

2014/12/04 財訊

奉獻台塑集團一甲子 光環留給王永慶

王永在「全世界最好的弟弟」

文／陳彥淳

「他是全世界最好的弟弟，所有的公益事業他都出一半，但他從不出名，所有人都知道王永慶，不知道他。」王文淵如此形容自己的父親王永在。



王永在個性開朗人緣極佳，打造出全球最有競爭力的六輕，卻把光環留給哥哥王永慶。

原本略帶寒意的深秋，到了十一月底意外轉為炎熱，台塑集團總裁王文淵一如往常到球場打球運動後，進入公司上班時，卻接到一通緊急電話，這是來自長庚醫院的緊急通知，台塑集團創辦人王永在的情況危急。經過家族商討，王家人決定帶王永在回家，十一月二十七日早上十一點十五分，王永在於家中安祥辭世，享壽九十三歲。

雖然事發突然，但這已經不是王永在第一次傳出病危，只是過去總能化險為夷。與王家親近的人士指出，王永在臥

病已經超過一年，親朋好友多有心理準備，而王家人擔心王永在體力不堪負荷，近期幾乎都婉拒外人探望，就連過去與王永在往來頻繁的球友們，也都不得其門而入，除了親近的王家人之外，外人對於這一年來王永在的近況並不了解，一直到台塑集團正式發出聲明，證實這位永遠的「台塑集團總座」，已經走入歷史。

台塑權力架構重組 誰掌長庚 誰就是老大

王永在與其胞兄王永慶聯

發生這樣的事情，心中當然是很感慨。一位與王永在往來多年的企業界人士形容。

因此，王永在早已引以為戒，根據知情人指出，王永在看到王文洋的情況後，已經預先完成規畫，而且是白紙黑字寫下來；換句話說，王永在與王永慶不同，王永在有立下遺囑，他已將身後事告訴子女。「總座的個性開朗，經常有什麼就說出來，大家都知道他有準備；而且，家族成員相對單純，應該不會像王永慶傳出爭產的問題，尤其總座重面子，希望家族和諧。」一位與他往來多年的球友私下指出。

年運動會時，王永在已因身體不適沒有出席，周由美也未現身，倒是過去鮮少出現的元配王碧鑾，坐著輪椅低調地出現會場，還在園遊會上與王文淵合照，她緊握著兒子的雙手，眼底盡是對王文淵的關愛，就連一向快人快語的王文淵，遇到媽媽也只是笑個不停。

王永在是台塑集團的主要

手打造石化王國，從聚氯乙炔小廠做起，如今集團有十家上市公司，總市值超過二兆六千億元；台塑集團不僅是台灣經濟奇蹟的最佳見證，其「憨牛精神」的企業文化，更與台灣人民的勤奮精神畫上等號。然而，隨著兩位創辦人先後辭世，今年成立一甲子的台塑，也正式宣告一個時代的結束。

王永慶、王永在兩兄弟共有十七名子女，早在二〇〇六年兩位創辦人都在世時，便決定推舉王文淵為共主，出任集團總裁負責主導集團事業經營。集團股權也已交付海外信託，並由長庚紀念醫院為主要控股公司，再透過各上市公司交叉持股，藉以穩固經營大權。早年王永在提到兩兄弟把錢交付信託時，曾說「不錯呀，有得用就好了，能吃到死就好了。」還直言「小孩大概也不會反對，反對也沒用，我們要這樣做，他們也沒有權力。」

在兩位創辦人設計的架構下，長庚董事長握有台塑集團最重要的股權與人事權。這個重要位置在王永慶過世後，由王永在接任，打破過去長庚系統長年由王永慶三房主導的局面；長庚既有十五位董事將在一個月內召開董事會，推選出新任董座，屆時是王文淵或者是王瑞華出線，將攸關到二代權力結構的分配，勢必成為外界關注的焦點。

遺產安排早有規畫 重和諧不願見分裂

市場另一個焦點，就是當年王永慶前往美國視察業務時驟逝後，長子王文洋為了爭產大打越洋官司，直到現在都還持續進行中，不僅讓外界觀感不佳，一向認定王永慶是「長兄如父」的王永在，心理更是難過，「總座只要講到王文洋就搖頭，想到台塑集團後代竟會

台塑集團透過交叉持股，確保經營權穩固

主要股東	台塑	台化	南亞	台塑化
王永在	4.43% (第五大股東)	7.37% (第二大股東)	5.41% (第三大股東)	—
台塑集團	14.35% (台化7.65%、南亞4.63%、台塑化2.07%)	5.79% (台塑3.39%、南亞2.4%)	17.35% (台塑9.88%、台化5.21%、台塑化2.26%)	80.34% (台塑28.79%、台化24.38%、南亞23.34%、福懋3.83%)
長庚醫院	9.45%	18.58%	11.05% (另長庚大學有4%)	5.51%
王家海外信託	13.47%	14.39%	4.25%	2.08%
推估王家可掌握股權	41.7%	46.13%	42.06%	87.93%

