



製造業商業模式 創新報告

KPMG in Taiwan

About Us

KPMG 是一個全球性的專業諮詢服務組織，擁有超過 236,000 名跨領域、服務與國界的專家，於 144 國家為客戶提供一致且高品質的審計及確信、稅務、顧問諮詢等專業服務。KPMG 將知識轉化為價值，協助客戶在快速變遷的商業環境中，達成目標迎接挑戰。

KPMG 台灣所擁有超過 130 位執業會計師及企管顧問負責人，以及 2,400 多位同仁，服務據點遍及台北、新竹、台中、台南、高雄五大城市，為國內最具規模的會計師事務所及專業諮詢服務組織之一。

KPMG 台灣所包含

- 安侯建業聯合會計師事務所
- 安侯企業管理股份有限公司
- 安侯國際財務顧問股份有限公司
- 安侯永續發展顧問股份有限公司
- 安侯數位智能風險顧問股份有限公司
- 畢馬威財務諮詢股份有限公司
- 安侯生技顧問股份有限公司
- 安侯資訊管理顧問股份有限公司
- 安侯碳資源服務股份有限公司

KPMG in Taiwan marks 70th anniversary

跨越七十與您攜手成長

1952 年（民國 41 年），張安侯會計師創立了張安侯會計師事務所，一路陪伴台灣本土的工商業界成長，1971 年，加盟 Peat Marwick Mitchell & Co.，成為我國歷史最悠久的國際性會計師及諮詢服務組織之一。1987 年，PMI 與 KMG 全球合併並定名為 KPMG。這個由全球無數會計專業人士組成的跨國組織 KPMG，發展歷程穿越三個世代、歷經兩次世界大戰，至今已超越百年。

2022 年，KPMG 安侯建業滿懷感恩之心，慶祝創立 70 週年。未來，我們持續秉持 One KPMG 的服務品質與組織永續經營理念，陪伴客戶、創造會計師事務所產業價值並培養專業視野與時俱進的人才，朝向百年企業的目標努力。

面對產業情勢與企業需求的快速變化，KPMG 安侯建業期許能洞燭機先、因應變局，協助企業創新轉型強化競爭力，擘畫未來的經營方向並陪伴客戶永續成長。

瞭解更多內容，
歡迎瀏覽 KPMG 台灣所 70 週年網站
home.kpmg/tw/70th



前言

科技製造相關產業奠定台灣經濟成長基石，意謂著製造業的進步，就是台灣未來的經濟競爭力。面對美中貿易戰、新冠疫情的衝擊以及近期的俄烏戰爭，都加劇了各國地緣政治風險，造成原物料價格上漲、通貨膨脹以及供應鏈重組等問題，促使各行各業紛紛加快數位化腳步。製造業也必須打破過往傳統、保守的營運思維模式，靈活應變、與時俱進，善用數位科技工具、優化內部作業流程，透過智慧決策為組織與客戶創造新價值，加速企業轉型。

隨著大數據分析、物聯網、人工智慧、區塊鏈等新興科技逐漸在智慧工廠裡發酵，工作模式與產業型態也正發生大轉變，企業要如何建立員工對於數位轉型的認知，將老師傅的經驗轉化為數據可視化、如何在運用數位科技工具的同時，讓員工跟上轉型腳步，都成為企業面臨的難題。

疫情除了為企業帶來許多營運策略的轉變之外，ESG 浪潮也隨之湧起，製造業的綠色轉型迫在眉睫，落實減碳、邁向永續目標的行動刻不容緩。當國際企業嚴格要求供應商實施減碳政策，以出口經濟為導向的台灣，不容忽視企業碳排管理的重要性。透過碳盤查、量化碳足跡的過程，也能發掘創新的契機，並結合數位科技、扭轉排碳製程，進而帶動供應商一同朝向永續發展。

KPMG 安侯建業首度發布《製造業商業模式創新》報告，深入剖析台灣製造業在詭譎多變的局勢下，如何把握契機、創造新商業模式。內容涵蓋 KPMG 總部出刊《2022 全球製造業展望》調查報告摘要，洞察全球製造業 CEO 對於 2022 年的前景與看法。



陳俊光

主席
KPMG 安侯建業



吳麟

執行長
KPMG 安侯建業

Contents

01 2022 全球製造業展望調查報告 6

02 工業製造疫後布局— 打造短鏈、突破製造思維、落實智慧升級 12

03 企業領導者的洞察與思維 15

- | | |
|-------------------------------|----|
| 打破傳產思維導入顧客服務 三能以電商轉型驅動無限商機 | 16 |
| 打造韌性供應鏈、跨足風電產業 上緯以革命性創新實踐碳中和 | 18 |
| 台中精機智慧升級 以綠色供應鏈共創產業零碳生態系 | 20 |
| 以數位轉型優化全球產能 旭榮打造綠色永續翻轉紡織生態 | 22 |
| 以全球併購整合產能優勢 貿聯透過創業 DNA 佈局跨域事業 | 24 |

04 KPMG 專家觀點 26

- | | |
|-----------------------|----|
| 數位力也要人才力 | 27 |
| 積極對外溝通永續報導 發掘營收及成長新動能 | 29 |
| BEPS 時代下跨國集團價值鏈中的租稅管理 | 30 |
| 韌性供應鏈的企業關鍵力 | 32 |

01

2022全球製造業展望 調查報告



展望發展前景 關注雙重轉型與五大趨勢

KPMG 總部發布《2022 全球製造業展望》調查報告，針對歐洲、北美及亞太地區之 11 個國家，年營收達 10 億美元以上、近 150 位之製造業 CEO 進行問卷調查，以了解 2022 年他們最關注的議題及面臨的挑戰。報告顯示，新冠疫情、氣候變遷、地緣政治等因素，使全球製造業高階主管比過往更加關注「雙重轉型」— 數位轉型與 ESG 議題。



11

國家及地區



\$1-10 b

年營收



146

製造業 CEOs



企業要如何逆境求勝，危機中掌握商機成為關鍵

市場變化多端、產業競爭加劇以及新挑戰接踵而來的情況下，在在考驗組織的應變能力。企業該如何發揮優勢、創造綜效？

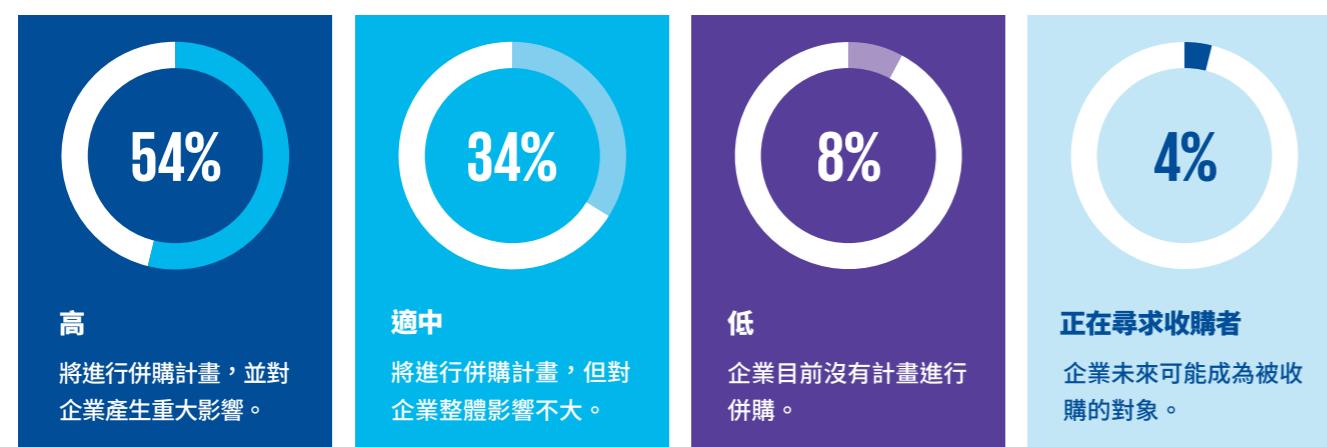
調查結果顯示，七成 CEO 視顛覆性科技為機會而非威脅，企業必須積極發展顛覆性科技，強化競爭力。此外，企業在著手進行技術布局的同時，也必須做好資訊安全防護與營業秘密保護，才能突破重圍。

新冠疫情促使企業重新審視經營狀況，54% CEO 表示該企業未來三年對併購的意願高，將透過併購取得所缺乏的科技技術或市場方面優勢，抑或是

透過併購進行企業轉型，以因應持續變動的商業模式。

根據國際級金融資訊專業服務機構 Refinitiv 資料顯示，2021 年 12 月併購市場交易總額較於去年同期成長約 64%，主要來自於私募股權基金積極參與併購及特殊交易目的收購公司之盛行 (SPAC)。展望 2022 年，併購市場預期將持續充滿挑戰、有望創新高，產業併購也將聚焦於綠能、金融、製造等產業，多數 CEO 認為要加速組織營運成長，還需透過結盟與本業擴張 (organic expansion)，以期達成技術轉型、供應鏈布局之目標。

