

# 2022台灣CEO 前瞻大調查



2022

KPMG in Taiwan



# Content

---

**4** 2022 年全球與台灣 CEO  
觀點及趨勢摘要

**8** 台灣 CEO 前瞻大調查  
— 主要發現

**23** 企業領導者的關鍵決策  
與思維

**34** KPMG 專家觀點

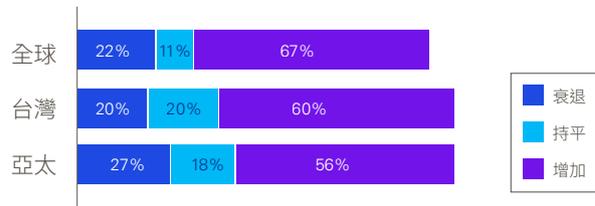
## 前言

KPMG安侯建業多年來陪伴客戶成長，期許成為客戶最佳夥伴，我們長期關注全球經濟發展及國內各產業市場脈動，透過企業所面臨之關鍵議題調查報告，分享最即時的產業趨勢與觀點。今年KPMG持續與富比士(Forbes)合作，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，盼藉由台灣CEO的觀點，更深入了解企業領導者的思維與見解。

今年為台灣第七年進行CEO前瞻大調查，回顧歷年報告，從2016年起台灣CEO歷經了營運轉型的關鍵時刻，至2019年「敏捷靈活(Agility)與韌度(Resilience)」則成為CEO經管理上的最大的挑戰。過去兩年因應疫情，企業在營運策略布局上有大幅度的調整，而至2022年，疫情所帶來的影響已逐漸減緩，台灣CEO趨向與全球企業同步，關注焦點為俄烏戰爭的影響、全球經濟前景不穩定、通膨升息、ESG永續經營及地緣政治等議題。雖然仍有許多的擔憂，但各產業CEO已能從容應對所面臨的挑戰並轉化為商業契機，在動盪的世代中，創造成功的企業成長策略。

此外，今年調查報告除了提供CEO對於經營策略各面向的觀點外，再度邀請各業界先進與專家分享在企業經營上第一手的觀察與洞見，透過高階管理者深度的專訪，瞭解其多年經營管理心得與危機因應的經驗，以期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局勢。

### 與去年相比，企業年營收增減變化



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來自汽車業(18%)、科技業(14%)與能源(14%)等。與去年度相比，60%台灣CEO表示其今年的營收較去年增加，另有20%的CEO表示營收衰退，數據略低於全球(22%)及亞太區(27%)CEO，也顯示台灣CEO仍持審慎樂觀態度。



**陳俊光 Jeff Chen**  
主席 Chairman  
KPMG in Taiwan



**吳麟 Lin Wu**  
執行長 CEO  
KPMG in Taiwan

## 1

## 展望經濟發展前景 —

全球政經局勢較不穩定，台灣 CEO 仍對於未來三年景氣發展保持審慎樂觀

超過八成的台灣 CEO 對「國家景氣發展 (82%)」與「所屬企業前景 (86%)」有信心  
未來三年企業營收將持續穩定成長，併購意願漸增

64% 台灣 CEO 期望透過非本業成長達到企業營收增長目標

## 2

## 影響台灣企業的前五大風險



各國監管法規力道增強，「監管法規風險」成隱憂

淨零排放為全球共識，「環境 / 氣候變遷風險」影響企業營運甚鉅

新興科技與數位安全驅動企業加速轉型

地緣政治議題再次引發關注，CEO 重新檢視供應鏈與投資策略

- 企業部署製造基地多元化，打造韌性供應鏈

## 3

## 驅動 ESG 進行式，擘劃企業永續經營策略

迎戰 2050 淨零排放賽局，減碳技術與人才缺乏恐成隱憂

- 翻轉永續風險，創新解方淬煉企業成長動能
- 永續準則邁向統一，掌握 ESG 揭露趨勢回應資本市場訴求
- 杜絕漂綠 (Greenwashing) 風險，企業永續資訊揭露需強化第三方確信
- 力拼 EPS 更要追求 ESG，永續議題蔚為市場投資主流
- 植入企業永續 DNA，大缺工時代「留才」不「流才」

## 4

## 科技轉型與資安仍有挑戰，人才議題是關鍵

企業的工作模式將成為招募人才的一大挑戰

精進數位轉型需群策群力，共同擘劃數位藍圖

- 近八成台灣 CEO 表示數位疲勞、人才荒將成新風險與挑戰

高達八成台灣 CEO 對資安準備深具信心，採主動防禦強化韌性

- 專責團隊領導 資安文化育成從內部著手
- 地緣政治風險之下 資安成為新興攻擊目標

## 2022年全球與台灣CEO觀點及趨勢摘要

過去兩年，企業經歷了疫後復甦、供應鏈重組、人才短缺等風險，而今年因應國際間的動盪，企業在地緣政治的不穩定中仍緩步成長。2022年台灣CEO前瞻大調查報告除了闡述國內CEO的營運觀點與所面對的挑戰外，也彙集了全球與亞太區CEO的數據比較，期望從更宏觀的角度分享經營管理者思維並提供予企業先進參考，以下彙整此報告之重點摘要。

### 1 影響台灣企業的前五大風險

**22%** 監管法規風險

除了中美貿易戰、俄烏戰爭等地緣政治所帶來的影響，全球各國的監管法規也愈發嚴謹，如ESG永續經營與淨零排放規範、美國晶片法案、ISO資訊安全認證、國際金融財稅法遵、新興科技的相關法規上等，皆使企業在國內外的營運風險逐漸提高，因此今年度「監管法規風險22%」躍升為台灣CEO第一大風險，而全球CEO也視其為第三大風險。

**18%** 環境氣候變遷

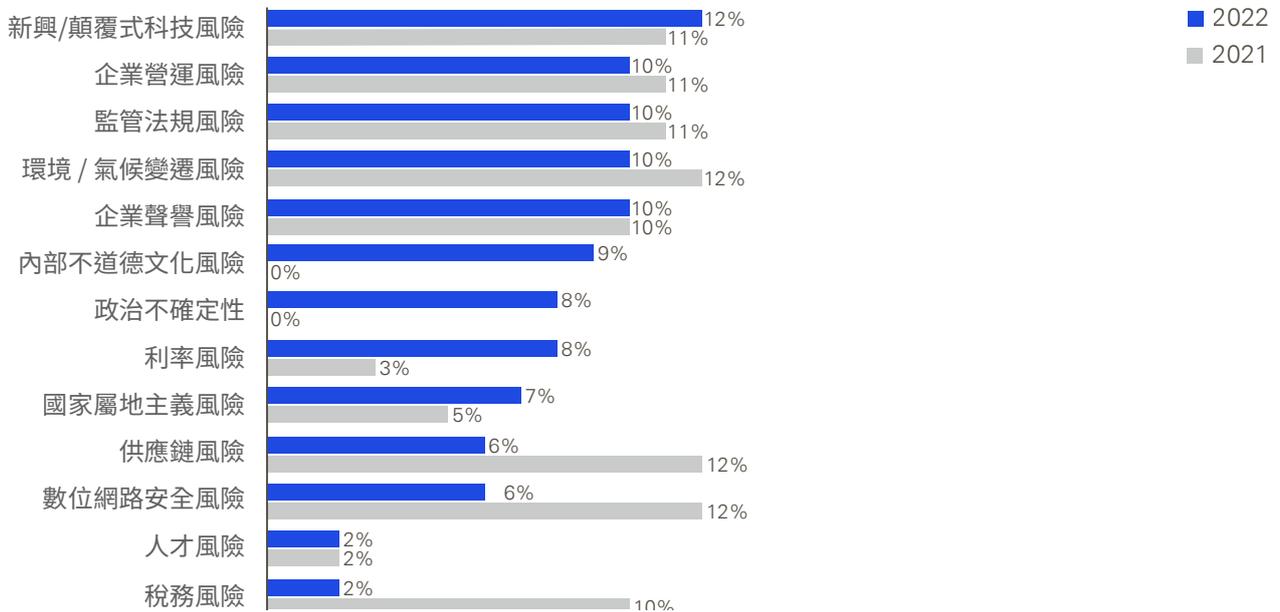
「環境/氣候變遷風險18%」為今年度第二大風險，2050淨零碳排的永續社會是全球政府與企業共同努力的目標，許多大型企業皆已有完善的永續計畫，而雖然台灣企業在投資ESG起步較歐美國家晚，卻成長得快，超過四成(42%)的台灣CEO期望將其所屬企業10%以上的營收投資於ESG計畫。排行第三大風險的則為新興/顛覆性科技風險(16%)，顛覆性科技牽動著全球企業的脈動，能成功導入及應用新興科技的企業較易取得市場先機，企業領導者期望能採用關鍵的創新技術以整合其營運平台，包括運用Web 3.0和元宇宙等。

**16%** 新興 / 顛覆性科技風險

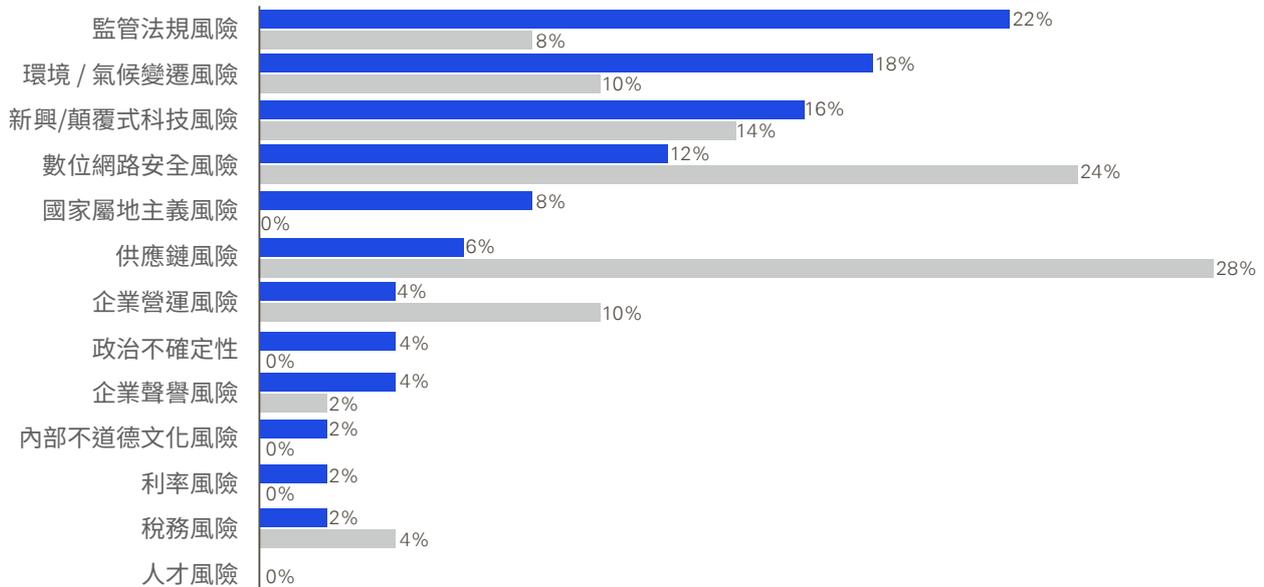
**12%** 數位網路安全

**8%** 屬地主義風險

## 影響全球 CEO 的企業風險



## 影響台灣 CEO 的企業風險



## 2

## 地緣政治議題再次引發關注，CEO 重新檢視供應鏈與投資策略

過去幾年中，因中美貿易戰、脫歐等，屬地主義風險不時影響著台灣企業的布局策略，而今年因俄烏戰爭及中美科技大戰等，地緣政治議題再次引發關注，在未來六個月中，為使企業營運布局不受影響，56%台灣CEO表示將調整供應鏈，透過多元管道生產減緩壓力，此外，40%台灣CEO規劃將重新規劃其投資策略，而有40%則希望能轉移海外業務回國內。

多數CEO期望未來將對不同層級的供應商採取更嚴謹的監管措施，以緩減供應鏈危機；而值得關注的是，當利害關係人逐漸重視社會責任時，驅使企業更加關注供應商與合作夥伴是否履行勞工人權平等、環境保護、永續發展等議題，若企業能確實掌握供應鏈中所有層級的潛在問題，將有助降低風險，增強競爭力。

## 3

## 迎戰 2050 淨零排放賽局，掌握 ESG 揭露趨勢回應資本市場訴求

2050年達成淨零碳排已是國際對抗氣候變遷的共識，除了減少碳排、多使用再生能源，其中減碳技術也占了重要的一環。全球(22%)、亞太區(24%)及台灣(22%)的CEO一致認為，企業要降低碳排，缺少適當的永續人才或專精技術人員將成最大阻礙。

ESG議題無所不在，在在考驗企業風險管理與承受衝擊的韌性，近八成(76%)台灣CEO期望以行動落實社會正義，近年來，社會創新的概念顯著發酵，企業紛紛尋找已深耕永續議題的社會創新組織合作，綜效串聯多方利害關係人、善用科技與知識經濟的價值、促成多元合作模式，為環境、社會議題帶來解決方案，將更有機會攜手從社會與環境風險中挖掘新商機。

為杜絕漂綠(Greenwashing)風險，企業永續資訊揭露需強化第三方確信，14%台灣CEO表示其所屬企業正面對來自利害關係人對「漂綠」的懷疑，為提升永續報告書的可信度，ESG資訊除經組織內部稽核外，應取得第三方保證確信，以強化資訊揭露的公信力。68%的台灣CEO力求透過外部第三方確信強化ESG資訊品質與可靠性，以達到投資人及利害關係人之期望。此外，企業除力拼EPS外，永續議題蔚為市場投資主流，全球(27%)、台灣(46%)及亞太區(38%)CEO認為，在氣候變遷相關議題中，若未能滿足利害關係人之期望，企業將面臨融資困難，反之，ESG表現良好的公司，在資本市場募資成效較佳。

