

# 國貿園地

## ~財經訊息~

### 《台灣人的競爭力》 2021 年 10 月 28 日 (工商時報)

近日台積電創辦人張忠謀公開演講中提到，台積電的競爭力是在根留台灣。言下之意，台灣非常大的一塊競爭本錢、關鍵是在人，寶貴的人力資源是走到哪兒去比較都有優勢的最大寶藏。

張忠謀對於台灣半導體廠赴海外去投資設廠顯然一直都不是相當看好，這並非沒有原因，主要是在於台灣的工程師對於自己的工作使命感很高，半導體業者就私下透露，國外的工程師即使素質很好，但是也很少人會為工作去賣命、搞到「爆肝」，每年到了年末的假期前，大家就已經開始進入準休假的狀態，對他們來說，個人的「生活」要比公司的「績效」重要得多。反觀台灣，連大半夜裡發生較大規模的地震，大家都還在驚魂未定之際，其實很多園區的工程師都已經跳下床準備「衝」去公司看看工廠是否安然無恙，這就可以看出其中的差別有多大。

實際上，國內這些優質的工程師們多半都有些所謂「老實聰明人」的味道，因此以前業者所設計出的員工分紅就有非常大的吸引力，只要能讓他們專心工作、收入無後顧之憂，半導體本身又是有前景的行業，他們當然樂得在自己的崗位上全力付出。

即使現在工廠自動化以及人工智慧的風潮持續擴大，對於技術人力的需求，表面上看來好像會減少，但這其實剛好相反，一位朋友說，AI 人工智慧的東西要強大，首先你自己本身的「人」就要非常強大，頂尖的半導體或是面板廠走入 AI 的時候，是因為累積了長期、大量的工廠製造生產經驗，這一點不是其他半路出家的人想做就能做的。

所以有時候看到某某廠商的工程師又被人家高薪挖角跑去其他地方或國家效命時，大家會看得怵目驚心，好像台灣的半壁江山要被人整個端走的感覺。但實際上一家公司強並不是因為其中的「幾個人」強，是因為整個公司的實力好所致。

光靠一、兩號上層人物出走，到處招兵買馬就想要複製出整個台灣半導體產業的成功結果，實在不是那麼容易。(資料來源：工商時報)

### 台積電成為世界第一的秘密 張忠謀深藏 22 年第一手經營手稿大公開

台積電成功的秘密是什麼？創辦人張忠謀 26 日在演講時首度將手稿曝光，聽眾大開眼界。(攝影 / 趙世勳)

「這是在台積電三十幾年唯一手寫的 Strategy 策略。」台積電創辦人張忠謀在 26 日的「玉山科技論壇」演講時，難得公開了當年在台積電訂定的競爭策略手稿，他說，那是 1998 年 9 月 7 日留下的紀錄，如何衡量公司的經營策略是否成功，那時是公司機密，現在 20 幾年了，可以公開了。

他首先談及台積電從工研院獨立出來後，面對當時的半導體廠由上游到下游一手包辦，要去說服大廠將「製造」的部分切出來給台積電代工，台積電不能以產品為導向，而是應該以客戶服務為導向，從開始就定下這個策略。

#### 台積電贏的策略，六個最重要指標

接著談到從未提及的策略準則，張忠謀說，台積電的策略成功不成功，就看下面幾個指標 (measurement)，第一、經常性的對客戶服務實際情況的獨立性調查，張忠謀解釋說，「我們一年出錢 25、26 萬專門作客戶服務的公司，他是不代表我們，幫我們去看我們的客戶。」

第二、直接獲得客戶的反饋，以及解決客戶的問題令其滿意。第三、張忠謀在眾多的財務指標中，挑選了兩個最重要數字，他指出，策略是否成功的財務指標很多，尤其是營收的成長率和 ROE 兩大項目。

第四、公司的股價。第五、市佔率，尤其是和競爭對手相比。

第六點比較特別，他指出財務情況與大眾媒體的報導，顯然他認為一家公司在媒體報導中的內涵也是經營策略是否成功的指標，在 1998 年當時和台灣其他上市櫃公司相較，這樣的指標相當先進。

#### 台積電要讓客戶有競爭力，至少讓它比對手強

經營策略第二大範疇，專注在滿足客戶的需求。台積電必須先自問「客戶的需求是什麼？」列出幾項能大致涵蓋客戶需求的指標，但也強調每個客戶仍有其獨特的需求要被滿足。

1998年張忠謀在訂定台積電競爭策略上留下字跡，低價策略、讓客戶具有競爭力等等成功要件。(圖片來源/翻攝自玉山科技論壇)

