

2024 臺灣企業領袖調查

轉捩時刻 加速重塑

目錄

前言	2	重塑行動綱領	42
企業重塑勢在必行	4	排除障礙 凝聚共識	43
景氣走出谷底 區域存在差異	6	保持警覺 預知變化	46
地緣政治牽動企業布局	10	危機意識 型塑變革	48
風險重重的未來	12	採取行動 脫穎而出	50
盤點風險 釐清方向	16	結語	53
PwC Taiwan 專家觀點		企業領袖前瞻觀點 (依姓名筆劃排序)	55
企業重塑三大課題	18	勤美集團董事長 林廷芳	
永續與數位驅動重塑	22	永續數位超前部署 至勤至美實至名歸	56
展開行動 因應氣候變遷	22	家登精密工業股份有限公司董事長 邱銘乾	
把握當下 創造永續商機	26	籌組在地聯盟 十年磨劍攜手出鞘	62
PwC Taiwan 專家觀點		研揚科技股份有限公司董事長 莊永順	
企業因應氣候變遷之關鍵十年	28	深耕市場利基 合縱連橫引領產業結盟	66
數位賦能 生成式 AI 蘊藏機會	32	研華股份有限公司綜合經營管理總經理 陳清熙	
機會與風險相伴 抓住重塑機會	37	啟動全球轉型 打造產業智能共創版圖	70
PwC Taiwan 專家觀點			
您的企業有新的 AI 策略嗎？如何建立 AI 策略的思考架構？	38		

前言

世界經濟論壇 (WEF) 今 (2024) 年初發布《首席經濟學家展望》¹ 指出，金融市場形勢緊張、地緣政治分裂、生成式 AI 快速發展等三大因素，將左右未來全球經濟情勢。報告中 70% 經濟學家表示，地緣政治加速全球經濟碎片化，促使生產與消費行為在地化 (86%)、地緣經濟集團的產生 (80%)；經濟學家們也認為 AI 快速發展，將為企業增加生產效率 (79%)，並加速商業模式創新 (74%)。

在這充滿不確定性的時代，競爭愈趨激烈，企業領袖持續領導企業，對抗陰鬱經濟情勢、詭譎政治局勢、激烈競爭態勢，展現雄心勃勃的生機。根據第 27 屆全球企業領袖調查暨 2024 年臺灣企業領袖調查結果發現，即使景氣最壞的時候已過，越來越多企業領袖感到急迫性—不僅要轉型，更要快速行動、大刀闊斧的「重塑」，方能保持獲利能力。

PwC Taiwan 綜合 212 位臺灣企業領袖量化問卷訪談，並彙整 PwC Global 針對全球 105 個地區 4,702 位企業領袖問卷調查結果，可發現企業領袖從永續、數位兩大面向已展開重塑行動：

- 全球 (38%)、臺灣 (48%) 企業領袖預估今年全球景氣有望提升
- 競爭愈趨激烈，轉型急迫性更甚，全球 (45%)、臺灣 (76%) 企業領袖認為須在十年內轉型，比例較 2023 年全球 (39%)、臺灣 (72%) 調查結果更高
- 全球 (97%) 與臺灣 (98%) 企業領袖表示在過去五年中，至少採行一項重塑行動
- 來自新科技顛覆、氣候變遷、地緣政治的外在威脅，壓力比過去增加
- 全球 (41%)、臺灣 (29%) 企業領袖掌握先機為企業永續投資，可接受氣候友善投資報酬率較其他項目低
- 全球 (25%)、臺灣 (17%) 企業將因採用生成式 AI 而使員工人數減少
- 全球 (70%)、臺灣 (54%) 企業領袖認為生成式 AI 將顯著改變企業創造價值模式

1. Chief Economists Outlook: January 2024, WEF.

其實，各產業企業面臨的外部挑戰大致相同，關鍵在於企業如何採取行動，以創造差異化優勢。今年調查結果顯示，認為需在十年內轉型的企業領袖，更能辨別外部風險，藉此釐清方向，聚焦關鍵目標，進一步掌握時機，展開重塑行動；而這些企業領袖採取各項重塑行動，也更具有高度創造利潤的效果。

企業領袖們已深切體認，他們位在企業生存關鍵轉捩點。隨著全球正進入不斷重塑的時刻，面對前所未有的挑戰，企業領袖手中握著無與倫比的機會，能使企業在顛覆中成長，破浪而出。



2024 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





企業重塑 勢在必行



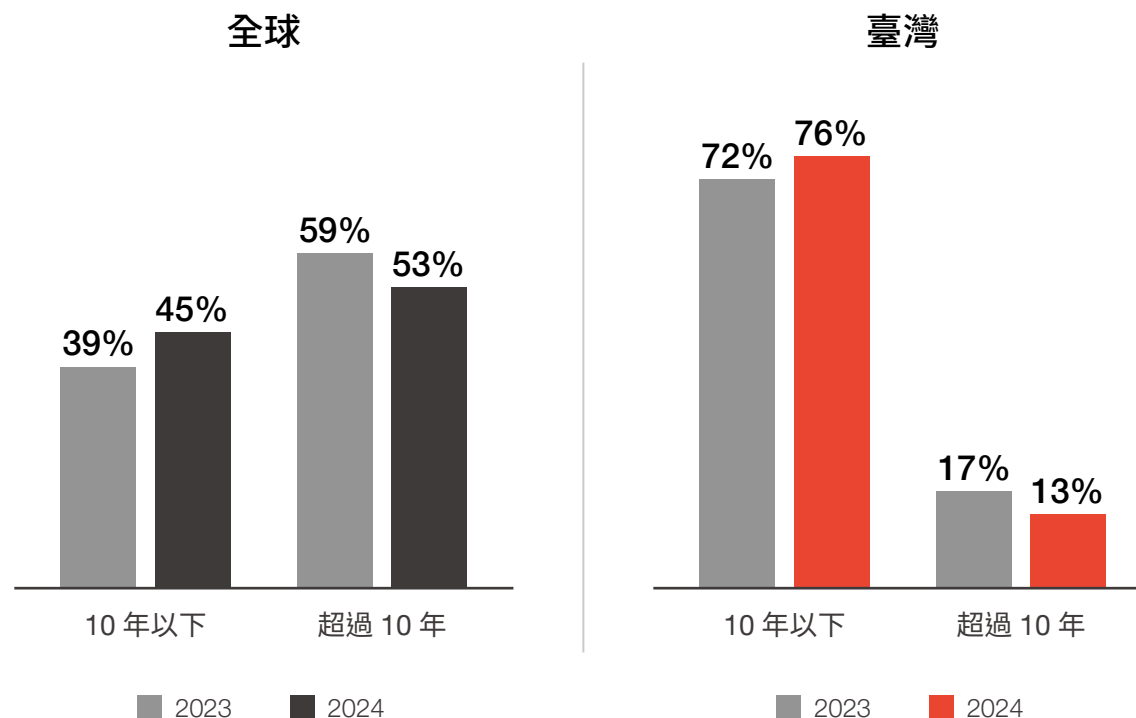
如果企業堅持不轉型，持續傳統模式營運，還可獲利多久？這個問題在今年調查結果顯示，認為需在十年內轉型的全球（45%）與臺灣（76%）企業領袖，都比一年前增加，在 2023 年有 39% 全球與 72% 臺灣企業領袖認為企業需在十年內轉型，才能維持獲利。

企業領袖對企業生存能力擔憂加劇，越來越多企業領袖思考如何轉型。當所有競爭對手都在持續轉型時，此刻最重要的不僅是轉型（Transformation），而是需要更全面、更雄心勃勃的「重塑（Reinvention）」。



全球與臺灣 CEO 認為企業 10 年內需轉型的比例上升

Q 如果貴公司堅持不轉型，持續按照傳統模式營運，您認為貴公司還可持續獲利多久？



Source | PwC Taiwan 2023-2024 臺灣企業領袖調查；PwC 26th-27th Annual Global CEO Survey

Base | 2023 全球 =4,410, 2024 全球 =4,702; 2023 臺灣 =216, 2024 臺灣 =212

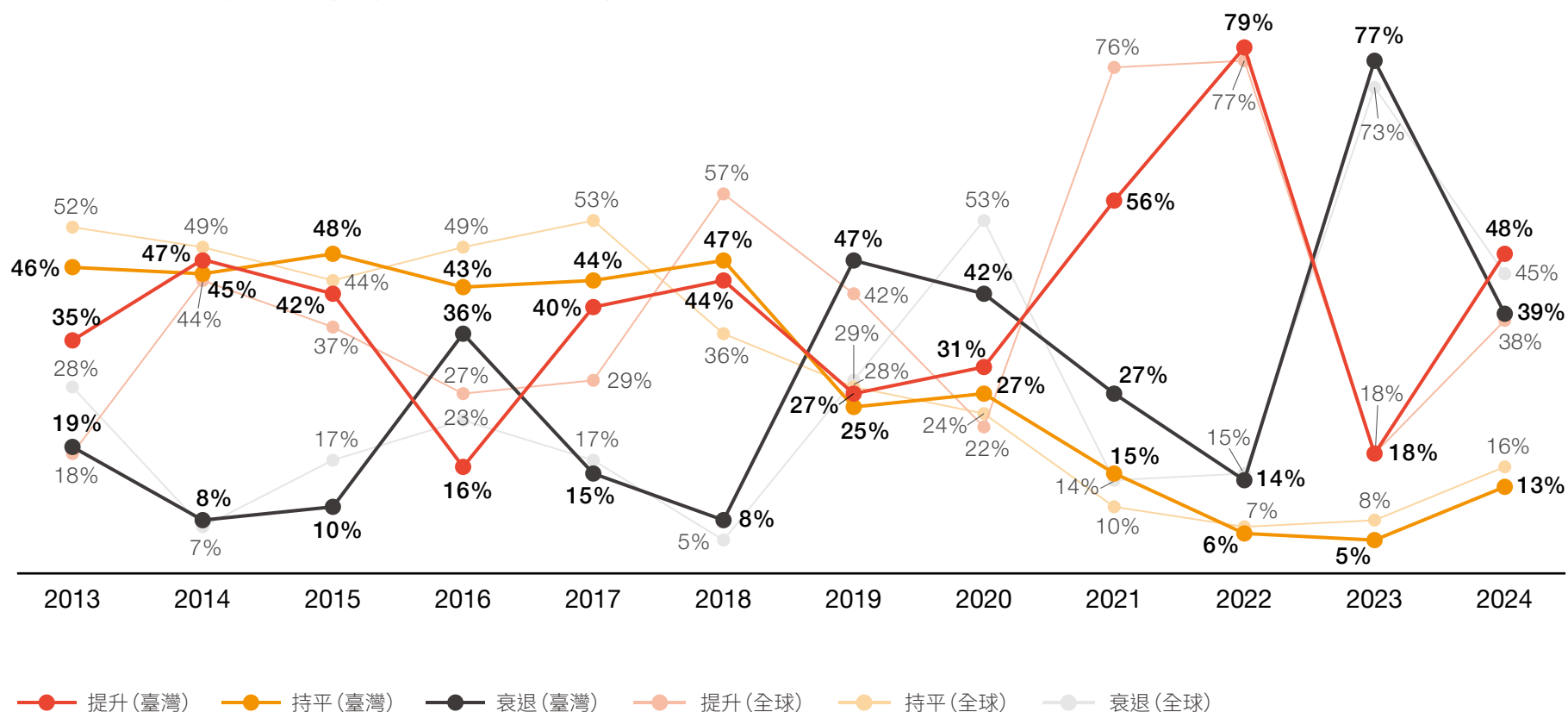
註：回覆若為「不知道」則不顯示於圖表

景氣走出谷底 區域存在差異

走過新冠疫情、各國央行急速升息、供應鏈中斷的陰霾，今年調查結果發現，38% 全球企業領袖認為未來一年景氣有望提升，比例較去年成長 20%。與全球整體相較，臺灣企業領袖對未來景氣較為樂觀，48% 認為未來一年全球景氣將轉好。

全球與臺灣 CEO 對未來一年景氣看法較 2023 樂觀

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 | PwC Taiwan 2013-2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC 16th-27th Annual Global CEO Survey

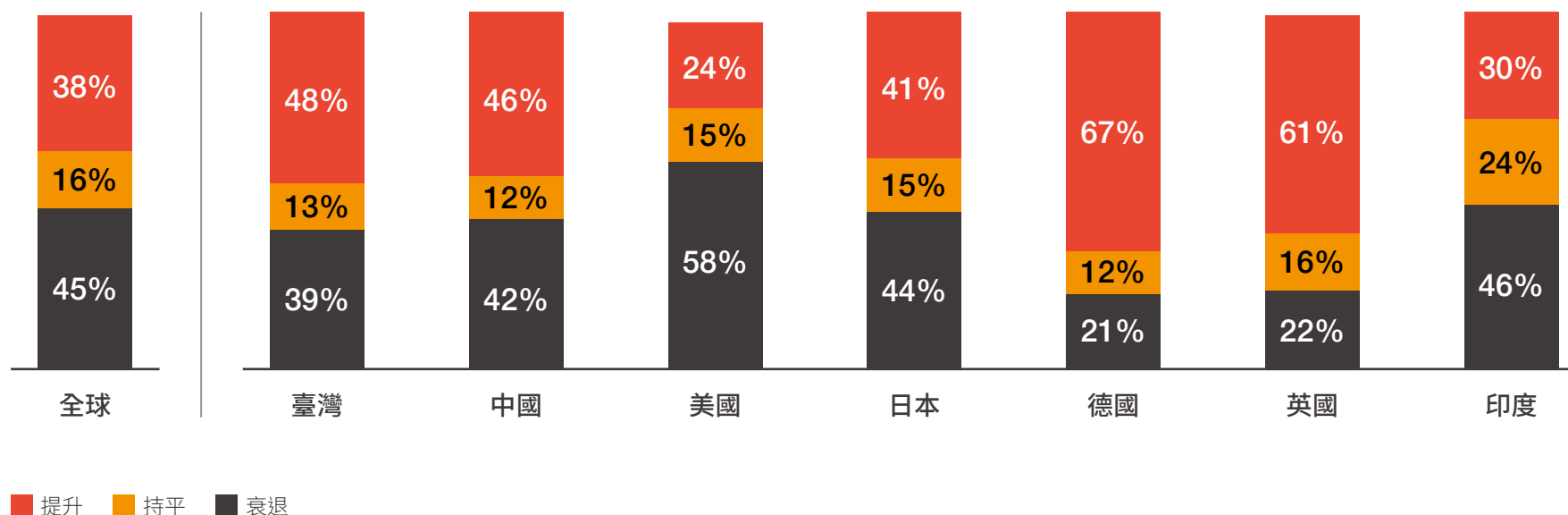
Base | 臺灣 (2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211 ; 2021=234; 2022=224; 2023=216; 2024=212)

全球 (2013=1330; 2014=1344; 2015=1322; 2016=1409; 2017=1379; 2018=1293; 2019=1378; 2020=1581; 2021=1779; 2022=4,446 ; 2023=4,410; 2024=4,702)

不過，企業領袖對於全球景氣看法存在地域差別，較樂觀者為德國（67%）、英國（61%）企業領袖，多數認為今年景氣轉好；美國（24%）、印度（30%）企業領袖看法較悲觀，看好今年景氣的受訪者比例較低；中國大陸、日本企業領袖們看法分歧，對景氣樂觀與悲觀看法均各有四成。

德國、英國 CEO 樂觀看待 2024 全球景氣； 日本與中國 CEO 看法分歧； 美國、印度 CEO 較悲觀

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 | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702 (經 GDP 加權)；臺灣 =212；中國 =177；美國 =231；日本 =179；德國 =43；英國 =135；印度 =79

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

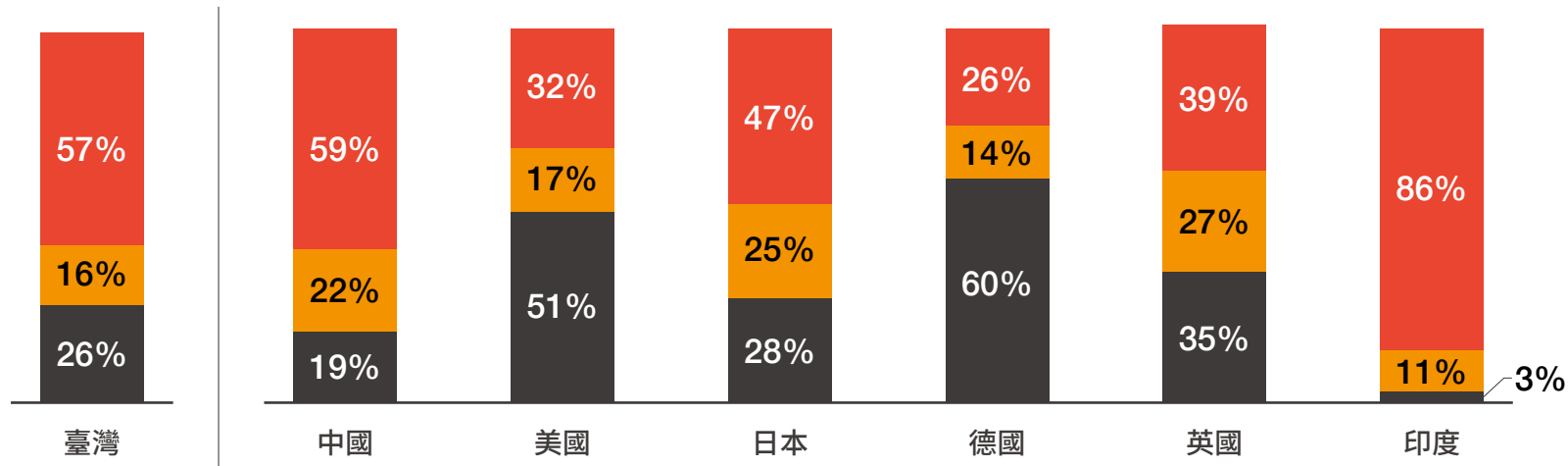
歐美景氣前景保守 中日印景氣看好

企業領袖如何看待該國未來一年經濟前景，中國大陸、日本、印度對該國經濟展望看法較佳，尤其是印度，86% 印度企業領袖認為印度經濟將提升，相對來看，美國、德國、英國企業領袖對其所在地區經濟表現預估較保守。

臺灣企業領袖也較看好臺灣今年經濟展望 (57%)，優於對今年全球景氣的預估 (48%)。

臺灣、中國、日本、印度 CEO 看好企業所在地區景氣前景

Q 展望未來一年，請問您認為 所屬國家 / 市場 經濟成長率將會如何變化？



■ 提升 ■ 持平 ■ 衰退

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC 27th Annual Global CEO Survey

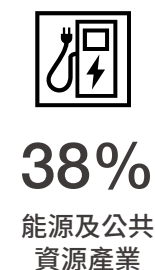
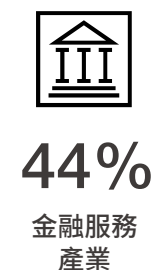
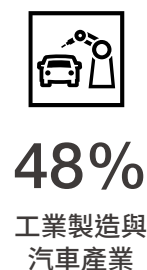
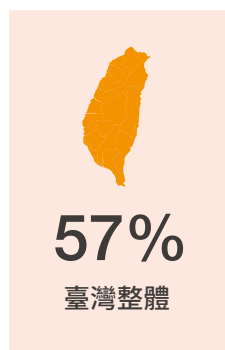
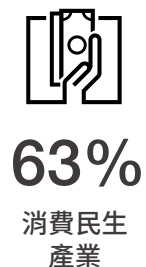
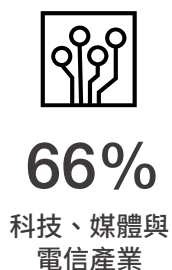
Base | 臺灣 =212; 中國 =177; 美國 =231; 日本 =179; 德國 =43; 英國 =135; 印度 =79

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

科技、消費、民生業較看好臺灣經濟前景

若以產業別來看，科技、媒體與電信產業（66%）、消費民生產業（63%）企業領袖，均認為臺灣今年經濟將成長，高於臺灣整體水平（57%），金融服務產業企業領袖看法分歧，44% 受訪者認為臺灣經濟將成長，50% 受訪者認為將衰退。能源及公共產業則是認為經濟前景將提升、持平，與衰退者，均各約三成。

