

重新啟動

2021 臺灣企業領袖調查 深度訪談專刊

江建廷 | 昇恒昌股份有限公司總經理
吳迎春 | 天下雜誌社長
林啟峰 | 富邦媒體科技股份有限公司董事長
邱鈞榮 | 中菲行國際物流股份有限公司總裁
張有德 | 益安生醫股份有限公司董事長
張建一 | 台灣經濟研究院院長
盛治仁 | 雲朗觀光集團 總經理
郭水義 | 中華電信股份有限公司總經理
陳美琪 | 勤誠興業股份有限公司董事長
黃男州 | 玉山商業銀行股份有限公司董事長
黃肇雄 | 訊連科技股份有限公司董事長
盧明光 | 朋程科技股份有限公司董事長
謝健南 | 全聯實業股份有限公司副董事長

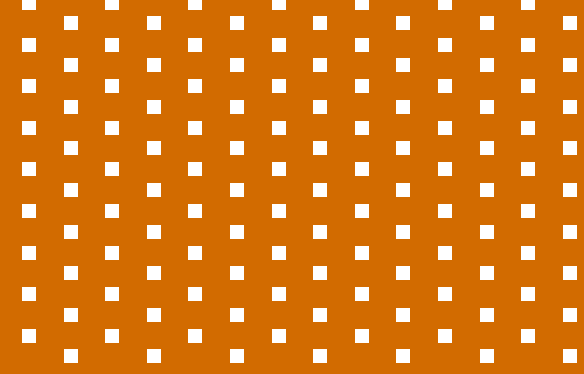
前言

PwC 全球聯盟組織自 1997 年起、每年針對全球超過 90 個國家、逾 1,300 位企業領袖進行調查訪問，並於 WEF 世界經濟論壇對外發布《PwC 全球企業領袖調查》(PwC Annual Global CEO Survey)，該調查已成為全球產、官、學各界年度重要的經濟發展與產業趨勢參考報告。

PwC Taiwan 是 PwC 在臺灣之聯盟所，遵循 PwC 全球的調查規範進行臺灣地區企業領袖調查，今年是 PwC Taiwan 連續第十年進行，歷年調查結果皆成功引領臺灣主流議題發展。

2020 年一場 COVID-19 疫情讓全球面臨大挑戰，PwC 希望藉此調查了解全球及臺灣企業領袖如何看待 COVID-19 帶來的長期影響，以及企業如何做出因應與調整。PwC Taiwan 的臺灣企業領袖調查團隊於 2020 年 10 月至 12 月進行臺灣企業領袖調查量化及質性深度訪談，在 PwC Taiwan 的「2021 臺灣企業領袖調查」中，特別收錄參與本次調查深度訪談的 13 位企業領袖與專家受訪精華，以及四篇 PwC Taiwan 專家觀點專欄，希望藉著企業領袖和業界精英的真知灼見，提供給臺灣產官學界及社會大眾寶貴的建議與省思，窺見未來臺灣企業應如何重塑企業、迎向 COVID-19 疫情的嶄新世界。

本專刊各篇受訪內容按照受訪者姓名筆劃依序呈現。



目錄

PwC Taiwan 專家觀點

啟動 2021：透過 5R 行動計畫，重塑美好未來	4
COVID-19 成企業數位轉型催化劑	8
疫情時代之企業併購思維	12
ESG：當今企業無可避免的議題	16

企業領袖與專家受訪精華

江建廷：面對壓力別想太多，企業除了獲利，更要創造意義	20
吳迎春：結盟，是複雜產業生態中生存的關鍵能力	24
林啟峰：數位化的公司，不代表不需數位轉型	28
邱鈞榮：為危機做好準備，機會是給有準備的人	32
張有德：因為疫情，讓各國看見臺灣的軟實力	36
張建一：善用疫情轉機，勇於對外投資、掌握全球關鍵資源	40
盛治仁：因為疫情，讓每個行業都有合作的可能性	44
郭水義：創新跟科技，永遠是企業成長的不二法門	48
陳美琪：在動盪與不確定中，抓住產業趨勢、勇敢投資	52
黃男州：不要浪費一場危機，臺灣要跟世界同步投入數位轉型	56
黃肇雄：數位轉型不再是選項，而是唯一真理	60
盧明光：面對外在變動，沒什麼好怕的，只怕自己不改進	64
謝健南：疫情是個加速器，加快消費者行為轉變	68

專家觀點

啟動 2021： 透過 5R 行動計畫， 重塑美好未來



周建宏

資誠聯合會計師事務所所長
暨聯盟事業執行長

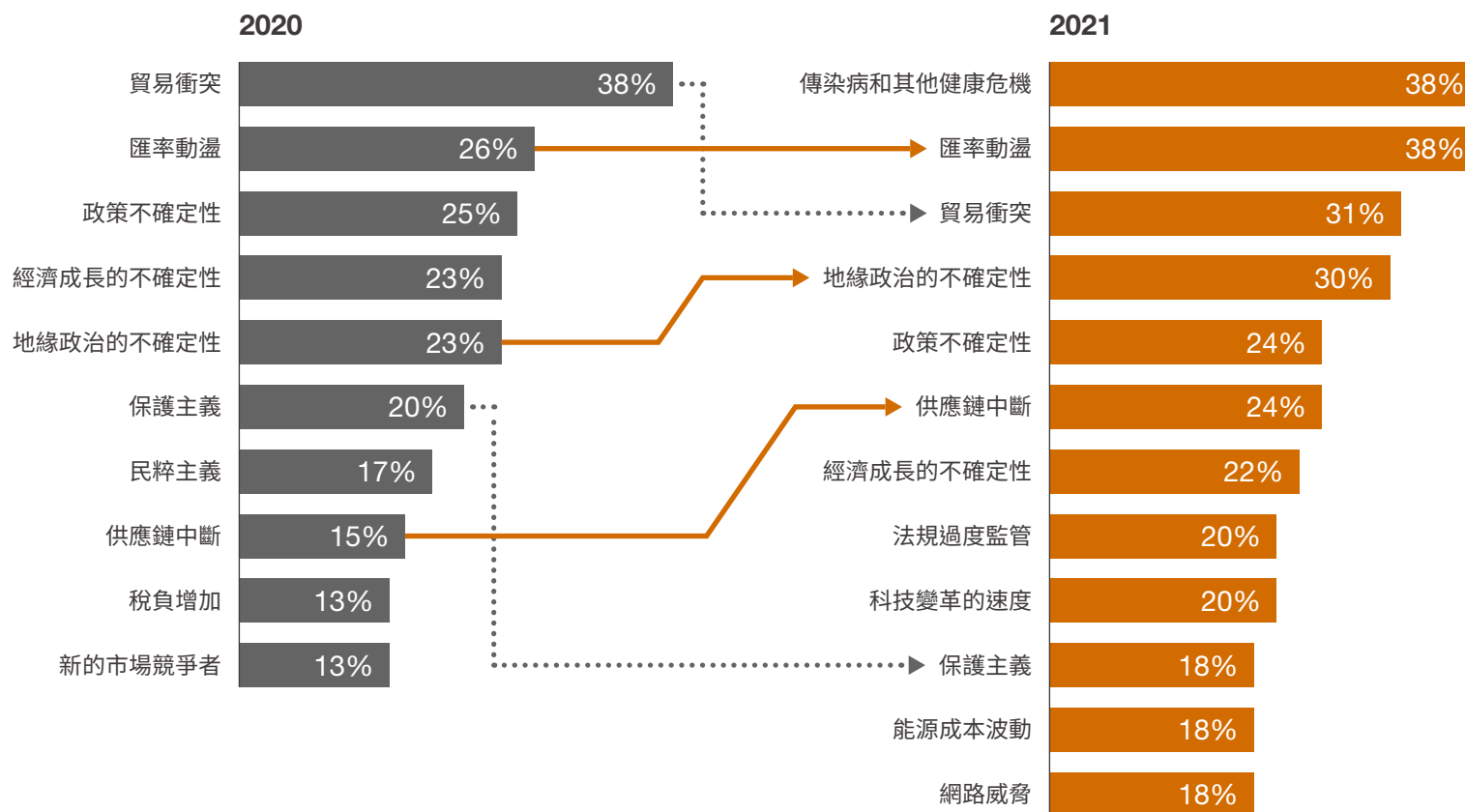
2020 年，COVID-19 疫情蔓延全球，引發一連串的危機，根據 PwC Taiwan 的「2021 臺灣企業領袖調查」，當今臺灣企業領袖面臨的前三大威脅分別為「傳染病與其他健康危機」(38%)、「匯率動盪」(38%)、「貿易衝突」(31%)；若與 2020 年 COVID-19 疫情發生前相較，臺灣企業領袖對於「匯率動盪」(自 26% 成長至 38%)、「網路威脅」(自 8% 成長至 18%)、以及「供應鏈中斷」(自 15% 成長至 24%) 感到非常擔憂的比例顯著提升，極需政府、企業和不同企業的領導者果斷地擬定行動計畫，因此 2021 年是「啟動」的一年。

「啟」有兩個意義，一是啟發，疫情啟發我們對未來生活的各種想像，以解決疫情所帶來的問題；另一個意義是啟動，企業及個人都必須迅速啟動各項改變，並在錯誤中學習，才能適應正在經歷的現象，如數位生活、供應鏈變革、消費行為改變、人口老化、極端氣候、信任危機等。

誠如 PwC 倡議，全球正面臨「ADAPT」五大現象，分別是不對等的發展 (Asymmetry)、科技發展帶來的崩解破壞 (Disruption)、人口結構改變 (Age)、兩極化 (Polarisation) 和信任瓦解 (Trust)。COVID-19 疫情並未改變這些現象，反而加速上述現象的發展。人類僅剩十年不到的時間來解決這些挑戰，若不採取行動，恐引發包括：繁榮的危機、科技的危機、領導的危機、機構合法性的危機等四大危機，並造成無法彌補的傷害。

當今臺灣企業領袖最擔心「傳染病與其他健康危機」、「匯率動盪」、「貿易衝突」

Q 下列各項來自經濟、政策、社會、環境及商業經營對貴公司的潛在威脅，請問您的擔憂程度為何？（非常擔憂）





如何翻轉危機？建議企業可透過重新修復 (Repair)、重新思考 (Rethink)、重新設計 (Reconfigure)、重新建立資訊品質標準 (Report) 與重新啟動 (Restart) 等「5R」行動計畫，應對 COVID-19 危機所帶來的各種巨大改變。

一、重新修復 (Repair)：

疫情讓許多企業的財報不如以往亮眼，營收下降，供應鏈重組甚至斷裂，勞動力配置吃緊，這些都是企業在重新修復既有營運的當務之急。企業需要嚴加管理成本、增加收入，並找到加速業務成長的方法，同時協助員工發展新技能。

二、重新思考 (Rethink)：

企業必須重新思考在面對疫情的破壞、以及 ADAPT 五大現象的壓力下，如何持續保持順暢運作，如何重新規劃自己的商業模式，有足夠的靈活性，能夠隨環境變化而發展。

三、重新設計 (Reconfigure)：

企業在思考應該在哪些模式、制度或流程進行改變之後，接著必須思考如何實現這些改變。「重新設計」最大的挑戰是企業在經濟資源較吃緊的情況下，一方面要進行結構性改變，另一方面又必須顧及下一波危機可能隨時發生，因此，改革的時間顯得格外急迫。

四、重新建立資訊品質標準 (Report)：

這次疫情讓人深刻體會到正確充足資訊的重要性。企業的投資人、主管機關、社會大眾等多方利害關係人，都會要求企業揭露更多資訊，且要更迅速即時，利害關係人對於資訊的審核也會更嚴格，因此，企業要為此做更充分的準備。

五、重新啟動 (Restart)：

隨著世界各地不確定性增加，企業改革的過程隨時可能面臨失敗，在歷經重新修復、重新思考、重新設計等階段後，企業需要不斷地調整並重新啟動，而重新啟動也將成為未來企業的新常態。

2021 年正是重新定義新方向、描繪未來藍圖的關鍵一年，在 ADAPT 五大現象趨勢下，領導者面對嚴重危機和處理突發狀況時，不能短視近利、只解決眼前的問題，而要立即付諸行動，積極為未來做準備。以全新思維重新定義何謂「成功的企業」，制訂更合乎時宜、涵蓋面更廣的成功衡量標準，以做出更好的行動，重新塑造更美好的未來。



專家觀點

COVID-19 成企業數位轉型催化劑



盧志浩

資誠創新諮詢公司
執行董事

COVID-19 病毒不但加速企業的數位轉型，更加大了數位差異帶來的競爭強弱。數位轉型對於大部分的企業主來說，已經是一個不需要討論要不要做的課題，問題只在做哪些、以及如何做。有人說，若現在還沒有完成數位轉型，已經太晚了，但我們認為，此次疫情帶來的營運影響，反而可以視為企業數位轉型的期中考試，若考試沒有過，更要急起直追，才能趕上進度；許多企業家也透過這次疫情的影響，更直接與具體感受自身企業的數位成熟度，也帶來相對的擔憂與威脅感。

根據 PwC Taiwan 的「2021 臺灣企業領袖調查」，有 20% 的臺灣企業對科技變革的速度感到極度擔憂，較 2020 年度調查成長了 9 個百分點，可看出臺灣企業領袖有著更強烈的數位化憂慮；同時，臺灣企業領袖對於挾帶數位能力與虛擬化的跨業競爭者也感到威脅加劇，對「新的市場競爭者」表達極度擔憂的比例成長至 14%。

這樣的憂慮確實其來有自，一位客戶曾經問我，他們歐洲客戶營收在 2020 年預估衰退七成，因為疫情關係，不但出國十分困難，客戶也要求暫時不接受拜訪；另一方面，新客戶開發幾乎沒有任何收穫，過去開發新客戶方式，幾乎倚賴展覽會、研討會、產品發表會這種實體接觸，現在不知道去哪裡找新客戶了，該如何面對這樣的困境？

另位客戶的問題在於，過去所習慣的走動與現場管理，在疫情發生後，都無法繼續，只能持續用視訊與電話的管理方式，這讓企業主覺得很不踏實，難以確信業務報告的數字是否可以信賴，這又該如何？

上述問題都可以在數位轉型中找到答案，數位轉型重要內涵包括：

1. 善用創新科技發揮商業價值：

例如：製造業在引進工業 4.0 帶來的核心技術：雲端運算、大數據分析與人工智慧，進行全自動的生產與品質的監控，將營運的效率進行顯著的提升。

2. 透過數據做決策的能力：

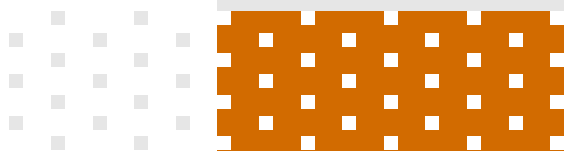
舉一個特別的例子，Walmart 在面對亞馬遜全數位營運的競爭，把數位轉型的重點放在「建立用數據做決策的能力」，因為競爭對手在運用數據決策的能力與速度上，帶來很大的威脅。要建立這樣的能力，Walmart 必須在實體的店面中，布建許多的感知器與創新的自動化設備，才能蒐集所需要的現場資料，後端更需要建立龐大的數據庫，運用大數據分析能力，建立先進的決策支援工具，將實體變成如同線上一樣的虛擬化，才能面對科技大鱷的電商對手的競爭。

3. 設計難忘與貼心的客戶體驗：

在零接觸時代中，如何跳脫冰冷的交易系統，找到客戶喜歡的數位通路，透過設計的數位互動情境，增加客戶體驗的溫度，尤其，在疫情的影響下，應該透過數位互動工具，將銷售文化轉變為服務文化的互動，企業應該問自己：當這疫情結束後，在客戶的記憶中，我們留下哪些印象？

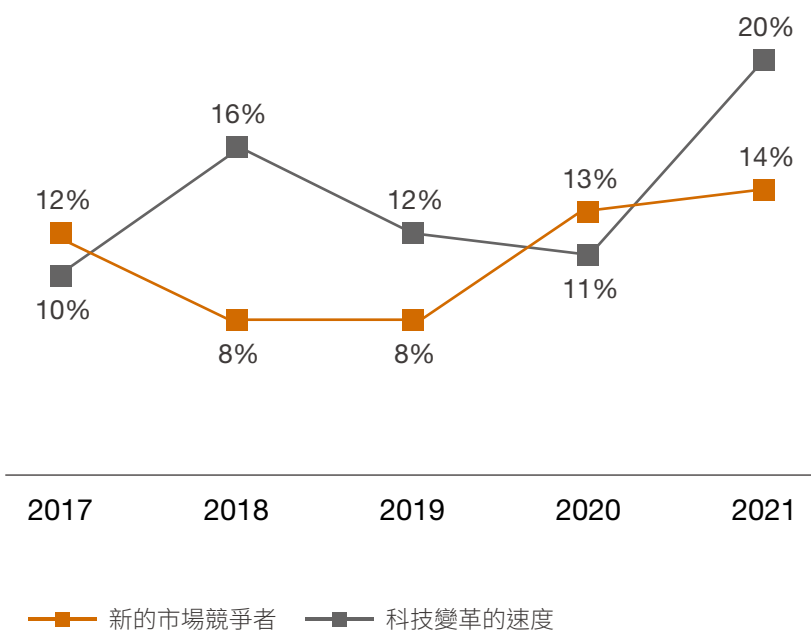
4. 用新創的速度與態度加快轉型：

數位轉型的創新需要大膽的嘗試與修正的循環，在全球各行各業紛紛透入數位轉型的競爭下，若要進行完善的規劃與長期的計畫，不僅不切實際，也將落後於競爭隊伍中，唯有透過小規模的嘗試，建立成功的基礎，再不斷地放大，才容易成功。



