2022 臺灣企業領袖調查深度訪談專刊

成功企業新定義

朱志洋|友嘉集團總裁

吳奕叡 | 達爾膚生醫科技股份有限公司董事長

李亮箴丨復盛應用科技股份有限公司董事長

侯博明 | 臺南紡織集團總裁

莊明輝|豪展醫療科技股份有限公司董事長

陳進財|穩懋半導體股份有限公司董事長

廖俊喆|崑鼎投資控股股份有限公司董事長

蔡明哲 | 中山醫學大學附設醫院總院長

鄭貞茂|陽明海運股份有限公司董事長

蕭清志|緯創軟體股份有限公司董事長暨執行長

戴榮吉|康那香企業股份有限公司董事長







前言

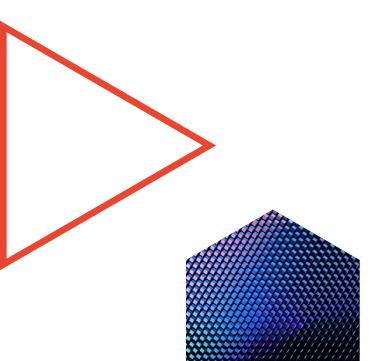
自 1997 年起,PwC 全球聯盟組織每年針對全球約 90 個國家、數千位企業領袖進行全球企業領袖調查 (PwC's Annual Global CEO Survey),每年的調查結果都會在世界經濟論壇 (World Economic Forum) 年度大會中公布,這份調查已成為全球產、官、學各界年度重要的經濟發展與產業趨勢參考報告。

PwC Taiwan 為 PwC 在臺灣的聯盟所,自 2011 年起,同步針對臺灣企業領袖進行「臺灣企業領袖調查」,歷年調查結果皆成功引領臺灣主流議題發展。

歷經 COVID-19 疫情,全世界企業面臨嶄新考驗。2022 臺灣企業領袖調查聚焦在動態的策略規劃(Dynamic strategy)、企業敏捷性(Business agility)以及脫碳(Decarbonisation)等主題,希望透過調查了解上述主題如何影響企業的績效表現。

PwC Taiwan 臺灣企業領袖調查團隊於 2021 年 9 月至 2021 年 11 月進行 2022 臺灣企業 領袖調查問卷及深度訪談。在《2022 臺灣企業領袖調查深度訪談專刊》中,收錄參與本次 調查深度訪談的 11 位企業領袖與專家受訪精華,以及三篇 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,窺見未來成功企業的樣貌。

本專刊各篇受訪內容按照受訪者姓名筆劃依序呈現。

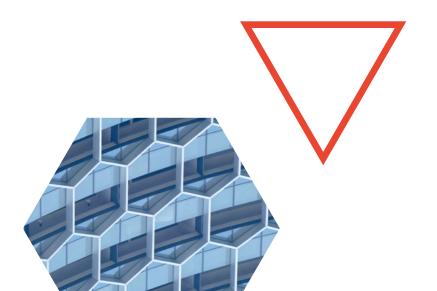




目錄

PwC Taiwan 專家觀點

治理疫後新未來:建立信任	4
董事會在企業永續扮演的關鍵角色	8
不懼疫情,臺灣企業快速因應環境變動	
建立競爭優勢	12



企業領袖與專家受訪精華

木志注: 企業要做跨越式思考 , 速度] 將决定成果	16
吳奕叡:面對外在變化,第一要快、第二要夠敏銳	20
李亮箴:企業須保有快速改變、快速調頭的可能性	24
侯博明:世上有永遠的企業、沒有永遠的產業	28
莊明輝:世界一直在變,要有彈性、要超前部署	32
陳進財:疫情為ICT產業帶來正向助益,半導體至少有十年榮景	36
廖俊喆:因應外在變化,策略須在執行與修正間不斷擺盪	40
蔡明哲: 決策要明快、要大膽,並隨時調整	44
鄭貞茂:策略擬定須掌握趨勢,隨時關注變化	48
蕭清志:數位轉型與ESG,手牽手同步走	52
戴榮吉:「智慧」加「速度」,就是贏家	56

PwC Taiwan 專家觀點

治理疫後新未來: 建立信任



周建宏 資誠聯合會計師事務所所長

暨聯盟事業執行長

氣候變遷、匯率動盪、物價波動、供應鏈大亂、社會不公、 新型工作模式等挑戰,持續影響著各國政策擬定、企業策略 規劃、以及個人生存技能培養。當變動成為一種新常態,需 要新思維、新戰略以戰勝挑戰。

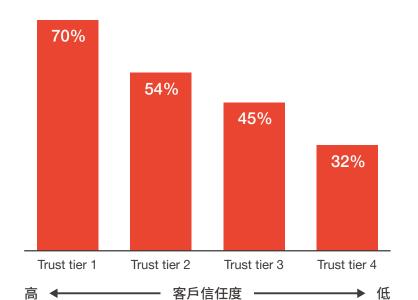
PwC 在 2021 年 6 月,提出全新策略「新方程(The New Equation)」,就是為了與企業共同應對迫在眉睫的挑戰一與 更多利害關係人「建立信任」及「成就永續」。

信任,為何在今日如此重要?

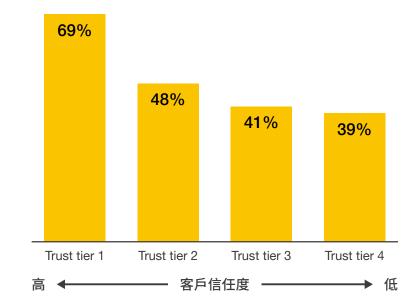
根據「2022臺灣企業領袖調查」,透過詢問企業領袖一系列 關於其客戶的態度與行為的問題,計算出各家企業受客戶信 任的積分, 並將受訪企業依受信任程度區分為四群。結果發 現,在最受客戶信任的企業中,有70%對未來一年營收成 長抱持高度信心,但在得分最低的一群受訪者中,只有32% 對未來營收成長持樂觀看法;越受客戶信任的企業,對未來 三年營收成長也更有把握。這說明了,「信任」與企業的「財 務績效 | 之間存在著正向關係。

越被信任的企業,對未來營收成長越具信心

Q. 請問您對公司未來一年營收成長的信心程度? (非常有信心 + 極有信心)



Q. 請問您對公司未來三年營收成長的信心程度? (非常有信心 + 極有信心)



Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | Trust tier 1=54: Trust tier 2=48: Trust tier 3=66: Trust tier 4=56

為了回答這抽象問題,2021年8月,PwC在美國對503位企業領袖、873位企業員工以及超過1,000位消費者進行問卷調查¹,試圖捕捉「信任」的具體組成要素。

調查發現,無論是企業領袖、員工或是一般消費者,對於信任的認知大抵相同:「數據保護與網路安全」、「善待員工」、「合乎倫理的商業行為」、以及「承認錯誤」是排名最前面的四大要素。

但在四大要素之後,各群體對信任的認知開始出現分歧。如企業領袖會將負責任的人工智慧、永續的價值鏈管理,也視為信任的關鍵定義;對於員工而言,則更強調企業領導人須勇於承擔責任等。

雖然「信任」是個持續動態變化的概念,難有一套可適用於所有產業、所有企業的標準流程可依循;但基於 PwC 豐富且觸角廣泛的專業顧問服務經驗,在此提供企業四個廣泛性的指導原則:

一、企業領袖應審慎擬定企業的信任策略 Be deliberate about your trust strategy

每家企業對於「信任」的定義以及關鍵指標均不相同,首先,必須確認自身企業對「信任」的具體定義是什麼?儘管企業裡的每個人都應獲取信任,但企業最高領導人是否取得信任格外重要。企業領袖應帶頭建立信任,並評估你的客戶、你的員工,最在乎的信任指標是什麼,並將精力集中在這些重點指標上,持續改善。

二、顧及所有利害關係人,並了解之間的衝突 Consider all your stakeholders – and their conflicts

光是對客戶、員工、社區、監管機構任一方利 害關係人建立信任,是遠遠不夠的,企業必須 從一開始就建立一套可兼顧各方利害關係人的計畫。儘管,有時候不同利害關係人最在乎的信任指標,可能存在衝突,但若妥善處理,不同利害關係人之間的信任是可相輔相成的。舉例來說,若員工高度信任自家企業,對企業的使命產生共鳴,便可成功扮演客戶、以及當地社區的信任推動大使,連帶使客戶提升對這家企業領導人的信任度,甚至擴及到股東、監管單位對該企業的信任程度。

三、徹底履行承諾,保持一致性與可靠性 Deliver on a finite set of actions

「信任」是建立在一致性和可靠性之上,當企業 擬訂一套符合企業價值觀的信任建立策略、且一 致地透過各種行動加以兌現,必然可獲取信任。 無論是企業的產品/服務、財務報表、到所服務 的社區、各項ESG作為等,企業必須持續檢查, 這些建立信任的行動是否達到企業所擬定的承諾 與目標,並以具公信力的方式,對內、對外溝通 這些作為。

四、透過科技建立信任,建置資安韌性和維護 數據隱私

Deploy technology in ways that truly build trust

數據隱私與網路安全是建立信任不可或缺的要素,企業必須擁有足夠能力保護數據。同時,在面對社會大眾對企業導入自動化,可能導致社會不公;或是人工智慧發展存在偏見等疑慮,企業必須顧及各方利害關係人立場、檢視自身所發展的技術產品或服務是否合乎道德?是否符合企業的價值觀與策略?

當企業適當地發展數位技術,這些技術不僅可協助企業推動成長、創新,並可增加信任。舉例來說,自動化技術可提升審計、稅務模型與ESG報告的產製效率,若能採用符合道德的AI原則、減少AI偏見²並在適當的地方使用AI,企業將可做出更值得信賴的決策。

除了上述四大指導原則,隨著各方利害關係人對於資訊的渴求更勝以往,企業不僅要跟利害關係人充分「溝通」企業使命、願景、策略目標與績效,更要建立起一套可信賴的「制度、流程及系統」,以客觀衡量、管理及與利害關係人溝通各項策略目標與績效;企業所揭露的財務及非財務資訊,如能經第三方單位的「確信」,將能提高資訊的公信力,讓企業在信任建立的旅程上,走得更加穩健。

信任的建立並非一蹴可幾,對所有企業來說,「建立信任」是一場需要持續的耐力賽,然而,一旦獲取利害關係人信任,企業所獲得的回 饋將遠超過財務價值。

2. 人類社會的偏見隱藏於各種數據、資料庫中,如使用含有偏見的數據資料庫來進行機器學習訓練,即可能產生帶有性別、種族偏見的 AI 技術。



PwC Taiwan 專家觀點

董事會在企業永續 扮演的關鍵角色



李官槿 資誠永續發展服務公司 董事長



趙永潔 資誠永續發展服務公司 副總經理

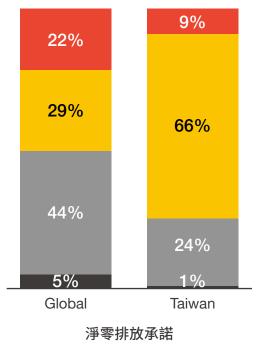
COVID-19 這場改變全世界的流行病風暴,不僅顛覆商 業經營的既有秩序,也成為企業「利害關係人資本主義」 (Stakeholder Capitalism) 的催化劑,企業除了要對公司股 東負起責任,也被期許必須回應更多利害關係人的需求。

所謂的「利害關係人資本主義」,關鍵在於回應利害關係 人所關注的環境 (Environment)、社會 (Social) 與治理 (Governance) 議題,每一家企業依其所屬產業、利害關係 人組成與企業特性,有著不同的ESG主題需要管理與回應。

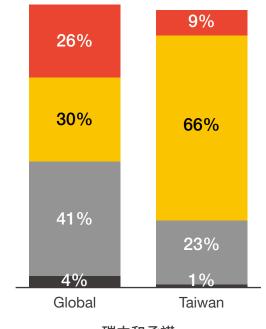
其中,「減碳」已是各家企業不可迴避的重要課題。根 據「2022臺灣企業領袖調查」, 目前全世界已有 22% 的企 業做出淨零排放承諾¹,26%已做出碳中和承諾²;在臺灣, 在受調查的 224 家企業中,也已有 9% 表示已做出淨零排 放承諾,並有66%的企業表示正朝著淨零排放/或碳中和 承諾努力。顯示多數企業已了解到環境議題的重要性,部分 企業更進一步公開做出減碳承諾,從營運的各環節實際踏出 減碳步伐。

- 1. 淨零排放承諾 (net zero commitment) 指企業將其溫室氣體 (GHG) 排 放量減少到接折零,並消除其不可避免的排放量。
- 2. 碳中和承諾 (carbon neutral commitment) 指企業透過使用購買碳權、 植樹造林等方式,將其溫室氣體(GHG)排放量抵消為零。

Q. 請問貴公司是否已做出以下氣候行動承諾?



(net zero commitment)



碳中和承諾 (carbon neutral commitment)

正朝此承諾努力 ■ 不知道

Source | 2022 臺灣企業領袖調查 Base | All Respondents (全球 =4,446,臺灣 =224) ESG 無疑是現今企業的重要課題,「董事會」在企業的 ESG 發展上,又應扮演怎樣的角色?

