

東方領袖雜誌

leaders of the east

焦點專欄
白馬、黑馬與 ETF 2024 選股、投資新思維

全球趨勢
運用 ISO 37001 及 ISO 37301
因應 ESG 趨勢及台美 21 世紀貿易倡議
發布我國接軌國際財務報導準則 (IFRS)
永續揭露準則藍圖

產業脈動
數位轉型下的伊斯蘭經濟，
OIC 與 DCO 攜手推進



共創 綠色明天

企業永續的全球對話



2024 NO17

No.17

2024.1

目錄 Contents



焦點專欄

- 02 白馬、黑馬與 ETF**
2024 選股、投資新思維
財信傳媒集團 董事長 謝金河

全球趨勢

- 06 發布我國接軌國際財務報導準則 (IFRS)**
永續揭露準則藍圖
金融監督管理委員會證券期貨局 局長 張振山
- 10 運用 ISO 37001 及 ISO 37301**
因應 ESG 趨勢及台美 21 世紀貿易倡議
安永企業管理諮詢服務 執行副總經理 高旭宏、
協理吳仁芳、副理高瑜君
- 14 企業永續發展的五大戰略指南**
勤業眾信聯合會計師事務所總裁 柯志賢
- 15 金融機構 AI 應用**
風險管理策略及監管趨勢
勤業眾信聯合會計師事務所
風險諮詢服務資深執行副總經理 劉曉軒
- 17 第三方支付業者的挑戰：**
創新與法遵平衡
勤業眾信聯合會計師事務所
風險諮詢服務資深執行副總經理 劉曉軒
- 19 ETF 璀璨 20 年**
掌握台灣 ETF 市場發展脈動
臺灣證券交易所上市二部專員 吳俊瑩

東方領袖

- 22 行政院副院長鄭文燦：**
碳費徵收不硬著陸，逐步讓產業適應
- 24 副總統賴清德：**
以數位轉型、淨零轉型為動力，發展智慧永續新台灣
- 26 新北市長侯友宜：**
穩定能源供應，核電延役是一定要走的選項
- 28 民眾黨主席柯文哲：**
盡速建立數位身分證，運用大數據提升政府效能
- 30 「中華好好說話，學會」理事長賴佩霞：**
我是和平愛好者，對所有紛爭都沒興趣
- 32 前財政部長許嘉棟：**
央行未必阻升不阻貶，穩定物價須適度升值

產業脈動

- 34 揮別疫情**
唐獎頒獎典禮隆重登場
唐獎教育基金會 劉琬怡
- 38 數位轉型的伊斯蘭經濟**
OIC 與 DCO 攜手推進
財團法人商業發展研究院
行銷與新媒體研究所所長 曾志成

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

黃偉祥 大聯大控股股份有限公司董事長

副理事長

陳其宏 佳世達科技股份有限公司董事長

黃柏濤 緯創資通股份有限公司副董事長

鄭貞茂 陽明海運股份有限公司董事長

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）

王濬智 群益金鼎證券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）

吳明富 上洋產業股份有限公司董事長

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長

林嘉佑 台灣玻璃工業股份有限公司總經理

林鴻志 和泰興業股份有限公司董事總經理

洪偉淦 趨勢科技股份有限公司總經理

徐正新 厚生股份有限公司董事

徐徵祥 新亞建設開發股份有限公司常務董事

張元銘 耀華電子股份有限公司董事長

張程欽 萬旭電業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

陳錫勳 怡利電子工業股份有限公司董事長

黃亞興 時碩工業股份有限公司董事長

溫珍茵 香港商東亞銀行有限公司台北分行總經理

董俊仁 能率創新股份有限公司董事長

賴文祥 世紀鋼鐵結構股份有限公司董事長

賴有忠 洋基工程股份有限公司董事長

謝禎國 台灣恩悌數據股份有限公司總經理

監事會

常務監事

杜綉珍 巨大集團董事長

監事（依姓氏筆劃排列）

于紀隆 安侯建業聯合會計師事務所永續長

王純如 香港商恒生銀行在台代表人辦事處首席代表

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

張文忠 鑫聯大投資控股股份有限公司總經理

傅文芳 安永聯合會計師事務所所長

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 粟有容 新光鋼鐵股份有限公司營業部副總經理

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 王鴻鈞 智晶光電股份有限公司董事長

文化創意委員會 林廷祥 德立斯科技股份有限公司董事長

健康樂活委員會 蔡德忠 杏一醫療用品股份有限公司總經理

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 林智強 敦陽科技股份有限公司業務副總經理

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 吳守謙 可樂旅遊副董事長

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 歐淑芳 大學光學科技股份有限公司董事長

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

40 東協伊斯蘭金融新趨勢 股權眾籌和 P2P 金融的崛起

財團法人商業發展研究院

行銷與新媒體研究所所長 曾志成

42 AI 智慧輔助 強化醫療照護

國家科學及技術委員會

45 China+1 & De-risking： 製造據點大遷徙趨勢與課題

資策會 MIC 產業顧問 林柏齊

產業控股

48 如何思考合組產控的可能性？

台灣產業控股協會

52 產控的共治核心— 董事會決策及同理心

台灣產業控股協會

地方政府

57 打造台中親子友善大環境 最幸福的城市

臺中市政府

52 打造新北成為 「安居樂業」的幸福城市

新北市政府



白馬、黑馬與 ETF

2024 選股、投資新思維

撰文／財信傳媒集團 董事長 謝金河 圖片提供／Shutterstock



緊縮的金融情勢因為美國 Fed 可能降息，出現了巨大變化。

2023 年即將走入歷史，把全球股市地圖攤開，這是一個不均衡的時代，有的地方暴雨，有的地方缺水，資金的流向決定投資市場的命運，世界呈現的是一個極端的時代。

AI PC 是白馬股

每在年度終結即將封關前夕，全球金融市場呈現十

分舒坦的美好狀態，一是 VIX 恐慌指數跌到 11.81，這是 COVID-19 以來新低的位置，代表市場投資情緒處在安逸狀態。另一個是美元指數跌到 100.771 的新低位置，2022 年此時美元指數飆升到 114.778，造成全球股市的巨大回檔，如今美元走低，全球貨幣也隨之鬆了一口氣。三是油價沒有因為戰爭飆升，在 2023 年終前，WTI 最低跌到 68.22 美元，北海布蘭特最低見到 72.86 美元，



在輝達帶領下，2023 年科技創新成了主軸，每家科技大廠皆有 AI 的元素。

油價百美元並沒有見到。當然隨著降息號角響起，美國公債殖利率也應聲下滑，10 年債最低到 3.807%，30 年債從 5.218% 回落到 4.023%，美國多數債券殖利率都降到 4% 以下，2022 年喊 7% 以上的人都損龜。當然在降息期待下，金價一度來到 2051.3 美元，比特幣也來到 44465.75 美元。

緊繃的金融情勢因為美國 Fed 可能降息，出現了巨大變化，大家最關心的股票市場也出現令人嘆為觀止的新生態，今年最奇妙的是過去被人朗朗上口的「東升西降」，股市表現正好相反，是「西升東降」，今年美國股市牛氣沖天，而中國相關的香港、上海、深圳股市卻一蹶不振，這個兩極表現令人訝異，而港股 2023 年大跌逾 16%，台股大漲近 25%，也造成台灣加權指數追過香港股市，一路保持領先的姿態，這是大家都沒有想到的事。

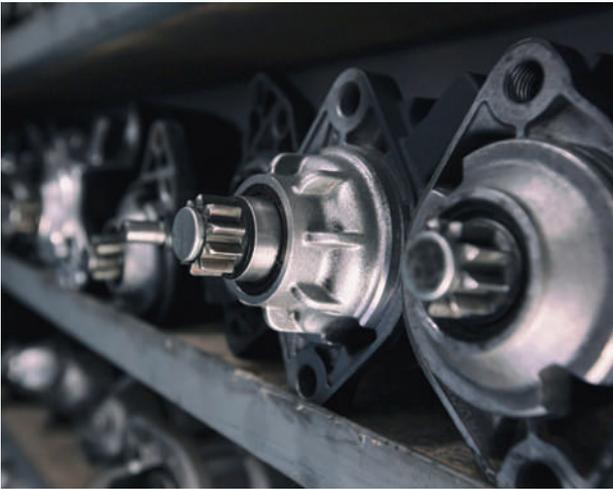
在輝達帶領下，2023 年科技創新成了主軸，科技大廠沒有一家沒有 AI 的元素，2023 年 Apple 大漲逾 56%，市值已站穩 3 兆美元，投資機構 Wedbush 已經

喊看 4 兆美元，微軟也緊追在後，市值 2.85 兆美元，若加上 Google、Amazon、Meta、Tesla，還有原來的 Nvidia，美國「科技七雄」市值加起來突破 12 兆美元，大型科技公司亮眼表現，2023 年 Nasdaq 100 表現強過 Nasdaq，12 月 27 日 Nasdaq 100 寫下 16922.01，再度改寫歷史新紀錄。

2024 年將是嶄新賽局

巴菲特爺爺說「要在有魚的地方釣魚」，有魚的地方就是資金匯入的地方，日本是 2023 年資金流入最彰顯的投資地，貝萊德主席 Larry Fink 給 2023 年全球股市下了一句評語，他說：「資金正從中國移光，錢進日本！」最近日圓一度回升到 141 兌 1 美元，還有日本自民黨安倍派爆出 4 個醜聞，造成政壇震盪，日經指數在 3 萬 3,000 點盤旋，未來要看日本政壇風暴何時落幕，還有日圓在 150 愈久，對日本股市愈好。

2023 年以來，外資買超印度股市 183.6 億美元，其次是南韓 84.6 億美元，台股是 34.6 億美元，賣超泰國



2023 年汽車零組件跑出很多大家不熟悉的黑馬，也很傳奇。

54.5 美元；印度股市在外資瘋狂大買超下，已創造連續 20 年持續上漲的奇蹟，創下 71605.34 的歷史紀錄，反而是泰國股市頻創新低，2023 年跌幅 16.88%，是亞洲除了中國以外最慘的市場。

台股也受外資影響，從 2020 年到 2022 年，這 3 年外資賣超台股 2.2359 兆元，在外資瘋狂大賣超中，台股表現屹立不墜，2023 年 7 至 10 月外資又大賣超台股，所幸 11 月大買超逾 2,300 億，迄今仍保有 1,600 億左右的買超，台股在外資連續大賣超後，2024 年外資的態度仍然是決定台股最重要的變數。

從股市的西升東降來看，2024 年會是一個全新的賽局，一是美國 2023 年大漲，2024 年即使降息，但股市已先行反應，2023 年美股會是高基期，2022 年股市大跌，跌最慘的是費城半導體指數（SOX），全年下跌 48.6%，全球最慘，但 2023 年上漲逾 60%，成為全球最神勇的市場。從這個角度看，美股 2023 年紛紛創歷史新高。2024 年要繼續這樣奔馳大漲，難度很高。

重電三雄堪稱黑馬

台股 2023 年大漲近 25%，堪稱是全球表現亮眼的市場之一，但 3 月軍工股拉升一波，5 月 AI 族群大漲之後，台股就缺乏大族群的攻堅部隊，只有單攻的零星火

花，從 2023 年的出口接單來看，9 月的 514 億美元，10 月的 527.8 億美元，可以窺探出台灣出口曙光已現，11 月出口成長 3.4%，這是出口成長初試啼聲之作，相對低基期，出口會迎來連續成長，這當中資通訊產業 11 月出口 93.7 億美元，成長 74.1%，這是成長最明朗的產業，從這個方向看，AI 帶動的 AI PC、AI 伺服器會是二四年台股最重要的亮點，這當然也會連結到半導體產業，只是世芯 KY（3661）、創意（3443）、M31（6643）2023 年漲幅很大，都在相對高基期。

如果說要找黑馬，重電三雄堪稱是「黑馬」，2023 年士電（1503）從 49.55 漲到 174 元，中興電工（1513）從 39.05 漲到 137 元，最有爆發力的華城（1519）從 32.55 元漲到 371.5 元，如果看財報，華城在 2021 年之前，EPS 後來沒有超過 2 元，2022 年在重電商機出爐後，EPS 到 3.21 元，2023 年前三季已達 5.6 元，第三季 EPS 達 2.73 元，營收仍在創新高的路上，2023 年 EPS 可能在 8 至 9 元之間，2024 年可以從 10 元起跳，這是華城的傳奇歲月。

過度追高立於不勝之地

AI 伺服器機殼廠營邦（3693）也有這樣的傳奇，2018 年還在虧損，2021 年 EPS 也只有 3.08 元，但 2022 年達 11.83 元，2023 年前三季 20.89 元，有業績帶領，股價從 38 元飆升到 642 元，現在業績仍在成長，但股價已回到 437 元，成長會有一定的極限，營邦買在 38 元跟買在 600 元以上，意境不大相同，這個時候選股思維一定要從低基期切入，過度追高容易立於「不勝之地」。

2024 年台股的格局，我認為單兵突破、個股表現的機會可能會比較大，第一個是台灣 ETF 生態系正在重大改變，過去很多投資人買壽險保單，如今轉投 ETF，到目前為止，ETF 成交值已達 3 兆元，參與的投資人達 593.86 萬人，而前十大 ETF 目前的水位都逾千億，像元大 0050 吸納了 3,089.55 億資金，元大 0056、國泰永續 00878 都逾 2,000 億元，每次 ETF 調整持股，一定對市

場造成重大衝擊，AI 股大漲，也與 ETF 納入基本持股造成的總買超有關。

二是殖利率的看重，在 Fed 利率 5.25 至 5.5% 的制約下，個股的股息回報受到相當的重視，這些年，很多人衝生技股，大多數公司沒有營業額，沒有息可配，從投資角度看，只有短線投機的價格，重視息率回報是二四年很重要的法則，像精誠資訊（6214）、錢櫃（8359）都很有代表性。

三是多重選黑馬角度下來，除了重電三雄，東陽（1319）堪稱是大家都沒有注意到的黑馬，EPS 從 1.16 元，到 2022 年 3.64 元，2023 年前三季已經 3.76 元，股價也從 30.5 元漲到 88 元，2023 年汽車零組件跑出很多大家不熟悉的黑馬，像沖壓的百達 KY（2236）從 19.85 元漲到 86.4 元，中華汽車（2204）從 40 元跑到 127 元，也很傳奇。

長榮回報率不比科技股差

傳產股很多年被棄置一旁，但業績從谷底爬升、愈來愈好的傳產股，都有成為黑馬的可能，最近環泥（1104）悄悄從 25.15 元漲到 30 元以上，高林（2906）也慢慢走出多頭排列新格局，從 15.66 向 19 元靠攏，配息這 3 年從 0.3、0.4 到 0.6 元，股息高配發是值得注意的重點。

還有 2023 年士電的大漲，往下可以從國賓改建看到士林，北士科開發會愈來愈成熟，未來士紙（1903）、士開（5324）、新紡（1419）慢慢會被大家發現，未來的投資還要加上一個耐心，很多人喜歡當沖，但是真有大波段利益的都是從守株待兔得來的，最近貨櫃三雄大漲，長榮（2603）表現優於陽明（2609）、萬海（2615），長榮布局深廣，兄弟分家後資產漸透明，長榮慢慢走出新格局，貨櫃航運股大家都看壞，但長榮的回報率並不比科技白馬股差！■



最近貨櫃三雄大漲，長榮布局深廣，資產漸透明，慢慢走出新格局，貨櫃航運股大家都看壞，但長榮的回報率並不比科技白馬股差！

發布我國接軌國際財務報導準則（IFRS）永續揭露準則藍圖

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

國際永續準則委員會（International Sustainability Standards Board，簡稱 ISSB）已於 2023 年 6 月 26 日發布第 S1 號「永續相關財務資訊揭露之一般規定」及第 S2 號「氣候相關揭露」（下稱 IFRS S1 及 S2），金融監督管理委員會（下稱金管會）參考國際間作法及考量我國企業永續能力，蒐集利害關係人意見後，於 2023 年 8 月 17 日發布「我國接軌 IFRS 永續揭露準則藍圖」，並成立專案小組協助企業順利接軌永續準則。

本文將就我國推動接軌永續準則之背景、我國接軌作法及專案小組等進行介紹，期望使讀者進一步了解金管會所推行之永續資訊揭露政策。

國際間對於接軌 IFRS 永續揭露準則之態度

自全球永續揭露之動向已隨著 IFRS 永續揭露準則之發布而進入新里程碑，以下就部分國家對於接軌 IFRS 永續揭露準則之態度分別介紹：

一、英國：預計 2024 年 7 月前完成 IFRS S1 及 S2 認可及制定英國永續揭露規範（Sustainability Disclosure Requirements），並修正其上市規則，預計自 2025 會計年起適用（自 2026 年起揭露）。

二、新加坡：新加坡永續報導諮詢委員會前於

2023 年 7 月提出建議並對外徵詢意見，刻正就外界意見進行分析，擬將 IFRS S2 規定納入新加坡準則，預計於 2025 會計年度起分階段適用（自 2026 年起分階段揭露）。

三、日本：日本金融廳前已授權由其財務報導準則基金會永續準則委員會（SSBJ）研訂以 IFRS 永續揭露準則為基準之國內永續報導準則，SSBJ 前於 2023 年 3 月公告其接軌 IFRS 永續揭露準則方向，預計於 2024 年 3 月底前發布草案，2025 年 3 月底前正式發布準則，至於適用年度待日本金融廳決定。

四、香港：香港交易所於 2023 年 4 月發布「ESG 架構下強化氣候相關揭露」草案並對外徵詢意見，刻正就外界意見進行分析，預計於 2024 年第 1 季前發布規劃內容，預計以 IFRS S2 為基準修正上市規則，預計自 2025 會計年度適用（自 2026 年起揭露）。

五、巴西：巴西金管會未來將 IFRS 永續準則整合至國內法規架構，預計自 2024 會計年度起可自願適用，自 2026 會計年度強制適用（自 2027 年起強制揭露）。

六、澳洲：澳洲財政部前於 2023 年 6 月發布「氣候相關財務揭露」草案並對外徵詢意見，刻正就外界意見進行分析，擬以 IFRS S2 為基準訂定，預計自 2024 會計年度起適用（自 2025 年起揭露）。



金管會於 2023 年 8 月 17 日發布「我國接軌 IFRS 永續揭露準則藍圖」，並成立專案小組協助企業順利接軌永續準則。

金管會接軌 IFRS 永續揭露準則之規劃

一、發布我國接軌 IFRS 永續揭露準則藍圖：金管會經透過問卷調查廣泛蒐集上市櫃公司意見，亦於 2023 年 8 月 8 日召開座談會邀請相關政府機關及利害關係人共同討論「我國接軌 IFRS 永續揭露準則藍圖」，經充分溝通討論後已取得共識。金管會綜整各界意見後，於 2023 年 8 月 17 日正式發布「我國接軌 IFRS 永續揭露準則藍圖」，宣示我國將進一步接軌國際準則，將增加永續資訊之可比較性及可信賴性，並有助引導永續資金投資我國企業，提升企業國際能見度，加速企業永續轉型及承諾，重點如下：

(一) 接軌方式：考量與國際永續資訊的可比較性，將以直接採用 (adoption) 方式接軌 IFRS 永續揭露準則，並經金管會完成認可後適用。2026 年首次適用之 IFRS 永續揭露準則須包含 IFRS S1 及 S2，2027 年 (含) 以後金管會將視 ISSB 研訂永續揭露準則情形，逐號評估

認可各號 IFRS 永續揭露準則。

(二) 適用對象及時程：考量給予企業永續能力建構準備時間，規劃自 2026 會計年度起分三階段適用 IFRS 永續揭露準則：

1. 資本額達 100 億元以上之上市櫃公司：自 2027 年起揭露。
2. 資本額達 50 億元以上，未達 100 億元之上市櫃公司：自 2028 年起揭露。
3. 資本額 50 億以下之上市櫃公司：自 2029 年起揭露。

(三) 揭露位置及時點：近年國際間愈加重視漂綠風險，永續報導的趨勢已由自願性的永續報告書走向強制的法定報告，金管會將修正年報編製相關規定，新增永續資訊專章，規範國內上市櫃公司於年報專章依 IFRS 永續揭露準則揭露相關資訊，並提前與財務報告同時公告。

(四) 揭露內容：考量國內企業永續發展成熟度不

同，為給予企業充分彈性以準備因應，金管會將允許企業採用 IFRS 永續揭露準則提供過渡期間之放寬措施，如首年度僅需考量氣候議題、溫室氣體範疇 3 延後一年揭露、首次適用年度免揭露比較期間資訊等，並就量化難度較高的揭露事項（如氣候相關風險的預期財務影響、氣候情境分析及韌性評估），可依企業現行的技術、資源及能力揭露質性資訊，另涉及估計事項（如氣候風險及機會對企業資產及營運活動的影響金額及比重、溫室氣體範疇 3）亦可依現行合理可佐證的資料估算，無須投入過度成本。

二、成立推動我國接軌 IFRS 永續揭露準則專案小組：為協助企業順利接軌，金管會已參採我國過往推動接軌 IFRS 會計準則經驗，於 2023 年 8 月初成立「推動我國接軌 IFRS 永續揭露準則」專案小組，說明如下：

推動方式：

採用成立專案小組方式，由金管會證券期貨局（下稱證期局）局長擔任專案小組召集人，偕同會計研究發展基金會（下稱會基會）、台灣證券交易所（下稱證交所）、證期局及證券櫃檯買賣中心（下稱櫃買中心）分別擔任四個分組召集人，透過各工作小組進行 IFRS 永續揭露準則翻譯、與現行永續報導之差異分析、製作相關問答集及試作最佳實務範例。

