

KPMG 安侯建業

# 2024台灣CEO 前瞻大調查



KPMG. Make the Difference.

# 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，致力成為客戶最佳夥伴，共同創造企業新典範。為提供更全面與多元之市場洞察，KPMG 每年與富比士 (Forbes) 合作，除了訪查全球超過 1,300 位來自各產業高階管理者外，也特別針對台灣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產業趨勢，剖析比較來自全球與國內當地 CEO 不同的觀點，盼藉由企業領導者的思維，深入探討各產業未來展望與經營決策。

今年 KPMG 非常榮幸再度邀請國內業界先進與專家，分享前瞻性的觀察與洞見，透過與高階管理者深度的訪談，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闢與多元的見解，與產官學各界一同開創營運新局勢。

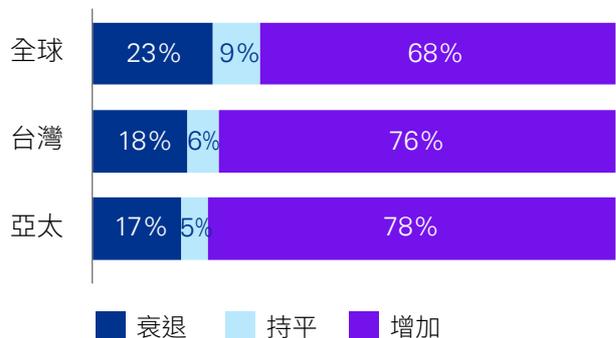
台灣第九年進行 CEO 前瞻大調查，全球經濟情勢瞬息萬變，2016 年起台灣企業歷經了營運轉型的關鍵時刻，面對創新科技興起、ESG 重要性日漸高升，韌性與遠見成為 CEO 永續發展的必要策略。近五年來，因應疫情而加速的數位化遍及各產業，AI 應用深入企業營運動能，需精準投資新興科技才能站穩競爭市場；此外，地緣政治局勢緊張，國際間衝突不斷，導致能源、航運、原物料供應鏈等波動不定，CEO 皆需提前規劃風險機制以面對突如其來的挑戰。

儘管去年迎戰高利率與通膨，高度靈活的思維使企業渡過難關，而 2024 年，超過八成 (84%) 台灣

CEO 表示，感受到了維持企業長期繁榮發展的壓力，從營運成本不斷上升、地緣政治升溫、供應鏈布局持續變動，以及新興科技、AI 治理、數位網路安全所帶來的風險等，企業領導者盡全力乘風破浪，以前瞻性思維帶領企業創造新局。

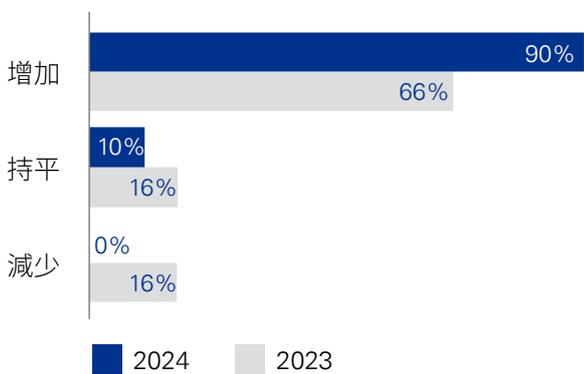
2024 年受訪的台灣 CEO，產業橫跨資產管理、汽車、銀行、消費與零售、能源、基礎建設、保險、生命科學、製造、科技與電信等 11 個重點產業，其中較多 CEO 來自科技 (36%)、工業製造 (12%)、保險 (10%)、汽車 (10%) 與銀行 (8%) 等產業。高達 76% 台灣 CEO 表示 2024 年的營收將比前一年增加，較 2023 年的數據提升 4%，表示多數 CEO 仍樂觀看待今年營收潛力，另有 18% 的 CEO 表示營收衰退，與全球 (23%) 及亞太區 (17%) 的趨勢相當。

與去年相比，企業年營收增減變化



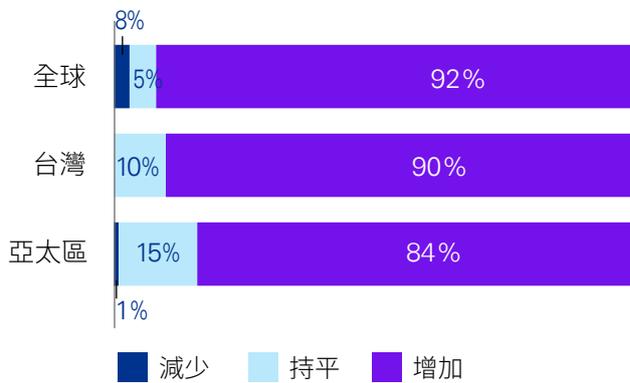


### 台灣 CEO 未來三年企業人力增減比較



隨著預期營收成長，高達 90% 台灣 CEO 在未來三年將增加人力，較 2023 年 (66%) 大幅成長，此調查結果可說明，因應全球諸多變化，缺工已成企業

### 2024 未來三年企業人力增減



風險，台灣企業深刻體認到人才不足的威脅，因此提升員工價值主張也成為徵才金鑰，企業在人才與勞動力上有更高的需求，以推動業務能量。



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



**施威銘 Steven Shih**  
執行長 CEO  
KPMG in Taiwan

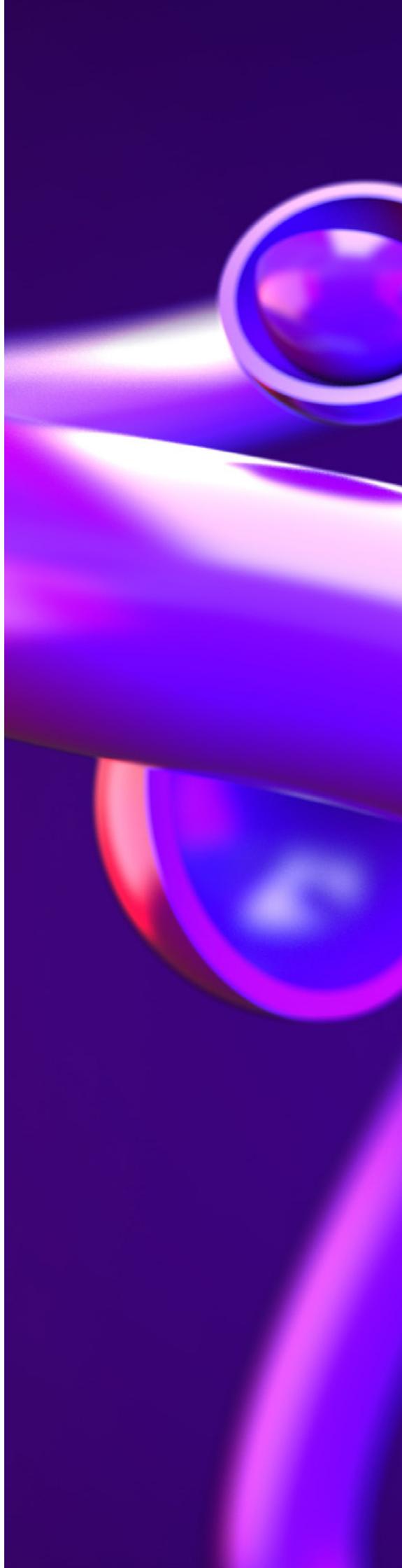
# Content

4

台灣 CEO 前瞻大調查  
— 主要發現

26

企業領導者的關鍵決策  
與思維



An abstract 3D rendering featuring several glowing blue and purple spheres and tubes. One large tube curves across the foreground, while other spheres and tubes are scattered in the background, creating a sense of depth and futuristic design.

# 台灣 CEO 前瞻大調查 — 主要發現

## 1

## CEO 審慎樂觀看待未來三年景氣

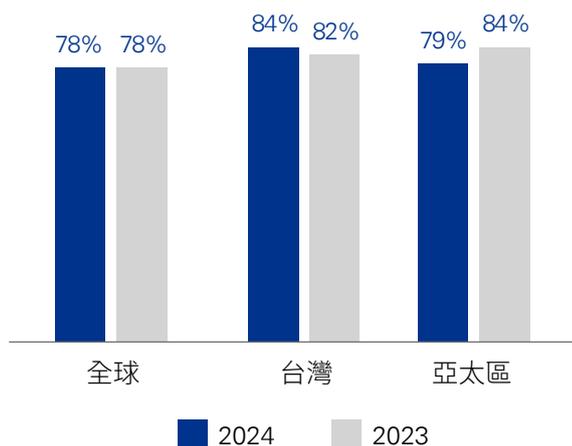
## 超過八成的台灣 CEO 對「國家景氣發展 (84%)」有信心

2023 年高通膨與高利率影響全球經濟發展，以至於各產業需求疲弱，不但抑制了消費動能，更使投資意願大幅降低，多數企業對於全球經濟發展皆持保守態度，並持續彈性調整策略以因應成本高升所帶來的成長停滯。進入 2024 年，通膨壓力放緩且全球貿易逐漸回溫，隨著 AI 高速運算等新興科技的需求暢望，國際間各產業持續觀望並逐步移動，依中央銀行《國際經濟金融情勢及展望》分析，未來全球經濟將持續溫和擴張。然而，在國際局勢不穩定下，經濟前景仍有許多不確定因素，如各國貨幣政策步調不一致、地緣政治風險升溫加劇、全球經濟零碎化以致供應鏈調動不易、氣候風險及人口老化等結構性改變等<sup>1</sup>，皆使信心程度無法提升。台灣 CEO 未來三年「全球景氣發展」信心程度較為保守，僅有 62% 看好未來全球經濟成長，雖然略低於全球

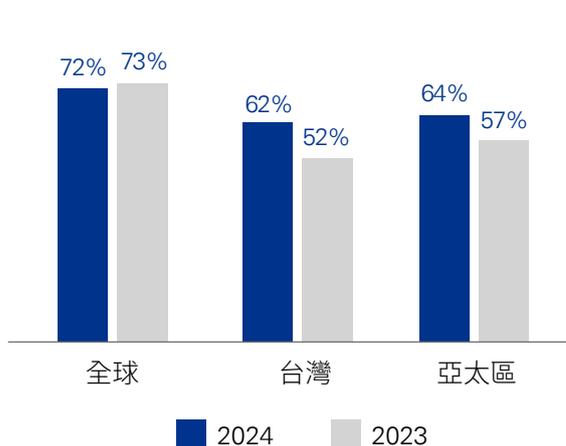
(72%) 與亞太區 (64%) CEO 的信心程度，但已較去年提高 10%，表示台灣 CEO 對於全球經濟發展的信心已緩步提升，但仍審慎以對。

雖然全球經濟發展不確定因素帶給企業諸多擔憂，但展望國內經濟前景，84% 台灣 CEO 對「國家景氣發展」具有信心，略高於全球 (78%) 與亞太區 (79%)，多數企業在面臨動盪的國際趨勢下，仍樂觀看待國內經濟發展。依主計總處指出，AI 智慧應用的商機挹注下全面帶動國內相關產業供應鏈的出口，再加上消費性電子產品備貨需求大增<sup>2</sup>，且通膨率逐漸穩定，促使民間投資動能回升，期望國內經濟穩建擴增。星展銀行經濟學家表示，台灣需特別關注因全球經濟放緩所帶來的負面影響，此外，AI 應用的上諸多爭辯與及國內貨幣和信用政策的緊縮將會減弱經濟成長的力道<sup>3</sup>。

國家景氣發展



全球景氣發展



<sup>1</sup> 國際經濟金融情勢及展望，中央銀行  
<https://www.cbc.gov.tw/dl-208897-463fca014b6411b9680b26ae9ec7697.html>

<sup>2</sup> 主計總處下修全年經濟成長率至 3.9%，中央社  
<https://www.cna.com.tw/news/afe/202408160313.aspx>

<sup>3</sup> 星展估台灣今年 GDP 4.2%，MoneyDJ 新聞  
<https://www.moneydj.com/kmdj/news/newsviewer.aspx?a=24de2ea3-8700-4e3b-86c4-ae7dc415fab5>

## 未來三年將為企業前景帶來負面影響的 三大趨勢 – 網路犯罪、貿易監管法規、公衛危機

在現今 AI 應用發達的數位化時代，82% 台灣 CEO 認為未來三年「網路犯罪與不安全性」對於企業營運將有極大影響。根據網路資安研究機構 Cybersecurity Ventures 調查預測估計<sup>4</sup>，網路犯罪在 2025 年造成的全球損失可能高達 10.5 兆，以數據說明，若將網路犯罪總值視為一個經濟體，則其將成為僅次於美、中的「第三大世界經濟體」。網路犯罪技術不斷進化，如惡意軟體、網路釣魚信件和分佈式阻斷服務 (DDoS) 攻擊等，對企業造成嚴重損害，不僅會導致財務上的損失，更會傷害聲譽和客戶信任。此外，網路犯罪對於企業內部運營影響也不容忽視，系統中斷、業務中止和生產力下降等皆損耗企業的日常運營成本，並危害供應鏈與合作夥伴的關係。

與「網路犯罪」一同名列企業最擔憂的趨勢為「貿易監管法規」，82% 台灣 CEO 認為國際間貿易法規的限制將對企業營運產生極大挑戰。2024 KPMG 《Top risks forecast》報告中指出，近年來全球貿易出現「去全球化」和「慢全球化」等新型態的趨勢，加上地緣政治與保護主義推升了跨境貿易的限制，例如中東戰火導致紅海航運危機，造成亞洲與歐洲港口擁堵，企業營運成本高漲；又或者中美貿易戰仍未停歇，貿易政策已成為經濟競爭的主要手段，各國關稅率、出口管制和進口禁令隨時調整以保護霸主地位，貿易監管法規的異動將主導全球供應鏈，企業應做好危機管理以因應瞬息萬變的風險。

雖然疫情已不再是企業的主要威脅，但世界衛生組織 (WHO) 有時仍公告些許緊急公衛事件請各國加以防範，64% 台灣 CEO 認為需預先擬定相關風險策略以因應公衛危機所衍生的突發狀況與不確定性，確保其能持續運營與競爭力。企業若無相關危機計畫，公衛危機首先將造成勞動力不足，進而影

響生產力，特別針對如製造和服務業等高度依賴勞動力的產業；此外，公衛議題可能引發供應鏈中斷，增加物流和存貨管理的複雜性，相對的營運成本也將同步推升，壓縮企業利潤空間。

### 影響企業營運前景的前五大趨勢

網路犯罪與不安全性	82%
貿易監管法規	82%
公衛危機	64%
生成式 AI	54%
監管法規要求	50%

### KPMG 專家觀點

近期我們觀察到台商因為受到地緣政治的影響，對外投資經常是 CEO 們的主要策略之一。台商早年都以對大陸投資為主軸，現在除了轉向到南向國家之外，包括印度、墨西哥以及部份歐洲國家都有各自不同吸引台商的優勢，涵蓋租稅優惠、鄰近市場、土地或是人工成本較為低廉及享有貿易協定等，舉例而言，越南是台商近期投資的熱門地點，除了地理優勢及人工土地成本的考量之外，越南與多國簽訂 FTA 的優勢，也是很多台商考量的優先原因。

然而，這樣的策略其實也伴隨著各國貿易監管法規遵循的風險，以越南為例，近期越南有多項法令的更新，對於過去台商常見的國際三角貿易操作及租稅規畫都造成了影響，另外越南政府對於越南產地證明的核發也有相關的查核規定避免廠商濫用。建議台商在利用海外轉投資的供應鏈優化的過程中，對於各國貿易法令的監管措施與合規要求也應持續投注心力，做好相關風險控管工作。



吳俊源  
工業產業主持會計師

<sup>4</sup> 網路犯罪猖獗 躍升全球「第三大經濟體」，科技島  
<https://www.technice.com.tw/unategorized/35698/>

<sup>5</sup> 影響企業成長的三大挑戰，KPMG in Taiwan  
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2024/07/kpmg-top-risks-forecast-report.html>

