

# 東方領袖雜誌

leaders of the east

焦點專欄

AI 泡沫疑慮帶來的股價修正  
2026 年的基本面、技術面修整

全球趨勢

亞洲創新籌資平臺推動計畫  
多元商品共築亞洲資產管理中心新願景

產業脈動

從技術輸出到應用驅動：  
國科會打造臺灣新創生態新格局

# 從技術到資本

## 台灣布局創新版圖



2026 NO21

No.21

2026.1

# 目錄 Contents

台灣上市櫃公司協會 10 周年活動

## 榮耀拾光 永續齊行

台灣企業永續驅動力論壇

社團法人台灣上市公司協會 遠見



### 焦點專欄

- 02 AI 泡沫疑慮帶來的股價修正  
2026 年的基本面、技術面修整**  
財信傳媒集團 董事長 謝金河

### 全球趨勢

- 06 亞洲創新籌資平台推動計畫**  
金融監督管理委員會證券期貨局局長 高晶萍
- 10 台灣 ETF 市場的下一哩路  
多元商品共築亞洲資產管理中心新願景**  
臺灣證券交易所 金融商品部專員 何佳澤
- 14 AI 原生安全：資安併購案的策略分析**  
資策會 MIC 資深產業分析師 徐暉釗
- 18 台灣淨零科技的國際接軌與綠色成長**  
安永聯合會計師事務所  
氣候變遷、永續發展與 ESG 諮詢服務負責人  
暨審計服務部執業會計師 曾于哲  
副理 林宜賢

### 東方領袖

- 20 勞動部部長洪申翰：**  
挺勞工，才能支持好企業經營環境
- 22 中華職棒會長蔡其昌：**  
棒球不只熱血，更要產業化
- 24 臺大財金系兼任教授劉憶如：**  
當各國都發行穩定幣，全球陷入貨幣大戰
- 26 永續報導新趨勢論壇**  
台灣邁入永續確信元年，迎接全球合規新挑戰！

### 女力論壇

- 30 企業如何因應 AI 調整用人策略？**  
AI 掀人才變局！女性領導人擘劃企業用人新思維

### 10 周年

- 33 協會榮耀 10 周年，引領永續新典範**  
台灣企業永續驅動力論壇：榮耀拾光，永續齊行

### 產業脈動

- 36 從技術輸出到應用驅動：**  
國科會打造臺灣新創生態新格局  
國家科學及技術委員會
- 39 唐獎拍攝專題影片向博士致敬**  
「從叢林到世界 珍古德的自然使命」  
唐獎教育基金會 劉琬怡

# 東方領袖雜誌

## leaders of the east

2015 年創刊

### 台灣上市櫃公司協會

#### 理事長

周俊吉 信義房屋股份有限公司創辦人

#### 副理事長

賴杉桂 崇越科技股份有限公司集團副董事長

黃柏溥 緯創資通股份有限公司副董事長

曾銘宗 富邦金融控股股份有限公司副董事長

#### 創辦人榮譽副理事長

施明豪 前財政部關貿公司董事長

#### 常務理事（依姓氏筆劃排列）

朱復銓 樺漢科技股份有限公司董事長

井琪 遠傳電信股份有限公司總經理

韓家寅 大成集團副總裁

#### 理事（依姓氏筆劃排列）

王俊傑 海悅國際開發股份有限公司總經理

吳明富 上洋產業股份有限公司董事長

李光耀 台灣微軟股份有限公司商務事業群總經理

周朝崇 彰化銀行總經理

林啟超 香港商世邦魏理仕有限公司台灣分公司總經理

林嘉佑 台灣玻璃工業股份有限公司纖維事業部總經理

姚勝雄 勤業眾信聯合會計師事務所資深會計師

張元銘 耀華電子股份有限公司董事長

張財育 元大商業銀行股份有限公司董事長

莊永順 研揚科技股份有限公司董事長

許逸德 華城電機股份有限公司總經理

陳昭鋒 台灣產物保險股份有限公司總經理

黃亞興 時碩工業股份有限公司總裁

歐淑芳 大學光學科技股份有限公司董事長

蔡豐明 陽明海運股份有限公司董事長

賴有忠 洋基工程股份有限公司創辦人

謝禎國 台灣恩悌數據股份有限公司總經理

藍昕瑩 四維航業股份有限公司董事

#### 監事會

#### 常務監事

杜綉珍 巨大集團前董事長

#### 監事（依姓氏筆劃排列）

于紀隆 安侯建業聯合會計師事務所資深會計師

林育申 雙鴻科技股份有限公司董事長

高國倫 長興材料工業股份有限公司董事長

張尊賢 華立企業股份有限公司董事長

傅文芳 安永聯合會計師事務所所長

蔡德忠 杏一醫療用品股份有限公司總經理

#### 功能委員會

中部分會 廖紫岑 台灣數位光訊科技股份有限公司董事長

南部分會 黃清山 南六企業股份有限公司董事長

新世代青年智庫 顏志宇 合宏建設股份有限公司總經理

工業合作委員會 胡惠森 森威能源股份有限公司總經理

商業合作委員會 陳世杰 眾達國際法律事務所主持律師

金融投資委員會 劉和峯 美商富國銀行台北分行董事總經理

科技合作委員會 夏志豪 緯謙科技股份有限公司總經理

文化創意委員會 王群中 龍巖股份有限公司總經理

健康樂活委員會 吳泓瑩 名軒開發股份有限公司董事長

教育合作委員會 王育文 育達科技大學董事長

資訊服務委員會 王博修 建基股份有限公司總經理

法規調適委員會 黃帥升 萬國法律事務所資深合夥律師

會員聯誼委員會 許靜心 三商美邦人壽保險股份有限公司副董事長

媒體宣傳委員會 陳怡君 愛爾達科技股份有限公司執行長

女性領導人委員會 陳淑娟 國票金融控股股份有限公司董事

女力論壇聯合會 馬靜如 國際通商法律事務所主持律師

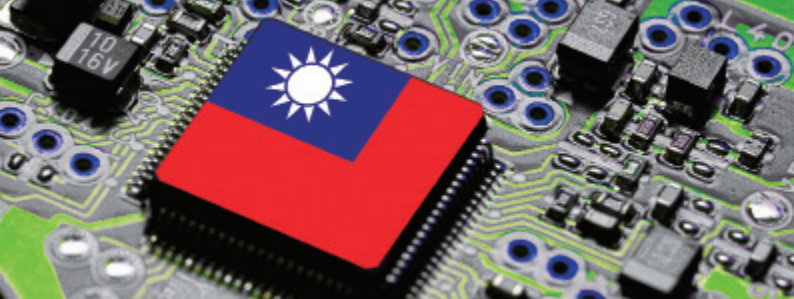
#### 台灣上市櫃公司協會聯絡資訊

通訊處

地址：台北市信義區信義路五段 5 號 4 樓 B 區 18 室

電話：02-2720-9028

傳真：02-2720-9658



## 產業控股

### 44 德鑫控股

以控股策略布局全球半導體供應鏈市場

台灣產業控股協會

## 地方政府

### 49 串聯 ACGE 與科技創新

新北市布局電競城市

新北市政府經發局

### 53 產業升級 X 城市更新

桃園以轉型、創新與航空城布局

桃園市政府

### 57 從智慧城市到永續山城

苗栗縣政府的數位轉型之路

苗栗縣政府

### 61 如何撐起臺灣下一波經濟動能

當臺中金手獎企業一起走向世界

臺中市政府

AI 泡沫疑慮帶來的股價修正

# 2026 年的 基本面、技術面修整

撰文／財信傳媒集團 董事長 謝金河 圖片提供／ Shutterstock



12 月市場最震撼的焦點是 AVGO (Broadcom) 股價重挫 46.44 美元，跌幅 11.43%。

12 月市場最震撼的焦點是 AVGO (Broadcom) 股價重挫 46.44 美元，跌幅 11.43%，股價從最高的 414.62 美元跌到 359.15 美元，市值一天蒸發 2,200 億美元，這個大跌源自 AVGO 公布業績，市場重新審視股價的合理投資價值，最大的疑慮來自 AVGO 接到 210 億美元 Anthropic 的訂單。

AVGO 公布前一季的營收 180.2 億美元，年增 28%，淨利 85.1 億美元，成長 97%，AI 晶片 41 億美

元，年增 74%，下一季會成長 1 倍到 82 億美元，會有 100% 的成長，乍看這是一張非常美好的成績單，不過股價漲多了，市場會用更嚴格的標準來檢視，過去 AVGO 的 TPU 最大客戶是 Google，AVGO 是一家「高毛利的晶片設計大師」，現在 Anthropic 自己設計晶片交由 AVGO 生產，瞬間 AVGO 變身為低利潤的系統硬體統包商，這是市場殺戮的一個源頭；另一個疑慮是股價漲多的技術面修正。

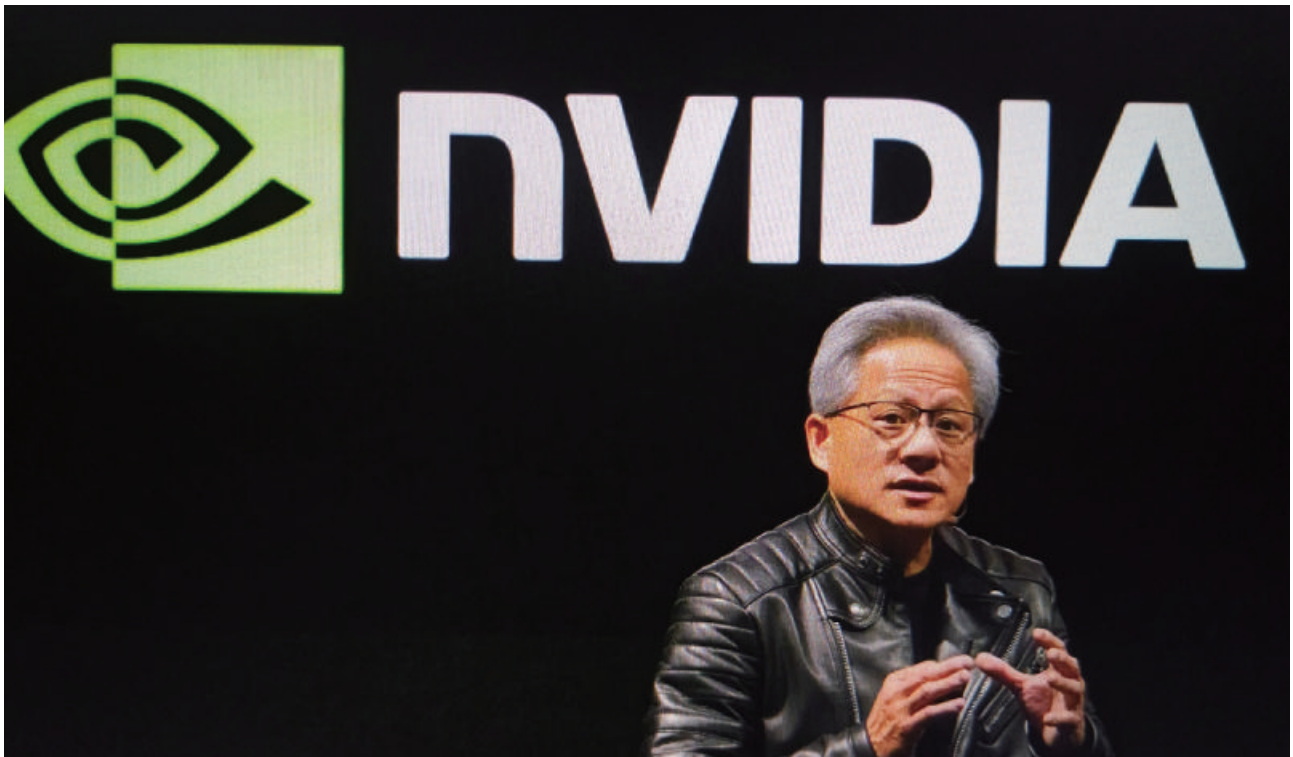
## 黃仁勳意外傷害輝達股價

AVGO 大漲到 414.63 美元，年線在 271 美元，12 日這記長黑也是在修正過熱的股價，最近 2 個月，重量級的 AI 股修正主軸在 AI 泡沫化的疑慮，基本面的落實、高技術面的修正，當然還有市場消息面的調整。最具代表性的是輝達（NVIDIA），股價在 10 月 29 日寫下 212.19 美元，市值創下 5.156 兆美元的歷史新高，也是人類歷史上最大市值紀錄，不過這個時候黃仁勳大作中國夢，他認為中國大陸是不可或缺的市場，又稱中國大陸 AI 超過美國，另一邊他又鼓勵川普開放對中國大陸 AI 晶片的管制，換得 H200 可以直接賣到中國大陸的「優惠」，但黃仁勳這些動作卻意外「傷害」了輝達的股價。

黃仁勳讓 H200 可以賣到中國大陸，但中國大陸似乎不領情，祭出人民幣 5,000 億元全力發展國家級芯片，這一段時間，中國大陸除了全力培植華為、寒武紀外，黃仁勳的手下張建中一手創立的摩爾線程（688795.

SH）在科创板掛牌，儘管業績虧損累累，股價卻一口氣跑到人民幣 900 元以上，成為寒武紀第二；另一家沐曦科技也正在 IPO，百度也準備把旗下昆侖芯分拆上市，中國大陸用資本市場的力量全力對付輝達，但黃仁勳像馬斯克的心中都有中國夢，他們認為中國大陸是一個大市場，中國大陸的 AI 正超越美國。

黃仁勳的中國大陸 AI 超越美國說，很快他就自己修正，認為美國仍領先，但已讓輝達不可一世的「估值」重新受到市場檢視。最簡單的邏輯是，如果中國大陸 AI 趕上美國，那麼今天市值會上 5 兆美元的應該是阿里巴巴或騰訊，輝達的角色可能跟阿里巴巴互換，黃仁勳可能發現這個破口，很快改口，但是輝達的股價在 11 月 29 日跌到 165.55 美元，市值剩 4.12 兆美元，一下子蒸發 1 兆美元，到目前為止，輝達股價只有 175.02 美元，除了中國大陸因素，Google 的 Gemini 3 崛起，TPU 盛世，撐起 AVGO 的強大基因，TPU 陣營大起，GPU 陣營包括



黃仁勳的中國大陸 AI 超越美國說，讓輝達不可一世的「估值」重新受到市場檢視。



AI 的泡沫疑慮最直接衝擊的是應用端的 Palantir，這家從五角大廈分拆出來具有軍工背景的衛星定位服務公司。

AMD 股價都從 267.08 跌到 194.27 美元。

## 過高本益導致股價修正

AI 的泡沫疑慮最直接衝擊的是應用端的 Palantir (PLTR)，這家從五角大廈分拆出來具有軍工背景的衛星定位服務公司，11 月 20 日大跌 9.58 美元，11 月 21 日盤中下殺到 147.56 美元，過高的本益比對股價造成巨大修正的壓力，市場認為一年淨利 40 億美元的公司，怎麼能撐起四千多億美元的市值，PLTR 股價最高到 207.18 美元，市值到 4,930.88 億美元，這次最慘跌到 147.56 美元，市值跌到 3511.92 億美元，這也是市場激烈的調整。

最慘的是甲骨文，在 9 月輝達與 OpenAI 結合的時候，OpenAI 下 3,000 億美元訂單給甲骨文，也讓甲骨文股價瞬間衝到 345.72 美元，市值到 9,853 億美元，眼看著甲骨文可能是另一家兆元企業，但隨即而來，甲骨文的獲利不如市場預期，加上債務負擔沉重，股價一起跟著 PLTR 慘跌，成為 AI 泡沫化疑慮的兩個最大受害者，

甲骨文股價最慘跌到 185.62 美元，市值剩下 5290.45 億美元。

從 GPU 到 TPU，市場都修正到了，AI 應用最後勝出的 Alphabet (Google 母公司) 漲到 328.67 美元，股價也陷入盤整，這些都是合理又正常的現象，這些不管是市場面、消息面或技術面，基本面的修正，都在為 2026 年的新賽局鋪路，台股也是如此。

2025 年很多 AI 賽道上的贏家，像是軌道的川湖 (2059) 4,400 元，南俊國際 (6584) 的 400 元，電源的台達電 (2308) 1,085 元，連接器的貿聯 KY (3665) 1,740 元，銅箔的台光電 (2383) 1,635 元，台耀 (6274) 的 447 元，金居 (8358) 的 292.5 元，交換器的智邦 (2345) 到 1,215 元，水冷液板的奇鋂 (3017) 的 1585 元，雙鴻 (3324) 的 1,110 元，機殼的勤誠 (8210) 到 1,110 元，還有測試的穎崴 (6515) 到 2,880 元，旺矽 (6223) 到 2,425 元，精測 (6510) 到 2,370 元。台股出現歷史上最多千元股，不過市場也出現一些修正的訊號。

## 工業電腦兩檔領先指標

以工業電腦為例，2025 年研華（2395）、振樺電（8114）、艾訊（3088）、研揚（6579）等都呈現空頭排列，研華、振樺電更是頻頻破底，只有樺漢（6414）在年線附近，最近凌華（6166）觸及年線，這是兩檔領先指標。凌華第二季虧損，第三季淨利 2.8 億，EPS 1.29 元，在 AI、無人機、強固電腦，人形機器人都有布局，2026 年能不能大顯身手？可以留意。樺漢的全球布局從德國的 Kontron 開始發威，持股 44.22% 的帆宣（6196），下半年開始發揮威力，第三季 EPS 5.57 元，10 月、11 月營收拉高，對樺漢有正面助力。2025 年前三季樺漢 EPS 17.04 元，全年有挑戰 25 元機會，股價沿著年線盤整 2 年，2026 年有沒有機會進一步突破？可列入參考名單！

軍工產業盤整一段時間，在業績上可以留意的有長榮航太（2645）、神基（3005）與龍德造船（6753）；

長榮航太前三季 EPS 4.16 元，11 月營收創新高，2025 年 EPS 應在 6 元上下，神基 11 月營收新台幣 36.2 億元，2025 年 EPS 在 8.5 元上下，本益比不到 15 倍，龍德造船的營收在第四季出現顯著成長，2025 年 EPS 可望從 5 元起跳，2026 年都有進一步成長空間，最近股價的盤旋也可以列入觀察名單。

興櫃即將上市的威聯通（7805）是 B2B 數據解決方案的企業，原來是威強電（3022）及郭博達投資的事業，後來主導者張明智和威強電剝離，股本從 13.91 億降為 3 億，這次承銷 282 萬股，每股 558 元，市場對這家企業 scale-out 加邊緣 AI 的企業並不熟悉，以其加權平均的 662.5 元承銷價來看，上櫃後市場重新認識這家公司，在 AI 賽道上，威聯通很可能會是 2026 年重要的千元股候選人，這次在興櫃的 750 至 800 元之間盤旋，則是一個值得注意的買點！■



