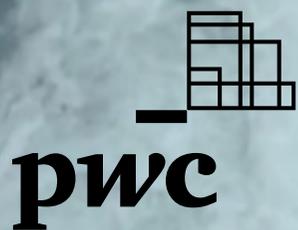




2023 臺灣企業領袖調查

# 以變應變 逆轉而上



# 前言

新冠疫情影響仍持續蔓延，烏克蘭土地上的戰爭，掀開地緣政治緊張局面。能源與食物價格上升，更使得全球經濟體系劇烈動盪。不僅如此，全球溫室氣體排放，加速地球暖化與氣候劇烈惡化。

這些年面對疫情、地緣政治、全球暖化的威脅，企業領袖們的確已採取行動，並持續引領企業走過危機。PwC Taiwan 綜合 216 位量化問卷訪談及 9 位深度訪談企業領袖意見，與 PwC Global 針對 105 個地區 4,410 位領袖意見調查，顯示全球及臺灣企業領袖對 2023 年經濟前景感到前所未有的悲觀，相較於 2022 年臺灣有 79% 企業領袖對景氣高度樂觀，77% 臺灣企業領袖認為 2023 年景氣面臨衰退，全球企業領袖則是 73% 持同樣看法。面對景氣衰退，臺灣企業領袖透過降低營運成本、提供更多元、更有價值的產品及服務為因應。

面對氣候劇烈變化，超過七成臺灣企業領袖表示已在執行減少碳排放的措施，其中近二成（19%）企業已完成且可量化成果；分別有 17% 及 16% 的企業領袖表示已完成開發氣候友善的新產品和製程，及透過數位化減輕氣候風險。具有可量化成果代表企業採行數位化工具產生數據，依數據衡量成果並落實長期執行策略計畫。

除了企業外部經營挑戰，臺灣企業領袖也思考並著手持續調整經營體質。超過六成的企業領袖認為需在六年內轉型，才能維持獲利能力，而其中近四成認為要在三年內著手進行轉型。企業領袖為應對當前挑戰，也更積極地為未來成長動能而投資—投資於自動化流程以推動企業轉型、投資於培養員工具備重要領域的技能。因此，即使面臨當前衰退景氣，仍有 52% 企業領袖對未來三年營收具高度信心。

持續「轉型」以超越景氣衰退情勢—企業需要不斷地變，才能持續應對變局，力抗外在環境和內部文化的挑戰。第 12 年的《2023 臺灣企業領袖調查報告：以變應變 逆轉而上》，彙整企業領袖們的卓見，希望據此提供政府與業界參考，在充滿未知變局中，強化企業應變的韌性。



2023 臺灣企業領袖調查計畫主持人  
資誠聯合會計師事務所所長  
暨聯盟事業執行長

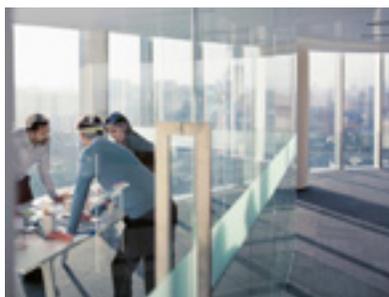




# 目錄



<b>應對當前的挑戰</b>	<b>4</b>
未來一年全球景氣悲觀	7
中美仍具產業重要性	11
營收信心長期優於短期	14



<b>扭轉風險的機會</b>	<b>18</b>
產品及服務多元化以應對經濟衰退	19
調整既有市場、開拓新市場以應對地緣衝突	19
多數企業已落實減碳排放應對氣候風險	24
轉型是維持獲利的要素	34
<b>PwC Taiwan 專家觀點</b>	
洞悉危機掌握機會	36
企業淨零碳排放策略及實踐	38



<b>迎向共榮的未來</b>	<b>42</b>
投資現在與未來	43
型塑組織文化激發創新	43
建構合作生態系	48
<b>PwC Taiwan 專家觀點</b>	
數位轉型 A.S.A.P.	52
鑄造人才提升組織韌性	54



<b>結語</b>	<b>57</b>
-----------	-----------

# 1

## 應對當前的挑戰

全球新冠肺炎疫情趨緩，然景氣<sup>1</sup>自 2021 年達高點後就逐漸向下至今，展望未來一年，企業面對何種挑戰？PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查 216 份有效回覆中，企業領袖認為：

➤ 77% 預估近期景氣呈衰退

➤ 37% 對未來一年營收具信心，52% 對未來三年營收具信心

➤ 企業未來一年主要威脅

- 總體經濟的不穩定
- 通貨膨脹
- 地緣政治

1. 景氣對策信號，國家發展委員會。





## 戰爭交纏通膨持續

臺灣經濟情勢易受全球政經變化影響，2018 年美國總統川普啟動 301 條款，美中貿易戰如火如荼進行，由於美國限制中國大陸產品進口，使其民眾及企業缺少價格同樣低廉的替代品，致成本及花費漸升。301 條款促使臺灣企業供應鏈重組，網通產品、部分自行車零組件、石化產品、工具機首當其衝。相對於川普以貿易戰試圖削弱中國大陸，美國總統拜登簽署《2022 年晶片與科學法案》<sup>2</sup>，將以科技戰企圖牽制中國大陸，地緣政治煙硝延燒至半導體業，面臨跨國供應鏈布局挑戰。

經濟衰退的成因，不僅是貿易戰與科技戰。2022 年 2 月 24 日莫斯科清晨不到 6 點的電視直播，俄羅斯總統普丁宣布兵分三路進攻烏克蘭。戰爭號角一響起，全球原油市場大亂，據國際能源署統計<sup>3</sup>，俄羅斯為全球第三大石油出口國。美歐各國對俄羅斯實施石油制裁，俄羅斯透過轉運、混合產品持續輸出石油，趁著因戰爭上漲的油價賺進大把鈔票。於是 2022 年 12 月 5 日開始，G7、歐盟及澳洲對俄羅斯石油設定每桶 60 美元的價格上限，不過，俄羅斯

也宣布停售石油給為其價格設限的國家，能源市場增添更多不確定性。

新冠疫情爆發初期經濟下滑，各產業紛紛調降生產目標，卻又因宅經濟需求陡升而措手不及，各地因疫情封鎖邊境及城市，缺乏勞動人力、缺櫃塞港使供應鏈大亂，供給短缺推升通膨。再加上極端氣候造成糧食減產，各國物價從 2021 年逐漸走高，在貿易戰、俄烏戰爭、氣候變遷、疫情連鎖反應下使通膨加劇，美國通膨率終於在 2022 年 6 月達到 9.1%，是自 1981 年以來最高漲幅。美國聯準會於 2022 年 3 月開始啟動近四十年來的猛烈升息，預計於 2023 年仍持續企圖壓抑通貨膨脹。

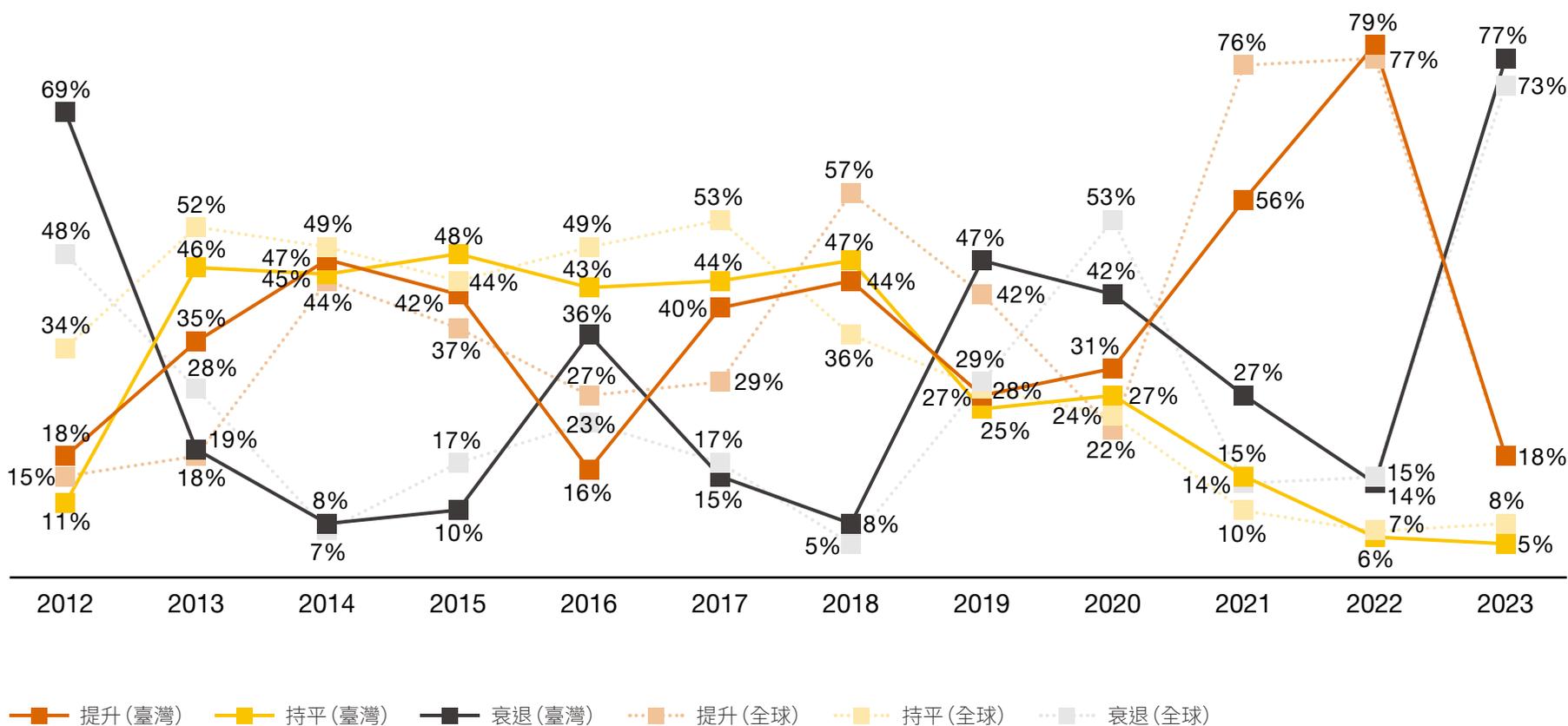
美國聯準會的貨幣政策外溢效應，驅動全球金融循環。經常往來臺美兩地的保瑞藥業董事長盛保熙提及對 2023 年聯準會政策觀察：「通膨還在持續，美國聯準會希望能盡快抑制通膨。前一兩個季度景氣或市場可能還處於較有危機的情況，但因科技發達使資訊即時 (real-time)，景氣和市場反應現在已相當快。」

2. Chips Are the New Oil and America Is Spending Billions to Safeguard Its Supply, WSJ.

3. Oil Market Report (19 January, 2022), IEA.

# 臺灣及全球多數 CEOs 皆認為 2023 年全球經濟前景衰退

Q 展望未來一年，請問您認為全球經濟成長率將會如何變化？



Source | PwC Taiwan 2012-2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2012-2023 Annual Global CEO Survey

Base | 臺灣整體 CEOs (2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224; 2023=216)

全球整體 CEOs (2012=1258; 2013=1330; 2014=1344; 2015=1322; 2016=1409; 2017=1379; 2018=1293; 2019=1378; 2020=1581; 2021=1779; 2022=4,446; 2023=4,410)

## 未來一年全球景氣悲觀

PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查發現，展望未來一年，77% 臺灣企業領袖認為全球景氣仍處衰退威脅，與去年看法相較是巨幅下落—2022 年 79% 企業領袖認為景氣將提升。過去十餘年來曾有幾次景氣悲觀時期，2012 年因歐洲多國政府無力償還到期債券，引發主權債務危機，當時悲觀看法達 69% 高點，最近一次為 2019 年面臨新冠疫情爆發的不確定性，隨著疫苗陸續研發，疫情逐漸受到控制，反而催生遠距上班上課的宅經濟，景氣展望於 2022 年趨於非常樂觀，卻於 2023 年由盛轉衰。

從全球角度來看，高達七成企業領袖亦認為景氣將衰退。不過，唯獨中國大陸企業領袖看法較不同，42% 認為今年景氣將提升，同樣也有相當比例 45% 企業領袖認為景氣將衰退。

### 對所屬地區經濟信心或有強弱

雖然企業領袖普遍不看好全球經濟，對區域性經濟則非完全呈現負面看法，最為樂觀者，當屬中國大陸，超過六成企業領袖認為將提升。過去三年因疫情<sup>4</sup> 動態清零，讓中國大陸經濟付出巨大代價，出口額及境內零售大為減少，地方政府財政捉襟見肘。

於 2022 年 10 月二十大會議結束後，新疆一處民宅遭祝融，因封控無法及時救災，導致多人死亡，終於點燃抗爭火苗—白紙革命，中國大陸政府於 2022 年 12 月倏地政策轉向，取消大部分防疫規定<sup>5</sup>。經濟復甦雖然仍待觀察，感染人數何時達到高峰後趨緩，需與病毒共存而定，不過可從中國國家發展和改革委員會發布之 2023 年經濟成長目標預計超過 5% 見

端倪，中國政府高層已將今年工作重點擺在全力促進經濟成長，各地政府也陸續公布其經濟成長目標，也許快速解封所帶來的陣痛期，有望為更早、更強勁的復甦抵銷。

印度也對該國景氣相當有信心。將近六成企業領袖認為景氣將提升，這可能與具有龐大人口，代表消費力及生產力潛能有關。由於貿易戰、中國大陸限電、疫情嚴格封控等措施，國際大廠考量將生產線移出中國，印度的確是生產地選項之一。而印度人口數量確實轉化成一些產品的巨大市場，例如 12 億印度人持有智慧手機，也是全球第三大石油消費國，惟消費市場能量有待成長。中國大陸中產階級消費能力是印度的五倍，因此印度需要更多具有消費能力的中產階級，將人口數量轉為消費市場優勢<sup>6</sup>。

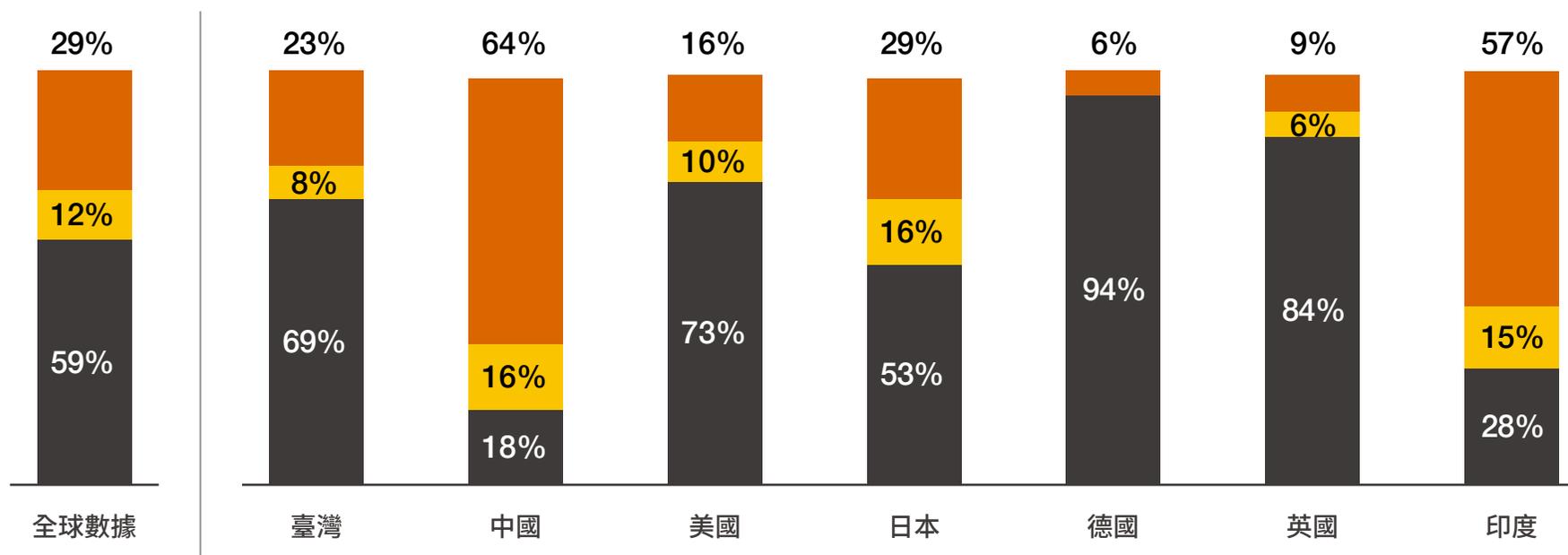
4. China's Precarious Moment: Covid Everywhere and Few Restrictions, WSJ.