CEO 對未來三年企業併購之意願

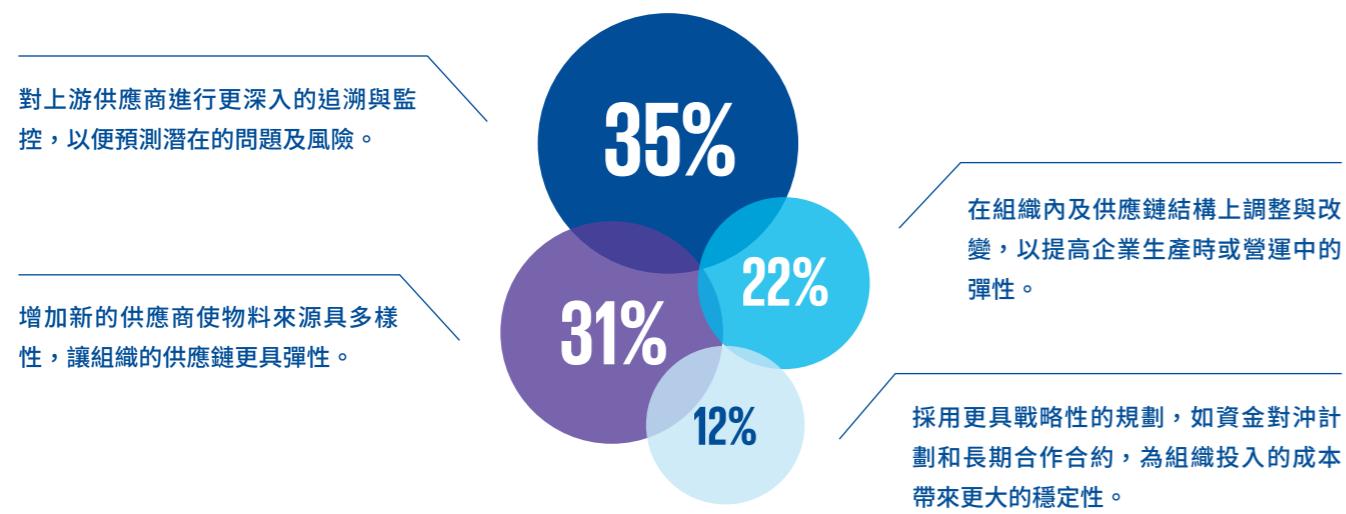


疫情帶動投資新技術，降低供應鏈脆弱性、增長業務規模

減輕供應鏈壓力的最佳方法就是監控最上游供應商，以預測可能發生的嚴重變化，並快速應變與調整。企業可以將人工智慧、大數據、物聯網等技術，導入於設備、產線甚至整個工廠中的每一個環節，以蒐集生產過程中的狀態、數據，一旦供應鏈任何環節發生變動，高階主管得以快速進行風險管控，並作出即時動態調整。

此外，供應鏈的未來逐漸邁向「透明化」，資訊的傳遞必須高度仰賴數位化科技。例如，企業可以運

CEO 認為未來三年，企業減輕供應鏈壓力的首要策略



供應鏈風險被視為最大的威脅，企業應以「提高韌性」為優先

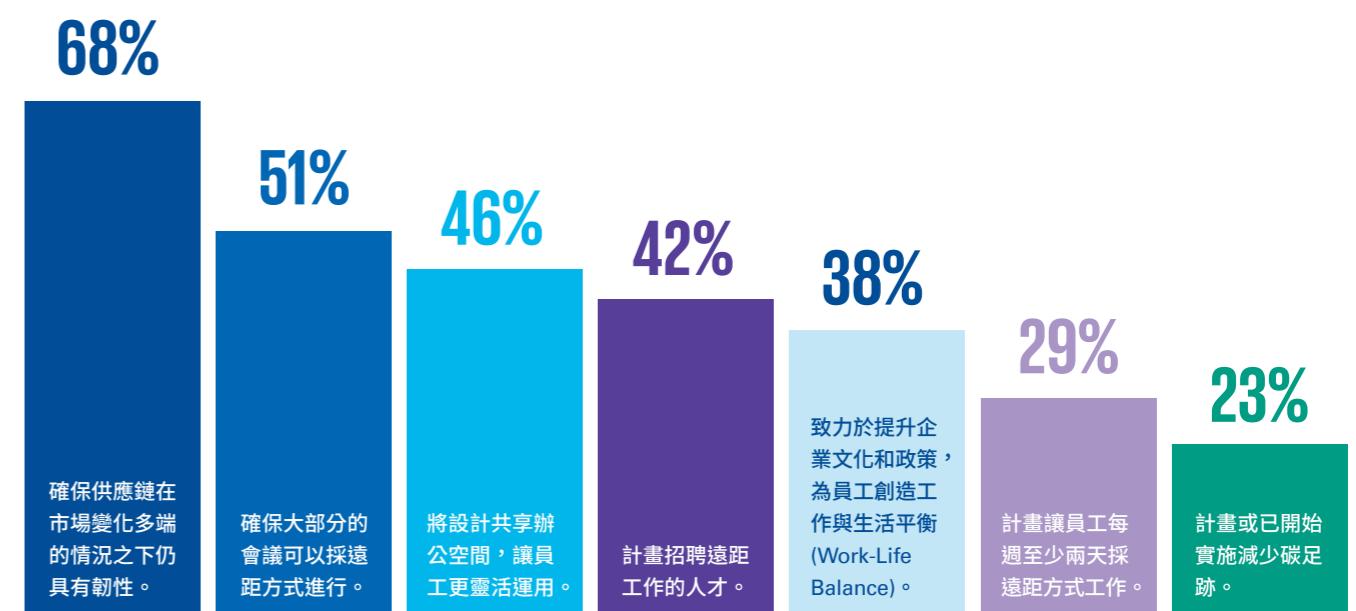
疫情對製造業供應鏈產生了巨大的影響，導致零組件短缺與成本上漲，這時企業的供應鏈管理更顯重要。近七成 (68%)CEO 表示，企業目前需優先完成的事項就是確保其供應鏈在保有彈性的同時，也能在快速變遷的市場中及客戶壓力下，仍然兼顧企業經營的韌性。

企業可以提升以下三種能力使組織更具韌性：「提升不足的能力」、「強化應變的能力」，以及「掌握快

速從業務中斷恢復的能力」，並透過數位轉型、低碳轉型、人才轉型、接班轉型等，在危機中站穩腳步，永續經營。

此外，在疫情的推波助瀾之下，製造商不得不開始思考建立「短鏈供應策略」，將世界工廠模式轉換為區域製造中心，不僅讓生產基地更貼近市場與客戶，也能降低物流及地緣政治風險，並保持企業彈性與韌性，進而開創創新商業模式。

疫情對於企業未來三年產生的變化與影響



從社會責任走向社會使命感

儘管疫情打亂供應鏈，但是 77% 的 CEO 表示，自疫情發生以來，他們對於公司未來的目標有更強烈的情感連結，也期望透過鼓勵員工為組織創造使命感；67% CEO 表示，其企業總體目標是為利害關係人創造長期價值；高達 92% CEO 認為向利害關

係人傳達企業 ESG 目標，將對客戶關係產生極大的正面影響，反之，如果企業沒有訂定引人注目的 ESG 策略藍圖，將會影響人才招募，並降低企業競爭優勢。

CEO 對於組織決策的影響同意程度

自從疫情發生以來，CEO 對於企業未來的目標有更強烈的情感連結



企業的宗旨是建構員工的價值主張 (EVP)



利用企業宗旨來推動各項行動，以滿足利害關係人的需求



此外，企業若能向利害關係人闡述動人的永續故事、提高行動透明度，將對形象建立與 ESG 績效有更大的幫助。然而，43% 製造業 CEO 坦承，他們對 ESG 目標偏向務實面而非遠見性，因此難以闡述動人的永續故事。

調查結果顯示，目前僅約三成 (31%) CEO 認為執行 ESG 計畫可以提高財務績效；過半數 (54%) 表示其效果並無明顯差異。因此企業在推展 ESG 過程中，不再只有實現財務卓越績效，而需將 ESG 各項指標注入企業營運決策，擘劃永續藍圖。

ESG 計畫對組織的財務業績的影響



人才培育、ESG 成為企業關切的議題

疫情成為數位轉型的催化劑，許多企業僅關注於資訊科技與數位化技術的投資，而忽略掉組織必須配合客戶與商業模式調整，企業文化必須重新塑造，更重要的是，員工的技能必須根據數位化重新定義，培訓方案的設計也要依據職能發展計畫調整配置，持續投資人才力是數位力提升的關鍵。

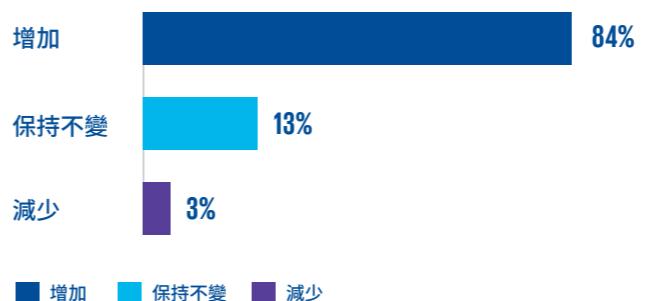
在 ESG 的三個面向中，CEO 最關注於社會層面問題，其中又以「人才多樣性」為目標。84% 的