9 月輝達與 OpenAI 結合的時候，OpenAI 下 3,000 億美元訂單給甲骨文，也讓甲骨文股價瞬間衝到 345.72 美元。

# 亞洲創新籌資平台 推動計畫

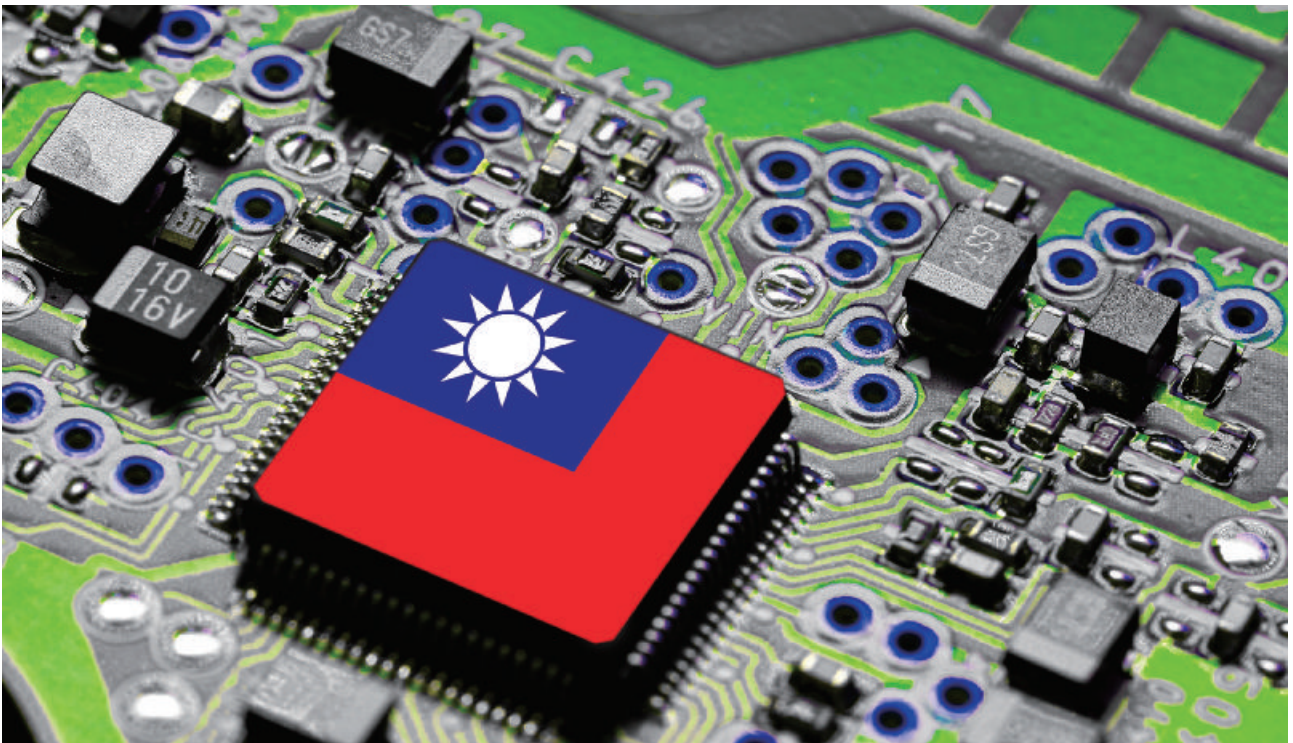
撰文／金融監督管理委員會證券期貨局局長 高晶萍 圖片提供／ Shutterstock

## 一、願景：台灣邁向亞洲創新資本樞紐

配合政府推動「創新經濟、智慧國家」與「臺灣人工智慧島」願景，金融監督管理委員會（下稱金管會）延續亞洲資產管理中心「資本市場壯大計畫」之成果，進一步推動「亞洲創新籌資平台計畫」（Asia Innovation Capital, AIC），打造兼具股票與債券雙主軸、連結國家重點產業與國際資本的全新平台。

在全球經濟轉型下，AI 人工智慧、半導體、生技醫療與綠能轉型等新興產業正重塑區域格局，台灣憑藉先進製程技術、產業鏈關鍵地位及多層次資本市場體系（創櫃板、興櫃、上櫃、上市一般板及創新板），具備成為亞洲創新與資本運作樞紐的條件。

2025 年 10 月 20 日，金管會宣布啟動 AIC 計畫，次日舉辦啟動典禮暨產業創新論壇，超過 300 位產官學



台灣憑藉先進製程技術、產業鏈關鍵地位及多層次資本市場體系，具備成為亞洲創新與資本運作樞紐的條件。



台灣具備高信評金融體系與穩健法制，是發展國際債券市場的理想基地。

界代表參與，共同見證台灣資本市場邁向「亞洲的那斯達克」。

## 二、推動策略：雙主軸、三大領域、13 面向、25 項措施

本計畫採「股債雙主軸」設計，股票市場強化創新企業籌資能量，債券市場擴大國際發行規模與參與度。金管會與臺灣證券交易所及櫃檯買賣中心（以下合稱二單位）協力，推出涵蓋三大領域、13 項面向，共 25 項措施。

### （一）股票市場

為發揮多層次資本市場效能，孕育護國神山群，執行策略上採「板塊合擊」與「聚焦國家政策重點產業」。透過資本市場各板塊協同運作，讓不同規模、成長階段的企業皆能找到合適籌資管道；並依據國家「六大核心戰略產業」與「五大信賴產業」，聚焦 14 個國家政策重點產業（包括半導體、AI、AIOT、智慧製造、綠能環保、機器人、數位雲端、智慧交通、智慧健康、生技醫

療、資安安控、次世代通訊、無人載具與國防航太等）在台掛牌籌資。

在「打造具國際競爭力板塊」領域方面，重點措施包括：

**1. 調整創新板交易制度：**2025 年 1 月 6 日已取消合格投資人制度，全面開放投資人參與交易，並開放盤中零股交易，以利散戶投資人參與。本次進一步開放當沖交易及鬆綁投信基金投資額度，促進提升創新板交易量能。

**2. 精進本國公司創新板上市制度：**縮短承銷商保薦期間及委任會計師出具內部控制專案審查報告期間，且符合上市一般板獲利條件者可縮短股票集保期間，降低籌資成本。

**3. 優化外國公司（含一般板及創新板）上市櫃制度：**鬆綁台籍董事過半規定，除了主要營運地或股東結構（持股逾 30% 或具控制力）任一涉及陸港澳地區者仍維持原有規範，其餘未涉及之企業僅需 2 席台籍獨立董事，並縮短外國公司承銷商保薦期間及委任會計師出

具內部控制專案審查報告期間，吸引優質海外創新企業來台上市。

**4. 修正上櫃股票信用交易標準：**修正股票上櫃交易滿 6 個月且無價量異常或股權集中，即可取得信用交易資格，以提供投資人多元投資工具，提升市場流動性。

**5. 鬆綁一般板上市櫃制度：**針對資訊軟體業，鬆綁集保人員範圍（持股 5% 以上未滿 10% 之股東、以專利權或專門技術出資而在公司任有職務，並且持股 0.5% 或十萬股以上之股東，毋須集保）公開說明書揭露與承銷查核程序，使其比照一般產業規範，降低法遵與行政成本。

**6. 促進上市櫃轉板彈性：**開放上市一般板、上市創新板與上櫃可以互轉，並將轉板年限統一縮短為 1 年，

讓企業能更靈活選擇最適合的板塊發展。

此外，金管會督導證交所與櫃買中心合組「資本市場服務團」，整合相關資源，齊心協力形塑完整創新生態系，推動措施包括：

**1. 推動國內新創企業進入「創櫃板」：**2025 年已推出「創櫃板 PLUS」，從制度設計、輔導資源到實務操作，全面升級，並整合各單位為「創櫃板 Plus 平台大聯盟」，舉辦交流會、媒合座談會及菁英選拔活動，提供創新創意產業、中小微型企業輔導資源及籌資成長養分。

**2. 打造資本市場國際知名度：**透過參與國際市場年會／論壇、精準規劃外資招商活動、發行跨境 ETF 與擴大資產管理布局，及經營國際社群，提升台灣資本市場話語權，致力強化國際曝光與形象認同，讓台灣資本市



金管會未來將以「開放、創新、穩健」為主軸，持續深化跨境合作、導入 ESG 及綠色金融、促進金融科技應用。

場在亞洲與全球舞台上更具辨識度。另外，藉由已成立之亞資中心執行辦公室作為單一服務窗口，當作對外的門戶與服務據點，確保找得到人、問得到解答、追得到進度。

**3. 策略性開發潛在案源：**在國內持續連結中介機構、創投、產業協會、加速器與生態圈相關單位之交流合作，並掌握集團轉投資動態，挖掘潛在的成長型企業案源。在爭取優質外國企業來台上市方面，則持續與大型市值企業、金控集團及國際型創投密切合作，以其網絡與資源，接觸並吸引具潛力之企業進入台灣資本市場。

**4. 提供企業必要資源：**資本市場服務團已設置專屬團隊，從上市櫃輔導、籌募資金、業務媒合與技術合作、國際曝光，甚至是上市後永續治理課程與實務諮詢需求、投資人關係維護等，提供全方位完整支援，降低企業 IPO 成本及障礙，讓企業能更專注於核心業務與成長，並藉由連結資本市場資源，協助企業拓展國際知名度及能見度。

## （二）債券市場

台灣具備高信評金融體系與穩健法制，是發展國際債券市場的理想基地。本計畫將擴大外國發行人參與與雙掛牌機制，主要 3 項措施如下：

**1. 持續推動國內公司之海外子公司來台發行國際債券：**2025 年 6 月已公告鬆綁專業板國際債券發行人資格條件，開放我國上市櫃公司直接或間接持有 100% 股份之海外子公司，在母公司全額保證其債務之情形下，亦得於國內發行專業板國際債券，以提供本國企業更多元的籌資管道，同時擴大發行人基礎、增進我國債券市場規模。

**2. 調適外國公司來台發行債券資格規範：**為配合國際金控公司發展趨勢，及貼合債券市場實務作業與需求，鬆綁外國金融機構其持股母公司掛牌之分支機構，以及經外國公司擔保之資金管理目的子公司，得來台發行得銷售予一般投資人之普通公司債之資格條件，並得採總括申報方式辦理。

**3. 開放境外發行之外幣債券得雙掛牌：**參考全球主要國際債市作法，符合所定條件之外國發行人，開放其一部或全部於境外募集與發行之外幣計價債券，亦得以發行總額向櫃買中心申請為雙掛牌之國際債券，以配合國際債券金融中心之發展趨勢，及適度引進境外資金參與，期為國際債券市場帶來新成長動能，並擴展國內證券商潛在商機，以利承銷商維持業務量及整體市場發展的可行性。

## 三、推動效益：打造「資本+創新+國際化」新生態

「亞洲創新籌資平台」預期帶來三大效益：

**1. 提升企業多元籌資綜效：**結合股債雙市場，協助企業分散融資風險並提升資金運用彈性。多元籌資工具將增進市場深度與國際能見度，並透過國際債券機制強化掛牌企業知名度。

**2. 促進產業創新與轉型：**平台提供多樣籌資工具與輔導資源，轉化為技術升級與產業轉型動能。資本市場的力量將加速新創與既有產業融合，推動結構升級與金融商品多元化。

**3. 壯大資本市場規模：**平台將吸引 AI、綠能、通訊等前瞻產業企業及國際資金聚集台灣，形成跨領域產業聚落，壯大資本市場量能與深度，強化台灣在全球產業鏈的戰略地位。

## 四、展望未來：以開放連結亞洲，以創新驅動台灣

金管會深知，資本市場的發展不僅是制度改革，更是國家競爭力的核心戰略。未來將以「開放、創新、穩健」為主軸，持續深化跨境合作、導入 ESG 及綠色金融、促進金融科技應用。

我們相信，只要制度健全、監理適度、願景明確，台灣將能在全全球 AI 創新與資本競逐中脫穎而出。「亞洲創新籌資平台」不僅是創新企業的成長起點，更是投資人信賴的市場與台灣連結國際的象徵。■

台灣 ETF 市場的下一哩路

# 多元商品共築亞洲資產 管理中心新願景

撰文／臺灣證券交易所 金融商品部專員 何佳澤 圖片提供／ Shutterstock

台灣 ETF 市場走過璀璨的 20 個年頭，從早期的陌生名詞到如今成為全民理財顯學，發展出投資不同商品種類與選股策略搭配之 ETF，台灣 ETF 資產規模已突破新台幣 7 兆元，成為亞洲第三大 ETF 市場。金融監督管理委員會（以下簡稱金管會）為打造台灣成為亞洲資產中心、壯大資產管理規模，於 2024 年 12 月 25 日正式開放主動式交易所交易基金（Active ETF，以下簡稱主動式 ETF）及被動式多資產 ETF 發行。新商品的開放，開啟了 ETF 市場的新篇章，也讓投信業者在競逐國際資產管理版圖上，得以運用更靈活、多元的架構，滿足投資人對於運用更精準策略的渴望，為下一階段的台灣 ETF 發展奠定關鍵基礎，也作為邁向亞洲資產中心的重要里程碑。

## 主動式與多資產 ETF 引領投資新思維

隨著國際資產管理產業發展，ETF 型態已不再只侷限於「買進指數、長期持有」，而是延伸出主題型、高收益、多資產配置、Smart Beta、甚至搭配衍生性策略等多元樣貌。台灣在經歷逾 20 年的被動式 ETF 發展，市場生態系包括指數公司、投信業者、證券商及受益人皆引領期盼更多元的商品及市場，金管會於 2024 年底正式開放「主動式 ETF」及「被動式多資產 ETF」兩大新類型商品，作為推動我國成為亞洲資產管理中心的重要里程碑之一。

## ●主動式 ETF：結合 ETF 架構與主動選股

ETF 原本以被動追蹤指數為主流，強調低成本與分散風險，然而受限於指數編製規則，在市場震盪或特定產業輪動快速時，無法靈活調整持股，主動式 ETF 的問世，正是為了突破此一限制，它結合了投信經理團隊主動選股或資產配置之能力，以及 ETF 在交易所掛牌於場內即時買賣的便利性，主動式 ETF 不追蹤特定指數，而是由基金經理人依據投資策略建構投資組合，目標是創造超越市場平均的超額報酬（Alpha）。相較於傳統共同基金，ETF 投資人無需等待冗長的申購贖回流程，可在證券市場即時買賣，具備即時報價及更佳的流動性，管理費率通常雖較被動式略高，但仍低於傳統主動式基金；此外在資訊揭露上，台灣主管機關採取了「全透明」揭露的規範，要求投信業者每日公布主動式 ETF 持股明細，增進投資人的信任度。

## ●被動式多資產 ETF：一檔商品完成股債配置

相較於主動式 ETF 的積極進攻，被動式多資產 ETF 仍屬被動追蹤指數類型之商品，其標的指數本身涵蓋多種資產類別，例如股票加上債券，或延伸至 REITs 及其他資產，過去投資人若要進行資產配置，需要分別購買進行組合，例如股票型與債券型 ETF，並定期手動執行再平衡，對於一般大眾而言具有一定的技術門檻，同時也考驗投資人的執行紀律。被動式多資產 ETF 的



台灣 ETF 資產規模已突破新台幣 7 兆元，成為亞洲第三大 ETF 市場。

核心概念在於「內建」資產配置，依據指數編製規則設定調整機制，最大的優勢即在於提供自動再平衡，使投資人透過一檔 ETF 即可達成「股債平衡」或「資產配置」的目的，這種機制有效降低人為情緒干擾，長期而言也有助於平滑投資組合的波動。目前主管機關對於多資產 ETF 指數成分證券標的的先行開放得同時包含股票及債券，且應訂定固定之股票及債券配置比例，另外亦可訂定指標條件式調整股債配置比例，後續則將視發展狀況開放其他多資產 ETF。

### 主動式 ETF 初登板即一鳴驚人

回應主管機關開放主動式 ETF 發行，有著多年發行主動式共同基金經驗的投信，隨即投入主動式 ETF 發行。2025 年 5 月首檔主動式 ETF 在臺灣證券交易所掛牌上市，「主動式 ETF 元年」正式揭幕。業者、投資人及市場資金展現驚人的爆發力，主動式 ETF 的發行熱度與規模增長速度，在短短數月間便改寫了台灣

基金市場的歷史紀錄，截至 2025 年底，主動式 ETF 掛牌檔數已達雙位數，更呈現超越被動式 ETF 的態勢，顯示市場對於新商品的高度關注。

根據證交所與投信投顧公會統計，主動式 ETF 在 2025 年的表現令人驚豔，年底前 10 家投信業者接力發行，其中不乏重量級外資投信，2026 年亦有多檔主動式 ETF 即將掛牌，顯示出業者戰略重心移轉，試圖在這片新藍海中搶占先機；市場資金的持續湧入也證實了這股熱潮並非曇花一現，2025 年 11 月底主動式 ETF 受益人數已突破 50 萬，達到整體 ETF 的 3.77%，部分熱門的主動式 ETF 在募集期間即有熱烈回響，上市後規模亦持續成長，主動式 ETF 資產規模在 2025 年底便衝破新台幣 1,000 億元，也協助將台灣整體上市 ETF 規模推向新台幣 4 兆 4,000 億元高峰。這一波市場掀起的主動式投資旋風，反映了台灣投資人需求又一次的結構改變，近年 AI、半導體等科技趨勢快速變動，佐以利率環境與政策變化頻仍的市況下，主動式 ETF

能以低門檻享受法人級的研究資源，滿足投資人對於因應景氣循環、掌握產業趨勢的進階需求。

## ETF 跨國掛牌浪潮及國際資產管理業者的加入

台灣資本市場這一年的創新並不僅止於此，配合主管機關法規的開放，投信業者亦投入被動式多資產 ETF 與連結式 ETF 的布局。被動式多資產 ETF 參考了美國市場（如 iShares 的 AOA、AOR 系列）的成功經驗，提供股債雙種商品的配置，讓台灣 ETF 商品線不再只侷限於純股票或純債券型，投信甚至可設計跨區域跨資產類別的平衡指數產品，「一檔打包」完成長期理財規劃的概念，有望吸引追求穩健型或退休投資人的資金配置，將國內具龐大潛力的儲蓄與退休資金轉化為活水。

此外，連結式 ETF（Feeder ETF）與跨境掛牌機制的突破，更是 2025 年度的一大亮點，證交所積極推動 ETF 商品「走出去」與國際連結，與日本東京證券交易所（JPX）展開深度合作，經過各方的努力，2025 年 9 月首檔連結台灣高科技產業的 ETF 正式於日本掛牌上

市，除了 2 檔台灣 ETF 透過連結式 ETF 架構在日本上市外，另外自主管機關於 2024 年底公告日本為我國承認之基金註冊地與基金管理機構所在地後，當月份也是首檔日本連結式 ETF 來台掛牌。跨境 ETF 互掛不僅是資金與商品的交流，也是國際人才培育、交流的重要方式。透過與海外資產管理業者的合作，讓台灣人才走向國際，與當地業者實質交流，提升能見度同時培養台灣資產管理業者國際經營能力。

## 市場及業者的挑戰與機會

新型態商品的設計與發行，均對標國際趨勢，正一步步補足台灣資本市場的產品光譜。主動式 ETF 的上路，將投信業者的競爭焦點轉向研究能力、風險控管及策略設計為重，除了迫使本土投信投入更多資源於投研人才培育，也讓國際資產管理巨頭藉此機會將集團資源引入，在台灣 ETF 市場落地，不僅帶來發行戰場上的競爭，更帶來技術與國際視野，加速了台灣資產管理業的升級與轉型。

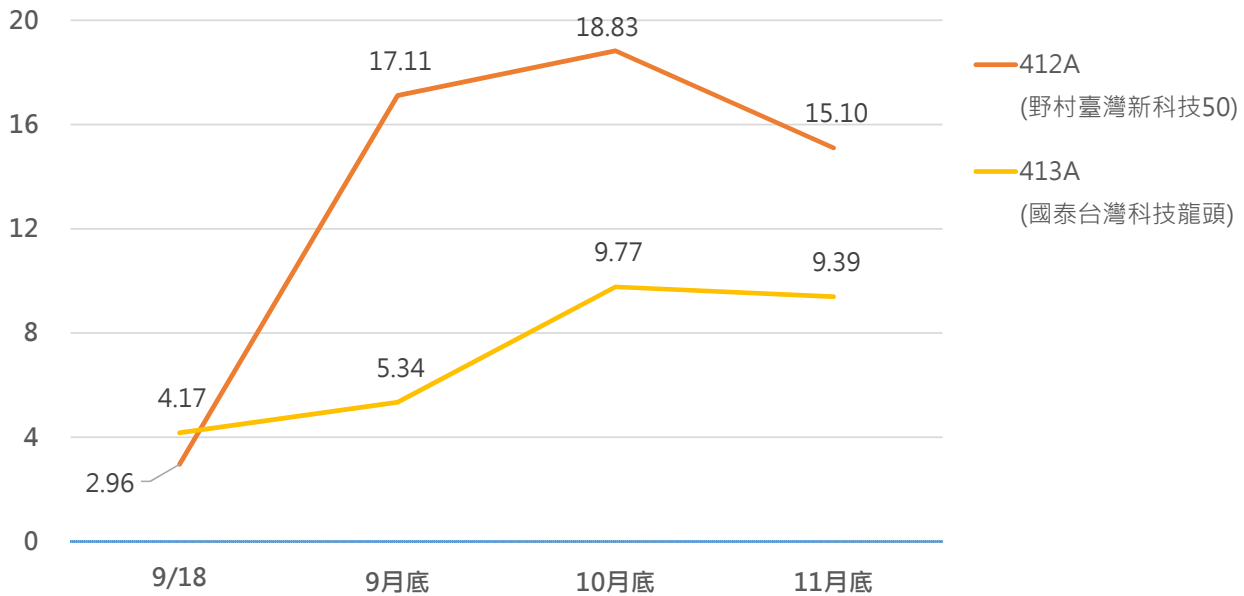
而台灣透過引進多資產與連結式 ETF 架構，有助於引導國際資金及商品與市場形成更多互動，提升台

