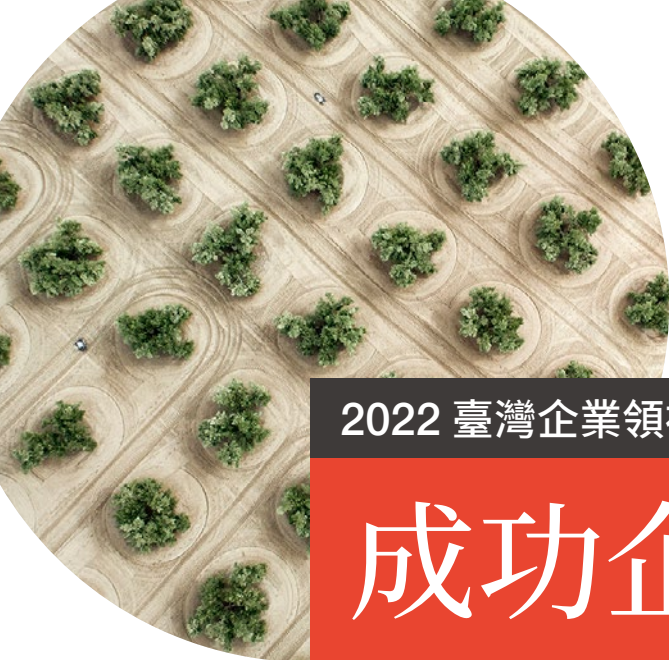
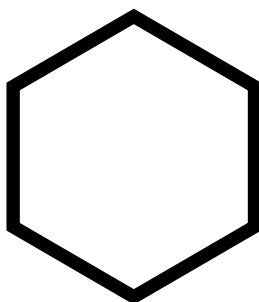
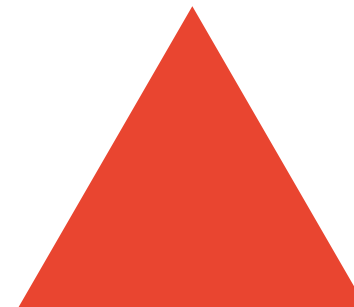




2022 臺灣企業領袖調查

成功企業新定義



www.pwc.tw/ceosurvey



前言

COVID-19 這場世紀大疫，在爆發逾兩年之後，各種變異株至今仍在世界各國肆虐，引頸期盼的「後疫情」時代尚未實現。但與疫情之初的徬徨不安相較，人們開始學習與病毒共存、習慣這個被疫情顛覆一切秩序的新世界。

當變動成為一種新常態，作為全球專業服務機構，PwC 致力協助企業及各類組織解決重要問題、建立社會信任。無論是中美兩大勢力的相互競合、全球供應鏈的重組、到疫情所帶來的產業與社會不平等發展，PwC 持續透過全球聯盟廣泛且綿密的服務網絡，與世界各地為數眾多的企業與組織密切互動，希望在不確定浪潮中尋找未來方向，描繪出當今企業的關鍵任務與成功企業新定義。

2021 年 6 月，PwC 發布全球新策略「新方程 (The New Equation)」，正為了回應現今企業最重要的兩大需求：「建立信任」、「永續經營」。今日企業所面臨的挑戰不同於以往所經歷的任何難題，使用傳統策略早已不足以戰勝挑戰，企業必須擁有多次元的想像力，集結各領域專業知識和科技創新，在把握商機和注重人性間盡量取得平衡，如此才得以重建人們的信心、邁向永續。

為了解臺灣企業領袖如何在這充滿變化與機運的時代中站穩腳步，克服多重挑戰邁向永續，PwC Taiwan 連續第 11 年依據 PwC Global 規範與調查方法，於 2021 年 9 月至 11 月進行「2022 臺灣企業領袖調查」量化問卷調查及質性深度訪談，綜合 224 份量化問卷與 11 位企業領袖及業界菁英質性訪談結果，有以下重點發現：

- 79% 臺灣企業領袖樂觀看待 2022 年景氣
- 流行病、地緣政治衝突為臺灣企業的兩大威脅
- 中、美對臺灣企業的重要性回升
- 50% 臺灣企業已將碳排目標納入企業長期策略
- 「政府」為臺灣企業減碳的主要推力
- 對未來營收成長越具信心的企業，擬定與執行策略的速度越快
- 越受客戶信任的企業，對未來營收成長越具信心

透過《2022 臺灣企業領袖調查報告：成功企業新定義》，PwC Taiwan 竭誠希望為當今企業及政府組織提供洞見，本調查報告亦同步比較臺灣及全球企業領袖對全球經濟趨勢和威脅來源的看法，以期立足臺灣、放眼全球，而從今年調查的實證數據可知，「信任」將是今日企業應對一切危機與變革的基礎，唯有取得信任、持續與各方利害關係人緊密互動並滿足其期待，方能確保企業持續保有活力、邁向永續經營。



2022 臺灣企業領袖調查計畫主持人

資誠聯合會計師事務所所長
暨聯盟事業執行長





目錄



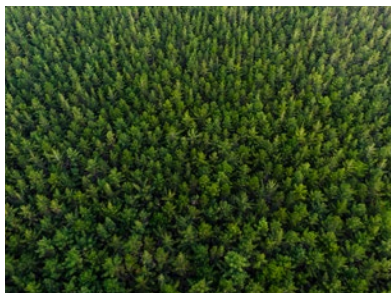
經濟前景與未來風險 4

臺灣企業領袖樂觀看待
2022 年景氣 4

「流行病」、「地緣政治衝突」
為臺灣企業的兩大威脅 12

區域關係再變化
中美重要性回升 20

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 24



脫碳，刻不容緩 26

淨零排放，蔚為風潮 20

「政府」為臺灣企業
減碳的重要推力 29

PwC Taiwan 專家觀點
董事會在企業永續扮演的
關鍵角色 36



成功企業新定義 40

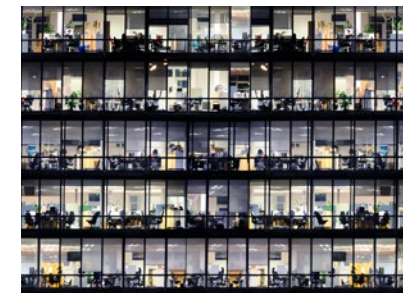
企業敏捷性 40

一、貼近市場的決策機制 43

二、矩陣式的組織架構 43

建立信任 45

PwC Taiwan 專家觀點
治理疫後新未來：建立信任 48



結論 51

1

經濟前景與未來風險

臺灣企業領袖樂觀看待 2022 年景氣

當人們尚未從黑天鵝亂飛、災難頻傳的 2020 年回過神，2021 年轉眼即逝，COVID-19 病毒不斷進化為「Delta」、「Omicron」變異株，各地疫情不斷捲土重來，這場全世界已有超過三億人感染的世紀大疫，至今尚未看到終點，疫苗與變異株恐怕仍會在未來幾年持續進行拉鋸戰。

儘管疫情尚未遠離，但過去這一年，隨著全球兩大經濟體逐漸從疫情泥淖中站穩腳步，全世界經濟復甦力道超乎預期，根據今年初國際貨幣基金（IMF）最新預測，2021 年全球經濟成長率達 5.9%，2022 年可望達 4.4%；隨著各

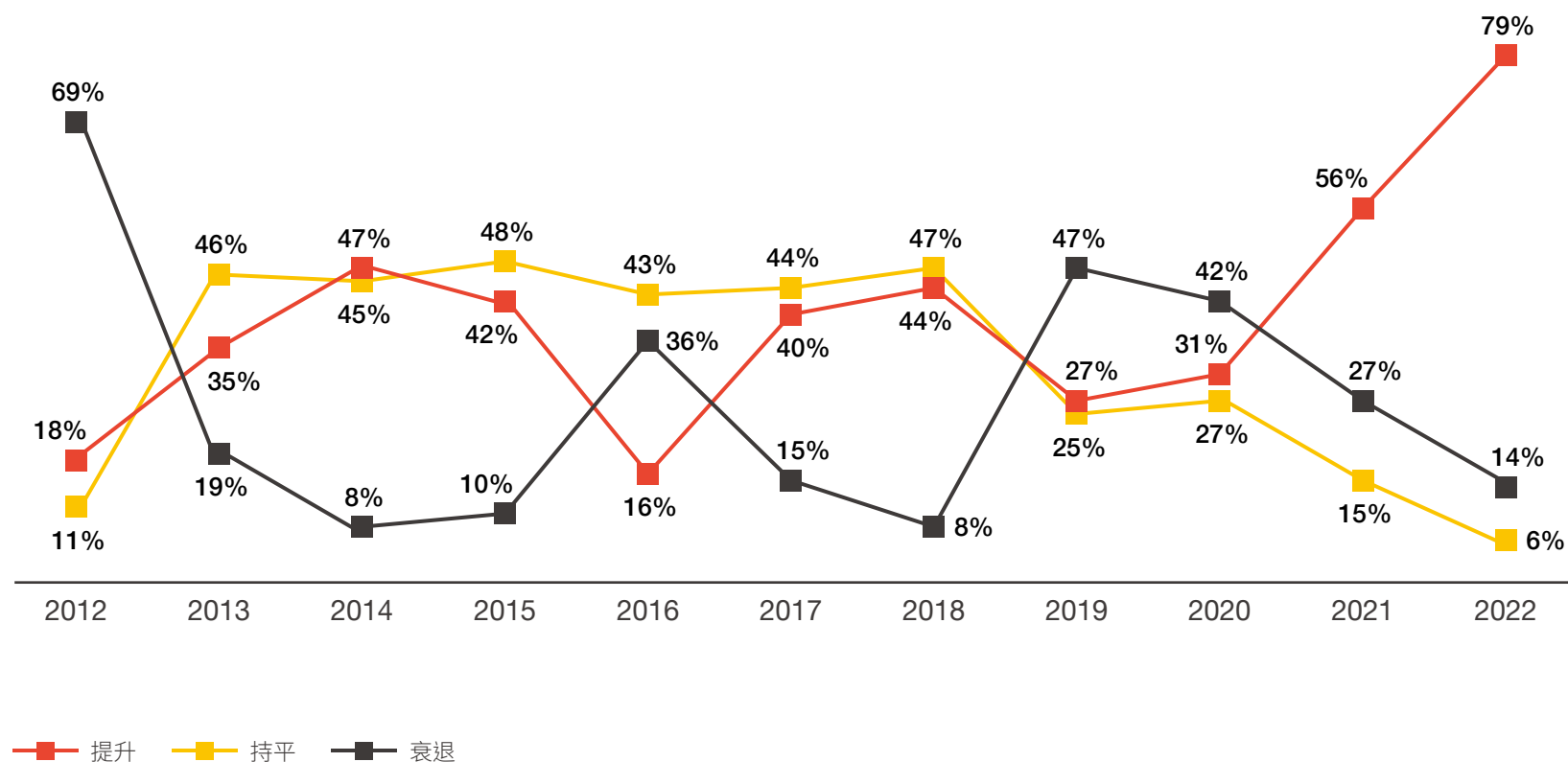
地重啟經濟活動，國際貿易與貨物運輸日漸恢復，世界貿易組織（WTO）也預估，2021 年全球商品貿易量年增 10.8%，2022 年商品貿易將持續往上成長 4.7%。

向來與國際情勢緊密連動的臺灣企業，領導人如何看待未來景氣？在 2021 年 9 月至 11 月，PwC Taiwan 向 224 位臺灣企業領袖進行問卷調查，有高達 79% 受訪企業看好 2022 年全球經濟成長率將提升，較 2021 年的 56% 增加了 23 個百分點，再次刷新自 2012 年調查以來的新高紀錄。



79% 臺灣 CEOs 認為 2022 年全球經濟成長率將提升，創下歷年新高紀錄

Q 未來一年全球經濟成長率將如何變化？



Source | 2012-2022 臺灣企業領袖調查

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



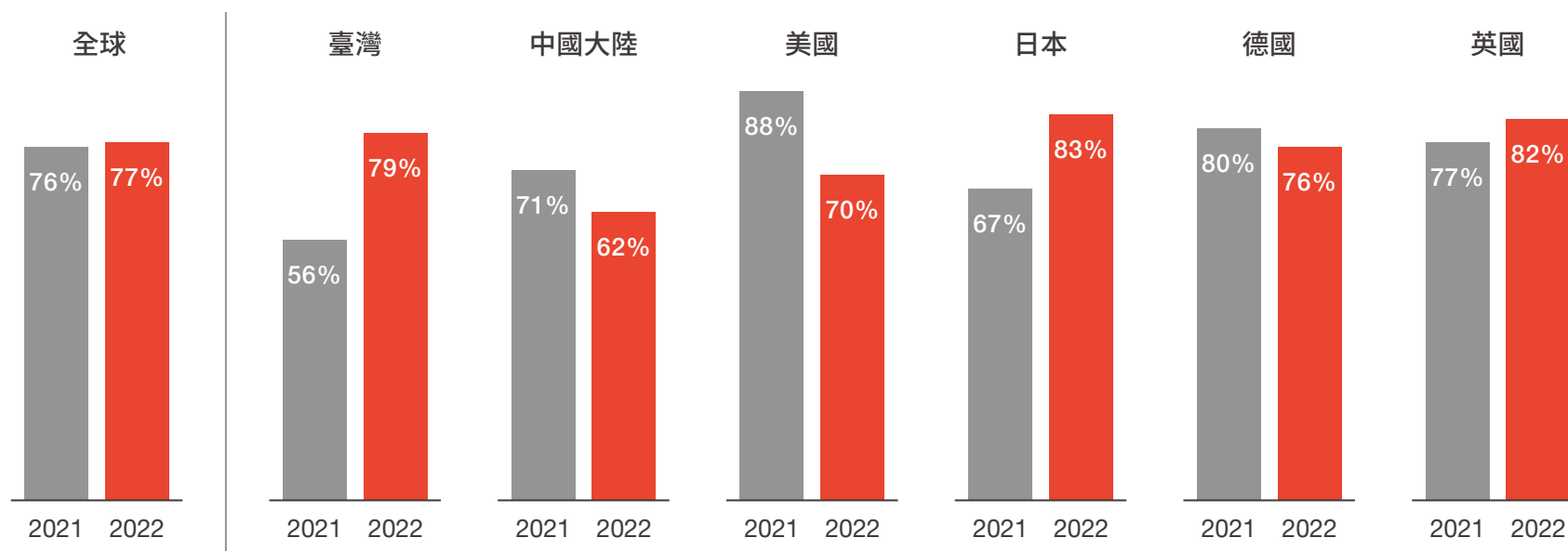
曾任經濟學家、現為陽明海運股份有限公司董事長的鄭貞茂分析：「隨著歐美各國疫情趨緩，人類逐漸找出與病毒共存的方法，2022 年全球經濟即使有疫情干擾，但衝擊幅度不致太大，經濟表現將走向正常化。」友嘉集團總裁朱志洋也認為：「隨著各國疫苗施打率提升、甚至口服藥物問世，2022 年全世界疫情將會逐漸趨緩，所有的經濟活動將大舉回籠，因為大家已經悶太久了。」

除臺灣之外，PwC 全球聯盟組織同時針對全球 89 個國家、4,446 位企業領袖進行調查，全球亦有高達 77% 的受訪者，樂觀看好 2022 年全球經濟成長率將持續提升，與 2021 年 (76%) 的樂觀程度相仿。

若看其他國家的數據，受到通貨膨脹、房地產泡沫、供應鏈中斷以及勞動力短缺等多重因素影響，中國大陸及美國企業領袖預估全球經濟成長率將提升的比例，分別較去年下降了 9 個和 18 個百分點；日本、英國企業領袖的樂觀程度雖較 2021 年提升，但仍不及臺灣企業領袖年增 23 個百分點的增幅。整體來看，臺灣企業對於 2022 年全球經濟前景預估較其他各國更加樂觀。

較之其他國家，臺灣 CEOs 對於全球景氣預估更加樂觀

Q 未來一年全球經濟成長率將如何變化？(提升)