## 4

## 數位轉型與資安著重企業文化育成，人才策略提升企業競爭力

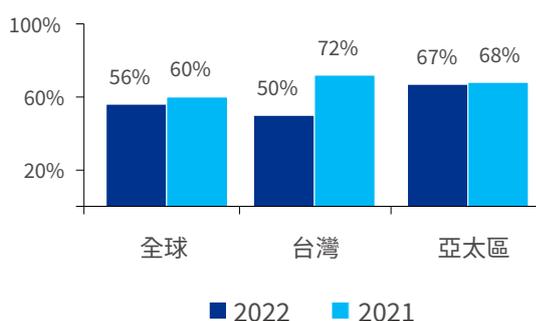
科技日新月異，讓人耳目一新的創新科技應用推陳出新，在數位轉型行之有年後，企業領導者更加重視數位科技與營運策略間的鏈結度；近八成(78%)的台灣CEO表示，所屬企業正積極的建構數位投資藍圖，以確保能夠領先業界，也期望能透過多方整合，貫徹企業全面性數位轉型。此外，全球(71%)、亞太區(54%)及台灣(68%)的CEO認為透過打群體戰、結盟不同領域的合作夥伴是持續精進數位化的關鍵。

九成台灣CEO將資安視為潛在的競爭優勢，企業應建立專責資安團隊，依調查報告顯示，84%台灣CEO深知「建立數位網路安全文化」與「建立技術

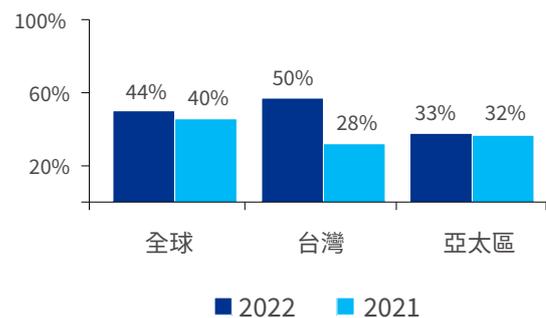
控制」同等重要，而七成以上全球(73%)及亞太區(72%)CEO也認同其重要性，資安團隊需從內部組織文化著手，強化員工風險意識，才能在日常工作中建立資安防護力。

面對數位轉型與數位資訊安全的挑戰，培育AI、大數據、物聯網等人才也成為企業運用新興科技來轉型創新的一大難題，相較於全球(69%)與亞太區(57%)，近八成(78%)的台灣CEO認為能否持續並快速有效地推動數位轉型成為爭奪人才與開發客戶的重要關鍵，因此，台灣半數(50%)的CEO願意將資金聚焦於職能培訓，以實現企業轉型目標。

企業投資於新興科技的比例



企業投資於人才培育的比例





台灣 CEO 前瞻  
大調查  
主要發現



## 1

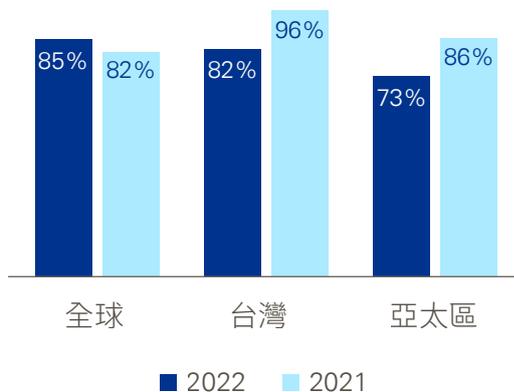
## 展望經濟發展前景 — 全球政經局勢較不穩定，台灣 CEO 仍對於未來三年景氣發展保持審慎樂觀

### 超過八成的台灣 CEO 對「國家景氣發展 (82%)」與「所屬企業前景 (86%)」有信心

依此次調查結果顯示，雖各國企業走出疫情的陰霾進入新常態，在營運策略上也已轉變思維創造新興服務，但與去年同期的信心程度相比，今年全球各國 CEO 數據略顯下滑，除了防疫疲勞後所留下的不確定性之外，使 CEO 有所憂慮的則為瞬息萬變的經濟因素（如：利率上升、通貨膨脹與可預期的衰退等）。面對未來三年的信心程度，超過八成的台灣 CEO 在「國家景氣發展 (82%)」與「所屬企業前景 (86%)」上都具有信心，與全球及亞太區的程度相近。

然而，在「所屬產業前景」中，僅 78% 台灣 CEO 表示未來三年將樂觀視之，較 2021 年 (96%) 減少了 18%，信心程度位居全球 (85%) 及亞太區 (74%) 之間，這與近年來中美貿易戰、俄烏戰爭所產生的屬地主義與供應鏈議題有極大關聯。透過調查也發現，全球 (71%)、台灣 (58%) 與亞太區 (56%) 企業 CEO 對於來「全球景氣發展」未來三年的信心程度較為保守，面對詭譎多變的全球政經局勢、多元人才布局、企業數位化的轉型、ESG 策略與重組的國際供應鏈等，CEO 仍審慎以對，隨時做好萬全的準備。

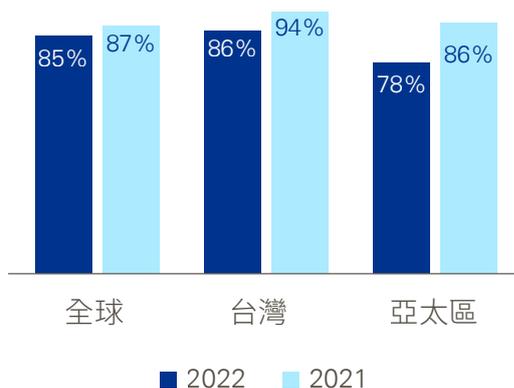
#### 國家景氣發展



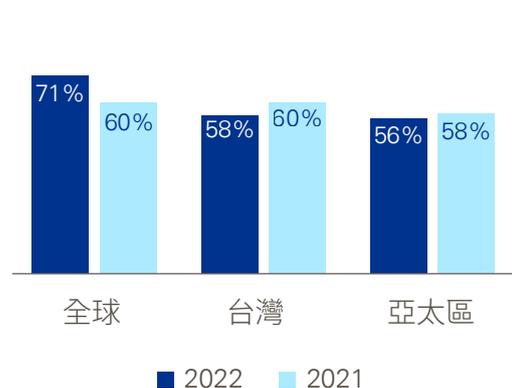
#### 所屬產業前景



#### 所屬企業前景



#### 全球景氣發展



## 未來三年企業營收將持續穩定成長，併購意願漸增

超過七成 (72%) 以上台灣 CEO 預測其企業未來三年的營收成長率將達 2.5% 以上，高於全球 (48%) 及亞太區 (68%) CEO 的預期，這表示台灣 CEO 認為企業未來的營運展望有極高的成長潛力，走過疫情的挑戰，也順勢轉型跨進下一站里程碑，為台灣帶來許多重生商機。而併購策略就在此波浪潮中因應而生，依調查報告指出，36% 台灣 CEO 表示有高度意願於未來三年內透過併購擴展其事業版圖，企業藉由併購海內外事業取得新技術與產品以滿足市場拓展的需求，強化其競爭力，熱門併購產業則為半導體、生技、電動車與電信產業。

## 64% 台灣 CEO 期望透過非本業成長達到企業營收增長目標

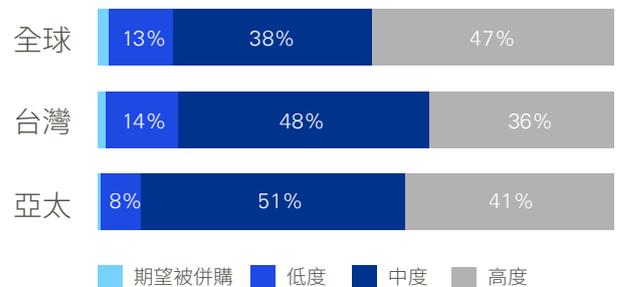
而市場瞬息萬變，彈性調整營運布局才能在競爭激烈的市場上脫穎而出，64% 台灣 CEO 表示未來三年將透過非本業成長的策略來提升企業營收，其中 22% 的 CEO 期望以併購方式拓展市場，此數據較 2021 年 (32%) CEO 的意願略減了 10%，態度相對保守，主要原因來自於「地緣政治風險」與「企業內部研發創新」；面對今年以來全球政經局勢的不穩定與各國監管法規的限制，為預防地緣政治帶來的風險，許多企業在獨家技術鞏固、供應鏈重組、能源配置等策略皆先導入危機管理機制，以因應市場突發狀況；而今年 28% 台灣 CEO 選擇透過本業產品創新、技術開發、母公司資本投資、與人才策略等，拓展其營運規模，除可為企業保有關鍵技術外，資金營運上也相對彈性。

此外，仍有 18% 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，而 18% CEO 則期

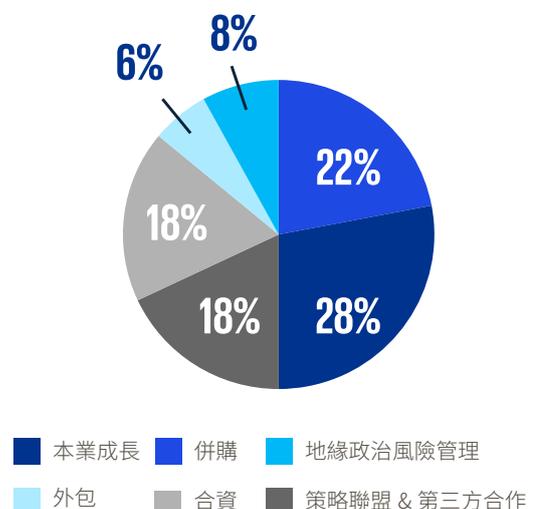
## 台灣 CEO 預計未來三年企業營收將持續穩定成長

	全球	台灣	亞太區
減少	6%	0%	1%
持平	4%	0%	1%
增加 0.01-2.49%	42%	28%	30%
增加 2.5% 以上	48%	72%	68%

## 併購意願



望善用合資 (Joint Venture) 的模式來達到，台灣企業領導者也認知，提升產業量能與市佔，需透過策略性投資與合作，才能迅速取得關鍵的人才技術與市場。



## 2

## 影響台灣企業的前五大風險

22% 監管法規風險

18% 環境氣候變遷

16% 新興 / 顛覆性科技風險

12% 數位網路安全

8% 屬地主義風險

## 各國監管法規力道增強，「監管法規風險」成隱憂

企業每年所面臨的挑戰皆不相同，過去兩年因疫情而受 CEO 所關注的供應鏈與人才兩大風險，今年皆不在前五大風險中，而「監管法規風險」由去年第六名 (8%) 躍升為今年台灣 CEO 第一大風險 (22%)，近年來，為因應地緣政治與企業發展，全球各國的監管法規力道不斷增強，ESG 永續經營與淨零排放規範、美國晶片法案、ISO 資訊安全認證、國際金融財稅法遵、新興科技的相關法規等，皆使企業在國內外的營運風險逐漸提高，成為企業聲譽與財務損失上的一大隱憂。

監管法規風險所影響層面為全球性的並可能帶來衰退，因此全球 CEO 也視此為第三大風險，此次調查結果也顯示，26% 台灣 CEO 認為未來一年內會將面臨經濟衰退的景況，而更有高達 86% 全球 CEO 認為未來衰退是可預期的。因應近年來詭譎多變的市場，30% 台灣 CEO 也於企業內部增設因應地緣政治問題的相關策略，以隨時回應市場需求，此外，26% 台灣 CEO 將推動企業整體數位化與連結度，使企業更具韌性與靈活度，而 20% 則願意投入抗通膨之資金並增加成本。

然而，在「所屬產業前景」中，僅 78% 台灣 CEO 表示未來三年將樂觀視之，較 2021 年 (96%) 減少了 18%，信心程度位居全球 (85%) 及亞太區 (74%) 中間，這與近年來中美貿易戰、俄烏戰爭所產生的屬地主義與供應鏈議題有極大關聯。透過調查也發現，全球 (71%)、台灣 (58%) 與亞太區 (56%) 企業 CEO 對於來「全球景氣發展」未來三年的信心程度較為保守，面對詭譎多變的全球政經局勢、多元人才布局、企業數位化的轉型、ESG 策略與重組的國

際供應鏈等，CEO 仍審慎以對，隨時做好萬全的準備。

## 淨零排放為全球共識，「環境 / 氣候變遷風險」影響企業營運甚鉅

第二大風險則為「環境 / 氣候變遷風險」(18%)，實現 2050 淨零碳排的永續社會已是全球政府與企業共同努力的目標，2022 年 9 月氣候變遷及企業永續發展電子報內容可發現，多數大型已有完善的永續計畫，例如：全球電商龍頭 Amazon 致力在其海空陸與倉儲營運管理中，實現營運低碳，朝著 2040 零碳排放的目標前進；全球第二大的石油商也承諾，以 2016 年為基礎，預計在 2030 前達到碳排減量 50% 等。76% 台灣 CEO 同意未來三年將全力實踐企業 ESG 策略及其承諾，此數據略高於全球 (64%) 與亞太區 (70%) 的 CEO，這也說明台灣 CEO 在 ESG 的規畫上已漸趨成熟。

## 新興科技與數位安全驅動企業加速轉型

新興 / 顛覆性科技風險 (16%) 與數位網路安全風險 (12%) 分別列為台灣 CEO 第三及第四大風險，這兩大風險年年皆被 CEO 視為企業前五大風險。《2022 全球科技應用調查報告》<sup>1</sup> 中顯示，新興科技技術日趨成熟，61% 科技業領導者預期將在兩年內採用關鍵的創新技術以整合其營運平台，包括運用 Web 3.0 和元宇宙等。企業隨著新興科技不斷創新變革的過程中，數位網路安全的風險也不斷加劇，《2022 年 KPMG 臺灣企業資安曝險調查報告》<sup>2</sup> 說明，KPMG 近年所服務駭客入侵的資安事件中，高達七成的企業客戶無法掌握由潛在系統漏洞所堆積的「資安盲斷層」，導致資安危機不斷重演；因此，高達 84% 台灣 CEO 認為建立數位網路安全的企業文化與建立技術管控同等重要，企業導入新興科技也需同步掌握資安風險。

