

KPMG 安侯建業

2026 KPMG CEO 前瞻洞察



KPMG. Make the Difference.

前言

全球經濟劇烈變動，地緣政治、通膨、貨幣政策與供應鏈重組持續影響企業營運，同時也帶來新機會。KPMG 安侯建業長期關注全球與國內產業脈動，並與《富比士》(Forbes) 合作，訪查全球逾 1,300 位高階管理者，提供市場洞察。今年，我們再度邀請國內業界先進，分享前瞻觀察與經驗，攜手開創新局。

調查顯示，全球各國企業領袖對國家景氣的信心高達 81%，但對全球經濟僅 68%，顯示企業更看好國內市場，尤其在政策支持與經濟韌性下，內需成長成為重心。全球經濟則因地緣政治、通膨及貨幣政策影響，出口與跨國投資面臨挑戰。

在川普 2.0 時代，全球貿易格局重組，企業加速供應鏈調整。調查顯示「供應鏈韌性」(28%) 與「全球經濟不確定性」(22%) 是主要挑戰。中美貿易緊張、出口管制與關稅政策加速供應鏈調整，企業必須強化技術與營運韌性，進行風險預判，提升敏捷度。

此外，人工智慧 (AI) 應用雖然普及，但 24% CEO 尚未將 AI 整合至核心流程，多數企業停留在試驗階段，缺乏跨部門合作，使 AI 難以發揮效益。同時，數位資安風險 (23%) 為 CEO 高度關注議題，在數據驅動時代，資安壓力持續升高，企業必須在提升效率的同時，確保系統安全與資料保護，強化資安韌性。AI 發展不僅是創新競賽，更是整合力與防禦力的雙重挑戰。

面對充滿變數的市場環境，企業仍積極布局。調查顯示，全球 61% CEO 預期三年內營收成長逾 2.5%，92% 將增聘超過 5% 員工，顯示企業看好成長並重視人才與技術。

台灣近年表現亮眼，主要動能來自出口回溫、半導體需求與 AI 應用擴張，顯示高科技產業依舊是經濟支柱。展望 2026，全球經濟低速穩定，但美國關稅、地緣政治與貿易碎片化仍帶來壓力。台灣雖面臨出口與匯率波動，但憑藉 AI 應用、產業升級及亞洲資產管理政策，有望能創造新契機。

依調查顯示，企業將數位資安、法規遵循與 AI 流程整合列為首要投資策略，並同步強化人才培育、跨部門協作與 ESG 永續管理，保持彈性與創新文化，以在全球競爭中維持優勢。在瞬息萬變的局勢中，唯有以創新驅動、以人為本，並以永續與數位為核心，才能將挑戰轉化為成長動能，進入新世代。



陳俊光 Jeff Chen
主席 Chairman
KPMG in Taiwan



施威銘 Steven Shih
執行長 CEO
KPMG in Taiwan

Content

2

**KPMG CEO 前瞻洞察
— 關鍵發現**

15

**企業領導者的關鍵決策
與思維**

1

在不確定中前行：全球經濟與企業信心洞察

2025 年全球經濟在歷經三年震盪後逐漸回歸平穩。疫情衝擊、供應鏈斷鏈與高通膨壓力已部份緩解，但地緣政治與政策不確定性仍使市場充滿挑戰。全球經濟進入「低速穩定、風險猶存」的階段，整體成長率預估約 3.0% 至 3.3%，低於疫情前平均水準。主要經濟體成長速度普遍放緩，美國約 2.1%、中國約 4.5%，而印度維持強勁動能，預測 6.4%，墨西哥與俄羅斯則呈現溫和趨緩，反映國際壓力持續影響經濟環境。此外，能源價格波動與綠色轉型成本增加，成為企業決策的重要考量，全球投資與貿易格局正逐步重塑，市場需在不確定中尋求新平衡。根據 IMF 最新預測，2026 年全球經濟成長率約為 3.1%，動能仍顯疲弱，顯示中期復甦挑戰持續存在¹。



近八成 CEO 對其企業發展有信心

依此次調查報告顯示，全球 CEO 對未來全球經濟前景的信心降至 68%，創下近年來新低，顯示地緣政治與經濟不確定性仍是主要挑戰。然而，企業對所屬產業前景與其國家景氣發展的信心仍維持八成以上，而對所屬企業的信心則為 79%。報告指出，供應鏈韌性 (28%) 是影響決策的首要壓力來源。在動盪環境下，單一供應鏈策略已不足以因應全球市場變化，供應鏈轉型勢在必行。企業除運用人工智慧打造彈性與智慧供應鏈外，更需串聯上中下游夥伴，共同建立高效率並兼顧永續價值的供應鏈體系。

全球市場仍受關稅與地緣政治影響，全球經濟不確定性 (22%) 為前五大挑戰

全球市場在關稅變動與地緣政治的挑戰中，貿易格局加速重塑。目前，美國仍是全球經濟領頭羊，主要是強勁內需與企業投資支撐整體經濟，此外，美國科技創新、能源轉型及基礎建設三大領域也持續擴張。觀察其他國家與區域，歐洲近年來成長呈現疲態，主要因能源成本過高以及人口持續老化壓抑市場投資。

亞洲各國表現則大不相同，中國維持約 5% 成長，

¹ IMF World Economic Outlook, October, 2025

<https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>

但其近年房地產泡沫與國內消費信心低迷，許多國內經濟問題也待解決，而日本在出口與觀光帶動下成長約 1.1%。印度以超過 6% 的成長率成為亮點，受惠於人口紅利與全球製造業轉移，外資湧入強力推動了其基礎建設與投資。全球通膨自 2023 年高

峰後逐漸回落，能源與糧食價格下降是主因。然而，企業領袖對經濟信心仍下滑，主要因地緣政治風險、通膨的負面影響與供應鏈不確定性等。但值得注意的是，企業仍積極投入 AI 技術與人才，顯示科技驅動成長已成共識。



KPMG 專家觀點

全球供應鏈正面臨前所未有的壓力，57% CEO 認為地緣政治衝突在未來三年為企業發展帶來關鍵性影響，中美脫鉤與關稅政策影響，擾亂了企業原有的供應鏈布局，迫使其重新思考生產與採購策略；而亞洲與中東新興市場的崛起，逐步改變全球資金流向，挑戰美歐長期的經濟主導地位。

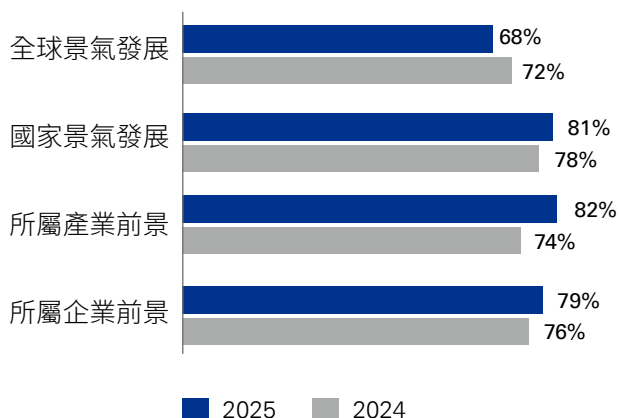
在「美國優先」政策的驅動下，美國積極強化本土製造與供應鏈安全，吸引高科技產業回流，同時對中國及部分東南亞國家加徵關稅，此舉雖有助美國提升製造能力，但也使外資企業面臨更高的合規與營運成本。而東協憑藉成本與地理優勢，成為台灣企業供應鏈移轉的重心。隨著東協與美國推動簽署互惠貿易協定，雙方經貿連結將更為緊密。未來，台灣企業若透過東協設廠或承接轉單，可望獲得更有利的市場進入條件與關稅優惠。

因應此趨勢，企業應加大供應鏈韌性與營運持續性投資，推動多元化與區域化布局，並評估近岸外包與雙重供應鏈模式。同時，導入供應鏈可視化，結合 AI 與大數據，強化預測與應變能力，以確保在多變環境中維持競爭優勢。

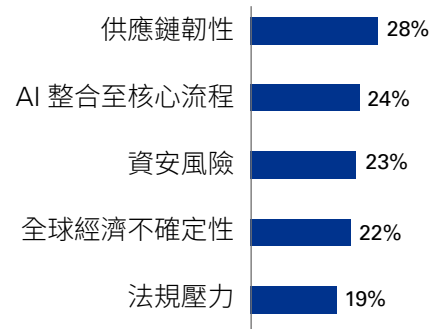
池世欽
專業策略長



2025 VS 2024 全球 CEO 信心程度



影響 CEO 決策的壓力或挑戰





台灣 CEO 信心與市場概況

台灣的經濟成長波動也隨全球發展不斷變動，近年經濟表現亮眼，主要動能來自出口回溫以及半導體需求與人工智慧應用的快速擴張，顯示高科技產業仍為台灣經濟的重要支柱²。

此外，2025 年 11 月國發會公布的景氣信號維持在偏熱區間，顯示市場需求穩健，電子零組件、晶片製造及 AI 硬體設備成為主要成長引擎。這些結構性優勢，使台灣在全球供應鏈中保持競爭力。近年來政府相關政策積極推動半導體、人工智慧、綠能轉型等策略，並透過人才培育及國際合作，強化產業創新能力，使企業在科技應用落地上更加快速，打

造全球科技領導地位。預期未來科技產業與出口動能將持續支撐經濟穩健發展，鞏固在國際科技供應鏈的領先地位³。

展望 2026 年，全球經濟預期維持低速穩定，但挑戰仍存，包括美國關稅政策、地緣政治升溫及貿易碎片化等因素。台灣雖將面臨出口壓力與匯率波動，然而 AI 應用擴張、產業升級，以及政府推動亞洲資產管理相關政策，仍有望創造具潛力的新機會。在此環境下，企業應特別關注數位人才培育與資安風險管理，除了積極導入新興技術，更需確保員工具備相關技能，並建立跨部門協作機制，以提升決策效率與競爭力。



