

## 2014資誠台灣企業領袖調查報告

全球經濟再平衡 p6 / 台灣企業 準備好了嗎? p16 / 順應趨勢 驅動轉型 p28 / 以信任為基礎：關注  
利害關係人與企業社會責任 p46 / 結語與反思 p50 /

# 掌握趨勢 順應未來



# 12

位台灣企業領袖參與深度訪談

# 116

家台灣上市櫃企業領袖接受  
問卷調查

# 1344

位來自全球68國CEO意見的  
參照



資誠 (PwC Taiwan) 一向秉持誠信與專業，將長期累積的專業智識與豐沛的國際資源，透過議題的倡導與討論向企業及公眾分享，期能集思廣益並創造價值，實踐企業責任。

今年，資誠持續依據 PwC 17th Annual Global CEO Survey 的全球規範，第 3 年進行台灣企業領袖調查 (Taiwan CEO Survey)。資誠對 116 家台灣上市櫃企業領袖進行問卷調查，同時和 7 位台灣知名大學商管學院教授合作，深度訪談 12 家台灣標竿企業領袖，並且邀請《經濟日報》及中華經濟研究院參與，共同探討企業家願景及經營管理策略，並將所有結果彙整成為這份調查報告。

在此感謝所有接受訪問的企業，與我們分享經營思維與精闢見解，期望這份調查報告能做為企業經營策略與政府政策制定的重要參考依據，持續為企業、政府、學界與社會各界帶來價值，共同提升台灣的國際競爭力。

張明輝

資誠聯合會計師事務所所長 張明輝



經濟日報與資誠聯合會計師事務所連續多年合作，參與台灣企業領袖調查報告，透過專訪，探索企業領袖的前瞻眼光，深入瞭解產業發展趨勢，以及分享經營管理經驗。資誠強調的是「專業誠信，創造價值」，與經濟日報的辦報理念，都是為讀者提供最優質的服務，創造客戶最大價值。

翁得元

經濟日報副社長 翁得元



中華經濟研究院樂於擔任資誠台灣企業領袖調查的智識夥伴，盼能與資誠攜手，共同成為重大經濟與產業政策議題的導航者，並提供產業發展及企業經營策略的知識與分析，成為國內外重要經濟領域知識與企業經營策略之產官學交流平台，持續為台灣經濟永續發展貢獻心力。

在今年的調查報告中，我們發現，台灣長期注重人才培育、資本豐富、資訊科技發達、且整體經濟開放程度高，使我們在國際經濟體系中能維持相當好的競爭力，但人口老化、財政困窘、能源不足以及政治不協調等不確定性，也替未來的發展添加隱憂。如何順應國際經濟與產業發展趨勢，提升我國競爭力，增進全民福祉，已是當前重要的課題。政府與國人應以更卓越的高度與更寬廣的國際觀來規劃未來，以繼續保有豐碩的發展成果。

吳中書

中華經濟研究院院長 吳中書



曾惠瑾  
副所長



郭宗銘  
稅務法律服務 營運長



劉鏡清 資誠企管  
副董事長兼總經理



周建宏  
審計服務 營運長



游明德  
普華財顧 董事長



李潤之  
資誠企管 執行董事

# 報告提要

總體來說，2014 年全球經濟成長回溫，台灣也逐漸感受復甦暖意，企業領袖們看到驅動企業轉型與成長的三大趨勢—科技進步的加速、人口結構的改變和全球經濟力量的轉移。然而，從全球企業蓄勢待發迎向成長的行動，再聚焦於台灣企業所面對的未來，我們不禁要捫心自問：台灣企業真的準備好了嗎？從今年的訪談過程中，我們感受到企業家的自信與樂觀，同時也察覺到了隱含在話語及眉目之間的焦慮、矛盾與無奈。

台灣企業領袖面對的挑戰，不僅要思考拋棄「追隨者」的包袱以聚焦於全球化布局的競爭，也要在中國企業挾雄厚資金的大戰略中尋找突破空間。不論是中國的內需商機或者東南亞新興市場，台灣的企業領袖要如何將資源投注於以全新的方法或模式來創造價值，抓住新的消費族群，制定靈活應變的發展策略，適度放下低成本的思維，或者開發新興市場的中低階產品商機，都將決定未來台灣企業在國際舞台上的視野與格局。

以全新的方法或模式來創造價值的實踐，包含了發展新的產品或服務、創新商業模式甚至發展新的生態系統，至於成不成？企業家告訴我們，最關鍵的成功因素不在於資金，而在於「人才」。一

---

驅動企業轉型的三大趨勢：科技進步的加速、人口結構的改變和全球經濟力量的轉移

---





杜佩玲  
審計服務 副營運長



蕭春鴛  
審計服務 會計師



王國華  
審計服務 會計師



吳德豐  
資誠聯合會計師事務所副所長暨策略長  
暨台灣企業領袖調查團隊



林鈞堯  
審計服務 副營運長



劉子猛  
審計服務 會計師



林瓊瀛  
資誠企管 執行董事



吳漢期  
審計服務 會計師



洪淑華  
審計服務 會計師



劉博文  
普華財顧 執行董事

家具有前瞻性的成功企業，必須同時具備充足的技術性勞動力、具全球化視野的人才，以及複合型的領導力(Hybrid Leadership)，具備多維視野的觀點，有能力看到現在也看到未來、結合傳統和創新，並且對於企業接班傳承有完整的佈局策略，方能緊握趨勢變革，在未來的商業戰場中生存且茁壯。

近年來，在追求成長的路程中，有些企業走進了岔路，導致台灣社會發生了幾件食品安全及工廠廢水排放事件，損害大眾健康與社會環境，再次引起社會大眾對企業經營的反思：企業難道為了獲利，就可以枉顧公眾利益及不重視企業應盡的社會責任？

企業社會責任，是從企業倫理延伸出且具有道德高度的企業發展策略，探究其核心，最重要的就是永續與利他共好的價值。企業社會責任所追求的目標，在於讓企業與所處的社會環境，追求一致、共同的成長發展，而非狹隘地只追求自身獲利成長，簡單地說，企業的存在目的，是要證明對社會有價值。

然而，不論企業採取的策略為何，面對未來趨勢帶來的機會與挑戰，企業領袖都相當期待政府要有具體且具前瞻性的政策。

這些重要的政策反思包括政府如何以政策性的支持來發展及形成創新生態系統，如何發展及供給企業所需的人力資源，如何加速推動經貿自由化，以及如何建立更有國際競爭力的財政及賦稅制度等，也就是說，如何以創新、有效率的政策與施政的誠意，繼續帶領企業及產業往前走，將會是政府的一大挑戰。

台灣企業若要做一個「具競爭力的領導者」而非「跟隨者」，必須妥善因應改變及適應未來 (fit for the future)，必須將全球趨勢帶來的改變，轉化為企業發展的有價值資產 (capitalising on global trends)，同時進行組織的調整及回應，包括改變成本結構、企業組織設計、技術投資、人力資源以及供應鏈管理等，在政府政策的協助及引導下，創造一個可以迎接未來市場與客戶需求，以及符合企業社會責任期待的模式，為台灣的成長動能與永續發展找到出口。

## 全球經濟再平衡

CEO透露全球經濟回溫的訊息	6
全球資金轉向成熟經濟體	8
金磚四國不能再視為「一塊」金磚	9
改變中的全球足跡	10
三大趨勢將驅動全球企業轉型與成長	11
複合型領導力的需求	15

## 台灣企業 準備好了嗎？

16



台灣企業領袖對企業成長樂觀預期	16
對台灣企業發展前景最重要的國家	17
新興市場對台灣企業的機會與挑戰	19
對企業成長的政策與商業威脅分析	20
台灣企業因應經濟發展趨勢做的改變	23
人才策略暨發展未來的人力資源	26
對政府的角色與賦稅政策管理的期待	26

## 順應趨勢 驅動轉型

28

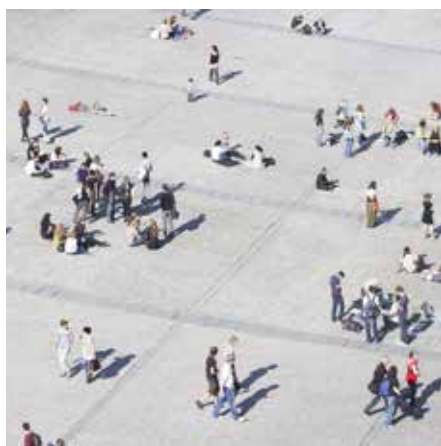
三大趨勢 驅動轉型	30
短期(未來12個月)策略	30
未來5年順應趨勢與適應未來的準備	32
一、以全新的方法或模式來創造價值	32
二、發展適應未來的人力資源	34
三、抓住新的消費族群	38
複合型的領導力(Hybrid Leadership)	40
佈局接班傳承的永續經營策略	42
創造共享價值—生態系統的創新	43
製造業的復興 台灣經濟轉骨契機	45

---

## 以信任為基礎： 關注利害關係人與 企業社會責任 **46**

企業應追求與社會一致的發展目標 **47**

輕忽企業社會責任  
將為企業經營及發展帶來風險 **48**



---

## 結語與反思 **50**

因應三大趨勢的挑戰 **50**

政府政策的反思 **50**

---

## 來自深度訪談 現場的感動 **51**

---

## 誌謝受訪企業 **52**

---

## 調查方法及 調查團隊 **54**

# 全球經濟再平衡

## CEO 透露全球經濟回溫的訊息

根據 2014 PwC Global CEO Survey Report，今年國際企業領袖對於全球經濟的前景，比起去年更加樂觀，認為經濟會惡化的 CEO 也比去年少。不過各地區各有差異，半數的西歐和中東 CEO 感到樂觀，因為他們認為已避開某些危機（例如歐盟瓦解），但中歐東歐認為經濟已復甦的 CEO 就比較少。

自從 2008 金融海嘯以來，全球經濟市場逐漸從震盪餘威中緩步復甦，雖然期間歐債危機一度削弱復甦力道，但是步入 2013，全球經濟與企業成長動能逐漸開始加溫，顯見經過過去幾年調養生息，國際大型企業已經蓄勢待發，開始準備迎接下一波成長。

儘管全球經濟逐漸往成長和復甦邁進，但 CEO 對於如何把經濟成長轉化為企業成長，仍表現出「審慎樂觀」的態度，今年 CEO 對企業短期成長較有信心，感到非常樂觀的 CEO 比去年稍微增加。但對未來 3 年的成長預期則比較謹慎，和去年相比，認為非常樂觀的 CEO 持平在 46%。

---

本章是摘取 2014 PwC Global CEO Survey Report: Fit for the future – Capitalising on global trends 加以彙整的結果，本全球調查報告

---

**1,344**

位 CEOs 參與訪談，  
共來自 68 個國家

---

**39%**

CEOs 對自身企業未來的成長充滿信心

---



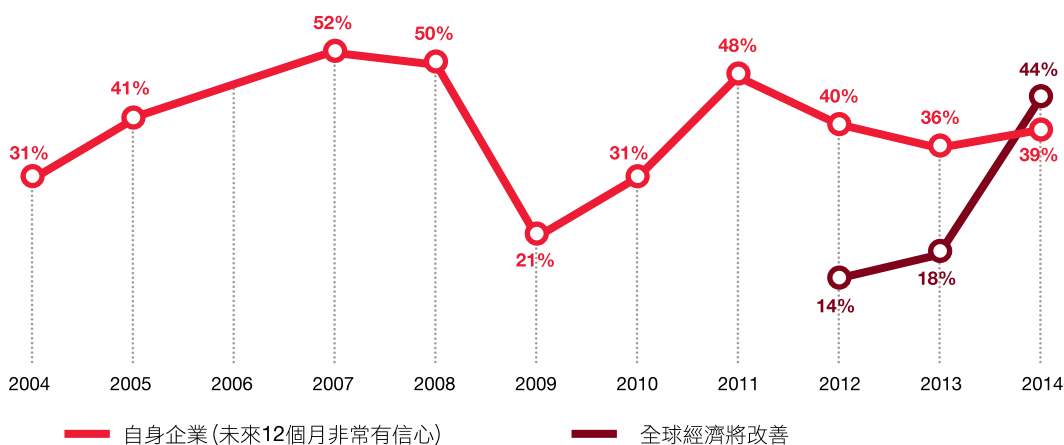
許多國家為對抗金融海嘯的衝擊進行了許多改革，但改革與成長可能是衝突的，之間如何取得平衡，讓許多企業感到緊張，調查發現，高達72%的CEO認為企業成長的頭號威脅是政府的「過度監管」，而關注政府為回應財政捉襟見肘所採取的各項措施，在過去四年以來一直都是CEO揮之不去的陰霾。

即便CEO對長期成長抱持審慎態度，不過由於企業領袖們對於短期經濟成長前景的信心已經穩定，誠如英國央行行長 Mark Carney所言，企業領袖們終於可以暫時拋開「還有半杯水」這種故作樂觀的苦笑，以實質信心開始追求企業成長。

**44%**  
Global CEOs 認為  
2014 年全球經濟將  
改善

圖1：全球經濟與企業成長動能逐漸開始加溫

問：您對您企業未來12個月年營收成長及全球經濟前景的信心如何？



Base: All respondents (2014=1,344; 2013=1,330; 2012=1,258; 2011=1,201; 2010=1,198; 2009=1,124; 2008=1,150; 2007=1,084; 2006 (not asked); 2005=1,324; 2004=1,386)  
Source: PwC 17th Annual Global CEO Survey

### 全球資金轉向成熟經濟體

東西方的重要經濟體如美國，歐盟與日本，自金融海嘯發生以來一蹶不振，但有跡象顯示，美國2013 第四季的GDP比起 2007 年金融海嘯前增加了4%，日本在安倍三箭的經濟改革下，也呈現略有復甦。

自 2008 年以來，成熟經濟體整體經濟表現不佳，加上歐洲發生主權債務問題，新興市場成為企業成長的希望，但到了2013 年，這種情況出現反轉趨勢，成熟經濟體市場出現回穩，反倒是有些新興國家，尤其印度，印尼，巴西，土耳其及南非等(俗稱脆弱五國)，在國際貿易逆差，龐大債務問題，通貨膨脹，及對外資仰賴程度高等的背景因素下，因受美國QE退場因素及中國大陸經濟成長與需求趨緩的影響，出現資金大舉撤出與股匯市雙重重挫現象，經濟發展受到相當程度的重創，原先未顯現的體質問題，也開始浮上檯面。

OECD 在 2014 年初警告：「成熟經濟體開始調整貨幣政策，從寬鬆轉為緊縮政策，可能對部分新興國家的穩定構成威脅，危機可能擴大，進而拖累成長。」但也有部分經濟學家抱持不同看法，認為包括QE減碼等負面因素已在近日反應殆盡，新興國家的成長動能依然不可小看，依 2014 年經濟展望，新興市場經濟成長率仍可能有 5.1%。這些紛雜的訊息，顯示全球經商環境的未來發展仍有一定不確定性。

中國大陸經濟體在 2009 年超越日本成為全球排名第二大經濟體，估計 2025 年左右可取代美國成為第一大經濟體。隨著經濟體的擴大，中國大陸在國際舞台上的政經影響力也將隨之增加。

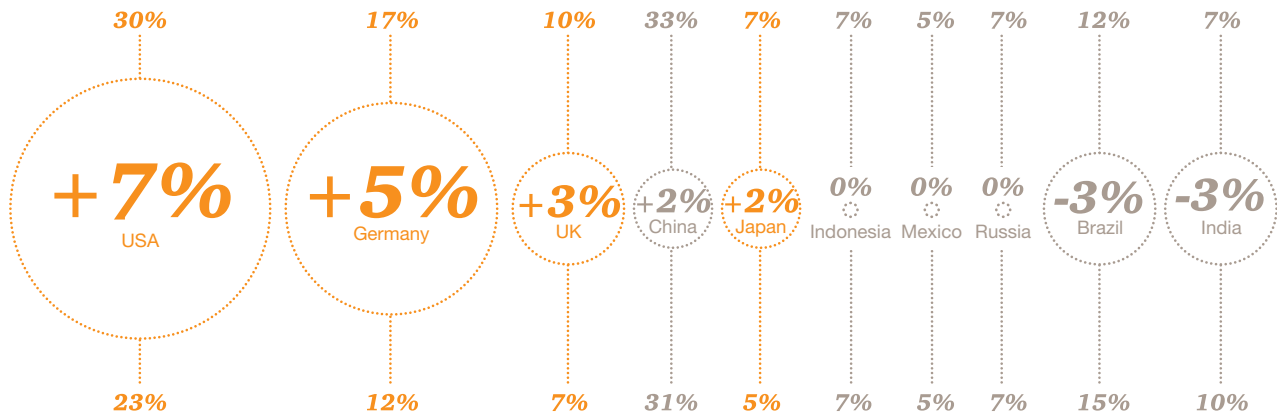
吳中書  
中華經濟研究院院長



圖2：全球目光焦點，移回成熟市場身上

問：除了您企業所在國，您認為未來12個月對您企業成長的最重要海外市場為何？

% of CEOs naming country, 2014



Advanced economiesE Merging economies

Base: All respondents (2014=1,344; 2013=1,330)  
Source: PwC 17th Annual Global CEO Survey



### 金磚四國 (BRICS) 不能再視為「一塊」金磚

但不論全球經濟力量轉移是否快速強勁，CEOs 已看到全球經濟復甦逐漸露出曙光，成熟經濟體的回穩，顯示這些重要國家也將在未來於新興國家之外扮演一定程度的經濟成長帶動者，重新點燃 CEO 對成熟市場的興趣。

中國大陸近來經濟成長也出現放緩的情況，包括地方債、影子金融、壞帳問題及禁奢反腐政策等帶來的影響，但由於中國大陸龐大的內需市場，並有大量外匯存底，加上中國政府實行一連串的