5. China Scraps Most Covid Testing, Quarantine Requirements in Policy Pivot, WSJ.

6. India's Middle Class Needs Free Trade, WSJ.

## 以全球整體來看，除中國及印度之外，各國皆有過半的 CEOs 認為其所在地區未來一年的經濟將會衰退

Q 展望未來一年，請問您認為臺灣（所屬國家 / 市場）經濟成長率將會如何變化？



提升 持平 衰退

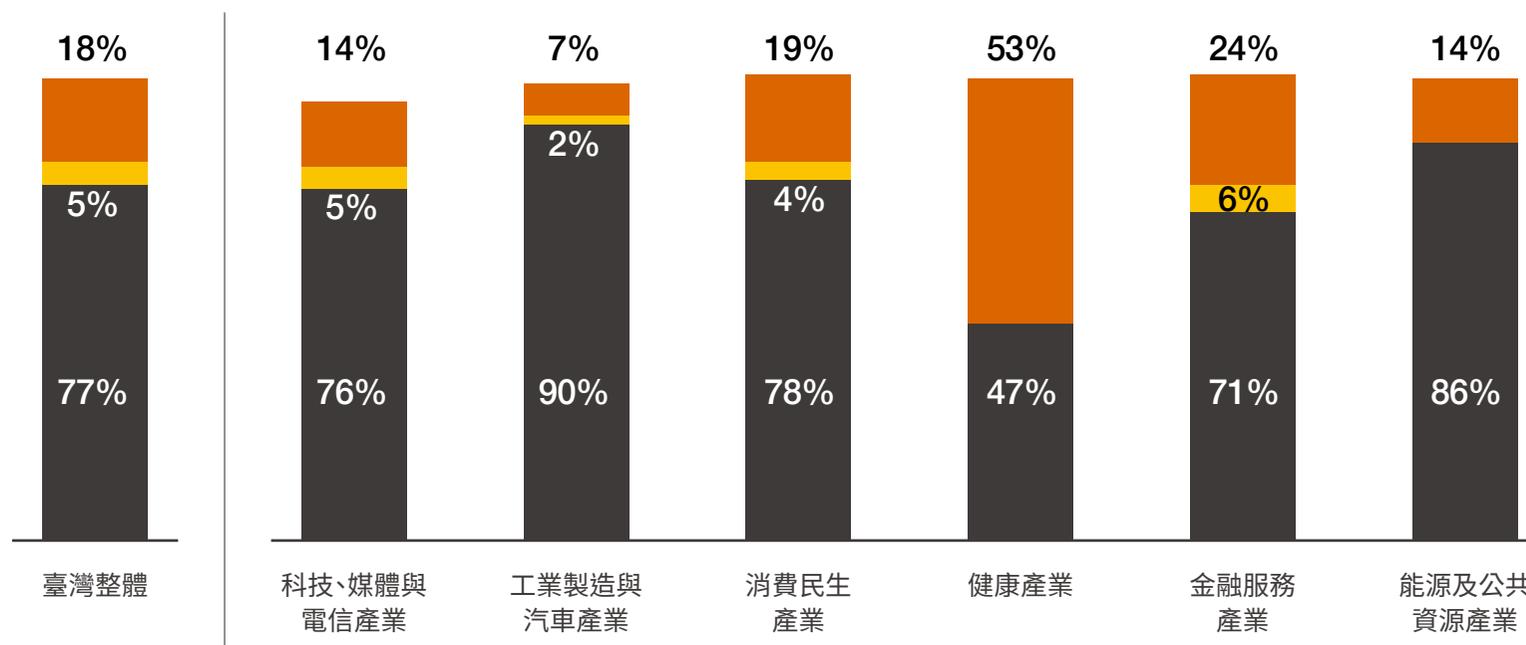
註：因四捨五入，部分百分比加總未達百分之百。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣 = 216; 中國 = 158; 美國 = 197; 日本 = 176; 德國 = 49; 英國 = 191; 印度 = 68

## 除了健康產業 CEOs 看法較為兩極之外，臺灣各產業 CEOs 皆普遍認為 2023 年全球經濟將面臨衰退

Q 展望未來一年，請問您認為全球經濟成長率將會如何變化？



■ 提升 ■ 持平 ■ 衰退

註：因四捨五入，部分百分比加總未達百分之百。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

展望臺灣經濟前景，臺灣企業領袖們對臺灣的經濟預估，較全球平均稍微悲觀。2022 年消費者物價指數全年平均較前年上漲 2.95%，通貨膨脹到達 14 年新高<sup>7</sup>，行政院主計總處分析，房租、油料費是物價指數漲幅擴大主因。地緣政治促使能源價格上揚，再加上美國抑制通膨帶來各國央行升息潮，使民眾可支配所得減少，消費力道減弱，國際消費電子大廠 2023 年上半年持續消化 2022 年庫存負擔，科技產業為臺灣經濟發展重要命脈，勢必牽動臺灣整體經濟前景。

### 健康產業景氣觀察兩極，製造業較趨悲觀

這樣的情況，也體現於產業對全球經濟趨勢的觀察。由於新冠疫情與醫藥發展前景，使健康產業呈現樂觀與悲觀兩極看法各半之外，各產業同樣看壞今年景氣，尤其工業製造與汽車產業更是高達九成。國際科技大廠陸續下調資本支出或延後擴廠時程，產業鏈持續進行庫存調整，工業生產指數年增率從 2021 年中已持續

下滑至 2022 年底，以化學原料業、基本金屬業、機械設備業受影響較深<sup>8</sup>。

不過，景氣衰退不會長期持續，美律實業總裁黃朝豐提及：「雖然景氣衰退是確定的，但其實不需要悲觀，景氣總是在循環，預估在 2023 年中之後，景氣可能逐漸轉好。」

明泰科技董事長黃文芳也談及對景氣與供需的看法：「觀察過去兩年訂單湧進，產能滿載，當時客戶是真的有需求。惟需求逐漸滿足，自然會面臨存貨調節，產能和需求之間會有過剩或缺少，在供應鏈是極為常見的，因此在需求高峰時，我們就開始注意調節的可能，並預做準備。只是，過往的確從未遇到所有料件一起缺貨，因此這兩年是一段很特別的時期。展望未來經濟走勢，面臨通貨膨脹與升息、整體經濟和消費市場能力，各產業存貨調節需要多少時間，相當難說。」

日益複雜的地緣政治發展、疫情造成供應鏈瓶頸的挑戰下，PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查顯示企業領袖仍持續布局海外。

7. 新聞稿，行政院主計總處。

8. 111 年 12 月工業生產統計，經濟部工業局。



## 中美仍具產業重要性

若從整體來看，受訪企業領袖認為，中國大陸、美國依舊對臺灣企業舉足輕重，從經濟部國際貿易局進出口數據<sup>9</sup>來看更是如此，中國大陸為臺灣最大貿易對象，2022 年貿易總額達 2,714 億美元（含香港）；排名第二為美國，2022 年貿易總額達 1,207 億美元，第三至第十為日本、韓國、新加坡、澳洲、馬來西亞、德國、越南及荷蘭。

同時臺商對外投資金額，根據經濟部投資審議委員會統計，近五年<sup>10</sup>臺商主要對外投資地區，除了中國大陸之外，分別是日本 173 件 258 餘億美元、新加坡 117 件 85 餘億美元，及越南 316 件近 42 億美元，三大投資地區有兩處位於東南亞，且越南投資件數於近五年狂增，雖然今年調查發現越南重要性下滑 8 個百分點，惟仍無法忽視臺商於東南亞的積極布局。

明泰科技與其供應商即是其中一例，近年積極布局東南亞，明泰科技董事長黃文芳提及：「美中貿易戰爭加劇催化，幾乎所有網通產品都納入美國 301 條款課徵重稅，並且稅率有逐年加重的趨勢，強烈增強供應鏈夥伴移轉產地的決心，願意配合我們到越南設廠，因此供應鏈所在地的轉移，真的是常人難以想像的快速。然而，即使沒有中美貿易戰的壓力，去越南設廠仍是個正確選擇，因為當產線具有經濟規模時，節省人工成本的效益，可以完全彌補其他成本。」

### 各國重要性排序與產業特性相關

若以產業別來看，各產業重視的國家或市場，依然以中國大陸、美國為主，除了能源及公共

資源產業較重視中國大陸、日本。地區對於企業的重要性，也與產業特性高度相關，從科技、媒體與電信業來看，考量高科技之技術合作或競爭，前五大重要性排序分別為美國、中國、日本、德國與韓國；工業製造與汽車產業之前五大重要國家排序，為美國、中國、越南、德國與日本。

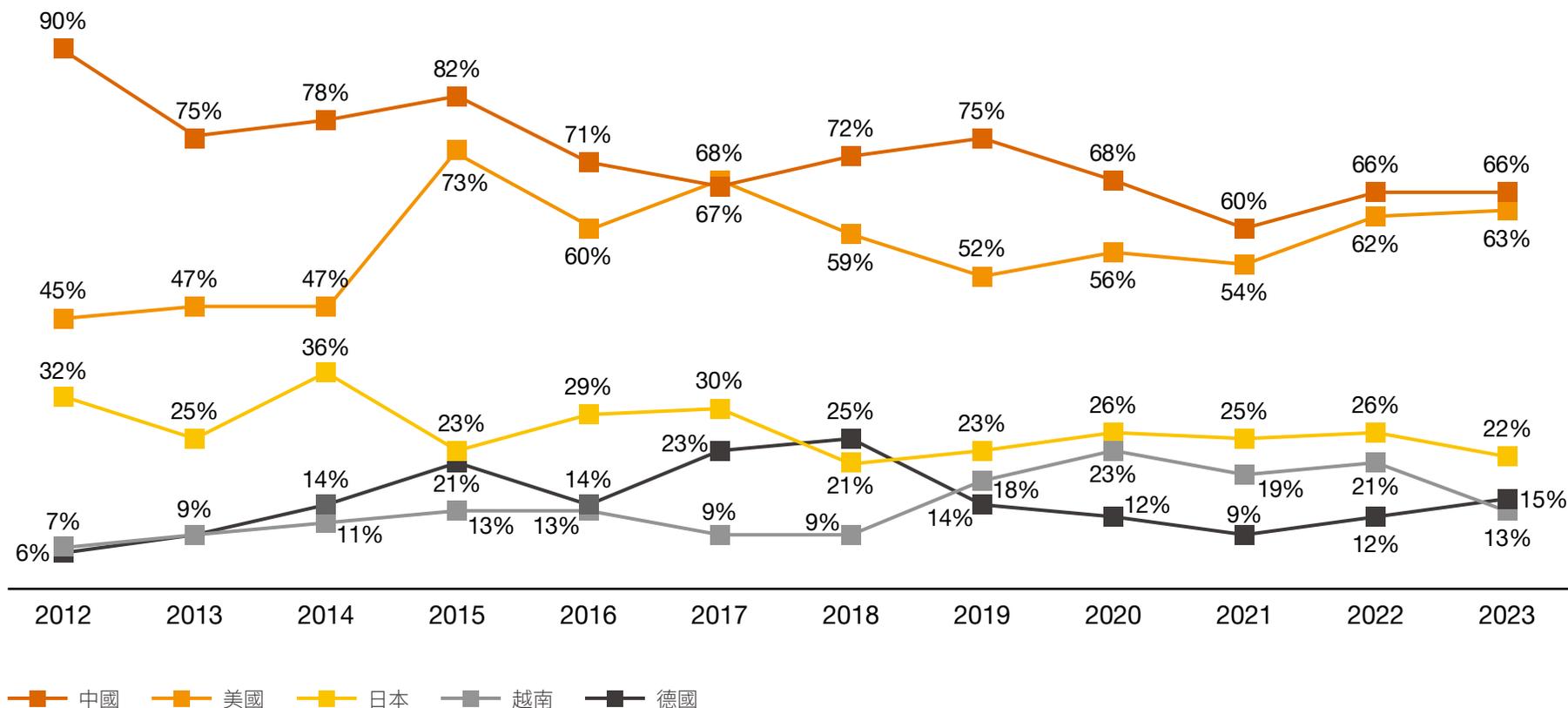
納入考量生產基地與潛在市場的重要性，在消費民生產業更為明顯，相關重要國家為中國、美國、日本、越南、新加坡與印度。東南亞國家已凸顯出對健康產業的重要性，例如馬來西亞近年有臺灣大型教學醫院前往設置醫學基地；金融產業除了在亞太金融重鎮設點之外，也隨著臺商南向腳步在東南亞國家拓點，當地就近為臺商提供金融服務。

9. 我國貿易統計，經濟部國際貿易局。

10. 業務統計，數據統計自 2018 至 2022 年，經濟部投資審議會。

# 中國、美國仍是臺灣 CEOs 最重視的市場。此外，德國越趨重要，越南重要性則下滑

Q 除了臺灣，請問哪三個國家 / 市場對貴公司未來一年的整體成長最重要呢？(重要程度 1-5 名)

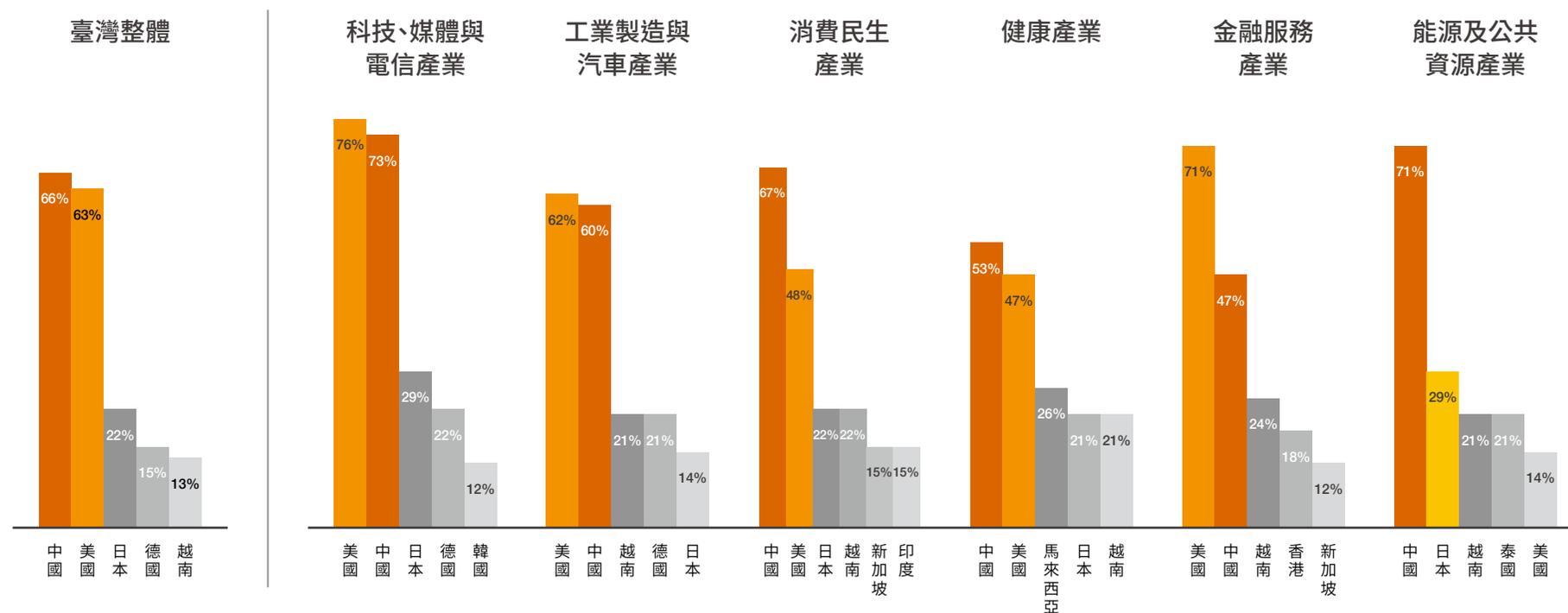


Source | PwC Taiwan 2012-2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 CEOs (2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224; 2023=216)

## 中國、美國普遍是臺灣各產業 CEOs 最重視的兩大市場，惟日本亦受能源及公共資源產業 CEOs 重視

Q 除了臺灣，請問哪三個國家 / 市場對貴公司未來一年的整體成長最重要呢？



Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

## 營收信心長期優於短期

放眼未來營收成長，企業領袖均認為自身企業營運成果，會優於大環境景氣表現，尤其是健康產業，對於未來一年及未來三年營收，有超過七成受訪者具有高度信心，相對的，能源及公共資源產業的受訪者，囿於能源高度仰賴進口且價格與國際市場連動，對於短期及長期的營收信心，都較各產業保守。

### 未來一年經營威脅來源

何者是影響企業短期經營的三大威脅？臺灣企業領袖表示為總體經濟的不穩定性、通貨膨脹、地緣政治衝突，並且幾乎各產業皆然，唯獨健康產業例外—健康威脅、通貨膨脹、氣候變遷是其三大挑戰。這也與領袖們對未來一年經濟前景看法有關，由於多數領袖認為全球經濟成長仍呈衰退，因此總體經濟、通貨膨脹成為短期主要威脅，戰爭打亂能源價格、貿易衝突對供應鏈壓力也不容忽視，因此地緣政治的負面影響，對企業來說也是榜上有名。

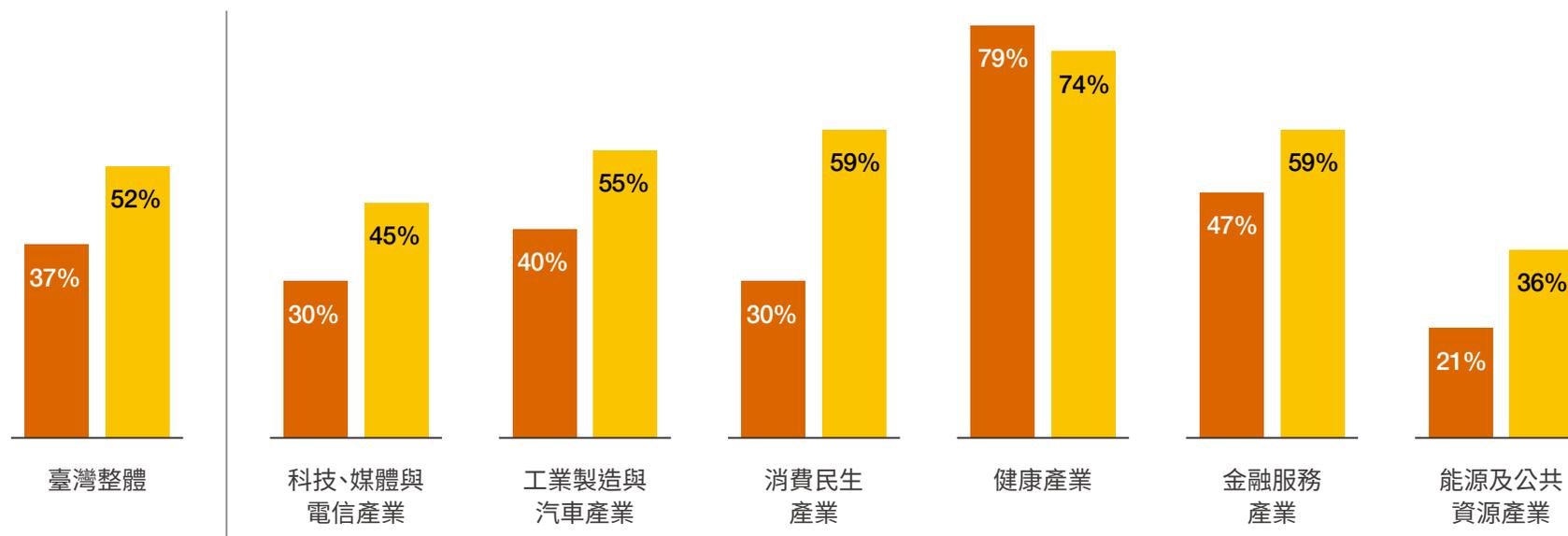
從全球企業領袖觀點來看，總體經濟的不穩定性、通貨膨脹、地緣政治衝突同樣也是短期經營威脅。不過，臺灣企業領袖感受程度更為深刻，就地理位置來看，臺灣位於西太平洋第一島鏈，土地面積最小、人口卻又最稠密；就經濟面來說，臺灣是高度開放小型經濟體，總體經濟除了受國內影響，更受全球政經情勢發展牽動，因此臺灣企業領袖認為總體經濟的不穩定性、地緣政治衝突是高度威脅的比例，較全球企業領袖多出 25 至 26 個百分點。

分析未來的經濟成長，無論是臺灣或全球企業領導者，均認為全球經濟成長將面臨衰退，然而去年此時卻是對景氣持高度樂觀，此因政經情勢倏忽變化，連續非預期事件衝擊，供應鏈面臨瓶頸，全球通膨大幅攀升所致，更加深企業領導者面對挑戰的難度與深度。即使如此，企業仍對自身獲利前景較為樂觀，這勢必需要未雨綢繆的準備與累積，才能將風險轉變為無限可能。