² 經濟部統計處
<https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>

³ 國發會
https://www.ndc.gov.tw/nc_332_39450



KPMG 專家觀點

美國川普總統自 2025 年初積極執行競選政見對全球加徵對等關稅，各國多次協商的關稅率再三增減，迄今仍屬不確定，而美國法院於 8 月判定關稅政策違法仍在上訴中。

2024

● 川普競選期間誓言實施更高關稅，保障美國權益

2025

2/1

透過 IEEPA
對加、墨、
中加徵關稅

4/2

向全世界公告
對等關稅 (台
灣 32%)、公
佈豁免清單

4/10

對等關稅暫停
實施 90 天 至
07/09

4/11

新一批豁免清
單適用高科技
產品

5/12

美中貿易談判
美對中對等關稅
降至 10%

5/28

美國國際貿易
法院宣布對等
關稅違法，白
宮提出上訴

8/11

延長美對中對
等關稅 10%
至 11/10

8/7

新對等關稅開
始實施

7/31

**向全球公布新對等
關稅，台灣 20%**

7/7

川普對部分國
家發出關稅通
知信

6/10

美國聯邦上訴
法院宣布審理
期間對等關稅
仍有效

8/29

美國聯邦上訴法院判定 IEEPA 違法，惟
IEEPA 仍暫時有效，後續待最高法院裁定

11/5

美國最高法院將舉辦聽證會

川普關稅戰涉及地緣政治等複雜層面，僅針對四個經濟目標檢視成效：

- **減少貿易赤字**：美國 1~7 月貨品及服務貿易赤字較去年同期上升
- **增加美國稅收**：關稅收入成長，另大而美法案預估再提高預算赤字
- **增加國外投資**：川普總統逐一協商，各國投資美國已超過 2 兆美元
- **復興美國製造**：國外承諾投資以高科技為主，暫難增加製造就業人口

川普的下一步可能是什麼？目前最需觀察是最高法院若判決關稅新政違法，則川普政府可能引用其他貿易法條款又再增加協商的變數。

陳彩鳳

稅務投資部營運長



2

打造韌性企業：降低營運風險的關鍵策略

降低未來三年企業營運風險—數位資安、法遵與 AI 流程整合為首要投資策略

根據調查報告，全球企業領袖在面對經濟不確定性時，正積極調整策略，透過針對性投資來降低重大商業風險並維持競爭力。報告指出，CEO 投資重點集中在五大領域，資安與數位風險韌性 (39%)、法規遵循與報告 (36%)、人工智慧整合至營運與工作流程 (34%)、供應鏈韌性與營運持續性 (28%) 以及投資解決方案與技術創新以擴展業務 (26%)。

資安與數位風險韌性之所以居首，源於近年來數位網路攻擊與數據外洩事件頻繁，企業必須確保系統安全與資料完整，以維持營運穩定。法規遵循與報告則因各國金融與貿易法規、ESG 規範與永續揭露要求等日益嚴格，企業需投入更多資源於合規管理，避免因違規而承擔財務與聲譽風險。而人工智慧整合雖帶來效率與創新，但同時引發治理與倫理挑戰，促使企業加強 AI 應用的安全性與透明度，並建立監管機制。

此外，供應鏈韌性則因地緣政治與氣候風險成為焦點，企業需確保供應鏈多元化與風險分散，以降低中斷衝擊，影響市場布局策略。最後，技術創新投資則是企業在不確定環境中尋求成長的重要途徑，尤其在 AI、雲端與自動化領域，能夠提升營運效率並開拓新市場。企業應更加關注數位資安、法遵管理與 AI 流程整合等投資策略，並同步強化人才培育與跨部門協作，以確保技術導入與風險控管並行，打造具韌性的競爭優勢。



銀行業與資本市場 — 透過資安策略強化數位韌性

在銀行業與資本市場，依此次報告顯示，57% 的 CEO 認為「資安與數位風險韌性」是最重大的風險。金融機構高度依賴數位化服務，從客服、線上交易到雲端資料及系統運算等，任何資安漏洞都可能造



KPMG 專家觀點

駭客深知，企業贖金付得起，但停工停不起；加上系統越來越複雜、供應鏈越來越長，人員資安意識非常薄弱，這些問題，都可以被駭客集團利用來綁架企業。駭客綁架最常使用的入侵方法，主要為社交工程。近期，就有駭客集團利用知名 IP 的「限量+收藏」心理，設立假網站，誘騙帳號進行攻擊，因此預防綁架的三個關鍵：備份離線、最小權限、員工演練。

在新的 AI 浪潮下，資安已經有了不同的視角。對企業董事會及 CEO 而言，資安不只是成本，是對未來營運韌性的投資。過去，傳統資安像是蓋一個堅固的房子，在家門口裝鐵門、加裝警報器（防火牆、入侵偵測）以防止入侵；但具備營運韌性的資安就像是蓋一間「防災型房子」，不只防小偷，還需防火、防震、備用電源、緊急逃生門，使得企業遭遇大小風險時，仍然可以穩健持續的營運。例如：企業遭受勒索軟體綁架，做好資料備援機制的韌性企業，就能夠拒絕付贖金，正常營運；否則，企業將會面臨巨大的財物損失。未來，AI 詐騙、雲端安全、量子運算的衝擊、穩定幣安控等，都是需要 CEO 關注的新資安議題。



謝昀澤
顧問部營運長

成巨額損失與信任危機。近年來，勒索軟體攻擊與資料外洩事件頻繁，促使銀行業加大投資於資安防護，包括強化雲端安全架構、導入即時威脅偵測系統，以及提升加密技術標準。

根據 2025 年 KPMG 銀行業報告⁴指出，金融機構面臨的資訊安全風險不斷增加，包括駭客攻擊、第三方供應鏈風險、新興科技的濫用等，使得傳統的邊界防禦機制面臨嚴峻挑戰。2025 年第一季，多家國際銀行聯合推出基於區塊鏈的供應鏈金融平台，透過智能合約實現貿易融資流程的自動化與透明化，大幅提升了交易效率並降低了欺詐風險。

建議銀行業可採取預防性資安策略，結合 AI 技術進行異常行為偵測，以降低潛在風險。同時，透過持續的員工訓練與內部稽核，確保資安政策落實，不僅能減少財務損失，更能維護市場信任，以達到金融業「數位韌性」的核心原則。

能源與天然資源業 — 靈活策略因應法遵合規

能源與天然資源產業面臨的風險結構與金融業不同，44% 認為「法規遵循與報告」是主要風險。隨著全球 ESG 規範與碳排放管制趨嚴，企業必須投入大量資源於合規管理與永續報告。未能及時因應法規變化，可能導致高額罰款、營運中斷甚至聲譽受損。KPMG《能源轉型投資展望》報告指出⁵，政策或監管風險是進行能源轉型資產投資的最大阻礙，投資者希望政府政策能更具確定性，他們需要穩定且可預測的政策環境，以便做出明智的決策。在缺乏明確指導與支持的情況下，很難承諾投入大量資本。因此，能源相關業者正加強投資於法規追蹤系統、合規管理平台以及內部稽核機制，以確保報告透明度與準確性。

此外，能源業在轉型過程中，必須兼顧綠能發展與傳統能源供應雙向運作，這也增加了法規複雜度。建議企業可建立跨部門合規團隊，並導入數位化報告工具輔助，以提升效率與降低錯誤風險。透過相關措施，企業能降低法規風險，更能在永續轉型中取得市場優勢。

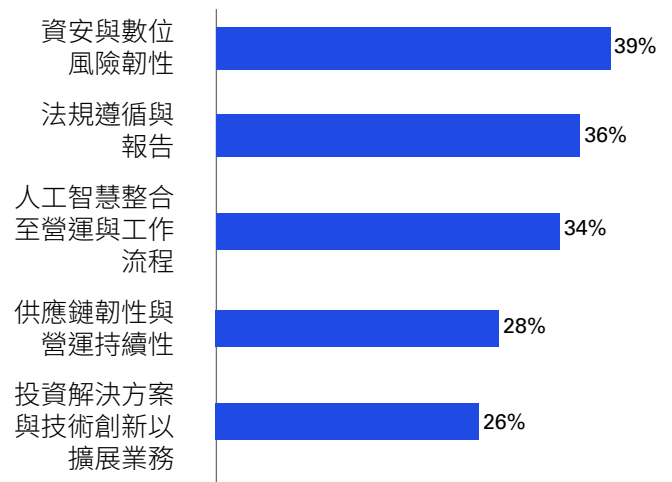


健康照護與醫療產業 — 整合智慧應用創造價值與信任

40% 健康照護與醫療產業 CEO 認為「人工智慧整合至營運與工作流程」是極大挑戰。AI 技術在醫療診斷、病患管理與藥物研發中展現其潛力，但同時帶來資料隱私、倫理爭議與技術落地挑戰。醫療機構必須確保 AI 應用符合法規要求，並避免因演算法偏差或資料外洩造成醫療事故與信任危機。KPMG《智慧醫療》報告指出⁶，AI 在醫療領域推動進展的障礙，包括以下四點：法規與倫理挑戰、系統互通性挑戰、資料品質與整合、AI 可擴展性挑戰等，這些因素使醫療機構在採用智慧應用時必須更加審慎，並建立完善的治理機制。

因應數位化所帶來效益，醫療產業正加強投資於 AI 治理框架、員工技能培訓，以及數據安全防護，以確保技術應用的透明度與合規性。此外，醫療企業需建立跨部門合作機制，將技術團隊與臨床專業結合，降低整合風險並提升臨床決策品質。未來，健康產業將持續強化醫療服務的安全性與信任度，推動醫療產業邁向更永續的未來。

面對未來風險，CEO 五大投資趨勢



⁴ KPMG《2025 年銀行業報告》
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2025/07/taiwan-banking-report-2025.html>

⁵ KPMG《能源轉型投資展望》
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2025/03/tw-energy-transition-investment-outlook-2025-and-beyond.pdf>

⁶ KPMG《智慧醫療》
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2025/07/intelligent-healthcare.html>

