

《聯合報》

企業文化的形成與傳承

(1963-2005)

下冊

聯合報



習賢德◎著

UNITED
DAILY
NEWS

★第一本完整解析王惕吾
及其家族成員報業競爭
策略的專著！

★第一本嚴謹批判王氏報
業集團及正派辦報理念
的個案解析！



270
2007/176
Z

《聯合報》

企業文化的形成與傳承

(1963-2005)

下冊

聯合報



習賢德◎著

UNITED
DAILY
NEWS



聯合報企業文化的形成與傳承(1963-2005) /

習賢德著. -- 一版.

臺北市：秀威資訊科技, 2006 [民 95]

面； 公分. -- 參考書目：面

ISBN 978-986-7080-10-3 (上冊：平裝).

ISBN 978-986-7080-11-0 (下冊：平裝)

1. 聯合報 - 歷史

2. 報業 - 臺灣

898.32

95001474



社會科學類 AF0037

《聯合報》企業文化的形成與傳承(1963-2005) 下冊

作 者 / 習賢德

發行人 / 宋政坤

執行編輯 / 李坤城

圖文排版 / 劉逸倩

封面設計 / 羅季芬

數位轉譯 / 徐真玉 沈裕閔

圖書銷售 / 林怡君

網路服務 / 徐國晉

出版印製 / 秀威資訊科技股份有限公司

台北市內湖區瑞光路 583 巷 25 號 1 樓

電話：02-2657-9211

傳真：02-2657-9106

E-mail：service@showwe.com.tw

經銷商 / 紅螞蟻圖書有限公司

台北市內湖區舊宗路二段 121 巷 28、32 號 4 樓

電話：02-2795-3656

傳真：02-2795-4100

<http://www.e-redant.com>

2006 年 7 月 BOD 再刷

定價：550 元

• 請尊重著作權 •

Copyright©2006 by Showwe Information Co.,Ltd.

目 錄

作者自序.....	1
中文摘要.....	1

〈上冊〉

第一章：緒論.....	1
第一節：由「康定路時代」奠基的報業王國.....	21
第二節：在政經環境劇變中圖存的浴火鳳凰.....	38
第二章：「聯合報精神」及其企業文化形成的條件.....	76
第一節：由社刊長期報導宣揚的「聯合報精神」.....	84
第二節：以人本、情感、器度塑造企業文化精髓.....	116
第三節：從家族企業出發的新聞文化事業集團.....	153
第三章：自企業文化解讀員工獎懲與到離職紀錄.....	190
第一節：偏向「獎多懲少」的激勵制度.....	193
第二節：高薪及挖角策略造成的包袱與升遷僵化.....	219
第三節：刺穿國王新衣：《聯工月刊》不平則鳴.....	259

〈下冊〉

第四章：《聯合報》企業文化的變遷與省思	273
第一節：追求永保領先地位的超級報團	276
第二節：講究忠誠並以江浙菁英為核心的團隊	302
第三節：「徐瑞希事件」折損報系寬厚形象	351
第四節：工會制衡力量與節流創收的思維	385
第五章：報系變革壓力與家族接班調適難題	427
第一節：堅守黨國正統藍旗路線的得失	431
第二節：「黑白集」文字失實引發國際抗議風波	456
第三節：淡化社會新聞及向心力日漸廢弛	470
第四節：對東陽故里的回饋與兒孫接班工程	491
第五節：考驗「正派辦報」信念的內外壓力與個案	520
第六章：《聯合報》企業文化的宏觀再檢視	569
第一節：王惕吾與周之鳴等早年創業夥伴間的糾葛	588
第二節：王永慶入股及其退出《聯合報》的傳聞	603
第三節：對香港《東方日報》馬氏兄弟的禮遇優容	618
第四節：新竹縣「南園」員工休假中心引起的話題	635
第五節：「聯合報改革同盟」與「烏鴉鼓譟風波」	646
第七章：結論	684
參考書目	694

圖表目錄

圖 1：企業文化結構示意圖	80
圖 2：企業文化形成模型圖	118
圖 3：企業文化發展階梯模型圖	119
圖 4：家族企業發展的三維模型圖	163
圖 5：推動承諾型組織願景和價值觀的三條腿構圖	249
圖 6：企業發展的七個階段圖	581
圖 7：企業不同發展階段的陷阱模型圖	582
表 1：聯合報系主要報刊及文化事業單位創立時序簡表	36
表 2：聯合報社刊、系刊封面人物局部統計簡表	186
表 3：聯合報社刊、系刊員工獎懲、到離職局部異動統計簡表	215
表 4：聯合報股份有限公司「五合一」改組後董監事名單	283
表 5：聯合報歷任總編輯簡介	311
表 6：聯合報歷任採訪主任簡介	312