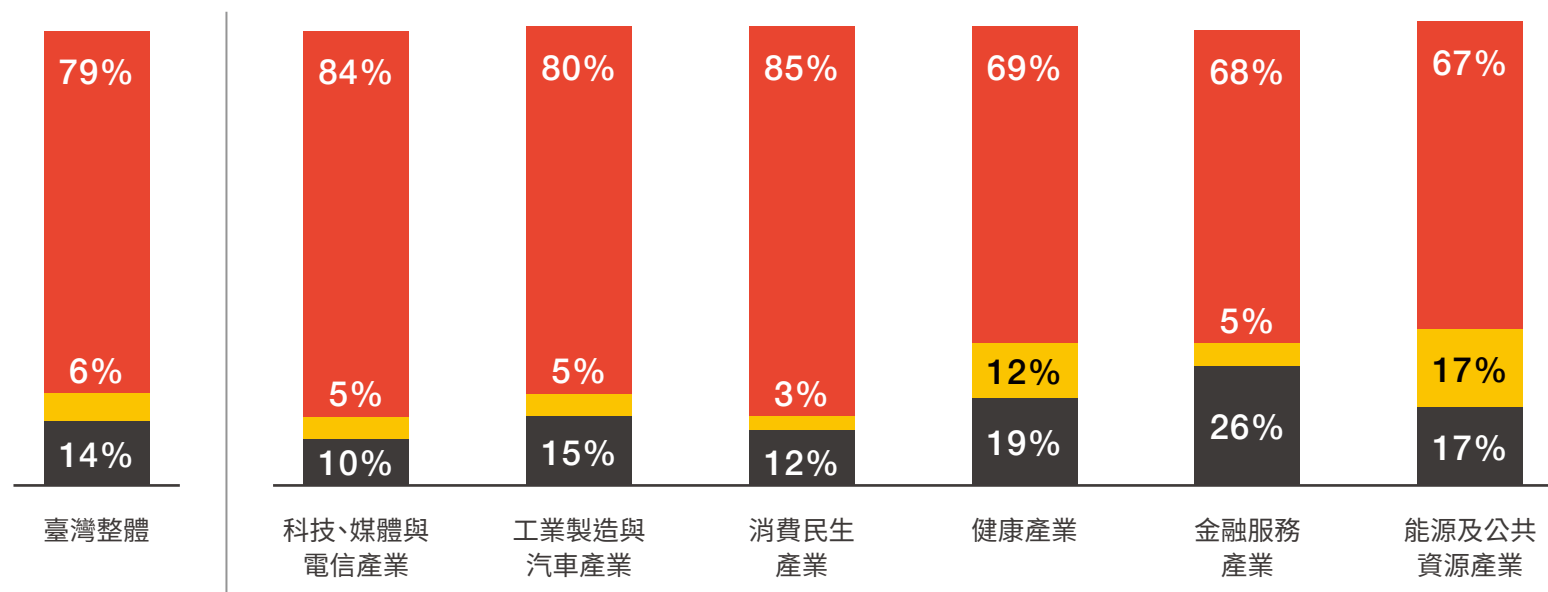


Source | PwC's 24th & 25th Annual Global CEO Survey、2021-2022 臺灣企業領袖調查

Base | 全球 2021=1779, 全球 2022=4446, 臺灣 2021=234, 臺灣 2022=224, 中國大陸 2021=144, 中國大陸 2022=143, 美國 2021=260, 美國 2022=251, 日本 2021=166, 日本 2022=195, 德國 2021=116, 德國 2022=58, 英國 2021=264, 英國 2022=177

臺灣各產業 CEOs 對 2022 年全球經濟看法

Q 未來一年全球經濟成長率將如何變化？



■ 提升 ■ 持平 ■ 衰退

Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 224; 科技、媒體與電信業 = 87; 工業製造與汽車產業 = 41; 消費民生產業 = 33; 健康產業 = 26; 金融服務業 = 19; 能源及公共資源產業 = 18

以產業類別而言，臺灣各產業對未來前景預估均屬樂觀，其中，又以消費民生產業（85%）、以及科技、媒體與電信產業（84%）對 2022 年全球經濟復甦最具信心。

隨著全球經濟活動逐步恢復正常，國內半導體與回臺廠商產能擴增，臺灣不僅科技類產品出口強勁，傳統貨品也隨全球經濟復甦而持續成長，就像臺南紡織集團總裁侯博明所觀察：「綜觀臺灣各產業的營運表現，從石油、化學、鋼鐵、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。」

根據「2022 臺灣企業領袖調查」，有高達 81% 的臺灣企業領袖認為 2022 年臺灣的經濟成長率將持續提升，中國大陸、美國的企業領袖，

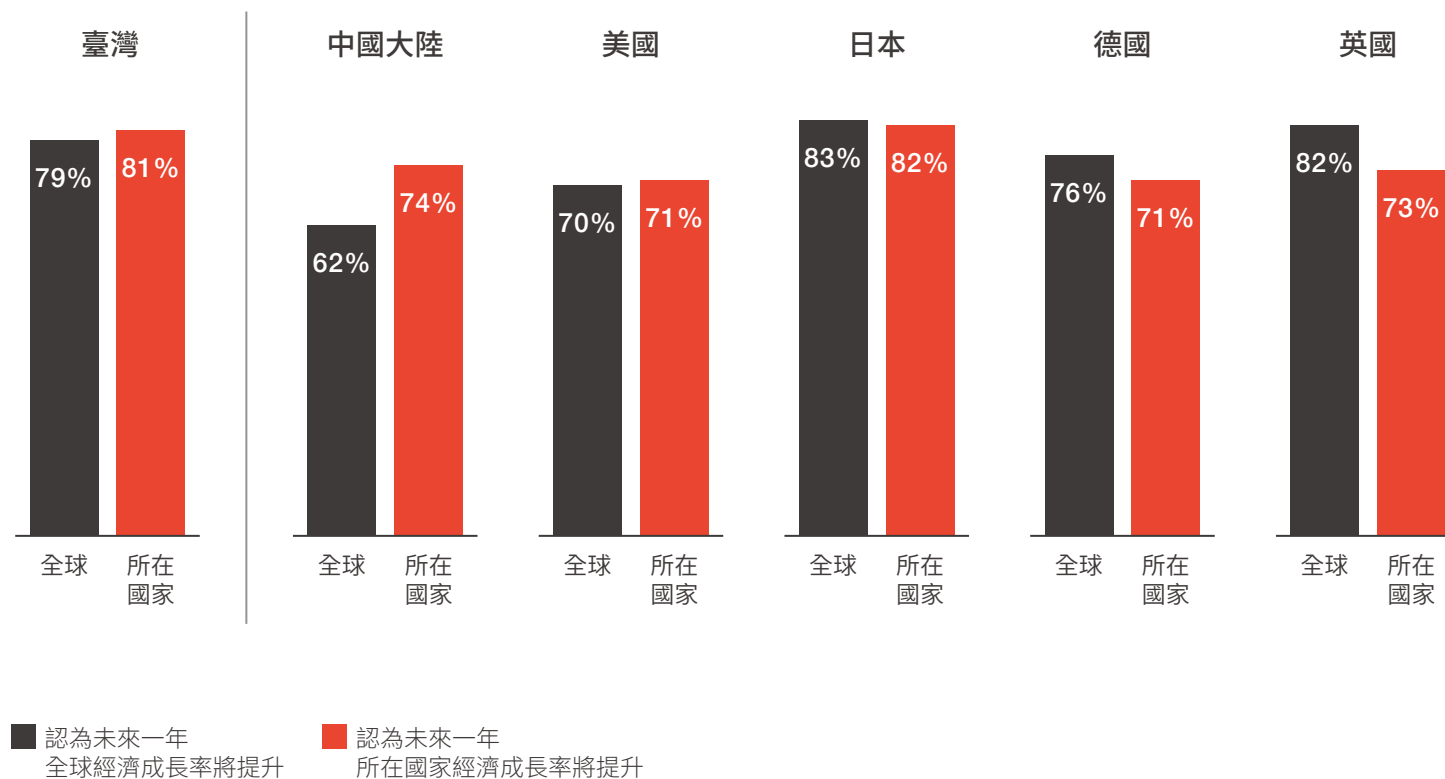
雖對全球景氣展望較 2021 年保守，但有超過七成的受訪者對 2022 年所屬國家的經濟成長抱有信心。

如同主計處最新的預估¹，2021 年臺灣經濟成長率可望達 6.09%，創下近 11 年最高紀錄，連續兩年成為亞洲四小龍經濟增速之首。過去這一年，臺灣企業雖面臨疫情、中美貿易戰等不確定性因素干擾，甚至受到中國大陸限電措施對供應鏈不同程度的衝擊，但受惠國際經濟改善、市場對數位產品及服務需求上揚，整體來看，臺灣企業對未來全球或是臺灣景氣的樂觀程度，都登上了近十年來的巔峰位置。

1. 2021 年 11 月 26 日之預估。資料來源：行政院主計總處 <https://www.dgbas.gov.tw>

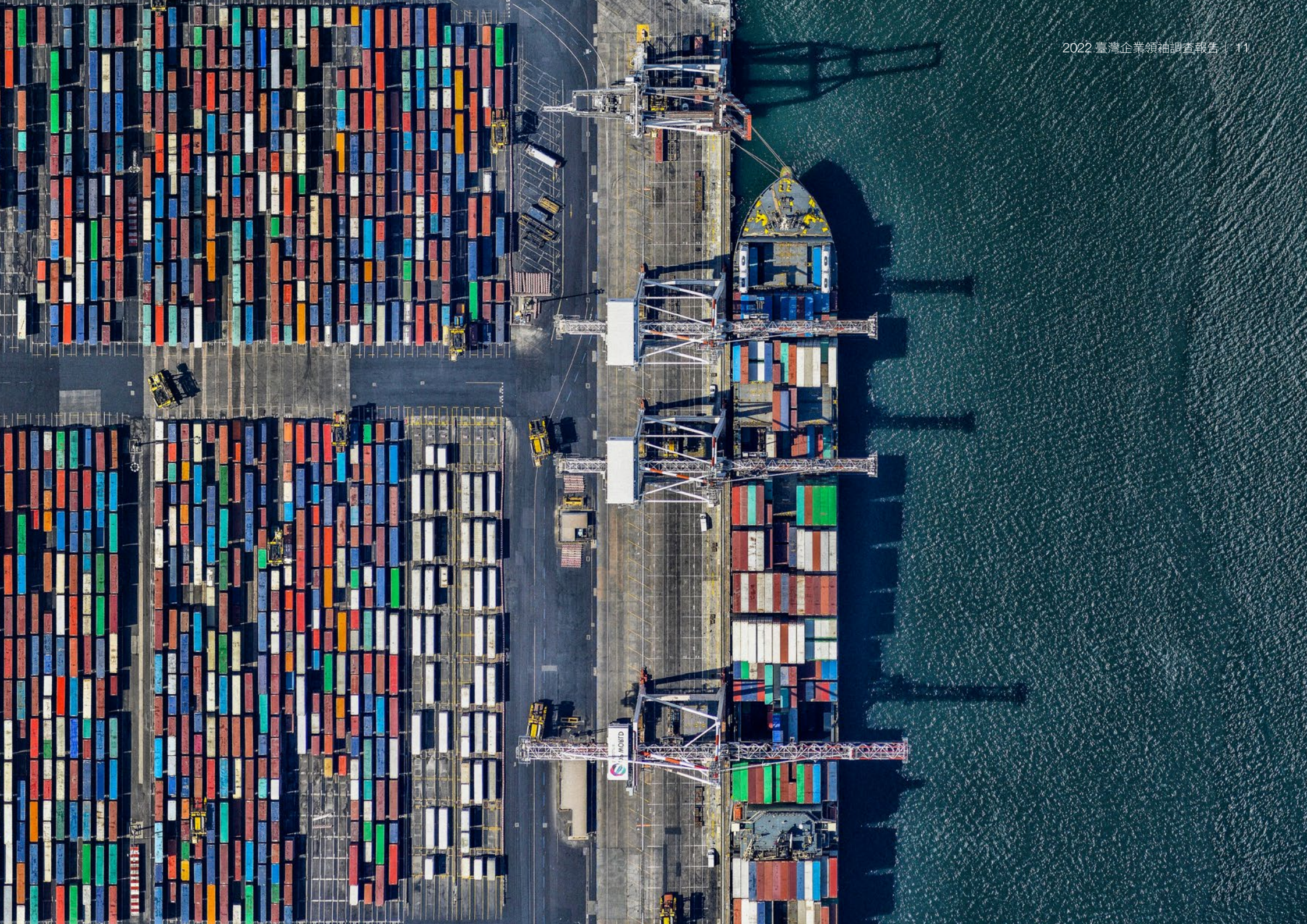


臺灣及各國 CEOs 對全球及所在國家 2022 年經濟前景看法之比較



Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey ~2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣 = 224, 中國大陸 = 143, 美國 = 251, 日本 = 195, 德國 = 58, 英國 = 177



「流行病」、「地緣政治衝突」為臺灣企業的兩大威脅

儘管 2021 年臺灣經濟表現亮眼，但外在威脅與風險隨侍在側，且變動速度超乎預期。誠如復盛應用科技股份有限公司董事長李亮箴所說：「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。」崑鼎投資控股股份有限公司董事長廖俊喆也說：「早期要做策略規劃，只要看政府的經建計畫，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。」

根據「2022 臺灣企業領袖調查」，有 35% 的臺灣企業表示對「健康威脅」（包括 COVID-19 及其他全球大流行病、慢性病、心理疾病）感到極度擔憂；其次，有 33% 的受訪者憂心「地緣政治衝突」（包括資源和貿易糾紛、恐怖主義、國與國間之暴力衝突）；其後依序為「氣候

變遷」（包括實體與交易上的風險，如：政策和法規、市場、科技和商譽風險）、「網路威脅」（包括駭客攻擊、監視、錯誤資訊）、「總體經濟的不穩定性」（包括 GDP、失業率、通貨膨脹）、以及「社會不公」（包括性別、種族與民族、財富分配等）。

若把臺灣企業的威脅排名與全球調查結果相比，可發現兩者間存在相當差異。有近半數的全球企業擔憂「網路威脅」（49%）及「健康威脅」（48%），其後為「總體經濟的不穩定性」（43%）、「氣候變遷」（33%），「地緣政治衝突」（32%）的排名僅高於「社會不公」（18%），排名全球企業眼中的第五大威脅。