資料來源：各公司財報

台塑集團 成員家族表



自王永在之手，但他卻把所有的光環，都留給王永慶。

台塑企業董事長李志村曾經說過，要蓋六輕時，王永慶剛好人在美國，王永在打電話給王永慶，問他要不要做？王永慶只回他說，「我不了解狀況，你人在那裡，自己決定就好了。」親自前往六輕高達兩百多次的王永在，相較於王永慶到六輕可能不到十次，「六輕真正是王永在做起來的。」

尤其，六輕是無中生有，靠著填海造陸規畫出來的工業區，「他一個不是工程背景的人，如何把整個系統控制起來，六十多個工廠，很快速完成，坦白講，那個決策有時真的會嚇人，你是要把錢扔到海裡面，一直扔，扔到土地漲起來為止。」王文淵之前接受《財訊》專訪時形容。

就以地質改良為例，當下發現要改良時，王永在立刻指示幹部去日本考察，剛好是在阪神大地震過後，大家擔心台灣發生會造成土地液化，但總座只問一句，這需要多少台機

器，馬上就去訂二十台，一台一億馬克，一口氣要價五十多億元新台幣；結果後來以九二一地震時，台灣唯一亮的地方就是六輕，只有六輕沒有停過電。「他們是老經驗，決策這麼快，像我要決策，可能就困難重重，要考慮個三、四天睡不著覺。」王文淵笑著說。

六輕最重要推手 卻永遠讓王永慶當老大

不只如此，過去台塑集團長期經營政商關係，尤其是定期與官員的互動，表面上都是由王永慶出面；不過，根據親近王家的人指出，王永慶大炮型的個性，有話直說，經常得罪官員，都是王永在事後一一彎腰致歉，因此台塑集團裡政商關係最好的，其實是王永在。就在王永在臥病的這一年之中，前行政院長郝柏村也一度想前往看望，顯見深厚交情。

早年一位媒體人採訪王永慶，曾有一幕讓他印象深刻：「一行人採訪王永慶到一半時，

王永在進來了，但他沒有像所有人一樣坐在沙發上，而是拉一張椅子，挨在王永慶旁邊，除了打招呼之外，從頭到尾都沒有開口說一句話，而是仔細聽王永慶在講話。」

有一次王永慶宴請官員吃飯，王永在當時是台塑總經理，不願還有外人在場，王永慶對著王永在劈頭就罵，指責他那裡做得不夠好。「王永在頭低到不能在低，眼淚和著飯一起吞下去，大家都不忍心看。」

親近王家的人指出，王家十分傳統，重視長子、長孫，永遠都是王永慶先上桌吃飯，然後才輪到王永在；小時候王永在因為肚子餓不耐久候，哭了起來，還被拿掃把打了一頓。「大概就是因為這樣的環境，王永慶從小就習慣當老大，而王永在永遠尊重哥哥，有哥哥在的地方，絕對不會有第二句話。」

台塑集團行政中心委員、王永在次子王文潮曾說，兩人性格完全不同，但從來沒有為錢吵架，都是為理念吵，都是

個人股東，持有三寶（台塑、台化、南亞）股票價值超過七百億元。市場原本推估，王永在的遺產分配，可能會依循王永慶模式，除了扣除元配王碧鸞近半數的配偶財產請求權後，再扣除一〇%遺產稅後，均分給二房周由美與八名子女。但據知情人士指出，王永在憂心爭產事件再發生，對於兩房妻子與小孩早有安排，周由美可能無法再和小孩均分財產，「總座好像先分給她一筆了，應該不會再和小孩分；不過，因為他已經有一年多沒有和朋友們往來，後來想法是否有變化，大家都不知道，也不好意思過問。」

事實上，王永在喜歡交朋友、愛熱鬧，在球場餐廳裡，只要聽到哪裡傳出來的笑聲最大，就知道總座坐在那裡，人緣極佳。但最難得的是，台塑集團打造出世界級的石化集團，尤其是在雲林麥寮打造出六輕煉化一貫廠，是全球最具競爭力的石化廠，幾乎完全出

為事業，為公不為私。「一個偏重擴張事業，一個偏重管理，老董講很多管理，但真正執行是總座，他想很多新事業的理，到最後都是總座在落實。」過去台塑集團一直讓外界感覺是由王永慶一人當家，幾乎是當了一輩子董事長，直到王永慶過世後爆發爭產風波，外界才赫然發現，原來台塑集團的財產一直都是兄弟各半，當王永在的兒子王文淵、王文潮都已經是好幾家公司的董事長了，他卻一直到王永慶過世後，才接任長庚董事長，成為台塑人口中永遠的「總座」。

「世界上，沒有像我爸爸這麼好的人，所有事情都出一半，捐醫院也是一半，但從來不出名的，他是全世界上最好的弟弟。所有的公益事業他都一半，但他從不出名，所有人都知道王永慶，不知道他。長庚醫院反而我爸爸出比較多，反正這些將來都是社會的，爭什麼嘛。」王文淵如此形容自己的父親，也為王永在的一生，下了最後的注解。