

2015 資誠台灣企業領袖調查報告

全球經濟的新常態 ^{p6} / 亞洲競合與台灣契機 ^{p13} / 跨界與轉型：在干擾變動中掌握新機 ^{p18} / 多元化的夥伴關係 ^{p33} / 多元化的人才策略 ^{p40} / CSR：未來新競爭力的來源 ^{p46} / CEO領導變革的行動藍圖 ^{p50}

跨界轉型 領導變革



19

位台灣企業領袖參與深度訪談

102

家台灣上市櫃企業接受問卷調查

1,322

位來自全球77國CEO意見的參照



資誠

www.pwc.tw/ceosurvey

PwC資誠的使命為「營造社會誠信，解決重要問題」(Build trust in society and help solve important problems)。我們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，透過議題的倡導向企業及社會各界分享，期能集思廣益、實踐企業責任，並為社會創造價值。

今年，資誠持續依據PwC Annual Global CEO Survey的全球規範，第4年進行台灣企業領袖調查(Taiwan CEO Survey)。資誠今年持續邀請中華經濟研究院擔任智識夥伴，及邀請5位台灣知名大學商管學院教授合作，深度訪談19家台灣產業標竿企業領袖，同時對102家台灣上市櫃企業領袖進行問卷調查，探討企業家的卓越思維及經營管理策略，並將所有結果彙整成為這份調查報告。

本調查報告發現，台灣企業提升未來競爭力的關鍵在於「跨界」與「轉型」這兩大取向，關注「夥伴關係」、「人才」和「企業社會責任」的發展。數位科技加速了產業邊界融解及客戶行為的改變，企業正積極尋找跨界和轉型的可能性，思考如何善用行動科技與大數據分析搶攻新商機，並且和供應商、客戶及學術界等夥伴進行各種方式的策略聯盟、併購與合作，以提升自身的技術能量及進入新市場和接近新客戶。而除了發展多元化的夥伴關係外，「多元化的人才策略」和「結合核心能力的企業社會責任」也是企業維持競爭力的關鍵。



在此感謝接受深度訪談及問卷調查的企業，無私地與我們分享經營策略與精闢見解，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，持續為產、官、學界與社會各界帶來價值，共同為台灣經濟的轉型成長與社會的永續發展找到新動能。

張明輝

資誠聯合會計師事務所所長 張明輝

中華經濟研究院今年樂意持續擔任資誠台灣企業領袖調查的智識夥伴，與資誠共同以專業的學識、創新的思考、關懷社會的胸襟與超然客觀的立場，建構國內外經濟領域知識與企業經營策略之交流平台，提供產業發展知識及企業經營之策略，以及提供坦誠而有建設性的政策建言，共同為台灣經濟發展與企業永續成長貢獻一己之力。

放眼未來，今年台灣經濟成長將是「審慎樂觀」。「審慎」來自國外經濟情勢的不確定因素仍多，包括美國升息時間、各國貨幣寬鬆政策對部分資產市場泡沫化的隱憂，以及國際地緣政治緊張與中國大陸經濟成長趨緩等風險。「樂觀」則是看好台灣內需市場和休閒旅遊活動將持續成長。由於各國央行實施寬鬆貨幣政策，加上目前國際油價及原物料價格皆處在相對低點，有助壓低支出成本，為台灣的民間消費及企業投資帶來正面效益。

這份調查報告發現，在全球快速變遷的市場環境中，企業面臨許多新的且前所未有的挑戰。因此，台灣的企業不能再固守自己的原有領域，要勇敢跨出舒適圈，透過綜觀全局的思維，從消費者的需求來改變既有的商業模式，跳出窠臼以尋求創新轉型之道，以提升企業的跨界競爭力。



中華經濟研究院院長 吳中書
台灣企業領袖調查智識夥伴



在干擾變動中掌握新機

在 2015 年，不好也不壞的「新常態」時代已然來臨，許多的干擾變動 (disruptive changes) 將影響全球各地市場。今年，成熟市場似乎又恢復了活力，而過去扮演全球經濟引擎的金磚四國，仍困在政治與社會結構的改變。但是以成長的驅動因素來看，年輕族群及快速成長的中產階級，讓新興市場仍吸引眾多的關愛眼光。

亞洲對台灣企業來說是風險也是機會，機會包括中國大陸的重大政策及東南亞新興中產階級帶來的人口紅利。而挑戰包括中國大陸企業全球性擴張併購、中國矽谷的興起和產業扶持政策對台灣企業的衝擊等，而台灣內部同時也面臨了人口結構改變、經貿自由化遲緩及社會共識不足等議題。

台灣企業對經濟發展的信心持平，對企業營收成長信心感到忐忑不安，即使如此，許多企業領袖認為市場仍然存在機會，有著豐饒的土地能夠讓企業成長茁壯。至於要如何找到那塊肥沃的土壤，關鍵在於「跨界轉型、領導變革」。

在全球經濟力量轉移、科技進步加速和人口結構改變的三大趨勢下，企業的競爭場域正在快速重塑 (reshaping)。企業為迎接跨界競合時代的來臨，採取兩大取向：一是在產業邊界融解的新局勢中，企業正運用自身的「核心能力」及掌握數位科技的趨勢，尋求本業以外的跨界 (Trans-boundary) 競爭與合作。二是趁數位化浪潮之勢，將全球趨勢帶來的改變轉化為企業的價值，進行組織的調整及回應，驅動企業本身的轉型 (Transformation)。而跨界與轉型的成功與否，則有賴於如何領導變革，建立多元化的合作夥伴關係、多元化的人才策略及結合自身核心能力的企業社會責任。

為帶領企業進行變革，現代的企業領袖必須具備跨界力、洞察力和軟實力，擁有多元能力及前瞻視野，有能力洞察現況也能夠看見未來，並且結合企業的傳統和創新，重視人才多元化與包容性策略，方能帶領企業邁向跨界和轉型之路。



吳德豐

吳德豐

資誠聯合會計師事務所副所長暨策略長
台灣企業領袖調查計畫主持人

另外，食品安全議題近期受到社會各界關注，許多企業體認到，未盡到企業社會責任將對企業造成重大傷害。企業應從自身核心能力出發，思考如何從公司治理、環境永續、企業承諾、社區參與和企業永續經營這五個面向來實踐企業社會責任，以成為未來新競爭力的來源。

總體來說，數位科技的浪潮正以排山倒海之勢席捲而來，各行業的傳統邊界逐漸融解，原有的商業邏輯也因此改變，全新的商業及產業規則正在形成。台灣的企業領袖應具備跨界力來領導變革，掌握企業的優勢與核心能力，以及重新評估商業及營運模式，同時建立多元且均衡的夥伴關係，並重視數位科技和傳統行業的融合新趨勢，以跨越界限、驅動轉型。企業也須關注及參與政府政策的發展，重視多元化且具包容性的人才策略，同時結合企業核心能力來實踐企業社會責任，以掌握及創造新的商機，打造永續成長的競爭力。



全球經濟的 新常態



不好也不壞 「新平庸」 時代來臨	06
台灣企業審慎看待 全球經濟景氣 營收信心忐忑	07
成熟市場重返榮耀 新興國家光環褪色	09
貧富不均及企業稅賦議題 全球社會關注	10
企業的商業威脅 來自四面八方	11

亞洲競合與 台灣契機



中國大陸仍是台灣企業 追求成長的首選	13
一帶一路及亞投行 延伸的機會	14
紅色產業鏈與 中國矽谷崛起的挑戰	14
高齡化與少子化 是危機也是轉機	16
經貿自由化進展慢 必須急起直追	17

跨界與轉型： 在干擾變動中 掌握新機



產業邊界融解 沒有地方可防守	20
運用新科技的潛力 整合及跨足新產業	21
掌握核心能力 創造差異化	22
運用數位科技創新 反應要「快」	25
改善營運效率 強化網路安全	26
分析大數據 洞悉客戶行為	28
虛實整合的創新 商業模式	29
高附加價值的 服務架構	31

多元化的夥伴關係



33

- 併購：驅動企業成長壯大產業能量 **34**
- 策略聯盟與合資合縱連橫打國際戰 **36**
- 建立更動態且多元化的生態系統 **38**

多元化的人才策略



40

- 跨界人才 企業進步的力量 **41**
- 尋找人才 透過多元化的管道 **42**
- 外派制度 培育全球化的人才 **43**
- 提供舞台 激發人才的創新能量 **43**
- 加強國際化的視野及語言能力 **44**
- 三大關鍵能力 領導變革 **44**

CSR：未來新競爭力的來源



46

- 公司治理 **47**
- 環境永續 **47**
- 企業承諾 **48**
- 社區參與 **48**
- 企業永續經營 **49**
- 強化CSR資訊透明度與報告 **49**

CEO領導變革的行動藍圖



50

- 掌握自身優勢 **50**
- 重新評估商業及營運模式 **50**
- 關注及參與政策發展 **51**
- 建立多元且均衡的夥伴關係 **51**
- 透過數位科技轉型 **51**
- 發展多元化的人才策略 **51**

遇見深度訪談企業領袖

誌謝問卷調查企業

調查方法

調查團隊

全球經濟的新常態

全球經濟仍在找尋那個昂首闊步的年代。2008 年全球金融危機爆發以來，驅動各國經濟成長的引擎失去高成長動能，即使歐、美、日各國相繼採取量化寬鬆貨幣政策的措施，但全球經濟依然無法展翅高飛，陷入了「長期成長低於平均」的困境。

與此同時，全球經濟瀰漫著一股停滯不安的氣息。面臨的變數包括美國經濟成長力道趨緩及寬鬆貨幣政策即將退場造成的外溢效果、大陸經濟成長走緩及地方債務問題、歐元區及日本經濟疲軟、地緣政治風險升高，以及主要經濟體的通縮疑慮上升等，這些因素皆可能衝擊全球景氣的復甦。

不好也不壞「新平庸」時代來臨

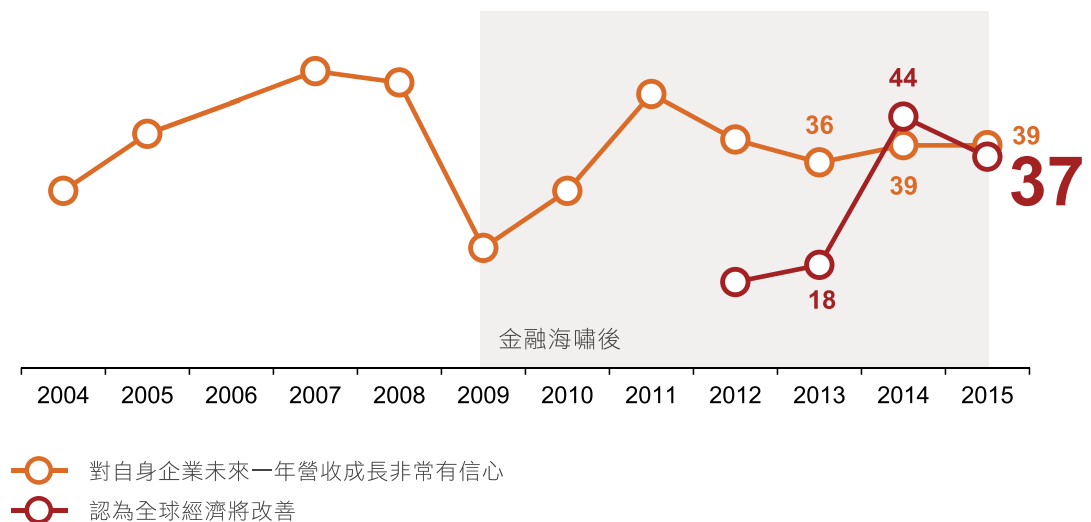
這樣的趨勢就如同國際貨幣基金 (IMF) 總裁拉加德 (Christine Lagarde) 所言，持續低成長的「新平庸」 (new mediocre) 時代已然來臨，平庸

是指不是太好、但也不是太壞的狀況，有一種差強人意、勉勉強強的感覺。當這種狀態持續愈久，經濟就愈難脫困，人們會逐漸將低成長視為常態，因而形成的未來預期，將體現在消費與投資支出的縮減上。

全球的企業領袖，已經感受到「新平庸」的窘境。比起去年，CEO 對全球經濟成長前景的樂觀程度稍微降低，僅有 37% 的全球企業領袖認為今年經濟環境將有所改善，比去年掉了七個百分點 (圖 1)。相對地，擔憂全球經濟會進一步惡化的 CEO 比去年多了一倍以上，從 7% 增加為 17%；44% 的受訪者則認為全球經濟將維持現狀。

由於全球 CEO 對經濟前景較為保守，且越來越擔心企業營運的各項風險，再加上在新科技的驅動下，跨界的競爭越來越激烈，這些因素都讓全球 CEO 對未來一年企業營收感到「非常有信心」的比率和去年持平，維持在 39%。(圖 1)

圖 1: 全球經濟展望與企業成長信心



Source: PwC 18th Annual Global CEO Survey

各地區的CEO對全球經濟展望的看法不盡相同。由於印度及部分東南亞新興國家的經濟成長動能仍強，45%亞太企業樂觀認為今年的全球經濟將改善；而預期美國經濟復甦，北美地區有37%的受訪者對未來經濟感到樂觀。相對地，由於歐洲經濟持續低迷不振，加上俄羅斯和烏克蘭的衝突，只有16%的中歐及東歐CEO看好未來一年的全球經濟環境。

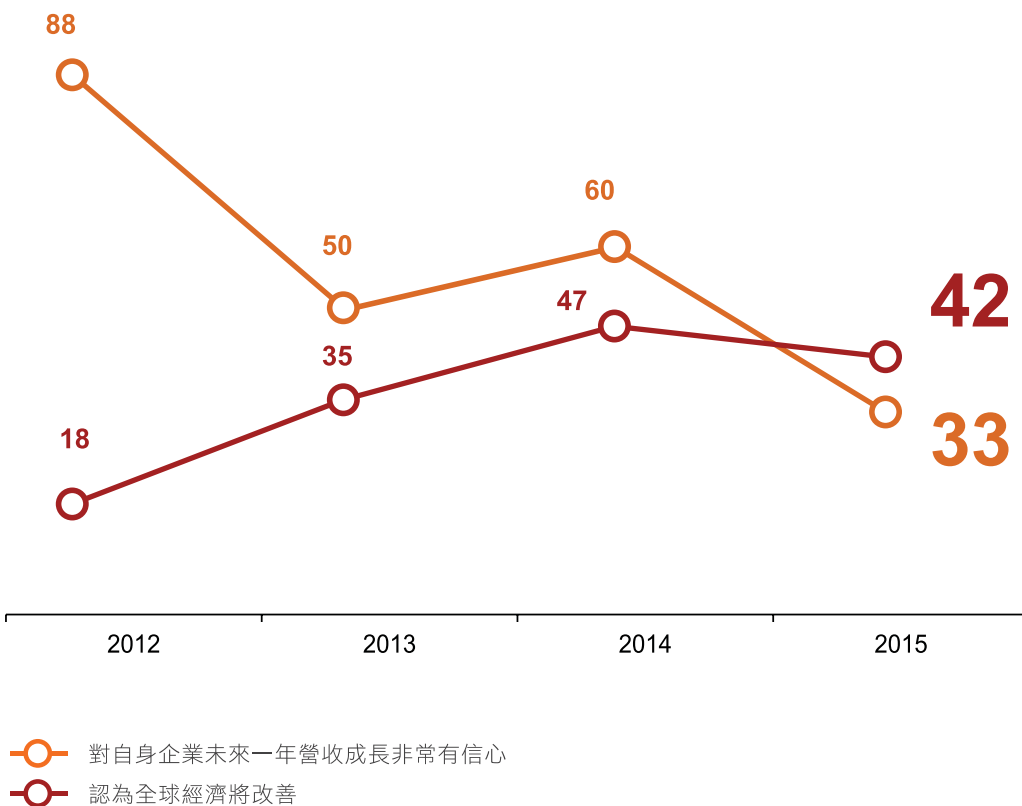
台灣企業審慎看待全球經濟景氣 營收信心忐忑

回到台灣經濟，同樣處在「不是太好、也不會太差」的尷尬階段。回顧2012年，台灣經濟成長率跌落至1.48%時，震驚社會各界。經歷2012

與2013年連續低於3%的成長後，2014年好不容易重返3%以上。然而，展望2015年，要回到4%，難度似乎不低。

這樣的現況也反映在台灣企業家對於經貿環境的看法上。看好全球經濟在未來一年將持續改善的台灣企業領袖，從去年的47%減少到今年的42%；相對地，認為會保持不變的受訪者則比去年稍微增加，從45%增加到48%。可見台灣企業對今年經濟的走勢，仍抱持著相對審慎的態度，總體經濟情勢依舊詭譎。

圖 2: 台灣經濟展望與企業成長信心



Source: 2015 台灣受訪者:102

探究其因，主要是台灣近來面臨了食安風暴、美國經濟成長不如預期及大陸採取新政策的所帶來的內外部夾擊。2014 年的食安危機影響台灣內需市場，導致相關產業損失至少 177 億元台幣，也重創國人的食品消費信心。另外，在台灣對大陸貿易出口依存度仍高的情況下，中國大陸經濟成長放緩，加上大陸採取諸多新政策與政策扶植內資企業的衝擊下，使得台商與陸廠的競爭趨勢益趨明顯，導致台灣 2015 年第一季來自中國大陸和香港的外銷訂單減少 2.5%，而這已經是第二季連續下滑。

此外，近來美國經濟成長動能並不如預期樂觀，也牽動著台灣的經濟前景。無可否認，台灣對美國市場的依存度仍高，2014 年來自美國的外銷訂單成長率高達 7.2%，顯示美國對台灣經濟的確占有舉足輕重之地。然而，2015 年美國第一季經濟成長率僅有 0.2%，幾乎呈現停滯的狀態，低利率似乎並未刺激實質經濟的成長。這讓相當依賴美國訂單的台灣企業，對於未來的營收成長多了一層疑慮。

在中國及美國經濟鈍化及上述食安風暴和大陸採取新政策的挑戰下，台灣企業領袖對自身企業營收成長的信心趨於審慎，不論長期或短期皆是如此。只有 33% 的台灣企業領袖對未來一年企業營收成長感到「非常有信心」，相較於去年的 60%，幾乎腰斬 (圖 2)；不僅低於今年全球 CEO 的平均值 39%，更是資誠 (PwC Taiwan) 進行台灣企業領袖調查四年來的最低。長期來看，台灣企業對未來三年的營收信心也從去年的 57%，大幅降低到今年的 31%。

42%

台灣企業領袖認為未來一年全球經濟將改善

33%

台灣企業領袖對未來一年營收成長非常有信心



整體來看，今年台灣的景氣會比去年好，製造業的需求力道稍微不足，非製造業因牽涉休閒觀光等內需產業，表現相對穩健。不過，未來仍有幾項情勢值得重視，包括全球景氣已有鈍化現象，美國利率將逐步調升、低油價回升力道需求浮現、中國經濟成長遲緩、地緣政治等，都有可能拖累經濟復甦的力道。

吳中書 中華經濟研究院院長

成熟市場重返榮耀 新興國家光環褪色

至於哪些市場提供最佳的機會？相較起來，這股成長的力量逐漸從新興國家轉移到成熟市場。在 2015 年全球企業的最佳海外投資市場排行榜中，今年美國首度超越中國，躍居榜首。

