KPMG 安侯建業

2023台灣CEO前瞻大調查

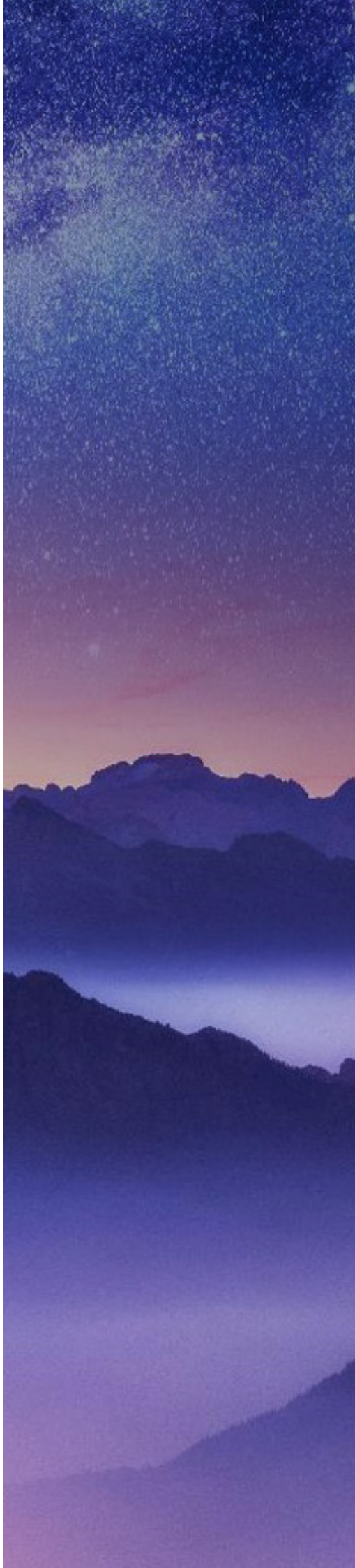
kpmg.com/tw

Content

3 2023 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

33 企業領導者的關鍵決策與思維



© 2024 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.

前言

KPMG 安侯建業長期關注全球經濟局勢及國內各產業脈動，期許成為客戶最佳夥伴，一同創造企業新標竿。為提供更全面與多元之市場洞察，KPMG 每年皆與富比士 (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，依企業當年度的關鍵議題與最即時的產業趨勢，剖析 CEO 的觀點，盼藉由企業領導者的思維，深入探討台灣各產業未來展望與經營決策。

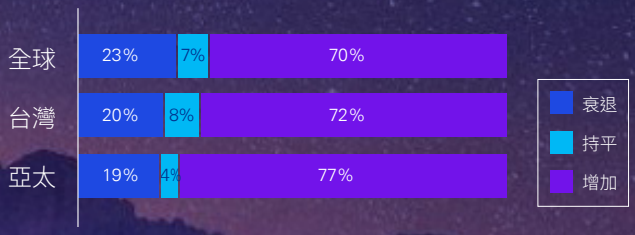
今年 KPMG 非常榮幸再度邀請業界先進與專家，分享企業經營第一手的觀察與洞見，透過高階管理者深度的專訪，瞭解其豐富經營管理心得與危機因應的經驗，以期帶給台灣各產業更精鍊與多元的見解，與產官學各界一同開創營運新局勢。

此報告為台灣第八年進行 CEO 前瞻大調查，全球經濟情勢瞬息萬變，2016 年起台灣 CEO 歷經了營運轉型的關鍵時刻，面對創新科技興起、消費行為改變，數位化成為企業轉型的關鍵策略。近五年來，愈趨成熟的數位轉型加速了策略布局的變革，CEO 需帶領企業跨越挑戰、找出轉型痛點，透過強化其「敏捷與韌度」，從領導人思維、作業流程、文化導入至資源投資及人才培育等，由內而外為企業創造新價值。

2020 新冠疫情與地緣政治的風險，又帶給企業一波潛在危機，然而歷經多年市場樣貌演進蛻變，各產業 CEO 已能從容應對所面臨的挑戰並轉化為商業契機，雖然 2023 年，高利率與通膨為全球經濟帶來諸多不確定性、國際間的戰事尚未停歇、ESG 與 AI 的監管法規亦趨嚴謹，然而企業領導者仍能在多重危機下，彼此合作並創新市場需求，以因應動盪的世代。

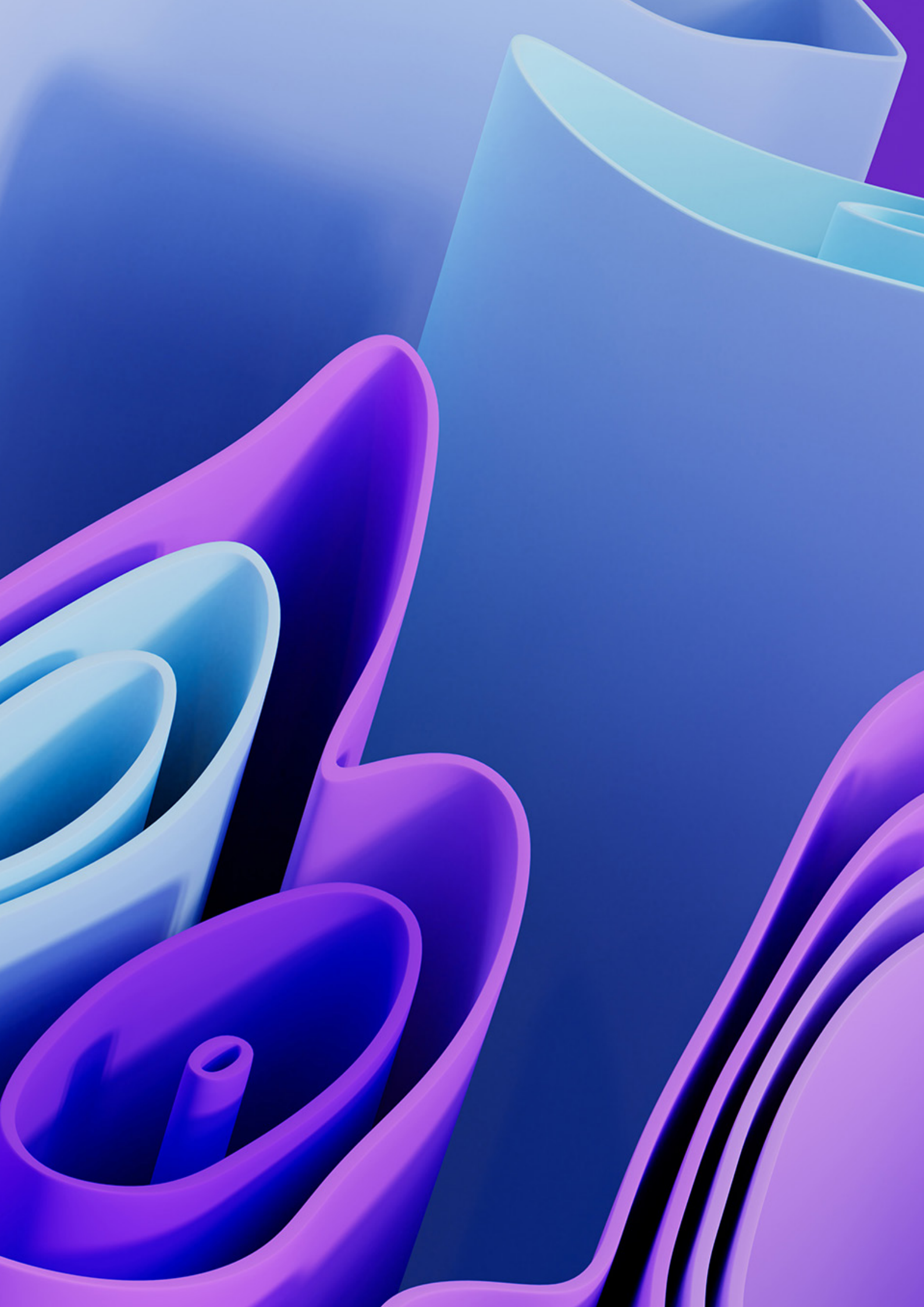
2023 年受訪的台灣 CEO，產業橫跨資產管理、汽車、銀行、消費與零售、能源、基礎建設、保險、生命科學、製造、科技與電信等 11 個重點產業，其中較多 CEO 來自科技 (22%)、汽車 (16%) 與工業製造 (12%) 等產業。高達 72% 台灣 CEO 表示 2023 年的營收將比前一年增加，與 2022 年的數據提升 12%，表示多數 CEO 認為未來企業有成長潛力，另有 20% 的 CEO 表示營收衰退，與全球 (23%) 及亞太區 (19%) 的趨勢相當。

與去年相比，企業年營收增減變化



陳俊光 Jeff Chen
主席 Chairman
KPMG in Taiwan

施威銘 Steven Shih
執行長 CEO
KPMG in Taiwan

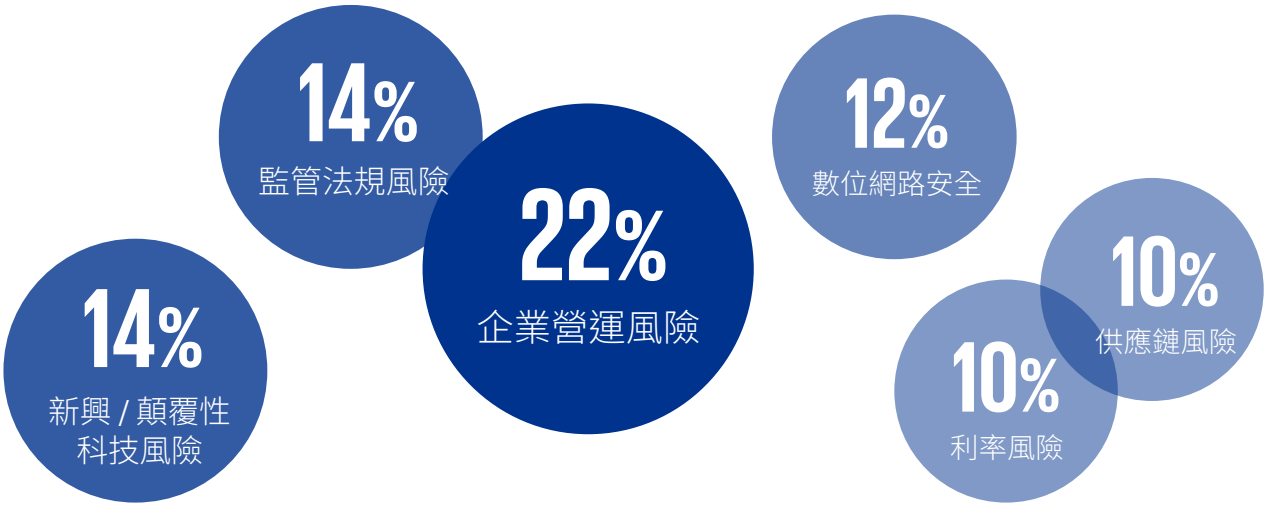


2023 年全球與
台灣 CEO 觀點及趨勢摘要

2023 年全球與台灣 CEO 觀點及趨勢摘要

2023 年高利率與高通膨為全球經濟帶來諸多不確定性，國際間的戰事尚未停歇、ESG 與 AI 的監管法規亦趨嚴謹，企業在多重危機下仍開創新局，運用彈性靈活的營運策略展現韌性，相互合作並創新市場需求，以因應動盪的世代。台灣 CEO 前瞻大調查報告除了闡述國內 CEO 的策略觀點與所面臨的挑戰外，也分析全球與亞太區各國 CEO 的調查數據比較，期望從宏觀的角度分享經營管理者思維並提供予企業先進參考，以下為報告之重點摘要彙整。

1 影響台灣企業的前五大風險

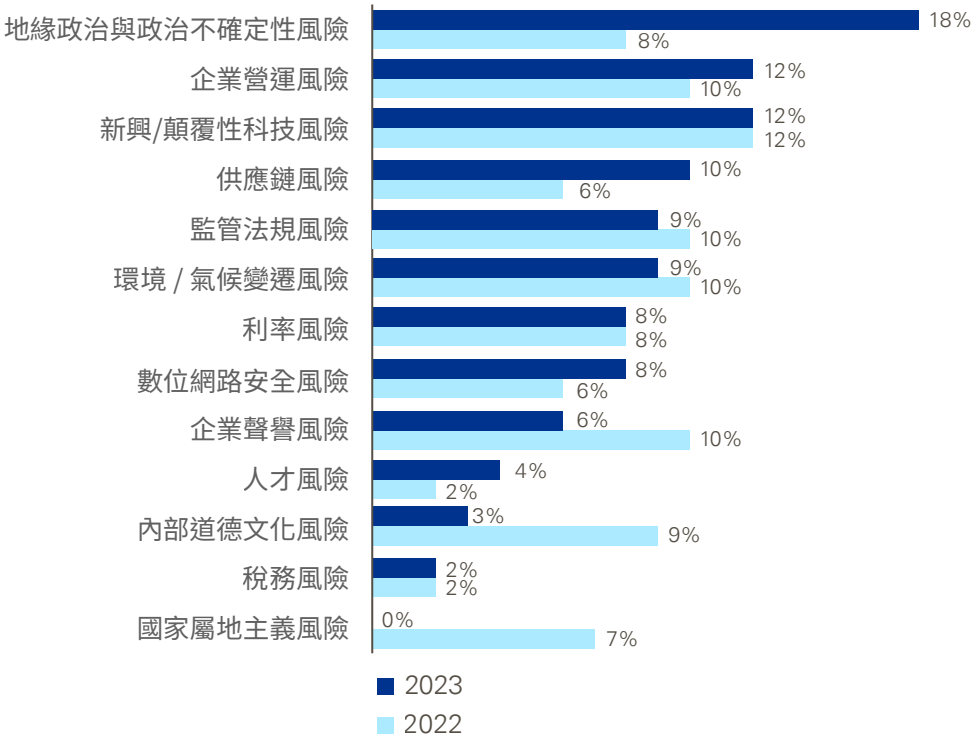


企業的首要風險隨著全球經濟局勢不斷變動，「企業營運風險」由去年的第七名 (4%) 躍升為今年台灣 CEO 所認為的第一大風險 (22%)。企業營運風險是指公司日常所面臨的所有不確定性，涵蓋任何直接或間接阻礙業務流程運作的因素，例如：員工不當行為、天然災害、工作安全漏洞、內部詐欺、資訊串接等問題。觀察近年來因應數位化急速成長而帶來的企業內部流程變革、天然災害如疫情的起伏或乾旱水災等，不論是暗潮洶湧的地緣關係所帶來的國際貿易緊繃，員工高度流動以至企業人才招募不易，亦或是因應全球淨零要求所增加的稅費或營運成本，越來越多不可測的因素都將隨時影響企業的營運。

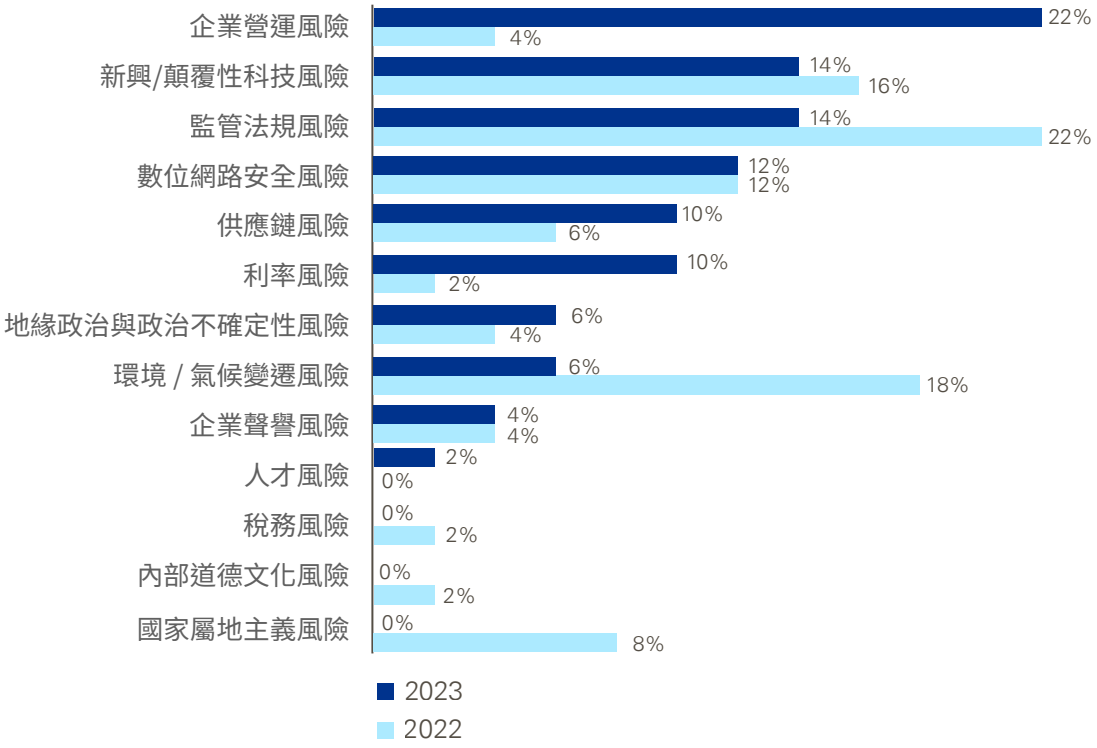
台灣 CEO 視「監管法規風險 (14%)」與「新興 / 顛覆性科技風險 (14%)」併列為今年企業的第二大風險。如去年企業所面臨的，全球監管法規愈趨嚴謹且涵蓋面向逐漸擴大，企業需關注的層面難度加增；根據此次調查，94% 台灣 CEO 認為「貿易監管法規」將會影響企業營運，監管法規攸關企業發展前景，一旦法遵風險升高，連帶企業在聲譽與投資人信心上皆會有影響。新興 / 顛覆性科技風險 (14%) 近五年來皆位於台灣企業前三大風險，意謂著若不跟上國際新興科技的腳步，恐將為企業帶來營運衰退，然而投資新興科技時可能產生的風險，例如成本上升、投資報酬緩慢、員工接納度低、應用導入無法串接等，皆是 CEO 要面臨的挑戰。

© 2024 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.