在公司治理架構下,董事會負責「監督」職責,意 即董事會應確保企業策略是適當、且能產出預期 效果;同時,對於企業策略所可能產生的各項風 險,董事會亦負有監督之責。

企業在推動 ESG 時,應從董事會由上而下(Topdown)做起,讓 ESG 成為企業永續經營的關鍵 DNA,建立永續的願景與使命。在企業逐步落實 ESG 成為公司文化的過程,包括融入企業整體經營策略並訂定 ESG 目標,與企業管理階層溝通、擬定相關行動計畫,提出關鍵績效指標(KPI),並設計績效追蹤機制掌握 KPI 目標成果,定期衡量機制有效性及檢討各部門的執行情形等,董事會應監督企業揭露各階段永續作為,使員工更了解公司使命與願景以凝聚共識,並讓利害關係人了解其在 ESG 的努力與成果。

而企業在不同的 ESG 營運階段,董事會的監督 引導重點各有不同,以下分為起步期、發展期與 領導期三個階段說明:

一、起步期

董事會在企業 ESG 起步期的執行重點工作包括:

- 1. 掌握利害關係人議合的情形:透過多元 途徑蒐集各利害關係人的意見與關注重 點,並進行 ESG 指標評估,鑑別出企業 的重大性議題;同時,將相關利害關係 人議合成果,整合至企業的營運思維與 決策,作為營運方針的參考依據來源。
- 2. 監督企業 ESG 制度辦法建置與運作: 為確保企業落實 ESG 作為,董事會需 監督企業 ESG 制度辦法的訂定是否完 備,並追蹤 ESG 相關議題之行動方案執 行情形。

二、發展期

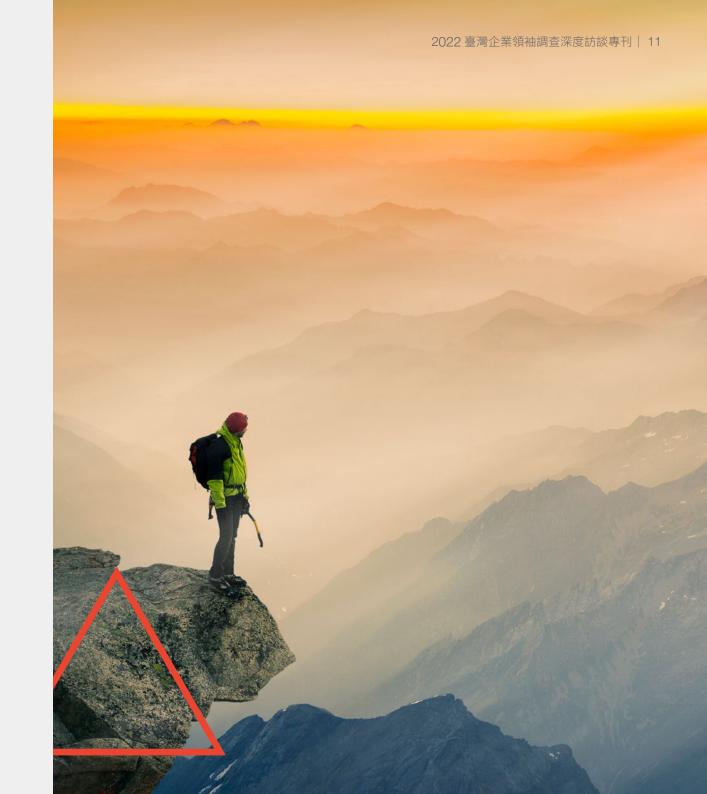
到了ESG發展期階段,企業需著重的是如何深化ESG。因此,在企業於永續經營策略中擬定ESG計畫後,董事會必須監督這些計畫付諸實行的情況,包括企業文化的建立、推動跨部門內部組織的賦能、與高階主管薪酬的連結具體作為等等,以確保ESG策略所設定之具體目標能順利達成。

其中,將 ESG 指標納入高層薪酬的考核,已成了一股抵擋不住的趨勢。近年有越來越多國內外企業,將減碳績效與高階經理人的薪酬連結,根據「2022臺灣企業領袖調查」,臺灣有 8% 的受訪者指出,公司的溫室氣體排放目標包含在個人年度獎金或長期薪酬制度之中,全球則有 13% 的受訪企業領袖如此表示。透過適當的衡量指標,將 ESG 作為與高階管理階層的績效評估及薪酬連動,將更能確保高階主管對ESG 計畫的重視,積極回應外界對於企業落實 ESG 的期待。

三、領導期

處於 ESG 領導期階段的企業,在社會中應 足以作為標竿,引領產業價值鏈落實 ESG 的行動,並接軌國際永續趨勢。如透過永 續倡議,承諾將減少溫室氣體排放,具體 作為包括盤查碳排後規劃投入資源,並採 取具體節電減碳作為,以降低對氣候與環 境的衝擊等。從企業自身出發推動永續 行動,並藉著倡議擴大跨產業的交流,發 揮更大的影響力,協助更多企業可以透過 ESG 各面向的實踐,提高整體社會的 ESG 意識。

隨著 ESG 浪潮席捲全球,越來越多企業認識到 ESG 的重要性並且積極實踐 ESG,而各企業面臨的 ESG 議題,因行業別和企業本身營運成熟度而異,並沒有一體適用的做法。然而,可以肯定的一件事是,董事會在指導管理層進行企業核心能力、選擇 ESG 議題以至於有效運用資源落實 ESG 行動等,都扮演至關重要的角色,董事會應帶領企業辨識重大攸關之 ESG 議題,管理 ESG 風險並掌握 ESG 機會,才能協助企業創造出長期永續價值,奠定企業永續經營的基業。



PwC Taiwan 專家觀點

不懼疫情,臺灣企業 快速因應環境變動 建立競爭優勢



鄭雯隆資誠科技產業研究中心



即便全球疫苗覆蓋率快速提升,但隨著 COVID-19 病毒持續變種,2021 年全球經歷了 COVID-19 病毒爆發以來最嚴重的一年,不僅感 染人數已經超過 1.75 億人,是 2020 年的兩倍; 死亡人數更超過 329 萬人,為 2020 年的 1.75 倍。

為防堵疫情攜散,世界各國大舉採用居家隔離乃 至於封城等方式,不但對人類工作、學習與生活 型態造成重大影響,上游供應鏈長短料的問題, 也對終端產品能否順利供應造成重大挑戰;除此 之外,歷時多年的中美貿易戰已升級為科技、金 融與地緣政治等多面向的戰爭。臺灣科技業者除 了考量自身營運、技術、供應鏈及市場等問題之 外,如今更需考量國際政治問題,經營環境相較 以往更加複雜。

為了降低因疫情所造成全球生產與運輸體系緊張 的風險,臺灣科技業者不得不將以往講求專業分 工、自由貿易運輸的全球供應鏈體系,轉變為區 域布局、在地生產及就近供應的新模式;再加上 中美貿易戰所導致的地緣政治關係變化,科技業 者除非在中國大陸與美國供應鏈體系之間選邊 站,否則「中國在地」與「非中國」的全球雙供應 鏈體系布局更是勢在必行。

臺灣科技業者除了以技術與品質在全球供應鏈占 有重要地位外,彈性生產與快速回應市場變化的 敏捷性,更是臺灣廠商能在紅色供應鏈大舉侵蝕 市場之際下,依舊能與國際大廠維持長久合作關 係的關鍵因素。

而這項能力,更是讓臺灣科技產業在全球供應鏈 斷鏈的情況之下,能夠持續維持營運、甚至在困 境中勝出的重要競爭優勢。舉例而言,2021年全 球因車用品片缺貨,導致多家車廠被迫減產,原 本受到少數 IDM 半導體廠商所壟斷的車用晶片 廠商,由於年初的晶圓製造廠受到停電、地震、 火災等天災影響而停工;年中又因馬來西亞封城 導致封測產線停擺,不得不打開合作大門,轉而 與臺灣晶圓代工及專業封測廠展開合作,並簽訂 長期合約或密切合作,以避免產能無法滿足客戶 需求,進而喪失市場先機。

是以,雖然 2021 年臺灣一度因本十疫情加劇進 入三級警戒狀態,但因疫情快速獲得控制,科技 產業生產所受影響不大,加上供應鏈為了避免缺 料而提高庫存水準,以及部分地區的停工轉單效 應,整體來看,過去一年,臺灣科技產業非但沒 有受到疫情影響,反而積極擴充新產線以緩解滿 載的產能。

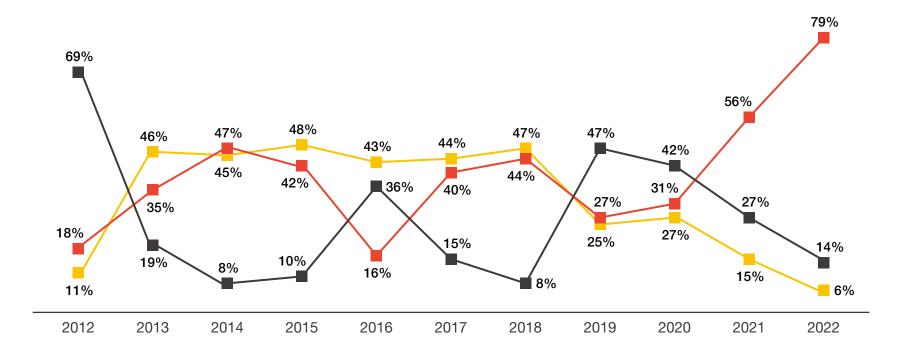
靠著臺灣企業的彈性以及快速回應市場變化的敏 捷性,根據行政院主計總處的預估,2021年臺灣 GDP 成長率將創下 11 年來的最高紀錄,主因除 了受惠全球經濟復甦外,半導體、風電及太陽能 大廠持續擴大投資,以及相關產業鏈深化布局所 帶動的民間投資更是功不可沒。

展望 2022 年,隨著全球疫苗覆蓋率持續提升, 疫情對實體經濟影響可望逐漸式微,臺灣企業領 袖對未來似乎也更具信心。根據「2022臺灣企業 領袖調查」,在224位受訪者中,有高達79%的 企業領袖認為 2022 年全球經濟成長率將持續提 升,相較於 2021 年度調查的 56% 提升了 23 個 百分點,較之全球企業領袖(77%)也更加樂觀。

然而,受惠於 5G、物聯網與電動車市場持續暢 半導體缺料壓力仍在,對於臺灣科技業者而言, 2022 年仍是個機會與挑戰共存的一年。除了快 速應變的敏捷性外,面對未來的國際通膨壓力高. 漲、主要央行貨幣政策正常化、以及全球供應鏈 持續動態調整的挑戰,臺灣企業必須持續加以關 注,並強化對未來趨勢的預判以及反應能力。

79% 臺灣 CEOs 認為未來一年全球經濟成長率將提升, 創下歷年新高紀錄

Q. 展望未來一年,請問您認為全球經濟成長率將會如何變化?





Source | 2012-2022 臺灣企業領袖調查

Base | All Respondents (2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224)



企業要做跨越式思考, 「速度」將決定成果

朱志洋|友嘉集團總裁

創立於 1979 年的友嘉集團,是臺灣工具機業者積極於海外 布點的先驅,透過不斷地併購與國際合資,現已成為華人最 大的全功能 CNC 工具機集團,加計集團內的工具機、產業 設備、以及綠能三大事業群,目前在全球共發展52個品牌、 擁有79個生產基地,持續朝著世界第一大工具機集團的目 標邁進。

而對中美貿易戰、COVID-19 疫情、以及減碳趨勢所帶來的 高度變動,事業版圖橫跨全世界、站在浪頭上的友嘉集團總 裁朱志洋感受極為深刻,同時擔任台灣綠電應用協會首屆理 事長的他,一手推動集團於全球版圖持續擴張,一手積極整 合集團齊步邁向碳中和。來看朱志洋總裁分享對於未來產業 變化的預測與洞見,在眾多的挑戰之中,臺灣企業如何從中 挖掘機會、作為「利他」的成功企業。



Q:從貿易戰到 COVID-19,打亂了原 本世界經濟合作的格局,從您的角度來 看,您最擔心哪些外在威脅?這些威脅 將對友嘉集團或是臺灣企業產生哪些影 響?

A:未來一年,隨著各國疫苗施打率提升、甚至 口服藥物問世,2022年我認為全世界疫情將會 逐漸趨緩,所有的經濟活動將大舉回籠,因為大 家已經悶太久了。

隨著經濟活動恢復正常,2022年我認為「通貨膨 脹」是避免不了的問題。白中美貿易戰以來,美 國對中國大陸多項商品課徵關稅,即使品牌廠將 訂單轉至南韓、臺灣或東南亞生產,但這些地方 的牛產成本現階段仍高於中國大陸,墊高的關稅 成本最終仍轉嫁到消費者身上;加上 COVID-19 疫情、缺櫃、缺船、塞港、物流等問題陸續跑出 來,多重因素疊加在一起,讓美國、臺灣甚至全 世界都將面臨物價上漲的挑戰。

其次,雖然市場好,但包括臺灣、中國大陸的 出生率都在走下坡,人口紅利不再,企業界「缺 人」的問題只會越來越嚴重;加上過去一段時 間,受到貿易戰及疫情影響,很多企業不敢花錢 投資、不敢擴廠,所以「缺料」問題也持續存在; 以及,臺灣因為土地有限,隨著臺商回流擴廠, 臺灣企業將繼續面臨「缺地」的問題。

第三,「缺電」將成為全世界的共同挑戰。隨著 氣候變遷加劇,各國政府與企業陸續作出減碳 承諾,希望把全球升溫幅度控制在 1.5°C、而非 2°C。在拜登上任美國總統後,從恢復〈巴黎協 定〉承諾、大力推動電動車,可明顯看到美國已 將氣候變遷議題視為國安問題,其他如歐盟、中 國大陸,更是積極推動電動車、新能源的發展, 甚至,日前習近平主動宣示未來中國大陸將不再 新建境外煤電項目,顯見中國大陸下定決心要節 能減碳,各省分也祭出了限電令,這必然對企業 造成挑戰與衝擊。

第四,我們工具機產業很擔心「匯率」的問題,在 2021年,日幣、韓圓都在貶值,只有新臺幣大 幅升值,一來一往獲利就差了8%至9%;加上 臺灣只有跟新加坡、紐西蘭簽署 FTA,當我們的 產品要出口到其他市場,就要比別人多繳關稅, 若再加上匯率因素,這對廠商將會非常辛苦。

但在多重考驗下,也看到臺灣企業厲害的地方。 我走遍全世界,看到臺灣企業的應變力、彈性、 抗壓性還有 cost down 的能力,真的是世界一 流的,雖然有上述缺人、缺料、缺電、匯率等問 題,但臺灣企業大多能快速日靈活地應變。

Q:在多重危機下,企業敏捷性變得更 加重要,為了加快應變速度,請問友嘉 集團是否在流程跟組織上有所調整?