化永續經營，如果在永續營運方面投入更多，將會帶來更多成長與創新機會。

工業產業是各國在脫碳 (decarbonization) 方面發展最快速的行業，其範圍涵蓋工業能源消耗的效率，以及解決供應鏈中排放的範疇三氣體問題 (即所有

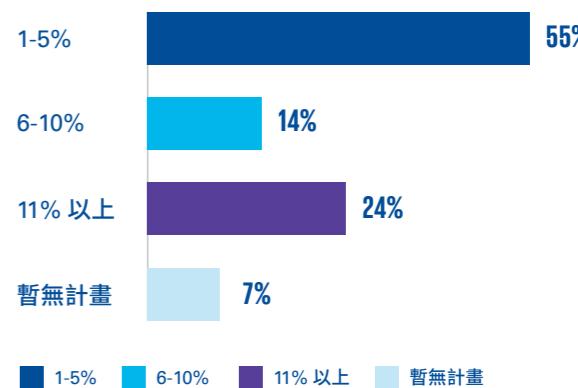
間接排放)。當投資人與利害關係人逐漸關注環境保護層面時，企業執行減碳目標的行動刻不容緩。此外，76% 的 CEO 期望政府能鼓勵企業對於氣候變遷的投資，不僅能提升企業參與 ESG 的決心，也能在資本市場發揮關鍵作用。

CEO 認為該企業未來三年員工人數的變化



■ 增加 ■ 保持不變 ■ 減少

CEO 認為該企業將投入永續經營的營收占比



■ 1-5% ■ 6-10% ■ 11% 以上 ■ 暫無計畫

面對全球挑戰，CEO 對於社會不平等與氣候變遷等議題的同意程度

收入不平等與氣候變遷等因素，對 CEO 及企業的長期成長和價值構成威脅



隨著人民對政府的信任度下滑，社會大眾希望企業可以協助解決性別不平等與氣候變遷等問題



大型企業擁有豐沛資金和人力資源，以協助政府面對全球挑戰



利害關係人加速企業在員工種族、民族和性別構成等社會問題層面的審查



CEO 將承擔越來越多的個人責任，推動並解決社會問題



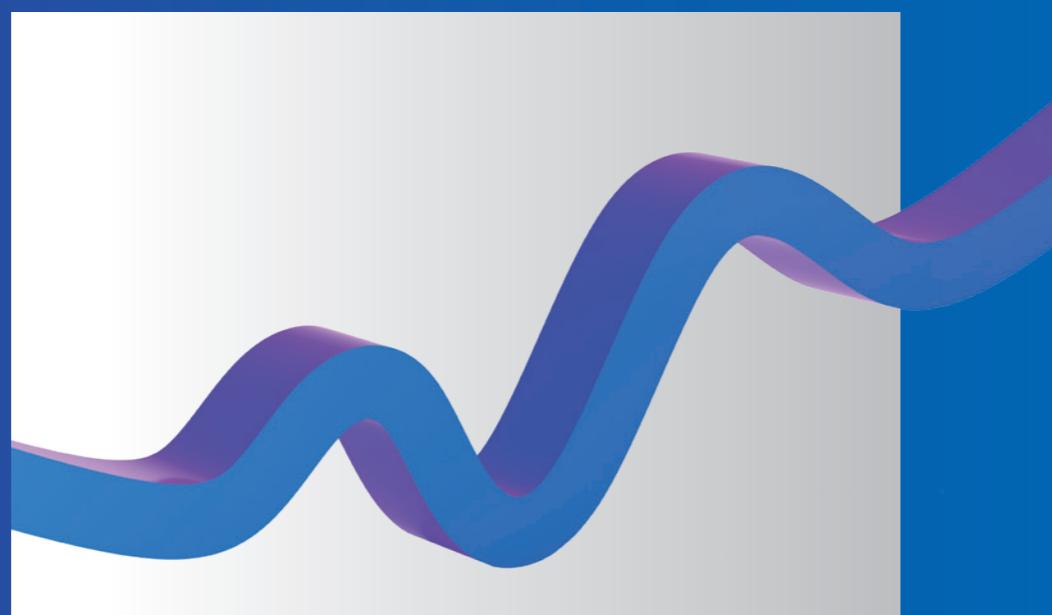
隨著民眾、投資者和政府對多元化、公平與包容性的期望越來越高，企業要滿足這些期望也更加困難



■ 非常同意 ■ 同意 ■ 既不贊成也不反對 ■ 不同意 ■ 非常不同意

02

工業製造疫後布局— 打造短鏈、突破製造思維、 落實智慧升級



美中貿易戰的發生，讓台商警覺必須分散中國大陸的產地風險，並積極布局東南亞、印度、中東，甚至前進非洲、歐洲等；當時美國政府所祭出的租稅管制，較多針對高科技產業，對多數製造業台商來說影響不大。然而，Covid-19 的延燒，驗證了「世界是平的」，疫情帶來斷鏈、塞港、邊境管制、缺料等全球性的衝擊，對台商供應鏈布局影響甚鉅，在在考驗企業的應變能力。

“

企業應建立短鏈策略，並透過智慧製造扭轉供應鏈危機，開創創新商業模式。

”



短鏈策略、零售服務思維，逆勢創出新商機

過去，台商海外設廠多以「逐水草而居」，尋找具有土地或人力成本優勢的國家，例如中國大陸、越南等地，然而，這種追求利潤的模式可能把產地越拉越遠，造成管理力道不足，甚至是斷鏈風險。近年 Covid-19 造成的斷鏈塞港，刺激台商思考，企業是否應該貼近市場的距離，打造短鏈供應。

舉例來說，以生產高性能樹脂為主的「上緯投控」，其以中國大陸為產銷重鎮，逐步分散至馬來西亞，未來即將設廠歐洲，藉由培養在地經銷，強化短鏈韌性；烘焙器具製造大廠「三能集團」，在中國大陸、印尼、日本設點，開拓貿易市場，並透過當地生產、就近供應，打造短鏈的策略；連接器線束大廠「貿聯集團」，經由跨國併購，創造短鏈優勢、降低採購成本；而在台耕耘多年的紡織大廠「旭榮集團」，於中國大陸設立針織織造染整廠，並於非洲、柬埔寨、越南等據點布局，建立短鏈，提供具競爭力價格並確保快速出貨。此外，以工具機、塑膠機等精密機械設備起家的「台中精機」，在兩岸建立六大製造基地，並設立全球七大行銷服務中心，打造一地研發、兩地生產、全球行銷的營運策略。

近年來，不少台商開始運用工業 4.0 智慧製造的高度自動化，來減少人力成本，或是在歐美當地生產、就近供應，除了半導體產業，工具機、自行車等產業也有不少企業前進設點。透過這樣的生產模式，開創創新商業型態，促使「製造業服務化」，從傳統 B2B 的製造業思維，轉化為重視客戶的 B2C 的服務業思維，以挖掘龐大商機、突破思維、發掘新獲利曲線。

許多製造廠商期望藉由電商平台寄貨銷售，卻發現這種少量多樣的零售需求，備貨要量大、多元，一旦貨量不足、出貨不快，就會面臨取消訂單。為了能直接掌握產銷庫存，製造商轉向架設官方電商網站，不僅能即時掌控產銷數據，還能分析消費者行為，回饋產銷決策參考，創造新的商業模式。不過，KPMG 也提醒，製造業與電商零售業，畢竟是兩種完全不同的產業型態，如何跨越思維轉化的障礙，才能真正服務到終端客戶。許多製造業者經營電商網站，在引導購物與付費的流程不夠友善，客戶體驗不佳，業績效果自然不如預期。因此，不斷學習、敢於失敗、繼續嘗試，是開創創新商業型態的必經之路。



智慧製造決勝關鍵：檢視內控管理、轉化經驗為參數

疫情變局下，台商應檢視自己的競爭優勢，發展不可取代的關鍵能力。許多台灣隱形冠軍以智慧製造扭轉供應鏈危機；然而，智慧製造不只是購買機器設備，包括軟體連結、操作人力、檢測管理等，檢視思維與人才是否準備俱足，都是重要的轉型前提。

以世界級傳動元件大廠「台灣精銳」為例，過去台灣精銳需要的減速機，只能向德國購買，交貨時間時而長達半年、甚至不確定交期，讓台灣精銳決心投入高技術門檻的精密產業，即使減速機生產設備要價兩、三千萬元，卻透過適度庫存、靈活的半成品組裝，做到 24 小時出貨，成為德國最強悍的競爭對手，全球市占率排名第二。

智慧製造的關鍵，製造商必須從「商業邏輯」轉化為「數位邏輯」，從管理系統著手改變，才有升級

機會。許多企業買了「超跑級」的 ERP 軟體，要價不斐，以為就此產銷、庫存、生管就能提升；一旦來了急單，「開後門立刻進單、擴廠增加生產線」，不夠嚴謹的內控管理，造成 ERP 系統大亂。事實上，面對少量多樣的商業模式，並不適用標準化、大量生產的 ERP 產銷系統，反而生產管理部門進行用料排程，透過人力調控 Excel 報表，搭配 MRP（物料需求規劃）與經濟採購量，即能運作。

智慧製造的轉型，考驗企業的內控態度、管理系統，「貨先走，單後補」的紛亂作業模式，務必重新檢視革新，導入千萬系統才有意義。透過長期持續的投資，讓公司的商業智慧能夠數據化、可視化，有效資訊串連，做好準備供決策投資等，是製造業應積極面對的文化變革。轉化老師傅經驗成為製程參數，讓跨世代的人才彼此協作、傳承，如此落實智慧製造，將是台灣製造業競爭力升級的關鍵。



03

企業領導者的洞察與思維

(依受訪者企業筆畫順序)





