



# 2021 台灣 CEO 前瞻大調查

2021

[home.kpmg/tw](http://home.kpmg/tw)





# Content

---

- 5** 2021 年全球與台灣 CEO 觀點及趨勢摘要
- 9** 台灣 CEO 前瞻大調查 — 主要發現
- 26** 企業領導者的關鍵決策與思維
- 40** KPMG 專家觀點

## 前言

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，繼過去五年連續出刊「台灣 CEO 前瞻大調查」，2021 年持續委任富比士 (Forbes) 於 7-8 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。從 2020 年起因新冠疫情，企業營運策略與布局上經歷了極大變動，由去年「疫前與疫後」的營運策略大幅調整，至 2021 年開始在疫情反覆不定中平穩成長，各產業 CEO 已能從容應對所面臨的挑戰並轉化為商業契機。

此外，今年調查報告除了提供各產業 CEO 對於經營策略各面向的觀點外，仍再度邀請各產業界企業先進與專家第一手分享其在企業經營上的觀察與洞見，期盼透過高階管理者深度的專訪，彙整其多年經營管理心得與危機因應的經驗，帶給台灣各產業更精鍊與多元的見解，與產官學各界一同開創營運新高鋒。今年為台灣第六年進行 CEO 前瞻大調查，回顧往年，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「成長中的挑戰與痛苦」，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」。在經歷約一年半的疫情影響後，2021 進入蛻變的一年，CEO 則「成熟靈活堅守崗位，並且更加以人為本、以目標為導向」，依據調查結果說明，許多 CEO 認為對於未來國內經濟發展樂觀展望，未來將持續聚焦 ESG，成為可信賴的企業，此外，也將深化數位敏捷力，建構數位生態系統於企業營運當中。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 來自製造業、科技業、消費零售產業及電信業等，期望透過產業先進的專業觀點，提供企業市場趨勢與洞見。

### 邁向復甦之路 – 台灣 CEO 對於未來三年國家景氣發展具有信心

據調查結果說明，與去年同期的信心程度相比，今年全球各國 CEO 皆較能正向視之，許多企業領導者已能坦然面對疫情所帶來的影響並視其為常態，將因應之道與企業策略結合，思考應如何在疫情中求維持正常營運並創造新興服務。不論是全球、台灣或亞太區各國，CEO 們的信心大幅上升，特別在「國家景氣發展」與「所屬產業前景」中，台灣 CEO 分別提升了 40% 及 30% 的信心程度。透過調查也發現，全球 (60%)、亞太區 (58%) 與台灣 (60%) 企業 CEO 對於來「全球景氣發展」未來三年的信心程度較保守，面對詭譎多變的全球政經局勢、重組的國際供應鏈、多元人才布局、企業數位化的轉型、ESG 策略等，CEO 仍需審慎以對，隨時做好萬全的準備。

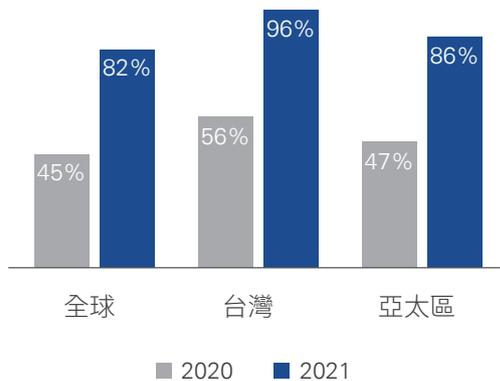


于紀隆 Winston Yu  
主席 Chairman  
KPMG in Taiwan

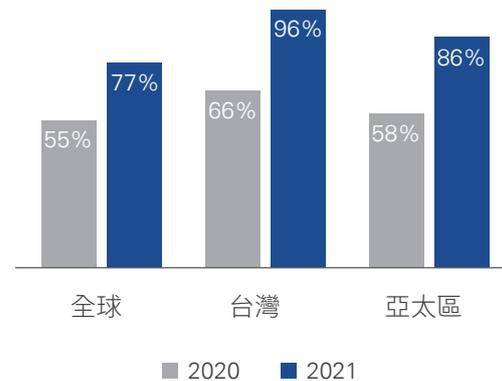


曾國揚 Tim Tzang  
執行長 CEO  
KPMG in Taiwan

國家景氣發展信心程度



所屬產業前景信心程度

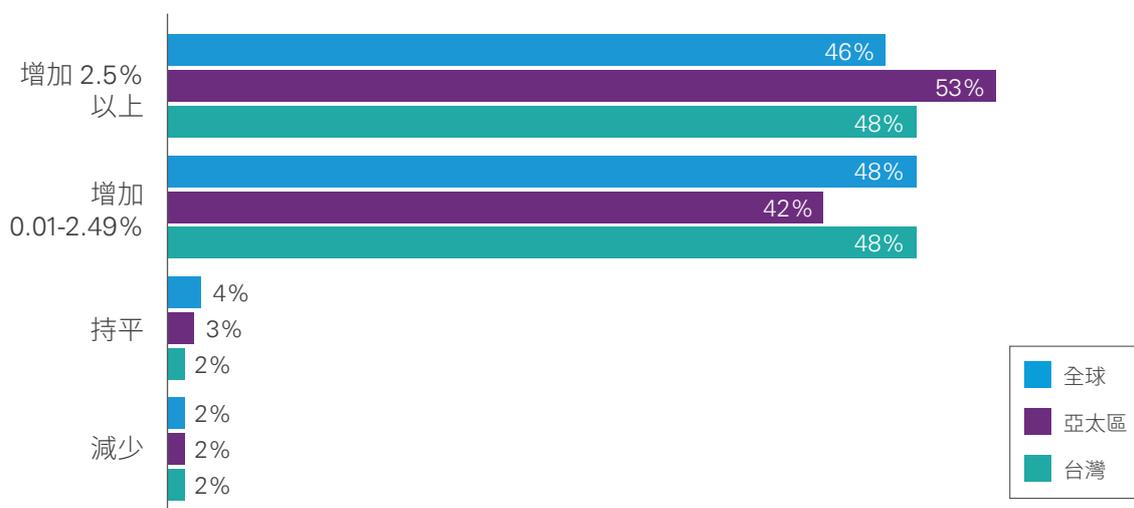


### 九成以上台灣 CEO 預計未來三年營收將維持成長

近五成 (48%) 台灣 CEO 表示，預測其企業未來三年的營收成長率將達 2.5% 以上，與全球 (46%) 及亞太區 (53%) 相近，這也代表，全球企業正逐步復甦當中，CEO 認為其未來自身企業的營運展望有成長潛力，許多企業也透過創新轉型，為公司訂定下一階段的里程碑。除此之外，CEO 對於人才的培育與員工擴編也趨向樂觀。

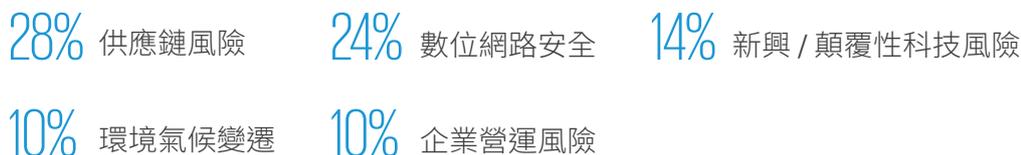
雖然在疫情肆虐下，許多企業營收大符下滑或甚至需要靠政府相關紓困資源來協助渡過，但 88% 台灣 CEO 表示未來三年的員工人數計劃將會增加，並有 30% 的 CEO 表示其擴編人數將超過現行之 6%，這也意謂著企業將逐步拓展國內市場並努力爭取海外版圖。

### CEO 預測未來三年企業營收成長



## 🔍 展望經濟發展前景，關注五大企業風險

影響台灣企業的前五大風險



- 84% 台灣 CEO 面對疫後供應鏈承受極大壓力
- 台灣 CEO 對未來三年「國家景氣發展」及「所屬企業前景」具有信心
- 八成台灣 CEO 期望將透過非本業成長達到企業營收增長目標



## 🌐 聚焦 ESG，企業使命創造多元價值

八成台灣 CEO 認為 ESG 風險已構成極大威脅，行動刻不容緩

- 2050 年齊步邁向淨零碳排的目標
- 永續報告書發布率呈成長趨勢，台灣超過半數 CEO 認為機構投資人為主要推手

超過七成台灣 CEO 致力將企業使命融入營運計畫 - 永續意識為首要任務

- 86% 台灣 CEO 認為企業與利害關係人維持良好互動至關重要

92% 台灣 CEO 重視 ESG 中社會層面問題 - 人力資本的重要性與價值重新定義

- CEO 薪酬獎勵連結 ESG 績效表現，成為未來關注的永續趨勢
- 建立員工價值主張 (EVP) 有助品牌提升、留住優秀員工、吸引潛在人才



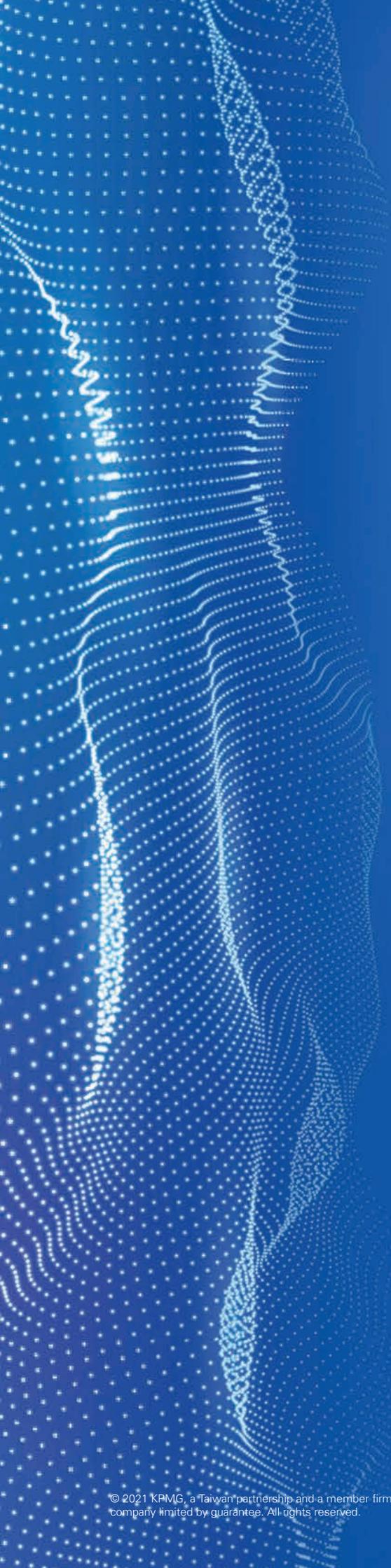
## 🛡️ 提升數位優勢，重視資安隱憂

82% 台灣 CEO 認為顛覆性科技是機會而非威脅

- 為達企業轉型目標，72% 台灣 CEO 表示主要的投資將以採購新興科技為主
- 86% 台灣 CEO 認為員工是數位轉型的關鍵，人才培育愈發重要

數位網路風險 – 高達 82% 台灣 CEO 表示面對資安攻擊已做好完善的準備

- 持續強化雲端基礎建設的安全防護為首要策略



# 2021 年 全球與台灣 CEO 觀點及趨勢摘要

## 2021 年全球與台灣 CEO 觀點及趨勢摘要

2021 年台灣 CEO 前瞻大調查報告中，彙集 2020 與 2021 年因疫情起伏下 CEO 的各面向數據，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。

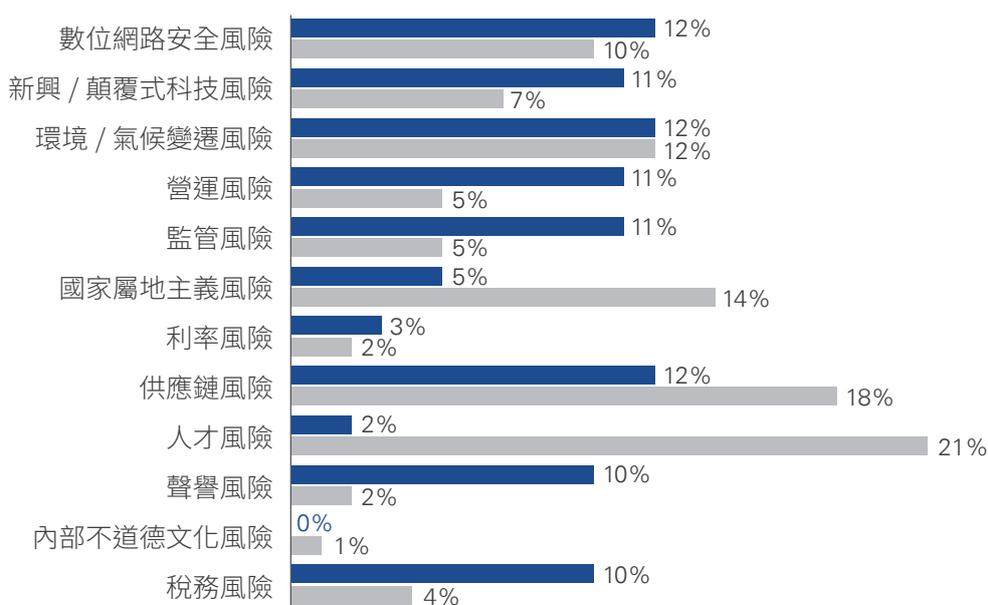
### 一、影響台灣企業的前五大風險 – 供應鏈風險、數位網路安全、新興 / 顛覆性科技風險、環境氣候變遷、企業營運風險

在經歷約一年半的疫情起伏後，**供應鏈風險 (28%)** 被台灣 CEO 視為影響企業最大風險，高達 84% 台灣 CEO 表示面對疫後供應鏈的變動與重組承受極大壓力，為緩解供應鏈瞬息萬變的局勢，台灣 CEO 期望能透過增加新的供貨來源地域使供應鏈更具彈性及多元化，以預先防止因缺料或貨運而造成斷鏈的問題。

**數位網路安全 (24%)** 則為第二大風險，在疫情影響下，各項營運流程與活動轉至線上，資訊安全的攻擊成為許多企業的隱憂，若不加強防範力道，對企業機密資料與客戶資訊將構成極大風險。排行第三大風險的則為**新興 / 顛覆性科技風險 (14%)**，顛覆性科技牽動著全球企業的脈動，能成功導入及應用新興科技的企業較易取得市場先機。

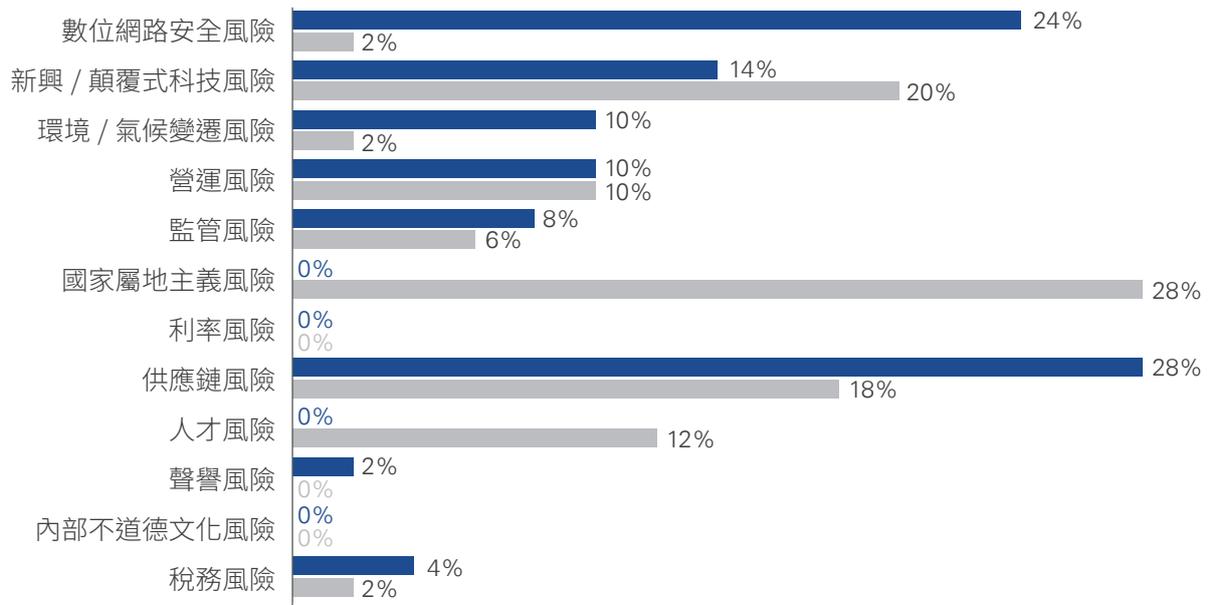
### 影響全球 CEO 的企業風險 (2020 與 2021 比較)