## 2025 年 ETF 新上市掛牌檔數

主動式 ETF	15 檔
被動式多資產 ETF	2 檔
被動式 ETF (除多資產外)	15 檔

資料來源：臺灣證券交易所（截至 2025 年 12 月 31 日）。

赴日掛牌連結式ETF規模 (億元日幣)



資料來源：野村 NEXT FUNDS、大和資產管理網站，臺灣證券交易所整理。

灣在區域資本市場的能見度與流動性。例如跨境連結式ETF的掛牌，具有深遠的戰略意義，日本投資人無需跨國開戶即可透過連結台灣的ETF投資台灣優質企業，為台股引入了來自日本散戶與機構的長線資金，ETF互掛也為資產管理業者提供快速拓展市場版圖的重要機會，透過掛牌接觸更多當地投資人，同時提升品牌能見度，並為集團整體商品線帶來規模成長的綜效。統計數據顯示，這兩檔台日連結的ETF在掛牌後一個月後的資產規模即分別成長了超過100%與500%，證明了國際資金對台灣科技產業的高度興趣，也實踐了主管機關留財、引資的策略。

### 邁向亞洲資產管理中心： ETF為助攻要角

回顧台灣ETF市場二十餘年的發展，從早期少數指數型商品，到近年成為亞洲第三大ETF市場，規模超過新台幣7兆元。金管會順應市場成熟度與國際趨勢，開放主動式ETF與被動式多資產ETF，標誌著資本

市場已具備承載更複雜、更多元交易策略的成熟度。隨著產品線的解鎖，台灣ETF市場正邁向一個百花齊放的新時代，對於投資人而言，手中的工具箱從單一類型增加了更多精密的專門工具，無論是追求市場報酬、穩健現金流，還是追求Alpha的投資人，都能在市場上找到對應的商品，不僅落實了普惠金融的目標，也協助拓展台灣資產管理業的國際連結與深度。

在更宏觀的層面上，ETF的創新發展是台灣邁向「亞洲資產管理中心」不可或缺的拼圖，透過法規鬆綁與商品創新，協助投資人進行高效資產配置，期能帶來源源不絕的資金活水，支持國內企業籌資與產業升級。在金管會的政策藍圖下，台灣ETF市場不僅是金融商品創新的試驗場，更是連結國內資本市場與國際資金、帶動資產管理產業升級的關鍵樞紐。站在下一個20年的起點，在主管機關、證交所、投信業者與投資人的攜手努力下，市場的深度與韌性逐漸增長，更讓台灣ETF市場邁向國際化，這條通往亞洲資產管理中心的路，將一步步變得清晰而寬廣。■

# AI 原生安全： 資安併購案的策略分析

撰文／資策會 MIC 資深產業分析師 徐暉釗 圖片提供／ Shutterstock



2025 年 4 月，Palo Alto Networks 以約 6 到 7 億美元收購 Protect AI，成為當年引人注目的重大交易。

過去 1 年，全球資安產業掀起前所未見的 AI 安全併購潮，反映資安防護邏輯的轉變。傳統資安公司過去強調以 AI 賦能資安，也就是透過 AI 提升威脅偵測與自動化能力，但面對攻擊 AI 系統的新興威脅，資安焦點開始轉向保護 AI 本身。這股趨勢在 2024 年下半年後明顯加速，各大資安巨頭透過收購 AI 安全新創來迅速補強技術、搶占市場先機，從併購風潮了解資安版圖的轉變，可以描繪出傳統網路資安與 AI 安全的互補樣貌。

## 2024 下半年起加速的併購趨勢

自 2024 年下半年以來，資安產業掀起 AI 安全領域的併購熱潮，其速度與規模均顯著升高。在 2024 年之前幾乎沒有重大 AI 資安領域公司收購案，但自 2024 年下半年到 2025 第三季，短短一年多內便湧現多起大型收購。Cisco 於 2024 年 8 月宣布收購 AI 安全新創 Robust Intelligence，開啟了此波序幕。進入 2025 年，收購數量明顯加速，2025 年 4 月，Palo Alto Networks 以約 6 到 7 億美元收購 Protect AI，成為當年引人注目

的重大交易；5 月，Tenable 以約 1 億美元併購以色列 AI 安全新創 Apex；6 月，軟體供應鏈安全公司 Snyk 收購專攻 AI 應用防護的 Invariant Labs。

併購高峰出現在 2025 年下半年。短短數週內，多家資安龍頭接連出手：8 月，SentinelOne 宣布將以 2.5 億美元收購 Prompt Security；同期 CrowdStrike 也斥資約 2.6 億美元收購 Pangea，並另購入資料平台新創 Onum 以強化其後端資料架構。9 月更是交易密集期，Cato Networks 以約 3 億美元併購 Aim Security；F5 宣布以 1.8 億美元收購 Calypso AI；Check Point 也以 3 億美元收購瑞士 AI 安全新創 Lakera。短短一個月內，連續數起上億美元級別的 AI 安全收購案，這在資安史上實屬罕見。傳統資安企業無不積極布局，以免在這場技術變革中被競爭對手甩在後頭。

## 從「AI 賦能安全」到「AI 安全本身」

長期以來，資安公司強調運用 AI 技術提升自身產品，所謂 AI 賦能的安全（AI for Security），例如利用機器學習過濾威脅、藉由 AI 協助安全維運等等。然而，生成式 AI 的普及帶來全新攻擊面後，這些公司開始將安全保護的對象延伸到 AI 系統本身。也就是說，戰略重心從過去的「運用 AI 強化資安」轉向「保障 AI 技術的安全」。

例如 Cisco 指出，企業廣泛採用 AI 應用以提升效率，卻因此產生傳統工具無法應對的新挑戰，迫切需要專門為 AI 量身打造的安全解決方案。Cisco 過去的願景著重運用 AI 簡化安全管理、預先防禦威脅，屬於典型的 AI 賦能安全思維，但如今已將此視角延伸到 Security for AI，透過收購 Robust Intelligence 來保障 AI 驅動的企業，提供從開發到部署的 AI 模型全程防護。Cisco 高層更直言，此舉體現了同時專注 AI for Security 與 Security for AI 的雙重承諾。

其他龍頭業者的表態也反映出類似轉變。Check Point 執行長指出：AI 正在改造每項商業流程，但也引入新的攻擊面。他強調選擇收購 Lakera 是為了獲得 AI



併購高峰出現在 2025 年下半年，8 月，SentinelOne 宣布將以 2.5 億美元收購 Prompt Security。

原生的安全能力，以端到端保護企業的 AI 部署。換言之，Check Point 從早先強調其產品如何內建 AI 驅動防禦，轉為宣示要建立完整的 AI 安全防護架構。

再如，Palo Alto Networks 在宣布收購 Protect AI 時表示，生成式 AI 的爆炸成長創造了動態且易被忽視的新風險，攻擊者利用模型操控、資料投毒、提示詞注入等手法威脅各層級，這需要專門的方案降低風險。Palo Alto 過去即投入研發保護 AI 的解決方案，此次收購更顯示其決心引領這一新興領域。他們同時發表 Prisma AI Risk Solution (AIRS) 平台，要保護整個 AI 開發生命週期，涵蓋模型掃描、風險評估、生成式 AI 的運行時安全、防護態勢管理，以及 AI Agent 安全等。這凸顯傳統資安公司已不再滿足於將 AI 作為輔助工具，而是將 AI 本身視為需要重點防護的資產與攻擊面。

從 2024 年下半年以來的七宗重大 AI 安全併購案，可以清楚看到一個不可逆的趨勢：AI 安全已躍升為資安產業的核心戰場。國際資安巨擘不再滿足於 AI 賦能資安，而是透過收購將 AI 安全本身納入平台版圖，快速建構全生命週期防護框架，涵蓋模型開發、部署、推論到使用端。這股收購潮的加速，反映出產業共識：在 AI 普及之際，若不能先確保 AI 本體的安全，所有創新都將缺乏信任基礎。

## AI 安全成資安產業新常態

### ●策略焦點轉移

資安公司從宣傳「我們的防火牆、防毒軟體用了多少 AI 技術」轉為強調「我們能保護您的 AI 系統」。這種口徑轉變並非市場行銷口號，而是反映了真實的客戶需求：企業領袖如今關心的不僅是 AI 如何提升業務，更擔憂 AI 是否安全可靠。因此資安廠商也調整策略，從產品路線圖到併購標的，皆圍繞如何讓企業放心採用 AI 展開。「Security for AI」已成為新的賣點和必備能力。

### ●端到端解決方案與平台化

多數收購案都在組合出覆蓋 AI 全生命週期的完整方案。這包括開發階段的安全、供應鏈與模型風險管理，部署時的掃描與治理，運行時的監控防禦以及使用端的資料防洩。各家廠商均試圖以平台化思維將零散功能整合，提供一站式的 AI 安全框架。對企業用戶

而言，這降低了部署複雜度，也意味著傳統資安廠商將在 AI 時代扮演更加全面的角色。

### ●技術互補與創新

這波收購也促使傳統資安技術與新興 AI 安全技術的融合。例如將端點偵測及回應（EDR）代理用於監控 AI 流量、把雲網路安全結合 AI 內容檢查、讓應用程式防火牆（WAF）視野延伸到模型行為等。透過互補，原有安全產品變得「AI-aware」，而 AI 安全工具也獲得現有平台的規模優勢與部署通路。可以預期，未來將看到更多傳統資安功能與 AI 安全創新交織的新產品問世，例如 AI 防火牆、AI 風險、安全資訊與事件管理（SIEM）等概念，持續推動整體產業技術演進。

## 對企業資安長的治理建議

### ●治理面：AI 安全必須制度化，而非專案化

從國際大廠的併購與戰略調整可以看出，AI 不再



Cisco 過去的願景著重運用 AI 簡化安全管理、預先防禦威脅，屬於典型的 AI 賦能安全思維，但如今已將此視角延伸到 Security for AI。



資安廠商也調整策略，從產品路線圖到併購標的，皆圍繞如何讓企業放心採用 AI 展開，「Security for AI」已成為新的賣點和必備能力。

只是提升資安產品效能的工具，而是自身就成為新的攻擊面。

這意味著，AI 的安全議題不能停留在專案層級的例外審查，而需要納入正式的治理架構。正如 Cisco 與 Check Point 所揭示的，他們收購 Robust Intelligence 或 Lakera，不只是補足一兩項技術，而是要將保護 AI 制度化、平台化。對企業而言：若沒有清楚的責任邊界與治理機制，AI 風險將散落在不同部門間，最後沒有任何人能全盤掌握。

#### ●採購面：AI 安全要變成預設配置

從 Palo Alto、F5 到 CrowdStrike 的做法可以看到，這些公司不是在等 AI 專案出現才補安全，而是把 AI 安全能力直接內建進自家平台。這透露出一個訊息：AI 安全未來將被視為與防火牆、EDR、雲端控管同樣基礎的能力。這表示企業若仍把 AI 安全當成「附加模組」

來看待，很快就會落後市場趨勢。相反的，必須把 AI 安全條件寫進採購標準與驗收規格，讓它成為新專案的最低門檻，確保在擴張 AI 應用的同時，不會留下制度化的安全缺口。

#### ●營運面：日常防護要融入 AI 安全

這些被併購的新創有一個共同特點：強調部署後的持續防護，做到即時監控、日誌可視性、紅隊模擬，甚至 AI 偵測與回應（AIDR）。這代表業界已經意識到，AI 的風險不是一次性檢測可以解決，而是會隨著新模型、新提示、新工具的導入而不斷演變。對企業來說，代表 AI 安全必須被放進日常安全營運，和安全監控中心（SOC）、SIEM、EDR 一樣，成為有觀測性、有回應機制、有演練驗證的常態流程。唯有如此，AI 才能真正成為企業可持續依賴的能力，而不是一個時時可能失控的黑箱。■

# 台灣淨零科技的國際接軌與綠色成長

撰文／安永聯合會計師事務所 氣候變遷、永續發展與 ESG 諮詢服務負責人暨審計服務部執業會計師 曾于哲、副理 林宜賢 圖片提供／Shutterstock



台灣的淨零綱要計畫，針對建築、運輸、工業、電力及負碳技術等五大部門提出 2050 淨零路徑規劃。

台灣為實現 2050 年淨零排放目標，基於《氣候變遷因應法》及淨零轉型四大策略（能源、產業、生活、社會），行政院於 2023 年 1 月核定公布《淨零排放路徑 112 - 115 綱要計畫》（以下簡稱淨零綱要計畫）之具體行動方案，以確保能源轉型、減碳政策及產業升級能有效推進。淨零綱要計畫中針對建築、運輸、工業、電力及負碳技術等五大部門提出 2050 淨零路徑規劃。報告中指出，當前台灣最具減排潛力的能源轉型技術包含地熱、氫能、智慧電網、離岸風電、海洋能等低碳技術。

安永為協助進一步辨認適合於國內並有開發與發展條件的淨零技術，同時探討低碳轉型計畫所伴隨的潛在風險與機會，將借鏡國際能源署（IEA）所定期更新發布之 IEA Clean Energy Technology Guide（以下簡稱 ETP 科技指南），以其公布之 597 項淨零科技相關之「技術成熟度」、「減碳潛力」及「法規標準」3 項指標，針對台灣淨零綱要計畫中所提及的減碳技術進行比對與分析。

IEA ETP 科技指南是一項工具，設計用於幫助決策者、企業和研究人員深入了解清潔能源技術的現

狀、潛力及應用場景。屬於 IEA 的 Energy Technology Perspectives (ETP) 系列，其中涵蓋多項清潔能源技術的詳細資訊，包括其發展階段、市場應用、成本趨勢，以及對減少碳排放的貢獻。技術範疇涵蓋能源生產、轉化、儲存和使用的�所有主要技術，包括：可再生能源（太陽能、風能、水能、地熱能等）、能源儲存（電池、氫能等）、能源效率（建築、工業、運輸技術）、碳捕捉與封存（CCUS）與低碳燃料（綠色氫、合成燃料、生物能源）。

## 1. 技術成熟度

ETP 科技指南根據每種技術的發展階段將其分類：

- (1) 研究與發展階段（R&D）：仍需進一步研究和試驗。
- (2) 示範階段：正在測試或試運行。
- (3) 早期部署階段：開始在特定市場應用。
- (4) 商業化階段：已經普遍應用並具成本競爭力。

## 2. 減排潛力

評估每種技術在 2030 年和 2050 年對全球減碳的貢獻潛力，以及提供技術在實現淨零目標中的必要部署規模。

## 3. 法規標準

如何加速技術發展和應用的政策，例如：(1) 政府支持研發計畫、(2) 建立市場激勵機制（如碳價和補貼），以及 (3) 推動國際合作和技術轉移。

相對於 IEA ETP 科技指南，台灣於能源及運輸部門較有完整之改善規劃及具體的技術路徑。淨零綱要計畫針對於能源領域提出諸多改善規劃，內容包含地熱、氫能、電網、離岸風電、海洋能等各領域，顯示於推動能源轉型具有較具體技術路徑。初估台灣參採大約 20% 的 IEA ETP 科技指南所提出的能源領域技術項目數量，但例如：永續燃油、甲烷重組等技術，亦或尚未具備成熟的條件而未列入政策。

運輸部門則已對於電動車、電動機車、公超電氣化多有說明。初估台灣參採大約 10% 的 IEA ETP 科技指南所提出的運輸部門技術項目數量，但例如：氫或氨的添加或儲存的基礎設施、燃料電池等，未有明確或具體的政策描述。

另外，淨零綱要計畫針對工業部門或建築部門，主要僅提供政策說明或法規因應，參採 IEA ETP 科技指南項目數量的程度大約分別為 3% 及 1%。工業部門並未提及已如 IEA ETP 科技指南詳實程度的具體產業技術推動計畫，大部分規劃僅說明最佳可行技術（BAT），例如：建立低碳製程解決方案、能源轉換應用、設備效能提升，但與發展淨零技術的關聯性偏低。即便台灣的鋼鐵、水泥產業等指標性公司皆個別提出相關的減碳或 2050 淨零計畫，但淨零綱要計畫並未提及相關的政策敘述，亦未指明永續金融行動方案將如何能夠提供工業轉型所需的足夠資金或投資。另外，建築部門在淨零綱要計畫內容偏向政策、配套措施因應，具體技術規劃尚未清楚定義未來技術走向，整體淨零建築推動尚處於非常初期的階段，尚未提及例如：製冷的控制系統、熱效率、照明標準、低碳材料或材料生命週期（之延長或循環經濟）等，或是近零碳建築的通風或是建築外殼技術標準等，未有明確或具體的政策描述。

安永認為，台灣宜持續廣泛的研究和借鏡歐洲或其他國際間標竿的淨零技術藍圖，除可行性應全面且完整的持續評估外，還需要將永續金融如何得以協助產業綠色成長的經濟產業政策整合，以嶄新的思維重新打造淨零技術脈絡。淨零目標並非是 2030 的目標，而是 2050 的目標。除了現有的永續經濟活動分類原則，得參考歐盟綠色新政再列入轉型經濟活動（Transition Activities）與賦能經濟活動（Enabling Activities），必要時引進國外相關淨零技術以縮短產業的學習曲線，導引資金共同投入低碳綠色、轉型和賦能等三方面的經濟活動而不偏廢，台灣的淨零目標方能真正的提升國家、企業和社會的整體競爭力！■

## 台灣勞動市場的四大關鍵布局

勞動部部長洪申翰：

# 挺勞工， 才能支持好企業經營環境

面對急遽變化的經濟與人才環境，不論資方或勞方，對勞動政策的期待與需求與日俱增。勞動部部長洪申翰於「東方領袖講座」中，分享勞動政策的未來走向，為企業掌握後續勞動環境的脈動，提供具體依據。

撰文、攝影／何楷平

**政**策脈動是企業判讀勞動市場的重要參考。勞動部部長洪申翰以「安全、彈性、供需、貿易」四大主題，說明台灣勞動市場面臨的挑戰與未來。

### 《安全》為什麼台灣職災偏高？

相較日本、新加坡、荷蘭、英國等主要國家，台灣的職災死亡率仍相對偏高，「任何職災的背後，都是一個家庭的破碎，所以職災防治必須視為國家級課題。」洪申翰提出台灣勞動治理的三大痛點：一是企業主的工安投入不足，尤其營建業普遍存在的層層分包，使責任難以追溯；二是高風險工廠的納管覆蓋率不足，導致火災與爆炸事故時有所聞；三是企業在製程安全、設備汰換與安全管理機制上仍有落差。

上任後，他積極推動勞動制度改革。2025年12月行政院三讀通過《職業安全衛生法》部分條文修正草案，主要核心在於「工安預防全面化」及「職場霸凌法制化」，共修正25條文，成為2013年職安法全文修正以來最大幅度的調整。

其中最受矚目的「職場霸凌防治專章」，明定職場霸凌處理機制，包含霸凌調查小組外聘人員需過半；雇

主得知勞工遭霸凌需通報，未通報最高罰新台幣75萬元；若負責人經認定有職場霸凌行為，最高罰新台幣100萬元。

### 《彈性》30歲以上女性勞動力急遽流失

至於「工作彈性」議題，青壯勞動世代則面臨「照顧時間貧窮荒」、「職場家庭兩頭燒」的壓力。台灣女性勞動參與率在30歲後急遽下降，洪申翰認為主要原因來自「家庭照顧責任的性別失衡」，造成許多女性勞動力被迫離開職場；而當照顧壓力難以與工作兼顧時，甚至會預期職涯受限而「乾脆不生」進而加劇少子化，最終成為企業缺工的根源。

