

辜振甫家族

台湾世纪豪门

The Rich and Powerful Families In Taiwan The Koos of The Koos' Group

从辜显荣、辜振甫到辜濂松，
鹿港辜家兴旺一世纪有余，
并即将打破“富不过三代”的俗谚，
辜家的表现，可视为“成功学”的最佳范例。
本书将带领大家体会属于辜家的经营哲学，
如：“将逆境当做是一种修为”、
“鸭子哲学”、“排场哲学”……等，
并为你解读辜家伴随着高贵身份而来的义务。

司马啸青 ● 著



台湾世纪豪门

辜振甫家族

江苏工业学院图书馆
藏书章

司马啸青 ● 著

辜振甫家族

作 者:司马啸青

出 版 者:时代文艺出版社(邮编:130023)

责任编辑:高俅财

封面设计:刘达威

发 行 者:吉林省新华书店

印 刷 者:长春市新华印刷厂

开本:850×1168毫米 32开 印张10 插页:4

1999年2月第1版第1次印刷

印数:1-10000

标准书号:ISBN 7-225-01485-4/I·249

定 价:18.80元

目 录

第一章 家世剖析 名实探访 (1)

- ☐ 辜家身世 鹿港情怀
- ☐ 辜家二代 龙头为尊
- ☐ 龙盘虎踞 龙凤呈祥
- ☐ 或迎或拒 总有一套
- ☐ 汉奸走狗 说法由来
- ☐ 世家之后 解读剖析
- ☐ 严复伊藤 留英同学
- ☐ 贤慧内助 相得益彰
- ☐ 贵人少老 提携有加
- ☐ 恭宽信敏 惠及台独
- ☐ 广结善缘 天皇人脉
- ☐ 戏梦人生 自有舞台

第二章 政商格局 历代不衰 (62)

- ☐ 后藤新平 抛出长红

- ☐ 鸦片生意 财聚人散
- ☐ 总揽盐业 特权本色
- ☐ 分沾甜头 浅尝即止
- ☐ 金融世家 棒棒出色
- ☐ 变色水泥 造就大业
- ☐ 台泥文化 私中有公
- ☐ 工商协进 辜家天下
- ☐ 会外有会 中信擅长

第三章 国民外交 早著先鞭 (116)

- ☐ 会见要人 缔结人脉
- ☐ 闽变契机 建立关系
- ☐ 反蒋要角 照通不误
- ☐ 闽变赢家 辜家沾光
- ☐ 访华背景 策士主导
- ☐ 中日关系 调停角色
- ☐ 侵华前夕 亲善烟雾

第四章 时人评价 历史见证 (182)

- ☐ 台籍友人 友好评价
- ☐ 总督评价 贵人脉络
- ☐ 官吏门路 照样不缺
- ☐ 军警要人 交情匪浅
- ☐ 业界友人 赫赫有名

第五章 排场哲学 经之营之 (232)

- ☐ 儿玉示意 不同凡响
- ☐ 豪华场面 家学渊源
- ☐ 送礼捐款 难望项背
- ☐ 议员资政 罕与伦比
- ☐ 奉迎皇族 饭店常客
- ☐ 大和事业 专业经理
- ☐ 和信荣星 盛衰互见
- ☐ 交际妙方 个中三昧

后 记 (274)

附 录 辜家事业简表 (279)



