

一篇論文後的 百轉千迴

文：王麗娟
圖：陳慧玲

交大EMBA陳慧玲，將一個『研究個案』，寫成『經典個案』，獲得中華民國一〇〇年碩士論文獎『科技管理類』優等獎。

萬綠叢中的巾幗楷模

1984年初出社會，她加入工研院電子所，見證了台灣科技產業的『母體』，生出台積電、台灣光罩、華邦電子，和幾十家IC設計公司，並且不

↓陳慧玲的論文，不但獲得優等獎，更釐清她心裡的結。這是交大EMBA在Berkeley的結業餐會，陳慧玲從交大EMBA楊千教授手中領獎。



斷研發電腦軟硬體技術，移轉給宏碁、神通等公司的輝煌歷程。

幾年之後，她與好友共創類比IC設計公司，一路將公司拉拔上櫃。在帶領公司穿越國外大廠設下的『天險』的同時，居然還有餘力考取交大EMBA。又在最佳時機與互補性高的同業合併，並且把這個以合併達成無機躍昇的策略和決策歷程寫成精彩論文，贏得了中華民國科技管理學會100年度EMBA碩士論文獎『科技管理類』優等獎。

她是陳慧玲，交大EMBA第十屆畢業生，圓創科技(2008年併入致新科技)創辦人、董事長兼總經理。交大的EMBA不但幫助她釐清了將自己一手創辦的公司合併、消滅的正確性，也讓她自己成為今後科技管理界必探討的成功案例主人翁之一。

交大EMBA，到底好在哪裡？讓陳慧玲來告訴你，傑出女企業主心目中的交大EMBA。

解除疑慮，成為最佳身教

「她說：『妳每天都在工作上打轉，多久沒有見過不同的人？』對

啊！我想，我每天就是公司、客戶而已，沒有遇到其他的層面的人。人家



怎麼看妳，妳怎麼看其他的東西，自己都不知道啊！」陳慧玲口中『她』，是好友侯玉貞學姊，早兩屆從交大EMBA畢業。這種觀點，正中紅心打到陳慧玲。

再加上那一年，兒子、女兒同時考大學和高中。重視身教的她，索性打頭陣，做個全力衝刺的好榜樣。所以這一年，一家四口中，有三個人高中金榜。

開學之後，陳慧玲很快地愛上了交大EMBA。在這裡，她遇到不同領域的人，大家一起做功課，互相學習成長。



↑ 交大EMBA佳人聯誼會，在賈董麵店聚餐。

享受分享、分擔的團隊合作

「我們班上有醫生、從事傳統產業的、律師、會計師，甚至有聯合文學的高階主管來上課。很棒的是，我們會針對主題，請這方面比較專長的同學整理大家討論完的結果。這件事是大家輪流去做的，所以負擔不大。」陳慧玲喜歡和同學合作完成一件事情的成就感。

「做到了高階主管之後，周圍會缺少跟你有同樣經歷的人，和那種大家互相分享經驗的感覺很稀有。」陳慧玲經常感受到的高處的

寂寞，在EMBA也找到了知音。「我們班上有好幾個總經理，那時候我也是總經理。我們就會分享經驗。譬如說招人的問題，或者是說智慧財產權的問題。還可以就近諮詢班上的律師同學。」

在交大的EMBA，大家會在中午吃飯的時候，為了互相熟悉，請同學輪流上台自我介紹。「我們班上有腦神經外科、脊椎科、內科、急診室，還有外科的醫生，他們也希望學一點商業觀念，我們則向他們學醫學方面的知識。」當自己或親人有需要的時候，這些EMBA同學也順理成章成為最受信

賴的主治醫師。

不為建立人脈，只為開展自己

這種接觸不同領域的人的經驗，和一般人想的『去EMBA建立人脈』不一樣。

陳慧玲認為「人脈是其次。你不要把它當作是唸EMBA的主要目標，你應該把它看做是『來接觸不同的人』。因為大家都已經到了一定年紀，其實大家所在的領域是不同的，但是在自己的那一片天都有豐富的經驗。這種經驗是可以互相交流的。我覺得這樣交流激盪出來的火花，絕對是很寶貴的。」