台積電的技術要能讓客戶保有競爭力，至少，要能讓客戶和其對手維持競爭力。第二、台積電必須具有回應市場需求的彈性。第三、維持價格競爭力，即低價。

第四和第五點強調製造過程，第四點是要更少的晶圓製造完工時間，意味著更快的交貨能力。第五、張忠謀還要求台積電的生產要有品質與可靠度，亦即良率必須達到一定的水準。

## 重視智慧財產權，要保護客戶資訊資產

第六、台積電的設計服務必須能幫客戶勝出，或至少讓客戶面對競爭對手時具有競爭力。

第七、台積電和客戶之間必須達到無縫的溝通，可能因為要以中文與公司同仁溝通，他還在「seamless」下以中文寫出「無縫溝通的」。

第八點為 Turn-key services，俗稱的整廠、統包輸出，服務，等同科技界常用的「Turnkey Solution」。第九點、反映出台積電一直具有強烈的智慧財產權觀念，張忠謀寫到，要保護客戶的資訊資產。

第十點、對客戶突然遇到的問題，要有能力、並盡力去馬上幫客戶處理、解決問題。第十一點，把客戶視為合作夥伴的態度與行為將成為台積電文化的一部分。

## 及時解決客戶的困難，任何員工等同業務員

他還特別展示了台積電定價策略，尤其針對低價策略，寫到，在低價以外的方面要比競爭對手擁有更多優勢，強調讓對手的定價較高，使得低價策略也能獲利。

並補充說，雖然是低價策略，但目的仍是要獲利，不是導致虧損，而且這個策略要能成功執行，關鍵在和客戶之間的關係，至於達到成功的關係是和客戶間「first and last look」，關於當年在文件中寫下的這句話是什麼意思，張忠謀對聽眾大賣關子說，「我不打算告訴你們。」台下傳出一片笑聲。

張忠謀再提到定價和客戶之間的信任關係，以及把台積電打造成一個以行銷和服務為導向的組織。他說非常必要的一點是，台積電裡面任何的工程師、會計人員、主管等等，其實等同於公司的業務員。而更高階的主管，目前台積電約1千個人左右，不但要是一位好的業務員，也要是一位擁有專業的業務員。資料來源：110.10.28 信傳媒

## 統一決心買下家樂福 與全聯對決爭奪王位

全聯福利中心砸重金買下大潤發，為零售市場投下震撼彈，而業界盛傳統一集團為保有「龍頭」地位，確定要買下家樂福，並積極與家樂福法國總部溝通中。雖然該起交易案目前尚未明朗，但若統一成功併購家樂福，台灣零售市場將是全聯與統一對決的局面。

據瞭解，統一集團原本就持有台灣家樂福4成股份，在受到全聯併購大潤發的刺激後，激起鬥志決心買下早有出售傳聞的台灣家樂福。事實上，台灣家樂福年營收高達700億元，獲利佳、年年都有盈餘，且剛完成199間頂好超市與25間JASONS超市併購，全台總計有354家分店。但由於台灣是家樂福在亞洲唯一的據點，外傳法國總部在成本考量下有意出售，而台灣家樂福則表示「沒有收到任何訊息，無法回應」。

全聯福利中心於10月22日晚間無預警宣布將收購大潤發，取得法國歐尚集團、潤泰集團95.97%股權，雖然實際交易額並未公開，但外界預估可能高達130億元。全聯福利中心版圖不僅從「超市」橫跨「量販」，在獲得大潤發全台22家分店、年營收267億元的挹注，加上原本1,064家門市、年營收1,450億元成績，將一舉成為台灣「零售巨擘」，直逼統一集團「零售龍頭」地位。

全聯董事長林敏雄曾公開表示「零售業要靠規模，不當最大就會被消滅」，揭示當龍頭的企圖心。從軍公教福利中心起家的全聯，陸續併購善美的超市、台北農產超市、松青等通路後，更從統一請來「流通教父」徐重仁擔任總裁，陸續發展生鮮、現烤麵包、咖啡&hellip;等服務。從此與統一集團結下樑子，雙方視彼此為頭號競爭對手，從代言人、吉祥物到商品折扣、公益贊助，無一不針鋒相對。

就在零售產業界線逐漸模糊下，「全通路」策略成為各方布局的重點，比如7-ELEVEN整合統一集團旗下通路，不僅開發各式複合門市，更在高雄開設「統一企業集團優質生活館」，以超大坪數賣場建構有如精品百貨的店型，透過愛金卡公司打造電子支付金流，滿足線上購物需求。而全聯持續開設大型店突襲量販店，在南港的4,000坪旗艦店更營運商店街模式，同時成立「全支付」公司，準備啟動電子支付業務。

若統一集團成功併入家樂福，台灣零售市場儼然成為雙強爭霸的戰場，統一與全聯的版圖都將橫跨超商、超市、量販與電商，不僅商品價格戰更形白熱化，「創意」行銷與服務更是未來營運的主旋律，意味台灣零售業將進入「新時代」。