COVID-19 加速數位轉型 臺灣 CEOs 對科技變革的速度、 新市場競爭者的擔憂程度提升

Q 下列各項對貴公司的潛在威脅，請問您對每一項的擔憂程度為何？（非常擔憂）



Source | 2017-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234

從哪裡開始？

PwC將數位轉型分為四個投入領域，讓企業思考可能的投資方向，包括：

1. 客戶解決方案領域

與客戶的數位互動與交易相關

2. 數位營運領域

透過數位工具提升企業運作與供應鏈的效率

3. 新科技領域

引進外部的創新科技與能力，協助企業持續創新

4. 數位人才領域

內部培養或引進外部人才，發動或執行數位創新

企業應該根據：（1）最需要改善的競爭因子，來思考各個領域的投資比重，（2）企業的自身能力狀況，來補足最缺乏的數位能力，（3）透過數位技術，找到創新的商業成長模式。設定清楚的轉型方向與目標，才能在摸索數位解決方案的同時，仍然清楚了解轉型的期望效益。

由誰發動？

許多企業，將員工外送數位技能培育單位，認為透過技能改善與實作，可以提出數位轉型創意，卻往往發現在主事者掌握資源下，一線員工無法做出期望的結果。另外，也有企業由執行長或者高階主管負責，卻發現對於數位科技熟悉度不高，對於營運細節較不清楚，造成目標與執行中產生落差，並造成使用的推廣遭遇困難。

事實上，一個好的數位轉型專案不管從上而下、或下而上，都需要資源配置、全員溝通與支持、並搭配必要的技能，才能夠順利推行。某位跨國企業的執行長說過，為了推動數位轉型，他至少進行一百場以上的員工溝通，才讓員工了解他的願景與轉型目標。

跟上就好？

有位企業主發下豪語，全公司必須加速追趕競爭對手的腳步，所有競爭對手引進的數位解決方案，他們都要依樣引進。但是，競爭對手領先了超過五年的時間，也完成許多階段性成果，而且規模與經營的市場也不相同，坦白說，這樣的方法很難趕上競爭對手，因為當你還在追趕進度時，競爭對手仍然不斷前進中。

建議企業應該從企業文化、資源、商業流程、能力、客戶與市場特質，發展獨特的數位能力，不一定要採取與競爭對手一樣的數位轉型路徑，這樣才能展現出與競爭對手的差異性，進而挑戰暫時領先的競爭對手。

一位熟識的執行長這樣告訴我們，「我所處的產業毛利不斷下滑，過去透過盤商網路，用利潤換取市場的方法，在未來五年內一定會崩潰，我的企業若不能找到一個新的商業模式，用合理的成本來直接經營市場，將無法生存，而沒有運用數位工具，我們找不出其他方法來支援新商業模式，但更麻煩的是，我必須維持現有的營運，同時進行為未來準備的轉型」。

這樣的狀況，普遍地發生在許多產業客戶中，也反應了數位轉型企業應該採取的開放態度——運用策略夥伴一起加速與共同創新：利用數位轉型顧問夥伴來縮短企業的學習曲線，招募外界數位人才來加速內部的人才發展，與新創公司或研究單位合作帶入缺乏的創新科技等等，才能面對強勁的數位企業的競爭。

最後，企業的高階主管必須審視，你的企業在過去的二到五年是否有進行任何的數位化相關投資？是否有建立創新商業模式？是否有進行內部的數位能力培育？如果都沒有，可以跟您保證，有很高的機率，將會看到來自業內或跨界的數位競爭者掠奪您的市場與客戶，而您的企業會面臨很大的危機與挑戰，建議儘快展開您的數位轉型之旅吧！

專家觀點

疫情時代之 企業併購思維



劉博文

普華國際財務顧問公司
執行董事



COVID-19 疫情乃是 2020 年全球經濟最大的黑天鵝，其所造成的影響既廣且深。隨著全球各地陸續採取的鎖國及停工政策，加劇了自中美貿易戰以來持續升溫的供應鏈風險。而臺灣由於防疫得宜，不僅在國際間的聲量明顯提高，於全球科技供應鏈之特殊戰略地位亦更加彰顯。

由 PwC Taiwan 的「2021 臺灣企業領袖調查」結果顯示，有相當比例的企業於 2021 年將有策略聯盟、合資、併購或出售業務之規劃。換言之，多數臺灣企業體認到：全靠自己單打獨鬥實不足以支撐未來成長所需，反之，如何能透過併購或聯盟合資等手段，結合外部資源以達成效率提升、掌握關鍵資源 / 技術、開拓新業務領域等目標，將成為企業勝出的關鍵因素。

回顧 2020 年，併購交易市場先蹲後跳，動能在下半年已逐漸回溫，主因是許多企業將疫情視為一次性的衝擊，反而化危機為轉機，趁勢找尋合適的對象進行結盟與併購，以填補本身之不足。其中有幾個方向值得觀察與借鏡：

一、以併購來加速進行供應鏈調整

例如緯創將其負責手機組裝的昆山廠處分給立訊後，將重心轉進其它國家發展；機殼大廠可成則選擇將其以手機為主的泰州廠處分給藍思科技，將資源投向未來新的成長動能；而和碩也將旗下金屬機殼廠（鎧勝 -KY）下市，為下一步發展預留更多的彈性。我們預期臺灣企業進行供應鏈移轉、分散或整合的腳步不會停歇，於 2021 年仍將持續發酵。

二、以海外併購來取得市場份額或核心技術

半導體產業是 2020 年全球併購的一大熱區，臺灣企業亦不惶多讓。其中，環球晶圓於 2020 年 12 月宣布收購德國矽晶圓大廠世創電子材料（Silitronic AG），成為臺灣 2020 年交易金額最大的併購案。此交易完成後，以營收來說，環球晶圓將成為全球第一大矽晶圓供應商，同時也甩開同業的追兵，擴大領先幅度；此外，台達電亦於 2020 年 5 月收購加拿大 SCADA 圖控與工業物聯網軟體業者 Trihedral，以強化在智慧製造等領域之解決方案，後續並規劃拓展歐、亞及中國大陸市場。

三、以產業投控公司做為併購整合平台

LED 兩大廠晶元光電與隆達電子，其為因應 Mini/Micro LED 等次世代光電所需的高端技術及資本支出，決定攜手以產業控股模式共組富采投控公司，未來雙方將技術整合並共同投資先進製程。產業投控架構有助於不同企業間進行整合，且又可相當程度地兼顧彼此經營管理的自主性，值得參考與應用。

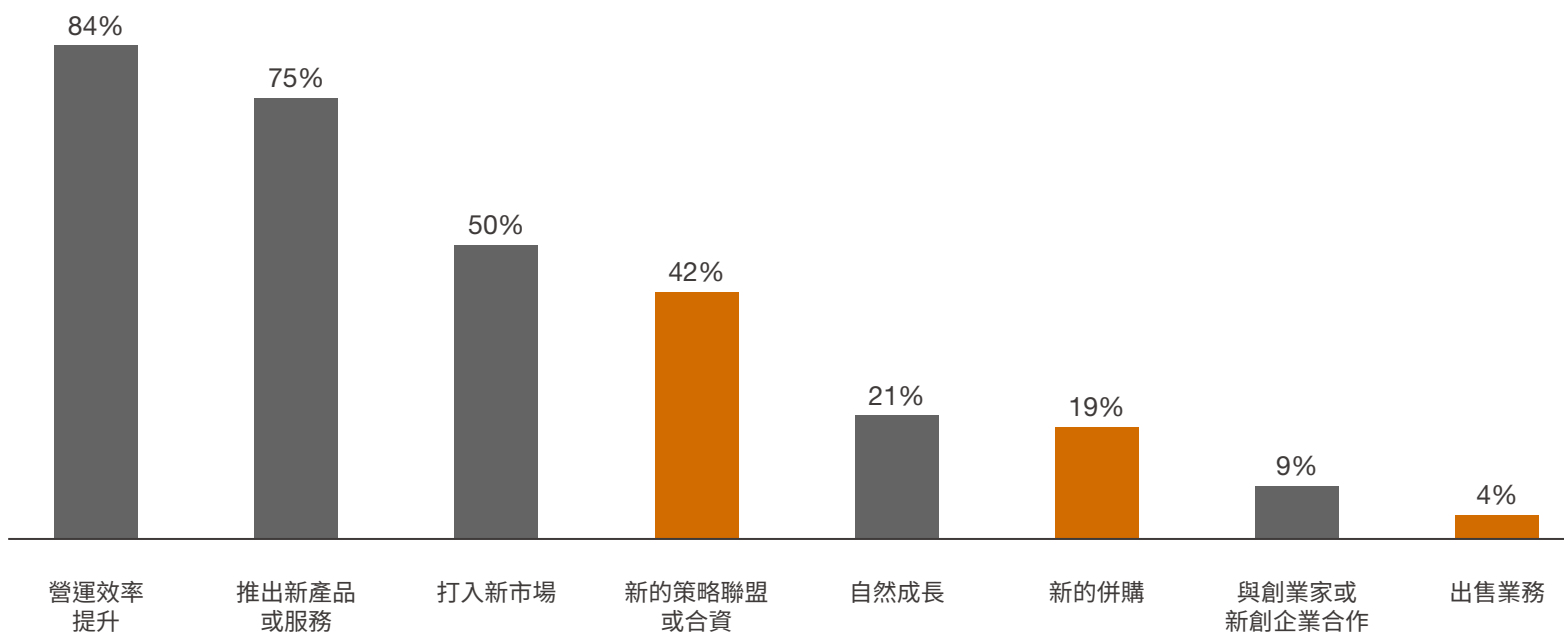
四、以併購來完成家族型企業的接班或退場

世代交替以及新市場競爭，已成為臺灣以家族資源為主之中小型企業的一大挑戰。2020 年，冰上與極限運動裝備大廠民盛之創辦股東，決定將股權出售予高爾夫球用品大廠復盛與閎鼎資本。民盛與復盛同屬高端、戶外的休閒娛樂產業，換手復盛經營後，未來將淡化家族色彩，將可整合相關資源與客戶，可望為企業帶來另一番新的風貌。

展望 2021 年，疫情時代的新型態市場與商業模式將會陸續產生，在充滿挑戰的環境裡，一方面企業淘汰賽將會加速發生，另一方面卻也提供了難能可貴的併購契機。臺灣企業能否於變局中掌握機會，將是決定疫情時期競爭力消長的重要關鍵。

有相當比例的臺灣企業在 2021 年將有 策略聯盟或合資、併購或出售業務之規劃

Q 展望未來一年，為了促進企業營收成長，請問您計劃採取哪些行動？(可複選)





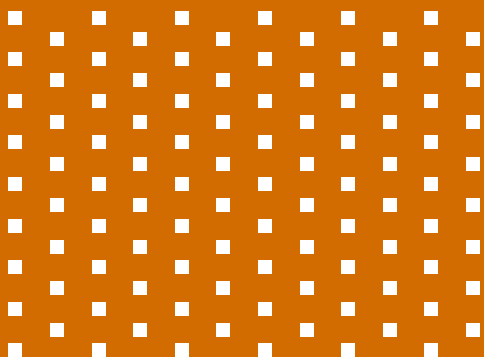
專家觀點

ESG：當今企業 無可避免的議題



張瑞婷

資誠永續發展服務公司
執行董事





COVID-19 疫情爆發至今已逾一年，疫情持續肆虐全球，至今看不到危機結束的跡象，卻已經造成數百萬人死亡、工商活動停擺、失業率攀升、經濟受到嚴重衝擊。在此動盪時期，疫情所引發的全球混亂，卻反而讓人們對於氣候議題感到更加迫切，我們親眼目睹既有的體制在面對已知的危機降臨時，仍無法充分準備及應對，這似乎與我們長久以來所面臨的另一個全球性議題—氣候變遷，有異曲同工之處。

比爾蓋茲在其部落格發布標題為 *COVID-19 is awful. Climate change could be worse.* 的文章中指出，氣候變遷的挑戰比 COVID-19 疫情更為嚴峻。如果要預估氣候變遷造成的衝擊，可以把 COVID-19 造成的災情時間尺度拉長來看。的確，如果我們對比兩者對全球經濟的衝擊，根據 Statista 的預測¹，全球疫情導致 2020 年全球 GDP 較前一年度減少 4.5%，但 2021 年將逐步回溫；然而，根據施羅德經濟研究團隊²指出，在最壞的氣候變遷情境下（2080 年達到 4°C），

每年 GDP 成長將降低 1%，長期而言氣候變遷造成的損失將大於疫情，並伴隨其它危機，包含更頻繁的流行病³。

面對氣候變遷以及未來越來越多新興風險的考驗，企業因應挑戰的韌性與企業本身的 ESG (Environment, Social and Governance) 管理息息相關。根據 MSCI 研究發現，ESG 評比較高的公司具有較高的韌性，COVID-19 危機中 ESG 指數的表現也支持這項結論⁴。也因為投資人漸漸認同 ESG 管理得好的企業較不易受到系統性風險的影響，鋒裕資產管理的研究顯示⁵，在 COVID-19 危機期間，投資 ESG 基金的日增長率比傳統基金高出 4.6 倍（1.28% 對比 0.28%）。

如歐盟主席范德賴恩所言：「COVID-19 疫苗遲早會問世，但氣候變遷沒有疫苗，所以我們需要一套有遠見的復甦計劃。」在疫情時代，無論是國家或是企業都需要自 COVID-19 危機中成長，積極管理 ESG 議題，提早為氣候變遷做準備，讓韌性、應變能力和永續能力都更勝以往。

1. <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>

2. <https://www.schroders.com/en/sysglobalassets/digital/us/pdfs/the-impact-of-climate-change.pdf>

3. <https://reliefweb.int/report/world/covid-19-and-climate-change>

4. <https://www.msci.com/www/blog-posts/msci-esg-indexes-during-the/01781235361>

5. <https://research-center.amundi.com/page/Article/2020/05/The-day-after-3-Covid-19-crisis-and-the-ESG-transformation-of-the-asset-management-industry>

實際上，我們也看到這個趨勢正反映在全球行動上。為了將氣候變遷衝擊能合理地反映至金融體系決策中，自 2017 年以來，全球已有超過 1,600 家企業／機構簽署支持氣候相關財務揭露建議 (Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)，其中包括超過 60% 的全球百大企業，支持系統性地將氣候衝擊造成的財務風險與機會予以量化，並按照四大風險管理之核心要素（治理、策略、風險管理、指標和目標）進行揭露；且有超過全球 GDP 一半的經濟體承諾或預計承諾在 2050 年達到淨零排放。許多企業也紛紛加入減碳的行列，全球超過 540 家企業制定科學減碳目標，甚至提出更宏遠的零碳排目標。PwC 全球聯盟組織即承諾：將在 2030 年前實現「淨零溫室氣體排放」(net zero greenhouse gas emissions)。為達成此目標，PwC 承諾在 2030 年將其溫室氣體總排放量絕對值減少 50%，各個國家及區域的辦公室都將全面轉換使用 100% 再生能源，並將商務差旅所產生的排放量減半。

反觀在這波浪潮下，根據 PwC Taiwan 的「2021 臺灣企業領袖調查」，僅 32% 臺灣企業將「氣候變遷與環境破壞」納入策略規劃與風險管理架構，相對於貿易衝突、傳染病或其他健康危機、供應鏈中斷等風險，有將近 50% 的企業有實際作為，我們可以觀察到臺灣企業領袖們的焦點還是主要放在突發性的、中短期的危機事件上，因為衝擊十分顯著，因此管理力度大。

氣候變遷這種長期而不易見的系統性、全球性的風險，卻像溫水煮青蛙式地容易受到忽略。在疫情時代，全球經濟復甦紛紛納入氣候議題，方向漸趨一致，臺灣企業應該正視氣候變遷帶來的機會與威脅，提早因應來自投資方（法人與機構投資者）與營運方（客戶或上游廠商）的壓力，例如，2019 年 9 月成立的零碳資產所有者聯盟 (Net-Zero Asset Owner Alliance) 資產所有者已增至 33 家，承諾於 2050 年將其投資組合達到淨零排放；Apple 承諾於 2030 年實現 100% 碳中和，包含 Apple 的自身營運、其供應鏈及其產品生命週期，均體現氣候變遷以不同面向影響著企業的長期發展。

面對疫情時代的經濟復甦，資誠建議臺灣企業可以透過永續的關鍵四大元素，將 ESG 落在策略規劃與風險管理架構中：

1. 建立文化

由上到下的建立永續願景與使命，訂定相關策略、並提供必要之永續知識培育與技能建構。

2. 設置機制

考量內外部財務與非財務影響，建構 ESG 行動方案與目標。

3. 進行量測

建構績效追蹤機制，展現機制有效性、追蹤目標成果提升可信度。

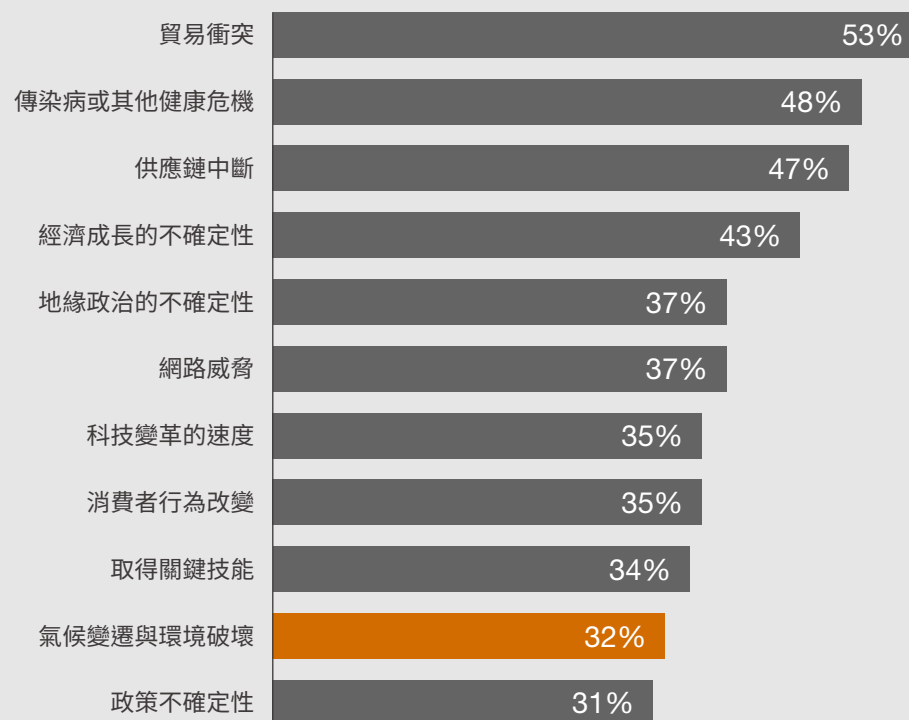
4. 對外溝通

透過國際標準（如 GRI、SASB、TCFD）揭露永續進程與績效，以及支持永續相關倡議。

以上四大元素環環相扣，形成正向循環，透過持續的精進與落實，讓臺灣不僅挺過這次疫情，更超前部署氣候變遷危機，實現永續發展，一同成為低碳轉型的贏家。

僅 32% 臺灣企業將「氣候變遷與環境破壞」 納入策略規劃與風險管理架構

Q 請問下列哪些風險有被列入貴公司目前的策略規劃及風險管理架構？(可複選)