## 實現未來三年的成長目標的營運優先事項 – 落實 ESG 計劃 & 關注通膨所帶來的影響

因應瞬息萬變的市場，彈性靈活調整營運策略，方能使企業順利達到成長目標。展望未來，台灣 CEO 對企業營收增長持抱持樂觀，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，此調查報告結果也說明，有兩大營運事項企業需優先關注並全面落实。

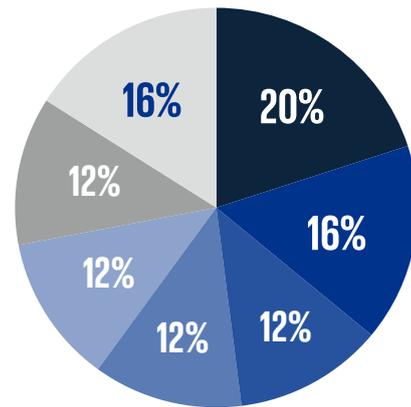
為達成企業成長目標，台灣 CEO 首要營運關注事項為「落實 ESG 計劃」，隨著全球監管法規的要求與社會大眾的認知提升，ESG 不再只是企業策略與願景，而是與社會、股東與消費者的第一線溝通管道，政大商學院與東方線上集團攜手發布 2024 年消費者永續指數調查中說明，2024 年 ESG 概念商品市場規模已達 393 億元，而 46.7% 的消費者過去曾購買「第一級節能標章的家電與 3C 產品」，顯示消費者對永續已有更全面性的認知。而在 CSRonline 永續智庫所發表的《2024 亞太十國永續報告現況與趨勢》中，台灣勇奪冠軍，其中前三項傑出的指標包括，環境維度的「應對氣候變化和適應」(86%)、治理維度的「可持續發展目標 (SDGs)」(76%) 以及「供應鏈透明度」(76%)，此報告顯示台灣企業深切明瞭 ESG 與企業營運成長、品牌聲譽及利害關係人等關係緊密，若不落實 ESG 策略，將無法維護信任關係並提升企業競爭力。

此外，積極的實踐 ESG 策略可以降低企業運營風險，根據麥肯錫公司的報告，企業在環境保護、社會責任和良好治理方面的努力，可以降低諸如法律訴訟、環境災害和社會動盪等風險，且良好的治理架構能提升企業的營運透明度和決策效率，降低內部腐敗

和管理疏失的風險。此外，落實 ESG 計劃有助於吸引和留住優秀人才，Z 世代員工更加重視企業對社會的影響和其道德責任，他們較願意致力於永續發展的企業。

相較於 2023 年，今年高通膨與高利率的壓力已漸趨緩和，但仍有 16% 台灣 CEO 認為要達成營收成長的首要任務，是投入抗通膨之資金以抑制因通膨而來的高成本，以維護企業營運效能。建議企業可強化成本控制，透過技術創新和流程優化提高生產效率，並加強供應鏈管理，與供應商建立長期合作關係，以達穩定彈性供貨；此外，企業可使產品/服務多角化經營，以分散風險，減少對單一市場或產品的依賴。由於全球各國通膨率及利率皆不穩定，CEO 仍需多加關注通膨所帶來的挑戰與壓力。

### 優先關注的營運事項實現未來三年的成長目標



- 執行 ESG 計劃
- 提升客戶體驗
- 投入抗通膨之資金並增加成本
- 本業成長
- 推動企業整體的數位化與連結度
- 其他關注事項
- 非本業成長

<sup>6</sup> 2024 年消費者永續指數公布 全民認知連年躍升，國立政治大學  
<https://www.nccu.edu.tw/p/16-1000-17454.php?Lang=zh-tw>

<sup>7</sup> 2024 亞太十國永續報告現況與趨勢  
<https://www.cna.com.tw/news/afe/202408160313.aspx>

<sup>8</sup> 2024 亞太十國永續報告分析出爐，為何台灣能奪冠？今周刊  
<https://reurl.cc/jyNRVL>

<sup>9</sup> 美國：投資人想要更標準化的永續性揭露，中華公司治理協會  
[https://www.cga.org.tw/main/f\\_2\\_01\\_news.aspx?news\\_aid=2930](https://www.cga.org.tw/main/f_2_01_news.aspx?news_aid=2930)

## 2

## 未來三年影響台灣企業的前五大風險 –

**企業營運風險 (22%)、新興 / 顛覆性科技風險 (16%)、地緣政治與政治不確定性風險 (14%)、供應鏈風險 (12%)、數位網路安全 (10%)、企業聲譽風險 (10%)**

### 「企業營運風險」持續為台灣 CEO 首要威脅

在人工智慧應用爆發、國際情勢極度動盪的 2024 年，企業所面對的風險也隨之變動，22% 台灣 CEO 視「企業營運風險」為未來三年第一大風險，與去年 (22%) 相同。企業營運風險涵蓋範圍廣，且因不同產業而異，因此當多重危機影響企業營運，例如：天然災害、工作安全漏洞、人才缺口、內部詐欺、資訊串接、成本控制等問題皆使企業面臨營運挑戰，而營運風險將除了影響內外部企業運作外，若危機管理機制不完善，則易引發企業品牌風險，如今年調查所顯示，10% 台灣 CEO 認為企業聲譽風險成為企業拓展版圖上的一大威脅，值得注意的是，「企業聲譽風險」為近五年來首度進入前五名的風險，特別在數位化時代，資訊流通快速，企業應多加留意。

與全球 (14%) 及亞太區 (21%) 的調查結果相比，「企業營運風險」分別位居第二與第一，由此可說明，CEO 所關注與擔憂的議題也因市場威脅而調整其策略方向。如彭博社<sup>107</sup> 月報導，在美國貨幣監理署 (OCC) 監管的 22 家大型銀行中，其中有 11 家具有營運風險，涵蓋網路攻擊、員工犯錯等面向，其管理能力被評量為「不足」或「薄弱」，而 OCC、聯準會 (FED) 以及美國聯邦存款保險公司 (FDIC) 表示，對銀行業使用第三方新興 AI 工具發出了警告，此舉可能危及其營運並帶來過高風險。在充滿挑戰的環境下，CEO 需更有智慧因應貿易法規、資安犯罪、內控、人才、數位化及 ESG 等風險挑戰<sup>11</sup>。

### 智慧應用萬箭齊發，商機與危機並存

2024 年上半年隨著 NVIDIA 黃仁勳創辦人旋風來台，為台灣 AI 上下游供應鏈廠商帶來諸多商機，國際市場也隨之湧動，推升整體科技經濟向前邁進一大步。16% 台灣 CEO 視「新興 / 顛覆性科技」為其企業最大風險，在智慧應用的世代，許多企業也擔憂若沒及時踏上 AI 創新的步伐，將會削減企業的競爭力。依《KPMG 2024 全球科技應用報告》中說明<sup>12</sup>，74% 的受訪者表示，AI 工具已強化了知識工作者的生產力，並提升了企業的全面性績效；而調查各企業之 AI 應用成熟度時，43% 領導者回應其企業對核心業務進行策略性投資，並採用 AI 工具於整體企業也獲得業務價值回報。

新興科技應用協助企業創造營運潛能，除了可消化自動化或重複性較高的任務，也可提供更精準之數據分析與決策支援，以洞析客戶需求並預測市場，從而制定具競爭力的商業策略。掌握新興科技，如 AI 應用、區塊鏈、物聯網等，可為企業創造新的商業模式與機會，不僅提升企業運營效率，還可聚焦於更具前瞻性的決策和創新機會。儘管投資存在高風險，但許多跨國科技巨擘對於投資 AI 的競賽持續快步前進，Alphabet 執行長 Sundar Pichai 就說，「投資不足的風險，遠遠大於投資過度的風險」，因為一旦落後就無法掌握最重要的技術。

<sup>10</sup> OCC 發現美國半數大型銀行營運風險管理能力薄弱  
[https://www.cga.org.tw/main/f\\_2\\_01\\_news.aspx?news\\_aid=2930](https://www.cga.org.tw/main/f_2_01_news.aspx?news_aid=2930)

<sup>11</sup> OCC 發現美國半數大型銀行營運風險管理能力薄弱，Moneydj 理財網  
<https://reurl.cc/XRdExg>

<sup>12</sup> KPMG global tech report 2024, KPMG  
<https://kpmg.com/xx/en/our-insights/transformation/kpmg-global-tech-report-2024.html>

## 地緣政治風險躍升，突顯國際局勢緊繃，連帶供應鏈重新布局

地緣政治風險由 2023 年第七名躍升至第三名，14% 台灣 CEO 認為地緣政治將為企業營運帶來多方壓力，持續的國際間戰爭也將會影響以出口為主要貿易的國內企業。台灣經濟研究院景氣預測中心孫明德提及<sup>13</sup>，中美貿易紛爭、烏俄戰事、以哈戰爭與各國保護主義興起，一波未平一波又起，地緣政治風險儼然如慢性病一樣，企業需學習如何與它共存。調查結果也指出，60% 台灣 CEO 認為企業營運當前最大的挑戰是「地緣政治的複雜性」。

台灣在科技電子產業供應鏈占有舉足輕重的角色，美國的科技保護與美中貿易戰驅動了電子產業鏈的遷移，中東各國的衝突則攪亂了能源供應鏈與航運的市場風險。

此外，12% 台灣 CEO 則看見了供應鏈的威脅，多鏈、短鏈與綠色供應鏈等多元布局已為企業必備策略，以及時因應供應中斷、成本上升等問題。科技進步帶來的新商機不容忽視，運用大數據、雲端運算等技術，企業可以建立更具彈性且高效的供應鏈系統，以實現精準的供需數據，減少庫存成本。全球對綠色供應鏈的要求日益提高，企業必須重新評估供應鏈的環保性，從而減少碳足跡，符合國際環保標準，提升企業形象與社會責任。現今，消費者需求與市場趨勢的變化亦促使企業進行供應鏈重整，在萬變中提升競爭力。

## 嚴密防範網路犯罪，數位資訊安全防護能力需再進化

新興科技如 AI 等智慧應用當道，企業紛紛導入數位工具，以期站穩市場，然而新興科技的快速進展也加劇了數位資訊安全的風險。數位網路安全風險 (10%) 與去年相差一名，為今年第五大風險。《2024 年 OT 與網路資安現況調查報告》顯示，企業發生數位資訊安全事件，55% 的企業認為「營運中斷影響產能」為最大威脅，52% 受訪者則表示「品牌知名度下滑」與「營運中斷影響營收」也帶來極大風



### KPMG 專家觀點

金融風暴後促使全球供應回流以及在地化盛行，美中貿易摩擦更使供應鏈分流情形更加明顯，本次調研有 60% 台灣 CEO 將地緣政治的複雜性視為當前最擔憂的挑戰，但投資事小，投資後管理才是真正讓企業 CEO 煩惱的開始。

以東協國家為例，各國基礎建設完備度及法令透明化都不盡相同，各國稅制持續改革也牽動對外資投資的獎勵力道、匯率波動對利潤侵蝕程度遠大於預期，而來自日、韓、中、美、歐等國際大型機構持續加碼投資，造成本地專業人才缺口、員工管理文化及語言差異，此外，也欠缺合適本地供應商來增加原產地比例、工業區土地價格高漲等不確定因子，許多都是過去投資中港台時未曾面對的新興議題，這也考驗企業面對這一波新投資風潮，要投入更多心力持續關注議題最新發展，才能作出對自身企業最有利的營運方針及決策。



吳政諺  
亞太業務發展中心主持會計師

險，並列第二。此調查結果說明，資安風險不只造成營運中斷流程大亂，對品牌聲譽與營收也帶來諸多挑戰。報告中也調查企業遭受網路攻擊的方式，前三項依序為網路釣魚電子郵件 (76%)、商務電子郵件攻擊 (65%)、勒索 / 破壞性軟體 (56%)<sup>14</sup>，此結果顯示，企業除了強化整體資安規格、投資專業資訊人才，並與時俱進調整企業內部資安政策與管理外，更需使資安意識內化於每位同仁日常工作中，才能在生成式 AI 等新興科技萬箭齊發下預防資安危機。

## 2024 VS 2023 台灣企業前五大風險

2024		2023	
1	企業營運風險 (22%)	1	企業營運風險(22%)
2	新興/顛覆性科技(16%)	2	監管法規風險(14%)
3	地緣政治與政治不確定性風險(14%)	2	新興/顛覆性科技(14%)
4	供應鏈風險(12%)	4	數位網路安全風險(12%)
5	數位網路安全風險(10%)、聲譽風險(10%)	5	利率風險(10%)、供應鏈風險(10%)



## 2024 年企業前五大風險 – 台灣 VS. 全球

2024台灣		2024全球	
1	企業營運風險 (22%)	1	供應鏈風險(14%)
2	新興/顛覆性科技(16%)	2	企業營運風險 (14%)
3	地緣政治與政治不確定性風險(14%)	3	數位網路安全風險(13%)
4	供應鏈風險(12%)	4	地緣政治與政治不確定性風險(12%)
5	數位網路安全風險(10%)、聲譽風險(10%)	5	新興顛覆性科技 (11%)

<sup>13</sup> 2024 下半年全球經濟瞭望，知識  
<https://edge.aif.tw/jc975-2024-half-economic-challenge/>

<sup>14</sup> 2024 年 OT 與網路資安現況調查報告，Fortinet  
[https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/zh\\_tw/report-state-ot-cybersecurity.pdf](https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/reports/zh_tw/report-state-ot-cybersecurity.pdf)

## 3

## 全球 AI 技術再進化：人工智慧的價值挖掘

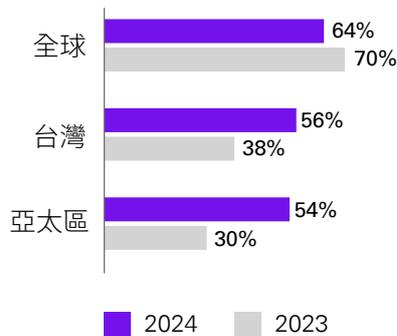
今年 GPU 技術大會上，輝達 (NVIDIA) 發表了 Blackwell 和 GB200，此舉使企業主或是投資人對於 AI 前景信心大幅增長。歐盟《人工智慧法案 (AI Act)》<sup>15</sup> 於 2024 年 8 月 1 日起正式生效，以道德使用為核心基礎，旨在確保 AI 系統安全、尊重基本權利、促進人工智慧投資及改善治理<sup>16</sup>。

### 新興科技投資浪潮開啟人工智慧新世代 – 56% CEO 視生成式 AI 仍為企業首要投資重點

在經濟不確定下，台灣近六成 (56%) CEO 認為生成式 AI 為企業首要投資重點，高於 2023 年的數據 (38%)，由於 2023 年 AI 領域處於起步階段導致投資意願較低，與亞太區 (54%) 皆在 2024 年轉為積極投資的態度。另外，在人才與技術上，投資技術的意願比例持續增加，台灣從 50% 增加為 78%、亞太區則從 47% 增加為 69%。根據商業周刊報導<sup>17</sup>，2024 年 AI 討論熱烈，甚至帶動美國七大科技巨頭 (Google、Amazon、Apple、Meta、Microsoft、NVIDIA、Tesla) 的股價大幅上漲，未來不論是伺服器、大型資料中心、邊緣運算、終端裝置及邊緣裝置都將是發展重點，而製造產能占約七成的亞洲，也將成為下一個 AI 投資熱區。

在全球創投市場中，AI 吸引了鉅額的投資，以 2024 年第二季為例，AI 的投資佔創投資金 20% 以上，部

近兩年，CEO 視生成式 AI 為企業首要投資重點



分原因是大型語言模型 (LLMs) 和人工智慧模型的開發成本極高<sup>18</sup>。根據 Google Cloud 與 AIF 聯合調查之《台灣企業 AI 準備度調查報告》<sup>19</sup> 指出，未來三年企業將優先投入資源於生成式 AI 應用工具或方案導入，其次是資料蒐集儲存相關設備、平台或服務。目前生成式 AI 應用於工作中以解決日常問題為大宗，因此投資仍以 AI 工具導入為主，在導入及開發 AI 工具的同時，投入人工 AI 培訓，也是相當重要的。