對此，勞動部正與金管會研擬，將「友善家庭照顧」納入企業ESG永續報告書的揭露項目，並彙整不同規模企業的最佳實例，協助各產業推動更具彈性的工作環境。

### 《供需》缺工有解？「移工補位，不是取代」

「缺工」是當前企業最大的困境，從製造、營建、餐飲、運輸到醫療照護，多數產業皆面臨人力瓶頸。洪

申翰認為，青年就業不穩、女性受家庭照顧責任限制、中高齡者因工作環境不友善而難以持續就業，讓許多潛在人力未能充分發揮。

未來必須將朝向三大面向發展。第一「勞動力開發」，針對中高齡、二度就業婦女與青年，透過訓練補助、先雇後訓、轉職輔導等方式，提高投入職場的意願與能力。第二「賦能」，透過提升訓練量能、多元培訓、擴大補助，協助企業改善工作設計，讓員工留任更久、表現更穩。第三「留用」，「留才其實是解決缺工問題的關鍵，」透過制度友善、排班彈性、技能培訓等，降低高流動率帶來的人力浪費。

面對缺工，「移工」成為重要的人力量能。但外界擔心，移工可能衝擊本國勞工的工作機會。對此洪申翰強調，移工政策最重要的原則就是，不影響本國勞工的就業與勞動條件，「我們甚至希望，開放移工可以帶動本國勞工薪資成長。」他指出，未來政府在聘雇移工的角色上，也會持續放大，藉此提升企業使用移工的透明度，同時加強移工權益保障。

## 貿易》關稅匯率雙夾擊，如何穩住勞動市場？

洪申翰表示，面對美國對等關稅與匯率波動所帶來的產業壓力，勞動部已主動訪視各業工會與企業，建立情勢回饋網絡，即時掌握產線減班與人力調整狀況。

勞動部的任務在於穩定勞動市場，目標在於減少裁員、維持勞工收入，同時透過轉職培訓，協助受衝擊的勞工，加速銜接至其他需求較高的產業。「挺勞工，也才能夠把企業的經營環境支持好。」他強調，唯有在衝擊初期，就先穩住勞動力，才能避免產業鏈出現更大波動，未來透過中央與地方的合作，有信心在外部情勢不確定的情況下，仍維持就業市場的基本穩定。

## 讀懂政策脈動，掌握人力布局下一步

對企業主而言，這些勞動政策訊號，勾勒出未來人力布局與勞動環境的地圖。未來職場安全將更強調「源



在產業快速變動之際，唯有在衝擊初期，就先穩住勞動力，才能避免產業鏈出現更大波動。

頭責任」；因應家庭照顧需求的「職場彈性」成為留才與吸引成熟人力的重要因素；而缺工問題，則需要從勞動力開發、訓練與留用上，尋求更務實的解方；至於外部貿易環境的衝擊，政府的就業安定機制，將是緩衝企業調整期的後援。在產業快速變動之際，掌握政策脈動、洞察趨勢走向，是企業讀懂勞動市場、保持韌性的關鍵。■

## 中華職棒走向世界之巔

# 中華職棒會長蔡其昌： 棒球不只熱血， 更要產業化

中華職棒會長蔡其昌在「東方領袖講座」中，分享中職邁向世界巔峰的轉型歷程。從「超越公益」到「體驗經濟」，談如何讓台灣棒球從「球場」走向「市場」，成為全民共享的產業。

撰文·攝影／何楷平

還記得 2024 年那一場讓全民熱血沸騰的 12 強棒球經典賽嗎？在世界棒球 12 強冠軍戰中，台灣擊敗國際賽已 27 連勝的「侍 JAPAN」，奪下 12 強冠軍，成為台灣棒球在全職業層級國際賽事史上首度奪冠，甚至躍上大螢幕，拍成電影《絕勝》。

「我希望每一個球員，都有在乎勝負的拚勁，也有超越勝負的感動。」對中華職棒會長蔡其昌來說，棒球賽事不只是球場上的輸贏，他更把棒球視為一項產業。

蔡其昌說，自己最常被問的問題，就是「企業為什麼還要養棒球隊？」他觀察，在過去幾十年，中職球隊多半被視為企業的「公益形象」，但蔡其昌認為，這樣的思維必須改變「你要超越做公益的心態，因為只有『投資』，才能夠再創造『讓老闆賺錢』的可能。」蔡其昌表示。

他舉例，當企業願意以投資思維經營，棒球才可能變成具永續性的生意。從行銷、活動、周邊商品到媒體內容，棒球的價值並不只是球場上，更延伸到整個和棒球有關的「體驗經濟鏈」。「如果你 1 年只打算拿新台幣 1 億元出來做公益，那你的上限就是新台幣 1 億元。

但如果你是投資者，這新台幣 1 億元就是要幫你創造更高的營收。」蔡其昌強調，唯有「把棒球當事業」，才能擴大整個產業的格局。

### 把餅做大，從體育用品社到百貨公司

除了從「公益」轉向「投資」，蔡其昌推動的第二個轉型概念，是要讓中職的「餅」愈做愈大。「我們要把『體育用品社』變成百貨公司。過去誰會去體育用品社？喜歡運動的人；但百貨公司不一樣，百貨公司是任何人都會去的地方。」

換句話說，棒球不應該被視為「小眾興趣」，應該朝向能夠吸引家庭客、女性觀眾與一般民眾的「綜合娛樂」。從近年來中職在行銷的多元嘗試，就能秀出端倪，包括啦啦隊成員偶像化、明星賽變成嘉年華、甚至與旅遊業者合作設計「棒球旅遊行程」，最終目的都是把餅做大，增加棒球的受眾範圍。

而成效也很明顯。根據聯盟統計，2025 年中職的總入場人數已達 373 萬人，每場平均觀眾也首度突破 1 萬，較疫情前成長逾 1 倍。中職產業的轉型，正重新贏回社會大眾的注意力。

## 產業健全，讓球員敢談破億合約

歷經 12 強棒球經典賽後，台灣棒球史上也罕見出現好幾張「破億」合約：陳傑憲 10 年新台幣 2 億元合約、陳子豪新台幣 1 億 3,000 萬合約、江坤宇新台幣 1 億 4,000 萬合約……。不僅創下中職史上紀錄，更媲美 MLB 超級頂薪等級，「這在過去台灣棒球發展史上，都是不可能出現的數字。」蔡其昌說。

他相信，和業餘運動不同的是，職業運動是講求「有市場、有行銷」的產業；而「破億合約」也象徵棒球產業生態的成熟：球員願意留下來、企業敢投資、球迷願意買單，形成良性循環。這樣的產業行銷思維，也改變了聯盟的經營模式，例如明星賽過去被當成「行銷費用」在燒錢，如今已轉為「獲利活動」。2025 年大巨蛋兩日明星賽，總共吸引超過 6 萬名觀眾購票入場，創歷年新高。

「職業運動講流量、講話題、講體驗，這些都是產值的一部分。」蔡其昌認為，當球員、啦啦隊、品牌、媒體都被串聯在同一條價值鏈的時候，棒球自然能成為一門可永續的生意。

## 塑造「體驗經濟」讓球場成為打卡景點

至於台灣棒球產業的下一步，蔡其昌認為關鍵在「體驗」；而他也坦言，台灣在球場體驗上的不足。

「台灣的棒球場毫無特色，觀眾到球場不會有『我來了一定要打卡一下』的感覺。」他直言，台灣的球場多由地方政府興建，設計思維偏重「比賽」而非「體驗」，觀眾經常覺得不舒適（例如座椅硬、通道窄、沒冷氣）、甚至沒有進場意願。

蔡其昌回憶，曾有企業家受邀到球場觀賽，他特地安排在本壘後方的黃金位置，沒想到對方跟他說「這位置感覺不太舒服，你們有沒有賣新台幣 6,000 元的位置？」蔡其昌苦笑：「沒有，我們的票大概新台幣 600 元。」對方當場反問：「怎麼會沒有新台幣 6,000 元的？我去看 NBA 都花新台幣幾十萬。」

「那一刻我很震撼，」蔡其昌說，「這不是有錢人



棒球比賽讓國家團結，更讓台灣人在不順的困局中找到曙光。

的任性，而是點出我們球場缺乏分層體驗與票價結構的問題。」因此，他推動球場要與球團合作、導入商業思維，「讓每一座球場都能呈現球隊的特色。」例如：大巨蛋的冷氣環境與便利交通，讓更多女性與家庭客願意進場；當球場變得舒適、多元、有話題，就能吸引更多不同族群進場，形成「打卡經濟」與「體驗經濟」的連鎖效應。

棒球不僅是一個產業，更是一種凝聚社會的力量。「棒球比賽讓國家團結，更讓台灣人在不順的困局中找到曙光。」蔡其昌期待，有一天台灣的棒球場，能成為每個人都願意走進去、共享熱情與感動的空間。■

從比特幣到穩定幣，如何改寫全球金融版圖？

臺大財金系兼任教授劉憶如：

# 當各國都發行穩定幣， 全球陷入貨幣大戰

臺大財金系教授劉憶如於《東方領袖講座》中，以「從比特幣到穩定幣」為題，從比特幣的誕生講起，解釋「穩定幣」如何快速走入主流金融，更揭開美國推動《天才法案》的真正內幕。

撰文·攝影／何楷平

「比特幣」、「穩定幣」這些過去只在科技圈流傳的**比**名詞，如今正快速走入主流金融視野。比特幣開啟了「去中心化貨幣」的革命，而美國在 2025 年通過《天才法案》，為穩定幣建立合法架構與監管標準，也正式掀起全球「數位貨幣監管元年」。各國相繼投入布局，貨幣權力的競逐，正從傳統體系延伸到全新的數位戰場。

## 比特幣誕生，挑戰央行獨占的貨幣體制

談起數位貨幣的起源，「比特幣」可說是挑戰了百年來中央銀行壟斷貨幣發行權的模式。北威國際集團董事總經理、臺大財金系兼任教授劉憶如解釋，比特幣的設計核心是限制供給、透明發行，與央行的「無上限印鈔」形成強烈對比，「比特幣最大的特色，就是它是固定發行量，總共 2,100 萬枚。」「稀缺性」賦予比特幣與法定貨幣截然不同的價值。

比特幣價格的波動，經常被視為投機，但劉憶如認為，「比特幣不是亂漲，也不是亂跌，背後還是有清晰的邏輯根據。」她舉例，像是定期減半造成的供應收

縮、對各國貨幣信心的變動，以及虛擬貨幣逐步進入真實經濟活動（比特幣已開始被日本商家、美國教育機構接受），尤其在期貨市場掛牌後，比特幣的角色已超越純粹的加密資產，成為新型金融工具的一部分。

## 穩定幣：虛擬世界與真實金融的橋梁

在比特幣帶動的虛擬貨幣浪潮下，價格波動過大的問題也同步浮現。因此「穩定幣」應運而生，以美元等傳統資產作為抵押，讓用戶能在虛擬與真實金融世界間流動。

劉憶如指出，穩定幣本質上是一種「數位美元」，它的用意不是投資，而是降低價格波動，讓虛擬資產更容易納入實際交易、清算、跨境支付等應用。舉例來說，當商家或學校收到比特幣之後，可以立即轉換成美元穩定幣，避免匯率風險，讓交易更具穩定性、可預測性。

然而，早期穩定幣市場缺乏監管，部份發行者聲稱備有等值美元資產，實際上卻未必全數備存，也導致部分穩定幣出現挪用資金或無法贖回的事件。因此，穩定幣雖然在虛擬世界中被廣泛使用，但始終未被視為主流

金融工具。

直到 2025 年美國通過的《天才法案》成為全球金融關注焦點，法案規定穩定幣發行者，必須接受政府查核，確保足額資產、透明運作，才讓穩定幣正式納入監理架構。

不過，劉憶如直言，這項政策的核心目的，並不在於保護消費者，而是「透過穩定幣重新強化美元」。她直言：「美國政府為什麼要這樣做？因為他們要推銷美債。」她解釋，根據《天才法案》，美元穩定幣的抵押資產，約有 7 到 8 成必須是短期美國公債；當全球用戶愈多、流通規模愈大，代表更多資金必須投入美債市場，等於替美國持續擴張的債務需求找到新買家。

換言之，在利率處於高水準、國際投資人減碼美債的環境下，穩定幣儼然成為美國的「債務吸納器」。然而，若穩定幣規模快速膨脹，也可能造成短期美債的流動性緊縮，對傳統債券市場帶來新的不確定性。

### 「數位貨幣」成為新的全球競技場

美國藉穩定幣延伸美元霸權的企圖，也讓其他主要經濟體迅速警覺，包括香港、中國大陸、日本、新加坡、韓國等，也紛紛提出本國穩定幣計畫，甚至由大型銀行或官方機構擔任發行者。

這攸關國家貨幣主權的定位。

劉憶如分析，各國發行穩定幣，代表該國貨幣也必須建立相應的債券市場作抵押，因此將帶動新的國際資金重新配置。不過，當各國都投入穩定幣發行，國際市場將進入全新的貨幣角力局面，「如果各國都開始推行穩定幣，就會陷入全球貨幣大戰。」她直言，這場大戰的本質就是爭奪未來「數位金融體系的主導權」。

### 貨幣競爭的核心，仍是「信任」

劉憶如強調，無論比特幣或穩定幣，背後都指向一個共同核心：貨幣的「信任」未消失，只是承載的主體正在轉變。

比特幣以演算法與固定供給建立信任；穩定幣以抵



無論比特幣或穩定幣，背後都指向一個共同核心：貨幣的「信任」未消失，只是承載的主體正在轉變。

押資產與監理制度建立信任；而政府與央行則希望透過制度化的監管、法令與公債市場維繫信任。當虛擬與真實金融世界逐漸交會，誰能成為「全球通用的貨幣」，也將成為未來國際金融角力的新戰場。■

永續報導新趨勢論壇

# 台灣邁入永續確信元年， 迎接全球合規新挑戰！

台灣上市櫃公司治理協會與 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所共同舉辦「2025 永續報導新趨勢論壇」，集結來自監管機構、專業顧問及法律專家的完整觀察，協助企業掌握 ESG 整合策略、合規風險及永續治理的未來動向。

撰文、攝影／何楷平 圖片提供／台灣上市櫃公司協會

全球淨零碳排的腳步加快，永續資訊揭露從原先的自願性報告，轉向高度規範及法律責任明確的新階段。「推動永續揭露的核心價值，在於避免『漂綠』。」金管會副主任委員陳彥良指出，金管會於 2023 年發布「接軌 IFRS 永續揭露準則藍圖」，在 2025 年 7 月完成公開發行公司年報應行記載事項準則，2026 年起將分三階段接軌，上市櫃公司必須於年報專章中揭露永續資訊、並經董事會通過。

「ESG 已經不是企業的選項了，而是攸關生存與永續發展的必要策略。」台灣上市櫃公司協會理事長周俊吉指出，全球朝向永續標準化與透明化的趨勢前進，企業唯有真正落實 ESG，才能因應未來挑戰。

## 歐盟永續法規大調整！「簡化表面，實際升級」

在永續治理規範上，歐盟走得最快；儘管近期推出的 Omnibus 倡議被視為「簡化」永續報導，但安侯永續發展顧問經理鄭淑仁強調，這些簡化其實只是「冰山一角」，真正的挑戰在於法規的覆蓋範圍極廣、變動快速，而且多數法規一旦生效，對企業的衝擊非常直接。

她說，歐盟目前有 196 項永續法規，涵蓋氣候、自然、生物多樣性、產品設計、包裝、供應鏈盡職調查等領域，其中 CSRD（企業永續報告指令）是所有企業最關注的核心，但它並不是最麻煩的那一條。CSRD 2.0 的草案正在調整，包括放寬適用門檻、取消合理確信、減少 ESRs 資料點超過 50%；不過這些看似「簡化」，只是將低行政面負擔，並不代表企業可以鬆懈，因為法規強度並沒有下降。

鄭淑仁提醒，像 CBAM、EUDR、EU Battery、PPWR 等法規，都會直接影響產品能不能進歐盟。以 EUDR 為例，牛隻、木材、咖啡、橡膠等商品，若無法完成盡職調查、證明未涉毀林，產品可能被扣押、銷毀，甚至禁止進口；CBAM 未購買碳憑證，也可能無法進入市場。

「法規變動之快，才是台灣企業真正的痛點。」她強調，歐盟立法採三方政治談判，一條法規從草案到定稿，中間可能數度調整適用範圍、時程與技術要求；企業若只等「定案」才開始準備，很可能會錯失準備期，導致後端爆量投入成本。

同時，台灣企業若在歐盟有子公司，也務必建立資訊回報與責任歸屬制度，否則母子公司資訊不一致，



台灣上市櫃公司協會與 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所共同舉辦「2025 永續報導新趨勢論壇」。

會使永續報導難以整合。鄭淑仁指出，台灣永續報導與 CSRD 雖有重疊，但仍有重大差異，企業必須建立「跨區域、跨制度」的整合機制。

她提醒，永續法規落實的核心是供應鏈管理，企業都需要針對原物料與供應商進行盡職調查。她建議至少每季追蹤一次歐盟法規動態，因為「簡化不等於簡單」，永續合規已成為市場進入門檻。

## 從自願到強制！永續揭露進入「雙軸線」時代

全球永續規範從「自願揭露」轉向「強制揭露」，尤其歐盟的 CSRD、ESRS 已成為國際標準，最終台灣企業也會全面接軌。安侯永續發展顧問副總經理謝孟哲強調，當前企業最需掌握的核心，是未來永續報導將採「雙軸線」：一軸是企業對利害關係人的影響（GRI），另一軸則是外部風險對企業財務的衝擊（IFRS S1/S2、

TCFD、TNFD）。

「永續已不再只是形象工程，而是實質影響成本、訂單與財務的經營議題。」謝孟哲提醒，台灣上市櫃公司雖然已長期使用 GRI，但是投資人導向的 IFRS S1/S2 才剛開始落地，企業必須理解這兩者的重大性標準完全不同。

GRI 重視的是企業「對外的影響」，例如資安事件、用水對環境的影響等；而 IFRS S1/S2 則要求企業說明外部事件如何影響營運，例如碳費會拉高成本、缺工會降低產能、地緣政治風險可能造成供應鏈中斷。未來歐盟 ESRS 要求「雙重大性」同時並存，台灣企業勢必也將朝同方向演進。

第一批資本額逾百億的上市櫃公司，將於 2027 年在股東會年報中揭露 2026 年度的永續資訊專章，這代表永續數據將直接出現在影響股價與投資決策的財務報告裡，企業若沒有前置準備，將面臨重大風險。此外，

未來「財務重大性」的揭露會進入股東會年報，而「影響重大性」仍在永續報告書中呈現，兩者並行不再重疊。

謝孟哲提醒，多數台灣企業現在最大的缺口，是無法清楚辨識自身的永續風險與機會。他以 IRO（整合性報導）概念示意，企業需要了解人口、政策、水資源等外部趨勢如何影響六大資本（財務、人力、社會關係、智識、製造、自然），並反向思考哪些是風險、哪些是潛在機會。

他建議，企業可從制定政策、採取行動、設定目標、持續監控，4 個步驟開始，愈早開始盤點與建置制度的企業，愈能在新規範全面上路前，站在更有利的位置。

## 台灣邁入永續確信元年，企業面臨三大挑戰

當永續揭露走向雙軸線，資訊品質與可信度的重要性愈來愈高，台灣也進入永續法制化的關鍵時期。安侯

建業永續與確信執業會計師黃郁婷指出，台灣即將迎來「永續確信元年」，永續揭露不再只是公關文件，而是攸關企業營運、法遵與投資人信任的核心工程。

黃郁婷觀察，企業面臨的第一個挑戰，就是不同永續規範並行，包括 GRI、IFRS S1/S2、ESRS 等框架對重大性的定義各異，加上主管機關的 ESG 平台、永續報告書與環境部資料申報等多個揭露管道，使公司資訊容易分散、甚至前後不一致。