面對壓力別想太多， 企業除了獲利， 更要創造意義

江建廷 | 昇恒昌股份有限公司總經理

成立於 1995 年的昇恒昌，現為全臺最大的免稅店業者，不僅在桃園國際機場、高雄國際機場、臺中國際機場、臺北松山機場、花蓮機場、基隆港、金門水頭港設有免稅商品銷售點，更致力於國家門面的機場公共服務建置，並將版圖擴張至金門、澎湖飯店旅遊業。

2020 年，COVID-19 疫情使全球跨境旅遊大受衝擊，以「公共服務導向，利益大眾」為企業核心理念的昇恒昌，旗下擁有近 7,000 名員工，自疫情發生以來，堅持不裁員、不放無薪假，以對待家人的方式照顧員工。為了突破困境，昇恒昌靈活地透過移地特賣會、線上銷售、直播、Podcast 等方式挹注營收缺口，甚至舉辦品酒會，藉此深度與顧客溝通、創造新的商業模式。來看江建廷總經理如何挺住壓力，帶領昇恒昌在危機中負重前行。



Q：自 2020 年初至今，COVID-19 疫情在全球蔓延，大幅影響人員跨境流動，請教這波疫情對貴公司有哪些影響？公司做出哪些因應措施？

A：我們公司一向較為保守，無論是 SARS 或先前鄰近的南韓爆發 MERS 疫情，我們一直知道 pandemic 對我們業務可能造成的巨大衝擊，只要傳染病一發生，整個旅遊零售業就是 80% 的下降。

因此，自 2020 年初剛傳出不知名肺炎案例時，我們就保持高度警覺性，在農曆年前果斷地啟動促銷，以屆期商品買一送一的方式出清，只是，過去我們所做的緊急應變措施多以 SARS 為基準，影響的時間最多就是三個月，但 COVID-19 疫情影響的深度、廣度與時間長度，超乎預期，影響的也不只是單一免稅店，而是整個航空業、觀光旅宿業、餐飲業、甚至金融體系，目前來看，這整個系統尚未重新啟動，還需要一點時間。

展望 2021 上半年，我認為還是要非常小心保守、且看且走。根據疾管署所給的預測，

COVID-19 疫苗出來後，大概需要半年時間施打，在這之後，國與國之間的旅行可望逐漸恢復；但我認為，「疫苗」跟「觀光復甦」都屬於多邊型的談判，臺灣在這類談判上向來較為弱勢。

至於公司的因應措施，自疫情發生以來，只要超過一定金額的支出，我們全部管控，尤其，許多歐洲精品品牌貨品早在 2019 年便進行預購，並付了部分款項，疫情發生以來，我們持續與不同品牌商討論延遲出貨、延遲付款等方案；同時，我們也跟幾個常往來的銀行進行更多溝通，以確保在某個重要時刻，能持續取得融資。

目前政府對於疫情的管控政策，就是封鎖機場、管制邊境，這對整個航空及周邊產業影響甚鉅，這時候，政府的資源調配就變得格外重要，必須提供給受影響的業者應有的支援，尤其，對於高進入門檻、高產出特性的產業，如航空業、機場建設業、免稅商店等，政府的援助資源必須要更對症下藥。

Q：除了在財務面做好管控與節流，疫情打亂既有產業秩序與規則，貴公司是否因這次危機發展出新的商業模式或業務來源？

A：事實上，昇恒昌不斷在進行轉型，早在疫情之前，我們就嘗試把免稅品銷售推到線上，在全世界的免稅同業中是數一數二的先驅者。COVID-19 就像是個 forced resolution technology，原本，很多奢侈品品牌會認為線上銷售很難呈現品牌形象跟商品質感，畢竟線上銷售，很多時候都是以「低價」、「節省時間」為刺激誘因，但 e 化這件事，現在變成是每家公司不敢不做的事情。

由於跨國境旅行大受限制，在疫情期間，我們不斷思考如何吸納更多國內型消費。過去幾年，昇恒昌在金門、澎湖設有離島免稅商店，這觀念跟沖繩、關島的免稅店概念類似，打造專屬國人到離島消費的據點，正因有這樣的提前部署，在2020年下半，金門、澎湖據點的業績成為支撐公司營運的重要來源；展望未來，我們希望能把更多商品放到網路平台、甚至做到跨境銷售，可望開啟不同的商業模式。

在2020年，我們也開始嘗試做自媒體，形式包括podcast、Line直播、與網紅合作等等，希望藉此帶動議題討論、進而慢慢養出不同的social circle，再由這些circle產生更多的服務價值。我們一直希望對顧客有更高的掌握度，持續跟消費者做深入溝通。昇恒昌屬於whole retail，我們銷售貨品品項很多，從巧克力食品、3C、酒、化妝品、鞋子、衣服、包包都有，但很多人在昇恒昌消費，大多只買單一類別的商品，但若進一步掌握顧客的需求，便可提供顧客一站式購足的所有需求。這樣的深度交流，我認為比網路銷售強調限時、折扣更有意義。

Q：疫情影響程度超乎預期，請教貴公司對於未來疫情以及整體經濟局勢的預測？接下來昇恒昌將有何策略性作法？

A：臺灣企業的韌性很強，全世界目前很少有國家，還有這麼多企業努力在照顧他們的員工。當然，企業必須居安思危，但坦白講，我覺得這次COVID-19是不可預測的，一個企業怎麼可能預測得到這種百年一遇的危機？

這段期間當然很掙扎，每天都想做projection，但疫情一直是滾動性的改變，難以預測。面對壓力，我常告訴自己：不要想太多，企業除了獲利，更要創造意義，世界上很少有百年行號，即便有百年行號、但能持續獲利的也不多，我們公司一直認為，企業要能創造意義、照顧員工、貢獻社會，這比金錢還重要。

假設2021年一整年疫情依舊嚴峻，我們的最壞打算一定是逐步縮小經營規模，企業能夠做的大概就是這樣，但在這之前，我們堅持一定要陪員工到最後。COVID-19就像是一場突發性海嘯，而非一個產業的典範轉換，航空旅遊業的需求並未消失，所以，可看到各國政府都積極支持本國的第一線航空產業，因為大家都知道這是一場天災。

目前首要目標，就是協助所有的員工持續待在工作崗位上，包括如何讓現場銷售人員的能力持續提升、不被電商所取代。昇恒昌不是一個單純以獲利為導向的公司，自疫情爆發以來，我們堅持不裁員、不減薪，公司的最大目標就是帶著所有同仁一起努力度過寒冬，趕緊看到疫情終結的曙光，儘快恢復常規營運。

Q：剛提到公司嘗試與網紅結合，未來昇恒昌所需要的人才專業為何？倘若營運全面恢復常軌，未來您最想做的是什麼？

A：我們公司員工的年齡層不高，平均年齡 32 歲，現在的年輕人本身就有很強的媒體操作、數位工具使用能力，唯一要做的事情，就是不要控制他們太多。一旦過度限制創意，做出來的內容就無法在網路上產生共鳴，必須讓這些年輕人放手去產生自己的 identity、找到自己的客群，用最真實的個性與網民溝通參與。

長期而言，我們一直想做的就是推廣臺灣文化，將臺灣特有的文化、藝術、精神落實到商品裡，讓國際觀光客來到臺灣，體驗到的不僅是玩樂、美食、精品，更可帶走專屬於臺灣的文化與記憶。如臺灣茶，由於臺灣的濕氣重、種植地從海拔 800 到 3,500 公尺都有，如何透過銷售，對國際講述許多臺灣的故事與歷史，我一直覺得做這樣的事情是比較開心的，也是未來希望可持續深入的一塊。



▲ 資誠聯合會計師事務所所長周建宏（左）、昇恒昌股份有限公司總經理江建廷（右）

結盟，是複雜產業生態中生存的關鍵能力

吳迎春 | 天下雜誌社長

COVID-19 疫情顛覆產業遊戲規則，各家企業都在思考未來公司該如何轉型因應挑戰。成立於 1981 年的《天下雜誌》，早已成為臺灣企業決策者最倚重的財經媒體，為了順應時代變化，其產品、服務、組織、人員的轉型從未停歇，自 2017 年推「線上訂閱」以來，訂戶每年都呈倍數成長，數位廣告營收也在 2019 年正式超過紙本廣告營收，成功從傳統新聞媒體「變身」數位新聞平台。來看《天下雜誌》社長吳迎春如何用最犀利的觀察分析，剖析未來整體產業的變化，並分享《天下雜誌》這些年的變與不變。



Q：就您觀察，這次 COVID-19 疫情對貴公司、或對一般企業的商业行為造成哪些影響？

A：這波疫情讓各行各業都受到衝擊，連帶影響到媒體的廣告及訂戶收入，所幸我們在數位這一塊做得比較快，影響也比同業來得小。過去這幾年，我們數位廣告收入年增率大概是 25%-30%，但在 2020 年上半，因許多實體活動停辦，需求轉到線上，讓我們的數位廣告一口氣成長了 50%。

對於一般企業來講，疫情打亂既有遊戲規則，外在不確定因素太多，如何降低風險、降低成本成為各家業者的共同考驗，我觀察，「合作」將是接下來產業界非常重要的事情。

在 2020《天下》經濟論壇夏季場，我們就是以「結盟」為主題，看到飯店旅館業、5G 業者，都開始用結盟來維持生計，或進一步往全球爭取商機。分析原因，不外乎：一、面對不確定，業者在不想增加 overhead 的前提下，每家公司開始張開雙臂尋求同業合作、異業結盟；二、進入數位

時代，產業生態相對複雜，以新聞產業為例，除了文字，現在新聞推播的方式有聲音、影像、動畫等，這些都不是傳統紙媒所熟悉的，如果不跟別人結盟，所有精心製作的東西將會走不出去。

然而，要跟外界合作結盟其實沒想像中容易，企業必須轉換心態，需要有雙贏的包容性、有尊重別人專業的謙卑，這些能力，以往越成功的企業越難擁有。在全球經濟恢復到正常之前，「結盟」將是複雜的產業生態裡，關乎生存的關鍵能力。

Q：數位轉型一直是各家企業持續追尋的任務，《天下》變革與轉型的腳步可謂領業界之先河，能否請您分享《天下》這一路轉型的經驗與心得？

A：數位轉型其實是環境的產物，因為整體媒體產業經歷很大的變化。回首數位轉型的這些年，整個組織經歷巨幅震盪，轉型要成功，需要公司所有的人 embedded 在其中。

《天下》最早從 2000 年開始做轉型，那時的做法大抵就是把雜誌的文字放到網站，沒有太多加值；到 2009、2010 年，我們的紙本雜誌銷售每年以 15%-20% 速度下滑，整個媒體市場快速往數位化跑，迫使我們陸續去做一些網站，擴增內容能見度；到 2016、2017 年，整體經濟狀況不佳，我們甚至去做活動、當主持人，而這些，都不是原本組織所擅長的事。

一路下來，我們發現，廣告這一塊維持得還可以，但訂戶數仍持續在掉，而訂戶是我們很重要的資產，它代表一種認同，那個時候團隊做了一個決定：做訂閱。

截至 2020 年初，《天下》內從事與數位相關工作的人數大概已占總員工數的 45%。展望未來，我們還會持續投資在數位工具（軟硬體）、數位內容行銷人才，同時更加積極跟外界合作，打造更緊密的生態連結。

Q：《天下》自 2017 年推「線上訂閱」以來，訂戶數持續成長，貴公司如何做到所謂的 Know your client？

A：理解客戶非常重要，這也是「訂閱經濟」會紅的原因。對媒體產業而言，一旦不理解客戶，就會被「流量」左右。《天下》當年之所以決定推訂閱，就是為了可以更了解讀者，包括讀者喜好哪類內容、在哪篇文章花多少時間閱讀、每篇文章完閱率多少等。

至於如何經營客群？我認為一定要花時間去研究、去了解客戶，持續用「內容」去經營所謂的忠實顧客，跟他們維持比較長期的關係。以往，我們多靠「產品」經營品牌，讀者透過最終的產品覺得這家品牌好或不好，但現在這時代不一樣，大家更在乎的是產品生產的「初衷」，跟他使用這個產品當下的情境（relevance）。現在是內容行銷的年代，可能賣蔥油餅都需要說一個好的故事，如何透過內容行銷，跟客戶做更深的溝通、了解他們的使用情境，將是未來每家企業都要學習的事。

Q：當企業在追求新的成長來源時，除了異業結盟，也需要新的人才，《天下》如何找尋 / 或培養所需人才？如何在追求新聞精準的同時又鼓勵犯錯文化？

A：記者是一個很有趣的行業，每天都在見不同的人、每天都有新的學習。對我來說，較困難的是要說服大家學會跟外界合作結盟，《天下》一直是領導品牌，要與別人合作，必須用學習用新的方式看待自己跟看待別人，這個過程需要不斷 trial and error。

犯錯，對新聞產業來講是嚴重的，因為我們賣的不光是新聞，而是公信力；但在一些新的領域，我們就鼓勵年輕人試試看，這也是我們未來三年的重要目標，如何持續培養新的接班梯隊，讓更多六、七年級的年輕人有機會站上舞台表演。

Q：無論是大環境的改變或 COVID-19 危機，請問貴公司是否調整企業使命？

A：《天下》這兩個字來自「天下為公」，我們的使命從一開始到現在都是「追求更公平而美好的社會」，英文叫「for better society」。

在 COVID-19 過後，整個世界變得更加不公平、貧富差距加劇，我們更應該去追求「公平」；另一個是「美好」，假設美好代表永續發展的話，COVID-19 證明人們過去對環境或氣候變遷太過輕忽，以至於發展出很多新病毒、傳染病，我們的企業使命在疫情後是不會有改變的。

雖然我們的核心使命沒變，但企業發展目標每年都有些調整，如 2019 年我們強調「協作共識」、2020 年強調「客戶成功」，每年目標都會順應時代需求而有變化。

Q：ESG 議題逐漸成為顯學，尤其，COVID-19 凸顯社會的脆弱性，使社會對企業的期待提升，您如何觀察？

A：以往 CSR 比較屬於自願性的，雖然主管機關要求部分企業須出具 CSR 報告書，但整體來講，強制性沒那麼強；但現在 CSR 結合了投資，DJSI、MSCI 的評比決定了很多機構投資人的投資。責任投資的浪潮，使得 CSR 這件事開始有更大的強制性與工具性。

根據 Morgan Stanley 的調查顯示，35 歲以下的年輕人，有 87% 認為，定義一家企業的成功不應只看財務表現，而且，這群年輕的投資人，只要認為一家公司的行為不符合環境或社會永續，賣掉該公司持股的可能性是年長世代的兩倍。面對新生代的投資人，企業光會賺錢已經不夠，必須學習跟公司以外的社會力量相處、結盟，維護各個利害關係人的權益。



▲ 天下雜誌社長吳迎春（左）、資誠聯合會計師事務所所長周建宏（右）

數位化的公司， 不代表不需數位轉型

林啟峰 | 富邦媒體科技股份有限公司董事長

臺灣第一大電商富邦媒體科技 (momo) 成立於 2004 年 9 月，旗下通路包含 momo 購物網、摩天商城、電視購物及型錄。面對瞬息萬變的電商市場，momo 以「包辦生活大小事」為使命，在臺灣擁有超過千萬名會員，並連續三年蟬聯「臺灣服務第壹大獎—網路購物」。

COVID-19 疫情加速全球線上購物產業發展，momo 靠著產品豐富與獨特性、整合集團資源、以及綿密的物流網路，持續穩坐臺灣市場電商通路龍頭。展望未來，momo 除了加強倉庫自動化、積極發展線上線下整合營運，更強化各種資安防護機制，確保數位轉型之路得以成功，來看林啟峰董事長如何率領網路購物龍頭再創高峰。



Q：有關 COVID-19 疫情對整體經濟及貴公司營運的影響，您怎麼看呢？

A：一則以喜，一則以憂。很高興這次臺灣疫情控制得當，但也因此讓臺灣很多企業的數位轉型速度比別的國家來得慢。例如：遠距醫療。在美國，只有手術、打疫苗這些事情需要本人到醫院，問診都可以透過網路；反觀臺灣，重重法規限制著醫療產業，讓遠距醫療幾乎不存在。

至於電子商務產業，我們的生意本來就是遠端運作，除了物流人員無法遠端工作外，員工都可以遠端進行產品開發、銷售，整體影響並不大；反倒是明顯感受到消費者對網路購物的需求提升，消費者在線上購買的頻率增加、產品種類也更加多元。

Q：經歷這次 COVID-19 危機，公司營運方式是否改變？

A：疫情對公司帶來不少優勢，促使很多品牌業者開始願意嘗試與我們合作，讓 momo 的產品線布局更加豐富，受益不少。這些第一次嘗試電子商務的客戶之中，不乏在線下銷售赫赫有名的國際知名品牌，過去這些品牌不是不懂電子商務的重要性，而是憂心線上、線下的營收可能此消彼長，傷害到實體通路的銷售成績。

不少人以為，當產品放在線上銷售時，將會影響其線下通路的銷售成績和利潤，但我認為，O2O 營銷模式 (Online To Offline) 是可以互補的。在未來，線上銷售（額）一定會越來越大，線下的角色將會轉變為「體驗」跟「服務」。

