

2020 資誠 臺灣企業領袖調查 深度訪談專刊

李明哲 | 新思科技全球副總裁暨台灣區總經理

李詩欽 | 台灣區電機電子工業同業公會理事長

李鍾熙 | 台灣生物產業發展協會理事長

杜書伍 | 聯強國際集團總裁

沈國榮 | 和大工業股份有限公司董事長

卓桐華 | 英業達股份有限公司董事長

洪進揚 | 群創光電股份有限公司董事長

海英俊 | 台達電子工業股份有限公司董事長

曹世綸 | SEMI 國際半導體產業協會全球行銷長暨台灣區總裁

許璋瑤 | 臺灣證券交易所董事長

劉湧昌 | 巨大機械工業股份有限公司執行長

謝志宏 | 台灣默克集團董事長

羅才仁 | 正新橡膠工業股份有限公司董事長

蘇純興 | 和泰汽車股份有限公司總經理



前言

資誠是PwC全球聯盟組織在臺灣之聯盟所，以「營造社會誠信 解決重要問題」為使命。今年是資誠連續第九年依據 PwC Global 規範與調查方法，進行資誠臺灣企業領袖調查（PwC Taiwan CEO Survey），並於 2019 年 10 月至 12 月進行資誠臺灣企業領袖調查深度訪談，訪談主題涵蓋企業經營的各項威脅、人才技能提升的挑戰、以及新科技所帶來的隱私與監管難題等。

「2020 資誠臺灣企業領袖調查深度訪談專刊」特別收錄參與今年調查的 14 位企業領袖深度受訪精華，希望藉著企業領袖和業界精英的真知灼見，提供給政府、學界、企業及社會大眾寶貴的建議與省思，一起預知未來臺灣企業將面臨的新局與變局。

本專刊各篇受訪內容按照受訪者姓名筆劃依序呈現。





目錄

李明哲：Mobility is a very important capability	4
李詩欽：要解決社會問題，須讓科技與人文融合	8
李鍾熙：不敢投資高風險產業，是臺灣生技產業的最大困境	12
杜書伍：從「經驗」提煉「知識」，將知識轉換成「機制」	16
沈國榮：臺商回流，對臺灣是絕佳的產業轉型機會	20
卓桐華：公司要勝出，把事情做精、做好、做強，沒有其他路徑	24
洪進揚：人才要有「跨界」的能力，在不同土壤培養出不同的花朵	28
海英俊：科技行業，最擔心的就是破壞性創新	32
曹世綸：保護客戶機密資料，是信任的重要基礎	36
許瑋瑤：監管與時俱進，促進企業永續發展	40
劉湧昌：人才要從實務中訓練，最好的訓練就是給予挑戰	44
謝志宏：人才會待在有未來性、有希望的組織	48
羅才仁：一定要不斷培養年輕人，才能使企業永續經營	52
蘇純興：在最好的時候，做最壞的打算跟最好的準備	56

Mobility is a very important capability

李明哲 | 新思科技全球副總裁暨台灣區總經理

半導體產業是臺灣最重要的經濟命脈，作為全球半導體電子設計自動化（EDA）領導廠商的新思科技（Synopsys），於 1991 年設立台灣新思科技，逾 28 年來持續投資臺灣、深耕臺灣，積極培育臺灣半導體設計人才，除參與科技部「半導體射月計畫」，與臺大、清大、交大等五所學校共同啟動「AIoT 設計實驗室」產學合作計畫，不久前並獲得經濟部「十大傑出貢獻外商獎」的肯定。來看台灣新思科技總經理李明哲以跨國外商企業的宏觀角度，深入剖析未來一年全球及臺灣整體局勢，並分享在培養跨國管理人才上的親身經驗與心得。



Q：您怎麼看未來一年整個世界以及臺灣的局勢？

A：未來這一年，可用一個字形容叫「Uncertainty」，充斥中美貿易、英國脫歐、西班牙獨立運動、智利暴動、阿根廷、香港問題等地緣性的各種挑戰。臺灣是個島國，高度倚賴出口，跟上述經濟體是連動的，所以不確定性是滿高的。

半導體產業則可分幾個層次來看，首先是全球經濟環境的變動，世界從「G20」變成「G2」，一個是美國主導的系統，另一個是中國（或稱去美化）的系統，對臺灣來講，短期可能因為去美化有些優勢，但長期的不確定性仍高。第二、以應用端 / 整體產業的角度來看，受惠 5G、8K TV、AI、IoT、Robotics、以及汽車電子等多元應用，這產業往後看十年可說是「沒有烏雲」。第三、若看身處產業的個別公司，我認為臺灣公司的機會是存在的，但挑戰也大。中國目前約占全球 55% 的半導體消耗量，光 2018 年 IC 的進口達 3,120 億美金，進口

跟出口的逆差超過 2,200 億美金，這表示，中國雖然想去美化，但其半導體自主性仍低，短期內臺灣有機會填補這塊空缺；但目前臺灣半導體、IC 設計的出口，已有 55%-60% 是輸往香港跟中國，比例相當高，隨著中國同步走向自主開發，若未來中國半導體自主技術起來，臺灣公司在沒有政府補助的情況下，會有很大壓力。

Q：面對全球局勢的不確定性，中國一方面對半導體有強大需求，但也積極發展自主技術，對臺灣企業的影響是肯定的，您認為應如何因應？

A：半導體產業對臺灣無比重要，加總臺灣一年 IC 設計、晶圓代工、以及封裝等半導體領域產值約 2.62 兆，占臺灣整體 GDP（17.2 兆）的 14.8%；半導體從業人口約有 22 萬，也就是說，臺灣這不到 1% 的人口，貢獻了近 15% 的 GDP，重要性可想而知。

從全球產業競爭的角度，建議臺灣政府可做三件事情：第一、政府應以國家的角度、善用臺灣半導體的優勢，更積極地進行與中國之外（如印度、越南等）其他國家的合作；第二、政府改變了產業升級條例裡的稅則，將所有原本的分紅變成費用化，這使得投入這產業的人覺得他的 upside 不見了，建議政府可重新思考稅則，在考量公平性的同時，又能具鼓勵效果地把人帶回來；第三、政府必須透過制度設計，讓世界更多優秀的白領到臺灣來工作，這不光是移民法規，還包括教育、工作及生活環境等配套。現在很多臺灣半導體公司是缺人的，以 IC 設計為例，每一年臺灣大概有 1,500 個畢業生投入這個產業，但這數目是遠遠不夠的，加上中國積極透過管道來臺灣挖人，用較高的薪水來吸引這些臺灣年輕工程師，如果政府不正視人才流失的問題，長期會有更大的挑戰。

Q：半導體一直是臺灣極具優勢的產業，您以外商 CEO 的角度看待全球產業競爭，臺灣如何繼續卡位關鍵位置？貴公司將採取哪些策略思維？

A：這兩年我們推動一個全新倡議：「Synopsys AI Taiwan」，並用 16 字箴言來描述我們每天在做的事情：「安身立命、深耕臺灣、推動產業、成就客戶。」。在人才培養上，有以下幾種作法：一、完整的人才訓練體系，無論是研發、財務、或不同專業部門的同仁，都有完整的線上及實體的訓練課程；二、完善的實習生機制，讓人才在校園階段就可了解未來的工作環境與內容，為校園及職場的銜接暖身；三、與學校老師進行 R&D 合作，將實際遇到的問題丟給老師，由學校老師帶著學生研究並搭配新思最領先的技術解決問題，促進產學界的交流；四、支持全額的博士班獎學金，臺灣在半導體研發其實是滿先進的，但近年讀博士的人太少，使得國家的研發動能逐漸降低，2019 年我們開始每年資助至少四個以上的博士班全額獎學金。

Q：臺灣確實需要重新思考人才政策跟更多配套，對新思臺灣而言，如何吸引更多人才進來？或主動把人才送出去，讓國際人才可在一個平台上相互交流、提升？

A：臺灣的人才其實是很有能力的，只是缺乏刺激與環境。新思科技目前在臺灣有 800 多人，只有 13 位外籍員工，我設定了一個目標，未來五年內，新思臺灣的外籍員工要達到 10%，要達到這目標的前提，是我們原本的管理階層要夠 open，要把既有的 manager 提升成 global manager，這是第一階段。

第二階段，是把人才流出去到其他國家歷練。這幾年，新思台灣每年都有六至七位員工被美國的 manager 挑中，從臺灣 relocate 過去，這些人到美國後，就開始另一段專業的技能培養，並且還是時常會回來，感染既有新思台灣的工作氛圍。人才需要不斷的流動循環，未來，新思台灣也會開放讓優秀的、願意冒險的臺灣員工外派到美國去，經過一段時間訓練後，再回來臺灣成為種子帶領團隊，

或把美國的 project 帶回來，如此來回幾年，相信新思台灣不再只是一家外商在臺灣的外站，而是一個 Synopsys 在全世界非常重要的研發中心。

Q：當企業持續提升員工的數位技能時，年輕人通常學習較快，反倒是資深的員工時常會有恐懼，您的觀察為何？貴公司有沒有具體的因應做法？

A：我分享我們人才訓練的「武功秘笈」，武功秘笈可分三段：外功、內功、跟心法。所謂外功，就是一個人的專業（hard skill），大部份人都是因為具備某種 hard skill 進到一家公司，但是能否變成管理者？能否承擔一個組織的領導？則牽涉到一個人的內功，也就是 soft skill，包括溝通技巧、解決問題、表達能力、批判性思考、團隊合作、整合、建立團隊、以及領導他人等。心法，可用三個英文字表示：A（適應力 adaptability）、R（抗壓力 resistance）、G（恆毅力 grit），如果人才有適應力、懂得抗壓、有恆毅力，包括內功及外功在內的所有能力都會是倍數的成長。

Q：臺灣以中小企業為主，您對有心想跨出國際的臺灣企業有何建議？人才的管理思維須有哪些改變？

A：人們常辯論，人才該是先有能力、再有職位？還是先有職位、再從中培養出能力？大部份的臺灣老闆都先要立下戰功，才會給予該有的職位，但外商往往是先給人才一個挑戰，從挑戰中磨練出能力。透過不斷流動，人才能力會不斷長出來，變動本身就是一種能力的養成過程，我常講 Mobility is a very important capability。臺灣企業主常害怕人才剛栽培完，就跑掉了，但應該反思，若企業的格局容不下人才，人才一定會跑。領導者的思維應該是如何持續拉高企業格局，讓更多人可以進來，並持續培養新梯次的人才。

有時候，臺灣中小企業很難跳脫既有思維，臺灣有很多隱形冠軍，但這些隱形冠軍有沒有辦法向國際拓展？或變成超級大品牌？恐怕有難度，臺灣中小企業可以把某一個點做得很好、很賺錢，但要再變成一個面、變成一個平台，對企業主的心態調整上，是一個挑戰，需要大破大立。



要解決社會問題 須讓科技與人文融合

李詩欽 | 台灣區電機電子同業公會理事長

台灣區電機電子同業公會，1948 年成立至今已逾 70 年，前身為台灣區電工器材工業同業公會，創立之初，公會扶植企業從加工修理做起，隨著臺灣經濟發展及產業轉型，鼓勵企業創設自有品牌並邁向國際，現今則致力推動電機電子產業數位化及綠色生產，目前擁有會員廠商 3,000 餘家，為臺灣最重要的產業公會。跟著李詩欽理事長一起綜觀人文、科技與社會脈絡下的經濟趨勢與產業。



Q：「成長」是企業領袖最關注的話題之一，請教理事長如何觀察未來一年全球經濟成長趨勢？

A：安聯集團首席經濟顧問伊爾艾朗 (Mohamed El-Erian) 2009 年曾就經濟趨勢提出「新常態」(the New Normal) 預測觀點，認為全球經濟會常態性走向低成長、低利率。我很認同，且對比現況確實如此，總括而論，我對未來經濟成長偏向悲觀，全球正處於極為脆弱的狀態，有 60% 的機率將陷入衰退，且挑戰不僅只於經濟面，更有深層的社會問題。

過去影響經濟的各種不確定因素並不常見，所以有白天鵝、黑天鵝及灰犀牛等名詞，但現在，許多意想不到的事經常發生，包括英國脫歐、市場上超過 17 兆債券為負利率等等，這些不確定因素，讓現在這個時代像是個轉捩點，有機會會好，但機率偏小。

值得注意的是，當經濟大幅成長時，隱藏在成長數字背後的社會問題，時常被忽略，但其實一直都在；當經濟成長趨緩（如 OECD

預估 2019 及 2020 年全球經濟成長率皆為 2.9%，為十年來低點），所驅動的社會動力也同步趨緩，問題就會愈發嚴重。所以社會問題也出現新典型，例如東京有高達 4,000 人以上的網咖難民，新興難民有別於過往我們對於「難民」的想像，這些社會問題是持續累積的，不容忽視。

Q：就您觀察，哪些指標性趨勢對臺灣及電機電子產業影響較大？

A：處理深層社會議題是關鍵，近十年來，倚賴全球性執行貨幣寬鬆政策，各國央行聯合為經濟爭取緩衝空間，原本各國政府應在緩衝之下改善社會根本的體質，使其更健全，得以回饋支持經濟成長，但現況無明顯成效，而長期寬鬆將使市場向兩極化發展，中間產品、中產階級持續消失，使得經濟及社會問題雪上加霜。

