專訪台積電董事長張忠謀先生

知人善任、高瞻遠矚

訪問：日新編輯組

堅毅的眼神、深邃的雙眸、優雅的舉止、不凡的談吐，猶如雄視寰宇的巨鷹，遨翔天際，俯瞰大地，他就是一手擘建台積電的張忠謀先生。他喜歡獨處，很少應酬；常口刁菸斗，閉門苦思；他做的是人仰馬翻的熱鬧事業，過的是雲淡風輕的安靜生活；他的雙眼捕捉著天邊任何一絲與本業有關的創新信號，而兩耳卻天天受到最純粹的宗教音樂的滌。在事業、生命、文化，三者之間那麼和諧又那麼支離，達到多元平衡。他是如何的做到呢？以下是警政署政風室日新編輯組的專訪。

大時代中的成長歲月

先生您經歷大陸、香港、美國、臺灣四階段，生於中國大陸、童年在香港度過、在美國接受西方教育和職場洗禮，卻與台灣結有不解之緣，您是台灣現下少數經歷過對日抗戰及內戰的企業家，人生積澱的多元文化及戰爭對您的人生觀及生活、事業有何啟發？

1931 年我出生於故鄉—浙江寧波，當時父親張蔚觀（1906—1992）是寧波縣政府的財政局長，聽起來似乎是一個不小的官，但當時的寧波是一個相當落後的地方，有志的人大多希望在上海、南京或北平等大都市做事。

對日抗戰開始時我才六歲，那時父親調到廣州擔任銀行經理，「盧溝橋事變」發生後，日機開始轟炸廣州，全家就遷到就近的香港。我自六歲到十一歲住在香港，戰時的香港眞是一個世外桃園。在那裡我完成小學學業，也留下美好的童年回憶。1941 年 12 月 8 日日本在偷襲珍珠港後數小時，開始攻擊香港，不久香港也淪陷了。父親在日本政權管制下工作，有苦難言，1942 年底決定舉家遷往重慶，我們先乘船到上海，回故鄉寧波小住幾星期。1943 年 3 月下旬，我們冒死穿過國、日交戰的徐州戰線，用盡各種交通工具才到洛陽。由洛陽乘火車到長安，途經潼關時，日軍的大砲正在黃河對岸，聽說每月總有幾次要對火車射擊，所以鐵路局派在這段行走的火車，都是最舊的火車，即使被擊毀，損失也不致太大，這一段路程號稱「闖關車」（闖潼關），都在晚上行駛。記得我們乘「闖關車」那晚，到了危險地段，火車速度突然增快，車廂全黑，雖擠滿了人，但大家都摒

住氣，突然無聲，耳中只聽到火車瘋狂前進的卡搭搭、卡搭搭聲。過了一會，火車緩慢下來，車廂燈光復明，大家知道危險期已過，興奮地歡呼起來。一路上我遊覽了古都西安；也到過華清池，重尋千年前唐明皇和楊貴妃的遺跡；更坐過顛簸的大卡車，深深體會到「蜀道難，難於上青天」的道理，幾經波折，走了五十天，最後到了目的地－重慶，這是一個很辛苦的旅程。在過去幾十年人生中，我早已旅行百萬里，但無論旅遊如何舒適、甚至奢侈，最令我懷念的、對我最有意義的、腦海裡刻下最深印象的旅程，還是我十一歲時，從上海到重慶的千里跋涉。

到了重慶，我憑自己的努力考進當時被公認爲最好的沙坪壩南開中學，跌破一大堆認爲須靠關係、人情的官夫人眼鏡。在南開讀了兩年半，自初二到高一，自 1943 年夏天到 1945 年冬天，那是我第一次離家住宿在校，學習過團體生活，雖然生活很刻苦，但心情一直非常興奮愉快。南開的教育正是我思想漸漸成形的幾年，對我影響深遠。像是校長張伯苓先生，曾在天津辦過南開大學，很受大家尊敬，也被政府任命爲國民參議會主席，蔣委員長對他也執禮甚恭。我曾因在校辦過壁報訪問過他兩次，印象最深的是，以他這樣有地位的長者，見到我這個十幾歲的青年，卻一點沒有架子，諄諄不倦地對我講許多事；又如南開的校訓：「允公允能，日新日異」，其實我日後創業所悟到的十幾條經營理念，其實都不出這八個字。南開對我的影響，竟深若如此。

抗戰勝利後舉家搬到上海直到一九四八年底，這段期間我　班考入南洋模範中學二年級，南模是上海數一數二的中學，尤以數理程度見稱，畢業生大多考入當時有「中國之麻省理工學院」之譽的交通大學，所以有人稱南模爲「交大附中」。幾十年後，我被選入交大校友會，我說我未進過交大，大家說：「但你在南模，那不是交大附中嗎？」於是我成爲交大校友了。高中畢業後，我因父親讀商科的關係，就投考滬江大學銀行系和交通大學工商管理系，因爲滬江大學是父親母校，所以我選擇滬江。不久徐蚌會戰戰況吃緊，因爲上海離戰場不遠，金融秩序又混亂，父親未雨綢繆，所以一九四八年底我又回到闊別六年的香港，沒幾個月上海淪陷了。