A:企業必須看得遠、要做「跨越式思考」,企 業要看到未來五年、甚至十年的市場以及產業變 化;此外,危機也考驗每家企業的彈性跟速度, 速度會決定最終的成果。

若談到組織或流程的調整,事實上,友嘉集團無 論是透過併購、或是國際合資的方式,多年來持 續推動「在地化」策略,因為在世界各地深耕已 久,面對疫情的衝擊、全球供應鏈重組的挑戰, 對我們來說反倒是種機會。

目前,中國大陸是全世界最大的工具機市場,中 國大陸市場所需的工具機,我們全都是交給當地 生產,如此一來,不僅可節省關稅、縮短交期, 生產成本也較臺灣減少 15% 左右,讓價格更有 競爭力。這次疫情,讓中國大陸許多省分實施封 城,因為我們在中國大陸每個省分都設有據點,

讓機台維修、保養不致中斷,甚至使我們的市占 率不減反增;類似的情況也發生在歐洲,疫情讓 歐洲各國之間不再暢行無阻,仰賴過去我們在歐 洲布點完整,讓服務得以延續。

Q: 面對全球減排趨勢大舉襲來, 友嘉 集團是否針對溫室氣體減排作出相關承 諾?有哪些具體作為?

A:這個世界變化很快,今日的企業不能再像 過去一樣用「量」取勝,靠大量生產去拼價格的 時代已經過去了,現在產品生產越多,碳足跡 越多、耗雷量越大,在碳減排上對企業反而是種 考驗。

談到碳中和、淨零排放,很多臺灣企業、尤其中 小型企業,都還認為 2050 年還久、事不關己, 但這種觀念是錯的。以歐盟所提出的碳邊境調整 機制(CBAM)計畫為例,規定從2026年起,所 有進口到歐盟的水泥、鋼鐵、鋁、肥料及電力產 品,都要購買憑證;並從2023年開始,就必須

申報其產品的碳排放量。像友嘉是做工具機的, 雖然現階段產品進入歐盟不須繳稅,但只要零組 件有使用到鋼、鋁,就必須申報產品的碳足跡, 也就是說,我不只要追蹤自己產品的碳排放,還 要往上游供應商一層一層去追,申報數百到上千 家供應商的排放情況。

減碳,對臺灣企業是個嚴峻的挑戰,無論是完全 使用綠電、改變產品設計、改變製程、改變產品 運輸等,各個環節看起來都好像是成本的增加, 但現在減碳做得越徹底的企業,未來商機就會比 別人大。

以工具機產業來講,要做到減排,首先要從「產 品設計」著手,包括馬達結構設計、馬達耗電 量、主軸軸承係數調整等等;其次,在工廠端, 須思考如何節省冷卻空調、如何減少廢棄物;在 製程設計上,如何減少零組件輸送距離、減少潤 滑油用量、減少刀具磨耗等等;甚至,將工廠的 接駁車改為電動車、電動巴十。要降低碳足跡, 就是要從各層面點點滴滴去盤點、去改變作法。



▲ 資誠聯合會計師事務所執業會計師洪連盛(左起)、友嘉集團總裁朱志洋、資誠聯合會計師事務所執業會計師劉欣萍

不同於 ICT 產業,工具機產業所產生的廢氣、廢水並不多,也不會用到化學用品,但因友嘉集團橫跨多個國家、多個廠區,各國的環保法規、文化、到員工觀念都不一樣,如何將節能減碳的觀念灌輸給全球每個團隊、讓全球各個廠區的減碳做法盡量達到一致,是較為挑戰的地方。就我目前的估計,至少要到 2030 年,才能把整個集團的減碳步調整合到趨於一致,並在 2035 年達到全集團碳中和。

Q:疫情改寫既有商業秩序與遊戲規則,您認為在後疫情時代,成功企業的 定義是什麼?

A:過去,一家成功企業是「利己」的企業,要 為股東賺錢、給股東好的報酬;但今日的成功企 業必須是「利他」的企業,關注碳中和、循環經 濟、降低貧富差距、縮減社會不公、種族平等議 題,對自然環境、對社會肩負起更多的責任。 一家企業若不重視減碳、不重視 ESG,將來可能沒有銀行要借錢給你、甚至沒有消費者願意買你的東西。未來企業所面臨的挑戰與過去完全不同,business model 也必須跟著改變,在未來,企業領導人必須認知到,對 ESG 的投資不能視為是種成本的增加,而是永續生存不可或缺的一環。

面對外在變化,第一要快、 第二要夠敏銳

吳奕叡|達爾膚生醫科技股份有限公司董事長

達爾膚旗下醫美保養品牌為「DR.WU」,由皮膚科名醫吳英俊教授及其長子吳奕叡於 2003 年創立,以醫師專業為後盾的臺灣本土品牌,提出「微整保養」新概念,致力研發高效能、低敏感的專業保養品,為臺灣市占第一的醫美保養品牌,並跨足大中華、新加坡、馬來西亞等海外市場,有超過 2,000 個銷售據點。2014 年更獲國際精品龍頭 LVMH 集團旗下私募基金 L Capital Asia 入股,展開策略聯盟,創國內醫美界首例。

面對 COVID-19 疫情衝擊,達爾膚不僅面臨實體通路銷售斷 崖式縮減的挑戰,原材料短缺、運費高漲等外在挑戰,更考驗 企業經營的韌性,來看吳奕叡董事長如何帶領達爾膚靈活應變 各種變化,並分享數位行銷及化妝保養品產業的未來發展走勢。



Q:COVID-19 疫情為全世界帶來許 多不確定性,請問疫情為貴公司帶來哪 些改變?展望未來一年,您最擔心哪些 風險?這些風險將對公司會造成哪些影 響?

A:COVID-19對於我們的影響,最立即的感受 就是實體店面人流忽然不見了,不僅人流減少, 人們購買的慾望也降低,我們業績自然受到影 響。海外的部分,不同市場存在各自的不確定 因素,如新加坡、馬來西亞,很多時候是整個封 城,實體店面全數關閉,有的市場則有物流卡 閣、或運費漲價等問題,所幸化妝品屬於體積 小、精緻的商品,運費漲價雖有影響,但還在可 承受的範圍。

若就銷售的趨勢來看,我們觀察到,疫情雖然 讓彩妝品銷售受到影響,因為人們出門的機會 少了,但護慮品的基本需求一直都在,部分品項 的銷售甚至逆勢成長;另個改變是,線上銷售占 比大幅攀升,以 2020 年來看,我們實體的銷售 大概下降了二至三成,但線上銷售成長了四到五 成,雖然整體需求還是掉一些,但此消彼長,達 到石補作用。

另個擔憂是原物料的缺乏,缺料原因可能來自於 運輸物流不順、或是國外的工廠停止生產,所以 我們早在2020年第一季,就把當年度所有需要 的原物料都確定下來,確保代理商手上都有足夠 的存貨,讓我們一整年所需要的瓶器跟原料不會 有短缺問題;但到了2021年,代理商手上也已 經沒存貨了,國外的東西則是有時有、有時沒 有,這會導致我們在生產上,有時無法達到原本 計畫的數量。

然而,以上所談到的,我認為都屬於短期的威 脅,站在公司的角度,都能找到方法逐一化解, 如尋找替代性的原材料等,但有個威脅我認為可 能會對公司會有較長期的影響,那就是:太多的 變化,讓人心會疲倦。

當危機來臨時,一開始還能繃緊神經、見招拆 招,但人沒辦法永遠維持在最緊繃的狀態,尤 其,常疫情成為一種新常態之後,人的思考容易 變得負面,因為看不到終點,每天都像摸著石頭 過河,時間久了一定會疲倦,我認為這對人的心 理層面影響甚大。

Q:您剛提到疫情讓實體、線上銷售有 此消彼長的趨勢,能否請您進一步分享 達爾膚未來在數位行銷的策略與規劃?

A:談到數位行銷,大概可分為兩大塊,一是如 何蒐集消費者更完整的消費歷程,二是所謂的線 上行銷活動、行銷手法。在過去五年、甚至十 年,各家業者都積極往數位移動,但這次疫情一 來,所有實體消費斷崖式地消失,全部的消費都 推到線上,加快了數位行銷的發展趨勢。

疫情也改變了消費者的購買行為。過去臺灣線上 與實體銷售大概呈現三、七分或二、八分,幾乎 有八成的銷售還是在實體,因為臺灣的藥妝店太 密集,消費者沒有強大的驅動力必須轉為線上購 買,但 COVID-19 一下子切斷所有的實體銷售, 消費者所有的購買行為都開始轉到線上。

因為疫情,無論在行銷面、銷售端,我覺得整體 往線上移動的力量是比以往更大的,一旦線上購 買的習慣養成,就不容易再轉回來。如此一來, 也讓過去很盛行的虛實整合(online to offline, O2O)商業模式被打斷,線下的體驗變得不那麼 需要,這讓純電商又有了一線生機。過去一段時 間,包括阿里巴巴、亞馬遜等電商,很積極開設 實體店,但經過這次疫情,這些實體店大多變成 倉庫。

Q3: 當消費者的購買行為大幅轉到線上,對於達爾膚而言,是否意味著能夠接觸到更多、更廣的消費者?在此趨勢下,您看到哪些機會與挑戰?

A:無論是做實體還是線上的行銷,每個市場、每個群體都有其差異性,在臺灣的線上銷售做得好,同樣一套方法移植到其他國家未必奏效。每個消費者在網路上獲取訊息跟購買的路徑各自不同,即便是做數位行銷,也必須講求差異化。

早在 COVID-19 之前,這股去全球化的趨勢就 已萌芽,各個市場的特性日漸突出,很難以一套 行銷手法適用於全世界,必須根據各地民情加以 調整。當越來越多的銷售從實體搬到線上,這種 消費族群的差異會越來越大,且差異化不止於國 界,像光是在中國大陸,可能就存在好幾種不同 的方言、族群,因應中國大陸多元化的消費者群 體,我們就不能只開一個粉絲團,而是要開 20 個、甚至 100 個粉絲團,用他們所習慣的語言、 習慣的溝通模式,與其互動。

這就好像過去只有老三台,一個廣告可以觸及到 很多人,但隨著人們取得資訊的管道變多,每個 人關注的主題、追的偶像各自不同,可能在臺灣 北、中、南部的民眾,各自喜歡的網紅就不盡 相同,所以數位行銷無法一體適用,必須越來越 精準。

Q:疫情迎來快速變動的時代,企業敏捷性越來越重要,不僅決策要快、執行速度也要快,可否請您分享過去一年來應對變化的作法與心得?

A:面對外在的變化,企業第一必須要快、第二必須夠敏銳,隨時去觀察市場變化,進而做調整跟變化。舉例來說,在疫情爆發後,我們做的第一件事就是成立防疫小組,每天開會了解

公司營運各層面的最新發展與影響,如確認實體 店面工作人員是否有人染疫?是否需要加派人力 支援?

接下來,為了加快決策,我們開始成立許多 cross-function project team (跨功能專案小組),這樣的小組組織很扁平,決策很快速。加上現在公司內部會議多採虛擬會議,召急會議變得很容易,對於突發狀況,一個會議就可快速決策、馬上執行。

Q:COVID-19 大幅改寫既有商業秩序 與遊戲規則,您認為疫情會對化妝保養 品產業帶來哪些變化?貴公司將如何 因應?

A:隨著市場越來越分化,企業的策略必須更加 細緻化,每個市場都要有不同的策略與規劃,已 經沒有一套 one size fits all 的大策略可適用。

因此,過去幾年,我們在中國大陸市場嘗試把銷售跟行銷完全授權給當地夥伴,讓他們有更大的自主權去應對當地消費者變化、甚至是政策的變化,臺灣總部變成是中國大陸市場的產品供應者、或是產品研發的角色。我認為,未來由一個總部去遙控各地市場的模式,將會越來越式微。



▲ 資誠聯合會計師事務所副所長吳郁隆 (左起)、達爾膚生醫科技股份有限公司董事長吳奕叡、資誠聯合會計師事務所執業會計師黃世鈞

在臺灣與其他地區,我們的發展策略,第一個是做產品類別的擴張。過去我們多著重於臉部保養產品,後續會陸續往身體保養、頭髮的產品做延伸,甚至從外在塗抹的保養品,擴張到口服的保健食品等等;另外,我們也推出第二個品牌「瑞德膚(re'dermx)」,主要訴求為抗老逆齡,透過產品類別的增加,對我們將是一種重要的成長動能。

第二個發展策略是加速數位的轉移,作法包含:
① 經營社群、深化數位行銷;② 做 e-retailing,
建立起我們自己的直接銷售管道;③ 強化公司
內部數位化程度,包括電子簽核、內部的線上協
同作業、虛擬會議等等。

至於後疫情時代,市場會有怎樣的變化?我認為不管外在的環境如何改變,化妝保養品等民生必需品的需求仍會存在,只是取得管道、購買方式可能會有所改變,對於我們而言,就是要思考如何用不同的方式,持續滿足消費者的需求。

企業須保有快速改變、 快速調頭的可能性

李亮箴|復盛應用科技股份有限公司董事長

創立於 1953 年的復盛集團,最早從壓縮機起家,其後逐步跨足高爾夫球桿頭代工、運動器材、航太、精密工業等領域。2010 年,復盛集團的運動器材事業部正式分拆為一獨立公司一復盛應用科技,目前已是為全球最大的高爾夫球桿頭製造商,全球市占率高達四成,於臺灣、中國大陸、美國、越南等地均設有生產基地。

走過下市、組織再造、企業整併、並於 2018 年重新掛牌的 復盛應用科技,可謂臺灣企業中見證趨勢變化的最佳代表,在 COVID-19 疫情衝擊各產業之際,復盛應用科技選擇危機入市,與士鼎創投共同取得民盛應用 100% 股權,精準把握住疫後解封商機,在 2021 年創下營運佳績。來看一手帶領復盛應用走過產業起伏的李亮箴董事長,如何定義今日的成功企業?如何在快速變動的外在環境下擬定最佳策略?