各分組最新進度：

· 第一分組（準則之採用）：會基會已完成 IFRS S1 及 S2 正體中文主文之翻譯並對外徵詢意見，可於該會網站上查閱。

· 第二分組（準則之導入）：證交所持續協助蒐集外界疑義製作 IFRS 永續揭露準則問答集，並放置於「接



考量國內企業永續發展成熟度不同，為給予企業充分彈性以準備因應，金管會將允許企業採用 IFRS 永續揭露準則提供過渡期間之放寬措施。

軌 IFRS 永續揭露準則專區」。

· 第三分組（法規調適）：證期局已盤點未來需配合接軌藍圖修正之法規，如年報、內部控制制度，未來將陸續完成修法。

· 第四分組（宣導及訓練）：櫃買中心已於 2023 年 8 月底設立「接軌 IFRS 永續揭露準則專區」，將接軌藍圖、外界常見問答集等相關資訊放置該專區，並於 2023 年 11 月至 12 月舉辦 IFRS 宣導會將永續揭露準則納入宣導內容，協助企業了解政策方向及準則內容。

企業接軌 IFRS 永續揭露準則之挑戰

一、永續資訊揭露時點提前與財務報告同時公告：依 IFRS S1 規定，永續資訊報導時點及期間應與財務報表一致，並包括比較期間之資訊，此對於企業係極大挑戰，爰公司需建立相關之內部控制制度以即時產製資料，金管會已考量企業需時因應接軌作業，爰接軌係採分階段施行，已提供緩衝時間予企業準備，並將協助企業建置永續相關內部控制制度，以及時產製可靠資料編製永續資訊。

二、溫室氣體排放資料取得困難：依 IFRS S2 規定，企業需揭露溫室氣體排放相關資訊，惟溫室氣體需蒐集相關內部及外部資訊，若無法即時取得實際資料，可依過去經驗及現有數據依合理方式進行估計，另溫室氣體範疇 3 之計算對企業係最大之挑戰，可依 IFRS S2 指引，採用次級資料（如使用資料庫）之產業平均數估算範疇 3，惟未來仍需持續與價值鏈之廠商協調提供初級資料（如直接提供排放量或提供活動數據），以提升溫室氣體排放資訊品質。

三、預期財務影響數及氣候情境分析之量化困難：依 IFRS S2 規定，企業需揭露氣候相關預期財務影響數及執行氣候情境分析以揭露氣候韌性相關資訊，該等量化資訊之揭露對於無經驗之企業是一大挑戰，惟企業可使用所有合理且可佐證之資訊，無需窮盡一切方法取得相關資訊，若缺乏技術、能力及資源時，可使用質性方

式揭露。

四、財務報表需與永續資訊所使用基礎與假設一致：IFRS 永續揭露準則強調與財務報表連結，依 IFRS S1 規定，編製永續資訊之資料及假設應與編製相關財務報表一致，雖然永續揭露準則是在規範永續資訊之揭露，惟企業應評估永續主題對於財務報表之影響，例如宣告淨零減碳而可能汰換高碳排之設備而調整折舊或提列減損、低碳經濟對於高碳排產品之需求下降而增加跌價損失，透過財務報表及永續資訊之同時揭露將有助於財務報表使用者更進一步企業財務狀況及績效，爰企業在編製永續資訊時應一併評估對財報之影響，並調整財務報表內容，可參考國際會計準則理事會（IASB）2023 年 7 月重新發布之氣候相關議題對財務報表影響之教育文件。

結論及建議

我國已於 2023 年 8 月公布 IFRS 永續揭露準則藍圖，協助企業超前部署，建議企業應正視此議題之重要性，參考過往導入新 IFRS 會計準則之經驗，採用 Top-down 係最有效率的方式，從董事會發動，辨認集團整體的永續風險及機會，就永續議題擬定政策及策略、設定目標、制定執行計畫並落實監督。金管會亦鼓勵企業設置永續發展委員會深化企業永續治理文化，另永續資訊之品質取決於相關內部控制制度之健全，如永續相關資訊蒐集、分析及報導之流程，企業應著手評估未來所需永續資訊及相關內部控制制度，建議公司內部應設置跨部門的永續推動小組，由財務會計部門、永續相關業務部門與內部稽核部門共同合作，以共同判斷集團因應永續相關風險所採行的策略對財務的影響，進而調整設計內部控制相關作業並蒐集資訊，透過該準則形成共同的語言才能有效率之溝通，金管會將督導專案小組協助企業做中學，陸續將相關資源置於接軌 IFRS 永續揭露準則專區，企業亦應及早因應，並擬定導入永續準則的計畫，才能循序推動並掌握永續轉型的契機。■

運用 ISO 37001 及 ISO 37301 因應 ESG 趨勢及台美 21 世紀貿易倡議

撰文／安永企業管理諮詢服務股份有限公司執行副總經理高旭宏、協理吳仁芳、副理高瑜君 圖片提供／Shutterstock

大 應 ESG 強調商業道德，及台美 21 世紀貿易倡議之簽訂可能改變未來法令環境，企業可考慮透過取得 ISO 37001（反賄賂管理系統）或 ISO 37301（合規管理系統）驗證，以應付經營環境之挑戰。

S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) 評鑑

S&P Global CSA 評鑑是常見的 ESG 評鑑之一。本國企業適用之商業道德（Business Ethics）題組中之評鑑項目包含行為準則（Code of Conduct）、賄賂貪腐（Corruption & Bribery）、行為準則之系統或程序（Code of Conduct: Systems/Procedures）及違反事項之報告。各評鑑項目之內容如下：

以本國企業現況而言，大企業或其關係企業為依循「上市上櫃公司誠信經營守則」，多已具備行為準則，亦已就賄賂、政治獻金、慈善捐贈及贊助設有基本規範，因此通常可以順利拿到「行為準則」及「賄賂貪腐」政策規範面之分數。惟就「行為準則之系統或程序」一項，多數企業之法令遵循制度尚未經外部第三方檢視，故於此項存在落差。

台美 21 世紀貿易倡議

（2023 年 6 月 1 日本國與美國簽訂「台美 21 世紀貿易倡議」（U.S. - Taiwan Initiative on 21st-Century Trade）之首批協定（First Agreement），將「反貪腐」列入議題。雙方政府承諾採取立法及其他必要手段，將

行為準則	賄賂貪腐	行為準則之系統或程序
具備適用於全集團，涵蓋下列議題之行為準則： <ul style="list-style-type: none"> 賄賂貪腐 歧視 營業秘密 利益衝突 反托拉斯／反競爭實務 洗錢及／或內線交易 環境、健康及安全 檢舉 	具備涵蓋以下事項之集團反賄賂貪腐政策： <ul style="list-style-type: none"> 任何形式之賄賂 政治獻金 慈善捐贈及贊助 	確保行為準則可有效實施之機制（例如法令遵循制度）： <ul style="list-style-type: none"> 責任、問責及匯報線 專門聯絡方式 法令遵循與員工薪酬之連結 員工績效考評與合規／行為準則之整合 違反規定時之懲戒行動 經第三方驗證（Certified）／查核（Audited）／查證（Verified）之法令遵循制度



所有的合規議題，包括反賄賂貪腐、資訊安全、洗錢防制、個人資料保護等，都需要透過一套有效的合規制度去實施及管理，有利於建立企業誠信、治理及合規管理文化。

影響國際貿易及投資之賄賂及貪腐行為罪刑化，推動防制及打擊賄賂貪腐措施之實施及執法，並強化對檢舉人之保護。

鑒於此協定之簽訂，有可能使我國法令環境增設商業賄賂相關規範，可以預期未來企業將須配合法令環境改變，增加具體之賄賂貪腐防制機制。

ISO 37001 及 ISO 37301 簡介與比較

一、核心要素

ISO 37001（反賄賂管理系統）及 ISO 37301（合規管理系統）同屬國際標準 Annex SL 之高階架構（High Level Structure），其章節皆作如下安排：

- （一）範圍
- （二）參考規範
- （三）名詞與定義
- （四）組織背景

- （五）領導
- （六）規劃
- （七）支持
- （八）作業
- （九）績效評估
- （十）改善

兩標準之核心部分為第 4 至 10 章，從下方章節對照表可略窺兩者之異同。

二、相異點

- **議題：**ISO 37001 針對特定合規議題—反賄賂，強調實施各類財務或非財務之具體方法以管理賄賂風險，例如商業夥伴盡職調查；ISO 37301 針對整體合規架構，強調辨識企業各項合規義務，並建立良好的治理及合規文化。兩者相輔相成。
- **ESG 評鑑效益：**ISO 37001 可因應賄賂貪腐題

ISO 37001	ISO 37301
4 組織背景	4 組織背景
4.1 瞭解組織及其文本	4.1 瞭解組織及其文本
4.2 瞭解利害關係人之需求及期望	4.2 瞭解利益相關人之需求及期望
4.3 決定反賄賂管理系統之範圍	4.3 決定合規管理系統之範圍
4.4 反賄賂管理系統	4.4 合規管理系統
4.5 賄賂風險評估	4.5 合規義務
	4.6 合規風險評估
5 領導	5 領導
5.1 領導及承諾	5.1 領導及承諾
5.1.1 治理主體	5.1.1 治理主體及高階管理層
5.1.2 高階管理層	5.1.2 合規文化
5.2 反賄賂政策	5.1.3 合規治理
5.3 組織角色、責任及授權	5.2 合規政策
5.3.1 角色與責任	5.3 角色、責任及授權
5.3.2 反賄賂合規功能	5.3.1 治理單位及高階管理層
5.3.3 代理決策	5.3.2 合規功能
	5.3.3 管理階層
	5.3.4 人員
6 規劃	6 規劃
6.1 處理風險及機會之行動	6.1 處理風險及機會之行動
6.2 反賄賂目標及達成目標之規畫	6.2 合規目標及達成目標之規畫
	6.3 異動之規畫
7 支援	7 支援
7.1 資源	7.1 資源
7.2 能力	7.2 能力
7.2.1 通則	7.2.1 通則
7.2.2 聘僱流程	7.2.2 聘僱流程
7.3 認知及教育訓練	7.2.3 教育訓練
7.4 溝通	7.3 認知
7.5 文件化資訊	7.4 溝通
7.5.1 通則	7.5 文件化資訊
7.5.2 創建及更新	7.5.1 通則
7.5.3 文件化資訊之控管	7.5.2 創建及更新文件化資訊
	7.5.3 文件化資訊之控管
8 作業	8 作業
8.1 作業規劃及控制	8.1 作業規劃及控管
8.2 盡職調查	8.2 建立控制及程序
8.3 財務控制	8.3 提出疑慮 (檢舉)
8.4 非財務控制	8.4 調查流程
8.5 由受控制組織及商業夥伴實施反賄賂控制	
8.6 反賄賂承諾	
8.7 禮物、款待、捐贈及類似利益	
8.8 管理不恰當的反賄賂控制	
8.9 提出疑慮 (檢舉)	
8.10 調查及賄賂之處理	
9 績效評估	9 績效評估
9.1 監控、衡量、分析及評估	9.1 監控、衡量、分析及評估
9.2 內部稽核	9.1.1 通則
9.3 管理審查	9.1.2 合規績效意見回饋之來源
9.3.1 高階管理層審查	9.1.3 發展指標
9.3.2 治理主體審查	9.1.4 合規陳報
9.4 反賄賂合規功能審查	9.1.5 「紀錄保存
	9.2 內部稽核
	9.2.1 通則
	9.2.2 內部稽核計畫
	9.3 管理審查
	9.3.1 通則
	9.3.2 管理審查投入
	9.3.3 管理審查結果
10 改善	10 改善
10.1 不符合事項及改正行動	10.1 持續改善
10.2 持續改善	10.2 不符合事項及改正行動



各國政府日益重視 ESG 之趨勢下，ESG 各項要求已逐漸融入各國法令規範。

組、ISO 37301 可因應系統／程序題組，皆有利於 ESG 評鑑。

三、共通點

- 屬合規（Compliance）範疇之 ISO 37 系列。
- 屬較近期發布之國際標準：ISO 37001 為 2016 年首次發布，新版研議中；ISO 37301 為 2021 年發布。
- 以風險角度看待合規議題，兩者皆須定期辦理風險評估，作為風險管理之一環。
- 強調總公司治理主體、高階管理層及合規功能之參與，無法僅驗證特定單位。
- 屬高階架構，方便與其他同屬高階架構之 ISO 標準整合，故企業可分別建置 ISO 37001 及 ISO 37301，並予以整合。
- 以 PDCA 循環持續改善。

導入 ISO 37001 及 ISO 37301 之效益

ISO 37001 是反賄賂議題之國際標準，可協助企業證明自身於反賄賂之作為，有利於跨足國際市場，與國外商業夥伴（包括供應商、策略合作對象等）建立往來關係。對內，ISO 37001 之建置可協助企業全面檢視現

行反賄賂機制不足之處，以積極手段降低賄賂類型之行為風險，減少因賄賂貪腐而導致之支出或浪費，並提高營運效率。

ISO 37301 是合規議題之國際標準，可協助企業建立整體合規管理制度，與會計及內控制度同屬企業內部基礎建設的重要一環。所有的合規議題，包括反賄賂貪腐、資訊安全、洗錢防制、個人資料保護等，都需要透過一套有效的合規制度去實施及管理，因此導入 ISO 37301 有利於建立企業誠信、治理及合規管理文化，降低因不合規而導致之聲譽、業務及金錢損失。

商業道德之落實，須建立在一套有效的合規管理機制之上。各國政府日益重視 ESG 之趨勢下，ESG 各項要求已逐漸融入各國法令規範、跨國協定、各類評比、資訊揭露等項目，自各角度影響企業策略規畫、日常營運、融資成本、對投資人及客戶之吸引力。企業除持續精進外，可考慮導入諸如 ISO 37001 或 ISO 37301 等能呼應 ESG 相關要求之國際標準，協助以系統化方式建立管理機制，並且透過第三方驗證以佐證其內部作為符合國際標準，促進企業與客戶、商業夥伴及公部門之合作往來。■

企業永續發展的五大戰略指南

撰文／勤業眾信聯合會計師事務所總裁 柯志賢 圖片提供／Shutterstock

全球討論永續議題已歷時數十年，近年來更是進入快速推動時期。根據勤業眾信針對 CxO 最新調查，75%企業表示已經增加在永續方面的投資，其中更有 20%企業表示已投入相當龐大之金額，但這也同時帶給產業極大的焦慮，不論是大或中小型企業都一致希望能夠即時趕上永續發展的浪潮。

然而，我們觀察到無論是已經踏上永續發展之路的企業，或者正準備投入行動的企業，常會在永續議題出現不知如何下手的難題。同時，台灣企業因屬全球供應鏈的重要環節，除需要面對台灣法規遵循的要求，尚需符合不同地區與品牌商又多又雜的永續要求，著實讓企業耗費不少精力與成本。

因此，如何讓永續與企業長期發展策略共同連結，讓永續行動可轉化為驅動企業成長的關鍵，將是企業經營者需謹慎思考的重要議題。以下是結合近年筆者與團隊協助企業推動永續發展之經驗，歸納整理的五大戰略指南，作為企業推動永續行動之參考：

- **定錨策略方向：**評估行業的永續關鍵議題和長期趨勢，並考慮企業自身的核心優勢，以確定發展的主要機會和調整營運體質。通常，要實現這一目標，企業必須建立一個有效的永續治理組織，將永續納入企業經營的當責要素，使其與組織經營緊密結合。僅把永續事務交由現有部門處理，而不賦予其戰略性地位，將難以促進實質永續發展。

- **建立永續轉型關鍵指標：**為讓企業能在正確的方

向上前進，應建立企業永續發展關鍵目標和指標。對企業而言，為了實現永續發展的獨特性，可以外部揭露規範作為基礎方向，並根據企業的性质與期望選擇合適指標並分配資源。

- **以資料治理建構績效管理基礎：**為了確保轉型進展，企業高層必需有優質的資料進行決策，並同時提供外部利害關係人即時性資訊。因此，構建資訊基礎架構將至關重要，企業應該梳理數據來源及其相互關聯性，若範圍過大，初步可從法定揭露且具內部管理意義之項目著手。

- **與價值鏈上夥伴共同合作：**企業必須通過制度的改變與良好的溝通，明確對供應商的永續績效提出要求，以具體行動，如互動性強的工作坊、問卷調查、現場訪查等方式，展現對供應商的影響。此外，環境、治理、勞工和人權資訊的有效交換機制也將是未來必然趨勢，建議企業可利用合適的數位平台進行跨組織協作，以達事半功倍之效。

- **善用資源實現永續目標：**永續發展需要多方面資源，當前政府與金融業為協助產業永續轉型，已提供各項補助計畫與相關永續連結貸款、債券等金融工具，企業應加以評估並充分運用，以利永續計畫之實踐。

永續發展已蔚為重要潮流，企業需要在不確定的流向和流速中前進。當今企業領導者正處於一個可以創造巨大影響力的時刻，即便挑戰困難重重，只要掌握正確策略方向並持續堅定向前邁進，必定可以重塑企業核心價值與競爭力。■

金融機構 AI 應用 風險管理策略及監管趨勢

撰文／勤業眾信聯合會計師事務所 風險諮詢服務資深執行副總經理 劉曉軒

隨著金融業應用人工智慧（Artificial Intelligence, AI）的需求與場景不斷擴增，金融機構對於將 AI 融入整體組織發展戰略蠢蠢欲動，以期提升營運效率、降低成本，並且支援組織內關鍵業務流程的數位轉型。金管會亦已訂定「金融業運用 AI 核心原則與相關推動政策」相關草案，並規劃於年底正式發布。

然而，綜觀目前金融服務領域，AI 的實際運用仍處於萌芽階段。面對金融科技創新，企業皆須經歷一個學習之旅，並發展對應的風險管理流程與工具，使風險可於組織內的風險文化及風險偏好限度中進行有效識別和管理。



隨著金融業應用人工智慧的需求與場景不斷擴增，金融機構對於將 AI 融入整體組織發展戰略蠢蠢欲動，以期提升營運效率、降低成本。

金融業 AI 風險管理策略

Deloitte Global 就全球金融產業所發布的「AI and risk management: Innovating with confidence」報告指出，金融機構於實務上應用 AI 之風險包含 AI 模型演算法風險、科技風險、法令與合規風險、執行風險、人員風險、市場風險及供應商風險。面對這樣的管理課題，建議考量以下四大面向以強化 AI 風險管理策略：

· 識別 (Identify)

透過識別哪些潛在風險會對組織業務策略或營運作業產生重大不利影響，來瞭解並確認風險範圍。此階段應關注內、外部議題，以識別固有風險變化，確保 AI 風險框架仍然符合組織現況。

· 評估 (Assess)

定義風險範圍、風險等級，並嵌入風險評估流程，以準確評估風險暴露水準（Risk exposure level）。由於 AI 模型通常採敏捷開發模式，惟技術風險管理框架多數是針對傳統瀑布開發模型，因此，以往 IT 技術開發風險評估框架的流程、政策和管理機制將需要變得更加動態，且提升風險管理職能於 AI 模型整體開發流程之參與度。

· 控制 (Control)

由於 AI 的應用會對組織整體產生廣泛影響，與 AI 相關控制可能跨越多個領域（例如人力資源、IT 等），組織內的重要利害關係者應參與整體風險管理生命週期並嵌入風險控制框架，將固有風險降低至符合風險偏好之殘餘水準。



金融機構應具備跨職能團隊，以雙向溝通與合作的方式，便能於金融創新、提高營運效率、監理機構期望之間取得平衡，達成 AI 風險管理並將 AI 應用優勢最大化。

此外，營運持續計畫（BCP）亦須更貼合 AI 特性，以便於 AI 無法使用時，組織可回復至原先作業流程；應定期對 AI 模型演算法進行壓力測試，以確保針對嚴重中斷或其他意外事件時具有適當標記（flag）。

- 監控與報告（Monitor and Report）

設計控制環境有效性之評估方法論，其涵蓋衡量有效性之指標、容錯閾值以及控制測試。與 AI 相關的監管議題以及間接影響 AI 模型資料之外部事件，亦須密切關注。此外，應具備 AI 治理權責單位報告殘餘風險情形、控制措施及風險緩解計劃。

金融機構 AI 風險之監管趨勢

歐盟、英國及其他全球各地監管機構已發布研究與 AI 相關指引，金融機構應用 AI 之風險及影響，儼然成為監管機構最關注的議題。金融機構應瞭解此為一雙向的學習旅程—董事會、高階管理層、業務單位及風險控制職能，皆需增加對 AI 的瞭解，而 AI 模型及系統開發單位，則應瞭解相關風險及監管要求。金融機構應具備此類跨職能團隊，以雙向溝通與合作的方式，便能於金融創新、提高營運效率、監理機構期望之間取得平衡，達成 AI 風險管理並將 AI 應用優勢最大化。■

第三方支付業者的挑戰：創新與法遵平衡

撰文／勤業眾信聯合會計師事務所 風險諮詢服務資深執行副總經理 劉曉軒 圖片提供／ Shutterstock

COVID-19 疫情開始以來，無形推動了許多數位轉型與新興金融科技應用，其中最廣為使用的數位支付工具為電子支付及第三方支付。然電子支付屬金管會監管之特許金融業務；第三方支付主管機關非金管會、亦不屬特許金融業務，係由數發部監管，較無強制性法規約束，從而導致近期經第三方支付進行洗錢及詐騙事件遽增，引發主管機關高度重視第三方支付業者風險控管重要性。

為此，數發部已公告第三方支付服務機構服務能量登錄申請機制，以期強化並完善第三方支付業者風險控管。

第三方支付風險控管策略

依據數發部公告的登錄申請機制，第三方支付業者應遵循事項分為法遵面、業務面及行政協助面；除要求業者應備洗錢防制暨法遵聲明書與內控稽核制度等文件外，業者亦須與銀行簽署信託或履約保證，而相關監督任務則由銀行執行。

