

面對2012年全球經濟變動，企業積極管理風險，平衡全球資源與在地機會，正視菁英人才短缺的挑戰，並重視公司治理與企業社會責任，期能邁向永續成長之路。

變動世界下的 成長與價值

資誠 PwC Taiwan

CEO Survey 2012調查報告





目錄

序文	5
分享專業智識 提升企業價值/ 薛明玲	5
接軌國際 台灣首次執行長調查 提升企業競爭力/ 翁得元	6
台灣CEO Survey 調查報告緣起/ 吳德豐	9
報告提要	10
2012年全球經濟信心脆弱	12
平衡全球資源與在地機會	17
區域風險與信心危機回復	24
正視菁英人才短缺的挑戰	29
重視公司治理與社會責任	35
學者觀點	38
傳承華人企業家美德 提升台灣競爭力/ 李書行	38
善盡企業公民責任 建立永續經營典範/ 蘇瓜藤	40
調整台灣產業結構 致力國際人才培育/ 詹乾隆	42
結語—淬鍊企業成長的八大議題	44
深度訪談摘要 (依受訪時間先後排序)	46
元大金控 顏慶章董事長	47
聯強國際 杜書伍總裁兼執行長	50
台達電子 鄭崇華董事長	52
中鋼公司 鄒若齊董事長	54
南山人壽 杜英宗副董事長	56
正新橡膠 陳榮華總經理	58
中華電信 呂學錦董事長、張曉東總經理	60
信義房屋 周俊吉董事長	62
調查方法	65
誌謝受訪企業	66
延伸閱讀—資誠專業出版品	68
PwC Taiwan CEO Survey 計畫團隊	70





序文/

分享專業智識 提升企業價值



薛明玲

資誠聯合會計師事務所所長

資誠(PricewaterhouseCoopers Taiwan)自1970年成立以來，秉持誠信與專業，將長期累積的專業智識與豐沛的國際資源，透過議題的倡導與討論，與企業及公眾共同分享，集思廣益並創造價值。資誠深信，身為知識專業機構，我們不僅要提供誠信專業的服務，更應站在趨勢的前端，持續引進新的觀念與趨勢，提供產業與社會參考，以實踐企業責任。

因此，資誠多年來持續參與資誠全球聯盟組織(PwC)的全球執行長調查(Annual Global CEO Survey)，將台灣企業面對經濟環境的挑戰，以及共同關注之經營管理議題及見解，與全球分享。今年，我們對國內101位企業領導者進行台灣企業執行長調查，並邀請8家卓越企業的領導人進行深度訪談，闡

述其願景、視野與決策方向。提供予企業作為經營管理決策參考，並期能對政府政策制定提供建言。

2008年金融海嘯發生以來，全球呈現不確定性的波動。然而，變動的世界也代表著機會的來臨。企業領導者已著手調整營運策略，以求掌握變動帶來之契機。我們期望，PwC及資誠所作的CEO Survey調查報告能為台灣企業帶來啟發，相信企業領導者在動盪的經濟環境中，都將展現前瞻視野，帶領企業航向成長而有價值的未來。

在此要感謝國內101位企業領導者透過問卷調查提供寶貴意見與精闢見解，更感謝8位參與深度訪談的企業領袖們，與我們分享卓越的思維與經驗。

序文/
接軌國際
台灣首次執行長調查
提升企業競爭力



翁得元

經濟日報副社長





根據國際貨幣基金(IMF)、環球透視(Global Insight)等國際機構預測，今明兩年全球經濟成長將明顯走低。眼前歐元區債務危機遲未平息、美國經濟前景充滿變數、中國大陸面對硬著陸風險，全球經濟環境充滿不確定性及嚴苛的挑戰。

面對經濟發展的諸多不確定性，全球企業領導者該如何掌舵，穩健前進，成為當下重要課題。資誠全球聯盟組織(PwC)從1996年起，每年針對全球頂尖企業進行全球執行長調查(Annual Global CEO Survey)，藉由現身說法及面對面的實證研究，探討領導者如何面對經濟環境的挑戰。這不僅是一份重要的國際性報告，對國內企業如何基業長青、永續經營，也具有非常高的參考價值。

資誠聯合會計師事務所(PwC Taiwan)在2012年初與本報聯繫，提出台灣將首次與全球同步進行大規模的執行長調查(Taiwan CEO Survey)計畫，希望透過深度調查，了解台灣企業領導者的願景、視野與決策。

這項調查相當具有意義，又能推動台灣企業經營與國際接軌，於是台灣版的企業執行長調查隨即拍板，由本報動員專業團隊，專訪了8家卓越企業的頂尖領導者，報導內容涵蓋對全球與兩岸經濟趨勢的觀察、企業經營實戰及人力資源策略等真知灼見。

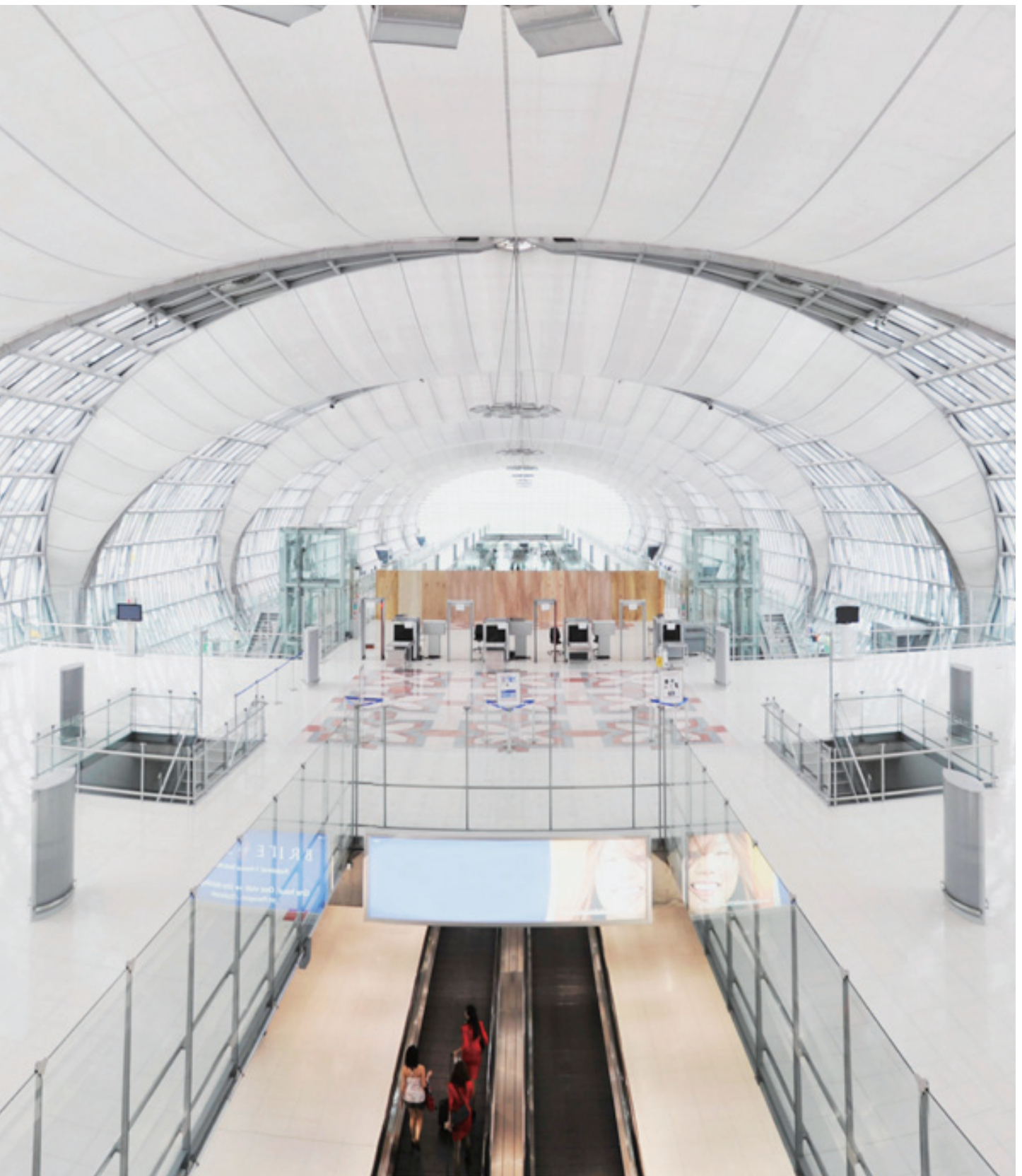
此次受訪的企業領導者，包括元大金控董事長顏慶章、聯強國際總裁兼執行長杜書伍、台達電子董事長鄭崇華、中鋼董事長鄒若齊、南山人壽副董事長杜英宗、正新橡膠總經理陳榮華、中華電信董事長呂學錦及總經理張曉東、信義房屋董事長周俊吉等人。

值得一提的是，資誠並邀請台灣大學管理學院院長李書行、政治大學商學院會計學系與智慧財產研究所合聘教授蘇瓜藤與東吳大學商學院院長詹乾隆共同參與，分享學術界的不同觀點，並透過腦力激盪，貫通融會，最後集結成《變動世界下的成長與價值》一書。

我們發現，台灣企業對於未來仍深具信心，主要原因是台灣有兩岸經濟協議(ECFA)作為槓桿支點，我們可把大陸市場視為內需市場，或是借道拓展新興市場，這些都是企業可著力之處。台灣的人才素質、軟實力等，更是殺出紅海重圍的競爭優勢。

企業在打進全球各地市場之際，必須重視智慧財產權等議題。台灣企業領導者普遍擔憂的問題，還包括優秀人才出走、自有品牌不足、代工利潤微薄，以及政府洽簽自由貿易協定速度太慢等；另外，法令制度不夠健全、稅務議題紛擾不斷等，也都讓企業蒙受經營風險。

經濟日報作為台灣影響力最大的財經專業報紙，核心價值就是在替企業發聲，督促政府健全經營環境、修訂不合時宜法規，讓企業永續。這次參與台灣企業執行長調查，正符本報辦報宗旨，希望藉由完整深入的訪查，提供政府相關部會參考，進而協助企業發展，創造更具前瞻性、競爭力的經營條件及環境，以共同邁向願景未來。



序文/

台灣 CEO Survey 調查報告緣起

資誠全球聯盟組織(PwC)從1996年起，每年針對全球頂尖企業領導者進行全球執行長調查(Annual Global CEO Survey)，探討企業領導者如何面對經濟環境的挑戰，以及對特定經營管理議題之見解。此項調查結果與發現，於每年在瑞士達沃斯舉行的世界經濟論壇(World Economic Forum)中對全球正式發表。這項調查在2012年邁入第15屆，主題為「實現成長」。

今年在台灣，資誠聯合會計師事務所(PwC Taiwan)亦依據PwC全球聯盟組織之規範，首次與全球同步進行大規模的台灣企業執行長調查(PwC Taiwan CEO Survey)，深入瞭解台灣企業領導者的願景、視野與決策。調查方式分為深度訪談與問卷調查兩部份。

在深度訪談方面，資誠與《經濟日報》專業採訪團隊共同合作，深入探討8位台灣頂尖企業領導者，對於全球與兩岸經濟趨勢之洞察、企業策略之因應以及人力資源策略之規劃，並邀請台灣大學、政治大學與東吳大學之學者教授共同參與，將菁英領導者的意見與看法，與產官學界和社會大眾分享。

在問卷調查方面，資誠遵循PwC全球聯盟組織訂定之國際標準，根據全球執行長調查之問卷，針對101家台灣上市櫃企業領導者，委託專業研究機構進行電話訪談，以綜觀台灣企業領導人的願景、視野與決策。

資誠結合全球執行長調查報告、台灣企業領導者的深度訪談與問卷調查等內容，出版《變動世界下的成長與價值》調查報告，並於2012年6月12日舉辦資誠論壇，公佈調查的發現與結果，邀請經濟部梁國新次長與台灣大學管理學院李書行院長蒞臨，針對台灣經濟發展等主題發表專題演講。

資誠論壇同時邀請元大金控顏慶章董事長、聯強國際杜書伍總裁兼執行長、政治大學商學院會計學系與智慧財產研究所合聘教授蘇瓜藤、東吳大學商學院院長詹乾隆等產、官、學界進行專題座談，我們誠摯期盼與企業領導者及學者教授持續攜手合作，貢獻專業智識，結合質化與量化之研究，洞察台灣與全球趨勢，協助台灣企業提升國際競爭力。



資誠聯合會計師事務所策略長

報告提要

2012 年是動盪與不確定的一年，資誠透過問卷調查與深度訪談，冀望瞭解全球與台灣企業的領導者如何看待此一經濟情勢，以及他們如何在這樣的環境中帶領企業繼續向前邁進。

對 2012 全球經濟信心脆弱，新興市場持續成為全球經濟主要成長機會

我們的第一個發現是，受到歐洲債務危機和美國經濟低迷的影響，全球企業對今年的經濟局勢難免有些擔憂。但其同時亦對自身企業已準備好迎接不穩定的局勢表示有信心，因此對短期(一年)與中期(三年)企業營收成長皆持正面的態度。主要原因有三，首先，經過 2008 年金融海嘯的洗禮之後，企業已經改善成本結構、資產體質與財務結構。第二是新興市場還是有成長的機會。第三是國際加強經貿合作。全球經濟雖然因各國的財務狀況暫時放緩腳步，但上述之結構性轉變將帶來更長遠的影響。

若進一步探討企業成長的機會何在，發展新的產品與服務、持續拓展既有市場、開展海外市場皆是主要選項。新興市場的穩定性成長與

其消費者購買力的增長更被跨國企業視為關鍵市場。除了傳統的金磚四國外，印尼、柬埔寨、土耳其等地亦逐漸受到重視。

台灣企業領導者比全球執行長更有憂患意識，對於新興市場亦抱持高度的期盼，尤其是中國大陸，未來將深耕大陸市場，強調產品與服務的在地化。不過，企業領導者表示如何整合區域經濟，是台灣政府必須迅速面對的課題，韓國、美國與歐盟簽訂經濟貿易協定，對其企業產生影響。

平衡全球資源與在地機會，區域風險各異

併購一直是企業成長與獲取市場的方式之一，然基於考量目前的經濟情勢，企業對於跨國併購趨於謹慎保守。但這並不代表企業停止向海外擴展，而是透過策略聯盟、跨國合資等其他方式，來打進全球各地市場。我們發現企業尋求的在地機會，是在其所重視的市場，建立完整的營運平台，包括深耕當地客戶深厚關係、發展創新模式、延攬人才、提升品牌效益、降低風險及強化供應鏈。不過對於當地市場的投入仍需考量經濟規模與成本效益，

才能在全球資源與在地機會中取得平衡。

面對環境挑戰，企業必須創新，藉由不斷創新，提升企業的競爭力。在我們的研究中，四分之三的執行長將在今年改變研發與創新策略。創新的重要驅動力主要來自於發展新的商業模式以及降低成本，至於如何創新，全球企業與台灣企業領導者不約而同的提供三個大方向：一、依據在地需求，轉換營運模式；二、全方位風險管理，強化供應鏈；三、改變人才策略，力求適才適所。

另外，我們也發現，降低成本雖然仍為台灣企業主要思維，但重要性逐漸降低；在全球製造業產能過剩的挑戰下，如何提升產品附加價值、重視智慧財產權、發展品牌與台灣軟實力，逐漸成為台灣企業領導者重視的課題。

要在動盪的經濟局勢中，找到成長的機會，企業必須考量風險來源，強化內部風險控管。我們的調查結果指出，就各個地區來看，亞太地區主要風險是匯率波動和能源成本，西歐國家面臨資本市場不穩定以及主權債務危機的風險。中歐和東歐國家是基礎建設和匯率風險，

中東和非洲地區的風險是技術短缺和政府貪污，北美地區的問題是人才技術不足和政府財政窘迫，拉丁美洲的主要風險則是基礎建設不足。另外，稅負增加和通膨問題都是企業面臨的挑戰。相較起來，台灣企業比較擔心的是掌握關鍵核心技術和稅務議題。

菁英人才挑戰影響企業的成長，台灣企業憂心國際化人才缺乏

另一個重要發現是，無論全球或台灣企業皆非常重視菁英人才短缺的議題，其對企業的成長與獲利造成的影響，包括人才費用增加的幅度超過預期、缺乏適合的人才來進行有效率的創新、失去市場機會、取消或延遲某項產品或服務的開發，可見人才短缺已經影響企業的獲利。儘管景氣不太穩定，企業投資人才的策略卻沒有改變，並將人才策略與企業經營與規劃做更緊密的結合。

過去一年，全球超過五成的企業持續增聘人才，在未來一年，全球51%的執行長表示也將持續增聘員工。而63%的台灣企業表示，未來一年將增聘員工，且對於國際性的人才更是求才若渴。各家執行長對

於積極開疆闢土之際，卻遍尋不著足以擔綱大任的國際語言人才，相當煩憂。箇中原因除了供應趕不上需求外，活水引不進來也是關鍵。這與我國勞動法令與相關整體配套政策，以及較鄰近國家相對來得高的個人所得稅率等皆有關係。

公司治理與企業社會責任突顯企業價值

企業追求成長永不停歇，但企業也體認到重視公司治理並實踐企業社會責任才是永續成長的基石。從我們的深度訪談中發現，台灣企業的領導者，相當強調公司治理與企業社會責任。有著這樣子的信念，相信企業定能妥善因應經濟變動，穩步實現成長。

2012年 全球經濟信心脆弱

自從 2011 年下半年歐債問題急轉直下，不僅加劇歐、美等已開發國家經濟情勢的動盪程度，也相當程度壓抑中國、印度、巴西等新興國家的成長力道。回顧 2012 年至今，全球企業的發展動能與信心明顯承受沉重壓力。

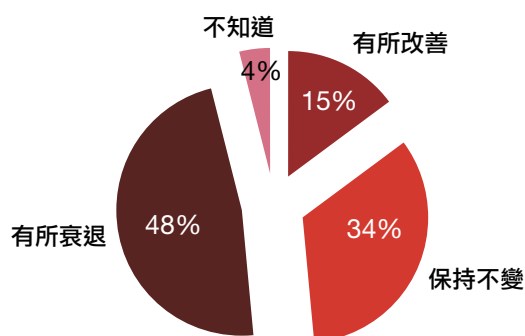
調查結果具體反映出全球企業決策主管的看法，全體受訪者中，高達八成憂心經濟情勢的不確定性，其中更有 48% 悲觀認為將持續下探，僅有 15% 看好將會逐步改善（圖 1）。在整體氛圍趨於保守觀望的前提下，「一步一腳印、穩步中成長」的做法最受主事者肯定。

大環境艱困，近半數全球執行長仍有自信

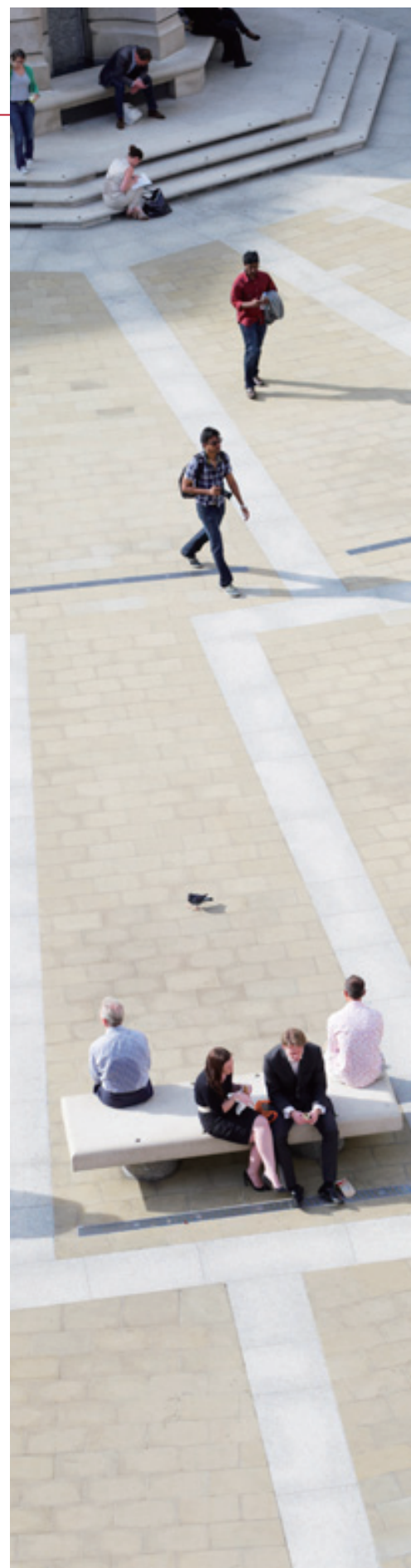
讓人出乎意料之外的是，調查結果顯示，仍有許多國際企業高階主管抱持樂觀心態：儘管大環境相對艱困，40% 執行長充滿自信，將在這一年內帶領自家企業持續獲利成長。例如，美國風險管理與保險服務集團 MMC (Marsh & McLennan Companies) 執行長杜普雷特 (Brian Duperreault) 表示：「公司的資產負債表十分健全、現金存量超高，而且營運效率驚人，」隨著不確定性日益減少，「將會看到全球經濟成長。」

圖 1：全球近半數 CEO 預期，2012 年經濟恐陷衰退

問題：您認為未來 1 年全球經濟將會改善、維持現狀或衰退？



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012





雖然 40% 這個比率比 2011 年的 48% 低，但仍高於 2010 年的 31%、2009 年的 21% (圖 2)，主要原因是，雖然部分歐元區國家財務失控引爆不安狂潮，短期內難以平復，再加上 2012 年適逢「大選年」，全球共有 58 個國家領導班底臨屆，恐將加劇社會震盪，但這四成信心滿滿的企業主已預見大勢，及早從以下三大範疇著手以杜微慎防：

- 一、近四年來，企業莫不全力強化控管、平衡協調業務發展，進一步改善長、短期負債及權益資金分配及資產負債結構，因此得以好整以暇地面對種種難以逆料的風險；
- 二、在金融海嘯中，新興國家經濟成長態勢反而一枝獨秀，加上龐大人口的消費力道強勁堅實，許多企業期待能透過投資布局從中獲益，特別是所謂的