Q:因為疫情,讓大家對未來充滿恐 懼,請教貴公司如何因應近年來的眾多 變化?

A:回想 COVID-19 疫情剛爆發之際,當時我們 內部的確有些不安,面對突如其來的變化,不僅 考驗每位企業領導人的心理素質,在既有供應鏈 被打破後,也考驗跨國經營團隊的默契,各地的 主管是否被充分授權?能否快速穩住當地營運?

一開始,雖然業績受到衝擊,但我堅持不裁員、 不減薪,因為這次疫情不是單一企業的問題,而 是整個社會、全世界都受到影響,我相信各國政 府一定會推出紓困措施。作為企業的領導人,除 了要面對獲利的壓力,更重要的是,必須讓企業 延續,將員丁的生命安全放在第一優先。

至於未來將如何變化? Nobody knows. 因為這 病毒存在地球上的時間還太短,即便各國疫苗施 打率提升,但難保疫情不會再度流行;甚至,就 算 COVID-19 疫情獲得控制,也難保不會有下個 更致命的流行病出現。

Q:隨著外在環境轉變,企業策略目標 也可能隨之調整。請問貴公司多久進行 一次策略目標及重點行動的檢視?考量 的因素包含哪些?

A:過去企業在訂策略目標時,整體大環境仍處 於盛世太平的狀態,沒有太多的突發狀況,但現 在的變化太多、太快,可能昨天所下的決定,今 天立刻就要改變方向。因此,我認為現在的策略 應該是:如何保有可快速改變、快速調頭的可能 性。

過往,我們每年會舉行一次策略會議,在這策略 會議中訂出未來幾年的發展方向與 KPI 數字。現 在這策略會議的機制仍在,但只要高階主管們有 機會聚在一起,如董事會、不定期的會議,我們 是隨時討論、調整對未來的策略,因應外在變化 馬上做出修正。

因為疫情關係,許多企業開始改為視訊會議、遠 距溝通,如此一來,雖可為企業省下許多時間成 本、交诵成本、跨國間的溝涌頻率甚至可因此 提高;但我認為,彼此能透過螢幕有效溝通,前 提是原本組織就有緊密的連結、具備一定的共事 默契。視訊會議與面對面溝通的效果終究是不一 樣的,長期而言,如果只仰賴視訊、只看數字, 無法真正做好管理。

Q:面對外在變動以及全球供應鏈的解 構,貴公司在營運與供應鏈管理上是否 有所調整?

A:就高爾夫球桿頭 OEM 的部分,我們對市場 的掌握大多仍仰賴客戶給的訂單預估,但我們知 道,客戶所給的預估不能 100% 相信。過去一 段時間,我們對於市場的能見度不那麼高,但從 2021年下半以來,我們清楚看到:在各國解封 後,消費者對高爾夫球、重機等戶外運動需求提 升,從事高爾夫運動的族群變大了、年齡層開始 往下降,這對我們當然是有利的市場轉變。

無論是精密製造或做空氣壓縮機、導線架,復盛 一直圍繞在「製造」的領域中,是以,我們大的方 向仍維持一致,包括提升製造效率、改善生產流 程、彈性調整在不同區域間的上下游分工等,並 積極導入數位解決方案,讓各項資訊可更有效地 被蒐集與利用。

變動的部分當然也有,事實上,產業供應鏈是一直處於變動的。過去幾年,我們持續將高爾夫球桿頭的生產從中國大陸往越南遷移,並持續在越南擴廠,所謂的移動,不是做製程上的分工,而是 full process 都往越南移,目前這個策略方向並無改變。至於壓縮機,我們的策略是採核心零組件自行製造,其餘組件(如馬達、控制器)外購,在這樣的分工模式下,很可能就會遇到供應鏈緊張、甚至斷鏈的問題,雖然短期內要完全脫離紅色供應鏈有其難度,但必須開始去尋覓更多地區的資源、建立起多元的供應鏈。

Q:COVID-19 大幅改寫既有商業秩序 與遊戲規則,您認為在後疫情時代,成 功企業的定義是什麼? A:過往,企業只要努力,對外在變化不可掌控的部分會越來越少;但現在,即便企業再怎麼努力,還是會有一定不可控的部分。什麼是成功企業?我認為,能夠在不同的環境裡快速反應,才是一家成功的企業。面對外在難以預測、始料未及的變化,「小步快走」的能力是很重要的。

近幾年,我們跟許多企業都遇到同樣的問題:人才斷層。過去一段時間,企業處於相對穩定的承平時期,組織與策略通常不會有大幅調整,組織變得越來越安定,讓很多年輕人失去了磨練能力的舞台。當意識到人才斷層的問題後,我們在過往這兩、三年,一直想辦法積極培養年輕一代的人。

至於復盛的未來發展,我一直有個夢想,希望未來我們的同仁到全球任一個國家、任一個大的國際機場,一走出機場,外面就有當地的同仁來接機,這代表集團在全球的布局以及網絡建立已臻完善。

Q:ESG 議題逐漸成為顯學,貴公司 是否已感受到減碳的壓力?是否作出相 關的減碳作為或承諾?

A:老實說,我認為臺灣企業對減碳的感受還沒 有那麼強烈,但意識到人類是溫水裡的青蛙的比例,確實越來越高。

過去二、三十年,全世界企業爭相把工廠轉移至 亞洲、轉移至中國大陸,採取集中生產的全球分 工模式;然而,在這幾年,全世界企業似乎背道 而馳,開始將工廠搬回自己的國家。這趨勢背後 當然夾雜著政治因素,但當全球企業回過頭追求 在地生產,重新在自己鄰近區域建立新的供應 鏈,這會不會又跟環保、減碳趨勢有所矛盾?我 認為是有待觀察的。

談到 ESG 議題,我常跟內部同仁說,我們要做就要做真的、不玩假的,要寫出一本漂漂亮亮的 ESG 報告書並不難,但我希望能從產品設計、生產製程、選用的材料、甚至到我們內部的教育訓練,確實地將 ESG 概念落實在每個環節,並與我們中長期的發展策略相互結合。



世上有永遠的企業、 沒有永遠的產業

侯博明|臺南紡織集團總裁

創立於 1955 年的臺南紡織,是臺灣最老牌的紡織廠,從吳 修齊的時代、到今天掌舵的侯家第三代侯博明總裁,南紡打 破外界對紡織產業等於夕陽產業的刻板印象,從成立南紡購 物中心、到將仁德廠轉型為「南紡科技園區 (TST PARK)」, 南紡集團以其紮實的基本功與靈活的身段,積極應對外在趨 勢變化。

面對疫情紛擾以及全球地緣政治變化,南紡集團在亂世中依 舊站穩腳步、穩紮穩打擴展集團多角化經營,來看侯博明總 裁如何化危機為轉機,把握市場契機、創造未來。



Q:COVID-19 疫情使各行各業面臨極 大變化,貴集團營運在逆風中仍穩定成 長,能否分享您的心得?以及您如何看 待未來全球及臺灣的經濟走勢?

A:疫情,對臺灣一則以喜、一則以憂,部分業 者如口罩、貨櫃業者,將因疫情受惠;觀光業、 流誦業則因此受挫。綜觀臺灣各產業的營運表 現,從石油、化學、綱鐵、電子、醫療、保健、 金融保險、食品、汽車等,雖然有晶片短缺等問 題,但整體營運尚屬正常,目前看起來,2021 年臺灣整體景氣應該是優於 2020 年。

隨著疫情逐漸平緩,無論是疫苗施打率日益提高 或是開始有治療藥物面世,這對全世界、對企業 界都是好消息。對於南紡集團來說,2021年應 該是集團獲利破紀錄的一年,儘管如此,我們仍 時時刻刻戒慎恐懼、一步一腳印地拓展業務。

細看集團各項業務的發展,其中,醫療手套是 個人防護的必需品,從2020到2021年上半, 市場對這類防護產品需求旺盛,也因為南帝化工 的乳膠品質佳、生產具效率、價格也合理,在過 去這段時間,成功把握住市場需求,創造了極佳 的利潤。展望未來,儘管疫情趨向平緩,市場對 防護用品需求將恢復平穩,但仍有一定的利潤 在。

至於紡織本業,營運向來平順,但在2021年第 三季,越南疫情加劇,淮而影響到我們紡紗的生 產,但隨著越南疫情逐漸獲得控制,加上折期國 際棉價漲價,我們的訂單不僅沒有被取消,甚至 有加單的現象,目前我們是新、舊單各半交貨; 至於化纖部分,剛好遇到我們工廠大修,影響並 不大,情況看起來會也會越來越平順。

一家公司,背負著全體股東、消費者以及各方利 害關係人的期待,任重而道遠,展望未來,我們 還是穩紮穩打地走穩每一步。

Q:除了紡織本業外,集團近年積極活 化土地,能否談談集團未來在物業地產 的布局?

A:未來土地開發將是集團的重點,我們一直非 常珍惜祖先留下來的十地,至今一坪未賣,這是 我們最大的資產。

我認為,一個進步的都市必須要有一個進步的購 物中心,南紡購物中心的成立,不僅是活化資 產,更重要的是可創造當地就業機會。按照我們 的規劃,購物中心的發展是五年一期,目前正在 規劃第三期。

同時,我們也積極開發新市廠與仁德廠各十甲的 土地,目前已有許多案子在談,我們將先推動合 建,合建後一部分可賣、一部分不賣。若有好的 利潤回收,除了配給股東,也會保留部分獲利給 經營者更強力的後盾。

紡織業本業競爭激烈,因此我們希望透過土地開 發回收豐富的利潤,以此為後盾,積極培育所需 人才、挑選具未來發展潛力的新創產業,並持續 推動集團達五家上市櫃公司的中長期目標。

Q:全世界的疫情仍充滿變數與不確定性,展望未來一年,您最擔心哪些外在 威脅?這些威脅將對公司會造成哪些影響?

A:目前全世界都在談減碳、碳中和,這讓全球 煤的供應量短缺,導致煤價漲、石油漲、天然氣 漲,進而使電價及消費者物價都跟著上漲,全世 界央行跟著升息。

可以預期,物價波動將是無可避免的未來挑戰, 所幸南紡擁有豐富的不動產資產,應該算是物價 波動下的受惠者。現階段,我認為應要思考的 是,臺灣如何更積極地加入世界貿易聯盟,如 CPTPP等,讓臺灣能成為一個自由島、免稅島, 並吸引更多高階人才進來,把握時代下的機會。 很多時候,企業但若沒有做好布局,機會來的時 候也接不到。

另外,貨物塞港、缺櫃、供應鏈斷鏈,我們自然 也受到些波及,但貨櫃短缺、貨運漲價等問題多 發生在歐美線,在東南亞、中國大陸等地並無太 大影響;至於人力成本上漲、限電等挑戰,我們 則靠策略加以克服,如提升AI、自動化的程度, 可有效降低各項成本問題;在節能減排上,我相信未來綠電使用將越來越普及,各項問題也會逐 步解決。大家要有信心,臺灣一定會越來越好。

Q:剛提到減碳議題,ESG 已成為今日企業的顯學,南紡集團的相關作為以及您對未來趨勢的看法為何?

A:碳中和,可說是現在最熱門的議題,包括政府、NPO組織、企業均高度關注。在綠電使用上,我們的仁德廠很早就配合政府的腳步導入太陽能發電;環保再生原料,公司使用環保回收原料生產之POY、DTY、聚酯棉產品的比例逐年提高;能源管理上,我們也陸續將鍋爐燃料由重油改為天然氣。無論是ESG哪個層面,我們一定配合政府腳步、配合社會大眾期待,持續推動減排。

Q:疫情讓整個世界快速變化,企業敏捷性越來越重要,請教南紡如何因應外 在變化快速反應、快速決策? A:從民國 90 年我接任總經理以來,就貫徹走動式的管理,積極走入工廠、深入基層,親自召集技術會議、工務會議,甚至邀請廠商來工廠, 聽取廠商的意見與批評,進而加以改善。

我認為,一切的改革都要靠「團隊」,不是靠一個 人,必須讓團隊同心同德、勇於發言。做為領導 者,我努力聽取每位基層的聲音,透過團隊的意 見整合,抓到問題的重點,如此應變的速度才會 快,而非由決策者一個人發號施令。

紡織業、化纖業在過去這段時間,面臨嚴峻的挑戰,但我們依舊能屹立不搖,靠的就是這種由下而上的「制度」,虛心受教、不斷改革與創新。

有永遠的企業,但沒有永遠的產業。一家公司要 永續經營,「人才」極為重要,但要成為百年企業 並不容易,必須持續引進新的策略夥伴、人才, 也要引進新的產業與技術。

時代在變,企業必須不斷修正,「併購」是非常重要的策略做法,因為一家公司不可能有那麼多人才、那麼多新技術。因此,我們努力存糧,如此才有能力引進新人才,甚至是藉併購跨入新產業,若沒有持續跨到新的產業,企業有時候很難繼續延續下去。



世界一直在變 要有彈性、要超前部署

莊明輝|豪展醫療科技股份有限公司董事長

創立於 1996 年的豪展醫療科技,專攻於耳/額溫槍、血壓計等居家護理健康儀器生產。面對競爭激烈的紅海市場, 豪展持續用「打深一口井」的專注策略站穩腳步,以優異品質站上市場制高點,成功避開削價競爭的殺戮戰場。

隨著 COVID-19 讓耳/額溫槍市況大好,豪展憑藉多年累積下來的實力與機動應變能力,成功掌握疫情商機,更放遠眼光持續往新產品市場移動。

來看莊明輝董事長分享豪展的成功祕訣,如何透過信任、創造價值,在威脅不斷的後疫情時代中屹立不搖。



Q:展望未來一年,您認為全球及臺灣 的經濟走勢將會如何變化?

