

## 從挑戰到永恆 一個女科技人的跨界之路

馬維欣 (瀚宇彩晶董事長)

如果要說我是一個女科技人，還不如說我是一個推理迷來得恰當。我喜歡看探案小說，偵探劇集，可以花很多時間搜羅這方面的資訊，甚至研究犯罪心理學。但除此之外，對其他的事情，通常熱度只有三分鐘。我是個很有邏輯，喜歡抽絲剝繭的人，可是能耐也僅止於此，太辛苦的事我都不喜歡做，三分鐘能做好的事我絕對不會花五分鐘做。記得在 U. C. Berkeley 讀大學的時候，所有非主修的課程，我都只選 P (pass) 或 NP (not pass) 兩種成績，而我的目標只要過關即可。這就像我天然人的個性，凡事都不會要求自己做到一百分，及格就好，至於多出來的就當作紅利點數，有也好，沒有也不差，反正已經過關了。我完全沒有一個科技人所需具備的謹慎、敏銳、細心和耐心，唯一和科技人沾得上邊的是偶爾的冷靜、客觀及對真理的熱愛。

從小我的數學雖然不錯，但那是因為中學時期在臺灣，拜填鴨式教育所賜，又有很好的補習老師，之後到美國求學，到大學畢業都不需要修數學。其他理科也都半斤八兩，表現比較好的科目都是文科。大學時期，我的會計和統計學都是低分掠過，差點被當掉，拿高分的則是日本文學和比較文學。

畢業後，即被父親安排在當時還未成立的基金公司籌備處工作，從最底層的業務專員做起，三年後又以迅雷不及掩耳的速度從副理升為董事長。之後經歷了結婚、生子，直至丈夫健康出了狀況。

可以說，在那之前，我的人生都在人的可控範圍之內，而當丈夫的健康出了問題，金錢和科學都無法解決的時候，我們便開始尋求更高的智慧及解決方式，或者說，踏上了尋求真理之路。

我本來是一個無神論者，雖然偶爾會被要求參與兩邊家族的拜拜，可是也不覺得有什麼特別的意義。當環境來了，科學和醫學都無法解決我們的困惑時，我們也只能從宗教切入。有八年的時間，我們從各種宗教信仰裡面尋求真理和解決之道，通常一開始都抱著很大的希望，看起來也似乎是可行的，可是一段時間之後就發現，這種方式不但無法治根，反而還帶來更大的副作用。

說起來非常好笑，我信仰的轉換是從一部小說開始的。對我而言，2009 年開始撰寫長篇小說只是一個自己跟自己鬥智的遊戲，可是為了把身為基督徒的男主角刻畫得有血有肉，讓情節鋪陳的真實合理，我開始研讀聖經，希望能從中明白基督徒的生命特質，也因此遇見了神。

選擇耶穌做我生命的主宰，本來也只是一個實驗，反正之前八年我已經經歷過各種所謂的神蹟奇事，並且每次都是以失敗收場，所以我的期待值降得更低，只打算試三個月，沒想到這卻成為我一生中最明智的選擇，也帶出日後一連串的改變。

兩年前，我經歷了人生中的一個重大轉折，從元大投信轉換跑道，到瀚宇彩晶擔任董事長——從一家由一百六十個精英白領組成、資產規模超過千億、平均每年 EPS 五塊以上的基金公司，轉換到一家由五千個藍領組成，連續虧損十年以上的高科技公司。

要從一個獲利很好的行業、前景也穩定的公司，轉換到一個所有媒體都看衰的行業，而且還是轉到這個行業裡產能最小、技術最弱、也最沒有資源的公司，還要加上我完全沒有任何的產業知識，要扛起這麼大的責任，這種選擇是任何一個正常人都不會做的，也是一個幾乎所有人都不看好、甚至拼命反對的決定，但這卻是神給我的命定。

一進瀚宇彩晶就面對接踵而來的環境，幸好我在《哥林多後書》裡讀到一句話：「祂對我說，我的恩典夠你用的。因為我的能力，是在人的軟弱上顯得完全。」這句箴言，便成為我每天禱告時的盼望和助力。

我接連做了一些重大改革：凡連續三年虧損的轉投資就砍掉，組織就收縮，高層經理人就替換，然後開始調整資金的配置方式和庫存周轉率，總歸一句話，就是先止損——有的水龍頭關掉，有的控管流量，然後想辦法開源，尋找最適合我們的盈利模式。

與此並行的還有心態上的調整，瀚宇彩晶明明只有一個小公司的規模，我們就不能以規模制勝，而只能以快制勝。「天下武功，唯快不破」，我們只能以快打慢，先找準一個切入口，然後迅速搶佔行業細分市場的制高點，形成「尖刀+榔頭」的佈局。