3

AI 轉型的關鍵時刻：從技術導入到策略重塑

人工智慧跨入百工百業，逾七成 CEO 將其列為首要投資重點

在數位轉型與技術創新的浪潮下，人工智慧已成為企業競爭力的核心關鍵，即使面對全球經濟不確定性，企業仍積極投入 AI 技術，顯示其在營運策略的重要性。根據今年調查，71% CEO 將 AI 視為首要投資重點，其中以汽車產業 (81%)、醫療保健 (80%) 與生技產業 (75%)、科技產業 (75%) 的投入尤為顯著。以汽車產業為例，KPMG《全球汽車產業高階主管調查報告》⁷ 連續兩年強調 AI 的重要性，超過八成 (86%) 設備製造商積極投資 AI 與新興技術，高階主管普遍認為「研發」與「供應鏈」部門將最能受惠，隨著電氣化、數位化與自動化加速推進，全球汽車產業正歷經深度轉型，重塑汽車的定義、製造方式與使用型態。

在醫療生技領域，全球市調機構 Grand View Research⁸ 預估未來五年 AI 市場年均成長率高達 38.62%，在醫療影像分析、藥物研發、臨床試驗與遠距照護等領域展現高度價值，吸引 Microsoft、

Google、Roche 等科技與生技巨頭投入資源，加速精準醫療與預防醫學落地。國內方面，衛福部亦與多家醫學中心合作推動 AI 醫療應用，成立台灣智慧醫療三大 AI 中心，以解決 AI 技術在臨床場域面臨的落地、取證與給付等關鍵議題。

AI 在科技產業扮演著關鍵角色，不僅開發技術支持其他產業轉型，同時也積極導入以提升效率。KPMG 提出五大關鍵趨勢，重塑科技業的營運模式⁹：

一、市場與生態系迅速擴張：AI 快速進展正重塑市場與生態系，科技公司不僅開拓新商機，也促成開發者與使用者間更緊密的合作關係。

二、產品上市更快、成本更低：AI 加速原型開發與產品推出，開源技術降低成本並強化客製化能力，促進開發者間的合作與創新。

三、新型 SaaS 模式成為主流：以使用量與成果為基礎的商業模式正興起，企業需重新調整 Lead-to-Cash 流程，以因應新一代計價邏輯。



⁷ KPMG《2025 全球汽車產業高階主管調查報告》
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2025/11/2025-global-automotive-executive-survey.html>

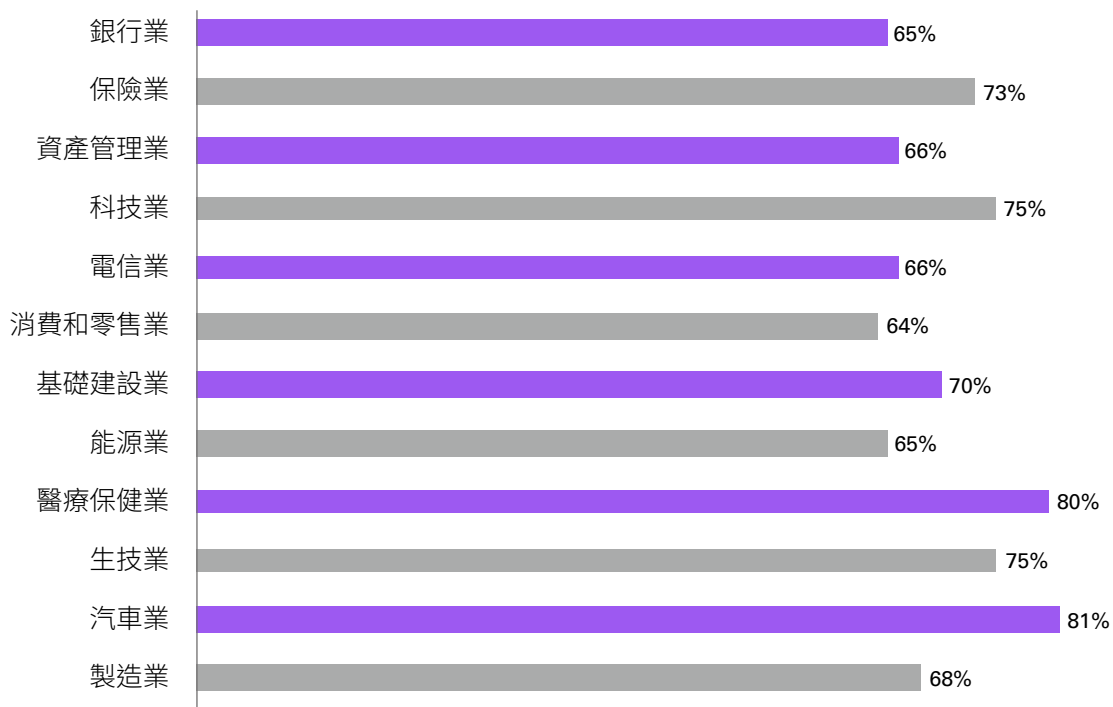
⁸ AI In Healthcare Market Size, Share | Industry Report, 2030
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-healthcare-market>

⁹ KPMG《智慧科技企業》
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2025/05/intelligent-tech-enterprise.html>

四、人類與代理式 AI 正共同組成新型態勞動結構：代理式 AI 已融入職場，企業正重新定義員工體驗，並以類似人力資源流程的方式評估 AI 的角色與績效，打造人機協作的新工作模式。

五、AI 正在啟發新的營運模式，但實施情況不均衡：AI 促使企業重新思考組織與營運模式，儘管前線部門應用成熟，後勤部門仍待突破，且多數企業尚未建立明確的投資回報與擴展性評估機制。

各產業 CEO 認為 AI 為企業首要投資重點



進一步分析投資預算，69%CEO 表示，未來一年在 AI 領域將投入 10-20% 的預算，相較過去幾年明顯上升，展現出企業的信心與期待。而在導入 AI 後的效益，企業回饋如下：

- 19% 認為 AI 能強化決策能力與資料分析能力，此一效益在醫療生技業 (25%)、銀行業 (22%) 與工業產業 (21%) 中尤為顯著¹⁰，主因是這些產業高度依賴大量數據進行風險評估、診斷分析與製程優化，AI 能有效提升決策效率與精準度。
- 16% 表示 AI 可自動化日常作業、提升效率與生產力，其中基礎建設 (23%)、汽車產業 (22%) 與工業產業 (22%) 表現最為突出，因其作業流程標準化程度高，智慧管理系統能優化決策，強化資料治理，以確保品質。

- 11% 則強調 AI 在強化詐騙偵測與網路攻擊應對能力上的貢獻，以資產管理 (31%)、銀行業 (24%) 與保險業 (18%) 關注度最高，這些產業面臨高度風險與合規挑戰，AI 能即時辨識異常行為並提升資安防護能力。

這些數據顯示，AI 不僅是技術升級的工具，更是企業於不確定環境中尋求穩定與成長的關鍵策略。

強化 AI 治理力，方能真正發揮數據力

儘管 AI 投資持續升溫，企業對於潛在風險仍保持高度警覺，CEO 最關注的資安風險包括：詐騙偵測與防範 (95%)、身分盜用與資料隱私 (93%) 以及遭受網路攻擊的脆弱性 (86%)，此外，超過半數 CEO 對 AI 可能帶來倫理影響 (59%)、資料準備度不足 (52%)

¹⁰ KPMG 《台灣產業 AI 應用趨勢與展望報告》

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2025/07/tw-sectors-ai-application-survey-in-taiwan.pdf>

及監管框架不健全 (50%) 的挑戰表示擔憂，由此可見，健全治理機制將是 AI 長期發展不可或缺的基礎。全球數位業務與資訊科技領導者 NTT DATA 最新研究亦指出¹¹，八成高階主管坦言，目前在領導力、治理框架以及員工準備度方面，尚未跟上 AI 發展的快速演進，此落差不僅使企業在投資與資安防護上面臨挑戰，亦可能削弱公眾對應用的信任。

其中，金融業與科技業對 AI 治理尤為重視，主因在於其產業高度依賴資料與演算法。金融業需確保投資決策的準確性與合規性，任何資料偏誤或模型失準皆可能對客戶資產造成直接影響，進而損害信任基礎，加上金融業屬於高度監管產業，AI 導入若未符合法規要求，將面臨法律與聲譽風險。

在 AI 主導的新商業環境中，企業積極導入技術的同時，若未同步強化責任機制，將可能放大潛在風險。成功的 AI 治理需涵蓋政策、架構、風險管理與員工 AI 素養等面向，國際間如歐盟「EU AI Act」、OECD「AI Principles」、NIST「AI Risk Management Framework」等法規與準則，皆已深刻影響國內金融機構的 AI 治理政策，並直接關係到未來台灣金融機構的 AI 應用與發展¹²。

科技業掌握技術主導權與大量用戶資料，因而肩負更高的倫理與治理責任，在技術快速演進的背景下，若治理機制與法規未能同步更新，恐引發隱私侵害的風險。AI 治理的挑戰不僅在法規遵循與資料保護，更在於創新與責任間取得平衡，因此，企業需建立透明且可追溯的開發流程，提升 AI 可解釋性與公平性，以降低偏誤與濫用風險，同時，透過跨部門協作與員工 AI 素養培育，將責任機制融入技術創新，以穩健推進 AI 應用。



KPMG 專家觀點

多數企業已經歷了 AI 的「探索期」，目前正在全力往「價值交付期」邁進。CEO 對 AI 投資回報 ROI 的預期時間，從過去的 3-5 年，縮短到 1-3 年。

那麼企業該如何打造自身的 AI 引擎，讓 AI 的價值與效益可隨著時間的飛輪成長？

我們建議有幾個重要面向是企業需要思考的：第一：AI 要解決企業內部的什麼營運痛點？過去，生成式 AI 的應用多數側重在工作效能的提升，但是隨著 AI 技術的成長，我們也期待企業可以創造出更多新的商業模式。

第二：企業應盤點手上有哪些可用的數據資料，並思考讓這些珍貴的數據原料，作為柴火讓 AI 可以發揮所長。

此外，我們也看到新型態的風險隨之而來，包含：AI 的倫理風險、資料的準備度不足，甚至是 AI 治理機制的缺位。但是 CEO 必須認知，這件事情沒有標準答案，企業必須要訂定自身的 AI 藍圖願景、策略以及可以接受的 AI 風險基準。