打破傳產思維導入顧客服務 三能以電商轉型驅動無限商機

張志豪 三能集團行銷中心總監／張心怡 三能食品器具總經理

台灣三能創立 40 年，深受烘焙業界的信任，在二代接班後有了突破性的轉型，不僅導入服務性質、傾聽第一線顧客需求，更跟上數位平台直播帶貨的行銷模式，為傳產老品牌開創新商機。

三能集團行銷中心總監張志豪表示，即便面對俄烏戰爭、美中貿易戰，對三能的原物料取得影響不大；而全球金屬、原油等原物料價格上漲，將反應在產品的重新訂價。目前兩個生產基地：台灣及大陸無錫，績效逐漸展現，疫情趨緩之際，將持續為布局東南亞市場，積極推展銷售版圖。

電商直播帶貨，開創疫情下在宅商機

三能的數位轉型，在行銷通路展現亮眼績效。三能食品器具總經理張心怡表示，三能在兩岸電商銷售持續成長，台灣電商於 2021 年 6 月啟動新改版官方線上網站，在疫情期间，成功以線上銷售彌補客

戶無法於實體通路購買的缺口；大陸電商也搭配各種線上活動促銷，於天貓、抖音等新型態電商市場拓展。同時，大陸市場持續與南僑、德麥、新麥及科麥等大廠合作，使台灣的烘焙業公司能在大陸相

互借力使力，拓展各類型業務，達到各種行業間相互成長的綜效。

張志豪表示，直播帶貨在大陸已是常見的商業手法，大陸無錫廠每天有一場電商直播，特別是在 2020 年受疫情影響時，許多年輕人選擇在家自製食品，業績直衝而上。事實上，三能在 2016 年成立電商部門，2020 年單獨成立子公司做電商直播，銷售形式多元靈活。疫情期间，三能的吐司模具銷售量大增，短短數月就超越去年一整年的銷量，再結合原料大廠進行教學課程，由師傅教學、直播帶貨，銷售逆勢再往上衝。2021 年，大陸各省分因疫情無法返鄉回家，三能順勢推出「房屋造型吐司模」，打中想念家鄉的心，熱銷 6,000 多個，正是了解 TA 的策略奏效。

成功創新的背後，更是二代接班必須面對的轉型課題。張志豪認為，三能雖是烘焙器具龍頭，過去八成產品都透過經銷商銷售，終端市場敏感度低，長

環保模具節能減碳，創造永續共好價值

三能集團推動企業社會責任，積極扮演食品器具安全、環保與節能減碳的推手，期許將影響力延伸到餐飲市場。張志豪表示，生產烘焙器具一年使用 220 噸塑料，產生約 600 噸二氧化碳的碳排。2022 年三能推出環保的「塑木」原料，利用木屑粉、稻殼粉、牡礦粉、咖啡渣等原料，取代 30% 至 50% 既有原料。此外，近兩年使用低糖吐司模具達 66 萬個，經採用新的模具塗料，烘烤吐司一次可減少 8 分鐘，更節能、保水、降低烘焙業界的能耗，進而減少 38 噸碳排，不僅讓客戶端受惠，更能友善環境，創造減碳永續的共好價值。

期忽略第一線使用者的想法。2016 年，張志豪反對父親掛牌上市，啟動改革，「上市應該要有的成長動能，我們並沒有準備好。更重要的是，要打破傳統製造商的思維，導入主動了解使用者需求的服務業精神。」從 B2B 的工業思維，轉換到 B2C 解決客戶問題，張志豪不斷與高階主管腦力激盪、調整體質，更積極從數據找商機。

說起接班傳承，「因地制宜、沒有框架，找到平衡點」是張心怡、張志豪姊弟倆多年海外歷練的心得。張心怡認為，高階主管最重要的能力是培養人才，做好傳承和分享。以官方網站優化為例，她整合跨部門主管與基層人員，讓同仁有參與感、向心力並更加認同公司未來要做的事，讓公司裡的大樹與小苗，即使思維不同，都能獲得重視。公司也作為平臺，讓資深同仁與主管，都能持續學習新的技能，創造新的價值；張志豪直面中國大陸 30 多個省份，必須更懂得觀察客戶、傾聽客戶，因地制宜，方能掌握行銷致勝關鍵。

「如何創造新故事，去創造新的消費者？透過電商平台，三能持續發掘客戶需求——消費者會驅動你進步、不停創新，滿足他們更多需求。」張志豪表示，三能除了本業的生產製造，未來將結合中國大陸線上教學平台，導入台灣師傅錄製的食品課程，行銷海外，更將致力提升亞洲技術水準，創建亞洲烘焙生態圈。



蔡朝陽 上緯投控董事長

打造韌性供應鏈、跨足風電產業 上緯以革命性創新實踐碳中和

蔡朝陽 上緯投控董事長

1992 年創立的上緯投控，以防腐蝕乙烯基酯樹脂起家，並以 SWANCOR 自有品牌行銷全球，除了投入新材料研發，2006 年跨足風電產業，其風電葉片材料獲國際風機大廠認可，2013 年獲台灣離岸風電示範獎勵案，為台灣離岸風電開發先驅，成為台灣首座離岸風場「海洋風電」的發起人，極具有魄力與遠見，傳為產業佳話，並於 2015 年與台塑合作跨足碳纖維複合材料之開發。

大陸設廠、培養在地經銷，強化短鏈無懼封城

面對疫情延燒、美中貿易戰以及俄烏戰爭造成的供應鏈衝擊，上緯的全球布局成為逆轉危機的最佳韌性。上緯投控董事長蔡朝陽表示，2000 年選擇前進上海，積極推展經銷，深耕在地的優勢，在環境劇變影響下，產能依舊如常運作。此外，也在江蘇、

天津等中國大陸地區設廠，分散生產地封城斷鏈的風險，同時，培養在地友好經銷商、擁有合法倉庫備料，面對封城下的復工，子公司已提早準備，隨時都能應變。在歐洲的部分，下一步將就近設廠，布局短鏈商機。

創新材料 EzCiclo，以碳捕捉技術突破產業痛點

2019 年，上緯被大陸最大的葉片設計公司 AERODYN 納入材料推薦廠商，該公司負責全大陸風力葉片將近 70% 的設計與技術授權生產，上緯也因此成為支援大陸風電產業的重要供應商，搶下龐大內需市場。目前上海廠專門投入環保耐蝕材料，而天津廠則專攻風力葉片用樹脂。

藉由產品特性實踐綠色循環經濟，貫徹永續精神，則是上緯從未改變的初心。自創業之初，上緯就鎖定以特用化學材料作為發展主軸，其中又以環保耐蝕材料與環保綠能材料最為關鍵。蔡朝陽強調：「為了生產這些能減低環境污染風險的獨特產品，上緯從研發開始就極注意製程對環境可能造成的衝擊，把環保內化為公司的 DNA。」以南投廠區為例，除了所有製程皆不產生廢水，製程用水皆 100% 回收使用，上緯還在廠區自設蓄水池，以供

擘劃創新商業模式，培養人才再創新局

回顧 30 年的創業歷程，蔡朝陽認為，唯有不斷創新，才能推動企業前進。「過去毛利佳的優良產品、優勢市場，都會漸漸成為紅海。2005 年是上緯的創新元年，我們不做 me-too 的產品，而是追求創造高品質、風電降本增效，讓客戶和員工對創新都有更好的體認。」

「挑戰離岸風電，是上緯公司完成了一件不該由上緯完成的工作，我非常榮幸。」蔡朝陽表示，2013 年投入這場 40 億的戰役，上緯必須克服大自然、行政法規、資金、人才的不足，同時面對學者及國外夥伴等世界級的利害關係人，學到的是世界級的經驗。他認為離岸風電的商業模式開發最難，一旦開啟，利益與價值非常大。

製程冷卻需求之用，這些冷卻水經循環再到冷卻水塔後，會全數回返蓄水池，不斷循環使用，減少浪費水資源。

當淨零碳排成為全球目標，2021 年上緯重塑公司 slogan，強調「致力碳中和、創生新材料」，2022 年推出新產品「EzCiclo 易可收」、「CleaVER 可立解」，不但有效減少碳足跡，更符合循環經濟的要求。蔡朝陽指出，EzCiclo 保有熱固性環氧樹脂之物化性、加工特性等優點，能以極低的回收碳足跡過程，將回收物重複使用在原來應用領域，為 100% 循環再利用的全球革命性創新。此外，上緯在 CCUS（碳捕捉、再利用及封存）、碳纖複材碳纖維回收技術投入資源，矢志成為致力於碳中和且實踐綠色循環經濟理念的減碳專家。

即便政策存在不確定性，蔡朝陽認為綠能是不可逆的趨勢，上緯回歸本業，看好風機裝機量持續成長，帶動風電葉片材料需求。未來，上緯將持續以「致力碳中和、創生新材料」為使命，為淨零碳排及循環經濟做出貢獻。

展望未來，找到對的人才是關鍵。蔡朝陽坦言，年輕的優秀人才都往半導體產業發展，位於南投的上緯，也許不是條件最佳的選擇。「我相信每個員工都是人才，找新秀的同時，應當加碼培育在職員工計畫及長期留才計畫，讓優秀的同仁越來越有自信，更具向心力。」上緯的員工個人發展計畫 (IDP)，一級幹部都要念 EMBA，費用公司負擔，汲取外部知識；同時，蔡朝陽每周與幹部 one on one (一對一) 觀念溝通，期許傳承判斷力與決策力。



