



台湾辜家的百年政商之路

辜振甫

辜濂松

台湾第一豪门

政商关系

叔侄传承



范博宏为香港中文大学金融系教授、经济及金融研究所所长



周冠年为香港中文大学经济及金融研究所研究员

范博宏 周冠年/文 头顶“台湾第一豪门”名号的鹿港辜家，历经日本殖民时期、国民党执政及政党轮替而不倒，其百年兴旺离不开政商关系的庇护，在历次经济改革中都因掌有信息优势而获得先机发展壮大。不过，辜家传承至第四代时，政商关系的双刃剑效应显现，“辜振甫-辜濂松”的叔侄配虽为家族传承史上一段佳话，但脆弱的传承路径加上过于依赖政商关系，最终导致辜家传承受阻，两度分家。其中经验教训，犹可为传承刚起步的中国内地富人家族所借鉴。

2013年5月31日,台湾地区拥有百年历史的鹿港辜家第四代接班人、前中国信托金融控股公司(2891.TW)副董事长辜仲谅所涉的“红火内线交易案”二审判决出炉。台北高等法院依违反“证交法”等罪,判处辜仲谅有期徒刑9年8个月,并处以巨额罚金1.5亿元新台币,一时之间坊间一片愕然。

被辜濂松寄予厚望的长子辜仲谅多年来官司缠身,甚至委身境外,令辜家交接班计划一再搁置。为重回商界舞台,辜仲谅近年来积极投身公益,2012年5月在台湾大学成立“中国信托慈善基金会儿少暨家庭研究中心”,本人亲任咨询委员,本欲借慈善基金会董事长之名低调走向前台,从而接手辜家传承重任,没想到因官司二审被重判,为其继承家族企业的前景蒙上一层阴影。

台湾地区新旧“五大家族”

家族集团企业作为台湾地区民营经济的骨干与核心,在区域经中扮演着重要角色。台湾地区历来都有“五大家族”的说法。传统的“五大家族”由北至南分别为基隆颜家、板桥林家、雾峰林家、鹿港辜家和高雄陈家。另外,随着2002年以来台湾地区进行金融改革,金融控股公司蔚然成风,许多大家族和财团也经营金融业,以金融为杠杆使得家族财富成倍升值,从而产生了另类的“金控家族”。从《福布斯》2013台湾50富豪榜可以统计得出,台湾地区前50大富豪中,近两成富豪的财富来源为金融业,而各老牌家族更无一不染指金融行业;其中较著名者为中信辜家与开发辜家(均出自鹿港辜家)、新光吴家与台新吴家、国泰蔡家与富邦蔡家等六家,简称为“吴辜辜蔡蔡”。所以近年来也有人概括出台湾“新五大家族”,即台塑王家、远东徐家、国泰与富邦蔡家、和信与中信辜家、新光与台新吴家。其中传统的五大家族独鹿港辜家犹引领风骚。而板桥林家、雾峰林家、高雄陈家尽管不在前五大榜上,但在金融产业方面仍保持着相当的影响力,仅仅是规模不及“吴辜蔡”三家而已。

由此可见,百年以来,台湾地区历经殖民统治时期、国民党执政时期和民进党时期,各大家族财阀历经沧桑,几度沉浮;但无论“五大家族”、“五大财阀”还

是“新五大家族”的名头如何变迁,来自鹿港的辜家始终名列其中,长盛不衰,因而被称为“台湾第一豪门”。

鹿港小镇走出的“第一豪门”

