

2020台灣CEO 前瞻大調查

前言



于紀隆
Winston Yu
主席
KPMG臺灣所



曾國揚
Tim Tzang
執行長
KPMG臺灣所

KPMG安侯建業長期以來關注全球經濟發展及國內各產業之脈動，繼過去四年連續出刊「台灣CEO前瞻大調查」，2020年持續委任富比士 (Forbes)於二月針對國內企業年營業額超過美金5億元以上的50位CEO進行問卷調查，期盼透過台灣CEO的思維，提供在地的精闢觀點。2020年一月底起因新冠肺炎疫情影響，許多企業營運與布局上在短期內有極大的變動，為了更瞭解在地企業高階經營管理者的想法，KPMG再度追蹤並邀請50位CEO進行疫後問卷調查，藉由CEO們的剖析與見解，分享各產業所面臨的挑戰和契機。

此外，今年調查報告除了提供疫情前後CEO對於經營策略各面向的觀點外，更首度邀請各產業界企業先進與專家親自分享其在企業經營上的思維與挑戰，期盼透過高階管理者深度的專訪，彙整其多年經營管理洞見與危機因應的心得，帶給台灣各產業更精鍊與多元的見解，與產官學各界一同邁向營運高峰。

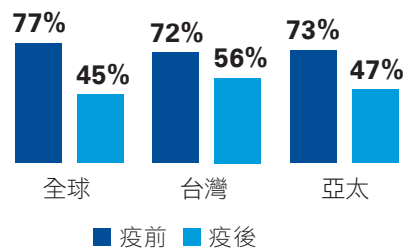
2016年著重於「企業轉型的關鍵時機」、2017年則為「顛覆與成長」、2018年CEO的議題聚焦於「發展中的挑戰與痛苦」，2019年CEO最大的挑戰為「敏捷靈活(Agility)與韌度(Resilience)」，而2020年報告的主軸為「COVID-19疫情的衝擊」，在面對疫情所帶來的影響時，許多台灣CEO展現極佳的應變能力，迅速進行營運持續計劃，確保供應鏈前中後端順暢無礙，也運用新興科技使員工不論在何地皆可繼續執行工作進度，這代表許多企業在這幾年數位轉型上的努力已看見成果，也再度證明台灣的數位能力及發展皆能與國際接軌。

CEO應變能力強，疫後仍對未來三年「國家景氣發展」及「所屬企業前景」具有信心

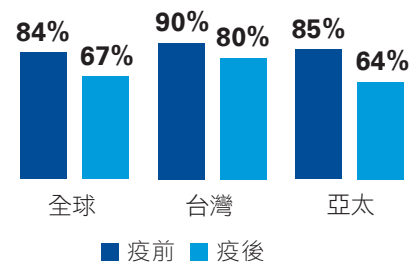
綜觀疫前與疫後CEO的信心程度發現，全球、亞太與台灣CEO雖信心度皆下滑，但仍有近五成CEO對其未來三年「國內景氣發展」具有信心，台灣更高達56%，可能為台灣在此次防疫上較完善，且過去幾年在營運模式也有許多創新，因此台灣CEO對國內景氣發展更具信心。相對而言，全球CEO的信心度數據則下降較多，疫前與疫後相差32%，可能因全球許多主要國家皆在此次疫情中經歷封城與供應鏈受損有關。

而CEO對於「所屬企業」前景發展的信心度也較高，疫前超過八成以上CEO對其企業發展深具信心，而疫後，在許多企業面臨虧損、暫停營業、轉為線上及改變營運方式後，全球仍有六成以上CEO表示有信心，台灣CEO信心程度更高達80%，顯示台灣的企業領導者在風險管理及應變上皆有卓越的因應策略，不論在數位化、人才布局、供應鏈重組上皆能迅速將危機轉為商機。

國內景氣發展



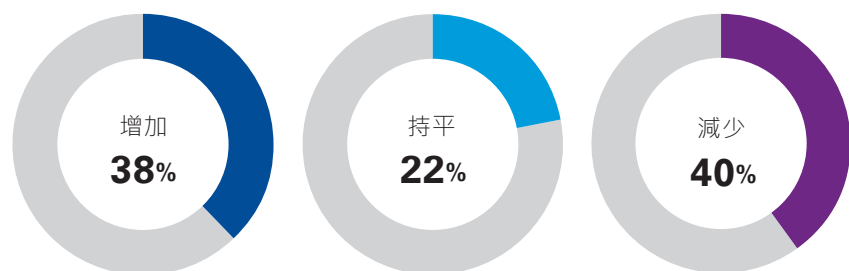
所屬企業發展



註：疫前時間點為2020年2月，疫後則指2020年8月

在受訪的台灣CEO中，疫情發生後，仍有38%的CEO預測其企業年營收與去年相比將增加，22%則表示營收與去年相比將持平。雖然台灣已在復甦的階段，但此次疫情仍使CEO更加謹慎布局，以創新策略來因應疫情所帶來的改變與影響。

台灣CEO預測其營收增長 (與去年相比)



在受訪的國內CEO中，產業橫跨資產管理、汽車、銀行、消費與零售、能源、基礎建設、保險、生命科學、製造、科技與電信等11個重點產業；其中較多CEO來自科技業、製造業、金融業與消費零售產業等，期望透過產業先進的專業觀點，提供企業市場趨勢與洞見。

Contents

5 2020年全球與台灣CEO
觀點及趨勢摘要

10 台灣CEO前瞻大調查 —
疫後主要發現

21 變動時代企業領導者
關鍵決策

32 KPMG專家觀點



2020年全球與 台灣CEO觀點及趨勢摘要

2020年全球與台灣CEO觀點及趨勢摘要

2020年台灣CEO前瞻大調查報告中，彙集2019年與2020年疫情前後CEO的各面向數據，內容除了闡述台灣CEO的觀點外，也加入全球與亞太區CEO的數據比較，期望提供更全面性的思維觀點予企業參考，以下彙整四項重點摘要。

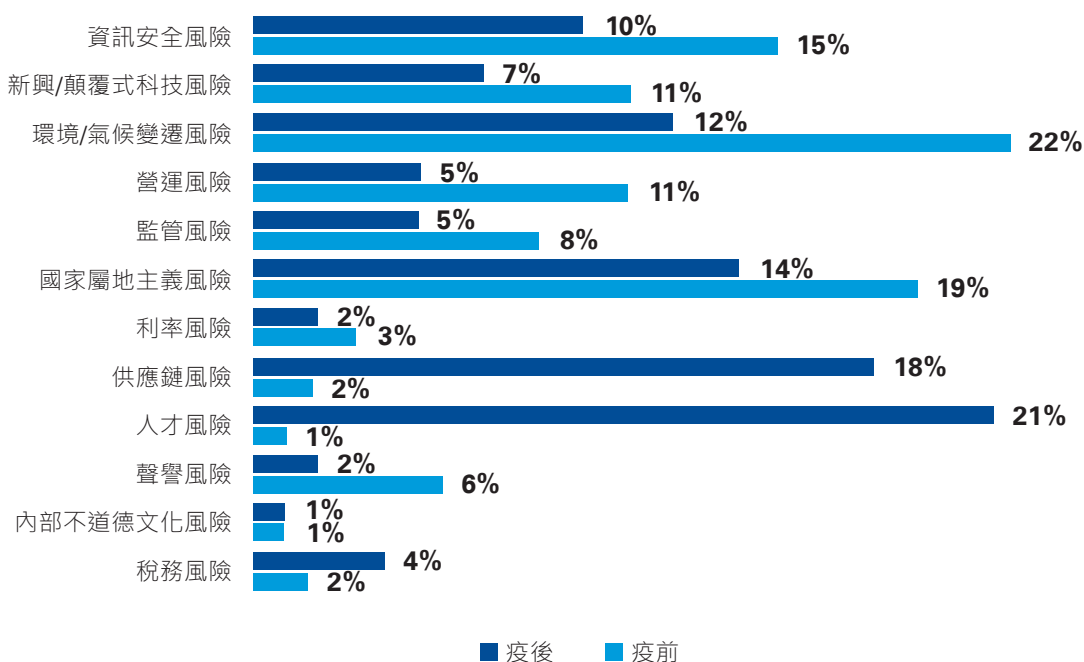
一、疫後影響台灣企業的前五大風險— 國家屬地主義風險、新興/顛覆性科技風險、 供應鏈風險、人才風險、 營運風險

在疫情爆發後，全球CEO認為人才風險(21%)與供應鏈風險(18%)為企業面臨的前兩大風險，而台灣CEO也視供應鏈風險(18%)與人才風險(12%)為第三與第四大風險。值得關注的是，

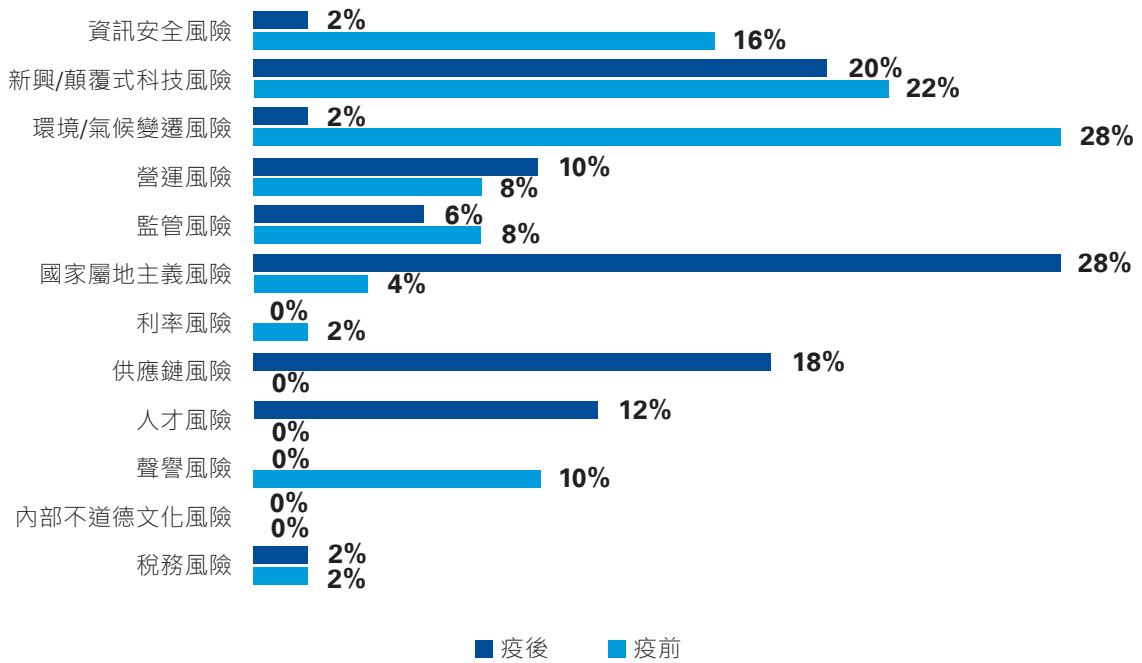
在疫情發生前，CEO皆認為這兩個風險為企業帶來的影響較小，而首要重視的風險則為「環境/氣候變遷風險」，此數據結果說明，可能是因近年來產官學各機構組織皆明瞭暖化與碳排放量為地球造成的傷害，同時，對於氣候變遷所做的努力，也將間接影響企業的品牌聲譽，因此CEO無不致力於減緩環境與氣候變遷的惡化。

「風險管控將成為未來企業管理顯學，」崇越集團董事長郭智輝認為，當企業進入成長期，領導人除了盯緊營收、獲利外，也必須根據自身規模進行風險管理規劃，準備一種以上的經營策略，最好能保留6個月至1年的現金存量。

影響全球CEO的企業風險(疫前與疫後比較)



影響台灣CEO的企業風險(疫前與疫後比較)



二、疫後多數CEO認為需重新調整全球供應鏈布局

2020年CEO前瞻大調查報告發現，全球(67%)與亞太(73%)CEO認為疫後需重新思考全球供應鏈布局，以因應供應鏈因疫情而發生斷鏈的危機，而台灣則有高達78% CEO認為需再調整其供應鏈策略。

全球供應鏈從中美貿易戰至新冠疫情，各層面影響已愈發明顯，許多台灣企業已及早布局，配合新南向政策，往東南亞各國前進，此外，更有許多企業往東歐與北美等地投資，期望能多點布局或是建立供應鏈聯盟以因應瞬息萬變的市場。透過在全球各企業重新布局供應鏈下，台灣在資通訊業、精密製造及機械業方面的良好實力，應可在重組的過程中扮演關鍵的角色。