到了香港，我的第一個大憂慮又是求學問題。父親很堅決地認爲我必須讀理工，畢業後才能謀生。但是到哪裡去讀理工呢？父親認爲我只有一條路：去美國讀大學，他還有能力供給我第一年的學、雜及生活費，至於一年後，再看他的工作環境或我的讀書成績而定。母親很坦白地對我說：「幸而你是獨子，不然我們不會有能力送你出國。」我的三叔張思侯先生那時已在波士頓東北大學任教授，他替我選擇申請入哈佛大學。爲什麼選哈佛大學呢？第一，哈佛是舉世聞名的學府；第二，哈佛在波士頓，三叔可以就近照顧我。但是波士頓還有一所也是舉世聞名，而且專長理工的麻省理工學院。而三叔明知道我要讀理工，爲什麼不替我選擇麻省理工學院呢？後來我問三叔，他笑說：「我知道的你，是在重慶南開的你，那時你熱愛文科。後來又聽說你要讀商科。直到你到香港才聽說要讀理工。我想你應該有時間漸漸建立自己的興趣，與其急急地把你送進非常專門的麻省理工，不如讓你在哈佛有一個緩衝時期。何況，哈佛的理工科也是頂尖的，只是不如麻省理工那麼專門而已。」三叔眞是料事如神，他的判斷百分之百正確。即使從幾十年後的現在回顧，哈佛一年是我一生最興奮、最有意義、最難忘的一年。

那是 1949 年 7 月，我剛滿 18 歲後的 12 天，在香港啓德機場登上汎美公司班機，起程去舊

金山。起飛後，我在飛機上寫下那天日記：「淩空而起，悵然回顧，香港已在雲霧中。香港半年，眞如一夢，夢中明知是夢，只覺可笑而已。然而夢後回憶，竟有十分的淒涼味。八時天色已暗，飛行在雲層之上，四顧茫然，六年前初入南開中學的鄉愁，又驟然來到我心。我從未離家如此之遠，也從未計劃離家如此之久，如今遠涉重洋，要到一個陌生的國家去，展望前途，渺茫之極，怎不令人感傷呢？」幾十年後讀這篇紙頁已黃的舊日記，當時的心情，猶如昨日。

從 1949 年去美國至 1985 年到台灣來，我一共在美國待了 36 年。因此，以我現在七十四歲來說，我的人生前四分之一在大陸（包括香港），一半在美國，四分之一在台灣，而且還希望在台灣的時間可以遠遠超過四分之一。

我的人生觀、價值觀以及對於生活、事業的態度，是從小養成。

在小時候、中學、抗戰、內戰的時候，我們的價值觀認爲「公」很重要，所以南開中學的校訓「允公允能」，「允公」還放在「允能」之前，儒家思想最重要的就是「忠、孝、誠、信」，對君主及國家要「忠」、對父母親要「孝」、對兄弟要「和睦」、對朋友要「誠信正直」。現在的社會改變很大，像「愛國」、「爲公」、「大我」等觀念，無論公司企業或國家，好像都不太重視；倒是爲個人、爲自己，也就是前面所說的「允能」，則充分的發揮、強調。我在西方生活三十幾年，一直到 1970 年代，當時美國的價值觀，基本上和我小時候在大陸時所知道的價值觀，沒有什麼太大的不同。「愛國」、「誠信」（integrity）仍然是當時社會的主流價值，只不過 70 年代以後美國個人主義抬頭，對機構、公司的忠誠度（loyalty）較低。老實說，1985 年以前我都沒在台灣待過，可是當我回來的時候，發現台灣那時的價值觀，和我在大陸時有點改變，可是變化並不大。所以台灣價值觀的改變，應該是最近十五年的事情。這種改變美國人並不認爲是一件壞事，美國戰後的嬰兒潮（baby boom）在 1960、70 年代成長，他們這一代比較自私、注重個人表現，「爲公」、「大我」這方面比較不注重。但是，我比他們早一代，所以美國在改變的時候，我已經是四十幾歲了，人生觀不會有太大的改變。所以，我的人生觀、價值觀還是和小時候以及在美國的初期沒有太大的改變。

這樣的價值觀對事業有何影響呢？公司治理最重要的精神就是要對員工好、對股東好，要平衡所有對公司有利害關係的人，並且將自己個人利益放在其次。三十幾年前根本沒有「公司治理」這個名詞，它是在 2000 年左右發生了恩龍案（Enron），爆發了醜聞，大家紛紛提倡公司治理的觀念來補救、改善公司制度。其實只是回到三十年前，人人都知道是對的理念。至於我呢？一直以這種態度、哲學來對公司治理、管理。

允公允能，日新月異

董事長您的母校南開校訓：「允公允能，日新月異」對您一生影響深遠。做為一位企業者、思考者，您一再強調創新，耳際縈繞著音樂，然「雙眼捕捉天邊任何一絲與本業有關的創新信號」，創新可謂您創業核心理念，董事長能否闡述如何培養創新能力？

