

14 Talk with CEO

台积电 统一集团 联华电子 宏基集团
华硕电脑 大陆工程公司 富邦集团
远东集团 IBM 长荣集团
神达电脑 台湾工业银行
统一超商 中华汽车

CEO 对话录

■ 天下编辑 著



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS



14 Talk with CEO

台积电 统一集团 联华电子 宏基集团
华硕电脑 大陆工程公司 富邦集团
远东集团 IBM 长荣集团
神达电脑 台湾工业银行
统一超商 中华汽车

CEO 对话录

■天下编辑 著



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

京权图字 01—2003—1024

本书业经天下杂志股份有限公司授权,非经允许,不得以任何形式翻译、转载、摘录或复制。

图书在版编目(CIP)数据

CEO 对话录/天下编辑著.

—北京:中央编译出版社,2003.4

(创业家书系)

ISBN 7—80109—660—6

I. C…

II. 天…

III. 企业管理—经验—台湾省

IV. F279.275.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020307 号

CEO 对话录

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521270 66521152(编辑部) 66171396(发行部)

E m a i l: edit@cctpbook.com

网 址: <http://www.cctp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 保定市印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 90 千字

印 张: 11.25

版 次: 2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 16.80 元

目 录

1 培养世界级企业人

张忠谋(台湾积体电路董事长)

我有热情,也就是恨铁不成钢的热情。他们说我骂人,其实是检讨,最终目的是在改善,企业竞争永无止境。

13 互信才能解放活力

施振荣(台湾宏基集团董事长)

有性善的观念,官员盖的‘章’就会少,效率就会提高,法制也可以松绑。社会的资源潜力是无形的,就可以解放出来,竞争力才可以提高。

23 沙子用力拧也会出油

高清愿(台湾统一集团总裁)

如果以为回家后就是下班了,永远不会升官。想要升官自己也要下点功夫,时间上就要牺牲。公司的事做好,有机会就会升你,这是很重要的,不要太计较。

29 在逆境中淘金

沈安石(台湾IBM前总经理)

我认为重要的是企业经营有没有一个决断力,就是要抓住改变的重大方向。你到一个金山去,再怎么懒惰的人,也是会淘到金的。你到一个没有沙金的地方,再怎么努力,也淘不出金来。

目 录

43 没有绩效,就没有人际关系

曹兴诚(台湾联华电子董事长)

人要过得温饱,可以靠专业价值,但要荣华富贵,一定要靠机构价值。所以,不参与机构价值的创造、经营,就无权也无力享有,到老了只能做一个落魄的剑客,这是一个逻辑。

61 追求真善美的经营

施崇棠(台湾华硕计算机董事长兼总经理)

崇本务实就是理论也要通,事情也要确定它会发生。全世界很多东西,总是要技术,才能产生变化,计算机、汽车都是。什么东西是只靠行销?没有嘛!所以我们不能忽视内功。

81 做事业要先苦后甘

蔡万才(台湾富邦集团总裁)

我才两个儿子,公司十几家,而且每家公司的资金都上百亿。这一定要借重专业经理人,而且也要让专业经理人知道,集团给他们发展的空间、有一致的理念,不是要当奴才使用。

95 想证明台湾民间有能力

殷 琪(原台湾大陆工程公司总经理)

会学习从不同的角度看问题,不管做一个主管,或是经营一个事业,真正的是与人接触,协调不同的人做不同

目 录

的工作,对人也好,对事也好,能够体谅。

109 要冲得出去,挺得住

徐旭东(台湾远东集团董事长)

我们有不错的条件、不错的企业文化,但今天要真正发挥精神的方面还很多。基本上,我们是工业人,我们在替台湾创造产业升级,提高社会每个人的所得。

117 台湾实力牵引航空实力

张荣发(台湾长荣集团董事长)

航空公司最苦的地方,是与台湾的实力连在一起。台湾没有实力的话,就不要讲航空公司。

127 用全球运筹转亏为盈

蔡丰赐(台湾神达计算机总经理)

我们这个行业的确很辛苦。有人说,过去做代工是帮人炒菜,现在还要帮人出菜钱。我们追求的营运模式是产品量大,但周转很快。简单说,就是效率。

135 人要精而不要多

骆锦明(台湾工业银行总经理)

做专业经理人,你要有分寸,不要奢求和老板一样。老板是老板,你是专业经理人,只要能守本分,上面的人就会对你好。

目 录

149 经营要能自我转化

徐重仁(台湾统一超商总经理)