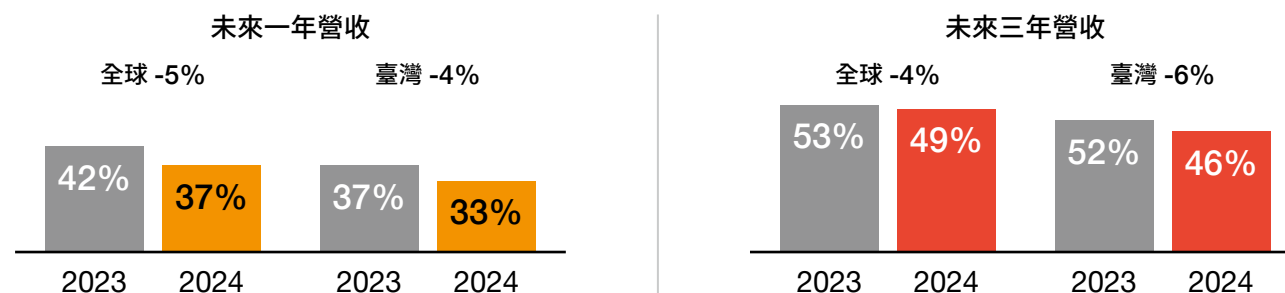
各產業 CEO 看好臺灣今年景氣



雖然企業領袖對今年經濟成長預估較去年樂觀，對營收成長預估卻未必持相同看法。全球（49%）、臺灣（46%）企業領袖均對未來三年營收成長較具信心，然而無論是對未來三年或未來一年的營收成長，信心程度均較去年調查結果下降。這代表企業面臨的威脅，除了經濟前景，還有更多面向的挑戰。

相較於 2023 年，全球及臺灣 CEO 對長短期營收信心皆下降

Q 請問您對貴公司未來營收成長的信心程度是？(高度 + 非常信心)



地緣政治牽動企業布局





















大國貿易戰與地緣政治紛擾下，企業布局版圖將往何處移動？對全球企業領袖而言，美國、中國、德國、英國仍居重要性前四位，印度今年爬升至第五位，墨西哥今年也搶進前十。不過，美國（43%）重要性與去年（50%）相較已有下降，而中國大陸重要性今年（31%）較去年（29%）略升。

對臺灣企業來說，中國、美國、日本、德國、越南的重要性依然位居前五，印度亦在今年調查結果中顯示其重要性提升。在大國貿易戰推波下，印度成為消費電子品牌大廠製造基地「中國+1」選項，促使全球與臺灣企業將印度納入供應鏈布局考量。































在今年調查回覆中，5% 臺灣企業領袖回覆對其重要的國家與市場為歐盟，而非指出單一國家具有重要性。一方面導因於歐盟推動成員國適用一致的法規，例如產品安全、環境保護，符合規定方可進口歐盟，進口商可藉此經營跨境市場，而另一方面，在地緣政治與經濟環環相扣下，顯示企業領袖需以整體區域視角規劃供應鏈與市場布局。

前十大重要市場或國家

全球企業領袖

	2024	2023
1	 美國 43%	 美國 50%
2	 中國 31%	 中國 29%
3	 德國 22%	 德國 22%
4	 英國 20%	 英國 22%
5	 印度 12% ▲	 澳洲 14%
6	 加拿大 10%	 加拿大 9%
6	 法國 10%	 法國 9%
6	 日本 10%	 日本 9%
9	 澳洲 7% ▼	 印度 8%
9	 墨西哥 7% ▲	 巴西 5%

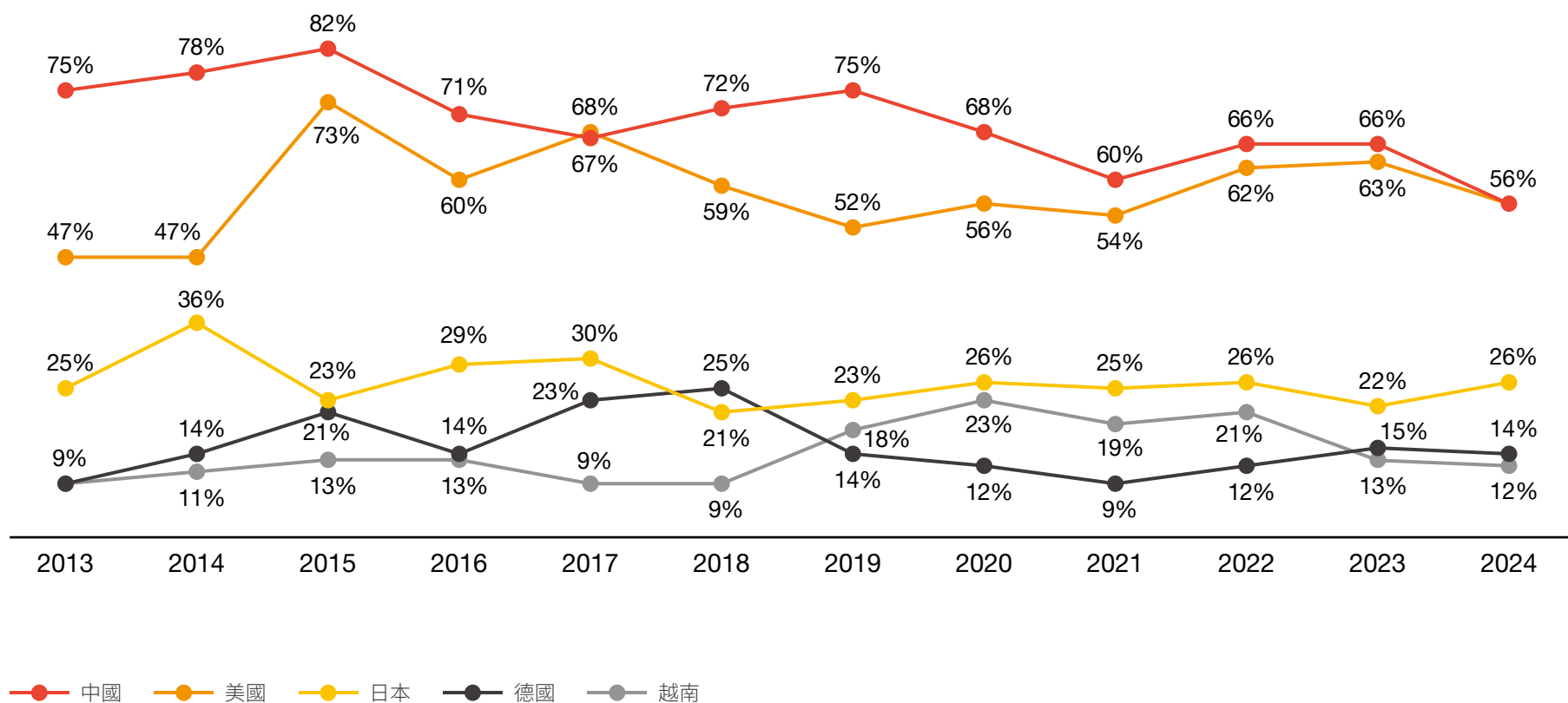
臺灣企業領袖

	2024	2023	2022
1	 中國 56%	 中國 66%	 中國 66%
1	 美國 56%	 美國 63%	 美國 62%
3	 日本 26%	 日本 22%	 日本 26%
4	 德國 14%	 德國 15%	 德國 21%
5	 越南 12%	 越南 13%	 越南 12%
6	 印度 11% ▲	 韓國 7%	 泰國 8%
7	 泰國 9%	 泰國 6%	 印度 4%
8	 加拿大 5% ▲	 印度 5%	 韓國 4%
8	 歐盟 5% ▲	 新加坡 5%	 香港 4%
8	 英國 5% ▲	 印尼 4%	 新加坡 4%

註：▲ 表示名次、百分比雙升；▼ 表示名次、百分比雙降。

中國、美國仍是臺灣 CEO 最重視的市場，惟重要性程度稍降

Q 除了臺灣，請問哪三個國家 / 市場對貴公司未來一年的整體成長最重要？(重要程度 1-5 名)



Source | PwC Taiwan 2013-2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣 (2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224; 2023=216; 2024=212)



風險重重的未來

世界經濟論壇 (WEF) 每年初在瑞士達沃斯 (Davos) 舉行，向來探討全球領袖所關心的重大經濟議題。利率、通貨膨脹、經濟衰退是往年熱門主題，在今年已被地緣政治取代，俄烏、中東戰爭、西方與中國大陸的貿易冷戰，今年還有超過 60 個國家進行選舉，影響約全球一半人口，使得今年的世界經濟論壇，更像是世界地緣政治論壇²。

總體經濟不穩定、通貨膨脹，仍是全球與臺灣企業領袖今年所面臨的前兩大威脅，地緣政治衝突 (39%)、氣候變遷 (28%) 則是臺灣企業領袖心目中位居三、四的威脅。就產業別來看，工業製造與汽車產業特別受到地緣政治衝突的風險 (50%)，健康產業則視健康威脅為首位。

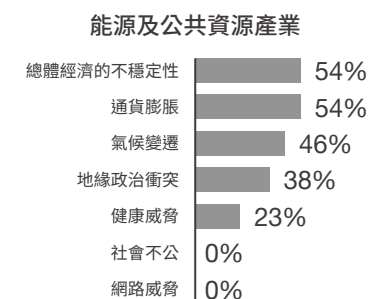
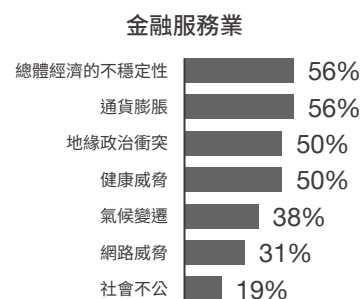
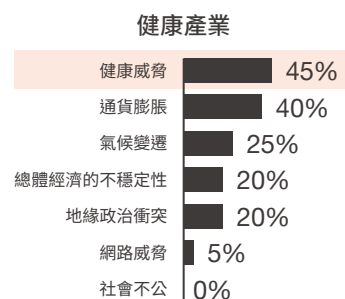
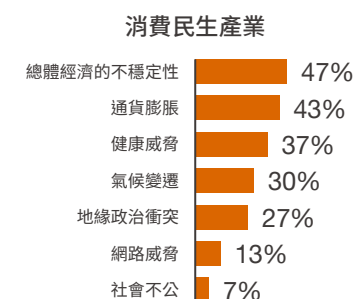
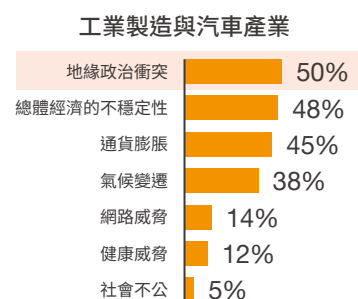
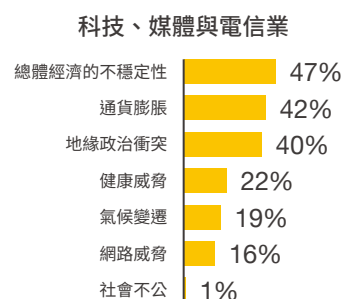
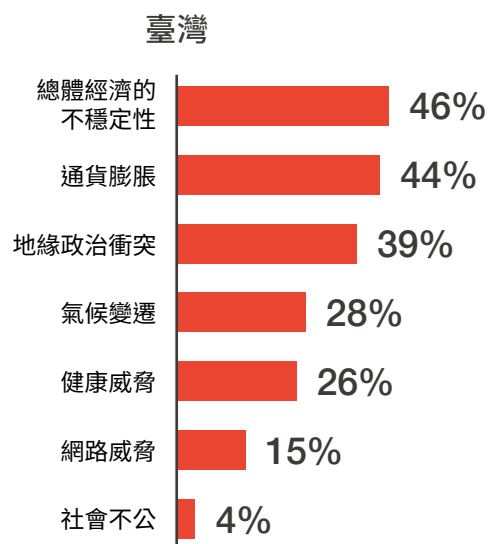
西歐地區企業領袖認為，網路威脅是今年首要挑戰，而對北美地區企業領袖來說，總體經濟不穩定與通貨膨脹並列威脅首位，其次是網路威脅。對中東與中東歐來說，除了通貨膨脹，地緣政治衝突亦是重要威脅。

2. 達沃斯政商領袖聚焦戰爭和政治，商業退居其次，2024 年 1 月 18 日，華爾街日報。



總體經濟不穩定性、通貨膨脹是臺灣企業未來一年主要威脅， 地緣政治衝突是工業製造與汽車產業最主要威脅

Q 展望未來一年，您認為貴公司將受到以下威脅之影響程度為何？(高度 + 非常受影響)

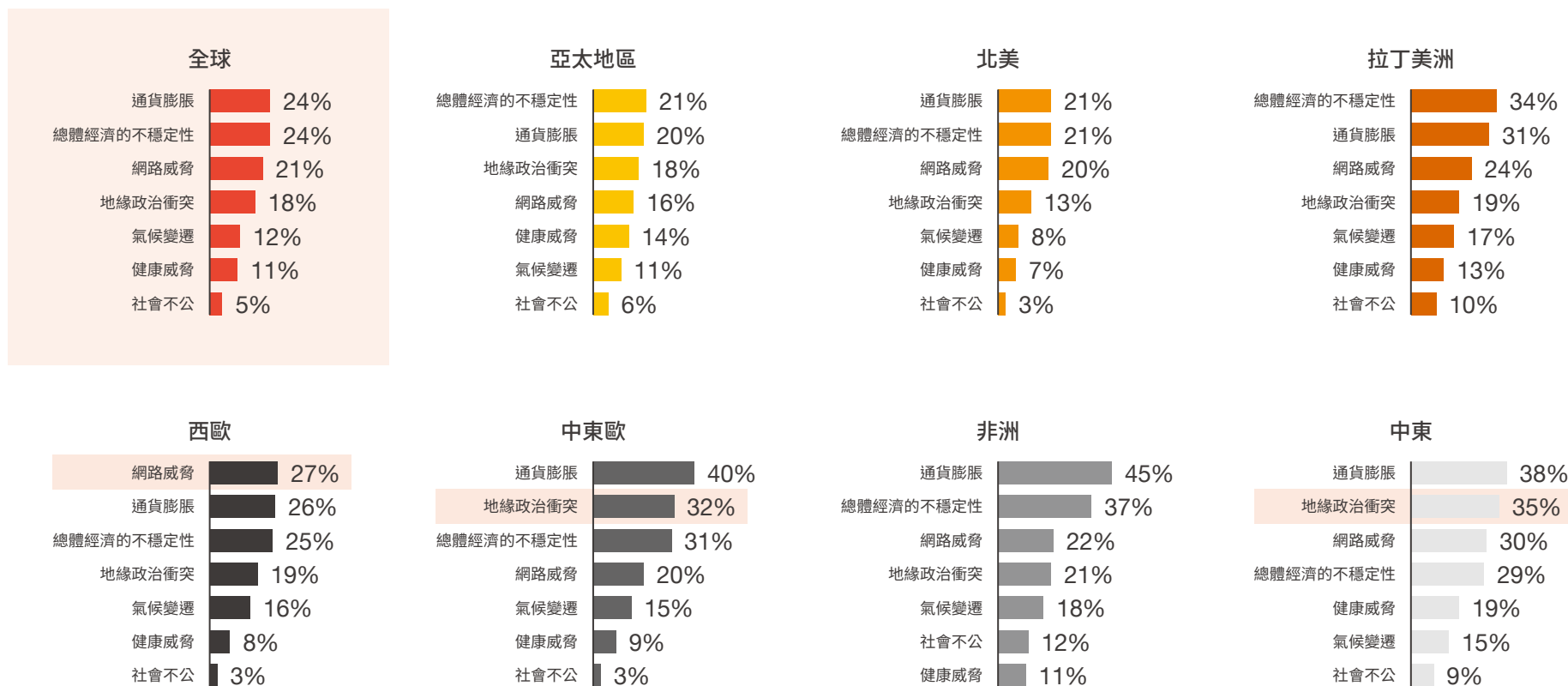


Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣 =212; 科技、媒體與電信業 =91; 工業製造與汽車產業 =44; 消費民生產業 =31; 健康產業 =16; 金融服務業 =16; 能源及公共資源產業 =14

通貨膨脹、總體經濟不穩定性是全球企業未來一年主要威脅；
 網路威脅是西歐企業主要威脅；
 通貨膨脹、地緣政治衝突是中東歐、中東企業主要威脅

Q 展望未來一年，您認為貴公司將受到以下威脅之影響程度為何？(高度 + 非常受影響)



Source | PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 亞太 =1,774; 北美 =1,072; 拉丁美洲 =339; 西歐 =1,088; 中東歐 =111; 非洲 =154; 中東 =165



盤點風險 釐清方向

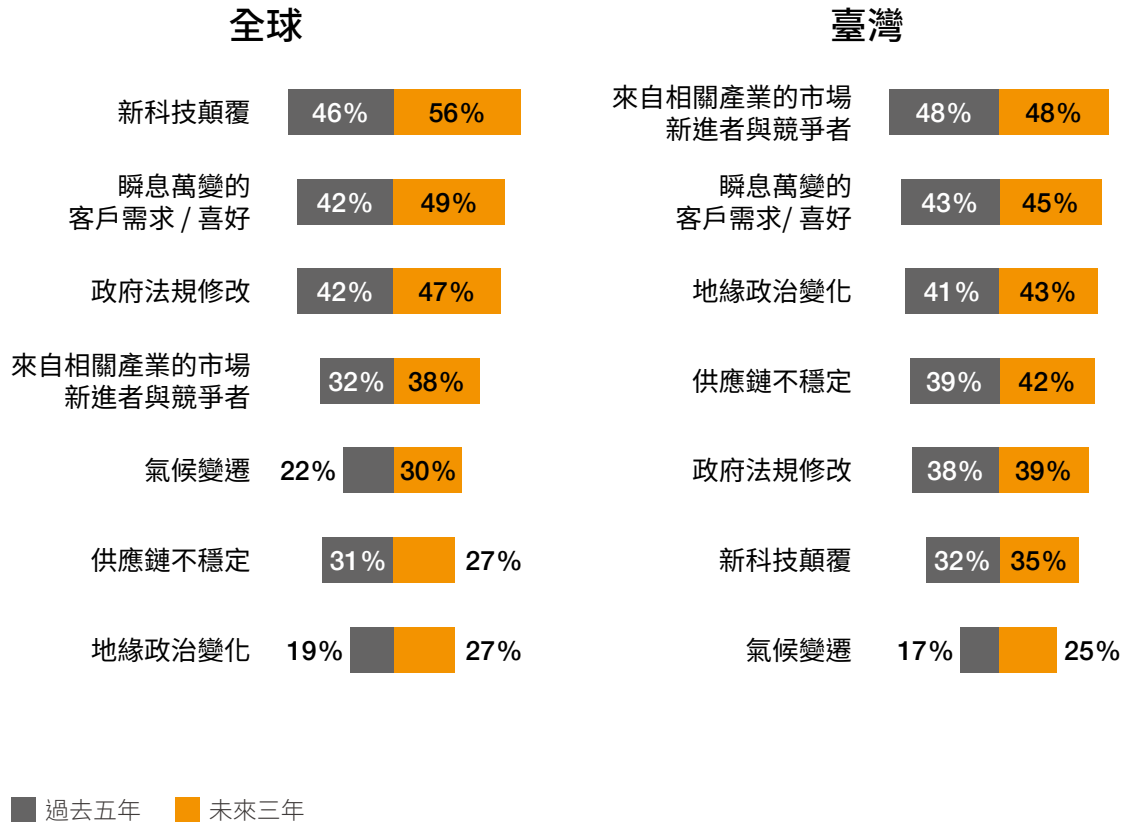
企業領袖何以認為轉型急迫性加劇？對全球企業領袖來說，新科技顛覆、客戶喜好與需求改變、法規變動，是過去五年主要挑戰，且在未來三年仍高度影響獲利；除了供應鏈不穩定有望改善之外，全球企業領袖預期各威脅負面影響程度，將在未來三年更甚。

超過四成臺灣企業領袖認為，無論是過去五年或未來三年，產業競爭者、客戶需求與喜好的變動、地緣政治變化、供應鏈不穩定，是高度影響企業創造利潤的因素。氣候變遷對企業獲利的未來影響顯著提升，認為氣候變遷在未來三年將造成高度影響的受訪者（25%），比例高於過去五年已受影響者（17%），差距達 8 個百分點，是比例增加幅度最大的威脅。

以產業別來看，工業製造與汽車產業、消費民生產業企業領袖最在意供應鏈穩定；金融服務業、能源及公共資源產業企業領袖認為法規修訂是主要課題。對科技、媒體與電信業企業領袖來說，新科技顛覆產業生態的重要性提升，超過 50% 認為對未來三年創造利潤具高度影響，過去五年受影響者為 44%，新科技已然成為未來三年影響獲利的第二大因素。

新科技顛覆是全球 CEO 認為最影響獲利之因素； 產業競爭者是臺灣 CEO 認為最影響獲利之因素

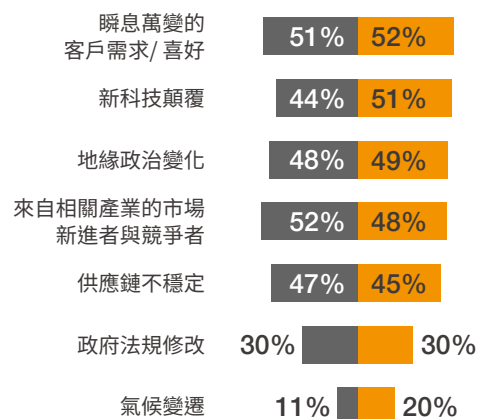
- Q 在過去五年中，您覺得以下各外部因素影響貴公司創造利潤之程度（高度 + 非常影響）
- Q 在未來三年，您估計以下各外部因素影響貴公司創造利潤之程度（高度 + 非常影響）



