



台积电： “后张忠谋时代”的守业大计

在把握住了新业务的脉搏之后，开启了双首长新时代的台积电，正驶入二次创业的快车道。

文 | 本刊特约记者 纪一宁

像摩根士丹利这样有着悠久历史的国际大投行，已经多年没有遭遇过如此尴尬的境地——被一位耄耋老人一个月内两次“打脸”。

2017年12月初，大摩基于旗下分析师的判断，对台湾积体电路制造股份有限公司（以下简称“台积电”）的未来业绩以及股票走势做出了“降级”的评测，理由是股价过高、市场需求减缓、技术变革以及行业竞争加剧，直接导致台积电股票市值蒸发4278.5亿元新台币（约合147亿美元），并作出了台积电2018年第1季营收将季减近10%的判断。然而数天之后，年近九十的台积电董事长张忠谋就公开表示：“没有隐忧，长期需求旺盛，台积电将进入令人兴奋的时代”。而在今年1月中旬的法人说明会上，张忠谋更是直接用数字打了大摩的脸。据法说会公布的财务信息，2018年台积电营收可望年增15%。这一消息令台积电当日股价再度攀升，市值约6.78兆元新台币（约合2233亿美元），达到历史新高。

台积电，这家与富士康并驾齐驱的台湾晶圆代工企业，市占率曾达到60%。但在过去一段日子里却并不被看好：过于依赖订单、核心技术缺失以及半导体产业的竞争激烈，一直都让人为这家好像并没有掌握自己命运的大企业捏着一把汗，尤其在去年10月，86岁的掌门人张忠谋公布退休计划之后，对于“后创始人”时代的未来战略走势，台积电并没有展现出十足的底气。

事了拂身去：“双核”时代来临

在台积电内部，似乎对这些问题并不担忧。仅就移动端的业务而言，2018年1月，华为公布2017年手机出货量1.53亿台，年增逾10%，全球市场占一成以上，直逼苹果。然而在华为与苹果的两强相争中，最大的受益者正是台积电。因其身为全球芯片代工业务的先行者，通吃苹果与华为处理器代工订单，2017年台积电市值甚至一度超越英特尔。

拥有苹果与华为这样的客户，确实足以让台积电立于不败之地，而这其中主要的功劳，应当归功于即将离任的掌门人张忠谋。

“我会想念你们”，1月28日，86岁的台积电董事长张忠谋亲自现身主持，并且在会议尾声表示这是他任内的最后一场法说会。

作为全球晶圆代工产业的开拓者、台积电的缔造者，张忠谋在半导体产业界拥有不可磨灭的地位。被誉为台湾“半导体教父”、“芯片大王”的张忠谋，是业界公认可以定义一个产业的人。今年6月，他将正式从台积电退休，不再担任任何董事职位。在过去30年间，他把台积电打造成全球最大的芯片代工制造商，诸多科技产业的商业领袖也由此诞生。

而从台积电近期的安排看，张忠谋似乎选择在最需要他的时间卸任，并为今年交棒做准备：台积电今年10纳米开始进入量产、7纳米预计明年投产、南京工厂明年5月可达量产阶段、5纳米也开始启动，预计2019年上半年风险性试产，至于悬宕已久的3纳米设厂地点也已经在他退休消息公布前尘埃落定。

一纳米相当于0.000001毫米，一个比喻就是，把一根直径是0.05毫米的头发，轴向平均剖成5万根，每根的厚度大约就是一纳米。这里的纳米指的是半导体芯片的制程线宽，线宽越小，单位面积芯片整合的晶体管数量越多，芯片性能越强，功耗也就越低，工艺和成本也相应提高。线宽已经成为全球半导体行业竞争的一个重要指标。

国际投行对于台积电评级的调降，与其说是对于半导体行业的预判，不如说是对于“后张忠谋”时代台积电信息的缺失：一个功勋卓著的创始人，在市场环境日趋复杂的情况下“事了拂身去”，难免会给市场留下太多的想象空间。

但在全球半导体市场上，还有多少能比张忠谋更老练的创业者呢？从他安排刘德音与魏

一个功勋卓著的创始人，在市场环境日趋复杂的情况下“事了拂身去”，难免会给市场留下太多的想象空间。

芯片领域素以“烧钱”闻名。近几年，台积电在新技术、新设备和新工厂投资方面的资本支出一直维持在百亿美元上下，并且呈现明显上升趋势。

哲家担任共同执行长职务开始，台积电的“守业篇”已经正式拉开了帷幕。过去数年间有目的培养刘、魏两人，就是为了让没有自己的台积电管理层能够拥有更多经营公司的经验，以实现顺利接棒。

据张忠谋介绍，其退休后台积电将进入双首长平行领导模式：刘德音领导董事会，是台积电最高决策者；魏哲家则是在董事会指导下领导台积电的战术与经营。魏哲家要把决策报告刘德音，而整体台积电事务则要向魏哲家报告，同时魏哲家也将负责财务事项。