勤業眾信金融風險與合規管理團隊建議，因應支付市場風險及監管環境變化，業者應考量以下六項風險：

- **網路與資訊安全**：由歐盟發布的《Payment Services Directive 2》中要求，支付業者須規範第三方單位之存取權限。從支付到嵌入式金融（Embedded Finance），傳統資安防禦策略未必能符合機構間串連的業務需求，而業者須將資安策略更加貼合支付系統特性。

- **與 IT 緊密相連的營運韌性**：在跨機構與跨業務的嵌入式金融生態系中，資訊系統的營運韌性將成為此

生態系的心臟，如何維持營運不中斷可謂管理策略的重點之一，並應設計更符合生態系需求的營運持續計畫（BCP）。

- **委外管理**：支付業者可能考量營運成本，選擇將部分職能委外，但仍應履行核心管理職責及作業。業者應確保有適當資源監督委外安排與風險，包含委外之風險評估、資料與系統安全性、稽核權利等。

- **客戶身分驗證強化**：參考電子支付機構之規範強化客戶身分確認，例如針對申請人於開戶金融機構或信用卡發卡機構留存之行動電話號碼，進行強化檢核作業，以降低身分盜用及詐欺事件之風險。

- **洗錢防制與打擊資恐**：業者應針對內部控制、防制洗錢與打擊資恐建立管理架構，包含政策與程序、客戶風險評估等並具體施行，以落實其洗錢防制法遵義務。

- **法令法規的變遷與合規**：全球眾多監管機構正致力將支付詐騙、國際支付、金融科技與大型科技業者之金融產品納入監管範疇中。然各國法令法規仍具差異性，業者應持續關注監管機構動向，並將法遵合規視為必要成本，以提升自身競爭力並避免監管風險。

隨著現今經濟環境變遷所激發的許多創新機會，第三方支付業者應了解未來第三方支付創新趨勢及須採取的對應措施。此外，緊迫在創新及新興科技應用後的主管機關與法規動向，亦為密切注意的目標。第三方支付業者可就上述面向檢視及強化管理機制，在數位化進展、生態系創新、監管要求之間取得平衡，進而解決第三方支付業者面臨的風險議題。■

ETF 璀璨 20 年 掌握台灣 ETF 市場發展脈動

撰文／臺灣證券交易所上市二部專員 吳俊瑩 圖片提供／Shutterstock

自首檔 ETF 在臺灣證券交易所掛牌上市以來，已走過 20 個年頭，隨著證券市場的演進，ETF 也在不斷發展與變革，截至 2023 年 11 月底，ETF 整體基金規模自 2003 年末的 394 億成長 89 倍至逾 3.5 兆，ETF 市場成交金額更是自 341 億上升至 4 兆，增幅達 118 倍，成為資本市場不可小覷的新勢力。目前已有 17 家投信業者參與發行 ETF，投資標的涵蓋國內外股票、債券、期貨等多種商品，並搭配 ESG、特色產業、高股息等各類主題概念，總計 240 檔 ETF 提供投資人多元選擇。

加以近年交易制度及資訊揭露持續改善，更使 ETF

一舉成為全民投資的新選項，台灣 ETF 市場產生什麼變化、投資人的投資偏好為何、主管機關與證交所等單位共同做出哪些努力，本文將細數這些年來台灣 ETF 的市場發展歷程與未來展望。

台灣 ETF 制度開放

· 開放商品創新

主管機關與證交所等相關單位攜手，在保障投資人權益的前提下，逐步開放多元商品供投資人選擇，並精進 ETF 交易制度。台灣 ETF 市場在初期投資標的僅侷

臺灣ETF市場歷年成長趨勢



資料來源：投信投顧公會，臺灣證券交易所整理，2023 年 11 月。

限於股票類型，為了鼓勵金融開放與創新，主管機關於 2014 年修法開放期貨信託事業募集與發行期貨 ETF，至此投信業者能夠研發以商品和貨幣為標之新形態金融商品，提供投資人更多元的投資策略。市場隨之出現黃金、白銀、美元等期貨 ETF，並有以指數、債券、原物料為標之槓桿及反向型 ETF，投資人可藉此跨足商品市場，實現多空操作策略。投信公司亦逐步發展更具特色的客製化指數商品，並轉向以各類非市值因子作為選股依據，發展多元的 Smart Beta ETF。

· 完善交易制度

為了協助投資人實現長期且穩健的證券市場投資，共享經濟成長果實，證交所於 2008 年建立流動量提供者機制，讓投資人在次級市場買賣 ETF 時，均能有擔任流動量提供者之證券商提供買賣報價，回應買賣雙方的交易需求，進而確保 ETF 市場流動性，並協助穩定市場交易價格。2017 年，主管機關開放投資人以定期定額方式投資 ETF，提升投資的便利性，這項措施擴大大年輕族群參與股市投資意願，進一步活絡資本市場。隨後，在 2020 年，為了滿足投資人於普通交易時段買賣零股的需求，證交所開放盤中零股交易，加強零股交易便利性，為小資族群提供更多投資股市的管道。

定期定額交易自制度開放以來，交易戶數不斷成長，前二十大 ETF 累計交易戶數於 2023 年 10 月已超過百萬戶，戶數較去年全年度成長達 57%；零股方面隨著盤中時段開放交易，且交易撮合間隔時間與行情揭露間隔時間逐步縮短，至 2023 年 11 月底為止 ETF 零股成交筆數累計達 2,000 萬筆，已超越去年全年度 1,458 萬筆。各項數據顯示，ETF 制度的循序開放有效地活絡 ETF 市場交易，滿足各年齡層和族群不同投資偏好的需求，讓台灣 ETF 市場更上一層樓。

投資人偏好的轉變

ETF 市場歷經多年以海外標的為主的投資風潮，隨著 2020 年新冠疫情使全球金融市場重新洗牌，台灣市場投資人再度將目光轉回台股，又以 ESG 及配息型產

ETF 重要制度時間軸

2008

推出流動量提供者制度
維持 ETF 市場流動性，調節市場供需，保障投資人權益

2014

期貨及槓反型 ETF 上市
投資人可由 ETF 跨足商品市場並實現多空操作策略

2017

開放定期定額投資 ETF
協助投資人實現長期且穩健的投資方式

2020

實施零股盤中交易制度
增進 ETF 零股交易便利性，增加小資族投資管道

2023

持續強化 ETF 資訊揭露
揭露收益分配組成資訊、公布成分股定審結果，以降低資訊不對稱

資料來源：臺灣證券交易所整理。

品最受歡迎。由於配息型 ETF 熱潮，各投信業者紛紛推出主打高股息、高配息頻率之產品，搶攻市場份額。另外，聯合國於 2015 年通過《2030 年永續發展議程》，鑑別出經濟、社會與環境三個面向後，ESG 議題逐漸受到國際重視，政府、企業及人民開始將 ESG 思維納入彼此的 DNA，投信業者開發以 ESG 為主軸的指數化商品，讓投資人得以透過投資參與企業 ESG 發展。

觀察 2023 年 11 月台灣 ETF 基金規模前十大排行，包含 4 檔股票型 ETF 及 6 檔債券型 ETF 均屬配息型產品，其中 3 檔主打高股息產品特色，並有部分 ETF 納入 ESG 主題概念，前十大基金規模合計占整體 ETF 市場約

台灣 ETF 基金規模前十大排行

證券代號	ETF 簡稱	主題類型	基金規模 (億)	總受益人數 (人)
0050	元大台灣 50	市值	3,021.45	669,857
0056	元大高股息	高股息	2,449.18	987,916
00878	國泰永續高股息	高股息	2,371.80	1,183,595
00679B	元大美債 20 年	債券	1,274.31	221,008
00772B	中信高評級公司債	債券	1,214.99	80,507
00751B	元大 AAA 至 A 公司債	債券	1,201.84	74,851
00720B	元大投資級公司債	債券	1,084.56	100,124
00929	復華台灣科技優息	高股息	1,064.78	464,632
00724B	群益投資級金融債	債券	927.11	7,013
00761B	國泰 A 級公司債	債券	873.10	4,257

資料來源：臺灣證券交易所整理，2023 年 11 月。

43%，顯示台灣投資人對於能創造穩定現金流且充分關注永續發展的產品具高度興趣。

本年度迄今已有 16 檔 ETF 掛牌，其中近半數包含高股息主題概念，且高股息概念 ETF 不論在首次募資金額或後續的交易量表現都相當亮眼，短短不到一年的時間內，基金規模合計已成長約 6.8 倍。配息概念當道，也讓投資大眾、媒體及主管機關對於 ETF 殖利率以及所分配的收益組成內容逐漸關注，但對「高股息」、「收益平準金」等概念產生質疑。證交所觀察到此市場現象，為了消除投資人對於 ETF 市場疑慮，於今年初隨即著手研議強化資訊揭露規範，並對於配息型 ETF 應注意事項透過多元管道向投資人宣導，致力維護市場穩定。

收益平準金所扮演的角色

由於 ETF 為開放式架構基金，投資人於交易時段內均可自初級市場以基金淨值進行申購或贖回，使 ETF 規模不斷浮動，然而 ETF 可分配收益早在其投資標的配發股息時確定，並不會因為投資 ETF 的人數增加、規模提高，可分配收益立刻就增加。因此投信在公告預估每單位收益分配金額後，若有大量投資人於初級市場申購

ETF 導致規模膨脹，在可分配收益總額不變的情況下，計算出來的殖利率就會因為分母變大而被稀釋，而收益平準金的出現就是希望能降低此情況所帶來的影響。

收益平準金其實是一項中性的設計，並不會損及投資人權益，也不會因此提高 ETF 的殖利率，只是在會計處理上，對投資人申購或贖回價金按比例列帳在收益平準金科目下，作為可分配收益的一部分。面對市場熱門高股息產品基金規模的劇烈波動，若 ETF 有採用收益平準金作為配息來源之一，就能成為配息的穩定劑，發揮穩定配息率的功用。而為避免此項機制受到市場誤解及濫用，證交所持續推動資訊揭露，讓 ETF 資訊更透明，投資人交易更安心。

強化資訊揭露，共創美好市場

2023 年以前，ETF 收益分配公告僅有每單位配發金額，而沒有進一步的組成資訊，投資人只能自行判斷要買幾張 ETF 以內才不會被課徵二代健保補充保費。證交所為利投資人理財規劃，於 2023 年初調整 ETF 收益分配公告規定，考量收益分配之股利與利息金額多寡，將影響投資人補充保費及所得稅繳納金額，因此增加揭



由於配息型 ETF 熱潮，各投信業者紛紛推出主打高股息、高配息頻率之產品，搶攻市場份額。

露「預估股息占比」資訊。緊接著，隨配息型 ETF 聲勢水漲船高，各界關注收益分配的組成項目，卻僅能於收到收益分配通知書才能得知相關資訊，時間性的資訊落差導致投資人無法正確取得收益分配資訊，因此僅能以臆測方式進行投資決策。為減少資訊不對稱對市場造成的影響，證交所於 2023 年中進一步研議 ETF 發行人於第二階段公告收益分配時，需要完整揭露所有組成項目資訊，方便投資人於單一管道掌握 ETF 完整資訊，提供投資人作為決策依據，相關新制順利於 2023 年 11 月上線，獲得熱烈回響。

除了前述的收益平準金資訊外，面對 ETF 發行人百家爭鳴、種類機制均多元創新發展，證交所站在兼顧投資人保護及投信業務發展的立場，持續推動各項資訊揭露強化措施，如加強揭露客製化指數及 Smart Beta 指數相關說明及風險、要求 7 個營業日內公布成分股定審結果、設置 ESG 指數化商品專頁、推出 e 添富網站供投資人一站式查詢 ETF 資訊等，以提升資訊透明度的方式，取代強力設限監管，並加強投資人教育宣導，期盼與投

信業者共同為投資人創造透明、安全、穩定的 ETF 市場。

結語：開創下一個 ETF 黃金時代

ETF 在台灣已成為家喻戶曉的金融工具之一，商品持續朝向創新、多元發展，同時具備普惠的特性，不分年齡、性別及財富多寡，社會大眾都能透過投資 ETF 累積個人財富，也能藉由 ESG 相關指數化商品，支持追求永續議題的公司。

放眼全球，歐美及日韓等多國近年來已持續研議或核准主動式 ETF 及多元資產組合式 ETF 問世，讓投資人透過交易便利且資訊透明度較高之 ETF，隨時掌握更具潛力的投資標的，並完成個人資產組合配置。台灣在此浪潮下亦不會缺席，主管機關、證交所及業者等單位正持續收集各國 ETF 發展趨勢，研議相關法規及配套措施，以創新開放的原則，規劃開創台灣 ETF 的下一個黃金時代。未來證交所也將持續豐富 ETF 市場，提升商品資訊透明度並健全交易機制，與市場參與者及投資人攜手同行，邁向共好未來。■

淨零轉型三箭齊發 提升台灣韌性

行政院副院長鄭文燦： 碳費徵收不硬著陸，逐步 讓產業適應

淨零排放已是全球共識，行政院副院長鄭文燦講述「台灣永續發展的未來——淨零轉型計畫」，將從「淨零法制、淨零科技、淨零金融」三大面向，凝聚各方共識並積極推動。

撰文·攝影／陳婉菁

全球氣候變遷帶來低碳轉型的挑戰，聖嬰與反聖嬰現象同時上演，旱災、水災頻繁發生，不只影響環境，也對國家及產業發展帶來衝擊，行政院副院長鄭文燦表示，「氣候變遷因應法」今年初已於立法院三讀通過，陳建仁院長上任後簽署的第一份公文即為「淨零排放路徑 112-115 綱要計畫」，政府規劃未來 4 年投入超過 743 億元，支持各部會推動淨零轉型相關科技，尋找淨零可行解方。

四大轉型策略 綠能拚極大化

許多國家包括台灣都訂出 2050 年要完成碳中和步調，鄭文燦強調，「淨零是跨國界、跨世代、跨產業的共同課題，重點不在 2050 年，而在如何從現在走到未來；也就是未來決定在現在。」2022 年政院已公布「台灣 2050 淨零排放路徑及策略總說明」，同時，環境保護署將升格為「環境部」，並增設「氣候變遷署」，經濟部工業局也將改制為「產業發展署」，從法制面著手淨零轉型。

鄭文燦指出，2050 淨零轉型對台灣是挑戰，也是機會，必須奠基在社會共識的前提下，並有科學技術可行

性與法制環境的基礎，政府扮演火車頭的角色，積極推動「能源、產業、生活、社會」四大轉型策略，透過「十二項關鍵戰略」，整合跨部會資源，排除推動障礙，加速淨零轉型的落實。

對於產業界關切的能源議題，鄭文燦表示，「未來能源占比，天然氣 50%、燃煤燃油 30%、綠電 20%。2025 年後，綠電會再增加，慢慢極大化。」政府訂定 2025 年再生能源裝置容量需達 29GW（百萬瓩）的政策目標，其中太陽光電 20GW、風力發電 6.5GW，而太陽光電目前已達 10.25GW、風電有 3 場已完工，進度稍為落後，但預期 2026 年可達標。政府將持續簡化行政程序，打擊「綠能蟑螂」，加速推動再生能源裝置；同時也將積極發展地熱能、海洋能、生質能等，並導入氫能混燒等技術，多管齊下推動再生能源發展。

鄭文燦說，台灣的綠能發展仍有長遠的路要走，政府非常重視永續發展，民間企業更需積極轉型，結合 ESG（環境、社會及治理）策略適應綠色時代，從中創造商機。經濟部已與產業公協會合作，成立「產業碳中和聯盟」，建立「以大帶小」的綠色產業鏈，藉由公私協力來加速產業自主減碳。為協助中小企業，經濟部也依

「疫後強化經濟與社會韌性及全民共享經濟成果特別條例」，補助製造業及商業服務業朝智慧化、低碳化升級轉型。

碳費即將開徵 積極解決「三缺」

碳有價化的時代已來臨，歐盟「碳邊境調整機制（CBAM）」將自今年 10 月起試行，台灣鋼鐵業、螺絲業等要外銷到歐盟，就須適用此一新制。我國「氣候變遷因應法」年初公告施行，分階段對直接及間接排放源，依排放量徵收碳費，鄭文燦說，「這並非硬著陸，會逐步讓產業適應。」碳費徵收初期將以碳排大戶為優先，約 500 家，鼓勵產業積極往減碳方向邁進，與國際接軌。此外，台灣證券交易所也與國發基金合作籌組「台灣碳權交易所」，逐步完備碳交易機制。

鄭文燦強調，為打造更具韌性的國家，台灣必須在淨零法制、淨零科技、淨零金融三大面向做得更完善，例如綠色金融已推出 3.0 版，鼓勵金融機構辦理綠色及永續發展產業的投融资，以及推動綠色金融商品與服務，讓永續發展的金融生態圈更豐富。相信未來在政府結合產學研及民間團體共同努力下，將有助台灣淨零轉型之路走得更穩健長遠。

至於產業界最擔心的電力問題，鄭文燦說，「不缺電的前提下，才可能討論能源轉型。」核電除役尚未完成，有人建議在緊急狀態下成為備用電力，但他指出，第一輪是再生能源，第二輪是既有發電廠如燃煤燃氣，極端的特殊情況才是核電。台電啟動強化電網韌性建設計畫，未來幾年，電力應該不會缺。此外，水資源也是一大問題，北部調水計畫已完成，南部可望明年完工，未來會進行再生水及海水淡化工程，確保不缺水。

最後是缺工問題，政府持續在檢討移工政策，針對 3K（骯髒、辛苦、危險）產業及缺工行業考慮再開放。因應少子化，將加強爭取僑外生來台留台，擬放寬僑外生申請永久居留條件。此外，延攬國外高階人才，將朝更友善的落地服務方向調整，解決在台生活、子女求學等問題。「台灣搶錢不如搶人！」鄭文燦認為，台灣經



台灣的綠能發展仍有長遠的路要走，政府重視永續發展，民間企業更需積極轉型，結合 ESG 策略適應綠色時代，從中創造商機。

濟體要往前走，缺工一定要解決，攬才計畫是施政重點之一。

雙軸路線 再創台灣新經濟奇蹟

副總統賴清德： 以數位轉型、 淨零轉型為動力， 發展智慧永續新台灣

副總統賴清德以「打造國家希望工程 再創台灣經濟奇蹟」為題演講，揭示未來將以數位轉型和淨零轉型為動力的「雙軸路線」，再造台灣「包容成長」與「綠色成長」的新經濟奇蹟。

撰文・攝影／陳婉箏

行程滿檔的賴清德副總統特別出席東方領袖講座，親自與企業界交流溝通，並提出國家未來願景藍圖。他表示，台灣未來要轉型為「創新驅動」模式，將以數位轉型和淨零轉型為動力的「雙軸路線」，投資創新、投資人才，發展智慧永續的新台灣。

台灣天然資源不多，卻靠著企業家的創意、努力及不怕苦的精神，獲得很好的成就。賴清德肯定早期的企業家拿著手提箱勇闖全世界，開創第一波經濟奇蹟。他認為，「世界不改變，台灣就沒機會。我們不大，有的是創新、彈性、客製化能力。現在世界在變，台灣當然要緊抓機會。」他希望為台灣打造國家希望工程，再創台灣經濟奇蹟。

六大核心產業 打造智慧科技島

在全民共同努力下，台灣競爭力衝上世界第六。2022年失業率3.67%，創下22年來最低紀錄。2020至2021年疫情期間，平均經濟成長為四小龍之首。賴清德

強調，對台灣經濟深具信心，全球除了數位轉型和淨零轉型，需要台灣的幫助外，在地緣政治變化下，亟需重新建立值得信賴的產業鏈，也是台灣的機會。

他指出，台灣過去第一波經濟奇蹟是「生產要素驅動」，未來要轉型為「創新驅動」，追求「包容成長」及「綠色成長」。面對氣候變遷或數位轉型，政府要支持大型企業，也要關注中小微型企業，讓社會有包容性，因為有公平社會，才會產生良好競爭；另外，要化氣候危機為成長的新動能，以符合淨零路線。

這幾年來，在公私共同努力下，做出了一些成績，例如「5+2 產業創新計畫」使「固定資本形成」年增率，由2018年5.4%成長至2021年的17.8%。2019年啟動的「投資台灣三大方案」，包括「歡迎台商回台投資行動方案」、「根留台灣企業加速投資行動方案」、「中小企業加速投資行動方案」，至2023年6月止，總投資金額達2兆734億元，已創造本國就業機會14.5萬人次以上。

賴清德表示，將以「六大核心戰略產業」為基礎，包括「資訊及數位」、「資安卓越」、「台灣精準健康」、「綠電及再生能源」、「國防及戰略」、「民生及戰備」，支持更多隱形冠軍業者成為「護國群山」，並打造台灣成為「智慧科技島」，促進「產業AI化」及「AI產業化」。同時，優化新創事業投資環境，透過人才、資金、法規、市場等面向來協助新創，打造「新創雨林生態系」。

台灣不缺電 缺的是綠電

針對企業憂心的「五缺」，包括水、電、地、人才及人力，政府一一提出對策。能源規劃方面，賴清德指出，2050 淨零轉型是全世界的目標，也是台灣的目標，台灣必須要有綠色成長的戰略。行政院去年 3 月提出淨零碳排放路徑，其中 12 項關鍵戰略，包括風電／光電、前瞻能源、節能、綠色金融等，未來將持續強化推動。

賴清德提到，2016 年 5 月蔡總統剛上任時，電力備轉容量率僅 1.64%，他擔任行政院長時，起床第一件事就是看備轉容量，起初常是 3%、4%，而今已提升至 17%。他說明，馬總統 8 年核定 1 座電廠、3 部機組，合計 268 萬瓩；蔡總統執政 7 年核定 6 座電廠、18 部機組，合計約 1,701 萬瓩，成長將近 7 倍。其中天然氣廠 7 部大型關鍵機組，是在他行政院長任內核定。