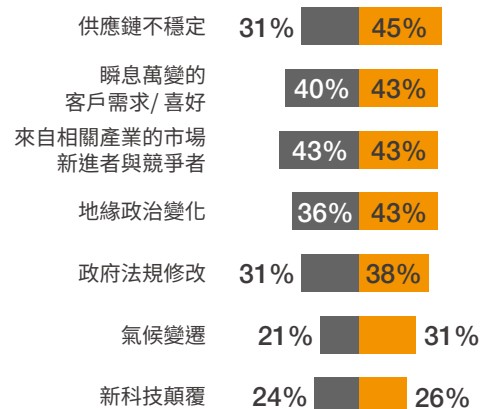
Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

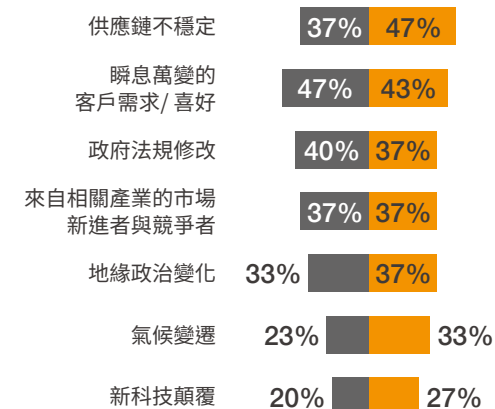
科技、媒體與電信業



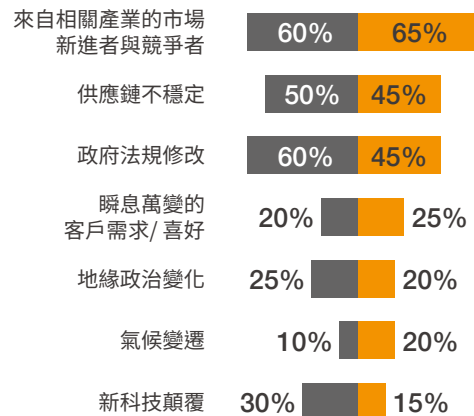
工業製造與汽車產業



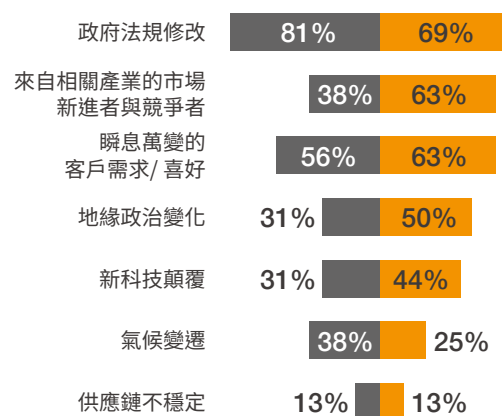
消費民生產業



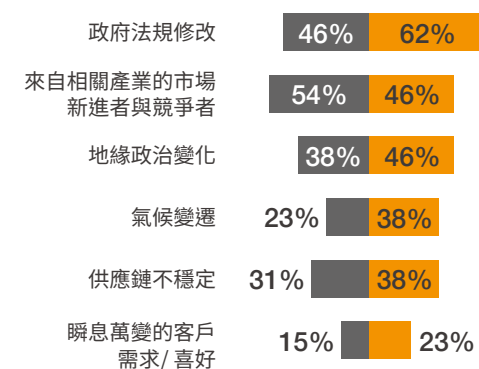
健康產業



金融服務產業



能源及公共資源產業



■ 過去五年 ■ 未來三年

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣 (科技、媒體與電信業 = 91; 工業製造與汽車產業 = 44; 消費民生產業 = 31; 健康產業 = 16; 金融服務業 = 16; 能源及公共資源產業 = 14)

註：比例為 0% 者，則不顯示於圖表。

PwC Taiwan 專家觀點

企業重塑三大課題



周建宏

資誠聯合會計師事務所所長暨
聯盟事業執行長

走過供應鏈大亂、存貨積壓、各國央行強勢升息的 2023 景氣低點，PwC Taiwan《2024 臺灣企業領袖調查》顯示，全球與臺灣企業領袖均預期 2024 全球經濟轉佳，然而對自身營收成長預估卻未見樂觀，45% 全球與 76% 臺灣企業領袖認為企業需要轉型，否則將在十年內無以為繼，比例較去年調查更高（39% 全球與 72% 臺灣企業領袖），可見企業不僅需要轉型，更要大刀闊斧「重塑」，在地緣政治衝突中強化供應鏈韌性、在科技變革中型塑創新機會、運用數位工具驅動永續減碳，將是企業 2024 年三大課題。

因應地緣政治，強化供應鏈韌性

今年調查顯示，39% 臺灣企業領袖認為企業營運持續受到地緣政治衝突威脅。2024 年不但是個全球超級選舉年，影響全球四成人口，中東煙硝未熄、紅海危機又起，大國科技戰仍將持續進行，愈趨複雜政治形勢，迫使供應鏈從長鏈變成短鏈，即使成本上升，為降低供應鏈風險，在地採購、生產、銷售已成為許多企業領導者心目中必備之選項。

因此，以往現場管理為主的模式，也隨著企業區域布局，轉成多點、多地遠端管理模式，企業領導者必須及時掌握狀況，方能形成適當決策，試想在供應鏈壅塞時，六小時或六週掌握狀況與應變的結果將全然不同。數位化可即時反應供應鏈現況，提早識別風險，提升供應鏈韌性。隨著企業區域化布局，也需要任用當地人才與跨國人才培養，將管理制度融入數位工具，可增加掌握資訊的效率，減少因文化差異而產生的溝通成本。

因應科技變革，型塑創新機會

生成式 AI 極快技術突破速度，將對每個人的生活與工作造成影響，從 2024 全球消費電子展 (CES) 可見端倪，展會所有創新與應用幾乎與 AI 相關。在今年調查中，雖然 70% 全球與 54% 臺灣企業領袖肯定生成式 AI 將改變企業價值創造方式，並且 68% 全球與 59% 臺灣企業領袖認為生成式 AI 將為產業帶來競爭壓力，卻僅有 32% 全球與 14% 臺灣企業在過去一年已採用生成式 AI，可見企業已感受科技變革的重要性，然而採取行動的速度仍有加快的空間。



生成式 AI 最顯而易見的效果是提升效率，64% 全球與 59% 臺灣企業領袖認為採用生成式 AI 可提升員工效率 5% 以上。目前企業在導入數位工具所面臨的瓶頸在於，雖然已導入數位化，卻無法真正減少人力，關鍵在於該段流程需整段由數位工具取代，方能真正節省人力。

生成式 AI 善於處理非結構化資料，抽取摘要與分析，加速創意實現，無論是建構新流程、開發新產品與服務，無須撰寫程式碼，可直接透過 AI 與數據資料工作，AI 會將數據轉為易於理解的方式呈現，這讓企業更有機會產生新的商業模式，創造新商品與服務。因此，據調查顯示，也有企業將在採用生成式 AI 後增聘員工，以應擴大營運量能。

因應環境永續，數位驅動減碳

今年調查結果可發現，超過九成受訪企業已經在減碳，最普遍採行的方式是提升能源使用效率。根據 PwC 與世界經濟論壇 (WEF) 共同發布《啟動能源轉型之路》報告顯示，提升能源效率相當有效，以現有科技即可降低全球 31% 能源需求，且不增加能源使用量，企業可同時達成節約成本並提升效率。

不過，即使企業將自身碳排放減量至最低，範疇三碳排放仍占企業整體碳排放 65% 至 95%。目前雖已有許多致力於減碳的企業，卻多數集中於上市櫃公司。臺灣若要在 2050 達成淨零排放，也需要位在供應鏈眾多中小企業共同努力，然而目前企業所共同面臨的挑戰，在於解決方案與技術不易於負擔。秉持讓企業可負擔的初衷，PwC Taiwan 開發數位工具，透過數位工具將減碳融入營運流程中，協助所有企業均能有效追蹤減碳量化成果。

速度是決勝關鍵

供應鏈韌性、科技變革、環境永續為企業重塑形成動能且環環相扣：追求供應鏈應變韌性時，同時也需要利用數位工具，促進供應鏈共同減碳；科技變革帶來新商業模式，也將成為提升供應鏈韌性與環境永續的利器。已有越來越多的企業感受到轉型的急迫性，當所有企業都面臨相同的外部挑戰時，勝出關鍵就在於「速度」—組織有能力適應變化，並且快速前進。





永續與數位 驅動重塑

展開行動 因應氣候變遷

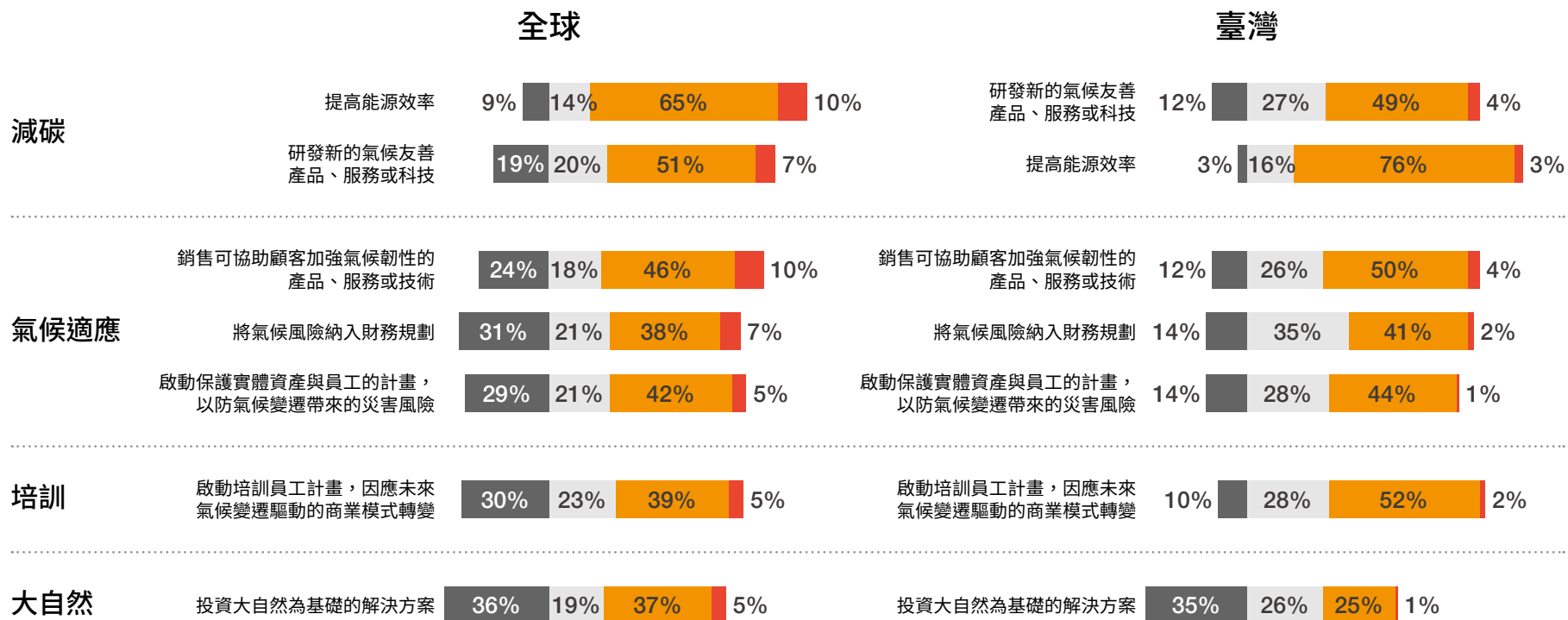
在重塑的過程中，企業如何應變氣候變遷將是關鍵。因應氣候變遷的相關行動之中，提高能源效率是全球與臺灣企業最能採行的方案：10% 全球企業領袖表示已完成，65% 表示正在進行；臺灣也有 3% 受訪者表示已完成，76% 表示正在進行。58% 全球企業領袖表示正在進行或已完成研發氣候友善產品；54% 臺灣企業領袖培訓員工，或以產品、服務與技術協助客戶適應氣候。

就各項氣候相關作為而言，減碳行動進展在全球與臺灣均較快。排除大自然相關解決方案投資，約八成以上臺灣企業領袖表示已正在進行，或已擬定計畫，相對於全球整體而言進展較快，也較為積極。

投資大自然為基礎的解決方案，是最多全球與臺灣企業領袖表示不打算採取行動的項目。然而根據 PwC 調查，全球 55% GDP（約 58 兆美元）中度或高度仰賴大自然，且在全球 19 家主要證券交易所中，51% 公開發行公司市值暴露於重大自然風險。大自然生態系健全是地球面臨最迫切的挑戰之一，可能侵蝕我們的經濟與生活品質，為企業與整體社會帶來巨大風險。因此企業商業模式亟需將大自然風險與存續納入考量。

提高能源效率是全球與臺灣企業採行比例最高的氣候因應行動

Q 請問貴公司在以下氣候相關行動的進展為何？



■ 我們不打算採取該行動 ■ 已擬訂計畫，但尚未開始 ■ 進行中 ■ 已完成行動

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表；各行動依照「已完成行動」之百分比降冪排序。

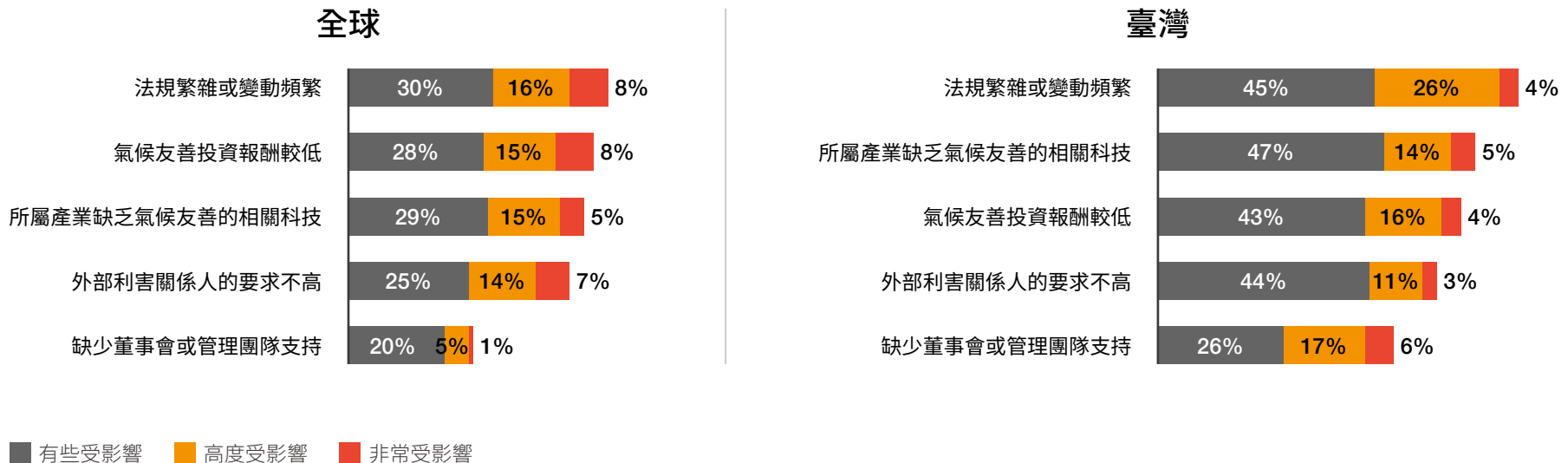
在今年調查中，超過九成的全球（91%）、臺灣（92%）企業領袖均表示企業正進行減碳，亦認為減碳首要挑戰是法規過於複雜或變動頻繁（54% 全球與 75% 臺灣企業領袖）。而位居二三的挑戰，分別是「氣候友善投資報酬較低」，與「所屬產業缺乏氣候友善相關科技」。

近年受通膨與利率飆升等不利因素，的確對新科技萌芽環境造成些許逆風，PwC《2023 氣候科技現狀報告》³發現，2023 年創投與私募股權基金投資於氣候科技新創的金額，年減 40.5%，然而相對於全球整體投資金額年減 50.2%，氣候科技投資金額已相對跌幅較少，也有更多資金流向具有減碳潛能新技術的趨勢，包括碳排密集產業的解決方案、太陽能、綠氫、碳捕捉與儲存等技術。

3. 《2023 氣候科技現狀報告》分析全球 8,000 家以上氣候科技新創公司、逾 32,000 件投資案，總投資規模超過 4,900 億美元。

法規繁雜是全球與臺灣企業減碳面臨的首要挑戰， 氣候友善投資報酬較低、缺乏氣候友善相關科技亦是挑戰

Q 下列因素，如果有的話，對貴公司減碳努力造成負面影響的程度為何？







把握當下 創造永續商機

氣候危機的緊迫性近年愈加明顯，創紀錄高溫與極端氣候，正侵蝕我們日常生活與衝擊企業商業模式，氣候變遷很可能成為顛覆整個產業的力量，如何轉變危機成為成長潛能？企業應把握當前投資機會，才有機會創造未來的永續商機。

全球 (22%)、臺灣 (17%) 企業領袖認為在過去五年中，氣候變遷對企業獲利造成重大影響，而放眼未來，則有更多企業領袖認為氣候變遷將造成關鍵影響，全球 (30%)、臺灣 (25%) 企業領袖認為氣候變遷將在未來三年高度影響企業獲利。

同時全球 (41%) 與臺灣 (29%) 企業領袖在過去一年中，能夠接受氣候友善投資報酬率較其它項目低，並且在他們當中約四成 (41% 全球與 39% 臺灣企業領袖) 表示可接受較其它投資項目低 4% 以上。

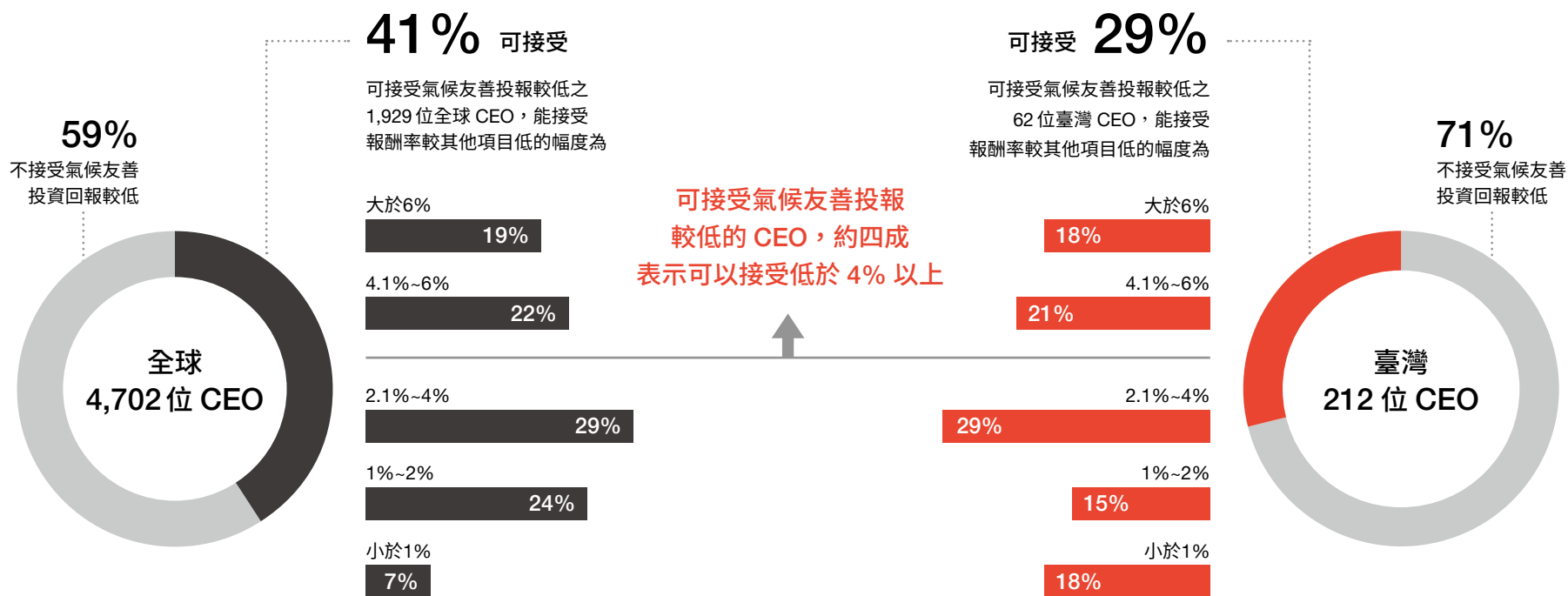
投資人也贊同企業及早著手進行永續相關投資，PwC《2023 全球投資人調查》⁴ 發現，66% 投資人認同即使不利於短期獲利表現，企業仍應挹注 ESG 投資，相對的，76% 投資人期待企業揭露達到永續目標需付出的成本，74% 投資人希望企業揭露為實現永續目標所擘劃的藍圖。