過去四年以來，中國一直都是全球 CEO 的第一選擇，然而，由於中國經濟成長速度趨緩且面臨諸多挑戰，反觀美國經濟逐步復甦、就業市場回溫及消費支出增加，這些因素都推升美國成為今年全球海外投資的最佳市場。(圖 3)

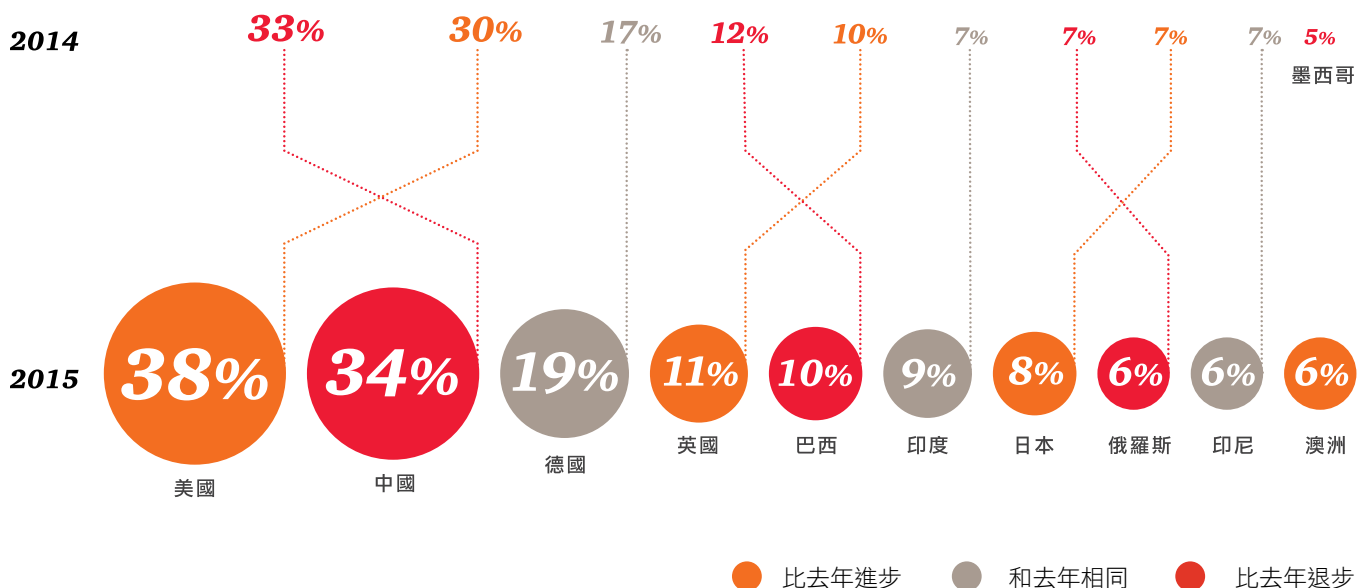
對台灣企業領袖來說，美國市場對企業的重要性在今年大幅提升。問及 2015 年對企業最重要的海外國家，美國從去年的 47% 大幅增加到今年的 73%，顯見台灣企業比去年更重視美國經濟的復甦，及因復甦而帶來的效應。

然而，台灣企業應密切觀察的是，美國經濟復甦的動能是否足夠，以及美元重返強勢、QE 退場及市場不斷傳出 2015 年升息的聲音，對全球經濟與金融版圖所造成的可能影響。而強勢美元引發全球貨幣競貶，包括人民幣、日圓、新台幣、韓元和東協國家貨幣的走貶，對企業外銷競爭力產生不同的擠壓效果，未來一旦聯準會宣布升息，更將進一步造成全球市場波動。

相對來說，在金磚四國做生意越來越有挑戰，因為這些國家受到複雜的財政與經濟結構、匯率波動和政治議題影響。在印度，積極鼓吹改革的總理莫迪 (Narendra Modi) 已掌握政權，CEO 對印度市場的期待也越來越高。受到油價暴跌衝擊、西方國家經濟制裁和盧布危機的影響，今年俄羅斯 CEO 對企業獲利的信心跌到全球最低 (16%)，俄羅斯的經濟狀況也陷入泥沼。巴西受到投資減緩和高通膨、低成長環境影響。南非的經濟成長則受到勞工市場混亂 (長期的全國罷工事件) 的影響。

除了金磚四國，部分新興國家越來越受到市場矚目，包括印尼、越南、墨西哥、哥倫比亞與伊朗等，主要是這些國家的年輕人口和中產階級，對企業來說是一個有吸引力的市場。伊朗則因解除經濟制裁而預期帶來可觀的潛在商機。根據統計，在 2021 年，全球新興中產階級可以貢獻整體市場全年約 6 兆美元。CEO 面臨的挑戰是預測哪些國家可以提供最佳的成長機會，同時也要面對這些市場的快速變動環境、複雜的物流系統和有限的市場資訊。

圖 3: 重拾對成熟市場的信心



貧富不均及企業稅賦議題 全球社會關注

在深度訪談的過程中，幾位台灣企業領袖不約而同提到「貧富不均」的問題，顯示台灣企業家也十分關注這項巨大挑戰。法國經濟學者皮凱提 (Thomas Piketty) 在其著作《二十一世紀資本論》提出「貧富不均」快速惡化的局面，以及「世襲制的資本主義」等重要議題。「貧富差距擴大」可能讓許多國家重新思考其社會福利、教育、經濟及貨幣等政策，尤其賦稅未能發揮重分配所帶來的效應與影響，這些新政策將可能體現在經濟與稅制改革的影響上。

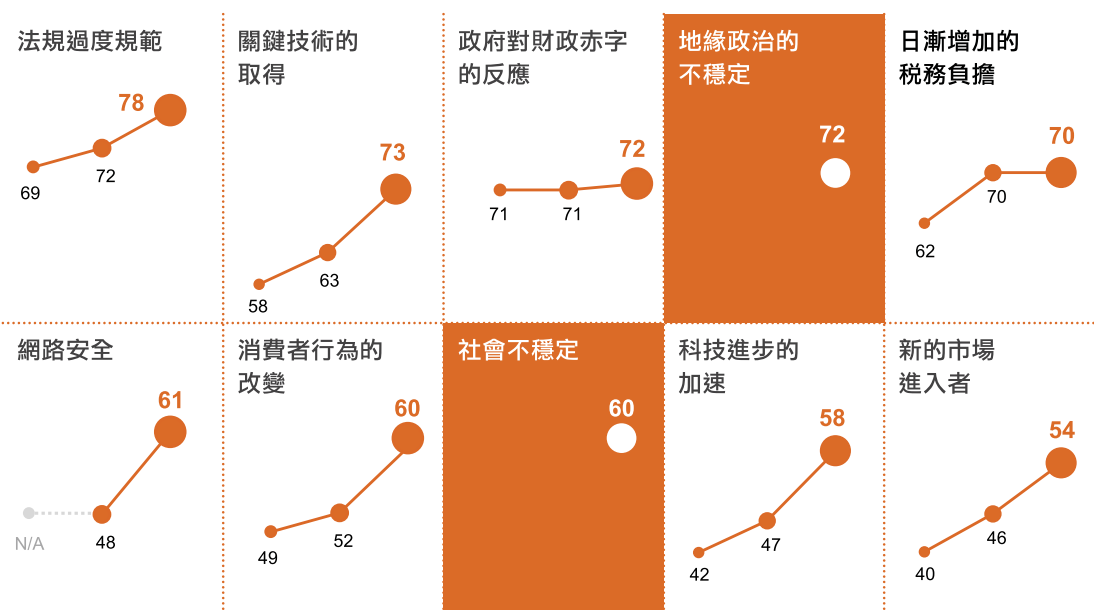
貧富不均的議題，不僅是美、歐的困境，也是台灣的問題。這或許也可以解釋，為什麼全球許多 CEO 對於地緣政治的不確定性和社會不穩定感到焦慮 (圖 4)；台灣也有六成以上的企業領袖擔心地緣政治 (62%) 和社會不穩定 (60%)。

根據行政院主計總處公布的《102 年家庭收支調查報告》，以「戶數五等分位組的所得分配比與所得差距」來看，第五分位組為第一分位組的倍數，在 1991 年為 4.97 倍，2013 年則擴大到 6.08 倍。也就是說，過去二十多年來，台灣以「戶」為單位衡量的所得差距，長期呈現擴大的趨勢。

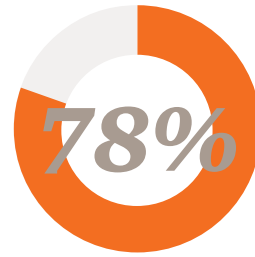
也因此，為了避免財富分配與貧富差距問題產生社會動亂，台灣社會不斷有人拋出根本性與全面性的稅制改革，包括房產稅和遺產稅的改革，及強化反避稅措施及和各國政府簽訂租稅協定，降低富人透過海外財產配置的避稅誘因，以減緩財富分配的差距及財富過度世襲的不合理現象。而在這樣的趨勢下，台灣企業領袖持續關注可能帶來的政策變化及機會。

圖 4: 來自四面八方的憂慮

%



2015 新選項



全球 CEO 擔憂法規
過度規範

貧富不均及企業納稅社會責任的議題引發稅賦制度改革的声音，跨國企業的稅賦議題同樣受到社會嚴肅關注。近年來，全球反避稅浪潮風起雲湧，各國政府相繼採取或準備採取許多的租稅政策及措施，例如經濟合作暨發展組織(OECD)在2013年啟動了「稅基侵蝕與利潤移轉的行動計劃」(Base Erosion and Profit Shifting, 簡稱BEPS)，最重要的目的之一就是希望能透過國際租稅體系的改革，來重建大眾對國際租稅體系能公平解決國際租稅規避與紛爭的信心，並有效防止跨國企業利用電子商務及虛偽安排交易模式來避稅。

企業的商業威脅 來自四面八方

CEO 擔憂對企業經營的商業威脅從四面八方而來，事實上，對於我們所問的威脅項目，CEO 幾乎每一樣都越來越擔憂。「法規過度規範」(over regulation) 今年再度名列 CEO 最擔憂的風險之首，今年高達 78% 的全球 CEO 這麼認為，不僅比去年增加六個百分點，也是 PwC 進行 18 屆全球企業領袖調查以來的史上最高 (圖 4)。台灣也有 40% 的企業領袖認為「法規過度規範」是主要威脅。

許多企業領袖認為，產業之間的界限正逐漸消失，過時的法規將對企業成長及轉型造成影響。尤其近年來，包括數位支付提供者在內的新進入者闖進了傳統的金融服務領域，造成跨界、網絡

式的新競爭模式崛起。企業想要在跨界競爭中成為贏家，但卻擔憂既存的國際標準和法規已不合時宜，因而期盼法規及政策的與時俱進。

另外，由於各國政府為振興經濟而導致財政吃緊，以及伴隨而來的賦稅議題，也讓全球 CEO 再度將「政府對財政赤字問題的反應」和「日漸增加的稅務負擔」列為主要威脅。也因此，三分之二的全球 CEO 認為，政府的首要任務應該是建立一個有國際競爭力且有效率的租稅體系，而只有 20% 的 CEO 認為政府已經達成上述任務。包括台灣在內的各國政府在推動稅制改革的過程中，仍應重視如何建立具有競爭力且有效率的租稅制度。

法規過度監管及賦稅制度是最受關注的商業威脅議題，這些問題不只是與特定產業的法規有關，更擴及貿易、就業和整體產業發展等。值得反思的是，政府施政是著眼於創造一個友善的經商環境？或是以泛社會觀感的眼光來監督企業？

CEO 對網路安全的憂慮比去年大幅增加，從 48% 上升到 61%，尤其最近全球網路攻擊事件層出不窮，這個風險只會有增無減。另外，科技革新的速度、關鍵技術的取得、消費者行為的改變、新的市場進入者，也都是 CEO 越來越擔憂的商業威脅。

先前我們提到，在貧富不均擴大及各地恐怖攻擊頻傳的情勢下，今日的企業領袖也開始擔憂地緣政治及社會的不穩定，皆可能對企業營運造成影響。而這兩個風險項目為今年調查特別被凸顯出來的新增項目，意味著政治及社會問題對商業營運的影響日漸加深。

總體來說，快速變動的環境帶來許多挑戰，同時也帶來許多機會。我們詢問全球CEO在過去三年來看到的機會和威脅，發現了一項有趣的結果，61%看到更多機會，59%看到更多威脅，而看到更多機會的CEO，對企業營收成長的信心也比較高。

企業領袖也察覺到，全球經濟的大趨勢在未來將衝擊他們所處的產業及企業營運，主要三大趨勢包括全球經濟力量的轉移、科技進步的加速和人口結構的改變，以及這三大趨勢之間的交互作用。CEO為了因應這些轉變，產業之間的競爭環境更加富有挑戰性。

全球經濟環境的詭譎多變，以及對企業經營氣候的憂慮不安，讓企業領袖們苦思轉型及成長之道。我們發現，在現今經濟成長率只有個位數的新平庸時代中，CEO越來越傾向於創造機會，而非只依賴由市場導引的成長。

驅動企業轉型與成長的三大趨勢：

1. 全球經濟力量的轉移

2. 科技進步的加速

3. 人口結構的改變

61%

全球CEO認為過去三年來看到更多機會

59%

全球CEO認為過去三年來看到更多威脅



亞洲競合與台灣契機

不管在政治、經濟還是社會方面，全球都正在經歷一場劇變，亞洲各國政府亦針對本身問題及全球經濟發展趨勢採取相應措施，包括貨幣政策、產業政策、租稅政策及勞動力政策等，使得亞洲轉變「既競爭又合作」的新局面。

根據今年的調查，對台灣企業發展最重要的前13大海外國家當中，亞洲國家就占了7名，包括中國大陸、日本、南韓、越南、印度、印尼、馬來西亞和香港，主要著眼於市場、較低廉勞動成本，以及中產階級興起等帶來的潛力。可見亞洲市場對台灣企業仍有成長的吸引力。(圖5)

中國大陸仍是台灣企業追求成長的首選

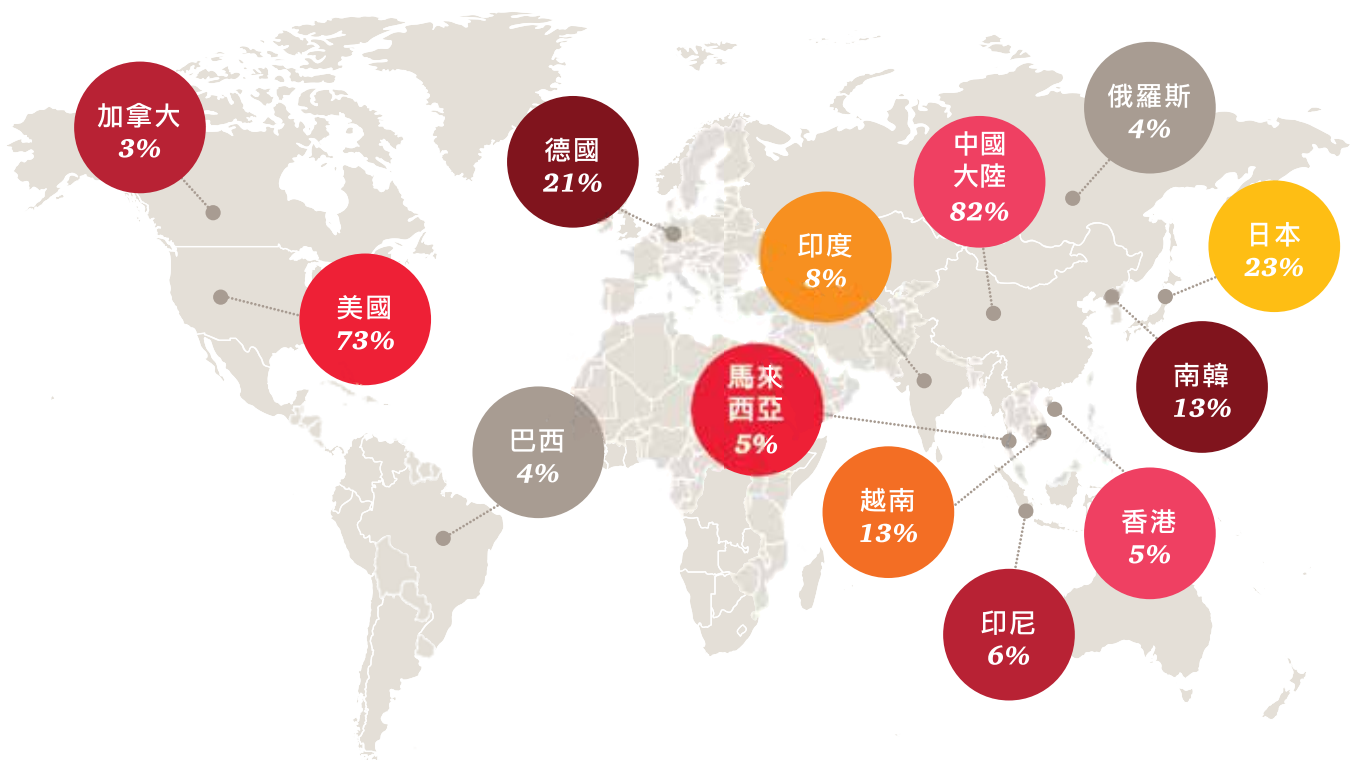
從個別國家來看，對台灣企業領袖來說，中國大陸蟬聯2015年對企業成長最重要的國家之榜首，

而且重要性有增無減，從去年的78%增加到今年的82%，台灣企業對中國大陸市場的依賴程度似乎更深。

排名第二的美國，其重要性從去年的47%大幅增加到今年的73%，可見美國市場越來越受到台灣企業領袖的關注，也反映出企業看好美國經濟復甦將帶來的成長機會。

而排名第三的日本，其重要性則從去年的36%降到今年的23%，或許也反映了日本首相安倍晉三射出的「三箭」，其實際成效尚待觀察。(圖5)

圖5: 對台灣企業發展前景最重要的國家



一帶一路及亞投行延伸的機會

儘管中國經濟成長趨緩，但比起其他國家的GDP仍相對高，仍然被視為全球經濟成長的強勁引擎。而邁入2015年，中國大陸聚焦「調結構、保增長」策略，關注內需市場，並對外開放其資本市場，包括滬港通、深港通甚至是未來的台滬通等。

近來，中國大陸最受全球矚目的莫過於「一帶一路」計畫。「一帶一路」是「絲綢之路經濟帶」和「21世紀海上絲綢之路」的簡稱，沿線經過亞非歐三洲26國，合計44億人口、21兆美元的經濟規模，十年內將陸續投資1.6兆美元經費建設公路、鐵路、港口、油管等大型基礎設施，這個中國未來30年最重要的政經戰略計畫，將衍生龐大商機及影響力。

為推動這些投資，北京籌設了1000億美元的亞洲基礎建設投資銀行(簡稱亞投行, AIIB)，並規畫自行出資半數，搭配「絲路基金」、「金磚國家開發銀行」等機構來運用。以「一帶一路」作為載體的亞投行，吸引全球57個國家成為創始會員國，掀起了全球另一波投資熱潮。

台灣企業如何在其中分得一杯羹? 受訪企業指出，台灣企業可關注「一帶一路」帶來的基礎建設、沿線關稅減免、諮詢服務、交通運輸與新的產能需求，以及透過併購和策略聯盟等方式，加強產業合作，參與開拓海外市場。另外，也有助於與基礎建設有關的產業增加出口，如資通訊產業、電信業等相關產品。

