

王永慶一句「你解決就好」，他扛起六輕 台灣最厲害的老二 王永慶在辭世

文·吳美慧

老台塑人看王氏兄弟，兩人一方一圓，一衝一收，只要提到戰功，永遠把榮耀歸給哥哥王永慶的王永在，甘願當「沒聲音」的執行者，為「老二哲學」做了最佳詮釋。



楊文財攝

王永在(右)個性圓融，喜歡交朋友，是集團最佳潤滑劑，員工被哥哥王永慶修理，他也會適度安撫，所以員工私下喜歡暱稱他「總座」。

十一月二十七日，被老台塑人暱稱「總座」的王永在辭世。提到台塑集團，外界第一個想到的是有「經營之神」之稱的哥哥王永慶；弟弟王永在聲音不多、不居功的美德，成了「老二哲學」的最佳奉行

然大波，避居美國兩年，投資金額高達六千五百餘億元的六輕興建案，由王永在一肩扛起。台塑集團內的大事，向來由王永慶拍板定案，當王永在向哥哥請示土地時，回應卻是我人在美國，你在現場，你解決就好，「台塑集團資深主管轉述當時王永慶的回答。當時六輕建廠的預定地還沉在海底，只要算錯一步，整個計畫就可

貴的典範。實際上，哥哥的夢想，若沒有弟弟的落實執行，無法成真，王永在是經營之神背後的實踐家，從台塑麥寮六輕一案就可以看到王永在一生堅持的精神。

能完蛋了。

當主管，不給答案

遇到問題只問「怎麼辦」先丟結果，讓員工想辦法

六輕投資案，從一九七六年開始就提出，屢遭否決，經過了十五年的拉鋸戰，直到一九九一年才通過。就在六輕開始要興建時，王永慶因提出「海滄計畫」，在國內引起軒

「你解決就好」，這一句話，王永在二話不說扛下重任，賓士座車光是從台北跑到麥寮，就開了三十萬公里，足足可繞

全台灣二百六十三圈。他曾自嘲自己是「青瞑(台語瞎眼之意)牛」，哥哥要他做什麼，他就像瞎了眼的牛一樣，拚命去做。

早上四點多，他從台北出發，七點左右到麥寮，跟主管們開會共進早餐後，立即巡視工地，有問題立即開會、馬上解決。

「吳先生，利息加上財務費用一天要六千萬元咧，」當時被調到六輕、參與建設的副總經理吳欣哲說，王永在最常跟他講的就是這句話，壓力之大可想而知。

如果六輕沒蓋起來，台塑也完了，抱著幫哥哥完成使命的決心，王永在必須跟時間、技術賽跑。「總座的決策速度很快，跟他做事很有成就感，」吳欣哲說。辛苦多年後的代價是，他完成了不可能的任務，還得到六輕總工程師的美譽。六輕的建設千頭萬緒，光是

種樹，就是很大的學問。

六輕的地點位在「風頭水尾」的麥寮，風沙很大，西邊又是台灣海峽，早上開車停在廠區，下午開車回家時，外殼都會蒙上薄薄的一層具腐蝕性的鹽砂，以後工廠蓋起來後，將加速工廠折舊。當務之急就是要趕快

把樹木種起來防風，問題是，六輕的地都是海砂填起來的，要怎麼種樹？「吳先生、吳先生，樹是種活的，不是要種死的，這樣怎麼種(台語)？」吳欣哲回憶起當年王永在跟他說的話。「他就講這一句話提點你，你就要去思考，」吳欣哲說。

鹽化、鈣化，整個會廢掉。集思廣益後，吳欣哲決定利用廠區內規畫的五條大排水溝做為儲水槽，日後工廠營運，產生出來的廢水，總計可以儲存六十五萬噸的水，來解決澆花問題，符合台塑點點滴滴節省的精神，樹木又可以有充裕的水源。肥料方面，建廠期間，高峰期約有五萬、六萬人同時在廠區內工作、吃飯，剩下的飯菜可回收，只要建一個小型的廚餘回收場，可以當作有機肥料的來源。水、肥料的問題解決了，吳欣

5句經典語錄，看王永在經營智慧

老二哲學

1 「我是青瞑牛，哥哥要我做什麼，我就拚了命去做！」

《小智慧》組織需要有攻的角色，也要有人穩住陣腳，成功扮演輔佐的角色

拚命精神

2 「世界的風景都一樣，不是工廠就是旅館。」

3 「既然發心要蓋廠，點點滴滴的困難就要想辦法克服。」

《小智慧》成功在於發心要做好一件事，一路執行到底

管理原則

4 「只要是認真做事，做錯了也沒關係。」

5 「如果做事情要很成功才敢做，就會保守。」

《小智慧》先不計成敗，才能鼓勵勇於任事的人

整理：吳美慧



勤奮

王永在(右圖右)早年常跟著王永慶(右圖中)出國考察,只要哥哥一句話,他就會像「青睞牛」般勤奮工作,六輕(下圖)就是在他展開 225 次往返台北麥寮的 30 萬公里路程下,才完成的石化霸業。



楊文財翻攝



楊文財攝

哲跟王永在做專案報告時,總座一聽就連說「好、好、對、對、對、對、對(一連說五個對)」,這樣做就對了。」吳欣哲說。早年,王氏兄弟從事木材生意,對樹種、樹木栽種瞭若指掌,在六輕,樹木要如何栽植,心中早有定見。王永在為了讓員工自己找答案,先丟出結果讓員工想辦法,解決問題的過程,成了留在身上的學問。

