


2025 全球暨臺灣企業領袖調查報告

以終為始 未來在即



目錄

前言	2	結語	37
經濟展望與全球布局	4	企業領袖前瞻觀點 (依姓名筆劃排序)	39
全球景氣回溫 企業蓄勢待發	5	陳慧遊 中華民國人壽保險商業同業公會理事長	
供應鏈重組 臺商南向布局加速	10	六大策略協助產業掌握發展契機	40
PwC Taiwan 專家觀點		黃文獻 璨揚企業股份有限公司董事長	
川普 2.0 關稅戰 臺商供應鏈因應之道	14	點亮利他善念 長照永續初心	46
永續與生成式 AI 驅動企業重塑	18	黃建智 中鋼公司董事長	
生成式 AI 應用加速 企業效益逐步顯現	19	為客戶創造價值 帶動鋼鐵產業供應鏈升級轉型	50
著眼長期價值 環境永續與獲利並存	24	蔡豐明 陽明海運股份有限公司董事長	
PwC Taiwan 專家觀點		永續與智慧領航 迎向科技與減碳新契機	56
打造負責任的 AI 解鎖價值創造潛能	26	簡志誠 中華電信股份有限公司董事長	
重塑由內而外 併購提升競爭力	30	賦能與協創 助攻產業以 AI 啟動未來	62
核心能力跨界創新 驅動業務新藍海	34		
跨界併購 加速布局與創新	35		



前言

當今全球政經情勢多重交織影響下，企業面臨商業與經營模式重塑的壓力。地緣政治衝突威脅全球供應鏈、人工智慧加速商業模式創新、氣候變遷迫使企業重新定義永續價值，加上後疫情時代的通膨與利率波動，企業的應變韌性正受到考驗。這些變革將持續影響企業經營格局，而企業未來的競爭優勢，取決於領導者如何設想未來，以長遠眼光制定當前決策。

PwC Taiwan 於今 (2025) 年首度將臺灣企業領袖調查結果同步與全球企業領袖調查結果發布，彙整 4,701 位全球與 208 位臺灣企業領袖的卓見，歸納出四大關鍵洞察：

經濟展望樂觀與全球布局

- 58% 全球與 50% 臺灣企業領袖對未來一年景氣持續保持樂觀，但需警惕總體經濟不穩定與通膨威脅。
- 企業領袖為地緣政治不確定性預作準備，30% 全球企業領袖將投資美國，臺灣企業則以中國、美國、越南、泰國、馬來西亞為投資重心。

生成式 AI 初見成果

- 83% 全球與 58% 臺灣企業領袖表示已採用生成式 AI，與 2024 年調查結果相較，採用比例在一年間成長超過四成 (2024 年調查結果顯示 32% 全球與 14% 臺灣企業已採用生成式 AI)。
- 34% 全球與 32% 臺灣企業已因採用生成式 AI 而增加利潤，展望未來一年，49% 全球與 60% 臺灣企業領袖預期可因生成式 AI 提升獲利能力。

環境永續與獲利可並存

- 25% 全球與 53% 臺灣企業領袖已接受氣候友善投資報酬較低，著眼氣候友善投資所帶來的長期利益。
- 永續與獲利可並存，33% 全球與 37% 臺灣企業領袖表示過去五年因氣候友善投資，其產品或服務銷售收入增加。

重塑由內而外，併購提升競爭力

- 企業以核心競爭力拓展跨產業版圖。過去五年間，38% 全球與 40% 臺灣企業跨進新產業，八成以上企業已創造營收。
- 併購是延伸企業核心競爭力、拓展事業版圖的良方，54% 全球與 22% 臺灣企業領袖未來三年將進行併購，當中有 61% 全球與 47% 臺灣企業領袖藉此進入新產業。

科技變革、氣候變遷是挑戰，更是企業重塑的觸媒，關鍵在於企業能否快速且廣泛地推動轉型，將核心價值延伸至新領域，化挑戰為創造價值的利器，以在未來競爭中搶占先機。

未來已然展開，真正的領導者不是等待未來，而是創造未來。本調查報告旨在為企業領袖提供策略參考，未來榮景須從今日布局，以長期願景為指引、規劃轉型路徑，引領企業持續重塑，而採取行動的最佳時刻就是此時。



2025 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



經濟展望與 全球布局

2025 年全球政經情勢仍面臨高度不確定性。中東政局持續緊張，即使以色列與哈瑪斯在加薩走廊衝突似見歇止跡象。敘利亞政局出現重大轉折，反抗軍以閃電攻勢終結阿薩德家族長達 53 年的統治，而俄羅斯與烏克蘭的戰火已燃燒至第四年，持續威脅全球經濟前景。

2024 年全球近半數人口經歷大選，選舉不確定性雖告一段落，卻轉為政策不確定性，特別是全球最大進口國與消費市場的美國，隨著川普重掌白宮，預期將強化保護主義政策，貿易戰與科技戰可能進一步升級。

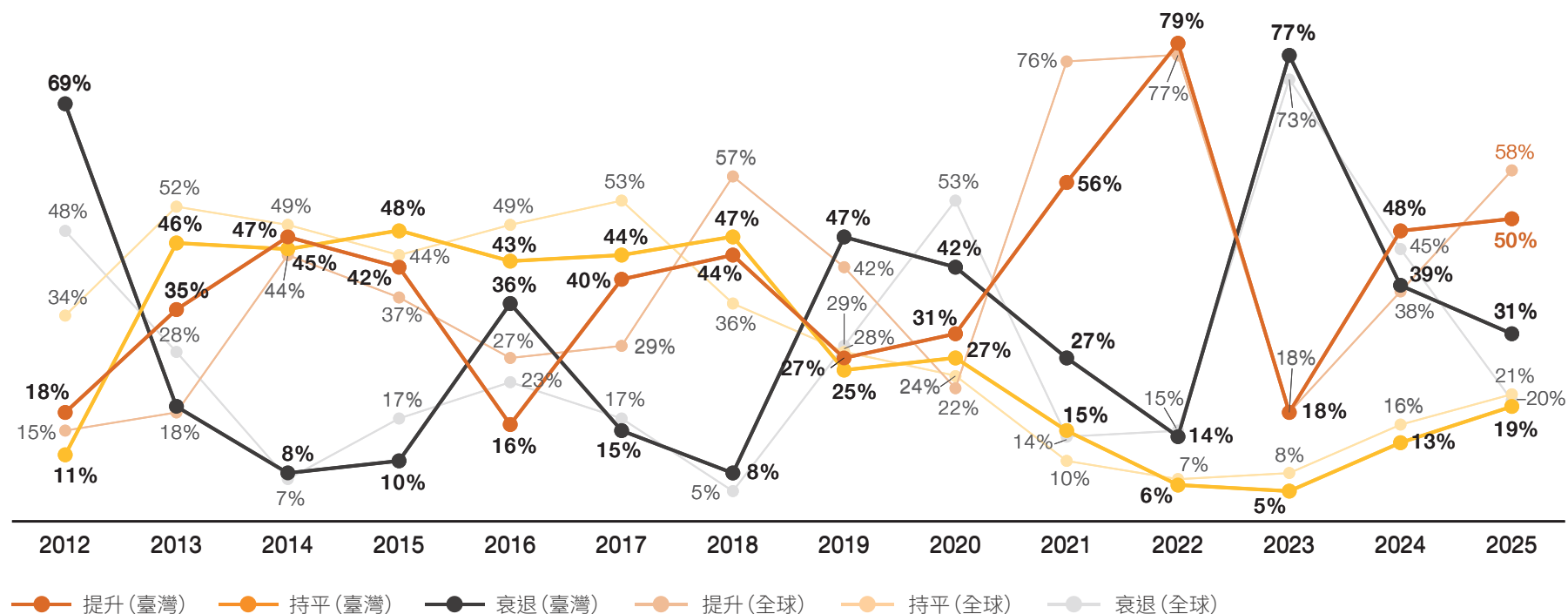
地緣政治緊張與美國政策不確定性，不僅加速供應鏈重組與布局，更增加產品與服務成本。然而企業領袖已在混沌中掌握方向，樂觀面對 2025 年。

全球景氣回溫 企業蓄勢待發

從 2023 年僅 18% 全球與臺灣企業領袖對未來一年景氣表示樂觀，至今多數企業領袖認為全球經濟前景已從 2023 年低點逐步回升，58% 全球與 50% 臺灣企業領袖預期 2025 年全球景氣將提升，高於 2024 年 38% 與 48%。

值得注意的是，42% 全球與 48% 臺灣企業領袖預期未來一年將增聘人員，遠高於預計會減少人員的比例（全球與臺灣企業領袖預計減少人員的比例分別為 17% 與 6%），亦約有四成的全球（38%）與臺灣（42%）企業領袖對未來一年營收成長非常具有信心，反映市場信心逐步回溫，市場與業務具有發展空間，企業積極為市場未來成長機會而準備。

全球與臺灣 CEO 對未來一年全球景氣持續保持樂觀



Source | PwC Taiwan 2012-2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 15th-28th Annual Global CEO Survey

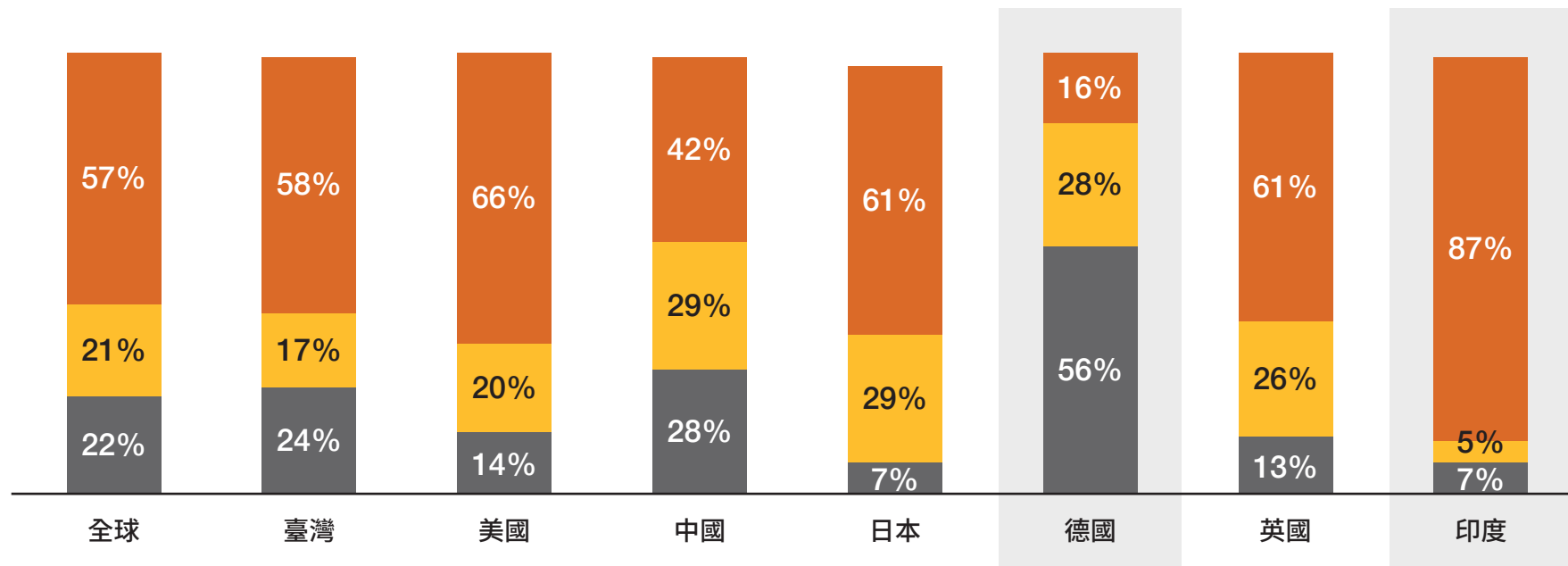
Base | 臺灣 (2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224; 2023=216; 2024=212; 2025=208)

全球 (2012=1,258; 2013=1,330; 2014=1,344; 2015=1,322; 2016=1,409; 2017=1,379; 2018=1,293; 2019=1,378; 2020=1,581; 2021=1,779; 2022=4,446; 2023=4,410; 2024=4,702; 2025=4,701)

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

雖然全球景氣偏樂觀，各國復甦步調不一。G20 國家中，德國企業領袖對國內經濟前景最為悲觀，這反映德國工業不僅面臨需求疲軟，還面臨能源成本上漲、出口衰退、人力短缺的挑戰。相對而言，印度企業領袖則最為樂觀，近九成（87%）預期未來一年國內經濟將加速成長。

CEO 對所在國家經濟展望看法不一，印度多數看好、德國多數看壞



■ 提升 ■ 持平 ■ 衰退

Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 = 4,701；臺灣 = 208；美國 = 181；中國 = 139；日本 = 148；德國 = 68；英國 = 127；印度 = 76

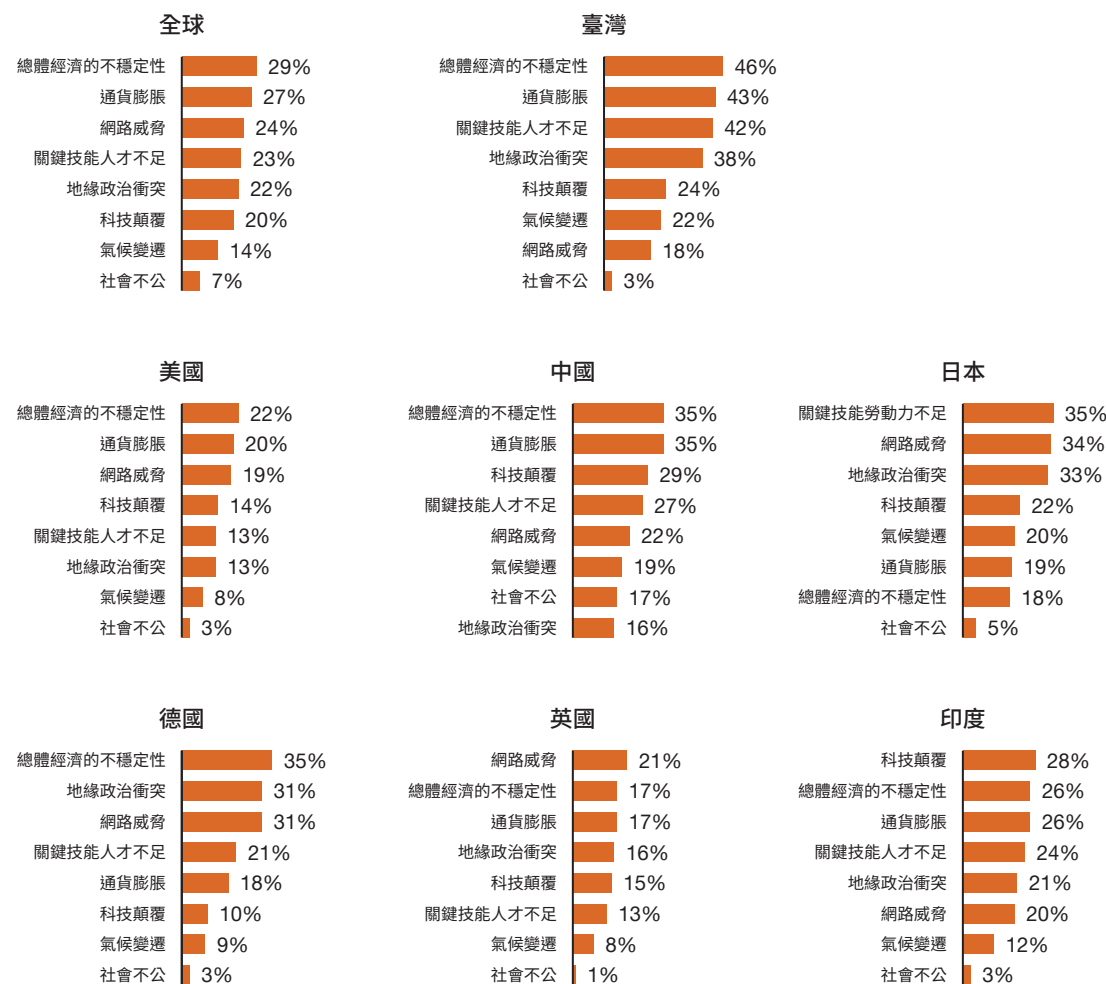
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表

經濟因素仍是多數企業領袖認為影響企業獲利的主要威脅，「網路威脅」由美國、日本、德國、英國企業領袖列為前三大威脅之一，「科技顛覆」是印度、中國企業領袖重視的前三大威脅之一，「關鍵技能人才不足」則是面臨人口快速老化的臺灣、日本企業領袖重視的前三大威脅之一。

「地緣政治衝突」是臺灣 (38%)、日本 (33%) 與德國 (31%) 企業領袖重視的經營威脅。臺灣與日本¹ 高度依賴跨國供應鏈，地緣政治風險升高將考驗供應鏈韌性。德國是歐洲的製造中心，其汽車與工業製造亦仰賴跨國供應鏈，近來外銷市場景況不佳、能源價格高漲，大型企業部分工廠已被迫關閉，美國新任總統川普的關稅政策，更使德國經濟前景蒙上陰影²。

隨著企業經營版圖橫跨全球，PwC Taiwan 全球暨臺灣企業領袖調查呈現各國企業領袖對經營威脅的觀點，從各國企業領袖對威脅的重視程度，可一窺在當地經營所面對的挑戰，可作為臺灣企業前往當地布局、經營市場時，預做風險控管的重要參考。

除了經濟因素，各國 CEO 亦重視網路威脅、科技顛覆、人才不足



1. 日經中文網：日本 3 成進口商品的中國份額過半，是美國 2.5 倍。

2. 華爾街日報：地緣政治壓力增大，德國企業日趨悲觀。

延續去年調查發現，臺灣企業領袖仍將「總體經濟的不穩定性」、「通貨膨脹」視為未來一年的主要威脅。今年問卷新增的「關鍵技能人才不足」、「科技顛覆」選項，已位居臺灣企業領袖心目中的第三（42%）與第五（24%）大威脅。此外，38% 臺灣企業領袖認為地緣政治衝突將在未來一年影響企業營運，比例與去年調查結果（39%）相當。這些威脅將對企業產生交互與加成影響，衝擊供應鏈穩定。