## 地緣政治議題再次引發關注，CEO 重新檢視供應鏈與投資策略

今年列為第五大風險的則為屬地主義風險 (8%)，在過去幾年中，因中美貿易戰、脫歐等，屬地主義風險不時影響著台灣企業的布局策略，而今年因俄烏戰爭及美國晶片法案等，地緣政治議題再次引發關注，在未來六個月中，為防範此風險，56% 台灣 CEO 表示將調整供應鏈，透過多元管道生產減緩壓力，此外，40% 台灣 CEO 計畫將重新規劃其投資策略，而有 40% 則希望能轉移海外業務回國內。

### 企業部署製造基地多元化，打造韌性供應鏈

過去兩年，供應鏈的變動與重組使企業承受重大壓力，近期國際地緣政治緊張局勢與中國面對疫情的清零政策，一再衝擊生產與勞動力市場。調查指出，

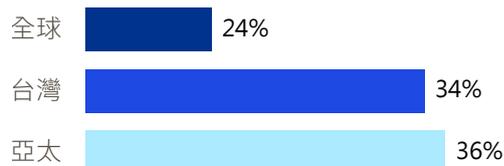
台灣 (34%) 與亞太區 (36%) CEO 皆認為該企業未來三年將採取製造地點多元化為首要策略，擬在東南亞與拉丁美洲國家增設生產據點。當生產基地更貼近市場時，除了可以縮短物流時間與成本、減少碳排放，並分散供應鏈風險。根據中華民國全國工業總會「產業界對東協和南亞布局之意見調查」，超過六成的台灣廠商已前往東協、南亞投資布局，其中以越南占比最高，其次為印尼及泰國。

此外，全球 (27%)、亞太區 (28%) 與台灣 (30%) CEO 表示該企業未來將對不同層級的供應商採取更嚴謹的監管措施，以緩減供應鏈危機。當利害關係人逐漸重視企業的社會責任，驅使企業更加關注供應商與合作夥伴是否履行勞工人權平等、環境保護、永續發展等議題，若企業能確實掌握供應鏈中所有層級的潛在問題，將有助降低風險，增強競爭力。

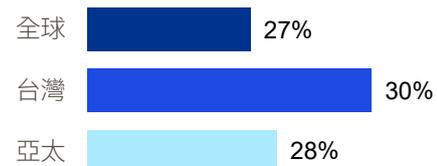
### 台灣與全球未來三年影響企業的風險

台灣		全球	
1	監管法規風險(22%)	1	新興/顛覆性科技風險(12%)
2	環境/氣候變遷風險(18%)	2	企業營運風險(10%)
3	新興/顛覆性科技風險(16%)	3	監管法規風險(10%)
4	數位網路安全風險 (12%)	4	環境/氣候變遷風險(10%)
5	屬地主義風險(8%)	5	「企業聲譽風險(10%)

### CEO 認同未來三年製造基地多元化為首要避險策略



### 企業將對不同層級的供應商採取更嚴謹的監管措施



<sup>1</sup> KPMG 《2022 全球科技應用調查報告》

[https://home.kpmg/tw/zh/home/insights/2022/10/kpmg-2022\\_--kpmg-global-tech-report-2022.html](https://home.kpmg/tw/zh/home/insights/2022/10/kpmg-2022_--kpmg-global-tech-report-2022.html)

<sup>2</sup> 2022 臺灣企業資安曝險大調查

<https://home.kpmg/tw/zh/home/insights/2022/09/2022-tw-cyber-risk-report.html>

## 3

## 驅動 ESG 進行式，擘劃企業永續經營策略

## 迎戰 2050 淨零排放賽局，減碳技術與人才缺乏恐成隱憂

2050 年達成淨零碳排已是國際對抗氣候變遷的共識，截至 2022 年 11 月，已經有 139 個國家宣示淨零排放的承諾（最新數據請查閱：<https://www.gomoea.tw/>），涵蓋了近 86% 的全球溫室氣體排放量，除了減少碳排、多使用再生能源，其中減碳技術也占了重要的一環。減碳技術因制度及政策的規劃都尚未到位，導致技術尚未能有效顯現碳中和或是負碳排之效果，四成以上的台灣 (40%) 及亞太區 (41%) CEO 表示減碳技術成為淨零排放最主要的阻礙，高於全球 CEO 的看法 (18%)，《2021 KPMG 淨零排碳準備度調查報告》<sup>1</sup> 指出，歐美國家在碳捕捉與貯存技術領域的投資金額較高，起始的時間點也更早於其他地區。

此外，全球 (22%)、亞太區 (24%) 及台灣 (22%) 的 CEO 一致認為，企業要降低碳排，缺少適當的永續人才或專精技術人員將成最大阻礙。KPMG 安侯建業永續團隊建議，企業招聘永續及能源轉型人才時，需與新同仁充分的溝通，喚起員工對工作的使命感，因永續相關工作工時長、需繁瑣地溝通和協調，若缺乏熱情將無法長期投入此類工作。

## CEO 認為企業實現淨零排放的最大阻礙

最大阻礙	全球	台灣	亞太區
缺乏適當的技術解決方案	18%	40%	41%
碳排成本	12%	8%	5%
技能和專業知識的缺乏	22%	22%	24%
複雜的脫碳供應鏈	28%	18%	9%
內部治理與管控較不完善	20%	12%	21%

雖然台灣企業在投資 ESG 起步較歐美國家晚，卻成長得快，超過四成 (42%) 的台灣 CEO 期望將其所屬企業 10% 以上的營收投資於 ESG 計畫，而全球 (20%)、亞太區 (28%) 的則約有四分之一的 CEO 認同此投資策略。尤其歐盟執行委員會提出「Fit for 55」包裹法案的碳邊境調整機制 CBAM (即碳邊境稅)，預計於 2023 年 1 月 1 日正式上路試行，而歐盟是台灣第四大出口國，首當其衝的產業包括石化、鋼鐵、紡織、水泥、造紙等產業，因此不少企業也積極投資開發新技術，以創造企業在循環新經濟的新優勢<sup>2</sup>。

## 翻轉永續風險，創新解方淬煉企業成長動能

從綠天鵝效應、供應鏈危機、俄烏戰爭到通膨升息，盤點各個撼動國際的重大風險，這些無所不在的 ESG 議題，在在考驗企業風險管理與承受衝擊的韌性，台灣 (82%)、全球 (73%) 與亞太區 (73%) 皆有超過三分之二的 CEO 認為 ESG 所帶來的挑戰 (如：收入不平等、氣候變遷等) 將對企業的成期成長和價值構成威脅。2022 年發布的《KPMG 臺灣永續風險大調查》中提出了 24 項橫跨環境、社會與經濟三大層面的永續風險，值得關注的是，過半皆屬社會層面議題，包含人口結構失衡、經濟不平等、勞動條件惡化與對立等，社會面風險正悄然逼近。

近八成台灣 (76%)CEO 期望以行動落實社會正義，近年來，社會創新的概念顯著發酵，企業紛紛尋找已深耕永續議題的社會創新組織合作<sup>3</sup>，綜效串聯多方利害關係人、善用科技與知識經濟的價值、促成多元合作模式，為環境、社會議題帶來解決方案，將更有機會攜手從社會與環境風險中挖掘嶄新商機，全球 (71%) 及亞太區 (63%) CEO 亦贊同此觀點。

### CEO 認為落實社會正義助於永續發展計畫



根據本次調查，台灣五成以上 (54%)CEO 認為，在未來三年內，「對社會議題採取更為積極的態度」將是加速 ESG 策略發展的關鍵，其次則為執行淨零排放策略並測量企業碳足跡 (16%) 以及強化各項標準量測與進行內部治理 (16%)。KPMG 氣候變遷及企業永續發展團隊建議 CEO 從三個創新方向著手，將永續風險轉為商業成長動能：

1. 從環境保護到循環共生，以創新方式為未來地球環境找到解方
2. 從慈善公益到社會創新，攜手多元利害關係人，打造共好社會
3. 從世界工廠到地方韌性，發展地方特色，促成投資與創生雙贏的新契機

### 永續準則邁向統一，掌握 ESG 揭露趨勢回應資本市場訴求

隨著全球永續共識凝聚，各項監管機制將改變企業未來的決策模式。根據美國 MSCI 趨勢分析<sup>4</sup>，全球多個市場、監管機構正研擬 ESG 規範，其中，有些

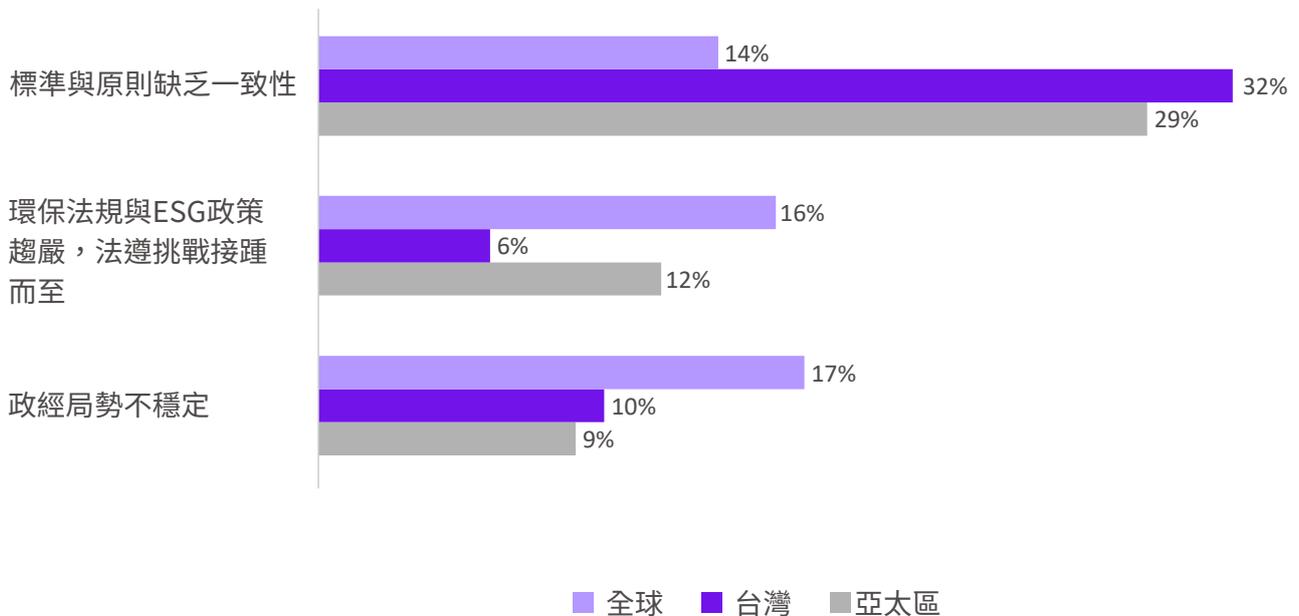
監管核心領域朝向合流，例如：氣候相關揭露；但在「氣候風險揭露」之外的規範框架多數仍呈現差異分裂。32% 台灣 CEO 認為實踐 ESG 時最大的挑戰是缺乏一致性的標準與原則，為使資訊揭露具可比性及一致性標準，國際會計報導準則 (IFRS) 基金會成立國際永續準則委員會 (ISSB)，並於 2022 年 3 月發布「IFRS S1 永續相關財務資訊之一般性揭露要求」與「IFRS S2 氣候相關揭露要求」兩份草案徵求各界意見，積極建立公允且統一的企業永續揭露準則；同時，我國金管會亦於 3 月正式啟動「上市櫃公司永續發展路徑圖」，擴大溫室氣體盤查對象及範圍，強化 ESG 資訊整合。

當一致的揭露標準已成國際趨勢，可預期資本市場及政府監管機構皆提高資訊揭露品質與強度的要求，而 28% 台灣 CEO 也在思考如何強化機構投資人與利害關係人對永續報告書的認同，全球 (16%)、亞太區 (28%)CEO 也致力提升此面向。金管會「公司治理 3.0- 永續發展藍圖」逐步規範上市公司編製與申報永續報告書，可參考「氣候相關財務資訊揭露」(TCFD)，以及「永續會計準則委員會」(SASB) 所提出的框架。根據 CSRone 永續智庫與國立政治大學商學院共同出版之《臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢》<sup>5</sup>，36.8% 台灣企業參考 TCFD、18.3% 則參考 SASB 框架，顯示出整合性揭露已成趨勢，建議企業需掌握 ESG 揭露及國際永續評比之發展，方能回應資本市場及利害關係人之期待。

### 杜絕漂綠 (Greenwashing) 風險，企業永續資訊揭露需強化第三方確信

14% 台灣 CEO 表示其所屬企業正面對來自利害關係人對「漂綠」的懷疑，然而在 2021 年只有 4% 的 CEO 有此看法。全球 (17%)CEO 亦歷經相似情況比例較 2021 年 (8%) 增長了許多。

## CEO 認為實踐 ESG 最大的挑戰來自揭露資訊一致性

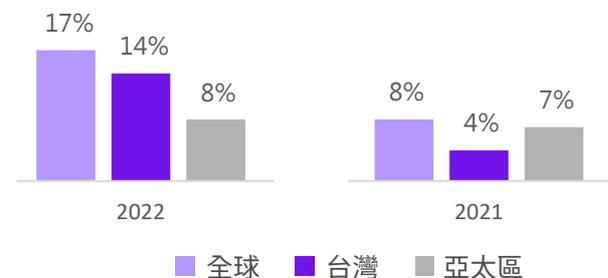


為提升永續報告書的可信度，永續資訊除經組織內部稽核外，應取得第三方保證確信，可以強化資訊揭露的公信力。全球 (52%) 超過半數的 CEO 力求透過外部第三方確信強化 ESG 資訊品質與可靠性，以達到投資人及利害關係人之期望，台灣 (68%) 及亞太區 (73%) 更有高達近三分之二 CEO 認同。近年來，環保法規與 ESG 政策趨嚴加上全球政經局勢瞬息萬變，致使全球 CEO 認為 ESG 的推動面臨諸多挑戰。儘管監管法規日趨嚴苛，根據調查結果顯示，仍有 18% 台灣 CEO 認為永續報告書的完整性及正確性，與財務報告相比，尚有進步空間，而全球 (15%)、亞太區 (23%) CEO 皆持相同觀點。

