

张忠谋 自传

1931~1964

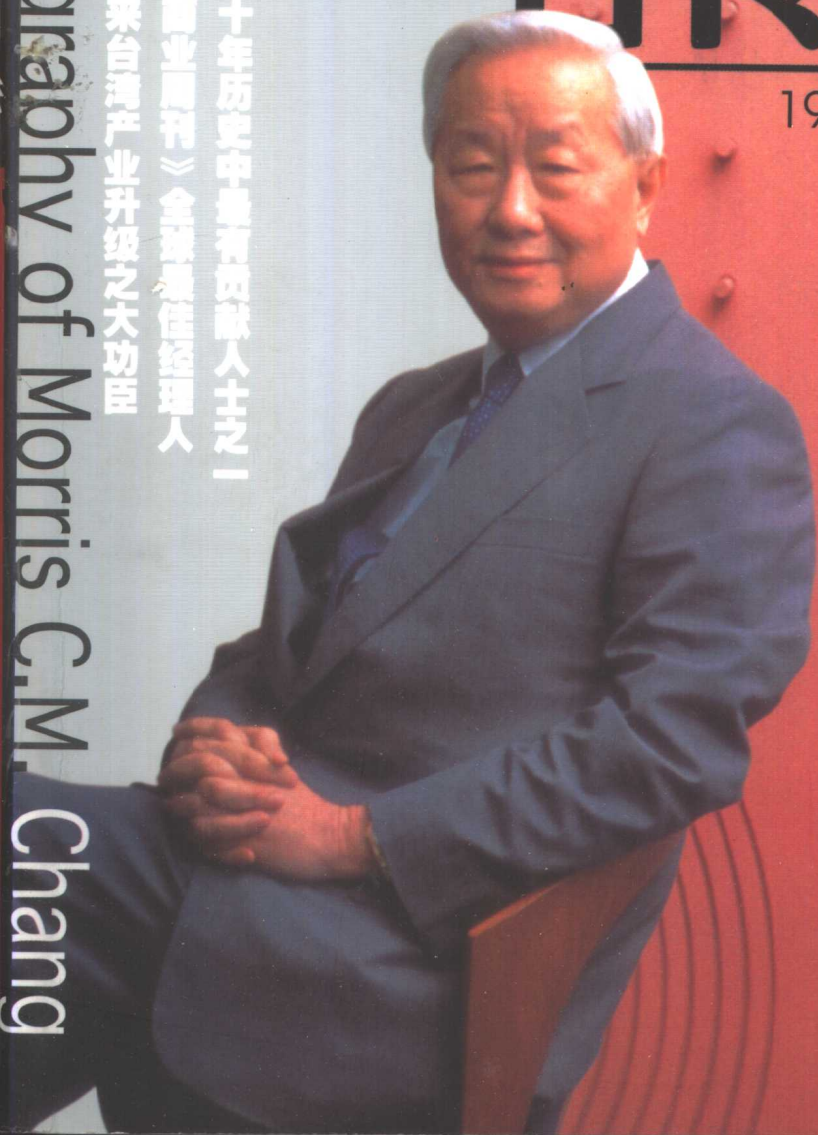
张忠谋著

半导体业五十年历史中最有贡献人士之一

入选美国《商业周刊》全球最佳经理人

八十年代以来台湾产业升级之大功臣

Autobiography of Morris C.M. Chang



生活·讀書·新知三聯書店

张忠谋自传

Autobiography of Morris C.M. Chang

(张忠谋著

1931 ~ 1964

图书在版编目(CIP)数据

张忠谋自传:1931——1964/张忠谋著. - 北京:
生活·读书·新知三联书店,2001.5
ISBN 7-108-01530-7

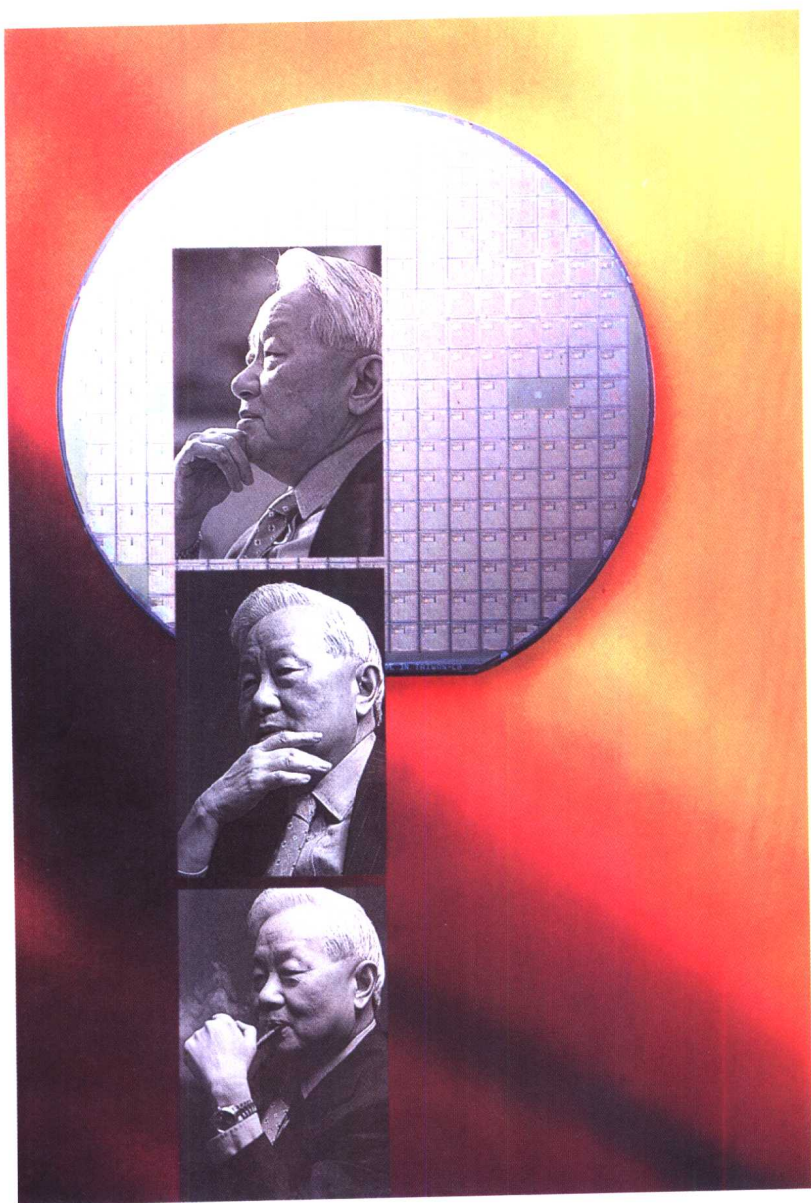
I. 张… II. 张… III. 张忠谋-自传
IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 04886 号

©1998 张忠谋(Morris C. M. Chang)
中文简体字版由台湾天下远见出版股份有限公司授权出版

责任编辑 薛松奎
封面设计 张红
照片提供 张忠谋
出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010
经 销 新华书店
印 刷 北京市宏文印刷厂
版 次 2001 年 5 月北京第 1 版
2001 年 5 月北京第 1 次印刷
开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 6.125
字 数 100 千字 图字 01-2001-0376
印 数 00,001-10,000 册
定 价 13.80 元



人生的转折点有时是这么的不可预测，机械科系毕业的我，因为和福特汽车公司讲薪水不成，弄巧成拙，自己有点恼羞成怒，选择了另外一门行业，竟由此使我和半导体结下了一生的缘。



当我决定要办一家半导体公司,并且希望它长期繁荣时,这时实际上只有一条出路——将它办成世界级公司。

目 录

序	余秋雨 1
为历史留下纪录	高希均
——出版企业家传记与回忆录的用心	11
自序 那是一个多么不同的时代!	张忠谋 14
第一章 “大时代”中的幼少年	21
第二章 哈佛大学与麻省理工	55
第三章 进入半导体业	89
第四章 初试啼声——得州仪器公司	115

第五章 重拎书包——斯坦福大学	141
附 录	155
伊莉莎伯	156
胜利的前夕	166
杀臭虫	169
台湾半导体业的机会	172
发展台湾科技业	179
张忠谋大事年表	188

