

2023 臺灣企業領袖調查深度訪談專刊

以變應變 逆轉而上

李樹裔 | 州巧科技股份有限公司董事長

林信琪 | Moxa (四零四科技股份有限公司) 共同執行長

林錫銘 | 偉詮電子股份有限公司董事長

翁維駿 | 旭富製藥科技股份有限公司董事長

陳明明 | KKday 創辦人暨執行長

盛保熙 | 保瑞藥業股份有限公司董事長

黃文芳 | 明泰科技股份有限公司董事長

黃朝豐 | 美律實業股份有限公司總裁

蔡朝陽 | 上緯國際投資控股股份有限公司董事長



www.pwc.tw/ceosurvey



前言

PwC Global 每年向全球企業領袖進行意見調查，就當前重點議題彙集企業領袖卓見，2023 年總計調查 105 個地區、4,410 位企業領袖，發布《第 26 屆 PwC 全球企業領袖調查》(26th PwC Annual Global CEO Survey)。PwC Taiwan 依據 PwC Global 規範與調查方法，連續 12 年進行《2023 臺灣企業領袖調查》調查，調查結果已成為歷年來主流議題之重要參考。

面對新冠疫情、景氣衰退、地緣政治衝突等挑戰，本次調查聚焦於企業領袖採取何種作為，以應對短期威脅與長期經營風險，如何為企業當前與未來投資，並凝聚組織創新與向前的動力。為深入了解企業領袖經營心法，由 PwC Taiwan 合夥人組成產業議題與調查訪談團隊，於 2022 年 10 月至 2022 年 12 月，以量化調查問卷內容延伸訪談議題，與企業領袖進行面對面深度訪談。

在 PwC Taiwan《2023 臺灣企業領袖調查深度訪談專刊》中，收錄本次深度訪談之九位臺灣企業領袖見解精華，與四篇 PwC Taiwan 專家觀點專欄，分享企業如何應對景氣挑戰，落實因應氣候變遷作為、塑造創新與包容的組織文化，融合內部組織與外部夥伴力量，打造企業永續的韌性體質。謹以此提供政府與業界參考，為充滿變局的未來預做準備。

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

洞悉危機掌握機會	4
企業淨零碳排策略及實踐	6
數位轉型A.S.A.P.	10
鑄造人才提升組織韌性	12

企業領袖與專家受訪精華

李樹裔：平台集體決策，打造企業永續的活水	16
林信琪：以人為本連接智慧數據，助產業能源轉型	20
林錫銘：節能融入產品設計，隱形減碳涓滴成洋	24
翁維駿：引領團隊共創，跨足循環經濟新技術	28
陳明明：打造旅遊無限可能，小微組織開創大商機	32
盛保熙：人才，企業卓越成長的關鍵	36
黃文芳：技術力加業務力，以當責與學習引領組織蛻變	40
黃朝豐：聲歷其境，傳遞向上與向善的美好聲音	44
蔡朝陽：勇者無懼，再度踏上先驅者的道路	48

PwC Taiwan 專家觀點

洞悉危機掌握機會



段士良

資誠聯合會計師事務所
市場暨業務發展長



全球熬過新冠疫情，景氣理應邁向復甦，然據 2023 臺灣企業領袖調查，無論臺灣或全球企業領袖，均認為 2023 年景氣持續衰退。對照 2022 年同樣近八成企業領袖認為景氣提升，看法劇烈變化之原因，在於疫情期間供應鏈斷鏈風險大增，企業重複下單與累積庫存，致使存貨需要時間消化，另一原因是各國貨幣政策長期資金寬鬆，俄烏戰爭加深通貨膨脹，使得美國聯準會不得不暴力升息，儘速讓景氣降溫。

隨著庫存及通貨膨脹有望在第三季減緩壓力，業界普遍認為景氣可於 2023 年下半年好轉。不過，景氣如同波浪起伏，企業領袖只要注意現金流，撐過短期衰退，未來仍有機會再創高峰。反而就長期來看，相對於全球六成受訪者認為不轉型，企業可維持十年以上，臺灣企業領袖於轉型的急迫性更甚，有六成企業領袖認為需在六年內轉型，否則企業將在五、六年後無以為繼。

除了認知需要轉型，維繫企業獲利能力之外，臺灣企業領袖也在力抗地緣政治衝突。臺商客戶多為國際大廠，鑒於臺海戰爭風險高，國外客戶要求須在臺灣之外，設有第二供應點，而中美貿易戰催化下，臺商已開始大舉搬遷供應鏈，從同文同種且熟悉的中國大陸移至東協、印度，甚至墨西哥，陌生語言文化、不同管理邏輯、繁複法規制度，臺商均需重新適應。臺灣企業進行供應鏈調整時，以下考量有助於在當地站穩腳跟：

1. 供應鏈及產業聚落

臺商選擇供應鏈落腳地點，可就供應鏈完整性、基礎設施完備程度、產業發展前景、內銷或外銷市場所在等因素，綜合考量以選擇最佳佈局所在地。

2. 當地法令及稅制

為吸引外商投資設廠，各國多提供租稅或特定產業優惠，臺商可善加利用。然其法治與行政流程，與臺灣可能存有結構性差異，相關法遵事項需特別留意。

3. 人力招募與管理

臺商宜事先了解當地公司及勞動法規，並尊重當地宗教與文化，可考慮委任當地專業經理人或合資方，協助管理當地公司與員工。即使當地勞動力成本較低廉，惟仍需留意薪資成長、法令調整而增加成本的可能。

4. 數位工具與專業協作

由於臺灣企業跨國佈局不僅限於一國一地，因應各國反避稅浪潮，臺商需整體規劃控股架構、交易模式及利潤配置，透過數位化工具協力，可優化管理流程，並由熟悉各地稅務法令實務的團隊協助，減少跨國稅務風險。

氣候變遷，是臺灣企業領袖另一個關心重點。《氣候變遷因應法》已於 2023 年 1 月 10 日經立法院三讀通過，除了明定主管機關淨零權責外，亦新增對排放源徵收碳費之機制，臺灣向徵收碳費再邁大步，如何以更有效率的生產流程節能減碳、節省成本，將是企業更須嚴肅面對的問題。

老子云：「禍兮，福之所倚；福兮，禍之所伏。」地緣政治之禍，雖使供應鏈洗牌，惟做好充足準備，將是打敗既有領先競爭者的良機，更遑論氣候變遷之禍，所帶來新商業模式之福，機會與潛能更加巨大。企業能否趨吉避凶，仰賴企業領導人及時洞悉危機並利用機會，由禍生福。

PwC Taiwan 專家觀點

企業淨零碳排 策略及實踐



張嘉宏

資誠永續發展服務公司
副總經理



☑️ 室氣體排放導致的暖化，及伴隨而來的氣候變遷災害，促使越來越多的各國政府及企業響應淨零目標並積極制定氣候策略。然而，根據 PwC 發布的《2022 淨零排放經濟指數報告》指出，2021 年脫碳率降至 0.5%，創 10 年來最低；未來每年脫碳率需要提高至 15.2%，才能將全球暖化的升溫幅度控制在 1.5°C 以內。

面對氣候變遷的危機，全球需更加速採取減碳行動。由《2023 臺灣企業領袖調查報告》發現，多數的企業領袖確實已認知到氣候變遷對企業和社會的長期影響，受調查的 216 家企業中，72% 正在進行減碳排放的計畫，60% 正在開發氣候友善的新產品和製程；同樣也有 60% 正以數據驅動減少排放和減輕氣候風險。這些結果皆顯示，臺灣企業已從承諾減碳進入到實質規劃相對應的減碳行動。

無論是因應氣候變遷或者落實減碳行動，都將在未來十數年間徹底改變人們的生活方式。這股淨零與減碳行動浪潮已不可逆。為達成淨零轉型並維持競爭力，資誠建議企業可透過以下四大關鍵步驟推動並實踐：

一、進行現況分析 推動完整盤查

要了解自身的氣候風險與機會，企業首要任務必須完成溫室氣體盤查。盤查範圍除了自我營運排放外，更重要的，應涵蓋上下游價值鏈間接排放，也就是所謂的範疇三排放。一般而言，範疇三排放量佔企業總體排放量的 65-95%，將其納入才得以掌握企業排放的全貌，並發掘潛在減量契機。另一方面，溫室氣體盤查過程中，活動數據蒐集範圍廣且數據量龐大，運用人工執行往往太過於冗長且無效率，更重要的是容易出錯，因此建議應導入相關數位科技工具進行盤查，才能掌握可靠的碳排放數據，並能即時進行相關監控與有效管理。

二、建立願景目標 繪製減量路徑

有了碳排放數據，企業才可依此基準制定減量路徑。企業應從董事會開始由上而下 (Top-down) 建立願景目標，並與未來營運發展策略做調合，確立有效的碳治理架構。此外，現行投資人對於投融資對象，抑或國際品牌大廠對於供應商的減碳要求，大多都會檢視其目標是否符合全球升溫控制 1.5°C 之減量情境，因此，建議企業應依據科學基礎減量目標 (Science Based Targets, SBT) 之方法來規劃 5 至 10 年的減量路徑，長期則以 2050 淨零為目標。

三、擬定轉型策略 邁向低碳營運

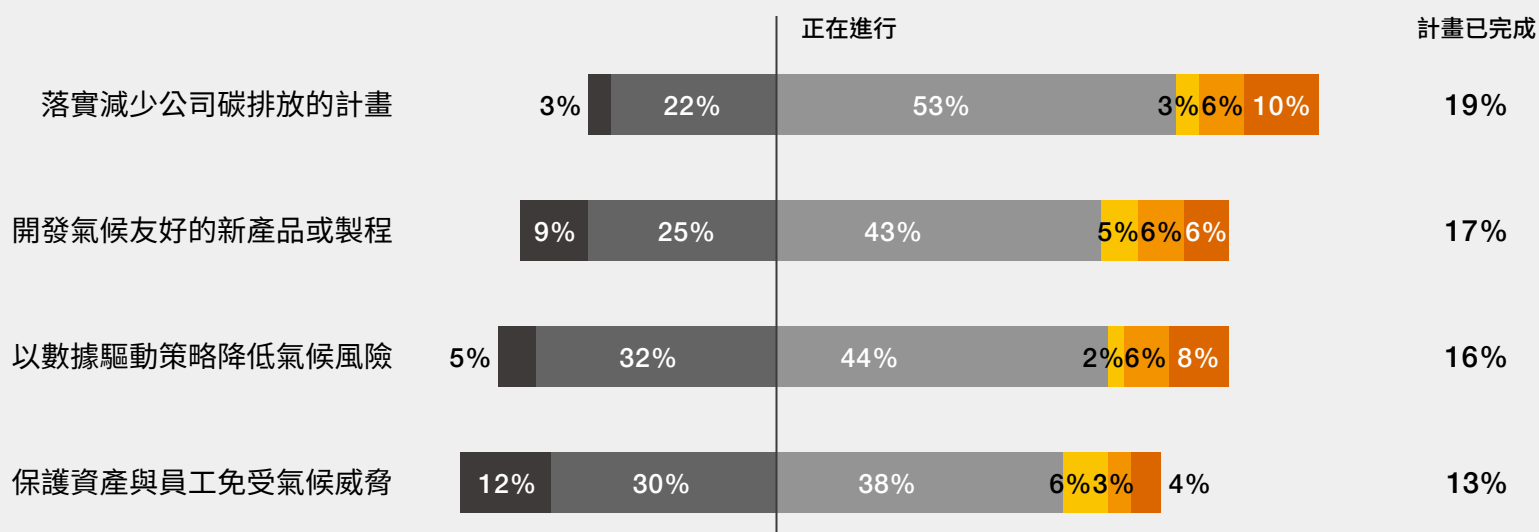
目標確定後，企業布局低碳策略和轉型行動時，應朝兩個面向同步進行：

1. 由內而外：董事會及企業領導人的帶領公司高層進行跨部門整合和溝通，並制訂各部門減碳績效之考核評估和獎勵制度，藉以改變員工行為，讓其減碳相關工作納入日常營運中。
2. 由外而內：了解國際脈動，梳理國際標竿同業做法，並分析相關減量技術 / 方法成本及成熟度，以擬定完善的轉型計畫。更重要的一點，企業應思考如何運用其核心能力發展新低碳產品或商業模式，以布局淨零所衍生之商機。