■ 2020 ■ 2021



## 影響台灣 CEO 的企業風險 (2020 與 2021 比較)

■ 2020 ■ 2021



## 二、CEO 關注全球供應鏈布局，透過併購拓展營運成長

近年來，美中貿易戰加上新冠疫情衝擊，催使全球供應鏈加速重組，台灣企業也順應變局，企業皆探討著該如何將供應鏈分散至世界各地以進行更多元深入的布局，外貿協會分享，許多企業選擇往供應鏈自成體系的方向發展，而有些則朝推動科技自主化為目標，以在多變的國際鏈上，掌握較完整的資源。此外，《KPMG 全球供應鏈調查》中建議，跨國企業可致力於推動供應鏈情報透明化，此緩解供應鏈中斷危機。

而為拓展版圖，八成台灣 CEO 表示未來三年將透過非本業成長的策略，來提升企業營收，其中高達 32% 的 CEO 期望運用併購跨出擴增市場。

除了併購，26% 台灣 CEO 希望透過策略聯盟與第三方單位合作方式來擴張版圖，14% 台灣 CEO 則期望善用合資 (Joint Venture) 的模式來達到營收成長的目標。

### 三、ESG 風險已構成威脅，CEO 致力將企業使命融入營運計畫

在此調查報告中，台灣 (82%)、全球 (68%) 與亞太區 (71%) CEO 認為 ESG 風險正對企業的長期成長與價值構成極大的威脅，故此台灣 (82%)、全球 (75%) 及亞太區 (75%) 的 CEO 皆表示，世界領袖須在 COP26 (第 26 屆聯合國氣候變化大會) 加速研擬氣候變遷計畫，以實現 2050 年「淨零碳排」的目標。目前政府正辦理《氣候變遷因應法》修法作業，積極與各產業先進溝通凝聚共識，做出減碳分配的整體規劃，力拼完成立法以落實減碳策略。

永續發展已由口號轉為實際行動，資金亦流向 ESG 績效較好的企業，據此次調查，高達 84% 的台灣 CEO 及全球超過半數 (58%) 的 CEO 表示，利害關係人要求企業提升 ESG 報告透明度，以有效回應資本市場的期望。此外，台灣、全球及亞太區皆有近三分之二的 CEO 認同將企業使命融入營運中，有助於應對危機並邁向永續治理，以增加企業長期價值。

CEO 薪酬獎勵連結 ESG 績效表現，成為未來關注的永續趨勢，今年調查結果指出，大多數 CEO 認為可以透過年終獎金、長期激勵計畫方式納入 ESG 薪酬機制指標，顯見未來企業高階主管之薪酬連結 ESG 績效表現將成為常態，以實踐企業社會責任使命。

### 四、八成以上台灣 CEO 視顛覆性科技為機會，且面對資安攻擊已做好完善的準備

92% 的台灣 CEO 認為他們應主動發展應用顛覆性科技技術，以先發制人之姿避免被競爭者顛覆。而面對顛覆性科技，82% 台灣 CEO 皆以正面待之，認為是機會而非威脅，全球 (76%) 與亞太區 (81%) CEO 也以積極的態度來面對新興科技所帶來的商

機。CEO 認為，要在數位轉型中致勝，數位敏銳度極其重要，84% 台灣 CEO 認同企業要比過去更快速的投資數位化的新商機並盡速放棄過時業務，約八成全球 (78%) 與亞太區 (85%) CEO 也同意在布局數位化時，敏捷靈活的決策將是成功關鍵。

根據此次調查，高達 82% 台灣 CEO 表示面對資安攻擊已做好完善的準備，相較於全球 (58%) 與亞太區 (71%) 的 CEO 來說，信心程度高出許多，這也顯示近年來台灣企業的數位化速度飛快，因此許多 CEO 已意識到網路安全的重要性，也即早布局內外部資安機制，以提前防範隨之而來的網路攻擊。然而，亦有 86% 的台灣 CEO 表示將依據各產業的特性來妥善解決勒索軟體的攻擊。

### CEO 認同需積極發展顛覆性技術以免被競爭者顛覆



### CEO 視顛覆性科技視為新機會而非威脅



# 台灣 CEO 前瞻大調查 — 主要發現

## 🔍 展望經濟發展前景，關注五大企業風險

### 台灣 CEO 對未來三年「國家景氣發展」及「所屬企業前景」具有信心

經歷一年半的疫情影響後，相較於去年同時期的調查，CEO 們在面對疫情的起伏已更能泰然視之，高階管理者都明瞭企業無法掌控新冠病毒能否完全根除，但可確定的是企業必需調適其策略與營運方向，順勢因應疫情而衍生出的新需求，進而開發新商機，才能在變動當中穩住陣腳以保有市場地位。

根據此次調查顯示，96% 台灣 CEO 對於未來三年「國家景氣發展」具有信心，較全球 (82%) 與亞太 (86%) CEO 的信心程度高；而在調查其對於「所屬產業前景」的信心，同樣有高達 96% 台灣 CEO 認為產業未來發展前景看好，相較於全球 (77%) 與亞太 (86%) CEO 較具信心。整體來說，全球、亞太與台灣 CEO 在「國家景氣發展」、「所屬產業前景」與「所屬企業前景」上皆有高度信心，可能是因為 CEO 已能與疫情所帶來的影響和平共存，並且藉此波疫情對企業內部各項營運流程與數位成熟度進行診斷與調整，以使企業體質更強健並更具挑戰性所致。

而值得關注的是，全球 (60%)、亞太區 (58%) 與台灣 (60%) 企業 CEO 對於「全球景氣發展」的信心程度較低。透過調查中發現，全球疫情爆發後造成

國際供應鏈斷鏈與重組，而經貿的復甦也因變種病毒再起而充滿了不確定性，加上美國、中國與歐盟之三大經濟體之間與各國政經競合的情勢，使得全球 CEO 對於全球未來三年景氣發展有些許遲疑。

### 影響台灣企業的前五大風險 –

**28%** 供應鏈風險

**24%** 數位網路安全

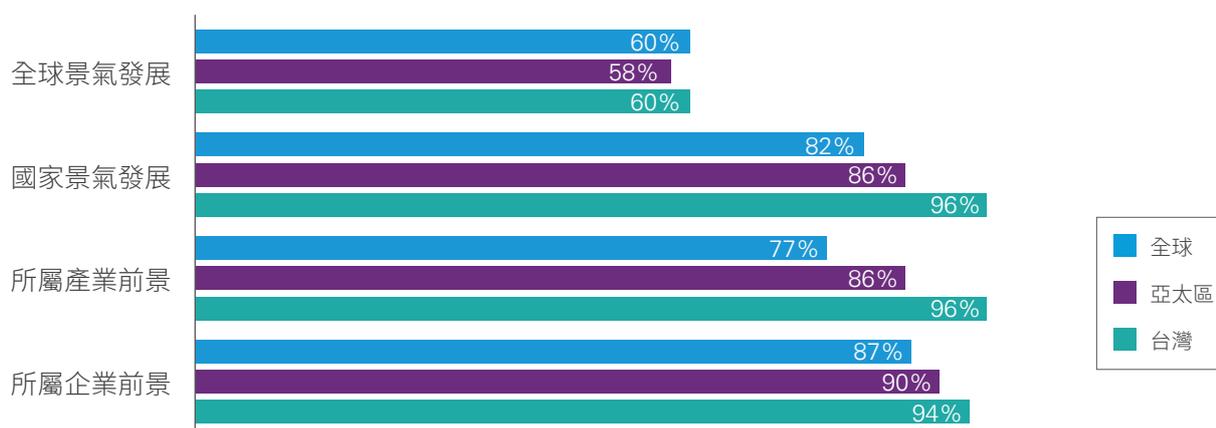
**14%** 新興 / 顛覆性科技風險

**10%** 環境氣候變遷

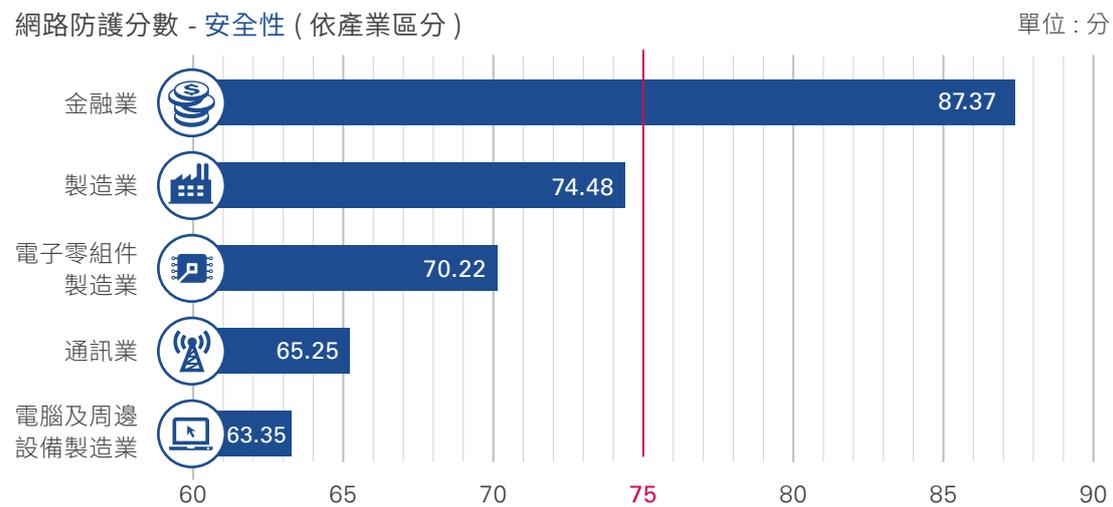
**10%** 企業營運風險

產業經濟的景況瞬息萬變，每年影響企業的風險大不相同，企業也需因應全球經貿發展而在營運策略上有所調整，2021 年經過長達一年半的疫情起伏，**供應鏈風險 (28%)** 被台灣 CEO 視為影響企業最大風險，由去年第三位 (18%) 躍升至第一位。觀察近一年的變化，疫情爆發後，各國橫跨各產業皆面臨斷料的問題，再加上邊境封鎖與停工，甚至整體供貨塞車陸海空運都受到影響，全球供應鏈遇到前所未有的挑戰，而台灣在全球供應鏈俱有舉足輕重的角色，策略布局也需因應此不確定性而持續調整，因此台灣 CEO 皆視供應鏈風險為其第一大風險。

### CEO 對於未來三年景氣發展信心程度



## 網路防護分數 - 安全性 (台灣企業資安曝險大調查)



緊接在後，被台灣 CEO 視為第二大風險的是數位網路安全 (24%)，過去五年來，數位網路風險一直都在前五大風險排行內，經歷新冠疫情爆發的影響後，台灣 CEO 對於資訊安全更顯關注；特別在嚴峻防疫時期，許多日常工作與活動皆轉至線上進行，顯而易見數位資訊的攻擊成為許多企業的隱憂。當今世代的消費者強力捍衛個資隱私，企業無不緊密嚴防並加強在資訊安全上的力道，除了保護企業機密資訊避免外洩外，也保護客戶資訊。根據 KPMG 安侯建業「台灣企業資安曝險大調查」顯示，數位足跡越多的企業，越容易成為駭客的目標，而在五大調查產業中，屬金融業的安全性得分較高，而電腦及週邊設備製造業則是較落後，說明了台灣各產業在資安防護上的程度有所落差。

排行第三大風險的則為新興 / 顛覆性科技風險 (14%)，依據 IBM 商業價值研究院 2021 CEO 研究報告指出，後疫情時代的 CEO 要具有競爭力必需更加關注領導力、科技、員工、開放創新與網路安全等五大領域，報告中也指出「科技」因素將是未來兩到三年影響企業發展最為重要的外部力量。顛覆性科技牽動著全球企業的脈動，能成功導入及應用

新興科技的企業較易取得市場先機。不論哪一產業，數位策略與轉型早已布局多年，根據此項調查超過 50% 台灣 CEO 就表示，未來三年將計畫與第三方數據分析或是雲端運算相關專家一同合作，透過科技打造企業營運高峰。

被台灣 CEO 同列為第四大風險的則為環境 / 氣候變遷風險 (10%) 與企業營運風險 (10%)。氣候變遷的議題不僅牽動著全球經濟，更關乎全人類的性命，聯合國政府間氣候變遷專門委員會 (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) 已於 2018 年發布特別報告並建立了全球一致的標準目標，希望在 2030 年前，全球碳排放量需要減少一半。目前全球已超過 125 個國家承諾在 2050 年前，達到淨零碳排 (Net zero)。許多台灣 CEO 已將此目標放入企業策略當中，或是購買綠電，呼應「淨零碳排」全球趨勢。營運風險則涵蓋企業內部流程管理、與第三方單位合作關係、人力配置、產銷營運、內控內稽與各項數據管控等，CEO 在不確定的時代更需站穩根基，沉著因應萬變。

## 2021 年影響企業的前五大風險

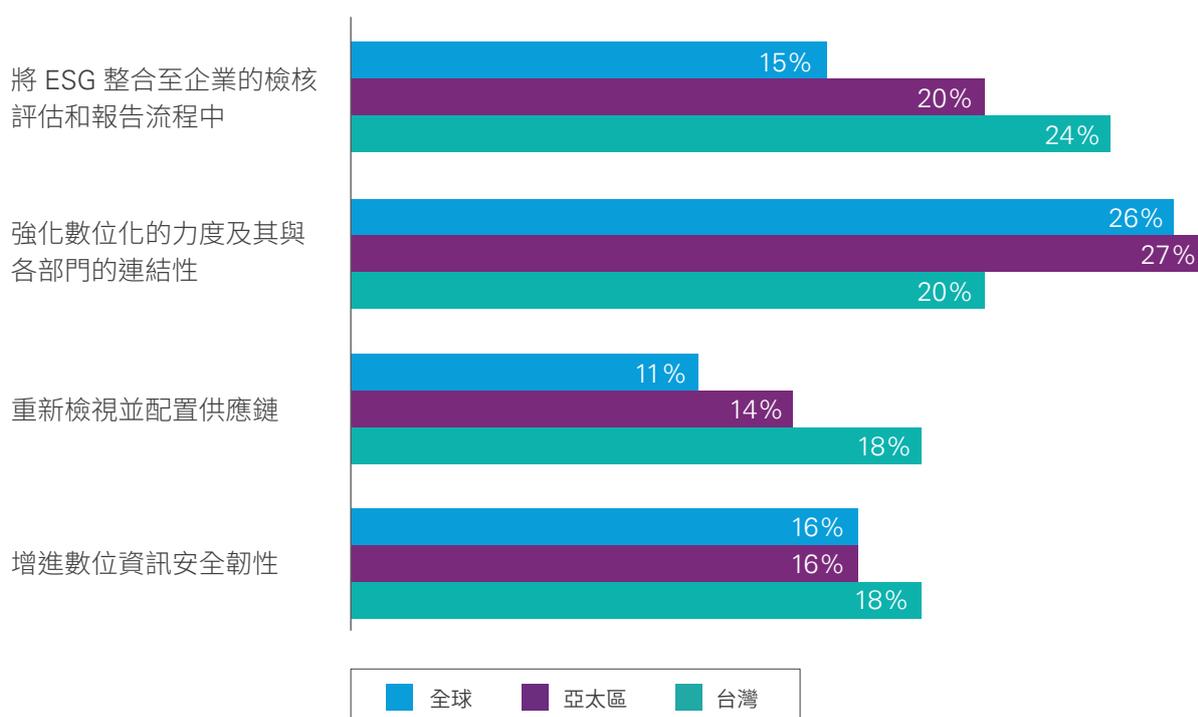
排名	台灣
1	供應鏈風險 (28%)
2	數位網路安全風險 (24%)
3	新興 / 顛覆性科技風險 (14%)
4	環境 / 氣候變遷風險 (10%)
5	企業營運風險 (10%)

排名	全球
1	供應鏈風險 (12%)
	數位網路安全風險 (12%)
	環境 / 氣候變遷風險 (12%)
2	新興 / 顛覆性科技風險 (11%)
	企業營運風險 (11%)
	監管法規風險 (11%)