改革措施，未來的成長性在企業領袖眼中仍然相當強勁，仍是一個非常重要的市場。原先許多看好金磚四國發展的 CEOs，除對中國大陸外，已因巴西面臨的龐大債務問題，印度的放緩開放市場，俄羅斯的過度依賴出口及與烏克蘭的政治紛爭，以及南非的過度法規阻礙了經濟成長，金磚四國已不能再視為「一塊」金磚。

## 改變中的全球足跡

CEOs 如何因應經濟力量轉移這項趨勢的發生？接近三分之一的 CEOs 在未來一年將聚焦於耕耘既有市場以提升市場佔有率來促進成長，但許多企業也不會忽略因經濟力量轉移趨勢發生而出現的成長機會，許多 CEOs 重新檢視其海外市場計畫，包括加重對美國市場的投資，對德國和英國的關注也比去年提高，而對印尼、墨西哥、土耳其、泰國和越南等國，也看好在未來 3-5 年也可能會有很好的成長動能。

CEOs 認為，企業已開始漸漸擺脫「生存模式」轉換到「成長模式」，不過尋求成長的方式已經變得越來越複雜。



---

## 在全球經濟力量轉移的再平衡經濟下，企業成長需要因應的難題：

企業依據資訊做關鍵決策時，如何確保採用資訊的有效性？

當貨幣緊縮政策發生或利率上升時，企業如何調整融資計畫？

面對成熟經濟體的逐漸復甦，企業採取哪方面的新對策以獲得利益？

若您仍以新興市場作為企業成長的核心引擎，您是否準備好因應可能變化的策略，而成為企業未來成長力量？

---

### 三大趨勢將驅動全球企業轉型與成長

2014 PwC Global CEO Survey Report 發現，未來 5 年有三大趨勢將會驅動企業轉型與成長。這三大趨勢分別是科技進步的加速、人口結構的改變和全球經濟力量的轉移。

超過四分之三的 CEOs 指出，包括在數位經濟、社群媒體、行動裝置及巨量資料 (big data) 等領域技術創新的加速，將改變企業經營型態與成長策略，而超過半數以上的 CEOs 則認為人口結構的變化及經濟力量的轉移將是另外兩項決定性因素。

這三大趨勢將從基本面改變社會，舉例來說，正面影響是超過十億人的生活將因經濟發展而獲得改善，但也會產生失業及資源短缺等負面影響。三大趨勢本身與彼此的交互作用，將創造許多創新和成長的新機會，也將衍生新產業，同時也帶來新的挑戰。CEOs 瞭解若要妥善因應改變及適應未來 (fit for the future)，必須將全球趨勢帶來的改變，轉化為企業發展的有價資產 (Capitalising on global trends)，同時進行組織的調整及回應，包括改變成本結構、企業組織設計、技術投資以及供應鏈管理等，重要的是如何創造一個可以迎接未來市場與客戶需求，以及符合企業社會責任期待的營運模式與可創造利基的成本基礎。

三大趨勢將帶動創新與機會，但是否能轉化為企業成長，就要檢視這些趨勢對企業的意義，及企業如何讓其組織適應未來。下列三大挑戰是全球企業領袖調查報告提出需要特別聚焦及關注的：

#### 挑戰一：善用科技在全新的方法或模式中創造價值

新科技對企業發展而言，帶來的不僅是產品與技術的創新，數位革命產生了全新世代的消費者，這些對技術嫻熟的客戶偏好運用電子式的溝通與分享資訊，他們非常迅速的擁抱新科技，他們想要更容易使用、更可攜帶、更有彈性與更為客戶需求所設計的產品、服務與使用者經驗，他們的人數呈現爆炸性的成長，而運用社群媒體、雲端、行動科技、巨量資料等新趨勢，也使對那些能在全新方法或模式中創造價值的企業帶來新的龐大商機。

對全球 CEOs 調查時，當詢問有哪些未來重大事件 (next big thing) 將對其業務、產業及社會產生革命性變革時，CEOs 異口同聲地直指新科技。社群、行動、分析及雲技術，這些將對以嶄新方法創造價值的業者提供龐大的商機，甚至重新定義企業的版圖。

圖3：驅動企業轉型與成長的三大趨勢

問：您認為哪些趨勢在未來5年將驅動您企業的轉型與成長？



Base: All respondents (1,344)  
Source: PwC 17th Annual Global CEO Survey



隨著所發展的創新技術，企業可能因可解決或滿足客戶複雜的需求而有機會成為產業的領導者，進而驅動社會變革、領導潮流，發展成具龐大利基的產業。而對技術的創新與發展，許多CEOs採取改變企業的研發功能以提升創新能力，或開發更好的方法運用與管理巨量資料，或甚至改變技術投資策略。

但因這所有的一切變化太快，最成功的CEOs會聚焦於突破性創新、建置紀律化的創新機制、更積極的與其他業者合作，未來企業的競合關係也將更為密切，頂尖的創新者不再閉門自我進行創新研發，而是走向和生態系統中的本業或跨業伙伴緊密合作開發新產品或服務，甚至與客戶合作創新新產品與服務。

特別值得注意的是，睿智的CEO聚焦在「突破性的創新」或「改變遊戲規則」的創新，並使創新與企業策略結合，新科技不僅用來發展新產品和服務的機會，也創造新的商業模式，包括結合相關的產品和服務來提供完整的解決方案。突破性的創新不只將可使一家企業的規則改寫，也將拉大與競爭者的差距。

而面對新科技帶動的趨勢，企業期待政府可以扮演怎樣的角色？CEOs咸認政府政策性的支持對發展創新聚落 (Innovation clusters) 的形成可以發揮重要的功能，CEOs們認為政府應該促進創新的生態系統，但有些CEOs認為目前政府做的似乎不夠有效，甚至有些限制性法規阻礙了創新的發展。

---

## 在全新的方法或模式中創造價值可能面臨的困難問題：

為了要成為技術創新的領先者，您做了甚麼？

您擁有面對數位紀元來臨的策略嗎？您的技術可以支援嗎？

您如何運用數位技術協助顧客達成其所要的，而不只是另外一個頻道？

因技術以驚人的速度推陳出新，您如何調整銷售循環以避免發生重大存貨過時？

在與其他企業進行創新合作開發時，您有何種鼓勵性的效益/ 風險分攤模式？

---

## 挑戰二：能否獲得或發展適應未來所需的人力資源？

人才是企業發展與成長的引擎，也是企業永續營運的基礎，而競爭者也在積極爭搶人才，如何爭取適應未來所需的「對的」人才，是 CEOs 非常關注的，CEOs 擔心企業的成長因為缺乏人才而受影響，超過一半的 CEOs 也擔心新興國家的勞動成本不斷上升。

加薪的議題不只存在於先進國家，新興國家人工成本的快速上升，社會安全與福利支出等也逐漸成為成本結構上升被重視的議題，甚至有時無法控制的薪資政策調整是在社會期許壓力或惡性挖角風氣下造成的。

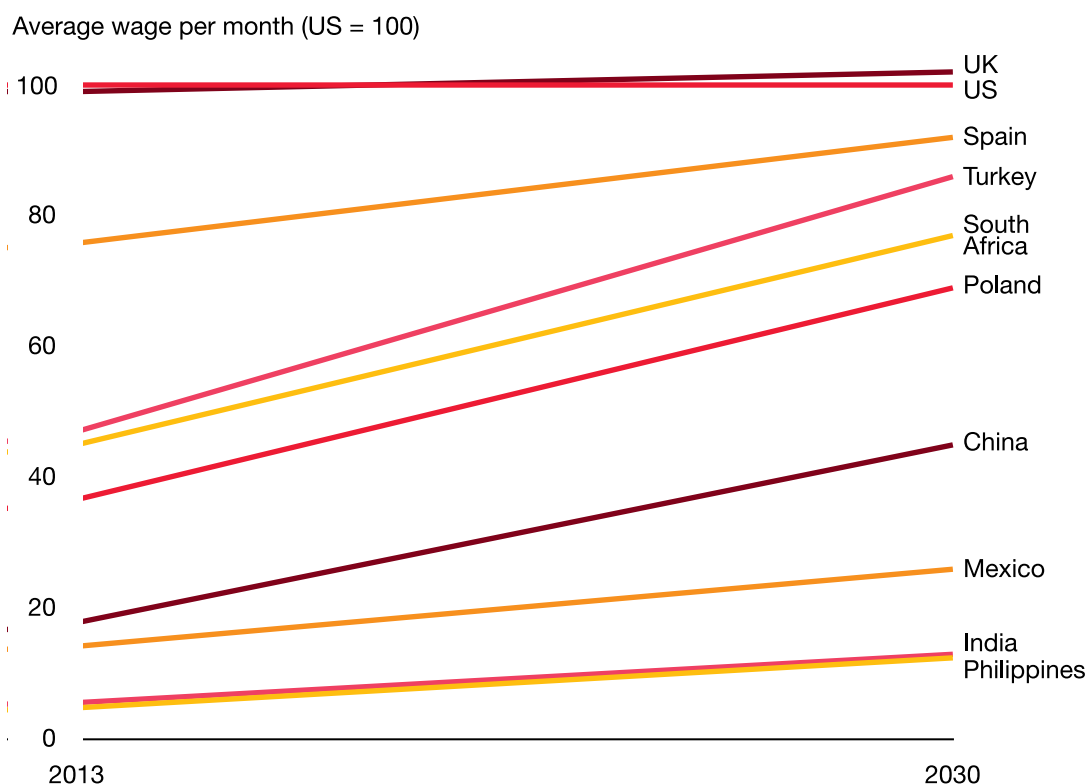
2025 年，預計全球人口將增加到 80 億人，新興國家的勞動人口將迅速增加，例如印度在未來 20 年將每個月增加近 100 萬的勞動人口；但也有某些先進國家，例如德國或南韓，勞動人口將減少。

由於全球人口並不是各國一致性的增加，意味著人口結構跟著改變，但這不代表未來所需的人力資源或勞動力可以均衡發展與充裕提供。新興國家都市化的發展將可能使問題進一步惡化，隨著而來的人口擁擠，貧窮與受教育不足等問題，對人才的養成都不是有利的條件。而預期未來經濟的可能復甦，許多企業計畫增加雇用人力，尤其技術性的勞工，CEOs 面臨影響企業未來發展所需的技術性勞動力的供給不足問題，因人口結構改變而益發嚴重，如何獲得且確保未來可用的人力資源將是未來窘迫性的議題。

要在這個全球舞台中獲得勝利，持續不斷的創新是不二法門，而創新來自於創意，並且要以創新為手段來進行創業。

郭瑞祥  
台灣大學管理學院院長

圖4：開發中國家的薪酬逐年增加



Source: PwC, 'Global wage projections to 2030' (September 2013)

製造業時常面臨找不到基層工人的難題，而技術勞動力必須從學徒一代一代來培養。除了專業和忠誠，美利達也期盼員工對自行車有更多熱忱，才能親自體驗產品的設計是否符合騎乘者的需求。

曾崧柱  
美利達董事長

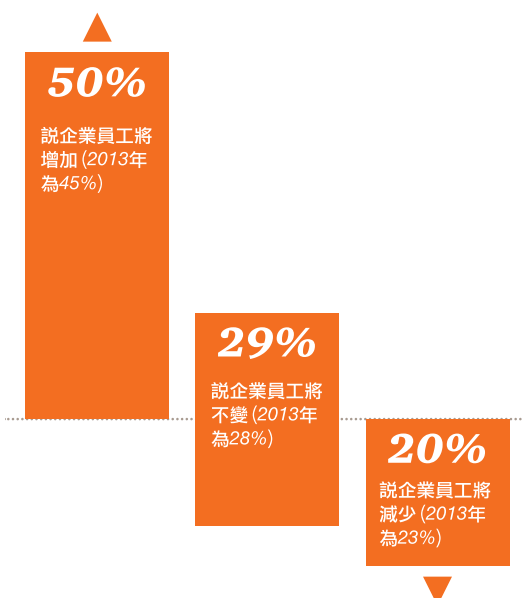
人口結構的改變，也使企業必須重新思考人力資源政策：包括人才策略、人力資源功能的作為，運用科技以迎合年輕世代的價值觀、工作習慣及工作場所與教育需求、獎勵制度及法令規定以外有關企業社會責任的要求等。人力資源多元與差異的融合政策，尤其婦女及年長勞動力的運用也逐漸被關注。根據 2014 年全球企業領袖調查顯示，CEOs 更加關心在人口改變的過程中，如何找到且確保未來的人力資源，尤其是技術性的勞動力，這與政策、教育、商業都有密切的關係，從調查報告中不難發現：CEOs 一年比一年擔心找不到人才，同時 CEOs 也認為政府有責任發展未來技術性勞動力的供給，尤其教育與技術訓練。

# 63%

的 Global CEOs 擔心  
技術性勞動力的取得

圖5：五成的CEOs在未來12個月將增聘員工

問：您認為未來12個月您企業的全員員工總數將有何變化？



Base: All respondents (2014=1,344; 2013=1,330)  
Source: PwC 17th Annual Global CEO Survey

### 挑戰三：能否抓住新的消費趨勢？

人口結構的改變讓企業開始找尋並發展未來的人力資源，而人口結構對市場帶來的改變，則是隨著科技進步而帶動、產生不同的消費族群，這一點大大增加營運的挑戰性。

根據調查，52%的CEO擔心消費者行為的改變，這代表企業所著眼的目標市場，已經有如不定向飛靶，企業不僅要滿足各種不同的需求，還要面對更加激烈的競爭。

而未來最具消費潛力的市場在哪裡？大部分CEO認為，在都市化的進程中，亞洲的中產階級消費者在未來15年將大幅增加，這群對生活素質有一定要求標準、不能僅僅滿足於基本民生需求的消費者，將提供企業許多新機會，隨之帶動的商機遍及文創、教育、服務業和健康照護等不同產業。

另外，許多新興地區的人口紅利也將帶來不同的商機，部分企業投入在較落後地區消費者的產品，不僅能夠獲利，也對社會有幫助，例如在非洲銷售的低階手機和科技服務可改變消費者的生活方式，讓他們有足夠的資訊可以受教育、醫療照護甚至參與公平選舉。

可預見的是，新興市場的基礎建設、教育將帶動內需市場，吸引國外直接投資，這些都有助於提升新興市場的經濟成長。

### 複合型領導力的需要

CEOs認知科技進步的加速，人口結構的改變以及全球經濟力量的轉移正在改變及重塑這個世界，他們也正在作出回應。至少75%的CEOs了解到改變的需要，並且應該對企業大範圍的進行改變，許多企業CEOs已開始進行或準備變革計畫，但他們大多數承認其企業還沒準備好。CEOs承認他們需要短、中、長期的計畫，而且應該以多維視野作為規劃面向，但這是不容易的，因為目前的政治、經濟情勢與資本市場波動相當大，改變的速度很快，尤其上市公司無法忽略短期的影響及定期財務報導的壓力，因此如何在短期與長期規劃間求取平衡，是一大挑戰。

大多數CEOs了解企業不僅有財務上的責任，也要負起企業社會責任，他們相信平衡各方利害關係人的利益很重要的，而非只聚焦於投資人、員工及客戶。企業經營不可避免的會對社會、環境、政府財政及經濟面項造成衝擊。CEOs同意應該透過各種利害關係人的面向來衡量企業活動的整體效益及應盡的責任，而不應該只重視財務績效的責任。

對於企業如何因應未來，並沒有標準的操作手冊，由於目前全球趨勢變化快速，而且外界對企業經營責任的多面向要求壓力，CEOs必須要能夠經營今日企業，同時創造明日企業，因此企業的領導者需要具備複合型的領導能力(Hybrid Leadership)，他們必須能激發創意並有系統化進行，也要能管理跨世代、跨文化的全球人力資源管理，滿足各式各樣消費者的需求。企業領導者必須緊抓所有的成長機會，且在不損及例如品質與操守的傳統價值的情況下，關注社會的利益。

不管是研發、業務拓展、供應商關係或客戶服務，所有關鍵都在「人」，把對的人放在對的位置，讓每個員工有表現的機會，才能真正強化企業的競爭力。

束崇萬  
創見資訊董事長

# 52%

的Global CEOs擔心消費者行為的改變

## 企業對發展未來所需勞動力的思考問題：

您的企業是否已對吸引、聘僱及留用明天所需的人才及勞動力作好準備？  
甚或可以因應續用今天人才的挑戰？

您的企業對人力資源的多元運用是否抱持正面態度？

您的企業已準備好對不同世代的不同需求、期待與經驗來進行妥適管理？

您評估過錯用人才的成本或代價嗎？

您的企業評估以自動化取代勞動力的效益或成本節約計畫嗎？

# 台灣企業 準備好了嗎？

2014 年，全球經濟成長動能出現回溫，台灣也逐漸感受經濟復甦的暖意，但因台灣內需市場不大，且未能掌握世界市場消費走向，加上不是產品價格的制定者或潮流的引領者，對於未來驅動企業轉型與成長的三大趨勢，只能扮演追隨者的角色參與改變

## 台灣企業領袖對企業成長樂觀預期

台灣企業領袖對企業未來獲利成長，和全球企業領袖觀點相較，似乎對未來更為樂觀，對短期成長（未來 12 個月內）較有信心，對未來 3 年則表現略為保守的審慎樂觀，若以產業分析，傳產業（54%）比高科技業（50%）更為樂觀，金融業則因看到大陸市場適度開放的曙光或進軍其他海外