中美貿易戰火未歇，COVID-19疫情又搗亂全球貿易秩序，大聯大控股董事長黃偉祥認為，這迫使企業領導人正視十年前就被提出的供應鏈分散大趨勢。區域化生產以支持區域化市場已成定局，雖然對被迫作出選擇的台廠來說是一大衝擊，但黃偉祥卻覺得產業鏈結構重組卻是台灣產業升級轉型的大好機會。明泰科技股份有限公司總經理林裕欽坦言，網通供應鏈今年第一季確實受到嚴重衝擊，不過當在家辦公成為新常態後，人們確認「網路就是馬路」，網通產業的需求力道反而強勁回溫。四月起，雖然全球疫情依然慘重，但客戶開始向上調整訂單，起初他也是有些疑慮，但面對未知疫情，最重要的因應措施就是產業鏈上下游保持明確暢通的溝通管道。

三、因應疫情各項措施，加速了企業數位化策略

根據2020台灣CEO前瞻大調查顯示，不論疫情前後，台灣CEO皆將「新興/顛覆性科技風險」視為第二大企業風險，數據說明台灣CEO非常重視新興科技的發展與應用，過去幾年人工智慧(AI)、雲端應用、機器人流程自動化(RPA)等技術蓬勃發展，加上今年為台灣5G元年，許多創新科技不斷研發並導入工作流程中；此外，企業更善用各項數據資料，垂直整合數位生態圈，精準分析客戶需求，以提高客戶滿意度與忠誠度，以增加市場競爭力。

因台灣企業在數位轉型上已有良好基礎，在疫情嚴峻時期，多數企業多能善用數位工具，讓國內外各項工作流程順利進行，而40%的台灣CEO表示疫情也加速了企業數位化經營與策略，進度甚至已超前幾個月或幾年，全球(80%)與亞太(81%)CEO也表示疫情迫使其企業加速了數位化的進度。

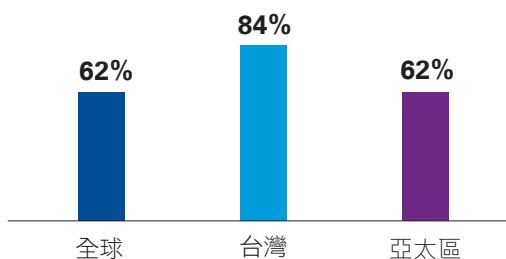
面對COVID-19，佳世達董事長陳其宏也認為「疫情是催化劑，讓數位轉型加速實現。」在疫情期間，佳世達隨著國際大型企業的步伐，國外分公司、實施居家辦公約半年以來，營收沒有減少、獲利也沒有比去年差。陳董事長進一步表示，「疫情後的公司管理、人才運用都會產生不一樣的轉變，觀念模式要改變，所有企業、學校都要跟著改變，才不會被淘汰。」台達電子工業(股)公司董事長海英俊表示重視經營基本功，讓台達電近年大力投入數位轉型，也在疫情期間得到回報，以人才招募為例，台達已開始結合AI開發履歷智能篩選系統，加速每一份履歷的處理速度。

四、新冠疫情突顯社會和人力資本重要性—CEO更加重視ESG

根據全球與台灣CEO前瞻大調查數據顯示，全球(63%)及亞太區(66%)超過六成的CEO表示，在全球環境充滿變數的情況下將更加重視ESG企業社會責任，而台灣也有52%的CEO認為疫情更加突顯ESG的重要性。貧富的差距、員工福利、公共衛生、企業的獲利、民生消費行為改變、氣候的變遷，在在都影響ESG的指數評比等，在疫情後企業更加速關注。台達電子工業(股)公司董事長海英俊就表示，過去許多人會認為氣候變遷是杞人憂天的事，但台達電子創辦人鄭崇華很早就開始關注氣候變遷等相關議題與效應。

84%台灣CEO認為利害關係人對ESG報告揭露越來越重視，近來，全球市場也承認ESG已成為投資研究中不容輕忽的關鍵要素，投資人對於消耗過多社會成本的企業也會有衡量，因此企業也需要更加關注。

CEO認為利害關係人對ESG報告之重視程度



台灣CEO前瞻大調查 — 疫後主要發現

台灣CEO前瞻大調查 — 疫後主要發現

透過50位CEO寶貴的在地觀點與意見分享，KPMG進行數據歸納，分析並彙整調查報告摘要如下，以三大區塊分別說明。每個重點都將與全球與亞太CEO調查的數據相比較，藉此了解台灣與國際各企業CEO經營策略上的不同觀點。

一、企業風險因應與布局

- **疫後影響台灣企業的五大風險：國家屬地主義風險 (28%)、新興 / 顛覆性科技風險 (20%)、供應鏈風險 (18%)、人才風險 (12%)、營運風險(10%)**
 - 供應鏈風險(18%)與人才風險(12%)躍升成為第三與第四大風險
- **78%的CEO認為在疫情爆發後，需重新思考全球供應鏈布局**
 - 54%CEO期望保有更敏捷的供應鏈機制以適應不斷變化的客戶需求

二、數位化與人才策略

- **40%的CEO認同疫情發展加速了其數位化經營，甚至比預期提早了幾年**
 - 86%台灣CEO將延續數位優化，朝向智能企業大躍進
 - 未來一年超過五成的台灣CEO願意投資在新興科技技術
- **62%台灣CEO已著手超前部署資安防護**
 - 資安準備度：「尚未準備好」由去年的10%降低至今年的2%
- **58%CEO面對危機並為新現實做準備時，將優先考慮投資人才職能發展領域**
 - 關鍵崗位上找不到合適的人選為加速企業數位轉型中面臨最大的挑戰
 - 50%台灣CEO認為因疫情改變工作型態，孕育出新的企業文化
 - 辦公室去中心化，網羅人才將有更多選擇

三、聚焦ESG及企業宗旨(Company Purpose)

- **84%的台灣CEO持續關注疫情後的氣候風險**
 - 新冠疫情突顯社會和人力資本重要性：超過五成台灣CEO 更重視ESG 企業社會責任
- **超過八成的台灣CEO 認為企業宗旨能幫助企業果斷決策**
 - 八成台灣CEO 同意企業宗旨能使管理階層快速且有效率地做出決策
 - 疫情成了企業凝聚向心力的催化劑

一、企業風險因應與布局

疫後影響台灣企業的五大風險：國家屬地主義風險 (28%)、新興/顛覆性科技風險 (20%)、供應鏈風險 (18%)、人才風險 (12%)、營運風險(10%)

隨著市場環境的迅速改變，每年影響企業的風險皆不相同，2020年更顯特別，在今年二月初，全球及台灣CEO認為對企業造成最大風險的是「環境 / 氣候變遷風險」，2019年相同也是排名第一，氣候暖化議題已是近年來全球各界皆關注的焦點，除政府與企業皆設定相關目標外，民間也有許多自發性團體，期望透過全體民眾一同努力以達成2015年《巴黎協定》所設定的目標。

2020年8月疫後再度以問卷追蹤台灣CEO的觀點，「國家屬地主義風險 (28%)」則被台灣CEO視為最大的風險，依國際信評機構穆迪(Moody's)研究報告指出，新冠疫情將激化全球保護主義，從2018年中美貿易戰開始，各國企業已開始著手布局其供應鏈，緊接而來的疫情，使貿易戰火升溫，預期在金融服務業、科技業及教育等產業領域上將持續角力，並可能影響至全球貿易。觀察全球CEO數據，不論疫情前或疫情後，「國家屬地主義風險」皆被視為前三大的風險，代表各企業領導者也將持續關注疫後全球貿易流通及供應鏈管理等相關議題。

影響全球與台灣企業的前五大風險

疫情後		
	台灣	全球
1	國家屬地主義風險 (28%)	人才風險 (21%)
2	新興/顛覆性科技風險 (20%)	供應鏈風險 (18%)
3	供應鏈風險 (18%)	國家屬地主義風險 (14%)
4	人才風險 (12%)	環境/氣候變遷風險 (12%)
5	營運風險 (10%)	數位網路安全風險 (10%)
疫情前		
	台灣	全球
1	環境/氣候變遷風險 (28%)	環境/氣候變遷風險 (22%)
2	新興/顛覆性科技風險 (22%)	國家屬地主義風險 (19%)
3	數位網路安全風險 (16%)	數位網路安全風險 (15%)
4	企業聲譽風險 (10%)	新興/顛覆性科技風險 (11%) / 營運風險 (11%)
5	營運風險 (8%) / 法規風險 (8%)	NA

—供應鏈風險(18%)與人才風險(12%)躍升成為第三與第四大風險

在疫情爆發後半年，台灣CEO所認定的前五大風險與疫情前有所不同。疫情後，供應鏈風險

(18%)與人才風險(12%)躍升成為第三與第四大風險，二月訪問時，此兩項風險皆未被CEO認為影響企業的前五大風險。值得注意的是，此數據與全球的風險趨勢相近，全球CEO認為

人才風險(21%)與供應鏈風險(18%)為企業面臨的前兩大風險。疫情讓人才流通受到阻礙，不論是國際人才交流或跨國創新能力等都受到衝擊，因此企業在面臨人才需求上需重新定位與思考。過去20年來，中國佔全球製造業比率急增，因此疫情發生初期對科技、製造與藥品業等的供應產生嚴重衝擊，突顯供應鏈斷鏈的風險因疫情而更提高。

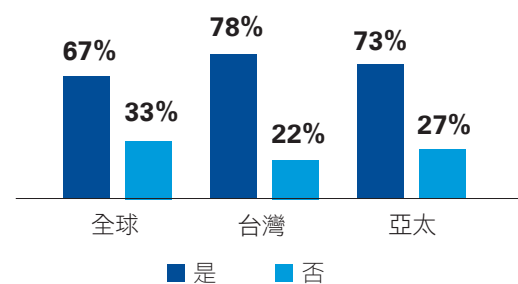
78% CEO認為在疫情爆發後，需重新思考全球供應鏈布局

中美貿易戰使全球經濟遭逢嚴峻的挑戰，加上今年初突如其來的疫情，更是彰顯全球供應鏈問題及其脆弱度，過去的規模經濟優勢-國家集中化已逐漸被削弱，為避免斷鏈危機，企業已開始重新思考風險控管，甚至考慮「在地生產、短鏈調整」。

2020年台灣CEO前瞻大調查報告發現，在疫情發生後，供應鏈風險已躍升為企業風險前三名，78%台灣CEO在疫情爆發後表示需重新思考全球供應鏈布局，全球(67%)與亞太(73%)也有七成左右的CEO認為需再調整其供應鏈策略。據工研院產科國際所調查顯示，「多點布局的供應鏈管理」將是因應供應鏈危機最合適的策略，不再將雞蛋都放在同一個籃子中，而是全球化布局，不但可將成本最低化，也可趁此機會嵌入新興科技如人工智慧(AI)、5G、機

器人流程自動化(RPA)等應用，以創造新商業模式，重組企業供應鏈結構。根據台灣CEO前瞻大調查報告發現，目前已有58%的台灣CEO表示已與在地社區或企業進行合作，意謂著已將部份供應鏈遷回國內，許多企業也布局東協各國，藉此機會強化企業韌性的各種能力。

疫情爆發後，CEO重新思考其全球供應鏈布局的佔比



—54%CEO期望保有更敏捷的供應鏈機制以適應不斷變化的客戶需求

重新思考全球供應鏈布局意即要調整企業內部市場計畫及策略，所要付出的成本也較高，但54%台灣CEO表示為了保有更敏捷的機制以因應客戶瞬息萬變的需求，企業皆願意進行調整與重組，這也表示組織在疫後必須具備彈性與韌性，以應對隨時而來的挑戰。此外，18%的台灣CEO認同調整全球布局可降低供應鏈風險的暴露，提前部署可有更多資源以因應未來的危機。全球(22%)與亞太(27%)的CEO則認為調整供應鏈使其更加穩固，得以預防各項自然災害所造成的損傷。

讓CEO重新思考全球供應鏈布局的原因	全球	台灣	亞太區
保有更敏捷的機制以適應不斷變化的客戶需求	32%	54%	27%
減少供應鏈風險暴露	10%	18%	9%
來自客戶和社會的壓力，期望將生產移至就近區域	19%	13%	19%
降低成本並保有現金流動以因應危機	8%	8%	9%
變得更加穩固以因應各項自然災害	22%	5%	27%
來自政府的壓力，政府將生產線移回國內	9%	3%	9%