黃明和 台中精機董事長

台中精機智慧升級 以綠色供應鏈共創產業零碳生態系

黃明和 台中精機董事長

台中精機 1954 年成立，業務涵蓋 CNC 車床、綜合加工機、塑膠射出成型機、精密鑄造、精密加工、鈑金製造等，深耕台灣近一甲子，幾乎等於一部台灣工具機產業發展史。精機集團在兩岸建立六大製造基地，垂直整合產銷互補的機制，並設立全球七大行銷服務中心，建構一地研發、兩地生產、全球行銷的運籌策略。

超前部署智慧製造，以數位智能布局供應鏈戰力

台中精機二代掌門人、董事長黃明和表示，美中貿易戰、Covid-19 到俄烏戰爭，一波波的衝擊，對工具機產業影響很大，而提早部署的台中精機，卻能穩健發展，關鍵就在十年前的決策：投入工業 4.0，打造智慧工廠，轉型升級。

因應工業 4.0 潮流與營運成長需求，台中精機在

2013 年申購台中精密機械創新園區二期的標竿企業用地，興建全球營運總部暨智慧化工廠。在傑出的建築設計團隊努力之下，營運總部於 2020 年正式啟用，集智慧化、綠能化與現代化於一身，榮獲了法國巴黎 DRIVEN x DESIGN AWARDS 設計銀牌獎、美國設計大獎 MUSE Design Awards - 建築類鉑金獎、美國建築大師獎 AMP(Architecture

MasterPrize) 的肯定。

台中精機為了打造出媲美日本、德國一線大廠水準技術，2020 年完成遷廠作業，即使遇上疫情，智慧工廠效益更加顯著。近年電動車需求崛起，台中精機與取得特斯拉訂單的業者配合，藉由自動化、智慧化的新設備，與鴻海、台達電等零組件大廠，串聯業務商機。

「由第三代加入協助導入數位轉型，並成立戰情中心，透過生產管理、ERP 系統，掌握更多數據來做

綠建築總部、打造綠色供應鏈，創造 ESG 零碳經濟

為了追求 ESG 永續經營，台中精機以綠建築智慧工廠打造綠色供應鏈，更積極實踐綠能減碳的 ESG 零碳經濟。獲得綠建築銅級標章的台中新廠營運總部，整廠的電力、空調都採數位監測和統計系統，以控管廠內的電力使用，同時，廠區內建置的生態池，採雨水回收的方式進行灌溉，達到節能減碳的效果。此外，呼應全球減碳趨勢，台中精機訂定零碳轉型的願景與目標，針對加工生產、產品製程進行碳足跡盤查，整合數據來檢視廠內的碳排量，並建立「能源雲」來讓公司與供應商透過能源管理、資訊共享改善生產流程，共創綠色供應鏈。

事實上，製造業的碳排熱點大多落於生產用電，而機械設備正是支持生產活動的要素之一。為了協助終端客戶也一同朝向低碳生產發展，台中精機目標不只是在內部實現綠色製造，也要加速將綠色思維導入產品設計與結構，像是塑膠射出成形機從油壓轉為全電，即可達到省水九成、節電六成的功效，就成為客戶需求很高的綠色產品。

決策判斷，化解缺料、補位人力，同時滿足供應鏈需求。」黃明和指出，過去沒有數據觀念，管理決策憑直覺經驗來判斷，缺少傳承與應變力，現在透過大數據讓判斷資訊能透明化，銷售端看得到市場狀態，就能連動精準產銷管理。「產銷一定是一前一後，沒有絕對的完美平衡，唯有掌握節奏，方能因應景氣的起伏，做出適切的即時供應鏈反應。」黃明和也強調，與供應商保持良好關係，才能在危機時刻取得供貨，是老字號大廠的信譽優勢，也是晶片荒、缺料時刻的決勝關鍵之一。

台中精機開放各界來參觀營運總部智慧工廠，希望台灣有更多產業投入綠色智慧工廠，也藉此扭轉工具機「黑手產業」的印象，讓智慧製造的新氣象能吸引更多人才樂於來工具機產業發展。黃明和表示，為了培育產業人才，台中精機與多所科大、高工產學合作，「智慧製造需要的人才，不只要懂機械，還要會電機、數位化，是複合性的人才；透過計畫養成不同面向的職能，不只是為台中精機，也為我們的客戶培養需要的人才。」

2021 年由台灣數位企業總會所推出的「零碳大學」，協助已經數位轉型成功的企業擁抱零碳潮流、發展新的商業模式，台中精機正是首屆學員。透過零碳大學，有系統地協助中小企業減碳，包括先從 ISO 50001 能源管理做起，監控工廠能源使用量，再來制定可執行目標，逐步達到減碳效果。台中精機倡議與供應鏈和客戶協力，一同打造台灣機械業的零碳生態系，期盼未來將大肚山黃金六十公里縱谷打造成大肚山「綠色縱谷」。



黃冠華 旭榮集團執行董事

以數位轉型優化全球產能 旭榮打造綠色永續翻轉紡織生態

黃冠華 旭榮集團執行董事

旭榮集團創立於 1975 年創立，以旭寬企業起家，經過 48 年的耕耘，成為橫跨紡織貿易、織造染整供應鏈、成衣生產及貿易、策略聯盟四大事業體的大型集團。突破過去紡織傳產的大量使用水與能源、被視為高污染產業，旭榮以科技打造綠色智能供應鏈，從前端流行趨勢、研發打樣、織造、染整、到成衣生產，服務全世界的時尚休閒類品牌，主要客戶包括 Adidas、Under Armour、PUMA、New Balance 及 Walmart 等國際知名品牌及零售商。

數位營運，以台灣為中心調控全球產線

面對全球供應鏈重組、越趨複雜的地緣政治，旭榮早已做好準備。藉由內部供應鏈的區隔，無論是歐美客人或大陸客人，都能符合其不同內規需求做好服務。旭榮集團執行董事黃冠華表示，兩岸關係微妙、大環境衝擊，深耕中國大陸與東南亞數十年的穩健根基，2020 年疫情期間，旭榮集團靠著數位營

運，透過遠端掌握工廠每一條產線、每一台設備的生產狀態，維持著企業的正常營運，成為少數不受波及的傳統產業。

無懼黑天鵝的襲擊，究竟旭榮是怎麼辦到的？話說從頭，2000 年前後，因為新台幣升值、人工成本上

漲及中國大陸紡織業興起，台灣紡織業逐漸萎縮，面臨一波出走潮，促使旭榮開始國際化的布局。首先跨足中國大陸，投資布廠進行水平擴張，而後在品牌商的要求下，也開始跨足成衣業，先後到非洲、柬埔寨、越南等地設立成衣廠，完成下游整合，成為公司第二波轉型的契機。

旭榮走向自動化，從勞力密集轉為高科技產業，以台灣作為全球運籌總部整合指揮，即時掌握全球客戶需求，以海外設廠建立短鏈，提供具競爭力的銷售價格，與最佳出貨速度。「優化，再優化，是保持競爭力的關鍵。」黃冠華認為，旭榮的企業 DNA 就是創新，看中產業未來趨勢是永續、綠色與數位化，因此積極布局數位轉型，加速落實永續腳步。

「不要把數位轉型想得太高大尚，而忽略了數位轉型的本質。製造業的本質是生存與獲利，業者應該先思考『轉型』究竟能為企業永續經營帶來多少價值。」黃冠華坦言，傳統產業要數位轉型並不容易，他以旭榮經驗提出幾個決策成功的關鍵點：

打造永續綠色供應鏈，以多項國際認證出口全球

「落實永續，就像棒球，要打出正中直球。」黃冠華巧妙比喻，說明旭榮在永續綠色供應鏈的決心。2009 年成立「CSR 委員會」、2021 年正式改制為「旭榮永續發展委員會」，旭榮以聯合國 SDGs 為目標，確立改善水與能源的兩大方向，積極取得國際各式永續認證，包括 EP100、供應鏈認證、品牌各自要求的認證，「沒有認證，就沒有任何生意可做，一翻兩瞪眼，不如就直球對決吧。」

首先，旭榮將 MIS 與 IT 分割開來，各司其職。MIS 資安與系統設備部，著重在資安、硬體設備及網路維護；IT 系統專案部則是以軟體開發為主，網羅擅長系統開發的程式設計師。前者負責硬體，後者負責軟體，兩個不同的職能，必須建立更明確分工並互相支援，未來找人才才能到位子。