由於產業特性所致，不同產業企業領袖所重視威脅亦有不同，84% 臺灣金融服務產業企業領袖認為高度受到總體經濟的不穩定影響，持相同看法的健康產業企業領袖僅有 12%；54% 工業製造服務產業企業領袖認為地緣政治是高度威脅，是臺灣所有產業比例最高者；40% 能源及公共資源產業企業領袖認為氣候變遷、地緣政治對財務表現造成高度影響，高於經濟因素的比例。

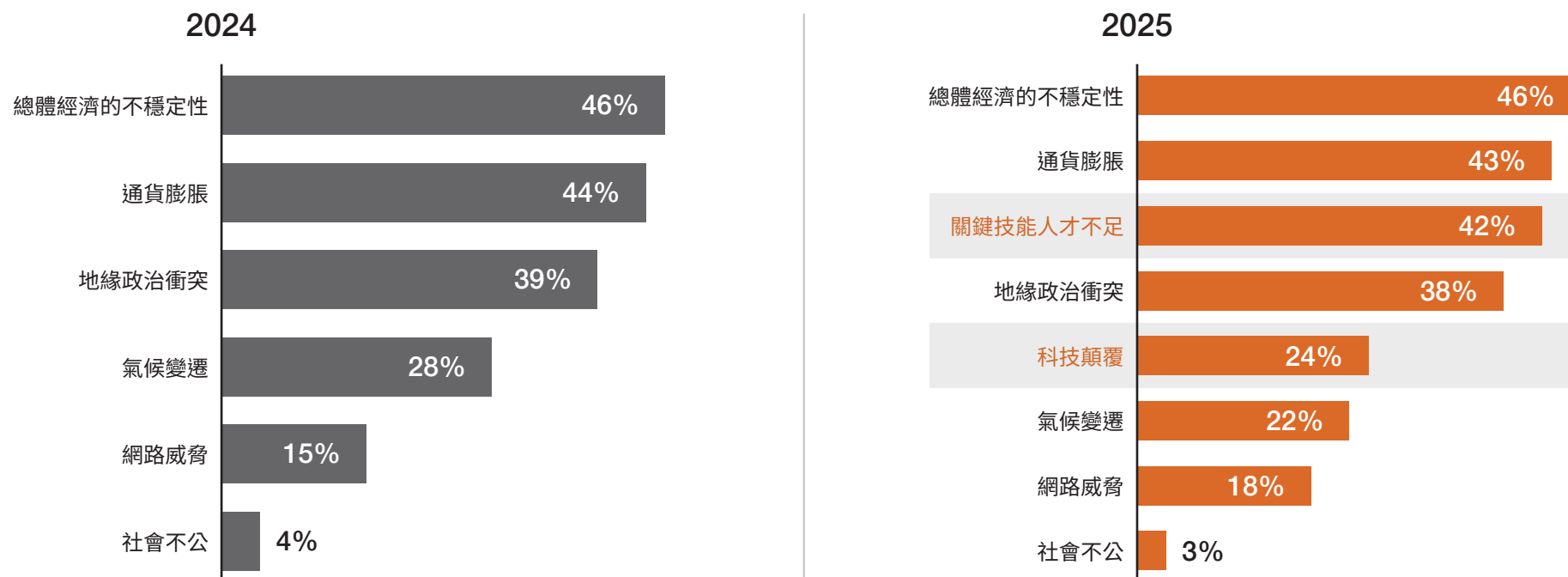
臺灣各產業前四大經營威脅

科技、媒體與電信產業	工業製造服務產業	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
46% 關鍵技能人才不足	63% 通貨膨脹	54% 總體經濟的不穩定性	31% 關鍵技能人才不足	84% 總體經濟的不穩定性	40% 氣候變遷
45% 總體經濟的不穩定性	54% 地緣政治衝突	50% 關鍵技能人才不足	23% 通貨膨脹	53% 通貨膨脹	40% 地緣政治衝突
37% 通貨膨脹	51% 總體經濟的不穩定性	46% 通貨膨脹	23% 地緣政治衝突	42% 科技顛覆	30% 總體經濟的不穩定性
37% 地緣政治衝突	49% 關鍵技能人才不足	36% 氣候變遷	23% 網路威脅	37% 地緣政治衝突	30% 通貨膨脹

在各項威脅中，相對於各國企業領袖對「網路威脅」的高度關注，僅 18% 臺灣企業領袖認為「網路威脅」將對企業財務造成影響，顯示風險意識有待提升。據《2025 全球數位信任洞察報告》調查發現，企業資料外洩造成平均損失金額已達 332 萬美元，且 57% 企業認為網路安全將大幅影響顧客信任。為強化企業資安治理，金管會³近年陸續透過提高資安內部控制查核比例、修訂「上市上櫃公司資通安全管控指引」，並調整重大資安事件的重大訊息「重大性」標準，推動上市櫃公司建立更完善的資安防禦機制。

3. 金管會 2024 年 3 月 5 日新聞稿：金管會持續推動相關措施精進上市（櫃）公司資通安全管理。

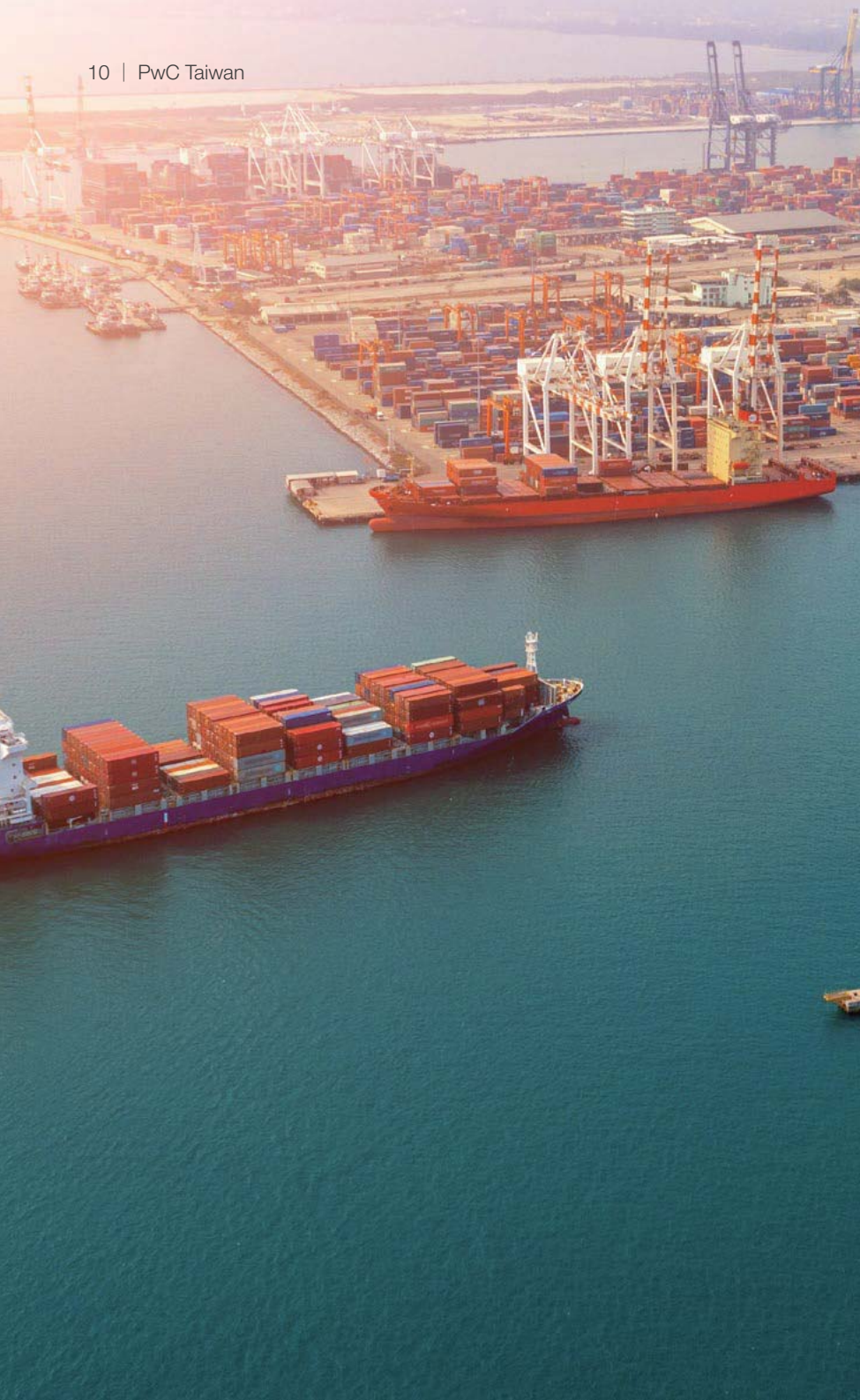
總體經濟不穩定仍是臺灣 CEO 認為最大威脅 關鍵技能人才不足及科技顛覆則是新威脅



Source | PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查、PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查

Base | 2024=212; 2025=208

註：「關鍵技能人才不足」、「科技顛覆」為 2025 年調查之新增選項



供應鏈重組 臺商南向布局加速






















全球暨臺灣企業領袖調查每年均詢問企業：對未來一年成長最為重要的地區為何。為深入了解企業全球布局策略，今年調查首度量化跨國投資金額配置，剖析企業未來一年的投資重點區域與資金比重。

在規劃將跨國投資的 2,715 位全球企業領袖中，30% 表示未來一年將投資美國，且在跨國投資金額比例中位居首位。即使調查期間為美國總統川普確定當選前，企業已感受到「在美國製造」的壓力。除美國外，全球企業領袖未來前五大投資地依序為英國（14%）、德國（12%）、中國（9%）、印度（7%）。這些投資布局與近年企業認定的重要地區大致相符，惟投資比重有所調整。以中國為例，雖有約三成全球企業領袖在近兩年調查中視其為重要地區（2024 年 31%、2023 年 29%），但實際規劃投資的比例降至 9%。





















在過去兩年的全球企業領袖調查中，阿拉伯聯合大公國、沙烏地阿拉伯並未進入前十大重要地區。然而，今年調查顯示，這兩個國家已躋身前十。為了減少依賴石油收入，中東正積極發展人工智慧和醫療產業。因此，健康產業和科技業的投資正在增加：沙烏地阿拉伯吸引了 15% 健康產業企業和 10% 科技業企業投資，而阿拉伯聯合大公國則吸引了 13% 健康產業企業和 12% 科技業企業投資。

未來一年全球企業多數投資美國，臺灣企業將投資中、美、越、泰

全球

前十大投資地區		占跨國投資比例前十大地區	
1	 美國 30%	1	 美國 7.58%
2	 英國 14%	2	 英國 2.46%
3	 德國 12%	3	 德國 2.04%
4	 中國 9%	4	 中國 1.56%
5	 印度 7%	5	 阿聯 1.24%
5	 法國 7%	6	 印度 1.14%
7	 阿聯 6%	7	 新加坡 1.13%
8	 澳洲 5%	8	 法國 1.07%
8	 新加坡 5%	9	 沙烏地 1.07%
8	 墨西哥 5%	10	 香港 1.03%
8	 沙烏地 5%		

臺灣

前十大投資地區		占跨國投資比例前十大地區	
1	 中國 42%	1	 中國 6.92%
2	 美國 27%	2	 越南 5.34%
2	 越南 27%	3	 泰國 5.29%
4	 泰國 23%	4	 美國 4.49%
5	 馬來西亞 12%	5	 馬來西亞 2.50%
6	 日本 11%	6	 新加坡 1.53%
7	 澳洲 8%	7	 日本 1.00%
7	 新加坡 8%	8	 澳洲 0.93%
9	 香港 5%	9	 印尼 0.72%
9	 印尼 5%	10	 柬埔寨 0.53%

■ 同為全球、臺灣之前十大投資地區

Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey







































Base | 前十大投資地區：N = 未來一年將跨國投資，全球 = 2,715，臺灣 = 98；占跨國投資比例前十大地區：全球 = 4,701，臺灣 = 208

對於未來一年將跨國投資的98位臺灣企業領袖來說，預計投資的前五大地區為中國（42%）、美國（27%）、越南（27%）、泰國（23%）、馬來西亞（12%）。若以全體受訪者的平均跨國投資金額占比分析，中國（6.92%）、越南（5.34%）、泰國（5.29%）、美國（4.49%）、馬來西亞（2.5%）同樣位居前五。

對臺灣企業來說，中國仍然是不可忽略的市場，投資策略將從以製造基地為主，逐漸轉變為強化研發、品牌與行銷或多元化發展⁴。從產業別來看，包括科技、媒體與電信產業、工業製造服務業、能源及公共資源產業都有五成以上的企業領袖在未來一年將投資中國。

4. 行政院大陸委員會委託研究，中國大陸臺商投資動向及產業分布研究調查，2024年2月7日發布。

臺灣各產業前五大投資地區

科技、媒體與電信產業	工業製造服務產業	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
1  中國 50%	1  中國 53%	1  中國 25%	1  美國 58%	1  香港 27%	1  中國 50%
2  越南 30%	2  越南 47%	1  印尼 25%	2  中國 42%	1  日本 27%	2  越南 33%
3  美國 28%	3  泰國 29%	1  美國 25%	3  泰國 25%	3  澳洲 18%	3  印尼 17%
3  泰國 28%	4  美國 24%	4  澳洲 17%	4  澳洲 17%	3  澳洲 18%	3  日本 17%
5  馬來西亞 13%	5  馬來西亞 12%	4  日本 17%	4  馬來西亞 17%	3  韓國 18%	3  馬來西亞 17%
		4  新加坡 17%	4  新加坡 17%	3  泰國 18%	3  新加坡 17%
		4  越南 17%	4  德國 17%	3  泰國 18%	3  泰國 17%

觀察前十大投資地區，著眼於市場潛力與區域性關稅協定，南向國家已是臺灣企業「大中華區+1」的重心。與往年調查結果相較，對臺灣企業成長具有重要性的前十大地區，還有德國與印度，今年亦分別有 4% 臺灣企業領袖表示未來一年將投資德國或印度。

美國新任總統川普以「讓美國再次偉大」與關稅保護主義為政策主軸，要求各國企業「美國製造」，而各國如何回應美國關稅政策，將考驗供應鏈韌性。為避免過度依賴單一地區為生產基地或供應來源，臺灣企業勢必將多方布局以分散風險，視各國關稅政策梳理貿易成本。隨著企業擴大在全球的足跡，跨國營運管理、人才、稅務與法遵，將成為企業中長期的課題⁵。

5. PwC Taiwan 系列文章：川普 2.0 因應策略，詳情請見：
<https://www.pwc.tw/zh/services/tax/strategies-to-trump.html>





PwC Taiwan 專家觀點

川普 2.0 關稅戰 臺商供應鏈 因應之道



蘇宥人

資誠美國業務負責人



美國總統川普上任後，以「讓美國再次偉大」與關稅保護主義為政策主軸，對中國大陸、墨西哥及加拿大進口的商品加徵關稅。川普近期更宣布對所有向美國徵收進口關稅的國家開徵「對等關稅」，甚至傳出臺灣電子產品也在課稅範圍內，不僅將影響企業在全球的供應鏈布局，也加劇全球貿易緊張局勢。

根據 PwC US 於 2025 年 1 月 17 日發布的《川普關稅政策對各產業影響報告》(US tariff industry analysis under incoming Trump administration)，臺灣是美國第八大貿易夥伴，每年進口至美國貨品貿易總額占美國進口總額 3.5%。臺商在美國主要銷售的產品包括半導體、硬體與元件、消費性電子產品、工業機械等，均可能受到川普的關稅政策影響。

赴美設廠 應考量法規、文化、財務及供應鏈

在川普推動美國製造業回流的政策下，部分企業開始規劃赴美投資。根據 PwC Taiwan《2025 全球暨臺灣企業領袖調查報告》，規劃進行跨國投資的全球企業領袖中，未來一年最主要的海外投資地點是美國，且在跨國投資金額比例中亦位居首位。

即使全球調查期間為美國總統川普確定當選前，企業已感受到「在美國製造」的壓力。至於臺灣企業，亦將美國視為第二大海外投資地區。

臺灣企業規劃在美國建立製造工廠，必須考量四大關鍵：

- 1** 思考如何應對複雜的美國法規環境，包括聯邦、州和地方的法律，涵蓋勞工、環境標準和安全協議。
- 2** 臺商須適應不同的文化及商業慣例。
- 3** 在美設立製造基地所需的財務投資，包括購買或租賃土地、建造設施以及獲取機械和技術的成本。
- 4** 美國當地供應鏈的完整性是在美國製造最重要的挑戰，如果想在美國境內製造，臺商需要在美国境內建立可靠的供應鏈來取得所需的原料及零件。



為了解決上述問題，首先，臺商應提升本身技術和創新，應加大對研發的投入，提升技術水平，並積極採用新技術來提高生產效率和產品品質。其次，臺商應嚴格遵守美國當地法規，並積極採取措施減少對環境的影響，提升社會責任形象。最後，臺商可與美國當地教育機構合作，提供實習和培訓機會，吸引更多美國年輕人進入製造業，並提升現有員工的技能水平。

雞蛋別放同一個籃子 需規劃供應鏈多元化

川普 2.0 關稅戰的發展可能非常迅速，臺商不能把所有雞蛋放在同一個籃子裡，要避免過度依賴單一國家、地區的生產基地或供應鏈，需要儘早開始規劃供應鏈多元化、分散風險的策略。

川普 1.0 時期即已開始對中國大陸進口商品課徵高額關稅，促使臺商遷移生產基地，許多臺商已前往東南亞設廠。川普 2.0 的關稅政策，更加速臺商供應鏈在東南亞布局更為多元化。根據 PwC Taiwan 《2025 全球暨臺灣企業領袖調查報告》，越南在臺商海外投資市場排名與美國並列第二，泰國和馬來西亞也擠進前五名，南向國家已成為這波供應鏈移轉下臺商的布局重點。

