

# 臺灣2.0：從效率驅動 到創新驅動 CEO的新成長地圖



10

位臺灣企業領袖參與深度訪談

123

家臺灣上市櫃企業接受問卷調查

1,379

位來自全球79國CEO意見的參照

走過動盪劇烈的 2016，許多黑天鵝事件相繼發生，川普上臺後的美中關係、全球地緣政治的敏感性等因素，正左右全球政經局勢的走向，對企業經營環境形成更大的挑戰。

今年是資誠第六年依據 PwC Global 規範與調查方法，進行《資誠臺灣企業領袖調查》，除了繼續邀請中華經濟研究院擔任這項計畫的智識夥伴，今年度的電話與網路問卷調查亦委託山水民調中心執行，共計取得 123 家臺灣企業的有效樣本。此外，今年度臺灣大學、清華大學、交通大學、成功大學等四所高等學府多位教授亦參與我們的深度訪談，為這份報告激盪出更多元的觀點與思維。

今年度的調查顯示，臺灣與全球企業領袖皆開始對未來的成長信心開始提升，從去年的 16% 上升至 40%，這是個令人感到振奮的變化，當前臺灣產業面對許多重要趨勢迎面而來，企業家對未來的信心往往與投資創新研發、招募人才、尋找併購或策略聯盟夥伴等積極的成長策略連動，也顯示從 2008 金融海嘯以來一連串的重大國際經濟事件，臺灣企業確實從中強化了經營體質與應變能力。

然而，當下臺灣產業所面對的挑戰未曾稍減，今年度的調查報告顯示，臺灣企業領袖面對未來，最令他們感受威脅的因素依序為：經濟不確定性（74%）、稅負增加（71%）以及匯率的不確定性（70%）。而特別值得注意的是，臺灣企業領袖對法規「過度監管」的憂心上升幅度最多，而在成長策略方面，臺灣企業領袖已經多半意識到未來的創新必須透過產業的跨界合作達成，否則不足以迎戰帶來破壞性創新的新競爭者。

在今年報告的重點議題方面，我們特別針對人機時代的來臨、臺灣產業轉型的契機以及數位化時代要如何建立公眾信任等項目進行探討。過去資誠長期關注企業社會責任的落



實與資訊揭露，在今年的報告中，我們發現數位時代的信任議題，隨著科技進步、電子商務蓬勃發展與資訊透明化程度的提高，企業的核心價值、如何有效具體地與利害關係人溝通到資訊安全的維護，都與建立信任產生越來越密切的關係，且難度不斷提高，成為企業治理的關鍵議題。

資誠秉持「營造社會誠信，解決重要問題」的核心使命，長期關注臺灣產業與國家競爭力發展走向，在這個全球化的時代，資誠持續透過發布大型調查研究報告進行智識分享，並深入與企業領袖與產業趨勢的對話現場，期能為臺灣產業注入更多接軌國際的管理觀點，提升企業經營的視野高度。希望透過今年的 2017 資誠臺灣企業領袖調查與產官學界分享，讓更多企業在這個轉型的關鍵時刻發掘成長契機，從效率趨動走向創新驅動，打造下一波堅實的國家競爭力。

張明輝

資誠聯合會計師事務所 所長

根據環球透視機構 (Global Insight Inc.) 2017 年 2 月所公布的報告顯示，全球經濟在 2016 年第 1 季至第 3 季已打底完成，2016 年第 4 季開始整體經濟動能已逐漸增強。估計 2017 年全球經濟成長率將可由 2015 年之 2.5% 回升至 2.8%，與 2014 年、2015 年相若。此估測結果與資誠所作的 2017 年全球企業領袖調查報告 (Global CEO Survey Report) 的內容相呼應。

該報告指出，2017 年全球超過四分之一的企業執行長認為全球經濟在接下去的一年內會好轉，超過一半的執行長認為將持平。此外，中華經濟研究院所編製的臺灣採購經理人指數亦顯示 2017 年 2 月臺灣製造業採購經理人指數已經連續 12 個月呈現擴張，且指數較 1 月上升 2.4 個百分點至 55.8%。上述資料顯示，無論是國際或國內經濟的動能正逐漸好轉中，2017 年的經濟成長力道將可優於 2016 年。

雖然 2017 年是值得期待的一年，但仍然夾雜著令人不安的不確定性。首先是美國川普總統的政策動向。2016 年 11 月 8 日美國共和黨候選人唐納·川普獲選為美國總統後，其所擬推動的 10 年內推出約 1 兆美元的基礎建設支出、擬減 4.4 兆美元的稅、修改「陶德－法蘭克法案」(Dodd-Frank Act)、鬆綁美國國內的石油與天然氣開發限制、廢止

「歐巴馬健保」以及繼續鼓勵優質製造業投資美國等政策，獲得了資本市場的肯定；然而退出跨太平洋夥伴協定 (TPP)、要求重新協商北美自由貿易協定、擬對部份國家進口商品課徵「過境稅」、以及指控中國大陸、德國、日本等國操作匯率、升高美國與中國大陸政治對峙等舉動，讓企業家不得不擔心這些政策可能對世界經濟帶來的負面衝擊。

其次，2016 年 12 月 14 日美國聯邦銀行再次將利率調升一碼至 0.5% ~ 0.75%，且規劃 2017 年將升息 3 次，2018 年再升息 3 次，使美國聯邦基金利率升至 3.0% 左右的中性水準。川普總統在競選期間，曾提出美國利率過低的論點，其當選後美國 10 年期公債利率曾一度飆升至 2.5% 以上。2017 年 2 月美國的失業率已降至 4.7%，消費者物價指數年增率在 1 月為 2.5%，顯示經濟狀況穩健，未來應會步入升息的循環。美國升息對於資金注入美國，資本市場的繁榮固然有所助益，當利率逐漸攀升至相對高水準時，其負面效應將快速漫延，對國際經濟可能帶來不可忽視的負面衝擊。此外，美國與國際其他國家利率的差異，勢必引發國際匯率的波動，增添國際金融與商品市場的動盪。

最後，是國際反自由貿易情勢之發展。2016年6月23日英國舉行公民投票，以51.89%對48.11%，決定英國退出歐洲聯盟。2017年1月23日美國川普總統簽署行政命令，退出TPP。此外，在2017年荷蘭、德國、法國與義大利等歐洲主要國家皆將經歷重大選舉，部份候選人的政見並不支持自由貿易協議的簽訂。然而在太平洋另一端的中國大陸卻積極的主導「一帶一路」策略以及推動區域全面經濟伙伴協定（Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP），並可能參與TTP。彼消此長，歐美自由貿易風氣的消退與中國勢力的崛起，在原本因南海、韓國爭議已存在的美、日、中、韓矛盾中，勢必會迸發出一些角力的火花，為2017年的國際經濟增添令人不安的陰霾。



中華經濟研究院 吳中書 院長

從資誠所發布的2017臺灣企業領袖調查報告中可使讀者瞭解全球與臺灣企業主管對國內外經濟動能、市場發展、成長的不確定性、人才的召募、科技與人才的結合、人機管理、網路連結的風險、數位時代的信任、數位連結所衍生問題等議題的精闢觀點，對於社會大眾相關的投資或公司的營運必然能提供重要的參考資訊。雖然2017年夾雜著一些令人不安的不確定性，但誠如調查報告中所顯示，約7成6的臺灣企業領袖，未來一年的規劃以內部自身成長為主要發展策略，並最希望強化創新（27%）與競爭優勢（27%）。的確，無論國內外經濟是如何演變，企業研發、創新能量以及競爭優勢的維持是穩健發展的不可或缺要素。

# 報告重點摘要與感謝

臺灣企業領袖的年度調查與深度訪談已進入第六屆，每年的調查報告都有不同的亮點。今年 (2017) 的報告呈現企業家對未來的發展前景已經擺脫過去幾年的悲觀，成長信心曲線逐漸昂揚，對此刻的臺灣產業而言，能以信心迎向越來越多元的全球化挑戰，對國家或產業都是一項利多，我們從今年的報告整理出一些企業領袖的重要觀察，也找出一些值得政府與企業深思的趨勢及觀點，歸納如下：

## 創新、科技與人才 三大動能主宰未來競爭

臺灣企業領袖認同促進企業成長的三大動能為：創新、科技與人才。科技的進步與發展，讓國界與產業邊界日漸融解，使得世界更加緊密連結，數位科技透過創新應用連結了無遠弗屆的市場，在這情況下，**人機共榮與管理、數位連結的信任與全球競合下的利益**，成為值得關注的三大新主題。

毋庸置疑，科技與全球化這兩股力量將持續改變世界，但不論走向「去全球化」或「包容性全球化成長」，都將對臺灣企業造成一定的挑戰，在這個前提下，人才將是競爭力的關鍵。

人才是國家或者企業的重要競爭資本，今年的調查訪談，不論是學者或企業領袖皆同意：未來的人才養成，必須跳脫過去單一專業或技術研發思維，提升至具有跨界能力、兼具科學與人文素養的方向，方能藉科技與創新之力，進一步開拓國家與產業的第二曲線。

## 政策應保持靈活思維 讓新創企業野蠻成長

由於經濟的複雜性及創新的不確定性越來越大，政府機構對創新認知能力與作為的侷限性愈趨明顯，政府已難以主導產業創新，尤應警惕政府主導模式下的踩空。

倘若政府不應繼續主導產業的創新，那麼政府應該扮演的角色就應該是擔負健全創新環境、排除不合時宜法規與行政管制、提供及完善產業發展所需的政策與科研協助，並提供優良基礎建設、籌資管道及金融環境等。

而在產業層面，目前臺灣很多新創公司均為中小企業，但規模大小不是成功與否的唯一條件，重要的是如何在有良好創新環境下結合人才、技術、創新想法及所挖掘出的新價值等，發展野蠻成長，因此政府是否能夠建構一個對創新具有支持性與友善的政策環境，將對產業未來競爭力產生重要的影響。

## 發展知識經濟 開闢產業新藍海

當臺灣代工製造的優勢逐漸被新興地區取代，或者在供應鏈中面臨強勁的競爭者，產業要如何從轉型跨界中找到出路，知識經濟或可成為值得企業領袖思考的契機。

知識經濟的發展思維與製造業迥異，但是出發點仍是奠基於臺灣多年來累積的研發優勢，也就是打破過去企業單打獨鬥的競爭，集結國內前端研發的不同領域進行創新，如此一來將可避免製造業成本競爭的惡果，為臺灣企業帶來另一波產業創新的機會。

發展知識經濟，很重要的一個前提在於：政府或企業應該改變「產業發展就是蓋工廠」的傳統思維，從發展硬體的產品轉向開發軟體的專利授權領域。

#### 今年度調查的重要發現包括：

- 對臺灣經濟成長的信心轉趨樂觀，但各國的政策取向將影響經濟發展。
- 美中仍為臺灣企業最重要的目標市場，但兩國經濟政策的不同調，也考驗著企業領袖之智慧。展望2050年，中國、印度及印尼將成為全球舉足輕重的經濟體，臺灣企業應將眼光放遠並適度參與。
- 經濟成長的不確定性、稅負增加、匯率不穩定、保護主義及地緣政治的不確定性是臺灣企業領袖最擔憂的前五大成長威脅，而政府的「過度監管」是今年企業擔憂程度上升幅度最大的項目，排名第六。
- 臺灣企業成長的前五大重要策略途徑為：憑藉內部自我成長、尋求新的策略聯盟、降低成本、與新創公司合作及找尋購併機會。但對內部自我成長過程中，CEO們最擔憂新競爭者加入帶來的破壞性競爭。



在此我謹代表調查團隊，對所有參與問卷調查及深度訪談的企業領袖們、以及指導教授們致上最崇高的謝意，您們熱情的參加與無私的分享，使我們得以順利完成這份報告，也更增這份報告的可讀性與內涵。

在調查或訪談過程中，若有任何作業不周，或若有任何不禮貌之處，尚請多多海涵。

謝謝您們！

資誠聯合會計師事務所 副所長  
臺灣企業領袖調查計畫主持人

第一章



**多極與反全球化時代的競爭**

8

---

全球經濟成長的信心轉趨樂觀	9
市場萬變：企業領袖找尋更寬廣的市場組合	10
全球思維 在地化經營	13
企業成長的威脅	16
企業成長的策略途徑	18
因應科技進步與反全球化風潮：站在十字路口	22

第二章



**人機共榮與管理新境界**

30

---

企業急需：更多技能與人才	35
企業領袖尋求人機融合的價值	38

第三章



**受惠於數位連結,但也須  
獲得信任**

44

失去公眾信任的危機感 48

企業需要強而有力的企業  
核心價值 50

向利害關係人直接溝通 52

第四章



**全球競合下的利益**

56

要解決社會問題的責任 57

對一些長年的問題 企業  
領袖的見解 61

第五章



**結語與省思**

68

誌謝受訪企業 70

調查方法及調查團隊 74

# 多極與反全球化時代的競爭

去年資誠企業領袖調查報告顯示，全球75%與臺灣92%的企業領袖認為企業將以區域型市場策略取代全球一體的市場策略，形成所謂的多極化 (Multi-polar) 局面。在此趨勢下，集團企業全球一體化的發展模式及管理策略應重新檢討，為了發展，企業必須回應在地市場的需求與規範。

2017年我們調查也發現，許多企業已配合形勢變化，調整企業發展與投資策略以順應各國多元社會與信仰、文化與價值體系、法律制度、金融體制、數位科技下衍生的自主意識與企業社會責任之要求等，近來全球發生的幾件大事，如英國公投脫歐、川普美國優先、歐美國家防堵中資併購及許多國家風起雲湧的反移民政策等亦一再證實了企業領袖的真知灼見。

多極化仍然是企業全球化發展的一種形式，經濟活動推動著全球化的擴展，但各國政治算計與為自身利益的考量卻也如影隨形的左右全球化的走向，甚至連區域化的布局都受到很大的影響，企業若想依自由貿易協定或區域協定等進行投資與經營布局，挑戰性倍增。

日益明顯的趨勢顯示，在反國際化及保護主義抬頭之影響下，跨國企業被要求重新檢視市場與在地化投資的關聯性，以及對當地就業與所得、財政貢獻等承擔社會責任。簡言之，企業領袖已認知到反全球化與保護主義等帶來的衝擊，已遠遠超出原先的預期。



當保護主義抬頭並凌駕 WTO 或區域多邊自由貿易協定時，表示以往依恃貿易協定降低關稅障礙形成區域競爭優勢的算盤已打不響，影響所及，企業產品與原料物流等衍生的關稅及其他間接稅問題可能比有關所得稅更棘手，企業勢須投入更多心力來處理，並建議重新檢視現行交易模式與投資佈局。

資誠聯合會計師事務所 吳偉臺金融產業服務營運長

## 全球經濟成長的信心轉趨樂觀

企業領袖們如何看待全球經濟成長的趨勢？

2017年臺灣受訪企業領袖認為未來12個月全球經濟成長將會改善的比例達40%，遠高於去年僅有的16%，而認為將會衰退的比例則從36%減少至15%（圖1）。

相較於2017同期的全球調查，超過25%的全球企業領袖們相信全球經濟將在接下來的一年內好轉，約17%的CEO認為將衰退（圖2）。顯示了臺灣企業領袖對未來經濟成長的預期相對樂觀。

臺灣企業領袖是否過度樂觀？有受訪者認為臺灣企業已經適應了不確定性，對未來

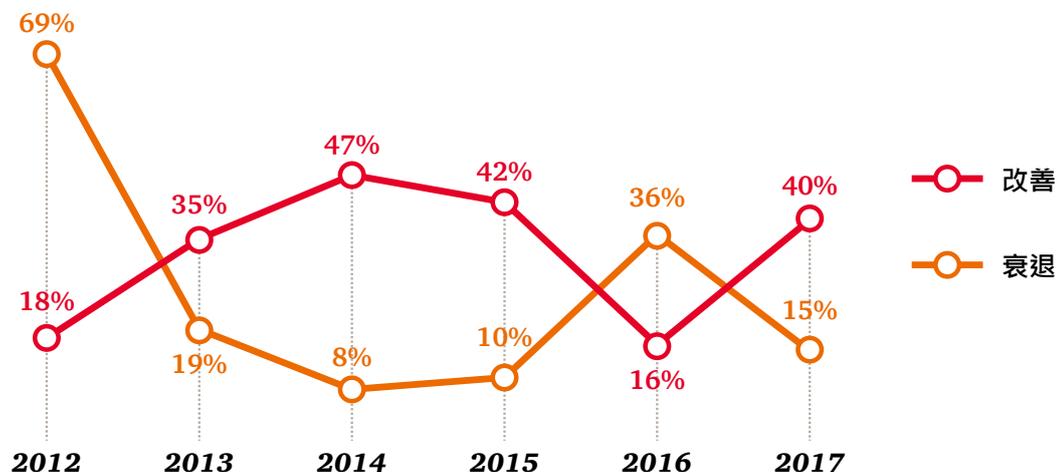
的挑戰更具信心，但更多受訪者認為主要應與美國景氣復甦，且中國大陸也出現惡化趨緩的跡象有關所致，臺灣身處於兩大經濟體之間，對局勢變化的感受應比較強烈，雖挑戰重重但也不乏成長契機。

接受訪談的臺灣企業領袖也不諱言，他們對美中及其他主要經濟體的經貿政策取向及可能造成的貿易衝突感到憂心，擔心會波及台商企業，咸認這是影響今年及未來經濟發展的重大變數。

不論如何，經濟成長信心的揚升，將對掌握經濟成長所可能帶來的機會有一定幫助，企業將會更樂於增加投資、增加聘僱、投入創新、並積極尋求新市場的機會，而不再一直受困於降低成本的惡性循環。

圖 1. 臺灣企業領袖對全球經濟成長的看法轉趨樂觀

問：您認為在未來 12 個月，全球經濟成長會改善、持平還是衰退？

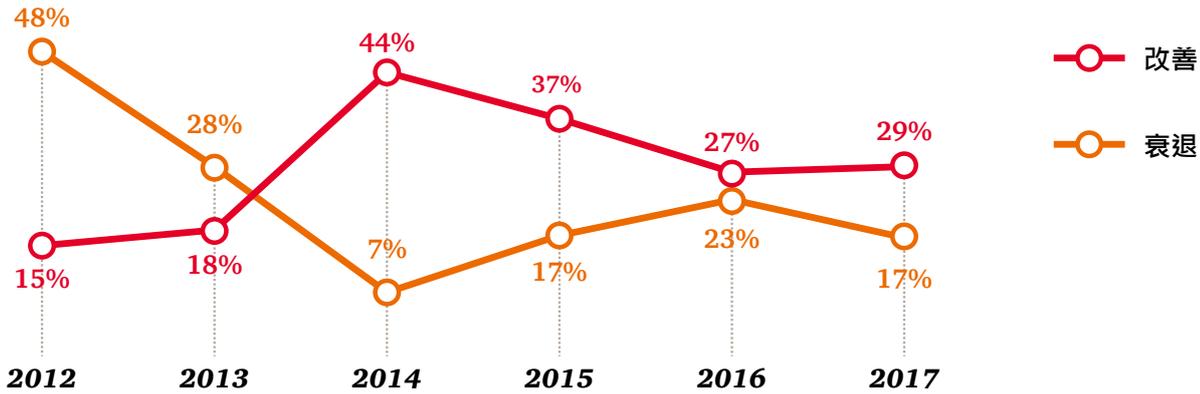


樣本數：臺灣所有受訪者（2017=123;2016=112;2015=102;2014=116; 2013=105; 2012=101）

資料來源：2017年資誠臺灣企業領袖調查

**圖 2. 全球企業領袖對全球經濟成長的看法逐漸回穩**

問：您認為在未來 12 個月，全球經濟成長會改善、持平還是衰退？



樣本數：全球所有受訪者 (2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330; 2012=1,258)  
資料來源：2017 年資誠 (PwC) 全球企業領袖調查

