洞見，在金融海嘯中創造競爭優勢——張忠謀

企業經營的關鍵在於人，尤其是決策者。當景氣變動時，洞燭機先的決策者非但不會盲目地削減成本，反而會積極投資布局提升競爭力，將對手甩開。

台灣CEO中的代表人物，便是台積電董事長張忠謀。

當台灣企業紛紛感嘆不景氣影響營收與獲利時，台積電2012年第三季營收反較2011年同期成長近33%，稅後淨利增加近18%。此一強勁的成長，始於3年半前的2009年6月11日，張忠謀宣布回任總執行長那一刻。他回任後最關鍵的決策之一，便是大規模投資先進製程的研發及機器設備，以在技術競爭上取得領先。

檢視台積電的主要財務數據（如下表），先來看固定資產支出。2009年上半年金融海嘯期間，台積電只投入新台幣126億元購置固定資產。張忠謀回任後，下半年大幅提高設備購置至744億元，約為上半年的6倍，也逼近2006年與2007年全年度的固定資產支出（分別為772億及813億）。2012年前三季設備投資也已高達1830億元，約為金融海嘯前的3倍。

再看研發費用。2009年台積電的研發費用為197億元，但隔年便提高至276億元，2012年前3季亦高達286億元。

積極投入先進製程研發與設備的決策，很快便看到成果。

2009年，台積電稅後淨利只有892億元，隔年卻翻倍至1616億元，2012年前3季更達到1246億元。2008年金融海嘯前，台積電毛利率是43%，2009年第一季更降至21%，但2012年第三季已提升至48.8%，28奈米、40奈米及65奈米等先進製程技術營收，已占全季晶圓銷售金額62%。

因為在「充滿挑戰與變化的時代，重建了企業的領導」，張忠謀被《富比士》（Forbes）雜誌選為「2012年亞洲年度最佳企業家」。

前英國首相邱吉爾曾說，「從政者必須要能預見明天、下星期、下個月和明年會發生什麼事的能力，然後他必須能解釋那些事為什麼沒有發生。」洞燭機先的領導者經常會「反向操作」，但這並非特立獨行，而是由於他能在多數人看不清未來的當下，用敏銳的洞察力和富有邏輯的精準判斷，做出睿智的決策和妥善的準備，最後落實地執行出成果。這，便是洞燭機先的能力。（口述／薛明玲，整理／陳芳毓）

單位：億元新台幣

	2008	2009			2010	2012
		第一季	上半年	全年		前3季
購置固定資產	568	54	126	870	1823	1830
研發費用	197	33	79	197	276	286
稅後淨利	999	16	260	892	1616	1246
毛利率（%）	43	21	38	44	48	47

資料來源：薛明玲提供

薛明玲
資誠聯合會計師事務所所長，美國賓州州立Bloomsburg大學企管碩士。資誠為台灣四大會計師事務所之一，有兩千多名員工，重要簽證客戶包括鴻海、台達電、統一、旺旺等。