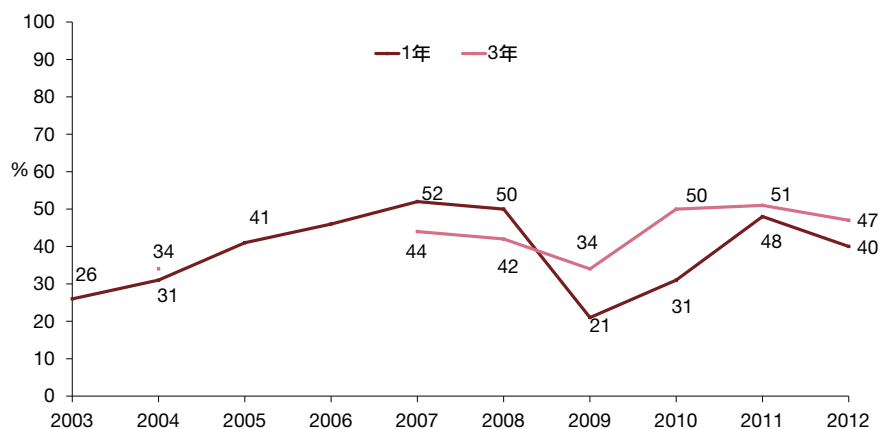
「金磚四國」，即中國、印度、巴西與俄羅斯；

- 三、國際間已體認，全球化使得地球公民彼此的關係是牽一髮、動全身，因此必得加強彼此的監管合作，解決國際貿易的投資障礙，減少資金流動的關稅壁壘，並進一步開放人員、資金、勞務及商品互通，才得以共榮共存。

此外，全球執行長也評估未來三年的經濟局勢，結果顯示，信心基礎受到動搖的程度不若短期強烈：47% 認為自身企業獲利會上揚，只比前一年略減四個百分點 (圖 2)，信心來源除了是看多新興國家商機外，也押寶新技術、新產業的發展性。希臘水泥業龍頭泰坦水泥 (Titan Cement) 執行長雷帕斯 (Dimitrios Papalexopoulos) 就說：「我憂心短期市況，但樂觀看待長期遠景。」

圖 2：短期信心下滑，長期信心趨於平穩

問題：您認為未來 1 年全球經濟將會改善、維持現狀或衰退？



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012



「大陸、東南亞與印度等新興市場，將是中鋼未來 10 至 20 年的拓展重點。面對大陸市場，中鋼將以獨資開疆闢土；東南亞與印度，則尋求合作夥伴共同掌握新商機。」

中鋼公司 鄒若齊董事長

台灣比全球更有憂患意識，淬煉更強的獲利信心

同樣的問題在台灣產業龍頭心中的分量又是如何？先看他們如何展望全年經濟：預計會有所衰退的比率高達 69%，遠比全球經營層來得高；但有趣的是，他們期望有所改善的比率為 18%，也比全球執行長多出三個百分點（圖 3）。

上述兩項統計結果顯示，台灣企業主對景氣好與壞的預期都更往光譜兩端移動，意味著近九成的主事者看待全球局勢發展時，不假設日趨穩定，而是隨時變化，為此，他們也已提前做好未雨綢繆的準備，因應眼前變幻莫測的風險。

台灣的經營階層敏於察覺風險、預先管理，讓他們對自家公司全年獲利成長信心高昂。根據調查結果，所有受訪的台灣企業主中，自信今年會賺錢的比率高達 88%，比全球執行長高出 1.2 倍；不僅如此，金融服務業對於今年獲利會成長的信念毫無疑慮。

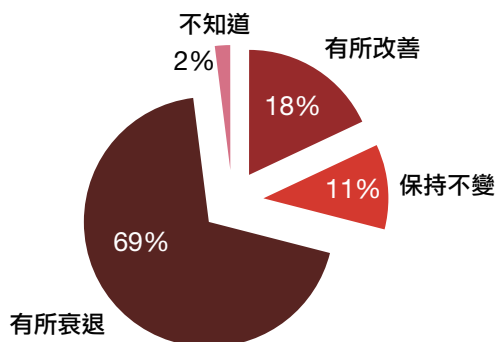
三大關鍵，支撐台灣企業信心

探究台灣企業主信心充沛的源頭，可梳理出三大關鍵支撐力：

一、數十年來，靈活應變的台灣企業憑藉著語言優勢與企業化營運經驗，在中國大陸這塊腹地市場中，遍結出欣欣向榮的經

圖3：比起全球CEO，台灣企業更有憂患意識

問題：您認為未來1年全球經濟將會改善、維持現狀或衰退？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

濟果實。舉總部設於台灣的亞洲高科技產業通路霸主為例，定調以中國大陸為主軸、美洲、印度兩翼為輔的全球布局藍圖，因而得以強化分散客戶、產品與市場的彈性，不僅較能免去受限單一市場震盪激烈的衝擊，甚至在經濟趨緩的地區表現仍相對突出。

- 二、台灣經濟結構素來以出口為導向，淨出口值占國內生產毛額(GDP)逾七成，就是憑恃著高性價比的MIT (Made in Taiwan, 台灣製造)口碑，這句口號不僅已內化成產業文化、經營思維，更是63%的科技、資訊、通訊和娛樂產業決策者，將「拓展新產品或服務」視為今年成長主要動力的基礎。
- 三、台灣人文素養深厚、文化底蘊豐富，積累出綿密沛然的軟實力、巧實力，規模屬一屬二的

壽險業副董事長受訪時指出，現在是需求主導的時代，整個亞洲都在改變，台灣也應該充分發揮人文素養的優勢，例如：把金融業的商品和服務甚至變成現代、時髦的象徵，讓產業自然融入一般人的生活方式。

以中國為主要市場，佈局全球

進一步探詢全球企業執行長最關注哪些國家，值得注意的是，並非所有焦點都集中在新興國家，雖然中國以30%的比率，廣獲多數認同為全球經濟成長最大的動力來源，但緊追在後的國家是近來傳出越來越多正面消息的美國(22%)；另外兩大新興經濟體巴西(15%)與印度(14%)正先後迎頭趕上，而主導歐元區振興方向的德國(12%)也不甘示弱，受歡迎的程度排在第六名的俄羅斯(8%)之前。

那麼，對整體台灣企業主而言，影響今年成長目標最大的前三名國家為何？答案依序是中國(90%)、美國(45%)與日本(32%)(圖4)。若與全球執行長的想法兩相對照，可以發現其中的相似與相異之處。

最顯而易見的相同點是中國與美國都分屬前兩名，不過，台灣企業主高度認同中國的影響力整整高出美國一倍。再看相異處，全球執行長的視界廣及各洲，而台灣企業主更關心地緣區域的經濟體，除了排在第八名的澳洲以外，三至七名全是亞洲國家：日本、南韓、印度、香港與越南。

加速經貿自由化，擴大台灣核心競爭力

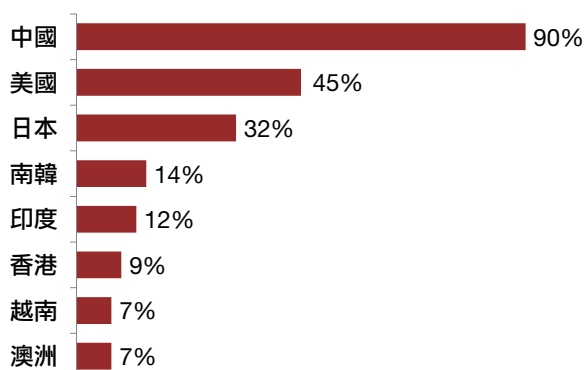
調查結果進一步指出台灣企業憂心的發展障礙，從客觀環境來看，經濟成長預期或不確定、競爭威脅日劇是普遍認知，但54%的企業主提出更切身相關的議題是，亞洲競爭對手加速推進簽署自由貿易協定(Free Trade Agreement, FTA)的進程，威脅仰仗出口的全體台灣產業甚鉅(圖5)；從主觀經營立場來看，由於勞動力供應失衡與薪資期盼基準改變，62%企業主推展人才、品牌升級工程頗感力不從心。

2010年6月29日，台灣政府與中國大陸正式簽署兩岸經濟合作架構協議(ECFA)，生效即將屆滿兩年，目前已開放至早收清單第二階段，效益顯現在運輸工具業、機械及零組件業、石化業與紡織業等，約為台商省下關稅1.22億美元。

然而，兩岸便捷通商的優勢已隨著

圖4：台灣企業重視中國、美國與日本市場

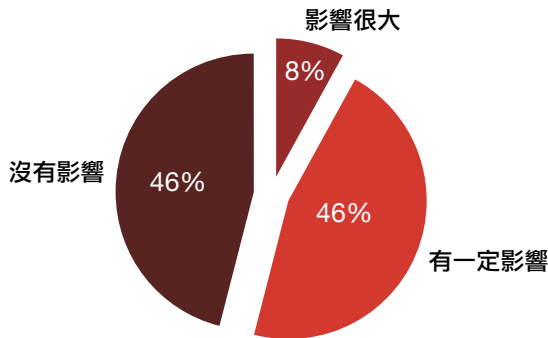
問題：除了目前所在國家，哪3個國家對於未來12個月企業成長影響最大？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

圖5：台灣企業領導者 關切自由貿易協定議題

問題：您認為南韓、美國與歐洲簽定經濟貿易協定對企業之影響？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

東亞地區國家積極對外洽簽FTA，即將面臨被超越的危機，尤其是勁敵韓國，不僅已於今年3月15日促成韓美FTA生效，也積極遊說中國大陸洽簽中韓FTA，並同步推動中、日、韓自由貿易區計畫。在台灣搶占中國市場落後韓國逐年擴大之際，台灣各大產業龍頭莫不對東亞三國的自由貿易區計畫憂心忡忡。

科技、資通訊和娛樂產業，最關切區域經貿協定

其中又以代工型態為主的科技、資訊、通訊和娛樂產業感受最深刻，根據調查結果，74%企業主同意，韓國要求美國及歐洲簽署國際貿易協定，定會衝擊整體產業。對此，受訪的亞洲高科技產業通路霸主表示，其因應之道是儘可能將營運據點廣布全球30個國家、300個城市，幫所有客戶賣產品，因而無須受到國際間的壁壘限制影響。此外，他認為台灣政府加入泛太平洋戰略

經濟夥伴協定(The Trans-Pacific Partnership, TPP)，對促進區域發展亦相當有利。

憂心程度第二高的產業別是消費品和工業產品及服務，達68%。傳統鋼鐵製造業龍頭受訪時分析，工具機產業在ECFA加持下拓展商機，但台灣整體鋼鐵產業因缺乏全球知名的終端產品，產業鏈價值相對薄弱。為免受各國在保護主義政策下祭出的課徵反傾銷稅手段波及，除了降低外銷比重僅止於三成，更在東南亞加強通路布局，以便靈活調整出貨流程，因應隨時可能變動的關稅。

平衡全球 資源與在 地機會

1990 年代，象徵低通膨、高成長的「大穩定 (Great Moderation)」時代已經一去不復返，如今，「新常態 (New Normal)」成了最常被引述形容全球經濟邁向新紀元的說法。展望未來，各國之間唇齒相依的程度更甚以往，但負面效應則是，任何一隅發生超強破壞力的經濟活動也會反射全球各地，幾乎無一處可倖免。

時局瞬息萬變，而且衝擊力道將前所未見，這正是蛻變自全球經濟崩盤的新經濟型態。那麼，在 2012 年，全球產業領袖如何在動盪的全球化時代中掌穩舵把？調查結果顯示，總體而言，儘管 75% 的企業在 2011 年已降低成本，2012 年仍有高達 66% 企業正奉行「手握現金、減少不必要支出」的主軸。

降低成本，不再是萬靈丹

台灣的企業領袖又是如何因應經濟全球化、經營在地化的兩大趨勢？

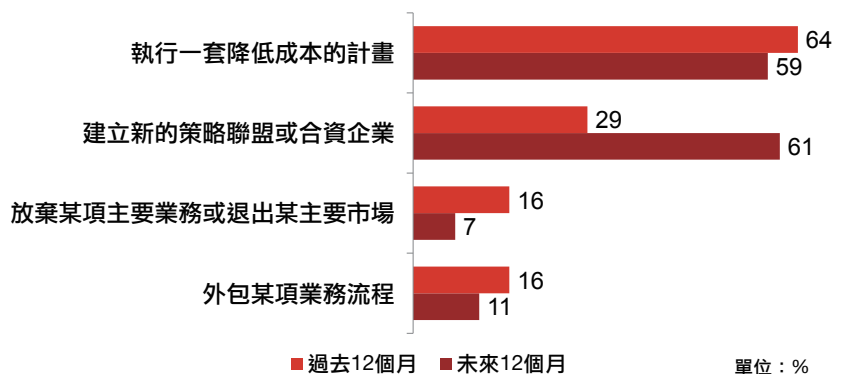
台灣企業主採取財務保守的立場與全球執行長所見略同，也就是說，今年，59% 台灣企業決策者所主導的重整活動中，首要之務是執行一套降低成本的計畫，但這比率比去年的 64% 低 (圖 6)，可見台灣企業已逐漸思考降低成本之外的策略考量。

產能過剩，全球製造業面臨挑戰

受訪的台灣國際級零組件供應商就坦承，品牌力不足、代工利潤日益稀薄，儘管核心產品已穩坐市占率過半的地位，仍會落入新興國家當地業者投入生產製造，導致全球產能過剩的困境。降低成本、拚價搶市的傳統做法越來越不可行，因為降價速度遠非精簡成本可及，未來做商業決策時，看重的關鍵是技術領先、產品獨特，這樣才能甩開競爭者，確保合理利潤。

圖6：降低成本仍為台灣企業主要思維，但重要性降低

問題：在過去12個月和未來12個月，台灣企業主導以下哪些企業重整活動？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012



「前一個世紀是製造業的世紀，產能過剩 (over capacity) 的問題已經逐步浮現，未來會走向整合服務的年代。」

台達電子 鄭崇華董事長

降低成本 V.S. 提升價值，代工與品牌的兩難

科技耆老的感慨切中呼應了經濟結構質變，即使是百年企業也緊貼趨勢前進，跟著換腦袋。

根據財經媒體網站 CNN Money，過去在硬體為強的年代，引領美國科技股興衰的「四大騎士」是英特爾 (Intel)、微軟 (Microsoft)、戴爾 (Dell) 與思科 (Cisco)，它們掀起個人電腦普及浪潮而茁壯，同時也餵養出台灣代工產業輝煌的榮景，成就「電子五哥」鴻海、廣達、仁寶、宏碁與華碩的地位。

然而，硬體市場終有漸趨飽和，成長滯緩的一天，當代主導科技產業的「新科技四騎士」，即蘋果 (Apple)、Google、亞馬遜 (Amazon) 及 IBM，長項是以內容與行動為導向的手機、平板電腦、雲端運算技術，它們全靠智財資本這種軟實力稱霸一方。

其實，台灣科技業者早已體會，在知識經濟時代，做苦力的思維不僅再也無法像以前的 PC 時代一樣分到

「有錢大家賺」的好處，反倒更像是阻礙進步的包袱，因此早早就亟思跳脫代工模式，以創新製程或發展品牌，為自己創造高附加價值。

舉例來說，晶圓代工龍頭台積電常保高階製程領先同業，以及「為客戶赴湯蹈火」的服務水準，即使面臨集結各方勢力的格羅方德 (Global Foundries) 壓境，近三年來市占率仍步步攀高；2006 年，吃下歐、美電信大廠「客製化手機」代工訂單的宏達電決意發展自有品牌，幾乎嚇跑一半客戶，事實卻證明，HTC 確實是一塊金字招牌。

深耕大陸市場，強調產品與服務的在地化

除了守成之外，70% 執行長表示將依據客戶需求，並考量在地環境，改變企業經營策略。具體改變之一是，59% 執行長相信，對自家企業未來的發展而言，新興市場比已開發國家更重要，這意味著，企業若欲乘勢捕捉商機，經營政策必得在評估過風險與成本的全面考量下，極可能地貼近在地客戶，甚至深入城市鄉鎮。

在此目標下，企業的具體做法不一而足，但都鎖定致力建立起在地化經營的能力，並且量身打造因地制宜的做法。舉例來說，20% 執行長計畫，在重要市場中落實在地化創新，而且也有超過三成的執行長決定在這些地方發展出服務客戶的能量。

第二項經營新觀點是，將近三分之一的執行長認為，企業最大的成長機會是發展新產品與服務，才能做到差異化，並強化競爭力，因此會透過拓展海外市場、擴張營運據點、建立策略聯盟，並且整合研發、製造與服務，針對當地市場研發新的產品與服務。

全球經濟經過一輪實力大洗牌之後，台灣企業主對於關鍵性業務地區的期待也有所改變。根據調查結果，最受台灣企業主重視的前四大業務地區依序是占 92% 的東亞、45% 的北美、38% 的東南亞與 31% 的西歐等，在台灣企業專注提供在地化產品服務的政策之下，預計這幾個地區今年的業績表現大都能繼續成長或維持平盤，下滑比率皆不

到一成，唯獨政府債務問題延燒多時的西歐可能衰退超過三成，影響不可謂不小。

不過，雖然可能失之東隅，卻也不乏收之桑榆的機會，這些企業主預期，中、東歐與拉丁美洲今年業績可望各自成長 45%。以往，這兩個地區屬於耕耘時間較少、較短的非關鍵市場，但由於新興國家經濟成長表現異軍突起，加上台灣企業搶進布局的時點甚早，頗有機會成為今年的黑馬。

全球化的再定義，重新平衡資源與機會

值得注意的是，企業在向外拓展事業版圖時也同時明白，全球化不再是偏向利用一國低廉成本，以將產品輸出到另一國，而是貼近當地市場需求，直接在當地製造，以便快速進入市場，在這種意識逐漸高漲之際，從「世界工廠」逐漸轉變為「世界市場」的中國，便因此面臨激烈競爭。

全球重型工業設備製造領導廠商開拓重工 (Caterpillar) 執行長歐伯海曼 (Douglas Oberhelman) 2010 年就決定大舉擴產，將設備運往泰國、中國、印度、印尼與巴西等新興國家，他說：「我堅決相信，全球 70 億人口都想要安居樂業，他們需要基礎建設，這是我們的強項，所以我們得走近客戶。」

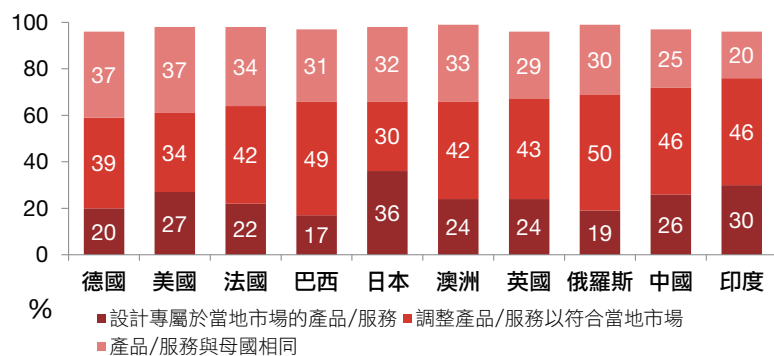
如前所述，全新戰局挑戰重重，超過一半的全球企業主聚焦在創新商業模式，以求精簡組織，進而降低成本，同時也盼藉此開發明日產品，驅動企業成長。在所有產業中，娛樂、媒體與通訊產業的產品生命週期日益縮短，因此最強調創新。宏達電崛起適足以說明全球技術合作的好處。

全球資源+台灣品牌與技術，提升企業價值

1997 年，宏達電肩負著發展手持式無線通訊產品的使命誕生，董事長、執行長率著一批對無線技術有無限想像的研發部隊，捨棄當紅的 Palm，一頭栽進微軟的世界裡，往後 5 年不僅得燒錢練功，而且還必須支付微軟百萬美元以上的技術授權金。

圖7：全球化的重新定義

問題：在您企業耕耘的當地市場中，哪個描述最符合您的產品/服務導向？



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

這一切艱辛過程在 2002 年雙方共同推出全球第一支搭載微軟平台的智慧型手機後，換來甜美的豐收，短短時間內躍上全球科技產業舞台，成為眾所矚目的重量級新星：以 68.2% 的營收成長率，列名美國《商業週刊》的全球科技一百強第十名。

2006 年，宏達電棄代工、做品牌的轉型策略堪稱勇舉，因為台灣企業多半不善此道，儘管前有宏碁立下典範，卻稱不上一路順遂。不過，宏達電因具備深厚的代工底子、先進研發的能量，再加上係智慧型手機的先鋒，因此被 Google 納入合作開發 Android 平台的夥伴，可謂有效平衡全球資源的成功例子。

不僅科技業，傳統鋼鐵製造業大廠也在升級煉鋼技術後重新定位轉型方向。受訪的鋼鐵大廠領導者表示，鋼鐵雖非日常用品，卻是與生活息息相關的基礎建設產業，對經

濟成長相對強勢的東南亞新興國家，如越南、馬來西亞與印尼來說，鋪建大型公共工程更是推動進步的催化劑，因此設定此區為未來 10 至 20 年重點發展區域。

而由於台灣鋼鐵龍頭在改造第一熱軋鋼帶工場設備後，生產高強度的超厚鋼捲能力大幅提升，獲得供料合作關係的東南亞國家青睞，不僅擴大在東南亞的出貨範圍，甚至攻入日本，市場與客戶基礎都往前跨一大步。

積極但謹慎佈局跨國併購與合資

如前所述，企業迅速削減成本的方式包括與供應商重啟減價談判、裁撤部分員工、刪節行銷與業務預算，有時也會凍結開發新產品的經費，暫且退回安全的市場內，這一切，為的是度過危機、存活下來。

但台灣調查結果也顯示出，有一些企業主的做法則大相逕庭，甚至可

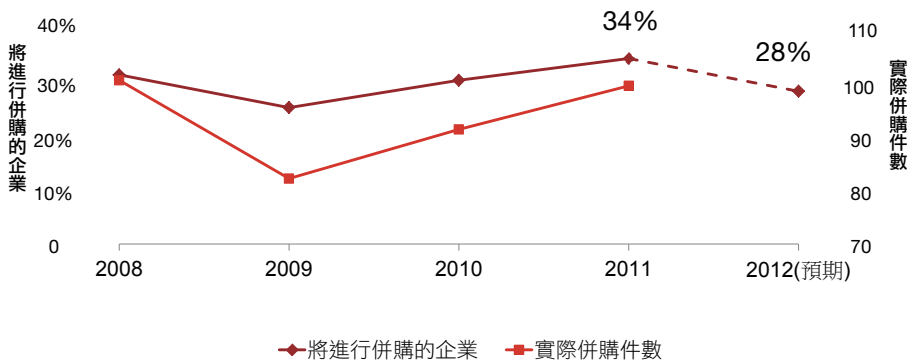
說是反其道而行。就以建立策略聯盟或合資企業而言，去年僅有 29% 企業主表示採取這種積極發展的手段，但 2012 年卻激增至 61%，成長一倍多(圖 6)，這個改變或可解釋為，他們視危機為可遇不可求的良機，儘管亂世用重典的風險趨高，但報酬也可能相對格外豐厚。