## 市場萬變：企業領袖找尋更寬廣的市場組合

多年以來，企業尋求成長的目標市場是聚焦於新興市場，也就是將切入新興市場做為取得通往成功的門票。我們早期在進行企業領袖調查報告時，也獲得同樣明確的訊息。然而，最近幾年的調查卻顯示，全球各國企業領袖正把市場焦點轉向更寬廣的國家組合。

近幾十年來，全球化為許多國家帶來機會與巨大利益，但這個結果並非全然正面，也有許多國家因國際化的副作用而遭受很大影響，產生不少嚴重的後果，例如跨國企業為了在第三世界牟取特權及暴利，賄賂官員、操弄政治，或以壟斷、獨占的方式廉價採購各類天然資源、破壞環境及輸出

污染源或產業，或包裝金融商品輸出金融風暴使全球經濟受重創，或因簽訂自貿協定造成弱勢產業或族群受到傷害或無法生存等，全球化所到之處，也就常擴大了貧富差距和未能顧及社會公義等問題。這也是過去國際組織會議時會引來連串集會與抗議活動的原因，諾貝爾經濟獎得主 Joseph E. Stiglitz 曾公開批評：「這些利益團體從未想過創造一套公平的遊戲規則，更別提去訂定一套能夠增進貧窮國家福祉的制度。」

而美國川普上台後提倡「美國優先」及以「退出國際自貿協議」及擬以關稅手段強迫製造業回歸美國等地化政策，其背後因素除了批評自由貿易協定造成對美國的負面影響，其自身利益的算計也是主因。

### 不同國家的機會及風險概況 變得愈發獨特與多變

不同國家面臨的機遇與內外部變數的衝擊，使國家政經情勢發生很大變化，改變了許多國家的發展與機遇。

以金磚四國為例，因為經濟表現未如預期，加上財政收支失衡與匯率波動激烈等引起的連鎖反應，除中國大陸外，其他相繼褪去光環；中國大陸雖仍是許多企業的優先市場，但因轉型阻力與經濟成長動能減緩，加上資金外流、地方債及擔心資產泡沫化等問題，使得擔憂經濟可能硬著陸的聲音甚囂塵上。

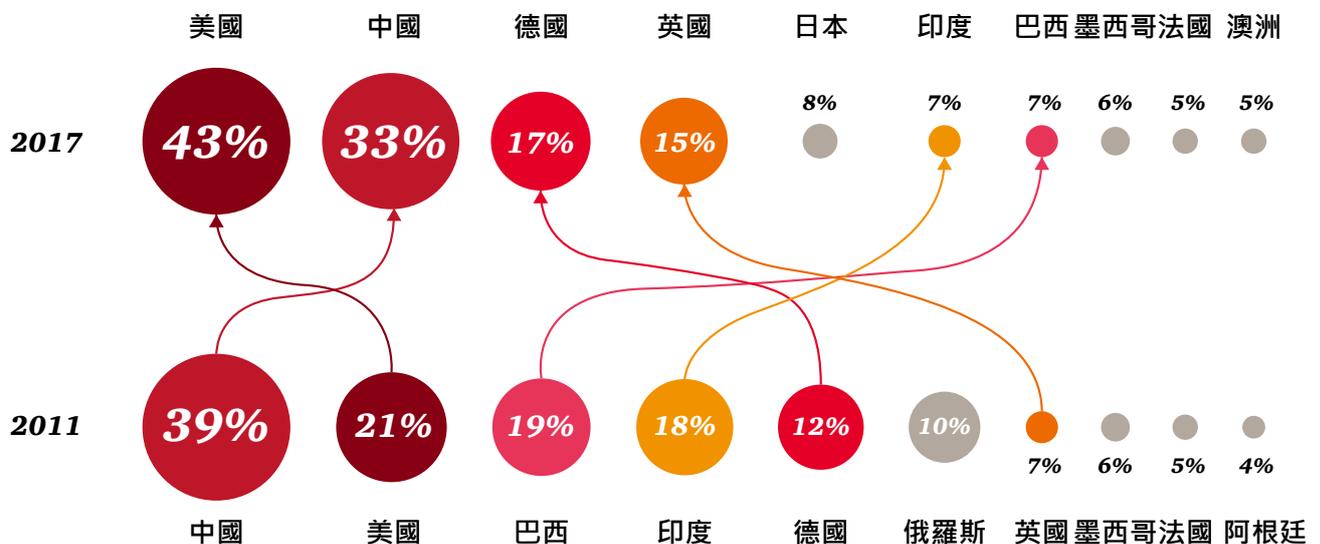
歐洲方面，歐元區的債務危機與政治動盪及可能解體，使得未來的經濟發展無法太

過樂觀；英國脫歐隨之而來的經濟局勢變動與不確定性，使得未來發展受到關注，但也在某些企業家中獲得青睞。

印度與東南亞的崛起讓企業看到機會，但這些地區政經體制的脆弱及種族、階級、宗教文化與貧富差距等因素可能導致的衝突與複雜性，也是不能低估的潛在風險，例如近年印度在貨幣和財政改革雖有相當表現，但可能因為階級及結構性改革等進展緩慢，企業經營環境仍然問題重重，因此，在企業領袖心中，短期的熱度稍有下降。巴西也在排名上栽了跟斗，而且國家財政與經濟皆深陷衰退泥沼。另外，俄國已被擠出成長潛力前十名，經濟也因油價下跌而腳步踉蹌（圖3）。

圖 3. 全球企業領袖眼中最具成長潛力的國家

問：您認為哪三個國家，對貴公司未來 12 個月整體成長前景最重要？



樣本數：全球所有受訪者 (2017=1,379; 2011=1,201)

資料來源：2011 & 2017 年資誠 (PwC) 全球企業領袖調查

### 美中經濟路線不同調 後續互動值得關注

另根據調查結果發現，美國在三年前已躍升為全球企業領袖的首選市場，目前經濟表現也不錯，不過隨著重新定義其國際舞台的角色及訴求美國優先及保護主義等而面臨各國質疑與挑戰。

中國大陸卻在川普宣布退出TPP後，評估受邀加入TPP及未來在其中扮演積極角色的可能性，並在RCEP、一帶一路及亞投行的整合基礎上，高舉全球化與開放大旗，形成美中兩大經濟體不同調的特殊現象，也考驗企業領袖的經營智慧。

### 臺灣產業布局面臨挑戰

臺灣企業面臨紅色供應鏈的威脅尚未解除，正值品牌市場、產品創新仍有待加強的關鍵時刻下，反全球化與在地化的挑戰又迫在眉睫。

對已在中國大陸及其他東南亞等國家投資布局的臺灣企業，短期內又面臨到美國投資設廠之壓力，對企業可能是一項沉重的財務與經營負擔，且為適應美國的經營環境，未來在升級智慧化生產、在地化管理等都是挑戰，企業也須為去化多餘產能及經營的問題提前因應，或許有些企業認為這可能是擺脫紅色供應鏈威脅的機會，這就有賴企業的規劃與佈局了，但對萬一爆發中美貿易戰爭，臺灣企業可能難以避免會受到影響。





企業因特定商業目的進行跨國重組或調整供應鏈，應依現行法令規定辦理並善盡企業社會責任。但跨國重組或調整可能涉及較為複雜的國際稅收問題及反避稅規定，且其複雜度可能遠遠超出企業所能預期。對上市公司來說，因牽涉到廣大投資人之利益及有關財務報表達與揭露之規範，更須全面考慮與謹慎處理。

資誠聯合會計師事務所 吳偉臺金融產業服務營運長

## 全球思維 在地化經營

受訪企業領袖提醒，企業在工廠外移或供應鏈重組過程中，不能顧此失彼。

企業通常看到進入新市場的機會、在地化生產的競爭優勢，或為掌握商機，調度資源積極佈局新市場。但身為理智的企業公民，要如何站在「全球思維、在地化經營」的核心戰略高度，務實兼顧移入移出國的政策規範與法令遵循責任，適當處理對社會與經濟發展的影響與貢獻、平衡各式利害關係人在這改變過程中的需求與關注的各項議題（包括避免激化衝突的平衡政策、社會觀感、風險管理，以及對企業社會責任之實踐等），將是企業在處理這項改變時比較理性與全面性的做法。企業在這過程中若只重視商業與股東利益，未來可能對企業與股東利益造成更大的傷害。

過去各界探討企業公民及企業社會責任的意義時，即強調企業存在的目的非僅追求企業獲利與股東利益，應更全面地考量

法律責任及對所有利害關係人的影響，包括員工、客戶、供應商、社區、政府與自然環境等，並具體承擔強制性及非強制性的社會責任及道德責任。

今年接受訪問的企業領袖也指出，企業在政經局勢變化之際考慮將企業或者工廠外移，對善盡企業公民及相關社會責任是最基本的要求，還應更周全及務實地規劃重組計畫與內外溝通策略，謹言慎行並平衡處理可能投資國家間之政策趨向與感受、稅務風險及政治地緣的不確定關係，以求達到最佳化目標。

資誠今年初另發布了一份《2017全球經濟趨勢報告》，這份展望至2050年的報告指出，未來長期而言，新興國家包括中國大陸、印度、印尼等將成為全球舉足輕重的經濟體，對全球經濟成長的驅動力不可小覷。企業必須要有長足的眼光與策略來適度參與這些經濟體的長短期政經變化，才能平衡成熟市場與新興市場興替與改變所帶來的成長機會與利益。

### 臺灣企業最重要的目標市場

臺灣企業期待短期內全球經濟成長的復甦，目標市場仍以美國和中國為最重要。2017年臺灣受訪企業領袖心目中，最重視及最優先的市場是美國（68%）與中國大陸（67%）兩國，這兩過國家對臺灣企業成長的重要性幾乎不分軒輊。其次是鄰近的日本（30%），以及歐洲地區的德國（23%）。再透過產業交叉分析得知，科技媒體產業（Technology, Media & Telecommunications, TMT）也同樣較重視中、美兩國，但消費品製造產業（Consumer & Industrial Products & Services, CIPS）則以美國為主。金融產業（Financial Services, FS）未來12個月的海外布局將集中在美、中、德等國（圖4）。

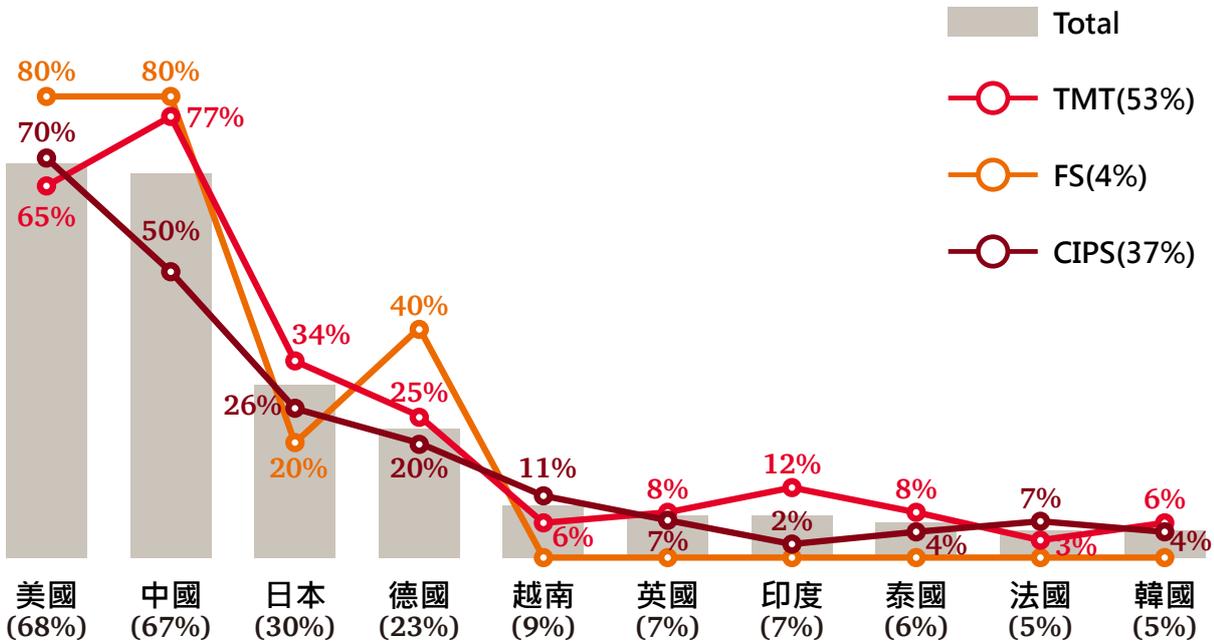
PwC另一份針對全球554位投資與信評機構專家所進行的《全球投資專家調查報告》也顯示了與臺灣企業領袖觀點有相近的結果，全球投資人認為未來一年對企業成長最重要的五大國家依序為美國（85%）、中國（62%）、德國（32%）、英國（32%）及印度（10%）。

今年，中國大陸對臺灣企業成長的重要性首度跌破七成，落後於美國，美、中兩大國在臺灣企業領袖心中算是首度的主客易位（圖5）。若再從城市據點探究之，臺灣企業領袖心目中認為對企業成長前景重要的城市依序為上海（21%）、深圳（12%）、北京（9%）、東京（8%）、紐約（7%）。



### 圖 4. 臺灣企業領袖心目中最具成長潛力的國家組合

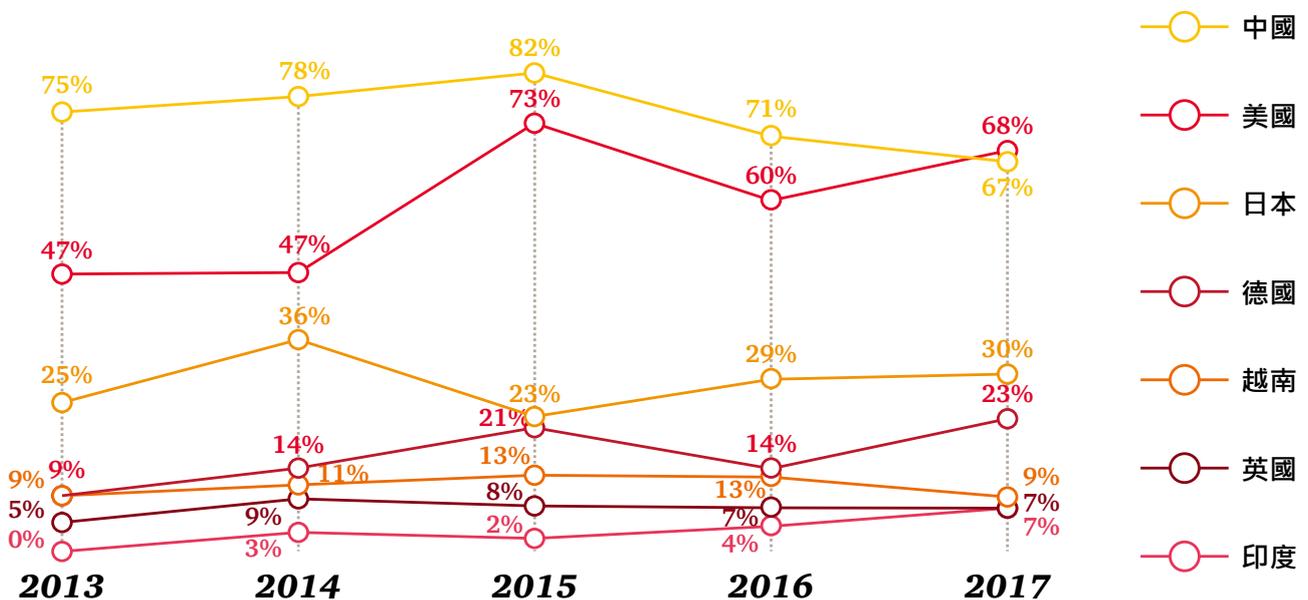
問：您認為哪三個國家對貴公司未來 12 個月整體成長前景最重要？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

### 圖 5. 臺灣企業領袖選擇國家市場的重要度變化

問：您認為哪三個國家對貴公司未來 12 個月整體成長前景最重要？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123; 2016=112; 2015=102; 2014=116; 2013=105)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

## 企業成長的威脅

企業追求成長，雖然與其成長動能有絕對的關係，但對企業成長造成威脅的因素，企業絕對是嚴陣以待。

根據今年的調查結果顯示（圖6），經濟不確定（74%）、稅負增加（71%）、匯率不穩定（70%）成為臺灣企業領袖最擔憂的前三大成長威脅。

今年調查有一些值得關注的議題，即經濟成長的不確定性及保護主義雖是今年調查關注的新議題，但這兩項議題甫出現即深受矚目，顯見最近臺灣企業感受到國際間瀰漫著反全球化與保護主義可能對企業投資佈局與貿易帶來衝擊的不安氛圍，另臺灣企業今年已將「稅負增加」列為比「匯率波動」更受關注的經營威脅。

與我們全球調查報告作一個簡易比較，其他國家企業領袖認為對企業成長的前三大

威脅分別是：來自於經濟發展的不確定性（83%）、法規過度監管（79%），以及核心技能的不易取得（76%），項目排序與程度上是有不同，顯示以外銷型及代工型為主的臺灣企業，與其他全球企業領袖之認知與感受仍有差異。然若與去年臺灣調查進一步比較，從其變化就可發現一些有意義的端倪了，其中臺灣企業對「過度監管」這一項目之擔憂程度上升幅度最大（48%→56%），表示臺灣企業領袖已警覺這一項因素已對其成長造成不可輕忽的影響，其他擔憂程度提升較大的因素即為稅負增加（65%→71%）及地緣政治不確定性（63%→66%）這兩項。

要特別強調的是，臺灣產業多為出口導向，匯率的影響對企業造成利潤侵蝕的狀況不可小覷，許多企業積極投資研發產品及技術、努力爭取打入大廠供應鏈，但對匯率波動帶來的風險的管理卻相對薄弱，為了保住獲利，應更積極地制定管理策略並投資專業人才，以降低匯率風險。

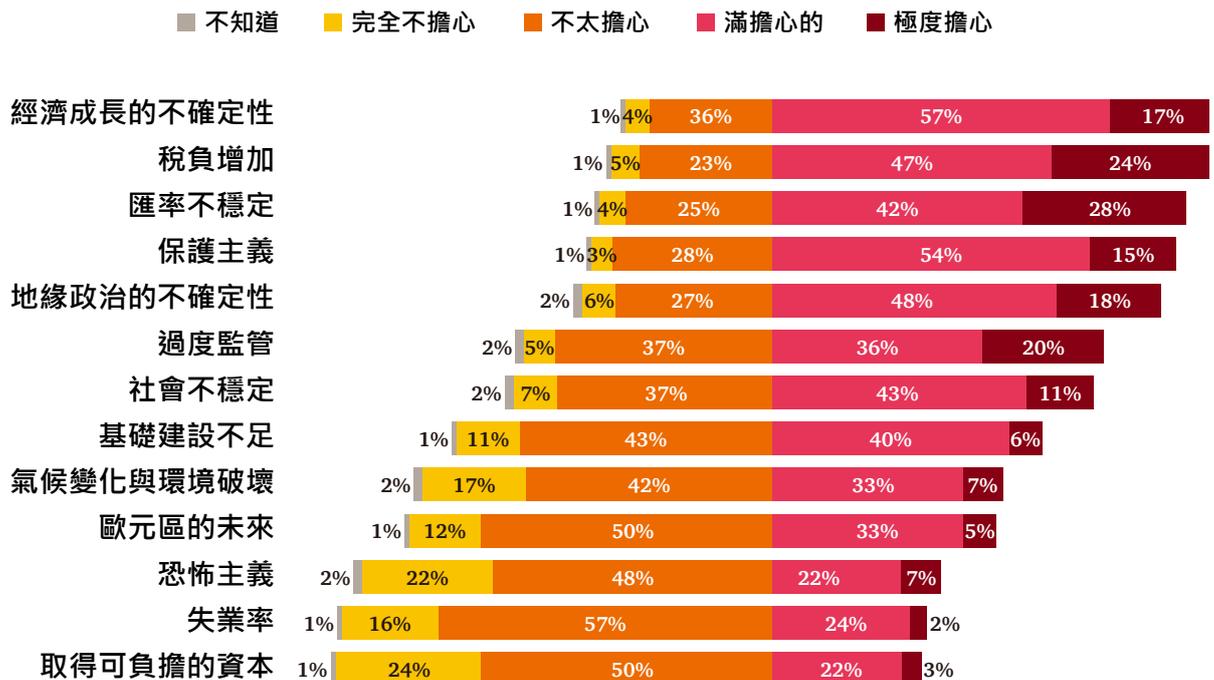
最近新臺幣的升值幅度較大，可能會侵蝕到出口型企業的獲利。大部分臺灣企業本來就已經非常關注匯率的變化，但是每天都在看匯率的變化並不代表就不會有匯損產生，而是要用正確的方法與紀律去避險。