同事每年都在增加,分得的奖金一定越来越少,而不是越来越多。也就是说你开的店越多,分的奖金越少,因为人数的增加比你奖金的增加还快。

161 领导,革自己的心

林信义(台湾中华汽车前副董事长)

领导人的权力是一份魅力,不是因为占着那个位置而有权力,而是你的所做、所为、所言,都让部属事后得到印证,觉得你能言行一致。

张忠谋

台湾积体电路董事长



培养世界级企业人

“我有热情，也就是恨铁不成钢的热情。他们说骂人，其实是检讨，最终目的是在改善，企业竞争永无止境。”

未来 10 年将投资 4000 亿,实现业绩三级跳,台积已跃升为台湾制造业市值最大的企业。

1997 年底,连续获得国内外杂志、金融界多种奖项,台积董事长张忠谋却说,得奖的欣喜只有一、两天。1998 年,他最高兴的,是在台湾交大开班授课,将他数十年经营国际大企业的心得,传授给台湾下一代。同时,他正打算交棒总经理,但仍积极领导台积,从事再造。

在台湾《天下杂志》的专访中,张忠谋谈到了幼时在大陆,及长在美国,对他日后人生观的影响。也坦然面对了别人的批评——脾气不好,很凶。对这些他有什么看法?他的用人哲学是什么?台积又面临什么分水岭?什么转折点?从下面的生活中,读者可以得到深切的启示。

记 者:从一年多以前推动台积再造到现在,你有什么感想?

张忠谋:“再造”源自国外,有的企业再造很成功,有的不成功,再造一半,就销声匿迹了。

许多公司再造是当企业出现危机,营收下降或盈余减少时,才开始再造。这已经太晚了。一个企业再造,应该是在危机还未出现前,看到有这个必要,就开始再造。我希望台积是属于后者。

为什么觉得有这个必要?台积在 1997 年达到约营收 400 亿(台币,下同),已超过 10 亿美元。观看国外大企业,10 亿美元是个分水岭,是个转折点,在此前后组织会出现截然不同模式。在那以前,公司忙着创业、忙着冲刺,是一种创业模式。10 亿美元之后,似乎觉得这个模式不太管用,再成长下去,就必须换一个模式。台积也感受到现在正是该转变的时候。

另一个原因,台积 10 年前开始创业,以生产起家,做出了高成长业绩,这是生产本位。但是我们现在应该转为服务本

位,(生产仍然是其中一环,而且是重要的一环),从生产本位到服务本位,是个大转变,组织、企业文化、员工认同的使命上,都必须产生极大的变化,因此台积电有必要再造。

关键在凝聚目标

记 者:企业再造的成败,你觉得关键点在哪里?

张忠谋:最重要是能够凝聚目标。例如台积电到 2007 年,规模会有多大?是否会成为以服务为本位的公司?我尤其强调后者,在我们行业里,能把客户服务做好,从小变大就会水到渠成。

因为以生产为本位,竞争障碍太低。国际竞争越演越烈,比如东亚金融风暴后,韩国生产成本就降低了。如果我们再以生产为本位,受到的竞争会更大,因此,必须有增加竞争障碍的做法才成。

从这个愿望衍生下来,我们就有很多新的做法。例如发展员工新的技能,我们抽调一些原来做技术,而且有行销倾向的人,给予行销、市场方面的训练,以使台积电更有服务导向。这样,各阶层主管,从厂长、处长到副总经理,就不会只谈出货多少、优良率多少,而是会出去拜访客户、发掘客户需求、制定指针衡量客户满意度。

记 者:目前你有什么重要想法?

张忠谋:正准备把总经理位子交出去,专职董事长。但台积电未来处于关键期,既要扩充,也要建立企业文化,真正做到以客户为伙伴,因此,我会比以前参与更多的事情。此外,我将在 9 月到台湾交大开课“世界企业管理”,在这之前,四五月间,我会先在台积电开课,准备讲义,等于试教。这是我一直想

在台湾做的事,现在终于能够如愿。

记 者:去年上半年台积电业务并不很好,总经理布鲁克辞职后,又去联电,似乎有些不顺利。但去年底,业务转好,你也得了多项奖,对此你有什么感想?

张忠谋:得奖的欣喜,只有一两天,最重要,是肯定我们的先锋角色。一个企业能影响自己行业发展,是件很有成就感的事。例如,台积电诞生,为半导体设计公司制造元件,从而降低了半导体行业的进入门槛,使得缺乏庞大资金、但有顶尖人才的小公司,有了出头的机会。甚至大公司都因此感受到了竞争的威胁。因为台积电的存在而提升了整个行业的活力,消费者当然也会受惠。

其实,不管人生或事业,都是跑马拉松,成功往往是长久的努力,不是一两年就能做到的。今天的成功,也不代表会永远成功,甚至也不是明天会成功。

记 者:当你遭受挫折时,如何应对?