受訪的本土重量級鋼鐵廠就認為，中國明定節能減排、降低污染的標準很快會落實到汽車業與家電業，未來對高質鋼料的需求會增加，但對經營階層來說，併購不是唯一選擇，和戰略夥伴合作亦是重要策略，因為透過雙方公平合作，可增加使用公司料源，共榮共生，在東南亞與印度更是如此。

企業主期望今年採取合作方式以分攤風險的比率倍增，相反地，單打獨鬥或跨國併購的意願則趨於保守謹慎。根據調查結果，28% 企業預期在今年進行併購，比去年減少

圖8：跨國併購趨於謹慎

問題：企業在未來12個月是否將進行跨國併購？



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

六個百分點，主要原因之一是歐洲債務危機越演越烈，影響企業借貸活動，加上擔憂全球經濟前景所致（圖 8）。

事實上，當今全球正逢股市「跌跌不休」，許多企業的價值評估，包括本益比或股價淨值比，都處相對低點，如果從這個角度來看，加計歐債危機讓國際資金流動性捉襟見肘，國內、外不少企業處於低估值階段，仍不失與當地企業合資搶攻市場或出手併購的好時機。

日前才向新加坡政府申設分行的金控董事長就採取這種反向思考的立場，他在受訪時表示，未來二、三年，國內景氣仍會受國際環境影響，經濟成長放緩是可預測的局面，正好乘著這段時間實質整頓內部、重配資金；另一方面，金控本身在強化資產品質同時，正好也得到一個新的併購機會。

細數今年以來台灣企業所主導的國際併購案中，就屬 3 月底第一大製造業鴻海集團入股日商夏普 (Sharp) 最具代表性，董事長郭台銘投資新台幣 238.6 億元，換取夏普近一成股權，並躋身最大股東，同時也創下國內企業投資日本金額最高的紀錄。

對鴻海而言，夏普擁有品牌與技術實力，與鴻海的製造能力互補；而夏普高階經營主管則表示，在日圓強勢升值之下，倚靠單打獨鬥的經營方式已瀕臨極限，往後夏普將與

鴻海緊密合作，發揮雙方的優勢，創造出全球垂直統合的模式，共同設計、生產、調度原料以降低成本，並快速將商品推進市場。

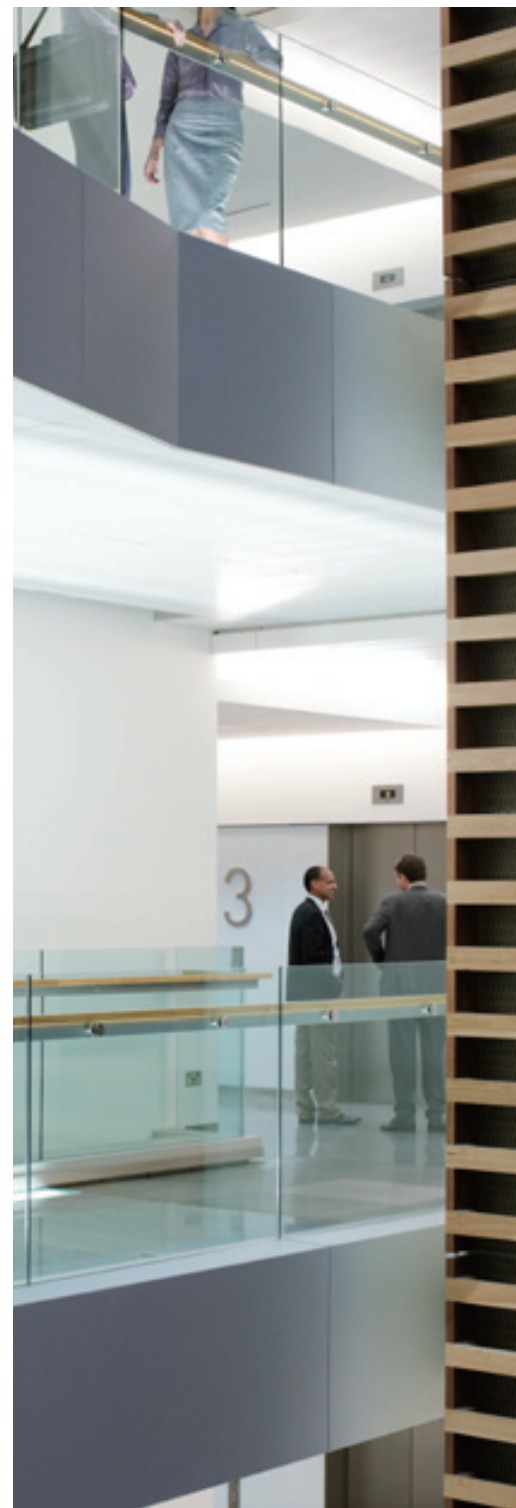
不過，併購案背後有兩層更深刻的意義，那就是先提出一個合縱架構，聯合日本盟友對抗國際對手在經濟戰爭中採取不公平手段的用意，更長遠的考量則是跳脫代工製造商的格局，品牌光環加持如虎添翼，更能發揮一條鞭流程的綜效，最終要轉型為以商貿為重。

財務資訊品質不佳，影響企業併購決策

話雖如此，併購畢竟是結合兩家可能文化與體質完全不同的企業，比起自力生長的風險高許多，舉凡景氣不明、新興國家企業財報品質不健全，加上不熟悉當地文化與法令等都是企業必須通盤考量的重點。

景氣不明的部分，歐債風暴未歇是肇因之一，下半年各國選舉頻繁也是企業研究併購機會時不能忘卻的關鍵，特別是 6 月中希臘舉行第二輪選舉，將決定是否續留歐元區；10 月適逢中國領導階層換班，而 11 月則是美國總統大選，東、西兩強政局稍有不安定的跡象，對全世界來說都可能是另一場災難。

若論及新興國家企業財報品質不健全，最近的例子就是中赴香港掛牌上市的中國企業提不出財報、延後公佈財報，甚至發生會計師不願簽





「製造、代工不是台灣該走的路，我認為應該從人文素養著手，這是台灣的優勢，把產業變成一種 Life style。」

南山人壽 杜英宗副董事長

證的難堪場面。再者，5月美國進入財報週之前也傳出12家在當地上市的中國企業未能如期提交財報，恐面臨被迫下市的危機。

企業進行跨國併購交易時，經常遇到各種財務資料匱乏或完整性不足的情形，致難以一窺財務資訊真貌，以致無法合理評估並反應風險。因此，在併購交易進行時，「資訊透明度」成了極為重要的議題。

至於當地文化與法令規範方面，除因許多國家與併購有關的租稅法令未臻完善外，新興國家的相關法律與公司治理制度尚未成熟的情況，導致市場上充斥許多潛規則，並可能為企業未來經營帶來潛在風險或增加經營成本。

智慧財產權，下一個戰場

除了製造服務，企業的智財資本近來也成為國際間各產業關注的重點，5月初，台灣最大線上遊戲業者遊戲橘子證實，韓國納克森(Nexon)連續買入超過30%股權，不僅引起整體產業高度關注，也招來政府部門展開相關調查工作。

市場解讀這樁併購行動寓意深遠，不僅關乎遊戲產業的未來前景，它致力降低代理比重，提高自製產品的升級政策已證明能推升營運動

能，而且在香港、日本等亞洲市場搶占一席之地，韓國同業收購股權的著眼點，不僅是想取得經營權，更重要的是磁吸資金與人才，主導市場。

上述案例以正、反兩種併購立場點出台灣科技產業轉型升級的浪潮，亦即台灣製造業為擺脫低毛利的代工模式，紛紛各尋出路，發展品牌。其實，放眼台灣，把國家特有的「軟實力(Soft Power)」糅合進核心競爭策略儼然化為一股沛然莫之能禦的趨勢，吸引所有產業跟進。

台灣軟實力崛起，用文化改變世界

軟實力的概念出於1990年代美國哈佛大學教授奈伊(Joseph Nye)，主要蘊含在文化、政治價值觀及外交政策這三種資源中。2010年奈伊來台演講時強調，台灣制衡強勢中國的軟實力就是民主、自由與人權，這些寶貴的文化資產可以在國際間形成強大的「巧實力」(Smart Power)，讓西方民主國家力挺，甚至還可影響海峽對岸的年輕世代。

致力提升產業價值的保險副董事長受訪時呼籲，台灣產業宜走出舊思維，從改變生活方式開始，像捷安特腳踏車、蘋果電腦一樣，都是逐漸改變大眾的生活方式，變得時尚

而成功；一味從製造、代工的角度想著降低成本，不是台灣該走的路。

他特別舉「韓流」為例，台灣站在深厚人文素養的基礎上往這方向發展，未來說不定也會有「台灣流」，但台灣流要有品味，讓大家覺得很棒。其實所謂的「流」，內涵就是文化輸出，論深度、廣度，以台灣文化在華人圈的影響力來看，機會不能說不大。

品牌策略+電梯理論，找出永續經營的優勢

成功品牌的典範之一是正新橡膠，打造「瑪吉斯」成為全球前十大輪胎品牌，正新總經理陳榮華因此獲頒雲林科技大學創校以來第一位管理學名譽博士學位，他在受訪時表示，早在20多年前就領悟，提升產品價值的重要性有如搭電梯上樓，具有無限上升的可能性；如果堅守代工領域，最終將在代理商年年砍價的惡性循環中陷入無底深淵。因此每年持續投入營收的2.5%，擦亮自家產品的金字招牌。

與大陸、東南亞、印度等地業者相較之下，台灣本身腹地市場小，又具有缺乏原物料與低廉勞力的缺陷，迫使大部分輪胎業只能從代工、外銷切入市場，但往往遭客戶挾對手報價訂單強力砍價，生存日艱。



「做品牌就是為了要掌握自己的未來，台灣輪胎廠商唯有尋找利基市場建立品牌，才能走出自己的路。」

正新橡膠 陳榮華總經理

在訪談過程中，這位輪胎大廠領導者分享從代工到品牌的心路歷程。他認為長期低價競爭的代工型態就是像游牧民族，只能任代理商殺價競爭，畢竟不是活路，唯有做品牌找出可永續經營的優勢，才能讓企業掌握致勝關鍵點。因此，毅然投入重資，從東南亞輸入原料、發揮台灣優良技術，到美國行銷自有品牌，成功做出「歐美國家的小孩子都認得」的品牌。

掌握轉型契機，發展新的商業模式

發展新商業模式的思維漸漸在各產業中引起共鳴，尤其對於深耕在地市場，以取得競爭優勢。例如台灣三大電信巨頭之一的業者就在受訪時明白指出，提供優質先進的硬體設備已經是基礎工程，在以雲端運算為代表的智慧型經濟中，未來國際資通訊產業角逐的市場是內容取勝的軟體與應用服務業，因而提出數位雨林概念，為擅長打造精緻服務的台灣業者建立發展平台，以便將價值向國際延伸。

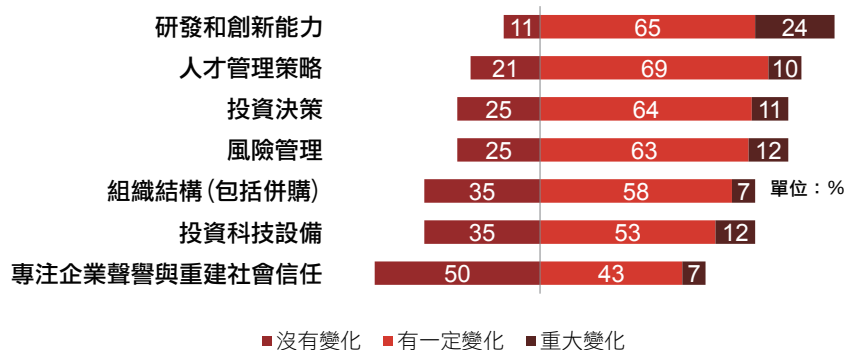
就連服務業也有革命性的創新做法。受訪的本土房仲業龍頭強調，服務業本應秉持為消費者思考的立場，發揮嶄新的商業模式，走在政

府或法律之前，將市場資訊透明化，取得消費者信任與託付，才能摒除不動產相關產業的污名化，進而增加企業競爭力，並提升整體產業的價值。

最好的例子是這家企業的主事者早年便率先革新交易制度，實施實價登錄政策，而台灣政府最快要到下半年才正式宣布上路。實價登錄政策的意義在於全面公開揭露房價，以達交易透明，減少炒作空間的目的；而且政府如依約完成相關配套措施和立法，往後實施實價課稅，亦能符合民眾期待。

圖9：台灣企業 將更投注於研發與創新能力

問題：未來12個月公司在下列哪些面向會造成變化？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

區域風險與信心危機回復



1999年正式上路的歐元，曾被英國《金融時報》(Financial Times)譽為「貨幣史上最偉大的金融創新」，因為它首創切割國家的貨幣發行權與財政權的做法，或許也可視為人類史上一場空前的超大型實驗。

然而，正由於歐元區獨自踏上一條未曾有人走過的道路，少了前車之鑑足供參考，一路走來，潛藏在設計不良架構中的漏洞越來越多、越滾越大，終致在2009年爆發主權債務危機，至今全球各國動員亡羊補牢，卻猶如補破網，千瘡百孔不知何時伊於胡底。

這場危機越演越烈最主要的原因是，集合了27個會員國的歐元區是全球第二大經濟體，在各地流通的法定貨幣總額近8,500億歐元，全球之最。關鍵地位賦予歐元區撼動世界的強大威力，可想而知，一旦歐元區立足的根基搖搖欲墜，對於彼此融為生命共同體的地球公民而言具有多大的殺傷力。

歐債風暴來襲，全球企業提高警覺

今年度的調查結果也如實反映西歐國家企業主對黯淡前景的憂慮：75%執行長擔憂資本市場的不穩定，以及政府因應財政危機的成效(圖10)。而且，由於歐元區是危機

圖10：全球各個區域關注的風險

全球經濟持續動盪，是各國企業面對的共同風險



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012 與
資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

根源地，在此經營企業的決策者，僅 25% 有信心可以達成今年獲利成長的目標，不僅比 40% 全球執行長採取正面期許的比率大幅減弱，也比前一年此區的統計結果少了十五個百分點。

英國資訊技術服務公司 Logica PLC 執行長葛林 (Andy Green) 就表示，公司眼前橫互著兩大風險：「一是在不確定日益升高的商業環境中與客戶共創雙贏，二是資訊科技的安全性與穩定度。」

西歐企業，憂心資金緊縮

此外，西歐國家的企業主擔憂的議題尚且包括：政府介入採取過度管制政策，反扼殺創新發展；稅務負擔與日俱增，壓縮獲利空間；資金市場緊縮將限制企業財務靈活操作，還有就是油價上漲推升能源成本走高，墊高經營門檻。

相形之下，全球最大經濟體美國經歷政府幾度緊急輸血及採取寬鬆貨幣政策後，漸漸走出次級貸款風暴，展望今年與未來發展，顯得較遊刃有餘。調查結果顯示，54% 北美執行長胸有成竹地表示，未來三年定能引領自家企業獲利成長，比 47% 全球執行長的信心度高出不少。

不過，美國政府原本就以債台高築遭各界詬病，卻又舉債注資瀕臨危機的產業，加上失業率居高不下，力推新興產業和醫療改革等試圖鞏固美國中心地位的政策，導致社會福利支出不減反增，更加惡化財政狀況，73% 美國企業主打算避開種種威脅競爭的困境，改變經營策略。

美國直播衛星電視 (DirecTV) 集團執行長懷特 (Michael White) 就明言：「未來五至七年內，嬰兒潮一

代將陸續退休，取而代之的 X 世代人口數僅剩一半，競爭加劇勢不可免，現在就得未雨綢繆。」

其餘加諸在北美地區經營者身上的壓力亦有取得關鍵人才與技能，以發展創新產品；波動日劇的匯率，導致經營成本難以掌握；進入新市場的未知風險有增無減。不過，比起其他地區執行長憂心稅務負擔，北美企業主倒是比較不受此困擾。

拉丁美洲部分，最受全球執行長看好的前三大市場中，巴西搶占一席之地，共有 55% 受訪者提到擴大在此處的投資，最主要是建立服務內需市場客戶的能量。不過，此處的執行長對政府加強力道的徵稅政策以及過度管制最為頭疼，其次則是基礎建設不足，拖累企業投資生產的進程；貪污行賄猖獗難減，不利合法企業經營。

亞太企業領導者，擔憂稅務議題

再看亞太地區的觀點。此一地區的企業主認為，除了歐債危機與產業前景不明，匯率劇烈波動、資本市場不穩定等高居主要政經風險前幾名(圖 11)。台灣企業同樣擔心歐債危機，調查結果顯示，72%的台灣企業領導者坦承，歐洲主權債務危機已對企業的策略、風險管理與營運規劃造成直接影響(圖 12)。

就因應風險的立場而言，管理全球稅務機制、審慎與稅務單位互動、維持稅務管理的最適化及稅負成本合理性，是亞太企業主善盡納稅職能，同時又能活絡企業營運、創新融資活動之餘刻不容緩的任務。

當地稅務議題，影響企業投資決策

事實上，稅務議題不僅是區域風險，從歐洲、美洲、亞洲到中東，幾乎所有企業主對各地政府蠢蠢欲

動的徵稅新政，都難掩焦慮之情，甚至多數執行長不諱言，當前企業在決策對外發展的投資地點時，考量當地稅務議題的程度勝過市場機會、天然資源和人才取得等因素。

就以法國新任總統歐蘭德(François Hollande)選前所主張的政見：將企業所得稅比率由現行的 33% 提高至 50%，並對年收入超過 100 萬歐元的巨富徵收 75% 所得稅，雖然廣獲基層民眾歡迎，卻也形同逐退富豪的手段。

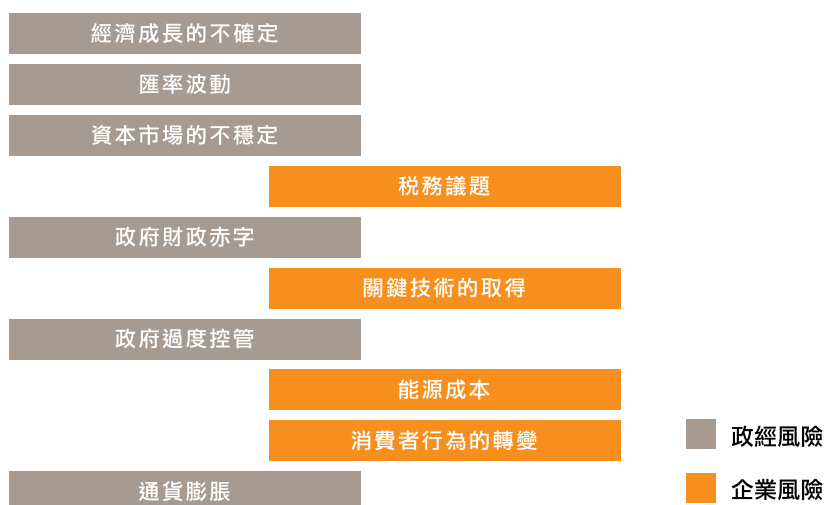
英國《經濟學人》(The Economist)報導，三月份起，法國生化分析公司歐陸科學(Eurofins Scientific)、軟體公司利劍集團(Sword Group)，都在歐蘭德篤定當選的預期下，將公司總部遷址盧森堡；五月，《每日電訊報》(Daily Telegraph)則引述英國房地產商說法，歐蘭德已引爆法國第三回大出走潮，身懷鉅資的法國買家轉戰英國短期內便增加 50%。

取得關鍵技術，提升產品競爭力

再將焦點匯聚在台灣企業主身上，對這些靈活穿梭於世界各地市場的執行長而言，哪些區域性風險是首當其衝的經營障礙？16%的受訪者坦承，對於自身企業能否取得關鍵的技術，感到非常擔憂(圖 13)，這點與亞太企業領導者的觀點不謀而合(圖 11)。

企業擁有自己的核心技術是提升競爭力的必要條件之一。台灣國際級零組件供應商在受訪時表示，企業在做商業決策時，必須做到產品獨特，而背後最大的支撐動力就是技術領先，才能有好的利潤。未來也將公司定位為高效率的節能方案提供者，將電源供應器的核心製造技術，延伸到太陽能發電系統、節能綠建築與雲端資料中心，透過關鍵技術進行轉型，朝向綠能整合服務的方向前進。

圖 11：亞太地區企業的潛在風險



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012



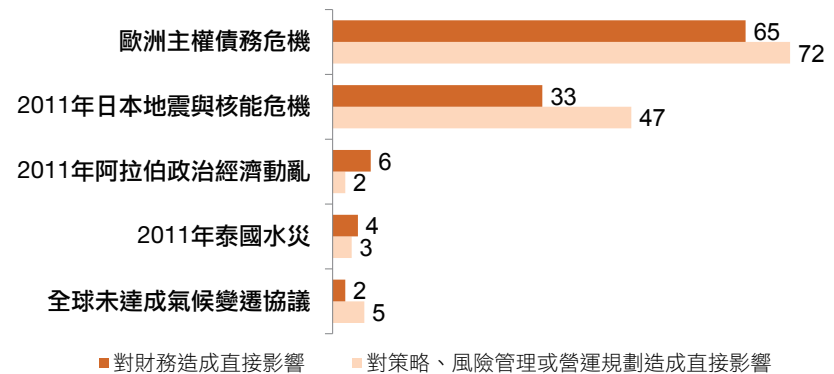
除了關鍵技術的取得，稅務議題也是台灣企業成長的主要潛在威脅因素。根據調查，13%的台灣企業領導者「非常擔憂」稅務議題，比財務成長、供應鏈的安全等議題更令人憂心(圖 13)。稅務議題之所以成為主要潛在風險的原因在於，各地政府徵稅措施趨於嚴格，當地法令不健全、不透明，推廣業務窒礙難行，而且查核移轉訂價的力度日益提高。

至於 17% 受訪者完全不擔憂稅務議題，則是由於企業佈局全球各國所產生的稅務議題不同，而造成的分歧看法(圖 13)。事實上，無論是在本土發展或赴海外擴張，投資與融資等關鍵決策都涉及形形色色的商業及法令因素，如何透過投融資架構及建構具租稅效率的營運模式，以達到總稅負最適化，向來是台灣企業主關注的稅務議題。

以本土發展為例，2010 年起，台灣營利事業所得稅稅率降至 17% 後，部分企業思考將集團子公司間功能定位與承擔風險重新配置，以降低集團總稅負。不過，基於實質課稅原則的審核實務，公司稅務規劃應符合交易法律形式外觀與經濟內在實質，以兼具實質課稅原則與合理性。再論及赴海外拓點，企業的海

