

专访台塑集团二代掌门人王文渊：

从传承到经营，公益铸就永续

■ 本报记者 于俊如

“我们不是开饭店的，但是饭菜都是我们农场里出来的，没有农药，包括我们的员工，吃的东西都是经过检验的。”这句话是台塑集团总裁王文渊的开场语，也得到在场嘉宾的一致附和。

因为时间紧张，王文渊与《公益时报》记者的采访约在午饭时间，同时在场的还有10余位嘉宾。

大声说话、大口吃饭，觥筹交错间谈笑风生，豪气、随性，颇有侠义之气，这是台塑集团总裁王文渊近距离给记者的第一印象。

多年忙碌的生活，让眼前这位他人眼中的“富二代”、“接班人”，养成了快速吃饭的习惯，以便保持充沛的体力应对繁杂的商业王国。可是，谁能想到，1947年出生的他，已经迎来了人生的第6个本命年。难怪他用不无遗憾的口吻说：“当初接班的班子里，只有我还在原工作单位。”

初识王文渊，是在13届爱心奖颁奖典礼现场。作为主礼嘉宾和颁奖嘉宾，主办方本来是安排他给林志玲颁奖，可是王文渊硬是要求给台湾声乐家简文秀颁奖，只因为后者是父亲曾经重视关照过的人才。

可是，明明心里很欣赏简文秀，嘴上却一直不饶人，委屈控诉多年来一直被其忽视，这也让记者见识了王文渊“口是心非”的另一面。

采访间隙，他给记者看了手机里保存的照片，有考察投资时与国家政府领导人的合影，也有与夫人旅游时的照片。简单的解说中，无意中透露出工作与家庭难以平衡的无奈。

与说到工作时的严谨认真态度不同，提到家庭时，尤其是夫人的时候，他总是情感外露。“陪她的时间太少了！”王文渊口中满满的是掩藏不住的遗憾与抱歉。

如果说，上面讲的只是颠覆传统认识的“纨绔富二代”形象，那下面讲到的慈善与财富观，则更是打破了记者固有的认识。

以公益实现财富传承

“台塑集团的股票从第一年开始，到现在翻了1700多倍。”王文渊说。

“兄弟共苦易、共甘难，所幸他们把企业办起来了，那如何才能永续经营呢？”王文渊在这里提到的“兄”是台塑集团创办人王永庆，他曾经说过，富不过三代是大多数国家存在的现状，为了永续经营，他把大部分钱、股票等放在信托里。当时设立了两种信托，一种是财富传承的家族信托，另一种是公益信托。

家族信托，因钱不在个人手里，可以避免被挥霍，能保证家族人员享受很好的生活。如果你有能力，也可以参与到公司经营中来。而公益信托，则是专门做公益慈善的，用于社会回馈。

他说，不管是公益信托还是基金会，成立时都由台塑集团创办人个人捐赠公司股票，只要把企业经营好，其资金量一直保持在一定水平上，就能长期投入各项社会福利项目。而用于社会福利项目的资金不低于基金每年

孳息及其他各项收入之60%。

先来看一组数据：台塑集团创办于1954年，从1960年开始，台塑企业在教育和医疗领域开始投入资金，兴办及持续捐助明志科大、长庚科大和长庚大学，培养工业和医护人才，至2018年，创办人、家族及公司对教育的捐赠，累计达279.5亿元新台币。

从1990年开始，为造福更多的弱势族群，两位创办人先后成立文教、医疗、社会福利等多个基金会，更将个人财产交付信托，扩大社会公益范围。截至2018年底，累计捐赠金额达到554.2亿元新台币，社会回馈领域开始扩展到弱势团体关怀、环境关怀、老人照护、赈灾、文化、体育、健康促进、地方回馈等方面。

王文渊曾说过，一个吸毒艾滋病，背后就是代表一个家庭，如果能够帮助一个人，就等于是帮助一个家庭，并且对社会安定有所帮助，这是相当具有意义。

这里他特别提到了王詹样基金会的“彩虹计划”及“向阳计划”，办理生理医疗及心理辅导课程，让学员对人生及社会有正面的态度。为了让学员出狱后具有谋生能力，办理了丧礼服务、计算机软硬件技训、农园艺技训等技职训练证照班，让考取证照的学员出狱后能够有一技之长，顺利找到工作后展开新的人生并远离毒品，重新获得家人的接纳与支持。

在就业方面，比如麦寮厂的一个长期油漆承包商信泰油漆工程公司，其员工全部是更生人（服刑出狱人士），董事长蔡永富本人也是更生人，出狱后成立油漆公司，并雇用大量更生人给予工作机会。这形成一个良性循环的合作关系，非常具有意义，也成为企业回馈社会的最佳典范。因为这个项目，吸毒人员两年内重新回到监狱的人员从原来的70%~80%降到约10%。

“我们一向认为人与人之间要‘强让弱、富济贫’，方能敦促社会和谐，而在社会公益上则着重于如何彻底解决问题，全面提升社会水平，并且帮助弱势族群融入社会，成为社会的一群，由此促进社会祥和。”王文渊总结说。