序

● 余秋雨

去年秋天，我在瑞士的苏黎士湖畔有过一段时间的停留。这一带在今天的西方世界已经显得很现代了，但我知道有关 20 世纪“现代人”的最佳阐述却从这里发生，阐述者就是大名鼎鼎的荣格（Carl Gustav Jung）。

荣格说，并不是一切生活在现代的人都可以称之为“现代人”。真正的现代人寥寥无几，他们既不站在昨天，也不站在明天，而是站在从昨天到明天的桥梁上。对这种过渡状态的充分感知，使他们同时领受到孤独，因为广大民众总是潜意识地被历史迷雾所笼罩，其中一部分还在倒退的本质外面戴上了伪现代的面具。只有真正的现代人知道自己是传统的产物，又是传统不忠的臣子，深知传统的缺失，日夜想以边缘性的创造去弥补，但心中又明白，今天的创造很快就会被超越，因此不能不时时陷于恐惧和烦恼。荣格希望人们能透过各种社会事件的表象，从心理和精神层

序

●

面上去破译现代。

也许出乎张忠谋先生意料之外，我在拜读他的自传时，不断想起荣格的上述论述。

张忠谋先生对大陆读者来说可能还有些陌生，但在台湾，则家喻户晓。以他为董事长的台湾积体电路公司无论从掌握的资金还是每年获利在台湾都名列前茅，他本人也在民意调查中成为最受尊敬的十大企业家之一。但奇异的是，十大企业家中只有他一人并非成长于台湾，而是五十四岁时才单枪匹马从美国回来。因此，他在台湾的骄人业绩，都创建于高龄岁月。他无疑是知识经济时代的杰出代表，却与人们心目中那些年轻的知识经济偶像那么不同，这不能不让人重新顺着荣格的思路，在更深刻的意义上来校正“现代人”的概念。

现代人未必是年轻人。年轻人天然地习惯于现代，这是他们令人羡慕的优势，但并不是一切年轻人都能很好地发挥这种优势。有一些年轻人由于不知道历史发展的轨迹，反而常常站在陈旧的立场上向现代挑战，连当年中国的文革浩劫也是由一群年轻人以“破旧立新”的口号开始的，而实际上却是一个彻底颠倒新旧的悲剧。这种情形，在传统厚重而又争斗成性的族群中更容易发生。张忠谋先生的可贵，在于他以最隆重、最审慎的方式完成了一种文化转型，因此早早地就浑身松爽，成了一个现代

创造者。

他的自传从一开始就写清楚了自己的两大文化背景。一是对民族救亡的激情，二是对中国文学的爱好。对民族救亡的激情应该说从他祖父一代就形成了，由“百日维新”，“民主”、“科学”到颠沛流离，个人和家庭的命运与民族的安危紧紧相连，这就是他落笔第一句所说的“大时代”。“大时代”是他不可选择的背景，既使他一生器宇轩昂、忧国忧民，又为他设置了某种心理上的敏感和障碍。另一个滋养他又束缚他的背景是中国文学，他从早年开始就接受了先秦诸子、《史记》、《三国演义》、《红楼梦》、桐城派和 20 世纪以来的中国白话文学，甚至差一点要想去做中文作家，被长辈以难以谋生的理由阻止。这两大文化背景，各自都有美好的内涵，而且各自也都能通达现代，但是显而易见由这两大背景铸就的人，一定不是今天的张忠谋先生。张忠谋先生并没有遗弃它们，只让它们成为一种人生积淀而不是生命主干。这便是他在年轻时在美国完成的文化转型。

文化转型，要以文化的力量来完成。许多中国留学生熟悉了西方语言，习惯了西方生活，又掌握了专业技能，乍一看好像也完成了文化转型，其实未必，因为他们把持的只是“术”而不是“道”，而术在任何情况下都不能取代道与道之间的对峙和对话。好像冥冥中有一种力量在摆布，张忠谋先生的三叔高瞻