罗大佑作曲填词自唱的“鹿港小镇”是指台湾地区中部面对台湾海峡的渔港,也是数百年前福建移民渡海峡赴台的重要港口。鹿港辜家在台湾地区历史悠久,自十三世祖辜仁荪于清朝康熙初年从福建泉州迁台以来,世居台湾鹿港,与声名显赫的连战家族不分轩輊。用“时势造英雄”来形容鹿港辜家的崛起一点都不为过。辜家的发迹始于辜振甫的父亲辜显荣。1866年出生的辜显荣21岁就开始经商,往来台湾与沿海各大港口间,26岁与陈笑结婚。1895年,清政府在签订丧权辱国的《马关条约》之后,被迫将台湾、澎湖列岛等割让予日本,日本军队在基隆港登岛,开始了对台湾约半个世纪的殖民统治。而当时小有名声的辜显荣则被台北大稻埕富商推举为代表,带领日本军队和平进入台北城,并协助维护台北城的秩序。这一举动在历史上颇具争议,辜显荣也曾被冠以“汉奸”的骂名。由于辜显荣对日本殖民统治的各项措施极力配合,且其为人处事深受日本人的赏识,因而顺利取得种种特权事业,在日本人的准许之下成立了大和商社,获得了盐、糖、鸦片、樟脑等大量商品在台湾的特许经营权与专卖权;不仅如此,辜显荣还积极从事土地开垦、金融业等各项投资,使得辜家的事业在日本殖民统治时期达到巅峰,累积了庞大的财富,一举成为当时台湾的第一富商。

二战之后,台湾结束了日本殖民统治,鹿港辜家并未受到“亲日”牵连,反而将家族产业平稳传承至第二代辜振甫、第三代辜濂松叔侄,在叔侄二人的整合重组下,辜家事业版图进一步发扬光大。1954年4月,在台湾国民党当局的支持下,辜振甫主持公营企业——台湾水泥公司的民营化改制,开辟了辜家产业的新天地。上世纪60年代,台湾当局大力奖励投资以加速经济发展,辜振甫把握时机,又引领辜家从产业界迈向金融界:1966年4月,辜振甫在台湾当局的支持下,在一批台湾上市公司的基础上组建了“中华证券投资公司”,1970年将其改组成“中国

信托投资公司”。此后，辜家产业的扩张便以“中国信托”为核心，逐渐发展成为规模庞大的家族企业集团。1991年，辜振甫借“谦冲致和，开诚立信”八字对联，将“中国信托”更名为“和信企业团”，彰显其一代儒商本色，和信企业团旗下产业涉及金融、保险、证券投资、租赁、房地产、建筑开发、酒店、水泥、橡胶、百货、航运、进出口、电子、通讯等众多领域，其

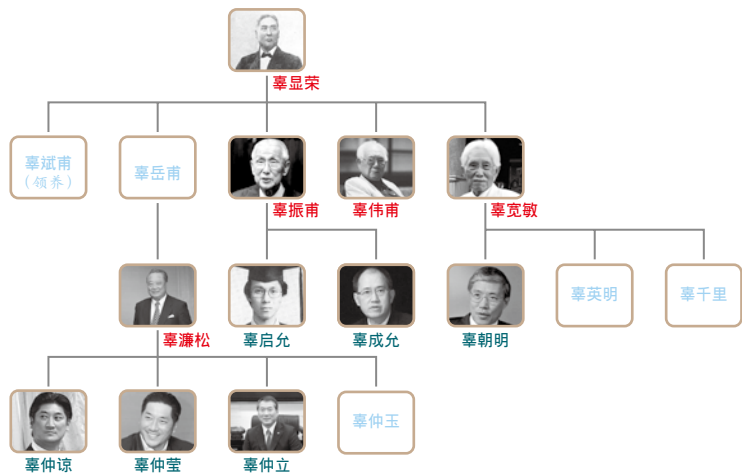
借助政商关系“杠杆”，辜家发扬光大

贵为“台湾头号红顶商人”的鹿港辜家，其百年兴旺理所当然离不开政商关系的庇护；这一优势也使其他家族难以望其项背。政商关系一直是辜家的传家宝，在辜氏家族集团的兴起、发达与传承中均扮演着重要角色。被誉为“政商最后贵族”的辜氏家族一代巨擘辜振甫生前接受记者访问，在回答辜家几经政权更替，都能屹立不倒的问题时，他说：“没有政治关系，你也保不住”，但是，“政治，是用来保护的，不要想用政治去赚钱，若因此而掉进去就麻烦了”。由此可见鹿港辜家对于政商关系这一家族核心竞争力的深刻认识。