美時化學製藥 林羣董事長



## 圖 6. 臺灣企業領袖擔憂環境因素的威脅程度

問：下列是影響貴組織成長前景的潛在經濟、政策、社會、環境威脅，請選擇您對每一項的擔憂程度？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

觀光這個行業絕對不是一片大好的狀況，所以我們很早就想辦法去分散市場。我們總是希望在市場反應之前，就先進行布局。我們是臺灣最早去做清真認證的旅館業者，就是做穆斯林友善的餐廳，讓回教的旅行團可以比較願意選擇我們。

雲品國際酒店 盛治仁董事長



## 企業成長的策略途徑

縱使環境的威脅存在，為了促進企業成長或獲利能力，臺灣企業領袖認為有效促使企業未來一年成長的重要策略路徑（圖7）首先是憑藉內部自身的發展（76%），其次是尋求新的策略聯盟（56%）、規劃降低成本（54%），再其次為與新創公司合作（25%）、找尋新併購機會（17%）。

此部分策略活動規劃路徑的優先次序，與其他國家企業領袖的意見相當接近，並且大多認同促進企業成長的動能主要就落在「創新」、「科技」與「人才」這三件事。

進一步研究發現，為因應目前社會利害關係人身份意識被喚醒，及利害關係人對企業影響力日增的趨勢，企業應關注的核心問題是爭取利害關係人的信任，不論在創新活動、科技發展及人才投資等，企業應

對其所有作為加以衡量，包括非財務指標與環境衝擊，以滿足各式利害關係人之需求與獲得信任。

臺灣企業領袖也很重視競爭優勢的取得，從產業別進一步分析，科技媒體產業（TMT）多藉客戶經驗提升技術創新及建置數位科技核心能力以維持競爭優勢。消費品製造產業（CIPS）則傾向以成本控制來延緩環境不利因素對其影響，以便等待爭取較長期之成長機會，並以強化人力資本及了解法規風險能力來維持競爭優勢。

金融產業（FS）則多以大數據分析所得創新營運模式及建置數位科技核心能力來維持競爭優勢（圖8）。的確，眾多資訊難以判讀是當今競爭環境的一個關鍵特性，任何單一事件就可能引發整體策略性變革的需要。

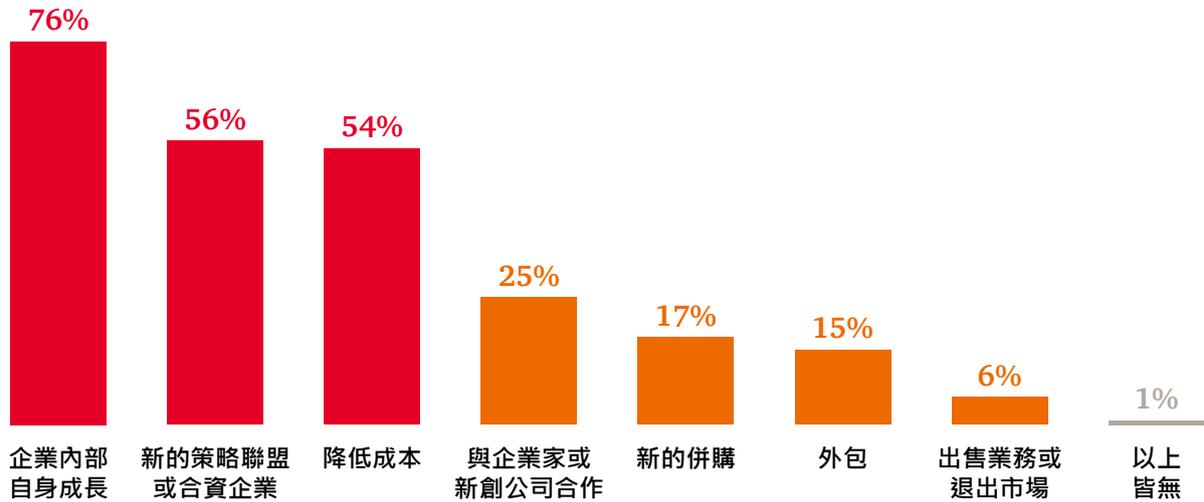
臺灣如果要發展 AMOLED，有二個選擇：一是發展規模經濟，比方投入一千億台幣建廠，追求大量生產與不斷壓低成本。但對岸有六個跟你一樣大的規模，資金又可源源不斷的挹注，你要怎麼贏？但臺灣可選擇做知識經濟平台，以差異化、知識及專利為基礎，投入技術更高、市場潛力更大的下一代軟式產品，打造產業鏈，包括上游材料的研發與驗證、軟件開發、先進製程輸出與建廠技術協助、下游新一代產品的應用開發與去化等。如此一來所有花大錢建廠的公司都是你的客戶與夥伴。其次，政府應該改變「產業發展就是蓋工廠」的觀念。企業要懂得怎麼樣用最少的資源然後做最多典範轉移（Paradigm Shift）的事情，沒有辦法甚麼都做的。還有就是生意模式不要跟對方 Head on competition，那是錯的，應該是要走 Complementary，也就是互補。



創王光電 朱克泰博士

### 圖 7. 臺灣企業領袖進行策略活動的途徑

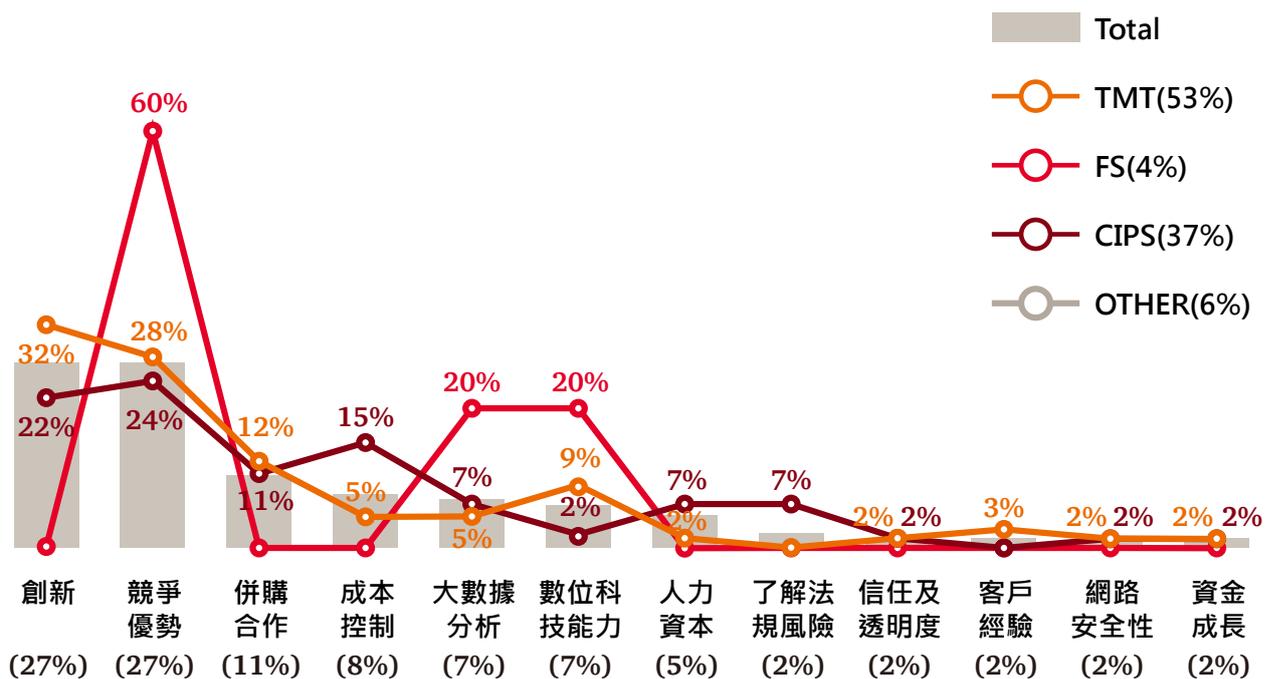
問：為了促進企業成長或獲利能力，您規劃在未來 12 個月中進行下列哪些活動 (最多複選三項)？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

### 圖 8. 臺灣企業領袖追求成長機會的方法

問：根據您身處的商業環境，請問您最希望強化下列哪一項目，以充分利用新的機會？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查



飯店服務業是高度在地化的產業，但也因高度在地化，我們更有條件和資源去爭取國際品牌的合作或者引進。全球化的趨勢不會停下來，但是未來會走向不同業種和資源的整合，而不再是垂直的經營模式，因此重點會是如何在一個平台上產生相關連的對應條件。近年我們成功整合旗下與外部資源，致力於「全客層、全旅遊、全品牌」，旗下品牌無論高價或平價、觀光商務或度假，都積極創造市場差異與獨特性，提供旅客更全面、更具樂趣的旅遊新體驗。

六福旅遊集團 莊豐如營運執行長

### 新時代新變局 考驗企業經營智慧

臺灣企業相當在意市場中新競爭者的進入，尤其非同業競爭者的加入，因現今市場的產業界線更趨模糊，新競爭者挾其科技運用之優勢造成破壞性的競爭或快速奪取市場份額，對既有企業經營的遊戲規則造成破壞或顛覆性影響，威脅企業的經營或生存空間。

受訪企業表示，不可否認企業於利用自身發展策略來強化創新和競爭優勢之際，也對新競爭者的加入充滿戒慎恐懼。除此之外，臺灣企業擔憂的其他商業上的威脅有：能源成本不穩定（53%）、科技變革的速度（51%）等項目。另外，供應鏈中斷問題是我們調查中另一個企業比較重視的項目（去年45%→今年49%）。

企業以務實的態度，憑藉內部自身的發展以強化企業的經營與競爭力，比起以購併的外部成長模式，不論在團隊融合與和諧、經營策略制定、核心技術發展方向，甚至購併後的整合等，都可減少不必要的內耗。

但憑藉內部力量也有不足之處，尤其在轉型魄力、創新突破、速度增速、人才取得等，就有賴企業領導人的改革與魄力了。

今年度進行調查時，很多受訪者也透露企業經常自我反思的一個問題：面對變局，企業準備好了嗎？



然而，儘管有這些擔憂，若反映至企業成長前景面，企業領袖仍然是樂觀的。臺灣 CEO 對自己公司未來營收成長的前景具高度信心的比例比往年更為提升。相較於去年，臺灣受訪者對企業未來一年成長前景感到樂觀的有 28% (19%→28%)，若以更長期至三年觀之，比例更大幅提升至 33% (17%→33%)。今年其他國家的企業領袖，對未來一年及三年公司成長前景表示非常有信心的比例分別為 38%、51%。可見在營收目標的設定上，臺灣則是比其他世界各國的 CEO 偏向於保守。



臺灣整體的國際化的程度較低，導致許多公司國際競爭力不足，這需要長期持續培養。需要有國際化組織，國際化的思維，包括行銷組織、財務組織、人事組織等。國際化的競爭，不是只有產品競爭，而是整個組織及系統的競爭。

豐群投資控股 張宏嘉董事長  
(時任三陽工業董事長)

## 因應科技進步與反全球化風潮：站在十字路口

科技與全球化這兩股力量將持續改變這個世界。但會朝哪個方向前進呢？我們應走向「去全球化」的時代，或走向「包容性全球化成長」的新紀元？

不論走向那一個方向，在當下這種氛圍，前面的道路都是滿佈荊棘的。

不同國家有不同的產業發展政策與機遇。臺灣的經濟發展已從效率驅動往創新驅動轉型發展，臺灣政府也提出5+2+2創新產業政策，做為驅動臺灣下世代產業成長的核心，以期達成數位國家、智慧島嶼、服務業高值化及節能減碳等願景。

企業轉型與跨界是過去幾年我們在調查報告中不斷出現的重要議題，也是近十年媒體與產業的焦點，上個世紀的七十年代，臺灣以靈活且具彈性的接單代工與製造研發能力奠定基礎之後，近年來面對全球市場的飽和與競爭者快速崛起，除了必須投注更多資源以維持在供應鏈中的地位，轉型需求已經迫在眉睫，企業要追求下一波的成長，必然要拿出魄力進行策略與組織的變革，以抓住全球科技快速進步所帶來的契機。



臺灣產業在思考成長策略時，應要利用自身優勢，尋求在所處的價值鏈體系中的絕佳位置，這樣才能在產品精進的思維下，創造出特有的企業競爭力。

資誠企管顧問公司  
劉鏡清副董事長

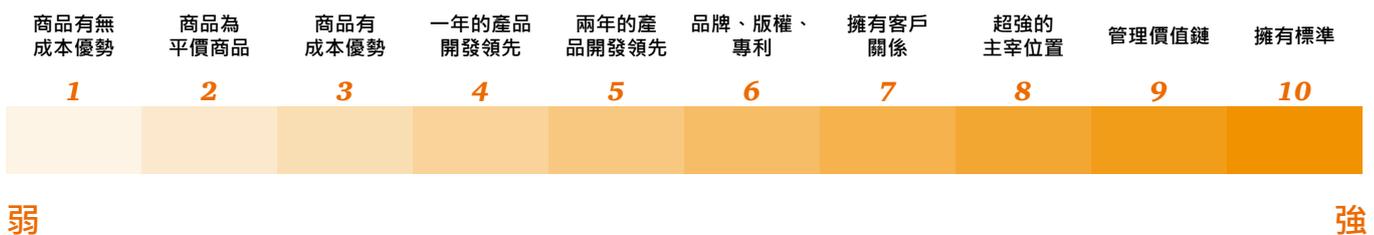
資誠企管顧問副董事長劉鏡清指出，企業競爭力的強弱若分成十個等級（圖9），臺灣製造成本方面的優勢已經被新興市場取代，而近年以他對臺灣科技業的觀察，過去靠著產品與技術研發取得的1~2年領先期也不斷縮短，中國的科技業研發能量正急起直追，對臺灣造成威脅。

他直言臺灣產業在思考未來發展策略時，必須要對局勢看得清、看得遠、看得深，不論追求發展或者轉型，必須要懂得利用自身的優勢，往更具競爭力的方向移動，特別是必須放下製造業的傳統思維，劉鏡清說：「臺灣許多企業長期鑽研產品與技術研發，過去的目標就是進入大廠供應鏈，但是企業發展的大戰略上，欠缺前瞻性與計劃性，研發能量可以做出好的產品，但是卻不知該如何發展商業模式，或者產品很好，卻不知道怎麼賣，也不清楚目標市場的樣貌，甚至不知道競爭者是誰。」

長期代工製造的體質，加上技術角度的思維，是否侷限了臺灣企業轉型的機會？劉鏡清認為：「市場和科技不斷在變化、進步，臺灣企業必須放下做產品的思維，從以客戶為中心、創造解決方案的角度來提升競爭力，而解決方案必然會來自不同產業領域的跨界合作，且發展的目標應該思考跳脫供應鏈，改為進入全球創新的價值網絡。」

劉鏡清認為，臺灣長年所累積的研發優勢，在下一波全球創新的價值網絡內，仍然是與競爭者拼搏的重要本錢。不過他提醒，臺灣企業除了透過強化技術開發的領先，需以創新的價值網絡為目標外，也應該透過策略聯盟建立優勢，取得供應鏈中的主宰性地位，並進一步深化經營多年來的客戶關係。他觀察臺灣企業近年在客戶關係的經營深度不足：「企業與客戶的往來，除了服務、品質、交期，還有一項很重要競爭資本就是客戶關係的深度經營，這些是臺灣產業目前手上的重要籌碼，應該要好好掌握。」

圖 9. 企業競爭力的強弱等級



資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

## 掌握知識經濟契機

臺灣製造與科技產業經過多年的發展，建立了相當可觀的研發能量與人才，然而面對市場競爭者眾多，利潤逐漸稀微的此刻，要如何利用自身優勢，在全球化的產業戰役中找到制高點，方能避免過去製造業成本競爭造成的惡果？

創王光電執行長朱克泰博士與調查團隊分享他對發展知識經濟的看法時指出，根據OECD所進行的全球科技貿易支出相關調查，臺灣是科技專利輸入的大國，意即每年要投資相當可觀的金錢向國外購買專利，以進行產品或技術的研發製造。

以實體產品而言，臺灣是個小市場，但是從知識經濟的層面，臺灣卻是個非常仰賴輸入的大市場，這可能代表的意義有二：其一是過去臺灣所申請的專利，較不具引用性，因此輸入遠大於輸出；其二則是臺灣如果善用自身的研發能量發展知識經濟，未嘗不可打開另一個新的藍海，也就是跳脫製造實體產品的思維，轉向發展產業更上游的前端研發，以產出專利授權的知識經濟。

朱克泰強調，知識經濟的發展思維與製造業迥異，但是對於臺灣產業的體質而言，利用現有的研發資源發展知識經濟，先達到國內市場的自給自足，就已經具備了一定的市場規模。

從另一個角度來說，臺灣眾多的中小企業，要投入創新研發的資源，往往對企業本身是很大的成本負擔，如果國內能夠集結前端研發的不同領域，集中研發火力，再以授權、分利的方式與製造業進行策略聯盟，將有助於解決中小企業研發資源不足的現況，進一步帶動產業的競爭力。

## 數位人口消費習性衝擊供應鏈

前幾年我們的調查報告持續探討人口結構改變對全球產業與經濟的影響，以臺灣而言，近年老年化社會的議題持續發燒，長照議題及預防醫學目前也被廣泛關注，但是數位人口的興起，除了可觀的消費力，對商業模式與供應鏈的影響更是一波不可忽視的勢力。

臺灣是一個實體經濟的小市場，可是不知不覺變成一個輸入知識的大市場。這是我們眼中的藍海，那去得了或去不了就得看我們是否有認真的做學問。從事知識經濟其實都是Enable 別人，這不是很好嗎？所以，知識經濟算是一個很好的Inclusive(兼容性)，我們不再是Exclusive(排他性)。

創王光電 朱克泰博士



數位人口意指出生於網路時代的年輕消費族群，這群人對生活趨勢的感受敏銳，喜愛嘗試新產品、新型態服務，他們有較其他世代更強烈的自我中心與個人主義，是「潮牌」與「快時尚」的擁護者，他們和社群媒體互動緊密，樂於消費換取體驗，像是近年迎合運動風氣的興起，幾家重量級運動品牌開始推動客製化、款式顏色可以量身訂做的運動用品，同時有更多運動產業跨業延伸經營健康、營養服務及與相關產業策略聯盟經營等，無疑就是數位人口的消費習性下所產生的新興商業模式，這群人的驚人消費力除了型塑可觀的市場，更加速推動了工業4.0的少樣多量、交期短的彈性生產，也正因他們對潮流商品的喜新厭舊速度甚高，企業就更需要以大數據有效預測他們的消費喜好。