张忠谋:不要灰心。挫折可能是走错路,你得重新改个方向;也可能路是对的,不顺利,有挫折,就应该再接再厉,继续奋斗下去。

例如,我40余年前,麻省理工学院博士考试两次落榜,就是挫折。当时很伤心,而且学校规定,也不能读下去。我就转个行,出去做事,不像一般在美华人读了博士,去教书或做研究,而去走另一条路。

另外一次挫折,是在德州仪器后期,公司对半导体的看法,和自己很不一样,心里也觉得难过,有志难酬。但基本上,我还是认为,半导体前途很好,值得我献身此行业。因此我离开德仪,但没有离开半导体,而是回台湾创设台积电,这就是再接再厉,继续奋斗的例子。

又如,我担任工研院长期间,希望把工研院建成贝尔实验室。中国人聪明,又注重教育,绝对可以做到。但后来发现很

难培养出大家的共识,做起事来很困难。既然如此,也不要勉强,我就辞职了。

决心最重要

记 者:你一直希望台湾能多建立几家世界级的企业,台湾很有条件吗?

张忠谋:当然有。台湾资金、技术都很丰沛,最重要的是要有办这种企业的决心。对领导者个人来说,这不是容易赚钱的路,赚钱的方法太多。但办成了,对产业,对社会都有贡献,而且是长远的贡献。

有时,企业要走难路,以锻炼自己的体质。例如,台积电到美国上市,我们选择了纽约证券交易所,因为他们对企业的要求很严,尤其绝对要求财务透明,比 NASDAQ(美国证交所集团)的店头市场严格很多。选择这条难路,对台积电来说,正是一种自我要求,自我操练。

记 者:主持企业 30 余年,你喜欢用什么样的部属?

张忠谋:一要他自己有充沛活力;二要他能为公司带进来可用的部属;三要理念相同,这一点最重要。尤其要认同台积电的经营理念,例如诚信、持续创新、开放的环境,以客户为伙伴,等等。

再下来看他的能力,要看他做过什么。有人说他做过 5 年的总经理,但总经理只是个头衔。因此,你要问他做了什么事,有什么具体的成绩,这才能反映出他的做事精神和经营哲学。

此外,我也喜欢用有团队精神的人。就是争取团队的荣誉,而不是自己的荣誉。也就是不抢功,不当明星。而且他要

个性开朗,不满意的事,当场讲出来。团队做了决定,就要尽量去执行,而不是在背后讲来讲去。

过去,我在德州仪器时,主持几个项目,有的团队成员看起来不是太突出,但整个团队却表现得很好,很出人意外,但有些团队成员一个比一个杰出,反而表现平平。因此,有时要对喜欢当明星的人,采取极端做法。例如美国一个著名篮球队里,有个球员老想投篮得分,从而破坏整体球队策略,最后教练不得不开除了他。

10% 尖锐,90% 温和

记 者:看来你喜欢有活力的部属,但是你做事、讲话却都慢慢的,好像没什么活力?

张忠谋:活力和快慢没有关系。并不是跳跳蹦蹦、一天到晚冲来冲去,就是有活力。源力是一种能够要求自己不断改善的力量。到达一个目标后,再设更高的目标,改善是没有止境的。

记 者:听说你很凶,常常骂人?

张忠谋:的确,我是有脾气,而且脾气也不太好。但是有几点想说明,我骂人,是因为部属没做对事,明明可以做好,为什么做不好? 我有热情,也就是恨铁不成钢的热情。他们说骂人,其实是检讨,最终目的是在改善,企业竞争永无止境。

例如 1996 年,我开始严格要求台积电。台积电当时做独家生意,接单都接不完,利润 50%, 一些人说,为什么要求这么严,我们现在不是很好吗? 但是从 1997 年开始,大大小小的竞争者都进来了,现除非不断改善,一个企业不可能永远保持优势。

另外,大部分时候,我对部属都很温和。例如,有人劝我,不要对某位部属那么尖锐,但是我回想一下,我 90% 的时候都对他温和,只有 10% 时候是尖锐。既然这样你为什么只记住我 10% 尖锐的时候,而却不记住我 90% 温和的时候呢?

记者:1998 年,台积有些高阶主管,到了竞争对手联电工作。不管是不是因为你的原因,你有什么感想?