2023 VS 2022 全球 CEO 未來三年企業風險



2023 VS 2022 台灣 CEO 未來三年企業風險



© 2024 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.

2 「關注通膨」、「拓展非本業成長」、「數位化鏈結」為實現成長目標的優先事項

2023 年不論政府政策、企業營運或人民生活皆受通膨與利率影響，企業管理團隊不斷研擬創新策略以達到營運成長目標，依調查結果指出，28% 台灣 CEO 認為使營收成長的首要任務是抑制因通膨而來的高成本，因此願意投入抗通膨之資金，通膨可能導致工資及消費產品成本大幅增加，所以企業需透過獲利率分析、內部流程精簡化、供應鏈檢視等方式以降低風險。此外，16% 台灣 CEO 期望能夠優先投資非本業，透過併購、合資或策略聯盟等方式，拓展多元業務以增加營收。

數位化已然成為企業成長的必要基石，12% 台灣 CEO 認為「推動企業整體的數位化與連結度」為第三大營運優先事項，由過往幾年的調查報告中觀察，「新興 / 顛覆性科技」連續五年皆穩居企業所面臨的前五大風險，而在疫情影響下更加速了企業的數位化佈局，未來，在 AI、區塊鏈與 Web3 領域上的融合將愈加廣泛，應用層面也將落實至企業內部運作，並深入業務洞察與產品研發協作。

3 生成式 AI 為首要投資領域，資安風險與人才稀缺為企業隱憂

儘管全球經濟疲弱，生成式 AI 領域卻逆勢成長，70% 全球 CEO 視生成式 AI 為首要投資重點，並有超過五成 (52%) 的全球 CEO 預計約三至五年能夠看見投資成效，而台灣 (62%) 與亞太區 (60%) 則推估尚需五年以上的時間。

生成式 AI 正以前所未有的速度與效率協助企業推動變革，如何面對人機共事的新時代，是現今備受矚目的議題，隨著不斷提升的數位體驗，台灣 CEO 認為 AI 有助於企業提升獲利 (26%) 與創新力 (24%)。逐步落地的生成式 AI 帶來創新，而快速發展的新興科技則可能帶來負面的影響，57% 全球 CEO 擔憂生成式 AI 衍生道德倫理風險，更有超過七成台灣 (74%) 及亞太區 (79%)CEO 認為這些潛藏危機正動搖著企業與個人隱私。

此外，導入生成式 AI 相當複雜，雖有技術，但缺乏對應的技術人才，是企業普遍面臨的困境，而 62% 台灣 CEO 認為，企業內部缺乏相關人才，即便導入相關應用，若員工專業能力不足，或無法與 AI 協作，反倒將降低營運效能，因此科技與人才方面必須同步考量才能發揮效益。

© 2024 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.

4 內控流程與管理尚未完善為淨零發展最大挑戰，公司治理與多元、平等、共融 (DEI) 躍升企業策略重點

在未來三年內，全球 CEO 認為企業落實 ESG 策略將在各領域發揮影響力，其中以「建立客戶關係 (24%)」、「型塑資本配置、合作夥伴關係、聯盟和併購策略 (18%)」及「建立品牌聲譽 (16%)」為三大關鍵影響，然而，26% 台灣與 29% 亞太區 CEO 則是認為「吸引下一世代的人才」為 ESG 策略首要帶來的改變。

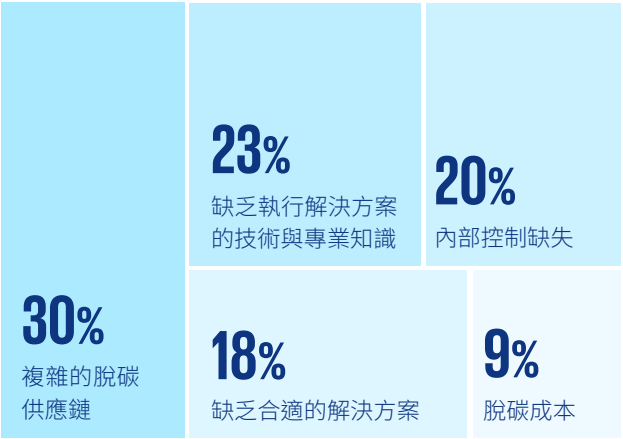
超過三成的台灣 (34%) 和亞太區 (35%)CEO 在面對淨零或氣候行動時，遇到的最大挑戰是企業內部控制與管理流程尚未完善，內控管理也會影響品牌聲譽，目前台灣企業面臨的問題大多為 ESG 資訊蒐集缺乏效率且散亂，無確切及完整的流程，內部控制的流程較不穩定等，而 ESG 確信有助於提升透明度，並能降低無意的漂綠風險。

永續政策與法規逐漸完善，治理議題 (G，Governance) 已成為台灣 (44%) 與亞太區 (44%) CEO 最重視的永續策略面向。ESG 報告對於企業來說日益重要且複雜，不再只是遵守法規，也是滿足利害關係人的需求。企業投資 ESG 仍持續升溫，並採取以 ESG 報告資訊揭露為主的方式進行業務發展，而 69% 全球 CEO 認同將 ESG 納入企業業務中來創造企業價值，超過四成的台灣 (42%) 與亞太區 (43%) CEO 也持相同看法。

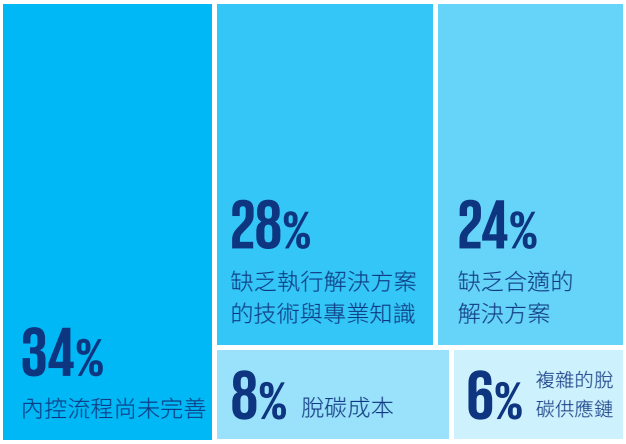
多元共融的職場環境可以促進領導階層帶來突破性的變革，然而近三分之二 (66%) 全球 CEO 指出多元化與包容性的進程緩慢。超過七成的全球 (77%)、台灣 (74%) 與亞太區 (72%)CEO 支持企業於最高管理階層中實現性別平等，有助於實現營收成長的抱負，企業可加緊腳步邁向多元共融，共創企業未來。

CEO 認為企業邁向淨零目標的最大阻礙

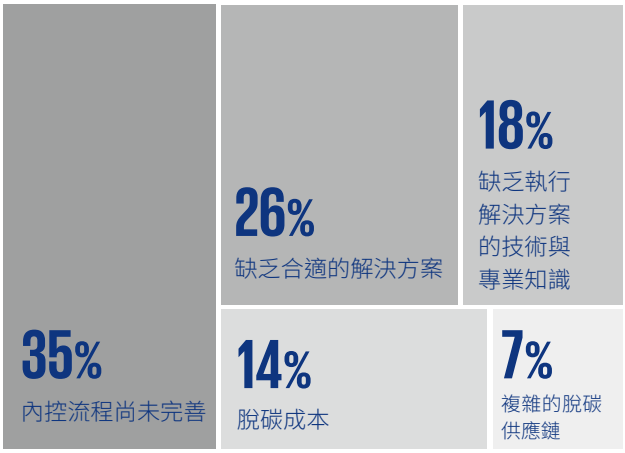
全球



台灣



亞太區



© 2024 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.

台灣 CEO 前瞻大調查
主要發現

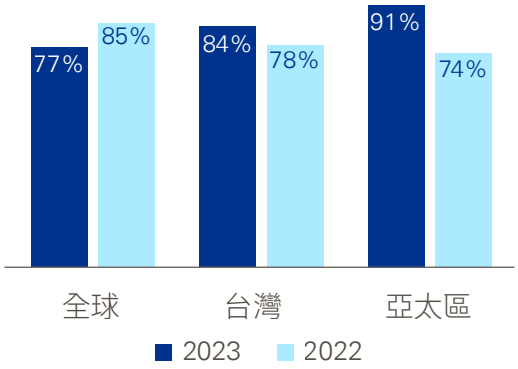
1 CEO 審慎樂觀看未來三年景氣，更加關注新興科技與通膨的影響

超過八成的台灣 CEO 對「國家景氣發展 (82%)」有信心

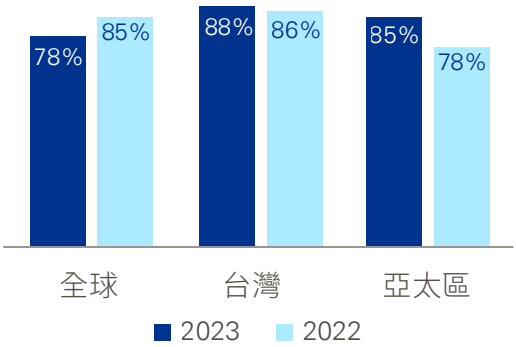
隨著利率提升，各方市場需求降低進而導致借貸成本不斷上升，企業可能面臨債務等相關風險。2023 年在面臨多重危機中，企業持續彈性調整營運策略，並積極預防因地緣政治、各項監管法規與經濟不穩定所帶來的衝擊。今年調查結果顯示，82% 的台灣 CEO 對未來三年的「國家景氣發展」具有信心，與去年程度持平。然而，台灣 CEO 卻對未來三年「全球景氣發展」信心程度較為保守，僅有 52% 看好未來全球經濟成長，CEO 除了需因應上述諸多不確定因素，企業在國際營運上所面臨的風險愈發嚴峻，不論是生成式人工智慧興起、各國 ESG 監管的要求、數位資訊網絡的攻擊、人才策略或是供應鏈的變動等，皆讓企業審慎以對。

在「所屬產業前景」的信心程度上，2023 年 88% 台灣 CEO 表示深具信心，略高於全球 (78%) 與亞太區 (85%)，而 84% 台灣 CEO 對「所屬企業前景」的信心程度與 2022 年 (78%) 相比略有回升，意謂著不論國內外環境如何變遷，CEO 仍樂觀看待其企業發展，相信在動盪中創造新興商業模式並掌握新商機，企業定能逆勢成長。

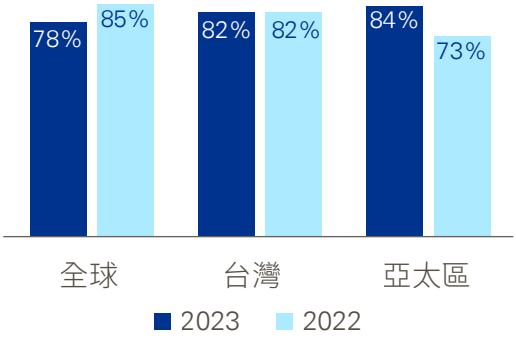
所屬企業前景



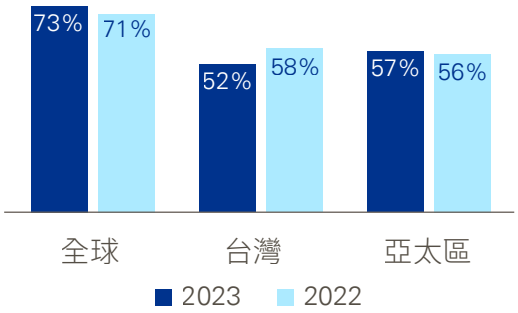
所屬產業前景



國家景氣發展



全球景氣發展



© 2024 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.

影響企業營運前景的前三大趨勢 – 顛覆性科技、貿易監管、網路攻擊與安全性

雖然企業已能在各樣危機中站穩腳步，但台灣 CEO 仍對目前市場趨勢感到無奈，需挹注更多資源並加以關注，以防止企業成長停滯或營運下滑，其中最主要的三大趨勢為：顛覆性科技 (100%)、貿易監管 (94%)、網路攻擊與安全性 (82%)。

依美國 Foundry 2023 CIO Study 報告說明，即使經濟前景仍不明確，但大多數企業資訊長的投資預算仍未縮減，為了能創新營收並升級其技術環境，資訊長仍在生成式人工智慧、數據資料分析、顧客體驗等新興顛覆性科技上加以投資，以提升企業營運的競爭力[1]。報告中也闡述，「安全與風險控管」也是多數資訊長關注的議題，有 40% 的受訪 IT 主管將數位安全列入前五大最重要的科技投資清單中。

此外，全球貿易監管的壓力更使企業如履薄冰，舉凡區域間的貿易關係合縱連橫、各國稅制的改革等，台灣企業都需更加小心謹慎，國內許多企業以進出口貿易為主要營收策略，一不小心則易誤踩地雷，嚴謹的監管讓企業在合規上顯得束手縛腳，此外，個資法、進出口管制等執法力道加強，也為商業貿易帶來衝擊。

影響企業營運前景的前三大趨勢	
顛覆性科技	100%
貿易監管	94%
網路攻擊與安全性	82%

[1] Foundry 2023 CIO Study
https://www.cio.com.tw/the-seven-big-red-tech-reversive-business-model

© 2024 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.

實現未來三年成長目標的營運優先事項 – 關注通膨所帶來的影響

展望未來，CEO 對企業營收成長抱持樂觀，但身處於競爭激烈的全球市場，除了仰賴企業管理團隊的運籌帷幄外，CEO 表示有五個營運事項企業需優先關注，方能實現未來三年的成長目標。

2023 年不論政府政策、企業營運或人民生活皆受通膨與利率影響，企業管理團隊不斷研擬創新策略以達到營運成長目標，依調查結果指出，28% 台灣 CEO 認為使營收成長的首要任務是抑制因通膨而來的高成本，因此願意投入抗通膨之資金，通膨可能導致工資及消費產品成本大幅增加，所以企業需透過獲利率分析、內部流程精簡化、供應鏈檢視等方式以降低風險。此外，16% 台灣 CEO 期望能夠優先投資非本業，透過併購、合資或策略聯盟等方式，拓展多元業務以增加營收。

數位化已然成為企業成長的必要基石，12% 台灣 CEO 認為「推動企業整體的數位化與連結度」為第三大營運優先事項；由過往幾年的調查報告中觀察，「新興 / 顛覆性科技」連續五年皆穩居企業所面臨的前五大風險，而在疫情影響下更加速了企業的數位化佈局。根據《KPMG 2023 全球科技應用報告》中指出，企業進行數位轉型的前三大主要因素：提升銷售額 (57%)、合規監管法令義務或安全性考量 (53%)、快速追蹤員工生產力 (53%)，由此調查發現，企業營收成長與數位化的進度相輔相成 [2]。

人才的需求隨著市場的趨勢而變化，10% 的台灣 CEO 認為「吸引和留住頂尖人才的員工價值主張」是這世代至關重要的人才策略，近年來，人工智慧與 ESG 議題熱度持續高升，企業為能站穩市場，在人才稀缺的情況下，除了薪資獎酬條件優渥外，在員工福利、職涯發展及企業文化上更是卯足全力以

KPMG 專家觀點

台灣是以出口為導向的經濟體，所以國際間發生的各項大小事，對於企業的經營一定會造成影響與衝擊。在經歷了 2022 年後史詩般的升息，美國聯準會將幾乎從躺在地上的利率，升到了史無前例的 5.25%，對於企業的安排、衝擊是非常顯著的，最直接的影響就是投資意願。

目前企業或工廠的資金來源，主要還是以融資為主，短時間之內的融資成本大幅攀升，對於企業的經營造成非常大的困擾，面對這樣短時間、高利率的環境，企業在整體投資的分配、安排、資源投入及效益分析，必須要以更嚴謹的方式來進行，所有的效益與資金投入都必須更緊密的安排，以順利渡過整個利率變化期間的挑戰。

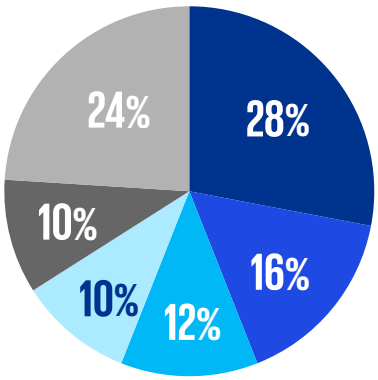
不過利率升息是整體經濟大環境的影響，所有企業都面臨相同的情況，所以其實企業主在面對整個巨幅般的變動、調整之後，對中長期而言，只要是體質佳、穩定的營運，很快就可以回到經營的正軌。

李逢暉
金融服務產業主持會計師

© 2024 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.