### 政府需要放下主導角色 降低對商業創新之干擾

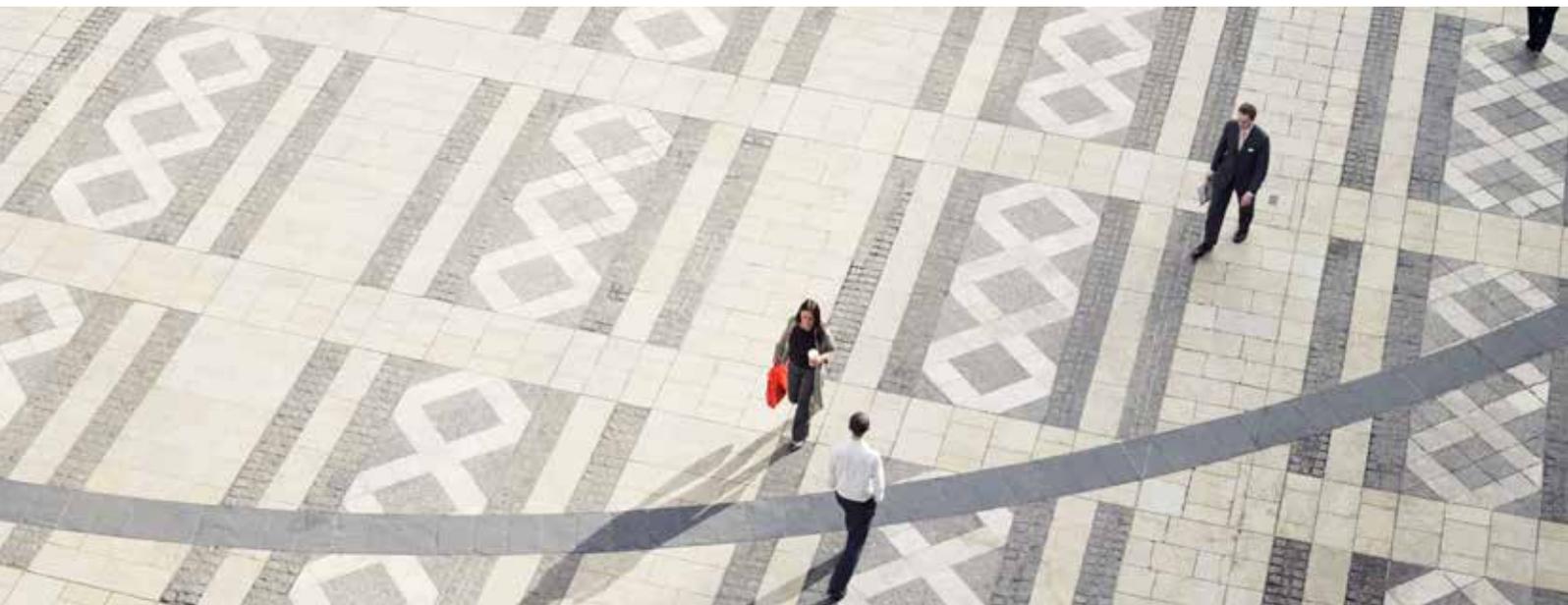
科技進步的加速、數位經濟的蓬勃發展與新興商業模式正在重塑全球化遊戲規則，使企業的經營、跨業轉型及創新，充滿了

機會與挑戰。回到資誠每年進行臺灣企業領袖調查的初衷，我們持續思考在這些經濟與時代趨勢下，臺灣產業最需要的助力、資源或者機會是甚麼？

當下的臺灣尚欠缺一個健全的創新體系以塑造一個有助於強化企業、政府與學術界互動以促進「產業創新」及修正「對市場錯誤響應」的機制。

此外，過去許多民間企業期盼政府制定產業政策，利用財政、稅收、金融等手段，以促進產業投資及主導產業發展，但這已越來越困難。受訪臺灣企業領袖表示，因為經濟的複雜性、技術與商業模式創新速度及不確定性越來越大，政府機構對創新認知能力與作為的侷現性已愈趨明顯，政府已難以在需要快速反應市場變化的情勢下主導產業創新，而過度干預微觀經濟活動，也可能導致模式創新的缺位。

換句話說，政府與企業間不應總是存在主從關係，所以為了避免政府主導模式對創新不確定性的放大作用，政府應放下主導權力，尤應警惕政府主導模式下的踩空及影響了創新環境，異化了創新體系。



受訪的企業領袖認為，政府應擔負健全創新環境、排除不合時宜法規與行政管制或障礙、提供及完善產業發展所需的政策與科研協助，並提供優良基礎建設與籌資管道及金融環境等職能，以支持產業創新及新創企業，而非強勢主導產業創新。

一位受訪企業家坦言，希望政府能夠「讓商人做商人擅長的事情」，也就是應讓企業自主擔任產業創新主體，讓企業建構產業創新與技術創新平台、釐清市場與客戶價值，並響應利害關係人的需求與信任，承擔相應責任與風險，才是一條正確的道路。部份臺灣企業領袖也呼籲，政府應放下導師及管制者的角色，讓臺灣企業有機會發展野蠻成長，打一場為臺灣產業創新而打的仗。

### 科技與全球化交互為用 增加企業經營的挑戰性

全球貿易戰爭可能重創供應鏈並驅使價格上漲，使企業、員工與消費者可能都蒙受其害，而經濟與政治的不確定性也可能會

遏止投資、抑制創新，甚至可能帶來另一波全球性的經濟衰退。臺灣企業必須及早依產業情況、客戶與市場所在地、產品在全球商品鏈中的地位與利基、生產技術水準及創新能力等，採取必要措施及安排以減少傷害，然而，民眾對社會與公共政策的不滿，對社會福利與平等權保障之信賴不足，不僅會影響社會安定、企業經營及經濟成長，甚至對於驅動長期經濟效益至關重要。

臺灣企業將在一個全新及充滿荊棘的環境下經營事業。企業一方面須面對保護主義與反全球化尋求因應之道，包括新市場投資佈局、龐大資本支出、一方面須因應自動化科技的興起、數位化科技的普遍，甚至市場反全球化的浪潮，都會讓企業帶來一些轉型成長的契機，但同時又如雙面刃般將企業推入一定的風險境地之中。

科技變革的速度之快可能令人難以想像，依臺灣企業領袖所認知的（圖10），過去科技的進步花了二十年顛覆競爭規則（12%），未來僅需五年內就可達到相同的程度（15%）；或換言之，從過去五年和未來五



臺灣的興業家們普遍有自成一格的管理哲學與發展願景，可稱之為興業哲學家。他們既能侃侃而談，又能捲起袖子實地幹活，屬於能說會做的一群。這反映出臺灣社會的現況，眾人好發議論，也肯追逐夢想，臺灣到處都是夢想實踐家。看似無共識的多元社會裡，有著眾人打拼興業創富的最大公約數。

交通大學管理學院 胡均立院長

年的相等時間做比較，CEO認為未來五年科技變革影響競爭的程度將明顯大過於過去的五年。又經交叉分析，我們知道金融產業 (FS) 受到科技影響而改變競爭程度向來也是最高。

清華大學科技管理學院丘宏昌副院長指出，企業因應科技的變革有兩種意義：一是以科技的商品來提供產品與服務 (結果論)；二是以科技化的方式來提供產品與服務 (過程論)。不論是哪一種方式，目的在使企業提供給顧客 (人們) 更好的產品、體驗與服務，讓人們生活更美好。

因此，只要能為目標顧客提升價值、讓他們感動的科技，企業就可嘗試。對一個稍具規模的公司來說，保守往往比冒險的風險更大。

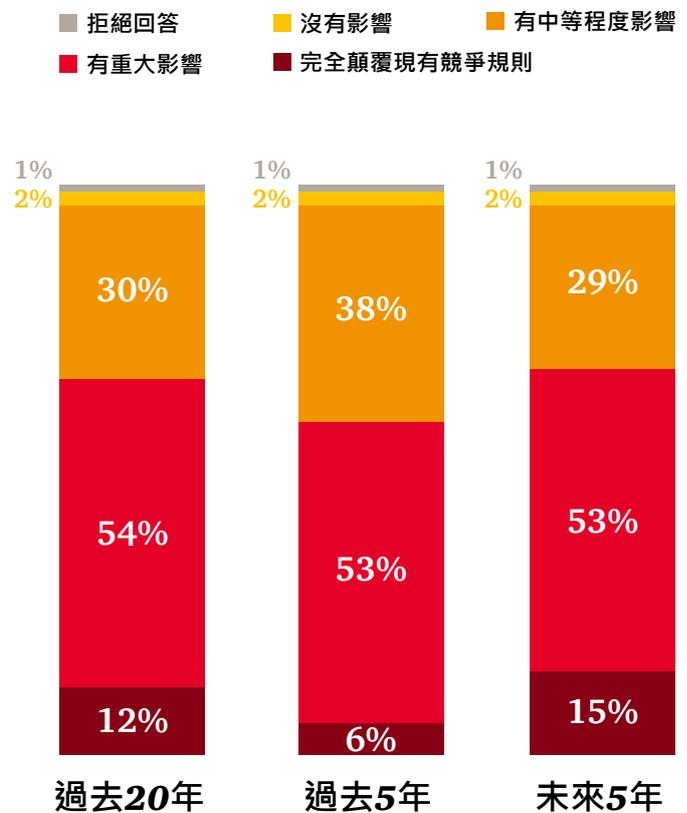


創王的創新來自於產品本身的創新，從邊緣挑戰主流，進行顛覆，同時他們也提升整合的能力，試著透過打造科技業上游先進研發的企業，組成 A-team 進行產業生態的創新。

臺灣大學管理學院  
謝明慧副院長暨 EMBA 執行長

## 圖 10. 臺灣企業領袖所認知科技變革的速度

問：過去 20 年、過去 5 年、未來 5 年，在您的產業中，科技改變競爭程度為何？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

企業應正視在數位科技驅動及新觀念快速流通的情況下，人們的想法與價值觀已被潛移默化地改變了，他們重視企業的誠信經營、企業支持的社會責任及其背後動機、貧富差異及社會公義等議題，他們會更主動的檢視與批判企業的作為，換句話說，他們身為企業利害關係人的身分意識已被喚醒。

企業已不能只為創造股東利益而存在，企業對社會責任之投入也不僅是編製企業社會責任報告書及制定誠信經營守則而已，企業需要新的領導風格貫徹執行：如何在浪潮中超越競爭者並獲得利害關係人的推崇、建置積極回應利害關係人期待的治理體制與文化、推動創新並成功駕馭科技及保留人性化之經營以及從永續之價值觀出發及在信任之基礎上推動企業成長等，以使企業成為長期未來的贏家。



資誠聯合會計師事務所 梁華玲審計服務營運長

科技會改變每個人接收資訊和消費的方式，我們整個經濟結構已有了翻天覆地的改變，所以每個人都逃不掉。不管你在哪一個行業，比如在學校教書的也要面對以後學生都想在家裡用 VR 上課，使得相同課程中有幾個出類拔萃的老師就可以面對所有學生了。又比如現計程車司機在抗議 Uber，那再過幾年都是無人車的時候就不知道要抗議什麼了。這個大概是人類歷史上速度最快的巨變，我想以前的變化都是相對地慢，就算是工業革命時期，我都認為還是有很長的調適期。



雲晶國際酒店 盛治仁董事長

企業領袖正在全新的環境裡運籌帷幄，因此，該如何因應科技與全球化的風險，又讓每個人能從中受惠？

科技的進步與發展，讓國界與產業邊界日漸融解，使得世界更加緊密連結，數位化科技連結了無遠弗屆的市場。單一國家無法自行生產滿足一切所需，必定會向世界各地伸出觸角。許多國家也將繼續在交易安全、課稅資訊交換、防治洗錢及環境保護等議題上攜手合作。因此，企業需要新

的領導風格，以駕馭日益升高的焦慮。能夠創新、成功駕馭科技同時保留人性化之企業，勢必將成為長期未來的贏家。若能夠再從共享、永續之價值觀出發，在信任的基礎上建立關係之企業，定將取得競爭優勢。

以下章節我們從三個關鍵領域即**人機共榮與管理**、**網路連結**、**全球競合**等層面來探索企業領袖的觀點。

## 紛擾時代關於競爭的實務問題：

1. 您如何在新區隔與低成長的全球經濟裡尋求新的自然成長？
2. 在世界貿易模式改變與國家保護主義威脅的同時，您如何作好競爭準備並持續優化成本基礎？
3. 在愈加不確定的世界裡，您會增加哪些領域的投資，又會在哪些領域沉潛待發？您將如何衡量自己企業的相對成功性？
4. 若創新是成功關鍵的話，您還必須在研發與新產品開發上再作多少投資，才能確保自己取得未來品牌優勢？
5. 在風險愈發升高的商業環境裡，您如何把敏捷性與韌性作為因素、計入於成長策略？

# 人機共榮與管理新境界

許多人擔憂全球化將搶走他們的工作，但更擔心科技進步帶來工作上的衝擊。隨著機器人及各式軟體的進步、創新與透過深度學習的智能發展，未來機器是否會或如何取代人力？

《做中學》（Learning by Doing）一書作者貝森曾說：「科技變化並不會使所有工作者的技能變得更有價值，有些可能會變得更有價值，但其他技能可能會變得過時、不中用。」

這是一種所謂的「技能落差」現象，普遍存在許多工作者當中，在現代科技快速進步的環境與平台，這種現象更明顯。我們可以發現，若人類不在教育、工作和終身學習這事情上改變，或不在人力、教育、技能和創業等領域裡加速創新以弭平落差，機器人搶走工作的事情將不可避免地發生。

根據最近 PwC 進行的一項調查，如果自動化持續普及，在美國每十個工作中，將會有四個工作被人工智慧與自動化取代。其他學者更悲觀，認為在多數情況下，人工智慧（AI）會讓許多工作消失，矽谷卡內基美隆大學學者認為「這些研究低估了科技帶來的衝擊，約有 80%~90% 工作將在未來 10~15 年被取代」，史丹佛大學研究指出，「AI 對工作上的影響在不久的將來就可以感受到，而且影響的層面是從放射科醫師到卡車司機與園丁。」當然也有人不那麼擔心，美國財政部長梅努欽則認為這是 50 到 100 年後才會發生的事，看法分歧。

然而對這趨勢的憂心絕非空穴來風：二十年前，全世界的工業機器人數量不到 70 萬台，今天的工業機器人數量來到了 180 萬台，2019 年可望飆升至 260 萬台。製造業產量雖然也同步提升，但在幾個已開發經濟體中，製造業的就業人數卻不斷減少。科技是導致這些變化的原因之一，不過，絕不是唯一的原因。



從歷史而言，第一波自動化的階段，裝配線取代勞工，很多人以為勞工會失去工作，但是後來發現只有部分勞動力或者高危險的工作被取代，但並不會抹煞人的重要性或者價值。第二波是電腦與網際網路帶來的自動化，透過快速、大量運算處理資訊，也確實取代了部份的勞動力，但是隨即人被轉往從事更重要的工作。

臺灣大學管理學院 郭瑞祥院長

機器人如今也已走入服務領域，3D 列印技術可用於製造汽車與飛機，生物科技將改變作物栽培、食品生產、藥物製造的方式，奈米科技與 AI 將影響諸多產業，這一切將以超乎我們預期的速度迅速發生。PwC 在去年《全球前瞻科技大趨勢調查報告》中已提及 77% 的企業領袖認為科技進步是衝擊全球市場最大的趨勢，當中跨產業影響全球企業未來發

展的主要有 8 項突破性新科技：人工智慧、機器人、物聯網、擴增實境、虛擬實境、區塊鏈、3D 列印、無人機。

無論各項預測數字高低如何，有一件事是肯定的：科技將對各產業勞動力產生破壞性影響，並且橫跨所有技能領域。

## 圖 11. 臺灣企業領袖所認為的未來科技走向

問：未來 20 年，今日世界哪一面向可能被新科技取代？



樣本數：臺灣部份受訪者 (2017=100)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

根據 2017 年臺灣企業領袖調查的統計，自動化生產則為受訪企業領袖對未來產業科技趨勢的最大公約數（圖 11）。

台大前副校長湯明哲教授曾說：「企業最大的是 CEO，但現在他上面還有個 CIA 在管著他」。所謂 CIA，即 Cloud、Internet、Artificial Intelligence 的縮寫，可見科技對企業經營影響之大。

不論如何，有關數據告訴我們：在人機共存的加速時代，為了讓自己更有價值及保住工作，人人都必須致力提升自己的專業技能與知識水平，將自己的價值放大，而學習與態度很重要。

雖然 Google、IBM 等國際資訊大廠相繼投入有關數據分析的應用，但很多新創公司也正在發展能應用在醫療產業的 AI 技術，包括將人工智慧、機器學習與大數據運用在醫療風險評估、影相診斷分析、藥物開發、遠距醫療與遠距臨床測試等。

回歸到企業的發展，創新的技術或產品有沒有價值，是企業是否要繼續投資下去的決定性因素，也是企業能否再擴大募得資金的關鍵，這需要以務實的態度來加以衡量，例如一般會透過大數據分析，或與顧客及利害關係人的即時互動以評估市場回饋資訊等可行性分析，並佐以市場偏好分析或競爭者相繼投入研發的大趨勢判斷，再評估技術繼續發展所可能遭遇到的瓶頸或限制，判斷市場發展潛力及供應商能否支援等，這些都是企業從事創新所需要深思的。

## 科技創新為中小企業帶來機會 改變產業面貌

臺灣很多新創企業是中小企業。中小企業是臺灣產業經濟骨幹，以靈活及生命力旺盛著稱，一般面臨的問題是規模與資源不足，或難以取得大量的資訊流。對企業經營來說，規模很重要，但在目前變化快速的數位時代，這情況已有改變，製造業、服務業已從規模化、標準化走向個性化、定製化及智慧化，對未來及科技發展的「未知與不確定性」讓中小企業重新思考如何轉化劣勢為優勢與創新突破，擺脫思維束縛與框架限制，運用科技與人工智慧，享受如布林約爾松教授所說的：「聰明而靈活的中小企業可以享受沒有拖累的規模（Scale without mass）」。

對很多新創公司來說，規模與資料不是他們成功的主因，他們的成功，是在創辦人與團隊的獨特眼光與理念、創新點子以及他們所發掘出的新價值或創新模式，需要的是創意與腦力、技術，不純粹是物力，也不是巨額資本。中小企業不一定為了擁有大量資料而負擔高昂的成本，他們善用有限人才資源但不受拘束的創意，以基礎的儲存和處理設備，採用包括授權方式取得資料，使用廉價的雲端運算平台來進行分析，將創新發散出更大的影響力。

對中小企業來說，面對科技進步快速帶來的競爭壓力，想要以單打獨鬥進入創新領域及發展平台經濟來獲得成功是很困難的，但以打群架方式組成類似 A team 的策略聯盟是一個不錯的點子，然而這種方式也需要克服一些問題，包括創新領導者、分潤機制、競合機制、人員挖角、智財權歸屬及保密等，都應有所約定與規制。



創新創業不應侷限於某些特定的地理區域，而應擴大至整個臺灣。具有多元文化、四通八達環境、冒險創新精神的臺灣，是一個創新創業的平台。不僅年輕人要創新創業，中生代、老年人也需要創新變革。在國民預期壽命日益延長的現代，老年人不僅是消費者，也可以是生產者，對市場供需兩面皆持續有所貢獻。整個臺灣都是老中青三代創新創業的實踐場域。

交通大學管理學院 胡均立院長



人機管理與人工智慧的時代，長期從事高科技研發的臺灣是否能透過自身優勢掌握這一波的商機？甫自美國回台創業成立 AI 新創公司 (D8AI Inc) 熊暉博士認為，臺灣的資金與人才，如能利用全球的 AI 軟體開放源碼、在地的硬體產業優勢，加上自身的創意、技術、與行銷能力，以提供給企業客戶與終端顧客客製化的、個性化的、更好的使用者體驗的產品及服務，將有機會共同為臺灣開創出一個世界級的 AI 軟體產業。

