

# 人事佈局功成 張忠謀明年身退

## 台積電市值超英特爾 未來或採「雙首長制」

香港文匯報訊 綜合台灣媒體報導，台灣積體電路製造股份有限公司（下稱「台積電」）創始人、董事長張忠謀宣佈將於2018年6月上旬股東大會後退休。據悉，2013年，張忠謀就已提早佈局人事，任命劉德音與魏哲家擔任總經理暨共同執行長。外界預料，張忠謀退休後，台積電將採取預定的雙首長平行領導制度。



台積電董事長張忠謀宣佈，將在明年6月退休。



台積電台灣工廠。資料圖片

### 張忠謀與台積電

1931年7月10日	出生於浙江寧波
1931年-1941年	一家人為避戰輾轉於南京、廣州、香港等地，童年時光大部分都在香港度過。1941年，香港、九龍遭日本佔領，其父張蔚觀攜妻帶子前往重慶，張忠謀進入重慶南開中學就讀。
1949年	18歲的張忠謀進入美國哈佛大學，全校1000多位新生，他是唯一的中國人。
1950年-1952年	張忠謀轉學到麻省理工學院，專攻機械工程。
1955年-1972年	張忠謀進入德州儀器，為德州儀器第一個中國員工。先後就任德州儀器公司副總裁和資深副總裁，在全球6萬員工中，其中一半歸張忠謀管，他亦是最早進入美國大型公司最高管理層的華人。
1985年	辭去在美國的高薪職位返回台灣，出任台灣工業技術研究院院長。
1987年	張忠謀在台灣新竹科學園區創建了全球第一家專業代工公司——台積電，並迅速發展為台灣半導體業的領頭羊。
2006年	張忠謀委任蔡力行任CEO，自己只任董事長。
2009年	金融海嘯襲擊下，台積電第一季瀕臨虧損，張忠謀重回台積電任CEO，震撼了全球半導體產業。次年，台積電營業收入達921.9億台幣，是台灣1,300家上市公司中獲利最高的企業。
2016年	台積電在大陸的首座12吋晶圓廠正式在南京宣佈動工，計劃2018年投產。
2017年3月20日	台積電市值首度超越美國英特爾(Intel)，稱霸全球半導體產業。

來源：《中國時報》、中央社、東森新聞及百度百科

這位24歲步入半導體行業，56歲才開始創業，三十多年時間裡將台積電送上全球行業領頭羊的「半導體教父」說：「過去30餘年創辦及奉獻台積電，是我人生中非常興奮、愉快的一段時期。現在，我想把我的餘年保留給自己及家庭。」台積電從一開始資本額2.2億美元，至今年創辦三十年，市值已達1,800億美元，已經超越英特爾(Intel)，成為全球市值最高的半導體企業。

### 員工薪資高於台平均水平

86歲的張忠謀昨日下午親自出席記者會說明自己的退休計劃，表示將不擔任下屆董事，也不參與任何經營管理部門工作，可以說是「裸退」。張忠謀表示，過去30餘年創辦及奉獻台積電，是他人生中非常興奮、愉快的一段時期。他認為，如今台灣已經是半導體重鎮，台積電的功勞相當大。

張忠謀表示，台積電一開始只有100多位員工，員工待遇固然還不錯，但跟當時台灣員工待遇差不多，目前台積電有4.7萬名員工，遠在台灣平均薪資水平之上，有近15萬名生活水平因為有了台積電改善不少。「假如沒有台積電，不會有那麼多晶圓工廠公司存在，也不會有那麼多創新出來，並改變了人類生活方式。」

張忠謀表示，台積電過去30年沒有一刻萬里無雲，每年挑戰都很大，挑戰來自四面八方。張忠謀指出，台積電有3個強項，除技術領先，還有製造強及客戶的信任。他相信台積電還會再創奇蹟。

據悉，2013年11月，由張忠謀提名經董事會通過後，任命劉德音與魏哲家擔任總經理暨共同執行長，直接向張忠謀負責。外界預料，張忠謀退休後，台積電將採取預定的雙首長平行領導制度。因此市場認為，企業不會因為張忠謀退休出現大的波動，預料將平穩過渡。

### 今年業績有望年增近10%

此外，在退休之前，張忠謀已經為企業佈下與未來息息相關的兩個重要伏筆。首先是一錘定音，確定將3納米半導體晶圓廠留在台灣本島，並計劃2022年進入量產，獲得台灣當局讚許為「替經濟打一劑強心針」。另一方面，台積電今年9月在江蘇南京投資30億美元設廠，採用目前最先進的16納米工藝，最快將在2018年量產。

張忠謀預期，世界半導體產業的成長幅度，會超過世界GDP的成長幅度；而台積電的成長幅度，會超過世界半導體的成長幅度。展望今年，張忠謀說，若以美元計算，今年台積電業績可望年成長接近10%；未來數年包括明年，台積電可望年成長5%到10%區間。