超過六成的全球 (63%) 與台灣 (62%) CEO 預期在未來三到五年將看到實施生成式 AI 所帶來的投資成效，而亞太區亦有超過五成 (55%) CEO 也認同。相較去年，超過六成台灣 (62%) 及亞太區 (60%) CEO 皆認為需要五年以上才能獲得投資回報並看見生成式 AI 的執行有所進展。但是高盛 (Goldman Sachs) 近期也針對 AI 投資報酬率持懷疑態度<sup>20</sup>，訓練大型

<sup>15</sup> EU AI Act: first regulation on artificial intelligence, European Parliament  
<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>

<sup>16</sup> KPMG 《解密歐盟人工智慧法案》  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2024/04/decoding-the-eu-artificial-intelligence-act-cht.pdf>

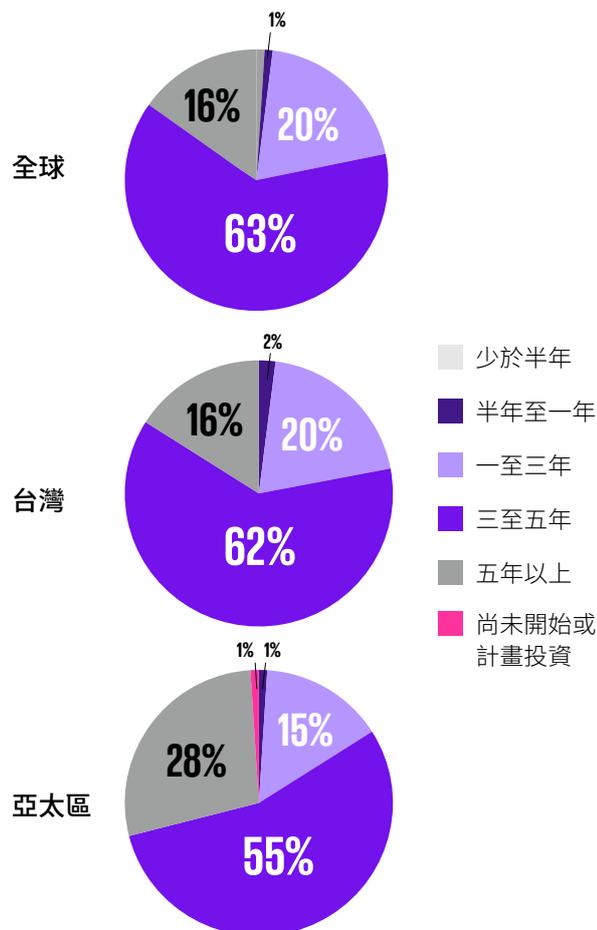
<sup>17</sup> AI 掀起科技大浪 亞洲投資價值正迸發，2024/9/20，商業週刊  
<https://www.businessweekly.com.tw/business/indep/1004845>

<sup>18</sup> KPMG 《創投脈動：2024 Q2 全球創業投資分析》  
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2024/07/2024-q2-venture-pulse-report-global.html>

<sup>19</sup> 《台灣企業 AI 準備度調查報告》，Google Cloud and AIF  
<https://services.google.com/fh/files/misc/20240822-googlecloud-tw-ai-readiness-report.pdf>

語言模型如 GPT-4o 的成本高達數億美元，預估需有 6,000 億美元的營收才能平衡支出。市場與技術的風險評估，連帶提升 AI 發展的成本及影響人才培養，企業還是應該審慎考量是否以資金大力支持<sup>21</sup>，並可由重複性較高的職務著手，如客戶服務作為 AI 應用的入門，藉此擔任與客戶溝通的橋樑<sup>22</sup>。

### CEO 預期幾年內將看見投資生成式 AI 的成效



未來三年，全球與台灣企業將主要投資生成式 AI 於「資訊科技」、「銷售與行銷」及「財務與會計」等三大部門。此與麥肯錫報告有相似觀點，資訊科技領域為企業投入較高資本的職能領域，可以協助企業加速研發並帶來顯著影響；另一方面，生成式 AI 可輔助行銷與銷售領域工作，透過資料分析提供客製化服務、分析消費者行為與喜好，精準協助企業定位受眾目標，以提升客戶滿意度。

### KPMG 專家觀點

全球企業在如何促進未來營收成長的策略中，經常思考的是併購、本業成長及第三方策略聯盟，根據我們的調查，生成式 AI 的應用也成為了企業成長的前五大策略。有超過一半的企業將生成式 AI 當作是首要投資重點，多數預測在 3-5 年會有成效。若將 AI 當作成長的策略，企業首先要重視的關鍵因素就是商業應用模式的成功。

生成式 AI 到底能夠「賦能」，也就是期待 AI 幫助企業做事情，讓我們變得更強、更聰明；或是造成企業「負能」，也就是過度投資所造成成本與人力負擔的關鍵轉折點。

多數的 CEO 對於生成式 AI 的投資，都害怕發生「買前生產力，買後靠人力」的成本效益不足問題，更擔心道德與資安的危機。關於這些擔憂，我們提醒企業要預先進行成本效益與風險的兩項評估，也應該著重於如何將 GAI 融入於現有的工作流程中，才能夠有效提升效益降低成本。



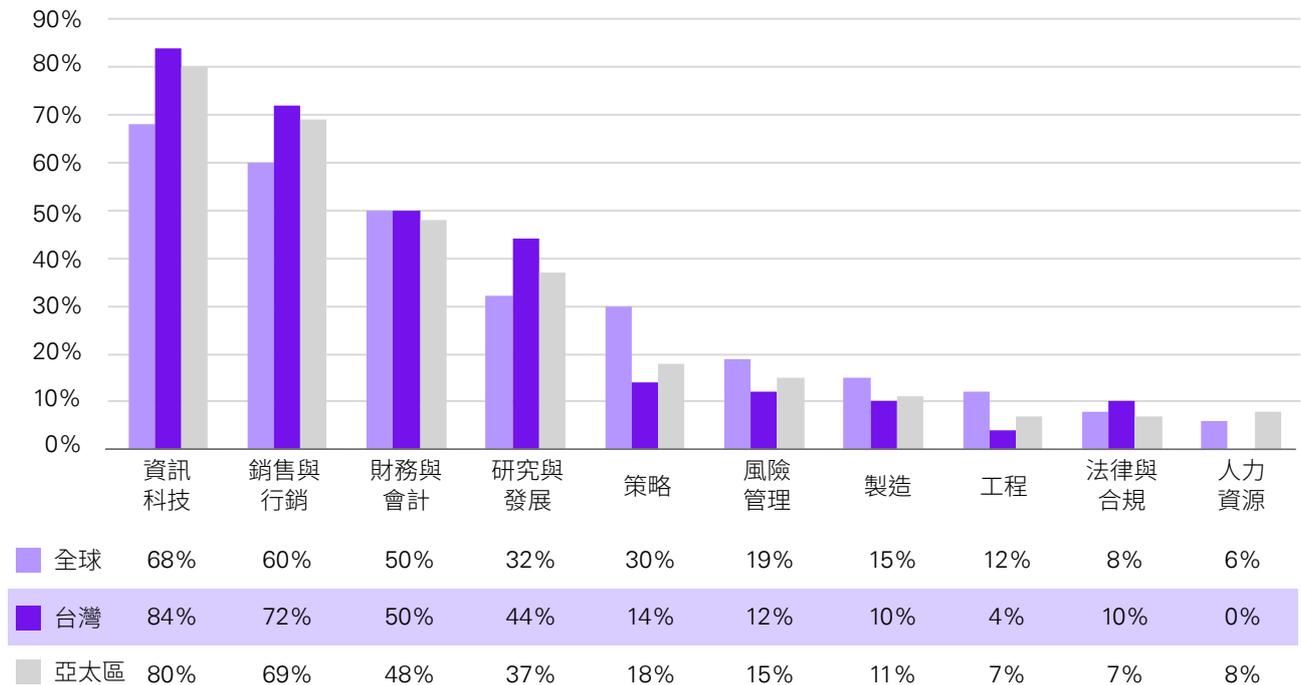
謝昀澤  
顧問部營運長

<sup>20</sup> AI 產業每年營收達 6,000 億美元才能平衡，高盛質疑投資效益，財經新報  
<https://finance.technews.tw/2024/07/16/investment-returns-ai-industry/>

<sup>21</sup> 《AI 技術的真相：投資與回報之間的抉擇》，2024/9/16，董正隆  
<https://reurl.cc/4dAq3K>

<sup>22</sup> 企業想投資生成式 AI，應該優先關注哪些用途？BCG 建議：先從客服的 3 項應用開始，2024/5/15，經理人  
<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/68545>

## 未來三年企業首要投資生成式 AI 於各部門



## 突破極限 – AI 賦能引領效率與創新革命

企業應用生成式 AI 將帶來諸多好處，22% 台灣 CEO 表示「增加創新性」是 AI 帶給企業的最佳助益，而 16% 全球 CEO 則認為 AI 能夠「提高效率 and 生產力」，是企業營運流程良方，20% 亞太區 CEO 則認為是有「更快的數據分析」。生成式 AI 在許多領域提升生產效率，台灣 CEO 表示「資訊科技」及「銷售與行銷」是企業投資生成式 AI 的首要關注部門。

IBM 商業價值研究院 (Institute for Business Value, IBV) 出版系列式《給 CEO 的生成式 AI 應用指南—人才與技能篇》<sup>24</sup> 說明，建議 CEO 應以「AI 人才」、「未來期許」及「AI 創造力」作為三大核心策略，強調企業的優勢在於員工的專業能力與生產力的提升，AI 將輔助企業重塑。然而，根據《台灣企業 AI 準備度調查報告》及《2023 台灣產業 AI 化大調查》<sup>25</sup>

顯示，近七成的企業表示員工對於 AI 知識的了解程度偏低，且超過五成企業認為僅有低於四分之一的員工具備足夠的 AI 基本知識，企業應將培訓 AI 人才納入策略規劃中。

資策會產業情報研究所 (MIC) 也觀察到不熟悉 AI 的員工仍占多數<sup>26</sup>，而使企業在應用 AI 上較未著力，而目前大型企業主要針對 AI 人才有兩種主要培育方式：一、投入大量資金培育內部 AI 人才；二、挖角外部專業 AI 人才，進行菁英培育計畫。另外，目前企業在生成式 AI 的開發或導入作法，多是選擇先從「單點」示範案例及建置「專屬 GPT」為優先，外部專家協助應用 AI 於企業內部，而非採通用型 AI 模型。值得關注的是，AI 是否能使企業獲利提升，CEO 仍持保留態度，2023 年 26% 台灣 CEO 認為 AI 應用將為企業帶來獲利，而今年已降至 12%。

<sup>24</sup> The CEO's guide to generative AI—Talent & Skills, IBV

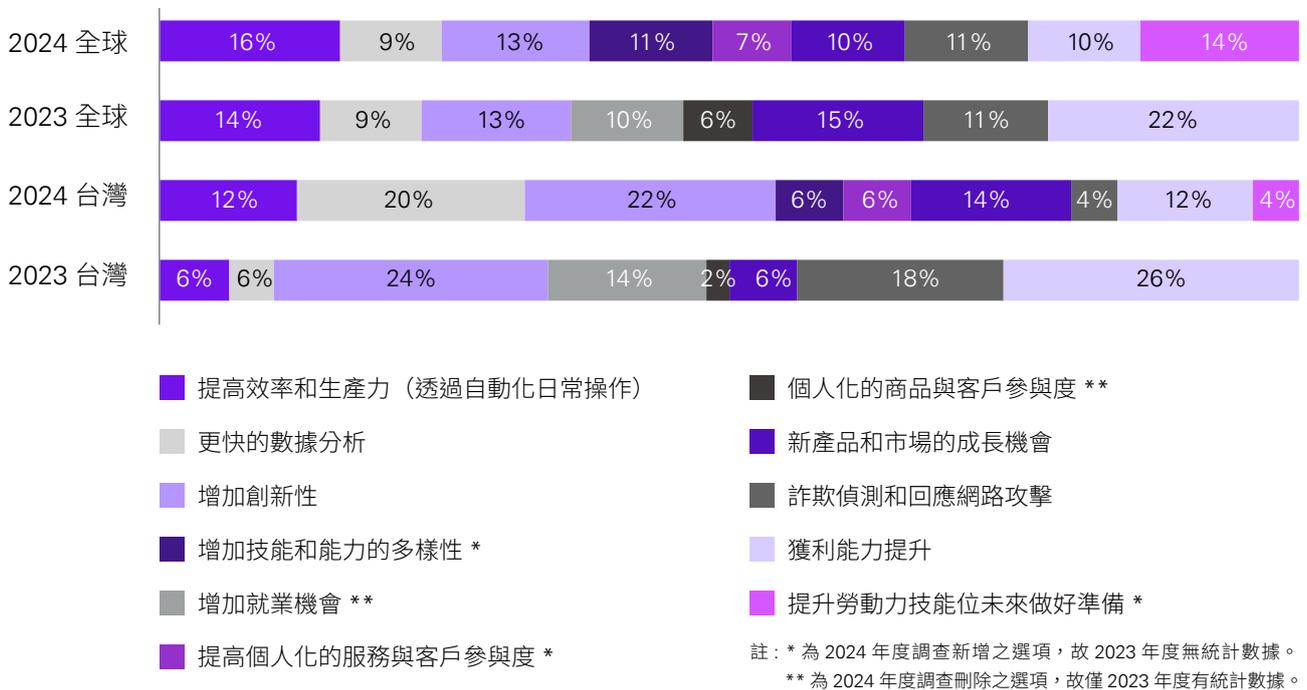
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo-generative-ai/talent-skills>

<sup>25</sup> 《2023 台灣產業 AI 化大調查》，財團法人人工智慧科技基金會

<https://aif.tw/event/ai-research/>

<sup>26</sup> MIC CEO Vision 2024 年 10 月號，企業自建與推廣專屬 GPT：隱形阻力與破解之道，林巧珍

## 近兩年，CEO 認為 AI 應用帶給企業的效益



### KPMG 專家觀點

今年台灣 CEO 前瞻大調查，觀察到幾個有趣的趨勢，台灣近五成的企業擔憂採用 / 嵌入生成式 AI 及新興技術的競爭，會成為未來市場營運的前五大風險之一。這樣的擔憂當然是有根據的，如果我們說 AI 是海浪，當競爭者已經開始嘗試 AI、導入 AI、大膽開始學習衝浪，你要選擇加入衝浪的行列，還是要被浪沖到海灘上呢？許多具有前瞻視野的企業領導者已開始拿起衝浪板了，56% 台灣 CEO 表示全球經濟不確定下，生成式 AI 仍為企業首要投資重點。我們看到台灣企業已經把許多新興科技納入營運的策略版圖，策動跨部門的組織、開啟專案開始探索 AI 的潛力，作為優化產品、強化使用者體驗、讓營運更順暢，甚至是拓展新的商業模式。

當然，我們絕對不會說，乘著 AI 衝浪是零風險的，84% 台灣 CEO 認為企業落地生成式 AI 將為企業帶來道德挑戰。道德風險不是唯一生成式 AI 所帶來的風險，從導入生成式 AI 的專業技術、人員職能是否到位，再到資料安全、合規風險這每一步我們都應該謹慎衡量，因此我們需要特別注意數據的治理與負責任的 AI。資料治理要達到：易懂、可用、可分析、可營運那才能往 AI 發展下一步邁進。而 AI 發展的必定伴隨負責任的 AI，透過評測 AI 的成熟度、模型可用度等面向，為企業找出搭建自身 AI 藍圖的穩健道路。