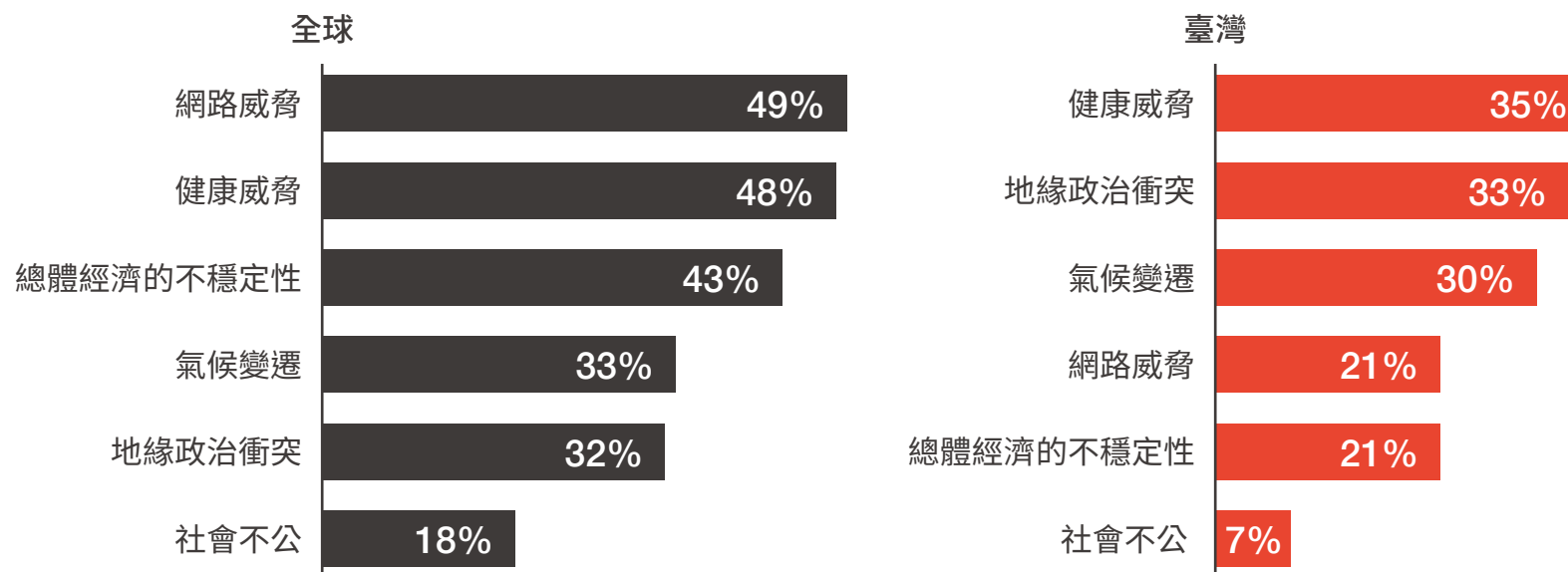
身處中、美兩大勢力競合的最前緣，臺灣企業對於「地緣政治衝突」議題格外敏感。早在

兩年前，台積電創辦人張忠謀就預言：「台積電將成為地緣政治的兵家必爭之地。」時至今日，中美相互較勁的擂台依舊無所不在，從貿易、科技、制度、疫苗、軍事不一而足。

同為半導體界大老、全球矽化鎳晶圓代工龍頭廠的穩懋半導體股份有限公司董事長陳進財，在「2022 臺灣企業領袖調查」深度訪談中表示：「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。」崑鼎投資控股股份有限公司董事長廖俊喆也觀察道：「過去幾年，這世界的變化又快又急，先是中美貿易摩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，對既有分工鏈造成更深的衝擊。」

全球 CEOs 最擔心網路威脅、健康威脅 臺灣 CEOs 擔心健康威脅外，也擔憂「地緣政治衝突」

Q 對各項全球性威脅的擔憂程度？（非常擔憂 + 極度擔憂）

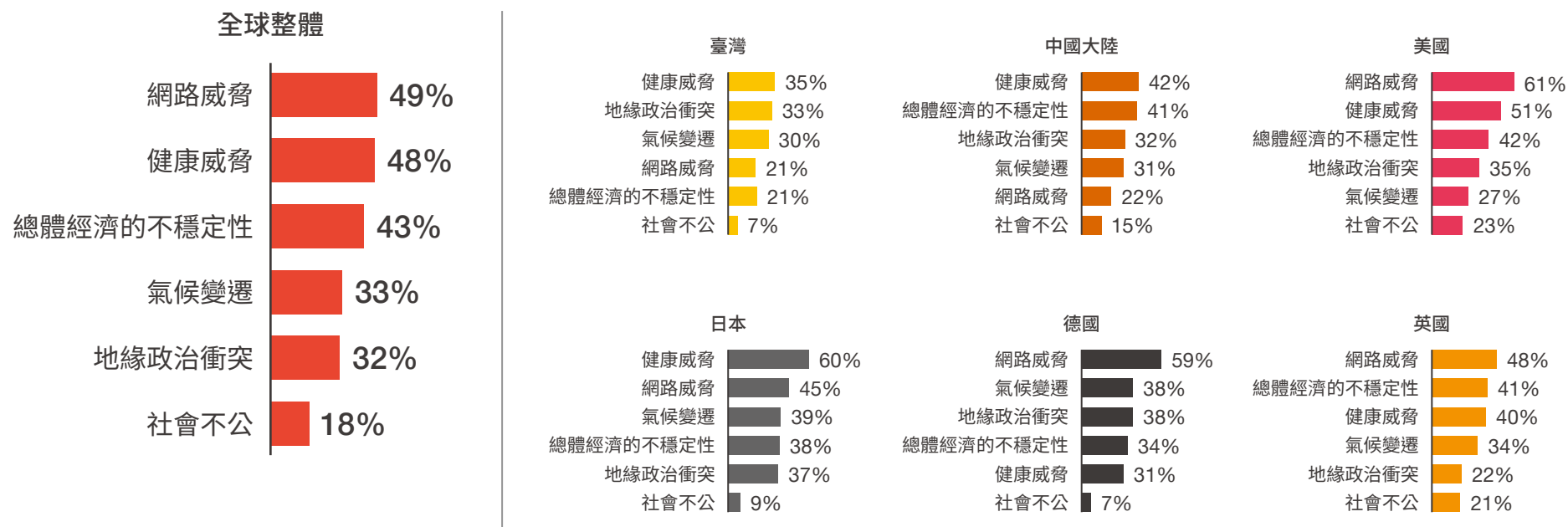


Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey、2022 臺灣企業領袖調查

Base | 全球 = 4,446, 臺灣 = 224

各國 CEOs 的威脅排名

Q 對各項全球性威脅的擔憂程度？（非常擔憂 + 極度擔憂）



Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey、2022 臺灣企業領袖調查

Base | 全球 = 4,446, 臺灣 = 224, 中國大陸 = 143, 美國 = 251, 日本 = 195, 德國 = 58, 英國 = 177

進一步分析個別國家威脅排名，可以發現，包括臺灣、中國大陸、日本的企業領袖，均將「健康威脅」置於首位；而美國、德國、英國的企業最為擔心的則是「網路威脅」。多數亞洲國家仍將 COVID-19 疫情及其變異株的擴散，視為首要不可測的風險，但歐美國家則將更多的關注焦點放在「網路威脅」以及「氣候變遷」等議題，如德國的企業領袖就有高達 38%，對於氣候變遷所帶來的各種政策法規、市場、科技和商譽風險感到極度憂心。

值得注意的是，儘管「總體經濟的不穩定性」未擠進臺灣企業的前三大威脅，但通貨膨脹、匯率以及運費高漲等經濟不確定因素，均是影響臺灣企業未來營運的關鍵因子。

友嘉集團總裁朱志洋說：「2022 年我認為『通貨膨脹』是避免不了的問題。自中美貿易戰

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，但這些地方的生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。」臺南紡織集團總裁侯博明也預測：「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。」

從 2021 年下半年延燒至今的塞港與運費高漲問題，更讓不少臺灣廠商備感壓力。康那香企業股份有限公司董事長戴榮吉說：「我們的原材料從國外進口、產品生產後要運送到各國去，

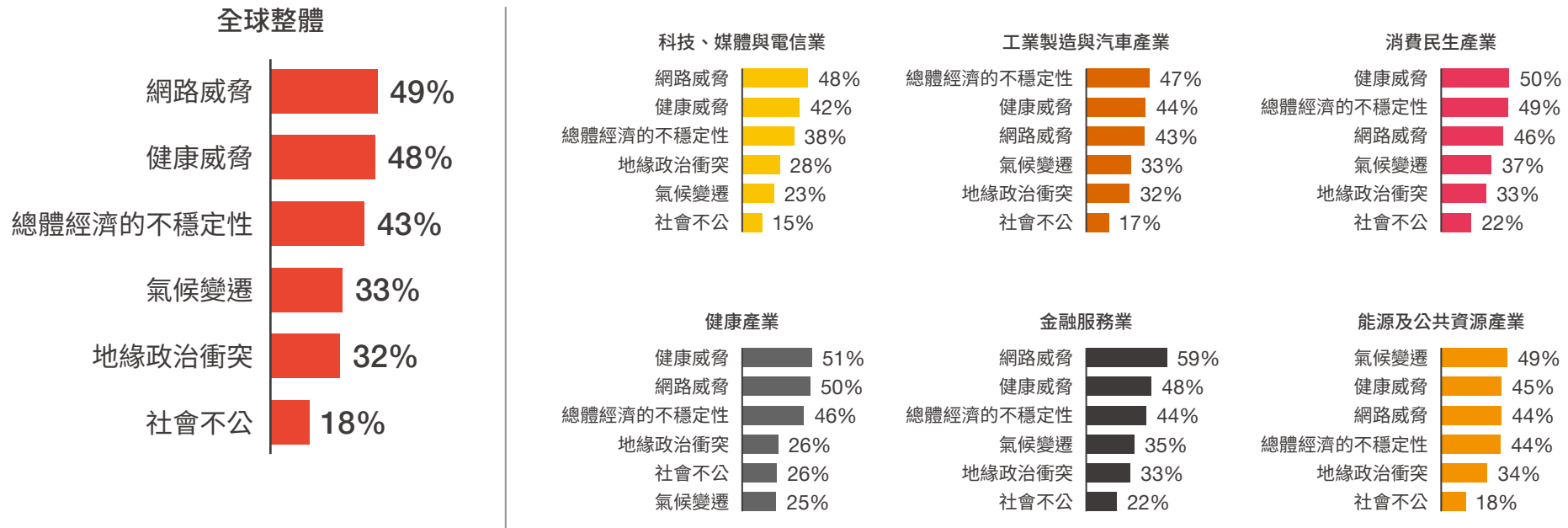
隨著海運、空運運費持續高漲，對我們的獲利造成不少壓力，成本也難以反映到產品售價。」

新臺幣匯率波動，更是近年臺灣企業高度關注的風險之一。猶記 2020 年，臺灣產業界還在感慨美元兌新臺幣 1 比 28 很可能變成新常態，時隔不到一年，新臺幣匯率 27.7 字頭已是司空見慣。根據中央銀行統計，2021 年新臺幣升值了 2.41%²，超越人民幣搶下「最強亞幣」寶座，反觀日圓、以及臺灣主要貿易對手國貨幣韓元，則分別重貶 8.94%、7.29%。友嘉集團總裁朱志洋沉重地說：「我們工具機產業向來很擔心匯率的問題，在 2021 年，日幣、韓元都在貶值，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。」

2. 係以中央銀行公布之新臺幣對美元之 2021 年 1 月平均匯率與 2021 年 12 月平均匯率計算之；其後日圓、韓元匯率變化計算方式亦同。資料來源：中央銀行全球資訊網 > 我國與主要貿易對手通貨對美元之匯率
<https://www.cbc.gov.tw/tw/cp-520-36599-75987-1.html>

全球各產業 CEOs 的威脅排名

Q 對下列各項全球性威脅的擔憂程度？(非常擔憂 + 極度擔憂)

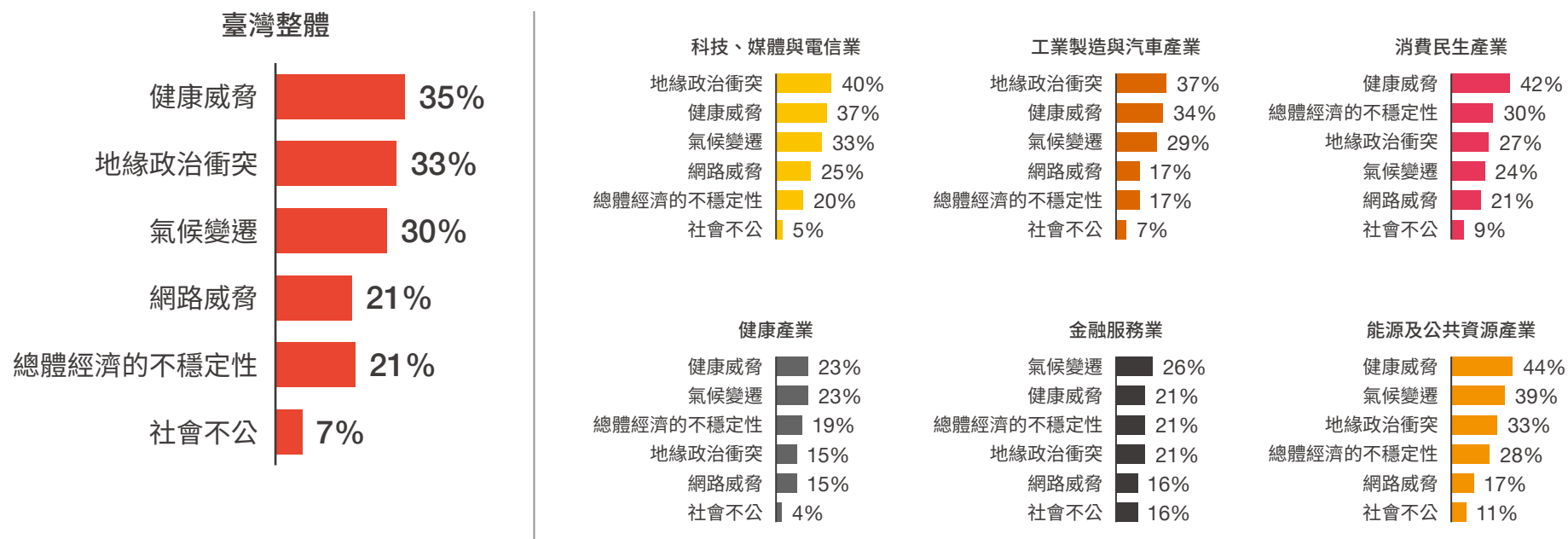


Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,446; 科技、媒體與電信業 = 590; 工業製造與汽車產業 = 1,144; 消費民生產業 = 1,078; 健康產業 = 235; 金融服務業 = 929; 能源及公共資源產業 = 467

臺灣各產業 CEOs 的威脅排名

Q 對下列各項全球性威脅的擔憂程度？（非常擔憂 + 極度擔憂）



Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 224; 科技、媒體與電信業 = 87; 工業製造與汽車產業 = 41; 消費民生產業 = 33; 健康產業 = 26; 金融服務業 = 19; 能源及公共資源產業 = 18

為了更詳細掌握企業領袖所面臨的風險所在，我們將全球以及臺灣各產業的威脅排名並陳比較，可以發現，不同於全球的科技業將「網路威脅」視為首要挑戰，以出口為導向的臺灣科技業、製造業，均將「地緣政治衝突」列為首要威脅，分別有 40%、37% 的受訪者對此感到非常或極度擔憂；深受投資人以及政府管制力道影響的臺灣金融業，則普遍認知到「氣候變遷」所帶來的衝擊，有 26% 的受訪者對此威脅感到高度憂心。

至於臺灣的消費民生產業、健康產業、以及能源及公共資源產業，則將「健康威脅」視為首要挑戰，一旦疫情再起，各種限制人員流動的措施，勢將對零售業、服務業、餐飲業造成立刻且重大的影響。就像達爾膚生醫科技股份有限公司董事長吳奕叡所說：「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。」即便因疫情讓耳／額溫槍市況大好、業績進而受惠的豪展醫療科技股份有限公司董事長莊明輝也表示：「最擔心的還是病毒會不會再變種？疫情是否再起？」

上述全球性威脅將對企業營運造成哪些影響？無論是擔心「總體經濟的不穩定性」、「氣候變遷」、「地緣政治衝突」、「網路威脅」、「健康威脅」的企業領袖，多數均認為將會對公司的生產或銷售造成衝擊；值得注意的是，在擔心「網路威脅」的企業領袖中，有超過半數（55%）認為將會影響公司的科技或流程創新；而在擔心「社會不公」的受訪者中，則有高達 75% 認為將會影響公司吸引或保留關鍵人才。

談到尋才、留才的挑戰，參與本次深度訪談的企業領袖甚有共鳴。復盛應用科技股份有限

公司董事長李亮箴表示：「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的，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。」