另外，台灣在文化創意產業的軟實力，未來在一帶一路及亞投行的發展也將有很大的空間。在全球三大趨勢的交互作用下，跨疆界及跨產業的競爭合作已然來臨。無論是透過文創的產業化或是產業的文創化，台灣如果能掌握人口結構

44%

台灣企業領袖認為，
降低成本是組織變革
策略的最重要手段

改變帶來的中產階級消費市場契機，發揮最擅長的文創優勢與實力，透過兩岸攜手推動一帶一路的「文創發展策略」，打造出符合新時代的文創產品，不僅找到產業成長茁壯的契機，更透過絲路來重現五千年歷史的中華文化。

然而，機會通常伴隨著風險。中國改革開放的35年來，平均經濟成長率高達9.8%，未來經濟成長率低於7%將是常態，這個由極高速成長轉向為中高速成長的經濟體，進入「新常态」之後，面臨產能過剩的去化陣痛調整期，同時也面臨影子銀行、地方政府債務等金融體系問題，以及房地產市場的泡沫化問題，這些都是台灣企業在中國大陸必須關注的課題。

紅色產業鏈與中國矽谷崛起的挑戰

儘管中國大陸帶來許多潛在商機，然而，台灣許多產業已和中國大陸企業轉變為競爭的關係，面臨紅色供應鏈的嚴峻挑戰。在中國政府的大力扶持下，許多大陸企業挾其大量資金與內需市場吸引力，在中國和世界各地進行收購企業，充沛其資源、技術與人才等，甚至搶走許多台灣企業的重要訂單。台灣的LED、太陽能、面板、IC設計業、光電產業手機零組件等產業都遭逢嚴峻的挑戰，產業供應鏈優勢逐漸被中國的紅色供應鏈侵蝕。

另外，中國矽谷的崛起，也是台灣企業不容忽視的挑戰。中國大陸的深圳正從山寨基地轉變為創新基地，深圳的創新創業生態鏈，不僅有全球硬體新首都和科技元件超市的優勢，還具有急速創新的挑戰和國際接軌的氛圍，逐步打造成中國的矽谷。

為因應前述挑戰，以及掌握「一帶一路」和亞投行的商機，台灣企業除了防守外，發展積極進取的合作策略更是因應挑戰的重要舉措。由於許



多台灣企業具有扎實的產業基礎以及深厚的技術、研發和管理能力，並在各種領域成為出類拔萃的隱形冠軍，未來應該要思考如何持續創新及進行跨界與轉型，以抓住成長的契機。

代工不必然等同於低利潤，但是面對中國大陸產業崛起的挑戰，過去的產業分工所創造的成長優勢可能逐漸消失。在今年訪談過程中，幾位企業領袖也提出了對代工模式的反思。他們大多認為代工模式是要滿足最末端品牌擁有者的成本需要，因此，每一段的供應鏈都在壓縮成本，以滿足品牌擁有者的需要，只能以大量生產來達成企業獲利目標。雖然做代工較易存活，但是終究有其侷限，在不斷壓縮成本下，「褲帶越勒越緊，體重越來越輕」，最終只是「為人作嫁」。

越來越多台灣企業在尋求策略性的變革與創新，思考如何迎戰紅色供應鏈的全面性競爭。根據今年問卷調查結果顯示，「降低成本」雖然仍為台灣企業組織重整策略的最重要手段，但重要性已不如從前。去年仍有高達 70% 的 CEO 如此認為，今年驟減到 44%。可見台灣企業已不再認為「低成本」是企業競爭的唯一優勢。台灣部分產業走到代工的瓶頸，是不爭的事實，應該思考如何進行產品及服務的突破性創新，讓台灣產業能夠升級和轉型。

除了持續創新產品及服務及進行跨界與轉型，要讓企業茁壯且擴張得更快且更大，企業其他可能的選項尚包含拓展通路或發展品牌等策略。發展品牌不見得只限於 B2C 的消費性產品，屬於 B2B 的「中間產品」也能打造自己的工業品牌，開創

出自己的一片藍海。接受深度訪談的網通設備廠神準科技即強調自有品牌及通路。神準科技的網通產品包括OEM及ODM的代工及自有品牌「EnGenius」，而面對全球品牌大廠及大陸代工廠商的殺價競爭，蔡文河董事長認為，必須要強化自有品牌的發展，找到市場需求及定位，並整合軟硬體技術，打造整體的解決方案，以提高產品的毛利率。

高齡化與少子化 是危機也是轉機

人口結構改變所導致的高齡化與少子化現象，不只普遍存在於許多先進國家，台灣也發生同樣的問題，這是今年許多受訪企業擔憂的社會結構巨變。

根據國發會「中華民國人口推計」(2014至2061年)，台灣將在2018年步入高齡社會，(aged society, 65歲以上人口占總人口的比例超過14%)，很快地，將在2025年邁入超高齡社會(super-aged society, 65歲以上人口占總人口的比例超過23%)。同時，台灣又擁有全世界幾乎是最低的生育率，2013年我國婦女平均一生僅生育1.065個子女。

人口老化和少子化已衝擊到總體經濟，不但造成勞動力出現缺口，製造業與服務業人力資源的需求不足，以及老年醫療照顧人力短缺，未來恐將造成政府租稅收入減少與財政結構丕變，一旦退休人口增加，年金費率提撥、醫療及照護需求都將增加，將形成對政府支出的多重負擔。



台灣企業擔憂各國政府對貿易保護主義的傾向

不過，危機同時也帶來契機。交通大學EMBA執行長鍾惠民教授觀察，人口高齡化帶來的契機包括健康意識的提高、促進醫療保健產品需求增加，同時，許多國家都視生技產業為重點發展產業。

中華經濟研究院王健全副院長也看好生技醫療產業的未來。中經院提出，台灣未來最具發展潛力的亮點產業包括醫療產業、雲端運算和機器人。尤其「生物經濟」是建立在生物資源、生物技術基礎上，以生物技術產品的市場化為作為基礎的一種經濟型態。未來台灣如果能夠結合生物經濟與資通訊產業(Information and Communication Technology, ICT)，善用生物經濟來驅動農業、工業及健康產業，將有利於台灣GDP的大幅成長，帶動就業及薪資上升。

今年接受深度訪談的生技醫療企業領袖們觀察到，由於台灣的人口結構老化、少子化加上財富分配不均，將來的社會將成為高齡化加上少子化的M型社會，在M型的兩端分別是富裕的高齡人口和相對貧窮的年輕人口。這些富裕的高齡一族希望能夠有更多更好的醫療服務，所以，未來的高階醫療產業將存在龐大的商機，例如保健、整合性醫療、抗老化及慢性病的醫療和預防醫學等。

經貿自由化進展慢 必須急起直追

除了人口結構的議題，經貿自由化也是台灣企業領袖相當關注的焦點。根據今年調查，在眾多的經濟、政策和社會威脅項目中，台灣企業領袖最擔憂的是各國政府對保護主義的傾向(69%)，去年也有63%的台灣企業擔心這項威脅。尤其在兩岸服貿及貨貿協議延宕之下，許多企業領袖擔心台灣在區域經貿協定的議題上遭到邊緣化，恐將不利台灣經濟與經貿國際化的發展。

今年接受訪談的企業大多同意，全世界的經貿自由化是一個必然的趨勢，但台灣經貿自由化的速度太慢，未來談判的方向應該朝向興利重於防弊，以加速台灣的經貿自由化。甚至有受訪者感嘆：「韓國已經簽訂超過四十個貿易協定，台灣卻不到十個。我們最主要的競爭對手韓國已經遙遙領先我們了，然後我們怎麼辦？」

也有受訪企業指出，台灣的挑戰是一直想要迴避不可迴避的局勢，但事實上是迴避不了的。環瑞醫李祖德董事長即認為：「我們要加入區域經濟協定，但是政治上就一直不加進去；我們對全球第二大經濟體中國，到底抱持什麼態度？我們的策略非常矛盾，台灣內部民粹當道，對待大陸是過度保守，是“欲迎還拒”或“欲拒還迎”？台灣就一直想迴避這個不能迴避的問題」。

以出口為導向的台灣經濟體，沒有鎖國的空間。僅依靠內需市場不足以支撐GDP的成長與產業發展，台灣需要經貿自由化來提升前進的能量與發展空間。就貿易重要性來說，TPP（跨太平洋經濟夥伴協議）及RCEP（區域全面經濟夥伴協定）的成員國，都是台灣主要出口市場及投資地區，其中與TPP 12個成員經貿往來占台灣貿易額35%、與RCEP 16個成員更高達57%。受訪企業相信，加入TPP及RCEP是維繫台灣經濟長期競爭力的重要關鍵。

簡言之，亞洲各國對台灣企業來說是重要的成長市場，包括中國大陸的一帶一路、亞投行等重大政策，以及東南亞新興中產階級帶來的人口紅利。與此同時，中國矽谷的興起和紅色供應鏈對台灣企業的衝擊也逐漸浮現，而台灣內部面臨了人口結構改變及社會共識不足等議題，它們可以是風險也可以是機會，端看企業如何因應。



跨界與轉型： 在干擾變動中掌握新機

在全球經濟力量轉移、人口結構改變及科技進步加速的三大趨勢下，台灣企業同時面臨了亞洲競合關係及內部社會結構的改變。而企業如何因應這樣的變革，在攻守之間取得完美的平衡點？則必須回到企業的初衷—最在乎的是什麼？最擔心的又是什麼？

我們觀察，永續成長是大多數企業領袖的共同期盼，但在邁向永續成長的過程中，卻又面對許多的外在威脅和干擾。根據今年調查，在影響企業成長的商業威脅項目中，台灣企業最擔心

的三個項目分別是科技革新的速度(65%)、新的市場競爭者(62%)以及關鍵技術人才的取得(61%)。

而問及未來 5 年對其產業的幾項干擾因素，台灣企業認為最為嚴重的干擾將是傳統對手和新的競爭對手大幅增加(73%)以及客戶行為改變(57%)(圖 6)。尤其在數位科技的趨勢下，產業之間的邊界逐漸模糊，新的競爭者不斷竄出，同時，客戶/消費者行為也因為科技的興起，而有了顛覆式的改變。

圖 6: 台灣企業對未來 5 年產業干擾的看法

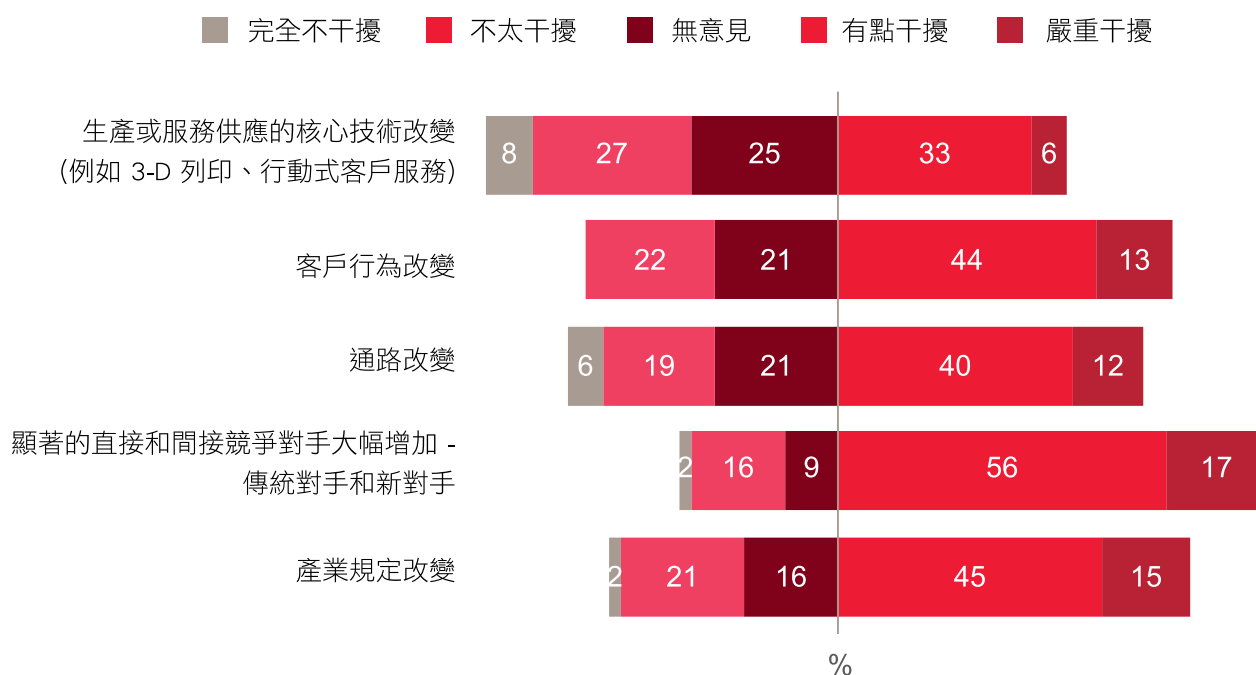


圖 7: 企業成長的兩大取向及三項關注



Source: 2015 資誠台灣企業領袖調查報告

調查發現，台灣企業已體認產業之間的界限不再壁壘分明，新的競爭者不斷湧入本業，而本業以外的跨業成長機會也越來越清晰。與此同時，企業也體認不能再坐以待斃，必須乘著數位科技之勢而起，用新科技和多元化人才的力量，並發展多元化且動態的合作夥伴關係，以跨越那條略顯模糊與逐漸融解的產業界線，同時驅動企業的革新與轉型，以嶄新的方式因應競爭及創造新的價值。

經過本調查的分析及彙整，我們歸納出，在全球經濟力量轉移、科技進步加速及人口結構改變的三大趨勢下，台灣企業採取「跨越界限」(Transboundary)與「驅動轉型」(Transformation)這兩大取向，並同時關注三項重點：多元化的夥伴關係、多元化的人才策略及結合自身核心能力的企業社會責任，以期在新的競爭領域中找到永續成長之路。(圖 7)

跨越界限

數位科技帶來的跨界浪潮，正以前所未有之勢顛覆傳統的行業。獨自埋頭苦幹的時代已過，原有的產業邊界正逐漸融解，新的跨界時代來臨。

必須強調的是，所謂「跨界」並不是多角化經營，而是指運用自身的「核心能力」(core competence)來規劃新成長策略，將觸角伸向本業以外的新領域及新產業，來進行以強化核心本業競爭力的整合發展。由於在全球經濟力量轉移、科技進步的加速及人口結構改變三大趨勢及交互影響下，企業面臨許多前所未見的干擾與變動，來自不同行業的競爭者出現，全新的商業與產業規則正在形成，產業邊界被重新定義，此時企業更需仔細思考何處是本業以外的機會，並藉由跨界經營注入企業的成長動能。

產業邊界融解 沒有地方可防守

許多具有前瞻視野的CEO開始捫心自問：自己身處的產業到底是什麼？這也慢慢地把他的企業延伸到其他的產業中。全球 56% 的CEO認為，企業在未來三年將在新的產業中面臨更激烈的競爭。約有三成的CEO在過去三年來已經進入新的產業，另有 21% 的受訪者打算這麼做。

產業邊界逐漸模糊，導致跨業整合形成的全新商業競爭加劇，全球CEO已經看到跨界競爭關係將越來越激烈。而在各個產業中，32% 的全球CEO認為科技業是未來跨界競爭的主要對手，遙遙領先第二名的零售與批發業。(圖 8)

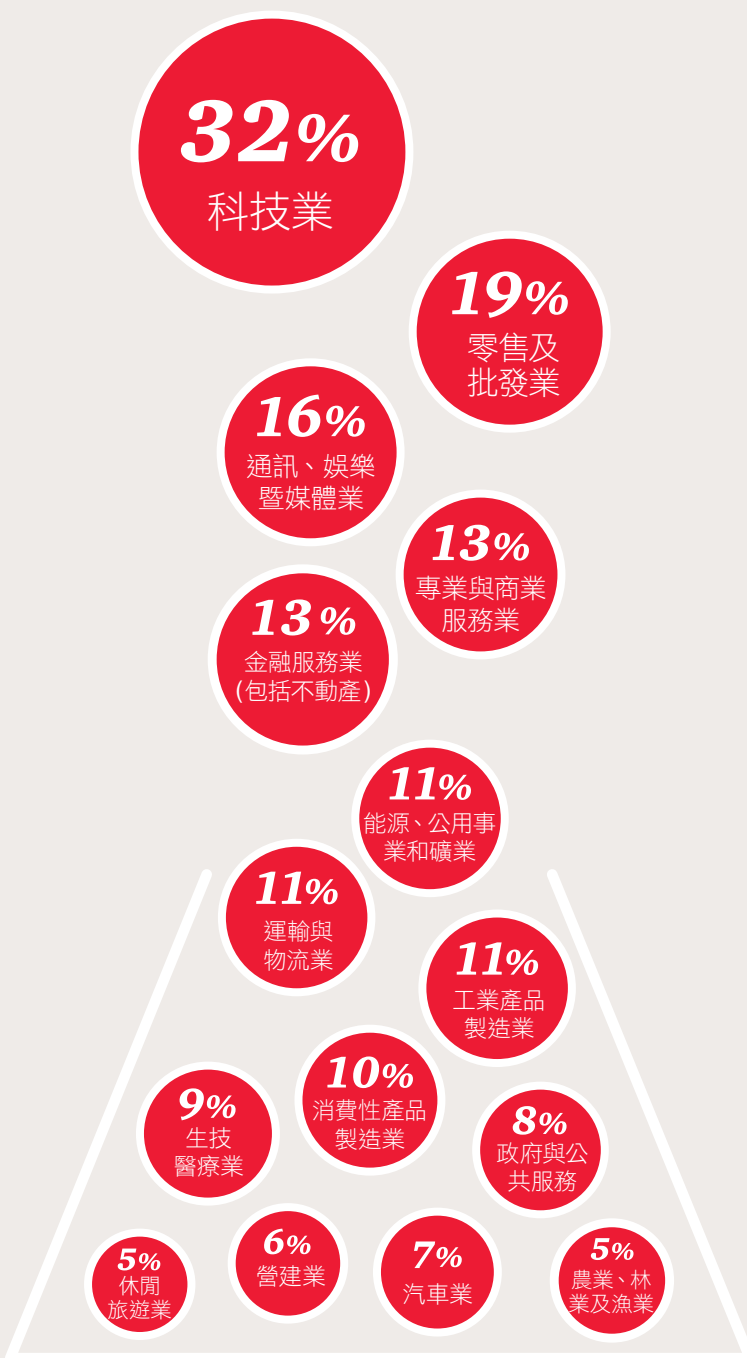
56% 的台灣CEO表示，跨界競爭將是未來的趨勢，未來三年有可能投入本業以外的其他產業。若以產業來看，科技業較其他產業更可能投入跨界競爭。



網路科技帶來的變化其實就是邊界都融解了，讓你沒有地方可以防守，因為你的威脅來源會從各種不能想像的範圍出現。你害怕別人，別人也害怕你，因為你也隨時可能變成他的競爭者。面對跨境交易的競爭，我如果沒有想出一個方法變成馬雲的噩夢，他就會變成我的噩夢。

詹宏志 網路家庭董事長

圖 8: 未來的跨產業競爭者來自...