而為支持淨零轉型、避免漂綠，繼歐盟於 2020 年發布永續分類規則 (EU Taxonomy) 後，金管會於 2022 年 9 月公布「綠色金融行動方案 3.0」，以「整合金融資源，支持淨零」為目標，期許借重金融市場的

投融资影響力，促使企業重視 ESG 議題與淨零轉型，深化永續發展，未來也將持續研擬與推動永續經濟活動認定指引，企業可於年報、官網、永續報告書或公開資訊觀測站等，參考指引自願揭露其相關資訊，達成與投資機構的雙向溝通。

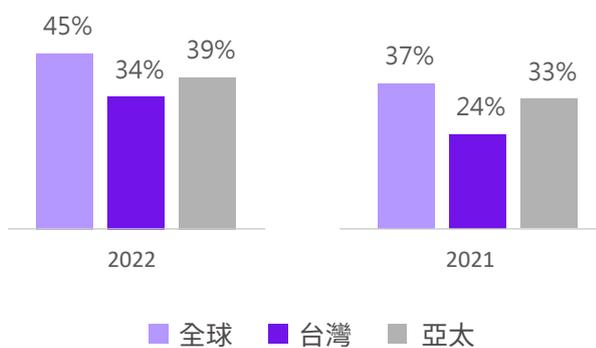
## CEO 認為所屬企業面臨來自利害關係人對漂綠之懷疑



## 力拼 EPS 更要追求 ESG，永續議題蔚為市場投資主流

34% 台灣 CEO 表示，推展 ESG 計劃有助強化企業財務表現，相較於 2021 年 (24%) 有明顯成長，而近半數的全球 (45%) 及亞太區 (39%) 的 CEO 亦認同。根據《2022 施羅德全球投資人大調查》，超過 6 成的受訪者坦言，企業布局永續基金的誘因，是以報酬率為首要考量，《臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢》亦指出，連續 7 年臺灣出版永續報告之上市櫃企業每股盈餘 (EPS) 及權益報酬率 (ROE) 皆優於台股大盤。此外，全球 (27%)、台灣 (46%) 及亞太區 (38%) CEO 認為，在氣候變遷相關議題中，若未能滿足利害關係人之期望，企業將面臨融資困難，反之，ESG 表現良好的公司，在資本市場募資成效較佳。

### CEO 同意發展 ESG 項目有助強化企業財務績效



當國際大廠相繼宣示 RE100，其對綠色供應鏈的選擇與要求更加嚴謹，而台灣作為世界製造業中心，為因應推動淨零轉型，經濟部工業局於 2022 年宣布「以大帶小」政策，由大企業帶領供應鏈，整合自身經驗與政府資源予以輔導，以產業龍頭為例，台達電、友達、台泥與正隆等透過大帶小，逐步落實減碳行動，企業不能僅一味追求財務表現，不僅難以取得訂單，亦難獲得投資人青睞。種種跡象皆

說明只看財務表現的「非責任投資時代」已日趨式微，達到 EPS 與 ESG 共好已成主流投資趨勢。

## 植入企業永續 DNA，大缺工時代「留才」不「流才」

2022 年初，全球資產管理巨頭貝萊德執行長勞倫斯·芬克在給企業 CEO 的一封信中以「資本的力量 (The Power of Capitalism)」為題，重新詮釋「利害關係人資本主義」、倡議企業使命與永續發展目標，國際永續權威機構 GRI 亦聚焦於此，七成以上 (74%) 台灣 CEO 表示，利害關係人要求企業提升 ESG 報告透明度，企業在獲利之餘，應顧及利害關係人的利益與期待。

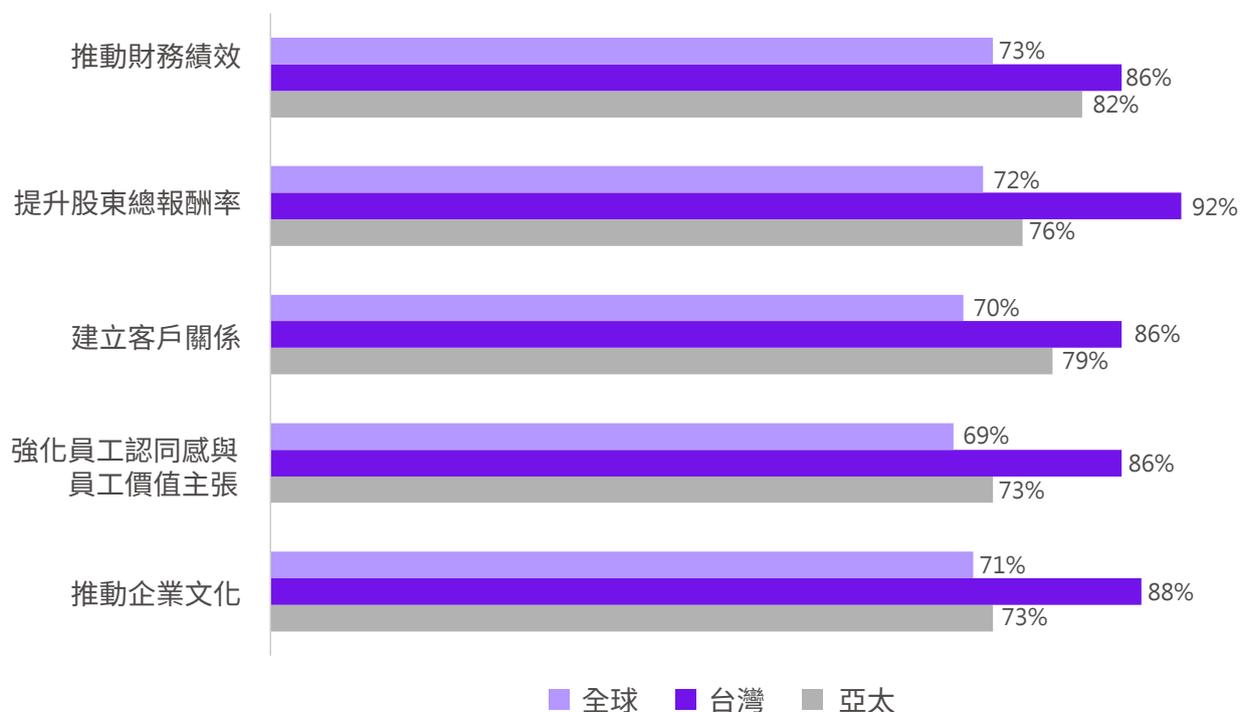
而台灣 (41%)、全球 (34%) 與亞太區 (33%) CEO 皆表示，提升永續報告書透明度的最大壓力來自於機構投資人，因其需仰賴企業所出具的永續報告，作為投資決策的判斷依據。值得一提的是，除投資人與監管機構外，來自員工與求職者關注企業 ESG 揭露與實踐的壓力相較去年提升超過 20%，顯見多元共融、平等的職場環境為人才缺口浪潮之下不可或缺的。

當企業使命被重新定義，股東並非唯一依歸，須廣納利害關係人觀點，除了良好的財務績效、提高股東報酬率及建立客戶關係，對內強化企業認同感與文化，亦是不可或缺的一環。全球 (38%)、台灣 (32%) 及亞太區 (32%) 皆有超過三成的 CEO 表示，企業若能針對不同利害關係人，敘說具說服力的 ESG 故事，將能更有效地打造企業形象、傳遞品牌價值之正面影響。讓人「有感」的永續故事，不僅能強化企業與客戶、消費者及社會之間的情感連結，更能與員工形成「共感」，在大缺工時代下，減少員工流失率，創造攬才留才之綜效。

## 利害關係人要求企業提升 ESG 報告透明度

	全球	台灣	亞太區
機構投資人	34%	41%	33%
監管機構	23%	19%	26%
員工或求職者	26%	27%	26%

## CEO 認為企業使命影響之層面



<sup>1</sup> 《2021 KPMG 淨零排碳準備度調查報告》  
<https://home.kpmg/nz/en/home/insights/2021/09/net-zero-readiness-index.html>

<sup>2</sup> 企業應投資創新減碳技術 打造循環新經濟  
<https://udn.com/news/story/7241/6343281>

<sup>3</sup> 社會創新 X 企業合作：讓社企流做你實踐永續的最佳盟  
<https://www.seinsights.asia/article/3289/3269/8625>

<sup>4</sup> 影響 2022 年永續發展的 15 項關鍵趨勢  
<https://ubrand.udn.com/ubrand/story/12116/6024676>

<sup>5</sup> 永續智庫年度報告：全球碳市場共識敲定 仍超過 8 成臺灣企業未進行碳足跡盤查  
<https://csrone.com/topics/7304>

## 4

## 數位轉型與資安仍有挑戰，人才議題是關鍵

## 企業的工作模式將成為招募人才一大挑戰

因應疫情，歷經兩年多的混合與遠距辦公模式，多數 CEO 認為這樣的新常態對於企業產生正向的影響，包括增進員工的合作創新能力、提高企業對於數位科技工具的投資、擴大人才的招募、提升工作效率等。然而，許多雇主對這樣的新興工作模式仍感到猶豫，認為面對面溝通合作會帶來更高的效率，並且對企業文化的營造至關重要，而國外大型企業，如：Apple、Google、Meta、Netflix、微軟、特斯拉等正努力著要求員工回到辦公室上班。調查結果發現，超過六成的全球 (65%) 及亞太區 (62%) CEO 表示將陸續啟動重返辦公室計畫，七成的台灣 CEO 也認為應該要盡快回到疫情前的辦公常態。

在通貨膨脹加速、少子化與疫情催化下，使得現今勞動力市場態勢緊張，企業要求恢復實體工作模式時，容易引發員工的反彈聲浪，調查報告顯示，全球 (28%)、亞太區 (38%)、台灣 (30%) 的 CEO 表示其企業三年後將持續執行混合辦公模式，而度假辦公 (Workation) 這類全職工作者到異地一邊旅行一邊工作的模式也將成為新興型態，未來企業如何符合員工對於混合與遠距辦公模式的期待，將成為招募及留才的一大挑戰。此外，KPMG 《Current Trends in Remote Working: Work From Anywhere》<sup>1</sup> 報告中也說明，稅務及勞動等相關法令，是目前企業招募遠距工作人才所面臨最大挑戰。

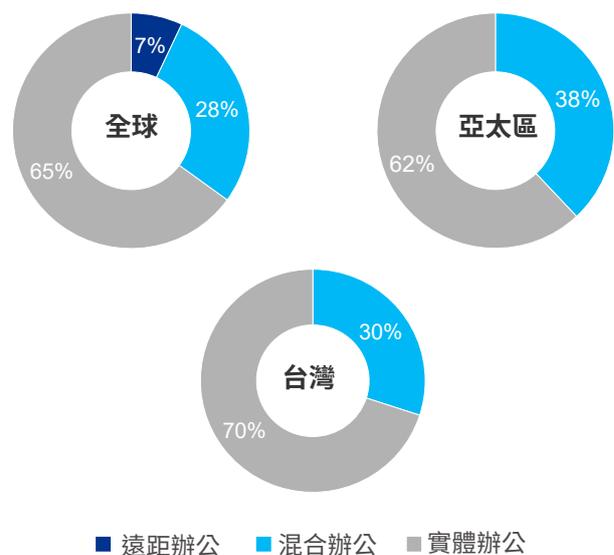
## 結盟不同領域的合作夥伴對於精進數位化至關重要



## 精進數位轉型需群策群力，共同擘劃數位藍圖

科技日新月異，讓人耳目一新的創新科技應用推陳出新，在數位轉型行之有年後，企業領導者更加重視數位科技與營運策略間的鏈結度；近八成 (78%) 的台灣 CEO 表示，所屬企業正積極的建構數位投資藍圖，以確保能夠領先業界，也期望能透過多方整合，貫徹企業全面性數位轉型。

此外，全球 (71%)、亞太區 (54%) 及台灣 (68%) 的 CEO 認為透過打群體戰、結盟不同領域的合作夥伴是持續精進數位化的關鍵。在台灣經濟發展過程中，過去中小企業與傳統產業扮演重要角色，礙於資源受限的情況下，建議可以透過策略聯盟的方式，結合彼此的資源，共同實現策略目標。如由台中精機、永進機械、百德機械與台灣麗馳四家整機廠領導的 M-Team，協助旗下協力廠商轉型、升級，不僅能提升產品品質，還能提升國際競爭力、開發新市場，達到雙贏局面。

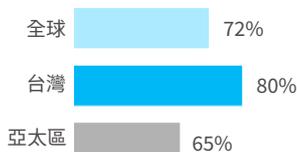


## 近八成台灣 CEO 表示數位疲勞、人才荒將成新風險與挑戰

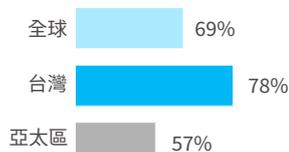
微軟「2022 全球工作趨勢指數報告」<sup>2</sup>指出，遠距工作帶來的彈性也讓企業員工面臨工作和非工作時間的界線變得模糊的問題，54% 受訪者表示感受到工作過度，39% 則指出自己是明顯疲勞，顯見「數位超載」成為新時代下的風險與問題。依此調查報告顯示，高達八成台灣 CEO 認為企業要繼續執行數位轉型必須先解決眼前的數位疲勞的問題，而全球 (72%)、亞太區 (65%) 的 CEO 亦同意此觀點。面對數位轉型的挑戰，培育 AI、大數據、物聯網等人才也成為企業運用新興科技來轉型創新的一大難題。相較於全球 (69%) 與亞太區 (57%)，近八成 (78%) 的台灣 CEO 認為能否持續並快速有效地推動數位轉型成為爭奪人才與開發客戶的重要關鍵。KPMG 安侯建業顧問部副總經理劉彥伯就說明，依天下雜誌報導近兩年來，六大產業新增的工作涵蓋工業 4.0 與智慧製造、大數據分析、數位行銷、社群經營與電子商務等，非常需要關鍵技能支持，此類工作大多需要跨域整合與創新的能力，從傳統教育場所不易培養，也因為如此，擁有數位創新技能或願意自主學習的人才，將企業數位轉型成功與否的關鍵。