更重要的是要記得，人才策略的布局與擘劃，是成就 AI 價值創造最重要的基石與拼圖。有一群願意一同打拼的夥伴，企業才有可能在 AI 轉型的道路上大展鴻圖。

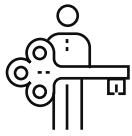


賴偉晏
數位長

¹¹ NTT DATA The AI responsibility gap: Why leadership is the missing link
<https://services.global.ntt/-/media/ntt/global/insights/blog/the-ai-responsibility-crisis-why-executive-leadership-must-act-now/the-ai-responsibility-gap-why-leadership-is-the-missing-link.pdf>

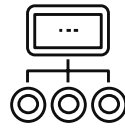
¹² KPMG 《2025 臺灣銀行業報告》
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2025/07/taiwan-banking-report-2025.pdf>

建立企業 AI 治理的必要性



人工智慧治理的關鍵要素

- 協調企業內部的互動並將可信賴人工智慧原則納入現有框架和流程。
- 確定正確的營運模式以及支援流程和技術，以實現和維護人工智慧治理。
- 明確規定參與人工智慧計畫的主要利害關係人的職責和責任。
- 採用相關績效指標，確保人工智慧營運的持續改善。



完善的人工智慧治理模式概述

- 確保人工智慧的運作與既定組織目標的實現一致。
- 不同的人工智慧技術使用需要整合，使它們與整體戰略、優先事項和資源保持一致。
- 營造有利於人工智慧創新、開拓思維和新想法出現的環境。
- 引入結構化的檢核流程來評估人工智慧的進展，並在情況發生變化時根據需要迅速調整努力。

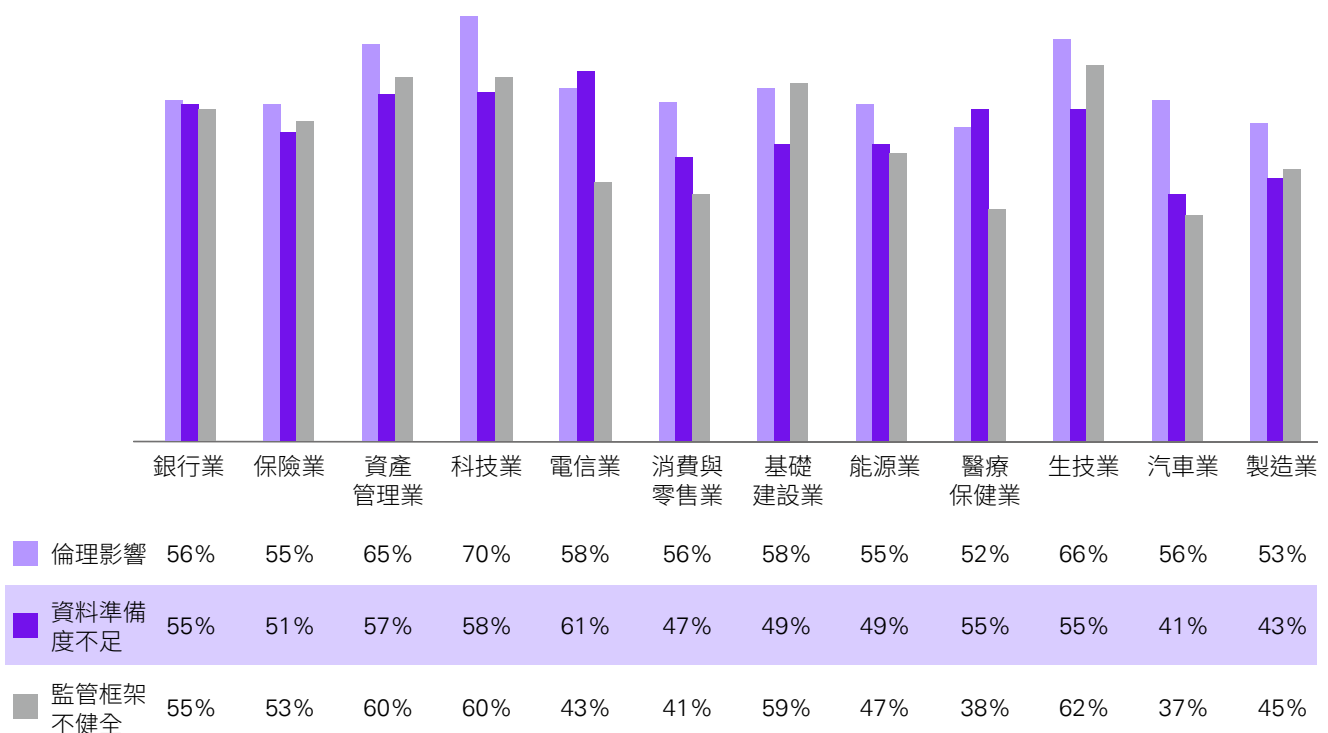


在這些狀況下，企業需要 AI 治理：

- ✓ 需要保護自己免受財務和聲譽風險
- ✓ 需要增強消費者的信任（內部、外部）
- ✓ 需要推動問責制和透明度
- ✓ 需要大規模、負責任地利用人工智慧的價值
- ✓ 需要確保遵守全球人工智慧法規

資料來源：KPMG 《台灣產業 AI 應用趨勢與展望報告》

各產業 CEO 對 AI 三大風險的關注程度



數位人才斷層成 AI 落地障礙，71%CEO 聚焦高潛力人才培育

企業在吸引與留任數位人才面臨多項挑戰，主要包括現有員工技能與未來所需能力之間存在顯著落差(32%)、難以有效辨識具備適切技術與跨部門協作能力之員工(27%)，此一現象亦與人工智慧科技基金會《2025 台灣產業 AI 化大調查》¹³ 結果相互呼應，雖然企業對 AI 技術的認知逐漸提升，不過推動落地應用者仍為少數，其中關鍵障礙之一即為人才斷層。



為因應此挑戰，超過七成(71%)CEO 將重點放在保留並再培訓具備高潛力的人才，以強化內部能力，另有 67% 則重新設計職位架構與職涯發展路徑，使其更符合 AI 導入後的協作需求與工作型態轉變，導入 AI 並非一蹴可幾，需與企業整體策略相輔相成，才能真正落實其效益，不論是採用外包服務或自行建置系統，皆需要投入相當資源與成本，唯有在技術、人才與資源三者間取得平衡，企業才能在轉型過程中穩健前行。AI 應用的成功關鍵在於「人才」與「文化」的轉型，企業應積極強化內部培訓機制與跨部門協作，以全面釋放 AI 所帶來的潛力與價值。



KPMG 專家觀點

面對 AI 浪潮與全球經濟的不確定性，人才永續發展策略被視為企業保持韌性的關鍵支柱。報告指出，高達 77% 的 CEO 深信員工對 AI 工具的準備度，將直接決定企業未來三年的繁榮發展，顯示人力資本不再只是技術導入的執行者，而是企業穩健前行的核心。

企業若欲實現真正的人才永續，必須超越傳統的培訓與招募模式，轉向「職能重塑」(Reskilling) 與「文化轉型」。這意味著企業需重新設計職涯路徑，使其能反映 AI 協作的需求，並建立跨部門的學習生態系，讓員工技能與技術進程同步。

值得注意的是，轉型的核心在於「人」。面對員工對新技術的抗拒，領導者應導入以人為本的變革管理機制，並特別強化溝通透明度與心理安全感。這能鼓勵員工在安全環境中進行試驗與學習，進而感受到自身價值與歸屬，培養組織的創新能力。

總結而言，人才永續不僅關乎技能，更關乎企業文化的韌性與包容性。這場由技術驅動的變革，實為一場「人性深化」的轉型旅程。唯有將 AI 導入與人力策略深度整合，企業才能在變革中穩健前行，並培育出真正具備適應力的組織。



陳其愷
顧問部執行副總經理

¹³ 人工智慧科技基金會《2025 台灣產業 AI 化大調查》
<https://aif.tw/event/ai-research/>

4 邁向低碳未來的關鍵十年

今年聯合國氣候峰會 (COP 30) 適逢《巴黎協定》簽署屆滿十週年，象徵全球氣候治理迎來重要里程碑，在此次會議期間，聯合國氣候變化綱要公約 (UNFCCC) 同步發布《2025 年 NDC 綜合報告》¹⁴，預估至 2035 年，全球溫室氣體排放量將較 2019 年下降約 12%，這也是全球溫室氣體排放曲線首次呈現下降趨勢。儘管距離將升溫控制在 1.5°C 目標仍有差距，不過這項轉折代表全球減碳行動正逐步展現成效。

根據此次調查，超過六成 (61%) CEO 對於 2030 年前達成淨零目標抱持高度信心，反映企業對長期氣候承諾的可行性愈加堅定，51% 則將法規遵循與報告標準列為優先事項，44% 已將永續目標納入核心業務策略，顯示永續已從外部要求轉化為企業競爭力的關鍵要素。然而，企業在實踐永續承諾的過程中仍面臨多重挑戰與轉型壓力。

減碳績效新指標，重塑供應鏈合作門檻

在推動永續轉型的過程中，企業面臨的首要挑戰為脫碳供應鏈 (25%)，相較 2024 年僅 9% 的比例顯著上升；另有 21% 指出，企業內部缺乏實施解決方案所需的技能與專業知識。隨著供應鏈減碳成為競爭力的關鍵指標，各產業的應對策略也逐漸分化。

以下以三個產業為例，說明其挑戰與因應之道。



金融業： 聚焦氣候風險揭露與綠色投資

金融業雖非碳排放大戶，卻能透過投資與資金配置，引導其他產業邁向低碳轉型。為縮短現有投資落差、接軌國際趨勢，金管會持續推動多項政策並為金融業帶來更多法規監管壓力，包含《永續經濟活動認定指引》強化綠色授信與投融資機制；透過《綠色金融行動方案》和永續金融評鑑等制度，鼓勵揭露氣候風險管理策略與發展永續金融商品。同時，自 2026 年起分階段採用國際永續準則理事會 (ISSB) 發布的 IFRS S1 與 S2，要求企業在年報中揭露財務相關永續資訊。未來，金融業將深化綠色投資與資訊揭露，以因應永續風險及低碳轉型趨勢¹⁵。



製造業： 高耗能產業的低碳轉型壓力

隨著全球碳市場擴展，製造業不論是在國內製造、委外工廠或進出口產品，皆可能面臨碳費或碳關稅壓力。許多國際大廠已明確要求供應商揭露碳足跡與減碳路徑，低碳程度成為製造業接單的關鍵門檻，企業若無法即時轉型低碳營運，很可能在全球市場中失去競爭力。



