

數位科技大趨勢 商業成功新詮釋



12

位臺灣企業領袖參與深度訪談

112

家臺灣上市櫃企業
接受問卷調查

1,409

位來自全球83個國家CEO意見
之研究分析

2016 年初，全球匯率與金融市場的動盪，以及地緣政治衝突頻傳，太多影響經濟發展的突發事件，連帶影響企業與社會大眾對於經濟成長的信心。

資誠依據 PwC Annual Global CEO Survey 的全球規範，第 5 年進行臺灣企業領袖調查 (Taiwan CEO Survey)。今年持續邀請中華經濟研究院擔任智識夥伴，並邀請 4 家國立大學 EMBA(臺大、政大、交大、成大) 共同合作，深度訪談 12 家臺灣產業標竿企業領袖，探討企業家的卓越思維及經營管理策略，同時對 112 家臺灣上市櫃企業領袖進行問卷調查，將所有結果彙整成為這份調查報告，供各界參酌。

本年度調查顯示企業對經濟發展與營收成長信心皆不足，創臺灣歷年調查的新低。而臺灣企業最擔憂的前 5 名經營威脅，分別為「匯率波動」(74%)、「稅負增加與新的市場競爭者」(皆為 65%)、「技術變革的速度」(64%)、「地緣政治的不確定性」(63%)、「關鍵技術的取得」(62%)。此部份與臺灣產業以外銷為主題的結構，息息相關。企業對外擔心匯率波動與政府稅負的增加，對內擔憂企業本身無法及時因應市場技術的變化，而在產業競爭中趨於劣勢。顯見面對現代快速變化的環境，企業面臨的風險與利害關係人對企業落實社會責任的期待皆不斷增加。

最後，調查影響衡量企業成功的關鍵指標，主要可歸納為 4 項，分別為信任 (Trust)、科技 (Technology)、人才 (Talent) 與轉型 (Transformation)，其中建立社會「信任」已逐漸成為全球企業認同的普世價值，全球有八成左右的企业領袖同意，財務利潤不是衡量企業成功的唯一指標，轉而重視非財務指標的衡量，營造信賴並具體回應利害關係人的期待，已成為企業營運必須重視的核心項目。而編制一份經得起考驗的「企業社會責任報告書」，正是企業對外溝通，建立信任的關鍵第一步。

資誠的使命為「營造社會誠信，解決重要問題」(Build trust in society and 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，透過議題的倡導與企業及社會各界分享，希望藉此拋磚引玉。期望這份調查報告能作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、學界與社會各界創造價值，共同為臺灣產業永續發展而努力。



張明輝

Dexter Chang | Chairman

中華經濟研究院十分榮幸第三年繼續與資誠聯合會計師事務所合作，擔任臺灣企業領袖調查的智識夥伴，共同為臺灣產業發展提出研究建議。

2016 年初可謂黑天鵝滿天飛，國際經濟所面臨的主要不確定性因素包括：國際能源價格的走勢、中國大陸經濟的持續調整以及紛擾的國際資本市場等，這些不確定性皆是長期間所累積的現象，需要相當的時間調整化解。

目前國際能源價格已滑落到很多國家的生產成本之下，短期間內並未能見到需求的明顯提升，且供給面又出現新的供給者，此將使國際能源價格呈現疲軟調整的狀態。持續低迷的能源價格，對部份轉型經濟體將產生嚴格的考驗。此外，中國大陸部份產業供過於求的情況頗為嚴重，長期間過度投資所延生的債務問題更非短期措施所能有效解決。再者，各國普遍長期低利率與豐沛資金所推升的資產價格，在面臨升息以及經濟成長趨緩的壓力下，會對原已脆弱的國際經濟產生何種衝擊，令人惴惴不安。

臺灣出口占國內生產毛額的比重高達 7 成左右，國際經濟的趨緩必然對臺灣經濟的成長動能帶來隱憂，再加上國內房地產市場正處於調整期，政黨剛輪替，兩岸互動後續走向的變化等因素，更加深 2016 年我國經濟成長的不確定性。然而臺灣企業家韌性十足，歷經過多次景氣循環與重大干擾。在不確定性高的環境裏，若能作好應有的風險控管，並提升競爭力，相信在景氣恢復時，我國企業在國際上又能一展雄風。



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '吳中書' (Wu Zhongshu).

中華經濟研究院 吳中書 院長

前言暨感謝

一家「成功」的企業必須是一家被顧客、其他利害關係人與社會廣為信賴及接納的企業——唯有在這前提下，才能奢談企業永續。

當代的企業領袖，正面對一個既複雜又難以適應的經濟環境。自 2008 年金融海嘯爆發迄今已逾七年，但經濟情況並沒有恢復往昔榮景，這樣的情況會繼續下去嗎？雖有許多智庫及研究機構預測 2016 景氣會緩步好轉，但根據資誠對全球與臺灣企業領袖進行調查，聽到企業領袖們的普遍心聲卻並非這麼樂觀：他們對全球經濟景氣成長的預期並不那麼確定，他們對自身企業的營收成長，也不那麼有自信。

企業成長的機會還是存在的，但大環境對成長的威脅卻更多，所以企業領袖基本上是抱持著維穩（playing things safe）的心態經營企業。

以目前的經濟情勢而言，最受企業重視的美國及中國大陸市場，短期內並不會發生令人驚喜的表現及好轉，德國、英國、日本及其他新興國家的正向成長亦相當有限，似乎只有印度的成長比較令人期待。



在這個由數位經濟驅動成長的環境，全球 CEO 過去所關注的成長威脅，包括法規的過度規範、匯率波動、地緣政治風險、稅賦負擔增加，及政府為改善財政赤字及債務包袱所採取的行動等議題，依舊繼續存在。

未來因各種原因導致的區域貿易協定，如 TPP 及 RCEP，將使全球一體化演變為多極化，區域貿易協定左右企業經營的力度顯著增加，企業未來須更加關注多極化發展環境下，各個國家獨特的政治體制、法律與文化價值體系與其他因素所可能帶來的影響與商業威脅。很多企業或許不太能適應這種多極化的發展，但這正是因數位科技發展驅動的結果：政治上所定義的疆界消失，全球的人們彼此連結度更強（more connected）、資訊更流通（better informed）、更具自主性（empowered）以及更有膽識（emboldened）。

這對企業而言並非損失，因為這些可以被連結的人群，都有可能是您潛在的顧客，但他們也容易因各種新觀念的快速流通，而被潛移默化、發展出新的想法與行為——他們傾向更關注氣候變遷、環境保護、城鎮化、人口老化、貧富差距及社會公義等議題，他們會更主動地重新檢視企業的作為，批判企業的營運行為是否迎合他們的價值與偏好，以及是否信賴並接受這些企業，他們身為企業利害關係人的身分意識已被喚醒。大勢所趨下，超過四分之一的 CEO 表示，他們已在過去三年中修正他們企業的經營宗旨（Purpose），將這股衝擊社會的潮流納入策略制定的考量。

包括臺灣企業領袖在內的全球 CEO 皆了解：數位科技驅動的經濟，正以排山倒海之勢席捲全球，為了融入迎合高度智能化的利害關係人的期待，企業唯有尋求科技之助，才能有智慧與對策去化解這項挑戰。即使他們在今日企業經營轉型面臨諸多挑戰，但他們還是得勇於面對，他們必須讓企業「準備好」以因應未來更複雜多變的全球經濟與市場的挑戰，特別是在關注並回應利害關係人的期待方面。

這份調查報告將繼續以更多篇幅探討企業如何聚焦及發展下列各項競爭實力，以裝備自己的實力、讓自己轉型及成為更受顧客與利害關係人所信賴的企業，也就是如何在浪潮中超越競爭者並持續成長的重要策略：

1. 塑造回應顧客及其他利害關係人更大期待的體制與文化
2. 重整技術、創新及人才的能量與綜效，以滿足顧客及利害關係人更多元的期待
3. 發展及運用科技與數據以衡量利害關係人對「企業成功」的定義與期待，並有效互動及溝通

企業存在的價值與永續，在於企業能夠滿足顧客及利害關係人的需要與要求，並能夠回應他們的期待，即使期待越來越高，企業還是得排除萬難去解決及回應。這將不僅體現於企業的經營宗旨，還必須落實到內部治理、文化、經營體制與制度，在兼顧獲利及不同階段的成長目標之前提下，從人才、科技、轉型及『成為可被信賴企業』的過程中予以落實。

在此我謹代表資誠的調查團隊，對所有參與書面調查及接受面對面深度訪談的企業領袖及指導教授們致上十二萬分的由衷感謝，您的熱情參與及無私的分享，才使我們能夠不負讀者期待完成這份調查報告，也更增這份報告的可讀性。在調查或訪談過程中，若有任何作業不周，或有任何冒犯或不禮貌之處，尚請多多包涵。



資誠聯合會計師事務所 副所長暨策略長
臺灣企業領袖調查計畫主持人



Contents 目錄

08

1 全球經濟發展變數多 當黑天鵝變成新常態

- 1 影響經濟發展與企業成長前景的三大趨勢：
科技進步、人口結構與經濟力量移轉

32

3 區域貿易興起 全球一體化轉變為多極化

- 33 兩岸關係與區域經貿協定
35 東協受到國際重視 新興商機無限

22

2 企業成長前景不樂觀 未來企業經營的威脅大於機會

- 23 只有約 2 成臺灣 CEO
對未來企業營收成長非常有信心
24 臺灣 CEO 普遍認為
未來企業經營的威脅會大於機會
25 全球與臺灣 CEO 最擔心
會影響企業成長前景的威脅
29 第四次工業革命 啟動「新競爭時代」

38

4 探討顧客與其他 利害關係人更高的期待

- 39 利害關係人的需求及企業之回應
40 可持續性（Sustainable）的
良心消費者時代來臨
42 「成本」是企業選擇
如何滿足利害關係人需求的關鍵
43 兼容並蓄
創造利潤並兼顧利害關係人的需求

44

5 企業轉型： 科技、創新與人才

- 45 運用科技為轉型助力
- 49 臺灣企業領袖對未來產業發展趨勢觀察
- 51 企業成長與創新的關鍵「人才議題」

58

6 快速變化的世界 對企業成功之驅動因素的衡量

- 62 衡量企業成功驅動指標：4T
- 67 以 4T 為關鍵指標建立具影響力的企業策略

68

銘謝深度訪談企業領袖

72

調查方式說明

70

2016 資誠企業領袖調查報告 問卷受訪企業

73

資誠臺灣企業領袖調查團隊

1

全球經濟發展變數多 當黑天鵝變成新常態

解救經濟不能光靠貨幣政策，這已是全球政經領袖越來越有體悟的事。

但放眼各國政府，基於各自政經情勢的需要與搶救經濟的考量，也為了拉抬通膨、刺激國內投資、消費，或挽救股市，在想要政策立竿見影的迫切期待下，卻還是會選擇採取包括擴大貨幣寬鬆與調降利率等的貨幣政策。

貨幣政策 不再是救經濟的靈藥

最鮮明的例子包括：2016年3月10日歐洲央行（ECB）宣布全面調降利率，將基準利率降到零，並擴大量化寬鬆規模與範圍，日本中央銀行（Bank of Japan）也於1月29日祭出負利率政策及80兆日圓的量化寬鬆規模，2015年底美國聯邦準備理事會（The Fed）實施了近10年來的首次升息。

但各國推行後的實際成效是否達到預期效果引發熱議，甚至被質疑是否會出現即使資金供給再多，利率再低，也難以促使信用需求明顯增加的「信用陷阱」問題；當然也有觀點表示採取貨幣政策是不得不之舉措，否則可能對有關國家的情勢更不利。

黑天鵝事件

在1697年澳洲發現黑天鵝之前，因為當時在歐洲所有能看到的天鵝都是白色，所以人們都相信只有白天鵝，但當探險家在澳洲發現了黑天鵝後，之前的結論完全被推翻，人們才開始思考原來之前深信不疑的結論，很可能不一定正確，雖然是觀察了幾百萬隻天鵝之後得出的實證結論，但只要發現了一隻黑天鵝，就足以推翻過去的結論。自此後只要是很少發生或無法預測，但一出現就具有很大影響力的事件，就會被稱為「黑天鵝事件」。

各國因應政經情勢變化及採取的相應政策也造成匯率與金融市場的動盪，例如中國大陸自2015年下半年及今年初匯率的重貶。而其他新興市場也不遑多讓，亞洲各國貨幣受到衝擊紛紛走貶，引發新一波的匯率戰。

地緣政治 影響全球經濟局勢走向

金融市場震盪之際，地緣政治的問題也激化了經濟局勢的複雜度。

2016年初沙烏地阿拉伯宣布與伊朗斷交，中東局勢陷入緊張，加上之後因伊朗並未同意配合石油輸出國組織（OPEC）的「凍產」要求，這些狀況都將影響未來油價的走勢。此外，北韓今年來陸續進行核彈試驗與發射飛彈等行為，於3月初遭聯合國實施經濟制裁，引起北韓強烈抗議揚言軍事報復，東北亞緊張關係亦持續升溫。

2016年初，不論從金融市場、能源價格到地緣政治，都充滿了許多的變數，各國政府將依國家發展情況，採取不同的因應措施，連帶增加企業經營風險與威脅，以往一致性的全球經營策略恐不再適用。而媒體與專家們紛紛用「黑天鵝事件」來比喻這些政經的突發情況，所謂「黑天鵝」（Black Swan）事件，是指不可預測但卻影響巨大的事件。回顧歷史，2001年911的恐怖攻擊與2008年次貸危機造成的全球金融海嘯，都可稱之為黑天鵝事件。

面對詭譎多變的全球經濟，以及許多毫無預警的經濟變數，使得全球主要研究機構對於 2016 年全球經濟成長率 GDP 的預測都傾向保守，相關資訊數據彙整如下：

表 1. 全球研究機構對 2016 全球經濟成長率預測

預測機構	高盛證券 (Goldman Sachs)	國際貨幣基金 (IMF)	摩根士丹利 (Morgan Stanley)	資誠 (PwC Global)	環球透視 (IHS Global Insight)
預測全球 經濟成長率 GDP	3.5%	3.4%	3.3%	3%	2.9%

資料來源：本研究整理

國際貨幣基金組織（IMF），呼籲 G20 依據 2009 年 4 月倫敦會議的模式，各國官員同意採取聯合刺激措施，防止全球經濟不景氣，希望 2016 年也能比照辦理，共同穩定全球金融市場。

2 月 27 日於上海舉行 G20 會議結束後，列出今年 6 個主要經濟風險，包括：

1. 日本負利率政策
2. 英國脫歐公投
3. 資本流動大幅波動
4. 商品價格劇跌
5. 地緣政治風險升高
6. 部分地區尋求庇護的人數大增

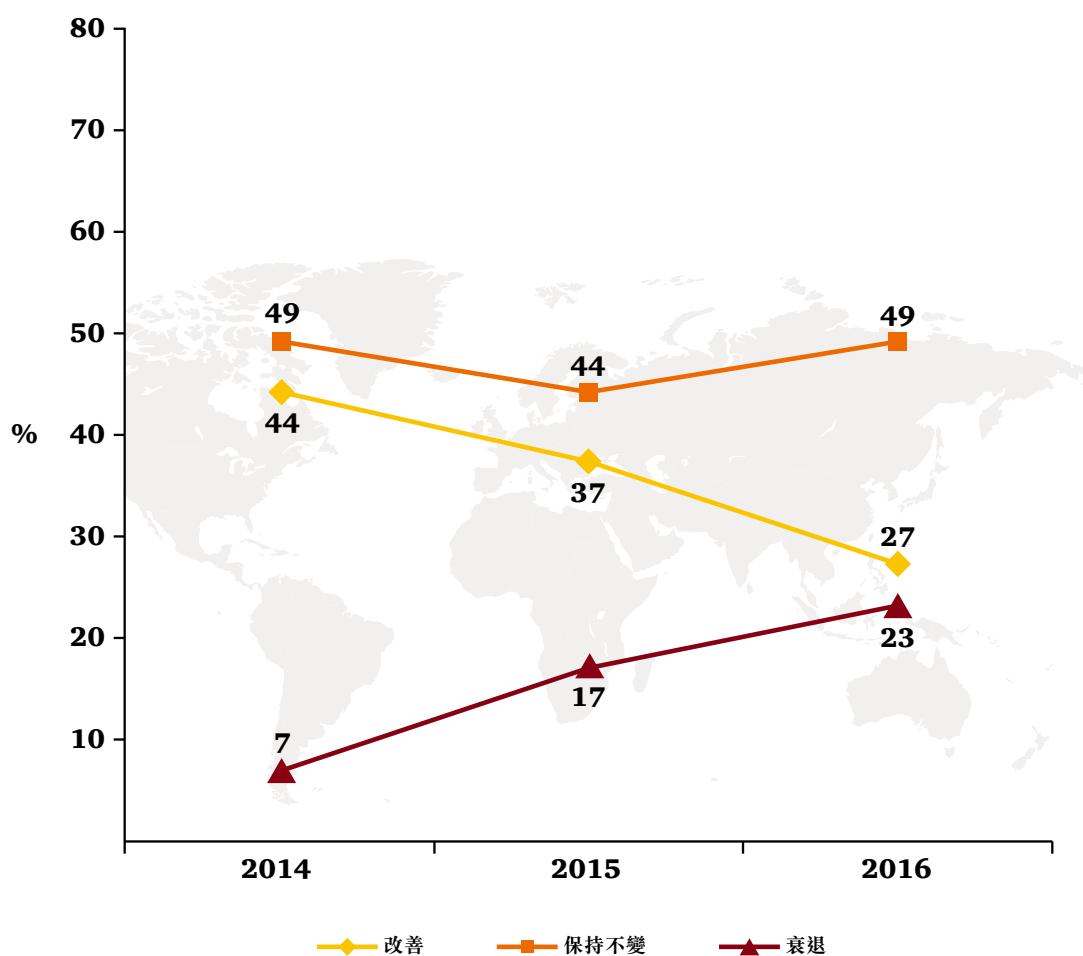
而根據最終版公報，各國財長一致認為，全球經濟會在溫和中緩慢成長，2016 年初的金融市場動盪只是對於突發事件的過度恐慌，顯示各國並不會採取聯合刺激經濟的措施。不過，各國也都認為要像以往一樣「單靠貨幣政策」就達到提振經濟的效果，已不足以因應當前環境的變化。此外，面對長期經濟發展，各國亦一致認為要進行「結構性改革」，並研擬制訂一套改革監測指標，以利 G20 各國做為評估依據。

經濟前景混沌不明 臺灣 CEO 對經濟成長信心跌破 2 成

經濟發展變數多，連帶也影響了企業領袖對於經濟成長的信心。根據 1 月 19 日 PwC 全球聯盟組織（PwC Global）於瑞士達沃斯舉辦的全球經濟論壇（WEF）開幕時同步發表的《全球企業領袖調查報告》，顯示全球超過 1,400 位的

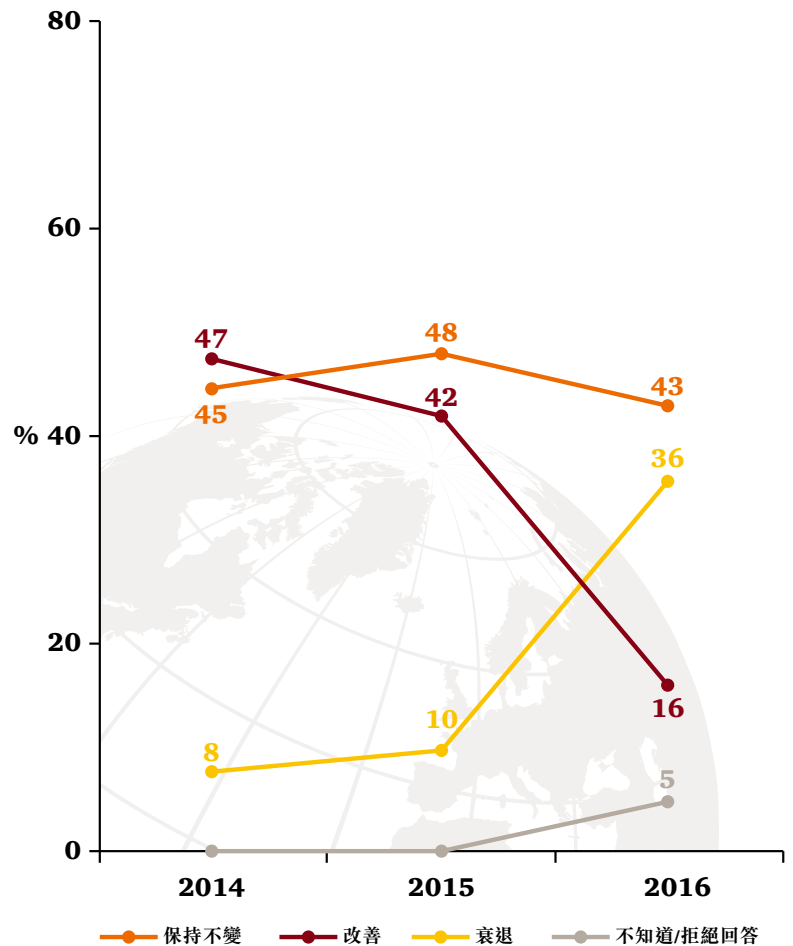
CEO 中，49% 的 CEO 認為未來 12 個月全球成長經濟成長會呈現停滯，看壞的比例則從去年的 17% 上升到 23%，看好的比例從去年的 37% 減少到 27%，下滑了 10%，顯示 CEO 們對 2016 年經濟成長並不樂觀。

圖 1. 全球 CEO 對 2016 全球經濟成長之預測



樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344）

圖 2. 臺灣 CEO 對全球經濟成長的之預測



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112; 2015=102; 2014=116）

資誠 (PwC Taiwan) 聯合會計師事務所同樣也針對 112 家臺灣上市櫃企業領袖進行問卷調查，並對 12 家企業領袖展開深度訪談，瞭解臺灣企業領袖對經濟發展的看法與企業成長策略。

針對 2016 年的經濟發展，臺灣企業領袖有 43% 認為不會有太大的變化，但認為會衰退的比例，卻從去年的 10% 攀升到 36%，為臺灣自 2012 調查以來的最高點，只有 16% 認為會成長，創歷年調查新低，這中間的落差，顯示了企業領袖們面對未來成長欠缺信心。



我覺得 2015 年是過去三十年全球化的結果。其實全球化 (globalization)，是從美國實施境外生產開始，進而促進中國經濟的成長與改革；然而中國的崛起，卻讓很多西方國家與亞洲鄰近國家心生警戒，所以我認為工業 4.0 是西方強權工業國家，試圖用科技的方法把其製造能力重新拉回自己的地盤，所以這不僅是科技能力的象徵，更有政治的意涵在內。當西方國家帶頭創造自家就業機會，中國也就不再是全球的製造中心，那經濟發展自然會趨緩，連帶影響全球景氣。

研華公司 何春盛總經理



因為新興國家經濟根基不一定穩固，在經濟變化不確定因素多的考量下，傳統的經濟強國如日本、德國、英國等，反而又開始受到企業重視。

穆拉德加捷生技 鍾祥鳳總經理

影響 2016 的經濟變數眾多，到底哪些事件是企業該密切注意的？我們彙整《資誠 2016 全球經濟展望報告》與臺灣經濟研究院吳中書院長的觀察，提供企業參考：

一、G7 經濟成長更穩健：

在美國和英國的帶領下，七大工業國今年的經濟成長率將來到 2.2%，速度將是 2010 以來年增幅最快。

美國將成為 G7 的領頭羊——今年美國經濟預測可望成長 2.8%，將貢獻 G7 GDP 的三分之二。

美國未來每個月平均約可創造 20 萬個就業機會，有助於維持內需消費的成長。在貨幣政策方面，是否持續升息仍有待觀察。美國貨幣緊縮政策也將影響全球各國，例如持有美元債券的企業和家庭，勢必將面臨更大的資金成本壓力。

相對的，七大新興市場的經濟成長將減緩（相較其長期平均成長率），尤其是巴西和俄羅斯恐再度面臨負成長，而中國大陸今年經濟成長也將趨緩，預估 2016 年經濟成長率為 6.5%，印度今年經濟成長表現最受期待，預估印度在 2016 年 GDP 可望來到 7.7%，將是第二年高於中國大陸，主因是印度實行一連串的經濟改革，以及印度央行在去年降息，今年將持續推升印度消費和投資成長。另外，印度也在去年放寬外商投資限制，可望刺激印度製造業的成長。

一個產業的價值與企業的競爭力，如果單純取決來自於對景氣、環境的預測的準確，然後再去做決策，恐怕會對企業經營帶來災難。重要的是企業本身有沒有競爭力，當景氣不好時該如何去突破與適應。我們應該更著重在價值面的創新，從 Value Chain 到 Value Net，要看的是一個價值網而不是只看一個價值面，藉由水平與垂直的整合。往往企業競爭優勢就是來自於價值網，而價值網一定是來自於本身的核心資源。所以比起景氣發展的影響，我們會更重視在價值創新的努力。