## 臺灣 CEOs 對長期營收較樂觀，尤其是健康產業、消費民生產業及金融服務業

Q 請問您對貴公司未來營收成長的信心程度是？



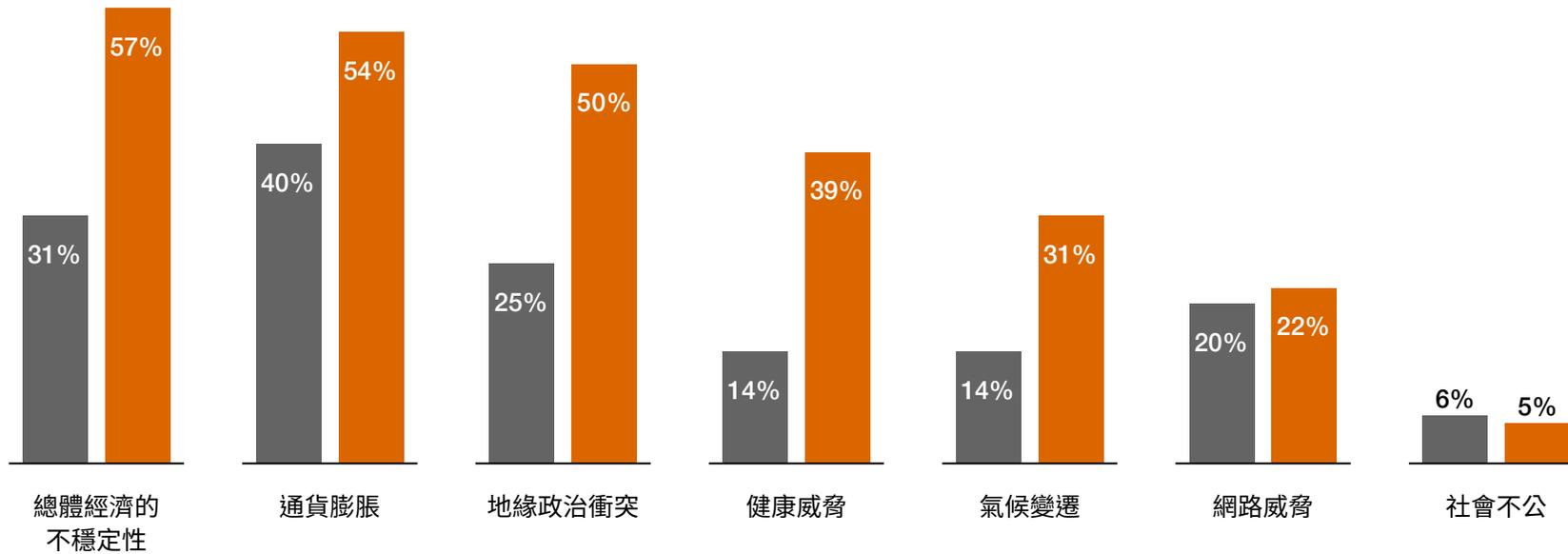
■ 未來一年營收 (高度信心) ■ 未來三年營收 (高度信心)

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

# 臺灣及全球 CEOs 皆一致認為企業未來一年將受到總體經濟不穩定性、通貨膨脹、地緣政治衝突的威脅

Q 展望未來一年，您認為貴公司將受到以下主要威脅的負面影響程度為何？(高度受影響 + 非常受影響)



■ 全球整體 ■ 臺灣整體

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216



# 2

## 扭轉風險的機會

在 PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查中，臺灣企業領袖表達短期三大經營威脅是不穩定的總體經濟、通貨膨脹、地緣政治衝突，企業領袖如何將經營威脅轉變為機會？

### ➤ 扭轉近期三大威脅的行動

- 因應經濟衰退風險
  - 產品及服務多元化
  - 降低營運成本
  - 尋找替代供應商
- 因應地緣政治衝突
  - 調整既有市場，擴展新市場
  - 產品及服務多樣化
  - 重整供應鏈
- 因應氣候變遷風險
  - 落實減碳計畫
  - 開發氣候友好的產品或製程
  - 數據驅動降低氣候風險策略

### ➤ 影響產業未來十年利潤的因素

- 供應鏈中斷
- 人才短缺



## 產品及服務多元化以應對經濟衰退

為應對景氣衰退與通貨膨脹，臺灣企業領袖已採取行動，高達 75% 的企業領袖已進行產品與服務多元化，23% 受訪者將在一年內進行，可見擴展產品及服務態樣，已是臺灣企業領袖應對經濟衰退的最大公約數。

降低營運成本、尋找替代供應商，或提高產品和服務的價位，也是受訪企業領袖採取的行動，超過八成受訪者打算或已在進行。相對的，超過九成受訪者表示，不打算降低人員薪酬，近九成表示也不打算在景氣衰退中縮減公司規模。

從全球企業領袖的角度來看，同樣超過八成受訪者選擇降低營運成本、提高產品及服務價位、產品及服務多元化，作為因應短期經濟衰退的行動，尤其以降低營運成本，是全球最多受訪企業領袖打算或已採取的行動。

美律實業是臺灣電聲大廠，所設計、製造的耳機銷售全球，由於消費性電子產品易受景氣影

響，因此對近期終端市場需求降低有所感，美律實業總裁黃朝豐認為此時正是企業調整體質的機會：「由於 2023 年景氣不好，因此我們短期目標會聚焦於強化獲利體質，提升利潤，做法就是透過營運效能提升、增加優質客戶、增加產品線、分散生產風險及淨零排放，使公司更具競爭力及韌性。」

## 調整既有市場、開拓新市場以應對地緣衝突

根據 PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查，臺灣企業領袖需要應對的短期威脅，除了經濟前景衰退之外，還有地緣政治風險。超過七成臺灣企業領袖們，選擇調整既有市場規模或擴展業務到新市場，近六成受訪者們選擇將其產品及服務多樣化，提供客戶更多選擇，贏得更多客戶青睞；近五成受訪者選擇重整供應鏈，以因應貿易壁壘，或符合客戶分散供應鏈風險的要求。

金融服務業因應地緣政治衝突的策略，與各產業大為不同，增加網路安全或對數據隱私的投資是他們首要考量。<sup>11</sup> 近年來金融科技與創新服務快速發展，金融服務業大幅提升服務品質與效率，更成為駭客頻繁攻擊標的。主管機關也宣布相應政策－金融監督管理委員會於 2022 年 12 月宣布「金融資安行動方案」2.0 版，要求一定規模以上之金融業設置資安長，並深化資安機制建置。

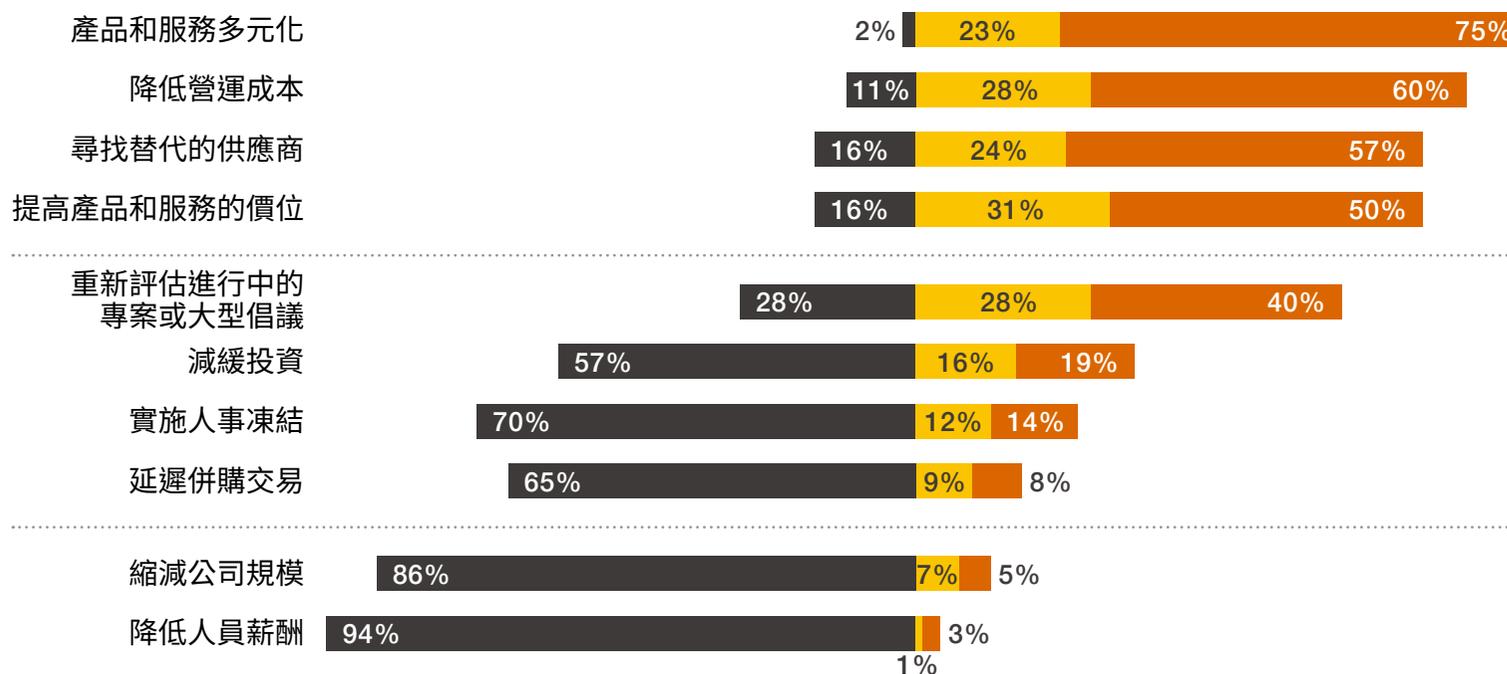
其實，不僅是金融業，對各產業上市櫃公司來說，2023 年底也必須依金管會要求設置資安專責主管與人員<sup>12</sup>，符合一定條件之上市櫃公司還須設置資安長及專責單位。就 2023 年受訪全球企業領袖當中，即使面臨與臺灣相同的三大威脅，網路威脅重要性仍居第四，且半數 (48%) 受訪領袖表示短期內將增加網路安全與數據隱私的投資。隨著臺灣消費者個人資料保護意識崛起，網路安全與隱私保護對臺灣企業領袖來說，勢必也需要分神顧及。

11. 金管會發布「金融資安行動方案」2.0，引導金融資安持續精進，金管會新聞稿。

12. 金管會提醒於 112 年底前應完成設置資安人力之上市（櫃）公司，儘早進行規劃，金管會新聞稿。

## 臺灣 CEOs 以提升產品和服務多元化減輕未來一年內經濟上的挑戰，降低營運成本、尋找替代供應商之行動也受青睞

Q 若貴公司正在考慮採取行動來減輕未來一年內經濟上的挑戰與變動，哪些行動有納入考量？



■ 我們不打算採取該行動 ■ 我們打算一年內採取該行動 ■ 我們已採取該行動

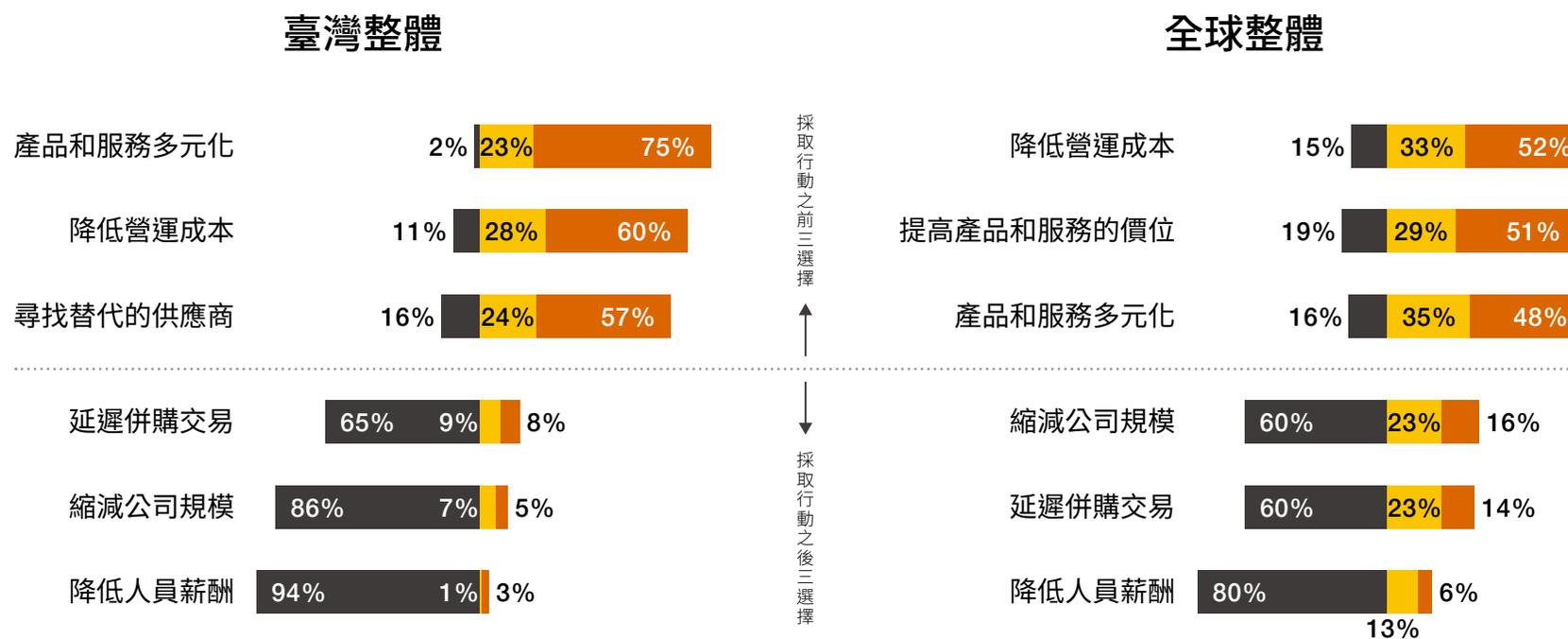
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216

# 面對經濟上的挑戰與變動，臺灣與全球 CEOs 多數採取的行動為產品和服務多元化、降低營運成本

Q 若貴公司正在考慮採取行動來減輕未來一年內經濟上的挑戰與變動，哪些行動有納入考量？



■ 我們不打算採取該行動 ■ 我們打算一年內採取該行動 ■ 我們已採取該行動

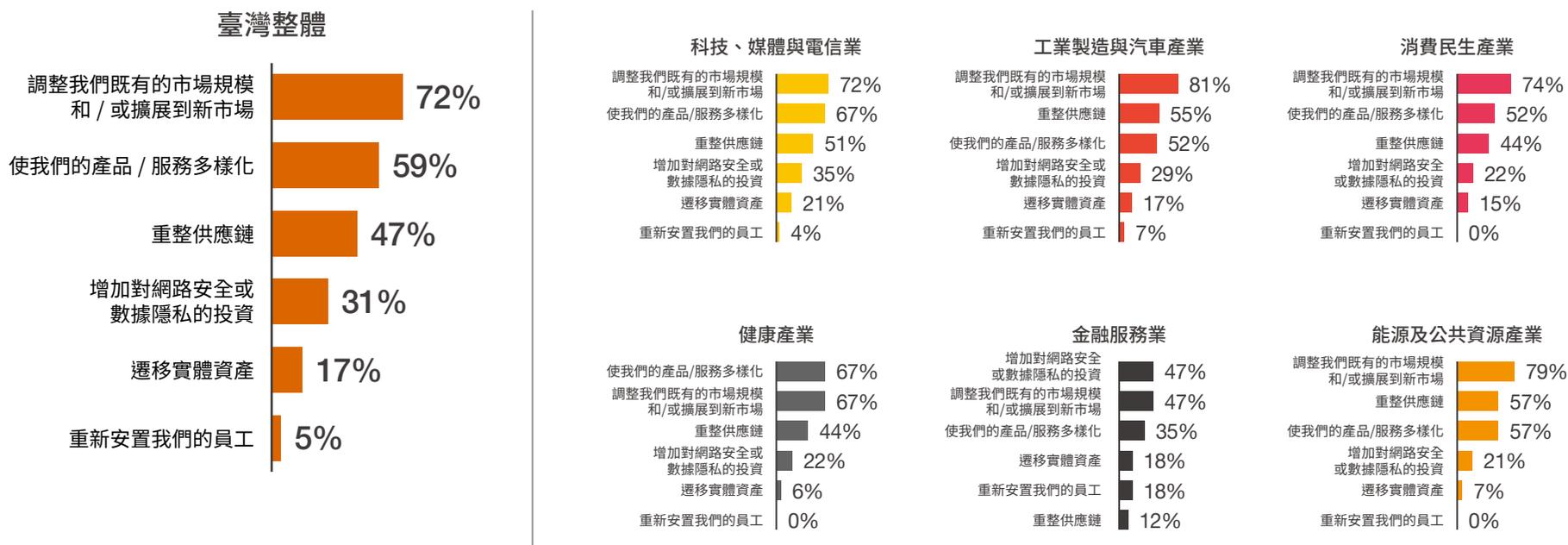
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

# 臺灣 CEOs 首要考慮調整既有市場與擴展新市場，以降低地緣政治風險，惟金融服務業主要考量增加網路安全與數據隱私投資

Q 若貴公司正在考慮採取行動來減輕未來一年內地緣政治衝突的風險，哪些行動有納入考量？

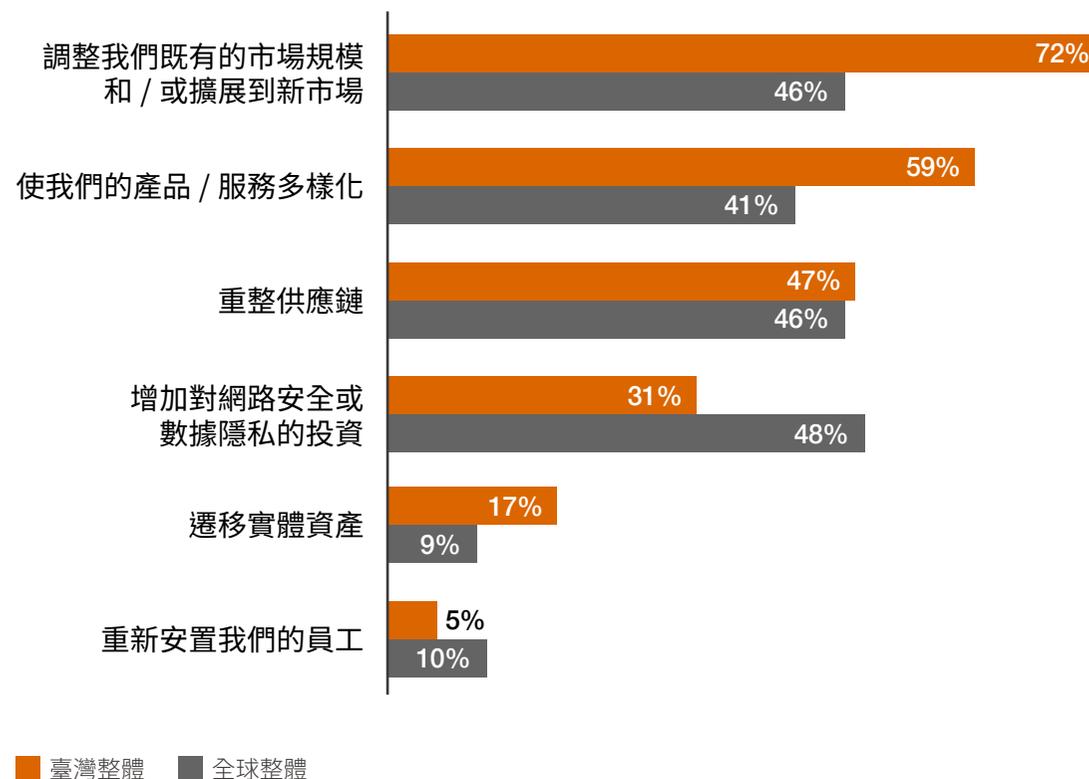


Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣未來一年或五年針對「地緣政治衝突」表示「不太受影響」、「滿受影響」、「非常受影響」、「極受影響」的受訪者 = 215; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 18; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