第四章：《聯合報》企業文化的變遷與省思

《聯合報》「初嘗成長的喜悅」是在民國四十七年二月十六日，報社將辦公場地由臺北市西寧南路三十三號，遷往中山堂對面的延平南路八十三號四層樓房，亦即其後「山西餐廳」所在的同一棟建物。西寧南路舊址原本在髒亂嘈雜的中央市場旁，白天除了從對面飄送過來的各種雞鴨魚肉蔬菜的「五味俱全」外，晚上還有一個奇景，那就是從日光燈管垂直下來的開關電線，顯得特別粗大，原來是紅頭蒼蠅白天在中央市場飽餐之後，晚上睡覺便把整條電線停得滿滿的。¹蚊蠅纏繞在辦公室天花板和電燈線上「烏黑黑一片，何祇十數萬隻」，同仁便在群蠅亂舞中辦公，並打趣地說：「這是好現象，象徵我們將來的報份，會跟現在蒼蠅一樣多。」此一時期曾被稱為「中山堂時期」²，其後再以總社所在的街道名稱予以定位，故又統一修正為「延平南路時期」。

彼時《聯合報》員工待遇在「比照美援機構」³的政策下，已成臺北同業中相當優渥的一群，也因此對外羅致人才變得十分容易；在高

¹ 費省非：〈從西寧南路到忠孝東路〉，《聯合報社務月刊》第 203 期，民國 70 年 9 月，頁 76。

² 于衡將《聯合報》成長分為四大階段：西寧南路創業時代、中山堂發展時代、康定路的大會戰時代、巔峰的忠孝東路時代。參見：于衡：《聯合報二十年》，臺北，聯合報社，民國 60 年 9 月，頁 33-45。

³ 有關《聯合報》早年員工待遇在「比照美援機構」的水準下實施之說，可能並不明確，因為政府遷臺後的記者待遇最好的單位，應是業務原本都大幅領先的《中央日報》和《臺灣新生報》；《聯合報》員工待遇提高到普遍超越同業，似以在總社東遷忠孝東路後較為可能。

薪政策下，記者編輯免除了生活和家計方面的後顧之憂，可專心投入工作，不必利用特殊身分向採訪對象拉廣告、搞推銷。記者不再是雜牌部隊，跑新聞時亦漸能贏得採訪對象尊重的態度。由於人手增加，供稿無虞，早期記者發稿字數須按月統計，並於社刊排序的刻板作法，亦予取消。

早年三報《聯合版》首任發行部主任應人⁴曾要求和《中央日報》每天交換二十份報紙，卻遭《中央日報》主管十分不屑地將他帶去的一捆報紙，一把擲出門外的屈辱，終於煙消雲散。民國四十八年八月十六日《聯合報》社址，再遷往康定路廿六號五層樓的房舍，九月十六日正式宣布發行量突破八萬份，躍居自由中國第一大報，超越原居首席的黨營第一大報《中央日報》。⁵

王惕吾開始重視自身企業文化，始自報系單位劇增，和各類業務

⁴ 應人字鼎新，浙江省武義縣人，民國前2年9月1日生，畢業於黃埔軍校第13期，曾任蔣中正總統警衛旅營長，為王惕吾軍中舊屬；來臺除役後曾經營六華春餐廳，不久即告倒閉，於《民族報》主管發行業務，民國40年9月16日三報發行聯合版，又擔任經理部副總經理兼發行主任，民國56年4月20日任《經濟日報》總經理，民國60年7月19日升任《聯合報》總經理，民國63年9月16日再升副社長，民國71年9月16日退休並獲聘為顧問；應氏早歲督導發行業務勤勉負責，對《聯合報》躍居百萬份大報著有汗馬功勞，獲同業推崇為「送報狀元」。民國85年10月17日病逝上海寓所，享年88歲。參見：（1）周恆和：〈聯合報前副社長應人、編輯部顧問楊漢之相繼病逝：悼念兩同仁盍勝哀思〉，《聯合報系月刊》第167期，民國85年11月，頁50,51。（2）應中：〈哀思父〉，《聯合報系月刊》第167期，民國85年11月，頁54,55。

