

全球永續浪潮下台灣中小企業的挑戰與機會

瞭解永續對企業營運帶來的價值與機會，改變傳統營運思維，找出屬於自己的永續商業模式。



蔡承璋

優樂地永續服務股份有限公司 執行長

全球永續的新浪潮

全球掀起了 ESG 永續新浪潮，直接導致許多企業的營運成本增加，讓多數企業主苦不堪言，甚至耳聞某一產業二代接班後，禁不起原物料與法規要求日趨嚴格，直接造成成本持續上揚，獲利大幅減少，因此想要關廠提前退場，這現象讓台灣的中小企業賺錢更加困難，甚至被品牌大廠要求發展永續、節能減碳，更讓經營變的雪上加霜，難道真的都是政府法規與品牌大廠無理的要求嗎？超過 10 年以上企業永續輔導的經驗告訴筆者，答案當然不盡然是如此，反而能讓凡事追求降低成本的觀念可以重新改變，或許您會問為什麼，其實理由很簡單，那就是未來已經開始改變。回顧過去全球的經濟發展，都忽略了外在成本，尤其是工業革命雖然帶給全球快速的進步與便利，同時也對社會與環境帶來了絕大的衝擊，人類在追求經濟價值中，為講求高效率低成本的製造，過度掠奪環境資源，造成缺水、土地污染、過度開發、全球溫度上升、臭氧層破壞等自然環境惡化導致生物瀕臨絕種、沙漠化擴大、森林銳減、氣候異常…等現象，已經嚴重威脅人類的生存，這表示上述問題若不及時解決，企業也將面臨無法生存的命運。來自 8 個國家的 29 名科學家，為地球進行「科學健康檢查」的結果顯示，9 項「地

球限度」中，已經有 6 項限度超過地球可承載的臨界點，我們正身處在不適合人類居住的地球上。這絕對不是危言聳聽，因為這些論點不是第一次被提出，許多年前就已經持續不斷地透過各項研究警告我們，或許過去大家都覺得這些警訊距離我們還很遙遠，但現在這些危機已經兵臨城下。

永續與減碳時代來臨

根據美國太空總署 NASA 地球監測的報告指出，從 2015 年到 2021 年全球的二氧化碳濃度不減反升，導致地球溫度不斷上升；權威期刊「Nature」的研究指出，若無法控制全球升溫在攝氏 2 度以內，位於南、北極的冰層不斷融化，將使全球海平面上升高達 7 公尺，屆時世界各國無一倖免。所以企業發展永續與減碳絕對不僅僅只是為了符合法規的要求，而是要面對著充滿危機與挑戰的未來，尤其台灣曾經被世界銀行評估面對極端氣候時，脆弱度高居全世界第一。根據經濟部《2022 年中小企業白皮書》發表的資料顯示，2021 年臺灣中小企業家數超過 159 萬家，占全體企業達 98% 以上，創歷年新高，中小企業就業人數為 920 萬人，占全國就業人數維持 8 成以上，在面臨企業永續與減碳的心態與議題更顯脆弱與不足。筆者猶記得三、四年前受美國國

際品牌大廠的委託，協助輔導其在台灣的供應商，當時的業者心存僥倖地指出，就算接不到這家品牌大廠的訂單，也還有市佔率最大的品牌大廠訂單。沒想到3年過去後，這家業者再次找我們，並說現在連市佔率最大的品牌大廠也開始要求減碳與永續的相關議題。媒體也曾經報導過，台灣有一家企業的歐洲大客戶在短短的7天連發4封追殺令「不減碳就砍單」的要求，減碳與永續發展已經不是趨勢或潮流，而是代表著未來的商業機會與價值，簡單的說，想要訂單就必須接受這些挑戰與轉型。

企業的挑戰與機會

根據長年的觀察與分析，台灣企業將面臨五大挑戰，首先是氣候變遷帶來的營運的衝擊與損失。氣候變遷的成因較複雜，包括大量地燃燒化石燃料，增加大氣中的二氧化碳濃度，加上大面積開墾林地，致使溫室氣體濃度越來越高引致全球暖化，助長極端天氣包括熱浪、乾旱、森林大火、暴雨、水患、暴雪等，各種天災襲擊將在全球造成嚴重的生命與財產損失。此外，還會引起大規模物種滅絕，以及糧食危機等問題；對於全球經濟造成動盪，更可能引發爭奪資源的政治風險。第二則是水資源匱乏，根據世界資源研究所的研究指出，全球近三分之一人口生活在「高度缺水」的國家，其中17個國家中的17億人生活在「極度缺水」的地方。台灣無論是農業、工業或民生都需要大量的用水，過往靠著颱風或季節變化帶來每年約有二千多毫米的豐沛雨量。但台灣地區地狹人稠、山坡陡峭、雨勢集中，大部分的雨水都迅速地流入海洋，每人每年平均可以分配到的水量，只有全世界平均雨量的七分之一而已，是世界排名第十八名缺水的國家。第三則是能源不足，華爾街日報（WSJ）曾經報導過，即便台灣避免了軍事衝突的風險，但能源的安全也岌岌可危。台灣是高度倚賴能源進口的國家，尤其是進口能源超過97%以上，根據經濟部能源局的資料，