## 相較於臺灣 CEOs，全球 CEOs 投資網路安全與數據隱私以應對地緣政治衝突，亦調整與擴展市場、重整供應鏈以降低風險

Q 若貴公司正在考慮採取行動來減輕未來一年內地緣政治衝突的風險，哪些行動有納入考量？



Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球未來一年或五年針對「地緣政治衝突」表示「不太受影響」、「滿受影響」、「非常受影響」、「極受影響」的受訪者 = 3,782；臺灣未來一年或五年針對「地緣政治衝突」表示「不太受影響」、「滿受影響」、「非常受影響」、「極受影響」的受訪者 = 215

## 多數企業已落實減碳排放應對氣候風險

自從臺灣宣布將於 2050 達成淨零排放後，政府部門陸續發布政策推行，包括國家發展委員會「臺灣 2050 淨零排放路徑藍圖」及其落實推動的「淨零轉型之階段目標及關鍵戰略」，金管會發布「上市櫃公司永續發展路徑圖」，要求上市櫃公司揭露碳排放數據，並須經過獨立第三方確信；經濟部也分成能源、製造、商業等三大部門，推動產業減碳路徑。2023 年 1 月 10 日《氣候變遷因應法》三讀通過，碳費開徵更是臺灣淨零排放重要里程碑。

在 2022 年臺灣企業領袖調查中，33% 受訪企業領袖認為，氣候變遷是企業經營重要威脅，三大威脅位居第三，2023 年調查同樣也有 31% 受訪者表達是經營的主要威脅，然而近來經濟衰退，帶給企業領袖們更迫切危機感，使得氣候變遷的威脅感受排名後移。

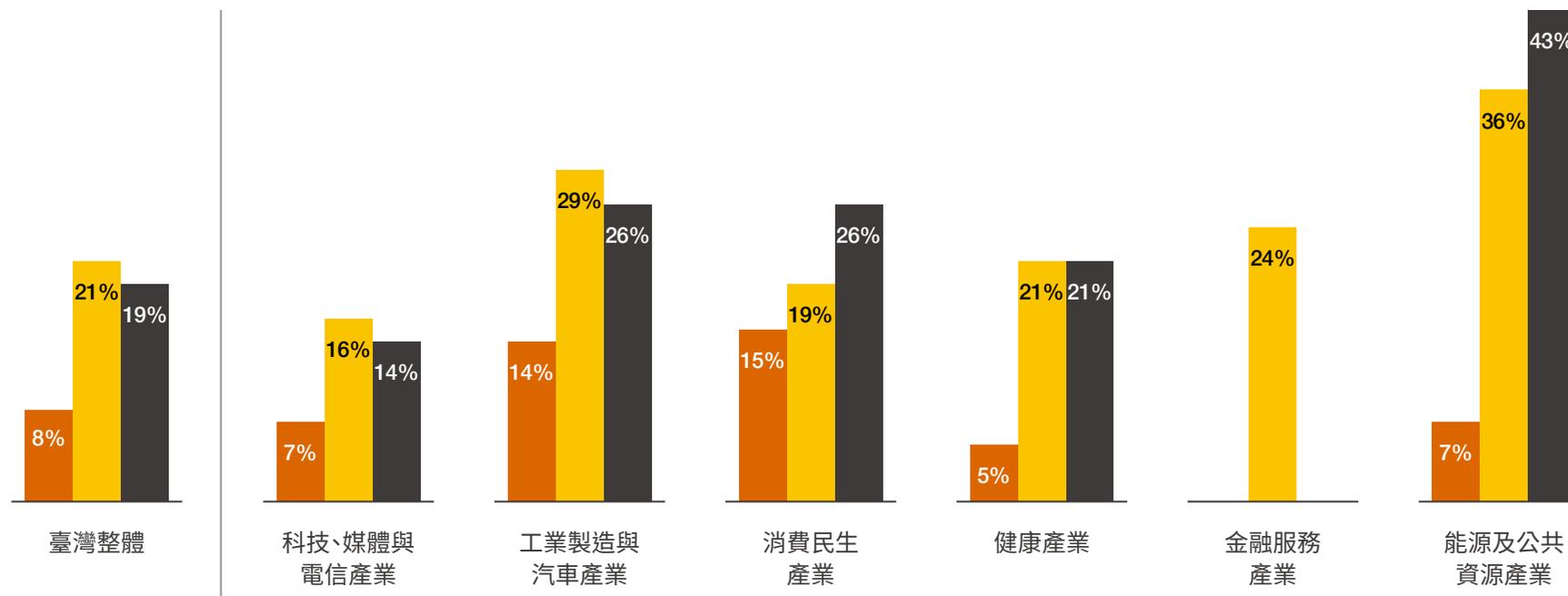
氣候變遷將對企業產生何種影響？主要影響是成本及供應鏈，分別有 21% 及 19% 受訪領袖認為將對成本及供應鏈造成高度影響，其中又以能源及公共資源產業的受訪領袖們感受較深。全球受訪的企業領袖，同樣也認為成本（18%）及供應鏈（16%）高度受到氣候風險影響。

就影響幅度而言，臺灣企業領袖感受到影響者，較全球為多，且差距約有二成，超過七成受訪者認為成本有受到影響，而相對的全球五成受訪者如此認為；臺灣超過六成受訪者認為供應鏈受到影響，而全球受訪者持相同看法者為四成。至於氣候風險對實體資產的威脅，例如暴雨淹水、乾旱火災等氣候災變危害實體資產及人員的程度，目前感受到影響的受訪者較少。



## 臺灣 CEOs 普遍認為氣候風險對成本、供應鏈造成影響， 尤其能源及公共資源產業感受較深

Q 貴公司的業務在下列各領域受到氣候風險影響程度為何？(高度受影響 + 非常受影響)



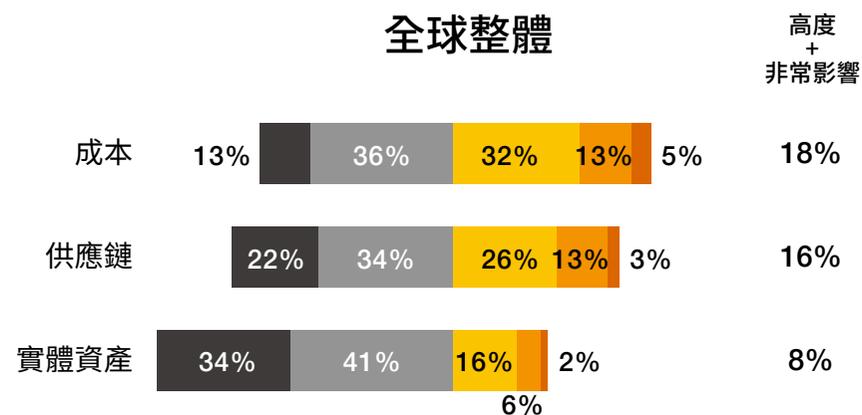
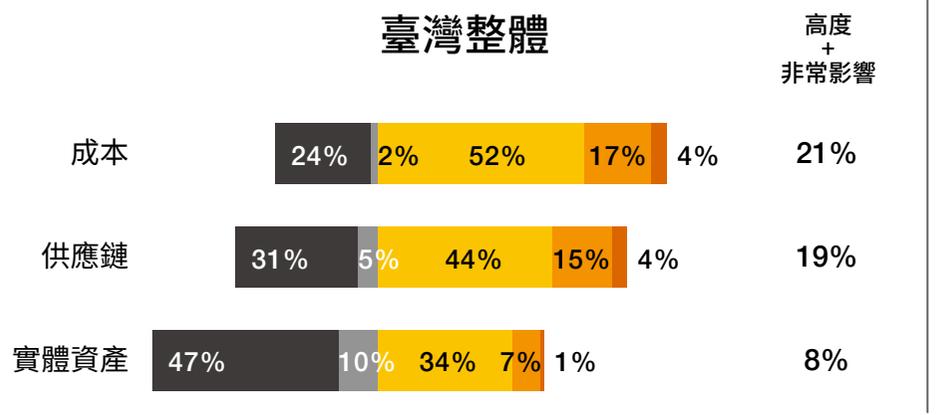
■ 實體資產 ■ 成本 ■ 供應鏈

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

# 對臺灣及全球 CEOs 而言，成本與供應鏈是較受到氣候風險影響的面向

Q 貴公司的業務在下列各領域受到氣候風險影響程度為何？



■ 完全不受影響 ■ 不太受影響 ■ 有些受影響 ■ 高度受影響 ■ 非常受影響

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

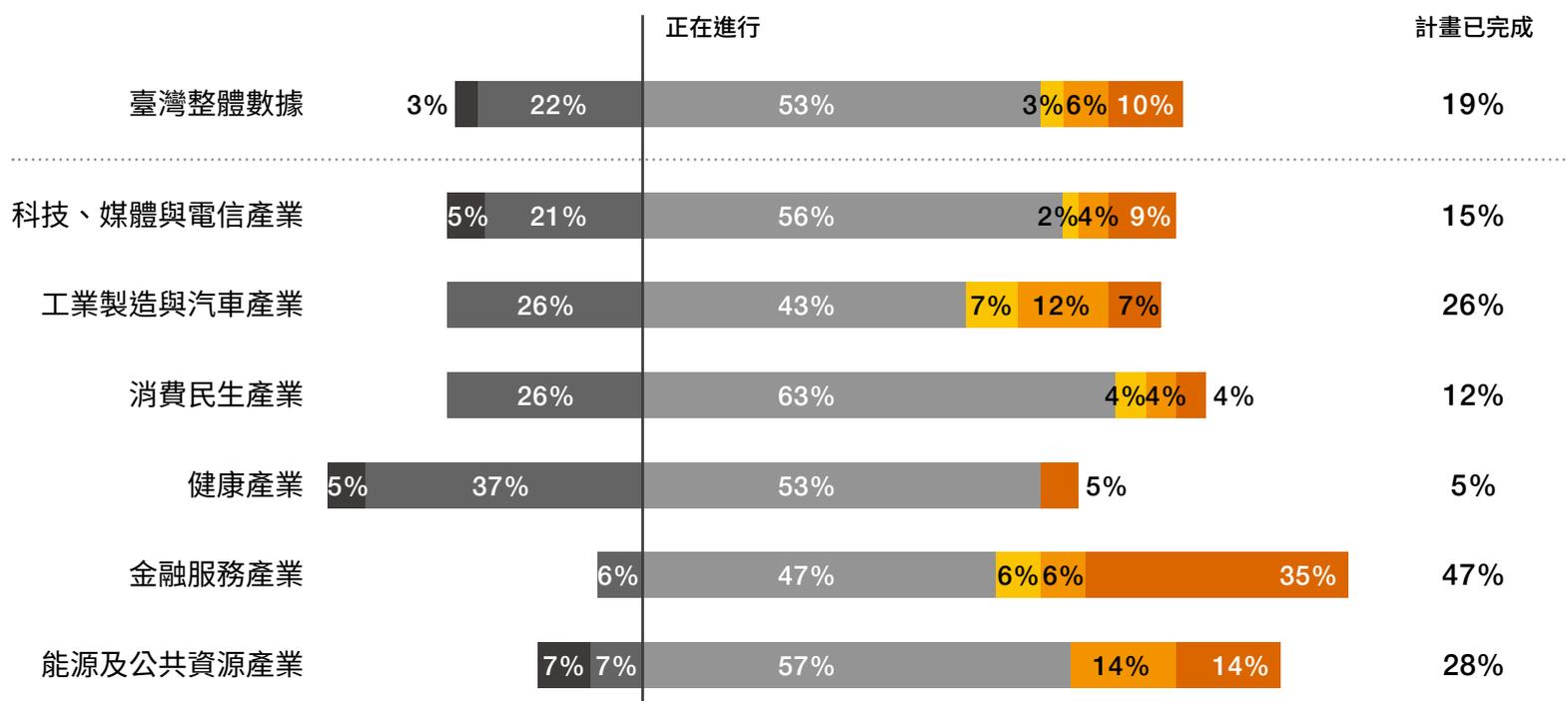


企業領袖們對氣候風險的感受，是否已轉變為行動？就調查數據來看，答案是肯定的，並且採取行動與切實感受影響的企業，就受訪者回饋來看是相當的，七成受訪者感受到成本面影響，六成受訪者感受到供應鏈影響，而所採取的行動，72% 受訪領袖已進行減少碳排放的計畫，六成企業領袖開發環境友善的新產品或製程，或以數據驅動降低風險的策略。

因應氣候風險的行動，完成比例亦相當可觀。在落實減少碳排放的計畫、開發環境友善的新產品及製程，金融服務業受訪者分別有 47%、42% 表示已完成計畫，以數據驅動降低氣候風險的策略，金融業也有較多的完成比例。而在保護實體資產及員工避免遭受氣候風險的威脅，工業製造與汽車產業有二成（21%）企業領袖表示已完成，優於各產業。

# 超過 7 成的臺灣企業正在進行減少碳排放的計畫，而金融服務產業多數已完成落實，其次為能源及公共資源產業

Q 請問最符合貴公司在落實減少公司碳排放的計畫的進展是？



我們不打算採取該行動
  已擬訂計畫，但尚未開始
  正在進行
  已完成，但無可量化成果
  已完成，且有可量化成果
  已完成，且已公開發布可量化成果

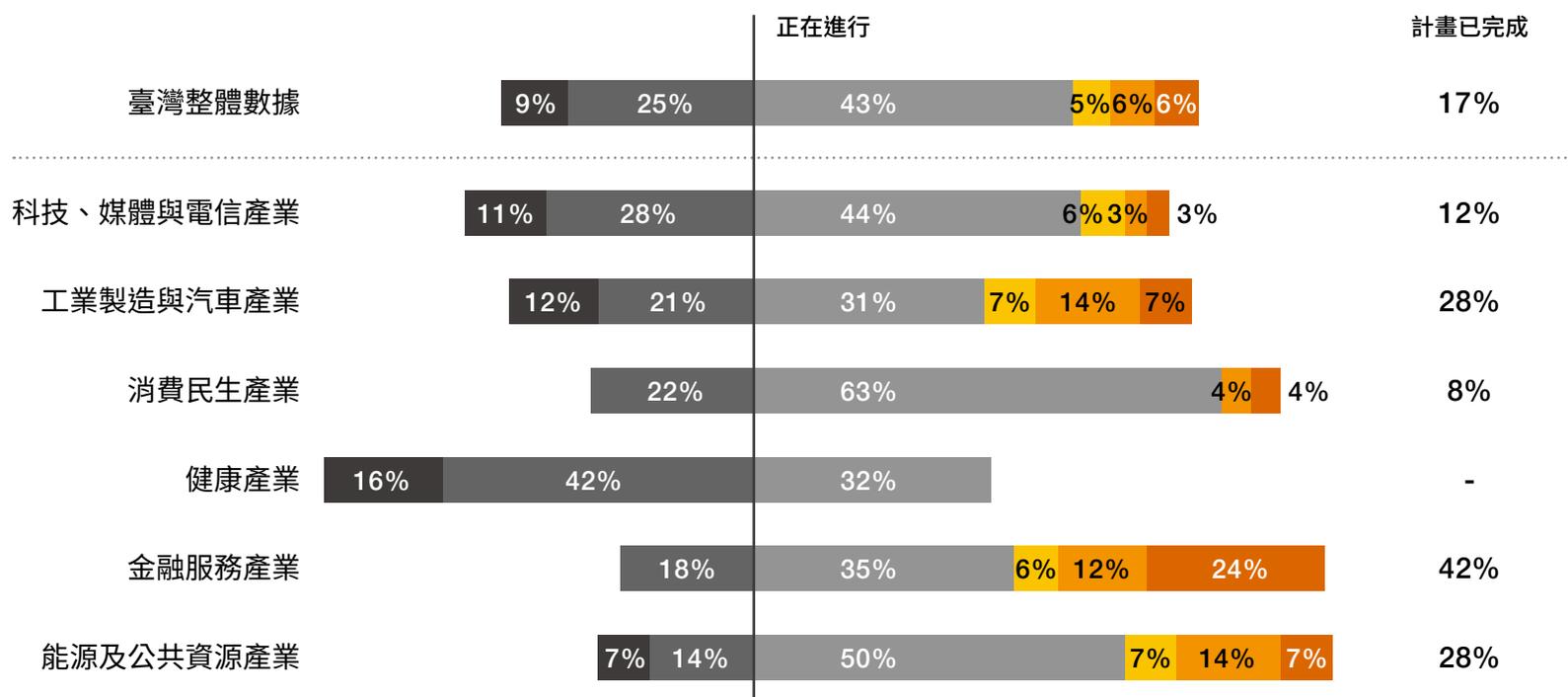
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

## 6 成臺灣企業正在開發氣候友好的新產品或製程， 金融服務業已完成計畫的比例達 42%

Q 請問最符合貴公司在開發氣候友好的新產品或製程的進展是？



■ 我們不打算採取該行動 ■ 已擬訂計畫，但尚未開始 ■ 進行中 ■ 已完成，但無可量化成果 ■ 已完成，且有可量化成果 ■ 已完成，且已公開發布可量化成果

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

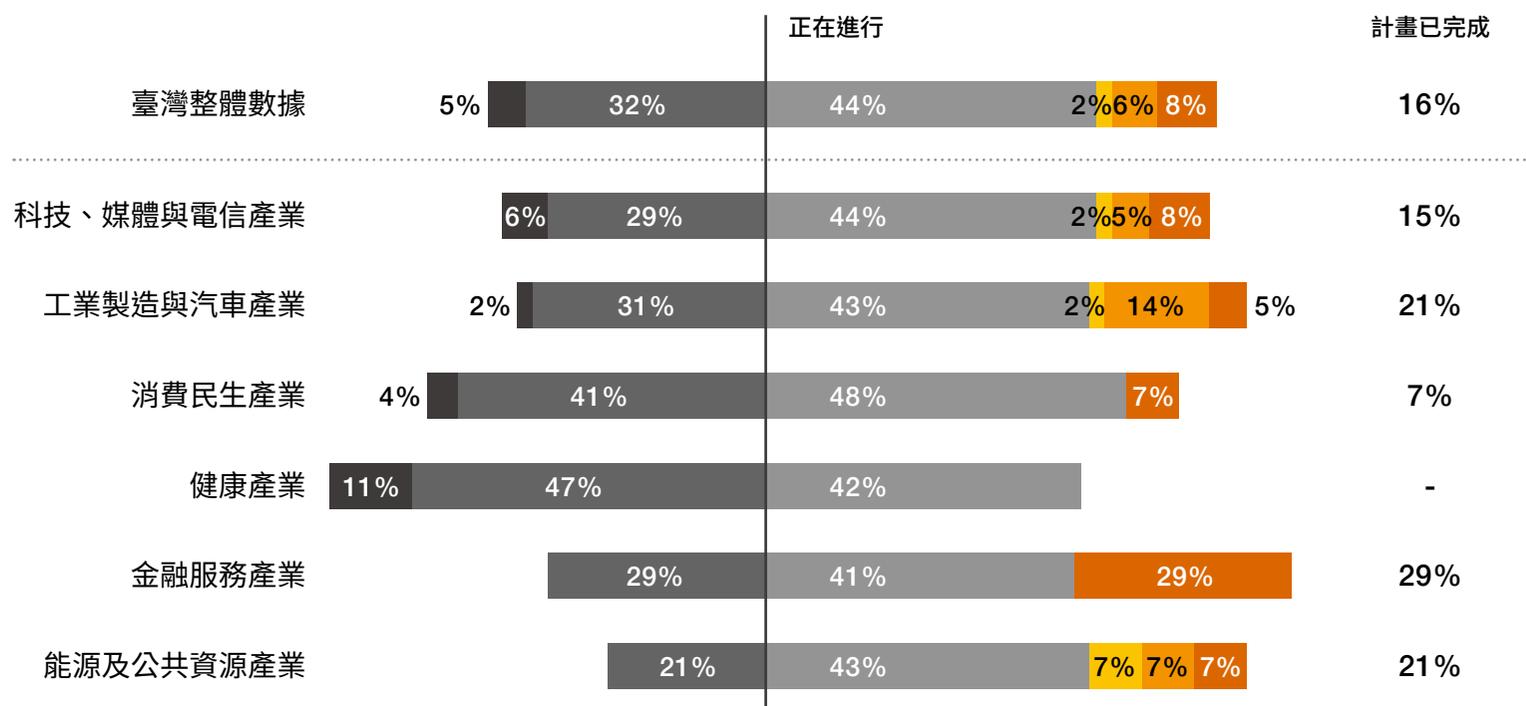
Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14