辜家有多名家族成员曾在台湾历届政权中担任要职，发挥着巨大的影响力：早在清政府时期，辜显荣就因平乱有功获赏五品军功；在日本殖民统治时期就任台北保良局局长；此后，辜显荣又历任台中厅参事、总督府评议员等显赫要职，并多次获双光旭日章、四等授瑞宝章等殊荣。其子辜振甫更是“青出于蓝而胜于蓝”，在国民党当政时期深受蒋氏父子器重，1956年被指派参加日内瓦国际劳工会议，从此开始了经济外交，并得到蒋介石的器重，担任过其日语翻译。辜振甫商旅仕途均很顺利，在成为工商界巨头后，1982年被提名为国民党中常委，进入国民党的权力核心；1989年当选“海基会”首任董事长，其后成功5连任，并在1993年实现了两岸中断往来40多年后的首度正式接触，即“汪辜会谈”，在两岸和平统一的青史上留下浓重一笔。辜振甫的侄子辜濂松此后全盘接手了辜振甫在工商界的巨头地位，他在国际工商界享有盛名，曾任工商协进会常务理事、亚洲商工总会荣誉会长兼咨询委员会主席、艾森豪威尔奖金台湾协会董事兼秘书长、台北租赁商业公会理事长、亚洲金融投资公司董事等职，在政界曾任“中华民国总统府”国策顾问和资政等要职，显赫一时。

不仅如此，辜家与台湾的历届当权者，包括日伪时期的日本殖民统治者、国民党败退到台湾以后的蒋介石夫妇、李登辉夫妇、连战以及陈水扁等人，关系都非常密切。辜振甫的妻子严俾云是望族绅士林熊祥的外甥女、严复的孙女，其妹妹嫁给了当时中央社台北

图1：鹿港辜家族谱图(仅列出主要成员)



资产规模一度超过350亿美元，在台湾家族企业中成为翘楚。

正所谓“将门无犬子”，鹿港辜家百年以来开枝散叶，除了开山鼻祖辜显荣、二代嫡系接班人辜振甫以及第三代接班人辜濂松之外，还培养出了许多名人，并活跃在政界、商界与学界：辜显荣第六子辜伟甫也是社会名流，其财力和政商关系不在五哥辜振甫之下，只是在作为接班人的辜振甫事业出现转机时甘愿退居幕后，从此热心于文化事业，曾创办荣星合唱团、荣星花园等；辜显荣小儿子辜宽敏则常年活跃在政坛，还曾于2008年参与民进党主席竞选，败于蔡英文；辜宽敏长子辜朝明则是一名资深金融学者，拥有美国霍普金斯大学金融学博士学位，曾任美国纽约联邦储备银行的国际外汇专家，现任野村证券综合研究所的首席经济学家(图1)。

分社主任叶明勋，其兄又娶林熊祥之女为妻，与姑母嫁给林家的连战是亲戚。严倬云在婚后也相当活跃，得到宋美龄赏识，一直和蒋孝文之妻徐乃锦轮流担任台湾基督教女青年会理事长，1992年任“妇联会”总干事。她与李登辉之妻曾文惠相交甚厚。辜濂松之子辜仲谅早在读中学时就认李登辉为干爹，那时李的独子去世，悲痛之余辜家成为李家的精神支柱，辜濂松的妻子林瑞慧更成为李登辉之妻的密友。另外，辜仲谅也与陈水扁夫妇有着密切来往，并因此深陷陈水扁洗钱案，足见其与陈水扁夫妇关系之深、交往之密。

政商关系对于辜家最大的帮助在于，辜家可以通过政商关系把握政府政治经济动向，获取信息优势，在历次经济改革中掌握先机，从而保证家族企业在不断变化的政治经济生态中获得最大优势从而发展壮大。这也从辜家发展壮大的轨迹可见一斑。