裕隆集團 陳國榮副執行長



二、中國大陸經濟結構轉型

中國大陸從 2010 年開始躍升為全球第二大經濟體，若以購買力平減，其實已是全球第一大規模經濟體，對國際經濟之影響力，不言而喻。

但近兩年來，中國大陸各種實體經濟指標惡化、股市動盪、資產泡沫化、資金緊俏、人民幣預期貶值造成資金外逃等，使得經濟成長力道的趨緩，不僅使亞洲各國的經濟成長動能遭受衝擊，也是國際能源與原物料價格大跌的重要原因。

經濟結構的調整，是目前中國大陸面臨的重要問題。過去以刺激需求及過度重視投資所產生的供過於求的問題日益嚴重。此現象不僅影響中國大陸經濟，亦顯著影響國際相關產業的發展。這個現象背後的成因在於過去多年的大量投資，很多實質上是以舉債的方式進行，當中國大陸經濟成長趨緩，部份產業供過於求，財務惡化，債務是否有能力償還，更形成國際關注的焦點。

依據中國大陸新的五年發展規劃核心議題，2016 年重點工作包括「去產能、去庫存、去槓桿、降成本、補短板」，而政策主旋律是「供給側結構改革」，強調市場機制、效率、生產力與創新，與以往透過擴張性手段來刺激需求的政策不同。這些改革與轉變，收效較慢，也難免遇到困境及造成經濟成長的衝擊。

三、原料及商品價格持續走低

原料及商品價格持續走低，對大多數以商品進口為導向的國家來說，是好消息，因為可以減少企業的成本和一般家庭的支出。

但對於仰賴出口的國家來說就是一大挑戰。原料及商品價格的走低，若是因為需求降低而導致降價，將可能降低出口國或生產國人民的收益、企業獲利與政府財政收入，也可能影響消費能力與意願，更嚴重的話，甚至出現通縮的隱憂。

對以往長期為刺激需求而採取過度融資以支撐擴張性投資的國家（如：中國大陸）來說，市場需求不足，不僅會出現過度供給及產能過剩的現象，也可能會出現債信危機並導致經濟發展的趨緩。

為因應這個問題，中國大陸採取產業結構性調整，或朝向高附加價值與創新的產品轉型的政策，甚至進行海外併購以獲得先進技術及切入海外市場渠道等，這些因應作為，將會帶來另一波機會。

臺灣是小型而高度開放的經濟體，當國際景氣趨緩，臺灣的出口必然會受到影響，且臺灣對外輸出係以商品出口為主，若商品價格持續走低，再加上匯率的波動，勢必影響出口的成長。



企業思考是否需要「轉型」，很重要的檢核點就是原本的利基市場開始萎縮或出現成長遲緩的現象，就需積極尋找新的客戶與市場。當臺灣企業面對國際併購趨勢與紅色供應鏈的崛起，應該要思考如何運用各自的優勢，協同整合，達到相加相乘的效果。這也是台達的品牌承諾「Smarter. Greener. Together.」中，「Together」- 建立合作伙伴關係，共同開創商機的意涵。因此，企業勢必需要加速轉型，強化創新與研發能量，才能創造可長可久的永續競爭力。

至於「跨界」的部份，就要談到新科技的影響。如 IoT 物聯網的興起，將網路、機器人、智能工廠等串連在一起，打破既有的技術導向，更需要跨領域的學習與整合。

台達電子 鄭平執行長

全球經濟情勢的變動，基本上有幾個非常重大的要素，包括政經情勢與科技因素的改變，但是就經濟面，大概主要的兩個主軸：第一個是區域經濟整合，第二個要素，是產業結構的改變。

這兩大要素背後的驅動因素其實就是市場需求，看市場在那裡，兩個要素會驅動企業核心競爭力的改變。

台灣國際造船 賴杉桂董事長



四、國際能源價格波動

當國際能源價格的走跌，對能源使用較多的國家如美國、中國大陸、日本與臺灣等國，在其他狀況不變的情形下，會使其進口成本降低，貿易收支改善，消費與投資增加。

然而國際經濟的趨緩，將使低能源與原物料價格的情形維持較久的盤整期間，這對許多依賴能源出口的轉型經濟體，國際能源價格低迷將會拖累其財政收支與結構，衍生一連串的經濟及社會問題，使得原本脆弱的經濟更加雪上加霜。

國際能源價格的下跌，即使對一些富裕的產油國也造成不小的壓力，除了無法供輸大量資金進入資本與次級市場而減少資金動能外，甚至自國際市場抽回大量資金以因應國內需求，干擾了全球資金的供需秩序，進而影響了經濟發展情勢。

五、國際資本市場變數多

世界各主要國家在歷經 2008 年至 2009 年金融海嘯的洗禮後，其股票市場表現相當亮麗。長期低利率，甚至量化寬鬆在經濟體系注入大量的資金，使得股價指數在 2015 年之前已超越 2007 年的高點。

然而國際經濟動能大抵是急劇寬鬆貨幣政策與大幅財政支出擴大所支撐，金融海嘯衝擊的後遺症並沒有完全恢復，持續高漲的資產價格，在沒有堅固基本面的支撐情況下，顯得額外的敏感。

2015 年以來資本市場的波動幅度加劇，2015 年 6 月以後甚至出現較大幅度的滑落。除了前述的美國、中國大陸與臺灣以外，其他新興市場如俄羅斯、委內瑞拉、巴西等國跌幅更加慘重。

股市是經濟的櫥窗，股價指數的崩跌不僅使社會大眾對未來經濟的動能產生疑慮，股價下滑亦使投資大眾的財富縮水，減低資本市場流動性，不利民間消費與投資。此外新興市場經濟體的疲軟勢必影響國際經濟，增添國際資本市場的不安。

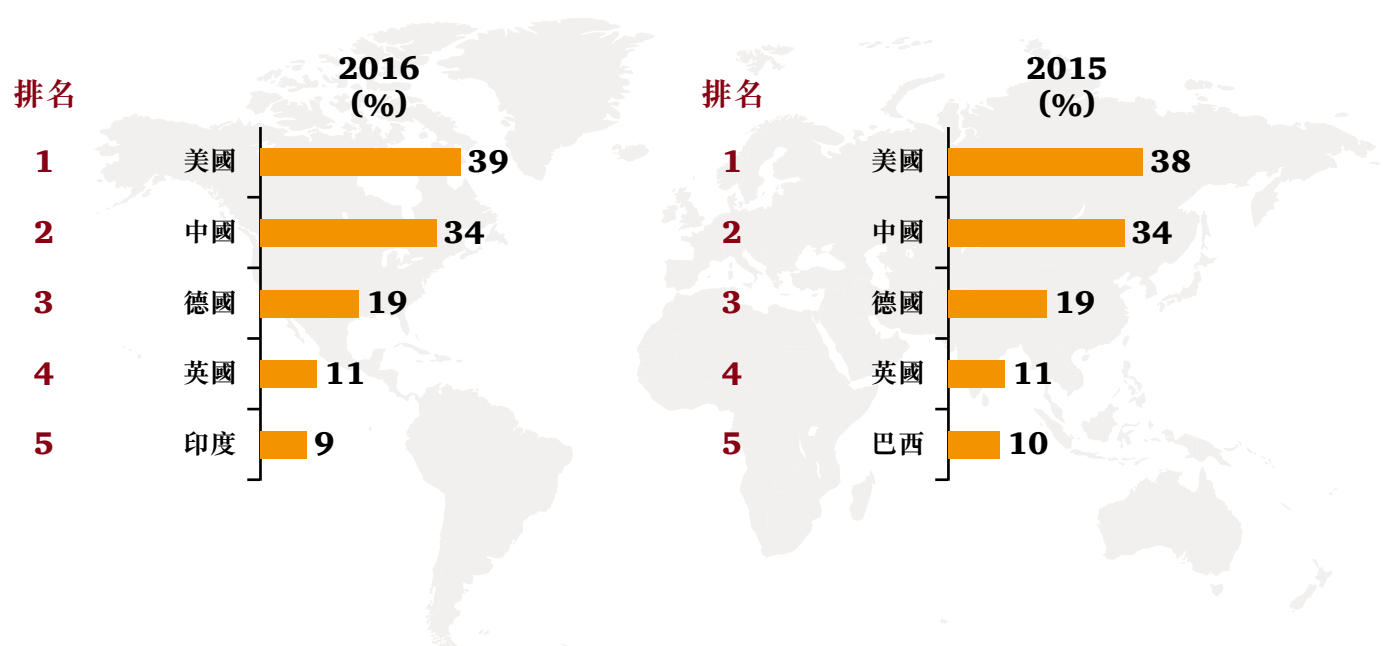
六、地緣政治風險攀升

相對於經濟議題，企業 CEO 更關注地緣政治的發展。今年持續受矚目的議題包括歐洲移民危機，聯合國估計 2016 年超過 100 萬的難民將進入歐洲申請庇護，聯合國難民署指出全球 2015 年流離失所的人數逼近 6000 萬人，比起 2014 年暴增了 40%，歐洲各國政府對難民問題的態度與文化融合必然產生的摩擦衝突等問題，將是亟待解決的考驗。

而英國脫離歐盟的公投，更是歐洲經濟體發展的最大不確定因素，英國首相卡麥隆宣布 2016 年 6 月 23 日舉辦歐盟公投，由人民決定英國是否續留歐盟，這是 1975 年英國加入歐盟的前身「歐洲經濟共同體」後第二次舉辦公投，公投結果勢必將牽動整個歐盟體系的政經發展。加上今年又適逢各國選舉年，11 月的美國大選更是備受全球注目。

綜觀以上對經濟的影響因素，尚屬可預測但不確定實際影響，但可以確認的是，還是有很多無法預知風險的存在，面對快速變化的現代社會，無法預知的風險可能非短期問題，而將會持續發生，故當不可預知的黑天鵝變成常態，將考驗企業 CEO 與經營團隊的危機處理應變力。

圖 3. 2016 年全球企業領袖看好未來 1 年的經濟成長區域



樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344）

對企業成長前景影響最重要的國家

全球企業面對經濟力量移轉，美國與中國仍是全球 CEO 未來一年看好的經濟成長區域，印度則微幅上升進入前五名。

印度是僅次於中國和日本後的亞洲第三大經濟體。印度的服務業、工業及農業分別佔國內生產總值（GDP）59%、24% 及 17%。主要行業有金融、保險、房地產、建造、重工業、零售批發業等。

由印度統計數據中可發現該國經濟十分依賴服務業，特別在全球資訊及軟體委辦業務管理（IT Business Process Management, IT-BPM）市場中佔有重要地位，依據印度軟體及服務企業聯合會（NASSCOM）估計，IT-BPM 產業佔印度 GDP 約 10%，佔服務輸出總值逾 38%。

本次調查臺灣有七成的 CEO 看好中國，六成看好美國，第三至五名則分別為日本、德國、越南，與全球看好的英國與印度則有所不同，可能跟臺灣主要為硬體代工生產及熟悉的外銷市場與貿易依存度有關。

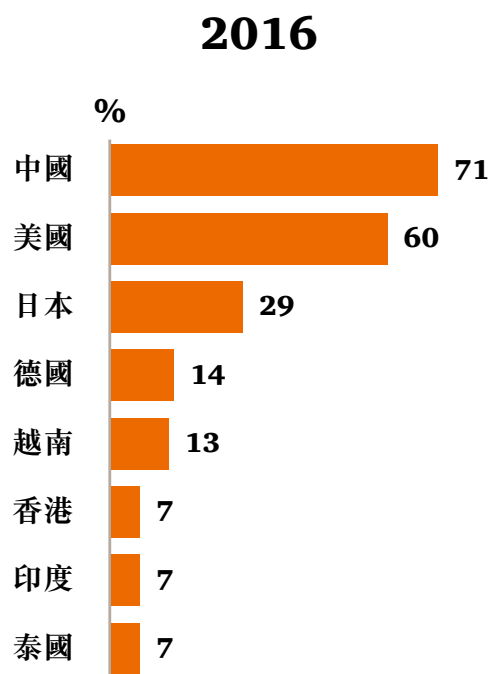
2015 年我國出口主要國家為中國大陸（包括香港）、美國、日本、歐洲與東協，此排名與臺灣 CEO 看好的投資成長區域相符。

中國大陸與美國仍是全球企業經濟的焦點，其各自的經濟表現，從產業結構到區域貿易協議，都將牽動著全球經濟的發展。

臺灣大學 黃崇興教授：

目前針對紅色供應鏈的討論，臺灣輿論很多都是憂心忡忡，但是因為中國大陸的資本市場十分強大，消費市場的潛力也不容小覷，從企業發展的觀點，如何在這個無法避免的大市場裡與其他人既競爭又合作，如何合縱連橫，要看的是產業鏈的整體而非單一環節，要看長久而不是一時。一個企業領導人要審慎思考自己的企業是否要因為寧為雞首而被完全消滅，或者，在一個更大的架構格局內，繼續發揮自己的長處，貢獻自己的企業能力。

圖 4. 2016 年臺灣 CEO 看好未來 1 年的經濟成長區域



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112）



面對紅色供應鏈，兩岸可以往上提升到經營管理的結合！臺灣擅長製造管理，中國市場開拓能力跟資金比我們強，如果我們不再去強調紅色，從國際投資的角度思考，就會覺得很自然，我覺得兩岸合作是很好的事。

廣運機械 謝清福董事長

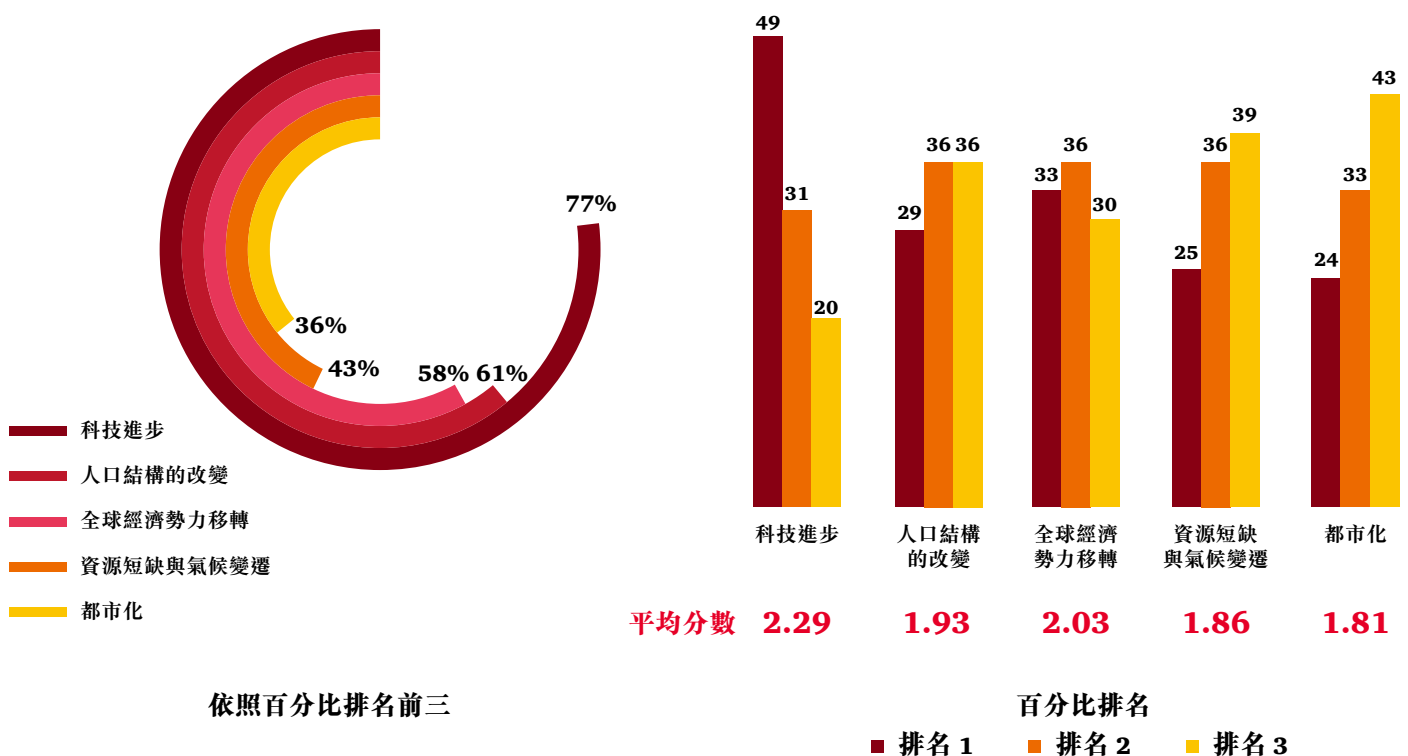


影響經濟發展與企業成長前景的三大趨勢：科技進步、人口結構與經濟力量移轉

企業經營需滿足各式利害關係人需求，根據調查，全球的 CEO 都同意影響未來經濟發展與企業經營的前三大趨勢分別為「科技進步」、「人

口結構的改變」與「全球經濟力量的移轉」，全球近半數（49%）CEO 認為科技進步的影響最大。

圖 5. 2016 年全球 CEO 認為影響經濟發展的主要趨勢





雲端是未來所有科技運用的關鍵，科技勢必還是持續「創新」，未來不單是互聯網，而是互聯網⁺的時代，你將來的競爭對手不一定是你現在的競爭對手，而是來自四面八方。

消費者將更在乎「性價比」(Price-performance ratio)，若企業無法與時俱進，遲早被邊緣化。

冠捷科技 宣建生總裁

科技進步 顛覆產業生態

三大趨勢對全球經濟與產業的發展起了顛覆性的變革、破壞或創新。尤其科技進步所帶來的改變，對許多產業帶來翻天覆地的影響，有產業在浪潮中衰微、覆沒，也有產業得到變革契機及壯大的機會，許多新興與創新企業借助科技之力看見機會與未來。

不可否認，科技進步對某些產業結構產生全面性改造的效果，跨界與轉型也因此成為近年企業最熱衷的議題與發展策略。

這些科技進步帶動的趨勢，直接或間接地使全球經濟發展起了激烈的震盪，全球企業領袖莫不積極探索科技進步對產業帶來的影響，並思考該如何順應趨勢追求突破成長。這也是資誠全球企業領袖調查時，全球 CEO 將科技進步帶來的影響列為三大趨勢的第一位的主因。

經濟力量轉移 新興地區中產階級大量崛起

經濟力量的轉移則肇因於國際化與企業集團化的發展趨勢，使技術與生產基地外移，加上中國大陸及新興國家經濟發展與龐大的市場，以及創新經濟發展的推波助瀾下，造成許多國家與地區的榮枯激變、金融與政經體制或政策的重大改變，也使得中產階級的興起與貧富差距擴大問題浮現檯面，這種轉變並未稍歇，隨著各國政策與經濟力量的變化而波動變化。

企業在這三大趨勢的驅動下，為順應趨勢，重要的是企業的領導者必須有獨到的思維與策略，領導變革，使企業在經濟景氣不樂觀，經營環境的威脅大於機會的困境下，維繫企業的成功於不墜，同時追求穩定發展與成長。

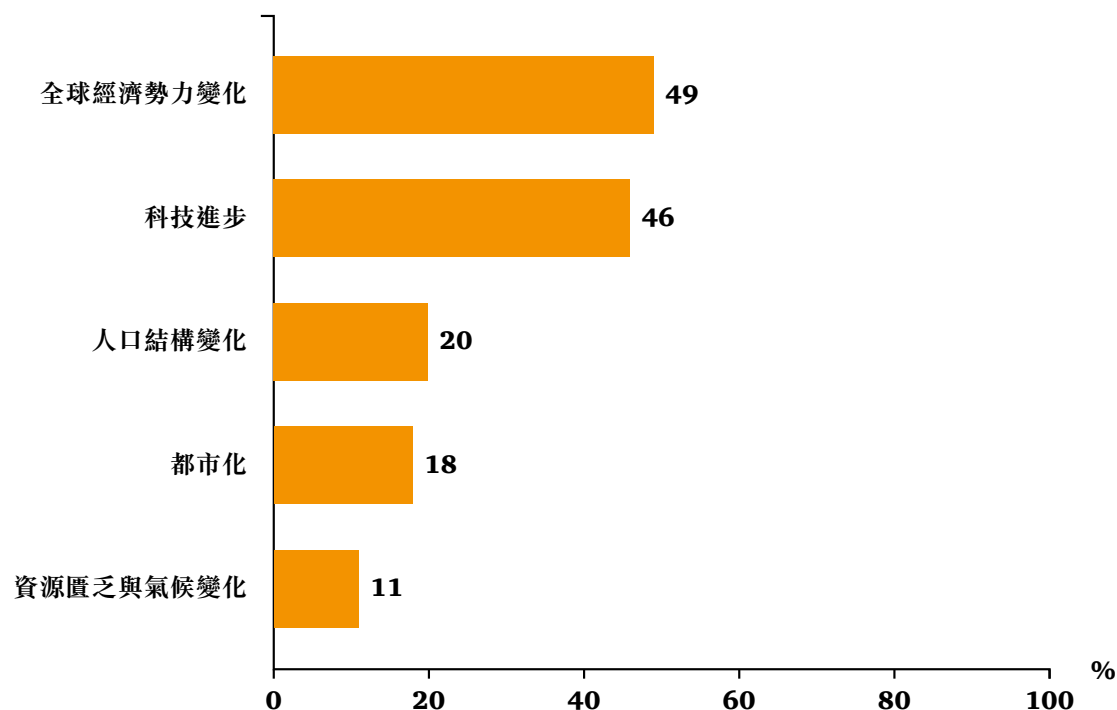
比起科技進步的影響，臺灣近半數（49%）的 CEO 認為經濟力量移轉的影響更為重要，應該跟代工生產及出口導向為主的經濟發展有關，也可能因企業過往在新興國家或成熟經濟體進行投資與往來有相當的感受。

人口結構改變 衝擊產業發展與財政結構

另一方面，人口結構改變所帶來的影響也不容忽視。像是老年化與少子化的問題，人口紅利及結構的失衡等等。

這些趨勢對生命科學與醫療產業、長照產業以及其他新興創新產業型態的崛起、政府財政結構與年金計畫、儲蓄與消費模式的根本性改變，甚至對教育與社會福利制度等層面，都帶來了難以衡量的影響，甚至有輿論指出人口結構對貧富差距擴大等議題都有影響。

圖 6. 2016 年臺灣 CEO 認為影響經濟發展的主要趨勢



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112）

人口結構改變已是臺灣不可避免的問題，迎面而來的就是「人口紅利」與「人口赤字」的問題。

「人口紅利」指勞動年齡人口占總人口比重較大，撫養率比較低，經濟容易有高度成長與發展。反之，隨著人口老化，勞動年齡人口比例減少，扶養比及社會負擔將大幅增加，經濟成長可能受到影響及緩慢，產業結構亦將隨之改變，例如人口結構邁入高齡化，醫療長照及健康產業等新產業將成臺灣企業新焦點。

「人力赤字」伴隨著勞動人口減少，社會福利及醫療支出持續增加，整體的社會負擔與人力短缺將是重大問題。依英國牛津研究機構公司（Oxford Economics）的《全球人才 2021 報告》（Global Talent 2021）預測，臺灣被列為 2021 年全球技術人才供給「赤字最高」國家。

不只臺灣，連過去被視為勞動力充足的中國大陸，在 2012 年勞動力已經達到最高峰，2013 年開始呈現負成長，代表人口紅利消失，而且老年撫養比（老年人口與勞動人口之比）超過 12%，預期都將影響經濟成長的速度與社會整體發展。故在 2015 年 10 月中國大陸五中全會宣佈，全面開放生二胎，代表已經實施了 30 多年的一胎化政策走入歷史，這項重大的政策可預期對中國大陸整體政經發展，將帶來巨大的影響與衝擊。

當臺灣進入老年化社會，不論在商業環境，產業結構，都將產生極大的轉變。已有越來越多企業觀察到此一趨勢，思考跨界與轉型的策略，多數先以本業為基準藉由科技與健康產業的結合，做為發展前路的試金石。



面對人口結構的改變，臺灣邁入老年化社會，開始注重吃的營養成分與對身體的保健功效，臺灣是產米的國家，農民對國家貢獻很大，若能將米製作成飯就更有附加價值。且南僑看到趨勢，知道多數人擔心吃飯會有過多的澱粉將影響體重與健康，再加上取代米食的主食越來越多，因此臺灣每人每年的食飯量逐年下滑。南僑希望替農民做一點事情，成功的運用臺灣生物科技，研發出有效降低血糖跟血脂的即食熟飯，吃飯就是吃健康，是全國第一家榮獲國家健康食品認證之健康熟飯。

