中得到延续。

无形财富的传承

王永庆的一生是白手起家的经典。他生于1917年，是台北一个贫穷茶农的儿子。年幼的他已经协助家人处理农庄杂务。7岁起，王永庆每天喂猪、挑十桶水。然而，他依然坚持上学，每天赤足走3小时(约20公里)来回学校。虽然他和家人都十分努力，但收入仅够糊口，所以完成小学后他便辍学。

15岁时，家人把王永庆送到台湾南部的米店当学徒。他勤奋工作，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的200元，他和弟弟王永在开办了自己的米店。初时王永庆挨家挨户兜售大米，但只招得几名顾客，其他客户都因习惯光顾相熟米店而拒绝了。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，他会彻底去除米中的谷皮

和沙粒等杂质；他亦提供送货服务，并记录客户家庭人数和每日消耗量，以预算下一次送货时间。他的努力和细腻贴心的服务令米店的营业额在短短两年间提升了十倍之多。可惜第二次世界大战迫使他关闭米店。

1947年，他转战木材生意，并赚取了第一桶金。1954年，美国提供财政支持予台湾地区的私人企业，王永

庆把握这个机会，不但获得68万美元赞助，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。如今，这一项目已发展成为年收入数百亿美元的庞大石油化学制品帝国——台塑集团。

王永庆把台塑集团的决策权交予一个组织，就是希望在子女实践他核心价值的同时，职业经理人和专业人士也可给予意见与辅助。

王永庆的管理哲学

1979年，王永庆在一次由台湾《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”。他经常指着工厂前面的大榕树，提醒员工凡事深入了解事物的根本，强调如果企业的根基损坏了，便很难经营下去。

他的营商和管理理念，建立自细心观察和丰富经验。二战期间，大部分台湾家庭都会养鹅，不过所养的鹅都很瘦，重量只有1公斤，是正常体重的1/3。王永庆于是先用低价购入瘦鹅，并以谷皮和菜取代一般人惯用的肉类饲鹅，两个月后，便把鹅养得壮大肥美，平均都有4公斤重，他再高价转售，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。同理，生意失利，问题可能不在于公司，而是管理者经营不善所致。

凭着节俭、勤奋、锲而不舍的

表1：七人决策小组成员

成员	身份
王文渊(总裁)	王永庆侄儿，台湾化学纤维主席、南亚塑料工业、台湾塑料工业执行董事
王瑞华(副总裁)	王永庆的三房女儿，台塑石化、台湾塑料工业、台湾化学纤维执行董事
王文潮	王永庆侄儿，台塑石化主席、台湾塑料工业执行董事
王瑞瑜	王永庆的三房女儿，集团行政办公室副总经理，南亚塑料工业、台塑石化、台湾化学纤维执行董事
李志村	资深职业经理人，台湾塑料工业主席、台湾化学纤维执行董事
杨兆麟	资深职业经理人，集团行政办公室总经理，台塑石化、台湾塑料工业执行董事
吴钦仁	资深职业经理人，南亚塑料工业主席、台塑石化执行董事



图片来源/www.cfb.cn/

王永庆的二房女儿王雪红统领的威盛、宏达可以叫板Intel、苹果。

性格,王永庆成功建立企业王国。他重视自己拥有的一分一毫,亦重视股东投资的一分一毫。他经常对子女说:一定不可以损害股东的利益。1973年,在他为扩充经营进行股票二次发行(SEO)后不久,台塑集团的股价跌破了SEO的发行价。当时他向小股东许诺,绝不让他们有金钱

的损失。一年后,他把每股42元新台币的差价退回给股东。

培养出色的下一代

对王永庆来说,“富不过三代”不是什么令人惊奇的事。他解释说,创立和维持一个企业会遇到很多挑战,要令企业成功,创办人必须排除万

难,鞠躬尽瘁;若要企业的成功延续下去,他的继承人必须同样拥有这种强人特质,甚至更强、更能干。可是,富裕的生活很容易消磨人的雄心,于是,第一个继承者很可能比创办者意志要弱,第二个又更弱,最终企业会因为未能好好接班而衰落。王永庆希望永续经营,他期望子女能独立自主。“由低做起”是他培养下一代的引导原则。纵使子女拥有很高的学历,他也会先安排他们担任基层领导职务,一方面训练他们的才能,一方面又磨练他们的意志。另外,他的子女也会自己创业,这完全体现了王永庆教育子女自力更生的理念。

王文洋——王永庆的长子,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,他加入了台塑集团,任职初级经理,其后成为南亚塑料工业股份有限公司的执行副董事长。1995年,他的婚外情传闻令集团股价下跌14%后被迫离开台塑。一年后,他在广州成立了宏仁企业集团,巨额投资石油化学及电子工业。2000年,他又联手他人在上海创办了价值16.3亿美元的上海宏力半导体有限公司。

王永庆是儒家思想的拥护者,做出了很多慈善贡献。除1976年成立长庚纪念医院外,他亦成立大学、医学院和护士学校,为贫穷但有抱负的学生提供免费教育。王永庆的捐款并不仅限于台湾地区,2008年5月,他曾捐赠1亿元支持四川大地震后的重建。他曾于2004年写信给子女,提及希望把遗产留给社会。同年,他动用总值6亿元新台币的现金及公司股份设立王长庚公益信托。王永在则成立了王詹祥慈善信托去纪念他们的母亲。他们两兄弟的信托,是台湾地区最大的两个慈善信托。2007年,王瑞华和王瑞瑜以父亲为榜样,也捐赠了自己部分的家

