

因應經濟動盪 企業的突破與成長

資誠通訊—2013年5~6月 第269期(特刊號)



12

位台灣企業領袖參與深度訪談

105

家台灣上市櫃企業領袖接受問卷調查

1330

位來自全球68國CEO意見的參照



封面照片為台灣的中正文化中心，由資誠同仁拍攝，獲得2012 PwC 亞太地區攝影比賽台灣佳作獎。

目錄

序文	3
創造台灣新希望/ 薛明玲	3
突破復甦迷霧 起錨再出發/ 翁得元	4
報告提要	6
壹、動盪中國強的2013	8
貳、布局亞洲，把握中國大陸轉型契機	15
參、聚焦三大構面，突破低成長困境	19
肆、以信任為基礎，關注利害關係人	30
伍、結語—動盪的世界、創新的機會	34
學者觀點	38
長期辛勤耕耘 方能歡喜收穫/ 李書行	38
破除台灣的孤島效應/ 周行一	40
專注不變應萬變/ 金聯舫	42
全球化挑戰下的企業競爭策略/ 蔡建雄	44
經濟展望及人才危機與轉機/ 詹乾隆	46
調查方法	48
誌謝受訪企業	48
資誠台灣企業領袖調查團隊	52



序文/ 創造台灣新希望



薛明玲

資誠聯合會計師事務所所長 薛明玲

「分享專業智識、提升企業價值」是資誠（PricewaterhouseCoopers Taiwan）的使命。我們不僅提供專業誠信的服務，更持續引進全球卓越企業的經營觀念與新的趨勢，透過議題的倡導與討論，提供給企業、學界與政府參考。

PwC舉辦全球執行長調查（PwC Global CEO Survey）已16年，今年，資誠再度依據PwC的國際規範，與《經濟日報》合作，訪談12家台灣標竿企業領袖，深入探討台灣企業領袖的願景，及其關注的經營管理議題。訪談過程中，邀請國立台灣大學管理學院李書行院長、國立政治大學財務管理學系所周行一教授、國立清華大學科技管理學院金聯舫副院長、國立台北大學商學院蔡建雄院長及東吳大學商學院詹乾隆院長等共同參與，分享其學術觀點與建議。

在今年的全球執行長調查報告中，「expect the unexpected」是全球企業的經營挑戰。面對經濟

環境的不確定，企業必須發展新的策略，以靈活彈性(resilience)迅速回應不確定的變動所產生的衝擊，並且藉此培養企業長期的因應能力。

台灣企業領袖相較於全球CEO更顯得樂觀，對未來發展充滿希望。在今年的調查中，我們共邀請台灣105位企業參與問卷調查，35%的台灣企業領袖認為，未來1年全球經濟景氣可望改善，比去年的18%高出許多。顯見台灣企業面對景氣變動，比全球企業更有堅強的韌性，尋求突破與成長之道。

在此特別感謝參與此次台灣企業領袖調查的105家企業，其透過問卷調查提供寶貴意見，更感謝12位標竿企業領袖撥冗接受深度訪談，與我們分享企業經營的卓越思維與精闢見解。我們期望，此份「台灣企業領袖調查報告」能為台灣企業、政府、學界與社會各界帶來價值，共同創造台灣的新希望。

序文/ 突破復甦迷霧 起錨再出發



翁得元

經濟日報副社長 翁得元





走過低迷的 2012 年，2013 年全球經濟已露出復甦的曙光。

根據環球透視機構 (Global Insight) 發布的全球經濟預測報告，美國暫時脫離財政懸崖的危機，投資者對於歐元區主權債務危機恐慌，已有趨緩平息的現象，加上中國大陸經濟似乎也脫離硬著陸風險，各界普遍看好 2013 年全球大多數的經濟體將會持續成長。

值此全球景氣走過風雨飄搖、台灣準備重新起錨出發之際，如何在剛露出一絲曙光的經濟情勢之下，看準航行的方向，是所有企業都必須思考並精準判斷的重大議題。

資誠全球聯盟組織 (PwC Global) 從 1996 年開始，每年針對全球頂尖企業進行全球執行長調查 (Annual Global CEO Survey)，藉由面對面的深入訪談，以及實證研究，探討企業領導者如何因應經濟挑戰，提出看法與建議。這不僅是一份國際級的研究報告，對於國內企業強化經營體質，也具有非常高的參考價值。

資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 2012 年首度與經濟日報攜手，提出由台灣與全球同步建立大規模的企業領袖調查 (Taiwan CEO Survey) 計畫，希望透過深度的訪談，瞭解台灣企業領導人看待全球經濟的決策眼光與願景。

經濟日報是台灣發行量最多、影響力最大的財經專業媒體，本於為企業喉舌的宗旨，並提供政府部會政策參考，藉此為企業打造更具競爭力的經營環境。繼去年的合作獲得各界廣大迴響之後，今年再以「因應經濟動盪—企業的突破與成長」為主軸，共同展開台灣企業領袖調查。

這項調查經由本報專業採訪團隊，深度訪談企業領導人，獲致許多重量級企業領袖在經營上的獨到見解。另在企業問卷調查部分，調查對象包括了台灣 105 家上市櫃企業，調查結果也深具意義。

我們發現，今年全球經濟走向復甦，但在過程之中頗見曲折，仍存在諸多不確定因素，復甦曙光忽明忽暗，台灣企業領袖則多採取宏大、開放的眼光，彈性修正對未來發展的看法。

我們觀察到，台灣企業的發展策略，未來一年將聚焦在組織結構、研發創新及人才管理的調整，在高度不確定性的環境中，重視「鎖定成長機會」、「聚焦客戶價值」、「提升營運效能」三大構面，以突破復甦迷霧，追求永續成長。

這項合作計畫的價值，不僅在於透過訪談與調查結果，瞭解企業的經營脈動，更得以一窺這些卓越企業家們的睿智洞見。經濟日報的參與，除了履行企業社會責任，也希望在此關鍵時刻，伴隨所有企業一起走上繁榮大道。

報告提要

英國文豪狄更斯 (Charles Dickens) 在經典名著《雙城記》的開場引言中，有句話是這麼說的：「這是篤信的時代，也是疑慮的時代；這是光明的季節，也是黑暗的季節；這是希望的春天，也是絕望的冬天」，這句話形容目前的經濟局勢或許不完全貼切，卻似能反映出我們觀察到的企業領袖心情。

這項調查邀請 12 家台灣標竿企業參與深度訪談，包括統一企業羅智先總經理、訊聯生技蔡政憲董事長、王品集團戴勝益董事長、國泰金控李長庚總經理、智融集團施振榮董事長、矽品精密林文伯董事長、聯發科技蔡明介董事長、台灣東洋藥品林榮錦董事長、大聯大投控黃偉祥董事長、特力集團何湯雄董事長與童至祥執行長、法藍瓷陳立恆總裁、巨大機械劉金標董事長，另外，也結合 105 家台灣上市櫃企業領袖的問卷調查，並對照 PwC 16th Annual Global CEO Survey Report。

我們發現，儘管黑暗不再壟罩大地，光明的時刻卻也還沒完全到來，經濟前景的不穩定仍是全球各國企業領袖的最大挑戰。然而，比起全球企業領袖的疑慮躊躇，台灣企業更多了一份自信與樂觀，在深度訪談的過程中，企業家的眼神裡，不時透露出這份自信，它不只來自中國大陸的內需市場可期，更可歸於台灣企業靈活調整體質，發揮彈性策略來因應時局的動盪。

經過調查團隊不斷的思辯與歸納，我們從堆積如山的調查資料中，萃取出台灣企業成長

與突破的三大策略：第一是鎖定成長機會，台灣企業串連台灣、中國大陸與東南亞三地市場，並逐步建立自有品牌，自行掌握末端通路，以更了解市場脈動；為了定位客戶與市場的需求，台灣企業創造新的商業模式，加入其他服務元素以延伸價值鏈。

在訪談的過程中，我們不斷聽到企業家強調「客戶」這兩個字，的確，台灣企業成長與突破的第二個策略即是聚焦客戶價值，因為重視客戶需求，所以投資人才，強調在地化與差異化的服務，且針對客戶需求或市場競爭策略，建立關鍵技術並積蓄研發能量。

第三個策略是提升營運效能，台灣企業相信，簡單操作、聚焦經營是展現核心能力的關鍵，在產品結構上推動減法工程，或降低成本、把錢花在刀口上，追求製程的創新。在組織營運上，不只遵循法規，更要考慮到營運可能帶來的法律、道德、聲譽及稅務等風險，並進行全方位的風險管理；同時，也重視人才的培訓與薪資水準競爭力的提升，以確保營運政策執行到位。

立基於三大策略，台灣企業領袖體認到，要成為一家永續經營的企業，不能獨善其身，必須以「信任」來關注所有的利害關係人，包括與上下游或同業發展合作夥伴的新關係，打造優質工作環境讓員工放心工作，提供客戶價值來啟動正向循環，強化公司治理以對股東及社會負責，並且回饋社會環境以追求永續發展。





最後，我們提出台灣企業在面臨未來挑戰時，可反思的五大議題，以及政府在協助企業成長時，可思考的政策方向。尤其談到對政策改革的建議，台灣企業領袖的急迫感溢於言表，期許政府能建立更有競爭力的人才政策，並在稅賦、勞工及環保等政策上與國際接軌，打造一個友善且更兼具效率與公平性、開放自由且資訊透明化的商業環境。

透過這份調查報告，我們將台灣企業領袖的意見與看法，與產官學界及社會大眾分享，並殷切期盼，這個時代並不是狄更斯筆下「絕望的冬天」，而是在台灣企業、政府、學術界與社會各界的努力下，共同提升台灣的國際競爭力，邁向「希望的春天」。



資誠聯合會計師事務所副所長暨策略長
吳德豐
暨台灣企業領袖調查團隊



壹：動盪中圖強的 2013

整體而言，2012 年經濟發展黯淡不振，除了歐洲債務危機陰霾未散、美國財政問題猶待協商解套，連金磚四國的成長動能都開始減速。

基於已開發國家政策變數仍多、新興市場的改革成績尚待證明，接受問卷調查的 105 位台灣企業領袖中，46% 受訪者認為，整體而言，2013 年全球經濟比起去年的動盪局面變化不大。(圖 1)

台灣企業獲利信心 比全球樂觀

同樣的，接受深度訪談的 12 位企業領袖展望 2013 年，大都同意全球經濟發展應該不至於太悲觀，上半年將處於打底階段，但後續將有一定的復甦力道。因為，儘管歐、美難有亮麗表現，但中國大陸可望維持溫和成長速度，台灣企業占有緊鄰中國大陸的地緣優勢，若能跟上趨勢調整體質與策略，有機會突破沉窒氛圍。

問卷結果進一步反映出，在全球低迷、亞洲可為的共識下，過半台灣企業領袖仍看好自身獲利前景。就這一年與未來三年的獲利成長信心來看，分獲 50%、62%，與全球企業領袖的 36%、46% 相較，台灣企業更有自信能獲利。(圖 2)

反思代工製造 啟動轉型

檢視台灣企業領袖之所以有擁有較強的信心來源，可分外部與內部環境說明。

就內部而言，台灣企業體認，必須發展靈活彈性(resilience)的策略，發掘出有助成長的潛在機會，可能是開發新產品或新服務、優化製造流程，或創新商業模式。

生產製造方面，以代工居多的台灣企業領袖已經意識到，發展代工製造路線，就無暇自主發展關鍵技術，市場中的競爭者能力相當，偏重於產能規模與價格競爭，當在金融海嘯的衝擊下，就會發生衰退，這就是過去多年來寫的寫照。

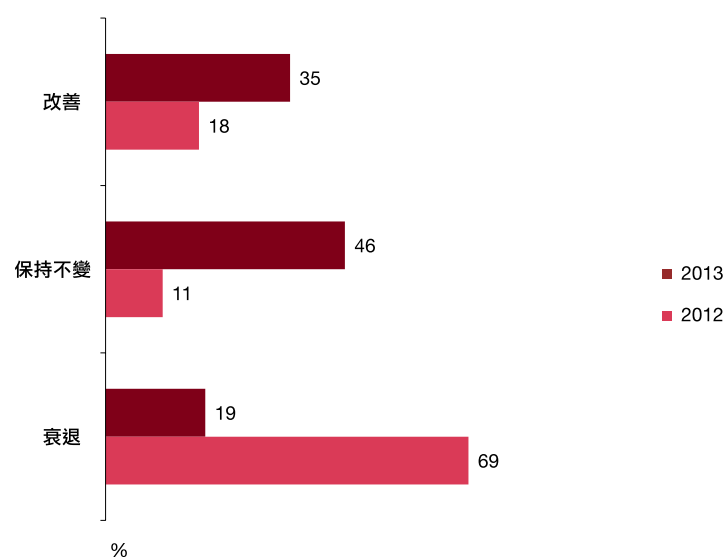
然而，危機就是轉機，自 2008 年起陸續有頗具規模的製造業者反思代工與品牌策略，並著手重整業務，包括將代工事業分割，或獨力成立品牌事業，繼續探索創新商業模式。

台灣製造業的代工模式典範當屬半導體的垂直分工生產形式，因為行之有年，加上產、官、學投入甚深，形成了完整且牢固的產業群聚效應，更因交貨快速、品質優良，相當程度鞏固了企業的競爭地位，受大景氣的週期變化影響也不如整體來得嚴重。

不過，台灣半導體產業的成功占得天時、地利、人和的條件，其他產業恐

圖 1：台灣企業對全球經濟環境的觀察

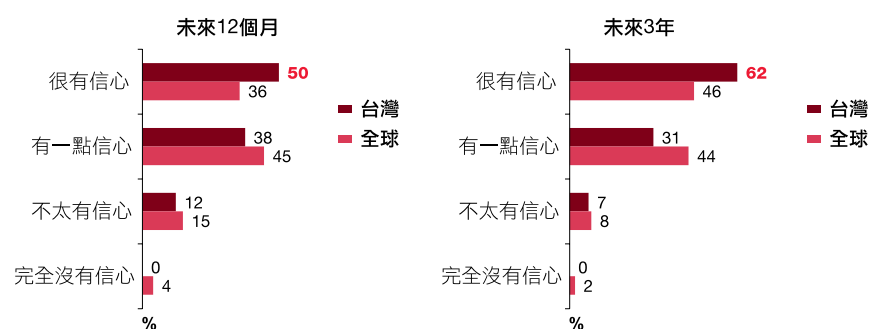
問：您認為未來 12 個月的全球經濟將會改善、保持不變或衰退？



樣本數：台灣所有受訪者 (2013=105; 2012=101)

圖 2：台灣企業獲利成長信心 比全球樂觀

問：您對您企業未來 12 個月 / 3 年獲利成長前景的信心如何？



樣本數：台灣所有受訪者 (105)；全球所有受訪者 (1,330)