圖 12：歐洲債務危機與日本地震 影響台灣企業

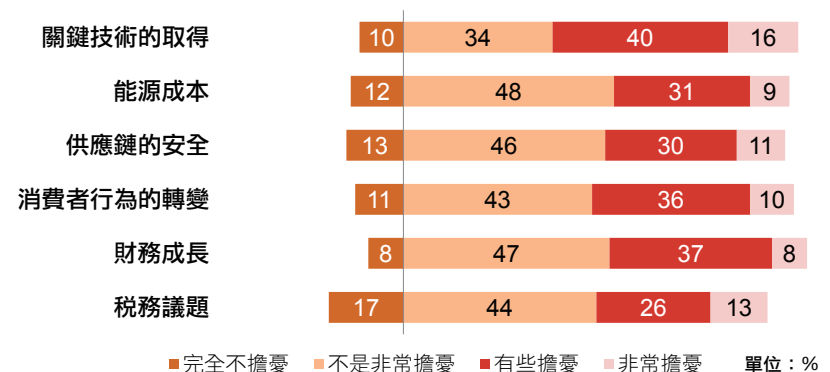
問題：下列哪些重大事件對您的企業造成直接影響？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

圖 13：台灣企業 最擔憂關鍵技術的取得與稅務議題

問題：您認為未來1年全球經濟將會改善、維持現狀或衰退？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012



「進入當地市場，我們首要工作為借重外部顧問的專業協助，積極了解當地法令與文化，以確實遵循當地的法令，並降低稅務風險。」

信義房屋 周俊吉董事長

「我們重視公司治理，聘請教授與學者專家擔任獨立董事，並設置薪酬委員會，同步在金控、證券及銀行設置審計委員會。」

元大金控 顏慶章董事長



外業務市場布局組織架構，台灣企業主則兼顧營運彈性與財務稅務考量，並善用租稅協定，強化股利匯回稅務效率等。

進入當地市場，首重法治及遵循稅務法令

再者，房仲事業橫跨海峽兩岸的龍頭企業在受訪時分享經驗，在過去的年代，中國大陸「立法從嚴、執法從寬」的案例屢見不鮮，導致外資企業較不能適應如此的選擇性執法。因此該企業進入大陸市場時，首先聘用熟悉當地相關法律的會計師與律師，以確實遵循當地的法令，並降低稅務風險。該企業強調，中國大陸日漸重視法治，將是公司決定進軍大陸市場的重要考量因素。

對於開發新市場應避開或注意哪些風險，台灣的亞洲高科技產業通路霸主也在受訪時分享了長期豐富的

心得。通路事業是一種內需導向的經營型態，因此在正式涉足個別國家之前，應做足觀察發展的功課。

若以人口數來說，首先會尋找具有長期發展潛力的市場，商業環境的考量則是等到有基本的基礎建設雛形後才會考慮。以印尼為例，此地的走私猖獗、官員貪瀆成風，幾乎沒有正規軍生存的空間，直到去年政府大力整飭展現具體成效，才讓通路龍頭下令強攻。

強化公司治理，積極控管風險

至於企業本身的公司治理，也是全球走透透的發展方針下，必須及早建置完整的機制。名列兩岸三地中賺錢力最強的金控集團董事長本身是法律背景的金融家，出掌金融機構董座多年以來，透過貫徹制度化以確立公司治理而成為最佳典範。

在這位產、官、學各界歷練豐富的前輩眼中，2008年下半年在全世

界掀起滔天駭浪的金融海嘯，導因於金融機構缺乏風險控管的概念，而且輕忽授信審查品質的重要性，以致於操作財務槓桿比率過大而引發風暴，釀成鉅額資產減損與重大衝擊。

他受訪時表示，對於自己所帶領的金控集團並未蒙受風險控管損失甚感自豪，但也強調不是靠運氣，而是管理風險的成果。在嚴密檢視金控有無交易員的作業產生弊端，確定前、後台都不會讓交易員誤觸違規交易的情形下，才得以繳出亮麗的成績單。

此外，他也指出，金控集團在2007年便已設立薪酬委員會，將潛在風險的考量與風險控管、績效表現緊密連結，並據此訂定合理的薪酬制度。他建議，薪酬委員會訂有高階員工的薪酬制度，惟該有的紀律與效果不能與市場存在太大差距。



正視菁英人才短缺的挑戰

2011年10月，蘋果(Apple)公司創辦人賈伯斯(Steve Jobs)溘然殞落，獲譽「天才」美名的他立下許多全球企業主管終身受用的典範，其中，關於人才與創新的理念廣為各界傳頌。他曾說：「你一旦雇用一名B咖員工，他就會開始帶進其他B咖和C咖的人。」因此，他一生只雇用最優秀的菁英人才，他們才是決定蘋果產品創新的關鍵。

諾貝爾經濟學獎得主盧卡斯(Robert Lucas)也曾提出人才集中有利創新的說法，不論是在正式的職場中，或是非正式的場合裡，唯有創新者、執行者以及提供經費者之間產生頻繁互動時，想法才能流通無礙，並且更快帶來生產力的優勢及規模經濟的效益。

事實上，衡諸全球，無論景氣好壞，人才永遠是所有企業關注的優先議題之一，而招募與留置菁英人才也持續被列為主要挑戰，尤其是二次戰後嬰兒潮世代即將在幾年內陸續

退休，少子化及高齡化議題不僅成為各國政府的近憂，更是企業追求永續發展時迫在眉睫的議題。

全球皆嘆菁英難尋，優質人才需求殷切

根據調查結果，高達四分之三的全球執行長表示，未來一年將系統性與策略性地改變人力資源策略，側重研發與創新的能量；也有將近70%的受訪者預計投入更多資源，發展領導階層與人才庫。

統計結果也顯示，某些新興地區對專業技術的需求程度遠比全球執行長來得高，例如，87%拉丁美洲地區的企業領導階層表明，在未來三年內將加大投資力道，打造並培育技術精良的勞動力，而平均71%全球執行長做此打算。

不僅如此，多數新興國家政府鼓勵企業投入生產行列之際，卻也帶出人事成本翻漲的副作用，漸漸成為當地企業的切身之痛，包括53%的

中國與香港地區執行長、58%的巴西地區執行長，以及 67%的東南亞地區執行長。

此外，調查發現，企業對優質人才的需求殷切，例如，24%全球企業主表示，曾經囿於人才限制，被迫取消或延遲開發某項產品或服務的機會(圖 14)；甚至若以特定產業為例，40%科技業執行長坦承，曾經因為無法解決人才問題而錯失市場商機，而 41%金融業執行長也大呼金融人才難尋。

更強烈的感嘆反映在以下兩組數字的對比：47%全球執行長信心十足地認為，未來三年自家企業獲利會上揚，但有自信能在未來三年內找到執行業務計畫人才的全球執行長竟然僅有 30%，顯見人才預期落差已經相當程度地影響企業獲利。

上述數字還彰顯出，菁英人才在勞動力市場中占盡優勢、奇貨可居，卻與歐、美國家失業率居高不下，大量青年無法覓得一缺半職形成矛

盾對比。探究箇中原因，景氣低迷導致企業用人政策趨於保守，或許是一大關鍵，但更重要的是，相關人事成本超乎預期、無法有效實現創新、在海外市場達成預期的成長水準，再加上產品或服務品質下滑，都是企業寧可押寶專業，捨棄通才的考量因素。

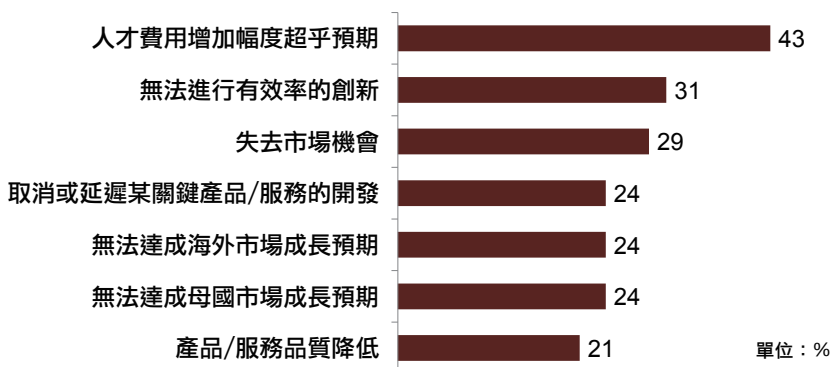
企業將增聘人力，確保勞動力供應鏈

在過去一年內，超過五成的全球企業表示，並未因整體經濟環境蕭條，影響人員聘雇的計畫，而且未來一年將增加人力，以確保勞動力供應鏈無虞。例如，絕大多數亞洲企業執行長就表示，未來將持續增聘員工，尤其是娛樂及媒體產業。

而由於超過半數的全球執行長都認同，全球在地化(Glocalisation)是發展海外事業的關鍵思維，因地制宜推出合乎需求的產品才是正道，因此，有高達 70%的全球執行長預定在當地市場招募人才，相反地，

圖14：菁英人才挑戰 影響全球企業的成長

問題：過去12個月，人才的限制對企業造成何種影響？



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

願意大費周章把世界各地的人才派遣到特定市場的全球執行長僅達19%(圖15)。

在留置關鍵人才方面，統計結果顯示，67%全球企業主更加重視從自家公司內部培育並拔擢人才，比起從外部延攬與挖角的24%，高出將近兩倍(圖15)。規模高居國內第二大的俄羅斯外貿銀行(JSC VTB Bank)總裁兼董事局主席科斯欽(Andrey Kostin)分析：「頻繁輪調並晉升集團內各個績優經理人，我們安保最佳業務表現的能量，並形塑出開放的良好企業文化。」

回過頭來看台灣現況，調查結果顯示，台灣企業主重視人才議題的程度與全球執行長不相上下，而且關注的面向相當廣泛、多元。

勞動力供應失衡、缺乏國際化人才，為台灣企業之挑戰

從大方向來看，台灣企業聘雇員工相較以往來得困難，追溯其中原因可發現，36%台灣企業執行長認定

的頭號兇手是勞動力供應失衡，再者是26%受訪者同意薪資期盼有別；19%相信產業需要的技術發生變化，而且11%感覺勞動力對產業前景態度轉變(圖16)。

事實上，上述幾點理由不僅是互為因果，也與台灣的結構性失業現象息息相關。根據主計處發布的數據，2011年，全台灣結構性失業人口比前一年暴增23,000人，總數高達56,000人，創下近六年最高紀錄。這一群無業族找不到飯碗並非因為身無一技之長，而是因為技能無法升級，因此，即使景氣好轉，也未必找得到工作。

勞資雙方對專業技能預期的落差，在調查結果中也可窺見一斑，45%科技、資訊、通訊和娛樂產業執行長表明，聘雇員工比以前更加困難，不僅比整體受訪者的36%來得高，甚至比金融業的11%還要高出整整三倍。

此外，所有台灣產業主有志一同地

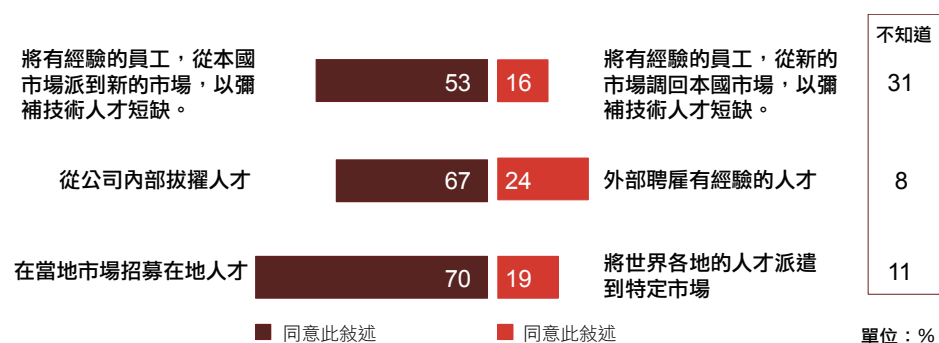
表示，具有高發展潛力的中階管理人員占招募/續留挑戰的員工層級重要性一半以上，因為這批菁英人才除了扮演承上啟下的角色，更被期許為，能將企業願景、組織目標轉化成可行的實行計畫；能整合資源，將有限的資源發揮最大效用；能凝聚團隊共識，引領達標、創造績效。

其他受到各個產業關注的人才相關議題至少涵蓋四大面向。其一是人才國際化與語言能力不足。普遍來說，從金融業、服務業到科技業，各家執行長對於積極開疆闢土之際，卻遍尋不著足以擔綱大任的國際語言人才，相當煩憂。箇中原因除了供應趕不上需求外，活水引不進來也是關鍵。這與我國勞動法令與相關整體配套政策，以及較鄰近國家相對來得高的個人所得稅率等皆有關係。

我國勞動法規及整體配套政策的國際化不足，對引進外籍或國際化人才形成不利的影響，而且延續生產

圖15：全球CEO更重視當地人才的延攬與培育

問題：關於未來3年的全球人才策略，您同意下列何者敘述？



資料來源：PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012



「人才是相當重要的一環，專業領域的能力必須與時俱進外，道德跟倫理規範是更為重要，是我對同仁更大的要求。」

元大金控 顏慶章董事長

事業管理框架的勞動法規，亦對服務業或其他產業的發展造成影響。

拆解台灣政府總歲入的結構可發現，個人薪資所得稅高占相當高的比例，是一般國家的兩倍，多年來已成為大眾輿論針砭政府作為的重點目標，其弊病不僅是高個人所得稅率會抵銷政府鼓勵人才回台貢獻所長，甚至影響吸引異國菁英人才來台就業的意願。

金控大老受訪時肯定，人才是企業成長的重要一環，專業領域的能力必須與時俱進，加上產業競爭規格已升高至國際戰場，跨國人才的培養也益發重要。不過，從多年經驗看來，國內教育體系所培養出來的人才英文能力稍嫌不足，由於英語能力攸關競爭力，可能必須透過政府調整政策才能彌補缺口。

另一位身經百戰的金融保險業副董也持有類似觀點。他在受訪時指出，提升台灣未來競爭力最重要的方向就是提升各界的視野，才能進而立下更高目標，突破原本框架限制，實現創新。雖然台灣人才的素質很高、執行力很強，但原創力不夠，這是沒有發揮人文素養優勢，行銷國際的舊習。

培養人才，提升創新能力

人才國際化程度淺薄，以至於創新產品稍感吃力，對技術進展日新月異的科技業來說，毋寧是發展一大瓶頸。本土電信龍頭受訪時有感而發，企業致勝的關鍵就是找出民眾的需求，同時還要鼓勵創新，像蘋果與憤怒鳥都是佳例。台灣年輕人投身軟體設計要自許拓展國際觀，才能裡外兼顧，有機會成為下一家憤怒鳥公司。

以製造為主的國際級零組件供應商在訪談過程中也不諱言，台灣教育制度不強調訓練學生獨立思考的能力，以往在代工生產的年代，對員工的執行力要求高於想像力，但現在企業紛紛轉型升級，建立品牌、整合服務，這才突顯台灣員工缺乏創新的缺陷。知識經濟已勢不可擋，台灣的教師若能更積極啟發學子思考、激勵創造，對自己、對企業、對國家都有莫大裨益。

第三個面向是人才斷層與接班困難。受訪的傳統鋼鐵製造業大廠表示，十年內將有 4,000 人離退，招募新人必須錯開年齡層，同時還得落實技術與文化傳承，成為提升人力資源綜效的燃眉之急。再者，由於

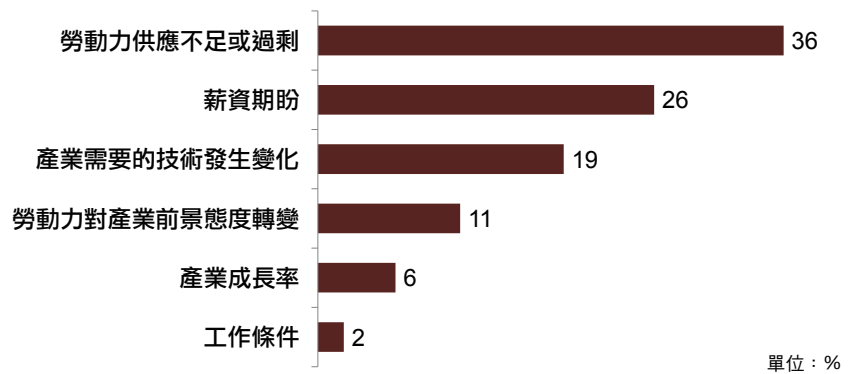


「如果當地市場的語言和文化與母國差異大，我們會大量運用當地人才，提供 Know-How 給他們。」

聯強國際 杜書伍總裁兼執行長

圖16：台灣企業 擔憂勞動力供應不足

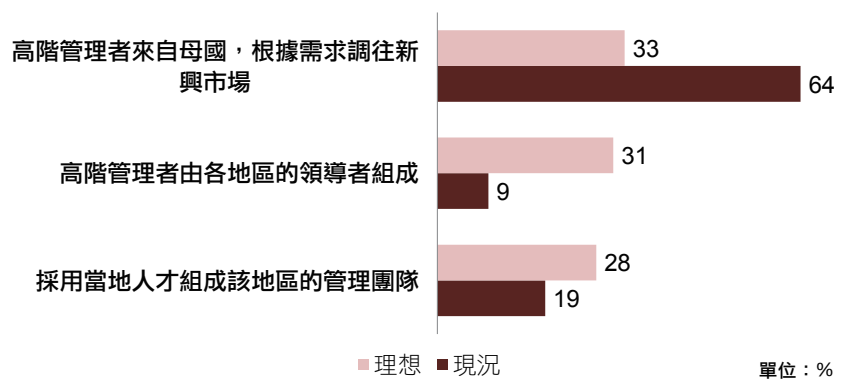
問題：企業認為聘雇員工變得困難的原因為何？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

圖17：台灣企業 將更重用當地市場的管理人才

問題：何者描述最符合您企業目前與理想的高階領導模式？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012



2011年國際金屬價格急遽下跌，鋼市景氣下滑，未來成長將取決於產品差異化，確保高階研發人才、海外獨立經營的人力供應充沛也是當前任務。

轉戰海外市場，重用當地人才

根據本調查，31%的台灣企業認為，在理想的狀況下，高階管理團隊應由當地的領導者組成，但實際上已經這麼做的企業卻只有9%，可見企業將更重用當地市場的管理人才（圖17）。

解決海外人才管理問題，或許可以借鏡亞洲高科技產業通路霸主轉戰國外市場時，善用當地人才打天下的法則。他在訪談時指出，透過網路與全球員工開視訊會議，不單是討論業務進展，也會閒話家常，建立彼此的默契；另外，企業主多半花費許多時間觀察與思考，若能將相關內容撰寫成員工訓練的教材，並分享海外經銷商，將可相當程度強化雙方的合作關係。

另外，本土房仲業龍頭受訪時表示，持續在各種教育訓練的場合中灌輸員工：「仲介所扮演的角色就是促成買賣雙方降低成本」。經過長期的耕耘與努力，仲介業這個在房屋買賣過程中擔任中間人的角色，才逐漸被民眾接受。雖然這種信任基礎是長期經營累積而來，可謂得來不易，但卻也因此能發揮可長可久的影響力，尤其是往後進軍其他陌生城市鄉鎮時，很快就能獲得正面認可。

人才，提升企業價值的關鍵

許多受訪企業皆同意，產業升級轉型是未來應走的一條路。然而，轉型之路並非一蹴可幾，因為，基本上代工生產與經營品牌的經營思維大不同，前者特徵是勞力與資本密集，利潤來自一方面持續精進產出流程，另一方面不斷壓縮成本，每一分錢都得花在刀口上；而後者則是著眼於提升企業價值，必須無縫整合技術、製程能力、決策過

程、公司制度、薪酬環境與紅利制度等環節，上自公司政策要具體明確，下至全體員工都得力求升級，而且後者更是關鍵。根據調查結果，43%的執行長承認企業越來越難延攬到菁英人才，且人才費用增加的幅度超乎預期；更有24%的企業表示，曾經囿於人才限制，而取消或延遲某項產品或服務的開發（圖14）。

不僅如此，所有受訪者中，92%都同意，無論是看待目前優先政策或未來三年投資成長計畫，創造和培養人才都名列前茅（圖18）。而且，從金融業、電信業到傳統鋼鐵業都一致認同，企業若欲永續經營，培養員工的國際觀，讓他們肯下功夫練就基本功，而且還要藉由各項活動，激發他們創新，做出與競爭對手差異化的產品，進一步增進商品和服務的競爭力，這是責無旁貸的關鍵任務。

重視公司治理與社會責任

近 30 年來，隨著經濟自由化、產業全球化，企業經營越來越不受限於單一地區、單一市場，而是朝向國際分工、跨區合作。在獲利的前提下，企業追求高度運作效率，因而掌握越來越可觀的資源，一再擴大規模，成為舉足輕重的跨國企業。

然而，進入二十一世紀後的第一個十年，全世界歷經一連串動盪，從接踵而至的財報醜聞此起彼落、自然資源價格飆漲、政治不穩定性升高、貧富差異日大，到信貸危機帶來的金融海嘯席捲全球等，不僅各國政府與人民生活首當其衝，企業也無法置身事外，甚至還被賦予更多期待，能挑起「解決一部分問題」的責任。

這種轉變也促使企業社會責任 (corporate social responsibility, CSR) 更蓬勃發展，從傳統的「取之社會、用之社會」感恩心態，因此發展公益、慈善捐助活動，漸漸蛻變為與企業經營息息相關的核心策略，甚至內化為創造價值的一環。

企業社會責任架構，擴及利害關係人

不可否認的是，新時代的企業社會責任架構已異於以往，企業負責的對象是所有的利害關係人 (stakeholders)，包括與本身事業發展息息相關的個體，即員工、客戶、供應商與股東；企業秉持「有福同

享」心態，願意共榮共生的社會；還有讓企業將「責任」視為「機會」，善用地利基，融合在自身的核心優勢及策略，進一步實現永續生存承諾的環境。特別突顯的主要議題包括人權、員工權益、環保、社區參與、供應商關係、監督 (透明化與揭露)、利害關係人的權利。

多年來，台灣躋身全球前二十大貿易國，在國際社會上已被視為工業化國家，正當企業社會責任逐漸發展成一種新興產業之際，從商業策略的調整、標竿比較、人才培育、揭露與報告書、評等、投資標的篩選等，台灣各領域的龍頭也在這一波快速變革中正努力迎頭趕上。