⁵ （1）王麗美：《報人王惕吾：聯合報的故事》，臺北，天下文化出版公司，1994年8月1版3刷，頁48,49,78,79,80。（2）胡祖潮：〈財務，總務，印務〉，《聯合報社務月刊》第203期，民國70年9月，頁26,27。

亟需整合之後；至於報社其他人士具體提出回應者，首推民國七十四年五月十八日總主筆楊選堂於《經濟日報》「楊子漫談經濟」專欄發表〈聯合報企業文化〉一文。此一時點，距離《聯合報》創刊已長達約三十四年；這意味著過了三十四年才有閒情逸緻回首走過的漫漫長路，過了三十四年才有十足的勇氣和信念，對外公開宣示激勵自身茁壯成長的企業文化。民國七十四年十二月廿一日楊老頒獎表揚發行部「掃紅」成功，終於達成了在發行方面「全面第一，處處第一」的攻頂目標。⁶

楊選堂認為，聯合報系是非常成功的企業，在企業經營管理的意義上，可供建立「中國式管理」的模式；因此聯合報企業文化，應該是探討現代管理科學落實到中國企業經營上的主要對象。至於什麼是聯合報企業文化呢？可從哲學、規範、精神、行為等四個範疇去分析，整理一套企業文化模式。其方向包括：⁷

第一、《聯合報》的經營，在維持企業本身發展的要求以外，在作為社會公器、輿論報國，以及促進社會多元發展各方面所確定的哲學。

第二、《聯合報》為達成其企業本身發展目的及大眾傳播使命，所採取的經營方針，以及管理方法。

第三、《聯合報》如何建立全體員工對其企業使命的共識。

第四、《聯合報》如何激發全體員工對企業本身發展，以及企業使命的

⁶ 阮肇彬記錄：〈董事長在慶功頒獎典禮上的講詞：全面第一，處處第一，「掃紅」成功〉，《聯合報系月刊》第37期，民國75年1月，頁7。

⁷ 楊選堂：〈《聯合報》企業文化〉，《聯合報系月刊》第30期，民國74年6月，頁14,15。

歸屬感與奉獻精神。

第五、《聯合報》對其員工所確立的工作與團體行為的共同規範。

第六、《聯合報》對國家社會整體利益，以及國家社會前途所確認的使命感，以及如何發揮其影響作用。

事實上，前述六點是屬於《聯合報》功成名就之後冠冕堂皇的自我總結。稍知報業競爭經緯者皆知，無論從戒嚴時期或是解嚴後的臺灣報業環境觀察，如果少了中時與聯合兩家大報，少了彼此緊咬對手的競逐故事，臺灣現代史就不會有太多可供後人研究王惕吾與余紀忠的有趣素材。兩大報系創辦人雖有難解的瑜亮情結，但當其各自在專業方面登峰造極，寫下可觀成就之後，王惕吾與余紀忠的內心深處恐怕都得感謝對方幾分，因為若無可敬的對手長期用放大鏡找碴的競爭壓力，彼此就不會有日新又新的動力。

因此，要探究《聯合報》企業文化的變遷，最基本的方式就是重點檢視其在報業市場競爭策略方面的手段，及其處理內部事務時的基本方針；而隨著外部大環境的變遷，《聯合報》又是採取何種對策來調整其永續經營的路線。以下即按此相關思維，分成四節來解析造成《聯合報》企業文化變遷的因素和事件。

第一節：追求永保領先地位的超級報團

《聯合報》創刊四十年後，可謂登峰造極，王惕吾認為業務成長的確已經達致「超級報團」的規模，他除了再次確認《聯合報》與報系其它六報是「母子報」而非「姐妹報」的特殊定位，更進一步強調五項奮鬥的新方向：一、公器與民意的結合；二、立場與理性的結合；三、企管與績效的結合；四、人才與科技的結合；五、人性與感情的結合。

民國七十四年十月，王惕吾再次強調報系在與同業的業務競爭上，已經強大到沒有對手了。他指出，「今天沒有強勁的對手，是我們感到非常遺憾的；有競爭才有進步，在沒有強勁的對手，所以必須自我奮發，來創造中華民國報業的新境界」；「別人怎麼做，我們不必去理他，只要我們自己走正派的路線，堂堂正正的去做才是。」⁸