南僑集團 陳飛龍會長



面對科技與人口結構改變的趨勢，企業除了思考產品的互補合作外，亦開始思考營運模式跨界合作的可能性。

例如日本和臺灣的全家便利商店已經有很多與異業結合的案例，例如跟藥局整合在一起。未來阿瘦也會思考鞋業跟其他產業合作經營實體通路的可行性。

阿瘦實業 羅榮岳董事長



企業領袖思考點

1. 面對快速變化的經濟環境，您是否已針對影響公司最大的市場因素，以及公司最脆弱的環節擬定因應對策，以掌握機會或有效避險？
2. 為因應詭譎多變的政經發展趨勢及公司發展目標，公司的組織系統、資源、人才與技能等是否已妥適調整及有效執行？
3. 科技進步的速度、人口結構的改變及經濟力量的轉移被認為是影響經濟發展的前三大趨勢，影響所及，將對企業未來的發展產生顛覆性的衝擊，您的企業是否有所準備及因應？

2

企業成長前景不樂觀 未來企業經營的威脅 大於機會



只有約 2 成臺灣 CEO 對未來企業營收成長非常有信心

當 CEO 普遍對經濟成長前景不樂觀，連帶會影響到對自己企業營收成長的預測，全球有 35%（去年 39%）的 CEO 對未來一年自己企業營收成長非常有信心，而臺灣僅有 19%（去年 33%）的 CEO 對未來 1 年的企業營收成長有信心，顯示臺灣企業普遍對自己企業營收成長的信心比全球 CEO 的信心來得低，也是自 2014 年以來呈現繼續下滑的現象。

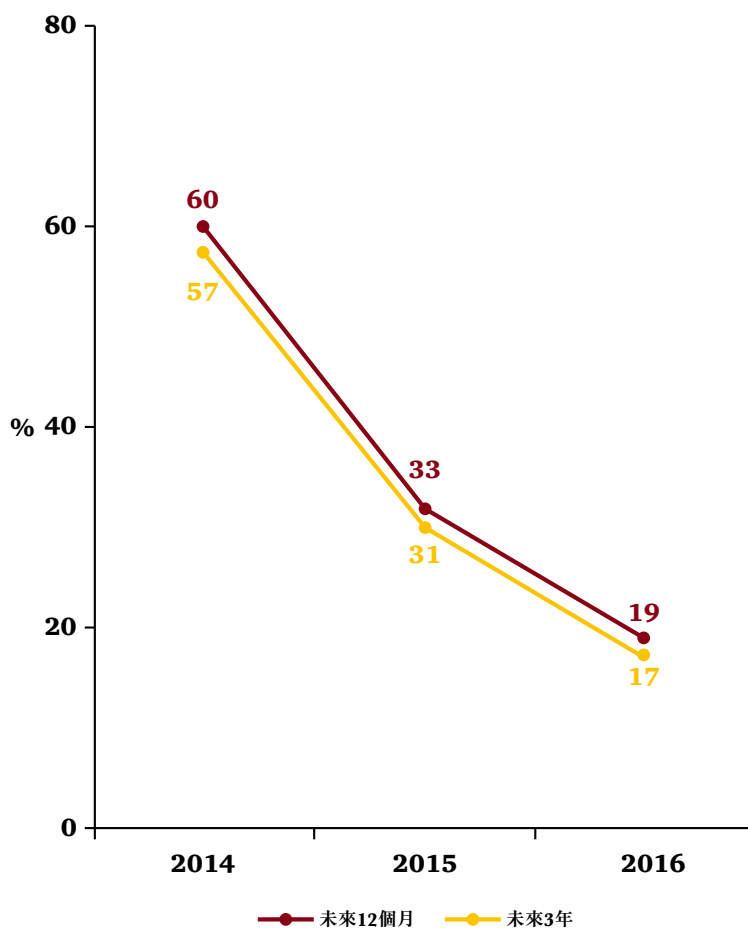
而對未來 3 年營收成長預測的信心，自 2014 年發生轉折後（見圖 7），臺灣企業對這項較長期預測的信心就一直屈居在短期（未來 12 個月）之下，也顯示臺灣企業對長期發展的信心不足，對未來發展方向的心態較為保守或茫然。



經濟不確定的因素，將對零售業產生連動影響，因為「消費者的預期心理」會影響到消費意願，進而影響到企業的營銷策略與產品組合。

阿瘦實業 羅榮岳董事長

圖 7. 2016 年臺灣 CEO 企業成長信心指數



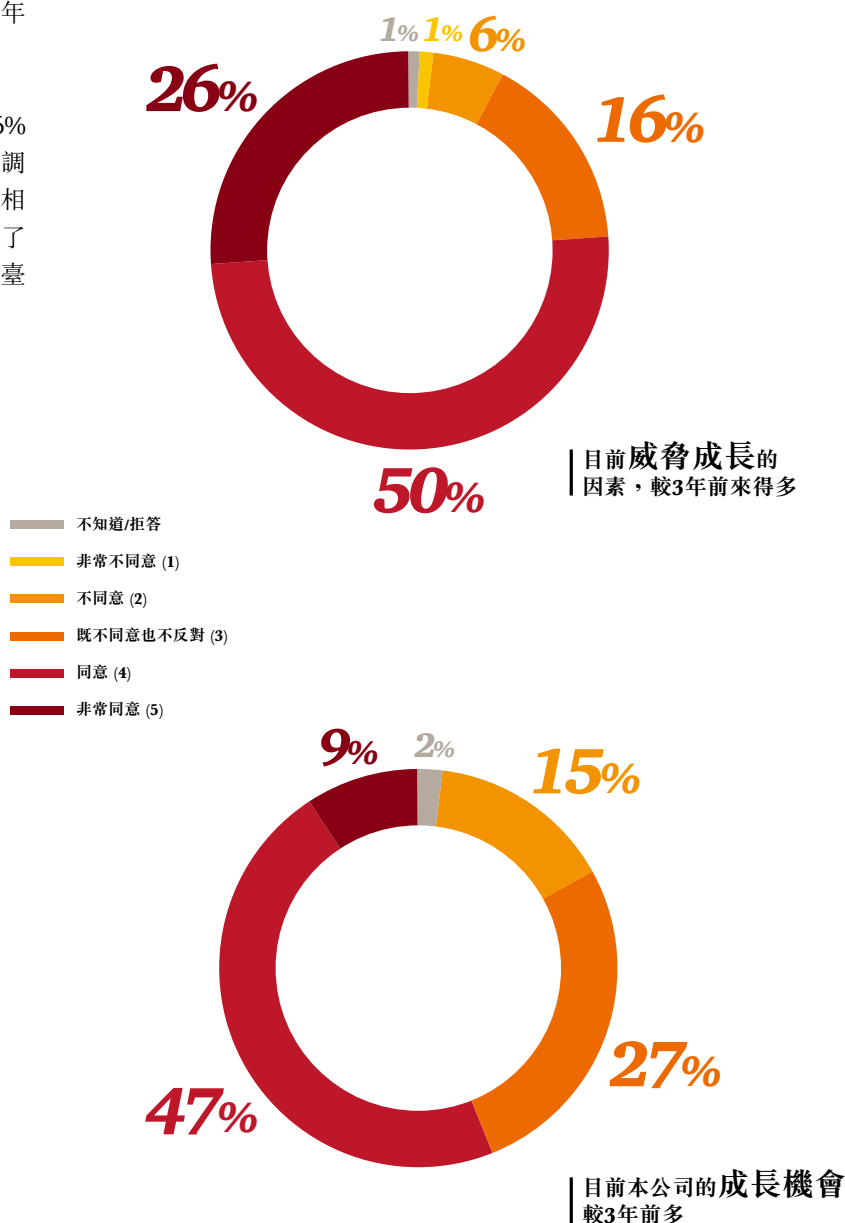
樣本數：台灣所有受訪者（2016=112; 2015=102; 2014=116）

臺灣 CEO 普遍認為 未來企業經營的威脅會大於機會

企業經營需要不斷的把握成長機會與面對威脅。在目前全球詭譎多變的經濟環境下，根據調查，全球有 67%（去年 59%）的 CEO 認為目前「威脅公司成長的因素較三年前來得多」，而且認同此項情況的比率，遠較認同「成長機會比三年前來得多」的比率高。

對這議題，臺灣企業有更強烈的感受，有 76%（去年 66%）的 CEO 持相同看法，且去年調查時對「威脅成長」與「機會」的存在持不相上下的看法，在今年調查時已有改變，擴大了 20% 的差距（威脅 76%；機會 56%），顯示臺灣企業對未來發展傾向保守與悲觀。

圖 8. 臺灣 CEO 認為未來企業經營的威脅會大於機會



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112; 2015=102; 2014=116）

全球與臺灣 CEO 最擔心 會影響企業成長前景的威脅

表 2. 全球與臺灣 CEO 眼中影響企業經營的主要威脅

調查排名	2016 PwC 全球企業領袖調查報告	2016 資誠 (PwC Taiwan) 臺灣企業領袖調查報告
1	政府過度規範 (79%)	匯率波動 (74%)
2	地緣政治的不確定性 (74%)	稅負增加 (65%) 新的市場競爭者 (65%)
3	匯率波動 (73%)	技術變革的速度 (64%)
4	關鍵技術的取得 (72%)	地緣政治的不確定性 (63%)
5	政府的財政赤字與債務 (71%)	關鍵技術的取得 (62%)

樣本數：全球所有受訪者 (2016=1,409)
樣本數：台灣所有受訪者 (2016=112)

到底 CEO 最擔心哪些威脅呢？儘管全球調查與臺灣調查所獲的結果與排行不盡相同，但前 5 大威脅中，「匯率波動、地緣政治風險與關鍵技術的取得」為全球與臺灣 CEO 共同的擔憂，顯示了：

1. 各國採取的貨幣政策及造成的匯率波動，對企業經營與成長的確造成相當大的壓力，甚至造成企業經營陷於困境，匯率波動因素是台商認為對經營的首要威脅。
2. 地緣政治的不確定性，對布局於不同國家或地區的不同企業的影響是不同的，臺灣剛結束總統大選，政黨輪替對未來兩岸的互動，勢必影響兩岸經貿往來與投資，這也反應了臺灣企業對該議題的關注。

3. 關鍵技術的取得一直高居企業擔憂的重要威脅，也反應了關鍵技術對企業面臨科技快速發展與競爭求生存的重要性。

全球 CEO 都認同「穩定的稅務體制」 比「低稅率」更為重要

「稅負增加」高居臺灣企業領袖擔心的經營威脅第 2 名，臺灣企業對稅務成本增加的擔憂，反映了各國政府配合 OECD「稅基侵蝕與利潤轉移行動方案」所採取的反避稅立法，可能對企業造成重複課稅風險的威脅，尤其臺灣尚未與主要經貿往來國家建置綿密租稅協議網，加上企業未培植高端國際租稅人才以因應各國租稅挑戰，使得企業受到的衝擊更為嚴重。

圖 9. 全球（86%）與臺灣（89%）近 9 成的企業皆認同税金是企業成本，必須有效管理

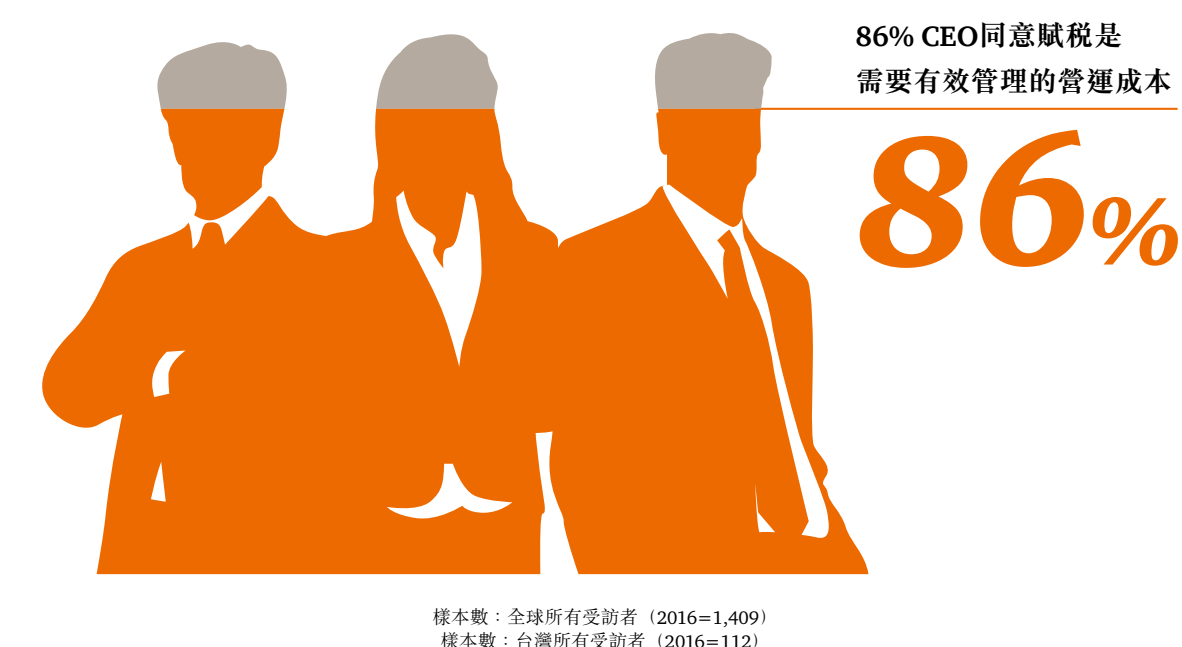
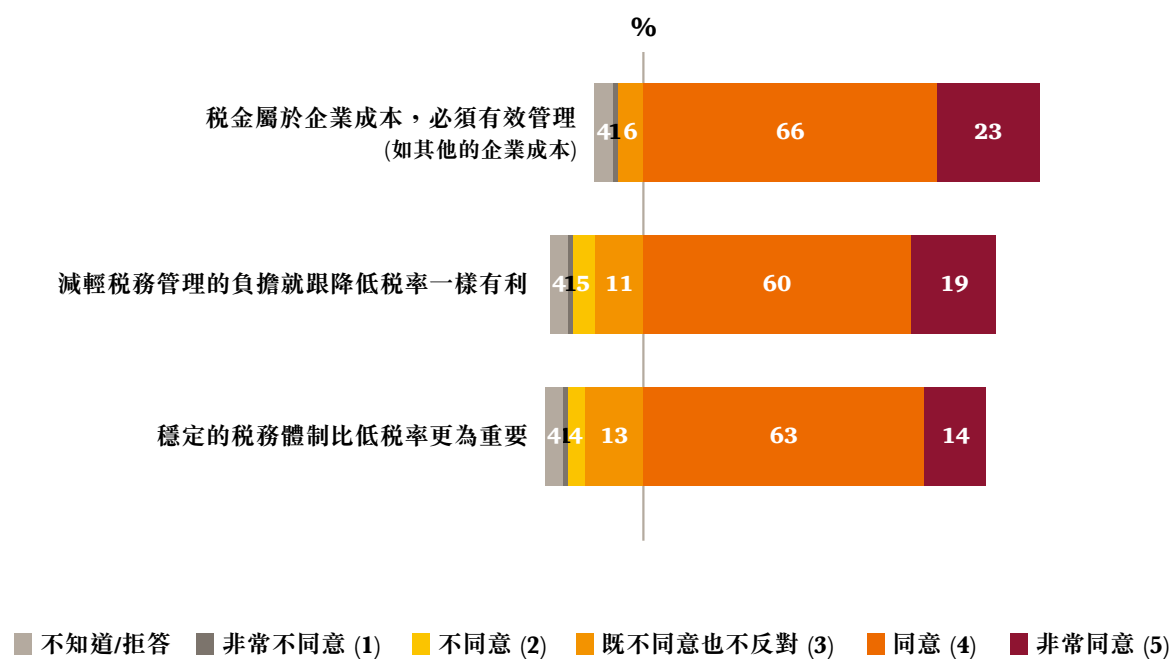


圖 10. 臺灣 CEO 有 7 成以上都認同「減輕稅務管理負擔」跟「降低稅率」一樣重要。



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112）

依法納稅，已被普世認同是企業一項重要的社會責任，但稅務成本及風險的增加，仍然是企業擔心會影響未來成長的重要威脅。

不過由於稅務制度並非企業所能主導，而是由政府所制定。此部分可呼應全球 CEO 最擔憂的威脅第一項「政府過度規範」(79%) 與第五項的「政府的財政赤字與債務」(71%)。因為跨國企業的經營，需面臨到各國不同且複雜的稅制規範，若彼此間沒有稅務協議，企業很容易面臨重複課稅的問題，嚴重影響企業利潤。

而且當一國政府財政赤字與債務問題嚴重，很可能會採取「加稅」措施來彌補財政缺口，同樣會造成企業利潤的侵蝕，所以全球有 7 成左右（全球 67%、臺灣 77%）的 CEO 認為「穩定的稅務體制」比「低稅率」更為重要。透過適當的稅務管理，將會降低企業經營的風險並有助穩定獲利。



2016 年是充滿了一些機會與挑戰的一年。對於行銷全球的企業，最大的風險還是匯率的變動，特別在中南美洲的市場，匯率可能是幾十個百分比的變化，我們必需啟動避險機制因應，以減少匯率波動的損失。

冠捷科技 宣建生總裁

政策必須放下保守心態 轉為支持新興產業發展空間

全球 CEO 認為政府過度規範對企業成長帶來嚴重威脅，這些威脅主要來自於：

1. 趕不上科技與經濟發展速度的陳舊政府當局法規，扼殺了創新產業與發展。
2. 守舊的行政官員或立法者制定了不合時宜的法規，限制了變革及動能。
3. 政府或主管機關畏懼開放。
4. 過度保護特定產業或因意識形態關係等而讓包括既得利益者受益而傷害了整體產業的發展等。

現代數位科技帶動的經濟，是一種開放的經濟，是一種釋放創意、不受拘束的產業發展生態，但政府為了管理，透過法律或行政命令制定了過多的規範及遊戲規則，卻也設置了框架與限制，或政府以無法律規定為由，禁止新產業開放，這些都影響了產業的發展空間。

國際之間的競爭及不同國家治理的差異，讓這種現象更被凸顯，也影響了新產業或創意的生成及發展。

我們進行臺灣深度訪談時，部分受訪者也坦言臺灣也存在這嚴重問題，但因企業已用自己的腳走出臺灣放眼全世界，淡化了這問題的嚴重性，但不可諱言的，例如臺灣金融科技的落後、互聯網產業與第三方支付業務的不發達、人才外流或無法移入影響臺灣創新動能與國際化等，都與這問題有關，甚至與公司法制及稅制高度相關。

企業經營威脅的來源，主要可區分為三類「競爭者」、「匯率」與「企業目標市場」。第一，面對競爭者，除了自身要不斷成長外，如何將競爭者轉化為合作夥伴也是關鍵，尤其在面對未來物聯網的世界，跟以往 ICT 世界有很大不同，這將會是一個沒有單一企業可以獨佔的全新局面。第二，面對全球市場的區域經濟，「匯率的波動」將是具威脅且關鍵的因子，因為區域貨幣的貶值，將會立即侵蝕該區域的利潤。第三，全球將會是一個很大的市場，因此不是只有中國市場才需要分散風險，其他地區亦會有相同需求；然而開拓新市場並不容易，一定會面臨到各區在種族、宗教、文化、人才、行銷等問題需要克服。最後，還有一個共通的威脅就是各國政府的法律規範，所謂法律的規範可分為幾種類別，一為法律管太多，另一種為法規太落後以致產業發展停滯。

研華公司 何春盛總經理



網路安全將逐漸成為新威脅

資訊保護與網路安全是當前全球政府、企業與民眾每天都會遇到的問題。攸關國家與商業利益的網路安全，同樣是全球 61%CEO 心中的隱憂，尤其是美國、澳國、英國等地區的 CEO（超過 74%），以及銀行業、科技業、保險業，都更在乎網路安全。此點與資誠 2015 年 11 月發佈的《APEC 亞太企業領袖調報告》相同，CEO 都認為「網路安全」會成為威脅企業投資與成長的重大問題之一。但根據調查，臺灣只有不到 4 成（39%）的 CEO 會擔心網路安全威脅，可能與政府對這議題的態度，以及產業結構和資訊化的程度有關，不過隨著工業 4.0、物聯網與大數據的重要性日增，網路安全勢必是臺灣企業無法迴避的議題。



第四次工業革命 啟動「新競爭時代」

工業 4.0

「工業 4.0」一詞是指第四次工業革命，第一次工業革命是瓦特發明蒸汽機後，利用蒸氣動力的生產模式，第二次工業革命則是使用電力為大量生產及組裝的工業生產，第三次工業革命則是自動化及第一代機器人的工業生產，第四次革命則是透過數位化資訊整合感應器、物聯網、大數據、互聯網路等數位科技，提供更智慧化及自動化的生產與供應鏈能力，新一代智能機器人應用將更為廣泛。

2015 年德國總理梅克爾 (Angela Merkel) 將工業 4.0 訂為國家重點發展政策，並推動工業 4.0 標準，獲得歐洲各國、南韓及中國等國的支持。

第四次工業革命不同於前面三次是從「產品／服務」為基準所帶動的創新，第四次工業革命是一種以科技為主的「系統性整合」創新，將打破產業間的藩籬，跨界融合成主流，大企業不必然具有優勢，誰能掌握「速度」，才能掌握商機與市場。

科技的進步與數位科技的發展，產業邊界的迅速融解與重新整合，翻轉了產業經營型態，跨界與轉型成為企業發展與求生的新模式，也帶來非同業的新競爭者加入戰場。

非同業競爭者透過網路，改變了傳統經營型態，消除中間商或運用數據科技進行精準行銷，以壓低成本及售價對傳統業者造成破壞式競爭，這是網路數位科技日新月異發展帶來的商業威脅。

但科技的進步也提供了機會。策略大師麥可・波特 (Michael E. Porter) 亦提出面對物聯網時代的來臨，產業供應鏈的結構將產生重大轉變，傳統 OEM、ODM、OBM 的規則將被打破，B 2 B 的製造商將可以直接進入消費市場與顧客溝通，提供客製化服務，競爭的界限越來越模糊，勢必將衝擊既有品牌通路市場，波特認為將進入「新競爭時代」(New Era)，對於臺灣以製造與代工為主的企業而言，若能順勢而為，將是一個進入 B 2 C 市場的轉型新契機。

降低成本與策略聯盟仍是企業面對威脅最重要的因應之道

因應經濟景氣的不確定性、各種可能的威脅與數位經濟發展帶來的低價競爭或免費經營模式，全球與臺灣的 CEO 慎重思考採取「降低成本」與「策略聯盟」兩大策略因應。

降低成本：企業不再拘限於為降低成本而削減成本的傳統觀念，而是為了因應新科技發展或轉型創新經營模式等改變成本支出結構，包括調整組織及功能、調整人力策略、效率提升、配合轉型或自動化策略而改變投資策略、強化研發及創新管理、及配合數位科技發展進行的各項新投資選擇等。

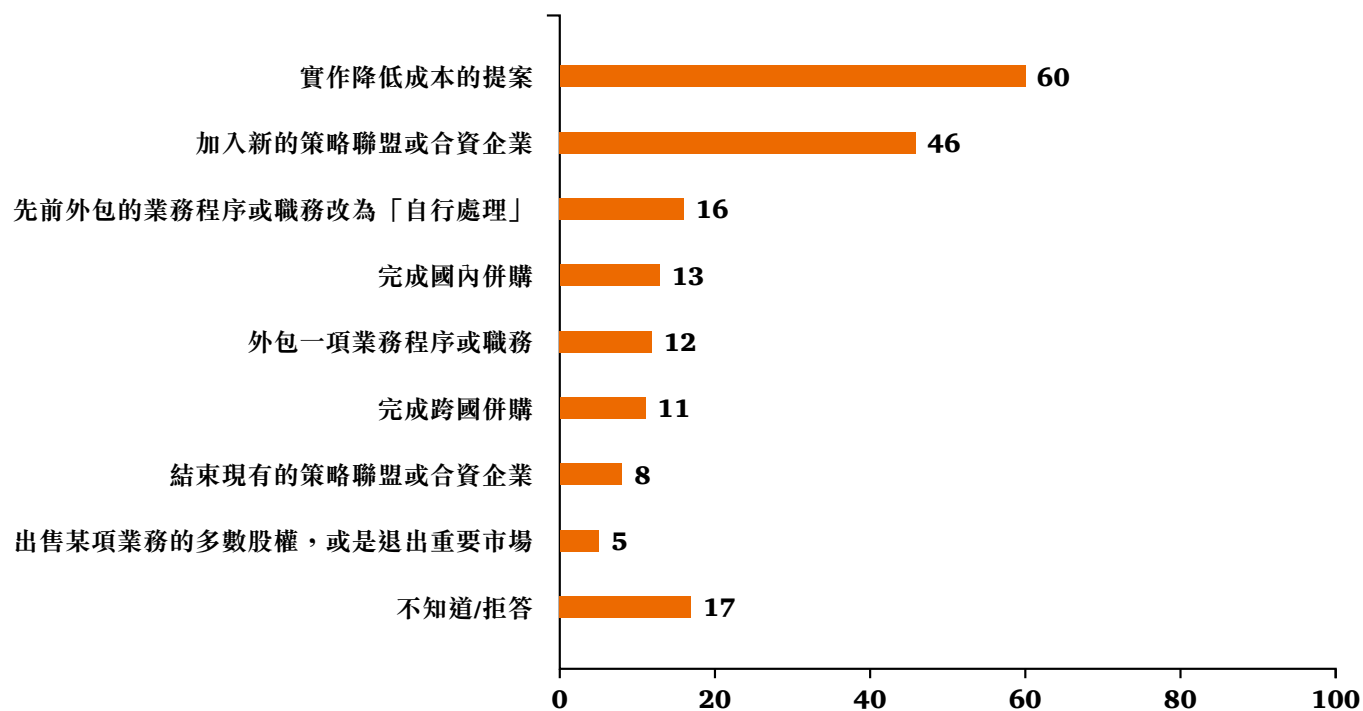
策略聯盟：是企業降低成本以外的重要選項，對企業所欠缺的資源或產能、市場通路、技術或創意等產生助益，或與成本降低計畫收相輔相成之效，例如異業策略聯盟，也可能對創新與生態體系產生效益，是未來企業跨界與轉型的策略思考。但我們調查也發現，也有不少企業打算結束策略聯盟與合資關係，顯然這項策略的執行並非易事，企業應謀定而後動。外包與併購一直是企業想要進行的策略，但限於種種因素與條件，尤其併購，牽涉到代價與整合（包括文化融合、法規限制與經營權等），仍具一定困難度。