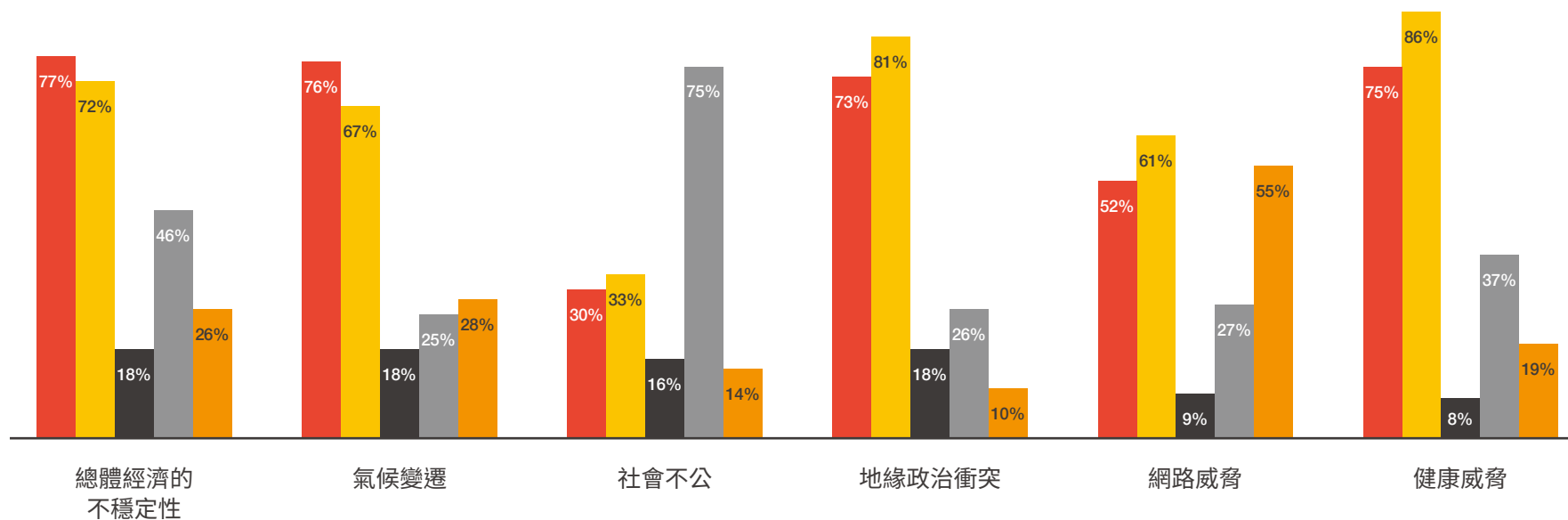
尤其，隨著臺灣出生率連年下降，人才已成為市場的稀缺資源。友嘉集團總裁朱志洋說：「雖然市場好，但包括臺灣、中國大陸的出生率都在走下坡，人口紅利不再，企業界『缺人』的問題只會越來越嚴重。」穩懋半導體股份有限公司董事長陳進財則提出呼籲：「臺灣的人才優勢，正因低生育率在逐漸消失。政府應該加速開放移民政策，讓白領階級、工程師能趕快開放進來，甚至大學應該從現在就開始廣招東南亞的學生，從學生時期開始訓練，並鼓勵這些學生在畢業後繼續留在臺灣工作，建構對外國人才友善的環境，讓臺灣人才優勢得以延續。」

CEOs 擔憂外在威脅將對「生產」或「銷售」造成衝擊

社會不公將影響企業尋才留才

網路威脅將影響企業創新

Q [各威脅] 對公司哪些方面的影響最大？(最多選三項)



■ 生產產品/服務 ■ 銷售產品/服務 ■ 募集資金 ■ 吸引並保留關鍵技術/人才 ■ 透過科技或流程的創新

Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 經濟不穩定性 =125; 氣候變遷 =144; 社會不公 = 64; 地緣政治衝突 =145; 網路威脅 =109; 健康威脅 =158



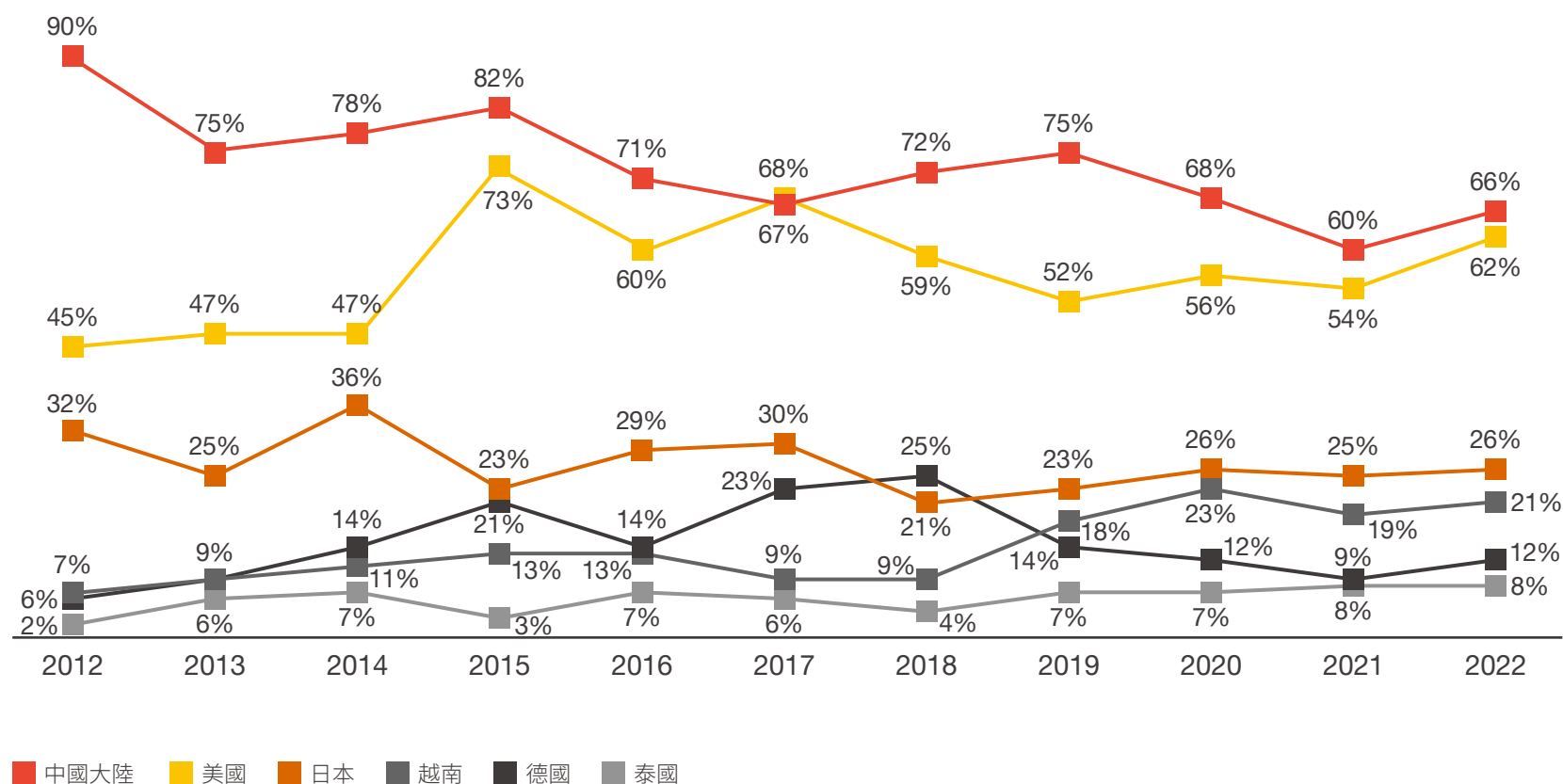
區域關係再變化 中美重要性回升

隨著川普時代的終結，中、美兩強間劍拔弩張、針鋒相對的緊張局勢逐漸看到緩和跡象，日前美國總統拜登跟中國國家主席習近平，不僅在《聯合國氣候變化綱要公約》第 26 次締約方大會（COP26）期間，共同發表「中美聯合氣候聯合聲明」，甚至舉行了象徵性拜習視訊會議。

根據「2022 臺灣企業領袖調查」，中國大陸（66%）、美國（62%）持續穩居臺灣的前兩大重要市場或生產基地，對臺灣企業的重要性較 2021 年回升；其後，依序為日本（26%）、越南（21%）、德國（12%）及泰國（8%）。

中、美對臺灣企業的重要性回升

Q 除了臺灣，哪三個國家 / 市場對公司未來一年的整體成長最重要？

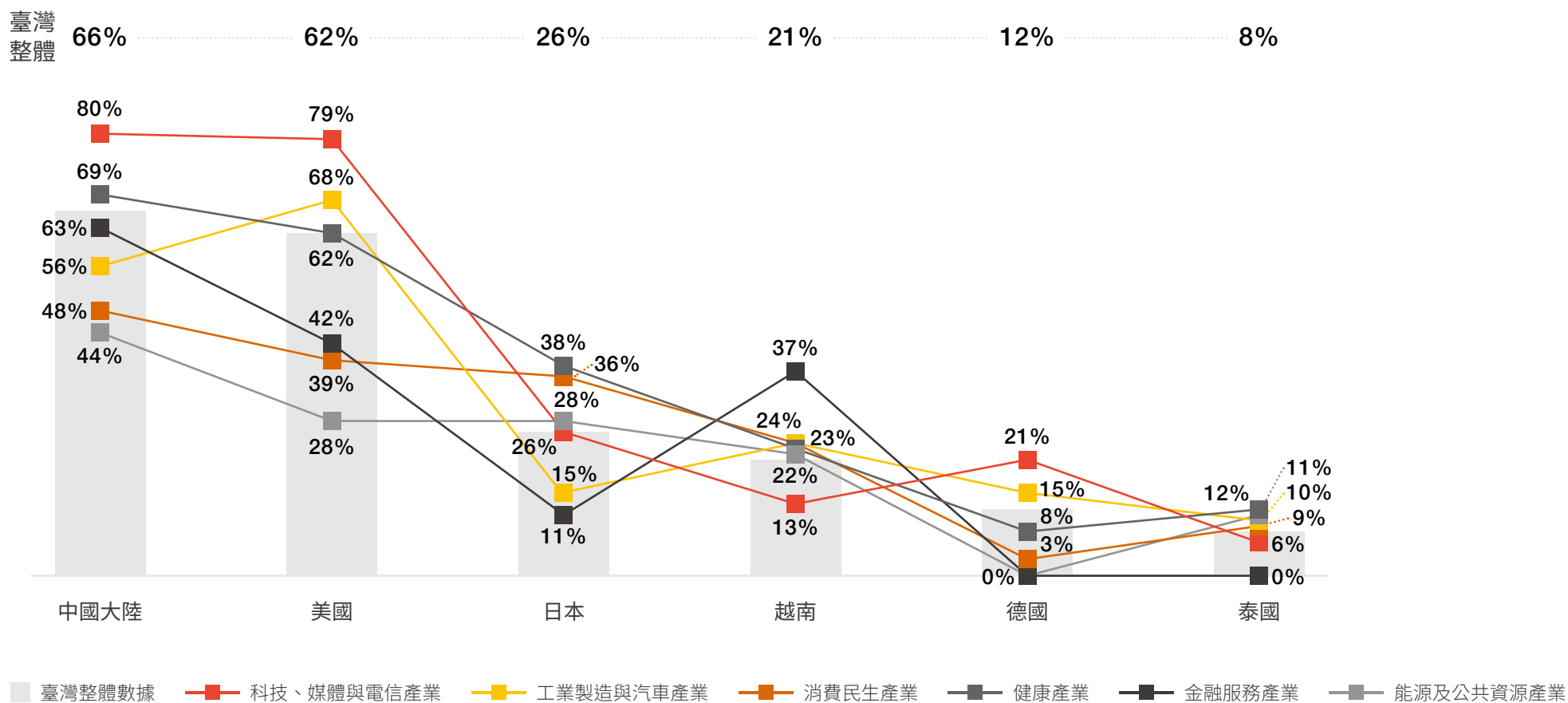


Source | 2012-2022 臺灣企業領袖調查

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

臺灣各產業的重要國家／市場

Q 除了臺灣，哪三個國家／市場對公司未來一年的整體成長最重要？



Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 224; 科技、媒體與電信業 = 87; 工業製造與汽車產業 = 41; 消費民生產業 = 33; 健康產業 = 26; 金融服務業 = 19; 能源及公共資源產業 = 18

若看對各產業前三重要的國家，科技、媒體與電信業對於中國大陸（80%）、美國（79%）的依賴程度又更深；工業製造與汽車產業則最看重美國（68%）市場；金融服務產業則有 37% 的受訪者，將越南視為前三重要市場或營運地。

雖然表面上中美雙方暫時放下爭端，但搶奪世界霸主的角力戰依舊暗潮洶湧，區域間多種勢力都在重新適應這個競爭與合作並存的新局面，使得現今的國際情勢更加詭譎多變。對於以製造見長的臺灣企業，感受最為深刻的莫過於在地生產 / 區域性製造。

復盛應用科技股份有限公司董事長李亮箴觀察說：「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。」

在地製造的趨勢演進中，「疫情」扮演著重要的催化作用。豪展醫療科技股份有限公司董事長莊明輝表示：「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。」

無論是中美兩強爭霸、或疫情因素使然，可以看到，過去以全球為疆界、以成本效率為優先考量的全球供應鏈被迫改變，從「長鏈」轉為「短鏈」或「多鏈」的新型態。穩懋半導體股份有限公司董事長陳進財就說：「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。」

隨著既有全球分工的供應鏈被打破、世界走向區域化發展，考驗著跨國企業的管理能力，當緊急危機來臨時，如何將管理力道貫徹於每個市場觸角末端成為挑戰。復盛應用科技股份有限公司董事長李亮箴回憶疫情爆發之初說：「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？」

達爾膚生醫科技股份有限公司董事長吳奕叡也表示：「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。」並預估：「未來由一個總部去遙控各地市場的模式，將會越來越式微。」

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
主任



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。

為防堵疫情擴散，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 年全球因車用晶片缺貨，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 年臺灣一度因本土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旺，晶圓廠產能吃緊狀況恐怕短期內無法解決，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。