A:從臺灣先說,我認為未來一年臺灣的經濟環 是會向上,2020年臺灣經濟成長率是3.2%, 綜觀不同研究單位的調查結果,2021年的成長 率預期會到5%,2022年估計也會有3%左右。

臺灣的經濟前景之所以如此樂觀,我認為有三個 原因:首先,臺灣疫情控制得很好,不致影響到 企業的生產,同時,中國大陸在這次疫情控制也 很不錯,讓我們和中國大陸可持續有業務往來。 第二,臺灣有很堅強的半導體基礎企業,如台 看雷、IC 設計公司等,以及很多靈活的中小企 業,可以機動地應對大環境的變動。如近幾年, 很多客戶會要求供應商要有第二國、甚至第三國 的生產基地,在此情況下,因為臺灣企業應變速 度快,很快啟動臺灣廠,或讓臺資企業因此回流 臺灣,有助於臺灣的經濟向上。最後一點,因為 疫情帶來了字經濟,刺激整個國內經濟的型態轉 變,現在是無界限的電商,外送也要做電商、開 實體店,原本的電商也要做外送,我認為這樣的 刺激變化是好事,可活絡整個經濟。

至於全球的經濟,我認為要看各國應對疫情的反 應,對疫情控制得好一點,經濟影響就少一點; 其次,若看各國宅經濟的發展程度,疫情使得許 多商業活動轉至線上,從我們客戶的銷售變化來 看,歐洲約有四成來自線上,中國大陸的網購也 占很高的百分比,美國卻只有二成左右,還需要 時間慢慢改變。

全球經濟還有一個重點是「在地製造」,經過這次 疫情,各國發現若沒有在地製造,就容易受他國 的影響,從口罩、雞肉、甚至衛生紙,都可能因 此缺貨。各國未來會更加重視在地生產,或是培 養鄰近國家的生產供應鏈,全球經濟型態將會改 變;再來,是整個區域的競合關係也會改變,中 國大陸並非工廠不夠,但因為政治因素,讓很多 企業要求供應商要兩地生產,促使全球供應鏈結 構的改變。

整體來看,雖然各國經濟復甦速度各異,但因為 2020年的基數太低,我認為未來全球經濟還是 會往上成長。

Q:雖然全世界的疫情逐漸獲得控制, 但未來仍充滿不確定性,展望未來一 年,您最擔心哪些外在威脅?這些威脅 將對公司會造成哪些影響?

A:最擔心的還是病毒會不會再變種?疫情是否 再起?或許有人會認為,疫情升溫,對於我們公 司反而有所助益,但我不希望這樣,我們一直希 望營運正常就好。另外像各國的政策、關稅、貨 運,也都是我們密切關注的。

要如何因應這些威脅?我認為只有自力更生、培 養應變能力。舉例來說,2021年部分電子零件 有漲價、缺料的情況,我們公司超前部署至少備 了半年的量,這讓我們可不受漲價與交貨影響。 世界一直在變,企業要很機動、要有彈性、要超 前部署,努力讓公司體質更強壯、布局更超前。

Q:貴公司以「打深一口井」的專注策略,打造與競爭對手的差異化。請問貴公司多久會進行一次策略目標或重點行動的評估或調整?考量的因素包含哪些?

A:「打深一口井」就是希望把每項產品做精、做實、做到讓客戶信任。如何讓客戶信任?我們雖然是代工業者,但卻能做到比客戶更了解消費者對於產品的評價與回饋,透過持續監測購物網站的評比,不厭其煩地與客戶的研發人員溝通、持續改善產品功能,進而提升產品的評分,推升消費者購買意願,最後成功與客戶建立深厚的信任基礎。

若能得到客戶的信任,與客戶合作的案子就可以 從 A 產品延伸到 B、C 等更多產品,我們的成長 動能就是這樣來的,先把既有五個產品做好、做 穩固,創造客人對我們的信任,這是我們前幾年 的堅持。

在五大產品穩固後,近年我們開始做一些現有產品的延伸,如:綠能額溫槍、心理壓力偵測、心房顫動偵測、噴吸兩用吸鼻器、mini額溫槍等。

我們同時也開發新品項的新產品,其中,CGMS (連續性血糖偵測儀),有機會改變幾十年來由試 紙偵測血糖的模式,對我們兩、三年後的業績預 計會有突破性的成長。無論新舊產品,我們都 秉持一貫的精神:把產品品質做好,取得客戶信 任,即便是紅海產品,一樣能做出很好的績效。

我一直認為,產品沒有藍海,藍海最多維持五年,五年後就變紅海。我們公司規模小,必須 找量大的市場切入,從中做差異化,最重要的, 是要協助客戶創造價值,與客戶一起成長,達成 雙贏。

Q:ESG 議題逐漸成為顯學,尤其, COVID-19 凸顯社會的脆弱性,使社 會大眾對企業的期待有所提升。請問貴 公司是否針對溫室氣體 (GHG) 減排做 出相關承諾?

A:我們算是組裝電子業,使用到的電並不多, 也不會產生廢水。我們的客戶多為歐美大廠,目 前尚未在碳排放對我們做出具體要求,但我認 為客戶對供應鏈進行碳減排管理將是未來趨勢, 對此,我們已設置專門的小組,密切關注減碳新 趨勢,持續了解碳中和等議題。

像過去我們的產品也遇到 RoHS (Restriction of Hazardous Substances, Directive 2011/65/EU)、REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)等要求,嚴格規範特定化學物質的使用,這些規範都是越來越嚴格,這些皆會影響企業的營運方式,激勵變革及創新。

Q:COVID-19 改寫既有商業秩序與遊戲規則,您認為在後疫情時代,成功企業的定義是什麼?

A:我認為成功的企業,就是外部、內部都認為 這是一家好公司,那就是成功。我們企業文化第 一個是「感恩」,我希望創造一個感恩的企業文 化,善待員工、善待供應商、善待客戶。有了感 恩的文化,員工多以正向思考,就容易團結。第 二個是「創造客戶價值」,秉持誠信,創造客戶 價值,協助客戶成長,創造雙贏。



陳進財|穩懋半導體股份有限公司董事長

成立於 1999 年的穩懋半導體,是全球首座以六英吋晶圓生產砷化鎵微波積體電路(GaAs MMIC)的專業晶圓代工服務公司,客戶群不僅囊括全球射頻積體電路設計公司(RFIC Design Houses),亦成功吸引全球整合元件製造(IDM)大廠的青睞,以超過七成的市占率,穩居全球砷化鎵晶圓代工龍頭寶座。

儘管 COVID-19 疫情重創全世界經濟,穩懋挾著技術及產 能優勢持續維持市場領先地位,並看好 5G 應用商機,積 極擴增產能。面臨詭譎多變的 COVID-19 疫情及中美貿易 糾紛,來看陳進財董事長如何運籌帷幄,如何在競爭激烈 的半導體產業中洞察先機、持續走在市場最前緣。



Q:展望未來一年,您怎麼看全球及臺 灣的經濟走勢?對貴公司而言,有哪些 因素可能對營運造成影響?

A:COVID-19 確實是隻黑天鵝,在此之前,還 有中美貿易戰爭,這兩件事加起來,讓全世界受 到極大衝擊。疫情導致人流減少,自然衝擊經濟 表現,然而,不同產業受疫情影響的程度各里, 像餐飲業、旅遊業、服務業等,損失較為慘重, 航運業、物流業、以及半導體產業,則反因疫情 受益。整體來說,我認為疫情帶給 ICT 產業是正 向的影響。

除了 COVID-19 外,中美貿易戰爭對產業的影響 也很大。像現在產業界不斷有貨櫃短缺、元件長 短腳等問題出現,若看上游(如台積電、穩懋)的 生產量,其實是充足、產能滿載的,但因為區域 競爭,可看到華為被封鎖、美國汽車晶片短缺, 全球的生產供應鏈正在重新分配,「在地生產」 的概念逐漸浮上檯面。

中美貿易戰讓供應鏈朝向區域化發展,會先從分 裂為兩大陣營(China、及 non-China) 開始, 再從這兩大塊走向在地化。而供應鏈在地化的速 度,會因產業的重要性而異,如民生用品,可能 會繼續維持現在世界分工的狀態,但像半導體等 重要戰略物資,各國政府就會希望供應鏈加速走 向在地化;另一個重要因素是各國政府,一個國 家的實力越強,越有能力要求廠商到當地設廠。

但世界經過幾十年的自由貿易與產業分工,要一 下子要轉變為在地生產並不簡單,加上每個產業 有其牛存的不同考量,舉例來說,在美國,IC製 造成本上來講是不利的,雖然符合戰略需求,但 **曾際轉移的速度還有待觀察。**

Q:疫情與中美貿易戰為產業帶來極大 變化,您如何觀察未來半導體產業的發 展?臺灣具備哪些優勢?

A:目前看來,半導體產業將迎來至少十年的榮 景,原因很簡單,因為末端的運用不斷在增加。 尤其, 隨著 5G 時代來臨, 資料傳輸、運算的速 度越來越快,運用範圍也持續擴張,人、車、物 之間可進行各種連結,無論是邏輯運算、資料儲 存、資料輸送、感測,這些都屬於半導體應用的 節疇。正因為很清楚看到市場對半導體的明確需 求,我認為未來半導體產業沒有什麼烏雲,至少 環有十年榮昙。

至於臺灣的半導體產業,更是極具優勢,這優勢 來自於臺灣工程師的素質好、工作態度好、CP值 高,這是全世界沒有一個國家比得上的。臺灣是 個多元化的社會,同時具備華人社會刻苦耐勞的 DNA,以及日本對於細節的高度要求,臺灣的工 程師剛好融合兩個文化的優點。

然而,臺灣的人才優勢,正因低生育率在逐漸消 失。我一直呼籲政府應該加速開放移民政策,讓 白領階級、工程師能趕快開放進來,甚至大學應 該從現在就開始廣招東南亞的學生,從學生時期 開始訓練,並鼓勵這些學生在畢業後繼續留在臺 灣工作,建構對外國人才友善的環境,讓臺灣人 才優勢得以延續。

至於中國大陸,目前也正在積極發展半導體技 術,雖然美國、日本不斷出手阻擋,但中國大陸 人才眾多,終究會發展出自己的半導體技術,只 是時間問題而已。半導體必然是各國爭相投入的 戰場,市場未來前景也已非常清楚,臺灣必須讓 自己的技術研發持續維持在領先地位。

Q:世界變化快速,企業必須敏捷應 對。請問在過去一年,公司流程、組 織是否就加快決策或執行的速度有所調 整?可否與我們分享您的心得?

A:除了一般行政會議、業務會議之外,公司有 兩個會議很重要:一個是決策會議、另個是研發 會議,每個月定期召開一次,這兩個會議我一 定親自主持,所以決策的速度很快、應變很快。

常然,若每個月會議中間有突發狀況,我們就隨 時召開會議,這樣的機制已經足以應付過去一年 的變動。

雖然公司的組織跟危機應變機制沒有調整,但在 過去這一年,因為突發狀況變多,召開緊急會議 次數也增加了,眼看著黑天鵝快要飛來了,當然 要趕快應變、超前部署。

在公司治理上,我只做三件事情:拍板決策、資 源分配、以及績效追蹤。之所以能只做這三件 事,是因為公司早已建置完整的團隊、清楚的機 制,當外在威脅與變化來臨時,就可隨時因應, 而非等到危機來臨,才急忙建構團隊、建立機 制,這樣是來不及應變的。

Q:ESG 議題逐漸成為顯學,穩懋也 在 2020 年首次入選道瓊永續指數。請 問貴公司是否針對溫室氣體(GHG)減 排做出相關承諾?若有,可否簡單分享 節能減碳的實踐過程?