第一章 家世剖析 名实探访

辜家从日治时代兴旺以来，留下了许多传说，有人说辜显荣是无业游民，日军开到淡水时，他遥望观音山，以手遮眼，被日军误为行礼致意，从此深受统治当局厚爱……。

其实，他是到今汐止迎接日军，而不是淡水。辜振甫的连襟：叶明勋，也常在文章中透露辜家的秘辛，认为好事者对辜家每有微词！

不过，也只有辜家才有此殊荣，因为它是台湾代表性家族，举措动向备受观瞻，一如西洋人对皇室新闻的好奇。

日治时代辜显荣与日本名策士：杉山茂丸过往从



密，杉山很懂得虚实的运用之道，他的处世名言是：任何领域总有“实物”，也有“虚物”，本人平生只跟实物来往。

本章详加剖析辜家身世名实，从时代背景的认识，进一步探讨辜家的本质。

辜家身世 鹿港情怀

尽管现今辜家的核心事业、家庭，都以台北为重心，但一般还是冠以“鹿港辜家”，以明示其出身地。

鹿港位居台湾中部，对岸即泉州，而泉州自宋代前后，即为中国沿岸的对外开港商埠，循此地缘关系，辜家的十三世祖辜仁荪，于清康熙初年，从泉州迁台而来。

鹿港有过繁荣的岁月，是台湾古语形容“一府二鹿三艋”的三大港之一。可是，辜显荣于一八六六年出生（恰与国父孙文同年生）后，鹿港由于港口淤塞，进入没落期。

辜显荣出生时父亲辜琴病卧在床，翌年即病逝，因此，他是靠母亲薛面，一手养大。从小他骨架雄壮，吻合“南人北相”特征，家人寄予很大的期待。也由于他的体格魁伟，霸气十足，作为常令乡亲咋舌，小



时候最喜欢冒险的游戏，自己带头，吆喝村童，有一次还大胆过头，不慎掉入自家庭院的古井，幸赖一位名叫郭联的青年，奋不顾身，加以救援。

从八岁起，他曾师事进士黄玉书，修习国学。

廿一岁起，独立从商，往来于福州、上海各地，由于胆识过人，业绩成长显著。

日本割台前四年，即一八九一年，辜显荣与陈笑结婚，是为元配。由于一八八四年台北建城竣工以来，逐渐繁荣起来，辜显荣以其商业上的敏感度，即北上到台北购置房产，且为了输出台湾的煤炭，经常往来于香港、上海各地。日治前一年，兄长辜忠病逝，从此他担起家长责任，更为投入事业。

一八九四年，中日甲午战争爆发，在此之前，辜显荣曾与南洋大臣张之洞接触，商讨煤炭供给契约事宜。未料，翌年，清廷将台湾割给日本，此一契约即无法履行，而告解约。同年五月，从上海回到台湾，六月，即演出迎接日军一幕，改变了一生。

从辜家身世看来，最大的特性是“转型适应”能力特强，从中国迁台到鹿港，辜显荣又及早在台北成立据点，做起对岸贸易，在当时而言都相当具有“先进性”，这种本事是辜家兴旺的最大动力。



辜家二代 龙头为尊

辜显荣的第二代当中，以辜振甫的作为，最为突出。辜振甫出生于一九一七年元月六日，农历是“丙辰”龙年的年底，刚好赶上“龙年出生”的末班车。台塑董事长王永庆则晚他六天出生。

或许是生肖上带来的贵气，辜振甫从小表现聪明伶俐，甚得父亲欢心，小学进入台北桦山小学。上中学后，清晨即念日文报纸给父亲“听”，训练他的语文能力！

高中进入台北高等学校，该校人才辈出，政经界较出名者，如李登辉、徐庆钟、林挺生、张汉裕、邱永汉、杨基铨（曾任经济部次长，与辜有同届之谊）……等，都是杰出校友。依杨基铨的回忆录所示，辜振甫在校期间即担任学生社长，一副“领导群伦”的架式，显示他的领导气质从小即显露无遗！（学制上，中学五年，但肄业四年就可考高校，高校是进入帝国大学的唯一途径，最令中学生仰慕，该校在战后存续三届而废校，硬体则为今师大）

一九三七年四月一日，辜振甫以廿岁之龄，进入“台北帝大”，即今台大。



这一年的十二月，辜显荣过世了！此后，辜振甫继承了事业，身兼七家公司董事长，忙于事业与功课之间。因此，他在求学期间，公司遇有急事，同仁就拿公文到学校找他批示，他在无法立即掌握实况下，依然要盖章负责，因此警觉到“橡皮圆章董事长”的角色，可能潜藏着的风险，于是一九四〇年毕业后，辜振甫到日本大日本制糖公司，从基层历练起，每月薪水七十五圆，在当时可以做三套西装。他认为“被人家训练”是真正的考验。这项转折，也让他充份体认到日本企业“番颈”（专业经理人）的特色，成为日后多方鼓吹专业经理人的启示来源，甚至自己也常以此自居，即可看出他对此领略的深刻。简单地说，“出技”的资方，在“出力”的专业经理人辅佐下，事业才有兴旺之机，日本各企业莫不存在着知名番头的事迹，而这些常成为企管的探讨题材，即为明证。