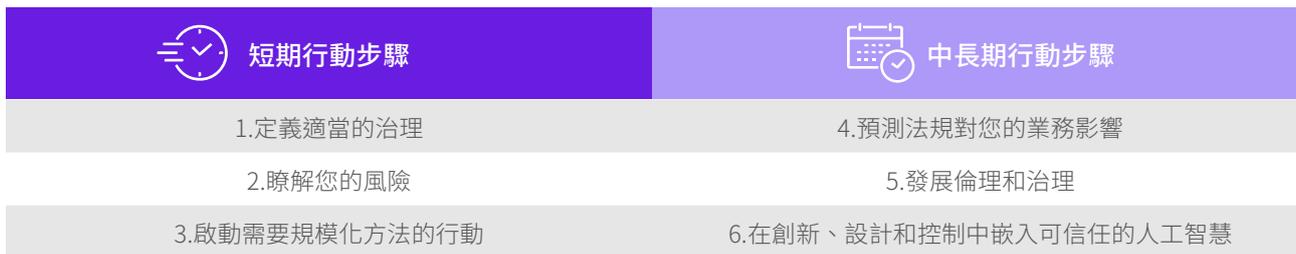
賴偉晏  
數位長

## 人工智慧雙刃劍 – 道德挑戰 (84%) 與技術能力 (58%) 為最大困境

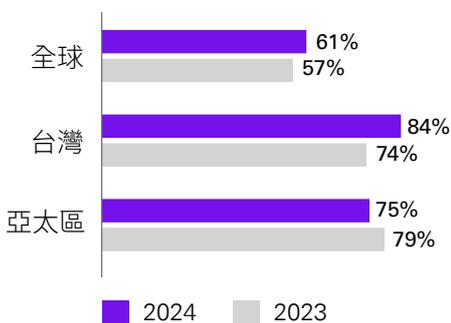
超過八成 (84%) 台灣 CEO 認為「道德挑戰」是企業內部落實生成式 AI 時的最大挑戰，第二大挑戰則為「技術和能力不足」(58%)，「缺乏監管」(54%) 則緊接在後名列第三。2024 年額外針對「錯誤資訊傳播」以及「環境永續」進行調查，在全球、台灣及亞太各國約四成 CEO 認為這兩項是新的挑戰，此可歸因於 2024 年企業對於 AI 的認識與應用已有更進一步的了解，因此在應用上有更廣泛的考量，根據 IBM《給 CEO 的生成式 AI 應用指南—責任 AI 與道德篇》<sup>27</sup> 表示，CEO 不能在 AI 道德問題上推卸責任，應利用「人機協作 (human + technology)」讓培訓、數據素養、人工智慧及變革管理納入企業管理議程，並建立「道德互通性 (Ethical interoperability)」，透過以 AI 為重點的關鍵技術合作夥伴、學者、新創公司或業務合作夥伴等，建構道德信念一致的生態系

統。KPMG《提升保險業的人工智慧發展》<sup>28</sup> 中指出，85% 全球保險業 CEO 認為生成式 AI 是雙面刃，有助於偵測網路攻擊的同時，也提供敵對者新的攻擊策略；61% 企業對於信任 AI 系統持謹慎態度，並有 84% 認為數位網路攻擊為信任 AI 系統的首要風險。因此，KPMG 建議企業採用信任 AI (trusted AI) 架構建立人工智慧道德標準，以價值驅動、以人為中心及信賴度為導入原則。

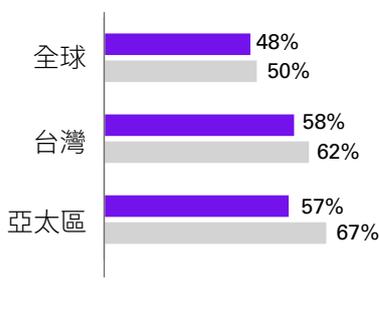
《人工智慧法案》<sup>29</sup> 旨在實現人工智慧的道德使用，管理未知的潛在風險，並期望在 2026 上半年能夠大部分生效。由於人工智慧的定義廣泛且包含多元技術與系統，供應商 (或指開發商) 及使用者需遵守嚴格的標準；人工智慧勢不可擋，涵蓋各式產業，其中亦包括精密的醫療設備、金融科技、運輸等領域。因此 KPMG 提出了短中長期的關鍵行動步驟：



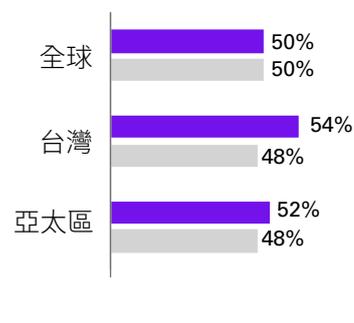
### 道德挑戰為落實生成式 AI 應用的主要挑戰之一



### 技術和能力不足為落實生成式 AI 應用的主要挑戰之一



### 缺乏監管為落實生成式 AI 應用的主要挑戰之一

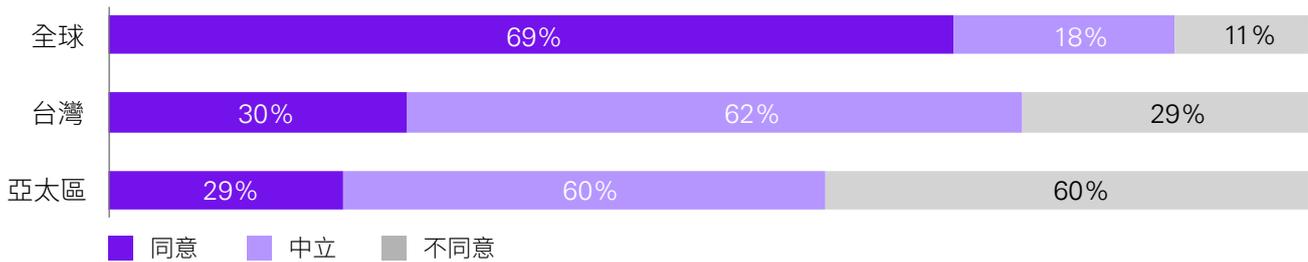


<sup>27</sup> The CEO's guide to generative AI—Responsible AI & Ethics, IBV  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai/responsible-ai-ethics>

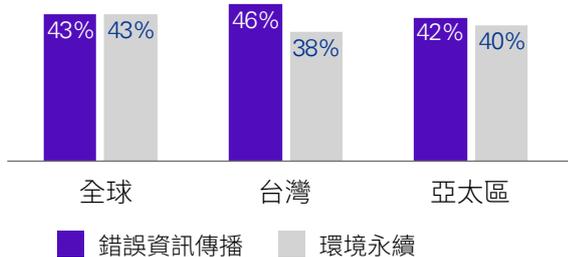
<sup>28</sup> KPMG《提升保險業的人工智慧發展》  
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2024/09/advancing-ai-across-insurance.html>

<sup>29</sup> KPMG《解密歐盟人工智慧法案》  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tw/pdf/2024/04/decoding-the-eu-artificial-intelligence-act-cht.pdf>

## 2024 年 CEO 對於生成式 AI 法規進展速度可能阻礙企業成功之看法



## 落實生成式 AI 時，CEO 關注之新議題



關於企業實施 AI 的方式，高達九成台灣 CEO 認為領導團隊清楚了解生成式 AI 將如何顛覆當前的商業模式並創造新機會，全球亦有近八成 (76%) 認同。與此同時，近八成 (76%) 全球 CEO 認同高階管理團隊清楚了解生成式 AI 將為企業創造競爭優勢，台灣則有近九成 (88%) 同意。此外，82% 台灣 CEO 認為生成式 AI 的應用應不受限員工資歷或背景，

台灣有三成 CEO 認同生成式 AI 法規的進展可能影響企業營運與成長，但全球 CEO 則有近七成 (69%)。國際上針對 AI 的法案已逐步制定，而在國內，國科會已於 2024 年 7 月預告將針對《人工智慧基本法》訂定草案，希望在發展人工智慧的同時，亦有具引導功能的基本準則，以建構安全的人工智慧環境。此舉將是台灣人工智慧發展進入法制化的一步。

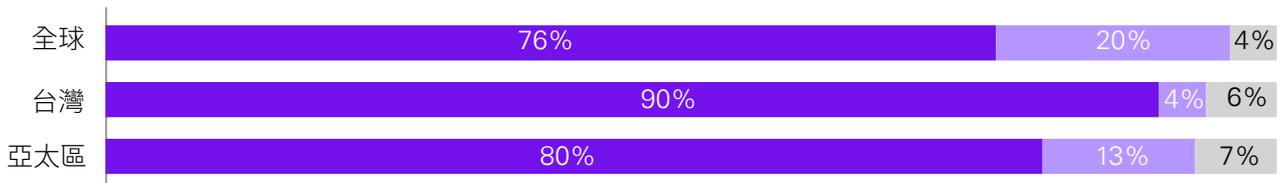
才能發揮其潛力。麥肯錫報告建議，未來的數位領導者需了解 AI 治理與合規性、具工程背景，以及了解企業商業價值，才能有助於企業在未來策略的擬定時有更宏遠的規劃<sup>31</sup>。另外，為對抗 AI 幻覺 (Hallucination) 及深偽 (Deepfake) 所帶來的虛假資訊，未來 AI 道德的標準只會越來越高。



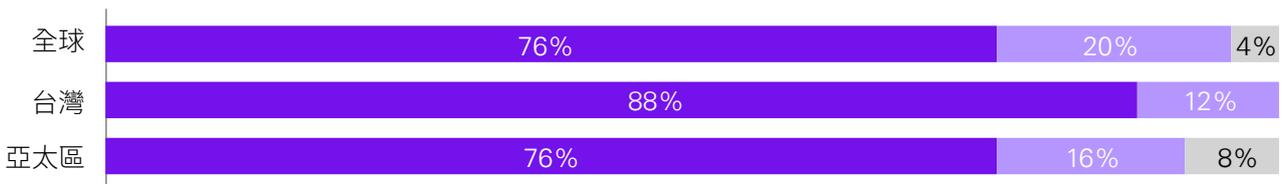
<sup>30</sup> 國家科學及技術委員會公告：預告制定「人工智慧基本法」草案，2024/07/15，國家科學及技術委員會  
<https://join.gov.tw/policies/detail/4c714d85-ab9f-4b17-8335-f13b31148dc4>

<sup>30</sup> Charting a path to the data- and AI-driven enterprise of 2030, 2024/09/05, McKinsey  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/charting-a-path-to-the-data-and-ai-driven-enterprise-of-2030>

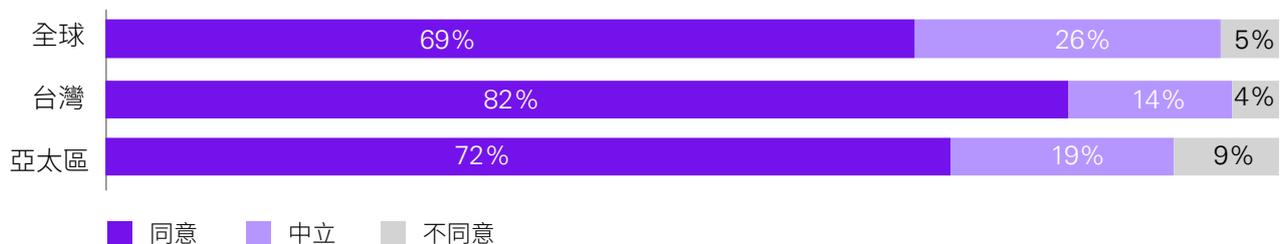
### 高階管理團隊清楚了解生成式 AI 將如何顛覆當前的商業模式並創造新機會



### 高階管理團隊清楚了解生成式 AI 將幫助企業創造競爭優勢



### 未充分發揮生成式潛力，應鼓勵所有員工參與應用，不受限於員工背景與資歷

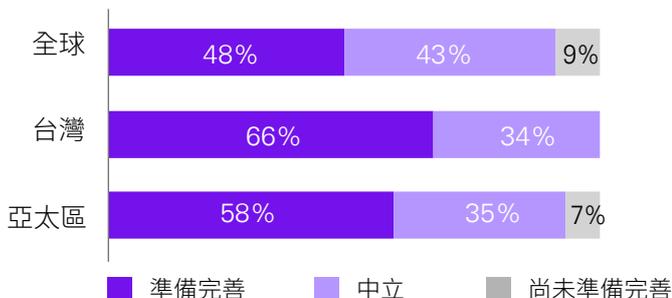


## 新世代資訊安全挑戰 – 網路攻擊攻防戰，66% CEO 做好準備

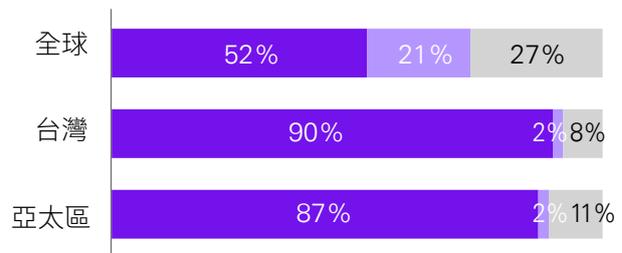
隨著 AI 科技的進程，AI 被廣泛運用於各行各業，其所需要的資安要求亦越來越高，不僅保護 AI 系統不被攻擊，更要確保 AI 在使用上符合人類價值觀，而反向應用 AI 系統的強大能力亦是強化資安的方式，可快速偵測威脅並識別異常行為，亦能監控或學習新網路攻擊，使資訊安全防護更具主動性<sup>32</sup>。

2024 年僅 66% 台灣 CEO 對於網路攻擊有完善的準備，與去年 90% 的信心程度相比大幅降低，全球 CEO 則是不到五成 (48%) 認為有所準備；而亞太區 CEO 亦從 87% 降至 58%，準備度普遍下降代表 CEO 面臨的挑戰日益擴增。生成式 AI 所帶來的資安風險可分為四大面向<sup>33</sup>：進階式持續性威脅、深偽詐欺及語音詐騙、未經過授權或是不熟悉或使用不當造成資料外洩，以及程式開發引用開放原始碼。

### 2024 年 CEO 對網路攻擊準備之看法



### 2023 年 CEO 對網路攻擊準備之看法



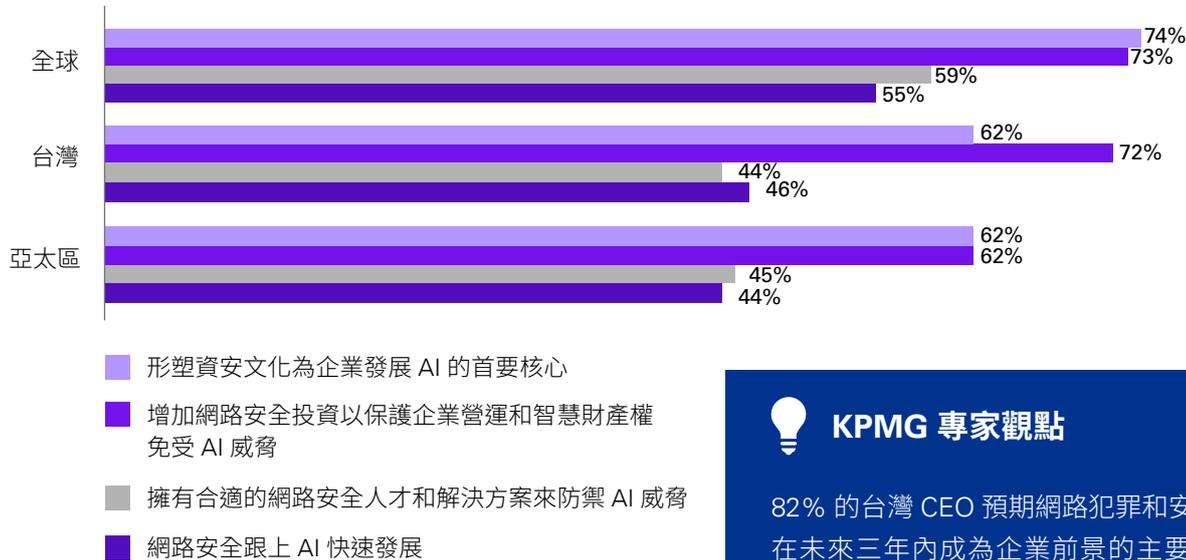
<sup>32</sup> MIC CEO Vision 2024 年 10 月號，與 AI 共舞：資產業的重塑與轉型，童啟晟

