

## 《When they go low, we go high》

作者：屏東大學會計系 周國華老師

2021/12/05 本文另刊於 FB 社群：半導體產業討論區(元件物理與製程、IC Design 與 EDA)

Intel 的 CEO 基辛格近日在演講中有些口不擇言，直指台灣是不穩定的地方，美國的半導體不該依賴台灣來供應。又說台積電、三星獲得各自政府 30%、40% 的補助，言下之意，Intel 技不如人不是因為自身的問題，是美國政府沒有好好疼自家的小孩。他向美國政府喊話，希望擬議中的美國政府對半導體產業的補貼計畫(CHIPS for America Act & FABS Act)，應該以扶植 Intel、美光..這些自家廠商為主，不該把錢砸在到美國設廠的台積和三星上面。

有些人認為基辛格這段講話，在商言商，也沒有什麼錯。但嚴格來說，他把自己和 Intel 講 low 了。台海存在某個程度的緊張情勢，這大家都知道，但台積電就是強大、台灣就是強大。這就像南韓在北韓的飛彈威脅下，以色列在周遭伊斯蘭國家的威脅下，基辛格可以因此說不要依賴三星的記憶體、不要下單給以色列的高塔半導體嗎？

對於基辛格這段沒有格調的說法，台積董事長劉德音認為：「不值得回應，台積電不會中傷同業。」「相信他(基辛格)說法的人應該不多。」

基辛格既然對台灣在地緣政治上的困難處境落井下石，中傷台積電，台積是應該有適切反映的。劉德音感謝美國政府對台積到美國投資的各樣支持，包含在簽證上給予便利處理以利台灣這邊的大量人員(台積及台灣的供應商)進入美國，並表示除 Intel 外，大部分美國政府官員對台積、三星這些亞洲廠商到美國投資都持正面態度，也認為應該給予適切補助。

劉德音引述張忠謀的話，說張忠謀告訴他，正直(integrity)是應對地緣政治問題的最好策略。對台積電來說，正直就是把自己的事情做好，持續研發以保持技術領先，提供所有客戶一流的代工服務。正直就是遵守法規，不要偷跑，台積不會做偷雞不著蝕把米的事(蘇州和艦股鑑不遠)。正直就是對侵犯台積智財權的人及企業依法追究、絕不寬貸，台積不做以德報怨的濫好人。正直就是決不靠中傷同業來獲取利益(三星沒少幹這種事，Intel 也學起來了)。

當競爭者走髒步、奧步時，台積堅持走正派的道路，結果越走越強大。

美國前第一夫人蜜雪兒歐巴馬在一次競選活動中呼籲支持者，不要隨對手的髒步、奧步起舞，要努力維持自己陣營的正直及優雅：”When they go low, we go high.” 台積創辦人張忠謀為台積注入的正直 DNA，也傳承到台積第二代的領導人身上。相信也期待台積在正派經營下，未來的路能走得更長遠、更穩健。

附錄：



Michelle Obama: 'When they go low, we go high'

CNN · 觀看次數：22萬次 · 5年前

視頻網址：[https://youtu.be/mu\\_hCThhzWU](https://youtu.be/mu_hCThhzWU)