她提醒，企業未來必須能同時滿足「影響重大性」與「財務重大性」的雙重要求，因為投資人將在決策中並讀永續資訊與財務指標。

第二個挑戰是永續資訊的品質與可信度。目前台灣僅少數產業與溫室氣體盤查採強制確信，多數永續報告書缺乏第三方查證，導致漂綠風險上升、投資人信任不足。她指出，企業若只揭露有利資訊、忽略不利面向，可能在未來面臨法遵壓力與聲譽風險。



台灣上市櫃公司協會理事長周俊吉指出，企業唯有真正落實 ESG，才能因應未來挑戰。



安侯永續發展顧問副總經理謝孟哲提醒，永續已不再只是形象工程，而是實質影響成本、訂單與財務的經營議題。

然而最關鍵的壓力在於法規要求的「邊界一致」與「時程提前」。IFRS 永續揭露將要求永續報告的邊界與「合併財報」一致，所有被控制的子公司都必須納入，無法再自行定義範圍。加上未來永續報告將與財報同步發布，不再是 8 月底，意味著所有數據需提早至少 4 個月完成，這對跨部門資料蒐集是重大挑戰。

黃郁婷強調，永續資訊納入年報後，將直接落入《證交法》規範：資訊若有虛偽或隱匿，最重可處 3 年以上 10 年以下徒刑、併科新台幣 2 億元罰金，法律責任與財務報表將是同樣等級。

面對這些變化，企業必須建立跨部門協作、資訊控管與第三方確信的機制。因為永續已經全面進入董事會治理與風險管理的核心議題。對企業老闆而言，這不只是合規任務，更是重新梳理內控、強化營運韌性、提升投資人信任的契機。

## 永續揭露標準升級，企業治理迎來更高透明要求

企業的責任不僅在資料蒐集與揭露本身，還包括如何確保資訊不會造成誤導，避免觸及漂綠風險。公平交易委員會委員顏雅倫提醒，企業在做出永續或是綠色聲明前，須謹慎留意其真實性、可驗證性且避免誤導。安侯法律事務所合夥律師莊植寧觀察，漂綠行為常見態樣可能包括：隱匿不利資訊、提出無法驗證或模稜兩可的主張、使用誤導性陳述或不實標章等。一旦涉及漂綠，不僅損害市場信任，更可能面臨商譽受損、法律責任與訴訟風險。

安侯企管董事暨風險顧問負責人朱成光強調，企業若能透過內部控制制度與治理架構，建立完善的揭露流程，不僅將有助降低漂綠爭議風險，也能提升永續報告可信度，強化市場信任，提升長期競爭力。■

企業如何因應 AI 調整用人策略？

# AI 掀人才變局！ 女性領導人擘劃 企業用人新思維

一年一度的「2025 東方女力論壇」，聚焦 AI 帶來的人才挑戰與組織轉型，透過 3 位女性領導人的對談與產業經驗，探討如何以行動迎戰 AI 浪潮，破解人才困境，探索企業用人新藍圖。

撰文、攝影／何楷平

論壇一開始，擔任主持人的國際通商法律事務所律師馬靜如，以「在 AI 技術快速發展下，員工的哪些工作技能更重要？」的互動式小測驗，引導現場的企業領袖，一起思考「員工應具備的職場能力」。

經過現場投票，多數企業領袖普遍認為「軟技能」比「硬技能」更重要；這剛好為本次論壇討論的揭開序曲——AI 時代下的「人才價值」依然來自「軟實力」。

本次論壇邀請的 2 位女性主講人，分別金融業與製藥產業出發，剖析 AI 對職場技能需求的重構過程，並分享企業推動轉型、培育人才與建構學習文化的第一手觀察。

## AI 時代「雙軌策略」：內訓與外招並進

面對 AI 帶來的人才轉型壓力，金融產業可謂首當其衝。台新國際商業銀行總經理林淑真指出，在生成式 AI 尚未普及前，台新集團便積極布局如 RPA（機器人流程自動化）、Chatbot 等自動化工具，為今日擴大 AI 導入打下基礎。

回應人才「硬技能 vs. 軟實力」的大哉問，林淑真分享，集團在 AI 用人方面的雙軌策略：「外部延攬」與「內部轉型」——對外，積極尋找具備 AI 開發能力的人才；對內，則強化「非 IT 人員」的數據素養與應用能力，包括前台的業務人員、中台的風控專才、後台作業同仁，皆須參與 AI 工具的訓練與實作。

換句話說，AI 工具的導入並不局限於 IT 團隊，而是全面提升各部門員工的 AI 素養與應用能力，才能讓 AI 真正落地實踐。

至於 AI 應用的成功關鍵為何？「企業領導人要有決心，願意投資。」林淑真強調，企業領導人的全面支持與長期承諾非常重要，包括對人才培訓、基礎建設與應用場景的持續投資等。

因此，在組織設計方面，台新總部設立科技部門，統籌旗下銀行、證券、壽險等子公司資源，專責規劃企業 AI 發展藍圖，協助內部員工挖掘「重複且痛苦」的工作痛點，讓 AI 技術發揮「解放人工生產力」的最大價值。

## 當 AI 成為基本職能，如何打造學習型組織？

「我不是科技人，但我是 ChatGPT 和 Copilot 的使用者。現在 AI 就像 Word、Excel 等 Office 軟體，是基本技能，未來『會不會使用 AI』不會被列入錄取條件，因為 AI 已經逐漸被視為工作者必備的基本技能了。」優時比製藥公司東國際部門副總裁李宜真直言，AI 已從加分選項，轉為基本門檻。

她引述微軟與 LinkedIn 在 2024 年發布的《工作趨勢報告》，已有 70% 的知識工作者實際使用 AI 工具，且高達 66% 的企業主管坦言「不會考慮完全不具 AI 能力的應徵者」。

對於新進人員，AI 是基本條件，但棘手的是，企業如何協助「資深員工」，接受新技術、實現職能轉型

升級？「最重要的軟技能，包含『接受改變的態度』、Growth Mindset（成長型思維）。」李宜真建議，可透過教練制度或小型工作小組，由熟悉 AI 工具的員工示範實務應用，例如如何撰寫 prompt、使用 Copilot 製作圖表或分析報告，進而降低學習門檻，提升實際成效。

若要持續穩定推進，除了 AI 工具的推廣，更重要的是，形塑支持「創新與容錯」的組織文化，例如透過定期公布各部門的 AI 使用率、表揚高使用者，形成正向文化，降低同仁抗拒，讓 AI 應用從少數人的實驗轉為工作常態。

## 「軟技能」再定義：思辨、情商、協作、創新

儘管 AI 大幅提升自動化與資訊處理的能力，但與



本次女子論壇邀請 2 位女性與談人，分別金融業與製藥產業出發，剖析 AI 對職場技能需求的重構過程。

談人不約而同強調，真正讓企業創新轉型的，仍是人所具備的「軟技能」，包括溝通、合作、適應、創新與情緒智商等，不僅是 AI 難以模仿的「人性價值」，更是促進跨部門整合、組織敏捷轉型的關鍵。

以金融業為例，企業在導入 AI 技術後，客服、法遵、理專部門，仍需仰賴員工自身的同理心與判斷力。林淑真舉例，在和高齡客戶互動時，即便 AI 能即時提供法規提示與對話規範，但依然需要由「真人」掌握語氣、用詞，貼近客戶當下的實際感受，「這是任何 AI 模型都難以全面取代的部分。」換言之，在導入 AI 的同時，員工的溝通素養（如同理心），依然是企業育才過程中，不可忽視的一環。

李宜真則強調，人類在「批判性思維」的軟技能。她舉例，透過 AI 處理，過去需耗時數日撰寫的醫學報告，現在只需專業人員幾分鐘、做結果驗證即可完成，「但前提是，使用者須具備『如何下指令』與『如何判讀結果』的能力。」若缺乏專業領域的思辨能力，無法辨識內如的正確性，AI 反而可能帶來反效果。

## AI 時代，如何重新定義「關鍵人才」？

對企業領導人而言，當前的課題是，如何真正落實 AI 賦能，用對的方式、讓對的人，發揮更大價值？尤其企業在推動 AI 的過程中，員工可能產生抗拒，形成隱形阻力，特別是「被取代」的恐懼，尤其是年資較深、習慣既有工作流程的同仁，往往因缺乏信心而抗拒學習。

對此，與談人從「職能」及「編制」兩大方面提出洞察。

在職能方面，馬靜如認為，AI 時代的組織配置主力，應該以「T 型人才」為核心——即具備一項專業核心、同時橫向延伸其他技能者。例如，懂 AI 的行銷人員，或擁有財務素養的資料分析師，都更能在跨部門合作中發揮更大價值。

李宜真建議，企業可運用 AI 工具，定期盤點員工

現有技能與潛能，建立個別化的人才培育地圖，並結合工作輪調、專案歷練，推動技能升級。至於「害怕改變的資深員工」，則可透過小組示範、成功案例分享，協助員工重新理解 AI 的角色，建立員工在新工作模式中的價值感。

同時，將 AI 能力明確納入職等、晉升與考核標準，獎勵跨部門協作與創新表達，支持員工在軟技能上的精進。例如結合 OKR 強化橫向連結，或將「創意貢獻」、「問題解決」與「學習表現」納入績效考核指標，讓員工在應用 AI 的同時，更重視自身在團隊中不可取代的角色。

在編制層面，林淑真提出「混合式團隊」設計，將 AI 專才混編入各業務單位，或設立「AI 夥伴制度」，讓種子人員帶動部門學習擴散，並透過持續導入如 ChatGPT、NotionAI、Looker Studio 等即用型工具，讓 IT 非技術人員也能掌握 AI 基礎應用，建立 AI 低門檻、高友善的組織文化。

儘管如此，企業仍需同步留意法規風險，「很多企業鼓勵員工用 AI，但公司內部的機密資料，只要輸入外部 AI 系統，那就變成公共財產了。」馬靜如提醒，AI 倫理與保密教育的重要性，建議企業應建立完整的內控流程與資料保護機制，避免企業在 AI 應用中，誤踩法律紅線。

## 女性企業家上場，讓 AI 成為人才驅動力

「AI 不會取代人，但會取代不懂 AI 的人。」誠如主持人馬靜如的總結，這場以女性視角出發的論壇，不只聚焦 AI 時代的用人轉型，更凸顯女性領導人在數位浪潮中，兼具戰略思維與執行力的現代典範，也為企業在 AI 時代的轉型之路，提供極具價值的用人策略。

她們以實戰經驗證明，唯有「重新定義人才，領導者挺身而出」，AI 才能真正成為推動企業前行的核心驅動力。■

協會榮耀 10 周年，引領永續新典範

# 台灣企業永續驅動力論壇： 榮耀拾光，永續齊行

台灣上市櫃公司協會慶祝成立 10 周年里程碑，舉辦永續驅動力論壇，匯聚產官學領袖深入探討永續轉型，共同為台灣產業勾勒未來發展藍圖。

撰文／何楷平 圖片提供／台灣上市櫃公司協會

面對全球供應鏈重組、AI 革命與淨零轉型三大浪潮的衝擊，「永續」成為企業競爭力的核心關鍵。為紀念成立 10 周年的重要里程碑，台灣上市櫃公司協會攜手《遠見雜誌》共同舉辦「榮耀拾光 永續齊行 台灣企業永續驅動力論壇」，現場冠蓋雲集，包含行政院長卓榮泰、宏碁集團創辦人施振榮、中鼎集團總裁余俊彥、玉山金控董事長黃男州、工商協進會理事長吳東亮等重量級領袖親自出席，展現各界對於永續議題的高度期許。

總統賴清德特別錄製影片，祝賀協會成立 10 周年。他肯定台灣上市櫃公司的卓越成就，指出其總市值已突

破 3 兆美元，排名全球第八，是名副其實的「台灣經濟火車頭」。他期許協會發揮「以大帶小」的精神，攜手供應鏈共同打造更具韌性的產業生態。

「期待台灣上市櫃公司協會成為亞太淨零轉型的綠色典範。」行政院長卓榮泰致詞提出三大核心目標：第一，透過產業轉型讓「產業根留台灣」；第二，與理念相近的國家建構「民主產業鏈」，鞏固台灣在全球供應鏈的量能；第三，面對氣候變遷，堅定推動「能源轉型」發展多元綠能。他也呼籲產業持續照顧員工，創造勞資共好循環。

## 首創 5 項「台灣第一」，推動經濟航空母艦

台灣上市櫃協會自 2015 年創立，至今全體會員總市值在台灣證券市場占比高達 4 分之 1，不僅是台灣經濟前行的重要舵手，更創下 5 項「台灣第一」：台灣最大上市公司組織、台灣最大社團負責人平台、台灣最主要女力論壇、台灣最強青年智庫，以及首本對全台上市櫃 1,800 位企業發行的《東方領袖雜誌》，都是協會多年來的耕耘與成就。

「堅持企業倫理，就是永續的根本思維。」協會理事長周俊吉指出，企業追求利潤的同時，必須兼顧顧



行政院長卓榮泰院長強調，面對全球永續戰局，政府將透過數位與綠色轉型協助企業強化產業鏈，邁向永續未來。



台灣上市櫃公司協會邁向十年里程碑，舉辦「榮耀拾光 永續齊行 台灣企業永續驅動力論壇」。

客、員工、股東、社會及環境的權益，深植永續 DNA，創造企業價值。協會創辦人施明豪也透露協會未來的三大計畫，包含深化台日企業對接、舉辦「台灣青年峰會」與設立「東方領袖人物獎」，持續擴大影響力。

### 永續競爭力：科技引路、工程落地、金融推動

「企業要長久發展，必須建立在『共創價值、利益平衡、永續經營』三大核心。」宏碁集團創辦人施振榮強調，真正的領導者不能只看見「直接、有形、當下」的顯性價值，更要重視人才、品牌等「間接、無形、未來」的隱性價值，才能做出正確的長期決策。

施振榮為企業永續提供「為何做」的哲學思考，而中鼎集團總裁余俊彥，則從工程實務出發，回應「如何做」的落地挑戰。他將中鼎定位為「地球永續的把關者」，強調從設計前端就必須為客戶導入永續思維，透過綠色技術、綠色承攬、綠色投資，在綠色工程上創造成果。此外，更透過投入「智能統包工程」，將設計、採購到施工全面數位化，運用數位孿生、AI 模型等技術，達成更精準、更穩定的永續目標。

另一方面，金融業在企業永續轉型的過程中，亦扮演重要推手。玉山金控董事長黃男州直言，氣候變遷是全球最迫切的挑戰，解方必須來自「國際共識、國家政策、企業行動、個人力量、市場機制」這五股力量的共

同推動。他觀察，金融業本身的碳排放，絕大多數來自投融資對象的「範疇三」（來自企業價值鏈，但不直接由企業控制的碳排），因此協助顧客減碳，就是金融業走向淨零的最佳道路。

由於企業轉型成熟度不一，因此玉山金將客戶依「減碳表現」由高至低分為七大類，協助客戶如同「爬樓梯」一般，設定清晰的淨零進階路徑，逐步從僅符合國內法規的在地合規，逐步向上進階走向遵循國際標準的全球標竿。

### 永續新視角：全球風險下的最佳策略

論壇現場更邀請 7 家會員企業，包括 NTT DATA 台灣恩悌數據、信義企業集團、崇越科技、第一銀行、

福容大飯店、緯育科技、緯謙科技，公開展示多年來的永續成果，凸顯台灣企業的責任、創新與韌性。

論壇尾聲，3 位領袖提出對未來挑戰的見解與總結。施振榮強調，AI 是人類能力的延伸，而非取代人類，「人」才是核心。黃男州則強調「ESG 2.0」的概念，將能源（Energy）、安全（Security）與地緣風險（Geopolitics）納入企業永續治理的新維度，「一個好的 ESG 策略，就是一個好的企業策略。」

「The more we do, the more we can do。」誠如講者所言，當企業做得越多，就會發現有能力做得更多、更好。過去 10 年，上市櫃公司協會以行動累積產業影響力；邁向下一個 10 年，協會將持續凝聚產業力量，讓永續成為台灣躍上世界舞台的關鍵動能。■



台灣上市櫃公司協會理事長、信義房屋創辦人周俊吉表示，企業要實現永續，核心思維在於堅持「企業倫理」。

# 從技術輸出到應用驅動： 國科會打造臺灣新創生態 新格局

撰文／國家科學及技術委員會 圖片提供／國家科學及技術委員會

在全球創新舞臺上，臺灣長期以來扮演關鍵推手，**在**從晶片設計、半導體製造到 AI 應用，皆是國際產業鏈不可或缺的一環。然而，在邁向下一階段發展的關鍵時刻，必須思考如何讓創新更緊密地回應國內產業與社會需求。臺灣正在從「協助世界創新」的角色，轉變為「驅動自身創新」的實踐者，將創新重心由技術輸出轉向應用導向，讓科技成果真正落地，成為國家持續成長的動能。

## 創新雨林生態系： 從國家願景到具體行動

這項理念並非抽象口號，而是逐步落實政策與執行之中。在「國家希望工程」政策願景下，國科會與國發會攜手推動「創新創業雨林生態系」，以三大策略——活絡資金、擴大標的、提高成功率——全面協助新創發展。

作為推動政策的核心節點，臺灣科技新創基地（Taiwan Tech Arena, TTA）自 2018 年成立以來，便肩負起「從政策願景走向產業實踐」的任務。

TTA 至今已培育 1,088 家新創企業，涵蓋 AI、半導體、綠能與醫療科技等領域，吸引近新台幣 400 億元投資金額，並引進 11 家國際加速器，成功鏈結 290 家企業客戶與超過 40 國市場。

TTA 也帶領新創參與全球指標性展會如 CES 與

VivaTech，累計 1,307 家次團隊參展、獲得 53 座國際獎項、吸引超過 88 萬人次參觀，並與全球逾 250 家企業建立合作關係。這些具體成果，使「創新雨林」的政策精神真正轉化為能量流動——新創在政策支持下茁壯，進而反哺產業升級與區域發展。

## 從資本驅動到應用導向： 打造新創驅動的國家模式

創新若不能回應社會與產業需求，就無法成為驅動國家發展的核心力量。創新的價值與成功，從來不僅止於技術突破或資金挹注，而在於能否落地應用、創造真實影響，回應真實的需求並創造長期價值。臺灣擁有堅實的製造與研發能量，但若要在全球創新競局中持續領先，技術必須走出實驗室，進入能源、醫療與製造等產業場域。唯有當科技真正融入產業與社會，創新才能成為國家發展的核心驅力。

這樣的理念，也形塑了 TTA 的推動方向。TTA 不僅是「走向世界」的跳板，更是「連結在地」的催化器。TTA 透過「企業出題、新創解題」機制，推動地方製造業、能源與醫療產業加速數位轉型；並以 AI 創新獎、主題媒合會等形式，促成多起新創與企業共創合作。這些實例證明，當創新回到真實場域，才能轉化為市場價值與產業競爭力。



國科會臺灣科技新創基地率領新創團隊赴法國，參加 VivaTech2025 合影。

## 創新能量的政策思維： 新創的協作與扎根

科技戰略的核心已轉向建構持續孕育創新的生態系統。目前重點是從國家層面，強化通訊、感測、能源、運算等關鍵技術的基礎與應用驗證，以期為臺灣產業結構注入穩固且具備韌性的發展潛能。期望透過政策引導，促使跨領域技術在實務應用中展開實驗，建立跨域整合的基礎環境。

在此思維下，新創企業是不可或缺的協作夥伴。TTA 聚焦的感測、AI 系統、能源管理等方向，為新創提供與既有產業共創的切入點，使其在政策引導下，進行技術驗證與服務創新。同時，持續深化交流合作，共同建立安全且具備彈性的產業供應網絡，推動跨領域研發與驗證，以實現技術價值最大化。

## 政策支持與跨域合作： 構築可持續的新創生態

政府持續整合跨部會與民間資源，讓政策不再只是

單向補助，而是逐步形塑一套可長可久的支持系統。透過與國發會、經濟部、SEMI Taiwan、生策會、新創總會、創投公會等單位的協力，形成從研發、育成到市場連結的完整創新循環。