Source: PwC 18th Annual Global CEO Survey

我們未來最大的競爭對手不是其他傳統保險企業，而是如阿里巴巴、騰訊等這種現代科技企業，未來將這些競爭者作為學習和精進企業數位化科技發展的合作盟友，才是上上之策。未來將增加與本業相關服務的產業合作機會及跨業合作，以增加產業多元性，提供消費者更完整及全面性的服務，進而提升市場競爭力、擴大市場占有率。

吳明洋 國泰產險總經理



產業邊界融解帶來一個很現實的問題：企業的競爭者將不再來自於同一個產業，非同業的競爭者挾其他資源及科技運用的優勢，對企業的競爭生態造成更不同的破壞。

談到產業邊界變化帶來的衝擊時，受訪的台灣企業坦承，其實沒有地方可以防守，因為產業的邊界都融解了，企業的威脅來源會從各種不能想像的範圍出現，彼此都可能是對方的競爭者。網路家庭詹宏志董事長舉例指出，現在跨境交易的流動越來越頻繁，好處是其企業可以往外流動，壞處是別的競爭者也會進來，現在如果沒有去做別的事，可能就會被競爭者追擊。

在今年深度訪談過程中，幾位受訪者不約而同提到阿里巴巴創辦人馬雲，其創辦的第三方網路支付平台「支付寶」，對整個金融產業生態系統產生顛覆性的改變。來自產險業的企業領袖即認為，未來最大的競爭對手並非來自傳統的保險企業，而是來自於科技業，例如阿里巴巴或騰訊。

產險業認為，只要有能力，跨界競爭不會有太多的限制。例如，阿里巴巴過去絕對不是一個被定義為賣保險的公司，也不會是一個銀行，但是憑藉著廣大的平台通路和優秀的人才，它可以在三分鐘內賣光 5.8 億元人民幣的保險。未來各種產業只要有這個能耐，其實都可能進入金融保險產業，並對原有產業造成危機感。因此，金融保險產業必須思考如何轉型，迎接新的跨界挑戰。

運用新科技的潛力 整合及跨足新產業

數位科技打破產業界限，不少企業受到來自新產業競爭者的挑戰，而另一方面，許多企業也運用科技能力來整合及跨足新產業。科技業和生技醫療照護產業是 CEO 未來最想跨足的新產業，分別各有 15% 的全球 CEO 在過去三年來已經進入或考慮進入科技業和生技醫療業。此外，銀行和資本市場產業也正在將其核心能力帶入科技領域。

清華大學科技管理學院金聯舫副院長觀察，科技業和生技醫療業的跨界結合，將是台灣下一波產業升級轉型的原動力。他認為，台灣可以掌握住「工業 4.0」也就是第四次工業革命的趨勢，發展 ICT 產業和物聯網的結合和應用。「工業 4.0」目的在於透過網路串聯達到工廠智慧化，包括聯網設備間自動協調、M2M (Machine to Machine)、工業機器人、3D Printing、大數據分析，讓工廠可以真正達到智慧工廠。

金聯舫副院長分析，「工業 4.0」將資訊技術與工業技術加上互聯網及物聯網在製造領域高度

融合，造成資源、資訊、物品和人相互關聯的「虛擬網路—實體物理系統」(Cyber-Physical System CPS)。「工業 4.0」的兩大特點：一是多樣小量，量身定制生產滿足客製化需求，二是擴展應用ICT使製造更智能化，而這兩個特點，也恰恰符合台灣產業的特性及核心能力。因此，工業 4.0 可說是台灣產業升級轉型的一大契機，尤其是生技醫療產業。

的確，台灣可運用ICT優勢來發展生技醫療產業。交通大學EMBA執行長鍾惠民教授分析，台灣具備健全的醫療體系及豐沛的一流醫療人才、政府政策長期支持與熱絡的資本市場。除了外在環境的助力，許多企業也憑藉著台商的精實創業創新與動態敏捷的精神，開創出許多生技醫療產業發展的創新模式，包括高階醫材、新藥和醫療管理等領域。

台灣發展高階醫材的最大優勢，在於ICT產業已打好基礎，從科技業跨入醫材業的邊界已經逐漸融解。環瑞醫李祖德董事長即認為，台灣是很有條件做高階醫材的。他說：「台灣有許多很



國內生技公司如何在資金及技術皆不及國外大企業的條件下，隨時掌握產業發展動態，強化研發技術，藉由聚焦策略和創新的商業模式，或透過轉型、定位、重組及轉投資等方式尋找企業新動能，尋求在全球生技醫療產業供應鏈中的最佳定位，讓公司獲利提升，皆是我國生醫產業發展的重要方向及挑戰。

鍾惠民 交通大學EMBA執行長

台灣的傳統強項在電子電機業、精密機械業、資通訊，預期將可以搭上工業 4.0 的列車，再透過積極研發創新，在智慧機器人和物聯網中大顯身手，提升台灣產業的全球競爭力。生技醫療業具備「工業 4.0」的一些有利條件，如：多樣小量、客製化程度高、健保資料庫完整和單價高等，是個很理想作為邁入「工業 4.0」領頭羊的產業。

金聯舫 清華大學科技管理學院副院長



好的資通訊產業，為醫材產業奠定良好的基礎，ICT產業跨足醫材產業，其實只需要跨一個產業規格的階梯上去。」

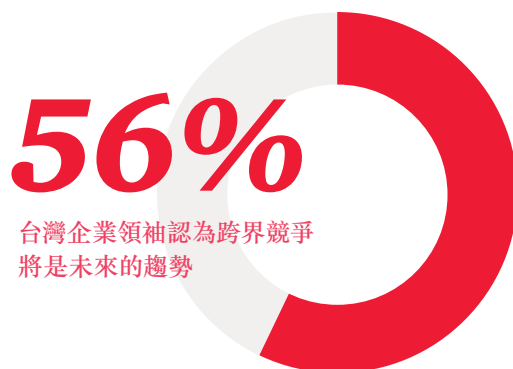
中天生技路孔明董事長也認為，台灣目前最快可以進入的是高端醫療器材產業，他肯定許多台灣電子業大廠正在考慮併購某些高階醫療器材製造商。然而，由於市面上可見到各式各樣的醫療器材逐漸變成完全競爭市場。因此他建議，電子業可以跨入高端的侵入式醫材市場，相信可以開創一個新藍海。

掌握核心能力 創造差異化

在跨界競爭的時代，企業若想要讓獲利有所成長，必須重新思考如何掌握自身的核心能力、為客戶創造價值。如果企業的營運仍依照傳統定義的人口結構、通路、產品或服務提供、地理位置或產業，將越來越行不通。過去那一套驅動購買決策的傳統概念，現今的顧客已經不買單了。

異業結合是必然的趨勢，但怎麼發展？It depends. 銀行處理的是金流，其他行業處理的是物流，未來，異業結合後一定會有適度的分工，跟以前各作各的模式是不一樣的。但異業結合也有一個很大的議題是大數據，在這之中可以找到很多的消費者行為，現在金融業與其它產業的拉扯就在於，這樣的大數據到底是屬於誰的？長久來看，金融產業和非金融產業未來一定是個既競爭又合作的關係。

饒世淇 台新金控總經理



也就是說，現在的客戶關係越來越動態：不再只是單一的買賣事件，而涉及越來越廣泛和長期的消費者經驗，這可以橫跨不同的產品或服務、通路、國家和產業。簡單說，企業越來越關注客戶的問題，並且重視企業透過不同方式解決客戶問題的能力，以創造差異化的服務及產品。

幾位受訪的金控業者觀察，科技的變革驅動消費者行為模式的改變，造成這些年來產業版圖快速變化。在過去，銀行掌握消費者資訊，是消費者的大數據的最大擁有者，從存放款、財富管理或支付等，都可以清楚瞭解客戶需求。但是這個界限越來越模糊，許多第三方支付平台都可以獲取客戶資訊，例如阿里巴巴的支付寶和PChome的支付連等平台。異業結合是未來必然的趨勢，而產業之間未來的關係將變成「既競爭又合作」。

跨界競爭勢不可擋，至於如何提升自身的競爭力？受訪的企業領袖認為，要確實地掌握自身的核心價值和能力，企業必須增加與本業核心服務相關的跨產業合作機會，建置符合客戶消費習性的平台，以增加產業的多元性，提供消費者更完整及全面性的價值服務，而不只是產品的堆疊過程。

運用核心能力來創造差異化，是企業轉型的關鍵。受訪的冠德企業集團分享企業三次的轉型過程，馬玉山董事長認為轉型最重要的就是核心能力、價值鏈定位及產品差異化的一致性。他舉例其企業過去曾經推出「一樓零店面」的花園式住宅，以提供更好的居住環境，並在建案當中設置「社區圖書館」，以推廣閱讀並增加人文氣息。這兩項創新做法最後都獲得客戶的認同和支持，也提升了客戶的滿意度。

總言之，企業必須找到創新的方式，來營造一個有利於所有夥伴的新關係，才能邁向成長。企業可以讓夥伴之間變得更加相互依賴及發揮效益。最終，創造及管理夥伴關係的關鍵在於駕馭科技力量的能力，77%的全球CEO表示數位科技正在為內部及外部的合作關係創造價值。

面對全球科技進步與市場需求的快速變化，跨產業和跨地理疆界的競爭日益劇烈。要贏得這場戰役並且歷久不衰，企業不能再墨守成規、守住舊城池，必須打破過去的思維，持續不斷地以創業的思維來進行創新，才能掌握未來脈動。

郭瑞祥 台灣大學管理學院院長



你可以進去所有的產業裡，相對地，其他產業也會進入這個產業內，只要有平台和通路，別人都可以來。但企業要掌握自身的核心價值和運用核心的能力，才能維持競爭力。外面很多平台可以賣保險，但是，保險產品的風險不是外來的人可以承擔，非得要本業的人才知道要如何去承擔風險及消化風險。其他人可以賣我的產品，但不能擁有我的產品，這是兩回事。

陳燦煌 富邦產險總經理



驅動轉型

跨界是基於自身核心能力與產業，拓展或延伸到其他產業的過程；而轉型則是以本業經營為主的組織改變過程。進一步來說，轉型指的是企業面對跨界趨勢以及數位科技時代的來臨，將全球趨勢帶來的改變轉化為企業的價值，進行組織的調整及回應，包括對數位科技的運用、創新商業模式，以及創造差異化等，重要的是創造一個可以迎接未來市場及客戶需求的營運模式。

驅動轉型的一項關鍵在於科技。無論是在新領域或新產業，科技在轉型過程中扮演的整合角色更加吃重，如何有效運用科技就變成一項具有差異化的能力。能做得到的企業，科技對他來說就是機會；做不到的，科技就是威脅。也因此，許多CEO認為科技在組織內部是一個重大弱點。58%的全球CEO對於科技進步的加速感到憂心忡忡，比去年的47%增加不少(圖4)。

以科技島自詡的台灣，也有相同感受。65%的台灣企業領袖認為「科技進步加速」在今年是最擔憂的商業威脅項目之首。科技改變的速度是無可避免的。在這個複雜且矛盾的環境中，創造新的機會正是CEO需要關注的焦點。

運用數位科技創新 反應要「快」

拜科技進步所賜，一家公司存在的最小必要條件可說是越來越少，現今最敏捷的競爭對手是「輕量級」的公司，具有較簡化的價值鏈定位、更精簡的核心能力和更少的資產。

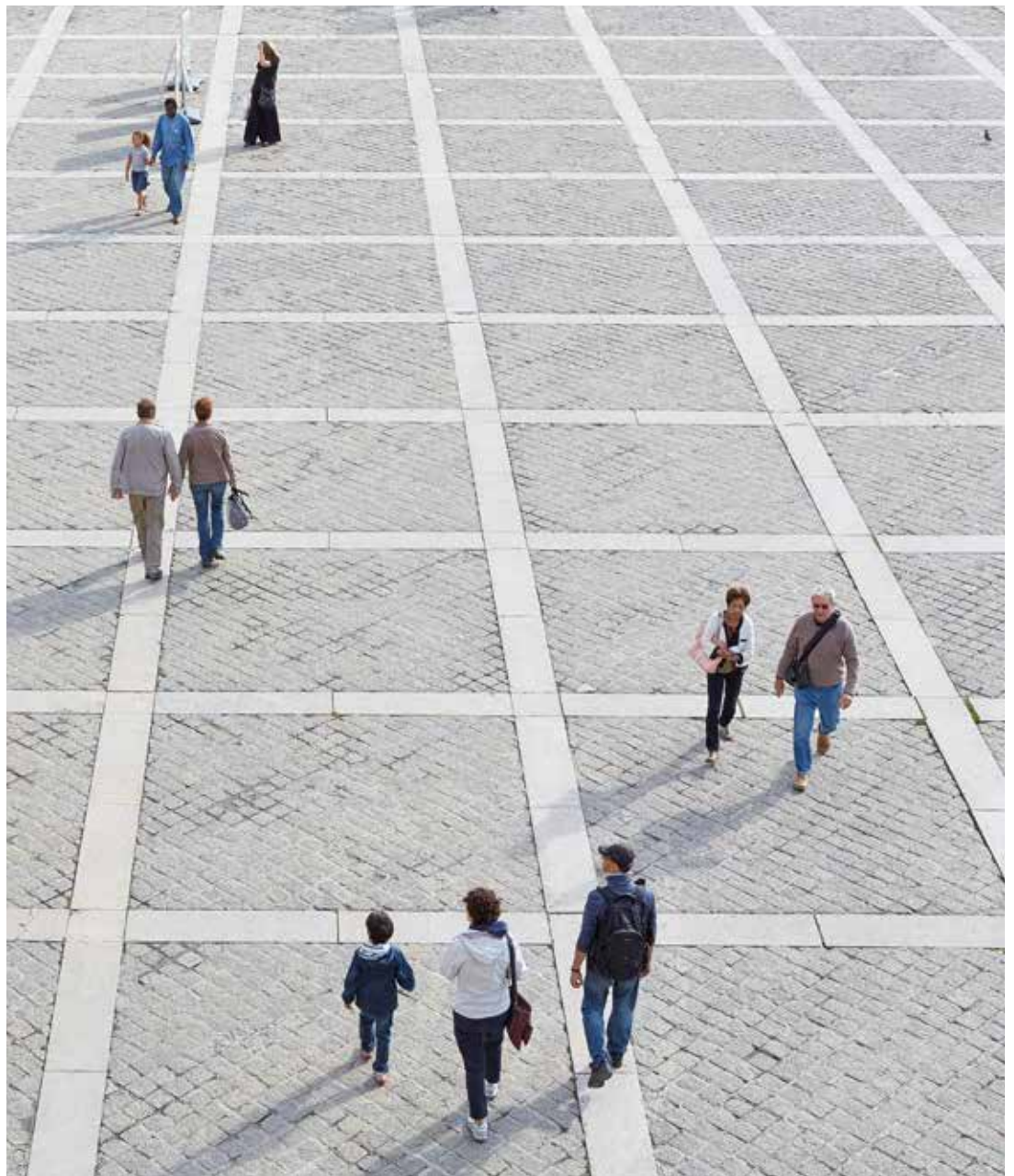
面對輕量級對手的挑戰，企業必須要能夠創新及快速反應，才能在這場跨界競爭中贏得戰役。網路家庭詹宏志董事長一再強調「快」的重要性。談到科技帶來的快速發展時，他坦承自己並不總是覺得興奮，而是覺得「汗流浹背」，因為行動科技和電子商務的快速變化，讓具有龐大商品資料庫的大企業，曾經無法快速反應和改變資料庫的架構。

詹宏志董事長回憶：「這個時候，任何一個新的

年輕人都可能打垮我，因為他沒有負擔，而我光是要把這幾百萬筆商品資料做成一個符合行動裝置的架構，都需要耗費許多時間。你看我睡覺多不安穩，我想到只要有一個年輕人做成功這件事，我今天有可能就不在了。」

的確，電商龍頭地位並非無堅不摧，若是無法快速創新及反應科技的新浪潮，極有可能被一位快速創業的年輕小伙子打敗。CEO瞭解他們必須快速擁抱科技來為客戶創造價值，而數位科技則為此帶來革命性的改變。

也就是說，消費者越來越期盼企業創造個人化的客戶體驗，因此，企業需要對客戶有通盤性的瞭解，也要知曉企業和客戶之間的所有關係。這需要前所未有的客製化和創新能力，而一切的關鍵就在於反應速度。



改善營運效率 強化網路安全

當企業投資在數位科技以符合客戶需求，最後就會結出甜美的果實。大多數的CEO認為數位科技對企業創造的高度價值，包括營運效率、資料分析、策略決策、數位信任和客戶體驗。

高達 80% 的台灣企業領袖認為，投資數位科技的最大回報是改善營運效率，其中 17% 認為這是「非常高的價值」(圖 9)。如同台灣大學郭瑞祥院長的分析，數位科技為企業帶來了成本結構的轉型，企業必須同時調整其商業模式和營運模式，以新的方式向利害關係人提供價值。

電子業的企業領袖在訪談的過程中，就與我們分享了其企業如何早在十年前即布局物聯網，並運用雲端運算和大數據等新科技，來建立全球自動化的倉儲與訂單系統，以及內部智能化管理平台，藉此增強企業的營運效率和管理能力。

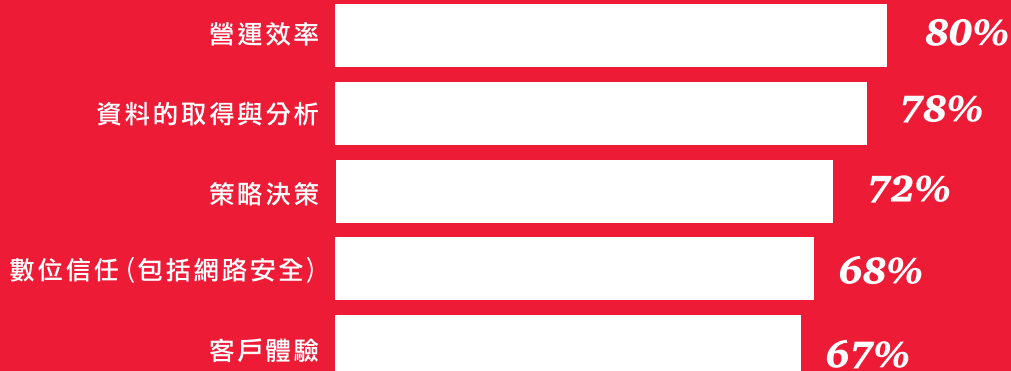
網路安全一直是CEO關注的議題，尤其是過去幾年來發生幾起嚴重的網路駭客攻擊事件。由於企業可立即取得客戶的許多資訊，客戶也希望某種程度的隱私權和保密。企業應更重視客戶資訊隱私，才更有能力留住客戶及建立品牌價值。

未來在物流上的快速交貨是產業發展的挑戰之一，車王運用雲端運算、物聯網和大數據的技術，建立了全球自動化倉儲系統和供應鏈CRM管理平台等智能化平台的整合，實現快速交貨、關鍵製程監控、設備遠端即時操控等，能夠大幅提高企業的營運效能。

蔡裕慶 車王電子董事長



圖 9: 數位科技對台灣企業創造的價值



Source: 2015 台灣受訪者:102

幾乎每一個產業都受到網路安全的影響，許多企業必須耗費許多成本來降低損害。也因此，當我們詢問全球企業領袖有關潛在威脅，「網路安全」增加的幅度最大，從去年的 48% 增加到今年的 61%。(圖 4)

網路安全不只是風險議題，對某些企業來說也是機會。就所有的數位科技來說，68% 的台灣企業領袖認為，數位科技可以為企業帶來數位信任的價值。更有高達 84% 的台灣企業體認，網路安全在策略上是很重要的，位居所有數位科技的第一高(圖 10)。