過去 7 年不僅供電增加，也減少 61% 空汙，主因是綠電發揮功能，去年綠電的發電量已超越核電。預估 2030 年時，用電量會增加 802 萬瓩，但同時，大型機組容量淨增加會達 910 萬瓩。他強調，「過去不缺電，未來供電會更穩定，台灣缺少的是綠電，未來要持續往綠電的方向走。」

用地用水部分，自 2018 年起，政府陸續釋出 1,743 公頃的土地，並開發 320 公頃產業園區用地；這 5 年內，也增加每日 175 萬噸水源。育才、攬才方面，則推動「移工留才久用方案」，就業金卡已核發逾 7,200 張，另自 2019 年起推動「投資青年就業方案」。

最後他提到國際關係，強調台灣要迎向國際趨勢，必須與友好國家建立更緊密的經貿關係，爭取理念相近的



透過人才、資金、法規、市場等面向來協助新創，打造台灣「新創雨林生態系」

國家簽署貿易協定，加強推動加入 CPTPP（跨太平洋夥伴全面進步協定）、IPEF（印太經濟框架）等區域經濟合作機制。他表示，美國的確支持台灣，願和台灣簽署台美 21 世紀貿易倡議，未來可望簽定雙邊貿易協定。至於兩岸服貿協議是 10 年前談判，如今時空背景已不同，「台灣體質已改變，應該走什麼路，大家都很清楚。」 ■

台灣永續、台海安定 企業大賺錢

新北市長侯友宜： 穩定能源供應，核電延役是 一定要走的選項

新北市長侯友宜以「2024 經濟再出發的國家備忘錄——台灣永續、台海安定、布局全球」為題演講，強調只有台海關係穩定，才有企業的繁榮；為穩定供電，核電必須延役。

撰文·攝影／陳婉箏

代表國民黨參選下屆總統的新北市長侯友宜，擘畫台灣未來經濟願景藍圖時表示，必須讓兩岸回到更穩定的狀態，台海安定、台灣安全，企業才會大賺錢。同時必須解決現行的五缺問題，企業才能專注發展；綠色經濟也要加緊腳步發展，永續是未來的王道。

兩岸務實交流 對話避免誤判

針對兩岸關係緊繃，侯友宜表示，每任政府都說要「維持現狀」，問題是現在和以前的「現狀」是否一樣？如果一樣，為何還會有那麼多人問，兩岸會不會戰爭？他訪問新加坡、日本時，也被問及台海局勢。他參選所提出的兩岸政策，第一堅持台灣自由民主，也要持續強化國防，同時要降低兩岸衝突，推動交流，確保台海和平。

侯友宜語重心長的說，不能老是強調「台灣有事，大家都有事」，一定要自立自強，除提升自我防衛能力，還須與民主自由的國家長期合作。更重要的是，兩岸要建立對話機制，「有對話才能避免雙方誤判。」兩岸須在平等、尊嚴、對等的方式下進行交流，重啟互信機制，建構密切的往來。

他提醒，不要以為台灣地位及供應鏈不會被取代，近年周遭國家如印度、馬來西亞等快速崛起，尤其許多外資都跑到新加坡，這點讓他很著急。若他當選總統，會務實的讓兩岸回到穩定狀態，「不是現在的狀態」畢竟台海穩定，經濟才能更繁榮。

不能有五缺 企業才能專注發展

對於國內大環境，侯友宜也憂心指出，這些年來，企業並沒有很良善的經營環境，缺電、缺水、缺地以及缺工、缺人才嚴重，「缺東缺西，企業怎麼專注發展？」對於企業最關心的能源問題，他表示，環境永續不是口號，而是核心思維，也是不分國際的共同語言，不僅攸關健康，更涉及產業競爭。他提出「2030 減碳台灣、2035 低碳台灣、2040 無煤台灣、2050 淨零台灣」的能源政策，並訴求這是「供電無虞、有序轉型」的能源政策具體方向。

侯友宜強調，政治人物要相信專業，不能政治思考，更不能被民粹綁架，為了穩定能源供應，他很務實的提出規劃，以再生能源與核電相互配合，在 2030 年燃煤發電減少到 14%、燃氣降到一半以下，慢慢達到 2040 無

煤台灣、2050 淨零台灣的目標。

他說，自己是事務官出身，的確不懂核電，但一直相信專業，以此來制定政策。發展再生能源的同時，現有核電廠需延役，取代燃煤發電，這是國際能源總署認定淨零碳排最低成本的方式，也是台灣一定要走的選項，如此才有國際競爭力。最近一項網路民調也顯示，7 成網友贊成重啟核四。他重申從未反對核電，只反對政府不積極面對處理核廢料，不能老是把新北當成永久儲存場，要思考如何與國際接軌，讓民眾有信心，才能達到環境永續。

在缺地問題上，侯友宜以新北執政經驗為例，透過整體開發、報編產業園區、都市更新，以及推動工業區立體化等方式，提供企業足夠的廠房用地，相較於全台製造業樓地板面積 4 年增加 28.47%，新北增加了 103.14%，居全台之冠，成效顯著。而在缺工缺人才上，盼透過提升技職教育、產學合作、調整移民政策，來增補更多人力。他強調，政府要用開放態度來協助產業，「不能有五缺，企業才能專注發展。」

投入先驅產業 培育護國神山群

此外，針對牽動全球的美中貿易衝突，侯友宜也提出解方：在逆全球化下，要積極參與供應鏈重組；採取近岸外包方式，到市場隔壁去生產；以及積極加入區域貿易組織，包括 CPTPP、RCEP 等，突破兩強相爭下的逆全球化困境。

他指出，大家都在找下一個「護國神山」，其實應該要培育「護國神山群」。台灣有很多「隱形冠軍」企業，綠色經濟是未來國際主流，政府除加快減碳速度，還要帶領企業往前衝，搭上未來趨勢，投入先驅產業，包括永續減碳、新能源車、高齡化、醫療生技、智慧城市和航太等。並且善用台灣既有的優勢產業，如資通訊、電機電子、半導體及 AI 人工智慧等，扶植更多護國神山。

侯友宜認為，產業政策首重「同理心」，政府要理解企業的困難，適時提供資源，讓企業能在這片土地上永續發展。「安居樂業」一定要先把「安」做好，才會



「安居樂業」一定要先把「安」做好，才會有居、樂與產業經濟發展。

有居、樂與產業經濟發展，「我保證當選總統，用生命顧台灣。」他強調，只要台海安定、台灣安全，世界就可以放心，產業就能布局全球。■

培育本土研發人才 AI 驅動台灣新經濟

民眾黨主席柯文哲： 盡速建立數位身分證，運 用大數據提升政府效能

民眾黨主席柯文哲以「創新 x E 化 AI 驅動台灣新經濟」為題演講，強調 AI 的殺傷力遠超過想像，台灣若沒追上會輸掉，應盡速建立數位身分證，運用大數據來提升政府效能。

撰文・攝影／陳婉箏

角 逐 2024 總統大位的民眾黨主席柯文哲，最近全台跑透透，傾聽各界需求。他認為，這波 AI 自動化浪潮很關鍵，鄰國新加坡、印度都趁著疫情期間推動數位 E 化，節省人力成本和時間，台灣卻未化危機為轉機。他建議從教育源頭，強化本土研發人才培育，用 E 化、創新、AI 驅動台灣新經濟。

AI 殺傷力超乎想像 轉型之鑰在 E 化

柯文哲指出，2023 年最重要的事就是 ChatGPT 問世，就連醫學系可能再過 5 年，都將受到嚴重衝擊，「未來已經到來，只是還沒有普及。」他預言，未來不只醫師可能失業，將有大量工作被人工智慧取代，台灣需要因應時代脈動，推動數位改革，而不是無為而治，放任傳統產業遭淘汰。

「AI 殺傷力遠大於想像，台灣沒跟上的話恐怕會輸掉。」柯文哲說，台灣在疫情期間所犯的最大戰略錯誤是一直想振興，卻未提出長遠轉型之計，而轉型之鑰就是 E 化。先前 eID（數位身分證）花了 10 億元前期建置費，推動一半竟擱置，反觀人口 13 億的印度在疫情時推出電子身分證，新加坡也協助餐廳及小吃攤數位化，台灣卻未

趁機轉型，相當可惜。

柯文哲表示，他擔任台北市長時推動「台北通」，曾遭議員以「個資可能外洩」理由反對。但市府團隊下苦工，先成立「資料治理委員會」訂立使用規範，再申請國際 ISO 認證，以多方面防護化解議會與市民的疑慮，促使台北市政數位化、智慧化步上軌道。

北市數位轉型的經驗是「由內而外、由公而私」，從公務員、學生開始推動。他說，要了解一個單位的 E 化程度，就看公務員桌上紙張多寡。台北市政府電子公文比例大幅上升，從他上任時 2014 年 61.33%，到他卸任 2022 年時已達 99.85%。台北市公務員能用手機簽公文，各級學校學生則是刷悠遊卡記錄出缺勤，也可在校園無現金交易，市府並投入 12 億元架設學校光纖網路及硬體，確保每個學生都有網路可用。

「請大家不要懷疑，台北市有貧民窟。」柯文哲指出，北市升學率前十名的國中，僅一所是公立的中正國中，其他全為私立，代表貧富懸殊。如果一個國中生無法使用網路，在台北市可說是完全沒競爭機會，試想台北市之外呢？如果學校沒有 E 化，窮人永遠無法翻身。他希望成立類似新加坡 Digital Office，推動數位素養教育，提升

全民數位素養，透過數位力量弭平城鄉教育及醫療落差，扭轉台灣的貧富差距，真正走向共融社會。

投資高等教育 提升產業附加價值

柯文哲認為，「政治的核心是執行力。」蔡政府只想著振興，發三倍券、五倍券、6000元，「對台灣產業結構有任何改變嗎？」光是三倍券印製紙本就花22億元，其實只要數位化，政府可以直接把錢撥進民眾的帳戶，「哪有這麼困難！」

他強調，「政府不會比企業更了解市場，政府最少的干擾，就是最大的助力。」政府要做的是建立平台，讓企業在上面有效運作，「政府要做的事很簡單，就是有效解決企業、老百姓的問題。」他以台北經驗為例，每年各局處找相關單位開會，了解有哪些問題需要政府協助解決，「面對問題是解決問題的第一步，解決小問題，就不會有大問題。」

曾有老闆向他反映，「政府別來亂就好！」柯文哲說，簡化流程很重要。在他市長任內，北市首創一站式創業服務辦公室 StartUP@Taipei，協助處理創業所需的各項流程。另成立「台北市投資服務辦公室（ITO）」，提供國內外企業投資服務，像瑞典 H&M 服飾到西門町開旗艦店，透過單一窗口服務，很快解決所有問題順利開幕。他說，整個台北市就是試驗場域，做實驗最重要的精神是「允許失敗」，政府協助企業排除困難，如果生意做不起來，也沒辦法。

柯文哲說，做老闆的都知道，台灣缺水、缺電、缺工、缺人才，政府不用做偉大的事，只要把基礎建設做好就行。但為什麼台灣高附加價值產業做不起來？關鍵在於研發經費不夠多。新加坡和香港比台灣小，都有大學排名在世界百大，台灣卻沒有，台灣花在高等教育的經費不到 GDP 的 0.5%，使得整體研發人才不足，造成產業升級困難。台灣須投資高等教育，產業才有機會提升附加價值。

「不要幻想一天可以改變國家，但是也別幻想，什麼事都不做，國家可以改變。」柯文哲強調，改變需要時



台灣需加強與美日及民主國家的連結，以經濟實力、民主自由體制以及全民意志與韌性，來獲致和平。

間的累積，E化是未來世界的發展趨勢，數位轉型不會從天而降，唯有執行力、堅定意志、制定策略，才可能驅動台灣新方向。■

非暴力溝通 結交盟友解決問題

「中華好好說話，學會」 理事長賴佩霞： 我是和平愛好者，對所有 紛爭都沒興趣

賴佩霞講述「企業溝通與領導力」，推崇非暴力溝通是談判的重要基礎，主管要把團隊變朋友，團隊成績好，才有餘裕去思考更大的願景。

撰文·攝影／陳婉菁

賴佩霞女士曾獲鴻海創辦人郭台銘邀請搭檔參選2024 總統大選，她不僅是藝人，亦是暨南大學法學博士、陽明交通大學兼任教授，同時也是心靈導師，出版過多本書籍，堪稱是「超級斜槓」。賴佩霞表示，自己是和平愛好者，對所有紛爭都沒有興趣，這是她人生謝幕時最希望被記住的特質。

她經常問年輕人，如果有一天要在墓誌銘上，寫自己一生最重要也最希望別人看到的特質是什麼？她個人希望是「和平」，這也是她引以為傲的。確認目標後，人生方向就很清楚，很多旁枝末節、違背自己真心及中心思想的事就會慢慢淡出，「當把注意力放在光亮處，黑暗自然會退去。」所以，她鼓勵大家，不要在「你不要」的事情上多琢磨。

靜心提升正能量 讓團隊各展所長

「為什麼現代有這麼多人有憂鬱症、焦慮症？」賴佩霞說，很大的原因是身邊沒有可以hold住你的人。她從三、四十年前就開始學習並推廣「靜心」，

提升正面能量，以清明的意識與覺知面對自我，一旦發現自己處在不好的狀態，就先停下來好好照顧自己。然而，多數的人沒有靜心經歷，碰到挫折時容易陷入其中，除非有自覺或是好朋友可以幫忙，否則很多時候會持續下去。因此，平常好好說話、多交朋友非常重要，特別是在職場上要不斷面對挑戰，團隊就是你最好的朋友。

她指出，找人談話時，基本上就是希望對方成為盟友，一起解決問題。在企業裡當主管的人，應該設法讓夥伴有好成績，當團隊表現好的時候，主管才有餘裕去思考更大的願景。反之，若團隊成員處在不好的狀態，必然會為你扣分，而這些扣分促使你必須花時間去處理。因此，要成為領導人，必須讓團隊成員都很好，充分展現專長。

「溝通習慣來自原生家庭。」賴佩霞說，當別人告訴你需改變時，常常聽來很刺耳，但若能靜心下來，看看家庭裡的溝通方式，可能就容易看到自己需做哪些修正。一旦發現自己不喜歡的溝通方式，就要

去改變，不要再嫌棄原生家庭溝通不良，而是要想辦法跳出漩渦。

她說，修正需要不斷練習，在過程中需有教練從旁引導，因為自己看不到盲點，就像所有運動員一定有教練，提醒如何精進技巧，企業也是如此，愈是高階主管愈需要教練，畢竟同儕與部屬都不好開口，她建議主管都應接受 coach 訓練。

發揮同理心 重點重述翻轉人際關係

賴佩霞近年積極推廣「非暴力溝通」，她從教學經驗中發現，現在的孩子很多不愛說話，結果就是不太會說話、不太懂得溝通。在不良溝通中，容易進一步退兩步，要好好說話的目的，就是要一起解決問題，而不是把關係弄僵。如果沒有好好說話，不但無法解決問題，反而解決了對方，日後想修復關係，根據研究，得花上 5 倍時間。

「非暴力溝通」等於愛的語言，是美國臨床心理學博士馬歇爾·盧森堡於 60 年代開始推廣，溝通重點在於「觀察、感受、需要、提出請求」。賴佩霞說，大家所熟識的世界，常根據自己過往經驗去解讀事情，但沒人喜歡被解讀、被貼標籤，這往往是衝突起點。其實只要靜心下來，可以看到另一個比較接近自己的真心。

賴佩霞說明，所謂的觀察，就是提出具體看到或聽到的事，不添加任何形容詞與評論。感受則是描述自己的想法，但感受的語言對很多人是陌生的，尤其台灣男性從小不被鼓勵談感受，這需要改變，現在的談判都必須從情緒切入，情緒好，事情就好談。

第三步驟是「需要」，每個人隨時隨地都有需要，當需要獲得滿足時就開心，不滿足時就沮喪。了解自己需要什麼，非常重要，很多人不知道自己的需要，因此期待別人來滿足，結果別人也不清楚，磨擦因而增加。

最後要「提出請求」，所有的溝通如果未提出請求，等於白說。若只在前三步驟繞來繞去，容易淪為



當團隊表現好，主管才有餘裕思考更大的願景，要成為領導人，必須讓團隊成員都很好，充分展現專長。

「抱怨」，必須具體說出希望對方採取的行動，且這個訴求要正向具體且可行。當能觀察、感受、需要並提出請求時，就會了解對方可能需要什麼，也就是「同理心」，兩人關係就能愈走愈近。賴佩霞提醒，溝通過程中「重點重述」可以加分，因為每個人都希望自己被聽到，重述一遍，讓對方知道你聽見了，單是做好這件事，就能翻轉人際關係。■

新台幣匯率回歸市場機制 央行將減少介入

前財政部長許嘉棟： 央行未必阻升不阻貶， 穩定物價須適度升值

前財政部長許嘉棟主講「對新台幣匯率應有的了解」，他認為台灣續留美國匯率操縱觀察名單，未來在美國持續關注下，央行將減少干預，回歸市場機制。

撰文·攝影／何楷平

新台幣在今年 10 月 26 日收在 32.43 兌 1 美元，創 2016 年 6 月 29 日以來的逾七年新低。隨後在美國財政部 11 月發布的外匯報告中，台灣續列「匯率操縱觀察名單」，新台幣匯率議題再度引發關注。曾任中央銀行副總裁的前財政部長許嘉棟指出，央行過去基於不同考量，常出手介入匯市，但在美國關切下，未來干預空間將縮小，轉為由市場供需決定。

新台幣匯率若走強，匯兌損失高

許嘉棟特別為上市櫃公司協會會員上一堂匯率課，從「什麼是匯率」說明起，新台幣與美元的兌換是很重要的一環，但也要關切和其他貨幣如歐元、日圓及人民幣的關係。此外，央行也很重視「名目有效匯率指數」，將一種貨幣與多種外幣之兌換率的變動予以加權平均，所得出該貨幣相對於多種外幣之平均價值的變化，為一國貨幣對外價值較為恰當的衡量指標。

他表示，匯率與每個人密切相關，影響層面不僅止於商品與服務貿易，也與資產、負債息息相關，尤其國外資產都以外幣計價，對於匯率波動更為敏感。像是

握有龐大國外資產的壽險業者，一旦新台幣匯率走強，就會面臨鉅額匯兌損失，「別忘了，央行也擁有很多外匯。」每 1,000 億美元外匯，當新台幣升值 1 元，就相當於損失千億台幣的外匯價值。相對地，如果背負外債，若新台幣升值，就可以少還一點。

許嘉棟接著解釋匯率制度與政策。傳統上，匯率制度依央行對匯率的干預程度，大致分為三種。一、淨動匯率：主要由市場供需決定，央行只在必要時介入；二、管理浮動匯率：原則上由市場決定，但央行隨時藉由買賣外匯來左右匯率水準及走向；三、固定匯率：央行將本國貨幣與某一外幣或一籃通貨間之兌換率，固定在某一水準，不輕易調整。

除了固定匯率制度，匯率主要是由外匯供需決定，而國際收支表為一國外匯供需的彙總表，2 個主要來源為經常帳（含商品及服務貿易帳、所得帳、移轉帳）與金融帳（含直接投資、證券投資、衍生性金融商品及其他投資）。其中，金融帳遠遠超過經常帳，2019 年全球日均外匯交易量已高達 6.6 兆美元。因此，匯率短期走勢主要受到金融帳收支影響，意即金融帳的資金進出

(尤其是短期性資金，俗稱國際熱錢)，主導了匯率的升貶。

特殊事件爆發時，央行須賣匯阻貶

台灣早年新台幣兌美元是固定匯率，維持在 40 元兌 1 美元很長一段時間。後來採管理浮動匯率，原則上由市場供需決定，但在必要時刻央行會介入。

央行為什麼要干預匯率？許嘉棟分析，主要目的在於穩定匯率、協助出口與經濟成長。當新台幣貶值，可以加強貿易競爭力，我國以出口為導向，企業普遍期待新台幣維持弱勢，央行向來也抱持這個態度，迎合企業界的需求，也能對外匯存底有所助益，傾向阻升不阻貶。但在某些時候，必須讓新台幣升值，比方通貨膨脹時，新台幣升值可讓進口商品變便宜。因此，需要穩定國內物價時，央行傾向讓新台幣升值。

此外，在特殊政治事件或金融風暴發生時，央行也會賣匯阻貶。回顧歷史，台灣外匯存底規模於 1995 年 7 月首次突破 1,000 億美元，隨後在第一次總統大選時，面臨台海飛彈危機，資金外流，外匯一下子少了 170 億美元。經過一陣休養生息，外匯存底回升至 900 億美元水準，但 1997 年爆發亞洲金融風暴，新台幣再度遭狙擊，許嘉棟時任央行副總裁，他記得央行持續賣匯捍衛新台幣，4 個月打掉 70 億美元，後來仍撐不住，只好放手讓它貶值。但整體上，央行是買多賣少，我國外匯存底快速累積，目前已達 5,000 億美元的規模。

許嘉棟說，台灣央行基本上守得很好，維持新台幣穩定，和波動較大的韓圓相比，可看得出兩者明顯差異。新台幣自 1986、1987 年從 40 元兌 1 美元大幅升值，之後多半波動不大，韓圓則有如跳曼波般起伏較大。

展望新台幣的未來走勢，國內資金愈來愈氾濫，甚至助長房地產走升，不滿聲浪湧現，加上台灣多次被列為美國匯率操縱觀察名單。許嘉棟認為，在國內外諸多壓力下，央行不得不減少干預匯市的力道，新台幣匯率將由市場供需主導。短期會受資金大量進出



