



IC設計先驅， 創新科技的實踐家 ——蔡明介

薛明玲

資訊聯合會計師事務所所長，美國賓州立Bloomsburg大學企管碩士。資訊為台灣四大會計師事務所之一，有兩千多名員工，重要大客戶包括鴻海、台達電、統一、旺旺等。

2012年底，《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)公布全球一百大CEO排名，聯發科董事長蔡明介是唯一上榜的台灣企業家。

聯發科於1997年由聯電獨立，歷經16年，2012年營收近新台幣1000億元（預估今年第二季單季營收將達300至316億元）（參見【圖表1】），毛利率超過40%（參見【圖表2】）。這些傲視群倫的營運成果，關鍵人物無疑是董事長蔡明介。分析其成功之道，不外乎3個方面：

1.深諳科技、創新突破：蔡明介對於全球科技發展有深入的研究。他很成功地將美國先進的科技及營運模式，運用在中國大陸的利基市場。2004年以白牌手機晶片牽動整個中國大陸的手機市場，正是看準中國大陸已經從世界工廠變成世界市場的趨勢。

2.扎根科技、策略思考：聯發科為了維持技術領先的競爭優勢，公司設有技術中心（central technology）部門，延攬全球科技人才，針對未來新的技術標準，著手研發並申請智慧財產權。另外，為快速掌握關鍵高端科技，聯發科也持續透過購併切入新版圖，

例如，2007年購入ADI手機晶片產品；2011年購併雷凌跨足無線通訊；2012年購併瑞典Coresonic AB及晨星等，都讓聯發科可以突破瓶頸，迅速掌握市場。

3.謙虛實在、尊重專業：蔡明介外表和氣親和，但有濃厚的工程師性格。他邏輯清晰、實事求是、執著嚴謹，從聯發科網站有條不紊的內容，可見一斑。

我在最近的一次訪談中，深刻感受到蔡明介凡事充分準備，態度客氣謙虛，但專注主題，嚴謹而專業。

蔡明介對於專業的尊重，可以從公司董事會的獨立及專業董事的成員看出，如吳重雨原任交通大學校長，1990年初擔任國科會工程技術發展處處長時，與蔡明介合作推動科技教學合作；張秉衡為資材領域專家、曾任台積電人資副總；金聯舫原任台積電業務副總、現任清華大學科技管理學院執行長等，都是在科技界學有專精、受人尊重的專家。

蔡明介不以現有成就自滿，仍然滿懷創業熱情，更秉持專業，長期投入研發，創造價值並掌握契機，持續引領IC設計的新浪頭。

（口述／薛明玲，整理／郭明琪）

圖表1：聯發科季營收
(2011年第一季至2013年第二季)

註：聯發科預估2013年Q2營收達新台幣300~316億元。

圖表2：聯發科營業毛利率/利益率
(2011年第一季至2013年第二季)

註：聯發科預估2013年Q2合併毛利率42.5% ± 1%，合併營業費用率25% ± 2%。

資料來源：薛明玲