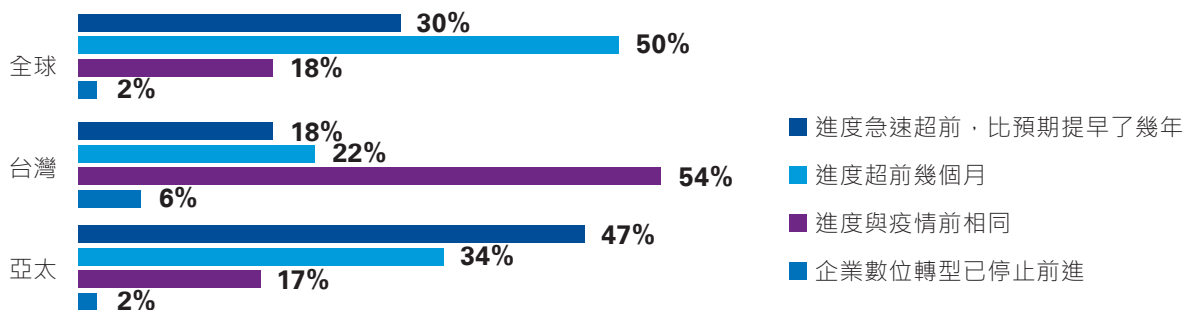
二、數位化人才策略

40%的CEO認同疫情發展加速了其數位化經營，甚至比預期提早了幾年

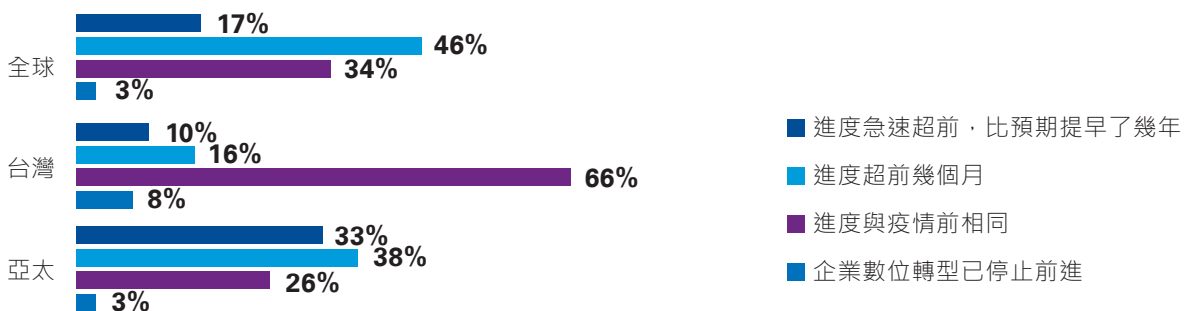
近年來，台灣企業在數位轉型上打下良好基礎，因此，在疫情嚴峻時期，多數企業皆能順利執行遠距辦公計畫。此外，除了許多工作由實體改為虛擬之外，企業更加善用數據資料，透過精準分析，建立創新營運模式及數位工具，以持續維持與客戶的聯繫，將業務衝擊降至最低。藉由此次機會，台灣企業打開了遠端協作工作的能力，將許多過去認為不可能的技術融入工作模式中，打造新的運作流程，也創造了新的經濟模式。

疫情迫使消費型態大幅轉變，導致商業模式劇變，驅動了數據、演算法與經濟平台等相關應用更加蓬勃發展因此，不僅大型企業有加速的轉型需求，許多中小企業或新創企業更需加緊其數位化腳步。40%的台灣CEO認為此次疫情加速了企業數位化經營，進度甚至比預期中提早了幾年，此外也創造下一世代的營運模式；也有26%的台灣CEO表示，因疫情影響，透過轉型而創造新興數位化商業模式和營收來源的進度也比預期超前許多。此外，在創造無縫的數位客戶體驗上，因疫情引發的效益，大數據資料搜集與分析比以往更加精準，28%的台灣CEO表示其進度比過往超前許多，期望透過更精準的數據策略，善用最佳客戶體驗，以創造長效收益。

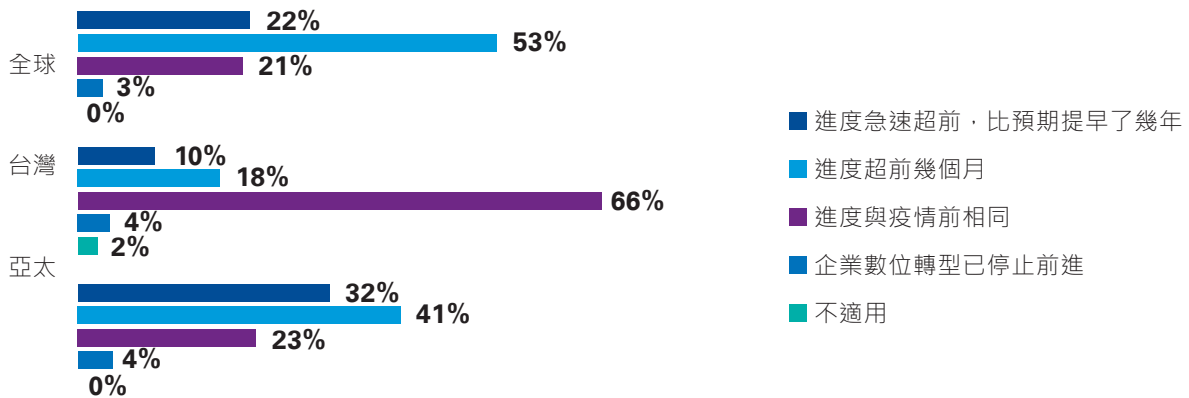
數位化經營並創造下一個世代的營運模式



創造新興數位化商業模式和營收來源



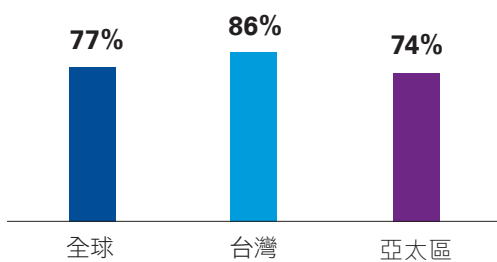
創造無縫的數位客戶體驗



—86%台灣CEO將延續數位優化，朝向智能企業大躍進

台灣超過八成(86%)的CEO表示將延續因應疫情所做的數位優化，包含數位通訊、雲端工具等，而全球(77%)及亞太區(74%)CEO顯然有相近的看法。企業應趁這一波劇變，詳細檢視自身數位化成熟度，改變資源配置，朝向智能企業邁進。

企業同意持續使用數位通訊工具



—未來一年超過五成的台灣CEO願意投資在新興科技技術

因應新興技術的迅速發展，數位轉型是每個企業必需面對的課題，台灣企業在數位轉型已有不錯的成效。近幾年來，企業隨著各產業的發展趨勢，著重在各類不同技術上，期望不僅能

對客戶提供更完善全面的數位化服務，更要打造企業內部各項作業流程數位化，以提升工作效率，減少人力及時間的消耗。台灣CEO認為未來一年其企業願意投資在新興科技上的前三項技術為：

1. 機器人自動化流程 (64%)
2. 雲端技術應用 (62%)
3. AI人工智慧/機器學習 (54%)

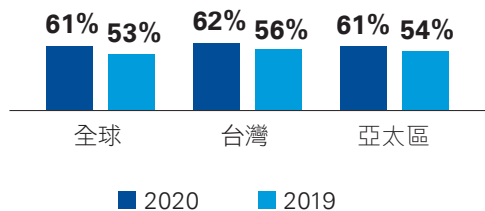
62%台灣CEO已著手超前部署資安防護

網路時代的來臨，使數位化儼然成為不可逆的趨勢，相對的，資安問題也隨之而來；超過七成(72%)台灣CEO將資訊安全視為企業必備條件，先前爆出視訊軟體Zoom資安漏洞頻傳，更有駭客假藉時事議題發動網路釣魚，使企業降低戒心，進而遭受到網路攻擊，不免讓人對企業機密外洩產生重大疑慮。隨著今年5G陸續開台、AI蓬勃發展及數位金融的應用，網路攻擊也從傳統的資訊環境，進入了物聯網的領域，構成無所不在的風險。

面對數位時代，資訊安全已成為極大的風險，稍不謹慎將使企業面臨危機。現在的問題已不

再是會不會受到攻擊，而是何時會受到攻擊？相較於2019年56%的台灣CEO開始正視此問題，今年更有超過六成(62%)的CEO已意識到其嚴重性，並提高資安防護能力。網路攻擊頻發，企業應以資安健檢方法強化其安全性、加強員工資安風險認知，面對資安議題，不可不慎！

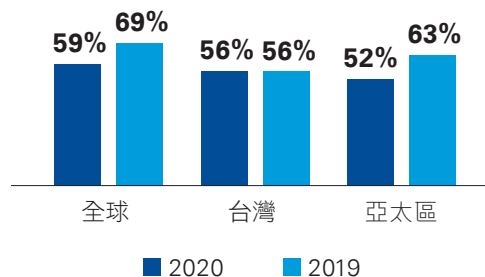
CEO對資安議題正視程度



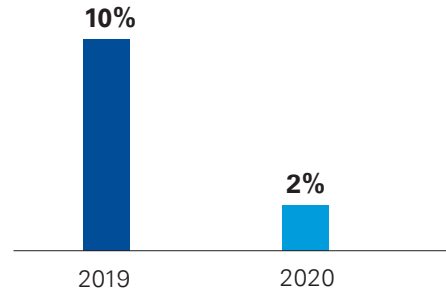
—資安準備度—「尚未準備好」由去年的10%降低至今年的2%

因2019年國際持續發生大型網路攻擊事件，依2020年的CEO前瞻大調查發現，全球(59%)及亞太區(52%)CEO對於網路攻擊的資安準備程度反而較2019年(69%及63%)略低，而台灣則保持56%的CEO認為已做好充份準備，尚未準備好的比例由去年的10%降低至今年的2%，表示大多數高階主管都有資安危機意識，並努力完善企業相關制度。

CEO對資安準備程度



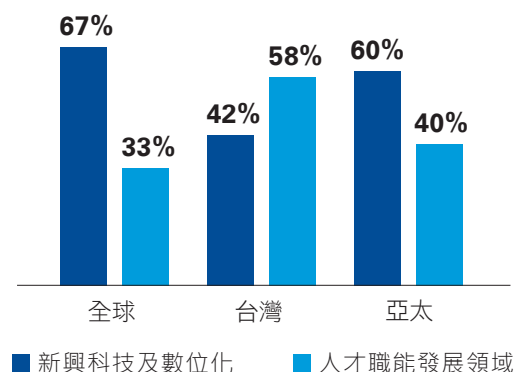
台灣CEO認為資安「尚未準備好」程度



58%CEO面對危機並為新現實做準備時，將優先考慮投資人才職能發展領域

面對疫後新常態，企業需更精準的評估與投資以因應疫情所帶來的連鎖影響，58%的台灣CEO將優先考慮「投資人才職能發展領域」，其次則為「新興科技及數位化」(42%)，此結果顯示近年來台灣企業愈發體認人才發展的重要性，特別是跨域人才難尋。工研院建議台灣應該發展四類型的關鍵人才，涵蓋創意偵查員、創新促進者、堅毅實驗家與資源啟動者；具備此特質，才能在中美貿易戰及疫後挑戰中使企業保有韌度永續經營。然而，僅有33%的全球CEO將優先投資人才職能發展，亞太(40%)CEO的意願也相近，全球與亞太區CEO皆認為面對疫後新常態應將資源集中於「新興科技及數位化」的建置布局，而非關注於人才培育。

企業在面對危機並為新現實做準備時，將優先考慮哪項投資？



—關鍵崗位上找不到合適的人選為加速企業數位轉型中面臨最大的挑戰

台灣企業數位化進展急速，各類數位相關跨域人才搶手，在疫情推波下，更顯不足。參考國內外各項相關報導，未來高度需求的相關人才如下：

1. 5G、雲端、人工智慧相關技術 – 以數據創造營收
2. 數位行銷、影音專才 – 因應宅經濟熱潮
3. 公衛與數位生醫專才 – 遠距醫療及醫護需求
4. 數位資訊安全技術 – 因應數位化而衍生的防護

26%的台灣CEO表示其企業在加速企業數位轉型中面臨最大的挑戰為「關鍵崗位上找不到合適的人選」，台灣政府近年來在國際專才引進上有許多相應政策，但適逢疫情，國際人才交流不易，但也因此許多海外專才願意回國工作，或許能稍微減輕人才壓力。對台灣CEO (26%)一個較大的挑戰則為「對於未來新的工作型態的執行與運作情境缺乏洞察力」，主要是台灣CEO認為較難預測將來的工作模式與型態，以致於在各項布局上略顯保守。此項挑戰，不僅對台灣CEO，全球 (33%)與亞太 (33%)的CEO亦皆有相同看法。

CEO在加速企業數位轉型中面臨最大的挑戰	全球	台灣	亞太區
我們在關鍵崗位上沒有合適的人選	1%	26%	3%
對於未來的執行與運作情境缺乏洞察力 如: 新的工作型態	33%	26%	33%
企業內部將採取行動的關鍵科技趨勢沒有一致的看法	11%	6%	12%
難以迅速做出與科技技術相關的決定	19%	12%	14%
IT部門的技術和能力不足	13%	16%	14%
缺乏資金	7%	2%	4%
從測試與實驗到規模化實務上	17%	12%	20%