1958 年我在德州儀器公司（Texas Instruments）服務時，它有三個核心價值：第一，是誠信正直（integrity）；第二，是「承諾」，狹義來說即是員工對公司的承諾，要員工盡心盡力、無私的奉獻給公司。公司其實也對員工有承諾，除非公司發生重大事故，如公司破產了，否則不會解雇員工。這個理念大家都認爲是日本的精神，其實美國在 1970 年代之

前，也有相同的理念。廣義來說即是公司忠於對客戶的承諾、需要；客戶也應對公司承諾不會換供應商。更可將承諾擴大爲包括公司對股東的承諾，股東也應該對公司承諾長期投資者，而不是將公司的股票當作投機的工具。第三，是「創新」，尤其在科技業因爲產品、技術變化得非常快，創新不但是求成長的要件，甚至於求生存都需要創新。因爲你的競爭者在求變、求創新，假如你不能超越他，就會落後，最後連生存都是問題。要如何培養創新的能力呢？我認爲在年輕的時候就要培養，我年輕時的座右銘是「終身學習」、「獨立思考」。在具有創新能力之前必須要先達到這兩項，因爲創新不是憑空想像而來，你一定要有相當的知識、學問爲根基，而這些需要終身學習才能獲得，不能大學畢業後就不學習，那就不會有足夠的知識。獨立思考則是要自己能夠思考判斷，不能人云亦云才是獨立思考。終身學習使你知識一直在增長，獨立思考使你能夠把知識內部化，有了這兩項特質，這樣才具備能創新的可能。

我常常畫一個知識的金字塔，最底層是「資料」，第二層是「知識」，最上層是「智慧（wisdom)」或「洞察（insight)」(附圖)。

首先要將資料內部整理後，經由獨立思考，才能變成知識，譬如你看報紙、電視，或是聽演講，這都只是資料而已，要把它內部化，經由獨立思考以後，才能變成知識。從知識到智慧或洞察那一層（創新也屬於同一層)，以我自己的經驗，創新都是累積相當多的想法及努力的思考，就會有機會想出新的、有用的東西，這就是最高一層的智慧或洞察。最近我在台北國際會議中心聽了 Tom Peters 的演講，Tom Peters 在二十幾年前寫了一本書－「追求卓越（In Search for Excellence)」，當天的演講整個國際會議廳坐無虛席。他說 imagine(想像)其實和創新是一樣的意思，現在光有知識還不夠，還要創新，知識就是學人家已經知道的東西，現在競爭越來越激烈則應重視想像。「想像」是一種天賦嗎？也許有一點天賦的成分，但最主要的是每個不是特別有天賦的普通人，從小要能養成終身學習的習慣，並訓練獨立思考的能力，這個也是大學時期最重要的一件事。我也是在大學時期養成這樣的習慣。終身學習要有計畫、系統、紀律，並不是隨便東抓一點、西抓一點，聽別人講好像又學了一點。所謂有計畫是每個月或者一年，想想看要學哪一個系統的知識，比方我大學畢業後，想學與我事業有關的知識，這個範圍很廣，與我事業有關的包括政治、經濟、金融等等，尤其我後來的事業愈做愈大。人的一生雖然相當長，但還是要自己訂計畫。比如我對財務報表不太懂，但我花幾個月的時間，即使在上班做事，也要在晚上撥出兩個小時，打定主意把財務報表、資產負債表、現金流量表等報表，在幾個月之內學會，其實這是很容易做到的。學會以後就可以再訂別的目標。我對企業管理很有興趣，企業管理的領域很廣泛，但我就選擇和我直接相關或者有興趣的部分。以我二十年前剛到台灣的時候，對台灣的情形，無論是政治、經濟或社會，都不太瞭解。我就每天看報紙，和這方面知識比我深的朋友請教，差不多幾年以後，才比較瞭解情況。因爲台灣的確和美國不一樣，現在也是如此。記得 1955 年 5 月我的第一份工作是在波士頓的希凡尼亞半導體實驗室上班，

負責鍺電晶體生產線工作，因爲我是學機械的，而頭一個工作卻電晶體相關，因爲我對電晶體一無所知，所以前幾個月甚至幾年完全著重學習科學技術，後來懂了一些，職位也慢慢高了，就開始瞭解別的東西，這就是有計畫的。有系統方面，以我本身而言，企管系統也好、金融系統也好，都有涉獵，因爲當了董事長以後，比如要到美國上市、或者要向銀行借錢、或者主導一些合併案，都是金融方面的事務，這個也要懂。

有系統、有計畫的終身學習，在我個人是不包括文學、藝術，可是卻包括歷史。因爲歷史和企業有直接連帶關係，尤其是近代史，近兩百年的歷史無論是中、西，我都有涉獵。因爲從歷史上會吸取若干的教訓，尤其是這兩百年當中的重要人物，他們講了什麼話、做了什麼事，都蠻有啓發作用的。可是藝術、文學等就不在我計畫和系統之內。另外，終身學習要有紀律，不能只憑兩個月、三個月、半年、一年，自己要養成習慣。我很早就已經養成晚上看書的習慣，而週末對我更是重要，我發現從禮拜一工作到禮拜五，會有點疲勞，週末可以適度休息、充電，不然的話，疲勞就會一點一點的累積起來。我從不在週末看公文，除非是特別的大事，週末還看公文的話，那就失去充電的意義，看看寫得很好的書、文章、聽演講也好、甚至跟有學問的朋友談天也好，這種終身學習都是充電。