## 6 成臺灣企業正在進行以數據驅動降低氣候風險的策略，金融服務業計畫完成比例仍領先各產業

Q 請問最符合貴公司在制定數據驅動的企業策略，以減少碳排和降低氣候相關風險的進展是？



■ 我們不打算採取該行動 ■ 已擬訂計畫，但尚未開始 ■ 進行中 ■ 已完成，但無可量化成果 ■ 已完成，且有可量化成果 ■ 已完成，且已公開發布可量化成果

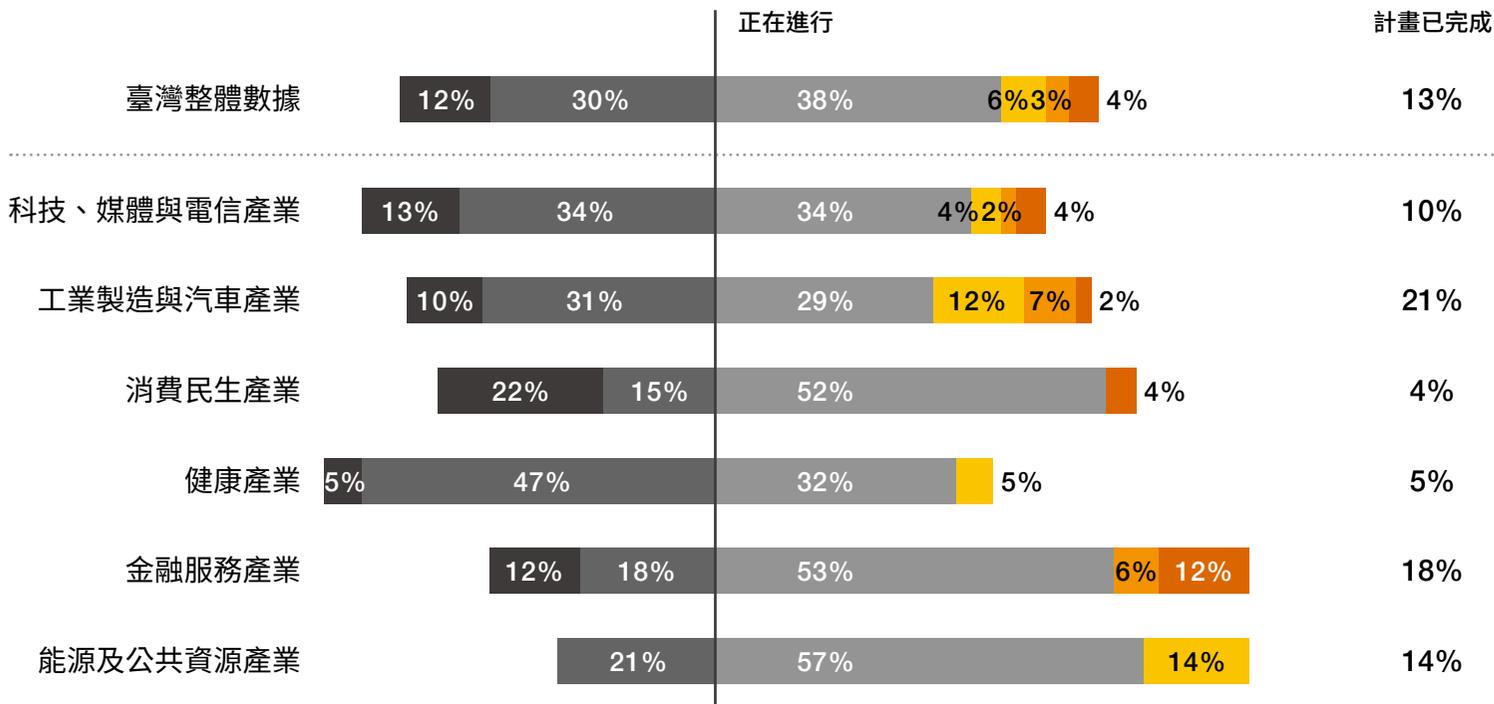
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14

# 5 成臺灣企業進行保護實體資產 / 員工免於氣候風險的計畫，工業製造與汽車產業在已完成計畫的比例勝於其他產業

Q 請問最符合貴公司在為保護實體資產和 / 或員工免受氣候風險的影響所採取的行動計畫的進展是？



■ 我們不打算採取該行動 ■ 已擬訂計畫，但尚未開始 ■ 進行中 ■ 已完成，但無可量化成果 ■ 已完成，且有可量化成果 ■ 已完成，且已公開發布可量化成果

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 216; 科技、媒體與電信業 = 97; 工業製造與汽車產業 = 42; 消費民生產業 = 27; 健康產業 = 19; 金融服務業 = 17; 能源及公共資源產業 = 14



在今年調查的深度訪談中，受訪企業領袖全部已著手進行氣候風險因應，並分享其所採取的行動與成果。

企業選擇將產品設計融入環境永續，偉詮電子以其設計之電源充電器快充協議晶片，自產品上市以來估算可減少 740 萬公斤電子垃圾，偉詮電子董事長林錫銘提到：「我們就是這樣點點滴滴的做，以產品力量、研發能量，幫助客戶的產品減碳、減廢、省電。」

或透過簡化包裝，不但環保更縮小材積節省運費，使得環境永續與成本節省兼顧。明泰科技是佳世達集團一分子，推行「持續改善計畫 (CIP)」作為員工持續改善的工具，明泰科技董事長黃文芳舉例：「我們透過 CIP 跨部門組成團隊，從各個環節思考改善的可能。同事們後來想到，可以精簡產品包裝，如此同一個貨櫃空間可以裝下更多產品，運輸成本自然就降低。」

或從製程發掘循環利用的機會，旭富製藥科技與法國威立雅環保公司 (Veolia Environment) 合資成立新公司「法蘭摩沙」，將生產過程所使用的溶劑和材料循環再利用，直接減少排碳量。與一般回收最大的不同，

旭富製藥科技董事長翁維駿解釋，是因為「我們將循環再利用融入為製程的一部分，而不僅是回收而已，尤其還能符合製藥產業特定法規，這就是我們獨特的差異。」

企業所提供的產品或服務，本身就是綠色能源基礎，上緯國際投控董事長蔡朝陽提及從風場開發走向本業的考量：「我們認為應該回到本業，結合未來世界趨勢一減排、碳中和，我們就設定『致力碳中和、創生新材料』為目標。」上緯國際投控強項為樹脂，研發出可於高溫分解的材料，並預計應用於風力葉片製作，還要建立循環生態系，蔡朝陽解釋：「以我們的材料製造風力葉片，經過 20 年使用後回收，回收纖維如何利用，我們都已經想好，直接將構想化成具體商品，呈現在客戶面前。」

提供工業網路解決方案的 Moxa (四零四科技)，其所提供的產品本身就能協助客戶能源轉型。由於綠能的發電與使用需要數據以利調度，Moxa 共同執行長林信琪指出：「無論是太陽能案場管理系統、儲電系統、再生能源併網等，均需要 Moxa 的產品與系統，確保資料和控制能準確傳送與接收，再生能源整個生態系都與 Moxa 息息相關。」

## 轉型是維持獲利的要素

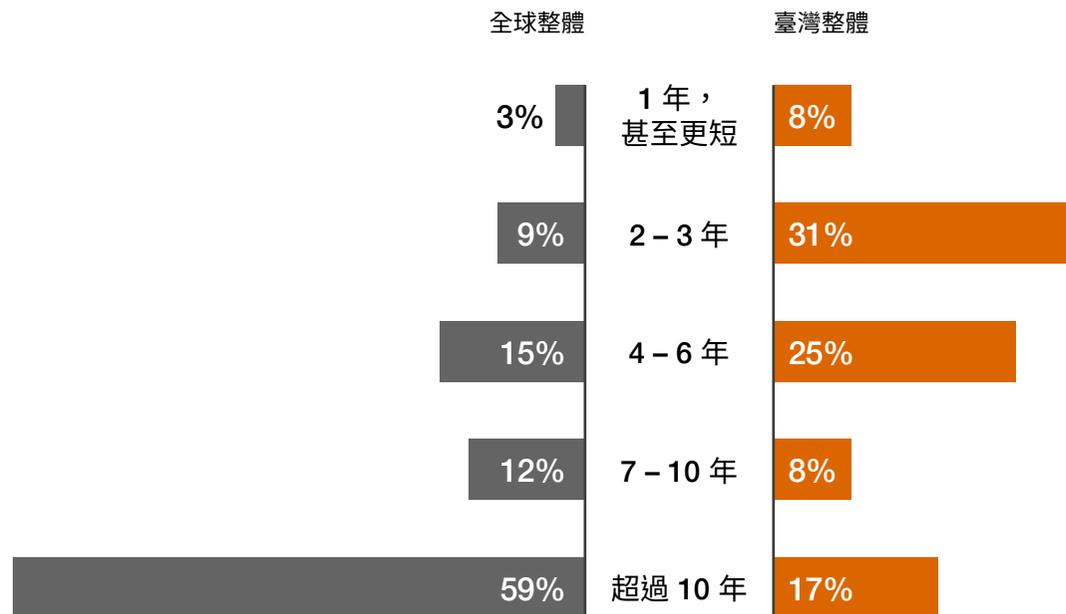
企業除了因應近期外部威脅之外，既有營運模式能為企業帶來多久的獲利，是否及如何轉型，是企業領袖們時時刻刻考慮的問題。超過六成臺灣企業領袖認為需要在六年以內轉型，才能維持企業獲利能力，尤其將近四成（39%）認為需要在三年內轉型，多數企業領袖感受到轉型的迫切與需要；而全球受訪企業領袖認為須在六年以內轉型者不到三成。

為何臺灣企業領袖們對轉型的需要，感受比較迫切？67%受訪者認為來自供應鏈中斷的可能、62%受訪者認為來自勞動力或人才短缺、54%受訪者認為來自客戶喜好或需求改變的憂慮。全球受訪企業領袖也認為客戶喜好及需求、勞動力或人才短缺是影響因素之外，法規變動（53%）則是主因之一。

由於地緣政治的緊張與衝突、美中科技戰開打、市場供需不平衡，使得供應鏈能否順暢蒙上陰影，不過，勞動力或人才短缺、客戶需求轉變，是企業總是在面對的挑戰，這些挑戰的範圍、深度、複雜度均持續擴增，無論在臺灣或全球皆然。

# 超過 6 成臺灣 CEOs 認為，需在 6 年內轉型才能維持獲利能力，持同樣看法的全球 CEOs 不到 3 成

Q 如果貴公司堅持不轉型，持續按照傳統的模式營運，您認為貴公司可持續獲利多久？



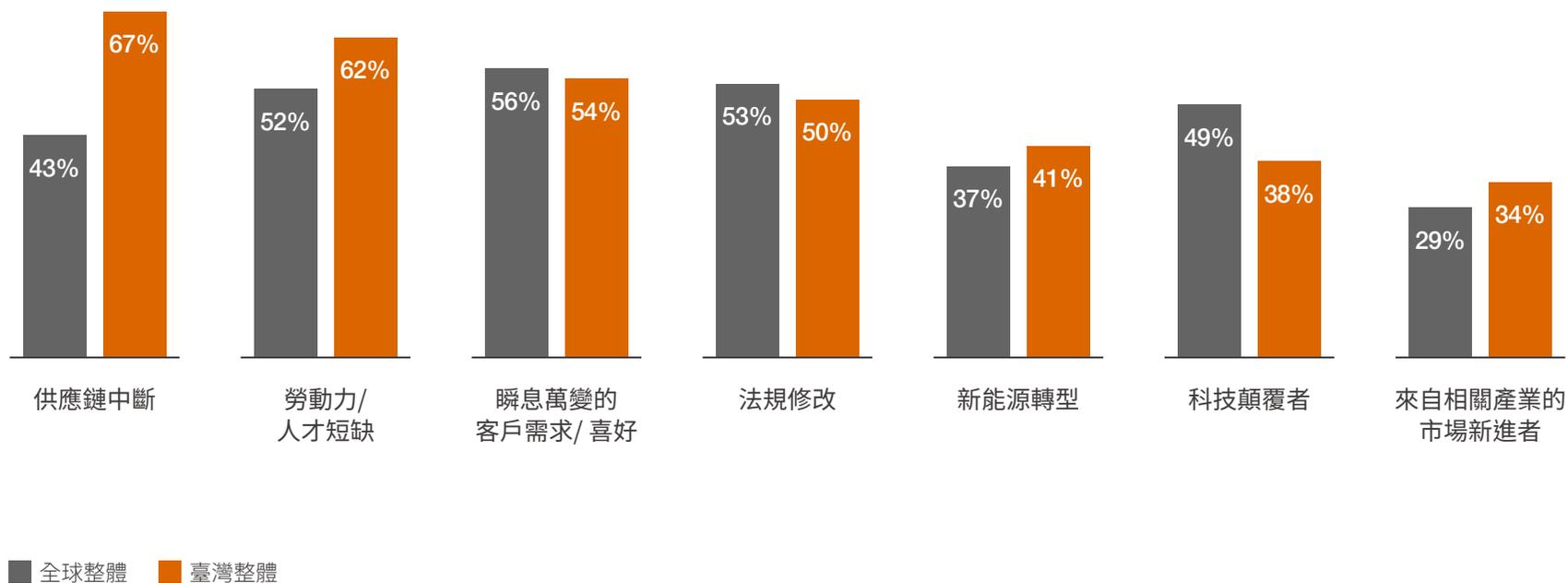
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

## 臺灣 CEOs 普遍認為未來利潤受供應鏈、勞動力 / 人才短缺影響； 全球 CEOs 則較擔憂客戶需求與喜好急速變化、法規修改衝擊

Q 您認為以下因素影響您所屬產業未來十年的利潤（增加或者減少）之程度為何？（高度受影響 + 非常受影響）



Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

PwC Taiwan 專家觀點

# 洞悉危機掌握機會



段士良

資誠聯合會計師事務所  
市場暨業務發展長



**全**球熬過新冠疫情，景氣理應邁向復甦，然據 2023 臺灣企業領袖調查，無論臺灣或全球企業領袖，均認為 2023 年景氣持續衰退。對照 2022 年同樣近八成企業領袖認為景氣提升，看法劇烈變化之原因，在於疫情期間供應鏈斷鏈風險大增，企業重複下單與累積庫存，致使存貨需要時間消化，另一原因是各國貨幣政策長期資金寬鬆，俄烏戰爭加深通貨膨脹，使得美國聯準會不得不暴力升息，儘速讓景氣降溫。

隨著庫存及通貨膨脹有望在第三季減緩壓力，業界普遍認為景氣可於 2023 年下半年好轉。不過，景氣如同波浪起伏，企業領袖只要注意現金流，撐過短期衰退，未來仍有機會再創高峰。反而就長期來看，相對於全球六成受訪者認為不轉型，企業可維持十年以上，臺灣企業領袖於轉型的急迫性更甚，有六成企業領袖認為需在六年內轉型，否則企業將在五、六年後無以為繼。

除了認知需要轉型，維繫企業獲利能力之外，臺灣企業領袖也在力抗地緣政治衝突。臺商客戶多為國際大廠，鑒於臺海戰爭風險高，國外客戶要求須在臺灣之外，設有第二供應點，而中美貿易戰催化下，臺商已開始大舉搬遷供應鏈，從同文同種且熟悉的中國大陸移至東協、印度，甚至墨西哥，陌生語言文化、不同管理邏輯、繁複法規制度，臺商均需重新適應。臺灣企業進行供應鏈調整時，以下考量有助於在當地站穩腳跟：

### 1. 供應鏈及產業聚落

臺商選擇供應鏈落腳地點，可就供應鏈完整性、基礎設施完備程度、產業發展前景、內銷或外銷市場所在等因素，綜合考量以選擇最佳佈局所在地。

### 2. 當地法令及稅制

為吸引外商投資設廠，各國多提供租稅或特定產業優惠，臺商可善加利用。然其法治與行政流程，與臺灣可能存有結構性差異，相關法遵事項需特別留意。

### 3. 人力招募與管理

臺商宜事先了解當地公司及勞動法規，並尊重當地宗教與文化，可考慮委任當地專業經理人或合資方，協助管理當地公司與員工。即使當地勞動力成本較低廉，惟仍需留意薪資成長、法令調整而增加成本的可能。

### 4. 數位工具與專業協作

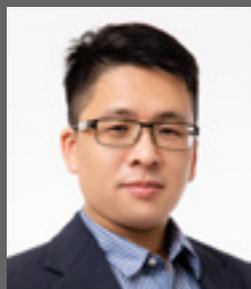
由於臺灣企業跨國佈局不僅限於一國一地，因應各國反避稅浪潮，臺商需整體規劃控股架構、交易模式及利潤配置，透過數位化工具協力，可優化管理流程，並由熟悉各地稅務法令實務的團隊協助，減少跨國稅務風險。

氣候變遷，是臺灣企業領袖另一個關心重點。《氣候變遷因應法》已於 2023 年 1 月 10 日經立法院三讀通過，除了明定主管機關淨零權責外，亦新增對排放源徵收碳費之機制，臺灣向徵收碳費再邁大步，如何以更有效率的生產流程節能減碳、節省成本，將是企業更須嚴肅面對的問題。

老子云：「禍兮，福之所倚；福兮，禍之所伏。」地緣政治之禍，雖使供應鏈洗牌，惟做好充足準備，將是打敗既有領先競爭者的良機，更遑論氣候變遷之禍，所帶來新商業模式之福，機會與潛能更加巨大。企業能否趨吉避凶，仰賴企業領導人及時洞悉危機並利用機會，由禍生福。

PwC Taiwan 專家觀點

# 企業淨零碳排 策略及實踐



張嘉宏

資誠永續發展服務公司  
副總經理





☒ 室氣體排放導致的暖化，及伴隨而來的  
☒ 氣候變遷災害，促使越來越多的各國政府及企業響應淨零目標並積極制定氣候策略。然而，根據 PwC 發布的《2022 淨零排放經濟指數報告》指出，2021 年脫碳率降至 0.5%，創 10 年來最低；未來每年脫碳率需要提高至 15.2%，才能將全球暖化的升溫幅度控制在 1.5°C 以內。