我們可以在線上吸引消費者目光，透過社群媒體、直播等等方式和消費者互動，當他們對產品產生足夠的興趣、想要體驗產品時，可以到線下的通路，在通路獲得很愉快的體驗和服務後，便會放心地在線上購買。例如電動車特斯拉 (Tesla)，顧客可到實體店賞車、和服務人員討論互動，但都在網路下單購買；中國大陸也有類似的例子，蘇寧可說是中國大陸的燦坤，在阿里巴巴買下蘇寧後，蘇寧的實體店面成為產品的 showroom，服務人員可以在顧客面前展示教學產品功能，當顧客決定購買時，直接在線上下單，兩者是可以合作的。

Q：展望未來三年，公司將增加哪些方面的投資？

A：「自動化」將會是未來電商產業的決戰點。目前整個物流約占 momo 整體費用的 10%，假設未來我們年營收成長到一千億，每個百分點就是十億，換言之，只要在物流上有 1% 的節省，對於利潤會有顯著影響。

目前 momo 現有的倉庫約八萬坪，這麼大的空間需要有效的庫存管理，倉庫位置的布局和倉庫本身的設計都可以更有效率，未來我們在全省將會有 40-50 個倉庫，如何利用大數據，讓貨物從一開始就放在對的倉庫，避免產生在不同倉庫間調動貨物所產生的物流費用。

目前我們公司有一個小組專門研究庫存管理自動化，但很多時候是摸著石頭過河，因為我們是產業龍頭，走在最前端，所遇到的問題是別的業者還沒遇到的，沒有既有的解決方案可買，只能自己創造。

Q：為了促進整體營收成長，請問未來貴公司將採取哪些具體行動呢？

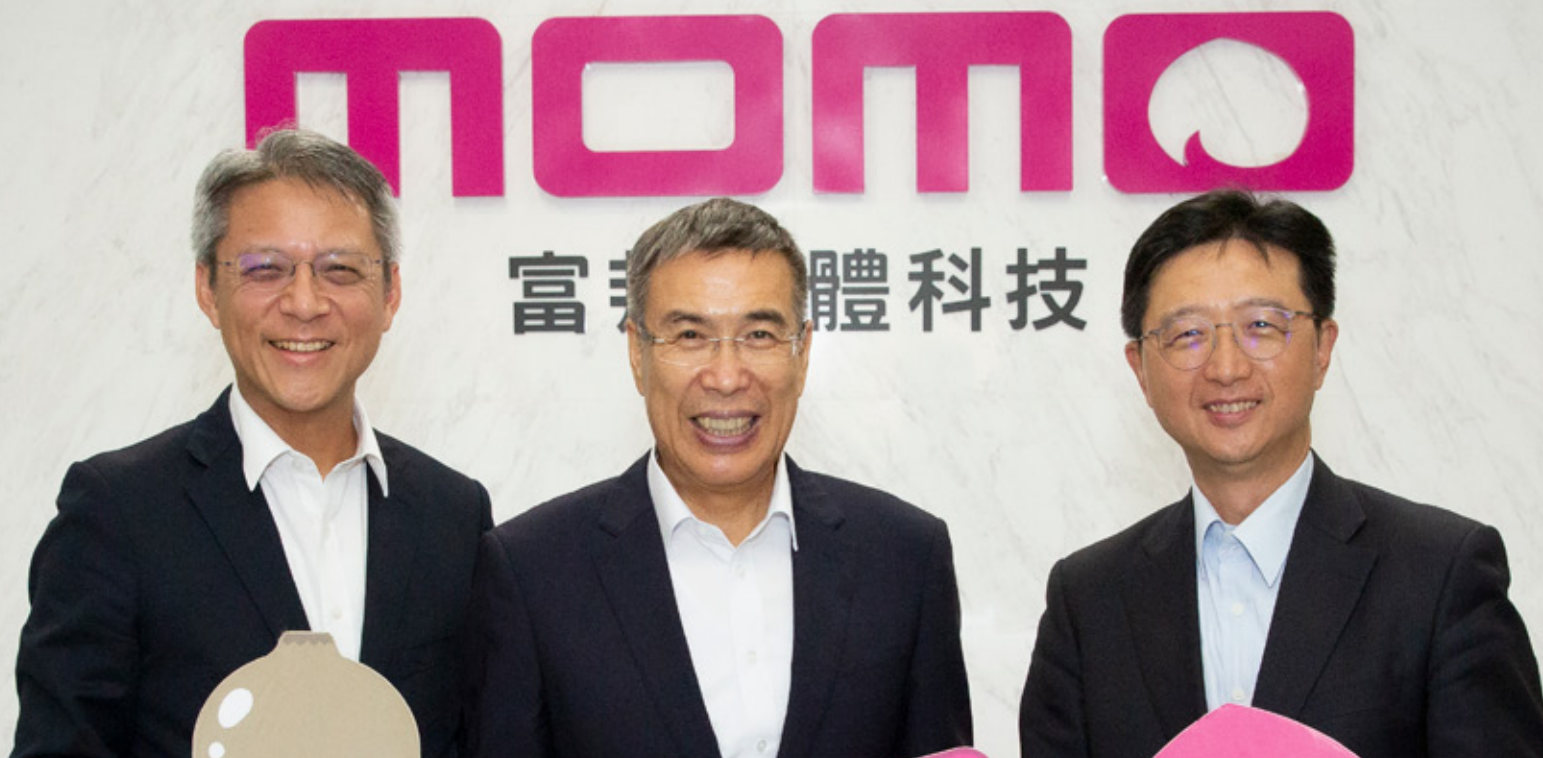
A：或許大家會覺得 momo 已經很數位化了，但數位化的公司不代表不需要數位轉型。我認為，所謂的數位轉型，是公司在面對外在數位環境改變的過程中，不斷去改變營運模式、讓公司可以適應這個新的環境。而我們電視事業群的數位轉型，是我特別在意的部分。隨著有線電視的收視群減少，將直接影響我們電視銷售的業績，加上有越來越多新興媒體的競爭，例如：MOD、線上直播帶貨等，都讓我們更加認真考慮數位轉型這個議題，包括每個人的工作內容和目標的重新定義等。科技在變，你也要變，這樣公司才能永續競爭。

Q：隨著網路購物越趨興盛，您怎麼看「資安」這個議題？

A：資安永遠是一個 issue，目前我對 momo 的資安很有把握，截至目前為止，momo 沒有讓任何一位顧客的個資外洩，內部我們設立資安委員會，隸屬於董事會層級，並透過多重機制的設計，防堵重要隱私資訊外洩。但資訊洩漏的環節牽涉甚廣，除了 momo，還有供應商、物流等等，我們儘量確保所有環節的資安維護健全。

近幾年，歐美陸續制定非常嚴格的資安法令，如：2018 年生效的「一般資料保護規範 (General Data Protection Regulation, GDPR)」和 2020 年生效的「加州消費者隱私保護法 (California Consumer Privacy Act, CCPA)」。

若想到海外拓展生意觸角，第一步必須要讓公司本身的資安機制健全，像 momo 現在在泰國、中國大陸皆有營運，就必須去注意泰國的個資法、中國大陸的個資法。隨著科技持續發展以及駭客技術精進，可預見未來各國法規對於資安要求只會越來越嚴格，法遵將會越來越複雜。

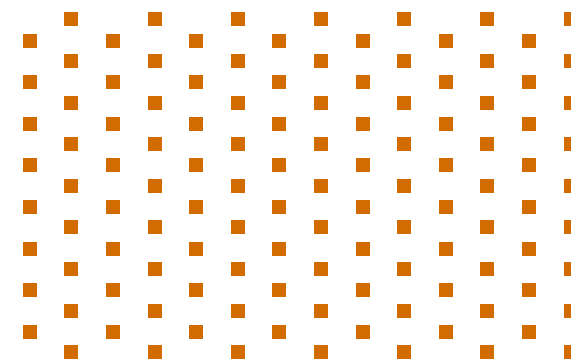


▲ 資誠聯合會計師事務所所長周建宏（左起）、富邦媒體科技股份有限公司董事長林啟峰、資誠企業管理顧問公司董事桂竹安

Q：面對劇烈的產業競爭，貴公司員工總數及人才組成方式是否有所改變？

A：公司的目標是持續增加「產值」，這是最重要的一件事，再下來，才是看要達成產值增加的目標，需要多少人。隨著 momo 營收持續攀高，一年成長 30%，人力自然很難也跟著成長

30%，目前人才的培養確實是我們公司目前很大的瓶頸，不管是中階、高階或是初階的人力都不夠，這是快速成長的一個痛苦。為解決人力的問題，一方面我們透過大量自動化減少人力需求；另方面，也建立更大的 talent pool，使中高階人才隨時有備位人選。



為危機做好準備， 機會是給有準備的人

邱鈞榮 | 中菲行國際物流股份有限公司總裁

成立於 1971 年的中菲行，專注於國際運輸及相關服務，在全球有超過 160 個服務據點，觸角遍布中國大陸、印度、亞太地區、北美洲及歐洲等 17 個國家，締交超過 200 個策略夥伴，致力為客戶提供全方位物流運輸服務。

2020 年，COVID-19 疫情阻斷了各國人員跨境流動，卻加速了物品運輸需求，中菲行以其豐富的運輸經驗以及靈活的危機應變能力，成為疫情下最大贏家。展望 COVID-19 疫苗成功開發後將帶來的龐大冷鏈物流商機，中菲行提前做好布局，來看邱鈞榮總裁對物流產業未來變化的精闢分析，以及中菲行如何透過內外部改造，成為數位轉型浪潮的先驅者。



Q：在 COVID-19 疫情危機下，中菲行展現極佳的危機處理能力，使營運不減反增，可否請您分享貴公司這次的危機處理經驗？

A：回顧 2020 年初的董事會，因考量到疫情衝擊，董事會最後在發放股利上較往年來得保守，這使公司有足夠的經濟後盾度過第一季的景氣寒冬；除此之外，公司也擬定了三大危機應對策略：

第一、客製化的服務。受到各國封城、流動管制等影響，為協助客戶即時將貨物送達，我們依據不同客戶需求設計出客製化的服務，彈性動用海、陸、空各種交通工具。舉例來說，可將貨物從重慶走陸運到平潭，再把貨物以海運送到臺北港，臺北港再送到桃園機場，桃園機場當天就以貨機運送到澳洲，讓貨物轉運之間無縫接軌。

第二、內部管理。無論是成本控管、人力和資源的投資、企業轉型、以及與客戶、供應商的關係維護，這讓我們在運輸產業價值鏈中可發揮價值。

第三、組織改造。中菲行董事會在 2019 年底決議通過組織變革，設立了經營委員會 (Executive Management Board)，改以五人小組來領導整個集團，可說是集團近年最具代表性的破壞式創新。可看到，新的組織領導方式在 2020 年成功帶領集團逢凶化吉，在 2020 年五月，正處於全球疫情最為嚴峻之際，中菲行成功用包機的方式，將急救物資從華南、新加坡、華東等地順利運送美國全國，甚至在單月之中，包下了 30 架新加坡直飛紐約的專用客機。這次疫情危機，展現了中菲行危機處理及應變的能力，也讓我們 2020 年上半的營運已較 2019 全年為佳。

Q：展望未來，公司將會增加哪些領域的投資？是否因為 COVID-19 改變投資方向？

A：「數位轉型」一直是中菲行極為重視的領域，在 2019 年底，中菲行設立合同物流發展部 (Contract Logistics Division)，並將資訊部門提升至商業智慧科技部 (Business Intelligence Technology Division, BIT)，由此可看出公司對數位轉型的重視，希望藉科技來協助公司的空運、海運及合同物流的營運效率提升。如此一來，資訊部門就不再只是定位為技術部門、後勤部門，更是半個營業單位，例如，若中菲行想跟客戶或供應商的 EDI (Electronic Data Interchange) 連線，公司的系統必須先做調整，才能跟外部系統結合，因此，BIT 的服務範圍較以往更廣、提供的服務也更複雜。

除數位轉型之外，我們也看好「冷鏈物流」商機。隨著疫情發展走過封城、鎖國的第一階段，接下來的第二階段，要考慮的是，要如何協助客戶快速且低溫運送疫苗，在不同疫苗運送過程中，其運送條件必須維持在零下 20~80 度，我們除了自行研發冷鏈物流之外，也積極考慮與冷鏈業者異業結盟，一起爭取未來疫苗的運送龐大商機。

事實上，「冷鏈物流」技術不僅可以用來運輸疫苗，隨著近年電子商務、線上購物的品項，從服飾、貨品擴展到生鮮食品，物流產業必須要能大批運送生鮮蔬果、甚至是活生生的家禽，長遠來看，物流溫控將會是物流業者下一個戰場。目前，我們正積極準備更多的運輸量 (capacity)，相信只要景氣谷底翻身、疫情趨緩，除了貨物運輸需求外，客機需求也會急速恢復，機會是給有準備的人。

Q：除了 COVID-19 以外，有哪些外在危機是您特別擔憂的？

A：2020 年以來，可以看到新臺幣持續升值，所有的臺灣企業必須要有心理準備，往後新臺幣匯率 1 比 28 很可能變成新常態。目前我們公司在做各種預算跟成本時，也都開始以 28 為標的，減少美金部位持有，儘量減少匯損。過往臺灣的公司偏重出口，但身為物流業不能如此，必須進口、出口兼具，在新臺幣升值之際，做進口是有利的。

其次，是疫情對全球區域經濟的影響，雖然各國政府推出許多紓困措施，但未來仍存在很多變數，就像國際貨幣基金組織 (IMF) 最近發布的報告指出，短期全球金融風險雖暫獲控制，但是原本許多企業既有的財務弱點日益加劇，其流動性壓力可能會變成壓倒駱駝的最後一根稻草，所

以我們更加小心觀察跟追蹤客戶端應收帳款的狀態，對大於 60 天及 90 天的應收帳款加以監控。

第三、中美貿易糾紛。過去從來沒有看過兩個關係不是很友好的國家，但雙方的貿易又是如此頻繁，這是過去很少見的現象。目前臺灣空運最大市場還是中國大陸，單月就有 1.5 萬多噸，占了臺灣整個空運市場的 30% 以上；美國市場居次，單月空運量約 1.1 萬噸，如果中美糾紛持續下去，對雙方都沒有好處，臺商面對這樣的地緣政治也必須更為小心。

中美貿易糾紛之下，我們也注意到一些新市場正慢慢在醞釀，如印度、越南，尤其，印度近年提供很多獎勵措施，鼓勵將貨物運往印度、或從印度運出口，目前，我們也在印度設立了六個分公司，但受限於當地法規不完善，越南則是公共基礎建設有待加強，上述兩個國家短期內想取代中國大陸世界工廠的地位，仍有一定難度。

中菲行國際物流股份 DIMERCO EXPRESS CORP.

Q：為了讓公司保持競爭力，請教您如何有效地爭取和培育人才呢？

A：人才培養一向是公司的營運重點，我們制訂一個非常有效的獎金制度，並將公司的營運績效與所有員工分享，形成一個良性循環。除了獎金制度，我們在很早以前就導入增值訊息系統（Dimerco Value Plus System），早在疫情之前，中菲行就很習慣遠距辦公。

同時，我們也運用這套系統協助員工績效提升，每個員工在月初時，增值訊息系統會自動寄送關鍵數據到每個人的電腦上，員工可以很清楚掌握自己當月與上個月、去年同期業績，即使是內勤行政人員，公司也會為其設定績效指標，如貨物是否妥善送達的「妥善率（irregularity percentage）」等。

企業不僅要能爭取優秀人才加入，更要能夠留得住人才，因為有好的員工才会有滿意的客戶、有滿意的客戶才會讓公司蓬勃發展，公司和員工的關係是緊密相互依存的，對中菲行來說，人才的培育和照顧是我們營運主要重心。



▲ 中菲行國際物流股份有限公司總裁邱鈞榮（左）、資誠創新諮詢公司董事長劉鏡清（右）

因為疫情， 讓各國看見臺灣的軟實力

張有德 | 益安生醫股份有限公司董事長

人稱臺灣醫材教父的張有德，投身生物科技與醫療器材產業超過 40 年，擁有數十項醫材專利，過去曾在美國矽谷經營數間公司，並參與靜脈留置針、心血管內超音波等多項醫療器材的發明。

積極回饋臺灣學界與產業界的張有德，不僅大力推動臺灣史丹佛醫療器材產品設計人才培訓計畫 (STB)，讓原本是高階醫材產業沙漠的臺灣，慢慢結出豐美的果實；2012 年，在晟德製藥董事長林榮錦出資協助下，成立益安生醫，由張有德擔任董事長，將尖端醫療器材研發能量引進臺灣。來看張有德董事長對於未來生醫產業的精闢觀察，以及 COVID-19 疫情後，臺灣生醫產業的機會點。



Q：隨著地緣政治緊張、中美科技戰白熱化，生物經濟很可能成為未來世界競爭的新熱點，請問您如何看待未來臺灣及各國在生物經濟領域的發展？

A：過去一段時間，中美之間確實有些敵對的味道，但到了 2020 年，突然跑出一個共同的敵人——COVID-19，要對抗這個共同敵人，各國還是需要合作。例如，在疫情剛爆發時，各國都需要中國大陸提供病毒基因序列，但當與中國大陸關係敵對時，就會懷疑中國大陸給的資訊是否可靠？

其次，當傳染病來襲，疫苗原料、口罩、防護衣都成為戰備物資，所生產的物資將優先供應本國人使用，雖然目前表面上各國看似小心地攜手合作開發疫苗，但背後的競爭關係其實是很複雜的，尤其，每一款疫苗的買家都是各國「政府」，這中間牽涉到不僅是商業行為、更有外交行為。

過去，臺灣雖然在疫苗生產具備一定能力，但在疫苗開發上仍需仰賴國外的力量，我們要思考，如何貢獻臺灣科技的力量、科學的資訊、病人大數據等資訊，以交換國外的疫苗能夠在臺灣生產、使用。

