

期許自己影響全亞洲

文·圖／蔡清鈴

我是B87校友，在1998年，進入國立臺灣大學工商管理學系企業管理組就讀。

上大學之前的人生

我生於基隆，是基隆港碼頭工人的長女，下面有三個手足。從小爸媽忙於工作、顧家裡小店、拉拔子女長大，沒辦法看我的功課，我習慣為自己的功課負責。國中越區就讀，讀市區的明星國中；我看同學去哪裡補習、買什麼電腦，就回家跟爸媽要。那時我不懂這有多不容易，差不多到30歲以後，自己的人生歷練多了，才赫然明白，一個工人養一家六口，還要讓女兒可以補習、買電腦是要多麼地省吃儉用，在當中明白父母的愛。

高中來台北讀書，吊車尾進中山女高；起初，我並不快樂，有很多基隆小城跟台北大都會的文化背景震撼。但很幸運地，交到好同學、遇到好導師，她們拉著我度過了高中。在高三，我的成績變得很好，但不知道自己念什麼科系；導師鼓勵我念哲學系，但我不太確定。有一天，有幾位臺大教授來學校做科系介紹。工管系的翁景民教授說：念管理能對社會做出很大的貢獻。一個經營得好的企業，能夠對員工及員工的家庭、供應商及供應商員工的家庭、客戶及客戶員工的家庭做出很大的貢獻。那天，我聽了翁老師的話，有種莫名的感動，就決定把工管系當作第一志願。這件事，決定了我18

歲之後的人生；我一生感激，謝謝這幾位願意撥空到高中做科系介紹的大學老師。

臺大四年影響一輩子

在大一上，適逢新總圖書館啟用，我跟它一起度過晨昏四年。浩瀚殿堂，數不清的書，中文書、英文書，令人敬畏的參考資料區；舒適座位，以及地下一樓的24小時自習區。在臺大，我終於開始覺得，自己愛讀書並不是一個怪胎行為。我常在晚餐後，到圖書館讀到12點再回宿舍。在期中考期間，整個自習區滿滿都是人；那種有同伴的感覺很棒。其實，大學四年，我的成績只是中上，從沒拿過書卷獎；起初原文書讀起來有些吃力，後來才漸漸習慣。但這個環境，就是讓人很開心，有空間為了享受知識而讀書，不是為了分數而讀書。

在臺大，我交到了一些很好的朋友：有些從大學直到半生後的今天，有些畢業後就沒聯絡了、但卻留下深刻印象。他們開闊了我人生的視野，撐開了我生命的寬度。同學們的不可思議，讓我開始相信，看似不可能的事都是有可能的：只要，找到對的人來做。

在臺大遇到的老師們，都是學養豐富又認真。特別有三位老師的課堂話語，影響了我一輩子。

教行銷的翁景民老師說「要期許自己，將來一顰一笑影響全亞洲。」

教品質管理的郭瑞祥老師，學士念土木、博士念機械，任職工程師後念MBA，又回來臺大管院教書。他說，他開的課都是他自己讀一讀覺得很重要，就拿來教我們。他本身的學思歷程以及面對新知識的態度很震撼我。「原來，可以現學現賣，並且也得現學現賣啊！」這個榜樣，讓我後來做新的事沒有在怕，自己找資源，讀通、想通了就拿來用。後來在工作上，我一直從事大學時沒學過的領域；自己花錢找英語世界的資源，自修自用、現學現賣，從沒抱怨過公司資源太少。

教策略管理的朱文儀老師，開課沒多久，就跟我們講起了管理學史（好短的歷史，以及像鐘擺般的思潮擺盪）以及企業巫醫。她提到，數學跟哲學是上游學門，經濟學是中游學門，管理學只是下游的應用學門而已；做學問還是要往上走比較好，越往下游的知識越有其侷限性。我那時是大四，這些話把我這個以為管院很厲害的學生狠狠地打了幾巴掌，真是一大幻滅。因著這些話，我開始知道自己學的知識並不偉大，有其限制。要追尋真理跟本質，就得一直往上游走。

其實我已經不太記得課堂所學課程內容。但這些老師面對知識、學問、人生的態度，卻是深刻的榜樣，不但為我建立知識體系，也教導學新東西的方法。除了管院的課，我印象最深刻的是成績勉強及格的大一日文，以及內容豐富的西洋中古史。就是沒辦法學會日文的我，在此體會到人生的無能為力，再怎麼努力還是有學不會的東西，要

放過自己。而西洋中古史建立了我對歐洲的認識基礎。

畢業後的職場發展

大學畢業時，心裡很慌；我投了上百封履歷到大公司沒找到工作。只有一個新創科技公司錄用我。但峰迴路轉，在就職三個多月之後，想離職的我被公司主管推薦，到華碩任職（那個我幾個月前投不進去的公司）；人生很奇妙，路在意想不到。