民國七十七年元月四日王惕吾在四報常董會上再度肯定《聯合報》是他看了將近六十年來最好的報紙，「這要歸功於今天聯合報系第一流的人才，以及最完善的設備」；他強調：「目前我們擁有最多的新聞界高手，以及全世界最新的機器設備，即使與國外大報相較也毫不遜色。最難能可貴者，厥為《聯合報》的傳統精神，這種團結和諧、充滿旺盛鬥志的精神乃是致勝的重要因素。」⁹

此種「唯我最大」與「天下無敵」的觀點，王必成於民國八十六年社慶時再度以董事長身分給予詮釋。他強調：「《聯合報》是有格調、有理想的報紙，新聞品質及內容都是最好的，有理想的新聞工作者在此可以找到揮灑的空間；近來雖然電子媒體蓬勃發展，也以高薪挖角，但有理想的新聞工作者，在《聯合報》之外沒有更好的選擇。」¹⁰

民國八十七年四月底，王文杉論及報社間競爭激烈，高薪挖角成風時，主張報系在面對各報非良性的競爭時，除了堅持自己的原則和制度，爭取同仁對報社的認同，也要更廣泛培養人才因應，以求做到

⁸ 阮肇彬記錄：〈國家利益至上，大眾利益優先：創造中華民國報業的新境界〉，《聯合報系月刊》第22期，民國73年10月，頁11。

⁹ 聯合報董事會編：《聯合報、經濟日報、民生報、聯合晚報常務董事會會議紀錄（77~82年）》，臺北，聯合報社，民國82年12月，頁14。

¹⁰ 編委會：〈聯合報創刊四十六周年社慶董事長致詞全文〉，《聯合報系月刊》第178期，民國86年10月，頁8。

「別人挖一個，我們還有五個」。¹¹

在聯合報系逐步壯大的過程中，范鶴言與林頂立兩位合夥人同時退出，及其後王永慶的退股，終使王惕吾取得定於一尊的獨大地位。但其後高層權力結構亦再經歷數次實質的傳承與轉變。

民國六十一年十月卅日舉行的第四十二次聯合報社務委員會議，應出席的社務委員包括：王惕吾、劉昌平、楊選堂、吳鑄曾、王繼樸、吳來興、應人、胡祖潮、關潔民等九人；王必成為列席身分。王惕吾首先以主席身分宣布：社長一職由執行副社長劉昌平升任，認為此項人事安排為「同有、同治、同享」理想更進一步的實現，而「同有、同治、同享」的理想，也就是現代化企業管理的法則，實行效果卓著，同仁獲酬勞股成為本報股東者，年年在增加；業績獎金制度及員工福利會的設置，使同仁生活得到保障。凡此，已收鼓勵同仁努力工作之效；「至於同治理想的實行，係自設置社務委員會開始，社務委員會為本報決策機構。……今天由昌平兄接第一棒，出任社長職務，今後希望一棒接一棒的由有才識之士接下去，使本報在現代化企業管理之正軌上運行，不斷的進步再進步，成就更輝煌的報業。」

彼時王惕吾和劉昌平的分工方式是：「一般社務有例可循者，由昌平兄核辦，臨時或突發之事件，我們商量；我則居於監督的立場，隨時瞭解社務發展，提供意見，並多做一些未來董事會與社長之間之協調工作。至於言論、編務、業務政策，均由有關單位與昌平兄商決供我瞭解，以期建立社長責任制度，使社務在正軌上發展。」劉昌平隨後謙和的表示，同治的理想，是要將所有權與管理權分開，股東有所

¹¹ 傅沁怡：〈王副總文杉闡述正派辦報〉，《聯合報系月刊》第 185 期，民國 87 年 5 月，頁 53。

有權，管理權則可授予任一合適者，社長不是終身職，任何同仁均有機會擔任這個職務，定一個任期出來，使報社在這一制度上發展。¹²

民國六十九年九月廿二日，聯合報系有關報系總管理處總經理與三報發行人權限再次詳予劃分：一、總管理處總經理劉昌平負責部份：聯合、經濟、民生等三報編輯部、言論部、及人事案件，世界日報辦事處及中國論壇社之編務。二、《聯合報》發行人王必成負責部份：三報業務部、財務處、聯合報一般行政事務、聯經出版公司，以及天利運輸公司之業務。三、《經濟日報》發行人王必立負責部份：三報之印務、經濟日報工商服務部、中經社、雷射公司等業務，以及經濟日報一般行政業務。四、《民生報》發行人王效蘭負責部份：民生報編輯部、業務部，日常工作之督導，及一般行政事務之處理。¹³