## 被一封信惹怒 十分鐘撤CEO

特稿

2005年開始，74歲的張忠謀開始了第一次交班準備：辭去台積電CEO職務，並任命跟隨自己多年的得力幹將蔡力行接任，但這次交班最終讓他失望並以失敗告終。

2008年金融海嘯期間，蔡力行不但未能領導台積電應對好形勢，甚至一度滑向深淵。2009年第一季，台積電的營業收入比上一季跌了差不多40%，毛利率跌到20%以內。更慘的是，整整一季，台積電的產能利用只有4%。

張忠謀忍受不了這樣的業績，於是動議董事會，罷免了蔡力行，將權柄重新收回自己的手中。

### 誠信至上 心繫員工

而據台灣媒體報導，真正讓他下決心的，並不是業績不好，而是他收到的一封信。

當時台積電長期推行一項人力優化計劃，每年針對績效考核最後4%的員工

特別管理。這原本是為了提高人力素質，但蔡力行上任後搞成了變相裁員，將最後5%員工辭退。後來，張忠謀收到一封信，信中一位員工的父親懇請他不要裁掉自己的兒子。一番調查後，張忠謀了解到這位已服務台積電10多年的員工一直表現優異，還曾進入前10%的獎勵計劃。這次是因為這位員工妻子懷孕，需要處理很多家務，但部門為了必須完成「淘汰」5%的任務，所以把他加入了淘汰的名單。

人才和團隊一直是張忠謀最關心的事，交班之後他也曾專門叮囑蔡力行和人力資源負責人，裁員必須經過他的同意。但現在，他毫不知情，員工就這樣被強制裁員，而且還是假借考核、實為裁員，有違誠信原則的錯誤做法。

誠信，是張忠謀在台積電強調的第一倫理。於是，毫無商量餘地，他把蔡力行撤掉了。甚至是，在了解到真相後的10分鐘內，就作出了決定。

綜合台灣媒體報導

## 國民黨擬研黨內選制改革

香港文匯報訊 據中央社報導，中國國民黨主席吳敦義昨日表示，應該改變國民黨中常委選制，改採類似「立法委員」選舉的制度，他希望新的中常委能成立選制檢討改革小組，研議黨內選制改革，減少弊病或缺點。

國民黨1日選舉產生32名選任中常委，被視為洪秀柱力挺的參選人悉數落馬，加上選前傳出「黑箱作業」一說，引發爭議。

吳敦義中邀請電子媒體記者餐敘，被

問到中常委選舉時表示，國民黨被民進黨用超過台灣地區憲制性規定範圍的不當黨產處理委員會清算，用很多逾法治、道德與法律基礎的方式鬥爭，在如此艱困的局面下，仍有相當多人踴躍參與中央委員及中常委選舉，他十分感動。

吳敦義表示，當日選出新任中常委，他有鼓勵也有不捨；他認為應該改變選制，以類似民意代表機構選舉的制度，讓每個選區都能選出代表性的黨員來擔任國民黨決策機關的常委。

他指出，黨內選舉制度已行之多年，參選中央委員選舉的人要跑遍台灣，又因為複選制要圈選105人，多年來一再發現不妥當的情況，他認為應該思考如何改正這樣的選舉制度。

至於中常委任期是否需要規範，吳敦義表示，美國國會有連選擔任40年的國會議員，90多歲還在擔任議員，因此制度上是否要規定連選連任一次，還可以再討論，黨中央將徵詢各方意見，並參考全世界好的制度與方法。

## 賴公然宣「獨」 蔡稱不干涉

香港文匯報訊 據中社社報導，台灣地區領導人蔡英文日前接受台媒專訪，針對台灣地區行政管理機構負責人賴清德此前公然宣稱主張「台獨」的談話，指她無法規定行政部門首長該講什麼，並指賴應該知道分際和整體政策走向。

不過，外界批評兩岸關係是領導人職權，賴清德公然主張「台獨」的論調是超越了台灣行政管理機構負責人職權。蔡英文回應聲稱，她和賴清德會作觀念溝通，他們也都知道相互之間在職權上的分工，「不需要和他講太多事情，他是一個有經驗的人，也應該知道分際和整體政策走向」。

賴清德隨後也已在9月29日的施政詢答中稱，兩岸政策是蔡英文職權，他率領的台灣行政管理機構一定是在蔡的領導之下，維持兩岸現狀。

談到2018年縣市長選舉，民進黨是否和台北市長柯文哲合作備受矚目，兼任民進黨主席的蔡英文說，民進黨對台北市長提名採取開放態度，目前不急。對2018年民進黨在台北市要做什麼選擇，現在還言之過早。