市場，更對未來抱持高度預期。不過，值得深入思考的是，這種樂觀，究竟是因為「企業領袖沒有悲觀的權利」還是實質的正面信心？相對於國內經濟的表現，對以外銷為主或進行全球投資與經貿活動布局的台灣企業而言，整體而言較能在與國外企業互動過程中感受到全球經濟復甦的動能，尤其台灣在 B2B 製造領域有深厚的經驗，技術與人才，又是全球科技產業供應鏈不可或缺的一環，全球經濟回溫或者主要市場如美日經濟復甦，台灣企業自然也蒙受其利，隨之帶動企業營收與成長。

相較於全球景氣逐漸往復甦的道路前進，台灣的產業雖然與國際密切相關，台灣經濟成長根據國





家發展委員會發佈的台灣景氣對策信號，從 2013 年到 2014 年 1 月間，燈號始終在黃藍燈和綠燈之間徘徊，雖然曾經兩度亮起綠燈，但很明顯的兩次短期好轉都欠缺續航力，今年 1 月燈號回落黃藍燈，凸顯國內市場復甦力道不足的問題，樂觀者以緩步復甦形容，悲觀者則稱陷入膠著。

### 對台灣企業發展前景最重要的國家

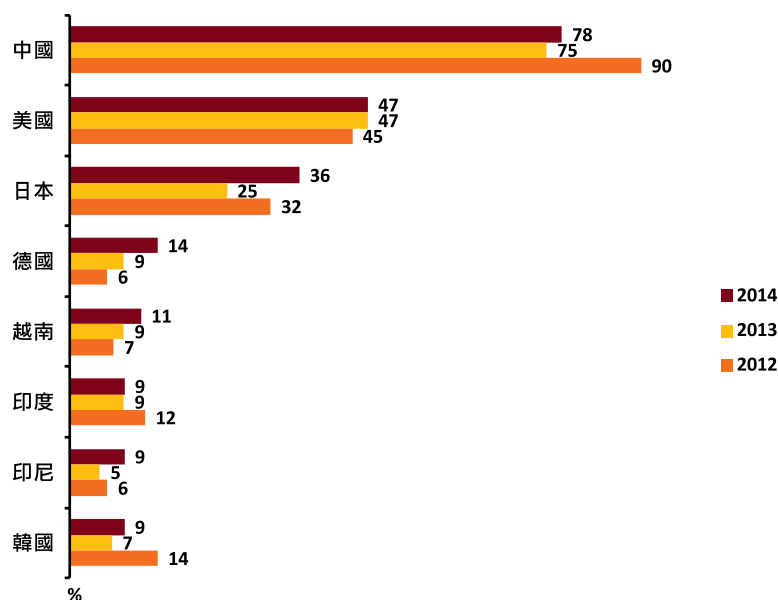
根據 2014 台灣企業領袖調查，未來對台灣經濟發展最重要的三個國家分別是：中國大陸、美國與日本。除了這三個主要國家外，若以洲際分析，則包括越南、印度、印尼、韓國及泰國等亞洲國家是台灣企業認為對企業成長最重要，其他則以德國與英國等歐洲國家為次。以產業別分析，不論傳產業或高科技業，對前三大國家市場的重要性的看法是一致的，傳產業則對前三大主要國家以外的國家，包括台灣及越南等市場更有期許。金融業則看重中國大陸，香港及新加坡等金融市場的發展。

# 78%

的台灣企業認為中國大陸是企業未來發展最重要的國家

圖6：對台灣企業發展前景最重要的國家

問：除了您的所在國家之外，您認為哪3個國家對您的企業在未來12個月的整體發展前景最重要？



樣本數：台灣所有受訪者 (2014=116; 2013=105; 2012=101)



政治大學財務管理學系 周行一教授

「大陸消費基礎有草根性支撐，如果這個趨勢持續下去，大陸將可以不必依賴國際貿易，靠自己的十四億人口健康成長。但是大陸的長期風險高，政治轉型過程中是否能克服環境污染問題，矯正貪腐、太子黨和智財權的保護問題，是需要觀察的。」

中國大陸，無疑仍是台灣企業最重視的市場。除了13億人口的龐大內需，台灣企業也相當關注中國大陸企業成長、演變出的角色與面貌。在本次116家接受問卷調查的台灣企業中，78%認為未來12個月的整體發展前景，中國大陸仍然是最重要的國家。

由於大量的外匯存底，加上中國大陸政府自十二五以來，實行一連串的政策改革，讓受訪企業大致對中國大陸經濟成長力道抱持信心，且中國大陸已從「世界工廠」轉變為「世界市場」，其內需市場帶來的爆發性商機，也深受企業矚目。政治大學財務管理學系教授周行一指出，中國大陸的經濟已從過去的高速成長減緩，2013年7.7%的成長率已經替未來幾年定調。短期風險不高，政府仍有財政擴張的空間，今年的信用調控重點之一是抑制投機性的投資活動，對實體經濟活動不會有大打擊。

周行一認為，目前大陸最正面的發展是長時間工資成長率超過生產力成長率，促成經濟體逐漸「從外貿驅動轉型成內需驅動」，去年服務業佔經濟的比重首次超過工業，顯示消費基礎有草根性支撐，如果這個趨勢持續下去，大陸將可以不必依賴國際貿易，靠自己的十四億人口健康成長。但是大陸的長期風險在於政治轉型過程中是否能

克服環境污染問題，矯正貪腐、太子黨和智財權的保護問題，他認為這些社會問題對於經濟發展造成的衝擊，還有待繼續觀察。

中國大陸商機在今年人民幣開放國際化之後，無疑提供台灣金融業與西進企業一個更大的發揮舞臺，但是對台灣而言，兩岸關係本身就是與文化、經濟、政治都有關的敏感議題，從ECFA、服貿協定到尚未簽訂的兩岸租稅協議，藍綠兩岸經貿政策的歧異，始終讓台灣社會無法揮去政治層面的敏感性，而兩岸監督條例的爭議及相關貿易協定遲遲無法簽定，都增加了企業營運成長的障礙。

中國大陸為台灣企業帶來的風險在於，中國大陸正進行長期的產業結構調整，造成短期內經濟成長放緩及動能轉弱，雖不致出現硬著陸，但中國經濟成長短期內並不如預期樂觀，基於台灣與中國大陸產業、出口高度依存關係，若中國大陸經濟成長動能趨緩，台灣出口勢必受到衝擊。從CEO口中，我們也不難發現這個隱憂，78%的台灣企業擔心的正是像中國大陸這樣的高成長市場，經濟成長一旦趨緩，將對依賴大陸市場甚深的台灣企業成長造成相當的影響。

另外，台灣與中國大陸的部分產業已逐漸轉為競爭的關係，許多大陸企業在世界各地大肆收購企業、資源與技術，挾其大量資金，不計成本地進行擴充。這樣的兩岸產業競合關係變化，將成為牽制台灣未來景氣變動的因素。

台灣和大陸的緊密經濟貿易往來關係，讓台灣較其他國家更有能力累積人民幣資金池，再加上台灣企業在大陸有許多投資，創造許多匯款、避險等需求，這都會產生許多人民幣金融商機。

李紀珠  
臺灣金控暨臺灣銀行  
董事長

# 78%

的台灣企業擔心高成長市場的經濟成長趨緩



長興化工 高國倫董事長

「中國大陸企業用大規模資金進行收購而掌握很多技術，但我認為台商不會因此喪失競爭力，因為錢是差異性最小的資源，最重要還是在研發和管理的能力。台商的優勢在於長期和市場接觸，熟悉市場和研發的產業鏈關係以及管理營運的能力。不過，除了資金以外，大陸企業還有一點是絕對強於台灣企業，那就是戰略思維，因為我們是島國，較少考慮後勤問題，但在大陸型的經濟體系，戰略思維就很重要。假以時日，台灣這幾個優勢也會漸漸喪失，這是值得我們憂心的地方。」

長興化工董事長高國倫分析兩岸企業的競爭優勢，指出中國大陸企業雖用大規模資金進行收購、掌握很多技術，但台灣企業在研發和管理的能力是一大優勢，因為長期和市場接觸，所以熟悉市場和研發的產業鏈關係，以及管理營運的能力，都贏過中國大陸企業。

但他也強調：「大陸企業有一點是絕對強於台灣企業，那就是戰略思維。」他認為這個差異是來自於中國大陸企業崛起於大陸型經濟，營運策略必須通盤思考組織與後勤等等問題，因而鍛鍊出企業發展的戰略性，這一點甚至強過資金的優勢，長此以往如果台灣企業現有的優勢無法維持，將有可能被邊緣化，是相當值得憂心的問題。

隨著大陸產業供應鏈逐漸完備，台灣循兩岸貿易、產業分工所創造的成長模式優勢可能將逐漸消失，這更讓從事代工製造的某些台灣企業擔憂，陸資企業已步步進逼，壓縮台商的競爭力與企業獲利，甚至有受訪企業家不諱言台灣企業必須正視未來成為中國大陸企業的代工廠所可能帶來的挑戰與機會，台灣企業無論如何看待兩岸關係或者營運策略層面的發展，都勢必要尋求策略性的變革與創新。

### 新興市場對台灣企業的機會與挑戰

根據 2014 PwC Global CEO Survey Report，全球經濟力量正在進行再平衡的現象，金磚四國退燒，而受到全球國際企業重視的包括印尼等東南

亞等新興市場，也因受到資金撤離造成匯率波動的衝擊。東南亞新興市場對台灣企業而言，不論過去主要著眼於低廉的勞動成本，或未來計畫深耕當地市場，但經濟快速成長帶來的經濟脆弱性、勞動成本上升、土地與物價上漲、政府效能與對華政策、匯率波動風險、風俗文化及市場的差異等，雖然雄厚的人口紅利帶來市場潛力相當可觀，但台灣企業看待東南亞市場的態度，必須更從風險及當地差異性，進一步檢視企業未來的經營策略與布局、資源的投入、經營所需的國際化人才及可能的組織規劃等，而非僅僅複製過去在台灣或大陸市場的經驗然後移植到新興市場。

台灣進軍新興市場，除了品質標準化、追求效率化的原則外，兼顧當地民情所需也很重要，例如在產品設計的層面，新興地區可能因當地國民所得及貧富懸殊等因素，對中低價位的產品或有較大的需求，因此如何透過供應鏈與產品開發，瞄準非金字塔頂端的中間甚至底層市場，將有助於企業進入新興市場並站穩腳步。

創見科技董事長東崇萬表示，新興市場的經濟成長率和人口成長會大幅增長，是企業的重要機會，搶進的時機相當重要，因為「很多市場都是先進先贏」他強調，消費性產品要快速建立新市場消費者對品牌的認知，就能為企業發展奠定基礎，他也認為新興市場對品質和價格追求的目標和成熟市場不太一樣，重點在於企業要「針對在地市場開發有競爭力且比較適合當地市場的產品，去滿足當地市場的需求。」





創見資訊 東崇萬董事長

「東南亞人口爆發和經濟成長是創見未來的成長機會，不只先進市場，其實落後市場也有很多機會。全球品牌的推動真的是耐力的表現，我們每季都會持續拜訪當地客戶，我對未來 3 年充滿信心，在制度、人才、產品都累積經驗，有能力一戰的心理準備。由於消費者對品牌的認知，很多市場都是先進先贏，現在是一個非常重要的時間點，新興市場對品質和價格的追求和成熟市場不太一樣，我們針對在地市場開發有競爭力且比較適合當地市場的產品，去滿足當地市場的需求。」

此外，新興市場本身雖然市場消費潛力雄厚，但是經濟結構的不穩定、國家政治局勢、經貿政策與匯率等因素，加上當地企業與品牌的崛起與低價競爭，都有可能增加企業營運的外部風險，台灣企業不能只重視產品的銷售，更要擴大投資服務客戶，強化產品的可選擇性，並應重視派駐當地主管的權力彈性與責任的平衡，尤其不同新興市場逐漸浮現的體質與風險問題，將對企業在尋求成長時如何掌握機會、發揮優勢，成為企業的重要挑戰。

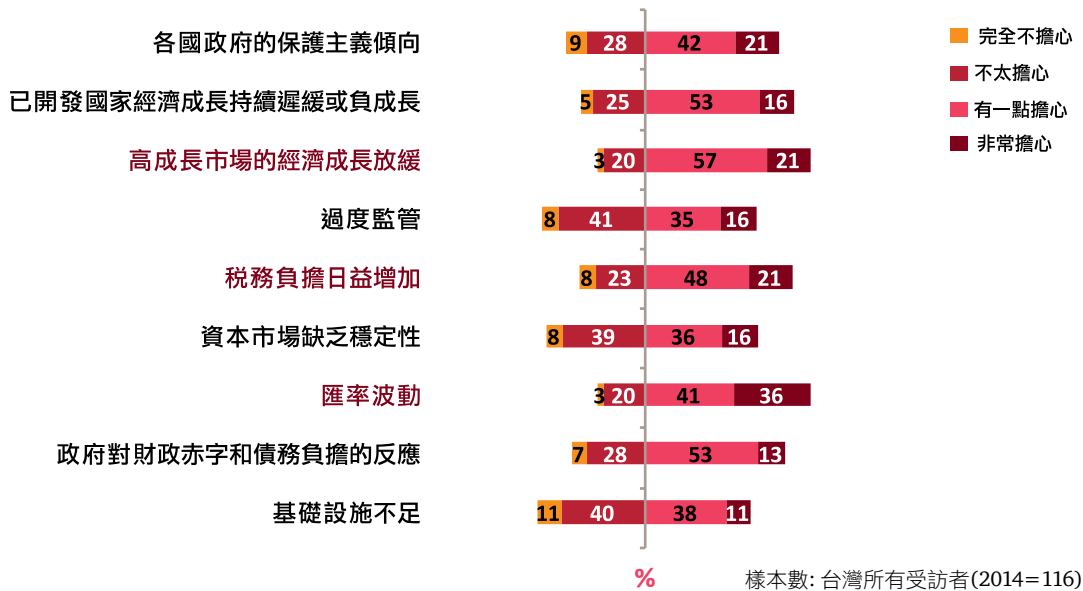
### 對企業成長的政策與商業威脅分析

全球 CEOs 調查顯示，除了產業自身的發展趨勢、全球經濟的起伏外，對企業而言，另一個重要影響企業發展的就是來自政府政策面的影響。高達 72% 的 CEO 認為企業成長的頭號潛在風險是政府為因應金融海嘯或社會改變而採取的各項監管措施致造成「過度監管」的問題。所謂監管，不只限於金融或資本市場，包括未與時俱進的法規所造成技術創新與訊息溝通障礙等，而政府如何回應財政赤字的經濟與財政賦稅措施，在過去四年以來一直都是 CEO 關注的焦點。



圖7：台灣企業擔憂的經濟和政策威脅

問：以下各項潛在的經濟和政策威脅，影響您企業成長的程度為何？



# 77%

的台灣企業擔心匯率的波動



但對台灣企業來說，各項潛在的經濟和政策威脅中，非常擔心且影響企業成長最大的前三大因素分別是匯率波動，高成長市場的經濟成長放緩，以及稅務負擔日益增加，而緊追在後的第四項則是各國政府的保護主義傾向。

台灣企業所擔憂的經濟與政策威脅中，今年突顯了一項新的因素：擔憂高成長市場經濟成長放緩而可能拖累企業成長，這與台灣企業一向以來高度仰賴大陸市場，而目前大陸市場經濟成長放緩成正相關。

稅務負擔一直是企業所高度重視的，對很多台灣企業來說，經營的日漸微利化是目前企業普遍面臨的問題，相形之下，因為跨國投資與經貿活動衍生的重複課稅，或因各國稅捐機關加強反避稅建制及查稅力度等因素，導致的稅務風險成本上升就成為企業頭疼的問題。台灣企業除透過強化自身的稅務治理政策及風險控管以降低稅務風險外，在目前以大陸投資為主的情況下，我國政府儘速與大陸簽訂租稅協議，就成為企業界期盼解決稅務困擾的一項機制。

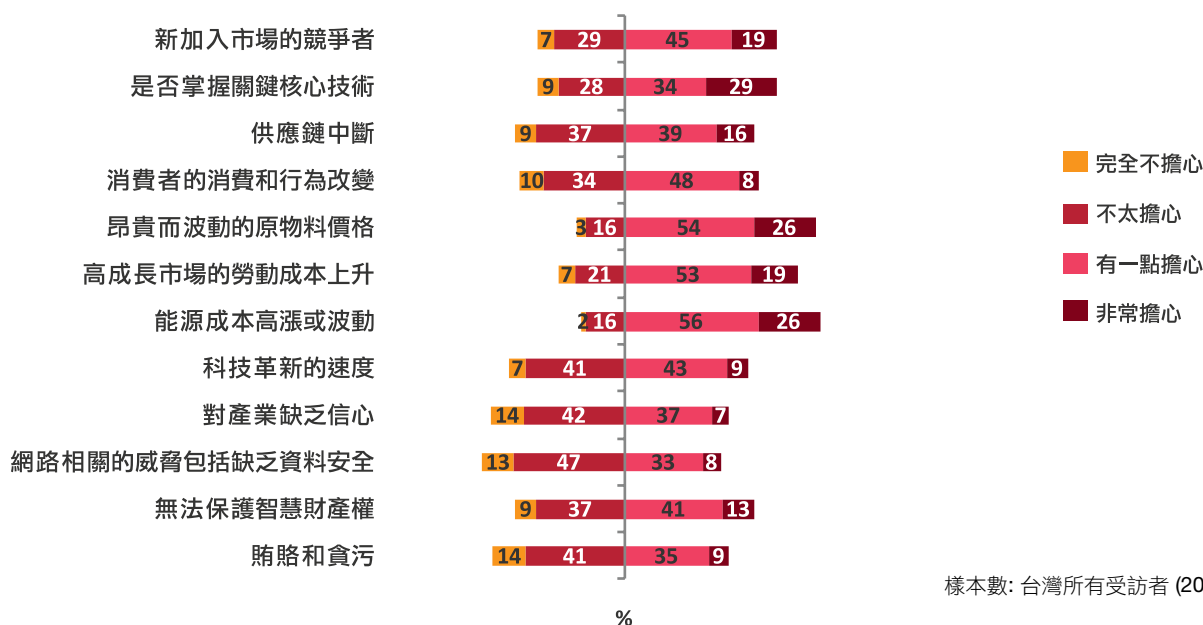
**82%**  
的台灣企業擔心能源成本高漲或波動

**80%**  
的台灣企業擔心昂貴而波動的原物料價格

進一步分析影響台灣企業成長的潛在的商業威脅因素，最受關注的前三項因素是：是否掌握關鍵核心技術，能源成本高漲與波動及昂貴而波動的原物料價格。核心技術一直是台灣企業關注的重要議題，而全球新科技或技術進步的加速趨勢，台灣企業如何因應這項挑戰，將使得這項問題成為未來許多企業或產業發展或存亡關鍵。