当然，以辜振甫的“国际观”，当然不会只偏重日本企业，对“专业经理人”的角色期许，他的理想模式是：把欧美的法治与纪律，日本的团队精神与荣誉感，再与我传统的精神文化，结合起来，运用于企业管理，就是专业经理人扮演的时代角色！

一九九六年十二月底，首次发行的《台大校友》季刊中，刊载了辜振甫当年毕业的成绩单，在廿三个



学科中，只有“行政法绪论”及“行政法各论”获“可”，其余都是“优”、“良”。

面对如此优异的成绩单，辜振甫居然跟新闻记者表示：“其实那份成绩单很有问题，我没读那么多书”（同年十二月廿九日联合报），如此表态真是把读者搞糊涂了！

不管怎么说，辜振甫自幼表现聪敏，在父亲心目中，是“优等子”（日语发音），无论处在何种环境下，都有办法脱颖而出，这才是家道兴旺所系。

辜振甫的长子辜启允，一九五三年出生，再兴中学毕业后，大学念东海经济系，先在中国信托企划课接触实务一年后，到美国宾州大学华顿学院进修，取得企管硕士（MBA），后依其父“易于而教”的哲理，在美国大陆银行及日本三菱信托公司，接受年余的实务历练。

完成这些学经历上的“准备动作”后，再回到中国信托，前后足足超过十个年头，一九八八年再接掌中国人寿。近年来全力构筑和信有线电视事业王国，将成为辜家另一主力事业。依内部的说法，“不会冒烟”的事业，将是这位长子接掌的主力。

至于“会冒烟”的生产事业，如台泥、国乔……等，则是老二：辜成允的“势力范围”。



辜成允，一九五四年出生，美国华盛顿州立大学学士，回台后，在宋作楠主导设立的勤业会计事务所，做过三年的查帐员，这是“学会看报表、深入事业体核心”的必要修为，有如医生看病先看病历一样，有助诊断！辜振甫特别选这家素以严格作风闻名的会计事务所，当然着眼于厚扎“帝王学”（领导统御学）的基本动作。

当完查帐员后，再赴美宾州大学华顿学院深造，一如其兄，取得硕士学位。一九八二年进入台泥，从资料室专员历练起，旋即升任该室主任、企划室主任、副总经理，一九九一年接掌总经理。台泥由早年的公营开放民营，如今演变成辜家天下，外界也有所议论。倒是内举不避亲的辜濂松，曾这样表白过：“我堂弟的表现大家有目共睹，比别人早上班、晚下班！我早在他升总经理的前一年，就建议家叔应该加以重用，结果还是被压了一年！”

至于辜振甫本人的说法则是，过了七十岁后，亲友都常这样劝他：你以为还像以前那么年轻吗？于是多方安排子弟崭露头角，天下父母心，一向以“专业经理人”自居的辜振甫也不能免俗。辜成允如今也常对外表明自己是专业经理人。

世家子弟接掌事业，最令人称羡的是条件好，听



说辜成允的办公室摆设的音响是“顶级”的配备！另外，多部电脑也衬托出他的专业水准，他玩电脑“玩得很凶”，更成为一大特色。早年他还在历练阶段，穿的雪白丝质衬衫，袋口绣着“C.F.KOO”的英文字，这是“辜振甫”的英文姓名缩写。大家都好奇为什么穿起父亲的衬衫？他答称：这是捡父亲的旧衣服穿！料子不错，不穿可惜！

名门世家言行作为，总格外受到外界注目，甚至被品头论足，这跟西方的皇室贵族一言一行成为大众关注的话题，茶余饭后的消遣题材，如出一辙，可谓人之常情！

比起辜家子弟如此受到关爱与栽培，那么女婿的际遇又是如何呢？

辜振甫的二女婿：赵元修（次女辜怀箴的夫婿）是华夏海湾塑胶公司创办人赵廷箴的公子。起当年与政界关系良好，结合王永庆的事业雄心”，两人共创台塑大业（一九五七年开工初期台塑董事长是王永庆，总经理为赵廷箴），一九六四年，赵出脱股票，自创华夏，再引进外资海湾，近年则逐潮淡出台湾，倾力在马来西亚构筑新王国：大腾集团（TITAN）。

