

# 開創半導體業新里程碑的舵手

—— 溫清章 ——

王尹軒 採訪整理

在新竹的向晚時分，偶然會遇見一個被落日拉著長長身影的跑者，他結合美式效率、日式毅力，再加上台灣本土的親和於一身，在半導體領域服務二十年的資歷，邊做邊學之中，他累積了深厚紮實的營運管理經驗以及卓絕的領導能力，漂亮地打造出台灣首次在日本併購的高科技公司轉型成功的案例。他究竟是何方人物？他就是聯華電子的總經理——溫清章。

## 按部就班 胸有成竹

回想起在交大念書的那一段時光，溫清章爽朗自然的個性表露無遺，先是哈哈大笑地然後語氣一轉，「那段日子離我有點遙遠了，回想過去大夥在一起時的感覺，還真只有融洽兩字可以形容。」提起當年甫進大學的溫清章，其實在還沒進交大之前，就很清楚自己想要的是什麼，進入提供電機方面的師資和設備都屬一流的交大，更是如魚得水。「交大的唸書環境就是我想要的。」一直對自己都很有計畫的溫清章，原來早在台南一中求學時期，就喜歡自己動手做一些電晶體收音機等電子產品，常常接觸與漸漸吸引的互為因果之下，



▲ 文質彬彬的溫清章學長

在一個高中男生的心中，已悄悄植下對電子領域愛好的種子，在交大的電子研究環境裡培育生根，到了半導體產業裡挺拔茁壯。

一九七六年退伍之後，申請了長春藤名校之一——美國賓州大



▲ 溫清章學長與夫人攝於日本京都

學，負笈到費城唸了三年拿到博士學位，從一九七九年之後的十三年間，都在美國工作，因此，溫清章在言談之間經常進出一長串流利且發音絲毫不亞於道地美國人的句子。在溫清章的身上，散發出一種地球村民的氣息，除了商務需要的國際往返，由於溫清章的子女們散居於國外，為人父的溫清章也發展出一套獨特的遙控家法，「平常我在台灣時，跟孩子們就以電話連絡；有時，藉著拜訪客戶之便，順道去看看孩子們，不過，他們還要我事先跟他們敲定時間以排定約會，好像他們的事業也做得蠻大的嘛。」語畢又開心地笑了起來，溫清章對孩子們的關愛之情，也隨著他的笑容而溢散開來。

在美國生活十六年的時間，溫

清章也感染了那股美式悠閒的作風，最常做的運動就是慢跑，在跑步的過程中，享受氧氣在全身流竄奔馳，帶著養份把平日工作時所累積的壓力和堆積於身體中的廢物，統統藉著汗水而排出體外，讓身體得到淨化，為後續的工作做好再出發的準備，「我就是享受彷彿重新補充能量的清新感覺！」一九九二年，回到台灣之後，溫清章仍舊保持這個運動習慣，「因為運動已成為生活的一部份，不去做，就會全身不自在。」在向晚時分，溫清章總是會一個人從園區緩緩地向清華大學跑著，沿途經過了交大，看見充滿活力的學生在球場縱橫跳投，或是三三兩兩的附近居民散步於成功湖畔，縱使工作上或生活上遇到任何人事物的喜怒哀樂，在跑步的時候，溫清章的腦子裡什麼也不想，也或許說是什麼都想不起。藉著身體的律動來感覺生命的存在和完全地休息，為的是更有活力地迎向每一個明天的來臨。

**管理 Not by Birth, by Training.**

在半導體領域服務了二十年，溫清章累積了深厚紮實的營運管理經驗，「我的管理知識來自邊做邊學，Not by Birth, by Training.」當時在學校能上到管理方面的課程，其實是相對地少。因此，在溫清章出社會後，公司開的許多管理訓練課程，充實了他在管理的理論基礎，更有助於整合工作上的實務經驗。溫清章認為，一家公司應要為員工開管理訓練課程，而且更重要的要是有有一套完整的教育體系。溫清章說，教育是為了整合平常在工作上所得零瑣式的實務經驗和一些管理常識（common sense），藉著上課的過程，按部就班地跟隨系統化的課程安排而喚醒自己在某些工作上盲點，「上課就是將常識系統化。」

溫清章談起自己曾經上過許多大大小小的管理訓練課程，如同一名身經百戰的將領，談論著自己的戰績，而讓人記憶最深刻的永遠是第一次。溫清章半開玩笑地形容每次受訓都好像被關起來。憶起自己第一次去上的訓練課程，時間就長達九個月之久，每個禮拜都要到 UCSD 去上高級行政主管的訓練課程；還有一



▲ 溫清章學長與夫人攝於中國大陸北京

次，是一整個月都被「關」在 U.M.（密西根大學）的一間小木屋裡，這之間的辛苦與收穫，未曾身歷其境是無從體會的。但是，閉關是為了尋求自己的功力更精進而下苦功的過程，待有所突破，累積的深厚內力與縝密思路，就不再是一般經理人所能輕易超越的層次。

