

蔡力行

聯發科技股份有限公司
副董事長暨執行長



高效執行聚焦創新 培育部屬成將才

從半導體製造、電信事業到IC設計龍頭，
工研院新科院士蔡力行40年職涯，
勇於迎接挑戰，開創價值，
發揮高效執行力，帶領龍頭企業再攀高峰，
也為產業升級做出卓越貢獻，
締造臺灣科技研發的領導地位。

撰文／林潔玲

70年代初期，世界正經歷停滯性通貨膨脹的經濟衰退，臺灣出口市場受到衝擊，石油危機也為當時臺灣的產業發展帶來結構轉型的呼聲。當時臺灣決定由國家主導投入工研院發展積體電路產業，行政院更於1982年開始推行「超大型積體電路發展計畫」（VLSI計畫），提升民間的積體電路製造能力，為臺灣積體電路製造技術發展重要根基。當時，30歲出頭的蔡力行，看準臺灣國家發展策略，決定從美國返臺大展長才。

勇於挑戰追求卓越 奠定晶圓製造堅實基礎

蔡力行在美取得美國康乃爾大學材料科學暨工程博士學位後，加入惠普（HP），致力半

導體製程技術的研發，當時在德州、加州，半導體發展前景都相當看好，但他卻決心返臺，1989年加入台積電從工程經理做起，1993年接下興建台積電首座、全臺第二座8吋晶圓廠的艱困任務，也創下兩年內完工及量產等待時間最短的紀錄。

「我當時不懂臺灣產業狀況，也不了解台積電，但觀察臺灣政府前瞻政策，看好半導體產業未來成長空間大，加上當時台積電董事長張忠謀已是國際知名的半導體領袖，在曾繁城先生積極邀請下決定加入，」蔡力行記憶猶新，當年全球半導體產業高速成長是大勢所趨，曾繁城積極海外求才，笑稱自己也是他的「業績」之一。

蔡力行還記得曾繁城力邀他回國時，讓他在研發、測試、製造三項業務中挑選，他沒想太



在台積電任職時期，蔡力行感謝長官提攜。圖為由左至右為曾繁城、張忠謀與蔡力行的合影。（聯發科提供）

多，只因為「台灣積體電路製造股份有限公司」中，有「製造」兩字，因此選擇了製造部門。加入台積電2年，他就接下台積電建廠的大計畫，之後也率團隊開發量產0.13微米銅製程，是全球僅次於英特爾（Intel），第二家0.13微米製程量產成功的公司，成就台積電「從無到有」，跨入「自主研發」的歷史關鍵，更奠定台積電日後在先進製程領先全球的堅實基礎。

「當時業界還沒有這樣的經驗，全新的台積3廠，8吋廠設計跟原先6吋廠有很大改變，就連行政辦公大樓格局都相當不一樣。張董事長特別把我叫到辦公室，交代新廠要在預算內需如期完工且快速營運，我從來沒蓋過房子，更不用說蓋這種複雜度很高的廠，但很高興這些都做到了。」蔡力行回想起困難度很高的建廠專案，不僅覺得很有成就感、也覺得有幸為公司做出貢獻。

技術更迭快速 科技人要懂得掌握機會

建新廠的同時，要建立新團隊是另一個挑戰，因此蔡力行積極尋找國內外高階人才，要讓經營管理理念發揮最大化。他強調，人才總是產業發展最重要的根基，在更迭快速的科技領域

中，他也以自身經驗建議科技人才，要懂得適時掌握新機會（Take a Chance），看準發展趨勢方向後，得把握挑戰勇往直前（Follow Your Guts），若是遲遲不做決定，就會錯失學習成長與貢獻的機會。

2014年蔡力行轉戰臺灣電信產業，擔任中華電信董事長，再次挑戰陌生領域。他將半導體產業管理經驗，運用於電信服務的管理，讓中華電信的企業實力，更上一層樓。任職期間，讓中華電信市值成長超過千億元，更孕育出中華精測、勤崴等表現亮眼的新創公司，蔡力行因而獲選Finance Asia 2016年臺灣最佳3位CEO之一。