¹⁴ Update to NDC Synthesis Report shows the emissions curve is being bent downwards – but urgent acceleration still needed
<https://unfccc.int/news/update-to-ndc-synthesis-report-shows-the-emissions-curve-is-being-bent-downwards-but-urgent>

¹⁵ KPMG 氣候變遷及企業永續發展電子報
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2025/07/ccs-monthly-news.html>

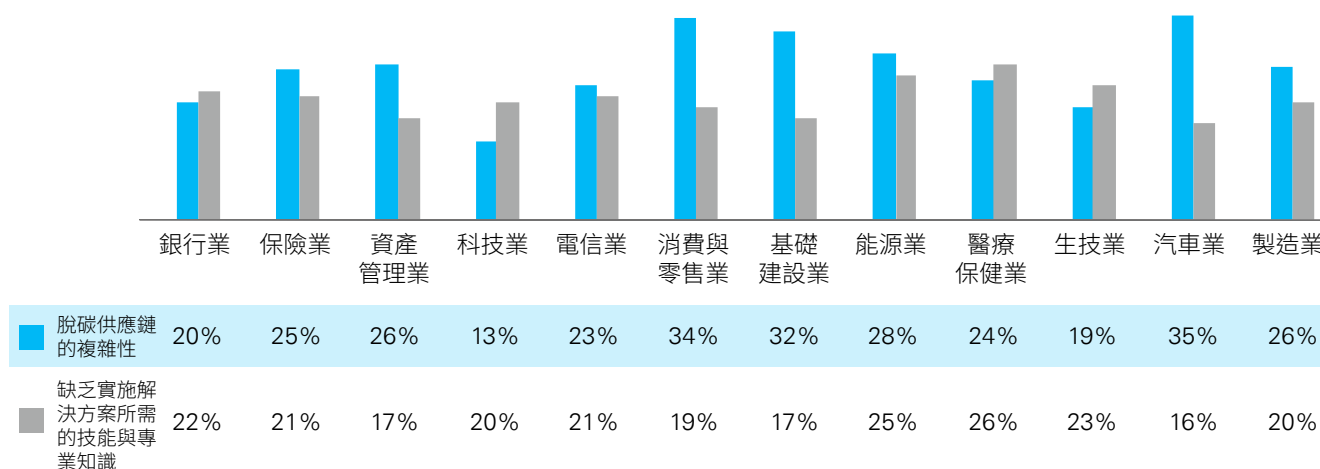


科技業： 科技繁榮下的能源政策

科技業為國內經濟注入強勁動能，同時也帶動能源需求急遽攀升，面對 ESG 資訊揭露、碳定價機制及供應鏈減碳等壓力，若未妥善管理能源與碳排放，將可能削弱投資吸引力與國際競爭力。為維持長期競爭優勢，科技業需將低碳策略納入核心營運架構，透過製程優化、能源轉型到供應鏈協同，全面強化永續韌性。

隨著碳揭露、碳盤查、碳定價成為企業治理的核心，加上 ESG 治理壓力日益升高，更加突顯治理跨部門協作與專業人才支援的重要性，企業若能善用預算與人力資源，並透過數位工具整合資訊，將有助從「應對」轉向「預判」、從被動揭露轉向主動治理，在不穩定全球風險中的掌握競爭優勢¹⁶。

各產業 CEO 對 AI 三大風險的關注程度



KPMG 專家觀點


調查指出，未來三年的前三大投資分別是資安相關、AI 領域與法遵的投資，AI 浪潮影響了企業的投資策略包含對勞工能力的投資，但人才的培養與招募，也是企業面對的困難，人才跨世代的隔閡、勞工意識的高漲、人權議題的管理都是企業正面臨的挑戰。

這幾年地緣政治的干擾，企業在跨國供應鏈的布局持續進行，跨國投資不只要考量傳統的財務、稅務風險，現在還需要考量 ESG 法遵風險，例如：歐盟的簡化綜合套案 (Omnibus) 看似降低了影響的企業家數及延緩執行，但並不是完全不執行，企業在喘息的同时還是要做好準備。而台灣 ESG 法規部分，2026 是台灣的永續揭露元年，資本額 100 億以上公司已需要採用 IFRS 永續揭露準則，更強調的是永續風險與機會與財報之間的連結，永續專章報導時間與邊界是與財報一致，壓縮了企業的作業時間，如何控管永續資訊報導的一致性，建議企業應提前做好準備。



黃郁婷
永續確信執業會計師

¹⁶ KPMG 《2025 全球 ESG 風險調查》：八成企業未將永續風險有效納入財務與經營策略
<https://kpmg.com/tw/zh/home/media/press-releases/2025/08/esg-risks-in-2025.html>

A woman with dark hair, wearing a dark blue blazer, is looking upwards and to the right. She is holding a white pen in her right hand, pointing it towards the upper right. In the background, a man with glasses and a beard is visible, also looking in the same direction. The setting appears to be a modern office or conference room with large windows in the background, letting in bright light.

企業領導者的 關鍵決策與思維



TWSE



雙軸驅動、三力並進 以資本市場升級推動台灣走向世界

臺灣證券交易所總經理 李愛玲

「對於未來台灣資本市場的發展，臺灣證券交易所已經有一個完整的願景，也就是——台灣走向世界，世界走進台灣」，臺灣證券交易所總經理李愛玲語氣堅定地說。

外表沉穩、談吐俐落的她，在金融領域深耕逾30年。2024年3月，自櫃買中心總經理轉任證交所，成為創所62年來首位女性總座。

掌握供應鏈重組與AI帶來的資金紅利，證交所近年大刀闊斧推動制度改革，鬆綁交易與監理規範，使2025年上市與創新板IPO家數可望提前達標。同時配合金管會推動「亞洲資產管理中心」的政策需求，促成在高雄舉辦「2025台灣週」、啟動「亞洲創新籌資平台」等行動。2025年10月，台灣資本市場總市值首次突破3兆美元，成功躋身全球前十大交易所。

「這不是個人功勞，而是天時、地利、人和的合奏。」對她而言，「台灣走向世界」意味制度與企業必須全面接軌國際，而「世界走進台灣」則代表吸引全球人才與資金，使台灣市場成為國際網絡中不可忽視的一環。

擴大市場規模 地毯式搜尋「具台灣元素」的優質企業

證交所推動台灣資本市場躍升主要以擴大市場規模、強化上市公司的競爭力及提升商品吸引力為三大核心。李愛玲說：「這已不是口號條列，而是相互串連的生態鏈。」

第一步的擴大市場規模，是讓更多優質企業和人才走進台灣的資本市場生態圈。李愛玲指出，台灣若

要持續壯大，必須擁有源源不絕的新創與好公司。這不僅涉及募資，更關乎人才流動、技術發展與國際交流。因此證交所已與會計事務所、公協會、地方政府等合作，也主動走入國際展會與產業聚落，接觸更多具潛力的企業。同時，今年與 KPMG 合作的「東南亞創新資本平台」，正是透過跨境接觸，將產業鏈與資本鏈同步串接。

「今年開始，我們主動與大型上市公司深度合作，從其旗下的企業創投（CVC）、轉投資子公司，到供應鏈上下游，共同發掘具有潛力的新星。」李愛玲分析，這不但有助上市公司打造競爭優勢，也讓具備台灣元素的國內外企業持續進入市場，確保資本市場的「供貨」來源穩定而充沛。

從小微企業到世界龍頭都服務過的李愛玲認為，作為資本市場服務者，就要能幫掛牌公司找資源，讓它走得更遠、提高世界能見度；而扶植新創、孵育企業小金雞，不只能加速企業成長，也可使上市集團規模持續壯大。

Power Up TW 強化企業體質 助上市公司邁向國際舞台

第二步是讓已掛牌的公司「變得更好」。她直言：「公司掛牌後，挑戰才真正開始。」因此證交所不應只維持市場運作，更要成為企業策略夥伴。因此證交所借鏡日韓的制度，在 2024 年推出「Power Up TW 計畫」，協助企業制定中長期策略、主動和法人溝通。截至 10 月底，已有超過百家上市公司響應。李愛玲透露，下一階段的 Power Up 2.0，將更強調策略的中長期與量化數據，讓企業資訊更透明，投資人更易理解企業的方向，培養更穩健的市場信心。

打造吸引力商品 台日 ETF 互掛開啟跨境新里程

提高「商品」品質，則是第三個核心。李愛玲表示，若金融商品具吸引力，國際資金自然會進來。今年以來最具指標性的突破就是台日 ETF 互掛，她也親赴東京出席掛牌典禮。李愛玲觀察，其實台日兩地的產業與資本市場高度互補，ETF 的跨境交流將帶

動更多資金往來。「優質商品能帶著台灣產業走出去，也把國際投資人帶進來。」

提升韌性迎戰全球競爭 AI 與資安成為下一場關鍵戰役

儘管成效卓著，但證交所未來挑戰也不少，最直接的壓力就是國際主要交易所都在爭取創新產業掛牌。「很多人在問，台灣有關稅、地緣政治風險，還有企業會來掛牌嗎？我總回答：『國際各國交易所都很努力，台灣證交所不可能每一項都贏，但平衡起來，只要我們能做到大贏小輸，就有機會』，李愛玲坦言。

面對未來風險，李愛玲表示，證交所作為關鍵基礎設施提供者，提升韌性是重中之重，除了要確保本身營運不中斷之外，也會持續要求證券商、發行公司以及所有資本市場參與者，持續提升資安防護與個資保護。

以人才與科技為核心 建構引領企業的國際級生態系統

而人才更是長期競爭力的關鍵。「台灣資本市場越來越大，人才的培養也要同步升級。」李愛玲認為，未來交易所的從業者必須「擁抱科技」與 AI 能力，因此證交所成立 AI 工作小組，希望提升市場監理效率。

現在台灣產業正處於轉型升級、全球供應鏈重組與 AI 革命的浪頭上，李愛玲期待，證交所不只是交易平台，而是一個能引領企業、連結國際、支持創新的生態系統基礎建設。「台灣資本市場的下一個 60 年，一定會比前 60 年更精彩」她說。