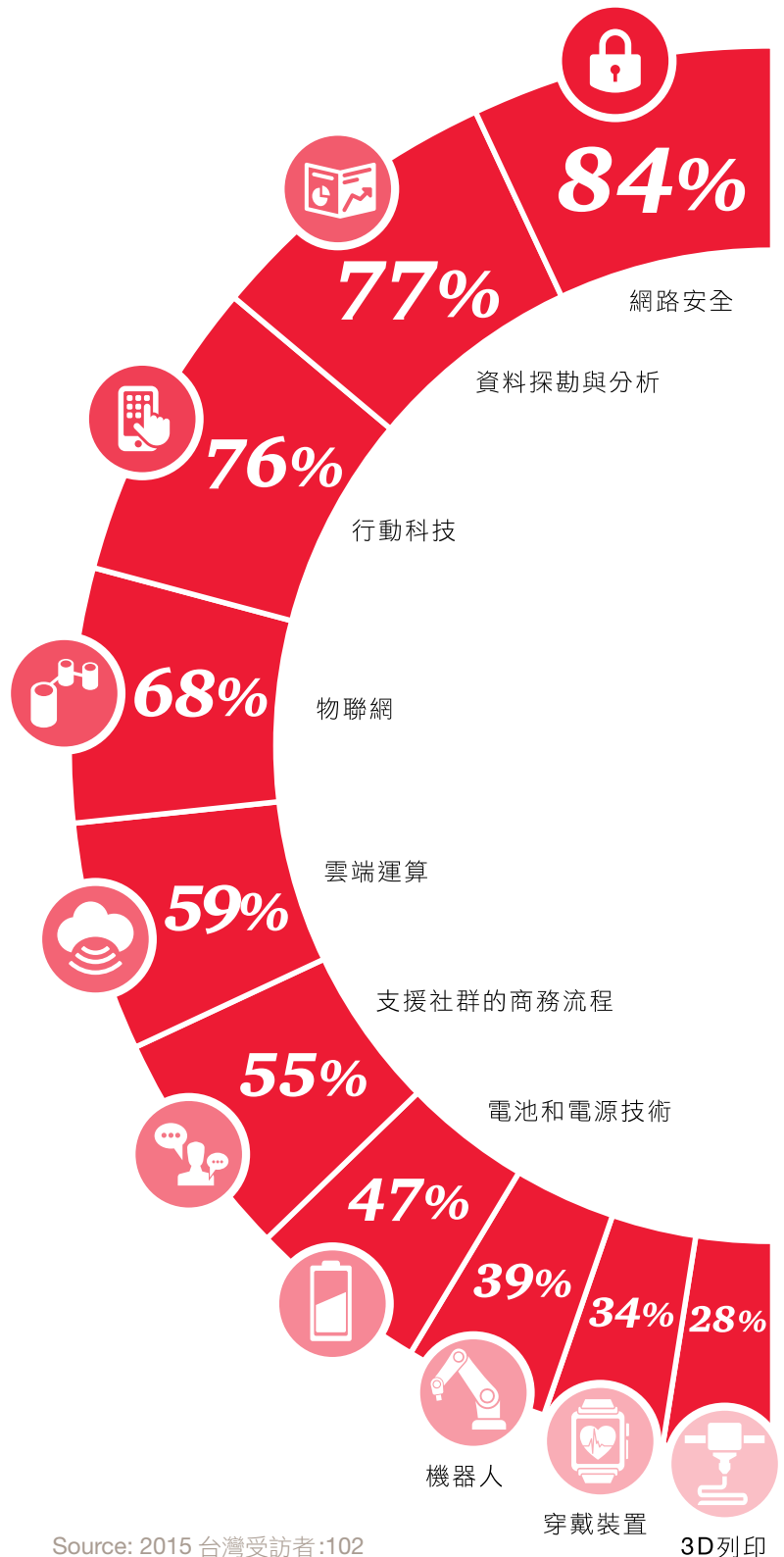
網路安全真正的好處不只在防禦上的價值，更重要的是它產生信任而因此創造新的價值。例如雲端科技提升了網路安全保護，要展現雲端科技真正的價值，關鍵就在讓雲端資料是真的很安全。



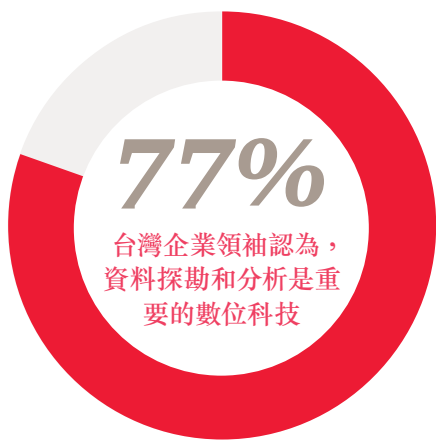
網路安全是永遠都存在的議題，許多的企業和個人都把資料放在雲端伺服器，可能出現的威脅包括：惡意程式、不安全的使用者介面、資料遺失或外洩、帳號或內容被竊取等，這對一般企業來說是一大挑戰，但對網路安全相關產業來說，則提供了資訊安全服務的好機會。

蔡文河 神準科技董事長

圖 10: 對台灣企業最重要的數位科技



Source: 2015 台灣受訪者:102



分析大數據 洞悉客戶行為

在過去，企業太過在乎競爭者的一舉一動，在未來，企業應該更關注消費者的需求。幾位參與本次調查的台灣商管學院資深教授也觀察，企業在運用數位科技轉型之前，必須先蹲好「馬步」，也就是確實掌握市場需求和消費者行為的改變，才能發揮深厚的武功絕學。

政治大學財務管理系李志宏教授提出，創新必須要基於對消費者的掌握及行銷的結合，且這可以是跨界或跨領域的創新。他建議，生產廠商要能結合行銷與通路，由通路反映回來的資訊，植入產品的研發與生產的技術，而非單純的內部思考，只重視技術創新，而忽略了結合市場與行銷的創新。

77%的台灣企業領袖認為，資料探勘和分析在策略上是相當重要的(圖 10)；且 78%的台灣企業也同意，數位科技能夠在資料的取得和分析上創造價值(圖 9)。也因此，要如何掌握客戶行為的改變，關鍵就在於大數據的資料分析。已經有證據顯示，某些企業已經能有效運用客戶資料，來做為企業營運流程的決策參考，這些企業的獲利表現較佳，

大數據的醫療應用無限寬廣，讓個人化醫學與預防醫學成為未來趨勢。包括提升醫療效率的智慧醫療、3D生物列印、診斷產品、微創產品等，以及提升健康與預防策略的穿戴式醫療裝置、行動健康方案、智慧照護等。在未來，數據安全技術、隱私權政策與資料探勘的發展將更加蓬勃，個人資訊可望結合電子醫療紀錄、健康檢查紀錄、臨床文獻數據等資料，透過生物資訊及生物統計等資料探勘，幫助醫療從業人員做出適當的個人化醫療判斷或健康指引。

接受訪談的長庚醫療財團法人行政管理中心龔文華主任指出，其醫院每年大約有 870 萬位門診病人，幾乎累積了台灣半數人口的病歷。在未來，這些病歷如果能夠進行全面數位化應用，就能夠透過大數據、行動科技和雲端服務來推行預防醫學，達到慢性疾病的及早發現和及早治療的效果。



結合高科技的高階醫療照護和預防醫學，勢必是未來發展的重點之一。以長庚養生村為例，高齡長者身上配有無線射頻辨識 (RFID)，未來可透過儀器來即時偵測，例如住民發生步態超過一定的幅度，或其他異常現象時，系統將通知距離最近的護理人員，能夠及早發現，預防病患發生心血管等之疾病。

龔文華

長庚醫療財團法人行政管理中心主任

大數據對生技醫療產業的影響很大，就醫材產業來看，因為我們和終端使用者的距離更近，能夠進行雙向的互動。在醫療服務和健康管理方面，大數據也造成很大的變化，包括消費行為或就醫行為產生的商機。而新科技的應用，必須對智慧醫療提供健康管理的 Total Solution，並且有獲利模式的產品，才有市場價值。

李祖德 環瑞醫董事長



76%

台灣企業領袖認為行動科技是重要的數位科技

然而，許多企業面臨的挑戰是：沒有足夠的能力來有效運用資料分析的工具。一個原因是企業運用的資料分析還不足夠。根據IDC(國際數據資訊)的〈The digital universe in 2020〉研究顯示，在每年產生的數位資料中，如果經過標示和分析後，大約只有 23% 的資料是有用的。而就目前來說，只有 3% 的資料經過標示，僅有 0.5% 的資料經過分析。此外，別忘了還有資料品質和資訊爆炸的問題，以及部分 CEO 對數位資料的不信任，在重大決策過程中僅憑直覺或依賴過去經驗。

神準科技蔡文河董事長就看好，數據分析師和 data mining 的軟體人員將是未來當紅的行業。他指出，企業用盡各種方法去取得這些數據後，重點在於「分析」。分析完之後，才能依照不同的目的，從這些數據裡去撈出想要的結果及分析評估，作為商業上的應用。

虛實整合的創新商業模式

行動科技發展至今將近十年，其「無所不在」的特性，使得消費者獲得資訊的能力產生革命性的進展。消費者隨時隨地都可以取得資訊，改變了消費者對價值的感知，也改變了他們想和企業之間存在的關係。

要有效做到快速反應市場的需求，可不是東拼西湊就可以，企業需要重新調整營運模式甚至是改變整個商業模式。為此，他們需要確保的是，企業不只投資在正確的數位科技，更要能以聰明且有效的方式來運用數位科技。

76% 的台灣企業領袖認為，在策略上最重要的數位科技是「行動科技」，因為它最能夠幫助企業和客戶進行溝通和互動。因此，可以理解的是，CEO 非常清楚「資訊」能夠洞察客戶，也能夠藉此作為和客戶互動的依據。

面對金融 3.0 浪潮，如果從國外金融業發展趨勢觀察，台灣的證券經紀商勢必不能再延續舊思維、把證券公司限縮在證券經紀業務，必須抓穩有價證券的核心業務，例如強化投資銀行角色，更要全方位發展，像是提供客戶整體財務規劃，提供涵蓋證券、銀行、保險等產品，否則，勢必產生一波人力淘汰潮，甚至是企業淘汰潮。

賀鳴珩 元大寶來證券董事長

面對數位科技的浪潮來襲，台灣大學管理學院郭瑞祥院長強調「商業模式」和「市場」的重要性。他指出，一家企業要能成長並永續經營，需要依賴三要素，也就是技術、商業和人，技術的本質探討的是科技的可行性(feasibility)，商業討論的是企業的可存續性(sustainability)，人探討的是市場需求和顧客體驗(customer insight)，這三項要素是企業未來的成敗關鍵。

郭瑞祥院長分析，台灣的科技實力很強，提供了企業營運工具及核心能力。然而，光有這項基本功是不夠的，科技本身主導的模式是技術推力；而目前台灣最大的挑戰則是缺乏「商業」的拉力和對於「人」的需求的洞察力。除了繼續維持技術的優勢，企業必須要強化商業和人這兩個要素，才能建構完備的競爭能量。

不過，想要利用行動科技力量來和客戶互動的企業，可能面臨困難的抉擇：要如何且要多快進入行動科技通路？又要如何整合傳統通路和行動科技通路，也就是所謂的「虛實整合」？新世代的消費族群越來越依賴行動科技，也因此，企業也更需要運用行動科技和社群媒體來直接和客戶互動，進而創造新的商業模式。

以金融業的數位化為例，受訪的金融業領袖大多認為，科技、法令與消費者使用習慣是影響金融業版圖的三大力量，尤其是新的科技應用，將改變金融業服務的型態與模式，線上銷售將提供更客製化的服務；虛實整合將越來越重要，虛擬通路將取代更多簡單服務，例如轉帳、外匯交易、存款和匯兌等；但是仍有某些功能是虛擬通路無法取代的，實體通路將提供更多附加價值服務，例如退休基金的投資諮詢、財富管理或放款等。



在科技進步加速的浪潮下，Bank 3.0 的金融數位化、網路化、行動化將是未來的趨勢。Bank 3.0 帶來的虛實整合的機會，也帶來組織結構重新調整的契機。受訪的金控業領袖分析，銀行在過去比較是產品導向 (Product-driven)，由銀行提供產品讓消費者來買；但在未來，慢慢會變成客戶導向 (Customer-driven)，透過數位科技來分析消費者的需求，銀行再借助數位科技的協助，包括消費者行為的大數據分析，用最方便、最快速的方法協助顧客取得產品和服務。

高附加價值的服務架構

無可否認，台灣科技業的硬體製造是世界出名，但在軟體方面則有許多進步空間。雖然台灣出口雲端及物聯網設備的銷售量獨步全球，在科技代工產業極具優勢；但是，台灣資訊軟體業規模較小，面對以軟體及服務為主的競爭時代，台灣企業需要合作轉型升級，以提供高附加價值的服務架構及整體解決方案。

網路家庭詹宏志董事長體認到，即使物聯網的設備需求大爆發，對台灣的供應鏈來說是一個機會。然而，設備都只是一個滲透 (penetration) 的工具，本身不會有太高的利潤，未來物聯網設備的成本壓縮會比目前更嚴重。詹宏志指出，物

聯網的設備不能單獨存在，背後都含有網路架構和服務概念，而未來物聯網的主要利潤將來自這個服務架構，這件事將使台灣供應鏈被壓縮到一個價值更小的範圍，儘管是重要的一環，但產生的附加價值是很小的。

台灣的資通訊產業奠定良好的發展基礎，而面對新科技和全球趨勢的潮流，車王電子蔡裕慶董事長認為，台灣ICT產業的新契機在於互聯、智能、環保、節能四個面向，企業一定要加速在市場端做智能化生產跟服務。另外，台灣企業對商品化的實現能力和管理能力是全世界非常強的，因此，台灣也是創新技術進行商品化的全球最佳基地，這也是台灣非常有機會的地方。

可預期的是，未來許多新興物聯網的應用和系統，將更深化軟硬體的整合，台灣可善用原本ICT硬體和製造的優勢，例如半導體、行動裝置、電子元件、精密機械等。不過，台灣也需要強化系統軟體、消費性產品品牌和服務出口產業的競爭力，並將物聯網應用擴展到不同的領域，包括數位金融、健康照護、智慧城市和智慧住宅等，充分利用ICT基礎的優勢，與傳統產業攜手組成跨領域的新生態系統。

台灣大學管理學院郭瑞祥院長即強調服務架構的重要性。他分析，過去台灣的ICT產業曾經叱吒風雲，但面對未來新科技和人口老化的浪潮，企業應思考如何轉型為以ICT為主的「服務商業模式」，其中服務強調的是「人」，商業模式強調的是「商業」，並且從ICT延伸到各個產業，包括IOT(物聯網)的布局、生化加值和醫療服務。

67%

台灣企業領袖認為，提供客戶體驗的數位科技能為企業創造價值



科技的進步造成有的業務被自動化取代，臨櫃業務量這幾年慢慢減少，隨著歲月過去，台灣的銀行業將來也是要關閉一些分行，尤其是網路銀行可取代存款、匯兌功能。以後分行的價值大概只剩下財富管理，財富管理是人對人的，不可能靠網路，把錢交給別人是很大的風險，所以得說服人家、贏取對方的信任。因此，未來分行的角色可以朝著財富管理或放款的角色發展。

徐光曦 臺灣土地銀行董事長

不只ICT產業，金融業也要掌握數位轉型的契機，將原有的功能轉型為服務平台。受訪的台灣金融業向我們分享，他們正透過「行動創新服務平台」，突破現有經營模式，以行動通訊與智慧型行動載具，降低地域與時間所造成的限制，提供客戶更即時、精準與客製化的市場資訊與個人交易訊息。此外，其企業也提供員工客戶交流互動的話題，使員工能夠與客戶更深入的交流，增加客戶的忠誠與黏著度，打造結合「線上及線下 (Online to Offline, O2O)」的服務環境。

我們發現，一方面，台灣企業開始思考品牌、通路和加值服務架構的重要性。另一方面，雲端運算、物聯網和巨量資料的大潮正以排山倒海之勢席捲而來，這股浪潮沖淡了行業的傳統邊界，也改變了原有的商業邏輯，全新的商業規則正在形成。企業領袖必須要能夠適應這些科技的變革，才能增加自身的競爭力。他們必須要把「科技」擺在企業的核心，為客戶創造更多的價值。因此，企業應該打造更多元化的合作夥伴關係和發展多元化的人才策略，才能在競爭激烈的新環境中成長茁壯。



金融業要提升優勢服務的品質，必須整合雲端運算、大數據、社群經營及服務行動化等四項數位科技，透過數位科技的分析，了解目標客群服務現況與需求間的落差，找出能提升顧客滿意度的核心項目與附加服務項目，設計出符合客戶需求的服務流程。讓企業的前、後台服務流程更加細緻化，創造出極大的價值給客戶。

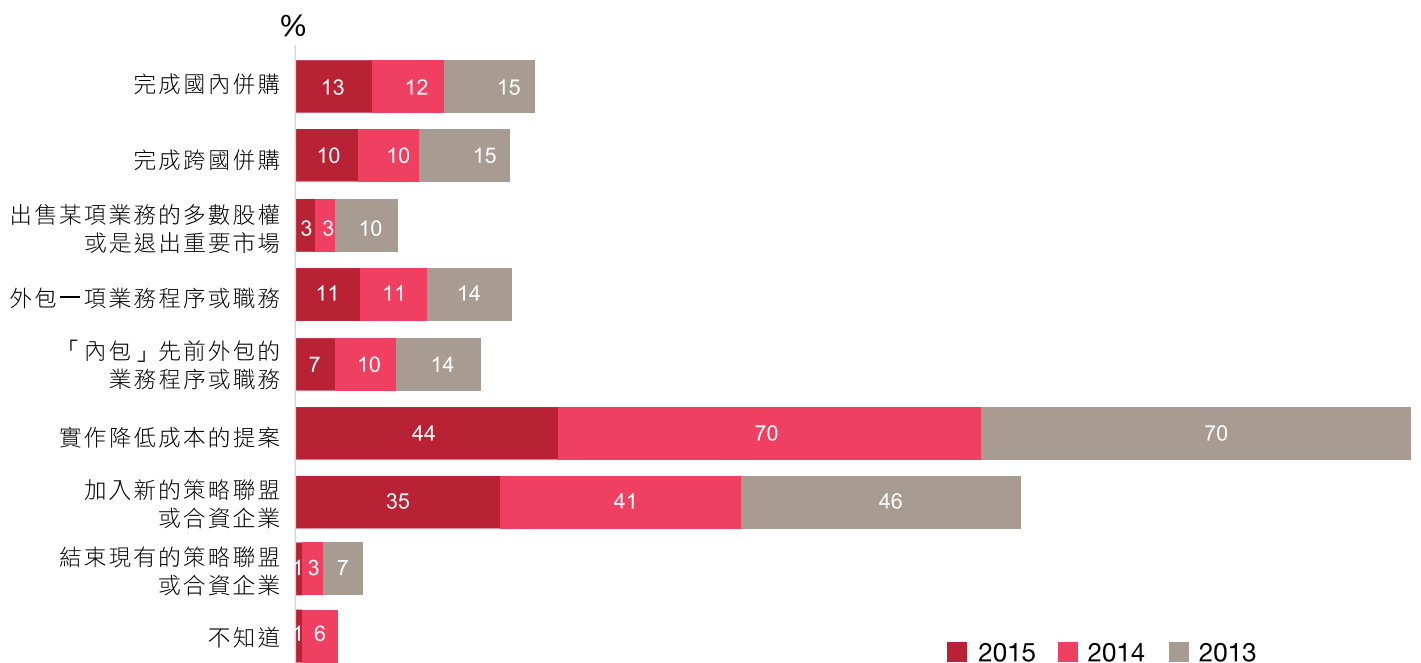
程明乾 富邦證券總經理

多元化的夥伴關係

不管是要跨越界限或是驅動轉型，企業都不能獨善其身，可能必須尋求和他人的合作，建立多元化的生態系統。而在原有的商業邏輯或許不再有效的情況下，多元的合作夥伴關係正在形成，其中包括併購、策略聯盟、合資，也包括發展非正式的合作關係、新的生態系統等。跨界合作的對象也不再限於傳統的上下游供應商，客戶、學術界、非同業的企業、政府甚至是競爭者，都可能是合作的好夥伴。