因應企業專才需求，因此近年來 CEO 的成長策略也愈加重視員工價值主張。如過去因疫情推行的遠距辦公模式一度被視為未來工作新常態，在全球經濟不確定性下，人才爭奪戰也許有所趨緩，但以實際情況來看，以單一標準要求員工重返辦公室，可能會帶來負面影響。近三成全球 (27%) 與台灣 (28%) CEO 認同混合辦公，彈性的工作模式及架構促成了嶄新的人機協作、人才培訓與營運架構的改變，企業需保持長遠思考、秉持員工價值主張，提升員工體驗並關懷其考量和需求，以確保人才得到培育和支持。

要實現營運成長目標，10% 的台灣 CEO 表示需「提升顧客體驗」以拉開與競爭對手的差距，依《2022 臺灣卓越客戶體驗調查》說明，63% 的消費者願意支付額外的費用以獲得更好的客戶體驗，因此，善用數位工具透過數據資料找出商機，並以客戶為中心連結客戶情感、增強服務細膩度以突顯差異化，最終也需照顧員工需求，才能創造超過期待值的顧客體驗 [3]。



投入抗通膨之資金 | 非本業成長 | 推動企業整體的數位化與連結度 | 吸引和留住頂尖人才的員工價值主張 | 提升顧客體驗 | 其他關注事項

KPMG 專家觀點

過去三年來疫情已趨緩了，我們發現人才市場出現嚴重的結構變化，也就是說訂單已慢慢的回來，雖然短鏈的效應已縮減，但製造業所需的人才仍非常短缺，餐飲業也正面臨相同的問題。我們發現很多的年輕人，不願意進到製造業或回到餐飲服務業。透過此次調查報告，觀察到一個值得警惕的現象，以目前就業市場來看，雖然年輕人知道製造業有職缺，也知道餐飲業需要服務的人才，但他們對職涯產業的選擇是有針對性的。

此次報告中有三個值得關注的趨勢。第一，企業若強調數位投資，便可吸引具有數位能力的年輕人加入。第二，提升員工在職的體驗，新興世代人才非常重視工作本身能不能吸引他們，甚至需要有 mentors 可以引導他們。第三個更重要的則是 ESG，不只是強調環境的保護，或者是節能減碳，很重要的其實是社會層面，重視兩性的平等，重視多元環境的提供，甚至重視員工的聲音。

劉彥伯
工業產業主持人暨
顧問部執行副總經理

[2] KPMG 2023 technology Report
https://home.kpmg/nz/en/home/insights/2021/09/net-zero-readiness-index.html

[3] 2022 臺灣卓越客戶體驗調查
https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2023/05/tw-kpmg-cee-report-2022.pdf

© 2024 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.

2 影響台灣企業的前五大風險

22% 企業營運風險	14% 監管法規風險	14% 新興 / 顛覆性科技風險
12% 數位網路安全	10% 利率風險	10% 供應鏈風險

多重危機共存，「企業營運風險」成台灣 CEO 首要隱憂

在高通膨、高利率、高風險的 2023 年，企業的首要風險也隨著全球經濟局勢不斷變動，過去兩年 CEO 所關注的「環境 / 氣候變遷風險」暫居於前五大風險外，而「企業營運風險」則由 2022 年的第七名 (4%) 躍升為今年台灣 CEO 第一大風險 (22%)。企業營運風險是指公司日常所面臨的所有不確定性，涵蓋任何直接或間接阻礙業務流程運作的因素，例如：員工不當行為、天然災害、工作安全漏洞、內部詐欺、資訊串接等問題。值得注意的是，從報告資訊觀察，2018 至 2021 年，CEO 皆視「企業營運風險」為第五名的企業風險，僅於 2022 年未入前五大風險列表，此結果也說明，企業的營運一直存在著變數。

與全球 CEO 前瞻大調查的結果相比，「企業營運風險」於 2022 與 2023 年連續兩年皆列位第二大風險，而台灣與全球 CEO 也有相同的見解，觀察近年來因應數位化急速成長而帶來的企業內部流程變革、天然災害如疫情的起伏或乾旱水災等，越來越多不可測的因素隨時影響企業營運。

依中華徵信所的企業信用評估，要確保企業正常營運，需關注其成長潛力（市場概況及科技更迭的速度)、競爭環境、財務特性、公司營運規模等四項因素 [4]，而在充滿挑戰的環境下，不論是暗潮洶湧的地緣關係所帶來的國際貿易緊繃，員工高度流動以至企業人才招募不易，亦或是因應全球淨零要求所增加的稅費或營運成本，皆考驗著 CEO 在營運風險管控上的智慧。

監管法規仍是課題，企業關注法遵成本

「監管法規風險 (14%)」由 2022 年高居台灣 CEO 認定為的第一大風險往後一名，今年仍為台灣企業的第二大風險，與「新興 / 顛覆性科技風險 (14%)」併列。如去年企業所面臨的，全球監管法規愈趨嚴謹且涵蓋面向逐漸擴大，企業需關注的層面難度加增；根據此次調查，94% 台灣 CEO 認為「貿易監管法規」將會影響企業營運，而也有 42% 的 CEO 表示「監管法規要求」的趨勢將對營運前景或是獲利帶來負面影響。

監管法規攸關企業發展前景，一旦法遵風險升高，連帶企業在聲譽與投資人信心上皆會有影響，根據貿易雜誌與 KPMG 歸納，全球監管法規的風險可區分為五大類別 [5]：

- **ESG 永續經營與淨零碳排規範** – 各國政府設立多項相關法規，以達到 2050 淨零目標，如 2023 年台灣碳交易所成立、已試行的 CBAM 碳盤查、2029 年全體上市櫃公司完成溫室氣體盤查查證且與財務報表範圍一致等。

[4] 中華徵信所的企業信用
https://www.taiwanratings.com/tw/E/archive/corp.pdf

[5] 貿易雜誌監管暴風圈擴大 全面戒備法遵地雷
https://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook381/coverstory-1.html

[6] KPMG 2023 technology Report -
https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2023/09/next-gen-hr.pdf

© 2024 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.

- **國際金融稅改法遵** – 國際金融稅改法制不斷更新，如「個人受控外國企業新制」（CFC）法規上路、OECD 所發佈 BEPS2.0 的最新動態、歐盟稅務不合作名單等，另如加密貨幣的應用法規也持續調整中。

- **地緣政治所引發的貿易監管** – 美中貿易競合關係不斷改變，而國際間仍有戰事，因此貿易監管波動極大，如改變全球供應鏈佈局的「晶片法」(CHIPS Act)，其受管制範圍也逐漸擴大。

- **數據資訊治理監管** – 因應 ChatGPT 興起，全球正研擬 AI 相關法制、倫理與產業促進等原則，如歐盟的《人工智慧法案》也因應而生。

- **數位資安監管** – 新興科技加速轉型優勢，但同樣也衍生數位資安疑慮，政府研擬法規以提供企業與人民更安全的資訊監管環境，如大型企業資安長 (CISO) 的設置規範、數位部《資通安全管理法》修法等。

發展新興 / 顛覆性科技與提升數位資訊安全意識刻不容緩

新興 / 顛覆性科技風險 (14%) 近五年來皆位於台灣企業前三大風險，意謂著若不跟上國際新興科技的腳步，恐將為企業帶來營運衰退，然而除了投資新興科技時可能產生的風險，如成本增加、投資報酬率較慢、員工接納度低、應用導入無法串接等，依《KPMG 2023 全球科技應用報告》中說明，近七成 (69%) 的全球企業領導者仍需幫助董事會或管理團隊了解新興科技所能發揮的潛力，以順利進行採用購置，此調查結果也顯示，新興 / 顛覆性科技的發展與應用確實讓企業增加許多不確定性，然而報告也說明與 2022 年相比，2023 年企業領導者對新興科技的認同增加了 28%[6]。

KPMG 專家觀點

近年來對於新興科技觀察可分為三部份，第一，大部份 CEO 都認同擁抱新興科技是企業成長必經途徑，主要效益涵蓋：改變商業模式、提高員工滿意度及強化顧客參與度等，但另一方面，CEO 對於新興科技的應用也有許多顧慮，因此如何讓 AI、雲端、邊緣運算等應用管控得宜，避免產生道德的風險，成為大家關心的議題。因此衍生出第二點，企業如何在信任的角度下進行數位轉型，資安議題也因而收到特別關注。第三個焦點則是 ESG 相關議題，ESG 不僅僅是一份報告，更重要的是產出永續的價值，例如企業如何落實碳交易等。

新興科技投資與應用要發揮效益，技術與人才都同等重要，許多 CEO 分享過去的狀況，新興科技採用不順遂的原因在於溝通，當企業要進行新興科技創新時，CEO 需先與董事會和治理單位溝通，讓監理單位或董事會理解此為第一要件，否則易造成各唱各調。此外，人才仍是關鍵，CEO 們都認同現行市場需要科技與商模整合，故人才的養成與培養是重要的議題。台灣多數的數位人才可能都聚集在高科技業或是金融產業，在新創或傳產的企業中較為缺乏，CEO 可思考該如何為企業佈建一個充足且多元的人才庫。

李威陞
科技、媒體與電信產業主持人

© 2024 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.

隨著新興科技不斷創新變革，數位資訊安全的風險也不斷加劇，數位網路安全風險 (12%) 與去年相同為第四大企業風險，近年來，企業資安風險不斷，不分產業均有企業受駭客入侵盜取大量個資或收到恐嚇勒索等威脅，安侯企業管理 (股) 公司董事總經理謝昀澤表示，駭客產業也隨時代轉型，現已有了更細緻化的分工，因此企業的資安意識也應不斷演進，而其也分析，目前駭客最易侵入的熱區，以百貨零售業、交通觀光及網路服務等擁有消費者巨量個資的產業為主，建議企業需視資安為必要之重，除了專業資訊人員的能力、企業內部資安政策與管理等，更需使資安意識內化，才能在生成式 AI、區塊鏈、元宇宙等新興科技齊發下預防資安危機。

利率上升和貨幣緊縮政策會延長潛在的經濟衰退現象

利率風險 (10%) 與供應鏈風險 (10%) 同位於 2023 年台灣企業第五大風險，全球正經歷通貨膨漲所帶來的壓力，這一兩年來，國際戰事不斷、美中科技戰仍升溫、能源糧食短缺、商品原物料價格上升等因素讓全球經濟成長呈現疲弱，此外，主要經濟體連連升息，期望透過貨幣緊縮以控制通膨，使得全球經濟情勢更加詭譎多變。66% 的台灣 CEO 表示，利率上升和貨幣緊縮政策可能會延長任何潛在的經濟衰退現象，而全球 (77%) 與亞太區 (68%) 的 CEO 也持相同觀點。美國經濟諮商會（Conference Board）8 月份的經濟預測表示，2024 年的全球經濟成長率將會從 2023 年的 2.7%減緩為 2.4%，而最主要帶來影響的風險則為通膨率與全球金融市場的穩定度[7]。但自 2023 年 12 月聯準會宣布不升息後，降息有望的聲浪也漸漸傳出，許多投資者也期望 2024 年聯準會能實行軟著陸，在第二季前開始降息，讓整體經濟活動的市場保持活躍。

因應地緣政治與中美經濟逐漸脫勾的局勢下，「多鏈」及「短鏈」的佈局讓 CEO 不斷調整策略，以應對全球供應鏈的移轉現象，這些變動都讓企業營運成本大增，此外，因應全球淨零的目標，去碳化的綠色供應鏈已是企業需先做好的準備，淨零脫碳所產生的成本與投資，從中小企業至大型企業都需有其相應部署，也增加營運佈局挑戰[8]。近年諸多風險層層疊加，迫使全球各經濟體短期間物價下降困難，也同步影響造成通膨現象及利率上升。

2023 VS 2022 台灣企業前五大風險

2023		2022	
1	企業營運風險 (22%)	1	監管法規風險 (22%)
2	監管法規風險 (14%)	2	環境/氣候變遷風險(18%)
2	新興/顛覆性科技風險(14%)	3	新興/顛覆性科技風險(16%)
4	數位網路安全風險 (12%)	4	數位網路安全風險 (12%)
5	利率風險 (10%)、供應鏈風險 (10%)	5	國家屬地主義風險 (8%) (*2023年已無此選項)

© 2024 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.

2023 年企業前五大風險 – 台灣 VS. 全球

2023台灣		2023全球	
1	企業營運風險 (22%)	1	地緣政治與政治不確定性風險(18%)
2	監管法規風險 (14%)	2	企業營運風險 (12%)
2	新興/顛覆性科技風險 (14%)	3	新興/顛覆性科技風險 (12%)
4	數位網路安全風險 (12%)	4	供應鏈風險 (10%)
5	利率風險 (10%)、供應鏈風險 (10%)	5	監管法規風險 (9%)

KPMG 專家觀點

後疫情時期，全球經貿環境進入新紀元，跨國企業的 CEO 在這幾年疫情、政治以及經濟環境劇烈變化的挑戰中累積很多豐富經驗，對於因應新的供應鏈布局策略有更大的信心，而台灣 CEO 在過去幾十年經歷西進中國，南向東協、前進歐美，更具備經營全球供應鏈的韌性。

但是，面對眼前總體經濟環境的變化，特別是許多主要國家的央行之前為了抑制通貨膨脹的嚴重後果而多次調高利率，目前通貨緊縮策略已見成效，但各國央行仍抱持保守態度，繼續觀望而尚未明顯調降利率，這對於終端市場的消費性意願是否將有衝擊，甚至連鎖影響全球產銷供應鏈的資本投資策略，CEO 表達有所疑慮。利率因素對於總體經濟的影響十分複雜，也視產業別的不同而有不同結果，比如：消費性產品的供應鏈相較於半導體上下游產業的供應鏈就可能有不同的回應策略。可以觀察到，在新的經貿環境中，CEO 運營全球供應鏈所關注的層面有所不同，但不變的是需要具備持續的高度韌性。

陳彩凰
稅務部營運長

[7] 美國經濟商會經劑預測
https://www.cw.com.tw/article/5127247l

[8] 通膨降溫為何物價還在上漲？
https://udn.com/news/story/7238/7397744

© 2024 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.

3 景氣動盪中逆勢突圍 – 生成式 AI 的顛覆與變革

全球七成 CEO 將生成式 AI 視為首要投資領域，產值可望邁向新高峰

全球蔚為風潮的生成式人工智慧 (Generative AI) 帶來許多新願景，根據《2023 KPMG Generative AI Survey》報告指出，此技術將顛覆過往的管理模式，逾七成 (74%)CEO 預期未來 12-18 個月內生成式 AI 將成為三大新興技術[9]之一，其影響力更是透過 Microsoft、Google、Apple、Amazon、Databrick、NVIDIA 這些大型科技巨頭收購、投資與策略合作等方式推展至各產業，多數企業開始思考導入 AI 作為轉型的重要舉措，未來三至五年，生成式 AI 的商業價值將遠超越其他技術，成為企業競爭優勢的關鍵因素。

儘管全球經濟疲弱，生成式 AI 領域卻逆勢成長，全球科技產業調研機構 Omdia 最新研究顯示[10]，應用市場規模將從 2023 年 62 億美元爆炸性成長至 2028 年 585 億美元，AI 所帶來的經濟影響相當深遠。70% 全球 CEO 視生成式 AI 為首要投資重點，觀察近年全球鉅額投資交易，生成式 AI 商機百花齊放，除 Microsoft 大手筆投資 OpenAI 外，Anthropic、Cohere、Inflection AI 這些新創投資的背後也都有大型科技公司如 Google、NVIDIA、Amazon、Salesforce、Oracle 等投資者的挹注；而台灣 (56%) 與亞太區 (67%) 處於剛起步階段，故投資意願相對較緩慢，另有 CEO 表示仍對於 AI 的決策方式有些疑慮，因此延緩了投資或導入的計畫；超過五成 (52%) 的全球 CEO 預計約三至五年看見投資成效，而台灣 (62%) 與亞太區 (60%)CEO 則推估尚需五年以上的時間。

KPMG 專家觀點

論起 OpenAI CEO 政變的事件，CEO Sam Altman 在被董事會開除了五天以後，又強勢回任，主要引爆點就是「當新興科技，撞上道德爭議」，這與我們的調查結果，不謀而合。在此次的調查報告中，高達 100% 台灣 CEO 認為顛覆性科技伴隨而來的風險非常高，精確地來說，受訪問的 50 位台灣菁英企業 CEO，每一個人都擔心以生成式 AI 為主的科技所帶來的潛在風險。我們認為，只要 AI 熱潮持續，駭客攻擊就不會放棄、道德危機就會繼續發生，所以我們需要政府外部監管和企業內部 AI 治理，至於力道多大，就要與時俱進的調整。

以保時捷電動跑車為例，實際已經具備跑兩三百公里速度的性能，但是，依據交通規則，在台灣市區只能開 50 公里、在台灣高速公路只能開 100 公里上下一樣。我們不會去針對跑車的設計性能設限，但是馳騁在不同的環境時，就有不同的應用風險需求，需要不同的治理強度。AI 再強大，也要遵守人類的各種規範，才能發揮科技的真正實力。

謝昀澤
顧問部營運長

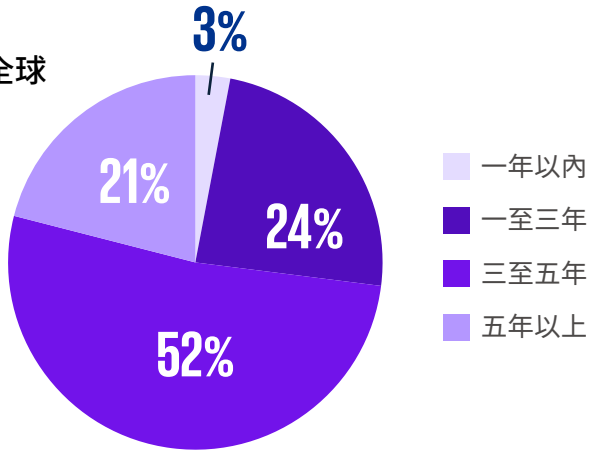
[9] 2023 KPMG Generative AI Survey
三大新興技術包含生成式 AI、5G 及 AR
https://advisory-marketing.us.kpmg.com/speed/genai2023.html

[10] Omdia: Generative AI applications expected grow from $6.2 billion in 2023 to $58.5 billion in 2028
https://omdia.tech.informa.com/pr/2023/09-sep/omdia-generative-ai-applications-expected-grow-from-62-billion-in-2023-to-585-billion-in-2028