AI 紅利減速、供應鏈重組 企業必修的「國際化生存課」

宏碁董事長暨執行長 陳俊聖

在 AI 浪潮持續延燒、地緣政治升溫的當下，宏碁董事長陳俊聖直言，這兩股力量正牽動著全球企業的未來走向。AI 固然推動了經濟成長，但熱潮終將進入調整期；而地緣政治所引發的供應鏈重組，亦讓以美國與中國為中心的兩大供應鏈逐漸成形。面對這樣的變局，他提醒台灣企業，唯有加速國際化、強化財務與治理韌性，才能在下一階段競爭中站穩腳步。

AI 強力推升 2025 經濟 地緣政治仍是最大不確定因素

回顧 2025 年，陳俊聖指出，生成式 AI 是全球經濟的最大推力，特別是下半年美國資料中心資本支出的爆發性成長，不僅帶動美國經濟，也強力拉動身為伺服器製造重鎮的台灣，依照 The Economist 預估，台灣全年 GDP 成長率來到約 7.6%，甚至超過

印度的全年 GDP 成長率 6.8%，「這是當初始料未及的發展。」

但展望 2026 年，他認為，AI 基礎建設的激烈擴張可能逐步趨緩，AI 相關產業的成長率會受到影響，資本市場也可能出現更明顯的「拉回」。「金融市場很可能因此受到影響，這會是 2026 年較大的風險之一。」他提醒。

AI 成長放緩後的挑戰 財務韌性成企業生存關鍵

在紅利消退、資本市場波動加劇的階段，陳俊聖強調，企業是否能保持財務健全，將是決定能否走得長遠的關鍵。他指出，管理者不應只盯著損益表（Income Statement），更應該回到基本面，檢視資產負債表（Balance Sheet）的穩健程度。企業必

須理解現金來源是否來自營運，長期投資品質是否足以支撐未來，而公司的抗風險能力是否能從資產負債表中清楚呈現。他說：「一家公司的韌性強不強，最終都會反映在資產負債表。」

從多元走向雙中心 美、中兩大供應鏈加速成形

除了 AI 周期的調整，地緣政治更讓供應鏈走向新階段。2018 年貿易戰後，企業的產能開始從高度集中於中國，走向越南、泰國、墨西哥等地的「多元化布局」。然而，2025 年川普第二任期上路後，美國啟動更強烈的對等關稅政策，使全球供應鏈逐漸往「以美國為核心」的新體系靠攏。

陳俊聖表示，美國正在形成新的 AI 資料中心供應鏈，包括亞利桑那州擴大的半導體聚落，以及德州正逐漸聚集的 AI 資料中心製造基地。宏碁在德州也設有大型維修與庫存管理據點，在這波供應鏈重組中扮演關鍵角色。

他認為，新供應鏈雖仍強調多元，但已從「多點分散」轉變為「美國與中國兩大中心」輔以東南亞、中南美的周邊供應鏈，類似「中心＋衛星」配置，企業才可能在川普 2.0 時代，將供應鏈可能生產的風險降到越低。

從全球化到國際化 成為台商下一個必修課

在雙中心供應鏈的壓力下，陳俊聖認為台灣企業正從「全球化」走向「國際化」。他解釋，「全球化」強調在成本最低的地方製造，再銷往價值最高的市場；但「國際化」則要求企業真正深入不同國家與文化，要掌握語言、文化、接地氣，能管理當地工廠與團隊及推廣市場。這已不再是個選項，而是新時代競爭必須具備的能力。

以宏碁為例，目前已有三分之二的員工在海外；相較之下，台灣企業仍然有多數員工留在台灣。他認為，這個結構未來將必然調整。他也提到其他於歐美設廠的企業案例，隨著海外員工規模擴大，勢必面臨國際化管理的學習過程。

他提醒，當國際化是未來企業長期趨勢，企業更需

要深入、融入當地文化，不能凡事靠翻譯。台灣市場小、人才有限，更需要國際化，帶來人才與教育轉型契機。學校需提升國際水準，吸引外籍學生，並與企業接軌。而企業文化更需要跨越本土文化，才能適應多國環境。政府也可透過簽證制度等政策，或海外諮詢窗口，吸引國際人才來台。

他分享到，近期美國因生成式 AI 革命，造成大量新鮮人失業，而宏碁就在前陣子，聘僱美國年輕人到台灣工作，不僅補齊人力缺口，更進而增加公司國際化人才。

企業國際化後的新挑戰 資安從「有沒有」走向「做到什麼程度」

隨著企業跨足多國、市場橫跨不同監管環境，資安便成為不可忽視的治理課題。

陳俊聖認為，資安不是 0 或 1，而是「1 到 10」，「你必須一直努力精進、持續去了解自己的資安到底做到哪個『程度』？」他建議企業從業務的重要性和資安投入的深度來評估自身的保護能力。一、業務的關鍵度，即公司的關鍵業務是否部署了足夠的資安資源；二、廣度與深度，「尤其深度！在跨國營運下，資安的複雜程度大幅提升，企業更要提前建立治理架構。」他並指出，金管會目前要求金融機構每年進行資安查核及攻防演練，他建議未來其他上市公司要納入同樣要求，因此企業必須在制度上及早準備。

在變局中前進 以國際化與韌性打造下一個成長基石

面對 AI 周期調整與地緣政治重塑全球供應鏈，陳俊聖認為，企業唯有主動調整、提前布局，才能在動盪中看見下一個成長軌跡。他強調，企業的地基越是穩固，就越能抵禦不確定性。從供應鏈的重組、財務結構的檢視，到人才的國際化與資安能力的提升，都是企業在下一個十年必須持續深耕的基礎工程。

在他看來，這並非短期議題，而是一場關乎企業未來競爭力的大考，只有真正擁抱國際化、建立韌性，企業才能在全球變局中找到屬於自己的新位置。



中鋼集團



二軸三轉因應變局，驅動永續與獲利價值

中鋼董事長 黃建智

當全球鋼鐵業全力跟上淨零與永續浪潮，美歐保護主義興起、供應鏈碎片化等挑戰也接踵而至。對此，中鋼董事長黃建智直言：「危機就是危機，它不會自動變成轉機，唯有付出巨大努力、採取正確方法，才能將危機化為契機。」

為了因應變局，中鋼啟動「二軸三轉」策略，即以高值化精緻鋼廠、發展綠能產業為主軸，全力推動數位轉型、低碳轉型與供應鏈轉型工作，全面推動中鋼升級轉型。

務實減碳階段達標，2030 及 2050 挑戰需產官學研合力

在低碳轉型方面，黃建智指出，台灣鋼鐵業碳排約占全台總量的 10%，但無論是離岸風電所需的水下基礎、風機馬達，還是電動車所使用的輕量化高強

度汽車用鋼、高能效電磁鋼，皆需仰賴鋼鐵為基礎材料，他強調，「沒有鋼鐵，ESG 與永續能源的成效都會受限」，鋼鐵業不是 trouble maker，而是 solution provider。

中鋼以 2018 年為基準，制定明確的減碳路徑。截至 2025 年可減碳 7%，「我們已完成第一階段目標」，黃建智自信表示。不過，他也坦言，2030 年減碳 25%、2050 年達成碳中和的目標挑戰更為嚴峻，必須仰賴技術創新及產官學研合力，才能如期達標。

AI 賦能製程，積小勝為大勝 智慧製造展現成效

在數位轉型上，中鋼累積超過 2,000 件 AI 專案，連續兩年榮獲「鼎革獎」肯定。「這些專案平均每件可節省 400 至 500 萬元，看似零星，但累計效益已

達數億元」，黃建智指出，企業應鼓勵員工勇於嘗試，「積小勝為大勝」，讓 AI 應用滲透到每一個工作場景，而非僅集中於少數重點專案。

其中最具突破性的，是中鋼正在嘗試的 AI 鋼價預測系統。黃建智說：「當初大家都覺得不可能，因為鋼價歷來無法準確預測。」但經團隊不斷調整參數，成果逐漸顯現。以熱軋鋼捲為例，目前 AI 預測誤差已縮小至每噸 5 至 10 美元以內，趨勢判斷亦相當準確。

「這是我們的獨門 know-how」，黃建智笑說，「日本、韓國、大陸鋼廠都在做，但他們的參數 (factor) 絕對跟我們不同。」他也以身作則推動 AI 應用，「我要求自己每天至少問 Gemini 一個問題。」以股東會為例，過去需印出厚厚一疊資料，如今已全面改由 AI 處理，「照片、圖片通通自動解決，只花一年時間，就徹底改變了工作方式！」

供應鏈轉型最為重要 從 CP 值轉向 VP 值

在「三轉」中，黃建智最重視的是供應鏈轉型。他指出：「數位轉型是趨勢，大家都會做；低碳轉型是生死議題，不能不做；但只有供應鏈轉型，必須由我們帶頭，聯手上下游一起做，才能成功。」黃建智新思維—從「CP 值 (Cost Performance)」轉向「VP 值 (Value Performance)」。

「當客戶說中鋼產品 CP 值高，不必太開心；真正的目標，是讓客戶願意為中鋼創造出的價值，支付更高價格。」在低碳鋼材方面，中鋼是全球鋼鐵業首家取得 UL 再生材料含量認證的企業，中鋼今年上半年高再生比鋼材接單量約 3 萬公噸，較去年同期成長約 26%。

截至 2025 年，中鋼共計取得 14 張 UL 2809 證書，再生材含量包括 RC12 至 RC90，種類涵蓋熱軋、冷軋、鍍鋅、條線及電磁鋼等鋼品。RC(Recycled Content) 是指再生料含量，例如 RC60 鋼材即內含 60% 的廢鋼。

能夠生產高再生材，其關鍵是中鋼的轉爐製程可將廢鋼添加比例由過去 8% ~ 10% 提升至 30%，且

仍維持高品質水準。「這項成果靠的是研發創新，而非巨額投資」，黃建智指出，這類創新不僅降低碳排、提升附加價值，更展現中鋼的研發實力。

加速轉型迎戰保護主義 精緻鋼品 2030 年衝上兩成

面對美歐保護主義抬頭，黃建智坦言影響深遠。美國擬將鋼鐵關稅調高至 50%，歐盟明年起更將免稅額度減半，超額部分同樣課徵高關稅。「這種地緣政治對抗恐將持續多年，因此必須另闢新路」，他認為，國防與軍工產業是新興機會所在。而目前中鋼也極力衝刺精緻鋼品銷量，目前占總營收約 11%，目標 2030 年提升至 20%。