為呼應以上前五大風險，台灣 CEO 也規畫在未來三年內將優先進行相關的營運行動方案，以使企業能穩定成長。24% 台灣 CEO 認為，首先要進行的是將 ESG 整合至企業的檢核評估和報告流程中，其次，20% 則期望能強化數位化的力度及其與各部門的連結性，而全球 (26%) 與亞太 (27%) CEO 則將增強數位力視為其企業第一首要行動。

台灣 CEO 心中併列第三的行動方案是重新檢視並配置供應鏈 (18%) 及增進數位資訊安全韌性 (18%)。由上述調查結果可見，ESG 的推展與數位力強化是未來三年內高階管理團隊著重的策略目標，企業需掌握兩大方向，提升企業即戰力。

## CEO 規畫在未來三年內將優先進行相關的營運行動方案



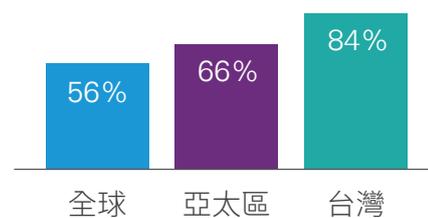
## 84% 台灣 CEO 面對疫後供應鏈承受極大壓力

高達 84% 台灣 CEO 表示面對疫後供應鏈的變動與重組承受極大壓力，為緩解供應鏈瞬息萬變的局勢，40% 台灣 CEO 計畫能透過增加新的供貨來源地域使企業的供應鏈更具彈性，從而使供貨來源多元化，以避免因缺料或貨運問題導致斷鏈。近年來，供應鏈數位化已是企業轉型的首要目標，數位化也幫助企業能更積極正面處理供應鏈的不確定性，33% 台灣 CEO 就期望能針對其供應鏈進行完善的監控，以能事先洞察任何的潛在問題，並在問題發生之前先進行止血，才不會造成企業風險破口，而全球 (36%) 與亞太區 (36%) 的 CEO 也有相同的想法，他們認為若能增加供應彈性並預測風險，跨國企業更可致力於推動供應鏈情報透明化，以紓緩供應鏈中斷之危機。

根據《KPMG 全球供應鏈調查》中顯示，現今企業面臨不少的問題，其中 57% CEO 認為企業難以掌握會面臨到的風險範圍，而 56% CEO 未使用即時回報機制進行追蹤，50% CEO 表示採購工具的金額不到總支出的一成，這些都是全球企業正面臨的問題，顯示企業在風險管控上需多加關注。美中貿易

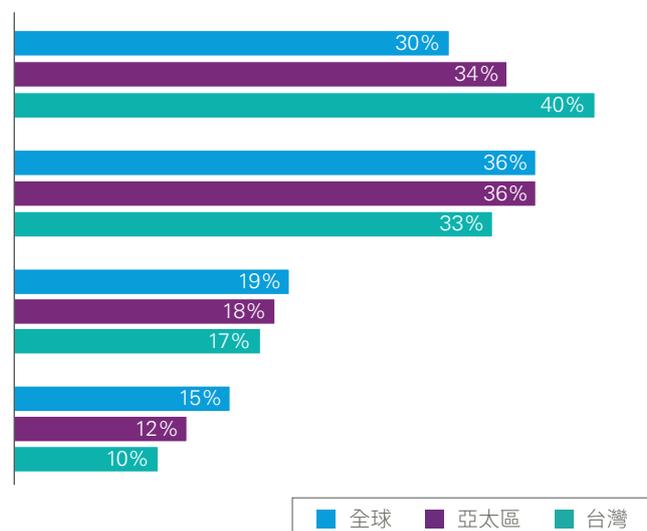
戰加上新冠疫情衝擊，催使全球供應鏈加速重組，台灣企業也順應變局，近年來皆探討著該如何將供應鏈分散至世界各地以進行更深入的佈局，其中著墨甚深者則為東協國家。KPMG 安侯建業海外業務發展中心則分享，即便東協國家享有人口紅利、內需市場廣大及簽署眾多自由貿易協定，但不同國情及文化的融合仍需要一些時間，且法規影響及企業設廠成本與風險皆高，選擇併購在地企業反而更有利基。

### CEO 面對疫後供應鏈承受極大壓力



### 未來三年 CEO 因應供應鏈帶來的壓力所做的緩解策略

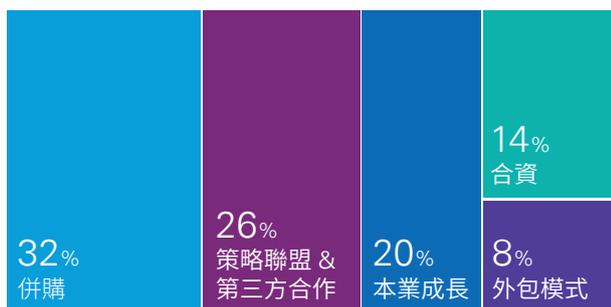
- 1 透過增加新的供貨來源位置使企業的供應鏈更具彈性，從而使供貨來源多樣化
- 2 對我們的供應鏈進行更深入的監管，以更有效地預測任何潛在問題
- 3 在我的供應鏈中引進更多供貨來源，以提高我們的生產或運營彈性
- 4 採用更多策略規劃，如更長期的合約等，使我們的投入成本更加穩定



## 八成台灣 CEO 期望透過非本業成長達到企業營收增長目標

市場變化多端，企業已無法單靠本業 (Organic business) 拓展版圖，八成台灣 CEO 表示未來三年將透過非本業成長的策略，來提升企業營收，其中，高達 32% 的企業期望運用併購方式開拓市場版圖，此數據較 2020 年 (22%) CEO 的意願增加了 10%，更較 2019 年 (16%) 增長了許多。過去，併購在台灣並不盛行，從 2019 年起越來越多大型企業併購案件興起，生技醫療、房地產、科技、傳統工業，以及消費品及零售產業等皆為熱門併購產業，而觀察全球 (24%) 與亞太區 (25%) CEO 之調查結果，與往年相比，全球與亞太區之企業對於併購的意願略為減少。除了併購，26% 台灣 CEO 希望透過策略聯盟與第三方單位合作方式來擴張版圖，14% 台灣 CEO 則期望善用合資 (Joint Venture) 的模式來達到營收成長的目標。近年許多企業領導者也分享，要轉型不能僅靠產業升級，需透過策略性投資與併購，才能迅速取得關鍵的人才技術與市場。

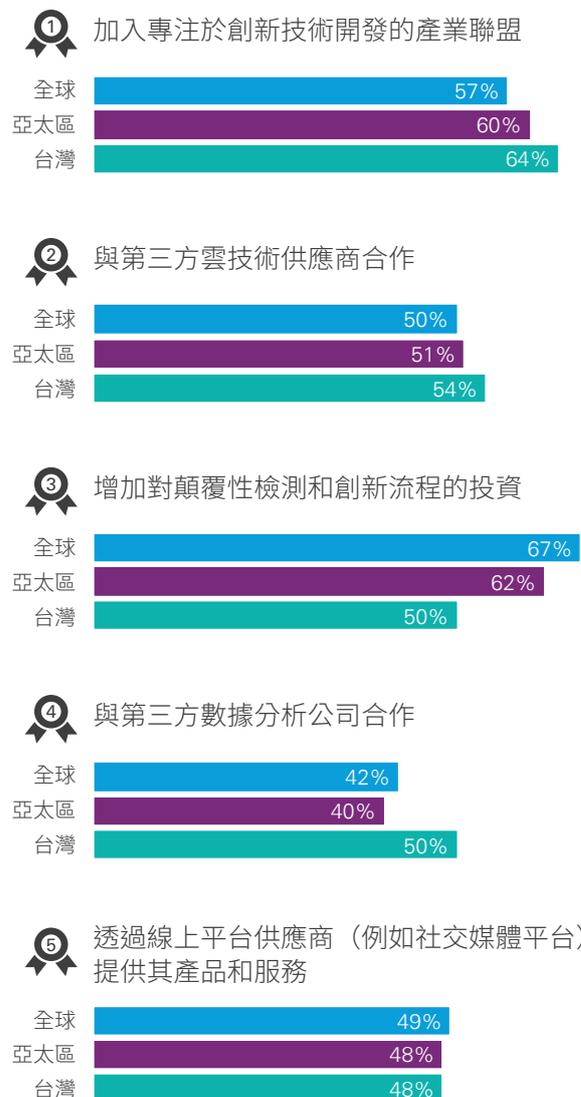
### 台灣 CEO 未來三年將透過不同策略達到營收成長



此外，為使企業營收不斷有成長空間，64% 台灣 CEO 將「加入專注於創新技術開發的產業聯盟」視為其首要策略，獨自閉門造車已非開拓市場的利器，加上台灣國內市場較小，唯有透過合縱聯盟，共同打國際盃，才能建造更完善的生態圈，一同成長；因此，也有超過五成的台灣 CEO 同意與第三方雲端

技術供應商 (54%) 及數據分析公司 (50%) 合作，共同打造前中後台的完善產業鏈。透過此報告也發現，全球因應數位化，許多企業過去為符合客戶需求，近五成 (48%) 台灣 CEO 已著手透過線上平台供應商 (例如社交媒體平台) 提供其產品和服務，以期能在數位經濟世代中攻佔一席之地。

### 未來三年內 CEO 將採取相關行動以達到營收增長的目標



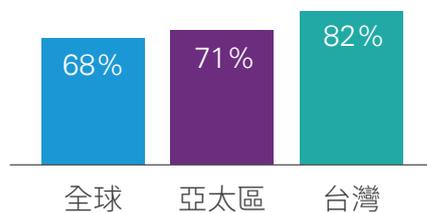


## 聚焦 ESG，企業使命創造多元價值

### 八成台灣 CEO 認為 ESG 風險已構成極大威脅，行動刻不容緩

新冠疫情持續於各地延燒，加上氣候變化所致的環境災難也日益加劇，不僅重重衝擊當地生活，更遏止了全球經濟成長動能，ESG 無疑成為關鍵主流。在此調查報告中，台灣 (82%)、全球 (68%) 及亞太區 (71%) CEO 認為 ESG 風險正對企業的長期成長與價值構成極大的威脅。世界經濟論壇 (WEF) 2021 年 1 月公布最新全球風險排名，傳染性疾病傳播風險從去年排名第十更竄升全球風險之首，種種 ESG 風險皆可能造成資產損失，甚至面臨全球供應鏈斷鏈危機。

### CEO 同意 ESG 風險正對企業的成長與價值構成威脅

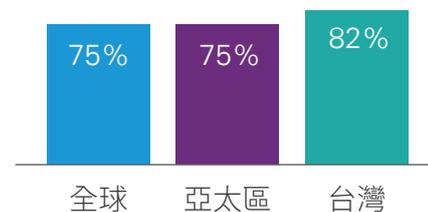


### 2050 年齊步邁向淨零碳排的目標

根據目前資料顯示，新冠疫情所減緩的氣候變遷效果短暫且有限，近八成的全球 (77%)、台灣 (78%) 及亞太區 (79%) CEO 有志一同地希望仍能繼續保持因疫情所減緩的氣候變遷問題，故台灣 (82%)、全球 (75%) 及亞太區 (75%) 的 CEO 皆表示，世界領袖須在 COP26 (第 26 屆聯合國氣候變化大會) 加速研擬氣候變遷計畫，以實現 2050 年「淨零碳排」的目標；歐盟理事會於 2021 年 6 月宣布通過歐洲氣候法，將 2050 年實現氣候中和的目標寫入立法中，以氣候法規作為框架，引導成員國提出具體氣候行動，更進一步於 7 月正式提出「碳邊境調整機制」(Carbon Border Adjustment Mechanism)，擬於 2023 年起先試行；許多知名跨國企業如 Apple、

Microsoft、Nike 等亦紛紛公開宣示淨零碳排或碳中和 (Carbon Neutral)，以確保實現聯合國 2050 淨零碳排的目標。

### CEO 期望世界領袖必須在 COP26 會議中加速研擬氣候變遷計畫



### 近九成台灣 CEO 希望政府與企業攜手合作，加速達成淨零碳排

88% 的台灣 CEO 認為要達到淨零碳排，除了企業自身的努力，還需政府的支持與經濟刺激方案，台灣於 2021 年 1 月上路的「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」(俗稱「用電大戶」條款)，也呼應了「淨零碳排」的國際趨勢。今年六月，多家台灣科技巨頭宣示成立「台灣氣候聯盟」主動承諾減碳目標，更號召其供應鏈業者共同參與，向外界倡議積極減碳，台灣氣候聯盟秘書長彭啟明指出：「產業界對碳關稅等壓力深感焦慮，認為企業和政府因應 2050 國際碳中和目標刻不容緩，企業也願協助政府因應這項目標。」我國正辦理《氣候變遷因應法》修法作業，積極與各界溝通凝聚共識，做出減碳分配的整體規劃，力拼於 2021 年 11 月 COP26 前完成立法，落實減碳策略。

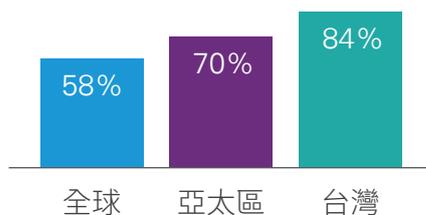
展望未來將有更多企業提出對淨零碳排的承諾，KPMG 氣候變遷及企業永續發展團隊建議 CEO 從下列三點著手：

1. 除確立 2040、2050 目標年外，應明確建構短中長期目標與推動規劃，以利更具體朝淨零碳排邁進。
2. 透過情境分析，促進相關政策與配套策略的建置，促使國家與企業減碳、碳中和的積極度與參與度。
3. 應轉換思維，瞭解減碳與碳中和並非僅產生經濟成本，其亦能創造環境與社會效益，更激發綠色經濟。

## 永續報告書發布率呈成長趨勢，台灣超過半數 CEO 認為機構投資人為主要推手

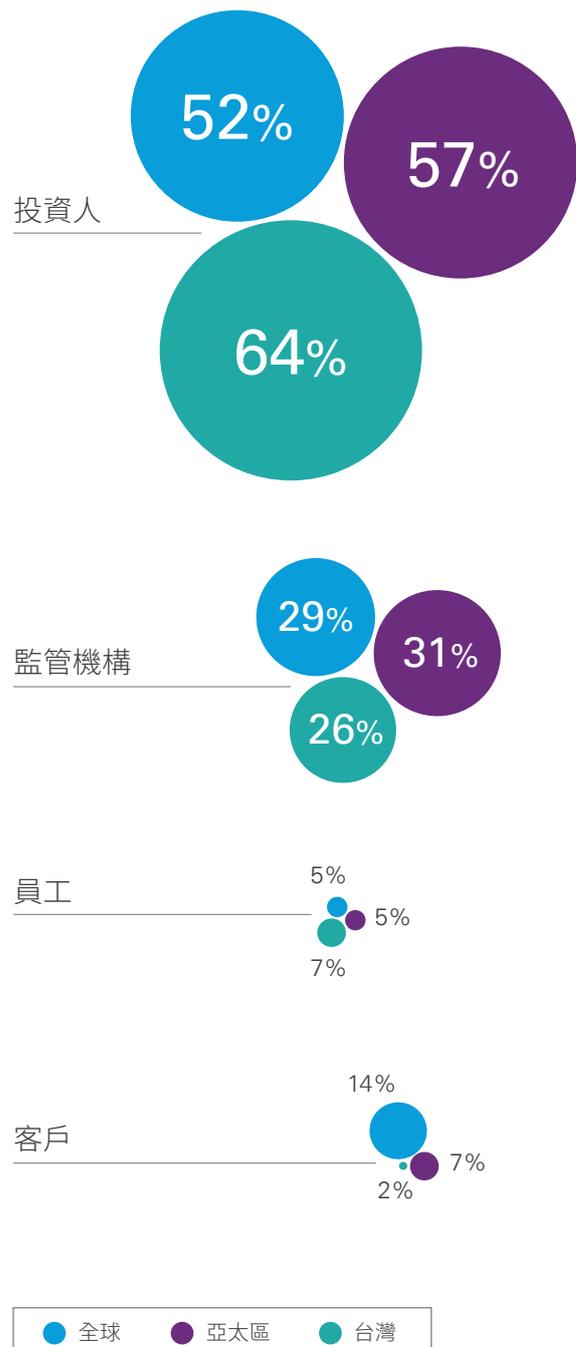
在這充滿變數的環境中，永續發展逐漸由口號轉為實際行動，資金亦流向 ESG 績效較好的企業，據此次調查，全球超過半數 (58%) 的 CEO 表示，利害關係人要求企業提升 ESG 報告透明度，以有效回應資本市場的期望，台灣更是有高達 84% CEO 贊同此說法。