怕難以複製，台灣東洋藥品董事長林榮錦建議，台灣企業走代工製造恐非長久之計，一輩子磨練產業內的專業知識，或許才會培養出主導全球能力的「小賈伯斯」。

金融業也浮現同樣的思維。國泰金控總經理李長庚認為，台灣不能一味追求低成本，或繼續做無根的製造業「游牧民族」，而金融業也不應該只想賺利差、手續費之類的方便錢，應著眼於「以台灣為主的國人理財平台」，投入商品研發、管理、行銷，從價值鏈中提升地位。

中、美、日 對台灣企業發展前景最重要

就外部而言，接受問卷調查的台灣企業領袖中，高達 75%認為中國大陸是未來 12 個月對整體企業發展前景最重要的國家，其次是美國的 47%、日本的 25%。(圖 3)

台灣企業領袖仍然高度聚焦中國大陸，反映出幾乎所有行業都對中國大陸有興趣：規模龐大且分工清楚的代工製造業仍有配合客戶需求的必要，須運用在地勢力與服務生產；更進一步來說，在十二五政策指導下，中國大陸也慢慢從製造與出口市場，轉型為內

需消費與進口市場，這個全世界最大的市場也提供代工製造業者尋求在地客戶的新機會；同樣的，它也是品牌行銷業者布局海外事業及創新商業模式的關鍵市場。

居次的美國雖然受困於國內財政問題與政治角力，但它向來被全球企業視為重要市場，對科技、製造或貿易流通等特定產業而言，美國客戶的訂單仍具有指標性意義，除了是新產品測試市場水溫的首選之地，也有反映經濟情況的作用，當地需求的強弱都會牽動台灣經濟走勢。

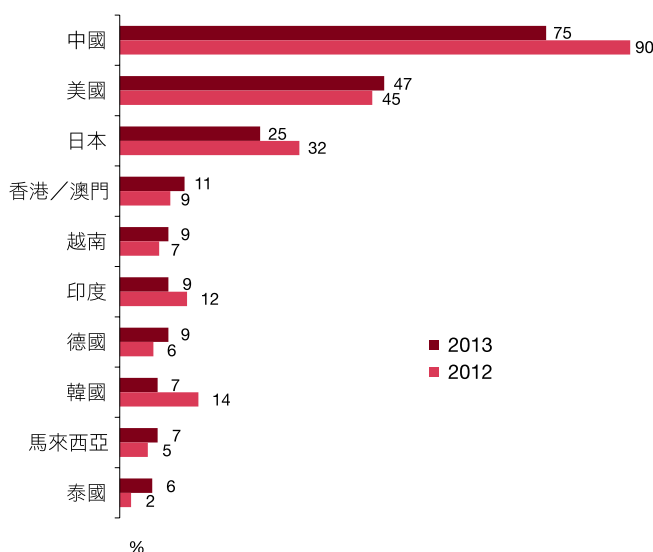
從這一點延伸思考，強化台美貿易暨投資架構協定因此成為台灣企業領袖期盼的目標，雙方正式重回談判桌對話，針對投資、服務貿易、食品安全及技術性貿易障礙等項目加快合作腳步，並擴大及深化雙邊經貿合作關係等議題展開深入且全面的對話，好為備受韓國威脅的台灣企業解套。

名列第三位的日本，對台灣企業發展前景仍有一定的重要性，日本是台灣企業的關鍵零組件及技術來源地之一，然而，近年來，日本企業所遭遇到的瓶頸，加上近來日本採取的匯率貶值政策，將會使台日的合作更趨密切，但日本並不是台灣企業尋求業務成長的重要市場。

歐元區的經濟前景短期內難見好轉，邊陲國家尚無明顯去化高額債務，區

圖 3：對台灣企業發展前景最重要的國家

問：除了您的所在國家之外，您認為哪三個國家對您的企業在未來 12 個月的整體發展前景最重要？



樣本數：台灣所有受訪者 (2013=105; 2012=101)

域性警訊時有所聞，因此對台灣企業前景而言，重要性僅有 6%，比越南、馬來西亞低，不過，後兩者的意義與前者不同。

龐大人口紅利 東南亞浮現新機會

在綜合考量獲利來源、生產地點與勞動力密集地等成本與效益評估後，選擇離開中國大陸的台商除了回到故鄉，最可能的去處還包括哪些地方？問卷結果透露，東南亞吸引他們的力量僅次於中國大陸。不過各個產業機遇不同、業態也不同，因應東南亞國家各有發展策略，什麼屬性產業，要到哪裡去，也漸漸形成分流。

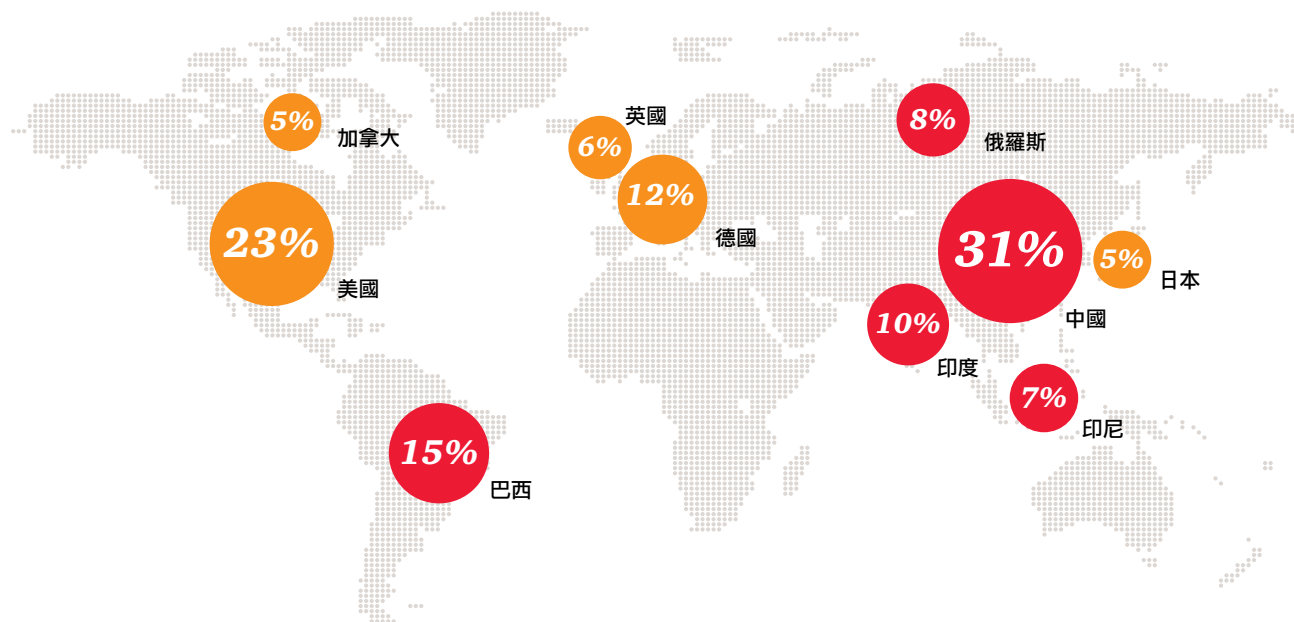
問卷結果反映，39%台灣企業領袖認同，東南亞國家是擁有主要獲利來源、生產地點或勞動力密集地的關鍵性企業營運地區，原因是高人口成長率正從經濟繁榮障礙的代名詞轉化為強力成長動能，在已開發國家正面臨人口老化威脅或勞動成本上升之際，東南亞各國將因大量的青年勞動人口脫穎而出。

人口紅利對台灣產業有兩層意義，對製造業來說，東南亞成了新綠洲代表，尤其中國大陸勞動成本近年急漲，勞力密集的小型企業已不堪負擔，成衣業、塑膠製鞋業便轉向緬甸、越南這些人力相對便宜的地區。



圖 4：對全球性國際企業整體發展前景最重要的十大國家

問：除了您的所在國家之外，您認為哪三個國家對您的企業在未來 12 個月的整體發展前景最重要？



樣本數：全球所有受訪者 (1,330)

另一方面，對金融、文創與餐飲服務業來說，東南亞地區以往被視為亞洲區二線新興國家，近期內政治解禁、經濟勃發，則意味著蘊含潛在的巨大消費商機。這一點也正是擅長推廣品牌、行銷的全球性國際企業把印尼視為最看重的前十大海外市場之一。(圖 4)

據全球調查說明，未來三年，印尼經濟每年平均成長 6.2%；到了 2050 年，若依購買力平價指數檢視此國的經濟實力，甚至可能凌駕德國、法國與英國。由於政府持續發布改進落後基礎建設的相關配套政策，吸引外資去年加碼投資這個東南亞地區最大的經濟體，全年股市漲幅高達 12.6%。

越南崛起 兼具生產基地與消費市場

例如特力集團近年來採購焦點已分散轉向東南亞，對象包括在東南亞設點的台商，或是當地企業；而且原本東南亞貿易總部設在泰國，因應越南崛起，因此整合東南亞採購業務將總部遷至越南；同時它也在評估印度設分公司的可能性。

又如金融業在拓展中國大陸據點的同時，也延伸至東南亞市場布局，國泰金控除了仍相對保守看待柬埔寨與印尼外，特別會推動在越南和新加坡的布局走快一點，像是越南，銀行布局時間雖然較長，但現在壽險、產險都已經進駐當地。

再者是訊聯生技將營運觸角伸得更廣，除了在中國大陸、印尼、巴拿馬等國家都展開幹細胞新產品布局，未來計畫 40% 的資源將配置在全球化布局，和跨國集團策略合作，發展國際化的連續方程式；60% 在升級轉型，創新研發新產品。

比較兩次調查結果，越南受歡迎的程度小幅成長，最主要原因是此地可以提供更低價的人力，適合勞力密集的加工業、製鞋業設點生產。不過，因為它是個新崛起的製造綠洲，在技術、管理都會面臨挑戰，是企業評估時不能忽略的要項。



統一企業 羅智先總經理

「憑良心講，我們在未來也不太敢做太多預測，因為事實上，全世界這幾年真的變化太快。所以我們一直覺得把基本的系統建立好，這很重要。有一個好的基本營運系統、有紀律，如果全世界的環境好，那我們一定可以水漲船高，比別人做得更好。」

企業憂心經濟不穩 建好基本面最重要

在今年的全球企業執行長調查報告中，受訪者多同意，「預期無法預期的事」(expect the unexpected)已成為企業經營的主要課題，在 105 位接受問卷調查的台灣企業領袖中，高達 89%「擔心」不確定或不穩定的經濟成長前景，這可能顯示，企業領袖其實都沒有排除修正的可能性。(圖 5)

此外，美、日等國競相展開寬鬆貨幣政策，可能導致匯率波動頻繁，這種操之不在我的人為威脅讓 75% 受訪者擔憂；第三高的潛在威脅則是來自政府對財政赤字和債務負擔的反應，共有 65% 受訪者感到不安。

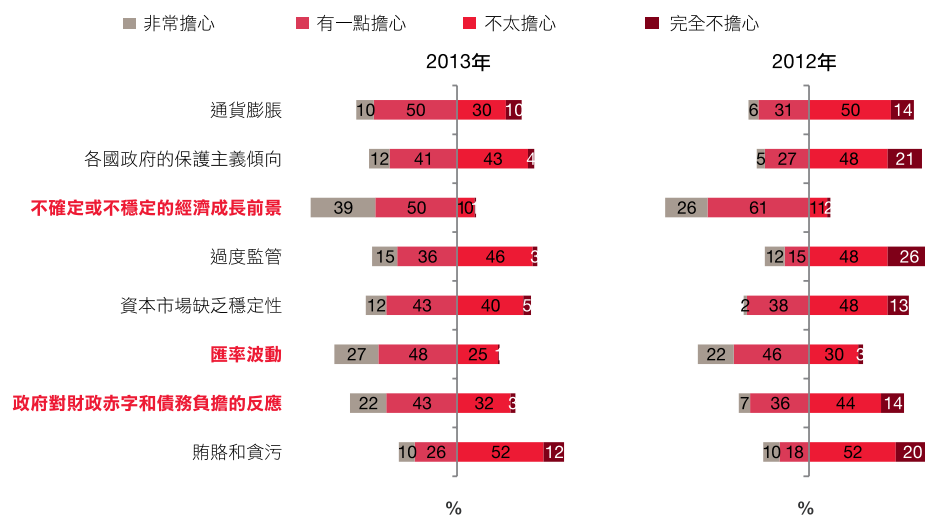
至於種種可能的商業威脅中，高占 67% 受訪者心中第一名的選項是稅務負擔日益增加，源自於中國加強稅制改革及稽徵力度，且歐、美國家政府有意提高稅率，支應債務需求；其他也獲得六成以上認同的挑戰則包括能源和原物料成本 (62%) 和技術革新的速

度 (61%)，兩者皆與競爭力有關，一旦受影響，可能減損企業提升本身價值鏈地位的努力。(圖 6)

綜合問卷與深度訪談結果，政府、企業與人民都在摸著石頭過河，雖然前景時有陰晴，改變結構很辛苦，但有變動就有機會，經濟成長的國際舞台向東位移，提供台灣企業發展契機，最重要的是建立厚實的基本面，無須擔心客觀環境變化，靜待全球環境轉佳，企業經營亦可隨之水漲船高，比別人更好。

圖 5：台灣企業擔憂的經濟和政策威脅

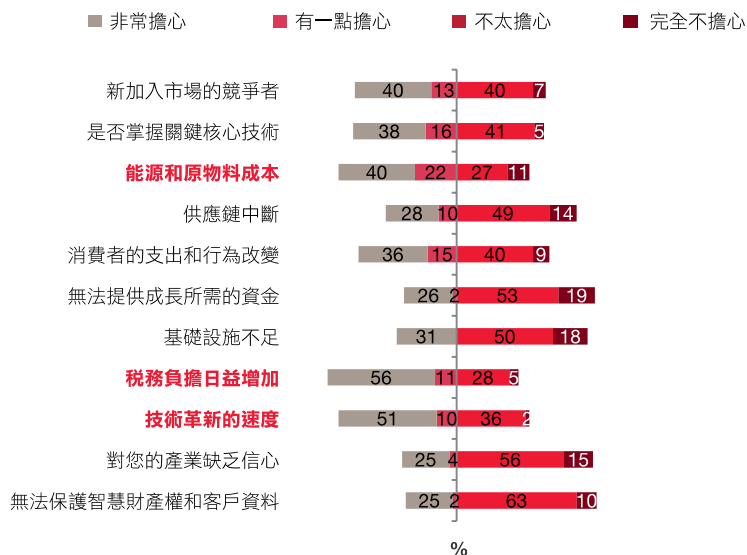
問：以下各項潛在的經濟和政策威脅，影響您企業成長的程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (2013=105; 2012=101)

圖 6：台灣企業擔憂的商業威脅

問：以下各項潛在的商業威脅，影響您企業成長的程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (105)