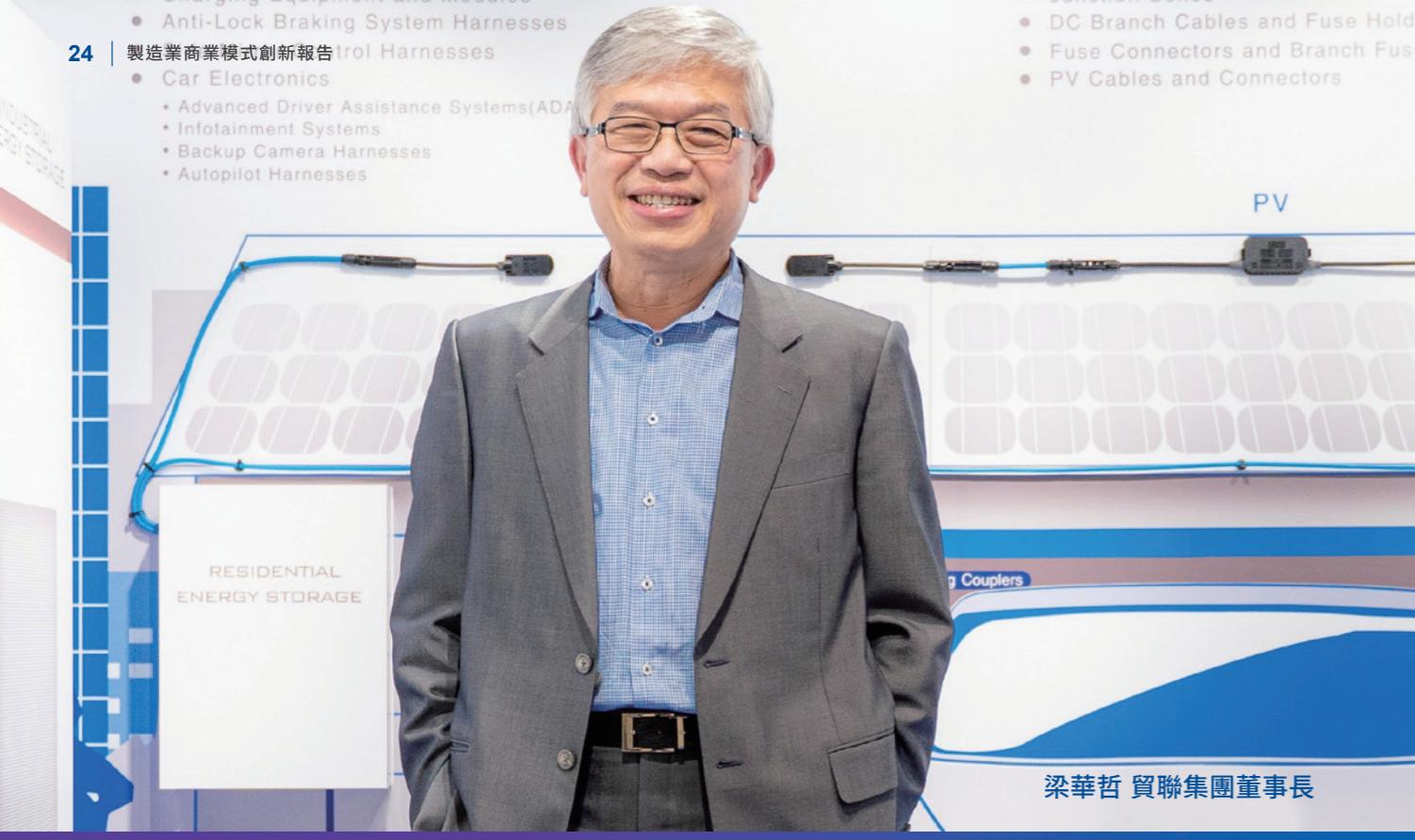
接著，旭榮不使用套裝軟體，選擇自建 ERP 系統。黃冠華認為，畢竟套裝軟體並非完全量身定製，難免有會使用成效不符預期的情況。自建系統可以讓團隊自己掌握核心系統原始碼，日後若有新的使用需求，就能快速擴充。

最後，為了讓開發系統的工程師實地了解使用需求，旭榮讓 IT 人員親赴第一線，去染整產線當六個月的染工、開發驗布系統時就到產線當驗布人員。

「只有當你自己變成使用者，才會知道要開發出什麼樣的系統。」黃冠華說，公司因應這樣的做法給付雙倍薪水，給願意付出的「自家人」實質鼓勵。

旭榮建立研發實驗室來強化高階研發、高附加價值的紡織產品，積極節能減碳，黃冠華坦言成本壓力高，尤其每一年要減少碳排，機台能耗減少卻要產能增加，因此，如何增加效率、提升能源使用效力，是旭榮不斷優化的課題。

除了購買綠電，所有廠區設有太陽能板，讓 30% 的能源自有、燃能水可回收再利用，更透過「旭榮永續季刊」傳送予全球客戶，期許打造綠色供應鏈生態圈，洗刷紡織業的負面印象，為產業帶來友善環境與經濟效益雙贏的正向循環。



以全球併購整合產能優勢 貿聯透過創業 DNA 佈局跨域事業

梁華哲 貿聯集團董事長

1996 年創立的連接器線束大廠貿聯，致力研發生產連接器、線材、光電子元件等產品，在消費性電子產品、工業機台、醫療設備、光通訊及太陽能領域等提供優異的互連解決方案。貿聯的營運策略，除了保持產品的創新與穩定，積極併購全球廠家也是重要的一環，包括香港城鉄、德國 LEONI、新加坡 Speedy 等，不僅完整布局區域供應鏈，更拓展不同電子產品類別，深入經營不同的品牌客戶。

跨國併購創造短鏈優勢，更需彼此共融尊重

在不同文化背景之下，如何彼此溝通、相互尊重，讓被併購者不會感受到併購者的高高在上，並做到公平分配利益是很重要的。讓事業單位 (Business Unit, BU)、事業群 (Business Group, BG) 之間合作，不僅充分利用外部專業，更能分享資源專案，協作共榮。貿聯董事長梁華哲表示，貿聯在 16 個

國家設有據點，共有 32 個生產基地，在全球政經局勢複雜之下，短鏈更顯得重要。他認為，產業不同，將會決定不同優勢的地區來佈局，無論是設廠、合資或併購，國際鏈結的資源越豐厚，越有機會成功。在這個「打群架」的時代裡，台商應突破只專注單一文化背景的大中華地區，積極打造區域供應

鏈。他也強調，貿聯正加快歐美設點，並回台投設廠，壯大世界級的營運潛能。

2022年1月，貿聯併購德商LEONI工業部門，式加入「INBG」事業群，加上墨西哥、中國的產能上線，以及在馬來西亞、中國找尋新廠地點，將達到歐、美、亞「三分天下」營收板塊佈局。聯收購LEONI將提升貿聯的技術和服務能力，拉大全球規模，以及獲得新的工業用客戶，預期合併效包括：

數位轉型重視團隊溝通，讓 AI 成為決策助手

為了營運跨國企業，貿聯很早就啟動數位轉型，穩運用全球型數位工具，不只達成內部效率，也此與外部客戶與夥伴協作，讓團隊更有系統地異溝通、精準傳輸資料，並順利完成訂單業務。20年初，客戶的「四小時報價」震撼要求，讓貿聯動新一波的轉型加速計畫。除了軟體的導入，「才」更是關鍵。貿聯設置「數位轉型辦公室」，接匯報給總經理高階管理者，同時招攬新血帶入新思維，結合了解公司文化的資深成員，擔任層與核心決策層重要的溝通橋梁，讓轉型之路更暢。梁華哲認為，數位轉型是希望透過資訊運作讓流程更快速精準，減少浪費、增加效率，讓「小時報價」有了解方，特別是AI預測，將成為經人決策應變的助力，正是數位轉型的最終任務。

貿聯事業策略的布局，已擴及汽車、醫療、綠能
極具前瞻性。二十年前，為矢崎汽車 (Yazaki) 做
用連接線束代工跨入汽車產業，梁華哲以矽谷 IT
公司的 DNA，2007 年與當時規模尚小的矽谷「鄰居」
特斯拉合作，十年後，車用連接線束已佔貿聯 17%
營收，而特斯拉 Model 3 量產，貿聯出貨至特斯

一、擴大跨事業群交叉銷售機會：增加工業應用的市占率，強化長期成長動能。

二、提升採購成本優勢：透過資源整合、分享和導入成功案例，達成區域採購的規模最適化。

三、短鏈優勢：一站式產品設計、製造以及跨應用技術支援，透過全球布局的短鏈優勢，快速回應客戶需求。

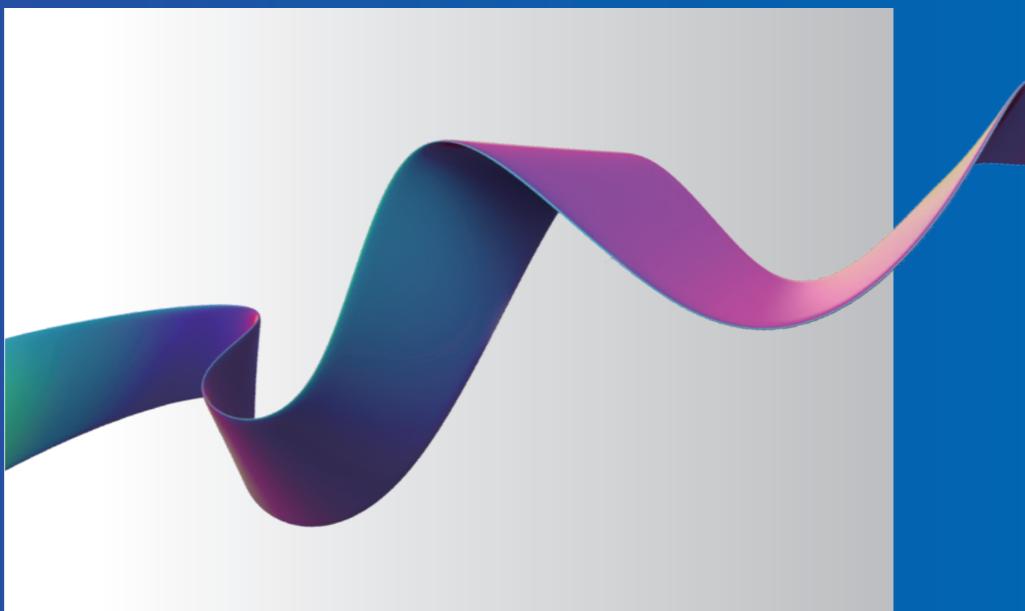
梁華哲分享，併購的用意，在於整合歐、美、亞新據點的產能技術優勢，透過規模經濟、合併後的成本綜效，推動長遠而強大的增長潛能。