科技的進步雖然對許多產業帶來革命性的變化，但這就是「商機」全世界最大的商機在「人性」，而用一個字就代表了所有的商機，就是懶惰的「懶」，人類因為懶所以發明了太多東西，網路是一個革命性的產品，但它不可能完全取代實體，我認為最後還是會回復到人性。企業要能化危機為轉機，找到不同的需求，像保險業面對少子化、老化的趨勢，就延伸出長照險，就是一個很好的例子。

台灣人壽 許舒博副董事長

圖 11. 臺灣 CEO 面對威脅的主要因應策略



樣本數：臺灣所有受訪者（2016=112）

從工業 3.0 到工業 4.0，對臺灣自動化的同業而言，的確有很大商機與危機，特別是面對中國的市場。當中國提出 2025 製造，代表思維與需求的轉變整個朝工業 4.0 邁進。漸漸的會成為臺灣自動化產業最大的競爭對手，畢竟中國在國際業務行銷與資金能力比我們強，目前臺灣還是領先，短期內不會立刻被超越。但台商要趁現在就積極思考因應策略，我認為配合中國政府近幾年倡導創新改革、轉型升級的政策，台商應該要跟著成長，思考如何跨界與轉型，當然從既有熟悉的利基市場跨足到新領域，是有風險跟困難，但當既有的利基市場正不斷的縮小，若不盡早因應，將會為企業帶來經營的危機。

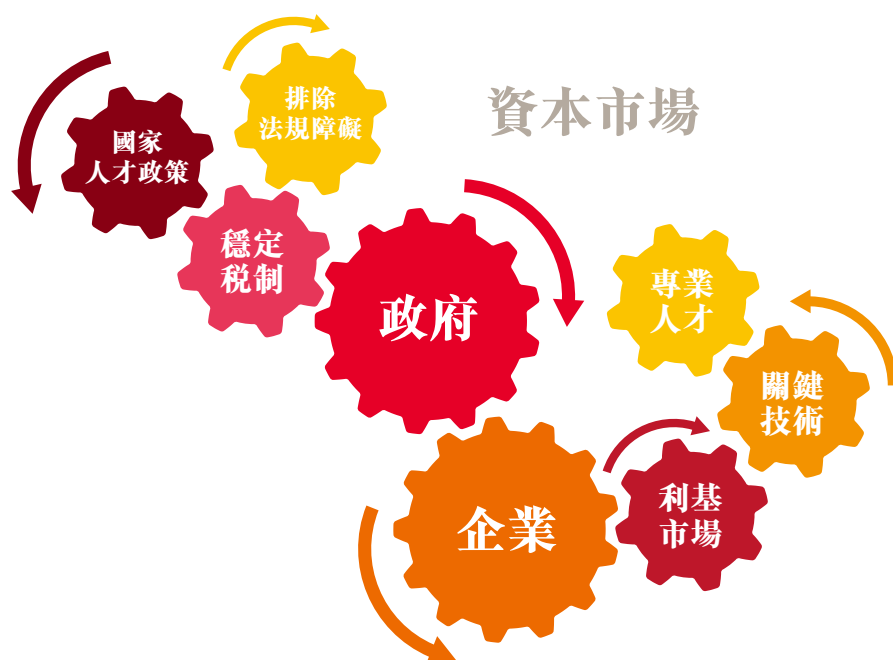
廣運機械 謝清福董事長





企業經營當知道威脅來自何處，就要想辦法把威脅變成機會。譬如現在認為所有產業的價值鏈都受到物聯網的影響，企業自己也確定物聯網是威脅的關鍵，那就代表目前所在的產業價值鏈並沒有物聯網，所以要回過頭來把物聯網變成資源，從威脅中去找機會。環保、電動車、智能車等在全球汽車產業是一個趨勢，關心的不外乎三個重點：零事故、零排放、車聯網。但這些跟政府政策息息相關，畢竟每一項需要投入長期且大量的資金研發，例如：減排（即降低二氧化碳排放量）的目標、汽車減排的標準、電動車充電標準、智能車搭配車聯網的各項軟硬體基礎設施，這些並非單獨的企業所能決定與建置。所以政府若能明訂的策略目標與規格標準，將有助於整體產業的發展。

裕隆集團 陳國榮副執行長



面對威脅： 政府與企業共同努力 創造雙贏

面對全球競爭的威脅，應該由政府與企業共同努力，扮演相輔相成的角色，政府應致力於採取開放及宏觀政策、排除法規障礙、設立穩定稅制與發展國家人才培育政策，發展健全金融與資本市場，並積極完成自由貿易與租稅協定網，建構有利企業創新與發展的環境；企業則應當關注趨勢與商機、找到利基市場、掌握關鍵技術與擁有各類專業人才，當政府與企業相互合作，將有助於活絡資本市場的運作，讓熱錢／游資（Hot Money/ Refugee Capital）有明確投資標的，刺激整體經濟環境發展。



企業領袖思考點

1. 您的企業面對「匯率波動」與「地緣政治風險」兩項威脅時，將採取何種的避險或其他因應措施？
2. 面對不同類型威脅的挑戰，您的企業是否已制定短、中、長期的因應策略及備妥資源？
3. 面對未來的威脅大於機會時，您對所採取的成本精簡、策略聯盟、外包或併購等策略，是否嚴肅地將可能顛覆性創新的科技進步速度納入決策？或定期重新辨識使您的企業成功及保持競爭力的內外部策略因素？

3

區域貿易興起 全球一體化轉變為多極化

目前全球政治、經濟、社會和貿易都有新的動能出現，從地緣政治的變化，到各種貿易、區域整合協定，例如「跨太平洋戰略經濟夥伴關係協議」(Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement，簡稱 TPP)、「區域全面經濟夥伴關係協定」(Regional Comprehensive Economic Partnership，簡稱 RCEP) 等。

全球 75% 與臺灣 92% 的 CEO 都認為區域貿易將取代單一的全球市場，全球情勢如此複雜，有一項根本的因素正在改變，就是「全球不再一體化」，轉為海納各種勢力、成長、威脅，將此種轉變稱為「多極化」(multi-polar)。臺灣新政府也基於地域或全球的新形勢變化擘劃未來臺灣的政經政策，企業也應體察趨勢，重新檢視企業的發展策略。

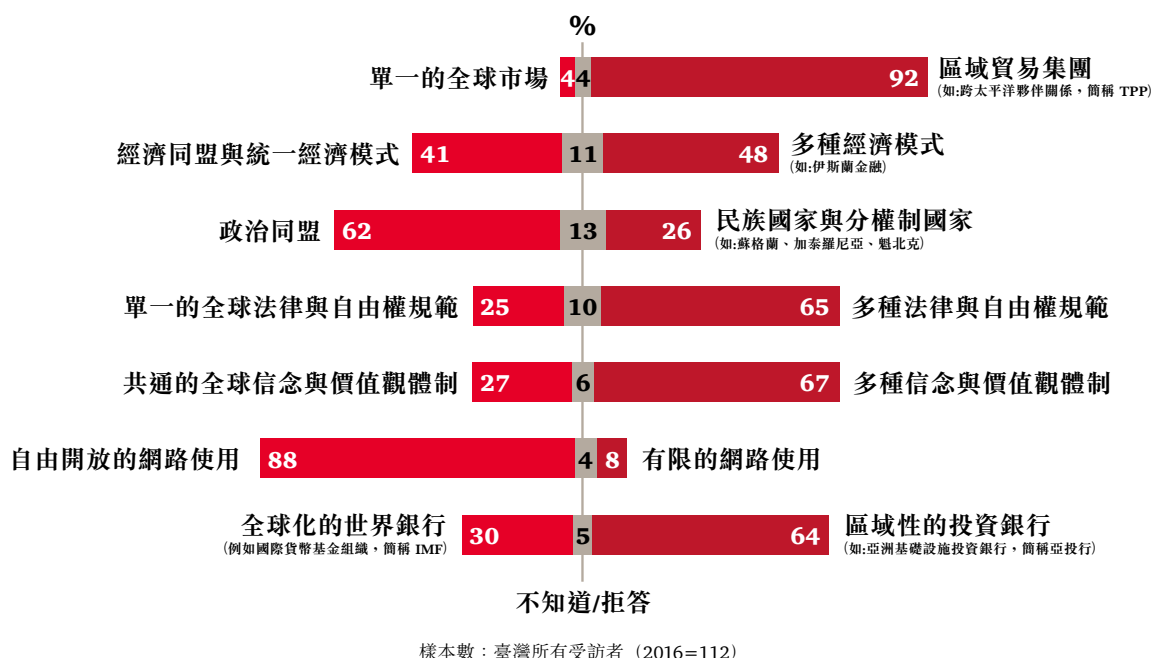
多極化的趨勢發展下，除區域貿易夥伴關係的重要性日益提升外，各國的法律與文化價值體系將對企業的發展與風險策略產生重要性影響。以往企業以全球一致性的發展及管理政策將重新被檢驗，企業必須檢視不同國家對在當地經營企業的要求及規範，並在企業形象、人力資源政策、社會責任政策、符合當地民情與道德文化風俗等面向提高關注，使企業成為受當地信賴與認同的企業。

對臺灣企業來說，政府透過與主要貿易協定國簽定自由貿易協定以落實國民待遇、提供關稅減免、避免關稅與非關稅貿易障礙，都是重要的議題。調查發現，臺灣企業高度關心的威脅之一是稅負增加（表 2、第 25 頁），多極化發展的直接影響就是各國關注與強調租稅管轄權。各國為維護課稅權益及推動各項反避稅制度，在導入 OECD 所建議的行動方案時，也會就各國市場及特性提出各種主張以強化反避稅力度與課稅之正當性，這也是企業憂心稅務風險及稅負增加之主因。

臺灣與全球都有超過 6 成的 CEO（全球 79%，臺灣 64%）認為區域性的投資銀行，例如「亞洲基礎設施投資銀行」(Asian Infrastructure Investment Bank, 簡稱 AIIB 或亞投行)，也將逐漸取代全球化的世界銀行，如「國際貨幣基金組織」(International Monetary Fund, IMF)。

兩岸關係與區域經貿協定

圖 12. 臺灣 CEO 認為區域性經濟發展與影響日趨重要



目前中國大陸「一帶一路」(絲綢之路經濟帶和 21 世紀海上絲綢之路) 搭配亞投行計畫所展現的氣勢，與提案初期各國或企業多半採取觀望的態度，已有很大的轉變，世界各國與企業都在關注這項政策可能帶來的轉變與商機。

對台商企業來說，2015 年 11 月兩岸領導人在新加坡舉行了「馬習會」，中國大陸習近平先生在會面時提及「歡迎臺灣積極參與一帶一路建設，歡迎臺灣以適當方式加入亞投行」，似給了臺灣企業無限的機會，但隨著兩岸政治局勢的變化，卻為兩岸領導人從形成共識到轉化為具體的政策行動，增添了許多變數。

除此之外，兩岸所進行貨貿與服貿協定的磋商，以及兩岸租稅協議的簽署，也因「兩岸監督條例」的立法延宕，將會有所拖延。

多極化的發展，提高了臺灣對加入 TPP 或 RCEP 等區域自由貿易協定或其他投資經貿協定的必要性與急迫性，而為滿足加入這些經貿協定所必須進行的各項體制及法規調整，甚至更大的開放可能帶來的產業衝擊，不論政府或企業，都應該有所評估準備並預擬因應之道。

基本上市場的大小都跟所謂的人口紅利是有關係，整個大中華區消費仍再成長，還是有人口紅利的優勢。面對全球化競爭，企業主的思考邏輯應該是，一開始先 output，再 input，然後再談 solution。現在企業經營面臨的考題，不是問你有沒有能力，而是你該如何贏得市場。臺灣企業要贏不能單打獨鬥，而是要整合打團體戰。

順發電腦 吳錦昌董事長



面對激烈的區域經濟競爭，臺灣已簽署生效的 FTA，僅佔涵蓋整體貿易率 9.69%，不論加入 TPP 或 RCEP 等於同時跟多國簽訂「自由貿易協定」(Free Trade Agreement, 簡稱 FTA)，能免除關稅貿易障礙與降低市場進入障礙，對於臺灣以外銷為主的淺碟型經濟，實有相當大的助益。

交通大學 朱博湧教授：

未來區域整合、政治經濟變動，對臺灣而言是危機也是轉機。雖然臺灣市場小，卻擁有很多好產品。中國當代經濟崛起必然會為臺灣的發展帶來很多競合關係；但只要將產品做好，中國市場會是一個很好的機會，臺灣廠商應該要更有信心，並多思考如何將好產品行銷出去。



以顯示器產業而言，面對全球市場，中國大陸還是有很大的發展機會，畢竟 GDP 還是會有增長，加上政府基本建設的不斷的投入，從學校教育工具電子書到遠程醫療的發展，這些都需要顯示器。另外新興市場將以印度及 APMEA (Asia Pacific、Middle East、Africa) 為主，這些區域的需求，相信都還是會持續成長。面對全球市場競爭，會持續推動併購策略，不過併購最難應該是日本跟歐洲企業，反而美國企業比較容易，主要是來自於文化與社會結構的差異，但這差異往往會是併購成敗的關鍵。

冠捷科技 宣建生總裁

東協受到國際重視 新興商機無限

繼中國大陸及美國繼續是臺灣企業最重要的前二大市場外，東協經濟體已逐漸成為臺灣企業重視的市場。東協有豐富的勞動力和天然資源，有助於企業生產基地的建立，經濟成長迅速，又具人口紅利，如消費財進口額至2013年已達1,172億美元，比起2000年增加4.69倍，顯見近10年東協內需市場規模正不斷擴大，消費潛力相當驚人。

依據經濟部統計處資料顯示，東協從2007年起便已成為臺灣第二大出口地區，2015年約佔臺灣出口比重18%，但臺灣在東協進口市場占有率卻沒有跟著出口比重同步增加，從2009年

4.9%至2015年約5.8%成長不到1%，反觀中國大陸至2015年在東協進口市場占有率已達19.6%、韓國亦達7%，比2009年成長了1.4%，可見東協市場競爭日趨激烈，近年已成為美、中、日、韓等國極力爭取的兵家必爭之地。

東協各國投資最受企業青睞的前三名，分別為新加坡、馬來西亞與泰國，主要是在投資環境、稅務等提供給企業容易投資及較穩定的環境，有助於降低投資障礙與風險。但印尼潛力龐大的市場，以及中南半島國家的成本優勢及經濟成長勢頭，對臺灣企業亦有很大吸引力。

表 3. 東協主要國家投資環境評比

	東協國家 投資容易度排行	全球投資容易度 排行(共183國)	全球保護投資人相關 規定排行(共183國)	全球稅務遵循容易度 排行(共183國)
 新加坡	1	1	2	5
 馬來西亞	2	18	3	32
 泰國	3	26	5	62
 越南	4	78	15	173
 菲律賓	5	95	18	127

資料來源：World Bank Group, June 2014 and PwC Paying tax 2015



Made in Taiwan 有品質跟技術的優勢，但國際上單打獨鬥是不行的，打團體戰才能突破，所以加入經貿國際組織，才不會因為關稅障礙而喪失競爭力。而景氣好壞，政府的政策扮演十分重要的角色，對的政策可以帶動企業投資與促進民間消費，形成正向經濟循環。

台灣人壽 許舒博副董事長

依據經濟部投資業務處統計，截至 2014 年，臺灣在泰國與馬拉西亞的外資累計投資金額排名分別居於第 3 名與第 4 名，而臺灣投資馬來西亞的金額亦持續呈現正成長。

當企業要進行對外投資時，右圖所示的 7 大評估因素應予重視。

企業如欲投資東協，絕不能忽略東協經濟體內各國的重大差異，這些差異，在多極化發展的情形下，將對企業投資與經營更為重要，也應高度關注。對台商企業來說，忽略這些差異，將對企業投資的成敗與風險造成絕對的相關：

1. 許多東協國家歷史上分別被不同國家殖民，如英國、法國、荷蘭、西班牙或美國等，所以不同的歷史背景造就迥異的法律及價值體系，再加上許多國家深受不同宗教影響，篤信的宗教與文化有相當大的差異；而這些差異大大影響了當地人的消費行為、工作習性、文化風俗，及企業對當地人的管理策略等。
2. 不同國家勞工所受的教育水準及擁有的技能有很大差異，且許多國家的勞動力供給也有不足。
3. 有些國家有相當強烈的排華心結，當地人民常有因政治上的煽動或政經上的不穩定等特定因素，導致容易發生攻擊華人企業的宣洩行為，可能會對企業造成很大的風險及損失。
4. 一些國家貪腐情形嚴重，加上政治體制不完善，行政效率不彰，且公共建設與基礎設施相當不足，影響企業的正常運作。
5. 一些國家仍存有相當強烈的保護本國企業或產業的心態，經常透過法律與行政措施、金融管制等的不透明，讓外資企業無法在公平環境下營業與競爭。

企業對外投資時的 7 大評估因素



資料來源：本研究整理

暫且不論企業能否適應多極化的發展，但企業絕對不能忽視，在數位科技驅動下，也將產生類似的效果。數位科技的發展，有 88% 的 CEO 認為，將導致自由開放的網路使用環境，將使政治上所定義的疆界消失，及以人為本的經濟被重視，全球的人們彼此連結度更強（more connected）、資訊更流通（better informed）、更具自主性（empowered）以及更有膽識（emboldened）。

這對企業而言並非損失，因為這些可以被連結的人群，都有可能是您潛在的顧客，但他們也因資訊容易取得、吸收各種新觀念而被潛移默化、發展出新的想法與行為——他們傾向更關注氣候變遷、環境保護、城鎮化、人口老化、貧富差距及社會公義等議題，他們也更主動地重新檢視企業的作為，思考、匯聚輿論並批判企業的營運行為是否迎合他們的價值與偏好，並決定是否信賴接受這些企業，他們身為企業利害關係人的身分意識已被喚醒。在此大勢所趨下，超過四分之一的 CEO 表示，他們已在過去三年中修正他們企業的經營宗旨（Purpose），將這股衝擊社會的潮流納入策略制定的考量。



我們二十幾年來都是著眼全球利基市場，近來因應東協區域的興起，即成立專責單位經營。雖然大家都說東協有六億的人口及分佈在各國九千萬的華裔，但東協不是一個國家，它包含很多國家，需劃分不同區域，所以不能單一個策略通用於各國。目前東南亞要整合並不容易，所以南僑很早就發揮資源綜效建立平台，現在集團的資源發展已經複雜而多元了，最重要的是經驗，知道的比別人多一點，知道什麼事情不可以做就更要謹守。

南僑集團 陳飛龍會長



全球目前趨勢，原本一直都聚焦在中國，現在慢慢是往東亞這邊移動，特別像東南亞的泰國與越南，現在的經濟成長都逐漸往上攀升。尤其越南的速度更是驚人，國際級酒店與餐館興起，讓許多遊客留連忘返，甚至還會推薦朋友去，代表這個國家是有在進步。

鳳凰旅行社 張巍耀董事長



企業領袖思考點

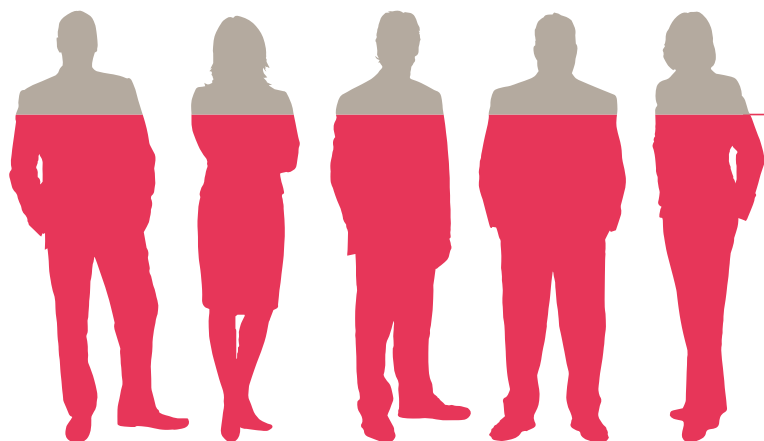
1. 隨著多極化的現象日益明顯，您的企業是否針對所投資或深耕的不同國家擬定差異化的經營策略，包括人力及管理政策、法規遵循政策及社會責任政策等，以確保企業當地的經營，符合國際化思維在地化經營的策略？
2. 面對多極化現象及各國政府所擁護的自己價值體系之主張，您的企業有何改變及因應之道？
3. 面對臺灣在簽訂自由貿易協定或其他經貿或租稅協議所遭遇的困境或遲延，您的企業是否擬訂有效的因應策略？
4. 如果您的企業是為降低生產成本且轉型困難，而以逐水草而居的策略到包括東協國家去建立生產基地，您是否經常性關注當地的政經情勢或社會價值體系的變化，而可能對企業造成的影響？

4

探討顧客與其他 利害關係人更高的期待

對企業來說，股東是企業重要的利害關係人，但股東不是企業唯一的利害關係人；獲取最大利潤是為股東創造價值，但以獲取最大利潤為創造股東價值為唯一目標絕非長久之計，企業必須關注及回應顧客及其他利害關係人的需要與要求，即使需要與要求越來越高，企業仍應設法滿足。因為隨著科技的進步與其他因素影響下，已創造一個越來越透明的經營環境，企業的一切作為將被檢視，任何重大違背顧客及其他利害關係人價值或社會正義的作為，將可能引起利害關係人的撻伐或制裁，對企業及股東造成難以彌補的損失。

現在 CEO 策略布局思考的利害關係人，已遠遠超出以往的認知。顧客仍排在第一順位，超過 90% 的全球 CEO（臺灣 76%）指出，顧客對企業策略的影響非常大也非常直接，不論是提供產品予廠商或消費者的企業絕對無法忽略他們。有 69% 的全球 CEO 同意，政府與主管機關排在第二位，高出排在第三位的產業競爭者及同業（67%），但臺灣企業 CEO（62%）則認為產業競爭對手及同業排在第二順位，供應鏈合作夥伴則為第三（54%）。