4. 《2023 全球投資人調查報告》針對全球 30 個地區、共 345 位投資人進行調查，受訪者以機構投資人為主，探討其如何評估企業的威脅及挑戰、資金配置的方式，以及影響投資決策的關鍵要素。



41% 全球 CEO 與 29% 臺灣 CEO 可接受氣候友善投資回報較低

Q 可否接受氣候友善投資回報較其他投資項目低？



Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果

PwC Taiwan 專家觀點

企業因應氣候變遷 之關鍵十年



李宜樺

資誠永續發展服務公司
董事長



氣候變遷在全球各地造成不可逆的負面衝擊，對人類社會和自然環境造成了巨大的影響和威脅。作為社會的重要組成部分，企業不可避免的同樣遭受嚴重衝擊，依據 PwC 發布的《2024 臺灣企業領袖調查報告》，全球 (22%)、臺灣 (17%) 企業領袖認為在過去五年中，氣候變遷對企業獲利造成重大影響，而有更多 (全球 30%、臺灣 25%) 企業領袖認為氣候變遷將在未來三年高度影響企業獲利。

協助企業在氣候風險日益高升之情況下，提高韌性、化危機為轉機，資誠提醒企業進行以下三大關鍵：

1 整體營運策略整合是必要課題

因應氣候變遷影響，全球碳排放有價化所衍生的碳稅、碳費及碳交易法規，不只高碳排產業財務績效會受到影響，綠色通膨也將間接影響更多產業，因而對全球經濟體系造成重大影響。要永續發展，企業必需評估短中長期下，法規及消費者行為的變化對自身產品、產業鏈、營運方式的影響？如何因應？及對未來的財務影響？2023 年發布的國際永續報導準則 IFRS S2，要求企業揭露以下因應氣候變遷策略相關之資訊：

1. 企業的資本支出、重大收購及撤資、合資、業務轉型、創新、新事業領域及資產報廢等等之計畫，其資金來源，以及對企業財務狀況的短中長期影響。
2. 與低碳經濟相關之產品收入增加、因氣候事件對資產造成的實體損失成本、氣候變遷減緩調適相關費用等等項目，對企業財務績效及現金流量的短中長期影響。

從這些要求，我們可以看到企業的最高決策單位將氣候風險和機會對企業的影響整合到營運策略的考量，是投資人期待企業在氣候危機時代維持及提升其企業價值的重要關鍵。企業也需要使用氣候量化模型進行不同時間軸下的氣候情境分析及韌性評估，供決策單位參考。

2 創新轉型加速脫碳是必要路徑

企業需要根據氣候變遷的趨勢和需求，創新和轉型自己的營運模式，以創造競爭優勢。例如，透過與供應商合作，開發低碳產品和服務，如低碳汽油、低碳預拌混凝土和水泥、綠能電弧爐煉鋼、及其他次級生產或再生循環之產品，以滿足環保意識和需求。企業也可以通過數位化、智能化等方式轉型，改善自己的生產和運營效率。

同時，除了氣候行動，自然為本解方 (Nature-based solutions, NbS) 也是全球達成 2050 淨零排放的重要關鍵。雖然在《2024 臺灣企業領袖調查報告》中發現，高比例的全球 (36%) 與臺灣 (35%) 企業領袖表示不打算投資大自然為基礎的解決方案，成本、技術與監管標準均可能是企業領袖卻步之原因，惟除了以科技為主的碳捕獲、再利用及封存 (CCUS) 以外，透過大自然增加碳匯是少數能夠直接減抵企業碳排放之關鍵技術。「自然相關財務揭露」TNFD (Task Force on Nature related Financial Disclosure) 最終版本也在 2023 年發布，引導企業透過評估營運對大自然的衝擊以及對企業的影響，從而發展維護大自然碳匯系統的自然解方。臺灣主管機關也積極推廣自然為本解方，目前除造林與植林碳匯專案外，森林經營碳匯及竹林經營碳匯之方法草案也已進入公告期，未來勢必有更多負碳技術被核可，資誠建議企業必需持續關注並投資相關方案。另外，環境部今年 2 月已發布首批 143 項自願減量方法清單，企業應積極投資和執行此類減量技術成熟、可計算且有成功案例的自願減量方案。

3 接軌國際透明揭露是必要做法

永續風險與機會及其因應對企業短中長期財務影響的評估與揭露是國際趨勢。國際永續揭露準則 IFRS S2「氣候相關揭露」公報，聚焦在氣候相關風險與機會之財務影響，臺灣金管會規

定自 2027 年起採循序漸進方式推動，企業需在股東會年報中，從合併母子公司集團角度，揭露使用情境分析來評估之氣候韌性和短中長期之財務影響，在揭露範圍更廣、資訊更深、時程更早、責任更重之多重挑戰下，企業如何正確及時提出符合準則規定的揭露資訊，相關制度及流程必需盡早建立。

除此之外，歐盟也在 2023 年敲定歐盟永續報導準則 (ESRS) 的主要內容，除了歐盟上市公司及大型企業，也影響到在歐盟有重大業務的臺灣跨國企業。另外，企業亦應考量揭露內容取得外部確信，確保資訊品質，取得利害關係人信任。透過與國際接軌的透明揭露，建立投資人及相關利害關係人對企業的信心與信任，也是企業永續發展的關鍵之一。

根據世界經濟論壇 (WEF) 發布之《2024 年全球風險報告》分析結果，未來十年全球前 10 項長期風險中，有半數來自環境風險，極端氣候事件更是榜首。氣候變遷的危機迫在眉睫，因此，企業如何加速調整自己的策略和行動，適應氣候變遷帶來的風險和機會，將是企業未來 10 年不得不面對的重要課題。





數位賦能 生成式 AI 蘊藏機會

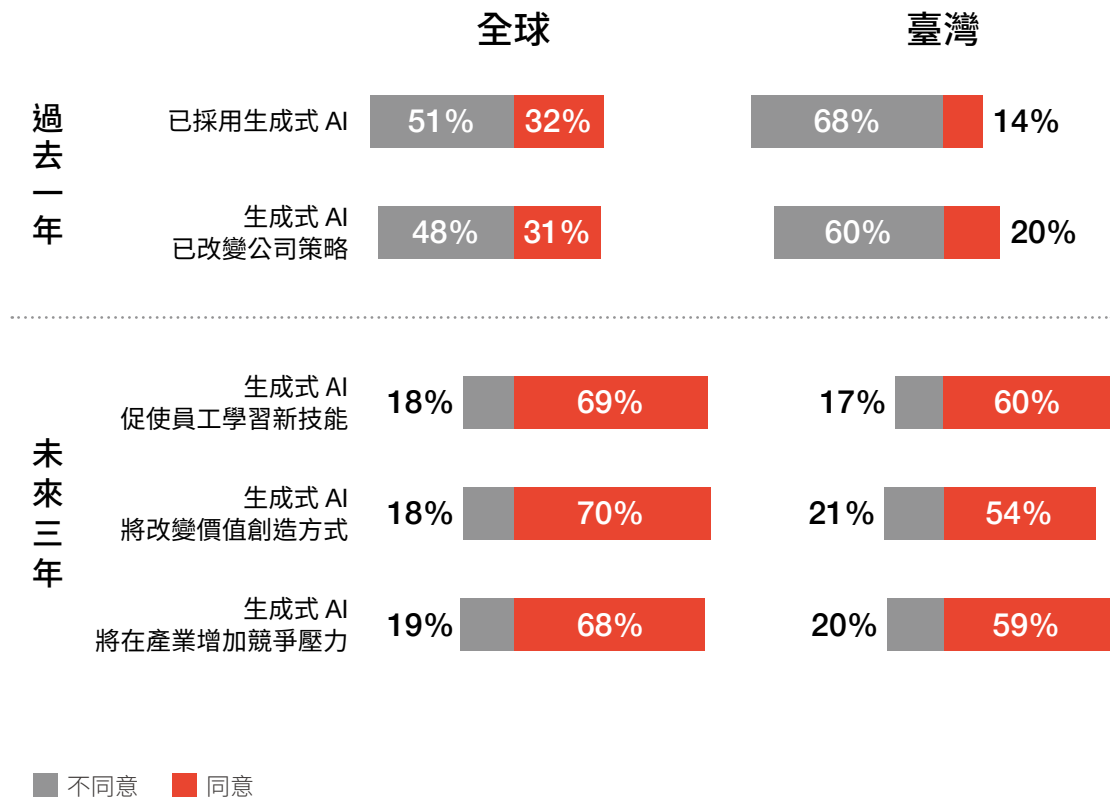
人工智慧已廣泛運用於我們日常生活中，近來脫穎而出的生成式 AI (Generative AI) 利用深度學習，解析數據模式與特徵，再據以產生新內容，包括文字、音樂、影像、程式碼，甚至整個虛擬世界。生成式 AI 在產業應用潛力如何？企業領袖如何看待生成式 AI？

調查發現，雖然過去一年已採用生成式 AI 者仍為少數 (全球 32% 與臺灣 14%)，不過企業領袖都同意生成式 AI 將被快速導入，並為產業帶來顛覆性前景。這呼應《2023 全球風險調查報告》⁵ 的發現，60% 受訪者將生成式 AI 視為機會，並有 89% 受訪者表示正持續增加數位工具預算，挹注包括生成式 AI 在內的科技投資，管理企業風險與建立韌性。

長期來看，生成式 AI 的未來效益更值得期待，除了科技變革將促使員工學習新技能，全球 (70%)、臺灣 (54%) 企業領袖認為會大幅改變企業創造價值的方式，並同意生成式 AI 會為產業帶來更多競爭壓力。

5. 《2023 全球風險調查報告》訪查全球各產業 3,910 位企業領袖與高階主管，彙整企業風險現況與未來方向的想法，並探討企業如何擁抱科技、數據，扭轉對風險的態度並創造價值。

全球與臺灣 CEO 均認為生成式 AI 促使員工學習新技能、改變價值創造方式、增加產業競爭壓力，惟採用生成式 AI 進度待加快



Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

註：回覆若為「無意見」、「不知道」則不顯示於圖表。

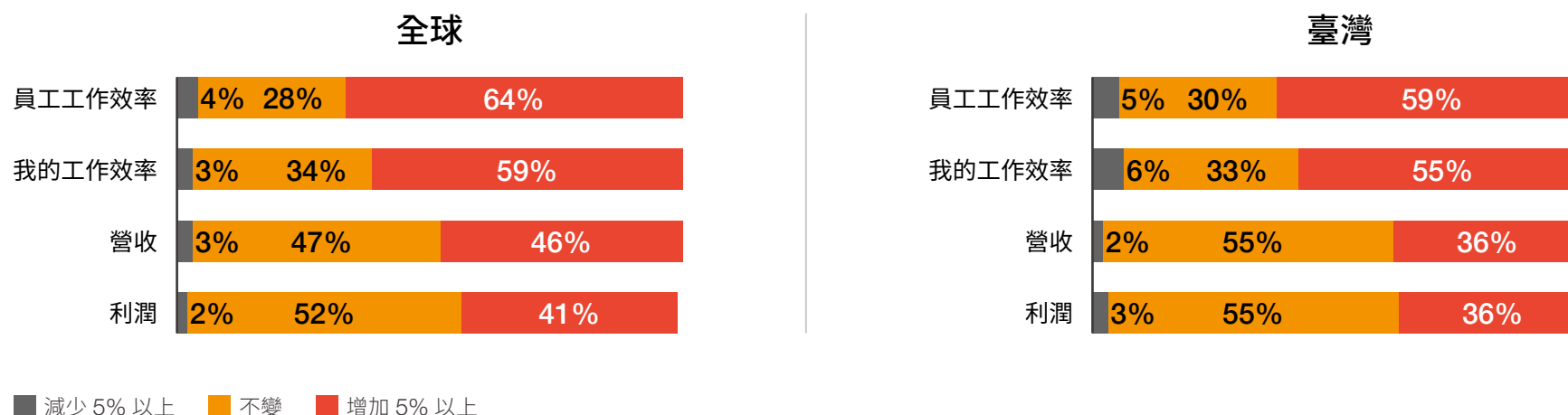
生成式 AI 對企業顯著好處就是增加效率，全球 (64%)、臺灣 (59%) 企業領袖認為採用生成式 AI，將提升員工的工作效率至少 5% 以上，超過半數的全球 (59%)、臺灣 (55%) 企業領袖也認為會提升自身工作效率。超過四成全球與 36% 臺灣企業領袖認為生成式 AI 可改善商業模式、拓展新市場，增進產業競爭力，將增加企業營收與利潤 5% 以上。

企業運用生成式 AI 已是進行式，根據 PwC 發布《2023 新興科技調查報告》⁶ 發現，超過三分之二受訪企業正進行或規劃於短期內導入生成式 AI，善用生成式 AI 等新興科技工具的企業，其產品或服務品質提升 (88% vs. 53%)、協助優化決策 (82% vs. 51%)、提升獲利 (79% vs. 49%) 等表現均優於其他受訪者。

6. 《2023 新興科技調查報告》為 PwC US 以年營收規模逾 5 億美元的企業為對象，向美國 1,026 位企業主管進行調查 (含 468 位營運主管及 558 位科技主管)，歸納出八項關鍵新興科技導入進度、投資情形，並從推動新興科技的領先企業中，歸納出四大關鍵作為。

無論全球或臺灣，多數 CEO 皆認為生成式 AI 將提升員工或自己的工作效率，對營收與利潤亦有助益

Q 在未來一年，您認為生成式 AI 將如何增加或減少以下項目？



數位轉型的關鍵之一，就是透過數位工具達成自動化產出，提升正確性與營運效率。立即可見的優勢在於取代人工，節省人力成本，全球 (25%) 與臺灣 (17%) 企業領袖即預期，採用生成式 AI 將使今年員工人數減少 5% 以上。就全球來看，較可能因生成式 AI 而導致員工人數減少的產業為媒體與娛樂業、銀行與資本市場及保險業等；臺灣醫療保健業、媒體與娛樂業、資產與財富管理、飯店與休閒業也較易因生成式 AI 而減少聘用員工。整體而言，企業對今年景氣看法較 2023 年轉佳，促使全球 (39%)、臺灣 (43%) 企業領袖均打算在今年增聘員工，因科技進化而取代的人力，將由企業擴展營運量能而補充的員額抵銷。

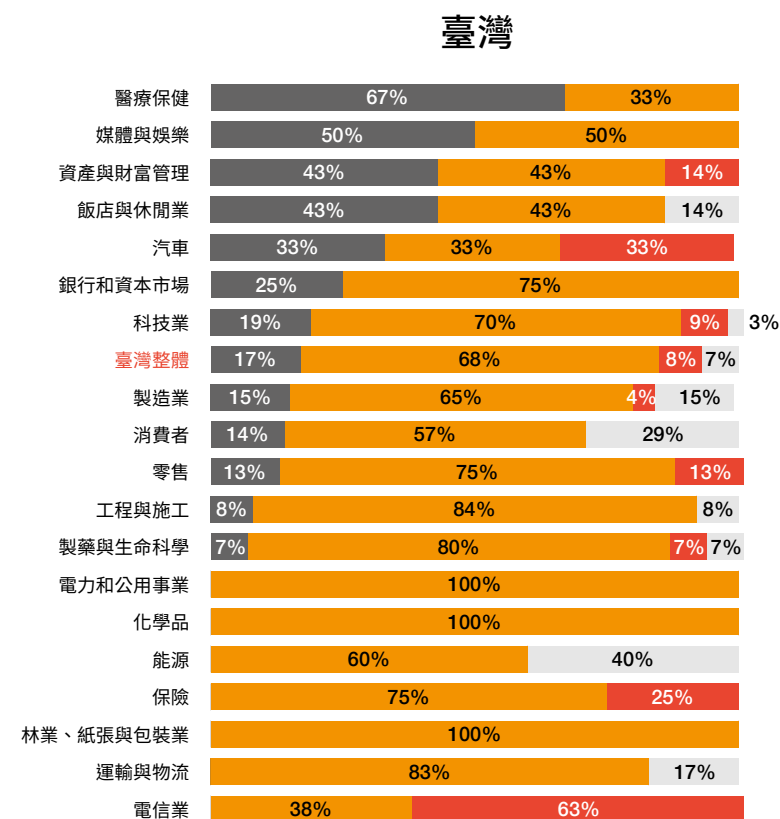
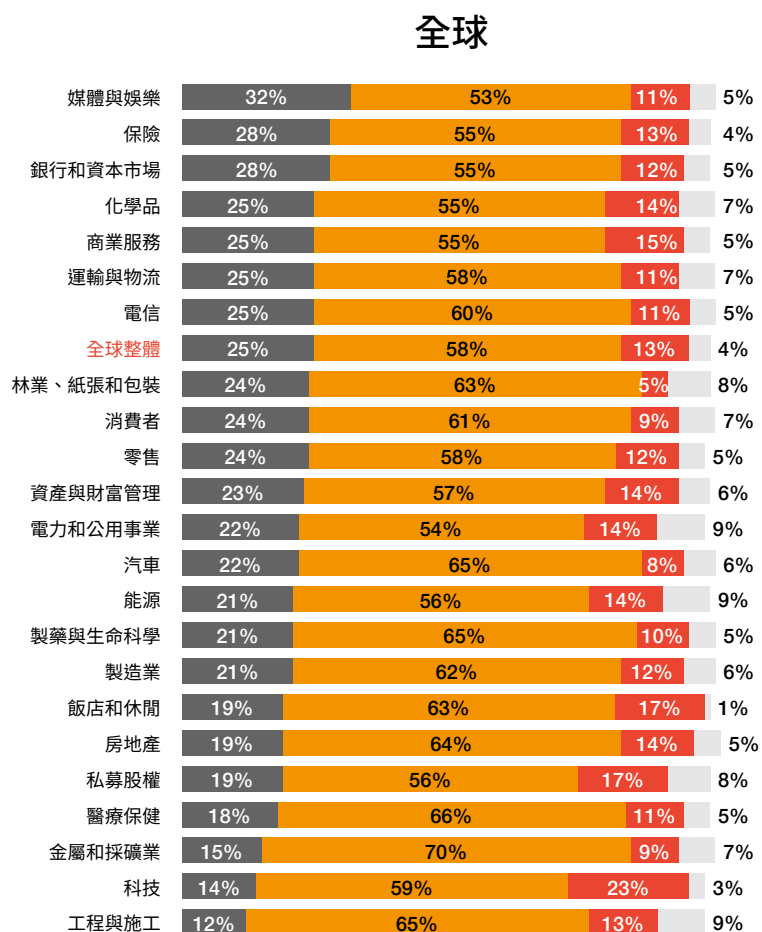
以更積極的面向來看，新科技為產業帶來顛覆性變革，創造新的商業模式與商機，反而可進一步擴大企業營運範疇與量能，於是增聘具有科技相關技能或新型業務專才的員工成為必要。因此，全球 (13%)、臺灣 (8%) 企業領袖預計採用生成式 AI 將可增聘員工，臺灣以電信業、保險業最有可能增加員工人數。

據 PwC《2023 全球希望與恐懼調查報告》⁷ 發現，企業領導者與員工最容易產生想法鴻溝的面向，是技能提升、採用 AI、組織文化。企業領導者傾聽員工心聲與同理心，擺脫命令與控制的風格，培養與員工的信任，採行由下而上的創新，就採用 AI 進度保持透明，幫助員工適應新型數位工具，均有助於員工與企業領導者同步邁進重塑之路。

7. 《2023 全球希望與恐懼調查報告》PwC 向全球 46 個地區、53,912 名員工 (含 500 位臺灣受訪者) 進行調查，樣本反映各種產業、人口特徵和工作模式，分析員工對職場的看法。

採用生成式 AI，全球與臺灣媒體娛樂業 CEO 認為將減少員工人數；臺灣醫療保健業 CEO 亦持相同看法，且比例最高

Q 採用生成式 AI 將如何影響員工人數？



■ 減少 5% 以上 ■ 不變 ■ 增加 5% 以上 ■ 不知道

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果；比例為 0% 者，則不顯示於圖表。



機會與風險相伴 抓住重塑機會

儘管生成式 AI 發展勢頭迅猛，產業與生活應用廣泛，但也潛藏無法忽視的風險。聯合國安全理事會 (UNSC) 於 2023 年 7 月 18 日正式會議中，呼籲各國須儘速面對生成式 AI 興起所帶來的新現實，建立 AI 負責任與道德的治理框架⁸。

在今年調查中，企業領袖也持相同看法。雖然企業領袖們在今年調查中表示對生成式 AI 的高度積極態度，是提升效率、獲利能力、節省成本、開拓新業務的助力，卻也未忽視生成式 AI 的風險。全球 (64%)、臺灣 (85%) 企業領袖認為資安風險是採用生成式 AI 的頭號風險，緊隨其後為法律責任、聲譽風險、散布假消息等，尤以臺灣企業領袖感受到風險的比例，較全球整體更高，可見臺灣企業領袖對生成式 AI 保持積極，也同時審慎觀察可能的風險。