實事求是的精神

先生從德儀公司總裁海底格（Haggerty）體會「如何提攜人、如何做導師」，在國內則有人形容您「不會擬人化、不會比喻、只會事實化」。在東西方社會處理人際關係不同模式應如何調和？您五十四歲時重回華人社會，亦已屆知天命之年，請問您如何快速調和西方與東方不同人際思維？

我不否認在工作上的確是「不會擬人化、不會比喻、只會事實化」，因爲單刀直入、不拐彎抹角，是我覺得最有效率的作法。當然，這個是講做事，假如用到談戀愛那就不對了。我想做事單刀直入、不拐彎抹角是西方的作法，因爲西方的企業比台灣發展的時間長，他們已經養成這種文化，根據他們的經驗，這個是比較有效率的作法。其實東方社會也在變，而且變得相當快，包括台灣、大陸等地，現在雖然還有差距，但是已經縮小了。

以我個人而言，可能變了一點，但是不多，因爲假如一成不變，那就太西方了。爲什麼東方人要這麼做呢？原因是如果不拐彎抹角好像傷感情，但是我覺得感情這種事，應該是內心眞正的感情最重要，如果只是表面形式的則可不要。我覺得西方人蠻坦率的，雖然常會批評別人，可是常存對別人友善的心，久而久之，別人也會發現這樣反而是好的。比起拐彎抹角、根本不知道這個人在跟你講什麼，要搞了好久才知道跟你在講什麼，也許那時候已經把你開除了。像我到台積電幾十年以來，不太開除什麼人，可以說是沒有，而且不會對某個人刻意不加薪水等等。可是，我想在台積電和我相處久的人都知道，我幾乎每天都坦率的告訴人家某件事情做的不太好，我認爲應該改進，並告訴他如何改進，我相信這是最有效率，而且是最誠懇的作法，因爲我對你的友善之心不變。

誠信、創新、顧客是夥伴、承諾

您非常強調誠信、創新、閱讀，並反覆提及。台積電的十大經營理念，第一條就是integrity（誠信正直），它的重要性甚至高於創新，這是非常少有的堅持。所有的企業都希望

永續經營，台積電會有很多不同背景的人才加入，這種情況下您如何將台積電的四大價值：誠信、創新、顧客是夥伴、承諾，運用在人或組織？

我自己在面試時，會先看他們是不是認同台積電的四個核心價值。因爲久而久之他們也會用同樣的標準來用他們的人。另一方面，每隔一兩年，我們會一個個做員工問卷調查，問台積電員工（包括主管）是否認同十個經營理念。因爲問卷是不記名，所以我們發現會有一些差異，有員工說他的上司不認同誠信，但是絕大部分的人都認爲他看到別的台積電員工認同的程度相當高。當然，有一兩個理念總是有問題，比方說我們是一個充滿挑戰和快樂的工作環境，這項員工認爲別人的認同度只有六七成；「integrity」的認同度最高，到達 98%。問卷調查也要和上一次分析是進步或退步，「integrity」方面能不退步就很好了。所以我想這份問卷應該是很眞實的一項調查。

老實說，創新決定我們到底做的好不好、能不能夠成長。最低要求是要生存，進一步就是成長。關於顧客是伙伴這點，我們每年都請美國的顧問公司針對兩百多個客戶，以 e-mail 的方式調查；而約五十個重要的客戶則親自前往一個個訪問，一次訪問大約需要兩三個鐘頭。和客戶聯絡感情需要相當的時間，這四五十個客戶跟我很熟，所以有問題的話，他們會直接告訴我，這個是直接的管道。顧問公司是第三者，他們不會訪問到客戶的 CEO，CEO 直接跟我反應，他們訪問比較下面的階層 vice-president，可是 vice-president 非常重要，因爲有很多問題客戶的 CEO 也許不知道，知道了也不見得每個問題都會跟我反應，可是 vice-president 就會反應給顧問公司。我們拿到顧問公司的報告以後，高階主管花很多時間分析，而且想出改善之道，這樣才能增進和客戶的關係。

在創新層面，我們從兩年前開始設立創新獎，以及客戶伙伴獎，〔主要是針對對顧客的伙伴關係有特殊貢獻而設的獎〕，約有二十幾個名額，獎金額度相當高，視公司當年賺多少錢而定。開始評選時會有兩百多個提名參加審查，先由幾位副總初審後，會刪減成幾十個，我和副董事長、CEO，三個人進行決審。

至於誠信正直部分，我認爲董事長、總經理應以身作則、由上而下來遵守，絕對不能自己做不誠信的事，而要下面遵守，那是不可思議的事。一個人在業務上做了錯誤的決定還可原諒，但是一旦有不誠信的事，就絕對不可原諒。