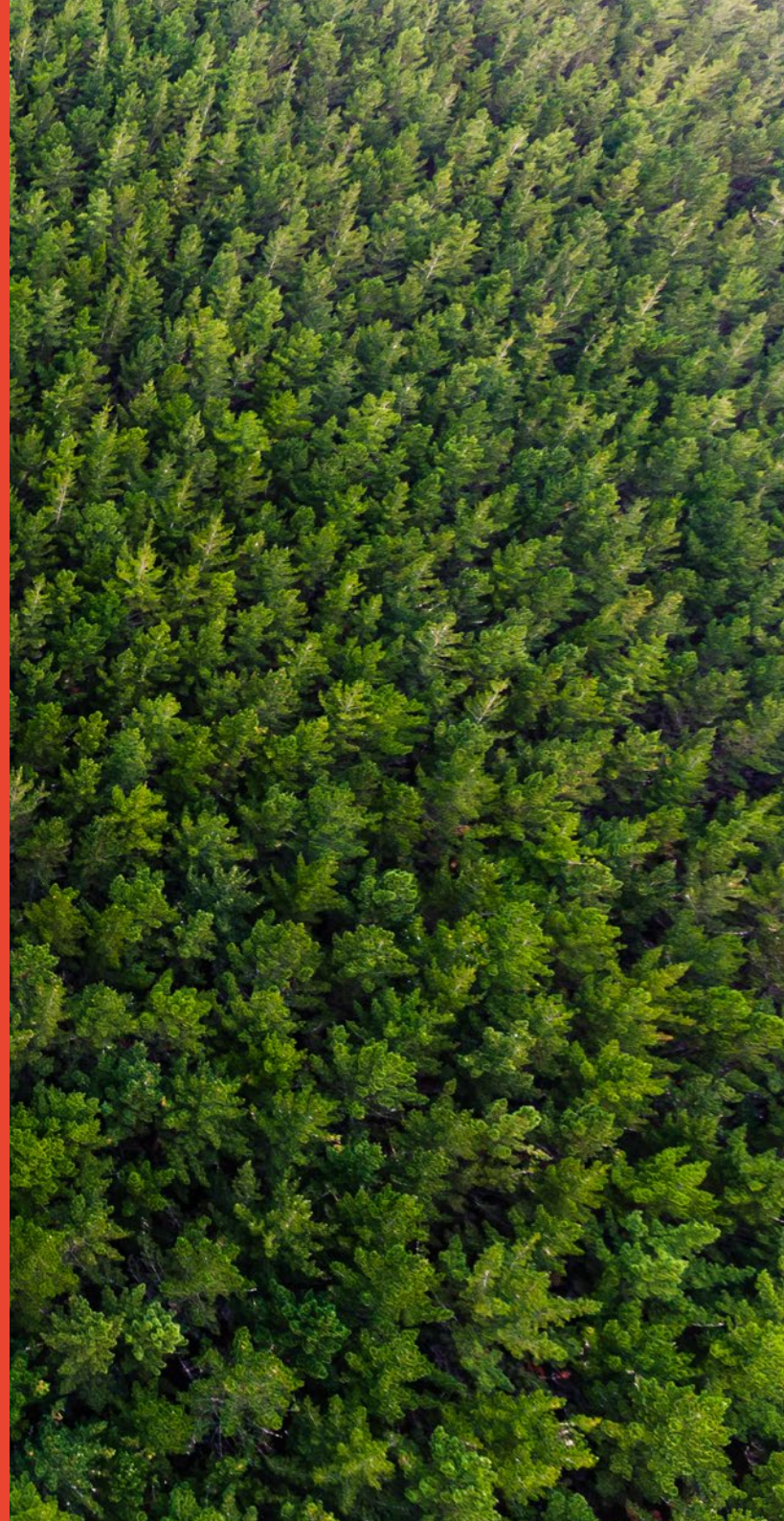
2

脫碳，刻不容緩

淨零排放，蔚為風潮

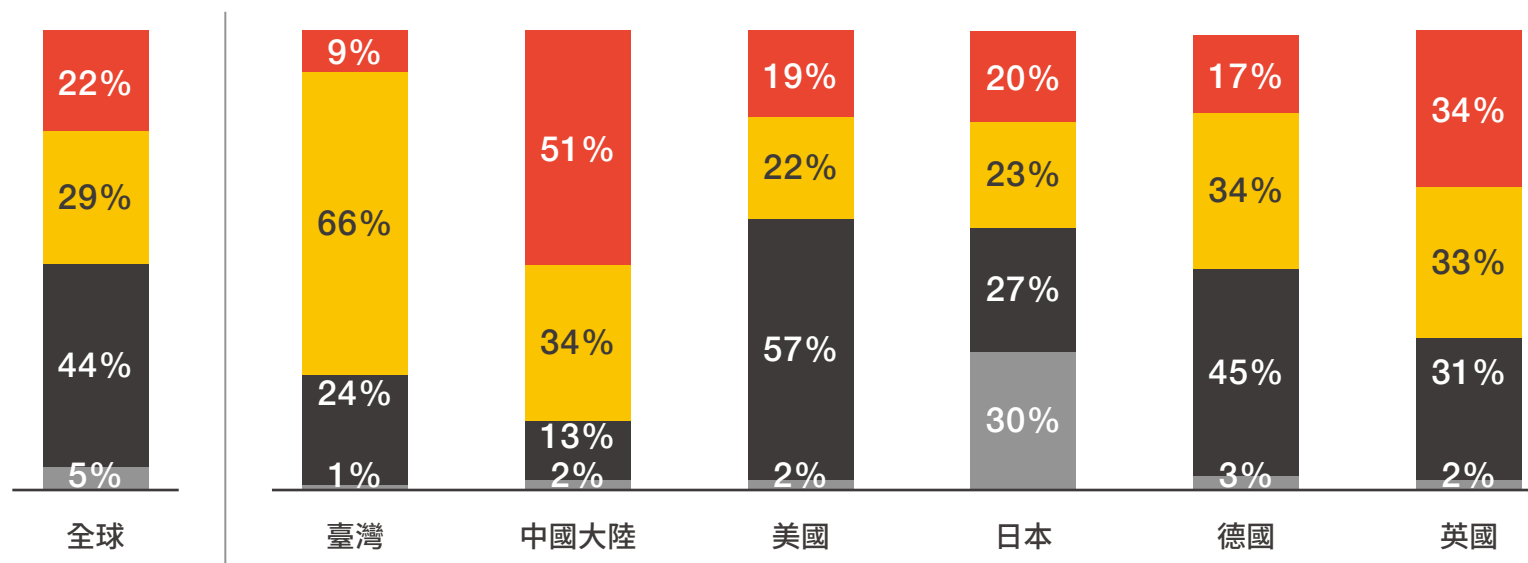
隨著氣候變遷成為全球永續發展的重大威脅，「減碳」無疑是 2021 年最熱門的話題，不僅各國紛紛立下淨零排放的時程表，各大廠也加強力道要求其供應鏈加入減碳行列，如 Apple 宣布其所有業務與供應鏈在 2030 年以前，得透過自我減量或碳交易、取得碳權等外部抵換方式達到碳中和；台積電也將「供應鏈碳足跡」及「減碳績效」列入公司採購重要指標，要求 700 多家供應商須在 2030 年前節能 20%。

面對減排浪潮猛烈襲來，無論是來自投資人、客戶的壓力，或希望藉此爭取消費者的青睞，可看到有越來越多企業朝減碳之路努力。在本次受調查的各國企業領袖中，以中國大陸企業的減碳腳步最為積極，有超過半數（51%）的受訪者表示已做出淨零排放承諾，其次則為英國的 34%。



22% 全球、9% 臺灣企業做出淨零承諾 中國大陸企業減碳腳步最為積極

Q 是否已做出淨零排放承諾？



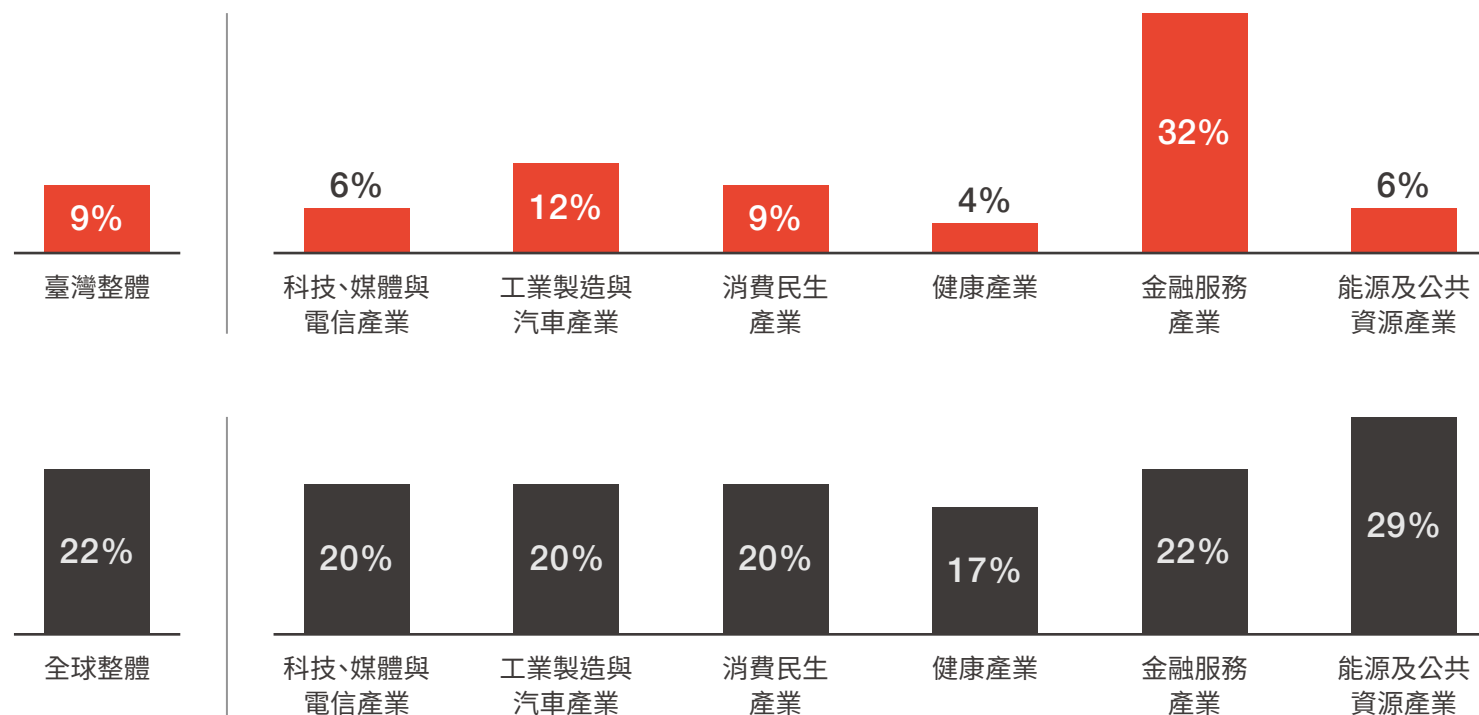
■ 是 ■ 正朝此承諾努力 ■ 否 ■ 不知道

Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey、2022 臺灣企業領袖調查

Base | 全球 = 4,446, 臺灣 = 224, 中國大陸 = 143, 美國 = 251, 日本 = 195, 德國 = 58, 英國 = 177

臺灣 / 全球各產業做出淨零承諾之比例

32% 臺灣金融業已做出淨零排放承諾，減碳腳步最為積極



Source | 2022 臺灣企業領袖調查、PwC's 25th Annual Global CEO Survey

Base | 臺灣整體 = 224; 科技、媒體與電信業 = 87; 工業製造與汽車產業 = 41; 消費民生產業 = 33; 健康產業 = 26; 金融服務業 = 19; 能源及公共資源產業 = 18

全球整體 = 4,446; 科技、媒體與電信業 = 590; 工業製造與汽車產業 = 1,144; 消費民生產業 = 1,078; 健康產業 = 235; 金融服務業 = 929; 能源及公共資源產業 = 467

對臺灣企業而言，「脫碳」也從遠在天邊的理想性口號，化為不得不做的實際行動。根據「2022 臺灣企業領袖調查」，在 224 位受訪的臺灣企業中，有 9% 表示已做出淨零排放承諾，這數字比起其他國家或全球雖有差距，但另有 66% 的臺灣企業表示正往淨零排放之路努力，顯示減碳已成臺灣多數企業的共識。就像臺南紡織集團總裁侯博明所說的：「減碳，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。」

值得注意的是，相較於全球以「能源及公共資源產業」有最高的比例（29%）做出淨零排放承諾，臺灣則以金融服務產業的減碳腳步最為積極，在受訪的金融業者中，有 32% 表示已做出淨零排放承諾。

作為資金的中介機構，金融產業向來扮演低碳經濟轉型及綠色金融的重要推手，以金融的力量導引產業邁向低碳，如積極支持低碳轉型的企業、強化責任投資、協助潔淨能源發展，提升資產韌性的保險商品等等。

根據 PwC 的〈全球投資人 ESG 調查報告〉³，大多數（77%）投資人希望能多了解他們投資

的企業在 ESG 轉型上的進展，在企業缺乏實際行動和無法透明揭露 ESG 資訊的情況下，近半數（49%）的受訪投資人表示將從該企業撤資。在過去幾年，臺灣金管會亦積極鼓勵金融機制引導企業及投資人重視 ESG 議題，如「綠色金融 2.0 政策」、「公司治理 3.0」內容均涉及 ESG 原則，希望啟動金融市場辨識與管理氣候變遷的潛在風險。

友嘉集團總裁朱志洋指出：「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。」企業若不重視減碳及 ESG 議題，很可能營運資金將無以為繼。

「政府」為臺灣企業減碳的重要推力

進一步探索企業做出減碳承諾的背後原因，在已經開始往減碳之路邁進的臺灣企業中，有 60% 表示是為了遵循政府所設定的溫室氣體排放目標，其次為滿足客戶的期待（59%）；全球則以降低氣候變遷風險（69%）為首要原因。

細看臺灣不同產業的減碳推力，其中，臺灣金融業有高達 82% 表示是為了符合政府所設定之排放目標，有 76% 是為了滿足投資人的需求；臺灣科技業則多是為了滿足客戶的期待（69%）。

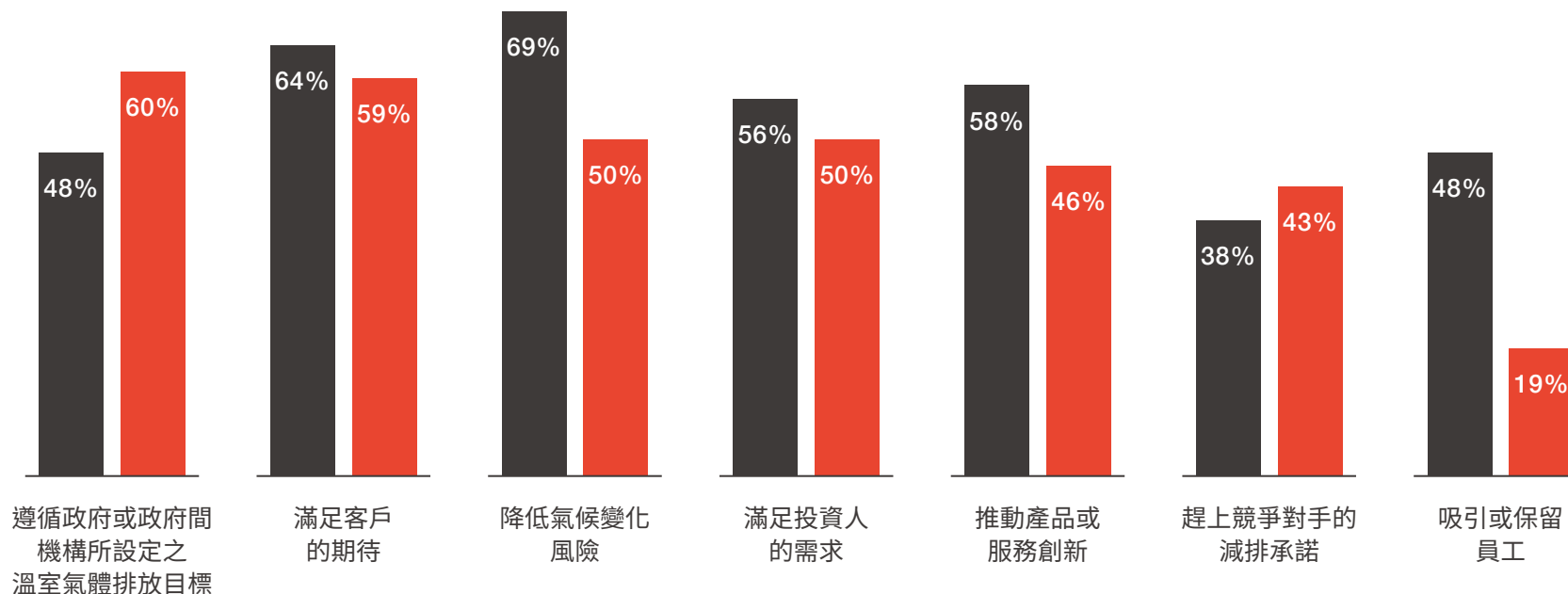
在過去這一年，臺灣企業確實感受到排山倒海而來的減碳壓力。穩懋半導體股份有限公司董事長陳進財指出：「2050 達到淨零排放是國家的承諾，每個產業都必須跟進。然而，在此之前，我們很早就已經 under the pressure。在節能減碳上，我們的腳步一定會走得比政府快，因為不走得比政府快，對客戶就無法交代，尤其，我們的客戶都是 Tier 1 的客戶，幾乎每一家客戶都會對減排有所要求。」