過程中，不但找到了我們的利基點，也讓同仁慢慢地有了自信。

支持我做這些改革的，其實是聖經上對於好管家的定義。我常常在做每一個重大決策時自問：

你忠誠嗎？

你公正嗎？

你深謀遠慮嗎？

你勇於承擔責任嗎？

你恩慈嗎？

你今天可以坦然無懼的跟上帝和股東交帳嗎？

就產能而言，彩晶只是華映的六分之一，群創或友達的十二分之一，負債比率則低於百分之二十。過去不是彩晶不借錢，而是根本沒銀行肯借錢給彩晶，所有額度都集中借給群創和友達了，但歪打正著，這反而成就了彩晶按照上帝的理財法則做事：儘量少負債或不負債。

你若是去問一百位高科技人士，一百個都會告訴你 TFT 這個行業不是人幹的，它不是紅海，而是血海，是國與國之間的競爭，是弱勢國家給強勢國家當墊腳石耍著玩的。在日本，政府資金不夠，但有整合能力，便造就出 JDI 大發其他同業的專利財；在韓國，政府傾全力培養出三星的獨大發言權；中國更不用講了，直接銀彈補貼，8.5 代的產能一個接一個的開出來。而我們，就是要在四面強敵環繞中自己咬牙生存下去。

看《聖經》，讓我認識到彩晶的處境非常象舊約中的以色列，任何一個競爭者都不會把彩晶放在眼裡，想踹你就踹你，想欺負你就欺負你。唯一能改變這樣處境的方法，就是先想辦法不賠錢，再想辦法賺穩定的錢——換言之，就是要逐步嘗試做跨本業之外的轉投資，把過去重壓在這個高風險行業裡的配置做改變，而不是繼續把所有的雞蛋都放在一個籃子裡。

當彩晶在行業細分市場——小尺寸面板領域裡站穩腳跟，轉虧為盈之後，我預期獲利會持續一段時間，便幫公司購入了位於內湖的辦公大樓，讓這些利潤能得到充分的保值。同時，持續地擴張視野，尋找可以投資的領域。我希望這個領域既能充分盡到彩晶的社會責任，又能完全符合上帝的標準。

此時，網路上一個故事给了我很大的啟發：「猶太人有個古老傳統，孩童稍微懂事，母親就會翻開聖經，滴一點蜂蜜在上面，叫孩童去親吻聖經上的蜂蜜。這個儀式的用意，是讓孩童在最初接觸聖經時，就留下非常美好的印象，從而一生喜愛聖經，遵從真理。」

這真是個美好的傳說！雖然還算瞭解聖經的我知道，猶太人並沒有這樣一個傳統。不過，聖經的確教導我們：「教養孩童，使他走當行的道，就是到老他也不偏離。」只是在現今的世代，要教養孩童走當行的路，並不是一件容易的事。它的挑戰不僅在於為人父母得花費諸多心血，尋找好的師資、安排好他們的課業，言傳身教使其明白為人處事的道理，更在於守望孩子成長的過程裡，分分秒秒都要與世界上錯誤的價值觀爭戰——包括過早接觸 IPAD 和智慧型手機，讓他們從網路上看到了很多不是他們這個年齡的孩子該接觸的資訊。身為父母親，要保護孩子，一方面要在網路上幫他們做分級，一方面要積極的引導他們，回到正確的價值觀。

我非常認可《哥林多前書》所說的：「神的愚拙總比人智慧」，我相信把他們帶回上帝的標準，才是給他們最好的防護網。

身為一個四個孩子的母親，我對孩子的教育非常重視。因著愛屋及烏的緣故，我對兒童的教育是否有正確的傳承有很強烈的負擔。因為孩子才是未來的根本，當他有正確的價值觀，就能去面對社會上很多不公不義的事情，而不會導致偏頗的行為。就好像一個好的種子和一個壞的種子，所結出來的果子是截然不同的。一個好的果子，可以成為很多人的祝福，而一個壞的果子，則會像捷運殺人事件般，基於一個錯誤的成長經驗，給社會帶來很大的災害。

把《聖經》的價值觀藏在好看的繪本和故事裡，潛移默化的教導孩子們瞭解自己在造物主眼中獨特而珍貴的價值，學習做這個世上的光和鹽，便是我經過反覆思索，決定切入的領域。

當然，不管是帶領公司，還是尋求真理，還是涉足兒童教育領域，都是一個漫長的求索旅程，其中必定充滿挑戰。我雖然不曉得未來會發生什麼事，但我確信我會盡力保守自己的心，勝於保守一切，因為一生的果效由心發出。我相信《箴言》所講的：「敬畏耶和華，是智慧的開端。認識至聖者，便是聰明。」如果我到目前為止有任何值得稱頌的，便是我一直順服上帝的指示，我也希望能把這些經驗跟我們的下一代做最好的傳承和分享。