貳：布局亞洲，把握中國大陸轉型契機

面對眼前這個不可能大好，也不可能大壞的經濟局勢，對政府或企業而言，都是思考突破之道的時刻，在接受問卷調查的 105 位台灣企業領袖中，當詢問企業未來的主要成長機會時，58%認為深耕市場的機會獨占鰲頭(包括在熟悉的海內外市場繼續成長以及拓展全新的國外市場)，37%說主要機會來自新產品和服務的開發。(圖 7)

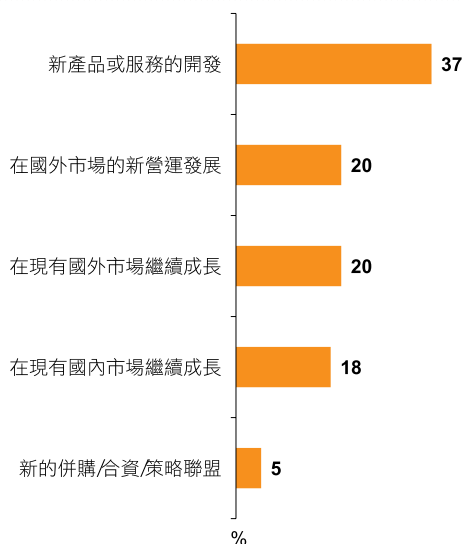
再對照 75%受訪者認同，2013 年，中國大陸對台灣企業的整體發展前景

最重要，可歸納出一個大方向：台灣企業領袖視國際化為推動成長的潛在機會，而實現這個目標的第一選擇就是中國大陸。

中國大陸的角色正在改變。2011 年正式啟動聚焦內需市場的十二五計畫，推動中國大陸從世界工廠轉型為世界市場，這項政策對台灣企業而言意義重大，因為它導致台灣產業產生質變，隨著它邁入第三年，台灣企業領袖也更清楚感受到它所帶來的機會和挑戰。

圖 7：台灣企業的主要成長機會

問：下列哪一項是未來 12 個月您企業成長的主要機會？



樣本數：台灣所有受訪者 (105)



矽品精密 林文伯董事長

「大陸將成為全球最大市場，要配合十二五政策，接近在地市場。企業經營策略如同圍棋策略，在圍棋中，用4子才能提1子，因此，企業要步步為營、穩中求勝，創造局部優勢，打不過敵人也要把局面打亂，甚至可亂中求勝。」

投資中國跟著政策走 十二五是機會也是挑戰

就機會而言，綜合接受深度訪談的台灣企業領袖看法，投資中國大陸的關鍵原則就是跟著政策走，在中國大陸發展的台商最後都要落實這個精神；結構調整相關產業的政策也是指標，包括科技與創新、環保與可替代能源、製造業升級等。

由於13億人口這個分母太大，即使很少的量，也可以創造出很不一樣的結果，在這個思維下，從金融、科技到餐飲服務業，接受訪問的12位企業領袖大都同意，中國大陸雖然遍地是機會，同時也得留意遍地是荊棘，經濟轉型過程中發生的問題，雖然台灣都走過，但市場規模及社會文化的不同，本質上仍有很大的差異，所以在借鏡台灣經驗的情形下，仍應重視在地化與在地經驗，在中國大陸摸索出行得通的商業模式，以及發展產品與服務。

舉王品集團董事長戴勝益所規劃的未來版圖為例，他認為，經過兩年耕耘，

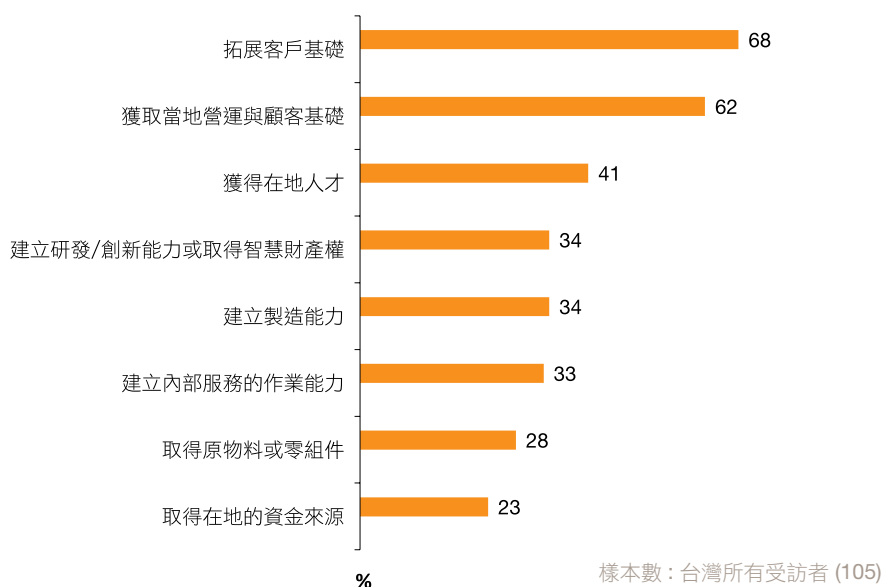
台灣已經具備引領華人餐飲趨勢的地位，未來的重點是國際化，全球是主要舞台，中國大陸則是後花園。在2020年以前，王品將聚焦經營兩岸市場，直到成為龍頭才轉戰國際，以品牌授權等方式拓展全球。

就挑戰而言，十二五政策亦如同雙面刃，中國大陸政府針對任何產業設定出打造20大國際品牌的目標，並不是採用分配額度的做法，而是規劃出產業藍圖，然後傾力扶持本土業者。它們都是台灣企業在中國大陸的競爭者，未來將對台灣企業更可能是威脅而不是利多。

再者，因為中國大陸對勞動與產業政策要求越來越高，已經不再是製造業天堂，早年赴對岸發展且以加工為主的企業，生存空間越來越小，漸漸形成轉戰其他低生產成本地區的出走潮，取而代之的是不再以配合國外客戶才在中國大陸設點服務，而是能夠滿足內需市場的產業，直接耕耘本土市場、找當地客戶、晉用當地人才，並提供當地的服務。

圖 8：台灣企業在中國大陸的營運目標

問：您希望未來 12 個月在中國大陸實現以下哪些目標？



台灣企業最希望在中國大陸拓展客戶基礎

問卷結果反映出台灣企業領袖對中國大陸市場的期望，未來一年，68%受訪者最希望在中國大陸實現的營運方針就是拓展客戶基礎；其次為希望獲取營運與顧客基礎，占比 62%；獲得在地人才，占比 41% (圖 8)。建置製造能力反而落在第五選項，這或許反映出，大多數台商企業在中國大陸已建立生產基地，但台商企業渴望的是發展大陸的客戶與市場，這些都與未來的布局及建立有效的商業模式有關。對台灣企業領袖來說，在中國大陸投入資源爭取客源已經不是「要不要做」的思考，更是「立刻得做」的決定。巨大機械的中國大陸經驗或可借鏡。早在 20 多年前，巨大花了 4 年研究中國大陸市場，確定中國大陸改革即使不成功也不會開倒車後，決定投資中國大陸，那時的中國大陸甚至連世界工廠都還稱不上，但現在它已經具備世界市場資格，更有餘裕提供台灣企業各種發展商機。

至於獲得人才占比雖不如前兩者來得顯著，可是比起全球調查中，整體及在美國獲得人才僅各為 27%、20%，卻已是相對高。人才議題的重要性從接受訪談的 12 位企業領袖也可以得到一致答案：遲早有一天，中國大陸一定不是傳統派遣台灣幹部駐點操盤，而是漸漸晉用本土化人才，未來兩岸是平行交流，互相激盪。

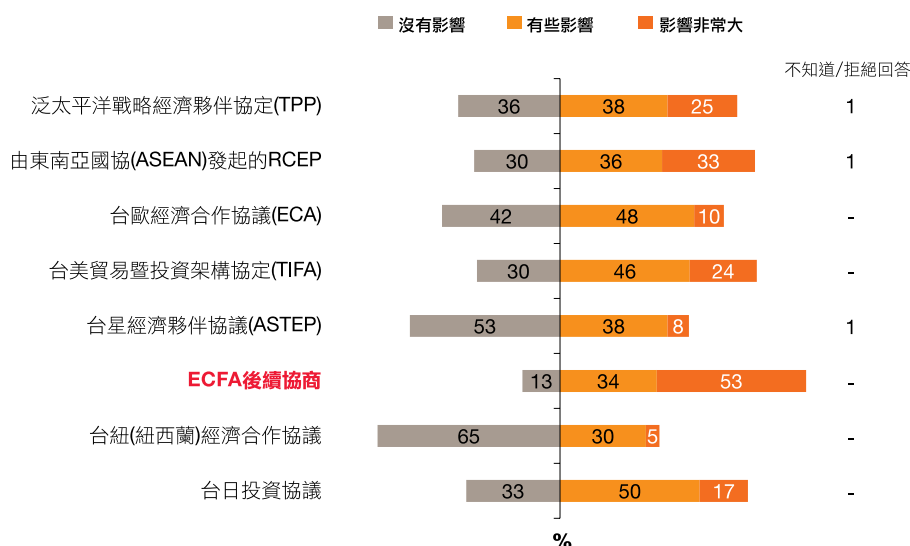
ECFA 後續協商是影響企業成長頭號關鍵

ECFA 後續協商與開放，將對兩岸的投資、商業與服務貿易業的發展，產生重大的影響。

服務業則是已出現成功輸出的代表，餐飲服務龍頭王品集團先是與菲律賓最大連鎖餐飲龍頭快樂蜂 (Jollibee) 合資成立公司，共同開拓中國大陸市場；也在去年底成立國際部，負責洽談海外合作計畫，不過，品牌授權是長久之計，累積一定的國際知名度與實力後，才有餘裕發展國際品牌授權。

圖 9：台灣企業對區域經貿議題的看法

問：以下各項區域經貿協議或合作模式對於您企業成長的影響程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (105)

由台灣企業領袖重視的海外關鍵市場順序也可看出，在這些國家推展合作時，雙方已達成或進行中的經貿協定也會對台灣產生影響，而且程度與重要性呈絕對正比：在 105 位受訪者中，87% 把 ECFA 後續協商視為會影響企業成長的頭號要素。(圖 9)

由於全球企業領袖都視中國大陸為影響經營的最關鍵市場，因此台灣產業若欲與中國大陸及其他國家的進口商品共同競爭，都應享有公平競爭的條件與誘因，因此台灣企業領袖都期盼，ECFA 涵蓋兩岸間主要經濟活動的框架協議，對貨物、服務市場開放、解決爭端、投資、合作等進行協商協定，推動兩岸經濟正常化、制度化以及自由化。

再者，由於全球經濟一體化的終極目標是商品、人力、資本與勞務自由流通，接受深度訪談的企業領袖大都認

同，降低貿易壁壘，實現商品對稱流通，這一步就可以大幅提升台灣的競爭力，因而呼籲政府應該要加速簽訂自由貿易協定，否則在北方強敵韓國積極運作下，未來台灣外貿情況只會越來越辛苦，尤其是東南亞免關稅區成型，低稅率至零關稅的優勢對台灣企業出口產品到歐洲已經造成衝擊。

最後，統一企業總經理羅智先反思，企業領袖看待成長的心態或許應該更開放，從全世界或從台灣來看，其實成長是沒有局限的，當企業覺得苦悶、停滯，代表經營遇到瓶頸，趕不上社會消費結構改變的腳步，他建議，應該要「很細心觀察，每一個地方都有成長機會，而且都是可以很大的成長，沒有地域限制，也沒有市場限制。」





參：聚焦三大構面，突破低成長困境

全球經濟圈具備四低（低成長、低獲利、低信心與低投資）與四高（高波動、高風險、高債務與高監管）的特色，因此在復甦的過程中，經常是前進兩步的同時偶爾倒退一步。

再加上全球經濟發展腳步不一致，削弱復甦力道，也延長景氣時起時落的變動過程，因此台灣企業領袖多採取彈性、開放的眼光修正未來發展的看法。問卷結果顯示，台灣企業未來一年的策略改變聚焦在組織結構、研發創新以及人才管理(圖 10)，深度訪談結果也相呼應，在不確定性升高的商業環境中，台灣企業領袖強烈重視鎖定成長機會、聚焦客戶價值、提升營

運效能這三大構面，以突破膠著市況、永續成長。

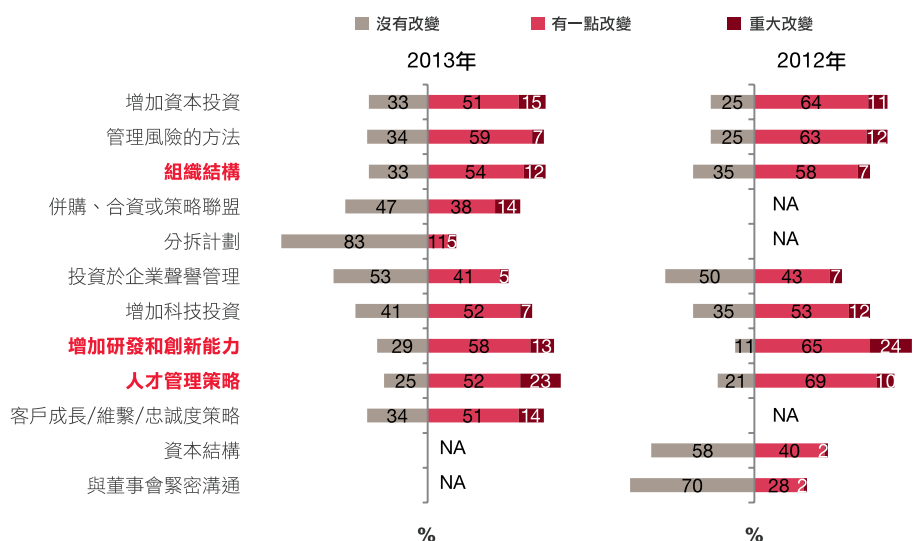
一、鎖定成長機會

從製造業、科技業到金融業、服務業，走過景氣谷底的台灣企業領袖大都體認到，為了因應商業環境快速變遷，制定策略必須保有速度、彈性與靈活性，才能掌握貼近市場、滿足需求、推行品牌與創新商業模式等成長機會。

就貼近市場來說，以中國大陸為首的亞洲國家占有全球近六成人口總量的優勢，站上崛起的浪頭，這個巨大的市場正是台灣企業第一個要把握的市場成長機會。

圖 10：企業策略改變 聚焦組織結構、研發創新及人才管理

問：針對下列各個項目，您預期您企業的策略在未來 12 個月將會有多大程度的改變？



樣本數：台灣所有受訪者 (2013=105; 2012=101)



法藍瓷 陳立恆總裁

「我們長年從文化著手經營品牌，因為文化的價值可以拉得較長遠，而這才是創意的底蘊。透過有故事的產品，與消費者產生共鳴，並賦予品牌感染力與滲透力，進而轉化為企業成長的動力。」