张忠谋:在一起做事,最重要的一点是要有相同的理念,如果理念不同,要挂冠他去,我也不勉强。一个企业要流动,人才一定会流动。没有一个企业会保证人才永远不流失,硅谷里,有多少个大小公司的负责人,是由英特尔出来的? 难道能说英特尔不是好公司,留不住人? 将来台积可能有更多人流到半导体界去,大家应该用平常心去看。

成长但不能混乱

记者:台积要急速发展,在一个急速发展的公司,领导人要注意什么?

张忠谋:简单来说,我注重的不只是有多少单子要接,什么机器要买,以及到哪里找地设厂,而是要为公司打基础,因此幕僚单位和业务单位同样重要,如财务、人事、行销,都要让它成长而不至于混乱。总之长期和短期都要兼顾。

记者:你说自己内向,内向的人适合当企业领导人吗? 因为领导人一天到晚要和人在一起。内向的人似乎不喜欢这样?

张忠谋:领导人是要有人跟随,和内向、外向无关。外向的人有人跟随,内向的人也有人跟随。在美国,领导人既有内向也有外向,比如,美国联邦储备银行理事长格林斯潘是内向,

公余喜欢在家看书听音乐,英特尔总裁安迪·葛洛夫也是内向。像英国二次大战首相丘吉尔也是内向。

记 者:你在国外多年,对台湾有感情吗?是什么感情?

张忠谋:是一种中华民族的感情,这里是有希望的。

50年前离开大陆时,我已经18岁。那几年,我们住在上海,看到很多贪官污吏,政治腐败,商界更是酒色财气,对那时的中国很失望。从小从没有想过要出国,总认为自己大学毕业后,一定在中国做事。到美国前几年,还觉得会回中国做事。后来发现回不去了,心里很难过。之后转学工程,在美国做事,基本和中国人的世界失去了联系。

直到1968年,代表德州仪器到台湾,看到一批官员一心推动台湾经济。对来台湾投资的外商,尽量排除障碍,协助设厂。很多人个性敦厚,真可说是君子。这样的团队、这样的官员、这样的民众,让我重新升起对中国人的信心和感情。

另外,我也一直对中国文学、文化、文字,很有兴趣。那时候,在德州很难看到中文刊物,有时看到一两篇中文文章,我会仔细地看来看去,舍不得放下。在美国多年,我也常用中文写日记,英文适合叙事,要描述自己心情,用中文写较能表达。

记 者:你是台湾现在少数经历过对日抗战及内战的企业家,战乱对你的人生观有什么影响?

张忠谋:我还算幸运。在那时,很多人都很早熟,了解人生沧桑,这种感觉只有在大时代才有。你很容易看到战争对普通人生活的影响,本来好好建立起来的家,房子、家具、书,一下就没有了。我也看到过饿死的人、被枪打死的人。这一刻逃过警报,下一刻有没有命,也不知道。那时,我们每天都看报纸,看到国家兴衰在一线之间,个人兴衰也在一线之间。

似乎从10岁起,日本人占领香港后,我就开始逃难,失去了童年。以后人生每个阶段,就是在为未来打算。小学时,为人中学做打算,读中学就为大学做打算。读大学和研究所时,

家里经济不好,4年就把学士和硕士读完,因为赶着读完,可以出来做事,所以很少享受年轻人的欢乐。但现在,还是为将来在打算。

大圈子的大人物

记 者:你不觉得失去很多吗?

张忠谋:不会。现在为将来,并不是个人的将来,而是企业的将来,个人未来已有限,但企业未来却可以无限。如果世界企业是个大圈子,希望台积未来10年,能变成大圈子的大人物,利用世界先进技术和智慧能变成大圈子的中人物,现在我可以开始为之做准备。

记 者:听说你很少休假,你不觉得没有享受到人生吗?

张忠谋:的确很少,只有偶尔出去打桥牌时,休几天假。但是我在为将来计划时,也很有趣啊。例如,台积希望以客户为伙伴,我们争取到一个客户,两家公司就可以互相满足彼此的需要,合作关系因而密切,所以,每天都有进展。感受到这种进展,我就很高兴。

记 者:你对有些事云淡风轻,对有些事又看得很重,其中有什么分别?

张忠谋:我对长期、有长远传统价值的东西,就会有感情。比如传统价值,如勤奋、诚信、家庭,又如古典文学、古典音乐,都非常看重。能经过时间的考验,一定有它的价值,值得我们献身。虽然我不信教,但我对宗教有很大的尊敬。而很多人为的、流行的、短暂的、消失很快的东西,就没有什么兴趣。

记 者:你对年轻人有什么忠告?

张忠谋:一位得过世界桥牌冠军的选手,当一群年轻人羨