

光洋應用材料科技

~公司永續經營的關鍵就是誠信正直，
其重要性更遠超越營收獲利~

人物專訪

馬堅勇

現任

➤ 光洋應用材料科技董事長



【前言】

薄膜靶材研發製造領導廠商「光洋應用材料科技股份有限公司」(以下簡稱光洋科)創立於 1978 年，以貴稀金屬元素回收及精煉為平台，研製功能性材料，應用於儲存媒體、光電、半導體等產業，同時整合光大應材、台灣精材、德揚科技等子公司，提供全製程配套服務，並發展出全循環經濟的產業模式。

2016 年因財報不實事件，光洋科面臨危急存亡之際，前總經理馬堅勇臨危受命擔任董事長，帶領光洋科走出危機。馬堅勇董事長表示：「光洋科是個非常好的公司，有技術、有獨特的商業應用、也有非常好的客戶，但卻因財報不實，幾乎面臨崩潰瓦解，所以基於對公司救亡圖存與企業社會責任的使命感，我再次回到光洋科。」

馬堅勇董事長一直秉持「誠信正直」的價值觀，帶領公司所有同仁，從誠信再出發，落實誠信原則以及對誠信的規範，進行一連串的公司改造，並透過內稽、內控等作為，回歸公司治理原則，建立透明公開的管理機制，半年內修正 5 年財報，得以在 2017 年 1 月恢復上櫃，讓光洋科重新站立。

馬堅勇董事長說：「公司永續經營的關鍵就是誠信正直，光洋科歷經了瀕臨崩潰的危機，誠信正直已然成為公司由上至下最重視之議題，其重要性更遠超越

營收獲利。所以光洋科最重要的核心價值與成功關鍵因素即是「誠信正直」，這也是實踐企業社會責任（Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR）相當重要的根基。」

【誠信正直的企業核心價值】

政風處問(以下簡稱問):

請問光洋科公司的經營理念是什麼呢?

馬堅勇答(以下簡稱答):

東漢文字學家許慎的著作「說文解字」中提到誠信，「信，誠也；誠者，信也。」誠者一定要信，信者一定要誠，如果把誠信二字拆開來看，誠用講的，信也是用講的，如果誠信只是口說無實際作為，這不叫誠信，所以誠信後面應加上「說到做到」，更重要的是說到做到的實踐過程。再則，誠信是上行下效的過程，企業有狀況，通常是上面經營階層先有狀況，但不代表基層員工沒有狀況，但如果是員工有狀況，經營階層可以用職權來約束他們，所以「誠信」是一個說到做到，上行下效，以及是上下一體的過程，最後必須有品，也就是有口皆碑。誠與信是一體，它不是一體兩面，其核心價值貴在實踐哲學，落實在組織裡，是由上到下的過程，亦是上下一體的展現。所以反應出來是商譽，這就是商道酬誠，在企業界要能生生不息，只有一個竅門叫做誠，誰有誠，老天爺就會酬謝它，這是我對誠信的看法。

【企業引以為傲的致勝關鍵】

問：

請問您擔任公司董事長，可否能請您與我們分享光洋科引以為傲的致勝關鍵。

答：

我們公司是做貴金屬、稀有金屬，其價值等同於貨幣，產品、材料或廢料中都含有昂貴的貴金屬、稀有金屬，所以從產製到售出的過程，我們如果不貫徹公開、透明、紀律至上的管理，實際上受到損害的是顧客，最後被反撲的則會是我們，因此誠信正直是我們公司成功的不二法門和首要之務。

【因緣際會創造世界第一的產業】

問：

請問您是因為何種原因進入光洋科公司，並且如何打敗日本企業拿下產業的世界第一的呢？

答：

我與光洋科的淵源要回溯到 1998 年，當時我在中山科學研究院服務(簡稱:中科院)，中科院最主要的任務是專注於國防科技發展，研發許多特殊關鍵的冶金技術，在研發關鍵冶金到一個段落後，國防部那時剛好有一個重要的專案計畫，叫做軍轉民計畫，換言之，也就是將軍用的技術轉為民間產品所需的技術。