民國七十九年九月一日報系所屬四報召開臨時董事會，通過調整報系重要負責人的人事布局，宣稱此項調整案達成了專家辦報、適才適所、分工合作、分層負責的經營理念，並已突破家族經營格局，兼具企業倫理及傳統傳承的特色。這份名單透露了彼時報系核心權力分配，與接班資歷的輩份及相關的升遷職務順位。全部名單如下：¹⁴

王必成：報系四報副董事長（原任《聯合報》發行人）。

劉昌平：《聯合報》發行人（原《聯合報》社長、兼報系總管理處總經理）。

¹² 編委會：〈聯合報第四十二次社務委員會議紀錄〉，《聯合報社務月刊》第110期，民國61年10月，頁12-14。

¹³ 聯合報董事會編：《聯合報、經濟日報、民生報常務董事會會議紀錄（66-70）》，臺北，聯合報社，民國82年12月，頁241。

¹⁴ 編委會：〈專家辦報、適才適所、分工合作、分層負責：報系重要人事調整，突破家族經營格局〉，《聯合報系月刊》第159期，民國79年9月，頁13-14。

楊選堂：《聯合報》社長，仍兼三報總主筆（原任《聯合晚報》發行人，兼《聯合報》、《經濟日報》、《聯合晚報》三報總主筆）。

王必立：《聯合晚報》發行人（原任《聯合晚報》社長）、兼報系總管理處總經理，並續任《經濟日報》發行人。

張作錦：《聯合晚報》社長（原任美國《世界日報》副總社長、兼報系美加新聞中心主任）。

黃 年：《聯合報》副社長（原任《聯合報》總編輯）。

胡立臺：《聯合報》副社長兼總編輯（原任《聯合晚報》副社長兼總編輯）。

黃 寬：《聯合晚報》總編輯（原任《聯合報》副總編輯兼採訪中心主任）。

周玉蔻：《聯合報》採訪中心主任（原任《聯合晚報》採訪中心主任）。

張昆山：《聯合晚報》採訪中心主任（原任《聯合報》採訪中心副主任）。

張逸東：《聯合晚報》執行副總編輯（原任《聯合報》副總編輯）。

魏 誠：《聯合報》總編輯特別助理（原任《聯合晚報》總編輯特別助理）。

陳啟家：《民生報》副社長（原任《民生報》總編輯）。

薛興國：《民生報》總編輯（原任《民生報》執行副總編輯）。

夏訓夷：《民生報》執行副總編輯（原任《民生報》副總編輯）。

蔡格森：《民生報》副總編輯（原借調《歐洲日報》）。

陳祖華：《歐洲日報》副社長，仍兼總編輯。

夏體鏘：《歐洲日報》副社長。

前述名單是否足以代表報系已「突破家族經營格局」？答案是否

定的，雖然劉昌平終於出任《聯合報》發行人，但絕非真正擁有對報社的支配權，何況公司權力結構早非王惕吾自己擔任發行人時的模式了。特別是前述重要職務無不由王惕吾親自指定¹⁵，這批領導班子對王惕吾個人之忠誠度，自無疑義，但有資格加入不定期「高級主管搬風」遊戲者，是否就必定是報系之中最為幹練、公正、廉潔之輩？在報系基層是另有不同評價的。

如以忠誠而論，曾因職務而被納入股東名單的陳啟家，於升任《民生報》副社長後不到三個月，即因以建設公司起家的宏國集團主動挖角而突然跳槽，轉任宏國旗下的《大成報》社長兼總編輯，當時報界盛傳宏國老闆為表示誠意，給予的條件是新臺幣一千萬元，亦有傳言是給了一棟房子，陳啟家本人則不置可否的以「孩子還小，需要學費」一句話輕輕帶過。