根據今年調查，台灣企業在未來一年可能進行的組織變革活動中，35%的企業打算加入新的策略聯盟或合資企業，也有23%的企業即將完成國內或海外的併購。可見併購及策略聯盟為企業成長的重要途徑。(圖 11)

圖 11：台灣企業未來一年的組織變革活動



Source: 2015 台灣受訪者:102



併購：驅動企業成長 壯大產業能量

在競爭激烈與快速變化的全球化經營環境下，併購是企業追求成長常見的策略手段，甚至是決勝市場的關鍵。成功的併購可以促使企業快速取得關鍵技術、擴大版圖、提高議價能力、引進策略投資人、減少競爭者等不同的效益，最終驅動企業的成長。

企業併購諮詢專家普華國際財務顧問游明德董事長認為，與過去比起來，未來的併購有很大的不同。隨著全球經濟力量的轉移、科技進步的加速和人口結構的改變這三大趨勢的影響，尤其產業邊界融解與轉型的速度，將對企業的併購形成更大的挑戰，企業要更能洞察跨界併購的深層策略價值，進行更長遠的科技進步趨勢衝擊的評估，對多元人才的包容與效益整合，以及考驗企業領導人整合的能力與視野。而不同國家法規的過度規範、產業優勢的快速流失與更迭，產業邊界的融解、許多創新來自非本業的企業以及新商業威脅的出現，也都將對企業併購的評價與後續整合的成功率造成很大的影響。

為了順應無疆界世界的來臨，台灣企業未來在進行海外併購時，除了考量合適的目標外，也應考量併購後的整合策略，以及未來產業趨勢發生「跨界」與「轉型」可能帶來的衝擊，而這對併購標的的評價影響重大。接受訪談的台灣生技企業領袖建議，台灣生技業要壯大，必須要靠合併，例如以色列的TEVA藥廠，透過不斷的合併而成為世界級的大廠。

台灣企業進行海外併購需思考幾個議題：

- 在企業的策略藍圖中，是否意識到數位科技的興起已重組產業價值鏈的結構，傳統的產業知識與經營思維可能不敷使用，企業將須重新評估商業及營運模式？
- 企業併購標的選擇上，是否應考量自身優勢與核心能力，以自有核心能力向外延伸取得更多的資源與市場機會？
- 為進入新市場、接近新消費者和取得新技術，是否尋求更廣泛且更多元的合作夥伴，甚至是與競爭同業合作？
- 為打造新的企業思維，是否需重視多元化且具包容性的人才策略，運用不同的專業與思維方式，共同創新？
- 在全球三大趨勢推動及快速交互作用下，併購標的的真實價值將與併購企業的整合效果攸關，併購企業如何掌握及評估？
- 企業併購時，是否思考如何從公司治理、環境永續、企業承諾、社區參與和企業永續經營這五個面向來實踐企業社會責任？

取材自普華國際財務顧問團隊之研究報告

在金融業，同樣面臨併購的議題。如何透過金融整併來改善經營體質，達成經濟規模、進而提高經營績效，成為金融業當前的重大挑戰。受訪的台灣金融企業領袖大多認為，台灣銀行業的規模在國際間相對較小，且金融業家數過多，在打亞洲盃之前，必須透過金融整併或擴充資本額來增加自己的實力，才能走出國門，才有能力和別人打亞洲盃。

受訪的金融業領袖大多認為，打亞洲盃絕對是正確的，台灣的金融機構應該走出去，應該要有不只一個強而有力的品牌來代表台灣，甚至在世界舞台上發光發熱。中信金控吳一揆總經理即強調，中國大陸是亞洲最大的市場，今日打亞洲盃的政策，不可能不看中國大陸，必須要在中國稱霸，才能說在亞洲稱霸。

然而，受到目前兩岸服貿協議停滯的影響，企業必須設法在亞洲其他國家展開併購或其他合作的布局。元大寶來證券賀鳴珩董事長即在訪談中提到，在亞洲布局方面，元大寶來證券目前聚焦資源在利差較高的市場為主，例如去年收購一家韓國排名前十大的券商，並更名為元大韓國。其他如印尼、越南、新加坡、泰國等亞洲市場也都持續拓展中。

不過，一個成功的併購並不如想像中容易達成，由於併購的過程牽涉的層面和利害關係人相當多且複雜，從中可能衍生許多的變數，使得併購效益不如預期。某些企業也可能因為缺乏併購相關經驗，只將併購的焦點放在價格的協商等。

但事實上，對於兩方企業來說，併購都是一個變革的旅程，而不只是一場金錢交易。因此，成功的併購必須建立在併購前的縝密規劃、併購中的有效溝通與執行、以及併購後的完善整合等三大前提下，以實現一加一大於二的併購綜效。



在進行跨國併購後，未來管理的挑戰是如何突破種族及地域差異，創造一個大家都為中國信託奮鬥的一致目標及理念，我想這不僅是對中國信託，對所有銀行都一樣。打亞洲盃不是買國外的銀行就算了，無論控股與否還要懂得經營管理，每一國家都有自己的文化和風土民情，做為一個跨國的金融集團，如何克服這樣的問題就很重要。

吳一揆 中信金控總經理

尤其跨國併購不僅涉及兩個不同的企業文化，更牽涉到兩個國家社會文化和風土民情的不同。中信金控吳一揆總經理即強調，在進行跨國併購之後，未來管理的挑戰是如何突破種族及地域差異，創造一個具有一致性的目標及理念。

策略聯盟與合資 合縱連橫打國際戰

除了併購，企業正在發展多元化的合作方式，包括策略聯盟或非正式的合作。根據今年調查，51%的全球CEO在未來一年打算加入新的策略聯盟或合資，這是2010年本調查開始詢問此題以來比例最高的一次；另外，也有35%的台灣企業準備加入新的策略聯盟或合資企業。

由此可以看出，面對產業環境的丕變及界限的融解，單打獨鬥的時代已經過去，隨之而來的是「打群架」策略。CEO一方面關注他們的強項，一方面也找尋合作夥伴來互補或是強化原本能力。

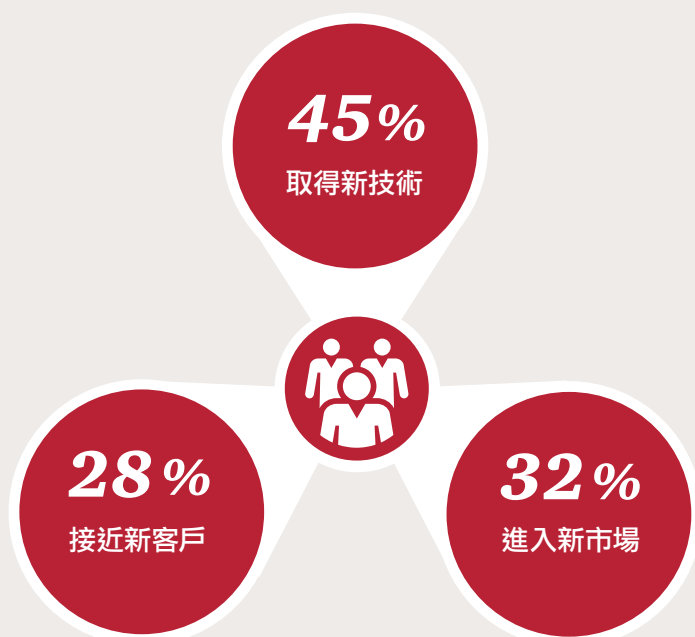
企業進行合資、策略聯盟或非正式合作的原因，不只是削減成本或分享風險。45%的台灣企業領袖認為，新技術的取得是企業合作的最大誘因，另外，也有32%認為的目的是要進入新的市場，主要是因為台灣內需市場太小，因此需要找合作夥伴來拓展海外市場（圖12）。

金融業進入海外市場必須思考本身的優勢及利基，選擇不同的進入方式。分行形式適合區域重點布局及服務特定目標客群；子行著重的是在地深耕、多元化產品及馬拉松式的長期經營，希望未來據點能夠有更大的擴張；併購則是有合適的標的，期望透過併購快速進入市場拓展業務。無論採取何種模式，面對不同的國家及市場，採取靈活的彈性策略及有效的母行支援，才是經營海外的成功關鍵。

黃男州 玉山金控總經理



圖 12: 台灣企業進行合資、策略聯盟或非正式合作的主要目的是…



在市場方面，台灣產業發展的一大挑戰就是市場規模小，而未來的契機則在合作。中天生技集團路孔明董事長就認為台灣市場太小，且目前台灣的新藥市場只領先大陸三年，但這個契機一直在流失。因此，他建議應該納入大陸市場，成為稱霸全球的「101」。他說：「中國大陸是巨大市場，如果台灣是 1 的話，大陸就是 100，加起來 101，就是世界最高大樓，如果我們能夠把大陸市場納進來的話，不得了」。

在金融保險產業方面，許多受訪企業也同意，打亞洲盃的主要目的就是要擴大市場。在深化兩岸產業合作的過程中，台灣可以借重大陸內需市場，降低外需疲軟及經濟轉型的陣痛，並在全球復甦時機來臨時取得領先地位。而大陸可借重台灣金融保險業的風險控管、創新、業務開發等長處，共同開發兩岸市場，並互相培訓技術人才與加強交流，加速提升雙方在國際上的競爭力。



在未來，兩岸三地在產險整合上仍有許多空間能夠合作，所以打亞洲盃是很有道理的。因此，台灣在區域經貿協定方面走得比較慢，必須要趕快急起直追，剷除可能的政策障礙。另外，台灣產險界也要壯大自身，結合數位科技和消費者需求來進行轉型，才能在亞洲甚至全球市場占有一席之地。

戴英祥 華南產險董事長

台灣生技產業的未來在哪裡？第一個要問的問題就是，我們生技產業希望看到果樹？吉野櫻？還是一片綠油油的草？最壞的就是什麼都沒有發生，十年以後還是這個樣子綠油油一片，果樹也好、吉野櫻也好、種牛樟芝也好，只要是長出一個像樣的東西，人家老遠就看得見，台灣那邊有一棵大樹在那裡，兩三棵大樹就很好了，這是我們期望看到的。

張念慈 台灣浩鼎生技董事長



接受訪談的高階醫材企業認為，企業必須打群架才會贏。環瑞醫李祖德董事長舉例，過去的產品銷售大多是單一產品的買賣，但是現在的產品大多是網綁銷售 (bundle sale)，而且都是全球性的競爭。以醫療器材為例，目前美國許多大型醫院已經加入聯合採購組織 (Group Purchase Organization)，以尋求最佳的供應商和降低採購成本。因此，台灣企業必須要先團結，一起向外打群架，自己的產品必須要和其他公司的產品網綁在一起，才有機會打進國際醫療器材市場。

台灣浩鼎生技張念慈董事長則認為，必須透過企業之間的合縱連橫，才能壯大台灣生技產業。目前台灣新藥市場如同一棵棵零散的果樹，但各界應該把資源集中，發展幾家全球性的大藥廠，變成一個土地豐饒的果園，才能讓台灣的新藥在全球市場大放光芒。

建立更動態且多元化的生態系統

至於，企業進行合作的主要對象是誰？根據本調查，69%的全球CEO已經或考慮和其供應商進行合夥，也有63%的台灣企業如此設想。多數企業主要還是和傳統的利害關係人合作，包括上下游的供應商和客戶。

另外，也有三分之二的全球CEO和客戶合作，亦有六成的台灣企業正在或打算和客戶成為夥伴關係(圖13)。例如根據PwC 2015 全球企業領袖調查報告，GE和Unilever都有「Open Innovation」的計畫，和消費者及客戶一起發展新的商業構想，這些合作關係有助於驅動創新。畢竟，許多破壞式創新的科技在十年前並不存在，而現在，客戶變成重要的合作夥伴。

然而，在這個跨越界限且日益複雜的經營環境，企業的合作夥伴已無法侷限於傳統的利害關係人，而是需建立一個多元化且動態的合夥關係網絡，在能力上進行支援協助，以驅動企業的轉型與成長，尤其是許多企業越來越想要以更創新的方式來解決問題，以創造新的價值。

也因此，企業領袖開始發展多元化的合作網絡，正在進行或考慮進行合夥關係。根據今年調查，五成的台灣企業和學術界進行產學合作，以研發新技術或是取得關鍵人才等。而在跨界競合的潮流下，49%的台灣企業和其他產業的企業建立起夥伴關係，可見跨界已是不可擋的趨勢。

圖 13: 台灣企業的多元化合作網絡





在老實講我們現在最大問題不是錢的問，也不是人才或技術的問題，最大的問題是市場，我們沒有市場，你一定要去跟人家市場結合，大陸不讓我們進去，歐美沒那麼簡單。有人說，我的新藥將來靠「技轉」，但我認為沒那麼容易，最好是和歐美企業「合作」，例如在一期或二期合作，雙方一起長大，以合作替代技轉是台灣創新的模式裡很重要的一環。

路孔明 中天生技集團董事長

出乎意料地，40%的台灣企業把競爭者視為可能的合作對象，意味著現在的企業領袖看到競爭對手的方式，已經不是過去的「死對頭」，而是能夠攜手合作的好夥伴。另外，也有39%的台灣企業領袖正在和新創公司合作，約有三成的企業和非政府組織(NGO)合作。27%的CEO則打算和政府合作，以共同發展技術勞動力，或共同合作來發展有效且均衡的政策。(圖 13)

建立多元化的生態系統，能夠「截人之長、補己之短」，縮短產品的開發流程、降低可能產生的風險，進而強化產品的競爭力。中天生技集團路孔明董事長舉例，由於生技產業的上下游價值鏈很長，幾乎沒有一家公司能夠全包，必須結合產、官、學、研，慎選夥伴，以縮短藥品開發時間，減少可能產生的變數。例如，在新藥開發過程中，可以和CRO (Contract Research Organization) 機構合作，提供藥物研究、臨床試驗等協助；另外也可以和CMO (Contract Manufacturing Organizations)，協助代工生產上市藥品及臨床試驗時所需要的藥品。

總言之，多元化夥伴關係的力量比想像中更大，它可以帶來新的觀點和解決方法。在這個新的競爭環境中，合夥關係網絡變得更大、更動態且更多元化，企業跨界及轉型的關鍵將在於，如何有效率地發展和管理這些合夥關係網絡。我們相信，最有效率的生態系統能夠連結既有企業、新創公司、個人、公部門和私部門等，這些生態系統有能力扮演內部營運功能的角色。

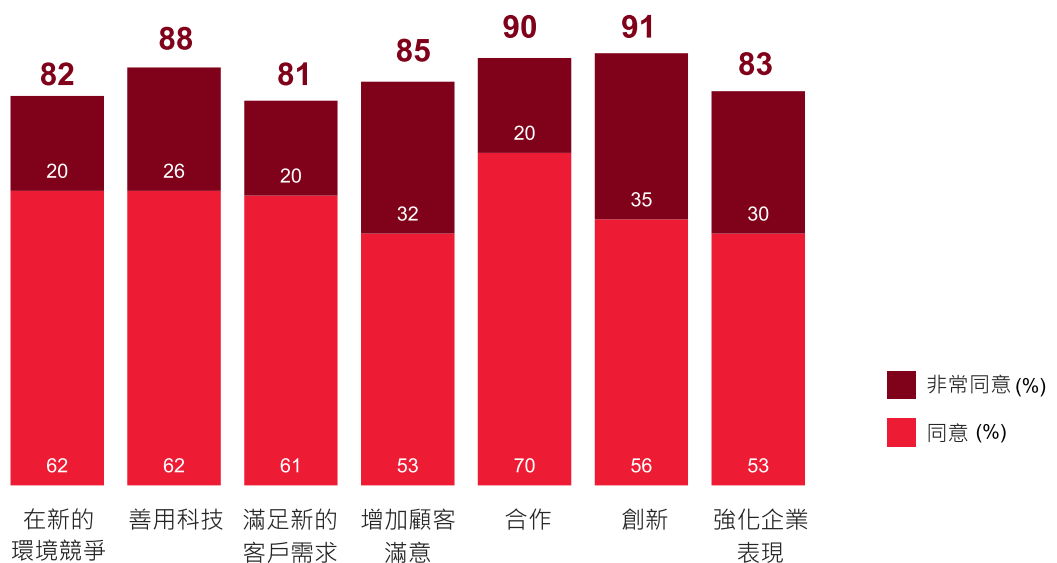
多元化的人才策略

企業在採取跨界及轉型這兩大取向的過程中，除了必須建立多元化的合作夥伴關係，也必須要有前瞻視野的領導者來帶領企業進行變革，以及重視人才多元化及包容性，這對企業來說，這不再只是「軟性」的議題，而是一項重要的競爭能力。

根據本調查，超過九成的台灣企業認為，人才的多元化和包容性策略能夠有助於企業的創新和合作。83%的台灣企業領袖認為這有助於強化企業表現。82%的受訪者認為這個策略可以幫助企業在新的產業或新的市場中和對手競爭。(圖 14)

台灣的企業領袖大多同意，多元化的人才策略有利於創新、合作、客戶滿意、瞭解客戶需求和增進對科技的駕馭能力，讓企業在新的競爭環境中成功。因此，能夠因應未來趨勢的前瞻企業，必須同時具備跨界的人才以及多元領導力，並運用不同管道來招募及培育人才，方能在競爭日益激烈的戰場中生存及成長。

圖 14: 多元化人才策略對台灣企業的好處



東亞龐大卻複雜的經濟脈絡將等著有企圖心跟良好訓練的年輕人去拓展。而透過挑戰權威式領導而獲取利益的意圖與行動將司空見慣。很快的人們的支持將從提出挑戰熱情的革命家轉向能解決問題的工程師性格的領導人物身上。配合快速的市場變化，能夠在有限時間及資源內實際解決問題的人才將是這股趨勢下的市場新寵兒。

詹乾隆 東吳大學商學院院長



跨界人才 企業進步的力量

企業用更創新的方式來運用核心能力，因此更重視合夥關係的成功與否，也更重視如何有效運用科技，因此，企業就必須具有多元化的人才策略，也必須要能因應企業需求來改變人才策略。

根據今年調查，77%的台灣企業領袖將招募多元化的跨界人才，擁有更多不同的專業技能(圖15)。企業未來需要的跨界人才是：可以用非常不同的方式來思考和工作的人，可以天馬行空也可以付諸實行的人，是通才也是專家，可以領導跨功能、跨領域和跨文化的工作任務。當外在環境需要，這些人才必須要能夠調整其思考和工作方式。