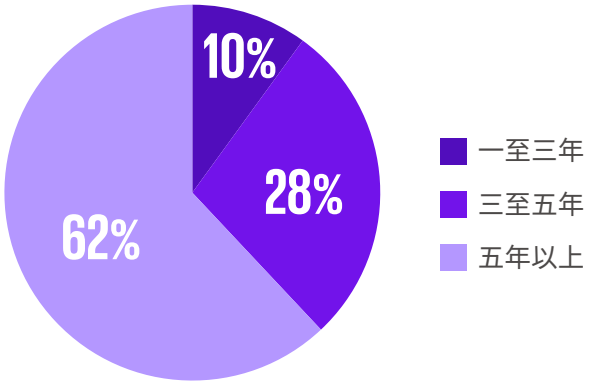
© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

企業投資生成式 AI 領域將在幾年內看見投資成效

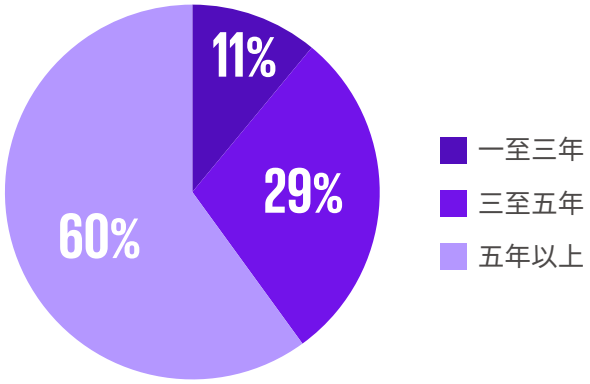
全球



台灣



亞太區



鑑於生成式 AI 掀起熱潮，全球多家獨角獸嶄露頭角，2023 上半年該領域就有 14 筆鉅額投資交易 [11]，麥肯錫 (McKinsey) 預估，未來生成式 AI 每年可為全球經濟帶來 2.6 兆至 4.4 兆美元的產值 [12]，顯見人工智慧在低迷的投資氣氛中仍舊穩健成長。《2023 KPMG Generative AI Survey》調查顯示，企業投資生成式 AI 主要著重於三大面向：

1. 強化雲端基礎建設與運算效能
2. 拓展業務規模
3. 訓練生成式 AI

[11] 【M&A 動向觀測】2023 上半年科技巨頭收購些什麼？生成式 AI 軍備競賽的收購先行者有誰？
https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=2261

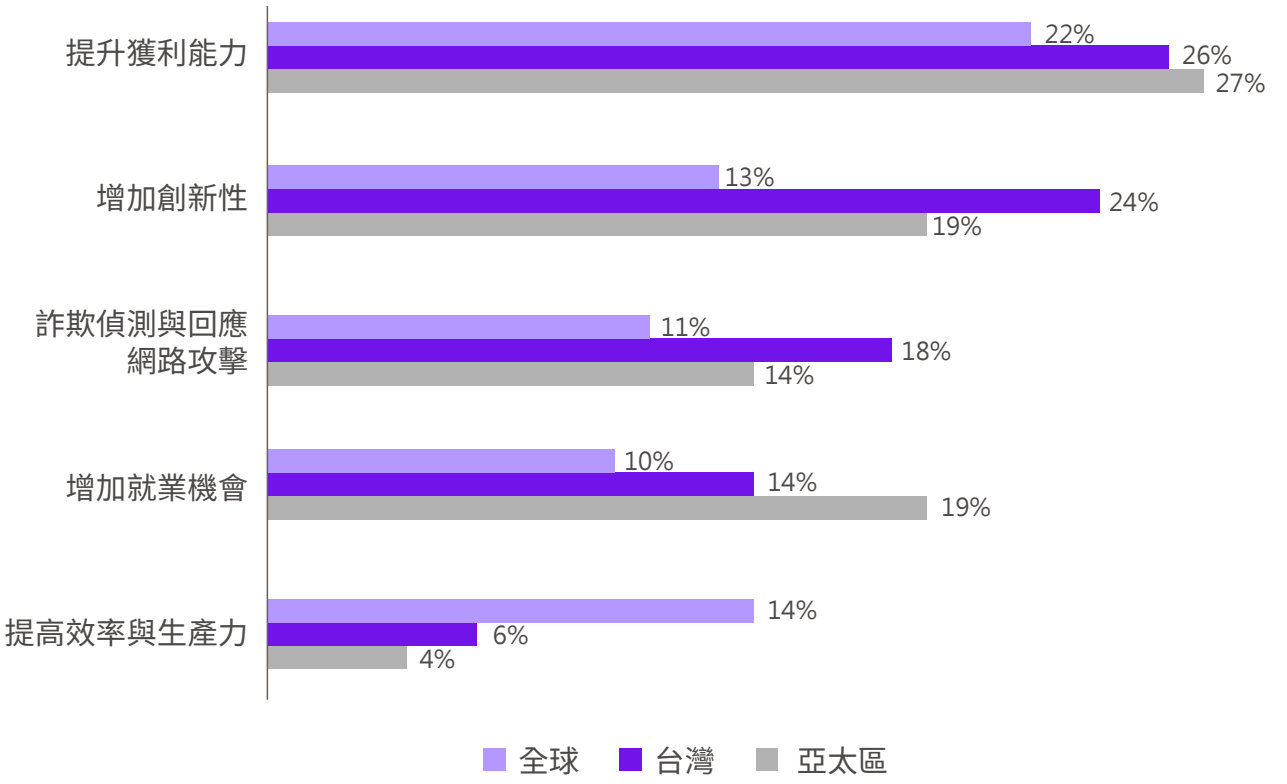
[12] McKinsey Technology Trends Outlook 2023
https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech

© 2024 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.

AI 加持的數位體驗，台灣 CEO 認為有助企業提升獲利 (26%) 與創新力 (24%)

生成式 AI 正以前所未有的速度與效率協助企業推動變革，如何面對人機共事的新時代，是現今備受矚目的議題。台灣、全球及亞太區 CEO 認同生成式 AI 得以提升企業獲利與創新能力，生成式 AI 所提供的經濟價值約有 75% 分佈在客戶營運、行銷業務、軟體工程和研發等四個領域 [13]，而台灣 CEO 認為其應用最大效益為提升生產力及效率 (42%)、助於以數據驅動決策 (36%)、改善組織內部協作與溝通 (24%)[14]，各領域亦透過生成式 AI 突破既有框架。以 Microsoft 為例，運用本身 AI 技術與電信業雲端數據結合，以嶄新服務體驗創造多贏，而生技新創公司 Insilico Medicine 運用生成式 AI 加速早期藥物發現，已成功開發全球首款 AI 藥物並進入臨床階段，對於漫長艱鉅的新藥研發是一重大突破，未來，生成式 AI 將在臨床決策和醫學教育中發揮更多助益。

生成式 AI 應用為企業帶來的效益



[13] The economic potential of generative AI: The next productivity frontier
https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction

[14] KPMG Generative AI Survey
https://advisory-marketing.us.kpmg.com/html/speed/pdfs/KPMG_GenAISurvey2023.pdf

© 2024 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.

全球強化監管力道 – 打造負責任 AI，必須確認而非盲目信任

逐步落地的生成式 AI 帶來創新，而快速發展的新興科技則可能帶來負面的影響，57% 全球 CEO 擔憂生成式 AI 衍生道德倫理風險，更有超過七成台灣 (74%) 及亞太區 (79%)CEO 認為這些潛藏危機正動搖著企業與個人隱私。半數 CEO 認同生成式 AI 必須適當監管以平衡風險與效益，歐洲議會 2023 年通過「歐盟人工智慧法案」(EU AI Act) 草案，成為全球第一部 AI 監管法案，該法已進入三方協商階段，2023 年底召開的全球首屆人工智慧安全峰會，28 國共同簽署「布萊切利宣言」，誓言強化全球 AI 監管，美國政府亦於同年底簽署美國首份關於 AI 的行政命令，目標是建立 AI 安全新標準；而台灣原訂近期擬定完成之 AI 人工智慧基本法，國科會考量過度法律限制可能侷限創新，因此目前先訂定指引並密切觀察國際規範。而金管會於 2023 年底發布「金融業運用 AI 指引」草案，預估金融機構發展 AI 應用有望加速。

生成式 AI 潛在應用案例快速提升，卻也涉及了個資保護與資安議題，以金融業為例，除遵守嚴格的數據法規約束外，保障企業與消費者的隱私更是重中之重，企業將 AI 技術妥善應用於前中後台系統，並平衡相關風險，同時也確認生成式 AI 產出內容的正確性，以確保客戶信任與監管合規。

KPMG 專家觀點

2023 年生成式 AI 帶起浪潮襲捲全球，短短幾天已累積超過百萬的用戶，讓 CEO 們開始務實的思考企業的 AI 策略，用以尋求未來新的競爭優勢。根據我們的調查，全球有七成的 CEO 表示，生成式 AI 將是未來他們關注的重點領域，而也有超過五成的 CEO 期望在未來的三到五年內能夠看到初步的投資回報。

面對這樣的時刻，光靠舊有的成功經驗是絕對不夠的，尤其 AI 所帶來的道德挑戰以及數據的隱憂，更是 CEO 所關注的面向，例如，歐盟已著手針對 AI 制定相關的應用規範，也因此我們勢必需要新的作法與策略。AI 轉型與運用，也就是一個企業如何把資料透過模型訓練，轉移成其特有 Know-How 並創建出商業價值的一個過程，簡而言之，AI 必需要能可見、可懂、可用、可運營並且可信賴，而這與資料輸入的品質息息相關，也因此數據治理勢必將成為實踐 AI 創新與數位轉型的重要起始點。

我們也建議 CEO 應重新思考如何建立資料系統維運的長期穩定度，以確保資料品質與運用成果。另外，創新科技的導入過程中，除了要積極協助員工在技能中的提升，也必需同步的考慮創新技術與既有人員、流程發生衝突的可能性，以降低 AI 在轉型過程中的溝通門檻與成本，讓企業能夠為了明日的 AI 創新做好今日的準備。

賴偉晏
數位長

© 2024 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.

62% 臺灣企業面臨 AI 人才荒，淬煉數位人才厚植競爭力

54% 台灣 CEO 樂觀看待導入 AI 對員工所帶來的正面效益，投資新興科技並非為了取代人力，而是期望加強員工應用能力，透過人機協同與互補提升整體效能；相較於裁員潮，CEO 反而對於「人才稀缺」感到擔憂。

導入生成式 AI 相當複雜，雖有技術，但缺乏對應的技術人才，是企業普遍面臨的困境，而全球 (50%)、台灣 (62%) 及亞太區 (67%)CEO 認為，企業內部缺乏相關人才，即便導入，若員工專業能力不足，或無法與 AI 協作，反倒將降低營運效能，因此科技與人才方面必須平衡考量以達綜效。

在 AI 驅動的大環境下，數位轉型的壓力與日俱增，過往，CEO 大多著重新興科技的投資；而現今，多數產業都將人才可用性，包含人才招募無效以及人才發展不足，視為永續轉型的一大障礙。在近年人才軍備競賽中，全球 (46%)、台灣 (50%) 及亞太區 (53%)CEO 認為人才更是在數位投資的重中之重，因此，人才培育的投入有逐年攀升的趨勢，未來工作型態勢必將「以人為本」。如國科會於 2024 年啟動「晶創臺灣方案」，除了以未來晶片與生成式 AI 驅動產業革新，更冀望透過升級半導體設備鏈結全球晶片人才，建構人才培育的優良環境，厚植台灣 ICT 產業競爭力。

CEO 認為生成式 AI 發展快速，相對也帶來道德倫理風險

CEO 認為生成式 AI 必須適當監管，降低相關風險

CEO 面臨 AI 人才缺乏困境

© 2024 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.

無疑地，生成式 AI 將重塑人力需求，KPMG《生成式 AI 對勞動市場之影響 (Generative AI for the Workforce)》[15] 建議，CEO 可透過下列四個核心原則推動人機協作，減少新興科技對勞動力市場的衝擊、洞察機會及風險，在改革浪潮下實現卓越成長與轉型。

一、辨識能力與賦能者：生成式 AI 並非取代工作，而是藉由自動化完成重複性任務，它更具備了創造力及批判性思維，促進知識工作者發散思考。

二、風險管理與合規性：負責任 AI 以合乎道德原則的方式進行開發、部署，以降低風險，並維護利害關係人之信任。

三、鎖定目標，增強競爭實力：生成式 AI 雖能融入各類應用中，但立訂明確目標將有助企業依所需開發，將有限資源最大化。

四、獲取價值：隨著生成式 AI 越發成熟，企業內部與員工必須同步發展，以持續創新。

[15] KPMG Generative AI for the Workforce https://kpmg.com/us/en/articles/2023/generative-ai-human-capital.html

© 2024 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.

當新興科技成網路威脅，提升資安可視性，更要強化員工警覺性

新興 / 顛覆性科技風險仍是 CEO 一致認為的營運風險，由於 AI 不斷進化及快速普及，網路攻擊亦呈指數增長，據統計，2023 年第二季全球遭受網路攻擊次數更創兩年來最大增幅，全球 (82%) 與台灣 (70%) CEO 指出，生成式 AI 能快速偵測異常與詐欺，卻也同時產生多種類型的新手法，而傳統的資安防護已不足以因應複雜多變的威脅。

2023 年全球 (52%)、台灣 (90%) 及亞太區 (87%) CEO 評估自身企業已建立完善資安防護，值得注意的是，相較 2022 年，2023 年開始有些聲浪表示企業尚未做足資安準備，CEO 指出，外部攻擊者濫用生成式 AI，造成網路威脅不斷增加且攻擊手法日趨複雜，面對如此挑戰的環境，KPMG 建議企業可先由獨立第三方針對資安體質與現況進行詳細健檢，盡速辨識並修補漏洞，若對資安採取較高標準的企業，可參考 2022 年最新版國際資訊安全標準的技術控制措施，透過如資料庫加密機制，讓駭客鋌而走險得手的資料喪失利用價值，或可透過較為積極的資料外洩防護技術 (DLP) 措施，管制員工資料存取與轉送的行為。

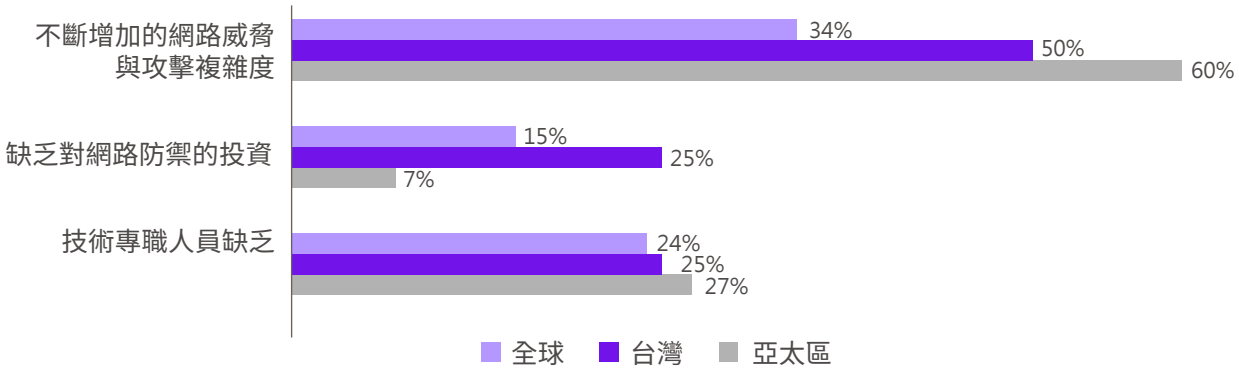
KPMG 專家觀點

有超過八成的台灣受訪 CEO 認為，網路犯罪的趨勢將對企業發展前景帶來負面影響，此數據高過全球與亞太地區調查結果，這表示台灣以高度資訊與數位化的作業方式進行科技製造，以提供智慧服務的環境，也顯示出數位科技安全在企業中所扮演的角色極為關鍵。

身分認證是資安防護的第一步，在 DeepFake(深偽技術) 出現後，運用 AI 技術進行把關也顯得更為重要。「零信任」資安防護的精神就是「永不信任、始終認證」，然而在各類防護工具產生的巨量 security log，也造成企業判讀與因應的挑戰，AI 正是一項有效的技術方案，在釐清管理目的後，加上 AI 的技術輔助，企業可以達到事半功倍的效果。

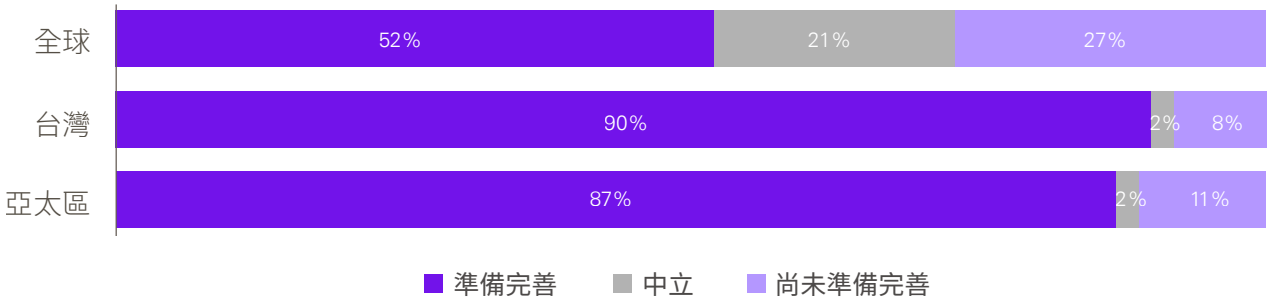
邱述琛
顧問部執行副總經理

企業在面對資安威脅尚未準備好之原因

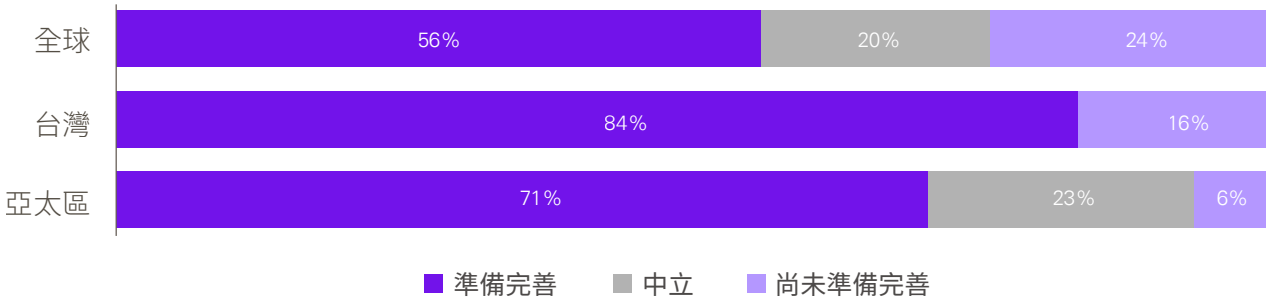


© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2023 年 CEO 對網路攻擊準備之看法



2022 年 CEO 對網路攻擊準備之看法



面對生成式 AI 帶來的資安威脅， KPMG 數位智能風險顧問服務團隊建議企業以三方面規劃防護網：**一、以「人工 + 工人智慧」打假：**除了標配防火牆與防毒軟體，還需透過「人工 + 工人智慧」的打假工具及內容確認工程師共同作業，才能有效降低 AI 帶來的資安風險。

二、建立智慧型主動式的防護能量以及擴大運用 MFA 多因子認證：在新興風險治理工具尚未成熟前，一般企業可建立「智慧型主動式」的防護能量，或是擴大運用「MFA 多因子認證 [16]」，讓消費者透過兩種以上的認證機制，才能取得授權。

三、參考零信任 (Zero Trust) 資訊架構：避免一次驗證後即可長時間與完全取用所有服務的傳統做法。例如可改採依據不同服務風險等級、搭配多次且不同方式驗證，降低單一識別方法失效的災損程度。

除使用先進的工具、前瞻的資安國際標準外，企業應將資安視為「標準配備」，更要重視基本功，優先針對員工安全意識、資訊人員技術能力、資安政策與管理流程等多方面進行補強。

[16] 一種電腦存取控制的方法，使用者要通過兩種以上的認證機制之後，才能得到授權。

© 2024 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.