<sup>33</sup> 企業準備好了嗎？生成式 AI 對於資安的挑戰，2024/09/05，遠見雜誌  
<https://www.gvm.com.tw/article/115323>

關於網路安全，超過七成 (72%) 台灣 CEO 正增加對網路安全的投資，以保護企業運用和智慧財產權免受駭客使用 AI 攻擊的威脅，而全球 (74%) CEO 則是

認同形塑資安文化為企業發展 AI 的首要核心，其次為企業對於智慧財產權與企業運用上的防範 (73%)。

### 企業對於網路安全的信心程度



近期微軟觀察到全球資安的風險嚴峻，網路攻擊威脅因 AI 技術的發展運用，大幅提升攻擊效率及手法，勒索軟體的攻擊數量達到 2.75 倍的年增率，但是成功抵禦的案件卻下降三倍。此外，在使用 AI 攻擊的手法上有明顯差異，例如俄羅斯的網路攻擊者偏好音訊為主的 AI 技術、而中國的網路攻擊則是以 AI 生成圖像為主<sup>34</sup>。

面對快速變化的網路安全環境，企業資安長角色及企業韌性都至關重要，KPMG《2024 資訊安全考量報告：科技、媒體與電信》報告<sup>35</sup>，針對資安策略考量，建議企業將資安連結至企業營運核心。以下為三個考量重點：

- 1. 嵌入網路與隱私：**數位信任、安全與隱私創新及全球合作
- 2. 供應鏈安全現代化：**供應鏈整合、合作創新、供應商風險管理、智能自動化、群眾外包
- 3. 數位身分個人化：**驗證為主方式、優化行為認證、客戶體驗

<sup>34</sup> 全球資安威脅加劇 國家級攻擊已結合網路犯罪工具與生成式 AI，2024/10/22，微軟  
<https://news.microsoft.com/zh-tw/digital-defense-report/>

<sup>35</sup> 2024 年資訊安全考量報告：科技、媒體與電信產業  
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2024/08/cybersecurity-considerations-2024-technology-media-and-telecommunications.html>

### KPMG 專家觀點

82% 的台灣 CEO 預期網路犯罪和安全性會在未來三年內成為企業前景的主要影響因素，顯示出一個明顯的趨勢 – 企業領導者已深刻體認到數位轉型與資安風險的雙重挑戰。在過去的幾年中，隨著網路攻擊的頻繁發生及駭客攻擊手法的多樣化，企業不僅要應對快速迭代的數位轉型所帶來的技術風險，還需因應因地緣政治議題所引發的網路攻擊，內外夾攻的資安議題對企業營運所帶來的風險，絕對不容輕視。

截至 2024 年 10 月底，有近 60 家台灣上市櫃企業，因資安事件通報重大訊息，由此趨勢我們觀察到，台灣企業已開始將資訊安全視為組織營運的核心要素，而不僅僅是 IT 的延伸議題。這種思維的轉變意味著，企業對資訊安全資源的投入會進一步加大，包括對防護技術的升級、內部流程的重塑，乃至企業所有員工的資安意識持續提升。其中資安技術搭配 AI 的解決方案及企業形塑零信任策略與架構的導入，將是許多企業的首要目標。



林大堽  
顧問部執行副總經理

## 4 因應 ESG 浪潮的永續解方

去年金管會正式發布「我國接軌國際財務報導準則 (IFRS) 永續揭露準則藍圖」<sup>36</sup>，自 2026 年起分階段適用 IFRS 永續揭露準則，預估將帶來四大效益，包含提升國際能見度、防止漂綠、引導永續資金投資及加速永續轉型與承諾，而國內碳權交易平台亦於今年底正式啟動，2026 年台灣資本市場將迎來「永續元年」。

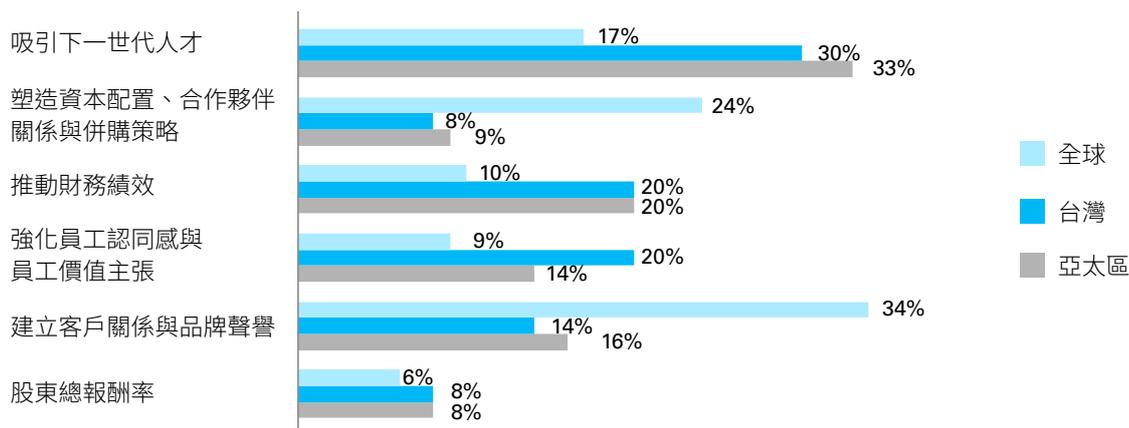
### 六成台灣 CEO 將永續發展深植企業核心

本次調查顯示，台灣 (64%) 與亞太區 (55%) CEO 認為已具備足夠能力與人才以因應永續報告標準，相比去年 (22% 與 20%)，信心程度明顯提升，CSRone 永續智庫《2024 臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢》<sup>37</sup> 統計，國內 60.2% 企業的永續報告書經過第三方查證 / 確信，且超過七成有採用 SASB 跟 TCFD 框架揭露，發布報告書家數正逐年攀升；然而，隨著 IFRS 永續揭露準則的導入，要求揭露內容較過往更詳細，未來勢必成為接軌國際的新挑戰。

為確保企業競爭力及穩健營運，制定全面的永續策略有助在動盪的市場中保持優勢，六成以上全球 (65%) 及台灣 (60%) CEO 已將永續思維融入經營決策中，並預期約三至五年可見 ESG 投資回報，KPMG 進一步分析，企業若有效實施 ESG 策略將帶來七大效益，包括募集資金、拓展業務、開發產品、建立聲譽、招聘人才、營運韌性及領先法規等，而台灣 (30%) 與亞太區 (33%) CEO 皆認同，欲持續吸引優質人才，勢必需正視自身的非財務績效、攜手員工創造可見的改變。

此外，24% 全球 CEO 也表示應將永續發展策略與資本配置、合作夥伴關係及併購策略連結，KPMG《2024 年全球 ESG 盡職調查研究》<sup>38</sup> 強調，在當今全球化的商業環境中，ESG 盡職調查成為投資人和交易者不可或缺的責任，其中五分之四的交易者表示，ESG 考慮因素已列入其併購議程，建議企業及早將永續盡職調查納入政策中，為下一波浪潮做好準備。

### 未來三年，ESG 策略將在各領域發揮最大影響力



<sup>36</sup> 金管會發布我國接軌國際財務報導準則 (IFRS) 永續揭露準則藍圖，持續提升永續資訊報導品質及透明度  
[https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news\\_view.jsp&dataserno=202308170002&dtable=news](https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202308170002&dtable=news)

<sup>37</sup> 2024 臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢  
<https://csrone.com/reports/6805>

<sup>38</sup> 2024 年全球 ESG 盡職調查研究  
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2024/07/global-esg-due-diligence-study-2024.html>

## 「脫碳成本」和「脫碳供應鏈複雜性」成淨零挑戰，範疇三是減碳關鍵

受全球公債殖利率飆升、地緣政治緊張及反對脫碳計畫的意見持續升溫之影響，台灣 (46%) 及亞太區 (38%) CEO 對於 2030 年減碳目標的信心程度較為保守，聯合國《2024 年永續發展目標報告》<sup>39</sup> 亦明確指出，目前僅有 17% 的永續發展目標走在正軌，其中近一半永續發展目標 (SDGs) 僅有微幅進展，超過 1/3 的目標則陷入停滯或倒退。

綜觀全球、台灣與亞太區，CEO 表示在實施淨零目標時皆面臨三大挑戰，分別為脫碳成本、脫碳供應鏈複雜性以及缺乏適當的解決技術方案，隨著歐盟啟動碳邊境調整機制 (CBAM)、國內《氣候變遷因應法》立法至碳費徵收，碳排放的外部成本內部化趨勢已無法回頭，企業盤點自身溫室氣體排放為基本課題，關鍵在於整體淨零策略及執行減碳的落地方案。據國際碳揭露計畫 (Carbon Disclosure Project, CDP) 統計<sup>40</sup>，範疇三的碳排放量佔總體排放 75%，除了己身的營運減碳，與供應鏈直接相關的範疇三重要性也日益提升，目前國內部分企業積極響應淨零目標，並回應政府以大帶小拚減碳<sup>41</sup>，共創綠色供應鏈。減碳逐漸進入深水區，供應鏈的永續轉型儼然成為未來決勝點。

值得注意的是，過去所遇最大挑戰為內部控制與管理流程尚未完善，今年此項風險大幅降低，國內外頒布之準則對於 ESG 資訊揭露日趨嚴格，企業已逐步建立有效的內部控制，例如：金管會於今年修正發布「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」<sup>42</sup>，要求

2025 年起上市櫃公司將永續資訊管理納入內控制度，並列為必要稽核項目。CEO 應意識到強化內控機制的重要性，有效內控有助提升永續資訊品質，增強利害關係人的信任，進而為企業帶來新價值。

### KPMG 專家觀點

企業營運風險包羅萬象，企業經營的策略也需要即時之動態調整，尤其近年 ESG 議題所衍生的風險，不管是法遵或者是利害關係人的要求，都給企業帶來不少壓力，若以氣候變遷中企業需要處理的轉型風險來說明，淨零如果是必須要達到的目標，那企業如何脫碳成功，就是一個重要的策略，但不管是改善製程、投資除碳技術，背後的涵義就是企業成本在短期內勢必上升，與 2023 年的調查相比，CEO 認為脫碳成本是企業實現淨零行動時遇到的最大阻礙。

但也因此，企業更應將 ESG 納入核心策略，積極應對各項 ESG 風險，隨時關注外在變化以擬定策略，不僅能提升自身的競爭力亦有助於企業在未來的市場中的差異化發展，並實現長期的繁榮。



**黃郁婷**  
永續確信執業會計師

<sup>39</sup> The Sustainable Development Goals Report 2024

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>

<sup>40</sup> CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by

[https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance\\_docs/pdfs/000/003/504/original/CDP-technical-note-scope-3-relevance-by-sector.pdf](https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance_docs/pdfs/000/003/504/original/CDP-technical-note-scope-3-relevance-by-sector.pdf)

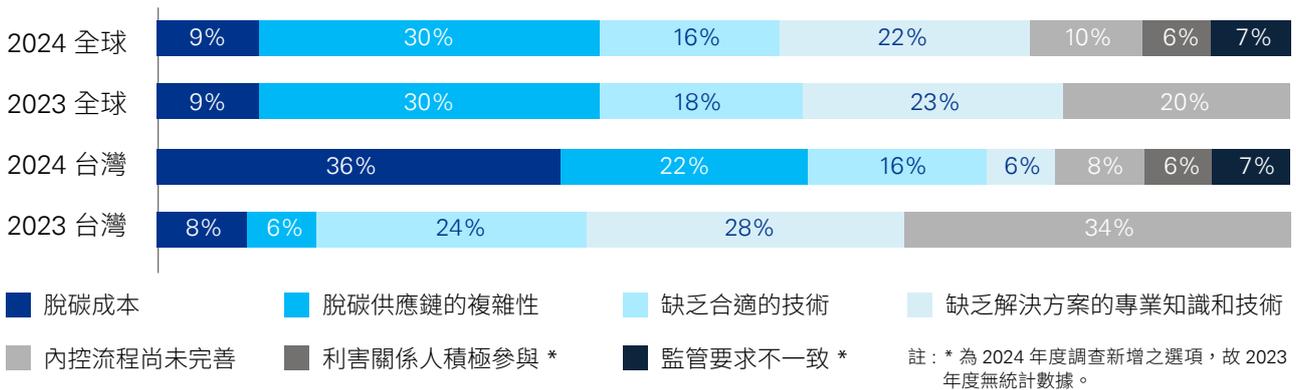
<sup>41</sup> 淨零治理再升級，以大帶小拚減碳

[https://www.twse.com.tw/market\\_insights/zh/detail/ff8080818c000119018c1dbc1b3400bd](https://www.twse.com.tw/market_insights/zh/detail/ff8080818c000119018c1dbc1b3400bd)

<sup>42</sup> 公開發行公司建立內部控制制度處理準則

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=G0400045>

### 近兩年，CEO 認為企業邁向淨零目標的最大阻礙

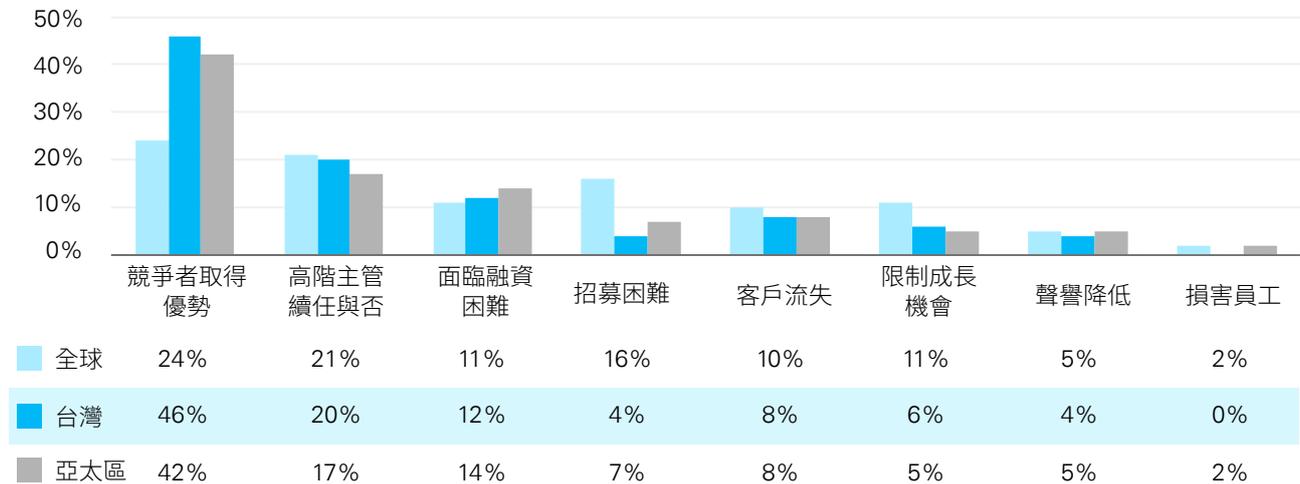


### CEO 帶領企業落實永續行動，與利害關係人創造共好

隨著資本市場愈發重視永續議題，報告書成為企業與利害關係人溝通的基礎，透過有效議合瞭解需求並進行溝通，近七成全球 (69%) 與台灣 (76%) CEO 透露，過去一年企業保持相同的氣候相關策略，不過已能根據利害關係人的各種需求，調整對內及對外所使用的 ESG 專業用語；反之，若未能滿足利害

關係人之期望，台灣 CEO 認為對企業所造成的負面影響主要為「競爭者取得優勢」(46%) 及「高階主管續任與否」(20%)，而全球和亞太區 CEO 所抱持的觀點一致。以前述的永續供應鏈為例，在大廠逐步加強供應鏈碳管理之下，對接單與獲利將造成直接影響，企業正面臨「不減碳就出局」的競爭，淨零轉型已跨越環保課題，成為攸關產業競爭力的經濟議題。