76%的企業領袖認為，
顧客與客戶對他們的組織
策略有極大與高度的影響

76%

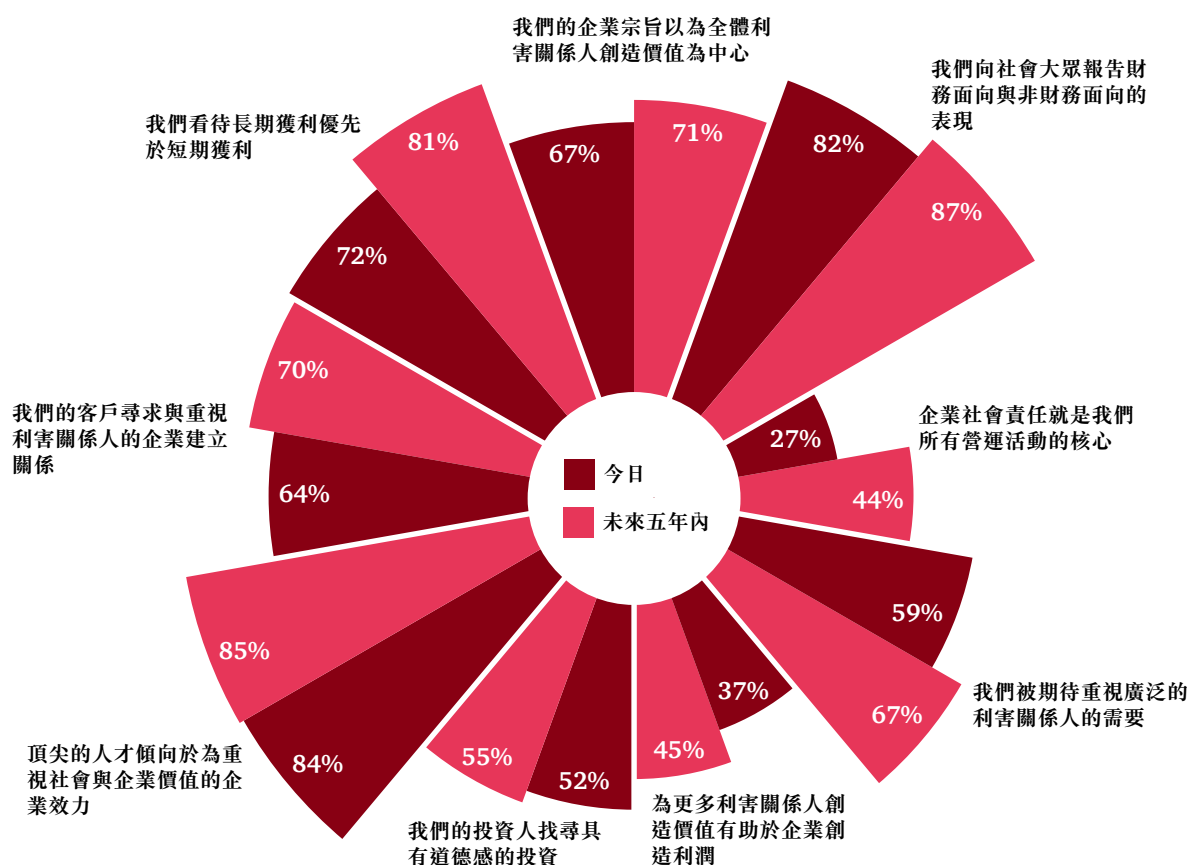
樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409）

利害關係人的需求 及企業之回應

大多數 CEO（70%）認為顧客最在意商品價格、便利性及功能性。但在調查中有一項因素的浮現卻讓我們感到相當訝異：有超過 1/4 的 CEO 相信顧客正在尋求與公司建立一種更具廣泛的利害關係人需求（wider stakeholder needs）的關係，有 44% 認為在未來五年中這項需求會被更重視。這顯示 CEO 相信顧客願意對企業在全球社會中的有擔當作為給予肯定。

在不算長的時間裡已有很多改變，這不只發生在顧客端，人才方面更明顯，55% 的 CEO 相信頂級人才願意與分享社會價值的企業工作，67% 的 CEO 認為未來五年這項因素會更重要。對投資人來說也是這樣，37% 的 CEO 認為投資人會以符合道德的投資計畫做為投資標的，45% CEO 認為未來五年更會是這樣。

圖 13. 全球 CEO 將更為積極關注更廣泛的利害關係人之期待



樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344）

造成這價值改變的核心因素是科技的進步，CEO 已被說服，科技進步使得資訊透明化及相關資訊之獲得變得容易，使企業的利害關係人的認知發生巨大轉變，有高達 77% 的企業領導人也認為科技是影響企業改變的前三大因素之一。

行動科技與社群媒體已成為快速獲得訊息及購買貨物與勞務的基本工具，很多產業已發生 Uber 化現象（Uberization），即提供快速、簡易及動態的購物方式，包括運用行動 App，已改變顧客對價值的感受與認知。而運用科技可以讓更多人輕易獲取有關企業到底做了甚麼、及企業的所作所為會產生甚麼影響的訊息，並幫助人們作出價值判斷。這些都會影響人們的思維與價值觀，並以與過往不同的嶄新方式改變他們對待企業品牌的態度，及決定如何與企業互動。

可持續性（Sustainable）的良心消費者時代來臨

長久以來，很多人都假設：只有少部分的具理想性消費者會採買符合道德良知及追求還境永續的產品與服務，或認為消費者對大規模量化的產品，只在意是否具備耐用及可修復兩大特性。所以過去企業的重心主要放在努力降低單位生產成本、致力於提升產品的功能、加強產品外包裝等，目的都是使產品更具競爭力，卻忽略產品具可持續性對消費者之意義。

但企業必須相信，這種現象已經改變！以食品業為例，市場及消費者已無法容忍廠商為降低成本採用化學調味料添加物或劣質替代品、基因改造食材或隨意排放有毒污染廢棄物等。還有許多銷售消費性產品的巨擘，如聯合利華公司，其銷售屬於「可持續性」產品組合的業績已佔其整體業績成長的 50% 以上，且每年比其他產品以 2 倍的幅度在繼續成長。根據統計，全世界銷售承諾「可持續性」消費產品的業績以每年 4% 呈現成長。另外，對利用大量外包裝或生產可拋棄式的產品，市場及消費者的接受度也在降低。

如 CPFL Energia CEO 所說：「現在的顧客不只以產品的品質做為選擇的因素，甚至會考慮企業所支持的理念，事實上，我們是活在一個良心消費者的時代。」這種情況也真實的發生在臺灣，最近幾年發生的一些食安事件，正是鮮明的案例，造成消費者抗議及拒買的情形屢見不鮮，印證了這項意見的真實性與重要性。

核心議題：營造信賴

營造信賴，是企業關注利害關係人需求與要求的重要核心目的。企業明白在年復一年的營運過程中，如果持續想要以虛應故事的態度對待利害關係人的需求是很困難的，而且如果不是積極及認真的回應，將傷害他們對企業及其品牌信賴度，也將對企業長期的生存造成重大風險。超過一半（55%）的 CEO 非常重視其品牌欠缺信賴度所可能造成的嚴重後果，比起三年前只有 37% CEO，已有很大轉變。但最近一項調查《Edelman Trust Barometer 2015》顯示公眾對企業的信賴度已掉到自 2008 年以來的最低點，而 CEO 被認為是最不可信賴的資信來源。企業領導人現在面臨到的巨大挑戰是：「他們是否可以被信賴地引領企業順利走過這日益複雜的挑戰？」

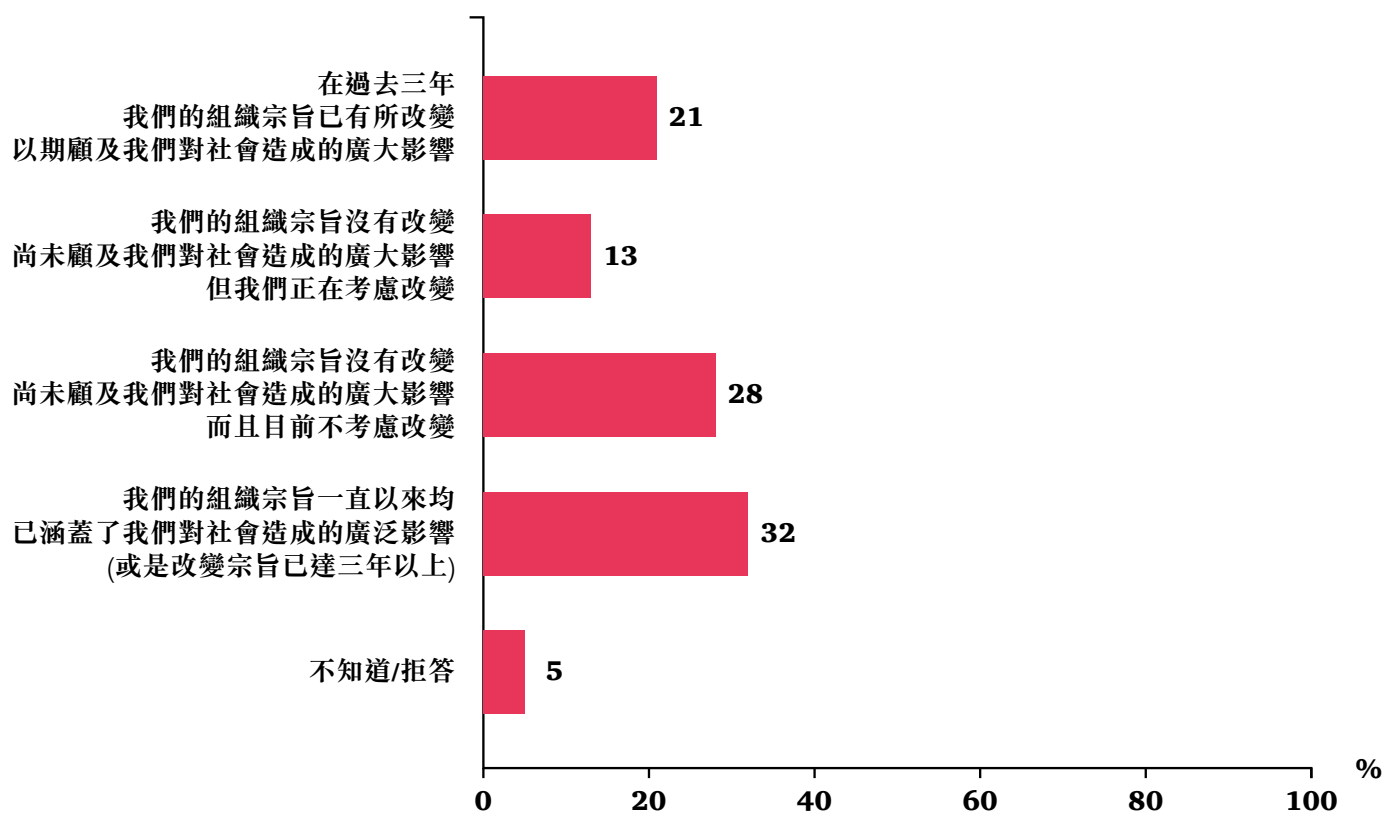
資誠（PwC）2015 年有一項研究報告「瞭解組織受信賴的價值與驅動因素」指出：「當一家企業獲得高度信賴，這家企業將可以因不斷吸引新客戶及留住舊客戶而驅動企業成長績效」。

企業受到高度信賴也有助於留住優秀的人才，事業夥伴也更願意合作及配合，投資人也更願意支持。因此，深獲信賴的企業，最終將獲得最大的利益。

企業發現，營造信賴與企業的營業宗旨（Purpose）有關，有 24% 的全球 CEO（臺灣 21%）表示，已在最近三年改變其營業宗旨以反映利害關係人對企業更大的期待，另有 12%（臺灣 13%）正在考慮改變，而有 45%CEO（臺灣 32%）表示一直以來其營業宗旨已涵蓋了對社會造成的廣泛影響。換句話說，有 69%（臺灣 53%）的 CEO 將其經營宗旨與社會的倫理道德相結合，也意味著有企業認真思考數位科技經濟對社會及利害關係人的廣泛衝擊納入考慮。

為了更廣泛的滿足利害關係人的需求，企業 CEO 開始希望能更準確地傳達企業理念，「軟性」溝通企業宗旨與價值觀（全球 59%、臺灣 35%）和經營策略（全球與臺灣都是 54%）。

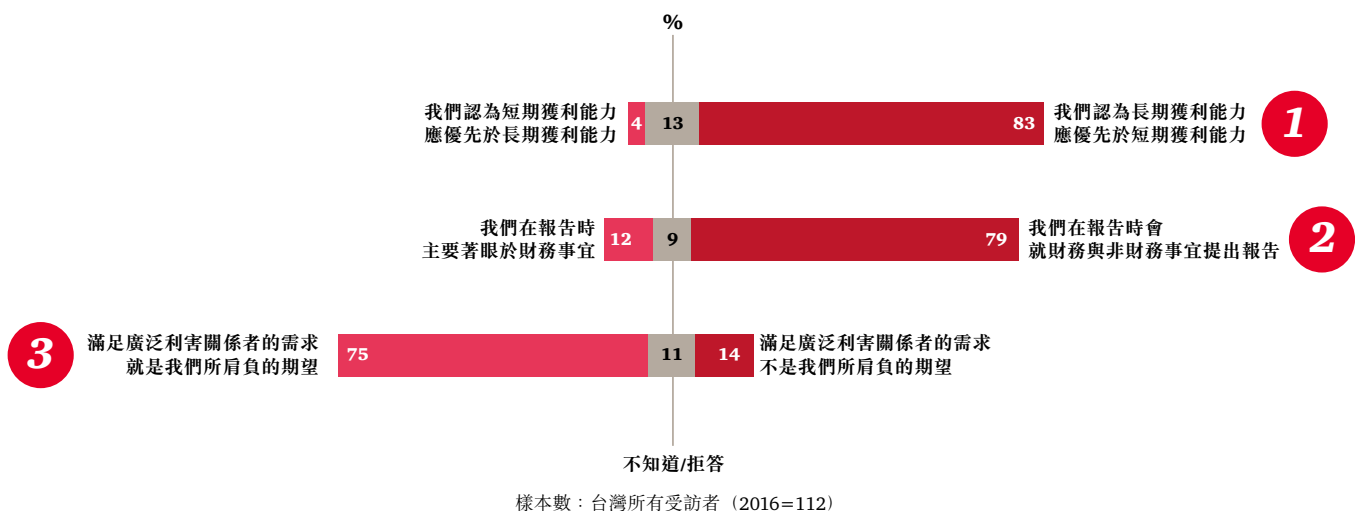
圖 14. 臺灣 CEO 開始思考如何讓企業宗旨迎合利害關係人之期待



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112）

「成本」是企業選擇如何滿足利害關係人需求的關鍵

圖 15. 臺灣 CEO 已意識到必須符合利害關係人之期待



全球 (84%) 與臺灣 (75%) 有 8 成左右的 CEO 都認為滿足廣泛利害關係者的需求是企業所肩負的期望。全球 CEO 認為為滿足利害關係人期待最大的障礙為「將增加更多營運成本」，其次「為符合模糊不明或相互矛盾的法規，所增加的成本」。臺灣 CEO 除關注負擔的成本因素外，對「利害關係者利益與企業財務績效期望

之間產生衝突」，以及「在廣泛利害關係者期望方面的資訊不足」這兩項議題亦極為關注，亦可解釋為擔心績效表現及無法準確判斷利害關係人的期望。

不論全球與臺灣的 CEO 在面對滿足廣泛利害關係需求時，最擔心的還是所需耗費的「成本」。



企業領袖思考點

1. 面對改變中的世界，您的資訊長與行銷長如何一起工作及運用資料分析技術以挖掘出顧客現在與未來的完整樣貌與變化？
2. 鑑於顧客、員工及其他利害關係人日漸重視企業的作為，您將會如何展示您的企業的營運宗旨與價值？
3. 透過對利害關係人觀點的瞭解，您如何去營造企業的信賴？

兼容並蓄 創造利潤並兼顧利害關係人的需求

營業宗旨對企業 CEO 的實質意義為何？對有些人來說，這是企業存在的目的，對另一些人來說，這是企業要做的，或想要達成的，或正是企業做的。當 CEO 談及其營業宗旨時，CEO 就會提及對包括一或多個利害關係人，如股東、供應鏈夥伴、員工、顧客及社會，甚至企業本身，例如成長、生產力等的價值與意義。超過一半以上的 CEO 是以對顧客創造的價值來定義自己的企業，也有 35% CEO 是以對更廣的社會、員工及／或供應鏈夥伴等所創造的價值來描述自己企業的價值或定義成功，反映出對改變中的顧客及其他利害關係人的期待的認同。

更深一層次來講，這些描述，與企業的永續與創造利潤主張是不悖的，52% 的 CEO 認為對更廣泛的利害關係人創造價值是有助企業的獲利。為股東及投資人創造利潤是必須也是天經地義的，但企業也應回饋社會、努力於可持續的、進行符合道德的，這些都是對企業有利的。在同時為創造獲利並兼顧利害關係人關注的需求，才是一種創造良性循環的模式。

麥可•波特曾說：「企業社會責任是企業競爭力的來源」，可以用來說明企業的永續與創造利潤之間的關係。企業應該將攸關企業社會責任的企業永續主張與企業的核心價值策略及日常經營管理相結合。

企業最終會發現，只有將所有利害關係人所關注及重視的議題融入企業經營宗旨並制度化持續實踐，進而建立社會及消費者對企業的信賴 (Trust)，才會是企業最終勝出與永續經營的本錢。這種現象，在科技發展迅速且對企業經營產生顛覆性影響，數位化與大數據等訊息科技將全面影響企業經營策略與成效的當下，尤為真實。

臺大管理學院 郭瑞祥院長：

企業要獲得利害關係人及社會的信賴，以求永續經營，實踐企業社會責任是首要的條件。實踐經驗也顯示，當企業將社會責任融入企業經營策略中，經營者的思維與策略將會改變，隨之而來的利益是會發現企業社會責任將成為企業創新與新競爭力的來源。企業為了更符合利害關係人需求、為了節能減碳與環境保護、為了增強競爭力、為了取得消費者信任、為了遵循法規及國際公義等，企業必須從社會責任的角度調整管理的策略與職能，積極創新求變、塑造企業文化與制度，尤其善待企業員工，並將關注延伸到外部利益，對客戶、供應商、政府、社會及環境等，尋求與企業經營策略結合，且運用科技強化透明度與落實對外溝通的重要性。而這些內外部壓力與需求，都是促使企業創新求變與強化競爭力的動能。（摘自《企業永續 DNA——企業社會責任 營造社會誠信》，郭瑞祥院長推薦序）



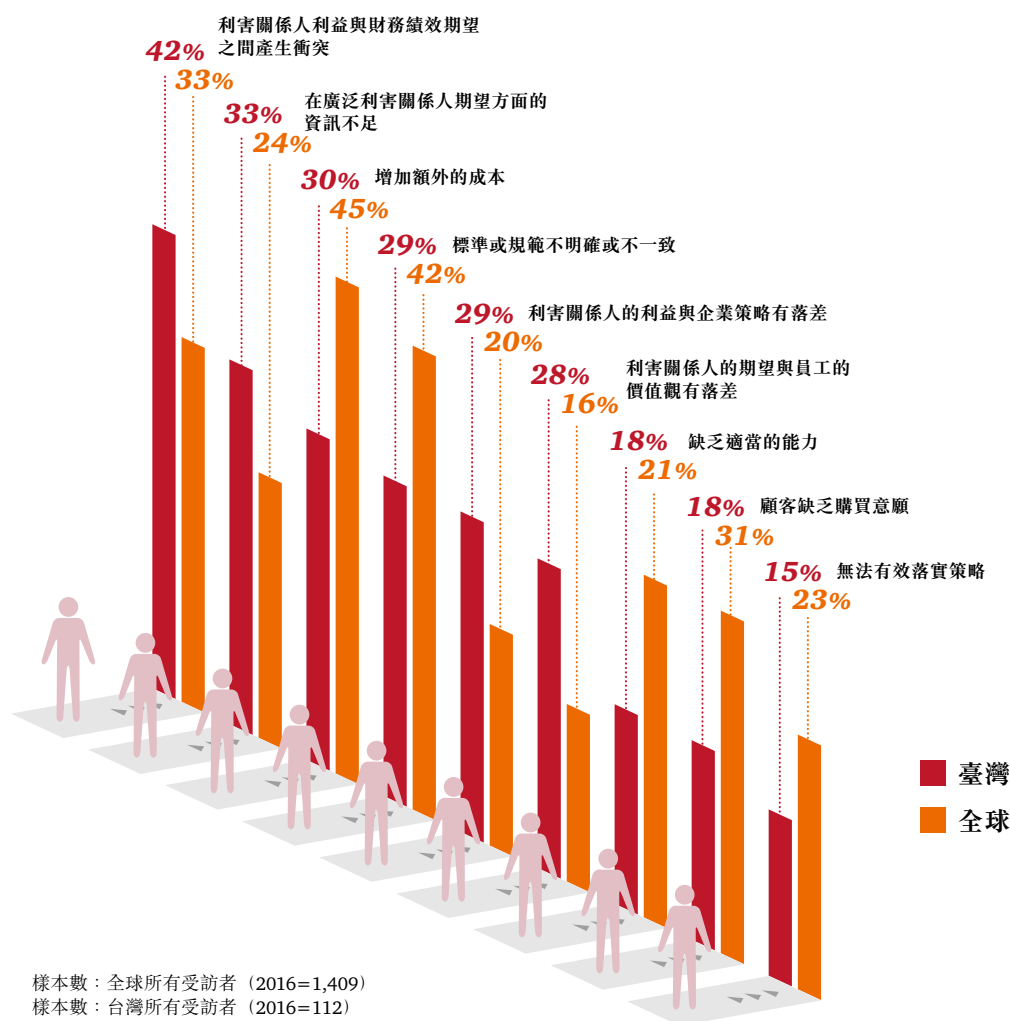
雖然電商平臺的快速崛起，因為網路的低價，嚴重破壞了傳統消費通路的經營，特別是在中國，不過隨之而來的網路交易糾紛不斷，假貨、配送與後續客服都是問題。而且實際在平台上賺錢的店家不多，最大的贏家還是平台營運商。從供需的角度思考，反而產生新的機會，將回歸以「人」為主的虛實合一營銷模式，O2O（Online To Offline）將成為的新選擇。而且從產品的角度，雖然有很多新科技的產生與運用，但企業要找到市場真正有需要的產品，並協助商品化，才是商機的來源。

穆拉德加捷生技 鍾祥鳳總經理

5

企業轉型： 科技、創新與人才

圖 16. 全球與臺灣 CEO 回應利害關係人期待時所遭遇的挑戰



為了妥善因應經營的挑戰，毋庸置疑，企業必須以其所做所為及經營定位回應利害關係人日益增加的要求，但接下來的艱鉅工作是如何將其經營宗旨與定位融入企業日常例行性工作中，即使是很投入的去規劃及進行，當面臨競爭、營收成長及節約成本的要求時，也不是簡單易為的事。

全球 CEO 表示當回應顧客與其他利害關係人的期待時，會遭遇到幾項挑戰，第一項挑戰是經營成本的增加，有 45% 的 CEO 這麼認為。有 42% CEO 則認為第二項挑戰是為了遵循不一致或不清楚的法令所造成的，而這也會產生額外的成本，若此項成本係為了增加可持續性機能，或可能採取提高價格方式轉嫁給顧客，但有 31% CEO 認為顧客可能不願意支付此項溢價。

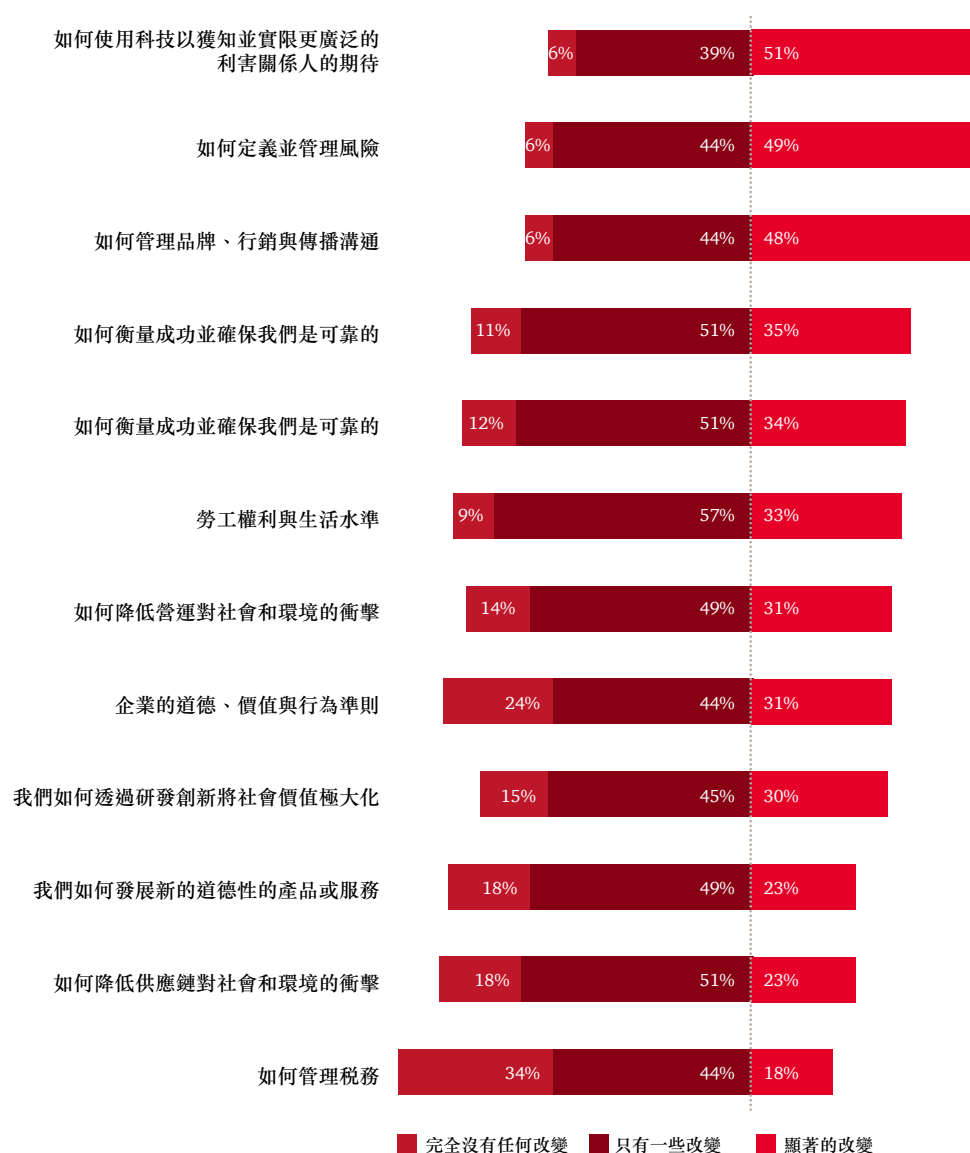
這些挑戰或障礙可能對平衡「追求營收與獲利成長的財務績效」與「迎合利害關係人需求」的目標上產生衝突，包括短期與長期的目標。然而，CEO 也發現，為了轉型及更宏大的策略目標，他不得不去克服這些障礙。