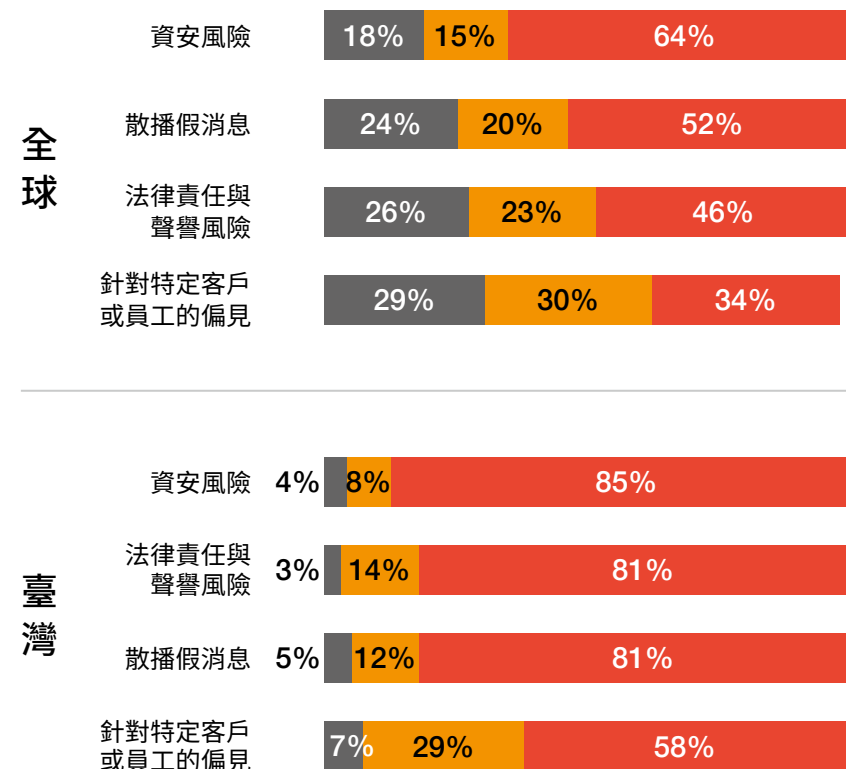
對照 PwC 提出之《2024 全球數位信任洞察報告》⁹，企業雖有意識到資安威脅，仍有超過三分之一未實行風險管理措施，並坦言不全然了解新科技所帶來的網路風險。實際上，生成式 AI 可能為資安風險的漏洞，也可以是抵禦網路攻擊的利器。目前已有企業將生成式 AI 放入資安策略中，擔任資安維運助理，加速風險情資整合與危機排除。

8. International Community Must Urgently Confront New Reality of Generative, Artificial Intelligence, Speakers Stress as Security Council Debates Risks, Rewards, 2023年7月18日，聯合國會議紀要。

9. 《2024 全球數位信任洞察報告》針對全球 71 個國家或地區、共 3,876 位高階主管進行調查，探討企業在未來 12 至 18 個月可能遭遇的資安挑戰與機會。

全球與臺灣 CEO 均關注生成式 AI 風險，尤其是資安風險

Q 對於生成式 AI 的風險，同意或不同意的程度為何？



■ 不同意 ■ 無意見 ■ 同意

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

註：回覆若為「不知道」則不顯示於圖表。



PwC Taiwan 專家觀點

您的企業有新的 AI 策略嗎？如何 建立 AI 策略的 思考架構？



盧志浩

資誠創新諮詢公司
董事長



從生成式 AI 邁出實驗室與專業人士領域，選擇面向消費者的那個時刻起，注定引爆了這波生成式 AI 的濫觴，人們驚嘆著 AI 的進展，開始「認真」與 AI 互動，資本市場當然不會放過這樣的機會，它推波助瀾的把 AI 相關股價往天邊推，更重要是影響著企業主與高階領導人的思維，一瞬間，所有的企業領袖都期待 AI 帶來生產力提升，也同時有著自身企業 AI 運用落後的壓力存在，在此次的《2024 臺灣企業領袖調查》也看到全球接近七成、臺灣超過五成的企業領袖，都認為 AI 在未來三年會影響企業與員工的發展。

過去我們常說人與機器的差異在於，人類具有創造力，而機器只會遵循指令做重複的事情，生成式 AI 帶給我們最大的衝擊，就是當機器也會創造的時候，似乎已經衝破了過去的界線。所以在此次調查中，我們也看到了內容生成相關產業的企業領導人都認為 AI 將減少員工人數的需求。在我們發表這篇調查的同時，新的 AI 影片生成 Sora 服務正式發表，立即吸引市場關注，運用文字描述就可以生成高品質影片的這個應用領域上，又再次突破過去認知的界線，可以說機器進化的能力，比想像的又更加快速，這些技術突破，也將逐漸讓新科技以更自然的方式，提供給企業使用，使用技術的門檻也越來越低。



同時間，有超過八成五的企業領袖擔心使用 AI 帶來的資安風險，也開始逐漸擔心不成熟的 AI，會帶來哪些看不清楚的風險與傷害？這樣的擔憂，隨著對於生成式 AI 的逐漸進化，反而更加的加重，例如：歐洲最近推出的人工智慧法草案，也採用更系統性的規範來管理 AI；可預期的，對於負責任的 AI (Responsible AI) 要求將越來越嚴格。PwC 將潛在 AI 風險分為六個不同類別：包括 AI 運算效果風險、使用安全性風險、人類控管能力的風險、經濟面影響的風險、社會衝擊的風險、企業營運的風險。我們相信未來對於 AI 的控管要求，只會增加不會減少，如何將一個黑盒子的技術，透過風險控管的手段，逐漸往灰盒子方面靠攏，才是未來技術大量應用的最佳途徑，否則這些風險都會造成 AI 技術應用上的限制。

企業領袖們急迫地想知道要如何將 AI 有效地運用在企業中？如何運用 AI 帶來新的競爭優勢，開拓新的營收來源？如何利用科技的突破來增加員工的能力，進而反應在員工生產力上？我們首先透過探索企業 AI 策略與構成內容，提出企業可參考的模型，嘗試建立一個實現 AI 的策略思考方法，提供企業建立屬於自己的 AI 策略。這些都是一些「初期」的解答，畢竟 AI 運用多數還在草創階段，目前很難有個夠完整或經過多年驗證的策略架構。

以商業眼光來思考 AI，企業可採用兩個價值思維、四個策略重點來訂定明確目標（如右圖），兩個思維就是行銷 AI 與使用 AI，行銷 AI 關注在市場與產品上，其目標是增加營收，使用 AI 更關注事在企業內部的發展與運用，目標是生產力與成本節省，而四個策略重點分別是：xAI、+AI、AI-、&AI。

企業可以透過這樣的架構來思考，如何將 AI 納入現有的策略之中，並且與現有數位轉型策略互相結合，嘗試將 AI 作為達成數位轉型目標的重要工具之一，一定可以達到事半功倍的成果。

（本文由人類智慧完成，完全沒有人工智慧的介入）

行銷 AI

增加營收

xAI

Experience and AI 以 AI 創造不同以往的數位體驗

透過 AI 建立新的獨特個人體驗，包括更簡單更有智慧的互動方法，更貼心的個人化引導，更方便的個人助理。

+AI

Plus AI 將 AI 能力加入目前的產品與服務中

重新召集產品研發相關人員，就目前產品與服務中，尋思如何增加 AI 的模組，並透過這個新模組不斷學習，拉開與競爭對手的差異，並且考慮如何將落地與雲端的 AI 互補，提供可以不斷進化的 AI 功能。

概述

- 運用 AI 在客戶市場行銷上
- 提供新的數位互動方式
- 個人化
- 動態變化

預期結果

- 全新的數位體驗
- 客戶滿意度
- 客戶接觸品質

- 強化產品與服務功能
- 智慧型輔助
- 簡化使用
- 自我學習

- 智慧型產品
- 服務增值
- 競爭差異

使用 AI

成本縮減與生產力

AI-

AI Reduction 使用 AI 來取代理人力的需求

透過 AI 來取代目前低階的內容生成或者重複性高的工作，透過重新審視工作並進行細分，把部分或全部工作運用人與 AI 的協作方式完成，以此降低人力需求。

概述

- 取代重複性高的工作
- 內容生成底稿自動化
- 工作切割與簡化
- 人機協作

預期結果

- 減少人力需求
- 進階自動化
- 持續演進

&AI

People & AI 讓員工透過自身運用 AI 提升工作效率與品質

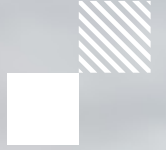
擴大 AI 的使用，並透過使用情境 (Use Case) 推廣，與廣泛訓練員工 AI 相關技能，強化員工對於 AI 的技能掌握，使 AI 能夠更嫻熟的運用在工作中，藉此提高工作效率與品質。

- 學習 AI 的模型使用
- 建立使用個案場景
- 現有工作流程改善
- 品質檢查輔助

- 品質提升
- 工作效率提升
- 生產力提升



重塑行動綱領



排除障礙 凝聚共識

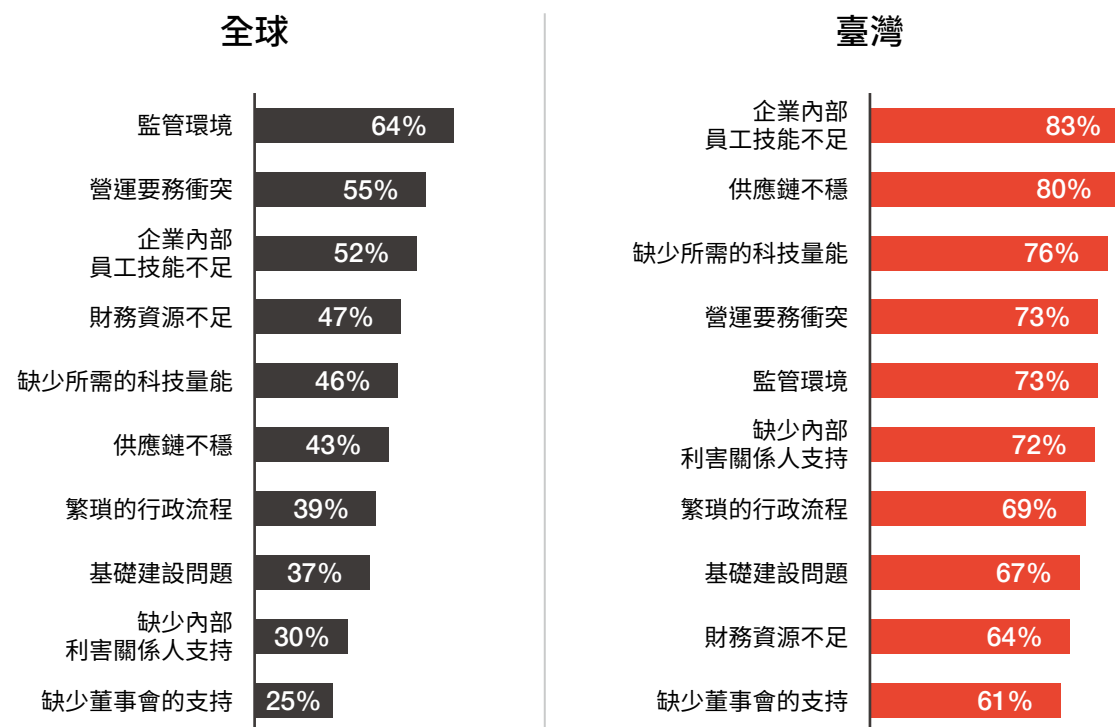
影響企業創造價值的因素，全球企業領袖認為監管環境（64%）、營運要務衝突（55%），與員工技能不足（52%）是前三大挑戰；臺灣企業領袖則認為員工技能不足（83%）、供應鏈不穩（80%），與缺少所需科技（76%），是影響獲利的前三大因素。

雖然監管環境變化是全球企業最主要的共同挑戰，不過中東歐戰事未歇，當地企業領袖相當重視「供應鏈是否能維持穩定」；北美企業領袖則視內部「營運要務衝突」是首要挑戰，高過於外部「監管環境」的影響。

除了監管環境，加強員工技能、籌劃供應鏈布局、導入新科技、決定營運要務優先順序，均是企業領袖可使力範圍，而這些就是企業領袖推動企業重塑之路，必須優先排除的障礙。

全球 CEO 認為監管環境影響企業利潤成長；臺灣 CEO 認為員工技能不足、供應鏈不穩、缺少科技量能會影響獲利

Q 請問下列因素（如果有的話），影響貴公司創造價值的程度為何？
（有些 + 高度 + 非常受影響）



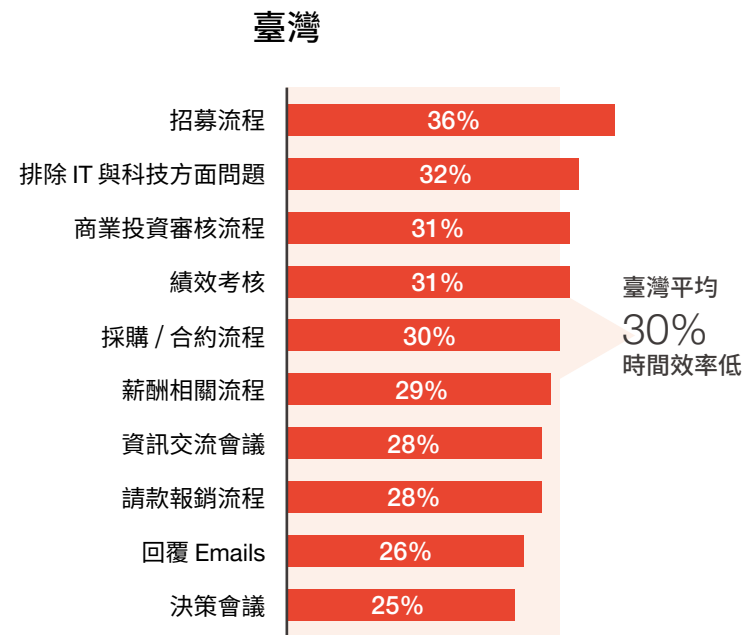
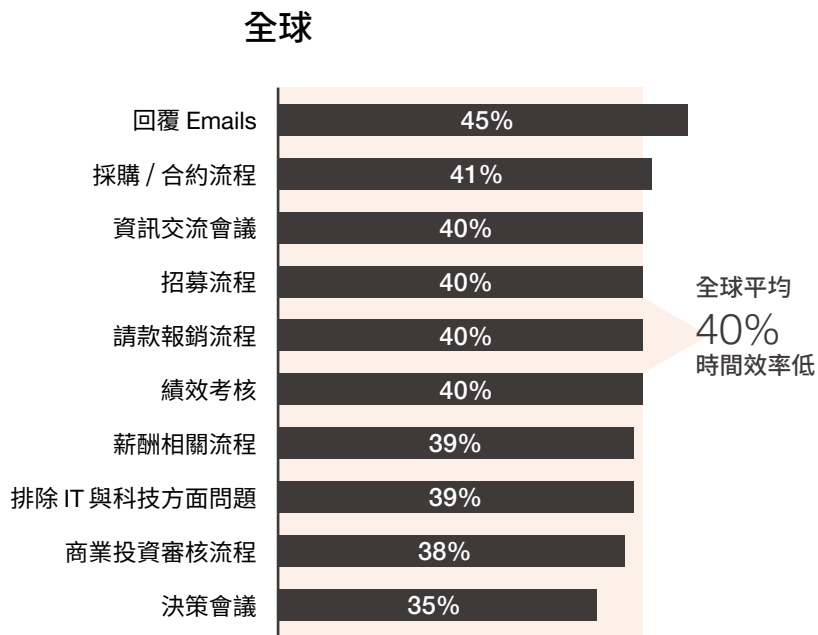
Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702；臺灣 =212

另一方面，拖累重塑腳步的淤泥，就存在企業內部。全球企業領袖認為企業內部流程所花費的時間，平均而言有 40% 時間是低效率的，高於臺灣企業領袖平均值 (30%)。全球企業領袖認為回覆 Emails 最耗費時間，有 45% 時間低效率；臺灣企業領袖則認為招募流程最耗費時間，所花費的時間中 36% 是低效率的。

全球 CEO 認為回覆 Emails 是效率最低的內部流程； 臺灣 CEO 認為招募流程效率最低

Q 貴公司以下各項內部流程有多少比例的時間花費是低效率的？



Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC 27th Annual Global CEO Survey

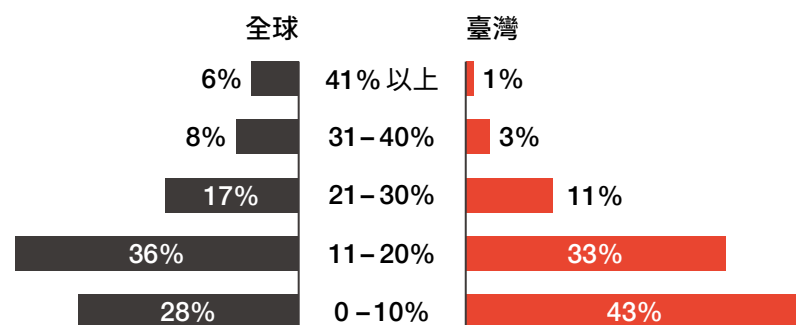
Base | 全球 =4,702; 臺灣 =212

註：橫條圖表示平均值



資源重分配亦是企業領導者可著墨之處，優化人力資源與財務資源配置，是企業重塑必經過程，也有利於企業將資源聚焦於核心競爭力。36% 全球企業領袖每年會進行 11 – 20% 內部資源重分配，43% 臺灣企業領袖每年重分配 10% 以下的內部資源。

Q 請問您和您的團隊每年會重新分配的企業資源（例如財務資源、人力資源），約占多少比例？



Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,702；臺灣 =212

註：回覆「不知道」不顯示於圖表。

相對於外部大環境威脅，內部流程拖沓與資源重分配，是企業領導者可使力範圍，卻非領導者可獨立完成。即使全球與臺灣企業領袖均相信生成式 AI 將改善自己與員工的工作效率，然而《2023 全球希望與恐懼調查報告》顯示，只有 31% 員工認為生成式 AI 將在未來五年增加工作效率。因此，關鍵在於企業領導者與員工建立共識，建立信任文化，以利由下而上的流程改善與創新。



保持警覺 預知變化

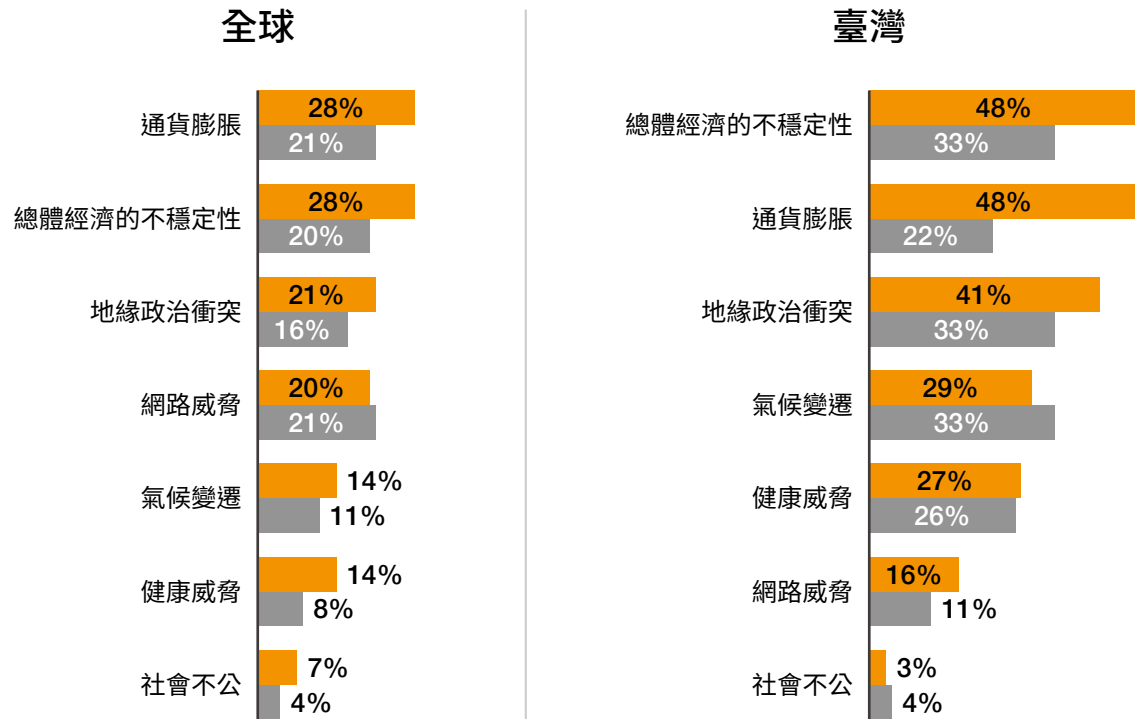
認為轉型較為迫切的企業領袖，多數深刻感受到外在威脅。調查發現，無論是全球或臺灣，認為企業需在 10 年內轉型才能維持獲利的企業領袖，多數認為總體經濟不穩定、通貨膨脹、地緣政治衝突將對企業造成高度影響。