但我對臺灣有一定程度的信心，誠如前美國在台協會處長司徒文所說，臺灣是中等強國 (Middle Power)，我們要對自己更有自信。

比方近期發表的 2019 世界經濟論壇全球競爭力報告，在 141 個受評比國家，臺灣排名從 2018 年的第 13 上升到第 12，超越澳洲、南韓、法國及以色列等國家；另外，若觀察反應社會問題的吉尼係數 (Gini coefficient)，臺灣一直低於警戒線，且排名在全球前三分之一，換句話說，臺灣的貧富懸殊狀況是相對較好的。

近期，臺商回流成為熱門話題，已通過審查的 153 家廠商中，近半是公會會員，佔總投資額近三分之二，電電公會積極協助相關的返臺事宜，包括與政府溝通、並爭取企業真正需要的資源等。臺商回流，對臺灣而言是個翻轉的機會，不該只是「臺商回來了」，而是「臺商升級了」，臺商的製造能力已經很強，未來期待回流的資金更多挹注在提升關鍵技術，進而成為供應鏈發展方向的主導者；所以，我也認為臺灣必須要有更大、更完整的數位國家藍圖，就現行政策，談到藍圖，首要就是五加二產業創新計畫，但臺商回流並不在現行計畫裡，而資源有限的情況下，產業所反應的五缺「缺水、缺電、缺工、缺地、缺人才」，應該儘快規劃因應之道。

政府拋出打造全球的「高階製造中心」願景，確為臺灣未來發展的一種可能方向。但想「打造」高階製造中心，就表示我們現在還不是高階，我認為一大核心問題是「人才」，受限於低薪、社會氛圍不夠國際化、國家平均外語能力水準及國際議題討論不足等因素影響，臺灣在國際型人才眼中，不具發展性及吸引力，整個臺灣包括政府、社會及產業應該正視並改變這樣的現況。

Q：有關深層的社會問題，新科技相應也帶來新的社會議題，您有什麼看法？

A：這是必須嚴肅面對的問題，首先談科技與人文的對話，要解決許多社會問題，根源在於必須讓科技與人文融合。我很認同英國一位身兼小說家、科學家 C.P. Snow 的觀點：「整個西方社會知識份子的生活，分成兩種文化，一種是科學生活，另一種是人文生活，這對解決社會上的問題是一個重大障礙」。

這個觀念應用到臺灣現況，推動高科技、數位產業，靠的是規模和成長；但人文不同，需要從整個社會架構中深層的推動，雙方需要對話與融合。無論是監管也好、隱私議題也好，都跟人文有關，不是只有科技或技術的問題。

另外，Global Justice Now 近期發布一項報告，全球最富有的 200 個主體中，157 個是企業而非國家，當企業已經富可敵國，必須分擔更多過去人們認為屬於政府的責任，包括氣候及整體社會議題等，企業的社會責任不應只停留在慈善層次，而必須承擔更多責任。中科院院士朱雲漢撰寫「尋租資本主義橫行，全球政府向企業朝貢」一文，裡頭提到，許多企業已經大到不需要政府支持，但仍致力於政府遊說，這樣的企業巨獸現象必須被正視，否則政府將無法監管這樣大規模的企業體。

Q：企業若發展到無法監管的規模，將成為另一個難解的問題，這樣的觀察十分深入，您是否有建議的改善方法？

A：數位化的前提必須一併規劃「數位倫理」的發展架構，但數位化的應用範圍及影響層面非常多元，倫理的具體架構目前仍難明確定義。所以，解方仍然是科技與人文的對話交流，且如果期待政府與大型企業間能有平衡的新機制，倫理必定是根本解決之道，當倫理架構完整，才得以更客觀地探討隱私、資安如何落實。有些評論認為，法規制定緩慢是嚴重缺失，但法規是原則性的基本規範，理應小於數位倫理的範疇。



台灣區電機電子工業同業公會

Taiwan Electronic and Electrical Manufacturers' Association



▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師段士良（左起）、台灣區電機電子工業同業公會理事長李詩欽、資誠創新諮詢公司董事長劉鏡清

Q：有關解決社會問題及企業社會倫理、責任範疇的建構，剛剛提到的多跟大型的企業有關，但中小企業其實也責無旁貸，您有什麼建議？

A：我給中小企業的建議是「勇於投資」。臺灣的企業大多體質健全、資金充足，但因近年國際景氣趨緩，讓臺灣企業投資趨於保守，

也對社會及經濟成長的驅動力造成阻礙。「創新」與「冒險」是一體的兩面，可看到許多社會企業，規模可能不及許多中小企業，但致力於創新，賺了錢也不急於分配，反而是投資在解決各種社會問題。我鼓勵所有企業，若有值得投資的創意，或看到值得投資的社會企業，應該勇敢投資且不要只考慮回報，

未來這些新創社會企業的成功，也是各企業間接回饋社會。其次則是不分企業規模大小，必須共同努力實踐保護環境，為此，去年電電公會自成立 70 年以來，首次修改公會宗旨為「環保、專業、服務、創新」，也將致力推動綠色產業發展。

不敢投資高風險產業 是臺灣生技產業的最大困境

李鍾熙 | 台灣生物產業發展協會理事長

做為 5+2 產業創新計畫之一的生醫產業，每年在臺灣的營業總額超過五千億，被視為驅動臺灣下世代產業成長的核心。身兼「台灣生物產業發展協會」、「台灣精準醫療及分子檢測協會」兩大協會理事長的李鍾熙，多年來積極鏈結產、官、學、研等多方力量，推動臺灣生技產業發展並與國際接軌。來看李鍾熙理事長如何深入分析全球生技產業發展趨勢及臺灣生醫領域未來機會，如何利用臺灣既有的資通訊產業、地理位置等多元優勢，在全球生醫產業鏈中找到無可取代的立足點。



Q：請教理事長怎麼看未來一年全球及臺灣經濟情勢變化？就生技產業而言，有哪些重大趨勢值得注意？

A：過去全球都是往國際化的方向走，但現在各國間的合作與貿易關係變得比較保守，這不光發生在中、美之間，各國皆然。就經濟學的理論來看，當各國間經貿的障礙越多，將產生轉移成本，使資源分配的效率下降，整體來看，短期內全球的經濟不會像過去那麼好。

若細看不同地區及國家，則有不同發展狀況。過去十年，臺灣、日本的經濟發展較為停滯，我們整個總資產、股市的價值被低估，但現在反而是臺灣翻轉的契機，很多價值被忽略或低估的領域會被重新肯定，我認為未來幾年臺灣會比過去更好，當國際企業資產需要重新配置時，會有很多資源開始流入臺灣。

至於生技產業，過去 2、30 年持續在發展及轉型，最初（1989 年）臺灣生物產業發展協會成立，緣於當時臺灣是味精王國，有

味王、味全、味丹、津津等多家味精製造商，產品外銷全球。三十年來，臺灣從味精工業走到生技新藥開發，甚至細胞治療、精準醫療，一直在升級轉型。但因生物科技業牽涉「人」的生命，法規嚴格，發展新產品的時間長、產業起飛所需的時間也長，目前臺灣生技產業正處於「轉大人」的陣痛期，面臨到法規、資金、人才、技術等多重挑戰，仍需許多資源投入跟各方的支持，才有辦法真正走到起飛期。

特別一提的是，目前臺灣對於生物科技產業的法規限制仍多，如規範醫院不能以公司型態經營，也不得營利；但要推動產業化，就必須讓產業的參與者可持續獲利，獲利後，才會持續有人投資，甚至走向規模化，若政府希望臺灣的醫療、檢驗、生物科技可以發展成為「產業」，首要條件就是允許以公司型態經營。

另外，必須加速鬆綁藥物、醫療、檢驗等法規，近年政府雖持續努力，但速度及範圍尚嫌不足。科技跑得很快，法規鬆綁必須跟上腳步，如此臺灣生技產業的機會才會比競爭

者多。舉例來說，日前衛福部發布「特定醫療技術檢查檢驗醫療儀器施行或使用管理辦法」修正條文，開放六項細胞治療技術，如可採自體免疫細胞治療，用於經標準治療無效的癌症病人，使臺灣一舉躋身世界精準醫療領域的領先國家。當法規鬆綁越快，臺灣生技產業就能有更多嘗試的機會，我們需要更開放的頭腦跟心胸，才有辦法讓生技產業發展不落人後。

Q：剛講到未來幾年臺灣應有不錯的成長機會，生技產業能否利用此契機，讓「轉大人」期間轉得更順利？

A：生技產業屬於「高風險，高報酬」，臺灣的投資人還不太懂得如何投資高風險產業。過去，臺灣最擅長的領域在製造業，有廠房、產品等具體的資產形態；生技產業則屬於研發、創新、智慧財產權、許可證等無形資產形態，價值評估不易，投資高風險產業，所需要的專業跟經驗也跟過去不一樣。

若社會風氣普遍害怕風險，就不太可能發展高風險產業，這是目前臺灣生技產業面臨到最大的困境。在資源不夠的前提下，臺灣的投資人又對高風險投資不熟悉，加上法規也是極強調投資人保護，深怕讓投資人賠錢，使投資人不肯投資高風險產業、不敢為自己的投資負責，導致高風險產業難以在臺灣發展。建議政府可思考透過政策工具，引導及鼓勵投資人投資高風險產業，包括生技產業、醫療 AI 等產業。

Q：儘管全球大環境充滿挑戰，您認為未來有哪些重要的機會，是臺灣的公司可加以把握的？

A：以生技產業來講，第一，臺灣在半導體、精密電子、機械工業具有堅強的基礎，若能與生物科技發展相結合，將能發揮綜效，如向國際提供智慧化的醫療儀器、器材；此外，發展「精準醫療」及「精準健康」都具有相當優勢。過去生病每個人都是吃一樣的藥，

但現在透過基因數據分析，可了解每個人的疾病有何差異、如何針對個別狀況用藥，過程中，都會使用許多資通訊的軟、硬體科技。

第二，臺灣是華人的大熔爐，若能善用臺灣華人樣本的優勢，其研究及臨床實驗結果可應用到包括中國大陸、東南亞、日本、韓國等龐大市場。尤其，精準醫療與人種高度相關，如亞洲人的肺癌跟美國人的肺癌，所啟動的基因是不一樣的，這對臺灣在投入精準醫療發展有極大的助益。

第三，臺灣的醫生非常優秀，臺灣的臨床醫療品質一向備受肯定。臺灣最優秀的人才不是選擇念電機，就是念醫科，若能將這兩領域的人才結合，開發新的診斷工具、新的藥物、新的療法，臺灣生技產業後勢可期。

第四，臺灣位居東亞的地理中心，四個小時之內可抵達首爾、東京、上海、重慶、曼谷、吉隆坡、新加坡等所有東亞大城市，這讓臺灣很有機會成為亞太或東亞的醫學中心，我也建議政府可往這方向多著力。

Q：科技的發展為各行各業帶來改變，如何在確保產業發展活力的同時做好監管？有哪些監管趨勢值得臺灣公司注意與及早準備的？

A：臺灣的全民健保資料庫擁有近 30 年所有臺灣人的醫療資訊，如此完整的歷時性資料非常珍貴，但如何運用這些資料，目前各界爭議仍多。以大方向來講，我認為，監管法規的擬定必須考量倫理、法律及社會風險（Ethical, Legal and Social Implications, ELSI），尤其，精準醫療牽涉到很多基因資訊，更須妥善規範。

未來，可預見 AI 在產業界的應用將越來越廣，但驅動 AI 的仍是背後的「數據」，如何在蒐集數據的同時，做好數據保存、確保數據不被虛構或篡改等，需要靠公共的力量來維護。

不過，政府的力量畢竟有限，以美國、歐洲等先進國家為例，都是靠協會或學會制定產業自律、或創造業界標準，避免劣幣驅逐良幣。像目前精準醫療及分子檢測協會持續關注確保基因檢測的品質並促進提升。法規僅能訂定大原則，細部規範仍需企業或產業協會依各產業狀況制定，建議政府可多與民間機構協力，來執行相關的監管。

此外，新科技催生許多新工具，包括與基因學、細胞學相關的資訊科技工具等。相較於國外生技公司的藥物開發，許多從早期研發階段就採用基因分析，並從中看到下一步研發的可能方向，甚至進一步設計臨床實驗；反觀臺灣，目前採用基因分析的新藥公司仍少，這是臺灣公司可加以注意的，儘快 adapt 新工具的優勢，方能追趕上國際潮流。



從「經驗」提煉「知識」 將知識轉換成「機制」

杜書伍 | 聯強國際集團總裁

全球電子業變遷快速，成立逾 30 年的聯強國際，獲利表現卻能保持穩定成長，目前已是亞太第一大、全球第二大的高科技通路集團，營銷通路涵蓋臺灣、大陸港澳、澳紐、泰國、印尼、越南、印度、中東、北非、土耳其、美國、加拿大、日本等 38 個國家與地區，藉由分散客戶、產品與市場，以及細緻的系統管理，持續強化競爭力。

面對地緣政治等外在環境的劇變，如何帶領公司在瞬息萬變的市場中存活？如何帶領聯強走出臺灣、進軍全球？來看杜書伍總裁對全球景氣循環的精闢分析，以及聯強在數位化時代的致勝秘訣。