远瞩地替他先选择了一年哈佛而不是立即进入专业最对应的麻省理工。他在哈佛的一年，几乎全方位地沉入了西方文明，从荷马、弥尔顿、莎士比亚、海明威、奥斯汀、萧伯纳，读到邱吉尔的二战回忆录和历届美国总统的演讲，同时订阅美国主要报刊、听音乐、看演剧、参观博物馆、参加球赛和舞会、结交美国朋友，如此覆盖辽阔又如饥似渴，当然会影响专业学习的时间和精力，但从生命全程来看，真可以说是“磨刀不误砍柴工”，他从根本上对自己进行了一次重新塑造。张忠谋先生后来主持全世界最大的半导体产业，回台湾后又开创高科技企业，这种势头确实不是一般的中国留学生所能长久保持的，他的根本奥秘就在于那次从哈佛开始的重新塑造。他喜欢引用海明威的话，把自己在哈佛的获得说成是“可带走的盛宴”，并认为这餐盛宴滋补了他一生，包括他所从事的那些似乎与人文领域关系不大的科技工作，直到今天。

我认为，张忠谋先生在自传里的这些叙述，举重若轻地说明了一个重大历史课题：一个背负传统文化和救亡之梦的中国人也可以做出许多重要事情，但要在 20 世纪末仍然站在科技创新的最前沿而影响世界，一定要尽早地实行精神扩充和文化移位，使东西方文化在互相观照中彼此减压，特别是为过于沉重的中国文化减压，然后才能因无碍而保持最佳

状态。

在这里产生了一个很有意思的现象，张忠谋先生在自传中列举了早年阅读的诸多中国典籍，后来又列举了在美国大学阅读的诸多西方典籍，两类典籍加在一起不仅没有使笔端变得滞重，反而满篇轻盈。原来，当荷马遇到司马迁，当曹雪芹遇到莎士比亚，只会加添愉悦而不是愁苦。学问如夯土，种种不同质料的填埋只为筑造一个更便于活动的平台，而不是作仓库式的拥塞，稍稍搬放便没有了空间。张忠谋先生虽然不是专治文史，但他由博返约，能进能出的态势深得治学玄机。任何一位现代创造者都需要为自己开拓一个空灵境界，而这个空灵又必须是丰厚积淀的结果。我们见到过很多无积淀的空灵，也见过很多不空灵的积淀，而很少见到像张忠谋先生这样，一方面被国际同行惊叹为“知识惊人”，一方面又如荣格所说，站在边缘，面对荒原，深感无知。他如果像我们常见的那些学人，只被一学之僻、半书之专压得步履蹒跚，还会像今天这样处于创造前沿吗？文化，不管是中国文化还是西方文化，对很多人来说都是创造的坟墓。

好在经过生命的重新塑造，张忠谋先生具备了避开这些大小坟墓的自信和力量，他在1954年和

1955年两次博士资格考试落第，承受了很大的打击，但只花了一个星期他就渡过了心理陷阱。他避开了一般中国留学生必然会走的路，即转校再读博士，然后终生从事教学研究，而是抬起头来自己去找工作。他在自传中有一段话说得很有味道。

许多年后，我把在麻省理工博士落第视为我一生的最大幸运，假如我通过考试，我一定会继续读博士，几年以后，也一定会读成。那以后做什么呢？最可能就是去工业界做研究工作，或留学校做教授，总之这会是一条学术研究之路。以我对工程的平平兴趣，我相信这条路不会走得太远。我也绝对不会进入半导体界，因那时半导体界根本不雇用机械博士。我也不会进入企业管理，因为这也不是博士常走的路。我的人生会完全两样，恐怕也不会在这里写自传了。

一生最大的打击变成了一生最大的幸运，这里划分出了一种重大观念差异。张忠谋先生从这个事件进一步确立了不追慕虚名，不随波逐流的自主性、实效性理念。据我所知，三十年后他出任台湾工业技术研究院院长时大刀阔斧地整治那些永无成效的研究计划，也正是这种实效性理念的延续。

在现代高科技企业中追求实际成效，当然与创新

有关,因此实效理念后面紧跟着的必然是创新理念。没有创新立即就会被淘汰,根本无成效可言。这部自传中有一段描写张忠谋先生曾热情效力的希凡尼亚公司。由于主管半导体部的领导阶层故步自封,终于衰败,张忠谋先生去视察待售仪器设备的场景,很有感染力。