如今,六輕園區內栽種了一百四十三萬棵樹,還成了鄰近工業區取經的對象。王永在讓員工用結果找方法的方式,也是大多數員工最佩服他的地方,還成了傳承的項目。

當副手,隨時補位

哥哥扮黑臉,自己扮白臉
「一個做事,一個在做人」

王永慶與王永在之於台塑集團,猶如一輛腳踏車的前後輪,沒有前輪的往前衝,路程就不會走遠;沒有後輪順暢的緊跟,就無法騎順。

王永慶有著做事敢衝,又不服輸的個性。民國六〇年代,大家都說台灣沒有養肉牛(牛肉)的條件,王永慶聽到後很不以為

然,心想「哪有做不到的,我就做給你看」,還把台塑集團擅長的「垂直整合」、「一貫化作業」模式拿來運用。不僅開了牧場,還在現在台北長庚醫院角落,開了牛排館,利用自產自銷方式,降低成本,賺取最大利潤。當時,店開得熱熱鬧鬧,王永慶還找來前台泥董事長辜振甫試吃,順便幫自家的牛排館做行銷。

塑膠做得在行,拿來養牛不一定會得到同樣的結果。外行人養牛,加上又買錯牛種,自然不會有好結果。投資了四、五年,養牛事業慘賠五千多萬元,這個金額,當年足以買下信義區好幾排的房子。哥哥投資失利,弟弟看在眼里,但又不想讓哥哥沒面子。所以,很貼心的跟哥哥說,這個地方養牛太可惜了,讓我來開高爾夫球場。給哥哥找台階下,保住顏面。原本可能成為外界貽笑的話題,因為王永在的圓融,瞬間變成哥哥疼弟弟,皆大歡喜的圓滿結局。

王永慶與王永在在台塑集團的角色,如同棒球場上的投手與捕手,兩人間必須要有絕佳的默契,才有完美演出。之於王永慶,王永在是最佳的捕手,永遠

知道投手丟出來的球要怎麼接，才能順利接球入袋。

「一個是在做事，一個是在做人，」在台塑集團服務五十五年，現任台塑董事長李志村如此詮釋兄弟兩人的互補性。在台塑集團中，王永在是最佳的潤滑劑，有了他，任何的問題都會迎刃而解。

王永慶在世時，午餐會報對台塑集團的人來說，簡直是一場嚴酷的考試。報告的人，三句話一定要講到重點，如果沒有切入重點，王永慶就會直截了當的說，「你講那些沒有用啦，換我問你，」台塑公共事務處資深副總經理、當年擔任王永慶幕僚的傅陳卿說。

曾有某位高層主管在會議中被王永慶修理，氣到要辭職，王永在就去扮白臉跟對方說，「你就知道，董事長就是這樣，」緩和對方的情緒。幸好，王永慶是對事不對人，通常經過王永在的好意相勸，都能夠把尷尬完全化解。「這兩個兄弟的作風真的不一樣。」傅陳卿說。

雖然對員工報告要求很高，但對投資失利，一句話也不會說。「當年我們做PDP（電漿電



楊文財攝

王永在幾乎每天都上高球場，一般人打18洞要花4小時，他硬是縮減到2小時完成，結束再上班，完全不浪費時間。

精實

視)，後來被LED電視取代，損失了八十億元，總座一句話也沒有說。」李志村說。「你想，這樣的情況在其他公司會怎麼樣？他沒講話，連罵都沒罵，我們反而更難過啊。」李志村眼中泛著淚光說。王永在容許員工在工作上努力拚，即使出現了虧損，連一句苛責的話也不會說。

「我都是聽哥哥的。」王永在生前接受《商業周刊》專訪時，只要提到「戰功」，就會自動的把榮耀歸給哥哥。「他們兄弟是絕配、是互補，在台灣很少可以看到兄弟五、六十年，還相處得這麼好。」李志村說。

王永慶是做公司的方針、決策、計畫，王永在則是負責執行；一方一圓，一衝一收，兩兄弟配合得天衣無縫。

當執行者，嚴守紀律 養成決策迅速、果決習慣

他們步調一致，來自於嚴格的紀律。王永慶在世時，風雨無阻的晨跑、做毛巾操，數十年如一日。王永在則每天打高爾夫球，早上四點鐘起床打高爾夫球，五十年來，即使下雨、颳颱風一樣準時到球場報到。天氣好時，下場打球，天候不佳時，到球場吃早餐，打練習球。即使前一晚

上應酬到很晚回家，第二天，還是準時四點鐘到球場報到。在高爾夫球場上，打十八洞需要四個小時，王永在硬是縮短在兩個小時內結束，梳洗過後還可以趕上上班時間。為了要趕時間，上場後，測風、推桿都不用，站定後就立即揮桿，快速揮桿，也養成他決策迅速、果決的習慣。堅持的態度，讓他可以忠實的扮演好執行者的角色。

美國蘋果(Apple)電腦成功時，外界看到的是賈伯斯，忽略了在旁輔佐，理性、冷靜的庫克。在台塑集團中，王永慶如同賈伯斯，王永在如同庫克，集團才能夠往前推進。

「王永在在集團中是個沒聲音的人，但他把老二的角色做得很好。」曾經與王氏兄弟有過往來的中華民國經濟合作協會理事長王鍾淪說。王永在總會把最耀眼的成績留給哥哥展現，連哥哥放棄領取集團中公司董事酬勞與車馬費時，他會象徵性只領取微薄的車馬費，把「戰功」留給哥哥。

再見，永遠的副手，因為你的默默付出，讓台灣的塑化業在世界版圖上，占有一席之地。■