

台灣半導體的先鋒

——曹興誠先生

邱兆玲

8

說起話來聲音很年輕、帶點鼻音、有點

說不出的悠閒味道，這是筆者訪問聯華電子

董事長曹興誠先生得到的第一印象。訪談恰

好在白曉燕案喧騰全國期間，曹董事長婉拒

了我們拍照的要求，他語帶輕鬆的解釋：要

減少曝光機會，以免成為歹徒的目標。儘管

身價非凡，曹董事長的穿著仍很難讓人把他

與億萬富豪聯想在一起：一襲不令人覺得特

殊，雖剪裁合宜、卻談不上貼身的西裝，配

上咖啡色系的領帶，相當平常的穿著。唯一

令人印象深刻的是，他坐下來時，從敞開的西裝上

衣，不經意露出來一條相當搶眼的寶藍色吊帶，這

條吊帶閒閒地搭著，似乎是在告訴來訪者，他的主

人是一個中庸、卻又帶點狂放、掌握得住時代脈動

的「雅皮族」。

身為聯華電子、聯瑞積體電路等七家高科技公司



照片由黃毅先生提供

的負責人，曹董事長有種渾然天成的企業領導人的

魅力。曾有報導指出，若有人要寫台灣半導體產業

發展史，「曹興誠」三個字絕不能漏掉，沒人能否認

他對台灣半導體產業的影響力。自民國六十一年加

入工研院，曹董事長由副研究員一直升到電子所副

所長。聯電成立時，外界並不看好其前景，但曹董

事長獨排眾議，主動爭取機會，終於獲調聯電副總經理，其後更進而接董事長職務。在其間聯電的半導體生產，也由當初的大冷門產業，轉成今天帶動國內經濟成長的火車頭工業。這一路走來，曹董事長對台灣半導體的成長與茁壯絕對「功不可沒」。

曹董事長本人雖然曝光率不算很高，但聯電一直給外界很前衛、很敢衝的印象。要帶領這一大票高科技菁英，曹董事長必定是有過人的統御能力。在訪談間，筆者發現，曹董事長非常喜歡、且善用比喻。「有人說香港為什麼做不好半導體。那是因為他們找錯人做了，在香港，傳統的電子工業者熟悉三低一高（低投資、低科技、低毛利、高週轉）的產業。而半導體業是屬於三高一低（高投資、高科技、高毛利、低週轉）的產業，反而與旅館業的經營原理相同。所以找旅館業者做半導體可能更恰當。」

對外行人來說，半導體工業應屬相當精密、緊張的行業，但身處其中的曹董事長對此卻有不同的妙喻：「緊張不緊張與你從事的行業有關。像一般電子業可分為成品與裝配業，作成品零組件以管理學來說是屬於三高一低的產業，就是高毛利、高科技、低週轉，這種行業不會每天慌慌張張的，一切都是按步就班的。這是與裝配業那種三低一高產業迥異的。」「聯電財務保守，財務槓桿不會用的太緊，資產負債比率維持在 $\sim \infty$ ，保守的人就是晚上比較睡得著覺。但太保守失去賺錢先機，又對不起股東。」

從小就認為「以後不當窮人，窮人不自由」，曹董事長的成功其實是有脈絡可循的。父親是中學老師，母親是傳統的家庭婦女，生在這種保守的中產階級家庭，少年的曹董事長卻是狂放、不拘的。提起少年歲月，曹董事長自承，自己不是個好學生，

「高中念建中，常常課上到一半，跑到植物園躺著，也不知想些什麼。我是那種平常不怎麼唸書，考試前才猛K的那種人。後來李遠哲說聯考不好，我卻認為，還好有聯考制度，不然就慘了。大學生活也是懵懵懂懂地過，未定型，亦怕被定型。」

曹董事長認為，他選念電機是一種妥協。「覺得念電機生活無虞，但將來也不會有大出息。那時流行『來來來台大，去去去美國』，對這種人生覺得很不自在，感覺出國是進入死胡同。四年大學生活都在思索將來發展方向，有壓力，不是很快樂，天天到處晃來晃去，看了很多雜書，到處去旁聽，還好功課還可以，沒被當過，或重修。」