Q：請教您對未來一年全球及臺灣景氣的看法？

A：整體來看，未來一年全球景氣我認為還是會往下。從 2008 年金融危機以來，全球的政治民粹化越來越普遍，導致消費信心下降，可以預見這個趨勢還會持續發酵。

事實上，我們看 1980 年代，當時經濟景氣差不多七至八年一個循環，隨著科技興起，景氣循環速度縮短至四到五年。但自 1990 年以來，全球化的快速進展，讓所有的產品越來越便宜，各國靠著低利率、低成長、低通膨，加上金融操作，讓全球的經濟成長一直存在「虛」的部分，全世界彷彿存在一個迷思，似乎經濟不繼續往上成長就是失敗，但經濟景氣循環應該要不斷修正，過熱了就修正回來一點，這樣會比較健康。因此，我認為經濟未必要持續成長，可利用低潮的時間好好整理體質，才不會讓泡沫持續擴大。

Q：雖然大環境不佳，但聯強一直維持非常穩定的成長，您對聯強未來的展望為何？成長的機會點在哪？

A：聯強執行「分散」策略，藉此讓我們的體質越來越紮實。電子產業有個很重要的發展法則——「經濟規模」，因為高科技的研發成本高，必須將終端產品價格持續壓低，以擴大使用族群，當產品的使用者越多，就越有辦法支撐後續的研發；尤其，當科技研發越往尖端走，研發成本越高，企業若缺乏經濟規模，就無法繼續在這產業裡競爭。

事實上，整個電子產業供應鏈為了要讓最末端的價格親民，每個環節的供應商、製造商都將採取低毛利營運策略，讓整個產業走向規模競爭，這是電子產業發展的重要模式。按此發展趨勢，可以預見，未來電子產業供應鏈將形成專業的「垂直分工」，同一 segment

的競爭者會不斷地整合，以擴大企業的經濟規模，最後，在每一個 segment 將只剩少數幾個競爭者存活，形成寡頭競爭。

或許，有人覺得臺灣電子產業應提高附加價值，捨棄「毛三到四」的代工事業；但正因低毛利，才使高科技產品得以普及於世界，所以，聯強就是不斷擴大經濟規模，就算低毛利，仍然可以很賺錢。

除此之外，聯強最重要的競爭策略，在於我們一年投資新台幣近七億做營運機制的研發規劃及電腦化，藉由投資數位化工具，有效降低營運成本、提高營運效率跟品質，如此才能承受低毛利的競爭趨勢。在未來，數位化的投資也會漸漸地拉高門檻，讓競爭走向大者恆大，像現在通路業界，能夠賺到七億的已經不多了，更何況要拿七億做研發投資。

Q：當各家企業往數位化走，都會面臨數位化人才的欠缺，聯強如何培養人才？如何帶領員工邁向數位化或人工智慧時代？

A：聯強從科技業出身，一直有自己的團隊在開發 ERP 跟各種數位工具，技術人才並不那麼欠缺；但無論企業要走向數位化、或優化營運能力，最重要的是必須將「經驗」提煉、整理成「知識」，知識才能轉換成「機制」。

我們在 2005 年成立品管室（目前已發展有財務、營銷、運籌、風險、人資、商務、技服等七大品管室），當時公司規模逐漸擴大，要讓營運單位的主管同時負責規劃制度，又要兼顧速度跟品質，有其難度，於是由品管室來主掌集團的制度規劃與營運品質管控，深入各營運單位、了解個別的環境需求差異，研擬運作機制與制度，規劃後交由軟體研發中心開發數位工具，最後再提供給營運單位運用。透過這樣的專業分工，有助於大幅提高執行品質與效率。

近來，聯強更設立「AI 實驗室」，自外部招募具統計、數學背景的專才，再加上既有的品管室人員，研究如何進一步提升現行的數位工具效益。很多人以為 AI 是獨立運作的系統，事實不然，我們 AI 實驗室的主戰場，就在聯強龐大的 ERP 系統。傳統的 ERP，一般都是設定參數，由電腦來做自動判斷，但隨著外在環境持續變動，參數如果設不準或沒有高頻率地調整，ERP 效能就會下降；現在我們透過 AI 自動蒐集數據、自動更新參數，只要有參數的地方，就有機會透過自動學習優化，目前，聯強已經在帳信管理及最適備貨倉等機制採行 AI 應用。同時，我們也重新全面檢視前線的同仁，如何利用這些數位工具？用的深度、頻率為何？聯強擁有良好的數位化基礎、也備妥工具，接下來就是要好好把所有員工都往上提。

Q：當企業積極朝數位化方向走，常會面臨到中高階的主管對於數位化不甚熟悉，導致管理機制出問題，請問聯強是否面臨類似問題？如何克服？

A：的確，這也是為什麼聯強會將數位工具 / 制度的「開發」，特別獨立出一群人來做，其他的事業部，就是去「用」這些數位工具，公司也持續監控事業單位的數位工具運用軌跡，在過程中不斷說服事業部的中高階主管，讓他們實際體驗到工具的效益。





在過程中，也是一面摸索、一面改善。舉例來說，當開發出一個工具給事業部門時，常會遇到事業單位的反彈聲浪，指稱數位工具功能不盡完善，畢竟，電腦透過大量數據的蒐集、比對、運算，當資料量過於龐大時，AI無法做到一百分的判斷。我就強調一個觀念，如果有人有辦法比工具做得好，那可以不要用，表示工具不好，但若採用工具可以比人工

判斷更好，就必須用，導入數位工具的過程中，必須不斷與員工溝通。

Q：在人才的培育跟吸引上，聯強是否面臨人才流失的挑戰？有沒有什麼留才的計劃？

A：很多企業在談 AI，都是看有沒有人才，但人才只是一小部份，最重要的是，企業的管理機制是否紮實、是否具備導入 AI 的基礎，這是每家企業必須去思考的，而不是乾著急。因此，要留住人才，我們會讓人才認知到，並不是每一個環境都可以真正地做 AI，企業的「環境」能否讓人才發揮長處，更為重要。

臺商回流，對臺灣 是絕佳的產業轉型機會

沈國榮 | 和大工業股份有限公司董事長

隨著傳統汽車逐漸轉向電動車發展，國內齒輪製造業第一大廠和大工業，率先投入電動車減速齒輪箱研發與製造，順利拿下 Tesla 訂單成為臺廠躋身全球電動車供應鏈的經典傳奇。然而，回顧和大工業發展歷史，營運並非一帆風順，2009 年挺過金融風暴，2019 年又受中美貿易戰火、大陸環保法規趨嚴等因素波及，使得成長再度面臨逆風。走過大風大浪的沈國榮董事長，如何精準剖析全球產業及車市未來走向？如何在產業動盪循環中持續掌握自身競爭力、帶領和大工業迎向下一波爆發性成長。



Q：請教董事長對未來全球及臺灣經濟的看法，有沒有哪些重大變數需要留意？

A：綜觀未來經濟局勢，無論是中美兩大國之間的相互抗衡，或是日韓之間的糾紛，短期內不會停止，必須等到整體經濟壓力已經解除、或是區域間逐漸取得平衡，各國的角力才會歇息，否則，未來幾年貿易戰、關稅戰、科技戰還是會持續打下去。

自 2018 年中美貿易戰開打以來，2019 年全球經濟狀況持續不明，尤其對機械、汽車零件、以及汽車市場等產業，造成重創。和大集團旗下的兩大產品線：設備業、及汽車零件業，剛好都是貿易戰下的重災區，這使得和大在 2019 年受到滿大的衝擊。

但我們擁有超過 30 年的汽車零件生產經驗，回顧過往，差不多每十年汽車業就會面臨一個大的轉折，盛極而衰，之後再花一年至一年半左右，從谷底翻上來，因此，我們預估汽車零件業及汽車產業應可在 2020 年第二季開始走揚。

其實，貿易戰帶來不全然是負面影響，隨著全球經濟結構改變，尤其是各國間的貿易平衡，對於臺灣 ICT 產業產生明顯的轉單效應；加上，這幾年大陸的投資環境丕變，土地、人力的成本持續提升，以及中國大陸對企業「五保一金」的要求、環保法規趨於嚴格等，讓赴大陸投資的企業增加許多成本變數，長期來看，上述因素將持續加速臺商回流。

回顧過去 30 年，臺灣的人流、錢流不斷外流，使得臺灣在這段時間陷入空洞化，但隨著近期大批臺商回流，對臺灣來講是個絕佳的產業轉型機會。因為，這次臺商帶回來的不再是勞力密集的產業，而是高階、資本密集的產業，利用臺灣強大的研發創新能力，提升企業整體競爭力，並開始往大陸以外（如東

南亞、非洲、甚至印度）延伸觸角，這波的產業轉型預計將至少持續十年。

也因此，臺灣未來十年的人力需求必須跟著做結構性的轉變。過去，我們仰賴大量東南亞的外籍勞工創造臺灣經濟奇蹟，但在未來五到十年，隨著臺灣、韓國、日本、歐美對東南亞地區的投資，東南亞未來發展可期，可預見其勞力輸出將會逐年減少，臺灣如何及早進行產業結構轉型，從高人力需求轉變為高技術、高資本的產業，將是未來五到十年臺灣企業非常重要的課題。否則，未來臺灣缺工是可預期的，無論是既有臺灣人口的老年化、少子化，或是輸入勞動力減少，未來五到十年所有臺灣企業都將面臨勞動力不足的挑戰。

Q：每年企業領袖調查都會詢問影響企業成長的各項威脅，請教貴公司在未來一年，面臨哪些重大威脅？如何因應？

A：首先是「稅率」，臺灣目前營利事業所得稅 20%、個人綜合所得稅 40%，較之新加坡、香港、甚至許多歐洲小國，稅率還是偏高，希望政府能站在提升國際競爭性的角度，適時調整稅率。其次，隨著臺灣產業往資本密集、技術密集轉型，AI、5G 等各種新科技的人才必須趕快布建起來，很多臺灣傳統產業、中小企業，可能完全沒有智能化、大數據、IoT 的人才，當進入科技時代，企業對人才的培養要有規劃，更要有使命感，不能全都仰賴政府。

Q：謝謝董事長精闢的見解，威脅也帶來機會，請教未來一年和大集團將採取哪些具體行動，以促進整體營收成長？

A：汽車產業逢「九」必衰，每十年就會面臨一次大循環。回顧 2001 年到 2008 年，和大每年營收平均有 10%-15% 的成長，2009 年因金融海嘯，使得公司營收一下子衰退了 50%，但到了 2009 年 7 月，不景氣的狀況慢慢解除，業績開始往上回升；若以 2009 為基底，之後每一年公司業績都有 10% 左右的成長，直到 2019 年，因受中美貿易戰的影響，汽車產業又隨之衰退。

但我們利用衰退的時候打好基本功，積極朝未來電動車的領域進攻，若以目前新接訂單來看，包括歐洲、美洲、亞洲等多家客戶，將陸續在 2020 年第二季、第三季開始量產新款電動車，這個（電動車）發展態勢是非常明顯，預期 2020 年我們會有很大的成長機會，2021 年更是大爆發的一年。

Q：數位化也帶來人才需求的轉變，和大集團對於數位化、自動化跟人工智慧的投資有目共睹，但除了硬體的投入，員工技能提升也是關鍵，想請教公司在提升人才技能的做法跟成效？

A：過去，我們需要的人才技能，大概就是會操作機台、會保養機械；但進入智能化生產時代，變成是機械手臂在操作機械，透過 IoT、大數據、AI 等技術，讓送料、加工、檢測、清洗、包裝等各生產環節智能化，並結合 AI 做前後製程的相互補償，讓整個生產流程更加流暢，所以，我們現在需要更多懂程式、大數據、AI 的人才，這是以前我們所不足的。

前幾年，我們在嘉義大埔美廠建立 AI 智能化產線，除了讓人員從實際產線跟著學習，也積極跟工研院等單位合作、與大型院校進行人才交流，並提供獎學金，鼓勵學生能提早進到生產場域來做產學合作。





▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師楊明經（左起）、和大工業股份有限公司董事長沈國榮、資誠聯合會計師事務所審計服務部副總經理吳松源

未來，人才培養將持續是我們的重點，因為人才不只在國內產業間流動，也會跨國移動，是以，除了找人才，也要思考公司的發展方向是否具未來性？公司所處的產業是否有永久性？能否讓人才在這裡適才發揮、貢獻所學？所以，我一直很重視管理階層跟同仁的薪資配比，採取不同工、不同酬的作法，希望人才能夠發揮他最大的能力、貢獻其最大的潛能，並給予應有的報酬。

Q：接著想請教，公司在人才培育的過程中，是否遇過障礙？如何克服？

A：我們這產業，就是俗稱的黑手，過去來應徵的人才都是專科、高職、高工、技術學院的畢業生居多，以致現在遇到的問題是「學習環境不足」，內部無法提供給既有員工足夠的教育訓練，對於員工未來的專長評估也不明確，因為過去我們沒有這個環境；同時，

也面臨高科技產業的競爭，優秀的人才找工作首選可能是台積電、群創、友達等，這讓我們必須更加積極才能爭取到好的人才，包括提高產業競爭力、適度地提升新進人員的薪資水平等。企業必須先爭取到足夠的人才加入，才有後續人才技能提升的規劃、培育，這是我們現階段必須努力的。

公司要勝出，把事情 做精、做好、做強， 沒有其他路徑

卓桐華 | 英業達股份有限公司董事長

創立於 1975 年的英業達，早期以製造計算機、電話機稱霸一方，爾後逐步踏入智慧型手機、筆記型電腦與伺服器市場，目前已是世界主要的筆記型電腦生產商之一，同時也是全球伺服器、資料中心的重要供應商。面對電子產業瞬息萬變的挑戰，英業達持續透過產品多元化、策略聯盟及供應鏈整合，擴大企業營運規模，厚植長期競爭優勢。來看卓桐華董事長對於未來全球電子產業局勢的精闢剖析，以及科技快速發展下所帶來的人才挑戰。