不過，臺灣新創公司甚為有限的資源，要如何與國際大企業在 AI 的領域中競爭？熊暉博士認為，答案可以從下列兩個角度去探索：首先，「新經濟」的特

性之一就是「分享」，而 AI 軟體領域正好符合這個特性。在 AI 發展的過程中，無論是公、私機構，都往往將各類 AI 演算法 (Algorithm, 例如自然語言處理) 的開放源碼 (Open source) 提供出來讓公眾學習、修正，而透過這樣的過程，這些開放源碼也漸趨成熟。由於開放源碼容易取得，即使是小型新創公司也能成為 AI 軟體的「整合者」(Integrator)，將各類開放源碼加以修改、增補、整合、應用，開發成為獨特的應用軟體。其次，AI 的應用領域極廣，而針對個別客戶的應用又可加以客製化及個性化，這些都是新創公司可以努力的方向。換句話說，在 AI 的產業生態中，小蝦米無需與大鯨魚競爭，而是可以共存共榮的。

臺灣的 AI 軟體產業固然遙遙落後以谷歌為首的美國、大陸等超大型「新經濟」企業，但也毋需妄自菲薄。反之，我們更該利用下列的兩大在地優勢急起直追：一、臺灣擁有許多世界級的軟體人才，例如我們的學生經常在國際軟體比賽中名列前茅，而包含谷歌在內的海外大企業中，也不乏臺灣訓練出來的軟體高手。以人才、創新為核心的 AI 軟體產業可說是最適合臺灣未來發展的一個方向，若透過新創公司提供這些一流人才適當的舞台，臺灣 AI 軟體產業的興起是可以期待的。二、臺灣原本就有密集且世界級水準的高科技硬體產業，最適合發展軟硬整合的 AI 加值性產品，一個新的 AI 軟體產業的興起，也同樣賦予了我們的硬體產業一個新的生命，這個願景是值得期待的。



八維智能創業團隊代表 熊暉博士

## 企業急需：更多技能與人才

雖然各項預測指向科技進步將取代人工，但企業仍然需要人力。事實上，企業急需人才，卻找不到具備合適技能的人才。這時代的人機管理問題深受關注，企業未來勢必得面對及因應人與機器如何共存共榮的問題，也得思考人機對企業文化帶來的衝擊。

回到人才的議題，2017 年臺灣企業領袖調查中，僅 9% 的企業預計在未來十二個月內削減員工人數，而其中僅 18% 表示科技為主要的裁員原因，這個比例在全球是 25%。

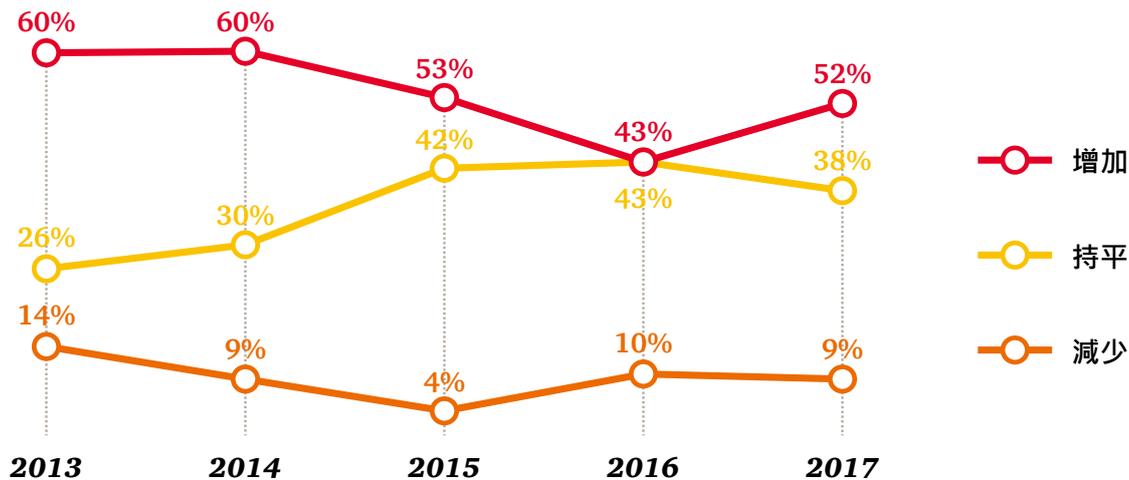
但從計劃增聘人員的企業分析，有 52%（圖 12）臺灣企業領袖想增加聘請更多員工，不過這與企業領袖對公司成長前景的信心不同而有顯著差異，基本上這個計劃增聘員工比例與全球各企業領袖們的意見是相當一致的。

企業需要增聘人員的因素可歸納如下：

1. 企業採用新科技進行自動化或轉型是需要時間的，而既有的技術或商業模式仍然有獲利空間。
2. 雖然很多工作可被機器取代，但仍然有許多工作仍要靠人去做的，且現行僵固的勞工法令，恐怕也不會輕易允許企業這樣做。
3. 新科技的出現雖然取代部份工作，卻也創造新的工作機會。
4. 人機的互動可以為企業創造價值，而這價值的創造仍然是需要由人體現。

### 圖 12. 臺灣企業領袖看待人力資源需求趨勢變化

問：依您看，未來 12 個月，公司人員會增加、減少還是持平？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123; 2016=112; 2015=102; 2014=116; 2013=105)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

臺灣企業擔憂他們最重視的軟技能反而是最難找到的。企業領袖們求才若渴，紛紛表示具創意、創新精神並兼具情商的領袖人才極度短缺。

相較於全球企業領袖認為具創造及創新 (76%)、領導能力 (74%) 特質的員工招募困難，臺灣企業領袖亦對具有創造及創新特質的員工，感到招募困難度較高，2017 年調查結果顯示 80% 受訪企業領袖認為確有困難。其次，招募擁有領導能力 (74%) 及問題解決能力 (73%) 的員工亦顯得困難。

全球各國企業領袖如何處理技能欠缺的問題？主要方法是更大範圍的搜羅人才。人才策略正在改變，企業已將因自動化與人工智慧產生的需求改變列入考慮，愈來愈多企業領袖提倡人才的多樣性與包容性；尋求頂尖人才，無論其身分或所在地；並把員工調動到需要他們的地方。有四分之三左右的企業領袖亦改變人才策略，以反映未來公司所需的技能與就業結構。

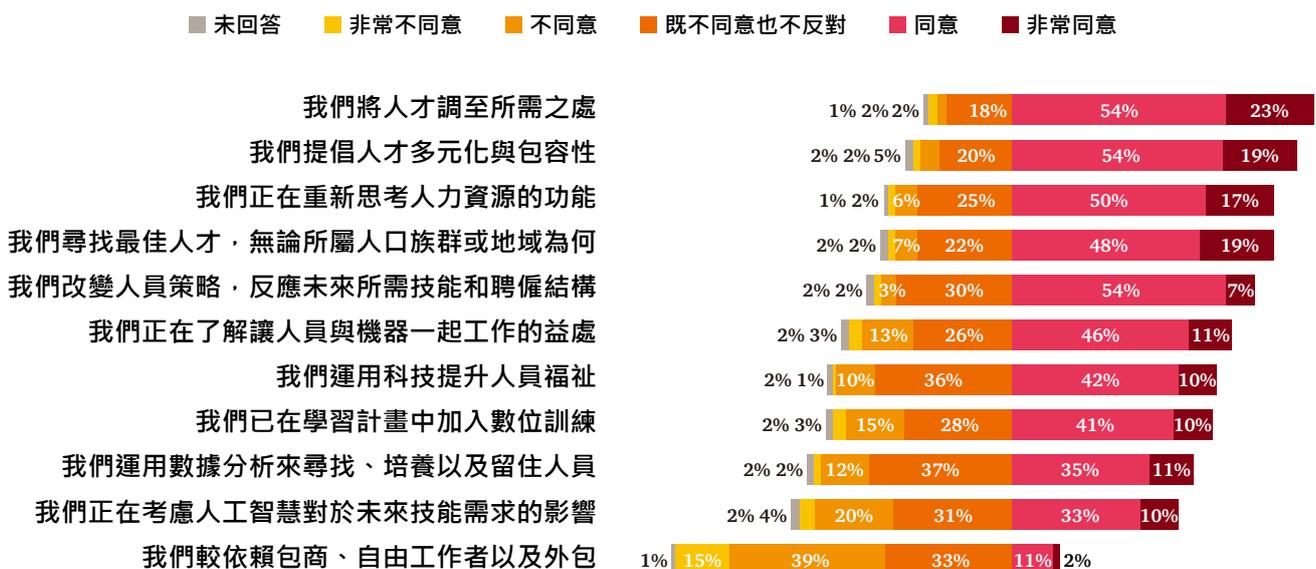
臺灣企業的主要方法是把員工調動到需要他們的地方（78%）、推動員工多樣性與包容性（73%）、重新調整人力資源的功能（67%）。換言之，面對所需員工的短缺，臺灣企業領袖傾向在內部利用調職方式填補所需人才，擁有人才的多元及包容性才能支撐「人盡其才」之所需，以及強化企業人資功能以吸引更多元的人才等作法來精進（圖 13）。

針對人員管理的變革，PwC 近期發布以人才為中心所實施的組織變革觀念《People-Centric Change Approach》，

針對基於新策略來尋覓人才、培養人才等議題，強調必須將人才工作的整個體制納入考量，包括加強如薪資與報酬等機制，以及教練指導和意見回饋等績效強化機制，同時，幫助人才能夠管理環境動盪所帶來的影響、委派能夠反映出員工多樣性的高階管理團隊、創造啟發人心的目的與文化，也是不可或缺的。組織機構亦必須與政府、教育與職業單位、員工合作，以重新設計勞動力。在更加虛擬的世界中保留人的元素，將是未來取得成功的先決條件。

### 圖 13. 臺灣企業領袖的人才管理策略

問：對於下列關於貴組織人才活動敘述，您同意或不同意的程度為何？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

## 企業領袖尋求人機融合的價值

自動化科技的因素確實衝擊了企業內部人力資源的結構。但企業領袖也清楚認知科技與人員獨特技能結合的價值，尤其最重要的是那些機器無法複製的技能（圖 14），事實上，這些正是激發創新所需的特質，也是企業領袖最想強化並藉此掌握新機的領域。

問題的關鍵在於：70% 接受調查的企業領袖表示，他們很關注企業所欠缺且會影響企業成長的重要技能，而這些技能通常是很難獲得的軟性技能。在高階人才領域，同時具備創意與情商的創新型領導人才絕對是最為炙手可熱，相反的，具技術性技能的人越來越多，反而不是那麼急迫。

對企業來說，要發揮自動化科技的價值牽涉到幾個重要層面：資料、技能、思維。因為企業是依賴資料（包括結構性或非結構性資料），選對演算法與技術，結合人腦的認知選擇等資訊以發展 AI。這些因素攸關成果是否成為企業新價值的來源。

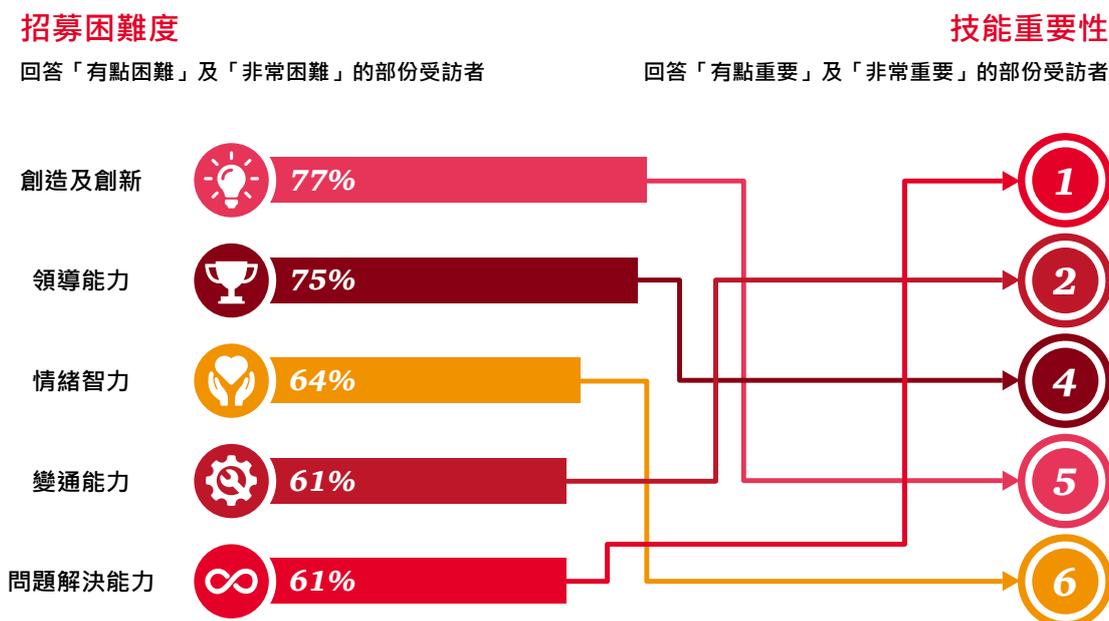
### 不僅是蒐集資料 關鍵在於發掘價值

舉例來說，資料是企業關鍵的生產要素之一，但不是企業擁有多少大量資料，而是企業是否根據公司在整個資訊價值鏈裡的目前或未來的定位、蒐集了甚麼資料、是否有技術及人才汲取資料的價值、依企業的需要存取使用具創意或決策的價值，以及企業人員是否有獨特或創意想法，或早別人一步看到機會，挖掘相關性資料及發掘價值。

圖 14. 全球企業領袖認為最重要的關鍵技能及招募困難度

a. 問：下列技能對貴組織的重要程度為何？

b. 問：對於貴組織而言，招募有這些特質或技能的人有多困難？



樣本數：全球所有受訪者 (1,379)

資料來源：2017 年資誠 (PwC) 全球企業領袖調查

資料科學或者大數據的應用，除了資料母體本身必須足夠，很重要的一點在於要如何解讀，進一步融入生活，開發以顧客為中心的應用商機。

以健康產業為例，健康管理業者 Cofit 群健科技蔣光瑞董事長認為，飲食、運動與健康的關係至為密切，現代人普遍營養過剩，過去要改善肥胖問題，許多人會透過網路或者諮詢營養師，取得減重食譜或者飲食的調整計畫，但是在現實上，外食人口要照著營養師開出的食譜進行三餐的飲食管理並不容易，然而穿戴式裝置、智慧手機和網路的出現，可以將這個傳統模式導入以消費者為中心的服務模式：使用者透過 App，將每

日三餐拍照上傳資料庫，由營養師直接從照片判讀餐食中各種營養素、熱量的組成並給予即時的改進建議。

而使用者每日每餐所上傳的資料進入雲端資料庫，累積到一定的資料量，就能運用資料進一步研究國家或者地區飲食習慣與慢性病的關聯性等各種交叉分析，或者透過異業結盟，加入健身教練的運動健身諮詢，又或者連結有機食品產業發展電子商務，進一步與健康管理外溢保單及金融創新連結，並成為預防醫學的重要研究資訊來源。因此要從大數據要找到商機，無疑也必須透過不同的跨界整合，以人為本發展服務機制。



人體健康數據所呈現的資訊結果，可能藉由以消費者為中心的服務模式，加上 APP 資料庫的累積，發展出以人為本的跨界整合趨勢。

群健科技 蔣光瑞董事長



高科技跟現在的藥學去結合，完全是另外一個層次的思維。人類目前對人體的所知有限，若是加上更多的檢測資料，並運用統計方法及數據分析，資訊上的發現將會超乎我們現階段的想像。因此我對生技醫療產業是有很強大、長足的信心。今後結合高科技和醫學還有很多尚待開發的領域。

美時化學製藥 林羣董事長

### 人工智慧有其限制 亦有負面風險

接受訪談的企業領袖表示，隨著技術越來越普及，欠缺技術人才的問題將可以被克服，而新的科技工具與軟件的出現也可能可以提供協助，包括把人工智慧轉變為智慧型輔助以強化企業的能力等，但是具備獨特創意思維、獨到眼光、思辨能力，溝通與協作能力，又能與企業成長攸關結合的領導人才，是很欠缺的，因為這是機器無法複製的。

換言之，不論是機器或者人工智能，目前都尚無法完美取代人類大腦的認知能力，也就是說這是人類與機器競爭工作機會的現階段優勢，但是人工智能可以蒐集累積海量資訊，儲存於雲端資料庫，

透過應用軟體或者設備，提供給使用者所需的資訊。

無論是自動化設備、機器人，還是人工智慧，都是靠演算法則使其作用。簡單來說就是給電腦發出指令來達成某些目的，只是這些對我們在生活上的應用及影響範圍超過很多人所能想像。我們瀏覽網路、使用聯網裝置的方式，還有目前蓬勃發展的零工經濟的運作方式，都是靠著設計的程式碼在背後發揮作用。將人機共存的模式進行更好的整合來監督演算流程，是非常重要的工作。



汽車工業的重點是研發及整合，這個研發整合的技術非常複雜而且昂貴，不是一般行業能夠比擬的。汽車的未來發展，第一就是動力來源的轉變，第二個就是自動駕駛。汽車動力來源由引擎轉變成電動馬達，電池充電時間太長而不理想，消費者仍卻步。汽車大廠都不太做純充電電動車，不是不會做，而是還沒有市場，目前比較有名的像 Tesla 的銷量也還無法達到經濟規模，未來可能要依賴氫燃料電池來供電，才可解決充電的問題。

豐群投資控股 張宏嘉董事長（時任三陽工業董事長）

差異化的啟示：當資源有限、成效要很好時，有一個式子可供參考，就是「成效 = 資源多寡 / 要做事情數」。所以，做的事不能太多。先從專精與差異化做起。但成長到一個程度後，必須在「重點的突破」與「全面的發展」間取得平衡。

清華大學科技管理學院 丘宏昌副院長



今年接受調查的企業領袖表示，如果想要讓人機融合以為企業創造價值，首先就要訓練人在人機共處的世界中成功，必須思考人在這環境中所能創造的價值，了解須要具備那些新技能或態度，在工作中進步與成長。

臺灣大學管理學院郭瑞祥院長指出：「第三波，也就是目前正在進行的『知識密集的自動化』，曾有調查報告指出未來改變世界的幾項重要科技，前幾項包括移動互連網、知識工作自動化、物聯網以及雲端科技等等，而這些科技的關鍵應用，包括教育行業的智慧學習、醫療診斷等，也就是部分高級知識份子所能擔任的工作，有可能透過 AI 與自動化被取代，在這個狀況下，人的價值就要往機器更加無法取代的方向去發展，例如有關人的情感、客戶關係，或者是在知識訊息的領域內，需要更為複雜的解讀與洞悉能力之處。」

今年接受調查的全球企業領袖們認為，對企業最重要的兩項關鍵技能在於解決問題的能力與應變能力。科技與人類技能結合的創新價值，也正是臺灣企業最想掌握新機的領域。

2017 年臺灣受訪企業領袖認為「員工對問題的解決能力」的重要性高達 60%，此與全球 76% 的比例接近，且是企業所需人才技能的首位。臺灣企業領袖認為可以有效運用企業內部員工對問題的解決能力（60%）、領導與合作（54%）、創造及創新（53%），來達成策略目的。人員無法適得其所的主要因素與企業自動化的技術變革有關，所以，企業需要重視的問題不只是講究人員的作業效率，而是如何找出對企業有效益之處。

例如，以人工智慧的發展進程來說，從輔助型到擴增型，甚至到現今的自主型智慧機器人，他的被接受，與消費者和立法機關對機器是否能自我運作的信賴有高度相關。

反過來說，這樣的進程同樣需要開發者建立適切的風險和治理架構。根據 PwC 《2017 全球金融業企業領袖調查報告》指出，61% 的保險業 CEO 已開始探索人類與機器共同工作的優點，49% 的保險業 CEO 已在思考人工智慧對未來所需技能的影響。

