

專訪第七、八屆理事長
曾繁城 台積電副董事長

雪落無聲，艷驚全場

◎楊麗心



如果能為台灣半導體產業發展多做一些事，台積電曾繁城副董事長正是那麼一位決不留白的半導體產業大老；對於「前輩」所交辦的事，或是別人選擇不做、做不到的事，他經過一番深思熟慮後，經常願意獨力扛下，一路親力親為。

例如 12 年前，當曾副董一決定接受建邦創投胡定華董事長、工研院史欽泰院長等「前輩」徵召，接下中華民國科技管理學會理事長無給職棒子後，便將本身湖南人堅毅率真、大膽創新的性格，發揮得淋漓盡致。當時，學會成員以學界和研發人才為主，為了擴大業界會員參與，他先後力邀華邦電子、友達光電等高科技廠商高層決策者，連袂擔任科管學會理事席次；同時，還大手筆捐款給學會，透過科管學會其後舉辦的各項科技管理論壇、講座和人才拔擢等活動，積極扮演該會居間整合國內產、學、研各界管理平台的角色。

事實上，曾副董正是第一批獲工研院遴選赴美 RCA 受訓，將半導體技術成功引進台灣的半導體先驅。1987 那年，他加入台積電創立行列，當時晶圓廠舉目望去，只見聯電 4 吋廠和台積電剛成立的 6 吋廠各一座，「剛開始遇到很多挫折，常常隔天要交貨，半夜一點多還做不出來。」「我們的良率不好、不賣產品，晶圓價格又不能亂漲，怎麼賺錢？」

曾副董長考慮後決定，要將「量產最大化、高良率化、讓客戶感到有信心、

準時交貨、縮短製程」五件事做好才能搞定。其後，曾副董帶領團隊成員每天寫工作記錄，並逐漸發展成為標準作業流程的一部分，包括準確量測每一片產出品圓厚度、找出並改善晶圓瑕疵、良率差原因、追求最高良率和品質、製程縮短、生產時間一致化等環節。曾副董強調建立自主研發技術的重要性，並因此創建出可說是全球最高良率的一套生產標準，大幅提高台積電的國際競爭力。

此外，曾副董也曾於 2003 年投入創意電子，建置「設計代工」營運模式，讓創意電子在短期內轉虧為盈，再度印證曾副董重視以自主研發為首的科技管理運作模式，同時也是建立企業獲利的關鍵營運策略之一。

觀察台灣半導體產業營運模式，足以說明科技管理的成功可行之處，面對全球性的科技創業趨勢，曾副董認為，如果能從源頭就開始提高競爭力，例如切入有效的科技管理，協助新創公司落實創意，從自主研發、資金籌措、人才佈局、行政管理等各個面向，跨領域整合、同步執行，並培育出更多成功案例，台灣高科技產業才能再創轉型高峰。

曾副董在產業戰場上，是追隨主將全力輔佐作戰的忠實梟雄，英雄骨子裡，卻又是孑然一身、洞悉全局的半導體產業守門人。君不見曾副董在快節奏的科技場域中忙碌不已，真實生活中，則不僅已攀抵國內外四、五十座以上的高山、低谷，也是仰泳於藝術人文長河的科技雅士。

曾副董表示，對創作詩人洛夫詩作中短短四字 -- 「雪落無聲」獨有情鍾。這或許正與他在半導體界服膺的高效能、高良率、完美品質，以及建立自主技術團隊的高科技價值遙相呼應，不論是科技管理、建立前瞻技術團隊，甚至登高蒐羅世界層峰景緻、在藝術人文流域尋幽訪勝，他一律堅持追尋靜默達陣、低調驚豔全場！