### 未能滿足利害關係人對 ESG 之期望，企業將面臨之負面影響



另外，CSRone 永續智庫《2024 臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢》報告<sup>43</sup>指出，77% 台灣企業提出人權議題相關績效，亞太區更高達 92% 企業已於公開管道針對「社會正義與人權」進行說明，彰顯社會層面的重視度提升。過去曾有國際媒體產業發言不

當，造成企業市值一夕蒸發百億、跨國零售品牌因重大歧視爭議引發信任危機，甚至是投資人對管理階層發起挑戰，由此可見，如未真正落實 ESG，將招致嚴重公關危機，更可能失去個人或企業之競爭力。

<sup>43</sup> 2024 臺灣暨亞太永續報告現況與趨勢，CSRone，2024  
<https://csrone.com/reports/6805>

KPMG 社會影響力及永續創新服務團隊分享企業永續行動的三個重要切入點：

1. 被動等待法規、客戶要求，不如主動展開行動
2. 洞察客戶、消費者在意的永續議題，並透過產品 / 服務創新奪得先機
3. 串聯多方利害關係人，成為永續橋梁

## 擁抱多元、平等與共融 (DEI)，為企業打贏人才戰

2050 淨零目標掀起全球跨產業共同重視碳議題，而緊接在環境議題之後，社會議題也備受矚目，多元、平等、共融 (DEI) 成為另一大永續亮點。根據 KPMG 《2023 SSICON P 世代青年永續職涯大調查》，超過六成的新興 P 世代求職時在乎團隊文化與價值觀、個人專業成長、心理健康及安全感，顯見新世代人才對於職場考量已不侷限於薪酬待遇，更包含非財務績效與價值，DEI 成為吸引人才的關鍵之一。

近八成 (79%) 全球 CEO 支持企業於高階管理團隊中實現性別平等，有助實現營收成長的願景，台灣則高達 88% CEO 認同此觀點。除性別議題，多數 (82%) 台灣 CEO 更期盼透過企業影響力推動社會流動性，尊重並為員工創造平等的機會與價值。目前尚在研議中的「不平等和社會相關財務資訊揭露框架 (Taskforce on Inequality and Financial Disclosures, TISFD)」，開啟了社會議題框架的第一步，KPMG 安侯永續社會影響力及永續創新服務團隊建議，企業須及早建構社會面情境與策略因應能力，率先接軌友善職場 DEI、地方創生、文化 ESG、永續及影響力採購等議題，初步呼應社會面之策略。

此外，全球 (70%)、台灣 (72%) 與亞太區 (72%) CEO 一致認為，未來三年企業的多元共融的績效審查將持續加強，以歐盟今年通過的法令為例，企業永續盡職調查指令 (Corporate Sustainability Due

Diligence Directive, CSDDD)<sup>44</sup> 頗受全球關注，不僅是首部將人權與環境盡職調查強制化之區域性法規，更使其影響範圍擴及全球。

台灣身為歐盟第四大經濟合作夥伴，在全球供應鏈中扮演舉足輕重的角色，企業應建立人權政策及相對應管理機制，甚至將範疇擴展至價值鏈上的供應商、客戶、消費者，深化至各產業中，此外，還需將目光轉向與鄰近生產地、社區的關係，作為最後友善職場成效的關鍵。全球 (80%) 與台灣 (78%) CEO 提出，企業應投資於當地社區的技能發展及終身學習，以確保未來人才永續與合作。

### CEO 支持企業於高階管理階層中實現性別平等

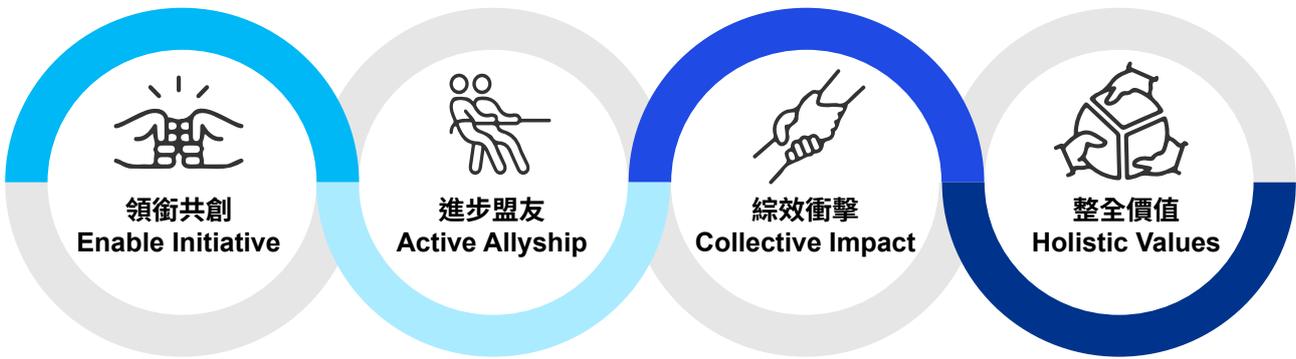


### CEO 期盼透過企業影響力推動社會流動性，創造平等價值



<sup>44</sup> 歐盟於 2024 年 7 月 25 日正式通過《企業永續盡職調查義務指令》(CSDDD)  
<https://investtaiwan.nat.gov.tw/bhr/zh-tw/article/58>

## KPMG 彙整 DEI 新世代友善職場四大原則



促進組織內外的每一個人主動提出意見、發起行動，不受組織架構或任何身份限制。

化解對於不確定性及被孤立的恐懼，追求共同成長、穩定進步。

集結各方利害關係人的資源與優勢，攜手創造 1+1>2 的正面衝擊。

廣納多元利害關係人的需求與期待，以人為本重新定義組織欲創造的價值。

### 大缺工時代加上銀色海嘯，企業需及早啟動傳承，掌握關鍵人才

全球勞動市場正經歷前所未有的變革，世界經濟論壇 (WEF)《2023 年未來就業報告》<sup>45</sup> 指出，未來五年內勞動力市場將出現 23% 結構性變動，包括新興及現有職位的增減，而台灣超過七成 (76%)CEO 預期生成式 AI 在未來三年內不會造成企業內部的工作職位數量減少，反而 AI 的應用潛力重新定義了人才樣貌。

根據調查結果顯示，高達 90% 台灣 CEO 規劃在未來三年將增加人力，與 2023 年的 66% 相比增加 24%，當景氣回升，擴大布局時，人才需求成為營運關鍵，在人才稀缺的情況下，除了企業在薪資獎酬條件需更加優渥外，在員工福利、職涯發展及企業文化上更要卯足全力因應企業專才需求，也需愈加重視人才策略。依勞動部統計說明，近 10 年來，15 至 29 歲的青年勞動力人口減少 16 萬人，不僅影響就業市場，也對整體經濟造成衝擊。此外，台灣未來 9 年將迎來 378 萬人退休，將是史上最大退休

潮，加上少子化的困境，各行各業缺工情形將愈發嚴重。

高齡化社會將直接衝擊勞動市場，據本次調查顯示，八成以上全球 (87%) 及台灣 CEO (86%) 認為，高齡現象對企業招募、留任及文化帶來一定程度的影響，其中，最大的隱憂是知識與經驗傳承 (46%) 及退休潮衝擊 (30%)，因此，企業需提早規劃，著手打造企業傳承制度與起動高階人才培養，並同步落實內部知識管理，以降低組織異動的衝擊與混亂。

近年來，部分國家迫於勞動力短缺問題，雇用、續聘中高齡勞工逐漸成為趨勢，台灣今年即透過法案修正勞資協商延退以及鼓勵雇用中高齡者，共同開發中高齡者的就業機會，鄰近的亞洲國家高齡化問題亦為嚴峻，中國、日本、南韓與新加坡政府正積極推動延退相關政策，以應對勞動力不足的問題，顯見在這大缺工時代，中高齡人才將成解方之一<sup>46</sup>，建立青銀共融之傳承與交流，成為企業當前的優

<sup>45</sup> The Future of Jobs Report 2023

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>

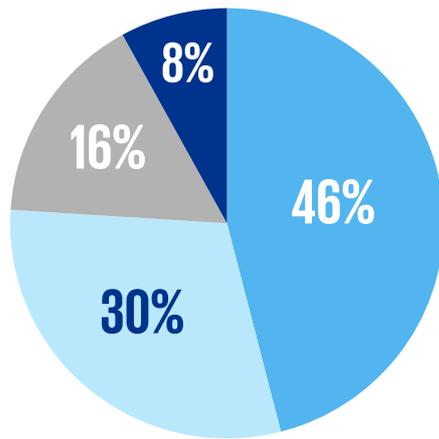
<sup>46</sup> 勞基法修法公股行庫將如何反應？高層變年輕 基層、中堅能超 65 歲不退？

<https://money.udn.com/money/story/5613/8195668>

先策略。而超高齡社會中，家庭照顧者所面臨的壓力與挑戰逐漸攀升，也不乏因照顧而離職的現象<sup>47</sup>，如何減少人口風險對企業所帶來的威脅與對員工帶來的困境，也成為了留才策略應思考的課題。國內部分企

業祭出實質的照顧資源，例如：規劃照護中心、串連資源及長照假等相關制度，從友善照顧職場出發，理解員工需求、協助解決，塑造留才環境以永續經營。

## 台灣 CEO 擔憂在高齡化衝擊之下，將對企業帶來一定程度影響



- 面臨實務經驗傳承與接班問題
- 因退休潮而形成的人力斷層
- 年長與年輕員工之間的期望差距日漸擴大
- 由於企業對社會與全球問題的回應而產生的差異



### KPMG 專家觀點

根據本次調查，90%台灣 CEO 認同未來三年應持續增加人力，近期企業皆求才若渴，會有這樣的需求主要有兩個原因，首先，在事業版圖擴張與全球化布局的過程，對人才的需求更加強烈；再者則是較隱憂的面向，過去企業並未特別著墨於新舊傳承與人才梯隊的建立，因而面臨人才斷層。在這關鍵時刻，應重新對準企業願景、使命和核心價值，與未來人才樣貌和核心職能相互結合，建議企業不妨從企業韌性五力來做連結，包含前瞻力、創新力、洞察力、數位力及回復力，做為尋才條件，例如：從現有人才著手，在砂礫堆中找珍珠，或是從外部尋求專業經理人。

藉由關鍵核心職能的培養，用人單位與人資單位互相合作，一方面使外部找進來的關鍵人才與企業具有相同文化外，也可由企業內部規劃完整的人才養成計畫，有了這些充分條件後，相信對於解決人才短缺、缺工或是少子化將有一定程度的幫助，也能使企業永續力、人才力方面有更好的發展。



**陳其愷**  
顧問部執行副總經理

<sup>47</sup> 解決照顧難題：企業挺員工，留下好人才

[https://www.cw.com.tw/feature/topic/aging/2024care?utm\\_source=web\\_aging&utm\\_medium=article&utm\\_campaign=2024care](https://www.cw.com.tw/feature/topic/aging/2024care?utm_source=web_aging&utm_medium=article&utm_campaign=2024care)



A photograph of a modern building's exterior, featuring a prominent staircase with a glass railing and a large glass window. The image is slightly blurred, creating a sense of depth and movement. The text is overlaid on the right side of the image.

**企業領導者的  
關鍵決策與思維**



# 證券櫃檯買賣中心 Taipei Exchange



## 以資本市場重要平台 助台灣中小企業與國際競合

證券櫃檯買賣中心董事長 簡立忠

台灣資本市場近年受惠 AI 熱潮，以及半導體產業等蓬勃發展，帶動量、價齊揚，其中，以中小企業為主軸的櫃買市場也繳出多項優異表現。證券櫃檯買賣中心董事長簡立忠指出，以 2023 年櫃買指數來看，漲幅年成長 29.76%，日均值達到 778 億元，統計至 2024 年 10 月底，日均成交金額更增加為 1,151 億元水準。能推升市況持續熱絡，主因仍須歸功於台灣企業擁有良好競爭力，而櫃買中心則扮演資本市場重要平台角色，持續輔導、協助台灣中小、微型以及新創企業，促使國內產業往更多元化發展。

簡立忠說，未來櫃買中心將結合政府五大信賴產業、六大核心戰略產業推動方案等重大政策，積極規劃與證券商、會計師事務所、基金會及政府單位等共同合作，尋找產業「隱形冠軍」，齊力推動公司上

櫃掛牌，並著重於中小、微型企業，提供公司治理、內控等多面向輔導，協助企業成長茁壯，循序漸進導入資本市場。

「台灣有許多創新、新創企業擁有不錯的核心競爭力，但要持續發展卻面臨資源不足的困境。」簡立忠點出，若新創企業在發展初期沒有足夠資金挹注，運營中途可能不得不中斷，無法繼續往前邁進。而櫃買中心所扮演的平台角色，提供資本市場資源來培育中小、微型公司；當其經營規模達到一定水準，就能進入興櫃市場。因此，「永續型創投公司」是櫃買中心未來推動掛牌的一大重點，藉由修改相關辦法，讓創投公司以永續經營為概念先進入資本市場，並且不斷培養、孵化微型公司，協助掛牌，強化其投資專業、發掘優質企業的功能。再進一步與

會計師事務所合作，建立基本內控跟財務制度，帶動公司健全成長，由證券商負責後段的股務、承銷業務，共同打造良性生態系，看好未來資本市場培育有相當顯著效果，讓更多台灣中小、微型企業被市場投資人看見。

### 因應 ESG 淨零碳排潮流 協助企業接軌國際

因應 ESG、淨零碳排等國際趨勢要求，簡立忠認為雖然台灣多數中小型企業規模不大，在法規遵循的時程相對較晚，但台灣在全球供應鏈中占有重要地位，國際客戶對於生產端的綠能轉型要求上也會與時俱進，「減碳、ESG 議題仍是所有企業都需正視的關鍵課題。」

櫃買中心持續協助上櫃公司製作永續報告書，目前已有超過 300 家開始編制，也請專業機構針對碳盤查、碳足跡等議題提供輔導。同時，與證交所合作永續數位平台，教導尚未完成永續報告書編制的公司具體取得相關數據，提升上櫃公司編製永續報告書效率。同時，上櫃公司每年至少需辦理一次法人說明會，揭露更多業務、研發、經營計畫等資訊。櫃買中心也與周邊單位舉辦多場宣導會，開創相關輔導平台及網站一可顯示企業已取得多少綠色認證等，提升資訊透明度，增加公司價值，逐步邁向 ESG。

由於債券市場為櫃買中心一大業務，近年發行量持續擴增。簡立忠提出，配合亞洲資產管理中心推動，未來重點會著重在輔導國內企業發行永續發展債券，協助企業及政府單位了解永續發展債券發行條件宣導。其中，小型企業及政府單位發行綠色債券認證，有經費協助企業減輕負擔，提升意願，對於綠色建築也強化綠債發行，亦期望政府單位、住都中心共同推動發行社會債券，協助政府推動公建、社宅。

### AI 帶起半導體產業鏈 助中小企業探勘商機

隨著 AI、黃仁勳熱潮席捲全台，讓世界再度看見台灣「硬實力」，簡立忠認為此股旋風給台灣產業發展很大啟示，除了高度參與在雲端伺服器製造鏈中，還有很多相關應用都可見到台灣公司的身影，從資

料中心計算到地端、邊緣 AI 應用，整體產業鏈相當巨大，中小企業的投入為供應鏈不可或缺的一環。尤其台灣產業近期以半導體為火車頭，台積電帶起周邊供應鏈發展，看好國內電子產業或半導體產業具有很大發揮能量，包括半導體製造、PC 設備、應用產品生產，關鍵零組件等需求強勁。後續在 AI 實際落地應用寬闊，想像空間豐富，台灣中小企業將有機會涉獵更大市場商機。