在美國企業、日本株式會社與台灣公司都任職過，企業風格各有千秋，但管理的領域卻是相通。溫清章用一個小故事說明了三種企業風格的不同。有一次，溫清章到日本熱海，車子暫停不遠處的人行道上有兩名工人在補地磚，地上只見一個方塊小洞，兩名日本工人來回地拿不同磚塊比對洞的大小還不停地討論，過了五分

鐘，那個洞似乎還是找不到大小適合的磚塊來補上。溫清章說，與日本人工作的感覺就是細心，注重細節；要是台灣人，早就隨便拿一塊大小差不多的磚塊，大槌子瞄準一敲就 ok！溫清章也問過美國客戶同樣的問題，正如預期，美式作風也是拿個大槌子來敲一敲，不過會多敲幾下，但不會花上個半天時間來討論測量毫釐之差。「但是，走在日本的街道上，就是有一種難以言喻的整齊和舒服。」溫清章說，這就是三種企業對效率與品質，各有不同的要求，如果過於注重細節，就必須投入更多的成本，但不論是哪一種，企業體質的健全永遠是永續經營的關鍵前提。

## 開創半導體業投資的新里程碑

溫清章在美西半導體界有十三年的資歷，並成為在美具有實際負責FAB(晶圓製造廠)營運管理經驗的極少數華人之一，一九九六年加入聯華電子，在聯電五合一之前，溫清章在聯嘉積體電路擔任總經理，從參與建廠、招募人才到培植經營團隊，溫清章凡事力求完美與卓越的領導能力，讓聯嘉在工廠開工後六個月就達到

單月損益平衡，從此獲利迅速成長，並成為締造聯電集團中最高營業額的單位。

第一個台灣在日本併購的高科技公司轉型成功的案例，幕後的轉型舵手正是溫清章。位於日本千葉縣的聯日半導體(Nippon Foundry Inc., NFI)是聯電集團在日本併購的半導體高科技公司，是一家專業的DRAM製造公司，但是經營困難，虧損累累，於是轉賣給聯電。溫清章接下這個併購計畫的負責人時，併購已經是八個月之前的事，當時的聯電董事長宣明智指定要溫清章來負責，一九九九年八月第一次到日本開董事會的溫清章，自此展開每個月都必須往返台灣與日本的超級任務。「那時的情況可說是困難重重，初期，我在日本一待就是兩三個星期，抽絲剝繭地瞭解企業到底哪裡出了什麼問題？然後，立刻從台灣調工程師過來日本協助解決問題。」

經過一年，溫清章交出了漂亮的成績單，將原先從事DRAM製造的公司成功地轉型為晶圓專業製造/服務為導向的公司，原本每股五萬日圓的股價，也飆升了五十倍左右，成為日本眾多法人

及投資者青睞的公司。溫清章提到併購公司的過程，他所做的就是評估 NFI 這個個案要達成目標所欠缺的條件，然後在不足之處給予協助。「併購一家公司就是人與錢的結合，資金這方面沒有問題，最重要的是，人的效能必須被創造並充分發揮。」溫清章說，人才的挑選過程就是一門藝術，人的力量必須透過許多巧妙的安排才不會相互抵消，進而以向量的加總力量，帶領組織達成目標。

## 忙裡偷閒的生活玩家

由於公務之故，使得溫清章每個月都必須到日本的公司去視察及開會，常常一待就要十天半個月，週末不上班的時候，溫清章就會到四處去旅行。溫清章說，千葉縣算是日本的鄉下，如果用英語向居民問路，他們大概會嚇得一哄而散，所以，在日本鄉下一定要學會講日語，才能與當地的員工或是居民交談。溫清章從「啊伊嗚耶喔」開始學五十音，加上肢體語言，很快地就可以用通暢的日語與人交談，「我覺得看日本電視劇是個不錯的方式，透過生活化的表達來學習，效果很明顯。」二年半以來，溫清章在日本各地名勝，如：熱海、伊豆

等地方都留下了足跡，帶走了回憶，也吃遍了各大街小巷的日本美食，「那些在台灣播出的日本節目，它們所介紹的美食，我幾乎都見識過，我還能一一告訴你，哪一家拉麵有什麼特色！」不過，溫清章也坦率地說，日本消費真的很貴，有一次，他還曾經打趣地告訴同行的夫人說，「在日本掏錢買東西，眼睛要閉起來才不會心疼！」說起日本美食，溫清章說他有聊上一天一夜的話匣子，色香味俱全的描述，宛如打開一本美食圖鑑，保證讓人垂涎欲滴、口水直流！

### 溫清章學長小檔案

#### 學歷：

- 美國賓州大學電機工程博士
- 交通大學電子研究所碩士
- 交通大學計算與控制工程系學士

#### 現任：

- 聯華電子 事業群總經理
- Nippon Foundry Inc. 執行董事

#### 經歷：

- 聯嘉積體電路 總經理 (1997-1999)
- 聯華電子 資深副總經理 (1996-1997)
- 華邦電子 副總經理 (1992-1996)
- TRW LSI Product Inc.  
Fab Director (1983-1992)
- Xerox Corp. Project Leader  
(1979-1983)