在供應鏈多元化的規劃過程中，企業需要全面評估執行成本及資金來源、當地供應鏈狀況，進行選址分析，了解當地工業用不動產，增加未來建廠的彈性。在中長期而言，隨著集團擴大全球足跡，臺灣企業也需要考慮如何有效管理海外業務及海外子公司與員工，全球營運配置較複雜的集團，也可研擬設立第二總部的可行性。

此外，企業需要建立即時監測政策變化之體系，由專業的團隊負責掌握美國和其他國家之政策方向，支援公司決策。企業也需要建立緊急應變小組，由供應鏈管理、財務、法務、風控、業務、行銷等部門密切合作訂定因應貿易戰、科技戰，及其他地緣政治事件的策略。

川普執政下的未來四年，將是供應鏈韌性的重大考驗。臺商在美設廠，必須應對美國複雜的法規環境、文化差異以及財務投資等議題。同時需要提升技術創新、優化供應鏈管理、遵守法律並強化社會責任。此外，臺灣企業應避免過度依賴單一市場，需建立多元化的供應鏈策略來應對不確定的貿易環境，強化企業的全球競爭力和市場適應能力。





永續與生成式 AI 驅動企業重塑



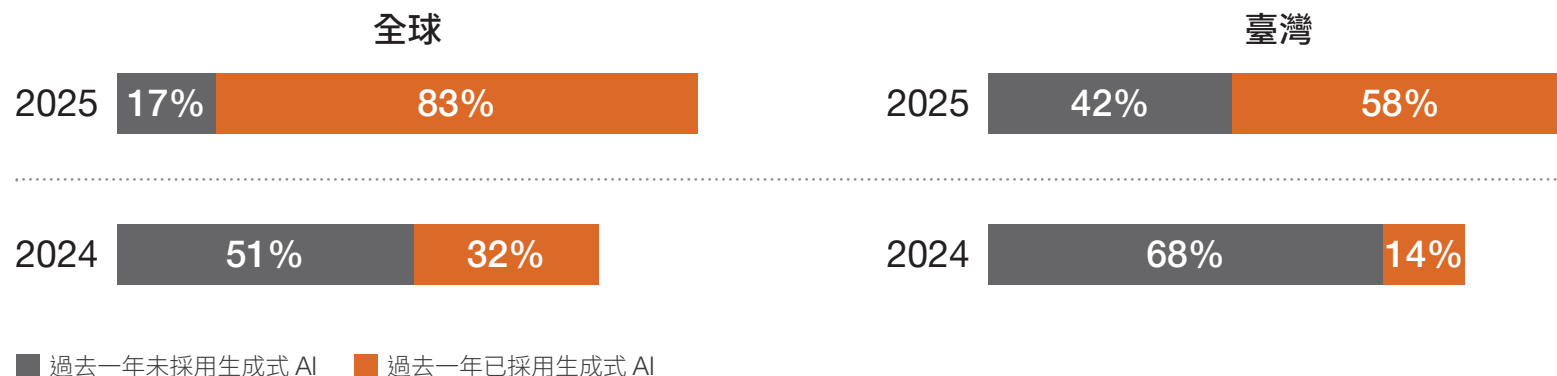
多數企業領袖早已明瞭企業重塑的重要性，而這是無法停歇的進程。自 2023 年首次調查以來，持續有高比例的企業領袖認知到轉型的重要性，今年調查顯示，42% 全球與 77% 臺灣企業領袖預期企業需在十年內完成轉型才能維持獲利能力。

科技與永續是企業轉型的觸媒，生成式 AI 等新興科技正重塑企業營運模式，而永續轉型更是企業創造長期價值的關鍵，在這兩股力量交互作用中，不僅提升企業營運效率，更能驅動商業模式創新，促使企業持續重塑，在瞬息萬變的市場環境中保持競爭優勢。

生成式 AI 應用加速 企業效益逐步顯現

生成式 AI 自 2022 年底問世以來，進入多數高階主管視線不過兩年，全球企業已紛紛開始採用，並已初見令人振奮的成果。調查顯示，83% 全球與 58% 臺灣企業領袖已在企業導入生成式 AI，採用率較去年分別成長五成與四成，企業積極擁抱這波技術革新浪潮。

已採用生成式 AI 的企業比例，過去一年大幅提升



Source | PwC's 28th Annual Global CEO Survey ; PwC's 27th Annual Global CEO Survey ; PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查

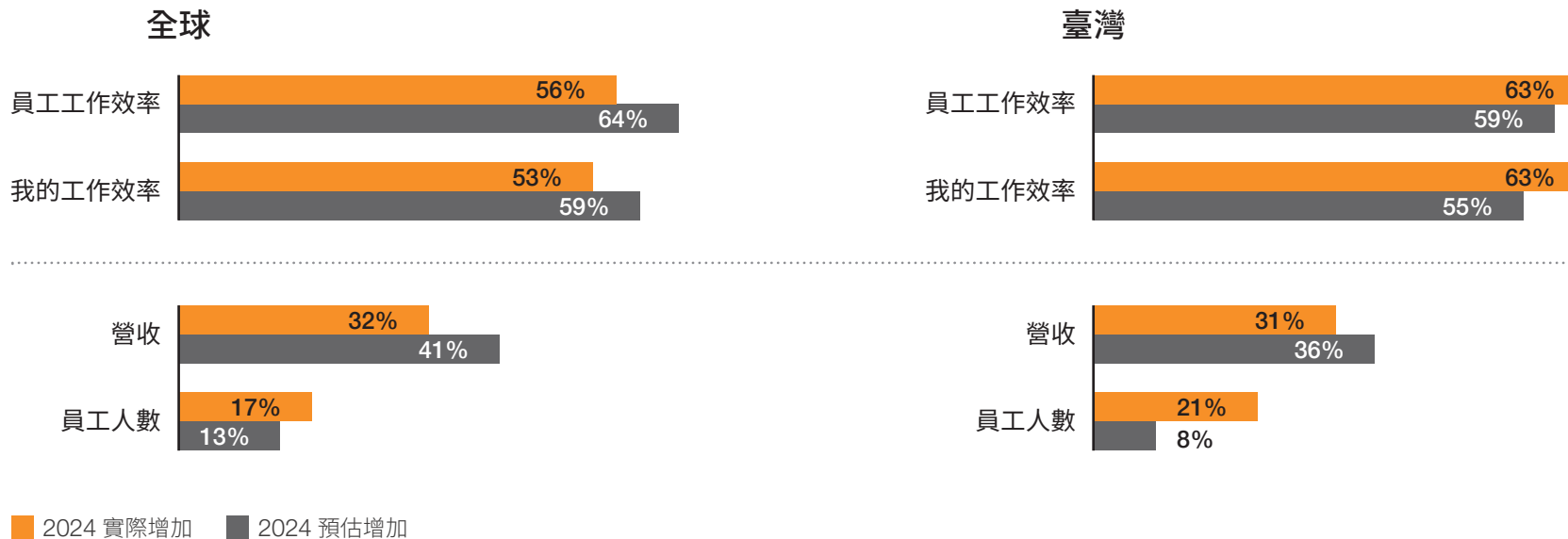
Base | 2024: 全球 = 4,702; 臺灣 = 212 2025: 全球 = 4,701; 臺灣 = 208

註：回覆若為「不知道」不顯示於圖表。

在 2024 全球暨臺灣企業領袖調查中，詢問受訪者預估生成式 AI 是否會增加員工與自身的工作效率、是否具有增加營收的潛力，以及對員工人數的影響。今年問卷調查則詢問已使用生成式 AI 的受訪者：生成式 AI 在過去一年是否實際達到上述效果。

調查發現，過半數企業已實現效率提升，全球與臺灣企業領袖分別有 53% 與 63% 表示提升自身工作效率，56% 與 63% 反映員工效率提升。更值得注意的是，超過三成企業（全球 32%、臺灣 31%）已轉化為實質營收成長，部分企業（全球 17%、臺灣 21%）更因業務成長增聘人力，超出原先預期。

與全球相較，臺灣 CEO 採用生成式 AI 提升效率，結果優於預期



Source | PwC's 28th Annual Global CEO Survey ; PwC's 27th Annual Global CEO Survey ; PwC Taiwan 2024 臺灣企業領袖調查 ; PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查

Base | 2024: 全球 =4,702; 臺灣 =212 2025: 全球 =3,916; 臺灣 =121

註：回覆若為「不知道」不顯示於圖表。



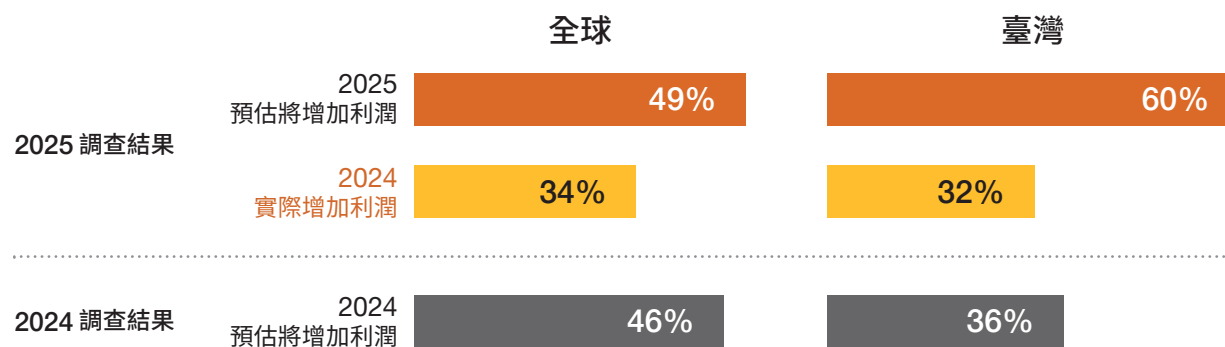
生成式 AI 在自然語言處理、創意構思與自動化方面具有突破性能力，正在革新各個產業，重塑商業模式並提高營運效率。過去一年中，34% 全球與 32% 臺灣企業已因採用生成式 AI 而增加利潤，展望未來一年，企業對生成式 AI 的期待持續攀升，49% 全球與 60% 臺灣企業領袖預期將帶來利潤成長。

上述結果與 PwC 對員工與投資人的調查發現呼應，在《2024 全球希望與恐懼調查報告》⁶ 中，82% 全球與 90% 臺灣每日使用生成式 AI 的員工，預期在一年內可因生成式 AI 提升工作效率。在《2024 全球投資人調查報告》⁷ 中，超過六成投資人預計其所投資的企業，在未來一年可因生成式 AI 而提升營收與獲利能力。

6. PwC《2024 希望與恐懼調查報告》(PwC's Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024)，針對 50 個國家和地區共 56,600 名員工進行調查，其中包括 500 名臺灣受訪者。

7. PwC《2024 全球投資人調查報告》針對全球 24 個國家及地區、345 位投資人進行調查，受訪者主要是機構投資人。

超過三成企業因生成式 AI 增加利潤， 超過四成企業看好提升獲利潛力



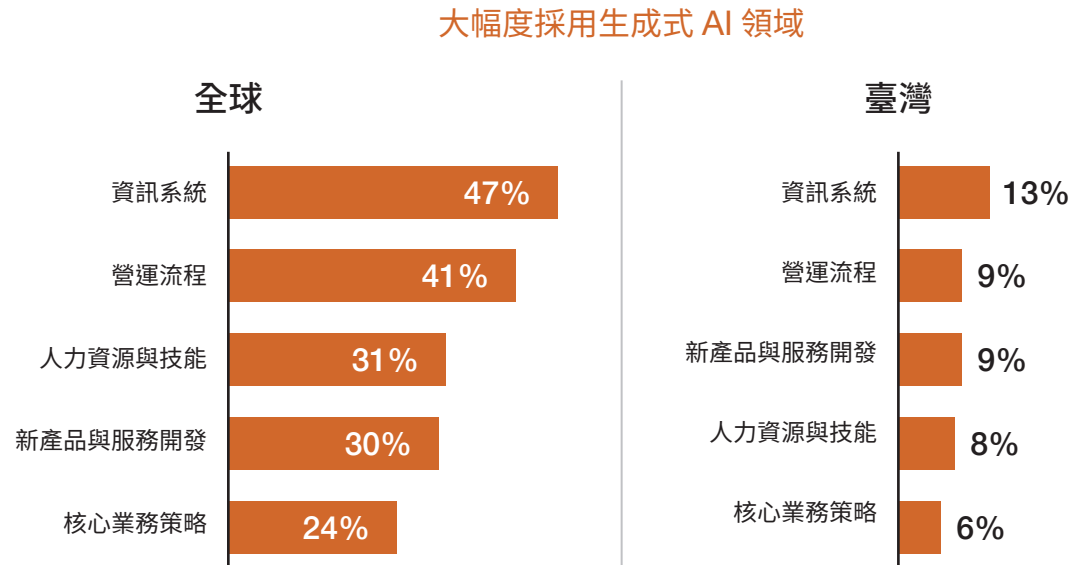
Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 2024 問卷：全球 = 4,702；臺灣 = 212 2025 問卷：已採用：全球 = 3,916；臺灣 = 121，預計採用：全球 = 4,089；臺灣 = 154

在未來三年中，「資訊系統」是全球（47%）與臺灣（13%）企業領袖將大幅度採用生成式 AI 的首選領域，其次是「營運流程」（41% 全球與 9% 臺灣企業領袖表示將大幅度採用），「人力資源與技能」與「新產品與服務開發」則分別是 全球（31%）與臺灣（9%）企業領袖大幅度採用的前三領域之一。

然而，與全球相較，臺灣企業領袖大幅度採用生成式 AI 的比例明顯偏低，相對於臺灣企業領袖對生成式 AI 可提升效益和利潤的期待，企業未來採用幅度尚有很大的進展空間。尤其「人力資源與技能」大幅度運用的比例偏低實顯不合理。發揮生成式 AI 潛能的前提，取決於員工知道何時以及如何在工作中使用 AI 工具，並理解潛在陷阱與風險。由 PwC 與 WEF 共同針對來自全球各地、不同產業之 20 多個生成式 AI 早期採用者訪談⁸發現，所有受訪者都認同，組織導入生成式 AI 的過程中，比起技術本身，員工扮演著更關鍵的角色。

與全球相較，臺灣企業未來三年大幅採用生成式 AI 比例偏低



■ 大幅度 + 非常大幅度採用

Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,701；臺灣 =208

8. PwC 與 WEF 共同發布《善用生成式 AI 增強工作並提升員工生產力》(Leveraging Generative AI for Job Augmentation and Workforce Productivity)，基於文獻研究、情境分析以及早期採用者的個案研究，提出採用生成式 AI 的行動框架。

臺灣企業大幅度採用比例較低的原因，來自於對生成式 AI 導入企業流程的信任度仍偏低，60% 臺灣企業領袖表示有限程度信任或無法信任。然而，運用生成式 AI 並無所謂最佳時機點，但躊躇不前的企業必定會錯失許多機會，企業可建立有效的 AI 風險治理框架⁹，打造「負責任的 AI (Responsible AI)」，降低採用生成式 AI 的風險。AI 風險治理之構築歷經五個階段：一是領導階層的培訓與探索，瞭解風險據以選擇合適的技術；二是制定 AI 策略，包括選擇 AI 工具與使用情境；三是創建可信任的 AI 框架，確保資料隱私與保護有適當流程；四是部署技術並建立運用實例；五是人員與組織變革，推廣生成式 AI 至整個團隊，將成果與風險管理框架拓展到新領域。

9. PwC Taiwan 與經濟日報於 2024 年 12 月 13 日共同舉辦「AI 大策略大布局 企業領袖的必修課」論壇，從策略布局、技術賦能、風險治理到人才構建，全方位剖析生成式 AI 的商業應用策略，論壇內容摘要請見：<https://www.pwc.tw/zh/news/press-release/press-20241213.html>

與全球相較，臺灣 CEO 對生成式 AI 導入企業流程的信任度低



■ 無法 / 有限程度信任 ■ 中等程度信任 ■ 高度 / 非常信任

Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,701; 臺灣 =208

註：回覆若為「不知道」不顯示於圖表



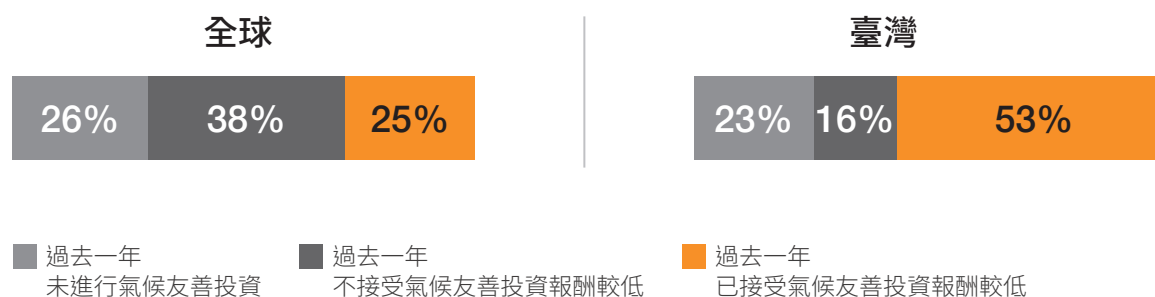


著眼長期價值 環境永續與獲利並存

全球永續浪潮下，企業紛紛將氣候友善投資納入長期策略規劃，即使許多氣候解決方案涉及技術突破與前期資本需求，需要歷經商業化階段才能實現規模經濟。根據《2024 全球投資人調查報告》，近七成投資人支持企業投入 ESG 相關支出，即使可能影響短期獲利，這反映出市場已普遍認同氣候友善投資的策略價值。

調查結果發現，多數企業已呼應投資人的期待，53% 臺灣企業領袖過去一年已進行氣候友善投資，並可接受氣候友善投資報酬率較低，遠高於全球 25% 的平均水準，顯示半數臺灣企業領袖已積極為環境永續進行長期布局。

超過五成臺灣 CEO 已接受氣候友善投資報酬較低



Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 = 4,701；臺灣 = 208

註：回覆若為「不知道」不顯示於圖表

儘管轉型過程中，54% 臺灣企業面臨成本增加，但 37% 企業已開始獲得營收成長的正面效益，優於全球 33% 的表現。從全球角度來看，氣候友善投資的多寡，受到各國法規要求、獎勵措施，或企業於供應鏈的位置所影響。在主要國家之間，過去五年因氣候友善投資而使成本增加的臺灣企業 (54%)，比例高於全球 (36%)，更為各國之首，可見臺灣企業投注許多資源與心力積極轉型，以符合政策要求與供應鏈標準。臺灣企業氣候友善投資的成果，則呈現在營收成長，37% 臺灣企業表示在過去五年因氣候友善投資促使收入增加，比例高於全球 (33%)，也位居各國前段班。