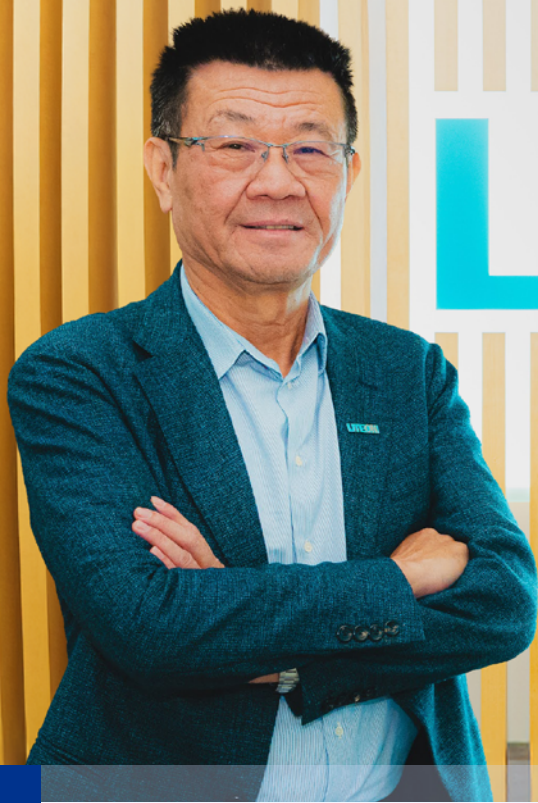
他舉例，政府規劃投入 300 億元生產 5 萬台無人機，「每台需約 1 公斤電磁鋼，看似僅 50 噸需求，但獲利卻可能是大宗鋼材的 10 到 20 倍。」中鋼已試製出厚度 0.1mm 的超薄電磁鋼，符合軍、民、商多重規格。「目前客戶還沒出現，但只要準備好，機會自然會來」，黃建智充滿信心，預期量產後能進一步降低成本，創造規模經濟。

「牽狗放鷹」迎接新世代 培育 AI 種子部隊

轉型藍圖要落實，關鍵在人才。黃建智坦言，鋼鐵業長久以來被視為「3K」產業——骯髒 (Kitanai)、危險 (Kiken)、辛苦 (Kitsui)，但中鋼正努力導入 AI 與人機協作等高科技技術，來大幅改善工作環境。

目前公司已在部分區域試行以機器狗與無人機進行高風險巡檢工作。「我跟生產部門說，以後現場員工的工作就是『牽狗放鷹』——牽著機械狗巡檢、放無人機巡航」，黃建智笑說，「這樣的工作型態，更符合新世代年輕人對科技化工作的期待。」

他強調，這些改變並非炫技，而是為了延續企業永續經營的信念與價值。「唯有積極作為、主動轉型，才能在劇烈變局中站穩腳步。」



LITEON

以 Local for Local 應戰地緣政治、 迎接 AI 生產力革命

光寶科技總經理 邱森彬

在地緣政治持續升溫、全球供應鏈不確定性加劇的當下，企業該如何在變局中尋找下一個穩定的成長引擎？「China +1 是不夠的！」面對短期難以降溫的美中對抗，AI 電源大廠光寶總經理邱森彬表示，針對供應鏈布局，企業必須改變思維，走向 local for local（在地供應），將是必然趨勢。此外，針對 AI，他鼓勵企業大力擁抱之，尤其利用各種 AI 工具，替代原本單調、重複的工作，釋放員工們的生產力。

地緣政治火苗未熄 AI 成科技業最大成長引擎

展望 2026 年，邱森彬認為，明年全球的總體經濟，依舊存在不確定性，其中最大的變數，就是地緣政治。截至目前，包括烏俄戰爭、以哈戰爭，戰火仍未停歇，美國與中國的大國角力，也還在持續，甚至未來不排除有「惡化」可能。

不過，就科技業的展望，邱森彬相對樂觀，已經紅了三年的 AI（人工智慧），仍會是引領明年科技業需求的最大引擎。他認為，目前不只全球各地都在興建新的 AI 資料中心，就應用面，AI 也陸續落地在人們生活、工作、娛樂等各層面。

過去兩年，光寶不斷受惠 AI 帶來的新興電源產品需求，「我認為，明年的機會應該會『更大』，因為隨著（全球對）算力的需求上升，對於這個產業帶來的硬體與應用，我覺得還是在持續的擴大需求。」

從 China +1 到 Local for Local 供應鏈邏輯全面翻轉

關於企業的「再全球化」布局，邱森彬提出一個重要思考，過去二十年，台商們幾乎都把製造產能，「放在一個籃子」，也就是中國大陸。然而，2018 年爆發

中美貿易戰後，因為關稅，讓企業啟動「China +1」的製造布局。

當時，多數企業的布局，是將原本高度集中在對岸的製造產能，將其中的一部分產能、分散到距離中國較近的國家，譬如東南亞各國，以當年的光寶為例，就是將部分的產能，轉移到與中國國土接壤的越南，即目前光寶的海防廠區。

只是，當時企業即便在越南、泰國製造，但是許多的上游零組件、模組半成品，依舊是從中國出口，或是仰賴企業在中國的廠區製造。然而，當時間倒轉到 2021 年，也就是 Covid-19 新冠疫情最嚴重的時候，此時的台商與美商品牌發現，上述所謂 China +1 的布局「是不夠的」，因為多數的產能與半成品製造，依舊集中在中國，並且為因此造成的「長鏈」徒增風險。

於是，把「長鏈」變「短鏈」，將供應鏈「區域化」，就成為包括光寶在內的各大台灣企業，在過去 4 年的共同課題，「你必須要從『區域』的角度，就當地的需求，去做相對應的供應鏈布局。」邱森彬表示。

邱森彬指出，到了這個階段，企業對於自家在中國的製造工廠，應定位在滿足對岸的內需，「中國以外的市場，不管在歐洲、美國或其他地區，我個人認為，都應該要把你的供應鏈分散到這些地區裡面去，因為，區域化是一個趨勢。」也因此，光寶在 2022 年，開始針對美國市場，進行在地供應的評估，很快在 2023 年在德州租用了一座廠房，並且在 2024 年啟動美國製造。

之於台灣，光寶的策略，是將台灣視為公司布局全球的樞紐。邱森彬認為，台灣雖然沒有龐大的內需市場，但在供應鏈的完整性、製造人才的豐沛性，卻是全球各國難以匹敵的，因此早在 2018 年，光寶也同步擴大在台灣布局。

「我們應該要改變一個思維，從 China+1，變成 local for local，然後以台灣為基地，做為對外擴張、譬如到越南或美國的樞紐。」他表示。

大企業責任：以大帶小 協助台灣中小企業走向全球

只是，這個發展，對於中小企業而言，卻相對不利，因為在全球化的過程中，非常需要資金與人才。

邱森彬呼籲，當大企業已認定區域化製造已是趨勢，必須要在許多地方進行上游零組件的採購，「大廠必須出手幫忙、協助中小企業，去降低他們落地海外的成本。」未來，光寶也計劃在越南，投入這個以大帶小的供應鏈新策略。

而在供應鏈邏輯面臨變局之際，全球也同樣迎來 AI 革命。關於企業該如何在內部推動 AI、加速擁抱 AI？邱森彬認為，企業必須建立「步驟性」思維，一步步的導入 AI，最終讓全體員工善用 AI。

AI 革命持續延燒，企業必須「全員擁抱 AI」

以光寶導入 AI 的實務為例，第一步，是企業需定調並確定，將啟動 AI 培訓計劃，第二步，就是從基層的工作內容，思考哪些可以工作透過 AI 增加效率，進而去規劃這些各種不同工作、需要搭配什麼不同的 AI 工具。

第三步，是擴散至中高層，「也就是企業的中高層員工，如何應用 AI 讓自己在管理上的流程跟效率，獲得進一步提升。」邱森彬透露，除了像微軟的 AI 工具之外，現在光寶內部，更有大小小小、由自家工程師撰寫的 AI 工具與模型。就管理面，他指出，企業要告訴員工，歡迎員工使用 AI，並且提出任何將繁瑣工作「AI 化」的構想；但，前提是，員工們使用的 AI 工具，必須是使用公司內部提供、認證過的 AI 工具。

目前，光寶也為了全面性推動 AI，成立一個隸屬總部的中央單位，近期不僅開辦內部課程，還成立社團，「高階主管還有所謂的『AI 戰鬥營』，而且，戰鬥營結束後，大家要提出三個利用 AI 優化自己部門內部流程的提案。」邱森彬說。

「我們告訴員工，未來在職場上，只有會用 AI 的人才會存活，如果不會用 AI 的人，就可能會被這個市場淘汰。」他說。

在變局中前進：以供應鏈短鏈化+ AI 生產力打造下一個成長曲線

從供應鏈區域化到 AI 全面導入，邱森彬所描述的是一個全新的企業競爭模型：外部以 local for local 提升韌性，內部以 AI 推動效率革命。

面對地緣政治不確定性與全球 AI 大潮，他強調，企業必須「主動調整、提前布局」，才能在下一波競爭中站穩腳步。



台灣新財富時代 AI 紅利推動 資金回流與資產重構

高雄銀行代理總經理 張榮泰

2025 年，對台灣而言，是風險與機會並行的一年。雖然全球關稅戰的陰影未散，但 AI 產業的強勁崛起卻帶動出口節節上升，使台灣前三季出口成長近三成，全年經濟成長率可望突破 5%，在亞洲四小龍及美、日主要經濟體中名列前茅。這波成長動能意味著台灣財富正快速累積，而隨著第一代企業家陸續交棒，財富管理需求也隨之急速升溫。

為呼應金管會推動「亞洲資產管理中心」政策，各家銀行紛紛搶進高資產客戶市場。

根據統計，截至今年 9 月底，台灣銀行業高資產客戶人數已達 17,581 人，資產管理規模逼近 1.9 兆元，年增近五成，年底更有望突破 2 兆元大關。政府期望藉此提升台灣在亞洲資產管理版圖的地位，吸引國際資金回流，帶動整體金融業升級。