Q：受到貿易戰等不確定因素影響，景氣動盪幅度加劇，展望未來一年，您怎麼看全球及臺灣整體經濟發展？

A：2019、2020 年市場的透明度確實少了一點，但「彈性」是臺灣公司的最大優勢，當預測未來可能會發生什麼事，就提前做好準備。供應鏈的調整必須保持彈性，回顧英業達過往，從 90 年代到馬來西亞設立海外工廠，後來隨大陸崛起，將主要生產基地陸續往大陸移，同時，也在美國、墨西哥、捷克等地設有生產基地，持續隨市場變化進行供應鏈的調整。

但現在跟過去不同的是，過去英業達要往馬來西亞、往大陸移，登高一呼，幾乎所有協力廠商就跟著移動，但現在協力廠商要從大陸移出來的難度較高，加上這些協力廠商，第一代大多上了年紀，二代接班意願低，這是比較大的問題。

Q：面對局勢變動，臺灣公司的管理能力是否特別具優勢？供應鏈若不跟著動，解決方案為何？

A：過去長期的製造經驗累積，加上學習能力快，「工廠管理」確實是臺灣公司的優勢，不敢說技術發展非常先進，但管理能力確實領先其他國家。

若供應鏈無法跟著移動，就必須做分段生產或分散生產。然而，最有效率的還是集中生產，供應鏈調整之後，成本一定增加，尤其，以筆記型電腦來講，整體產量及產品規格持續提升，但毛利已低、產品單價難以回彈，在此前提下，若局勢持續走向分散生產，企業就需要數位轉型，導入數位工具提升生產效率。

Q：對公司本身來講，2020 年的表現如何？假設中美貿易戰火和緩，公司的供應鏈調整仍會繼續嗎？

A：整體來看，2020 年因有新客戶、新市場、以及計劃陸續推出新產品，英業達還是會成長。目前公司難處在於基底太大，我們當年從計算機做到電話、從電話做到電腦，每次都是跳躍性的成長，隨著英業達生產數量越來越大、品項越來越複雜，公司很難再因一個新產品而有大幅增長。

供應鏈調整將會持續進行，不會因中美談判結果而有改變。事實上，我預測中美貿易戰的最終發展，一定是呈現兩個陣營，對臺灣而言，最好的策略就是不要跟任何一邊靠得太近，因為雙方陣營仍在競爭，且各有消長。

Q：除了貿易戰外，還有哪些變數將影響電子產業？當產業趨勢越來越朝向 Amazon、Google 等以應用為主的公司主導，臺灣以硬體產業見長，可能的影響為何？

A：無論產業如何發展，仍會需要硬體。以前我們的溫副董事長曾講過，臺灣企業必須「以軟包硬、以硬賣軟」，因為臺灣的母市場太小，缺乏足夠的終端使用者 input，並不是一個有利於軟體開發的環境。

對臺灣產業而言，「技術進步」仍是關鍵。回顧過往，以電腦為主要消費性電子產品的時期，臺灣廠商的技術水準領先全球，但當趨勢轉移到手機、mobile、Internet，是非常大的典範轉移，可看到中國大陸的廠商後發先至，對臺灣造成很大的壓力。下一步的科技進展，主要在 5G、AI 領域，目前各國都在發展與競爭，以臺灣現在的技術能力，相比中國大陸並未絕對領先，我們必須奮起直追。

面對未來技術發展，英業達持續進行研發投資，包括在 2018 年成立 AI 研究中心，同時，我們在天津約有 200 位軟體工程師，致力於工廠自動化、工業 4.0 的軟體發展，提供生產線系統化解決方案等。我們不斷進行應用面的研發投資，但礙於資源，在基礎研究層面仍顯不足，所幸目前網路有許多開源解決方案，可做為技術研發之補強。

Q：剛才提到未來一年英業達仍可成長，您將採取哪些策略促進成長？

A：目前英業達主要有筆記型電腦、伺服器以及移動通訊產品三大產品線。筆記型電腦將持續進行工廠自動化以及新產品開發；伺服器則因過去幾年持續在人力、設備、技術進行鉅額投資，目前已掌握伺服器和資訊中心領域居領先地位的客戶，同時也是這些客戶的主要供應商，算是站穩產業關鍵位置；最後一個是消費性電子產品線，無論是美國客戶、中國客戶，目前訂單量看來都屬穩定。

但臺灣電子產業競爭激烈，缺乏產業秩序，這是我一直想提倡的，希望產業界能建立基本的秩序，才能讓各家廠商共榮發展。尤其，隨著科技快速發展，現在的競爭跟過往很不一樣，過去各家公司會有所謂的殺手級秘密武器，但在網路世代，個別公司要勝出，就是把事情做精、做好、做強，沒有其他路徑。

Q：科技急速發展為企業帶來各種影響，就您觀察，有哪些法規趨勢對貴公司或臺灣電子產業影響較大？

答：個人隱私相關法規，如 GDPR，這是我們必須要持續關注的，因這牽涉到產品開發，如人臉辨識、指紋辨識等；以及，就像先前一位哥倫比亞大學教授所提的，我們需要 good data，但是更重要的是 data for good，也是我們持續關心的議題。

在環境保護領域，我們的投資額及自控的設定值一向高於法規要求，像我們做太陽能，所投入的污染防治費用比別人都高；在公司內部，也積極推動少紙化、使用節能產品等措施。



▲ 資誠聯合會計師事務所風控暨品質管理負責人劉國佑（左起）、英業達股份有限公司董事長卓桐華、資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏

Q：自動化與人工智慧改變了各行各業的運作方式，請教貴公司提升人才技能的具體做法？在尋才、育才、留才上，是否遇到挑戰？

A：我們對人才培養一向不遺餘力，或許薪資待遇並非業界最高，但加上整體投入的人才培育費用，絕對超過其他公司所給薪水。常遇到的狀況是，人才培養幾年下來就被挖走，

我認為，人才流動很正常，但產業倫理必須建立，人才可到不同公司任職，只是絕不能有偷竊資料等違反職場倫理的行為發生。

另外，臺灣本土產業非常歡迎外國公司來臺，例如過去也曾有 IBM、Panasonic 等外商企業進駐臺灣，很多剛畢業的同學到這些公司學習、之後出來自行創業，有效提高國家整體競爭力；只是近年有些外國公司來臺灣成立

研發中心，政府給予這些公司高額補助，建議這些企業應更加積極、從根本培育臺灣人才，避免同業相互挖角，否則對本土企業的傷害是很大的。

至於「留才」，我認為關鍵在於「以禮相待」，後起之秀有時較具個性、行事帶有稜角，主管必須以開放的心胸面對，同時，要願意重用比自己優秀的人，這個難度相當高。

人才要有「跨界」的能力 在不同土壤培養出不同的 花朵

洪進揚 | 群創光電股份有限公司董事長

中國大陸面板廠挾著政府銀彈強勢壓境，全球面板產業陷入供過於求，產業淘汰賽一觸即發。臺灣「面板雙虎」之一的群創光電，在 2018 年由外資出身的洪進揚先生接下董事長兼執行長的掌舵重任，以「加值化、多元化、平台化」做為重點經營方向，在瞬息萬變的面板業中站穩腳步，並在 2019 年孵育出新創公司睿生光電，帶領群創光電靈活轉向、迎向挑戰。來看洪進揚董事長對於全球經濟情勢的分析，以及數位時代人才技能提升的卓見。



Q：展望未來一年，您怎麼看全球及臺灣的經濟發展？對貴公司而言，有哪些重要變數？

A：中美貿易摩擦影響深遠，企業面臨到最主要的挑戰，就是各種不確定性。首先是「稅負」的不確定性：不同稅率的關稅加徵，原本是 18.9%、一下變成 30%，在企業經營中，將連動影響到其他各項成本的控管。其次，電子產業供應鏈面臨重整，過去很多臺灣企業習慣的兩岸三地貿易模式被打破，有的企業尋覓落腳越南、馬來西亞、印尼，甚至到東歐捷克、美國、墨西哥，也有一部份的臺商選擇回流臺灣，在這整個電子供應鏈的重整過程，如何找到新的配合廠商、後續的認證、建立彼此的信任等等，都是挑戰；可能公司財務上要準備兩套資金，或是準備數個不同地點的建置腳本。第三，目前面板顯示器技術，

呈現中、韓、臺三強鼎立的局勢，技術相互競逐，近來韓國廠商不斷減產、甚至停產，逐步退出 TFT（Thin Film Transistor，薄膜電晶體）市場，轉往更高端的 OLED（Organic Light-Emitting Diode，有機發光二極體），臺灣面板廠能否掌握住這個趨勢商機，乃至於掌握新一代技術，都是未來具挑戰之處。

Q：展望未來一年，為了促進群創成長，您計劃採取哪些策略？

A：臺商的強項一向在於「成本」競爭力，但我們並非一味地擰節支出，短期目標是運用工業 4.0、自動化等技術，持續精進生產製程，包括減少人力成本、製程成本的浪費等；更重要的，是我上任以來一直強調的「加值化、多元化、平台化」，如何讓自身產品有更多的附加價值，讓客戶對我們產生更多的黏性，這是群創在面對未來不確定性時的重要策略。

Q：兩岸面板業的競爭，從價格、技術到人才皆然，群創如何在與大陸廠商競逐之間創造差異化跟競爭力？

A：臺灣廠商跟日本同業之間一直維持良好互信，在很多技術上還是比大陸同業有優勢；其次，臺灣現在的資金環境相對於大陸來得寬鬆，包括跟銀行往來、融資需求，皆有幫助；第三，當各行業面臨大陸崛起的衝擊，如京東方已是全世界最大的面板供應商，臺商必須更積極做到產品加值化、多元化，靠著創新能力開發產品，並將創意轉化，提供給客戶最方便的使用方式，並用最經濟的方式進入市場。舉例來說，最近群創自行研發的防窺顯示器，可用於筆記型電腦、桌上型電腦，取代過去電腦螢幕需要貼膜或買防窺片的做法，當使用者需要隱私的時候，可直接按鍵切換到隱私模式，這類技術還可擴大應用到提款機、飛機座椅螢幕等，這就是產品加值化、多元化的最佳案例之一。

Q：自動化跟人工智慧的出現，改變各行各業的運作方式，請教貴公司短期所需要的人才必備技能為何？面對人才跨領域、跨國移動，貴公司如何吸引、培育、留住更多優秀的人才？

A：群創需要的人才技能，可分成兩類，一個是「硬實力」，人才至少必須具備一項專業能力，無論是光、機、電、會計、財務皆可；此外，還有一個語言特別重要，就是 AI，現在的語言不光是人跟人之間的溝通，還有人跟機器之間的溝通，在工廠的生產製程中，如何將自動化產線做得更流暢，此類 coding 的人才也是我們所需要的。

另一塊是「軟實力」，在全球貿易型態調整過程中，企業隨時在開拓新的市場，人才要具備到世界各地學習、發展、跟客戶談生意的彈性，企業的發展瞬息萬變，人才要能配合企業的成長需求調整自己；同時，我們需要「T 型人才」，人才要有橫向溝通、協調、帶領團隊，以及與團隊配合的能力，也就是要有「跨界」的能力。

Q：在人才提升上，公司面臨的主要的挑戰為何？如何與大陸的同業競爭人才？

A：企業在用人時，看重的是人才的 CAT，就是貢獻度（Contribution），年資（Age）、以及信任（Trust）；但人才在選擇企業時，重視的是 RAT：報酬（Reward）、自治權（Autonomy）、以及職稱（Title）。好的人才在市場上永遠是稀少資源，人才競爭的挑戰可分兩方面來講，一是「留才」，群創有員工持股信託平台，希望將公司經營的績效成果與員工分享，透過利潤分享，讓更多基層或中層的員工分享公司未來成長，產生留才動能。第二是「招募」，為了把好的人才留在臺灣發展，因此，群創積極打造創新平台，用以孵育新創事業與關鍵人才，讓人才在平台學習，並從中找到自己發展的利基。群創未來將會在一個大的公司框架下，發展許多新創事業，這些新創事業需要關鍵人才的帶領，只要關鍵人才有意願、有能力，我們就提供資源，讓人才可以獨立為一個公司的領導職

位，這就是我剛提到的自主權（Autonomy），員工只要有好的想法，隨時可利用群創這個很好的基礎、很好的生產製造能力，以及開放試驗的平台跟環境，讓更多的創意實現。

以群創所孵育的新創公司一睿生光電為例，睿生以前在群創只是一個非常小的部門，專門做 X 光片的檢驗，現在已經製作出可攜式的 X-Ray FPD，完全臺灣研發、臺灣製造，像這樣利基型的產品，就是我們鼓勵公司內部創新一個非常好的例子。

Q：過去，群創以製造人才為主，但未來勢必有更多擁有創新能力的人才加入，這兩方面的人才管理有何不同？是否遇到挑戰？

A：人才必須適才適所，從事較例行性工作的員工，要求的可能是紀律；但創意型的人才，不管是工作時間、乃至於服裝，就需要更加



▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師林東翹（左起）、資誠聯合會計師事務所執業會計師吳漢期、群創光電股份有限公司董事長洪進揚、資誠聯合會計師事務所營運長梁華玲