減碳的壓力迫使企業必須加速轉型，在全球擁有 79 個生產基地的友嘉集團總裁朱志洋說：「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、耗電量越大，在碳減排上對企業反而是種考驗。」

3. The economic realities of ESG. PwC. <https://www.pwc.com/economic-realities-of-ESG>

全球近 70% 企業為了「降低氣候風險」而減碳； 臺灣企業的減碳承諾主要受「政府」力量推動

Q 擬定碳中和或淨零排放承諾的影響因素？



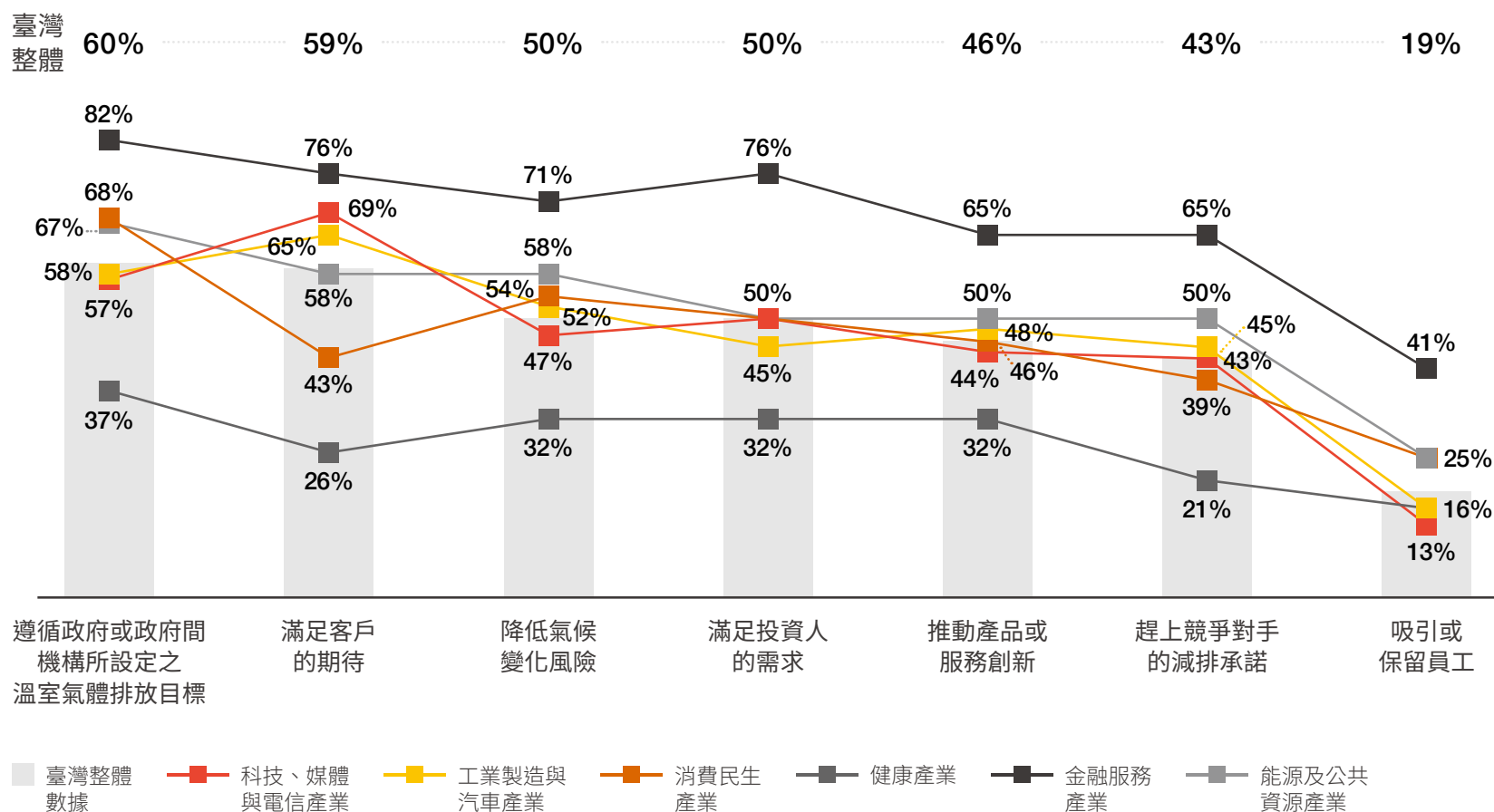
■ 全球 ■ 臺灣

Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey、2022 臺灣企業領袖調查

Base | 全球 = 1,323; 臺灣 = 177

臺灣各產業擬定減碳承諾的影響因素

Q 擬定碳中和或淨零排放承諾的影響因素？



Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 224; 科技、媒體與電信業 = 87; 工業製造與汽車產業 = 41; 消費民生產業 = 33; 健康產業 = 26; 金融服務業 = 19; 能源及公共資源產業 = 18



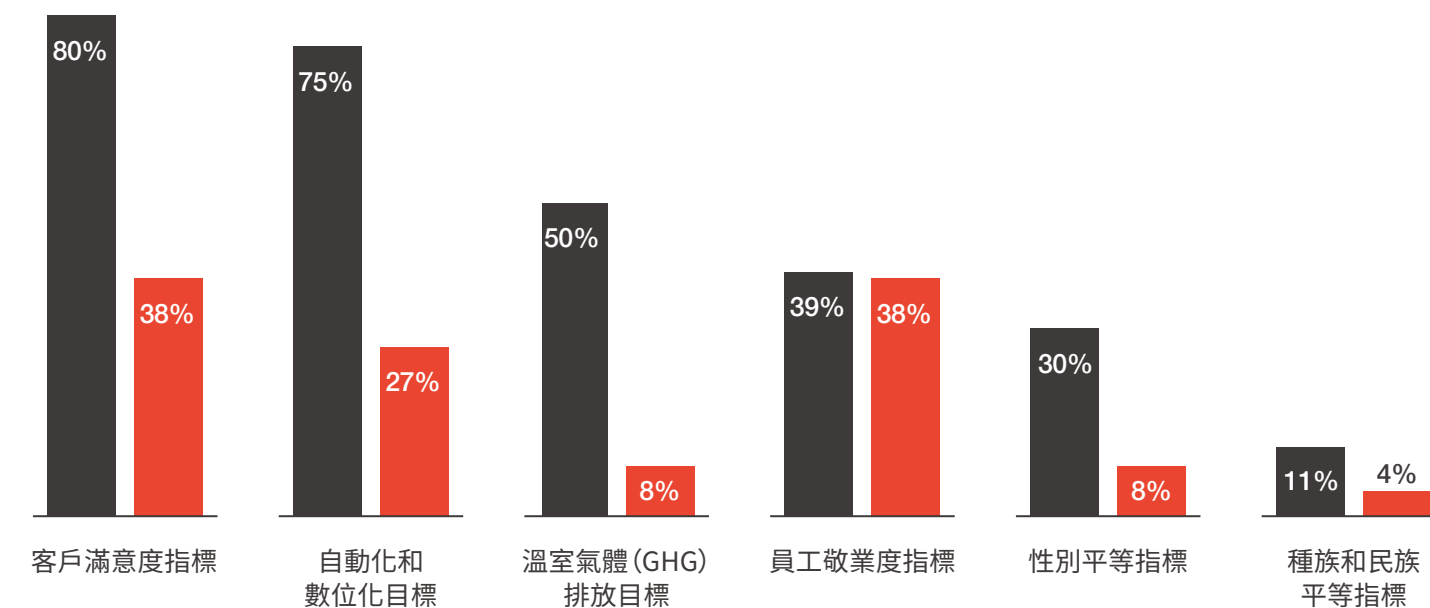
過去，「節能減碳」與「經濟發展」總被視為兩條平行、甚至是互斥的發展道路，然而，根據「2022 臺灣企業領袖調查」，在受訪的臺灣企業中，已有 50% 將溫室氣體排放目標與企業的長期策略相結合，並有 8% 表示已納入企業領袖的薪酬制度之中，說明 ESG 與企業核心戰略之間未必存在矛盾。

在本次調查的深度訪談中，也看到多家企業結合自身企業的核心能力來推動減碳，減碳反而成為未來企業的重要競爭力之一。緯創軟體股份有限公司董事長暨執行長蕭清志指出：「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。」

康那香企業股份有限公司董事長戴榮吉也表示：「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。」

50% 臺灣企業已將碳排目標納入企業長期策略， 與 CEOs 個人薪酬結合比例為 8%

Q 下列非財務成果是否包括在貴公司的長期策略規劃？
下列非財務成果是否包括在您的個人年度獎金或長期薪酬制度中？



■ 公司的長期策略規劃 ■ 個人年度獎金計算或長期薪酬制度

Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 224

然而，全球與臺灣仍有為數不少的企業至今尚未擬定減碳承諾、甚至尚未開始減碳的相關計畫。探究其原因，在尚未做出減碳計畫的臺灣企業中，有 53% 表示因所屬產業沒有既定的脫碳方式，在找不到減碳的明確方向與做法下，至今尚未踏上減碳之路；其次，有 51% 表示因為自身企業並未產生大量的溫室氣體。

根據「聯合國氣候變化綱要公約」(UNFCCC) 最新報告⁴，目前全球有超過 130 個國家已宣布朝「淨零碳排」轉型，臺灣政府也已宣布 2050 淨零排放目標，並在 2021 年十月公告《溫室氣體減量及管理法》修正草案，將法案更名為《氣候變遷因應法》。作為國際供應鏈極為重要的一環，臺灣企業無法置這波減排潮流於事外，尚未響應減碳的企業勢必要加速減碳腳步、迎頭趕上，如此方不致被投資人、客戶、以及消費者所淘汰。

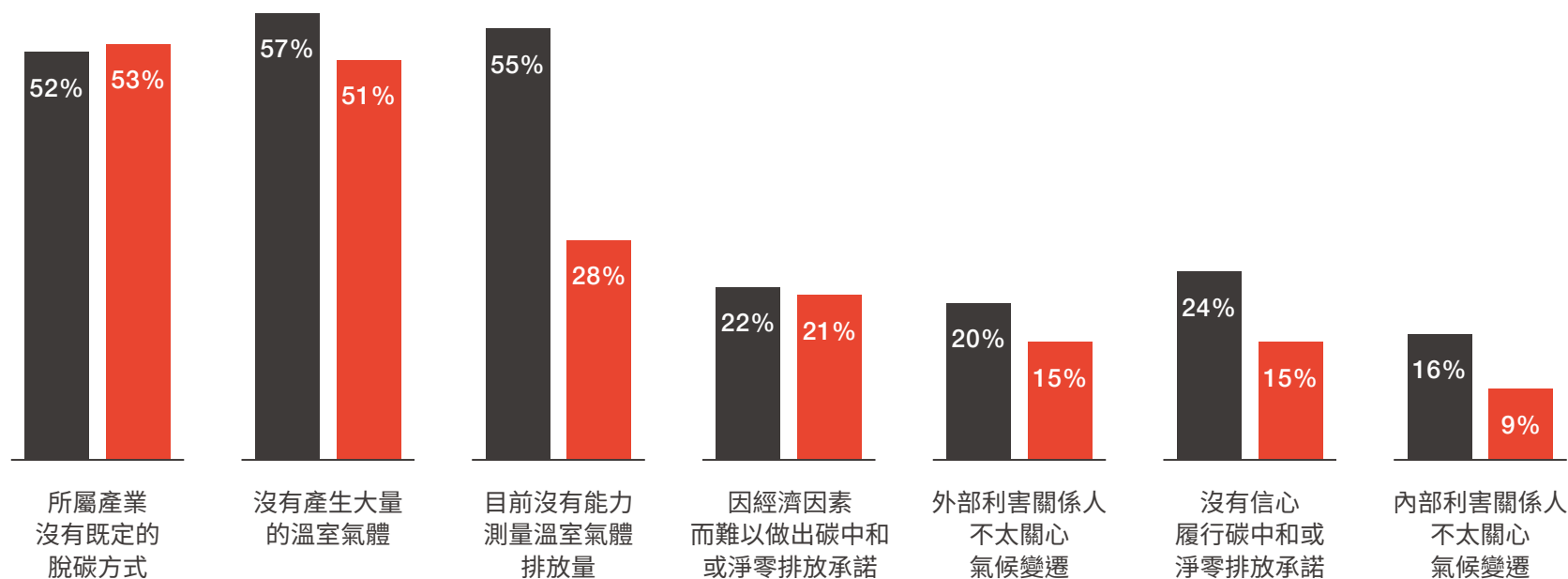
就像友嘉集團總裁朱志洋所說：「無論是完全使用綠電、改變產品設計、改變製程、改變產品運輸等，各個環節看起來都好像是成本的增加，但現在減碳做得越徹底的企業，未來商機就會比別人大。」

4. NDC Synthesis Report. UN.
<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/nationally-determined-contributions-ndcs/nationally-determined-contributions-ndcs/ndc-synthesis-report>



全球與臺灣企業尚未做出減碳承諾的原因

Q 尚未做出碳中和或淨零排放承諾的原因？



■ 全球 ■ 臺灣

Source | PwC's 25th Annual Global CEO Survey、2022 臺灣企業領袖調查

Base | 全球 = 1,591; 臺灣 = 47

PwC Taiwan 專家觀點

董事會在企業永續扮演的關鍵角色



李宜樺

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⁵，26% 已做出碳中和承諾⁶；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。

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 (Top-down) 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：

5. 淨零排放承諾 (net zero commitment) 指企業將其溫室氣體 (GHG) 排放量減少到接近零，並消除其不可避免的排放量。

6. 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。

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。



3

成功企業新定義

企業敏捷性

經過 COVID-19 疫情以及一連串變革的洗禮，企業的「敏捷性」(Agility) 成為新時代企業管理的核心概念。何謂今日的成功企業？疫情下的企業領導，是否有成功方程式可循？

復盛應用科技股份有限公司董事長李亮箴認為：「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。能夠在不同的環境裡快速反應，才是一家成功的企業。」豪展醫療科技股份有限公司董事長莊明輝也說：「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。」

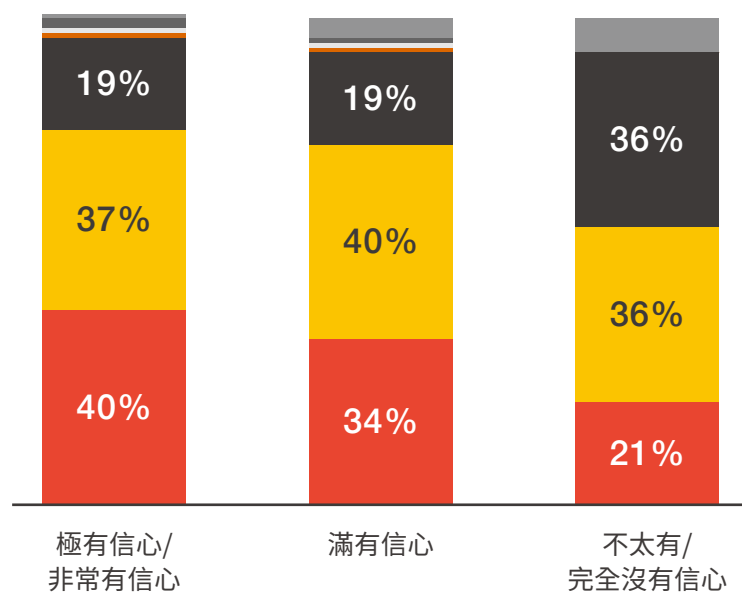
從「2022 臺灣企業領袖調查」結果可看到，敏捷性與企業的營收之間，存在著正相關性。根據企業領袖對於未來一年營收成長的信心程度，將樣本分為三群，可發現，對未來營收成長最具信心的企業群，有 40% 表示可在三個月內將想法化為實際策略或行動；但在對未來營收成長不具信心的企業群，只有 21% 如此表示。