日本殖民统治时期。1898年，日本殖民统治者改变统治策略为“以台制台”的怀柔策略，对台湾民众的抵抗采取软硬兼施的招降措施，辜显荣因其特有的政商地位和处事手腕长袖善舞，居间协调，开始真正飞黄腾达。日本占领台湾地区以前，当地食盐原采用官卖制度。日据初期，日本统治者为了收揽人心，废除官盐制度，采取民制、民运、民销的怀柔政策，任由民间自由买卖，造成盐价波动。辜显荣利用自己的独特地位献计献策，从中获得盐田的特许经营权，并于1900年被任命为全台官卖盐商组合长，获得全台湾盐田的半壁江山。随后，辜显荣又逐渐获得诸如糖、鸦片、樟脑等大量商品在台湾的特许经营权与专卖权，奠定辜家基业，成为台湾首富。

国民党政权土改时期。国民党退据台湾地区之际，发迹于日据时期的辜家不仅没有衰败，反而在家族事业上更加辉煌，这要归功于第二代传人辜振甫在政界的长袖善舞。1949年开始，台湾进行土地改革，实施“耕者有其田”政策，将农林、工矿、纸业与水泥四家公营企业转至民营，将征收土地的地价折合成这四家公司的股票，发给地主作为补偿。当时，辜家是台湾第三大地主，拥有大约1万多公顷土地。辜振甫凭借政商关系获得改革信息优势，审时度势，积极配合，将自家大量田产上缴，换得了四家公营企业的股票，这

些股票对他日后在工商界重新崛起可谓功不可没。后来，辜振甫在亲戚叶明勋的大力推荐下，出任“经济部顾问”，并任台湾水泥公司股东大会秘书处处长，负责筹划有关转移民营事宜。1954年，辜振甫正式入主台泥公司，这个水泥产量占全台超1/3的公司成为日后“和信企业团”的支柱产业，使得鹿港辜家在新时代成功由大地主转型为真正意义上的家族企业财团。

金融改革时期。如果说辜氏家族从进入台泥公司起重新崛起，那么布局金融业可谓辜家事业的巅峰。1962年2月，台湾当局成立证券交易所，备受蒋氏父子信任的辜振甫被邀出任董事长，辜氏家族借机进入高利润的金融及准金融行业。1966年，辜振甫与人合资设立中华证券投资公司。5年后，台湾当局开放信托业，辜振甫遂将中华证券投资公司改组为中国信托公司，成为台湾第一家信托公司。此后，辜家事业的发展便以中国信托公司为核心，逐步发展为中信关系企业集团，后改为和信集团。2002年，台湾地区实施金融改革，辜家再次占得先机，成立金融控股公司，经营范围涵盖股票、债券、保险、信托和彩票等多个领域，利用金融杠杆成倍扩张家族财富，使和信企业团的核心业务逐渐由台泥等实业过渡到中信等金控行业，也为鹿港辜家主脉由辜振甫一支转移到辜濂松一支埋下了伏笔。

独特的政商关系让辜家屡占先机，在每一次的政治经济生态变化中辜家总能顺时应势，做大做强。不过，在经历了政党轮替、国民党重掌政权之后，有着政治洁癖的马英九大门不再为财团而开，政商关系进入“冰河期”，至此，依靠政商关系发展的贵族财团时代正式结束，百年辜家的传承也遭遇难题，辜家为其过于依赖政商关系的模式付出了沉重代价。

传承之路路障重重，辜家两次分家 “叔侄传承”路径不稳

如同其他大家族一样，辜显荣也是妻妾成群，子孙满堂。他共有8子4女，由于前三个儿子均为领养或过继，因此，辜濂松的父亲、排行老四的辜岳甫才是辜显荣真正意义上的嫡亲长子，辜濂松则为实际上的长子长孙，地位本不容置疑；但其父亲英年早逝