在未來的推動方向上，政策藍圖聚焦四大策略：

1. 「優勢延續 (Advantage Continuation)」 深化半導體與 AI 等臺灣既有的競爭優勢領域，讓國家核心技術保持全球領先；
2. 「國際拓展 (International Expansion)」 透過參與國際展會與跨境合作，協助新創走向海外市場，強化整體產業與新創的海外能見度；
3. 「應用創新 (Application Innovation)」 著重於在國內建構實際應用場域，從智慧製造、能源轉型到健康照護，推動企業出題、新創解題，讓技術真正回應產業與社會需求；
4. 「永續適應 (Sustainable Adaptation)」 整合 ESG 思維與地方創新能量，確保創新發展能兼顧經濟、社會與環境三重目標。

這四大策略彼此銜接、相互支撐，使新創得以在完善的產業與政策環境中找到角色，並在國家創新體系中發揮其應有的功能與價值。

### 青年創業：機會與責任的平衡思維

在推動國家創新發展時，人才的培育與引導是我們持續關注的核心。現今的創業活動，除了仰賴技術能力外，更體現了回應在地需求、協助產業優化的重要性。因此，期望創業者能帶入應用與使命感，努力開發具備永續性與包容性的解決方案，讓創新成果能夠對社會有所實質助益。創業的價值，在於其內涵的轉變：從單純探索機會，逐步走向理解與責任承擔；從追求技術速度，轉向深化對市場需求的掌握；並從單一領域，走向跨域的整合協作。

為支持青年創業者具備上述能力，相關政策已轉為

整合性的支持模式。TTA 嘗試對準企業的實際需求，有效結合企業資源、學研能量與國際經驗，引導創業團隊在初期即能接觸實際應用場域。此舉旨在協助團隊降低資訊落差，使其在投入前能更清晰地掌握產業現況與條件，進而謹慎地提高創新成果實現的可能性，期盼能為創新生態的穩健成長貢獻一份力量。

### 以創新連結臺灣與世界

從國家戰略到地方創新，從技術研發到社會應用，從政策願景到產業實踐，臺灣的新創生態正邁入深化階段。政策是引擎，TTA 是推手，雙軌並進的布局讓「從全球啟動、在地落實」不再只是理念，而是具體行動。

當臺灣從「世界的創新推手」成為「創新應用的實踐者」，不僅延續科技優勢，更將創造兼具經濟與人文價值的長遠影響。■



臺灣科技新創基地《女力創業論壇—她，創未來》參與者合影。

唐獎拍攝專題影片向博士致敬

# 「從叢林到世界 珍古德的自然使命」

撰文／唐獎教育基金會 劉琬怡 圖片提供／唐獎教育基金會

2025年10月初接獲2020年唐獎永續發展獎得主珍古德博士辭世的消息，唐獎教育基金會全體成員均感震驚，哀傷與不捨，特別是2025年6月來台時，博士才剛抽空回唐獎娘家，參觀基金會並在榮耀桌上留下珍貴簽名，她的慈悲堅毅、清瘦微駝的身影仍歷歷在目，其智慧話語深深烙印在每位見過博士的人心中。

高齡91歲的珍古德博士在COVID-19疫情後，即

馬不停蹄地前往世界各地演講交流，來台3個多月後，博士在2025年美西時間10月1日，美國巡迴演講期間於加州因自然原因辭世，她的離世是這個世界的損失，她為推廣理念努力不懈直至生命最後一刻的精神令人感佩，相信她一生致力號召人們懷抱希望繼續行動的理念與精神將一直延續下去，再透過更多人的行動讓希望持續發芽。



2024年12月唐獎教育基金會陳振川執行長飛往新加坡親獻唐獎金質獎章予唐獎永續發展獎得主珍古德博士。



2025年6月9日永續發展獎得主珍古德博士回唐獎娘家並贈著作給尹衍樑創辦人（左為尹崇堯董事長）。

## 2020年獲頒唐獎永續發展獎

2020年珍古德博士因「在靈長類動物研究的開創性發現，重新定義人類與動物的關係，以及她終身在地球環境保育工作上無與倫比的奉獻」獲頒唐獎。同年，她運用唐獎研究補助經費，於台灣成立亞洲第一所專注於保育和永續議題的實驗小學——「臺北市珍古德實驗教育機構」，是全球第一所落實根與芽理念的小學。

原本2020年珍古德博士獲頒唐獎後即應來台領獎，但礙於COVID-19疫情，唐獎等待一年多，最後只得在2021年舉辦線上頒獎典禮。疫情後博士行程又是滿檔，因此基金會苦無機會親自頒獎給她。2024年12月9日，唐獎教育基金會陳振川執行長藉著珍古德博士受邀見證新加坡政府的珊瑚復育計劃之際，特地飛往新加坡與她會面，在國際珍古德教育及保育協會（JGI）新加坡會長Andie Ang、台灣會長郭雪貞，馬來西亞會長林忠彪等人的陪同下，將延遲4年，純金的唐獎獎章親自獻給珍古德博士，收到獎章的她稱讚獎章設計得很漂亮，非常開心。

## 首度回唐獎娘家留珍貴簽名

隔年2025年6月，珍古德博士在眾人的引頸期盼下終於來台，這是她睽違7年19度訪台，進行「希望之旅」傳遞「每個人都可以成為改變世界的一份子」。4日抵台後，隨即展開「基隆海科館海洋未來式特展」開幕、「2025根與芽動物聯合國」等一系列密集行程，掀起一股「珍古德旋風」！繼8日在臺北科技大學進行「透過行動點燃希望」公開演講，吸引超過2,000人參與後，9日回唐獎「娘家」是此行的壓軸行程，也是她獲唐獎永續發展獎5年後，首度親臨基金會，受到尹崇堯董事長、陳振川執行長及全體同仁的熱烈歡迎。

博士特別致贈著作：《The book of Hope》給唐獎創辦人尹衍樑博士，並親自寫下：「For Samuel Yin, Thank you for all you do to help us to make this a better world. Jane Goodall」基金會也把握這難得的機會，邀請博士在由台灣珍貴木材烏心石製成，桌面雕刻有排灣族三寶：陶甕、青銅刀與琉璃珠以及祖靈化身的百步蛇之「榮耀桌」上簽名，與歷屆得主簽名並列，意

義非凡。前一年與博士在新加坡會面的陳振川執行長，再次相見特別將珍藏多年，台灣排灣族人的傳家寶物—琉璃珠項鍊送給長期關注原住民部落福祉的博士，表達祝福之意。

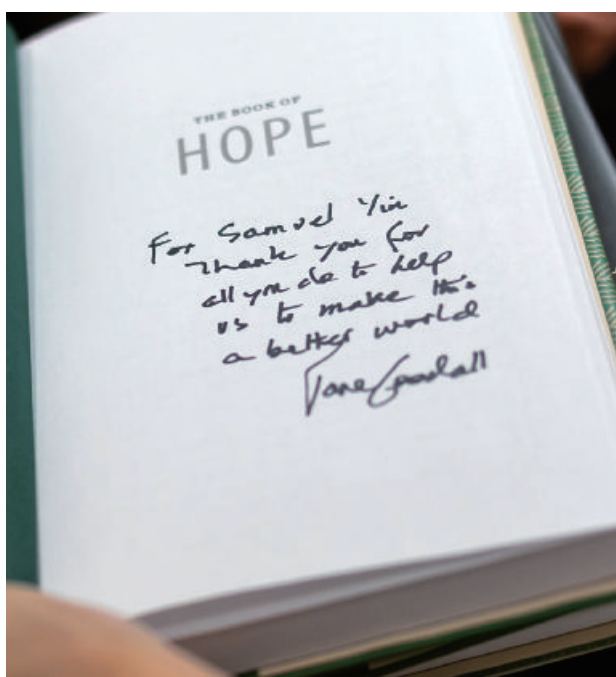
陳執行長表示，現年 91 歲的珍古德博士至今仍奔走於全球，持續投身於環境保護、野生動物保育與永續教育的推廣，其精神與毅力非常令人感佩。我們很榮幸能透過唐獎研究補助計劃來支持博士推動多項計劃，如同博士親筆寫給唐獎的話：「唐獎教育基金會的贊助將幫助我擴展我們的『根與芽計畫』，使世界各地的年輕人能夠採取行動，讓地球成為一個對人類、動物和環境而言更美好的地方。」而這也正是唐獎設立的宗旨。

### 運用唐獎獎金推動永續保育

2021 年，國際珍古德協會與唐獎教育基金會共同簽署「亞洲保育計畫」（Conservation Projects of Asia）合作協議書（MOA），這是運用唐獎研究補助費



2025 年 6 月 9 日珍古德博士回唐獎娘家並在唐獎「榮耀桌」留下珍貴的簽名。



2025 年 6 月 9 日永續發展獎得主珍古德博士回唐獎娘家並贈著作給尹衍樑創辦人。

新台幣 1,000 萬元投入珍古德博士兩項研究教育計畫以推動永續保育的其中一項。另一項計劃則是塞內加爾東南部野生黑猩猩保育及研究計畫，其生物監控成果有助於塞內加爾的黑猩猩保育工作。

為期 5 年的「亞洲保育計畫」計畫主要支持台灣、馬來西亞與印度 3 個國家的保育及教育工作，包括：

- (1) 設立於亞洲第一所專注於保育和永續議題的教育實驗機構——「臺北市珍古德實驗教育機構」；
- (2) 推動「靈長類動物計畫」，藉由工作坊與研究提升大眾對馬來西亞半島靈長類動物的保育認知；
- (3) 印度「希望計畫」則致力於培養年輕人對自然的理解與行動力，重建人與自然的聯繫。

此外，每年也舉辦「青年論壇」來協助團隊合作並分享工作成果，並製作多元有影響力的教育素材，擴大保育意識的社會影響力。



2020 年唐獎大師論壇珍古德博士跨海連線演講。

## 博士的信念言行激勵所有人

珍古德博士曾說：「我的使命就是讓人們保有並願意行動。」回顧 2025 年博士在臺北科技大學演講時，她居然以 91 歲的高齡在台上站著演講近一個半小時，緊接再與幾位年輕人進行座談，展現過人意志力；隔日在唐獎基金會接受媒體聯訪時，因前一天演講過於勞累而重感冒的博士告訴關心她的記者：「我怎麼能慢下來？當我留在地球的時間愈來愈少，卻有這麼多事情要做，這麼多話要說。」令在場所有人動容與心疼不已，博士就是如此身體力行，以真誠的言行不斷提醒世人要永遠懷抱希望！因為大自然的韌性、年輕

人的力量，還有人類不屈不撓的精神。

## 唐獎製作專題影片紀念博士

為了向這位一生捍衛動物權利，提倡環境保育的生命鬥士致敬，唐獎教育基金會特別製作「從叢林到世界：珍古德的自然使命」專題影片，收錄博士許多珍貴的照片、影片，並透過拍攝團隊的近身採訪，回顧珍古德博士非凡的一生及其留給後世的珍貴資產，是博士離世後第一部以她為主題的專題影片，期待藉此影片紀念與緬懷博士，延續其理念與精神。

本片從博士於非洲坦尚尼亞叢林的田野研究起步，



以及她從靈長類學家到全球保育倡議者的關鍵歷程。片中博士談及母親的慈愛與教誨對她一輩子的正面影響，而後她也用與母親同樣的方式鼓勵年輕人。她亦難得分享靈性經驗，敘述在雨林時，她確實感受一股靈性力量把她拉近，還有她接下來對探索死亡的期待。更收錄「我們自詡有理性，懂知識，可若真有智慧，怎會毀掉唯一的家園？」「要真正改變人的行為，不是跟他們爭辯，而是要感動人心，當理性與感性和諧共鳴時，才能激發出人類潛能做出改變」等啟發人心的智慧見解。

歡迎掃描右方 QRcode 觀看影片。■



2024年12月唐獎教育基金會陳振川執行長(左)至新加坡拜會2020年唐獎永續發展獎得主珍古德博士(右)。

## 關於唐獎

有感於全球化的進展，人類在享受文明與科技帶來便利的同時，亦面臨氣候變遷、新傳染疫病、貧富差距、社會道德式微…等種種考驗，尹衍樑博士於2012年12月成立唐獎，設立永續發展、生技醫藥、漢學及法治四大獎項，每兩年由專業獨立評選委員會（邀聘國際著名專家學者，含多名諾貝爾獎得主），不分種族、國籍、性別與宗教，遴選出對世界具有創新實質貢獻及影響力的得主。每獎項提供新台幣5,000萬獎金，其中含新台幣1,000萬支持相關研究教育計畫，以鼓勵世人投入探索21世紀人類與全球所需，以頂尖的創新研究成果及社會實踐引領全人類發展。

歡迎觀看影片



# 德鑫控股 以控股策略布局 全球半導體供應鏈市場

撰文／台灣產業控股協會 圖片提供／台灣產業控股協會

全球產業正在面臨川普 2.0 政策、美中競爭、關稅與匯率劇烈波動等多重挑戰，台灣企業如何透過靈活決策與控股策略化解風險、卡位全球供應鏈市場？德鑫半導體控股董事長闕聖哲與中華開發資本國際董事總經理吳忠懌、台灣產業控股協會創會榮譽理事長黃偉祥，深入對談控股策略與企業突圍之道。



德鑫半導體控股董事長闕聖哲與中華開發資本國際董事總經理吳忠懌、台灣產業控股協會創會榮譽理事長黃偉祥，深入對談控股策略與企業突圍之道。

## 以創業信念建立整合平台 打造在地化聯盟

面對全球供應鏈重組與市場變局，企業需要建立更具規模的整合平台與靈活策略。台灣產業控股協會創會榮譽理事長黃偉祥表示，他相當推崇德鑫控股在短短兩年內由 8 家企業擴展至 18 家，以共同目標整合資源、共享市場，建立信任基礎與長期合作默契，為實踐產業控股精神提供初期可行路徑。

德鑫半導體控股董事長闕聖哲以實戰經驗剖析德鑫控股的誕生，他指出，台灣供應鏈普遍為中小企業組成，單打獨鬥難以應對國際大客戶如台積電對海外布局的高要求。因此，他以創業楷模為主的「半導體在地化聯盟」為起點，結合性質較接近的供應鏈業者先組成「德鑫半導體控股」，以美國亞利桑那州展開海外布局首站，投入實質資金建立平台。闕聖哲說：「我們不是專業經理人，而是創業者，要有信念，也要玩真的。」

他強調，台積電對供應商有高度專精與不跨行的要求，意味著小型企業需專注核心技術並透過策略合作延

伸供應層級，例如以二階供應商（second tier）進入台積電體系，或由兄弟聯盟進行橫向互補。德鑫控股透過美、日據點與海外參展活動，已成功吸引日本廠商合作意願，目前正與多國供應商洽談拓展，展現中小企業整合後的海外競爭力。

## 組 18 銅人陣 以創新商業模式與控股架構打出不敗之地

闕聖哲表示，大聯大的經驗給予德鑫控股的結構建立與運作很多啟發。德鑫控股本身不生產產品，而是扮演資本與平台的整合者，以「快速建立業務平台、彈性投資、不做重資本投資」為原則，協助聯盟成員解決海外經營的法規、簽證、資本門檻等挑戰。

「德鑫控股共有 18 家公司，每一家只練一招，但每一拳都很準，現在我們組成 18 銅人陣，希望能打出不敗之地。」闕聖哲強調聯盟合作具備靈活、快速與實戰導向的特性，也將擴大合作對象，吸納財務型投資人、非製造企業等夥伴，邁向多元而具彈性的控股平台發展。



闕聖哲指出，台灣供應鏈普遍為中小企業組成，單打獨鬥難以應對國際大客戶如台積電對海外布局的高要求。



台灣產業控股協會創會榮譽理事長黃偉祥認為，當壓力浮現時，正是重新盤點企業定位與策略的好時機。

## 面對大環境壓力 控股成突圍之道

### 壓力與突圍 1

**Q1：在成立控股聯盟的過程中，哪個關鍵契機促使您決定跨出第一？**

答（德鑫半導體控股 闕聖哲董事長）：

我們的起點，是來自台積電的壓力。台積電要求供應商因應其亞利桑那設廠計畫，提供 3 種選項：在當地設點、承擔高額空運成本，或透過第三方轉運。當時我們尚未成立德鑫控股，評估後發現若單獨設廠必定虧損，因此選擇結盟，自組「信任圈」架構，開啟控股平台的運作。台積電的壓力讓我們認清，如果不結盟、不共享資源，中小企業很難因應全球供應鏈變化。

### 壓力與突圍 2

**Q2：市場環境面臨關稅調整與供應鏈重組的衝擊，現在是否是籌組控？**

答（台灣產業控股協會 黃偉祥創會榮譽理事長）：

沒錯，當壓力浮現時，正是重新盤點企業定位與策略的好時機。關稅、地緣政治、美中競爭、客戶要求企業赴海外設點等因素，正在壓縮台灣中小企業的生存空

間。像我們旗下的子公司，動輒新台幣 30 億元規模都已吃緊，更不用說規模更小的企業。然而並非每家企業都能單打獨鬥進行國際化。因此控股平台的價值就在於「打群架」，以群體力量追求長期綜效。

### 壓力與突圍 3

**Q3：產控是否為企業因應不確定環境的可行解方？**

答（中華開發資本國際 吳忠惲董事總經理）：

產業控股不是萬靈丹，卻是一個值得探索的選項。它能整合資源、建立合作基礎，並符合企業永續經營與傳承需求。而控股的成功需要天時、地利、人和，像大聯大就是成功典範，但不見得每家企業都適合直接複製。關鍵在於企業主是否願意面對壓力、與夥伴對話並建立共同願景。

## 互補共創 協助兄弟聯盟打入市場

### 互補共創 1

**Q4：德鑫控股的實際運作中，如何建立信任與制度？**



中華開發資本國際董事總經理吳忠樸表示，產業控股能整合資源、建立合作基礎，並符合企業永續經營與傳承需求。

答（德鑫半導體控股 闕聖哲董事長）：

信任與制度是同時建立的。我們從一開始就訂立嚴格的財務與法遵機制。例如，每月月初發布財報，所有支出透明公開；我們不在公開市場操作自家股票，只參與現增（SPO）；即使我們只是中小型控股公司，所有會議、文件、決議都依上市櫃標準執行，這些機制讓聯盟成員安心，也讓外界信任。

互補共創 2

**Q5：控股聯盟如何在未來 3 到 5 年實現綜效？**

答（德鑫半導體控股 闕聖哲董事長）：

目前 18 家成員已開始共同開發新案，並預計合資成立新公司。像是我們透過彼此的供應商代碼（Vendor Code）優勢，讓原本進不去台積電供應鏈的公司，透過兄弟聯盟協助進入，形成「互補共創」的合作模式。未來德鑫控股的角色就是建立平台，讓資源整合加速、市場拓展更深，並尋求與全球設備商、材料商建立更深層的供應關係。

互補共創 3

**Q6：控股聯盟如何面對美國營運法規與用人挑戰？**

答（德鑫半導體控股 闕聖哲董事長）：

美國的法規限制確實讓許多台灣企業吃盡苦頭。例如一些台灣工程師赴美後執照或簽證限制無法動手作業，造成大量人力閒置與成本虧損。這也是為什麼德鑫採用「當地法人、當地用人」模式，建立合法架構以符合美方規範。聯盟平台的價值之一，就是幫助中小企業在海外合法展業、避開法規風險。

## 從投資控股走向產業控股 迎接更大的挑戰

挑戰與目標 1

**Q7：德鑫控股的最終目標是什麼？如何演化成實質的產業控股？**

答（德鑫半導體控股 闕聖哲董事長）：

我們目前是純投資，不涉營運。但長期規劃不排除逐步轉型為「產業控股」。關鍵在於時機，當我們投資控股兩家以上實控子公司，我們就會啟動首次公開發行（IPO）流程。

挑戰與目標 2

**Q8：在推動聯盟過程中，遇到的最大挑戰是什麼？如何克服？**

答（德鑫半導體控股 闕聖哲董事長）：

最大挑戰是文化與觀念的整合。每家公司都有自己長期累積的管理風格與決策慣性，一旦進入聯盟，就需要在制度下協作，這對部分創業者來說並不容易。剛開始有些企業主擔心會喪失主導權，但我們彈性銷售平台「可進可退」的參與模式，成員可以在不同階段調整投入強度，也可依照事前協議退出，這讓大家比較放心，也提升合作彈性。

