

見識護國神山的《器識》

窺探巨人打造世界級企業的野望

文/惠達 曾柏勳



向台積電採購，沒有所謂的B計畫

台積電有多麼重要？書中的開頭告訴讀者，全球AI及繪圖晶片龍頭輝達(Nvidia)執行長黃仁勳把大部分的晶片製造都下注在台積電上，當他被問到如果發生台海軍事衝突時有什麼替代方案，他斬釘截鐵說「沒有B計畫，全部壓在台積電上」。甚至發生地震斷電時，國際通訊社第一時間不是聯絡總統府，而是打給台積電！

張忠謀在2018年6月退休前，已為台積電打下三個未來棟樑：一是南科的3奈米廠、二是12吋南京廠、三是以劉德音、魏哲家兩位接班人為中心的雙首長制。到了今年已90歲的張忠謀仍是退而不休的狀態，甚至接下總統交辦的國家任務，再任APEC代表，因為他的存在實在太重要。

今日的台積電已由劉、魏雙首長合力經營，同時面對英特爾向台積電正面宣戰，以及南韓推出了半導體戰略產業計畫，目前台積電的最大競爭對手仍是三星。就在本文撰稿的前一天(7月28日)，經濟部已核准台積電南京廠28奈米擴產計畫，竹科2奈米廠用地第二期擴建計畫也通過了環評。面對美中角力競爭以及國際同業所下的戰帖，劉、魏雙首長在超越張忠謀時代經濟大蕭條且史無前例的世界大動盪中，繼續開創新局。

「器識」：世界級企業領導人的器度胸懷與見識

張忠謀大半輩子的目標是讓台積電成為世界級企業，顯然他早已做到。他曾說世界級企業的領導人(同時也是他心目中的領導人)必須要有「器識」，包括了格局、胸襟和見識，簡言之就是身為企業家運籌帷幄的能力。

2008年金融海嘯時，他逆勢操作打出擴張策略，包括增加資本支出以緊抓訂單、增加產品陣容、檢視工作流程和提升效率。他的神算和遠見，讓台積電預先備好了產能，在海嘯過去之後，大口吞下市場釋出的訂單。同樣的情況，發生在去年病毒所帶來的全球經濟危機最嚴重的時期，有許多台灣扣件業者決定「先蹲低後再踩高」，同樣也是增加支出资本來擴增設備、擴

「台積電」、「產能供不應求」、「股價飆揚」、「28奈米南京廠擴廠」、「2奈米先進製程」……台積電僅次於疫情佔據了國人關注的焦點，在全球的重要性也來到史無前例的高點。它已不只是台灣人的台積電，更是維繫全球汽車、軍事等等高科技大產業命脈的台積電。這讓我們想起，《器識》這本書追蹤了過去30年來張忠謀打造台積電的歷程與他的經營之道。

透過咀嚼這本著作，我們要看的是台灣半導體之神怎麼打造神山、怎麼找接班人、怎麼看待台灣企業的接班，最後再邀請讀者一同思考台灣扣件產業的大戰略是什麼。



廠、擴產，終於在2020年第三季吃下歐美釋出的扣件訂單，接單仍上看到明年初。

回到張忠謀，他的深謀遠慮經過縝密的盤算，他說：「我只冒經過計算的風險。」面對鉅變環境下的競爭對手，他說一個領導人的表現水準通常都是競爭者定的，他將對手視為自己的養分。我們怎麼看待競爭對手，會決定我們自己懷有的「器識」。

獨立專業經理人的重要性

在成立台積電之前，張忠謀曾任德州儀器公司副總裁以及通用儀器公司總裁。他發現，在台灣企業經營權爭奪似乎是常態，但這在歐美很少見。爭奪的起因是有股東透過投資要控制董事會，以取得經營權。他認為台灣的接班很不成熟，國內許多老闆挑選經理人的圈子往往很小，僅侷限於家族或認識的人，也就是老闆自己信得過的人，「信任」的重要性大於「能力」，所以能挑人的範圍很小，也無怪乎只要下一代無意接班或是無法勝任，老闆就要面臨企業存續的危機。

如果改採用獨立專業經理人的體制，挑人的範圍就可以擴大到全世界的經理人才。此體制下的董事會除了要確保該人才能被信任，還要建立監督經理人才的機制。此體制「比較接近民主制度，接班問題也比較少。制度，才能產生獨立專業經理人」。