串連台灣、中國大陸與東南亞三地市場

台灣製造業不單只是從成本高低評估在中國大陸發展的潛力，也不單只是繼續擴大產能與規模，尋求規模經濟，在這出現超額產能的大環境下，企業應該重視客戶與市場，鎖定成長的機會；再加上中國大陸企業規模益大，代工製造業者要放寬眼界，思考使用當地服務爭取客戶的新機會；或者是疏散到經濟效益更高的周遭國家，選擇有優勢的地盤作戰。

流通業也不能錯失機會，因為中國大陸幅員大、人口多，開發內陸城市的政策提供一個拓展市場的空間，雖然競爭可能很辛苦，但這個市場實在太大。統一企業總經理羅智先接受深度訪談時便說，將來最大成長的來源是在海外市場，特別是擁有 13 億人口的中國大陸。

再者，凡能夠在地服務的產業，如壽險業、銀行業等都有切入的空間。國泰金控總經理李長庚接受深度訪談時強調在台灣紮根、在中國大陸拓展，同時進軍東南亞的策略，藉由串連台灣、中國大陸與東南亞三地市場的做法，創造最大價值。

就滿足需求來說，力求在地化是關鍵，服務業尤其需要做到契合市場需求，提供客製化產品以實現差異化。王品集團董事長戴勝益接受深度訪談時說，很早就看到餐飲業中市場最大的一塊在於人人消費得起的庶民經濟，2013 年展店重點便設定為中、低價位品牌。談到拓展海外市場，特別要在品質標準化、追求效率的原則外，兼顧民情所需。法藍瓷總裁陳立恆舉例，由於大陸市場已達經濟規模，故開始針對在地市場設計產品，例如中國人過年，喜歡三羊開泰等吉祥作品。伊斯蘭教國家有 13 億人口，也是未來焦點，伊斯蘭教禁忌是不能在家裡擺動物或人體雕塑，是設計作品時需要注意的地方。

品牌是內部的共同語言 還可讓管理化繁為簡

就推行品牌來說，統一企業總經理羅智先接受深度訪談時強調，品牌能夠產生不一樣的附加價值，有品牌，可以創造很高的價值。品牌是內部的共同語言，讓整個組織有一個公約數來約束大家的行為，共同創造品牌價值。

巨大機械 劉金標董事長

「台灣企業最大問題是陷入代工和自我品牌的兩難，這條路很難走，要花很長時間，走品牌快不起來，包括資金、人才、產品創新都是問題。自創品牌才能掌握自己命運，領導流行，永續經營。企業家要執著，不要想簡單的方法，不可短視近利，否則就像同時抓兩隻兔子，同時落空。」



他希望在內部建立一個大品牌政策，不靠很多品項堆積出營運規模，而是靠所謂「拳頭」的產品，只要把單一產品的規模做到很大，然後在這個產品上面不斷去優化整個系統的工程就好。對統一而言，大品牌政策就像是保護傘機制，是一種信任管理，可解決內部原本多元品牌之間矛盾和資源分配的問題，也可以破除營運規模得依靠龐大品項堆積而成的迷思，最後反饋到管理上還可化繁為簡，也在食品安全這種重要的議題上把握度更高。

相較於統一的單一大品牌政策，王品集團則採用多品牌策略。王品對在地市場進行客觀化的研究與定位，以找出產品差異化的優越性，在原品牌口碑與消費者信任感的基礎上推出新產品，並且讓消費者對原品牌的口碑支持轉向新品牌。多品牌策略在市場區隔方面也發揮效益，王品集團以往推出高單價品牌，奠定服務品質與聲譽，未來則看好「庶民經濟」，未來在兩岸展店改以中低價位品牌為主，並啟動新的海外品牌授權，拓展亞洲餐飲市場版圖。

至於製造業如何從代工走向品牌，自行車大廠巨大機械實為佳例。巨大機械成功從B2B轉型為B2C，由OEM代工轉向經營自有品牌捷安特，專注於提升產品品質與價值，並自行掌握末端通路以更了解客戶需求，同時，將企業的商業模式與品牌策略相互結合，透過企業的價值鏈活動，從事與傳達企業經營的理念與企業社會責任，結合文化與健康形象，讓自行車從代步工具，轉為時尚、健康與節能的形象。

文化創意產業是台灣文化在亞洲地區嶄露頭角的代表。法藍瓷總裁陳立恆接受深度訪談時說明，長年從文化著手經營品牌，因為文化的價值可以拉得較長遠，而這才是創意的底蘊，透過有故事的產品，讓消費者產生共鳴，賦予品牌感染力與滲透力，轉化為企業成長的動力。

品牌是永續經營的路，沒有捷徑，也不能求速成，包括資金、人才、產品創新需要一步一步到位，最終才能水到渠成。它的意涵不僅在於知名度與識別度，研發技術的專精程度更帶來成本優勢和議價能力，整個組織能力也會因此有不同的展現。

創新商業模式 定位客戶與市場需求

就創新商業模式來說，轉型、升級的思維，以及科技或網路平台的運用策略已在台灣製造業形成風氣，尤其為數眾多的中、小型代工業者已領悟，在新經濟中，關鍵技術能力不足，採取高產能與低價格競爭的商業模式恐怕無助於提升競爭力，反而可能繼續滑向全球價值鏈低端，必須針對市場與客戶，創造新的商業模式。

「服務化」亦即企業在原本的商業模式中加入服務元素，無論是結合採購或設計等業務，目標是提供客戶全套的解決方案，可說是一種加值的商業模式，進而提升企業在價值鏈裡所處的地位，以科技業者來說，可以是強化設計能力，如聯發科技；而貿易流通業者則是提供更具效率的採購功能，強化倉儲物流或售後服務能力、財務服務及建置網路平台，如特力集團與大聯大。服務化亦被視為延伸價值鏈及強化競爭力的重要策略。

從代工轉向研發特殊新藥的台灣東洋藥品董事長林榮錦說，製造業的關鍵在經濟規模，但研發關鍵在創新，夠



台灣東洋藥品 林榮錦董事長

「早期接手時，東洋接近破產，後採取精簡產品策略，從 220 品項減成 30 品項，進行規格化、標準化、自動化，進而達到經濟規模的適當化，並能更專注於策略目標客戶，同時亦採取人力配置適當化，逐步將現金流轉正。」

「企業必須在最美麗的時候改變，否則刀架在脖子上就難了；要在藍海變成紅海前，跳入下一個藍海。」

創新則利潤高達 90%，兩者利潤的差距是 89 比 1，因此研發做得好勝過規模龐大的代工。

另一個省思重新定位的產業是金融業，雖然金融業的通路與品牌大都已具備一定規模，但國泰金控總經理李長庚在接受深度訪談時說，一向以來，台灣的金融產業就像是代工廠商，也就是代銷國外客戶商品，如果「國人理財平台」能成功推動，每年吸引 2,000 億元留在台灣買在地自行研發推出的金融商品。

自行車廠巨大機械董事長劉金標接受深度訪談時提到，成立 A-Team 的策略聯盟計畫，整合台灣同業一起提升價值鏈地位：放手可歸類於「食之無味、棄之可惜」的產品，聚焦開發高級車款。這套「養魚」策略的思維是把魚池做大，創造良性競爭，除了突破同業不合作的限制，也突破東南亞免關稅區的壓力，讓台灣成為高階產品供應中心，巨大本身也成功由製造業轉向服務化發展。

聯發科技董事長蔡明介在接受深度訪

談時分析，晶圓設計產業因為產業鏈的分工清楚，商業模式不易改變，未來的改變是以雲端運算為主的網際網路技術所造成，因應客戶的需求，晶片裡的軟體占比越來越大，對公司本身來說，在提供全套解決方案的前提下，軟體設計的投資相對增加，商業模式也會因此有所改變。

特力集團原為家具進出口貿易業者，媒合上游供應商與下游通路客戶，不過，董事長何湯雄接受深度訪談時坦言，中介商這個角色的功能有限，被電子商務取代的速度很快，因此把特力貿易重新定位成為貿易服務集團，扮演海外客戶的「採購代理」統包與後勤角色，提供一站到底的採購、倉儲運輸、開發設計，甚至與銀行合作調節付款票期等延伸服務。

王品集團董事長戴勝益創立直營多品牌的商業模式，先是有策略、分階段地打穩高價品牌鞏固品質與聲譽的根基後，才開始紮根庶民經濟的平價品牌；近來採取直營與合資方式逐步在中國大陸創立品牌，也嘗試拓展海外

市場，2010 年將陶板屋授權給泰國餐飲集團 Mai Tan。

採取低價競爭是企業可採行的眾多策略之一，但低價策略具有定錨效果，不一定有利企業長遠發展，而企業為了生存，只有努力壓縮成本或犧牲產品品質，而這種低價策略的效果是有其極限的；相對地，創新商業模式將有助企業從客戶及市場的需求，來界定及設計產品與服務。

二、聚焦客戶價值

本次問卷結果顯示，台灣企業在未來 12 個月的投資項目中，83% 重視拓展客戶基礎及加強客戶服務，64% 台灣受訪者看重研發和創新，亦有 52% 盼望提高營運效能，因此聚焦客戶價值，及創造發展獨具差異化、個別化的顧客價值主張。(圖 11)

重視客戶需求 從投資人才、在地化與差異化服務開始

深度訪談也反映出台灣企業領袖重視客戶需求，因此善用在地人才與通路資源掌握末端資訊、運用巨量資料、



特力集團 何湯雄董事長

「當你的業務越大的時候，會對你的客戶提供越來越多的服務，包括採購代理、倉儲、設計甚至財務金融等服務，其實我們現在不叫貿易公司了，我們現在等於是一個服務業。」

社群媒體等新科技了解顧客需求，從而界定企業的營運與產品策略，並針對當地市場，創新研發消費者滿意的產品。

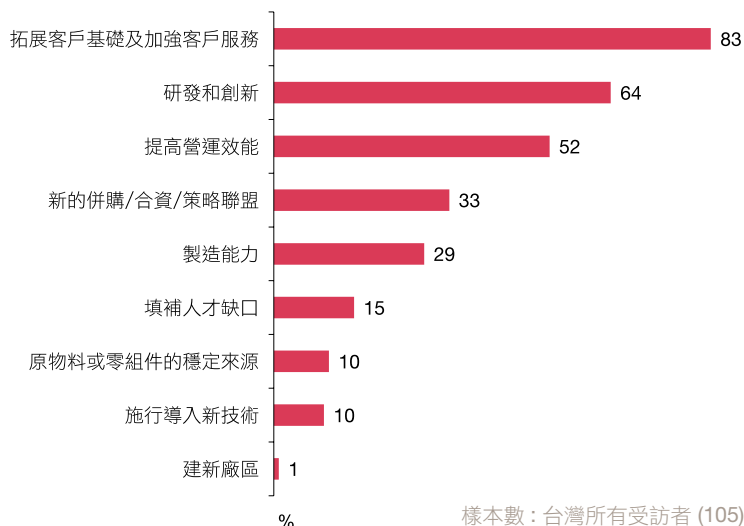
國外市場在地企業或品牌的崛起，使得台灣企業在當地的營運面臨到競爭挑戰，尤其當地企業的低價競爭、人脈豐沛及迅速模仿，縮小台灣企業與當地競爭者的差距，台灣企業將不能只重視產品的銷售，更要採取擴大投資以服務客戶，為當地客戶需求提供更多可選擇的產品或量身訂做產品，或提供條件優厚的配套加值服務，以及加強品牌形象，並派遣頂尖主管及雇用更佳人才，與當地企業競爭。更重要的是，如何給派駐當地主管更大的決策權，亦為台灣企業必須思考之議題。

就製造業而言，晶圓測試業者矽品精密董事長林文伯接受深度訪談時說，現在公司在中國大陸設廠，是為了配合在地的IC設計公司產製國產品牌的IC，或是手機用的IC等。這一觀點與聯發科技董事長蔡明介的觀點不謀而合，拓展海外市場的商業活動，會隨著客戶的需求與附加價值提升而增加，如今中國大陸在地的聯想、TCL或中興、華為都已經成為客戶。

生技業者訊聯集團董事長蔡政憲接受深度訪談時則說明，未來生技產業將往「個人化」發展，除了基因定序這種典型個人化商品之外，透過跨界匯流大量資訊並加分析、建立個人醫療雲、個人生命銀行等加值應用，整合個人的遺傳資訊、病歷，以及環境和生活方式因素，提供個人化醫療解決方案。

圖 11：台灣企業未來 12 個月的主要投資項目

問：您在未來 12 個月的前三大投資項目的優先順序是什麼？



智融集團 施振榮董事長

「台灣已建立科技島，未來要邁向人文科技島，hitech更要hitouch，台灣要有人文創新，以人為本，不斷創新，才能走出代工。科技創新是”點”的創新，人文創新是整個business model的系統創新，台灣缺少這樣的整合性創新。」



放眼整體商業環境，數位化已經透過行動平台與社群網絡深入終端消費者的生活，管理客戶關係不只是蒐集顧客的主動反應，以網路為基礎的數據倉庫、商業智能、知識發現等新技術，更打破以往只能以群體為目標對象的做法，把個別顧客獨立出來，並藉由分析工具制定更個人化的行銷方式，企業也得以發展出更聚焦的產品、服務。

建立、掌握關鍵技術 積蓄研發能量

問卷結果顯示，影響企業成長的潛在商業威脅中，「技術革新速度」是操之在我的能力，超過六成的台灣受訪者最擔心，技術落後恐將危及未來發展(圖6)，因此，2013年公司可能改變的策略項目中，「增加研發和創新能力」高居前三位，共獲71%台灣企業領袖認同(圖10)。

創新來自市場或研發，但針對客戶需

求或市場競爭策略而發展的創新，範圍可能涵蓋產品功能、設計或製程，更可能發展出商業模式的創新等，將更有助企業因應成長的挑戰與競爭，更務實的調整策略。

從製造業的觀點，建立並掌握關鍵技術永遠是主要課題，許多台灣企業由小到大、由本土到國際化的成長都是持續就產品本身功能、設計或流程創新。就以台灣的半導體產業為例，不僅已建立起經濟規模，也建置出完整的供應鏈，提供全球重量級客戶一站到底式服務，不僅節省巨額運費與大把時間，甚至可說是客戶成功的要素之一。持續優化交貨時間、品質是台灣半導體競爭力所在，反比商業模式重要。

在原有商業模式中透過加值服務化進一步整合，或在原有價值鏈活動中強化服務元素，是一種商業模式的創新，也可能是一種提升附加價值的有效策

略，這通常需要能預視及掌握客戶需求及市場變動趨勢而發展出來。擁有及有效運用關鍵及創新的服務與技能，不僅可優化服務品質及提升價值，更可能在未來市場競爭中脫穎而出。

再往上升級則是積蓄創新技術的研發能量，這是關鍵的價值驅動力。研發產業內專門的技術並建立起門檻，台灣企業才有逐步跳脫代工獲利一再被壓縮的惡性循環。在這段過程中，最好的創新來源就是市場本身，也就是說，客戶的需求不滿往往是創新研發動力，企業越早看到、越早投入、越長期專注越好。