的產線使營收翻倍成長。梁華哲的創業天性，讓貿聯的連接器從IT、汽車、醫療到綠能，更以電動車產業的需求與連結，擴大事業可能。

三度蟬聯美國《Newsweek 新聞周刊》「2021 美國最佳社會責任企業」500 大排行榜，貿聯在美國創立之初即將 ESG 融入企業核心價值：重視環境，創造永續共好。梁華哲表示，貿聯將營運策略納入「永續發展」，訂定減碳、節電目標，以提升能源能效，其兩項主要環境指標相較於前一年都展現了長足的進步，溫室氣體排放密度下降超過 20%、能源消耗密度下降約 6%；2021 年，擴增潔淨能源太陽能的使用，美國總部、馬來西亞、中國昆山及常州的生產據點使用潔淨能源總量達到 352 萬度電，約占集團總用電量 6%。未來將逐步擴大可再生能源使用率，朝向淨零碳排的全球減碳目標邁進。此外，貿聯在 2021 年增加 46% 的捐助金額投注於社會公益、支持海洋生態保護等，期許創造良好的工作環境、重視利益關係人的回饋，成為創造經濟與環境共榮的標竿企業。

04

KPMG 專家觀點



數位力也要人才力



張字信
工業產業主持會計師
KPMG 安侯建業



劉彥伯
工業產業主持人
KPMG 安侯建業

KPMG 總部發布的《2021 CEO Out-look》顯示了 CEO 對於未來的不確定性，30% 的 CEO 計畫將其超過 10% 的收入投資於推動永續發展的政策；40% 的 CEO 重視人才投資；67% 的 CEO 表示他們將增加對新興科技技術和創新流程的投資。反觀在《2021 台灣 CEO 前瞻大調查》中，僅有 20% 的 CEO 願意加碼投資人才；80% 的 CEO 却願意增加新興科技技術與設備、流程的投資。最近台灣掀起的人才爭奪戰，主要是產業結構失衡所造成的供需問題，面對數位轉型的變革，凸顯產業比較重視「生財器具」的投資，卻吝於投資人才！

後疫情時代，企業搶奪人才有五個重要的關鍵成功因素，首先是**企業文化與領導力**，會吸引企業有明確的願景、對企業文化產生認同、對公司高層的領導風格願意追隨的人才。其次是**優渥的薪酬**，這一波的產業結構傾斜所造成的薪酬加碼，讓人力市場出現前所未有的賣方市場，雖非普遍性，但對於需才若渴的產業，變成了不落人後的必要籌碼。惟要提醒的是：固定薪酬易升難降，搭配不同屬性的變動獎金，例如根據公司盈虧調整的績效獎酬、績效考核良窳的考核獎金、生產獎金與業績獎金，基於長期留才目的的員工認股權、福利制度等，必須同時配搭與應用。

第三是暢通且公平、透明的職涯路徑規劃與調遷機會，有企圖心的員工不希望自己在同一個職級與工作領域不動如山，相反的他們期待有吸引力的調遷計畫驅使員工往上爬，對中小企業最大的挑戰是位子不夠多，大型企業則是按部就班缺乏彈性。第四，**彈性的工作地點與遠距工作**，這在高科技產業曾經實驗過，毀譽參半，但疫情讓更多的行業嘗試 Work from any where 的可能，甚至有人開玩笑說：「回不去了！」不是所有的產業及工作都適合，但對於可以高度自主與彈性的工作性質，提供多元的工作方式是必要的。

第五個關鍵成功因素是**提供培訓與技能重塑的機會**，近幾年產業變化快速，行業界線越來越模糊，多元專長的培養與斜槓人生成了維持職場競爭力的利器。有些老闆不願意投入太多的訓練資源，感覺在幫別人培養人才，但宏觀的老闆會覺得若大家都願意投注資源，人才可以良性的互相應用，畢竟學校不是職業訓練所，投注適當的資源讓員工在付出的同時也有所學習與成長，是留才重要的武器！

AI 與數位轉型創造了更多的職缺，卻也反映了更多技能不足的議題，企業人力資源部門面臨相當大的挑戰，包括人才供需的失衡、管理模式的改變、內

部員工面對轉型的認知與投入，以及企業文化的重塑與抗拒。數位時代下的人資部門應該思考幾個轉型的重點：追蹤與員工職能相關的數據，例如訓練途徑、調遷紀錄、考績等；提升人員編制合理性，分析專業職能表現與工作崗位之匹配度，重新檢視薪酬機制、獎金發放之公平性；績效考核的公平性與訂定淘汰機制，了解各部門人事之成本結構與組織調整策略；進行有效率之人力調度並建立人力資源庫，因應企業營運策略調整等。

人力資源部門也必須善用資訊科技與大數據召募人才，對內優化行政流程以提升員工體驗及滿意度，減少高績效員工的流失，除了能力的盤點，也必須兼顧員工的意願，適才適所不應該淪為口號，在強調科技的同時，以人為本兼顧人性的管理措施，才能平衡數位力與人才力！



積極對外溝通永續報導 發掘營收及成長新動能



吳政諺
海外業務發展中心主持會計師
KPMG 安侯建業

台灣許多製造業廠商、隱型冠軍透過不斷轉型與創新，關鍵技術穩定，成為國際大品牌的重要供應鏈。近年來，為呼應 2050 年淨零碳排目標，不論是主管機關強制上市櫃公司發佈永續報告書，或是國際一線終端品牌對供應鏈的碳排放資訊及人權管理要求，「永續發展」已成為近年來製造業高階主管最關注的熱門議題。然而，「遵循」主管機關及供應商要求只是個開始，接續而來的是符合最低遵循後，真正影響企業存亡的競爭才開始鳴槍起跑，企業領導者需掌握此一不可逆的危機，愈早找到自身生存機會，才能在接下來的 10 至 20 年領跑業界。

從一些全球大型投資機構的觀點來看，最期望從企業的永續報告書中，窺探管理團隊如何著手布局及關注與綠色相關的產品及營收，並預測未來成長動能；然而現實世界中，企業在這個構面的探討可說是極為有限，且業界對外揭露內容的深度與廣度也有諸多不同看法。KPMG 建議，在以永續發展為優先的浪潮下，企業領導者應擺脫 ESG 只著重社會責任的舊思維，需積極展現企業營運策略的更高視野，藉由綠色產品與服務的探索及投入，力求達到轉型綠色循環經濟的目標。

要做到積極的永續報導，企業必須：

- 01** 著手瞭解自身在綠色循環經濟下的轉型契機，辨識所從事製造產品或服務提供的領域，探討應如何兼顧商業價值，又能提出降低環境衝擊的解決方案。
- 02** 量化現有綠色收入金額及成長潛力，並提供投資人有關企業將如何達成的行動方案。
- 03** 連結企業在氣候變遷方面的相關報導資訊，例如：財務面向報導（收入、費用／成本及資本支出對資產／負債／損益／承諾方面的影響）、高層設定的低碳策略、現有排放數據，以及逐年績效報告等，確保這些資訊與綠色營收報導之間所傳達之訊息一致。
- 04** 開闢未來在研發與創新方面投資，如何具體推動綠色循環經濟轉型及綠色營收成長。

對資本市場而言，願意對外提供更全面性綠色營收報導之企業，其所傳達的關鍵訊息，就是企業不僅只意識到產業轉型至綠色營收的大趨勢，也能找到自身在此趨勢下伴隨而來的商業機會，並準備主動出擊投入合適的資源及人才。對於整體製造產業來說，更期盼帶動國際資金投入有意發展循環經濟領域之產業，藉此創造產業升級的新契機。

BEPS 時代下跨國集團價值鏈中的租稅管理



林嘉彥

稅務部執行副總經理
KPMG 安侯建業

隨著各國政府陸續實施稅基侵蝕與利潤移轉 (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS) 行動計畫，所導致的結果是稅基擴大及企業更多的揭露與申報義務。

移轉訂價是OECD BEPS行動計劃特別關注的重點。相關行動計劃試圖重新調整移轉訂價原則，以更好地在經濟活動及創造價值地之間分配利潤。國別報告、主體檔案與即將實施的全球最低稅負則要求跨國企業收集更廣泛的數據並進行更詳細的揭露。

同時，隨著BEPS的推進，增值稅等間接稅的廣泛採用仍在繼續。隨著不斷變化的稅率及稅基，稅務機關對增值稅的審查日益嚴格，企業需要處理越來越多的數據，以確保於所有採購和銷售中收取和支付增值稅的合規性。

海關法規也在快速變化，新的自由貿易協定繼續進行談判和激烈辯論，先前歐盟執委會《歐盟海關法典》(UCC) 徹底重新設計了歐盟成員國的海關環境，其新規則和程序及其轉向無紙化、完全電子化的海關環境等目標對跨國集團價值鏈產生了廣泛的影響。