↓ 清交EMBA壘球聯誼賽。



交大EMBA很注重學員的交流。在機制上，交大EMBA就設計得讓學員之間有很多接觸的機會。除了同學之間的互動之外，還有不同學校的交流。「譬如說它一開始就會設計你去加州大學柏克萊分校，上一個禮拜的課。還有跟北大、交大的校際交流活動。」陳慧玲說。

課程靈活、符合所需

除了頻繁的互動之外，陳慧玲相當欣賞EMBA教授和課程的配搭，她認為交大EMBA課程設計得比較活潑。「因為交大的老師跟業界交流比較多，所以EMBA課程也設定成多樣性的內容，讓大家在實務中學習。」

「譬如說像朱博湧的策略課程，都是精心設計過的。他拿服飾業ZARA、文具業、財務管理公司等等，很多不同的個案給我們分析，讓我們從每個個案裡面，學到不一樣的東西。」陳慧玲認為這個規畫非常適合業界的高階主管。「因為我們這把年紀不是來學純理論的。」她說。

「鍾惠民、李正福老師的財管課裡面也有個案討論，那時候我們就挑一個同學的公司的財務來當個案討論。」陳慧玲說：「因為他是身在其中，他看到的東西，跟我們看的不一樣。我們會問一些很笨的問題，這些問題可能是他從來沒想過的。」

笨問題幫助我們從習慣領域裡跳脫出來，重新檢視自己已經很熟悉的東西。在EMBA的財管課上被當成討論個案，就有這種重新看待自己公司財務狀況的機會。

優等獎背後的心事

在西方的科技界，將公司賣給別人是件好事。但是，對華人而言，則經

常羞於提起把一手創立的公司賣掉的事情。陳慧玲也不例外。

「我的公司要被合併的時候，我兒子問了我一個問題，他說：『媽，妳的公司經營得好好的，為什麼要把它賣給別人？為什麼不好好自己做下去？』」陳慧玲還記得，她回答得含含糊糊、支支吾吾。

「我有一點自責，好像設立一個很壞的典範。讓我兒子有個先例，萬一以後做不好，就可以放棄不要做了。」然而，在她內心深處，卻又一直有另一個聲音說：「當初做這個決定，絕對不是因為“放棄”。」可是，她又不知道怎麼去告訴人家說，自己做的事情是對的。



← 北大未名湖畔，陳慧玲。

面對『被併購』

所以，當陳慧玲在寫EMBA碩士論文時，她選擇了讓自己的公司被併購的策略為主題，好好檢視自己的決策。她的指導教授是朱博湧老

師。

朱博湧很會啟發學生，「他問了我很多問題。」陳慧玲說：「我們通常在業界做久了，每天會不知不覺做很多的決定。可是你大概從來沒有機會好好的去省思當初的決定是怎麼做出來的。可是這些決定，其實是有邏輯可以依循的。朱老師幫助我把這些邏輯軌跡整理出來。」

從『一個感覺』到『第一名論文』

「慧玲，為什麼妳沒有想過去併別人？妳也可以去併別人啊！」從朱老師的第一個問題開始，陳慧玲展開了一連串掏心挖肺式的檢視、分析。當討論到『我們的缺點』的時候，陳慧玲甚至一度認為「我在傷害我的同仁，好像他們不夠優秀似的。可是我後來想想，『有誰那麼優秀了？如果我們今天能夠面對我們的缺點，哪裡不優秀？！』」

認真回答了朱博湧的提問之後，她慢慢地把這個結打開，也整理出一路走來的心路歷程。「在我的論文裡面，我敘述從公司做起來，到合併這一段過程中間的思考。」陳慧玲說，「當我都釐清了之後，我就知道該怎麼對別人說明這件事情。所以今天當我在講這件事情的時候，心裡就沒有愧疚感。」