第一個提出技轉的冶金技術需求的是高爾夫球頭，回溯人類第一個高爾夫球頭是英國發明的，當時的高爾夫球頭是用木頭作成，木桿打了 100 多年後，就改用不鏽鋼製造，當時的高爾夫球 1 號桿就是使用不鏽鋼製造的，但因太重，所以突發奇想，想用鈦材料來試看看，因為如此，而有了現在用鈦製成的 1 號球桿。

當時人類還有一個重大轉換，播音方式由錄音帶、卡帶或磁帶漸漸轉換成以 CD、DVD，而 CD、DVD 是德國發展出來的一種特殊的塑料，它的實體凹凸凹凸的精密形貌，代表著 010101 的訊號，要把這些訊號反射出來，所以需要一層特殊反射層材料，當時最好的材料是黃金，可是黃金太貴了，退而求其次改用銀，但銀會氧化，所以就設計成銀合金。當時光洋科是從回收起家，擁有全台最多的黃金及白銀，黃金、白銀的取得沒有問題，但是要變成銀合金時，就需要特殊的冶金技術，所以光洋科在 1998 年來找我，那時我在中科院就協助開發了第一代的銀合金反射層靶材。

當時台灣的冶金市場被日本完全壟斷，而光洋科提供了相關業界需求的規格與資訊給我做研發，因此中科院在 1999 年將技術轉移給光洋科。那時所有 CD 的產業鏈都建構在台灣，我是因為這樣而認識光洋

科的，直到2007年我加入光洋科擔任執行副總、2009年擔任總經理，2014年因為與經營者的理念不同，離開光洋科；2016年再次回到光洋科。

【絕處逢生，從誠信開始再創企業新利基】

問：

請問您是如何讓幾乎面臨倒閉或崩潰的公司再次重生的呢？

答：

2007年我加入光洋科時，公司研發人員不到10位，等到2014年我離開光洋科的時候，公司研發同仁已成長至100多位，主要著重於特殊冶金、特殊材料等產品開發，應用於CD、DVD、硬碟、觸控面板、半導體等產業上。光洋科在產業中屬於前端，主要客群為企業用戶，但產品應用與大家日常生活息息相關，特別是在雲端、大數據等應用方面。

2016年陸續發生450公斤的黃金遭竊及光洋科財報不實事件，銀行緊抽銀根，那時公司欠了140億元，銀行團給我們兩條路選擇，一條是清算，另一條是重整。當時我評估光洋科是在誠信及管理上發生問題，但如果把實際營運狀況切割來看，它營運的體質、人員的技術、智慧財產權等都相當不錯，是不能被埋沒的，那時的彰化銀行施建安總經理聽我分

析後，給了公司機會，我們才有機會重新站起來，我們至今仍非常感謝彰化銀行的力挺。

2016年5月我回到光洋科後，開始以誠信為本對公司進行一連串的改造，首先，誠信經營作業程序已拉高到董事會層級，全體董事不僅支持，亦同步要求公司高層主管重視且身體力行，同時擴編公司稽核組織，強化稽核功能，務必讓相關政策能夠落實，唯有主管以身作則，才能建立上行下效的良好風氣，讓全體員工不只是嚴格遵守，更內化為道德良知，進而成為光洋科的企業文化。

在許多會議中我常勉勵同仁商道酬誠的重要性，同時以利他的心態與客戶往來，客戶感受到我們的善意，善的循環自然會回饋到自身，達到利人利己的雙贏結果。透過文化的塑造及價值觀的建立，讓全體員工具備誠信意識，同時建構各項防堵及吹哨者機制(包括宣導、通報機制等)，務必杜絕各種不誠信的可能因素。第二則是改善公司體質，落實固本清源，將既有的客戶、產品、產線做好，將人、料、帳、組織、系統、計畫、專案等源頭去蕪存菁，也因此半年後，2017年1月我們恢復上櫃，整體營運重新步上軌道，集團亦開始恢復獲利，當年度EPS達到0.33元，這裡面是有步驟、有方法、有團隊、還有強烈的危機意識。