除了疫苗，各國在製藥、醫材領域也一樣充滿競合關係。以益安的產品為例，目前在臺灣、美國、澳洲等多個國家進行人體實驗，由於過去一年，世界其他國家大多將醫療資源用來處理疫情，與疫情無關的手術、臨床試驗多數停擺，全世界大概只剩臺灣的臨床試驗還可正常運作，這讓全世界其他國家的藥廠，紛紛提出希望能來臺灣進行臨床試驗的要求。

這不僅是臺灣在這波疫情防範有成，更靠著長期以來在臨床試驗領域所累積的信譽。舉個最簡單的例子，在臨床試驗中，時常使用隨機對照試驗法（Randomized Controlled Trial, RCT），在執行上，須仰賴人員的高度紀律，確實遵守該方法論的各項協議。過去臺灣在臨床試驗數據的可靠性、不偷學技術的誠信，有目共睹，加上疫情使其他各國陷入停擺，讓很多跟疫情無關的研究、試驗都開始來臺灣進行，一旦國際藥廠把臺灣當作一個可靠的研究試驗場域，這會成為一個長期的夥伴關係。

Q：當從全球化走向逆全球化，疫情又加速各國走向保護主義，您認為全球供應鏈將受到哪些影響？

A：現在全世界都在重組，整個產業鏈、供應鏈也在重組。對任何一個國家而言，一定是希望找尋有研發技術、有生產品質、有誠信的夥伴。目前來看，美國很明顯希望把臺灣拉進它的 partnership 裡，日本、澳洲也慢慢注意到臺灣的優勢。

至於中國大陸，本身雖然是個很大的市場，但是，當外國廠商要進入中國大陸時，很多廠商無法完全信任中國大陸本地的供應商，由於臺灣與中國大陸的地理位置相近，外國廠商很可能轉而找臺灣供應商替代，再加上東南亞市場也在持續成長，在全世界的供應鏈重組過程中，如果臺灣可以藉此跟各國國際大廠之間建立起信任關係，對臺灣是一個很好的機會。

尤其，生醫產業最重要的就是智慧財產權（intellectual property）、以及科學數據（scientific data），大家願意相信臺灣研發生產的藥物、疫苗是有品質的，其標示的有效數據是可以被信賴的。在這次疫情中，臺灣的國際地位有效提高，各國開始覺得臺灣是一個可信任、可長期合作的夥伴，也看到很多國際大廠陸續來臺灣設立研發中心，不僅看中臺灣的人才、更看重臺灣的在研發流程的可靠性、軟實力。

Q：疫情對產業造成衝擊，加上全球經濟環境仍存在高度不確定性，請問疫情是否對貴公司造成負面影響？貴公司如何因應？

A：疫情帶來的影響包括：一、銷售受阻：由於各國禁止銷售人員進入醫療場所，不能與醫療人員有接觸，這讓我們的產品銷售、臨床試驗都受到影響；二、原料供應：研發製造需要的各項原料，很可能來自一些疫情比較嚴重的地區，導致某些產品原料必須重新尋找替代或第二供應商；三、與客戶的互動：由於 2020 年大型研討會多數取消，而專業研討會是我們與客戶互動、交流的一個很重要的機會，雖然各個產業都有類似的情況，但我們的客戶就是醫院，所受衝擊又更大。

雖然限制人員流動擠壓我們的產品銷售空間，但我們還是積極維繫跟醫生之間的關係，如嘗試用視訊方式取代面對面銷售、解說產品使用方法等，提供銷售人員更多的 incentive program；其次，改用線上研討會 webinar 取代實體研討會，雖然少了面對面接觸，但專業知識的交流、傳遞仍可以繼續；最後一點是，持續找尋新的產品原料供應商，以及新的市場。經過這次疫情後，讓我們更加了解到企業不能靠單一市場。

Q：疫情促使許多新的營運模式誕生，展望未來，貴公司將增加哪些領域的投資？

A：在疫情期間，所有消費性活動、產品銷售都受到衝擊，成為各家廠商產品汰舊換新、加速研發的好時機。

醫材產業跟 ICT 產業的商業模式不太相同，在醫材領域，製造商、供應商是無法隨便更動的，中間涉及很多認證。在 2020 年，搭上各國大廠紛紛投入新品開發的熱潮，益安的子公司達亞生醫業績不減反增，因為達亞的商業模式，就是協助國際大廠從產品早期的研發、開模測試、到最後產品量產，做到一條龍式服務，由於達亞在產品早期開發階段就跟著大廠一起做，等到疫情過後，產品真正上市時，就能搭著順風車上去。

同樣地，益安生醫也利用疫情期間，更大膽地嘗試一些比較困難的研發專案；此外，過去我們較少涉略中國大陸市場，現在也增加了一些人力和資源，開始了解中國大陸的商業模式並尋找合適的策略夥伴。

Q：歷經疫情，許多企業開始重新思考公司定位與人才組成，請教貴公司未來對於人才的想法與規劃？

A：我認為一家公司人才的組成，應該根據這家公司不同階段的商業需要不斷調整。每當公司成立一個新的專案時，要思考的是這專案的商業模式是什麼？需要哪些人力支援？而非一股腦地硬要把公司每個人都插進去。

當然，若公司既有人才符合需求可優先採用，若不夠，便可考慮從外面引進新的人力。如此一來，員工多元化能力的訓練與培養就變得格外重要，不要讓員工只會做一件事情，這樣當公司定位有所調整時，既有人力就很難去適應。

以益安未來需要的人才來看，除了研發人員之外，隨著公司走向規模化，包括生產端、法規、併購、以及具有中國大陸工作經驗的人，都是我們所希望廣加延攬的。

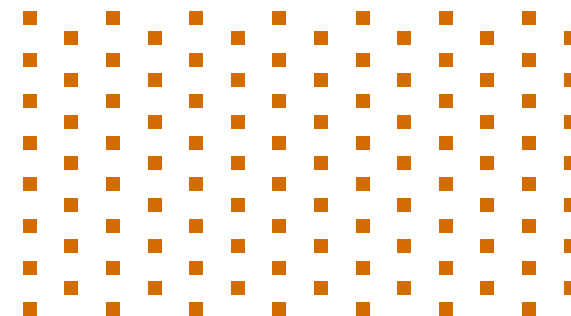


▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師周筱姿（左起）、益安生醫股份有限公司董事長張有德、資誠聯合會計師事務所所長周建宏

Q：一直以來，您大力推動臺灣史丹佛醫療器材產品設計人才培訓計畫（STB），能否給臺灣新創醫材公司一些建議與提醒？

A：新創、或任何一家公司，成功要素不外乎「技術」、「資金」與「人才」。很多新創公司常覺得籌措資金有困難，這牽涉到「說故事」的能力，如何用簡短的 pitch 吸引投資人青睞；其

次，很多新創公司的 CEO、founder 傾向凡事自己做決策，建議創辦人要能開放心胸，尋找到比自己能力更強的人加入團隊，讓公司走向專業分工；第三，很多新創家對公司股權掌握較深，但真正 value-add 的資金投資人通常會對公司營運有所關切與干涉，但這很可能都是幫助公司成長的重要元素。



善用疫情轉機， 勇於對外投資、 掌握全球關鍵資源

張建一 | 台灣經濟研究院院長

成立於 1976 年的台灣經濟研究院，是臺灣第一家由民間設立的獨立學術研究機構，成立宗旨為從事國內、外經濟及產業經濟研究，並將研究成果提供政府、企業及學術界參考，以促進我國經濟發展。

在台經院服務逾 20 年的張建一院長，自 2019 年三月上任以來，致力拓展台經院產業研究的廣度跟深度，當 COVID-19 疫情打亂既有產業規則及國際角力，身為民間最大智庫的台經院積極獻策，呼籲政府及臺灣企業須善用此契機，持續吸引外資投資臺灣，並彈性在全球不同國家設點、布局，藉此促進臺灣的外循環。來看張建一院長對於國際情勢的精闢分析，並提供臺灣企業如何站穩疫情後世界的寶貴建議。



Q：COVID-19 疫情大幅改變既有經濟展望與預測，展望未來一年，您認為全球及臺灣經濟將會如何變化？

A：受到 COVID-19 疫情肆虐影響，2020 年全世界僅有少數幾個國家經濟呈正成長，臺灣在防疫成果與經濟表現全球有目共睹，2020 年 11 月主計總處預估 2020 年臺灣經濟成長率將高達 2.54%；展望 2021 年，主計總處預測全年成長率可達 3.83%，台經院則預測成長率至少 4% 起跳。

主要動能來自：一、隨著疫苗問世，各國之間的旅遊泡泡、商務泡泡越來越多，將有助於民間消費提升；二、投資臺灣三大方案成功引導許多境外資金回流，政府亦積極將這些閒置資金引導到實質投資。可看到台積電持續投資先進製程、大舉擴廠，將有助於臺灣出口表現，除此之外，離岸風電等屬於內需型的投資也持續成長。

回顧過往幾個庚子年，恰巧都是臺灣重要的轉捩點：1900 年，正值日本統治臺灣期間，臺灣大量出口糖、米至日本，開啟臺灣的「大貿易時代」；

1960 年，《獎勵投資條例》正式實施，自此開啟臺灣的「大投資時代」；2020 年，疫情加速科技應用與產業升級，政府除放寬中小企業資本額認定標準由八千萬以下調為一億元以下外，亦於 2021 年匡列不少經費協助中小企業做數位轉型，臺灣將走入「大轉型時代」。

展望未來，我認為影響全球經濟復甦時程的關鍵還是在疫苗，隨著疫苗陸續問世、施打，最快在 2021 年第二季，全球景氣將可望大舉反彈。過去這段時間臺灣防疫措施得當，大部分生產活動未受影響，只要國際需求一反彈，臺灣便可捷足先登。

過去，在亞洲四小龍之中，臺灣的投資占比都是最後一名，但在 2020 年，臺灣投資占 GDP 比重預估可接近 24%，較 2019 年的 21% 成長近三個百分點，已接近日本的水準。不僅國內投資火熱，近年來，包括 Google、微軟、Amazon、以及半導體設備商 ASML 陸續來臺設立研發中心，說明了外資對臺灣的投資也在增加，這對臺灣在國際的能見度及未來發展，都有很大幫助。

Q：日前中國大陸主導、東協成員國為主的 RCEP 完成簽署，成為全球最大的自由貿易協定，對於 RCEP 簽署後的國際局勢，您有何見解？

A：我們必須把 RCEP 的影響、與中國大陸政策、美國政策放在一起分析。在全球化的脈絡下，供應鏈都是根據「比較利益原則」持續調整與變動，從臺灣、到中國大陸、再到東南亞，何處的生產成本低，企業就轉移到何處生產。

隨著地緣政治以及中美之間的角力加劇，未來供應鏈型態會從原本像一串珍珠（每一顆大小差不多，一串項鍊可能多達 20 幾顆）轉變成一串香腸（大小有別，且數量縮減為 4-5 個），供應鏈從長鏈轉為短鏈、或多鏈的型態。

在此趨勢下，臺灣應該要習慣短鏈、適應多鏈、避免斷鏈，尤其，未來傳染病疫情很可能成為一種新常態，很多平常不被重視的戰備物資，如口罩、防護衣、呼吸器，過去可能生產基地都外移到中國大陸，但經過 COVID-19，臺灣包括食品、紡織、石化、鋼鐵、到 ICT 產業，都必須重新盤點其生產及供應鏈的狀況。

這次的 RCEP，簽署國之間的關稅廢除率從原先的 90% 成長至 91%，短期對臺灣影響不大。因為未來至少要十年才能將其他的部分降至零關稅，而這十年，剛好給臺灣轉型的空間與機會，臺灣企業必須把握這段時間加速數位轉型。

短期而言，若有臺灣廠商將生產基地設在中國大陸的，在 RCEP 簽署後，因應中國大陸日益高漲的勞動成本、生產成本，或可思考往東南亞市場移動；更重要的，簽署 RCEP 的 15 國之後可能陸續會有「當地自製率要求」(Local Content Requirements, LCRs)，這考驗臺灣企業在不同國家設點、布局的能力，為了降低風險，臺灣企業必須要有 portfolio 管理的概念。

要走向真正的全球化布局，企業不能將所有雞蛋都丟在中國大陸或臺灣，若能讓供應鏈做到就地供應、就近生產，短期可以有效規避關稅，長期而言，也能符合東協各國對於產品自製率的要求。

Q：受到疫情衝擊以及中美關係緊張影響，臺灣廠商面臨生產基地轉移、供應鏈重組等多重挑戰，有哪些隱憂是臺灣企業需要特別注意的？

A：過去政府一直希望引導臺灣企業做全球化布局，但因地理位置相近、語言相通、加上中國大陸祭出許多優惠措施，在過去三十年，臺商的全球化大多侷限於中國大陸化，但在美中貿易戰以及 COVID-19 的刺激下，讓不少臺商開始思考要做真正的全球化布局。

若把臺灣與區域、全球局勢的關係比喻成同心圓，臺灣在過去幾年，雖歷經了經濟撞牆期，但靠著前瞻基礎建設、離岸風電等內需投資、民間消費，臺灣努力突破最內圈的侷限；但到了外圍區域性的圈圈，就很難靠自身力量突圍，臺灣能否加入 CPTPP，目前仍是未知數。

此外，拜登新政上路後，我認為美國與中國大陸的對抗仍會持續，但與川普不同的是，信奉凱因斯學派的拜登走的將是「大政府」路線，比起關稅，更加強調智慧財產權的重要性，未來拜登很可能改用投資限制、出口管制等方式抵制中國大陸，因為中國大陸最厲害就是逆向工程，從美國買一台高端的儀器設備就可以拆解、模仿並山寨。

Q：剛提到的同心圓概念，若臺灣也希望創造所謂的「外循環」，臺灣企業是否可透過更多的涉外投資、掌握關鍵資源來強化全球化布局？

A：現在是臺灣企業全球化布局的最好時機，因為 COVID-19，讓臺灣的國際能見度顯著提高，加上境內資金充裕、新臺幣升值，可看到像工具機大廠上銀，近來積極到歐洲、日本、美國等地設廠或併購公司，藉此掌握關鍵技術，

事實上，歷經 COVID-19，可看到日本半導體產業面臨經營規模跟成本的壓力，迫使部分企業開始進行 portfolio 的調整，保留企業的核心事業、釋出部分業務；美國很多企業也一樣，被迫捨棄缺乏競爭力的部分業務。這趨勢對臺灣企業其實是具有策略性意涵的，臺灣企業可更積極利用新臺幣升值的機會，與其將資金投入房地產，不如思考將資金拿來獲取新的技術、市場。

臺灣是全世界 FTA 覆蓋率最少的國家，正因如此，逼出臺灣企業的高度應變能力與韌性，「關稅」本來就對臺灣企業的競爭力影響就不大，我相信在逆境中成長的企業，永遠比在順境中成長的更厲害，臺灣的生產能力、供應鏈管理能力，一向是臺灣的價值所在，臺灣企業應該更積極走向全世界，特別是歐洲，把臺灣的供應鏈管理能力帶過去，藉此交換更多資源。



▲ 台灣經濟研究院院長張建一（左）、普華國際財務顧問公司董事長游明德（右）

因為疫情，讓每個行業都有合作的可能性

盛治仁 | 雲朗觀光集團總經理

LDC 雲朗觀光集團於 2009 年更名創立，在臺灣及義大利擁有一系列飯店，包括君品酒店、雲品溫泉酒店、翰品酒店、兆品酒店、品文旅，及婚宴餐飲品牌君品 Collection、頤璽、頤品大飯店、品中信等，是臺灣擁有最多飯店品牌與海外據點的觀光集團。

在 COVID-19 疫情衝擊下，飯店業成為海嘯第一排的受災戶。但危機也孵化出轉機，2020 年，雲朗、凱撒、老爺三大飯店集團打破過往慣例，聯手推出可在三大飯店集團消費的通用券，成功為低迷的飯店業注入一劑強心針，後續更陸續推出住宿結合淡水河郵輪等創新合作方案。

來看雲朗觀光集團如何在疫情的壓力下，挺過最幽暗的低谷，在觀光產業一片低迷之際，主動出擊與同業、異業合作結盟，創造最振奮人心也最具時代意義的新興商業模式。



Q：COVID-19 疫情衝擊既有的經濟展望與預測，觀光產業更是首當其衝，可否先請您分享過去這段時間雲朗應對危機的經驗？

A：回想 2020 年初，我們還在慶祝一月份營收、獲利創新高，準備迎接一個豐收好年。沒想到，二月初疫情突然來襲，對我們的衝擊真的非常大。以臺北市為例，飯店客源約有 85% 屬於外國旅客，疫情等於一下子把 85% 的生意拿走。

在大年初三，執行長張安平便召開緊急視訊會議，果斷擬定各項對內、對外超前部署的決策，包括採購口罩、限制員工出國、所有同仁在家工作一周、飯店增購紫外線消毒機等，在第一時間確保員工及客人的安全。

回顧這次疫情危機，我認為最難得的是，我們做到了「同業結盟」。

觀光飯店過去都是彼此競爭、很少合作，但在三、四月時，所有臺灣的飯店業都沒生意，於是，我們跟老爺、凱薩一起合作推出了「通用

券」。第一階段是各家老闆自掏腰包，讓員工可到三家飯店集團旗下共 30 幾家旅館住宿，大家彼此觀摩，也讓沉寂已久的飯店能活絡起來，對於提振士氣有很大的幫助；第二階段，我們開始把通用券推廣到各公司的福委會，成功創造不錯的業績。

因為這次疫情，讓過去不太可能合作的同業，開啟一個好的合作基礎，並不斷構思下一步合作的可能性，如不久前，我們推出的住宿加淡水河遊輪行程，甚至，三家飯店集團也開始做共同採購。因為疫情，讓大家走在一起，我覺得這是一個很棒的經驗。

Q：您如何看待疫情對於工作型態的改變？如無人旅館，用科技減少人與人的接觸，貴公司在這方面有何策略布局？

A：在疫情過後，企業對於人力配置、工作模式都會有些新的思考，包括遠距上班、視訊會議的運用等，都不會只是一次性的使用，而會成為工作的另種常態。

至於無人旅館，我認為，旅館業是一個有溫度的行業，所以暫時沒有相關計畫。但我們持續導入各項新科技在飯店的工作流程，如 check-in、線上評論、定價建議等，為了是省下顧客等待的時間、省下員工機械式工作的時間，讓員工跟顧客可以有更多的互動，這是我們飯店的定位與核心價值。