挑戰與目標 3

**Q9：其他產業是否有機會突破市場困境？或者控股公司可能面臨的挑戰？**

答（台灣產業控股協會 黃偉祥創會榮譽理事長）：

追求永續的公司是關鍵。針對台灣內需的服務業，它容易飽和並進入內捲的狀態。因為一旦無法國際化，就只能在台灣市場內運作。各種服務業目前雖然可能運營良好，但由於台灣市場有限，若無法拓展至國際市場，飽和後就難以進一步成長。突圍的方式有很多，例如國際化或進行整合，整合能夠帶來秩序和良性發展，避免市場過度分散。像全家、7-11 就是成功的例子，他們不僅多元化發展，也成功拓展國際市場。

我認為內需服務業最適合進行整併，因為規模相對較小且容易飽和，競爭壓力大。若企業不成長，就會面臨溫水煮青蛙的危機。5年、10年後，企業可能就失去競爭力。

挑戰與目標 4

**Q10：對於想加入控股聯盟的中小企業，您會給予什麼建議？**

答（中華開發資本國際 吳忠懌董事總經理）：

第一是盤點自身核心能力，確認加入聯盟能帶來加乘效果。第二是心態準備，控股聯盟不是單純的資本連結，而是價值觀與目標的共同體。若只是想拿資源卻不分享，很難走得長遠。第三是建立專業治理機制，從財務、人事到法遵，都必須達到基本門檻，才能讓合作變得穩健。籌組控股不只是生存策略，更是讓企業主學習成為平台治理者的重要過程。

**產控知識平台 上線囉！**

產業控股知識平台

透過平台，你將一手掌握：

- 精彩Podcast節目
- 免費推廣專刊
- 產控專門知識專欄
- 開課最新消息

註冊會員 立即登入

想要掌握最新產業控股知識嗎？  
掃我加入平台，  
一手掌握產控專門知識！

電子報訂閱 QRcode

串聯 ACGE 與科技創新

# 新北市布局電競城市

撰文／新北市政府 圖片提供／新北市政府

新北市，這座擁有超過 400 萬人口的城市，不僅是台灣重要的 ICT（資通訊）產業重鎮，更是數位內容與電競產業發展的先鋒。新北境內聚集了全台最多，總計逾 6,000 家資通訊廠商，年營業額逾新台幣 1 兆元，為新興科技應用提供了肥沃的土壤。尤其在電競遊戲軟體相關產業，近年來年銷售額成長率高達 115%，展現出驚人的爆發力。此外，新北市動畫（Animation）、漫畫（Comic）、遊戲（Game）及電競（ESports）相關學校科系及社團數量，亦居全國之冠，形成完整的人才培育基礎。

在堅實產業背景下，新北市政府洞察先機，於 2018 年 8 月成立全國首座由地方政府主導經營的「新北電競基地」。歷經 7 年耕耘，新北市成功從單一場館的營運者，轉型為集人才培育、賽事活動、政策扶植與產官學合作於一身的完整電競生態圈建構者。這不僅是政府對青年次文化的認可，更是將電競視為驅動城市數位經濟轉型的新引擎。

## 市府領航： 從建置基地開始，扎根電競產業

新北市政府自 2018 年起，運用鄰近捷運台北橋站、交通便捷的三重重新市場約 340 坪空間，打造全國第一座由地方政府開辦、專為培育電競產業人才量身規劃的「新北電競基地」，成為公共空間活化與新興產業政策結合的創新示範。

基地成立之初，市府即明確設定「場域建置、人

才培育、活動推廣」三大主軸，從硬體設施、課程設計到賽事與產業鏈結同步布局，為新北後續發展電競及內容科技奠定基礎。

在空間與設備規劃上，新北電競基地具備高規格競賽舞台、專業攝影棚、導播室、多媒體教室與觀眾區，可支援選手訓練、正式賽事與轉播製作等多元需求。市府並與宏碁等指標性企業合作導入高階電競設備，打造貼近職業賽事規格的环境，並無償開放予電競戰隊、學生社團及相關組織使用，讓基地成為培力與交流的實戰場域。

多年來，「CCCE 城市盃」、「高校盃」及電競裁判講習等重要賽事與培訓活動皆選擇以此為首要場地。截至 2025 年底，基地累計舉辦各類電競相關活動已超過 800 場次，使新北電競基地不僅是青年聚集與交流的核心舞台，更逐步成為新北推動電競與數位創意經濟的重要樞紐。

## 人才扎根： 跨校園、企業與技術的三軌培育

電競早已不只是單純的比賽，而是結合科技研發、內容創作、數位行銷與 IP 經濟的跨域產業，亟需同時具備技術、創意與溝通能力的「複合型人才」。

新北市有系統地開設電競與數位內容相關課程，內容從賽事與轉播實務延伸至內容企劃、品牌經營與自媒體操作，協助學員理解整體產業運作，而非僅局限在職業選手角色。



「新北市電競產業總會」於 2024 年正式成立，新北市府盼透過公私合作，推動新北電競產業蓬勃發展。

隨著數位內容快速演進，新北的培訓體系也持續升級。2025 年啟動的「新北 ACGE 產業學院」，將動畫、漫畫、遊戲與電競整合成一套跨領域培訓平台，課程涵蓋 VTuber 虛擬主播、遊戲開發與發行、AI 內容創作、Cosplay 經營等多元主題，引入企業導師與實務案例，並結合企業參訪與實作專題，讓學員在學習階段就能直接銜接真實職場需求。

迄今，新北市已累計培育超過 5,300 人次電競專才，並透過實習與業界合作機制，協助年輕世代將興趣轉化為職涯選項，為國內電競與內容產業持續輸出新血。

## 勇於創新： 打造城市品牌賽事與多元活動

大型賽事是呈現城市活力、推廣電競文化的重要舞台。新北市以電競基地為核心，自 2022 年起打造年度品牌賽事「新北電競爭霸戰」，每年精選如《傳說

對決》、《聯盟戰棋》、亞運電競項目《快打旋風》以及台灣原創遊戲《G9: League of Aces》等熱門項目，吸引全台電競好手齊聚較勁，逐步形成指標性城市賽事，為選手提供穩定且高水準的競技與交流平台。

新北更主動與民間合作引進大型國際賽事，如「亞洲電子競技公開賽」、「傳說對決女神盃」等，並於賽事期間同步規劃「電競產業博覽會」、「電競嘉年華」等活動，邀請企業設攤展示最新硬體設備、遊戲作品與內容服務，將觀賽人潮轉化為產品曝光與商機媒合。

自 2024 年起，市府更首度帶領新北企業與學校組團參與「台灣電玩電競產業展」，是全國唯一以地方政府名義參展的城市，藉由設立「新北電競形象館」，集中呈現新北推動電競產業完整量能，協助業者開拓國內外市場，也讓外界清楚看見「新北電競城市」的整體布局。

在推動電競「生活化」方面，新北不只鎖定核心

玩家，更積極設計適合親子與全齡參與的活動，每年暑期於電競基地舉辦的電競親子營、同樂會，結合原創獨立遊戲、Switch 體驗、VR 遊戲與家庭派對等多樣關卡，讓大小朋友都能走進電競世界，拉近世代距離，重塑大眾對電競的想像。

新北也巧妙將電競元素融入年度大型城市活動，進一步放大城市行銷效應。北台灣指標性萬聖節活動《府中奇幻城》於 2025 年跨界結合多款遊戲 IP 與板橋在地風貌，在府中廣場打造沉浸式關卡與打卡場景，推出「雙城物語」實境解謎，邀請民眾化身遊戲主角，探索府中雙城的歷史與街區魅力；而已深植人心的「新北歡樂耶誕城——耶誕市集」，2025 年也導入電競嘉年華概念，結合 ACG 主題演唱會、Cosplay 表演、VTuber 演出及電競賽事等多元內容。透過賽事、展會與城市節慶的立體整合，新北不僅帶動觀光與商圈消費，也逐步將電競與遊戲產業，塑造成城市品牌的新象徵。

## 整合能量： 推動「新北市電競產業總會」成軍

新北市政府深知產業發展不能僅依賴政府單向投入，必須由產業自身形成穩定的合作網絡與自我成長機制。2024 年底，在市府輔導下，「社團法人新北市電競產業總會」正式成立，象徵新北電競推動從「政府帶頭」邁向「產業主導」的新階段，由業者共同擬定方向、整合資源，累積長期發展動能。

總會串聯科技製造、遊戲研發、設備供應、賽事主辦、影視動畫與內容製作等多元業者，會員包括威剛、微星、技嘉、昱泉國際、宇峻奧汀、蘊榮科技等指標企業，以及台灣遊戲產業振興會、中華動漫出版同業協進會與多所大專校院，打造以 ACG 及電競為核心的合作網絡。

更重要的是，在總會與市府社會局等跨局處合作下，於新北電競基地推出全台首創以長者為主體的銀髮電競課程與青銀共學活動，讓長輩走進專業電競場



新北市推動「ACGE 產業學院」，集結產官學跨域合作，培養新世代電競與數位內容專才。



新北電競基地每年舉辦「新北電競爭霸戰」，提供選手競技交流舞台，新北市長侯友宜亦與杭州亞運《快打旋風5》銀牌得主GamerBee 共同體驗格鬥遊戲。

域，透過遊戲訓練反應力、手眼協調與數位操作能力，也透過與年輕世代並肩作戰，拉近世代距離、創造新的社區互動模式。

在此布局下，「電競產業總會」不再只是單純的產業公協會，而是一個連結科技產業與社會福利政策的重要橋梁，充分展現新北在推動電競發展時，同時兼顧產業升級與樂齡共融的城市治理觀點。

### 以電競為軸，持續推動城市產業升級

回顧近 7 年，新北市從一座 340 坪的電競基地出發，逐步推進到成立電競產業總會、打造城市品牌賽事、組團參與台灣電玩電競產業展，新北市府推動電競的核心思維，以完整產業鏈為出發點，透過場域建置、人才培育、賽事與展會布局，以及產官學合作機

制的持續深化。截至 2025 年底，新北已累計觸及超過 2,720 萬人次參與各類電競相關活動，不僅帶動企業投入內容研發與技術創新，也讓國內外更加具體地看見台灣在電競與數位內容領域的實力。

電競不只是新興產業，更是推動城市轉型的關鍵工具，同時承載產業升級、人才培育與社會包容等目標。未來，新北市政府將以「產業發展」與「城市治理」雙軌並進為目標，持續與電競產業總會及相關公協會、指標企業與大專校院緊密合作，從硬體製造、遊戲研發、影視動畫到數位行銷與 IP 經營，強化垂直與橫向整合，協助業者布局國際市場、提升產業附加價值；不僅如此，更將以「全齡化電競」作為政策推動重要方向，持續設計多元參與模式，讓電競成為串聯世代、促進數位共融的平台。■

產業升級 X 城市更新

# 桃園以轉型、創新與航空城布局

撰文／桃園市政府 圖片提供／桃園市政府

在全球產業版圖快速重組、科技發展加速演進的背景下，產業用地的規劃與招商策略，已成為影響城市長期競爭力的關鍵因素，桃園市政府於航空城進入成果展現階段之際，啟動產業專用區精準招商與整體布局規劃，核心目標不僅在於吸引投資，更在於建構一套可支撐未來發展的產業結構，桃園市政府規劃推動航空城範圍內約 95 公頃第三種產業專用區精準招商，前期

將完成招商策略、目標產業與開發模式規劃，並預計於 2027 至 2029 年展開實質招商作業，透過分階段推動，確保產業進駐方向與航空城整體發展定位相互契合，降低產業錯置與短期開發風險。

在招商執行層面，將鎖定具指標性、成長性與產業帶動效益的企業，透過企業訪談、產業交流會等方式，深入掌握投資需求與技術趨勢，作為土地配置、招商條



桃園航空城計畫附近地區（第一期）第三種產業專用區基地範圍示意圖。



Plug and Play Taiwan Taoyuan Deeptech Expo 貴賓及新創團隊共同合影。

件設定與政策影響評估的重要依據，同時，桃園市政府將就目標產業進行整體布局，促進智慧製造、AI 應用、物流運籌及高附加價值服務業形成具互補性的產業聚落，進一步提升區域整體競爭力。

隨著航空城安置住宅陸續交屋、自由貿易港區擴建穩健推進，加上 NVIDIA 等國際科技大廠進駐，航空城已正式進入成果展現期，招商推動過程中，亦將同步進行整體效益評估，全面檢視產業進駐對就業、交通、能源與環境之影響，並結合淨零與高效率發展方向，引導企業於設廠與營運初期即導入永續與智慧管理思維，欲透過跨域聯盟與多元產業投入，航空城將逐步發展為兼具產業能量與城市韌性的關鍵平台，成為台灣未來 40 年邁向亞太運籌中心的重要支點。

## 深科技接軌國際

### 桃園直通矽谷創新生態系

在產業結構上，桃園擁有超過 12,000 家製造工廠，涵蓋半導體、電子、AIoT 與智慧製造完整供應鏈，是台灣最具深科技落地條件的城市之一。桃園市政府歷

經一年半努力，成功促成全球頂尖加速器 Plug and Play (PNP) 於桃園設點，並舉辦「Taiwan Taoyuan Deeptech Expo」，由 13 家台灣新創團隊發表導入矽谷加速模式後的階段性成果，展現桃園深科技發展的實力與潛能。

這不僅是新創展示舞台，更是城市級產業策略的重要布局，導入國際級創育資源與創新技術，打造擬結全球的新創發展平台，PNP 擁有遍布全球逾 65 個據點的網絡，橫跨 25 個產業領域，合作企業夥伴超過 550 家，其投資組合涵蓋逾 2,000 家新創公司，並成功孕育出 30 多家市值逾 10 億美元的獨角獸企業，展現縫結國際市場實力。透過 PNP 的國際網絡，桃園市政府已促成逾 100 場一對一媒合，涵蓋投資洽談、技術合作與海外市場布局等面向，並率領 11 家新創前往美國矽谷參與 PNP 全球創新高峰會，實踐「引進來、走出去」的雙向循環，加速新創鏈結國際市場與產業資源。

同步登場的「2025 桃園青創博覽會 Taoyuan Future Peak」，集結來自 8 國新創團隊，涵蓋 AI、航太、生醫、ESG 等領域，將桃園打造為亞太地區最具競爭力的智慧科技與深科技樞紐，讓更多前瞻技術在桃園落地，成為

驅動台灣產業升級的核心動力。

## 桃園市商業轉型服務中心啟動： 推動商業轉型升級

面對消費行為改變、數位科技普及與淨零趨勢加速，桃園市政府率先從最貼近民生與地方經濟的商業服務業著手，成立「桃園市商業轉型服務中心」，以「數位力、永續力、品牌力」三大核心方向，陪伴在地業者推動轉型升級。

透過年度成果發表，桃園市政府不僅表揚 10 家具備高度轉型成效的標竿企業，也同步展現舊城區活化與青年創業的具體成果，商業轉型服務中心 1 年內實地走訪 109 家業者，協助爭取近新台幣 860 萬元政府補助，並針對 10 家具潛力業者提供深度客製化輔導，創造超過新台幣 4,500 萬元產值成長，充分展現政策落地的實質效益。在「數位力」與「永續力」方面，從智慧訂餐

系統、電子發票到低碳包裝與循環經濟，皆顯示中小型商業亦能落實 ESG 與智慧經營；在「品牌力」層面，透過顧客體驗優化、多語服務導入與品牌識別重塑，不僅提升營運效率，也成功吸引國際與年輕客群，為地方商業注入新的成長動能。

## 桃園打造企業友善環境 提供全方位投資協助

為吸引企業安心投資，桃園市政府積極推出多項諮詢、補助及貸款措施，致力於打造最友善的投資環境。市府透過系統化服務，協助企業解決經營過程中的各種挑戰，讓企業能在桃園順利展開經營與管理，「桃園投資服務中心」以「全生命週期投資服務」為核心，提供企業從投資初期到經營管理各階段的全方位協助，包括法規及行政諮詢、協調與簡化行政流程，並積極協請相關局處共同處理投資疑難，提出快速解決方案，排除投



桃園市商業轉型服務中心成果發表會，表揚 10 家在 2025 年展現卓越轉型成效的標竿企業，體現桃園商業蓬勃的創新能量。



Plug and Play 公布佳世達為台灣新企業夥伴。

資障礙，使企業在桃園的投資流程更加順暢、高效。

截至 2025 年 11 月，經濟部「投資台灣三大方案」累計投資金額達新台幣 2 兆 5,572 億元，其中桃園投資金額表現亮眼，包括「歡迎台商回台投資行動方案」新台幣 2,737 億 7,900 萬元、「根留台灣企業加速投資行動方案」新台幣 1,337 億 8,600 萬元，以及「中小企業加速投資行動方案」新台幣 1,137 億 8,800 萬元，總計投資新台幣 5,213 億 5,300 萬元，透過完善政策配套、專業投資服務與靈活資金協助，協助企業克服投資瓶頸，促進區域經濟繁榮與產業升級，打造企業安心投資、穩健發展的最佳環境。

### 桃園城市轉型： 打造經濟活力與科技競爭力

桃園近年的政策脈絡，從中小企業的數位轉型、舊城區的文化再生，到深科技新創的國際接軌與航空城的整體布局，展現由下而上、由點到面的城市發展策略。桃園透過多元政策工具同步推進，逐步累積轉型成果，

形塑出兼顧經濟活力、城市品質與產業升級的治理模式，具體回應當前市場變動與產業挑戰。

在商業與服務業層面，透過商業轉型服務中心的陪伴機制，協助在地業者導入數位工具、強化品牌力與永續經營思維，使轉型不再僅限於大型企業，而能擴及中小型商業與街區經濟；在城市空間層面，藉由舊城再生與特色店家進駐，將文化、創業與地方經濟結合，讓城市更新具備溫度與辨識度；在產業結構上，則以深科技與智慧製造為核心，串聯新創能量與國際加速器資源，打造技術驗證與市場落地並進的產業環境。

同時，航空城作為長期發展的戰略核心，透過精準招商與產業布局，承接智慧製造、物流運籌、AI 應用及高附加價值服務業發展，為城市未來數十年的產業升級預作準備，桃園透過強化基礎建設及政策規劃，創造有利投資環境及移居條件，以單一窗口積極協助廠商解決設廠的疑難雜症，連續多年獲得「投資台灣三大方案」投資金額全台第一，帶來更多就業機會，更打造出幸福桃園的正向循環。■

從智慧城市到永續山城

# 苗栗縣政府的數位轉型之路

撰文／苗栗縣政府 圖片提供／shutterstock

苗栗縣政府近年來積極推動數位轉型，強調「數位不是目的，而是邁向城市永續經營的手段」。概述來說，苗栗縣政府並不把「數位轉型」視為單一目標，也不是為了數位而數位，而是將其視作為一個「賦能工具」，去落實永續山城與 SDGs 地方化的規劃。目前縣政府已正式研擬並發表了以「觀光科技新都心，智慧便民好生活」為主軸的智慧城市策略，期望用科技來提升城鄉競爭力與生活品質。

## 五大發展面向， 建構數位化城市的總體藍圖

此藍圖明確定義了五大發展面向：智慧治理、智慧農業、智慧交通、智慧健康、以及智慧觀光。在這五大面向之下，進一步展開成 15 項推動策略，與 58 項具體的行動方案。這 58 項行動方案的範疇極廣，涵蓋了數據治理、便民服務、安全防災、數位學習、低碳農業、智慧醫療照護、道路安全、智慧商圈及數位導覽等，構成了未來數年苗栗縣政府數位化的總體藍圖。

換言之，各項數位政策皆圍繞著提升居民生活品質、促進產業升級，以及環境永續的目標而設計。不僅能看出苗栗縣政府在數位轉型領域的關鍵政策的雄心壯志，也呼應了聯合國永續發展目標（SDGs）的內容。苗栗縣的智慧城市建設尚處於「起步階段」。然而，

這份 5-15-58 藍圖的重要性在於，它為非六都的縣市提供了一個清晰、可執行的發展架構。能有效的將分散在各局處的數位計畫（例如：衛生局的遠距醫療、與工務處的智慧交通）統合起來，使其朝向共同的政策願景邁進。讓數位轉型政策支撐起永續治理與地方發展。