图片来源/东方IC

辜振甫顾全家族大义，并未选择自己的儿子继承家业，而是设计了“叔侄传承”方案，以保证家族大业掌握在成熟得力的家族成员手中。但这段传承佳话终以分家为结局。

致其失去依靠，母亲又因被人诬陷而身陷囹圄，年幼的辜濂松从小受到家族其他成员的歧视，全靠五叔辜振甫的细心呵护与精心培养，才顺利成长并成为辜振甫的得力助手，家族地位扶摇直上，由此辜家形成了辜濂松作为长孙与其五叔辜振甫同时登上家族传承舞台的局面。这一特殊的家族情况形成“叔侄搭档”的现象，辜振甫顾全家族大义，并未选择自己的儿子继承家业，而是设计了“辜振甫——辜濂松——辜启允（辜振甫长子）——辜仲谅（辜濂松长子）”的“叔侄传承”方案，以保证家族大业掌握在成熟得力的家族成员手中。“叔侄传”本非稳定的传承路径，而辜启允的个人财务问题与身体情况恶化也使得“叔侄传承”的神话彻底灰飞烟灭。

2000年底，辜启允被正式确诊患有肝癌，于是家族事业的权力结构也随之发生了巨大变化。不久后，辜启允个人投资8%的和信流通家又爆出“跳票事件”，个人财务问题浮出水面。当时有人估计涉及金额达新台币三四百亿之多。为保住上市公司不受影响，辜振甫决定将他所统领的和信集团内金融事业体系，全部交给侄子辜濂松接手经营。同年底，他与辜启允两父子一同辞去“中国人寿”董事长与总经理职务，由辜濂松三子辜仲立接任董事长，和信集团分家初现端倪；数十天后，辜启允病逝，辜振甫与辜濂松共同协商，为了确保几家上市公司不受牵连，双方达成以债换股、股权转让、彻底切开上市公司的协议，和信企业团分家已经在所难免：辜振甫幼子辜成允仓促接手台泥等事业，而长子早逝也让辜振甫的健康每况愈下。

2003年，资产规模曾达350亿美元、由辜振甫一手创建并掌管的“和信企业团”在经过两年多的整合之后正式分家，分为“中信集团”与“和信集团”（图2）：中信集团由辜濂松一脉主导，以金融事业为主营业务，旗下公司包括中国信托金控、中国信托人寿保险、中租迪和、国乔石化、台湾智慧、纬来电视网、台湾全禄、联广、捷和建设等；和信集团由辜振甫一脉主导，以生产事业为主营业务，旗下公司包括台湾水泥、中国合成橡胶、福聚、和信电讯、和平电厂、中信大饭店等（注：2006年，和信集团出售福聚股权，退出

福聚之经营；2010年，和信集团退出电讯业，旗下和信电讯被并入远传电信)。由此，鹿港辜家完成了第一次分家，由辜振甫主导的和信企业团走入历史，而辜濂松一脉掌控的金控集团掌握的资产总额超过其五叔辜振甫一脉所掌的和信集团五倍之巨，事实上成为了鹿港辜家的真正代言人与传承者。

钦定接班人官司缠身

中信辜家掌门人辜濂松共有三子，分别为辜仲谅、辜仲莹和辜仲立。三个儿子个性大不相同，辜仲谅最海派、人际经营能力最佳；辜仲莹则认为最聪明、最具开创性，有“猎豹”之称，但是个性直接；辜仲立最低调、最持稳，经营上非常尊重职业经理人的意见。辜仲谅作为长子，外形高大俊朗，拥有海外名校学位，从小就受到父亲辜濂松的百般呵护与极力栽培，在和信企业团未分家之时即被辜振甫指定为“隔代接班人”，可谓众望所归，是中信集团接班人的不二人选。