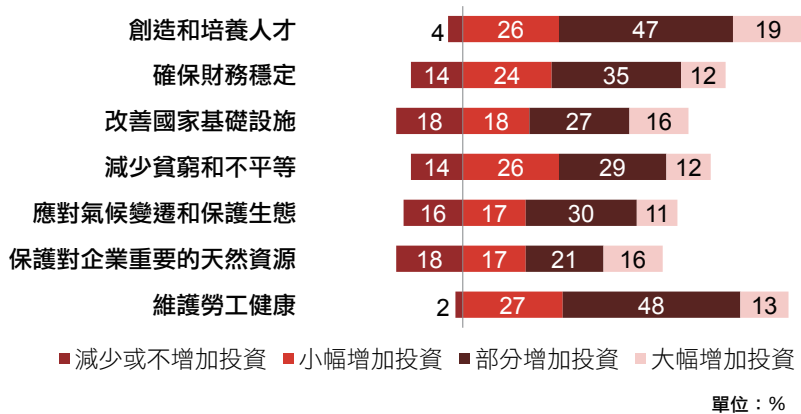
而根據本次研究調查，台灣企業日趨重視企業社會責任，而且關注的層面廣泛，思潮與做法都力求與國際接軌。

改善員工工作條件，重視教育訓練

就員工、客戶、供應商與股東的個體層面而言，根據調查，高達 88% 的台灣企業將增加投資，以維護勞工健康，67% 的台灣企業領導者認為，企業勞動力發展的投資，是為了改善整體生活水平和工作條件，以減少社會上的貧窮和不平等 (圖 18)。換言之，企業主對員工的重視程度較以往有過之而無不及，特別是因為全球化發展下，延攬當地人

圖18：台灣企業 將投資更多在員工、社會福利與環境保護

問題：企業未來3年的投資成長計畫為何？



資料來源：資誠 PwC Taiwan CEO Survey 2012

才除能節省成長曲線的前期成本，更名為降低貧富差距、促進員工生活福祉盡一份心力。

其中，台灣電子零組件大廠領導者在受訪時表示，其成立企業社會責任委員會，透過專責的「企業社會責任辦公室」，落實「環保、節能、愛地球」的經營使命，並重視員工的整體生活水平和工作條件。例如在市場需求不振時，企業擔心員工無法過活，因此不主動裁員，也幾乎不曾放過無薪假，頂多輪流休假二個星期，讓員工回家和家人相聚，公司的產能也稍作調整。

台灣高科技產業通路霸主受訪時暢談，全球綿密布局的成功心法除了透過內部電腦管理系統掌握各地市場脈動，因而不斷投入軟體研發之外，更重要的是善用當地人才打天下，這是因為通路國際化難度高，需要具備能隨時貼近當地政經社會文化的能力才可能打勝仗。因此，該企業相當重視員工的教育訓練和

未來發展，透過「月報制度」與內部教育課程，提升員工自我成長的動能，並增加工作效率與品質。

價值分配，在客戶、股東跟員工之間取得平衡

另外，受訪的台灣電信產業龍頭重視公司治理，強調價值的分配要在客戶、股東和員工之間取得平衡，長年來便以持續降低寬頻費率並提升品質、為股東創造獲利、提供員工良好的環境，以及關懷社會等各面向的社會責任自我要求，以期在客戶、股東跟員工之間取得平衡的整體考量，而非僅從單一從股東或顧客的角色考量事情。

再者，由於數位行動趨勢蔚然成風，雲端運算為資通訊產業注入活水，也點燃台灣開發精緻應用程式的動能，因此提出數位雨林概念，以營造開放環境，將雲端商業模式擴大到整體供應鏈，方能共同在這一波發揮創意與滿足客戶需求的浪潮中創造出價值，對台灣整體產業

與環境做出更大贡献。

若往上提升到社會格局這一整體面來看，金融業相關的企業主有感於金融海嘯餘威猶存，強調企業從公司治理來看社會責任的角度，強化風險控管，兼顧員工、投資人、客戶與社會的利益。其中一位領先同業的主事者是聘請知名教授與專家擔任獨立董事，並同步在集團內部的子單位設置審計委會；爾後進一步率先在業界設立薪酬委員會，由獨立董事擔任召集人。

研發節能環保產品，減輕地球負擔

企業追求的目標是在四海為一家的良性競爭與可長可久環境下長治久安，本調查的結果反映出，未來三年，58%的台灣企業領導者將增加投資在應對氣候變遷風險和保護生態(圖18)。全球氣候變遷議題深受台灣高科技界重視，特別是日本震災嚴重、泰國洪患頻仍(圖12)，波及全球環環相扣的製造業供應鏈，



「價值的分配必須進行合理的整體考量，在客戶、股東跟員工之間取得平衡，包括為客戶提供高品質服務、為股東創造獲利、提供員工良好工作環境與關懷社會。」

中華電信 呂學錦董事長

台灣的國際級零組件供應商因此全力投入節能與替代能源的研發工程，相繼開發出太陽能、綠建築等產品。

在過程中，受訪的台灣科技業者一再自我要求跳脫傳統接單製造的思維，主動著眼於未來是整合、解決服務的時代，思考如何在自己原來擅長的領域中，為客戶提供整合服務方案，因此加強教育訓練，並鼓勵員工投入綠能和雲端等新興產業的研發工作，除了升級人才的研發能量，也加速公司的研發腳步。

更值得一提的是，這個決策並非只是因為搭上產業的流行風，這家大廠的主事者是業界人人稱讚的「環保傳教士」，雖然是靠著科技創業起家，但自始至終都感懷社會與自然所提供的豐沛能量，而且終身都在創造機會，將這種精神落實在他的產品及經營理念中，這一切都只是為了履行對環保的承諾。

除此之外，不僅科技業已經看到未來環境的挑戰將甚於以往，傳統鋼鐵製造業龍頭也勇於承擔社會期待，其在受訪時強調「節能減碳」，並定調為三大競爭力之一，已全面在企業內部取得高度共識，推動全體員工參照國際的最佳可行技術，擇優採用，全力降低環境汙染，光是一年時間就完成數十項節能專案，減用數萬公秉油當量、減排數萬公噸二氧化碳排放量。

以道德倫理為核心的創新，邁向永續經營

而事業版圖橫跨海峽兩岸的房仲業巨擘，則在訪談時分享其長年堅持聚焦道德倫理的創新，結合中國傳統的五常思想，也就是「仁、義、理、智、信」，強調企業經營必須做到「先義後利」，在此框架下才能邁向永續經營的道路，因此首開業界之先，提供客戶不動產說明書、履約保證，並為客戶嚴格把關各種不良屋況，因此即使經歷創業初期的慘澹經營，卻能在五年後站穩第一把交椅地位。

這位心懷「信義立業，止於至善」的企業主相信，信任可以帶來新幸福，只要領導者把五常做到好、做到位，公平對待各個利害關係人，具誠信、講信用。他發展以道德倫理的創新服務，提出「社區一家」的理念，不只可以在台灣落地生根，也可以在中國遍地開花，因為，讓建設事業不只是買地、蓋房子，更要融入社區營造，維護住戶的生活環境、品質，才是企業責任、企業倫理的所在。

此外，今年初也跟上全球知名企業腳步，首創「企業倫理辦公室」，讓內部主管修習企業倫理課程，不僅可以持續在職務上有所成長、產生動力，更能徹底落實企業倫理、善盡社會責任，同時也讓消費者和企

業共同達到「雙贏」的格局，最終還能提升國家品牌。

企業社會責任，融合為企業核心策略

自1996年起，資誠每年針對全球頂尖企業領導者進行全球執行長調查，一路以來見證全球企業對社會責任的體認與時俱進，不再認為競爭優勢與社會利益相互排擠，而是共榮共生，甚至主動將「社會責任」視為「社會機會」，融合在自身的核心優勢及策略中。

無論是深度訪談或問卷調查，本調查皆抽絲剝繭出令人欣喜的相同結論，50%台灣企業領導者表示，未來一年將專注企業聲譽與重建社會信任(圖9)。顯示台灣企業已逐漸認同，企業社會責任必須整合至公司營運的策略，才能有效指出改善人類福祉的嶄新商業模式，以確保企業創造價值的宗旨，並兼顧社會正義與環境效益。

尤有甚者，重量級產業大老受訪時皆暢談企業社會責任，肯定其為商業策略的主流價值，對於鼓舞許多仍有疑慮的企業，無異帶來偌大的加分效果。雖然企業各種以永續經營為目標的策略有待具體指標量化評估，但透過一步一腳印的落實，便能為公司找出獨特的商機、創新和競爭優勢。

學者觀點——

傳承華人企業家美德 提升台灣競爭力

資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 遵循PwC全球聯盟組織之標準，對台灣逾百家上市櫃企業進行大規模的問卷調查與深度訪談，將國際專業智識與經驗引進台灣。本人樂見資誠協助台灣企業瞭解自身策略與國際競爭定位，思考如何有效運用全球資源與機會，因應日益激烈的市場競爭與挑戰，以獲取企業生存與競爭利基。

在參與訪談的過程中，令人感到意外的是，面對未來經濟環境的不確定性，台灣企業仍對自身成長保持樂觀態度，抱持不放棄的決心，靈活運用策略，將危機化為轉機。例如，在經濟不景氣時，台達電的鄭崇華董事長對人才的招募與培育並未停止，並擴充廠房設備，提升生產效率，為下一波景氣循環做好準備。

台灣企業以其靈活的策略思維及精緻的產品與服務，立身於小規模的台灣市場，實屬不易。此一「軟實力」逐漸成為下一波台灣經濟轉型的關鍵。然而，在台灣企業邁向全球化的過程中，對於當地文化與市場較不熟悉，卻是企業必須克服的主要挑戰。跨國企業需要更多全球在地化的人才，從學界的角度來看，推動「教育國際化」實乃刻不容緩。

在教育國際化之政策方面，建議台灣政府應提出全面性的解決方案，鼓勵台灣大學生赴國外進修及外國學生來台進修，並提供外國優秀學生來台就讀與就業之誘因與配套措施，以創造台灣企業之永續成長。例如阿拉伯聯合大公國首都阿布達比，邀請美國紐約大學 (New York University) 開設分校，網羅全球頂尖師資與學生，學費與住宿費全免，

並補助生活費與來回機票，以吸引全球人才匯聚中東。瑞士以低學費政策來照顧其公民受高等教育之機會，亦將此政策擴及所有外國學生，並輔以外國人友善居留與就業之措施，提供了瑞士永續成長之人才來源，這些都可作為我們的借鏡。

另外，企業家對於社會責任的重視與實踐，亦令人折服。多數台灣企業家的工作動力，來自於對員工與社會的責任，而非為了爭取個人財富，此謂「華人企業家之美德」。例如，鄭崇華董事長從小艱苦的成長背景，造就其勤儉之美德，將員工、股東、客戶與社會環境之利益置於個人之上；中華電信呂學錦董事長也強調企業應兼顧所有利害關係人之利益，在股東和社會責任之間達到平衡，更致力為國家培育更多之軟體與創意人才。



台灣企業對於社會責任愈發重視，此一趨勢也印證全球管理教育的轉變，從「追求最大利潤」轉變為「盡更多社會責任」。然而，眼前更重要的挑戰是，企業家「以社會利益為己任」的使命感如何進行世代傳承？如何讓下一代企業家不只談商業倫理，亦能積極兼顧員工、客戶、社會、環境等利害關係團體？政府的政策與制度又如何配合此趨勢調整與回應？值得企業界、學界與政府深刻思考。

近年來，在不確定的經濟環境下，台灣企業以其靈活的國際化與成長策略應變，並積極引進科技硬體設備與國際接軌；相較之下，公部門成長幅度則較為緩慢。資誠PwC Taiwan CEO Survey 2012 調查結果，不僅網羅企業家對經濟趨勢與

經營策略的高瞻遠矚，亦可為公部門帶來啟發。建議公部門借重企業的經驗，以靈活策略在僵化與彈性之間取得平衡，強化行政效率與治理品質，進而提升台灣的國際競爭力。



李書行

國立台灣大學管理學院院長 李書行

學者觀點——

善盡企業公民責任 建立永續經營典範



蘇瓜藤

國立政治大學商學院會計學系與
智慧財產研究所合聘教授 蘇瓜藤



全球政經環境近來持續動盪不安。雖然金融海嘯已退，但歐洲債務危機又起、財政緊縮及政治變盤，美國經濟仍顯疲軟，日本又面臨環保困境，中國則有制度改革瓶頸，全球經濟復甦近乎難產。在國內，通膨加溫，外貿衰退，股市低盪，經濟創新似亦搖擺不定。面對全球政經變局、國內租稅公平爭議及經營成本上升之困境，我國企業應如何調整永續發展策略，以因應未來之大挑戰，又應如何制定人才策略，以迎戰國際間的全球人才競爭，是嚴肅又關鍵的管理課題。

企業應該創造價值，但為誰呢？有兩派見解。狹義的資本主義認為企業只為股東創造價值。此派見解橫行全球多年，結果是財富再往富者集中、青年茫然尋覓立錐之地、社會M型化對立等諸多怪象及難題。另一派資本主義則主張企業應該照顧各方利害關係人，讓所有的利害關係人共存、共榮、共享，以落實公平正義及建構永續環境，並藉此引導各利害關係人在永續發展的期望中，皆有更高意願參與及創造企業價值。

企業價值有三項要素，即獲利能力、風險及成長。獲利能力來自人才，風險是人才在管理，而成長更是取

決於人才及環境之永續經營。此三者之交集在人才，企業永續經營之根本因此在於人才策略之制定及執行。其次，企業能否創造價值，與「三分原則」之制度設計及運用息息相關。何謂「三分」？投入應共同分攤、成果應共同分享、風險應共同分擔。「三分原則」之制度設計及運用，深深影響價值創造之能力及成就動機，關鍵也在人才，尤其是人才的能力及道德觀。

人才可從兩方面來判斷：德與才。才係獲利能力之要素。德係領導能力之基礎，並主導分享成果之意願及承擔風險之責任感。德以服人，不僅用於領導幹才以提升獲利能力，亦用以控制風險及增進永續成長機會。古有明訓，德才兼備者，上等人才也。

我國企業在人才策略上，對德與才之思辯，已有深刻領會及實踐，並建立因應未來挑戰之良善制度。於組織內部，企業以人格特質為基礎全面栽培員工，建構向善文化，與員工分享成果，進而追求共同成長。企業亦運用傳統智慧，實踐仁義禮智信之五常及推動企業倫理制度。於組織外部，企業以創造顧客新價值並照顧環境永續，作為其社會責任之履行。企業因此不僅維護品

質、愛惜信譽以管理企業本身，更融入社區以經營產業及環境。企業此等作法落實了優質企業所需之公司治理制度及法人公民責任，為自己建立品牌，也強化國家品牌，更為自己及國家創造永續經營的良好環境，並厚植未來成長機會。

資誠聯合會計師事務所今年首次與全球同步進行大規模的執行長調查。我國企業執行長在全球經濟活動中具有相當份量，又熟悉華人政經環境及管理制度，其見識及管理哲學亦已獲得全球重視。本人參與調查訪問，感到非常榮幸，不僅有機會了解企業經營實務以印證學術理論，更樂見我國企業以國際一流自我期許，善盡公民責任並為永續經營建立典範。

學者觀點——

調整台灣產業結構 致力國際人才培育



詹乾隆

東吳大學商學院院長 詹乾隆

在歷經 2008 年美國次貸風暴及 2010 年起的歐洲債務危機後，全球經濟漸展現曙光。國際經貿組織與經濟預測機構如環球透視 (Global Insight) 及國際貨幣基金 (IMF) 相繼預測 2012 年之全球經濟成長率為 2.8% 及 3.5%。雖然全球經濟再發生風暴之機率下降，但歐元區仍然呈財政緊縮及經濟衰退，而且希、法政權更替，亦使國際間對歐債危機之疑慮擴大。再者，國際油價之居高及波動，及中國大陸經濟之成長走緩，亦顯示未來全球經濟仍存在著許多不確定因素。不過，相對於主要經濟體、新興國家的經濟相對活絡，預期將有超過 5.5% 之經濟成長率。這些新興國家包括金磚四國及韓國、印尼與南非，將為全球經濟成長之主要引擎之一。

國內外預測機構對台灣 2012 年之經濟成長率之預測值為介於 2.80% 至 4.02% 之間，主計處則為 3.38%。2012 年之成長低於 2011 年，主

要原因是全球經濟雖已獲改善，但由於國際近期之不景氣仍影響全球貿易表現，全球貿易成長率之下降，加上歐美等主要經濟體因景氣不佳而致消費需求不振，中國亦因壓抑通膨而採緊縮措施，這些因素均影響了以出口為成長動力之台灣。2012 年台灣之對外貿易量將持續減緩，外銷訂單仍呈負成長。再加上，近期政府提出之油電雙漲政策，帶動國內物價上揚，抑制了民間之消費，亦減低了成長動力。因此，未來台灣之經濟成長仍需視歐、美、中國等經濟體之市場需求復甦程度，以及國內需求提振效果而定。

面對國際經濟環境之動盪不安，政府如何提出全盤性之作法來擴大內需並調整產業結構，企業如何善用其技術優勢，有效地提高競爭力，將是未來台灣經濟持續成長之關鍵。中鋼董事長鄒若齊表示，中鋼未來將在大陸、東南亞及印度等新興國家擴展市場，甚至在當地設廠，

以掌握新興國家成長造成之商機。南山人壽副董事長杜英宗，亦表示台灣之產業不能只考慮成本之降低，應重視附加價值之提升，跳脫代工型態，藉由產品價值之提高而行銷世界。他更指出，企業應致力於人才培育，提高企業與內部人才之視野及其創新能力，以增加企業之競爭力。綜合而言，有效的政府振興經濟及產業升級措施，結合企業國際競爭之提升，才是未來成長之關鍵。

目前台灣政府積極推動的產業轉型大致包括了有六大新興產業：文化創意，生技，觀光，醫療照護，精緻農業與綠色能源。十大服務業為：美食國際化，國際醫療，音樂及數位內容，會展產業，國際物流，創新籌資，都市更新，WiMax，華文電子商務與高科技及創新產業籌資平台。以及四大智慧型產業的：雲端運算，智慧電動車，發明專利產業化與智慧綠建築等。

然而面對這些產業轉型，如何培育人才，創新教材，學術與教育上是否可能盡一份心力，或者扮演著相當重要的地位。答案應該是肯定的。近年來台灣的評鑑標準逐漸強調區域本土貢獻與教學成果績效，這方面的發展應該是值得鼓勵與繼續推行的。未來應該更重視智慧資料庫的建立，企業與學術界更可以緊密合作。

知識智慧資料庫的功能極大，包括評價的估算驗證，風險的評估與校準，創新的來源與參考，法律訴訟的案例與證據，智慧財產權的認定與保護，人才培育的實習與教材等等。但是，這種深具外部性與公共財特性的基礎建設 (Infrastructure)，在目前不論學術或實務都是極其缺乏而需要急起直追的，更希望學術界與實務界能攜手努力為產業轉型盡份心力。

結語

淬鍊企業成長的八大議題

金融海嘯發生以來，經濟環境的不確定性與景氣的波動已成為企業必須要面對的基本課題。然而，變動的世界對於善於應變的企業，代表著機會與轉機的來臨。根據PwC對全球與台灣執行長所做之調查與深度訪談結果，資誠歸納出八個與成長攸關的議題，與全球企業經營者分享與思考。並期待能藉由此分享，促使企業經營者從中找出方向，以帶領企業突破困境與持續成長。

一、重視企業在地化的程度

今日的全球化程度，不再僅是運用一國低廉的成本製造，再將產品輸出到另一國銷售的銷售層面而已。面對競爭激烈的市場，全球一致性的產品與行銷策略並無法滿足全球各地消費者。隨著新興市場的重要性與其人口消費能力的提升，企業應採取更具彈性的在地策略，深入瞭解當地市場與文化，將產品設計及製程更貼近當地市場的需求，順而乘勢捕捉商機，方能打贏在地市場的戰役。

二、平衡全球資源與在地機會

跨國企業為獲取在地機會，常見的做法包括根據當地市場的需求，建

構營運產能，拓展營運據點，或建立策略聯盟，強化客戶關係，或整合研發設計、製造與服務網絡，甚或進行併購，直接取得成長所需的技術、資金與市場。但掌握在地機會的同時，當然亦需考量相對存在的風險，包括語言、文化、人員等差異。大部分台灣企業由代工起家，在國際市場打下一片天，但如今面對更深層的全球無差異化競爭的浪潮，面臨著轉型升級不可不做的挑戰與如何成功的解決方案。其實，在動盪經濟下，正是企業盤整資源，調整結構的好時機，釐清自身的資源與優勢，並提早佈局，平衡全球資源與在地機會，如此才能穩抓成長契機，進而從激烈競爭中成長。

三、調整人才策略以支撐企業的成長目標

全球執行長都一致且不約而同的認為，人才在企業追求永續發展的過程中扮演關鍵角色，同時也認為必須要透過調整人才策略方能迎接下一階段的挑戰。為解決人才短缺的議題，企業的人才策略首先應從思維轉變做起。人才，應是企業的資產而非成本，過去著重於成本考量

之做法已不再適用，而是將人才視為企業的長期投資。

就如同做更高階的產品必先投資新設備一樣，預先做好人力資源的規劃與佈局，先辨識出企業為達未來營運目標所產生的人才缺口，無論是培養當地人才、從公司內部拔擢員工、增聘具有高度發展潛力的中階管理階層，甚或進行併購，企業皆需提早因應。

此外，全球化的競爭同樣發生在人才的市場上，在全球搶人大戰中，政府各項基礎規劃與相關環境的建構同樣也深深影響著企業的經營。為使台灣企業留住世界頂尖的人才，薪資水準的提升與相關稅務與制度規範兩項重要關鍵因素，值得政府與企業一起來共同努力。

四、追求企業創新，以為客戶創造價值

利用降低成本來提升競爭力是企業常運用的手法，但一味地降低成本只是線性的短期成長。長期看來，並不能有效地提升企業的競爭力。全球執行長都認為，創新才是常青企業持續成長的不二法門。但為避免創新淪為口號，或與企業核

心價值缺乏連結，在改變思維，發揮創意前，應從客戶角度出發，觀察客戶需求，才有機會突破原有框架，進而創造出有價值的產品與服務。同時，與創新最為相關的智慧財產的管理與維護，是企業面對此專利時代來臨絕對應該要正視的課題，由蘋果公司與各家手機業者的競爭模式，我們可以觀察出智慧財產權的重要性與其建置及保護，將高度左右企業的競爭力與成長動能，企業應及早瞭解與規劃。