在國內外諸多壓力下，央行減少干預匯市的力道，新台幣匯率將由市場供需主導，只在必要時才會介入。

影響，長期則回歸基本面，包括經常帳、金融帳收支變動以及美元走勢等市場因素影響，央行只有在必要時才會介入。■

揮別疫情 唐獎頒獎典禮隆重登場

撰文／唐獎教育基金會 劉琬怡 圖片提供／唐獎教育基金會

因 Covid-19 疫情遲至 2023 年舉辦的第五屆唐獎頒獎典禮，終於在 8 月 1 日假台北福華國際文教會館盛大舉辦。6 位遠從世界各地飛抵台灣的 2022 年唐獎得主——永續發展獎傑佛瑞·薩克斯 (Jeffrey D. Sachs)、生技醫藥獎卡塔林·卡里科 (Katalin Kariko)、德魯·魏斯曼 (Drew Weissman) 和彼得·庫利斯 (Pieter Cullis)、漢學獎潔西卡·羅森 (Jessica Rawson)、法治獎得主雪柔·頌德絲 (Cheryl Saunders) 均在萬眾期待下飛抵台灣，參與「唐獎週」活動。他們的現身為台灣吹起一股國際學術旋風，也帶給各界諸多啟發！

唐獎表彰得主的卓越貢獻造福人群

當天頒獎典禮由莊嚴的「唐獎序曲」揭開序幕，現場蓋冠雲集，600 多位國際貴賓、產官學界代表及中外媒體，還有透過直播 (<https://reurl.cc/0Z75Gb>) 參與的全球無數觀眾，一同見證了這個榮耀時刻。唐獎教育基金會執行長陳振川博士首先代表創辦人尹衍樑博士致詞：「去年唐獎迎接 10 週年里程碑，也公布了第五屆唐獎得主；今年台灣邊境解封，非常榮幸能以隆重、實體的頒獎典禮來尊崇得主們。」

陳振川執行長也感謝得主們不吝對當今全球困境提出



第五屆唐獎頒獎典禮於 2023 年 8 月 1 日假台北福華國際文教會館盛大舉辦。



唐獎永續發展獎由召集人劉兆漢院士介紹得主傑佛瑞·薩克斯與頒獎。

諍言，更透過行動開發各種新科技及藥物，並在公衛衛生及疾病防治、促進東西方文化交流、人權、世界正義與和平等方面，為世界永續發展做出重大貢獻。最後他以「十年樹木，百年樹人」，邀請全球有志之士與唐獎攜手培育頂尖人才，共創更美好的未來。

唐獎評選委員會總召集人錢煦院士則透過視訊表示，尹衍樑創辦人在 2012 年建立了國際性的唐獎來表揚和鼓勵在永續發展、生技醫藥、漢學和法治這 4 個領域的創新研究，目的是以唐朝發展創造的精神來重建人類的黃金時代。錢煦總召集人更對 6 位唐獎得主獻上祝賀：「您們對科學、社會和人類的卓越貢獻，發揚光大了唐獎的精神、造福人群。您們的優異成就，在我們今天面臨地球永續、人類健康、正義及和平的嚴重挑戰時刻，意義更是特別重大。」

薩克斯為永續發展三危機指出明路

唐獎永續發展獎由召集人劉兆漢院士介紹得主傑佛瑞·薩克斯與頒獎，表彰他在跨領域永續科學議題上的主導角色，及其所創可應用於鄉村、國家和全球的多邊行動。

薩克斯教授獲獎時稱許尹衍樑創辦人的慷慨、仁慈以及對於如何讓世界朝向更好方向的深刻洞見。他指出當今人類比以往更富裕，科技進展也更快速、更突破性發展，但全球卻面臨極端貧窮、環境惡化、國際戰爭且武器比過

往更加危險等三大危機，因此永續發展必須解決上述 3 項挑戰：終結極端貧窮、改變科技作法使我們的經濟福祉與環境永續性保持一致以及相互合作、擁有和平。

對於獲獎他深感榮幸，也特別感謝唐獎設獎鼓勵兼顧學術與實踐的永續發展領域，強調唯有結合尖端科學、創新技術和最高道德標準方能使我們的後代子孫在這令人讚嘆的星球繼續生存、蓬勃發展。

生技醫藥獎三得主強調合作是關鍵

接著由唐獎生技醫藥獎召集人張文昌院士介紹 3 位得主卡塔林·卡里科、德魯·魏斯曼、彼得·庫利斯與頒獎，表彰其發現關鍵的疫苗學觀念和方法，進而成功開發對抗 COVID-19 之 mRNA 疫苗，拯救數百萬人的性命。

卡里科博士獲獎時讚許唐獎看重科學研究、技術進步以及國際合作的重要性，也強調 COVID-19 mRNA 疫苗的開發奠基於一世紀的科技進步，由數十萬科學家、醫生、工程師和專家共同努力完成。在匈牙利小鎮長大的她，過去 40 年來都在實驗室默默工作。她希望今日獲獎能鼓勵所有和她一樣對自然好奇的年輕女孩相信自己，成為科學家，貢獻世界。

德魯·魏斯曼博士發表得獎感言時提及唐獎不僅認



唐獎生技醫藥獎召集人張文昌院士（右一）介紹 3 位得主德魯·魏斯曼（左起）、卡塔林·卡里科、彼得·庫利斯與頒獎，表彰其發現關鍵的疫苗學觀念和方法。

可他們及無數貢獻 mRNA 技術發展之科學家的學術成就，還強調 mRNA-LNP 開發醫學新療法的巨大潛力。獲唐獎讓他得以幫助低收入國家與地區發展 RNA 研究基礎設施、建立 GMP 生產中心，目前在浦那、烏克蘭、巴西等 18 個地點已看到成果，他相信這是能解決新藥和疫苗獲取不平等問題，協助當地自行開發疾病所需治療方法的重要關鍵。

彼得·庫利斯博士則謙虛地說，COVID-19 mRNA 疫苗的脂質奈米顆粒 (LNP) 反映他 50 多年埋首工作、眾多的合作者和好運氣。若沒有對膜的脂質做基礎研究，就不會開發出任何奈米藥物。若他和夥伴們沒有創辦公司來開發、改進癌症藥物，就不會有基因療法。若德魯·魏斯曼沒有說服他們嘗試以 LNP 系統作為疫苗，就無法順利開發疫苗。所以這項確實反映了許多人的共同努力，很高興能代表大家領獎。

原住民孩子獻唱傳統歌謠驚豔全場

典禮中場，唐獎特別邀請高雄建山國民小學達瑪呼合唱團獻唱台灣原住民的傳統歌謠，精彩曲目包括排灣族古謠、布農組曲、卑南族〈南王系之歌〉等，穿著美麗傳統

服飾的孩子們，以得天獨厚高亢、清亮又純淨的歌聲，搭配熱情的舞蹈與多樣的隊形，驚艷現場也深深打動所有嘉賓的心。透過直播，更將與族人高興唱歌，一同歡樂的台灣原民文化之美，淋漓盡致展現給全球觀眾。

羅森笑稱別再說學中文是浪費時間

接著由唐獎漢學獎召集人王德威院士介紹漢學獎得主潔西卡·羅森與頒獎，表彰其精研中國藝術文物之成就。羅森教授視野宏闊，見解精準，為無聲之物發聲，再現人之所未見；審美觀物，傳承薪火，賦予華夏古典嶄新意義。

羅森教授獲獎時表示，她從孩提時代就著迷於幾個世紀以來為西方文化增豔的絕美絲綢和瓷器。她投入一生深入研究中國文化，逐漸體會到在當今複雜的世界中，中國古老傳統的貢獻對於我們理解和欣賞所有全球互動至關重要。她希望不要再有人說學中文是浪費時間；她曾多次被如此勸戒，但這是錯誤的。

她也特別感謝唐獎不僅認可她的專業，還提供研究資金讓其他人能繼續推動漢學研究的相關計劃，並且鼓勵更多人透過歷史、文學與物質文明等各方面去了解中國，而這也正是羅森教授的主要抱負之一。

頌德絲回顧歷屆得主闡述法治廣度

接著由唐獎法治獎前召集人葉俊榮講座教授介紹法治獎得主雪柔·頌德絲與頒獎，表彰她在比較憲法的開創性貢獻，特別是在極為嚴峻的環境下，推動亞太地區的立憲工程，並經由與國內外學者及政治工作者的積極交流、對話、合作，不斷拓展比較憲法的疆界。

頌德絲教授獲獎時回顧過去四屆得主的貢獻，以此說明法治領域的廣度及唐獎創建法治獎的智慧。她也介紹比較憲法與法治的關聯，進一步反思全球化對比較憲法研究複雜性的影響。

頌德絲教授也進一步提到過去的學術實踐與研究工作曾得到世界各地比較法學者及實務工作者的巨大幫助，強調比較法學領域與他人合作的必要性，也特別感謝墨爾本法學院，至今仍持續培養新一代的比較憲法學者。



典禮中場，唐獎特別邀請高雄建山國民小學達瑪呼合唱團獻唱台灣原住民的傳統歌謠。



唐獎漢學獎召集人王德威院士（右）介紹漢學獎得主潔西卡·羅森與頒獎，表彰其精研中國藝術文物之成就。

唐獎得主第三度獲得諾貝爾獎殊榮

另值得一提的是唐獎頒獎典禮後兩個月的諾貝爾獎公布傳來令人振奮的佳音，卡塔林·卡里科、德魯·魏斯曼共同獲選為 2023 諾貝爾獎醫學獎得主，這是唐獎繼首屆 2014 年生技醫藥獎得主詹姆斯·艾利森（James P. Allison）和本庶 佑（Tasuku Honjo）共同榮獲 2018 年諾貝爾醫學獎，2016 年唐獎生技醫藥獎得主伊曼紐·夏彭提耶（Emmanuelle Charpentier）和珍妮佛·道納（Jennifer A. Doudna）共同榮獲 2020 年諾貝爾化學獎後，唐獎生技醫藥獎得主第三度獲得諾貝爾獎殊榮。

第六屆唐獎得獎人即將於 2024 年 6 月 18 日至 21 日一連 4 天公布，屆時又將有那些新科唐獎得主出爐？非常值得期待。歷屆唐獎得主們又有那些最新動態？歡迎關注唐獎官網（<https://www.tang-prize.org>）、臉書（<https://www.facebook.com/tangprize>），掌握發跡台灣的國際學術大獎——唐獎的最新訊息！■

精彩演講及論壇於唐獎週輪番上陣

除了唐獎頒獎典禮外，唐獎週精彩的活動還包括「唐獎得獎人演講」、「唐獎青年對談」等，前者 6 位唐獎得主分別祭出集一生絕學的演講主題，他們睿智的風采、傾囊相授的熱誠，感動、啟發在場上千位民眾及觀看直播的無數人，也推促國內產業發展及科技合作交流。後者由生技醫藥獎得主卡里科博士於臺北市立第一女子高級中學，與兩百多名來自建國中學、師大附中與成功高中等 4 校高中生齊聚對談（<https://reurl.cc/kaDDNr>）。魅力十足的她，鼓勵在場學生，對從事的事保持熱情，並且相信自己，學習與壓力共處，不斷學習成長，積極投入科學家的行列。

還有多場論壇與演講邀請四獎項得主主講，包括「唐獎台灣生技論壇」、「慈濟全球共善學思會」及「全球永續焦點論壇」、「憲法轉型論壇」、「物的言語跨界論壇」、「如何看待古代中國大墓中的珍寶」演講等都在唐獎週陸續開講。



唐獎法治獎前召集人葉俊榮講座教授（右）介紹法治獎得主雪柔·頌德絲與頒獎，表彰她在比較憲法的開創性貢獻。

數位轉型的伊斯蘭經濟 OIC 與 DCO 攜手推進

撰文／財團法人商業發展研究院 行銷與新媒體研究所所長 曾志成 圖片提供／Shutterstock

伊斯蘭合作組織（OIC）由 57 個成員國所組成的全球組織，致力於推廣伊斯蘭價值觀和國際合作，這些成員國由於共同宗教價值觀形成了顯著經濟規模，這就是伊斯蘭經濟（Islamic Economy）。伊斯蘭經濟囊括 3 個關鍵範疇：金融（伊斯蘭銀行、保險、基金、債券等）、清真（食品、製藥、醫療保健等）以及生活方式（旅行、時尚、媒體和娛樂、化妝品等）。

根據穆斯林市場權威調查機構 DinarStandard 發布《2022 年全球伊斯蘭經濟狀況報告》，對於伊斯蘭經濟有清楚定義：以穆斯林信仰激發的道德需求為基礎，並作為穆斯林生活方式所採用的原則與價值觀。如：清真（Halal）可追溯性是以整個生產供應鏈完整性與高標準為中心，以確保消費者對清真產品感到安心；與普通金融商品相比，伊斯蘭金融商品為投資者提供更高透明

度與交易公平性；而穆斯林時尚主要圍繞在端莊感，並強調寬鬆衣服提供更大舒適度。儘管穆斯林消費者可能具有多元文化或地域分佈，但 2021 年全球穆斯林消費者在食品、藥品、化妝品、時尚、旅遊和媒體等支出，涵蓋清真及伊斯蘭生活方式，估計約為 2 兆美元，預計 2025 年將達到 2.8 兆美元。

另外，伊斯蘭金融 2021 年為 3.6 兆美元，預計到 2025 年將增長到 4.9 兆美元。伊斯蘭經濟數位轉型的原動力由於穆斯林人口相當年輕，穆斯林人口紅利成為世界主要族群之一，穆斯林消費影響力（Large, Fast-Growing, and Young Muslim Population）逐漸擴大伊斯蘭經濟；再加上 OIC 成員國網路普及率提升與電商發展（Digital Connectivity and the Rise of eCommerce），伊斯蘭經濟邁向數位化是可預見的趨勢。OIC 更倡議發展伊斯蘭數位經濟（IDE），被視為伊斯蘭經濟發展的重大機遇，可望為 OIC 成員國創造更多就業機會，同時促進貿易與投資機會。

2023 年 5 月 OIC 與數位合作組織（DCO）簽署備忘錄，具體推動 OIC 成員國發展永續數位經濟，兩個組織未來將就伊斯蘭經濟在數位化道路上面臨的各種議題，進行具體合作，如：企業與公部門數位轉型、數位人才技能格差弭平、協調數位治理與法規、增強互聯網連接、發揮新興科技潛力等項目。

伊斯蘭金融是伊斯蘭經濟發展當中的特殊產業，同時也是伊斯蘭經濟的重要支柱。伊斯蘭金融與傳統金融的最大差別，在於伊斯蘭金融基於伊斯蘭教法，是具有社會責任的金融體系，旨為穆斯林提供公平、透明與



伊斯蘭保險，是一種符合伊斯蘭教法的保險。Takaful 意味著不涉及任何利息、賭博與投機，以及不道德交易。



伊斯蘭金融是伊斯蘭經濟發展當中的特殊產業，同時也是伊斯蘭經濟的重要支柱。

永續的金融服務。2008年世界金融海嘯之後，以及拜穆斯林人口紅利之賜，伊斯蘭金融的發展備受全球關注。由於伊斯蘭教法禁止利息、賭博、投機與不道德交易，因此伊斯蘭金融商品與服務並不適用傳統金融操作方式。換句話說，傳統金融商品要進入穆斯林市場，必須改變其運作方式以符合伊斯蘭教法，如：（一）禁止利息（Riba）：利息是一種不公平交易，剝削借款人。伊斯蘭金融商品與服務，一律不收取利息。（二）禁止賭博（Maysir）與投機（Gharar）：賭博與投機都是不確定交易，可能讓人輸掉所有資產。（三）禁止不道德交易（Haram）：伊斯蘭教法禁止不道德交易，如：販賣毒品、武器和人類器官等。伊斯蘭金融涵蓋了保險（Takaful）、債券（Sukuk）、銀行（Banking）、基金（Funds），以及其他金融領域（OIFI）。其中金融科技運用於其他伊斯蘭金融領域（OIFI），近年來備

受注目。

伊斯蘭保險，是一種符合伊斯蘭教法的保險。Takaful 意味著不涉及任何利息、賭博與投機，以及不道德交易。其概念基於互助和風險共同承擔。由於 Takaful 符合伊斯蘭教法，這對許多穆斯林來說，至關重要，Takaful 減輕了穆斯林的財務負擔，為穆斯林家庭與企業提供扎實的財務保護。

伊斯蘭保險是正在崛起的全球保險市場大藍海，愈來愈受歡迎，有幾個原因：包括穆斯林人口增長、外界對伊斯蘭教法規範的保險商品認識增加，以及伊斯蘭保險運營商財務穩定性等。傳統保險商品進入伊斯蘭市場，有一種方法是將傳統保險商品改為符合伊斯蘭教法來實現，另一種方法是打造新保險商品，讓保險商品從一開始推出就符合伊斯蘭教法。穆斯林對於符合伊斯蘭教法的伊斯蘭保險需求日益增加。■

東協伊斯蘭金融新趨勢 股權眾籌和 P2P 金融的 崛起

撰文／財團法人商業發展研究院 行銷與新媒體研究所所長 曾志成 圖片提供／ Shutterstock



疫情之後，P2P 借貸在印尼崛起，目前獲得許可的 P2P 借貸平台達到 102 家，其中 7 家是基於伊斯蘭教法 P2P 借貸平台。

伊斯蘭金融新勢力 Dinar Standard 發布《2022 年全球伊斯蘭經濟狀況報告》指出，疫後東南亞的股權眾籌（Equity Crowdfunding）和 P2P 金融（P2P Finance）投資持續展現強勁增長潛力。

伊斯蘭金融一直以來便與股權眾籌存在著相關性。伊斯蘭金融遵循著伊斯蘭法律的原則，禁止利息收益和投資風險分擔，而股權眾籌是一種集資模式，通過這種模式，企業可籌集資金，並將股份提供給投資者，投資者將共同分享未來收益和分擔未來風險。對於希望將伊斯蘭金融原則應用於股權眾籌的企業，新興的眾籌平台提供了特定服務，並確保投資項目遵循伊斯蘭教法規定，如：排除利息作為獎勵、投資項目必須符合清真（Halal）。眾籌必須規避宣傳賭博、酒精與動物脂肪等違禁物質的活動。

疫情之後，P2P 借貸在印尼崛起，根據印尼金融服務管理局（OJK）指出，印度尼西亞 P2P 借貸金融科技表現已顯著改善，目前獲得許可的 P2P 借貸平台達到 102 家，其中 7 家是基於伊斯蘭教法 P2P 借貸平台。根據 YouGov 市調公司報告指出，截至 2022 年 12 月，過去 6 年累計貸款總額已達 528.01 萬億印尼盾，未償餘額為 51.12 萬億印尼盾。P2P 借貸用戶數量已達 1.008 億，這意味著近一半印尼人口使用過金融科技 P2P 借貸平台。另一方面，基於伊斯蘭教法 P2P 借貸進行的投資顯著增長，為印尼 P2P 借貸市場份額整體擴張貢獻了 33%。其中，最大伊斯蘭 P2P 借貸平台 ALAMI 在激烈市場競爭中站穩腳跟，擁有超過 14 萬名使用者，品牌知名度提高 11%。ALAMI 滿足使用者的 3 個關鍵因素：獲得 OJK 許可並受到密切監督、向使用者提供透明訊息，以及儘管面臨持續嚴峻的總體經濟挑戰，仍具有穩健運營業績，這要歸功於 ALAMI 堅定遵守伊斯蘭教法。

伊斯蘭金融科技峰會： 伊斯蘭金融趨勢的風口

OIC 成員國之間定期舉辦伊斯蘭金融科技峰會，是探討伊斯蘭金融科技發展趨勢的重要平台。其中，全球



股權眾籌是一種集資模式，企業籌集資金並將股份提供給投資者，投資者將共同分享未來收益和分擔未來風險。

伊斯蘭金融科技峰會（GIFS）與伊斯蘭金融科技領袖峰會（IFLS）是每年定期舉辦的活動，旨在讓伊斯蘭金融行業領袖聚集並討論伊斯蘭金融科技的未來發展。

GIFS 是設置於土耳其伊斯坦堡 ADFIMI（伊斯蘭開發銀行成員國之國家發展金融機構協會）籌辦的年度峰會，通過將伊斯蘭金融科技新創企業、金融機構和監管機構聚集於此平台，藉以提升伊斯蘭金融科技生態系統。

IFLS 於馬來西亞吉隆坡舉行，探討金融科技與伊斯蘭教法、伊斯蘭世界永續金融、金融普惠、技術創新、支付創新、協作與夥伴關係等，促進參與者之間知識共享與交流。來自馬來西亞、印度尼西亞、英國、土耳其、印度、巴林、阿聯酋、塔吉克斯坦、哈薩克斯坦、烏干達、岡比亞等國之伊斯蘭金融機構和金融科技企業 200 多名參與者，峰會並對 Alif 銀行、KAF 投資銀行、日本金融科技協會等專家，進行深入採訪。金融科技的發展，應如何服務伊斯蘭金融，使其觸及更多穆斯林族群，更有效率地處理伊斯蘭相關金融商品與資產？應如何鏈結更多金融科技新創企業一起打造伊斯蘭金融科技生態圈？無疑地不僅是 OIC 成員國，乃至其他非 OIC 國家也熱烈關注的重要議題。■

健康照護新動力 科研新創來助益

AI 智慧輔助 強化醫療照護

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



國科會科研創業計畫商業開發培訓營開幕。

國科會為鼓勵學研界與產業橋接，將具潛力之學術研究成果朝商業化方向邁進，推動「科研成果創業計畫」。該計畫於 2023 年 11 月舉辦為期 2 天的「商業開發培訓營」活動，協助學研新創團隊制定商業發展規劃，提升團隊創業決心，支持學研新創團隊之核心技术邁向商品化。在這次活動中，參與團隊將針對有關商業發展策略、市場分析及募資等接受專業培訓。此外，團隊們也有機會與成功的企業家和投資者互動，分享經驗和建立有價值的聯繫。

國科會陳儀莊副主任委員於本次商發營開幕致詞時表示，科研成果創業計畫目標是協助學界具潛力之技術進行商業化，國科會一直致力協助學界與產業界進行學研能量和產業需求的鏈結，也鼓勵學研團隊將他們的創新想法轉化為市場上的產品和服務，以促進科學與產業的緊密合作。在過去的幾年中，國科會不

