

海英俊

Yancey Hai

- 台達電子工業股份有限公司
董事長
- 台灣氣候聯盟
理事長



以跨域專業 做產業淨零先鋒

從金融界轉戰科技業，加入台達電子23年，
以財金管理專業，為台達打造健全營運模式，
帶動獲利、市值倍數翻揚。
發揚「環保 節能 愛地球」經營使命，
以科技創新提升產品能效，為全球省下300多億度電，
帶領台達成為新世代綠能科技和能源解決方案的領導廠商，
助更多企業邁向淨零永續。

撰文／陳怡如

50歲，是人生步入安穩階段的年紀，但對台達電子董事長海英俊來說，卻是職涯轉彎的重要時刻。他從做了半輩子的金融跨入科技業，一路帶領台達成長，成為新世代綠能科技和能源解決方案的領導廠商，也兩度獲得國際知名財經媒體CNBC「亞洲商業領袖獎」，是臺灣企業第一人。

意外的是，這位橫跨金融、科技兩大產業的經理人，大學念的是臺大社會系，畢業後，海英俊負笈美國，攻讀社會學碩士，「那是一段苦讀的歲月，小小研究室堆滿原文書，」他描述，社會學理論多半抽象，「要讀懂一本理論巨著，往往得先看3本解釋它的書，」他毅然轉換專業，念起相對務實的管理學。

學成後海英俊踏入金融圈，歷經花旗銀行、

摩根大通、雷曼兄弟和奇異資融（GE Capital）臺灣區總經理，深厚的財務背景，讓他受邀到台達擔任監察人。

每次開會前後，台達創辦人鄭崇華總是花非常多時間，熱心又耐心的向他介紹產品。他開始對臺灣正蓬勃發展的電子業感興趣，「我對電子業如何創造臺灣奇蹟很好奇，在外面看總隔著一層紗，不如直接參與。」1999年，海英俊正式加入台達。

初入台達，沒有科技背景的他，用最簡單也最實際的方式了解公司運作，就是「多聽、多看、多學習」。沒多久，海英俊便參與台達的策略發展，2004年他接任台達副董事長暨執行長，2012年鄭崇華宣布退休，將董事長的棒子交給他。



建築物占全球總耗能的三分之一，既有建築節能改造的潛力非常可觀，台達電子將總部改造後，除取得LEED綠建築證照之外，實質效益每年可省120萬度電。（台達電子提供）

轉戰科技業 注入新的管理火花

海英俊的跨領域背景，為台達注入不一樣的管理思維。起初他發揮財務專長，重新梳理台達的轉投資方向，退出與台達本業不相關的投資事業，改善公司體質。這讓台達更加專注於電力電子核心技術，並成功將技術延伸至節能、綠能等相關解決方案。

金融出身的他，也為台達導入數字化管理。他觀察，科技人喜歡挑戰，熱衷於高技術門檻的東西，雖然相當有成就感，但不一定有利潤。有了數字做基礎，大家就會清楚研發目標，「台達每年要花營收8%做研發，假如賺的錢不夠，就沒有經費支撐下一代研發了。」

海英俊也利用過去的管理經驗，讓公司更加制度化。首先，他釐清每一部門的「角色與責任」（Role & Responsibility; R&R），從事業群、業務線、區域到工廠，由上至下，每個人都清楚自己的目標和任務，出了問題也能找到當責單位。

接著他建立公司的團隊精神，「不能因為（當時）我是執行長，就得聽我的。要改變行為，就從對話開始。」他鼓勵團隊合作、提升品質，讓這些元素變成KPI，藉由一點一滴的對話改變，最後形塑為公司文化。

他協助台達導入更具系統性的長期策略規畫，



台達電子從2015年起加入全球非營利組織We Mean Business倡議，接軌國際永續趨勢，並在COP21巴黎峰會中運用綠建築展覽和參與周邊會議等方式，讓台達的減碳作為登上國際舞台。（台達電子提供）