五、積極管理各種風險帶來的後果

從金融風暴之後，全球執行長在接受調查時皆表示，風險管理的確是全球企業無法漠視的重要議題。我們都知道，企業面臨的風險非常多樣化且互有牽連，同時，何時及可能造成何種影響亦難以預期，以致於在風險發生時常措手不及，也無法立即作好危機管理。也因此，面對不確定的風險，企業應有更完善與高標準的因應對策——拋開風險本身，著重於分析各種風險可能造成的影響與後果，增快危機應變速度，提前進行全方位管理，才能有效地降低且控制風險所帶來的傷害。以稅務風險來說，台灣企業領導者認為未來的主要成長機會來自亞太地區，就應事先了解該地區的稅務相關規範，並進而辨識各地稅務風險，做好規劃管理，將可避免不必要的成本與傷害，造成企業在當地聲譽或者是營運的影響。

六、因應與遵循營運所在地的市場需求與規範

前已提及，企業應深化在地的經營才能在全球化的競爭中脫穎而出，而企業在各地的營運成果，與當地居民、政府單位、合作夥伴、及對該社區的投入有著密不可分的關係。理解當地的法治，對當地市場需有一定程度的付出，如創造就業與訓練機會、協助解決資源有限的問題、著重環境保護或照顧員工的健康，不但是常見的規範與做法，更是企業維護聲譽的考量。在企業社會責任意識高漲的時代裡，企業必須在此一領域主動出擊，方能真正深化在地經營的策略。

七、善用與政府共同合作的議題及機會

依據資誠所做的調查結果顯示，超過半數的執行長認為提升人力素質與開發基礎建設是各地政府的首要工作，而八成左右的執行長認為企業在國家人力資源發展上亦扮演著重要的關鍵角色。調查中也指出在教育、智財保護、醫療保健、建設開發等領域，企業與政府共同合作投入已是勢不可擋。與政府保持溝通，複製成功模式，對相關議題提出專業建言並與政府合作，將有助於創造更多的機會與發展出新的商業模式，共同為建構競爭力而努力。

八、落實企業社會責任符合利害關係人之期望

隨著企業的發展，利害關係族群亦將隨之改變，並非靜態不變的，這些族群與企業的關係亦然。由於他們的期望、人口統計概況、社會與文化趨勢等不斷變化，因此企業需持續評估重要利害關係族群之變化，並瞭解他們關注之事，並經由溝通與策略的落實，將企業社會責任融為其核心競爭力與策略的一環，並滿足各方需求，便能為企業找出獨特的商機、創新和競爭優勢。

在未來經濟不見樂觀之時，面對躍躍欲動的亞洲市場與大陸十二五政策推動下蓬勃的內需市場，台灣在人才素質與國際化經營的競爭優勢雖在，但的確亦有多項挑戰需要企業與政府共同努力。面對韓國、大陸、新加坡及香港企業的競爭，台灣的經貿自由程度與投資保護架構、吸引全球人才駐足等亦尚有進步空間，目前雖然已簽訂多項FTA貿易自由協定，同時也不斷與大陸進行相關投資保護、智慧財產保護等協議，惟企業經營一日萬變，除了必須因應外在環境不斷地變化之外，對於己身的了解與改善亦不得閒，對此，資誠提出此八大建議無非是想拋磚引玉，讓台灣企業與政府一起努力為提升台灣整體競爭力而奮鬥。

深度訪談摘要



顏慶章： 銀行須強化資產



元大金控 顏慶章董事長

元大金控董事長顏慶章表示，受國際經濟情勢影響，台灣未來二、三年經濟成長可能放緩，銀行經營要相對審慎，資產品質必須更強化；元大金在今年完成子公司實質合併後，資金配置將重新整理，以尋找新併購機會。

曾任財政部長的顏慶章接受台灣資誠聯合會計事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談(Annual Global CEO Survey)，談到國際證券市場趨勢，他表示，國內證券市場應整合為單一市場，才能思考如何跟國際合作。

對於大陸市場布局，他認為進入市場沒有快或慢的問題，「後發先至」也有可能，先發不見得先達陣。以下是受訪內容：

問：歐債危機加上美國經濟疲軟，全球經濟變化相當大，你如何因應全球景氣變化對金控經營的影響？

答：歐債問題對景氣的影響，不是短時間可以恢復，元大金目前主要業務範圍在證券、金融，這部分資產品質相對透明，情況容易控制，我們很有自信，目前不會因外在環境帶來影響。

當然證券在經紀業務方面，與日均量跟收入有關，元大證也曾經歷日均量萎縮，如何維持損益兩平比較有經驗，且因市占率較高，維持兩平不致有問題。

另一個區塊銀行，我自己兼銀行子公司董事長，銀行部分已做好相當準備，將資產品質整理到最好，目前

逾放比率僅 0.23%，壞帳覆蓋率達 584%，放款覆蓋率有 1.34%，金管會推動的新思維，希望 100 年底前放款覆蓋率達到 1%，往後每年年底可以增加 0.1 個百分點，我們現在已有 1.34%，三、四年後的目標也達成了。

景氣趨緩 帶來併購機會

問：近來國際情勢變化相當大，你覺得歐債問題會否影響亞洲的金融環境？

答：台灣是出口導向國家，出口表現跟經濟發展有關，這跟亞洲金融風暴發生時有若干相近，我們為何要把銀行資產品質拉高，就是感覺到未來二、三年，國內景氣會受國際環境影響。銀行經營從授信業務開始，信用風險就存在那邊，但有若干地方是市場風險，這不能靠企業經營者，萬一衝擊的是市場風險，台灣未來二、三年經濟成長放緩是可預測的，銀行經營要相對審慎，資產品質須更強化。

經過這樣的準備後，對元大金經營來講，這剛好也是另個階段的開始，因 100 年 10 月 3 日元大跟寶來完成法律上的合併，現在正進行實質整併，證券與證券整併預計 101 年 4 月完成，投信、期貨子公司也都在整併中。

實質合併完成後，金控的資金配置將重新整理，進行下階段資金的配置，對元大金來說，在景氣可能趨緩下，一方面強化資產，另一方面也給元大金新的併購機會。

問：你如何看亞洲新興市場的發展，尤其大華人經濟區，未來金控有何布局？

答：元大證券七年前投資新加坡金英證券，後來變財務投資，在 100 年 1 月出售股權，有相當不錯的投資收益。我們對亞太市場布局當然有些考量，但從金控角度，會把更大力量擺在本國市場，如跟寶來證券就是大跟大、優質跟優質的合併；銀行這邊也構思如何往外發展，然金融服務業不一定要有實體據點，如元大銀行在大陸沒有實體據點，但對那邊台商仍可做服務，不受影響。

問：在大中華區市場，你看到哪些變化，公司經營策略有何調整？

答：在中國這個市場，99 年 6 月政府與中國簽訂 ECFA，產生更緊密的經濟合作趨勢後，對金融業帶來何種影響，目前為止仍未有很精準面貌出現，當然國內金融業對中國有相當大的關注，元大金也沒有忽略，同樣關注可能的發展。

但因金融經營涉及的考量因素很多，如外國金融機構來台經營，同樣要考量台灣的經營環境，元大金在內部評估過程，也請同事去中國市場了解元大金可以介入的區塊，看有無可能全資全照經營，或跟人家合資等等。金融機構跨入另一個市場，從事業務經營，必須有深入、正確掌握後才能作出判斷。

問：大陸對銀行管制較大，證券期貨方面，元大金應較高優勢，大陸股民是否也會期望有更優質的證券服務？

答：元大這個品牌在中國得到高度的肯定，中國也有若干證券業想跟我們合作。這涉及兩個層面，一是純證券商跟證券商相互了解談出的合作內涵，另一邊是涉及兩邊監理單位的同意，這是 ECFA 要處理的問題，目前這部分內涵不清楚，具體項目還沒出來，一定要等到金融面協議談定後才能完整呈現。我跟元大同仁講，元大的經營策略重視中國市場，但在內涵未清楚前，也無法精準掌握。

金管會曾找金控業者溝通，金控業者也給金管會很多建議，我常說兩岸金融市場如何開放，涉及 ECFA 談判，不論之前或後續都是 give and take(給與暨獲取)的必要過程，應讓政府做全面性的思維，所以元大金的經營策略，等政府談好了再來決策。

薪酬制度 連結風險控管

問：大陸證券市場發展快速，規模也很大，你對台灣股市跟區域股市合作有何看法？

答：台灣的證券市場過去有一段時間曾談及整合問題，後來又停了，如證交所跟櫃買中心沒有理由不合併，交易所整併已是全球趨勢，為何還要分兩個市場，台灣自己不整併要如何跟人家談合作，我們要先整合好，規模才大，才會產生人家想跟我們合作的誘因，業者樂

見整合為單一市場，才能思考如何跟國際合作。證交所董事長薛琦也積極推動，方向都已確認是對的政策，卻停下來相當可惜。

問：元大金控集團在規模擴大及組織調整過程中，人才方面有何規劃？

答：人才是相當重要的一環，專業領域的能力必須與時俱進外，道德跟倫理規範是更為重要，是我對同仁更大的要求。

不可否認，即使是虛擬通路，也是要走到國外，因此跨國人才的培養很重要，我們也從外面招考金融儲備人員，挑選後再送香港證券分公司訓練。

問：未來如何帶領員工，讓員工對公司成長有所期望，而非僅有財務性報酬？

答：這是元大認為很重要的部分，經營團隊跟員工之間如何有一致性思維，我在若干場合一再強調，有些瑕疵是可以給時間調整，但若是道德倫理上的瑕疵，是完全沒有空間的。

我們讓同事相信，待遇重要，但要給發展專業能力的未來；升遷制度看表現，不需靠任何關係。希望培養員工對企業的忠誠，薪酬制度一定要跟風險控管連結；薪酬委員會訂有高階員工的薪酬制度，惟該有的紀律與效果，不能跟市場太大差距。

問：你對整體國家人才培養，有何建議？

答：從元大的角度，這個問題層次太高，我這邊目前認為，有若干地方，國內教育機構培養出來的英語文能力稍嫌不足，我們這方面人力來源也不足，所以積極尋找小留學生。台灣的整個教育政策可能需要較大調整，英語能力攸關競爭力，大學培養出來的英語文能力在亞洲排名是偏低的，這些人如果等到進入金融機構，再送出去唸書，是來不及的。

問：國際變動愈來愈大，你如何規劃企業內部的風險控管？

答：元大金 2008 年下半年金融海嘯以來，都沒有風險控管的損失，這不是運氣，是風險管理的成果，如法國銀行交易員產生弊端，我就要求風控長依此檢視，

金控有無交易員會產生這種失控情況，確定前、後台都不會讓交易員可以做這種違規交易。

問：國內對新金融商品管制較嚴，不致出大問題，但代價是創新不夠，你如何看？

答：這涉及金融監理的哲學，某種角度來看，監理者若要做金融創新導師，就不要自己跳進去，可以事後檢查有無誤導投資者，從結果評斷；不要自己先去檢視是否合適行銷，應站在後端來看。

顏慶章重員工道德 不容許瑕疵

走進元大金控總部大樓 12 樓，在董事會會議室旁邊，有一個專為獨立董事設立的專屬辦公室，寬大的走道兩邊各有三、四間獨立的辦公室，每一間門口都掛有某某獨立董事的名牌。

元大金控每一位獨董不但擁有自己的辦公室，還配備有專任秘書人員、會議室及會客室，幾乎跟董事長有相同待遇，元大金控對獨立董事相當禮遇與尊重。從這些小地方，可以看出元大金控對公司治理的重視程度。

元大金控在董事長顏慶章帶領下，非常重視公司治理，2007 年 6 月領先同業聘請知名教授與專家擔任獨立董事，並同步在金控、證券及銀行設置審計委會；同年 9 月，再度率先設立薪酬委員會，由獨立董事擔任召集人。

連獨立董事的辦公環境等硬體設備，都非常用心，目前金控共有四席獨立董事，超過全體董事的三分之一，對董事會議案具有重大影響力。

元大金控重視公司治理，陸續獲得國內外專業機構的高度評價，外資持股比率也從 2005 年 6 月的 3%，成長到 2011 年 33.4%。

曾任財長的顏慶章，從監理者變經營者，採取穩健經營理念，不但重視資產品質，對員工的道德要求也相當高，他說：「員工有些瑕疵可以給時間調整，但如果是道德倫理上的瑕疵，是完全沒有空間的。」

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 1 月 19 日 A17 版，記者邱金蘭/台北報導)

杜書伍： 聯強 強攻新興亞太



聯強國際 杜書伍總裁兼執行長

面對全球電子產業的快速轉變，聯強國際近年營收獲利表現持續穩定成長，總裁兼執行長杜書伍說，聯強營運成長主力在新興市場、亞太市場，加上分散客戶、產品與市場，維持一定的競爭力。

聯強為亞洲最大的高科技通路商，全球營運據點涵蓋台灣、中國大陸、港澳、澳大利亞等市場，並投資美國、加拿大、泰國、印尼、印度、中東非洲國家的通路事業，營運據點遍布全球 30 個國家、300 個城市，形成以亞太為主軸，美洲、印度兩翼為輔的全球通路布局，去年繳出亮眼佳績，去年營收創歷史新高，去年前三季獲利也超越 2010 年總和。

杜書伍接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談 (Annual Global CEO Survey)，針對全球經濟趨勢、企業發展策略與人力資源規劃，聯強未來的成長契機發表看法，以下為專訪摘要：

問：全球經濟環境的改變，對企業成長信心的看法？

答：可預見未來經濟變化幅度將越來越大，頻率也會越來越高，第一個原因是資金炒作，像是美國二次房貸和歐洲國債問題，都是背後資金支撐；第二，在媒體的影響之下，群眾心理也會跟著帶動，因此漲跌的幅

度很大。

以 2008 年金融海嘯來說，狀況就沒有這麼嚴重，但被講的很嚴重，但之後約三到六個月就反彈回來。

因此，經濟變動頻率加快是不可避免的，因為媒體發達、資金氾濫，就像蝗蟲過境一樣。

由於聯強分散客戶、分散產品與市場，所以不會上上下下震盪激烈。以美國來說，儘管大家都說美國經濟衰退，但經濟成長率只是從 3% 修正到 2%，還是成長，聯強在美國市場表現也是成長。

問：聯強對「區域經貿合作」的看法？對台灣可能加入泛太平洋戰略經濟夥伴協定 (TPP) 對聯強的影響？

答：加入 TPP 對促進區域發展相當有利，但對聯強來說，不是賣東西進去，而是到一個國家發展通路，去幫所有人賣他的產品，不受國際間的壁壘限制影響。

問：科技品牌廠之間開始有專利問題，甚至採取制裁策略，聯強會如何因應？

答：聯強長期的發展策略就是代理所有品牌，這個產品不能賣還有其他的品牌彌補，聯強會調整。聯強所有產品都賣，就像是去年第三季，惠普宣布有意分拆 PC

部門時，那時候所有 PC 品牌廠商都找我們，看有沒有機會搶占新的商機。

問：是否擔心上游的科技業者，搶下游的通路業者的生意？

答：資訊產業發展幾十年，垂直分工相當明顯，也是商業的智慧，上、下游產業間不是要脅，而是綁在一起，尤其產業的變化十年河東、十年河西，聯強的策略就是「三長兩短」，代理五個品牌之間，總是有三個強，兩個弱。

以諾基亞為例，以前紅遍天，但這一、二年來，諾基亞市占率表現不如預期，但諾基亞通路策略仍相當紮實，雖不敢斷言他 2013 年表現不會回升，所以與各品牌業者間都保持合理的平衡。

上、下游之間綁在一起形成持續存在的網絡，舉例來說，有些原廠很看好某產品的銷售表現，要我們吃下一些存貨，但結果市場並不看好，形成庫存還是要大家一起想辦法，宏碁去年在歐洲清庫存舊是一個最好的案例。

管理心經 打天下靠當地人才

聯強持續在全球各地拓展新商機，像是在澳洲拿下 IBM 伺服器、Activision 電玩軟體的代理權，去年首度揮軍印尼市場，特別的是，聯強透過內部電腦管理系統掌握各地市場，管理產品、通路布局與運籌，讓聯強跨出台灣市場，將舞台深入世界各地。

聯強總裁兼執行長杜書伍表示，其實我們台幹很少，大量運用當地人才，聯強是服務業、又是通路業，不是工廠，對聯強來說，到一個新的地方是從零開始，因此聯強先在台灣建立各種重要功能的運作模式與電腦系統。

到海外新市場後，聯強員工就跟著電腦系統運作，電腦系統撐住整個內部運作模式，所以電腦系統也像是

稽核系統，聯強的資通中心在台灣，也投入軟體研發中心，就為建構跨國營運中心。

對於開發新的市場，杜書伍分享，聯強會觀察個別國家發展，因為聯強以內需為主，要看國家成長率。以人口數來說，聯強會首先找尋具有長期發展潛力的地方，商業環境則是會等到有基本的建設完畢後才會考慮。以印尼為例，聯強一直等到去年才進攻，因為在此之前印尼產品全是走私進口，正規做生意很難存活。

教育有感 籲大學課程網路化

聯強總裁兼執行長杜書伍平時透過網路與在國外求學的女兒聯繫，讓善於觀察、見微知著的杜書伍有新感想，他建議，教育部應該要全面性讓所有大學課程都連上網路，才能突破現有的教育方式。

杜書伍擔任交通大學管理科學系的諮詢委員，並參與碩士課程，對於教育，杜書伍有感而發的說，聯強利用網路與全球各地的員工視訊開會已經 12 年，有時候網路打開不是一直開會，而是閒話家常，藉此建立彼此的默契，「反正打網路電話又不另外收費。」

杜書伍表示，強力推薦國家該加強數位化與電子化，推廣這個更有效率的方法，如此一來不僅能縮減城鄉差距，還能夠解決學校過多的問題，也能讓更多人在網路上學習到更多專業知識。

杜書伍觀察仔細，也常常有新的思考方向，並將相關內容親自撰寫供公司內部教育訓練教材的「聯強 EMBA」，杜書伍也說，員工也會拿「聯強 EMBA」給經銷商看，讓經銷商一起接受教育訓練，也將知識散發出去。

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 2 月 14 日 A16 版，記者謝艾莉/台北報導)

鄭崇華： 台達電轉型 搶綠能 上雲端



台達電子 鄭崇華董事長

台達電面臨全球化的競爭，將再一次轉型，董事長鄭崇華說，將從過去單純的零組件廠商，走向整合方案提供者，台達電將聚焦在綠能和雲端整合服務的提供者。

鄭崇華接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談(Annual Global CEO Survey)，針對全球經濟趨勢、企業發展策略與人力資源規劃發表看法。

台達電從科技產業中較傳統的電源供應器起家，目前已達到全球逾 50% 的市占率，面對全球經濟的劇變也以創新應變。

鄭崇華說，前一個世紀是製造業的世紀，產能過剩(over capacity)的問題已經逐步浮現，未來會走向整合服務的年代。

鄭崇華洞燭機先，在台達電內部也採取行動，將公司定位為高效率的節能方案提供者，將電源供應器的核心製造力，延伸到電動車電力系統、太陽能發電系統、LED 照明、節能綠建築與雲端資料中心等。以下是專訪摘要：

問：歐債危機、美國經濟疲軟、中國大陸通膨壓力升溫，在此情況下，台達電的企業經營策略如何改變？

答：最近台達電「桃園三廠暨研發中心」的啟用，和「台達國際綠能智慧園區」的 BOT 案，都是以不同層次揭露公司未來要走的路，過去是生產零組件、模組、系統，從 OEM、ODM 和 DMS(設計、製造、系統)，未來還要再加入解決方案和服務二大元素，朝向綠能整合服務的方向邁進，透過台達電的企業軟體和工廠自動化管理，讓企業可節能三成。

在談到經營策略時，可以先看看最近全球面板、電視的生意，很不好做，很少廠商可以賺錢，這是產能過剩的問題，我們很慶幸台達電早期訂定未來發展策略時，決定不要走向生產電視這類拚產量的領域。

當時有大廠要給我們電視的大訂單，我們卻沒有接，心裡也很矛盾，同事會問我，「大公司跟你買這麼多東西，為何要放棄？」

因為我們預見這類拚產量的產品，降價速度快得很可怕。Sharp 的 60 吋 TV 現在在美國賣 777 美元，過去是賣 2,000 至 3,000 美元，目前卻只有四分之一的價格，產能過剩導致價格滑落。尤其是中國、印度、巴

西這些國家崛起，大量投入生產製造，很容易使得更多產業出現這樣的問題。

製造業過去生產時，我們會想到它的品質、價格的競爭性、服務、運送、設計是否容易生產？但今後要加入一項重要的因素，就是會不會產能過剩，因為即使前面那些條件都達到，但市場上投入生產的人一大堆，供給甚至可能比需求多一倍，最後有些廠商會死掉。所以在做商業決策時，技術要領先，且產品要獨特，例如台達電供應蘋果微型的被動元件，這就沒人做，因此利潤好。

問：在目前這種環境下，你對台達電企業今年成長的信心如何？

答：今年一大堆問題放在一起，好像打擺子，總體經濟今年第一季恐怕不會太理想，至於之後如何，實在很難預測，但台達電過去二年開發出環保的新產品抓住趨勢，雖然既有產品的客戶會因為經濟問題造成需求萎縮，台達電會從新興地區補強，積極在印度和巴西布局，同時也在學習風險控管。

另外就是中國大陸和內需市場，台達電今年的成長不可能像過去 30% 一路上去，但希望不要掉下來，今年一定要成長。

看好替代能源 投身研發

問：台達電看好未來具有成長動能的產業是什麼？

答：在前一世紀是製造業的世紀，但未來是整合、解決方案的年代，因此台達電要轉型去作整合服務，幫消費者「做正確的決定」，未來製造業要的工程師是要朝服務業轉型。

但台達電要跳入另一個行業，是冒險的，剛開始不能期待做大，要一步步，像走樓梯，企業必須不斷找新的機會，早年生產電視最好的是 RCA 和飛利浦，但現在

市場的主角已經不是他們；80 年代是電腦的時代，IBM 和 Digital 獨強，但 IBM 現在也轉作服務，不要以為現在做得好的企業，在下個世紀仍然會做得很好。

這個世紀機會很多，全看你有沒有能力去做好產品，但也要聚焦，我們正在構思。我們仍看好替代能源，台達電做的項目也很多，一樣一樣都要花很多心血做出來，我們也將許多優秀的工程師調去做產品的研發。像雲端的應用，整個雲端的架構，到底用到那裡最賺錢，對客戶最有利？並且專注於在自己原來擅長的領域中發揮，猶如在雲端應用中，台達電什麼都做，只有不做伺服器，我們的機會就會比較多。