僅串連了自身單位內的計畫資源，更銜接經濟部的支持，已有許多傑出的科研成果成功轉化為具有潛力的創業項目。這些項目為台灣科技產業和經濟發展注入了新的動力，也將為社會民生發展產生影響。近年來，AI 人工智慧結合醫療器材產業逐漸成為生醫產業界的重要趨勢，台灣的軟實力也逐漸在全球展露頭角。例如，過去由國科會科創計畫補助的陽明交通大學吳炳飛教授團隊，其衍生新創鉅怡智慧的 AI 心率量測軟體 FaceHeart Vitals™，於 2023 年 9 月正式取得 FDA 二級醫療器材軟體認證。

本次商業開發培訓營邀請到兩組智慧醫材領域學研新創團隊，分享階段性成果與成功取得相關法規認證的關鍵歷程。第一組是台大醫院胃腸肝膽科廖偉智醫師團隊與台灣大學應用數學科學研究所王偉仲教授團隊，橫跨醫學及數學領域整合，提供創新服務

「PANCREASaver® 助胰見®——世界首創人工智慧胰臟癌輔助偵測系統」；另一團隊則是國立成功大學工業設計系與生物醫學工程學系林彥呈教授團隊，亦是工業與醫學領域的精彩搭配，由疫情後產生的痛點出發以研發設計出「後疫情，新健康——零接觸經濟：智慧健促服務系統」為該團隊之核心產品。

輔助診斷新價值 醫師與 AI 交織的變奏曲

團隊創辦仲智數位健康股份有限公司，該司最引以為傲的產品是「PANCREASaver® 助胰見®」，這是一個全自動化的 AI 輔助胰臟癌偵測系統。該系統能夠分析電腦斷層影像（CT），準確檢測胰臟癌的存在並指示腫瘤位置。經過全國資料集的驗證，其正確率超過九成，特別對於小於 2 公分的早期胰臟癌的敏感度更達 86.4%。這項技術不僅在國內領先，還獲得了美國 FDA 評估為「突破性醫材（Breakthrough Device）」。

「PANCREASaver® 助胰見®」研發過程之成果不僅獲刊登於國際頂尖期刊，如「The Lancet Digital Health」和「Radiology」，亦榮獲多項獎項肯定，包括國家新創獎、國家新創精進獎、國家生技醫療品質獎（SNQ）以及有庠科技論文獎。目前，仲智數位健康正積極拓展市場，預計在不久的將來將其創新技術引入國際市場。同時，他們也在為美國醫材取證做好充分的準備，希望透過科技為更多人的健康保駕護航。

PANCREASaver® 助胰見® 的成就不僅是科技的奇蹟，更是台灣在醫療創新領域的典範。這家公司的努力和成果，將會為我們的醫療未來帶來更多希望和可能性。

設計醫療工程跨域合作 創造銀髮智慧照護新體驗

高齡化的社會來臨，也增加及擴大智慧醫療的應用情境，未來將更需要透過智慧化與平台服務，提供

便利之遠端醫療與居家醫護服務。

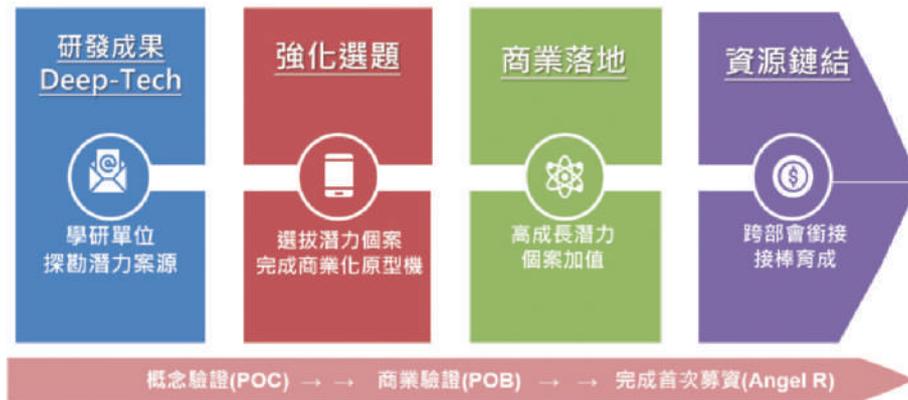
國立成功大學林彥呈教授團隊成立智遊科技服務股份有限公司，團隊利用技術優勢創造整合檢測到療程一站式服務的全方位解決方案。透過與不同產業的策略夥伴的合作，傾聽使用者的需求，提供優質的服務設計，提供一套應用於衰弱症高齡者與構音障礙兒童的遠距與數位之服務系統。以照護遊戲化的方式，透過智慧化與平台服務讓醫護人員可針對患者進度作效管理與溝通，精準給予最適化的復健方案。

團隊開發的智慧健康好夥伴系統，以人工智慧技術收集演算肌肉運動數據，提供醫療端設計復健者療程之參考依據。目前智遊科技已累積 5 國共 16 項專利，研發之產品服務可提供治療師客製化、遊戲化的新型復健服務體驗。緩解醫療人力與資源不足的困境，照護者（醫師、治療師）亦可透過客製化訓練閥值調整系統，增加復健課程實施彈性與擴充方便性。

國科會除了持續在科學研究和技術創新的領域提供學研單位補助外，更透過整合學術研究領域、產業界和跨部會資源，不斷推動創新科技研發；積極孵化台灣新創企業，並藉由與全球創新力量的合作，擴大台灣的國際影響力。本次前來分享的台大廖偉智醫師與王偉仲教授團隊，就是串連了國科會各單位的資源；成功大學林彥呈教授團隊，更是透過國科會與經濟部



臺大醫學院內科教授廖偉智（左起）與臺大應用數學科學研究所教授王偉仲展示 PANCREASaver® 助胰見® 系統。



輔導科研成果育成及衍生新創，實現市場需求之商化發展。

接棒銜接的支持，攜手構築培育科研新創的資源鏈。不僅加速科研新創團隊完成階段性商化里程碑，更有助於台灣的產業持續創新，讓全球看見台灣在科技領域的優勢。

科創計畫推動至今，除鬆綁及完備科研成果商業化相關修法外，也協助學研單位制定並完善各式與科研成果商品化、市場化等相關議題之流程及規定，努力打造友善科研成果創業之生態系，鼓勵更多學研機構與研究人員於機構內部創新創業及投入科研成果產業化。

科創計畫推動機制是透過與科研產業化平台的協力合作，挖掘學研單位內部之潛力案源、建立早期潛力案源前期輔導機制及建構前進市場之資源網絡；亦藉由定期與平台專業經理人個案互動及提供經理人提升專業職能之課程，並輔以國科會及跨部會間各式網絡資源之鏈結，完善孵化育成機制及生態。在科創計畫與科產平台的努力下，增加研發成果商業價值，促使學研機構正向循環投入潛力案源探勘及育成，目前每年可挖掘潛力案源 180 案左右。

科創計畫除前述致力建構科研成果創業生態系外，更提供學研團隊初始商化所需資金、來自國科會 TTA 鏈結之國內外產業資源及加速器育成能量。希冀透過串接公私資源，提供科研團隊各階段發展所需的最適資源，協助團隊成長。在計畫推動下，分屬不同

發展階段之團隊，已成功銜接國科會 TTA 新創基地、經濟部價創 2.0 與國發會等資源，截至今年共成功銜接 8 案，取得前進市場下一階段發展所需資源；計畫推動過程中，亦透過所建構之學研新創生態系，協助科研團隊與具創新創業經驗之業師、投資人與產業網絡的連結，截至目前為止，整體參與人次達 300 人次以上。

計畫自 2012 年推動至 2023 年 11 月為止，成立衍生新創公司 185 家，其中進駐科學園區的家數共計 18 家，總募資額達新臺幣 93.6 億元，2023 年度促成成立 18 家科研新創，將其創新科研成果轉化產業發展應用。

學研成果創造新價值

科學和技術是推動台灣經濟和社會發展的重要引擎。國科會將繼續支持並鼓勵創新，並提供資金和資源，以促進科研成果的轉化，並將台灣打造成一個創新的科技據點。期待持續透過國科會的研究補助及鼓勵創新的計畫機制，協助學研團隊將具有商業潛力的創新技術，透過制定可行的創業規劃，調整技術商業化的技巧和知識，增加學研團隊強化其技術商品化的可行性。並透過國科會整備與串連之各式各樣資源，讓學研創新想法踏出實驗室，塑造出具價值產品或服務，實現接地市場、進軍國際的願景。■

China+1 & De-risking： 製造據點大遷徙趨勢與課題

撰文／資策會 MIC 產業顧問 林柏齊 圖片提供／ Shutterstock

2023年5月，美國、德國、英國、法國、日本、義大利與加拿大等七大工業國組織（G7）於日本廣島舉辦年度峰會，由於近年來美國持續影響民主盟友們對中國大陸進行科技圍堵，因此這些國家後續對中國大陸的態度於會前即受到各方高度關注。最後，G7於聯合公報以較溫和的「去風險化」（de-risking）取代較受爭議的「脫鉤」（de-coupling）字眼，為未來對中策略定調。

中國大陸世界工廠地位不易撼動， 唯「China+1」已全面成為進行式

事實上，中國大陸40年來作為世界工廠的角色並非一朝一夕可改變，華人工作勤奮的特質在其他國家勞工身上也較罕見，多數廠商仍將中國大陸視為重要的製造基地



中國大陸40年來作為世界工廠的角色並非一朝一夕可改變，務實的「China+1」製造據點布局是廠商不得不面對的嚴肅課題。

之一，不易完全脫鉤。以臺灣廠商重要產品出貨地為例，即使自2018年以來，經過了川普、拜登兩任美國政府對中政策的雷厲風行，2023年仍約有93%的筆記型電腦、73%的智慧型手機、39%的網通設備以及35%的伺服器於中國大陸本土製造。

雖然去中化難為，但在客戶因擔憂斷鏈風險而持續要求下，務實的「China+1」製造據點布局是廠商不得不面對的嚴肅課題，領域方面現階段已從最機敏的上游半導體，擴大到下游資通訊系統產品，未來恐再延續到傳統產業。

一般而言，廠商選擇移轉到哪個地點有幾點考量。首先是傳統生產要素，例如是否有適宜的土地、足夠的勞工，以及移轉到當地需要投入的資本；其次是經濟區位因素，例如當地運籌基礎設施是否完備，以及與最終產品銷售地之間是否有關稅上的優惠。此外，Michael Porter的鑽石理論模型也告訴我們，政府政策的影響力亦非常關鍵。在此三大考量下，東協、印度、墨西哥等新製造基地正在成形。

東協：地理鄰近中國大陸為優勢，訴求複製 製供應鏈聚落

對於上游零組件品項繁多、運籌繁瑣，但下游系統產品體積相對不大、物流成本不高的情形，通常以製造據點地理區位貼近中國大陸（過往的製造基地）為優先，如東協諸國。

例如，越南北部因與中國大陸陸路接壤，為筆記型電腦、消費性電子產品（如智慧耳機、智慧音箱等）新製造據點首選，包括鴻海早期即於最接近中國大陸的北江省、



馬來西亞有著長達 50 年的半導體產業發展歷史背景，擁有充足高知識水準人才，亦居東南亞物流樞紐地位，使其成為多元系統產品製造重鎮。

北寧省設有工廠。隨著國際大廠陸續布局越南，土地日益飽和，近年製造聚落也逐漸從首府河內與大港海防以北，擴張到東南部，例如仁寶於太平省、廣達於南定省、緯創於河南省設廠。至於最早即受美中科技戰影響而多元布局的網通廠商（如啟碁、智邦、正文等），也於前述地點或河內西部的永福省設廠。

至於泰國，早期即獲許多國際大廠設定為中國大陸以外的備援製造基地，相關供應鏈聚落、物流基礎建設完備，故在「China+1」風潮下仍為重要據點。除了泰金寶早期就於泰國設廠製造消費性電子產品外，包括廣達於曼谷、英業達於北欖府（曼谷南部）亦建置伺服器產線。

馬來西亞則自 1970 年代以來、長達 50 年的半導體產業發展歷史背景，擁有充足高知識水準人才，亦居東南亞物流樞紐地位，使其成為多元系統產品製造重鎮，包括緯創於巴生港（網通）、英華達於檳城（消費性電子），以及緯穎於柔佛州（伺服器）均有布局。至於印尼、菲律賓，臺灣網通廠商亦有製造據點，如和碩於巴淡島、中磊於卡蘭巴市等。

在這些國家中，越南與泰國政府較明顯運用這波製造

據點移轉風潮，順勢扶植國內產業的壯大，或促進區域發展的均衡。特別的是，越南並非將重點放在下游組裝產業，而是期望做好國際大廠「供應鏈夥伴」的角色，主要是推動國內的「輔助工業」（supporting industries），針對機械工程、鞋業皮革、紡織成衣、汽車、電子零組件，以及高科技等六大產業所需的原料與零組件製造，給予營所稅上的優惠。越南期望到 2025 年時，其於國內製造的輔助工業產品可滿足國內需求的 45%。

泰國則於 2016 年推動「東部經濟走廊」政策，針對汽車與智慧電子產業廠商，若於曼谷東邊的北柳府、春武里府、羅勇府等地區進行投資，享有免稅與進口設備免關稅的優惠。2023 年更進一步推出「重塑四條經濟走廊」政策，特別針對該國南部、東北、北部、中西部等欠發達的地區發展，然而領域更聚焦於高科技產業才適用。

印度：坐擁龐大市場磁吸力，搭配完整本土製造政策助攻

相對的，若下游系統產品體積龐大運送不易，或確

認於特定國家具有龐大內需，通常廠商就以市場導向為思考，製造據點地理區位以貼近該國為主，印度即為代表。

印度於 2023 年 5 月經聯合國統計認證，以 14.26 億人口數超越中國大陸，成為全球人口最多的國家，充足的勞動力一方面適合勞力密集的製造業發展之外，另一方面亦代表著龐大的購買力——特別是其國內智慧型手機滲透率尚不及 50%，帶給全球手機品牌大廠莫大的想像空間。特別是在政府「生產連結獎勵計畫」（PLI）的推波助瀾下，廠商於印度本土製造的產品銷售增量可獲得 4-6% 的獎勵，促使印度已成為中國大陸、越南之外的手機製造重鎮，除了三星、小米、OPPO 等品牌廠於首府新德里設廠外，台廠包括鴻海、和碩等於中南部的清奈與班加羅爾均設有 Apple iPhone 組裝產線。

事實上，莫迪自 2014 年上任印度總理後，積極推動「印度製造」（Make in India）政策，在這波受惠於製造基地移轉的國家中，已形成最為完整的機制。除了上述的 PLI 之外，印度政府針對廠商於初期建廠階段有「電子製造業聚落 2.0 計畫」（EMC 2.0）、後期出口階段亦有「印度出口商品稅捐減免計畫」（RoDTEP）等政策支持，給予建廠成本補助與關稅補貼。

墨西哥：受惠自由貿易協定，電動車／伺服器製造重鎮漸成形

至於已開發國家中，美國因作為全球最大的電動車市場之一，以及本土科技巨擘與一線雲端服務商持續具有採購伺服器的大量需求，近年來吸引廠商就地投資製造，如鴻海與仁寶分別於俄亥俄州、印第安那州設置電動車部件產線，而加州、田納西州、威斯康辛州亦可見台廠伺服器產線的布局。

然而，美國在土地及勞力成本上相對高昂，多半僅能作為策略性的生產據點而難以獲利，許多廠商選擇在鄰近的墨西哥設置工業園區，運用其與美國之間陸路相近，以及存在有自由貿易協定（USMCA）等優勢進行製造。其中，位於美國新墨西哥州邊界附近的華雷斯城，包括鴻海、緯創、緯穎、英業達、和碩等均設有伺服器、電動車部件產

線；此外，配合 Tesla 將於美國德州邊界附近的蒙特雷城建置超級工廠（Gigafactory），廣達、仁寶亦規劃於當地及鄰近的塔茅利巴斯州設廠以供應電動車部件。

維持製造效能、複製製造聚落、確保流程減碳為重要課題

整體而言，為了「去風險化」而規劃「China+1」製造布局是個進行式，過程中勢必有許多陣痛，考驗廠商因應能力，唯競爭力亦將在此關鍵時點重塑。

首先，若僅觀察組裝製造端，除了顯而易見的土地與勞力成本提升之外，訓練當地員工，以及發展因地適宜的管理機制，均須累積經驗，例如部分廠商反映目前於墨西哥工廠的製造良率仍僅約 50% 左右，甚至還得從臺灣、中國大陸調派具經驗的員工到現場救援。導入自動化生產或更全面的智慧製造科技可為減少人工使用及品質落差的解方，然而在機、廠、鏈各環節須確保互操作性以達到完美協作，避免因瓶頸產生反而拖累製造效率，需要的完整規劃與落地調校，絕非一蹴可幾。

其次，延伸到供應鏈端，製造據點的移轉不單只是系統組裝廠的課題，特別是下游組裝廠將產線設置於遠離中國大陸的地點時，上游零組件廠商必須考量物流成本，配合一起移動，此涉及整個製造聚落的移轉，這方面有賴於當地政府是否提供足夠的基礎建設條件支持（如：規劃工業園區）。值得注意的是，下游組裝廠商亦可能因政治或成本因素，透過在地化策略於當地直接尋求替代的供應來源，對於部分上游廠商而言，若沒有提前因應，可能將面臨還未與中國大陸脫鉤，就先被合作廠商脫鉤的風險。

最後，從長期營運思考，面對歐盟、美國、英國、加拿大、日本、韓國等主要國家均已規劃或啟動碳邊境調整機制（CBAM），無論在哪個據點設廠，勢必都得應對製造過程的減碳要求，而該地政府的政策與綠電來源，也會影響製造據點的選擇。不過單就新建廠房的角度的設計，自始即考量運用減碳設備及再生能源進行製造流程的設計，不失為事半功倍，也能為製造據點的永續營運打下良好基礎。！■

如何思考合組產控的可能性？

撰文／台灣產業控股協會 圖片提供／台灣產業控股協會、Shutterstock

在合組產控初期，面對「去同存異」的磨合衝突之下，如何拋去既定成見，實踐產業控股的企業共治智慧？

延續先前節目來賓分享的產業控股運作架構布局，「產控相談室」邀請到台灣產業控股協會理事長黃偉祥與大聯大控股／品佳集團董事長陳國源

進行精彩對談，分享從合組產控以來的筆路藍縷，到成熟期的共治格局思維，作為後進企業求生存的引路明燈。



本集節目邀請到大聯大控股／品佳集團董事長陳國源（左）針對合組產控初期的思考及過程與台灣產業控股協會理事長黃偉祥（中）進行精彩的分享。

以下為本集節目對談精華：

Q1：陳國源董事長是大聯大的重要發起人之一，也是產控的倡議者。回溯當初品佳的經營環境，可選擇在業內發展併購，或與雙 A 集團合併，最後選擇和世平前嫌盡釋，決定與同業合組產控的關鍵原因何在？又是如何排除其他策略選項？

答（大聯大控股／品佳集團董事長 陳國源）：

身為企業主，最重要責任就是「審時度勢」。而審視 2002、2003 年左右整體資本市場環境時勢，台灣電子通路上市櫃公司超過 20 家，全在狹小的市場通路競價廝殺，競爭遠比剛創業時更惡劣。同時間，中國大陸市場正在崛起，電子製造通路商非常清楚，未來決勝點在中國大陸，且當地產業聚落分散，一定要合作併購加強布局中國大陸，否則只能激起小漣漪。

既然要談合作，我第一個想法是：品佳已經是台灣第三大的電子製造通路商，接下來合作對象規模一定要更勝於品佳，縱觀通路市場，大概就是世平或友尚。起初雙 A 集團的確是選項之一，不過因雙方對中國大陸市場的認知分歧而破局。坦白說，因考量產品線衝突，起初並未考慮與世平合作，第一優先鎖定友尚，很快地，我也親手草繪控股架構圖，和友尚曾國棟董事長稍微談過，卻沒有明顯進展。

品佳尋找控股合作對象的條件很簡單：規模要比品佳大，另外就是，別找我接掌董事長、執行長。消息不脛而走，最後竟然是世平找上門。得知世平有意合組控股，頓時不曉得該不該答應，可是又想到對方也答應我方條件，沒理由破壞承諾，決定抱持談談看的心態繼續下去。儘管當時對世平沒有好感，但不可否認，我敬佩這家公司的市場通路經營。後來在一場供應商聚會上，和 Simon（黃偉祥理事長）相見恨晚，彼此的願景理念蠻接近，合作很值得繼續深談。尤其 Simon 心心念念，通路商認真工作，卻因為市場環境險惡，底牌幾乎被供應商、客戶摸透，間接壓縮利潤空間，報酬獲利慘不忍睹。所以黃董遞出橄欖枝，邀請品佳共創有利的通路環境，讓產業獲得應得的回饋。

在大方向共識下，世平和品佳的控股合作進展得很快。

Q2：秉持照顧員工的初衷，毅然決然放下對世仇的成見，以更高的格局思考產業環境，看似簡單的道理，卻有兩件非常了不起的內涵：先是摒棄恩怨，其次是創辦人的心態轉換，或說是「小皇帝變成大諸侯」，需秉持「共識決」的老二哲學。想請問您，對於其他正在思考合組產控的企業家，建議哪些心態調適的思考點？

答（大聯大控股／品佳集團董事長 陳國源）：

台灣中小企業的確普遍「寧為雞首、不為牛後」，首先我必須說，公司經營成功與否要從兩個指標判斷：「具備併購別人的能力」、「具有被併購的價值」。企業最糟的狀況是，既沒有能力併購別人，別人也不願併購你。一旦跳脫框架，從企業價值思考，控股的概念就是「共治」，由同業一起經營市場，也就沒有上述困擾。控股架構也並不存在「誰被併購」的問題，所以我並不那麼認同「小皇帝變成大諸侯」這句話。