4 企業淨零落實與多元共融發揮永續影響力，塑造成功競爭力

每四年舉辦一次的聯合國永續發展高峰會 (SDG Summit)，針對永續發展目標的持續進行而提出三階段轉型：新興、加速及穩定階段，配合不同資源與解決方案，希望能夠加強正向影響力 [17]。為達成碳中和與 2050 淨零目標，且在 2030 年能減少相當於 1990 年 55% 的溫室氣體排放量 (Fit for 55)。台灣碳權交易所已在 2023 年 8 月成立，有機會於 2024 年第一季開放碳權交易，歐盟碳邊境調整機制 CBAM 也已於 2023 年 10 月開始試行，並於 2026 年正式實行，台灣產業出口歐洲市場不可不知。此外，COP28 落幕帶來了四項重要行動方向：「實現有序、公平且公正的能源轉型」、「解決氣候融資問題」、「關注人民、生命與生計」，以及「以充分包容性為基礎」，並承諾 2030 年甲烷零排放，邁向淨零目標實現 [18]。

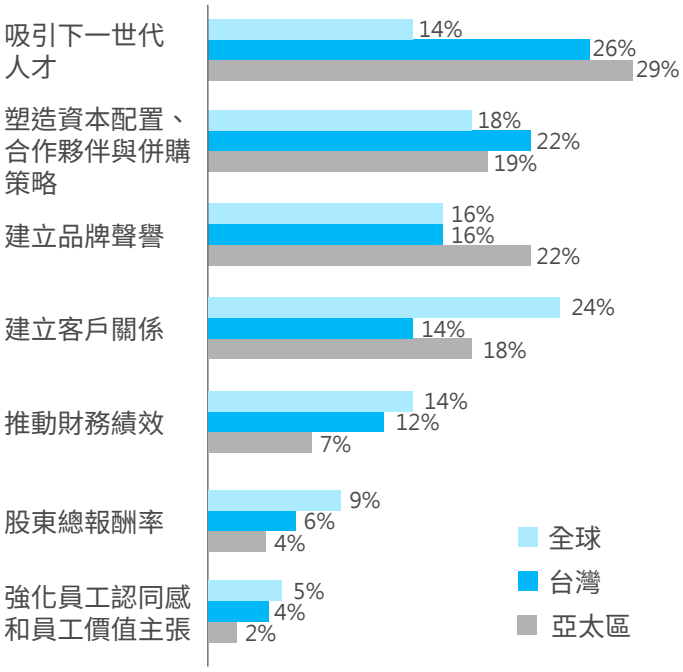
「吸引下一世代人才」是 ESG 策略的關鍵影響力

在未來三年內，全球 CEO 認為企業落實 ESG 策略將在各領域發揮影響力，其中以「建立客戶關係 (24%)」、「型塑資本配置、合作夥伴關係、聯盟和併購策略 (18%)」及「建立品牌聲譽 (16%)」為三大關鍵影響，然而，26% 台灣與 29% 亞太區 CEO 則是認為「吸引下一世代的人才」為 ESG 策略首要帶來的改變。

KPMG《2050 領導者與淨零影響力 (Leaders 2050: Net Zero Influencers)》調查，有 95% 受訪者認為企業在做決策時應重視年輕世代 (The young professionals) 的聲音，然而卻有 64% 指出其企業缺乏年輕世代的溝通機制，並有 72% 認為年輕世代的聲音沒有被領導階層所接納。報告中提出五個關鍵步驟建議：Connect（建立與年輕世代溝通橋梁）、Upskill（培育年輕世代）、Listen（實作垂直聆聽管道）、Incorporate（將年輕世代觀點納入決策）、Communicate（溝通進度）[19]。

此外，22% 台灣 CEO 也認為型塑資本配置、合作夥伴關係、聯盟和併購策略在面對市場黑天鵝時，能為企業創造多元價值，取得關鍵資源做出差異化競爭力 [20]。ESG 是影響企業財務和聲譽的關鍵因素之一，若企業在環境和社會方面違規，導致公司遭到罰款或面臨訴訟等法律風險，或因營運方式存在道德瑕疵爭議，遭媒體報導而導致品牌聲譽損失等，皆是企業需提高關注的。台灣經濟新報 TEJ 也提出，企業落實 ESG 好處除了永續發展外，還能降低風險、提高長期價值、滿足投資者期望及良好聲譽，而企業在對外時，也能強化國際競爭力、提升風險管理以及促進社會公正範疇，發揮正向影響力 [21]。

未來三年，ESG 策略將在各領域發揮最大影響力



未能滿足利害關係人的期望會面臨融資困難

ESG 不僅是永續發展的代名詞，更是表現投資者、企業本身，甚至是員工等利害關係人的價值，在 ESG 議題中，如未能滿足利害關係人之期望，全球 (25%)、台灣 (48%) 與亞太區 (42%)CEO 認為所帶

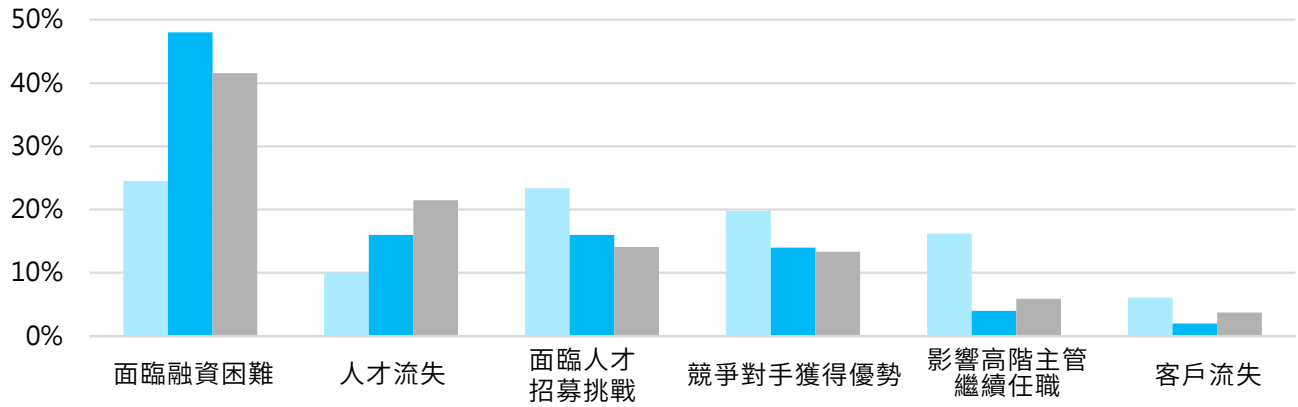
© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

來最主要的負面影響是「面臨融資困難」，而這亦延續了上一年度 CEO 的看法。由企業永續發展協會發布《2023 年臺灣永續金融大調查》中指出，高達 93.8 % 金融業認同與支持永續金融，12.5%則認為永續投資規模漲幅將超過五成。多數金融業者會採取有限度或是完全排除有損害或阻礙永續發展目標達成的產業，評估重大性績效 [22]，做為調整資金配置的依據。

超過三成 CEO 認為內控流程尚未完善恐阻礙企業淨零永續發展

超過三成的台灣 (34%) 和亞太區 (35%)CEO 在面對淨零或氣候行動時，遇到的最大挑戰是企業內控流程尚未完善，內部控制係指企業對於財務及非財務績效資訊管理揭露標準流程的執行、運作並及時修正的必要控制 [23]，企業內部控制缺失也會影響品牌聲譽問題。目前台灣企業面臨的問題大多為 ESG 資

未能滿足利害關係人的 ESG 期望企業將面臨以下負面影響



	面臨融資困難	人才流失	面臨人才招募挑戰	競爭對手獲得優勢	影響高階主管繼續任職	客戶流失
全球	25%	10%	23%	20%	16%	6%
台灣	48%	16%	16%	14%	4%	2%
亞太區	42%	21%	14%	13%	6%	4%

[17] TIMES OF CRISIS, TIMES OF CHANGE
https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/GSD%20Report%202023-Digital%20-Executive%20Summary.pdf

[18] Summary of Global Climate Action at COP 28
https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Summary_GCA_COP28.pdf

[19] KPMG Leaders 2050: Net Zero Influencers
https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2023/09/leaders-2050-net-zero-influencers.pdf -

[20] 一加一大於二：當科技產業面對技術挑戰，如何靠策略性併購強化韌性站上國際舞台？
https://www.semi.org/zh/pwc_m%26a_postevent_article

[21] ESG 永續發展指南｜ 6 大 ESG 公司治理策略快速掌握！
https://www.tejwin.com/insight/esg/

[22] 2023 年臺灣永續金融大調查
https://bcsd.org.tw/wp-content/uploads/2023-Taiwan-Sustainable-Finance-Report_20230918.pdf

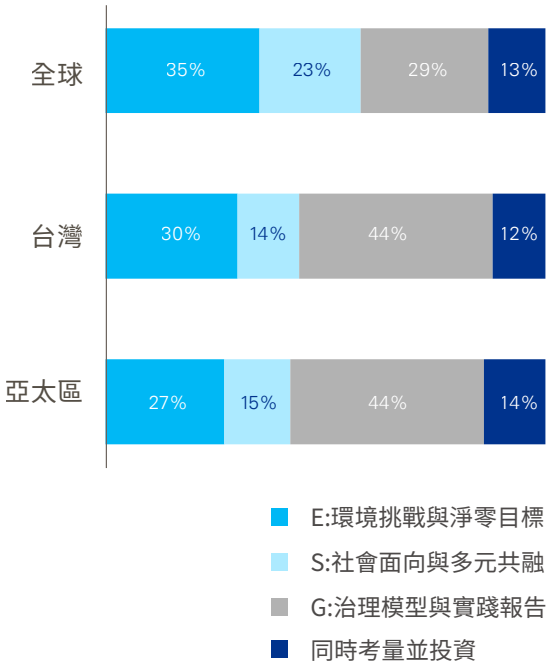
© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

訊蒐集缺乏效率且散亂，無確切及完整的流程，內部控制的流程較不穩定，而 ESG 確信有助於提升透明度，並能降低無意的漂綠風險。企業呼喊永續口號或加入永續相關指標，若沒有適時控制並遵守，可能面臨除名的後果。如國際電商巨擘 Amazon 因未能在承諾遞交後兩年內提供減碳目標進行驗證，而被 SBTi 除名 [24]。因此，企業不能以僥倖的心態認為獲得了永續指標，就仗著具備綠色標籤的形象進行營運策略，而不實際作為。

公司治理躍升策略重點，國際揭露框架日益複雜

永續政策與法規逐漸完善，治理議題 (G，Governance) 已成為台灣 (44%) 與亞太區 (44%) CEO 最重視的永續策略面向，35% 全球 CEO 則認為是環境挑戰 (E，Environment)。ESG 報告對於企業來說日益重要且複雜，不再只是遵守法規，也是滿足利害關係人的需求。全球有超過七成 (74%) 的 CEO 認為企業有足夠的能力與人才可以應對報告標準，然而，僅約五分之一的台灣 (22%) 與亞太區 (20%)CEO 對此有信心，因此，企業擁有適當的 ESG 人才團隊是非常重要的。根據 KPMG《確信報告準備度 (Road to Readiness)》報告，調查全球 750 家企業，包含初階、中高階及領導階級，僅 29% 領導者及 6% 初、中高階員工接受常態性的 ESG 訓練，超過半數 (52%) 初、中高階員工一年僅一次，而有 54% 領導在一年之內有規律地訓練數次 [25]。

台灣與亞太區 CEO 更重視治理面向 (G)



全球 ESG 報告架構現已發展一定規模，臺灣證券交易所在 2023 年中發布 ESG InfoHub 網站，為一 ESG 資訊平台，整合台灣上市公司、ESG 商品、國內外資源以及溫室氣體盤查等，以促進 ESG 議題的國內外交流 [26]。

日益複雜的 ESG 揭露框架，在聯合國的支持下，除了現行所熟知的氣候相關財務揭露 TCFD，另一項對企業將產生重大影響的自然相關財務揭露 (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD) 已於 2023 年推出。TNFD 大致沿用 TCFD 相同的宏觀架構，可是在氣候及自然課題上，兩者的關鍵重點不盡相同，TNFD 包含生態系統與生物多樣性等。

[23] 審計準則 265 號（TWSA265）
https://www.ardf.org.tw/html/opinion/au/265.pdf

[24] Amazon dropped from UN-backed SBTi climate initiative
https://sustainablefuturenews.com/net-zero/amazon-dropped-from-un-backed-sbti-climate-initiative/

[25] Road to Readiness
https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/09/esg-maturity-report-2023.pdf

[26] ESG InfoHub
https://esg.twse.com.tw/ESG/front/tw/#/main/home

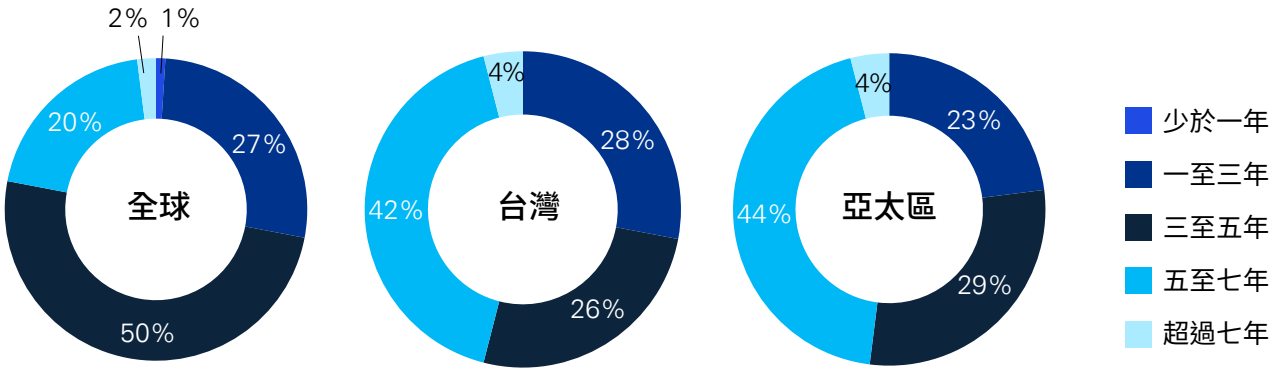
© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

企業永續報告指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD)，於 2023 年 1 月 5 日起生效，而此也將改變現有的報告要求，正式取代歐盟於 2014 年 10 月發布的《非財務報告指令（Non-Financial Reporting Directive, NFRD）》。CSRD 為一報告要求公司需敘明其業務運作如何影響環境，自 2024 年起，將有約 60,000 家歐盟與非歐盟企業會受到「歐洲永續發展報告準則 (European Sustainability Reporting Standards, ESRS)」草案所規範。國際財務報導準則 (IFRS) 基金會所成立的國際永續發展準則理事會 (ISSB) 受到 G20 工業國、金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB)、國際證監會組織 (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) 以及商界和投資界的支持，歷經 18 個月市場意見調研，正式發布 IFRS S1 和 IFRS S2 準則，並訂於 2024 年 1 月起生效，開創全球資本市場永續發展揭露的新時代，為企業揭露氣候相關風險和機遇創造了一種通用語言。

雖然 ESG 的討論日漸兩極化，但全球 CEO 的投資策略仍不間斷，並採取以 ESG 報告資訊揭露為主的方式進行業務發展，是業務運營和公司策略不可或缺的一部分。69% 全球 CEO 認同且已將 ESG 納入企業業務中來創造企業價值，超過四成的台灣 (42%) 與亞太區 (43%)CEO 也持相同看法。

全球 CEO 表示有效的 ESG 投資策略和正向財務績效有關聯，可看到潛在的投資報酬率，因此，在 ESG 項目策略投資與資金配置上，50% 全球 CEO 期許在未來三到五年可以看見可觀的投資報酬率，台灣 (42%) 與亞太區 (44%)CEO 則預期需要五到七年才能有明顯的投資成果。

企業投資 ESG 領域將在幾年內得到投資回報



依目前市場觀察，將 ESG 視為重要營運策略核心的企業，表現出較高獲利能力及較少的極端風險與市場系統性風險 [27]，紐約大學的一項報告 [28] 指出，雖然揭露 ESG 本身並無助於提升財務績效表現，但真正發揮獲利表現的是執行 ESG 相關營運策略，如低碳轉型、風險管理的革新以及創新等時，可反映在股東權益報酬、資產報酬或股價上。身為有前瞻性的企業，ESG 確信報告數據的態度不僅是例行公事的檢核，更是一種創造企業價值的方式。

© 2024 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.