必須特別提醒的是，技術的廣泛運用，也會造成道德問題，甚至引發犯罪問題，這些負面影響比一般想像的還要高，是企業亟須面對及解決的重要問題，包括採取預防性措施、特徵剖析、驗證及追查、完善公司治理及內控制度，以及企業文化與道德的塑造等。



「自動化與數位化」帶來是管理與人才結構的衝擊與轉型，早期全聯的員工是「Worker」現在希望能轉型為「Maker」，因為有更多工具能輔助決策與經營，每位店經理都是一位專業經營者，能透過各式的資訊瞭解商圈屬性，可因地制宜的調整商品結構與促銷方式，不但能培養自己的管理技能，更有助於提升整體營運績效。

全聯福利中心 林敏雄董事長



創王選擇走知識經濟，然後做很深的突破，也希望開始變成一個新的營運典範。只因為口袋裡頭沒有那麼多機會可以嘗試，所以當資源有限的時候我們就只有專注於技術上的突破，這是創王的核心價值。比如說過去賣面板，面板是我的產品，現在做知識、甚麼是我的產品？IPR、Know-how 是我的產品。

創王光電 朱克泰博士

我們做了很多不同的職涯教練，就是你今天你到了這個環境你有一個 Coach，比較資深的同仁來做你的教練，然後我們做 360 度的評鑑，主管也都覺得說可以看到自己一些需要加強的地方，藉著很多技巧跟操作的方式，讓下面的聲音可以傳達出來，然後主管也不會覺得受傷而願意去改善。

雲品國際酒店 盛治仁董事長



## 關於人機管理的實務問題：

1. 在您的商業模式中，哪些部分將因進一步的自動化發展而受益？
2. 貴公司的人資部門是否預備好適應人機管理？目前缺少哪些能力，並且您將如何儘速解決該問題？
3. 您將如何尋找領導力、創造力、適應力等公司所需卻不可多得的技能，以創新並建立品牌差異化？
4. 您是否曾思考人工智慧與自動化將如何幫助您在重點市場創造競爭優勢？
5. 您是否已重新設計商業流程，以將員工安置在最佳崗位，與自動化無縫接軌，進而創造新價值？
6. 許多企業為因應將生產線移往美國而對升級智慧工廠及無人工廠充滿了期待，但您能夠快速適應這種轉變嗎？

# 受惠於數位連結 但也須獲得信任

福特汽車執行長馬克（Mark Field）在我們進行訪談時說：「我喜歡我們的創辦人亨利福特說過的一句話『只會賺錢但其他事都不會做的公司是一家貧乏的公司』，所以懂得回饋很重要，而這也是你學習如何建立信任。」

數位科技時代充滿挑戰與機會，新時代迫使企業必須改變與創新。這社會上正前仆後繼地湧現一批胸懷大志想要改變世界的人，他們想要在這數位時代創新、顛覆這世界既有的遊戲規則，並從創新中受惠。

企業領袖了解任何創新都有風險，但他們也了解不創新、拒絕變革更是企業最大的風險，他們的掙扎在於：該如何判別何謂「企業可以承受創新的風險」或「難以承受不創新的風險」？

不管是因為科技進步或價值重塑導致的破壞性或顛覆式的創新，或是不斷學習

與性能提升的連續性創新，或為了競爭優勢，而在低成本要素以外，探求結構性或交易模式改變所發生「創」的動因，或是為了客戶體驗與回饋、精準行銷與重構、或基於新想法新體驗而產生的創意蛻變，並整合網路科技及新元素價值等的求「新」過程，都是各式「創」、「新」的過程。

然而這過程絕非一成不變也沒有標準答案，往往昨日的成功也有可能成為明日的障礙或失敗之因。

一些企業曾對究竟應創新或保留傳統有過掙扎，也曾對如何保留傳統但創新製程反覆推敲，這些都因人、因產品、因市場不同而有不同看法，但毋庸置疑的，科技的進步及數位環境的發展，對企業經營的影響是有目共睹的。而人工智慧、機器人、大數據、詰問技巧的出現，使企業必須思考未來可能面臨的全新機遇與競爭態勢丕變。



企業取之社會用之於社會，全聯一直以「公益的全聯」與「社區生活中心」為目標，藉此與各利害關係人建立信任。對利害關係人「讓利」的目的就是希望達到多贏，因為只有共好才能讓合作長長久久，也不會為了利益錙銖必較，而做出違背道德的行為。

全聯福利中心 林敏雄董事長

## 信任 數位時代的關鍵議題

在某些方面，數位連結讓我們更容易付出信任。這項改變，成就了共享經濟下的新事業，也對既有企業產生衝擊。想一想，在共享經濟中有多少人讓陌生人到自己家住一晚，或是跟連聽都沒聽過的人購買服務？但數位連結也造成新型態的威脅，為了避免機構或相對人暴露在風險下，必須採取更嚴密的檢視來驗證及確保交易安全，反而侵蝕了人們的信任。

以目前屢屢在全球引起話題的 Airbnb 為例，Airbnb 提供消費者全新的訂房消費體驗、更有彈性的住宿便利性，但是不可忽視的是在住宿安全的層面，如果發生問題，在現有的營運模式中，這些『萬一』不容易被掌控。過去許多飯店業都投注大量資源如消防演練、食安管控等，目的就在於預防『萬一』的發生，然而這些成本投資，可能是消費者看不到的。相對來說消費者使用 Airbnb 可能只是在銷售端的行為，但是對於房間是否符合消防檢驗或者合法的住宿條件等等，就難以掌握，所以 Airbnb 可能有很大的彈性，但也有很高的風險。

雖然全球對共享經濟的爭議不斷，新型態的交易或經營模式，對現有事業的影響，會是一項沒有交集的平行線，是否會發生激烈的競合關係，端視不同產業的生態而定。



Airbnb 固然已經洞察市場需求，透過技術創新創造所謂網路廣為流傳的「世界最大住宿提供者，卻沒有自己的地產」的新事業，也開發一片以前難以想像的新商業模式與商機，但是 Airbnb 究竟應定位為飯店業或網路服務平台的跨業經營者？它或許對現有一些相同客層的飯店業者有不同的衝擊，但也創造了新需求，而既有業者也會為了因應這項衝擊調整商業模式，及對客戶的新訴求作出積極回應，甚至在現有經營優勢基礎上創新，以強化競爭優勢，這是商業競爭問題。

受訪企業領袖提醒，新創商業模式之所以能成功，需要考究的非僅傳統的經營問題，更要對交易流程、交易與網路安全、人身安全、資訊保密、及糾紛處理等，以及交易後的後續管理與不端行為的干擾等，都需要有效處理及解決技術挑戰。如前所述，企業不創新將會是經營上最大風險，但創新後若未能處理好新事業的挑戰，尤其對顧客或利害關係人所在意的關鍵議題上未能建立「信任」，將變成企業難以承受的風險。

二十年前，信任在商業評鑑的重要性不像今天這麼高。事實上一直到 2002 年

發生會計詐欺醜聞、網際網路泡沫破滅、股市崩盤等導致整個商業圈天翻地覆後，我們才開始將信任列入全球企業領袖調查中。

就在金融危機爆發後，使得「信任」不可避免地成為眾人關注的焦點，經濟成長停滯的各種後續效應以及持續延燒的債務危機等，持續助長了不信任的氣氛，對全球企業領袖造成深刻的影響。

2013 年，37% 的全球企業領袖擔心商界裡瀰漫的不信任感會傷害到自家企業的成長，而這項數據在今年已經躍升到 58%。民眾信任的崩解，將對全世界的政治、經濟和社會架構帶來巨大的風險。

根據 2017 年的調查，臺灣企業領袖個人在運用數位科技產品時反映了相當保守的心態（圖 15）。大部份的企業領袖都同意，數位媒體已經成為他們取得資訊的主要來源，不過，對於其他科技產品如機器人、智慧家庭系統、電子購物、社群媒體、電玩遊戲等的參與及互動並不十分積極。不難察覺，這當中必定存在著一些信賴及技術障礙的問題，而接受新科技的體驗，將對產業未來的創新與風險，有不同的認知。

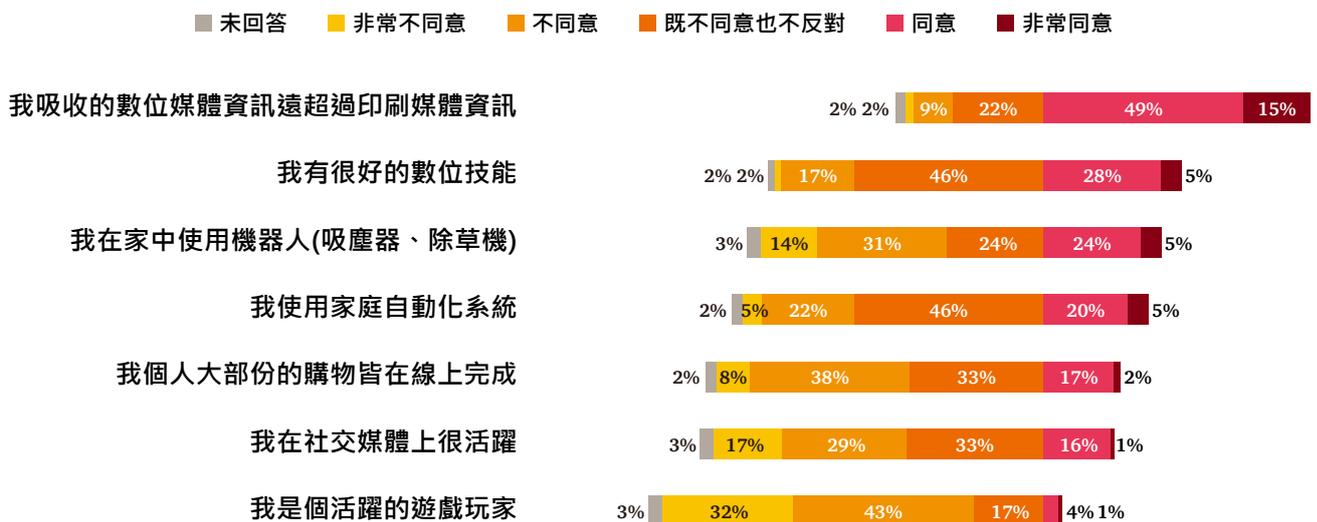


六福旅遊集團秉持「真心·實在·讓您微笑的好味道」，從天然選擇、健康烹調、珍惜自然、重視保育出發，成立「餐飲研發中心」，從配料到食材來源、烹調、上菜嚴格把關，堅持「所有出現在餐盤上的都是可吃的食物！」，每年皆有專人不定期深入食材來源處訪查確保品質。逐步推動產品履歷制，往全面食材供應鏈透明化邁進。更關注環境永續，全面不提供魚翅，使用在地小農無毒農產品、友善海洋、友善土地的食材，就是要讓消費者食在安心。

六福旅遊集團 莊豐如營運執行長

## 圖 15. 臺灣企業領袖個人科技運用情況

問：對於下列關於您個人使用科技的敘述，請問您同意或不同意的程度為何？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

企業領袖所作的每一個決定和所採取的每一個行動，無論是關乎客戶、員工、供應商、商業夥伴、公司股東，或是其他廣大的群眾，都會影響到人們對其之信任。在這個資訊透明度越來越高的世界，每家企業都需要一只清楚的道德羅

盤。利害關係人賦予高度關切的，不只是企業的作為，也包括其落實的方式和背後的原因。在過去十年來對信任進行研究的基礎上，我們在今年的企業領袖調查加入了新的維度，探討科技進步如何加劇了這項挑戰。

CSR 在我們這一行是非常重要的，這是一個你對不對得起良心的問題。臺灣過去兩年最困擾的就是食安問題，但應該有更多藥安的問題需要我們去關心。美時製藥的藥品製程是完全一致的，並不會因為通路或市場的不同，而有品質或配方上的差異。

美時化學製藥 林羣董事長



我們在調查過程中也針對企業的「創新管理」做過探討，臺灣企業領袖呼籲企業應對企業從事的創新活動所帶來的社會衝擊加以衡量，而且是以利害關係人的需求及關注的事項，以及以企業社會責任的高度，對企業創新過程與預期目標進行檢視與管理。受訪的企業領袖說：「如果對所做的事沒有辦法衡量與管理，就表示該事件是不存在的」這個觀點，也呼應管理大師麥可波特說的：「企業社會責任與經營策略結合是企業未來競爭力的來源。」

### 失去公眾信任的危機感

去年的調查報告指出，全球各國企業領袖越來越清楚地意識到組織的使命必須回應更廣大利害關係人的需求。今年，全球絕大多數的企業領袖相信，在朝著

數位化發展的世界裡，信任的重要性亦不斷地提高。失去信任對企業而言會是一個大危機，對全球各國企業領袖們來說，要在數位時代贏得成長的果實且同時保持公眾對企業持續的信任，是一項很具挑戰的工作。

在各種因網路連結度提高而衍生的風險中，什麼是企業領袖最為擔憂的？當科技和信任這二個辭彙同時出現在一個句子裡的時候，大部分人會自動聯想到大眾傳播如何讓企業商譽在一夜之間建立又傾覆。

確實，87%的全球各國企業領袖認為在接下來五年中，社群媒體可能會為產業裡利害關係人的信任度造成負面的影響。不過隨著新科技和現有科技新用途的激增，企業領袖認為新的危機正在浮現，而既有的威脅則會加劇。然數位化科技本身內在的負面因素（資安問題）

當我們利用數位化科技串接，從全接觸點了解客戶的行為與需求，並提供不斷進化的服務之外，我覺得更重要的是建立客戶對品牌的信任度。而客戶對企業的信任，我相信應該要從公司內部讓員工能夠去關心他的同僚、客戶，或當時的社會環境。當我們開始培養這樣的一個觀念和氛圍，我們犯錯的機率就會比較少，因為現在公司快速成長，員工數日益增加，我們沒有辦法確定員工與企業走在同樣的方向。所以公司內部產生一致的價值觀會變得很重要，特別是在數位時代。

恆隆行貿易 陳政鴻董事長



也肯定將會衝擊企業外部公眾對其之信任。網路安全與資料保密會是影響利害關係人信任度的重大威脅因子，全球有三分之二的企業領袖認為如何管理個資的策略，將會對企業產生差異化的效果。

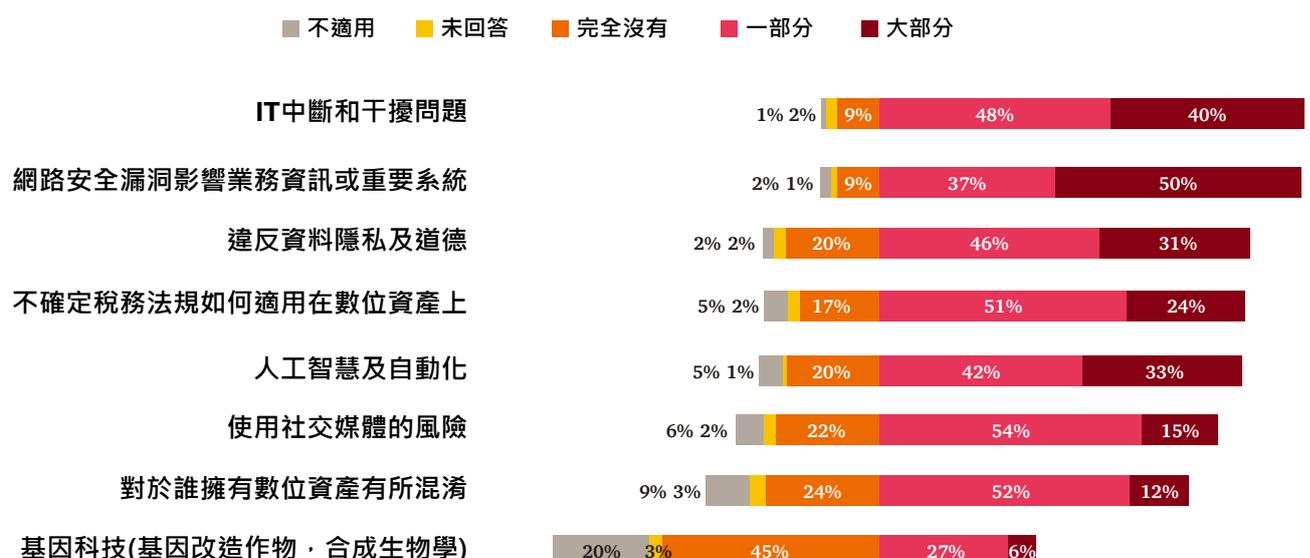
2017 年臺灣受訪企業領袖表示，最令臺灣企業領袖擔憂的數位科技風險是 IT 中斷和干擾（88%）與網路安全漏洞影響業務（87%），企業領袖較多不以負面看待人工智慧及自動化（圖 16）。在全球則是以網路安全漏洞影響業務（91%）、違反資料隱私及道德（90%）的影響程度較高。

IT 故障與中斷幾乎是所有企業領袖所擔憂的。想像一個高度仰賴科技的環境突然停電，想必會引起重大的混亂。如果客戶無法在需要的時候領錢，或者無法進入連上物聯網的家門，該怎麼辦？這類情況確實會造成不便，不過，這些與網路連結度提高而連帶產生的實際風險相比，實在相形見绌。

想像一下，要是一輛或好幾輛智慧型汽車發生當機，那後果可是難以想像。因此，難怪有許多企業領袖擔心 IT 故障和中斷會影響其他利害關係人的信任並開始採取對策。

## 圖 16. 臺灣企業領袖所擔憂的數位科技風險

問：在您的產業中，您認為下列領域在接下來的五年內，對於利害關係者產生負面影響的程度為何？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

同樣的，大型企業的企業領袖在這個議題上表現最為積極。只不過，要防範這類風險非常困難，企業架構的複雜度和相互倚賴性是一個大問題。企業領袖也知道，企業必須克服及因應這些問題，因為企業別無選擇。

## 企業需要強而有力的企業核心價值

臺灣有許多企業的差異化策略內涵，或稱核心能力，係建構在資訊系統的基礎上，而善用 IT 科技可讓企業積極轉型及增強競爭優勢，且憑藉優勢創造的數位鴻溝可以驅逐既有的競爭對手，並使得自己的服務或商品靈活切入不同的市場。然科技的運用本身自有其風險，受訪臺灣企業領袖表示對此風險多有認知，且積極應對處理，且擬定在數位化時代中取得公眾信任的作法。

根據 2017 年調查發現，面對科技負面影響的挑戰，以網路安全漏洞影響業務（86%）、IT 中斷和干擾問題（85%），

是臺灣企業目前關注且正著手處理的問題。此與全球企業聚焦處理的領域大致相同，包括 IT 中斷和干擾問題（92%）、網路安全漏洞影響業務（90%），惟比臺灣有更高的比例。

相當多企業領袖堅信，在這個數位化程度越來越高的世界裡，企業認為要獲得並維繫信任的挑戰度相當高。企業領袖也普遍認為企業經營除了要能夠回應廣大股東的期望之外，同時還要建立能夠反映組織價值、文化和行為的企業使命宣言。

交通大學管理學院胡均立院長在今年訪談中也表示：「近年臺灣歷經了食安風暴、論文造假、偽藥風波等誠信危機，令眾人懷念童叟無欺、足斤足兩的公平交易的傳統樸實精神。在這塊土地上求真求實，實踐企業社會責任，是臺灣興業家們值得畢生努力的利己利人偉大使命。無論策略管理的手法如何推陳出新，企業永續經營的基石，仍然是這些公平信用的傳統價值。」