2002年冬天，我加入了華碩電腦，前面四年在總部當產品經理，先後開發主機板、數位家庭產品；之後三年到歐洲業務部從事國際市場開發，先後負責瑞士、法國，當年讀的西洋中古史派上用場；之後三年到亞太區，做東南亞、日本、韓國的區域行銷經理。我非常幸運地，在年輕的時候，加入了一個快速成長中的臺灣公司，獲得好的歷練：承擔力、膽識、視野、執行力，都是在工作中鍛鍊的。先後在歐洲市場跟亞洲市場工作的跨文化經驗，塑造了我做為一個臺



2009年負責華碩電腦瑞士市場，認識彈性工作。

灣人的自我認同。在這個階段，我才體會翁老師當年說的「期許自己要影響全亞洲」的眼光高度。臺灣的各方面發展，的確是可以帶領亞洲許多國家，發展亞洲經驗的；臺大人應當要有這樣的抱負。在這當中，我親身經歷，有蓬勃的臺灣產業跟本土企業，就能給年輕人很好的成長發展機會。我身為受惠者，深盼也能為後來的一代開創更多機會。

之後，我到了竹科上市公司揚明光學任職，總經理是大十屆的臺大學長，很願意給年輕人舞台跟歷練；在那之後，我加入新創公司拓連科技，做物聯網應用，主管是臺大EMBA學姊，給予很多空間跟幫助。

經營社會企業，探索社會問題的解方

2016年，我跟臺大財金所校友李宛珊一起開始了「得人資源整合」這間社會企業。創業初衷，來自於身邊大學同學們成為人母

之後的重回職場需求、工作家庭不易兼顧的掙扎。這讓我想起了曾在瑞士看到的彈性工作職場，想在臺灣推廣相關的概念。當時的我，渴望做有意義的事，對科技的不斷膨脹心存懷疑，就這樣踏入社會企業。

起初，我們以工作媒合個案來協助高資歷女性重回職場，倡議彈性工作概念，尤其是給白領的部分工時工作（part-time）。而後，我們在累積的服務個案中，看到社會的結構性困難，特別是單親父母、或是小孩有身心特殊需要的家庭，他們難以兼顧工作家庭，被迫退出職場。在那當中，包含數位臺大學長姊的親身痛苦經驗。這個發現，讓我們提出「友善職場」、「工作生活平衡」的倡議。若是職場環境友善，則可大幅減少職涯中斷情事；我們也發展女性重回職場的系列課程。

我們得到來自企業界、公部門、民間組織的許多協力跟幫助，當中有很大一部分來自臺大學長姊：我們過去不認識他們，而他們只單單因著認同理念，就盡力在自身位置及影響範圍支持我們。透過公私部門協力、企業與社企協力、學界與社企協力，我們在



得人發展本土研究，進行社會倡議。



得人辦理勞動部婦出江湖計畫，支持女性重回職場。



為勞動部辦理「婦出江湖」計畫，婦女偕同稚兒前來勞動部禮堂參加宣導會。

一線個案協助、社會倡議、議題研究上得以走深。在2020年，臺大社工系王麗容教授與我們小小社企合作，在無外部經費下自力進行「工作與家庭衝突、社會支持、身心福祉」研究；此研究獲得APEC健康女性健康經濟體研究獎第二名，為臺灣首次於此獎項獲獎。

我體會到，在科技與社會變遷下，工作與家庭整合如何與時俱進的議題，不只是臺灣的題目，也是亞洲的。臺灣社會探索出來的各種路徑，不僅對解決自己的難題有幫助，也能分享給鄰居。

透過社會企業這個形式，得人從第一線個案出發，站在公部門、企業、學界、民間團體間的空白地帶，對職家衝突的社會問題追根究柢，多方連結看問題，也藉由多元整合發展具體解決方案。這是新的嘗試，我們在探索中前進，持續累積。謝謝臺大帶給我的信念、勇氣、眼光、人脈網絡、資源，讓我們有能力為這塊土地付出。

我們這一代承接上一代的付出積累，享受今日的美好；我也盼望自己能為下一代有所貢獻支持。透過代代接力，我們的社會走向更好、更能夠永續發展的未來。 



發展女性重回職場課程，積極從事社會倡議。

蔡涓鈴小檔案

得人資源整合有限公司創辦人。得人以「幫媽媽找工作」初衷出發，是臺灣第一個致力於「多元人才來源」、「多元價值媒合」和「彈性工作措施」的專業機構和社會企業。得人為企業及人才提供工作媒合、短期派遣、階段性經理人、人生管理、女性生涯發展及專案執行等服務項目和解決方案。得人榮獲 2020 台北市政府亮點企業友善職場貢獻獎，2019 遠見雜誌社企之星潛力獎，2018 年承辦勞動部勞動力發展署婦出江湖計畫。

在得人之前，她任職於科技業十多年：先後擔任拓連科技業務協理，揚明光學 3D 列印事業處處長，華碩電腦亞太區域行銷經理、西歐市場開展經理、主機板產品經理。她是臺大工商管理學系校友。