KPMG 專家觀點

此次台灣 CEO 前瞻大調查的結果，很明顯可以看到我國企業家針對目前的風險大多聚焦在短線的議題，可以理解這是目前全世界經濟的現況。不確定性非常高，因此大家更關注短期的營運效率，以及各種相關的法規，同時，地緣政治也是全世界經濟不景氣或是面對風險時非常關鍵的議題。

報告中，我們也可以看到台灣企業家高度關注顛覆性科技，現在 AI 的應用已算是非常普及，將來更多廣泛性、深度性的應用勢必也會是企業家非常關注的議題，但新興 / 顛覆性科技其實也包括非常多有關低碳，甚至是材料面的革新，將來能影響產業結構，甚或造成一波全球供應鏈的變革。

觀察此次調查結果，針對 ESG 對未來三年最重要的影響力所展現的領域，其中一部份是企業信譽所帶來的正面效果，另外一個則是鎖定在 ESG 的報酬。當 CEO 被問及在 ESG 上的投資帶來回報的時間，我們觀察到台灣與亞太區 CEO 的結果幾乎相近，而全球 CEO 在 ESG 上的投資回報時間較短，即可以立即產生正面效益，我們也高度期待台灣的企業家在 ESG 的投資上能夠更超前部署，樂觀期待企業在 ESG 上的轉型，能夠幫助臺灣的企業在全球經濟競爭過程中能夠找到更好的座標。

此外，報告中顯示了一個關鍵訊息，若企業經營無法符合利害關係人期待，最大的負面效益就是可能導致公司無法得到足夠、需要的融資，這一點非常重要，也提醒台灣企業對於公司經營的透明化，同時反映在低碳、ESG 各個面向上的透明度，這些都是企業是否能在市場上得到利害關係人充分信任非常關鍵的領域。

黃正忠
安侯永續發展顧問公司
董事總經理

加緊腳步邁向多元共融共創企業未來

2023 年 APEC 主題為「為各方創造具韌性及永續的未來」(Creating a Resilient and Sustainable Future for All)，三項重點領域為：互連 (Interconnected)、創新 (Innovative)、包容 (Inclusive) [29]。多元化可以促進資深領導階層帶來突破性的變革，然而，在企業間，近三分之二 (66%) 全球 CEO 指出多元化與包容性的進程緩慢，而僅 34% 台灣與 30% 亞太區 CEO 認同。

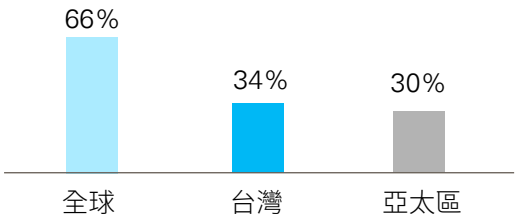
[27] How has integrating ESG considerations into the investment process affected performance? https://www.msci.com/esg-101-what-is-esg/esg-and-performance

[28] ESG and financial performance, NYU https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf

[29] APEC Rolls out Priorities for 2023 https://www.apec.org/press/news-releases/2022/apec-rolls-out-priorities-for-2023

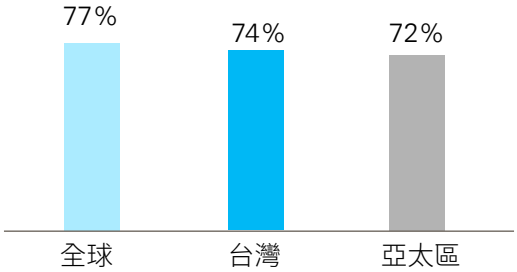
© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

CEO 認為企業的多元化進程緩慢



超過七成的全球 (77%)、台灣 (74%) 與亞太區 (72%) CEO 支持企業於最高管理階層中實現性別平等，有助於實現營收成長的抱負。根據上市櫃公司發展行動方案，為了培植企業永續治理的文化，提出四個關鍵方案：提升上市櫃公司女性董事比例、推動興櫃公司採候選人提名制、推動薪酬合理化、推動上市櫃公司設置永續委員會（永續長）。KPMG 亦歸納出四項提供企業融入 DEI 的方式：一、利用企業各種數據全面了解關鍵指標；二、將 DEI 計畫與投資關鍵事項連結；三、支持長期、永續的 DEI 方法；四、自動化報告和揭露流程 [30]。

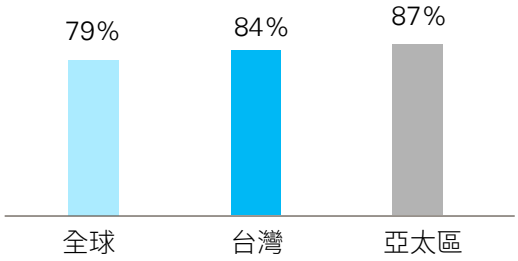
CEO 認同在最高領導階層落實性別平等有助於企業增長



定位企業的社會角色

在社會影響力方面，OECD 針對社會流動性提出三個不平等面向基礎，分別為生來不平等、生長環境不平等以及社會不平等 [31]。企業被賦予社會正義的推動者角色，超過半數 (54%) 台灣 CEO 認為在面對政府的信心下降時，期許企業能協助解決社會問題，例如：包容性、多樣性、公平、氣候變遷與社會正義等，全球 (64%) 與亞太區 (53%)CEO 亦支持此觀點。企業組織在社會環境扮演重要角色，涵蓋在職場環境中落實性別平等、打擊歧視、薪酬結構，落實平等價值。近八成 (79%) 的全球 CEO 與超過八成的台灣 (84%) 與亞太區 (87%)CEO 將社會流動性推動列為其責任之一。

CEO 認為身為領導人有責任推動社會流動性



根據天下學習、《Cheers》與輔大永續發展與研究中心聯合出版的 2023 台灣企業員工福祉大健診 [32]、2023 台灣五大產業 TOP50 企業 DEI 現況分析 [33]，數據得知，79.1% 員工認為重視 DEI 是選擇與留任企業的重要因素，是職場去留的關鍵。而目前普遍 DEI 措施如工作模式的選擇、身心健康照護、普惠員工培訓等等，但事實上，勞資雙方的想法仍有很大的差異。員工心理安全感也是企業在管理人才不容忽視的重要關鍵，而台灣種族組成較單一，因此職場霸凌與排擠是比較有可能遇到的問題。

隨著多元共融的重視程度增強，超過七成 (72%) 的全球 CEO 贊同工作場所的多元化需透過高階領導階層來進行變革，超過半數的台灣 (54%) 與亞太區 (51%)CEO 亦支持此一觀點。許多國際企業紛紛成立多元長 (Chief Diversity Officer, CDO)，如 Nike、Google、LinkedIn、HP 等跨國企業，且根據麥肯錫 (Mckinsey) 於 2021 年統計 [34]，CDO 的招募在十六個月內成長了三倍， 麥肯錫也歸納出三個 CDO 角色的重要關鍵面向：

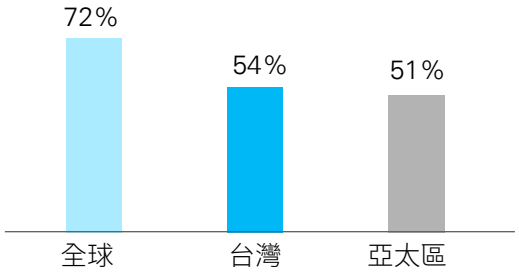
© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

1. 人才突破：設定 DEI 策略、議程與執行方案，與內部利害關係人建立溝通橋梁

2. 企業融合：發掘企業機會，如供應鏈多元化、產品設計概念融入多元共融

3. 外部影響力：成為外部夥伴的 DEI 領導者，為企業對外發表 DEI 理念大使

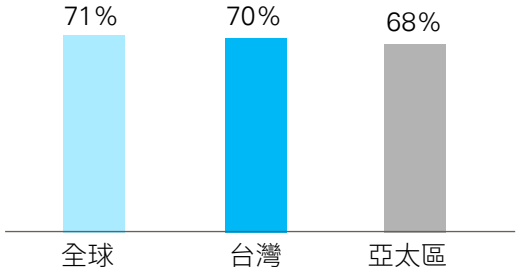
職場多元化落實需由領導階層進行變革



企業對 DEI 重視程度提升－落實及績效審查將持續推動進行

將於 2024 年發布的「不平等相關財務揭露計畫」（Taskforce on Inequality-related Financial Disclosures, TIFD）是社會面向進入企業組織重視的起點，非同於氣候相關財務揭露 (TCFD) 與自然相關財務揭露 (TNFD) 側重於環境面向，旨在滿足市場對系統性風險管理架構的需求，有助於減少私部門造成的不平等議題。永續發展目標 SDGs 歸納之社會範疇包含貧窮與飢餓、健康與福祉、教育、性別平等、公共衛生等議題，皆是企業的目標方向。七成的台灣 CEO 認為未來三年企業的多元化績效

未來三年的企業多元績效審查需持續加強



審查制度須持續加強，全球 (71%) 與亞太區 (68%) CEO 也一致認同。但同時，超過三分之二 (68%) 的全球 CEO 表示目前的 ESG 進展不足以承受利害關係人或股東的審查，近三分之二的台灣 (67%) 與亞太區 (62%)CEO 卻認為已經準備好了。KPMG 總部也成立了 DEI 小組，成員來自 15 個國家，提出 DEI 落實的五階段建議：

1. 現況診斷：心理安全感評估、性別薪酬差異分析、組織成熟度評估、內外部利害關係人需求聚焦、潛在風險與機會辨識等。

2. 策略擬定：針對商業需求進行 DEI 策略制定，規劃發展路徑。

3. 方案設計與規劃：依循 DEI 發展路徑規劃，建立執行管理與問責機制。

4. 方案執行：依照 DEI 發展路徑，連結員工、利害關係人與社區共同推動 DEI 計畫，建立影響力追蹤機制。

5. 成果追蹤與報告：衡量並追蹤 DEI 績效成果，評估對利害關係人造成的影響力，以報告結果呈現。

---

[30] Leveraging data analytics for a strategic approach to DEI https://kpmg.com/ca/en/home/insights/2023/08/leveraging-data-analytics-for-a-strategic-approach-to-dei.html

[31] Understanding social mobility, OECD https://www.oecd.org/stories/social-mobility/

[32] 2023 台灣企業員工福祉大健診 https://web.cheers.com.tw/issue/2023/dei/index.html

[33] 2023 台灣五大產業 TOP50 企業 DEI 現況分析 https://web.cheers.com.tw/issue/2023/dei/index.html

[34] Unlocking the potential of chief diversity officers https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-the-potential-of-chief-diversity-officers

© 2024 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.

企業領導者的
關鍵決策與思維

建構碳權時代的永續生態圈

台灣證券交易所董事長 林修銘

2023 年 8 月 7 日，台灣碳權交易所正式揭牌，由台灣證券交易所董事長林修銘一肩扛下碳交所董事長重任，致力國內碳權交易、國際碳權買賣以及碳諮詢宣導服務。林修銘表示，全球淨零目標下，2022 年國發會發布台灣 2050 淨零排放路徑及策略，2023 年初公布「氣候變遷因應法」，並將 2050 年淨零排放目標正式入法，促使證交所與國發基金共同出資成立的台灣碳權交易所，於北高兩地設立辦公處，協助企業達成碳中和目標並與產業成長發展取得平衡，共同落實國家政策。

迎戰碳費，鼓勵企業低碳研發、促減碳技術聚落

碳交所有三項重要任務。一、國內碳權交易部分，因應 2025 年即將開徵的碳費，未來「排碳有價」鼓勵企業投入低碳研發。二、國外碳權交易部分，台灣企業必須因應全球供應鏈碳中和目標，加速減碳生產，提升國際競爭力。三、促成企業減碳生產技術的聚落形成，持續升級淨零解方。

面對碳權交易國際級的新挑戰，培育綠領人才是關鍵。「碳交所有很大的工作業務是培育人才，包括專業課程、認證課程、以及通識課程，與北中南的國際機構或學術單位合作。」林修銘表示，「通識課程」以碳盤查、碳中和、碳定價、減碳法規等基礎知識為主；「專業課程」則針對歐盟碳邊境調整機制（CBAM）、美國清潔競爭法案（CCA）等國外法規的稅制研究，以及對接國內相關法規，對於出口導向的台灣企業是深度必修；「認證課程」則包括溫室氣體盤查的認證，「為培育具國際公信力的人才，碳交所與 BSI 英國標準協會合作『碳權人才培訓學程 - 國際認證系列課程』，完整涵蓋溫室

© 2024 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.

氣體盤查、減量到碳中和路徑，並結合相關主管機關法規、政策解析課程，提供最扎實與合規的碳管理培育課程。」

「企業的價值，不僅在財務表現，更包含對改善社會與環境的投入，方能展現經營管理的真實力。」林修銘認為，全球關注 ESG 績效，尤其體現在國際供應鏈對上下游廠商的衡量標準，為確保從生產到終端使用者的減碳歷程，要求企業量化數據、定期揭露 ESG 永續報告書。「證交所協助企業將 ESG 植入 DNA，以『ESG InfoHub』提供 ESG 資料庫、公司治理評鑑、法規、碳盤查等，建立資本市場 ESG 生態系，與國際接軌。」透過生態系驅動企業永續發展意識，發揮產業影響力，達到經濟與環境平衡共榮之道。

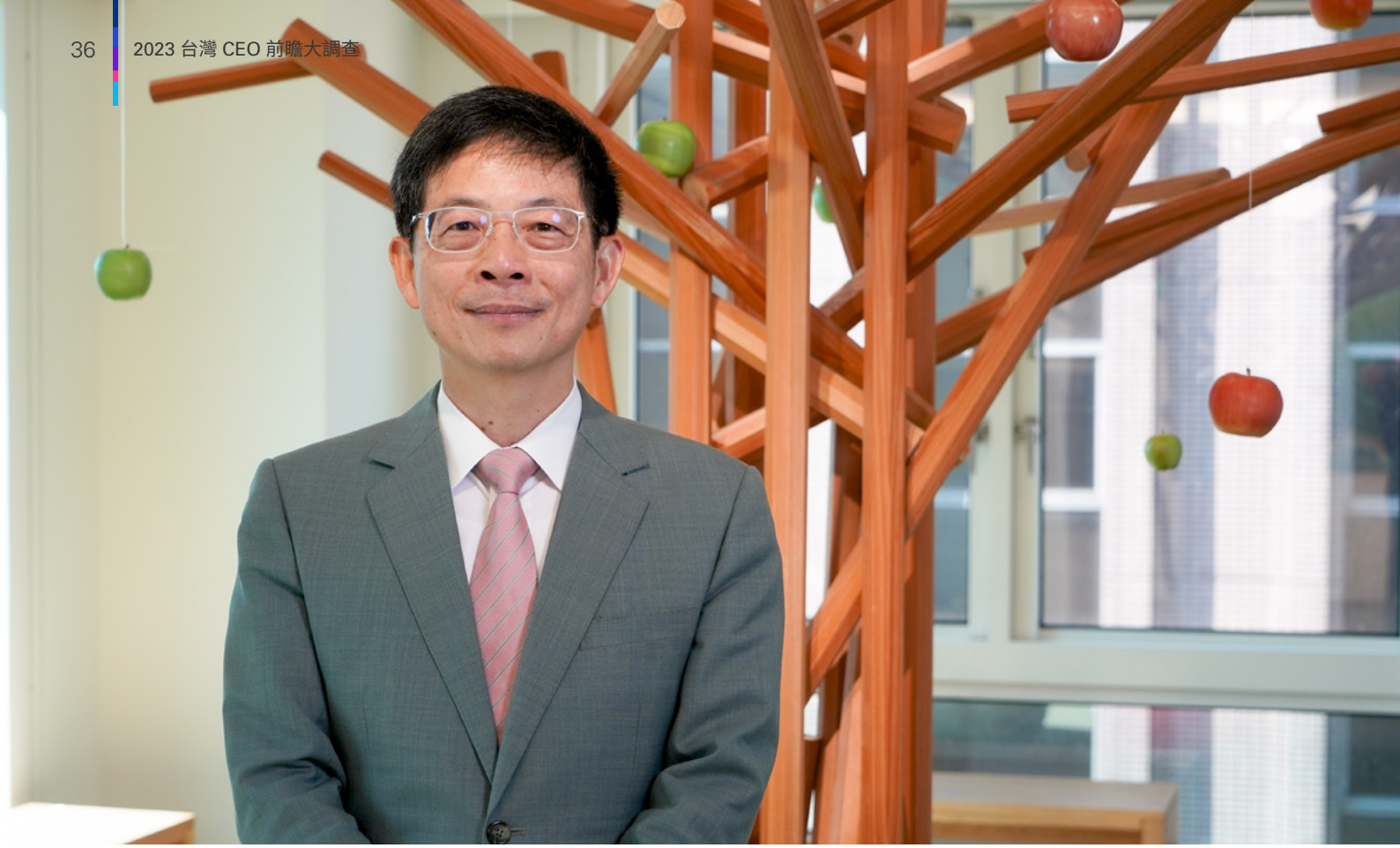
ESG 資訊平台，跨產業公司評量永續作為

「ESG 必須 Top-down，由董事會帶頭，才能透過公司政策，由上而下啟動全體參與。」林修銘點出，證交所甫推出的 ESG 資訊平台「ESG InfoHub」，讓投資人或企業更容易查詢產業、個別上市公司的相關 ESG 資訊，以此衡量企業 ESG 績效表現，並作為持續改善 ESG 的參考依據。同時，ESG 資料庫也提供上市公司「ESG 儀表板」功能，使用者可依據年份、產業別來比較上市公司的 ESG 數據，不僅包括個別公司在 ESG 方面的數據，也能跨產業、跨公司進行比較，且可以針對 E、S 和 G 各面向資訊進行查詢及比較。這項服務，將協助投資人和企業更容易了解和使用 ESG 資訊，作為 ESG 投資及永續轉型的參考。

「資本市場就像國家的心臟，輸血給大腦與全身，方能運作生命。」綜觀經濟面，林修銘也提出對台灣資本市場的現況分析。2023 年以來，台灣加權股價指數漲幅亮眼，截至 11 月 22 日上漲 22.44%，在亞洲主要股市排名第二，本益比健康且合理。產業分布現況，近年來資本市場中電子業市值占上市總市值約 6 成；半導體的部分，市值占上市總市值約 4 成。「整體來說，台灣資本市場狀態良好，唯有產業分布太集中的問題，如何創造產業多元化、新興市場更多發展空間，是台灣的挑戰也是機會。」他點出「數位雲端」、「生技產業」、「綠能環保」、「運動休閒」、「居家生活」將是新興產業多元蓬勃的發展方向，也是企業轉型、提高附加價值的命題。

林修銘認為，在貿易戰、高通膨時代，2023 年台灣股市仍吸引外資加碼，展現資本市場的高度韌性，對於 2024 年景氣寄予厚望。在科技大廠紛紛投資新經濟、生技等產業作為未來「小金雞」，證交所增設「創新板」亦是鼓勵擁有關鍵核心技術與創新能力的新創企業進入資本市場籌資，加速新創接軌資本市場，為國家「5+2 產業創新計畫」在產業人才、投資者、企業升級挹注活水，為台灣開展與全球競合的新機會。

© 2024 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.