同時，對未來營收成長越具信心的企業群，也有更高比例（35%）頻繁地進行策略動態調整；而在最不具信心的企業群，僅 7% 表示自身企業每年會進行一次以上的策略調整。



對未來營收成長越具信心的企業，擬定與執行策略的速度越快

Q 從提出想法到批准成為策略計劃需要多長時間？



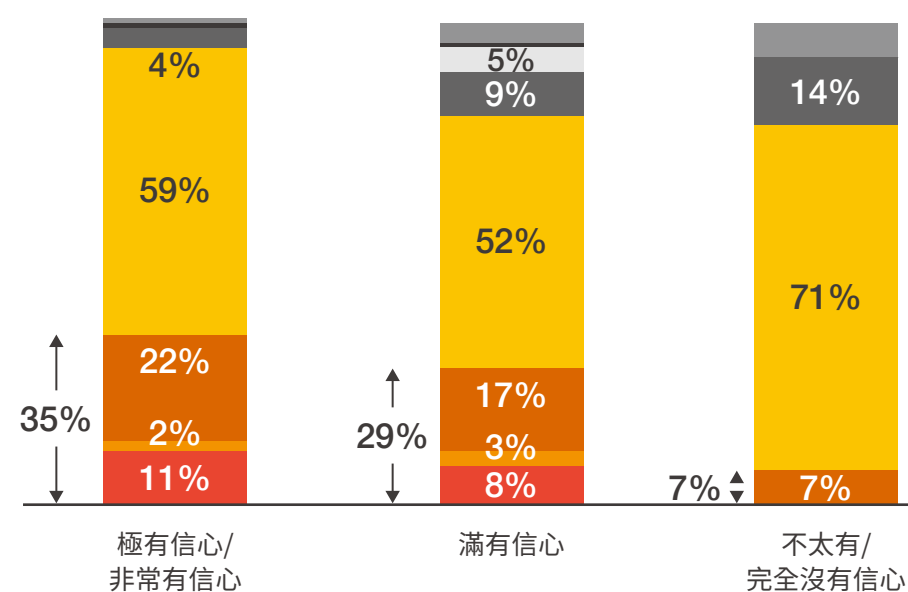
■ 少於 3 個月 ■ 4-6 個月 ■ 7-12 個月
■ 13-18 個月 ■ 19-24 個月 ■ 超過 36 個月 ■ 不知道

Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 未來一年營收成長信心 (極有信心/非常有信心=112; 滿有信心=98; 不太有/完全沒有信心=14)

對未來營收成長越有信心的企業，越常動態調整策略執行計畫

Q 調整策略執行計畫的頻率？



■ 每年四次或更多 ■ 每年三次 ■ 每年兩次 ■ 每年
■ 每兩年 ■ 每三年 ■ 每四年或更少 ■ 不知道

Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 未來一年營收成長信心 (極有信心/非常有信心=112; 滿有信心=98; 不太有/完全沒有信心=14)

動態調整策略為何如此重要？這讓企業保有彈性與快速決策的可能性。就像中山醫學大學附設醫院總院長蔡明哲說：「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。」達爾膚生醫科技股份有限公司董事長吳奕叡也說：「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。」

從本次深度訪談之中，看到多家臺灣企業身處變動之中，彈性地透過正式或非正式機制調整企業策略。如崑鼎投資控股股份有限公司董事長廖俊喆指出：「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。」復盛應用科技股份有限公司董事長李亮箴也說：「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。」

彈性調整、快速應變的能力，一直是臺灣企業的強項。帶領企業走過半世紀的康那香企業股份有限公司董事長戴榮吉說：「『智慧』加『速度』，就是贏家。」擁有百年歷史的陽明海運，也在這波危機下靈活出擊，陽明海運股份有限公司董事長鄭貞茂指出：「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。」

綜合多位企業領袖的訪談精華，PwC Taiwan 歸納整理出兩大企業提升敏捷性的策略原則，希望提供給所有的臺灣企業借鏡：

一、貼近市場的決策機制

過往，許多企業習慣將「策略制定」與「實際執行」區隔開來，由董事會等最高決策單位負責策略擬定，策略的實際執行則交由中階管理層以及一般員工；然而，疫情縮短了決策與執行之間的距離，企業領袖必須快速捕捉外在趨勢變化，採用貼近市場的決策機制加快決策速度。

今日的企業要邁向專業化，就必須強化賦權，傾聽並接納基層的意見與聲音，進而培養當責且能獨立作戰的團隊人才。臺南紡織集團總裁侯博明指出：「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。」

緯創軟體股份有限公司董事長暨執行長蕭清志也分享：「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，大家會自己分頭去完成事情，這是一種文化、也是一種習慣。」

當「速度」成為今日企業領導的關鍵，企業領導人必須打造勇於嘗試、冒險、快速學習的文化，讓團隊建立了更高的責任感和敬業度，如全球最大職業社交網站 LinkedIn 執行長羅斯蘭斯基 (Ryan Roslansky) 曾指出：「過去，成功的領導人由上而下告訴人們怎麼做，藉此來啟發與帶領員工；但下一個十年的成功領導人，將是那些開啟對話、尋求將多元人才集合在一起的領導人。」

二、矩陣式的組織架構

面對 COVID-19 這場極具破壞力的全球危機，許多企業開始重新思索新的商業模式和新的價值創造模型，除此之外，內部組織的調整也是加速決策的關鍵作法之一。PwC 的〈2021 全球危機調查報告〉⁷ 指出，企業必須盡力破

除「穀倉」(silo) 效應，避免各部門各自為政、溝通不良，甚至忽視危機，加強跨部門的溝通與合作，乃是應對危機的重要關鍵。

在全球有 40 多家的關係企業跟分公司的中鼎集團，早在疫情之前，就將多家關係企業跟分公司重整為：「工程」、「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。經過一段時間的運作，崑鼎投資控股股份有限公司董事長廖俊喆認為這樣的組織調整對集團有極大助益，他表示：「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，透過防疫指揮中心的統籌與指揮，讓我們可快速地因應問題。」

達爾膚生醫科技股份有限公司董事長吳奕叡也分享：「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。」

7. Global Crisis Survey 2021. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>

建立信任

疫情顛覆了世界既有秩序，今日企業領袖小心翼翼地踏在嶄新的未知道路上，所面臨的挑戰比以往更加嚴峻、更加難以捉摸。為股東創造最大化價值的公司治理已成過去式，今日企業被期待為更廣泛的利害關係人負起責任、創造價值。

緯創軟體股份有限公司董事長暨執行長蕭清志指出：「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。」友嘉集團總裁朱志洋也說：「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。」

「信任」比以往任何時候更加重要。世界經濟論壇創始人兼執行主席克勞斯·施瓦布 (Klaus Schwab) 指出：「COVID-19 疫情為世界帶來了影響深遠的各種變革。在充滿不確定性和緊張關係的今日，人與人之間的對話，比以往任何時候更加重要。領導者有責任攜手重建信任，共同實施大膽而可持續的解決方案。」

諾貝爾經濟獎得主艾羅 (Kenneth J. Arrow) 也說：「信任，是社會系統的潤滑劑，具有實用價格，可以節省許多不必要的麻煩。」信任可以有效降低交易成本，減緩人們對於變革所帶來的不安，尤其，世界在歷經一波又一波的危機後，很多國家、組織都暴露出制度不完善、墨守成規、反應不及等問題。如同 PwC《午夜前十年的倒數計時：四大迫在眉睫的危機和策略解決方案》⁸ 書中所提及，當今社會正面臨「信任」的崩解，並進一步導致領導失信等危機。

可喜的是，從「2022 臺灣企業領袖調查」，看到了「信任」與企業「績效」之間存在正向關係。透過一系列題組，由企業領袖評估其客戶的態度與行為，計算出各家企業受信任程度的積分，並據此將受訪企業區分為四群。結果發現，在最受信任的企業中，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% 對未來營收成長樂觀以對。

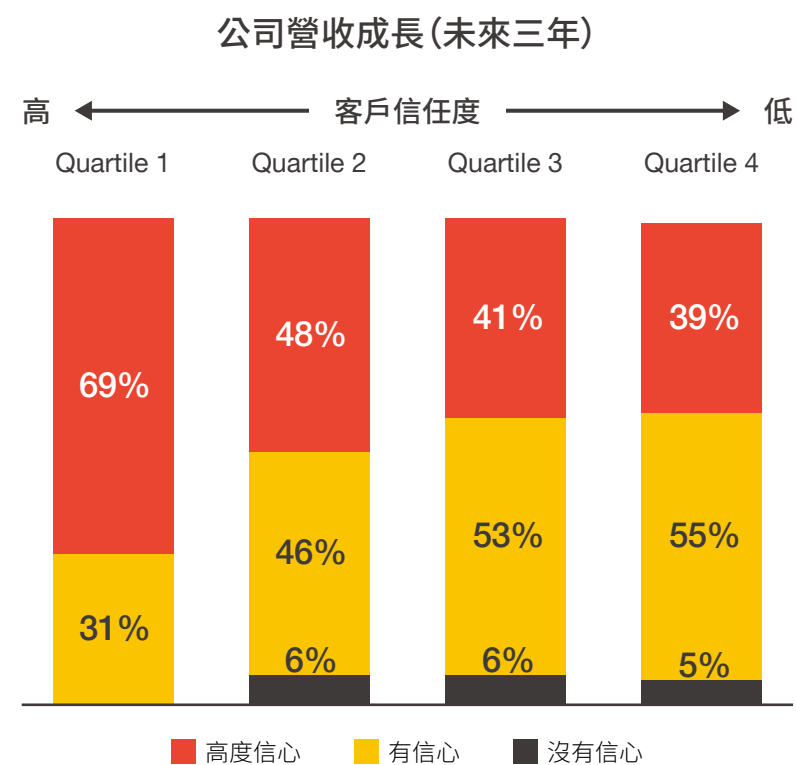
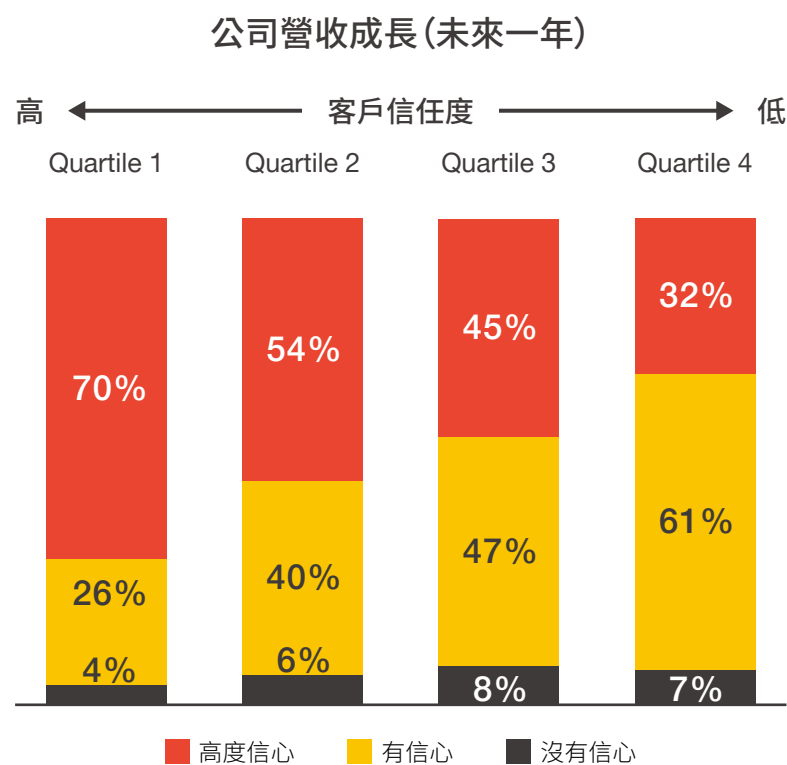
這說明了，「信任」與企業的「財務績效」之間存在著正相關，在 PwC 各式專業調查，都能看見類似的實證結果：PwC 的〈全球消費者洞察調查報告〉⁹ 指出，有 54% 受訪者表示選擇購買支持環境保護的公司的產品，今日的消費者傾向支持能解決廣泛社會問題的品牌；PwC 的〈美國企業信任調查〉¹⁰ 也發現，49% 的消費者會因為信任一家企業，而購買其販售的商品或服務；有 33% 的消費者甚至因為信任，願意為商品支付更高價格。

8. Blair H. Sheppard. (2020) .*Ten Years to Midnight: Four Urgent Global Crises and Their Strategic Solutions*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/adapt/ten-years-to-midnight.html>

9. *June 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey/archive/consumer-insights-survey-2021.html>

10. *The Complexity of Trust: PwC's Trust in US Business Survey*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html>

越受客戶信任的企業，對未來營收成長越具信心



Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 顧客信任度 Quartile1=54; Quartile2=48; Quartile3=66; Quartile4=56

如何建立信任？這對所有企業與組織來說都是項艱鉅的挑戰。根據 PwC 的〈美國企業信任調查〉，要贏得消費者和員工的信任，最重要的在於負責任 (accountability)、清晰的溝通 (clear communications) 和勇於承認錯誤 (admitting mistakes)，「溝通」顯然是與利害關係人建立信任的重要關鍵。

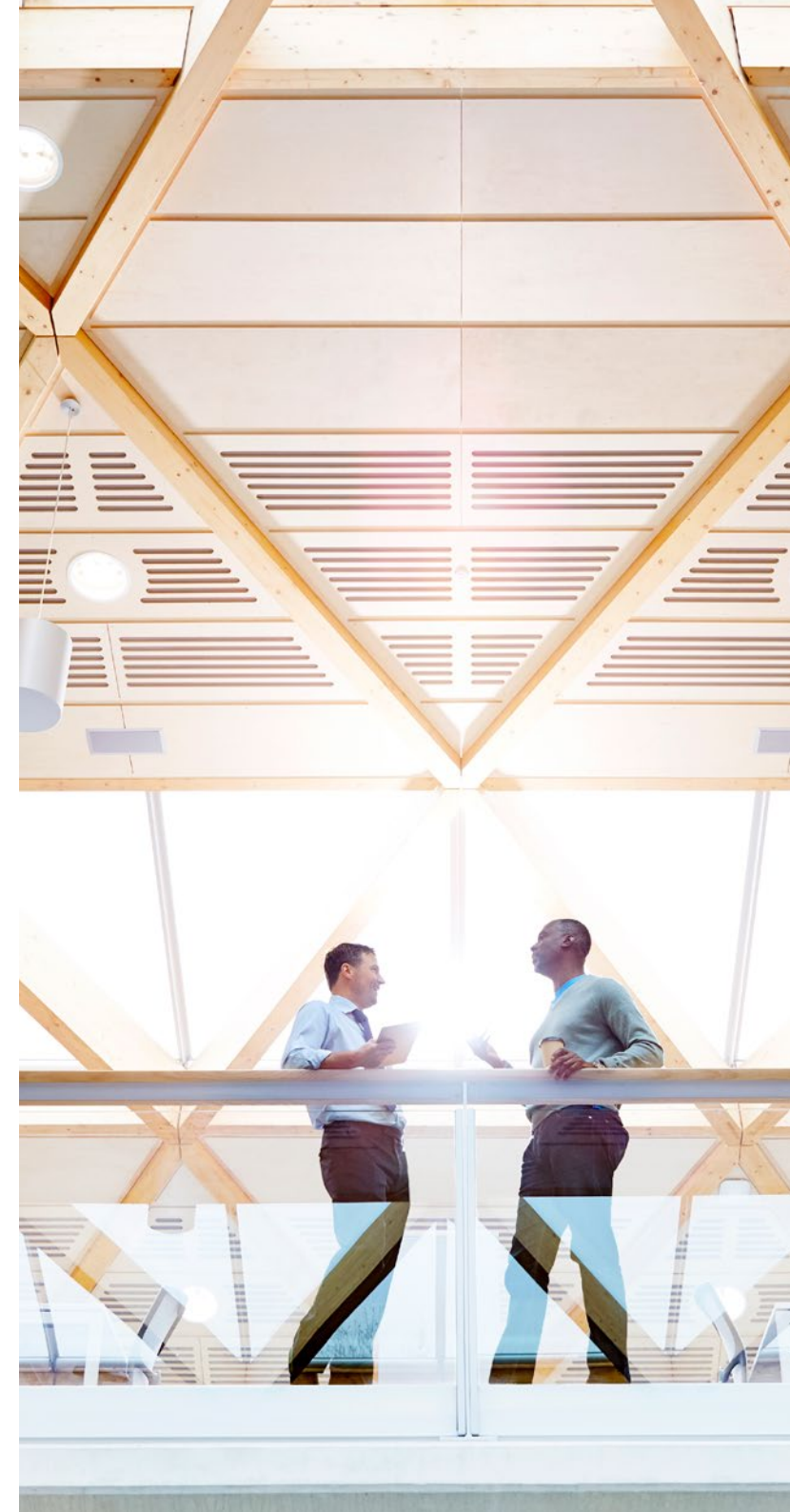
「2022 臺灣企業領袖調查」發現，對於未來一年公司營收成長有高度信心的企業群中，有 56% 表示每年會跟員工進行兩次以上的溝通；對未來營收成長不具信心的企業群，僅有 14% 如此表示。對未來營收成長越具信心的企業，有越高比例頻繁地與員工溝通策略執行計畫。