《Strategy+business》刊載的一篇哈佛商學院研究¹⁰，分析 3,610 家美國上市公司 10-K 年報發現，進行氣候友善轉型的企業，在兩到四年間平均利潤率會降低 1%。但從長期來看，成功將產品融入氣候解決方案的企業，每年可創造較競爭對手多 2% 至 3% 的營收成長，這項研究佐證了氣候投資的長期策略價值，有助於企業建構差異化競爭優勢。

企業因氣候友善投資而增加成本的比例，各國間以臺灣為最高

過去五年因氣候友善投資而增加的項目			
	成本	產品 / 服務銷售收入	政府補貼 / 獎勵
🌐 全球	36%	33%	23%
🇹🇼 臺灣	54%	37%	16%
🇩🇪 德國	51%	20%	28%
🇫🇷 法國	46%	33%	25%
🇯🇵 日本	41%	25%	16%
🇬🇧 英國	39%	38%	13%
🇮🇳 印度	33%	38%	16%
🇨🇳 中國	29%	60%	46%
🇺🇸 美國	22%	20%	13%

■ 該項目比例最高者

Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 = 3,991；臺灣 = 155

10. 《企業氣候轉型關鍵策略》(Ten questions for a winning climate-transition business strategy) 以大型語言模型分析 3,610 家美國上市公司 10-K 年報，涵蓋期間超過 18 年，分析企業如何將氣候解決方案納入其產品組合，並比較企業轉型策略與其財務結果。

PwC Taiwan 專家觀點

打造負責任的 AI 解鎖價值創造潛能



張晉瑞

資誠智能風險管理諮詢公司
董事長



生成式 AI 快速改變各行各業的運作方式，不僅提升效率，也重新定義企業的競爭力。根據 PwC Taiwan《2025 全球暨臺灣企業領袖調查報告》，83% 全球與 58% 臺灣企業領袖已在企業導入生成式 AI，採用率較去年分別成長五成與四成，企業積極擁抱這波技術革新浪潮。

生成式 AI 對於重塑商業模式將產生變革性的影響，應用面向包括市場行銷、客戶服務、法律合約和軟體開發等。例如 PwC 推出專屬的「ChatPwC」，讓員工得以將生成式 AI 融入至日常工作，使 PwC 能夠創新、提高效率並幫助客戶解鎖 AI 的變革潛力。

在未來三年，全球（47%）與臺灣（13%）企業領袖將大幅度採用生成式 AI 的首選領域是「資訊系統」，其次是「營運流程」（41% 全球與 9% 臺灣企業領袖表示將大幅度採用），「人力資源與技能」與「新產品與服務開發」則分別是全球（31%）與臺灣（9%）企業領袖大幅度採用的前三領域之一。

臺灣企業對 AI 信任度偏低

然而，與全球相較，臺灣企業領袖大幅度採用生成式 AI 的比例明顯偏低，原因來自於對生成式 AI 導入企業流程的信任度

仍低，60% 臺灣企業領袖表示有限程度信任或無法信任，僅有 5% 臺灣企業領袖高度信任。

生成式 AI 將帶來革新，但也可能產生各種風險，讓企業領袖裹足不前，各種風險如：一、資料保護：生成式 AI 服務可能會向第三方洩露個人或機密資訊的風險。二、知識產權：AI 生成內容可能包括受版權保護的材料，目前對 AI 生成內容的法律約束尚不明確。三、數據與 AI 倫理：基礎數據庫可能存在偏差，因此 AI 可能會生成偏頗或不道德的訊息或建議。四、誤導性結果：AI 可能會生成似是而非的訊息，導致錯誤決策或行動。

建立有效的 AI 風險治理框架

生成式 AI 不僅可提升效率，更是提升競爭力的關鍵之一，對生成式 AI 躊躇不前的企業將錯失許多成長機會。面對可能的風險，企業應建立有效的 AI 風險治理框架，以打造負責任的 AI (Responsible AI)。



AI 風險治理框架不僅可協助企業管理風險，也能夠更快實現 AI 的價值。傳統的 AI 模型通常是為了特定目的而設計，生成式 AI 的解決方案則可應用在不同功能，但也因此涉及不同的風險。這意味著企業在管理和監控這些技術時，需要更快速、更全面擴展 AI 治理，包括採購、第三方風險管理、安全、隱私、資料、法遵等各個方面。

企業可建立 AI 風險分類系統，透過標準化、以人工智慧為中心進行風險分類，提供一致的風險視角。以人工智慧為中心的風險分類法涵蓋六個領域：一、人工智慧模型；二、資料；三、系統和基礎設施；四、使用者；五、法規與遵循；六、工作流程。如此可使 AI 風險治理決策一致且可重複執行，並可辨認出風險的優先順序、將風險事件升級、提出補救措施、與利害關係人溝通等。

跨部門協作與領導力提升 AI 治理成功關鍵

AI 治理必須跨部門合作，包括數位長、法遵長、隱私長、法務長與資安長，各自在不同領域分擔責任，才能全面掌控風險，在

AI 治理建構歷程，首先要注重領導層培訓與探索，提升高層對 AI 理解與認知，再來制定策略與可信任 AI，建立治理框架，聚焦數據準確性、倫理與透明度，最後才是技術部署與組織變化。

以 ChatPwC 為例，PwC 不僅需要針對工具本身進行審查與測試，更要深入考量法律與風險控管，才能找到滿足實務使用期待和符合法令規定的平衡點。領導者在其中所扮演的角色至關重要，唯有凝聚共識，再加上各部門的共同努力，才能避免因目標不一致而產生的混亂和無效率，真正將 AI 的潛力最大化。

總言之，全球企業持續擴大生成式 AI 應用，並取得初步成效。然而，臺灣企業在採用生成式 AI 的積極性相對較低，主要因信任度不足。生成式 AI 具備變革潛力，企業在導入時必須面對資料保護、知識產權和數據倫理等風險。為此，建立有效的 AI 風險治理框架至關重要，包括領導階層的培訓、AI 策略的制定和可信任 AI 框架的創建等步驟。跨部門合作及領導者的積極推動將有助於在風險管理的同時，最大化生成式 AI 的潛力，以掌握科技革新帶來的成長機會。



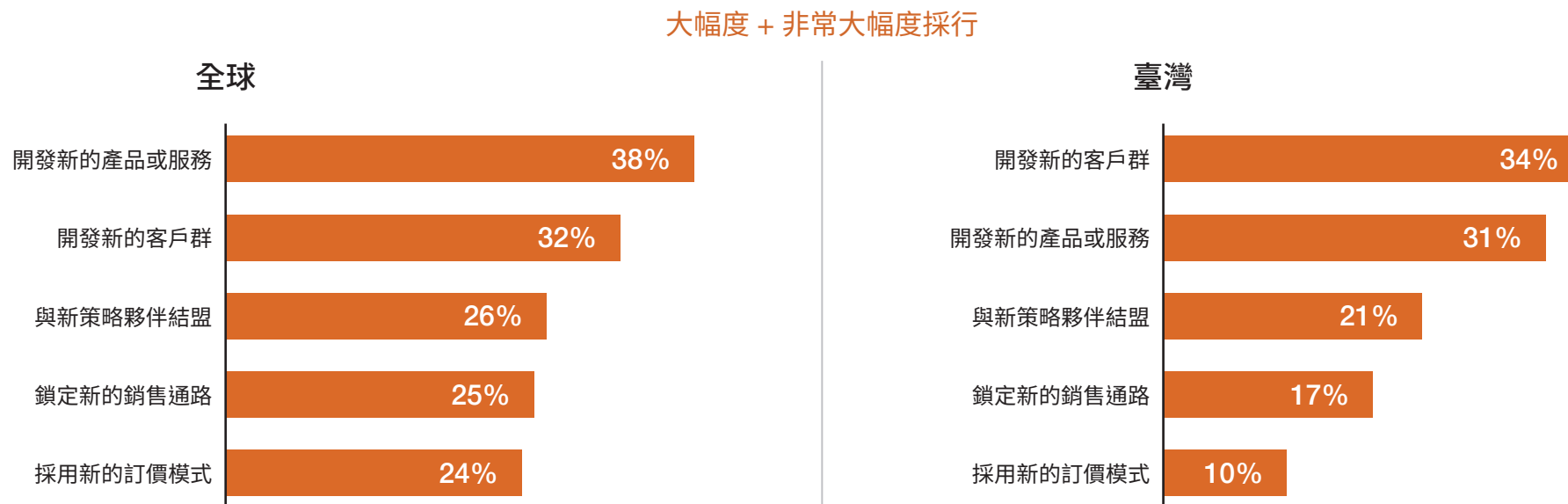


重塑由內而外 併購提升競爭力



企業面對全球市場快速變遷，積極透過多元策略重塑競爭優勢。調查顯示，63% 全球和 49% 臺灣企業領袖已採取重大行動改變企業價值創造模式。其中，開發新產品或服務（全球 38%、臺灣 31%）與開發新客戶群（全球 32%、臺灣 34%）是最普遍的轉型策略。相對而言，採用新的訂價模式是較少企業領袖大幅採取的行動（24% 全球與 10% 臺灣企業領袖表示在過去五年曾經大幅度進行）。

開發新產品 / 服務、新客戶群，是過去五年最多企業採行的行動



Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

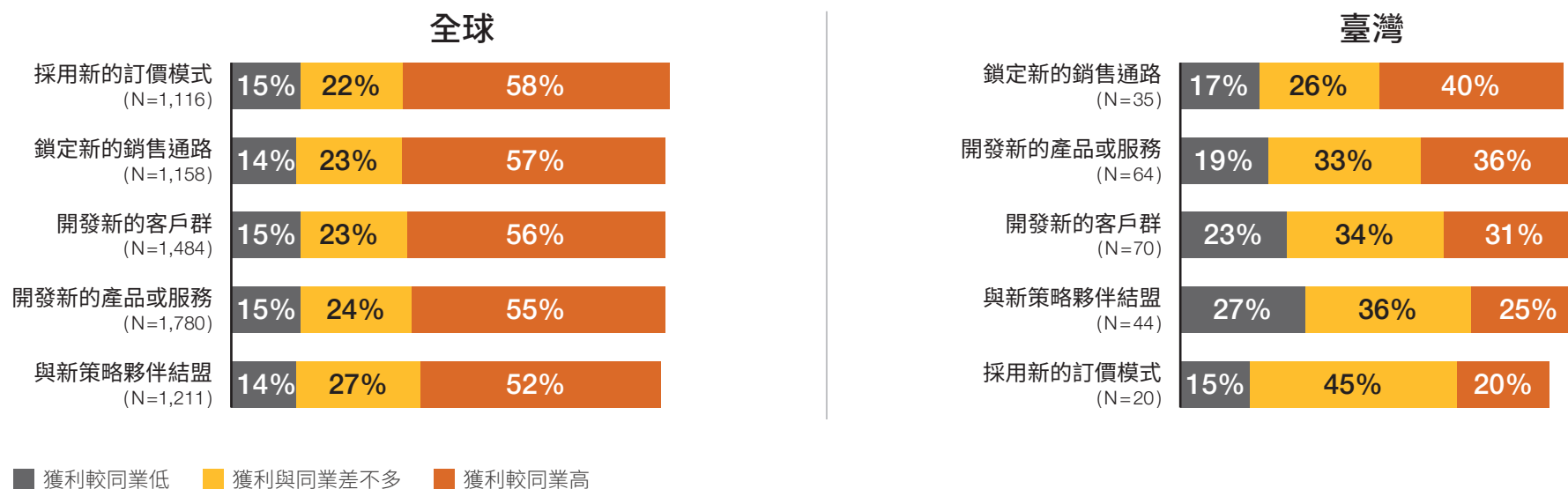
Base | 全球 = 4,701；臺灣 = 208

為了以直觀且易於理解的方式，呈現大幅度採取行動與企業競爭力之間的關係，本報告將有進行「開發新產品與服務」、「採用新的訂價模式」、「與新策略夥伴結盟」、「鎖定新的銷售通路」、「開發新的客戶群」的回覆者分組，呈現過去五年大幅度採取行動的企業，其與同業競爭對手相較之獲利情況。

深入分析企業採取各項轉型行動與獲利能力的關聯性，全球數據顯示採用新訂價模式 (58%)、鎖定新銷售通路 (57%) 及開發新客群 (56%) 的企業，較能創造高於同業的獲利表現。臺灣企業則以鎖定新銷售通路 (40%)、開發新產品或服務 (36%) 最具效益。

開發新通路、新產品 / 服務是臺灣企業較同業獲得較高利潤原因

大幅度 + 非常大幅度採行



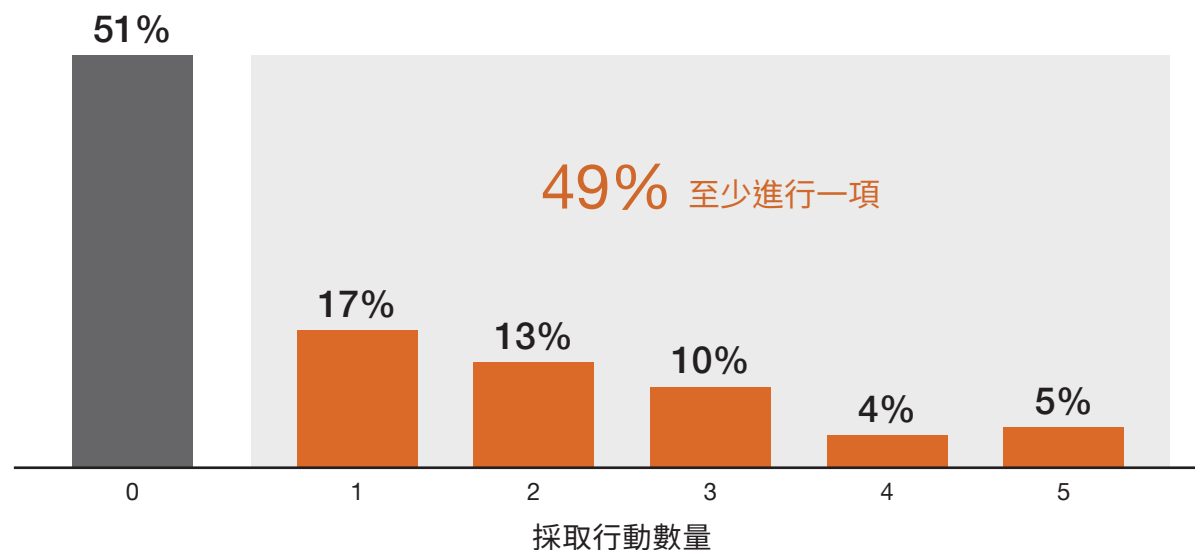
Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 =4,701；臺灣 =208

註：回覆若為「不知道」不顯示於圖表

然而，值得關注的是，仍有半數（51%）臺灣企業在過去五年間，未曾採取任何一項行動。面對產業與市場競爭，企業維繫其長期獲利能力，勢必需要以核心競爭力拓展新藍海，無論是透過新產品與服務滿足市場不斷變化的需求、以新訂價策略適應不同市場與客戶條件、與新夥伴策略結盟減少供應鏈風險或打進新市場、鎖定新銷售通路提高市場滲透率與銷售效率，或開發新客戶分散風險，以新收入來源獲得企業永續成長的機會。

半數臺灣企業過去五年未進行任何行動



Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣 = 208

註：所採取行動為「開發新產品與服務」、「採用新的訂價模式」、「與新策略夥伴結盟」、「鎖定新的銷售通路」、「開發新的客戶群」

核心能力跨界創新 驅動業務新藍海

面對產業界線日益模糊化的趨勢，企業積極運用核心技術能力，探索跨域成長機會。調查顯示，38% 全球與 40% 臺灣企業領袖在過去五年已成功跨入新產業並創造營收。這股跨界創新浪潮主要源自客戶需求變革、創新與跨產業技術融合，以及核心能力在新領域的策略性延伸。

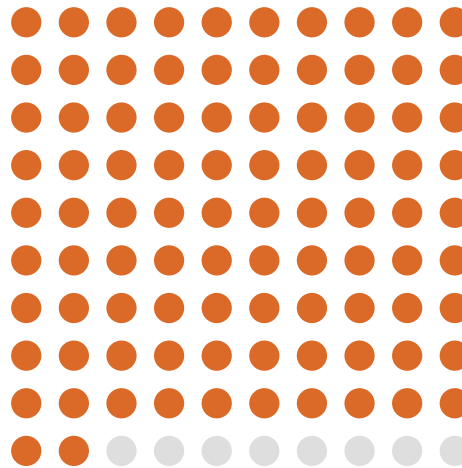
從產業面向觀察，臺灣科技業展現明顯的跨界動能：16% 跨入汽車產業、16% 進軍健康醫療，也有 13% 跨進工業製造服務業領域。這反映出企業善用其在先進技術與研發能力的優勢，成功打入電動車供應鏈、智慧醫療領域及智慧製造應用市場。同時，33% 工業製造服務業及 27% 消費民生業的企業，選擇跨入電力及公用事業，運用其核心製造能力，在新能源、儲能與能源管理領域開創新局。這不僅協助企業達成減碳目標，更進一步發展為新的營收來源。

全球與臺灣企業過去五年跨入新產業， 超過八成已創造營收

全球

38% 過去五年
已跨進新產業

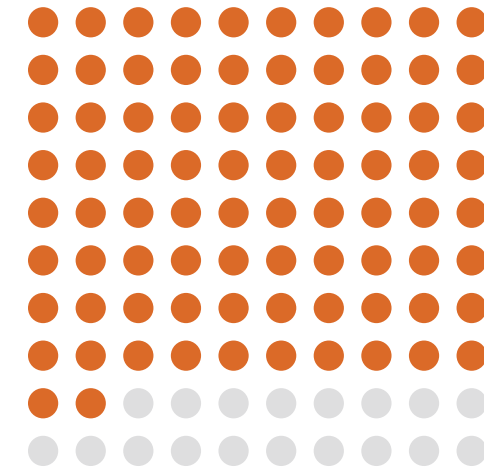
92% 已在新產業
創造營收



臺灣

40% 過去五年
已跨進新產業

82% 已在新產業
創造營收



Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 = 4,701，臺灣 = 208；過去五年已跨入新產業者：全球 = 1,785，臺灣 = 84