好的 ESG 策略 就是好的金融發展策略

玉山金控董事長 黃男州

全球從國家到企業如火如荼推動淨零碳排工程，氣候金融成為業界顯學。2022 年，時任玉山銀行董事長的黃男州，就獲邀在埃及舉辦的聯合國氣候變化綱要公約締約方會議（COP 27）周邊會議——世界氣候峰會（World Climate Summit, WCS），以「台灣氣候新金融」專題發表演說，分享台灣地狹人稠的產業經濟特性、而金融業又如何支持企業淨零轉型的做法，獲得國際與會代表熱烈迴響。

2023 年，甫從玉山創辦人黃永仁手上接過玉山金控董事長重責的他，也於去年底再次率團前進 COP28。

淨零不是零和而是合作 邀集夥伴推永續

長期以來，玉山金控在永續作為上總是身先士卒。無論是國內各大企業永續評比、加入永續金融先行者聯盟，抑或是將責任投資原則（PRI）導入決策流程、列入道瓊永續指數（DJSI）、通過科學基礎減碳（SBT）近程目標核定、加入「碳核算金融聯盟」（PCAF）等，都首開業界先河。

「一個好的 ESG（環境、社會、治理）策略，就是一個好的銀行發展策略」，黃男州強調，所謂淨零碳排，是要將 PCAF 所界定的範疇一（公司直接碳排）、二（電力使用等間接排放）、三（其他間接排放），加起來等於零才算達標，因此金融業不能獨善其身，而必須要用金融的力量，在價值鏈中發揮正向影響力，才有可能和夥伴共同達到減碳目標。

「投融資業務，是零碳最大挑戰」，黃男州分析，玉山一年的直接排放僅 0.18 萬噸，用電排放約 2.4 萬噸二氧化碳，但從投融資企業客戶認列的碳排卻高達 400 多萬噸；等於玉山金的 99%碳排都來自範疇三。

© 2024 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.

「若玉山投資和放款的規模繼續成長，範疇三的碳排也會愈來愈大，唯一解法就是主動幫助客戶減排。」黃男州指出，也因此從 2021 年起，玉山金控每年發起「玉山 ESG 永續倡議行動」，今年再次邀集近 160 家夥伴企業，訂定具體節電和減碳目標，以更有效率控制溫室氣體排放。

把育才當百年志業 扎根數位與金融專業

要深化落實永續，數位化勢在必行。黃男州透露，早在玉山銀行正式開業之前，資訊處就先於個金和法金處成立，顯示玉山對資訊的重視，爾後數位化也成了協助玉山持續成長的主要動能之一。

展望未來金融科技發展，黃男州歸納有「ABCDS」五大趨勢，也就是 AI（人工智慧）、Blockchain（區塊鏈）、Cloud（雲端化）、Data（數據）、Security（資訊安全）。其中，早在生成式 AI 風行全球之前，玉山從 2018 年起就開始舉辦「AI CUP 玉山人工智慧公開挑戰賽」，廣發英雄帖，激盪數位金融各種可能性；每年更支持台大、交大、中央研究院教授研發專案。如今玉山成為首家全面深入導入 AI 的金融業者，從風險控管、法律遵循、服務提供、精準行銷、流程自動化、投資建議等，都有相關應用。

去年起，玉山金控宣布以資訊長為核心，串連科技長、數位長與資安長，率領超過 1300 位科技人才組成「科技聯隊」，負責金控整體數位發展、智能應用、資訊研發以及資安管理，也是業界首創。

科技日新月異，目前玉山金控員工總數約 1 萬 300 人，也必須整體精進。「我們一直覺得，金融業徵才，首先是要選對的人」黃男州坦言，金融業掌管的是整個社會的金流，所以品德操守絕對是優先要求；其次則是專業，從業人員必須要持續培育自身專業，才能夠對自己和客戶負責。

玉山全行經理人有近八成是自行培養，靠的就是系統性的人才管理制度，還會從各單位的中階主管遴選出「希望工程師」進階培育。過去玉山金控創辦人黃永仁每年都會親自帶數十位希望工程師出國見習，每次耗時兩個禮拜。

黃男州笑說，幾次他因公務繁忙想告假，但黃永仁說，「人才培育是百年事業，這些人是玉山最重要的明日之星，如果未來玉山要成為世界級的銀行，一定要落實代代傳承，企業才能向前邁進。」

樂觀 2024 營運展望，仍須注意四大不確定性

2023 年受惠於高利率環境，銀行業大多獲利亮眼，玉山金也揮別去年股債評價損失陰霾，前三季稅後純益創同期次高。展望 2024 年，黃男州歸納，有四大不確定的因素要持續關注，包括地緣政治風險、中美關係、超級選舉年、以及各國央行為因應通膨而採取的利率政策等，都必須要審慎評估後續變化。

然而，明年的經濟對金融業來說，應該會是一個相當不錯的一年。「主因為台灣經濟會好轉，金融業服務各行各業，是一個大的景氣循環股，所以明年景氣若不錯，存放款等傳統業務表現應該都會不錯；而升息循環若到尾聲，有利於股債表現，也會有助益財富管理業務。」黃男州表示，明年各產業表現差異可能變大，銀行也必須從整體風險控管，做各種評估與準備。

黃男州也建議，台灣在監管做得很完整，但在推動金融發展上，可以做適當的放寬。他比喻「對於不會開車的人來說，煞車很重要，但對已經會開車的人，就該加強油門操控」，而這對台灣金融機構走向海外、邁向亞洲至關重要。

© 2024 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.

智慧方案全球布局 多元多角運營發展

樺漢科技集團董事長 朱復銓

樺漢集團自 2013 年創立時的 30 億年營收，到 2023 年成長為 1200 億，近十年躍進 40 倍的關鍵，正是因不斷尋求人才與資源，方能創造多元多角化的經營。樺漢集團擁有四大事業體，包括：一、樺漢工業控制設計製造業務；二、品牌通路，併購 Kontron 取得全球品牌通路業務；三、入主帆宣掌握的系統整合業務，四、ESaaS (Ennoconn Solution as a Service) 新商模方案，從硬體廠商轉型軟硬整合服務，提供 AI 智慧製造、智慧城市與園區，以及 ESG 系統解決方案，事業版圖擴及 60 多個國家，串連 5 千多系統商、服務超過 25 萬產業客戶。

國際策略投資整合 ESG 轉型升級 提供智慧方案服務

「樺漢的經營策略在於精準選擇市場。」朱復銓表示，集團在雲端、邊緣都有軟硬布局，除了水平拓展 ODM 事業，接連併購沅聖科技、瑞祺電通，同時垂直拓展，投資 S&T、Kontron 及系統整合事業、投資半導體設備廠帆宣，朝高毛利率解決方案業務發展，全球布局，精實管理。他直言，國際併購能加速升級技術實力，其過程有高度學問，必須「集合、整合、融合」；特別是空降部隊人才如何融入組織，需由高層領軍、緊密集合團隊良性溝通，落實文化融合，讓組織與人才感受尊重與信任，方能齊心齊力，「樺漢做到近 95% 順利整合，而在營運績效穩定成長。」

全球加速淨零轉型，政府與企業都面臨淨零碳排的挑戰，樺漢看準產業趨勢，以 ESG 解決方案作為 IPC 3.0 階段重要成長動能，而 AI 應用則是驅動減碳的最佳助攻。朱復銓表示，對台灣近 1800 家上市櫃公司與 150 萬家中小企業而言，實踐 ESG 與節能

© 2024 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.

減碳，需要的人才、時間、資金、技術等並不容易完全到位，透過樺漢 ESaaS 的 AI 智能協助，協助企業輔導、導入系統與解決方案，包括節能減碳能源管理監控、供應鏈運行監控、供應鏈管理與碳中和雲端服務等。樺漢協助企業減碳，串聯輔導服務、節能方案、認證服務，一條龍雲地整合服務。透過數據，落實碳盤查、碳足跡、碳揭露，供應鏈 AI 管理系統，提供增值智慧解決方案，協助台灣邁向淨零。

在實際應用場域上，樺漢攜手樺康智雲，將 ESaaS 平台服務導入新北市政府、台中市政府、馬稠後智慧園區等，包括 AI 數位雙生演算、智慧連動環境監控、智慧雲端能源管理與 ESG 碳資訊能源管理四大系統，提供管理中心智慧整合平台，落實能源管理及減碳效益，大幅節省人力成本。

此外，朱復銓表示，樺漢內部也積極落實 ESG 永續發展策略執行，公司已完成採用 GRI 標準的 ESG 永續報告書，並完成 ISO 14001 環境管理、ISO 14064 組織碳盤查，而在組織碳盤查中，由於電力系統所產生的溫室氣體排放占比以 8 成為最高，目前已導入旗下 ESaaS 中的能源監控管理系統、網路安全管理系統、供應鏈管理系統，且在中國大陸生產基地的再生能源使用率已達 50%。

AI 引擎加速樺漢 ESaaS 服務，深耕十大應用雲網端智慧平台

AI 浪潮大增、創新科技布局的重要時刻，樺漢持續專注於數位、AI、能源、資安、ESG 五大轉型，提供雲網端智慧平台解決方案，其十大應用領域包括智慧園區、建築、儲能、零售、家居、醫療、運輸、資訊安全、設備預測、AI 智能監控。朱復銓表示，看好 AI 技術掀起科技新風潮，驅動全球 AI 應用產品蓬勃發展，將帶動各產業對於基礎建設、智慧方案的技術升級需求大幅增加，龐大的市場商機將有利於樺漢與合作夥伴們創造良好的業務開拓空間。

人才是成就企業最重要的資源，樺漢積極扮演產、學之間引線角色，促成產學合作。朱復銓表示，產業缺乏人才困境，樺漢與國立陽明交大、聖約翰大學進行「校校企」聯盟，將注資 4,000 萬元成立 ESG 中心，提供 1,000 萬獎助學金，並參與產學計畫，落實「入學即就業、畢業即創業」的理念，縮短學用落差。而在交大加速器產創團隊推薦下，樺漢子公司參與陽明交大創新中心衍生企業邊信聯科技的首輪增資金額 4,000 萬元，主要提供 IoT、AIoT 及邊緣運算相關資料安全防護、資料隱私保護及可信運算平台解決方案，進一步強化集團資安軟體實力。

展望 2024 年，樺漢對於整體營運繳出逐季向上、年增率正成長表現深具信心。朱復銓認為，面對尚未庫存去化的挑戰，以及地緣政治、戰爭局勢等變局，2024 年仍須謹慎、步步為營，樺漢完整布建亞洲、美洲、歐洲的全球資源網絡，並以台灣、日本、新加坡、歐洲為 AI 研發布局的四大重鎮，結合策略投資，群策群力與全球市場接軌。

© 2024 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.

升級技術與人才 以 AIOT 打造智慧未來

穩懋半導體董事長 陳進財

美中貿易戰、地緣政治的衝擊下，促使全球供應鏈重組，過去全球化的長鏈，轉為區域化的短鏈。而半導體是世界各國列為國家安全的戰略資產，各國都追求自主生產、積極發展，諸多政治考量，成為區域競爭的武器，如何移轉短鏈、調整重建，甚具挑戰。穩懋作為全球最大砷化鎵晶圓代工廠，面對中國經濟衰退、烏俄戰爭等，2022 年 4 月到 2023 年 3 月經歷存貨調整、高度市場波動，逐漸去化庫存，預期 2024 年將重拾水準。陳進財強調，有別於矽晶圓的大量生產應用，砷化鎵晶圓屬於少量生產，將多方評估海外布局，建構短鏈應變力。

AI 的高速傳輸 帶動光通訊模組需求

2023 年是生成式 AI 元年，穩懋近年投入光通訊傳輸產品，包括發送與接收端都有接觸，隨著 AI 發展，對高速傳輸需求大增，促使市場逐步擴大。陳進財表示， AI 應用必須結合快速運算、快速運輸，而化合物半導體正是提供高速無線傳輸的關鍵。當高速算力需求與日俱增，雲端服務大廠為支應更大頻寬需求，紛紛開始升級資料中心規格，AI 帶動光通訊模組需求增溫，砷化鎵族群同步受惠。

此外，AI 浪潮也會加速全球 5G 手機滲透率，促使 Wi-Fi 7 產品受惠市場滲透率提升而升溫，而近年穩懋布局的低軌道衛星、光通訊產品也有望逐漸發酵。「隨著 AI 伺服器、AI PC、AI 手機的興起，邊緣運算更顯重要性，以應對日益增長的數據量和對即時性的需求。」陳進財認為，未來，AI 人工智慧與 IOT 物聯網的運用結合，AIoT 將提升智慧家庭、智慧交通、智慧城市等應用場景，讓世界萬物快速相連，改變人類的生活。

© 2024 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.

陳進財認為，台灣在化合物半導體基礎元件設計、IC 製造人才多集中在矽半導體上，因此基礎人才培養相當重要。穩懋透過與台大、清大、成大及中央等學校進行多方產官學研合作，積極培育產業人才。然而，當產業已有翻天覆地的變化時，人才卻無法與產業媒合成功，讓他甚感憂心；「深耕人才的教育政策必須改變，同時，政府如何透過稅制、移民政策，開放國外白領高階人才來台，讓國家更有力量向前走。」穩懋全球布局，延攬美國、烏克蘭、日本等當地人才，即以多元共融升級競爭力。

綠電短缺困境 政府與民間需共謀解方

ESG 是全球企業不能迴避的議題，2012 年起，穩懋開始做碳足跡盤查，回應國際客戶要求，並自 2020-2022 年連續三年入選 DJSI 美國道瓊永續經營指數成分股的榮譽。陳進財表示，E、S、G 的 S、G 相對好解決，E 環境保育、氣候變遷則複雜不易。除了提高能源使用效率、使用低碳能源、評估購買再生能源憑證等措施，穩懋自 2019 年起每年於龜山廠擴充廢水回收系統，而華亞二廠則預計於 2023 年建置完成切割廢水回收系統及研磨廢水循環再利用系統，預估每日平均減少廢水排放量約 60 ～ 70 噸以上，預估 2025 年達成廢水 100% 回收利用。陳進財點出，台灣的綠電都被買光了，穩懋想買也買不到，這是許多企業的困境；企業無法自行解決綠電短缺，國家能源政策應重新評估，永續之路有賴政府與民間共同努力。

瞄準生醫健康大未來 鏈結在地永續

「現在，台灣的半導體產業很強，放眼人類未來，更具潛力將是大健康事業！」陳進財表示，人的生命有限，追求活得健康、身心愉快，是社會發展的必然；2020 年穩懋斥 3 億成立「穩茂生醫」，延伸科技本業精準、求真的研發精神，打造生醫實驗室，即是希望體現「科技為本、鏈結在地、身心平衡」三大核心理念，「在利人又利己的基礎之上，將自然的力量與科技的力量予以結合，做到照顧環境、照顧自己，也照顧所有生命的目標。」除了配合國藥院等國家研究單位的專利，尋求具市場潛力者來技轉量產開發，聚焦保健預防為主的產品研發，以在地化、強調台灣特有種的原始農作為原料，並與小農契作農物來研發關鍵材料。

「穩茂生醫」近年推動油芒復耕契作計畫，「無論種樹或重新育成台灣原生種，都是為了找到恢復的力量。而台灣油芒的蛋白質是米的 7 倍，是具高經濟價值的超級食物，有助解決人類糧食問題。」除了與小農契作復育，穩懋也積極扮演「賦能」角色，支持台灣永續團隊前進 COP28，以自創品牌「CYPRESS & CITRUS 杉與橙」，打造蘊含低碳與永續概念的「衡香降噪禮盒」，化為一份能夠促進價值分享與溝通交流的 Green Gift。

© 2024 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.

