

感性出發 專業聚焦

台灣經營之神王永慶於 2008 年 10 月 15 日睡夢中辭世。一代商業巨擘的辭世，雖然是他個人的句點，卻是其親手創辦台塑集團的另一個起點。全國各界從震驚、哀悼到緬懷；王永慶的典範與台塑集團的未來，成為社會大眾談論關心的焦點。本人有幸接受年代新聞台「聚焦 360 度」節目主持人高文音之邀，與全國觀眾分享個人的心得與看法，於 2008 年 10 月 22 播出。

至死方休的企業家精神

高問：王永慶 15 歲時從米店小工做起，17 歲時向父親王長庚借了 200 元開米店，最後更開創了台灣最大集團企業—台塑集團。作為《台塑王朝》一書的作者，你如何看這位企業界的傳奇人物？

伍答：王永慶一生有許多值得作為後世楷模的事蹟，如果要我挑一兩項的話，我會挑「至死方休的創業家精神」。如同 1227 年成吉思汗死於征西夏的途中，可說是歷史上少見馬革裹屍的皇帝，終其一生為征服全球的理想而奮鬥。

王永慶不辭勞苦，以 92 歲高齡之姿，飛行了 18 個

傳承——台塑王朝的變與不變

小時，赴美視察美國台塑集團業務，最主要也是想給美國的員工打氣。我認為他應該早就知道自己天年已盡，但仍千里遠征，很可能是想為後代子孫樹立「做到最後一口氣」的典範。至於對他自己來說，「死在工作上」則是為他人生劃上句點的最完美方式。也就是說，王永慶無論在赴美或在其他地方視察時辭世，應該都比在家中辭世來得更有價值。

王永慶的辭世，象徵著一個時代的結束嗎？

高問：王永慶的辭世象徵著那一代企業巨人的結束，他以身作則的精神給予世人的典範，你如何看待這種說法？

伍答：台積電董事長張忠謀曾說：「王永慶先生的逝世，標誌著一個巨人時代的結束。」台灣光復前後那一代的企業家有許多「巨人」，王永慶是其中最大的巨人，其他包括 2004 年辭世的水泥業巨人—台泥公司董事長辜振甫、紙業巨人—永豐餘集團創辦人何傳，而奇美集團創辦人許文龍則是那一代企業家中碩果僅存的一位。

照著制度做，接班人才就會一步一步自動產生

高問：王永慶曾說過：「照著制度做，公司接班人才就會一步一步自動產生。」可否請你舉例說明台塑集團對於第二代接班的具體作法。

伍答：台塑集團對子女接班的計畫可說是著名的「台塑管理」之外的典範。以五階段接班的第一階段（新生訓練期）來說，可分為兩個小階段。

1. 國外留學期

王家所有第二代都是小留學生，從小學（或中學）到大學都在英美唸書，我覺得除了培養外語能力、國際觀外，最重要的是培養獨立的能力。每位子女每週須傳真給王永慶，報告當週重要事項、支出明細，如果是預算外的支出，須事先提出計畫，以專案申請。

2. 基層工作期

台塑第二代皆從基層做起，為了避免台灣的幹部巴結少主，所有子女的第一份工作都在美國 J-M 公司（註：台塑集團旗下，美國最大的塑膠管材公司，2005 年出售給其子王文祥）。由美國幹部來管，而且少主們不會在該

傳承——台塑王朝的變與不變

公司晉升，因此美國幹部比較不會給予這些小公主、小王子們特殊待遇，這樣，「從基層做起」的精神才會真正落實。

王文洋還會重回台塑嗎？

高問：王文洋 1995 年的緋聞，撼動接班布局，你認為王文洋重回台塑集團的可能性有多高？

伍答：我覺得王文洋重回接班團隊的機率微乎其微，原因有三。

1. 不願認錯

2005 年王永慶曾說：「如果（王文洋）認錯，還可以考慮（接班）。」然而 2006 年 6 月，王氏昆仲從第一線退居第二線時，王永慶說：「我覺得（王文洋）回來是沒有必要的。」此時接班布局已然成型，木已成舟了。

2. 經營能力仍有進步空間

高問：王永慶非常重視執行力，你覺得王文洋有乃父幾分真傳？

伍答：我認為王文洋還有很大的成長空間，因為王文洋離開台塑後另行成立宏仁集團，但是卻經營得不怎麼好。

3. 王永慶賞罰分明

高問：王永慶對子女愛恨分明，一如對部屬一般，請問你的看法如何？

伍答：我認為該以「賞罰分明」來形容，唯有如此才能把升遷制度精神落實，一如秦孝公起用商鞅變法，法律之前，王子犯法與庶民同罪。以此來說王永慶的領導風格滿偏重法家。

王文祥接班的可能性

高問：你認為王文祥進入接班團隊的可能性如何？

伍答：我認為王文祥進入接班團隊的可能性為零，2005 年 12 月 20 日，王文祥夫婦上〈好消息〉（Good TV）頻道，接受主持人李晶玉專訪時談到，在 2005 年時，他已買下美國 J-M 公司，由這件事來看，可推測王永慶已給王文祥分家的家產了。