蔡力行認為中華電信的經歷，是他職涯中很「特別」一段，「電信是服務業，這段經歷讓過去都在製造業的我，對於如何滿足使用者需求，有更深的體會，」他領先同業推出4G服務，當時中華電信頗受好評的「世界越快，心則慢」4G開台形象廣告，就在他任內完成，「這也是我的廣告初體驗，」蔡力行也帶領公司開發15縣市4G智慧城市應用，加強偏鄉建設



蔡力行擔任中華電信董事長期間，除了將半導體產業管理經驗，運用於電信服務的管理，更領先同業推出4G服務，讓中華電信的企業實力，更上一層樓。（中央社提供）

以降低數位落差。

培養人才 管理者要懂得問問題

蔡力行讓這個歷史悠久、負有政策任務的電信龍頭，在肩負政策性任務之餘，更具備靈活競爭力，包括市占率、獲利等，他展現來自世界級半導體公司的管理品質，蔡力行自述，「我要求高階主管看財務報表，由於財報會呈現公司問題，所以我常問問題，更有高階主管認為跟我做事，好像在上EMBA課程。」

此外，蔡力行帶人還有一個要訣，「培養高階人才時，要懂得『問問題』，問問題不難，但最怕提問者自己也不清楚，卻要問一大堆問題，導致管理、溝通效率低，若是問的問題有其道理，挑戰下屬用不同的角度思考，往往讓員工可以得到更多的成長。」蔡力行認為，高階經理人都相當聰明，只是過去鮮少被要求，透過問對問題，能讓員工反思找到答案自我成長，這種成就感帶來的喜悅相較獲利，更令人愉快而難忘。

而要帶領企業、事業邁向高成長，還得要

培育人才「立志」，且「Do the right things, Do things right.」。蔡力行進一步說明，就像台積電20年前立志要趕上霸主英特爾，現在已經實現了，但如果當初沒有「立志」，這件事可能不會發生；聯發科當初也有「邁向世界級公司」的志向，且正一步步發生，「有了志向目標之後就要全力以赴。要做對的事情，並把對的事情做好，用對的人做對的事。」

技術領先 打造IC設計領域的世界級公司

蔡力行2017年獲聯發科技董事長蔡明介延攬，接任共同執行長，貫徹「用技術創造價值」的理念，2019年底領先業界，推出全球首款5G晶片「天璣1000」，將聯發科技推上技術頂峰。2020年在疫情影響下，遠距工作、學習、娛樂需求大增，他與團隊以敏捷執行力，引領公司乘風而上，營收創集團年營收新高，蔡力行策略精準、有效帶領團隊，功不可沒。

蔡力行表示，聯發科重視技術研發，技術力年年成長，「現在開發的旗艦新產品，在技術上可說是已經跟對方平起平坐，」從2017年Wi-Fi 5到近期的Wi-Fi 6，甚至已經布局到Wi-Fi 7的技術研發，「我們的高階主管會主動加快技術發展配置，技術進程也會搭配人員的訓練，因而加速聯發科的技術領導地位，帶出高成長，」蔡力行很有自信的說。

臺灣是全世界的半導體產業重鎮，蔡力行透過策略規劃貫徹執行，拉高了聯發科技的營運高度，也帶領公司向上成長，成功邁入全球IC設計公司的領先群，「世界級公司不光是財務表現佳，還要看影響力、重要性，例如客戶、生態系中的夥伴，是否樂意與我們一起合作，」他表示，從這個標準看來，聯發科已經走在世界級公司的路上，他也將持續投資研發，培養人才，為整個半導體生態系提供源源不斷的成長動能而努力。■



蔡力行獲聯發科技董事長蔡明介延攬，接任共同執行長，自此與團隊以敏捷執行力，引領公司乘風而上，更在疫情期間創下集團年營收新高。（聯發科提供）