在管理学界，对于双首长制向来褒贬不一，其好处显而易见，可以避免单一决策的风险，让企业营运不过度依赖某任领导人个人的能力与意志，而出现大起大落的局面。这无疑是最适合台积电这样的巨无霸实现守业目标的管理方式。双首长制的缺点同样明显，执行效率势必会面临挑战，大企业病的预防就显得尤为重要。

速度优势：豪赌摩尔定律

但“老谋深算”的张忠谋显然懂得谋定而后动的道理，在他看来，至少未来三年，企业的发展不会出现大的波动。

“此时交棒不表示万里无云，产业竞争仍相当激烈，不过从目前发展情形来看，台积电到2020年前，每年营收都可有5%~10%成长率，2020年后则要看刘魏两人的表现”。张忠谋的话可谓霸气十足。

年增长10%，这样的豪言可谓石破天惊。须知科技产业中有两大定律一直如达摩克利斯之剑一般“威胁”着企业的发展，其一来自微软比尔·盖茨的“距离破产永远只有18个月”定律，另一个则来自台积电的竞争对手英特尔的创始人之一戈登·摩尔，他提出了著名的摩尔定律：即当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，约每隔18~24个月便会增加一倍，性能也将

提升一倍。换言之，每一美元所能买到的电脑性能，将每隔18~24个月翻一倍以上。这一定律揭示了信息技术进步的速度。

一直以来，张忠谋都被认为是摩尔定律的最佳代言人，他所带领的台积电完美诠释了在这一定律下半导体发展该有的历程，而台积电当然也是摩尔定律的主要获利者和拥护者。但随着微缩技术的持续下探，硅晶圆的物理极限近在眼前，摩尔定律的延续与破除，将成为台积电的另一个发展关键。

2017年9月，张忠谋又谈及摩尔定律的极限，他认为，在平面上，摩尔定律还有约10年的时间。换成制程，就是可以发展到3纳米，但3纳米以下，便是未知数。而这个问题势必会成为台积电的发展转折。

虽然目前台积电控制着产值达500亿美元的全球芯片代工市场中接近60%的份额，但与垂涎芯片代工业务、资金雄厚的英特尔和三星电子相比，台积电想要继续成为芯片代工制造产业的龙头困难重重。芯片领域素以“烧钱”闻名，最近几年，台积电在新技术、新设备和新工厂投资方面的资本支出一直维持在百亿美元上下，并且呈现明显上升趋势。

而据财报显示，去年第四季度，台积电合并营收同比增长5.9%，合计2775.7亿新台币（约合93.96亿美元）。同期，台积电实现净利润992.9亿新台币（约合33.6亿美元）。如果照此估算，台积电为巩固自身优势而撒出去的真金百亿，甚至超过年营收总额，这无疑是一场豪赌。

守业博弈：新业务助力破局

这场豪赌的结果如何，目前仍不得而知，大多数的目光仍聚焦于双首长能否顺利接棒创始人这样现实的问题上，目前两项业务的蓬勃发展，却已经让台积电在“后创始人时代”立于不败之地。



数据来源: 根据公开资料整理

几乎所有人都明白, 张忠谋之所以敢在退休时放出 10% 营收增长的豪言, 底气就在于手机业务的霸权地位, 而这也正是台积电能够在未来继续保持高增长的底牌之一。

如前所述, 台积电在华为与苹果的“战争”中成为最大的受益者, 手机芯片在未来数年内无疑仍将呈现高增长的态势。目前已经能够为台积电贡献超过五成营收的移动芯片产品, 势必将在其财报中扮演更重要的角色。

而令竞争者羡慕的是, 台积电还有另一张新鲜出炉的王牌: 加密数字货币。

随着 2017 年比特币的大起大落, 区块链、挖矿与加密货币这些新概念开始风靡全球。2018 年 1 月 19 日, 张忠谋谈到新兴市场时就直言不讳称, 推动 2018 年台积电营收增长的关键因素之一, 是加密货币挖矿或生产持续保持强劲势头。

据公开资料显示, 在过去 6 个月的时间里, 目前世界排名前两位的数字货币矿机生产商比特大陆的蚂蚁矿机与嘉楠耘智的阿瓦隆, 均是台积

电的客户, 前者 2017 年 12 月跃升为台积电的最大大陆客户, 而后者更是在自己官网上将“2018 年成为台积电全球范围内前三大客户之一”列为奋斗目标。

公开消息显示, 2017 年全年仅来自比特大陆下单的挖矿芯片就高达 10 万片之多, 其为台积电创造的营收直逼老客户苹果的新款 iPhone, 而嘉楠耘智 2015 年营收 5531 万元, 付给台积电的费用高达 5812 万元; 2016 年营收 3.16 亿元, 付给台积电 1.86 亿元; 2017 年估计有超过 5 亿元支付给台积电。

过去一年, 台积电股价涨幅超过 26%, 这绝不像一家创始人即将离任、前景不甚明朗的企业的股价表现。台湾代工企业的技术能力素有口碑, 只不过往往被认为是缺乏雄心并且守业艰难。但如今, 张忠谋正试图用自己 30 年的心血颠覆这一传统认知。在把握住了新业务的脉搏之后, 开启了双首长新时代的台积电, 已经先行一步, 驶入了二次创业的快车道。☐