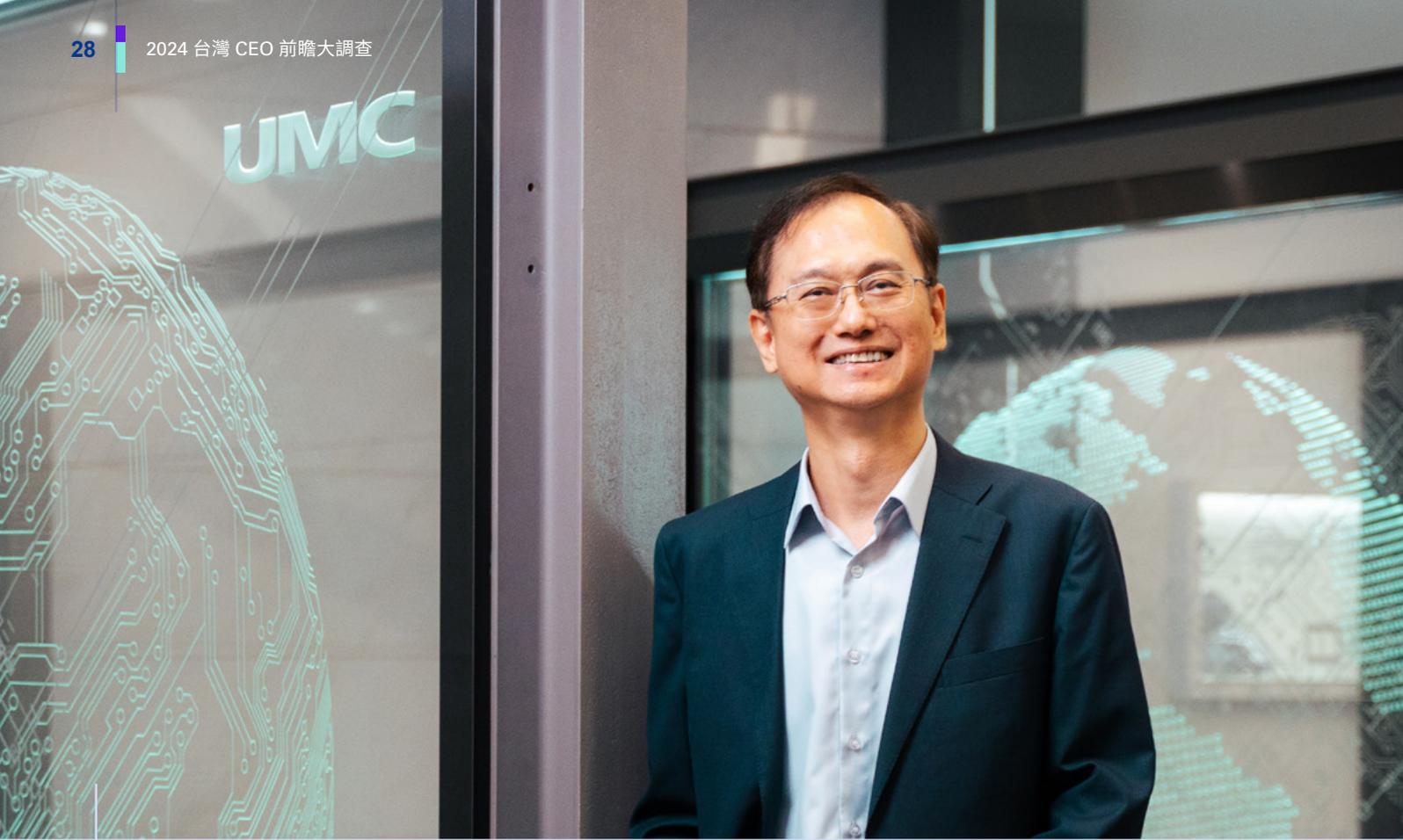
另外，外界經常擔憂台灣在軟體部分表現是否相對弱勢，但其實近年受惠政府雲端數位產業政策領導下，國內已投注相當多心力在其中，從不少新創、微型企業快速成長可見一斑，簡立忠相信台灣企業未來在軟硬體雙向發展上都將逐步開花結果，「期待 AI 火車頭可以拉動台灣產業另一波成長高峰。」

### 留才育才 產官學多方合作成關鍵

隨著 AI 等新興產業蓬勃發展，公司對於人才需求更為迫切。簡立忠建議可從四大面向著手，逐步建立起台灣人才的「軍火庫」。第一，企業界可以增加產、學間合作，針對目前人才需求，與教育體系進行技術人才培育；第二，公司獲利提升，應適度考慮提高人才、幹部薪資，發揮資本市場功能，提供員工認股，對於貢獻度高的員工能夠取得更好的待遇，激勵員工，將可帶動更多優質人才投入產業。

第三，台灣生育率偏低，需要長期推動鼓勵生育措施，政府在生育、養育、教育補助政策需要投注更多心力，從根本做起。第四，全球可視作一個國際化社會，加上有不少台灣企業因應經營布局、地緣政治風險等考量，陸續到歐美、亞洲等其他國家建立經營據點，因此，善用跨國或是當地人才，作為充實企業人力資源的一項彈性選擇。

「本質良好、具有開創性」是台灣人才特色，簡立忠認為，透過持續檢討國內人才培育，以及著重未來國家發展重要產業發展方向，從政府、產業、學界一同提供更多指引，可望讓台灣在 AI 等創新領域都佔有一席之地。



## 善用 AI 驅動供應鏈韌性管理 邁向低碳永續

聯華電子總經理 簡山傑

全球第三大晶圓代工廠聯電，因應美中貿易延燒、地緣政治等衝擊下，以及面對半導體產業競爭和供應鏈版圖轉移，再加上全球提倡節能減碳的挑戰下，聯電仍以三大優勢築起營運的堅實堡壘。首先是集團具備多元生產基地，且擁有逾 20 年橫跨海外的經營實績；其次是在台灣完整的生態系中，聯電運用人工智慧建立龐大資料庫，詳細掌握每一個專案進度和庫存等；第三則是規劃淨零三部曲，並在內部成立再生能源工作小組。簡山傑強調，站在 CEO 的角度來看，累積對議題、環境的解決能力和擴大視野，還有觀測全球局勢，將是科技業領導者的重要課題。

### 全球競爭白熱化 技術、彈性為首要

「將技術做到最好。」簡山傑如此表示，在持續存

在的競爭，以及近幾年的美中貿易和地緣政治影響下，他認為技術持續提升是關鍵，還要選定具前瞻性的市場，才能全力應對新風貌的半導體產業。談及聯電多年來全球策略，累積 20 多年的海外基地，絕對是關鍵之一，簡山傑認為，聯電除了有技術的競爭力外，在新加坡和日本的生產據點都給予集團極大的加分，透過不間斷的深耕、持續經營，才能維持這些年在新加坡以及日本市場的供應鏈發展，讓技術競爭力優勢，以及多元的生產基地，成為聯電最好的後援。針對當前炙手可熱的 AI 議題，他點出，這是一體兩面的技術，若加以利用，能使企業成為產業生態的領先者，但目前人工智慧的發展仍在不斷進步中，在推動人工智慧的同時，必須謹慎評估技術的穩定性和資安風險。如何善用 AI，是每一位 CEO 要謹慎面對的課題，也是產業發展未來的重心之一。

## AI 驅動供應鏈調度 引領半導體產業加速前行

簡山傑強調，很多國家都面臨資安問題、供應鏈安全問題，這部分台灣掌握絕對優勢，不管是在人才和研發上，整個供應鏈完整性，台灣都擁有一個好的生態圈，現在藉著這個優勢持續進步，在 AI 的帶領下，產生了新的賽局，也在這個基礎下，藉由 AI 的輔助，讓半導體產業能走得更快更有效率。簡山傑舉例，以跨國多元製造廠而言，透過 AI 的輔助，可以導入全自動化、無人工廠，這將會是一個轉機，也會減少文化的摩擦，這樣對於管理面，甚至是制度面，要去克服的問題就會減少。

就連在供應鏈合作上，也可以看到聯電結合 AI，像是以全世界為棋盤，聯電在上下游供應鏈做出了串連、資訊共享，當有一個區域性問題發生，能夠迅速分析情況並發出指令，掌握事件對整個供應鏈的影響，甚至聯繫第二供應商支援等等，透過大數據管理，幫助整個供應鏈的互動，這些都是驗證了簡山傑口中所提到，AI 正帶領半導體產業，走得更快更有效率！

## 資安導入 AI 防禦 整合上下游垂直管理

資安議題也成為簡山傑所面臨的挑戰，對此，他表示，過去聯電在成立資安委員會後，提升資安防禦措施，透過多層次防毒網的測試，來達到資安守護，近來更導入 AI，把駭客威脅資訊，做更即時的分析，防毒系統也更完備，也就是說，在自動化管理上，24 小時全程有 AI 看家。在供應鏈上面，簡山傑也分享，聯電與其他企業共同發起了「台灣資安主管聯盟」，負責供應鏈資安垂直管理，建立共同資安規範，整合上下游與設備商以強化供應鏈資訊安全。除了資安問題外，企業減碳、減碳成本等議題都是考驗經營層的管理智慧。簡山傑認為，長期來看企業要有韌性，並且建立這個能力是需要時間，對於還在評估的企業而言，應該盡早著手，從研究怎麼訂價，內部規劃、策略等，跟著時代，適度行動！

## 半導體人才缺口大增 聯電用兩大招因應

在半導體產業成長趨勢明確下，且部門涵蓋設計、

製造、材料、設備和量測等領域，人才需求缺口持續擴大，對此，簡山傑坦言，過去在留才上確實比較困難，不過聯電透過大數據分析前人在生產上面對的問題，最後擬出兩項措施，降低員工離職的比例。首先是以南科廠為例，以前工程師一上班就必須進工廠，處理各種異常情況，導致工程師的負擔過重。隨著生產流程自動化的比重提升，當遇到產品異常時，透過人工智慧自動排定異常處理流程，可以減少近九成的工作量，進而降低員工的負擔，並大幅提升工作效率。

另外就是推出跟過去相比，更細膩的設備工程師訓練方案。簡山傑說明，聯電在 2022 年底在內部成立了聯電半導體設備學院，給予新的設備員工進行上線前的演練，希望能讓新人紮穩馬步，迎接產線的各项難關。再來，我們也連結學校資源，不僅捐贈半導體設備給大學使用，也提供企業講師分享實戰經驗，與學校共同培育未來的產業人才。

## 實現淨零行動 聯電成立再生能源工作小組

在全球提倡節能減碳的趨勢下，聯電集團也訂定永續策略藍圖，以四大策略方向展開多項行動方案，更是全球首家承諾 2050 淨零排放的晶圓代工大廠，面對這樣遠大的目標，簡山傑表示，為了做到 RE100 全球再生能源倡議，聯電成立了再生能源工作小組，導入策略及協作管理機制，並定期追蹤執行進度。同時，達成廠區屋頂太陽光電系統極大化，幾乎是全台灣、國外廠區，能架設的屋頂都最大化利用。聯電針對再生能源使用也建立了階段性目標：將從 2025 年 25%、2030 年 50%，大幅提高再生能源的使用比例，一直到 2050 年希望達到 100% 的再生能源使用；另外也會持續的降低碳排，並採購更節能的生產設備和機台來提高效率。

不僅如此，聯電還攜手供應商進行溫室氣體盤查及管理，以減少碳排放為目標，預期在 2030 年，完成 500 家供應商碳盤查輔導作業，使整體供應鏈減少 20% 碳排，打造低碳永續的供應鏈。展望未來，聯電將在簡山傑的帶領下，逐步實現淨零計畫，並善用 AI 科技引領半導體產業加速前行！

# PEGATRON



## 抵禦風險 以應變力思維建構企業韌性

和碩聯合科技總經理暨執行長 鄭光志

面對猶如未爆彈、難以預料的地緣政治風險，和碩共同執行長鄭光志建議，企業評估風險，不能過於果斷，除了應該「多元」思考風險外，企業準備風險的解方，「你一定要有 18 套劇本」，更重要的是，包括每一個員工在內，都必須要有未雨綢繆、習慣與變動共處的思維（mind-set）。

面對未來中美角力、全球貿易的格局會如何走？各界都在屏息以待，甚至不少企業視之為明年全球經濟的最大變數。對於未知的地緣政治風險，鄭光志認為，決策者必須預先設想、推導各種可能的風險。

「我們在評估一個危機的時候，不能這麼武斷的認為，它（結果）就是一定會怎麼樣，因為許多事情變化的太快，今天你看到的危機可能是 A，明天搞不好就轉了一個彎、跑到 B 去了。」他指出。

如果風險的樣貌是多元的，企業又該怎麼預先準備「解方」？鄭光志認為，解方的準備，也應該是多元的，企業必須以始為終，針對不同的風險、規劃不同的解決計畫，「你一定要有 18 套的劇本，來因應各種變化。」

### 企業敏捷應變力打造全球布局的韌性

企業面對風險要敏捷，那麼企業底下的每一位員工，也要有與風險共處的思維，甚至習慣不斷「變」。鄭光志指出，企業的主管與領導者，必須把居安思危、與變動共處的觀念，猶如傳教士般，傳遞給每一個員工，「沒有什麼是永遠都不變化，也沒有什麼會一直固定在那邊。」

事實上，為了提升韌性，和碩內部過去幾年做了不小改變。鄭光志指出，2022 年他接任共同執行長以

來，就從「人機料法」（人 / 機器 / 物料 / 方法）的角度，做了許多調整，而這些調整的目的，就是為了增加公司的敏捷與韌性。

譬如組織。過去，和碩因為生產集中在中國，所以許多組織或部門配置都在對岸，然而，兩年前開始，該公司把大部分的組織全部集中回台灣，以利由總部（即台灣）為中心，去思考、規劃在和碩在全球八大海外廠區的佈局。

又譬如管理系統。鄭光志說，過去工廠都在中國，各種管理系統的語言，只需要中文與英文；而今，當工廠分散到更多不同的國家，和碩現在已經能做到，將財務系統、簽核系統、標準作業流程（SOP），快速翻譯成不同國家的語言，像西班牙語，成為墨西哥員工馬上能上手公司的管理工具。

### 善用 AI 跨界整合 發掘多元趨勢性商機

從工具的角度，就必須談到過去兩年引爆熱潮的生成式 AI。鄭光志透露，為了擁抱這項革命性趨勢，進而將其變成工具，和碩內部除了有數位轉型辦公室，今年還成立 AI 促進小組，全力打造以繁體中文為基礎的大語言模型。

而且這項打大語言模型的打造計畫，和碩不是獨自進行，而是策略聯盟 PCB 業的欣興、石化業的長春石化、醫療界的長庚、法律界的律果，各家公司貢獻自身領域的專業數據，由臺大資工系、臺大資管系負責整合，訓練一組 70 億參數量、罕見以繁體中文為基底的開源模型。

鄭光志表示，和碩針對 AI 這項工具，不僅在內部用來進行精準製造、品質檢測、生產數據管理，「我們也看到另一個商業機會」，截至目前，和碩已經將自我研發的 AI 工具，與銀行、醫院合作商業化應用，「我們跟銀行的合作，就是運用 AI 在這麼多的數字和現金流，可以做到防弊或防錯的措施。」

他認為，企業將每天基本的日常工作交給 AI 執行已是趨勢，而為了加速這個趨勢，和碩才決定與多家異業夥伴合作，因為在過去，數據往往是一家企業的商業機密，但過於保護，反而不利於打造、訓練開源式的大語言模型，「這件事，是需要企業一番內部溝通與說服。」

針對投資 AI 的成效，除了上述提到的外部商業合作外，鄭光志說，和碩內部也專設數位轉型辦公室，為 AI 單位設定了對應的 KPI（關鍵績效指標），「我們每年有一個檢視，譬如（一項 AI 工具）能幫助公司降低多少成本、增加多少利潤？」

### 投資資安防禦力 強化企業信譽無價價值

對於 AI 可能帶來的資安風險，鄭光志的看法是，企業應該主動去做準備，以和碩為例，該公司甚至每年會付費給外部的第三方資安公司，讓對方攻擊和碩的內部軟體系統，藉此了解自家公司資安的弱點在哪裡，進而做強化與預防。