家族经营与专业经营之辩

台塑企业创办于1954年，而王文渊出生于1947年。

在王家家族里，有个不成文的规定，即机会在每一个人面前都是平等的。家族内的子女都有继承权，在父辈时代，已经设立有家族信托，可保子女们衣食无忧。想要管理企业的话，与普通员工一样，都要从基层一步步走上来。

王文渊从小就被送到国外求学11年，毕业后在洛杉矶及匹兹堡等地工作了4年，并通过了多种职务的历练。直到1976年，在波多黎各一家企业Rico Chemical工作，已经做到了总经理位置的他，在1979年回到台湾，进入家族企业，从台塑集团旗下的台丽成衣及南亚塑料的基层干部做起，并仅用半年时间，就让年亏损8000万元新台币的台丽成衣扭亏为盈。之后的一步步升迁，也无疑印证了他超强的经营能力。

与伯父王永庆一样，王文渊也比较推崇洛克菲勒家族的运作模式。洛克菲勒家族的交棒模式是采取“经营权与所有权分离制”。所有权方面，则是将名下持股用于信托，信托基金如何运作必须经过全体家族委员会的同意，避免原本股权因世代继承而瓜分、稀释，奠定“经营权、所有权分离”的制度。

台塑集团在选择二代掌门人的时候，是专业经营还是家族经营，王永庆与王永在两位创办人曾进行了激烈的博弈。

最终，2006年6月，王文渊

在伯父王永庆、父亲王永在两位台塑创办人宣布退出管理层之后，出任集团总裁，并领导了以李志村、吴钦仁、王文潮等组成的“七人小组”，台塑集团也由此进入集体决策的新时代。

对于家族经营与专业经营，王文渊有自己的理解。

专业经营，优点是管理的制式，有专业知识，有经验。缺点是为了赚钱，很少关注折旧问题，这个是不负责任的。因为机器会老化，每年要有很大折旧的话，就要有很大的设备更新，这需要投资，不能算做利润。

家族经营，优点是打理自己的事业，内心有想让企业向更好方向发展的意愿，也更有责任心。缺点是家族管理人员，大多没有深厚的专业管理经理人专业知识。第二代、第三代因为有钱，做事经验不足，不像专业经理人有那么大的竞争压力。

接棒后首先抓环保

作为重工业，环保问题一直被诟病，王文渊上任后，首先从节能减碳等改善方案开始着手，再进入循环经济，使得企业在成本改善方面有所成效。

上任仅半个月，王文渊就到访浙江，与当地官员商讨，将台塑宁波项目建成宁波临港工业的示范工程事宜。

秉持安全第一及环保的理念，台塑企业在宁波投资的工厂，持续推动工艺安全管理，在污染防治方面，约占总投资金额的12%。另外，为了提升企业环保形象，提早完成

热电厂超低排放改造，并消除烟囱白烟的视觉污染。

“我们配合国家政策，推动循环经济、废水减量及雨水回收利用，以及跨厂资源循环利用等措施，累计到2017年，已经投资超过人民币3.9亿元。”王文渊说。

2017年，台塑企业的营业额达到20044亿元新台币，税前利润达到3915亿元新台币，创历史新高，员工也拿到了6个月的年终奖金，外加2.2万元新台币，再加上中秋和端午节一个月。

2018年，台塑企业受中美贸易战影响，以及原油价格下跌等因素，较上一年有所下降，但是，营业额依然达到24000亿元新台币，税前利润3694亿元新台币，员工依然拿到了5.83个月的年终奖金，外加1.5万元新台币。

王文渊把这归功于台塑每位员工的努力，以及管理各方面推动了很多措施所累积的成果。

在今年年初的暮年会（年会）上，王文渊不无动情地说：“因为上一代打下一个很好的基础，今天我们4位管理中心的委员才能顺利接班，这个是我们的幸运所在。但不幸的是，世界变化太快了，我们很惶恐是不是能适应整个快速变化的大环境。”

从引入日本的5S管理方法开始，台塑先后推动“三点不漏”（不漏汽、不漏水、不漏油）政策、节能减排、循环经济、工业4.0（生产优化、采购优化、效能优化等）进程。

截至2018年底，台塑在上述方面累计投资金额约252亿元新台币，但每年可以创造279亿元新台币的效益，超过累计投资金额，甚至可以做到一滴水可以重复使用7.3次。

进军AI智慧领域

2017年12月，台湾“中央研究院”前后三次前来解释办AI学校的理由，最终，王文渊捐赠了3000万元新台币给“中央研究院”来开办AI学校。他称这是台塑的未来，是利润的来源，也是提升竞争力的一个手段。

台塑每个公司都被要求拿一个不同的题目去上课，搞清楚如何把AI运用在生产、研发及检测等方面。到2019年，四大公司加上总管理处共97位同仁去读AI学校，王文渊本人也听了各单位不下10次报告。

AI的执行有很多方案，比如说塑化炼油柴油设备温度控制部分，大概一年的效益是1.4亿元新台币，而只需对一套柴油生产过程的控制，就能年节省1.4亿元新台币。

“如果AI进行顺利，AI将可以成为降低成本的手段，应该可以适应未来世界的快速变化。”谈到AI，王文渊对未来充满乐观。