未來的世界，包括飯店及各個產業，將會走向兩極化發展：一端是積極應用新科技，包括 AI、機器人、大數據等；另一端，則是跟人的溫度有關、有故事性的。這兩端的市場需求會越來越大，最值得擔憂的是夾在中間，做的事情容易被機器取代、又缺乏人跟人的互動。

對雲朗來說，我們正在進行很多規劃跟培訓，串聯臺灣各地有故事、有歷史、有文化的商家或景點，由我們進行深度介紹與導覽，讓雲朗的客人可以透過雲朗的眼光看到一個不一樣的風景。要提供這種深度、具文化性的服務，必須先有大量的研究與培訓，才能發展出雲朗自己獨有的行程，為飯店服務加值。

Q：疫情是否對消費者行為造成一些長期影響？若從異業結盟這角度來說，雲朗未來還會跟哪些業者進行合作、結盟？

A：了解客戶 (Know your client) 這件事是無止盡的，是一件永遠都不會做完的事情。除了一般訂房資料外，我們自己也設計一套系統，每天對住客做隨機抽樣、以問卷詢問客人對住宿的體驗、想法。至於異業結盟，我認為現在的社會，每一個行業跟另外一個行業，都有合作的可能性跟機會，只是如何想出合作的方法。

過去，飯店業習慣合作的行業就是銀行，做信用卡的合作，但合作久了，消費者因為信用卡優惠而來住宿的越來越少，甚至倒果為因，在訂房結帳時，看到哪家信用卡有優惠，才拿出那張卡來結帳，等於是飯店為信用卡公司帶來生意。我常告訴同仁，既有的合作，必須定期評估效益，若是沒有效益的合作，可以不用繼續；但與新的行業的合作，我則鼓勵同仁可以更積極去想像、創造新的商機。

Q：展望未來，您對於整體經濟及觀光業復甦的看法為何？有哪些策略做法？

A：回想 2020 年初，執行長就評估這次疫情的影響大概會延續兩年，直到 2021 年底前，整體經濟狀況不會太好。在這段營運低谷期間，一家公司最重要的就是「現金流」的準備，企業體質將受到嚴峻考驗。

為讓公司營運不受影響，執行長夫婦在 2020 年初就增資一筆滿大的金額到公司，從疫情爆發至今，雲朗集團沒有放過一天無薪假、沒有任何一個員工因疫情而減薪，這在飯店業界是非常少見的。

回首面對疫情危機的這段期間，我覺得這是一個建立團隊的過程、打持久戰的過程。未來，若臺灣能繼續維持目前的防疫成效，國旅應可持續興旺，包括花蓮、日月潭、高雄、嘉義等據點，應可有不錯的表現；相對地，仰賴國際旅客的臺北、新北、桃園的飯店，將會持續受到衝擊。

對雲朗而言，我們永遠做最悲觀的預測、做最充足的準備，努力讓最悲觀的情況不要發生，這段期間，我們內部每位同仁都絞盡腦汁去想各種不同方案。至於義大利的狀況，已經遠超過單一飯店業者可以控制的局勢，當國家一旦宣布封鎖，飯店業只能全面停擺；至少臺灣還沒有真正封城過，讓我們還有努力布局和創新的空間。

Q：身處危機，人們傾向尋求更多資訊降低不確定性，經歷 COVID-19，貴公司 ESG 策略擬定是否有所改變？

A：在 2020 年，雲朗的企業社會責任報告書首次獲得 TCSA 台灣企業永續獎白金獎肯定，代表這些年我們推動 CSR 各項作為有一定的成績。不久前，我們也剛成立了永續旅遊處，讓永續、溝通和深度體驗成為公司的 DNA；接下來更計劃在董事會底下增設 CSR 委員會，讓 CSR 的推動能更加完善。

ESG 這件事情是公司必須先真心相信，才能真正成為公司的價值。最近閱讀 Salesforce 創辦人貝尼奧夫的新書《開拓者》，裡頭提到 Salesforce 如何行善、堅持做對的事，認為企業不應將獲利和行善看成互斥選項，相反地，有很多例子均已證明，市場會獎勵做好事的企業。雲朗這些年，在環境、社會、治理三個面向都投入很多力氣持續推動，希望不只要把報告寫好，更能真正把事情做到位。



▲ 雲朗觀光集團總經理盛治仁（左）、資誠聯合會計師事務所所長周建宏（右）

創新跟科技，永遠是 企業成長的不二法門

郭水義 | 中華電信股份有限公司總經理

2020 年，臺灣正式邁向第五代行動通訊 (5G) 元年，儘管受到 COVID-19 疫情干擾，各家電信業者仍加緊腳步建設網路、迎接新通訊時代來臨。其中，身為臺灣電信龍頭的中華電信，秉持「智慧生活的領導者、數位經濟的賦能者」的使命，廣結盟國內外各領域業者，藉此發展不同的垂直領域應用。

首位財務背景出身的中華電信總經理郭水義，身處電信產業變化最劇烈的時刻，對外，不僅肩負推廣 5G 創新應用的艱鉅任務；對內，更積極帶領中華電信數位轉型，來看郭水義總經理如何分析未來電信產業的成長趨勢，並帶領中華電信朝向更具彈性及應變力的集團艦隊發展。



Q：COVID-19 疫情對各行各業造成衝擊，就您觀察，疫情對臺灣整體及電信產業帶來哪些影響？

A：疫情雖對全球經濟帶來負面的影響，但也加速數位經濟的發展進程。對臺灣而言，由於臺灣屬於以外銷為主的島國經濟，隨著世界經濟走緩，臺灣自然受到一定程度的衝擊；然而，臺灣原本在科技、製造領域就具備相當優勢，在既有優勢下，我認為，這波疫情可使臺灣在世界的位置更顯重要。

若從電信業的角度來看，隨著近一、兩年，5G 陸續在世界各地釋照、審批、釋出頻譜，各國開始導入 5G 的服務，5G 若與 AI、IoT、big data、blockchain、cloud、edge computing 等新科技元素相互融合，將會為全世界經濟帶來新風貌，因此，若看電信業長期發展，我個人認為是充滿機會與成長性的。

我也希望中華電信能做到「智慧生活的領導者，數位經濟的賦能者」，我們現在走的新商業模式是 B2B2X，協助百業升級到數位經濟，進而讓全民享受到智慧生活。如果我們協助企業界推動 5G 及各項新科技應用場域的腳步夠快，或許還能將這些應用場域複製、外銷到鄰近國家。

Q：5G 時代來臨，為電信業帶來許多新的商業模式與可能性，請教貴公司轉投資的策略與規劃？

A：「廣結盟」是中華電信 2020 年經營策略的主軸之一。過往，在產業中可以看到許多企業在做垂直整合、水平整合，以臺灣製造業為例，就是把單一領域的製造做到最好，水平整合成為該領域的少數競爭者，然而，過去 IT (Information Technology) 跟 CT (Communication Technology) 很少碰在一起，5G 時代等於是把 IT 跟 CT 緊密連結在一塊。

當 IT 碰到 CT，可以創造很多 B2B2X 新的商業模式。以異地共演的演唱會為例，需要文化藝術工作者、音樂團體、電信業者、AR、VR 業者跨領域的合作，在每一個垂直應用場域下，單一業者不可能完成所有的服務場景，所以必須要更積極整合、借重策略夥伴的強項跟能力，打造客戶所喜歡的產品跟服務。

我們的策略是用四個 ABC 來協助全民升級、百業升級：

第一個 ABC，指的是透過 Acquire、Build、Collaborate 策略手段，提供客戶多元應用服務。在未來 5G 加 AIoT 的環境下，我們轉投資會比過去來得更積極，也不排除透過股權結盟或 acquire 等方式，加強與策略夥伴的緊密合作關係；第二個 ABC，是結合 AI、Big Data／Blockchain、Cloud／Cyber security 等技術，推動各種新興服務的發展；第三個 ABC，指的是 Always Broadband Connected，發揮中華電信的強項，提供客戶在室內、家中、移動中無縫接軌的連網體驗；第四個 ABC，則是透過 Attitude、Behavior、Capabilities，來找到所需要的人才。

Q：疫情改變了工作型態，也可能改變企業的使命，並讓企業人才組成有所調整。對貴公司來講，如何持續取得所需的人才？

A：這次疫情，許多公司陸續實施 work from home，甚至是永久性地改變工作型態。我認為，疫情確實打破了人們傳統的思維，上班是否一定要在辦公室？是否一定要打卡？都變成可以討論跟重新思考的議題。

在工作型態轉型的過程中，我認為，只要員工能夠達成組織給予的任務目標，不一定要在固定的環境下完成工作、每天打卡或召開面對面會議。隨著 work from home 日益盛行，我們也更加認真看待這個議題，中華電信所扮演的角色，就是努力讓很多不同的應用場景得以發生，舉例來說，當各家企業開始重視 big data、希望創造一個 data-driven 的企業文化，我們的任務就是成為企業的技術支援，讓剛提到的「智慧生活」、「數位經濟」得以成真。在未來，我們會越來越以任務為導向、以目標做導向，做到「有網就有夢，有夢就有望」，只要有中華電信的網路支援，就可達成各種新的服務模式與應用場景。

Q：除了遠距會議、異地上班，不少企業更加積極應用 AR、VR 技術在產品銷售，讓消費者身歷其境體驗產品，您如何看待這股趨勢？

A：AR、VR 技術已經普遍地應用在各種生活的場景，舉例來說，以前工廠裡的機器需要老師傅一一巡檢，但在 AR、5G、AIoT 等新科技協助下，老師傅即便不在廠內，只要戴上 AR 眼鏡就像如臨現場，由現場的年輕技師協助操作設備，遠端的老師傅一邊維修機械、同時向年輕技師經驗傳承，這就是科技所帶來的應用場景改變。

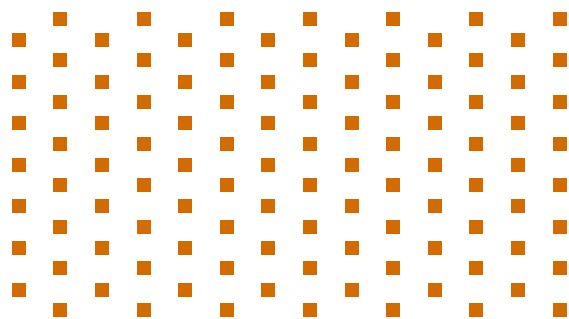
其他如遠距教學、遠距醫療等，都因為科技導入而帶來大幅變化，如偏鄉教育，最麻煩就是師資跟內容，如果可以利用科技的力量，讓名師透過線上直播的方式教學，搭配 5G 網路大量連結、低延遲等特性，遠距教學的效果將會比以往 3G、4G 時代順暢許多。

Q：隨著電信產業業務多元化，所需人才勢必也將有所轉變，請教中華電信對於未來人才尋覓或人才組合的相關規劃？

A：企業是由人組成的，從電信總局、公司化到民營化，中華電信一向對人才非常重視，認為員工就是我們最寶貴的資產。但在過去，我們比較偏重技術類的專業人力，在未來，四個 ABC 的元素我們都要掌握，因為「創新」跟「科技」永遠是帶動企業成長的不二法門。

除了剛講的「廣結盟」，我們也追求「敏捷」的文化，為了提升速度與彈性，未來我們將會更加積極發展「集團艦隊」，以中華電信母體為核心，在外圍不斷地茁壯，這些外圍的每家子公司、關係企業，都可以有不同的組織架構與運作機制，可以更彈性地因應客戶的需求。

尤其，在新的 5G、AIoT 時代，電信業不再單純靠技術進展帶動成長，而要打造不同垂直應用場域。可以想見，未來我們所需要的人才也會橫跨多個領域，只要是我們不擅長的，都可以透過併購或 spin-off 來維持戰力與靈活性，過去包括中華精測、中華資安國際、中華立鼎光電，都是 spin-off 相當成功的案例；當然，我們也積極 acquire 不錯的人或公司加入，讓中華電信的航空母艦樣樣俱全，提升集團艦隊的戰鬥力。



▲ 中華電信股份有限公司總經理郭水義（左）、資誠聯合會計師事務所所長周建宏（右）

在動盪與不確定中， 抓住產業趨勢、 勇敢投資

陳美琪 | 勤誠興業股份有限公司董事長

成立於 1983 年的勤誠興業，是全球機架式、塔式伺服器及個人電腦機構方案的設計及製造先驅，以臺灣總部為中心布局全球，在美、中、英、德皆設有分公司，並於東莞、昆山、臺灣設有生產基地。

在中美貿易戰與 COVID-19 疫情雙重夾擊下，不少臺廠選擇將供應鏈分散至東南亞、美洲等地區，勤誠興業也趁此契機返臺擴廠，除了在五股增設 NCT 打樣廠，更斥資新臺幣 27 億元在嘉義建立高度自動化新廠，希望藉此發揮客製化與彈性製造的優勢。來看素有「機殼一姐」之稱的陳美琪董事長，如何在充滿不確定性的環境下駕馭多方挑戰，持續帶領勤誠興業邁向藍海。



Q：COVID-19 疫情推升各種雲端需求，對伺服器產業應有正面助益，然而，全球經濟環境仍存在高度不確定性，您如何看待疫情對於產業的影響？

A：我們對疫情一向看得比較悲觀，儘管近期陸續有疫苗的好消息問世，但我們還是習慣做最壞的打算，預估未來的兩到三年，世界一定仍是充滿動盪，企業必須居安思危。

但在動盪與不確定之中，我們抓住一個方向：雲端應用。這之中包含了互聯網、5G、AI、edge computing 等技術，無論發生何種天災、甚至戰爭，cloud business 是不會斷的，每個產業、每家企業都需要數據，因為看到了這個長期趨勢，讓我們仍然勇於投資、並選擇在臺灣大舉擴廠。

在這個充滿不確定的時代，如果企業投資又轉為保守，那企業的機會在哪裡？事實上，公司成立這麼久以來，我從來沒有像現在這麼淡定，或許，正因我是女性企業家，做任何事都是鉅細靡遺、不放過每一個小細節，造就今日的勤誠。

Q：經歷中美貿易戰和 COVID-19，勤誠興業積極尋求轉機，除了嘉義新廠，未來三年公司還將增加哪些領域的投資？

A：從 2018 年中美貿易戰、到 COVID-19 疫情，我們清楚看到全球供應鏈正走向分散化、區域化，我們也知道不能把生產全部集中在中國大陸。當初，之所以會決定擴建嘉義廠，為了就是繼續保住美國的訂單，美國客戶很明白告訴我們，若沒有中國大陸以外的製造廠，未來就不再給予訂單。

然而，中國大陸做為全世界最大的雲端應用市場，相較於美國訂單由少數幾家大客戶貢獻，在中國大陸，無論中、大、小型企業都對伺服器有高度需求，雖然產品毛利較低，但我們在中國大陸的業績勢必也不能放棄。

是以，勤誠的策略就是：用中國大陸的營業額、加上美國訂單的獲利，讓公司維持一定的現金流及獲利水準。在未來，我們規劃將大陸 50% 的產能移到嘉義廠，並新增機殼外觀設計、跨領域材料等新事業部門，希望開發更多利基型的產品，

如高爾夫球車底下使用的小型伺服器用機殼，必須做到外觀美、體積小且能耐得住風吹雨淋；而原本的東莞、昆山廠，在中國大陸新基建的需求下，則可望承接更多其他中國大陸客戶的訂單。

除了分散生產基地、分散風險，嘉義新廠也積極扮演「人才培育」的重要角色。勤誠興業過去三十多年，雖然以研發業務起家，但工廠端只做最沒價值的沖壓跟組裝，各種 know-how 都存在老師傅的腦中，難以傳承與複製。是以，我們現在回過頭建立模具中心，集合多年來模具生產經驗與資產，將模具設計逐步改為標準化、模組化、並導入系統化。

展望未來，模具生產勢將走向數位化，一套模具可能有 2、300 個零件需要開模，如果能做到數位化、標準化、系統化，不僅在前端的模具繪圖可由不同國家的團隊共同完成，大幅縮短設計時間；各個零件的生產，也可視不同國家地區工廠的成本及生產效率，彈性做最佳化的調配。但要強調的是，我們的智慧製造是低成本的自動化，絕對不是為了自動化而自動化。

在全球供應鏈持續變化的大趨勢下，可預見，未來三年我們很可能為了貼近客戶，進一步再到印度、美國、德國等地設廠，若能把臺灣打造成試驗場域，並累積人才培養的經驗，未來可將整廠經驗複製、輸出到其他國家。

Q：企業投資很重要的一塊就是投資人才，隨著貴公司往不同的市場延伸，所需人才有何變化？人才吸引策略是否改變？

A：現在製造業走入「少量多樣」的時代，無論任何產品，必須要跨領域、懂美學、會講故事、有創新的工作環境，單純的工廠根本沒辦法適應現在的產業競爭。

在人才培育上，我們希望能結合「江湖智慧」跟「學院素養」，這個產業裡有太多 know-how，過去三十多年，R&D 我們只做 Design、沒有 Research，現在我們開始要深化研發，臺灣的年輕人是需要被培育的，我希望能把每一個員工都訓練成兼具現場生產經驗以及管理強項的人才。

同時，我們積極改變主管的 mindset，從策略、業務、研發到少量多樣開發等，不斷地透過參與演講、在職訓練、分享會等方式，讓每位主管持續學習成長，打通公司的任督二脈，包括了解客戶價值、客戶需求、以及每個場域的 know-how，踏踏實實地逐一找出公司既有問題與未來機會，相信不出三年，我們的團隊便可打遍天下無敵手。