跨界併購 加速布局與創新

企業布局新產業的策略路徑中，併購是進入新產業、取得新技術的有效策略。調查顯示，54% 全球與 22% 臺灣企業領袖計劃在未來三年進行至少一件併購交易，其中 61% 全球與 47% 臺灣企業領袖將藉此進入新產業版圖。根據《2024 台灣併購白皮書》¹¹ 分析，臺灣企業運用併購策略不僅著眼於獲取關鍵技術與客戶資源，更透過全球資源重組配置，調整經營重心、布局版圖與業務方向。

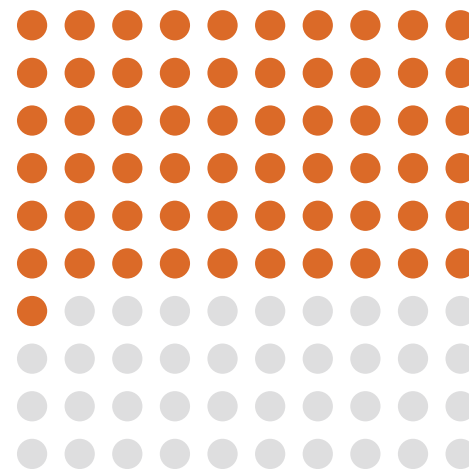
展望 2025 年，全球併購市場已從 2023 年的低迷逐步回溫。據 PwC Taiwan 觀察¹²，至 2024 年第三季，併購市場動能明顯增強。此波浪潮主要受到 AI 與新能源等新興產業需求驅動，企業積極透過併購整合跨域知識與技術能量，加速創新解決方案的開發與布局。值得注意的是，儘管臺灣整體併購市場規模在近兩年呈現下滑趨勢，海外併購卻逆勢創下新高。在全球供應鏈重組與貿易壁壘加劇的背景下，預期臺灣企業將持續透過海外併購，強化全球布局與風險分散。

未來將進行併購的全球與臺灣 CEO，超過四成將跨入新產業

全球

54% 未來三年
將進行併購交易

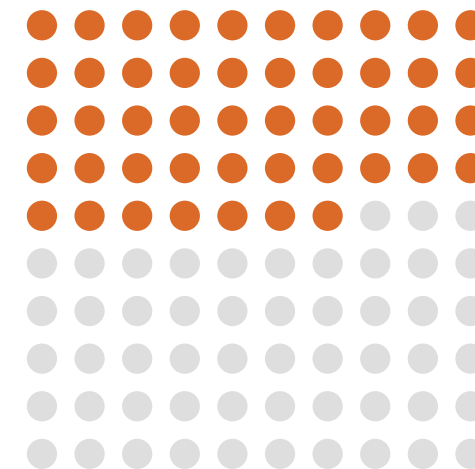
61% 將進行併購的 CEO
將跨入新產業



臺灣

22% 未來三年
將進行併購交易

47% 將進行併購的 CEO
將跨入新產業



Source | PwC Taiwan 2025 臺灣企業領袖調查；PwC's 28th Annual Global CEO Survey

Base | 全球 = 4,701，臺灣 = 208；未來三年將進行併購者：全球 = 2,528，臺灣 = 45

11. 《2024 台灣併購白皮書》為資誠聯合會計師事務所與台灣併購與私募股權協會共同進行網路問卷調查，調查對象為臺灣企業董事長、總經理、財務長或投資長，共有 208 位受訪者填覆問卷。

12. PwC Taiwan 於 2024 年 12 月 20 日舉辦「從併購到整合—成功進行跨國併購的關鍵議題與實務解析」研討會，探討併購架構、稅務風險、法律風險、人才管理以及併購後整合等關鍵議題，研討會內容摘要請見：
<https://www.pwc.tw/zh/news/press-release/press-20241223.html>



結語

企業成功關鍵，在於領導者能否在變局中保持敏銳度與行動力。放眼未來，以願景展開策略，不僅有助於企業在變局中保持方向，也為當前行動提供指引。今年調查發現，58% 全球與 50% 臺灣企業領袖對 2025 年經濟前景展現信心，這份信心來自於對風險的掌握。企業領袖們清楚認知到，在經濟回溫表象下，依然存在著總體經濟不穩定性、人才短缺與科技顛覆等挑戰。特別是生成式 AI 快速發展，83% 全球與 58% 臺灣企業擁抱新科技，也促使企業必須重新思考人才培育與風險治理的策略。

在全球供應鏈重組的大趨勢下，臺灣企業展現了靈活的布局思維。調查顯示，中國、美國、越南、泰國已成為臺灣企業投資重心，反映出企業已因應美國總統川普的回歸，正在建構更具韌性的多元布局策略。值得關注的是，53% 臺灣企業已從長期策略的角度投入氣候友善投資，不僅高於全球平均的 25%，更有 37% 企業已開始獲得永續轉型紅利。

十年後全球經濟樣貌，取決於政府、企業與公民社會如何因應氣候變遷的威脅、如何善用 AI 帶來的歷史性機會。能夠在未來蓬勃發展的企業，是現在就著手了解氣候變遷與 AI 將如何重塑其所在產業，他們從核心競爭力出發，構想新商業模式、跨入新產業、變革營運方式、探究並運用新科技帶來的潛能。

跨產業布局已成為企業延伸核心競爭力、持續獲得成長契機的重要策略。今年調查有 40% 臺灣企業領袖已成功跨入新產業並創造營收，特別是在電動車、智慧醫療與新能源領域，展現出科技實力與創新潛力的融合。這些數據明確指出，企業轉型不再只是選項之一，而是一場關乎永續經營的必修課，而最終可脫穎而出者，將是能夠在科技創新與永續發展之間找到平衡，並持續重塑自我的企業，現在每一步行動，都是未來成功的基石。



企業領袖前瞻觀點

科技變革與永續浪潮的推波助瀾之下，企業時刻面臨重塑的挑戰。如何在當前挑戰中掌握方向，為未來開拓無限可能，由 PwC Taiwan 合夥人組成產業議題與深度訪談團隊，以量化調查延伸訪談議題，與企業領袖進行深度訪談。本調查報告收錄五位企業領袖的前瞻觀點，呈現企業領袖的經營思維與領導心法。各篇訪談內容依受訪者姓名筆劃排序呈現。



陳慧遊

中華民國人壽保險
商業同業公會
理事長



黃文獻

璨揚企業股份有限公司
董事長



黃建智

中鋼公司
董事長



蔡豐明

陽明海運股份有限公司
董事長



簡志誠

中華電信股份有限公司
董事長

企業領袖前瞻觀點

六大策略 協助產業掌握發展契機

陳慧遊 | 中華民國人壽保險商業同業公會
理事長

我國保險業將於 2026 年採用 IFRS 17 與新一代清償能力制度，業者即將面臨接軌新制的關鍵時刻。科技創新更為保險業帶來機會與風險，從保險科技、法遵科技到生成式 AI 興起，新興科技持續改寫保險業的未來。壽險公會自 2020 年即建置保險科技運用共享平台，持續推出新功能，不但協助保險業者打造一站式服務平台，更推出數位工具便利廣大保戶查詢保單與申請理賠，藉此大幅提升數位化與無紙化，呼應全球永續趨勢。在會計準則新制、淨零永續與科技創新的多重趨勢中，壽險公會陳慧遊理事長分享壽險公會未來如何從產業溝通、技術整合、標準制定之三大角色定位，以六大策略協助產業掌握發展機會。



Q. 未來一年國際經濟情勢與金融展望為何？

A. 全球經濟及通膨前景面臨諸多不確定因素，包括主要央行貨幣政策動向及各國債務累積增添金融市場脆弱性、中國大陸經濟復甦緩慢不利全球經濟、地緣政治風險及氣候變遷加劇全球通膨壓力、全球經濟零碎化及供應鏈重組影響經貿發展等，其影響有待觀察。另外，在美國政經方面，川普上任總統後，其首任期間所推行的多項經濟政策，包括減稅、放鬆監管及關稅預期將延續，將是刺激美國經濟成長的重要因素，並對美國及全球經濟帶來綜合影響：一方面刺激短期經濟再成長，另一方面增加長期國家負債，並可能讓通膨再次升溫。

Q. 臺灣壽險業面對全球經濟情勢的機會與挑戰？

A. 可從五個面向來看，一是直接影響臺灣壽險業海外投資。Fed 啟動降息循環，對臺灣壽險業來說，意味著未來海外投資收益將減少，尤其是對於固定收益投資需求極高的壽險業來說，降息更將增加資產組合的再投資風險。另，臺灣壽險業在海外市場的投資，多屬美國債券和其他以美元計價的資產，面對新臺幣兌美元匯率的波動，臺灣壽險業將會面臨更高的市場波動性和不確定性，隨之提升的避險成本更顯現避險策略之重要性。

二是強化資產負債管理能力為當務之急。面對美國降息和匯率波動的雙重挑戰，加以臺灣壽險業將於 2026 年接軌國際財務報

導準則第 17 號 (IFRS 17)，如何提升自身之資產負債管理能力以面對未來市場不確定性之影響，已然成為一項重要之挑戰。

三是對保險商品銷售造成影響。在美國聯準會啟動降息後，投資市場前景並不明朗，加以地緣政治因素干擾，投資人之投資行為將更傾向保守，對於美元投資型保單之銷售造成衝擊。

四是政府積極推動引導壽險資金加大國內投資。有鑑於國際金融情勢變化劇烈，壽險業海外資產避險成本節節攀升，已積極考量加大新臺幣長期穩定投資，因此現在正是引導保險資金投入國內的適當時機，目前已由行政院召集積極研議相關推動措施；壽險業者也期待政府可以提供壽險業加大國內投資力道之相關誘因及投資標的，進而降低資產不匹配風險。

五是面對數位轉型與普惠金融，保險業如何引領變革。產業數位轉型雖然在疫情後持續加速，但不同規模公司間的數位能力與資源差距仍待縮小，如何協助中小型保險業者提升競爭力是重要課題。此外，保險科技人才培育需求殷切，特別是在人工智慧、區塊鏈、雲端、大數據等新興科技應用領域，產業亟需加強人才培育與引進，而在資料運用的互通性仍有很大提升空間，凡此都影響業界整體的數位轉型效率。

Q. 臺灣將接軌 IFRS 17 與新清償能力標準，對產業影響為何？

A. IFRS 17 相較現行保險業之會計準則，對於利潤衡量方式有很大之改變。保險公司過去以追求業績與資產成長為經營目標，當資產累積到一定程度後，在接軌新會計準則時將面臨龐大的投資及匯率風險，而新清償能力標準的要求，將促使保險業在風險資本之管理更趨嚴謹。

正式接軌 IFRS 17 後，負債改以現時利率衡量，並規定綜合損益表之表達需明確區分保險本業損益及投資損益，而新清償能力標準要求採用評價日之市價基礎來衡量資產與負債、將自有資本依損失吸收能力等品質分層衡量、以壓力情境法為主進行風險資本之計算等規定，均在考驗保險業之資產負債管理 (ALM) 能力。

壽險業過去以銷售傳統型高儲蓄性質之保險商品為導向，且多以利率保證為商品特色，一旦市場利率水準走低，將導致壽險公司承受利差損；再者，以儲蓄為目的之高解約金、高現金價值保單，亦對保險公司造成潛在的流動性風險，導致未來長期獲利之不確定性。可預期在接軌 IFRS17 及新清償能力標準後，將促使壽險業減少儲蓄型商品之銷售。然而，在健康保險損失率逐漸攀高，甚至連擔負著國人健康福祉之全民健保財務結構亦逐漸無力負荷之際，壽險業者面臨各界不斷要求商品結構變化轉型的訴求，商品發展策略亦將面對相當之挑戰。

Q. 保險業應如何因應 IFRS 17 與新清償能力標準？

A. 壽險業者應及早調整經營策略，強化資產負債管理 (ALM) 能力，評估全球之健康趨勢及蒐集國人之保障需求，逐步定位自身保險商品轉型策略。更重要的是，業界應配合快速變化的市場趨勢，追蹤與及時調整，以期於接軌 IFRS 17 與新清償能力標準後仍能永續穩健的經營與成長。

Q. 保險業整體永續發展現況為何？

A. 近年來壽險業在環保、社會參與、社會貢獻、社會服務、社會公益、消費者權益、人權、安全衛生等面向逐漸重視並挹注資源加以推動，此舉除有助於更多消費者認同壽險公司的經營理念，間接提升壽險公司自身營運成長，達到經濟成長永續外，亦可對環境的保護及社會責任善盡心力，符合現今各界對 ESG 的重視與訴求。

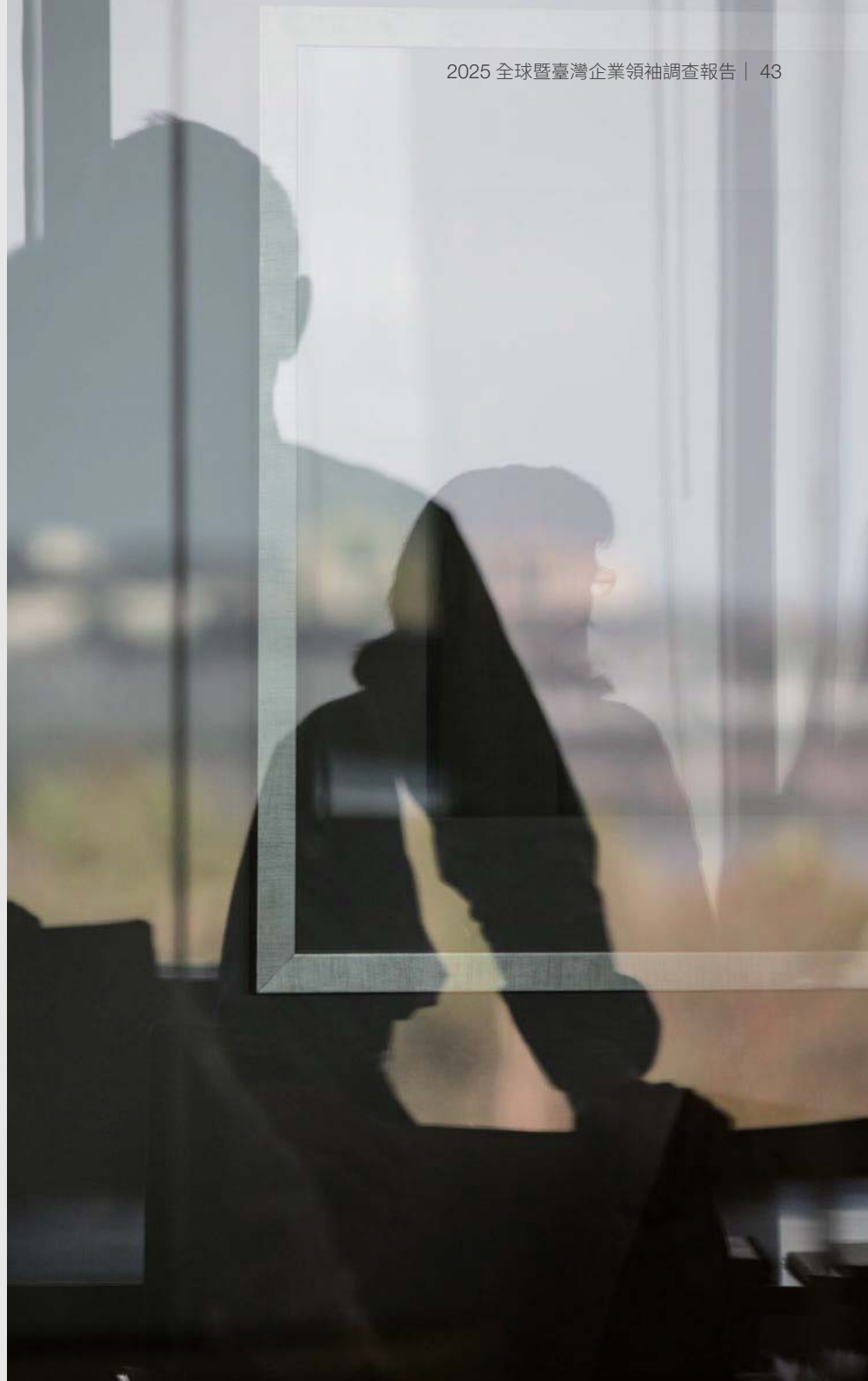
配合金管會 2023 年 8 月 17 日發布我國接軌國際財務報導準則 (IFRS) 永續揭露準則藍圖，並持續推動永續發展的各個面向，永續資訊報導品質及透明度以及永續意識將能逐漸提升，進而發揮行業影響力及提升我國的國際能見度。

Q. 在生成式 AI 推波助瀾下，金融科技如何改寫保險業的未來？

A. 金融科技的創新為保險業帶來了諸多機遇與風險。首先，金融科技提升金融包容性與普及性，讓更多人能接觸到金融服務。其次，自動化和機器學習技術優化金融機構營運流程，降低成本並提高效率。此外，生成式 AI 為保險業注入許多想像，也迎來更多挑戰。

金融科技依賴大量數據，這帶來了數據隱私和資訊安全的挑戰。金融科技的快速發展超出現有監管框架的範疇，需要新的監管措施來平衡創新和風險。AI 和機器學習算法雖然便利，若不能善用與慎用，也可能帶來預測錯誤和決策風險，特別是在金融市場中。因此 AI 快速發展帶來創新，但也伴隨著高風險，這是業界必須了解及審慎因應的地方。

主管機關因應金融科技的發展與監理，已經在 2025 年增設金融市場發展與創新處，個人要對此表達肯定。在主管機關日漸重視金融科技監理的趨勢下，保險業對於金融科技發展所帶來的機遇與挑戰必須動態調整因應，才能更妥適的應用新興科技為保戶提供更優質的保險服務。