太陽能布局 規模將縮小

問：外資近來一直調降台達電的評等，是否因創新產品的比重不高？今年能否提升股東權益報酬率(ROE)？

答：去年台達電的利潤減少，主要是因為太陽能，太陽能這個產業從一度有股王誕生，變化到大家都虧錢，真是令人意想不到，太陽能材料在高價時，一公斤 500 美元，現在才 30 多美元，這就是產能過剩的問題。

但價格降低，這讓太陽能有機會擺脫政府補貼的命運，雖然目前受到經濟不景氣影響，產業發展略顯停滯，不過這種是暫時性的產能過剩，未來還是會回來，只是多久還有待觀察。因為投資下去，廠房、設備的折舊，以及不斷的降價，所以就越虧越多，因此台達電的策略是把它規模縮小。

問：如何看人才培養？

答：在不景氣時，企業可以做教育訓練，將員工派去他有專長的單位，加速公司的研發。

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 1 月 9 日 A3 版，記者詹惠珠/台北報導)



中鋼公司 鄒若齊董事長

鄒若齊： 中鋼砸千億 卡位中印東協

國際經濟情勢瞬息萬變，因應全球鋼鐵市場變化，中鋼陸續推動戰略投資案，總金額已達 1,270 億元，區域範圍涵蓋海外，其中更以大陸、東南亞至印度為布局重點；產品方面則朝高級方向前進，四年後高級鋼占比達五成以上。

中鋼董事長鄒若齊接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談(Annual Global CEO Survey)，針對全球經濟趨勢、中鋼企業發展策略與人力資源規劃發表看法。

鄒若齊表示，大陸、東南亞與印度等新興市場，將是中鋼未來 10 至 20 年的拓展重點，面對大陸市場，中鋼將以獨資開疆闢土；東南亞與印度，則尋求合作伙伴共同掌握新商機，以下是訪談紀要：

問：對全球經濟前景的看法為何？

答：當前外在環境主要受歐債不確定因素影響，但歐盟、IMF 與歐洲央行全力防止歐債問題蔓延，損害應在可控制範圍。另外，美國經濟穩定復甦，大陸通膨獲得控制，政策將調整為定向寬鬆，將有餘力從事擴大內需與調整產業結構的經濟轉型工作。

台灣在大選後，國內經濟不確定風險掃除，兩岸經貿關係繼續強化，兩岸經濟合作協議(ECFA)後續談判持

續進行，企業投資信心增強，為經濟打強心劑；只要歐債問題不再惡化，展望審慎樂觀。

問：如此多變的環境下，中鋼如何展現競爭力？

答：去年中鋼營運遭遇少見的挑戰，鋼材銷售減少 7.5%，營業淨利率明顯下滑，去年營收雖增加 4%，但前三季獲利卻大減 40%，鋼價景氣循環變化快且週期縮短，未來行情不易預測，企業經營風險變大。

但中鋼體質穩健，長期來隨時都做好準備，鋼鐵是與生活息息相關的產業，中鋼強項在工業用鋼而非建築鋼材，大陸、東南亞與印度等新興市場，將是未來 10 至 20 年中鋼重點發展區域。

東南亞有 5 億人口，中鋼已經在越南、馬來西亞與印尼設據點；另印度有 12 億人口，中鋼先做銷售，同時決定設立電磁鋼片廠，掌握當地商機。

最值得注意仍在大陸，目前華東地區實質進入開發中國家後期的經濟水平，而華中仍處於初期發展階段，大陸欠缺的高附加價值鋼材那一塊，中鋼有發揮空間。近年公司投資高達 1,270 億元，全方位布局具潛力市場與產品，深耕消費市場，進一步提升國際競爭力。

主要投資案包括中龍高爐擴建、越南冷軋廠、印度電磁鋼片廠等。

汽車家電業 需求噴出

問：大陸高端鋼材市場具體呈現在那些方面？是否進行海外併購以擴大競爭力？

答：大陸「十二五」規劃明顯宣示節能減排降低污染的目標，這些標準很快會落實到汽車產業與家電業，未來汽車用高強度鋼，與高效率冷氣用的高級電磁鋼片需求會增加。

中鋼國內外擴展過程中，併購不是首選，和戰略夥伴合作才是重點，透過合作可增加使用中鋼料源，共榮共同成長，在東南亞與印度更是如此。

問：台灣鋼鐵業價值鏈為何？面對貿易障礙如何因應？

答：台灣鋼鐵產業因缺乏全球知名的終端產品，產業鏈價值相對薄弱，最值得注意的是工具機產業，在 ECFA 加持下延長了商機。

近年各國為保護其本國鋼鐵業，常祭出課徵反傾銷稅手段，由於中鋼只賣自己做的東西，多數在國內銷售，外銷只占三成，所以貿易障礙影響不大，比較重要的市場在亞洲，但如果印尼的課稅高，就從馬來西亞出貨，這幾年加強布建通路的原因就在此。

募高階人才 衝差異化

問：因應變局，中鋼人才策略為何？當前最需要那方面的專才？

答：中鋼正面臨人才退休高峰期，五年內有 1,000 人退休，10 年內有 4,000 人離退，落實技術與文化傳承為當務之急。日本住友金屬也有類似的問題，住友提前因應，目前中鋼招募新人，也希望錯開年齡層，避免往後再出現大波段退休潮的問題，以提升人力資源綜效。

未來中鋼的成功，將是基於差異化的產品，科學化的成本降低，以及節能環保三大面向，這都要高級人才為後盾，因此中鋼不繼加強研發能量，去年營收 2,400 億元，董事會通過可有 0.6% 的研發預算，約 14.4 億

餘元，未來研發預算占比要達營收的 1%，依去年水準就是 24 億元。

這些資源為後盾，讓研發人才不會斷層，最重要的還是企業文化的訓練與傳承，讓所有中鋼專業人才，都沒有人把管理技術塞到自己的口袋裡藏起來，能拿出來分享。而因應當前的需求，中鋼短期最不足的是海外獨立經營的人力。

「鋼鐵人」鄒若齊 減碳救地球

中鋼董事長鄒若齊渾身鋼鐵細胞，面對與鋼鐵相關的議題不必資料就能暢所欲言，深入淺出的邏輯鋪陳，讓艱澀的問題頓時清晰，尤其許多大企業仍對「節能減碳」欲迎還拒時，中鋼已經全面性推動，並被鄒若齊視為三大競爭力之一。

前中鋼董事長張家祝曾說，鄒若齊接任中鋼董事長是「把中鋼還給中鋼人」，結束十年來非鋼鐵專才領導中鋼的現象。鄒若齊展現使命感與急迫感，希望把中鋼連同下游用鋼產業共同帶往高處，擺脫全球競爭者的糾纏。

中鋼主管表示，鄒若齊明顯在跟時間賽跑，他推動很多事，期待都能順利開花結果，例如增加視察子公司的頻率，將集團螺絲全面栓緊、發條上緊。

講求效率的前提下，他明顯不喜歡繁文縟節，去年中鴻彰濱鋼管廠動工，當典禮儀式過度冗長時，鄒若齊不隨司儀起舞，讓集團員工有正面體會。

中鋼主管指出，節能減碳對策是參照國際的最佳可行技術，再擇優採用。以 2010 年為例，中鋼總共完成 58 項節能專案，合計節能約 3.1 萬公秉油當量，減少 7.8 萬公噸二氧化碳排放，由於全球對環保節能已有高度共識，中鋼必定全力以赴盡到社會責任。

（原文刊登於《經濟日報》2012 年 3 月 6 日 A17 版，記者林政鋒/高雄報導）



南山人壽 杜英宗副董事長

杜英宗： 金融保險 可以很時尚

南山人壽副董事長杜英宗表示，要創造產業價值，就必須讓產業變成Life style(生活時尚)，金融保險業也可以改變Life style，南山正朝此前進。

他舉例，像捷安特腳踏車、蘋果電腦，都逐漸改變人的Life style而成功。企業不能只想著如何降低成本，更重要的是提高產品價值，價值提高後，海闊天空。

杜英宗接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談，針對台灣核心競爭力、企業發展策略等議題發表看法。以下是訪談紀要：

問：你怎麼看今年景氣？

答：2008年台灣金融體系沒出問題，但失業率還是持續，企業投資意願低。問題在政府頭痛醫頭、腳痛醫腳，沒有整體作法。台灣現在徘徊在十字路口，很危險，因為都在吃以前經濟成長的果實。

問：台灣該發展什麼產業？

答：以前台灣在供應的時代，有供應就有市場。但現在

是需求時代，科技業從事代工，這些技術有多少附加價值，令人懷疑。

台灣產業還沒走出舊思維。亞洲一直都在改變，例如，新加坡趁著東協崛起扮演印度和中東的門戶，新加坡總理李顯龍甚至敢冒他的父親李光耀，說「除非我死掉(Over my dead body)」的反對，去蓋賭場，挑戰過去的威權和想法，勇於走出前人的路，台灣就沒有這種魄力。香港透過與中國更緊密經貿關係安排(CEPA)跟中國一起成長。

製造、代工不是台灣該走的路，我認為應該從人文素養著手，這是台灣的優勢，把產業變成一種Life style。

問：能否舉例？

答：捷安特原本只是做腳踏車，但把騎腳踏車變成一種休閒時尚。蘋果電腦iPod、iPad、iPhone也改變人的生活形態。我去美國跟兒子吃飯，他用iPhone查附近的餐廳、並立刻用手機點菜。iPhone已經不只是一種流行商品，而是他的生活型態。

現在大家都說「韓流」，台灣往這方向，未來說不定會有「台灣流」，但台灣流要有品味，讓大家覺得很棒。

問：金融業也可以嗎？

答：我們每天都會用到錢，金融業跟人的生活息息相關，商品和服務也可以成為 life style。便利商店的 ATM 或是手機應用程式，都有金融業切入生活的影子。

大家可以用 ATM 或是手機，不管身在何處，很快地完成以前一定要去銀行才能做的事，還可以買東西、訂票，甚至變成現代、時髦的象徵，這也是一種 life style。

杜英宗：創新 提升各部門視野

對台灣未來競爭力，杜英宗提醒，最重要的是提升各界的視野；眼界不同，會立下更高、更偉大的目標，也會突破原本框架的限制，想到各種創新的作法。

杜英宗分析，這取決於領導者，有沒有決心要提高企業和內部人才的視野，投入時間和金錢。

他舉南山為例，為了讓南山從一個外商的子公司轉型成道道地地、永續經營的本土企業，必須改變做事的方法和思維，提高視野。

南山每個部門每一周都要和杜英宗開周會，這讓他每天有七、八個會，卻是訓練與教育員工的最好投資。會議中，杜英宗會問員工處理事情的邏輯，也會挑戰他們，如果從客戶角度想，這樣做好不好，而且不同部門的人可以從不同角度來看，擴充大家的視野。

最近，南山還邀請各行各業的菁英幫大家演講、上課，讓大家跟最好的企業與專家學習。

杜英宗認為，這比一般的教育訓練更大費周章，要花很多錢，但這是一種投資，不但能夠培育人才，也可以增進商品和服務的競爭力，甚至提高保險業層次，是一個要可長可久的企業非做不可的事。

杜英宗：改變 從客戶角度出發

南山人壽易主七個月，從組織、產品、服務各方面做了

很大改變。南山人壽副董事長杜英宗表示，從客戶角度出發，很多事情都豁然開朗。

南山推出很多新服務，像是「20 分鐘快速理賠」、「周六上午不打烊」、「住院關懷預付金」等。在商品面，也開始銷售以前不賣的商品。在組織層面，更是從頭到尾改造。

杜英宗說，他到南山第一件事就是看組織架構，看半天看不懂，決定放棄重新排，一家壽險公司該有哪些功能，全部列出來，之後把人擺進去。「很多事情，不一定要拘泥原來的架構，我規劃新組織，結果運作非常好。」

杜英宗到南山後推動很多改革，因保險業是金融服務業，他時常想，如果我是客戶，會希望南山怎麼做。他發現，南山過去有很多做法並不恰當，他開始一一改變。

南山的第一檔形象廣告「起跑，從彎腰開始」，就是杜英宗的點子。他希望南山員工要先彎腰，真心為客戶服務，才能得到客戶的認同與尊重。

杜英宗有很多點子，很多東西從無到有，來自於他過去的工作歷練。在美國工作時，他曾在一家公司擔任財務長，要跟政府申請專案補助時，沒人告訴他該怎麼做，他只好自己想，反而幫公司賺很多錢。後來他到投資銀行工作，更多事情從無到有，常想創新點子。

他到南山後，發現南山幹部素質很高、執行力很強，但原創力不夠。杜英宗希望這些幹部改變想法。他說，南山沒有威權與官腔，鼓勵大家發言，大家一起討論，很多事情在會議中透明地做出決定，大家都可全面參與公司的成長與改變。

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 4 月 2 日 A15 版，記者李淑慧/台北報導)



正新橡膠 陳榮華總經理

陳榮華： 正新砸重金打造 MAXXIS金招牌

今年可望擠進全球第九大的輪胎廠正新輪胎，總經理陳榮華表示，每年要用營收的 2.5%，持續提升目前價值 3.35 億美金(約合新台幣 100 億元)「MAXXIS」金字招牌。

陳榮華是全球知名品牌「MAXXIS」的幕後推手，他是正新董事長羅結的二女婿，深受倚重。正新橡膠在陳榮華的帶領下，近年來，無懼於金融風暴或歐債危機衝擊，幾乎每年營收都交出二位數以上的成長佳績。他接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談(Annual Global CEO Survey)，針對全球輪胎業趨勢、正新企業發展、品牌經營策略發表看法。

他強調，大陸車市儘管成長趨緩，但一年仍有 1,800 萬輛的實力，對輪胎業而言，屬於民生必需品，有汰舊換新需求，今年還要再花 200 億元投資擴產，因正新在大陸機車胎、自行車胎市占第一，未來將鎖定在汽車胎市場進行產能擴充，提升市占。以下為專訪紀要：

問：對於今年全球景氣有何看法？輪胎業前景如何？

答：今年全球景氣雖保守看待，但輪胎畢竟是民生必需品，受衝擊並不大。另外大陸每年汽車銷量都還在持

續增長，印度等新興國家的經濟情況表現也不錯，所以只要盡量分散市場風險，輪胎產業前景依舊可期。

就像正新銷售國家超過 170 個，每一個國家占公司營收最多不到 3%，所以單一國家的經濟衰退，都難以造成對公司業績的明顯衝擊。

問：正新今年營運看法？

答：輪胎是生活必需品，預估正新今年在大陸輪胎補修市場的銷售量會比較多；另在大陸組車廠的原廠車胎市場，則會少一點。在此情況下正新今年還會持續成長。

摸透眉角 甩代工宿命

問：正新輪胎是國內輪胎業的霸主，以國內目前產業發展環境來看，輪胎廠如何創造自己的一片天？

答：台灣市場小，又不生產天然橡膠，大部份輪胎業皆從代工、外銷切入市場，但大陸、東南亞、印度等地業者，具原物料與勞工成本低廉優勢，品牌客戶常以轉單為由，脅迫台灣廠商不斷調降價格，台商不得不外移到生產成本較低的國家。因應這種困境，台灣輪胎廠商唯有尋找利基市場建立品牌，才能走出自己的路。

問：為什麼正新自創品牌？

答：做品牌就是為了要掌握自己的未來。在我眼裡看來，代工業的悲哀就是像游牧民族，只能任代理商殺價。因此唯有找出可維持的優勢，才能讓企業的掌握致勝關鍵點。

問：打造如此有價值的品牌，成功關鍵是甚麼？

答：經營品牌其實是「眉眉角角」，要經營到人家知道還要喜歡，那是一段很長的路。所以瑪吉斯現在都在強調三個 100%。也就是 100% 的品質、100% 的服務、100% 的信賴。

三高產業 政府應力挺

問：美國輪胎特保法將於今年正式告終，明年有機會繼續實施嗎？至於法案結束與否是否會造成廠商的設廠區位板塊移動？

答：今年正值美國總統大選，相信選票將是各候選人的最終考量。尤其在大陸在低價銷美的情況特別嚴重下，如果此刻就告終了，我想那位候選人應該就是打算不想選了。

問：對政府有何建言？

答：我要強調的是輪胎業是個高資本、高技術和高勞力的產業。它是屬於高科技的傳統產業。所以國際前幾名的輪胎廠如普利司通和米其林都不曾被它的國家放棄過。

但總覺得政府對輪胎業關愛的眼神相對於高科技業來說，還是少些。

陳榮華靠三個 100% 擘劃大格局

正新輪胎總經理陳榮華，是正新創辦人羅結二女婿，今年 3 月因成功打造「瑪吉斯」成為國際品牌，獲頒國立雲林科技大學創校以來第一位管理學名譽博士學位。能獲此殊榮，陳榮華靠的是「三個 100%」堅持。

正新經營的「瑪吉斯」這幾年成功在全球市場發光發熱，品牌形象深植歐美消費者的心，陳榮華是幕後推手，台大經濟系畢業的他，對於品牌經營，有獨特想法，尤其是行銷上，他喜歡從細微之處、創新推廣，舉例來說，林書豪旋風席捲美國及華人世界，正當正新高階主管有意提案簽下林書豪代言同時，陳榮華早已經指派美國分公司主管立刻廣告贊助，替「瑪吉斯」做最好宣傳。

不過，最為業界津津樂道的是，陳榮華首創「三個 100%」概念，他自做一張圖表，在一個大三角型裡容納 16 個小三角型，分別闡述品質 100%、服務 100%、信賴 100% 三大理念。

他說，「MAXXIS 家族」概念，從員工、經銷商、供應商、消費者出發，延伸出「三個策略目標」，包括持續創新、確實國際化、穩健成長；再以「三個管理目標」：100% 品質、100% 服務、100% 信賴做為達成策略目標的途徑；最後，針對各個管理目標，再層層往下分成「三個營運方式」，形成一個完整的經營系統，讓「MAXXIS 家族」發揮最大綜效。

在正新會議室中，有一張圖表解釋著「三個 100%」的概念圖，對於這張圖，陳榮華要讓正新所有員工，從生產線、行政部門等全面吸收，廠房、辦公桌附近都有圖表，讓員工時時刻刻思考；他笑說，「三個 100%」的精神，現在已灌輸到員工心中，拿秘書來說，當貴賓、客戶到公司開會，秘書會設定鬧鐘，每個 10 至 15 分鐘，主動到會議室巡視看需不需要加水倒茶，這就是 100% 服務的實踐。

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 5 月 10 日 A23 版，記者周義朗/彰化報導)

中華電建數位雨林 做大市場



中華電信 呂學錦董事長

中華電信董事長呂學錦表示，藉由發展雲端運算，將帶動台灣資通訊產業進入智慧型經濟，中華電信也從電信業轉型為資通訊 (ICT) 公司，打造「數位雨林」，帶動台灣軟體業，共同前進海外市場。

呂學錦接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談 (Annual Global CEO Survey)，針對近期外界批評中華電信寬頻費率與品質，首次說清楚、講明白公司的想法。

他表示，中華電的目標是成為「最有價值、最值得信賴的資通訊公司」，價值的分配必須在客戶、股東跟員工之間取得平衡，中華電這幾年來為社會創造的總體價值有增無減，這包括寬頻費率持續降價與提升品質、為股東創造獲利、提供員工良好的環境以及關懷社會等面向。以下為呂學錦及中華電信總經理張曉東專訪摘要：

問：如何回應市場對中華電信網路品質及價格等討論？公司的大股東是交通部，但也是上市公司，如何兼顧客戶、員工及股東權益？

呂答：中華電信從交通部電信總局轉型為公司後，在台灣、美國紐約上市，要遵守所有法規及公司治理的規則。

近期社會眾多討論，其實是圍繞在價值分配的觀念。公司要在客戶、股東跟員工之間取得平衡，需要董事、股東會通過，是合理的整體考量，不是僅從單一從股東或顧客的角色考量事情。

面對外界不同意見，可以用蘇東坡的《題西林壁》詩作來解釋，「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同，不識廬山真面目，只緣身在此山中。」代表身處的位置不同，以及時空角色的不同，看到的內容也不同。簡單來說，若只從單一角度來看事情，好比是「瞎子摸象」，只能得到片斷的資訊。

中華電信一直以來都以盈餘分配回饋股東，調整費率回饋客戶，並積極進行寬頻建設。這幾年創造的總體價值，不管是市值或無形資產都是增加的。

張答：創造價值有兩個方法，一個是充分發揮獨占事業，另一方面是把市場的餅做大。中華電信不選擇擴大獨占的地位，而是期待把餅做大，以發展數位雨林概念，做大市場，創造價值。

大家在談「最後一哩路」的概念，其實台灣有兩條最後一哩路，分別是有線電視與中華電信的電話線，近期中華電信積極布建光纖是很大的投資，如果不投資光

織，僅推 ADSL 服務，中華電信可以省很多錢，每年每股稅後純益可達 7 到 8 元，但中華電仍砸大筆金額投資光纖。

呂學錦：打造雲市集 帶動軟體發展

問：雲端運算帶來的改變及商機？

呂答：雲端運算為資通訊產業帶來新機會，台灣製造業現在進入毛利率保衛戰，未來想要藉由切入雲端，提高公司價值。雲端的名詞在資通訊行業中很早前就出現，現在雲端加上運算，打造新的商業模式，由 ICT 驅動的智慧型經濟社會，會是一個催化劑，讓資訊化、自動化，智慧化成真。

雲端運算帶來的是一種轉換趨勢，就像是百年前發明蒸氣機到電力，是一種轉換趨勢，公司愈早做轉移，發展愈好。

問：台灣在雲端產業的機會？如何成為雲端輸出國？

呂答：中華電信定調未來前瞻 2020，提出數位雨林概念，計劃把雲端商業模式擴大到整體供應鏈。

寬頻網路普及有助於雲端運算發展，但雲端最重要意義在於提供服務給客戶，中華電信打造雲市集，像是開百貨，邀請開發商加入，一起推動雲端產業發展。台灣有很多精緻的價值，但缺少把價值延伸出去的方法，雲端運算帶來一個讓台灣向外延伸的機會。中華電信希望提供一個平台，發展成功的雲端商業模式，未來一起走向海外市場。