在環境面，我們大力投資在新莊的新總部與嘉義新廠，致力打造新世代人才會喜歡的工作環境。只要走進我們新總部，一定會注意到公司每個角落都充滿著藝術品，我希望透過各種方式，讓我們的主管、員工有更深的美學素養與多元專業知識，讓每位員工在這裡有全方位的職涯發展；嘉義廠也是，除了追求智慧製造，我特別要求牆壁一定要做仿清水模設計，大量採用綠建築工法，希望讓每個員工一進到裡頭就能感覺到：我來這不只是操作機台，更能在這發揮自我價值，進而願意相信這是一家有未來性、有願景的公司，而這些都有助於我們人才的吸引與招募。

Q：當今的企業幾乎都有數位轉型的需求，為了讓公司持續保有競爭力，貴公司的未來發展策略、人才培育有何具體規劃？

A：這是一個學無止境的年代，主事者的格局，決定了一家企業的高度，尤其，現在全球企業都在進行數位轉型，管理階層必須從自身做起，永無止盡地學習，方能帶領公司成為一個學習型的組織。

我沒什麼嗜好，就是喜歡工作、喜歡念書。想要留住人才，除了讓員工衣食無缺、有醫療保障之外，更要讓員工能在此提升自己的能力，勤誠一向非常注重員工的個人發展，公司目前設有 talent program，鎖定關鍵人才重點培育，定期進行工作輪調、提供機會讓員工到海外分公司輪調，同時，也積極送這些表現優異的員工至 EMBA 進修。在新建的嘉義廠，我們與多家大專院校進行產學合作，在工廠端不僅是操作機台，

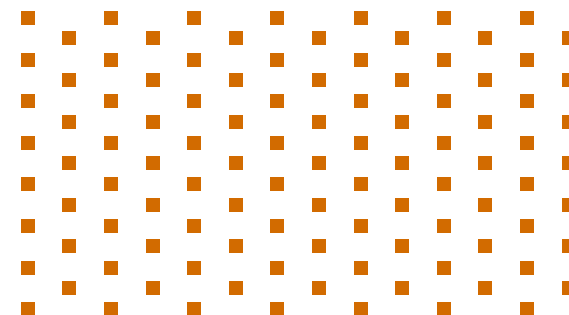


▲ 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長林鈞堯（左起）、資誠聯合會計師事務所執業會計師潘慧玲、勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪、勤誠興業股份有限公司總經理陳亞男、資誠聯合會計師事務所所長周建宏

還有很多 know-how 要學，我希望每個進到我們公司的員工，不會永遠都是小兵，每個人都可能成為將相之才。

延伸到企業經營，過去很多主管可能都專注在營業額的成長，但不了解身為一家上市公司的責任在哪裡。2020 年是我們公司的 ESG 元年，做為

一家負責任的上市公司，我認為不應只是被動地出具 CSR 報告書，而是要帶領一群具有永續理念的人，願意不斷學習、不斷突破。「永續」是一種企業文化，這關乎到主事者的 mindset，必須從人才培育、產品設計、流程改善、到各項策略規劃一點一滴落實，讓員工感受到主事者的決心。



不要浪費一場危機， 臺灣要跟世界同步 投入數位轉型

黃男州 | 玉山商業銀行董事長

成立於 1992 年的玉山商業銀行，向來是國內金融業的資優生，其永續發展更屢獲肯定，在 2020 年連續七年入選「道瓊永續新興市場指數」(Dow Jones Sustainability Index, DJSI) 成份股、五度入選「道瓊永續世界市場指數」成份股，創下臺灣金融業紀錄。

COVID-19 疫情重創全球經濟，低利率成為未來的新常態，全球金融業面臨獲利緊縮的危機。但疫情也催化數位經濟時代來臨，早在疫情前，玉山於 2015 年成立數位金融事業處，並在組織中設立數位長、科技長，領先同業深耕數位轉型之路。這波疫情讓玉山的數位布局看到成效，營運逆勢成長，來看黃男州董事長如何在疫情衝擊、科技高速發展、以及法規越趨複雜的多重挑戰中，持續帶領玉山成為數位金融的領航者。



Q：請教董事長，COVID-19 疫情對於金融產業和貴公司有哪些影響？

A：疫情的影響可分為幾波，第一波的影響在考驗金融機構的韌性。當整個社會發生巨幅動盪時，金融是一股穩定的力量，幾乎全世界各個國家都要求金融服務必須持續不間斷，因此，包括員工安全、人員調度，到企業的 IT 設備、口罩、酒精等物資，都必須緊急調整、彈性應變。

第二波的影響來自於降息，當全世界的央行都用貨幣政策、財政政策來協助企業度過難關，將壓縮銀行的存放款利差，進而影響整體營運獲利。

第三波衝擊則是整體的信用風險高漲，目前世界各地所採用的財政政策或貨幣政策，都屬於支持性的療法，在疫情過後，這些企業能否存活還是未知數，將導致金融業的信用風險提高。

對於銀行或整個金融體系而言，不僅要管理自身企業的風險，更要協助顧客控管各種風險，易言之，金融產業在疫情下最重要的工作，就是協助整個社會、整個國家來管理風險。

Q：COVID-19 加速消費者行為轉變，經歷疫情危機，請問未來貴公司將增加哪些領域的投資？

A：不要浪費每一場危機。疫情使人們避免面對面的接觸，加速了數位交易大量成長，由於玉山在數位領域布局甚早，這波疫情使得我們的業務不減反增。目前各項產品的數位銷售占比均在六成以上，其中線上辦理外幣定存或買賣外幣更高達 98%。

展望未來，我們將在以下領域增加投資：

一、科技：科技發展是必然趨勢，未來我們將持續大量地投資在科技領域，善用大數據、機器學習、人工智慧、人臉 / 聲音 / 指紋辨識、雲端、5G 等技術，致力數位轉型，成為金融創新的領航者。

二、海外布局：當中美之間的競爭從貿易到科技與金融，讓我們清楚了解，未來整個世界的供應鏈將會產生巨變，部分臺商分散或轉移生產基地到臺灣、越南、柬埔寨、緬甸、甚至美國等地，

為了掌握世界供應鏈的變化、提供顧客無縫接軌的服務，未來我們在海外的經營及投資會繼續增加，包括增加據點和擴增單一據點的服務項目。

三、風險管理：COVID-19 讓我們意識到，一家企業必須有強大的韌性。所謂韌性，一方面是要確保自身營運不間斷，做好 Business Continuity Plan；另一方面，必須加強對信用風險、作業風險、市場風險的管理，未來對風險管理的投資會比以往更多。

四、環境、社會及公司治理（ESG）：除了疫情，「綠天鵝」帶來的氣候變遷風險更是不容輕忽，因為其造成的衝擊及影響的範圍，很可能是 COVID-19 數十倍之多。一直以來，玉山對 ESG 議題高度重視，當整個社會發生困難時，企業過去累積的品牌形象，會讓顧客信任這家銀行、進而更願意跟這家銀行往來，未來相信會有越來越多的投資人、顧客、合作夥伴更加關注 ESG，玉山將會投入更多心力在永續發展。

Q：許多企業都為了長期發展而投資，但不免遇到投資看不到效益、或是該投多少、投哪些項目等問題，請教您的看法？

A：任何企業都必須平衡短期利益跟長期發展，企業長期的投資規劃，必須在體質健康的時候就未雨綢繆，並用時間來見證改變。舉例來說，當同業每年平均在數位轉型投資 3%，你可以投資 5%-6%。

除了金錢的投資，也必須考量人才投資。目前銀行業或金融業，科技人才組成大概只占整體公司員工數的 7%-8%；但像 FinTech 新創公司，往往有 1/3 的人才都是科技背景出身。目前玉山金控約有九千多名員工，雖然員工數沒有顯著成長，但整個 portfolio 一直在改變。

無論是金錢投資、人才投資，要在一年內就看到改變，往往有難度，但若把時間軸稍微拉長，持續不斷往一個正確方向來執行，長期下來必可看到投資成效，靠時間的累積來取得競爭優勢，這是玉山一直採用的方式。

Q：疫情已持續一陣子，但未來仍充滿高度不確定性，請教您怎麼看未來一年的經濟發展？

A：展望 2021 年，國際調研機構大多預估全世界經濟成長率落在 4%-5%，大概就是把 2020 年降下去的慢慢補回來。我認為，即便疫苗沒能及時開發出來或大量施打，經過這一段時間的歷練，人們已經更懂得如何因應這場危機，包括生活、消費的型態改變等；企業也越來越了解如何維持營運不中斷，如供應鏈調整、異地上班、遠距會議，展現企業的韌性。

至於政府，各國的貨幣政策在短期內仍會維持非常低的利率，當貨幣政策用到極致，接著各項財政政策會陸續出爐。寬鬆的財政貨幣政策，短時間或許對經濟有所助益，但也可能造成資產泡沫化、房價高漲等負面效應。任何一個解方都有正面的效益，也可能產生後遺症，除了著眼救經濟，更要思考這些政策的配套措施。

Q：疫情顛覆產業遊戲規則，遠距會議、異地上班大量進入人們生活，就您觀察，這些改變會是長期的嗎？

A：臺灣這次防疫的表現非常好，但我認為，臺灣不要忽視了 COVID-19 所造成的影響，就像 1997 年亞洲金融風暴，促成很多亞洲國家進行金融大改革，但因臺灣在亞洲金融風暴中表現特別好，使得我們改革的腳步不那麼迫切。

這場疫情改變了整個世界的面貌，臺灣對疫情控管得當，值得開心，但若能和世界同步投入數位轉型、甚至比世界走得更前面，對臺灣未來的發展會更好。

科技將改變未來產業的型態與工作的面貌，遠距上班很可能成為永久的工作模式之一。金融產業隨著 FinTech 發展和數位轉型，提供金融服務不一定要面對面，臺灣的企業必須為此準備好，這將帶來兩個優勢：一、提供服務的方式更多元且便利，如此將增加員工與顧客滿意度，也增加員工遠距上班的彈性跟方便性；二、強化企業韌性：因應未來各種不確定性及環境的變化，企業要建立隨時可調整組織與戰鬥隊形的能力，增加遠距工作的設備、備援機制，以確保業務不間斷。

以玉山為名

E.SUN, named after the highest mountain in

金融業 服務業的標準

玉山 第一等的公民
玉山 企業公

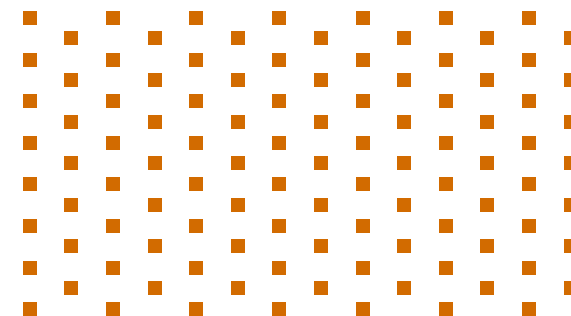


▲ 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長吳偉臺（左起）、玉山商業銀行股份有限公司董事長黃男州、資誠聯合會計師事務所所長周建宏

Q：身處危機時，人們傾向尋求更多資訊降低不確定性，請教貴公司未來在提升資訊透明度、以及 ESG 策略做法？

A：陽光就是最好的防腐劑，資訊透明是公司治理上很重要的一環。對內，董事會是一家公司的最高的治理機構，也代表所有的股東，肩負監督、指導、控管等職責，所以，經營團隊對董事

會做到非常透明；對外，只要法律要求揭露的資訊，我們絕對揭露，非法定要求的資訊，只要在不洩露業務機密的前提下，包括 CEO 薪資、溫室氣體排放量、依循 TCFD 公布之氣候相關財務揭露等，我們也都盡量對社會大眾揭露，希望達到拋磚引玉的效果，促使更多金融同業提升各項資訊的透明度。



數位轉型不再是選項， 而是唯一真理

黃肇雄 | 訊連科技股份有限公司董事長

訊連科技創立於 1996 年，為全球首屈一指的多媒體影音軟體服務、以及 AI 臉部辨識技術開發商，在全球擁有超過 200 項專利、售出超過四億套個人電腦軟體和行動 APP、並獲得超過 1000 座國際獎項。

回顧成立之初，原本在臺大資工系任教的黃肇雄董事長，為了協助學生就業而創立訊連科技，從一開始的創業惟艱，到以 Power DVD、威力導演稱霸市場；然而，隨著智慧型手機的崛起，過去搭配品牌廠 PC/NB 銷售的成功模式必須持續修正，黃肇雄董事長帶領公司，自 2015 年一路探索新的商業模式，不僅以拆分、轉投資的「玩美移動」切入美妝科技 (Beauty Tech) 市場，2018 年又進一步將買斷式的威力導演等 PC 軟體及行動 APP 轉往訂閱制。2020 年全球疫情肆虐，為訊連科技帶來新一波機會與挑戰，來看黃肇雄董事長對於充滿不確定性未來趨勢的分析，以及企業轉型的經驗分享。



Q：COVID-19 疫情爆發已經將近一年，請問您認為未來一年疫情將會如何影響全球的經濟？

A：我認為未來影響全球經濟的因素有三個：第一、AI 技術的發明跟應用；第二、中美貿易衝突；第三，COVID-19。其中，又以 COVID-19 最為特殊，因為它加速了商業活動的數位化。舉例來說：過去中年人不在線上購物，但為了防疫，也開始線上購物。因此，在未來，「數位行銷」對企業將變得格外重要，因為企業必須透過網路和客人建立關係和提供服務。

這一塊，臺灣的公司過去一直做得不算太好，但因為疫情，數位行銷的重要性遽增，可說是攸關企業未來存亡的關鍵，就算過往不擅長、或不重視數位行銷的公司，現在也必須重視這個領域。

若進一步看各國及各家企業在疫情中的表現，中國大陸在某些程度上已經控制住疫情；美國也祭出大量的財政紓困計畫，目前看起來，疫情對於未來消費市場的影響並不大。換句話說，各國政府和央行應對疫情的方式和財政手段，才是左右明年經濟的關鍵，可看到目前大部分國家都是傾全國之力抗疫，因此我認為明年的總體經濟不會有太大幅度的震盪。

Q：經歷 COVID-19 危機，請問貴公司的風險管理方法是否有所改變？如何改變？

A：即使沒有疫情，訊連也會不斷地改變、創新，因為「改變」一直存在訊連的基因裡。值得注意的是，原本我們認為「數位化」會是循序漸進的，但是 COVID-19 加速了這個發展。

過去，一般人認為線上虛擬世界是屬於年輕人的，許多中老年人對數位科技沒有興趣。但疫情促使年長者開始擁抱新科技，老年人也開始使用社群媒體、線上購物、網路銀行，這樣迅速、大幅度的改變，是大家過去絕對想不到的。

我認為「物競天擇、適者生存」，未來總是充滿著許多不確定性，能夠見招拆招的公司或經濟體才能夠欣欣向榮。由於訊連一直以數位科技為本，數位轉型的戰力是很充足的，也很符合未來的產業趨勢。

Q：除了 COVID-19 以外，有哪些外在危機是您特別擔憂的，如「氣候變遷」、「貧富差距」等等？

A：人類歷史下一個最大的危機一定是「貧富差距」，而且 COVID-19 會讓這個現象更加白熱化。疫情加速了數位化腳步，能上網的人往往比無法上網的人擁有更多資源，弱勢的族群可能連上網的工具都沒有，導致他們無法接觸更多資訊或培養技能，將使他們更加弱勢，這是一個惡性循環。

所謂的弱勢族群，可分為兩種：

第一、工作技能上的弱勢：工作技能較缺乏的族群，或是其工作技能不符合就業市場需求的族群。以前，這個族群或許能靠著工作求得溫飽，但隨著勞力密集性工作可被自動化取代、消費者行為改變，或是 AI 技術的日益成熟，被取代的勞力密集工作只會增加不會減少。

第二、財務上的弱勢：各國政府的紓困經費多數流進了股市，導致只有持有股票的人才會受惠。不懂投資、不習慣投資或是可運用資金較少的族群無法獲益。此外，因疫情影響可能使部分人頓失工作，加上又沒有股利或被動收入，使他們瞬間陷入財務危機。易言之，疫情讓「富者恆富，貧者恆貧」。因此我認為，待疫情平息之後，貧富差距將會是全人類的首要問題，嚴重的話甚至可能引發革命，全人類必須正視這個問題。

Q：經歷 COVID-19 危機，請教您未來將會增加在哪些方面的投資呢？

A：COVID-19 對企業的影響，有兩點是我認為特別重要的：

第一、數位行銷的能力：我們公司本來就對 digital marketing 非常重視，自從疫情發生以來，數位行銷的重要性更是大幅提升，我們積極地在這一塊投入更多人力和資金。

第二、視訊會議解決方案：經過疫情的洗禮，相信所有企業都開始正視如何用數位工具來遠距離開會、協作，確保企業的關鍵業務能更有效順暢地運作，這也是每個企業都該正視的議題。

再舉個例子，過去做生意常常要出差、拜訪客戶，商務旅行其實是很耗時間的，像我以前去美國拜訪客戶，搭飛機來回加上拜訪行程，可能總共花了三天時間，但只為了一個兩小時的會議。視訊會議不僅縮減商務旅行所耗費的時間，還可讓更多人一同參與。以前為了成本考量，拜訪國外重要客戶可能只能兩個人去，但現在採視訊會議，研發、行銷等所有相關人士都可以參加，有任何問題當下就可討論，對於企業營運的效率提升是倍數的成長。

Q：為使企業恢復常軌或進一步使營收成長，訊連在未來是否會推出新的產品呢？

A：訊連及轉投資的玩美移動在未來主推的新技術是擴增實境 (Augmented Reality, AR)。因為要讓電子商務更上一層樓，讓消費者有更美好的消費體驗。我認為，透過擴增實境技術帶來的「身歷其境」會是電子商務的下一個階段，也就是“try before you buy (試了再買)”。以彩妝產品為例，部分消費者不太喜歡在線上購買彩妝品，因為照片和現實的彩妝顏色會有色差，且彩妝是要搭配膚色的，很少人只看網站上模特兒上妝的照片就進行購買。



▲ 資誠聯合會計師事務所品牌暨溝通部副總經理程芝萱（左起）、資誠聯合會計師事務所執業會計師賴宗義、訊連科技股份有限公司董事長黃肇雄、資誠聯合會計師事務所執業會計師王照明、資誠聯合會計師事務所審計服務部副總經理黃金連