四、透明揭露報導 取得外界信任

缺乏透明的資訊，已是全球對抗氣候挑戰的最大破口之一。因此各地監管單位對於企業強制揭露氣候變遷因應之法規已成形，而投資人更將氣候變遷因應視作企業未來整體價值的重要指標。然而，由 PwC 針對全球投資人進行的《2022 全球投資人 ESG 調查報告》發現，約有四分之三 (75%) 的投資人認為，合理的確信 (須相當於財務報表審計的水準)，方能讓他們對企業的永續報告有信心。因此，企業除應每年度定期報導對外溝通轉型進度與減量成果外，應持續改善相關資訊、系統和治理的品質，同時取得外部確信，才能取得利害關係人信任。

臺灣企業 72% 已進行減碳計畫，60% 開發氣候友善產品或製程，60% 以數據驅動策略降低氣候風險



■ 我們不打算採取該行動 ■ 已擬訂計畫，但尚未開始 ■ 進行中 ■ 已完成，但無可量化成果 ■ 已完成，且有可量化成果 ■ 已完成，且已公開發布可量化成果

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 216



PwC Taiwan 專家觀點

數位轉型 A.S.A.P.



盧志浩

資誠聯合會計師事務所
管理顧問服務營運長
暨資誠創新諮詢公司董事長



在《第 26 屆全球企業領袖調查》及《2023 臺灣企業領袖調查》中，最令人感到特別的數字，在於超過六成的臺灣企業領袖認為，必須在六年內完成轉型，其中接近四成認為必須在三年內轉型，顯示臺灣企業領袖認為未來挑戰會更加激烈，透過轉型才能脫胎換骨，重新找到獲利的新方向。

審視臺灣企業領袖對於未來的擔心，可用內外夾擊來形容，內部面對人力、人才與新技能的嚴重短缺，外部面對營運環境因為市場、政治與科技的巨大改變，處於如此巨大營運挑戰，許多企業領袖認為數位轉型可能是唯一解方，根據 PwC Taiwan 2022 年《臺灣中小企業數位轉型現況及需求調查報告》也顯示，超過九成的中小企業已投入數位轉型，但也因為學習成本與多處於試錯 (Trial and Error) 階段，沒有顯著的成果與改善。數位轉型應如何進行，才能建立更好的競爭力與成效？資誠提醒企業領袖關注下列四個重點：

1. 人工智慧 AI

經過近年的嘗試與突破，AI 於企業應用也逐漸清晰。對於企業累積的龐大資料，在許多應用系統中，AI 將被視為重要元素，如同一道美味的牛肉麵，有了 AI 像是提供了切碎的酸菜一般，可以讓風味更佳吸引人，例如在商業智慧系統的績效分析功能中，透過外部資料與 AI 機器學習，提供智慧的預測模型與預測結果，可提供決策者更好的決策支援。

2. 軟體即服務 Software as a service, SaaS

雲端運算的能力，帶給企業引入資訊系統時，有更敏捷的選擇，透過各式各樣 SaaS 應用軟體，企業一方面可以快速引進需要的商業功能，另一方面也可以節省與克服初期需要投入的大量資源與成本。導入 SaaS 數位工具十分簡單，申請登錄並開通就可以開始使用，按照實際使用的狀況以訂閱方式付費，例如：資誠也開發一系列 SaaS 數位產品，從財務分析、法律文件管理、人才儀表板到碳足跡計算，提供企業普惠的數位服務。

3. 採用新的數位思維 Adoption

許多企業導入新的數位工具後，未改變既有做事方法和流程，以自動化提高效率有局部效益。惟要提升整體效益，需要重新設計與思考新的數位流程，例如：製造業引進機械手臂進行全自動化生產，卻無法提升整體產出，很可能是未考慮整體生產節拍的搭配，局部生產自動化反而造成整體效率下滑，同時，生產步驟與供料方式也必須重新設計，需要更精細的生產排程控制系統。

4. 以人為本 People centric

數位科技的運用，最終仍然必須為企業員工接受，同時，透過數位人才運用新的科技工具進行各種創新，才能讓數位轉型持續發生在企業內。因此，除了投資數位工具，企業也必須投資於培養員工的數位技能，並營造能孕育數位創新的環境。例如：中部金屬製造業除了持續引進數位工具改善競爭力之外，更將數位改善成果內化為企業內部分享與創新機制的一環，並建立獎勵制度鼓勵員工持續投入，雖然是中小企業，卻引進了許多世界級的數位解決方案，持續保持隱形冠軍的優勢。

數位轉型正如火如荼地在每個行業進行著，根據 PwC 2022 年《數位工廠轉型調查》，許多製造業的數位轉型重心，已從效率專注移往製造彈性與韌性，同樣在《臺灣中小企業數位轉型現況及需求調查報告》中，也顯示非製造業透過數位引導商業模式改變，通常帶來更好效益。企業領袖必須優先以價值導向思考數位轉型的投資，希望數位轉型 ASAP—人工智慧 (AI)、軟體即服務 (SaaS)、採用新的數位思維 (Adoption)、以人為本 (People centric)，為企業領袖在數位轉型旅程擴展思維角度，重新審視思考數位轉型的方向與做法。

PwC Taiwan 專家觀點


鑄造人才 提升組織韌性



桂竹安

資誠企業管理顧問公司
董事





臺灣人口負成長早已不是新聞，本次調查亦反映 62% 的 CEOs 對於整體勞動力下降感到擔憂。為因應勞動力不足議題，許多企業的第一反應即是提高公司對招募的投入。然而在貧瘠的外部人才市場內投入更多資源並非最佳解，很有可能事倍功半。儘管已有許多 CEOs 的思維已經到位——「從外面挖不到，那就從裡面自己養」，做法卻不一定有效——培訓一堂接著一堂開卻仍不見起色。訓練藍圖看似治百病的藥單，完成後真正能擔重任的人才仍付之闕如。在這個 VUCA (Volatility 易變性、Uncertainty 不確定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 模糊性) 時代，企業的人才發展策略常顯似有若無，或根本跟不上環境變化的速度，投入的資源亦常不見回報。CEOs 究竟該如何為人才發展做好萬全準備？

面對人才發展，我們該做什麼？

「創造與時俱進的人才發展策略」將是組織能夠建立強健體質、克服挑戰的致勝關鍵。2022 年的 PwC 希望與恐懼調查報告顯示，「在工作中真正做自己」為全球與臺灣員工考慮換工作的三大因素之一；藉由工作上的培訓與發展來實現自我抱負亦已成為工作者評估一份工作時的重要

考量。因此，企業需要運用 10:20:70 的人才發展策略，規劃一套兼顧知識技能傳授、教練指導回饋，以及實務中歷練學習之「量身訂做」發展藍圖，幫助員工提高其市場價值與自我實現。雖目前已有 77% 的臺灣 CEOs 投入資源提升員工在重要領域的技能，期望員工能有所成長，然而值得注意的是，企業需要同時滿足員工長短期學習需求，並結合企業願景才能為組織鑄造「志同道合」的人才，抵抗越發嚴重的人才荒。這不但關乎短期的即戰力需求，更是組織面對未來長遠挑戰的籌碼。

培養人才為建構組織韌性的基礎

根據哈佛商業評論的相關介紹，我們可以將組織的韌性定義為「公司在變動的情勢中，吸收和承受壓力、恢復關鍵功能與成長茁壯的能力。」¹，簡言之，即為調適力、耐挫力與應變力之總和。高度韌性的企業面臨無法預測的危機與挑戰時，組織能展現高度的動態平衡，不但能迅速切換運作模式，更重要的是在被擊倒的短時間內亦能迅速復原，甚至化挫折挑戰為成長茁壯的養分。若依 PwC Global 組織轉型變革所應考量之五維度來看，擁有高度組織韌性的企業所彰顯的特質為：

1. 哈佛商業評論：2020 年 9 月號 - 打造疫後企業韌性指南

1 在策略面

能根據趨勢轉變而調整短期策略，同時不影響長期願景與價值實現

2 在組織面

工作職掌劃分能有效支持公司運作，又能因應變化迅速動態調整

3 在流程面

其整合與靈活度能夠滿足組織內外部客戶的即時需求與變化

4 在人才面

具有跳脫框架思考、接納新事物與文化的能力，同時具備強韌的耐挫力支持變革行動

5 在科技面

具有適切的資訊系統與設備架構支持企業運作，同時保有對新數位科技與工具運用之熟稔度、敏銳度及實務運用能力與經驗

由上可知，組織韌性仰賴的仍是員工的韌性。為能實現上述五構面所展現的「境界」，根本還是在企業是否擁有足夠的、具備必要知識技能與韌性之員工質量。同時，員工是否對組織有深度的認同，以至於面對挑戰時，在決策上與行動上能與組織價值站在同一陣線，展現高度耐挫與回應變革的敏捷力至關重要。

從企業本質出發，找到最適解

勞動力的下降與 VUCA 時代的來臨，對企業無疑是個挑戰，但同時也是顆試金石，考驗著企業對自我本質與未來想望的透徹掌握 — 是否對組織內的人員樣貌清楚瞭解？是否能掌握當前的局勢變化與勞動力現況？是否有清楚的對顧客與員工之價值主張？員工的多元思考能力是否能跟上領袖們的變革思維與步調？唯有企業對自身的價值主張有清晰的論述和溝通，才能找到關鍵挑戰並將之逐一擊破，在逆境中越挫越勇。





平台集體決策， 打造企業永續的活水

李樹裔 | 州巧科技股份有限公司董事長

於 2000 年成立，專注於發展光電、資通訊等金屬沖壓零組件製造的州巧，乘兩兆雙星發展政策，以雷射創新技術，成為國內 TFT 光電產業沖壓零組件一線大廠。不過，光電產品面臨激烈競爭，產品生命週期快速縮短、毛利快速下降，技術也難以深耕。州巧科技董事長李樹裔帶領團隊從「人們真正所需要的」為發想，開創「高價值居家金屬製品」、「醫療輔具器械產品」兩大新事業，並從單純代工，走向智能製造、感動銷售、創新研發，布局利基型產品。