台灣大學管理學院郭瑞祥院長指出，為了結合技術、商業和人三個要素，「跨領域整合的人才」變得相當重要。他分析，在過去，做商業的人不懂科技，做科技的人不懂市場、不瞭解顧客需求，做行銷的人懂市場，卻不懂商業操作或科技。而在未來，好的人才應該要能夠三者兼備，以新技術去尋找市場需求以及消費者行為模式，然後加以轉變為可行的商業模式。

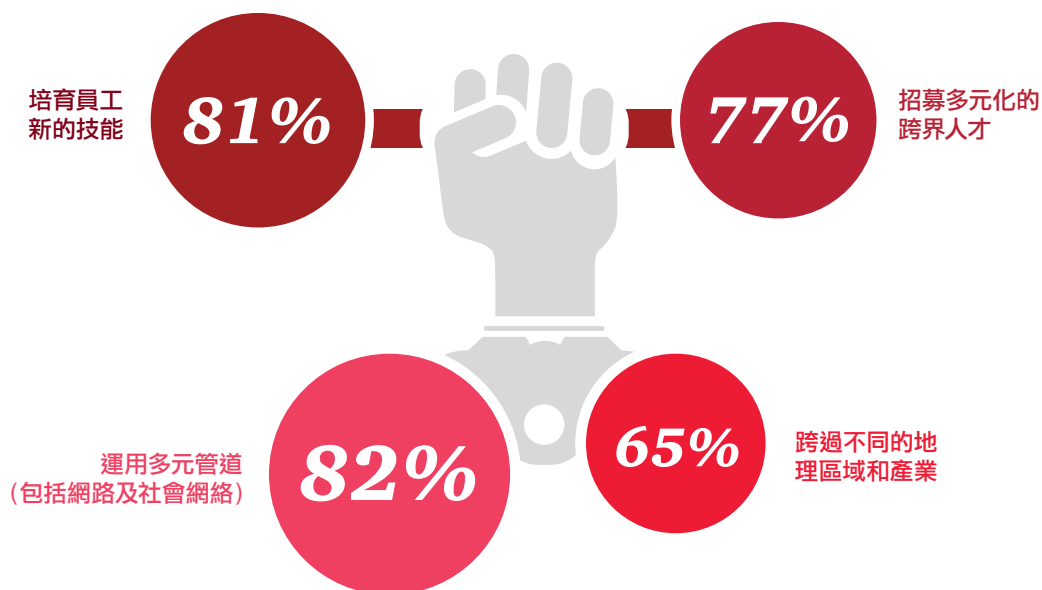
未來的市場將會是客戶導向(Customer driven)，企業必須瞭解不同客戶的不同需求。台新金控饒世湛總經理受訪時強調，企業越來越需要善於溝通、懂行銷、懂市場的人才，才能分析和瞭解消費者的行為。他說：「這些人進來會給金融背景出身的人帶來一些衝擊，他可能不是用既有的想法去思考，也許金融界以後也會慢慢走向這樣的路」。



以前壽險業要找人才，可能是找風險控管系或保險系畢業的學生，但現在已經不是了。我們現在是跨越領域去找人才，可能在電子商務跟高科技這一塊，要找更多不同的人才進來，帶入不同的思維，去建構一個完善的電子商務連結我們產業，也是非常重要的議題。

郭瑜玲 中國人壽總經理

圖 15: 多元化的育才及尋才策略



尋找人才 透過多元化的管道

其實，企業可以做更多事來運用不同人才的力量。目前，人才多元化和包容性策略的主要參考點是性別、知識、技術和經驗。但是我們相信，企業需要來自各種面向的人才，例如來自其他生活環境、具有其他經驗、觀點或個性等。

根據本調查結果，53%的台灣企業領袖認為，聘雇和培育人才是企業進行數位投資能夠創造的價值。為了找到所需人才，企業正從更多地方找人才。82%的台灣企業領袖告訴我們，他們的企業一直都在透過多元管道來找尋人才，包括網路平台和社會網絡。65%說他們的企業在不同國家、不同產業和不同人口結構中主動尋找人才(圖 15)。而在新興市場，累積人才庫也特別重要，到了2020年，全球24到35歲的人口，超過半數將集中在這些新興市場。

環瑞醫李祖德董事長即認為，台灣企業要練習如何借重中國大陸的人才，要學習「與狼共舞」。他說：「在1990年代，台灣人當時是獅子，大陸人則像土狼，才15年到20年間，大陸人就從狼變成獅子，中國人的「狼」性在企業經營上展露無疑。因此，台灣人絕對要練習怎麼用大陸人才，這是遲早要面對的事。不與狼共舞，也許會被狼吃了，但必須要學習與狼共舞，才有辦法扶狼與馴狼。」

35%的台灣企業領袖坦承，其企業目前沒有促進人才多元化和包容性的策略，其中只有21%的CEO說公司未來有計畫要採取這些策略，另外的14%未來則不打算採取這類策略。採用多元化策略的CEO更願意在不同市場、產業和地區聘雇人才，透過不同的聘僱管道來尋找更廣泛的人才，也培養員工更多新技術。

找到人才只是找到這個拼圖的其中一塊，即使被聘雇進公司，那些不適應傳統工作角色的員工，有時候的表現並不理想、很難成功。要為員工創造成功的環境，就要運用策略來處理可能產生的偏見，也要在決策過程中鼓勵多元化的思考。

外派制度 培育全球化的人才

學習和發展是企業進步的重要環節。當CEO被問及，多元化和包容性的哪些面向對企業人才策略很重要，多數的回應都是「學習與發展」。因此，培養既有人才也是CEO的另一個工作重點。

81%的台灣企業表示，其企業透過內部學習計畫和外派制度，讓員工持續學習新的技能(圖15)。培育一個有適應能力的人才庫，對企業來說是很有價值的，根據研究指出，這可以增加1,300億美元的全球生產力。

由於全球人才的取得方式和地點正在改變，員工外派制度也越來越重要。近期研究顯示，89%的企業在未來兩年將增加員工國際外派的人數。而在新聘雇的員工中，超過七成的新世代員工希望到國外工作，因此，外派制度也能夠滿足他們的需求。

接受訪談的玉山金控黃男州總經理就說，「外派制度是培育人才的一個重要策略，也是發掘有潛力人才的方式之一，我們藉由各種機會與訓練，從第一專長的培養到多元的工作輪調，擴大海外人才庫。海外人才的流動，除考慮海外業務的短中長期發展，亦應兼顧同仁未來職涯發展，假設外派五年之後，同仁還是希望回到台灣發展，那他的職業生涯發展是什麼？只要把這些考慮進去、把環節做好，外派就會成為延伸組織力量的重要策略。」

提供舞台 激發人才的創新能量

普遍來說，台灣的企業領袖多半認為台灣人才的優點在於優值平價、忠誠度高、具有解決問題的能力，但缺的是「提出顛覆思維」的創新能力。也就是說，過去的產業代工模式，讓工程師無法接觸到末端市場，每天的工作就是解決問題，這裡的「創意」，其實來自於如何解決問題，但這樣的人才只是「跟隨者」，而非提出創新產品或顛覆性、破壞式創新的「開創者」。

「缺乏創新能力」是台灣人才普遍面臨的問題。至於如何培育具有創新能力的人才？企業應該改變原有的商業模式及思維，提供舞台激勵員工創新。例如將工程師派駐海外，直接與消費者互動、瞭解客戶需求，激勵工程師設計出符合市場需求的新產品，而非只是解決問題。

政治大學財務管理系李志宏教授也強調，培育人才需要有「未來性」。他認為，創新需要人才，人才培育與累積應是企業創新系統的一環，人才的培育須有未來性，要能面對未來的挑戰，對於市場的變化與客戶的觀點能迅速反應與創造力，為下一代產品或服務做準備，並能銜接企業當下的創新能量，建立上下承接的團隊。



台灣人才資質雖然優秀，於產品發展也已培養具水準的know-how，但由於台灣業者過往布局不夠廣大，亦欠缺網絡資源，進軍全球的人才稍嫌不足，培養尚需時間。目前可因應的方式為利用併購或合資的方式引進國外人才的技能與經驗；此外，透過與國外業者就產品面的合作及策略聯盟，也可有助於擴大人才的國際視野及經驗。

林弘立 投信投顧公會理事長

加強國際化的視野及語言能力

另外，台灣的企業領袖普遍認為人才的全球化程度不足，對於企業拓展海外市場來說是一個挑戰。元大寶來證券賀鳴珩董事長就指出：「台灣確實存在英文語言程度不佳的問題，進而影響到國內人才的國際視野不足，這是必須承認的現實問題。因此更需要思考如何用其他的方式來彌補。例如台灣人才能力、地理位置、華語等特點，就能發揮台灣在國際化布局上的優勢。」

當然，全球化不只是英文程度的問題，還有國際化管理的議題需要克服。中信金控吳一揆總經理受訪時說：「打亞洲盃不是買國外的銀行就算了，無論控股與否還要懂得經營管理，每一國家都有自己的文化和風土民情，做為一個跨國的金融集團，如何克服這樣的問題就很重要。台灣的人才不夠國際化，沒有太多深耕國際化的管理經驗，管理跨國金融機構是非常重要的課題。」

隨著全球化趨勢日益顯著，台灣人才的專業及國際化程度相對上顯得不足。以大陸市場為例，由於規模大、匯集各方資源及人才，整體競爭

十分激烈。當人才競爭超越國界，專業專精度、國際觀視野、語文能力即成為必備的專業職能。因此，除了擁有紮實的管理能力外，台灣人才須培養國際前瞻視野，才有機會和世界市場上的優秀人才平起平坐。

三大關鍵能力 領導變革

一家企業要能成功邁向跨界和轉型之路，除了要具備多元化的人才，更重要的是，必須要有一位高瞻遠矚的領袖來帶領企業進行變革。當被問到養成未來企業領導者的一項關鍵能力，台灣企業領袖的回應包羅萬象，常出現的關鍵字包括：創新力、領導力、溝通力、執行力、專業能力、國際觀、策略思維和快速反應能力。我們同意，企業領袖必須具備上述各項專業能力，但如果要在競爭日益激烈的年代脫穎而出，則尚不足夠。

除了上述的「硬實力」，未來的領袖要對產業跨界的趨勢具備敏銳的觀察，在企業轉型等決策過程中要靈活有彈性，以因應市場變化快速。他們對世界保有好奇心，而不是把頭埋進沙裡，



讓機會消逝。他們要能結合傳統與創新，也要能夠同時看到長期未來和兼顧短期績效，總體來說，我們歸納出能夠領導變革的企業領袖須具備三力為「跨界力」、「洞察力」和「軟實力」。

1. 跨界力

跨界競合的時代來臨，企業領袖不能再固守自己的原有領域，單一的專業能力已無法滿足產業競爭的需求，因此在未來，「跨界力」就變得很重要。企業領袖必須保持彈性，不要將自己侷限在框架內，要勇敢跨出舒適圈。專業上，不要自我設限，除了本業外，對其他領域至少須具備所謂的「專業常識」，多和其他產業交流互動，甚至積極參與跨界合作的機會，從中吸收學習其他專業領域的知識。

華南產險戴英祥董事長認為，太倚賴自己的專業，反而可能畫地自限。除了專業知識之外，未來的企業領袖要多方吸取不同領域的知識，例如人文、哲學等，也必須要學習去感受和感謝不同專長領域的人，能夠幫助企業領袖在看人、事、物上的視野更廣。

為了帶領企業邁步跨界，台灣大學管理學院郭瑞祥院長建議，領導者須具備專注的思維和宏觀的格局。一方面，要保持兢兢業業的態度，持續專注在公司的核心價值；同時也要關注世界趨勢的改變，掌握競逐新市場的最佳時機，並且能夠開拓新的合作模式，建立動態的平台生態圈(ecosystem)，開放第三方自主生產，使服務更加多元創新。

2. 洞察力

數位科技引領的時代，代表全新的競合關係，也代表轉型的關鍵時刻已然到來。無論是在紅海或藍海求生存，台灣企業領袖都要縱觀全局、前瞻思考，從消費者的需求來改變既有的商業模式，跳出窠臼來尋求創新轉型之道。

而「跨界及轉型」的成敗關鍵在於，領導者必須具備洞燭產業競爭變化的「洞察力」，能夠預先判斷市場趨勢，並且越快做出正確的決策，擘劃出組織未來的經營方向及目標，才能帶領公司盡早投入資源，共同往成長的方向前進。

神準科技蔡文河董事長舉例，印表機曾經被許多人認為是逐漸沒落的產業，然而，在數位科技的潮流下，傳統印表機製造商的企業領袖觀察到行動科技的新趨勢，帶領研發團隊投入資源，將笨重的大印表機轉型為可攜式的小印表機，獲得消費者的青睞，也讓企業脫胎換骨，轉型成為行動科技的製造商，此為企業跟隨科技發展而轉型的極佳案例。

3. 軟實力

許多企業領袖認為，「軟實力」是企業領袖最需要的一項特質，包括謙遜、誠信、正直等。在領導統御的過程中，企業領袖如果能夠謙虛，就能夠聽到團隊成員的建言甚至從他們身上學習，也才能將人才多元化策略的效益發揮到極大化，並且更能接受其他合作夥伴的精闢觀點。最重要的是，「謙遜」讓企業領袖更有信心能將其畢生絕學傳授給下一代的企業領袖。

受訪的台灣企業領袖多半強調，在未來企業領袖的培訓過程當中，必須同時考量品德、專業能力、溝通能力和領導能力。其中，最重要的就是誠信正直的人品(Integrity)，雖然有專業能力的人才可以幫助企業成長，但如果他們的品德發生問題，則將對這家企業產生嚴重的影響。

品德是養成未來企業領袖的關鍵，若無高度的道德操守，很可能造成客戶財務危機、傷害企業信譽。相對地，身為企業領導者，若沒有誠實、守信及責任感等人格特質，亦無法得到員工信服；一旦信任感遭到破壞，員工對領導者心存疑慮，在沒有互信的基礎下，組織的目標將很難達成。

77%

台灣企業將招募多元化的
跨界人才

83%

台灣企業領袖認為，多
元化的人才策略有助強
化企業表現

CSR：未來新競爭力的來源

除了多元化的合作夥伴關係和多元化的人才策略，在今天的深度訪談過程中，許多企業領袖關注到「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR) 是未來相當關鍵的議題。而台灣經歷一連串食安及工安重大事件後，民眾對企業落實社會責任的期待也日漸加深。

在充滿風險的經營環境中，企業將CSR內化為企業文化，不僅可防杜危機發生，甚至能將危機化為轉機，在同業之中脫穎而出，吸引投資人的眼光，讓投資人看見優質企業未來的永續競爭力。

我們不只看到近來主管機關推動企業重視社會責任的決心，更重要的是，我們看到受訪企業領袖對企業社會責任的探討角度，已從傳統的參與社會公益事務與捐款，逐漸轉為重視企業經營策略、公司治理與制度文化等如何與社會責任的結合，甚至超越社會一般所認可的道德標準。

許多企業已體認到企業社會責任是公司的核心營運策略之一，企業在經營獲利及創造股東價值過程中，堅持合法、重視社會觀感、重視工作環境與善待員工、維護顧客或消費者權益、要求供應商共同履行社會責任，關注利害關係人的利益，並友善對待社會與環境等，是確保企業永續經營的重要基石，也才能從中「創造共好」與「創造永續利益」，尤其將企業社會責任與企業核心策略結合與發展，更是未來新競爭力的來源。

管理大師麥可波特 (Michael Porter) 說：企業社會責任與經營策略的結合是企業未來新競爭力的來源。本次受訪的企業領袖們提到，企業社會責任應重視以下五個面向：公司治理、環境永續、企業承諾、社區參與和企業永續經營。



實踐企業社會責任是維繫企業競爭力與價值創造的關鍵要素，當企業投入許多資源從事公益，扶助弱勢，亦或重視環境保護、節能減碳、強化公司治理，除了能產生有形的價值外，諸如提升企業社會形象，獲得大眾的認同與信任，有助於產品的銷售與價值，尚能產生諸多無形的附加價值，有時無形的附加價值甚而超過有形的價值。

李志宏 政治大學財務管理系教授

公司治理

健全公司治理是發展企業社會責任的基石。企業唯有在公司治理的層面能夠真正嚴謹自律、卓越管理、並達成法律與社會所冀望的資訊透明化前提下，才能真正利用企業自身的專業與資源，發展有效的企業社會責任策略，並讓所有利害關係人受惠、帶動社會與企業永續的良性循環。

證交所與櫃買中心制定的《上市上櫃公司企業社會責任實務守則》中，也指出企業社會責任的重要原則之一，就是健全公司治理。原因在於公司治理是企業永續經營的根本，企業的營運其實每時每刻都與社會環境、利害關係人緊密互動，因此公司治理的決策與作為，最終都影響了利害關係人的權益，要如何透過嚴謹的管理紀律、內控機制維持企業的正常營運，是落實企業社會責任最重要的基礎。

而企業社會責任的各個面向，像是員工發展、股東價值創造、產品客戶服務或者社區互動等等，皆為從良好公司治理所延伸出的領域，因此健全公司治理，可說是企業善盡社會責任的重要起點。

環境永續

在全球化趨勢下，跨國企業的經營必須瞭解各國政策走向，最受矚目者，無非是企業社會責任中的氣候變遷與環境保護議題。該議題對企業經營產生相當大的風險，也是企業經營有所成就的機會，與企業未來十至二十年經營動向關係重大。

能源枯竭等議題引起世界先進國家的重視，因此企業的生產或營運活動，不僅應避免對環境造成污染、破壞或傷害，更應積極參與保護環境與節能減碳的行動。目前歐盟等重要國際組織或先進國家政府，都紛紛訂定明確節能減碳的目標，並積極發展綠能、污染防治等相關產業，大型製造業或營運過程容易產生污染的重工業，皆應更加重視回應環境議題的態度與策略。



中信金控吳一揆總經理即強調，除了慈善公益和公司治理，金融業CSR的另一個重心就是透過推動「赤道原則」(The Equator principle)來減少對於不良企業的支持。並且在授信政策上支持綠能及環保相關產業。

中信金控吳一揆總經理表示，中國信託深知身為企業公民，應該回饋社會、善盡社會責任。其企業積極整合集團資源，投入及深耕慈善、文教、體育、教育與反毒等五大公益面向，包括：連續逾三十年舉辦「點燃生命之火」愛心募款活動，持續推動「信扶專案」，照顧弱勢兒童及家庭；長期以來扶植全臺優質文創產業及多元藝文表演活動，贊助中信兄弟職棒隊，培育台灣女子高爾夫選手；今年更響應政府鼓勵企業興學，捐贈支持「中信金融管理學院」，招收清寒優秀學生；籌設中的「中國信託反毒教育基金會」，未來將結合政府與民間資源，營造無毒健康家園。吳一揆總經理表示，中國信託的企業文化就是「感動文化」，感動同仁，才能感動客戶、進一步感動全台灣所有的人，希望藉由實踐企業社會責任及投入五大公益面向的具體努力，啟動無數「善的循環」，讓社會變得更加幸福美好。

民間企業或組織有許多自願性的節能減碳及保護環境活動，值得重視，但仍有不足，為因應全球氣候變化，亟待政府領導並積極介入。但政府介入對企業造成若干影響，同時也對企業的營運與投資造成某些程度的改變。因此企業宜遵守政府法規，妥善因應氣候變遷。