被問到柯文哲還算不算民進黨盟友？蔡英文則回應，民進黨希望形塑的是每個階段的競爭和合作關係，最重要是確保民進黨能順利執政。

**濟生堂** 濟生堂三寶 三合一 療效更顯著

傷風感冒清痰加五寶

東大藥房 濟生堂正寶丸 東大藥房 抗痰靈

濟生堂三寶有相同成份亦有不同成份，舒緩因傷風感冒引起的症狀，流鼻涕、咳嗽痰多、喉嚨腫痛、使用後可於短時間內康復，治療及預防傷風感冒消化不良，虛火上升喉嚨不適各症二劑，療效顯著，安全可靠，不會出現副作用，是消費者最佳選擇！

香港、澳門、沙頭角及各大藥行、藥房連鎖店均有銷售

**克藥** 獲頒優質 正印產品

德國東大藥廠 GERMANY EAST BAK LIU TAM

不含有害成份，老幼皆宜，純正中醫藥，止咳化痰潤肺。

敬請認明 克藥 註冊商標

克藥瓶上印有®字樣，方為正貨，以免誤購贗品。

中小企業 香港星島品牌

濟生堂

產品查詢熱線 82063327

卓韻 BONJOUR

香港、澳門、沙頭角及各大藥行、藥房連鎖店均有銷售

info@chaistang.com http://www.chaistang.com TEL: (852) 2895 2018 FAX: 2890 4992

**比華利中港酒店**

集團管理 · 自置物業

牌照號碼：H/0277 H/0278

尖沙咀·中港酒店 日租450元起

灣仔·比華利酒店 日租750元起

訂房專線：9509 5818

中港酒店：九龍尖沙咀白加士街11-11號1 & 2樓全層  
電話：2730 1113 傳真：2723 5398

比華利酒店：香港灣仔駱克道175-191號京城大廈4樓全層  
電話：2507 2026 傳真：2877 9277

網址：www.bchkhotel.hk

刊登廣告熱線 28739888/ 28311781

申請酒牌續期公告 九龍海灣酒店

現特通告：鄭志豪其地址為九龍紅磡灣紅磡道8號九龍海灣酒店1樓1A號舖，現向酒牌局申請位於九龍紅磡灣紅磡道8號九龍海灣酒店1樓1A號舖九龍海灣酒店的酒牌續期，其附加批註為酒店。凡反對是項申請者，請於此公告刊登之日起十四天內，將已簽署及申明理由之反對書，寄交九龍深水埗基隆街333號北河街市政大廈4樓酒牌局秘書處。

日期：2017年10月3日

NOTICE ON APPLICATION FOR RENEWAL OF LIQUOR LICENCE KOWLOON HARBOURFRONT HOTEL

Notice is hereby given that Cheng Chi Ho of Shop 1A, L1/F., Kowloon Harbourfront Hotel, 8 Hung Luen Road, Hung Hom Bay, Kowloon is applying to the Liquor Licensing Board for renewal of the Liquor Licence in respect of Kowloon Harbourfront Hotel situated at Shop 1A, L1/F., Kowloon Harbourfront Hotel, 8 Hung Luen Road, Hung Hom Bay, Kowloon with endorsement of hotel. Any person having any objection to this application should send a signed written objection, stating the grounds therefor, to the Secretary, Liquor Licensing Board, 4/F., Pei Ho Street Municipal Services Building, 333 Ki Lung Street, Shamshuipo, Kowloon within 14 days from the date of this notice.

Date: 3rd October 2017

申請酒牌續期公告 九龍海灣酒店

現特通告：嚴正求其地址為九龍紅磡灣紅磡道8號九龍海灣酒店L1樓4號舖，現向酒牌局申請位於九龍紅磡灣紅磡道8號九龍海灣酒店L1樓4號舖九龍海灣酒店的酒牌續期，其附加批註為酒店。凡反對是項申請者，請於此公告刊登之日起十四天內，將已簽署及申明理由之反對書，寄交九龍深水埗基隆街333號北河街市政大廈4樓酒牌局秘書處。

日期：2017年10月3日

NOTICE ON APPLICATION FOR RENEWAL OF LIQUOR LICENCE KOWLOON HARBOURFRONT HOTEL

Notice is hereby given that Yim Ching Kau of Shop 4, L1/F., Kowloon Harbourfront Hotel, 8 Hung Luen Road, Hung Hom Bay, Kowloon is applying to the Liquor Licensing Board for renewal of the Liquor Licence in respect of Kowloon Harbourfront Hotel situated at Shop 4, L1/F., Kowloon Harbourfront Hotel, 8 Hung Luen Road, Hung Hom Bay, Kowloon with endorsement of hotel. Any person having any objection to this application should send a signed written objection, stating the grounds therefor, to the Secretary, Liquor Licensing Board, 4/F., Pei Ho Street Municipal Services Building, 333 Ki Lung Street, Shamshuipo, Kowloon within 14 days from the date of this notice.

Date: 3rd October 2017

酒牌廣告

申請新牌及續牌

熱線：2873 9888 2831 1781

傳真：2873 0009