我走进庞大而空洞的厂房,举目望见的是有裂痕的墙壁,陈旧的桌椅,过时的设备。每说一句话,就听到在静寂中漂荡的回音。整个气氛使我感到无比的凄凉。我走到从前办公室的地方,隔间早已被重隔好几次。重循当年常从办公室到实验室的脚步,当年四周是年轻人的笑声,现在只有如死亡般的寂静。我站在厨房中间,静默了许久。陪我的人似乎知道我的思念,久不出一言。

这段文字有一种十分古老的兴衰诗情,但张忠谋先生却是站在非常现代的立场上惋叹因保守而造成的不必要衰亡。时代的步子如高坡滚石越来越快,时至今日,创新已不再是百年老宅对后辈的些许宽容,而是造成了维系整体生命的惟一缆索,因此张忠谋先生也把更多的精力挥洒于此。近日有幸读到他前不久的一份演讲稿,发现他在系统研究国际间主要同行的创新能力,他又仔细地分析了本来势头很好的日本半导体业现在大大落后于美国同行,原因是对创新

的奖赏太低，对失败的敏感太高，并认为这种倾向在世界上相当普遍。

张忠谋先生的这些演讲都属于自传下册的内容，我不便提前多加表述，但忍不住还要说一句，据我见闻所及，他最精彩的演讲是1999年11月26日在成功大学的那一次，讲题是《经济发展与社会伦理》。我想那天听演讲的教师和学生都会强烈感受到，站在他们眼前的这位董事长不仅仅是一位杰出的实践家，而且是一位深刻的思考者。知易行难，还是知难行易？我想张忠谋先生作为一个行动者反倒是偏向于知难行易的，因为他要在知上开启新世纪，一开口就让理论家们睁大了眼睛。

作为一个成功的企业家，张忠谋先生从者如云、一呼百应，但作为一个思考者，他还是有点孤独。他不会设计温和的语气来表述他的否定，更不会采用勾肩搭背、称兄道弟的方式来软化他的规矩，因此正如一位记者所说，这位被全社会仰望的男人其实与社会格格不入，“我知道很多人不喜欢我”，这是他真诚的自我判断，却不想有什么改变。

那么，就继续让他在那里不苟言笑吧，这是现代创新者的特权，如果一切都可以从过去得到解释，那还叫什么现代？如果一切都可以从旧书中找到依据，那还叫什么创新？他口叼着烟斗跨进了那辆黑色的别克轿车，从台北到新竹，或从新竹回台北。到

达后有很长时间把自己关在房间里苦思，身边播放的是西方古典音乐。经常听的是贝多芬、勃拉姆斯、马勒，而最喜欢的则是巴赫。他很少应酬，喜欢独处，做的是人仰马翻的热闹事业，过的是云淡风轻的安静生活。他的双眼捕捉着天边任何一丝与本业有关的创新信号，而两耳却天天受到最纯粹的宗教音乐的洗涤。事业、生命、文化，三者之间那么和谐又那么支离，结果便构成一种支离中的和谐，达到多元平衡。

很少应酬的张忠谋先生有一次应酬到了我的身上，这真是我的荣幸。那是好几年前的事了，他领导的企业中有不少朋友读我的书，邀我去演讲，我后来趁某次访台顺便去了一趟新竹，参观了科学园区，晚上为科学园区和新竹清华大学演讲，由当时新竹清华大学的校长沈君山教授主持。演讲前就与沈君山校长、张忠谋先生、曾繁城先生和几位教授共进晚餐。张忠谋先生那天显得有点疲倦，却一直引我说上海话。其实他和沈君山校长都是我的同乡，越说越近。这些年我与沈君山先生还有交往，没再打扰张忠谋先生，却知道他的企业越来越发达，他对台湾社会的影响也越来越重大。算起来今年张忠谋先生已七十高龄，居然还如此精神勃发，真令人钦羨。

记得前年他在台湾大学演讲，有学生问他对退休

的安排，他说：“我会慢慢交棒，跟每天正在发生的事情渐行渐远。”这句话说得颇有视觉诗意。他说退休后很想教书，然后用一句西谚作为结语：老兵不死，只是凋零。（Old soldiers never die. They just fade away.）

2001 年 3 月