A: 2050 達到淨零排放是國家的承諾,每個產 業都必須跟進。然而,在此之前,我們很早就

已經 under the pressure。自從美系客戶承諾在 2030年以前,所有業務與供應鏈必須達到碳中 和,該客戶就對我們做出許多要求,包括綠電使 用占比、節電措施、氣體廢棄的消滅或再處理等 等,甚至開始詢問供應商們,是否有意願共同購 買綠電。上述節能減碳的作為,也都完整呈現在 我們的企業社會責任報告書中。

在節能減碳上,我們的腳步一定會走得比政府 快,因為不走得比政府快,對客戶就無法交代, 尤其,我們的客戶都是 Tier 1 的客戶,幾乎每一 家客戶都會對減排有所要求。所幸,降低碳排的 成本是可以轉嫁的,這成本是全世界的成本,不 是穩懋單獨一家公司的成本,是消費者必須要吸 收的。

事實上,節能減碳看似增加成本,但有時反倒有 助於成本節省。舉例來說,像我們的廢棄物回 收,在十多年前,金的回收率只有40幾%,但 現在回收率已經提升到99%,某種程度也是算是 節省成本。節能減碳對我們來說並非新議題,一 直以來,董事會也給予充分支持,未來我們也將 積極往這條路努力,形成良性循環。



因應外在變化,策略須在 執行與修正間不斷擺盪

廖俊喆|崑鼎投資控股股份有限公司董事長

成立於 1999 年的崑鼎投控,是臺灣最具規模的環境資源管理服務公司,專注於焚化發電廠、廢棄物管理、廢水回收、再生能源、寶特瓶回收等事業,為公私部門提供專業的營運與維護、諮詢、投資與開發等專業服務。

面對全球風起雲湧的減碳趨勢,多年來以「廢棄物管理與焚化、再生能源、回收再利用」三大業務領域推動循環經濟的 崑鼎投控,可謂躬逢其盛,近年營運成績有目共睹。來看 崑鼎投控董事長廖俊喆分享如何將 ESG 內化為企業核心競 爭力?如何在變動快速的商業環境中,保持靈活與敏捷度, 將每次危機化為轉機?



Q: 近年外在環境劇烈轉變, 展望未來 一年,您認為全球及臺灣的經濟走勢將 如何變化?為什麼?

A:過去幾年,這世界的變化又快又急,先是中 美貿易座擦顛覆了全球既有分工模式,產業鏈開 始產生斷裂與重組;再來是 COVID-19 疫情, 各國爭相封鎖邊境,對既有分工鏈浩成更深的 衝擊; 而常一切變動看似即將平復之際, 拜登上 任美國總統後,減碳議題躍升為全世界注目的焦 點,為全世界帶來第三波的劇烈變動。上述變 化,不僅讓企業必須重新擬定策略、建構新的供 應鏈,同時也加深了貧富不均、產業發展不均等 社會問題。

常減碳成為全球趨勢,不僅市場將產生許多新需 求(如雷動車、太陽能),企業也會需要新型人 才,未來三到五年,全世界的經濟活動樣貌勢將 大為不同。隨著各國政府陸續立下減碳目標,臺 灣折期也承諾將在 2050 年達到淨零排放,但人 類各項活動均會產生碳,我們必須加速實行「自 碳排工計畫來抵消碳排。

過去幾十年來,臺灣高度仰賴石化燃料、低價電 力,製造大量產品外銷全球。無論是因應減碳

壓力、或是產業鏈重組的需求,近年臺灣廠商紛 紛扳回臺灣設廠,回流雖有利於帶動臺灣經濟活 水,但當臺灣所生產的產品要銷往海外時,就必 須符合世界各地的環保法規。臺灣經濟以外銷為 主,如何在臺灣內部創造一個負碳排的環境,將 成為能否持續保有競爭力的重要關鍵。

Q:在快速變動的時代,企業敏捷性越 來越重要,請問在過去一年,崑鼎投控 的流程、組織是否就加快決策或執行的 速度有所調整?

A:崑鼎投控為中鼎集團的子公司之一,早在 2016年,集團有感於外在環境的高度變動,需 要一個更靈活敏捷的組織來因應變化,當時就 將散布在全球 40 幾家的關係企業跟分公司重 整為:「丁程」、「智能」、「資源循環」三大事業 群,並以「集團總管理處」做為前述事業群的共 同服務中心, 並統轄於一個決策中心之下, 讓全 集團的資源能相互支援、發揮綜效。

透過這樣的組織重整,為集團的決策速度與資源 運用帶來極大優勢。因應外在環境變化以及客戶 對速度的要求,集團會定期進行決策討論會議,

亦會就外在變動不定期召開會議。在這些會議 上統籌集團內 40 多家關係企業的業務機會與需 求,藉由三個事業群及集團總管理處讓集團的各 項決策可以很快速、很即時地被推動與執行。

舉例來說, 常 2020 年初爆發 COVID-19 疫情, 當時集團遇到的第一個問題是,我們在臺灣、中 國大陸的專案建造工地,工人苦於無口罩可戴, 營運可能因此中斷。當時,決策中心立刻責成總 管理處成立防疫指揮中心,統籌全球相關資源, 在疫情爆發之初,即透過海外據點採購到十多萬 片口置支援臺灣和中國大陸; 若在以前, 集團內 每家公司各自為政,集團的資源效益無法最大 化, 诱禍防疫指揮中心的統籌與指揮, 讓我們可 快速地因應問題。

第二個例子是,當臺灣半導體大廠傳出將於美國 設廠的消息,當時決策中心迅速盤點集團資源, 集團有豐富的海外建廠資源與經驗,旗下也有具 備高科技專業的子公司,但要到美國當地工作, 需要在地的協助,因此迅速在決策中心統籌下, 結合工程事業群國內及中鼎美國、智能事業群與 集團總管理處合作分工,透過統合集團資源,對 市場需求快速做出回應,也提供給業主更好的在 地及專業服務體驗。

Q:正因外在環境變動快速,請問貴公司多久進行一次長期策略或短期目標的評估或調整?考量的因素包含哪些?

A:早期要做策略規劃,只要看政府的經建計劃,大概就可知道未來的趨勢發展;但現在,計畫趕不上變化,也許今天的新科技,明天就被破壞性創新所取代。

既然計畫趕不上變化,我們就必須隨時滾動調整計畫。每一年,中鼎集團都會舉辦共識營(offsite meeting),並在其中提出未來三到五年的營運規劃,但差別在於,過去集團都是每年檢討一次營運規劃,但現在已經縮短至每季滾動式調整,甚至,在我們崑鼎內部,每個月都在做調整與修正檢討。

老實說,現在要做策略規劃,比以前辛苦太多了。因應外在變化,策略必須不斷在執行與修正之間來回擺盪,一邊要執行計畫、一邊又要同時修正計畫。

Q:ESG 議題逐漸成為顯學,請問貴公司如何落實 ESG?如何與不同的利害關係人溝通?

A:ESG 因子,早從崑鼎成立的第一天,就深植在我們的 DNA 中。回顧三十多年前,當時臺灣社會處於垃圾大戰的混亂年代,各地垃圾無處丟,時常以就地掩埋的方式處理廢棄物。當時,政府開始有廣建焚化爐的計畫,我們也順利爭取到臺灣第一座公有民營焚化廠的興建及後續維護,實現政府垃圾處理本土化的目標。

可以說,崑鼎從成立的第一天,就是在解決環境(Environment)的問題,這也成為我們的核心能耐,並往外擴展到太陽光電、廢溶劑回收再利用、機電整合服務等業務。近年 ESG、循環經濟、低碳轉型成為顯學,我們是躬逢其盛,但其實這些是我們一直在做的事,並非跟著潮流起舞。

二、三十年前臺灣自己建垃圾焚化廠是一項挑戰,但如何讓社區居民接受焚化廠,讓操作營運廠商融入社區,善盡社會面(Social)的責任,

更是挑戰。為了與社區居民有更多互動,我們採取以下作法:① 致力優化焚化爐設施與營運,有效避免對環境造成危害;② 致力與社區共融,例如舉辦電腦課、英文課及夏、冬令營等活動,邀請居民來廠參觀,崑鼎旗下現在就有五座通過環境教育設施場所認證的焚化廠。近幾年也做主動環教,崑鼎走出廠區到全台小學推廣環境教育,教我們的孩子愛環境、愛土地、從小培養他們與環境共生的素養,這些活動完全免費;③ 除焚化爐的關鍵技術人員外,積極招募當地居民成為我們的同仁,也培養他們成為具有關鍵技術的人員,鼓勵同仁帶家屬來參觀工廠,讓週遭居民做我們最好的代言人,讓焚化廠變成當地的環教睦鄰中心。

在公司治理(Governance)上,中鼎集團是臺灣少數由專業經理人經營的集團,沒有家族、沒有財團、沒有包袱,所有高階主管都是從基層工程師晉升上來的,無論對道德標準、誠信或是法規的遵循,我們都是嚴格要求。可看到,崑鼎連續七年都在公司治理評鑑的前5%名單之中,顯見我們對公司治理的投入。

Q:不少企業想進行低碳轉型,卻不知 從何著手,可否請董事長提供建議?

A:第一步,建議企業可從盤查碳足跡做起,先了解自己的工作場所、所生產的產品中,到底有哪些環節會產生碳排放?當企業能夠掌握自己的碳排放後,就能踏實地去面對減碳挑戰,可能有些環節透過管理,就可大幅降低碳排放,真的無法處理的環節,就找外部專業人士來協助。

在面對每個危機時,絕對都要把危機變成機會, 當既有的世界定型結構產生變化時,誰可在變動 中占到一個位置、扮演一定角色者,誰就能從中 取得機會。所有的危機都是轉機,就算眼前遇到 的真的是危機,也要想辦法把危機變成機會。

▶ 崑鼎投資控股股份有限公司董事長廖俊喆(左)、資誠聯合會計師事務所執業會計師翁世榮(右)



決策要明快、要大膽, 並隨時調整

蔡明哲|中山醫學大學附設醫院總院長

本著仁心濟世的胸懷,以及提供醫科學生實習教學場地的初衷,中山醫學大學創辦人周汝川博士於 1966 年創立中山醫學大學附設醫院,秉持著「醫人、醫病、醫心」的宗旨,服務民眾超過一甲子的時間。

面臨 COVID-19 疫情衝擊,站在醫療第一線的中山附醫不僅 挺住壓力、成功守護民眾健康,甚至在醫院人流大減之際, 營運逆勢成長。來看蔡明哲總院長如何在挑戰來臨之前,以 其前瞻眼光提前布局,並深入分享疫情將如何催化臺灣醫療 產業的數位轉型。



Q:COVID-19 疫情改變了各行各業, 從您的角度來看,這波疫情對中山附醫 有哪些影響?對整個醫療產業產生哪些 改變?

A:拜COVID-19疫情之賜,大家開始意識到 「醫療」與整個國家的「經濟發展」息息相關,包 括公共衛生、防疫的緊急應變,都關係到整個國 家能否正常運作。

首先,這波疫情讓臺灣人的就醫與陪病文化產生 極大改變,過去民眾去醫院就像去百貨公司、 大賣場,我們不斷與之宣導「急診區閒人勿進」 的觀念,多年始終無法成功,但經過這次疫情, 就醫文化有很大的轉變,不僅醫院的動線規畫改 善,臨床服務量也大幅降載。

然而,無論疫情如何嚴峻,有些病人還是需要 就醫,隨著不必要的醫療支出減少,必要的醫療 支出與醫療品質便可提高。過去這段期間,我們 的癌症治療團隊的開刀臺數反而增加,這也是為 什麼我們的健保業績,反而在疫情期間有二位數 的成長,我認為這是疫情帶來的良性循環。

這次疫情也加速醫療產業變化的速度,讓民眾、 政府、還有醫療單位,重新思考我們需要怎麼樣 的醫療,改變包括:

- 1. 視訊診療: 2021年五月中本土疫情加劇,民 眾不敢到醫院,健保局馬上同意醫療單位可採 視訊看診,目給予健保給付。自此之後,包括 泌尿科、皮膚科、身心科等科別、诱過視訊看 診的人數快速增加,輔以AI等科技的導入,我 相信視訊診療將是未來國家在推動醫療產業 發展上,極為重要的一環。但醫療終究是有接 觸、有溫度的行業,科技雖可協助醫生看診, 但無法百分之百取代醫師的功能。
- 2. 穿戴式裝置:過去,穿戴裝置如果是智慧手 表,其主管機關為經濟部,但若是醫療等級的 穿戴裝置,主管機關又變成衛福部食藥署。因 為疫情,終於讓這兩個部會願意坐下來討論如 何鬆綁,也讓IT等跨領域的業者,有機會跨 進來—起刺激醫療產業的改變。

Q:中山附醫營運能夠逆勢成長,相信 與面臨危機所做的決策有關,可否請總 院長分享您針對疫情所做的應變及判 斷?如何化危機為轉機?

A:回想在疫情期間,我們應變得官的做法有:

1. 加快防疫會議決策速度:

自 2020 年八月我接任總院長以來,大幅精簡 參與防疫會議的人數,後來甚至改為視訊會 議,並將會議時間壓縮在40分鐘之內,每天 早上7:50召開會議,8:30醫師看診之前一定 要結束。

過去的防疫會議之所以開很久,是因為討論冗 長,但我要求決策要明快、要大膽,若政策有 改變,可再隨時調整。如果決策可以隨時滾動 式修正,就不需要花很長時間討論。防疫會議 的頻率,也從疫情最緊張時期的每天召開,慢 慢降為成一、三、五舉行,到現在已降到一周 —次。

2. 靈活調度病床與內部資源:

2021年五月底,由於北北基確診數持續增 加,我們被中央徵召10%的一般病床、20張 加護病房的床位,但我推測,之所以需要向中 南部醫院徵收病床,必定是重症病人多到北部 醫院無法負荷,所以我決定一口氣撥出 76 張 一般病床、以及 40 張加護病房病床。

因為剩下的床位有限,我們必須加速「翻床 率」,讓該出院的人出院,讓應該住進來的癌 症病人、身心科病人住進來。加上過去這段期 間,因為大家戴口罩,讓德國麻疹、腸病毒病 人大幅減少,我們靈活運用空出來的耳鼻喉 科、小兒科病房。

在非常時刻,將醫院的每張病床做更靈活、有 效率的運用,將醫療資源留給迫切需要的人, 提供以價值為基礎的健康照護,而非拚價格的 照護,因此,我們不僅能服務患者,醫院營運 還能逆勢成長。

Q:除了視訊診療,科技在臺灣醫療各 項應用嶄露頭角,您認為科技在臺灣醫 療產業將扮演什麼樣的角色?