赵元修追随父亲创业，目前担任该集团的董事经理，全力推动在当地建立一个垂直整合的石化工业中



心。

比起一些在台湾扎根的企业，赵家父子辗转海外发展，又是另一番局面，这也说明台湾已经相当国际化，只要有掌控事定的绝窍，在那里立足，就变成次要的考虑。以赵元修的立场来说，虽然岳家在台湾如此显赫，但他宁可追随父新在海外打天下，正是男儿志在四方的写照！

辜振甫的三女辜怀如，于一九八〇年嫁给嘉新水泥董事长张敏钰的三公子：张安平，由于是水泥业的联姻，颠覆了“同行是冤家”的传统说法，向来颇受外界注目。

其实，张安平与辜启允是再兴小学同学，毕业后本来没什么来往，后来大家都到美国念书，又重新聚会，有一年辜振甫赴美，探望儿子，张安平循此机缘，见到辜振甫。或许是张安平的表现良好，辜振甫临走之际，交待张安平回台后：“到家里来玩！”

后来，张安平于圣诞节前夕，回到台北，也到辜家拜望。当时辜怀如还在东吴大学念书，两人碰面，只说几句客套话而已。随后元旦，张家安排节目，大家关心这位长年在美的“么弟”，在台北有无女朋友？张安平脑里一闪，只认得辜小姐！

这样一表白，姐姐立刻替他打电话，表示这是家



族聚会，而不是个人约会，敬邀辜小姐参加！从此正式交往。

张安平一九五二年出生，生肖属龙，或许是这项巧合，使得辜振甫格外赏识！他在美曾任职于纽约市政府财务部门，年薪高，位阶不低，但是，父亲的想法还是回台湾实际做事重要，先在嘉新历练，一九八一年嘉通电脑创办时，主要大股东即中国信托与嘉新水泥，由张安平主持。辜振甫对爱婿的事业提携有加，例如：发挥“国际人脉”，与法国兴业银行旗下的资讯公司，缔结合作关系，在资讯软体业，这样的做法，是首创先例。又如该公司的一些活动，辜振甫总在百忙行程中，抽空参加给员工打气！创业阶段，经营难免出现赤字，辜则以“欲速则不达”的哲理，勉励大家！

辜振甫的大女婿胡其龙，外界较少听闻，长女辜怀群在台大外文系授课，以英国文学的底子，再师承辜振甫对京戏的着迷，结合现代化的“剧团”，用京戏方式演出莎剧，曾在欧洲公演，颇受注目，真正是开创出新生代“新舞台”。一九九七年初，曾制作国剧名人顾正秋的唱作 CD，她在艺文方面的表现，将其父“游于艺”的境界，做了现代化的发挥。



龙盘虎踞 龙凤呈祥

辜显荣生肖属虎，花甲之年，生下了辜宽敏，如此父子两代都肖虎，真是难得的巧合！

辜振甫生肖属龙，吉祥贵气！

辜濂松生于一九三三年，生肖属鸡，民间都转化为“凤”，就像肖“蛇”，说成“小龙”一样。

以和信企业团的经营而言，辜振甫与辜濂松这对叔侄搭配得宜，真是龙凤呈祥！有如台塑王永庆（属龙）与其弟王永在（属鸡）共同缔造大业一样。

辜濂松在公开场合，言必称“家叔”如河提携、家族如何分工合作，并且对比家族中不一定每个人都有此际遇，强调自己的努力还是很重要！至于辜濂松为什么会选上中信银，做为事业起点呢？

他毕业于东吴大学会计系，曾任中国国际商业银行辨事员及组长，后来赴美国纽约大学深造，留学期间，曾在花旗、欧文银行实习，回到台湾，从中华证券投资公司业务组长历练起。

如今中国信托商业银行自成体系，叔侄合作无间一直是工商界羡慕的模式，那么回溯当初，为什么辜振甫会对辜濂松如此尽心栽培呢？