然而事与愿违，中信辜家的交接班计划再次被打破。最善经营人际关系的长子辜仲谅因继承家族事业的需要从而全盘继承了父亲的政商关系，没想到作为政治“菜鸟”的他一着不慎，不仅深陷陈水扁海外洗钱案件，2006年更是因中信金控并购兆丰金控股权而身陷“红火案”，于2013年6月二审裁决中被判9年8个月重刑，接班遥遥无期；老二辜仲莹并不甘居大哥身后，希望独立开创事业，在要求分家被拒后，个性直接的他果如“猎豹”之称，以小吃大入主“开发金控公司”，誓与其兄火拼，甚至传出两兄弟为了抢夺金控公司，争相巴结陈水扁一家的消息。辜濂松为营救陷入开发金争夺战的辜仲莹被迫动用家族资金，导致两兄弟反目，互不来往。无独有偶，老二辜仲莹也一度身陷开发金控并购金鼎证券案，分身乏术。两兄弟同时官司缠身，老三常年旅居海外，中信辜家传承迟迟未能推进，身患重病的老父辜濂松不得不搬出表弟颜文隆做“顾命大臣”，代理中信金董事长，意图维持辜家经营权。2012年12月6日，辜濂松在美国纽约病逝，中信辜家正式分家，由三个儿子分别接管，辜仲谅仍然作为接班人入主中信集团的主力旗舰“中信金控”等系列企业，二子辜仲莹则成为当初在父亲帮助下以小吃大拿下的“开发金控”等产业的新主人，幼子辜仲立则成功接手以海外事业和不动产为主的“中租系”企业(图3)。自此，中信辜家一分为三，辜濂松一手缔造的“中信王朝”也走入了历史。

在中信辜家遭遇危机的同时，辜振甫一脉经营的、以实业为主的“和信集团”却稳扎稳打，幼子辜成允痛定思痛，成功化解债务危机，旗下主力台泥公司(1101.TW)在2003年开启组织变革后再度恢复元气，重振雄风，目前更是大举进军内地市场，形势看涨(图4)。辜成允本人在2013年以14.4亿美元的身家跻身福布斯富豪榜且位列中信辜家之前，正可谓“三十年河东三十年河西”，让人唏嘘不已。

图2：“和信企业团”分家，“中信集团”登上历史舞台



图3：中信辜家一分为三，“中信王朝”退出历史舞台

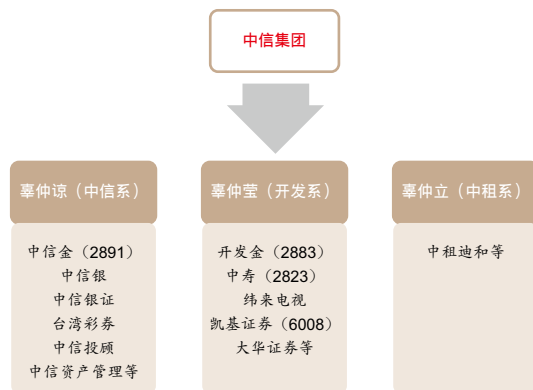
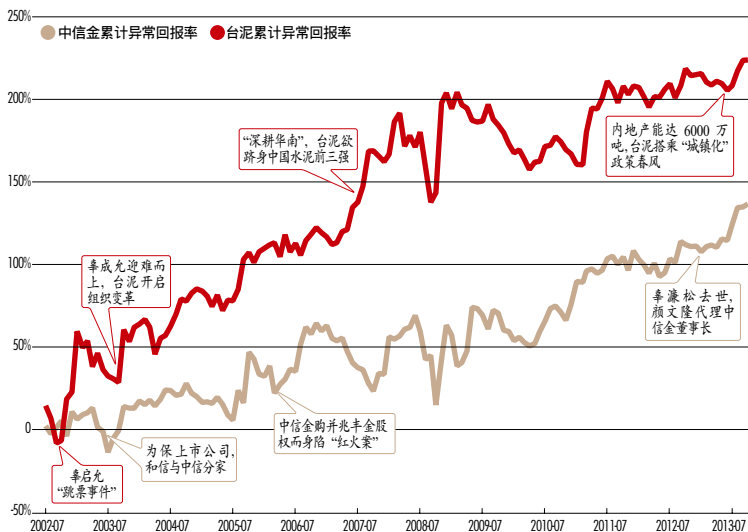