—50%台灣CEO認為因疫情改變工作型態，孕育出新的企業文化

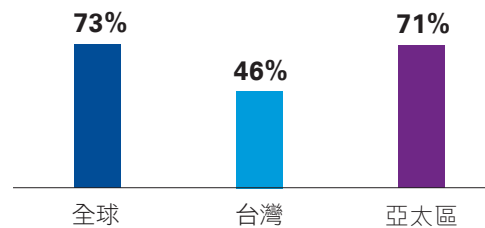
疫情的衝擊改變了全球企業的組織結構，許多公司因而首次展開遠距辦公，加速企業的數位優化及轉型，以讓智慧科技提早到來，50%台灣CEO認為疫情徹底翻轉了傳統工作模式，並創造嶄新的企業文化，對員工而言，遠距辦公將大幅縮減通勤時間，將實體作業轉為線上流程，藉此建構彈性、創新的工作型態；對企業而言，除了縮小辦公空間以減少成本外，更有機會擴大人才招聘，使企業找到來自世界各地的優秀人才。這短期變化需轉換為長期縝密的計劃，以提升企業敏捷與彈性。

—辦公室去中心化，網羅人才將有更多選擇

Facebook執行長馬克·祖克伯 (Mark Zuckerberg) 今年五月份宣布，未來將有半數員工採取遠距辦公。祖克伯甚至指出，Facebook將積極雇用能在家工作的員工，辦公室去中心化革命正上演中。祖克伯認為，遠距辦公有一些明顯益處，它讓企業人才招聘不再受制於地區，可以向全國或全世界招募更多適合的人才，超過七成以上的全球(73%)及亞太區(71%) CEO抱持相同看法。由於台灣在防疫方面可圈可點，並無發生大規模群聚感染，對於辦公室族群未產生重大影響，這也是導致台灣遠距辦公比例較低的原因之一。然而，台灣

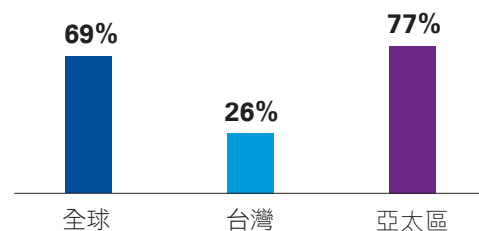
亦有近五成(46%)CEO同意遠距辦公使企業建立更多的潛在人才庫，顯見企業對於人才方面的投資越來越重視。未來將因遠距辦公逐步開放，開啟全球搶人之戰。

工作型態改變協助建立更多的潛在人才庫



在疫情發生前的台灣，遠距辦公情形並非如歐美國家常見，但因疫情影響，使得許多企業必須實施遠距辦公計畫，以減少感染機會，台灣企業也很快適應此轉變，應用科技進行相關會議與工作。但由於各國文化迥異，當訪問台灣CEO疫後是否有縮小辦公空間的規劃時，僅有26%的台灣CEO同意此作法，相較於全球(69%)及亞太區(77%)低，台灣職場文化主要以群體合作為導向，因此在業務及營運模式上的異動規劃較不明顯。

CEO對於縮小辦公空間之同意程度

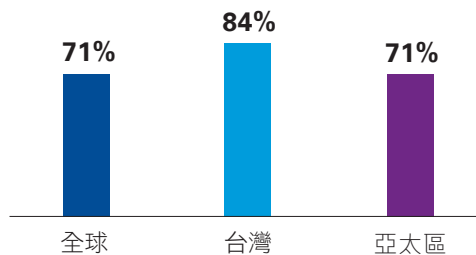


三、聚焦ESG及企業宗旨 (Company Purpose)

84%的台灣CEO持續關注疫情後的氣候風險

根據2020年KPMG全球CEO前瞻大調查，在疫情爆發前，環境/氣候變遷風險原位居第一，疫情爆發後，許多人開始擔心企業將較不重視ESG的重要性，然而，調查顯示，環境/氣候變遷風險雖下降至第四名，卻仍是全球持續高度關切的議題。絕大多數(84%)的台灣CEO期望能保持因疫情所減緩的氣候變遷危機風險，全球(71%)及亞太區(71%)皆有超過七成的CEO支持此觀點。

CEO持續關注疫情後的氣候風險



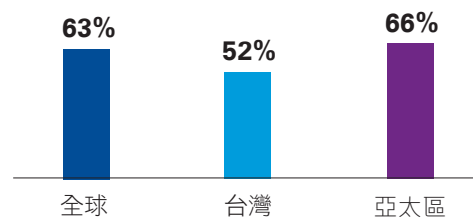
世界經濟論壇 (World Economic Forum) 2020年5月出版的《COVID-19 Risks Outlook》指出，即便全球封鎖暫緩了碳排放量，但新冠肺炎仍可能對環境與物種造成巨大衝擊，在復甦階段若永續發展仍停滯不前，將使環境惡化持續擴大、喪失生物多樣性，甚至造成未來人畜共通傳染病大規模爆發的惡性循環，台灣大部分(64%)的CEO認為，目前及未來五年有效管理氣候變遷風險措施是CEO成功的重要關鍵之一，全球(65%)與亞太區(74%)CEO皆認同此看法。後疫情時代，企業開始思考永續經營，我們應自眼前的危機汲取經驗，並期許改革能擴大社會效益。

— 新冠疫情突顯社會和人力資本重要性 — 超過

五成台灣CEO更重視ESG企業社會責任

新冠疫情不僅讓全球受到健康與生命威脅，失業人口更在一夕之間暴增，疫情再次突顯出社會層面的問題，全球(63%)及亞太區(66%)超過六成的CEO表示，在全球環境充滿變數的情況下將更加重視ESG企業社會責任，52%台灣CEO也認為社會責任正推動前所未有的改變，除考量企業內部衛生安全及其員工的健康福祉外，回應社會需求、與其共存共榮，亦是疫情爆發後企業首要解決的議題；此外，可藉由此次危機重新檢視於社會面向的永續政策，並做出必要性的修訂與強化。

CEO更加重視社會責任



超過八成的台灣CEO認為企業宗旨 (Company purpose) 能幫助企業果斷決策

企業宗旨反映了經營的總目標、方向與指導原則，以及企業試圖滿足利害關係人的基本需求。新冠疫情讓許多企業面臨前所未有的挑戰，危機來臨時，建立與利害關係人間有效率且雙向溝通的方式至關重要，企業與利害關係人一同共體時艱，例如：降低資訊不對稱的擔憂、提供利息減免、紓困措施、降低租金、員工生活津貼、確保薪資水準等，皆是傾聽並協助完成利害關係人需求的方式。全球(77%)與亞太區(73%)CEO皆認為企業宗旨能幫助我們更清楚知道如何應對利害關係人並協助他們，台灣更高達82%的CEO持有相同看法。

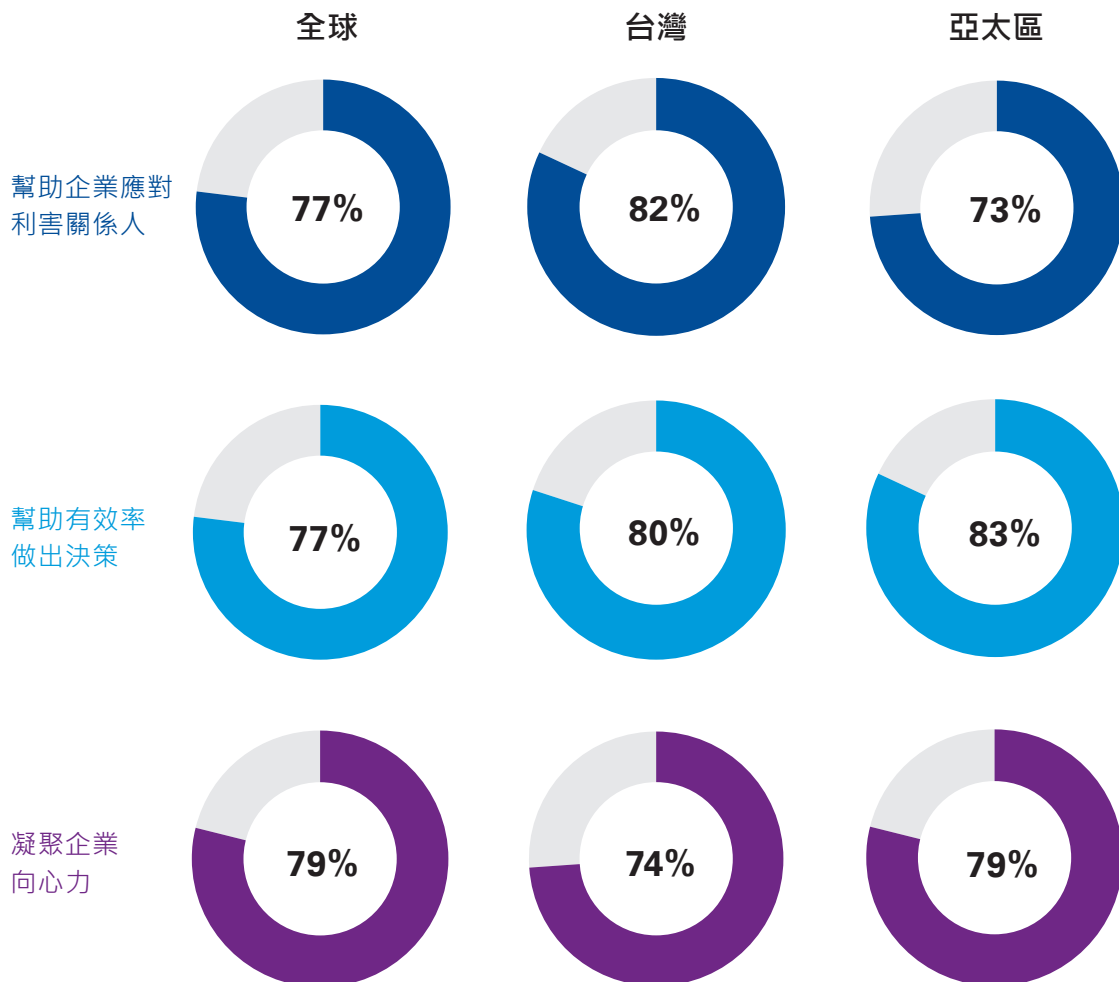
—八成台灣CEO同意企業宗旨能使管理階層快速且有效率地做出決策

企業宗旨定義明確的總體目標，台灣有八成CEO同意企業宗旨在疫情影響中協助管理階層短期內採取果斷的決策與行動，全球(77%)與亞太區(83%)也有同樣見解。透過員工、供應鏈及忠實客戶共同合作讓企業得以持續運作，甚至進一步思考既有營運模式並尋求升級轉型的方向。以遠距辦公為例，這是多數企業從未嘗試過的，疫情迫使CEO改變長久以來的工作模式，

也讓企業內部迅速決議並擬定衝擊最小的遠距辦公計畫。

—疫情成了企業凝聚向心力的催化劑

好的企業理念能凝聚員工向心力、在危機中保有其服務水準，亦能使企業在危機解除後更加茁壯。超過七成(74%)的台灣CEO表示這波疫情讓員工對企業產生了更緊密的向心力，全球(79%)及亞太區(79%)的調查結果也相仿。



變動時代企業領導者 關鍵決策





面對不可預測的時代 企業需保持敏銳嗅覺、快速反應力

黃偉祥

大聯大控股董事長

「我喜歡花很長的時間來完成一件有價值的事，」大聯大控股董事長黃偉祥回顧十五年來經營之路，他說，自己便是以十年磨一劍的精神來經營企業。

2005年，國內電子通路商世平、品佳、富威透過股份轉換的結盟方式，後續再加入詮鼎、友尚等業者，「大聯大投資控股」正式成立，在2015年營收達到162億美金，成為全球最大半導體通路商。為了讓集團在數位時代仍然保持高度競爭力，隔年便宣布啟動數位轉型，決定再花十年，將傳統業務作業流程改為數位平台、提供智慧物流服務，建構大競合的生態系統。

黃偉祥直言，由於大聯大是台灣第一家多合一的產業控股公司，在國內沒有前輩，打從成

立初期就已經種下將「變革視為理所當然」的DNA；當組織文化對了，就能找到志同道合的夥伴，根據領導人訂出的方向有效率地去執行，創造對客戶有價值的產品。

產業控股模式－中小企業國際突圍之道

激烈的全球產業競爭也是企業合組控股公司的重要關鍵，繼大聯大以產業控股模式締造成功經驗，2016年，半導體龍頭日月光與矽品的合作模式，就是技術互補、穩固市場領先地位的創新升級重要案例，黃偉祥去年籌組「產業控股協會」，會員橫跨半導體、物流、機械、精密科技、紡織等業者。

「大者恆大效應會促進產業整併，希望看到更多台灣企業進行產業合作或策略聯盟，打造產業共贏生態圈。」黃偉祥分析，台灣中小企業

在資本市場上經常因為股市成交量不大、財務透明度不夠高而無法維持穩健成長，連帶影響資本市場估值與對人才的吸引力。他認為，中小企業要保持成長性，必須透過併購，但併購過程可能面臨人才流失的痛處；反而透過共組產業控股公司的模式參與公司仍保持獨立性，相較併購制度，產業控股可以更穩健地達成規模與獲利擴大的正面目標。