彈性。惟這兩類人才的管理，應該要互相兼容，所以我們大力鼓勵「跨界」，員工在基層做了一段時間後，最能了解第一線現場生產上的限制，我們鼓勵給這些員工做職位輪調，實際到不同部門實作，以及推行各種專案，讓人才跨界了解第一線的需求。創新，不能永遠只是天馬行空的想像，人才在不同環境、不同土壤，將會培養出不同的花朵。

Q：在中美貿易摩擦、香港政治環境變動下，您認為臺灣政府可做哪些政策改變協助企業？以及，在吸引人才上，政府可有哪些更積極的作法？

A：香港現在所面臨的問題，不光是臺灣，乃至於中國珠海、深圳、澳門，甚或新加坡，都希望爭取到新一波的資金移轉。政府如何重新調整法規、簡化法規，包括外匯管制法

規的放寬、稅賦上的調整，將對企業影響重大，比起一次性的補貼，「稅」的影響是更為長遠的。

至於如何吸引更多國外的人才進入臺灣市場、培養臺灣科技的發展，很重要的就是產官學要能合作；臺灣在應用科學上一向做得還不錯，但基礎科學相對較薄弱，這需要學界的協助與推動，包括跟中國、日本或其他國家的交流，這個是學界可以努力的地方。

科技行業，最擔心的 就是破壞性創新

海英俊 | 台達電子工業股份有限公司董事長

創立於 1971 年的台達電，長期關注環境議題，秉持「環保 節能 愛地球」的經營使命，持續開發創新節能產品及解決方案，藉此減輕全球暖化對人類生存的衝擊，乃是國內將經營目標與永續策略完美結合的先驅企業。近年來，台達電從關鍵零組件製造商轉型為整體節能解決方案提供者，並持續往數據中心、5G、自動化等新領域延伸觸角。來看海英俊董事長對於未來產業趨勢的精闢分析，以及人才培養的經驗分享。



Q：受到貿易戰、地緣政治等因素影響，未來一年似乎充滿不確定性，您怎麼看未來臺灣經濟發展？對台達電而言，有哪些重要的機會與挑戰？

A：2020 年台達電的成長動能來自幾個大方向：一、數據中心。隨著網路流量急速成長，數據中心越蓋越大、越蓋越多，包括電源供應器、冷卻系統、交換器、不斷電系統（Uninterruptible Power System, UPS）等，都是台達電的機會點。

二、5G。5G 擁有頻寬寬、低遲延、傳輸距離短、接點多等特性，能在小區域中為大量裝置提供網路連線。因為 5G 的特性，需要的基地台會比以往多，所需的電源量也比以前大，5G 基礎建設對台達電也是個滿好的商機。

三、電動車。交通運輸產生的碳排放約占整體排放總量的 14%，為了降低車輛帶來的

碳排放汙染，歐盟對於新售汽車的平均碳排放量訂有嚴格標準，歐洲許多國家甚至設定，到 2030 年或 2040 年就不再生產汽油車跟柴油車，電動車將成為未來市場主流，台達電利用原來電力電子的基礎優勢，持續往電動車領域延伸。

四、自動化。建築能耗約占全球能源消耗的 30-40%，高於運輸行業，從節能減排的角度來看，建築是很重要的關鍵因素，包括電梯、空調、照明、安防等，未來我們也持續看好樓宇自動化的機會。

五、新能源。要發展新能源，必須同步發展儲能技術，因為風電、太陽能供電都有間歇性和波動性等先天限制，目前，台達電致力於新能源硬體設備研發，已成立小型電池工廠，另外也做功率調節系統（Power Conditioning System, PCS），讓儲電電池跟電網可連接，這中間牽涉到電壓轉換、電流控制等技術。

Q：相較於其他臺灣企業，台達電積極透過併購追求成長，未來貴公司還計劃採取哪些行動？

A：台達電多是進行策略性併購，幾乎沒有財務性併購。如在 2014 年買下挪威系統電源業者 Eltek，其專長在電信、雲端、數據中心等系統電源，客戶群主要在歐洲、北美、中東，跟台達電有很好的互補性。這幾年，我們也買了好幾家樓宇自動化的公司，包括 LOYTEC、Delta Controls、Amerlux 及晶睿，藉此整合空調、照明控制、智慧安防監控等技術，加速推動自動化的業務進展。未來台達電做併購，也會繼續朝這個方向走，找尋市場、客戶、或技術上跟台達有互補性的標的。

Q：剛講到未來的成長機會，就您觀察，哪些領域是目前看起來較具挑戰的？

A：在科技行業，最擔心的就是「破壞性創新」，像台達電主要的業務在電源供應器，如果有一天電源也能做在晶片上，出現了 PoC (Power on a Chip)，將大幅顛覆產業競爭。事實上，所有的產品都有生命周期，尤其電子產品的生命周期相當短，台達電跟所有電子公司一樣，必須一直有新的技術、新的產品出來，因此，台達電持續投入技術研發，研發經費目前已占我們營收的八 %。

除了科技進展，另個挑戰就是地緣政治。因為地緣政治情勢的變化，我們把生產基地由中國大陸陸續移到其他地方，包括將泰達電持股從 20% 增加到 67%；以及在印度設廠，並在班加羅爾 (Bengaluru) 設立研發中心等。

Q：「法規監管」是每一年企業領袖調查都被點出的威脅來源，對台達電而言，法規是否有所影響？

A：法規確實是很大的挑戰。之前我們董事會曾做過自評，董事會成員最擔憂的都是「對法規不夠了解」。這包含兩個層面，一是對國內法規的不了解，如前陣子修改公司法，股東權益、董事會職責、獨董責任有哪些變化？二是對國際法規的不了解，世界各國的法規、規範都不一樣，像台達電持續進行併購，可能就會面臨反托拉斯的議題；或像 GDPR，該如何因應嚴格的隱私保護法規變化？這不光是 B2C 公司會遇到的挑戰，B2B 公司更需重視，尤其，當進入 IoT 時代，萬物連網，駭客很容易從中找到缺口，智能電燈、監控攝影機、連網冰箱、微波爐等，都可能變成病毒的入口；以及勞工的問題，尤其，歐洲國家特別重視勞工權益保護，若企業對勞雇關係法規不清楚的話，可能會陷入大量法律糾紛案件，而需花費額外的人力及相關成本處理。

Q：人才是企業最重要的資產，但也聽到很多企業都認為人才不足，請教台達電如何培養或吸引需要的人才？

A：當技職教育在臺灣教育體系中被忽視，對我們造成滿大的影響，但期待政策修改緩不濟急，所以台達電自發性推動：第一，台達基金會設立線上磨課師 (MOOCs) 課程平台，邀請專業老師錄製教學課程，免費供有興趣的學生上網觀看，科目規劃有數學、物理、化學、生物、地球科學、電機電子等幾百門的課程，藉此縮小學用落差。

第二，跟學校合作成立實驗室，如跟成大合作「成大一台達先進技術研究中心」，由台達提供實驗設備及命題，並派出工程師，加入學校老師所帶領的碩、博士生團隊共同研究，每週檢視進度，經過試行，發現效果很好。後續，我們會把這模式複製到很多學校，如台科大、北科大、清華，甚至是大陸的學校。

Q：台達電在人才技能提升上，有哪些具體的做法？落實的過程中是否遭遇挑戰？如何克服？

A：在人才激勵上，台達電的薪資、獎金設計有一套完整制度，表現績優的人才，獎勵可能是一般的兩倍。除了激勵，很重要的是，要給人才發揮的空間與彈性，提供具挑戰性的環境，尤其是中階主管，必須給他們歷練的機會，出錯也沒關係。

此外，當人才到某一個階層，一定要經過不同功能部門的輪調，當人才的眼界不同、經驗不同，能力也會跟以往不一樣。輪調的重要性不言而喻，尤其現在科技變化非常快速，人若一直窩在舒適圈，就不曉得這世界變成什麼樣子。

在人才輪調的溝通過程中，也可能會遇到原本部門主管不放人等內部阻力，但這就是一個組織文化轉變、brainwash 的必經過程，有時候可能需要 CEO 親自參與推動。



▲ 台達電子工業股份有限公司董事長海英俊（左）、資誠聯合會計師事務所長暨聯盟事業執行長周建宏（右）

保護客戶機密資料 是信任的重要基礎

曹世綸 | SEMI 國際半導體產業協會
全球行銷長暨台灣區總裁

創立於 1970 年的 SEMI 國際半導體產業協會，為一非營利性的國際化協會組織，致力促進全球電子產業供應鏈的整體發展，在全球服務超過 2,000 個高科技產業會員公司。臺灣擁有完整的半導體產業聚落及專業分工，在全球半導體產業占有重要地位，SEMI 在臺灣不僅扮演產官學研合作橋梁，更積極成為臺灣廠商與全球接軌的重要埠口。一起跟著 SEMI 全球行銷長暨台灣區總裁曹世綸，從宏觀到微觀剖析未來半導體產業發展趨勢，及臺灣如何持續卡位全球半導體產業鏈的關鍵地位。



Q：受到貿易戰等不確定因素影響，您怎麼看未來一年全球及臺灣半導體產業的發展？

A：科技的創新影響一國經濟發展甚鉅，可看到全世界各國，若希望未來五到十年在全球保有領導地位，無不以發展先進科技為首要任務，對於半導體產業投資及前瞻研究布局更是不遺餘力。臺灣的製造業（尤其是科技產業）身處全球產業鏈分工的一環，一向跟國際情勢緊密連動，隨著地緣政治緊張局勢升高，各國的科技發展成為國際間或各區域間相互角力的戰場，這讓臺灣的科技產業，更難置身在全球局勢之外。

在全球經濟不平等脈絡下，半導體產業很常被各國政府當做逆轉貿易逆差的手段之一，面對區域競爭，我們沒有權利、也沒有能力去限制其他國家的發展，唯一可以做的，就是讓自己變得更強。對臺灣的半導體製造業來說，建構完整的 ecosystem 乃是首要之務，以爭取成為全球產業鏈分工下難以被取代的角色。

除了讓自己變得更強，因資源分配有限，假如某一企業及國際資金選擇投資臺灣，甚至將亞太中心設在臺灣，不但可讓臺灣的產業變得更強、更有競爭力，自然也延遲資金流向其他區域投資的期程，互為消長下，可能就讓臺灣與其他國家拉開至少十年的發展差距。

除此之外，我認為臺灣公司及產業龍頭在國際間爭取 thought leader 的地位也非常重要。傳統臺灣廠商較少參與國際事務平台（或其他無法立即獲得訂單的國際活動），這是臺灣企業可再加強的部份，因為，很多的商業交流合作甚至是合併的起始點，來自這些國際交流平台中的相互閒談。現在很多臺灣企業在談升級與國際化，卻對國際組織或活動的參與度不足，我建議臺灣企業應該更積極參與，甚至爭取該產業 thought leader 的地位，避免在國際性組織中被邊緣化。

Q：相較於中國執行計劃型經濟、韓國傾國家資源在支持半導體產業發展以及轉型升級，臺灣似乎未見明確的半導體產業政策方向，您認為政府在政策及資源上，可從何著力協助半導體產業發展？

A：臺灣已經是全球高科技製造的重心，這不是口號，而是已經發生。面對其他國家傾國家之力協助該國發展半導體，我認為臺灣可以往三個方向走：第一、成為高階的製造中心；第二、成為智慧的製造中心；第三、成為綠色製造的中心，從這三方向著手成為亞太甚至是全球的製造重心。

目前來看，無論晶圓代工或是封裝測試，臺灣已經朝高階製造中心之路邁進；其次，臺灣半導體的智慧製造技術，也居於全球領先位置，如台積電很早就用 AI 做製造數據分析，並看到越來越多公司導入智慧製造或無人工廠，這兩個方向都是正確且明確的。

但綠色製造，亟需政府思考如何併入目前整體產業發展規劃。臺灣的供應鏈跟全球息息相關，必須配合全球趨勢。事實上，除了全球大型科技企業（高度注重綠色製造）之外，也看到像 RE100 的組織，鼓勵企業承諾將百分百使用綠色能源，從 2014 年起至今，在全球已有包括 Google、Facebook、Apple、Amazon 等 155 家大型企業加入會員，這些都是臺灣科技產業製造業的上游產業跟源頭。當這些大企業 top-down 要求其供應鏈百分百使用綠色能源，為確保有充足的綠電供應，臺灣政府應從現在大力推動再生能源的發展，也讓臺灣可以從綠色製造的實踐者、使用者，進一步成為綠色能源的推廣者跟提供者。

Q：無論是半導體產業的先進製造、智慧製造跟綠色製造，都跟人才息息相關，這幾年常聽到臺灣人才西進以及來臺外商的磁吸效應，請教您對於半導體產業人才養成及留任的見解？

A：先談國內的人才養成，第一是基礎學科的教育跟養成，可看到目前美國、日本、跟一些歐洲廠商，仍在半導體行業中掌握很多核心製程設備跟原材料，基礎的學科及材料研究，在未來半導體的競爭過程將會越來越關鍵，如日本限制對南韓的半導體原材料出口、美國禁止輸出半導體設備給中國的製造商，都成功發揮制裁作用。臺灣以代工為主，必須與全世界都做好朋友，如何深化基礎學科的研究、往下一個世代做技術投資跟研發，需要產業界跟政府共同來研究。