Q. 如何協助業者精進綠色金融與科技應用？

A. 分為六大發展策略進行。一是持續精進綠色金融，鼓勵各壽險公司配合金管會推動之「綠色及轉型金融行動方案」及政府推動之「兆元投資國家發展方案」，將保險資金留在臺灣，支持永續相關基礎建設、低碳技術之研發等，以善盡社會責任。

二是因應科技發展，降低信任落差。公會將推動保險科技運用共享平台優化升級，強化區塊鏈技術應用，提升交易透明度。具體作法包括優化保險存摺功能、建立標準化理賠流程，深化保戶信任基礎。

三是回應客戶需求及優化服務體驗。公會已於 2020 年建置保險科技運用共享平台，協助會員公司打造一站式服務平台，提升保戶使用體驗。其中保險理賠醫起通 2.0 已於 2024 年 10 月 30 日上線，引入結構化資料對接，建立產業服務標準，為未來出院即理賠願景打造堅實基礎。

四是掌握數位化與 AI 發展機會。公會將扮演產業科技整合平台角色，除提供主管機關相關法令修正建議外，也陸續訂定及修正包括但不限於保險業運用人工智慧系統自律規範、保險業辦理數位身分驗證自律規範、保險業核心業務系統備援演練自律規範、保險業作業委外使用雲端服務自律規範、保險業辦理電子商務自律規範等，推動保險業數位服務法制化。協助會員公司導入新技術，降低數位落差。同時與金管會協調監理科技發展方向，確保創新與法遵並重。

五是強化氣候風險和 ESG 關注。公會建置的保險科技運用共享平台持續推動保險服務無紙化服務，包含推動電子保單；保全、理賠服務線上化；保單健檢數位化等。自 2020 年 12 月至 2023 年底壽險業推行措施，減少使用的紙張已超過 2 億張，減少的紙張數可堆疊成 42.6 座 101 大樓，讓 25,061 棵樹免於被砍伐，減少碳排放 12,823 噸，相當於 33.17 座大安森林公園整年碳吸附量。

六是推動融合、合作與競爭。公會將持續參與產業創新生態系統建構，建立跨業合作機制。積極與其他金融同業公會、醫療機構、科技業者建立合作關係，拓展保險服務範疇。

這些發展策略都將與金管會「金融科技發展路徑圖」及「金融資安行動方案 2.0」政策緊密結合。公會將持續扮演三個關鍵角色：

- **產業溝通平台**：協調會員公司立場，與主管機關進行政策建言
- **技術整合中心**：建置共享平台，降低會員公司創新成本
- **標準制定者**：建立產業服務規範，確保發展品質

透過上述角色定位，公會將協助產業掌握發展契機，提升整體競爭力，2025 年將是保險科技快速發展，特別是 AI 運用的關鍵年，透過公會平台的統籌規劃，期待能協助產業在新環境中發掘更多創新機會，為保戶提供更優質的服務體驗。



企業領袖前瞻觀點

點亮利他善念 長照永續初心

黃文獻 | 璨揚企業股份有限公司董事長

位於臺南安南工業區的璨揚企業，是全臺最大的商用車燈製造廠，令人印象深刻的，還有對員工的體貼照顧。走進廠區，跳脫傳統產業印象，不見一部車，只見連綿綠蔭與荷池，這是璨揚企業董事長黃文獻為了不讓員工淋雨、曬太陽，花了 1 億元蓋地下停車場，還有員工餐廳每天顧餐食。創立隔年即開放員工認股，並有股份傳承制度，員工與企業共同成長，也讓人才永續，雖然未公開發行，每年仍召開股東會，退休員工多專程回娘家參加。

立志打造令人稱羨的幸福企業，以「利他」為理念的璨揚企業，近來不但大膽實驗每兩週多給半天有薪假，還開始發想如何照顧員工退休生活，究竟初心何來，由資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏、執業會計師蔡晏潭訪談，璨揚企業股份有限公司董事長黃文獻回答。



Q. 未來一年產業前景為何？

A. 我們的產品主要是大型商用車燈，包括卡車、拖車、農機車、巴士、工程車等，具有剛性需求。北美是我們主要經營的市場，約占營收 60%，歐洲占 25%，澳洲與亞洲合計約 10% 以上。美國景氣已走過 2024 年低點，有望在 2025 年逐步反彈，商用車市場前景相當可期，尤其美國商品價格未來仍有漲幅，主因來自通膨與工資，在 COVID-19 以前，美國中部時薪最低 11 美元，目前已漲至 16 美元，漲幅近五成，當工資大幅上升，帶動商品價格上漲，營收也會成長。

Q. 如何創造市場需求？

A. 我們最近在北美開發了新市場，為露營車設計尾燈，其附加價值極高，可見每個市場都存有利基，因此我鼓勵同事儘量朝附加價值高的方向發展產品。我們為這台露營車客製化的車燈，寬 24 公分高 48 公分，設計非常前衛，讓人覺得這個燈就是這台車的靈魂。

我經常鼓勵同事，追求成長沒有訣竅，去做以前不敢做的事，勇於接受未曾走過的路，就是「成長」。我也自我期許，不只是我鍛鍊同事，同事們也在鍛鍊我，我們一起走在成長的道路上，是令人珍惜的喜悅。

Q. 自發性實踐永續的動力為何？

A. 璨揚產品設計除了追求外型極致美觀，組裝簡潔，也納入循環經濟理念，部分產品已採用 100% 再生塑膠為原料。璨揚更是臺灣最早在廠區屋頂設置追日型太陽能板的廠商之一，目前三個廠區裝置容量已達 850kW。在水資源循環的面向，廠區下方建有蓄水池及雨水回收系統，一年可收集約 5,000 噸雨水，供廠區循環使用 3 次。

雖然這些設備當初建置所費不貲，但春天時，在廠區能聽得見鳥鳴、看得到蝴蝶，當身體力行珍惜資源、友善環境時，才能對這塊土地深植感情。

璨揚 2012 年出版第一本企業社會責任報告（現改為 ESG 報告）至今，沒有來自法規、客戶的要求，自發性編製報告書對利害關係人揭露努力的成果。我們不斷鞭策自己尋找對環境友善的任何可能，身體力行，我們相信唯有主動自我要求，才更有動力去積極面對與學習。

舉例來說，2023 年 3 月我們開始實施「雙週 240」，每兩週多半天休假，我們想嘗試是否工時較短也能維持價值產出，並且還能讓員工更快樂。我經常會有些新想法，希望能率先做些改變，當初璨揚開始發放生育津貼、育兒津貼，就有同業跟進，可見只要是好事，大家會願意響應，這樣我們所生活的環境與社會，才能往共好的方向前行。

Q. 如何運用數位，實踐環境永續？

A. 十餘年前起，璨揚就推行每年要有三項自動化成果。落實自動化須要從產品設計開始，從物料共通性、流程標準化開始著手，並且需要人才、設備、資訊系統同時並行，才能順利自動化。多年來我們持續優化行政流程無紙化、製程自動化，最近我們預計導入人工智慧，透過資料收集，分析各個流程節能的可能，才能有效減少耗能與碳排放。

Q. 致力照顧員工的初心為何？

A. 觀察歐美的百年企業，許多是未上市公司，在當地深耕多年，成為當地特色，當地居民四代、五代都在該企業工作。企業能讓員工願意留下來，一定是深受當地人尊敬。相對於乘用車一年三十萬至五十萬輛規模，商用車一批訂單頂多兩三萬台，車燈少量多樣，對璨揚來說，更需要留住好人才，離職率越低，員工對工作越是熟稔與得心應手，產品的品質才能保持。

然而，如何讓員工願意追隨一間企業？唯有讓員工及他的家人深刻覺得這個企業值得期待，這份工作能有所成就，當員工被經營者的用心與關懷感動，自然會產生認同感，願意為公司盡心。因此，璨揚致力讓員工的工作穩定，多年來提供貼心的員工福利，並配發股份給員工，讓這份工作從一個職業變成共同事業，當員工的孩子也來這裡工作，股份還可以移轉給孩子，讓股份也可以代代相傳。

璨揚 1 樓大廳牆面就有一幅「The Year Club」，密密麻麻刻著年資十年以上的同仁姓名與到職日，員工每一代家人各有代表符號，呈現著這是值得讓員工拉著家人一起追求幸福的企業。

Q. 如何萌生照顧員工從年輕到老的想法？

A. 璨揚從 2019 年起，即增設三種優於勞基法的有薪假，包括長者關懷假、幼童陪伴假、學童開學假。目前部分同事的父母親年事已高，在工作與長輩照顧之間兩頭燒，有薪假無法完全支應照顧長輩的需求，因此目前正在醞釀日照與長照的制度與設施，打算引進時間銀行的概念，員工趁年輕時來做志工，而做志工的資歷，日後可回饋給員工本人或其父母親來使用。

Q. 企業經營的關鍵心法為何？

A. 「捨」很難，當懂得「捨」的時候，機運與際遇也會正向改變，「得」到的會更多，正所謂「積善之家，必有餘慶」。善的願望有多大，力量就有多大，唯有從我們自身做起，才能帶動周圍，讓企業、產業，更至於社會，一起至善共好。

▼ 璨揚企業股份有限公司董事長黃文獻 (中)、資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏 (左)、執業會計師蔡晏潭 (右)



企業領袖前瞻觀點

為客戶創造價值 帶動鋼鐵產業供應鏈 升級轉型

黃建智 | 中鋼公司董事長

源於十大建設，中鋼成立於 1971 年 12 月，是擁有百萬股民的上市公司，更是臺灣各項基礎建設、產業發展與國防科技的堅實基礎。隨著碳有價時代來臨，中鋼以邁向 2050 碳中和為目標，未來十年規劃「二軸三轉」經營策略，包括「高值化精緻鋼廠」及「發展綠能產業」為兩大主軸，以及「數位轉型、低碳轉型與供應鏈轉型」。為了讓供應的鋼材發揮所長，中鋼正轉型成為「服務加值型」的製造業，帶動客戶提升產品附加價值，強化競爭力。未來中鋼如何進行轉型，由資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏、會計師林瑩甄訪談，中鋼公司董事長黃建智回答。



Q. 未來一年鋼鐵產業前景為何？

A. 世界經濟合作發展組織 (OECD) 與國際貨幣基金組織 (IMF) 均預估，全球 2025 年經濟成長可達 3% 以上，但各地區成長力道不均。中鋼本身的鋼品超過五成內銷，四成外銷，其中內銷再經由客戶加工製造後的產品以外銷居多，因此中鋼直接加上下游間接出口的比例約達七成。

鋼鐵業景氣，深受國際情勢影響。近年中國大陸內需不足，鋼鐵產能過剩，導致大量的鋼品低價外銷至亞洲各國，2024 年的出口量約達 1 億噸，對於亞洲鋼鐵業造成巨大衝擊。而美國大選結果底定，未來川普政府的關稅政策對各國鋼品的出口是否造成影響，仍是觀察重點。

世界鋼鐵協會 (worldsteel) 在 2024 年 10 月代表大會中提及，預估 2025 年全球鋼鐵需求成長 1.2%，其中未來東南亞國家鋼廠要新增的產能，初始多以生產一般規格品為主，屆時將面臨更為激烈的殺價競爭。因此，具有高爐、轉爐等一貫化作業煉鋼製程的中鋼，將以全力提升高品質精緻鋼品的產量為主要發展方向。

Q. 挑戰環伺，中鋼如何提升獲利與競爭力？

A. 無論是中鋼或是中鋼的客戶，均面臨嚴峻的國際競爭環境，尤其中國大陸生產過剩與東南亞新興產能所帶來的供過於求及

削價競爭，會是一大挑戰。因此中鋼持續提高精緻鋼品的營收占比，並以 2030 年達 20% 為努力目標。中鋼的精緻鋼品有其嚴格定義，須符合「具備高技術含量、高產業效益及高獲利能力」，包括高功能結構鋼、超能效電磁鋼、精密鍛件用鋼及跨世代車用鋼等八大品項，2024 年前十個月精緻鋼品銷售占比 11%，營收占比 15.8%，毛利占比高達 70.4%，可見精緻鋼品的附加價值極高，能有效提升獲利與客戶黏著度。不過，即使精緻鋼品銷售績效斐然，更能對抗景氣波動，若從另一角度解讀，中鋼占營收九成的其他產品只能貢獻三成毛利，獲利結構仍有調整空間。

過往鋼鐵大量生產的時代，注重 CP 值 (Cost Performance Ratio) 或許可行，但隨著邁向碳中和，電價調升、碳費徵收、物價上漲、國際競爭等因素環伺，應改注重 VP 值 (Value Performance Ratio)，為客戶創造價值，當客戶認同中鋼產品提供的 VP 值，就會願意付出較高價格，中鋼才能永續經營。

舉例來說，中鋼非常幸運，在電動車產業發展之初，即與電動車的領導廠商協同研發電動車馬達所需的高能效電磁鋼，目前也已開發出厚度僅 0.15mm 薄頂規電磁鋼，居全球領先地位，歐美電動車大廠馬達的電磁鋼多數由中鋼供應。不僅如此，中鋼開發的薄頂規超高磁通電磁鋼近來開始應用於無人機馬達，未來也將切入 AI 機器人領域，這是中鋼藉由技術領先來創造差異化優勢的案例。

Q. 中鋼如何帶動供應鏈轉型？

A. 中鋼深刻體認現在的競爭已不是個別廠商競爭，而是所處生態體系的競爭，惟有秉持「下游好、客戶好，中鋼才會更好」，以及「產業升級，材料先行」的理念，相信材料在終端產品應用上發揮所長及創造價值，才能與下游客戶一同成長茁壯。因此，中鋼不僅開發多項精緻鋼品及供應優質材料予下游客戶，拉開與一般鋼廠的技術差異，也透過技術服務、攜手客戶成立「聯合實驗室」，並與產、官、學、研單位合作，至今已籌組 16 個研發聯盟，也協助客戶申請科專計畫及爭取政府補助。

為了讓中鋼供應的鋼材發揮所長，達到最高應用效能、創造更高的應用價值，中鋼正轉型成為「服務加值型」的製造業，惟有帶動客戶提升產品附加價值，中鋼的精緻鋼品才能有更多拓展銷路的空間。因此，為了瞭解客戶轉型的需求，個人鼓勵公司的技術同仁、業務同仁多拜訪客戶，進行田野調查，對於有高度意願轉型的客戶，中鋼會竭盡所能來協助。

Q. 中鋼如何以數位轉型持續自我突破？

A. 中鋼在建廠之初即導入 ERP 系統，多年來不斷升級並擴充功能，至今無論接單、生產、品管、倉儲與銷售出貨，皆以數位化進行。因應工業 4.0 浪潮，中鋼在 2016 年成立「產銷智能化委員會」，導入人工智慧物聯網 (AIoT) 發展智慧製造，

將自動化提升至智慧化。隨著 AI 算法與算力提升，中鋼 2023 年將產銷智能化委員會轉為「數位轉型推動小組」，在營運、生產及設備等三大領域，及煉鐵、煉鋼、軋鋼等製程大量導入 AI，至今已完成 325 個 AI 專案，所創造年效益近 16 億元。

中鋼運用 AI 各項成果中，2024 年以「熱軋工場加熱爐數位智慧溫控系統」開發專案首次參加《哈佛商業評論》鼎革獎，並榮獲「智造升級轉型」首獎暨 ESG 特別獎。在熱軋工場的製程中，鋼胚在熱軋、軋延前需先加熱溫度至攝氏 1,200 度高溫，由於鋼胚種類多樣，加熱溫度各有不同，均加熱至最高溫的耗能很高，因此中鋼在加熱爐加裝感測器，利用虛擬溫度研判，依不同鋼種、不同階段調整溫度，並透過機器學習精準計算所需燃料，並將此系統導入至中鋼集團共 16 座加熱爐，每年可節省 1.5 億元燃料成本，並減少 3 萬公噸的碳排放量。

Q. 中鋼如何運用生成式 AI 創造效益？

A. 中鋼內部已成立生成式 AI 工作坊，發想相關運用，其中一項即是經驗傳承。中鋼為了讓資深員工的豐富經驗得以傳遞，將歷年累積的設備故障診斷書、維修說明等文件，透過資料清洗及標準化過程，由生成式 AI 將老師傅的經驗轉為現場可用的指引，同仁可快速汲取知識，達到教育訓練與知識傳承的效果。在運用生成式 AI 的同時，中鋼也非常重視資安與營業秘密

保護，目前採用混合雲運用生成式 AI，並由法務部門制定指引，讓同仁運用數位工具有所依循。

由於 AI 技術及應用發展快速，算力以指數曲線型態飛快躍進，創新應用也快速滲透到各行各業，如何善用 AI 提升企業的營運體質及競爭力，關鍵在於 Domain Experts（業務領域專家）的創意發想，再由 AI 技術團隊或數位科學家開發系統與所需工具。總體來說，數位科技進步神速，中鋼數位轉型及 AI 技術發展，可說是「想像到哪裡，成就到哪裡」的工作。

Q. 減碳浪潮中，鋼鐵業的角色為何？

A. 全球鋼鐵使用量極大，每年 18 億噸產量，占全人類活動總碳排總量 7% 至 9%，所以鋼鐵業絕對置身其內。然而，鋼鐵超過九成可回收再使用，價格較其他金屬便宜，且每噸鋼鐵生產的碳排當量亦較其他金屬低，更是再生能源、電動車等產業不可或缺的重要材料，因此全球推動碳中和也一定需要鋼鐵業。

舉例來說，中鋼開發高效能電磁鋼、高強度車用鋼等綠色鋼品，因鋼材强度高而減重以及馬達效率提升，使得電動車行駛可以大量節省能耗。另外，2023 年中鋼生產 255 萬噸的綠色鋼品，由工研院綠能所以 LCA 方法學估算，可幫助使用者減少 564 萬噸排碳量，創造出可觀的外部減碳效益。