台灣的優勢是精緻應用，大陸市場大，中華電信希望與台灣相關廠商合作，提供精緻完整的解決方案，結合台灣軟實力跟大陸的硬實力。

問：雲端運算對中華電信未來營運貢獻？

張答：中華電信希望成為雲端應用示範點，可望一起輸出海外市場，現在雲市集已有 10 到 20 家應用開發商上架，累積逾 100 個應用及 1,000 個客戶。

中華電拚創新…尋找台灣憤怒鳥

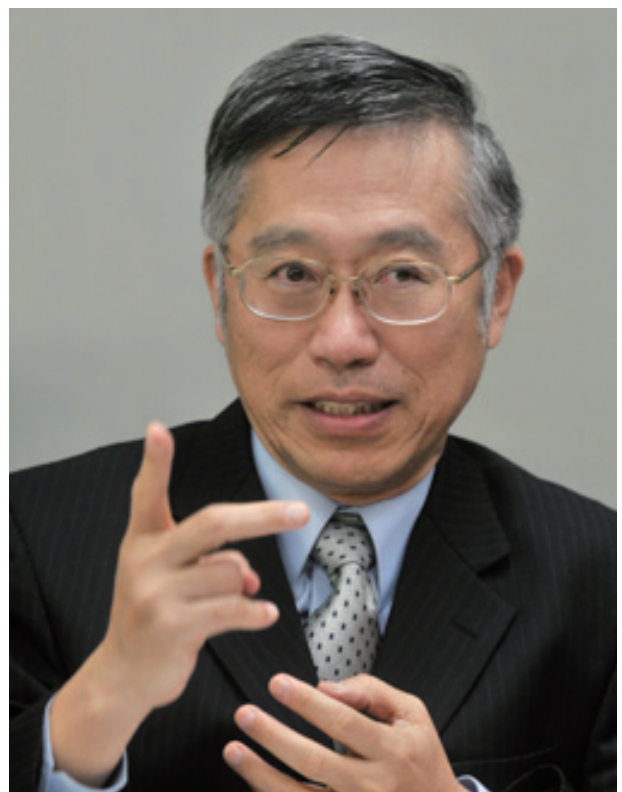
中華電信董事長呂學錦最近正在研讀一本書「DEMAND(需求)」，他覺得企業致勝的關鍵，將是找出民眾的需求，或是創造需求，蘋果是最好的成功案

例，同時還要鼓勵創新，希望能看到台灣也有類似憤怒鳥的應用軟體出現。

呂學錦在訪談中以蘋果為例，蘋果成功關鍵就是滿足民眾還沒被滿足的需求。同時美國知名的平台業者 Netflix，也是成功創造需求的高手，該公司之所以投入家庭線上影視服務事業，就是因為創辦人租了錄影帶，逾期末歸還，被罰 120 美元(約新台幣 3,500 元)，促使他思考如何解決這個問題，才創造出新的商業模式。

呂學錦透露，他常常鼓勵年輕人，要有國際觀，設計軟體時，不要只看台灣市場，要看華人跟全球市場，肯在基本工上下功夫，又有創新，也可以成為下一個憤怒鳥公司。

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 3 月 16 日 A4 版，記者黃晶琳/台北報導)



中華電信 張曉東總經理

周俊吉： 信義把「社區一家」帶到大陸



信義房屋 周俊吉董事長

31年前，信義房屋董事長周俊吉白手起家；現在的信義房屋業務橫跨台灣、大陸、日本等地，周俊吉說，最終理想是要落實企業倫理、善盡社會責任，在各地生根、發芽，最終提升國家品牌。

信義房屋自1993年進入大陸發展，過去以北京、上海、蘇州、杭州為主要根據地，去年開始觸角延伸至青島以及成都，集團發展軌跡由沿海的一線城市往二線經濟城市推移。今年更宣布前進建設事業，初期以地鐵共構開發為目標。

周俊吉說，把台灣「社區一家」觀念落實到大陸，讓建設事業不只是買地、蓋房子，更要融入社區營造，維護住戶的生活環境、品質，才是企業責任、企業倫理的所在。

他接受台灣資誠聯合會計師事務所與經濟日報合作的執行長深度訪談(Annual Global CEO Survey)，針對企業責任、大陸市場未來發展發表看法。以下是專訪摘要：

問：信義房屋很重視企業倫理、企業責任，為什麼董事長覺得倫理和責任對企業領導和經營來說很重要？

答：倫理不是古老的教條，倫理的本質就是五常「仁、義、禮、智、信」。對企業而言，仁是愛人，愛你的同仁、愛你的客人、愛你的股東；義是該做的事，做每件事都要有其合理性和正當性；禮是程序，也是企業

內部標準守則(SOP)；智就是明辨是非；信就是講信用、說到做到。

企業倫理是把傳統倫理用現代化方式詮釋，企業領導者把五常「仁、義、禮、智、信」做好、做到位，公平的對待各個利害關係人，具誠信、講信用、做對的事。除可提升競爭力，亦可使社會減少許多紛爭，長期將會提升國家品牌。

企業重視倫理就會做到「先義後利」，在此框架之下朝著永續經營邁進。不重視倫理只講求「先利後義」，它發生問題對世界造成的影響有時會超乎想像，例如美國安隆和雷曼兄弟事件就是違反企業倫理。

問：為了落實企業倫理、企業責任，信義房屋做了哪些不同於業界的差異化表現？

答：信義差異化的個案有很多，以「不動產說明書」為例。從前，我一直在思考為什麼每個產品都有說明書，金額龐大的房屋買賣卻沒有產品說明書。1989年我要求分店同仁在接受客戶委託後都要委由信義鑑定做好「不動產說明書」才能併入銷售，當時反彈聲浪很大，但我覺得那是對的事情，所以獨排眾議、堅持要做。

那(1989)年房地產景氣大好，同業營業額可以做到15、16億元，但是信義房屋只有1億多元，而且還拿1成營收來做「不動產說明書」，不僅委託案件大大減少，有些同仁也不理解我的理念，但我還是持續推行，因為這是對的事情。

隔年房地產景氣急轉直下，同業業績大幅滑落，信義靠著「不動產說明書」異軍突起、業績成長50%。1994年起，站穩房仲業龍頭地位，這就是貫徹企業倫理的最好證明。

今年9月將實施的實價登錄政策，房價透明化這條路是必然過程，信義房屋很早就做對的事，雖然實價登錄議題可能衍生實價課稅政策，不過，我認為這是對的政策，只要配套措施做好，對房市來說，正常交易才能提升產業價值。

問：信義房屋落實企業倫理不遺餘力，信義接下來在企業倫理、企業責任上，還有想要繼續推行的事情嗎？

答：企業應該帶頭做些事情，擴大企業社會責任，營運順境時要做，營運困難時更要做，長久下來，不但增加競爭力也提高企業倫理和社會責任。2004年信義房屋推動「社區一家」贊助計畫，希望大家把家的概念放大到一棟公寓、一條街、一個鄉鎮甚至是整個台灣，縮小人與人之間的疏離感、冷漠和紛爭，對社會形成一股正面的力量。

今年信義房屋成立「企業倫理辦公室」，安排主管上企業倫理課程，不僅讓內部同仁持續成長、產生動力，更能徹底落實企業倫理，讓企業倫理不只是公司的單面利益，而是消費者和企業「雙贏」。希望有一天，「企業倫理」能成為台灣國家品牌競爭力，這是條長遠的道路，我會一直做下去。

周俊吉專訪/ 西進 20 年用誠信突圍

問：信義房屋進入大陸市場將近20年，就你的觀察，覺得過去20、30年來大陸經濟成長快速的原因是什麼？

答：過去20、30年來大陸成長快速的兩大關鍵因素為土地權屬和人民的勤奮。大陸的土地屬於國有制，外資進入投資經濟阻力較小(動拆遷及興建廠房較為容易)，政府振興經濟、開發國家必須要有資金，中央與地方政府透過土地批租，發展地方經濟，加上政策執行效率較強，造就經濟成長動能強勁。此外，人民對於自身財富增加的動力很強，吸引外資企業爭相投入，造成大陸這些年來的榮景。

問：這段期間外資企業包含信義房屋所面臨到的企業、品牌經營困境有哪些？

答：信義房屋進入大陸市場曾遇到不少困難，房仲是屬地色彩很強的產業，外資企業要打入當地市場困難度頗高，例如我們在台灣推動「不動產說明書」現在已經成為國家的標準，但是大陸屋主不願意公開物件所有詳細資料。

雖然我們在制度、文化、人才等因為觀念因素遇到某些困境，但是還是可以透過不同的作法產生改變，一直以來，在兩岸教育訓練上不斷灌輸信義經營理念和信義精神「該做的事，說到做到」，經過長期的耕耘與努力，信義思維的「仲介」觀念已逐漸被當地民眾接受。以蘇州信義為例，蘇州信義的總經理是上海人，我們 2005 年進軍蘇州，2006 年蘇州信義就獲頒「蘇州市房地產經紀行銷代理企業綜合實力十強」第一名，顯示以正確的理念作為培育人才，重視企業倫理，長期經營仍會獲得肯定。

問：現階段大陸的經濟面臨向上成長的壓力，信義房屋如何從中尋找新的契機？董事長可以談一談未來信義房屋在大陸市場的策略和布局？

答：過去信義房屋在大陸市場只專注在房仲事業，今年開始將投入發展建設事業。目前我們相當看好地鐵共構市場，在今年初延攬擁有捷運共構開發經驗的專業經理人擔任集團建設事業部總經理，大陸現在地鐵共構的經驗不夠，信義房屋將以在地鐵共構開發案為主，初期先從上海開始再擴及南京、杭州、蘇州等城市，讓集團不動產事業上、中、下游整合、服務更完整。

累積過去台灣所擁有的優質經驗，在地鐵共構開發案導入「社區一家」概念，讓建設開發事業不只是買地、蓋房子，更要融入社區營造，維護住戶的生活環境、品質，才是企業責任、企業倫理的所在。

周俊吉專訪/ 從仁思考 6 億捐政大

信義房屋董事長周俊吉在今年 3 月時，以個人名義捐款 6 億元給母校政大商學院，不僅創下政大創校 85 年最大筆個人捐款紀錄，也打破國內商學院最高捐助數字。不過，這段捐款的善行背後隱藏著一段外界所不知道的小故事。

信義房屋高階主管表示，1 年多前，周先生接下政大企管所校友會長，得知政大公企中心軟硬體設備需要全面

升級，以應付外在競爭，本著回饋母校及社會，興起了捐款的念頭，不過，讓周俊吉困擾的是要用什麼名義捐款。

周俊吉思考著若用信義房屋名義捐款，對公司來說是美事一樁，不過，卻不符合「倫理」。因為從「仁」的角度思考，對內來說，同仁辛勤工作理當有所回報；對外來看，股東投資信義房屋應當有合理的報酬。因此，以公司名義捐款就背離了「仁」的本質，亦即「愛你的同仁」、「愛你的股東」，幾經思考之下，周俊吉決定以個人名義捐出款項。

「周俊吉就是這樣的人，不管做什麼事情都設身處地的為人著想，不會只想著單方面利益」。員工在公司裡稱呼他時，也不是叫董事長，而是「周先生」，顯示他以身作則的平等對待每個人。

在記者採訪過程當中，周俊吉也不斷闡述，「做生意誰都想賺錢，但利有長短期之分，單方面的利益不是創新，心中沒有別人的利，其實最後會證明只能是短利而已；長期的利就是義，要考量到自身、客戶、社會，甚至是整個國家，讓事情合乎公平、做到雙贏，就是企業倫理之所在。」

周俊吉抱持著，做好事並不是做傻事，每家企業都以善為出發點，最後一定會有好的回饋，這也是他經營事業的理念。

(原文刊登於《經濟日報》2012 年 5 月 23 日 A21 版，記者陳美玲/台北報導)

調查方法

PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

- 一、PwC全球聯盟組織於2011年9月至12月委託尼爾森(Nielsen)市場調查機構進行第15屆全球執行長調查(15th Annual Global CEO Survey 2012)，針對全球60國之1,258位受訪者進行問卷調查，以及全球38位執行長進行深度訪談。
- 二、在1,258位問卷調查受訪者中，其中440位來自亞太地區，291位來自西歐地區，236位來自北美地區，150位來自拉丁美洲，88位來自中歐與東歐，53位來自中東與非洲，受訪企業橫跨各種產業。

資誠PwC Taiwan CEO Survey 2012

- 一、資誠PwC Taiwan CEO Survey 2012以PwC全球聯盟組織第15屆全球執行長調查之內容為主要架構，從問卷調查與深度訪談兩個面向，探討企業領導者如何面對全球經濟環境的挑戰。
- 二、資誠問卷調查由PwC全球聯盟組織委任之尼爾森(Nielsen)市場調查機構進行，訪談時間為2011年11月至2012年2月，抽樣母體為全台灣上市櫃企業共計1,310家(計算至2011年6月30日止)，問卷調查有效回收問卷為101份。
- 三、本問卷調查受訪對象為企業董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者指定由該企業一級主管回覆，再經由企業董事長、總經理或執行長確認。
- 四、本問卷調查以電話訪談為主，訪談時間約30分鐘至60分鐘，在少數情況下，部分受訪者以寫書面問卷的方式回覆。
- 五、本深度訪談由經濟日報及台灣著名大學教授共同進行，訪談時間為2011年12月至2012年4月，訪談對象為台灣各產業標竿企業之領導者，共計8家企業、9位受訪者。
- 六、深度訪談受訪者為：元大金控顏慶章董事長、聯強國際杜書伍總裁兼執行長、台達電子鄭崇華董事長、中鋼公司鄒若齊董事長、南山人壽杜英宗副董事長、正新橡膠陳榮華總經理、中華電信呂學錦董事長與張曉東總經理、信義房屋周俊吉董事長(依受訪時間先後排序)。

誌謝受訪企業

感謝您在百忙之中，參與資誠舉辦的CEO Survey問卷調查與深度訪談，您的寶貴意見與精闢見解，對於本調查在實務與學術上皆提供了深遠的價值與意義。

三劃 (6 家)

九豪精密陶瓷股份有限公司
千附實業股份有限公司
士林電機廠股份有限公司
大田精密工業股份有限公司
大同世界科技股份有限公司
大同股份有限公司

四劃 (9 家)

中國石油化學工業開發股份有限公司
中國鋼鐵股份有限公司
中國鋼鐵結構股份有限公司
中華票券金融股份有限公司
中華電信股份有限公司
中鋼碳素化學股份有限公司
五鼎生物技術股份有限公司
元大金融控股股份有限公司
太平洋醫材股份有限公司

五劃 (19 家)

加高電子股份有限公司
台塑石化股份有限公司
台塑勝高科技股份有限公司
台達電子工業股份有限公司
台鹽實業股份有限公司
台灣三洋電機股份有限公司
台灣中小企業銀行股份有限公司
台灣永光化學工業股份有限公司

台灣典範半導體股份有限公司
台灣星科金朋半導體股份有限公司
台灣產物保險股份有限公司
台灣港建股份有限公司
台灣瀧澤科技股份有限公司
台灣櫻花股份有限公司
正新橡膠工業股份有限公司
生泰合成工業股份有限公司
生達化學製藥股份有限公司
由田新技股份有限公司
立敦科技股份有限公司

六劃 (4 家)

兆赫電子股份有限公司
兆遠科技股份有限公司
合作金庫商業銀行股份有限公司
帆宣系統科技股份有限公司

七劃 (8 家)

旭軟電子科技股份有限公司
有益鋼鐵股份有限公司
利奇機械工業股份有限公司
宏亞食品股份有限公司
志豐電子股份有限公司
杏輝藥品工業股份有限公司
谷崧精密工業股份有限公司
車王電子股份有限公司

八劃 (8 家)

亞洲聚合股份有限公司
亞翔工程股份有限公司
佳總興業股份有限公司
和益化學工業股份有限公司
東森國際股份有限公司
欣泰石油氣股份有限公司
金麗科技股份有限公司
長興化學工業股份有限公司

九劃 (6 家)

信邦電子股份有限公司
信昌電子陶瓷股份有限公司
信義房屋仲介股份有限公司
南山人壽保險股份有限公司
建大工業股份有限公司
建暉精密科技股份有限公司

十劃 (6 家)

凌陽科技股份有限公司
凌群電腦股份有限公司
原相科技股份有限公司
恩德科技股份有限公司
特力股份有限公司
訊聯生物科技股份有限公司

十一劃 (4 家)

國喬石油化學股份有限公司
國賓大飯店股份有限公司
崇越電通股份有限公司
康舒科技股份有限公司

十二劃 (11 家)

凱基證券股份有限公司
創意電子股份有限公司
勝一化工股份有限公司
富驊企業股份有限公司
敦吉科技股份有限公司
智邦科技股份有限公司
華東科技股份有限公司
華夏海灣塑膠股份有限公司
華電聯網股份有限公司
華廣生技股份有限公司
順發電腦股份有限公司

十三劃 (10 家)

勤美股份有限公司
新普科技股份有限公司
源恆工業股份有限公司
瑞利企業股份有限公司
萬海航運股份有限公司
嘉澤端子工業股份有限公司
彰化商業銀行股份有限公司
福益實業股份有限公司
福華電子股份有限公司
福壽實業股份有限公司

十四劃 (3 家)

網路家庭國際資訊股份有限公司
遠東國際商業銀行股份有限公司
鳳凰國際旅行社股份有限公司

十五劃 (4 家)

德士通科技股份有限公司
熱映光電股份有限公司
蔚華科技股份有限公司
震旦行股份有限公司

十六劃 (1 家)

龍邦國際興業股份有限公司

十七劃 (5 家)

聯合骨科器材股份有限公司
聯邦商業銀行股份有限公司
聯昌電子企業股份有限公司
聯茂電子股份有限公司
聯強國際股份有限公司

十八劃以上 (4 家)

麗嬰房股份有限公司
寶利徠光學科技股份有限公司
驊訊電子企業股份有限公司
鑫永銓股份有限公司

其他 (1 家)

BizLink Holding Inc

延伸閱讀—— 資誠專業出版品

經過多年的努力，資誠在專業領域的發展及樹立專業思維先驅 (Thought Leadership) 方面的成就是有目共睹的。

資誠運用PwC國際豐沛的專業資源，在菁英專業團隊的多年努力下，有計畫的引進最新國際專業，配合政府政策進行政策宣導，分享專業知識，提升客戶企業價值，以回饋社會，善盡資誠社會責任。

近期編撰及出版的專業鉅著：



跨國移轉訂價策略風險管理（第三版）

早在2003年，資誠於財政部頒布移轉訂價法令前，即已導入最新國際稅務重要觀念，蒐羅各國移轉訂價方法及規範解析，協助企業管理各國移轉訂價稅制的稽查及挑戰，堪稱是目前國內最完整且最權威的實務參考用書。目前已出版至第三修訂版。



公司稅務治理與規劃

面對日趨複雜的全球化投資環境與經營型態之挑戰，資誠引進稅務治理概念，以協助跨國企業建立起完善的跨國稅務管理機制系統，達成管理稅務風險、創造企業價值之目標。本書闡述的觀念，是近年來國際上十分重視的新穎的企業決策。





通曉智慧財產權—全球稅務觀點

資誠從全球稅務觀點完整匯集企業在智慧財產權管理的重要趨勢與佈局重點，以全新且更高的視野協助企業透視智慧財產權管理的精妙，以期企業建立全方位整合租稅風險管理系統與智慧財產商業化模式。



實質課稅與納稅人權利保護

資誠引進納稅人權利保護之國際趨勢，與台灣大學法律學院每年舉辦財稅法研討會，從實質課稅原則與納稅人權利保護觀點出發，針對兩岸稅捐法制進行深度探討，並借重韓國、法國、美國、日本、澳洲等法制國家的實際案例與相關制度。



兩岸避稅防杜法制之研析

租稅規避及其防杜問題，日益受到兩岸重視，資誠與台灣大學法律學院共同探討兩岸避稅防杜法治議題，剖析如何健全避稅法制，同時保護交易模式創新企業，以在稅捐法定原則與實質課稅原則之間求取平衡。



外國企業成功來台上市（櫃）實戰手冊

資誠配合政府壯大台灣資本市場之政策，累積多年來輔導企業上市（櫃）的智慧與經驗，剖析推動上市（櫃）過程相關的組織重組、稅務法律、財務報表、內控控制，以及最重要的公司治理議題。



企業併購策略與最佳實務

資誠分享累積多年的併購實戰經驗，將併購前的評估過程、併購中的談判過程到併購後的整合過程，提出清楚且完整的建議，使企業在併購過程的規劃、執行與整合有更完整考量，並降低可能風險，讓併購成為變動時代創造企業價值之利器。



IFRS 實務導引叢書 系列一：上、下

資誠自PwC全球聯盟所擷取最相關、實用之IFRS資訊予以中文化，使台灣企業於全面採用IFRS能在實務應用上有所方向。本書涵蓋台灣企業採用IFRS時可能面臨的11項重大議題，盼能協助台灣社會瞭解IFRS於實務上之應用。

資誠亦針對重要議題出版許多實務手冊，包括《2012個人資產管理租稅法令指南——兼論美國FATCA法案注意事項》、《民國101年公開發行公司董事會及股東會決議事項》、《台日投資協議手冊》、《陸資企業赴台投資手冊》、《智慧財產權法手冊》、《開創文化創意產業新契機》、《Doing Business in Taiwan 2011》、《Taiwan Pocket Tax Book 2011》等手冊，以讓企業迅速接收到各種重要最新財務與稅務資訊。

另外，資誠為善盡社會責任，貢獻自身專業，每月定期出版專業刊物《資誠通訊》、《Events & Trends》、《國際租稅要聞》、《智慧財產權要聞》等刊物，提供讀者最新的專業知識。



PwC Taiwan CEO Survey計畫團隊

總策劃

薛明玲 所長
經濟日報 翁得元 副社長

學者教授

台灣大學管理學院院長 李書行
政治大學商學院會計學系與智慧財產研究所合聘教授 蘇瓜藤
東吳大學商學院院長 詹乾隆

總召集

吳德豐 策略長

副總召集

吳偉臺 會計師
吳漢期 會計師
李潤之 會計師

文字編輯

鄭昌慧 協理
楊証凱 資深專員

企劃執行

劉力文 協理
蕭貴珠 協理
林 晨 副理
陳佳宜 資深專員
劉怡辰 專員

平面設計

胡瑞婷 副理

網路行銷

張嘉珣 經理
李遠華 副理

採訪調查

經濟日報採訪團隊
尼爾森(Nielsen)市場調查機構

進一步資訊，請聯繫劉力文協理
+886 2 2729-6666 ext.26602 / ivan.liu@tw.pwc.com



Recycled Paper

By using one ton of postconsumer recycled fibre in lieu of virgin fibre can offer the following benefits to the environment:



31.48 trees were preserved for the future



90.93 lbs of waterborne waste was not created



13,373 gallons of wastewater flow were saved



1479 lbs of solid waste was not generated



2913 lbs net of greenhouse gases was prevented



22,299,750 of BTUs energy not consumed