### 利害關係人要求企業提升 ESG 報告透明度



根據目前調查結果顯示，全球永續報告書之發布率呈現成長趨勢，有 64% 的台灣 CEO 認為，驅動企業邁向永續轉型的最大契機，往往是來自投資人的需求，全球 (52%) 及亞太區 (57%) CEO 持相近看法。近年來，投資人對循環經濟主題青睞有加，使相對應的資本市場擴張迅速。為貫徹投資理念，企業的循環指標自然成為投資人評估投資標的風險與績效，及掌握新興收益的一項必備要素，無形之中形成一股督促企業透過循環經濟架構回應法規風險、財務績效及永續影響力的力量。然而，台灣 (46%) 近一半的 CEO 也擔心，若未達到投資人對氣候變遷因應之期待，將會使投資人迴避對其企業之投資。因此，如何將重大議題與商業模式連結並執行，確實已成為投資的重要指標。另有三成 (34%) 的台灣 CEO 認知到，若不實現氣候目標，將會降低競爭優勢，並影響其營運狀況。

## CEO 認為永續報告書的最大需求來自機構投資人



## 日趨嚴格的揭露規範，資訊透明化將成為常態

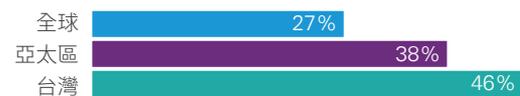
面對國際日趨嚴格的 ESG 規範，我國金管會於 2020 年 8 月發布「綠色金融行動方案 2.0」及「公司治理 3.0 - 永續發展藍圖」，要求企業參考氣候相關財務資訊揭露架構 (TCFD)、永續會計準則 (SASB) 等強化永續報告書揭露內涵，對於新政策釋出，已有部分績優企業超前部署，根據 KPMG 2020 年發布之《KPMG 2020 全球企業永續報告大調查》的調查結果顯示，已有 43% 的台灣企業依照 TCFD 架構揭露相關資訊，盤點、鑑別氣候相關風險因子與財務衝擊等可能的營運風險，讓資訊透明和當責成為常態，以培養因應氣候變遷風險之韌性與市場風險掌握，並提升其永續價值。

KPMG 氣候變遷及企業永續發展團隊提出下列四大點以協助企業因應氣候變遷作為的揭露標準：

- 一. 氣候相關風險治理
- 二. 氣候相關風險辨識
- 三. 氣候相關風險衝擊
- 四. 淨零排放轉型揭露報告

在氣候變遷問題中，如未能滿足利害關係人之期望，將為企業帶來之可能負面影響

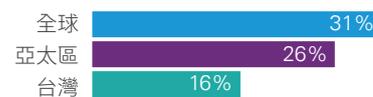
### 進入資本市場的挑戰



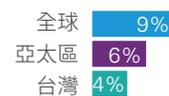
### 競爭對手將獲得優勢



### 人才流失與員工招募挑戰



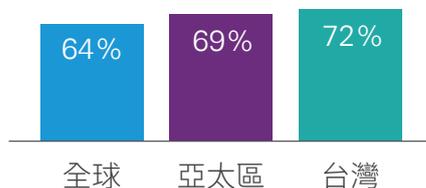
### 對高階管理者職涯發展限制



## 超過七成台灣 CEO 致力將企業使命融入營運計畫 - 永續意識為首要任務

台灣 (72%)、全球 (64%) 及亞太區 (69%) 皆有近三分之二的 CEO 認同將企業使命融入營運中，有助於應對危機並邁向永續治理，以增加企業長期價值。後疫情時代復甦的腳步強勁，為把握新冠疫情帶來的契機與轉變，利害關係人積極要求企業推動重建，全球 CEO 已規畫優先投資於永續，將綠色管理融入企業經營。台積電長期透過導入創新綠色技術，持續落實氣候變遷與能源管理、水管理、廢棄物管理及空氣污染防治，秉持企業與環境共榮的概念，旨在成為全球環保標竿和可信賴的企業。

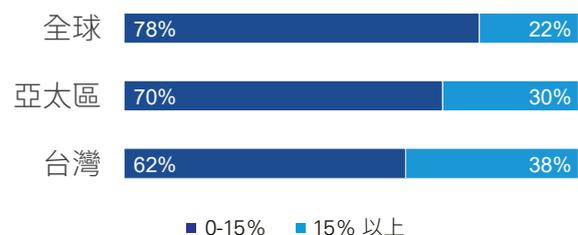
### CEO 將企業使命融入營運計畫以增長企業長期價值



高達 98% 台灣 CEO 認同，具體的企業使命是提升財務績效的關鍵因素，企業使命有助品牌形象的建立，品牌能間接提升獲利能力，亦能改善公司治理及企業社會責任 (CSR) 方面，為企業與利害關係人創造雙贏的局面，有近九成的全球 (89%) 及亞太 (92%) CEO 支持此觀點。

近四成 (38%) 的台灣 CEO 期望將其企業 15% 以上的營收投資於 ESG 計畫，而全球 (22%)、亞太區 (30%) 的 CEO 也有相同的投資策略。微軟於 2020 年宣布將投資新的碳減排和碳消除技術，並投入 10 億美元設立新的氣候創新基金，以加速碳減排和碳消除技術的開發，實現負碳排放。顯見企業對於永續意識的提升，已成為不可逆的趨勢。

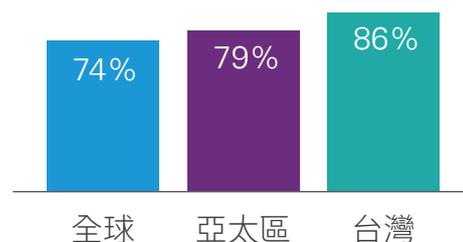
### 企業未來針對 ESG 計畫所投入之營收比例



### 86% 台灣 CEO 認為企業與利害關係人維持良好互動至關重要

隨著 ESG 崛起，企業永續逐步成為關注的焦點，全球 (74%)、台灣 (86%) 及亞太區 (79%) 皆有超過三分之二的 CEO 認為，與利害關係人維持良好的溝通與互動是企業成長的重要基礎，相較去年調查數據 (70%) 有明顯提升。2020 年世界經濟論壇的年度主題曾以「利害關係人資本主義」為題，闡揚企業不能僅追求財務績效與利益極大化，還須兼顧利害關係人的權益，以追求經濟、社會與環境的永續發展；然而，注入 ESG 精神的「循環經濟」架構下，企業須有長線布局，導入非財務面的風險評估（諸如商業行為對環境、社會與健康的衝擊），確保所有利害關係人的福祉。

### CEO 認同企業與利害關係人保持互動溝通，有助企業永續成長



## 企業利用永續故事產生共鳴，才能觸及人心

42% 台灣 CEO 正思考著，企業若能向利害關係人闡述動人的永續故事，此類以人為本的企業文化將對建立形象與傳達 ESG 績效有更大的幫助，與全球 (42%)、亞太區 (43%) 數據相仿；若能強化企業核心價值與永續故事的連結，展現企業行動的透明度、強化員工的認同度，便能使利害關係人對企業 ESG 績效產生更多的共鳴。

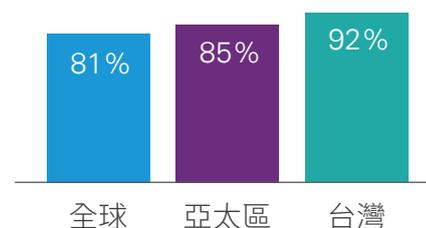
## 92% 台灣 CEO 重視 ESG 中社會層面問題 - 人力資本的重要性與價值重新定義

新冠疫情的震盪遠比我們預期的大，對社會造成前所未有的衝擊，經歷這波嚴峻的疫情，92% 台灣 CEO 表示，危機之下更加突顯了企業 ESG 的表現，尤其是社會層面問題，包含員工照護、企業的多元化與包容性、社會需求等，全球 (81%) 與亞太區 (85%) 皆超過八成 CEO 認同，相較去年的訪談結果：台灣 (52%)、全球 (63%) 及亞太區 (66%) 之比率皆提升許多，特別是人力資本的重要性與價值重新受到審視，有 72% 的台灣 CEO 認為員工的身心健康與福祉成為關注的焦點。

78% 的台灣 CEO 認為，大企業擁有財力與資源能幫助社會緩解迫切的全球挑戰，例如，疫苗短缺是現今全球面臨的窘境，在符合法規的前提下，台灣部分企業積極協助政府防疫，以實踐企業公民角色、回應社會需求、擴大社會貢獻。依台泥 ESG 報告指出，其推動全集團階段性疫情照護專案，以提升企業韌性，重塑工作模式、調整工作彈性、強化高適應力，企業從多面向提供員工必要的協助與資源運用。

六成 (60%) 台灣 CEO 表示企業價值主張若涵蓋多元化並具包容性，讓員工有參與感、成就感，同時保有高生產力的工作環境，有助於吸引 Z 世代與千禧世代人才，顯見企業逐漸提升人力資源管理的重視程度。此外，企業也需與員工建立長期而穩定的夥伴及合作關係，擊劃下一階段組織價值升級。

## CEO 同意在危機之下更加突顯社會層面問題



## CEO 薪酬獎勵連結 ESG 績效表現，成為未來關注的永續趨勢

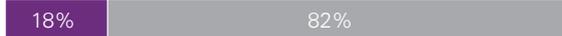
儘管全球 (16%)、亞太區 (18%) 及台灣 (18%) 目前僅不到兩成 CEO 認為他們的薪酬應與 ESG 績效連結，但舉凡像 Apple、台積電等大型企業已將非財務指標納入薪酬、獎勵的衡量指標；同時，台泥也透過職業安全、環保排污、節能減碳等永續指標績效以激勵員工績效獎金與季獎金，深耕 ESG 文化。此外，今年調查結果指出，大多數 CEO 認為可以透過年終獎金、長期激勵計畫方式納入 ESG 薪酬機制指標，顯見未來企業高階主管之薪酬連結 ESG 績效表現將成為常態，以實踐企業社會責任使命。

### CEO 薪酬應納入 ESG 衡量指標

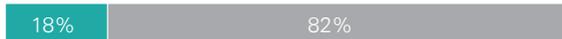
全球



亞太區



台灣



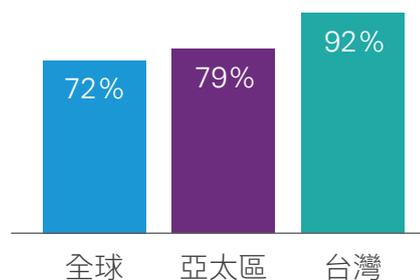
■ 同意 ■ 不同意

## 建立員工價值主張 (EVP) 有助品牌提升、留住優秀員工、吸引潛在人才

從今年調查中發現，台灣 (94%)、全球 (78%) 及亞太區 (83%) 的 CEO 一致認為，未來三年內，企業使命對建立員工價值主張 (Employment Value Proposition, 以下簡稱 EVP) 具有顯著影響力。超過八成 (84%) 的台灣 CEO 表示，企業使命與 EVP 是相輔相成的，當企業由內而外地貫徹其使命並建立 EVP，對內能強化員工認同感，對外則有助品牌聲譽的提升；EVP 亦是招募、獎勵員工及留任人才成功因素，其所包含的面向涵蓋：擁有良好的工作環

境與企業文化、充分的成長機會與發展、優渥的福利與獎勵制度。有 53% 的台灣 CEO 希望透過 EVP 制定獎勵計畫，不僅留住優秀員工，更能吸引潛在人才；當企業創造良好的員工體驗，將激發員工提供完善的客戶體驗，最終將會帶動企業成長，同時，完善的員工體驗才能布局未來的競爭利基。

## CEO 認同員工價值主張 (EVP) 助於企業成長



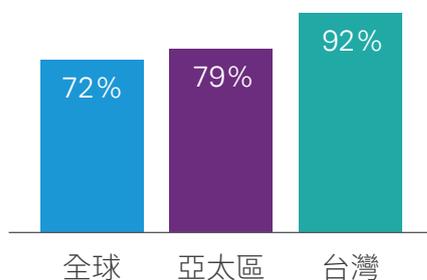


## 提升數位優勢，重視資安隱憂

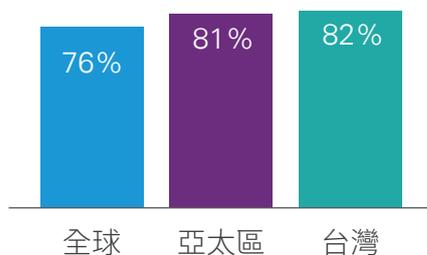
### 82% 台灣 CEO 認為顛覆性科技是機會而非威脅

數位化已成為近年來企業在競爭激烈的市場中搶得一席之地的重要關鍵因素。數位化策略涵蓋新興科技應用、創新設計與開發、數據的搜集與分析、相關工具/流程的導入、銷售面的結合等，因此企業也將數位化融入公司營運的每個流程，以期能驅動智慧決策，加速企業轉型。92% 的台灣 CEO 認為他們應主動發展應用顛覆性科技技術，以先發制人之姿避免被競爭者顛覆。而面對顛覆性科技，82% 台灣 CEO 皆以正面待之，認為是機會而非威脅，全球 (76%) 與亞太區 (81%) CEO 也以積極的態度來面對新興科技所帶來的商機。

### CEO 認同需積極發展顛覆性技術以免被競爭者顛覆



### CEO 視顛覆性科技視為新機會而非威脅



企業執行數位轉型策略時，92% 台灣 CEO 認為建立新的合作夥伴對於企業進行數位化轉型的步調至關重要。台灣許多中小企業積極走向與新創或科技公司結盟，藉由創新優勢為數位轉型注入創新活水，加速轉型腳步。企業在數位化過程中，需重新檢視企業體質與流程，找出痛點並透過數位科技解決問題，打造嶄新商業模式，點燃企業成長動能。82% 台灣 CEO 認為企業已積極規畫轉型策略以擔任市場領導者或快速追隨者，全球 (75%) 與亞太區 (80%) 的 CEO 也有相同見解。要在數位轉型中致勝，數位敏銳度也是極其重要，84% 台灣 CEO 認同企業要比過去更快速的投資數位化的新商機並盡速放棄過時業務，約八成全球 (78%) 與亞太區 (85%) CEO 也同意在布局數位化企業時，敏捷靈活的決策將是成功關鍵。

### CEO 所認同的數位轉型策略與思維

#### 1 新的合作夥伴關係對於企業持續數位化轉型的步伐至關重要



#### 2 需要更快將投資轉向數位化的商業機會並放棄數位化過時的業務



#### 3 企業有積極的數位化投資策略，企圖保有市場先驅者或快速追隨者的地位



## 為達企業轉型目標，72% 台灣 CEO 表示主要的投資將以採購新興科技為主

為因應快速變化的市場，近年來企業大量投資數位科技，以在競爭的市場中佔有一席之地，CEO 期望大幅度的數位轉型能強化企業營運韌性、提升敏捷與彈性並能提供以顧客為核心的服務。根據此次調查結果發現，72% 台灣 CEO 表示為達到轉型的目標，企業主要的投資將優先著重於採購新興科技，不論是研發創新產品分享予客戶，或是透過創新數位工具應用於作業流程中，將可使企業有快速的提升數位轉型成效，以因應市場快速變化並強化競爭力，而六成以上的全球 (60%) 與亞太區 (68%) CEO 也認同採購新興科技 / 技術所帶來的效益。值得關注的是，仍有 28% 台灣 CEO 願意將主要的投資聚焦於員工培育與職能訓練上，雖然相較起來比例略低，但員工也是企業資產的部份，投資員工就能創造員工與企業間的雙贏，而全球 (40%) 與亞太區 (32%) CEO 則有較高意願投資在員工的技能培育上。