我很喜歡以「將棋」來比喻控股關係。將棋不像是圍棋、西洋棋，有黑子、白子之分，非得攻城掠地廝殺才能贏得勝利，將棋最耐人尋味的規則就是，可以將吃到的棋子成為自己的兵將「為我所用」，可以依棋局變化隨時上場，攻守之間變得更有深度。

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

企業合組控股初期，好比是民國初年、聯邦初起，局勢必定是群雄並起、兵荒馬亂，萬象亟需盡快摸索重建新的共治、共管秩序。身為大聯大控股第一代執行長兼董事長，初期在權責架構還很模糊的狀態下，大家都還在摸索，不曉得怎麼做。不過經歷四、五年發展，整個控股組織跟子公司對應關係、權責清楚了，後面加入的公司遵循既成規矩，相對容易。

Q3：當時大聯大是首家合組式產業控股集團，對於世平和品佳而言，更共同面臨重大的組織變革，不只外界觀望，雙方企業股東、員工，甚至

產業鏈合作的供應商、客戶都很震撼。當初如何與內部、外部溝通？在經歷內外溝通後，能否給予後進企業經驗提點？

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

企業合組控股屬於產業重大訊息，實在無法事先向供應商、客戶、員工透露，只有在公布的前一天，召回高階主管布達而已。還記得許多主管訝異、擔心，當然一開始很多供應商是蠻猶豫，但我們當初控股成形有一個口號：「前端要分才會拚，後端要合才會贏」。接下來為求謹慎，品佳和世平共同擬定公開信，並整理 Q&A，白紙黑字寫得清清楚楚，一旦確定可以公開消息就統一發布，希望在第一時間各方獲取的資訊是一致的，盡可能減少供應商、客戶、股東、員工之間的資訊落差。儘管白紙黑字是最四平八穩的做法，但還有些更深入的溝通對話，因此內部要求所有產線的高階主管立刻致電供應商口頭表達。

這過程發生一些有趣的反饋。通路商對供應商、客戶有保密義務，以免產品提前曝光給競爭對手，所以許多供應商知道世平和品佳攜手合組控股的第一時間，擔心商業資訊秘密外流；也有供應商覺得這很好，各產線可以統一窗口。從上述不同聲音，我們清楚成功關鍵就是「分，要分得徹底」也對應到控股架構成形的口號，「前端要分才會拚，後端要合才會贏」雙方立刻決定徹底落實，並承諾所有商業資訊不會共享。

久而久之，原廠供應商、客戶聽其言、觀其行，慢慢地願意相信通路商的控股模式。這是一個蠻微妙的感覺，跟著時空一直走，事情透過溝通、面對、化解，回歸基本面對論，現在看來都算是蠻合理的結果。

答（大聯大控股／品佳集團董事長 陳國源）：

其實對應目前市場趨勢，代理商、客戶管理成本墊高，企業也傾向縮減代理商、供應商數目，「合成大公司採購」是未來趨勢，這也是當初大聯大合併初期所沒有的現象。

Q4：品佳和世平從競爭關係轉向合作關係，在

初期還沒建立所謂高度信任時，想請問陳董事長以子集團創辦人的角度，分享如何領導品佳度過治理、管理的磨合期？當時最大的挑戰是什麼？如何克服？

答（大聯大控股／品佳集團董事長 陳國源）：

每間企業的治理色彩不盡相同，有些公司強在「訂單履行」（Order fulfillment），有些強在「創造需求」（Demand creation），我們最初的共識盡量求同存異，讓控股子集團盡可能保有優勢企業文化，畢竟大聯大成立的願景就是想坐大市場通路。至於員工磨合問題倒不大，因為是繼續待在原有的管理體系。但未來當控股形成典範，所有控股子集團會趨近典範走，個別公司色彩還能不能繼續維持？便是後續發展的觀察方向。

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

控股成形初期，最大的衝突點起因於：管理見解不同。但隨著資訊愈來愈一致、透明，集團內部關係會愈來愈好，過去強調的「求同存異」開始產生一定程度的變化。我個人還是認為「董事會」扮演相當重要的角色，控股要有共同標準，才有辦法正確表達對事情的看法，或最後決策。

Q5：大聯大 2014 年推動組織變革「七變四」之後，邁入專業經理人制的時代，子集團執行長從此向控股執行長報告，不再直接向子集團董事長報告，進入所有權和經營權分離的時代。想請問陳董事長對這個變革過程的體會是什麼？專業經理人制組織變革對您企業帶來的影響又為何？

答（大聯大控股／品佳集團董事長 陳國源）：

剛開始有些不適應，突然不知道要做什麼事，後來想想，當初成立合組控股，就是加強生產、行銷、人力資源、研發、財務（產銷人發財），希望有全方位領域的專業人才，也就是所謂的專業經理人的制度。

從董事會訂定願景策略，後來從「世界第一電子通路」變成「產業首選、通路標竿」，透過策略達到願景，我的心態也就這樣轉變了，也想給後進多一些

機會磨練，自己能輕鬆一點，個人沒有太多掙扎。

Q6：許多家族企業在有外人加入後，公司經營制度出現不同思維，很容易有衝突。回到產業控股模式，下一個階段談的是更高的公司治理，當企業不斷發展，會因合組產控變成合議制，也會要面臨不同的思維挑戰。想要請教兩位，從獨立經營到合組產控，公司治理不同階段的挑戰？董事會又如何克服，進而持續精進公司治理水準？

答（大聯大控股／品佳集團董事長 陳國源）：

我非常佩服黃董事長對於公司治理投入的許多心思，讓董事會制真正發揮治理效能，同時尊重獨立董事、外部董事，甚至內部執行董事的意見，且董事會前資料彙整專業，相信這是很多企業沒辦法達到的水準，也很開心這經驗，讓大聯大成為公司治理前 5% 的公司，真的是實至名歸，是「大哥級」視野才能看到的格局，這部分大聯大做得很好。

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

我認為公司治理是產控樣態必須執行的步驟，新的董事組合要有效能、透明化管理，不再是一個人說了算，要形成治理平台。我相信治理是對公司有用的，只有這樣相信，才會努力去學習形成這樣的環境，而相信就會發生。做任何事都是這樣，要做就做真的，一步一步做，所有事情不是一蹴可成，但就是一步步踏實做，一定會看得到結果，看得到進步。

共治溝通 產控的進階思考

「相信，改變就會發生。」任何事沒辦法一蹴可幾，尤其是產業控股模式，需要時間整合實踐，唯有相信控股治理對公司有幫助，就能夠努力形成有利的環境。

借鏡大聯大合組經驗，不只草創初期的筆路藍縷，進入實際共治情境後，亦衍生實質溝通課題，相信可以給予有意合組控股的企業主更深一層的思考。■

【歡迎收聽本集 Podcast】「產控相談室 EP.3」
如何思考合組產控的可能性？



歡迎加入
台灣產業控股協會官方 LINE@



並轉發分享好友，一同掌握最新
產控知識內容及節目資訊。

產控的共治核心—— 董事會決策及同理心

撰文／台灣產業控股協會 圖片提供／台灣產業控股協會、Shutterstock

大聯大以產控為始，一步步縝密的整合心法、組織變革，達成世界第一電子通路目標。這過程中，除了世平、品佳「世仇變隊友」，凱悌、友尚、詮鼎也陸續在不同年度加入大聯大控股。而要在產控共治概念裡，兼容且堅定前行，更亟需大智慧一心愈謙虛，愈能懷抱更多可能。



本集節目邀請到大聯大控股／詮鼎集團董事長許銘仁（左）針對合組產控過程的領導心態與台灣產業控股協會理事長黃偉祥（中）進行精彩的分享。

身 為詮鼎集團創辦人，許銘仁董事長始終保持客觀、超然的角色看待產控的共治關係，尤其後來更從電子零組件通路跨足食品產業，當中潛藏著領導者的心態轉換過程。「產控相談室」邀請台灣產業控股協會理事長黃偉祥，與大聯大控股／詮鼎集團董事長，暨微熱山丘創辦人許銘仁深談共治與競合之道，並探討產業控股跨出電子零組件通路領域後，能否擴大更多產業品牌化、規模化的想像。

以下為本集節目對談精華：

Q1：在《大競合 2.0》一書裡提到，許銘仁董事長創立詮鼎集團後，很快意識到「規模」之於半導體通路產業的重要性，因此積極在業界布局併購整合，後來又投入大聯大。想請您談談這段歷程？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

半導體通路產業的確很重視資金規模，尤其一旦走入 IPO，更講求未來願景布局，才能募集資本市場金援。當時很認真思考，究竟在半導體業內，什麼規模能取得生存門票？粗估大約是 10 億至 20 億美元，而這對詮鼎而言，是極大的挑戰。

於是開始思考跳躍性成長的可能性，也構思外部併購成長布局。就這樣開展併購生存策略。起初併購只是為了讓詮鼎可以生存、長大成人，也相信夠努力就能在國內擁有一片天。然而很快地也察覺到，半導體產業競爭特性畢竟是國際型，終究要打世界盃，所以作為長遠發展，在 2009 年決定加入大聯大。

要變成世界級企業，光靠自己很難，但如果能集中力量，就能做得更好！

Q2：詮鼎併購經驗豐富，甚至加入大聯大前，還被業界譽為「小控股」，想請教您，既然同時操作過併購模式和合組產控，近距離觀察兩套策略差異為何？對營運模式改變的體會為何？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

基本上兩種模式差不多，主要差異還是在於「規模」不同。先前操作併購初期，併購對象鎖定規模中小型企業，詮鼎在短短 5 年內併購 8 家中小企業。至於產業控股，面臨到大型公司之間的合作，很明顯是格局層次的差異。

也因為格局向上躍升，需要更遠大的理念、思想力量，和更強烈的凝聚力，才足以整合「各方霸主」。簡而言之，大概是心胸格局轉變。畢竟兩間以上大型企業整合控股，所牽涉的組織人事、運作模式系統、客戶供應商關係複雜，亟需完整的一套模式才容易執行。

Q3：詮鼎在加入大聯大前，就已落實專業經理人制，由專業經理人接手協助高層管理，這心態與大多數堅持站在第一線的台灣創業家有極大不同。對比推動產業控股的過程裡，偶有「老大心態」衍生而來的阻礙，想請您分享經驗，提供後進者不同的視角？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

這其實是之前推動小型企業併購的經驗，從中我發現要具備「同理心」，有正確的心態，併購過程才會順利。

這是很簡單的角色轉換問題。公司上市後，大部分企業主持股會被稀釋，頂多掛名「創辦人」。然而，創辦人仍是「資源擁有者」，不必親自下場操刀，而是利用資源找到正確人才，「將資源發揮極大化」才真正是創辦人、企業家該做的事。

況且人生有太多可能，我一直告訴自己，不要在乎手上擁有的，懂得放下，才有海闊天空，生命可以很精采，別讓過去成就限制未來，隨時讓自己的人生保有不一樣的規劃選擇。相信只要對本身角色扮演有清楚認知，有正確觀念，就會有正確抉擇，事情相對簡單多了。

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

首先要感謝詮鼎加入大聯大後，許銘仁董事長大力支持「前端要分才會拚，後端要合才會贏」的產控典範。相信許董成為大聯大董事後，也發現想在龐大董事群中尋求共治，有一定困難度，而許董也真正發揮他的影響

力，從旁說服董事們完全授權專業經理人、執行長，對於大聯大產生很大幫助。

尤其大聯大控股步入發展第二階段後，全力推動專業經理人制，許董一直傳遞一個觀念：既然有專業執行長，董事就充分授權，自己另尋海闊天空的人生，也讓董事會體質轉換更順利。

Q4：共治的核心就是控股董事會，許多人認為當老大大不易，事實上老二也未必輕鬆，要調適心態與角色轉變並不容易。在董事會裡，要建立信任、決策的默契，進一步推動集團持續成長，想必有許多挑戰。想請您談談，控股董事會共治決策的溝通模式，對應過去提倡專業治理、去家族化理念，會如何建議企業家調整心態？又如何廣納更多產業願意以產控擴大規模？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

必須說，家族企業不是原罪，繼續運作也不會出什麼大問題，但若想整合控股、擴大規模，必須思考調整整合策略，否則很難整合統一指揮權。坦白說，要想讓控股經營下去，必然要「去家族化」，卻絕對不能簡單粗暴對待。事實上，控股可以有很優質的優退機制，讓專業經理人繼續接手執行。

在這過程中，還是那句話：「不管站在什麼角色，要有同理心。」併購過程裡可以多點溝通，溝通就是在表現同理心，互相懂得彼此心裡想法，同理心就浮上檯面，許多事情會變得圓滿，最後要達成共識就不難。

更重要的是，凡事為「大格局」著想。其實每位董事、股東手上都握有集團股票，只要集團長紅、可長可久，股東就是最大的獲利者，與其爭奪表面的小利，倒不如放眼集團長遠發展，這才是創辦人、大股東該爭取的大事。

回歸於心態，決定大決策時，一定要去除私心。唯有保持一顆無私、謙虛的心，可以讓人看到事情本質、問題癥結點，該做的事情突然了然於心，相對變得清澈。而懷有謙虛，可以看到無限的機會。在整合產控過程裡，

企業家心態需要時間調適，反而覺得老大需要超乎常人的寬廣心胸，我認為這也是大聯大之所以能成就的原因。唯有心胸更寬大，才能包容更多人。

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

董事會必須要多元化，才能形成有效能的董事會。大聯大一路走來，起初是群雄納入，人人都是創業家、經營者、革命夥伴，董事會極盛時期有 15 名董事，要形成共識決十分艱辛，但這也都是過程。我一直覺得，一定要給予創業者足夠的溝通和尊重空間，包括兼顧面子問題。

而因為許董的無私、同理心、無冀無求，可以一個全然超脫的旁觀者角色，給予許多董事們分析、建議，這說服力很強大，經常能在混沌中點醒眾人一些事情，對董事會的運作幫助非常大。

Q5：大聯大成立以來，吸納同業陸續加入，市場上也觀望，其他企業是否能以產控模式運作。以您的角度來看，大聯大建立了產業控股的管理模式，並能夠走上世界第一的主要原因有哪些？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

要成為產業龍頭，「強烈的企圖心」和「明確的目標」兩者缺一不可。

在產控運作下，會感覺靠山變得強大，企圖心也隨之改變。當具有強大的企圖心，同時間，領導者也會因不滿足於現狀而變得更謙虛，敏銳觀察業內的需求變化，心胸變得寬大、懂得包容，最後連承擔的勇氣都冒出來，我相信這也是大聯大規模能持續擴大的原因。

再者，「目標明確」才有相對應的策略方法，只要方向正確，就會做正確決策，形成凝聚眾人上下一心的力量。而對於大聯大而言，成為「全球產業領先地位」是很明確的目標，然而階段性目標達成後，思索下一階段的目標設定，將是未來更大、也更困難的挑戰。

答（台灣產業控股協會理事長 黃偉祥）：

有效能的董事會可以形成一個好的治理平台，促成優質專業治理。當專業經理人有可以發揮所長的平台，



許銘仁表示，「目標明確」才有相對應的策略方法，只要方向正確，就會做正確決策，形成凝聚眾人上下一心的力量。

自然而然會讓集團發展持續、永續成長。

Q6：許銘仁董事長也從詮鼎創辦人，跨足食品事業創立「微熱山丘」，這是相當有趣的轉變。目前，微熱山丘已成為台灣食品業代表性的國際化品牌之一。想請您談談其中的歷程，又是如何一步步開拓國際化的品牌之路？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

自從詮鼎併購擴大後，我很早就在想，行有餘力應該可以再做其他事情，人生應該不會只有電子零組件通路這個工作。更直接地說，通路商向來只有一個宿命，就是靠資金滾出來的，所以我常想，哪天去做其他生意，我一定要做「收現金」的工作。

當初創立微熱山丘，真的「純屬意外」。初衷很單

純，我弟弟是農夫，提議用山上水果農產做糕點，透過網路平台宅配販售，我只想說網路宅配這件事我幫得上忙，就這樣無心插柳，長出微熱山丘。

坦白說，B2B 做久了，沒做過 B2C，也沒經營過品牌，所以當初四處拜訪品牌顧問上課，才知道原來先進國家這樣經營品牌生意、創造無形價值，我就覺得這輩子有機會一定要玩一次品牌，於是聘請品牌顧問，慢慢跟著摸索品牌之路，甚至連鳳梨酥都是品牌顧問建議的方向。這也回到前面所分享的，當人謙虛，就可以得到很多好建議。

Q7：在台灣，經營品牌相當不容易，請問您是如何一步步開拓國際化的品牌之路？而就微熱山丘的經驗，台灣食品業內，是否有規模較小的中



黃偉祥認為，有效能的董事會可以形成一個好的治理平台，促成優質專業治理。

小企業或在地品牌，適合透過合組產控建立品牌、規模化發展，並走向國際？

答（大聯大控股／詮鼎集團董事長 許銘仁）：

必須先說，由於微熱山丘是屬於台灣的伴手禮，若在海外開店拓點就失去意義，因此在我的認知，微熱山

丘是具有國際化高度的品牌，實際上卻不適合國際化。

回歸來說擴大產業規模這件事，首先要評估產品屬性是不適合走出去，以及生意模式是否容易擴大。以過去電子零件通路經營國際市場經驗，非常清楚要國際化的前提，規劃產品的思維得涵蓋保存、運送、成本效率，要以開展 100 家店的格局著想，將來複製才會容易。

我的確想過食品產業控股擴大規模這件事，但細想之後，基本上都會面臨同一個問題——多數食品業者沒有很明確的財務報表制度，這首先就缺乏衡量價值的依據；其次，大部分企業廠商規模不大，以家族化經營為主，公司管理觀念相對薄弱，若要籌組合併或控股，可能得投入更多心力，且回饋不如想像中的大，不如個體戶經營。

同理心的成功心法 創造無限可能

因為自知不足，所以謙虛接納包容更多建議，懷抱同理心與共事者形成共識，反而創造更大的空間，激盪各種可能性。從本次的對談中可看見，無論是產業控股共治經營，或微熱山丘品牌經驗，都一再體現了領導者那謙虛、包容的企業心哲學，方為經營的成功關鍵。■

【歡迎收聽本集 Podcast】「產控相談室 EP.4」
如何思考合組產控的可能性？



歡迎加入
台灣產業控股協會官方 LINE@



並轉發分享好友，一同掌握最新
產控知識內容及節目資訊。

陪伴孩子成長 家長安心生養

打造台中親子友善大環境 最幸福的城市

撰文／臺中市政府 圖片提供／臺中市政府

小孩是國家未來的主人翁，在經濟環境許可下，家長都希望給小孩最好的養育、平安健康長大，為了讓家長放心外出打拼，減少後顧之憂，台中市政府積極推動平價生養政策、營養午餐補助、校園食安政策及禮堂興辦計畫。除了加碼生育津貼，公托費用更是優於各縣市，具體減輕家長經濟負擔、安心成家。同時提供完善的托育資源與服務，現已開設 37 處公托、26 間親子館，並於 108 至 112 學年度增設 242 班公幼，逐步落實「區區親子館、公托倍倍增、公幼再加量」的目標，透過多元化措施滿足家長們的托育需求，讓孩子在各年齡層都能快樂學習長大。

生育津貼多 1 倍 幸福加倍 免費育兒指導服務好貼心

經濟與生育考量息息相關，為了減輕養育成本帶來的壓力，從 111 年起台中市生育津貼從每胎 1 萬元倍增到每胎 2 萬元，透過實際提高生育獎勵，鼓勵年輕人願生敢養，對即將迎接人生新階段的家庭來說，無疑是在經濟安全感上，為家長注入一劑強心針。

在照顧寶寶的同時，父母照顧好自己的心情與狀態也是很重要的，為了協助家長給新生幼兒更妥善的照顧，中市府祭出免費的「育兒指導服務」，內容包括育兒照顧電話諮詢，由專業人員提供嬰幼兒照顧技

巧等諮詢；育兒實習教室以嬰幼兒發展、生活安全、親子互動等主題課形式進行育兒照顧教學；針對不同家庭的育兒需求提供貼心到宅指導、育兒知識交流等服務，家長可以依照寶寶成長階段，分多次申請不同需求，一個家庭一年可以使用 6 次。透過一系列的育兒服務，讓家長在照顧孩子的過程中，可以得到更多的支持，減低新手爸媽照顧上的挫折與無力感。

公托倍倍增 安心依靠 公托月費全國最優惠

中市府持續推動公共托育優質服務，積極佈建公托中心，截至 112 年底已完成 60 處的布建規劃。公托為「公設民營托嬰中心」與「社區公共托育家園」，主要照顧 0 至未滿 2 歲幼兒，孩童在此階段無論生理、心智發展，都是成長的重要關鍵，為提升托育照顧品質，台中市 1：4 公托師生比（由 1 位托育人員照顧 4 位嬰幼兒）優於法規 1：5 的規定，貼心政策讓家長安心依靠。

台中市公托多元運用各種場域，利用閒置或新建公有空間增設公托，例如北興托嬰中心即是配合新建好的北屯段社宅設置。自市長盧秀燕上任以來，全市公托從 5 處增加到 37 處，共可收托 1,030 名嬰幼兒，接下來市府進一步推動「公托倍倍增」計畫，全市將



市長盧秀燕重視台中育兒，致力打造親子友善空間。

開辦至 60 處公托，預計收托人數是現在的 2 倍，希望讓家長安心外出工作，孩子由政府幫忙接手照顧。另外，為減輕家長經濟負擔，台中市公托月費 7,000 元，不只是全國最便宜，扣除補助後，家長每月只需負擔 1,500 元，大幅降低育兒成本。