黃偉祥坦言，許多企業主對共組產業控股公司確實有興趣，但真正要找到志同道合的夥伴卻相對困難。其中原因包括互信溝通未達火候，或者沒有共同的大願景而導致固守不前。但，如果將眼光放得久遠，就不會被眼前的問題所困住，當雙方都有共同的長期大願景，就有機會為了願景捨得眼前的小利益。

中美貿易戰與疫情共同啟示：更需掌握自己

另一方面，中美貿易戰火未歇，COVID-19疫情又搗亂全球貿易秩序，黃偉祥認為，這迫使企業領導人正視十年前就被提出的供應鏈分散大趨勢。區域化生產以支持區域化市場已成定局，雖然對被迫作出選擇的台廠來說是一大衝擊，但黃偉祥卻覺得產業鏈結構重組卻是台灣產業升級轉型的大好機會。對於工業電腦、零組件與晶片設計...甚至過往固守台灣的傳統產業來說，都非常適合搭著風向與合作夥伴結盟，拉高地位征戰國際。

「面對不可預測且變動複雜的模糊未來，你必須非常清楚公司的現狀，」黃偉祥說，精確的數字化管理是必備選項。大聯大的產品線廣泛、扮演上游晶片供應商與下游電子組裝廠的溝通橋梁，大聯大長期累積的競爭優勢就是「敏銳的嗅覺、快速的反應」。他以2008年金

融海嘯為例，當時剛成立控股公司的大聯大，就是靠著每日嚴格控管財務報表來靈活應變詭譎市場。除了掌握自己，企業情報系統也必須更為即時敏捷，確切掌握客戶可能的搬遷動向，以便以最快速度反映供應鏈的轉移。

黃偉祥也提醒，台灣疫情控制得當固然是好事一樁，但台灣企業主也必須意識到世界已經發生不可逆的劇變。國際性大城市的租金大跌，郊區房價反而回溫；在在說明在家工作的趨勢已不會回頭，辦公室的型態將會改變，未來不提供在家工作選項的企業可能會在招聘領域喪失競爭力。

「不明朗的時代，濟弱與扶強都很重要，」黃偉祥說，他建議政府引導業者往台灣的優勢邁進，比如智慧物聯網（AIOT），政府就可以以身作則加大試點，設立實驗場域(如智慧工廠、智慧學校...)，增加更多的練兵機會，待台廠練兵成熟後，就能將技術輸出至其他國家。他也相當看好台灣醫療產業與科技業在物聯網時代的結合；只要衝破雲層，台灣在看似不明朗的後疫情時代仍然潛力無窮。





面對嚴峻環境 全球化布局 分散式管理 創造企業獲利契機

海英俊

台達電子董事長

疫情、中美貿易戰讓企業經營「兩頭燒」，是全球CEO管理最大難題之一，不只讓近年營運難度提升，也讓未來幾年全球經濟不確定性大增。不過，一向以穩健經營風格聞名業界的全球電源供應器龍頭台達，今年前三季營收卻逆勢繳出史上最好成績，台達是怎麼做到的？

「現在黑天鵝太多，所以未來兩三年景氣很難預測。」台達電子董事長海英俊說。對企業來說，世界唯一不變的定律，就是環境總是一直在變，不能放掉的，是最核心的基本功——即使在變動大環境中，依然能將員工與客戶需求都照顧好，並且不因疫情就中斷最重視的研發工作。

打好經營基本功，看準市場趨勢、投資未來商機，就是台達走過疫情，克服貿易戰的關鍵。

台達以全球化布局、分散式生產 應對貿易戰

2018年爆發的中美貿易戰，成為全球企業無法迴避的經營風險，也讓許多電子製造業者思考，如何在世界工廠中國之外，增加新海外據點。

「台達一直持續強化全球生產布局，減少地緣政治帶來的風險，同時貼近當地客戶。」海英俊說，面對貿易戰，台達是最早做出因應措施的台商之一。例如台達在2019上半年就收購了泰達電（DET），強化在東南亞、印度及歐洲斯洛伐克的生產能力；以及即將完工的南科新廠、興建中的印度新廠，都是戰力堅強的生力軍。

海英俊認為，中美貿易戰帶給企業的訊息愈來愈清晰，就是分散生產的重要性與日俱增。客戶的市場在哪，就必須設法靠近，並具有高度

彈性能快速反應，才可以配合客戶需求，達到少量多樣的彈性製造。

彈性生產的另個利器，則是智能製造。數據顯示，中國大陸人工成本將持續墊高，同時勞工流動率高、技能無法累積，都顯示智能製造勢在必行，台達也把在中國大陸推動智能製造的經驗導入泰國廠區，已經看到效果，提升了台達泰國廠的毛利。

全球新冠疫情 加速數位轉型力道

至於今年冰封全球的COVID-19疫情。台達從十多年前的SARS抗疫汲取教訓，在年初疫情爆發開始，第一時間就宣布成立防疫小組，由永續長統籌管理。「台達最重要的目標，就是要保護員工及家屬的健康與安全，其次才是維持生產及營運的運作，」海英俊說。

台達的防疫辦公室，對台達全球各廠辦發布防疫計畫與標準作業流程，密切追蹤疫情發展並即時應變。同時，也調度防疫物資供全球員工抗疫；嚴格做好體溫量測、戴口罩、保持安全距離等防疫措施，確保工作健康與營運持續。

在採購部門，針對不同料件分析缺料風險，並與主要供應商緊密合作，以確保供應鏈穩定延續，降低對產能的衝擊。以主要生產基地大陸廠區為例，在2月10日就符合當地政府要求開始復工，一個月內員工返崗率高達九成。

做好防疫基本功外，台達也積極掌握疫情下的新商機。

從資料中心到防疫產品生產，都讓台達得到成長的新契機。看準居家工作（WFH）需求增加，帶動台達NB、PC相關的電源、散熱產品出貨。而遠距工作帶動的大量資料傳輸，也讓資料中心相關產品需求增加。此外，台達工業自動化業

務，有不少訂單來自口罩廠、呼吸器生產商等。

由於掌握到市場新需求，確保供應商出貨，及台達自身工廠能夠穩定生產，帶動台達今年9月與前三季營收，雙雙寫下歷史新高紀錄。

「事實上，疫情反而讓數位轉型更加加速！」海英俊認為，疫情迫使人類習慣居家工作或遠距教學，慢慢發現，其實不需要面對面也能做很多事。此外，結合IT科技的遠距娛樂也以驚人速度發展中，台達投入多年的數位轉型，都在疫情期間得到回報。

數位轉型腳步加速 不受疫情拖累

「未來幾年，電動車、智能製造、5G、IoT、資料中心、綠能產業等大趨勢，都是確定的，相關的產品與服務也會隨之快速發展，」海英俊強調，不管有沒有疫情，台灣科技業者都必須更加投入數位轉型工作。

以台達的數位轉型為例，就是從單一產品提供者，轉型升級為解決方案提供者。因此，近年來對軟體、韌體的人才需求量，持續上升。

「教育的投資是最划算的，」海英俊說，過去台灣加工出口區之所以能夠成功的關鍵，是因為有優良的技職教育制度支撐，但現在社會對技職體系的重視卻遠不如當年，非常可惜。台達也透過基金會能量，針對技職教育打造公益的線上課程學習平台DeltaMOOCx。

面對未來景氣不確定性，海英俊呼籲，政府對於水電、交通、稅制等基礎設施要有通盤考量，同時優化相關作業流程。

儘管今年碰到疫情來攪局，如果企業本身體質夠好，政府又能打造出良好的環境，企業就能自己成長茁壯。



打造大艦隊，創造台灣價值轉型平台

陳其宏

佳世達科技董事長

「透過大艦隊運行模式，集團結合了一百多艘大小船艦、魚雷快艇，分進合擊、雙贏互利，創造台灣產業價值轉型平台。」今年在疫情之下，佳世達集團轉型腳步不僅沒有停下來，甚至加快速度，轉型之路有望提前達標。佳世達董事長陳其宏不只要打造佳世達大艦隊，更長遠的目標是要推動台灣產業轉型、升級。

近年來台灣產業挑戰重重，先有紅色供應鏈步步近逼，去年中美貿易戰戰火點燃、今年還有COVID-19疫情衝擊，顛覆高階經理人過去的經營思維。陳其宏逆向思考，認為危機就是轉機，透過超前部署，拉開跟競爭者之間的距離。即使在疫情之下，佳世達集團第三季營收仍創新高，8月起新增網路通訊事業群，大艦隊一路航向2022年高附加價值事業營收貢獻過半的目標，甚至有機會提前達陣。

面對紅色供應鏈—中小企業應團結突圍

陳其宏表示，台灣有很多中小企業是隱形冠軍，家庭式企業、中小企業規模受限，遇到發展瓶頸，在疫情之下受到的衝擊更大。面對紅色供應鏈、以及規模龐大的歐美競爭者，過去單打獨鬥已經行不通，結合隱形冠軍、打群架才是更好的轉型之道。

過去6、7年來，佳世達發展出大艦隊的運營模式，集結50家以上公司共同作戰。陳其宏強調，大艦隊平台可以盤點資源、快速調度，補齊人力、並以自動化系統跟客戶對接，整合資源發揮規模經濟，透過營收成長，同時帶動獲利上的貢獻。如果集團、台灣獲利提升，就不會擔心人才外流、要去海外打工，企業獲利能力高，就能提供更好薪水、把人才留在台灣。

去年中美貿易戰戰火熊熊，企業必須思索「非中國製造」的佈局，很多產品生產必須移到不被課徵高關稅的地方。陳其宏領軍之下，快速選定越南，集結將近20家供應商夥伴在河內南方落腳，佳世達上中下游整體供應鏈前進，有了更大的經濟規模，爭取當地政府支持。越南廠短短4個月時間就量產，今年2月就出貨給客戶。

「未來中國、台灣、越南各自扮演不同角色，」陳其宏分析佳世達面對中美貿易戰的三道錦囊，他說，中國市場很大，除了供應本地市場，對中國不設限的國家，依舊可以從蘇州供應鏈供應。而台灣則往高附加價值、少量多樣的來發揮，因此在台佈建了智慧工廠，生產高品質、少量多樣的產品，打造高度自動化生產線，並且從流水線變成細胞式生產線。至於越南，定位則是承接非中國的訂單需求，三地協作、分工。

陳其宏直言，從去年中美貿易戰到今年疫情，可看出政府近年南進確實有眼光，他以資通訊產業為例，建議應由政府串連上中下游廠商，以政府對政府、領導者和領導者談，可以有更好的配套條件，甚至建立台灣專屬特區、形成聚落，南進腳步就會加速。佳世達集結20家上下游供應商前進越南設廠，談完條件，所有供應商都適用，快速產生經濟效益。如果政府這樣做，可以帶動百工百業，速度更快、效益更巨大，台灣前進的腳步會更快。

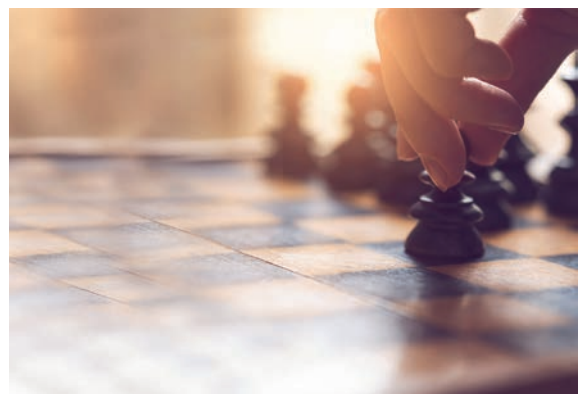
疫情加速企業數位轉型及管理模式

面對COVID-19，陳其宏認為「疫情是催化劑，讓數位轉型加速實現。」最顯著的便是居家辦公（WFH），過去有些企業主認為居家辦公，管理、生產效能一定打折扣。但佳世達跟隨國

際大型企業的步伐，國外分公司、台灣部分部門實施居家辦公約半年以來，營收沒有減少、獲利也沒有比去年差。

「疫情後的公司管理、人才運用都會產生不一樣的轉變，觀念模式要改變，所有企業、學校都要跟著改變，才不會被淘汰。」陳其宏觀察，疫情也推動遠距醫療加速落地，因為疫情的限制，很多地方推行遠距診斷，醫生做了初步判斷之後再依照病情轉介最適合的醫療院所，提升醫療效率。過去增加人員以增加生產力的思維已經改變，不一定時時在現場，透過軟體系統聯網可以在家監控。

陳其宏進一步指出，近來火紅的人工智慧物聯網（AIoT），需要上雲端、蒐集物聯網資料，進一步Data Mining產生效益，也衍生出資安問題。佳世達重視建構資訊安全管理體系，與國際大廠合作，提供自用、大艦隊成員、乃至顧客，最近還通過了ISO 27001認證，提供客戶資訊安全與服務品質的保證。