有鑑於此，台灣半數 (50%) 的 CEO 計畫將資金聚焦於職能培訓，高於 2021 年的 28%；全球 (56%) 與亞太區 (67%) 的 CEO 則優先著重於採購新興科技，以實現企業轉型目標。

**企業必須先解決現階段的數位疲勞問題，才能加速轉型腳步**



**持續快速並有效地推動數位轉型成為爭奪人才與開發客戶的重要關鍵**



## 高達八成台灣 CEO 對資安準備深具信心，採主動防禦強化韌性

世界經濟論壇《2022 年全球網路安全展望》(Global Cybersecurity Outlook 2022)<sup>3</sup>中指出，過去因應新冠疫情爆發，新型態數位生活模式快速發展，「網路安全失效」則被視為當前全球面臨的一大威脅。在新興與顛覆性科技驅動與考驗下，企業不斷強化其數位韌性，超過八成 (84%) 台灣 CEO 對於其數位網路安全準備度頗具信心，高於全球 (56%) 與亞太區 (71%) 的平均數據。根據《KPMG 2022 臺灣企業資安曝顯大調查》顯示，雖然台灣金融業、半導體業、電子商務三大領域的平均網路防護分數較全球高，但多數企業之資安防護能力仍有待加強。過往台灣企業多以採購資安防禦設備的被動防禦<sup>4</sup>，面對駭客攻擊日益嚴峻，CEO 也逐漸轉以主動式防禦的攻防手法因應，以達有效的資安治理。

## 專責團隊領導 資安文化育成從內部著手

高達九成台灣 CEO 將數位資訊網路安全視為企業的潛在競爭優勢，顯示資安已成為企業布局與決策時的關鍵考量因素。

除了各產業組織努力提升其資安強度，金管會也明定今 (2022) 年底前，國內 113 家上市櫃公司需有條件地設立資安專責單位與資安長 (Chief Information Security Officer, CISO) 職務，以因應更加嚴峻的資安挑戰。然而，設置團隊只是企業的第一步，84% 台灣 CEO 深知「建立數位網路安全文化」與「建立技術控制」同等重要，而七成以上全球 (73%) 及亞太區 (72%) CEO 也認同其重要性，資安團隊需從內部組織文化著手，強化員工風險意識，才能在日常工作中建立資安防護力。

### 企業將資訊安全視為策略功能和潛在的競爭優勢



### CEO認同「建立網路安全文化」與「建立技術控制」同等重要



### 地緣政治風險之下 資安成為新興攻擊目標

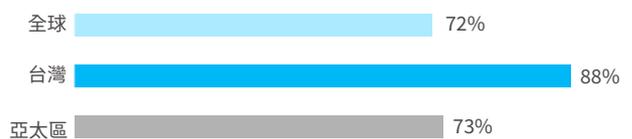
台灣因地緣政治與區域鄰近性，成為各種新式資安攻擊熱區<sup>5</sup>，過去在疫情期間，台灣遭受網路攻擊的頻率也高於亞太區其他國家。依此次報告結果顯示，高達七成以上台灣 (76%)、全球 (73%) 與亞太區 (70%) 的 CEO 皆擔憂地緣政治升溫，將加劇企業資安攻擊的風險，在這場數位資訊戰中，數位網路安全

已提升至國家層級，面對地緣政治風險，讓企業、公部門與大型基礎建設重新檢視曝險狀態，全面性審視目前網路防禦現況並加強防護、重視資安人力警訊，進一步導入並驗證資安國際標準。而危機之下，台灣 (88%)、全球 (72%) 與亞太區 (73%) 的 CEO 表示，若遇到勒索軟體 (Ransomware attacks) 攻擊，企業內部已規劃準備好解決方案，台灣 (78%) 與全球 (65%) 的數據相較 2021 年皆有明顯提升。

### 地緣政治的不確定性引發企業內部對網路攻擊的擔憂



### 多數企業已預備好解決方案以因應勒索軟體之攻擊



<sup>1</sup> Insights on current trends in remote working  
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/03/insights-on-current-trends-in-remote-working.html>

<sup>2</sup> Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?  
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/>

<sup>3</sup> Global Cybersecurity Outlook 2022  
<https://www.weforum.org/reports/global-cybersecurity-outlook-2022/>

<sup>4</sup> 新型態資安攻防戰開打，面對 APT 攻擊該如何主動防禦？  
<https://buzzorange.com/techorange/2022/06/09/teamt5-cyber-security/>

<sup>5</sup> 網路攻擊為地緣政治新變數 應納入營運風險考量  
<https://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?id=641588>

A photograph of a modern office hallway. The hallway features a glass wall on the left side, reflecting the interior lights. The ceiling is made of light-colored wooden panels. The floor is a light-colored, polished material. In the background, there is a set of double doors with a green exit sign above them. The overall atmosphere is clean, bright, and professional.

# 企業領導者的 關鍵決策與思維





中信金控總經理 陳佳文

## 以數位創新升級金融體驗 積極海外布局與國際競合

中信金控總經理 陳佳文

新冠疫情、貿易戰的黑天鵝效應，加上全球利率急升、通膨嚴重，對金融業造成劇烈衝擊，然而，危機也可能是轉機。中信金控總經理陳佳文表示，美國聯準會 (FED) 利率政策，讓疫情期間的債券、股票、甚至房市都有所震盪。「2022 年至今美國已升息 17 碼，利率的急速拉升使得債券的殖利率漲得非常快，以投資為主的保險事業相對辛苦，股票回檔了很多，債券也跌了很多，讓台灣不少大型壽險公司面臨淨值保衛戰。」他分析，通膨下的物價指數仍在高檔，但估計將從漲幅高峰回落，升息速度減緩；而相較保險業務所面臨的風險，銀行業務則因利差擴大，反而有利於增加收益，加上台灣升息幅度較緩和，銀行發展相對穩健。陳佳文認為，此刻正是金融業需要靜下心來，重新盤點風險管理與資產配置的時機，為變局下的商機重新布局。

### 以智能科技創新金融體驗，落實精準行銷、風險管控

中信金致力推展數位創新，有許多業界創意，成效卓著，近期榮獲全球著名科技諮詢與研究調查機構 IDC「2022 台灣未來企業大獎」，陳佳文則榮膺「亞太年度 CEO」殊榮，為首位摘下桂冠的台灣企業領袖。陳佳文認為，數位金融必須走入生活場景，才能滿足客戶需求；透過建構高效流程，落實 EdgE (Digital End-to-End) 與「Banking Everywhere」兩大數位轉型願景；同時，以 AI、大數據的智能科技創新金融體驗，做好精準行銷、風險管控；最後與外部跨域結盟策略，從日常生活拓展金融場景，開創無時不在、無所不在且最有溫度的金融服務。

陳佳文以 2020 年疫情紓困期間，中國信託幫助 28 萬名勞工申請紓困貸款為例，能在短短 3 個月內完成原須耗時 2 年半的作業量，除了分行同仁加班投入，關鍵正是推動數位申貸平台全程智能化與自動化，精進 AI 智能徵審處理系統提升審理效能，並透過信保基金投保自動化加速撥貸時效，讓勞工紓困貸款完全線上申辦，避免親赴群聚接觸，真正即時紓困。

此外，疫情催化零接觸服務，中信銀也推出 Apple Messages for Business 服務，透過 Apple 裝置上 Messages 應用程式，顧客到分行使用手機 NFC（Near Field Communication，近距離無線通訊）感應，就能直接領取號碼牌，不只減碳，更具效率。同時，全面導入 RPA 流程機器人，提高服務與作業效率，進而提升客戶滿意度；迄今 RPA 應用已超過 600 項，大幅替代人工作業量。不只升級服務，中國信託也開發以 AI 技術輔助風險辨識與交易監控、融合流程自動化的智能 AML（Anti-Money Laundering；洗錢防制）平台，在數位金融提升之際，更要降低金融犯罪風險。

「今天不花錢，明天就要後悔！」陳佳文直言，中信金以全球頂尖金融機構為標竿，數位轉型正是關鍵競爭力，往全球必然的趨勢邁進。

### 積極全球布局，做台商與核心客戶的最佳後盾

作為臺灣最國際化的銀行之一，中信銀在臺灣共有 152 家分行，並於 14 個國家及地區設有 216 處海外分支機構，能密切聯繫美國與亞太、大中華區業務。陳佳文認為，台灣內需市場小，加上製造業深具全球隱形冠軍的實力，即使金融業要跨出台灣很辛苦，卻是一條非走不可的路——當銀行積極走出去，拓展海外業務來服務核心客戶，也是國力提升的體現。2022 年，中信金控海外布局立下新里程，中信銀完

成增持泰國「LHFG 金融集團」股份至 46.6%，成為該集團最大股東，為台灣金融發展史寫下新頁。陳佳文表示，中信銀將結合集團資源助攻其數位與消費金融服務能力，同時聚焦中小企業，成為台商與當地客戶的最佳後盾，驅動海外金融市場業務成長能量。

在地緣政治、全球供應鏈重組之下，金融業的海外布局有風險，卻也充滿機會。陳佳文指出，除了台商設廠的南向重點國家包括泰國、越南、印尼，前進美國設廠的短鏈策略，則成為中信紐約、洛杉磯等子行的利基。同時，海外布局是替台灣金融人才打造國際化平台，透過外派的優異薪資、格局視野的歷練，讓人才更具競爭力。陳佳文期許，海外布局將是中信的重點發展策略，未來海外獲利貢獻目標能從 30% 左右提升至 40%，甚至能為台商客戶從海外服務回台灣，擘劃並深耕國際金融版圖。



中華電信總經理 郭水義

## 垂直整合打造智慧島嶼 攜手供應鏈邁向低碳永續

中華電信總經理 郭水義

2021 年，中華電信完成了三年策略轉型，並成為國內電信業的獲利王，經營績效卓著。中華電信總經理郭水義表示，中華電信始終秉持四項價值理念：誠信、客戶導向、創新、當責，實踐「永遠走在最前面」的品牌精神。疫情過後，如何讓台灣整體更好、提升產業韌性，並掌握疫後的創新商機，中華電信提出四個 ABC，不僅為全民升級，更要打造智慧島嶼讓百業升級。

### 四個 ABC，垂直整合服務、技術、人才

郭水義強調，四個 ABC 的概念，是以 5G 和 AIoT 為基礎，用開放平台廣納合作夥伴，注重軟硬結合、垂直整合。第一個 ABC，是指透過 Acquire、Build、Collaborate，提供客戶多元應用服務：中華電信能掌握核心技術的部份，就可自行開發 (build)；而未能掌握核心技術的部分，則採取廣泛結盟合作

(Collaborate) 的方式，透過參股或併購 (Acquire) 來強化策略合作關係，為更多消費生活場景優化服務。第二個 ABC，是指深耕 AI、Big Data / Blockchain、Cloud / Cyber security，建構可廣納夥伴之開放平台：要快速提供應用服務，就必須有技術驅動的賦能平台支撐，其中最關鍵的就是人工智慧 (AI)、大數據 (Big Data)、區塊鏈 (Block chain)、雲端 (Cloud) 及資安服務 (Cyber security) 等。

第三個 ABC 是在寬頻網路方面，指的是 Always Broadband Connected：網路是中華電信的強項，特別是疫情加速大量線下場景往線上移動，「高速寬頻隨時連線 Always Broadband Connected(ABC)」提供客戶無論在企業、家中或移動中無縫接軌的順暢體驗。

第四個 ABC 是在人才方面，指的是 Attitude、Behavior、Competence：人才是一切的根本，也是公司最重要的資產，必須找到抱持對的態度 (Attitude)、會做對的事情 (Behavior)、具備核心競爭能力 (Competence)，並與時俱進的人才。

金管會要求上市櫃公司必須在 2023 年底前設置資安長，企業的資安管理越發受到重視。郭水義表示，資通訊安全的基礎設施是電信服務的根本，中華電信在早在 2013 年即建立智慧資安監控中心 (CHT SOC)，累積豐富的大規模駭客攻防實戰經驗，並於 2016 年設置資通安全處，積極與政府、國際資安組織建立聯防機制，有效強化企業整體資安防禦力。此外，也投入大量資源培育資安人才，資安研發及技術團隊超過數百人，「透過軟硬體、資安健檢與建置服務，為不同需求的客戶提供資安管理；運用善意演練攻防，紅白對抗，提升 APT 攻擊認知與防護能力，嚴謹的培訓機制，強化團隊資通安全意識。」

寬頻網路成為現代工作與生活的必備，強化資安則是開放網路的前提要務。郭水義指出，資通訊必須將「資安、網路、雲端、邊緣運算、終端」整合，才能打造優質垂直場域。以智慧交通為例，有了資安、網路和雲端，加入「邊緣運算」即可預測車流量；有了「雲端」如自駕車，就有機會從資安、預測到終端，都加以整合相關資訊。

身為電信業龍頭，中華電信 5G 時代的實踐「廣結盟」策略，創造新經濟生態鏈。郭水義表示，以 ICT 作為驅動引擎，以 4G、5G、光纖、無線網路、三網融合寬頻網路及雲端成為中華電信的雲網資產，將產業升級帶動智慧工廠、智慧醫療，創新體驗價值打造 AR、VR 影音文化的藝術展演，創造 5G 沉浸體驗。特別是緊急救護，透過急救員 AR 物聯網

