

厚德會與 TEN 協辦-張忠謀「總經理的學習」講座活動

「CEO 最大的責任是將外面的世界搬到公司內，動員公司的資源迎接外面的挑戰。」

台積電創辦人張忠謀博士 10 月 4 日於清華大學科管院孫運璿演講廳，以「總經理的學習」為題發表演說。本次演說透過史欽泰院長、金聯舫老師及厚德會會長唐迎華學長的費心安排，由厚德會主辦（TEN 協辦）才得以有這次難能可貴的機會，邀請張董事長蒞臨發表演說。



以「It doesn't matter what you talk about. It's important that you should talk about who you know.」破題，舉生涯第一次擔任總經理的經驗為例，將自身視野濃縮為短短一小時的演說，以優秀的行銷（sales and marketing）、精準的定價、公平的領導，以及量身定做的策略，帶領企業邁向頂尖。

總經理生涯首部曲：帶領德州儀器 3000 人團隊

1953，22 歲的張忠謀先生從麻省理工學院（MIT）取的機械碩士的學位。當初想要繼續攻讀博士學位，然而事與願違、意外落榜，於是投入半導體領域，開始工作。27 歲進入德州儀器（TI），受到公司鼓勵進入史丹佛大學（Stanford University）攻讀電機博士，並且在兩年半之內取得學位。回到公司擔任技術研發，卻發現與他同期進入德州儀器的同事，早已在他求學期間連升兩級，成為公司的副總裁了。而那位同事更在張忠謀甫回到公司的三個月中，將他提拔為手下其中一個管轄單位的總經理（General Manager）。也在此時才正式開啟了總經理生涯的第一個篇章。

總經理的學習：行銷、定價、領導與策略

張忠謀先生分享，出任總經理遇到的第一個課題在於業務與市場行銷（sales and marketing）。深信良好的業務和行銷與公司核心技術同等重要的他，去遍美國各大州，為的只是能夠親自拜訪客戶、從客戶口中聽取對於自家產品需求的第一手消息。他也與手下的業務經理共同商討，提出以價值 10 美元的 Green Stamp 激勵銷售成果優良之業務員的獎勵金制度，期盼吸引更多業務員努力銷售產品，為公司創造業績。

張忠謀先生認為業務與市場行銷是掌握公司命脈的一大關鍵，因為唯有成功賣出讓消費者真心需要的產品，才能夠讓公司獲得利益、並且長遠經營。他同時也提醒台灣的企業勿將產品銷售拋諸腦後，否則公司將會難以在市場上生存。

產品定價則是另一大課題。對於德州儀器長年出產的「標準型產品」，他認為由於競爭者眾而定價自由度低，此時最重要的是消費者對於產品的信任，讓產品能為客戶所需。相對地，「客製化產品」由於定價自由度較標準型產品高出許多，須將出產成本、消費者需求、客戶負擔能力、財務狀況皆列入考量，為一相當複雜的課題，張忠謀先生至今也仍對該領域充滿好奇、著迷不已。

第三個課題是關於領導力。張忠謀先生以兩點建議切入：首先，領導者需有凝聚團隊的能力，帶領團隊可以嚴格，但不可失去公平。回憶在創辦台積電之初，德州儀器的同事以暗示的口吻，告訴他在台灣沒有班底成不了大業，張忠謀先生仍堅持不私自沿用過去部屬擔任在台積電的手下，為的是保持企業運作的公平性。除此之外，也引用「We follow you as long as you win for us」一句，說明領導團隊需要明確的方向，且要取得成功，才能夠讓團隊長久維繫。

在經過前面三個課題洗禮之後，張忠謀先生認為此時才是面對第四個、同時也是最為重要的課題——策略的時刻。他相信一個真正適合公司的策略，必定是在總經理充分了解公司情形與人員狀況時，才可以完整制定出來的。

清大科管院今年邁入第十五週年。巧的是，在學院創設之初，張忠謀亦為第一位進入孫運璿演講廳進行講座的企業家。十五年以來，孫運璿演講廳持續邀請業界人士辦理講座，企盼讓清華學子站在巨人肩上，獲取更高視野。十五年後，張忠謀再次回到同一地點進行演講，再次以總經理的視野感染台下三百餘名與會人員，並且達成 2000 年時捐助設立台積電的目標：培養台灣更好的管理人才。