運用科技為轉型助力

科技的進步，對回應及增進與顧客及其他利害關係人的關係有很大的幫助，所以運用科技做為管理及回應顧客的需求是理所當然的最佳選擇。

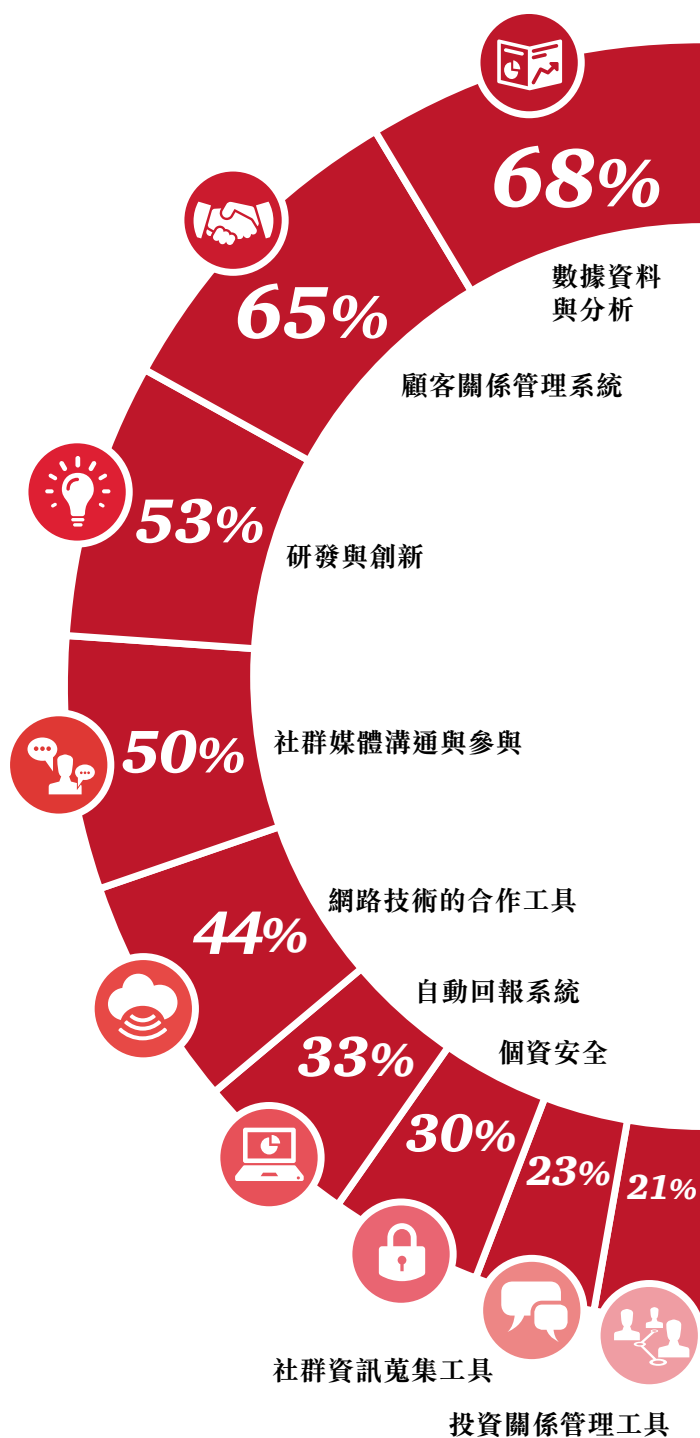
全球有 51% CEO 已著手運用科技並獲得很大的進展。

圖 17. 科技與風險管理為全球 CEO 回應利害關係人之期待時最重視的項目



樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409）

圖 18. 大部分 CEO 將數據與分析之科技視為管理利害關係人與顧客關係之重要工具



樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409）

過去 10 年來企業藉由顧客關係管理的系統工具 (CRM)，來協助策略的擬定，到今日大數據與雲端運用技術興起，CRM 從策略工具變成作業工具，因為更重要的是要做資料分析 data mining，找出顧客需求主動服務。但不論科技如何發展，最後還是要回歸「人」的服務，這才是服務業的核心價值。

順發電腦 吳錦昌董事長



通常浮現在 CEO 腦海中的第一件事是想借重科技來解讀複雜與不斷變化的顧客需求並吸引他們，但接近四分之一的 CEO（24%）發現企業並沒有足夠的顧客或其他利害關係人需求資訊來從事分析。

最近 PwC 全球聯盟所出版的《PwC 2015 Global Operations Survey》也指出，63% 的全球企業領導者指出企業最大的挑戰是瞭解顧客價值。

根據本次調查，對利害關係人的議合如果運用科技來協助，可獲得很大的價值。68% 的 CEO 認為運用科技進行資訊收集及數據分析並好好運用。次之為 65% 的 CEO 偏好客戶關係管理 (CRM, Customer relationship management) 系統，第三則是在研發及創新。

透過資料與數據分析，企業可以獲知並預期有關顧客及其他利害關係人所關注及期待的各面向議題與聯結關係，並納入企業經營宗旨與策略中，將執行成果與具體資訊作為回應。應用科技最大的好處是速度，及可全面性與即時性處理各種意見的反饋。

事實上，企業在既有穩定市場的產品基礎上，是否依賴資料與數據分析，只是彰顯企業以資料為基礎及科技思維滲透到對利害關係人複雜管理的程度。而在大數據、雲端計算及物聯網已成為現代企業的重要工具的時代，運用科技來為企業進行顧客及利害關係人的需求分析與服務，已不再困難。

科技引導創新

全球與臺灣超過一半的 CEO 都認為，研發及技術創新是提供給利害關係人的前三大回報之一，但在創新這個領域中，唯有能駕馭技術及創新並能以低成本、便利、具功能性及具可持續性提供產品與勞務者，才是贏家。今日，某些最被迫切需求的產品反映了顧客價值的改變，因為這些產品就具有這些屬性。



善用科技與資訊管理，有助於降低集團管理成本，提升經營效率，集團底下十幾家公司的核心財會都在總公司，透過管理系統，所有資訊都是很透明的。簽證會計師很簡單，只要用帳密進入系統，所有資訊都可查閱。

鳳凰旅行社 張巍耀董事長

數位化科技是這些所有努力的核心，因可以讓企業取得及運用有關支援創新的商業流程的資料，並以系統的較高效率降低成本。創新有多種面向，但當科技在創新中扮演重要角色時，通常會與商業模式的改變及共享經濟有關聯。

多數公司在以「創新引導成長」的路上走得很辛苦，若再加上將顧客對可持續性及道德這兩種觀念還不是很穩定的價值訴求納入創新要求中，挑戰更高。由此不難理解何以不是很多 CEO 在他們研發與創新活動中，未投注很大資源以極大化產品與服務的社會價值，以及發展具道德訴求的產品與服務。

產業發展與創新的兩難

企業為維持獲利與滿足利害關係人需求，「創新」都是支持前進的要素之一，不可諱言，多數的企業在面對創新時常需要面對創新的「兩難抉擇」：究竟應該把資源轉去研發創新可能更有價值的未來產品？還是把資源持續投注製造已有穩定市場的既有產品？

企業為了鞏固既有的利潤，都將先犧牲創新研發的支出或進度，因此當破壞性創新出現時，往往措手不及，喪失市占率。

臺灣企業一直以來扮演很好的技術追隨者，也厚植了相當技術、生產能量以及人才等資源。隨著科技進步的加速，可預見因技術或新商業模式的持續創新，必然顛覆過往的發展軌跡與速度，甚至造成破壞性的產業革命。這對向來以「追隨者」自我定位的許多臺灣企業來說，因受限於追隨者的視野與觀望態度、擁有技術的創新與前瞻性、人才及資金等，加上未能洞察及掌握最新可投資發展的技術或產品趨勢，甚至商業模式等，尤其無法割捨過往為了擴大產能所做的重大投資及沉沒成本，對企業的轉型及產品的開發，已造成相當的限制與挑戰。

例如最近最夯的手機螢幕議題，日前蘋果已宣布 iPhone 手機將繼其他手機大廠於 2018 或提前改採「主動矩陣有機發光二極體」(AMOLED) 硬件面板，相關業者表示蘋果這項決定成為推倒液晶面板產業及其背後支援液晶面板供應鏈的最後一根稻草。由於 AMOLED 具有更輕薄、對比色彩更飽和及沒有藍光傷害眼睛等優勢，採用 AMOLED 已成不可逆的市場趨勢。但截至目前，臺灣產業尚未掌握及完成 AMOLED 面板之「技術量產成熟化及產業鏈完整化」，且整體產業上下游也尚未完成銜接與轉型準備。

但更值得擔憂的，預期在不久的將來，柔性 AMOLED 面板也將問世並迅速取代硬件面板，這對臺灣企業又將形成另一波嚴肅的轉型挑戰，因臺灣產業到目前為止，除穿戴裝置的小面板外，大尺寸硬件面板的市場也還缺席，更遑論柔性面板。由於柔性面板具有可攜帶性、可折疊性及可繞式等特性，其科技的新穎性更將顛覆現有的面板產業，且進一步全面性衝擊面板業及相關上下游產業的生存。

科技的創新與進步，對高科技產業對 GDP 高佔比的臺灣，其影響層面更大。企業領導人在關注利害關係人的利益時，不能只關注財務利益層面，也應該衡量及關注創新及其他非財務數字領域帶來的影響，並與利害關係人進行有效溝通。

交通大學 朱博湧教授：

企業要能跟上「開放式的創新」，像 NOKIA 專注在更便宜傳統的功能性手機 (Feature Phone) 的開發，沒能抓住智慧型手機的趨勢，未跟上大的典範轉移，因此被市場淘汰。傳統功能手機時代的品牌大廠如 Nokia、Motorola 等都不復存在，取而代之的是蘋果、三星等，這正是最佳的啟示。



臺灣企業領袖 對未來產業發展趨勢觀察

麥可•波特於《國家競爭優勢》(The Competitive Advantage of Nations)一書中提出產業「聚群」理論，並指出任何產業價值鏈都是由一連串價值活動所構成，產業價值鏈是一個龐大的價值體系，企業價值鏈乃附屬在這個體系之下。產業價值鏈包含滿足企業價值鏈的上、中、下游各式供應商、行銷通路與最後客戶。

身處價值鏈中的企業，必需增加自己在價值鏈中的重要性與不可替代性，才能建立自己本身的長期競爭優勢。

2016年初臺灣第二次政黨輪替。候任總統及其執政黨，在選前提出「綠能科技、亞洲矽谷、生技醫療、智慧機械、國防航太」等五大創新產業政策，積極推動法規修改與優惠措施，期能促進臺灣產業轉型。

除了政府的政策外，臺灣企業如何看待未來的產業發展與機會呢？以下彙整本年度 12 位受訪企業領袖對各別產業未來的發展機會提出以下的觀點，提供參考。

受訪企業 (按姓名筆畫序)	未來產業發展趨勢觀察
研華公司 何春盛 總經理	未來，企業一定要有物聯網技術來經營管理公司，或是讓公司具備物聯網或是大數據的思維，因為從企業的經營效率、生產力、創造力甚至創新力，其實都需透過物聯網工具的大幅協助，以加速營運效率；如運用 big data 數據，很快就可看到機會在哪裡，流失了哪些客戶，甚至哪些客戶沒被滿足。
順發電腦 吳錦昌 董事長	電商平台開始朝 O2O (Online To Offline) 發展，進行虛實合一的跨業整合，例如大陸的蘇寧就跟阿里巴巴合作，當價格已不可控，只能提升服務價值，以 3C 商品為例，現在的科技商品，其實一般消費者他可能只用到 50% 的功能，應該把焦點放在所銷售的產品的「使用價值」，藉由「服務」去提升產品 70% 甚至 90% 的使用功能，建立顧客的信賴與忠誠度，擺脫單純價格戰的廝殺。
冠捷科技 宣建生 總裁	科技勢必還是持續「創新」，顯示器產業持續往高、大、智的方向發展，而且下一波重大的變化就是 LCD 液晶將來慢慢會變 AMOLED (主動矩陣有機發光二極體，Active-matrix organic light-emitting diode)，是一種應用於行動裝置中的顯示技術，比 LCD 有許多優勢，預期將帶來大幅的產業變革。
鳳凰旅行社 張巍耀 董事長	旅遊業只要沒有戰爭，沒有天災人禍，愈成熟的國家它是愈來愈被需求，有時候動能只是暫時累積，伺機回補。「避險」對旅遊產業很重要，面對全球競爭找出主要目標市場，做出差異化。

受訪企業（按姓名筆畫序）	未來產業發展趨勢觀察
台灣人壽 許舒博 副董事長 （台壽保產險董事長）	現在的商業就是強併弱，將來保險、金融也是一樣，這是一個趨勢。包括臺灣打亞洲盃，分行一間一間慢慢開，是跟不上競爭腳步的。未來建議政府要思考開放保險業買大陸銀行，直接買一個大陸銀行就可能有一百家分行，才能符合經濟規模與成長速度。
南僑集團 陳飛龍 會長	我支持馬雲先生說的：「未來的 30 年將屬於傳統企業。」傳統企業不斷的蛻變就是為了能永續經營，秉持專業聚焦，鍥而不捨，放眼全球市場。依據『知變、應變、求變、不變』的精神與原則，在「不變的核心價值中，尋求轉變的機會」，傳統企業一定能歷久彌新，立足於瞬息萬變的經濟市場。
裕隆集團 陳國榮 副執行長	當物聯網時代與工業 4.0 來臨的時候，會將環境、科技技術、消費者等整合在一起，讓消費者來參與設計，工廠進行客製化的生產，讓每一台車、服飾都是獨一無二，這就是科技與價值創新的新機會。
台達電子 鄭平 執行長	科技創新產生全新的商業模式與競爭對手，有的是完全顛覆現在，有的是顛覆傳統。創新的商業模式也可和傳統的業務模式結合，例如 Amazon 在經營電子商務網路書店 20 年後，首次開設實體書店，這個現象代表科技的進步將使企業發展更多元、變化更快速，創造無限可能。
台灣國際造船 賴杉桂 董事長	ICT 將來必定改變了整個經濟產業結構與人類生活，因為知識取得太容易，以前常說，知難行易，現在可能知易行難，當 ICT 與各類產業結合時，建議可從綠色經濟、節能減碳、智慧工廠等主軸方向著手。造船業的發展從造船科技到海洋科技，然後到海洋工程產業。也就是我們現在國家要做的「海洋能源」，先從離岸風力發電開始，然後到研發潮汐發電，波浪發電，開發新的綠色能源。
廣運機械 謝清福 董事長	物聯網⁺的概念已快速影響這幾年的企業與經濟發展，對於製造業而言，應該是產品 + 科技 = 物聯網⁺，能做到這點，臺灣企業就能享有行銷全球的優勢。
穆拉德加捷生技 鍾祥鳳 總經理	臺灣即將邁入老年化的社會，人口結構的改變，平均壽命延長與少子化，當將促使「健康產業」蓬勃發展。當然傳銷產業的營運模式，顧客資料相當重要，未來也會與大數據資料庫結合，做更多元的運用，甚至可跨足跟長照或養生機構合作，提供更多元服務的能性。
阿瘦實業 羅榮岳 董事長	零售流通業擁有實體通路據點的優勢，一旦跟網路、雲端科技整合，虛實匯流，便能發揮最大的價值。而實體通路的強項即在於服務價值與互動體驗，這是目前虛擬通路還沒有辦法取代的。

企業成長與創新的關鍵 「人才議題」

全球及臺灣 CEO 面對科技、人口結構與經濟力量移轉等三大趨勢，同時需要滿足更多利害關係人的需求，很多企業因為找不到合適的人才而使計畫受到影響及延宕，CEO 體會到人才是企業發展與成長的重要基石，也唯有掌握人才方能駕馭科技，推動創新。根據全球調查有 72% 的 CEO 擔心招募不到具備關鍵技術的人才，48% 預計在新年度增員的 CEO 則更是憂慮。

「人才」乃是企業成長與創新的關鍵，CEO 們都很清楚這一點，全球與臺灣都有近 75% 的 CEO（歷屆全球調查中目前出現的最高比例）表示擁有一批受過良好教育與訓練、具備專業技術、而且適應力強的人力，對企業的經營將有很大的助益。同樣的，全球與臺灣都有超過 50% 的 CEO，認為政府應該要與企業共同努力，培育企業所需的人才。

在進行調查時，全球 CEO 對政府職能的期待與臺灣的 CEO 的意見有順位上的差別，全球的 CEO 最期待政府應建立「清楚易懂、穩定及有效率的租稅體系」（56%），這樣對企業的投資與經營才有幫助，第二才是希望政府提供「技能熟練、教育水準高且適應力強的人力資源」（53%）。

全球 CEO 建議政府應該了解企業面臨的新經營環境與全球發展趨勢，才能制定更符合經濟發展需要的公共及經濟政策。不可諱言的，對企業來說，政府法令是規範與監管工具，具引導作用也是阻礙發展的一體兩面。

建置良好基礎建設、公平經營及投資環境、明確的產業、人才與租稅政策，透明及有效的監管制度等都是政府重要責任。當政府扮演好領航者的角色，才能讓企業有所依循，政府與企業雙方共同努力與合作，才有利經濟發展。



我們在 2000 年的時候，就決定要做企業社會責任（CSR）的典範企業，並聚焦在產學合作，進行創新人才的培育。我們首先將 CSR 活動與公司的創新願景相結合，因為我們認為企業客戶與社會大眾，會願意對有做 CSR 的公司多付出一些價值去購買產品；而且我們也相信好的人才，會較願意為一個有企業責任的企業付出，因此善盡企業社會責任是能夠吸引到客戶，並招募到更多優秀的人才。

研華公司 何春盛總經理

圖 19. CEO 們看待政府與企業帶動經濟最首要之工作項目

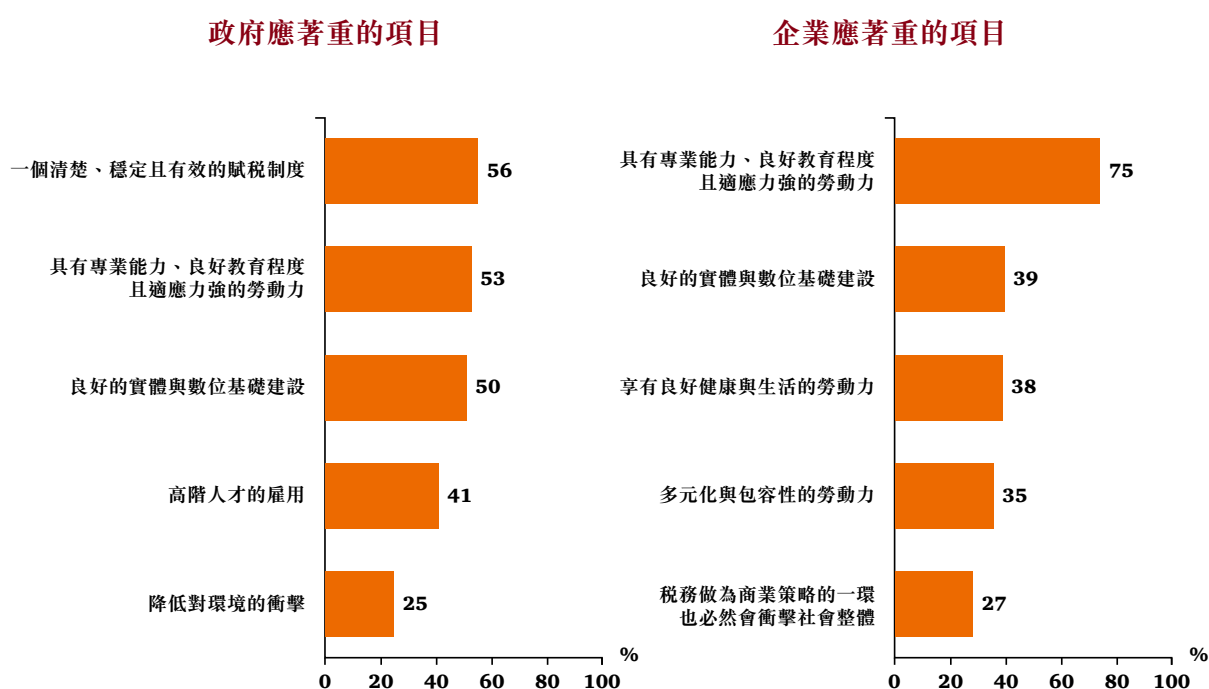
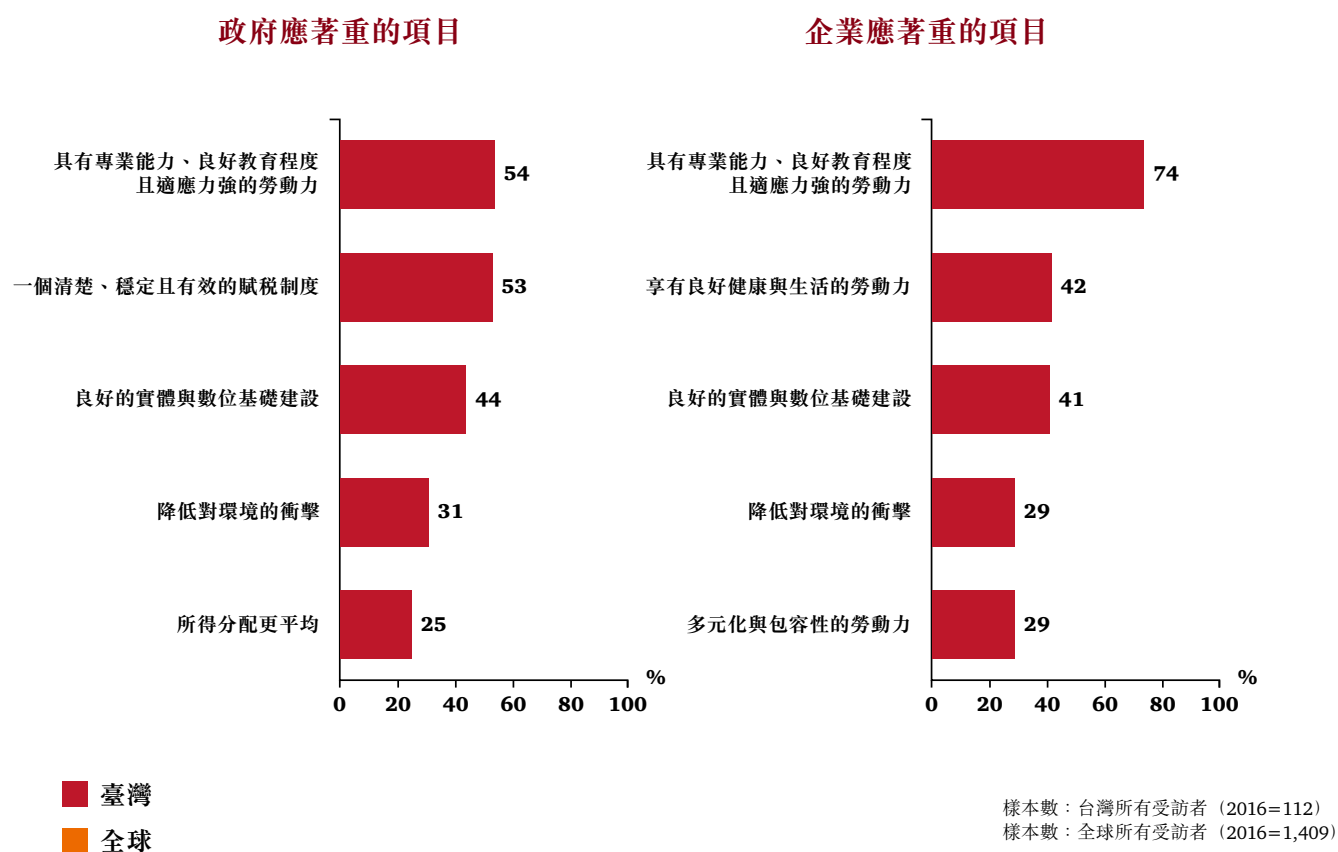
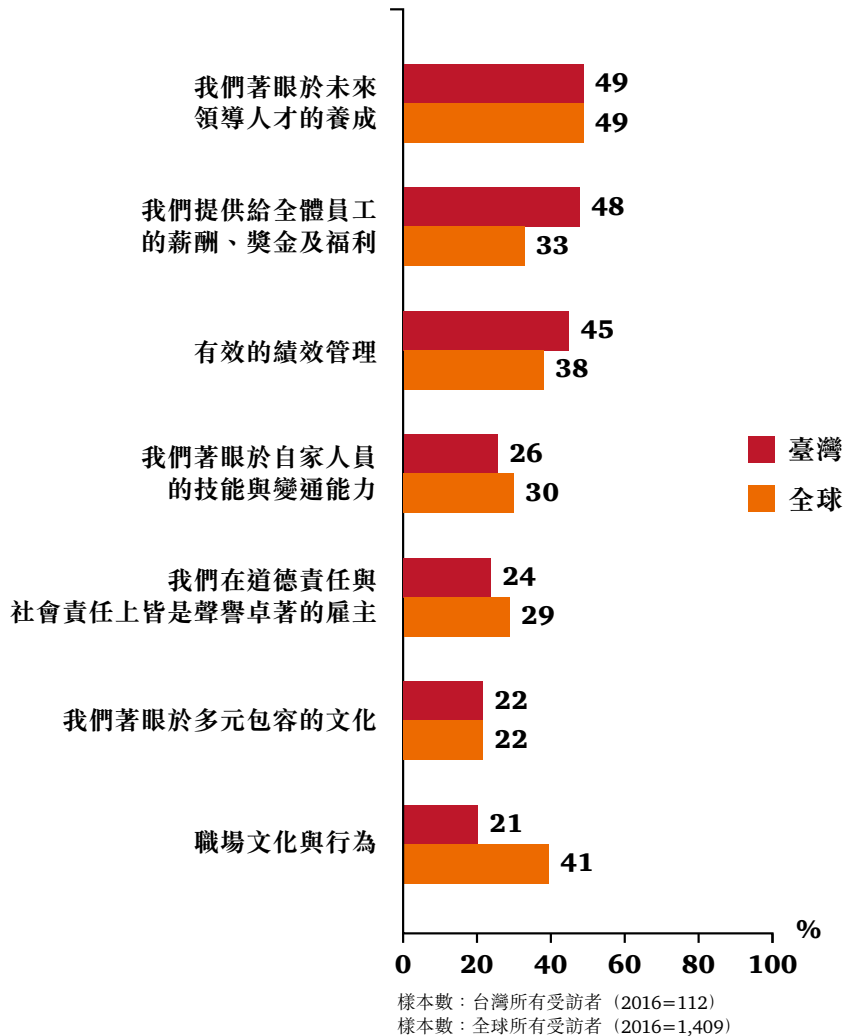