A:AI 要完全取代醫生我認為不太可能,過去老 一輩的醫生在做疾病判斷是靠著經驗累積、靠感 覺,但 AI 可以把這個判斷數據化、具象化,成 為醫牛最好的幫手。

目前中山附醫是整個中部地區,肺癌治療人數最 多的醫院。2020年中山附醫成立跨院校的 AI 中 心,直接隸屬於總院長辦公室底下,專注的項目 就是肺癌診斷。目前我們與政府合作,在中山附 醫建一個資料庫,裡面有肺癌細胞從 DNA 到後 續進行標靶治療的藥物作用、細胞分析等資料, 我們希望在肺癌的領域建立起一個完整的資訊平 台,並與其他醫院分享。

此外,我們也參與中研院跟衛福部共同開發的全 台生物資料庫計畫,這資料庫裡頭收的不只是癌 細胞,也收一般疾病的細胞,目前共有九家醫院 參與,各自貢獻較為專長的領域資訊,如臺大醫 院擅長肝癌治療、中山附醫擅長肺癌,大家把各 白的臨床經驗聚集在此平台上,讓精準醫療、臨 床試驗得到驗證。未來這個生物資料庫將非常重 要,除了牛技業以外,未來藥廠在開發標靶治療 新藥時,都可根據這些資料做研發。

Q: COVID-19 大幅改寫既有秩序, 在後疫情時代,中山附醫未來打算增加 哪些方面的投資?

A:過去三個層級的醫院都在講價格,削價競爭 搶病人,但經過這次疫情,證明了「分級醫療」 是可行的,民眾自動分流,小病不用到大醫院 就醫。



▲ 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏(左起)、中山醫學大學附設醫院總院長蔡明哲、資誠聯合會計師事務所執業會計師蔡晏潭

在後疫情時代,醫學中心剛好可以推 value base 的 health care,這才是正途,從診斷到標靶治療、細胞療法,都是基於病患的 DNA 與疾病所研擬出來的療法,提供整合式的 total care。

展望未來五年中山附醫的發展與規劃,除了希望把專一個癌症打造成中山附醫的品牌,我們

也積極投資長照的垂直整合。所謂投資,不見得要自己蓋老人院或安養院,而是讓中山附醫成為一個平台,整合鄰近的地區醫院、安養院跟護理之家,包括在家安養、社區型、機構型的照護機構,讓民眾只要進到我們這個醫療照顧體系,就可以得到所有需要的醫療與照護。

我對中山附醫的期許是,這套照顧體系的規模也 許不是最大,但必須讓民眾信賴,我們隨時保持 開放與互信心態與任何機構或同業合作,目前 中部地區已有300多家診所與我們合作,這就是 信任的力量,彼此互信互惠,規模自然不斷開枝 散葉。

策略擬定須掌握趨勢, 隨時關注變化

鄭貞茂|陽明海運股份有限公司董事長

成立於 1972 年的陽明海運,前身最早可追溯至 1873 年 在上海成立的輪船招商局,而歷經數十載的大環境挑戰, 2020年10月正式接掌這艘百年大船的鄭貞茂董事長,上任 之後積極改造公司財務體質,適逢全球貨櫃輪業的順風年, 陽明海運不僅順利轉虧為盈,甚至成為同業間的每股獲利王。

展望未來,鄭貞茂將持續推動陽明海運的數位轉型之路,除 了將 AloT 導入營運,也推動物流、智慧科技運用等多元業 務,來看鄭貞茂如何在變化莫測的風浪中、帶領陽明走出營 運低谷,如何在機會來臨前做足準備,以多角化經營厚植企 業未來的競爭力。



Q: 2021 年以來,陽明海運營運成績 亮眼,展望未來一年,您認為全球及臺 灣的經濟走勢將會如何變化?為什麼?

A:我認為 2022 年還是個好年,隨著歐美各國 疫情趨緩,人類逐漸找出與病毒共存的方法, 2022 年全球經濟即使有疫情干擾,但衝擊幅度 不致太大,經濟表現將走向正常化。若看航運 業,就目前看到的狀況,我預估2022年景氣會 一直好下去,包括塞港、缺櫃等問題都會慢慢改 善,2022年航運業的需求仍大於供給。

至於企業界所擔憂的缺櫃問題何時能解?目前美 國包括碼頭工人、卡車司機、物流人員都呈現短 缺,我們的船現在到洛杉磯碼頭外,至少要等六 至七天才能靠港卸貨,現在洛杉磯港口外大概有 60 多艘、高達 20 多萬個貨櫃等待卸貨。因為塞 港,也讓我們沒有充分的時間把貨櫃調回亞洲, 倘若塞港解決了,缺櫃問題也將一起解決。

Q:疫情改變了各行各業,從您擔任陽 明海運董事長的角度來看,您最擔心哪 些威脅?這些威脅將對貴公司造成哪些 影響?

A:陽明是國際的遠洋貨櫃輪,國際法規的變更 對我們影響極大,包括節能減碳、歐洲將課邊境 稅等等,我們必須去向客戶解釋這些不同國家的 新規定,小至各國的海關提單,格式與內容也都 可能變更,我們必須想辦法了解並向客戶清楚說 明。

在國際上,國際海事組織 (International Maritime Organisation, IMO) 對全球航運業者 有一套節能減碳的要求,規定所有業者的碳排放 的強度,到 2030 年必須較 2008 年減少 40%; 到 2050 年必須減少 70%。

透過船舶的汰舊換新與既有船舶的改裝,陽明 海運目前已提前達到 2030 的標準,目標更設定 要在 2025 年達成降低碳排強度 60%,但若國際 上對減碳規定突然變更,對我們來說必然會增加 許多作業成本,如重新造船、重新設計的成本, 且這些成本難以轉嫁給客戶。對我來講,最大不 確定性就是國際上 regulation 的變更,我們必須 非常密切關注這些變化。

第二個我所關注的,就是公司的組織文化能否因 應外在快速的變化。過去十年,因為大環境競爭 激烈,公司屬於長期虧損的狀況,體質較為脆 弱,我上任陽明海運董事長的第一件事,就是改 善財務狀況。隨著公司的財務體質逐漸轉強,接 下來,必須調整公司的文化,讓所有的員工知道 外面的變化是很快的, mindset 要跟著轉變。

2022年我給陽明海運的所有同仁訂了 triple A 的 計畫:agile (敏捷)、adapt (適應變化)、以及 achieve (達成目標),每個員工所設定的目標可 大可小,但一定要有階段性的願景,處於外在環 境的高度變化下,知道自己是否能持續處在相對 安全的位置上。

Q:您在短時間內大幅改善陽明的財務 體質,除此之外,公司的流程、組織是 否就加快決策或執行的速度有所調整? 以及您如何訂定 2022 年的策略目標?

A: 航運業受到景氣影響甚大,展望未來一、兩年,都是航運業的順風年。而我的責任就是,如何把未來一、兩年的順風,變成未來十年都是順風。

我認為一家企業的獲利模式,不能只靠一隻腳,至少需要兩個獲利的模式。是以,我們除了提升本業遠洋航線的競爭力,也積極研究第二隻腳,包括投資冷櫃、物流甚至是租賃業務等。但最重要的還是要抓住趨勢,有些公司可能有自己獨特的優點強項,但若強項在趨勢中無法發揮,等於英雄無用武之地。

過去一段時間,陽明海運不是很強大,但目前外 在情勢對我們有利,我們必須要掌握趨勢、趁機 彌補弱項。目前陽明主要獲利的航線是歐洲線跟 美國線,我希望把握現在公司賺錢的契機,開拓 亞洲等更多航線,鞏固全球航運網絡。 在船的使用上,過去我們都是買船進來,投入某條航線,直到船屆齡退休為止,但外在趨勢變化快速,目前我們有些船透過出租所得到的租金收入,可能比自己經營航線的收入更高,在這時候,我們就要機動調整,讓船舶資產做更靈活的運用。

或像歐洲線,過去這條航線對我們都是虧錢,甚至一度考慮是否關掉,但現在歐洲線已成為我們最賺錢的航線,歐洲線單月的獲利就超過先前公司一整年的獲利,可見航線變化之大。策略擬定上要掌握趨勢,隨時關注外在變化,將公司的船隊做最適當的配置。

Q:除了因應變化靈活調整,可看到陽 明海運近年積極推動數位化發展,您認 為數位化的發展對於公司未來的成長、 或是內部組織有哪些影響?

A:數位化在船公司的應用範圍極廣,如訂位系統:過去客人都是透過電話、e-mail、傳真等方式來訂位,未來我們希望能全數轉為透過網路

訂位,並透過大數據的計算,因應不同客人的需求,主動推薦最低價、最快速的不同航線解決方案。這中間牽涉到櫃位的安排、停靠點的多寡、航線的設計等等,若沒有透過大數據優化,某批貨物要從A點運到B點,很可能有3,000多個選擇,客人勢必無從選擇,我們必須先做數據優化,同時 know your customer,最後做到只推薦給客人2-3個選擇。

其次,我們的客人來自世界各地,貨品會在不同地方上、下貨,必須透過數位化管理,讓貨櫃及船隻的裝載量符合最有效率的裝載,同時又能確保航行的安全性;第三,客人最在乎的是貨品能否準時送達,如何追蹤船隻位置?港口外將停靠多久?貨品何時到港?加上我們有直客、還有100多個代理行,各自的系統不一、不同國家的習慣也不一,也須透過數位科技統整這些系統與資訊,甚至藉loT技術,讓客戶可隨時掌握到他的貨物。

在船隻的管理上,我們也積極推動「智慧船舶」, 透過感測器連結及智慧化的管理,可掌握全世界 每艘船的停泊位置、航行狀況甚至內部重要設備 的運作狀況,假設某艘船的重要設備出現異常, 可在最近的停靠點提供預測性維修。



▲ 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長吳偉臺 (左起)、陽明海運股份有限公司董事長鄭貞茂、資誠聯合會計師事務所副所長梁華玲

從以上這些例子可知, 航運業對於數位化的需求 其實非常高, 加上現在的冷鏈物流, 過去生鮮都 是恆溫運送, 但現在已經可做到產品在不同的階 段, 溫度必須跟著調整, 甚至可由客人自己透過 遠端遙控來做調整, 未來數位技術的應用場景非 常多。 Q:ESG 議題逐漸成為所有企業的顯學,陽明海運雖已符合 IMO 的規範,除此之外,貴公司是否對溫室氣體減排有相關承諾?若有的話,您如何擬定決策過程?

A:過去,我們都靠著船舶汰舊換新與設備改裝來達成減排目標,但光靠這一招是不夠,隨著公司規模擴張,我希望所有員工對 ESG 議題有更

多了解。是以,我們邀請許多專家至公司授課, 從建立員工共識開始,再到盤查辦公室、船隻的 碳排放,岸下、岸上的碳排放都加以統計,據此 擬定未來的減碳目標。

如同剛才所說,2025 年陽明海運已可達到碳排 強度減半,碳中和我們雖然尚未對外做出宣示, 但我們持續在盤查、在找方法,一步一步讓碳中 和到位。

蕭清志|緯創軟體股份有限公司董事長暨執行長

成立於 1992 年的緯創軟體,是亞太地區專業的資訊委外服務領導廠商,在臺灣、中國大陸、日本、美國等地共建立 15 個營業據點,客戶群涵蓋世界 500 強企業及海內外優質企業,以人才、技術、以及完整開發流程優勢,致力成為客戶「最值得信任的軟體合作夥伴」。

COVID-19 疫情雖為企業營運環境帶來高度不確定性,卻也有效加速企業數位化變革的腳步,緯創軟體以其快速應變的組織文化,不僅營運不中斷,更積極協助客戶應對問題,獲利成績更勝以往。

來看蕭清志董事長的第一手分享,緯創軟體如何用組織的靈活性 與洞察未來的眼光,在危機來臨前做好準備?如何用 IT 服務與數 據處理的核心能力,協助客戶 ESG 轉型?



Q:全世界疫情雖然逐漸獲得控制,但 未來仍充滿不確定性,展望未來一年, 您最擔心哪些外在威脅?這些威脅將對 公司造成哪些影響?

A:COVID-19 疫情、氣候變遷、國際政經情勢 的變化,對產業以及人才供需產生衝擊,對我們 當然也有影響,其中,有些影響是有利的:如企 業加速數位化變革:有些影響是不利的:如全球 化的银步。

若把外在威脅用「颱風」跟「地震」來比喻,颱風 因為可預知、可事先預防,問題並不大;但地震 是突如其來、無法預作判斷與準備的,這種威脅 就很可怕。所以,我不會說最擔心哪種威脅,對 我們而言,極端化的氣候變遷、難控制的疾病大 流行、以及複雜的國際政經情勢都有可能造成突 如其來、無法預測、目不知衝擊多大的威脅,這 是我們比較戒慎恐懼的。

Q:我們常講「天下武功、唯快不敗」, 在快速變化的時代,緯創軟體內部的 作業流程或是決策模式上,是否有所 調整?