無論是導因於所在產業、地理位置，唯有感受到外在威脅即將來臨，才有機會預作準備。在 PwC《2023 全球內部稽核調查報告》¹⁰ 中，點出企業內部稽核與業務單位緊密合作，及早偵測內部與外部風險，以規劃治理層級的風險管理架構，強化企業風險意識。

10. 《2023 全球內部稽核調查報告》對全球 81 個國家企業內部稽核、風險管理、法遵部門主管、董事會成員及各部門主管進行調查，受訪人數共 4,680 人。

認為 10 年內需轉型的 CEO 多數認為總體經濟不穩定、通貨膨脹、地緣政治衝突具高度威脅

Q 展望未來一年，您認為貴公司將受到以下威脅之影響程度為何？



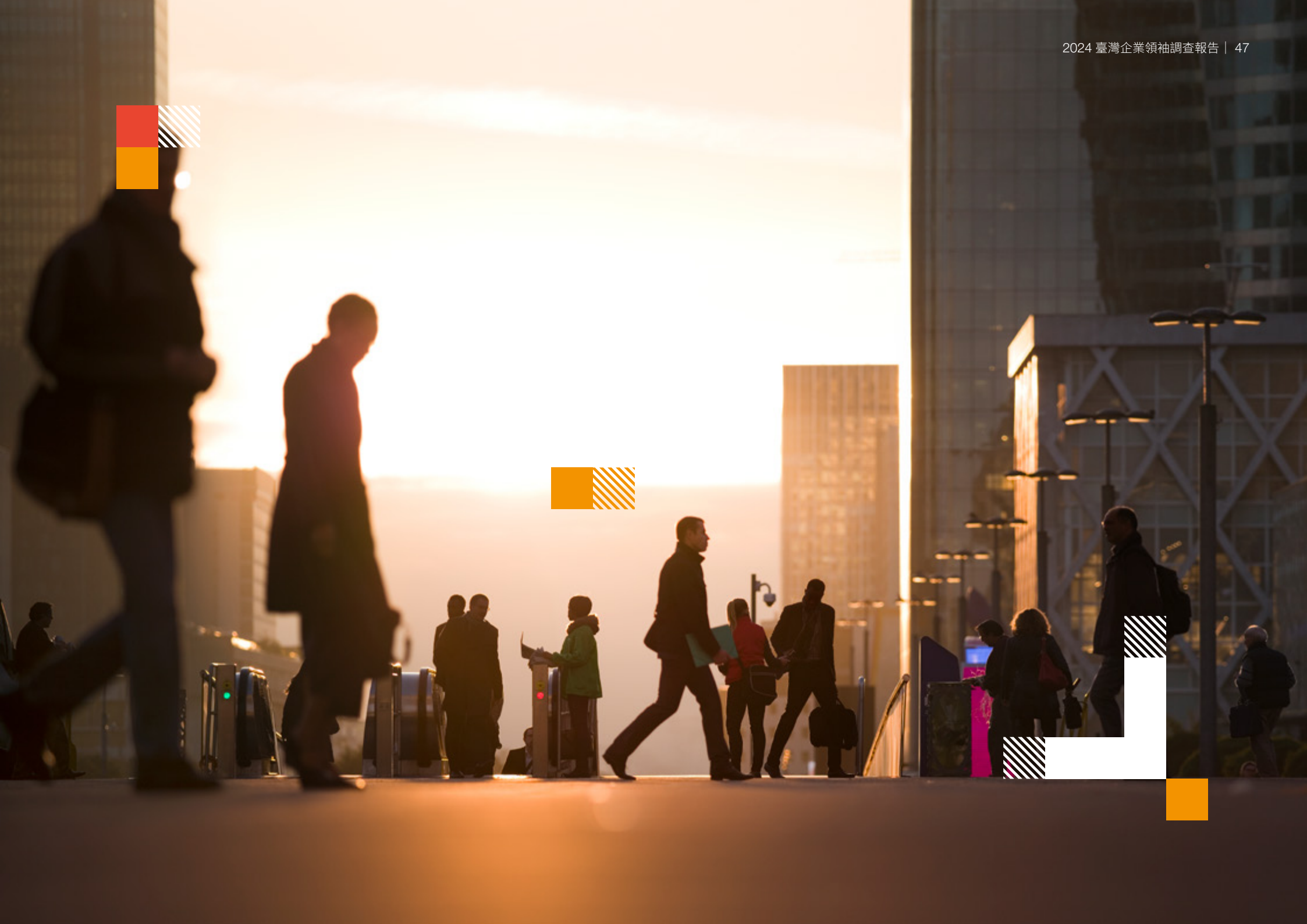
■ 表示企業若不轉型，公司可持續獲利 10 年以下之 CEO，認為威脅為高度 + 非常影響之比例。

■ 表示企業若不轉型，公司可持續獲利超過 10 年之 CEO，認為威脅為高度 + 非常影響之比例。

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 CEO 表示 10 年以下 = 2,112, 全球 CEO 表示超過 10 年 = 2,493;

臺灣 CEO 表示 10 年以下 = 161, 臺灣 CEO 表示超過 10 年 = 27



危機意識 型塑變革

為了創造獲利，企業領袖採取何種關鍵行動？在今年調查中，全球（97%）與臺灣（98%）企業領袖表示在過去五年中，至少採行一項重塑行動。而可顯著強化企業獲利能力者，歸納全球與臺灣企業領袖回覆發現，導入新科技以強化競爭力、開發新產品或服務、與新夥伴策略聯盟、內部自行開發新科技，是對創造獲利具有高度影響的四大關鍵行動。

提升獲利的四大重塑行動

全球企業領袖



42% 導入新科技
強化競爭力



40% 開發新的
產品或服務



34% 與新策略夥伴
結盟，提升量能



33% 內部開發
新科技

臺灣企業領袖



64% 開發新的
產品或服務



50% 內部開發
新科技



48% 導入新科技
強化競爭力

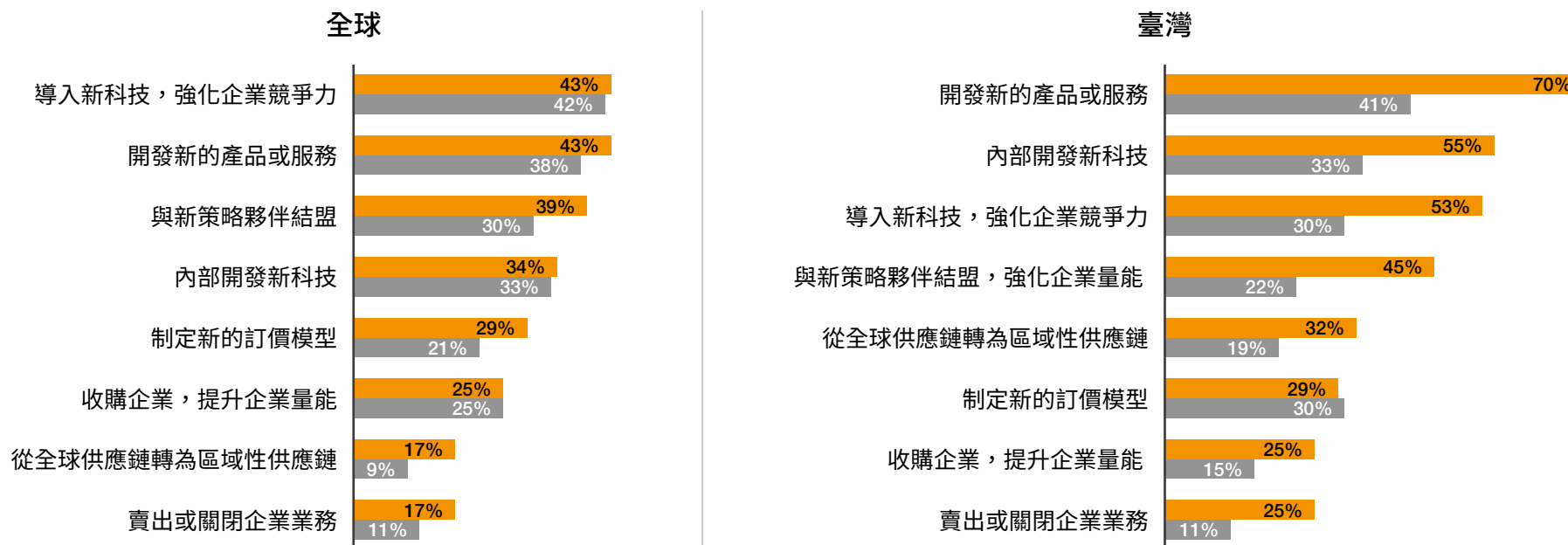


40% 與新策略夥伴
結盟，提升量能

危機意識會帶來對轉型的急迫性，型塑企業變革的動力。認為企業需在 10 年內轉型的臺灣領導者，相較於轉型較不迫切者，過去五年進行開發新產品與服務 (70% vs 41%)、內部開發新科技 (55% vs 33%)、導入新科技強化競爭力 (53% vs 30%)、與新策略夥伴結盟 (45% vs 22%)、供應鏈由全球性轉為區域性 (32% vs 19%)，均較有高度創造利潤的效果。

認為 10 年內需轉型的 CEO 採取各項重塑行動，較能創造利潤

Q 過去五年，若有採取下列行動，對創造利潤影響程度為何？(高度 + 非常影響)



■ 表示企業若不轉型，公司可持續獲利 10 年以下之 CEO，採取行動對創造利潤影響程度具高度 + 非常影響之比例

■ 表示企業若不轉型，公司還可持續獲利超過 10 年之 CEO，採取行動對創造利潤影響程度具高度 + 非常影響之比例

Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 CEO 表示 10 年以下 =2,112, 全球 CEO 表示超過 10 年 =2,493; 臺灣 CEO 表示 10 年以下 =161, 臺灣 CEO 表示超過 10 年 =27



採取行動 脫穎而出

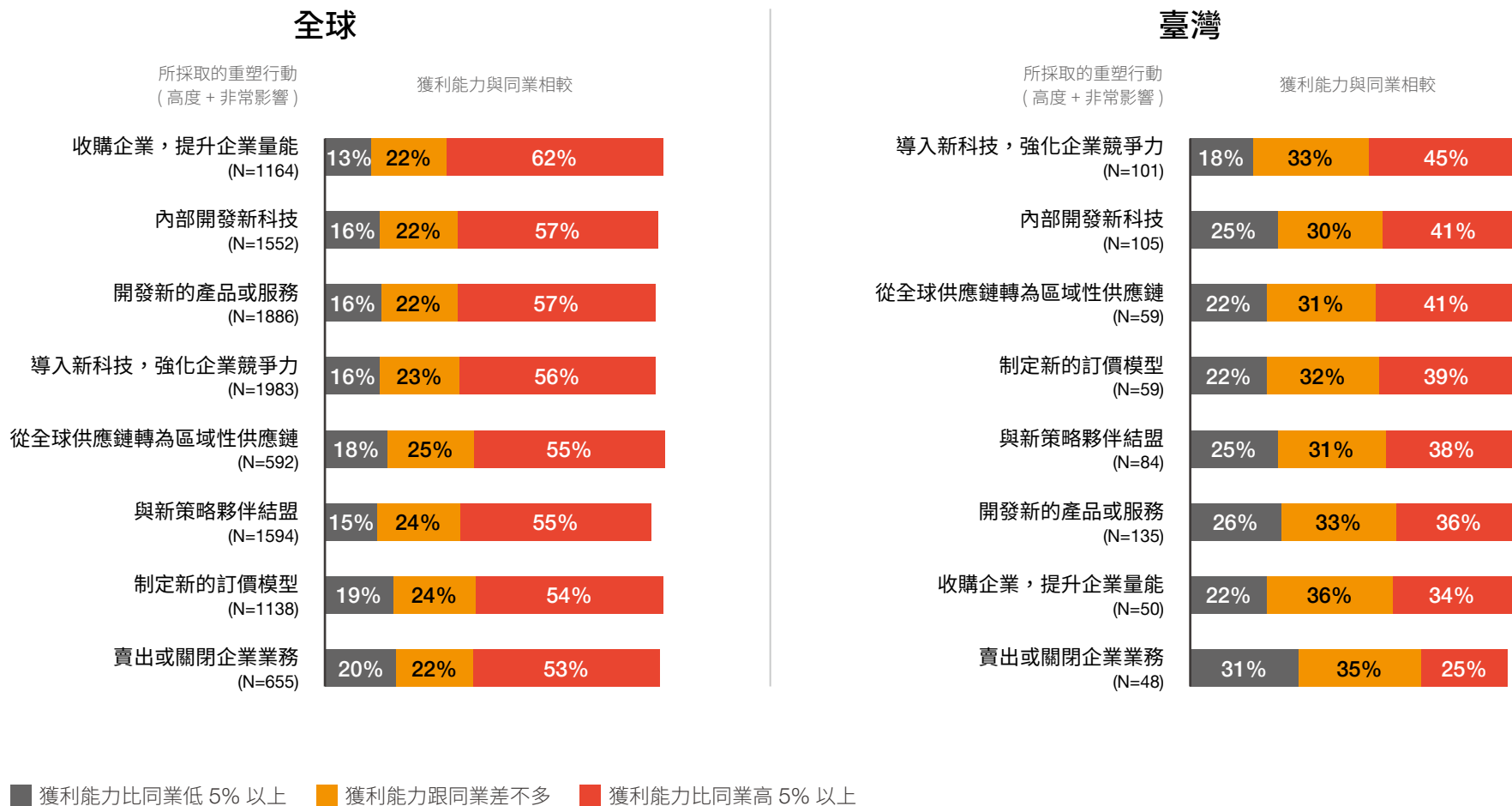
重塑行動對提升獲利的效果，也確實具體反映在財務績效，在產業競爭中搶得致勝先機。對臺灣企業領袖來說，導入新科技強化企業競爭力（45%）是多數能獲得優於同業獲利的行動，次而是內部開發新科技（41%）與供應鏈區域化布局（41%）；對全球企業領袖來說，內部開發新科技（57%）與導入新科技強化企業競爭力（56%）也能獲得優於同業獲利。

無論是全球或臺灣企業領袖，新科技的導入或開發，可說是企業重塑不可或缺的加速器。運用科技數位工具，可做為擬定決策與設定目標的基礎，整合數位工具產出促進組織協作，成為推動商業模式轉型或擴展市場的重要助力，進而提供差異化服務，提供客戶高品質體驗。



CEO 已採取重塑行動者，多數獲得優於同業的獲利

Q 在上一個會計年度，比起同業競爭對手，貴公司的獲利能力如何？



Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查；PwC 27th Annual Global CEO Survey

Base | N = 採取各項行動，對創造利潤影響程度具高度影響或非常具有影響者

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果；表示所採取重塑行動具有高度或非常影響，而獲利能力與同業相較回覆為「不知道」者，不顯示於圖表。



結語

想像未來，確立重塑計畫

「重塑」與「轉型」差別在於，目標更具體、範疇更廣、速度更快。面對外部威脅壓縮企業成長空間，企業進行轉型已是必經之路，然而這並不足夠。企業領袖需先眼光放遠，想像未來五年，或甚至十年的模樣，設定企業在全球市場關鍵定位。重塑範疇涵蓋對外的商業模式、企業自身營運模式與數位架構，既要廣度也要深度，企業需盤點現有與未來所需資源差距，擬定具體行動計畫，並設置里程碑檢視達成進度。

數位賦能，革新價值創造

在充滿不確定性的年代，企業重塑之路充滿風險，如何有效管理風險、關注重大營運議題，持續追蹤重塑成效，有賴數位工具即時提供數據支持。同時，新科技蘊藏變革產業潛能，重塑企業價值創造模式，生成式 AI 就是最好例子，直接效益可節省人力、時間、成本，更積極者能藉此創造新商業模式、擴展

營運範疇。然而，數位化關鍵在於，能真正透過數位工具取代人力，才是真正減少人工，將人力挹注於關鍵營運活動，共同提升員工與企業的價值。

永續思維，建構長期競爭力

企業邁向環境永續、氣候友善之路，並非沒有代價，關鍵在於企業領袖如何看待。與企業內部其他投資項目相較，今年調查顯示已有 41% 全球與 29% 臺灣企業領袖可接受氣候友善投資回報較低，正顯示領導者以宏觀角度創造長遠利益，把握當下挹注投資，擘劃淨零路徑，進一步搶得永續商機。不過，減碳僅是環境永續的開始，研發新型氣候友善產品、服務與科技，協助顧客加強氣候韌性，將氣候風險、大自然風險納入治理考量、策略擬定，並與財務績效連結，揭露永續成果並取得確信，贏取利害關係人信任，以將永續思維化為企業長久經營的基石。



企業領袖前瞻觀點

走過 2023 景氣低谷，邁向 2024 成長前景，企業領袖引領企業展開重塑。為深入了解企業領袖的經營智慧，由 PwC Taiwan 合夥人組成產業議題與調查訪談團隊，以量化調查延伸訪談議題，與企業領袖面對面深度訪談。本調查報告收錄 4 位企業領袖前瞻觀點，解析未來產業趨勢並分享經營心法。各篇訪談內容依受訪者姓名筆劃排序呈現。



林廷芳

勤美集團
董事長



邱銘乾

家登精密工業股份有限公司
董事長



莊永順

研揚科技股份有限公司
董事長



陳清熙

研華股份有限公司
綜合經營管理總經理



企業領袖前瞻觀點

永續數位超前部署， 至勤至美實至名歸

林廷芳 | 勤美集團董事長

年輕時曾經是滑雪及射擊奧運國手，目前擔任中華奧會執行委員，熱愛運動的林廷芳董事長更是勤美集團的掌舵者。

勤美集團是全球知名高端精密部件製造者與服務提供者，事業體橫跨金屬成型事業、建設住宅事業、生活創新事業，藝術文化基金會。

三十年前蓋廠房時，就已瞭解臺灣雖然多雨，卻水資源匱乏，先見之明預作資源儲備。接掌勤美集團後，更從對自然資源倚賴，破釜沉舟轉為循環經濟模式。

「功成未必名就，唯有實至名歸」是林廷芳董事長的座右銘，無論是事業體擴展或數位轉型，絕非一蹴可幾，而是多年努力逐步累積。林廷芳董事長如何帶領勤美集團追求人文美善的永續經營？由資誠聯合會計師事務所李運鞭執業會計師訪談，勤美集團林廷芳董事長回答。



Q. 疫情後全球持續動盪不安，對臺灣經濟前景看法為何？

A. 勤美集團即將邁入第 52 年，每年底進行次年度預算會議後，均會選出隔年代表字，成為董事會報告資料的封面字。2022 年底我們完成各部門預算後，即瞭解全球景氣未來仍有挑戰，因此我們選擇以「韌」為 2023 年代表字，現在看來，2024 年也是這個代表字。

經濟如同火車快速往前行駛，突然因疫情緊急剎車，一節節車廂勢必會撞在一起，因此發生塞港、缺料等現象。國際局勢與供應鏈復原，亦如同火車啟動需要一節一節拉動，因此景氣回復需要一段時間。不過，臺灣以中小企業為主，具有彈性與適應力，對於未來經濟前景，我認為是審慎樂觀。

Q. 曾經是奧運國手，在賽場面對奪牌壓力；領導集團事業，面對經營與競爭壓力。如何克服各種壓力，延展韌性？

A. 一是跑步，當時曾經五個星期內跑完五場 42 公里全程馬拉松；另一是登山，全程約五至八天，登山過程練習獨處，心靈得以沉澱與放空，自然找到解壓的答案。

從 1995 年接掌集團，這兩個方法讓我度過 1997 年亞洲金融風暴、2002 年 SARS 事件、2008 年雷曼兄弟破產。其實每五到七年會有一波景氣循環，只有更加審慎地預防與準備可能的挑戰。

勤美集團 1997 年開始與台積電合作，台積電對風險或災害管理，已升級為營運持續計畫 (Business Continuity Plan ; BCP)，重點不是管理已發生的風險或災害，而是預防勝於治療，擬定營運不中斷計畫，預防或避開可能的風險。

氣候風險雖說是當前熱門議題，然而三十餘年前聯合國氣候評估報告就指出臺灣將缺水、缺電，氣候風險排名全球前十大以內。因此當 1997 年我們蓋廠時，每棟大樓地下室都建置 2 千噸蓄水槽，預先儲存水資源，發電機也有備援。雖然這些準備需花費更多支出，但這是必要成本，使我們能安然度過跳電、缺水。

Q. 貿易戰和地緣政治影響，經營中國大陸生產基地與市場，將有何種不同思維？

A. 2020 年中國大陸二十大會議提出「雙循環」，建構內部 14 億人口經濟循環為主體，當國際外循環受阻時，內部也能自行發展基礎上游產業。目前中國大陸在化工、稀土、電子上游產業已是翹楚，是不可或缺的中高階原料提供者，負責後端加工製造的原料接受者角色，逐漸轉至東南亞國家進行。隨著未來發展方向，供應鏈其中一環的臺商，將會因為臺灣缺少如 RCEP 等貿易協定而比較辛苦。