善用時間，妥善規劃

您多次強調要勤於閱讀、參加值得參加的會議，您千金張孝林亦回憶：「您總是在讀書」，您曾言每日讀書八小時，您亦曾指出要「負責任的終身學習」，請問對莘莘學子可否提示如何讀好書的方法？並請問您如何善用時間？

讀書要有習慣、有興趣最爲重要。我平常上班時間大概九到十個鐘頭，其中有四、五個鐘頭在看 e-mail，回家以後大概閱讀兩個小時，包括雜誌、英文報紙、書，中文報紙則已經在早上看了，例假日閱讀四到五個鐘頭。所閱讀的書籍也是有計畫、有系統的在做。如何培養呢？對我來說好像自然而然就形成了。至於讀書的方法，只要一生都在做這個事，自然而然就會找出方法。我很少整本書從頭看到尾，但常做筆記，或是在書上直接畫線、寫註記，所以書不能送給別人，否則就知道我在想什麼東西。其實像我這樣的企業人，閱讀很多書、把知識、思想看的很重，在世界上並不少，我認識好幾位世界級的企業領袖，和我的生活

習慣差不多，他們也是不出去應酬，花很多時間閱讀，他們絕對是知識分子。所以，在我的心目當中，商人跟知識分子並不是兩回事，是可以協調的，兩者可以一體。

因爲年紀的關係，我覺得運動很重要，但也不是每天做，一個禮拜總有三、四次，每次大概四十分鐘左右。在家裡利用跑步機，五年前我還慢跑，這五年已經變成快走，我想再過五年就要變成慢走了。另外，還需要有放鬆的時間，所以我禮拜六、日幾乎不出門，頂多和太太看電影或是吃頓飯。別的時間就是所謂的放鬆，可以聽音樂或和太太聊天。

由微觀到宏觀之路

您曾指出要辦一個半導體公司，當然要它長期繁榮，那只有一條路－－世界級，請問董事長一個世界級成功的領導人要兼顧「宏觀」、「微觀」，並克服性格上弱點，頗為不易，您如何兼顧？管理的核心是思考，思考的方法論您有何心得？

當還是小企業的時候，一個領導人必須兼具宏觀和微觀。反之如果不具宏觀，那些企業就永遠無法成爲大企業。所以眞正一個具有遠大志向的領導人，需要具備宏觀和微觀。宏觀可以使他成長，微觀可以使他防止企業脫軌。等到企業大了，宏觀對一個領導人來說更爲重要，因爲他可以把微觀的責任分給別人。老實說，台積電剛起步的時候，我既要宏觀、又要微觀。約七、八年的時間，我慢慢將微觀的角色分給別人，但是宏觀的角色還是我。但是現在我連宏觀的角色，也要慢慢一部分分給 CEO 蔡力行了。可是因爲我還是董事長，我認爲自己在宏觀方面至少要負一半或者比一半更多的責任。當然，假如他能很快的把宏觀的角色通通都接收過去，那麼我也很高興。

我在思考方面沒有特別的方法論，我是屬於苦思類的人，我想一件事情會想到很多面向。而且就像下棋一樣，下了一步，還要想下一步，最高段的棋手就是每一步都先想到，連終局、甚至怎麼贏都想到了，可是假如沒這麼高段的話，想到下一步或者再下一步，多想到幾步，表現就越好。當我陷入苦思時，我會一面想，一面寫下幾個字，幫助我思考。

企業常存不敗之道

世間自有榮枯之道，您常以王安所書《教訓》來警惕自己，余讀及您一九七一年返回待售之希凡尼亞半導體廠房的那段話，頗有蒼海桑田之警惕。英特爾總裁葛洛夫《十倍速時代》亦言：「你越成功，就越多人來分一杯羹，直到一無所有，企業本身就蘊涵著毀滅因子。」先生成功之前亦有多次挫敗經驗，當您面對競爭激烈的大環境，人生傍徨、轉折時，請問您認為個人或企業常存不敗之道為何？

我先講講王安，他和我叔叔是同學，年紀約比我大十八、二十歲。王安的成就大家都知道，但是當他寫自傳的時候，王安電腦還很興盛，可是自傳出書了，王安電腦突然陷入困境，使我感到榮枯之間非常快。他出書的時候絕對沒有想到，不然的話他也不會出書。我另一個感覺就是滄海桑田。英特爾（Intel）的前總裁葛洛夫（Andy Grove），年紀比我小七、八歲，我認識他幾十年，他個性非常強悍而且是個悲觀者，總是未雨綢繆。從你們引的這段話，就看的出來他是一個悲觀者。不過老實說，他這種想法絕對有他的好處，隨時準備面對最壞的情況，他的悲觀對他的成功其實是有幫助的，他的名言就是「Only the paranoia survive」。