公幼再加量 幼托銜接無阻 延長照顧服務費六都最低

台中市教育支出占總預算比例為六都最高，過去台中公托公幼相當少，為滿足家長托育需求，盧秀燕市長積極推動「公幼倍增計畫」，持續盤點學校及公共空間，增設公幼（公立幼兒園及非營利幼兒園），共增設 214 班，增加招收 5,599 位幼兒，目標達成率 119%。112 學年度再增設 28 班，合計 108 至 112 學年度增設 242 班。

提供良好的托育環境是市府重要的施政目標，市府將持續推動「公幼再加量」計畫，著手在公私立幼兒園擴增 2 歲專班供應量，協助幼托銜接，讓幼兒可以提早入園就讀，透過公私協力，預計 115 學年度前將增設至少達 200 班，並注重創新課程及積極協助公私立幼兒園改善教學環境設備，讓家長安心托育。

另外，台中市自 112 年 7 月起全面補助公立幼兒園開辦延長照顧服務，5 人即成班，每小時收費 40 元以下，為六都最低，暑假期間也不中斷，112 年度暑假共有 131 園提供延長照顧服務，較去年同時期增加近一倍，約 3,400 名孩子在熟悉的環境開心上課。

區區親子館 社區育兒好鄰居 增進親職功能 提升親子互動

呼應大量育兒家庭的需求，中市府早於 92 年推出

全國首創的托育資源中心，提供 0 至 3 歲學齡前嬰幼兒及其照顧者托育資源服務，於 106 年升級為親子館，服務年齡層擴大至 6 歲以下，提供分齡遊戲空間、親子活動、親職教育、兒童發展篩檢等，增進親子互動交流達成共讀、共學、共遊、共玩的目的。此外，為提高育兒資源服務可近性，109 年補助民間團體辦理 Mini 親子館，以深入鄰里服務，打造更完善育兒資源服務。

除了可以免費使用館內設施，親子館提供免費圖書和教玩具借用服務，滿足幼童對新奇玩具的探索，也減少家長購買玩具的經濟支出。此外，因應地區特性規劃特色多元活動與課程，像是中區 Mini 親子館結合附近柳川的自然生態和舊市區特產傳統糕點；后里親子館結合石虎生態與保育，打造以石虎森林遊樂園為主題的遊戲環境；東勢 Mini 親子館結合在地新住民家庭，設計異國美食與樂器等親子活動。

目前台中市已於 13 個行政區開設親子館（14 間）及 12 個行政區設置 Mini 親子館（12 間），涵蓋 25 個行政區（26 間），並運用托育資源車，將育兒資源服務深入各社區，盼均衡托育資源、兼顧城鄉均衡發

展，也讓家長方便就近使用育兒資源，同時幫助育兒者與托育人員得到全面性的育兒和教養資訊，提升家庭照顧量能。

營養午餐加值 讓學生吃好吃飽 重視校園食安 嚴把食材不馬虎

正值成長發育期的學童，食品安全不容打折。中市府重視校園食安問題，為了讓孩子吃得飽足開心、吃得安心，112 年度挹注逾 14 億元的經費在各項學生午餐政策推動上，包含「營養午餐 5 元加碼補助」、「國中小學午餐水果 10 元補助」、「學校午餐使用國產可溯源食材獎勵金」、「貧困學生午餐補助及寒暑假、例假日安心午餐券」及「推動偏鄉學校精進午餐食材達 62 元補助方案」，透過最完善的午餐政策有效提升食材品質，讓孩子們在校吃得安心、家長也放心。

中市府自 106 年率先響應中央政策一學校午餐採用國產可溯源食材，並納入午餐契約規範，鼓勵午餐供應商增加有機蔬菜、有機米與產銷履歷蔬菜的供應次數，獎勵金自 111 年 5 月起每人每餐 10 元補助，



北興托嬰中心配合新建好的北屯段社宅設置。



市長盧秀燕重視學生午餐品質與健康安全，讓家長安心。

偏遠地區學校則是提高到 14 元的補助，排除造成健康疑慮的食材，此外，透過每日食材驗收並登載於「校園食材登錄平台 2.0」，強化掌握食材流向與溯源，學校午餐資訊透明化也能讓家長準備不同的菜色，使學童的飲食更加均衡。

市府管制與獎勵機制並行，為加強本市校園食品安全，更進一步結合衛生局及農業局，共同組成「台中市跨局處校園午餐食品安全聯合稽查小組」，針對全市學校校園廚房、食材供應商、團膳工廠進行聯合稽查，杜絕食品中毒事件發生，以守護本市學童食之安全。

完善各校硬體建設 給孩子一座禮堂 提供優質舒適的教育環境

孩子除了唸書，四育發展也很重要，「給孩子一個禮堂計畫」是台中市首度大規模補助學校硬體設施，

為了提供孩子舒適的活動場域，市府特別追加經費辦理禮堂興建工程，112 年首度啟動 25 校禮堂計畫，幫原縣區 25 所沒有禮堂的學校蓋禮堂，包含 5 校國中、20 校國小，加上完工後所需舞台、燈光、音響、布幕及空調等設備，合計編列經費 24 億 1,220 萬元。盧秀燕市長表示，唯有加強教育，提供孩子更好的學習環境、師生更完善的教育場地，才能促進城市進步及國家發展。

經濟日報日前公布「2023 年縣市幸福指數大調查」，台中市勇奪「地方政府施政滿意度」第一以及最佳進步獎，其中幸福指數更被評比為六都第二、全國第三，盧秀燕市長表示，一路看著台中的幸福指數從全國第 10 名爬上第 3 名，深刻體會幸福很簡單、過程不簡單，市府團隊會繼續努力、為台中爭取建設和福利，促進台中市逐步成為教育文化的首要之都。■

簡政便民、行動治理、智能城市

打造新北成為「安居樂業」的幸福城市

撰文／新北市政府 圖片提供／新北市政府

經濟是支撐城市的重要命脈，新北市政府以「利民、便民、愛民」的新三民主義，以及「簡政便民」、「行動治理」及「智能城市」三大施政方針，推動經濟發展，目標讓每個市民都過「厚日子」。

招商一條龍 簡政便民

新北市是全國人口最多的城市，擁有 404 萬人，以及 30 萬家公司行號及工廠，占全國 24%，是首屈



Google 看好台灣及新北市的科技產業發展優勢，進駐位於板橋的遠東通訊園區，圖為 Google 加碼投資板橋遠東通訊園區內第二棟大樓。

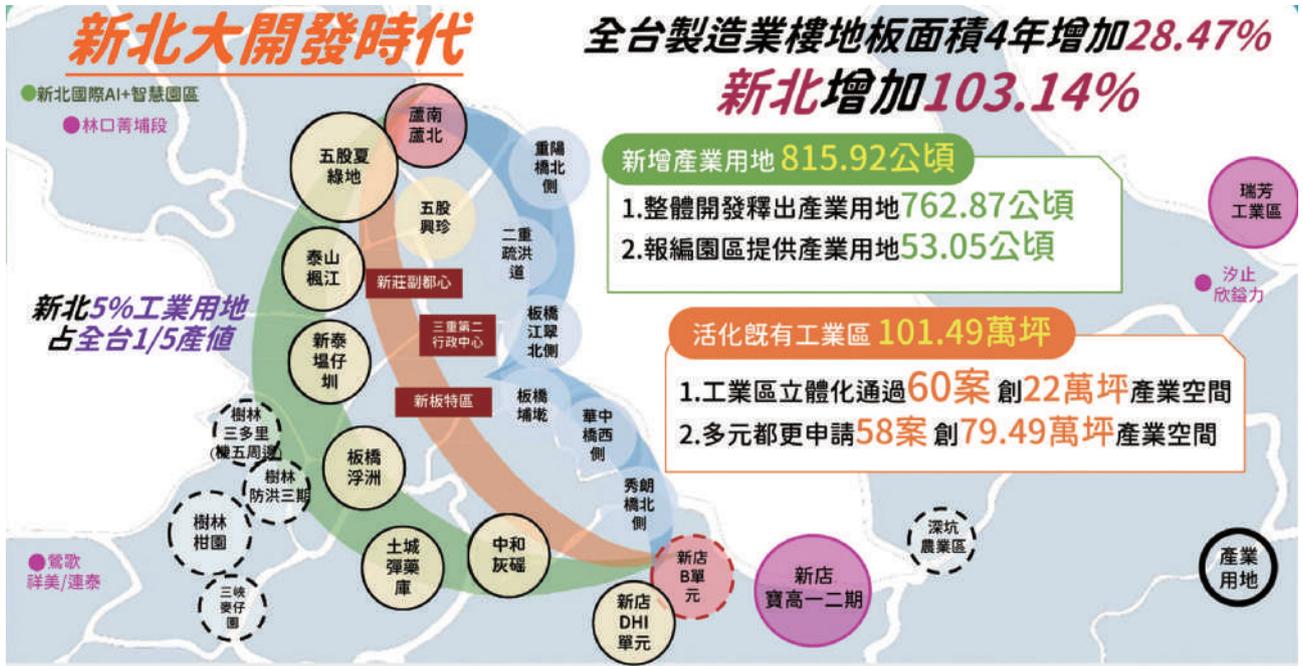
一指的工商暨人口大城。在人口稠密與產業多元的發展下，市長侯友宜重要施政目標就是「安居樂業」，也因此，市府團隊一直以來遵循侯友宜市長所提的「新三民主義」為施政基礎，站在企業的角度用最快的速度找到並解決投資課題。

自侯友宜市長 2019 年上任起，即推出「招商一條龍・投資任意門」政策，透過「新北投資服務快捷窗口」，整合 29 個局處資源跨機關組成「招商精英團」，主動出擊關心企業發展情形，並提供都審、環評、建照等流程一對一諮詢診斷服務。

不受近年國內外情勢與疫情影響，新北積極拚招商，「招商一條龍」專案服務迄今已落實 264 案投資，創造 4,590 億元投資金額，包含台灣最大的 DRAM 製造商南亞科技，於泰山新設總部與晶圓廠；Google 進駐板橋遠東通訊園區，打造美國總部以外全球最大硬體研發基地，更可望增加 8.9 萬個就業機會。

投資任意門 法規鬆綁調適

在「投資任意門」部分，務實檢討投資相關法令，完成 7 項法規鬆綁與調適，如成功向中央爭取放寬「新市鎮特定區實施整體開發前區內土地及建築物使用管制辦法」，解決淡海新市鎮 20 多年來禁限建規定，同



新北致力提供安商永續環境，藉由整體開發、報編園區、工業區立體化及多元都更，預計可提供 815 公頃產業用地及 101 萬坪產業空間。

時協助康舒科技於 2022 年底順利完成廠辦大樓及研發中心興建。

三核三線 三環六線 佈局六大核心產業 擘劃產業願景

新北市地理位置優越，位處北北基桃千萬人中心，連結首都及國際門戶，鑒於產業發展應長期布局，新北市依區域優勢及發展脈絡提出六大區域產業核心藍圖，在中和、新店推動高階醫材、綠能及智慧電動車；汐止、瑞芳發展生技投資通訊產業；打造板橋、新莊、五泰及三蘆為金融與數位科技重鎮；引導土城、樹林發展智慧製造；協助三鶯地區傳統產業智能化轉型，增值各自區域特色產業含金量，為新北地方產業創造最大價值，也勾勒出智慧城市應有的鮮明樣貌。

同時搭配市府推動「三核三線」2030 城市發展願景及捷運「三環六線」，以台灣總體發展的架構，將板橋三板特區、新莊副都心與三重第二行政中心三大核心當做支點，再搭配從新店十四張到蘆洲為南北

端點的三條微笑曲線，推動整體開發。

活化土地 增生產業空間

過去 4 年全台製造業樓地板面積成長約 28.47%，而新北市卻高達 103.14%，新北市以「新增產業用地」及「活化既有工業區」兩大策略，藉整體開發、報編園區新增逾 815 公頃產業用地，推動工業區立體化、多元都更活化既有工業區提供逾 101 萬坪產業空間，未來更將與港務公司合作，共同推動台北港土地招商，積極為產業健全優質環境。

新北市的工業區面積僅占全國 5%，但卻有全台五分之一的工業產值，為此，新北市跨局處合作，在都市計畫整體開發部分，以三核三線為重要推動主軸，提供區位完整且具完善基礎建設之產業用地。如新北市媒合國際大廠艾司摩爾進駐新北國際 AI+ 智慧園區，未來也將新增擴大五股、泰山楓江及大柑園等整體開發地區，滿足並回應產業用地開發使用需求。

睽違 20 年開發園區 展現市府行動力

在園區開發部分，除受理民間報編園區外，新北市更睽違 20 年，統籌中央前瞻基礎建設計畫，投入約 41 億元自行規劃興建「新店寶高智慧產業園區」，僅花 1 年 8 個月時間即打造 2 萬 4 千坪產業空間，在第一時間為企業解決產業空間缺乏的燃眉之急。園區建築物更榮獲「第 21 屆公共工程金質獎」建築類特優工程的肯定。

寶高園區廠辦空間現已全數滿租，成功招商引進 19 家企業進駐，包含鴻海、台灣國際航電、特斯拉、益興生醫、研揚科技、華電聯網、立象科技等電子電腦、醫療器材、資通訊與軟體研發等智慧城市相關產業進駐，未來也將結合二期土地進行報編作業，預估可提供 9,230 個就業機會，並帶動 194 億元的產值。

工業區立體化 疊出產業新版圖

在活化既有工業區，市府以新增投資、能源管理及營運總部之容積獎勵提供企業投資誘因，於 2019 年

率先全國公告發布「新北市工業區立體化方案」，通過件數已達 60 件，全國第一，預估供給樓地板面積約 22 萬坪。以新莊為例，北側知識產業園區企業營運總部林立，包含已完工進駐的台通光電企業總部，未來更有醫材製造業貝斯美德、電子資通訊產業先鋒科技、紡織時尚業夏姿時尚等總部將於 2 年內陸續完工。

多元都更 改變城市風貌

工業區都市更新吸引大規模基地重建，新北市迄今申請案件已有 58 件，預估供給樓地板面積約 79 萬坪。如土城工業區為即透過豐富的精密機械及高端零組件群聚效應，發展製造業上中下游一條龍式的供應鏈，並藉由都更策略攜手中央吸引企業投資設廠，該工業區內有 12 件以都更方式辦理老舊廠房重建之案例，包含中華工程、華南金資產、安伯特實業與家登精密等，不僅改善工業區內生產環境，讓傳統產業升級轉型，更增加人行空間及美化整體市容，提升產業競爭力。



寶高智慧產業園區 110 年 4 月啟用，現所有廠辦單元均滿租，並有鴻海、Garmin 等國際級大廠進駐。

雙軸轉型 協助企業轉型升級

在歐盟碳邊境調整機制（CBAM）浪潮下，產業發展的國際競爭力深受影響，推動企業淨零轉型刻不容緩。新北市領先全台首創成立「新北 Net Zero 碳健檢中心」，提供企業碳諮詢、ESG 報告書、資源補助等服務，已輔導 300 多家企業制定減碳策略；軟體面，持續攜手產官學共同宣告面對國內外碳稅、碳費的挑戰，公私協力簽署「新北淨零排放倡議」，藉產業技術服務團諮詢、碳盤查認證等實務作法，加速企業執行自主宣告，並透過推動創能、儲能、節能政策打造永續低碳城市。此外，更攜手民間企業推動全台首座火山型地熱開發案金山區四礮子坪地熱發電廠，為新北市產業永續發展邁出堅實的步伐。

而在推動新北創新轉型政策方面，「數位轉型四部曲」提供中小企業輔導團顧問診斷、企業產經大學專才培育、企業信保貸款資金，及媒合業者數位轉型解決方案採購等協助，助攻產業升級。更訂定《新北市產業發展自治條例》草案，建立公私合作機制及創新實驗場域，扶植新興產業。針對中小企業部分，也藉由「群眾募資輔導計畫」輔導 65 組團隊上架募資平台，已募集 1.75 億元資金，展現產品設計力與競爭力。

新北攜手北臺八縣市 為企業建構優質投資環境

產業的發展，絕非單一縣市課題，更強調跨域經濟，「新北好、北臺好、台灣好」是新北市長侯友宜時常倡導的精神。為提供企業友善投資環境，新北市於 2023 年攜手宜蘭、基隆、台北、桃園、新竹縣市及苗栗等北臺八個縣市，舉辦「北臺共榮・領航台灣產業論壇」，藉地方政府主動整合資源，和中央政策相輔相成，重新建構並強化產業廊帶，共擘台灣產業新藍圖。

北臺八縣市面積占全國四分之一，但人口數高達 1,123 萬人，占全國總人口的半數，在產業上更是國內重要的製造生產主鏈，營利事業銷售額高達全台



北臺區域發展推動 20 年，112 年新北市政府主動邀集八縣市，藉由辦理《北臺共榮・領航台灣》產業論壇，共商投資課題。

製造業的 56.4%，服務業營利事業銷售額亦占全台 72.3%，顯現北臺產業匯聚的能量。

推動區域合作 強化產業廊帶 共創產業未來

北臺縣市有不同主力產業，如基隆智慧機械、新北以資訊通訊為主、桃園航空產業、苗栗粉末冶金、竹市精密機械、竹縣 AI 產業，還有宜蘭觀光產業、臺北生技等。新北整合北臺產業優勢及資源擬訂「北臺產業發展與區域經濟課題」，向中央倡議應釋出國有地招商以落實產業政策，並通盤檢討園區開發涉及交通系統課題；以及因應綠能、再生能源產業蓬勃而生，中央應及早訂定法規或釋疑，以利地方政府在產業規劃上及早佈局。後續也將透過北臺區域發展委員會產業發展組定期跨縣市交流，讓產業資源打破區域隔閡並橫向流通，藉跨縣市合作整合資源，共同營造安商友善環境，提升台灣的國際競爭力。

除了藉產業論壇共商北臺投資課題外，新北更首度擴大邀請北臺縣市參與土地媒合、國際採購商洽，更協助北臺企業與大專院校進行人才對接，以團體戰方式提升區域經濟力。而北臺縣市優勢各異及競合之間，亟須全面合作共創招商優勢，新北也透過舉辦「招商經驗推動共識營」，集結北臺縣市招商主力菁英，成立北臺產業艦隊，未來持續與各縣市密切交流與實質合作，實踐北臺共榮，領航台灣！。■

台灣上市櫃公司協會

簡介

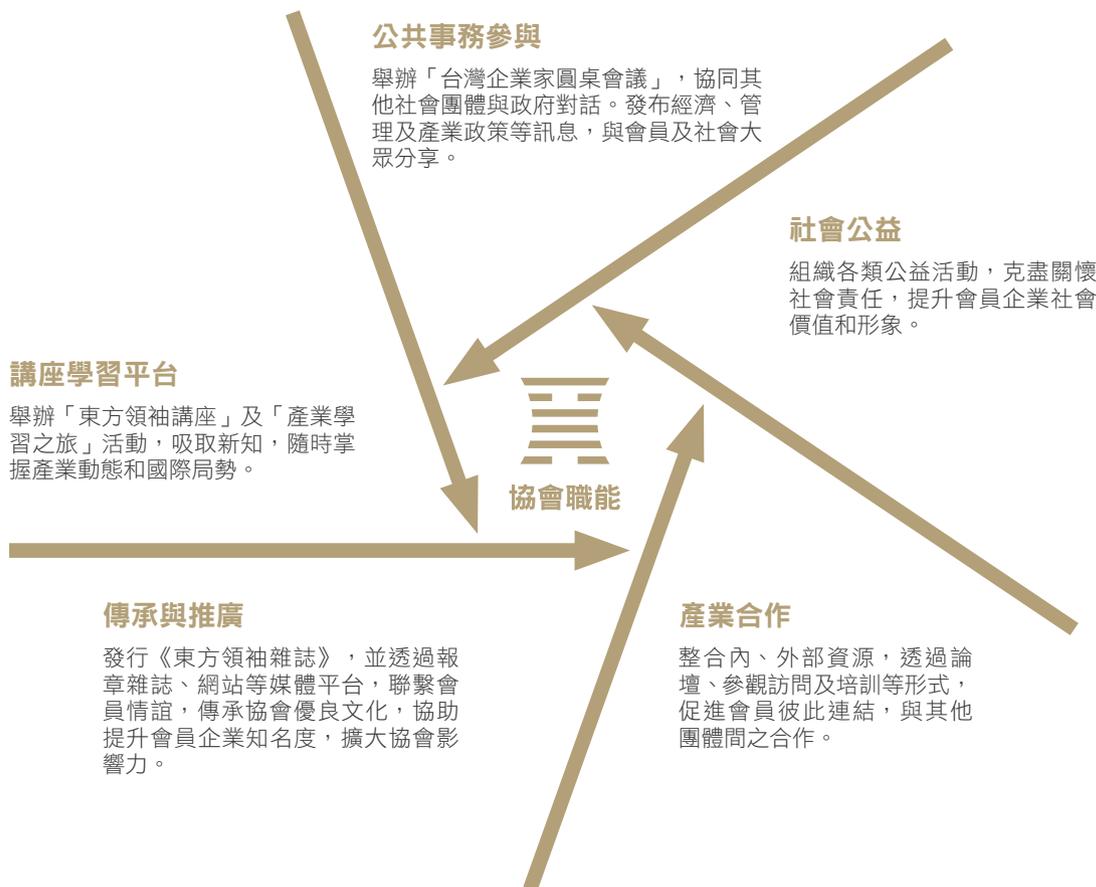
台灣上市櫃公司協會是台灣最主要的上市上櫃企業家協會，協會全體會員總市值占台灣證券市場總市值 25%。協會旨在結合優秀企業家及傑出專業人士，建構相互切磋，集思廣益，共同學習之平台，藉以拓展參與者更開闊視野及更強大競爭力。

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	台灣青年論壇
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