談到這裡，曹董事長憶起當年一些課堂上的點滴：「台大上課一向不點名，很自由。有次期中



照片由黃毅先生提供

考，有個老師對著滿堂學生中一個光頭生說，平常上課沒有這麼多學生，別的不記得，但我就從來沒見過有個光頭的學生。搞的大家笑成一團。」

雖然當時的大學生籠罩在「出國照著走，何必掙扎」氣氛下，曹董事長畢竟是慶幸自己未趕出國的盲流。他說，有一次趙耀東到台大演講，大罵台大人全部出國，對國家沒有貢獻。他感同身受，還對華康電腦李振瀛提及此事，結果李振瀛卻回答說：「他們全都走了，蜀中無大

將，我們日子過得多舒服。」年少時做出的決定，今日的他仍不悔的一直走下去。

而能在台大這座著名學府求學，曹董事長應該還是覺得很值得驕傲的。最近教育部長吳京提出「打

破明星大學迷思」的口號，這種想法他認為是值得商榷的。「明星學校帶動價值體系。」曹董事長進一步說明他的看法：「好的學校樹立大家追求的標準，念好的學校出來的人，自然是不同的。年輕人就是要有榮譽感，有正確追求的目標。若拿掉這種價值觀，就會造成失落感，繼續維持菁英制，才能讓不是菁英者有看齊的目標。」

說起話來不時有開懷笑聲，曹董事長有典型台大人的氣息，一種自信滿滿、有把握自己要什麼就能得到什麼那類人。曹董事長也以台大人的身份對台大人作了自省。他認為：台大校風自由，養成的人才能兼容並蓄，不會排除異己，quality高，作高層領導人可以，但互助合作則不行。「我那時統計過，在園區（科學園區）五、六十家廠商，有一半以上的負責人是台大畢業的。」台大人的人際關係都較疏離，君子之交淡如水。他分析說，這可能是因

為台大人彼此間競爭性強，大家都想要成績好，準備出國所致。

曹董事長並不那麼相信「生涯規劃」。他認為，台大學生的中英文能力較好，應該善用這種優勢，掌握時機，發展自己。「人生際遇變化無窮。若咬定一個方向，怎樣都不改其志，有時會造成很多痛苦。有時候人生是看機緣怎麼樣，發揮自己能力，也就是看外界怎樣變化，再來應變是比較恰當的。真正做事情時沒人能教你的。因此，太盲從別人其實是滿危險的。」

由於經營得法，聯電相關企業業務蒸蒸日上。曹董事長認為，將一些嶄新的經營手法運用到大學營運上面，必定可以降低不少辦學成本。他分析，以目前趨勢來講，傳統式教學成本必然會愈來愈高，台大擁有很多值錢的校地，用來蓋大樓，容納少部份學生，是否有其必要性。學校說經費不足，就必

須先做好遠景規劃，構思採用video教學方式，減少教室使用需求。如此一來，一方面可以減少學生、老師跑來跑去的麻煩，一方面減少老師重複上課時間，增加其研究教學品質。學生也在家中也可以藉由觀看

video，做到自修的目的。其次，學校也應在號召校友捐款之餘，想辦法爭取龐大校產處理權力。他表示，今天學校已發展到這麼大的規模，難再講求一致的公平性，有必要建立起一套使用者付費的觀念。

在校友聯繫方面，曹董事長認

為，應建立一個「清楚的目的」，

台大學生疏離感重，對學校向心力

不夠。要彌補這項缺憾，學校不妨考慮，邀集一些經濟情況良好的校友共同建立「信託基金」，補助有能力、素質優秀學生，讓經濟情況不好的學生，預「透支」未來能力，待其踏入社會後自會對學校產生向心力，有所回饋。在學期間，學校也應該對



照片由楊美如小姐提供

學生多加關心、輔導，讓其有「大學四年生活就像是從一個大家庭走出來一樣」。

雖已年近五旬，歲月卻在曹董事長身上是嗅不出

一絲痕跡。他說起話來，依

然有股年輕大學生那種大把青春抓在手裡，揮灑不盡的感覺。他快樂、樂觀而開朗，事業已經穩固，錢多的花不完，早可以退休去專門享樂，曹董事長卻不作此想。在他健康積極的人生觀中，做事與休息其實是密不可分，「做事業現在已成為我的一種習慣。不做事要

幹嘛呢？說玩嘛？玩什麼呢？也是很無聊的。」不過，他也不是工作狂，他是適意、適性地悠遊在工作與玩樂間，徹底做到他早年立定的志願：「不將就工作」，試問世上有幾許人能有如此快意的人生！