圖8：台灣企業擔憂的商業威脅

問：以下各項潛在的商業威脅，影響您企業成長的程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (2014=116)

## 台灣企業因應經濟發展趨勢做的改變

2014 PwC Global CEO Survey Report 發現，未來五年有三大趨勢將會驅動企業轉型與成長，台灣企業領袖調查也揭示同樣的結論，那就是：全球經濟力量的轉移，科技進步及人口結構的改變。面對不斷變化的經濟趨勢，根據調查，台灣企業採取的因應策略包括執行降低成本的行動，進行或結束策略聯盟或合資，進行或收回外包的企業流程或功能，進行併購或出售股權，甚至退出一個市場等。從台灣企業採取的策略進行分析可發現一些有趣的現象：

- 執行降低成本的計畫或行動一直是台灣企業奉為圭臬的因應策略，而且這項作法還在繼續進行著。問題是成本的降低是有極低限的，若非結構性或重大決策的改變以及創新產品或模式等，成本降低對因應趨勢改變的效益是有限的，且潛藏著造成企業價值減損或經營風險的增加。
- 台灣企業並不熱衷於進行外部併購，但較願意進行策略聯盟或合資，這項行為應與成本及風險考量有關。與去年比較，企業進行併購，策略聯盟與合資的地點較集中於大陸等東亞地區與東南亞地區，北美及歐洲地區則大幅減少。

長興化工董事長高國倫明確指出，台灣許多企業的經營思維還停留在「成本有沒有競爭力」的層次，但是面對未來，極有可能「競爭力不是在製造成本，而是在新產品的開發。新科技甚至不只是商品，而影響生活模式，iPhone 就是一個很好的例子」。

低成本優勢是過去台商崛起及攻城掠地的重要依憑，因為台灣企業早期發展多半是靠代工起家；但是，長期固守成本優勢的策略，極有可能讓台灣企業落入低成本陷阱而難以脫困，成為未來的包袱，因為這種「低成本就是競爭力」的思維，讓台灣企業怯於進行創新投資且難以發展更大的戰略格局，僅能停留在優化產品技術的戰術層面，一旦遇上顛覆市場遊戲規則、資源更龐大的競爭對手，台灣企業要繼續維持優勢，將會相當吃力。這也是台灣企業面臨大趨勢轉變時，企業只能以觀望態度靜待。這種困境在下節分析時，或可看出一些端倪。

對於利用趨勢而做的改變在各領域的準備程度，調查結果顯示：最充分準備的項目是財務(51%)，其次是董事會運作(49%)，第三則是客戶服務(44%)，其他有關研發，人力資源，資訊科技，風險管理及高階主管等都尚未妥善準備(均低於40%)。

對於經濟趨勢的改變，台灣企業注意到為了運用這些趨勢，企業需要做出改變，而且也意識到需要改變的層面與範圍大且廣，甚至可以說是從組織上需要進行全面性的變革，這可從下列調查發現得到印證(圖9及圖10)。

圖9：為迎接趨勢改變，企業做好準備的程度

問：您為了利用這股全球變革趨勢所做的改變，您的組織為了這些改變在以下領域中已有何種程度的準備？

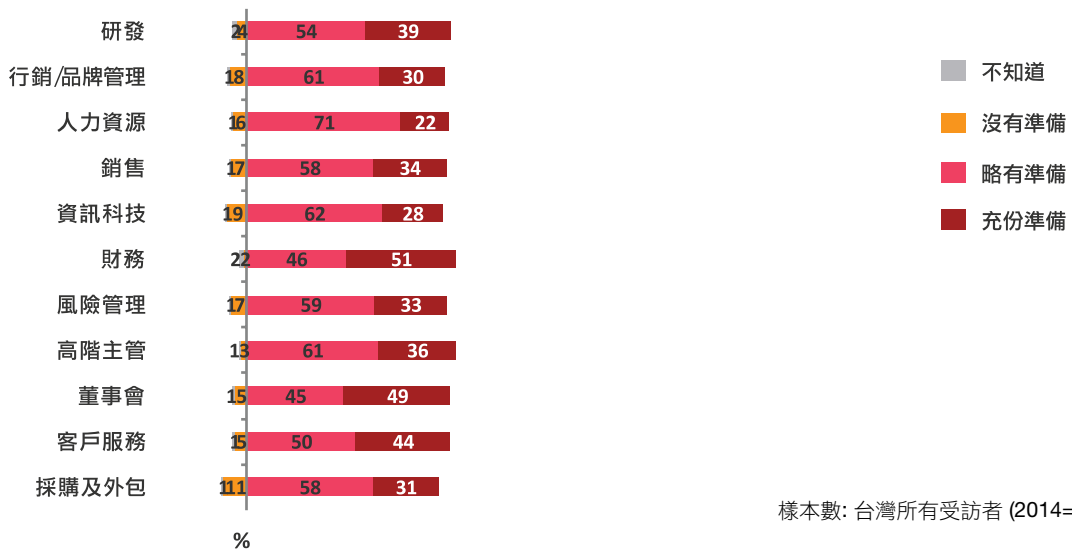
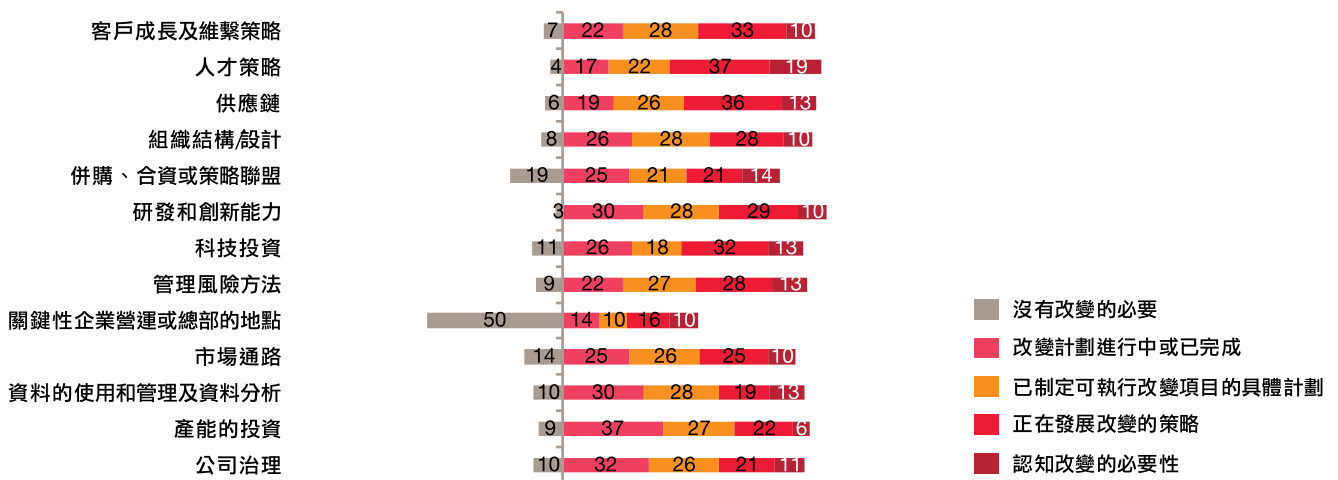


圖10：企業為利用趨勢做的改變

問：為了能利用這些全球變革趨勢，您目前在以下領域已有何種程度的改變？



# 51%

的台灣企業在財務上已有充分準備，以利用全球趨勢變革

台灣企業所面臨的挑戰尚不止此，因為錯綜複雜的兩岸關係，台灣經濟地位的日漸邊緣化，政府效能與政黨惡鬥，以及與主要貿易夥伴國尚未構築的自由貿易協定網絡等，更使台灣企業在因應未來趨勢時，更須多費一點心思與再三思量。如同台北大學商學院蔡建雄院長提出的警告，如果政府無法提出明確的政策與果斷的領導，未來恐怕面臨艱鉅的挑戰。

讀者若再細心分析此調查結果，將發現另一令人驚訝的企業決心：

50%的企業，為了利用這些趨勢，認知或準備進行「關鍵性企業營運或總部的地點」的改變。

一般企業是不會輕易改變營運或總部地點，除非企業認為企業所在地的環境或經營條件，或者加諸於企業的限制或法律義務等，可能不利於企業的營運或競爭，甚至危及企業生存時，為了企業的永續，這種情況就可能發生。本次調查顯示，台灣企業認知到三大趨勢對企業未來經營的影響既深且廣，為了企業的發展，並不排除採取包括改變營運或總部地點的可能。



台北大學商學院院長 蔡建雄教授

「在國際化的企業競爭環境下，政府的政策與執行力攸關乎廠商的競爭力。質疑與遲疑都是政府施政的大忌。特別是國際大型的企業競爭，個別廠商若無政府政策支持，在國際間競爭相對地艱難。明確的政策與果斷的領導，企業才能夠與世界各國的企業競爭，而能夠立足於劇烈競爭的環境中。」

## 人才策略暨發展未來的人力資源

人才是企業發展與成長的重要基石，很多企業的計畫因為找不到合適人才而被延宕。隨著預期景氣的回溫，許多企業計畫增聘人才，包括技術性勞動力，根據調查，有 29% 的台灣企業全球員工總數將增加 5% 以上，15% 企業將增加 5%-8%，16% 企業計畫增加 8% 以上，但有 39% 不打算增人，甚至減少員額。

人才流失，是目前台灣所遭遇的嚴重問題，台灣企業低成本思維或薪資的低度或零成長，使得人才外流到其他國家，包括中國大陸、新加坡或香港，而且人才外流有年輕化趨勢。低薪加上在台灣的高稅率，使得在台灣工作的實質所得遠低在其他地方工作的所得，對吸引海外人才回國就業，已變成障礙。CEOs 一年比一年擔心找不到人才，尤其擔心如何找到且確保未來的人力資源，但是，在台灣 116 位問卷受訪者中，19% 的企業知道人才策略改變的重要性，37% 企業正在發展改變的策略，卻只有 17% 已經開始動手進行。問及台灣企業是否已經做好人力資源的準備，只有 22% 表示他們做好充分準備，可見企業多已瞭解人才的重要，但卻仍無法做出實質的改變。

# 70%

的台灣企業認為政府首要任務是建立更具國際競爭力且有效率的賦稅制度

亞洲地區的區域經濟整合，不管是 RCEP 或 TPP，都會產生大的經濟動能，並創造新的金融需求模式，當區域整合完成跨國分工的成本降低，將會產生新的資金供應鏈，也就是新的資金供應模式，這對台灣金融業也提供發展的好機會。

李紀珠  
臺灣金控暨臺灣銀行  
董事長

## 對政府的角色與賦稅政策管理的期待

當企業積極思考因應趨勢變化之道，對政府的角色有怎樣的期待？根據調查顯示，政府監管政策帶來的政策性威脅是企業家最擔憂並關注的面向，根據 PwC 全球企業領袖調查，受訪的企業家認為，對企業發展影響最大的除了新科技的力量 (25%)，就是政府所扮演的角色 (19%)，這些受訪的跨國企業 CEOs 對政府角色的期待，主要是在於培育未來的技術性勞工。也就是針對未來產業發展所需要的勞動力，國家是否能夠從教育體制、人才政策方面提升國家競爭力，幫助企業未來的發展。

台灣企業對政府協助產業發展的功能與角色上有怎樣的期待？根據本次問卷調查，受訪者認為政府未來 3 年優先考量的首要任務是建立更有國際競爭力並且更有效率的賦稅制度 (70%)、培養技術勞動力 (43%)、發展創新生態系統以支持成長 (42%)。有關賦稅政策及管理的議題，受訪者認為政府的稅收政策、當地稅制體系的競爭力是影響企業決定在哪裡營運的關鍵因素 (72%)、且認為現行的國際稅收制度並沒有改變以反映跨國企業現在的營運情況，因此需要改革 (67%)，另外調查報告也顯示參與調查企業對於「全世界的稅務主管機關之間自由分享企業的資訊是恰當的」的主張，同意程度最低 (38%)。

隨著企業的全球化發展，目前台灣在經貿自由度上已經面臨邊緣化的問題，RCEP、TPP、ECFA 等相關政策與自由貿易協定始終進度緩慢、甚至懸而未決，讓台灣企業在亞太甚至全球布局都面對一個更為艱困的環境，缺乏多邊自由貿易協定，加上中國已經無疑是亞太地區的經貿強權，對於高度依賴進出口的台灣而言，這些因素加總後最直接的結果，就是企業在全球供應鏈的競爭力以及國家競爭力下滑。



台灣的競爭力正快速消失中。

周行一  
政治大學財務管理學系  
教授

政大教授周行一對台灣競爭力感到相當憂心：「台灣的競爭力正快速消失中，」周行一指出，台灣自1996年以來，實質生產力增加47%，類似新加坡和南韓，但是實質薪資僅成長4%，遠低於新加坡的36%與南韓的28%。實質消費能力停滯，加上同期間政府支出與民間投資的成長有氣無力，造成貿易順差與民間消費成為經濟產出的主力，現在民間消費已經占經濟的60%，但是國民儲蓄佔可支配所得的比率已從1986年的37%降至18%，所以百姓已無多餘的消費能力。周行一表示：「停滯的實質工資成長表示我國的國際貿易競爭力主要依賴低勞工成本，而非高產品價值，當其它新興國家的生產成本比我們更具優勢時，就算國際景氣好轉，台灣的出口能否即占得了便宜，是頗令人存疑的。」

周行一教授的觀點，正好點出了台灣在經貿競爭力的下滑危機。而政府在國家競爭力的層面，他認為追根究柢的問題是多年來藍、綠兩陣營對國家重要經濟發展方向的反向拉扯，造成企業無所

適從。這個狀況「不僅表現在對中國大陸的經貿政策上，也出現在環境保護與經濟發展的權衡、核電與傳統發電的取捨等等。幾乎任何嚴重影響國家經濟發展的重要議題，台灣都缺乏有效決策的機制，更遑論決策品質了。」

周行一教授直言這種情形造成國內私部門不敢大量投資，政府支出也在選舉考量下多偏向社會福利的增加，加上法令鬆綁牛步化，事實上立法院通過的法案，目的都在於加強更多的管制，遠比目標為減少規範的多得多。

簡言之，由於財政支出偏向社會福利，財政收入因經濟成長緩慢而造成稅基流失，因而導致財政困窘，儘管政府以提高稅率的方式來解決此困境，但恐怕造成惡性循環，從而降低台灣的整體競爭力。也就是說，台灣已經變成了一個動彈不得的社會，競爭力只能每況愈下，不論是對台灣企業或者外資企業，都形成一種不利企業發展的環境條件。

圖11：對賦稅政策的看法

問：以下為有關賦稅政策及管理的議題，對於下列陳述您同意或不同意的程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (2014=116)

# 順應趨勢 驅動轉型

在今年的全球執行長調查暨台灣企業領袖調查，受訪者多數同意，在未來五年，有三大趨勢：科技進步的加速、人口結構的改變、經濟力量的轉移，將對企業，包括科技與非科技業的轉型與成長，產生重大的影響。而其對個別企業的影響程度，與這些趨勢對企業的衝擊及企業採取甚麼態度認真對待及因應有關。

從這次調查報告中，也可發現，在經過過去這幾年經濟近乎停滯性成長的洗禮後，許多企業重新以全新的視野檢視過去發展的軌跡，也重新思考企業未來發展的方向。調查發現，既使以在B2B製造領域擁有深厚經驗，技術及人才，又擁有最完整及有效供應鏈的科技業，或具有文化特色或地緣利益的傳產事業，趨勢改變的影響層面還是既深且廣，雖然代工不必然等於低利潤，企業要永續與擁有強大競爭力，還是不能漠視全球發展與改變的趨勢。

台灣企業過去一直扮演一個很好的技術追隨者的角色，也厚植了技術與生產能量。過去的成功模式，或許對未來的發展可產生借力使力的效果，但當可預見的未來發展趨勢將顛覆過去發展與成長的軌跡與速度，但企業又不能從趨勢發展中非常清晰的掌握到可發展的創新產品與服務概念，甚至創新商業模式，且非經濟因素例如兩岸政策，對企業的經營造成重大干擾，企業的態度就會偏向保守與觀望。但這種態度不見得對企業的發展與成長是有利的，從這次台灣企業領袖調查報告中可以感受到台灣企業為了因應未來改變趨勢的無奈與焦慮：

- 需要改變的領域：及於企業適應未來的策略及相應組織性的功能都需要改變
- 為利用趨勢做的改變的準備程度：普遍上離充分準備程度還有相當努力空間
- 期盼政府效能提升以協助企業更有國際競爭力

面對中國企業的強勢資源與動輒改寫市場遊戲規則的大戰略，台灣企業要如何避免被邊緣化、同時發展優勢，從新的戰略、新的市場與新的商機中抓住成長的機會，甚至整合兩岸企業的互補之處前進全球市場，這些都是對台灣企業領袖的重大考驗。