以企業布局角度來看，目前勤美還是放較多心力在中國大陸，畢竟中國大陸基礎建設較為成熟，製造端有穩定的生產與人才供應，至於銷售端就可往其他國家探路，逐步調整供應鏈布局。企業布局另一個關鍵是碳，歐盟碳邊境調整機制於 2023 年試行、美國清潔競爭法案待國會通過後，預計於 2024 年施行，而臺灣預計 2025 年徵收碳費。各國課徵碳關稅，已在一國納稅可至另一國抵減；臺灣徵收「費」，能否與各國「稅」互抵，是否具有相同法律位階，恐怕是未來談判的挑戰。

勤美自 2015 年出版第一本社會責任報告書開始，已瞭解對鐵礦、水資源、能源的高需求，是需要面對的罩門，除了蓄水池之外，還以循環經濟理念興建天津廠、武漢廠。除此之外，我們更是破釜沉舟，勤美原本是臺灣最大的生鐵進口商，我來勤美第一年就關閉銑鐵進口部門，一年損失十餘億元營收，原料來源改為城市採礦 (urban mining) — 回收電子廢棄物的鐵做為原料。

政府政策也是影響產業綠色轉型的推手，近年我們在中國大陸所申請的綠色補貼，主要以生產效能改善幅度，作為決定補貼多寡依據，如此方能促使企業有效轉型；而臺灣政策補貼以招商、引資為重，綠色轉型誘因幅度有限。





Q.「為科技做見證，為產業寫歷史」，從三聯到勤美，如何帶領集團進行轉型？

A.「為科技做見證，為產業寫歷史」不僅是三聯的使命，更是臺灣產業發展縮影。勤美從鑄造業起家，鑄造是從鐵器時代就存在的傳統產業，過去是靠師徒制傳承技藝。為了將老師傅的經驗化為具體知識，2017年我們開始召開技術論壇，各廠將經驗撰寫為學術論文進行交流，老師傅的經驗藉此被記錄、累積、擴散，形成企業知識管理的一環。

隔年則召開行政論壇，討論行政流程優化，開始逐步進行流程數位化。2017年同仁提出數位計畫，預算需求是700萬元，但我認為計畫若要完整落實，至少需花費5千萬元，因此我要求團隊將5千萬元分年執行。這個計畫在疫情期間發揮效果，資訊傳遞在疫情期間暢通無阻，對客戶供貨完全無中斷，歐美客戶甚至包機來臺載料。疫情後，許多國際大型客戶為表達謝意，特別頒發獎項給勤美，而勤美數位轉型成果也獲得《哈佛商業評論》鼎格獎。

近年來勤美集團獲頒獎項紛沓而至，然而這絕非一蹴可幾，勤美集團從2016年就開始落實循環經濟，內化為勤美的使命；數位轉型從2017年至今，將數位資源整合到傳統產業，歷經多年執行，可見轉型急不得，得獎是多年努力累積而來。我的座右銘就是天底下沒有功成名就，惟有實至名歸一日積月累的真才實學，能不求名而名自至。

Q. 勤美集團多年來運用數位持續轉型，生成式 AI 近來興起，將是機會抑或威脅？

A. 生成式 AI 擅長橫向或縱向整合，可成為知識管理的工具，但是 AI 無法預知未來。勾勒未來需要想像力，人類各種生活經驗在腦海裡種下想像力種子，時機到來時能化為創新的果實，這是 AI 難以做到的。另一個關鍵是 AI 不具有道德判斷能力，AI 提供的建議可能違反法規，或不符合人類共同行為標準。

因此我們要做的是可控制的 AI，發展更多樣演算法，執行不同預測模式。如同天氣預測，各國運用不同演算法推估結果，何者最接近實際天氣狀態，就是較準確的演算法，也代表對天氣模式瞭解較為透徹。因此，演算法是較具有發展性的方向，增強演算能力是臺灣 IT 產業未來可參考的方向。

Q. 勤美三大事業如何落實永續理念？

A. 集團使命並非由我獨創，我僅是梳理組織、重新聚焦，讓同事自己定義、擴展未來使命與方向。為了深入發掘事業本質，集團內部經過多次共識會議，將事業體凝聚為三大事業，同仁更有歸屬感。例如翻砂部、鑄造金屬溶解部門，我們重新定義為金屬成型部門，金屬不限於鋼鐵，藉此擴大眼界與格局；我們定義自己為開發商，希望賦予土地生命與永續，不是蓋一個周休五日的商圈，而是將建築融入環境，打造自然與經濟平衡發展的生活圈。

願景與使命設定後，管理指標、激勵制度也需隨之調整，也就是「考試引導教學」。舉例來說，以往每生產 1 當量需要 6 度電，調整 KPI 後，約只需 4 度電，從 6 降至 4 度電是 50% 節能幅度。原本 1,800 人的產能，現在 1,100 人就能達成，減少雇用成本轉而投資自動化設備，改善流程與工作環境，以往鑄造產業既有印象是粗活，大部分員工是男性，2016 年興建的天津廠，女性員工人數原僅有 2%，隨著設備數位化、輕量化後，女性比例已成長至 20%，可見工作環境有顯著改善，代表 KPI 設定是有效的，能促使我們朝願景與使命邁進。

Q. 帶領集團永續的下個階段任務為何？

A. 人生有限，最好的傳承方式，就是給一個好環境。人無法長生不老，企業則能永續，所以傳承好的企業環境，應如同 Peter Senge 以五項修煉打造學習型組織，讓企業成為有機體而生生不息。

資本市場發展已久的歐美國家，企業所有權和經營權分開是相當常見的，經常發生企業分拆、重組、併購，如同可交易的商品；臺灣資本市場剛滿一甲子，企業都還很年輕，經營權和所有權多數尚未分離，因此經營者對企業很有感情，企業精神還保有靈魂，因此傳承的課題是接班人如何延續企業精神，在創辦人打下的基礎迎向新挑戰；企業創辦人則需給予接班人成長空間，畢竟大樹若遮攬所有陽光，很難再長出大樹，這是我爬山的心得，也將運用在集團之中。

▼ 勤美集團林廷芳董事長（右）、資誠聯合會計師事務所李運鞭執業會計師（左）



企業領袖前瞻觀點

籌組在地聯盟 十年磨劍攜手出鞘

邱銘乾 | 家登精密工業股份有限公司董事長

「己立立人、己達達人」，企業之所以卓越，在於能讓所依存的環境與利害關係人共榮，家登精密工業股份有限公司邱銘乾董事長是印證的典範。家登憑核心技術位居半導體供應鏈關鍵地位，並與多家廠商合作，打造「半導體在地供應鏈聯盟」，整合關鍵材料與創新技術服務，即使全球政經情勢更迭，依然持續提供全球大型重要客戶穩定的高品質服務。

家登的卓越創新，關鍵就在於對員工的疼惜，「凡人心所想像，並且相信，終究會實現」，只要努力並勇於挑戰，就能擁有財富、步步高登。如何形塑久久長長的企業文化，以關鍵優勢技術從半導體切入航太產業，建構創新整合服務平臺，由資誠聯合會計師事務所周建宏所長暨聯盟事業執行長、資誠創新諮詢公司陳世祥董事訪談，家登精密工業股份有限公司邱銘乾董事長回答。



Q. 您如何看待未來一年產業前景？

A. 半導體產業前景非常看好，建廠、擴廠、購買設備均持續進行，家登為此現金增資 27 億元以支應擴充所需。從量能來看，人們日常生活已離不開半導體晶片，全球 80 億人口每人使用量只要從 1 顆成長為 5 顆，即是非常可觀的動能，可見未來全球半導體晶片用量，勢必將持續成長；從技術來看，即使半導體循摩爾定律走到 1 奈米製程，還有更多方法可拓展半導體的極限，例如異質整合 CoWoS 封裝，半導體技術未來發展潛能無限。

半導體目前仍供不應求，未來仍可維持優勢保持榮景，半導體產業投資肯定可以樂觀看待。

Q. 在產業位居關鍵地位的成功因素為何？

A. 臺灣能成為亞洲四小龍，是靠著臺商拿著皮箱闖蕩出來的，臺灣人工作認真負責的優秀特性，是半導體製程高良率的關鍵因素，這也促使臺灣企業成為各產業供應鏈的要角，即使競爭對手也受到吸引而在臺設廠。

組織文化形塑，是企業成功關鍵。成功企業的文化有兩大關鍵：一是以成果為導向，二是快速回應客戶需求的高效率，這就是客戶心中最重要的價值，而非追逐低成本。家登特有的企業文化，是承諾員工在家登的屋簷（宀）下，只要努力就能吃的到「豕肉」，就能擁有財富；勇敢迎向挑戰，就能不斷向上成長，步步

高登。我們為客戶提供創新的服務，持續與客戶緊密交流、專注客戶體驗，思索如何整合內部與外部資源，提供獨特產品為客戶增加價值、滿足客戶期待。

臺灣半導體能成為「矽盾」，來自於技術的獨占性，對家登而言，也同樣適用。家登從二十年前聚焦在半導體業，陪著客戶一路走到今天，每年挹注超過 1 億元以上資源，致力精進研發能量，跟上客戶腳步，從技術追隨者成為技術主導者。就是因為家登具有 EUV POD 極紫外光光罩傳送盒的關鍵技術，才會引來競爭對手在 2015 年興訟，這場訴訟不啻是個攸關存亡的門檻，我們已成功跨過，也藉由這項技術與客戶一起邁向全球第一。

Q. 籌組供應鏈聯盟的初衷為何？如何凝聚供應鏈互信合作的向心力？

A. 打群架、利潤分享，才能走得長久，家登英文名 Gudeng 就是取閩南語「久久長長」的涵義。與供應商協同合作，獲利與供應商共享，在對的時機，有產能提供對的產品，更有彈性與效率符合客戶所需，客戶需求也成為我們持續改善的動能。

家登以熱心服務 (Partner with H.E.A.R.T.)、熱情成長 (grow with P.A.S.S.I.ON.) 為核心，發展「協同創新 (Co-Creation)」的獨特服務模式，緣由可從創業初期說起。當時有位朋友在半導體大廠任職，為了一個影響良率的問題，已想方設法許久。

當時我提出了一個解方，由於業界從無前例，需要一筆資金開模並驗證是否可行。惟對方當時沒有資金驗證此概念，於是我自掏腰包開模與測試，但測試結果卻不盡人意。日後拜訪那位朋友時，正逢有個供應商推銷設備，我靈機一動，將我的光罩盒裝到設備裡，問題即成功解決，這是家登切入半導體製程零組件的開始，也因為這項解決方案，在 2006 年獲得客戶頒發的感謝狀。

這個經驗給我的啟發，是中小企業很難有能力負擔產品開發失敗的風險，卻為此錯失解決客戶問題的機會與商機，實屬可惜。因此，家登整合供應鏈夥伴一起成長，除了更有能量服務客戶，也能提早為下一個策略前景，鋪陳未來投資。家登在其中扮演整合資源的橋樑，一方面提供資源給夥伴們開發技術，藉此找出具有潛力的中小企業，另一方面將開發成果媒合給客戶買單，夥伴們獲得豐厚的分潤，更願意成為家登的供應商一起打拼。

Q. 從傳統模具跨入半導體與航太產業，成為創新與技術的整合服務平臺，持續進化的心法為何？

A. 航太產業與半導體業有類似特性，就是對良率、品質、供應鏈溯源具有高度要求。家登有二十餘年半導體零組件精密製造的底氣，運用精密加工的優勢技術，且逢中美貿易戰促使廠商移動布局，提供家登切入航太供應鏈的機會。

這需要長久以來投入的基本功做為基礎，構建基礎的產出往往是無形的，因此投入成本的決心最為困難。家登很早就運用數位工具進行管理，在員工只有 80 人時，就毅然決然導入 SAP ERP 系統，要做大客戶的生意，就必須具有與大客戶相同等級的管理能力，才能與大客戶有一致的思維。

家登也積極呼應客戶的要求，並要求自身以高標準達成，包括響應 RE100、取得責任商業聯盟 (RBA) 白金級證書。為了達成百分之百使用再生能源，2022 年董事會通過建置 50MW 太陽能電廠與儲能設備案，力拼落實 RE100；RBA 對移工就業「零付費」要求，確保勞工不應為了被雇用而支付任何費用，為此我們負擔移工踏出母國後的一切費用，並從申請 RBA 認證時往前追溯五年，即使是已離職的移工，我們也負擔他們的費用。

我的初心是半導體已是臺灣關鍵產業，家登為半導體供應鏈關鍵一員，與其被動符合條件，更應積極符合一線標準，因此我們不但申請 RBA 認證，並主動獲得滿分白金級認證。家登對管理制度與產品品質的高度要求，在未來更有議價能力、具有抵擋降價的防護罩，這也是我們具有的差異化價值。

尤其第 28 屆聯合國氣候變遷大會 (COP28) 後，全球已邁入全新商業環境，產品、服務與環境永續連結，已是無可迴避的趨勢，與其被法規或客戶要求，不如自己提早行動，較能控制相關成本。

▼ 家登精密工業股份有限公司邱銘乾董事長（中）、資誠聯合會計師事務所周建宏所長暨聯盟事業執行長（左）、資誠創新諮詢公司陳世祥董事（右）



Q. 如何看待 AI 在產業應用前景？

A. 發展 AI 的三大關鍵是算力、演算法、數據，AI 發展越興盛，越仰賴龐大算力，高階運算晶片需求亦將成長，對半導體發展來說是好事，對家登發展也有助益。AI 能充分發揮「最佳化」效能，無論是對外的商業模式，或對內的營運效率，前者如建立病歷資料庫，運用 AI 有助於判讀病灶，把握治療的黃金期間；後者如提升自動化與正確性，大幅減少人力。

說穿了，AI 就是蒐集資料並進行最佳化的程式，將資料數位化並做好資訊安全機制，企業智識就能管理與傳承。以家登來說，為持續往「AI 智慧製造」邁進，智慧製造委員會定期召開會議，討論流程再造的方案，強化生產製造能力與提升產品品質。

企業領袖前瞻觀點

深耕市場利基， 合縱連橫引領產業結盟

莊永順 | 研揚科技股份有限公司董事長

研揚科技集團是工業嵌入式計算機平台設計、製造、人工智慧物聯網解決方案的領導廠商，2023 年將捷波納入版圖後，營收奔百億規模。2011 年研揚成為華碩集團成員，陸續與廣積、融程電換股策略聯盟，子公司醫揚加上甫併入的捷波，泛研揚集團已然是臺灣工業電腦產業第三大集團。

不僅如此，研揚科技股份有限公司莊永順董事長心中還有更廣闊的藍圖，就是打造工業電腦界「大聯大」，以產業控股模式邀集策略夥伴資源共享、深耕各自專業領域優勢、擴大經濟規模。透過合縱與連橫，莊永順董事長如何引領工業電腦業界創造多贏優勢？由資誠聯合會計師事務所周建宏所長暨聯盟事業執行長、游明德副執行長共同訪談，研揚科技股份有限公司莊永順董事長回答。



Q. 影響臺灣未來經濟發展之主要因素為何？

A. 全球製造業景氣於 2023、2024 年預期成長 1% 至 2%，2025 年後會溫和成長，大約 3% 左右。中國大陸目前景氣尚未熱絡，同時在美國持續祭出制裁情況下，中國大陸更加自主研發技術，即使全球僅有 3% 經濟成長，中國大陸也會有 5% 成長幅度的潛力。

由於中國大陸自行研發製造晶片、處理器 (CPU)，未來將不採用 Intel X86 處理器，臺商將無法以全球角度進行生產鏈分工，若要在中國大陸銷售，就必須依中國大陸所開發的自有架構，使用當地晶片，生產符合當地需求的產品。由於中國大陸是相當重要的市場，臺灣企業很難放棄，因此，未來 8 至 10 年臺海地緣政治將大幅影響臺灣經濟。

未來兩至三年內，勢必面對全球市場區分為中國與非中國的挑戰。臺灣企業的挑戰在於臺灣市場太小，需要全球布局，即使半導體產業鏈達到世界級程度，在大國貿易戰壓力下，迫使產業鏈地區化。全球需要臺灣企業建構產業鏈，但未必需要臺灣市場，國際大型客戶多要求臺商在中國大陸、臺灣之外，再設生產基地，臺灣製造的出口份額與重要性可能越來越低。

Q.AI 突破式進展將如何影響產業？

A. 人工智慧 (AI) 在許多產業是發展可期，尤其在工業電腦產業，未來 5 至 10 年促使工業電腦持續蓬勃發展，不會受到地緣

政治、經濟成長趨緩之負面影響，AI 應用在智慧製造、資安、大數據、電動車，均是不可或缺。因此研揚在兩三年前我們就積極投入 AI，建構 AAEON.AI 網站，企圖在工業電腦領域開發與推展 AI 邊緣運算平台，著力於邊緣運算器的發展。

相較於雲端與伺服器，AI 在端點應用潛能更加巨大，畢竟雲端與伺服器是集中設置，但端點應用幾乎是全世界任何一個點都有運用的可能，因此我們積極與 NVIDIA、Intel、Google 合作研發解決方案，增加市場影響力。目前研揚子公司醫揚手上就有超過 50 個案子與 AI 相關，與全球各大醫療廠商合作開發 AI 醫療設備。拓展 AI 領域應用，是我們因應經濟成長趨緩、地緣政治挑戰所作的努力與準備。

Q. 併購與結盟，如何打造產業控股藍圖？

A. 類似大聯大控股的公司結盟，在工業電腦產業確實有必要，單獨一家公司成長到足以打下全球生意，其實具有一定難度。工業電腦人工智慧物聯網 (AIoT) 本來就是個利基市場，每間公司可專精三至四個垂直領域成為領先者，若再跨足其他產業，很難與該產業既有領先者爭鋒。

研揚的目標，是組成為工業電腦界「大聯大」，2011 年與華碩合併，研揚本身除了醫揚、捷波，換股策略合作對象有廣積及其子公司廣錠，還有融程電。若能組成產業控股，其實對控股成員有很大的幫助，資源可彼此支援，產生多贏效果，邁向

工業電腦前三大。研揚產品以 Intel CPU 為主，廣積以 AMD 為主，研揚曾經因 Intel 缺貨，無法對醫揚供應主機板，當時就以廣積 AMD 主機板支援，解決醫揚因缺料難以出貨的問題。

研發亦可分工專精領域，與廣積林秋旭董事長我們曾經討論，研揚與廣積均有網通事業群，研揚著重在中低階，廣積著重在中高階，若我們將網路通訊事業群獨立成為新公司，網通產品線很有機會可與國內第一、第二的網通公司競爭。

Q. 產業控股與吸收式合併的差別？

A. 產業控股模式以大聯大為參考，控股成員繼續各自業務，規範彼此業務互不衝突。工業電腦業者對其所經營垂直領域具有深入的 Know-how，也因為足夠瞭解，有能力對客戶提供更好的服務。因此我們偏向讓各公司及經營團隊各自經營所熟悉的產業。

目前我們已進行股份交換，建立策略夥伴關係，未來希望能建構總部功能，整合可以共通的部分，包括財務、材料、製造、資訊系統，朝產業控股方向邁進。我們除了會持續接觸工業電腦業者，也會尋找新創加入，將人工智慧物聯網 (AIoT) 具有專長領域的新創納進控股集團，新創亦可運用集團資源加速成長。

而對於吸收式合併的公司，例如捷波，可與研揚就不同客層、不同角度進行分工，捷波也可運用研揚、醫揚的產品，增加產品線豐富度，提供更完整的服務。

Q. 產業控股如何因應全球供應鏈地區化？

A. 供應鏈地區化，無論是自行設立據點、與當地系統整合商合作或透過併購，對一家規模大約 20、30 億元的中小企業來說，是相當大的投資金額，若 10 家中小企業合計 300 億元規模，設立據點讓 10 家企業共同運用，這是可行的，所有業務、服務均能集中處理，也能解決個別中小企業經營團隊在各國地區化布局的挑戰。

Q. 集團在 ESG 的著墨為何？

A. 研揚有依照母公司華碩的要求，進行碳盤查與節能減碳，由於我們不是用電大戶，所以在環境面向 (E) 發揮力度有限，在社會面向 (S) 著墨較多。例如研揚成立文教基金會，長期在彰雲嘉中部縣市國小推動科技、藝術及環境教育，也從 2019 年開始推動家庭教育走入企業，照顧同仁身心靈，號召多家企業舉辦講座與假日學校課程，並於日前獲得教育部頒發「112 年度推展家庭教育績優團體獎」。在治理 (G) 面向，我想研揚一直還算可以，公司治理評鑑維持排名前 20%，不過我們的產品對社會永續具有貢獻，例如智慧醫療、遠距醫療設備可讓醫院將有限資源拓展至偏鄉，或在救護車上將重症病人生理資料回傳醫院，病人到院時即可馬上著手診治。在新冠肺炎疫情期間，醫揚與多家廠商合力打造智慧型重症呼吸照護隔離平台，在隔離區外即能掌握病患各項生理數值，進行醫療處置。