州巧科技力求產品差異化，以「成為令人感動的企業」為願景，思考如何滿足使用者體驗，做人們所需要的產品。不僅讓消費者感動，李樹裔也形塑內部包容的文化，以平台凝聚各事業體的建議與創新，從內與外打造企業永續的活水。



Q：過去一景氣頻有紛擾，未來景氣將如何？

A：過去一年經濟充滿紛擾，我也持相同的看法，今年上半年經濟可能還在谷底，下半年應該會緩步爬升。至於為何是緩步爬升，而非 V 型反轉，是因為通貨膨脹和利率很難在短期內回復。不過，未來的確很難預料，地緣政治、中美角力、俄烏戰爭讓全球景氣充滿變數，因此我們內部評估時，會滾動式調整與修正相應決策。

Q：當今氣候劇烈變化造成經營挑戰，如何帶領公司因應？

A：我們的客戶是全球一線大廠，也多是 ESG 領先的標竿企業，而我們客戶的客戶，也是全球首屈一指的大廠，他們對於供應鏈都有相當程度要求，我們一定會遵循他們的標準。不過，在客戶要求之前，我們 2022 年初就成立永續發展委員會，由財務長擔任委員會主席。

永續的關鍵在於心態—真心想把 ESG 做好，因此領導者的發起與帶領非常重要。於是我與高階

主管一起參加為期半年進修，瞭解相關知識，尤其是環境議題，包括如何設定碳達峰、碳中和目標，我們每個事業群也訂定為期五年減碳路徑圖、1 年的執行計畫，隨著時間推移持續滾動式調整。

舉例來說，州巧醫療事業群推出行動輔具產品，產品若要銷往歐洲市場，就必須符合當地減碳政策，因此在產品設計時就需要考量當地法規，或甚至在低碳程度超越對手。其實從今 (2023) 年起，就是州巧的 ESG 元年，第一步先從碳盤查做起，透過資訊系統監測，內部教育訓練也將 ESG 納為各事業群的必修課程。

近年來，州巧也從 OEM (代工生產)，轉變為 ODM (代工研發與生產)。有了研發，我們也在產品設計融入永續，例如使用綠色材料、計算產品碳足跡，這也成為我們研發的核心技術。我們會向客戶建議更環保的材料、設計，或是產品包裝同時達成減塑與美觀。

Q：州巧跨足醫療產業的產品，如何獲得歐洲大廠認可？

A：這與我們力求產品差異化有關，我們認為輪椅、代步車除了滿足人們使用需求之外，也希望避免使用者有被歧視的感覺。尤其歐洲大廠產品設計非常注重使用者體驗，我們之所以能夠獲得青睞，就是我們產品具有差異化的設計。我們同時也為日本高階電動輪椅廠代工，這也能為我們打開其他高階醫療產品的代工市場。

Q：如何分配管理企業的時間？

A：由於我個性好奇，關注新事物的面向較廣，目前由於環境變化太快且資訊太多，所以需要專注，因此時間管理首先要釐清管理的重點，再據以分配時間。

當前數位化時代，不僅是工廠數位化，還必須要有資訊數位化，包括採購系統、業務系統、財務系統的數位化，加快決策速度。而數位化也節省決策的時間，包括資訊圖示化、圖表化等輔助管理的功能，以利快速抓到重點。另一個方向，是會議的調整。有些會議經過一段時間就會流於形式，因此領導者需要有穩定的覺察，當會議目的無法達成，或與其他會議功能重疊，就需要即時調整。

我們在 2020 年時將業務分為三個事業群，因此近年花了許多時間調整事業群管理架構。而在新事業也有許多需要董事長親力親為的事項，倒不是部屬沒有想法，而是高階管理者可以促成跨平台的運作，無論是採購平台或研發平台，讓所有幹部一起參與、提供建議。

因此我的時間分配，目前大約五成是接觸外界商情，瞭解產業脈動，探詢技術的應用，並且據以開發商機，決定生產地點等事宜。另外五成的時間，我認為是身為領導者最重要的事情—給予團隊支持，特別近年來不同事業群在景氣轉變中難免會有起伏，需要領導者支援。

Q：發展新的材料和業務，決策過程是如何？

A：從組織架構來看，會有三個系統發掘商機，第一個是策略投資本部的併購委員會，評估併購標的對於技術與業務發展是否有益；第二個是研發本部設有製程研發總處、產品研發總處，無論是製程或產品都有前瞻研發，研究成果能形成新商機；第三個是內部創新，我們正進行工業 4.0 轉型，推動資訊系統或生產現場的改善，內部能量就會產生新商機。

我們建構平台串聯上述三個系統，並將協理級以上定位為公司經營層，決策形成過程由各事業單位經營層參與，並在平台上討論，因此有時也會在不同的事業單位、公司內部或外部，產出一些新的可能性或價值，獨立發展為新事業或新組織。

Q：經過平台上討論之後，如何型塑大家的共識？

A：首先，我們內部養成教練 (coach) 文化，當有做不好的地方，我們不是責難，而是說如何改善；有做得好的地方，就會說哪裡做得好，如何可以更好，以此形成包容的氛圍。言語會型塑彼此的態度，同一件事情用更好的說法表達，就會減少許多對立。我們透過平台進行集體決策，雖然討論過程中一定會有很多不同意見，不過這些意見並非批評，多是誠心建議。當大家的意見差異很大，需要我拍板決定時，我也會說明思考邏輯，大多數部屬可以瞭解我決策的原因。

Q：平台所形成的決策，如何拿捏容錯空間？

A：外部環境詭譎多變，破壞式創新隨處可見，以往經驗已不敷現今運用，舊有知識經常不足以判斷影響未來決策是否正確，因此勢必要有容錯空間。如果沒有容錯空間，大家就不會願意提供建議，也難以進行任何決策。

不過，決策必須要說明邏輯推演過程。對於未來的嘗試基於邏輯推演，當發生問題時，才能從邏輯推演過程進行修正。因此，決策的邏輯非常重要，即使是我自己，我也會與經營團隊說明決定的邏輯，當需要調整時，我也會跟大家說明我的修正為何。不過，容錯空間也與職能有關，越是接近組織基層，越是偏向執行事務，容錯空間越小；高層決策有容錯空間，還是須有邏輯支撐。

Q：為何從原本高營收業務，擴展到利基型業務？

A：這世界變化太快了，不敢說企業策略方向一定是對的，但我們一直努力讓公司不要成為死水。人這一輩子所求的價值為何，如果價值是賺錢，一直擴大營收未嘗不可，不過，我們希望企業價值在於做有意義的事情，所以就逐漸以此調整，希望達到我們的價值。

▼ 資誠聯合會計師事務所執業會計師徐丞毅（左起）、州巧科技股份有限公司董事長李樹裔、資誠聯合會計師事務所執業會計師廖福銘



以人為本連接智慧數據， 助產業能源轉型

林信琪 | Moxa (四零四科技股份有限公司)
共同執行長

全球員工 1,500 位，經銷及服務據點遍布 80 多國，並在全球連接 8,200 萬台裝置，Moxa (四零四科技) 憑著 35 年的產業經驗，專注實現工業物聯網緊密連結，成為邊緣連接、電腦及網路基礎設施解決方案的領導者。

Moxa 連結的不僅是工業設備，一群師大附中 404 班同學創業至今持續兩大追求，一是專注深耕工業自動化領域，二是致力作為屬於員工的公司，協助員工開拓職涯發展的舞台，探索全新的可能，並與組織共同成長。

因應淨零碳排的未來，產業必須更節能並朝綠能發展，Moxa 將發揮其強項，協助產業連接數據資料進行數位與能源的轉型。PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查深度訪談 Moxa 林信琪共同執行長，並由 Moxa 吳思慧共同執行長陪訪。



Q：Moxa 事業版圖橫跨全球，如何看待未來一年全球經濟前景？

A：從全球市場的角度來看，未來一年經濟走勢普遍不看好。不過，景氣不好時，客戶較有時間進行工廠自動化、數位轉型，或是進行轉型初期數據蒐集。無論是數據蒐集，或是數位轉型，都是我們服務的強項。因此，景氣較差時營收仍是成長，只是幅度較小，對 Moxa 影響幅度有限，景氣大好時我們營收成長更多。目前我們得到回饋是美國、亞洲市場仍有需求，歐洲市場需求持平，中國大陸市場需求仍待觀察。

Q：除了經濟前景，氣候變遷也是當前影響企業營運的變數。氣候變遷對 Moxa 與合作夥伴的影響是如何？

A：就供應鏈韌性來說，環境面影響我們已經完成盤點，接下來我們要計算每一個產品的碳足跡，從零組件、產品設計到製造、包材及運送等環節，尋找減碳的可能。

其實，Moxa 產品本身，就是協助客戶能源轉型。聯合國宣布 2050 淨零排放，為了降低碳排放，再生能源將是必經之路，各國陸續訂定減碳策略與行動時程，並從政策面推動再生能源發展。相對於傳統大型電廠集中式發輸配電，再生能源從發電、儲能、併網、用電都是分散式，例如社區裡、工廠裡有太陽能板發電，發電後需要儲電、併網，而社區、工廠也需要用電，這些數據均需上傳至雲端，由台電控制中心利用數據分析，預測電力使用需求並即時調度，或甚至斷電時，調配電力以快速補上，使電網穩定供電並更具韌性。

能源的調度，就需要 Moxa 的產品將各端點連上雲端，無論是太陽能案場管理系統、儲電系統、再生能源併網等，均需要 Moxa 的產品與系統，確保資料和控制能準確傳送與接收，再生能源整個生態系都與 Moxa 息息相關。

再生能源生態系未來將會更智慧化，需要更多數據支援，使能源更有效利用。同時，各國陸續宣布再生能源政策，制定再生能源發展目標，展開

相關設施建設，屆時會迫切需要許多解決方案，就會是我們發展的機會點。

Q：貴公司產品橫跨許多面向，如何與夥伴合作，以創造新商機？

A：我們希望能在產業裡發揮影響力。所謂「影響力」，舉例來說，我們發展軌道交通的通訊技術，希望能與領頭羊共同制定產業標準，一起構建產業生態系。下一代捷運系統如果能更安全、更快速、更舒適，重量可能需要減少一半，乘坐體驗和空間要更舒適，維運成本要再降低，我們希望能參與這些技術進展的過程。因此，我們 2022 年在臺灣舉辦了多場論壇，包括智慧軌道、智慧電網，邀請產官學界共同探討落地應用的發展，Moxa 也藉此將國際合作經驗帶進臺灣。

Q：四零四科技是由師大附中 404 班同學一起創業而成立，創業初衷對組織文化與策略形成的影響為何？

A：四零四科技創辦人們的初衷，就是創建一間「以人為本」的企業，「員工」就是我們決策思維的起點，因此策略的擬定，是由員工發起，由下而上凝聚形成。也因為員工是 Moxa 最重要的資產，長期的人才發展優先於短期的績效追求，我們花了很多時間與員工溝通，不是透過制式公告或紙張，也不是透過電子郵件，而是由我們親口對員工述說，這樣才是溝通。

合作夥伴來參觀廠房時，都很驚訝 Moxa 員工擁有寬敞的辦公空間，這正是 Moxa 從員工角度思考的最佳體現，考量最適合員工的環境，而非最大使用坪效，Moxa 八德廠頂樓甚至有個備有電子設備的合規籃球場。