除了外患，也有內憂。台灣過去的成本優勢迫使企業不但要精進產品技術的創新能力，還要面對與同業的價格割喉戰，產業內的競爭讓利潤空間不斷壓縮，再加上仰賴出口的台灣卻在重要的ECFA、兩岸服務貿易協定、兩岸租稅協議等面向以及關稅形成的障礙上懸而未決，而政府困於兩岸政策的紛擾，缺乏明確的產業、環境、賦稅及人才政策，且為回應財政捉襟見肘所採取的民粹式政策蔚然成風之後，對經濟發展與成長都是一種威脅，這些現實條件也提高了企業營運的成本，台灣經濟面對的挑戰情況將會越來越吃緊。

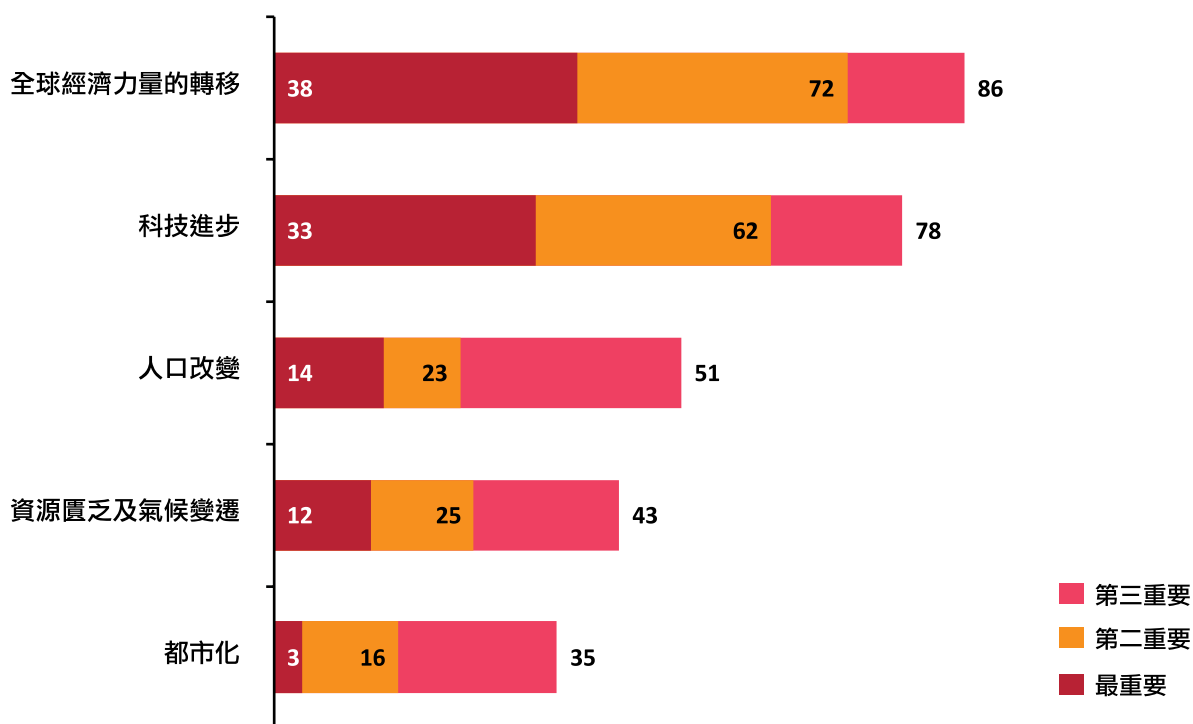
在今年的全球執行長調查暨台灣企業領袖調查報告中，受訪者多數同意，在未來五年，有三大趨勢：科技進步的加速、人口結構的改變、經濟力量的轉移。這種認知，不是只有高科技業才作如是觀，傳統產業與金融業等也是這麼認為。

# 86%

的台灣企業認為全球經濟力量的轉移將驅動企業轉型

圖12：驅動台灣企業轉型的趨勢

問：請選出三種您認為最有可能會在未來5年讓您企業轉型的全球趨勢



樣本數：台灣所有受訪者 (2014=116)

---

# 40%

的台灣企業認為產品服務的創新是未來 12 個月企業成長的主要機會

---

## 三大趨勢 驅動轉型

面對三大新趨勢，台灣企業又如何順應未來、掌握成長的機會？本台灣調查報告採取以短期（未來 12 個月內）及未來五年趨勢分析台灣企業因應這些改變的策略或作法：

### 短期（未來 12 個月）策略

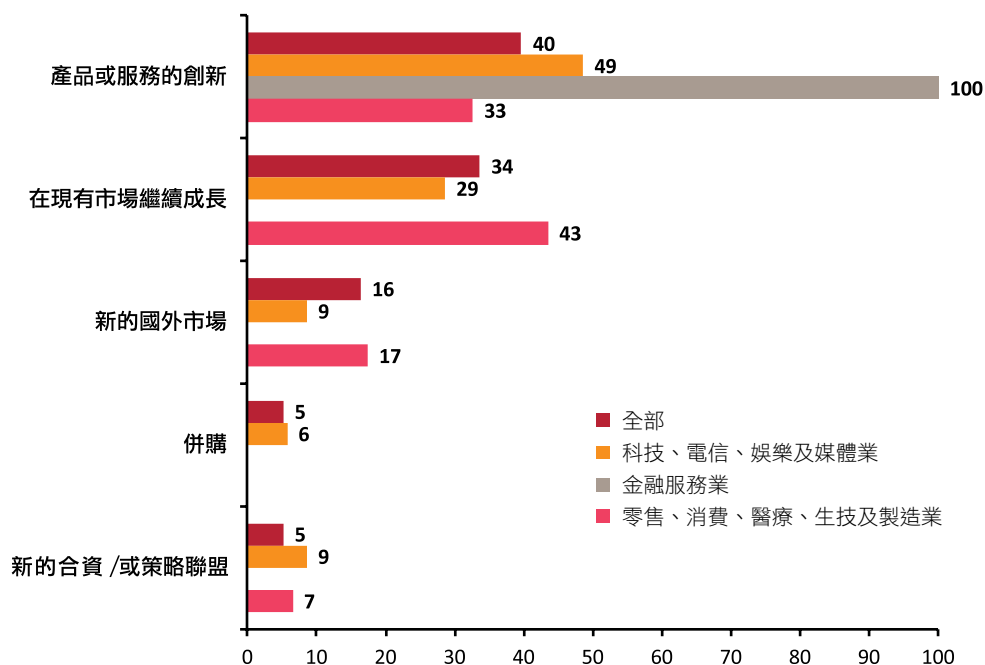
主要以產品或服務創新為主導策略，並以在既有市場上尋求繼續成長，至於開發新的國外市場或進行併購或合資或策略聯盟，就不是主要選項。

對台灣企業來說，中國大陸、美國及日本是受訪者認為對其企業未來 12 個月的整體發展前景最重要的既有市場，其中日本的重要性較去年上升 11%。台灣企業過去雖因勞資成本上漲或尋求新成長機會等因素而開始耕耘包括印尼及越南等東南亞新興市場，但主力市場並沒改變。隨著經濟力量的轉移，成熟經濟體經濟的回溫，台灣企業



圖13：未來12個月企業成長的主要機會

問：您認為下列哪一項是未來12個月貴公司成長的主要機會？



樣本數：台灣所有受訪者(116) / 科技、電信、娛樂及媒體業(35) / 金融服務業(1)\*  
零售、消費、醫療、生技及製造業 (46)

\*小樣本

21世紀網路科技的盛行將持續延燒，新形式的通訊、產品銷售、行銷管理、物流、消費型態、規格與監理機制等，將推陳出新，再加上國際服務業的興起將牽動創新的服務與模式。

吳中書  
中華經濟研究院院長

如何在資源有限的情形下而可以得兼，是必須好好處理的。

產品與服務的創新，是指在既有創新能量下，聚焦客戶價值及市場，深度訪談反映出企業透過包括善用人才與通路資源掌握末端客戶資訊、運用巨量資料及社群媒體等瞭解市場與客戶需求，從而界定企業的產品與服務策略，以及創新策略。

在因應未來經營所進行的組織面調整活動，台灣企業仍以繼續執行降低成本的行動為主，在這思維下，若需擴充或進軍新市場，未來會考慮採與他人合資或建立策略聯盟關係。

對於未來12個月所屬企業的全員員工數，整體而言以保持不變與增加不到5%居多。若以產業區分，23%科技業者預期其全球員工數不變，

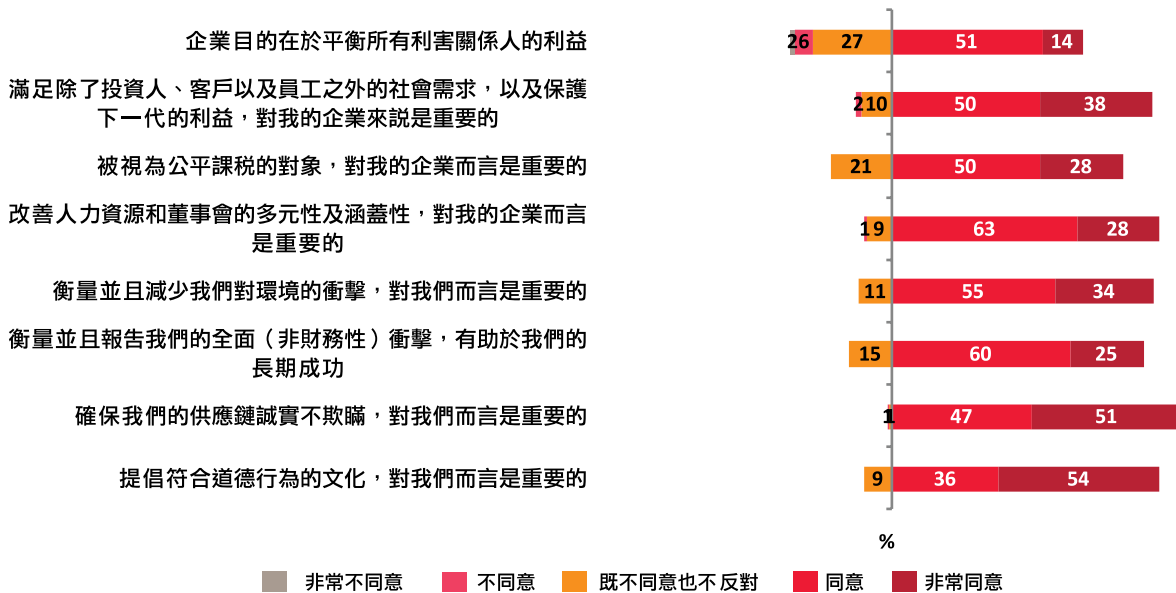
58%表示會增加；37%傳統產業預期未來12個月全球員工數不變，56%表示會增加。

2013年下半年台灣發生了食品安全與廢水排放等與重大企業社會責任議題有關的案件，受到社會與政府主管機關的高度重視，在主管機關催生與鼓勵下，未來有關公司治理及企業社會責任制度的落實推動，將會是台灣企業重視與遵循的焦點。此次調查中發現台灣企業對利害關係人的重視與認同的觀點分別為：1.確保我們的供應鏈誠實不欺瞞(98%)；2.提倡符合道德行為的文化(91%)，3.改善人力資源和董事會得多元性及涵蓋性(91%)



**圖14：對利害關係人的看法**

問：對以下的描述請表示您同意或不同意的程度。



## 未來 5 年順應趨勢與適應未來的準備

為了能利用或順應這三大趨勢，台灣企業：

- (1) 在研發和創新能力、人才策略、供應鏈、客戶成長與維繫策略、組織結構及設計、產能的投資與風險管理等領域給予較高的重視
- (2) 其中在研發和創新能力、公司治理、資料的使用和管理及資料分析、產能的投資等領域是較多受訪者表示已制定可執行的具體計畫或計畫進行中或已完成的項目。但受訪者也表示，目前企業在內部功能上，唯有財務與董事會運作上的準備程度較充分。

為了因應三大趨勢，企業應認真評估這些趨勢對企業的意義與影響，這樣才能採取正確的決策以發展出適應未來的各項準備。本調查報告將從以下三個面向聚焦探討企業可能會遭遇的挑戰：

## 一、以全新的方法或模式來創造價值

### 研發適應未來市場的創新產品與服務

這項議題涉及幾個重要問題，首先，對於產品與服務的創新，這是一個持續性且漫長的過程，但這項議題，將因新趨勢的浮現而更形激烈與加快速度，根據 PwC 科技產業研究最新公佈的全球科技趨勢，破壞式創新、巨量資料分析、智慧行動裝置、虛擬貨幣的興起等趨勢，都將對未來人類的生活造成很大的改變，另外包括社群媒體、雲端運算、穿戴裝置等新科技的發展核心，也將為企業帶來新的機會。

拜新科技所賜，產品與服務的創新不僅可提升產品功能、提供更高價的產品給顧客，以穩住在市場上的既有地位，也要同時創造更人性化、更便利、更便宜的產品給新顧客，開拓新的市場。另外，新科技也能重新定義企業的角色，企業可以扮演領導者的角色來驅動社會變革，甚至解決社



瑞軒科技 吳春發董事長兼執行長

「人類所有體驗都和五感有關，不管是視覺、觸覺、聽覺、嗅覺或味覺，所有的發明都為了人類的感受。穿戴式裝置有它的道理，因為符合人性的基本需要。我們研發的腦波式穿戴裝置有幾個應用，第一個是把開車快打瞌睡的駕駛叫起來，不會造成任何危險，也可以讓小孩集中注意力，可以嘉惠許多父母，這項產品的訂價不會太高，我們希望它可以造福社會。」

會問題。

面對市場和趨勢的變化，企業的創新能力是最常被討論的議題，要如何判斷趨勢的走向，透過有效的策略或者轉型進而站上趨勢的浪頭，甚至成為造浪者，以新科技之力創造新的市場，一如近年的智慧型手機與平板電腦帶動的趨勢，創新能力將成為企業拉開與競爭者距離的決勝關鍵。

瑞軒科技董事長吳春發指出，近年顯示器規格走向大型化與高解析度，東南亞、印度這些新興市場的人口高度密集，是電視機製造產業最重要的機會，但是吳春發認為，不論是影音產品或者科技產品，有相當多都是為了服務消費者的「五感」，要提供更精緻、細膩且直覺化的體驗，因

此瑞軒在 2014 年的美國消費電子展 (CES) 發表感應腦波的穿戴式載具，透過感應腦波，可以發揮提醒駕駛保持清醒或者讓學生集中注意力等不同的功能，就是更前瞻性地預測未來市場的需求並進行研發的產品，以滿足不同的消費者需求，甚至能夠造福社會。



## 發展以人為本的創新產品與服務

發展新的商業模式並非只能依賴新科技，從自身的理念出發，在產業或跨領域中發展出一門無人可取代的獨門功夫，也可以是創造價值的致勝之道。台灣大學管理學院院長郭瑞祥認為，過去的生產方式或服務模式已經無法滿足現在的顧客，這是企業領導者無法避免的挑戰，要在全球舞臺中獲得勝利，持續不斷的創新是不二法門，而創新來自於創意，並且要以創新為手段來進行創業，其中的重點在於發展以人為本的產品與服務，並且強化此商業模式及發揮創業精神。

誠品的崛起正是發展以人為本的服務，且從自身理念來創造獨門商業模式的佳例。在新科技風潮下，儘管網路書店對實體書店難免有壓力，但誠品書店仍屹立不搖，甚至持續在海外擴點，靠的不只是新科技，還有誠品的獨門絕活—「空間」。對誠品來說，書店不僅是一個交易場所，更是一個安頓人的場所，誠品重視「空間、活動、人」三個元素，所以誠品在書店的空間中注入許多不同元素來「款待」讀者，而這些人和空間、人與人之間的實體體驗、感受或互動，都是網路無法取代的。

吳清友說，單就書店經營而言，誠品更應善用實體書店現場體驗與互動的優勢，注入多元的藝文活動，使書店空間成為獨具一格的場所，明顯與網路書店形成差異化。在多年的經驗之中，誠品摸索出所謂「第三場域 (the 3rd place)」的發展策略，意即誠品期望成為人們在家庭和工作場所以外，能夠安頓身心的第三處生活場域。這個策略

超越了書店和商場的傳統定義，誠品以成為華人世界文創領導品牌為願景，將人文、藝術以創意的形式融入生活，期望成為與城市人集體創作、分享幸福、兼具內容創意的文化場域。

未來，誠品正孕育一個嶄新的文創產業平台，讓創作者、欣賞者和購買者會聚在這裡，以協助創作者能夠同時發揮創業精神與培養商業模式。吳清友說，年輕的文創工作者有很好的創意，但往往資金不足，較無市場經驗，這是文創產業化的嚴重障礙。因此誠品致力成為文創產業平台，使創作者、欣賞者、消費者匯聚於此、交流於此。以誠品生活松菸店二樓的expo為例，誠品團隊訪查並邀集了60多位文創工作者，集結富有創意的作品，使創作者無後顧之憂地在這個平台中展現創意、面對市場，為這些年輕創作者提早建立了一個可以運營的商業模式。

## 二、發展適應未來的人力資源

無論是發展新的產品或服務、創新商業模式甚至發展新的生態系統，參與訪談的企業領袖們和商管學院教授皆異口同聲強調人才的重要性。至於要如何做好人才策略的改變？除了以全新的方式或模式創造產品或服務的新價值外，一家具有前瞻性的成功企業，必須同時具備充足的技術性勞動力、具全球化視野的人才，以及複合型的領導力 (Hybrid Leadership)，並且對於企業接班傳承有完整的佈局策略，方能緊握趨勢變革，在未來的商業戰場中生存。