就這樣，「善問者如攻堅木。他沒有幫我寫一個字的論文、沒有幫我架

構，但是他不斷地問我問題。是他的問題，讓我把架構整理出來。」陳慧玲說到被老師逼問出第一名的論文，呵呵地笑。

經由朱老師的幫助，陳慧玲走出了這個心結。朱老師對陳慧玲這位高徒，也是讚譽有加。他認為這篇論文「不但拿到全國第一名，其實也在整個華人產業圈，都是值得探討。

自我探索的過程

寫論文最大的收穫，就是解開了決策過程之謎。「因為我做決策有點憑經驗跟直覺。所以，即使我知道自己做的是一件對的事情，還是要靠寫論文幫助我分析出來，這是對的。」陳慧玲說。

陳慧玲最不希望當一個不負責任的老闆。「有沒有想過你的員工？如果你營運得不好的話，員工是不是喪失了學習的機會？假設他今天因為跟你有情感，繼續留下來挺你，可是他是不是因此喪失了學習的機會？只要想到這一點，就會問自己，我是不是在害人？為什麼我當初會這樣想？正面是什麼？反面是什麼？我怕什麼？我為什麼會害怕？」準備論文期間，陳慧玲不斷地逼問自己，終於讓決策背後的理由浮現出來。

她看見一直以來，推動自己帶領團隊衝鋒陷陣的動力，也是她對員工的承諾，那就是幫助大家成長。而將子弟兵，併入產品線、研發能力都彼此互補的另一家中型公司，不只幫助原本的團隊提升到新的領域和層次，也讓對方公司如虎添翼，在市場上更



← 同班同學到北大遊學（竹二組）

具競爭優勢。這是一個雙方公司和員工、股東多贏的局面。

她也確認了，不見得一定要自己操盤，才算幫助大家成長。當自己的健康亮起紅燈，而併入公司的決策者擁有相同的經營理念，並且她也順利幫助自己的團隊，融入新的環境、能力被肯定之後，陳慧玲算是對所有人都有了交代，這才逐漸淡出經營。

唸完交大EMBA，陳慧玲獲得了豐富的友誼，釐清了思緒，自己成為一個堪為典範的科技管理個案主人翁。然後，她揮揮衣袖，開展自己

的新生活。

友誼、知識、公益平台

對於交大EMBA這個平台，陳慧玲認為它是個『友誼』的平台。『知識』是第二重要的元素，因為「老師給你很多的想法，新的想法，或是提醒你、點醒你等等。」

『公益』平台則在『事業』和『財富』之前，因為「我覺得你的事業是要自己去開創的。如果你是因為事業的原因而來唸EMBA的話，可能會喪失跟同學之間那種很單純的友誼。」

↓ 與交大EMBA同學於Berkeley校園合影



最後，才女陳慧玲分享她在EMBA班上寫的感言。

「去年今日我們各自懷著鬼胎而來，正襟危坐，斜視睥睨，沉默是金，深恐上揚的嘴角洩漏重返校園的興奮之情。黃埔時期，我們在浩然的地底築巢，孜孜不息，輕聲細語，躡手躡腳，不忍喧嘩的眾生，驚嚇短暫駐足的青春小鳥。

單周雙周，交替著期待相見的謠言，仲夏柏克萊、晚春北京行，旅費是高額負債，記憶是無價資產，這本帳怎生算計。狂飲，超額供給的友誼，共享 One World, One Dream；

壘球剋清華，棒打大院，高杆隊成軍，四校揚名；泳渡日月潭，群蛙亂踢；花東單車行，山川同慶；

玉山搶登頂，釋放豪情。已實現的下載Eee PC，待征戰的存入鑽石機，明年今日我們必將心事重重而來，滿場穿梭，搶唱吻別，只守依依，不具閃光的眼角，宣洩重入江湖的不捨，離情，憑誰言公務繁忙無暇參與，EMBA青春簽到簿，沒有缺頁，全員到齊。」友聲

陳慧玲近年年表

- 2005年 圓創科技上櫃
- 2006年 遇到天險，競爭對手推出破壞性創新產品
- 2006年 拒絕致新科技的合作提議
- 2007年 考上交大EMBA
- 2007年 產品開發成功，天險解除，業績翻昇
- 2008年 宣布和致新科技合併
- 2011年 以『類比IC設計公司成長策略』獲得中華民國科技管理學會100年度EMBA碩士論文獎『科技管理類』優等獎

↓ 陳慧玲(後排左8)與交大EMBA同學共登長城。