面對氣候變遷的危機，全球需更加速採取減碳行動。由《2023 臺灣企業領袖調查報告》發現，多數的企業領袖確實已認知到氣候變遷對企業和社會的長期影響，受調查的 216 家企業中，72% 正在進行減碳排放的計畫，60% 正在開發氣候友善的新產品和製程；同樣也有 60% 正以數據驅動減少排放和減輕氣候風險。這些結果皆顯示，臺灣企業已從承諾減碳進入到實質規劃相對應的減碳行動。

無論是因應氣候變遷或者落實減碳行動，都將在未來十數年間徹底改變人們的生活方式。這股淨零與減碳行動浪潮已不可逆。為達成淨零轉型並維持競爭力，資誠建議企業可透過以下四大關鍵步驟推動並實踐：

### 一、進行現況分析 推動完整盤查

要了解自身的氣候風險與機會，企業首要任務必須完成溫室氣體盤查。盤查範圍除了自我營運排放外，更重要的，應涵蓋上下游價值鏈間接排放，也就是所謂的範疇三排放。一般而言，範疇三排放量佔企業總體排放量的 65-95%，將其納入才得以掌握企業排放的全貌，並發掘潛在減量契機。另一方面，溫室氣體盤查過程中，活動數據蒐集範圍廣且數據量龐大，運用人工執行往往太過於冗長且無效率，更重要的是容易出錯，因此建議應導入相關數位科技工具進行盤查，才能掌握可靠的碳排放數據，並能即時進行相關監控與有效管理。

### 二、建立願景目標 繪製減量路徑

有了碳排放數據，企業才可依此基準制定減量路徑。企業應從董事會開始由上而下 (Top-down) 建立願景目標，並與未來營運發展策略做調合，確立有效的碳治理架構。此外，現行投資人對於投融資對象，抑或國際品牌大廠對於供應商的減碳要求，大多都會檢視其目標是否符合全球升溫控制 1.5°C 之減量情境，因此，建議企業應依據科學基礎減量目標 (Science Based Targets, SBT) 之方法來規劃 5 至 10 年的減量路徑，長期則以 2050 淨零為目標。

### 三、擬定轉型策略 邁向低碳營運

目標確定後，企業布局低碳策略和轉型行動時，應朝兩個面向同步進行：

1. 由內而外：董事會及企業領導人的帶領公司高層進行跨部門整合和溝通，並制訂各部門減碳績效之考核評估和獎勵制度，藉以改變員工行為，讓其減碳相關工作納入日常營運中。
2. 由外而內：了解國際脈動，梳理國際標竿同業做法，並分析相關減量技術／方法成本及成熟度，以擬定完善的轉型計畫。更重要的一點，企業應思考如何運用其核心能力發展新低碳產品或商業模式，以布局淨零所衍生之商機。

### 四、透明揭露報導 取得外界信任

缺乏透明的資訊，已是全球對抗氣候挑戰的最大破口之一。因此各地監管單位對於企業強制揭露氣候變遷因應之法規已成形，而投資人更將氣候變遷因應視作企業未來整體價值的重要指標。然而，由 PwC 針對全球投資人進行的《2022 全球投資人 ESG 調查報告》發現，約有四分之三（75%）的投資人認為，合理的確信（須相當於財務報表審計的水準），方能讓他們對企業的永續報告有信心。因此，企業除應每年度定期報導對外溝通轉型進度與減量成果外，應持續改善相關資訊、系統和治理的品質，同時取得外部確信，才能取得利害關係人信任。





# 3

## 迎向共榮的未來

企業的持續進化，需要資金投資、人才發掘與培育，還需要組織文化<sup>13</sup>相輔相成。解決不同面向的挑戰，企業有時也需要與外部組織共同合作。無論是就企業本身凝聚向前的動力，或是與外部夥伴合作前行，共榮才能走得更遠。

### 為當前業務也為未來投資

- 自動化流程與系統
- 提升員工重要領域技能

### 營造獨有組織文化

- 臺灣領導者包容性高
- 鼓勵建設性討論

### 企業與外部組織合作三大面向

- 永續發展
- 教育
- 氣候變遷

13. Culture: Transformation's invisible enabler • PwC.



## 投資現在與未來

為應對轉型挑戰，無論是臺灣及全球的企業領袖，均有超過七成受訪者表示將在未來一年內挹注投資於自動化流程與系統，或在重要領域提升員工技能，為現在業務所需投資，也為未來商機的新可能而投資。

州巧科技董事長李樹裔提及其數位化的考量：「當前數位化時代，不僅是工廠數位化，還必須要有資訊數位化，包括採購系統、業務系統、財務系統的數位化，加快決策速度。而數位化也節省決策時間，包括資訊圖示化、圖表化等輔助管理的功能，以利快速抓到重點。」

面對景氣低谷而市場需求較低時期，進行數位化也是為現在及未來打好基礎，Moxa 共同執行長林信琪提到，「景氣不好時，客戶較有時間進行工廠自動化、數位轉型，或是進行轉型初期數據蒐集。無論是數據蒐集，或是數位轉型，都是我們服務的強項。」

不過，除了數位化及人力資源投資外，臺灣與全球企業領袖還是有些許不同的選擇，將近七

成全球受訪企業領袖，預計導入人工智慧或其他先進科技；五成臺灣企業領袖則投資於供應鏈的調整。

## 型塑組織文化激發創新

除了砸錢投資轉型之外，培養及挖掘人才，進而建構組織文化，引領團隊運作，也是企業領袖日常工作主要項目。組織文化如同指紋一樣獨特<sup>14</sup>，每一個企業獨有的組織文化都能成為競爭力的泉源，只要領導者了解如何透過文化營造前進能量，引導員工朝向策略目標而行動。

為了創建一間「以人為本」的企業，Moxa 共同執行長林信琪提到：「『員工』就是我們決策思維的起點，因此策略的擬定，是由員工發起，由下而上凝聚形成。」這是因為 Moxa（四零四科技）是由一群師大附中 404 班高中同學共同創業，同學就是這間公司的擁有人，因此 Moxa 有著相當特殊的文化，致力打造屬於員工的公司，即是企業擁有獨特組織文化之一例。

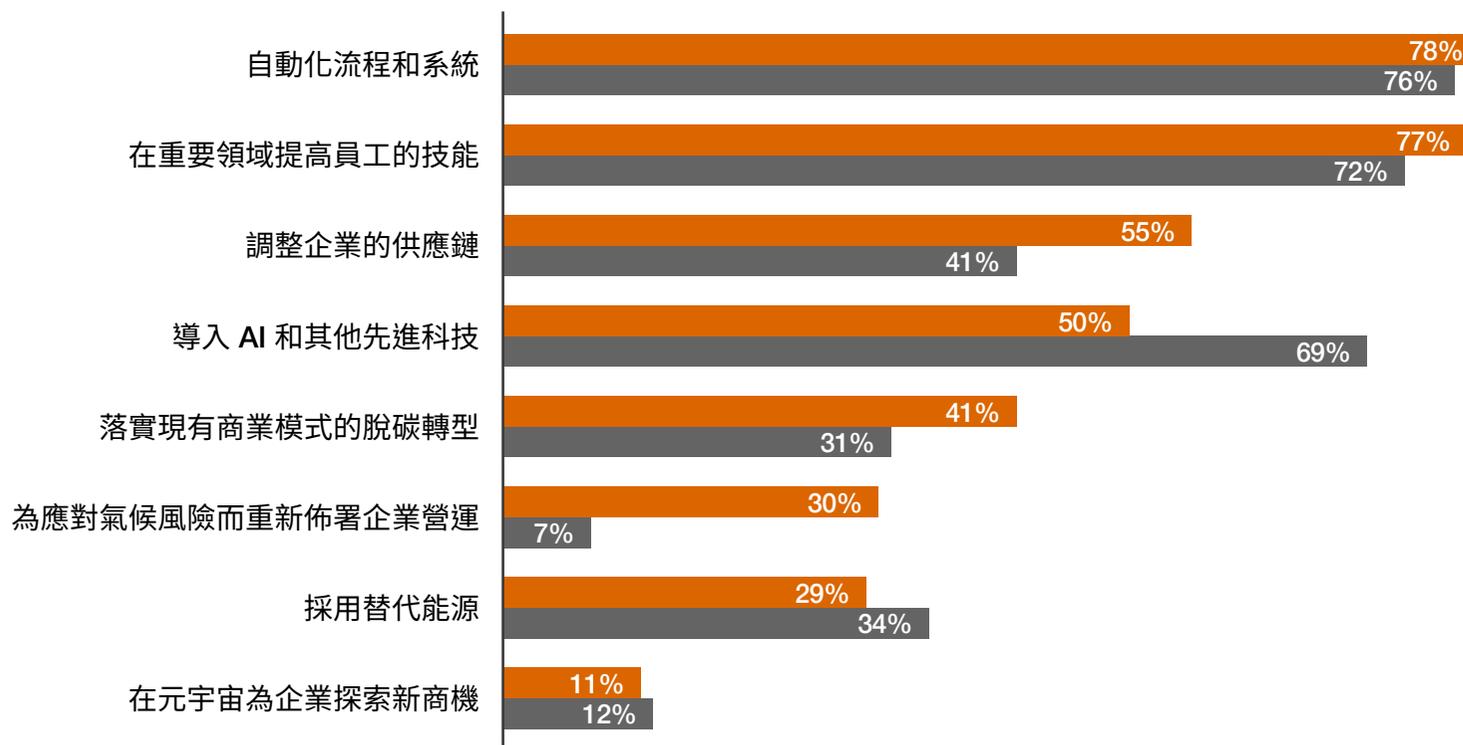
在 PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查中，為了瞭解如何形成組織文化，包括包容性、價值觀、容錯度、賦權，藉此呈現企業領袖如何帶領員工推動轉型。調查發現，超過八成全球及臺灣的受訪企業領袖認為其員工行為展現，經常與公司價值觀與方向一致，並且臺灣企業高層團隊對不同意見更為包容，鼓勵建設性討論，高於全球受訪者 28 個百分點，如此有助於讓員工大膽提出建議，使創新有萌芽的機會。

如何孕育一個讓員工願意嘗試創新的文化，Moxa 共同執行長林信琪分享：「創新如果具有商機，就會鼓勵員工去做。創新過程其實就是持續『錯誤與嘗試 (trial and error)』，即使創新走錯了方向，難以成為商機，員工在創新過程的經驗，也能儲備成為下一個產品運用的機會。」而具體執行方式，陪訪的 Moxa 共同執行長吳思慧補充道：「為了讓員工大膽創新，且不被既有組織架構所困，Moxa 透過子公司的機制建立內部創業場域，讓員工有空間自訂策略以發展創新。」

14. Organisational culture: It's time to take action, PwC.

## 臺灣及全球 CEOs 皆聚焦在強化自動化流程和系統、員工技能， 全球 CEOs 亦相當重視 AI 與其他先進科技的投資

Q 未來的一年中，貴公司正進行以下哪些投資？



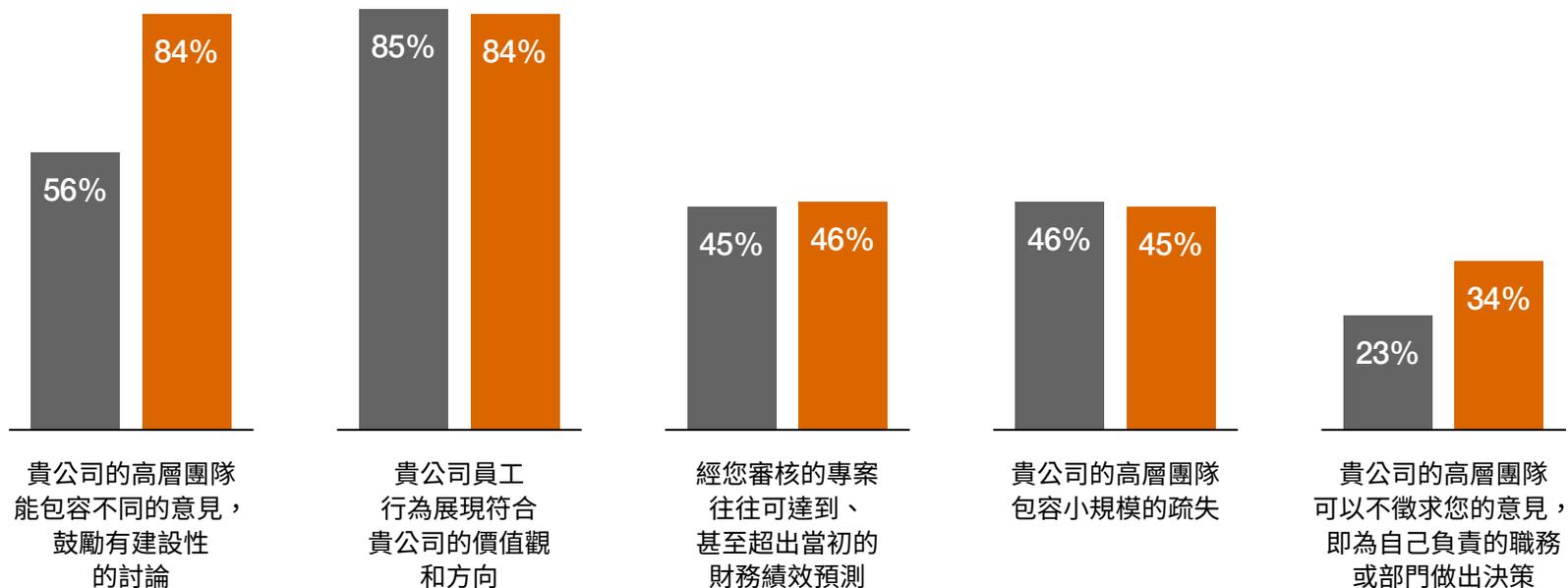
■ 全球整體 ■ 臺灣整體

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

## 臺灣及全球企業之員工行為，均能彰顯公司價值觀， 臺灣企業高層團隊包容不同意見、鼓勵建設性討論更為普遍

Q 以下每個敘述在貴公司發生的頻率為何？(經常 + 頻繁)



■ 全球整體 ■ 臺灣整體

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

企業能否永續，無論應對短期外部環境的威脅或是為轉型鋪路，「創新」可為企業找出新的利基與商機。不僅是 Moxa，在 2023 臺灣企業領袖調查深度訪談中，企業領袖均表示非常鼓勵新想法的提出，臺灣企業領袖們較包容不同意見，或甚至將「創新」奉為核心價值。

醫藥開發需要經常面對未知，並建立新的知識領域，從研發出身，並帶領團隊開發新藥的旭富製藥科技董事長翁維駿提到，「開發過程就是不停試誤，持續尋找最恰當的方法，所以錯誤是可以容忍的。」發掘問題，經過多次討論得到共識之後，就下定決心執行，這是為了接近目標而重複回饋的過程—迭代 (iteration)，是我們創新必經之路。」

新冠肺炎自 2019 年爆發以來，對旅遊業造成相當大的衝擊。KKday 創辦人暨執行長陳明明就說到，「當時對旅遊業來說，是一個大危機，我們常說：『危機就是轉機』，此時組織會較願意改變，無論是進行組織或業務調整，都是很好的契機。」於是當時 KKday 啟動「小微組織」的組織改造，並且鼓勵創新，設法突破並且要「敢想」，在疫情期間轉為發展國內旅遊市場，發掘市場潛能。

「創新」是 KKday 六大價值觀之一，不過，如何評估創新的可行性？陳明明認為關鍵是企業對風險的承受能力，也就是設法將風險極小化、報酬極大化，並且將風險控制在可控範圍。陳明明補充說明：「如果風險大到企業難以承受，就要深思熟慮；如果風險不大，投入些許資源也許能開花結果，讓公司有第二個成長曲線，又何嘗不試。」

不過，當大家見解有所不同時，如何形塑大家的共識，以凝聚創新方向？州巧科技啟動內部轉型，跨足兩大新事業，凝聚共識的過程是透過平台上討論，並且於內部養成教練文化，提供正面建議以形成包容氛圍，州巧科技董事長李樹喬說：「我們透過平台進行集體決策，雖然討論過程中一定會有不同意見，不過這些意見並非批評，多是誠心建議。當大家意見差異很大，需要我拍板決定時，我也會說明我的思考邏輯，因此大家可以瞭解我決策的原因。」

企業持續獲利的能力，除了透過發展自身產品與服務的有機成長之外，向外透過併購，更是

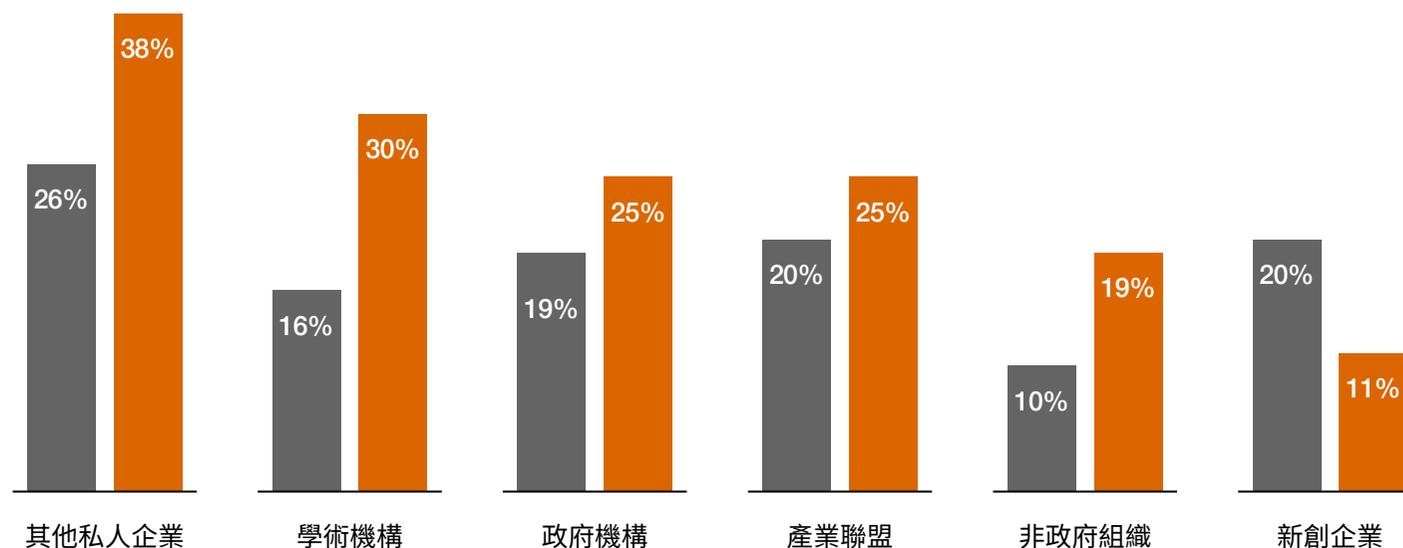
快速站穩產業關鍵地位的有效方式。併購如何成功，無論是精準抓住商機或是組織整合，九年內做了六次併購的保瑞藥業董事長盛保熙分享他的答案：「如何找到對的人、組成強有力且互補的團隊是決定公司能否持續成長的重要關鍵之一。目前我的時間有五成在找人，規劃職銜、徵才條件，補現在的職缺，也補未來的職缺。」可見透過併購強化競爭力或切進新的領域，關鍵就在於「人」。

盛保熙進一步說明：「現在發生的事，是我兩三年前想到的，未來五年如何，必須要現在開始布局，必須要選對的人，才能花同樣時間做倍數的事情。因此，必須建構尋找人才的流程，讓人才對保瑞有興趣、說服他們加入，給他們發揮空間並結合公司目標與文化。」