老闆挑人的標準，是這個經理人是否效忠於老闆個人以及老闆的利益。相較之下，獨立董事會以及其挑選出的獨立專業經理人則必須獨立於經營階層，忠於全體股東，而不被大股東控制。獨立專業經理人則必須向董事會報告，董事會擁有考核並辭退獨立專業經理人的權利。

對許多國內扣件業主來說，要把自己打下的江山全數傳承給自己的家族後代，還是要拱手讓給無血緣關係的外部專業者，這種拿捏對家族意識很重的業主來說實在不容易。不如看看張忠謀吧，他在宣布退休前開始提拔劉德音與魏哲家。他對媒體白自說當時的自己下了這個決定也是在「摸著石頭過河」，但最終的成果證實劉、魏雙專業經理人的共治，讓台積電到了今日仍是個震不倒還越長越大的護國神山。

接班這種事，國內企業的一大罩門

《器識》整理出張忠謀理想中的接班人條件：

- (1) 接班人最好先歷練多個核心部門，至少包括營運和銷售。
- (2) 接班人要有能讓「整個組織」最佳化的能力，而非「個別」最佳化。換句話說，接班人不能只會優化銷售部門，而是要有整合和優化全公司所有部門運作的能力。
- (3) 接班人必須認同自家企業的文化，否則遲早會變成問題人物。企業文化也必須有包容性才能獲得大家認同。
- (4) 接班人透過每週用兩小時會議，接受被交接者的財務和策略指導。被交接者可以提供諮詢、鼓勵與警告提醒，但不代表接班人的決策必須經過被交接人的手。

張忠謀認為「願景」、「價值觀」和「策略」是建立世界級公司的基礎。公司的負責人不要只把願景弄成「大家發財」，而是要找出可讓員工視為長遠(10~20年)的高層次目標。接著，公司還要有可持續30~40年的企業文化(價值觀)，如果沒有穩固的企業文化，遇到挫折時就站不起來了。最後，公司必須有維持約5年不用更改的大策略。例如現在台積電的大策略之一，就是將自身打造成「矽盾」，使之成為全球最重要的戰略物資。台灣扣件業主也可思考，面對今年政治、經濟與病毒的挑戰，你的「大」策略是什麼。

張忠謀比喻自己的退休是「老兵不死，只是凋零」，他認為慢慢凋零、逐步退出的方式是最好的。至於宣佈接班的時機最好是在退休的半年前比較好。一旦太早宣佈，會因為出現競爭者而使自己長時間變成跛腳鴨；若臨時宣布，人家會以為有什麼事發生了。

台灣有「矽盾」，何不也要有護國的扣件產業鏈？

我們扣件產業的一份子千萬不用妄自菲薄。我們有自主研发很好，以代工供應為主也很好。我們雖未能像先進的歐美廠商一樣，完全轉型到能大口咬下高端航太軍事市場的層級，我們雖仍徘徊在工業2.5的階段，離德國的工業4.0仍有遙想之距，但想想張忠謀最初也是在工研院中窩居一角的小生產線，從當時被人人看低的晶圓代工開始做起。誰知他用了30年的時間，把台灣的積體電路產業從一個小產線變成市值破15兆台幣的護國神山。台積電的價值和策略，是從「台灣經濟層面」上的不可被替代性變成「國際政治角力與經濟層面」上的不可被替代性，這是台積電能成為護國企業的核心基礎。

台積電已有自己的下游供應鏈，形成一段護國產業鏈。張忠謀也擔憂除了台積電之外，台灣是否還能有第二個護國神山。我們雖然還沒有全然的「螺絲盾」足以比拚「矽盾」的地位，但不代表我們不能以螺絲盾為目標一起攜手前進，不是嗎？30年來，儘管中國大陸、東南亞、印度、東歐的扣件製造快速崛起且其人力、物力、市場、國家的支持都不輸給台灣，但我們依然屹立不搖，領先全球扣件市場。一個完整有競爭力且靈活性強的產業鏈至關重要。

或許在未來的螺絲產業高峰會上，當螺絲大老們與中生代、次世代的經理人同聚一堂，我們可以大談未來五年台灣扣件產業的「大策略」是什麼。為了將台灣扣件供應鏈打造成足以撼動全球扣件需求的螺絲盾，我們要在法令、土地、匯率、製程、分工、組織調整等等層面上做出什麼因應，要向政府提出什麼新的且更有實現性的要求？如果我們有辦法敦促政府，台灣扣件不應只被視為一個上千億台幣的「產業」，而該被視為具有經濟戰略性意義的「盾牌」，在這樣的視野下，我們該以何種論述，來達成產、官、學在一個更高目標層次上的合作？這正是我們今年應該合力思考的大方向。