【善盡企業社會責任進而永續發展】

問：

請問您對企業社會責任的看法為何？

答：

如果把企業只看作獲利的單位較膚淺，但這個想法是正確的，因此我常常勉勵同仁，獲利是一種美德、也是功德，因為企業不賺錢，大家會很辛苦，而如果企業一直虧本，那就是一個負擔，到最後就是惡性循環。

光洋科的願景是在「公義共好永續」的基石上，結合材料科技與循環經濟，打造以技術、服務及方案解決為導向的公司。

企業社會責任對光洋科而言從來就不是一句口號。對光洋科團隊來說，企業社會責任可從幾個角度切入，永續、共好、公義；永續(Sustainability)指的是永續經營、環境永續的概念，透過光洋科本身的強項「循環經濟」，從自身的廠內小循環、產業中循環到目前積極推展的社會大循環，期望為下一代打造一個美好的未來。

共好則是透過創利、共利、分利、讓利的過程使相關的利害關係人，如客戶、股東、員工、社會等都能從中獲得收益，達到共贏。公義反映的是公眾利益、義理，光洋科2016年曾因財報不實導致經營危

機，這三年來新經營團隊秉持著誠信正直，以符合公義、公理、公眾利益的宗旨進行相關決策。

關於永續發展大致可由 2 個面向著手，一個是人、一個是物。人的面向：對公司而言，最重要的資源就是優質的人力，光洋科集團員工大約 2000 位，平均年齡 39 歲，許多員工都是一畢業就進來公司奉獻其所學，面對現在高度競爭的環境，學校所學的技能已不足以應付職場多變的要求，我常勉勵公司的同仁，要提升恆久學習的能力，才能成為優秀的人才，唯有培育同仁，公司才會升級，而這也是永續發展的第一步，舉例而言，今年就是光洋科的升級年，公司開始推廣「一不二少三多」，一不-不打電動，二少-少看電視，加上三多-多看書，這樣才能真正使員工的本質提升。

物的面向：回收工作，就是將廢料精煉再利用，因此光洋科不斷地研發廢料回收技

術，目前已經研發出 5 種貴金屬、3 種稀有金屬回收技術，透過把廢料變成尖端材料，再把尖端材料運用到民生、科技，這個過程，就是循環經濟及永續發展。所以光洋科的經營理念不僅是獲利為導向，更需要面面俱到，除了有中長期的發展策略來支撐外，更以技術及服務為導向，導入循環經濟，藉由上下游垂直整合，關鍵材料開發與應用，以達成價值創新與企業永

續發展。而在過程中，在公義基石上，誠信經營及努力獲利達成對股東的承諾，同時還要兼顧對環境友善、對社會有貢獻，希望讓相關利害關係人都滿意，更重要的是讓光洋科這個材料平台，能永續發展，員工在此工作，都能實現自己的理想與抱負。

【建構 ISO 37001 企業反賄賂管理機制】

問：

請問您對 ISO 37001 企業反賄賂管理機制有什麼看法呢？

答：

我覺得這是一個很好的機制，因為有廉能企業、廉政政府、廉潔社會，才能永續發展。以新加坡為例，他們的公務員以身為公務員為榮，就是因為當時的總理李光耀，給公務員一份很好的薪水，換言之，給員工一份好薪水、待遇時，就沒有貪的念頭；另外以德國為例，我留學讀書的時代，剛好是兩德統一，那時為了實現統一，當時的西德政府將東德政府的交通部長延攬入閣，結果被揭露搬家使用公款，他也因而離職，由此可知，德國的社會是沒有辦法容許賄賂或不誠實的行為。