第二是人才的永續，人才缺乏其實是全球的課題，若臺灣想持續擴大半導體產業的規模或 ecosystem，目前臺灣的人才是不夠的，建議政府可從增加數學、理工等跟半導體領域相關的師資名額做起，有更多老師，就可能

帶領更多學生來做半導體高階研究。同時，在技職體系，也希望能持續擴增人數和深化技術訓練，這部份若政府不能做，或可思考由產業端來開設教育訓練班。

第三是鼓勵讓更多非數學、理工專長的人，也能加入半導體行業。半導體產業除了技術研究，也需要行銷、業務的人才，納入更多非數學、理工背景的人，也是擴大半導體人才庫的有效做法。

如何吸引更多國際級的半導體人才進到臺灣？人才在半導體產業都是國際性的流動，產業與政府需要更多溝通，如何在不影響臺灣菁英人才就業狀況的前提下，引進更多國際的人才。過去多聽到臺灣人才被吸到中國的半導體公司，但我們慢慢看到，也有不少國際優秀人才加入臺灣，其中，印度特別值得我們關注，印度擁有很多優秀的人才，特別是在高科技及半導體產業，可思考如何讓臺灣成為他們在亞太區的就業選擇，贏得這場吸引人才的競爭。



Q：我們樂見半導體產業未來機會多於挑戰，但科技的發展也帶來監管與隱私的問題，成為新興的全球產業風險之一，是否分享您的觀察？

A：一般人可能會以為半導體產業和隱私議題無關，但其實是更為重要的。在全球地緣政治及區域競爭的格局裡，臺灣扮演為全世界代工的中立第三者角色，如何保護客戶的機密資料，乃是建立信任機制的重要基礎。

這樣的信任建立在長期的累積之上，一旦信任被破壞，臺灣的中立立場將變得岌岌可危，客戶可能開始對臺灣廠商施加壓力，以無法信任資訊保密為由，請公司到其他國家或區域建廠投資，這就呼應前面提到，將影響臺灣與其他區域之間的競爭時程。換言之，做好客戶的資料保護、資訊保密，將是建立與客戶之間信任的基礎，不要小看資訊安全跟營業秘密保護法的重要性，因為這不僅牽涉單一公司的資訊跟機密，更將影響臺灣經濟、甚至全球的供應鏈及區域產業發展，不可不慎。



▲ 資誠普華國際財務顧問公司董事周容羽（左）、SEMI 國際半導體產業協會全球行銷長暨台灣區總裁曹世綸（右）

監管與時俱進 促進企業廣續發展

許瑋瑤 | 臺灣證券交易所董事長

成立於 1961 年的臺灣證券交易所，半個多世紀以來致力推動國內證券市場運作與發展，肩負提供企業活水及創造民眾財富的雙重使命。為迎合國際趨勢、活絡市場交易，證交所及子公司陸續推出多項商品與服務，包括眾所周知的「臺灣指數系列」、以及國內首檔投資型 ESG 指數「臺灣永續指數」，有效推動臺灣資本市場經濟活力；近年來，證交所亦因應新南向政策擴大海外市場，扮演企業與資本市場間的重要樞紐。以下請看許瑋瑤董事長如何分析未來全球及臺灣經濟走勢，如何在充滿挑戰的大環境裡，為國內企業開拓前路、創造機會。



Q：請教董事長怎麼看 2020 年全球及臺灣經濟趨勢？對臺灣上市公司而言，哪些領域較具成長性？

A：受到美中貿易衝突、地緣政治等影響，存在很多不確定因素，未來全球經濟就是充滿「變動」。若從世界銀行的預測來看，全球經濟成長率將從 2017 年的 3.2%、2018 年的 3.0%、落至 2019 年的 2.4%，可看到整體經濟走勢是趨緩的，但尚能維持在溫和成長的狀態。

這些不確定因素，雖對高度仰賴出口的臺灣造成衝擊，卻也有效加速臺商回流。從臺灣長期經濟發展來看，1990 年代臺灣每年平均經濟成長率達 6.7%，之後隨著新臺幣升值、勞動力成本提高，臺灣產業大量外移，成長率也逐年走緩，自 2011 年以來，臺灣每年平均經濟成長率僅落在 2.5% 左右的水準。

然而，近來因香港問題、加上中國大陸生產成本已大幅提高，臺商回流的態勢相當明顯，總投資金額至 2020 年保守估計將達 1.2 兆元，包括電腦、電子、光學等重點產業都陸續回臺投資。

臺灣半導體產業一向居全球領導地位，相關企業回臺投資，對臺灣經濟發展及就業動能將具正向效益；尤其，隨著 AI、IoT、5G 等科技將在這兩年走到應用爆發的時點，高速運算將成為各產業的共同需求，若能把握此契機，將臺灣既有的半導體基礎與臺商回流結合，可望讓臺灣整體經濟有效向上提升，反轉從 1990 年代以來逐年趨緩的發展走勢。

也因美中貿易戰的關係，讓很多臺灣企業開始意識到，不能把資源都放在同一個國家或地區上，開始積極進行供應鏈的轉移與調整，並在調整的過程中慢慢注意到，若想擴大營運範圍，可更積極運用投資跟併購等手段，對於國內企業在整個產業的布局與擴張將會有很大的幫助。

Q：政府近來宣示，希望臺灣重回亞洲市場之首，除了資金回流，您認為成長動能應如何延續？

A：製造業是經濟發展的基石，沒有投資就沒有成長。政府除了推動臺商回流方案，我認為國內的基礎建設及培植新的產業也很重要，尤其是發展「綠能產業」及「製造業」。其中，綠能產業已是歐洲及許多先進國家共同發展目標，對臺灣而言，發展綠能產業將可提升國內相關供應鏈的生產技術，例如發展風電可帶動包括中鋼、台船和眾多營建業者的商機，後續創造的投資和生產動能，甚為可觀。其次是強化製造業，製造業能帶動的產業關聯效果（包括經濟發展、人口就業等）約為服務業的兩倍，以德國為例，國內至少維持三成以上的製造業比率，美國也在 2015 年制定「國家製造業日（National Manufacturing Day）」，讓全國人民都重視製造業的重要性。

此外，發展自主的「國防科技」產業也很重要，雖然目前社會難免對國內的技術能力有所質疑，但發展國防科技將可帶動航太、造船、機電及精密機械材料等眾多相關產業發展。一個國家經濟要維持動力，必須不斷有新的產業、新的科技出來，才能將成長動能延續下去。目前政府推動各項新產業政策大致正確，需要國人共同努力來達成。

Q：隨著科技的發展，各國政府一方面持續加強對企業的監管，同時又積極鼓勵企業走向創新與開放，想請教您對「監管」的看法？

A：監管確實是個難題。有些觀點認為監管將會增加成本，但根據世界銀行對全球 135 個國家的商業法規進行研究發現，從監管最差的一組到監管最好的一組國家，它們的經濟成長率差距高達 2.3 個百分點，顯示適度監管具有維繫經濟穩定成長的效果。

我認為，監管制度一定要很明確、穩定，不能朝令夕改，必須有預先準備程序與配套措施；就監管的策略來講，必須起頭從嚴，之後再依業者的反應、以及經濟發展進程漸進調整。事實上，隨著金融科技、監管科技的發展，不僅企業本身可善用科技進行法遵，各國監管機關亦可利用新科技監管市場上各項服務是否合乎法律規範，監理必須隨著科技演進及企業營運現狀持續改善。舉例來說，運用區塊鏈技術進行查帳、函證查核的話，其具有不可逆、不可竄改的特性，而且數據去中心化保存，可確保數據不會被造假修改，就是新科技應用案例之一。

Q：科技急速發展之下，監管和隱私的未來趨勢及應留意的環節有哪些？

A：5G、互聯網和大數據是未來必然趨勢，上述科技都牽涉到大量數據蒐集及個人隱私等議題，在民主國家，政府及任何企業無法強

迫取得個人資料，因此，要發展大數據或 AI 應用之前，必須站在資料所有者的立場思考：第一，企業或資料應用方，必須取得資料所有者的信任；第二，必須讓資料所有者相信提供數據，將是對自己或社會有利的，如此數據應用的發展才可持續進步。

以臺灣健保數據資料為例，若能將這些歷時性的數據妥善運用，結果可能是對醫療單位、研究單位、病人、甚至整個國家健保資源分配都是有利的，但過程中，需要多方的對話與評估。

科技進步對個人隱私來講是一體兩面，要兼顧科技發展及隱私，並非一蹴可幾，必須在逐步發展的同時累積信任。如在車站廣設監視器，有人認為是侵犯個人隱私，但也有人認為可讓通緝犯無所遁形，對治安有助益。如何在兩個極端意見之間取得平衡，乃是各國監管單位需要正視的問題。

Q：對於經濟不平等（所得分配不均）、員工權益保護及永續發展（ESG）等議題，您的看法如何？

A：社會必須追求共贏，才能穩定。我常說，做經濟預測的，最怕的就是「非經濟因素」。舉例來說，法國政府調高汽油稅掀起黃背心運動、智利因大眾運輸費率調漲引發民眾暴動，類似例子在全球層出不窮，香港問題也不光只是反送中條例的問題，而是長期以來的高物價、高房價及所得分配的不均衡，造成人心的相對剝奪感。各國政府應讓經濟發展成果給更多人共享，創造共贏共榮的社會，如此社會才可穩定發展。

為了創造共贏社會，證交所從 2010 年陸續編製就業 99、高薪 100 等指數，近來更推出臺灣永續指數及勞工權益指數等，希望藉此鼓勵資本市場投資友善勞工、友善環境的企業。同時，每年的公司治理評鑑，也特別將社會議題、環保議題納入評鑑指標之中，光是 CSR 相關指標就有 18 項、與勞工權益相關的指標就有五項，藉此讓參與評鑑的企業重視成果共享。



人才要從實務中訓練 最好的訓練就是給予挑戰

劉湧昌 | 巨大機械工業股份有限公司執行長

成立於 1972 年的巨大集團，最早從臺中大甲發跡，現已成為全球最大的自行車製造集團，以 GIANT（捷安特）、Liv（女性自行車品牌）、Momentum（莫曼頓）與 CADEX（高階零組件品牌）等自創品牌行銷國際，生產基地遍布臺灣、荷蘭、昆山、天津等地。面對車輛產業的劇烈變化，巨大集團堅持掌握核心競爭力、持續提升附加價值，在激烈競爭的市況中穩定維持每年 5% 以上的成長力道，來看劉湧昌執行長對於未來局勢的精闢分析，以及人才培育的獨到心得。



Q：隨著車輛共享、租賃趨勢興起，整個汽車產業面臨巨變，您如何看未來一年巨大本身及整個外在環境的變化？

A：共享經濟確實對各行各業產生很大影響，尤其是從「量」的角度來解讀，但我一直認為，「質」更為重要。

2019 年我們面臨的第一個難題是中美貿易戰，逼得我們必須做產地上的移轉；第二，是歐盟對中國大陸的電動自行車課徵反傾銷稅；第三，就是歐洲的供應端目前還不是非常順暢。但這些都是 operation 的問題，若能克服，我們的成長會更驚人。除此之外，巨大手上握有好幾個成長引擎，雖然整體出貨量會微幅下跌，但產值可維持每年 5% 至 6% 的成長，換算下來，就是一年 30 億的成長，估計未來五年巨大都會依照這樣的成長節奏走。

當然，隨著消費型態轉變，巨大必須跟著轉變。如我們最近推出的新品牌「CADEX」，主打高端的輪組，就是希望能創造更多附加價值；此外，我們積極經營社群，如巨大生產的功率計（power meter），本身就具備物聯網技術，後台可即時蒐集消費者騎行踩踏的頻率、瓦數，每當完成一趟騎乘，消費者可馬上把數據上傳到社群網站跟朋友分享。

在兩岸的市場，我要求每家店最少要組一個車隊，車隊經營久了，會再延伸長出好幾個社群，透過社群（的討論），可讓顧客更了解我們產品優點。這也是為什麼巨大持續堅持經營實體通路，電商固然重要，但自行車需要人跟人之間的接觸，所以，我們提出來的是「O+O」，將虛實結合在一起，而不是「O2O」。

Q：電動自行車占巨大營收比重逐年提高，能否請您分享電動自行車趨勢發展，以及，巨大對此領域的未來策略及規劃？

A：未來市場將會不斷細分，傳統自行車會存在、電動自行車也會存在。事實上，巨大推電動自行車已超過 20 幾年，我們是第一家把電動車帶到歐洲市場的自行車業者，巨大對於電動自行車的發展與經驗，想得比別人還遠、還多。

電動自行車跟電動摩托車是完全不同的概念，電動自行車必須加上「人」的元素，這一塊，我們累積了好幾十年的經驗跟科學，握有豐富的 know-how。舉例來說，每個人踩踏自行車時，往下踩踏的力道、頻率都不同，我們的自行車可以準確輸出使用者要的功率、瓦數，這讓我們的車子可以騎得比它牌還遠，因為我們車子的反應速度比它牌都快。

Q：巨大在中科的企業總部即將落成，是否在經營策略上具有特別意義？未來是否賦予總部更多的功能？

A：除了換個環境，也希望藉此將生產單位跟幕僚單位稍微分開。生產單位就是一個蘿蔔一個坑，工廠端很多時間在討論成本；但幕僚單位需要更有彈性，討論的是如何增加附加價值。面對功能截然不同的兩單位，管理方式以及賦予的任務就應該不一樣，同時，將幕僚單位獨立出去，也比較容易貼近市場，這是當時總部大樓的初衷。