### CEO 投資新興科技或人才的比例

- 將投入更多的資本投資於採購新興技術
- 將更多的資本投資於培養員工的技術和能力

全球



亞太區



台灣



## 86% 台灣 CEO 認為員工是數位轉型的關鍵，人才培育愈發重要

86% 台灣 CEO 表示疫情雖成為企業數位轉型的催化劑，企業數位轉型成功最重要的因素仍是「人」，如何減少世代差異衝擊，協助員工適應改變，都將成為企業面臨的課題。KPMG 數位創新服務團隊建

議應與員工建立長期而穩定的夥伴關係、充分理解員工因應變革而產生的心理壓力，並建構全面性人力資源模型，包括定義未來數位勞動力、形塑企業轉型新文化、提供數據分析支持決策等，讓企業數位人才成為能提供溫度、帶領企業價值轉型的重要推手。

92% 台灣 CEO 認為，在數位轉型的過程中，建構人才培訓機制亦是企業社會責任的一部分，企業需致力培育跨領域整合加值人才以驅動數位轉型成功，舉例來說，台灣電信龍頭中華電信於 2019 年推出「躍升 2021」的轉型計畫，由上而下帶動轉型計畫的進行，透過積極與新創公司、大專院校與國際組織等合作，協助員工接收數位轉型的新觀念，並將數位轉型的思維與技術帶入組織文化中。

根據此報告調查，五成以上台灣 CEO 認為企業若已發展高度的數位力，可讓員工在混合工作模式中維持動力。54% 台灣 CEO 認同企業需投資員工在數位化的培訓上與提升數專業職能，以強化企業的勞動力，因應未來工作所需。28% 台灣 CEO 也認為企業需樂意投資在數位工具上，例如協作平台等。在混合式工作模式中，若企業無法打造數位化環境，則不僅會降低員工之營運效率，對於員工的心理壓力亦將增大，讓企業整體績效大打折扣。

### CEO 所認同的數位轉型策略與思維

投資員工於混合工作模式中所需的數位工具



投資於數位相關培訓課程，以確保員工具備數位化職能

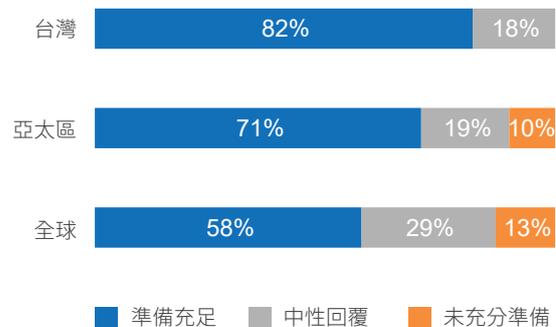


## 數位網路風險 - 高達 82% 台灣 CEO 表示面對資安攻擊已做好完善的準備

今年五月台灣疫情嚴峻，多數企業大規模採用遠距辦公模式，資安威脅隨之增溫。近年來不只是台灣許多科技大廠或是金融機構遭駭，全球企業隨著雲端運算、大數據、AI、5G等數位科技的導入與應用增加，資訊安全已成為眾所矚目的關鍵議題。CEO 需透過建立正確的資安策略思維，且合理投資企業的資安人才與環境，方能建構一個健全且完善的企業資安防護機制。根據此次調查，高達82%台灣CEO表示面對資安攻擊已做好完善的準備，相較於全球（58%）與亞太區（71%）的CEO來說，信心程度高出許多，這也顯示近年來台灣企業的數位化速度快，因此許多CEO已意識到網路安全的重要性，也即早布局內外部資安機制，以提前防範隨之而來的網路攻擊。然而，亦有86%的台灣CEO表示將依據各產業的特性來妥善解決勒索軟體的攻擊。

隨著企業採用更新興多元的數位技術，高階管理者也擔心，科技轉型將伴隨著網路攻擊的高度風險，根據此次調查，90%台灣的CEO已將資安納入企業策略的一環，以提升企業的競爭力。除了高階管理團隊的策略與所設立防範機制外，企業內部的資安觀念與文化建立才是真正的挑戰，因為再高階的軟體防護，都抵擋不住員工一時的人為疏漏，而使得資安防火牆前功盡棄；因此，調查中也顯示86%台灣CEO認為「建立網路安全文化與建立技術監控同樣重要」，而八成以上全球（81%）與亞太區（84%）的CEO也同意建立資安文化與技術監控是策略中不可少的一環。此外，有78%的台灣CEO表示企業內部已規畫預備好面對網路攻擊的解決方案。

## CEO 面對資安攻擊之準備程度



## CEO 面對資安攻擊之準備程度

企業將資訊安全視為策略功能和潛在的競爭優勢



「建立數位網路安全文化」與「建立技術監控機制」同等重要



將採取行業內規範的方式來妥善解決勒索軟體問題



堅實的數位網路策略對於建立與主要利害相關人的信任至關重要



「保護生態系內合作夥伴及供應鏈」與「構建企業的網路防禦系統」同等重要



已預備好解決方案以因應勒索軟體之攻擊



## 持續強化雲端基礎建設的安全防護 為首要策略

加強雲端基礎建設的安全、維持供應鏈夥伴的安全、提升從重大事件恢復的能力及採用自動化安全與風險的管理，為台灣企業未來三年偏好的風險管理方式。近年來，台灣金融業在網路防護的表現可圈可點，第一銀行自從 2016 年遭受 ATM 盜領的網路攻擊案件後，大規模布建網路安全設施，與成立數位安全部門以積極培育資安相關人才。目前第一銀行運用資安風險管理系統自動化掃描與追蹤資料來源，並於去年宣布導入專攻網路及雲端服務的虛擬上網方案，確保提供員工安全的網路環境，提升企業的數位與資安防護能力。

面對未來可能的數位風險，企業應及早建立資訊安全的環境，根據調查結果，台灣 CEO 偏好以下列方式來控管相關風險並建立數位安全：

- 一、持續強化雲端基礎設施的安全防護，以提升企業使用 AI 與雲端運算的安全性 (46%)
- 二、加強供應鏈上夥伴的安全性以確保供應鏈穩定性 (42%)
- 三、提升企業在重大事件復甦的管理與營運能力以因應風險 (42%)
- 四、將資安或技術風險管理自動化或精簡化以提升風險管理的效率 (42%)

持續強化雲端基礎設施的安全防護，以提升企業使用與雲端運算的安全性



加強供應鏈上夥伴的安全性以確保供應鏈穩定性



提升企業在重大事件復甦的管理與營運能力以因應風險



將資安或技術風險管理自動化或精簡化以提升風險管理的效率



# 企業領導者的 關鍵決策與思維





台積電資深副總經理暨ESG委員會主席 何麗梅

## 讓淨零成為台灣躍升的機會 以 ESG 擘劃產業永續未來

### 台積電資深副總經理暨 ESG 委員會主席 何麗梅

極端氣候下的天然災害頻仍，加上近兩年全球面臨 COVID-19 疫情帶來的社會與經濟動盪，全世界深刻感受氣候變遷對人類的威脅和影響，減碳與 ESG 的議題備受矚目。「好的道德帶來好的商業。企業在利益與環境之間如何取得平衡，已是迫切課題。」台積電資深副總暨 ESG 委員會主席何麗梅表示，台積電實踐內外兼具的綠色創新，包括對內建立潔淨能源生產的晶圓廠，2020 年透過執行 460 項節能措施，有效節電 5 億度；對外則透過開發領先全球的高效節能半導體技術，協助客戶生產更具能源效益的產品。

#### 綠色製造承諾：台積生產用電 1 度，為全球省 4 度

「根據 2020 年工研院產業科技國際策略發展所模型推導分析結果，2030 年，台積電每使用 1 度生產用電，能為全球減省 4 度電，讓外部成本內部化，正是由內而外實現綠色製造的承諾體現。」何麗梅

表示，2021 年台積電宣布於 2050 年達到淨零排放目標，除了擬定相關減緩措施、持續強化各項綠色創新作為外，將尋求各種排碳減量的可能機會。不僅如此，2020 年台積電簽署全球最大的企業再生能源購售電契約，並成為全球第一家加入 RE100 全球再生能源倡議組織的半導體企業，除了宣告 2050 年達到 100% 使用再生能源的永續目標，更期許帶動綠能應用與採購使用，驅動台灣綠電產業發展。

事實上，台積電淨零碳排具體執行方向，包括將最大宗的用電，以及生產線排放、供應鏈排放等源頭減量，並持續提升製程設備能效、導入節能方案、以及採購再生能源與碳權等。此外，採用再生能源也是台積電淨零目標之一，並設定 2030 年全公司生產廠房 40% 為再生能源。何麗梅也坦言，製程越先進、越複雜，單位產品在生產過程的耗能也隨之增加，要降低生產過程的電力使用以及碳排放相當具挑戰性。

身為台灣最重要的世界級半導體企業，台積電的減碳策略也發揮永續供應鏈的影響力。2021 年台積電與中油提出使用碳中和商品的需求，採用符合碳中和產品查證的天然氣，不僅是台積電實踐淨零排放的重要一環，更發揮綠色影響力，帶動產業共同邁向永續供應鏈。「台積電支持政府再生能源政策，也期許政府大力協助再生能源產業的推動。像是加速建置碳管理制度、開放碳權市場，以及促成碳捕存的發展，都將是台灣能源轉型、綠能產業發展的指標。」何麗梅期許。

### 從 SDGS 到 ESG，上下齊心深耕永續創新

當疫情宛如黑天鵝衝擊全球，ESG 概念成了迫切的顯學，台積電早已將 ESG 深植企業核心。台積電自 2011 年成立跨組織的企業社會責任委員會（現更名為 ESG 委員會），由何麗梅擔任主席，整合公司資源以做好利害關係人的各項議題管理，並協助辦理企業社會責任的相關事宜。2019 年，企業社會責任執行委員會（ESG 指導委員會）成立，由董事長劉德音擔任主席，呼應聯合國永續發展 (SDGs) 目標，訂定台積電中長期 ESG 發展方向。何麗梅表示，台積電的五大關注焦點，包括：綠色製造、建立責任供應鏈、打造多元包容職場、人才培育，以及弱勢關懷，除了落實在營運管理面向，為了讓 ESG 更「接地氣」，2020 年台積電推動首屆內部「ESG AWARD」，鼓勵同仁由自身工作領域出發，催生多項創新專案，讓 ESG 文化於組織深耕。

何麗梅認為，新生代同仁追求信念與熱情，對環境具高度參與，第一屆 TSMC ESG AWARD 共收到 785 件永續提案、吸引 25,883 人次員工參與，獲獎提案透過 ESG 指導委員會評估後執行，2021 年第二屆則收到 1,257 件永續提案，「透過同仁的努力、跨組織的團隊合作，運用創新點子驅動環境及社會美好的改變。」

「台積電身為全球半導體產業領導者，引領供應鏈向上提升，打造半導體綠色供應鏈是我們的責任。」何麗梅表示，台積電推動永續供應鏈管理，打造全球責任供應鏈管理平台 Supply Online 360，建立供應商風險管理矩陣，要求供應商提出並落實綠色製造目標，積極輔導在地供應商精進綠色製造核心能力，帶動供應鏈永續發展。包括台積電與供應商攜手開發綠色機台，期許邁向 2030 年平均機台設備節能效益 20% 的永續目標。同時也輔導供應商節電，2020 年累計節電量達 2.1 億度（目標 2 億度）。身為台灣產業領頭羊，台積電與在地共好、回饋在地，希望號召產業共同行動，讓節能減碳成為台灣升級的機會，更有信心迎戰未來。



宏碁董事長 陳俊聖

## 打造韌性企業 在不確定年代重塑供應鏈管理

### 宏碁董事長 陳俊聖

「供應鏈」三個字，從來沒有一刻，比此刻更為複雜。在宏碁董事長陳俊聖眼中，當前科技業面對的，不僅是一場供應鏈的重塑運動，更涉及全球化的典範轉移，韌性，是這個不確定年代，供應鏈管理最重要的關鍵字。

#### 中美貿易戰、疫情衝擊，供應鏈從單一轉為多元

個人電腦問世以來，供應鏈逐步從在地化、發展到全球化，陳俊聖以他 30 多年的歷練指出，「成本」，一直是過去供應鏈全球化的核心：一個廠商如何在全球的範圍裡，用最便宜的成本，買到需要的原料與資源，然後把製造完成的產品，賣到最高價值的地方，「這是全球化概念，最一開始的定義，」他說。

然而，三年前，這個核心，卻被兩股力量重新改寫。第一股力量，是中美貿易戰。當美國為了對抗中國、豎起關稅高牆，引發已是全球工廠的中國，其境內業者往其他區域做產能轉移，因為如果不轉移，產

品將因稅負而增加成本，「造成整個供應鏈必須要有 plan B！」陳俊聖指出。

他口中的 plan B，就是把集中在單一的供應鏈，分散到多個以上，藉由多元化、分散化，消弭國際政治風險，「plan B 並不是最理想的…但是，為了要適應貿易戰，變成必須要有 plan B。」陳俊聖指出，這個時候，供應鏈全球化的課題，也就這麼從成本為導向，過渡到「必須將風險納入考量」

去年，肆虐全球的新冠疫情，成為重塑供應鏈的第二股力量。當各國陸續封城，造成供應鏈斷鏈，陳俊聖指出，這段時間，各大品牌進一步思考的是，如何讓產品的生產不會因封城而中斷？如何增加供應鏈的韌性？「原來（供應鏈）的關鍵字是成本的最佳化，但現在的關鍵字，是韌性。」他說。

今年，由於印度、東南亞疫情升溫，導致全球對中國製造的依賴又再上升，但陳俊聖認為，供應鏈

多元化的趨勢雖然製造商以最佳化成本為考量，「但風險太高，你永遠要有 plan B，甚至 plan C 的存在！」

對於宏碁而言，則不僅要求組裝廠座落在不同地區外，為了增加韌性，目前宏碁的採購團隊，也正在半導體等上游零組件做多元化供應商（multiple sources）整合的動作。

這件事，將是一條無止盡的道路，「韌性不是 0 跟 1 的問題，而是 1 跟 10，是你『多有』韌性？而不是你『有沒有』韌性？」陳俊聖說。

除了供應鏈外，許多業者為了企業本身的韌性，也紛紛加速內部的數位轉型。

陳俊聖觀察，這波數位轉型的需求，來得「又快又猛」，他以集團旗下專攻數位轉型服務的公司「宏碁資訊服務」為例，「以前我們一個案子做兩年做三年，現在是幾個月就要交件了！」而且，連政府都不例外。

### 翻轉思維，讓 ESG 成為創造利潤的生意

面對企業視為另一個風險的氣候議題，宏碁雖然同樣是用 ESG 的角度切入，但它的思考，卻是公司「怎麼樣使 ESG 創造價值？而不是增加成本？」與一般企業的想法，有著相當大差異。

「ESG 怎麼變成一個生意？」是陳俊聖認為企業實踐 ESG 的路徑。之所有會這個思考，他的感想是，「當 ESG 變成『成本』的時候，做為一個 CEO 你會想很久，當它是一個 self-fulfilling 的過程，就變成一個非常健康的正向循環。」

譬如使用 100% 的綠能，企業的成本必然上升，此時，如果不能同時間再長出能彌補利潤的生意，企業的競爭力必然衰退，「永續沒有那麼簡單，你不只要保護環境，而且你還要有賺錢，你的公司才能永續，不然你就是不永續！」他說。

「ESG 如果不會賺錢，就會變成一個成本，那它一定走不遠。」陳俊聖指出。宏碁的解方，是一條以「Aspire Vero」為名的系列產品。今年十月，這個訴求使用消費後再生塑膠（PCR, Post-Consumer Recycled Plastics）打造產品的系列，擴及筆電、桌機、螢幕、滑鼠等配件，陳俊聖說，這個初衷，是 ESG，但宏碁把它進一步轉化為能創造價值的產品，「我們把 ESG 變成一個生意，而不是一個高大上的口號而已。」



友嘉集團總裁 朱志洋

## 以全球併購升級品牌 加速智慧製造、減碳管理接軌國際

### 友嘉集團總裁 朱志洋

中美貿易戰延燒，加上新冠肺炎疫情衝擊，全球製造業供應鏈轉移、布局海外第二生產基地，已是刻不容緩。身為全球第三大工具機廠的友嘉集團，目前在全球 15 國，共擁有 39 個工具機品牌、52 個生產基地、95 家公司，早在 2000 年便開始布局海外第二，甚至第三、第四生產基地與終端市場。友嘉集團總裁朱志洋表示，面對疫情下的斷鏈危機，台灣工具機產業以出口導向，如何積極海外布局設廠、併購，從過往的長鏈，轉為現地供應的短鏈，將是決勝未來的關鍵。