圖 20. CEO 們對人才培育關注之重點



人才缺口持續擴大

既然人才的議題受到全球 CEO 的關注，在人才策略上又有哪些關注的方向呢？近五成（49%）全球與臺灣的 CEO 都認為「培育未來領導人才」為首要之務。但比起全球 41% 認為「職場文化與行為」是第 2 項重要的目標，臺灣 CEO 比較重視提供給員工的薪酬、獎金及福利。顯示臺灣企業正努力提升員工的獎酬水準，期能在國際人才競爭環境中招募或留住企業所需要的關鍵人才。

調查同時發現多數臺灣企業領袖認為目前引進國際人才的誘因不足（如所得稅偏高、就業法規限制等），造成人才留不住也招不來的現象，擔憂缺口將越來越大。

調查中發現，全球 CEO 在人才策略上十分重視軟性的議題，尤其是有關職場文化與行為的方面。簡言之，在傳統的「棍子」與「胡蘿蔔」的人才管理策略之外，營造良好的職場環境，已是當代企業應該重視的用人策略。



我認為人才最基本要三個點，第一個就是道德觀，這很重要；第二個就是工作態度，要勤勞認真；第三個，具備全面性的思考，這是最不容易的。其他的客觀條件，就是身心靈的健康與家庭背景等。當一個人進公司，我們會先就其不足之處，進行訓練與加強，當然若不適任也不需要勉強。

穆拉德加捷生技 鍾祥鳳總經理

台達的人力發展現階段首要思考的是「多元文化的決策思維模式」，台達營運與服務據點遍布全球，但這些據點主要的管理團隊仍然以華人為主，以華人的思維模式為框架。

事實上，就國際企業的發展及管理而言，應融合並廣納在地的專業人才，培養全球型專業經理人，帶入國際性的視野和思維，健全組織人才多元發展，以邁向更國際化的企業。

台達電子 鄭平執行長



企業領導人才養成

全球與臺灣的 CEO 有近五成都認為「培育未來領導人才」為企業首要之務，顯示企業領袖們對於接班傳承議題的憂心，放眼全球成功的永續企業，必然有優秀的領導者與完善的傳承機制，臺灣擁有很高比例的家族企業，在接班及未來領導人才的養成上，面對的挑戰很大，根據近期資誠全球家族企業調查報告，全球 32%（臺灣 47%）的家族企業會把企業所有權交給下一代，而把經營權交專業經理人，認為一個企業擁有者要具備維護企業價值與永續發展，承接「當責」（Accountability）的能力；而專業經理則是以「負責」（Responsibility）為主，專注於企業經營績效與管理。



現在人才已經邁向一個國際市場，假如是人才到全世界都是人才，只差語言上的障礙而已，其他都可以解決，臺灣人才市場最大的困難就是「薪資水準」，所以一個企業要用人才的時候要用國際的標準，國際人才就不能再用 Local 的標準來評估。

而回歸薪酬制度，職位只是基本薪資，真正獎金的部份應該還要看貢獻度。另一個影響臺灣國際人才流動的因素，就是稅制。國際高階人才在新加坡繳十七%所得稅，但在臺灣要繳四十七%，當然會去新加坡。

其實政府的高稅率，它收的稅不一定就會多，過去臺灣遺產稅、贈與稅四十%，能藏的都藏了，因為藏的成本可能十五%，還多二十五%出來。現在降為十%，就不用藏了因為藏的成本可能超過十%。反而政府遺產稅、贈與稅的稅收比調降前還高。

台灣人壽 許舒博副董事長

企業的領導者扮演掌舵的關鍵角色，為了因應變化快速與複雜多變的環境，現代企業領導人越來越難為。有許多學者提出了優秀的領導人應該具備的特質與條件，包括：前瞻視野、多維（元）觀點、魄力與執行力、關係力、領導力，可以因應時代變化與創新，並有優秀經營團隊跟隨等等。每項條件都很重要，且很有道理，但畢竟具備所有特質與條件的「神人」級領導者難覓，亦難以培養。綜觀接受訪談的企業領袖意見，認為企業未來領導人，應係能帶領企業順應目前及未來的變革與發展趨勢，並讓企業在擁有良好競爭力，又兼顧利害關係人需求下達到永續經營。

學用落差 為臺灣 CEO 共同的隱憂

根據本年度深度訪談的結果，因為科技快速的變化，跨界轉型發展結果，產業需求更多元，單一的技能已無法滿足企業所需。多數企業都憂心臺灣目前的教職體制，無法培養出企業所需要的人才，學用落差持續擴大，多數企業都傾向內部教育訓練與傳承，並鼓勵員工在職專業進修，不斷自我提升，才能真正培育出符合企業文化與價值理念的多元人才。



物聯網不但改變了生產與消費模式，更改變了企業對人才的需求，十五年前，懂得 ERP 系統的人相當受歡迎，現在則是懂得如何運用與分析大數據的人才最受重視。在公司人才培育上，因為我們是製造業，經驗與技術的傳承很重要，公司內部有專業的師徒制培訓，上一代教下一代。對於吸收科技新知的部份，則著重邀請外部專家學者進行內部演講，或鼓勵同仁參與外訓與 EMBA 進修。

廣運機械 謝清福董事長



整個商業環境變化得太快速，內部人才培養的速度來不及因應策略上的需求，學校教育也無法培育特定產業所需要的人才（例如製鞋業），所以對於新領域的人才（例如網路、研發），幾乎都是直接用外部招募的方式，為了能更精準地找到人才，主要透過兩個管道尋才：一個是透過跟專業研究機構的專案合作，找尋合適的人才。另一個則是異業交流，藉由邀請外界專家的演講與教育訓練，找到人才或策略合作的對象。一個成功的經理人除了他的態度之外，就是專業度和創新力，阿瘦藉由定期的內部「創變會議」，不斷地挑戰企業的創新，隨時準備好迎接變化，藉此亦可凝聚團隊共識。

阿瘦實業 羅榮岳董事長

技術人才是需要一套養成系統，循序漸進，除了內部培育與傳承，我們目前跟許多學校進行產學合作，從研究所、大學到高中職都有。但不可否認，臺灣技職教育的部分要再去更精準地定位，學的知識跟實作兩個要並行，才能與企業的需求相結合。設計後能實做出來，那是工藝與技術，不但做出來還要精準，這就是功力，這部分就是臺灣技術人才要持續精進的方向。

台灣國際造船 賴杉桂董事長



亞太「超國界人才」發展新趨勢

PwC 全球聯盟所身為亞太企業領袖高峰會議（Asia-Pacific Economic Cooperation CEO Summit, APEC CEO Summit）的重要智識夥伴，於 2015 年會後，發表《亞太超國界人才：孵育 21 世紀全球化勞動力》關鍵報告，針對「超國界人才」（supra talent）的定義與培育重點提出建議。

APEC 經濟體中有越來越多的人才，打破地域以及公民身份的限制，向其所屬專業領域發展繁榮的地區集中；若能察覺及善用此趨勢，企業與經濟體將更容易吸引到對的人才。當前的經濟局勢，能迅速進行全球化人才佈局的企業具高度發展優勢；但嚴格的移民政策及行政流程成本，使企業的跨界布局策略困難重重。

身處於一個非凡的世代，科技的進步及創新的商業模式讓企業更容易掌握客戶需求，具備適當的人才新興產業崛起的關鍵因素。在全世界的僑民當中，亞裔佔多數，亞洲也是世界各國的人才庫。另一方面，2000 年至 2013 年間，經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development）國家中近 30% 的移民來自亞洲，約有 160 萬人。同一時期，亞洲國家更吸引近 2,000 萬移民，遠較世界上任何地區更多，反映出跨界流動的新趨勢。

PwC 全球聯盟所對 193 位負責全球派任計畫的資深企業 HR 主管進行調查，研究結果顯示跨國企業每年有近 12% 的勞動力投入國際性派任，調查企業中更有 89% 的公司表示未來兩年將持續增加國際派任活動。歸納觀察重點趨勢包括：

1. 短期國際派任增加

2002 年時，短期（一年）國際派任專案僅佔 10%，但 2012 年時，短期派任數量已經翻倍成長。58% 的受訪者表示，類似的任務在未來兩年將持續增加，顯示出企業樂於跨國移動正確人才來迅速完成任務。

2. 國際派任專案化

當本地人才無法滿足特殊職能要求時，許多跨國企業會採取國際派任的方式，將擁有特定專業技能的人才送至地主國完成專案任務，以滿足特定任務需求並與客戶建立穩固的關係。

3. 企業鼓勵年輕的高潛力員工進行跨國輪調
運用跨國輪調的計畫培育全球化青年人才已是企業重要策略，根據資誠全球聯盟所的研究，在 2000 年 80% 的跨國輪調計畫都是制定給高階主管，但到了 2015 年，跨國輪調計畫的比例出現了明顯的改變，20% 適用於高階主管，50% 適用於中階主管，其他 30% 則是為職場新鮮人所量身打造的。亞太地區的 CEO 尤其強調區域化心態與能力的建立，認為盡早且經常地接受國際派任有助職涯發展，因為「個人與組織都將因此更加全球化」。

4. 跨國輪調「個人化」

如今跨國輪調的計畫已經越來越能回應個別派任者的需求，尤其對於女性與非母國文化背景的員工們都更加包容。在 1990 年，企業只有一套一體適用的跨國輪調計畫。到了 2015 年，只有 46% 的企業還在使用單一跨國輪調計畫，對大部分的企業來說個人化已經是跨國輪調的必要條件。

上述跨國派任的發展趨勢揭示了兩項關鍵訊息：首先是回應需求的速度—包括回應市場需求以及回應人才需求；其次是以更全球化的視野看待人才移動。

現在企業面對未來那麼多競爭，企業流程也更多元，而要執行流程的人才更是難求。在流程裡面，設訂管理的點，這就是主管的位置，要用 KPI 去管理。但企業經營的價值網一定是多元與跨領域，不過台灣現在的教育體制，不容易找到跨領域的人才，因為一進大學就必須選擇科系，研究所可能也是如此，很專精但不夠具備跨領域學習的基礎與知識。面對跨領域人才的缺乏，目前的解決方式是藉由「輪調」的方式，內部培訓。更積極面是去營造學習型的組織，不管你的職位是在什麼 Level，我們一直是希望每位員工都是 solution provider，因為當你把自己定位成 solution provider，就會不斷的自主學習跟自我提升。

裕隆集團 陳國榮副執行長



企業領袖思考點

1. 您的企業是否正面臨人才缺口的問題？如何因應？
2. 您的企業是否已準備好聘用國際人才？需要哪方面的國際人才？
(包括高階管理、技術、行銷…等)
3. 面對臺灣少子化與學用落差的問題，您的企業將如何因應？

6

快速變化的世界 對企業成功之驅動因素的衡量

「危機」，代表是風險，也可能是機會或轉機。

創意可能來自研發團隊的集體創作、創意人之發想、與顧客或消費者之間的交流互動、或因科技進步或法規之誘發等等不一而足，但創意是否最終能成為企業之創新，則是一個持續且漫長的過程與決策。

根據 PwC 科技產業研究公布的全球科技趨勢，破壞式創新、大數據分析、智慧行動裝置、虛擬貨幣的興起等，加上包括社群媒體、雲端計算、穿戴裝置等新科技的不斷發展，將為企業帶來新的機會。

在目前這複雜多變又快速變化的世界，創新被許多企業視為帶來成功或脫穎而出的重要動能，也是改善競爭力的重要來源，但為了創新，也可能為企業帶來重大風險。所以企業迫切的也很有興趣的想知道這項可能驅動「企業成功」的動能，

應該如何更周全地對「創新的價值與影響」加以衡量？另外，企業也有高度興趣想要了解，如何更全面、完善的與顧客及其他利害關係人進行溝通？

55% 的 CEO 認為企業對「創新的價值與影響」進行衡量時可以做更多工作

從市場趨勢與消費者使用習慣來說，消費者或顧客的需求與行為也有了明顯的轉變，產生了新的消費者世代，這個新世代對以低成本、便利、具強大功能性、個性化及具可持續性的產品與服務有強烈的需求。

臺大管理學院 郭瑞祥院長：

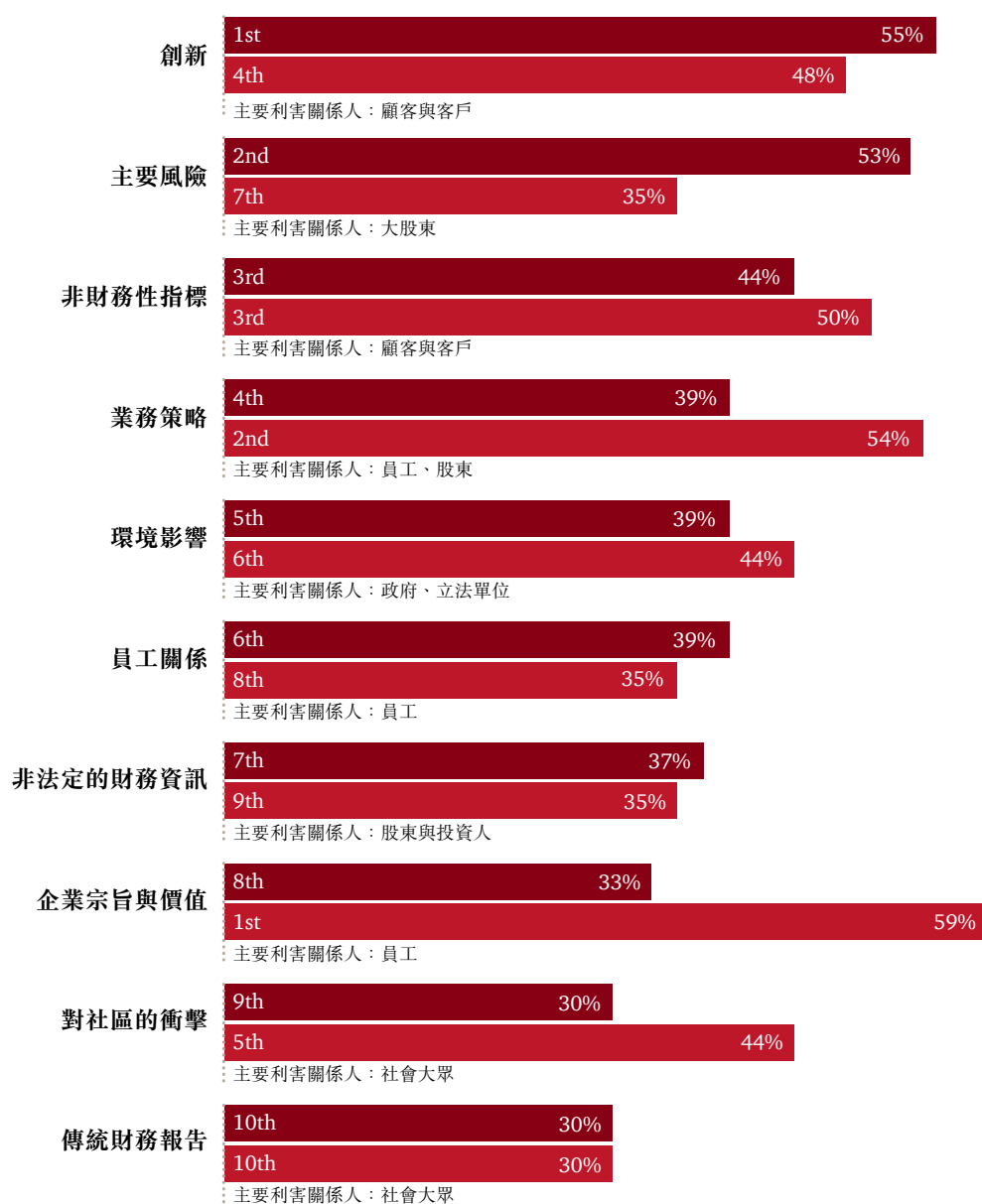
過去的生產方式與服務模式已經無法滿足現在的顧客，這是企業領導者無法避免的挑戰，要在全球舞台中獲得勝利，持續不斷的創新是不二法門，而創新來自創意，並且要以創新為手段來進行創業，其中的重點在於發展以人為本的產品與服務，並且強化此商業模式及發揮創業精神。

衡量與溝通企業成功的思維

當面對各式利害關係人參與時，企業應該對可能有利於企業成功的驅動因素（Drivers）加以衡量，並瞭解不同利害關係人關心的議題，個別進

行溝通，以迎合需求。我們對全球 CEO 進行調查結果如下（圖 21）：

圖 21. 企業希望衡量並溝通成功的驅動因素與利害關係人重視之議題



■ 衡量 ■ 溝通

樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409）

全球 55% 的 CEO 認為「創新」是對企業成功的首要因素且應被衡量的，並認為要加強對顧客／客戶的溝通，傳遞企業在創新所做的努力與成效，以爭取認同與忠誠度。而對「重大風險的衡量」則緊接在後（53%），並有 35 % 的 CEO 認為應該要讓主要投資人知道企業在重大風險上衡量的作為與努力，以獲得投資者的信任。

對於「創新的價值與影響」，顧客及其他利害關係人想獲得的是更多有關該創新對企業成功的機會及風險的訊息。不論是商品或者商業模式的創新，企業應設定目標及量化的衡量模式，對有關機會、市場接受度、里程碑、投資成本及預期效益、機會成本及時程、控制點均應加以評估及控制。企業需要處理與溝通的，不只是理性的將創新價值與影響以財務數據衡量與表達，更要感性新思維，將隱藏在背後的目前與未來效益及成本與風險加以辨識與評估，進行「整體影響的衡量與管理」(Total Impact Measurement and Management, 簡稱 TIMM)。

對顧客來說，採取由使用者建立及管理的即時儀表板 (real-time dashboards) 做為使用者對創新提出最新、相關且直接的期待或回饋訊息，並檢視他們的觀點，已證明是可行且是好的衡量與溝通方法之一。由於對創新的衡量並無一致的標準，不同企業各有其觀點及判斷，但多數 CEO 仍殷切盼望可以更完整地衡量，而缺乏運用這項工具的結果，也往往反映在為何有些 CEO 經常對其創新研發的社會性價值較難以完整說明。

值得令人注意的是排行第三應予衡量的是「非財務性指標」(44%) 與第五的「環境衝擊」(39%)，而且多數 CEO 認為，應該要加強跟顧客／客戶溝通企業在這些項目所做的努力，這項觀點應與全球對企業 CSR 要求日益增加，有其對應關係。除了顧客與投資者外，全球 CEO 也非常重視跟員工的溝通，特別在「企業策略」及「企業價值與宗旨」方面皆有超過半數的 CEO 體認到應該要重視跟員工的溝通，因為企業文化與宗旨惟有獲得員工認同才能真正落實，使企業營造表裡如一的企業文化。

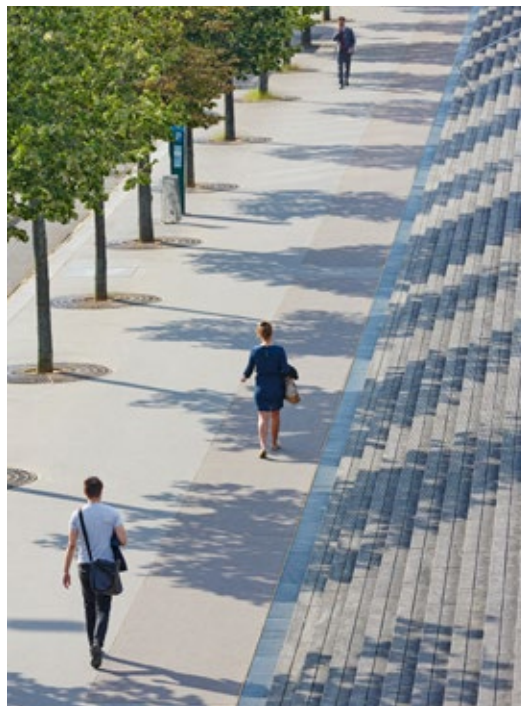
調查顯示「非財務性指標」的重要性正受到更多重視，CEO 不能忽略其影響力。

企業應對其所有作為加以衡量，如果沒有辦法衡量，表示該件事是不存在的。

——調查團隊

由於機會與風險是相對的，企業在追求創新的機會時，不能忽略了風險，換言之，在這變化快速的世界，企業於創新時，也要適度保護舊有的，同時為不同利害關係人的創造利益時，並能兼顧滿足顧客對低成本、便利、功能性、個性化及具可持續性的產品與服務的需求。

面對滿足各式利害關係人的需求，「科技」的運用或許可以協助找到答案，特別是已完成數據化的企業，可以從其營業活動或營業流程中每個控制點，快速且精確地獲得回饋的數據資料，加以持續性的蒐集、分析及產生報告所需資訊。隨著大數據的發展，企業充分體認到資料與數據分析對企業經營的重要性，企業都認同這是可以提供給利害關係人最好的報酬（見圖 18，p.46），企業對這樣的需求已越來越重視。





可以依循哪些準則 或規定加以衡量及報告？

企業內部產生的資訊，可作為用來衡量創新與流程的基本資料，但顧客的期望卻經常在變，CEO 了解擴大蒐集利害關係人的回饋，有助於提升衡量的準確度。

72% 的 CEO 表示他們的企業有報導財務與非財務的資訊，有 81% 認為五年內最成功的企業也都會這樣做，有 76% 同意在 21 世紀，企業成功與否，將不會僅以財務利益來判定。企業採納非財務指標衡量企業的成功，顯示「可持續性報告及衡量」在過去 15 年高度受到重視並急速成長。聯合國 2015 年 12 月發表的 17 項永續發展長期目標將有助於設定影響範圍的衡量，為迎合這項要求，上述各項科技的運用，勢必再度扮演重要的角色。

目前有關環境、社會與治理 (Environmental, Social and Governance, 簡稱 ESG) 的報告框架是企業回應顧客與其他利害關係人的起點，這可遵循 GRI (Global Reporting Initiative) 的指引來編製。整合報告可按 IIRC 的規定將年報與社會責任報告整合編製之，對美國上市公司則依 SASB 的規定編製申報資料。

對間接性價值及影響的衡量不是一件簡單的事，企業仍然可以盡最大的努力來做有意義的辨識與衡量，若不想投入資源與時間，未來在回應顧客與其他利害關係人的需求以及對企業影響越來越大之情形下，是相對不利的。對非營利組織，如 B 型企業，則可就其利他的指標加以客製化衡量。