此外，當年王文祥罹患鼻咽癌，在香港歷經 200 次化療，經此事件，他對基督教信仰投入更多時間，對家庭也看得更重，人生價值觀更不一樣了！

傳承——台塑王朝的變與不變

創意、活動力兼備的王瑞瑜，最有乃父之風！

高問：請你談談對王瑞瑜的看法。

伍答：我覺得王瑞瑜是兄弟姊妹中最有創意，活動力也最強的。

她旗下的台塑生醫公司推出化粧、保養品，她能夠把品牌宣傳活動做得有聲有色，到美麗華購物中心設櫃也是大張旗鼓，是台塑集團第二代中較會打品牌的人。

人存政在，人息政亡？

高問：王永慶的辭世，是否他的經營策略跟理念也會隨之消失呢？

伍答：在台塑集團第二代身上，應該還會延續王永慶的經營理念，因為全部第二代皆吃過苦，體會過創業維艱，而且被王永慶耳提面命過。然而，依據歐美家族企業的經驗，一般是從第三、四代就變質了，原因在於這些人沒吃過苦，沒有被創辦人「言傳身教」過。

台塑集團的遠慮近憂

高問：投資人等關心台塑集團的前景，你怎麼看？

伍答：我認為台塑集團如果無法開拓新事業，將會面臨「遠慮近憂」。

「近憂」是油價下跌，占台塑集團八成的石化事業營收、盈餘就會進入高原期。高科技事業（主要是 DRAM）在 2008 年將虧損累累。（註：南亞科、華亞科虧損 400 億元）；「遠慮」則是 2050 年左右，原油耗盡，石化業的空間就很窄了！

王永慶台塑集團大事記（1917～2008 年）

年 月	大事紀
1954 年 10 月	王永慶創立台灣塑膠公司，是世界上規模最小的 PVC 粉工廠
1957 年	台塑公司生產
1958 年	成立南亞公司
1963 年	成立明志工專，2004 年改為科技大學
1975 年	宣布成立自有船隊
1976 年	捐款 20 億元成立財團法人長庚紀念醫院
1980 年	成立台塑海運公司
1984 年	南亞公司投資設廠生產印刷電路板及銅箔基板，跨入電子業
1986 年	政府核准籌建台塑六輕計畫，後來卻因地方抗爭而放棄
1987 年	成立長庚醫學院，1997 年升級為大學
1989 年	前往大陸會見鄧小平
1990 年	海滄計畫成形，預計在大陸廈門海滄經濟特區斥資 70 億美元
1991 年	宣告在雲林縣麥寮鄉建立六輕
1992 年	成立台塑石化公司，10 月海滄計畫獲大陸批准，但 11 月時遭行政院警告而夭折

傳承——台塑王朝的變與不變

1994 年	南亞公司建立汽車研發小組，制訂年產 15 萬輛轎車目標
1995 年	成立台灣小松電子材料公司（即台勝科技公司）
1995 年	南亞科技公司成立，王永慶任董事長，成為台塑集團最大的高科技企業
1998 年 10 月	台塑集團建立台塑汽車公司，進軍汽車領域
1999 年	台朔汽車公司收購台灣三富汽車公司大肚廠
2000 年	台朔汽車公司跟韓國大宇汽車公司合作，開發生產出「台朔 1 號」及「台朔 2 號」兩款自有品牌汽車並上市
2001 年	台朔汽車公司生產的 MATIZ800CC 小轎車上市 王永慶計畫投資 150 億元在大陸北京、福州與廈門興建長庚醫院
2002 年 4 月	成立「五人小組」，2003 年王瑞華進入，形成六人小組
2002 年	王永慶宣布退休，不過仍是集團和主要企業的董事長 王永慶赴東北考察，傳有意跟青島鋼鐵廠合作興建大型煉鋼廠
2003 年	長庚生技公司開始評估「香草藥草生技園區」投資計畫，年底台塑生醫公司成立 南亞科技公司跟英飛凌公司合作，成立華亞半導體公司
2003 年 8 月	台塑公司在香港成立香港台塑物流公司為進入大陸物流業布局
2003 年 12 月	南亞公司跟大連實德公司共同投資 2 千萬美元，在遼寧建立南亞實德塑膠公司
2004 年初	王永慶指示集團購置運油船舶
2004 年	王永慶啟動福州與廈門的長庚醫院計畫
2005 年	王永慶捐出大片土地，投資 100 多億元興建「長庚養生文化村」，讓老人安養晚年
2006 年	宣布交棒給第二代等，成立七人小組
2007 年	9 年虧損 20 億元，台朔汽車退出 Formosa 品牌的國產轎車生產行列
2008 年	年初時廈門長庚醫院營運
2008 年 10 月 15 日晚間	於美國紐澤西州寓所逝世，享壽 92 歲



王永慶：「今天能在事業上有一點成就，主要是對認定的目標全力以赴，認真學習，絕對不以任何理由退縮和遲疑。」

第一章

台塑王朝之興起與版圖

王永慶經營企業的績效，連鴻海集團董事長郭台銘都想學，他的人格與愛心，值得學。

王永慶以勤勞樸實、追根究底的精神經營企業，成為企業界學習的活教材，王永慶從不藏私，樂於和前來觀摩企業後進分享心得，這樣的胸襟和氣度，希望不要成為絕響。

王永慶女兒王瑞華及其子女立志成為志工企業家，要用財富幫助社會需要幫助的人，但社會上困苦的人很多，一個企業無法照顧所有需要幫助的人。很多人想變成王永慶，王永慶卻希望人們可以互相扶持，讓這個社會更美好，更為和樂。

王永慶辭世，留給世人的不僅僅是經營哲學。學王永慶，要學的很多，不該只想學賺錢。

——曾梁興 《經濟日報》記者

《經濟日報》，2008年10月18日，A2版