### 併購世界級品牌，提升核心技術與現地供應效能

「運用世界級的品牌價值，讓企業集團核心技術升級，不僅深入全球市場，更提升企業應變力與競爭力。」朱志洋回顧 20 年來的海外布局策略，最先併購日本 SAKASAKI(1999) 與美國 SMS(2007) 等百年企業，2009 年金融海嘯危機，他逆勢入場，在

2010 ~ 2011 年間陸續併購義大利 RAMBAUDI 等工具機品牌。而後每年加碼併購力道，2015 年更一舉併購 11 家的速度，囊括美國與歐洲德國、義大利、瑞士、匈牙利、法國、俄羅斯，以及亞洲南韓、印度、日本等地工具機品牌。朱志洋不諱言，企業併購海外品牌，或是台商前進東南亞設廠，人力管理、文化與法規都是挑戰。友嘉整合兩岸及海外品牌、技術、客戶等資源，建立完整的全球併購版圖架構，正是 20 年的經驗累積。

「友嘉集團在歐美亞洲市場布局成熟，下一步將進軍土耳其、俄羅斯，持續深耕市場戰略位置。」朱志洋指出，友嘉因有歐系品牌支持，可避免被定位為台灣品級價格，相同機種售價可提高 5 倍以上。同時，部份歐系機種移至台灣生產，並由歐洲提供設計、來台監督生產流程及零組件標準，成本降低六成以上，讓製造、與品牌兩端價值的微笑曲線同步升級。

因應全球因應智慧製造時代到來，友嘉集團自 2015 年開始投入研究，2016 年成立智慧製造事業部，並集結友嘉集團全球 37 個工具機品牌、17 家合資公司等之能量與技術，2021 年更創建了全球首座 5G 專網智能未來工廠。朱志洋表示，友嘉與中歐計畫 FOF 以未來工廠概念進行部署，英國等五國七各企業參與中歐計畫，推動工廠自動化及無人化，並以友嘉集團旗下岩田友嘉新竹廠為實驗場域，2020 年完成工廠驗證。「透過物聯網技術，提供遠端診斷及維護保樣的機智，AOI 光學檢測取代人工目視流程，減少 25% 檢測時間，產品良率提升 16%，降低生產成本二成以上。產線人員透過 AR 智慧眼鏡執行遠端協作，工作效率預計提升 15%，減少檢修與維運成本二成。」當疫情下的人員移動管制成為一大挑戰，無人工廠及自動化整合的需求大幅提升，驅動未來工廠的方向。這項智能遠端科技，也成為友嘉將歐美品牌工具機技術移轉至台灣生產的助力之一。

面對氣候變遷的風險，朱志洋認為，台灣屬於出口導向經濟，一旦歐美對環保減碳的規範趨嚴，必導致臺灣產品和服務無法走向國際，或須負擔碳稅而成本上升，競爭力勢必隨之下降。「台灣若能掌握既有優勢，建立零碳智慧產業生態，將可打造淨零時代的競爭力。」

朱志洋認為，企業碳管理有四大動力：國際公約、政府法規管制、供應鏈管理、以及企業社會責任。從巴黎氣候協定、國內的溫管法及氣候變遷法，到 Apple、Google 等跨國企業都嚴格要求供應鏈從設計、生產到服務端的全生命週期必須推動減碳，以及市場投資人包括長線基金等，在投資企業標的時，也將碳揭露及「環境、社會與公司治理」（ESG）評比列為重要指標，在在顯示企業碳管理的必然。

## 不只減碳管理，打造台灣綠色轉型供應鏈

企業如何做碳管理？朱志洋建議，先碳盤查與設定減碳目標，找出碳足跡所在的製程，藉以明訂碳排放的絕對減量目標以及再生能源使用比率。再來，低碳或零碳排的管理策略，包括企業能源管理、員工行為改變、製程改變、低碳分析等等，推動過程中也可找到創新契機。最後則是擴大減碳影響力，與地方合作投入能源效率提升，並且發展因應氣候變遷的解決方案，協助客戶減碳。

台灣的產業實力也將成為減碳大未來的優勢。朱志洋指出，世界電動車品牌特斯拉有 7 成供應鏈來自台灣，後來 BMW、賓士轉型走向電動化時，也來台灣尋找供應鏈廠商。「我們有機會建立全球性的綠色品牌，以台灣供應鏈，提供世界需要的綠色解決方案。」朱志洋也建議政府，盡快對國際宣示展現減碳決心，提出產官合作的零排放策略，包括協助中小企業融資實踐產業能源與經濟轉型，更能積極參與電動車、智慧電力、儲能電池等全新商機，迎接綠色轉型的零碳社會。



國泰金控總經理 李長庚

## 突破本位思維 以創新與永續打造百年企業韌性

### 國泰金控總經理 李長庚

「美國以國安理由發動重組過去三、四十年來所發展出來最有效率的全球供應鏈，這個大改變也跟其他大變動一樣，又是一次國家與企業財富重分配的轉折點，企業要設法敏捷重新佈局，避開風險，掌握機會。」國泰金控總經理李長庚認為，面對中美貿易戰、疫情衝擊，唯有事先準備好，才有快速應變的能力。國泰金控在東南亞長年布局，了解台灣企業營運的需求，協助客戶移轉供應鏈，扮演最佳援軍，正是不斷創新、求變，提升營運能力，方能有韌性與彈性化解危機，發現新機會，開啟新獲利。

2021年7月，國泰金控股東會通過500億元中長期資金籌措議案。李長庚表示，國泰金控持續打造亞洲金融平台，希望提升服務客戶的量能，持續優化海外派駐人員管理能力，未來要能站在整體經營的角度，協助總部發現問題、處理危機。同時，運用數位轉型能力，在海外市場中評估更多元的投資方式、經營模式，才能有效規避風險，掌握機會。

### 整合集團多元金融服務，融入多元場景

疫情催化零接觸經濟，國泰金控的數位轉型的長期目標，更自許「以金融為核心的科技公司」，擁有金融專業知識與技能，作戰樣態與思維卻是科技公司。李長庚觀察，全球非金融機構提供的金融服務將越來越多，金融機構必須將金融服務與商品「碎片化」，融入客戶生活與業務的各個場景中。李長庚表示，國泰金控推出「CaaS生態圈服務平台」，正是整合國泰金近60年的銀行、保險、資產管理等金融專業，提供一站式服務，協助合作夥伴更好的因應方案，在各式生態圈中提升消費者的便利與體驗，打造一個可以虛實整合的金融生活場域。

要能做到集團內部整合與變革，國泰金花很多心力在形塑企業文化，特別是教育員工思維改變。李長庚表示，金融業是特許行業，外法內規繁多又嚴格，長久下來，讓金融從業人員的習慣總是要先確認合法合規，難免創新冒險精神可能不足。「國泰金花

了很長的時間，透過數位工具的教育訓練、線上課程、產業趨勢等學習，希望員工『解放腦袋』。」隨著時代及環境變化，金融法規也可能有新的解釋，如何在紅線內創新？唯有人的觀念改變，才有創新的可能。

「企業數位轉型的程度越高，可能產生的資安破口就越大，資安的規格也必須拉高，整個國泰金控的資安防護能量也要隨之提升。」李長庚表示，資安事件應變處理具高度時效要求，國泰金控建立資安聯防系統，於集團內資源整合及相互支援的運作優勢，包括由國泰人壽、國泰銀行協助其他子公司，一起提升資安防護水準，並同步串聯台灣與海外據點相互支援。建立資安應變小組，即時掌握及支援集團內成員資安事件的應變處置，降低事件損害。建立資安監控體系，即時有效觀察資訊系統運作與安全，即時分析整體資安風險，強化資安防護。

### 不只是營運成本，減碳將創造新商機

氣候變遷成為全球越來越有感的新興風險，李長庚認為「減碳議題」必須從政府、企業到個人都真正感知環境威脅在即，才能正視減碳的必要性。台灣製造業佔比相對港星要高，製造過程排碳相對較多，要達到 2050 年淨零碳排的目標，需要政府在政策、法規、稅務的指引，企業發展低碳、零碳甚至負碳的技術，大家一起努力提升台灣在全球供應鏈競爭力，這也是我們未來勝出的機會。產業推動「減碳到零碳」，將外部成本轉化為內部成本，難免有挑戰。

李長庚樂觀表示，減碳讓企業為營運承擔成本、必須做出改善，卻也激發創新的可能，發展出新技術，衍生新投資機會，創造正向循環。國泰金控推動綠色金融，除了自身減碳走向淨零碳排，也透過與企業議和，跟所投資、融資的企業一起邁向淨零碳排。

明年即將邁入 60 周年的國泰金控，持續朝百年企業邁進。不斷思索百年企業的營運之道，李長庚認為，企業要長治久安，關鍵就在 ESG，而 ESG 核心在公司治理。「對金融業來說，就是要善用核心職能—投資、融資創造共好互利。」他指出，國泰金控公司治理架構以董事會確認永續發展策略，督導經營團隊執行策略、防範重大風險、建立遵法與風險管理文化、重視內控內稽，以核心職能創造社會與環境永續價值，建立良性循環的永續經營機制。

綜觀全球趨勢，如同 2021 年的國泰信心指數調查結果，李長庚看好台灣明年景氣發展，面對多變的未來，仍具高度信心。後疫情時代，他特別指出現在台灣科技與半導體產業的全球競爭力超強，台灣應該要善用產業既有的優勢與資源，發展下一個、又一個具有超強競爭力的護國產業，這也正是台灣持續向上提升、保持領先的關鍵時刻。



全聯副董事長 謝健南

## 零接觸經濟當道 虛實融合 OMO 驅動新零售時代

### 全聯副董事長 謝健南

「科技帶動人類消費型態改變，尤其智慧手機的普及，成為零售業轉型的關鍵推力之一。」全聯副董事長謝健南分析，實體通路從最小的便利商店到大型量販店、百貨公司、購物中心等提供的 SKU 數 (Stock Keeping Unit, 單品項目) 從兩、三千到一、二十萬種的差異，更遑論與電商平台大如 Amazon 廣納三億五千萬項商品的管理模式，因此，實體店適合販售高迴率的「巨頭商品」，電商平台則適合「長尾商品」。隨著數位科技普及，同時習慣實體與電商兩造通路的消費者將成為常態，未來的新零售趨勢，不只是「O2O 線上線下整合」，而是「OMO 虛實融合」，以會員為核心，發動新零售虛實融合動能引擎。

### 行動支付 X 電商 X 外送 回應疫情下的不出門消費需求

謝健南指出，虛實融合是必然趨勢，如何佈局策略，必須評估品牌核心優勢，來做最佳規劃。以全聯為

例，是台灣本土的超市品牌，深耕台灣 23 年，擁有約 1600 萬會員，與總客群占比 65% 的婆媽關係緊密，數位轉型的第一步不在建立電商平台，而是聚焦支付行為的轉型契機。

零售業的數位轉型，必先進行投資大量的「基礎建設」。全聯開始要做 PX Pay 之前，花了近二年更新所有店面所需的硬體與網路設備，即是為了在線下執行行動支付時連線更穩定，為未來大量的門市與會員消費人流做準備。謝健南認為，實體通路應善用熟客關係的互動優勢，比方，全聯前檯工作人員與婆媽客群年齡相仿，在解說電子支付轉換機制、額外點數優惠等，格外具說服力，因此 PX Pay 在上線短短 1 個月即達到百萬會員的目標。謝健南說，兩年來，PX Pay 下載數已破千萬，註冊近 800 萬數位會員，在限定型通路中擁有強勢地位，加上 900 萬實體會員，虛實並行，讓數位轉型為品牌信譽創造多贏價值。

2019 年全聯開啟數位轉型三部曲：行動支付「PX Pay」、電商平台「PX Go！全聯線上購」、新零售「實體電商」，與疫情下的「零接觸經濟」安全消費需求接軌，加上配合外送需求，2021 年推出「PX Go！小時達」、「Uber Eats」雙平台，讓消費者在防疫期間不出門也能買得到生鮮商品，業績無懼疫情，反而逆勢成長。事實上，三部曲的轉型布局，互為助力，促成數位轉型服務的不斷演化。

全聯透過行動支付 PX Pay，將過往的實體會員，轉為以個人手機為載體的個人行動會員資訊，藉此累積未來精準行銷的數據，成為推動電商的助力，促成電商商機。謝健南指出，全聯擁有超過 1000 家門市，門市距離與來客數是跨入數位戰場的優勢。80% 以上的消費者平均只需花 10 分鐘就可以找到一家最近的全聯，因此全聯的第二步「PX Go!」，讓消費者在促銷期間，一次買齊指定商品，再分批取貨、箱購宅配，以及預購商品等服務，目的是提升消費者回購 / 到店頻率。全聯已邁入第三步「實體電商」，消費者將不受時間限制，透過線上查詢購物、支付，就能在實體店面取貨回家，達到「無界零售」。

### 優化科技、流程與作業 提升零售業的競爭優勢

運用智能科技，透過精確的物流管理、供應鏈管理，讓講究鮮度的生鮮能在第一時間上架通路銷售，是全聯零售成功的關鍵。謝健南指出，全聯嚴選全台的生鮮食品能快速流通，除了是全程冷鏈溫控，更不斷要求縮短流程時間控管，以延長生鮮的銷售保鮮期。「智能數據分析，能讓供應商在截單前預估訂單、搶先生產，也使物流保有彈性作業，供貨即時應變。」謝健南認為，科技優化、流程優化、作業優化，將能促進零售業的競爭優勢。

從 CSR 邁向 ESG，全聯除了長期投入四個基金會，當食安意識抬頭，全聯積極回應顧客需求與全球趨勢，建立農產品的友善產地履歷制度，結合本業核心價值，以質感提升創造品牌價值。謝健南指出，全聯與友善土地的契作農場 / 漁場合作，保證收購，「做好食材源頭管理，讓農漁民的收入更好，讓顧客吃得安心，創造好的銷售與品牌信賴，就是多贏。」

未來，全台行動支付第 3 名的 PX Pay 將走出全聯，結合特約商店合作夥伴，提供會員食衣住行育樂等全方位生活服務，推動無現金化的消費體驗。謝健南認為，疫情加速虛實融合 OMO 的購物模式成為消費行為主流，零售產業應加速數位轉型，帶動線上線下業績同步成長。



台灣大哥大總經理 林之晨

## 突破產業框架 以數位匯流與電子商務佈局全球

### 台灣大哥大總經理 林之晨

「台灣大自許能轉型為科技電信領導業者，透過智慧應用與物聯網，積極發展數位匯流與電子商務。」台灣大哥大總經理林之晨表示，隨著科技進步，台灣大不拘泥為傳統電信業者，而是讓通訊與電商結合，聯手集團旗下 momo，加速行動電商與新零售發展，成為跨域整合的企業示範。

疫情衝擊加速全球供應鏈重組，加上通訊業在各國具封閉性，台灣大哥大原本就佈局東南亞的投資機會，而今積極加速加碼。林之晨表示，東南亞市場潛力很大，過去台哥大與泰國電視購物業者 TVD 集團合資 TVD momo。TVD momo 主要經營 24 小時全時段電視購物頻道，也發展電商以及行動購物。有了 momo 加碼投資，擴大 TVD momo 的電商營運規模。

### 投資泰國與越南，佈局大東南亞市場戰略地位

2021 年 8 月，台灣大哥大宣布參與越南最大本土電子商務集團 TIKI 的 E 輪融資。林之晨分析，越南的法規、人才、土地取得具有投資優勢，而選擇 TIKI，則是在越南電商平台中，其客戶信賴度、快速發貨、客戶服務滿意等，皆居於領先地位，成為台灣大哥大在大東南亞市場戰略地位重要的第一步，「透過 TIKI 的成功投資，將協助台灣大與旗下 momo 發掘潛在合作夥伴，進入越南與東南亞市場，打造全新的成長引擎，尋求台灣以外新的成長機會。」

除了東南亞供應鏈的布局，隨順數位科技的浪潮，通訊業有更多突破框架的可能。2019 年台灣大與 AppWorks 形成策略聯盟，藉以加速東南亞投資及併購活動，因此牽線投資 91APP，於 2021 年正式掛牌。91APP 從 O2O 走到 OMO 正是台灣新零售