族股权(市值4.5亿元新台币)予王长庚公益信托。

王永庆奉献了毕生的时间、努力和热诚给他的企业,数十年来带领企业经历无数风雨,企业上下都深受他的管理哲学与理念影响。他尽力把台塑这个企业王国完整地传给子孙,又以捐赠的行为树立榜样,教导子女成为有才能有承担的社会栋梁。其中表现最突出的当属王雪红。

身为二房女儿的王雪红只身创业,统领的威盛(VIA)、宏达(HTC)不仅可以叫板Intel、苹果,最近又收购了香港TVB。2011年,53岁的王雪红更以68亿美元的身家新晋台湾首富,堪称“富二代”楷模(图2)。

“富二代”的成功,离不开“富一代”的言传身教。王永庆家教严格:“每一个兄弟姐妹,都被父亲扔到国外独自求学、生活。”15岁时,王雪红就被父亲送到美国读高中。王永庆从不给子女打电话,因为“太贵了”。他大约每隔两周给每个孩子写信,多半叙述他的工作心得,特别强调“寻根究底”。王永庆也要求每个子女写家书,报告花了哪些钱,“连买条牙膏也写上去”,这样才继续寄生活费。王雪红的母亲杨娇说,儿女们在美国的生活并不富裕,王永庆给的学费、生活费“刚刚好”。一生勤俭的父亲影响下,王雪红如今所用的记事本不到5

元,座驾是开了多年的丰田佳美。

高中毕业后,王雪红进入加州伯克利大学,初时主修音乐作曲,但三周后就意识到天赋不足,转读经济。1981年,在伯克利取得经济学硕士后,王雪红曾在台塑集团短暂工作,但不到一个月就忍不住跑了,加入二姐王雪龄创办的大众电脑公司。由于经验不足,王雪红被骗70万美元。为追债,她远赴欧洲,雇保镖、打官司,却分文未得。然而,在等待案件审理的半年中,王雪红

在欧洲各地推销,竟顺便打开了大众电脑的欧洲市场。她说:“每当遇见挫折的时候,我就想父亲会怎么做呢?会不会放弃?”

1987年,王雪红把母亲送的房子作抵押,向银行借款500万元新台币收购一家做芯片的小公司,改名威盛。初期为大型企业代工,1992年,威盛将业务重心转向芯片组。1999年,威盛上市,并迅速占据全球70%芯片组市场。

威盛走上正轨后,王雪红开始扩张她的IT帝国。1997年,她找到台湾IT界名人、号称“拼命三郎”的卓火土,成立宏达国际电子股份有限公司(HTC)。到2011年4月,HTC市值超越诺基亚,成为继苹果、三星之后全球第三大智能手机生产商,约占世界智能手机市场的8.9%。

一般来说,“富二代”能够发扬父

业已属不易,而凭己之力创业成功的更屈指可数。台湾商界也因此流传着这样一句话,“生女当如王雪红”。王雪红是公认最像父亲的人。王永庆每天凌晨3点起床长跑;王雪红5点半起床,每周固定四天长跑,坚持几十年不懈。王文洋曾是台塑集团接班人,后因婚外情影响公司股价被迫出走。不知王文洋的婚外情是否多少受了父亲三妻四妾的影响?从这两个细节不难看出,父辈对子女的影响无所不及。“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”,这句话不仅适用于公司治理,更适用于家族治理。

“永续经营”可以实现吗?

对于许多家族企业,尤其是那些处于亚洲经济体(如香港、泰国)中的家族企业来说,让子孙顺利继承家业简直是一种奢望。

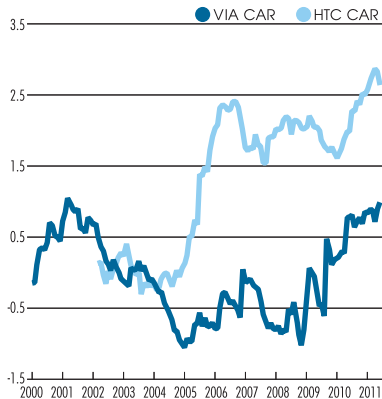
王永庆花了大量时间计划家业的继任方案,用心思考未来家族可能会面临的几个挑战——由于家族成员众多,各房子孙又在不同的地域成长和发展,这很有可能会导致关系疏离;另外,因财产分配不均而引起的内斗很可能影响企业的运作。

王永庆依靠巧妙的股权设计让台塑集团免于家族内斗,避开遗产税,使企业可在制度化机制下永续经营。他去世后,台塑集团进入了一个新的发展时期,业务并未受到冲击,一切运作如常。

更重要的是,前台湾首富的言传身教成就了新一代首富。王雪红说:“小时候,每个月父亲都会带我到长庚医院,只要有空,父亲总是跟我强调一句话:‘所有的钱都是社会的,最终还是要回报给社会的’”。王永庆把有形财富留给全社会,把最宝贵的无形价值传给了家人。

对于本文内容您有任何疑问或补充,请发邮件至 xincaifu@p5w.net。

图2: VIA和HTC的月个股回报率



王永庆把最宝贵的无形价值传给了家人, 他的言传身教成就了新一代首富王雪红。