



《天下雜誌》總主筆
陳良榕

魏哲家完全執政？ 台積電雙首長功與過

台積電董事長劉德音突然宣布將在今年六月退休，這代表雙首長、雙執行長的接班模式失敗嗎？可望完全執政的魏哲家，將會創造怎樣的新時代？

克振。

一八年，八十七歲的張忠謀退休。少了擎天大樹，雙執行長制進化為「雙首長」制，劉德音、魏哲家分別接任董事長、總裁。

二三年十二月底，劉德音突然宣布，將在半年後的二四年股東會後退休。沒有意外的話，將由魏哲家接任董事長，並兼任總裁，宣告歷時六年的雙首長時代告一段落。

雖然台積電的官方說法，是劉德音功成身退。但一時間流言四起，都認為是劉德音為美國投資受挫負責。

我也很好奇，當年與張忠謀的那段問答是否一語成讖：失去「一個董事長」的台積，果真難以因應重大考驗？這

「要

是有人真的還是以接受（最後）一個問題，讓你明白一點，一頭白髮的張忠謀，不怒自威環顧全場媒體。

那是在二〇一二年五月，台積召開臨時記者會，宣布董事長張忠謀未來將以共同執行長的方式，從蔣尚義、魏哲家、劉德音三位共同營運長，選出兩人交棒。

這個在當時台灣前所未聞的方式讓現場媒體大為錯愕，他是真的要交棒嗎？交多少？什麼

時候交？各式問題讓張忠謀愈回答愈不耐煩。

我鼓起勇氣舉手發問，以舉世最著名的雙執行長制公司——RIM（黑莓機母公司）為例，這家商務智慧型手機霸主正被iPhone打得落花流水、股價崩跌。

我問張忠謀，這是否代表企業面臨重大挑戰時，兩個執行長會互相牽制，而難以應變？

「那是因為，他們沒有一個董事長，」他霸氣回答。

哄笑聲中，大家都聽

懂他的言外之意。台積與RIM不一樣，遇到大事時，他這一個董事長「仍將是台積的定海神針」。

張忠謀這個回答，基本上，為台灣未來幾年的科技業傳承定了調。

一個董事長說了算

「共同執行長」從此如雨後春筍般地冒出，聯電、華碩、和碩、研華，都亦步亦趨地跟隨台積的「創舉」。而且，都搭配一個「管事的董事長」，例如施崇棠、劉

代表雙首長、雙執行長的接班模式失敗嗎？

二二年的《哈佛商業評論》刊出論文《邁向共同執行長時代》，檢視八十七家被視為採共同執行長制（該研究採取較寬鬆定義，只要是兩人分權而治的企業，就算是）的上市企業，發現這些企業為股東創造價值往往高於同業。

其中一個重要理由，是這兩位「一字並肩王」往往有互補的功能，類似大腦的左腦和右腦。

互補還是明爭暗鬥？

然而，打順風球的時候，可以「互補」，但遇到美國投資亞利桑那廠，這種牽扯大國政治、跨國建廠等空前規模的挑戰，兩人是否就

會出現部份媒體形容的「明爭暗鬥」？

一位外資分析師認為是無稽之談，「根本鬥不起來，」因為，劉德音雖然貴為董事長，卻沒實權，「名很大，權很小。」也因此，過去外界多認為，劉德音與魏哲家的權力分配，會是一比九，「但最後發現是一比九。」

魏哲家大權在握，劉德音管不到預算、人事，真正直屬他的部門只有一個二十二名員工的內部稽核部門。但他握有一把尚方寶劍——資本支出的否決權。

也就是說，張忠謀的規劃，是讓深思熟慮的劉德音，制衡較性急的魏哲家，幫他踩剎車。

儘管劉德音理論上可以「領導董事會」，問題

是，曾繁城、施振榮、陳國慈、彼得·邦菲等資深董事，都是「先帝留下的顧命大臣」，未必聽命於他。

「我覺得Zach一定有點失意，」台積前主管說，而美國投資，正好就是為負責對外、政府關係的劉德音，量身打造的「超級任務」。幾個受訪者都指出，劉德音對美國態度遠較魏哲家積極，但也在投資陷入泥淖時成為千夫所指。

一位與張忠謀熟識的科技業大老表示，張忠謀曾當面責怪劉德音，「太快答應美國政府，」應該多要點東西。」

一位前台積高層解釋，現在台積在美國已承諾數百億美元投資，政府補貼卻還沒著落。「頭已洗下去了才跟人

家要『國民待遇』，當然得不到什麼好回應。」

「這種錯誤，是不會發生在張董事長領軍時的台積電的，」他憤憤地說。業界認為，劉德音可能在權小、責任大，又飽受批評的狀況下，選擇不如歸去，讓本就名實不符的雙首長制，順勢寫下句點。

接下來，各界的目光，都集中在六月的台股股東會。

因應金管會掃除「萬年獨董」的新規定，台積任滿九年以上的獨董可能調整，包含彼得·邦菲和陳國慈、麥克·史賓林特三人，加上曾繁城也傳出可能退休。

一旦顧命大臣紛紛告退，邁向完全執政的魏哲家，接下來會有什麼新作為？值得期待。■