台灣大學管理學院院長 郭瑞祥教授

「台灣產業結構過於集中，並且在品牌建立上較少著墨，容易在產業環境競爭中遭到淘汰，未來勢必要進行產業升級轉型，朝向創意、創新、創業三部曲的新藍圖。綜合而言，可以採用下列方式：(1) 找出利基市場，集中發展；(2) 了解產業與技術趨勢；(3) 進行全球佈局；(4) 規劃中長期投資計畫；(5) 善用人力資源；(6) 發展以人為本的產品與服務；(7) 強化商業模式與創業精神。」





炎洲集團 李志賢總裁

「人才是目前面臨的最大挑戰，尤其是高階主管。我們從兩年前開始調整人力資源結構，為了企業發展，人資的角色非常重要，我們去年和 6 所學校產學合作，我現在非常渴望找人才，這是我無時無刻都在想的。」

#### 延攬及培植具專業與熱忱的技術勞動力

設備、原料不完全是企業競爭優勢所在，人的素質更是競爭的關鍵，因此培養員工的專業和熱忱，是企業經營的重要課題。企業應建構一個和員工共創安全、效率、舒適的幸福職場，在專業和熱忱的前提下，落實獎賞分明、獎勵即時，以鼓勵員工以績效為導向。

美利達曾崧柱董事長坦言，製造業時常面臨找不到基層工人的難題，而技術勞動力必須從學徒一代一代來培養。除了專業和忠誠，美利達也期盼員工多騎自行車，對自行車有更多熱忱，才能親自體驗產品的設計是否符合騎乘者的需求。因此，美利達以每年騎車里程數做為考核員工的升遷標準之一，某些員工甚至一年騎了 2 至 3 千公里，足以環台好幾圈。透過培養熱忱的方式，不僅能發展未來的人力資源，更能夠對產品的革新有實質具體的推進效果。

炎洲集團總裁李志賢認為，人才是企業面臨的最大挑戰，他無時無刻都在想要如何找人才，因此，人力資源部門在公司就扮演相當重要的角色，而「產學合作」為一重要的培養未來人力資源之方式。在 2013 年，炎洲和 6 所學術機構進行產學合作，除了可以和學術機構共同研發新產品及新技術，也能延攬優秀學生將來投入企業。

然而，自己培養的人才，可能在翅膀長硬了之後，就投向競爭對手的懷抱，這是一個許多產業都共同有的擔憂，其中牽涉的不僅是產業環境、薪資條件等等複雜的因素，其中媒體產業對人才外流的感受，尤其深刻。東森電視董事長范瑞穎表示，台灣許多優秀的人才都為大陸市場所吸引，包括製作人、編劇和演員等，對於努力培植人才的媒體產業而言，人才外流問題嚴重，對於企業進行商業模式的轉變相當不利。產業生態模式的創新亟需新的人才，因此，如何改善解決台灣目前面臨的人才斷層，將是當前最重要的課題。

台灣的人才斷層問題不能只靠企業來救，政府政策才是搶救人才大作戰的總指揮官。近年來，新加坡、香港、韓國和中國等亞洲國家，都積極向全球求才。反觀台灣則因為薪資偏低、薪資結構重視齊頭式平等、對外籍人才留台限制太嚴格及稅賦不具國際競爭力等問題，而成為高階人才淨輸出國。

台灣政府應配合未來產業發展與升級轉型的目標，擬定人力資源策略的發展方向，培育切合產業需求的人才，並且以優惠稅制與稅收減免，來吸引外國與海外的台灣人才，以帶動產業與整體經濟發展。



東吳大學商學院院長 詹乾隆教授

「在過去可能一個特別人才可能是跟十萬個人不同，現在可能得跟一千萬個人不同。缺乏想法跟創造力的人，將是最容易被取代的一群。人類必須與環境共生的思維在未來將會滲透到每一種層面的社會理念中。唯有擁有宏觀視野的知識背景與懂得全盤思考的解決問題模式的人才，才能比別人獲得更多的機會與尊重。」

#### 具備全球化視野的人才

在全球化的趨勢下，許多企業也跟著人才的腳步，跑去中國、印尼、越南、菲律賓去找人才。例如瑞軒科技董事長吳春發說，瑞軒採取用人全球化的策略，在印尼和印度等地尋找在地人才，並提供自在的環境來激發創意。

企業求才若渴，創見資訊董事長束崇萬指出，創見就是因為擁有國際化的人才，才可以到各個市場拓展業務。他認為不管是研發、業務拓展、供應商關係或客戶服務，所有關鍵都在「人」，因此，他創業以來皆親自參與每位員工的面試。束崇萬指出，把對的人放在對的位置，讓每個員工有表現的機會，才能真正強化企業的競爭力。

而面對大陸市場，誠品董事長吳清友同樣認為，發展人才是重要的關鍵。吳清友指出：「誠品在營運上面臨最大的挑戰是人才的引進和培養，這包含了對企業理念的認同和專業素質的養成。誠品團隊同仁的養成，需要長時間的耳濡目染、專業培訓和經驗累積，人才是誠品最寶貴的資產，而這些人才也正是決定誠品服務品質的關鍵因素。」

台灣企業家普遍認同國際化人才對於企業全球布局的重要性。長興化工高國倫董事長認為，企業必須有更為國際化的策略思考，而台灣企業從區域型升級為全球化企業，最重要的關鍵就是國際化人才。例如在東南亞新興市場開疆闢土，需要不同的組織與國際化人才，他認為，組織和人才是互動的，企業必須先設計好組織再來找人才，才能真正讓企業在海外順利布局、拓展。

在東南亞新興國家崛起的趨勢下，培養國際化人才是當務之急。而東吳大學商學院院長詹乾隆卻有感而發地說，台灣年輕世代似乎對這些國家的語言學習興趣缺缺，年輕人對學習法語或德語的興趣，可能更勝學習泰語、印尼語或越南語。他憂心台灣在語言文化的版圖上，將不比其他國家更貼近東南亞，若無法培養全球化的人才，台灣恐怕沒有優勢來爭取東南亞將來在整合過程中呈現的許多機會。另外，台灣也需要培養具有創造力、宏觀視野與全盤思考的人才，方能立足於全球化的企業版圖中。





交通大學EMBA執行長 鍾惠民教授

「為了迎戰競爭對手的破壞式創新，企業可以考慮轉型的方式來提升企業的競爭力，可以藉由創造一個破壞式的獨立事業，作為公司未來成長的來源。或者可以重新定位核心事業，讓目前核心事業的商業模式隨著市場變化而調整，以維持原來核心事業的競爭力。」

# 34%

Global CEOs 正在進行  
或已完成顧客成長與維  
繫策略

在新科技的推波助瀾下，破壞式創新是創造企業另一波成長的契機。交通大學EMBA執行長鍾惠民教授建議企業可考慮轉型的方式來提升競爭力，藉由創造一個破壞式的獨立事業，作為公司未來成長的來源。

圖15：企業準備改變，以掌握新的消費族群

問：您為了利用全球變革趨勢，您的企業在未來5年在以下兩個面向所做改變的程度為何？

顧客成長與  
維繫的策略



市場通路



認知改變的必要性
  正在發展改變的策略
  已制訂可執行改變項目的具體計劃
  正在進行或已完成改變計畫

Base: All respondents (1,344)  
Source: PwC 17th Annual Global CEO Survey

### 三、抓住新的消費族群

從市場趨勢與消費者使用習慣而言，新科技日新月異，消費者需求與行為也有了明顯的改變，產生了新的消費者世代：這個新的消費世代對更容易取得、隨身攜帶、更有彈性的客製化產品或服務有強烈的需求。這意味著這群消費者對產品或者服務的取向，將改變企業創造價值的模式。

換言之，企業必須瞭解並善用新科技來進行創新，這裡指的創新不只是產品與服務的創新，也可能來自商業模式的創新，甚至是生態系統的嶄新世界，以滿足消費者無窮無盡又變化萬千的需求。

#### 人口老化 生技製藥產業瞄準新族群

在全球人口老化的趨勢下，製藥產業面對新的消費族群，運用新科技發展出不同的競爭策略。台灣神隆總經理馬海怡表示，「人民的醫療保險已經形成政府財政的壓力，所以醫藥產業未來的趨勢，在於發展治得好又負擔得起的藥，也就是學名藥，所以你可以看到學名藥過去在各國的成長是非常快速的。」

台灣神隆在發展策略上以原料藥為主攻，也就是學名藥中的有效成分，近年因新科技讓製程與技術不斷加速，神隆透過研發提高產品的附加價值，在替大藥廠代工的領域搶下一席之地。馬海怡指出：「要提高原料藥代工的附加價值，關鍵在於給客戶一個total solution，像是有些藥廠有原料藥但是礙於沒有特定廠房設備而無法生產針劑產品，這就是我們的機會，」馬海怡點出了神隆競爭力的關鍵在於「我們的商業模式，不僅是隨時跟著客戶的需求來修正，甚至是預測客戶的需求，進一步提供配套的服務與長期規劃。」

馬海怡相當看好人口老化對醫療產業帶來的機會，尤其是在各國財政負擔日益沉重的情況下，消費者和各國政府都希望藥物能夠既有效又便宜，對於「可負擔得起的醫療產品」需求增加，因此，學名藥在未來是趨勢，且對社會也有正面貢獻。而台灣神隆從事學名藥中的原料藥製造，也正因為看準了醫療商機而來。



台灣神隆 馬海怡總經理暨執行長

「醫藥產業受到人口老化的影響很大，在成熟市場，人民的生命周期很長，可接受比較昂貴的醫療，而在第三世界或開發中市場，往後也會有人口老化趨勢，所以在人口老化和人口膨脹的趨勢下，醫療產業如何發展『可負擔得起的醫療產品』就非常重要，各國政府都要負擔人民的醫療保險，所以未來的趨勢是要發展治得好又負擔得起的藥，也就是學名藥，所以學名藥過去在各國的成長是非常快速的。」

台灣醫藥產業的發展受健保制度的直接影響，企業的發展策略，在專攻學名藥製造銷售的永信而言，有另一種更為務實的策略思考。

永信國際投控董事長李芳全認為，新藥的研發期程太長，加上醫藥本身就是高度監管的產業，在研發階段，企業投注資源與成本的壓力，有如一場豪賭，因此永信採取專注發展學名藥製造行銷，較適合台灣目前製藥產業的體質，同時能降低企業投注研發的成本壓力。

李芳全認為，學名藥安全、有效且經濟，對於健保制度與病人的經濟壓力不會像新藥這麼高，可以說是一種趨向社會公益的產品。他說，「台灣藥品市場每 10 顆有 8 顆是學名藥，對國人的健康保障提供了八成的服務，日本美國和歐洲都已漸感受到健保支出太大，因為原廠藥太貴了，所以這是一個趨勢，許多國家政府已經開始推動要使用學名藥。」

他以日本為例指出，日本社會的老年人口眾多，學名藥市場近三十年逐漸成長到 60%，商機龐大，近年健保赤字造成政府與社會的壓力，學名藥有助於減輕這個問題。他剖析台灣的產業條件，認為台灣缺少化工資源，供應鏈的垂直與橫向整合將會是一個關鍵，以併購的方式補足產品

線的完整性，並增加健康食品、保健食品的生產線，協同新市場的開發，例如台灣與中國的製藥業聯手進攻美國市場，將有機會打開新的局面。

李芳全說：「以色列的 Teva 藥廠，就是在政府的支持下，不斷在產業中進行橫向或垂直的整併，逐漸發展成一方之霸，但是，台灣生技政策完全以新藥研發為主，學名藥廠必須辛苦一點，慢慢以企業之力去發展。」

李芳全毫不諱言台灣生技產業政策完全將資源放在新藥研發，是一個「還沒醒的夢」，並認為從兩兆雙星的政策出台以來，許多新藥研發廠多年努力卻只能靠著賣專利或技術收取權利金，真正成熟的「新藥」始終沒有具體的成果，資源的投注與回收，完全不成比例，因此政府應該要重新思考產業政策是否有修正的必要。



永信國際投控 李芳全董事長

「就企業經營的角度來說，當然是沒有利潤我就不做，可是學名藥是社會公益比較重的事業，賺錢是另外一件事情，最近我們在思考如何淘汰某些藥品，可是我們一直認為不能切掉，即使醫生用此藥用得很少，但還是要用，當病人要用藥，我們不能因為它沒有利潤就不做，而讓病人沒有藥，永信 400 個產品中有 50 個產品可能一年只生產一次而已，即使利潤不好，但這些都是病人需要的藥。」

### 複合型的領導力 (Hybrid Leadership)

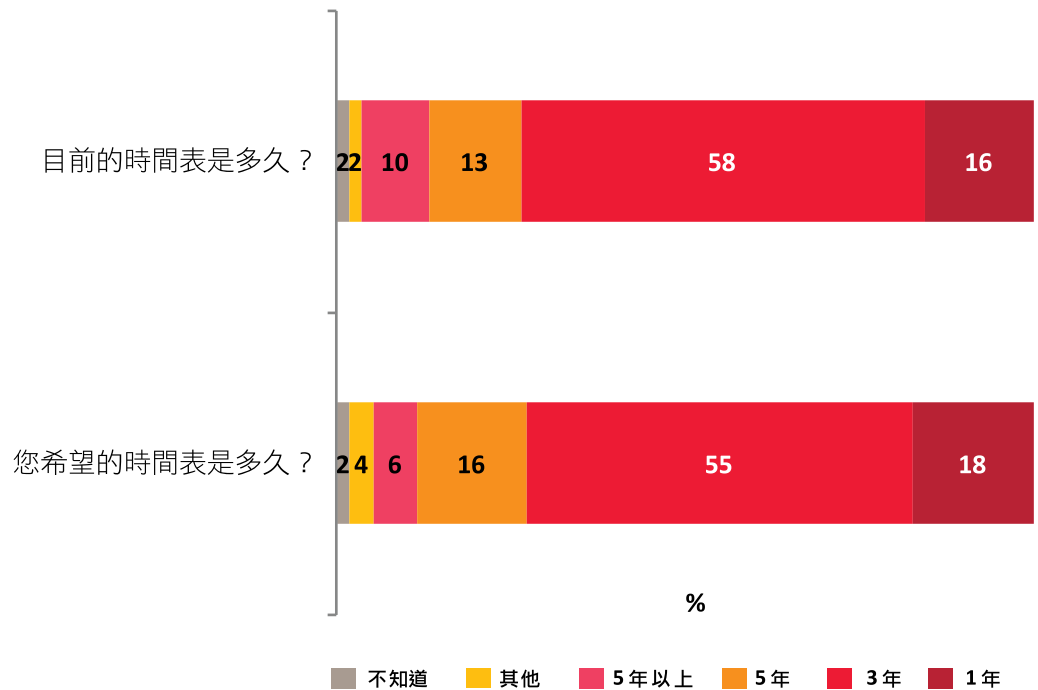
一家成功的企業除了擁有很強的技術勞動力以及全球化的人才，企業的領導者更是扮演掌舵的關鍵角色。而現代的企業領袖必須是一個具備多元能力與視野觀點的領袖，有能力看到現在也看到未來，同時規劃短期、中期和長期的計畫，也就是能夠同時看遠也看近，採用「多維視野」的觀點，並且結合傳統和創新，帶領企業面對許多挑戰，讓企業掌握趨勢以順應未來。

**55%**  
的台灣企業針對企業的改變，希望的時間表為3年

然而，採用「多維視野」的觀點的確很困難，因為，目前的政治、經濟情勢和金融市場的波動相當大，改變的速度很快，企業無法不忽略短期的影響因素，尤其是公開發行公司有季報的壓力。因此，如何在短期和長期規劃之間取得適當的平衡，就成為一大挑戰。例如台灣神隆馬海怡總經理即擁有「多維視野」，由於製藥產業特性，馬海怡必須把眼光放遠，看到8年至10年後的長期藥物研發及臨床試驗，另外，也要隨時調整短期的經營策略規劃等，同時分析投入資源顯現出的長期與短期效果，以做最佳的資源配置。

圖16：計畫與理想的時間表

問1：針對企業的改變，您目前的計畫時間表是多久？  
問2：您的理想計畫時間表是多久？



樣本數: 台灣所有受訪者 (2014=116)



成功大學EMBA執行長 蔡東峻教授

「經營者要有正確的經營哲學，來引導經營者的思維與行動，乃至經營團隊甚至擴及全體企業。一個成功且能基業長青的企業，後面必有一正確的經營哲學在引導。一個好的經營者，必也是一個好的經營哲學家，日本京瓷的稻盛和夫先生就是如此的一位經營者。」

郭瑞祥教授指出，台灣神隆的馬海怡總經理，即為複合型領導力的佳例。馬海怡憑著製藥熱情創立台灣神隆，如今台灣神隆已經有生技台積電之稱。神隆能夠積極進軍全球、布局兩岸，關鍵人物就是馬海怡，她能夠將創新與創業家精神結合成功創業，其中重要的一點是她的領導力，馬海怡在台灣神隆採行美式領導，對她而言員工就是客戶，這讓員工向心力更加凝聚，也願意長年跟隨，而真心關懷也為她帶來豐富人脈與客戶，最後她甚至還有接班人計劃，而不是等到員工退休或離職才找人，正是因為這樣的領導視野與能力，讓神隆得以成功。

成功大學EMBA執行長蔡東峻教授將這樣的領導力視為一種正確的經營哲學。他指出，企業要能因應時代變化、善用科技創新、創造共享價值，需要的是經營者要有正確的經營哲學。在空間上，經營的範圍與地區愈來愈大，所要考慮的利益關係人也愈來愈多且彼此觀點常不一致。而在時間上，常需要經營者在極短的時間內，面對分雜眾多的資訊做出決策。所以若經營者沒有一個經由整體與長期觀點下所建構的正確經營哲學來引導，企業將很難看出時代變化的衝擊、不易運用最新科技來進行創新、也很可能傷害某一利害關係人的價值。