順境衝刺 逆境存活， 風險管理成為勝出關鍵

郭智輝

崇越集團董事長

以半導體材料代理商起家的崇越集團，成立三十年來從未虧損，去年集團合併營收首度突破300億台幣，每股稅後盈餘達9.48元，穩健的經營績效，是股民心目中的「定存股小金雞」。

「所有競爭力都來自於專業。」崇越集團董事長郭智輝說，近年為了擺脫代理商「做得不好、太好都不行」的尷尬角色，跨出科技本業朝向多角化經營，與代理產品原廠日本信越集團在台合資，建立起緊密的夥伴關係；並與客戶合作開發，協助廠商於投產後通過驗證。因應近年IC設計產業是中國重點扶持項目，崇越成立新的商業模式—晶圓代工服務(Foundry Service)，協助IC設計公司找到合適代工製造技術、加速產品導入。

崇越科技從半導體業跨足循環經濟，積極投入廢水處理及防汙設備；近年更將半導體產業的嚴謹管理導入食品業，搶攻大健康產業市場。

在半導體事業穩健成長之餘，2012年，崇越集團成立「安永生技」，從B2B半導體跨到B2C生鮮食品的商業模式，看似毫不相關的跨域經營，在郭智輝眼中，卻仍然環繞著崇越集團的優勢。他分析，崇越集團是代理起家，把世界各國的優良商品帶進台灣市場，就是崇越集團的核心價值；半導體材料如此，跨進健康產業亦如是。崇越站在客戶的立場思考，與客戶說同樣的語言，為客戶的產品創造更高的市場價值。

郭智輝說，崇越集團最初由安永生技的水產加工出發，進行水畜產加工、研發熟食料理包

及機能性食品，並逐步發展至安永鮮物生鮮通路、安永心食館觀光工廠，並積極布局海外市場。2019年將大健康產業視為集團的第三大支柱，「近六、七年來，台灣人對健康飲食的需求趨勢已逐漸上揚，」郭智輝期許未來三到五年內，大健康產業成為崇越集團下一個成長動能。

企業社會責任—也是經營成績單重要指標

大健康產業包含了環保綠能、食品科技與運動休閒。舉例來說，崇越集團長期贊助體育活動，成立安永鮮物甲組棒球隊，並受託營運國立臺北大學運動中心，讓退役球員能夠繼續發揮專業、發展職涯第二春。

崇越的大健康事業亦與公益結合，並將核心能力擴及全球市場。幾年前，崇越攜手旗下關係企業，在緬甸偏鄉建造12所綠建築學校。郭智輝認為，這個計畫不僅是行善，更是將台灣企業的技術能量帶進東南亞，達到公益、品牌、行銷的三贏局面。這與近年興起的ESG（環境、社會與公司治理）理念不謀而合，更多投資機構在尋覓標的時，會在企業財務之外，也將企業社會責任納入投資決策的考量。

「投入企業社會責任，好處不會立刻顯現，但卻是一股安定社會的力量。」郭智輝認為，投入企業社會責任的起點不必好高騖遠，最好從企業內部的員工做起、再逐步擴及員工所處的周邊鄉鎮。崇越長期支持員工攻讀EMBA，讓員工能與經營者站在同樣的高度思考；2018年，崇越內部更建立知識管理平台，以企業力量培育商管人才。郭智輝說，他在日本客戶身上看到企業在非都會地區提供員工宿舍、育兒、就學甚至第二代就業資源的案例，都非常值得台灣企業借鏡。

疫情提升企業風險管控重要性

今年以降，COVID-19疫情肆虐全球，對實體經濟產生衝擊，但崇越經營績效卻屢創新高，被稱為「抗疫高利股」。郭智輝說，無論是中美貿易戰或是COVID-19疫情，對企業經營者來說都是同一件事：風險管控。

「風險管控將成為未來企業管理顯學，」郭智輝認為，當企業進入成長期，領導人除了盯緊營收、獲利外，也必須根據自身規模進行風險管理規劃，準備一種以上的經營策略，最好能保留6個月至1年的現金存量。雖然會增加營運成本，但以今年疫情為例，風控準備充足的企業能在第一時間啟動應變措施，以穩健的現金流撐過最不穩定的期間，比同業更有機會避開環境變動造成的鉅額損失。

「如何在順境中衝刺、逆境中存活，都有賴領導人的策略規劃。」展望未來，郭智輝肯定政府投入資源在推動國立大學成立台灣半導體學院，讓台灣半導體產業在2030年達到5兆產值的目標。但他也呼籲，大健康產業在亞洲市場（不含中國大陸）商機上看2、30兆元，台灣醫療產業的人才與技術均領先全球，台灣不僅能夠提供全英語授課的醫護教育，生活環境與居住成本也比鄰近亞洲國家更具競爭力，他建議政府提前布局，適度開放大學招收外籍生，除協助東南亞國家培養醫護人員，同時補足國內醫療產業的人才缺口。不僅讓台灣成為人才訓練基地，更可與半導體產業強強聯手發展智慧醫療，台灣就有機會成為亞洲醫療產業的重要角色。



快速變動時代 產業需合縱連橫迎向新戰局

林裕欽

明泰科技總經理

「與其单打獨鬥，不如各事業群打團體戰。」長期耕耘網通事業的明泰科技今年一到八月營收與去年同期相比增長94.8%，創下歷史新高；明泰科技總經理林裕欽一語點出台灣企業面對紅色供應鏈的作戰策略，就是找到價值、墊高競爭門檻。

面對紅色供應鏈的威脅，明泰自2016年啟動轉型計畫，從產品代工生產（OEDM）逐步轉型提升，為客戶提供完整系統解決方案（SSIP），也調整客戶型態，從零售客戶為主，轉型服務企業客戶及電信商客戶。林裕欽說，其實明泰的產品相當多元，只是分散在不同的事業部，客戶必須各自下單，再自行進行產品整合；不過，只當單獨產品的供應商，讓善於削價競爭的紅色供應鏈有機可乘。

成功擊退紅色供應鏈 轉型解決方案提供者

明泰的轉型可以說是由上而下，為了讓原本習於各自作業的事業群攜手合作，林裕欽以身作則，帶著大家去談案子，明泰不僅提供硬體、還提供軟硬體整合解決方案，客戶省下整合成本，明泰也藉此擺脫紅色供應鏈的威脅。一次又一次的經驗中找出最適合的運作模式，當同仁看見部門攜手出擊能夠提高整體毛利率，便更信服林裕欽提出的願景，而願意一同向前走。

能夠迅速轉型，平日裡的人才培養功不可沒。網通產品規格繁雜，又要與時俱進推陳出新，明泰本來就是網通產業中軟體人才佔比較高的公司，約佔研發人力的六至七成。針對轉型計畫，兵分二路進行人才換血，看準5G專網布建

商機，明泰陸續從電信產業覓得一群資深專業系統整合 (System integration) 人才。另一方面，針對邊緣運算等長期看好的新議題，明泰則積極招聘有相關研究領域的新鮮人；維持研發人才的即戰力與前瞻性。

林裕欽認為，未來，每間工廠、企業商辦或醫院都需要建立自己的 5G 專網，過去，網通業者總認為研發一定是關起門來自己做，但面對更快速變化的市場，未來網通產業的競合關係會更密切。

「5G時代的寬頻網路將只有光纖網路、無線網路兩種，」林裕欽說，明泰去年投資Cable網路深具技術及品牌優勢的仲琦科技，除了擴大經濟規模，更能強強聯手補足彼此產品完整性。在10Gbps傳輸速度的時代，光纖網路到府的最後一哩路，有很大一部分會用Cable網路來佈建，合併仲琦，可補足明泰5G網通產品的最後拼圖。

面對疫情及不安定國際趨勢 網通產業結盟將成常態

近年對網通產業影響最大的便是從2018年延燒至今的中美貿易戰。客戶對產品生產地必須分散的需求提高，明泰因此提高台灣生產比重，今年調整為中國占比75%，台灣和第三地則為



25%，除此之外，也將在越南設立新廠，以因應美國品牌客戶的強勁需求。

另一件攪動供應鏈的大事則是今年起COVID-19疫情在全球延燒。林裕欽坦言，網通供應鏈今年第一季確實受到嚴重衝擊，不過當在家辦公成為新常態後，人們確認「網路就是馬路」，網通產業的需求力道反而強勁回溫。四月起，雖然全球疫情依然慘重，但客戶開始向上調整訂單，起初他也是有些狐疑，但面對未知疫情，最重要的就是產業鏈上下游保持明確暢通的溝通管道。

「風和日麗，讓幹部開船就好；但面對狂風暴雨，船長還是要自己握著方向盤比較保險。」林裕欽說，這場疫情，反而促進網通產業的頻繁交流，互相交換訊息，一起從黑暗中衝出雲霧，對於供應鏈培養默契有很大幫助，長遠看來，疫情對產業來說未必全然是壞事。

今年，明泰加入佳世達集團，雙方初步聯手綜效將展現在車用領域，佳世達的車用控制模組與通訊模組，加上明泰的雷達、仲琦的車用環景攝影系統與車載T-BOX，三家公司產品聯合打團體戰讓林裕欽非常期待，笑稱加入佳世達聯合艦隊，在公司治理上、併購思維上，有點像任督二脈被打通。

「明泰的轉型第一階段已告一段落，正式進入高度成長期。」林裕欽認為，明泰將保持開放且彈性的態度，盤點自身資源，可能繼續併購、也可能拉幫結派找到第三方夥伴共同合作，加入佳世達是明泰的重要邁進，也更確信了台灣網通產業的未來，可能有更多令人驚奇的合縱連橫，迎向全球戰局。

KPMG專家觀點



台商企業供應鏈3.0—新南向營運策略



陳彩凰

KPMG安侯建業
全球資產配置戰略諮詢中心
主持人



池世欽

KPMG安侯建業
海外業務發展中心
主持會計師

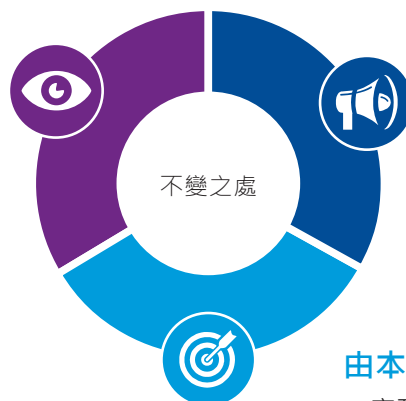
1945年二次大戰後，美國致力建立自有品牌並交予日本製造，其隨之將平價品轉由台灣生產；於是自1970年揭開台灣供應鏈的首部曲，企業在台生產後行銷歐美、台灣經濟起飛位列亞洲四小龍之一；1990年台灣開放西進中國，進入台商供應鏈的二部曲；近幾年來美中兩大經濟體發生關稅貿易戰，台商隨之演繹出供應鏈重新布局的第三部曲，其中以南向東協國家為其首選，再者，除了外在營運據點的演進，2020年新冠疫情更強化台商營運模式的內在質變，數位轉型成為必然趨勢。

綜觀半世紀以來台商供應鏈調整三部曲，顯見企業布局時需順應國際趨勢持續改變，然而企業更需重視以下幾點「不變之處」，其涵蓋供應鏈調整的即時效率、本國執行高價值的活動以及整合既有資源再做升級。

參與全球商業活動需掌握主流趨勢的先機，東協國家享有入口紅利、廣大內需市場**及簽署眾多自由貿易協定**，未來幾年區域市場整合勢必將加速，一旦東協國家提升了製造能力，相關成本也隨之提高，台商企業若無法有效應對，

整合既有資源再做升級

- 新南向政策
- 海外資金回台專法
- 整合經驗、重新布局



供應鏈調整的即時效率

- 掌握區域市場整合脈動
- 與東協國家間之競合關係

由本國執行高價值的活動

- 產政學合作
- 建立自有品牌及通路

甚至將有邊緣化的危機。此外，台商企業長期聚焦代工型態，許多產品雖有高全球市佔率，但附加價值並不高，透過此次全球總體環境變遷的契機，如台灣可集中資源改善原產業結構，並突破過去經營發展的思維，建立自有品牌及通路並配合台灣原有研發、製造優勢，對於台灣產業結構的健全發展將更有助益。

再者，供應鏈的調整並非捨棄前階段而重新擘劃，反而是立基於先前成果，如運用新南向政策的各種優惠，將台灣打造成企業的全球或區域營運總部，更可藉此整合台商過去在全球不同地區、深耕不同產業的經驗。

各台商企業因應所屬產業之特性、自身企業發展所屬之階段(如: 起飛期、成熟期，甚至有經營團隊之傳承計畫)，乃至所面對之終端國外客群不同，每家企業的策略思考亦有不同態樣，舉凡：採取「中國+1」分散生產基地的安排；或者前往新加坡等東協先進國家設置第二營運總部，以此第二營運總部全方位統籌調度設立於東協各國之製造基地、就近發展東協市