A:受到客戶端的鞭策,我們的組織文化本來就 很習慣快速應變。舉例來說,這兩年全球遭遇 COVID-19 疫情的衝擊,疫情爆發之初雖然很擔 心,但我們的組織向來習慣於變化,當時,各地 的課長自發性地聯繫所有組員,我們在兩、三天 內就開發出一個 APP,讓每位員工透過 APP 回 報行蹤與健康狀況。加上軟體工作可遠端作業, 我們立即配合客戶啟動多元工作模式,迅速因 應,快速調整。

這反映出一個組織的靈活性。不同於其他組織, 可能是由最上層的總指揮做決定、再將指令層層 下達,若是如此,一旦指令斷掉了,下面的人就 無所適從。在緯軟,我們一直是用「作戰單元」

在服務客戶,可能有一組30個人服務A客戶、 另一組有300個人在服務B客戶,大家會自己分 頭去完成事情, 這是一種文化、也是一種習慣。

除了靈活性,還要對未來看得夠遠。像我們每年 會做策略性的 review,過去,我們都是往後看三 年的趨勢,但現在,我要求我們BU跟BG的頭, 要看到未來五年,將對未來的眼光縱深拉遠。因 為企業最怕的就是 surprise, 若能把看未來的縱 深拉遠,預先看到未來可能發生的趨勢,就可提 早準備加以調整。

同時,隨著客戶的痛點改變,我們也要隨時應客 戶要求做調整,調整的頻率可能是每個月、每 调、甚至是每天,例如我們配合客戶進行的軟體 敏捷開發,就是每天依照開發進度與客戶同步並 推行動態調整。

Q:軟體公司最重要的資產是人才,折 期全球吹起「離職潮」,可否就人才管 理上分享您的心得?以及貴公司的競爭 優勢為何?

A:人才,一直是我們公司很看重的一塊。我們 是服務業,所以一定要靠近客戶、解決客戶的痛 點。隨著企業對於IT、軟體、數據的需求持續加 劇,這對我們是種商機、也是種挑戰,我們必須 有更多的人才,才能跑得比我們的客戶更快、提 供更好的服務。

透過解決不同客戶的問題,慢慢地,我們可累積 不同領域的專業知識 (domain knowledge),並 發展出可重複使用的 library 或 component 或 subsystem,讓我們解決問題的速度越來越快, 這就是我們的競爭優勢。

軟體跟硬體一樣,很多東西都是可以委外的,但 不同的是,軟體委外的分工界線經常是移動的, 不像硬體有固定規格或標準,這讓我們必須跟客 戶之間隨時保持彈性。我們的終極目標,就是希 望成為客戶的 virtual organisation,跟客戶一起 去解決問題。

Q:ESG 議題逐漸成為顯學,請問貴 公司是否針對溫室氣體(GHG)減排做 出相關承諾?可否簡單分享在 ESG 方 面的成果?

A: 在2019年,我們訂出的願景是:「以人為 本,以客為尊,用IT技術為核心,與客戶共同 改變世界」;隨著折年 ESG 議題日益重要,最後 又加上「成就人類更美好的生活。」

過去一家成功的企業,就是服務客戶、為股東帶 來適當回報,但現在一家成功的企業,還必須兼 顧對社會、對環境的責任,才能永續經營。

ESG對企業非常重要,我們積極在內部宣導節能 減碳的重要性,從能源管理、環境管理等方向著 手,逐步降低公司的碳排放量。我們的客戶呼籲 供應商在 2030 年實現碳中和,我們公司目前也 朝這個方向進行規劃與努力。

就像金融業透過綠色融資、責任投資來善盡社會 責任,我們是軟體跟數據處理的專家,希望能 透過數位化解決方案,協助我們的客戶更有效率 地解決 ESG 的問題,用我們的核心能力來協助 我的客戶成功。

像現在有 ERP,用來處理企業裡所有資源的管 理與運用,在未來,我認為一定會有軟體在處理 企業 ESG 的資源管理與優化,透過 IoT 技術、 即時數據蒐集、大數據分析、AI分析技術等,以 dashboard 顯示企業的碳排放狀況,隨時讓決策 者調整作法。

數位轉型與 ESG,手牽手同步走。我們內部數位 轉型的進展肯定包括 ESG 的範圍,除了提升營 運效率及競爭力,更要從根本上達到節能減碳的 效果;另一方面,也善用IT技術以及研發系統, 蒐集、處理、分析、管理和監控 ESG 相關數據, 達成公司訂定的永續目標,進而藉由不斷累積出 來的實踐與系統,對外服務客戶達成所訂定的永 續指標。

▼ 資誠聯合會計師事務所審計服務營運長徐聖忠 (左起)、緯創軟體股份有限公司董事長暨執行長蕭清志、 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長段士良、資誠聯合會計師事務所執業會計師徐潔如



「智慧」加「速度」, 就是贏家

戴榮吉|康那香企業股份有限公司董事長

成立於 1969 年的康那香,在不織布製造領域立足超過 50 年,在 臺灣、中國大陸均設有生產據點,全球有超過 1,000 名員工,是臺 灣最優秀的不織布業者,不僅擁有先進不織布產品研發製造技術, 更掌握生產機器研發與改良能力,可提供一條龍式的完整服務。

對臺灣不織布產業有高度使命感的康那香董事長戴榮吉,不僅一手 創立「台灣產業用紡織品協會」,更擔任「亞洲不織布協會」第一、 二任會長,帶領臺灣不織布產業擠身世界頂尖位置。

歷經 COVID-19 疫情,讓市場對口罩、濕巾等防疫物資有高度需 求,康那香的快速動員能力,使其防疫產品不論在研發、生產、製 造皆繳出亮眼成果。展望未來企業經營的各項挑戰,戴榮吉董事長 以其豐富的人生歷練及獨到的經營哲學,分享如何用智慧加速度, 持續帶領團隊迎向新挑戰,打造未來的成功企業。



Q:COVID-19 疫情對整個全世界及各 個產業都造成影響,展望未來一年,您 認為整體經濟走勢將如何變化?對公司 未來營運有何影響?

A:COVID-19 疫情對於生產製造防疫相關產品 的企業來說,2020年獲利大幅成長;2021年, 雖然需求量還是會有,但價錢已有所下跌。但因 康那香做的是不織布,我們的產品除了口罩之 外,環涵蓋尿布、衛生棉、濕巾等多項民生必需 品,受到疫情以及景氣波動的影響不致於太大, 這是我們跟別的公司不一樣的地方。

康那香最大的競爭優勢,就是擁有高度垂直整合 與自主技術研發能力。我們的口罩可分為三種: 平面式、Z摺跟3D式,靠著不斷精進機器的效能 與速度,目前我們平面式口罩一台機器日產量為 10 萬片; Z摺口罩一台機器日產量為70 萬片;

3D 口罩一台日產量 60 萬片,加總我們廠區的所 有機械設備,單日最高口罩產量可達 400 萬片, 別的公司若要達到這樣的日產量,大概需要 40 台機器,但我們只用了19台機器就能達到相同 產量,無論在工資成本、機械維護費用,均可大 幅節省。

Q:康那香每年至少投入五、六千萬 的研究發展基金,約占整體收入的 1-2%,成為競爭的最大優勢,但面對 外在不可避免的變化,您最擔心哪些威 脅?

A:我接手經營康那香超過50年,從材料開發、 機械設計到產品設計,康那香都是自己發展,這 讓我們得以提高生產效率、壓低成本,最終的產 品品質也勝過競爭對手,這也是為什麼知名國際 品牌如嬌生、金百利、寶僑、花王都來委託我們 代工的原因,正是因為我們的研發與生產能力備 受肯定。

歷經 COVID-19 疫情所帶來的市況起伏,其實 我們的工廠、公司組織、人員數量完全沒有變, 整體產量也沒變,因為我們的產品多是民生必需 品,理應市場需求也不會有太大變化。但現在遇 到一個比較困難的點在於:我們的原材料從國外 推□、產品生產後要運送到各國去,隨著海運、 空運運費持續高漲,對我們的獲利造成不少壓 力,成本也難以反映到產品售價。

所以,我希望政府除了對停工的企業加以紓困, 對於持續辛苦營運的企業,也能有所補貼,不然 我們的獲利將會越來越差。

Q:ESG 議題逐漸成為顯學,康那香 本身屬於傳統產業,請問品牌廠是否也 開始對康那香有 ESG 相關的要求?您 對 ESG 議題的未來發展有何看法?

A:我經營公司向來是很公開的,用正氣的精神 去處理各項事情。因為我小時候是受日本教育, 從小被教育人必須要有誠信。

我認為所謂的「生意」,就是一個產品的所有相 關參與的單位,大家都有利可圖,這才叫牛意。 必須要讓你的供應商賺錢、讓貨運業者賺錢、銷 售業者賺錢、讓員工賺錢、公司的股東也賺錢, 若向銀行借貸,也要讓銀行賺錢,甚至公司有獲 利、向國家繳稅,也讓國家賺到錢。

一個經營者必須讓各方利害關係人都有利可圖, 這樣經營企業才能長久,公司才會健康,這是我 經營的一個觀念。把公司治理做好、善盡社會的 責任,像康那香在臺灣有三間工廠,都是撰在鄉 村,為什麼?因為我希望能讓當地的人都能來這 裡上班,可以三代同堂。

Q:除了公司治理跟社會公益面之外, 能否再請董事長分享康那香在環境保 護、節能減碳上的做法與規劃?

A:在減少溫室氣體排放上,目前我們的做法包 括:① 將既有兩座鍋爐燃料,從早期的用碳、 汽油、重油,改為使用瓦斯,如此可減少燃料的 排煙量;② 全公司的照明全部改為 LED 燈;

③ 廠區綠化、植樹;④改良機械設備的馬達傳 動,讓用電量大幅縮減;⑤鼓勵員工健走、走樓 梯少坐電梯。

除此之外,目前我們的不織布產品,從濕巾、衛 牛棉、尿褲、□罩,都是用石油提煉出來的母粒 所製造出來的,但像寶特瓶回收,可以重新做成 塑膠粒來抽絲,我們目前也正在開發新案子,若 能使用這類再牛材料來製造產品,製造過程的碳 排放就可以減量、就可變成環保產品。

這也可望成為康那香未來與競爭對手有所差異的 地方。隨著既有產品的市場競爭者越來越多,要 繼續生存越來越困難,若能將廢料再利用、做出 新產品,也能迎合目前消費者對 ESG 潮流的期 望,增加產品的市場競爭力。

Q:歷經 COVID-19,世界變動很快, 企業經營越來越難,董事長您認為成功 企業的定義是什麼?康那香能夠在產業 屹立不搖超過 50 年的秘訣為何?

A:我今年88歲,到目前為止,每天都在動腦 筋,研究新的技術、新的東西。成功的企業,就 是「智慧」加「速度」,就是贏家。一家企業能不 斷有創意、投入研發,就會是贏家。

所以我們公司到目前為止,研究創新沒有停止 過。我們共有32個研發人員,每年平均花掉200 萬元美金,但我們依舊持續投入研發、不能停止。

我們近期研發的重點有分割型微纖布,等於是把 像一根頭髮那麼細的纖維再剖成32支,終端應 用可使用於雷子擦拭布、皮革基布等,甚至可用 於製作衣服、家用裝飾等。這是我們在 19 年前 就申請的專利,隨著市場日益競爭,我們現在開 始加緊腳步與產品設計單位、研發單位來討論, 希望做出世界頂級的產品,同時也能讓公司的產 品更加多元化。

另外,我們也與成功大學合作研發固態電池,不 同於傳統鋰電池有漏液、無法再次充放電使用等 缺點,康那香投入研發的電池技術完全不使用電 解液,而是使用固態粉末作為電解質,不會有過 度充電而爆炸的疑慮,安全且環保。

該電池的核心技術,在於固態粉末電解質需要包 覆一層高密度不織布,這部分技術就是由康那香 支援完成,讓電池結構穩定且效能更高。目前這 項固態電池已能成功發電,若能克服儲電的技 術,可望逐步用於商業用途。

從分割型微纖布到固態電池,康那香一直勇於投資、勇於研發創新,產品最後會不會成功?我不敢講,但必須一直想辦法往成功的路走。

做生意,就是要讓社會對我們公司有好的印象, 就像我剛提到的,要讓周圍相關的人都有賺錢, 才是真的生意。在企業經營的過程中,困難一定 會有,沒有人會一帆風順,遇到困難的時候,就 去思考如何改變,一旦改變,就可望突破,突破 後,就成功了,這是我的觀念。

▶ 資誠聯合會計師事務所執業會計師潘慧玲(左)、康那香企業股份有限公司董事長戴榮吉(右)



2022 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)

吳郁隆 資誠聯合會計師事務所副所長 吳偉臺資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長 林姿妤 資誠聯合會計師事務所執業會計師 林瑟凱 資誠聯合會計師事務所執業會計師 段士良資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長 洪連盛 資誠聯合會計師事務所執業會計師 徐聖忠 資誠聯合會計師事務所審計服務營運長 徐潔如 資誠聯合會計師事務所執業會計師 翁世榮 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副所長 游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業副執行長 黃世鈞 資誠聯合會計師事務所執業會計師 劉子猛 資誠聯合會計師事務所執業會計師 劉欣萍 資誠聯合會計師事務所執業會計師 潘慧玲 資誠聯合會計師事務所執業會計師 蔡晏潭 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 Damian Gilhawley 品牌暨溝通部副總經理 顏雅娟 品牌暨溝通部經理 許湘潁 品牌暨溝涌部資深專員 刑郁文 品牌暨溝通部資深專員 王彤勻 品牌暨溝通部資深專員

媒體及社群溝通

楊訂凱 品牌暨溝涌部經理 徐緯芬 品牌暨溝通部經理 周厚君 品牌暨溝通部資深專員 林郁臻 品牌暨溝通部資深專員

視覺設計

干千薫 品牌暨溝涌部經理 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

www.pwc.tw/ceo-interview

© 2022 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.