未來發展新趨，而 91APP 也是台灣第一隻本土獨角獸，成為台灣企業投資新創、布局全球的示範。「結合 AppWorks 跨出台灣，尋找能跟台灣大集團創造綜效的產業進行投資，產業別涵蓋包括電商、網路社群、OTT、O2O、金融科技、教育科技及物流業領域。」

林之晨認為，前進大東南亞電商六千億市場，台灣企業具備相當優勢，主要有三。其一，台灣是「先發經濟體」，台灣電商發展 20 年、線上購物占整體零售比重達約 15% 左右，已經發展出細緻的生態系，結合電商正在起步的東南亞，能把市場做大。其二，台灣科技業發達，軟硬體發展成熟，充足的人才與研發能量，能夠組建強大的台灣團隊，以整個大東南亞為市場。其三，台灣的資本市場，規模為大東南亞之首，科技族群龐大、廣為投資人接受，近年更能給予 momo、91APP 等新經濟公司超過百倍本益比，可以為區域投資提供酬碼、也能做為大東南亞科技企業掛牌創造流動的首選。

### 將守護客戶資安，作為企業文化與價值

企業在運用科技的同時，如何讓資安風險降到最低，創造客戶信任與價值？「這是企業的文化與價值信念的展現：從上而下，把『守護客戶的使用安全與隱私』放在最重要的位置，並且在每個環節落實執行。」林之晨強調，把資訊安全視為品牌價值，企業找來的人才、建構的組織，才能徹底執行意念。

台灣大哥大設有資安長，透過資訊技術與工具做好資安把關。像是保護客戶的信用卡安全，授權過程做到幾乎無人可看見卡號，確保隱密不外洩。同時，透過紅隊演練 (Red Team Assessment) 模擬入侵攻擊與防禦等，都是為信守客戶承諾，徹底貫徹資安基於設計 (Security by Design) 的理念。

氣候變遷與能源轉型議題，台灣大哥大以 RE100 為目標，提出「2030 心大願景計畫」(Zetta Connected 2030)，期許最快 2030 年、最遲 2040 年可 100% 使用再生能源。林之晨表示，台灣綠能供給不足是企業能源轉型遇到的困境，為提高綠能使用占比，台灣大自建部分包括投資風電、自建太陽能電廠與綠電採購。「自建綠電比重將拉高至 7 ~ 8 成，選址則是自建綠電廠尚需克服的難題。台灣大今年投資綠電的計畫將進入規模化建置，包括將在彰化建置 2 支風力發電機，未來將建構 40 ~ 60 支風機，並於 8 ~ 15 年內快速投資綠電。」對於政府的能源轉型政策，林之晨提出加速促成「能源購買協議 (PPA)」等配套措施，讓企業在買賣綠電、投資綠電能有更完善成熟的依循法規。

近年 5G 與 IoT 的政策與產業話題不斷，林之晨則客觀分析，5G 不是治百病，5G 快速傳輸加上萬物聯網，讓電腦、手機、以及各種物聯裝置更為便利智慧應用，而如何藉此創造新的商業模式，創造新的成長曲線，切入市場尚未被滿足的需求，台灣政府與產業都需要深刻思考，才能真正以科技為跳板，躍昇創新的高度。

# KPMG 專家觀點



## 疫情、貿易戰下全球供應鏈 2.0 之布局策略



陳彩凰  
全球資產配置戰略諮詢  
中心主持會計師  
KPMG 安侯建業

美中貿易戰至今仍舊牽動國際經濟及貿易政策，不僅對企業營運和投資產生衝擊、驟增的關稅成本增加也造成國際供應鏈的變動，更加速了國際產業的分工與重組；除此之外，新冠疫情使美國反思「再工業化」的重要性並吸引製造業回流。根據最新公佈的《KPMG 2021 年台灣 CEO 前瞻大調查》顯示，各大企業之 CEO 將供應鏈風險視為未來三年企業主要威脅之一。

對此調查結果，KPMG 安侯建業聯合會計師事務所稅務部營運長陳彩凰表示，全球經貿整合將加速朝向雙邊化，區域化發展，此現象無疑為臺灣產業帶來新的商機以及嚴格的挑戰。美中貿易戰於 2020 年簽署第一階段貿易協議至今已 18 個月，雙方貿易數據顯示中國目前採購進度仍遠遠落後，說明兩大經濟體間的貿易關係仍然存在「重大失衡」。聯合國研究報告指出，疫後各產業均面臨供應鏈萎縮的現象；然而，即使全球製造商考慮將生產轉移到鄰國，他們仍將亞太地區視為經濟復甦的核心。陳彩凰表示，全球供應鏈重組將以短鏈及區域化、在地化的形式存在，然而臺商仍應考慮生產成本、內需市場及產業聚落做為企業整體移轉考量。陳彩凰指出面對目前日益增溫的中美貿易戰、區域政治經濟間之衝突，建議臺商可就其產品及產線之所在國是否受到各國貿易措施影響，規劃對公司短、中、長期之業務策略與供應鏈，從而為企業帶來增加產品銷售的競爭力。



劉彥伯  
工業產業主持人  
KPMG 安侯建業

針對供應鏈重組之布局策略，KPMG 工業產業主持人暨顧問部執行副總 劉彥伯以「掌握變數，移轉供應鏈 1.0」、「啟動韌性供應鏈」、「傳承轉型與基業長青」三個階段性目標為企業明確梳理出具體措施。劉彥伯表示：台商過去生產基地的遷徙，大部分是站在比較利益的基礎，將生產基地遷往土地成本低廉、工資便宜、租稅優惠較佳以及生態圈群聚效益的區域，但「供應鏈重組規劃」階段更重要的是必須考慮全球稅務風險，以及當地法令動向變遷的影響，以確保企業長青的基礎。

一旦生產基地選擇確認後「啟動韌性供應鏈」是這個階段的主軸，過去著重在移轉訂價，現在必須建構全球最低稅賦的商業與營運模式，以數位轉型與智能自動化來優化價值鏈管理，規劃具彈性與前瞻性的共享服務組織，引進合宜的人機協同產銷模式、引進適當的資訊工具並蒐集工業數據與分析、嘗試建構訂單預測模擬機制，最適採購與存貨優化機制，並維持具競爭力的進出口經銷或貿易交易型態，建構人才發展、傳承與接班計劃，確保企業維持韌性。劉彥伯強調：第三階段的重點在「確保永續經營的價值」，動態調整商業與營運模式以及移轉訂價和稅賦的影響，此時應該建構完善的供應商評鑑與輔導機制，並深化文化的塑造與完善績效獎酬制度，優化產銷與供應鏈預測模擬模型、發展人力資源系統與優化風險管理機制，企業的重點在傳承與永續經營。

很多企業在前述價值鏈重組的過程中藉由產銷基地之移動、各項營運層面之重新擘劃乃至重塑企業核心價值，無非關注於及時掌握商機，創造企業更大價值，但陳彩鳳提醒同時也必須考量如何「防弊」，以避免相關供應鏈調整衍生風險侵蝕原期待之效益，她以租稅相關風險舉例之，如果價值鏈重組過程未能及時檢視集團之利潤配置策略，則在全球稅捐機關疫後加強稅務稽查且更為看重全球反避稅趨勢下，之後可能遇到不同國家稅捐機關之挑戰而產生補徵稅負之疑慮。



### 企業價值鏈重組與整合架構



## 工作模式變革，開啟了企業全新的資安防護視野



謝昀澤 董事總經理  
KPMG 安侯數位智能風險  
顧問(股)公司

### 未來資安戰場不只在電腦機房

KPMG CEO 全球展望報告出爐，CEO 們對於 2021 年的資訊風險管理議題，高度集中於因應外部因子，如：主管機關要求，及因應疫情導致的工作模式改變，所產生的各項數位變革需求與資訊安全風險。如台灣主管機關就規定保險業者，除了原資安規範外，在新契約招攬、核保、繳費、保全、理賠等相關作業之受理及受理後處理過程，若以非傳統紙本而改以數位方式進行時，仍需保留已針對客戶完成內容說明、身分核對、親簽，並以視訊錄音錄影方式留存紀錄，並在疫情降級後將正本繳回留存等的暫行規定等措施。

根據 KPMG CEO 前瞻大調查中顯示，有 69% 的 CEO 已在計畫縮小公司使用的辦公區域與樓地板面積，並且有 37% 的 CEO 規劃讓員工一週至少有 2 天以遠距模式進行工作，CEO 們已體認到未來的工作將以更數位化、行動化的方式開展。然而，工作地點脫離實體辦公室的“Work Anywhere”新模式，也將使得原本主要位於公司機房及正式辦公場所的資訊風險，延伸到包含家中的書房、臥室和餐桌上，如企業沒有警覺，網路防禦將面臨無邊界的高曝險挑戰，隨之而來的就是近期屢見不鮮的高額電腦綁架勒索事件與駭客入侵等風險。

在疫情期間實施遠距工作，為了更有效率的支援業務活動，企業必須提前做好網路安全、資訊安全與營運持續的投資與規劃。經營者與管理者必須特別關注內、外網路之介接與縱深防禦管理，針對允許遠端連線的設備考量建置零信任 (Zero Trust) 之資安防護架構，強調異常存取行為的監控與告警，並且注重端點的安全使用與違規通報。

因為遠距工作模式廣泛的被應用在各產業當中，以非直接接觸方式與合作夥伴偕同合作，逐漸變成常態，因此，與合作夥伴間建立安全的資料傳輸、介接管道，與強固己身的安全防禦邊界，更是重中之重。依據 KPMG 調查報告資料顯示，有高達 75% 的 CEO 表示，建立好堅實的資訊安全、網路防禦與異常通報機制，將大幅提升與組織之利害關係者的信任。

### 資安也是 ESG 的重要環節

近年來，企業的 ESG 績效已成為市場參照的重要投資標準，而 ESG 當中的公司治理 (G, governance)，所代表的供應鏈管理等、公司穩定度、聲譽等，也與公司資訊治理、數據治理及資安內控管理、供應商營運持續管理、產品交付漏洞修補等議題高度相關。而金管會近期也發布上市公司若發生重大資安事件必須進行重大訊息公開的法令要求，更是突顯上市公司若發生重大資安事件，很

可能導致上市公司營業秘密受到侵害、產線異常中止，或對營收有重大影響。顯然資訊安全、公司經營與投資人權利等原屬於不同領域的議題，相互的關係已愈來愈緊密。

### 供應鏈的資安透明度要求不斷升高

另一個未來對企業資安風險的迫切要求，來自於供應鏈中。在 KPMG 的調查報告中，有 6 成以上 CEO 表示，來自供應鏈的監管要求愈來愈嚴苛，從過去僅要求證明具有充分的產品或服務履約能力，到必須提交完整的資訊安全與營運持續維護計畫，到必須取得資訊安全、營運持續第三方認證等，近期對風險管理的要求成長現象在製造業、汽車業、高科技業尤其明顯。

以近年台灣企業強力投資的電動車產業為例，如聯合國的世界車輛法規協調組織，已針對車聯網的資訊安全、軟體更新安全等，建立明確的管理成效和稽核要求，必須符合相關規範才可取得車輛型式認證。而德系車輛產業，則已經建立了可信賴的資訊安全評估交換標準 (Trusted Information Security Assessment Exchange, TISAX)，作為整理車輛供應鏈的進入標準，所有 Tier 1 與 Tier 2 的供應商，都必須符合相關的標準後，才被允許與原廠簽約，並且在整體供應鏈與其他業者在資訊安全上呈現互信及可比較的透明標準。

### 除了預防，資安風險也要防禦及處理

面對多變的資訊風險環境，企業資安的最新對策，也如同全球各國應對最新疫情的策略相同，除了講求疫苗研發與施打的進度與廣度等「預防性」手段，大家也開始重視新藥研發，對病毒的防禦及消滅的「防禦性」效果。企業除了理解資安威脅的無所不在，並試圖找出能事先預防駭客攻擊、電腦病毒的做法外，也應正視與風險共存，並且能進一步消滅或降低資訊風險的方法。例如網路上的適當隔離措施、對於資安事故的處理與解決能力、及資料與設備的備援機制等，從識別 (Identify)、保護 (Protect)、偵測 (Detect)、回應 (Respond)、復原 (Recover) 等事件回應程序，配合完整的 GRC (Governance, Risk, Compliance) 等資安治理面向，建構疫後新數位世界的防護視野。

## 數位優先 (DIGITAL FIRST) 新思維：以人為本的數位敏捷力



賴偉晏  
數位創新服務營運長  
KPMG 安侯建業

儘管 Covid-19 戰役尚未結束，但從這次的 CEO 大調查，我們看到了全球高階管理者人定勝天的信心，有近超過 60% CEO 對未來景氣發展感到正面與樂觀。多數經理人也表示數位優先 (Digital First) 將是未來企業發展重點，而三大數位敏捷力 (Digital Agility) 則是推動數位優先的重要關鍵：

### 以人為本，型塑未來工作模式

#### PEOPLE FIRST, BUILDING A FLEXIBLE FUTURE OF WORK

全球各地多數人已經透過遠距辦公度過了大半年的時光，社群網站龍頭臉書 (Facebook) 執行長祖克柏 (Mark Zuckerberg) 也指出，即便防疫措施逐漸鬆綁，在未來 5 到 10 年內，公司仍有約一半員工可以固定遠端工作。

而隨著 Work From Home、Work Anywhere 的大量增加，企業將更有機會接觸到世界豐富且多元的人才，但也必須在過程中學習找到最佳的管理模式平衡點。去年的調查報告中，儘管有近七成 CEO 認為未來將縮減實體辦公室空間，但時序來到了 2021 年，這個數字卻大幅下降到了 21%。CEO 表示，他們未來將會更聚焦在彈性工作環境的建構，共享辦公室的採用也將大幅增加。如何使辦公場域更加舒適、溫暖、多變及有助於提升生產力，將是關注重點。(參閱 Table 1)

### 加速投入創新科技，協助員工數位賦能

#### DISRUPTING THE DISRUPTORS

邁向下一個十年，過去的成功經驗將可能是未來成長最大絆腳石，CEO 必須推翻過去習以為常的思維、甚至是對市場的基本假設，同時加速決策時效與流程，並更積極協助員工提升數位相關技能。(Table 2) 我們建議 CEO 應更積極帶領員工進行腦力激盪、也可透過成立專責創新科技的組織單位，加速推動科技落地應用，方能讓創新成為真正核心 DNA 之一。

### 尋求新的生態圈夥伴

#### PARTNERING FOR TRANSFORMATION AND RESILIENCE

未來的企業必須更細膩且深刻理解客戶，搭配科技讓服務產生溫度並提供更全面的服務。然而，時間永遠是領導者最珍貴的資源，這也意謂著單打獨鬥的時代將宣告結束。為了在有限的時間內拓展服務的廣度及深度，獲取更好的客戶體驗，企業須更積極尋找可彌補產品及服務缺口的外部生態圈合作夥伴，以創造第二價值成長曲線。我們預期未來將有機會看到更多精彩的商業合作及結盟發生。但也必須提醒，合作過程中，多少都會涉及到雙方資訊系統串接以及資料的交換，企業務必把資安防護視為重點工作項目，提高相關安全防護規格，以免未蒙其利先受其害。

Table 1 疫情對您所屬企業三年內的影響

	全球	亞太	台灣
預計將會縮減實體辦公空間	7	7	7
規劃讓員工每周可以遠距辦公兩天以上	6	6	6
將尋找可以適應遠距辦公的員工	5	5	4
尋找共享辦公空間	3	4	4
供應鏈彈性	1	2	3
希望未來能有更多高階會議能夠以遠距方式完成	2	1	1
重塑工作文化與方針，促動 work life balance	4	3	2

過去儘管許多企業都有提出“數位優先 (Digital First)”的策略方針，邁向 2022，我們觀察到其中最重要的內涵，就是以人為本 (People First) 的核心精神。我們建議企業除了要重新檢視、形塑願景與使命之外，更應將其與員工價值主張 (Employee Value Proposition) 連結，藉此與員工建立長期與良好的夥伴及合作關係，一起共創價值。並透過積極營造良好的員工體驗，進而形塑品牌價值，讓企業的永續經營，得到最佳的實現。

Table 2 混和型態工作模式下，如何激勵員工，並讓他們更加投入並創造更高生產力？

	全球	亞太	台灣
保持與員工連結並展現關懷與同理心	9	9	9
鼓勵與傾聽員工的需求與建議	4	3	2
重塑企業願景	7	8	7
建構包容、平權與多元的企業文化	5	7	7
對於重大議題如氣候變遷、種族平等，企業是否表態與發聲	3	3	3
對於員工心理層面的照護	2	2	1
高階領導人是否身體力行	5	5	4
提供相關教育訓練，提升員工數位技能	1	1	1
投資可支持混和辦公模式的數位工具	8	6	4
在決策過程中，能保持彈性	10	10	10