吳思慧共同執行長：四零四科技的開始，就是一群同學一起創業，同學就是這間公司的擁有者 (owner)，所以四零四科技是屬於員工的公司，讓員工也認為這個公司是屬於他們的，是我們一直專注創造的文化。我們將所有員工分成多組小團隊，進行策略形成與執行，當大家彼此意見不同時，就從核心價值－誠信正直、相互尊重、以客為尊、徹底執行，共同尋找突破的方法。

Q：您們花了許多時間與員工溝通，於日常營運及長期策略的工作時間分配是如何？

A：從今年開始，Moxa 展開新的五年計畫，這是 Moxa 長期策略的重大變革，為期五年的組織轉型將使事業群從「產品中心」轉為「顧客中心」。為了使員工能確實瞭解、接受並擁抱嶄新

的變化，據以落實執行，並結合員工個人發展潛能及未來職涯，今年度我們花在員工溝通的時間約有八成，花在長期策略的時間約是三成，其他時間則是日常營運。

吳思慧共同執行長：在推展五年計畫的過程中，我們特別重視員工的想法與情緒，還以「情緒紅綠燈」呈現員工對轉型接受的程度，當綠燈越多，代表大家越是同心往相同方向前進。溝通前後最大的差別在於，情緒轉為綠燈前，大家談的是過去如何；轉為綠燈後，大家談的是未來藍圖與行動。同時，也讓員工在內部公開分享未來規劃，員工因需要準備分享而更專注於未來。高階主管的角色是協助員工調整方向，使大家的目標聚焦，促使員工更容易成功。

▼ Moxa 共同執行長林信琪 (左起)、Moxa 共同執行長吳思慧、
資誠聯合會計師事務所管理顧問服務營運長暨資誠創新諮詢公司董事長盧志浩



節能融入產品設計， 隱形減碳涓滴成洋

林錫銘 | 偉詮電子股份有限公司董事長

以「創新、品質、穩健、務實」為經營理念的偉詮電子，將節能、減廢、創新，務實地融入產品設計，致力經營供應鏈關係，提供高品質產品成就世界級客戶，穩健經營以回饋股東。偉詮電子企業總部頂樓的 200 坪花園，從 25 年前至今始終碧草如茵，從每一天體現從創立以來堅持的 ESG 經營理念。

消費性電子產品已是大家日常生活所不能或缺，電子產品充電所使用的電源充電器，其內部建置的電源控制晶片，即是偉詮電子的主力產品之一。偉詮電子以其產品力量、研發深度，使消費者每一天使用的電子產品或得以節能，或減少電子垃圾的產生，對地球貢獻涓滴成洋。

企業如何聚焦資源，從產品企劃開始，發展獨有且擴及全球的藍海市場，偉詮電子林錫銘董事長從創業談起，分享他的心法。



Q：展望未來，如何看全球與臺灣經濟未來走勢？

A：2021 年景氣非常好，近期大環境則有通貨膨脹、美西港口塞港、烏俄戰爭等因素影響，各機構估計未來經濟成長率多不超過 3%。不過偉詮電子的本業基礎穩固，近來併購一間公司又帶來新的成長動能，預料明年公司發展還是樂觀。

Q：氣候變遷產生何種影響？

A：環境、社會、治理 (ESG) 雖然是近 2 年的熱門議題，但我們成立 33 年以來，環境保護、公司治理、社會責任，已經是我們每天持續在做的。偉詮是 IC 設計公司，沒有工廠，因此排碳量並不多，但還是有我們能做的，就是產品設計融入環保。

偉詮主要是設計電源充電器裡的快充協議晶片，電源充電器也就是俗稱充電頭。這個晶片我們從 2015 年以來已經出貨 5.4 億顆，在筆電市場占有率約為八成，遊戲機市場占有率是百分之百，市場占有率持續居於世界第一。偉詮的快充協議

晶片，可讓消費者只要準備一個 Type-C 接口電源充電器，就可為各種品牌的筆電和手機等電子產品充電，減少重複購買充電器，減少許多電子垃圾的產生。過去 7 年我們出貨了 5.6 億顆 USB Type-C PD 協議 IC，平均每年 8 千萬顆。假設每年消費者可因此減少半數約 4 千萬個電源充電器的購買，一顆電源充電器約重 185 公克，大約會省下 740 萬公斤的電子垃圾。

偉詮還有一個產品，是電視遙控器的電源管理晶片。為了方便隨時由遙控器開啟，一般電視呈現待機狀態的耗電，大約每小時 3.7 瓦，不過我們可以做到讓電視大部分需要耗電的晶片休眠，僅偉詮的電源管理晶片待機，就可隨時喚醒其他晶片並開啟電視。我們的電源管理晶片耗電大約 0.1 至 0.3 瓦，可以讓電視省電約 3.5 瓦，這 17 年來我們累積出貨 2 億顆晶片，假設每台電視每天待機時間是 19.3 小時，保守估計，我們已經讓電視省電 1,351 萬度，減少 6,877 噸碳排放量，相當於 17.7 座大安森林公園一年固碳量。

上述都是偉詮對地球的隱形貢獻，我們就是這樣點點滴滴的做，以產品力量、研發能量，幫助客

戶的產品減碳、減廢、省電。不過，要發揮環保最佳效果，最重要還是領頭的大型企業，將環保概念納入產品設計，例如電子產品接口在設計時有更多相容性，消費者才不會需要購買不同規格的電源充電器，才能有效減少電子垃圾。

Q：產業生態系中的相容性可減少產生電子垃圾，偉詮研發能力使客戶的環保設計得以實現，如何與供應鏈夥伴合作？

A：我們以高標準選擇最優質的供應商，台積電就是我們三十幾年來的供應商，偉詮設計的晶片是由台積電代工，台積電雖然收費較高，不過其品質、環保的成績是有目共睹，且又非常重視夥伴關係，這是我們非常佩服的。

我們也非常注重客戶關係，客戶關係的經營就是講理與重信。講理，就是我們對自己的產品負責；重信，以去年大家都在追貨為例，我們就是盡一切力量向供應商爭取產能，盡力讓客戶信任，也藉此與客戶有了更好的夥伴關係。

Q：因應外部挑戰，資源聚焦對中小企業是很重要的，對中小型企業有哪些建議？

A：目前臺灣規模較大的 IC 設計公司之外，還有近二十家 IC 設計公司規模介於 10 億元至 200 億元之間，這些中型 IC 設計公司的產品各具特色，獲利也相當穩定，客戶也不太更動。因為對客戶來說，重新尋找供應商是件大工程，重新認證、產線測試，需要付出許多成本、時間與人力，因此這些中型 IC 設計公司具有獨有的銷售市場。「一枝草，一點露」，每個企業都有其生存價值，中型 IC 設計公司只要選對目標市場、鞏固客戶與供應商關係，還是能經營出非常可觀的成績。

Q：除了應變外部挑戰，新產品加入也將帶來更多機會，領導企業的時間如何安排？

A：我是公司的創辦人，創辦至今已經 33 年，過往我擔任董事長兼總經理，要同時看當前和往後的事情，比較少思考時間如何分配。2022 年開始有新任總經理分攤經營事務，處理經營事

務的時間可從七成降至三成，有多些時間思考未來，例如 IC 設計如何因應未來經營環境的挑戰？我們的供應商及客戶都是世界級大企業，我們要如何繼續保持競爭優勢？我們近來併購一間公司，就是為了產品面、技術面、客戶面、供應鏈的補強，以創造更多機會。

Q：如何與經營團隊共同進行決策的討論與執行？

A：這與我的創業背景有關。創業前，我在工研院電子所擔任企劃組組長，需要從整個產業角度，觀察市場未來發展趨勢。因此，偉詮向來很注重產品企劃，設有專職產品企劃工程師及部門，以偉詮的研發能量，發展具有技術潛能且有市場潛力的利基型產品，不踏足紅海市場。一個產品企劃的會議，各部門高階主管都會參與，每一個部門就其專業進行評估並充分討論，並尊重討論結果。因此，偉詮的一些產品經過多年來市場洗禮，還是能擁有全球最大的市場占有率。

Q：創新是企業成長的重要動力來源，如何帶領團隊控制創新風險？

A：產品創新可行性評估，就是產品企劃部門的工作，評估產品成功或失敗的可能，就是產品企劃的一環。舉例來說，目前電源管理晶片所慣用成熟製程就是微米製程，若提出一個需要使用奈米製程的產品企劃，就要評估未來市場為何，我們的資源是否足以支持，是否能承受風險。以目前來看，微米級的成熟製程仍有很多應用可以開發。因此，公司定位、產品定位是產品企劃前的首要功課。另一個方式就是透過併購，新增產品線和產品別，也能藉此拓展原本較難觸及的客戶。

Q：未來一年，對臺灣企業的共同期許為何？

A：步步為營，將是來年的重點。由於未來不確定性很高，因此要摸著石頭小心過河，企業經營者要留意不確定因素對財務面的影響，且必須負起責任，為股東、利害關係人負責，財務面雖然力求穩健，不過成長和擴充還是需要的，因此要適度管控風險。

偉 詮 電 子



引領團隊共創， 跨足循環經濟新技術

翁維駿 | 旭富製藥科技股份有限公司董事長

旭富製藥由瑞士 Siegfried 集團於 1987 年於臺灣創設，製作中間體以供藥物合成使用為主。

2001 年因連年虧損，Siegfried 集團出脫旭富持股，由三商行接下，將旭富留在臺灣。從國外學成歸國的翁維駿博士，從 1984 年即在中研院從事學術研究，隨著三商行入主旭富製藥，在家族期待下義無反顧扛下旭富。

翁維駿董事長從研發部門主管做起，帶領昔日博士班夥伴組成研發團隊，改良原有的中間體業務，並進軍原料藥研發、專利申請與應用之高門檻領域。旭富製藥不但既有瑞士系統及臺灣 GMP 認證，也陸續通過美國 FDA、日本 PMDA、歐洲 EDQM、韓國 KFDA 認證，遵循法規、研發與製程、市場開發，成為旭富無可取代的優勢。翁維駿董事長於訪談中分享如何引領團隊共同創新，並跨足循環經濟新技術。



Q：如何看待未來一年經濟走勢？

A：目前疫情已較前兩年緩和，臺灣也逐漸開放邊境，雖然許多經濟學家預測未來景氣不佳，不過，可能是製藥業的產業特性使然，我們的原物料價格相對於前兩年有稍微下降，因此 2023 年景氣應該有機會上升。由於先前廠房遭受火災，這段期間我們有許多訂單的出貨尚未消化完成，因此在我們恢復產能之後，所生產的藥品都能馬上就能賣出，所以大環境景氣的低落，對我們的影響不大。

Q：因應全球氣候變遷，如何將製程納入環保的考量？

A：這可分為兩個層面來看，從氣候變遷對本業供需來看，只要我們供應是穩定、順暢的，並且人力沒有缺乏，就不會有影響。從另一方面來看，生產活動一定會消耗能量，也會排出二氧化碳，下游廠商也因應減碳趨勢，對旭富排碳量有所要求，我們亦已擬定對策並採取具體行動。製造過程難免會有碳排放，如何將碳排放量減到最低，事實上是我們近期的重要項目。