在集團快速成長中，經營團隊也隨著企業規模一起提升自己，盛保熙也補充道：「我會跟他們說明未來的需要，五年後我需要何種人才、要做的事情，團隊與公司規模一起成長。對我自己也是如此，每一個人都要挑戰自己，到達五年後所需的位置。」

## 臺灣及全球 CEOs 主要與私人企業合作創造新價值，學術機構亦是臺灣企業合作夥伴；全球業主較偏好產業聯盟或新創企業合作

Q 為了創造新的價值，貴公司與以下團體的合作程度為何？(經常合作 + 持續合作)



■ 全球整體 ■ 臺灣整體

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球整體 = 4,410; 臺灣整體 = 216

## 建構合作生態系

邁向永續的企業，路上很難自己獨行，無論是與政府部門、產業聯盟、學研機構、新創事業合作，或甚至與同業對手的競合，都可能是企業前行的助力，更進一步把餅作大者，將夥伴關係形成欣欣向榮的產業生態系。在 PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查中，試圖瞭解在當今挑戰下，企業領導者如何建立外部夥伴關係，以及建立夥伴關係的對象。

### 與企業夥伴共同創造商業價值

從企業創造新價值的面向來看，臺灣與全球企業領導者都偏向與其他私人企業合作，且臺灣企業較為積極，有將近四成 (38%) 受訪者與企業夥伴合作。全球企業領袖還各有二成選擇與產業聯盟、新創企業合作。相對的，臺灣企業領袖經常與新創企業合作的情形較少，僅約一成 (11%)，不過，與學術機構、政府機構、產業聯盟經常或持續合作的情形相當常見，占比至少 25% 以上。

### 多方合作因應氣候變遷

因應氣候變遷，合作已成為趨勢之一。有二成臺灣企業領袖選擇與其他企業夥伴合作，以應對氣候變遷。臺灣企業的客户不少是國際大廠，已對其供應商減碳成果有所要求，<sup>15</sup> 因此企業必須建立其減碳生態鏈，讓減碳承諾可落地實踐。

以明泰科技為例，身為佳世達集團大艦隊一份子，可共享集團資源與力量推動減碳，明泰科技董事長黃文芳提到，具體作法是推行持續改善計畫 (CIP)，員工藉由執行計畫落實減碳，集團提供系列訓練課程，計畫執行成果由各子公司進行評比，勝出的專案再參加集團層級競賽。

當初從風力葉片材料製造商，轉變為風場開發商的上緯國際投控，為了進行臺灣首宗風場開發案，就是與外部相關者建立動態發展關係。

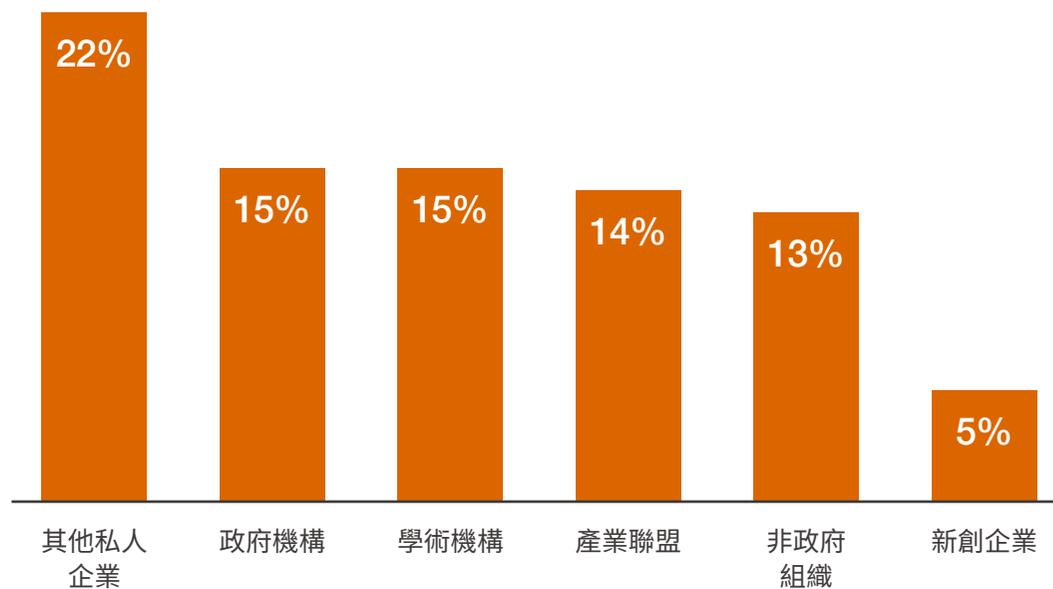
上緯國際投控董事長蔡朝陽提及：「現在大家都知道臺灣能做離岸風電，有法規、有港口、有基礎設施，包括颱風緊急應變措施、耐震研究、海岸生態保護，與當地社區、漁業共存共榮，都是我用心用錢去換來的。現在的海岸管理法，勞基法有離岸風電能適用的規定，也是我們去推動，每天可說是忙得焦頭爛額。」

消費者對減碳產品的要求，是企業提供減碳產品與服務的一股重要拉力。KKday 為自行尋找體驗旅程的旅客提供服務，KKday 創辦人暨執行長陳明明提到，也能透過各種體驗加深消費者減碳意識，他舉例：「我們希望持續與供應商合作推出多種生態之旅，並在平台上給予較佳的曝光位置，讓消費者更容易選擇這些行程。我希望透過消費者體驗生態旅遊，能更加重視環境保護，更加關注氣候變遷，當終端消費者具有永續意識，將促使企業生產低碳或零碳產品，減碳更容易水到渠成。」

15. 邁向全球永續標準一致性 強化企業 ESG 績效揭露，PwC Taiwan。

## 臺灣 CEOs 主要與私人企業合作應對氣候變遷

Q 為了應對氣候變遷，貴公司與以下團體的合作程度為何？(經常合作 + 持續合作)



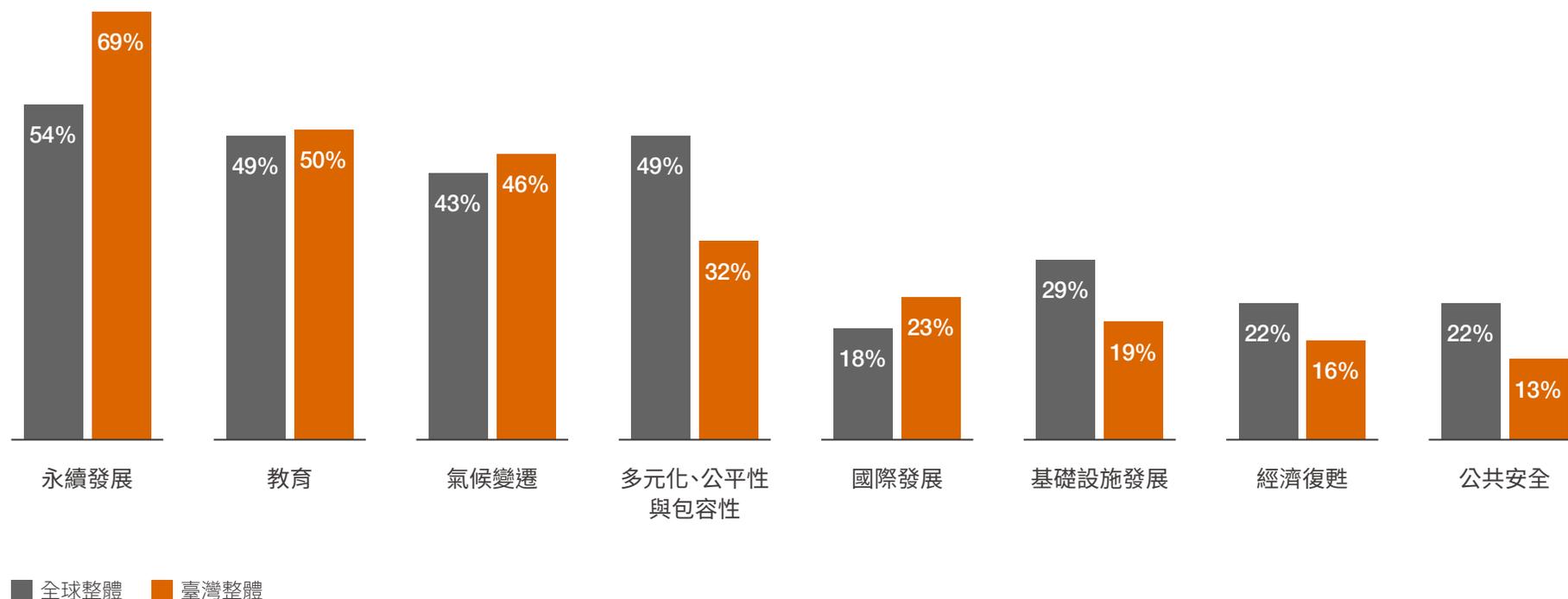
Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 CEOs=216



## 臺灣及全球 CEOs 皆於永續發展領域與非商業組織合作，其次為教育議題；全球 CEOs 亦於多元化、公平性及包容性與相關組織合作

Q 為解決社會問題，貴公司在以下哪些領域與非商業實體（政府、非政府組織或學術機構）合作？(經常合作 + 持續合作)



Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 全球針對「非政府組織」、「政府機構」、「學術機構」表示「偶爾合作」、「有進行合作」、「經常合作」、「持續有合作」的受訪者 = 3,574；  
臺灣針對「非政府組織」、「政府機構」、「學術機構」表示「偶爾合作」、「有進行合作」、「經常合作」、「持續有合作」的受訪者 = 205



## 解決社會議題的合作對象

除了創造未來商業價值、應對氣候變遷風險，企業領導者還面臨更多樣、更複雜的挑戰，使得企業需要跨出組織疆界，向外拓展合作範圍。為了瞭解企業與非商業實體建立夥伴關係，試圖解決何種社會議題，2023 臺灣企業領袖調查詢問企業領袖與政府或非政府組織，或學術機構合作的面向。

將近七成 (69%) 臺灣企業領袖表示，為解決永續發展議題，會與非商業組織合作，半數臺灣企業領袖表示於教育議題合作，46% 受訪領袖表示會於氣候變遷議題合作。而對照全球受訪企業領袖回覆結果，永續發展、教育等兩大面向也是合作的熱區，還有多元化、公平性與包容性議題也會與非商業組織合作。

在 2023 臺灣企業領袖調查深度訪談中，美律實業倡議「微聽損」即是一個好例子。美律實業總裁黃朝豐提及，美律最懂的就是「聲音」，每年生產 2,300 萬個耳機，深知正確使用耳機才能保護聽力健康。然而近年來聽力受損的人口漸增，且趨向年輕化，主因就是不當使用耳機，或是長時間暴露在高音量環境，於是美律

與兩所大學合製教案，提供給國小與國中教師課堂使用。

美律實業也與學校進行產學合作，美律實業總裁黃朝豐說明原因：「為臺灣培養更多電聲人才，目前臺灣培養電聲人才的學校並不多，因此我們需要自己培養。」所以美律與大學共同舉辦耳機試作營、提供研究所補助獎學金，還有向跨系所碩博士研究生公開徵件的電聲論文獎，亦是為了培養臺灣電聲研究沃土而舉辦。無論微聽損倡議、產學合作，均與企業本業有關，黃朝豐提及美律發展永續的構想：「過去我們做企業社會責任時，重點在『社會』，可是 ESG (環境、社會、治理) 更完整，所以我們會從整個組織架構推動 ESG。」

企業與外部組織合作，為了達到更加長遠目標而鋪路之外，也拓展組織文化多元能量，代表著企業具有能耐處理合作與生態系統的建設。而合作的進行，是將承諾化為結果的過程，合作夥伴之間需要經過人才、技術、流程磨合與溝通，並且互惠與信任缺一不可，才能收獲成果。

PwC Taiwan 專家觀點

# 數位轉型 A.S.A.P.



盧志浩

資誠聯合會計師事務所  
管理顧問服務營運長  
暨資誠創新諮詢公司董事長



在《第 26 屆全球企業領袖調查》及《2023 臺灣企業領袖調查》中，最令人感到特別的數字，在於超過六成的臺灣企業領袖認為，必須在六年內完成轉型，其中接近四成認為必須在三年內轉型，顯示臺灣企業領袖認為未來挑戰會更加激烈，透過轉型才能脫胎換骨，重新找到獲利的新方向。

審視臺灣企業領袖對於未來的擔心，可用內外夾擊來形容，內部面對人力、人才與新技能的嚴重短缺，外部面對營運環境因為市場、政治與科技的巨大改變，處於如此巨大營運挑戰，許多企業領袖認為數位轉型可能是唯一解方，根據 PwC Taiwan 2022 年《臺灣中小企業數位轉型現況及需求調查報告》也顯示，超過九成的中小企業已投入數位轉型，但也因為學習成本與多處於試錯 (Trial and Error) 階段，沒有顯著的成果與改善。數位轉型應如何進行，才能建立更好的競爭力與成效？資誠提醒企業領袖關注下列四個重點：

### 1. 人工智慧 AI

經過近年的嘗試與突破，AI 於企業應用也逐漸清晰。對於企業累積的龐大資料，在許多應用系統中，AI 將被視為重要元素，如同一道美味的牛肉麵，有了 AI 像是提供了切碎的酸菜一般，可以讓風味更佳吸引人，例如在商業智慧系統的績效分析功能中，透過外部資料與 AI 機器學習，提供智慧的預測模型與預測結果，可提供決策者更好的決策支援。

### 2. 軟體即服務 Software as a service, SaaS

雲端運算的能力，帶給企業引入資訊系統時，有更敏捷的選擇，透過各式各樣 SaaS 應用軟體，企業一方面可以快速引進需要的商業功能，另一方面也可以節省與克服初期需要投入的大量資源與成本。導入 SaaS 數位工具十分簡單，申請登錄並開通就可以開始使用，按照實際使用的狀況以訂閱方式付費，例如：資誠也開發一系列 SaaS 數位產品，從財務分析、法律文件管理、人才儀表板到碳足跡計算，提供企業普惠的數位服務。

### 3. 採用新的數位思維 Adoption

許多企業導入新的數位工具後，未改變既有做事方法和流程，以自動化提高效率有局部效益。惟要提升整體效益，需要重新設計與思考新的數位流程，例如：製造業引進機械手臂進行全自動化生產，卻無法提升整體產出，很可能是未考慮整體生產節拍的搭配，局部生產自動化反而造成整體效率下滑，同時，生產步驟與供料方式也必須重新設計，需要更精細的生產排程控制系統。

### 4. 以人為本 People centric

數位科技的運用，最終仍然必須為企業員工接受，同時，透過數位人才運用新的科技工具進行各種創新，才能讓數位轉型持續發生在企業內。因此，除了投資數位工具，企業也必須投資於培養員工的數位技能，並營造能孕育數位創新的環境。例如：中部金屬製造業除了持續引進數位工具改善競爭力之外，更將數位改善成果內化為企業內部分享與創新機制的一環，並建立獎勵制度鼓勵員工持續投入，雖然是中小企業，卻引進了許多世界級的數位解決方案，持續保持隱形冠軍的優勢。

數位轉型正如火如荼地在每個行業進行著，根據 PwC 2022 年《數位工廠轉型調查》，許多製造業的數位轉型重心，已從效率專注移往製造彈性與韌性，同樣在《臺灣中小企業數位轉型現況及需求調查報告》中，也顯示非製造業透過數位引導商業模式改變，通常帶來更好效益。企業領袖必須優先以價值導向思考數位轉型的投資，希望數位轉型 ASAP—人工智慧 (AI)、軟體即服務 (SaaS)、採用新的數位思維 (Adoption)、以人為本 (People centric)，為企業領袖在數位轉型旅程擴展思維角度，重新審視思考數位轉型的方向與做法。

PwC Taiwan 專家觀點

# 鑄造人才 提升組織韌性



桂竹安

資誠企業管理顧問公司  
董事





臺灣人口負成長早已不是新聞，本次調查亦反映 62% 的 CEOs 對於整體勞動力下降感到擔憂。為因應勞動力不足議題，許多企業的第一反應即是提高公司對招募的投入。然而在貧瘠的外部人才市場內投入更多資源並非最佳解，很有可能事倍功半。儘管已有許多 CEOs 的思維已經到位 — 「從外面挖不到，那就從裡面自己養」，做法卻不一定有效 — 培訓一堂接著一堂開卻仍不見起色。訓練藍圖看似治百病的藥單，完成後真正能擔重任的人才仍付之闕如。在這個 VUCA (Volatility 易變性、Uncertainty 不確定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 模糊性) 時代，企業的人才發展策略常顯似有若無，或根本跟不上環境變化的速度，投入的資源亦常不見回報。CEOs 究竟該如何為人才發展做好萬全準備？

### 面對人才發展，我們該做什麼？

「創造與時俱進的人才發展策略」將是組織能夠建立強健體質、克服挑戰的致勝關鍵。2022 年的 PwC 希望與恐懼調查報告顯示，「在工作中真正做自己」為全球與臺灣員工考慮換工作的三大因素之一；藉由工作上的培訓與發展來實現自我抱負亦已成為工作者評估一份工作時

的重要考量。因此，企業需要運用 10:20:70 的人才發展策略，規劃一套兼顧知識技能傳授、教練指導回饋，以及實務中歷練學習之「量身訂做」發展藍圖，幫助員工提高其市場價值與自我實現。雖目前已有 77% 的臺灣 CEOs 投入資源提升員工在重要領域的技能，期望員工能有所成長，然而值得注意的是，企業需要同時滿足員工長短期學習需求，並結合企業願景才能為組織鑄造「志同道合」的人才，抵抗越發嚴重的人才荒。這不但關乎短期的即戰力需求，更是組織面對未來長遠挑戰的籌碼。

### 培養人才為建構組織韌性的基礎

根據哈佛商業評論的相關介紹，我們可以將組織的韌性定義為「公司在變動的情勢中，吸收和承受壓力、恢復關鍵功能與成長茁壯的能力。」<sup>16</sup>，簡言之，即為調適力、耐挫力與應變力之總和。高度韌性的企業面臨無法預測的危機與挑戰時，組織能展現高度的動態平衡，不但能迅速切換運作模式，更重要的是在被擊倒的短時間內亦能迅速復原，甚至化挫折挑戰為成長茁壯的養分。若依 PwC Global 組織轉型變革所應考量之五維度來看，擁有高度組織韌性的企業所彰顯的特質為：