注重品牌與行銷的服務業也應具備擁抱科技、開發技術的開放心胸，法藍

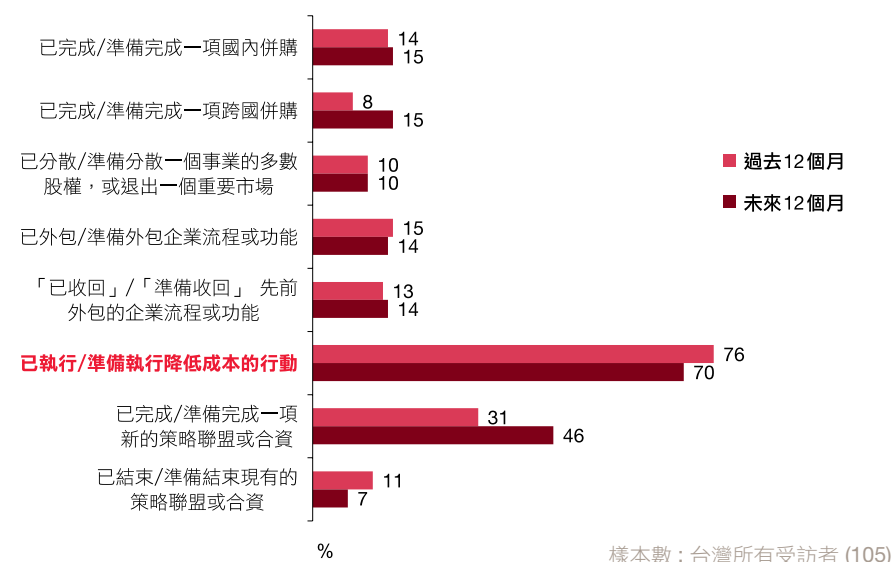
大聯大投控 黃偉祥董事長

「做商業模式的創新，非常有機會成為最後贏家，但是台灣還有段距離，不過我們不要忘記台灣的優勢是流程創新，不要把它給拋棄了，商業模式的創新一定要在卓越流程的基礎上發展，這種營運的創新是任何公司全球化的必備條件。」



圖 12：降低成本 組織重整的主要方式

問：您在過去 12 個月 / 未來 12 個月的組織重整活動為何？



瓷總裁陳立恆指出，結合傳統瓷器與現代技術的「科學求真」做法，賦予老行業新生命，例如使用電腦快速成型、脫膜技術等都有專利，傳統製瓷產業就在提升技術層次的過程中獲得升級。

相較全球企業領袖對研發和創新能力策略改變的期待不到七成，台灣問卷結果所顯示的較高比率意味著企業領袖的重視程度較高，也反映出台灣企業領袖的自主知識產權的意識逐漸加強。

三、提升營運效能

就整體而言，無論是台灣或全球企業，論及 2013 年組織重整活動的優先項目，降低成本是一致的共識，贊同的比率皆達七成(圖 12)。不過，降低成本雖是立即見效的手法，但自有其極限，創新成長才是未來，就這個角度出發，唯有提升營運效能，才能確保營運政策及目標執行到位，也才能讓企業成長方案得以落實。至於如何改

變策略，75%預期從人才管理策略著手，66%則打算調整組織結構(圖 10)。

在深度訪談的過程中，台灣企業領袖不諱言，人才問題是企業經營的最大挑戰，以下分幾個層面探討人才管理議題。

企業考慮調高薪酬 增強市場競爭力

在員工數量方面，兩年問卷結果顯示，企業增減幅度的比率不相上下，但在薪給方面，高達 89%的企業領袖正試著在當下或未來調高員工薪酬，讓薪資更具市場競爭力(圖 13)。

近一、兩年，台灣人才薪酬偏低的討論頗盛，因為它是導致產業留不住人才的關鍵之一，過往，台灣企業一向追求低成本的競爭策略，在企業日益重視拓展海外市場的趨勢下，低薪酬的政策也面臨挑戰。國際化的人才難覓，使企業在市場競爭與創新成長的

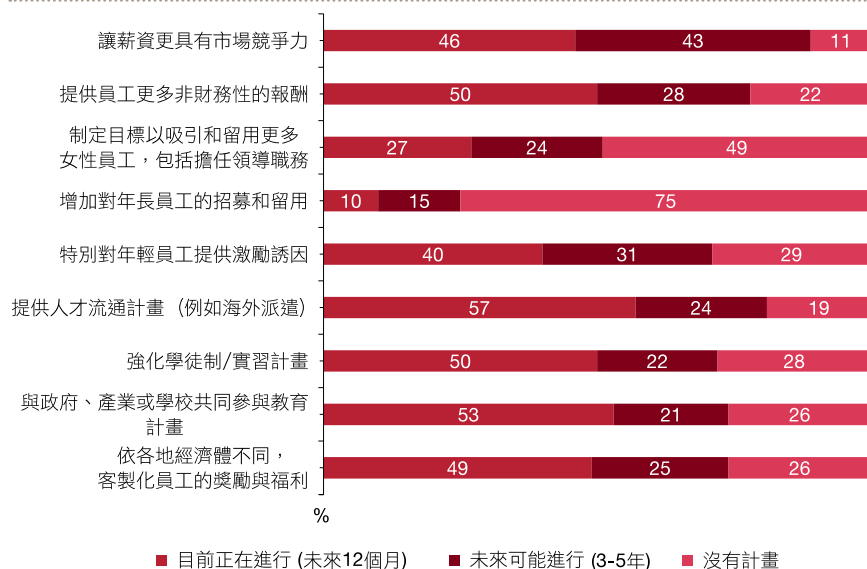
戰鬥力，受到一定程度的削弱。長期而言，優秀人才外流，導致本地的國際化人才短缺，或許將不足以支撐創新。

人才流失率偏高，也是台灣企業國際化布局時面臨的另一個挑戰，企業在國際化過程中，亟需願意接受派遣海外的員工或在當地晉用人才，81%企業領袖正構思在當下或未來提供人才流通計畫(圖 13)。事實上，台灣企業領袖並不吝於開闢海外派遣職缺，但是企業常嘆找到志同道合的優秀人才不容易，年度淘汰率高過六成，人才流失很快。法藍瓷總裁陳立恆觀察，因為年輕人比較不願意像早期的創業家一樣去外面闖蕩，甚至繞著全球跑，是企業發展最大的挑戰。

台灣企業必須嚴肅面對人才對企業經營的重要性，應該更務實面對人才的問題，此為企業競爭力與創新成長的核心問題，也是促使提升營運效能的關鍵成功因素。

圖 13：台灣企業實行的人才策略

問：以下各項人才策略，請問您企業實行的程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (105)

企業自主培訓 留置關鍵人才

多數企業解決人力問題、留置關鍵人才的方法是自主培訓，例如特力集團在內部開辦企業大學，針對基層員工、中階和高階主管所需的各種能力進行培訓；也另外成立「特力特快車」計畫，每年招募 40 位年輕人送到中國大陸培訓，有些畢業生如今已經是當地城市的重要管理幹部。

然而，因為細微、到位與精準的服務是落實國際化即在地化的不二法則，身為外來廠商，實現無縫、無痛在地化過程的最好媒介就是當地人才，幾

乎所有受訪企業領袖都認同，終將慢慢調整從台灣派遣幹部的做法，大量培育並重用當地人才，因為他們才是幫助企業異鄉打仗的本土前哨兵。

法藍瓷總裁陳立恆說，未來將更投入和東南亞當地代理商的合作，提供行銷工具、協助店面布置等，例如馬來西亞和印尼；也會和當地的工作團隊、Studio策略聯盟，透過二次設計等方式，發展更符合當地文化的產品。

科技業是最強調技術要與全球接軌，甚至領先對手的產業之一，因此所有業者都在搶全球性的人才，這類的挑

戰一直都在。台灣科技業者不斷加深布局國外、增加在海外市場的商業活動，同時也朝向更高價值的產品前進，晉用當地人才也一路從客服支援往軟體設計升級。

非財務性報酬 越來越受企業重視

此外，79%企業願意提供員工更多非財務性的報酬，當作人才策略管理的一部分，包括專業技能訓練、假期福利等項目(圖 13)。

以專業技能為例，越來越多頗具規模的台灣企業在內部成立「儲備幹部」培訓計畫，專門招募大學畢業的社會新鮮人。因為，若以職場角度看教育，學校經常是來不及培養企業所需人才，於是企業自己擔起培育角色。通常企業招募儲備幹部不僅注重專業度，也重視人才的價值觀、人品、教育與道德觀，還有學習或解決事情方法論很健全的人。

「統一寶寶」就是一個內部人才培育機制，大約七年前建置，就是為了解決畢業生進入企業後水土不服，導致陣亡率超高的現象。實際做法是讓他們以學員的身分集中培訓半年，彼此培養出革命情感，分發到各單位後，他們不至於碰上難題就因孤立無援而離職。這種做法約達成 75%留存率，對未來統一幹部的換血上將可產生相當大的作用。



特力集團 童至祥執行長

「人才永遠是企業家晚上睡不著的問題，目前我們有特力大學，對基層和中階主管進行培訓，也有特力特快車計畫，招募年輕人進行培訓，外派至中國擔任主管。高階主管不夠，要訓練可能沒辦法那麼快，因此透過外部招聘的方式。」

台灣企業培養高階領導班底的方法，71%台灣企業領袖偏好讓候選人輪調不同職位或挑戰；69%選擇讓董事會階層以下的經理參與策略決策；66%規定跟隨在資深高階主管身邊學習(圖14)。這些都是各產業慣用的做法，成效也不差，分別讓99%、98%、94%台灣企業領袖感到滿意。

簡單操作、聚焦經營 展現核心能力

企業的組織結構要能迎合客戶服務及市場的需求而規劃，並以提升整體營運效能為戰略目標。為能充分掌握客戶與市場動態及趨勢，以及因應在地化經營與管理，不同企業會考慮產業特性與營運效能來進行合理布局，以能迅速有效反應市場競爭與客戶需求的變化。

論及重整組織結構以提升營運效能，台灣企業領袖大都認同簡單操作、聚焦經營，是展現核心能力的關鍵。統一企業近幾年就持續推行減法工程，產品結構精簡後，連基本營運系統也

穩固了，無須擔心客觀環境變化過快。如果全世界環境轉好，相對可以水漲船高；假設不幸變差，也會因為基本功更扎實，擁有更強的支撐能力。

矽品董事長林文伯在接受深度訪談時也強調，聚焦就是在有優勢的地盤作戰，打有把握的仗，把重心放在核心產品，放棄不擅長的領域，創造局部優勢；並且善於利用過去累積的經濟規模，景氣雖然不好，還是會有生存空間，甚至可以亂中求勝。

對台灣企業領袖而言，在未來1年，以策略聯盟或合資的方式來成長，似乎比併購更為適合，兩者獲比各為46%、15%(圖12)。兩者落差來自於策略聯盟或合資可共享技術、人才或資金等資源，而且能保持較靈活、無負擔的組織結構；併購雖然可以即時換來技術與客戶，但組織整合、消化的過程不容易，這是併購選項退居為台灣企業領袖的次要考量，而且意願低於全球企業領袖近一半的主要原因。

圖 14：台灣企業培養接班領導人的方式

問：您是否以下列任何方式培養您的領導接班人？

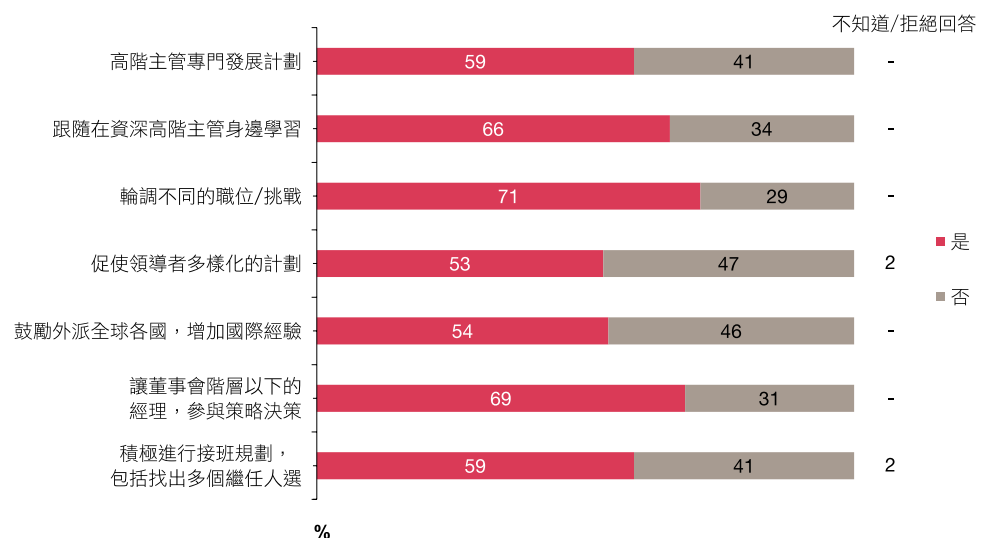
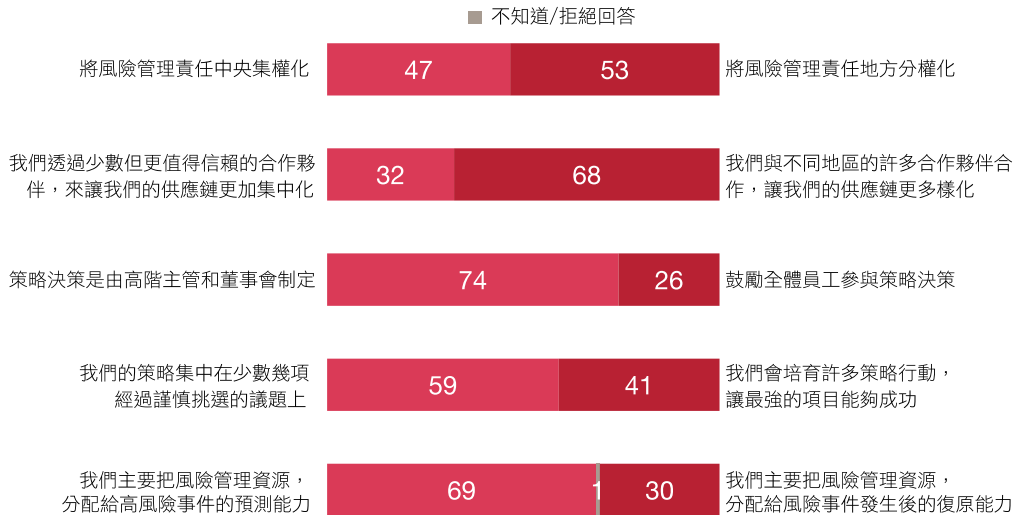