Q：為了減低碳排放量，帶領團隊進行的具體行動為何？

A：為了要減少碳排放，旭富與法國巴黎券商公會指數成分股，也就是法國排名前四十大企業—威立雅環保公司 (Veolia Environment) 合資成立新公司「法蘭摩沙」，設法將碳排放量減至最低。而減碳最有效的方法，就是回收生產過程的產出。這些生產過程中所使用的溶劑和材料，如果沒有再利用，就是焚化處理，當然會增加二氧化碳排放，因此再利用這些材料，可直接減少碳排放量。

不過，坊間已有許多循環再利用的技術，我們還要自己來做的原因，在於與其他產業相較，製藥業必須符合藥品優良製造規範 (GMP)，即使我們將產出循環再利用，也必須遵循 GMP 規範，而市面上廢棄物回收或再利用的技術，多數無法符合規範要求。威立雅環保在歐洲已發展逾百年，具有豐富經驗，於是我們與威立雅環保合作，藉此開展製藥業循環利用的技術。

Q：為了落實減碳，帶領團隊踏入嶄新業務，歷經哪些決策過程？

A：以我們與威立雅環保合資設立的法蘭摩沙為例，這間法臺合資公司，法商出資六成，旭富製藥出資四成。當初命名時，無論是「法臺」或「臺法」均已被登記使用，因此我們擷取法蘭西 (France) 與福爾摩沙 (Formosa)，為新公司命名為法蘭摩沙 (Framosa)。而新公司的設立，是在因緣際會下認識臺灣威立雅環保公司代表，威立雅環保的專業，扭轉了過去我們對回收業者的成見。其實，我們並沒有所謂的「回收」，因為全部都是屬於製造過程一部分，只是將該部分獨立出來，與專家們合作。

合作過程我們經過多次討論，也產生許多新想法，有些想法乍看似乎不可行，不過如果容易執行，那必定早已被他人進行而非創新，所以創新機會勢必看起來可行，但執行過程將有重重挑戰待克服，克服之後，這就是屬於我們的創新。發掘問題，經過多次討論得到共識之後，就下定決心執行，這是為了接近目標而重複回饋的過程—迭代 (iteration)，是我們創新必經之路。

Q：成立新公司的過程，如同新創公司創業模式？

A：對，法蘭摩沙其實也算是製藥產業的新創公司。這家新創公司的服務對象，雖然目前以旭富為主，不過，未來也能對同業提供服務。我們將循環再利用融入為製程的一部分，而不僅是回收而已，尤其還能符合製藥產業特定法規，這就是我們獨特的差異。

Q：帶領公司開創新業務，當前經營與未來策略規劃的時間如何配比？

A：由於我們公司業務已上軌道，因此將經營事務逐漸轉由總經理進行，而我成為專職董事長，所以日常經營的時間約占四成，主要專注在尋求創新商機，時間約占六成。所謂尋求新商機，與威立雅環保合作即是其中之一，透過尋找外部機會與異業拜訪才能達成。

Q：若經營團隊意見有不同，如何解決？

A：我來到旭富大約 20 年，公司高層團隊基本上是我所培養或與我一起進到公司的夥伴，今天只是我比較幸運當到董事長，有想法時大家會一起討論，如果團隊覺得不可行，我也不一定會堅持，也因為彼此是 20 年的同事，所以都相當清楚對方的想法。

Q：因應當今快速變化的環境，決策時會考量哪些因素？

A：的確，當今社會變化快速，許多挑戰無法套過去經驗直接解決，需要憑藉一些直覺。不過，直覺並非憑空而來，是倚靠過去經驗累積，再加上分析自身實力是否足以克服挑戰，例如是否有新的研發團隊、是否需要建立新的軟體或硬體。

旭富製藥的產品，以在市面上銷售或即將銷售的藥品為主。近年來旭富也參與新藥開發，新藥開發就是必須面對未知，建立新的知識領域。以旭富最近跨足研發抗體藥物複合體 (Antibody-drug conjugate) 為例，利用抗體將藥品導向並毒殺目標細胞，例如癌症細胞，未來將具有相當大的發展潛力。其中藥品的部分就是旭富強項，抗體部分雖然我們不在行，不過尋找合作對象是

可行的，而藥與抗體結合的化學反應，也是我們能做的，這就是我們考量的過程，如何從核心技術延伸創新的可能，只要有機會達成，我們還是會踏出那一步。

Q：藥品的研發與業務的跨界，需要創新作為動能，對於創新的容錯度為何？

A：企業在創新過程中，難免會發生錯誤，我常常期許同仁提出新想法，直到我厭煩為止，不過目前還沒有人讓我有覺得煩的程度。我自己是從研發出身，研發過程就是不停試誤，持續尋找最恰當的方法，所以錯誤是可以容忍的。惟不能容忍的，就是不知道錯誤的原因，這很可能直接導致下一次犯錯，正如同外國人所說：「你不知道你在做什麼」(You don't know what you are doing)，這絕對是很強烈的批評。

Q：希望貴公司在人們眼中是何種印象？

A：具有實力、創新能力，且具競爭力的製藥公司，我們可說是已經做到，但還是希望能保持並繼續尋求突破。

▼ 旭富製藥科技股份有限公司財務行政部經理楊文禎 (左起)、旭富製藥科技股份有限公司董事長翁維駿、
資誠聯合會計師事務所管理顧問服務營運長暨資誠創新諮詢公司董事長盧志浩、資誠創新諮詢公司合夥人許靖鴻



打造旅遊無限可能， 小微組織開創大商機

陳明明 | KKday 創辦人暨執行長

身為一位熱愛旅遊的旅人，陳明明曾參與易遊網、燦星旅遊網、易飛網的創立與營運，預見「目的地旅遊」興起浪潮，於 2014 年創辦 KKday，挖掘來自世界各地的在地化體驗行程。打開 KKday 網頁或 App，超過 92 個國家，550 個城市，超過 30 萬個旅遊體驗，旅人安排旅程更簡單、更即時，旅行更輕鬆與自由。

新冠疫情蔓延，對旅遊業是沉重打擊。陳明明創辦人暨執行長啟動組織轉型，小微組織在疫情中打造新商品，無論是在地美食組成全明星天團備戰糧包，或包機去臺東看演唱會，小老闆們群策群力使營收大幅回升。B2C 之外還有 B2B，為全球在地旅遊業者打造一站式高效率全方位解決方案，提升旅客體驗。隨著疫情趨緩、各國邊境解封，陳明明創辦人暨執行長分享如何以其管理心法及 KKday 六大價值觀，再為旅客開拓體驗旅遊的無限可能。



Q：KKday 服務市場遍布各國，觀察未來一年景氣會是如何？

A：2022 年接續發生中美貿易摩擦、烏俄戰爭，通貨膨脹到各國升息，不過，油價漲勢已趨緩，所以目前應是物價高峰，2023 年物價可能逐漸下降，升息腳步可能放慢，景氣應會趨於熱絡。

尤其，歐美各國在 2022 年底已陸續開放邊境，旅遊業迎來熱潮，亞洲各國在 2023 年應該也會逐步解封，也將迎來旅遊爆發，2023 年對 KKday 來說將會是非常好的一年。疫情前我們以國際旅遊業務為主，疫情時我們轉為國內旅遊，在解封後，我們的業務會是國內旅遊再加上國際旅遊。這兩三年來大家累積許多旅遊預算，因此會有很高的旅遊需求，不過，供給會較為緊缺，就如同歐美邊境剛開放時，交通運輸業、飯店業面臨嚴重人力不足，因此對我們來說，挑戰不在於需求面，而是在供給面—供應鏈是否能穩定供給。

Q：隨著各國邊境解封，旅遊商機蓄勢待發，如何開發未來的商機？

A：面對新商機時，我們常常需要判斷是否值得執行，這個過程我有個心法—「見識謀斷」。「見」，就是多方蒐集市場資訊發掘機會；「識」，就所蒐集的資訊，辨別具有參考價值者，此時需要幕僚協助研究與分享；「謀」，也就是參謀，會詢問導師 (mentor) 建議或經營團隊的意見，充分討論後就會有個決斷；「斷」，就是決斷，此時領導者是孤獨的，因為通常都有贊成及反對意見，而領導者就是要做最後決定—做或不做，並負起成敗責任，決斷後就是百分之百執行，直至完成。

Q：旅遊業深受疫情影響，KKday 如何無懼疫情陰霾？

A：在 2020 年新冠肺炎疫情日趨嚴重之時，我們啟動所謂「小微組織」的組織調整。當時對旅遊業來說，是一個大危機，我們常說：「危機就是轉機」，此時組織會較願意改變，無論是進行組織或業務調整，都是很好的契機。

我們啟動「小微組織」的主要原因，是我們從以國際旅遊為主的型態，轉變為以國內旅遊。以前我們做國際旅遊時，採購與行銷是分開進行，例如臺灣的產品由臺灣的採購進行，消費者可能是日本人、韓國人，需與日本、韓國的行銷合作。而疫情蔓延之後，當地採購項目只能賣給當地人，每個市場的事業單位同時掌控行銷和採購資源。

因此我們當時進行的小微組織，其實就是營採（營銷和採購）合一，加快團隊的反應速度，他們最接近市場，最瞭解消費者需求，採購和行銷就能依所需行動。當然，為了熬過疫情，大家明瞭危機是我們調整的契機，也幸運地我們調整速度夠快，所以能迎來國內旅遊的商機。

Q：對於氣候變遷，旅遊業能發揮何種角色？

A：由於 KKday 是個旅遊平台，平台上匯集了各國供應商提供的多樣旅遊行程，許多行程與生態有關，富有教育意義。舉例來說，KKday 有海洋公園的行程，當孩子們在海洋公園看到可愛的海豚、企鵝，藉此瞭解若繼續放任氣溫升高，動物們將無所生存，這就是最好的機會教育。

因此我們希望持續與供應商合作推出多種生態之旅，並在平台上給予較佳的曝光位置，讓消費者更容易選擇這些行程。我希望透過消費者體驗生態旅遊，能更加重視環境保護，更加關注氣候變遷，當終端消費者具有永續的意識，將促使企業生產低碳或零碳的產品，減碳更容易水到渠成。旅遊業可以養成消費者對永續的關注，這對 KKday 來說也是種責任，而我們也在持續推動。

Q：KKday 的新產品，部分是由員工創意而來。如何得知創意是可行的？

A：這與 KKday 六大價值觀有關，其中一個價值觀是「創新」，KKday 鼓勵大家創新。不過，創新也伴隨風險、成本，所以會調控一風險較小的創新，會鼓勵大家先執行；風險較大的創新，例如涉及法規，就依照內部公司治理流程，經由相關權限人員核准後才執行。

創新的點子是否可行，我覺得關鍵是企業對風險的承受能力，如果風險大到企業難以承受，就要深思熟慮；如果風險不大，投入些許資源也許能開花結果，讓公司有第二個成長曲線，又何嘗不試。所以創新是否可行，端視企業對風險的管控與承受程度而定。