每年都要提出未來10年的策略計畫。海英俊透露，策略規畫會議會花1到2個月準備，1週內密集舉行幾十場會議，討論從公司、事業群、區域到工廠的各項計畫，所有董事都要全程參與，「全臺灣大概沒有一個公司，董事要全程參與這類會議！」會議上拍板許多重要決策，比如搶進電動車市場，目前全球前20大汽車品牌，就有14家是台達的客戶。

策略是長期方向，但管理卻是滾動式檢討，每月定期開會，「如果狀況不對，就趕快喊停。」他舉例，2004年台達切入太陽能電池，成立旺能光電，第1年就賺錢，後來中國大陸大量生產，市場優勢不再，旺能便與新日光合併。由於決斷明快，台達營運也少有意外，屢創佳績，從1999年稅後淨利36.5億元，到2021年，稅後淨利268億元，成長6倍以上；而市值也從1999年年底的1,000億，在2021年更曾突破8,300億元，成長超過8倍。

落實節能 扮演ESG模範生

台達一直是臺灣企業推動ESG的模範生，也率產業之先投入綠能相關領域，「台達初跨入太陽能市場，就是與工研院合作。」海英俊也特別推崇鄭崇華的遠見，早在1973年第一次石油危機時，鄭崇華就警覺到資源有限的問題，現在氣候危機迫在眉睫，「以前鄭先生講的時候，大家都覺得是杞人憂

天，現在慢慢驗證了。我們要對下一代負責，不改變的話，地球真的會滅絕，」海英俊說。

這幾年，台達推動淨零排放投入很多心血。2015年，加入全球非營利組織We Mean Business 倡議，接軌國際永續趨勢。2017年，通過科學減碳目標，透過自主節能減碳、太陽能自發自用以及購買綠電或國際再生能源憑證等三大策略積極減碳。

2021年，台達加入RE100（100% Renewable Energy）氣候倡議行動，成為臺灣高科技業中，第一家承諾全球據點在2030年將100%使用再生電力的企業，希望作為示範，帶動更多公司投入永續發展。

去年台達也和友達光電、台積電、台灣微軟、光寶科、宏碁、和碩、華碩等科技巨頭，成立台灣氣候聯盟，今年海英俊更被選任為首屆理事長。未來將透過聯盟企業成員的相互串聯合作，協助臺灣資訊產業在減碳行動上接軌國際，並廣泛與國際組織交流，將全球氣候脈動引進臺灣。

「企業想做好淨零排放，須有很大決心！」

海英俊說，今年起台達在集團內收取碳費，為了讓大家有感，每噸訂價高達300美元，這筆「減碳基金」，用來發展集團各項低碳創新研發、減碳專案與綠電的購買等等，落實2030年RE100的目標。

打破減碳迷思 創造另一種收入

許多企業認為，減碳高昂花費而裹足不前，海英俊認為，「這是最大的迷思！」減碳不是花費，省下的資源更是一種收入，就像過去個人電腦興起時，線性電源供應器效率只有不到50%，台達因此投入交換式電源供應器的開發；如今，台達已將旗下各類電源供應器的效率提升至超過90%，伺服器電源與通訊電源甚至高達96%到98%，以台達節能產品的出貨量估算，從2010年到2021年，已為客戶省下359億度電。

他也以台達內湖總部為例，由於建築物超過全球耗能的三分之一，而既有建築節能改造的潛力非常可觀，台達投入約1,000萬元將總部改造後，除取得LEED綠建築證照之外，實質效益每年可省120萬度電。以一度電3元計算，一年就省下300多萬元，投資很快就能回收。

面對氣候危機，海英俊認為，企業身為全球一分子，必須嚴肅看待，這是生死存亡的問題，不是傳統CSR『做好事』的概念。「企業要正視問題，盤點自身碳足跡，找到節能減碳的方法，工研院也有豐富的減碳解決方案與資料庫，可以協助業界好好運用。」

在永續環境的議題上。海英俊將持續以穩健而創新的眼光，帶領台達為臺灣淨零轉型走向康莊大道。■



台達電子和友達光電、台積電、台灣微軟、光寶科、宏碁、和碩、華碩等科技巨頭，成立台灣氣候聯盟，台達海英俊董事長被選任為首屆理事長。（台達電子提供）