圖 15：台灣企業風險管理策略

問：以下描述管理企業的方法，對於每一個選項，請選擇一個您覺得較有可能發生的情況。



樣本數：台灣所有受訪者 (105)

風險控管 要做到全方位

企業提升營運效能，不能忽視風險控管的重要，特別是當一家企業成長到跨國或跨洲經營運作的規模，一個地區性的天然或人為小風險都可能在連動之下迅速衍生成一個系統性的災難。

因此，當問卷問及台灣企業領袖在複雜多變的環境中，如何有效管理企業，74%受訪者說會將策略決策交由高階主管董事會決定，但風險管理責任中央集權化的比率僅達 47%，或可解釋成，台灣企業領袖傾向由核心高層決定決策，但由地方當責。(圖 15)

綜合深度訪談結果，總部做決策，交

由各地區執行並負責，就可能會產生經營或法規遵循的風險，諸如遵循法規不到位，產生法律風險；一味降低成本，壓縮人事費用，遊走法律邊緣，產生道德與商譽風險；或是本位主義作祟或規避責任，操弄制度或隱瞞真相，產生管理風險等；甚或未貫徹內控制度，踰越底限。

追究箇中原因，這些風險控管環節的疏漏出於台灣企業本身的國際化程度不夠，因此掌握當地市場資訊落後；另外則是欠缺國際人才，因此掌握經營的細緻程度不夠，還會減損企業本身的專業化程度。



國泰金控 李長庚總經理

「金融業的天職就是風險控管，最大的風險是不知道在哪裡的風險，因此，我們創造風險控管文化，第一線的人員要扮演把關的角色，未來將發展更系統化、科學化的方式偵測風險，並強化各部門的風險控管經驗分享。」

聯發科技 蔡明介董事長



「我們重視先進技術的來源，擔心某些關鍵技術可能拿不到，只能自己做，而且要早一點做，因此，企業內部設有central technology部門，針對一些新的技術標準，開始去研發，並申請智慧財產權，長期投入研發才能累積具有價值的技術，並有助提升競爭力。」

稅務、智財權與人才議題 環環相扣

對於 2013 年，台灣與全球企業最擔心的風險除了不確定的經濟前景、政府對財政赤字和財務負擔的反應、匯率波動等幾大跨產業的全面性議題之外，尚有一些特定企業會關注的風險，例如稅務、智財權與人才議題，三者之間的關聯環環相扣。

面對可能的商業威脅，高達 67% 受訪者最擔心的是稅務負擔日益增加(圖 6)，而跨國企業面對各國複雜多變的稅制環境及風險，往往是企業經營者頭痛的問題，台灣企業組織上追求的簡單操作原則，並不意味著刻意對企業風險的忽略，而是強調風險控管的有效性。

以科技業而言，併購海外公司的主要目的多半是為了收購先進技術資產，因此相關機關在審核過程中會認定，智慧財產權的研發活動將是查稅最大的基礎，這部分也因而成為 2013 年企業在海外拓展市場的不確定變數。對照問卷結果，50% 台灣企業領袖在

今年將會增加智慧財產權的管理與保護投資。

不過，接受深度訪談的企業領袖所設定的智慧財產權主張是，在符合成本效益下，盡可能多申請專利，但不是為了打擊對手，而是要保護自己，特別是在亞洲某些市場對專利的重視程度不夠，因此科技公司有必要研發專利的保護傘。

而研發或業務團隊被惡性挖腳，也是企業擔憂但必須正視的問題。部分可歸因於政府對台灣企業的智慧財產權和專利保障不夠周全，罰則太輕；而台商最看重的中國大陸這個海外市場又尚未能完備建立侵權糾紛的解決機制，保障相對缺乏，因此企業的經營機密和業務技術都難以稱上保護嚴密。

此外，保護智財權還有其他重要與深層的意義，包括積蓄創新能量與創造股東的價值，而落實這項過程，與企業的人事政策及保密制度等均有密不可分的關係。

聯發科技在四、五年前開始成立一個

中央技術部門，開始參與制定、討論新的技術標準，甚至申請智財產權，這是因為有些關鍵專利根本拿不到，只能自己做，結果是，至今聯發科技已產生出名列全世界前三大的多媒體智財權，可說是另一個自力成長，突破困境的佳例。

肆：以信任為基礎， 關注利害關係人

全球一體化已是一道不可逆的趨勢，它讓各個經濟體之間、企業之間，甚至人與人之間的連結更緊密；近年來，發達的社群媒體展現全球各地的草根聲音，因此也讓企業比以往更容易被所有的利害相關人影響，而且互相牽連的程度甚於以往，動輒影響政府、企業乃至個人對彼此的信賴基礎。

重視人才培育的智融集團董事長施振榮接受深度訪談，他直言，企業成立的第一天就要把社會責任納入核心業務決策，全方面照顧利害關係人，包括股東、員工、社會等。多年來，他提倡王道精神，最重要的核心概念就是，組織必須不斷創造價值，且讓所有利害關係人者都感到滿意和平衡，才能永續發展。

台灣企業領袖最關注同業動態

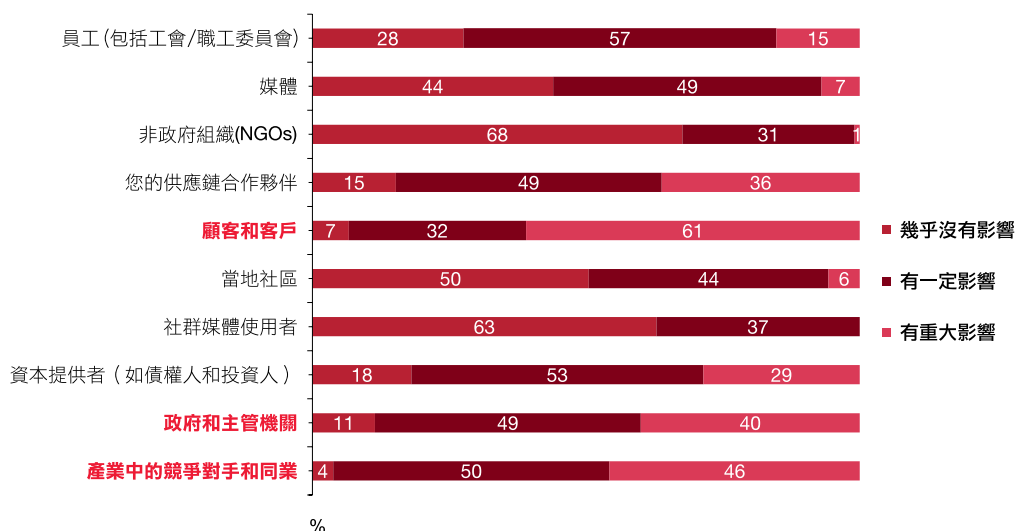
對接受問卷調查的 105 位台灣企業領袖而言，利害相關人是企業制定策略最主要的影響力來源。根據統計，高達 96%認為，同業會影響自家策略；繼之則是顧客與客戶，占 93%；政府和主管機關，占 89%。(圖 16)

競爭對手與同業象徵企業的競爭力。台灣企業領袖把競爭對手與同業的動態放在首位、客戶意向放在次位，這一點恰與全球調查結果相反，顯見同業之間的競合關係可能牽動產業態勢，而且台灣企業領袖可能更在乎能否早一步建構競爭優勢，或是對方的任何動作會否產生巨大影響。

進一步解讀，台灣企業重視競爭對手

圖 16：影響台灣企業策略的利害關係人

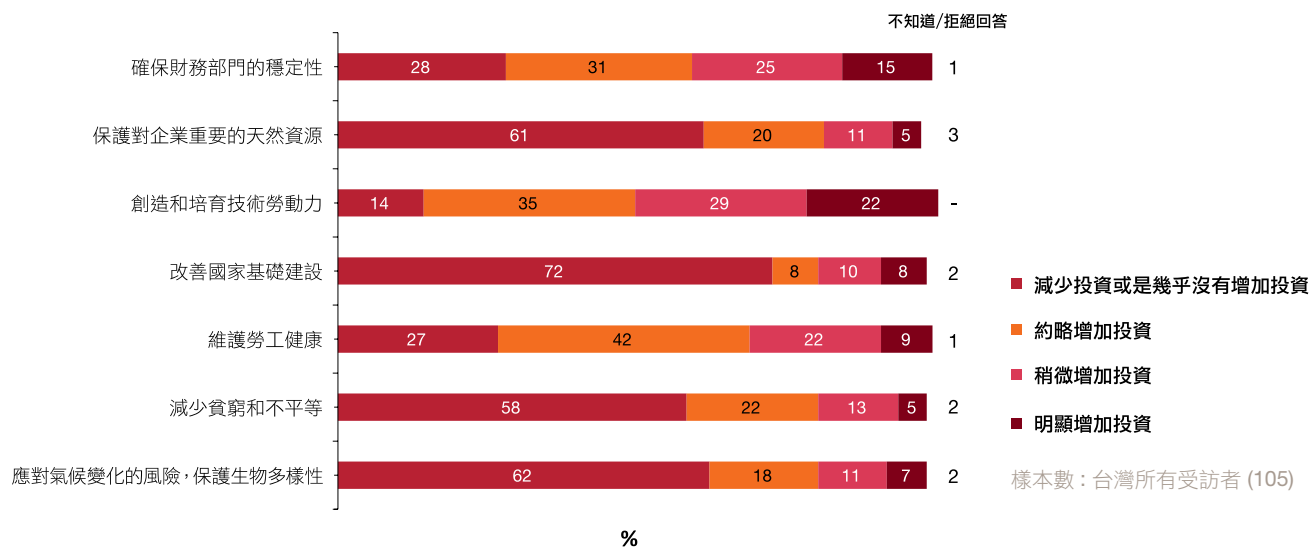
問：以下利害關係人對您企業策略的影響程度為何？



樣本數：台灣所有受訪者 (105)

圖 17：未來三年主要投資欲達成的效果

問：您的企業未來三年計劃在台灣增加多少投資，以達成以下成果？



與同業，或許與習慣在產業裡尋找標竿企業有關。而金融海嘯過後，一股從下而上出現的聲音正試圖改變企業的態度，以往企業看待與同業的關係只有競爭、沒有合作，漸漸被「共享」的心態所取代。照顧好客戶需求 啟動正向循環

除競爭同業外，在利害關係人中，顧客和客戶在深度訪談中多次被強調。大聯大投控董事長黃偉祥說，在利害關係人的優先排序方面，永遠是客戶第一，切實執行客戶忠誠計畫，所以要慎選客戶並教育客戶，以贏得鎖定客戶群的滿意為目標，員工能認同並服膺此目標，自然會為了切實執行客戶忠誠計畫，依企業經營準則，為自己創造利潤、為股東提供價值，最終還會形成一種正向循環，持續擴大影響至周遭社區與媒體、政府等外部利害關係人，久而久之，企業的商譽不假外求，自然就會形成。

事實上，綜合 12 位接受深度訪談的台灣企業領袖意見，多半認為，照顧利害關係人不脫離對外創造股東最大價值、對內照顧好員工、財報透明的基

本原則，畢竟獲利是企業的本分，如此才行有餘力將利潤對外分享、回饋社區與社會，無論是成立非營利組織以推動社會福利、公益活動，或是以身作則實現低碳環保願景的形式，就和每個人都要對社會有所貢獻一樣，如此才能追求永續經營的可能。

矽品董事長林文伯在接受深度訪談時說，企業對社會應該有回饋心，身處當地就應該適度參與當地的公益活動，也就是取之於地方、用之於地方。類似的理念尚有巨大集團董事長劉金標，身體力行提倡打造「幸福產業」，推動無碳城市的願景、「為市民謀福利」的目標，相信將對社會有所貢獻，更有可能改變世界。

讓員工具備擁有感 也要照顧員工安全

進一步看企業落實平衡照顧所有利害關係人的做法，問卷結果顯示，未來三年，台灣企業領袖的主要投資是為創造和培育技術勞動力，占比 86%；其次為維護勞工健康，占比 73%，顯示企業重視員工的職涯發展，也了解打造安全與公平工作環境的重要性。（圖 17）



訊聯生技 蔡政憲董事長

「以前在一個過度擁擠的森林裡，我們都在談論如何競爭、如何勝出；與其討論叢林裡的獅子王是誰，不如跳出叢林，走向互利共生論，創造新的 ecosystem，一起孕育新的價值，彼此不是供應鏈關係，也不是你死我活，而是夥伴關係。」



王品集團 戴勝益董事長

「王品重視企業社會責任，要給同仁一個安全感，如果他們有安全感，就感覺一輩子要在這裡。我們對餐廳逃生設施的規定，比政府法規更嚴格，也嚴格執行王品憲法，讓員工沒有後顧之憂的來打拼，增加員工的忠誠度，降低員工異動率。」

王品集團董事長戴勝益接受深度訪談時提到，營造公平、透明、安全的工作環境，才能讓員工無後顧之憂為企業打拚，因此他訂下非親、禁止關係人交易與貪污這三大條款；而且每家店面都會設置比法規更嚴格要求的安全逃生口數量，保護員工安全的規定，甚至細到連冷凍設施的防範意外設計都不能疏漏。

跟隨在升級勞動力與工安之後的第三高選項，是占比 71% 的確保財務部門穩定性(圖 17)，可說是與最多利害關係人息息相關的選項，除了維護股東對業務價值的期望、提高投資人對企業發展的信心，也有達成社會大眾高道德標準檢視的作用。

就以編製財務報表為例，統一企業總經理羅智先接受深度訪談時便說，集團從一開始就是基於善念，所以採行完全揭露的模式，並附加說明業績為

何成長、未來機會何在，沒想到在監管機構、投資人眼中都變成一件很加分的事情；而且統一花時間編排出可讀性與方便性的閱讀，讓消化大量資料的過程變得容易。

充分揭露財務資訊，一方面展示企業對股東與投資大眾的負責程度，另一方面也是向政府、監管機關證明專業經營能力，因此企業的透明度便顯得重要，尤其在危機過後，各國政府逐漸從稅務、法務等方面強化監督之責，或多或少都會增加企業在國際化布局的難度。

政府政策應邁向國際化 建構兼具效率與公平的環境

健康及具競爭力的企業，需要在穩定、友善且有效率的經商環境下成長茁壯。台灣企業重視政府政策，期盼政府能在具國際競爭力與前瞻性的基礎上，以開放的態度、最大的效能，打造資

訊透明化及友善的環境，建構兼具效率與公平性的資訊管理、稅賦、勞工、環保與投資等政策，共同為台灣經濟打開新的出路。

問卷結果顯示，僅 24% 台灣企業領袖同意，前往全球各國市場發展時，當地政府協助減少法令遵循上的負擔(圖 18)，只比同意度最低的「政府有效協助建立技術勞動力」高出 4 個百分點。事實上，這類蔓延全球的法規遵循問題，已升溫成為另類的商業競爭手段，甚至政府還是主導者，從經濟方面設下保護主義的障礙，或是提供當地企業高額補助，影響企業競爭的公平性。