Q：創新與風險如同天平的兩端，如何衡量企業的風險承受程度？

A：企業應該要鼓勵大家勇於創新，並且有「錯誤與嘗試」(trial and error) 的企業文化。錯誤發生時，容錯程度的多寡，又與其風險代價有關。因此，企業內部需要建立權責辦法與負責人，審視創新提案並進行風險控制，只要失敗的風險是可以承擔的，就鼓勵大家去試。其實這就是投資報酬率 (ROI) 的分析，設法將風險極小化、報酬極大化，並且將風險控制在可控的範圍。

Q：除了創新，六大價值觀還有哪些？

A：我們六大價值觀的第一個是「客戶第一」，我們是旅遊服務業，永遠將客戶放在最前面。除了創新，我們「擁抱變化」，擁抱變化雖然與創新相關，不過，變化是指外部環境變化，且經常是不可控的，因此我們需要擁抱變化，將變化轉變為機會。「創新」是內部文化，不斷地讓同仁設法突破、發想新點子，還要「敢想」，盡量發掘市場潛能，不要對市場的可能設限。

再來，就是「認真工作、熱愛生活」，我們希望大家用力工作，也用力玩樂，我們是個旅遊業，就是希望大家玩得開心、開心工作、享受生活。最後一個是「承擔」，對任務勇於負責，願意承擔責任，公司就會提供資源以發揮，給予信任並交付任務。

Q：KKday 也協助供應商數位化，初衷為何？

A：我們的供應商大多數規模較小，數位化的資源也較少，因此我們開發專門提供旅遊業使用的預訂系統 rezo，是個即需即用的軟體服務，供應商可透過系統管理訂單、庫存，無須再透過紙本、電話與客人溝通，除了對減碳有所幫助之外，也可大幅提升供應鏈及產業的效率，這也是 KKday 一直致力追求的事情。rezo 目前已有 2,000 多家業者使用中，遍布臺灣、日本、韓國、東南亞，已提供 1.5 萬種以上的體驗，服務超過 450 萬位旅客。



人才， 企業卓越成長的關鍵

盛保熙 | 保瑞藥業股份有限公司董事長

有著西方思維，亦帶有東方感性，保瑞藥業董事長盛保熙瞭解並契合國際市場所需，以專業代工服務客戶，一路歷經六次併購，合併臺灣、日商、美商、加拿大商藥廠，帶領十年前一家從臺灣南部起家的藥品經銷商，成為橫跨經銷代理、代工生產到研發製造的國際性全方位藥廠，是臺灣藥業生產量能最大的集團，其所製造的藥品已銷往全球一百多國，持續朝向「我們要讓世界看到臺灣做的藥」的目標。

保瑞藥業以價值創造導向之 CDMO（委託研發暨生產服務）為策略核心，以專業服務並讓客戶安心為榮；以 7 億元股本運營十倍以上的年營收，自 2013 年至今，月營收規模擴增數十倍。試問保瑞藥業為何能獲得如此卓越的成長成績？為何能不斷的拓展經濟規模從垂直再到橫向整合？「人才」就是答案，也是最重要的成功關鍵。盛保熙董事長於訪談中，分享其經營策略、團隊合作與對人才運用的看法。



Q：對未來的經濟走勢看法如何？

A：我覺得前面一兩個季度的景氣或市場可能還是處在比較有危機的情況下，但現在的景氣和市場的反應是快的，主要還是因為資訊和科技的發達，幾乎讓資訊是即時 (real-time) 的。由於經常往來美國，我觀察通膨還會持續，美國聯準會希望能盡快抑制通膨。然而通膨對藥業的影響有限，因為我們是代工服務業，可以隨著景氣調整代工價格。不過，通膨可能會對整體產業供應鏈有所影響，所以我們透過合併達到經濟規模，來讓自己有更好的議價能力，也會讓景氣波動對公司的影響變得更小。臺灣是個依靠外銷的國家，因此匯率也會是企業營運的重要考量。

Q：經濟面影響有限，環境面的氣候變遷，集團有哪些因應措施？

A：在我們現在這個年代，ESG 已經是我們集團成長的重要部分，因此不需要政府給我們壓力，我們每天的決策就已經將 ESG 融入。沒有理由，就像我們直覺要裝設太陽能板，使用綠能、節約用電，申請相關驗證，這是我們應該要做的本分，我們也盡量做，例如我們認養了竹南大約 8 公里的海岸維護，每年也都號召同仁淨灘等。

Q：在維持集團強大成長動能下，如何安排繁忙的工作時間？

A：時間分配，這對我和主管們都是個挑戰。保瑞的營業額在近五年快速成長，我們照計畫進行，看好市場就往前衝。在近十年內，透過合併，員工人數從 100 人大幅成長至 1,200 人。我認為領導者 (Leader) 必須一直調整自己，要面對未來要做的事，而不是現在做的事。我必須要將策略想清楚，與團隊溝通目標的輪廓，讓團隊明白這不是一個老闆說了算的公司。我很努力也很幸運有這個團隊，因此若說忙碌的程度，我可能比三年前輕鬆，因為都是靠團隊合作，尤其許多併購都是由團隊共同完成。

所以如何找到對的人、組成強有力且互補的團隊是決定公司能否持續成長的重要關鍵之一。目前我的時間有五成在找人，規劃職銜、徵才條件，補現在的職缺，也補未來的職缺。頂尖人才 (A player) 非常稀少，然而要讓公司持續成長且不出大事，頂尖人才不可或缺；其他時間主要是策略規劃，CDMO 是我們很清楚要做的方向，從保瑞成立至今，每次合併都需要歷經策略、市場、

收入來源的評估。現在發生的事，是我兩三年前想到的，未來五年如何，必須要從現在開始布局，必須要選對的人，才能花同樣時間做倍數的事情。因此，必須建構尋找人才的流程，讓人才對保瑞有興趣、說服他們加入，給他們發揮空間並結合公司目標與文化。

Q：保瑞在九年內做了六次併購，如何抓到未來商機的方向？

A：併購只是達到目標的策略工具，需要天時地利人和，有好的合併對象，才能更快達成目標，因此，必須先設定目標、策略。這可從我為何要做 CDMO 談起，有句俗諺是「需要為發明之母」，當時藥業面臨發展瓶頸，我覺得「代工」會是臺灣的優勢。當時臺灣有不少藥廠已經有代工業務，但不是專營，而是客戶剛好有代工需求，我的背景是財務與資本市場專業，覺得臺灣藥廠有些資產還能更好利用，於是透過財務方式合併，用最有效率的方式整合現有資源，將這些資產中的技術含量轉化成更大的價值產出。

臺灣人的個性很獨特，代工與服務就存在我們的基因裡，客戶常詢問我們如何做到高品質的代工與客戶服務，我說這就是臺灣人的特性，我們使命必達，幫助客戶完成目標是我們的樂趣與驕傲。「代工」或許有人會說是缺點，而我說就是把缺點轉變為優點，所以現在這已成為我們的核心價值了。

Q：進行決策前，會考量那些因素？

A：人，有何種人才，就做何種事。我們還有許多併購機會，無論是在歐洲或中南美洲，也能考慮跨入製藥領域中不同價值鏈區塊，但是我們現在沒有適當的人才，所以不會去做。我們秉持的是創業家精神—充滿好奇，我們好奇產業中意思的機會，因此當初考慮併購時，我們不是以公司現有資源去發想，這將受限於小公司資源不足而裹足不前，我們是以創業家的心態，去考慮未來可以發揮的程度及創造的價值。

而現在，我們策略的重點是「專注」，因為市場和選擇太多，我們會邀請專家協助分析產業發展並給予建議，每季以圓桌討論的方式，使大家同時接收到最多訊息，並依其專業做決定，產生共識

並使命必達，這樣也能避免老闆一個人做決定而團隊難以認同的情形。

Q：如何補強經營團隊，以應集團快速成長？

A：我會跟他們說明未來的需要—五年後我需要什么種人才、要做的事情，團隊與公司規模一起成長。對我自己也是如此，每一個人都要挑戰自己，到達五年後所需的位置。現在保瑞的人才要運行現在的保瑞，絕對沒有問題，而且我很以團隊為傲，但未來已規劃的布局，需要我們再自我挑戰與成長。更長遠來說，我希望保瑞成為一個專業的企業，人才在這裡可以學習到永久經營企業的制度。在這個挑戰自己的過程中，我們團隊很團結也很和諧。另外，即使大家願意，我也不鼓勵大家加班。

Q：不鼓勵加班的緣由是什麼？

A：我希望他們回家吃飯，每天晚上陪家人的時間是最寶貴、最重要的時間。我常常說保瑞是個大家庭，不只是我們互相照顧，也應該要重視

自己的家庭，所以應該要在晚餐前完成工作，回家與家人共進晚餐，晚餐後再繼續工作也可以。臺灣公司普遍養成要留在公司工作到很晚的習慣，這樣是沒有效率的，逼大家在傍晚六點半前回家，就是希望大家工作要有效率。現代人追求工作與生活的平衡，這個平衡是建立在有效率地完成很多工作，而不是減少工作量。在同樣時間內，我們比外面競爭對手有更多的產出，增加更多的價值，而這正是我們競爭力的來源。

Q：公司對員工創新的容錯度為何？

A：錯誤 (mistake) 分成兩個面向：製造面與策略面。製造面是無法容許任何錯誤，我們的業務核心是客戶服務，讓客戶百分之百安心是我們的責任和使命。策略面，每一個新嘗試，就代表著我們在努力突破既有的界限，公司又會有一個新優勢，因此我很鼓勵嘗試，為了公司目標所努力的嘗試—讓全世界看到臺灣做的藥，即使嘗試結果是錯的，我也覺得是可以接受的。不過，目前我們的嘗試有九成是成功的，當一成的錯誤發生時，我們也會一起想辦法解決，這也是我們公司的企業文化—團隊合作。

Our Core Values

— bora star —

▼ 資誠聯合會計師事務所執業會計師游淑芬 (左起)、保瑞藥業股份有限公司董事長盛保熙、
資誠聯合會計師事務所執業會計師林玉寬、普華國際財務顧問公司執行董事翁麗俐



技術力加業務力，以當責與學習引領組織蛻變

黃文芳 | 明泰科技股份有限公司董事長

明泰科技 2020 年加入佳世達集團大艦隊，累積三十年研發能量與產業經驗，奠定網路通訊產業的龍頭地位。自電信級與企業級設備，至消費性網路產品，明泰科技更邁進低軌衛星設備開發的全新領域，布局天羅地網的網路基礎建設。

明泰科技董事長黃文芳是業務出身，當初加入佳世達集團不久，即成立日本子公司、接下液晶螢幕顯示器、投影機等事業單位，短時間轉虧為盈，2020 年接掌佳世達科技網路通訊事業群總經理，身兼明泰科技董事長，2021 年起擔任仲琦科技董事長。

AI、物聯網、大數據發展趨勢，推動數據流量成長，大幅提升傳輸速度要求，黃文芳董事長分享如何帶領同仁以標竿學習，運用資源開發新產品與客戶，將 ESG 挑戰轉變為機會，並以當責與學習，引領組織蛻變的心法。



Q：網路通訊將會是未來科技發展的重點，如何看待未來一年經濟發展？

A：觀察過去兩年訂單湧進，產能滿載，當時客戶是真的有需求。惟需求逐漸滿足，自然會面臨存貨調節，產能和需求之間會有過剩或缺少，在供應鏈是極為常見的，因此在需求高峰時，我們就開始注意調節的可能，並預做準備。