Q. 對中小企業邁向永續的建言？

A. 臺灣大部分是中小企業，因為碳稅、碳邊境稅的壓力下，要做生意就必須符合要求。我曾經鼓勵學校教授可以與業界合作，組織產學合作團隊協助中小企業減碳，或是有一個簡便、成本相對較低的工具可供運用，畢竟中小企業人力、資源有限，ESG 可說是繼全球經濟遲緩、地緣政治風險之外，是臺灣中小企業下一個必須面對的挑戰。

企業領袖前瞻觀點

啟動全球轉型， 打造產業智能共創版圖

陳清熙 | 研華股份有限公司
綜合經營管理總經理

身為物聯網智能系統與嵌入式平台產業之全球領導廠商，研華自 1983 年成立以來，持續推動產品創新，營業據點橫跨 27 個國家。2023 年宣布啟動第三次全球轉型，以「Sector Driven」模式，深耕產業別垂直市場，集結內部資源，瞄準先鋒產業，驅動產品創新結合產業需求。為此研華梳理全球組織並培育人才梯隊，建構精通產業領域的專家隊形。

研華下階段成長引擎的具體布局為何，又如何因應全球據點規模持續壯大，優化集團投資架構，追求跨國稅務合理性？由資誠聯合會計師事務所梁華玲副所長、曾博昇數位長暨全球稅務服務主持會計師訪談，研華股份有限公司陳清熙綜合經營管理總經理回答。



Q. 歷經 2023 年景氣混沌，未來全球布局規劃為何？

A. 研華 2023 年初宣布推動 Sector Driven，從銷售面、市場面、產業面三大方向進行轉型。首先在銷售面，過去銷售策略偏向以「產品」為中心，從 2023 年開始轉為「客戶」、「產業」為中心的垂直市場銷售模式。例如交通產業的客戶，可能同時需要研華的嵌入式產品，也需要自動化產品，未來前線銷售隊形，將可以提供各產業別、多面向的產品選擇。

第二是市場面，研華在主要市場會有更多推展，北美占研華營收三成，目前正在進行大型總部建設，擴大營運規模。印度因人口未來成長可期，規劃擴充現有據點並設立研發中心。日本雖然景氣仍屬艱困，惟業績表現非常好，將擴充日本產能，除了生產當地所需產品，也會銷往海外市場。

第三是產業面，有三個主要發展方向。一是 ESG 產業布局，例如電動車、電池、充電樁、儲能均是 ESG 新興產業，各事業單位持續關注產業需求並積極布局。二是人工智慧 (AI)，當紅的生成式 AI 目前發展重心仍在算力，惟未來將逐漸推展邊緣 AI (edge AI)，例如應用於 AMR、AGV 無人車在貨架間搬貨與移動的自動倉儲，亦應用於協助醫師判讀磁振造影 (MRI)，或在智慧工廠應用光學檢測瑕疵品，研華在邊緣 AI 已有很多布局，包括伺服器與嵌入式系統產品，已多方面採用 NVIDIA、AMD、Intel 等 AI 解決方案。三是醫療應用，研華有醫療級標準品銷售，

也有整體解決方案，其實醫療產業是成長潛力非常大的產業，是我們相當看好的成長引擎。

除了上述三大面向之外，過去兩三年也進行許多整合，例如將東湖廠搬至林口廠，也因觀察到國際許多缺貨狀況，我們開始進行關鍵材料整合 (key component consolidation) 等，從市場面、產品面、營運面都逐一檢視並執行對策。

Q. 銷售軸心轉為垂直市場，具體做法為何？

A. 我們初步選定五至六個產業進行背景轉換，以我們 design-in (與客戶共同開發) 業務為例，設置一位負責人 (owner) 負責 design-in 全球業務，因此在一個地區成功的市場經驗，可推展到其他市場。另一個例子是「China for China」計畫，研華在中國大陸有三百多位工程師投入產品開發，隨著目前中國大陸在特定產業僅使用當地產品，因此未來會加深與當地供應鏈合作，生產中國大陸限定的產品，這與研華過往在任何地方的研發都是銷往全球是相當不同的。

Q. 如何在地緣政治紛擾中，強化供應鏈韌性？

A. 研華產品可分為兩大類型，標準品銷售給多數不特定客戶，這部分客戶地緣政治敏感性較低；客製化產品主要銷售給個別重要客戶 (Key account)，對地緣政治敏感度較高。

研華目前製造集中在臺灣、中國大陸與日本，日本產能原是為了服務當地客戶，產線擴建後，當重要客戶認為在中國大陸或在臺灣生產不夠安全時，日本的產能即可因應。除此之外，我們也在馬來西亞找到外包製造廠，可支援標準品製造。

研華在臺灣的產能也持續提升，華亞園區將進行第二期擴建，預計 2027 年完工。臺灣、中國大陸、日本，與東南亞的製造版圖逐漸成形，當客戶要求產地「臺灣 +1」時，日本與東南亞的產線可以服務客戶需求。

Q. 相對於成本低廉的地區，為何選擇在日本擴產？

A. 我們製造以少量多樣為主，因此材料成本相當高，供應鏈契合程度對我們來說非常重要，日本電子產業非常先進，供應鏈較為完整，這是第一個原因。第二個原因是客戶要求產能移轉，所增加的成本會向客戶要求加價。在中美貿易戰限制下，即有客戶要求移轉產地，卻因關稅導致成本增加，客戶瞭解成本確實提高且願意負擔。

Q. 調整全球投資架構的初衷為何？

A. 國際反避稅措施日漸白熱化，各國將推行最低稅負制，我們藉此檢視研華全球四十多家子公司是否潛藏稅務風險，希望能以實際經營所需為出發，達成有效合理的稅務治理。

Q. 跨國擴張時，如何克服當地文化與管理的挑戰？

A. 不同地區的文化差異，永遠都在。以擴充日本產能為例，日本人的思維就與臺灣人有許多不同，我們盡可能異中求同，例如採用一致的內部資訊系統與流程、一致的績效衡量指標，降低內部溝通成本，並產生共同的目標。

Q. 因應轉型，組織與人才策略如何相應調整？

A. 除了業務面調整之外，我們也進行組織調整。研華的永續發展委員會（SDC），從董事會層級關注人才發展、ESG 兩大議題，研華 2023 年成立 CM&D (Corporate Management & Development)，是 CEO 轄下的策略發展部門，負責發展研華全球擴充策略、新興產業切入與應用、規劃策略並統籌執行，使規劃至執行具有完整循環。

人才的選育用留，研華一直持續進行，例如由高階主管對中階主管授課，海外同仁也會參與，藉此互相學習，也加強組織融合並形塑文化。我們也會請外部專家開設課程，與研究機構、大專院校、產業協會保持互動，增加人才選用來源。

在重點人才培育方面，研華每年會進行兩次 O & PR (organization and people review process)，一次在年中，發掘具有擔任主管的潛力人才，另一次是年底，發掘具有潛能

的新星 (young talent HIPO (high potential))，這些人才組隊就企業經營議題研擬建議。藉由 O&PR 機制，我們也曾找出全球 50 位重點培育人才—Global Elite 50，由人資部門輔以個人發展計劃。

研華每年內部還有一個很重要的 GBLM 會議 (Global Business Leadership Management Meeting)，全球海外重要業務主管均來臺參加，與各事業單位主管進行市場、產品、策略、資源分配、業績目標的深度交流，有總部由內而外的目標傳達，也由業務端由外而內的回饋，這過程非常緊湊紮實，其實也是一種內部培育。

研華的全球人才布局及養成，可說是研華過去四十年來逐漸累積的戰法。

Q. 生成式 AI 興起，如何布局產業應用？

A. 研華應用生成式 AI 的面向，可分為對外產品搭配，與企業內部決策使用。先從產品談起，邊緣 AI (edge AI) 可說是研華未來成長引擎，無論是產品加上 GPU 卡、外掛或內建 AI，各產業已有許多使用案例逐漸發酵與茁壯。未來我們將持續擴大產品面向，透過內嵌 AI (AI embedded) 或以 AI 賦能 (AI enabled)，提升運算能量。



在企業內部使用的面向，我們也希望透過生成式 AI 輔助管理階層決策，例如以 AI 強化供應鏈、能源管理與預估，除了視覺化儀表板之外，還可將大數據建置於系統中，AI 可與管理階層對話並協助解讀儀表板，並建議哪裡發生問題需要解決。由於 AI 應用需搭配各產業領域知識，滲透率於未來三至五年將越來越高。

Q. 近年力行落實 ESG，具體行動與成果為何？

A. 我們 2023 年首度入選道瓊永續指數 (DJSI) 世界指數，是經歷許多努力過程，從過去不及格分數進步到全球產業第四名，在治理面 (G) 更是產業第一名，社會面 (S) 表現亦不俗，環境面 (E) 我們努力持續提升。

例如在產品面，研華從 2022 年開始，所有新產品落實綠色設計標準 (Green Design Principle)，從三個重點出發，一是材質可回收，尤其是包材，過去普遍使用泡棉達到耐震耐摔，我們希望在一定重量下的產品能改用回收紙作為包材。二是產品節能，採用耗能更低的晶片製作產品。三是產品回收，產品設計初期即注入可回收、易拆解的考量，促進電子產品再利用與循環。

營運面的節能，研華能源管理產業的事業單位，也進行自有大樓能耗監控與節能，例如辦公室強調坪效用電，廠房強調產值單位用電。創能的部分，北美興建中的新總部大樓將設置太陽能

發電，在臺灣投資的太陽能發電廠也將於 2024 年供電給全臺據點，逐步達成加入 RE100 於 2040 年全部使用再生電力的目標。

溫室氣體排放範疇三涵蓋供應鏈，我們逐步要求專用料供應商須符合一定標準，若無法符合將有一至兩年的觀察期，無法改善者將被淘汰。研華的永續行動有設定標準推行，無論是改變觀念、供應鏈配合，均需要點點滴滴努力的累積，目前有許多減碳倡議正在內部推進，也會持續與 PwC 合作，向淨零碳排里程碑邁進。

Q. 追求卓越成長，有哪些主要風險需留意？

A. 人才不足，絕對是風險第一位，第二是隨著科技進步的「典範轉移」(Paradigm Shift)，例如我們過去在中國大陸 AIMB 主機板賣得非常好，是補摺、領錢的自動櫃員機 (ATM) 必備材料，但當支付寶出現後，ATM 整條產業鏈已消失，可見典範轉移非常具有顛覆性，雖然物聯網產業尚無此現象，但仍會密切觀察。第三則是全球經濟的不確定性，跨國供應鏈布局越來越不具效益，地緣政治板塊的浮動使得跨國經營挑戰越來越高。身為企業經營者，希望在變動裡找出企業必須面對的課題，決定優先順序後，大家一起解決。



調查方法

第 27 屆全球企業領袖調查

PwC Global 於 2023 年 10 月至 11 月進行第 27 屆全球企業領袖調查 (PwC's 27th Annual Global CEO Survey)，總計獲得全球 105 個地區、4,702 份有效回覆樣本，全球與區域數據經名目 GDP 加權，產業與地區數據為未加權。公開發行公司占回覆樣本總數之 32%；前一會計年度營收小於 1 億美元占 31%，年營收 1 億美元至 10 億美元占 38%。

2024 臺灣企業領袖調查

PwC Taiwan 連續第 13 年依據 PwC Global 規範與調查方法進行量化調查。

- 量化調查委託台灣尼爾森愛科股份有限公司，於 2023 年 10 月至 12 月以電話訪問及網路問卷進行調查，總計獲得 212 份有效回覆樣本，97% 為公開發行以上公司；前一年會計年度營收小於 1 億美元占 39%，1 億美元至 10 億美元占 36%。
- 回覆量化調查問卷之企業領袖涵蓋臺灣六大產業：科技、媒體與電信業、工業製造與汽車產業、消費民生產業、健康產業、金融服務業、能源及公共資源產業，各產業回覆樣本分別為 44%、21%、15%、7%、7%、6%，與臺灣整體產業結構相近。
- 量化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。

部分圖表百分比加總未達百分之百，為四捨五入結果；部分訪題回覆若為「以上皆非」、「不知道」未顯示於圖表。

謹致謝忱

感謝以下企業參與 2024 臺灣企業領袖調查並貢獻卓見
(依產業別及企業名稱筆畫排序)

科技、媒體與電信業

力士科技股份有限公司	宇峻奧汀科技股份有限公司	昶虹國際股份有限公司	富喬工業股份有限公司
力致科技股份有限公司	年程科技股份有限公司	研揚科技股份有限公司	揚博科技股份有限公司
力特光電科技股份有限公司	艾訊股份有限公司	致茂電子股份有限公司	揚智科技股份有限公司
力晶創新投資控股股份有限公司	西北臺慶科技股份有限公司	英屬蓋曼群島商立凱電能科技股份有限公司	晶彩科技股份有限公司
中華電信股份有限公司	西柏科技股份有限公司	茂德科技股份有限公司	智晶光電股份有限公司
中菲電腦股份有限公司	宏塑工業股份有限公司	虹光精密工業股份有限公司	智微科技股份有限公司
云辰電子開發股份有限公司	谷崧精密工業股份有限公司	倚天酷碁股份有限公司	華泰電子股份有限公司
天鈺科技股份有限公司	京元電子股份有限公司	凌航科技股份有限公司	華通電腦股份有限公司
世界先進積體電路股份有限公司	佳能企業股份有限公司	凌群電腦股份有限公司	華晶科技股份有限公司
台林電通股份有限公司	岱稜科技股份有限公司	泰碩電子股份有限公司	華新科技股份有限公司
台聯電訊股份有限公司	承啟科技股份有限公司	神達投資控股股份有限公司	華義國際數位娛樂股份有限公司
台灣良得電子股份有限公司	東浦精密光電股份有限公司	國眾電腦股份有限公司	華碩電腦股份有限公司
立隆電子工業股份有限公司	東碩資訊股份有限公司	通泰積體電路股份有限公司	逸昌科技股份有限公司
兆利科技工業股份有限公司	迎廣科技股份有限公司	連展投資控股股份有限公司	新巨企業股份有限公司
兆勁科技股份有限公司	金像電子股份有限公司	凱鈺科技股份有限公司	瑞鼎科技股份有限公司
全台晶像股份有限公司	南亞科技股份有限公司	博士旺創新股份有限公司	義隆電子股份有限公司
名超企業股份有限公司	威強電工業電腦股份有限公司	喬鼎資訊股份有限公司	萬達光電科技股份有限公司
地心引力股份有限公司	建漢科技股份有限公司	富相科技股份有限公司	萬潤科技股份有限公司
	映興電子股份有限公司		

資通電腦股份有限公司

鈺創科技股份有限公司

鈺德科技股份有限公司

鈺鎧科技股份有限公司

嘉澤端子工業股份有限公司

廣化科技股份有限公司

德宏工業股份有限公司

毅嘉科技股份有限公司

橙的電子股份有限公司

霖宏科技股份有限公司

聯詠科技股份有限公司

鴻碩精密電工股份有限公司

點晶科技股份有限公司

雙鴻科技股份有限公司

瀚宇彩晶股份有限公司

穩懋半導體股份有限公司

競國實業股份有限公司

鑫聯大投資控股股份有限公司

工業製造與汽車產業

三五橡膠廠股份有限公司

三芳化學工業股份有限公司

三圓建設股份有限公司

上銀科技股份有限公司

士林電機廠股份有限公司

大甲永和機械工業股份有限公司

大東樹脂化學股份有限公司

大洋塑膠工業股份有限公司

中鴻鋼鐵股份有限公司

世德工業股份有限公司

台灣塑膠工業股份有限公司

台灣聚化化學品股份有限公司

巧新科技工業股份有限公司

巨庭機械股份有限公司

巨鎧精密工業股份有限公司

正道工業股份有限公司

宏佳騰動力科技股份有限公司

車王電子股份有限公司

亞崴機電股份有限公司

金豐機器工業股份有限公司

長春石油化學股份有限公司

長榮鋼鐵股份有限公司

信大水泥股份有限公司

南港輪胎股份有限公司

皇普建設股份有限公司

根基營造股份有限公司

高林股份有限公司

國都汽車股份有限公司

崇友實業股份有限公司

第一化成控股（開曼）股份有限公司

森寶開發股份有限公司

華友聯開發股份有限公司

勤美股份有限公司

新呈工業股份有限公司

新亞建設開發股份有限公司

新麥企業股份有限公司

福華明鏡股份有限公司

聚亨企業股份有限公司

遠雄建設事業股份有限公司

廣隆光電科技股份有限公司

潤弘精密工程事業股份有限公司

燁茂實業股份有限公司

環球水泥股份有限公司

鍾慶科技開發股份有限公司

消費民生產業

八貫企業股份有限公司

中華航空股份有限公司

六角國際事業股份有限公司

天仁茶業股份有限公司

王座國際餐飲股份有限公司

台灣高速鐵路股份有限公司

巨宇翔股份有限公司

永捷創新科技股份有限公司

永豐餘投資控股股份有限公司

立萬利創新股份有限公司

安心食品服務股份有限公司

宏亞食品股份有限公司

亞洲航空股份有限公司

爭鮮股份有限公司

長榮航太科技股份有限公司

展宇科技材料股份有限公司

海景世界企業股份有限公司

特力股份有限公司

高林實業股份有限公司

華立企業股份有限公司

陽明海運股份有限公司

新光合成纖維股份有限公司

達邦蛋白股份有限公司

漢來美食股份有限公司

漢翔航空工業股份有限公司

維格餅家股份有限公司

聚隆纖維股份有限公司

臺南紡織股份有限公司

臺鹽實業股份有限公司

德麥食品股份有限公司

聯發國際餐飲事業股份有限公司

健康醫療產業

中化合成生技股份有限公司

中裕新藥股份有限公司

太平洋醫材股份有限公司

加捷生醫股份有限公司

台灣尖端先進生技醫藥股份有限公司

生泰合成工業股份有限公司

光麗生技控股股份有限公司

聿新生物科技股份有限公司

杏國新藥股份有限公司

國光生物科技股份有限公司

智擎生技製藥股份有限公司

進階生物科技股份有限公司

雅博股份有限公司

德英生物科技股份有限公司

慕康生技醫藥股份有限公司

寶島光學科技股份有限公司

金融服務產業

三信商業銀行股份有限公司

玉山商業銀行股份有限公司

兆豐證券股份有限公司

全球人壽保險股份有限公司

南山人壽保險股份有限公司

國泰世華商業銀行股份有限公司

國票金融控股股份有限公司

第一金融控股股份有限公司

凱基證券股份有限公司

富邦綜合證券股份有限公司

華南永昌綜合證券股份有限公司

新光人壽保險股份有限公司

新光金融控股股份有限公司

萬通票券金融股份有限公司

臺銀人壽保險股份有限公司

臺灣中小企業銀行股份有限公司

能源與公共資源產業

大台北區瓦斯股份有限公司

大恭化學工業股份有限公司

中鋼碳素化學股份有限公司

日勝化工股份有限公司

怡和國際股份有限公司

東盟開發實業股份有限公司

欣桃天然氣股份有限公司

美琪瑪國際股份有限公司

益鈞環保科技股份有限公司

國精化學股份有限公司

基士德科技股份有限公司

森崴能源股份有限公司

陽明山瓦斯股份有限公司

匯僑股份有限公司

2024 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（依姓氏筆劃排序）

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所副所長

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國際事務長
金融產業服務營運長

李宜樺 資誠永續發展服務公司董事長

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所副所長
家族及企業永續辦公室主持會計師

林瓊瀛 資誠聯合會計師事務所人資長
資誠企業管理顧問公司執行董事

林一帆 資誠聯合會計師事務所策略長
審計服務副營運長
家族及企業永續辦公室協同主持會計師

林永智 資誠聯合會計師事務所副人資長
審計服務副營運長

段士良 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長
兩岸商務與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

梁華玲 資誠聯合會計師事務所副所長

許祺昌 資誠聯合會計師事務所稅務法律服務營運長

郭柏如 資誠聯合會計師事務所準則遵循暨風控辦公室負責人
金融產業服務副營運長

曾博昇 資誠聯合會計師事務所數位長
全球稅務服務主持會計師

游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業副執行長

劉博文 普華國際財務顧問公司董事長
普華國際不動產公司董事長

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

盧志浩 資誠創新諮詢公司董事長

產業議題與深度訪談團隊（依姓氏筆劃排序）

李運鞭 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

陳世祥 資誠創新諮詢公司董事

曾博昇 資誠聯合會計師事務所數位長
全球稅務服務主持會計師

游明德 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業副執行長

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

陳佳安 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 品牌暨溝通部經理

周禹丞 品牌暨溝通部經理

牟郁庭 品牌暨溝通部專員

楊智鈞 品牌暨溝通部專員

許薇倪 品牌暨溝通部專員

www.pwc.tw/ceosurvey

© 2024 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.