1955 年 5 月我在希凡尼亞半導體實驗室上班，那是我的第一個就業公司。希凡尼亞（Sylvania）是以生產電燈炮、電視機、收音

機、真空管而出名。「半導體」在當時是一個新興名詞，很多公司的研究部門已開始在研究了，但是對於學機械的我，卻完全不知，於是我開始自修半導體，我的課本是夏克雷（電晶體發明人之一，諾貝爾獎得主）的經典作：【半導體之電子與洞】。對一個初學者，這是一本相當艱深的課本。我憑著紮實的物理根基，在兩個月後，竟已讀懂了全書最重要的部份。我在希凡尼亞服務將近三年，公司半導體部一直在虧損，1958 年 2 月派了兩位外行人來瞭解營運狀況，最後宣布大幅裁員，我因抗議公司對我部門的員工，不當裁員而辭職。希凡尼亞爲什麼成績這麼差呢？基本原因在領導階層。他們都是已經過時的外行人，儘管在別的行業稍有成就，調到半導體部門後卻故步自封。結果等於是盲人過河，既沒有能力自己想出半導體策略，又不能善用下面較他們內行的人才。公司內許多博士、碩士及基層的青年熱誠，都沒有被用在刀口上。在一個成熟的行業裡，犯了這種缺失，也許還有重新開始調整的機會。但半導體業自始就是一個腳步快而又無情的行業。一旦落後，再趕上就很困難。何況，當時希凡尼亞半導體部連徹底改過的決心都沒有，此後掙扎了十幾年，終於在 1971 年總公司（那時希凡尼亞已被通用電話公司購併）決定完全放棄半導體業務，辦理最後一次裁員並出售半導體部一切儀器設備。那時我是德儀公司主管積體電路業務的副總裁，他們函邀我視察儀器設備。我抱著懷舊的心情去了。當我走進龐大而空洞的廠房，舉目望見的是有裂痕的牆壁、陳舊的桌椅、過時的設備及靜寂中飄盪的回音。整個氣氛使我感到無比的淒涼。我重循當年從辦公室到實驗室的腳步，四周已無年輕人的笑聲，更無我辦公的地方，只有如死亡般的寂靜。我站在廠房中間，靜默了許久。接待我的人，我不認識他，但他知道我曾在此工作過。他微笑問：「是否和你在時差不多？」我驀然驚醒，徐徐地說：「時、景、心情都相差太遠了。」最後，我們沒有投標。

所以我認爲企業的長存不敗之道就是四個價值觀－誠信正直承諾、創新、顧客是伙伴。老實說你通通做到了，通通做得很好，也不見得會長存不敗。假如公司這四個價值能夠充分實現，我覺得已經盡了我們的力量。

領導者必須不斷汲取本業知識

當公司事業成功時，領導者往往忙於外務而忽略本業，形式重於實質，導致公司營運不振，甚至衰敗，請問您如何在繁雜的行政業務中，不斷汲取新知提升競爭力？

1958 年 5 月我進入第二個就業公司－德州儀器公司，那是一個與希凡尼亞截然不同的新世界。總裁海底格（Haggerty）是一企圖心極旺盛、又有策略眼光的人物。他從貝爾實驗室挖來一位底爾博士，底爾是電晶體發明團隊內一個相當有貢獻的人物，他在 1954 年研發成功製造矽電晶體。德儀在矽電晶體上的突破，立刻重劃了半導體市場的版圖。從一個沒沒無聞的小公司，扶搖直上，雄霸半導體界二十餘年。德儀的突破，還有更深一層的意義：它爲此後無數小科技公司建立一個典範－以小博大是可能的！從 50 年代到 70 年代德儀在半導體業界有二十幾年的榮景，因素固然不少，但初期最高階層所具備的專業水準確是其中之一。可惜失敗之因往往種在成功中。當公司漸漸龐大，領導高層的內務、外務逐漸增加，但大但與技術無關。爲了「日理萬機」，自己倒與快速進步的技術脫節了。以當時德儀半導體部總經理夏伯特爲例，50 年代他是半導體行家；60 年代擢升爲主管全公司業務的執行副總，開始與半導體逐漸脫節；到了 70 年代，他已成了半導體外行。更可悲的是，他自己還不知道已脫節，仍

以爲 70 年代的半導體業與二十年前一樣。由少數傑出的科技公司來看，最高階層持續地學習、自我革新，使得他們不僅跟上技術的進步，甚至主導技術進步。如此，不僅保持住自己的地位，而且使公司持續領先。微軟的蓋茲及英特爾總裁葛洛夫就是成功的例子，在這兩例中，我對英特爾那群人尤其佩服。因爲微軟目前身處的產業環境雖遠比二十年前進步和複雜，但究竟還是同一行業。而英特爾那群人，經過不斷的自我革新，成爲電腦內行人，卻幾乎換了一個行業。