### 佈局接班傳承的永續經營策略

永續經營好比一場馬拉松比賽，在跑道上，台灣企業領袖們除了要擁有複合型的領導力，戴上一副「多焦距」的眼鏡，隨時調整前進的步伐之外，許多家族企業也同時在思考，如何把手中的這一棒交接下去；而接到棒子的第二代，則想辦法調整自身的體質，讓企業的公司治理更加完善。

瑞軒科技董事長吳春發指出，企業的二代接班傳承絕對是高度挑戰，尤其對於低毛利、高腦力的科技產業來說更是如此。至於如何接班，他建議企業進行多方的審慎評估，一個方法是找具有全球化視野的專業經理人來接班，但必須同時考量可能隱含的風險。另一個方法是直接交棒給 30 歲至 40 歲的二代，因為年輕世代更熟悉 3C 產品，也因為年紀較輕，二代才能真正再做 20 到 30 年，結合傳統和創新，帶領企業邁向永續成長的道路。

而以生產膠帶與相關材料的炎洲集團總裁李志賢看待接班議題，則是採取階段性的策略，首先健全公司治理的董監事會，讓企業內部形成一個較為完善、客觀的決策機制，避免人治的主觀盲點，

然後再以實際能力為考量，逐漸形成接班名單，進而產生接班人，李志賢坦言這並不容易，但是他相信公司治理是基業長青的重要關鍵，有完善的董監事會機制，不論是專業經理人或者第二代接班，都能在不影響企業發展的前提下進行。

家族企業的風險，有時來自於依賴自身經驗所造成的狹隘觀點，因此，需要注入新血、強化董事會的職能，以提供不一樣的視野。永信國際投控董事長李芳全認為，家族企業最痛苦的就是主觀和感性的抗拒，如果企業引進獨立董事和外部顧問，在下決定之前，就能夠先聽聽外部賢能之士的意見，參考顧問的意見後，決策者再做最後的決定；相反的，如果決策者不聽，僅只閉門造車，企業將永遠陷於主觀意識中。

企業領導者如何順應未來，並沒有標準操作手冊，目前面臨的全球趨勢變化快速，因此需要複合型的領導技巧。企業領袖必須要能夠經營今日的企業，同時創造明日的企業。他們必須激發創意並進行系統化；管理跨世代、跨文化的全球人力資源；滿足各式各樣消費者的需求。他們必須緊抓這些成長機會，同時，在不損及品質或誠信等傳統價值的情況下，關注社會的利益。



企業如果能夠在創新流程的每個階段都納入設計化思考，成效會非常的高，而設計化思考的方法是以人為本的設計精神，也就是徹底了解人們日常生活中的行為、需求與偏好。

郭瑞祥  
台灣大學管理學院院長

### 創造共享價值—生態系統的創新

在新科技的趨勢下，企業創新所需要的關鍵資源，不再只是股東提供的資金、公司的廠房設備，也需要員工的積極付出參與、客戶對產品或服務的回饋，甚至和整個供應鏈或產業生態系統的夥伴攜手合作，共同開發新產品或服務。換言之，頂尖的創新者不再選擇閉門埋頭苦幹，而是開始嘗試透過整個生態系統來共同進行創新，將創造出來的利益和價值與生態系統中的各方利害關係人共同分享。

台灣的自行車業可說是最好的例子，曾崧柱指出，台灣的自行車零組件在十年前開進行供應鏈整合。2003 年和巨大機械組成 A-Team 後，結合頂尖的核心零組件廠，制定全世界的自行車零件規格標準，適合各個廠牌使用，讓全世界跟著台灣的零件規格走，將台灣的自行車供應鏈推向全世界，目標是把自行車產業根留台灣並長期深耕。



美利達 曾崧柱董事長

「自行車的科技發展至今，在外觀和功能上已經無法再進行明顯的差異化，而必須透過提供完整的服務來進行差異化。因此，美利達提供「全球驛站」的全方位自行車旅遊服務，為車友貼心規畫行程、維修保養、住宿飲食甚至急難救助，並強調產品使用經驗，讓車友使用服務後留下美好的記憶，以發展出獨一無二的商業模式，吸引更多消費者加入。」



東森電視 范瑞穎董事長

「數位匯流對媒體產業有重大的影響，在新的生態系統中，手機擁有者不再只是觀眾的身分，他們同時也都是記者、評論者。因此，主流和非主流的角色適必要重新定義，例如美國有線電視新聞網CNN的新聞中，超過 20%的內容是由觀眾所提供的 iReport。而在媒體產業生態系統改變的過程中，無法讓消費者從口袋再掏出錢來，而必須要創造新的商機，以新商業模式增加媒體產業的營收。」

而在媒體產業方面，媒體生態的變化更為劇烈，其中新科技的推波助瀾可說是最關鍵的因素。東森電視董事長范瑞穎指出，行動科技的興起對於媒體產業產生全面性的影響，創造出新的生態系統，同時改寫了媒體製作內容的方式與週邊產業互動模式。由於消費者以手機或平板等行動裝置來看世界的方式已漸趨習慣，內容提供者應思考如何針對不同的行動裝置平台，提供客製化的內容，例如開發手機版的「金頭腦」益智節目，讓手機使用者能夠參與猜題遊戲，產生更多且更有趣的互動機會，也創造出更多的潛在商機。

范瑞穎指出，行動科技的進步，讓過去「看電視」的行為，不再受到時間、地點與硬體的限制。行

動電話、平板電腦、個人電腦皆可以成為收視工具，對於電視、電影媒體產業的製播，產生了革命性的改變，「Content is King」有了更多元的解釋—多元收視的管道，不論是手機或平板電腦，都有可能成為明日的主流；節目時間表的線性規則被隨選即看的使用者需求打破；多元化的螢幕規格對製作構成更大的挑戰。這一場產業生態革命與硬體製造業及行動通訊寬頻上網業同時並進：硬體製造業因此邁入須不斷提昇運算速度、改變螢幕大小、追求高於視覺可辨視的解析度以及因應商品生命週期持續縮短的挑戰生態；而行動通訊與頻寬上網產業必須因之提昇覆蓋、加大頻寬、提高下載速率，卻必須調降費率的產業互動模式。

換言之，新的平台、新的科技打開了媒體收視的新戰場，也開啟了嶄新的生態系統，要如何培養未來的閱聽觀眾群，也成為商業電視台需要思考的問題。

范瑞穎以美國雲端影片串流服務商NETFLIX而言，當初終結實體影片租借產業洗牌戲碼，近來又因其製播原創影集可預見另一次革命即將發生。《House of Cards》(中譯：紙牌屋)，不僅播出以來即造成轟動，亦獲得艾美獎的肯定。而就產業而言，NETFLIX本身網路服務供應商的角色，因著自製影集的成功，不僅威脅到電視產業，連電影產業未來納入競爭對手也未可知。以往產業間的區隔和分工的板塊漸趨瓦解，勢必改寫媒體產業的未來。

另外，在台灣本土文化創意產業進軍國際的過程中，也必須特別考慮當地的法規和文化風俗民情，因此，台灣企業時常與當地企業合作，一起把餅做大，創造出新的商機，例如霹靂國際多媒體在大陸發展，受限於媒體法規嚴格，霹靂必須想辦法和當地媒體通路合作，共同開拓大陸的文創市場。



霹靂國際多媒體 黃強華董事長

「霹靂布袋戲以台灣本土文化為基礎，以「一源多用、多元內容」的策略，累積出雄厚的忠實觀眾群與製作資源，然而面對國際市場，語言造成的文化差異形成障礙，進入大陸市場之際，又因法令限制無法進入一般電視台的播放通路，故轉向與大陸的視頻業者合作。目前已經和中國多家視頻業者以廣告拆潤的方式作第一階段的合作，未來視法令開放程度及商業合作模式，再擴大各種合作機會。」



## 製造業的復興 台灣經濟轉骨契機

在發展創新生態系統或聚落的過程中，政府時常扮演很重要的角色，例如美國歐巴馬政府在2012年初宣布進行「再工業化」政策，協助許多企業將原本在海外的製造基地搬回美國，加強出口和製造業的角色，回歸以實體經濟推動經濟成長的模式，以鞏固部分產業的全球主導地位，同時也有利於創造就業機會與建構產業永續發展的環境。

群創光電段行建董事長暨執行長即認為，台灣本身具備全世界最佳的製造業一條龍的條件，包括快捷的交通運輸、產業聚落以及高科技產業與製造業多年累積出來的經驗，這些競爭優勢如果能夠透過整合，吸引過去西進的產業回到台灣，發展高附加價值的製造業，將有助於提升就業率並帶動產業復甦。

段行建認為：「製造業本來就是台灣的長處，為何要放棄？」他認為台灣應進行以提升製造技術為出發點的再工業化，以解決基層勞動人口不足，也可藉兩岸製造升級來創造雙贏局面。但要真正進入再工業化，不能只有一家企業，必須是供應鏈上下游都有企業投入，才能真正創造製造業復興的效益。因此，群創目前正和供應鏈的合作夥伴洽談，也建議政府支持產業升級及培育製造人才，以鞏固台灣一條龍產業鏈的地位。



群創光電 段行建董事長暨執行長

「台灣是全世界最好的製造一條龍，所有相關供應鏈都在台灣，交通相當便利，應該要積極整合供應鏈，並且在環保的前提下進行技術升級，發展更高的自動化，提供更高的附加價值。如果要重建(台灣)在地供應鏈，為避免孤掌難鳴，應該要有一個產業龍頭出來帶頭，所以群創目前在和上游供應鏈洽談，希望達成共識，也呼籲政府支持一條龍自動化產業升級，以掌握台灣經濟反轉契機。」

清華大學科技管理學院副院長金聯舫也相當支持這樣的觀點，認為台灣需要製造業的復興。他強調，近幾年，台灣產業面臨中國大陸製造成本大幅提升及勞工缺乏的窘境，許多企業面臨了是否留在大陸、搬回台灣或搬到第三國的選擇題。面對台灣經濟復甦有氣無力、產業結構必須升級轉型的關口，台灣製造業到底該何去何從？

金聯舫分析，一個國家產業的提升及轉型，必須考慮外在市場環境及科技發展的趨勢，更重要的是要看自身核心的競爭力。台灣在B2B製造領域有深厚的經驗、技術及人才，又擁有最完整且有效的供應鏈，因此台灣的製造業必須提升及擁有技術，以創造出更大的附加價值，畢竟，「一個國家如果失去製造的能力，終究也會喪失創新的能力」。台灣政府應以此為戒，透過稅賦、人才政策的改造，營造一個有利於產業升級的國際級環境，積極掌握再工業化的經濟轉骨契機。



清華大學科技管理學院副院長 金聯舫教授

「過去這幾年的迷思是：認為B2B代工製造業是低利潤沒有前途，製造業是在所謂「微笑曲線」的最低點，台灣產業提升必須創造自有名牌。這是錯誤的迷思，代工及B2B製造業不等於低利潤。關鍵是我們的製造業必須提升及擁有技術及附加價值。台積電的成功就是一個最好的例子，台灣需要是更多像台積電有先進技術B2B的企業，而不是想創造與Apple或三星競爭的B2C品牌。」

# 以信任為基礎： 關注利害關係人與 企業社會責任

**75%**

的台灣企業認為保護  
未來世代的利益是重要的

包括台灣在內的全球企業領袖都重視三大趨勢對企業未來轉型與成長的影響，而企業也認知，為適應未來的改變，企業需要一個具複合型領導力的領導者，有能力經營今天的企業，也能創造明日的企業，重要的是，在追求這所有轉型與成長機會的過程中，必須牢記社會的利益，使企業與社會的發展目標一致。當然，對違背傳統價值，如品質及道德操守，是不能有任何妥協的。

2013年，台灣社會發生了幾件令社會嘩然且攸關大眾健康與環境汙染有關的食品安全及工廠廢水排放的事件，再次引起社會大眾對企業經營的反思：企業難道為了獲利，就可以枉顧公眾利益及不重視企業應盡的社會責任？





誠品 吳清友董事長

「誠品的經營模式不純粹以商業獲利為前提，而是依循「人文、藝術、創意、生活」的核心理念所建構的營運組合。這是我個人嚮往的生命美好價值，虧損 15 年正好驗證是否真心堅持理念，同時自省應更精進經營與服務。我認為一個企業的存在，是要證明其對社會是有價值的，數字的成長有時是虛的、短期的、拜時機所賜的。現在看來，誠品比較像社會企業，希望推廣人文、藝術、創意，以對社會產生正面的影響和價值。」

### 企業應追求與社會一致的發展目標

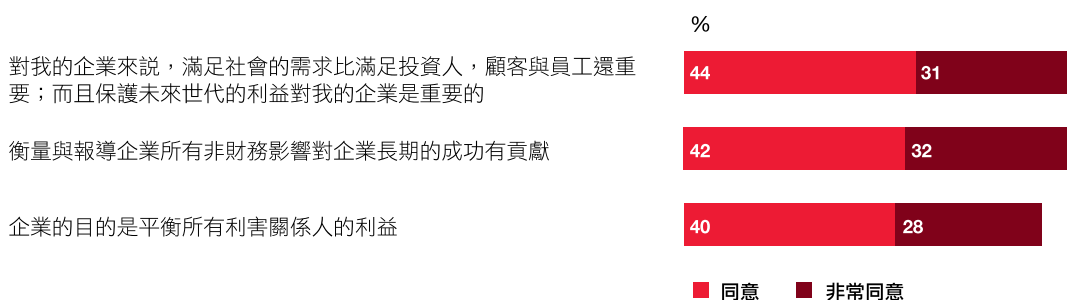
企業社會責任，是從企業倫理延伸出且具有道德高度的企業發展策略，探究其核心，最重要的就是永續與利他共好的價值。企業社會責任所追求的目標，在於讓企業與所處的社會環境，追求一致，共同的成長發展，而非狹隘地只追求自身獲利成長。例如誠品吳清友董事長把誠品視為社會企業，而非唯利是圖，目的在於推廣一個更和諧美好的社會，讓企業的存在目的是要證明對社會是有價值。

在企業倫理關係內所產生的關係，不論是經營者或股東，勞方與資方，生產者與消費者，甚至企業個體與社會或者自然環境，弱勢團體，非營利組織等，每個層面的關係，企業都必須以符合甚至超越道德標準的方式善加對待與經營。

企業也需要在其影響範圍內，就企業行為所造成的社會，環境和經濟後果負起責任，與利害關係人就「如何減少負面影響」及「擴大正面影響」進行建設性的互動和對話溝通，並向利害關係人揭露相關訊息：包括已達成的，以及尚未做到的。

圖17：企業同時承擔商業及社會角色

問：請問您對下列說法的認同度？



Base: All respondents (1,344)

Source: PwC 17th Annual Global CEO Survey

# 58%

的台灣企業認為在過去  
5年，和客戶的信任程  
度已有改進

## 輕忽企業社會責任 將為企業經營及發展帶來風險

以往探討企業社會責任時，一般都會提及應該善待利害關係人，具有環保意識，重視回饋社會，但卻很少討論落實企業社會責任對企業自身發展的影響與效益，甚至誤解CSR只是一種分享企業獲利或盈餘的公益善舉。

麥可波特說：企業社會責任與經營策略結合是企業未來新競爭力的來源。從積極面角度探討，落實企業社會責任與經營策略的結合，以及對所有利害關係人進行充分揭露與溝通，將有助於發展及提升企業核心競爭力、公司治理及強化風險管理，且能發展永續環境並維護社會公益，進而平衡各方利害關係人利益，使企業形象與聲譽得以提升，成為投資人青睞的投資標的。

愈來愈多企業也透過供應鏈管理要求落實CSR，甚至對其客戶也有所要求，因為這有助於企業的永續經營或降低企業的經營風險。以金融機構為例，臺灣金控在進行授信放款時，也對借款人是否落實CSR予以關注，臺灣金控注意到不重視社會責任的企業，也可能不重視企業的永續經營，企業是否永續經營是銀行授信很重要的條件之一。否則一旦借款人，例如食品業，因發生食安問題時，借款人可能因此發生立即的財務問題，造成金融機構的呆帳。

關於產品的品質，傳統上許多人認為只有針對價格昂貴的物品，便宜的物品談不上品質要求。大規模量化的產品，包括精密的電子產品，也認為只要具備耐用及可修復兩大條件也就能接受，最多在功能與外觀上迎合潮流，且成本低，有競爭力就可。所以廠商的生產SOP也是如此設計。

但此一觀念應該有所改變，現代消費者對產品的品質賦予新的定義，市場或消費者不再侷限於舊有的品質條件。品質的新定義呈開放性，市場或消費者認同的產品品質，除良好的舊有品質條件外，已延伸到檢視企業的作為是否善盡社會責任，他們認為，唯有善盡CSR的企業，才會是保護消費者，也才是重視消費者權益及健康訴求，及友善環境的優秀企業。