近年來，中鋼積極開發高再生材料占比的鋼材，2021 年鍍鋅鋼品 RC12 取得 UL2809 RC12 驗證 (Recycled Content 廢鋼含量 12% 以上)，歷年來再陸續取得 RC20、RC40 等產品認證，並獲得多家全球領導品牌的國際科技大廠採用，應用於電腦、家電、伺服器及傢俱。2024 年中鋼更結合子公司中龍鋼鐵，以電爐添加鐵水再串接轉爐的製程創新模式，冶煉出媲美高爐製程水準的高再生料占比鍍鋅鋼品 RC60 產品，並再取得 UL2809 驗證。此外，中鋼高再生料鋼品近年銷售量亦大幅成長，市場需求日益增加。

Q: 中鋼長久實踐減碳的成果為何？

A. 中鋼自建廠以來就一直非常努力推動節能減碳工作，12 年前全球 ESG 浪潮方興未艾時，中鋼即規劃並推動 5G (5 個 Green) 策略，包括開發綠色製程、生產綠色產品，結盟綠色夥伴以實踐循環經濟共同減碳、開拓綠色事業和發展再生能源，以及倡導同仁過綠色生活。中鋼也依 5G 策略展開許多方案，提升低碳綠色競爭力。舉例來說，中鋼系統性及組織性地推動節能減碳工作，可說是點滴經營，積小勝為大勝，在 2011 年至 2023 年期間總計完成 1,877 件減碳方案，累積減碳量達每年 273 萬噸，約占中鋼基準 (2018) 年碳排總量的 12%。

隨著環境部拍板碳費一般費率每公噸 300 元，中鋼集團（中鋼與中龍）年排碳 3 千萬噸，在沒有高碳洩漏風險係數及優惠費率（A 或 B）等相關配套措施下，一年碳費是 90 億元，但 2023 年中鋼合併稅前淨利約 46 億元，等於碳費是合併稅前淨利的近兩倍。因此，中鋼會積極提出自主減量計畫，爭取適用優惠費率，也唯有提升產品附加價值，以較高的價值爭取較高的價格，才能降低碳費成本帶來的衝擊。

Q. 中鋼未來經營願景為何？

A. 在當前競爭環境下，中鋼不再追求生產更多的鋼鐵，而要從鋼鐵中創造更大的價值（Not make more steel, but make more from steel），從精緻鋼品獲得更高獲利，而非薄利多銷。中鋼以邁向 2050 碳中和為目標，未來十年規劃「二軸三轉」經營策略，包括兩大主軸「高值化精緻鋼廠」及「發展綠能產業」，以及「數位轉型、低碳轉型與供應鏈轉型」。個人認為，供應鏈轉型尤為重要，唯有帶動下游客戶提升產品價值，強化整體產業競爭力，中鋼的獲利及未來發展會更好。因此中鋼希望透過二軸三轉，結合臺灣的數位、人才優勢與在地化資源，與國內用鋼產業共同在全球競爭中彎道超車，並維持競爭優勢，實踐「智慧創新、綠能減碳、價值共創，成為永續成長的卓越企業」願景。



▼ 中鋼公司董事長黃建智（中）、資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏（右）、會計師林瑩甄（左）



講求人性管理
發揮群體力量
落實實際績效

企業領袖前瞻觀點

永續與智慧領航 迎向科技與減碳新契機

蔡豐明 | 陽明海運股份有限公司董事長

總部位於基隆七堵的陽明海運，前身是創立於 1872 年的招商局，歷經在臺恢復營運、成立陽明海運，從公營事業轉為民營企業，至今已成為具備內陸運輸、碼頭裝卸、國際物流的海運集團，更是我國航運近代發展史的體現。

近年全球氣候劇變與法規調整，除了景氣榮枯循環壓力之外，海運業亦面臨國際法規對永續的嚴謹要求。營運據點遍布全球的陽明海運，努力成果獲得國內外永續相關指數納入成分股的肯定。陽明海運是如何因應當今氣候變遷進行式、數位變革的考驗，由資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏、永續發展服務執業會計師趙永潔、資誠企業管理顧問公司執行董事桂竹安進行訪談，陽明海運股份有限公司董事長蔡豐明回答。



Q. 如何看待未來一年產業景氣趨勢？

A. 海運業是個高度受到景氣波動影響的產業，一旦供需失衡，海運服務就會受到很大的牽動。海運界夥伴們多認為未來一年的關鍵字，就是「uncertainty」，就是因為高度不確定性，大家需要做好該做的準備。以陽明海運來說，未來會以潛在與利基市場為方向，積極部署中大型船舶。

除了供需影響船運之外，地緣政治也是重大影響因素。以色列與黎巴嫩真主黨的戰爭促使紅海遭到封鎖，航商必須繞行，一方面船隻供給勢必需要增加，另一方面運價飆漲也使航商獲得機遇財。機遇財的涵義，就是當機會來臨時，擁有足夠資源賺取獲利，這需要隨時準備好自己，船舶與貨櫃是航運業的生財工具，因此陽明海運趁著現階段資金較充裕之時，積極展開新世代船舶布建計畫。

英國海運諮詢機構 Drewry 預測 2025 年為航商運力大於市場需求，雖然供需之間差距較往年縮減，但未來加薩走廊停火協議是否得以落實，使紅海恢復正常航行，以及川普返回白宮後相關政策對供應鏈之影響，均是航運業需持續關注的議題。

Q. 地緣政治波瀾與疫情影響相較，不同之處為何？

A. 疫情影響航運最為顯著者是供應鏈效率。海運除了海上航行時間，還包括靠港碼頭理貨、卡車運輸的時間。疫情期間封鎖致使人手短缺，造成港口裝卸與陸上運輸停頓，導致船舶需要排隊進港，拉長交貨時間，交貨時間拉長就需要更多船隊提供

服務，運價自然因而上漲，運價上漲除了反映在航商獲利，也會拉高貨物成本帶動通膨。

疫情後航商所面臨的是碼頭罷工事件、航線遭封鎖致使船隻繞行，以及市場需求是否維持，都是影響運價的關鍵。除此之外，燃油成本上升也將是未來影響航價的重要因素。國際海事組織 (IMO) 統計，海運業每年碳排放量超過 12 億噸 CO₂e，約占全球碳排放量的 2.9%，IMO 在 2021 年通過「碳強度指標 (CII)」規定，要求每年須計算並回報年度 CII 值，評等後要求表現不佳的船舶制定改善計畫，否則將被罰款或制裁。IMO 海洋環境保護委員會第 82 屆會議 (MEPC82) 更設定海運燃料標準，促使國際航運業者達成 IMO 設定的 2050 淨零排放目標，因此未來採用碳排放量較低的替代燃料，勢必會使航商的成本上升。

Q. 減少碳排與成本如何取得平衡？

A. 為了減少碳排，如何使用替代能源，再過渡到零碳排的新能源，是所有航商面臨的艱難選擇。

目前全球多數航商仍使用傳統燃料，替代燃料為液化天然氣 (LNG)、生質燃油、甲醇，但都屬過渡時期的選擇，以替代重油、柴油等高碳排傳統燃料。替代燃料成本高昂，日本船級社曾估算，替代燃料成本是傳統燃料的 1.5 至 4 倍，至於綠色甲醇供給量非常稀少，低碳的氨、氫等新能源則尚未商業化量產，因此天然氣作為替代能源是目前較為普遍的做法。陽明海運已於 2023 年採購 5 艘 LNG 動力雙燃料貨櫃輪，預計 2026 年



加入船隊，就是採用液化天然氣與低硫油為動力，相較傳統燃油可減少 20% 碳排放量。

船舶燃料轉型除了購置新船之外，2024 年船隊也開始添加一定比例的生質燃油作為燃料。目前許多航商為了減少碳排放量，也會選擇船舶降速運轉，但代價就是必須布局更多的船隊，如何設法減少碳排放同時追求獲利最大化，考驗船隊配置的管控。

主要碳排放來源除了船舶燃料之外，碼頭也是可著力減碳的點。碼頭設置岸電，貨櫃船靠港後可改使用岸電，陽明所經營的高明貨櫃碼頭（第六貨櫃碼頭）也有設立 22 座「船舶岸電系統」，以減少船舶靠泊港口期間之空染排放，同時，陽明海運亦陸續於船舶安裝岸電設施，以因應各國港埠擴大岸電設施使用之環境永續政策。

Q. 如何構築關鍵競爭優勢？

A. 提供好的服務，是客戶對陽明具有黏著度的關鍵。準點性、準確率、完整性是物流業服務的基本條件，為確保貨物可在客戶要求的時間點送達目的地，陽明海運透過數位轉型的成果，可即時掌握貨流，包括貨物的移動現況、轉運狀況，在規劃航線時就能納入考量，讓貨物在轉運或直送的過程中，達到客戶所需的效率與效益。

除了購置船舶，陽明主要投資項目還有貨櫃、拖車、碼頭。由於陽明海運以貨櫃運輸為主，可依貨物屬性選擇不同尺寸、常

溫或冷凍貨櫃；拖車提供內陸運輸服務，是將貨物送到客戶指定地點的最後一哩運送 (last-mile delivery)，貨物到港後，如何減少停滯時間，迅速接軌陸上運輸是貨物能否準時到達的關鍵。碼頭則是未來希望能積極評估與投資的部分，由於海運所有貨物的裝卸都在碼頭，碼頭的效率、費率也會影響運輸時間與成本。轉型為半自動化或全自動化的智慧碼頭 (smart port) 已是國際發展趨勢，碼頭的智慧化需要搭配船舶智慧化，碼頭與船舶間的相互配合，才能達到智慧碼頭的效益。

船舶智慧化還可做到結合大數據，根據海象建議航線，也能預估最快航行時間與最低燃料消耗的路線，預估船舶到港時間能使港口預先安排靠港作業。

Q. 在船舶與碼頭智慧化已有哪些著力？

A. 船舶智慧化除了可以達到減碳之外，還有一個重要範疇即是通訊。船上發生緊急狀況或設備異常，若現場人員難以即時排除問題，過往因為傳輸頻寬流量限制，岸上總部難以有效協助。陽明海運從 2023 年起於貨櫃船安裝通訊設備進行低軌衛星與 5G 專網測試，未來希望可達到成本低、頻寬高與傳輸穩定的通訊，不但可讓總部遠程協作排除故障，還可進行遠端醫療，照顧船員身心健康。而過往船員遠洋出海如同無法使用手機與網路的情況，未來也能透過低軌衛星的實踐，達成船上使用手機通訊或娛樂設備之理想。

智慧船舶就是與碼頭智慧化結合，提升碼頭作業效率，或船舶可知道進港時間，若進港時間需延後，可提早降速運轉，既能節省能源，還可減少在外海等待的時間。高明貨櫃碼頭還有 24 小時全自動化翻櫃系統，利用夜間將預計進出口的貨櫃預先安排好，隔日當船靠港即可開始作業，提升裝卸效率，減少靠港時間。這對碼頭營運商也有好處，可以處理更多船隊的裝卸業務。

Q. 參與 CDP 評比的緣由為何？

A. 陽明海運參與 CDP 揭露計畫評比的原因，在於希望透過國際性評比，檢視公司的碳足跡管理、未來的策略方向與永續計畫，除了符合國際海事組織對於環境永續的要求之外，也積極與國際永續趨勢接軌。陽明海運目前在 CDP 評比位於管理等級，未來會持續朝向領導等級努力。畢竟航運是碳排放的大宗，除了前述船舶燃料轉型之外，未來會投入更多資源進行低碳技術研發，包括替代燃料與船舶節能技術，例如碳捕捉裝置、氣泡減阻、節能風罩、節能螺槳、軸發電機以及排氣廢熱再循環系統等，以助於實現減碳目標。

Q. 導入人權盡職調查的初衷為何？

A. 人權治理將是企業對員工的重要保障。陽明海運目前在全球 87 個國家設立 241 餘個營運據點，在主要營運地區設置區域中

心，與當地代理行合作攬貨。不同國家會有當地關注的人權議題。由於陽明海運必須面對全球自身營運據點的海勤、岸勤員工、代理行及其員工的管理議題，因此早已參考國際人權公約，訂定人權政策與內部規章，確保各地員工與合作夥伴得到尊重與保障。

陽明海運更從 2023 年起導入人權盡職調查概念，並在 2024 年分為三階段進行人權盡職調查訪談，第一階段是自有營運範疇的海勤、岸勤員工，第二階段為供應商，第三階段擴展至合資企業與利害關係者，包括合作的代理行等，預計執行至 2025 年底完成。

Q. 科技推陳出新，未來因應策略為何？

A. 個人加入陽明海運之後，期許陽明海運的員工不斷學習新知識與新技術。新知識與新技術，將是塑造競爭力的重要武器，尤其當前 AI 技術躍進，AI 已成為數位轉型不可或缺的成分。然而要採用 AI，員工需要先了解 AI 可以帶來哪些好處，如何透過 AI 提升工作效率，進而可以減少人工與人力成本，利用數位工具善用資料，成為競爭力的來源。

運輸業的確是個傳統產業，即使自動化會取代勞力密集的工作，但無法取代管理。例如船舶自動駕駛，還是需要人的監督與操控，技術革新改變作業型態與方法，關鍵在於人如何與新技術共存。

▼ 陽明海運股份有限公司董事長蔡豐明 (右二)、資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏 (左二)、
永續發展服務執業會計師趙永潔 (左一)、資誠企業管理顧問公司執行董事桂竹安 (右一)



企業領袖前瞻觀點

賦能與協創 助攻產業 以 AI 啟動未來

簡志誠 | 中華電信股份有限公司董事長

中華電信是臺灣最大的資通訊服務業者，業務涵蓋固網通信、行動通信、寬頻與網際網路服務，以大數據、雲端、資安、網路資料中心等技術資源，提供企業客戶資通訊服務，並發展智慧聯網、人工智慧等新興科技服務，為客戶打造跨業與垂直領域的應用解決方案。

「2050 淨零排放」是全球趨勢，亦是臺灣發展關鍵路徑；數位轉型是企業邁向淨零目標的重要工具，幫助企業有效管理資源、創造永續新商業模式。中華電信秉持「永遠走在最前面」，未來將如何以數位與淨零的雙軸轉型，持續創造價值，由資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏、執業會計師黃世鈞、執業會計師徐建業進行訪談，中華電信股份有限公司董事長簡志誠回答。



Q. 如何落實數位與淨零的雙軸轉型？

A. 中華電信身為最大的電信業者，落實數位與淨零的雙軸轉型，可分為「內服」與「外用」兩大面向。中華電信內部投入前瞻技術研發、引進低耗能設備，進行節能管理與提升能效，是「內服」；將內部在雙軸轉型所累積的經驗，轉變為業務與服務，協助國家、城市、企業進行轉型，是「外用」。

未來中華電信在 AI 應用領域將扮演「賦能者」與「協創者」。無論是數位或淨零轉型，AI 是不可或缺的工具，然而 AI 亟需算力，中華電信的網路資料中心 (Internet data center ; IDC) 遍布全臺，未來將擴建 GPU 算力，逐步轉為 AIDC，企業可直接租用 GPU 算力，所以 GPU-as-a-Service 會是優先著力的服務，這部分服務定位為「賦能者」，在數位轉型生態圈提供各種應用與服務，協助企業與城市進行轉型。

中華電信除了提供資通訊服務之外，也提供不同領域轉型所需的應用，例如智慧工廠、智慧醫療、智慧交通。這些應用工具主要來自於中華電信研究院及資訊技術分公司豐沛的研究能量，此外，透過企業客戶分公司第一線對企業客戶的服務，接觸客戶並瞭解所需，結合各領域專家與合作廠商的資源，中華電信扮演系統整合的角色，這部分服務定位為「協創者」，整合並提供客戶各種數位應用與工具，協助產業創造價值。

Q. 協助客戶智慧化的具體方式為何？

A. 以智慧交通為例，中華電信與高雄市政府合作，建置「5G 路口安全智慧輔助系統」。由於高雄輕軌鄰近市區道路，難免有民眾誤闖發生碰撞，中華電信透過 5G 結合光達、雷達設備與 AI 預判系統，即時偵測路口汽機車動態，預判可能的碰撞並推播至列車，為駕駛爭取反應時間，提升行車安全。

在智慧製造的部分，包括利用 5G 高速傳輸，整合各種設備的通訊協定的機聯網方案，或結合 AI 技術的視覺辨識系統，幫助工廠生產線即時辨識瑕疵品，或透過遠端監視系統操作產線，避免人員處在高熱危險的工作環境，均是具體協助客戶智慧化的實例。

Q. 生成式 AI 應用方式為何？

A. 中華電信在 2023 年內部設立 AI 策略委員會，AI 戰略布局已從 1.0 進化到 2.0，從三個層次發展生成式 AI 應用，在底層基礎建設層次，是建置內部與外部均可使用的 GPU-as-a-Service；中間是平臺層次，支援各種大型語言模型，並協助客戶調校模型參數；最上層是應用面，發展各種內外部應用，內部應用如智慧客服、智慧櫃臺、法律助理、縮短軟體開發生命週期、員工個人生產力提升等。

以智慧客服為例，由於要服務上千萬客戶詢問的各種問題，結合生成式 AI 後可根據客戶提問推薦應答資訊，縮短客服人員尋找資訊的時間。另一個應用層面是維運，例如工程人員到客戶家中維修，透過生成式 AI 可快速查找資料庫資訊，解決維修的疑難雜症。雖然 AI 可以大幅減少人力，但仍無法取代人，許多客戶仍希望由人提供服務，因此人如何與數位工具協作是重要課題。

Q. 採取哪些具體行動落實減碳？

A. 中華電信在 2024 年通過科學基礎減碳目標倡議 (SBTi) 驗證，範疇一、範疇二的碳排放以 2020 年為基準，將於 2030 年達成排放量減半，並於 2045 年達成淨零排放目標。為達成目標，中華電信將從兩方面著手，一是「科技減碳」，二是「使用再生能源」。

科技減碳的重點行動，以通信網路與基地台為例，中華電信有近 1 千個機房坐落在全省各地，近年陸續汰換老舊耗能設備，新設備可增加能源使用效率，且體積更小使得機房所需空間與空調也大幅減少，不但節電，也空出許多空間可做利用。在網路傳輸線的部分，中華電信已與日本電信電話株式會社 (NTT) 攜手發展全光網路 (IOWN)，未來 IDC 與 IDC 之間使用全光網路，可大幅減少耗電、提高傳輸容量，並降低傳輸延遲。