雲端傳輸、醫生遠距即可診療判斷，為「一分鐘救一條命」醫療現場加乘力量。

## 攜手供應鏈減碳，開創 ICT 產業低碳未來

面對淨零碳排、永續 ESG 的全球趨勢，中華電信除了全面光纖上網提升傳輸效能，強化核心價值，更要攜手供應鏈，減碳從源頭做起。郭水義指出，過去多數企業在進行碳盤查時，多只聚焦在範疇一及範疇二的直接與間接排放，但事實上，範疇三所指向的供應鏈，才是最大的癥結點，同時也是企業推動減碳最具挑戰性的地方。2008 年，中華電信率先執行「供應鏈永續管理行動」，是全國最早推動永續供應鏈管理的電信業者，並有超過 100 家供應商現場稽核，逐步提升供應商夥伴的永續力，落實 ICT 產業低碳排的願景。

「把環境改變 (Change) 帶來的挑戰 (Challenge) 當成機會 (Chance)，正是提升國際競爭力的關鍵。」郭水義表示，中華電信積極促進環境永續、落實 ESG，不只在全台建設超過 50 處太陽能光電，並積極採購再生能源，未來將申請加入「RE100」全球再生能源倡議，承諾於 2040 年達成 RE100 的 100% 使用再生能源的目標、2050 年達成淨零碳排，期許創造更多社會正面影響力。



研華科技綜合經營管理總經理 陳清熙

## 三法寶為品牌升級 抵禦規模經濟被打破的逆風

研華科技綜合經營管理總經理 陳清熙

從 2018 年中美貿易戰、2020 年新冠疫情帶給全球製造業的重大改變就是供應鏈「去全球化」。過去 30 年，全球製造業高度往人力成本低廉、生產效率高的中國；但現在，因中美對峙加上疫情干擾，台商被迫把產能打散，碎片化至東南亞、印度、中南美洲等國。研華科技綜合經營管理總經理陳清熙指出，過去四年改變供應鏈的驅力中，最大一股力量就屬地緣政治，以研華為例，該公司在既有中國、台灣、日本三大廠區外，內部也正在規劃赴馬來西亞、墨西哥建建立第四地的產能。

### 地緣政治催化短鏈生產、現地設計

而在多國佈局的邏輯背後，是區域化供應。陳清熙指出，研華在日本、馬來西亞、墨西哥的廠區未來將會在地供應，滿足特定客戶的客製化訂單；至於標準化、可大量生產、行銷全球的產品，則會

由中國與台灣廠區負責。然而，地緣政治的影響，不只是工廠的所在國，還包括產品的「設計」。有鑒於中國標案市場，已規範電腦產品必須搭載俗稱「中國芯」、也就是中國晶片設計廠的中央處理器（CPU）與晶片，研華目前也有一組專門設計各種搭載中國芯的工業電腦的團隊。從供應鏈最顯而易見的改變，就是製造國從單一走向分散，其次是從產品的「設計」，也需有兩套規格，一是針對中國市場打造的产品，二則是供應給「非中國」（non-China）市場。

陳清熙指出，這進一步產生的問題就是，當一項產品的零件設計、製造基地，被迫從單一變多元，原來受惠生產高度集中，而帶來規模經濟、單位成本下降的優勢，將因為分散而導致成本上升，若無法有效轉嫁客戶，企業利潤將面臨下滑風險。

## 迎戰碎鏈，以三法寶提升競爭力

走向供應鏈的碎鏈時代，研華也做足了準備，以三個法寶因應隨之而來的成本問題。

第一個法寶是品牌。陳清熙說，研華與台灣其他下游電子廠最不同之處，就是該公司有 75% 的營收是來自自有品牌的工業電腦，僅 25% 是代工業務所貢獻，營收以自有品牌為主的好處是，研華在過去五年以 37%~40% 的毛利率，傲視電子五哥平均約 4%~7% 的毛利率。

「研華比較幸運，我們的材料佔成本約 90%，人工與製造費用佔成本 10%，意思就是，研華的生產成本比較 care（在乎）的是供應鏈優化，而不是人工成本，」陳清熙解釋，當品牌成為主要營收來源，毛利率將隨之攀高，在這個情況下，也較能抵禦生產基地多元化、多國化對成本的衝擊。

第二個法寶，則是將產品往下延伸到解決方案，或向上佈局軟體。「我們賣一台電腦給半導體大廠的 SI（系統整合商）可能十萬塊，但是它組裝成一台很大的機台，賣給台積電可能是千萬元，這就可以知道，做解決方案跟做一台硬體，不管是產品單價、不可取代性，差異性都非常大！」陳清熙說。

他透露，研華發展物聯網市場有三個階段，其中，第一個階段是單純做硬體，第二個階段則是加入軟體，將硬體整合軟體，「也就是做解決方案！」目前其同業西門子、施耐德，都在市面銷售產業專用的應用程式（APP）。第三階段則是透過合資、入股、共創模式強化全球在地化布局。

第三個法寶，是數位轉型。陳清熙指出，研華定義數位轉型分為：數位優化、商業模式改變兩塊。對於大部分包括研華在內的公司，多是著重第一塊，

也就是提升公司的數據化能力，透過數字做決策，再利用大數據跟 AI（人工智慧）、做預測。

第二種的數位轉型，由於本質是商業模式的改變，例如 Uber 利用數位改變計程車產業的商業模式，較能落實在沒有營運包袱的新創公司上，而不是研華這種有 40 年歷史的公司，但即便如此，光是數位優化，能做的事情就相當多。

以研華來說，內部有一套數位管理系統，能夠讓內部人看到，在任何一個時間點內公司的營運績效，「譬如今天中午到目前為止，我們在全球的營收多少？或是目前為止，這個月有多少已定未交的貨？都一目了然！」陳清熙表示。

許多人認為，數位轉型是場燒錢、只有大企業能玩的遊戲，但陳清熙說，像上述的數位系統，就是研華的內部員工所撰寫，沒有花多少錢，「數位轉型最困難的，是『人的心態』跟『組織文化』的改變…至於當中一些 IT 工具的導入，這些投資並不會太大，不會有很多的金錢投資。」

他指出，為解決缺料問題，研華導入「用料收斂」專案，過程裡困難的不是採購新的零組件管理系統，而是如何讓工程師們改變原本依自我喜好選擇零組件的習慣，而去接受、進而去使用新的系統，且願意相信新的作業方式是可以讓公司運作的更好、營運風險更低。

陳清熙建議，數位優化是企業必定要推動且要持續進行下去，這將對企業提升競爭力、提升內部效能，將有非常關鍵的影響。



富邦媒體科技總經理 谷元宏

## 以大數據提升客戶消費體驗 創造綠色環境減碳效益

富邦媒體科技總經理 谷元宏

新冠肺炎下，催化零接觸經濟的大幅成長，也為電商零售帶來新的挑戰。富邦媒體科技總經理谷元宏表示，疫情為零接觸經濟帶來大量商機，而大量流量、貨物倉儲處理，也成為零售業的考驗。

「關鍵就在電商流程作業韌性與彈性，能否建構數位深度與廣度，運用完善科技架構來維持良好營運。」谷元宏認為，三年多的疫情所改變的消費習慣，即使疫情解封，使用電商來採購的生活模式仍對消費行為深植影響，加上數位世代的青年族群逐漸成為消費決策者，都將成為數位零售的動能，過去實體通路為王的時代將「典範轉移」，「不只是像富邦 MOMO 這樣的純電商，就連實體通路也將開發電商作為『工具平台』，電商的模式將更為廣泛，創造更廣的消費服務。」

### 持續數位升級，以大數據提供精準消費服務

谷元宏指出，零售電商的兩個重點：資訊流、物流。前者讓網站、APP 運轉敏捷、查詢快速，更能將數十萬筆資訊做數據學習，轉化為客製化的消費商機；後者則是實體物流，從倉儲、配送、準點抵達、後續可能退貨等，如何透過數據在有限的貨架精選上架商品，並對百萬用戶提供各種物流組合，挑戰更大。因此，即使 MOMO 是數位原生企業，仍在持續數位轉型，妥善分析大量數據，以提升客戶的消費體驗，為環境帶來正面效益，並帶動周邊生態系互利。

他以「包材建議專案」為例，透過資訊團隊親自走進物流現場，與包裝人員共同討論商品和包材尺寸等歷史數據，開發出包材模擬算法，讓包裝人員收

到訂貨單時，就能直接依據演算出的建議，立即知道該運用哪種紙箱、哪個生物可分解的環保袋，藉此完成精準包裝，提升效率。谷元宏還特別要求將環保袋的使用也納入演算法計算，以落實節能減碳。

「銷量預測專案」則鎖定提供顧客體驗。透過消費者的購物和瀏覽紀錄、商品進貨週期、行銷活動檔期等資料，開發模擬演算法，期望在不同倉庫備足各項商品，以滿足消費者需求。谷元宏說，人的消費習慣，可能有週期，也有各種促銷等因素，唯有更多數據來源，方能越趨精準預測。

既然人才是數位化的關鍵，MOMO 格外重視內部人才培養。谷元宏表示，MOMO 從職位需求對應人格特質來招募，同時，提出「菁英人才計畫」訓練優秀員工，是非常好的學習機會，對於自我目標清楚、挑戰進階職位的人才來說，是快速晉升的管道。IT 需要相當專業度，則為對外延攬人才。

### 層層保護、區區自治，提升人的警覺強化資安

除了出貨快速、數據判讀精準服務，資訊安全更是電商競爭力的關鍵。谷元宏說明 MOMO 對於資安的內外落實。對內是「層層保護、區區自治」，IT、網路設備等部門，與財會、銷售部門的資安標準不同，系統的資安設定是否足夠，並且落實法遵整合且具隱密性將是著力重點。此外，避免「人」成為資安破口，MOMO 為員工資安訓練、測試、提醒，希望讓警覺升級。請外部顧問、營運專家協助，藉由案例討論、駭客手法認知等，提升專業續密度，嚴防個資外洩，並與政府相關單元合作，降低消費詐騙的風險，升級資安，也是升級消費體驗。

「永續 ESG 是一定要做的事，並不高大上。」谷元宏表示，在董事會的大力支持下，MOMO 致力 ESG 提升企業形象，在推行之際，還要說服部門同

仁「轉念」；像是可分解塑料包材的成本可能比原來的貴 7、8 倍，包裝方式也較費工費時，「要改變想法，不是把 ESG 當作成本，成為綠色企業也不只是為了大環境驅使而做，而是讓顧客認同品牌，甚至能創造商業模式與更好的消費行為。」

「先從簡單的事情著手」，即是容易產生大量廢棄垃圾的包材減碳計畫開始。未來，MOMO 負責貨物運送的電動車，更能減少運行的碳足跡；建構 MOMO「綠色生活館」專區，串連友善環境的商品企業夥伴，在 MOMO 加強綠色商品的行銷曝光，運用商模來推動綠色生活。



旭榮集團執行董事 黃冠華

## 以數位轉型優化全球產能 以綠色供應鏈厚植產業永續能量

旭榮集團執行董事 黃冠華

美中貿易戰延燒，地緣政治越趨複雜，加上俄烏戰爭促使全球能源與糧食的危機，在在影響民生與工業。旭榮集團執行董事黃冠華表示，因應變局，全球製造業必須供應鏈重組，從過去的長鏈，改為現地製造的短鏈，讓生產出貨更快速靈活。以旭榮為例，過往非洲工廠產能大，現在則需要在亞洲積極提升產能，因應短鏈的亞洲客戶。不僅如此，過去歐美大廠規定不能使用新疆棉，而今更直接規範禁用中國棉，「內部供應鏈必須做區隔，部分大型工廠須轉為小型工廠，透過廠能調節，來滿足國際客戶不同內規需求，做好產品服務。」

### 人機協調的能力 決定數位轉型的成敗

廠能調節，關乎產線人力，旭榮深耕已久的數位轉型，恰能以自動化生產來順應供應鏈的變局。「轉型，是為了活下去要做的事，沒有什麼高大上，要

能創造更有效率的生產力，才有意義。」黃冠華分析，對於傳統產業、中小型紡織業者、製造業，數位化要投入的成本是營業額的好幾倍，後續的維護成本恐怕無法負擔，「比方，加裝感測器來監控生產品質，一旦部分壞了如果不能及時維修，則感測收集的數據無法反應真實的狀況，則數位化就沒有意義。」他強調，不是任何事情都要數位化才是有效率，「人機協調的能力」才能找出以智慧機器取代人工的平衡之道。

黃冠華點出，旭榮將 MIS 與 IT 分割開來，各司其職。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，未來找人才才能更到位子。在公司重要的內部研討會，由同仁提出，認為製造業導入外部 ERP 系統適應不易，而決定自建 ERP 系統。

最重要的是，IT 人員願意親赴第一線「蹲點」，在染整產線當染工、到產線當驗布人員，真正從使用者角度來開發系統。可以說，旭榮的數位轉型是由下而上來推動，建立內外共識，集體努力朝向目標邁進。

以集思廣益的「共治」作為旭榮獨特的企業文化，黃冠華對產業的「育才」與「留才」提出觀點。他認為，人才培養無捷徑，唯有經歷時間的考驗，方能從大數法則洗鍊出一群優秀戰將。「邏輯、常識、同理心」則是留才的關鍵，黃冠華解釋，具邏輯性的企業管理模式，企業主對職場文化的常識，以及在待遇福利上的同理，是留才的基本。旭榮是利潤中心制，視員工為重要的打仗夥伴，有獲利一定共享分潤。同時，總公司設有專職「識才」留才，讓人才能持續大展長才；甚至讓年輕人有機會以「變形蟲組織」概念，「去中心化」地領軍新項目的研發，擁有更大的舞台。