展望未來全球經濟走勢，各產業存貨調節需要多少時間，相當難說。不過，網路通訊產品需求是剛性的，是基礎建設一環，因此 2023 年訂單能見度仍是很高。明泰科技的產品是賣給運營商，運營商提供網路服務時，會向客戶提供我們的產品。而現在大家早已離不開網路，只要人們對網路需求還在，我們的產品持續會有銷路。

Q：國際情勢牽動經濟發展，也影響企業策略布局。在當前中美貿易戰持續升溫當中，對供應鏈的規劃為何？

A：回顧 2019 年時，美國祭出 301 條款對中國大陸生產之多項商品徵收高額關稅，由於稅負壓力與人力成本日漸升高，在中國大陸設廠的臺灣企業紛紛另尋適當地點建置生產線。

在佳世達集團內，由我負責的網路通訊事業群中，有明泰科技和仲琦科技。以仲琦科技為例，近兩年進行結構性調整後，我們毅然決然關掉蘇州廠，遷至越南從零開始。工廠遷至越南之後，於 2020 年 6 月開始量產，2021 年下半年已全數在越南生產。從成本角度來看，即使材料仍需從中國大陸運至越南，加上運費，每一台產品單價還是低於在蘇州廠生產。

尤其因中美貿易戰爭加劇催化，幾乎所有網通產品都納入美國 301 條款課徵重稅，並且稅率有逐年加重的趨勢，強烈增強供應鏈夥伴移轉產地的決心，願意配合我們到越南設廠，因此供應鏈所在地的轉移，真的是常人難以想像的快速。然而，即使沒有中美貿易戰的壓力，去越南設廠仍是個正確的選擇，因為當產線具有經濟規模時，節省人工成本的效益，可以完全彌補其他成本。

Q：氣候變遷，也是影響企業經營的重要變因。對明泰科技來說，氣候變遷的實質影響，以及因應行動會是如何？

A：氣候變遷對我們來說，並沒有急迫性。沒有急迫性的原因，並非氣候變遷對我們沒有影響，而是我們覺得永續是必要的，所以早有準備。

我們很幸運地，是佳世達集團大艦隊的一份子，所以無需自行從頭摸索。佳世達集團多年前即開始記錄碳足跡，所以我們去年也啟動了碳足跡盤查紀錄。2022 年我們參加了 ESG 相關競賽，明泰科技、仲琦科技第二年參賽就囊括三項獎項。接下來，我們會持續進行 ESG 行動，並設定在各部門的關鍵績效指標 (KPI)，為持續改善形成動力。

具體方式就是推行持續改善計畫 (Continuous Improvement Program ; CIP)。佳世達集團從 2007 年開始即推行 CIP，作為員工持續改善的工具。集團提供系列課程訓練，訓練完成後賦予任務題目，子公司先內部自行評比，選出優勝隊伍參加集團競賽。

對主管來說，CIP 非常適合帶領團隊。公司有許多事情需要跨部門協作，透過 CIP 就形成跨部門團隊，有共同目標按計畫時程完成，目前有八成 CIP 題目是我直接訂立的。

舉例來說，2021 年海運能量吃緊，必須多付兩倍價格才能搶到艙位。再加上 2021 年下半年我們已將產線移至越南，材料需從中國大陸運到越南，必須想辦法節省運輸成本。不過，運輸成本發生在生產到銷售的整個過程，不是僅有租用貨櫃而已。於是我們透過 CIP 跨部門組成團隊，從各個環節思考改善的可能。同事們後來想到，可以精簡產品包裝，如此同一個貨櫃空間可以裝下更多產品，運輸成本自然就降低。也因為包裝減量做得很成功，這個專案還去報名競賽，並成功獲得台灣永續行動獎銀牌。

發想過程討論多種可能，激發許多新想法，因此未來 ESG 的落實，也將以 CIP 執行，由上往下指定 CIP 題目，同仁們共同發想解決方案並持續改善，相信會有很好的成效。如果客戶對 ESG 有所要求，那我們絕對是跑在競爭對手前面，例如包裝減量有助於環境友善，同時也節省成本，我相信氣候變遷對我們來說，是個機會。

Q: 延續企業永續的角度，創新，也是企業能夠長久經營的關鍵。在開創未來新可能及處理當前營運挑戰，如何發揮既有資源的效益？

A: 這兩年因為碰到大缺貨潮，追料催貨很快就有業績，在這過程中，我也在觀察公司制度的改進空間。最近請同仁們進行標竿學習 (benchmark)，思考行業中最佳實務者的長項、運用哪些資源，幫助同仁瞭解明泰科技在業界的位置，也促使同仁思考改進方向。

我們也梳理既有客戶組成，將客戶群分為三類：對公司營業額貢獻度高的客戶、對公司毛利貢獻度高的客戶，及營業額、毛利貢獻度不高卻有成長潛力的客戶，並分配各客戶群使用公司資源的占比。藉由客戶分群的分析，期許同仁運用有限資源盡力將事情做到最好，也藉此幫助同仁建立信心與決心。

明泰科技是個技術能力很強的公司，這是很慶幸與自豪的公司強項，一直以來研發的底蘊持續累積，客戶回饋也相當肯定。因此，未來希望將

技術力轉化為新的商業模式，意即在新產品研發時，由產品經理 (PM) 連結研發與業務能量，從市場定位、目標客戶、銷售通路推估規格需求，以卓越的研發能力打造出新產品的完整規劃。

Q: 決策過程如何與團隊一起合作？

A: 這得從我的資歷說起，我經常接既有部門。因此每當接手一個組織，就是先建立優先順序，優先進行對組織比較急迫的任務。也由於我經常空降到組織擔任主管，我認為要對自己有信心，時間將證明我能為組織帶來價值，因此，我常提醒自己不要忘記自己是誰，我也是從基層做起，每到一個組織就是重新學習，進行許多溝通並鼓勵同仁提出建議，也藉此建立團隊共識。在瞭解組織現況之後，就會進行組織定位，決定目標、獎懲標準與 KPI，透過 CIP 讓同仁開始發揮。

我也鼓勵同仁不害怕犯錯。從公司整體高度進行決策，若錯了是可以容許的，不要因為害怕犯錯而去避開應擔負責任，也就是「當責」，是我強調不怕犯錯的重點。

ALPHA Networks



聲歷其境，傳遞 向上與向善的美好聲音

黃朝豐 | 美律實業股份有限公司總裁

將聲音轉為電的訊號，再將電的訊號轉為聲音，無需身歷其境，即可「聲」歷其境，這就是電聲迷人之處。身為全球電聲領導者的美律，累積近五十年研發深厚基礎，持續開創人機介面無限可能的新應用。

美律傳遞的不僅是聲音，還有那一股期許社會向上與向善的心聲。贊助電台十餘年，製播 700 則以上訪問，傳遞臺灣努力實現夢想的平凡人不平凡的故事。在提供高品質電聲產品的同時，秉持著對電聲的瞭解，進而關注耳力健康，啟動「微聽損」計畫，倡導正確用耳知識，致力減少聽力損傷人口的增加速度。

讀書會文化，是美律實業特有的 DNA，將書裡的知識，化為日常的實踐。「傳遞美好聲音，豐富人類生活」是美律的願景，黃朝豐總裁在訪談中述說實踐的過程。



Q：未來一年消費市場，是否有露出曙光的可能？

A：美律產品多是消費性商品，與全球景氣有相當高的連動性。每年 6 月我們會啟動編製預算前置作業，在分析內、外環境挑戰後，找出「關鍵項目」(Key item) 作為我們目標關鍵成果 (OKR) 或關鍵績效指標 (KPI) 的依據。所以在分析 2023 年趨勢時，大家最有共識的，就是 2023 年景氣不好，包括因通貨膨脹使得可支配所得減少，各國央行多縮減資產負債表規模，因疫情造成生產不順，歐美船運塞港等，2021 年因景氣大好消費市場需求提升，使得終端品牌廠儲備許多存貨，現在也面臨消化存貨的挑戰。雖然 2023 年的景氣衰退是確定的，但其實不需要悲觀，景氣總是在循環，預估在 2023 年年中之後，景氣可能逐漸轉好。

Q：如何界定您們的關鍵項目，而其意義為何？

A：長期我們有個 1 千億元的營收目標，從 OKR 角度來說，分為短期、中期、長期目標，也就是經理人常說的「今天、明天、後天」一今

天做的是解決問題，為明天做的是優化營運，為後天做的是布局未來。

由於 2023 年景氣不好，因此我們短期目標會聚焦於強化獲利體質，提升利潤，透過營運效能提升、增加優質客戶、增加產品線、分散生產風險及淨零排放，使公司更具競爭力及韌性。我覺得淨零排放是未來可以讓我們跟競爭者更有不同的地方，所以過去三、四年一直是我們營運方針之一。中期目標，我們希望賦予聲音更多應用，例如聲音結合影像、汽車智能座艙的影音產品；長期目標，希望發展智慧聲音多重感知整合的產品，這很可能是我們未來發展的一片天。而「關鍵項目」就是我們走向目標的重要差距，我們會展開技術路線圖，哪些技術自行研發，哪些與外部組織合作，或是透過併購獲得，並展開每個事業單位補足差距的 OKR。

因此編製預算的前置作業，就會往前推演未來三至五年的規劃，透過如此各部門環環相扣的系統性運作，成為我們團隊合作的機制。

Q：美律如何將產品與 ESG 結合？

A：如果我們的 ESG (環境、社會、治理) 是因為大客戶要求才做，我們一定可以做到符合標準，但是我們並不想僅止如此，因為不同客戶的 ESG 要求堆疊起來，將會使我們的 ESG 沒有章法，如同違章建築一般。因此，我勉勵我們的同仁，要做就是做真的，而不是表面上符合客戶的要求。因此，我們回到公司的願景及經營理念—「公開及永續經營，重視對國家、社會的使命感」、「結合協力廠商、員工與股東，攜手服務顧客，顧客滿意公司才能永續經營」，透過願景及經營理念去擘劃美律的 ESG 目標，達到公司的永續經營。

ESG 是實踐企業永續經營的三個面向，早期我們講 CSR，比較著重在社會公益面向，例如贊助音樂社團、贊助古典音樂台，製播臺灣努力實現夢想的平凡人不平凡的故事及成立臺灣文化閱讀基金會，提升國民的閱讀習慣與水準，現在我們則在董事會下設跨部門的永續經營管理小組，有系統有組織的去推動 ESG，E 主要由品質保證部門進行，S 主要由人資、公關部門進行，G 主要由財務部門進行。為了精益求精，我們還參加臺灣各項 ESG 獎項，以獎項評選指標檢視我們有待加強之處。

思考如何做到 ESG 的同時，我們也希望能把 EPS 做到最好。我們可說是臺灣加入 RE100 全球再生能源倡議的先驅者，隨著加入 RE100，美律預計於 2050 年達到 100% 使用再生能源的目標，使得客戶對我們有相當高的評價。減少碳排放也訂有碳中和目標，並要求同仁將節能減碳納入產品設計，使產品更低功耗、更微小化。我們也以環保素材作為原料，為此，我們建立各種環保材及回收材的資料庫，當客戶有需求時可以即時提供建議，以滿足客戶的產品設計。