人才議題在深度訪談過程中經常被提及，台灣企業領袖期望政府在人才政策上，要以開放鼓勵代替保護與限制，太多的限制對提升台灣企業的競爭力毫無益處，尤其是管理科技產業的投

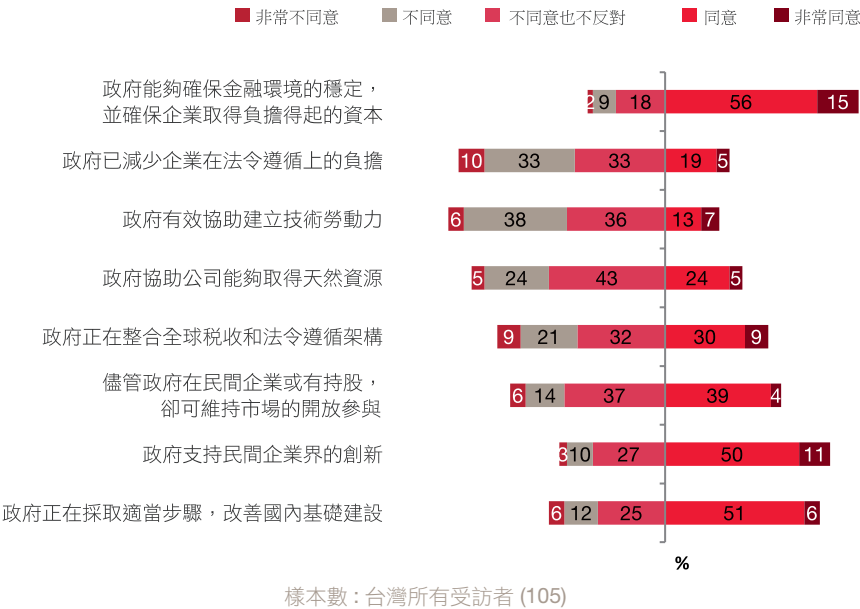
資，應該存著一種心態是該如何幫助產業成長，而不是在勞工政策、課稅議題上訂定過嚴的標準。

至於各地政府在哪些方面的努力最獲企業認同？確保金融環境穩定，以便企業取得負擔得起的資本拿下 71% 的最高比率，這亦與全球銀行逐漸復元，四尋資金出口亦有正相關；政府支持民間企業創新、改善國內基礎建設，分別以 61%、57% 跟隨在後，顯見低成長時代中，吸引外資投資以活絡經濟是政府的重點政策（圖 18）。

整體而言，台灣企業領袖越來越清楚體認，與政府合作、對話，不僅是為了商業成功，也是為了在國內、外運作打造正面發展的健全體質。國泰金控總經理李長庚在接受深度訪談時，高度肯定近期政府推動並開放兩岸金融業務的政策，在這同時，他也呼籲業者「要努力、要自我要求，讓大家放心。」

圖 18：台灣企業對政府施政的看法

問：若考慮到政府在您營運所在國家的角色，您對以下描述的同意程度為何？



伍：結語——動盪的世界、創新的機會

綜觀 2013 年全球經濟大勢，樂觀面來說，中國正加速從世界工廠轉型為世界市場，即使陣痛難免，龐大人口所象徵的強勁內需，讓它仍高居全球企業布局亞洲的第一選擇。台灣企業憑藉地緣與文化淵源之便，占得市場先機，因此，多數台灣企業領袖預期，2013 年的經濟發展在動盪中圖強，比全球企業領袖樂觀、有信心。

此外，正由於中國不再倚重出口主導經濟成長，周圍的亞洲新興小國順勢成為國際大廠的投資新據點，投資資金與生產湧進，推升貿易規模逐漸放大，也引領新興小國開始朝向富裕之路邁進，刺激內需隨之轉強，成為全球企業聚焦亞洲的第二個亮點。台灣企業領袖也已預見這波趨勢正站上浪頭，積極展開布局，而品牌行銷業則加速布點徵才，押注下一輪亞洲經濟起飛。

台灣企業領袖看好東亞與東南亞將主導 2013 年的發展契機，積極計畫搶進，而過往緊密依賴的美國則因財政議題的難度和變數增多，特別是自動減赤機制已正式於 3 月 1 日上路，受

台灣企業領袖青睞的比率較前一年下降。儘管如此，美國仍具有主導特定產業的力量，對科技業來說是趨勢引領者，對貿易零售業而言亦有榮衰的指標意義，因此仍不可輕忽。

全球經濟仍有風險 聚焦三大構面突破困境

就挑戰面而言，台灣企業領袖並不排除全球經濟仍有下修的風險，主要是因為歐、美政府為解決債信危機，同步啟動開源與節流的計畫，一方面擬改革稅制，一方面加強撙節支出，恐為企業徒增營運負擔。因此台灣企業領袖備妥突破國際困局的經營策略，主要從鎖定成長機會、聚焦客戶價值、提升營運效能三大構面下手。

就鎖定成長機會而言，生產製造業者反思改變商業模式、提高附加價值的對策，無論是站在製造的基礎上添加服務的元素、尋求同業合作以升級產業在價值鏈的地位，或是轉型自有品牌，都有值得參考的範例；而品牌行銷業者則是著墨台灣文化、人文精神，務期在本土特色之中納入在地元素，成功行銷。





就聚焦客戶價值而言，生產製造業者聚焦客製化產品與服務，尤其是台灣企業領袖期盼能在海外關鍵市場取得客戶與營運基礎，善用在地人才與通路資源、運用巨量資料、社群媒體等新科技創造獨具差異化、個別化的顧客價值主張，成為首要目標；而品牌行銷業者則是更強調客製化產品的重要性，尤其要兼顧民情所需，才能做出真正貼近市場需求的產品。

就提升營運效能而言，台灣企業領袖除了從最快顯現效益的降低成本著手，更體認到，創新成長才是永續經營的正道，特別是做好人才管理才能確保營運政策執行到位，因此正計劃在當下或未來調高員工薪酬，讓薪資更具市場競爭力；自力開辦企業學院或培育「儲備幹部」，除了提高人才留置率，更可望在未來的接班經營產生偌大作用。此外，調整組織結構也是台灣企業領袖關注的重點，尤其強調簡單操作、聚焦經營，以便穩固基本營運系統的原則。

無論是問卷結果或深度訪談結論都反映出，台灣企業領袖十分在意利害關係人，因為他們對會影響企業的經

營策略，特別是客戶與員工力量強大。台灣企業領袖強調，企業必須能秉持誠信原則，做到提供客戶價值，善盡獲利本分，以便更大程度照顧員工、回饋股東，並進而提升與供應商的合作關係，甚至平衡照顧周遭社區與媒體、政府等外部利害關係人，形成一種良性的正向循環，推進整體社會進步、企業永續獲利。

綜合深度訪談結論，以下整理出台灣企業領袖面對 2013 年的轉機與挑戰時，可反思的問題：

一、從風險管理到靈活彈性

- 您如何運用可補強長期規畫與策略的即時工具，以改善營運決策、持續調整進程？
- 您身處變化多端的環境，如何有效預測並切實執行，將情境規畫的理論推演落實為真正的決策機制？
- 您認為企業在進行全球布局時，應如何管理風險，尤其企業普遍擔憂的經濟不穩、匯率波動、稅務負擔、技術革新速度、能源與原物料成本等風險？

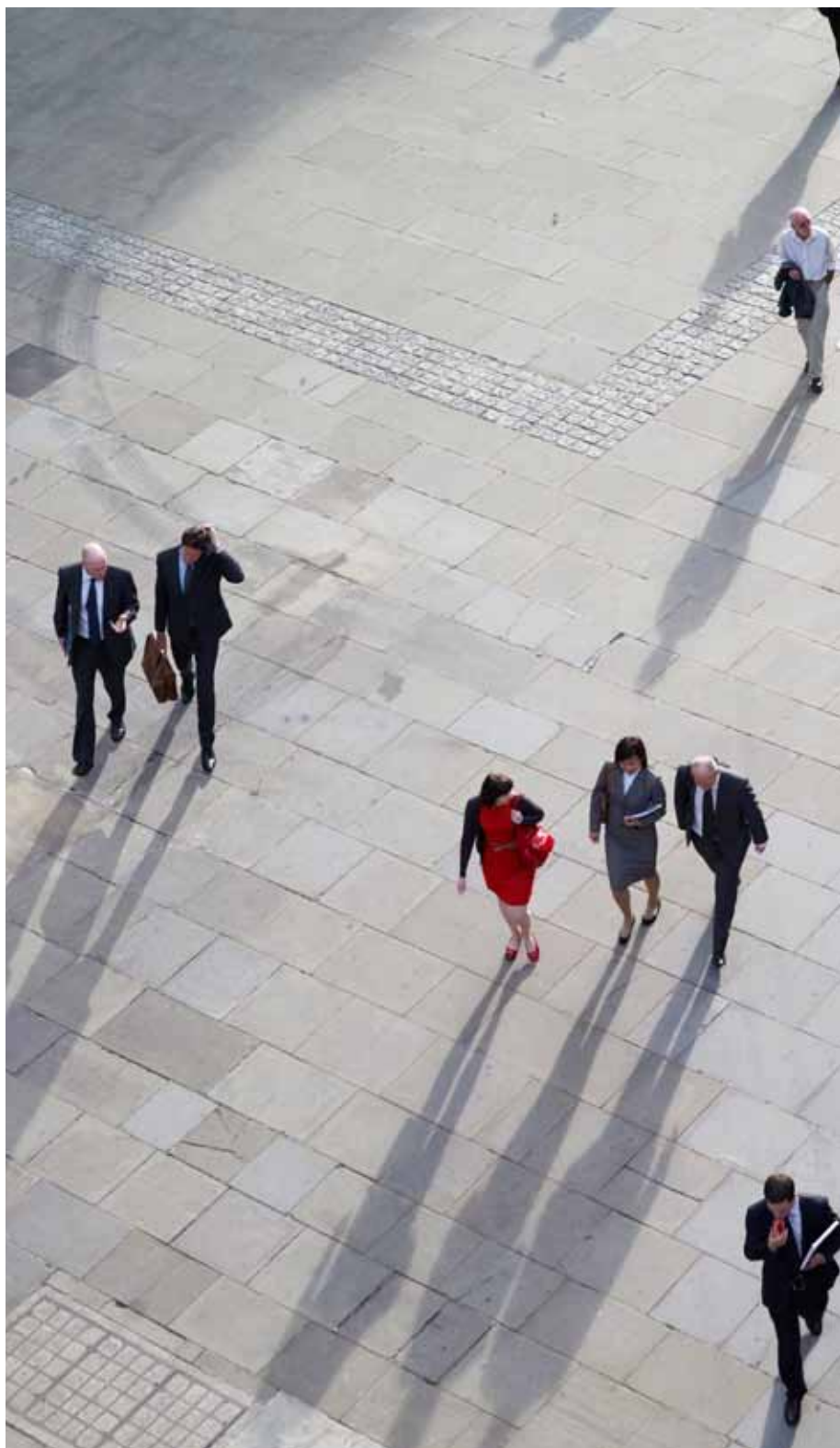
- 您如何加強聚焦策略性與系統性風險，以補強企業風險管理系統，確保整個組織與周遭網絡的行為與文化合宜？

二、鎖定合適機會

- 時局艱困之際必須慎選合適的主動投資機會。您應將採用何種標準以確保投資能產出最佳價值？
- 許多組織日益意識到已開發市場的成長機會十分細微，在各個新興與成熟的多元分歧市場中，您如何評估特定機會？
- 您如何確保有效評估成熟市場中的機會，並深入著墨特定產業與領域發掘成長契機？
- 您如何看待政府正在談判或已完成的區域經貿協議或合作模式？對您的企業將產生什麼影響？

三、聚焦客戶

- 企業持續聚焦客戶，而且也與他們一樣更緊盯成本。您如何最有效鎖定高度分散和變化多端的市場，發掘成長機會？
- 客戶資料不勝繁數，您如何全面從市場中最有效攫取並標準化數據資料，同時也將資訊科技系統整合成一套強力工具，以便了解日漸改變的買家喜好、提高客戶忠誠度？





- 您如何運用數位載體更充分與客戶溝通、共創產品、理解需求、提高忠誠度，並全面衡量自身的影響力？
- 您在執行創新策略與過程中，如何更有效地創新並更聚焦客戶？

四、提升營運效能

- 對組織而言，利潤成長至關重要，但在動盪的時局中，您如何確保持續創造價值、投資成長，並擁有靈活彈性？
- 您若想比競爭對手早一步捷足先登新商機，如何在組織架構與流程中打造出合宜的靈活彈性，以便在組織中快速布局，將資源配置在最需要的地方？
- 您應將如何尋找合作夥伴或合資機會？

五、建立互信關係

- 當每一名員工都越來越頻繁地站上前線與客戶互動，您如何打造必要的信任基礎，好讓他們承擔起做對事情的個人責任？
- 您的董事會成員和高階經理人如何以身作則，在組織內體現價值觀和行為核心？
- 在各地市場全面與利害關係人展開合作是獲取成功的關鍵要素，您如何在當地的營運生態系統內最充

分理解並滿足客戶、供應商、當地社區與其他團體？

- 您如何提高企業財務報表的透明度，以便在當地的營運市場內更清楚展現您在打造共享價值所付出的努力？

政府政策的反思

企業迎接轉機與挑戰，政府扮演相當重要的角色，以下整理出政府在協助企業突破與成長時，可反思的問題：

- 政府應該如何從國際競爭及開放角度，協助企業在執行經營策略上能獲得適合的人才？
- 政府應該如何協助減少法令遵循上的負擔，以免過多規範增加企業在國際化布局的難度？
- 政府應與哪些國家展開自由貿易區相關協議談判，以利拓展國外市場、取得關鍵營運地位？
- 政府應如何打造一個更友善、開放、自由的商業環境，並在法制、稅制與國際接軌，以利爭取優秀國際人才與合作機會？
- 政府除了應協助企業完成以上事項，還有什麼政策值得重新審視、檢討，並給予企業正面回應與幫助？

學者觀點—— 長期辛勤耕耘 方能歡喜收穫



李書行

國立台灣大學管理學院院長 李書行

資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 今年持續進行台灣企業領袖調查 (Taiwan CEO Survey)，針對台灣上市櫃企業進行問卷調查，同時邀請卓越企業之領導者進行深度訪談，本人非常榮幸能繼續擔任諮詢學者之角色，協助台灣企業在變動的世界中，尋求突破與成長之道。

經過了起起伏伏的 2012 年，今年，我們終於看到些許的經濟曙光，企業領導者也透露出相同的訊息，不僅更加看好全球經濟環境，也對自身企業的成长更有信心。台灣企業的信心為什麼比去年更強？除了亞洲內需市場帶