以 AI 數位轉型打造上雲競爭力

台灣微軟總經理 卞志祥

生成式 AI 掀起浪潮，其結合雲端算力、龐大資料及進階演算法產生的強大推理能力，弭平人與資料的語彙落差，成為產業飛快轉型的推力。卞志祥表示，綜觀台灣企業數位轉型的發展，5、6 年前企業界看的是雲端科技，也就是大數據、行動運算。約莫 4 年前受疫情影響，全球生態系、產業鏈被打斷，加速了數位轉型的浪潮。企業從比較概念上的數位轉型，轉為因應務實需求的平台，藉此帶動混合辦公、活化數據趨動商業決策、人才升級、資安與永續減碳等 5 大面向。

卞志祥認為，不同於過去新興科技從概念、試用、導入到成熟期的醞釀，生成式 AI 對於產業來說，從話題、議題到課題，幾乎是 6 ～ 9 個月時間就廣泛擴及實際場域運用，其快速崛起及導入的速度就算在快速變動的科技領域也極為罕見。值得注意的是，雖然企業沒有完整的數位轉型基底也能運用 AI，但是，已具備上雲資訊與系統的企業，方能將 AI 技術在營運綜效發揮最大；同時，企業導入新技術過去需近一年時間上手，AI 應用則在 2-3 周即有實質影響，從單一部門到企業整合，以 POC（概念性驗證）為企業營運提出多元解方。

以驗證預防、瓦解攻擊，打造零信任模式

企業數位轉型的過程中，資安是相當重要的課題。面對資安，卞志祥以「台灣是 Inside-Out、國外是 Outside-In」點出差異。台灣多數企業著重「補強」，以點對點的方式落實資安防護；國外則是以驗證打造全域式的防護檢視，即「零信任模式」，建構端到端加密（End to End encryption，E2EE）資安架構。

© 2024 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.

微軟致力全球資安保護，能在企業資安漏洞出現的時候，儘快通知客戶，並協助預防。「現今在企業發生的資安破口事件，很少是單一事件，通常是全球資安事件中的某一個體呈現，如何在最短的時間，看到全球企業資安的破口或攻擊行為，然後啟動防護，非常重要。」卞志祥表示，微軟全球每天約收集超過 65 兆個資安訊息，龐大的資安訊息，必須用 AI 萃取進而分析。因此，資安防護要做得好，企業必須落實身分認證，並極為廣泛且積極地運用 AI，把企業資安的資訊套入 AI 應用，同時將系統與資料上雲，因為在雲端的保護遠比地端的防護來得完整。

以金融業為例，隨著金管會金融上雲法規鬆綁，金融機構有更多的彈性和空間，利用雲端技術提升服務品質、降低成本、增加競爭力。「金融業屬於高度監管，台灣微軟以雲端服務、 AI 等提供金融創新時，仍須兼顧資安及資料保護等合規要求。」卞志祥強調，透過「上雲」，除了可以增強金融業者的營運韌性，也可以透過開放資料（Open Data）、開放 API 的方式，協助台灣金融產業建立生態圈，甚至以此為基礎跨足亞洲與世界。同時，上雲資料的交叉參照與運用，讓產業能建構以客戶為核心的資訊系統，讓跨部門的統合協作得以落實，並透過 AI 洞察不同維度的可能性，更瞭解客戶輪廓，發展跳躍式商機以引領產業創新。

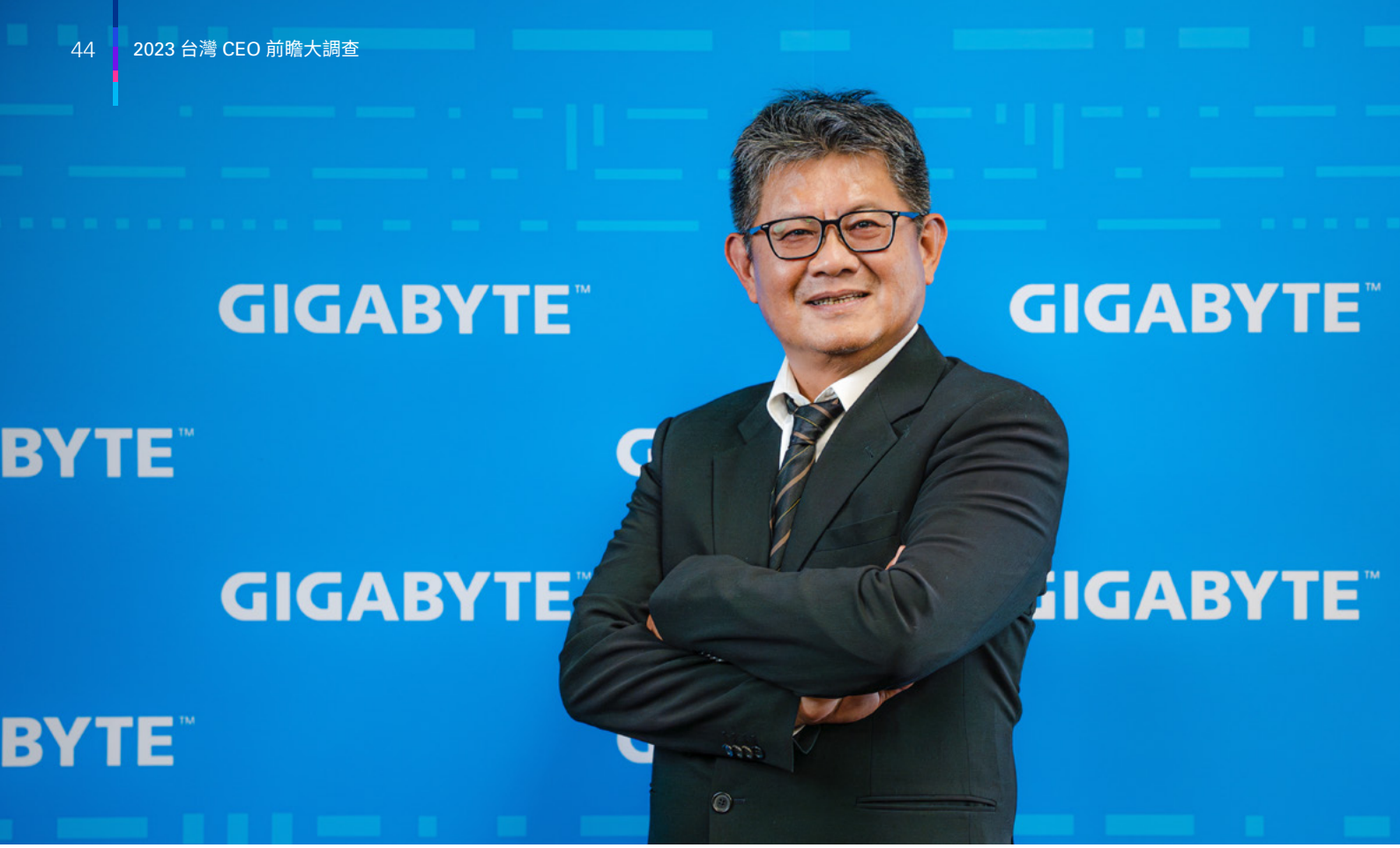
永續雲紀錄營運與供應鏈碳排 有效落實減碳

實踐永續 ESG，微軟宣告於 2030 年實現負碳排目標，並計畫至 2050 年從大氣環境中，消除微軟自 1975 年創立至今的碳排放量總和。面對台灣 2050 年淨碳目標，微軟集結多年淨碳經驗班師台灣，更與「台灣氣候聯盟」8 家創始會員共同宣誓以大攜小，借用科技之力，與台灣企業一起邁向淨碳台灣。

微軟透過推動微軟永續雲（Microsoft Cloud for Sustainability），以整合性的強大技術，讓企業匯入營運的碳排數字，透過全面紀錄營運與供應鏈的碳排量，精準核算碳排放以分析對環境的衝擊。同時，以混合與線上活動取代實體活動，降低差旅與員工通勤碳排，輕鬆降低範疇 1、2 碳排放。卞志祥強調，永續雲與各地法規、標準，以及範疇 1、範疇 2、範疇 3 的計算方式息息相關，各個產業要求也都不同，因此會針對不同的產業模組定義模板，讓各個產業很容易地套入現有的產品與開發流程，並且計算出碳排的相關資訊。而中小企業則能運用永續雲平台，將碳排記錄轉為綠色永續報告，作為金融貸款、海外信用評核的機制，成為前進的助力。

產業對 AI 人才需求不斷提升，微軟 2020 年即宣布擴大投資台灣，許諾四年培育超過 20 萬名產業數位人才，第三年就提前達標。「微軟 AI 技能培訓計畫，不只是對開發者，也會教使用者如何培養 AI 能力。」透過產學合作、職訓課程等方式，培育與業界無縫接軌的人才，為台灣厚植競爭力，一起邁向更永續、更智慧的數位國家里程碑。

© 2024 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.



從減碳到資安解方航向 AI 新賽道

技嘉集團總經理 李宜泰

2023 年 AI 產業爆發式需求只是開端，需求陸續爆發，科技巨頭紛紛提及將擴大資本支出，而模型訓練所需要運用的高速運算的基礎設施，也將持續建構。許多國際重量級科技公司與學術機構 AI 聯盟通力合作希望打造更加安全透明多樣的 AI 生態圈，都將使 AI 產業的發展更加蓬勃興盛。

目前 AI 資料中心的投資聚焦加速運算，例如散熱模組、電力配置和空間規畫等，據市場調研機構預測，2023 到 2028 年將是 GAI 的快速成長期，全球市場規模將從 113 億美元增至 519 億美元，年複合成長率超過三成以上。北美是目前全球最大市場，亞洲則是成長最快地區，應用範圍包括文件生成、程式設計及業務行銷等等，而各個行業領域都將深受影響。

掌握伺服器關鍵技術　以 AI 散熱節能減碳

在地緣政治和供應鏈韌性的形塑下，產業合作型態比過去更加緊密。隨著美中關係惡化，不少企業因此轉移至台灣下單，而技嘉掌握了 AI 關鍵技術，從伺服器產品設計、系統整合到測試服務一手包辦，並持續投資液冷板與浸沒式液冷等先進散熱技術，持續提升功耗和效能，協助客戶達到節能減碳的目標。

ESG 是 CSR 的延伸，技嘉始終以「創新科技　美化人生」為核心理念，並深知永續發展是企業不可忽視的議題，因此提出 4 項永續願景—零廢棄零污染、低碳科技轉型、永續循環共享、人文價值實現，作為永續發展的長期目標，並進一步勾勒預期創造的價值—減少營運足跡、厚植創新實力、建立友善品牌與創造共享價值，制定 ESG 的 4 大策略面向，建構永續發展藍圖。

© 2024 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.

自 2012 年起，技嘉科技每年進行供應商永續評鑑，針對「企業社會責任管理」、「環境保護」、「勞動實踐與人權」、「公平商業行為」、「供應鏈責任」、「對社會／地方和貢獻」6 大面向的執行績效評核，作為永續採購基本方針，並透過供應商尾牙來表揚表現優異之廠商，2022 年參與廠商數達 166 家，同時發起「減量、共享、愛地球」聯盟，共同致力減碳、減水、減廢，進行供應商溫室氣體盤查及節能輔導教育訓練與實地查訪，參與經濟部「以大帶小」低碳專案，建構供應鏈碳風險管理系統、全球供應鏈水風險管理地圖、循環材料再利用推動，致力提升產業低碳競爭力，打造完善韌性供應鏈。

為了成為客戶淨零碳排的加速器，技嘉發揮產業號召力，以自身經驗提攜供應商建構溫室氣體盤查能力，打造低碳供應鏈，推動「Make Earth Green Again 綠動地球・樹造希望」計畫，十年時間同時在台灣與全球共種下超過 10 萬棵樹，為未來種下氣候種子。

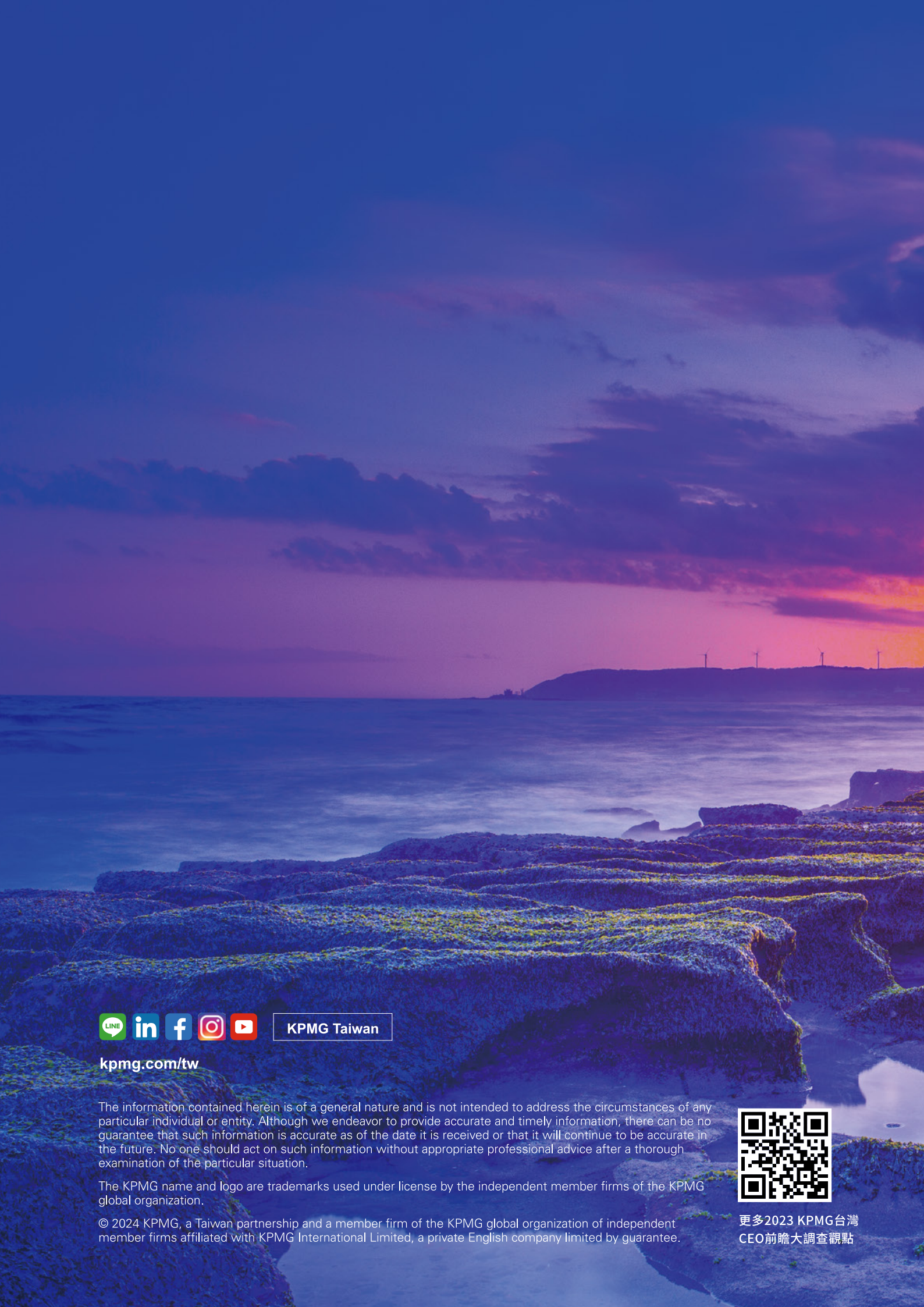
跨境人才管理　與當地企業建立夥伴關係

「不只串聯台灣 ICT 公司建立合作夥伴關係，技嘉積極與全球晶片廠商合作，培育具有國際競爭力的科技人才，與台灣 ICT 供應鏈共享知識和經驗，提升整個產業的競爭力。」李宜泰表示，包括來自日本、歐洲的研發人才，為技嘉領先全球的晶片資訊所吸引，不僅深化學習，企業創新能量更具發展前景。此外，技嘉與北科大、台科大、雲科大、工研院、TCA 等產學合作與研發合作，提供經濟支持、實習機會、研究資源等，以促進學術和產業之間的交流。同時，提供員工技術培訓計劃，確保員工具備最新的技術知識，提高整體團隊的競爭力。

如何因應供應鏈重組下的大缺工挑戰？李宜泰認為，當企業從大陸轉往投資印度等地，有別於過去由台灣幹部外派管理，面對不同文、不同種，如何與當地企業建立長遠合作關係、而非成為競爭對手，運用當地人才落地管理，將是跨境管理的關鍵。

2022 年底 ChatGPT 橫空出世，AI 大浪來襲，點燃矽谷灣區科技巨頭在新賽道上的競爭，瘋搶 AI 商機，AI 產業將徹底改變人類生活。「過去的數位轉型不需要很多資料，重點在加速生產；現在 AI 的數位轉型則是透過大量資料訓練模型、預測行為，協助產品研發、決策定奪，更能達到市場目標。」李宜泰強調，AI 運用尚未成熟，也出現 AI 詐騙等問題，「資安系統將越來越 AI 化，如何應用技術達到高度防禦功能，滿足資安的嚴謹需求，將是趨勢所向。」

© 2024 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.



KPMG Taiwan

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.

© 2024 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2023 KPMG台灣
CEO前瞻大調查觀點