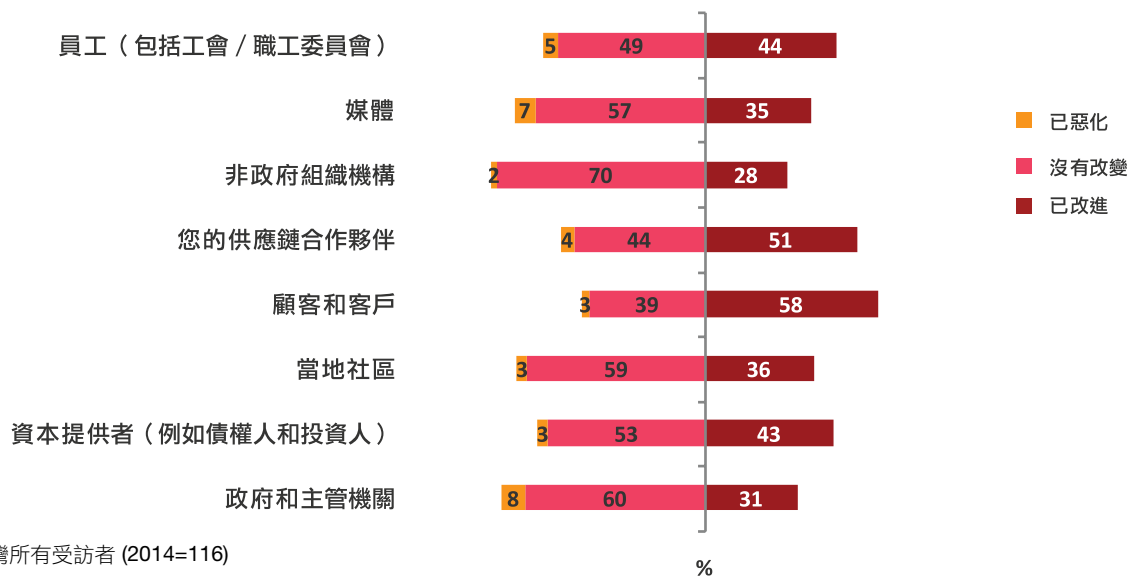


臺灣金控暨臺灣銀行 李紀珠董事長

「臺銀在對企業授信放款以前，必然會檢視企業在營運、商業誠信、CSR等各方面表現，因為CSR是我們認識客戶的一個考量因素。企業社會責任反映企業的品格，尤其臺銀未來希望能和客戶建立長期互信的夥伴關係，互信的來源就是對雙方人品的認知，就企業來說就是他的CSR表現。如果雙方缺乏互信基礎，就很難做長期合作夥伴。」

圖18：和利害關係人的信任程度

問：您產業界的下列利害關係人在過去 5 年的信任程度有何種程度的改變？



台灣企業擁有善良的本質，一向在企業經營重視經濟責任與慈善責任，但只有這樣的作為是不夠的，現代企業社會責任思潮已全面延伸到公司治理，善盡法律責任及倫理責任等層面，也要求企業能將社會責任與企業經營策略結合，而不是一種在行有餘力時才會發生的任意性支出。企業也應維持對各利害關係人利益的平衡，並應將企業善盡社會責任的作為對外界充分揭露與溝通。這樣不只有助於利害關係人對企業的了解，也可建

立起他們對企業的信心。上圖是對台灣企業展開調查以了解與利害關係人過去五年的信任程度的改變比例。

從上開調查可發現，前三信任程度改進比例比較大的為顧客與客戶，供應鏈合作夥伴及員工，表示企業還有很大空間可以讓企業對各利害關係人進行溝通與報告有關社會責任的執行情形。



政治大學財務管理學系 周行一教授

「當代企業不僅需要重新建立企業社會責任的觀念，也需要從關注利害關係人，增加溝通與互動中，提升競爭力。企業關注利害關係人與社會環境的需求，會從中鍛鍊競爭力，累積管理知識，創造新的獲利模式與對企業更有利的發展環境。反過來說，只把獲利當作唯一標準的企業，往往因為欠缺對利害關係人的互動，無法開拓新的市場與機會，最後逐漸被社會所淘汰，只能退出市場。」

# 結語與反思

## 因應三大趨勢的挑戰

綜觀 2014 企業領袖調查結果，發現企業在經過多年受接近停滯性經濟成長的洗禮與壓抑後，全球頂尖企業的 CEOs 對已發生且對經濟發展影響重大的三大趨勢：科技進步的加速、人口結構的改變及經濟力量的轉移，投入了極大的關注，從他們因應趨勢所採取的對策觀察，可以發現：

- 他們不只積極從事創新產品及服務，他們更尋求發展全新的方法與模式，並創造價值
- 他們正積極發展及延攬適應未來發展所需的人力資源，也需要因應新世代人力資源的不同文化及需求，以及工資的上漲等，預為準備
- 他們正為抓住新的消費族群與新市場而進行策略變革
- 他們認為具複合型領導力的領導者可在趨勢改變中發展因應趨勢的策略，他要有能力經營今天的企業，也有能創造明日的企業。今天的 CEOs 要能看透近的也要能看遠，要能結合新與舊的「最好」，及在巨大改變洪流中理出方向領導組織以適應未來
- 對傳統價值，如品質及道德操守的堅持是不能妥協的，且 CEOs 在追求所有可能成長的機會時，不能忽略社會的利益。

台灣企業在因應趨勢改變中更面臨到非經濟因素如政黨惡鬥的重大牽制，以及因政府財政艱困所採取的不具國際競爭力的各項政策及措施，再加上簽訂各項自由貿易協定的不順利因素，讓台灣企業在擬定適應未來的策略時更有許多不確定性。台灣企業期盼政府能幫企業建立一有利於國際競爭的經營環境，尤其是建立更有國際競爭力且更有效率的賦稅制度。

## 政府政策的反思

協助企業因應全球趨勢的衝擊與挑戰，政府扮演重要的角色，以下係根據調查結果整理出企業對政府的期待及提供政府參考：

- 如何建立更有國際競爭力並且更有效率的賦稅制度？
- 如何透過教育制度與技術訓練體系的革新，發展及供給技術性勞動力及人力資源？
- 如何以政策性的支持來發展及形成創新生態系統以發揮重要功能？
- 如何改善國家基礎設施及為國家再工業化協助企業取得必要的資源，並建立友善環境及修改現有移民法規以引進國際化人才？
- 如何加速推動自由貿易協定或其他協議之簽訂，及為協助企業因應三大趨勢及成長，解除各項不利於的國際經貿活動的限制或過度監管措施？

## 來自深度訪談現場的感動

在深度訪談過程中，資誠台灣企業領袖調查團隊很榮幸能親臨採訪現場，聆聽 12 位標竿企業領袖的精闢見解，以下整理出令人印象深刻的內容精華，在此也特別感謝 12 位企業家接受深度訪談。(以下依姓名筆劃排序)



### 瑞軒科技 吳春發董事長兼執行長

人類所有體驗都和五感有關，所有的發明都為了人類的感受，我們研發的腦波式穿戴裝置符合人性的基本需要，也希望可以造福人類社會。



### 誠品 吳清友董事長

一個企業的存在，是要證明其對社會是有價值的，數字的成長有時是虛的、短期的、拜時機所賜的。誠品現在比較像社會企業，希望推廣人文、藝術、創意，以對社會產生正面的影響和價值。



### 炎洲集團 李志賢總裁

人才是目前面臨的最大挑戰，尤其是高階主管，我們現在非常渴望找人才，這是我無時無刻都在想的，而「產學合作」為一重要的培養未來人力資源之方式。



### 永信國際投控 李芳全董事長

學名藥是社會公益比較重的事業，賺錢是另外一事情，當病人要用藥，我們不能因為它沒有利潤就不做，而讓病人沒有藥。



### 臺灣金控暨臺灣銀行 李紀珠董事長

企業社會責任反映企業的品格，尤其臺銀希望能和客戶建立長期互信的夥伴關係，互信的來源就是他的 CSR 表現。如果雙方缺乏互信基礎，就很難做長期合作夥伴。



### 創見資訊 束崇萬董事長

東南亞人口爆發和經濟成長是未來的成長機會，創見針對在地市場開發有競爭力且比較適合當地市場的產品，去滿足當地市場的需求。



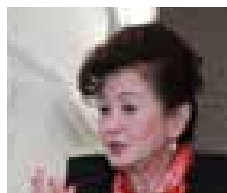
### 群創光電 段建董事長暨執行長

台灣具備全世界最佳的製造業一條龍條件，應進行以提升製造技術為出發點的再工業化，以解決基層勞動人口不足，也可藉兩岸製造升級來創造產業復甦的雙贏局面。



### 東森電視 范瑞穎董事長

數位匯流對媒體產業有重大的影響，在媒體產業生態系統改變的過程中，無法讓消費者從口袋再掏出錢來，而必須要創造新的商機，以新商業模式增加媒體產業的營收。



### 台灣神隆 馬海怡總經理暨執行長

在人口老化和人口膨脹的趨勢下，醫療產業如何發展「可負擔得起的醫療產品」非常重要，所以學名藥過去在各國成長快速，也是未來趨勢，且對社會也有正面貢獻。



### 長興化工 高國倫董事長

陸企挾雄厚資金透過收購而掌握很多技術，但台商不會因此喪失競爭力，因為錢是差異性最小的資源，最重要還是在研發和管理的能力。



### 美利達 曾崧柱董事長

我們提供「全球驛站」的全方位自行車旅遊服務，為車友貼心規畫行程、維修保養、住宿飲食甚至急難救助，並強調產品使用經驗，以發展出獨一無二的商業模式。



### 霹靂國際多媒體 黃強華董事長

霹靂布袋戲以台灣本土文化為基礎，面對國際市場，為突破語言文化與法令形成的進入障礙，透過當地商業合作模式，擴大各種合作機會。



## 誌謝受訪企業

感謝您在百忙之中，參與資誠所舉辦的台灣企業領袖問卷調查，您的寶貴意見與精闢見解，對於本調查提供了深遠的價值與意義。

### 一至三劃 (3 家)

一詮精密工業股份有限公司  
力麒建設股份有限公司  
山隆通運股份有限公司

### 四劃 (13 家)

中化合生成技股份有限公司  
中天生物科技股份有限公司  
中宇環保工程股份有限公司  
中國化學製藥股份有限公司  
中國航運股份有限公司  
中連汽車貨運股份有限公司  
中華航空股份有限公司  
中華電信股份有限公司  
中鼎工程股份有限公司  
五鼎生物技術股份有限公司  
今國光學工業股份有限公司  
太平洋醫材股份有限公司  
王品餐飲股份有限公司

### 五劃 (12 家)

世禾科技股份有限公司  
台南企業股份有限公司  
台達電子工業股份有限公司  
台灣半導體股份有限公司  
台灣星科金朋半導體股份有限公司  
台灣神隆股份有限公司  
台灣國際造船股份有限公司  
台灣農林股份有限公司  
永信國際投資控股股份有限公司  
永冠能源科技集團有限公司  
生達化學製藥股份有限公司  
立錡科技股份有限公司

### 六劃 (7 家)

伍豐科技股份有限公司  
安可光電股份有限公司  
安恩科技股份有限公司

帆宣系統科技股份有限公司  
成霖企業股份有限公司  
江申工業股份有限公司  
百一電子股份有限公司

### 七劃 (5 家)

宏普建設股份有限公司  
宏遠興業股份有限公司  
志聖工業股份有限公司  
技嘉科技股份有限公司  
辛耘企業股份有限公司

### 八劃 (17 家)

亞昕國際開發股份有限公司  
京城商業銀行股份有限公司  
佳醫健康事業股份有限公司  
佳醫集團  
和大工業股份有限公司  
奇鎡科技股份有限公司  
幸福水泥股份有限公司  
怡利電子工業股份有限公司  
昂寶電子股份有限公司  
昇貿科技股份有限公司  
明安國際企業股份有限公司  
朋程科技股份有限公司  
東科控股股份有限公司  
東陽實業廠股份有限公司  
欣高石油氣股份有限公司  
直得科技股份有限公司  
矽品精密工業股份有限公司

### 九劃 (7 家)

信邦電子股份有限公司  
信昌化學工業股份有限公司  
南僑化學工業股份有限公司  
建大工業股份有限公司  
美利達工業股份有限公司  
美律實業股份有限公司  
胡連精密股份有限公司

**十劃 (12 家)**

致伸科技股份有限公司  
 致新科技股份有限公司  
 唐榮鐵工廠股份有限公司  
 晟銘電子科技股份有限公司  
 泰林科技股份有限公司  
 泰博科技股份有限公司  
 泰豐輪胎股份有限公司  
 神基科技股份有限公司  
 訊聯生物科技股份有限公司  
 高力熱處理工業股份有限公司  
 高林股份有限公司  
 高林實業股份有限公司  
 凌巨科技股份有限公司

**十一劃 (7 家)**

健亞生物科技股份有限公司  
 基亞生物科技股份有限公司  
 基泰建設股份有限公司  
 崑鼎投資控股股份有限公司  
 康和綜合證券股份有限公司  
 第一伸銅科技股份有限公司  
 統一企業股份有限公司

**十二劃 (7 家)**

勝一化工股份有限公司  
 揚博科技股份有限公司  
 揚智科技股份有限公司  
 敦南科技股份有限公司  
 智易科技股份有限公司  
 華友聯開發股份有限公司  
 菱生精密工業股份有限公司

**十三劃 (6 家)**

新日光能源科技股份有限公司  
 新光鋼鐵股份有限公司  
 新揚科技股份有限公司  
 瑞穎股份有限公司  
 達欣工程股份有限公司  
 達邁科技股份有限公司

**十四劃 (7 家)**

嘉彰股份有限公司  
 嘉聯益科技股份有限公司  
 實威國際股份有限公司  
 榮剛材料科技股份有限公司  
 精英電腦股份有限公司  
 遠雄自貿港投資控股股份有限公司  
 遠雄建設事業股份有限公司

**十五劃 (2 家)**

廣隆光電科技股份有限公司  
 德昌營造股份有限公司

**十六劃 (2 家)**

興農股份有限公司  
 龍巖股份有限公司

**十七劃 (2 家)**

聯邦商業銀行股份有限公司  
 鮮活控股股份有限公司

**十八劃以上 (5 家)**

燿華電子股份有限公司  
 懷特生技新藥股份有限公司  
 譜瑞科技股份有限公司  
 鑫永銓股份有限公司  
 鑽全實業股份有限公司

# 調查方法

## PwC 17th Annual Global CEO Survey

- 一、PwC全球聯盟組織於2013年9月至12月進行第17屆全球執行長調查(17th Annual Global CEO Survey)，針對全球68國共1,344位受訪者進行問卷調查，以及全球34位執行長進行深度訪談。
- 二、在1,344位問卷調查受訪者中，其中445位來自亞太地區(33%)，329位來自西歐地區(24%)，212位來自北美地區(16%)，165位來自拉丁美洲(12%)，113位來自中歐與東歐(8%)，80位來自中東及非洲(6%)，受訪企業橫跨各種產業。

## 資誠台灣企業領袖調查報告

- 一、資誠台灣企業領袖調查報告以PwC全球聯盟組織第17屆全球執行長調查之內容為主要架構，從問卷調查與深度訪談兩個面向，探討企業領導者在不確定的環境下，如何邁向突破與成長的道路。
- 二、資誠問卷調查由PwC全球聯盟組織委任之尼爾森(Nielsen)市場調查機構進行，訪談時間為2013年10月至2013年12月，樣本為全台灣上市櫃企業共計1,399家(計算至2013年6月30日止)，本次調查在95%的信心水準下，抽樣誤差為正負8.4%。
- 三、本問卷調查有效回收問卷為116份，受訪產業包括資訊科技業、建築業、金融保險業、電信業、食品業、流通零售業、電子通路業、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。
- 四、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一級主管回覆，再經由企業董事長、總經理或執行長確認。
- 五、本問卷調查以電話訪談為主，訪談時間約30分鐘至60分鐘，在少數情況下，部分受訪者以寫書面問卷的方式回覆。
- 六、本深度訪談時間為2013年12月至2014年3月，訪談對象為台灣各產業標竿企業之領導者，共計12家企業領袖。
- 七、深度訪談受訪者為：瑞軒科技 吳春發董事長兼執行長、誠品 吳清友董事長、炎洲集團 李志賢董事長、永信國際投資控股 李芳全董事長、臺灣金控暨臺灣銀行 李紀珠董事長、創見資訊 束崇萬董事長、群創光電 段行建董事長暨執行長、東森電視 范瑞穎董事長、台灣神隆 馬海怡總經理暨執行長、長興化工 高國倫董事長、美利達工業 曾崧柱董事長、霹靂國際多媒體 黃強華董事長(依姓名筆劃排序)。

# 資誠台灣企業領袖調查團隊

## 總策劃

張明輝 所長  
經濟日報 翁得元 副社長  
中華經濟研究院 吳中書 院長

## 學者教授

國立台灣大學管理學院院長 郭瑞祥 教授  
國立政治大學財務管理學系周行一 教授  
國立清華大學科技管理學院副院長 金聯舫 教授  
國立交通大學EMBA執行長 鍾惠民 教授  
國立成功大學EMBA執行長 蔡東峻 教授  
國立台北大學商學院院長 蔡建雄 教授  
東吳大學商學院院長 詹乾隆 教授

## 總召集

吳德豐 副所長暨策略長  
李潤之 副策略長

## 副總召集

周建宏 審計服務營運長  
郭宗銘 稅務法律服務營運長  
游明德 顧問諮詢服務營運長  
劉鏡清 顧問諮詢服務營運長

## 企劃執行

林大萌 副總經理  
楊証凱 副理

## 文字編輯

羅婉鈴 經理  
楊証凱 副理

## 產業分析

林祐翠 經理  
蔡大任 經理  
郭幸宜 副理

## 平面設計

胡瑞婷 副理

## 網路行銷

張嘉珣 經理  
李遠華 副理

## 採訪調查

經濟日報  
愛爾達電視  
尼爾森(Nielsen)市場調查機構

進一步資訊，請聯繫林大萌 副總經理  
+886 2 2729-6666 ext.23469 / [alice.lin@tw.pwc.com](mailto:alice.lin@tw.pwc.com)

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 158 countries with more than 180,000 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).

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2014 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.



[www.pwc.tw](http://www.pwc.tw)