鄭光志坦言，這種「請人攻擊自家系統」的費用，「成本都是非常高昂的，可是以事後來看，將來你如果被駭客攻擊成功，你將付出更大的代價。」因此他建議，企業平常需持續投資資安防護，做好各種準備，這也會讓你的客戶對你這公司感到安心，若從這個角度解讀，「這部分的投資，其實是無價的」。



## 以永續為核心 強化經營韌性 共同打造 「亞洲資產管理中心」

兆豐金控總經理 蕭玉美

近年來，國內外政治經濟環境經歷多次戲劇性轉折，俄烏戰爭、以巴衝突與美中對峙仍持續進行，對國際局勢造成劇烈波動，更考驗著企業經營者的應變與智慧。蕭玉美自第一銀行及兆豐銀行時期以來，累積豐富國際經驗，2023年起接下兆豐金總經理重任的她，認為金融業必須審慎因應國際變局、利率變動及氣候變遷等議題。作為台灣最國際化的金融集團之一，兆豐金對多元布局及風險管理的重視，能讓她保持穩健的資本結構和經營韌性；蕭玉美也自許將積極推動永續金融，確保資安防護及資本充足，以應對未來的市場挑戰。

後疫情時代，隨著新興科技的崛起與地緣政治等多重風險的影響，企業面臨保持穩定成長的壓力日益

增加。然而，兆豐金控營運表現卻持續亮眼。2023年全年稅後淨利達到310億元，較上年成長28%。今年前九個月的獲利已達293億元，較同期成長8%，創下新高。

### 聚焦多元獲利、深化海外布局、掌握資產管理及供應鏈商機

能有如此亮眼成績，蕭玉美歸功於金控調整獲利結構的策略有成，包括多元化收益來源及財務操作獲利，「未來集團將戮力鞏固既有優勢如企金及外匯業務，並同步推動財富管理、私人銀行及消金業務；深化海外市場的發展，特別是在新南向國家如泰國、越南、日本、澳洲及美國等地進一步擴展業務。」

蕭玉美分析，兆豐獲利引擎有二：銀行，與非銀行包括證券、票券、產險、創投、投信等子公司。因此在局勢變化時，兆豐金控有一定的彈性與底蘊動態調整。

針對主要央行利率下行可能帶來的挑戰，蕭玉美認為，降息雖然會縮小銀行的利差，但也能減輕企業的融資負擔，促進經濟成長，並進一步帶動資金需求。「因此兆豐將靈活調整其業務策略，特別是在財務操作、授信策略及多元化收益結構上，進一步增強其獲利能力。」

重中之重的海外佈局，蕭玉美則分享，兆豐是國際性的銀行，在 18 個國家有 39 個據點，尤其是在新南向 9 個國家有 22 個據點，包括泰國、新加坡、越南、澳洲等，在美國地區也有 4 家分行，都是全球供應鏈轉移的重點區塊。近來擴張到日本與歐洲的半導體供應鏈，兆豐不但有東京、大阪分行，歐洲也有三家，因而能掌握跨國供應鏈融資商機。

#### 四大營運策略 實踐 ESG 永續金融

展望未來，蕭玉美表示，兆豐金控將持續稟持四大營運策略—「兆豐第 1、2 大聚焦、3 大支柱、4 跨策略」，再創新局。

她解釋，「兆豐第 1」指的是兆豐金控將致力維持公股金控獲利第一名，並持續在聯貸、企金放款、外匯交易等業務維持市場領導地位。「2 大聚焦」則除了強化銀行獲利動能外，將積極提升非銀行獲利占比；在銀行端，除了現有企金領導地位外，也將同步發展財富管理、私人銀行等消金業務。「3 大支柱」指的是永續發展 (Sustainable Development)、數位轉型 (Digital Transformation) 及營運韌性 (Operational Resilience)，是用來實現長期穩健獲利增長。「4 跨策略」則包含持續朝「跨幣、跨境、跨資產及跨售」等四大業務發展方向發展。也因此，近來金管會力推的「亞洲資產管理中心」政策，身為跨境 OBU 業務龍頭的兆豐，不但搶佔到先機，也

已經取得了顯著的進展。

蕭玉美指出，自 2021 年金管會推出財管 2.0 方案以來，兆豐銀行及證券即為首批核准開辦之金融機構。開辦至今，高資產客戶人數累計超過 1,700 位，管理資產規模 (AUM) 超過新台幣 2,000 億元，長踞金融機構前三名。同時間，兆豐也把握台商回台的財管商機，綜合集團力量與金融服務網絡，為高資產客戶提供全方位財富管理金融服務，未來，兆豐也會加強 ESG 相關的業務，積極推動永續金融，支持中小企業低碳轉型，並發行 ESG 債券，以回應國際市場對永續金融的需求。

#### 數位金融強化資安 培育金融科技人才

在金融科技方面，兆豐金控將聚焦於數位金融及資訊安全。蕭玉美指出，數位金融領域包括優化內部流程、推動無紙化辦公、應用 AI 及數據分析提升風險管理等。同時，兆豐也強化資安防護，設立 24 小時的資安監控中心，確保交易的安全性，並不斷推進生成式 AI 和雲端技術的應用，提升運營效率。

蕭玉美表示，未來將繼續加強金融科技領域的人才培育，推動科技與金融的深度融合，也特別強調了兆豐金控在轉型中的人才需求，「隨著數位化、永續發展及國際化的進程，兆豐將需要具備數據分析、AI 及區塊鏈等技術的數位專才，熟悉 ESG 議題的永續發展專家，以及具有國際市場經驗的國際化人才。」而為了吸引和留住人才，兆豐金也會繼續努力為員工打造多元、包容的工作環境，強化員工的工作與生活平衡，並提供良好的福利和發展機會。

儘管全球政治經濟局勢動盪劇烈，但蕭玉美認為，透過多元化業務布局、妥適風險管理及數位金融發展，兆豐金將可持續強化其市場競爭力與永續經營的能力，並積極響應政府政策，為未來的市場變局做好充分準備。



# 遠傳 FET

## 從「價格」到「價值」 超越本業開啟新經濟版圖

遠傳電信總經理 井琪

長期以來，台灣電信業者專注提供基礎的網路傳輸服務，但也因此面臨價格競爭的挑戰。然而，隨著市場結構從「三大兩小」重整為「新三雄」，電信業正積極邁向以價值創新為核心的競爭新局。

在這波變革中，遠傳電信脫穎而出。2023 年，創下七年來營收新高，並在 EBITDA、稅後盈餘和每股盈餘（EPS）等獲利指標的年成長率上穩居業界首位，寫下轉型關鍵里程碑。

### 企業轉型三大原則：鞏固基礎、及早佈局、持續修正

「再大的市場也會有吃完、吃飽的時候。」遠傳總經理井琪坦言。因此，即便網路通訊服務為電信業

者帶來穩定營收，也不能安於現狀。早在 5 年前，遠傳就研發大數據、AI 和物聯網（IoT），積極拓展資通訊、雲端等企業應用及個人數位服務等「新經濟」領域，創造第二成長曲線。

企業應用是遠傳新經濟布局的一大重點。例如，遠傳攜手縣市政府打造「交通號誌不斷電系統，提升城市交通韌性」；也由偏鄉 5G 遠距診療延伸至 5G 救護車，目前已在全台 10 個縣市運行，並與 60 家醫療院所合作。近期，遠傳更拿下大型製造業資通訊專案，展現深耕企業解決方案的實力。

近日火熱的生成式 AI，也成遠傳新經濟助力。例如，遠傳 friday 影音領先業界，將生成式 AI 技術用於強

化個人化推薦；使用者可提出如「今天工作進展不順利，心情低落」，看什麼影片比較好？」的問題，系統即能推薦相符片單，不僅提升用戶黏著度，也活化片庫點擊率。

遠傳的新經濟業務發展迅速，自 2016 年來發展迄今，營收占比由 5% 提升至約 20%。究竟遠傳如何甩開「笨水管」標籤，轉型為高價值的智慧解決方案提供者？井琪分享三大原則。

第一、「鞏固基礎」。在推動轉型時，井琪先從內部優勢發展相關應用，逐步擴展新服務模式。「我們不是跳出電信，也不是放棄電信，而是超越電信。」例如，遠傳推動的遠距診療與智慧城市計畫，正是基於其網路連結品質和資通訊能力所開創出來的多元服務。

2023 年，遠傳與亞太電信合併後，進一步擴大其網路資源與用戶基礎，也為轉型注入更多底氣。「光是電信本業加上其他許多數位服務，我們還有很多成長空間。」井琪有信心的表示。

第二、「及早布局」。井琪強調，轉型需要時間，最好在企業運作良好的時候就開始，避免陷入「慌不擇路」的窘境、因急切而草率決策。

最後、「持續修正」。井琪提醒，「轉型不是設定完目標就不再改變，而是需要隨時調整和修正。」過程中細節可以調整，但企業領導者必須「踩穩整體方向」，避免半途而廢，才能確保轉型的成功。

## 以 AI 助內部升級 以節能管理落實減碳

近兩年，AI 不僅成為遠傳新經濟的成長引擎，也是內部提升員工生產力和營運效率的重要助手。例如，會計部門採用微軟 Copilot 自動化報表製作，IT 部門則借助 AI 解讀舊系統程式碼，減少交接斷層，提高工作效率。

井琪說明，在企業內部推廣 AI 時，可以選擇部分員工擔任「種子部隊」先試用 AI 工具，再由這群早期使用者分享應用成果；當個人開始享受到 AI 帶來的成效，便能逐漸從個人擴散到團隊，甚至是跨部門協作，逐步提升全員接受度。

而在推動新經濟轉型的同時，遠傳也積極應對電信業高耗能、高碳排的挑戰。

以遠傳來說，75% 的用電量來自基地台，其次是機房，而辦公室和門市僅占不到 2%。因此，減碳重點在於優化基地台的管理。

2023 年，遠傳完成與亞太電信的整併，在維持良好的通訊品質的情況下，讓 5,000 座基地台退役，每年預估可節省 8,600 萬度電，降低 4 萬噸碳排放。此外，也運用 AI 技術優化站點選擇，確保達到最佳網路覆蓋效果。

為進一步減少碳足跡，遠傳自 4G 時期便導入自動化節能管理系統。系統可根據流量需求，自動調整基站的運作狀態。例如，在非高峰時段，部分基站將進入「休眠」模式；需求回升時，系統可自動喚醒基站，確保用戶體驗不中斷。此外，2018 年成立太陽光電子公司「旭天（能源）」，則是遠傳積極推動再生能源布局。

然而，這波 AI 浪潮帶來的不僅是機會，也伴隨挑戰。「終端市場未來將有更多 AI 功能移植到手機上」，井琪指出，這將進一步加劇對網路頻寬的需求，影響頻譜分配和網路設計，電信業需持續調整策略以因應。

從語音到網路、從基礎服務到智慧應用、從 AI 到新一代通訊技術，遠傳將帶領台灣電信業在不斷變化的科技浪潮中，持續穩健前行，再拓新價值。



## 地緣政治加速供應鏈移轉 台商應積極布局與智慧轉型

越南臺灣商會聯合總會總會長 蔡文瑞

中美貿易戰延燒，加上疫情衝擊，全球供應鏈加速轉移，台商面臨海外布局「中國 +1」的第二生產基地，已是刻不容緩。越南台商總會會長蔡文瑞表示，1990 年台灣開放西進中國，30 多年的深耕，已在中國大陸形成完整的供應鏈體系；而今，面對貿易戰的關稅壓力、2024 年底美國大選帶來市場不確定性，以及以巴衝突、俄烏戰爭等動盪引發地緣政治問題，在在迫使台商必須加速供應鏈移轉布局。

過去，因大陸、東南亞的成本優勢，西進與南向的台商以傳產製造業為主；當成本優勢逐漸被高薪資、出口關稅所取代，西進南向的台商改為機械業、服務業、食品業及自行車產業為主，更具附加價值；近年，全球局勢持續動盪、更增危機感，精密機械、

「電子五哥」等科技業開始從大陸移往北越發展，目前其越南生產基地尚屬草創，預估兩年內可逐步穩健量產。

### 貿易戰下的歐美壓力 供應鏈移轉已是生存策略

「即便搬運成本、移轉成本都是挑戰，但移轉生產基地是台商策略存活的必然。」蔡文瑞以電動工具大廠香港創科集團 (TTI) 為例，2018 年起設廠越南，不僅為集團挹注每年數億產能，更有利美國和北歐市場出口，成為「中國 +1」的成功利基。

「台商面臨『不移轉，訂單就沒了！』的生存時刻，要接美國、歐洲的訂單，台商就必須停止觀望，快

速做出移轉的決策，往東南亞或美國等地，與當地廠商合作，發掘新的機會。」

深耕越南 20 多年，蔡文瑞以越南台商總會為例：擁有 3000 家企業會員、16 個分會，且持續擴大中，足見越南對台商南向發展仍有相當多的商機。「台商投資設廠東南亞，必須做好事前評估，包括當地法規、文化、民情等，各國均不同。」他以「宏觀、細觀、微觀」點出企業海外布局的立足觀點，不妨請益如 KPMG 擁有國際專業與在地經驗的第三方當地諮詢協助，也建議台商可與當地廠商合作、合資、借力使力，並串聯台商力量「打群架」。

面對 AI 浪潮與新興科技，蔡文瑞認為科技產業掀起的變革勢不可擋，台商當運用「智慧製造」創造優勢。無論是服務業的 AI 客服、貨運業的智能物流、派車調度控管，或是工廠人力派遣管理等，善用科技有助台商產業升級。但是，AI 廣泛運用，也帶來高度資安風險！他認為企業資安規格必須升級，「尤其中小企業沒有大企業的資源，應找有專業控管能力的外部單位，善用外包與雲端資安系統，與內部地端人員合作，靈活防禦資安風險。」同時，在預防公司高階人員機密外洩，則必須強化法規與道德標準，降低資安風險。

### 缺工解方：智慧製造、業務外包、海外合作

蔡文瑞 1970 年於彰化創立鋒明集團，主攻自行車坐墊製造，2000 年在越南設廠，2014 年越南 513 反中暴動，鋒明遭池魚之殃，損失高達美金一千一百多萬元！面對重創，蔡文瑞卻能浴火重生，成為全球十大自行車坐墊製造商，關鍵正是「不要被困在一個地方！不斷走出去，才能破局而出」。

「不斷走出去」也正是大缺工時代，台商面對有訂單、無人力的狀況，突圍困境的方針。事實上，因應台灣與中國大陸人力成本高漲，台商紛紛除了往南向國家移轉、「逐水草而居」，蔡文瑞提出四個解方：一、產能自動化；二、多能工的人力訓練；三、

非核心業務外包；四、量能擴大，尋找海外廠商合作夥伴。「產能自動化」運用 24 小時機器投產，解決人力缺工；「多能工的人力訓練」企業可與學校合作，運用「4+3」等學制串聯台灣就讀與異地實習或留台工作，加上學雜費獎學金方案，吸引留學台灣的外籍生人才；「非核心業務外包」則是評估業務績效比例，與「尋找海外廠商合作夥伴」皆為尋求合作以降低人力成本負擔與風險，並達成生產製造效益。他也建議政府從政策面著手，開放外籍移工來台數量，以及放寬外籍人士來台就學就業的條件。

### 善用碳排科技、培育人才 建構國際淨零競爭力

當歐美大廠要求永續 ESG、減碳，台商企業如何淨零轉型？蔡文瑞認為，台灣的碳盤查資源相對豐富，台商可以透過綠建築設廠、運用碳排科技設備檢視、逐步減碳，並透過認證單位診斷、ESG 人才培訓，強化台商海外的永續淨零能力，方能達成國際淨零要求，創造「經濟日不落國」的影響力。



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

© 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.

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



2024 KPMG 台灣  
CEO 前瞻大調查觀點