

東芝能否再度問鼎霸業？

■ 曉 東譯

* 東芝半導體投資絕地大反攻 *

去年東芝對半導體之大投資，比當初之設備投資額多了近390 億日圓，追加修正設備投資額為1,895 億日圓較1983年度增加5 成，且相當於追加部份65% 之260億日圓 被投入半導體，使得包括關係企業同一部門之設備投資達1,480億日圓，領先日本電氣及日立。東芝之半導體在日本國內名列第三位(1983 年度日本電氣3,850 億日圓，日立3,600億日圓，東芝2,800億日圓)。東芝過去對半導體之設備投資，僅達先進兩家公司三分之二。據說生產半導體，如掌握資金及科技，即使在某一階段落後，亦能在下一階段扭轉劣勢；因此東芝董事兼半導體事業部長川西剛認為「終於能在半導體領域中迎頭趕上與日立公平競爭，本公司將在三年內趕過日立，五年內追上日本電氣」。過去東芝半導體戰略採取與其他公司不同的方式

。如在日本席捲世界七成之記憶元件領域，東芝不貪圖佔65%主流之動態隨機存取記憶(DRAM)裝置，而致力於靜態隨機存取記憶(SRAM)裝置之生產，導致64千位元動態隨機存取記憶裝置，在進入成熟期時之落後，加長了與月產400 萬個之日本電氣及日立間之差距。關於這件事川西董事解釋道「設備投資被限制，因此決定不加入競爭激烈之動態隨機存取記憶裝置，而選擇其他公司較不感興趣之靜態隨機存取記憶裝置。但仍將在256 千位元動態隨機存取記憶裝置時代，以記憶體領先」，並宣佈即將自守勢轉為進攻。不過，這一宣言並不意味完全集中心力於記憶體領域。這就是東芝與日立在半導體戰略上最大的差異。東芝半導體戰略之基礎，乃平衡發展個別半導體、雙載子積體電路，記憶積體電路、邏輯積體電路四種，川西董事認為「半導體之範圍很廣，如不製造其中主件，造成營運不順，而且科技相互影響之

效果亦大」，故主張百貨公司型，不贊成特別集中於某一種。常務董事兼電子零件部長也強調東芝雖在64千位元動態隨機存取記憶裝置落後，但為求之平衡，將以256 千位元動態隨機存取記憶裝置捲土重來。據川西董事說「其他公司因虧損而放棄之個別半導體，尤其電晶體，現有很多訂單。本公司在執半導體業之牛耳，甚至已成為獲利來源。又在N型金屬氧化半導體(NMOS)時代，本公司選擇C型金屬氧化半導體(CMOS)，現在已漸漸成為C型金屬氧化半導體之天下。同時不久也將在記憶體方面成為主流。」的確使用者與裝配企業等對東芝之風評甚佳。如其中堅辦公室自動化機器製造廠商之總經理所說「半導體為首之各種零件，東芝決不會置之不理，切斷來源。我們的生死完全操在零件製造廠商手裡。因此我們絕不能背叛東芝」。東芝對主要零件採取之基本態度可說全面展開。門野常務董事也說「以不