場的銷售業務；甚而有台商企業已開始思考轉型為集團控股模式之可行性。因重新檢視供應鏈布局為企業之重大策略，相關營運模式預期各家企業將持續醞釀而逐漸成型定調。

然而，隨著中美關稅貿易戰、資安議題爭議加劇，許多主要銷售予歐美大廠之企業多已感受到來自終端客戶的強烈壓力，敦促台商企業需盡速產出「非中國製造產品」，企業迫切需考量的層面已非單純投資前期有關設立登記當地公司等片面的零碎營運課題，而需更落地務實就南向發展做出完整的決定，例如：如何適當選址、盡速安排產製過程所需的水電需求、找到生產的人力資源，甚而安排貨運的物流方案，如需透過併購方式取得營運基地，則如何迅速接洽適當標的。

簡言之，在台商全球資產配置之新南向營運策略上，企業於評估之際即需就「稅務及財務」、「資金運用與併購」、「中國營運及東協投資」以及「企業績效與數位創新」有通盤的規劃方能縝密且符合時效。



全球投資併購趨勢



張維夫

畢馬威財務諮詢股份有限公司
董事總經理暨
KPMG安侯建業
私募基金產業主持人

曾文欣

畢馬威財務諮詢股份有限公司
副總經理

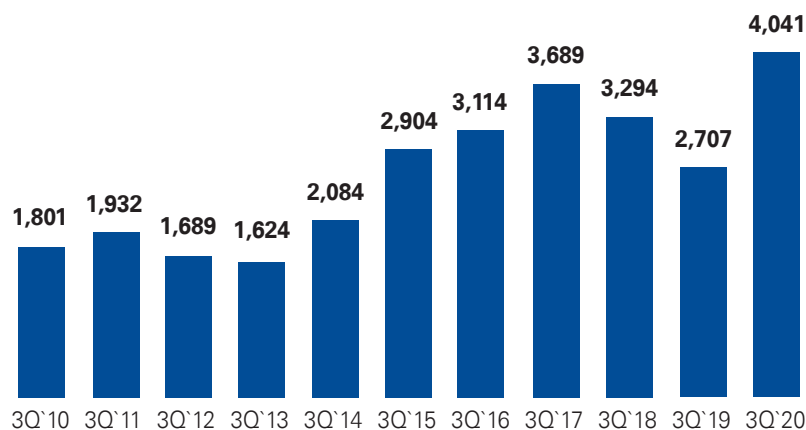
在全球化競爭下，台灣企業透過併購切入新市場/客戶、取得關鍵技術/產品、擴大經濟規模已逐漸成為常態。近年來，台灣企業海內外併購活動明顯轉趨活絡，除了較知名的鴻海併購夏普及日月光與矽品合組控股公司外，其他台灣企業也積極進行購併，如：統一以新台幣70億元併購韓國熊津飲料公司、台泥投資新台幣340億元與土耳其集團OYAK共組合資公司等。事

實上，許多台灣企業也紛紛仿效國外企業成立專責部門負責處理併購及併購後整合之相關事務，併購儼然成為企業發展重要的一環。

今年年初受到新冠肺炎疫情影響，在經濟前景不明下，企業併購交易活動明顯減緩；諸多併購案，更因疫情先後破局（例如：Xerox宣布撤回對HP高達美金350億元之惡意併購、LVMH

亞太地區第三季併購交易金額

美金：億元



資料來源: Bloomberg

宣布放棄美金160億元收購Tiffany之交易案)。然而，隨著疫情趨緩，交易活動於下半年明顯回溫（如：能源巨頭Chevron以美金130億元併購Noble Energy、Nvidia以美金400億元收購Arm等）。另外，Bloomberg統計的數據顯示今年第三季亞太地區的併購交易金額更是創下歷史同期新高。

綜觀下半年併購交易回溫，主要歸納於下列因素：

- 一、資金成本降低：在疫情重創全球經濟下，全球央行紛紛降息振興經濟，在資金取得成本大幅降低下，大幅增加企業或財務性投資人進行併購誘因。
- 二、資金取得容易：全球經濟活動普遍因疫情趨緩甚至停滯，連帶降低企業融資需求；金融機構在資金過剩下，轉將閒置資金提供予企業或財務性投資人進行併購交易，致併購活動顯著增加。
- 三、賣方出售意願升高：受到疫情衝擊，原本即有出場意願的賣家，因未來不確定性增加，更加積極尋找出場機會；亦有部分財務不夠健全之企業被迫尋求資金挹注或出售。上述原因均使賣方出售意願升高，除了主動降低賣價外（經濟不確定性明顯衝擊企業獲利），部分賣方甚至同意釋出較優惠之交易條件（如：釋出控制權、允許價金分期付款等）。
- 四、私募基金資金充裕：專業數據公司Pregin統計資料顯示，全球私募基金待投入資金累計達美金1.5兆元，創歷史新高；在疫情肆虐下，預估私募基金將伺機對財務不夠健全之企業出手（bargain hunting）。

五、供應鏈風險升高：如【KPMG 2020年全球CEO前瞻大調查】指出「供應鏈風險」躍升為企業經營最具顯著影響的威脅之一。為了降低相關營運風險（如：疫情造成的斷鏈或疫情衍生的自動化需求），企業開始透過策略聯盟（交叉持股）或成立合資公司（joint venture）迅速穩固供應鏈及取得相關技術。

雖然本次疫情對全球經濟造成嚴重衝擊，但對台灣企業而言，實為難得的機會。台灣企業除了持續強化並改善營運績效，更可以伺機透過國內外併購來擴大市場規模綜效及取得技術，以提升競爭優勢。然而，再次提醒台灣企業，併購隱藏不同類型之交易風險，也建議企業務必透過詳盡及完善的盡職調查來降低相關風險。另外，除了有效降低可能交易風險，如何創造價值也是主要關鍵，也因此交易後的整合亦是重要課題之一。



數位轉型將促動企業翻轉商業模式與人才管理變革



劉彥伯

KPMG安侯建業
工業產業主持人



賴偉晏

KPMG安侯建業
數位創新服務營運長

今年截至目前為止，世界經濟受到新冠肺炎疫情影響，全球CEO受到空前挑戰，台灣的企業領袖也同樣嚴陣以待。根據2020全球CEO前瞻大調查指出，約有1/3的全球CEO對於未來三年全球經濟成長的信心度較年初調查時為低，然而，有近七成(68%)的CEO表示，對自身企業未來三年的發展仍頗具信心；亦有近45%的CEO對其國內景氣發展抱持正面心態。

為迎接後疫情時代的來臨，製造業在中美貿易壁壘及供應鏈斷鏈的風險之後，面對詭譎多變的新局勢，KPMG給予台灣企業與高階經理人以下幾點的提醒：

- 一、根據調查結果，以顧客為核心的數位轉型能夠強化企業營運韌性、提升敏捷與彈性，因此，大企業投入數位轉型的資源與科技力道會更強勁，將產生大者恆大的態勢；而中小企業可透過標竿學習或專家的協助，規劃對數位資訊與科技投資資源配置的先後次序之數位轉型藍圖。
- 二、企業需打造高韌度供應鏈，強化全球供應鏈的需求預測、採購(詢比議價) 與供應商

管理，從客戶的區域需求，分散產品製造、原物料供應與配送的風險，提升少量多樣的訂單報價速度，翻轉產銷、生管排程以及物流配送的效率與品質。

- 三、因應中美貿易戰、新冠肺炎疫情影響重組，台商大舉回台設立智慧製造工廠，除了自動化設備與自動化倉儲的投資，結合數位科技的人工智慧物聯網(AIoT)、工業數據蒐集與分析應用，將輔助製造業由自動化轉型升級為智慧化與智能化。
- 四、訂閱式經濟將促進製造業服務化，5G的開通促動產業思考異業結盟的商業經營模式。新興科技的興起可藉此創造獨特的競爭力，但企業必須理解客戶的心理，促進內部調整為以服務為導向的組織，帶動業務、研發、生產、通路等部門，打造客戶滿意的體驗與消費的旅程。
- 五、自疫情爆發後，遠距工作顛覆了許多企業對工作模式與工作地點的刻板印象，「人才管理」躍升為影響企業供應鏈及因應環境變遷企業永續經營最具顯著影響的威脅。KPMG提醒，在動盪的時代，企業更



需要跨領域，特別是具備數位職能的中高階人力，這樣的人才需結合創意、數位能力、新興科技的應用以及不斷學習吸收新知的能力。許多企業觀望已久的「數位勞動力」(RPA)也引爆需求，惟對於工作方式的轉變所引發勞資的信任感降低，以及數位轉型科技應用的技能轉變，如何調整企業文化、強化接班人職能與發展都將是未來的重點。

疫情爆發初期全球調查

- 1 環境 / 氣候變遷風險
- 2 國家屬地主義風險
- 3 數位網路安全風險
- 4 新興 / 顛覆性科技風險
- 5 營運風險

疫情後期全球調查

- 1 人才風險
- 2 供應鏈風險
- 3 國家屬地主義風險
- 4 環境 / 氣候變遷風險
- 5 數位網路安全風險

聚焦數位科技安全 創造企業競爭優勢



謝昀澤

KPMG安侯建業
數位科技安全服務團隊負責人

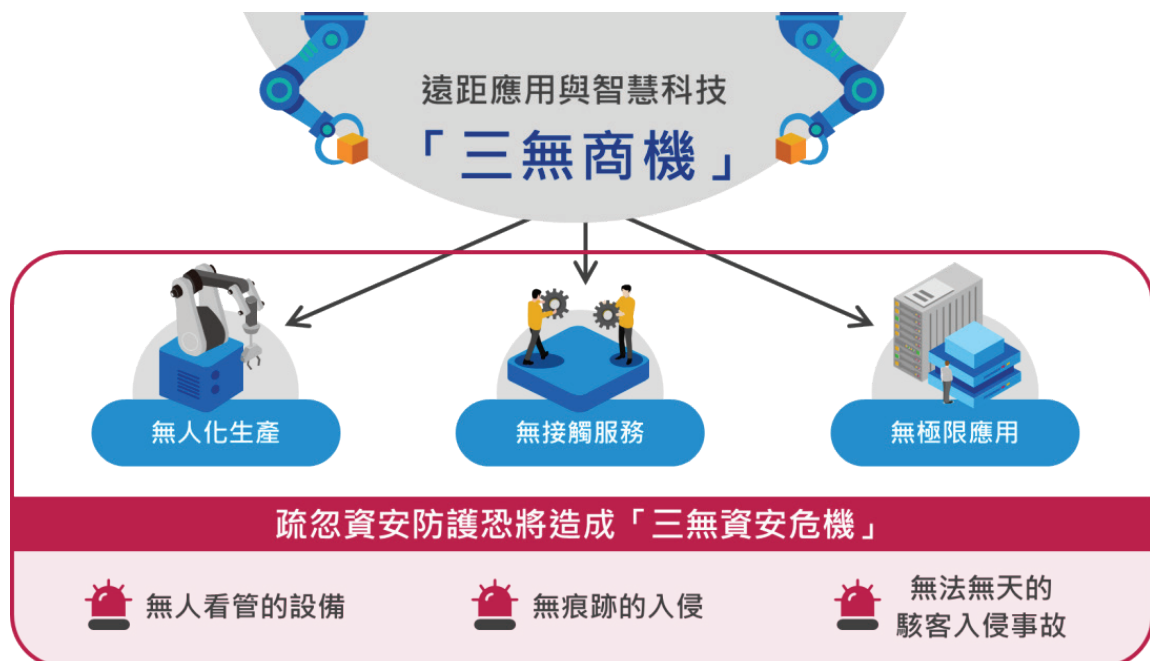
邱述琛

KPMG安侯建業
數位科技安全服務團隊副總經理

Cyber Risk(數位科技安全)的風險，過去幾年在KPMG的調查報告中，一直在風險排行榜前五名中，今年相關台灣CEO調查結果重點整理如下：

疫後三無商機崛起，使資安更受到正視

2020有超過六成(62%)的台灣CEO，正視資安的議題，相較於2019年調查的56%提升。其主要原因，是在因疫情崛起的「三無商機」，包含無人化生產、無接觸服務、無極限應用等



各種遠距應用與智慧科技。但如疏忽了資安防護，恐將造成「三無資安危機」，包含無人看管的設備、無痕跡的入侵、無法無天的駭客入侵事故等。這些事故已經使得不少台灣企業，遭受聲譽或財物的損失，使得CEO們意識到，資安問題不僅影響了資訊作業，也會大幅衝擊企業營運。

臺灣CEO將資安列為策略利器

從國內的調查中發現，台灣CEO將資安視為策略功能的比例，從2019年的52%大幅增加到2020年的72%。國內企業在此波疫情當中，藉由在家工作(Work From Home)的契機加速啟動數位轉型，將資安這項「防禦武器」轉換成「競爭利器」。也就是企業以優異的資安及隱私保護產品或服務，創造與競爭的差異，進而提高獲利。例如，政府即將推出的新數位身分證，晶片是MI“ T”，T不僅指的是Taiwan，也是護國神山TSMC。新數位身分證由台積電製造的晶片，來保護人民使用隱私與安全；同時TSMC也以卓越的製程技術與資安能力，成為台灣企業獲利的標竿。