16. 哈佛商業評論：2020 年 9 月號 - 打造疫後企業韌性指南

## 1 在策略面

能根據趨勢轉變而調整短期策略，同時不影響長期願景與價值實現

---

## 2 在組織面

工作職掌劃分能有效支持公司運作，又能因應變化迅速動態調整

---

## 3 在流程面

其整合與靈活度能夠滿足組織內外部客戶的即時需求與變化

---

## 4 在人才面

具有跳脫框架思考、接納新事物與文化的能力，同時具備強韌的耐挫力支持變革行動

---

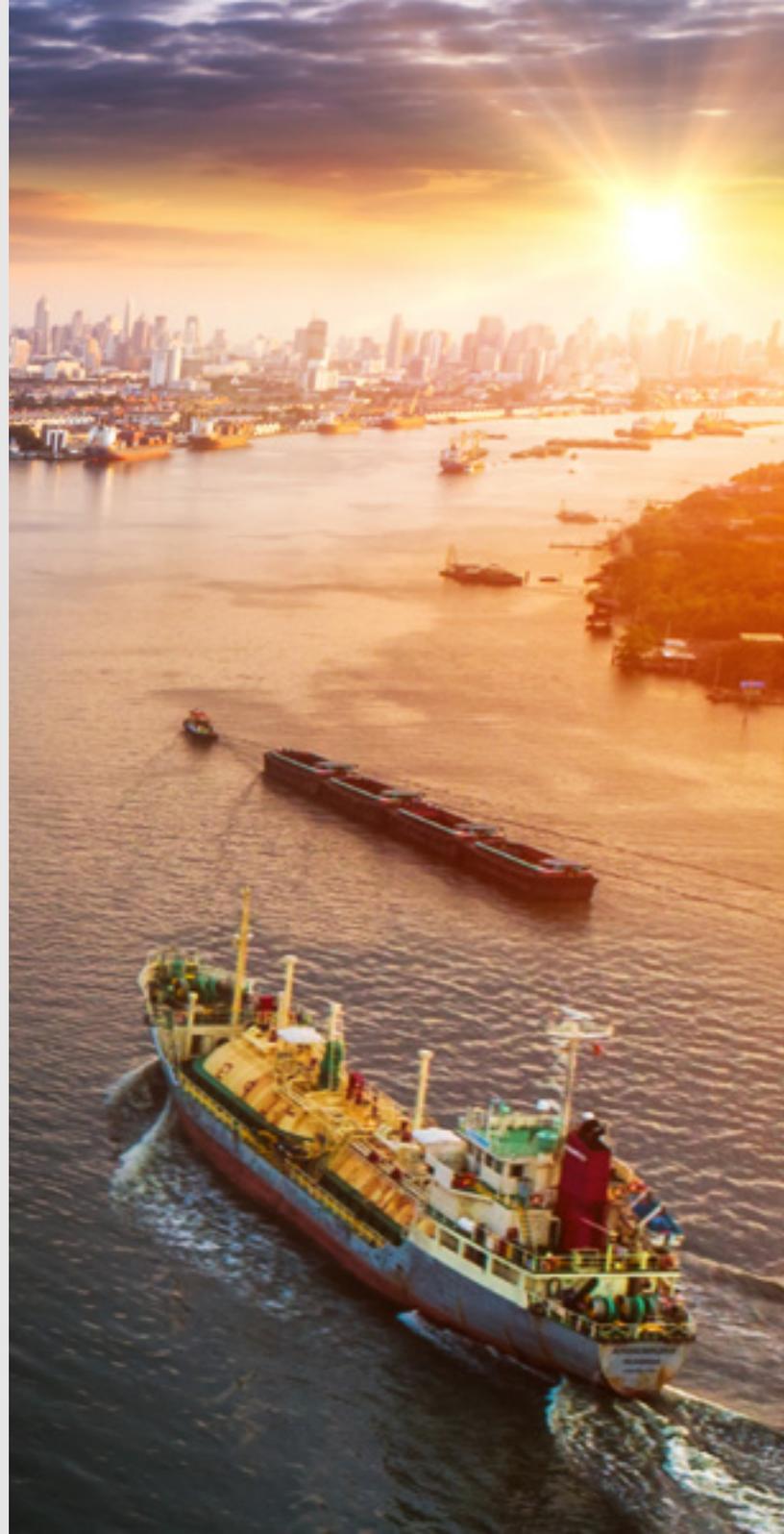
## 5 在科技面

具有適切的資訊系統與設備架構支持企業運作，同時保有對新數位科技與工具運用之熟稔度、敏銳度及實務運用能力與經驗

由上可知，組織韌性仰賴的仍是員工的韌性。為能實現上述五構面所展現的「境界」，根本還是在企業是否擁有足夠的、具備必要知識技能與韌性之員工質量。同時，員工是否對組織有深度的認同，以至於面對挑戰時，在決策上與行動上能與組織價值站在同一陣線，展現高度耐挫與回應變革的敏捷力至關重要。

### 從企業本質出發，找到最適解

勞動力的下降與 VUCA 時代的來臨，對企業無疑是個挑戰，但同時也是顆試金石，考驗著企業對自我本質與未來想望的透徹掌握 — 是否對組織內的人員樣貌清楚瞭解？是否能掌握當前的局勢變化與勞動力現況？是否有清楚的對顧客與員工之價值主張？員工的多元思考能力是否能跟上領袖們的變革思維與步調？唯有企業對自身的價值主張有清晰的論述和溝通，才能找到關鍵挑戰並將之逐一擊破，在逆境中越挫越勇。



# 結語

企業領袖，如同船長，手握船舵除了面對海上大浪，還有深層水流和難以預料的漩渦，引領企業持續「轉型」以應對當前威脅，更為未來挑戰預作準備。《2023 臺灣企業領袖調查：以變應變 逆轉而上》盤點企業領袖所面臨的短期威脅，包括總體經濟的不穩定、地緣政治衝突與通貨膨脹；未來挑戰，則在於供應鏈中斷的可能，及勞動力或人才短缺。領導者帶領企業進行對應行動，是企業能否長保競爭力的關鍵。

## 打造企業韌性體質

PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查發現，無論是增加產品或服務多樣性或價值、拓展新商機與市場，均需要從基礎著手—投資於自動化的流程與系統，以數位化及數據化提供持續轉型動能，傾力於吸引人才並培養員工具備必要技能。除了投資之外，還需要營造使軟硬實力均能發揮的組織文化，打造因應未來挑戰的企業體質。

## 透過合作追求永續

站在股東角度來看，《2022 全球投資人調查報告》<sup>17</sup> 發現，投資人將企業是否有能力永續發展視為首重事項。於是，企業不僅是追求財務表現、股東利益最大化，需要兼顧利害關係人一維繫客戶滿意與忠誠、激勵員工、應對氣候變遷與環境影響，以及社會期待，設法與外部組織合作，從環境、社會、治理三大方面追求企業永續，突破當前景氣衰退情勢。

## 建立信任與透明文化

邁向永續的路上，與企業內部外部攜手合作才能走得更遠，而其中關鍵是「信任」。無論是對投資人揭露有助於形成投資決策的資訊、對客戶即時溝通與回饋，縮短雙方資訊落差，或對內將信任融入日常思維與管理，均能發揮乘數效應，在面臨瞬息萬變營運挑戰時，將有來自利害關係人的支持而得以倚靠<sup>18</sup>。企業經營者引領經營團隊，推動組織成員落實，就如同上緯國際投控董事長蔡朝陽提及：「我們還真正將董事會的運作，深植到日常經營管理層面。我們知道，要成為一個國際性的公司，這是基本功。」也如同偉詮電子董事長林錫銘於訪談時提及：「我認為企業經營者的層次，一言一行洞見觀瞻，才是正面且影響大的社會責任。」

17. 2022 全球投資人調查報告，PwC。

18. PwC 美國企業領袖脈動調查：營運風險管理，PwC。

# 調查方法

## 第 26 屆全球企業領袖調查

PwC Global 於 2022 年 10 月至 11 月進行第 26 屆全球企業領袖調查 (PwC's 26th Global CEO Survey)，總計獲得全球 105 個地區、4,410 份有效回覆樣本。公開發行公司占回覆樣本總數之 31%；前一會計年度營收小於 1 億美元占 38%，年營收 1 億美元未達 10 億美元占 33%。

部分圖表百分比加總未達百分之百，為四捨五入結果，且多選擇訪題回覆若為「以上皆非」、「不知道」則不顯示於圖表。

## 2023 臺灣企業領袖調查

PwC Taiwan 連續第 12 年依據 PwC Global 規範與調查方法，進行量化調查與質性訪談。

- 量化調查係委託台灣尼爾森愛科股份有限公司，於 2022 年 10 月至 12 月以電話訪問及網路問卷進行調查，總計獲得 216 份有效回覆樣本，97% 為公開發行以上公司；前一年會計年度營收為 1 億美元未達 10 億美元之回覆者居多，占回覆樣本數之 43%，其次為年營收 1 億元以下，占回覆樣本數之 28%。
- 回覆量化調查問卷之企業領袖涵蓋臺灣六大產業：科技、媒體與電信業、工業製造與汽車產業、消費民生產業、健康產業、金融服務業、能源及公共資源產業，各產業回覆樣本分別為 45%、19%、13%、9%、8%、6%，與臺灣整體產業結構相近。
- 量化調查對象為臺灣企業的董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者可指定由該企業高階主管回覆量化問卷，再經企業董事長、總經理或執行長確認。
- 質性訪談由 PwC Taiwan 合夥人組成產業議題與調查訪談團隊進行，邀請臺灣企業領袖接受面對面深度訪談。訪談期間自 2022 年 11 月中旬至 2022 年 12 月下旬，共計訪談九家企業。



## 謹致謝忱

感謝9位企業領袖參與2023臺灣企業領袖調查深度訪談，分享寶貴觀點與經驗。  
(依受訪者姓名筆劃順序排列)



李樹裔

州巧科技股份有限公司董事長



林信琪

Moxa 四零四科技股份有限公司共同執行長



林錫銘

偉詮電子股份有限公司董事長



翁維駿

旭富製藥科技股份有限公司董事長



陳明明

KKday 創辦人暨執行長



盛保熙

保瑞藥業股份有限  
公司董事長



黃文芳

明泰科技股份有限  
公司董事長



黃朝豐

美律實業股份有限  
公司總裁



蔡朝陽

上緯國際投資控股  
股份有限公司董事長

感謝以下企業參與 2023 臺灣企業領袖調查之問卷調查並貢獻卓見  
(依產業別及公司名稱筆劃排序)

### 科技、媒體與電信業

力致科技股份有限公司

力智電子股份有限公司

三聯科技股份有限公司

大同世界科技股份有限公司

大聯大投資控股股份有限公司

中華電信股份有限公司

元山科技工業股份有限公司

友訊科技股份有限公司

台林電通股份有限公司

台耀科技股份有限公司

台灣精星科技股份有限公司

四零四科技股份有限公司

尼得科超眾科技股份有限公司

正基科技股份有限公司

永崴投資控股股份有限公司

立隆電子工業股份有限公司

立萬利創新股份有限公司

全台晶像股份有限公司

有成精密股份有限公司

艾訊股份有限公司

西北臺慶科技股份有限公司

西柏科技股份有限公司

志豐電子股份有限公司

迅杰科技股份有限公司

亞弘電科技股份有限公司

京元電子股份有限公司

佰鴻工業股份有限公司

佳必琪國際股份有限公司

佳凌科技股份有限公司

宜鼎國際股份有限公司

尚茂電子材料股份有限公司

承啟科技股份有限公司

昇陽國際半導體股份有限公司

明泰科技股份有限公司

松翰科技股份有限公司

金像電子股份有限公司

信邦電子股份有限公司

南亞科技股份有限公司

威強電工業電腦股份有限公司

建暉精密科技股份有限公司

研華股份有限公司

科風股份有限公司

科嶠工業股份有限公司

美律實業股份有限公司

茂林光電科技開曼股份有限公司

重鵬生技股份有限公司

凌陽科技股份有限公司

凌群電腦股份有限公司

晉倫科技股份有限公司

泰山電子股份有限公司

神達投資控股股份有限公司

訊連科技股份有限公司

偉詮電子股份有限公司

偉聯科技股份有限公司

健和興端子股份有限公司

動力科技股份有限公司

康舒科技股份有限公司

連展投資控股股份有限公司

凱崑電子股份有限公司

創控科技股份有限公司

創意電子股份有限公司

富致科技股份有限公司

富爾特科技股份有限公司

普誠科技股份有限公司

晶達光電股份有限公司

智冠科技股份有限公司

智晶光電股份有限公司

智慧光科技股份有限公司

華泰電子股份有限公司

華晶科技股份有限公司

華新科技股份有限公司

隆銘綠能科技工程股份有限公司

圓展科技股份有限公司

瑞利軍工股份有限公司

群光電能科技股份有限公司

萬潤科技股份有限公司

資通電腦股份有限公司

達方電子股份有限公司

達航科技股份有限公司

達輝光電股份有限公司

嘉晶電子股份有限公司

嘉澤端子工業股份有限公司

精英電腦股份有限公司

德宏工業股份有限公司

磐儀科技股份有限公司

震旦行股份有限公司

撼訊科技股份有限公司

樺晟電子股份有限公司

澤米科技股份有限公司

穎崑科技股份有限公司

興能高科技股份有限公司

聯詠科技股份有限公司

聯寶電子股份有限公司

雙鴻科技股份有限公司

寶德科技股份有限公司

競國實業股份有限公司

**工業製造與汽車產業**

力山工業股份有限公司

力達控股有限公司

三五橡膠廠股份有限公司

三芳化學工業股份有限公司

三發地產股份有限公司(原:金革)

三陽工業股份有限公司

久尹股份有限公司

久陽精密股份有限公司

大同股份有限公司

中鼎工程股份有限公司

世德工業股份有限公司

台灣塑膠工業股份有限公司

有益鋼鐵股份有限公司

志聯工業股份有限公司	富強鑫精密工業股份有限公司	總太地產開發股份有限公司	寒舍餐旅管理顧問股份有限公司
車王電子股份有限公司	華夏玻璃股份有限公司	豐興鋼鐵股份有限公司	漢來美食股份有限公司
東台精機股份有限公司	貿聯國際股份有限公司	寶一科技股份有限公司	台灣大車隊股份有限公司
東和鋼鐵企業股份有限公司	新美齊股份有限公司	耀億工業股份有限公司	裕民航運股份有限公司
欣巴巴事業股份有限公司	勤美股份有限公司		南六企業股份有限公司
威致鋼鐵工業股份有限公司	新麥企業股份有限公司	<b>消費民生產業</b>	南緯實業股份有限公司
建大工業股份有限公司	瑞築建設股份有限公司	台灣高速鐵路股份有限公司	金麗集團控股有限公司
茂順密封元件科技股份有限公司	聚亨企業股份有限公司	文擘科技股份有限公司	光菱電子股份有限公司
時碩工業股份有限公司	遠雄建設事業股份有限公司	陽明海運股份有限公司	三顧股份有限公司
高興昌鋼鐵股份有限公司	劍麟股份有限公司	光隆實業股份有限公司	大成長城企業股份有限公司
國喬石油化學股份有限公司	廣隆光電科技股份有限公司	聚隆纖維股份有限公司	擎亞電子股份有限公司
國碳科技股份有限公司	潤弘精密工程事業股份有限公司	順發電腦股份有限公司	黑松股份有限公司
國際中橡投資控股股份有限公司	潤泰精密材料股份有限公司	弘裕企業股份有限公司	中華紙漿股份有限公司
堃霖冷凍機械股份有限公司	鋁泰工業股份有限公司	關中股份有限公司	特力股份有限公司
第一化成控股(開曼)股份有限公司	擎邦國際科技工程股份有限公司	台驊國際投資控股股份有限公司	康那香企業股份有限公司

臺鹽實業股份有限公司

臺南紡織股份有限公司

### 健康醫療產業

大樹醫藥股份有限公司

五鼎生物技術股份有限公司

台灣東洋藥品工業股份有限公司

生泰合成工業股份有限公司

立康生醫事業股份有限公司

安美得生醫股份有限公司

旭富製藥科技股份有限公司

聿新生物科技股份有限公司

杏一醫療用品股份有限公司

金萬林企業股份有限公司

泰宗生物科技股份有限公司

訊映光電股份有限公司

國光生物科技股份有限公司

基亞生物科技股份有限公司

盛弘醫藥股份有限公司

進階生物科技股份有限公司

葡萄王生技股份有限公司

德英生物科技股份有限公司

藥華醫藥股份有限公司

### 金融服務產業

三商美邦人壽保險股份有限公司

中國信託金融控股股份有限公司

元大期貨股份有限公司

元富證券股份有限公司

公勝保險經紀人股份有限公司

永豐商業銀行股份有限公司

玉山金融控股股份有限公司

國泰人壽保險股份有限公司

國票金融控股股份有限公司

華南金融控股股份有限公司

新光金融控股股份有限公司

臺銀人壽保險股份有限公司

臺灣中小企業銀行股份有限公司

臺灣金融控股股份有限公司

臺灣產物保險股份有限公司

聯邦商業銀行股份有限公司

### 能源與公共資源產業

三晃股份有限公司

上緯國際投資控股股份有限公司

大園汽電共生股份有限公司

中鋼碳素化學股份有限公司

日勝化工股份有限公司

台塑石化股份有限公司

東聯化學股份有限公司

欣泰石油氣股份有限公司

南寶樹脂化學工廠股份有限公司

美琪瑪國際股份有限公司

基士德科技股份有限公司

華新麗華股份有限公司

匯僑股份有限公司

德淵企業股份有限公司

興農股份有限公司



# 2023 臺灣企業領袖調查團隊

## 調查計畫主持人

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

## 調查計畫指導團隊

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所副所長暨家族及企業永續辦公室主持會計師

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所國際事務長暨金融產業服務營運長

林一帆 資誠聯合會計師事務所幕僚長暨家族及企業永續辦公室協同主持會計師

段士良 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

曾博昇 資誠聯合會計師事務所數位長暨全球稅務服務主持會計師

徐聖忠 資誠聯合會計師事務所審計服務營運長

許祺昌 資誠聯合會計師事務所稅務法律服務營運長

劉博文 普華國際財務顧問公司董事長暨普華國際不動產公司董事長

盧志浩 資誠聯合會計師事務所管理顧問服務營運長暨資誠創新諮詢公司董事長

林瓊瀛 資誠聯合會計師事務所人資長暨資誠企業管理顧問公司執行董事

郭柏如 資誠聯合會計師事務所執業會計師

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

林永智 資誠聯合會計師事務所執業會計師

## 產業議題與深度訪談團隊 (依姓名筆劃排序)

王玉娟 資誠聯合會計師事務所執業會計師

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所國際事務長暨金融產業服務營運長

周容羽 普華國際財務顧問股份有限公司執行董事

林玉寬 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐丞毅 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐聖忠 資誠聯合會計師事務所審計服務營運長

徐潔如 資誠聯合會計師事務所執業會計師

翁麗俐 普華國際財務顧問公司執行董事

游淑芬 資誠聯合會計師事務所執業會計師

廖烈龍 資誠聯合會計師事務所執業會計師

廖福銘 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉國佑 普華國際財務顧問公司執行董事

盧志浩 資誠聯合會計師事務所管理顧問服務營運長  
暨資誠創新諮詢公司董事長

### 企劃與編輯

程芝萱 品牌暨溝通部副總經理

莊蕎安 品牌暨溝通部經理

王彤勻 品牌暨溝通部資深專員

童嘉美 品牌暨溝通部資深專員

### 視覺設計

魏怡娟 品牌暨溝通部經理

王千蕙 品牌暨溝通部經理

陳柏宏 品牌暨溝通部副理

蔡秉蓉 品牌暨溝通部資深專員

張家毓 品牌暨溝通部資深專員

### 媒體與社群溝通

楊証凱 品牌暨溝通部協理

周厚君 品牌暨溝通部資深專員

林郁臻 品牌暨溝通部資深專員

牟郁庭 品牌暨溝通部專員

[www.pwc.tw/ceosurvey](http://www.pwc.tw/ceosurvey)

© 2023 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