陳啟家於民國六十七年自《臺灣新生報》跳槽至剛創刊的《民生報》擔任副總編輯，七十二年繼石敏之後升任總編輯，可謂一路綠燈直上青雲，但對刻意栽培他的王家而言，更大的不滿則在陳啟家去了大成，即以其拿手的影劇新聞絕活與《民生報》對打，以知己知彼的手法，於民國八十六年四月十八日將影劇、體育兩版拆開零售五元一份，創造了佳績；八十七年五月創下臺灣報業首見的全彩印刷；同年九月則公開大事宣揚：《大成影劇報》全省實銷數字遠勝對手報達二點五倍之多，「榮登國內第一大零售報」；《大成體育報》亦凌越對手報一點一倍。¹⁶無怪乎《民生報》發行人王效蘭對心腹大將陳啟家絕情而去，

¹⁵ 查仞千：〈正派辦報，惕老不老〉，《聯合報系月刊》第159期，民國85年3月，頁140。

¹⁶ 馬度：〈《大成報》的昨昔與今日：面對經濟蕭條的大環境，《大成》變

十分感傷地私下抱怨：「即便我是棄婦，要走也得先講一聲嘛。」

高級領導幹部出走，容或有其個人不得已的抉擇，但這已透露了聯合報系出得起的求才和壟斷人才的價碼，已經不是唯一的市場優勢了。更險惡的變化，則出現在有線電視和衛星頻道占據消費者的感官世界之後，廿四小時運作的新聞頻道侵蝕了平面媒體的莊嚴法相，幾乎搶走了報紙賴以生存的多數廣告。

民國九十四年四月三十日《經濟日報》以極不顯眼的版位刊出一則「五報合一」公告，預告《經濟日報》、《民生報》、《聯合晚報》、《星報》自同年六月一日起以「聯合報股份有限公司」為唯一合併後的存續公司，「自合併基準日起，消滅公司所有之資產負債及一切權利義務概由存續之公司承受」。

理論上，前述公告應該會引發勞方某些固定的反應，但資方此一減併企業規模的動作並未引起波瀾，僅少數員工主動申請提前退休。

按經濟部商業司網站提供的股份有限公司登記資料顯示，重整後的聯合報股份有限公司不再以原有各報社法人代表董事組成，而改由另四家公司法人組成，包括：文怡投資股份有限公司、沛盛實業股份有限公司、金南實業股份有限公司、杉怡投資股份有限公司。董事由原十一位增為十二席，監察人增加一位成兩席；董事長、副董事長及常務董事均不變，仍為王必成、劉昌平、朱王效蘭；原董事張漢昇、陳建成等二人退出，新增胡立臺、項國寧、王安嘉等三人；各席董事順位亦稍有調整：原第四順位駱成由王文杉取代，黃年仍居第五順位，黃素娟、簡武雄仍敬陪末座。王必立蟬聯監察人，新增監察人為呂祖

小了嗎？》，《透視報導》2001年5月，頁40-43。

堯。外界雖然無法解析文怡、沛盛、金南、杉怡等四家投資公司的資本結構，但單以字義觀之，顯係取自王家各輩成員名字的一種組合，可證即便是在五合一後的「聯合報股份有限公司」，依舊是王氏家族穩穩掌控的家族式企業。五合一後四家公司的持股數及其法人代表如下：

- 一、金南實業股份有限公司股份共有 59,957,889 股居首，法人代表為朱王效蘭、胡立臺及邱光盛等三位董事及一位監察人王必立。
- 二、文怡投資股份有限公司持有 58,334,815 股次之，法人代表為王必成、黃年兩位董事。
- 三、沛盛實業股份有限公司持有 53,680,665 股，法人代表為劉昌平、王安嘉、黃素娟、簡武雄等四位董事。
- 四、杉怡實業股份有限公司持有 53,575,473 股，法人代表為王文杉、駱成、項國寧等三位董事及一位監察人呂祖堯。

總計五合一後的「聯合報股份有限公司」由四家主要投資公司持有之股數總計為 218,294,160 股。依據經濟部商業司民國九十四年八月廿九日異動登記之資本總額及實收資本額均提高為新台幣 3,000,000,000 元，原先登載之註冊資本額為新臺幣 2,990,000,000 元，實收資本額為新臺幣 2,799,759,340 元，依此換算可知：四家主要投資公司占有的資本額約為 78%，另有 22%應另有其他股東挹注。以下為改組後董監事持股名單：

表 4：聯合報股份有限公司「五合一」改組後董監事名單
(以經濟部登記之民國 94 年 8 月 29 日異動資料為準)

職 務	姓 名	公 司	持 股
1.董事長	王必成	文怡投資股份有限公司	58,334,815
2.副董事長	劉昌平	沛盛實業股份有限公司	53,680,665