### 積極實踐碳中和，以綠色供應鏈接國際訂單

「作為全球布局的台灣企業，旭榮要找到與美中兩大陣營都能做生意的致勝點。這個致勝點，就是要『夠綠』，以永續 ESG 作為目標，積極降低碳排，實踐碳中和。」黃冠華表示，旭榮服務國際品牌客戶，很早就看見永續的趨勢。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，以符合國際客戶的標規。「旭榮把每一項布料的碳排量數據化，等於把織染成衣的製程碳足跡數據透明化，才能抓出如何優化能源使用、提升機台效能來積極減碳。」

「減碳或碳中和的永續實踐，絕不是口號，而是一定要做的事，攸關是否能接到國際訂單的實績實

戰。」黃冠華強調，旭榮的企業 DNA 就是創新，這些永續實踐，旭榮透過「ESG 永續季刊」將旭榮每一季的永續作為、全球在永續的進展、產區的現況，傳送給全球產官學客戶，特別是帶領台灣上下游中小型的供應鏈廠商一起做，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。

展望未來，旭榮將深化 ESG 來創造新商機，致力材質研發打造殺手級的商品。同時，對於製造業規模化、大量生產提出反思，「發展得更大，卻不一定更加值」，而如何以小型供應鏈來創造更有效率的運作，讓「最適效能」決定「最適規模」，或將為旭榮邁向天命之年再創高峰。

# KPMG 專家觀點



## 台灣，保守以對還是積極擴張？



**張維夫**  
董事總經理  
畢馬威財務諮詢股份有限公司

面對疫情肆虐，台灣過去兩年不論是在防疫或是經濟發展都交出了一張漂亮的成績單。但隨著疫情緩解，國際間的實體交流重啟，全球經濟卻又邁入了另一個危機。而台灣企業該如何面對這一波挑戰呢？

併購，是企業擴張版圖最快的方式，但不一定是最好的方式。從過去看來，台商在併購市場的足跡雖有所進步，但在全球併購的戰局中卻屬於後段班。根據 Refinitiv 統計資料，2021 年的全球併購案件數達 63,215 件，而台商參與的併購案件數僅 335 件，僅達 0.5%。以台灣身為全球第 21 大的經濟體來說，這百分比明顯與經濟力量脫鉤，顯示出相較於其他國家，台商對於併購並不熱衷。

從 KPMG 最新發表的 Global CEO Outlook 亦可看出端倪，僅有 36% 的台灣企業在未來的三年中將積極從事併購，這比例低於全球平均之 47%，也低於亞太區平均 43%。有趣的是，分別有 22% 及 18% 的台灣企業認為併購及與他人合資是未來三年達成企業成長目標的最重要議題，而這遠高於全球及亞太區的平均。我們或許可以解讀為，台灣企業認同併購及與他人合資對企業成長之重要性，但對於具體執行卻有多方疑慮。也因此，台灣企業將焦點置於自身之有機成長（28%，高於全球及亞太區平均值）。有機成長雖然速度較慢，卻有較高之可控性。根據 KPMG 台灣的觀察，近年來台商海外佈局的步調有加快的趨勢，雖然全球占比依然偏低，但也意

味著越來越多台商勇於踏出這一步。例如國巨集團、台泥、貿聯、中美晶、友嘉集團等，都是國內幾家多次涉足海外併購的公司，而他們這幾年的成長趨勢也有目共睹。這些成功案例可以給國內其他企業作為指標性參考。

展望 2023 年，在面對通膨及地緣政治等危機時，KPMG 認為企業應審慎考慮以下議題作為擬定策略目標之參考：

- 1. 地緣政治及供應鏈調整：**為因應客戶對供應鏈調整之要求，重新佈局供應鏈據點已成為台灣企業的重要課題，然海外設廠並非唯一選項，透過併購手段可以加速海外供應鏈佈局的腳步。
- 2. 升息：**全球各國央行都已升息作為迎戰通膨的武器，升息自然造成企業營運成本增加，導致併購資金成本上升。於此同時，併購標的在面臨資金緊縮之時，有可能必須降價求售。此時，對於資金成本相對較低的台灣來說，不啻是個出手併購的好機會。
- 3. 取得關鍵技術、人才及通路：**對許多企業而言，轉型是不得不為的趨勢，台商過去以低廉的製造成本取得市場的策略也面臨到挑戰。藉由併購取得所欠缺的技術、人才乃至於通路，將可以提供企業轉型所需之關鍵要素。

綜上，當全球經濟面臨嚴重危機時，往往是入市最好的機會。台灣企業可以藉由在這兩年所累積的底氣，重新梳理本身的企業策略，善用併購手段，開創新局。

## 供應鏈風險與策略



**陳彩凰**  
稅務部營運長  
KPMG 安侯建業

自 2020 年新冠疫情爆發迄今已進入第三年，全球疫情多有緩和趨勢，而各國也逐步開放邊境促使國際商業活動可望回歸常態，但跨國企業的 CEO 們無法很快轉換為樂觀的態度，因為各層面的挑戰仍舊非常嚴峻，總體經濟變數包括：地緣政治升溫的衝擊，通貨膨脹居高不下造成未來幾季的經濟前景充滿不確定性等，遑論數年的疫情影響人類的生活、消費型態亦會深刻改變商業模式。這些變化都促使跨國企業必須持續校準調整產銷供應鏈。

然而，跨國企業在過去幾年也鍛鍊出因應重大變數的經營智慧，舉例來說，疫情之初跨國企業必須迅速調整全球供應鏈建置第二產銷據點，隨後，跨國企業開始關注智能化營運工具，全力推動數位轉型。這些寶貴的經驗使 CEO 們展望未來多半抱持審慎正向的看法。2022 KPMG 全球 CEO 前瞻大調查綜合上述不同面向，歸納 CEO 們的相關看法針對供應鏈發展指出幾項重要的趨勢，也提醒相關風險。

跨國企業在疫情之初擬訂的供應鏈佈局策略，具體措施包含三部曲：「掌握變數，移轉供應鏈 1.0」、「啟動韌性供應鏈 2.0」、「傳承轉型與基業長青 3.0」三個階段性目標。後疫情時代，跨國企業的供應鏈布局較著重後兩項目標，持續深化韌性供應鏈，也更關注企業傳承及轉型以追求永續。分述如下：首先，跨國企業推動長期數位轉型已經是不可逆的，



**劉彥伯**  
工業產業主持人  
KPMG 安侯建業

相較於 2021 年度調查結果中 CEO 認為資訊安全位居各項風險首位，在 2022 年度的調查中，CEO 們表達其針對資訊安全的防備累積較多的經驗，也表示應對此挑戰的信心有所提升，但對於優化價值鏈所運用各種新興、顛覆性科技衍生的相關風險，CEO 們非常關注。除了運用智能自動化科技以經營跨國企業，由於供應鏈的布局觸及多國的金融監理、投資與租稅遵循法令，為監控遵循風險也須使用新興科技，此亦造成相關疑慮。

隨著全球疫情減緩，歐美各國藉由升息減緩通膨，卻造成消費者需求緊縮，導致 CEO 對未來一年經濟景氣抱持相對保守的預估。供應鏈的斷鏈效應轉為去化庫存，嚴重挑戰企業營運資金的調度韌性，全球股市的反轉也考驗企業從資本市場變現的能力！強化企業的韌性，財務構面營運資金的變現能力將成為首要任務，其次則是供應鏈資訊透明度與危機管理能力，商業模式創新與數位轉型亦是疫後企業普遍的規劃。KPMG 強調：串聯前中後台以客戶為中心的連結性企業型態，是提升企業能力的關鍵！

此外，在營運風險以及氣候變遷風險的雙重影響下，妥適應對 ESG 議題對於跨國企業是當務之急，很多 CEO 們表達出對於 ESG 永續議題所致企業聲譽風險的關切。更進一步來說，全球關切 ESG 議題促使跨國企業在全球建置工業 4.0 及 IoT 等智能自動化應

## 企業價值鏈重組與整合架構



用，亦需布建上下游透明、可蒐集且可重複驗證的碳足跡綠色供應鏈，綠色供應鏈衍生的相關成本如何分配在跨國企業的各國據點中，將影響跨國企業配置在各國的利潤，也造成跨國企業在各國繳納的稅額差生差異而影響集團有效稅率與稅務風險。換言之，ESG 議題除了與跨國企業聲譽風險攸關，也與營運風險的各層面有密切關聯。

總結而言，固然跨國企業深知近幾年來新世代全球供應鏈的發展趨勢，CEO 也很篤定將繼續推動已擬訂的相關布局策略，但鑒於各項總體環境的變數，企業為求穩健也將針對細節予以調整；在 2022 年 CEO 前瞻調查中發現 CEO 將可能策略性的凍結人力擴充招募策略，即便是 CEO 十分看重的 ESG 議題，在短期內設定的目標也可能較為保守並減緩相關的投資。

## KPMG 連結企業 – 新價值鏈以客戶為中心



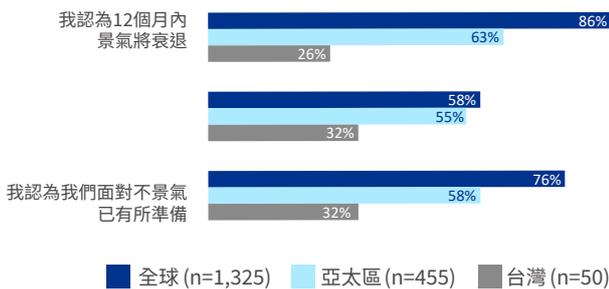
## 運用數位即戰力 提升企業競爭力



**賴偉晏**  
數位創新服務營運長  
KPMG 安侯建業

近期疫情影響逐漸趨緩，從這次 CEO 前瞻調查中，我們觀察到 86% 全球高階經營管理者預期景氣將在未來一年內衰退，雖然台灣 CEO 的預期相對樂觀，但若面臨景氣下滑，僅三成 CEO 表示企業已有所準備。面對不穩定性，建議企業應有緊急應變計畫，若危機發生，企業將需要人才進行內部創新並找尋解決方案，此外，需減少對經驗法則的倚賴，善用人工智慧來驅動數據價值，同時滾動式地調整企業的策略藍圖，以下這三大議題，仍是我們看見未來經營管理者們首當面對的。

### CEO對未來景氣的預期與想法

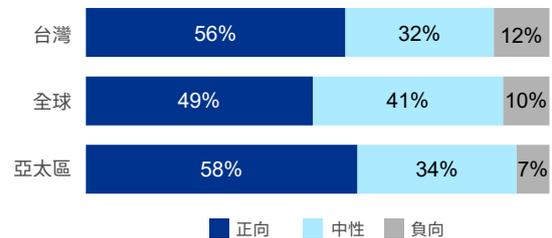


### 1. 人的議題依舊是關鍵 (Changing workplace or changing culture?)

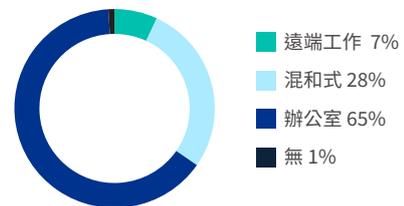
因應疫情而生的 Work From Home or Work From Anywhere，企業管理者看見人才適應數位工具與工作方式的變革，也注意到遠端工作雖有益於創新，但對長期生產力帶來一些影響。超過 65% 的

全球 CEO 表示將啟動重返辦公室計畫，Apple、Google、Meta、Netflix、微軟、特斯拉等大型企業正試著要求員工重返辦公室上班，而台灣更有 70% 的 CEO 表示未來三年的理想工作型態將是回到辦公室。

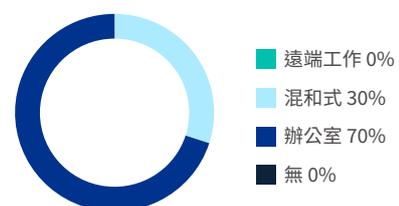
### 遠端或多元工作模式對企業在合作與創新上的影響性



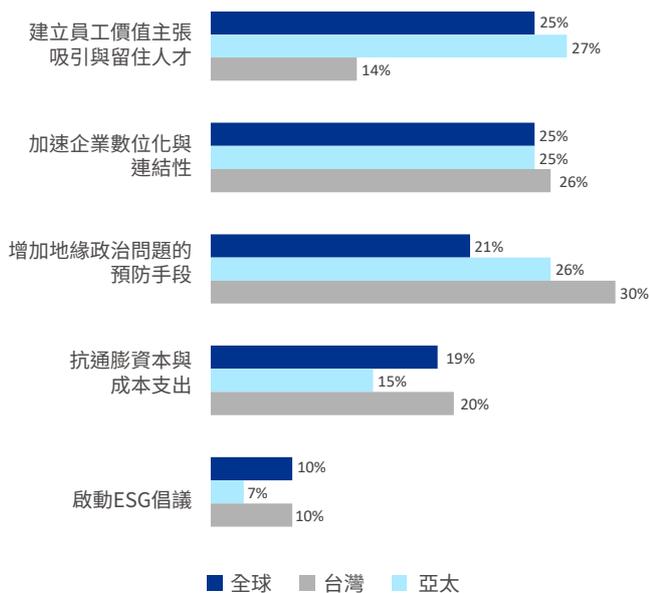
### 全球CEO評估未來三年理想的工作環境



### 台灣CEO評估未來三年理想的工作環境



未來三年，企業將優先做什麼來達到成長目標？



Apple 於今年 8 月宣布員工進辦公室天數從 2 天增加至 3 天，並指定周二與周四為全公司共通時段外，各團隊需再共同約定一天來促進團隊互動與實體合作。雖然推行的過程必然遇見阻力，例如人力回到辦公室後的恢復調適，從初期如網友破冰熟悉，到合作模式的重新建立，或是從數位超載的疲態中回復等，這些現象都在預期之中。

我們發現在寧靜離職(Quite Quitting)的潮流興起下，四分之一的經營管理者表示「理解及建立員工的價值主張」將是未來三年企業吸引人才留任與加入的關鍵因素。企業領導者應持續關注員工的接受程度與實質效益，積極正向溝通並保持彈性適時調整。過程中，不妨活用各類生產力工具的行為紀錄進行分析，來解剖組織間的互動關係，進而形塑支持創新與提高生產力的組織文化。