以巨大現在一年 600 億的（營收）規模來講，要把每一個細節做好，並不是一件簡單的事情，加上我們估計未來每年至少要有 5% 的成長，光是成長的部分就是一家上市公司的規模。因此，我們不可能一直沿用舊的制度與管理，未來總部將會有更多策略上的轉進，包括合併與收購（M&A）、或讓巨大自己的某一個成長引擎 spin off 出去。像我們自己長期在做系統、電子電控、感測器、物聯網的技術研發，當我們決定切入某個新市場時，可以只花半年時間就把產品推到市場。

過去臺灣企業對 M&A 相對沒那麼積極，但現在各家公司都開始重視，因為「速度」越來越重要，外在環境變化太大，有些事該做沒做、或做得比競爭對手慢，不出兩年時間，就可以讓一家公司變得很慘。

Q：隨著巨大持續做策略轉進，需要的人才也越來越多元，貴公司目前的人才是否足夠？若不足，公司如何培養或吸引人才？

A：臺灣的人才肯定不夠，臺灣的人才可以玩所謂小確幸的市場、文創的市場，但要整合（put everything together）、要把 product 變成 project，可能需要花比較長的時間。舉例來講，當電動車趨勢興起，臺灣雖有許多做電機、做馬達的公司，但真的找這些公司來談，所提的 idea、專案規劃，都落後於國際趨勢現況，甚至，當我們開出需要的規格，問對方能否做得出來？能否量產？幾乎沒有一家臺灣廠商能接得起來。

培養人才要跟時間賽跑，除了公司內部自己培養，也要利用外部資源，像我們與國際做馬達、做電機、摩托車多年的 YAMAHA 合作；同時，也跟成大合作，把學生從大學一路帶到研究所，畢業之後，就直接來巨大上班。但無論內部培養或與外部合作，我認為人才必須從實務中訓練，最好的訓練就是給予人才挑戰、在工作中給予訓練。

Q：就人才的找尋、培養、留任、接班等，您覺得面臨到最大的挑戰為何？以及，一般公司常有個迷思，認為人才的培養是人資部門的責任，您如何看待人才招募的責任歸屬（accountability）？

A：這是好問題，一家公司不可能各個位置全都找到適當的人，人才都有某些方面的專長跟某些方面的不足，因此，「團隊合作」就變得特別重要，必須讓團隊能彼此 cover。

過去，我們是創辦人跟執行長兩個人決定所有的事，我上任後的第一件事，就是把組織區分為製造、業務、行銷、品牌、幕僚、法務、財務等 14 個機能，如此（組織分工）才能面對未來的硬仗。把各機能的舞台架構好、把資源整合好，之後，我就放手讓各機能去衝。

過去臺灣很多企業或是某一部份人，專注在特定領域或固定位置，很容易讓思考或看事情的方式有所侷限，我們則是每周三會把各機能長聚在一起舉行團隊會議，分享各機能正在做哪些事情？遇到哪些困難？透過會議，讓各部門之間彼此分享，不僅可有效破除本位主義，且可透過各機能的角度來控制新專案的風險。

至於人才招聘的責任歸屬，我不只一次向內部強調，人才招聘是各機能主管的責任，部門主管應該最了解自己部門需要什麼人，人資不是萬能，也不可能是萬能，各部門需要的人才不僅要自己找，找進來更要自己照顧。除此之外，我也要求我自己及所有機能長，人才必須要往下看兩階，以確保第一層的主管不適任時，後面隨時有人可以補上來。

▼ 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏（左）、巨大機械工業股份有限公司執行長劉湧昌（右）



人才會待在有未來性、 有希望的組織

謝志宏 | 台灣默克集團董事長

成立於 1668 年的默克集團 (Merck KGaA)，是全世界歷史最悠久的化學與製藥公司，成立 350 多年以來，持續在全球拓展業務版圖，目前在 66 個國家擁有約 56,000 名員工，核心業務涵蓋醫療保健、生命科學與特用材料三大領域。在臺灣，默克除了持續擴大投資並引進高科技技術，也積極與國內相關領域合作培養臺灣關鍵人才，日前更榮獲經濟部頒發「十大傑出貢獻外商獎」，來看謝志宏董事長以跨國企業領袖的視角高度，分享對於人才培育的獨到見解與心得。



Q：默克集團擁有悠久歷史，成立至今活力不減，請教默克持續成長的秘訣為何？

A：除了以好奇心持續追求創新，默克能有今日的成果，主要是不斷的透過自主研發及調整產品組合，但其中另一個重要關鍵：「併購」。近幾年，包括在 2006 併購 Serono、2010 年併購 Millipore、2014 年併購 AZ Electronics、2015 年併購 Sigma-Aldrich 以及 2019 年併購 Versum Materials 等等。面對產業不斷變動的挑戰，透過併購，不僅擴大默克的組織，更藉此拓展目標市場，以買下 Versum 為例，一舉使默克躋身電子材料市場的重要供應商。其次，默克持續「分散風險」，我們不專注在單一客戶、單一產業或單一地區，可看到默克同時在製藥、生命科學、特用材料有所著墨，擁有多角化經營模式，並握有多元的客戶群。

另外，重要的是，默克是以公司形態經營的家族企業，這讓默克在策略擬定、投資判斷，

不會拘泥在每一季、每個月的財報數字上面，可用長遠的眼光著眼未來 10 年、20 年後的趨勢變化。同時，默克持續追求科學跟科技的領先地位，在每個我們專注的市場裡，不斷透過內部創新、外部併購來達到領先地位，若無法在該市場執牛耳，那就放棄。

Q：一般而言，業界併購的成功機率並不高，這些年可看到默克持續進行併購，請教默克在併購上的訣竅？同時，組織在改變時，常會遇到「人」不願意改變，默克如何協助員工跨越人性的限制？

A：併購，不是把錢撒出去就叫併購，最困難的是文化的整合。默克講求的是多元與包容的企業文化，每次進行併購，不是要求併入的公司遵守既有默克模式，而是挑選雙方的強項相互整合；同時，我們讓所有員工分享成功的案例與秘訣，透過互相學習而共同成長，讓組織與運作模式不斷的精進。

併購要成功，還有個很重要的因素：尊重人。當公司有不同目標市場、不同產品線、不同客戶群，人才必須不斷轉變自己的 skill set。以我自己為例，從 1987 年加入公司至今，已更替了 13 個職位，人才最害怕的，就是經年累月都做同樣的事情，在默克，「輪調」是很重要的企業文化；以及，最重要的是，要讓人才感覺是待在一個不斷擴張、不斷向上成長的公司。我們也透過很多團隊建立的活動，讓員工跟員工之間、甚至與員工的家人彼此熟悉，這種凝聚力和work氛圍非常重要，會讓員工有歸屬感並願意跟著公司的腳步持續前進。

Q：展望未來三到五年，您認為默克最大的成長動能來自哪些領域？

A：未來是個無所不連的時代，無論 AI、IoT、5G、自動駕駛等技術發展，都牽涉龐大的數據量，要處理巨量數據就需要高效運算晶片，在未來的世界中，晶片將無所不在，「電子產業」將是我們的發展重點方向之一。

另一領域是「生技製藥和生命科學」，精準醫療已是近年來生技醫療發展的重要趨勢，默克持續投入生醫與生命科學相關研究，如免疫療法、基因編輯、基因的切割與重組，透過研究基因序列，可有效找出疾病的成因與治療方法。基因編輯牽涉道德責任的議題，無論是數據發展或基因編輯，可為人類帶來許多新的應用與福祉，但也可能產生很大風險，默克很清楚知道，須在技術發展的同時嚴守道德並負起社會責任。

Q：無論是既有領域持續成長或跳到新的領域，都牽涉到「人才」，默克執行多角化經營，如何提升企業向心力及栽培所需要的人才？

A：默克的人才策略，可分三個方向來談：

一、賦能的領導者：領導者必須要有「能力」以及「創新力」，必須有能力領導團隊及既有專案，更要懂得創新既有的流程。

二、發掘充滿好奇心的人才：維持好奇心，才能持續擁有熱情。默克找人才不只看學歷，更看重一個人的創新力，包括對新事物的接受度、對工作的熱情、解決複雜事情的能力等。

三、打造「成果導向的團隊」。我常跟員工說，公司裡面沒有英雄，只有成功的團隊。何謂好的團隊？就是各部門的領導者能夠帶領他的團隊，一起往公司共同的發展方向前進。

Q：目前企業普遍認為人才不足，或很難帶領既有人才轉型，請教默克在尋才、育才上的經驗？從中短期的角度來看，默克還預計網羅哪些專業人才？

A：默克的產品與技術都非常尖端，所以，人才培育對我們來說非常重要。但做研發，有時容易陷入既定窠臼，研發團隊都希望自己的專案能成功、能成為產品，有時候會忽略

市場及大環境已轉變或出現不同技術發展。是以，默克在醫療保健、生命科學、特用材料三大事業體之外，還成立「默克創新中心」，就是為了找出各個事業體以外下世代技術並發揮跨技術領域的綜效，包括血糖貼片、人造肉等，都是默克布局的跨領域創新技術。

同時，我們也與新創公司合作、也有自己的創投。在 2019 年，默克跟永齡基金會旗下的 H. Spectrum 合作成立 H. Spectrum & Merck Innovation Lab，並在臺尋找發展生物晶片感測器及介面 (Bio-sensing & Interfaces)、液態活檢 (Liquid Biopsy)、以病人為中心的醫療管理服務方案及精準醫學等四大領域的生醫新創公司，通過選拔的四組團隊，我們對其進行四個月的培訓，之後選出兩組代表帶他們到歐洲進行路演，最後，回到默克德國總部的創新中心與全球新創團隊競爭、交流。很高興臺灣代表團隊奈捷生技從多組全球頂尖新創公司中獲選後，確認將於 2020 年一月開始正式進駐德國默克創新中心，參與默克加速器培訓。



▲ 台灣默克集團董事長謝志宏（左）、資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏（右）

Q：在激勵員工上，默克有哪些特殊的作法或經驗，值得所有企業學習？

A：首先，默克的每位員工都必須擬定自己的發展計畫，促使每個人去思考職涯的下一步；其次，默克有很完整的輪調系統，對於有意探索不同職務的員工，默克除了提供職務輪調，更有影子實習（Job Shadowing）制度，讓員工在考慮是否轉調其他部門前，先有從

旁觀察其他部門實際工作情形的機會，自2017年累計至2019年底，臺灣大概已有將近50位員工做過職務輪調。第三，完整的教育訓練，其中包含海外短期專案，海外專案長度從三個月到六個月不等，目前臺灣約有3%的人派遣在海外，包括德國總部、大陸、新加坡、日本等等，我們很積極地把人才送往海外歷練。

同時，我們真正落實 pay for performance，但我要強調，薪資、獎金固然重要，但就算每年加薪10%，人才還是可能離職，重點還是要讓人才覺得是待在一個有未來性、有希望的組織。有這前提共識後，後續再透過一些柔性措施凝聚向心力，要留住人才，我認為不是太困難。

一定要不斷培養年輕人 才能使企業永續經營

羅才仁 | 正新橡膠工業股份有限公司董事長

1967 年創立於彰化大村鄉的正新橡膠，走過半個多世紀，從早期生產自行車及機車輪胎的臺灣小公司，一路茁壯成為產品行銷超過 180 個國家的輪胎生產大廠，旗下「MAXXIS 瑪吉斯」不僅連續多年名列臺灣 20 大國際品牌，目前更是全球前十大輪胎公司。面對全球車市衰退、原物料上漲等外在衝擊，正新近年加緊腳步轉型，除了往高值化市場邁進、加強工廠自動化，並積極拓展印尼、印度等新興市場，來看董事長羅才仁如何率領老牌輪胎廠持續迎向新局。



Q：展望未來一年，您怎麼看臺灣整體發展？正新似乎很早就掌握未來發展方向，並在印尼市場取得優異的成績，您怎麼看未來一年正新的發展？

A：客觀來看，大環境我認為應不是很樂觀，因為臺灣產業高度仰賴外銷，在各國貿易戰、政治角力下，風險會增加；國內經濟的話，目前也沒看到太大的改變。但景氣本來就是起起伏伏，雖然大環境衰退，若單一公司可從中抓到機會，仍可成長，因此，主觀來看，我對 2020 年是充滿期待的。

剛提到印尼，印尼現在已經產能滿載，正在進行第二期（產能）的擴充。印尼是回教國家，沒有太多娛樂，騎機車就是當地最好的娛樂，當年我們看到 YAMAHA NMAX 系列在印尼市場取得巨大成功，剛好正新有款 S98 的產品，各方面性能都勝過競爭對手，一推出果然造成轟動，有效推升正新在當地的品牌知名度。奠定高階市場後，現在我們開始往量大的中階市場打，使得產能吃緊。

分析我們在印尼之所以能取得不錯的成績，第一，是我們從一開始就做市場調查，配合客戶需求做整體布局；其次，找當地印尼華僑負責銷售，最能了解印尼當地消費者的需求；第三，我們的印尼工廠從開始即採系統化生產，有效提高生產效率。