苗栗縣政府透過數位治理模式，有系統的推動各項永續議程。由中央縣府來負責設定總體議程與目標，而具體的「落地計劃」實踐，則是透過創新的公司部門與學術界合作的模式，針對各項政策進行高效能的執行。

例如與群聯電子、聯合大學共組的「Team Miaoli」AI 產官學聯盟，便是由苗栗縣政府主動攜手在地的科技龍頭企業群聯電子（產業界）以及國立聯合大學（學術界），共同簽署了「AI 產官學合作備忘錄（MOU, Memorandum of Understanding）」，正式組成「Team Miaoli」。而此合作備忘錄確立了三大合作方向：技術研發合作、人才培育計畫、與智慧落地應用。合作的最終目標是將 AI 技術實際應用於五大關鍵治理領域，包括：警民合作、消防連線、智慧觀光、衛生管理、稅務創新。

這份 MOU 是實現 58 項行動方案的「關鍵加速器」。它精準地解決了地方政府在推動高科技政策時最常見的兩大障礙：缺乏自主「技術研發能力」和「專



苗栗縣政府已正式研擬並發表了以「觀光科技新都心，智慧便民好生活」為主軸的智慧城市策略，期望用科技來提升城鄉競爭力與生活品質。

業數位人才」。由聯合大學負責人才培育與基礎研究，群聯電子則提供尖端的技術支援與實務場景。這種模式讓縣府無需獨自承擔所有的研發成本，而是巧妙的利用在地產業與學術資源，為數位轉型計畫加速找到了永續的「技術引擎」與「人才庫」。

接下來將探討智慧城市總體藍圖的五大面向：

## 1. 智慧治理： 數位行政提升效率，強化透明度與便民

苗栗縣政府為了提高公共服務品質與效率，做了各種改革。例如在推動外部產官學合作的同時，也積極推動內部公務員的 AI 增能。在行政處主導下，苗栗縣政府舉辦了「生成式 AI 教育訓練」，鼓勵全體同仁勇於嘗試 AI 工具。例如，公務人員可以利用 AI 來處理繁瑣的文書作業、製作會議摘要等，從而節省時間、釋放寶貴的人力，讓縣府員工更能專注於提升公共服

務的品質。

而在提升對外服務方面，苗栗縣政府推出了「便民快 e 通」一站式線上申辦服務平台。此平台整合了 40 項跨局處的線上申辦業務，涵蓋了社會服務、教育、稅務、消防、警政、工商、長照、衛生、及環保等多個領域。並且導入了國家數位發展部的「MyData 個人化資料自主運用服務」的個人資料授權機制。讓民眾線上申辦業務時，免附證明文件，由系統自動調取所需資料，簡化行政流程。不僅節省大量紙本資料的使用、實現「減紙政策」以響應環境永續理念，同時也能讓偏遠鄉鎮居民，可隨時以手機或電腦完成申請，克服空間限制，完美的提高了政府服務的效率。

## 2. 智慧農業的實踐： 強調數位驅動與韌性轉型

智慧農業不是只單純購買省力農機而已，而是

藉由機器來讓務農變成「可長期經營、有未來性的職業」。隨著極端氣候來襲，推動農業智慧化勢在必行，苗栗縣的數位轉型策略，亦展現了對環境永續的積極承諾。透過將 IoT、大數據乃至 AI 技術導入農業、防災與生態保育領域，縣府正試圖以數據驅動的方式，提升農業生產效率、強化氣候變遷的調適能力，並保護其獨特的自然生態。同時，苗栗縣政府也將「低碳農業」明確列為重點推動項目。

舉例如下，苗栗縣推廣溫室多年，引進農業科技與省力農機務農，用最少人力來創造最大產量。例如苑裡鎮農會導入自動播種機硬式穴盤蔬菜種植模式與電動噴藥車，輕鬆又省時，還提高了 15 倍工作效率。

又例如位於通霄鎮的國棟牧場，已導入「豬仔環境監測暨影像監看管理平台」，該平台整合了 IoT 系統（用於環境監測）與影像監視（用於行為監測），藉此捕捉豬隻行為的「大數據」，以期邁向智慧飼養管

理生產的願景。

此外，農田水利署的「AI 賦能小組」，也已正式成立。該平台的最終目標，是整合即時氣象數據、田間土壤濕度感測、作物需水模型等大數據，將傳統的定期輪灌或經驗式給水，轉變為由 AI 驅動的「精準灌溉」。在面對日益嚴峻的氣候變遷和乾旱威脅下，此系統對於保障苗栗縣的農業水資源安全和糧食生產穩定具有不可估量的貢獻。

### 3. 智慧交通運輸：大幅降低肇事率

在交通數位化部分，最具體的數位轉型成功案例，首推「智慧路標」的使用。此計劃採用「物聯網 (IoT) 通訊感測技術」，能主動偵測幹道上的來車，並提前對支線或盲彎對向的用路人發出警示。苗栗縣政府並沒有在所有路口盲目砸錢裝設昂貴的智慧紅綠燈，而是精準識別「無號誌路口」與「山區盲彎」，採用 IoT



苗栗縣推廣溫室多年，引進農業科技與省力農機務農，用最少人力來創造最大產量。

解決方案，根據苗栗縣政府工務處的統計，在此方案實施後，這些路段的道路肇事案件數量下降了 5 成。

「智慧路標」並非獨立運作的單點改善，而是縣政府「智慧交通」總藍圖的一部分。目前苗栗縣政府正同步建置「智慧交控平台」、「智慧公車站牌」以及「路口視障有聲號誌」等系統。未來將能彙整所有交通數據，為 AI 驅動的交通優化打下堅實的基礎。

#### 4. 智慧健康：建立良好健康福祉

為解決苗栗縣（特別是山區鄉鎮）因為幅員廣闊及人口老化所導致的偏鄉就醫不便的窘境，衛生局正積極引進 5G 智慧科技，推動遠距醫療與健康照護服務。並且實施「健康隨行包」計畫，讓民眾可以利用此智慧設備來監測體溫、血糖、血壓等生理數據，並結合 AI 輔助診斷，以提高精準度。這些措施不僅提升了居民健康水準，也讓有限的醫療資源得以發揮更有效的運用。

例如偏鄉長者或行動不便者，透過遠距裝置，即可獲得醫生的即時問診，大幅縮短了醫療方面的城鄉差距，同時也體現了數位轉型以支撐健康永續的願景。科技的導入，是為了讓醫療體系更具韌性與包容性，確保社會大眾在面對公共衛生挑戰時（例如疫情期間），依然能維持良好的生活品質。

#### 5. 智慧觀光：數位體驗升級，繁榮在地經濟

為落實智慧觀光政策，苗栗縣政府建置了「苗栗智慧旅遊玩樂地圖」，並且深度整合了苗栗的「食宿遊購行」資訊，讓「智慧旅遊玩樂地圖」不再只是靜態的地圖，而是一個高互動性的服務工具。方便遊客取得即時的景點資訊與行程規劃服務。

同時，還運用擴增實境（AR）／虛擬實境（VR）技術推出智慧導覽系統，讓旅客能透過手機沉浸式的探索景區的歷史人文。目前苗栗已建置多處智慧景點，例如在勝興車站、南庄老街等地，均有引入 AR 導覽，



苗栗已建置多處智慧景點，例如在勝興車站、南庄老街等地，均有引入 AR 導覽。

提供生動的解說和互動體驗，以提升旅遊趣味。智慧觀光政策亦強調「即時資訊服務」，例如提供即時路況、停車引導和線上票券系統等，不僅改善了熱門景區假日期間的遊覽動線與秩序，這些數位創新舉措還有效提升了整體觀光產業的服務品質與吸引力，增加遊客在苗栗停留的時間和消費，進一步促進地方觀光經濟。

在保存文化與自然資產的同時，透過智慧管理以確保觀光活動帶來經濟與社會效益，並且減少對當地環境與社區的所造成的負面影響。數位轉型在此扮演了促進觀光永續的關鍵推手，讓觀光發展與在地生活環境相互契合、永續共榮。

#### 數位轉型為永續未來墊基，願景可期

從苗栗縣政府在行政、農業、交通、健康與觀光等五大領域的數位轉型政策來看，可以發現其共通點「以數位創新為手段，實現永續治理與發展」。苗栗縣的經驗證明了數位轉型並不是為了追逐時髦或炫耀科技，而是腳踏實地的用來解決問題、造福民生，讓地方政府能在有限資源下達到加乘效應。

一方面提升治理效能與居民生活品質，另一方面則將永續目標融入城市發展策略，為苗栗縣創造長遠的競爭力與韌性。■

如何撐起臺灣下一波經濟動能

# 當臺中金手獎企業一起 走向世界

撰文／臺中市政府 圖片提供／臺中市政府

在臺灣的產業版圖裡，臺中總是扮演著一個低調卻不可或缺的角色。這座城市沒有譁眾取寵的包裝，卻有著全臺最完整的製造業聚落，沒有浮誇的口號，卻能在國際經濟變局中交出一張張亮眼的成績單。當臺灣正面臨全球供應鏈重組、關稅戰火與淨零轉型三重壓力，臺中的企業卻用一種務實、精準、默默做到位的方式，走出自己的新競爭力。

## 5 項六都第一 連 18 季奪冠證明臺中競爭力

盧秀燕市長表示，臺中是全臺產業重鎮，臺中市金手獎是全臺唯一由地方政府辦理的企業獎項，聘請產官學研各界專家擔任評審，經過嚴格審查，選拔足堪代表臺中的績優中小企業製造業，可謂「臺灣經濟界的奧斯卡獎」，24 屆以來共精選出 429 家頂尖中小企業，金



臺灣經濟界的奧斯卡獎「第 24 屆臺中市金手獎頒獎典禮」，表揚 18 家績優中小企業。



金手獎得獎廠商協進會會員在技術、管理、智慧化升級上互相精進，亦組成薩克斯風樂團，在企業經營之餘，以音樂陶冶身心。

手獎得獎廠商協進會會員企業展現的創新能量及跨界突破，屢獲各界肯定，凸顯臺中產業聚落強大量能，都是臺中城市之光，更造就臺中優異的經濟數據。

臺中市整體經濟亦同步展現強勁動能，根據經濟部2025年第三季統計資料，臺中市在公司與商業登記家數、資本額等8項主要經濟指標中，有5項勇奪六都第一，較上季增加一項，自2021年第二季以來，臺中市已連續18季蟬聯至少4項指標冠軍；更在《天下雜誌》「永續幸福城市大調查」及《遠見雜誌》「縣市總體暨永續競爭力調查」中，經濟面向雙雙榮獲六都第二，印證城市發展成果深受肯定。這些經濟數據並非只是冰冷的數字，而是產業與市府團隊攜手創業的成果，也是臺中成為企業投資首選的重要證據。

## 從工廠內的亮光 到全國舞臺上的喝采

「金手獎」在產業界，它的份量遠比多數人想像的更重。24年前，臺中縣市尚未合併，當時的縣長黃仲生看見臺中中小企業的能量，首度在地方政府中打造一個專屬製造業的獎項。這並不是表揚活動，而是一套嚴

格程度堪比國家級獎項的系統：從研發實力、管理制度、永續經營，到人才培育、社會責任通通納入，產官學研專家層層把關。

全國級獎項競爭激烈，臺中中小企業仍表現卓越，再傳佳績！多家會員於國家級獎項脫穎而出，勇奪第28屆小巨人獎、第32屆創新研究獎及第14屆女性創業菁英獎，顯示中小企業強大競爭力。包括塑懋機械總經理蔡倍仁、副總經理余垂恒，2025年度不但榮獲第24屆臺中市金手獎，更斬獲第28屆小巨人獎及第32屆創新研究獎，能在相同年度同時拿下3項重量級獎項，是極為罕見的紀錄。

另一家獲得小巨人獎的世擘實業，則以精密製程與跨國客戶拓展策略受到評審青睞；而在紡織領域深耕多年、不斷研發機能性布料的崇銘紡織，也在第32屆創新研究獎再次獲得肯定。

最令人動容的，是鴻鼎菓子總經理陳憶虹，她憑藉品牌轉型、數位布局與永續策略，站上全國第14屆女性創業菁英獎的舞臺。她的經營哲學其實很樸實「每位消費者本該享有公平的對待與尊重。」這種帶有臺中味

的務實，卻是最難被複製的競爭力。

「這些獎項不是偶然，是整個臺中產業聚落推動出的結果。」臺中的企業從來不追求華麗，反而在「看不到」的地方下工夫：製程變得更精準一點、人才培訓多做一點、節能減碳再前進一點。這些細節累積起來，終究讓世界看見。

## 跨國拓商機

### 金手獎企業前往日本大分縣媒合交流

獲獎的掌聲還未散去，另一場跨國合作的旅程悄悄啟動。

2025年11月中旬，臺中市工商發展投資策進會、金手獎得獎廠商協進會及臺中市產業創新協會等企業代表，踏上前往日本大分縣的飛機，率臺中企業代表團前往日本大分縣積極拓展國際合作、參與商談媒合會。大

分縣為九州重要工業城市，產業聚落成熟多元，與臺中製造業具有高度互補性，雙方未來在機械、半導體設備及智慧製造等領域具高度合作潛力。

這趟旅程有一個共同目標：讓臺中企業與日本企業「正面對話」。此次活動由古手川會長及桑田副知事主持，期間包括大分縣副縣長、觀光及產業招商局長、工聯會長、副會長及廠商代表共計70位出席媒合接待活動，會中除介紹大分縣的產業發展政策外，臺中企業也與日本精密加工、半導體設備、金屬鈹金、工業軟體等多領域企業進行深度一對一商談，初步討論已獲積極回饋。本次交流不僅拓展商機，也為臺中企業未來進入日本市場建立更牢固的合作基礎。

對臺中產業來說，這不只是一趟出訪，臺中的企業，不再只是供應鏈的一環，而是被世界主動看見的合作夥伴。



金手獎得獎廠商協進會展現產業群聚效應，面對全球供應鏈調整與市場變動，企業展現強大凝聚力與優異應變能力。



臺中市政府秉持經濟發展與環境永續並行不悖理念，積極協助業者減少製程碳排打造綠色供應鏈。

## 產業聚落完整與會展中心啟用 國際化步伐加速

臺中具備全臺最完整的製造業聚落，涵蓋半導體與晶片、光學光電、工具機與精密機械、自行車及電動車、航太、風電、AI 及木工工具等九大重點產業位居全臺重要地位。針對美國關稅政策變化，臺中市政府編列新臺幣 2,500 萬元補助九大指標性公會，協助業者拓展非美市場、參展接单，分散外銷風險，持續扮演企業堅實後盾，帶領臺中穩健前行，打造成為企業投資首選與亞太最具競爭力的典範城市。

臺中市政府亦積極打造智慧城市，在氣候變遷及極端氣候、電力系統挑戰愈加嚴峻的當下，持續以「智慧、綠色、創新」為策略主軸，推動企業淨零轉型、智慧製造升級、人才培育及供應鏈韌性提升推動各項能源轉型計畫，在經濟發展部分，投資臺灣三大方案臺中核定廠商，其中半導體及離岸風電產業投資金額超過千億。因應全球氣候變遷議題，臺中市政府秉持經濟發展與環境永續並行不悖理念，積極協助業者減少製程碳排打造綠色供應鏈，並鼓勵企業積極參與逐步落實 ESG，因應歐盟碳邊境調整機制（CBAM），讓臺中產業更有國際競爭力。

隨著臺中國際會展中心啟用，已成功吸引大型國際展會進駐，包括「2025 臺灣國際五金工具展」、「臺中工具機展」、「百工百業博覽會」等大型展會陸續登場，帶動觀光、旅宿與商業活動，為城市注入新成長動能，讓臺中逐步成為全臺乃至亞太重要的會展核心城市。未來臺中市政府將持續攜手企業因應全球局勢變化，打造臺中為臺灣最具投資吸引力與國際競爭力的城市，讓「Made in Taichung」成為全球品質與技術的象徵。■



隨著臺中國際會展中心啟用，已成功吸引大型國際展會進駐，如「2025 臺灣國際五金工具展」、「臺中工具機展」。

# 台灣上市櫃公司協會

## 簡介

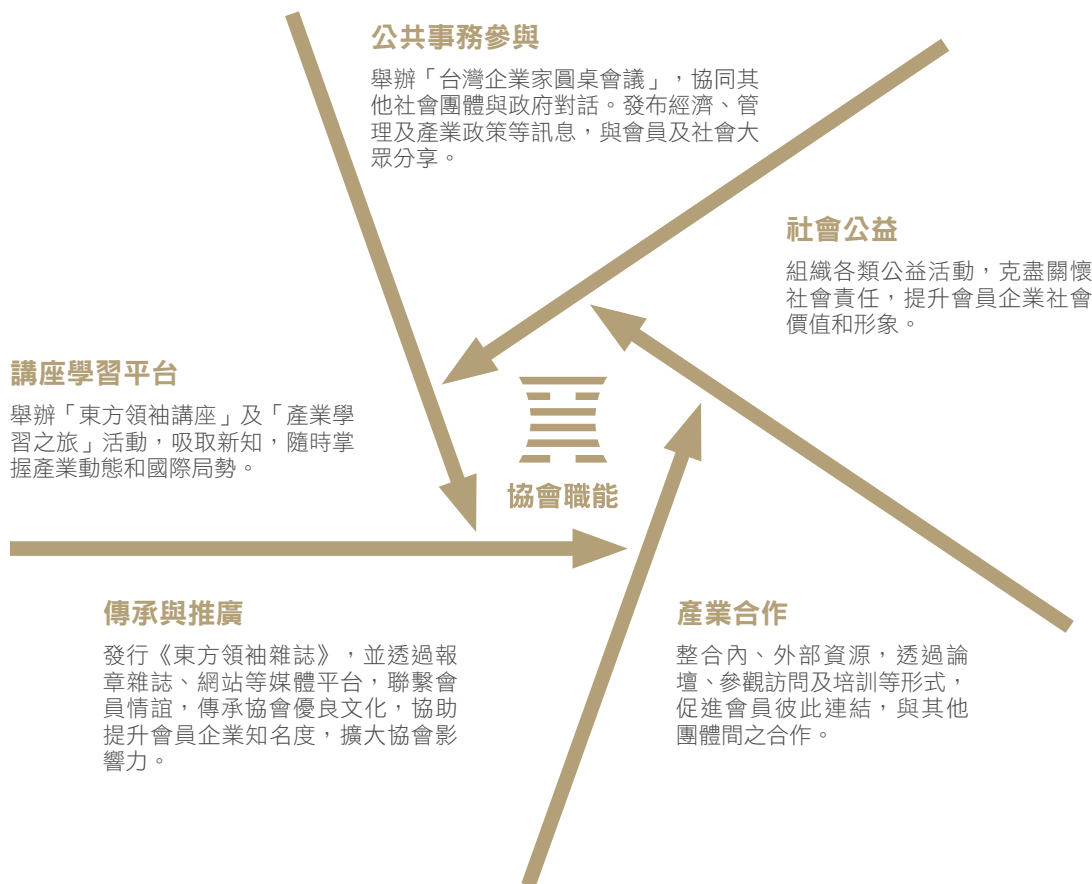
台灣上市櫃公司協會是台灣最主要的上市上櫃企業家協會，協會全體會員總市值占台灣證券市場總市值 25%。協會旨在結合優秀企業家及傑出專業人士，建構相互切磋，集思廣益，共同學習之平台，藉以拓展參與者更開闊視野及更強大競爭力。

## 重要活動

東方領袖講座	社團負責人研討會
與政府首長有約	青年智庫講座
台灣女力論壇	產業學習之旅

## 東方領袖雜誌

台灣上市櫃公司協會所發行之刊物。主要探討新世代工商企業界如何洞察台灣，兩岸與全球工商發展新趨勢，即時掌握企業永續發展關鍵。刊物發行對象為台灣上市、上櫃企業 1,800 位負責人及政府單位。



# 東方領袖雜誌

探討新世代工商企業界如何洞察兩岸與全球工商發展新趨勢  
即時掌握企業永續發展關鍵