新興科技投資臺灣較偏重於RPA與區塊鏈應用

在交叉比對各項新興科技在全球與臺灣企業的投資比率時發現，台灣企業新興科技投資重

點，與全球企業大不同。首先，台灣在人工智慧與機器學習項目中，在「非常明顯的投資增加」調查項目中僅有6%，大幅落後於全球平均的17%，顯見國內產業對於此領域仍相對保守；其次，臺灣在機器人流程自動化(RPA)「明顯的投資增加」的比例則達到46%，反而大幅領先全球平均的30%，也顯示目前國內產業正進行大規模的自動化與轉型。但台灣企業仍須持續關注AI的相關科技，RPA要達成自動化後的智慧化境界，最終必須仍須跨界整合人工智慧等新興科技，缺一不可。

最後，令人驚奇的是，臺灣在區塊鏈技術工具的投資大幅領先全球平均，若能台灣企業能進一步建立區塊鏈可行商業模式與應用場景，未來可能為台灣創造出下一波的競爭優勢。

KPMG提醒台灣企業，今年新竄升為前五大的人才風險，也隱含著數位風險。因為全球稀缺的人才中，即包括數位科技、資安等人才。企業對於稀缺數位人才的培養、招募或委外策略與行動，仍然深深的影響著企業競爭力與下一波數位轉型的成功。



善用ESG耕耘無害的復甦



黃正忠

安侯永續發展顧問股份有限公司
董事總經理 暨
KPMG氣候變遷與企業永續服務
亞太區負責人

2020的新冠疫情讓每個人見證了許多事，包括：你影響我、我影響你的世界之小；世界不可持續的議題是真議題；不重視社會公衛優先、心中只想著經濟為首的國家，受傷最為嚴重；不重視環境與物種保護，帶來一發不可收拾的衝擊；將多年來多少人在永續發展上努力的成果打為原形；凸顯世界上多少政要的傲慢與無知，使得疫情爆發火上加油；疫情成了讓環境、社會、治理 (ESG) 主流化的觸媒。

世界，原來這麼脆弱。一個因為受到感染與為了防止感染而採取斷然措施所產生的骨牌效應，活生生讓人們見識到無法可持續發展的威力。原來一個無法預期卻會大肆傳染的病毒，這麼容易就讓世界運轉失靈。世界經濟論壇每年對世人呼籲應重視全球十大風險、KPMG每年倡導CEO心目中的重大風險，原來都不是無的放矢。

封城鎖國下各國的經濟活動大幅降低，2020的排碳是減少了，但是2019年到2020年初全球包括澳洲森林大火所排放的二氧化碳，高達2019全年因為使用化石燃料所產生碳排放的百

分之二十。氣候極度異常災難在2020反而更加嚴重。中國梅雨季後長達數月的水災、南北極續創高溫、格陵蘭最大的冰原斷落、非洲沙漠蝗蟲跨洲持續肆虐等。2020美西森林大火的慘狀，瀰漫著一種人民根本無法被國家保護的恐懼。大國何時曾這麼渺小？

2020年9月大氣中二氧化碳濃度已經高達411ppm，距離暖化二度C的450ppm，只差距39ppm，按過去三年增高的平均速度來看，我們只剩不到16年可以來努力了。今日的天災來得快卻去得慢，無論武力或經濟力大小、低發展或高開發、科技文明落後還是先進，我們都被迫面對「渺小」的事實。

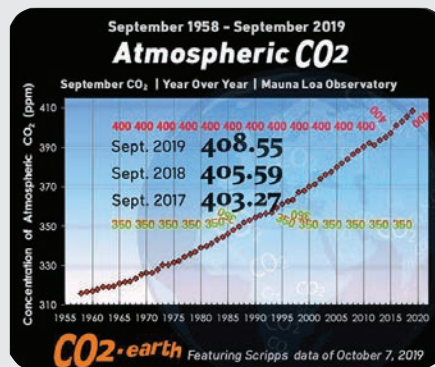
在這樣的背景下，低碳轉型必須全力在能源、交通運輸、建築住宅、製造與農業上的低碳創新。新冠疫情促進全球油峰點 (Oil Peak) 提前來臨，加上再生能源的發展持續擴張，企業百分百使用再生能源的發展趨勢也將加速，逐低碳電力而居的投資新布局時代終於敲鑼開張。全球口罩短缺下，口罩再生的需求讓人們見證



了「循環經濟原來這麼簡單易懂」！要讓2050年全球將達100億的人口吃得飽穿得暖，需要2.3個地球的資源才夠用，搶奪自然資源已是未來常態，如果台灣再不積極發展循環經濟的科技與商業模式，對國家發展是一嚴重威脅。新冠疫情所幸未發生筆者最不想看到的「貨物搭飛機細菌搭飛機」的情況，倘真如此，台灣如何養活自己，如何解決能源、糧食與材料，絕對是一個嚴正的議題。

歐盟七千五百億歐元鉅額的紓困方案，在修復(Repair)、改革(Reform)、重塑(Remodel)的主軸下，背後布建了「無害的復甦」的結構設計企圖，包括改善環境永續及對抗氣候變遷的行動，特別是我國企業尚不熟悉、經歐洲議會通過但尚未訂定明確時程的塑膠稅，以及歐盟執委會主張已久對減碳不力的出口國課徵產品進口的碳邊境稅。加速減碳已是必然，我國企業得正視碳稅碳費對於企業獲利能力的衝擊。

ESG不是口號，不是幌子，不是化妝術。ESG是企業體質調整的藥方，是創新的藥引，是轉型的觸媒，引導企業家看遠、看廣。獨善其身的時代已經在2020正式告終，21世紀在ESG風潮下啟動無害成長的簾幕已經拉開，讓我們先度過難關，從善用ESG耕耘無害的復甦做起。



出處：美國家海洋與大氣總署(NOAA) 公布的大氣中二氧化碳濃度 (單位ppm)

台灣綠能產業展望



張淑瑩

KPMG安侯建業
綠能產業服務團隊主持會計師



陳文正

KPMG安侯建業
綠能產業服務團隊主持人

投資未來及低碳投資趨勢

在巴黎協定、COVID-19疫情大流行影響和綠色環保革命的推波助瀾之下，政府、社會大眾及投資人重新聚焦於新一代基礎設施方案，包括以下特徵：

1. 優先投資於有益於減少碳排放的方案
2. 投資於有韌性和永續性的基礎建設
3. 期望透過投資聚焦ESG的基礎設施來復甦經濟
4. 開創新的永續性資金來源

在能源轉型的同時，可再生能源不僅開創了綠色能源的未來，也造就了低碳投資的重視。

根據全球永續投資聯盟 (Global Sustainable Investment Alliance, GSIA) 統計，全球永續投資規模已達30.7兆美元；而簽署聯合國責任投資原則的投資機構所管理的資產規模合計已超過80兆美元，顯見永續投資的規模和需求相當龐大。而且以往投資公司多只能進行被動性的「道德型投資」，但現在透過主動的ESG分析，能將投資對象的ESG績效一併考量，作為資本市場投資的依據。面對全球資本市場的風向正在轉變，台灣的企業應及早正視ESG投資趨勢的影響，儘早規劃企

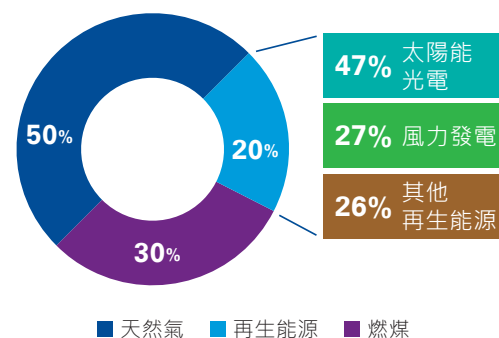
業的能源轉型及低碳布局。

檢視台灣綠能產業發展

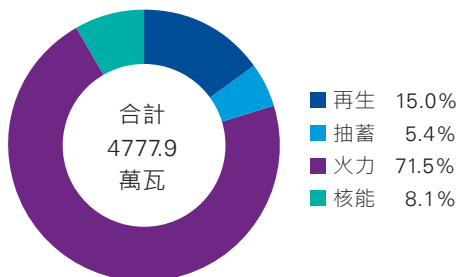
相較於去年所提到的目標年2025能源占比目標，截至2019年底依據台電統計之電力系統裝置容量結構，再生能源占比已經由2017年的11.4%成長到2019年的15.0%，足見再生能源成長的力道及潛力。

不過伴隨著全力衝刺綠色能源，造成部分土地利用方式及地方居民與環團的意見爭議也層出不窮。因此，審慎檢視過去的足跡並擘劃綠能產業的下一階段尤為首要之重。

台灣2025年能源占比



108年台電系統裝置容量結構



攻守交換：企業採購綠電與電力自由化市場逐步取代政府補貼費率機制(FIT)

經濟部依據108年5月1日修正公布再生能源發展條例第12條第3項規定：電力用戶所簽訂之用電契約，其契約容量在一定容量以上者，應於用電場所或適當場所，自行或提供場所設置一定裝置容量以上之再生能源發電設備、儲能設備或購買一定額度之再生能源電力及憑證，為鼓勵再生能源發展，並引導契約容量在一定容量以上之電力用戶，善盡企業社會責任。於中華民國109年8月24日預告訂定「一定契約容量以上之電力用戶應設置再生能源發電設備管理辦法草案」(經能字第10904603980號)。(以下簡稱“用電大戶條款”)

該公告預計於民國110年正式上路，此舉也使得企業認購綠電市場更加白熱化。除了原本的国家再生能源憑證中心的綠證發行與交易之外，我們也見證了太陽能與離岸風力發電的企業採購綠電交易。

證券發行現況	
已發放憑證張數	135,248
風力發電	75,728
太陽光電	59,372
生質能發電	148
成交總數	44,450

太陽能－企業採購綠電案例

《電業法》通過逾3年後，民國109年5月國內第一波綠電轉供案例，其中有5家需要綠電企業，包含台積電、正崧精密、元太科技、大江生醫、正信不動產。5家綠電生產商，有台灣艾貴能源、擘恆能源、富崙能源、得禾能源、鴻元工程。3家綠電批發商，包含南方電力、瓦特先生及富威電力。此交易囊括5個太陽光電廠的總裝置容量近90.4MW，可供綠電超過1.1億度以上。

用電大戶條款草案重點

1 用電大戶適用對象

契約容量 **5,000 kW**

2年檢討門檻

2 5年緩衝期

3 新設/出租抵減20%

3年內抵減20%

4年內抵減10%

4 按不同再生能源容量因數，分別計算購電額度

太陽光電	1,250 kWh
陸域風電	<30kw 1,750 kWh
	≥30kw 2,500 kWh
離岸風電	3,750 kWh
小水力發電	3,900 kWh
生質能	無非氣消化設備 5,300 kWh
	有非氣消化設備 6,600 kWh
廢棄物	7,200 kWh
地熱能	6,400 kWh

01 設置再生能源發電設備

義務容量=契約容量*10%

●無預已設置或已出租、商業營業可抵義務容量，最高20%

02 購買再生能源電力及憑證

- 太陽光電
- 陸域風電
- 離岸風電
- 小水力
- 生質能
- 廢棄物
- 地熱能

03 設置儲能設備

義務容量x最小供電時數2小時

04 繳納代金

4元/度

辦法實施

>5,000kw 契約容量10%

早鳥優惠(3年內完成)

完成契約容量8%

早鳥優惠(4年內完成)

完成契約容量9%

後出成績納管10%

2021 2023 2024 2025

離岸風電－企業採購綠電案例

民國109年8月台灣積體電路製造股份有限公司(台積電)和沃旭能源(Ørsted)簽署企業購售電契約，台積電將承購沃旭能源大彰化西南第二階段和大彰化西北離岸風場共920MW裝置的所有發電量。該交易係全球再生能源業至今簽署最大的企業購售電契約，購售電契約為期20年，且為固定供電價格。

企業的超前部署

低碳投資牽動全球產業布局，低碳營運模式也儼然成為企業永續經營關鍵，企業經營也須審慎評估氣候變遷對其營運模式與外部投資人對該產業產生的衝擊，並發展相對應的營運對策。

建議在以下的交叉影響因素之下，企業應該負擔起低碳營運的責任並積極參與能源轉型：

1. 低碳營運及ESG投資趨勢
2. 用電大戶條款之法規限制
3. 國際供應鏈要求與箝制(RE100)
4. 國際的碳揭露專案(CDP)的影響力
5. 溫室氣體減排要求及碳費制度上路影響
6. 落實環境影響評估之承諾事項
7. 多元電力配置及穩定電力成本



kpmg.com/tw



@KPMGTaiwan



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

更多2020年台灣CEO
前瞻大調查資訊