Q：除了開拓新市場，正新在產品研發及工廠自動化的成效逐漸嶄露，未來正新將採取哪些具體策略追求成長？

A：「正新」兩個字，除了強調要正當經營，更要積極創新、日日新。過去我們大多依循傳統方式操作，但面對更為激烈的市場競爭，思考模式必須跟著調整。正新的整體技術這幾年有大幅度提升，如我們推出的 HP5 轎車胎，連續獲得澳洲《Wheels》雜誌評測第一名、歐洲《Autozeitung》雜誌評測第三名，其他產品也在全球獲獎無數，我們的技術力已是有目共睹。

同時，近年我們也在調整組織架構，過去都是各區域市場獨立營運，要開發一款產品，中南美、北美、歐洲、東南亞、大陸各有各的意見，要統整意見非常困難；現在我們改採以產品為導向的組織（product oriental team，POT），每款產品都由 POT 做整合、串聯各功能部門，目前上海已有十幾個 POT 團隊，臺灣則從 2018 年開始推動，也陸續看到成效。

接下來，正新希望開始做全球的 OEM，這模式在上海廠很成功，幾乎拿下各大品牌的 OEM 生產訂單，說明正新有這樣的製造實力。目前，我們的全球市占率還很低，若能複製上海廠的經驗、移轉到其他市場，成長幅度可期。未來的生產策略將會是上海（生產）打歐洲（市場），臺灣打美國，泰國打東南亞。

Q：除了生產力持續提升，也請教正新在品牌及通路布局的未來規劃？

A：以前我們都是開「銷售會議」，但從2019年開始，我下令改開全球的「行銷會議」，過去一直跟銷售員/通路商強調銷售量要增加，但大家都不了解成長從何而來，現在我們開始要討論如何做 marketing。此外，通路的管理也要再加強，過去銷售只會衝衝衝，但不知為何成長或為何衰退，所以，我們開始做市場調查，聽到很多與過去完全不一樣的聲音，知道要持續強化通路的管理。

Q：打破一般人對輪胎產業較為傳統守舊的想像，正新在自動化、工業4.0的腳步走得很領先，請教您當初是怎麼把這些人找進來、並加以培養發展？尤其，改變第一步要讓「人」願意改變，正新如何帶領全球這麼多的員工一起改變？

A：重點就是要「授權」，授權之前要先「授能」，給人權力之前，必須先傳授能力；同樣地，可以設激勵獎金/獎勵機制，但若沒有先提升人的能力，可能底下的人有心想做也做不來。

工業4.0一定要相關的人才，我們是一邊自己訓練，一邊去外面找。其實，我們從很早以前，「品管」就已經全面自動化，以確保最終產品品質，後來，才逐步改成製造系統從頭到尾都走向自動化，甚至要做到控制每個生產環節的參數。

現在的技術研發已經可做到自動設計、自動模擬、自動生產等等，等於是用工業4.0的各種技術將各個生產環節模塊化，就像現在的汽車生產也都是模塊化，未來當然可能直接做到整線自動生產，但目前全世界還沒幾個廠能做得到。

但就算是自動設計、自動模擬、自動生產，電腦模擬完還是需要「人」去做最後的選擇與評價。過去我們可能要設計十多款規格，然後從中挑選出一個最好的；現在我們在研發過程中採用 FEA（Finite Element Analysis，有限元素分析），電腦可自己從十多款設計中挑選出最佳規格、並加以測試，測試到最後，可能就剩下三款讓人來選，可有效節省研發試驗、模擬測試的時間。

目前正新在全球有多座生產工廠，每個廠的既有設備不同，自動化的方式也會不一樣，必須有專門的團隊來做各廠區的自動化生產規劃，這工程我們會逐步進行；要強調的是，我們一直避免為了自動化而自動化，自動化必須跟市場需求結合在一起，想辦法用最低的成本、最有效率的方式來滿足市場需求。



▲ 資誠聯合會計師事務所審計服務部協理賴志維（左起）、資誠聯合會計師事務所執業會計師王玉娟、資誠聯合會計師事務所執業會計師洪淑華、正新橡膠工業股份有限公司董事長羅才仁、資誠創新諮詢公司董事長劉鏡清、正新橡膠工業股份有限公司副總經理羅永勳、資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展部副總經理陳惠鈴

Q：數位時代下，各家企業都在爭取數位人才，您怎麼看待數位人才爭取及培力？

A：現在企業經營就是要全面性，從研發、生產、品質、效率各方面都要好，「後勤」當然也很重要。我們現在非常重視 HR，因為公

司未來整個動力都仰賴人才，我認為一定要一直培養年輕人，如此才有辦法讓企業永續經營。

因為 AI 已經是全球趨勢，各國企業都在極力爭取 AI 人才；但 AI 也是每家企業的痛，因為永遠沒辦法招到足夠的 AI 人才。例如現在我們在推動的四大金剛，包括 ERP（企業資源

規劃系統）、PLM（研發專案管理系統）、MES（製程監控管理系統）、CRM（顧客關係管理系統），若正新要更具競爭力並自我提升成為業界 A 咖，必須把這四大金剛都串連起來，這會讓我們 AI 應用效果提升非常多，這是我們的未來發展方向，唯有如此，才有辦法跟上世界潮流。

在最好的時候 做最壞的打算跟最好的準備

蘇純興 | 和泰汽車股份有限公司總經理

成立於 1947 年的和泰汽車，為 TOYOTA、LEXUS、HINO 及橫濱輪胎等知名品牌的臺灣總代理。累積深厚的產品規劃、行銷與顧客服務經驗，穩居臺灣車市龍頭位置。隨著全球汽車產業歷經百年一次的大變革，和泰正積極從汽車行銷公司進行轉型，包括由和運推出訂閱式租賃方案以及 i-Rent 汽車、機車共享租賃服務等，同時，更將 MaaS (Mobility as a Service) 視為未來發展的重要策略，開全球豐田汽車代理商之先河，在組織內部成立「MaaS 推進部」。來看蘇純興總經理對未來汽車產業的精闢分析，以及如何建構完整價值鏈以在新時代勝出。



Q：受到貿易戰及各種大環境不確定性因素影響，您如何看待 2020 年整體汽車產業及和泰本身的表現？可能面臨哪些重大威脅？

A：其實我對全球景氣沒有那麼悲觀。大家焦點都放在中美貿易戰，但川普不只針對中國，而是在全世界都掀起貿易戰，並可看到美國逐步與每個國家談成貿易協議，我認為，最終中美雙方還是會有個協議出來，貿易戰對臺灣企業的影響應會慢慢降低。

至於和泰，2020 年我們還是 business as usual。當然，如果整個臺灣的景氣下降，多少還是會影響車市，但消費者購車多是經過長久規劃，少有衝動性消費，所以，即便景氣不好，車市也不會有太大波動，預估 2020 年臺灣整體車市需求將與 2019 年持平。

長期來看，就像日本豐田社長曾提到的，我們現在正經歷汽車產業百年一次的大變革，變

革包括 MaaS（Mobility as a Service，交通行動服務）跟 CASE（Connected, Autonomous, Shared & Electric，連網、自駕、共享與電動），將大幅影響未來汽車產業的發展。當進入 MaaS 或 CASE 時代，汽車銷售的量勢必會降，這是很大的危機，這也是為什麼豐田之前會宣布「不再是一家汽車公司，而是一家行動服務公司」。未來，我們的競爭對手不再只是 GM、Ford，還多了 Tesla、Google、Apple、Yahoo 等新公司，面對這些新的競爭對手，獲利可能不再只仰賴汽車銷售而來，而是從其他管道賺錢；而傳統車廠，一向只懂怎麼賺汽車的錢，對於新的商業模式如何獲利，大多還在摸索。

剛提到的 MaaS、CASE 等趨勢，雖然大家都認為是未來的發展方向，但誰也說不準會不會成為美麗的泡沫？對企業而言，貿然投資有風險；但若等趨勢成熟才投入，可能又太晚。以豐田為例，現在除了既有本業之外，

還必須投資電動車、燃料電池車、油電混合車、甚至自駕車等多種技術，整體研發費用增加非常多；同時，銷售模式也可能越來越多元，如何從傳統汽車公司轉移到所謂的行動服務公司？在整個價值鏈中，要扮演什麼角色？對和泰而言，所面臨最大的挑戰，也不再只是車輛銷售，而是如何找出一個可獲利的商業模式。

Q：隨著汽車產業走向 MaaS、CASE 趨勢，我們看到和運開始在做共享平台，能否請您分享當初成立和雲的策略思維及未來規劃？

A：過去，和泰在做投資時，大概都是今年投資、明年就要賺錢，但未來的思考模式跟投資模式必須有所轉變，若希望創造出新的商業模式、新的獲利來源，勢必要做一些測試跟學習，速度變得越來越重要。

和雲推出 APP 隨租隨還服務，現在消費者要租一台車，再也不用跑到和運的租車點，可直接用 iRent 這個 APP 找到最近的那輛車。當初的策略思維其實很簡單，就是你不做、別人也會做，以共享機車來看，包括新光、Gogoro 都開始投入，當競爭對手不斷進入這個市場，之後要趕可能也趕不上，及早進入，至少可以自己決定自己的未來。

目前，和泰在臺灣汽車市場有 32% 的市占率，也就是說，每三台車裡面就有一台是我們賣的，因此，我們掌握了非常完整的價值鏈（value chain），從銷售、保險、配件、售後維修等等，這是別的集團難以超越的，也是我們在進入汽車產業新應用領域所擁有的優勢。未來，除了維持既有的汽車銷售本業，也會積極嘗試所有的行動服務，其實，我們現在已經有一個「abc 好車網」，是做中古車的銷售平台，也是一個比較偏向測試性質的投資。

Q：再來是人才的部份，隨著汽車產業持續轉型，貴公司所需要的人才技能類型是否轉變？貴公司中短期所需要的人才技能為何？

A：無論汽車產業未來將如何轉變，這產業的本質仍是汽車業，比起科技公司，和泰更能了解消費者要什麼車、更了解未來的交通行動服務該怎麼做，但要做到這些，都有賴於我們每位員工配合 level up。

剛提到我們在臺灣有超過三成的市占率，當車輛具備連網功能後，在客戶同意的前提下，我們可做很多去識別化的數據蒐集，若再加上我們的關係企業，包括大金空調等，所蒐集的數據是相當龐大且全面的。除了既有員工的技能提升，也要勇於引進外面新的科技人才，最近和泰內部剛成立「MaaS 推進部」，專門研究 MaaS、CASE 趨勢以及大數據的應用，目前是十人左右的規模，裡頭有大數據、

數據分析的人才，我們需要更多新的人才加入，善用所掌握的數據，以進一步了解未來整個產業的趨勢；如果還不夠，就必須找外部更具專業的廠商合作。

Q：剛剛總經理講得很好，企業未來決策的速度要更快、因應變化的能力要更強，對此，可以進一步跟我們分享嗎？

A：隨著汽車產業劇烈變化，我們可以看到豐田的轉變，包括決策更快速、組織更扁平化，同時，能夠讓更多的年輕人、有能力的人可以晉升，這是避免不了的趨勢。面對未來的科技發展，每個國家、地區會遇到的狀況越來越不同，也可看到，豐田對於各地區代理商的管理更加彈性，開始放手讓各地區去找出自己的 MaaS。



▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師蕭金木（左起）、和泰汽車股份有限公司總經理蘇純興、資誠聯合會計師事務所執業會計師王方瑜

我們是一家超過 70 年的老公司，過去多是豐田叫我們怎麼做，我們就照著做，整體企業文化較為保守。近幾年，我們內部陸續推過「Think out of the box」、「Think amazing」，效果雖有，但比起整體科技環境發展，改變的速度還是不夠快，所以，現在我們改講「Do amazing」，直接做、做了再說。

2019 年和泰的財報表現優異，創下新紀錄，看似值得慶賀，但其實我們很戒慎恐懼，和泰總裁有句名言：「在最好的時候，做最壞的打算跟最好的準備」，以前，是否落實執行這句話，可能只是影響業績稍好一點或稍壞一點；但現在，關乎的是生存的問題。



2020 資誠臺灣企業領袖調查團隊

調查計畫主持人

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

產業議題與深度訪談團隊(依姓名筆畫排序)

王方瑜 資誠聯合會計師事務所執業會計師

王玉娟 資誠聯合會計師事務所執業會計師

吳郁隆 資誠聯合會計師事務所首席營運長

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所金融部代表

吳漢期 資誠聯合會計師事務所執業會計師

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所策略長

周容羽 資誠普華國際財務顧問公司董事

林東翹 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

林瓊瀛 資誠人資管理顧問公司董事長

段士良 資誠聯合會計師事務所執業會計師

洪淑華 資誠聯合會計師事務所執業會計師

梁華玲 資誠聯合會計師事務所營運長

許祺昌 資誠聯合會計師事務所營運長

曾惠瑾 資誠聯合會計師事務所副所長

游明德 普華國際財務顧問公司董事長

楊明經 資誠聯合會計師事務所執業會計師

葉翠苗 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉國佑 資誠聯合會計師事務所風控暨品質管理負責人

劉鏡清 資誠創新諮詢公司董事長

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

蕭金木 資誠聯合會計師事務所執業會計師

企劃與編輯執行

程芝萱 副總經理

Damian Gilhawley 副總經理

顏雅娟 經理

郭幸宜 副理

王彤勻 資深專員

張芯平 資深專員

媒體與社群溝通

楊証凱 經理

李遠華 副理

徐緯芬 資深專員

視覺設計團隊

陳柏宏 副理

王千蕙 經理

蔡秉蓉 資深專員

資誠 50 Reimagine the Future

www.pwc.tw

© 2020 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.