## 2. 景氣陰影下，科技轉型的兩難 (The art of balancing intended and realized strategy under economy uncertainty)

面對未來全球經濟景氣的不確定性，企業轉型成本將提高，因此可能需要調整前進的步伐，而我們認為在資源有限的情況下，能夠有效推進新興議題與影響市場的企業，才能拉大與競爭者的距離。

以 ESG 為例，在這次前瞻調查中，我們看見七成以上的 CEO 認同數位與 ESG 投資是緊密結合的。其實，除了從合規、內控的角度著手之外，也可從現有營運模式進行優化，以拓展符合 ESG 原則的創新商務模式，更是企業對投資人展現將 ESG 成本支出轉換為獲利的機會點。而營運模式優化過程中，各節點透過科技投入，可以更加精準地評估前後差異所產生的效益。

即便未來不確定性仍存在，我們仍鼓勵應擁抱科技轉型持續往前，企業需重新檢視與修正轉型藍圖，進行更好的配置，並更多元思考與外部合作的機會與可行性，讓資源的運用與效益極大化。

### CEO認為企業的數位與ESG策略投資是密不可分的



### 3.AI 人工智慧的逐漸普及帶動資料治理議題

Data governance, the cornerstone of Maturing AI 歐盟與美國於 2020 年各分別發布《人工智慧白皮書》與《人工智慧應用監管指南》，讓機器學習與人工智慧的關注度超越過去並創新高。其中指出 AI 的監管環境與框架設計，應以促成創新 (pro-innovation) 與建立可信賴的 AI 為目標。歐盟陸續於 2021 年發布《資料法》，積極促進企業與政府間的資料共享，我們預期未來在資料的多樣性及應用端會有更多元的發展可能。另外歐盟 2022 年發布的《人工智慧責任指令》，促成 AI 模型下的權責釐清並減輕受害者的舉證責任，讓使用者也更加信任。

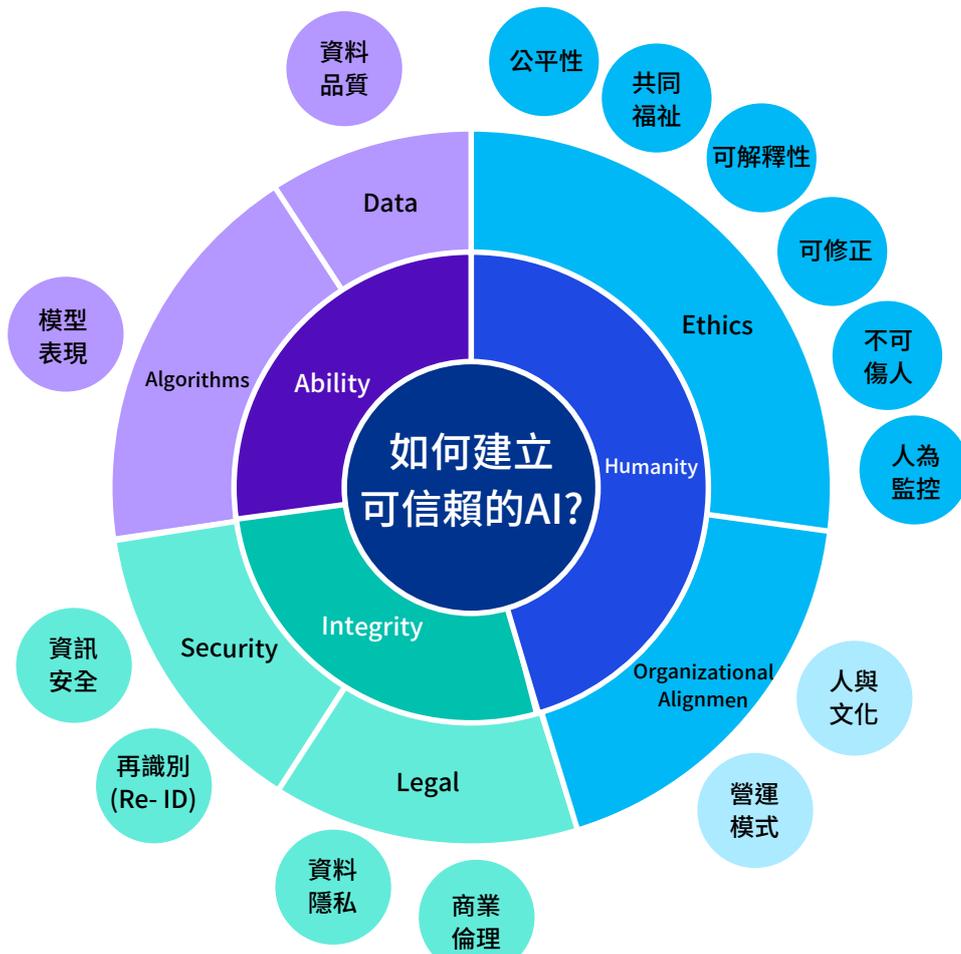
至於從企業端角度要如何建立可信賴的 AI，讓企業與消費者可以倚賴數據進行決策？我們建議企業可以從三個面向思考並自我檢視：

**AI 核心能力：**資料與演算法可否無偏誤的達成原有設計與使用的目的？

**AI 安全性：**處理的資料是否安全且合規？

**AI 道德性：**AI 的結果是否無偏頗地為人類社會福祉帶來正面的影響？

所以國內企業在面對新興的 AI 科技及海量資料的不同應用場景下，將會需要對應的資料治理框架與原則，才能更加有效且安全地讓數據價值持續發展，成就資料經濟與企業數位力。



## 數位科技安全洞見



**謝昀澤**  
董事總經理  
KPMG 安侯數位智能風險  
顧問(股)公司

2022 年俄烏戰爭對全球企業帶來了無比的震撼，在 KPMG 全球 CEO 前瞻大調查中，也揭露了臺灣企業，因應地緣政治與資訊戰引發資安風險而轉變的態度。

比較 2022 年全球與臺灣在因應未來網際攻擊準備程度，發現在「非常充分準備 (Very Well Prepared)」與「充分準備 (Well Prepared)」的調查項目中，全球比例為 56%、亞太區為 69%、臺灣企業 CEO 自評為 84%，具備超高的信心程度。這份國內企業準備度的主要信心來源，應為臺灣在歷經了近年多次的國際大規模駭客攻擊或綁架事件後，自認已投入相當資源建置資安防護措施來因應網際攻擊。

然值得觀察的是，在「網際安全風險」及「法規風險」的調查項目中，臺灣同樣非別以 12% 及 22%，亦遠高於全球平均值。此結果顯見國內 CEO 仍充分體認台灣處於極端危險的網際安全風險環境下，雖有投入，但仍然戒慎恐懼，充滿危機意識。

同時也代表國內 CEO 除了體認到日益提高的資安風險外，也期盼能有更明確的法規或國際標準指引，以作為未來發展之依循。特別是台灣具備全球供應鏈的穩固地位，擁有強大的資通訊設備製造能力；但企業資訊風險的隱憂，同時也將牽動台灣核心供應鏈的發展。在網網相連的全球供應鏈中，如單點受駭，就將影響一家公司營運，小則違反供應鏈規



**邱述琛**  
執行副總經理  
KPMG 安侯數位智能風險  
顧問(股)公司

範，嚴重時更可能會引起供應鏈中斷的衝擊。因此，資安風險也就直接影響了台灣企業的營運風險、供應鏈風險、法規風險。

未來台灣企業在資安的監管上，特別是在金融科技服務、雲端安全、物聯網安全、供應鏈安全的監管或治理要求力道，勢必將大幅增加。因此企業除了在資安相關設備、人才的投資上，必須相對強化外，對於國際資安標準的落實，或國際產業特定資安規範(如半導體、汽車供應鏈)的合規接軌，也必須特別重視。

相關國際資安標準的新趨勢，都將結合新興技術、管理機制及第三方獨立驗證的機制，台灣企業必須擺脫閉門造車的傳統資安自建、自檢的方法，落實新國際規範並同時實地接受公正方的測試、稽核與驗證，才能創造數位新時代的資安風險管理韌性，才能逐步邁向企業營運與資安防護「做得越早」、「防的更好」、「出的事少」及「損失最小」的四大目標！

## 企業 ESG 關鍵策略



**林泉興**  
執行副總經理  
安侯永續發展顧問股份有限公司

### 全球與台灣 CEO 對 ESG 觀點一致

《KPMG 2022 年全球 CEO 大調查》中「環境 / 氣候變遷風險」連續五年名列前五大風險，具體呼應了今年三月金管會公告上市櫃公司永續發展路徑圖、要求企業依照合併財務報表邊界完成溫室氣體排放量盤查與第三方查證的趨勢。這樣的政策除了因應全球淨零排放，目的也包含提升國內出口競爭力、降低國際碳關稅所導致的風險，以及國際資本市場日益側重對 ESG 及氣候資訊揭露的要求。

也因此在本年度發布的《2022 年台灣 CEO 前瞻大調查》中有 74% 台灣 CEO 認為全球機構投資人、監管機構高度重視現今的環境、社會和治理 (ESG) 資訊揭露的透明度。台灣的 CEO 們也進一步表示，對 ESG 最大的要求與壓力來源為各式利害關係人；依序為機構投資人 (41%)、員工與新進人員 (27%)、監管機構 (19%) 以及客戶 (14%)，可見除了法規遵循外以外，ESG 策略的運籌帷幄更與企業的資本、雇主品牌以及客戶關係有密切連結。

同樣地，調查中顯示企業若無法滿足利害關係人對 ESG 的期待時，台灣的 CEO 們認為將會對企業所造成前三名的主要影響，包括企業必須以更高的投融資成本營運、使競爭者取得優勢、以及較難進行人才招募，此與全球 CEO 們的觀點一致，也顯示 ESG 策略對企業營運有舉足輕重、並且是直接關乎長期競爭力的關鍵課題。

### ESG 策略思維：短期價格 VS 長期價值

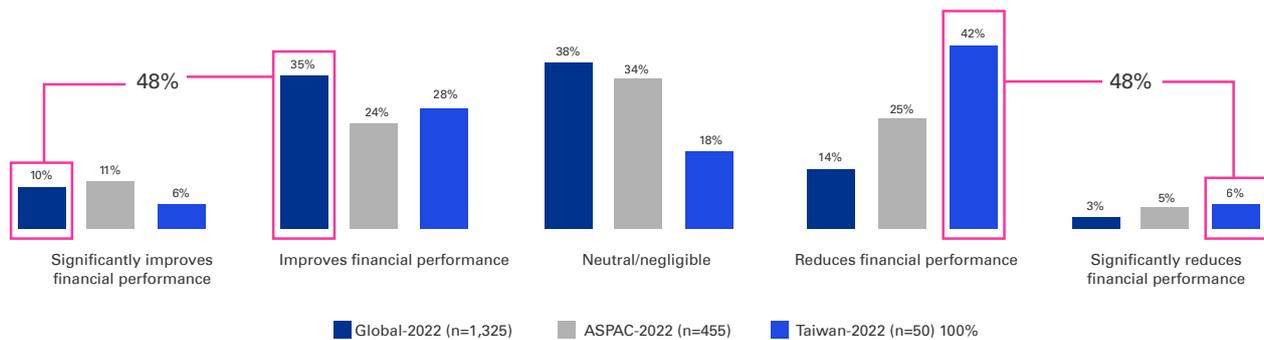
當企業詢問如何拿捏 ESG 成本的投入，我們認為應考量轉型的「短期價格」或企業的「長期價值」，這樣的觀點也和調查中所詢問企業推行 ESG 計畫、對於企業在財務上的影響力不謀而合。高達 45% 的全球 CEO 們認為，ESG 計畫可以改善業績表現；反之，卻有 48% 的台灣 CEO 們認為，ESG 計畫可能會降低業績表現。當台灣企業面臨全球化競爭，要進軍打亞洲盃、世界盃時，CEO 們應將 ESG 視為推動企業轉型、優化競爭力的「長期價值」思維。

ESG 的投資是場馬拉松耐力賽，就長期價值而言，不僅能降低整體成本、也能強化營運體質。KPMG 建議企業在轉型及減碳上應自核心本業出發、原罪痛點著手，將痛點轉化為商機，進而提升自身競爭力也拉高競爭對手門檻，方能創造國際市場的領先優勢。

### CEO 下一個關鍵課題：ESG 對接財務資訊揭露

在 ESG 蔚為主流的時代，32% 的台灣 CEO 們多認為最大挑戰在於：辨識與指標衡量、其次為衡量的有效性以及追蹤 ESG 舉措的科技 / 技術導入，以及落後競爭對手。以 KPMG 長期協助台灣標竿企業擘劃永續策略藍圖實務而言，企業在設定 ESG 衡量指標時，必需參考國際產業準則、標竿企業等以為參考，進一步建立具備前瞻、積極性、可量化的管理

### 45%全球CEO認為ESG計畫可改善業績表現 vs 48%台灣CEO認為ESG計畫降低業績表現



指標，才可滿足國際評比或投資機構的要求。現行永續資訊揭露雖不如財報嚴謹，但隨國際永續準則理事會 ISSB (International Sustainability Standard Board) 的成立，且在近期 COP27 高峰會議，ISSB 擴大和超過 20 個全金融與會計組織 (包含 KPMG 在內) 的大型機構合作，並且進一步與歐盟以及歐洲財務報導諮詢小組 EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) 建立跨司法管轄區域的國際合作。這對向來以國際市場為指標的台灣 CEO 們來說，永續資訊與財務資訊的整合將是下一個關

鍵課題，KPMG 建議企業藉由制定可量化績效指標提前布局、方得以逐步完善永續與財務資訊對接的時代來臨。



KPMG Taiwan

[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/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.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 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.



更多2022 KPMG台灣  
CEO前瞻大調查觀點