目前這議題有新的進展與觀點，主要係就整合性從其可持續發展、經濟與納稅指標來評估企業或組織的整合影響，把稅務影響也納入，係因稅務政策對整合影響相當重要，且在衡量其決策或替代方案時能以淨影響考慮之。

衡量企業成功驅動指標：4T

去年的調查中，我們探討了快速的數位變革如何改變全球產業的競爭狀況，當企業面對產業邊界融解及眾多競爭挑戰時，應採取「Double T」跨界（Transboundary）與轉型（Transformation）的策略新思維，並認為一位成功 CEO 進行領導變革時，應該要從 6 個思維去建置行動藍圖，分別是「掌握自身優勢」、「重新評估商業及營運模式」、「關注及參與政策發展」、「建立多元且均衡的夥伴關係」、「透過數位科技轉型」與「發展多元的人才策略」，落實「執行力」帶領企業持續成長。

為因應顧客與其他利害關係人的身分被喚醒，及他們對企業的影響力與日俱增。今年我們進一步探討 CEO 對企業成功的主題與看法，包括：信任（Trust）、科技（Technology）、人才（Talent）與轉型（Transformation）所帶來的影響，是否能具備成為評估企業成功的關鍵指標。

本報告前面的章節，探討了科技、人才與轉型對經濟、社會與企業所帶來的影響，最後進入「信任」的研究，調查發現全球與臺灣許多企業一改數十年來以股東價值為依歸的做法，轉而重視企業的社會價值與永續發展。

重視與落實企業社會責任 將為企業永續經營的關鍵

全球有八成左右的 CEO（全球 76%、臺灣 87%）同意，財務利潤不是衡量企業成功的唯一指標。

臺灣更有 80% 以上的 CEO 認為未來 5 年，公司將不只注重營利，非關營利的事項亦會追蹤報告，以及企業社會責任將是做每件事情的核心。

76% CEO 同意財務利潤不是
衡量企業成功的唯一指標

76%

全球

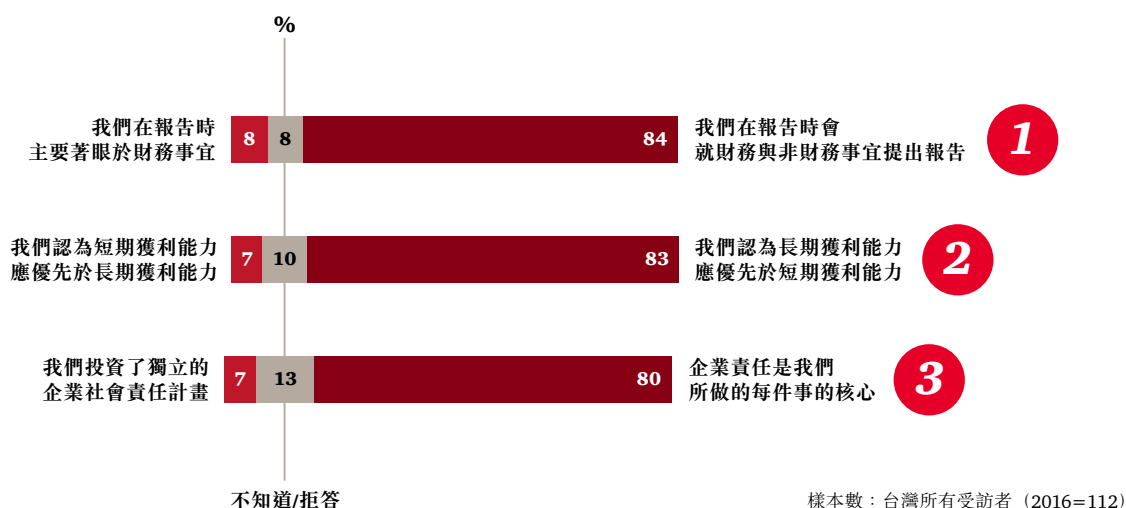
87% CEO 同意財務利潤不是
衡量企業成功的唯一指標

87%

臺灣

樣本數：全球所有受訪者（2016=1,409）
樣本數：台灣所有受訪者（2016=112）

圖 22. 台灣有超過八成以上的企業領袖重視企業宗旨與營運活動是否符合企業社會責任之精神



臺灣超過八成的 CEO 認為，應將企業與供應商的經營對社會與環境的影響降到最低。甚至有 75% 的臺灣企業認為如何發展出「有道德的」新產品與服務是未來的重點。顯示臺灣企業已認知企業社會責任，不再只是單純的社會公益，而是要回歸企業本身的經營，從產品到供應商管理，都落實 CSR 策略重要的環節。

成功大學 蔡東峻教授：

行銷學者科特勒在 2010 年出版的《行銷 3.0》一書中，提出對未來市場與顧客的觀察與建議。他認為在新一波科技（尤其是網際網路與行動通訊）的趨動下，顧客不再只是追求物質需求滿足的群眾，而是擁有思想、心靈與精神的完整人類，顧客需要的不只是產品，而是價值。所以行銷的目標不只是銷售產品，而是讓世界變得更好。



氣候變遷與全球暖化是所有產業必需面對的生存問題。台達相當關注此項議題，積極參與 2015 年於巴黎舉辦的聯合國氣候變遷大會（COP 21），並規劃「前進巴黎」系列活動，以多場周邊會議及「Delta21 @ COP21」綠建築展覽，與世界各國代表分享台達長期耕耘的綠建築及節能減碳成果。

在節能減碳方面，我們更重視「提高能源的使用效率」，來減緩氣候暖化的衝擊，企業投入研發新能源所花的費用通常都相當高，因此與能源補貼相比，政府更應該鼓勵發展節能創新技術，避免能源浪費。

台達早年在大陸設廠，常因每年的用電未達申請配額而被罰錢。但因為台達的企業使命（Corporate Mission）是「節能」，所以我們還是堅持要節能，不能因此改變。台達在主要生產據點推行廠區節能，每年導入逾百件的節能改善專案。全球主要生產據點用電密集度 2014 年相較 2009 年已減少 50%，相當於減少近 4,600 萬度電。

台達電子 鄭平執行長

對照本次資誠企業領袖調查的結果，印證企業已不再是一個單純的追求財務獲利的經濟組織，而是要成為一個能夠滿足不同利害關係人的社會組織。成功的企業不再是由經營者或是投資者來定義，而是要從所有利害關係人的觀點與角度來定義，所以在未來的經營環境，企業必須要有不同的經營思維與作為。

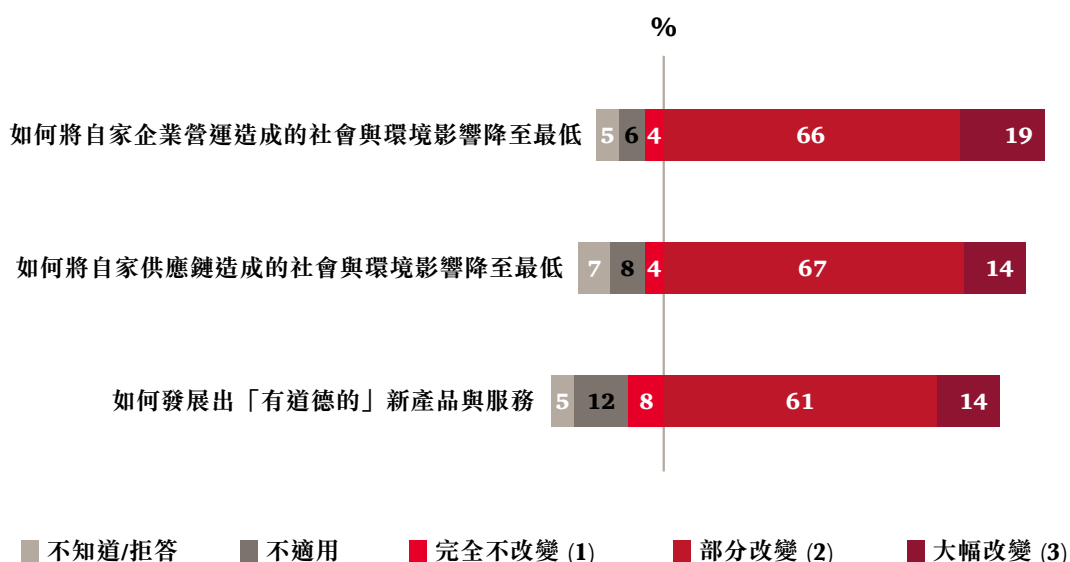
多數企業認為社會責任的成效尚未被合理完整評價

本次調查中，多數臺灣 CEO 反應企業尚未衡量或是已經衡量確未有完整評價最多的部份，就是跟企業社會責任有關的項目（例如社會關懷、環境保護、員工照顧等），顯見如何對非財務相關的企業營運行為，給予公允的評價，將是未來政府與企業共同努力的方向。

如何有效的評估企業全面的價值？可參考全面影響評估與管理（TIMM）的觀念，TIMM 將企業利害關係人考量的因素納入評估，藉此全面性衡量企業的商業活動所造成的經濟影響（Economic Impact）、環境影響（Environmental Impact）、社會影響（Social Impact）以及稅負影響（Tax Impact），不只是衡量投入（inputs）和產出（outputs），更進一步衡量其結果（outcomes），以量化、財務表現或貨幣單位來表達其價值，並模擬當其中的因素改變時，對於企業的價值會帶來什麼程度的影響。

例如：改成當地採購，可以降低由國外進口的運輸成本、減少碳排、免除關稅，可增加當地就業、促進經濟、增加政府稅收，但當地的製造商會產生碳排、使用水資源和土地、產生廢棄物等，TIMM 可以幫助管理者在做商業活動的決策時，不只是了解企業的利潤是否增加，而能夠以整合性思維來權衡、考量其不同的影響為企業帶來整體價值的變化，成為幫助企業管理的利器。

圖 23. 多數台灣企業領袖重視降低營運帶來的環境衝擊，並關注如何發展具道德感的產品與服務



樣本數：台灣所有受訪者（2016=112）



在 1980 年代柴松林教授倡導消費者保護時代來臨，就付諸行動具體支持，南僑長期關注社會趨勢的脈動與產業經營的連結。在 2014 年自主建立食品雲生產履歷，對旗下杜老爺冰品溯源管理，牽動供應商自然地去蕪存菁。現在消費者只要掃描杜老爺產品的 QR code，都看得到所有生產的原物料，甚至運送過程、儲存設備都清楚明白。由於資訊全部透明，更得慎選原物料供應商，所以能成為南僑供應商，就需要遵守規矩，能完全配合政策的要求執行，如此一來，不僅建立消費者的信心，更可以做好供應商管理，也是帶動相關產業發展水平。

南僑集團 陳飛龍會長



企業多角化的發展是需要，但是不能為多角化而多角化，必須要回歸本業，從本業的基礎跟資源之上去思考企業多角化的策略。現在全世界很流行形塑一種企業叫做 B 型企業，Benefit Enterprise，那它跟 Social Enterprise 又不一樣，Social Enterprise 是說我要解決這個社會問題，去創一個企業。Benefit Enterprise 稱為 B 型企業，定義它是成功的企業，但成功不等於財富表現，不等於 EPS 很高，這裡的成功是說企業能為這個世界貢獻一些事情。回到台船本身的案例，我們有成立一個 O-Team 去輔導 out sourcing 的中小企業，協助它們升級與轉型。當 out sourcing 的企業做到好的 QCD，那我 QCD 自然就好，彼此達到共同合作，互利雙贏，藉由輔導供應商一起成長，讓台船也朝「B 型企業」之路邁進，成為實踐企業社會責任的標竿企業之一。

台灣國際造船 賴杉桂董事長

建立「信任」為企業永續經營的關鍵

回顧歷史，如果一間企業不但設法解決社會問題，還十分專心致力於企業宗旨的實踐，往往便能蓬勃發展，這樣的專注力同樣也能幫助企業在當前的環境下成長茁壯。在領導階層支持和方向明確的前提下訂定企業宗旨，無論如何定義，將其作為公司一切作為的指導準則，這便是有效發揮執行力的第一步。

目前主流趨勢對於全球發展的影響可謂憂喜參半，負面影響包括造成不平等、社會動盪、資源短缺等，導致社會大眾對企業扮演的社會角色有了新看法。

催生這種變化的主要因素仍是科技，科技除了激發企業重新檢視自身責任外，也增加企業履行社會責任的能力，企業可藉由報告書的呈現能讓顧客及利害關係人看見企業所採取的行動與成效，並對其進行評價。

信任是在動盪時代經商最重要的貨幣，今日，一旦顧客或其他利害關係人對企業缺乏信任，恐將危及企業的永續經營。

推動企業社會責任時我們希望回歸自己的本業，鳳凰推動「無障礙旅遊」。包括很多身心障礙、行動不變或需要長期醫療的朋友，他們也有旅遊的期待跟權益，但礙於交通工具與各項軟硬體服務，無法實現旅行的夢想。鳳凰決定幫忙圓夢，先從鳳凰所屬的遊覽車公司開始改裝兩台無障礙巴士，可以升降輪椅，並幫忙規劃郵輪的行程，不但能幫助有需要的社福團體，平常這兩台無障礙巴士還可以出借給有需要的團體，一舉數得。

鳳凰旅行社 張巍耀董事長



我想企業社會責任，不是賺錢的企業才有，虧錢的企業就不用在乎。應該是企業在經營發展的時候，有義務避免或降低對社會或是環境的傷害。臺灣 M 型化社會發展日趨嚴重，貧富差距不斷擴大，社會上有許多弱勢家庭需要幫助，有感於此順發 3C 主動發起了「20 for future」公益企業聯盟，並提出五點承諾，第一點提供消費就是做公益的機制；第二點買貴保證退差價，不會為了公益花比較多的錢購買；第三點順發每年捐出淨利的 20%；第四點每年保證捐出以 EPS1 元，等於股本百分之 2 為計算基準的金額，若當年度虧損，就由我私人撥付支應；第五點就是合法經營財務公開透明。

順發電腦 吳錦昌董事長



企業領袖思考點

1. 您是否曾擬訂如何衡量與您的企業有關的重要項目，並用來反映您在企業想要達成的目標？
- 2 您如何衡量組織文化與行為的影響？
- 3 您如何確定您的企業已妥適地與顧客及其他利害關係人溝通？
- 4 您的企業是否善用科技來強化決策？

以 4T 為關鍵指標 建立具影響力的企業策略

企業永續經營是全球 CEO 共同信念，要滿足此一願景，企業需不斷配合經濟環境變化深度思考自身的「轉型與跨界」策略，以免於被大趨勢所淘汰。

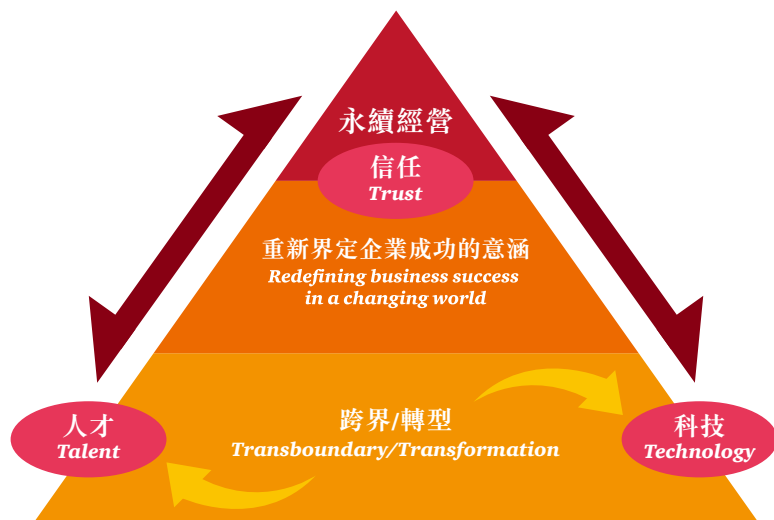
面對複雜多變的環境，企業領導人非常清楚認知自己企業經營宗旨與優勢，做為對社會各界溝通的基礎，是很有必要的。雖然非財務指標評價不易，企業仍應該以能反映本質且與符合世界趨勢的方式及報告呈現企業的發展狀態，並確實與及時回應眾多利害關係人的需求。

調查顯示，大約一半（48%）的 CEO 對如何管理企業品牌有實質決策權，如何正確與有效的行銷及溝通，對企業市場知名度與品牌價值的提升，對全球 CEO 都形成挑戰。

面對快速變化的環境與各式溝通需求，企業領導者需不斷思索企業「轉型」之道，以因應多元的挑戰，未來企業將如同變型蟲組織一般，不斷藉由「科技」的變化（工業 4.0、物聯網與大數據等），來自我砥礪並協助產業升級，以滿足各式利害關係人的需求，以建立社會對企業的「信任」為最終目標，但這一切的推動，都要建構在「人才」的基礎之上，由上而下從領導者、管理層、基層員工，都具備共同的理念與目標，才能真正落實企業策略，趨動企業前進。

因此，建議企業可採用 4T：信任（Trust）、科技（Technology）、人才（Talent）與轉型（Transformation），做為企業自我檢視與對外溝通的關鍵評估指標，不但要主動管理，更要以建立社會影響力（Social Impact）為己任，帶動社會良善的正向循環。

圖 24. 4T（人才、科技、信任、轉型）
將在未來企業成長策略中扮演關鍵角色



銘謝深度訪談企業領袖

資誠臺灣企業領袖調查團隊，非常榮幸邀請到 12 位臺灣企業領袖，願意撥冗接受現場訪談，讓我們能聆聽企業領袖卓越思維與精闢觀點，實為莫大榮幸，在此致上誠摯的謝意！（以下依照企業領袖姓名筆畫順序排列）。



何春盛

研華股份有限公司
總經理



吳錦昌

順發電腦股份有限公司
董事長



宣建生

冠捷科技集團
總裁



張巍耀

鳳凰國際旅行社
股份有限公司 董事長



許舒博

台灣人壽副董事長
兼台壽保產險 董事長



陳飛龍

南僑集團
會長



陳國榮
裕隆集團
副執行長



鄭平
台達電子
執行長



賴杉桂
台灣國際造船
股份有限公司 董事長



謝清福
廣運機械工程
股份有限公司 董事長



鍾祥鳳
穆拉德加捷生技
股份有限公司 總經理



羅榮岳
阿瘦實業股份有限公司
董事長

2016 資誠企業領袖調查報告

問卷受訪企業

參與全球企業領袖調查的台灣受訪企業（按筆劃順序）

三芳化學工業股份有限公司

大統益股份有限公司

中宇環保工程股份有限公司

中國化學製藥股份有限公司

中國鋼鐵股份有限公司

中華票券金融股份有限公司

可寧衛股份有限公司

台南紡織股份有限公司

台灣神隆股份有限公司

正文科技股份有限公司

永信國際投資控股股份有限公司

伍豐科技股份有限公司

和大工業股份有限公司

明基材料股份有限公司

東和鋼鐵企業股份有限公司

矽品精密工業股份有限公司

長榮國際儲運股份有限公司

建大工業股份有限公司

茂順密封元件科技股份有限公司

晟德大藥廠股份有限公司

神達電腦集團

基亞生物科技股份有限公司

統一企業集團

統一綜合證券股份有限公司

創意電子股份有限公司

智崴資訊科技股份有限公司

智擎生技製藥公司

華邦電子股份有限公司

開曼美食達人股份有限公司

群益金鼎證券股份有限公司

福懋興業股份有限公司

臺灣永光化學工業股份有限公司

蓋曼立凱電能科技（股）公司

遠雄集團

鍊德科技股份有限公司

聯詠科技股份有限公司

寶雅國際股份有限公司

參與臺灣企業領袖調查的受訪企業（按筆劃順序）

一詮精密工業股份有限公司

上詮光纖通信股份有限公司

大宇資訊股份有限公司

大江生醫股份有限公司

中連汽車貨運股份有限公司

五鼎生物技術股份有限公司

元大寶來期貨股份有限公司

世禾科技股份有限公司

台揚科技股份有限公司

台灣大車隊股份有限公司

台灣星科金朋半導體股份有限公司

巨路國際股份有限公司

永裕塑膠工業股份有限公司
宇瞻科技股份有限公司
安國國際科技股份有限公司
安勤科技股份有限公司
安馳科技股份有限公司
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
至寶電腦興業股份有限公司
艾訊股份有限公司
西柏科技股份有限公司
宏泰電工股份有限公司
宏普建設股份有限公司
宏遠興業股份有限公司
宏璟建設股份有限公司
系統電子工業股份有限公司
谷崧精密工業股份有限公司
亞弘電科技股份有限公司
京元電子股份有限公司
佳邦科技股份有限公司

佳醫健康事業股份有限公司
味王股份有限公司
宜進實業股份有限公司
明安國際企業股份有限公司
東台精機股份有限公司
欣泰石油氣股份有限公司
盈正豫順電子股份有限公司
晟銘電子科技股份有限公司
泰山企業股份有限公司
泰豐輪胎股份有限公司
高雄銀行股份有限公司
高興昌鋼鐵股份有限公司
健和興端子股份有限公司
啟碁科技股份有限公司
基泰建設股份有限公司
捷必勝控股股份有限公司
喬鼎資訊股份有限公司
富喬工業股份有限公司
揚明光學股份有限公司
華星光通科技股份有限公司
鈞寶電子工業股份有限公司

順天建設股份有限公司
新世紀光電股份有限公司
新鉅科技股份有限公司
盟立自動化股份有限公司
萬潤科技股份有限公司
鈺創科技股份有限公司
福貞控股股份有限公司
聚積科技股份有限公司
臺鹽實業股份有限公司
臺灣金山電子工業股份有限公司
遠雄自貿港投資控股股份有限公司
鳳凰國際旅行社股份有限公司
廣隆光電科技股份有限公司
興農股份有限公司
營邦企業股份有限公司
聯傑國際股份有限公司
關貿網路股份有限公司
麗嬰房股份有限公司
鏡鈦科技股份有限公司
鑫永銓股份有限公司
鑫創科技股份有限公司

調查方式說明

PwC 19th Annual Global CEO Survey

- PwC 全球聯盟組織於 2015 年最後一季進行第 19 屆全球企業領袖調查（19th Annual Global CEO Survey），針對全球 83 國共 1,409 位受訪者進行問卷調查，臺灣有 37 家企業參與調查。

2016 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 Taiwan），委託臺灣尼爾森（Nielsen）市場調查機構共同進行，執行時間為 2015 年 11 月至 2016 年 1 月，樣本為全臺灣上市櫃企業中的 1,488 家（統計至 2015 年 6 月 30 日）。
- 共 112 位臺灣企業受訪者參與本問卷調查，主要受訪產業包括電子、工業、消費產品、地產建築、生技醫療、金融保險與能源石化塑膠等。
- 本問卷調查以電訪、紙本、網路問卷填寫等方式進行，訪談時間約 30 分鐘，臺灣大多數受訪者都選擇以網路問卷填寫的方式回覆。
- 本年度深度訪談時間為 2015 年 11 月至 2016 年 1 月，訪談對象為臺灣各產業標竿企業及智識合作夥伴 EMBA 推薦之領導者，共計 12 位企業領袖。

資誠臺灣企業領袖調查團隊

總策劃

張明輝 所長

智識夥伴 (按姓名筆畫順序)

吳中書 財團法人中華經濟研究院 院長
邱奕嘉 國立政治大學 EMBA 執行長
蔡東峻 國立成功大學 EMBA 執行長
謝明慧 國立臺灣大學 EMBA 執行長
鍾惠民 國立交通大學 EMBA 執行長

深度訪談指導 (按姓名筆畫順序)： 商管學院教授 / 專家學者

朱博湧 國立交通大學 管理科學系 教授
李志宏 國立政治大學 財務管理學系 教授
郭瑞祥 國立臺灣大學 管理學院 院長
黃崇興 國立臺灣大學 管理學院 副教授
蔡東峻 國立成功大學 EMBA 執行長

總召集 / 總編輯

吳德豐 副所長暨策略長
李潤之 副策略長暨資誠企管執行董事

產業議題研究主持人

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

深度訪談研究團隊

曾惠瑾 副所長 / 大中華區綜效長
吳郁隆 審計服務副營運長
梁華玲 會計師
林鈞堯 審計服務副營運長 / 中國發展主持會計師
杜佩玲 審計服務副營運長
連忠政 會計師
陳賢儀 會計師
王國華 會計師
游淑芬 會計師
廖阿基 會計師
劉國佑 會計師
劉博文 普華財顧執行董事
林一帆 會計師

調查工作小組

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

企劃編輯

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

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

媒體與社群溝通

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

李遠華 副理
+886 2 2729-6666 ext.26611
carollin.h.lee@tw.pwc.com

美編設計 / 影像製作

張嘉珣 經理
陳卿瑋 副理
陳柏宏 副理



<http://www.pwc.tw/>

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

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 157 countries with more than 208,000 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.tw.

© 2016 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.