2022年全台仍以42.07%的燃煤發電為主，但隨著台灣的產業用電需求上升，全球為達到碳目標開始減少採用燃煤發電，但再生能源和燃氣發電發展進度緩慢，導致企業營運賴以維生的用電資源受到影響。第四則是原物料高漲，受到全球資源過度開採等諸多原因，原物料價格持續上漲，無論大型或中小企業皆面臨原物料缺貨的情況，但大型企業憑藉自身實力與市場規模，較中小企業更有議價能力，對中小企業而言，面對原物料漲價，若提出漲價，可能導致客戶流失。若不漲價，接單愈多、虧損愈多，經營陷於兩難。最後則是廢棄物處理成本增加，過往廢棄物處理大多選擇焚化或掩埋，但隨著廢棄物驚人的成長速度，民眾的環保與自我意識抬頭，台灣能提供合法掩埋的土地有限，現有焚化廠中一半廠齡已超過20年，面臨設備老舊，焚化量能減少，又無法新增改建的情況下，造成廢棄物處理成本提高，對於企業營運成本持續成長再添一筆。

企業的永續策略與發展

俗話說的好，是危機也是轉機，將轉機變商機。過去與現今企業所面臨到的營運衝擊與挑戰，已經全然不同，營運的策略當然必須適度地調整與改變，因此全球開始將環境與社會的影響納入營運考量，若必須解決這些問題，勢必直接影響企業營運的生存。因此全球投資人與企業主開始重視推動ESG（Environmental、Social、Governance）的永續發展，但過去大部分對ESG的解讀受限於環境保護（E）、社會關懷（S）與公司治理（G），因此發展過程與企業的營運無法密切關連，為此筆者重新解讀ESG與營運的關連分別代表競爭力（E）、影響力（S）與商業力（G）。首先是競爭力，當全球開始朝向淨零排放的目標前進，代表著法規與市場開始轉變，無論是歐盟碳邊境調整機制（CBAM）或是美國清潔競爭法案（CCA）都即將上路，企業必須將外部成本內部化，想盡一切辦法降低碳排放以減少營運成本

的增加。另一方面根據國際諸多消費者的調查指出，這些年隨著綠色消費融入生活，責任採購的意識抬頭，消費者願為 ESG 的企業服務或產品多付費的情況下，企業追求環境與經濟發展的平衡，更能帶動企業的競爭力。而隨著台灣則在高齡與少子化的浪潮下，導致就業人口持續下滑，企業若能建立所謂的雇主品牌（Employer Brand），將讓企業降低離職率，提高員工的忠誠度、創造人才吸引力，讓企業能夠在招募時脫穎而出，獲得更多優秀的人才，將會是企業發展不可忽視的社會影響力。當企業重視永續發展，並建立永續的經營文化，讓每一位企業員工都瞭解永續發展的重要性與價值，自然將大大降低企業營運過程當中追求短視近利的人為與營運風險，自然產生企業的商業價值（力）。但永續發展不是一蹴可及，必須有所策略。根據參考英國倫敦責任協會執行長賽門·查達克（Simon Zadek）的永續發展路徑，優樂地永續公司以長年輔導台灣在地中小企業的經驗，落地提出企業永續發展六階段。將企業推動永續分成「探索期」、「遵循期」、「管理期」、「轉型期」、「策略期」、「永續期」。「探索期」是企業初步建立永續的概念，企業獲利後開始回饋社會或照顧員工的發展；「遵循期」則是公司依法規要求，提出符合永續相關政策與規範，

尚未與公司經營結合；「管理期」則是企業開始制訂 ESG 各項短、中長期發展的目標，從上而下進行永續管理的實踐。「轉型期」則是企業由下而上推動，並開始產生各部門永續發展的方向與目標；「策略期」則是企業將永續理念與營運模式結合，並依據核心競爭力，發展出新商模、新市場；「永續期」則是企業融入社會倡議，將永續形塑成為企業文化。永續發展六階段是希望企業在投入推 ESG 之前，先盤點與定錨永續發展的各種階段，找出最佳發展策略，將永續落實在營運的商業價值。

同時也因為 ESG 的發展似乎無邊無際、包山包海，導致部分企業主對於 ESG 的錯誤認知與解讀，產生了部分反 ESG 的言論與批評，到底永續發展是成本還是投資，其實沒有標準答案。若將永續視為成本的企業主，自然會以降低本的策略思維，以符合法規與品牌廠對供應鏈的要求作為發展目標，自然不可能找出自身的競爭力、影響力與商業力；反之，若一開始就瞭解永續能對企業的營運帶來的價值與機會，自然會持續不斷地自我投資，改變傳統營運思維，找出屬於自己的永續商業模式，無論企業以什麼樣的思維發展，都無法改變與面對未來 - 「永續發展是企業生存的自然法則」。