BEPS的主要目標之一是解決激進的租稅規劃，因許多人認為跨國企業透過不當租稅規劃以避免支付

公平合理的稅款。對於增值稅，BEPS行動方案將改變服務提供及無形資產的增值稅架構，亦即要求企業於消費者所在國家/地區，而非企業所在國，收取和支付增值稅，其旨在防止企業透過將業務設在低稅管轄區來減少增值稅，新的常設機構概念也可能觸發新的增值稅納稅義務。因此，許多跨國企業可能需要在更多租稅管轄區註冊增值稅號並履行申報義務。

從關稅的角度來看，影響主要來自兩個方面。首先，由於BEPS下新的報告要求，提高了企業活動及財務資訊對稅務機關的透明度。因此，企業應在新的BEPS透明度報告標準下檢視海關移轉訂價問題。其次，企業調整業務架構亦會對海關估值產生影響，包括：代理人結構的變化、新增國外關係人中間商及無形資產的轉移，如所有權的改變與補償機制等。

儘管移轉訂價、增值稅及關稅之間存在相互作用，但仍有許多因素阻礙了跨職能合作：

- 這三項稅種是高度專業化的，包含了不同的立場及觀點。
- 匯報對象可能不同，例如，轉移訂價團隊向稅務部門匯報，而關稅和增值稅團隊則向物流、稅務

與財務部門匯報。

- 儘管所需資訊有時重疊，各團隊的數據管理系統往往各自獨立。
- 正式的溝通流程往往不存在，各方很少認識到溝通的必要性。

儘管如此，這三項稅目都受到企業間移轉訂價的極大影響，並具有共同的目標，亦即需為合規遵循及查核備置準確的文據，並辨識降低營運成本和增加

價值的機會。BEPS可以作為一個催化劑，以達到更佳的集團內關係人交易訂價策略。每個團隊需要更好的合作意識。其中一個方向是讓各團隊分析企業價值鏈中的痛點，如日常營運的關鍵事實、事件、數據及政策等。某一團隊辨識的痛點可能會影響其他團隊的合規遵循與作業流程，如追溯轉移訂價調整將對有形資產進口價格申報及增值稅支付產生直接影響，一般常見的痛點如下：

移轉訂價方法	<ul style="list-style-type: none"> • 基移轉訂價方法 • 基準分析 • 利潤分配結果 • 權利金訂價 • 追溯調整機制 • 功能與風險 • 常設機構 • 價值鏈 • 無形資產經濟所有權
關稅	<ul style="list-style-type: none"> • 海關估值 • 稅則分類 • 關稅繳納方式 • 自由貿易協定 • 國貿條規 • 交易條件 • 進/出口商紀錄 • 進/出口國 • 善意銷售 • 進/出口報關文件 • 碳邊境調整機制
增值稅	<ul style="list-style-type: none"> • 增值稅計算 • 登記 • 發票 • 現金流量 • 申報 • 合併申報 • 所有權移轉 • 供應商 • 現買賣合約

在辨識出痛點後，下一步是跨職能別分析每個痛點的影響與決定行動方案：

- 痛點的影響是內部或外部的？
- 是否影響資產負債或損益？
- 是否有衍生的申報義務？
- 影響及於當地、區域或是全球？
- 是源於法令要求或營運需求？
- 價值鏈的哪些環節被影響？
- 那些數據是各職能必需的？
- 相關數據目前是否由各職能個別收集與匯報？
- 是否可建立集中平台以向各職能提供所需的數據？
- 是否有機會透過平台數據的分析協助進行策略決策？

主動管理價值鏈中移轉訂價、增值稅與關稅的相互作用是最大化效率及降低成本的關鍵，特別是在價值驅動的租稅管理時代。各職能的相互理解與價值

鏈中的數據共享可以確保合規性、風險管理與增加企業租稅/非稅價值。各職能合作效益包含：

- 降低風險
- 降低重複性作業流程
- 即時溝通訂價及估值調整
- 更高的營運效率及合規性
- 改善現金流管理
- 更一致的數據收集與分析平台

管理BEPS對企業價值鏈的衝擊可以推動移轉訂價、增值稅及關稅團隊間互動與整合。整體分析和規劃企業對BEPS的因應，將比單獨考慮移轉訂價時產生的更多想法及價值，而移轉訂價、增值稅和關稅團隊的合作及整合將能在BEPS時代下繼續為企業價值鏈帶來效益。

韌性供應鏈的企業關鍵力



陳其愷

顧問部執行副總經理
KPMG 安侯建業

世界經濟論壇 (WEF) 提出「韌性供應鏈」應具有 5 個 R 的特性 (5R: Robustness、Redundancy、Resourcefulness、Response、Recovery)，指的是企業在面對已知或未知的風險衝擊時，有足夠的反應能力與因應對策，能夠在有限的資源下即時調度，讓衝擊影響最小化，以維持企業不間斷的營運，並且有快速復原的能力。

如何確保供應鏈在快速變化的市場及客戶競爭壓力下仍具有韌性，企業降低不可控因子帶來的衝擊與加速導入對於可控因子的積極轉型作為，無疑是啟動韌性供應鏈的重要課題，當中透過數位化提高供應鏈透明化即屬於主動式的超強部署作為。

現今的商業環境正變得越來越相互關聯和複雜，客戶的需求和期望與日俱增，企業在滿足客戶需求的同時，也需考量到企業的價值、營利、彈性、安全性及成本效益。此外，外包、分散全球的合作夥伴及持續上升的成本壓力，造成複雜性不斷提高。這些都將導致錯綜複雜的供應鏈更加難以管理且易產生風險。

為了解決以上問題，「透明化 (Transparency)」成為供應鏈管理中用以實現增長和控制風險的關鍵之

一。透過在整個供應鏈中收集和共享信息，並將其傳達給內部授權單位和外部利益相關者，進而提高可見度、可追溯性及透明度。然而，供應鏈透明度需要關鍵參與者在多個層面上實現其目標，主要分為企業內部透明化、價值鏈透明化以及端至端供應鏈透明化等三個層面進行。藉此，推動整體供應鏈的創新和合作夥伴關係可以作為一個關鍵槓桿，為公司帶來逐步變革。

但由於複雜、分散和孤立的供應鏈與有限的數據共享、數據所有權和治理的分散以及眾多利益相關者的參與，使得實現和維持供應鏈透明化具有挑戰性。若能透過 IoT 數位技術將產業運籌過程中製造、倉儲、運輸、銷售各項流程與資訊透明整合，再輔以架構雲端平台讓分散在各個地區或國家的供應鏈由主被動關係轉變成產業鏈內夥伴間的協同關係，有機會可掌握供應鏈全貌與供應商管理可做到即時調整、精準規劃，這樣一來就能有效提升運籌效率，降低成本與風險，並且提升供應鏈的彈性與韌性。

在推動透明化的過程中，最重要價值之一是有機會實現新的商業模式和價值主張。透過創造客戶價值的躍進式變化，公司與其供應商及客戶之間的關係變得更加牢固。並且，為了實現完全透明化，過程

中是需要透過不同的功能促使組織內部和組織間獲得成功，這包括了可持續性、採購、客戶與創新、策略、數據與分析以及技術解決方案。

企業面臨供應鏈重組不論是被動式、被迫式、主動式、超強部署式，皆可從將企業運營模式分為兩大區塊來看：**商業模式** (Business Model) 與**營運模式** (Operation Model)，最重要的是維持營運不中斷與有效預防風險，妥善地在商業模式與營運模式間取

得最大價值之綜效。重組有四大考量事項：**確認組織發展策略與功能目標**、**制定集團組織調整方針**、**評估組織調整方案之財務與稅務影響**、**確認組織重組執行方案**，因此接續數位化驅使供應鏈透明化後的數位時代未來人才養成策略即成為關鍵的成功因子，企業必須制定關鍵職位的職能條件與關鍵人才的養成計畫，才能讓組織在轉型與重組過程保有持續成長的動能並使基業長青。



工業產業服務簡介

Industrial Markets

隨著科技的快速發展與演進，創新科技已使企業面臨前所未有的變革，在數位轉型、顧客資料及勞動力數位化的壓力下，企業需採取關鍵性的決策以因應智能化所帶來的影響與挑戰。

我們善用新興科技方法及應用，整合審計、稅務、法律及顧問等多領域專家，以長期累積的產業經驗與洞察提供全方位的工業產業相關服務，協助企業從規劃發展藍圖、策略校準，到導入轉型解決方案，實踐「數據驅動的企業轉型」。



審計及確信服務
會計項目諮詢



稅務投資服務
稅務議題諮詢



顧問諮詢服務
管理風險 財務輔導



法律服務
專業律師諮詢



創新轉型
打造新商業模式



智能自動化
提升企業競爭力



智慧製造
開創工業 4.0



ESG
綠色製造 永續經營

瞭解更多內容，
歡迎瀏覽 KPMG 工業產業網站
home.kpmg/tw/im



知識音浪 Podcast

由 KPMG 安侯建業精通各產業的會計師、顧問團隊輪番上陣，精闢解析產業趨勢及時事議題的獨到觀點。

歡迎在各大收聽平台同步訂閱，掌握最新上架的節目！

Apple Podcast | Spotify | Google Podcast | SoundOn |
KKBOX | SoundCloud

Q KPMG 知識音浪



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.

© 2022 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.