企業承諾

近來，食品安全是最受台灣社會關注的議題，許多企業從這幾次的事件中體認到，未盡企業社會責任對企業造成的傷害，以及企業建立有效制度並落實企業社會責任承諾的重要性。

對於所有可能影響或被企業決策與行為所影響的個體或群體，包括消費者、員工、顧客、供應商、社區團體、母公司或從屬公司、合作夥伴、投資者及股東等人，公司都應承諾其權益均受到妥適保護，並使其瞭解企業的行為與立場。此外，企業應承諾並做到打擊賄賂、誠實依法納稅、維護公平競爭環境等，都是優秀企業公民必須負起的社會責任。

至於如何實踐企業社會責任？越來越多的企業認為，單兵作戰的時代已經過去，應該要把CSR相關資源集中，才能做最有效的運用。也就是說，企業透過長期且有系統性的方法，建立資源整合的平台與有效的制度，而不只是單點或是個別的CSR活動，而且必須要結合企業核心能力，才能讓CSR成為企業永續發展的DNA。

企業必須結合本身的核心能力，以創新與整合的方式來實踐CSR。例如，玉山金控期望成為綜合績效最好也最被尊敬的企業，結合本身的核心能力，以創新與整合的方式來實踐CSR，針對高資產族群發行亞洲第一張的公益世界卡，透過玉山架起M型兩端的橋樑，讓VIP的資源幫助偏遠地區的孩子。運用金融創新，整合玉山、顧客、志工及社會企業的力量，發行台灣黑熊卡，與黑熊保育協會、農委會、動物園、玉山國家公園等單位合作，致力於生態保育、棲地維護，讓台灣這塊土地更美好。

CSR一定要和企業的價值觀相互結合，且應包含四個特質，也就是平台、創新、效益、永續。車王電子即建構一個產、官、學、研的整合平台，推動資源跨界共享及國際經貿與文化交流。事實上，蔡裕慶董事長的另一個身分是「台灣伊爾經貿協會理事長」，推動台灣和伊朗的政治、學術和企業交流，同時協助台灣廠商拓展中東商機。

社區參與

企業與所處周邊社區，關係密切，舉凡社區的公益活動，盡可能參與或贊助，並持續注意社區動態，因應社區文化或價值觀的變化。此外，企業必須顧及所在社區或區域的發展，保護環境、促進該社區經濟發展，並以企業本身的專長造福社會。

而社區參與，必須從自身核心能力出發，思考如何以專業回饋社會，才能打破長久以來CSR的迷思，也就是一直被誤認為是企業為了強調品牌形象所做的賑災或捐款的行銷手法。誠如西方知名管理大師麥可波特強調，企業社會責任應該是公司核心營運策略之一，而非錦上添花的公關手段。將社會責任與經濟策略結合，將是企業未來新競爭力的來源。

例如，冠德企業集團為了用自身企業的核心能力來回饋社會，從 2006 年開始推動住宅閱讀，在每個建案都打造一座給居民使用的專屬「冠德遠見圖書館」。另一方面，建設公共工程「不但不偷工減料，還要加工加料堅固品質」，最後獲得政府驗收單位的讚賞：「將快速道路蓋得具有高速公路的水準」。

面對高齡化的人口結構變化，長庚醫療財團法人則透過其醫療專業來回饋社會，也就是以「養生文化村」來發展國家的長期照護模式。其機構結合兩千位醫師的專業知識和各種醫療資源，促進高齡人口的健康照護，同時培養長期照護的醫護人才，以協助發展國家多元的長期照護模式。

企業永續經營

策略大師麥可波特曾言：「一個成功的社會與一個成功的企業是同時並進的」，說明企業經營無法獨立置身於社會變遷之外，必須與時俱進、因時制宜方能成功；換言之，企業追求股東利益最大化的目標實現，須兼顧社會中各利害關係人利益並奠基於企業永續經營的基礎上，而這也正是企業社會責任所考量的重點。

在全球多元文化的複雜環境中，跨國公司為達成企業永續經營目標，必須以公司治理及組織設計等具體方法為手段。但是企業永續發展策略方面的組織設計，其重要性通常易被忽略。企業邁向永續治理的六項步驟包括確保執行長承擔永續責任、董事會的工作與永續發展連結、公司組織永續設計客製化、賦予執行永續發展權力，以及協助所有員工瞭解他們在永續發展所應扮演的角色。

政治大學財務管理系李志宏教授也提到，實踐社會責任對企業永續經營與價值創造相當重要。他觀察，當企業投入扶助弱勢兒童時，也鼓勵員工參與，在參與的過程中激發出員工更深的愛心與服務精神，也更講究服務流程的精準與效果，從而回饋到員工工作的本職上。一家服務產業的員工，本著內心所發展出的服務模式與精神，絕對具備強有力的競爭力，對客戶的服務一定貼心到位，而其服務的精神甚而內化到其企業文化，將使得該企業在產業中立於不敗之地。

強化 CSR 資訊透明度與報告

受訪的企業領袖大多同意，CSR 應該是要深植人心的，必須把 CSR 變成企業的 DNA，同仁或社會大眾才會發自內心去做。他們認為：「要做 CSR，就要玩真的」。任何企業社會責任都要從內心開始改造，要從員工的日常生活中形成一種文化，每個員工面對社會的態度就會從內心改變，行為模式也自然而然會改變。

企業落實 CSR 的效益包括有助於企業提高資訊透明度、符合供應鏈規範與法規遵循、改善管理系統、吸引投資資金、提高員工與消費者認同、認知風險、提升商譽、創造財務價值等等，若能聚焦於核心能力來落實 CSR，有助於企業深度思考各種投資決策與發展方向，並對潛在風險、利害關係人的期待以及永續經營的方向，有更為深切的認知。

強化 CSR 資訊透明度並定期編製企業社會責任報告作為與利害關係人溝通，是展現企業決心落實 CSR 的重要手段，同時也能展現投入的資源創造正向循環，並讓企業成為這個正向循環的受益者之一，積極關注利害關係人的期待，追求與社會一致的願景。



一個國家要興旺、社會要進步，依靠的惟有知識的力量，我堅信，做一流人、讀一流書，才能建立一流社會。因此，我們成立了基金會來推廣閱讀，並且結合自身的核心能力，在許多建案中打造社區圖書館，用企業的力量讓更多人喜歡讀書，打造一個書香社會。

馬玉山 冠德企業集團董事長

CEO領導變革的行動藍圖

現今的CEO面臨快速變化且邊界模糊的商業環境，然而，如何適應這樣的改變並領導變革？我們提出未來企業領袖跨界及轉型的行動藍圖。我們相信，能夠發展這些策略和能力的企業領袖，將能夠帶領企業在越來越競爭的場域中成長茁壯。

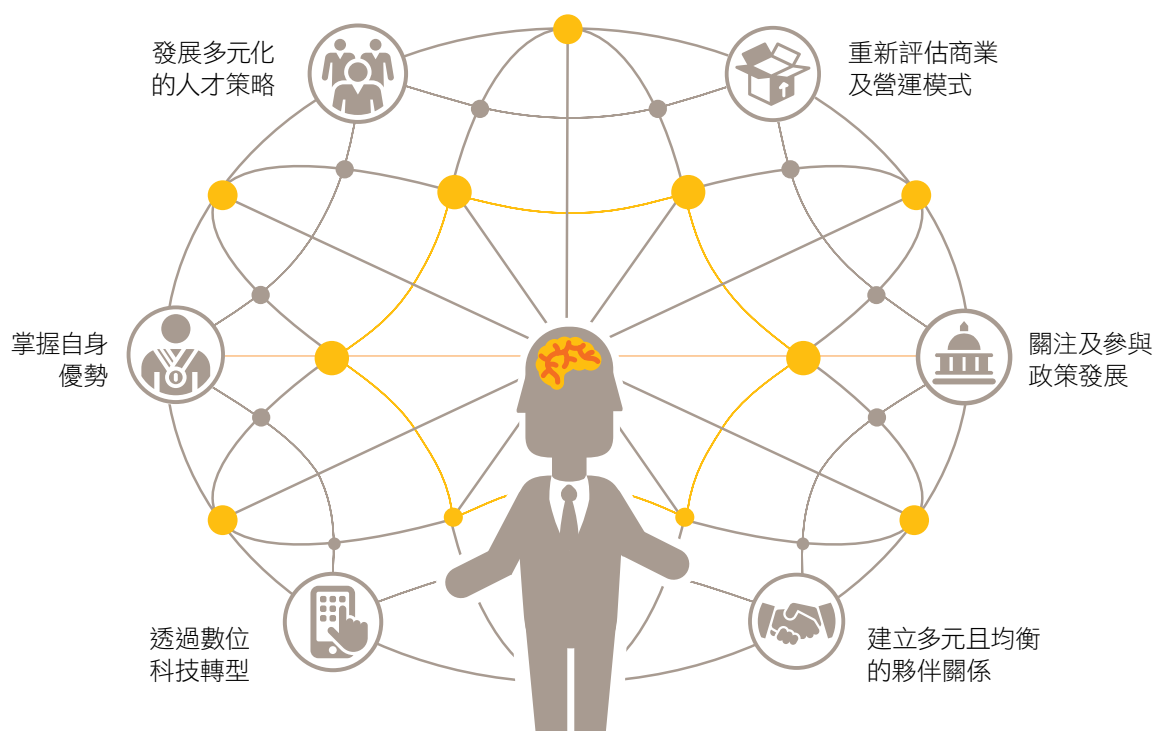
1. 掌握自身優勢

在一個跨界競爭越來越激烈且越來越撲朔迷離的市場，找出自身企業有別於競爭者的獨特關鍵能力是非常重要的事。我們建議企業應建立三至六項真正具有差異化的關鍵能力。

2. 重新評估商業及營運模式

當你知道自己的優勢，就可以思考你能夠提供給所有利害關係人的真正價值是什麼。知道你真正的競爭者是誰（包括不同產業的競爭者）。你要確保企業的關鍵能力、價值定位和提供的產品及服務之間具有很強的一致性。你要瞭解的是：你的核心優勢在某個產業中可能是很強的，而這個產業可能是你之前從沒進入過的。

圖 16: CEO領導變革的行動藍圖





3. 關注及參與政策發展

政府是企業合作夥伴的其中一環，企業可和政府合作來發展有效且均衡的政策。企業可透過對法令的瞭解和對自我的評估，來關注可能的政策或法規議題，進而和政府產生良性互動和對話。

與公部門的建設性對話

在科技進步的主要驅力下，許多產業的發展改變得很快且很廣泛，而引起政府的關注。因此，公部門和私部門之間產生有建設性的對話是非常重要的。以下為企業領袖關注的幾項政策發展：

- 經貿自由化或其他區域經貿協定之制訂，以協助企業全球化布局
- 完善產業發展的基礎建設，更新法令規章，建立公平開放的產業發展環境
- 建立一個具有國際競爭力且更有效率的賦稅制度
- 建立友善的人才發展環境，完善相關法規以吸引國際化及多元化人才

4. 建立多元且均衡的夥伴關係

企業領袖應思考：合作夥伴如何強化自身企業的關鍵能力。要發展一個多元和動態的合作夥伴生態系統，企業可以根據需求來進行上下游的調整，找出對雙方都有益的合作方式來強化合作關係。

5. 透過數位科技轉型

瞭解數位科技對利害關係人的影響，以及對利害關係人尋求價值的影響。評估你的營運模式需要如何改變來滿足新的需求，並且具備一個清晰的視野和計畫來讓企業的數位投資協助完成這些變革。

6. 發展多元化的人才策略

運用不同的思考和工作方式，來建立一個相互合作且以科技化為基礎的人才策略，以孵育出企業所需的創新，讓企業在新的環境中競爭及成長。

遇見深度訪談企業領袖



吳一揆

總經理
中國信託金融控股(股)公司



吳明洋

總經理
國泰世紀產物保險(股)公司



李祖德

董事長
環瑞醫投資控股(股)公司



林弘立

理事長
投信投顧公會



徐光曦

董事長
臺灣土地銀行(股)公司



馬玉山

董事長
冠德企業集團



張念慈

董事長
台灣浩鼎生技(股)公司



郭瑜玲

總經理
中國人壽保險(股)公司



陳燦煌

總經理
富邦產物保險(股)公司



程明乾

總經理
富邦綜合證券(股)公司

資誠台灣企業領袖調查團隊很榮幸能親臨訪談現場，聆聽企業領袖的卓越思維，在此特別感謝 19 位企業領袖接受深度訪談。(以下依姓名筆劃排序)



賀鳴珩

董事長
元大寶來證券(股)公司



黃男州

總經理
玉山金融控股(股)公司



詹宏志

董事長
網路家庭國際資訊(股)公司



路孔明

董事長
中天生技集團



蔡文河

董事長
神準科技(股)公司



蔡裕慶

董事長
車王電子(股)公司



戴英祥

董事長
華南產物保險(股)公司



饒世湛

總經理
台新金融控股(股)公司



龔文華

行政中心主任
長庚醫療財團法人

誌謝問卷調查企業

一至三劃 (4 家)

一詮精密工業股份有限公司
三圓建設股份有限公司
士林紙業股份有限公司
大同股份有限公司

四劃 (10 家)

中化合成生技股份有限公司
中天生物科技股份有限公司
中宇環保工程股份有限公司
中國航運股份有限公司
中連汽車貨運股份有限公司
中華汽車工業股份有限公司
中華航空股份有限公司
中鼎工程股份有限公司
中鴻鋼鐵股份有限公司
五鼎生物技術股份有限公司

五劃 (12 家)

世禾科技股份有限公司
可寧衛股份有限公司
台達電子工業股份有限公司
台灣人壽保險股份有限公司
台灣星科金朋半導體股份有限公司
台灣農林股份有限公司
正文科技股份有限公司
正達國際光電股份有限公司
永信國際投資控股股份有限公司
生達化學製藥股份有限公司
立隆電子工業股份有限公司
立錡科技股份有限公司

六劃 (4 家)

同致電子企業股份有限公司
成霖企業股份有限公司
旭曜科技股份有限公司
江申工業股份有限公司

七劃 (5 家)

伸興工業股份有限公司
宏正自動科技股份有限公司
宏全國際股份有限公司
宏遠興業股份有限公司
杏輝藥品工業股份有限公司

八劃 (16 家)

京城建設股份有限公司
佳醫健康事業股份有限公司
和大工業股份有限公司
和桐化學股份有限公司
怡利電子工業股份有限公司
昇貿科技股份有限公司
昇陽光電科技股份有限公司
明泰科技股份有限公司
朋程科技股份有限公司
東台精機股份有限公司
東南水泥股份有限公司
東科控股股份有限公司
東森國際股份有限公司
東隆興業股份有限公司
東鹼股份有限公司
欣泰石油氣股份有限公司

感謝以下企業參與資誠 2015 台灣企業領袖問卷調查，其寶貴意見對於本調查提供深遠的價值與意義。

九劃 (10 家)

冠軍建材股份有限公司
南茂科技股份有限公司
南僑化學工業股份有限公司
皇田工業股份有限公司
茂順密封元件科技股份有限公司
振曜科技股份有限公司
晟德大藥廠股份有限公司
特力股份有限公司
神腦國際企業股份有限公司
神達電腦股份有限公司

十劃 (2 家)

耕興股份有限公司
高雄銀行股份有限公司

十一劃 (10 家)

偉盟工業股份有限公司
健和興端子股份有限公司
健喬信元醫藥生技股份有限公司
國碩科技工業股份有限公司
國賓大飯店股份有限公司
崇友實業股份有限公司
康和綜合證券股份有限公司
康聯控股有限公司
淘帝國際控股有限公司
盛餘股份有限公司

十二劃 (5 家)

勝一化工股份有限公司
智崴資訊科技股份有限公司
華東科技股份有限公司
華南金融控股股份有限公司
閎康科技股份有限公司

十三劃 (6 家)

新普科技股份有限公司
新鉅科技股份有限公司
群創光電股份有限公司
萬洲化學股份有限公司
葡萄王生技股份有限公司
裕隆集團

十四劃 (11 家)

嘉彰股份有限公司
彰化商業銀行股份有限公司
榮剛材料科技股份有限公司
福貞控股股份有限公司
維熹科技股份有限公司
聚鼎科技股份有限公司
聚碩科技股份有限公司
臺鹽實業股份有限公司
臺灣中小企業銀行股份有限公司
臺灣永光化學工業股份有限公司
遠東百貨股份有限公司

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 (1 家)

龍燈環球農業科技有限公司

十七劃 (4 家)

營邦企業股份有限公司
聯華實業股份有限公司
聯陽半導體股份有限公司
聲寶股份有限公司

十八劃以上 (2 家)

鏡鈦科技股份有限公司
Ginko International Co., Ltd.

調查方法

PwC 18th Annual Global CEO Survey

- PwC全球聯盟組織於2014年9月至12月進行第18屆全球執行長調查(18th Annual Global CEO Survey)，針對全球77國共1,322位受訪者進行問卷調查，以及全球33位執行長進行深度訪談。
- 在1,322位問卷調查受訪者中，其中459位來自亞太地區(35%)，330位來自西歐地區(25%)，125位來自中歐與東歐(9%)，147位來自北美地區(11%)，167位來自拉丁美洲(13%)，94位來自中東及非洲(7%)，受訪企業橫跨各種產業。

2015 資誠台灣企業領袖調查報告

- 本問卷調查由資誠全球聯盟組織(PwC)與尼爾森(Nielsen)市場調查機構共同進行，執行時間為2014年10月至2015年1月，樣本為全台灣上市櫃企業共計1,488家(計算至2014年6月30日止)。
- 共有104家企業參與本問卷調查，有效回收問卷為102份。受訪產業包括精密機械業、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、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。
- 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30分鐘至60分鐘，部分受訪者以書面方式回覆問卷。
- 本深度訪談時間為2015年1月至2015年3月，訪談對象為台灣各產業標竿企業及亮點產業之領導者，共計19位企業領袖。

資誠台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)

李志宏 國立政治大學財務管理學系教授
 金聯舫 國立清華大學科技管理學院副院長
 郭瑞祥 國立台灣大學管理學院院長
 詹乾隆 東吳大學商學院院長
 鍾惠民 國立交通大學EMBA執行長

總召集

吳德豐 副所長暨策略長
 李潤之 資誠企管執行董事

跨界轉型議題研究主持人

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 併購顧問服務營運長
 吳偉臺 金融產業服務營運長
 林瓊瀛 人才暨變革管理服務負責人

產業分組

生技醫療

曾惠瑾 副所長
 梁華玲 會計師
 阮呂曼玉 會計師
 翁麗俐 普華財顧執行董事

數位科技

劉鏡清 資誠企管副董事長暨總經理
 吳漢期 會計師
 楊明經 會計師
 潘慧玲 會計師

金融保險

黃金澤 會計師
 賴宗義 會計師
 陳賢儀 會計師
 劉博文 普華財顧執行董事
 李潤之 資誠企管執行董事

企劃編輯

林大萌 副總經理
 +886 2 2729-6666 ext.23469
 alice.lin@tw.pwc.com

楊証凱 副理
 +886 2 2729-6666 ext.26610
 vincent.c.yang@tw.pwc.com

媒體溝通

羅沁雯 副總經理
 +886 2 2729-6666 ext.23669
 violet.lo@tw.pwc.com

羅婉鈴 經理
 +886 2 2729-6666 ext.26606
 joyce.l.lo@tw.pwc.com

孫承煊 經理
 +886 2 2729-6666 ext.26605
 kevin.k.sun@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.

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.

© 2015 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 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

2015年10月15日

星期五

晴

10月15日

晴

10月15日

晴

10月15日

晴

10月15日

晴

10月15日

晴

10月15日

晴

10月15日

晴