Q：美律如何發揮對聲音的瞭解，喚起社會對聲音的重視？

A：由於時下政論節目過多，彰顯人心善良的節目較少，因此美律早期就開始贊助了古典音樂台製播系列節目，報導臺灣良善小人物的故事，期待透過美好故事所展現的向上力量，營造幸福共好的社會。

倡議「微聽損」，也是由 ESG 而來。美律最懂的就是「聲音」，我們每年生產 2,300 萬個耳機，深知「正確」使用耳機，才能確保聽力健康。從世

界衛生組織的一篇報告，我們找到了施力點，每年有越來越多人聽力受損，並且越來越年輕化，主因是不當使用耳機，或長時間暴露在高音量環境。於是我們與中山醫學大學及台中教育大學合作製作了「微聽損」教案，教導年輕人正確使用耳機。

臺灣近視人口很高，於是視力保健宣導常見於學校或社會，聽力保健倡議卻非常少，美律作為電聲大廠，我們希望去推動大家正確用耳的觀念，盡企業責任的一份力量。

Q：如何探索商機的可能與技術研發的方向？

A：我們技術研發有不同的面向，核心技術的部分，我們會由事業群或前瞻基礎研究單位負責 1-2 年內可商品化者，由事業群負責；3 年以上才能商品化者，就由前瞻基礎研究部門發展。不過，有些前瞻研究需要揉合跨領域的技術，例如聲音結合影像的應用，影像部分就需要與外部組織合作。目前我們外部合作的管道非常多，經常是透過產學合作或透過創投布局未來的技術。

產學合作與其說是為了發展新機會，其實更重要的是為臺灣培養更多電聲人才。目前臺灣培養電聲人才的學校並不多，因此我們需要自己培養，所以美律與逢甲大學有一系列的合作，包括耳機試作營、研究所的補助獎學金。除此之外，還有公開徵件的電聲論文獎舉辦。

Q：學習型組織的文化，如何透過讀書會深植於美律？

A：讀書會是由廖祿立董事長發起，因為董事長喜歡閱讀。讀書會剛開始舉辦時，大多閱讀經營管理類書籍，參與人員以中高階管理人員為主，而大家又很忙碌，因此當時讀書會的效果有限。

近年我們由各部門自行舉辦讀書會，選書主題就與我們每年策略規劃相關，可能是分析外部經濟環境的書籍，或是各部門自尋補足所缺職能或專業主題，各部門內部討論後，再進行全公司的讀書會分享。因此，讀書會目前運作順暢，最主要的原因是能引起充分討論，並於工作或生活中實踐，如此書裡的知識才是真正的活用。



勇者無懼， 再度踏上先驅者的道路

蔡朝陽 | 上緯國際投資控股股份有限公司董事長

在竹南外海 2 至 6 公里處，豎起的兩座示範風機，是臺灣首座離岸風力發電場，挺過東北季風侵襲與颱風肆虐，也打下臺灣發展離岸風力發電的基礎。

那兩座風機，代表一個從無到有的過程，背後是無數汗水與辛酸，上緯蔡朝陽董事長帶領團隊投入臺灣離岸風電開發，歷經風機製造、水下基礎建設、風場維護、海事工程、電網併聯、環評、生態保育、漁業補償、地方經營等各種挑戰，為理想堅定不移，第一個完成「不可能的任務」，證明臺灣做得到，也帶動臺灣至此之後欣欣向榮的產業發展及人才培育。

三十而立的上緯，已為臺灣風場開發後進者鋪下坦途。下一步，蔡朝陽董事長將帶領團隊「致力碳中和，創生新材料」，打造環保材料循環經濟的生態系。



Q：如何看待全球經濟走勢及產業的未來？

A：我創業至今已經 31 年，前 15 年做防腐蝕、工業用材料，近年來開發離岸風電。2019 年淡出離岸風電開發後，未來方向就是循環經濟、綠色能源，無論世界和地緣政治未來如何演變，還是必須要朝這個方向走。

Q：營運新方向「致力碳中和，創生新材料」帶來何種影響？

A：在我把上緯新能源賣出後，就決定回到本業。上一步實在跨太大，不過，即使跨太大、不被看好的情況下，還是成功了，成為臺灣風場開發先鋒。

回到本業，上緯強項在材料，將朝碳中和、創生新材料開發關鍵技術發展。最關鍵技術於 2021 年中掌握，突破以往完全沒人做得到的限制，讓一個原本百年不爛的材質，可以在約攝氏 100 度 3 至 4 小時下就能完全分解，並且碳足跡很低，大約是傳統的 10%。

掌握了關鍵技術後，我們終於改了 30 年來沒有改過的口號並對外發布一致力碳中和，創生新材料。新口號對上緯員工影響非常深，不是喊出口號而已，關鍵技術在手，專利也完成註冊，新方向讓員工能夠相信，客戶也開始配合。

我們預計將這項材料應用在風力葉片的製作。風電雖然是綠電，但也被詬病為骯髒的綠電，因為風力葉片無法回收。而且，我們不僅生產新材料，還要建立循環生態系。這是現階段我們最花時間的工作，也是非常大的工程。以我們的材料製造風力葉片，經過 20 年使用後回收，回收的纖維如何利用，我們都已經想好，直接將構想化成具體商品，呈現在客戶面前。我們解決了離岸風電循環經濟最後一哩路。臺灣的離岸風電，我是先鋒，最後一哩路我同樣也會完成。

Q：跨足離岸風電後又在本業開創新領域，新商機的策略如何形成？

A：跨進離岸風電開發時，從風力葉片材料製造商，轉變為風場開發商，一切是從頭開始。現在大家都知道臺灣能做離岸風電，有法規、有港

口、有基礎設施，包括颱風緊急應變措施、耐震研究、海岸生態保護，與當地社區、漁業共存共榮，都是我用心用錢去換來的。現在的海岸管理法，勞基法有離岸風電能適用的規定，也是我們去推動，每天可說是忙得焦頭爛額。

2019 年我們淡出離岸風電後，我知道上緯需要一個好策略。我的個性是只要方向對，就會勇往直前，如同海明威在《老人與海》寫著「在這世界上，你該做的首要、也是最後一件事，就是堅持下去，而不是被擊垮。」資本額 8 億元的上緯投入 40 多億元在離岸風電，我不是考量有沒有能力完成，而是考慮怎樣做才能成功。

建構材料循環生態系，雖然真的很難，不過比起離岸風電，風險較低且是我們的本業。原因之一是碳中和必定是未來趨勢，原因之二是開發了臺灣首座離岸風場，為了成功我不惜代價，因此在產官學界合作夥伴們之間建立許多信譽，未來將會縮短非常多互相了解的過程與時間。

而且，我還想再開新戰場，就是 CCUS（碳捕捉、再利用及封存）。我們已在進行相關研發，有信心走在臺灣前端。

Q：碳捕存再利用是否會發展成為商業模式？

A：目前全球尚未有成熟的商業模式，原因在於碳權的定價，且碳權交易市場發展尚未成熟。

碳捕捉再利用，會是我們發展的重點，也希望藉此形成商業模式，為中小型用戶提供服務。碳捕捉後如果是儲存，將會面臨選定儲存地點的挑戰，是政府才有能耐達成的事情，同時也會需要相關配套制度。不過，上緯也能協助在地居民溝通。當初開發離岸風電，居民溝通就是很重要的一關，我們可以做到讓居民不但不會抗議，還能放鞭炮掛紅布條感謝。因此，如果政府打算進行碳捕捉後儲存，上緯可以在居民溝通扮演一定的角色。

Q：面對諸多挑戰與經營事務，是如何分配時間？

A：時間的分配，大約可分為日常經營管理事務，以及策略思考事務。我創立上緯至今31年，做過研發、業務、生產管理，所有事情都做，創業初期考量策略的時間就會少些。而離岸風電開發時期，八成的時間進行團隊管理，二成時間思考策略。

最近三年，原本占據八成時間的工作負擔降低很多，因為我們近年執行個人發展計畫 (IDP)，目前已經進行到第二批。每一場大大小小的 IDP 會議，我沒有缺席過一場。我會找幹部或想要約談的員工，進行約 30 分鐘面對面觀念溝通。溝通內容不是說員工哪裡做得不好，而是溝通我的想法，希望從幹部及員工心裡，建立我們的企業文化。員工有所成長後也會給予回饋，日積月累後就能交付日常經營的任務。

Q：如何培養團隊參與決策？

A：我帶著團隊衝，大家雖然很累，但是董事會、獨立董事、員工都很支持。2009 年我們上市前，我們建立完整內部制度，而在更早之前就導入平衡計分卡 (BSC)。不過平衡計分卡是個工具，要有對的資源投入，才会有價值產出，因此幹部和團隊必須要成長。除了 IDP 計畫，為了擴充管理團隊的視界，我強迫幹部們去學、走到外面，要求副總級以上必須參加外面的社團，經理級必須在學校拿到 EMBA，當然 EMBA 學費公司來出。

我們還真正將董事會運作，深植到日常經營管理層面，董事們都是實務經驗豐富，專業與我們經營內容高度相關。每次董事會開會前，我們都非常緊張，經過多次討論才會將成果呈現在董事會審閱，這樣才是公司治理。我們知道，要成為一個國際性的公司，這是基本功。

致力碳中和·創生新材料

Devoted to carbon neutrality

new materials innovation.



2023 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

調查計畫指導團隊

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所副所長
暨家族及企業永續辦公室主持會計師

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所國際事務長
暨金融產業服務營運長

林一帆 資誠聯合會計師事務所幕僚長
暨家族及企業永續辦公室協同主持會計師

段士良 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

曾博昇 資誠聯合會計師事務所數位長
暨全球稅務服務主持會計師

徐聖忠 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

劉博文 普華國際財務顧問公司董事長
暨普華國際不動產公司董事長

盧志浩 資誠聯合會計師事務所管理顧問服務營運長
暨資誠創新諮詢公司董事長

林瓊瀛 資誠聯合會計師事務所人資長
暨資誠企業管理顧問公司執行董事

郭柏如 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

林永智 資誠聯合會計師事務所執業會計師

產業議題與深度訪談團隊(依姓名筆劃排序)

王玉娟 資誠聯合會計師事務所執業會計師

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所國際事務長
暨金融產業服務營運長

周容羽 普華國際財務顧問股份有限公司執行董事

林玉寬 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐丞毅 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

翁麗俐 普華國際財務顧問公司執行董事

游淑芬 資誠聯合會計師事務所執業會計師

廖烈龍 資誠聯合會計師事務所執業會計師

廖福銘 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉國佑 普華國際財務顧問公司執行董事

盧志浩 資誠聯合會計師事務所管理顧問服務營運長
暨資誠創新諮詢公司董事長

企劃與編輯

程芝萱 品牌暨溝通部副總經理

莊蕎安 品牌暨溝通部經理

王彤勻 品牌暨溝通部資深專員

童嘉美 品牌暨溝通部資深專員

視覺設計

魏怡娟 品牌暨溝通部經理

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

媒體與社群溝通

楊証凱 品牌暨溝通部協理

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

牟郁庭 品牌暨溝通部專員

www.pwc.tw/ceo-interview

© 2023 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.