除了與員工頻繁溝通，更要建立與客戶及廣大利害關係人的信任，「利他」的企業文化日益重要。豪展醫療科技股份有限公司董事長莊明輝強調：「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。」緯創軟體股份有限

公司董事長暨執行長蕭清志也說：「一定要靠近客戶、解決客戶的痛點。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。」

根據 PwC 〈2021 全球文化調查〉¹¹，有 66% 受訪的企業高層認為，比起企業策略或營運模式，「企業文化」對於企業績效有著更高的影響性。而共好的文化，讓原本可能處於競爭位置的不同組織得以攜手合作，進而創造信任。

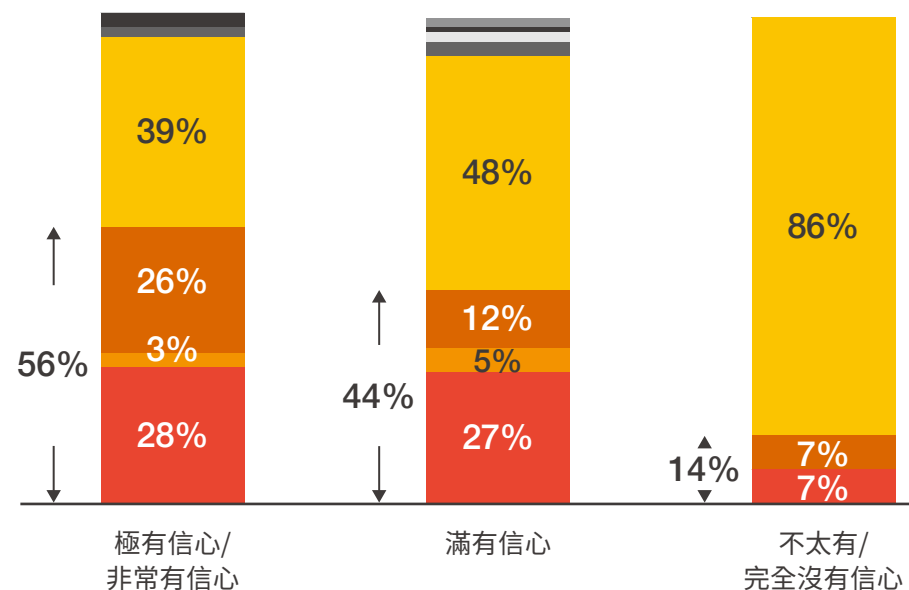
康那香企業股份有限公司董事長戴榮吉指出：「一個經營者必須讓各方利害關係人都有利可圖，這樣經營企業才能長久，公司才會健康。」中山醫學大學附設醫院總院長蔡明哲對於中山附醫未來的期許更是以共好為優先：「這套照顧體系的規模也許不是最大，但必須讓民眾信賴，我們隨時保持開放與互信心態與任何機構或同業合作，目前中部地區已有 300 多家診所與我們合作，這就是信任的力量，彼此互信互惠，規模自然不斷開枝散葉。」



11. Global Culture Survey 2021. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>

對未來營收成長越具信心的企業， 越常與員工溝通策略執行計畫

Q 與員工溝通公司的策略執行計畫的頻率？



■ 每年四次或更多
 ■ 每年三次
 ■ 每年兩次
 ■ 每年
■ 每兩年
■ 每三年
■ 每四年或更少
■ 不知道

Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 未來一年營收成長信心 (極有信心/非常有信心=112; 滿有信心=98; 不太有/完全沒有信心=14)

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—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。

然而，什麼是「信任」？這對所有企業領袖無疑是個大哉問。

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¹²，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：

12. The Complexity of Trust: PwC's Trust in US Business Survey. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html>
此調查的消費者樣本中，包含 873 位企業員工及 128 位自雇者。

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¹³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。

13. 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。

結語

「預測未來最好的方式，便是創造未來，」1971年諾貝爾物理學獎得主丹尼斯·加柏（Dennis Gabor）如此說道。當今全世界企業所面臨的挑戰，遠比過去更加複雜且變化快速，企業領袖不僅要重新思考自身企業運作的方式、重新定位企業的價值，並加速數位化；同時，還須面對廣大利害關係人的各種期待與價值反思。

走過疫情籠罩的2021年，臺灣企業再次讓全世界看到如何在逆境中激發出更亮眼的火花，每一位在這片土地上認真打拼、在世局最艱困之際仍堅持不懈的臺灣企業領袖，用其無比的韌性與敏銳度，讓臺灣企業在風雨中仍舊屹立不搖，較之其他國家企業領袖更加自信地展望未來。

彈性調整、快速應變的能力，一直是臺灣企業的強項。如同友嘉集團總裁朱志洋所說：「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，雖然有缺人、缺料、缺電、匯率等問題，但臺灣企業大多能快速且靈活地應變。」面對變化與挑戰，臺灣企業領袖努力將危機化為轉機，崑鼎投資控股股份有限公司董事長廖俊喆指出：「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。」

展望未來，儘管無窮的挑戰與變動仍在，但就像康那香企業股份有限公司董事長戴榮吉所分享的：「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。」今日的企業領導雖難有一套簡單的公式可循，每家企業所面臨到的挑戰、以及受到利害關係人期待各自不同，然而，秉持著臺灣人既有的敏捷、彈性以及毅力，積極與其利害關係人建立信任、創造共好文化，以全新的領導方式應對外在變動，定能自信邁向未來。

調查方法

- 調查執行期間為 2021 年 9 月至 11 月，調查分為量化問卷調查及質性訪談兩大部分。量化調查係委託台灣尼爾森愛科股份有限公司進行電話及網路問卷調查，共計完成 224 個成功樣本；質性訪談則由 PwC Taiwan 合夥人所組成的產業議題與調查訪談團隊，共計向 11 位臺灣企業領袖及專家進行面對面的深度訪談。
- 調查對象為臺灣企業的董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者可指定由該企業高階主管回覆量化問卷，再經企業董事長、總經理或執行長確認。
- 224 家參與量化問卷企業涵蓋：科技、媒體與電信（Technology, Media & Telecommunications, TMT）、工業製造與汽車（Industrial Manufacturing and Automotive, IM&A）、消費民生（Consumer Markets, CM）、健康醫療（Health）、金融服務（Financial Services, FS）、以及能源與公共資源（Energy, Utilities and Resources, EUR）六大產業，分別占整體樣本的 39%、18%、15%、12%、8%、8%，樣本分布與臺灣整體產業結構相近。
- 在 224 份參與量化調查樣本中，96% 屬公開發行企業、4% 為私有企業；年營收 1 億美元以下與 1 億 - 9.99 億美元的企業居多，分占整體樣本的 35%、37%。

致謝受訪企業

感謝以下 11 位企業領袖與業界專家（依受訪者姓名筆劃順序）參與 2022 臺灣企業領袖調查深度訪談，為本調查提供寶貴的經驗分享與觀點。



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
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

感謝以下企業（依產業別及公司名筆劃排序）參與 2022 臺灣企業領袖調查問卷調查，
為本調查貢獻重要價值與意義。

科技、媒體與電信業

力特光電科技股份有限公司

力智電子股份有限公司

上詮光纖通信股份有限公司

千如電機工業股份有限公司

大中積體電路股份有限公司

中華電信股份有限公司

元山科技工業股份有限公司

公信電子股份有限公司

友訊科技股份有限公司

友輝光電股份有限公司

加高電子股份有限公司

台揚科技股份有限公司

台灣良得電子股份有限公司

台灣典範半導體股份有限公司

尼得科超眾科技股份有限公司

正達國際光電股份有限公司

立敦科技股份有限公司

立隆電子工業股份有限公司

光紅建聖股份有限公司

全新光電科技股份有限公司

全漢企業股份有限公司

州巧科技股份有限公司

帆宣系統科技股份有限公司

西北臺慶科技股份有限公司

西柏科技股份有限公司

宏正自動科技股份有限公司

志豐電子股份有限公司

技嘉科技股份有限公司

迅得機械股份有限公司

亞弘電科技股份有限公司

京元電子股份有限公司

佰鴻工業股份有限公司

佳凌科技股份有限公司

和鑫光電股份有限公司

岳豐科技股份有限公司

朋億股份有限公司

東捷科技股份有限公司

東捷資訊服務股份有限公司

東碩資訊股份有限公司

矽格股份有限公司

迎廣科技股份有限公司

金像電子股份有限公司

青雲國際科技股份有限公司

威強電工業電腦股份有限公司

威馳克媒體集團股份有限公司

建通精密工業股份有限公司

相互股份有限公司

研華股份有限公司

科誠股份有限公司

科嘉（開曼）股份有限公司

美律實業股份有限公司

英業達股份有限公司

凌通科技股份有限公司

海韻電子工業股份有限公司

神準科技股份有限公司

神達投資控股股份有限公司

能率網通股份有限公司

訊連科技股份有限公司

健和興端子股份有限公司

國巨股份有限公司

崇越電通股份有限公司

捷波資訊股份有限公司

連展投資控股股份有限公司

連騰科技股份有限公司

創意電子股份有限公司

堡達實業股份有限公司

智崴資訊科技股份有限公司

華邦電子股份有限公司

華泰電子股份有限公司

華電聯網股份有限公司

閎康科技股份有限公司

新盛力科技股份有限公司

新揚科技股份有限公司

業成控股股份有限公司

群翊工業股份有限公司

萬旭電業股份有限公司

萬潤科技股份有限公司

嘉澤端子工業股份有限公司

豪勉科技股份有限公司

震旦行股份有限公司

錦明實業股份有限公司

營邦企業股份有限公司

聯亞光電工業股份有限公司

邁科科技股份有限公司

耀華電子股份有限公司

鎰勝工業股份有限公司

競國實業股份有限公司

工業製造與汽車產業

力麒建設股份有限公司

三五橡膠廠股份有限公司

士林電機廠股份有限公司

大億交通工業製造股份有限公司

中鼎工程股份有限公司

中鴻鋼鐵股份有限公司

日友環保科技股份有限公司

世紀鋼鐵結構股份有限公司

台灣塑膠工業股份有限公司

永固集團股份有限公司

永信建設開發股份有限公司

成霖企業股份有限公司

有益鋼鐵股份有限公司

至興精機股份有限公司

至寶光電股份有限公司

伸興工業股份有限公司

亞昕國際開發股份有限公司

亞崴機電股份有限公司

京城建設股份有限公司

拓凱實業股份有限公司

東元電機股份有限公司

金豐機器工業股份有限公司

為升電裝工業股份有限公司

美亞鋼管廠股份有限公司

國際中橡投資控股股份有限公司

堃霖冷凍機械股份有限公司

強新工業股份有限公司

凱撒衛浴股份有限公司

華夏玻璃股份有限公司

華祺工業股份有限公司

勤美股份有限公司

新光鋼鐵股份有限公司

新呈工業股份有限公司

新鋼工業股份有限公司

裕隆汽車製造股份有限公司

資拓宏宇國際股份有限公司

福華明鏡股份有限公司

聚亨企業股份有限公司

劍麟股份有限公司

廣隆光電科技股份有限公司

潤泰精密材料股份有限公司

消費民生產業

文晔科技股份有限公司

台灣卜蜂企業股份有限公司

台灣航業股份有限公司

台灣高速鐵路股份有限公司

正隆股份有限公司

永豐餘消費品實業股份有限公司

光隆實業股份有限公司

全家便利商店股份有限公司

全國電子股份有限公司

全達國際股份有限公司

至上電子股份有限公司

宏全國際股份有限公司

亞洲藏壽司股份有限公司

其祥生物科技控股有限公司

東盟開發實業股份有限公司

爭鮮股份有限公司

金洲海洋科技股份有限公司

威健實業股份有限公司

紅馬集團股份有限公司

茂生農經股份有限公司

振宇五金股份有限公司

高林實業股份有限公司

捷迅股份有限公司

華立企業股份有限公司

陽明海運股份有限公司

順發電腦股份有限公司

漢來美食股份有限公司

網路家庭國際資訊股份有限公司

臺南紡織股份有限公司

遠雄自貿港投資控股股份有限公司

儒鴻企業股份有限公司

擎亞電子股份有限公司

鴻億有限公司

寶雅國際股份有限公司

健康醫療產業

大東樹脂化學股份有限公司

太平洋醫材股份有限公司

台灣東洋藥品工業股份有限公司

永日化學工業股份有限公司

生展生物科技股份有限公司

生泰合成工業股份有限公司

生達化學製藥股份有限公司

立弘生化科技股份有限公司

邦特生物科技股份有限公司

易威生醫科技股份有限公司

金可國際股份有限公司

南光化學製藥股份有限公司

泰宗生物科技股份有限公司

訊映光電股份有限公司

國鼎生物科技股份有限公司

盛弘醫藥股份有限公司

華宇藥品股份有限公司

精華光學股份有限公司

慧智基因股份有限公司

瑩碩生技醫藥股份有限公司

霈方國際股份有限公司

聯合骨科器材股份有限公司

聯亞藥業股份有限公司

醫揚科技股份有限公司

藥華醫藥股份有限公司

寶島光學科技股份有限公司

金融服務產業

中國人壽保險股份有限公司

中國信託商業銀行股份有限公司

元富證券股份有限公司

台灣人壽保險股份有限公司

永豐商業銀行股份有限公司

玉山金融控股股份有限公司

兆豐國際商業銀行股份有限公司

合作金庫商業銀行股份有限公司

宏泰人壽保險股份有限公司

和泰產物保險股份有限公司

泰安產物保險股份有限公司

國泰人壽保險股份有限公司

國泰金融控股股份有限公司

第一商業銀行股份有限公司

渣打國際商業銀行股份有限公司

華南商業銀行股份有限公司

新光金融控股股份有限公司

臺銀人壽保險股份有限公司

臺灣銀行股份有限公司

能源與公共資源產業

三晃股份有限公司

大台南區天然氣股份有限公司

中美聯合實業股份有限公司

台灣汽電共生股份有限公司

台灣電力股份有限公司

禾聯碩股份有限公司

全國加油站股份有限公司

東聯化學股份有限公司

欣中天然氣股份有限公司

欣高石油氣股份有限公司

欣雲天然氣股份有限公司

泰銘實業股份有限公司

國精化學股份有限公司

匯僑股份有限公司

榮星電線工業股份有限公司

磐亞股份有限公司

濟南大自然新材料股份有限公司

雙鍵化工股份有限公司



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

產業議題與深度訪談團隊（依姓名筆劃排序）

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

許湘穎 品牌暨溝通部資深專員

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

楊証凱 品牌暨溝通部經理

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

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

www.pwc.tw/ceosurvey

© 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.