## 科技業 CEO — 投資數位轉型和 ESG 密不可分



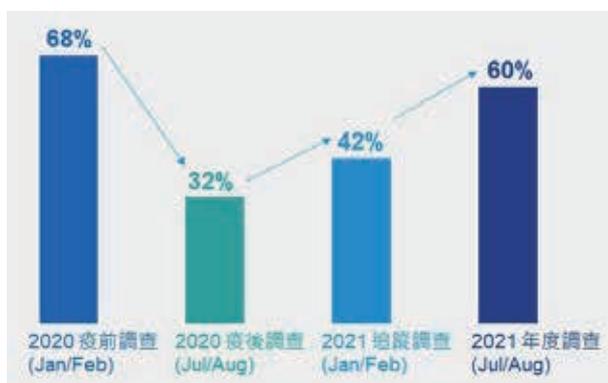
連淑凌  
科技、媒體與電信業主持  
會計師  
KPMG 安侯建業



鄭安志  
科技、媒體與電信業  
營運長  
KPMG 安侯建業

呼應 KPMG「2021 年全球半導體大調查結果」，「2021 年全球 CEO 前瞻大調查」的結果亦發現，來自不同產業、超過 1,325 位受訪 CEO 對自身公司及全球經濟未來發展皆呈現樂觀且對成長深具信心。但超過七成五以上的 CEO 認為供應鏈管理風險和國際稅務風險為企業成長帶來壓力與挑戰。

調查顯示，CEO 們對於全球景氣發未來展望普遍充滿樂觀且深具信心，87% 的受訪者期望透過購併、策略聯盟或其他有效方法來達成成長目標，企業持續將發展重點放在提高組織數位轉型動能及快速升級勞動力以提升競爭力。



全球 CEO 對於未來三年景氣發展的信心數據高達 67% 的全球 CEO 表示他們將增加投資於新興 / 顛覆性科技，如 AI、5G、雲端、電動車、數位化等，將持續對此領域進行研究探索與創新。隨著疫苗施打率提高及疫情趨緩，許多民眾及政府單位人員已回到辦公室崗位上班，受訪 CEO 仍認為將會有部分員工可以彈性地選擇遠距工作，或是一周至少有兩天可以居家辦公。因此，數位轉型不但可優化工作效率並讓工作時間變得更具彈性，而企業也思考將增加雇用具有數位相關技能的員工。

透過「2021 年全球 CEO 前瞻大調查」中的另一項重要發現，伴隨著投資者及利害關係人的關注與壓力，企業著力於創造一個更具有信賴感及善盡企業社會責任的形象，超過四分之三的 CEO 認為投資數位轉型和 ESG 密不可分，因應數位轉型加速，人與人的關係與社會議題跟著轉變，企業領導者自覺自己有責任及義務協助解決社會問題，對於關注相關議題及瞭解 ESG 趨勢的意願也增加。

疫情加上貨櫃塞港的影響下，雖然半導體產業鏈呈現短期供需失衡狀態，台灣半導體產業比其他大多數產業更加安然地度過了此危機。觀察到許多國內企業使用新興科技加速數位轉型，對外優化其商業模式、調整為線上智能互動銷售，以提升服務數量

與品質；對內則整合內部控制流程，並且在組織內部大量採用雲端、自動化等新興技術，透過即時性網路行動方案達成組織管理目標，以提升組織營運效能，許多科技業產業鏈因應此次調整進而強化企業的整體數位流程與營運。

目前新興科技應用發展仍持續不斷進行，促使 5G、雲端資料存取及數據蒐集應用更為廣泛，電動車及消費性產品廣泛應用也進而推動第三代半導體應用開發。此外，我們觀察到顛覆興科技除了應用於智慧及遠距醫療、數位轉型、雲端運算等商業外，為因應環境氣候變遷議題，我們也發現許多科技業 CEO 們正積極進行投資節能減碳、綠能、儲能設備等相關領域，期望能將帶動相關綠電產業的發展並未環境保護進一份心力。



## 低碳永續的 ESG 時代終於來臨



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

資本主義行不行，災難會說話；在商言商行不行，一樣災難說了算。時代走到全球人口 80 億的今天，所有領域有一個結果論的共同特色，也就是行不行都可以用會不會有「大難臨頭」當作關鍵指標，人類文明何其不幸，共同走到這個坎，得一起承擔可能扛不起的災難。面對極度氣候現在連先進國家白人一樣都得逃難的事實，再亮眼的經濟、科技與政治勢力，仍得敲響低碳轉型的警鐘；中國再威一樣得屈服在氣候變遷造成的水太多、水太少、水太髒、缺料絕糧及能源短缺所致的國安、外交與政權威脅。聯合國氣候變遷專家小組 (IPCC) 的第六次科學分析報告大量呈現氣候變遷各種徵兆已成事實，然人們已見看到極度熱、瞬間寒、極度乾、瞬間澇，幾乎可以說是同期間在地球上出現各種破紀錄的極端氣候狀況，極端成常態，災難永常在，而且是人人有可能受害，才是最恐怖的地方。

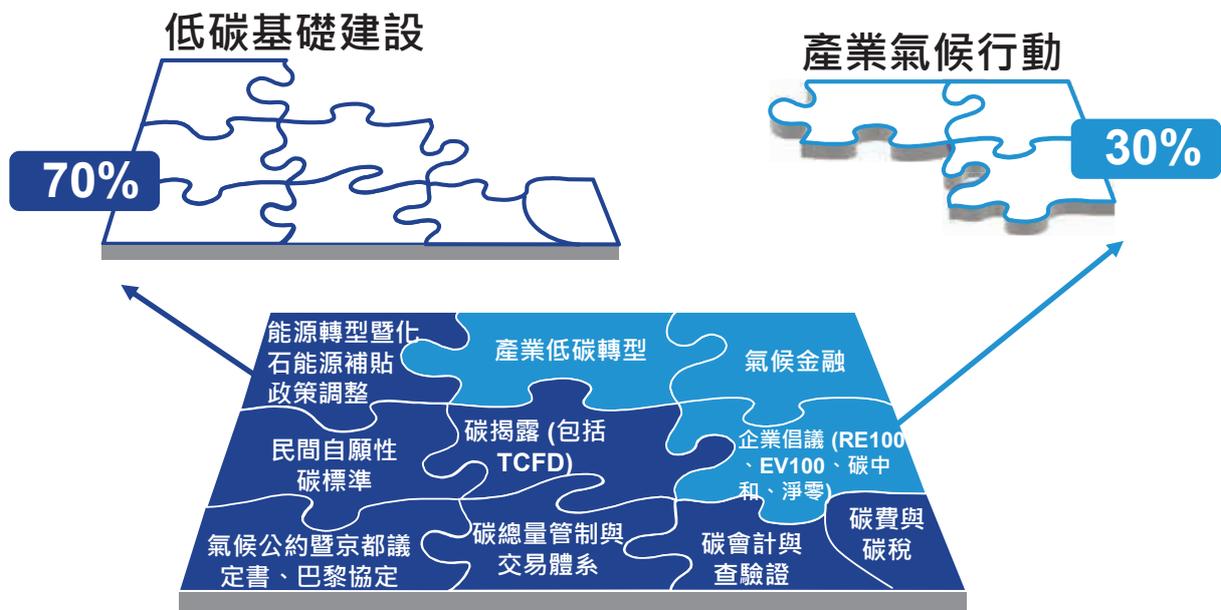
根據世界銀行的統計分析，新冠疫災加上地緣政治的衝突與氣候變遷終結了連續 20 年減少的世界極度貧困人口，在 2020 增加了 1.2 億人，預計在 2021 年底將增加到 1.5 億人，同時也改變了極貧人口的結構。極度貧困的定義為負擔不起每日生活費 1.9 美元 (約新台幣 55 元)，新冠疫災發生後全球脫貧的一切努力與成果被打回原形。2018 年五分之四國際貧窮線下的人係居住在偏遠地區，一半是兒童。然而新冠疫災所造成的新貧族，住在都會區比例大

幅增高，且大多從事受封城與交通限制衝擊大的工作，非正規服務業及製造業居多，農業偏少，82% 為中等收入國家的人民。研究也預估，氣候變遷會使得 6.8 千萬到 1.32 億的人在 2030 成為新貧族。面對這樣的境地，人類不謙卑都不行。「環境 / 氣候變遷風險」被 CEO 視為是未來三年企業的主要威脅並不意外，而且還會持續發酵，谷底翻身都不夠，直到變好的速度加快到足以力挽狂瀾，變好的力道大到可以扭轉乾坤。

綜觀全球低碳轉型的發展，下圖呈現 1992-2020 近三十年來新氣候經濟發展所打造之基礎建設及生態系示意圖，從百分之七十為政策架構的推拉、基礎元素 (標準、價格、透明化) 及低碳能源的支援，百分之三十為產業落地的創新與實踐行動。依據目前已到位的基礎建設，2021-2050 應打造的體系則為百分之七十加速到位的產業氣候行動，並催化百分之三十精進的政策架構。為了活命，15 年內所有產業均必須減碳 50%，30 年內必須達到淨零碳排才有機會。

過去百年，有形的價格遠比無形的價值重要，股東遠比其他利害關係人重要，創造的貨幣價值獨享遠比共享重要。這些目前仍為大多數商人堅守的經商作為，如果無害，今天世界不會因為不可持續的環境、社會與經濟而付出比獲利還要更大的代價。

圖「利」，在商言商天經地義。但利變了，必須從自私的小利到永續的大利才能人人可活。世界經濟論壇的新報告給商界圖大利的建言，從企業使命、董事會 ESG 永續策略與真實價值、利害關係人議合、ESG KPIs 到誠信透明。多數企業若能從利的表走向利的裏，也許可以走出世界的活路來！2021 年 KPMG 的 CEO Outlook 調查結果，反映出未來必須更向低碳永續靠攏的門道。



註: TCFD -與氣候相關的財務揭露

## 綠能發展策略



張淑瑩  
綠能產業服務團隊  
主持會計師  
KPMG 安侯建業



陳文正  
綠能產業服務團隊主持人  
KPMG 安侯建業

### 全球能源轉型

透過能源轉型可以進一步落實低碳排放，特別是依靠能源供應的多樣化和改善能源效率。

能源轉型的大趨勢包括：

1. 綠色融資快速增長（2020 年創紀錄高達 5000 億美元）
2. 若欲達成 2050 年實現淨零目標，全球仍需要投資約 131 兆美元（COP26）
3. 氣候科技 - 碳捕集技術將是冉冉升起的新星
4. 可再生能源的 ESG 投資主要集中在太陽能、風能以及綠色氫能

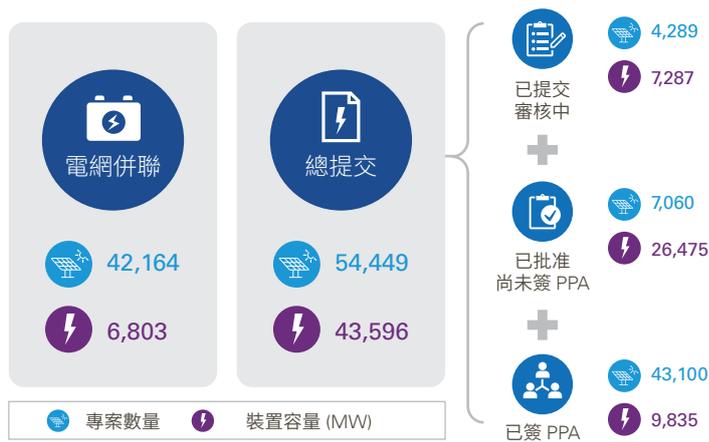
### 台灣綠能發展

行政院指出全球及台灣正處於能源轉型的關鍵時刻，為了達到非核家園及節能減碳的目標，將以創能、節能、儲能及智慧系統整合等四大面向，致力打造臺灣成為安全、潔淨永續的綠能矽島。



資料來源：行政院

## 太陽光電系統市場



### 太陽能

回顧去年除受疫情影響外，綠能發展因為離岸風電尚在等待第三階段離岸風電區塊開發申請作業的正式公告。因此，多數投資開發皆聚焦在太陽能光電案件上，政院也微幅調整了地面型太陽能光電（微幅調降）、屋頂型太陽能光電（微幅增加）並擴大漁電共生型太陽能光電，並由經濟部能源局與農委會漁業署共同推動漁電共生方案，在全台劃定 4800 公頃的先行區。或許危機也轉機，不少開發商著手開創防疫型的室內養殖方案，試圖將傳統魚塭養殖推進到科技防疫的養殖新境界，先行計畫中也有少數進行到專案融資階段的個案，除了希望能取信於社會大眾外也期望能順利通過國內、外銀行團深入的盡職調查並取得一定成數的融資貸款資金。

### 離岸風電區塊開發機制規劃

區塊開發政策於 2021 年公告，參與資格為通過環評初審及場址備查的業者，以下是摘錄公告的重點彙整。

階段	第二階段
名稱	潛力場址
年度	2020 ~ 2025
分配年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 遴選 (3.8GW) &amp; 競價 (1.7GW)，共 5.5GW</li> <li>· 2018 年完成容量分配</li> </ul>
要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 遴選：技術能力、財務能力審查</li> <li>· 競價：價格評比</li> </ul>
產業關聯審查	產業關聯項目需在地採購；依完工年度分別於 2018、2019 年提交正式合約
階段	第三階段
名稱	區塊開發 (2021/08 草案)
年度	2026 ~ 2035
分配年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 10 年分配 15GW，2026 - 2031 分配 9GW，2032-2035 分配 6GW，平均 1.5GW / 年</li> <li>· 第一階段 2026-27 年分配 3GW，2028-29 年分配 3GW，2030-31 年分配 3GW</li> <li>· 第二階段 2032-2035 年分配 6GW</li> </ul>
要求	先進行資格審查 (技術能力、財務能力、產業關聯審查) 再價格評比
產業關聯審查	產業關聯項目需在地採購，分為必做項目與加分項目開發商需承諾 融資到位前：提交統包等主合約 融資到位後 6 個月：提交正式合約

## 用電大戶條款 - 義務履行



## 用電大戶條款

「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」，即俗稱的「用電大戶條款」，已由經濟部能源局公告後，在 2021 年 1 月 1 日正式施行。新規範上路再加上重視環保與企業社會責任的國際趨勢，對企業造成的直接或間接影響，值得企業深思。

用電大戶滿足義務主要有幾種方式：自行設置再生能源設備、購買再生能源電力及憑證，或是設置儲能設備；若未能透過以上方式滿足義務，就需要繳納代金。

除此外，環保署擬於 2021 年 10 月底預告「溫室氣體減量及管理法」修正案，修正內容除將更名「氣候變遷因應法」，同時將實施碳定價預計每噸將計收約為新台幣 100 元的「碳費」。同時，也將配合「巴黎氣候協定」及各主要國家的做法，將把 2050 年淨零碳排放明確納入修法草案中。

企業使用綠電，其實除了滿足法規義務之外，還有更多元的考量，像是提升企業形象、實踐企業社會責任或是來自上游供應鏈的要求，也會是企業使用綠電的驅動力。近年有越來越多企業加入 RE100 組織，這是一個全球再生能源倡議，加入的企業需承諾 2020 到 2050 年間要達到 100% 使用再生能源，目前全球有超過 300 個成員，我國有 13 家企業成為 RE100 成員，依加入順序為：大江生醫 (TCI)、科毅 (Tridle)、歐萊德 (Hair O'Right)、葡萄王 (Grape King)、台積電 (TSMC)、菁華工業 (Kingwhale)、台達電 (Delta Electronics)、佐研院 (Jola Lab)、宏碁集團 (Acer)、聯華電子 (UMC)、金元福 (KYF)、華碩 (ASUS)、美律實業 (Merry)。如 2020 年台積電成為第一家加入 RE100 組織的半導體公司並簽署了離岸風電的再生能源購電契約，對於提升企業形象以及國際競爭力達到顯著的效益，此外國內也有多家企業紛紛響應綠電及再生能源憑證購買。



[home.kpmg/tw](https://home.kpmg/tw)

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.

© 2021 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 trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.