「實踐美好，只為更好。」是我們的品牌承諾，希望能「為孩子創造幸福地球」。動物與孩童養成教育息息相關，這也是創辦人選擇蓋六福村野生動物園而非高爾夫球場的初衷，我們重視環境永續，儘量以自然、干擾最少的方式照顧動物，復育白犀牛在亞洲首屈一指，透過每年邀請弱勢兒童免費入園、深入偏鄉小學，創造孩子的幸福未來。我們也扶植在地新創團隊，打造「最貼近消費者的創新平台」，讓客戶在此得到更優質人性化且正向的美好體驗。

六福旅遊集團 莊豐如營運執行長

企業經營已無法期望透過正確的預測來因應未來，而是要透過持續創新以增進企業的核心能力，來面對多變的環境。然創新必須及時，並且創新要融合而非硬塞。

成功大學管理學院 蔡東峻教授



全聯福利中心一方面堅持讓利、高 CP 值的經營哲學，但是他們在其中也有微調方向，比方他們從讓利給廠商，逐步擴展到讓利給農民，從堅持低價到提高門市的裝潢，這些都是隨著時代的變動，透過創新做出回應。

臺灣大學管理學院 謝明慧副院長暨 EMBA 執行長



根據今年的調查，臺灣企業領袖同意，除了改善資訊處理的風險之外，擁有強而有力的「企業宗旨」很重要，因為企業宗旨反映在價值、文化，以及日常行為當中（78%），處處影響著企業內部人員與系統之運行，此外，考量以廣泛利害關係人期望的方式來經營企業，亦顯得重要（67%）。全球各國企業領袖認同該前兩項之比例甚至更高。

### 向利害關係人直接溝通

針對這些科技問題採行對策最有建樹的企業，不只是加強其 IT 安全、風險和公司治理方面的策略，同時也和政府共同合作，例如共同合作為公有雲端平台建立適切的監理環境，能夠帶來更佳流程安全和隱私管理，並與利害關係人保持互動。

企業必須決定各利害關係人有權獲知的資訊達到什麼樣的透明度，若有利益發生衝突的情況下要如何取得平衡，並要能夠教育民眾如何管理他們的科技足跡。雇主也必須思考，對員工要蒐集多少資訊屬於必要或可接受的範圍，要如何向員工據實以告他們蒐集的資訊屬何種內容、用在何種用途以及蒐集的原因。

許多企業蒐集大量的客戶資料，目的是用來掌握特定客戶或消費者，並試圖影響他們的行為，通常是透過極為微妙的方式。隨著物聯網的應用擴展到各個層面，從穿戴式裝置到消耗品、汽車，以及家裡每個看得見的角落，企業對大眾的掌握將可能無限擴大。這份數據對於企業及其客戶而言是份不可多得的資產，企業能夠用來提供更好的服務，與客戶建立更緊密的關係並贏得信任。這些數據能讓客戶獲取更符合需要的商品或服務，以更具有意義的方式與企業建立互動。

清華大學科技管理學院丘宏昌副院長分析，「以 Dyson 為例，主要專精在氣旋科技的核心能力上，生產出可解決顧客困擾的一系列產品，主打顧客與競爭者忽略的地方。並用專利的方式鞏固，讓競爭者難以模仿與複製。」

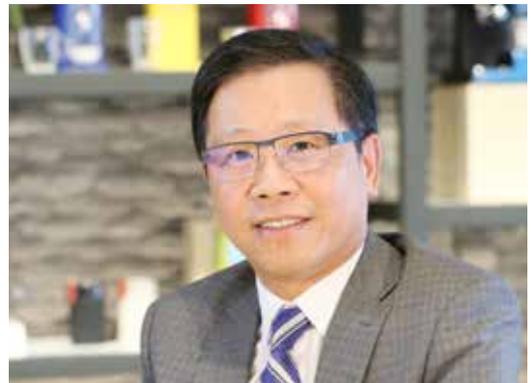
的確，代理 Dyson 吸塵器的恆隆行目前所採行之差異化策略雖然是憑藉著科技實力的基礎，但仍不應以此為足，而需積極直接向顧客溝通。

全球有許多企業領袖皆認同數位經濟的時代，企業需要更為嚴謹的消費者溝通策略與透明度。在公司收益達 100 億美元以上的全球企業領袖當中，過去有 64% 認為數據管理方式將會是未來建立差異化的重要因素，而這項數據目前已躍升至 75%。這些企業領袖了解，在這個日益虛擬化的世界當中，注重提升使用者體驗意味著以誠信對待客戶。



新世代的消費族群多半為「網路與行動設備」的重度依賴使用者，所以如何從「行動 + 社群 → 流通 + 零售」，就是零售通路產業未來發展的關鍵。全聯社群經營是目前廣受各界好評的項目之一，成功在年輕人的心目中建構全聯的品牌印象。

全聯福利中心 林敏雄董事長



恆隆行有如此快速的成長，一部分歸功於我們的組織運作。我們以商品區分不同的獨立事業群，他們可以自行發揮，行銷、業務都在各自的團隊裡。這樣對市場反應的靈活度就會比較高。未來我們還是會繼續維持這樣的一個組織模式。

恆隆行貿易 陳政鴻董事長

個人在企業經營中學習到一個非常重要的功課，就是：我們所面對的不單單是只有員工與客戶，而是所有的利害關係人、乃至於社會大眾。當我們在編制 CSR 報告書的時候，也會提醒自己，我們不能只做表面功夫，而是更要有實質的作為，讓我們能夠言行一致。

中國化學製藥 王勳聖董事長



## 關於受惠於數位連結的實務問題：

1. 貴公司的科技長是否了解，您目前投資的科技對於利害關係人日後對您的信任所產生的影響，會達到什麼樣的程度？
2. 您採取什麼方式來保全客戶和員工的資訊不受竊取、遺失或遭到不當使用？這些策略的健全度如何？
3. 您如何建構適切的基礎建設來蒐集、管理、控管及保全數據？
4. 隨著網路安全風險升高，您是否建有一套清楚的協定，作為系統發生當機使您的客戶遭受不便時的對策？
5. 您可以做些什麼，來評估您品牌的信任度，並以之作為您的競爭優勢？



# 全球競合下的利益

過去二十年來，全球企業領袖見證了全球化與科技變革帶來的巨大動盪。1997年 PwC 進行第一屆全球企業領袖調查時，全球化與科技變革即為調查的核心議題。自此之後，全球貿易流量成長四倍，全球網路流量爆炸性增長何止幾千萬倍。全球化與科技發展這兩股力量促使生活品質提升並減少國與國之間的不平等，而十億人口脫離赤貧或許是當中最值得注目的成就。

1980 年至 2007 年期間，全球貿易成長速度超過全球 GDP，但從 2007 年開始，全球貿易卻數年落後 GDP 增長速度。全球化驅動成長的動能不再。為什麼？經濟軸心已經轉移，國際合作更加錯綜複雜，中國經濟再平衡影響大宗商品需求，金融危機之後導入的監管措施削弱跨境

資本流。然而，公眾的意見及其對國家政策的潛在影響，可視為全球化腳步減緩的最重要原因。

貿易協定或許是受到最嚴重影響的。2016 年二月簽署但仍未批准的跨太平洋夥伴關係協定 (Trans-Pacific Partnership, TPP)，以及跨大西洋貿易及投資夥伴協定 (Transatlantic Trade and Investment Partnership, TTIP)，一直在許多參與國的國內遭受廣泛反對。事實上，美國總統川普已簽字退出 TPP。而即使反對人數少，也能夠讓協議過不了關，例如歐盟與加拿大之間的全面經濟貿易協定 (Comprehensive Economic and Trade Agreement, CETA)。



反全球化的起因，是那些政治與經濟的強權，運用他們的政治與經濟的力量，壓迫相對弱勢的國家，造成資源分配不公義、不平均的問題。在此全球化已經被非常廣泛認知的世代，對許多產業而言，絕對是無法避免的課題，但是另外一股新興的反全球化思維也正在崛起，或許也應該得到更多的關注與探討。

中國化學製藥 王勳聖董事長

## 要解決社會問題的責任

企業領袖深知是什麼在形塑著公眾情緒。企業領袖早已體認到貧富差距將進一步惡化，在 2009 年我們 PwC 的全球企業領袖調查裡，70% 的全球各國企業領袖認為不平等狀況將加劇；如今，44% 表示全球化在營造公平競爭環境方面毫無貢獻。許多企業領袖擔憂，對全球化的敵意升高將導致各政府向內看，事實上，58% 的全球各國企業領袖認為，更為封閉的國家政策或保護主義已使世界舞台上的競爭難上加難。

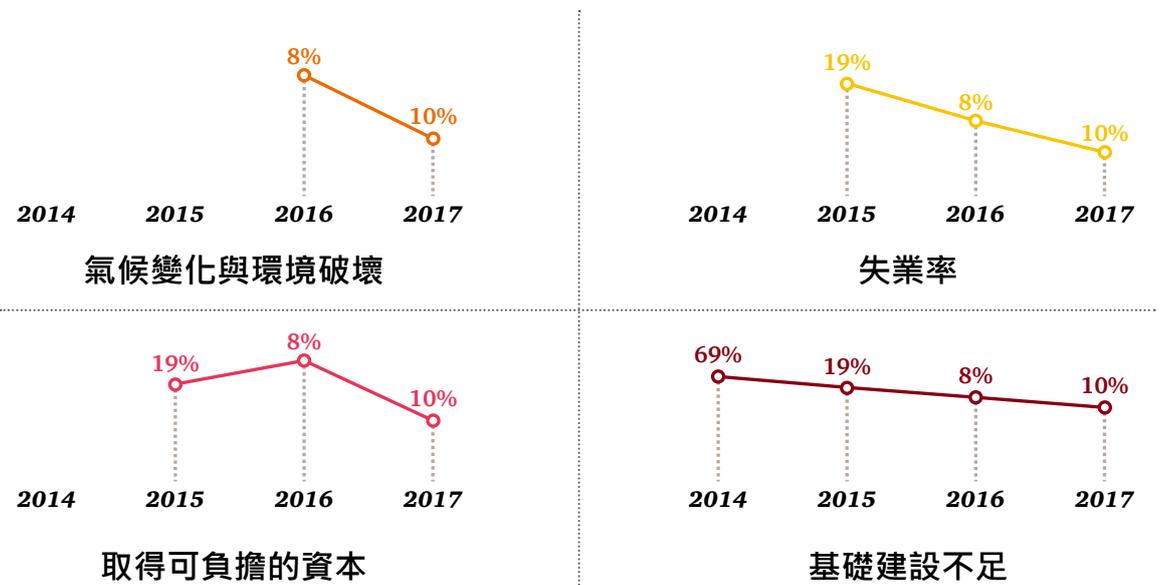
至今，企業領袖對全球化仍懷著矛盾心情。今天，大多數人都認同全球化助長了財富、人口、貨物和資訊的流動，加速了地球村的連結，催生了技術勞動人才。但有相當多的企業領袖也認為，全

球化對於氣候變遷沒有任何助益，也沒能促進更公平的稅制系統或是縮小貧富差距。

根據我們對環境因素的調查，氣候變化與環境破壞這一因素最值得關注：儘管自然環境在近幾年發生了劇烈的變化，例如南極冰原大規模地崩裂，地球平均溫度持續的上升與各地氣候的異常變化等，企業領袖並未因感受到氣候變遷及環境破壞對企業所形成的潛在威脅而採取積極行動，臺灣 CEO 在這議題上更顯示了漠不關心的態度（圖 17），與去年比較，對氣候變遷及環境破壞的擔憂程度不升反降（從 54% 跌到 39%），這個結果相當令人憂心。全球化的進展，迄今並未讓企業在環境保護的議題上充分地合作。其他因素的調查結果顯示企業對整體經營環境的信心仍趨向正面。

圖 17. 臺灣企業領袖所擔憂環境因素威脅的程度變化

問：下列是影響貴組織成長前景的潛在經濟、政策、社會、環境威脅，請選擇您對每一項的擔憂程度？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

或許你可以體會理解年輕一代他們面對這整個體制時，為何他們會有產生對壓力的反撲。全球化激起了反全球化，好像造成社群網路世界裡意見的斷裂跟對立。就全球化而言，我覺得它讓生產面的效率是增加了，可是它把分配的問題更加突顯，使得衝突更嚴重。

雲晶國際酒店 盛治仁董事長



2017 年臺灣有九成五受訪的企業領袖認同全球化對人才的技能教育有所幫助，另一方面，對填補貧富差距（62%）則相較悲觀（圖 18）。而在全球約有三分之二的各國企業領袖同意全球化將有益於促進聯結與人才、資金與貨物的自由移動，但很多企業領袖認為全球化無助於改善階級的不平等。

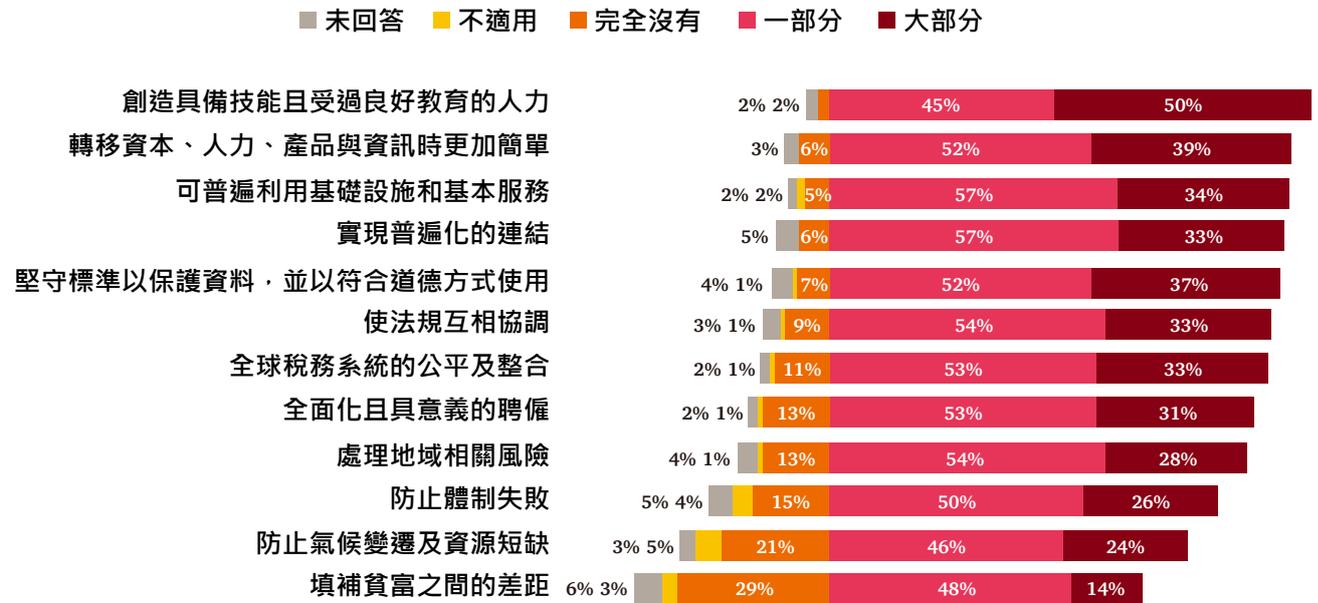
臺灣與全球企業領袖都對全球化對改善貧富差距甚為悲觀。臺灣受訪企業領袖認為，全球化對改善貧富差距完全沒有幫助的比例有 29%，而其他各國受訪企業領袖不認同的比例更高達 44%。

根據今年的調查，有六成受訪臺灣企業領袖同意，保護主義將增加企業間平衡競爭難度（圖 19），在程度上甚至高於全球的平均（58%）。

再經交叉檢定得知，尤其是介於 45 歲至 49 歲企業領袖傾向於非常同意的比例高於其他年齡層，並達統計上的顯著差異，44 歲以下受訪企業領袖則對此觀點保持較持平的看法。

圖 18. 臺灣企業領袖所認知的全球化市場

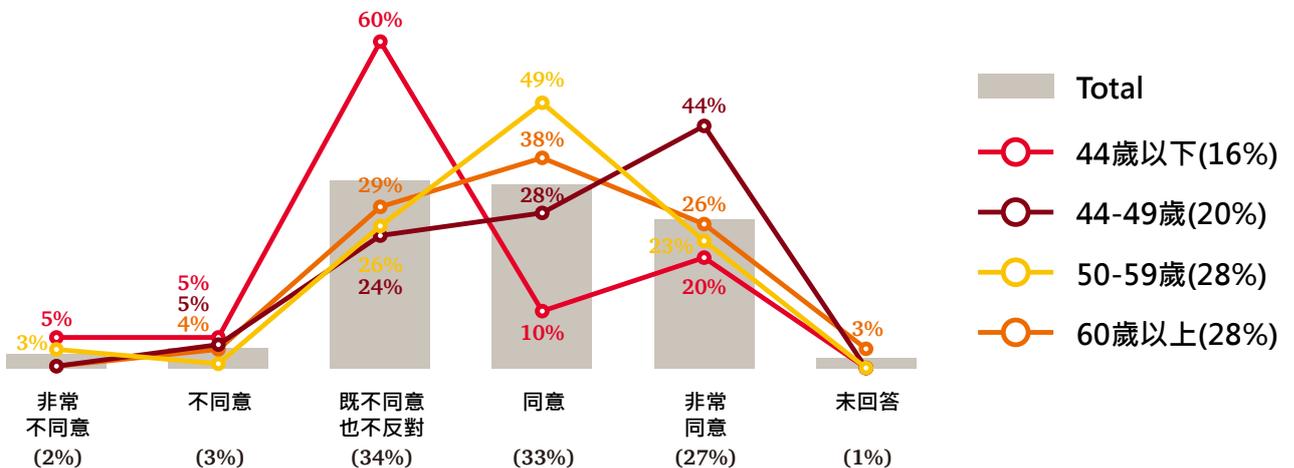
問：就您來看，全球化對下列各領域的幫助程度為何？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

圖 19. 臺灣企業領袖認為保護主義對平衡競爭的影響

問：對您來說，在趨勢傾向採取更加封閉的國家政策之際，想要在全球市場中平衡競爭越來越困難，對此，您同意或不同意的程度為何？



樣本數：臺灣所有受訪者 (2017=123)  
資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查

雖然全球化將有利於聯結性、貿易與機動性，但是較不能促進社會平等與全球稅制的公平性。絕大部分的全球的受訪者都認為，國家政策的趨向封閉或所謂的保護主義，將會對企業經營帶來挑戰。全球各國企業領袖們認為，封閉排外的國家政策趨勢將會增加企業在全球化市場競爭的困難度，也因全球化的負面因素（貧富不均）帶動了國家保護主義的興起，因此可能危及了企業的成長。

這是企業領袖一致的共識，要解決社會問題，必須注重推展有目的性的成長。問題是，如何做到？與企業經營切身相關的各個政治、經濟、法規和社會架構目前都面臨越來越大的壓力，許多人將之視為問題的一部分。企業領袖應該用什麼樣的方法，擴大其領導力到什麼樣的範圍，來協助推動系統性變革？

從科技、商業與社會之間的互動，有時也會產生衝突，比方如果商業過度發展，造成極大的貧富差距，往往會產生社會問題，近年全球化造成貧富差距、第三世界國家被剝削的問題，就是很好的例子。因此比較有責任感的企業家，會思考如何將商業利潤透過落實社會責任來回饋給社會，只是目前不是所有的企業家都有這樣的觀念。

臺灣大學管理學院 郭瑞祥院長





## 對一些長年的問題 企業領袖的見解

於 2017 年面對保護主義趨勢下，相對多數的臺灣受訪企業表示平衡競爭是日益困難，抵抗經營環境阻力最好方式是強化自身競爭力 (18%)，比方說創造產品獨特性、增加附加價值等，使消費者信賴他們的品牌。其次也期待政府的協助 (14%)，譬如說是推動貿易開放、法規開放、政策與世界接軌 (圖 20)。