图4：中信金与台泥扣除大市变动的月累计异常回报率



路障重重, 分家成必然

鹿港辜家百年来两度分家,其背后的深层次原因值得分析。在笔者去年出版的《关键世代》书中介绍的“特殊资产——路障”分析框架下,我们可以尝试作出分析。

特殊资产势弱。毫无疑问,不同时期紧密的政商关系推动了鹿港辜家的日益壮大,是辜家所独有的特殊资产;但这一特殊资产在台湾政治生态历经日本殖民统治、国民党威权统治直至政党交替执政之后已日趋势弱,甚至成为“双刃剑”,使得辜家接班人身陷囹圄,家族传承陷入困境。失去政商关系这一特殊资产庇护的辜家难免陷入分家的窘境。

传承路障重重。首先,辜家特殊的家族情况导致了虽为佳话却脆弱的“叔侄传承”路径,传承人一旦出现意外事件,这一路径就会被轻易破坏,家族传承布局陷入困境。其次,辜家在实业与金融两大版图的发展产生显著差异,甚至在实业板块爆发财务危机时,为顾全大局,隔离风险,辜家不得已将版图进行切割,无奈分家。最后,家族钦定接班人兄弟不和且身陷官司,分身乏术,家族产业的稳定传承也化为泡影。

因此,在家族特殊资产势弱,传承路障重重的背景之下,鹿港辜家的两次分家成为了必然。

百年传承的启示

鹿港辜家走过的百年就是一部完整的家族传承的编年史,也是众多豪门世家发迹与腾飞的缩影:服膺不同时期的当政者,力求家族自保;在紧握政商关系这一核心竞争力后,凭借信息优势与敏锐的嗅觉在历次改革中分得一杯羹,从而“拜将封侯”,实现飞黄腾达。但政商关系犹如“双刃剑”,虽一度引领辜家独领风骚,成就辉煌,造就了“台湾头号红顶商人”和“台湾第一豪门”的殊荣,现如今却在崭新的政治生态下逐渐势弱,路障重重,甚至让接班人身陷囹圄,家族传承陷入困境。但不可否认的是,鹿港辜家能走到今天,家业长盛不衰,自有其道理:家族四代开枝散叶,多子多孙,同时重视家族成员的精英教育,不仅降低了家业传承的风险,同时提高了家族传承的质量,多位家族精英成员活跃在政坛、商界与学界等不同领域,最大限度提高了家族影响力,这种不同领域的协同效应对家族的持续发展意义重大;另外,家族成员互相护持,深明大义,将家族整体利益置于个体成员的利益之上,也是家族不凋零、家业长青的重要原因——辜振甫与辜濂松的“叔侄配”至今仍是家族传承史上的一段佳话。今后的辜家在台湾未来的政经生态与家族氛围下将何去何从?辜振甫-辜成允一支经营实业、走入内地与国际市场,而辜濂松一系表情本地金融业、续走政商路线。前者获初步成功,后者仍深陷泥潭。看来失去政商资源后的辜家,走向市场是一条好路。

笔者过去一项对近20年来香港、台湾和新加坡200宗家族企业传承案例的研究显示,家族企业在继承过程中都面临巨大的财富损失,在继承年度及此前5年及此后3年的累计股票超额收益率平均高达-60%,即财富蒸发六成(详见《新财富》2009年12月号本专栏),由此可见家族企业生存、传承之艰巨,家族企业的继承人更是任重而道远。台湾辜家已经延续到第四代的传承,期间有曲折有教训,也有值得借鉴的地方,而内地的商业家族刚进入第二代的大规模接班进程中,如何规划家族与企业的长远延续与发展,是一个非常重要的课题。

对于本文内容您有任何评论或补充,请发邮件至xincaifu@xcf.cn。