行動網路傳輸所使用的基地台，約占中華電信整體三至四成用電。隨著 3G 於 2024 年全面汰停，約可節省 8 千萬度至 1 億度的用電。4G 基地台已利用 AI 技術進行夜間休眠，5G 基地台更是業界唯一採用 C-RAN 架構，傳統基地台是由射頻模組 (remote radio unit) 與基頻模組 (baseband unit) 組成，C-RAN 架構將多個基地台的基頻模組統一管理，透過光纖與各地射頻模組連接，可降低用電與維修成本。

在使用再生能源的部分，中華電信在 2023 年即加入 RE100，承諾 2040 年達成 100% 使用再生能源的目標，並在 2030 年預計達成 IDC 機房 100% 使用再生能源。目前再生能源的使用以太陽能、陸域風電為主，同時也在著手尋找離岸風電或長期購電合約。

中華電信範疇一、範疇二的碳排放量合計約 66 萬公噸 CO₂e，範疇三碳排放約 180 萬公噸 CO₂e，可見供應鏈是碳排放量大宗。因此，近年向供應鏈倡議淨零轉型，目前已有 61 家關鍵供應商共同承諾於 2030 年減碳 50%，並在 2050 年前達到淨零碳排目標。中華電信從 2025 年起更執行新機制，逾 3 千萬元以上的採購案，投標廠商需提供產品及服務碳足跡，並配合執行碳盤查與驗證。

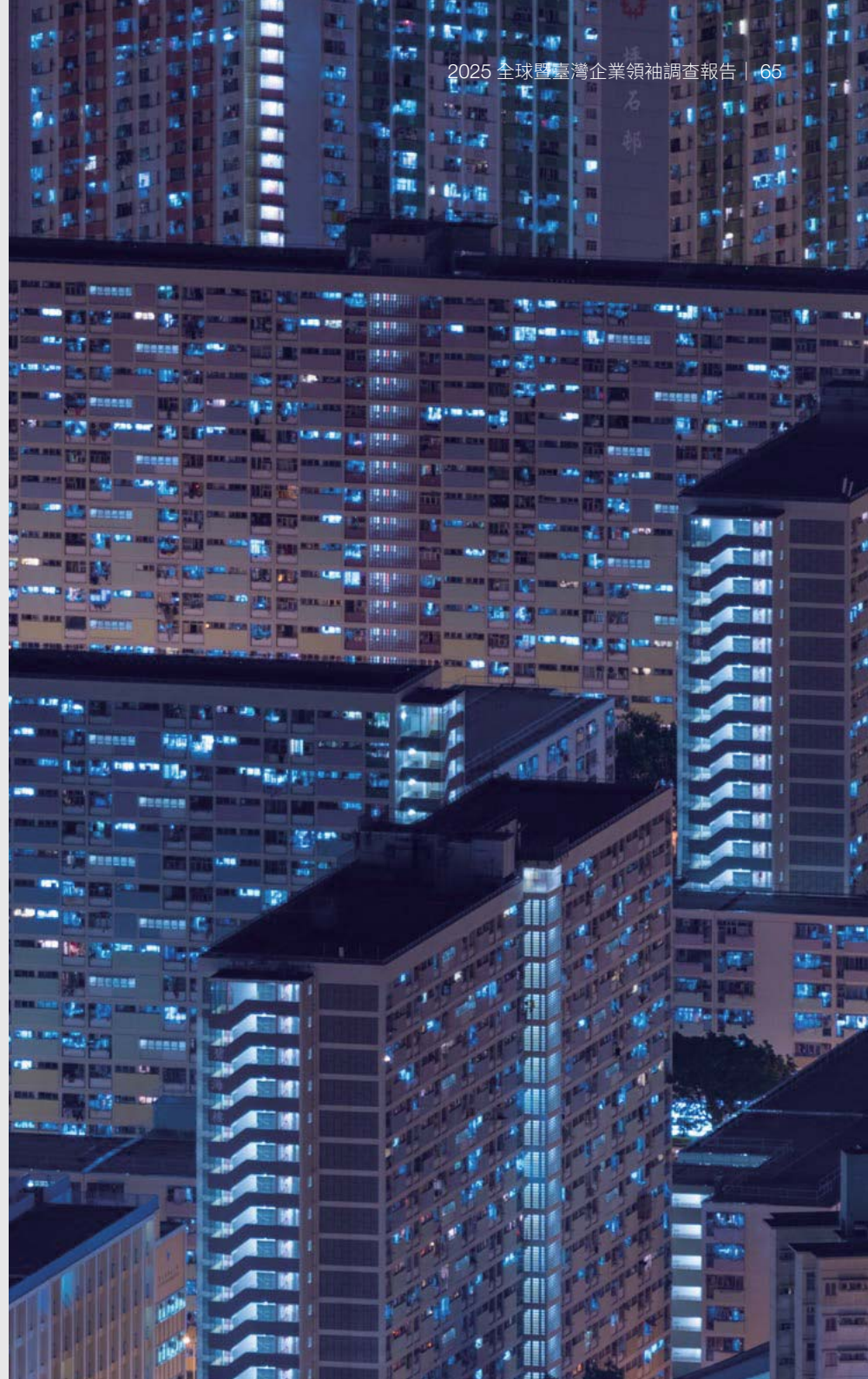
Q. 如何跨出傳統電信業務，打造數位生態圈？

A. 中華電信自 2005 年民營化後，透過內部孵化新業務或與夥伴合作投資、分拆新事業體，至今已有轉投資 31 家公司，例如早期的中華精測，近日登錄興櫃的中華資安國際、資拓宏宇，以及未來亦將公開發行的中華立鼎光電。

中華電信旗下的研究院是孵化新業務小金雞的主要來源，目前研究院有一千三百多名人員，深耕電信與資通訊前瞻技術與創新應用的研發工作，打造各種資通訊技術解決方案，開發商業應用價值。舉例來說，以往進行研討會多是看簡報，現在已有直接展示產品的環節，實際看到技術轉為產品的作法，對業界應用非常有幫助。因此未來會持續鼓勵同仁將專利等「無形資產」轉化為「有價技術」，將技術變現，例如中華資安國際的公開發行，就讓同仁身價漲了數十倍，未來也會持續鼓勵同仁內部創業，分拆成立新公司有更好的發展機會。

Q. 近年積極布局影視產業，未來推展方向為何？

A. 中華電信有 MOD 與 Hami Video 兩大影視平台，最近受到奧運與棒球賽轉播的帶動，MOD 與 Hami Video 的訂閱數年成長 15.2%，隨著世界棒球經典賽開打，更帶動一波訂閱量成長。



未來一年業務重點，是成為臺灣影視文化軟實力的平台。臺灣擁有豐富的創作人才，政府正大力推廣臺灣內容文化拍攝為影視作品，中華電信共同出品的臺劇《八尺門的辯護人》及《商魂》橫掃金鐘獎九項大獎，最近更與文化策進院籌組「文化內容產業基金」，共同投資臺灣文化內容，建立影視產業生態系，所以在影視內容的著力會逐漸加深。

未來以 Hami Video 為平台，將臺灣影視內容推廣至國際，尤其是擴大東南亞市場的能見度，讓東南亞龐大的人口也能觀賞臺灣影視內容。

Q. 未來三至五年經營策略為何？

A. 未來的三大策略是「精簡」、「務實」與「智慧化」。中華電信有四大資產，一是組織運作的 know-how 與人才；二是遍布海陸空的基礎網路，包括海底電纜、布達全省 86% 的光纖網路、超過四萬站基地台的 4G / 5G 行動網路，再加上離島與高山的微波，以及低軌、中軌、高軌衛星；三是提供客戶應用服務的多種科技平台；四是客戶與合作夥伴。

四大資產經過數十年的營運，有許多需要精簡的地方。舉例來說，民眾所使用的行動網路、寬頻上網，其實有上百種增值服

務，部分增值服務使用率較低，但每年營運仍需花不少人力與成本，這就是需要精簡之處；內部流程過往以防弊為主，也需要避免花費過多時間防杜微小的錯誤。目前中華電信每年的成本費用超過 1,300 億元，如果能降 1% 就是很顯著的效益。

「務實」就是將資源配置在有效果的地方，利用 80 / 20 法則，將影響 80% 結果的 20% 定位出來，以將資源配置在關鍵的 20%。

「智慧化」就是將 AI 運用於營運各環節，目前推展的 AI 2.0 發展策略，內部已完成一份白皮書，清楚定義各項資源發展方向，例如機房算力、模型平臺、AI Factory 應用，最重要的是人才的吸納與培養，這份白皮書由各部門主管參與制定，形成共識後回到各個單位落實執行。

因應 AI 時代的來臨，結合「精簡」、「務實」、「智慧化」，未來要讓中華電信四大資產一組織人才更優化、基礎網路更具韌性、科技平台更具智慧、客戶夥伴合作更加靈活。中華電信早已從傳統電信業轉變為提供資通訊服務的業者，「成為最有價值與最值得信賴的資通訊公司」是中華電信一直以來持續努力的目標。

▼ 中華電信股份有限公司董事長簡志誠（左二）、資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長周建宏（右二）、
執業會計師黃世鈞（右一）、執業會計師徐建業（左一）



調查方法

第 28 屆全球企業領袖調查

PwC Global 於 2024 年 10 月至 11 月進行第 28 屆全球企業領袖調查 (PwC's 28th Annual Global CEO Survey)，總計獲得全球 109 個地區、4,701 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 38%；前一會計年度營收小於 1 億美元占 36%，年營收 1 億美元至 10 億美元占 33%，年營收 10 億美元以上占 26%。

2025 臺灣企業領袖調查

PwC Taiwan 連續第 14 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 2024 年 10 月至 12 月以電話訪問及網路問卷進行調查，總計獲得 208 份有效回覆樣本，99% 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 47%，1 億美元至 10 億美元占 32%，年營收 10 億美元以上占 14%。
- 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、工業製造服務產業、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 40%、20%、13%、13%、9%、5%，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「其他」、「不適用」、「不知道」未顯示於圖表。

謹致謝忱

感謝以下企業參與 2025 臺灣企業領袖調查量化問卷調查
(依產業別與公司名稱筆劃排序)

科技、媒體與電信業

中國電視事業股份有限公司	谷崧精密工業股份有限公司	飛宏科技股份有限公司	進泰電子科技股份有限公司
中強光電股份有限公司	坦德科技股份有限公司	飛捷科技股份有限公司	新盛力科技股份有限公司
中華電信股份有限公司	宜沛科技股份有限公司	展達通訊股份有限公司	群光電子股份有限公司
友松娛樂股份有限公司	昇貿科技股份有限公司	格斯科技股份有限公司	萬旭電業股份有限公司
日揚科技股份有限公司	明泰科技股份有限公司	桂田文創娛樂股份有限公司	資通電腦股份有限公司
台亞半導體股份有限公司	易通展科技股份有限公司	泰山電子股份有限公司	達能科技股份有限公司
台達電子工業股份有限公司	朋億股份有限公司	神腦國際企業股份有限公司	達勝科技股份有限公司
立隆電子工業股份有限公司	東亞有線電視股份有限公司	神達控股股份有限公司	鈺太科技股份有限公司
立衛科技股份有限公司	東科控股股份有限公司	偉詮電子股份有限公司	嘉澤端子工業股份有限公司
先益電子工業股份有限公司	東捷資訊服務股份有限公司	健鼎科技股份有限公司	實威國際股份有限公司
光禹國際數位娛樂開發股份有限公司	東擎科技股份有限公司	眾智光電科技股份有限公司	精英電腦股份有限公司
州巧科技股份有限公司	欣銓科技股份有限公司	統新光訊股份有限公司	精聯電子股份有限公司
帆宣系統科技股份有限公司	金像電子股份有限公司	連展投資控股股份有限公司	蓋曼立凱電能科技股份有限公司
旭東機械工業股份有限公司	青雲國際科技股份有限公司	創為精密材料股份有限公司	輔信科技股份有限公司
旭暉應用材料股份有限公司	保勝光學股份有限公司	富喬工業股份有限公司	寬宏藝術經紀股份有限公司
百一電子股份有限公司	威強電工業電腦股份有限公司	富晶通科技股份有限公司	影一製作所股份有限公司
竹陞科技股份有限公司	建暉精密科技股份有限公司	敦陽科技股份有限公司	澎湖有線電視股份有限公司
系統電子工業股份有限公司	建漢科技股份有限公司	智基科技開發股份有限公司	銳澤實業股份有限公司
	昱泉國際股份有限公司	森田印刷廠股份有限公司	學習王科技股份有限公司

樺漢科技股份有限公司

穎崑科技股份有限公司

應廣科技股份有限公司

聯致科技股份有限公司

聯詠科技股份有限公司

點晶科技股份有限公司

耀華電子股份有限公司

鑫亞電通股份有限公司

鑫科材料科技股份有限公司

工業製造服務產業

三五橡膠廠股份有限公司

三星科技股份有限公司

三陽工業股份有限公司

士林開發股份有限公司

大同股份有限公司

中國鋼鐵結構股份有限公司

中鴻鋼鐵股份有限公司

世豐螺絲股份有限公司

台灣精銳科技股份有限公司

台灣聚合化學品股份有限公司

永新控股股份有限公司

伸興工業股份有限公司

邦泰複合材料股份有限公司

昇益開發股份有限公司

欣巴巴事業股份有限公司

欣欣水泥企業股份有限公司

炎洲股份有限公司

虎山實業股份有限公司

金雨企業股份有限公司

金豐機器工業股份有限公司

阜爾運通股份有限公司

信大水泥股份有限公司

皇田工業股份有限公司

英屬開曼群島光隆精密股份有限公司

茂順密封元件科技股份有限公司

時碩工業股份有限公司

根基營造股份有限公司

高林股份有限公司

崇友實業股份有限公司

強新工業股份有限公司

第一伸銅科技股份有限公司

晶悅國際飯店股份有限公司

鈦昇科技股份有限公司

新光鋼鐵股份有限公司

鈺通營造工程股份有限公司

福華明鏡股份有限公司

福裕事業股份有限公司

廣隆光電科技股份有限公司

樂事綠能科技股份有限公司

擎邦國際科技工程股份有限公司

豐謙建設股份有限公司

消費民生產業

中華紙漿股份有限公司

六角國際事業股份有限公司

王座國際餐飲股份有限公司

台灣大車隊股份有限公司

台灣華歌爾股份有限公司

台灣菸酒股份有限公司

永豐餘消費品實業股份有限公司

白紗科技印刷股份有限公司

光明絲織廠股份有限公司

金利食安科技股份有限公司

長榮國際儲運股份有限公司

昱臺國際股份有限公司

茂生農經股份有限公司

高林實業股份有限公司

揚秦國際企業股份有限公司

竣邦國際股份有限公司

華立企業股份有限公司

新竹物流股份有限公司

新興航運股份有限公司

漢田生技股份有限公司

漢翔航空工業股份有限公司

聚隆纖維股份有限公司

臺南紡織股份有限公司

遠東百貨股份有限公司

遠雄自貿港投資控股股份有限公司

劍湖山世界股份有限公司

德麥食品股份有限公司

聯華食品工業股份有限公司

健康產業

水星生醫股份有限公司

台寶生醫股份有限公司

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

安成生物科技股份有限公司

安美得生醫股份有限公司

旭富製藥科技股份有限公司

沛爾生技醫藥股份有限公司

邦睿生技股份有限公司

和康生物科技股份有限公司

長春人造樹脂廠股份有限公司

冠亞生技股份有限公司

昱厚生技股份有限公司

朗齊生物醫學股份有限公司

浩宇生醫股份有限公司

國光生物科技股份有限公司

晨暉生物科技股份有限公司

祥翊製藥股份有限公司

景凱生物科技股份有限公司

順天醫藥生技股份有限公司

路迦生醫股份有限公司

德英生物科技股份有限公司

優你康光學股份有限公司

雙美生物科技股份有限公司

瀚醫生技股份有限公司

金融服務業

三信商業銀行股份有限公司

上海商業儲蓄銀行股份有限公司

中華票券金融股份有限公司

元大金融控股股份有限公司

元大期貨股份有限公司

永豐金證券股份有限公司

亞東證券股份有限公司

信義房屋股份有限公司

南山人壽保險股份有限公司

泰安產物保險股份有限公司

國泰世華商業銀行股份有限公司

第一商業銀行股份有限公司

凱基商業銀行股份有限公司

華南永昌綜合證券股份有限公司

街口電子支付股份有限公司

萬通票券金融股份有限公司

彰化商業銀行股份有限公司

臺銀人壽保險股份有限公司

臺灣土地銀行股份有限公司

能源及公共資源產業

上品綜合工業股份有限公司

元禎企業股份有限公司

國精化學股份有限公司

基士德科技股份有限公司

森威能源股份有限公司

裕山環境工程股份有限公司

磐采股份有限公司

濟南大自然新材料股份有限公司

燦星網通股份有限公司

聯純科技股份有限公司

2025 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）

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所國際事務長
暨金融業服務營運長

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

林一帆 資誠聯合會計師事務所策略長
暨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人資長

段士良 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

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執業會計師

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

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暨
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

產業議題與深度訪談團隊（依姓氏筆劃排序）

于智帆 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林瑩甄 資誠聯合會計師事務所兩岸商務及
稅務諮詢會計師

施敏智 資誠聯合會計師事務所金融產業服務
執業會計師

徐建業 資誠聯合會計師事務所執業會計師暨
臺中所所長

桂竹安 資誠企業管理顧問公司執行董事

張晉瑞 資誠智能風險管理諮詢公司董事長

黃世鈞 資誠聯合會計師事務所執業會計師

趙永潔 資誠聯合會計師事務所永續發展服務
執業會計師

蔡晏潭 資誠聯合會計師事務所執業會計師

蘇宥人 資誠美國業務負責人

企劃與編輯

程芝萱 品牌暨溝通部副總經理

莊蕎安 品牌暨溝通部協理

陳佳安 品牌暨溝通部資深專員

吳栢妤 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

林郁臻 品牌暨溝通部資深專員

曾品綺 品牌暨溝通部資深專員

許薇倪 品牌暨溝通部專員

www.pwc.tw/ceosurvey

© 2025 PricewaterhouseCoopers Taiwan (PwC Taiwan). All rights reserved. PwC Taiwan refers to the Taiwan group of member firms, 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.