然而，產業本身對於發展方向的拿捏，仍會是企業面對全球化挑戰的關鍵：「在供應鏈上，企業所扮演的是不是關鍵的樞紐角色，所以應該要問企業如何定位自己」，臺灣大學管理學院副院長暨 EMBA 執行長謝明慧教授說道。

## 圖 20. 臺灣企業領袖因應國家保護主義的做法

問：在保護主義趨勢下，認為企業平衡競爭日益困難，請問您認為可以如何達成前述平衡？



樣本數：臺灣部份受訪者 (2017=74)

資料來源：2017 年資誠臺灣企業領袖調查



小企業如何與大企業抗衡，「田忌賽馬原則：上駟對中駟、中駟對下駟」。小企業一開始可集中火力在重點突破，但成為大企業後，就要慢慢變轉成「全面性的發展」，持續成長與茁壯。

清華大學科技管理學院 丘宏昌副院長

針對與全球企業與各國政府攜手促進系統結構性改變的能力，一方面有部分冷嘲熱諷的論調，另一方面也有許多人都對此樂於推動。部分全球的受訪者對於企業和政府能妥善溝通感到悲觀，但也有企業認為政府與企業可以找到有效的合作之道。

### 是誰阻礙了創新？

當創新成為全球企業與政府所積極追求的願景目標，對現下臺灣產業找尋轉型契機的此刻，或許我們需要逆向思考一個問題：商業創新在臺灣是否碰到了阻礙？臺灣大學管理學院謝明慧副院長舉例：「創新在臺灣會遇到的阻礙，可能就是來自於現行法規跟不上數位時代的速度，相對於中國大陸的發展，臺灣的法律看待商業創新傾向『先禁止』，而中國大陸則是採取『先做了，有問題再

說』，這兩種法規的態度就足以對創新產生兩極化的影響。」臺灣政府也為了讓我國的金融業發展能跟上世界的最新發展腳步，近期也在法規上擬訂所謂「監理沙盒機制」的修法案，但受訪企業認為要加速改變的腳步，政府應該放下管制者的心態。

企業團體可以怎麼與他人合作，在全球化還未能帶來益處的領域裡激發改變的發生？我們請企業領袖與我們分享他們的看法。大部分企業領袖都說，與政府進行更加廣泛、充分的合作，是讓企業將全球化的果實散播出去的最佳做法。

只是話雖如此，有些企業領袖也附加說明政府不輕易採納企業建言。「政府和企業進行互動不應將彼此視為對立的敵人。」有位企業領袖如此說道，這意味著企業經理人與政府互動必須保持相當的彈性，才能找出立場的相同點又不至於犧牲了自家企業的價值觀。

臺灣產業面的問題應該是「政策過度保護」，像中國大陸是政府沒規定不能做，你就可以做。臺灣是政府沒說可以企業就不敢做，完全是不一樣的思維。所以也造成臺灣企業創新與創業的動能不如中國來的蓬勃發展。我的意思並不是保護產業是錯的，而是因為科技變化太快，很多法規跟不上產業創新的角度，反而成為絆腳石，所以如何讓法規保有一定的彈性且與時俱進，將是政府重要課題。

全聯福利中心 林敏雄董事長



然而，有一群相對小眾但又無法令人忽視其意見的企業領袖，認為他們的企業人微言輕，無法進行有效互動，或是認為他們能夠做到的實在太微乎其微。事實上正好相反，有非常多企業與多邊機構共同合作來改善社會問題的成功案例。舉一例來說明，全球有 9,000 家企業加入聯合國全球盟約（UN Global Compact），一起來為眾多社會改善計畫來努力，像是永續發展目標。

目前也有不少推動多方合作的新興小型平台出現，有些還是私人企業帶頭發起。另外，則有一些企業領袖指出貿易組織和產業團體等雖不會令人馬上想到，但也是能夠善加運用來推動變革的資源。

全球化的未來顯然係屬值得討論的題目。有些企業領袖認為商業圈應該倡導全球化的好處，而有些企業領袖則偏好在地化，認為在全球化退潮的此刻是個很好的機會，為全球在地化打下基礎，使其所在市場受益。

經濟學家 Branko Milanovic 拋出的一個解方是讓資本資產的所有權能夠更加擴散。他說：「將產生自資本的所得集中度降低，意味著需要採取措施來重新分配其所有權，透過減免課稅，提高中產階級持有金融資產的意願。」

再以醫療照護為例，一名法國的企業領袖就說：「為所有人提供基礎和進階的醫療是關鍵。公、私部門在各層級的合作關係應著眼於推動更能發揮效率、效用的永續性解決方案。例如發展遠距醫療和 IT 解決方案，讓病患和照護者更能夠彼此連結，或是讓專家體系更能發揮效用。」

企業要以社會組織自許，體認之所以存在是為了社會目的，除了要為公司與股東創造利益外，更要能為社會其他的利益關係人創造價值。如稻盛和夫先生所經營的京瓷公司，其經營理念為「在追求全體員工物質與精神兩方面幸福的同時，為人類和社會的進步發展作出貢獻。」讓所有利益關係人皆受益，就是最佳的例證。

成功大學管理學院 蔡東峻教授



許多新藥開發公司在他們的發展歷程中，如果研發進度順利的話，是有很多機會做授權，但是在大部分的時候，技術或智慧財產權會被世界級的大廠取得，然後藉由他們在全世界的平台與通路，做更強勢的商業發揮。在這樣子的情勢下，臺灣廠商應該要能夠更積極地爭取與國際大廠進行多元合作或策略聯盟的機會，以分享全球化平台的效益，真正的從臺灣走向世界。

#### 中國化學製藥 王動聖董事長



企業若是能明示其使命宣言、正確預測風險並嚴守其標榜的企業價值，對大眾的聲音做出有效回應，則會繁榮興盛。

而企業領袖在這當中該扮演什麼樣的個人角色？企業領袖需要的當然是不一樣的技能。我們 PwC 在去年訪問了全球 216 位青年企業領袖，44% 認為能夠提出和接受意見回饋是未來企業領袖必備的核心特質之一。明日的企業領袖也將必須更能適應和接受分權式的決策模式。從現今企業裡作為「長」字輩主管變得越來越多便可一窺端倪。

過去二十年當中，「長」字級主管的數量成長為兩倍，樣貌也不再是我們過去所熟悉的模樣。未來二十年，也許還會有更多冠著不同頭銜的「長」出現，例如隱私長（Chief Privacy Officer）、關係長（Chief Relationship Officer）、永續長（Chief Sustainability Officer）等，以及董事會或治理架構中掌理多樣職權的其他主管。

在眾人一窩蜂搶著採收科技和全球化的果實的過程中，企業領袖必須時時提醒自己切莫為了商業利益而失去了人性珍貴的一面。全球社會大眾都在深切期待企業領袖在這些關鍵議題上挺身而出，並讓商業活動帶來的好處都能為眾人所共享。



能夠把整個生態系串起來的這件事非常重要，最抽象的是 IP，再來是一個軟體，或者是一個 iOS，當然抽象程度愈高的話，其實就可以把其他不同產業、不同跨界 Incorporate 進來的機會也就愈大。擁有技術精神、第一個量產的人，他就能帶得動起上、中、下游後就變成主流。所以，如果臺灣真的想要影響這個世界，應該就必須去抓一個你能夠主導的技術，然後變成業界的標準。

創王光電 朱克泰博士



經濟的轉型就是說，從製造導向轉為品牌行銷導向。先進國家多以品牌行銷為主，開發中國家多以代工為主，臺灣要轉型成先進國家，或者是成為比較好的代工者？讓我們觀察一下，先進國家可被定義說，在國家的 GDP 裡面，自有國際品牌所占的比例是高的。南韓這 20 年來的進步，是從代工轉向品牌，也就是說他們選擇走比代工困難的路，逐漸成為較先進的國家。要提高國民所得，就要朝向先進國家的做法前進，停留在開發中國家的作法，薪資上升的空間有限。只有追求小確幸是不夠的，在競爭下，小確幸的結局可能是不幸。

豐群投資控股 張宏嘉董事長（時任三陽工業董事長）



## 關於全球競合下的利益的實務問題：

1. 目前人們對全球化的觀感是否會影響貴公司參與全球競爭的能力，您是否曾對此進行衡量？
2. 您是否善加利用向利害關係人進行揭露的機會，確保所有利害關係人都能了解您想要支持勞工、社群和社會倡議而進行的計畫？
3. 由於大眾和政府機構傾向認為應以稅賦義務來維持公共服務，您近期是否在衡量您的全球稅賦策略時，考量過這點所產生的影響？
4. 您對於創新的投資是否能夠因應貴公司核心使命當中的重要問題？
5. 企業和政府要如何共同合作，來幫助那些因全球化而權利遭受剝奪的人們？

## 結語與省思

臺灣的經濟發展，已從效率驅動往創新驅動移動，在這趨勢中特別值得注意的是：不再只有大型企業及政府政策主導的產業才能推動技術或產業創新。相反的，如雨後春筍般設立的新創公司，將扮演臺灣未來經濟成長的重要驅動力。

科技的進步與發展讓國界與產業邊界日漸融解，使得世界更加緊密連結，數位化科技連結了無遠弗屆的市場，並促進跨業與轉型。而反全球化及貿易保護主義的興起，不可避免的將對企業的發展與佈局造成一定的干擾，但創新及科技進步是不會停止的，企業需要新的領導風格。

臺灣大學管理學院郭瑞祥院長在近期觀察科技與全球化對臺灣的衝擊時指出：「近年像是阿里巴巴、蘋果或者 Uber，這些企業的成功在於他們的價值創造未必來自於內部，而是打造了一個平台，傳遞聯結生態系中需求與供給兩端的訊息，促進商業循環互動，就是很好的例子。不過可惜的是，整個社會還沒辦法跟上商業與科技的腳步。以 Uber 來說，在它之前必然已經有手機、網路，只是還沒有人從 Uber 的角度來看到需求進而發展應用，創造新的商業模式。但是這種創新，在世界各地都因為法規、文化、既有產業等因素而產生爭議，每個

國家對它的態度也不同，所以其實科技、商業與社會，三者不一定用同樣的速度前進。」況且，「目前臺灣的大型企業，應該還可以繼續支撐經濟發展十到二十年，但是臺灣的『第二曲線』，一定要融合人文素養，發展出新的東西。所以其實不論是產業政策或者人才教育養成，都非常需要朝著培養整合科學知識與人文素養的方向前進。」

回到當下的臺灣，在全球化的趨勢下，企業往往會依成本節省或市場需求進行供應鏈的布建。然而，各國政府為了自身利益，可能試圖用政策影響企業的投資與布局。企業為了因應局勢需要而進行重組或調整布局時，牽涉層面非常廣，每個層面均須充分考量，不應顧此失彼。

今年我們調查結果點出三項值得重視的議題：適應數位時代的人機共榮與管理問題、在虛擬互動日益增加情況下營造信任的重要、讓全球化利益更公平地嘉惠大眾。這三大議題的源頭與「領導」有關，企業領導人不應只看到數字與獲利，他應該關注所有利害關係人所重視的議題，並關注包括成長、公平、創新及人道，並贏得信任等的長期策略。



# 銘謝深度訪談企業領袖

資誠臺灣企業領袖調查團隊，非常榮幸邀請到 10 位臺灣企業領袖，願意撥冗接受深度訪談，讓我們能聆聽企業領袖卓越思維與精闢觀點，實為莫大榮幸，在此致上誠摯的謝意！（以下依照企業領袖姓名筆畫順序排列）。



**王勳聖**  
中國化學製藥  
董事長



**朱克泰**  
創王光電  
博士



**林敏雄**  
全聯福利中心  
董事長



**林羣**  
美時化學製藥  
董事長



**張宏嘉**  
豐群投資控股  
董事長  
(時任三陽工業董事長)



**盛治仁**  
雲品國際酒店  
董事長



**莊豐如**  
六福旅遊集團  
營運執行長



**陳政鴻**  
恆隆行貿易  
董事長



**熊暉**  
八維智能創業團隊代表  
博士



**蔣光瑞**  
群健科技  
董事長

# 2017 資誠企業領袖調查報告

## 問卷受訪企業

感謝以下 123 家企業（按筆劃順序）參與 2017 資誠臺灣企業領袖問卷調查，這些寶貴意見對於本調查貢獻了深遠的價值與意義。

力麒建設股份有限公司	台灣瀧澤科技股份有限公司	杏輝藥品工業股份有限公司
久元電子股份有限公司	台灣櫻花股份有限公司	車王電子股份有限公司
大中積體電路股份有限公司	弘裕企業股份有限公司	迅杰科技股份有限公司
大同世界科技股份有限公司	正文科技股份有限公司	佰鴻工業股份有限公司
大洋塑膠工業股份有限公司	生泰合成工業股份有限公司	佳總興業股份有限公司
大眾綜合證券股份有限公司	立敦科技股份有限公司	味王股份有限公司
大量科技股份有限公司	立隆電子工業股份有限公司	和勤精機股份有限公司
大園汽電共生股份有限公司	立德電子股份有限公司	和椿科技股份有限公司
大億交通工業製造股份有限公司	先益電子工業股份有限公司	宜特科技股份有限公司
工信工程股份有限公司	光鉉科技股份有限公司	宜進實業股份有限公司
中化合成生技股份有限公司	光環科技股份有限公司	尚立股份有限公司
中國探針股份有限公司	光耀科技股份有限公司	岱稜科技股份有限公司
中華紙漿股份有限公司	全國電子股份有限公司	岳豐科技股份有限公司
五鼎生物技術股份有限公司	合勤投資控股股份有限公司	幸康電子股份有限公司
今國光學工業股份有限公司	如興股份有限公司	旺旺友聯產物保險股份有限公司
元大期貨股份有限公司	帆宣系統科技股份有限公司	昇貿科技股份有限公司
太平洋醫材股份有限公司	成霖企業股份有限公司	明泰科技股份有限公司
太極能源科技股份有限公司	艾訊股份有限公司	東捷科技股份有限公司
世禾科技股份有限公司	伸興工業股份有限公司	欣泰石油氣股份有限公司
台灣航業股份有限公司	君耀控股股份有限公司	泓格科技股份有限公司
台灣產物保險股份有限公司	宏佳騰動力科技股份有限公司	炎洲股份有限公司

金麗集團控股有限公司	得力實業股份有限公司	臺灣金山電子工業股份有限公司
長華電材股份有限公司	統領百貨股份有限公司	蓋曼立凱電能科技股份有限公司
信驊科技股份有限公司	凱崴電子股份有限公司	銘旺實業股份有限公司
勁永國際股份有限公司	勝一化工股份有限公司	增你強股份有限公司
昭輝實業股份有限公司	晶采光電科技股份有限公司	德律科技股份有限公司
昶和纖維興業股份有限公司	智伸科技股份有限公司	德英生物科技股份有限公司
昶洧股份有限公司	智晶光電股份有限公司	興勤電子工業股份有限公司
茂順密封元件科技股份有限公司	華友聯開發股份有限公司	興農股份有限公司
飛宏科技股份有限公司	華晶科技股份有限公司	鍊德科技股份有限公司
展旺生命科技股份有限公司	菱生精密工業股份有限公司	擎亞國際科技股份有限公司
晟田科技工業股份有限公司	開曼商豐祥控股股份有限公司	營邦企業股份有限公司
晟銘電子科技股份有限公司	傳奇網路遊戲股份有限公司	聯上實業股份有限公司
泰鼎國際股份有限公司	勤誠興業股份有限公司	聯合骨科器材股份有限公司
海悅國際開發股份有限公司	微端科技股份有限公司	聯傑國際股份有限公司
海韻電子工業股份有限公司	新光鋼鐵股份有限公司	聲寶股份有限公司
高雄銀行股份有限公司	誠研科技股份有限公司	豐達科技股份有限公司
偉訓科技股份有限公司	嘉澤端子工業股份有限公司	霹靂國際多媒體股份有限公司
健亞生物科技股份有限公司	嘉聯益科技股份有限公司	驊訊電子企業股份有限公司
國精化學股份有限公司	榮剛材料科技股份有限公司	鑫永銓股份有限公司
康那香企業股份有限公司	綠能科技股份有限公司	鑫創科技股份有限公司

# 調查研究方法

## PwC 20th CEO Survey

- PwC 全球聯盟組織於 2016 年 9 月至 12 月進行第 20 屆全球執行長調查，向全球 79 國約 2,311 位受訪者發出網路、電話、郵寄問卷進行調查，報告採用 1,379 位成功受訪者進行分析。
- 在 1,379 位問卷調查受訪者中，其中 496 位來自亞太地區 (36%)，290 位來自西歐地區 (21%)，166 位來自拉丁美洲 (12%)，152 位來自中歐與東歐 (11%)，151 位來自北美地區 (11%)，124 位來自中東及非洲 (9%)，受訪企業橫跨各種產業。

---

## 2017 資誠臺灣企業領袖調查

- 本問卷調查部分，由資誠委託山水民意研究公司 (Focus Survey Research) 進行，執行期間為 2016 年 10 月至 2017 年 1 月。
- 抽樣母體為全台灣上市櫃、市值排行前 1,500 企業，抽樣期間為 2016 年 11 月 22 日至 12 月 31 日。執行方式係先寄發 939 份邀請函，再電訪接觸 934 位企業領袖，最後合計完成 123 份成功樣本。
- 123 家受訪企業所屬產業包括半導體業、電子組件業、電子通路業、精密機械業、營造建設業、資訊科技業、金融保險業、電信業、食品業、流通零售業、傳統製造業、生技醫療業、化工業、媒體娛樂業、觀光餐飲業、交通運輸業等。若依大範圍產業類別區分，科技媒體產業 (Technology, Media & Telecommunications, TMT) 占回收樣本 53%；消費品製造產業 (Consumer & Industrial Products & Services, CIPS) 占 37%；金融產業 (Financial Services, FS) 占 4%。

- 
- 本問卷調查受訪對象為企業董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者指定由該企業高階主管回覆，再經由企業董事長、總經理或執行長確認。
  - 本問卷調查以電話訪談為主，訪談時間約 25 分鐘，部分受訪者以網路或書面傳真方式回覆問卷。
  - 本深度訪談部分，由資誠邀請各大學商管學院教授及研究機構學者專家等 5 位共同參與執行。
  - 本深度訪談期間為 2017 年 1 月至 3 月，訪談時間約 90 分鐘，訪談對象為台灣各產業標竿企業 CEO、亮點產業領導者及新創企業家，共計有 10 位企業領袖。

# 資誠臺灣企業領袖調查團隊

## 總策劃

張明輝 所長

## 智識夥伴

吳中書 財團法人中華經濟研究院 院長

## 商管學院教授 / 專家學者

(按姓名筆畫順序)

丘宏昌 國立清華大學 科技管理學院 副院長

胡均立 國立交通大學 管理學院 院長

郭瑞祥 國立臺灣大學 管理學院 院長

蔡東峻 國立成功大學 管理學院 教授

謝明慧 國立臺灣大學 管理學院 副院長  
暨 EMBA 執行長

## 調查計畫主持人 / 總編輯

吳德豐 副所長

李潤之 資誠企管執行董事

## 產業議題與深訪研究團隊

吳偉臺 金融產業服務營運長

梁華玲 審計服務營運長

劉鏡清 資誠企管顧問公司副董事長

林鈞堯 審計服務副營運長 / 中國發展主持會計師

張淑瓊 會計師

林一帆 會計師

徐明釧 會計師

## 專案執行團隊

林大萌 副總經理

羅婉鈴 經理

蔡大任 經理

郭幸宜 副理

## 美術編輯 / 影像製作

張嘉珣 協理

陳卿瑋 副理

陳柏宏 副理

王千蕙 資深專員

## 媒體與社群溝通

楊証凱 經理

李遠華 副理

Printed on FSC 100% recycled material, supporting responsible use of forest resources.

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 157 countries with more than 223,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

© 2017 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.