回頭看台灣，只有廉潔廉能的企業才有機會生存，以光洋科為例，光洋科本身就非常重視反賄賂，而

且以制度方式融入到組織現有的管理系統流程中，如採購人員定期輪調，業務拒絕不當的跑攤文化，在在都希望光洋科是個以實力勝出的企業，而非靠關係，靠回扣取得生意。同樣的，在內部，對於此類的供應商也是一律不採用，在公司，不管是誰介紹的供應商都要經過採購規格比價，甚至公開招標，目的就是要讓一切回歸公司治理，沒有所謂的人治，只有法治，只有制度。

另外，就我自身的經歷，我當初到民間機構開發一個新的技術，建廠總金額是15億元，就有廠商來試探佣金的事，但我的回答就是零，直到我要離開，廠商老闆還跟我說，從來沒有看過一個技術人員可以這麼正直。

回到您所詢問的，ISO 37001 這個機制我們也是因為要接受專訪才知道，本質上光

洋科已具備反賄賂管理機制，但如果有客戶或是外部單位希望光洋科能夠取得認證，我想我們也會非常樂意進行申請，再把它注入到光洋科的企業文化及商業模式。

【與學術機構、政府組織、專業人士攜手合作】

問：

請問您對產官學的看法是什麼呢？

答：

在談論這個問題之前，我要感謝教育過程中，看到德國的企業文化，當時我在德國念書，歐洲共同體共有 28 個國家，彼此分工合作。以飛機為例，歐洲國家大都使用歐盟做的飛機(Airbus)，有的國家做飛機頭、有的國家做飛機尾、有的國家做引擎、有的國家做機翼，對於跨國企業而言，政府政策的主導，是很重要的，這就是多元化。另外，從學術界的理論分析，企業的整合以及政府機構，稱之產官學院整合，國家要走出世界，產官學攜手合作是重要的關鍵。

2017 年開始，環保署帶領一批台灣循環經濟代表廠商，到歐洲共同體參訪，回國後，光洋科結合 6 家公司，形成綠色電子資源聯盟，並與環保署保持合作關係，並邀請很多老師、教授加入，我們不但是是一個產官學合作的聯盟，更是一個有高度、廣度和深度的聯盟。

【提升企業之廉能意識對於光洋科有所助益並能得到更多回饋資訊】

問：

請問您認為提升企業之廉能意識對公司能有所助益或能得到更多回饋資訊嗎？

答：

我想提升企業之廉能意識對公司能有以下助益，並得

到更多回饋資訊：

- (一) 核心價值：每個企業都有它的核心價值，例如，我們的核價值就是誠信正直及循環經濟。而貴稀金屬密閉循環(close-loop)加值型加工及以客戶需求為導向的創新與服務，更能鞏固我們的核心價值。
- (二) 公司治理：比起家族治理，公司治理能使整個企業的文化往誠信、正直、透明的目標邁進，而提升企業的廉能意識能加深並擴大公司治理的成效。
- (三) 價值權益：公司的權益一定是股東、員工至上，如果只是老闆的權益，公司難以創造更大的價值，因此唯有提升企業的廉能意識才能創造出更大的價值。
- (四) 永續發展：台灣中小企業的平均壽命只有 7 年至 13 年，如果企業一開始，就沒有永續發展的宏願，是無法永續發展的。就如宋代理學家張載所說的「為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平」，雖然我們沒有這麼偉大，但我們希望是「為公司治理立心，為員工股東立命，為核心價值繼絕學，為永續發展開未來」。

【結語】

SOLAR(太陽)為光洋科的英文 Logo，光洋科的企業識別體系也以 SOLAR 做為 LOGO 設計的初衷，是以太陽光環傳達企業散發生生不息、日新又新，並追求圓滿的精神，以七彩光譜表示光洋科企業發揮光與熱，並象徵產品的光輝。「誠信正直」就如同太陽的光輝，也因為誠信正直是光洋科的核心價值，才能讓光洋科獲取大眾的信賴，並且讓企業得以永續發展。