當公司事業成功時，領導者若忙於外務而忽略本業，這種行爲不應該被允許。不過有時候屬於價值判斷的問題，以外國爲例，惠普科技（Hewlett-Packard）前總裁 Carly Fiorina，董事會之所以把她開除，雖然有許多原因，但原因之一是她時常在外演講，不過她自認在外演講或開會，是替公司作高層行銷，她不認爲是外務。因爲降低成本及如何做好公司業務等，可以授權給部屬來執行。而高層的行銷及公司形象的塑造，她認爲並不是外務，反而是一項重要工作。這一個判斷的問題，到底是誰的判斷正確，我認爲應當視公司業務性質來決定，不能一蓋而論。不過如果公司的本業需要領導者，那麼領導者就不應該花時間在外務上。此外，有關公司僵化的問題，不只是台灣，美國也有，就是文書往來特別多。以台積電爲例，總共二萬多個員工，有將近 40 至 50 位領導者，如果打電話可以解決事情，就打電話；e-mail 最有效率，就採取 e-mail 方式；萬一有急事，最有效的方法就是直接去找人；假如開會最有效率，就選擇開會，但儘量規模小、時間要有所限制，更重要的是參加會議的成員必須對會議有所貢獻，比方說一句話都不講的，不必找他來開會。此外，對於公司高層的領導幹部，應要求他們對公司能夠有所貢獻，而不是來公司學習。

培養未來公民社會的領導人

目前台灣高中以下教育只是培養考試機器，缺乏團隊意識自私心態濃厚，國際視野亦顯有不足，與您提倡之「全人教育」、「培育人才」有極大落差，請問教育當局應如何改進，學生家長應如何自處？您訓練這些年青人時，如何將其訓練整合成為有效率的團隊？

最近我也在思考，如何把台灣的大學辦得有水準，使它成爲世界第一流的大學。我是 MIT 的理事，明（95）年 1 月 17 日 MIT 的校長會到台灣來，屆時將有一場公開的研討會，並將邀請中央研究院院長李遠哲參加，討論的題目爲「何謂世界第一流大學」。我認爲世界第一流大學應當是培養未來公民社會領導人的地方，而不是專門教導學問的地方。過去台灣幾十年的教育制度雖然已培養出許多專業能力傑出的優秀人才，但他們只注重個人專業能力，而忽略了培養出眞正公民社會的領導人。我認爲大學是決定能否成爲領導人的最後機會。就我而言，所讀過的學校都是當時世界第一流學校，即使在大陸重慶讀南開中學時，當時的校訓「允公允能、日新月異」，只要看到這八個字就瞭解學校的理念，就知道是世界第一流的學校。大學時先讀哈佛再讀 MIT，學校的宗旨，均是以訓練及培養未來公民社會領導人爲目標，而不是專門培養一批專業、有學問的人才。所謂「公民社會」係指一個既競爭又合作的法治社會，整個社會向上提升而非向下沉淪。有關教育問題，我覺得必須從小時候的家庭教育、小學教育開始培養，到了中學及大學時期，如何教育就顯得格外重要。雖然我在哈佛只讀了一年，但對我而言卻是最興奮的一年，正如文豪海明威形容巴黎爲「可帶走的盛宴」，我也如此形容

在哈佛的一年。當時我們上課常被老師問到「是不是想當未來的領導人」，有將近百分之七、八十的人舉手，學生有當未來領導人的志願，所以他們不是以功課好或是考試及格爲主要目標。好比說中學畢業典禮時曾經擔任畢業生代表致詞，假如有這種身分或資格的話，入學時無論功課表現如何，都有機會申請進入大學，因爲他有可能成爲未來的領導人。此外，除了中學成績單之外，中學時課外活動的表現如對話、應對及包括守法、誠信等公民社會價值觀，也是申請進入大學的評量依據。目前台灣有一百五十多所大學，至少應該要有一所大學（例如台灣大學）全心全力投入精英教育，專門負責培養未來的領導人，如果一所大學不夠，可以增加爲台大、成大、清大及交大等四所大學，讓其他的一百四十多所大學從事普及教育工作。以上是我對教育工作的想法。

企業防腐之道

您青少年時曾為文「殺臭蟲」(包括貪官)，在「台灣半導體業的機會」文亦強調心靈改造，反對貪婪、投機。且認知識經濟需要政治、法制．．倫理之配合。各國企業界 (如美安隆案) 自亦有不誠實者，據估計每年企業收入至少有百分之六以上被貪汙，您亦主張需設監理制度，可否談談對企業、政府界防弊、識人的看法？

一般而言企業可以分爲三大部門，第一：經理部門，是以總經理爲首；第二：董事會，在法律上董事會爲公司最高決策單位；第三：股東，其所組成之股東大會，每年只開會一次，而且有職業股東混入其中，通常效率不彰。良好的公司治理制度，這三個部門要發揮互相制衡的作用，如爲避免經理部門有獨裁情形發生，董事會應產生制衡功效；而股東會應藉由選舉董事的機制，淘汰不適任的董事。就制度而言，沒有一家公司允許員工私下拿回扣，會發生拿回扣的情形，通常是執行力不彰的問題，大家都把對公司的誠信掛嘴邊或寫在紙上，如果不去認眞執行也是枉然。另一方面從公司外部監督而言，需要靠政府的公權力介入，例如美國的安隆案等，把相關的涉案人等繩之以法，接受國家法律制裁才能產生警惕作用。美國這幾年來從事相關改革工作，落實執法，被關進監牢的人數相當多，就連 Martha Stewart，雖然他是違法的情形不是很嚴重，而且形象不錯，但還是被關了六個月，足以讓其他人產生警惕，顯見光靠公司內部的制衡力量是不夠的，必須靠政府的法律來約束，這一點台灣還有許多努力的空間。