在這波金融版圖重塑浪潮中，深耕南台灣逾 40 年的高雄銀行（簡稱高銀），正由代理總經理張榮泰領軍，推動從地方銀行邁向家族企業「財富顧問夥伴」的轉型戰略。

張榮泰坦言，高銀必須告別以往依賴存放款利差為主的傳統模式，轉向提供企業主「家族傳承與資產管理」的全方位解方。他形容，這不僅是策略轉向，更是一場「文化、人才與資本的全面改造」。

南台灣崛起為科技重鎮：高銀順勢調整定位

高雄正告別以重工業為主的舊時代，邁入以科技與創新為核心的新局。根據國科會資料，2025 年上半年南部科學園區營收占全國科學園區總營收的一半，正式超越竹科，象徵南台灣科技產業生態系已快速成形。

隨著半導體與高科技製造廠接連落腳，專業人才大量流入，加上高雄市政府推動臺灣碳權交易所與亞洲新灣區等新興政策，金融與創新產業正加速聚集。張榮泰指出，面對這場結構性變革，高銀重新定位為「深耕在地、共榮成長」的金融夥伴，致力成為串聯政府、企業與居民的重要樞紐，與城市一同邁向新經濟時代。

信任是最大的資產：從客戶關係走向家族顧問

隨著企業與資金湧入，高銀的業務重心逐漸由傳統存放款，延伸至高資產族群的財富管理。2025 年，高銀正式取得財富管理 2.0 核准資格，成為轉型關鍵的一年。

「高雄銀行」這四個字，對南台灣企業主而言，不僅是金融品牌，更象徵信任與情感連結。張榮泰指出：「南台灣企業主務實且重情義，對外來金融機構多抱持觀望心態。信任，往往比報酬率更重要。」，這份在地信任成為高銀推動財富管理的天然優勢，讓其成功從「理財銷售員」轉型為「家族顧問師」。

高銀財富管理部門已切入企業傳承議題，第一代企業主偏好土地與廠房的穩定價值，第二代則追求資產的靈活與國際化配置。兩代對「財富」的理解差異，常成為家族爭議的源頭。

高銀的新架構以「整體規劃」為核心，結合律師與會計師專業，提供信託隔離風險、股權重整及稅務規劃等服務，甚至將不動產轉化為可運用的金融資產，協助家族財富順利傳承。

為支撐轉型，高銀預計明年將擴編理財專員，主要透過內部培育與轉任。張榮泰表示，南台灣出身的員工更熟悉當地企業生態與人情脈絡，能以貼近客戶語言與文化的方式，提供更具溫度的服務。

降息循環來臨：高銀穩中求進的韌性策略

全球經濟局勢仍混沌不明一關稅戰、美債風險、通

膨陰霾、AI 泡沫疑慮與地緣政治，皆使企業對未來持保守態度。張榮泰分析，目前經濟呈現「兩極化」：科技與 AI 產業一枝獨秀，傳統產業卻深陷壓力。南台灣傳產族群受關稅衝擊，不少企業被迫暫停生產止損。

為協助企業度過難關，高銀推出「免繳本金、僅繳利息」方案，減輕客戶短期還款壓力，並協助申請政府支持措施及中小微企業融資加碼專案。同時設立專責窗口，簡化流程、加速審核，確保客戶能迅速獲得支援。

隨著全球進入降息循環，高銀以「收入多元化、風險穩健化」為核心策略，減少對傳統利差的依賴。具體措施包括：加速推動財富管理業務與信託業務成長，並透過數位轉型提升效率，同時發展綠色金融、永續貸款與專案融資，創造新的收益動能。

穩健航行：高銀與城市共榮的新航道

高雄正站在結構轉型的十字路口，科技業南移帶來新契機，傳產則在壓力中尋求轉型。高銀選擇穩中求進，從在地情感出發，獲取客戶長期信任，打造全新的財富管理營運模式。

正如張榮泰所言：「在風向多變的海上，我們不急於追浪，而是重新調整風帆，借勢而行。」高雄銀行，正以穩健步伐，為城市與客戶開啟一條持久、共榮的航道。



台橡股份有限公司
TSRC CORPORATION



迎戰產業變局，以有效對策及高附加價值產品，打造突圍新動能

台橡股份有限公司執行長 蔡偉強

全球石化業需求疲軟、地緣政治衝突，還有淨零碳排壓力接踵而至，產業面臨結構性挑戰。台橡執行長蔡偉強坦言，2025 年總體經濟變數眾多，「這樣的處境短期內不會改變，只能以時間等待恢復」。

蔡偉強清楚指出，面對逆境，台橡並未被動等待，而是祭出三大因應對策：首先是活下來，提升產品與業務價值；其次，全面檢討事業營運投資績效，必要時斷然退場；第三，致力投資新應用、高附加價值產品。蔡偉強表示，台橡的長遠目標，是成為特用化學品的專家，這個方向不因總經環境變化而改變。

跨界創新，兵分兩路，成功開拓高附加價值產品

在高附加價值產品方面，蔡偉強指出，電動車方興

未艾，大勢所趨，輪胎產業也必須加緊投資，才能研發出專屬電動車性能需求的產品。「電動車趨勢的確無可阻擋」蔡偉強指出，電動車胎與綠色輪胎著重節能、耐磨、抓地力等性能，但各性能是互相抵觸，「要找到平衡點，這是很不容易的事情」。

為此，台橡組建專門團隊，反覆調整輪胎原料的分子結構，設計出有智財權保護的配方技術，讓電動車胎技術難以被輕易複製，並且成功與全球一線輪胎廠合作，因應需求目前產線正緊鑼密鼓籌建中。

蔡偉強滿懷信心的指出，台橡開發電動車胎累積的技術與研究經驗，還延伸至另一項產品 TPE（熱可塑性彈性體），開發出新的醫療級應用。蔡偉強直言，TPE 過去十年市場從不足走向過剩，台橡為此重新思索，找到藍海。「雖然 TPE 跟合成橡膠是完

全不一樣的材料，但有些製程技術，是可以跨界應用的」，蔡偉強說明，現在台橡發展出輸液袋及輸液管，特製包材，發展非常迅速。「只要市場能突破，相信對將來的收益將會非常有幫助！」蔡偉強表示，接下來這幾年，是台橡打入醫療市場的關鍵。

專注經營主要市場，運用 AI 與數位化謀定後動

面對全球地緣政經衝突，蔡偉強坦言，全球各個區域發生關稅、地緣政治衝突、保護主義等性質不同的挑戰，台商想要維持全球化布局，難度相當高。

台橡雖在台灣、中國大陸、美國、印度都有設廠，但就合成橡膠事業，則專注經營亞洲市場，「要清楚知道自己的定位，選擇市場在哪裡、扮演哪個角色，不是在每個區域布局都要一樣，像我們合成橡膠業務絕大部分都在亞洲，所以只要合成橡膠業務能很有效地供應在亞洲的客戶，我們就達到使命並會力爭更上一層樓。」蔡偉強認為，慎選重點，才能在全球變化頻仍之際，迅速回應客戶需求。

近年產業界掀起 AI 浪潮，蔡偉強認為，這是不可阻擋的潮流，然而，製造業仍要視自身需求做整體規劃，勿隨意跟風。「我們知道 AI 很重要，但我們不盲從，而是有系統的搭配數位化來做，謀定而後動」，蔡偉強舉例，台橡在中國大陸的南通新廠，就是事先規劃 AI 的應用機制，建設而成的智慧化產線，在能源應用、製程管控上，新廠就展現顯著的效益。

務實科學推動淨零，培養人才、深植韌性因應變局

當淨零排放與低碳經濟轉型的呼聲持續，蔡偉強直言，這將是石化業無可迴避的社會要求。「這是我們長久生存的關鍵問題，想通過這題，我們必須做到相對應的投入」。蔡偉強指出，台橡在面對淨零排放議題時，採取三關鍵原則：首先是務實，第二是用科學方式檢驗目標與成果，第三是做出關鍵承諾。「做承諾時，我們是仔細確認哪一方面能做到？用科學方式定目標和進度，這樣我們才能確保達到一定進展」。

蔡偉強強調，台橡減碳是以 2021 年為基礎，制定每年減排進度到 2030 年目標值；他自信的表示，截至去年，台橡已經超前進度，但蔡偉強也坦承，接下來達標的困難度將越來越高，「但我們不必妄自菲薄，因為技術會一直進步」，即使有些減排技術目前尚未完全成熟，只要持續投入，蔡偉強認為再過幾年，就有機會達到商業上應用水準，「所以我們相當有信心，能夠達到承諾目標！」

同時，蔡偉強提出「產品全生命週期減碳」的思維，認為這對上游製造業而言相當重要。「台橡的減排，並不只是減少我們產品本身的碳足跡，更重要的是，從客戶端製造到終端產品使用，整個週期的碳排放都減少了，這對我們才有意義」。蔡偉強舉例，台橡新世代合成橡膠，就能夠成為電動車胎的關鍵原料，為減緩環境衝擊、減排做出整體貢獻。

然而，企業經營策略再好，也是靠員工夥伴們一起投入執行才能發揮效果。蔡偉強認為，人才既要從外部吸引，也要從內部培養，兩者不能偏廢。被問到如何吸引人才時，蔡偉強認為薪酬固然重要，但並非唯一決定因素。「除了酬勞以外，我覺得公司文化、理念、主管領導方式、工作內容，都是吸引人才的重要因素」。

在人才培養上，蔡偉強介紹，台橡就積極針對新世代人才的需求，提供系統性訓練，讓不同階級、年齡的員工盡可能發揮所長，進而跟著公司一起成長。展望 2026 年，蔡偉強認為石化業產能過剩仍在，需要一段時間辛苦調整，才能回到常軌。「這時我覺得台橡或其他公司，都必須要有一定程度的韌性，才能度過這段艱困的時期」。他強調危機是企業轉型及提升的最佳機會，千萬「不要浪費危機」。



kpmg.com/tw



2026 KPMG CEO
前瞻洞察報告下載

© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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