以玩美移動為例，旗下「玩美彩妝」APP 可讓消費者透過手機，就可以把眼妝、唇妝、假髮一套到臉上，確認是消費者自己想要的風格才下單。其他如家具和室內裝潢等商品，也都存在著以 AR 讓消費者身歷其境的體驗成長空間。

總結來說，在未來，企業若想在市場占有一席之地，我認為有三點必須格外重視：第一、數位行銷、第二、視訊會議、第三、擴增實境（AR）。順應上述趨勢，訊連積極開發新技術與產品，如為了協助企業效率提升，訊連推出 PowerDirector

Business（威力導演商業版）及 U Meeting & U Webinar（U 會議 & U 簡報）兩種產品及服務服務，協助企業營運更順暢，無論身處於紅海還是藍海市場，都能從激烈競爭中勝出。

面對外在變動， 沒什麼好怕的， 只怕自己不改進

盧明光 | 朋程科技股份有限公司董事長

成立於 1998 年的朋程科技，現為全球最大燃油車用發電機二極體廠，靠著技術優勢，客戶群囊括全球前五大內燃發電機廠；面對電動車市場快速崛起，朋程持續以卓越技術靈活應對，提前布局 MOSFET、IGBT 等新產品，做好最佳準備迎戰未來商機。

儘管 COVID-19 疫情打亂產業遊戲規則，卻從未中斷半導體產業的成長趨勢，放眼全球，美、中、日各國皆不惜重金、傾全國之力意圖獨霸第三代半導體時代，隨著產業軍備競賽日漸白熱化，來看人稱「併購天王」的盧明光董事長對於半導體產業動態精闢的剖析，並分享臺灣半導體產業的未來機會與挑戰。



Q：因應疫情，以及中美貿易戰所帶來的地緣政治緊張、供應鏈重組，您認為對臺灣整體和半導體產業有何影響？

A：2021 年全球經濟成長率一定會比 2020 年好，因為 2020 年太差了。臺灣很幸運，疫情控制得當，整體經濟所受影響遠比其他國家來得小。

疫情對於每個產業的影響各異，相較之下，全球及臺灣半導體產業受疫情影響較小，甚至很多公司營收還創新高。可以看到，原本快速發展中的 5G、AIoT、數位醫療，甚至是電動車、自駕車等，都還繼續保持成長趨勢，臺灣若能將既有擅長的技術與這些高成長性的產業結合，未來的經濟成長動能還是不錯的。

至於中美貿易戰，其實是一場科技戰，美國不希望中國大陸的 5G 成長得這麼快，故而制裁華為、中芯國際，短期內，這對臺灣有利。當然，台積電本身的技術實力，一直是臺灣半導體的優勢，從台積電推出七奈米晶片以降，技術一路領

先英特爾和三星，台積電在技術上的領先成功帶動臺灣半導體產業鏈的進步，從封裝、矽晶圓、IC 設計、無塵室、光阻劑等等，供應鏈一環扣著一環，建立了臺灣的「矽屏障」，使臺灣躍升為全球第二大半導體產值的國家。

Q：疫情促使各行各業的營運模式改變，許多公司重新思考未來的管理架構，請問貴公司在未來三年預計增加哪些領域的投資？

A：受到 COVID-19 疫情影響，2020 年朋程營收會較上年縮退，但我們看好未來的明星產品：LLD（高效能整流器），該產品可有效提升傳統汽車的內燃機發電效率，出貨量預估將從 2019 年的 1,500 萬顆、2020 年的 2,700 萬顆、到 2021 年超過 4,500 萬顆，每年成長幅度超過 50%。同時，我們也推出 ULLD（超高效能整流器），初期每年出貨量至少雙倍成長。

除了傳統汽車，電動車和油電混合車將是未來的趨勢，到了 2030 年，全球電動車占整體汽車總產業的比例，預估將從現在的 3% 成長至 30-35%；在此趨勢下，朋程早已建置新廠，以發展新能源汽車所用的 MOSFET（金屬氧化物半導體場效電晶體）和 IGBT（絕緣柵雙極電晶體），靠著不斷創新、技術升級，保持公司持續成長。若是一家公司同樣的產品賣 30 年，這對公司是很危險的，無論是利潤、公司內部的研發能力、人員、設備等等，都會因此停滯不前。

Q：公司要開發新產品，人員培育和吸引新的人才是很重要的一環，想請教貴公司的人才培育策略？

A：臺灣在電子和半導體產業中有很多優秀的人才，但多數都集中在台積電，這有利也有弊，好人才當然想去好公司，但我希望優秀的人才能散在 5G、AI、IoT，或智慧醫療領域中，不要只有集中在半導體，尤其不要集中在晶圓加工。

人才的養成與訓練，很多是在職場中學習的。對於我們公司而言，一向廣納賢才，是不是名校畢業生並非重點，員工是否踏實、用功，才是我們在意的。

為了留住人才，朋程提供優渥的薪資和自由的工作環境，願意為員工加薪、升遷。找到願意努力的員工、在公司能夠穩定下來，這是朋程產品技術能深耕的重要原因。

我們也很鼓勵員工生育，員工生第一胎時，公司提供兩萬五千元的補助；2019 年開始，每位有小孩的員工，每年可領兩次、每次五千元就學補助，從零歲一路領到 23 歲。我希望我的員工敢生、也敢養小孩，企業想要留住人才，這些本來就是企業主該做的。也因如此，我們在 2020 年得到天下雜誌企業公民獎的小巨人獎第一名，因為我們員工的生育率高達 3.4%，是全臺灣的生育率（1%）的三倍，這是公司全體努力的成果，令人欣慰。

Q：除了貴公司自身的發展之外，想請教您如何看待未來臺灣半導體產業存在的隱憂與機會？

A：臺灣半導體在以「矽」為代表的第一代半導體原料，無論是晶圓加工、IC 設計，已站穩全球重要的位置，表現數一數二。到第二代以砷化鎵（GaAs）為主要材料的時代，雖然砷化鎵晶片製造主要在日本，但臺灣應該可卡位終端裝置、器件的製造。但到了氮化鎵（Gallium nitride, GaN）及碳化矽（Silicon Carbide）的第三代半導體材料，現在是各國兵家必爭之地，中國大陸在十四五計畫中，宣布將投入十兆人民幣，歐美計畫投入百億美金，日本預估投入十兆日圓，但臺灣，目前還看不到政府提出類似的大型計畫，臺灣半導體廠商如果持續埋頭苦幹，只會生產舊產品，當半導體材料技術改朝換代時，將會趕不上競爭對手。

除此之外，無論面對疫情或未來，臺灣的廠商其實沒什麼好怕的，過去這 40-50 年來，從金融風暴、網路泡沫，臺灣企業碰過各種的高高低低，但只要是大家都碰到的事情，我們就不會怕，不管發生什麼事情，就是找解方。

嚴格來說，企業也不怕誰執政，政府所扮演的角色，就是要塑造這一個開放的環境，讓技術人才能進來，鼓勵外資進來投資，不用怕我們的技術會外流。政府或許可以限制企業生產、或在某地發展，但無法限制企業成長。

積極而言，臺灣企業應該利用這次的機會，善用臺灣很便宜的錢，積極併購國外龍頭企業，讓臺灣企業進一步變成國際龍頭企業，面對外在變動沒什麼好怕的，只怕自己不做、不改進。



▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師鄭雅慧（左起）、普華國際財務顧問公司董事長游明德、朋程科技股份有限公司董事長盧明光、資誠聯合會計師事務所審計服務營運長梁華玲

Q：根據《PwC 新冠肺炎疫情財務長調查》，70% 以上的財務長認為保護顧客和員工的健康安全是他們首要的工作，未來公司如何持續強化 ESG 作為？如何加強與利害關係人的溝通？

A：企業經營理應追求成長，但也必須保護環境，這樣才能永續經營。我們從廢水處理、廢氣處理、節能省電、綠建築各個環節逐一著手，雖

然每樣環保設備可能動輒數千萬，但我們很願意投資，因為我們服務的是全球前五大發電機廠，這是在經營管理上不會打折扣、也不能打折扣的地方。

要做到 ESG 策略的擬定與落實，公司「賺錢」與否是首要前提。因此，在未來三年，配合新的產品出貨跟新廠落成，每年營收目標都希望有超過 25% 的成長幅度；同時，我要求每三年新產品營

收占整體營收須達 30%，確保公司產品組合的創新動能及利潤；第三，提高產品的附加價值，從標準型二極體到 LLD、再到 ULLD，讓營業額跟獲利同步提升。

隨著利害關係人對 ESG 的要求越來越重視，尤其，投資者、外資、政府都高度重視下，企業必須在成長的同時，兼顧未來永續的經營。

疫情是個加速器， 加快消費者行為轉變

謝健南 | 全聯實業股份有限公司副董事長

成立於 1998 年的全聯福利中心，最早從承接「中華民國合作社聯合社」68 家專售乾貨的賣場開始，以「低價」形象深植人心；發展至今，全聯已是展店超過千家的臺灣超市龍頭，於 2019 年推出的 PX Pay 行動支付 App，迅速擠進臺灣行動支付市場的前三名，其品牌優化與數位轉型成效有目共睹。

2020 年，面對 COVID-19 疫情衝擊全球，身為疫情下最大受益者的全聯，不僅全力滿足民眾採購、囤貨及抗疫需求，更張開雙臂擁抱身處銷售危機的本土小農、花農。面對未來零售市場的巨幅變化，來看謝健南副董事長暢談全聯如何透過一連串的策略改進，使全聯在線下、線上虛實融合（Offline-Merge-Online, OMO）世代持續走在最前端。



Q：COVID-19 疫情衝擊各行各業的商業活動，您認為疫情對臺灣零售產業有何具體影響？

A：這次疫情對某些產業是受益的、有些是受害的，基本上，全聯是屬於受益的一方。因為在疫情爆發之初，消費者恐慌性地購買、囤貨，同時，生活習慣改變，人們減少外出餐廳吃飯的頻率，轉而在家煮飯，使得消費者對生鮮食品的需求增加，全聯因此受益。

尤其，相較於大型賣場，採買所需時間較長、接觸的人也更多，在社區附近、巷弄中的全聯，成為不少消費者採買物資的首選，包括生鮮、衛生及防疫商品都變成搶購的商品。展望未來三到六個月，如果疫情沒有太大的變化，這樣消費行為應不會有太大的改變。

Q：根據《PwC 2020 全球消費者洞察報告》，35% 的城市消費者會透過線上購買食品（疫情前僅有 9%），請問電商、線上購物的趨勢，對貴公司有何影響？

A：線上購物行之有年，這次疫情等於是強迫改變、是一個加速器，因為恐慌，加快了消費者的行為改變。一旦消費者嘗試使用線上購物一次、兩次，大概就回不去了，這樣的行為改變，無論對電商、對零售業都是相當大的影響。

我認為，在未來的三到五年，所有的實體通路都會發展電商，而現行電商也都會跟實體通路合作、甚至自己擁有實體店面，就是所謂的 OMO (Offline-Merge-Online)，虛實融合。在未來，OMO 可能占到整體零售市場的九成，純粹的電商、純粹的實體皆為少數，消費者購物行為的改變，促使未來在實體與虛擬之間交互應用，不斷地穿梭在虛實之間。

但在臺灣，電商不會取代實體通路，零售業本來就是一個很在地化的產業，各國的環境需求都不太一樣。美國、中國大陸因為幅員遼闊，使得亞馬遜、淘寶得以迅速崛起，並對當地消費者至關重要；但臺灣面積小、人口密集，造就了全世界最方便的購物天堂，實體通路仍有優勢。

Q：面對零售市場的轉變，貴公司是否有往海外發展或其他策略性市場計畫？

A：全聯是很本土的公司，目前暫無跨足海外發展的計畫，未來會更積極耕耘本土供應商、在地小農。像之前推出的老鷹紅豆，全聯透過契作的友善栽種，確保紅豆種植過程中不毒害鳥類、不用落葉劑、符合產銷履歷的規範，慢慢地，消費者是願意多付一點，但確保產品是健康、對環境無害的。

目前，我們很多店裡有所謂的「農家直採專區」，我們不是去創造一個小農品牌，而是直接把生產的小農照片貼出來、說明各產品的生產地，透過全聯這個平台，讓產能有限的小農可以增加銷售管道，且銷售範圍不需賣到全聯上千家店面，視小農產量，可以僅在十家、五家門市銷售，且讓小農自己定價。

像在 2020 年初，疫情導致臺灣花卉出口停頓，過去全聯從來沒有賣過花，但現在全臺灣大概有上百家全聯在賣花，儘管小農產品、花卉銷售對全聯利潤微薄，但這關係到許多當地業者的生計，我們就選擇去做。全聯是本土企業，不照顧這些本土小農、花農，要照顧誰？

事實上，全聯堅持不推自有品牌的商品，我們傾向善用供應商的資源（包括研發、行銷），我們的角色是提供供應商商品的銷售平台，善盡通路平台的責任，大家互相幫忙。

Q：面對市場及科技應用的大幅轉變，除了電子支付 PX Pay，貴公司未來還將增加哪些領域的投資？

A：先不談疫情，各項新科技的應用原本就對零售業有極深遠的影響。除了 PX Pay、PX Go 等服務性的應用，包括內部的流程管理、門市考勤、庫存管理、收銀台管理等等，我們也都陸續導入科技做管理，未來在科技的應用、投資，是我們一定會繼續去做的。

同時，我們也將科技應用在供應鏈管理，持續優化供應鏈，提升食品的新鮮度，縮短生鮮商品從產地到店面的時間。對生鮮商品來說，「時間」格外重要，假設現烤麵包每天晚上 11:00 必須報廢，如果能越早送到賣場，商品可銷售時間就越長。

要提升生鮮商品的新鮮度，必須整個供應鏈跟著調整，從訂貨資料傳送、訂貨截止時間、生產時間、人員排班、物流配送、驗貨、上架等環節，缺一不可。以全聯從 2019 年開始執行的「生鮮 D+1」，門市在每天中午 12 點前完成訂購、隔天早上十點前就要收到貨品，整個供應商的生產、出貨流程都要跟著改變，全聯生鮮處理中心甚至因此調整大夜班作業，這些改變必須裡應外合，從上游到下游每個環節全都跟著調整，並持續透過大數據找出系統流程需要優化的地方，讓生鮮商品的鮮度透過科技不斷地改善提升，讓消費者可買到更新鮮的食物。

其實，全聯在電子商務仍有很大的發展空間，年輕人大多已習慣線上購物，但我們六成的客群是 45 歲以上的女性，如果這群顧客也能順利數位化，將可大幅縮減臺灣的數位落差，我們可以說是責任重大。

Q：除了追求生鮮食品鮮度提升，全聯是否也考慮投資溯源等領域，確保產品的安全？

A：所謂「溯源」就是從產品的源頭開始參與管理，如要選擇哪批種子、種在哪塊農地、採用怎樣的栽種法等等，從產品栽種的最上游開始著手，取代產品進貨後的檢驗工作。全聯未來在生鮮商品這一塊，會全面加強溯源管理，對於大的品牌廠來講，任何一項產品出問題，所造成的品牌損傷都很大，這使品牌商必須更加嚴謹來管理產品風險。

除了商品銷售時做好標示，更好的方式其實是讓消費者可以主動追蹤，說不定未來很多農場都會開始架設網路攝影機，讓消費者可以清楚掌握所購買商品的生產過程。如此一來，雖然商品勢必將增加成本，但可以提供消費者不同的選擇，有的消費者確實願意用較高的價格購買安全的食物，資訊透明能確保消費者安心。

Q：在人才方面，貴公司未來需要什麼樣的人才？在人才的培育和吸引上有何策略？

A：全聯的品牌形象歷經好幾個階段，從初期的店面小、燈光暗，而且只賣乾貨，逐漸轉變成開始賣生鮮蔬果，店面也朝大坪數、明亮、舒適轉型，並提供停車場，大家開始感覺到全聯變漂亮、變新潮了。

從全聯內部的管理、導入科技應用、產品鮮度提升，到對外行銷、小編的社群互動等等，這是一個演化的過程，隨著全聯品牌形象的拉升，我們的人才招募因此受惠，以前名校畢業生不會考慮來全聯工作，但現在很多優秀人才會主動選擇全聯，這是一個良性的循環。

展望未來，我們會特別需要嫻熟電商或是數位科技的人才，因為我們早期只都用 POS 的資料，只看得到客人的基本輪廓，如年齡、性別，很難具體掌握每個會員的購買履歷，若能更了解客戶，未來我們可以更精準地進行銷售，更精準地投遞折價券、促銷活動給個別的消費者，這會是未來我們持續發展的一塊。



▲ 全聯實業股份有限公司副董事長謝健南（左）、資誠聯合會計師事務所所長周建宏（右）

PwC Taiwan 的 2021 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

產業議題與調查訪談團隊(按姓名筆劃排序)

王照明 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產業服務營運長

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所策略長

周筱姿 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

桂竹安 資誠企業管理顧問公司董事

張淑瓊 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審計服務營運長

許祺昌 資誠聯合會計師事務所稅務法律服務營運長

游明德 普華國際財務顧問公司董事長

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

潘慧玲 資誠聯合會計師事務所執業會計師

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

鄭雅慧 資誠聯合會計師事務所執業會計師

盧志浩 資誠創新諮詢公司執行董事

賴宗義 資誠聯合會計師事務所執業會計師

企劃與編輯

程芝萱 品牌暨溝通部副總經理

顏雅娟 品牌暨溝通部經理

郭幸宜 品牌暨溝通部副理

許湘穎 品牌暨溝通部資深專員

視覺設計

王千蕙 品牌暨溝通部經理

陳柏宏 品牌暨溝通部副理

蔡秉蓉 品牌暨溝通部資深專員

張家毓 品牌暨溝通部資深專員

媒體及社群溝通

楊証凱 品牌暨溝通部經理

徐緯芬 品牌暨溝通部經理

李遠華 品牌暨溝通部副理

www.pwc.tw/ceo-interview

© 2021 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.