守法的企業典範

陳國慈女士曾稱您：「合法、守法，是企業家之最」，但法律一直跟不上企業腳步，亦談不上有何效率。您可否從企業的觀點，分析科技法律未來五十年可能的趨勢為何？可否基於您不同之制高點與視野，對終日徘徊於立法或執法層次之法院，提出對吾國法律制度與法律界之感想與建言？

有關於科技法律未來的趨勢，我認爲沒有任何法律可以跟的上企業腳步，因爲社會及企業變遷太快，而法律的制定與修正須經一定程序始能完成。雖然趕不上企業腳步，但是法律存在的話，不但要遵守法律的條文，更要遵守法律的精神，所謂「惡法亦法」。如果大家都不贊同某一項法律，可以透過修法的方式來解決，假使每個人只遵守自己認同的法律，那麼社會就毫無秩序可言。

當我交棒的那一刻

先生在台大演說時曾提到：「我會慢慢交棒，跟每天正在發生的事情漸行漸遠。」；日本大商社企業專業經理人制度具相當成效；中國

康熙大帝、鄧小平指定二代繼承人也相當成功，您曾談及 CEO 最需策略能力，請問在您長期操作實務，掄才之道為何？

在企業中被提拔升官的人，通常是執行力強的人，因爲他們能夠依據執行長（Chief Executive Officer 簡稱 CEO）所給的方向，知道如何去有效執行，這裡所指的執行能力包括企業的應變能力。以產業而言，經濟不景氣就是變化因應，CEO 擬訂方向後，執行者就要想辦法應變不景氣；如果需要改變企業的方向，通常只有 CEO 才能改變。所以 CEO 需要具備策略能力，例如企業的合併及公司營業項目的延伸與拓展等。CEO 這個層次，通常只有一個人而已。一個主管因爲執行能力好，把他升爲另一個主管，一直到營運長（Chief Operating Officer 簡稱 COO）這個階層，應該沒有什麼問題。最高的階層，不光是執行的問題，而是能夠改變策略的能力。CEO 除了能執行外，必須具備爲公司定策基的能力。

培養喜讀文學的興趣

歐內斯特．海明威（1899～1961 年）其文充滿陽剛之氣，「你可以把他消滅，但是就是打不敗他」的硬漢形象，有著傲氣、冒險精神、好奇心、「死要面子活受罪」之精神，強調「漂浮在海面上冰山的壯美，就在於它三分之二的體積在海面以下」，其文簡潔寓遠讓讀者印象深刻，請問您喜愛海明威小說何種特質？從中得到什麼啟示？

1949 年 9 月我成爲哈佛大學的新生，開學前幾天我搬進一年級學生的宿舍－哈佛園，開始了我的哈佛生活。哈佛大學規定一年級是「通識教育」，我選了五門課，三門是有關理工的專修領域、一門英門課是外國學生的必修課，另一門課我選了人文學。一開始我對英文課，抱有相當的畏懼感。但是英文教材主要是擷取於近代文學，其中美國文豪海明威的著作尤爲講師所喜好，使我後來也成爲一個海明威迷。我欣賞海明威簡潔有力的創作方式，所以看他的著作不需要花費太多的時間，這段期間他所有的作品我都看過。無形中，我的英文寫作，就受到他的影響，不再視英文寫作爲畏途，像英文課每個月要寫一篇短文；人文學課，每學期要寫一篇長篇文章，長此以往，經過哈佛一年的訓練，英文很自然的成爲思考主語。記得在 MIT（麻省理工學院）就讀的時候，教授還稱讚我的文章簡潔有力，我覺得這是對我最高的讚賞。之後比較瞭解海明威的時代後，發現他的小說以純文學的角度來看，並不是最好的。事實上我從大學畢業以後，就沒有好好看過一本文學小說，像海明威的書大多是我四十幾年前看的，1961 年他去世前幾年寫了「老人與海」，這本書是我大學以後看的。至於海明威的文章內容，對我的人生哲學並沒有太大的影響。

拿出辦法來

先生能否請您就有關修身、治學及處事三方面，補充您的看法與公務員及青年學子共勉？

我現在的座右銘是：「拿出辦法來！」不過前提是已經具備終身學習及獨立思考的條件，適用的對象是針對副總經理以上的高層主管，我期望他們能夠眞正拿出辦法來，而不只是批評別人。我自己也是一樣，儘可能做建設性的建議，假設有人能拿出辦法來，我會欣賞他，如果所提的辦法有需要改進之處，可以藉由討論的方式，尋找比較完美的方案，而不是一味的批評他所提出的辦法，因爲光有批評並不能實際解決問題。♠

（本專訪內容是由日新警察半年刊編輯組邢泰釗、葉建華、蘇德昌、林佳世、王子建整理而成）