來的機會之外，台灣企業的軟Q韌性，更是關鍵因素。在參與訪談的過程中，我們發現，面對景氣變化，台灣企業多半能夠靈活有彈性的因應，且聚焦在提升客戶的價值，發展核心能力，不短視近利，而是長期布局耕耘，從未來決定現在，最終方能歡喜收穫。

幾位重量級的企業領導者在訪談過程中，都異口同聲地說，無論環境如何改變，企業經營策略應該「Back to Basics」回歸基本面：也就是掌握核心能力，在混亂中保持簡單，強調簡單操作、聚焦經營；執行減法工程，以降低成本，將管理鏈精簡化；並掌握

資源的分配運用，重視價值創造，增進產品開發與營運效能。

而企業家口中的「創新」，不再只是產品或服務創新，而是必須全面性的思考，建立整套新的生態系統(Eco-system)，用新的商業模式(Business Model)創立新的企業，來解決顧客的問題。也就是說，一家企業的創新成功與否，取決於是否能夠放棄舊的思維，發展新的商業模式，企業必須發展有效的顧客價值主張，並運用關鍵資源、發展關鍵流程，來建構獲利公式，最終為公司創造價值。而在生態系統的概念下，也沒有所謂你死我活的零和遊戲，取而代之的是共存共榮，彼此是互利共生的夥伴關係。

儘管創新可望帶來機會，企業家卻也面臨經營管理的挑戰，其中，不少受訪者都認為，「人才」是企業面臨的最大挑戰，談起人才議題，甚至感嘆地說：「人才是讓我晚上失眠的主要原因」。從學術界的角度來看，的確，許多企業在招聘、留用人才方面都遭遇困難，台灣的國際化人才也顯得不足。

另外，中國大陸的磁吸效應，也造成人才大量外流。

因此，建議政府努力推動教育國際化，將台灣的學生積極送到海外，增加本土學生的國際觀及充實其跨文化與跨國界經驗；另外亦應積極吸引國際生來台就讀，讓他們帶進國外經驗來衝盪本土意識，以造就台灣更宏觀的多文化融合性。此外，政府應建立長期的誘因和激勵制度，讓全世界優秀人才願意留在或來到台灣貢獻其所學，以維持台灣的創新能力，並提升台灣的全球競爭力。

從目前全球經濟環境看來，情勢在曙光中仍有陰影，在成長的步伐中仍有停滯的阻力，面對國內外環境急遽變化的挑戰，台灣必須徹底脫胎換骨，產業必須加速轉型。政府應提出破壞性創新，增加行政效能，引領企業找尋出路。期盼資誠台灣企業領袖調查報告能協助政府與企業尋求突破與成長之道，作為永續發展的根基，相信可揮別陰霾、撥雲見日，迎向嶄新的未來。

學者觀點—— 破除台灣的孤島效應



周行一

國立政治大學財務管理學系所教授 周行一





2013 年全球景氣應該會比去年好，台灣的出口及股市也會因此有所表現，但這是否表示台灣經濟已否極泰來，或者僅為曇花一現？一個國家的競爭力是許多因素互動，長期累積的結果，短期的經濟好轉經常會給人轉危為安的錯覺，而失去了改變的動力，造成競爭力的長期衰退，到了病入膏肓時，想要逆轉已時不我予，菲律賓在 1970 年代以前算是亞洲強國，但國力衰退後，到了 2010 年初期才有一些樂觀的跡象產生，希臘就算能維持在歐元區內，沒有十幾年的調整是不可能恢復競爭力的。

我國競爭力衰弱的表徵是工資停滯、金融機構國際化程度低、世界級企業寥寥可數、文化影響力低。工資低表示勞力的附加價值低、金融市場不夠國際化，表示國人的創新成本太高，世界級企業很少，表示創新價值低、文化不具國際影響力，表示創意無法感動外國人，這在中華文化保持良好的台灣是個非常可惜的現象。這四個病徵的共通病因是創新力不夠，源頭是許多似乎不甚相關，但卻同源的因素，其實就是百姓的氣魄不足。

台灣民眾愈來愈害怕競爭，希望政府保護、補貼，所以心態上並不歡迎外國人來台工作、外國企業在台灣競爭、外國學校在台灣辦教育，但是台灣兩極化、互不妥協的政治環境造成民粹是政治人物爭寵的唯一標的，因此台灣已經失去了自我修復的能力，必須

要有大量的外來刺激才可能有大幅度的改變。

合作與競爭是人類社會創新的動力，在有互補利益時合作，在對別人的價值太低時被競爭掉，蘋果公司以前需要三星合作開發 iPhone 的晶片，現在三星已自己生產智慧型手機，成為蘋果的強勁對手，在合作價值大幅降低之後，兩者都想消滅對方，只有不斷的提升競爭力才是自保之道。人類只有在面對競爭壓力時才會有動機提升競爭力，「居安思危」反映了古人在這方面的智慧，提醒大家要隨時警覺，可是言者諄諄，聽者藐藐，多數國家或企業都是在安逸中漸漸步入滅亡的。

因此有所謂的孤島現象，在封閉環境中的物種，在別的強勢物種侵入後就滅絕了，日本就正陷於這種狀態中，日本把自己封閉起來，讓外國企業及個人在日本不容易生存，台灣亦何嘗不是這樣，只是台灣坐吃山空的本錢比日本小得多，可經不起「失去二十年」，台灣在靠自己已無法扭轉的情況下，在還未完全變成孤島之前，別無選擇，必須採取完全開放的策略，日本在明治維新時對外開放，成就了一段長時期的霸業，一直持續到二次世界大戰結束前，後來的經濟奇蹟卻在保護與貼補的民意下沒落。開放並不可怕，害怕競爭才會致命，我們能否振衰起敝，就看有沒有接受競爭的氣魄了，唯有如此，台灣才可能產生本土創新的能力。

學者觀點—— 專注不變應萬變



金聯舫

國立清華大學科技管理學院
副院長 金聯舫

2012 中華民國科技管理協會年會於 11 月 29 日至 12 月 1 日在元智大學召開，大會的主講者是美國紐約州立大學的教授 Dr. Fred Phillips。他的演講題目是「The Future and How to Deal with It」，在演講中他精闢地分析各種不同預測未來的方法，如：

1. 趨勢外推法 (Trend Extrapolation)：根據過去外推「未來」；
2. 德爾菲法 (Delphi)：專家調查法，徵詢專家意見，彙總預測「未來」；
3. 情境分析法 (Scenario Analysis)：分析幾種可能發生的情境進而預測「未來」；
4. 策略規畫法 (Strategic Planning)：制訂目標，設定策略去達到目標；
5. 創新傳道法 (Entrepreneurial Evangelism)：創造新的「未來」。

Dr. Phillips 認為以上預測及應對「未來」的方法各有利弊，主要原因是「未來」是不確定及變化無常的。與其去預測不確定易變的「未來」，不如去分析不變的因素及不可能發生的情景 (scenarios)。由此排除「未來」不可能發生的範圍，這種方法是「Bounded Future Method」。換言之，應對不確定的「未來」，最佳的方法是確定及專注於不變的要素。

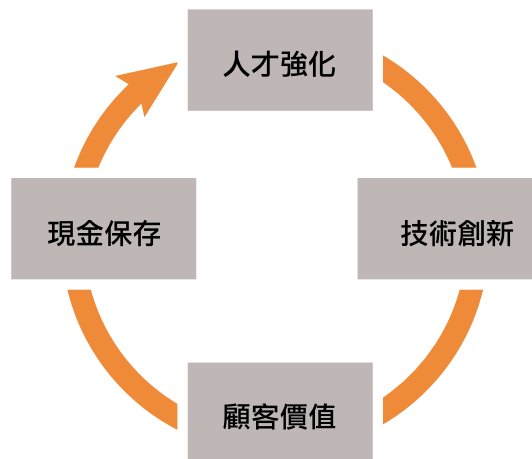
資誠 2013 台灣企業領袖調查的目的是基於全球經濟充滿變數，歐債危機尚未解決，美國經濟面臨衰退，中國大陸經濟成長趨緩，台灣 2012 年經濟成長僅僅保 1%。企業如何因應充滿變數在外環境？在我參與的兩個企業領袖專訪中，兩位董事長都不約而同地強調外在環境變化太快、不確定太高，企業不需太專注預測「未來」，要掌握那些不變及最基本的東西。訊聯生物科技蔡政憲董事長指出企業最基本的要素是：

- 企業的價值與意義 (Values and Purpose)
- 企業的資源：人才、資金及 Know-how

他特別重視企業人才的培養及強化。他認為當今教育與企業的需求不一致，企業要成為教育中心，負起年輕人教育的責任。

聯發科技蔡明介董事長也強調不管外在環境的變化，他認為半導體及 IT 產業有幾個不變的趨勢：

- 半導體產業的經營模式：IC 設計及製造的分工及供應鏈經營模式不會有太大改變。
- 產品的智能化：任何電子 Device 都會愈來愈 Smart，包括手機、電腦、TV。



- 新興市場的生長動力：從中國市場擴散到東南亞及金磚國家、中東及非洲。
- 人才的全球化：企業人才全球布局是必要的，不僅是行銷及後勤人員，而更重要的是研發及管理人才。

蔡明介董事長也指出中國從世界工廠成為世界市場，也是人才的來源，5到10年內，中國的企業會更走向世界，聯發科必須及早全球布局，政府也應該放鬆對高科技企業（如IC及面板等產業）境外投資的限制。

今天的世界瞬息萬變，充滿變數：有政治的變數，如中東危機（伊朗、埃及、敘利亞、以色列），恐怖主義，美中關係；有經濟的變數，如歐債危機，美國財政赤字，中國成長緩慢，保護主義的擴散；有自然變數，如地震、

海嘯、颶風、地球暖化等。這些種種變數都會對產業及景氣有不可預測及巨大的影響，再精心規畫的目標及策略，也會隨著外在的變化而無法實現。

總言之，企業必須Agile及Adaptable。最重要的是：企業必須掌握基本面，專注不變成功的要素，以應對瞬息萬變的外在環境。這些不變成功的要素是：

1. 人才的培養及全球化 (Talent Development & Globalization)
2. 技術的創新 (Technology Innovation)
3. 顧客價值的創造 (Customer Insight & Value Creation)
4. 現金的保存 (Cash Preservation)

學者觀點——

全球化挑戰下的 企業競爭策略



蔡建雄

國立台北大學商學院院長 蔡建雄

一、全球競爭環境

企業在國際經濟景氣循環、各國政治合縱連橫、社會多元結構、科技創新研發等外在環境的變動下，如何因應以在瞬息萬變的競爭中勝出，至為重要。重點是所有的企業都面臨同樣的外在環境，卻只有少數企業能在劇烈的競爭環境中勝出。

企業面對的外在的競爭情勢，往往必須迅速地因應變動。因此，領導者必須迅速判斷情勢，提出企業競爭策略。透過領導者的特質與意志，傳達旨意並督導企業團隊執行，以取得企業競爭優勢。

賈伯斯在創建他的蘋果帝國過程中，為了將他對於智慧型通訊產品的概念具體化，必須持續尋求公司內部現有的技術、拋出研發的方向，和公司外部專利技術的導入，甚至整個公司、專利與研發團隊一起併購。在產品的roadmap上，找出領先群技術，併購進公司落後的技術，創建了產品的雛型，而造就了Mac和iPhone等傳奇產品。在公司的傳承上，賈伯斯至庫克的銜接，則是眾所矚目的管理議題。

二、企業競爭策略本質

企業競爭的範圍，猶如戰場的範疇。界定競爭的層級，有如戰略、戰術或

戰鬥等，所需爭勝的條件不一。諸如國際企業或國家產業的競爭、單一產品或產品線的競爭或包括替代產品與潛在競爭者的層級。

企業競爭策略中，自產業中選取優勢產品類別或在產品區塊與專利技術掌握中，選取一個區塊以建立競爭優勢，並形成進入障礙。除了規模經濟之外，並以其他形成進入障礙的專利、技術、規模、品牌、關係等，以阻卻競爭者，保持戰果。

在公司面對產業競爭時，進入障礙是市場上攻守雙方戰鬥勝負的關鍵。進入市場，領先的一方，為了鞏固勝利，必須築起進入障礙，阻卻潛在競爭者進入市場。並且在競爭者進入市場前，繼續進入下一個戰場。

商業上的競爭策略或有別是軍事上的戰爭，不見得是你死我活的殺戮；也不必然是零和戰局，有時候亦可能透過企業競爭，擴大市場而共蒙其利。甚至，有時候是一種競合關係，在不同的產品階段，同時具備既競爭又合作的情節，如Apple與Samsung的案例。

三、「領導者特質」- 形成獨特的「企業競爭策略」

企業如果以理論分析的技術得到策略，而這個理論又是公諸於世的，那在產業競爭環境中成功者，又有甚麼特色

呢？策略，還要加上執行，形成一個動態的競爭策略。這個策略是由管理理論上的策略，加上領導者與組織的執行，彼此配合而達到一個整體的良好績效。領導者的特質，從學校教學的角度來思考，總是希望分解成可以教導、可以理論、模型化的模式。至於天份、才能這些領導者特有的特質，可能是無法衡量，無法教導的。智慧不能言傳，天份無法創造。但是，傑出的領導者似乎能自己從天份或才能中，找到自己的節奏和成功的企業競爭策略。

在訪問的企業領導者中，矽品林文伯董事長像一位高段的圍棋士，從圍棋中領悟，在一局圍棋中，並不易全面勝利的事實，可能在某處勝利，在他處失敗，而積小勝為大勝，則是勝利的祕訣。簡言之，圍棋並不是一戰定輸贏，而是比氣長，甚至，當局勢不利己方的時候，混亂戰局也是一種戰術運用。將圍棋的原理應用的產業競爭策略上，就是一項嗜好的運用。台灣東洋藥品林榮錦董事長在各項產品項目的競爭上，或刪減競爭力差的品項；或利用收購策略，增加具競爭力的品項。運用併購，有時候可以扭轉競爭者的競爭策略，將各項競爭轉化為對自己有利的局勢。即利用收購作為改變競爭態勢的工具。法藍瓷陳立恆總裁從文化與生活內涵發想創意，

從員工的個人特質，發掘公司產品與生活的關連，增強公司產品的附加價值，開創了全球的事業。

四、傳承：企業的永續經營

企業的經營，同樣的管理理論，不同的領導者和公司策略；在理論的科學之外，加入領導的藝術，使企業的競爭多采多姿。像職業棒球、籃球的球隊，是由眾多球隊組成規範，但是卻組成具備教練個人風格和球星特色的球隊。這些球隊，在競賽中，遵守同樣的競賽規則，卻轉換不同的戰術，讓比賽千變萬化；讓比賽勝負充滿了不確定性和驚奇。

企業主或許憑藉個人的領導特質與卓越決策力，而為企業取得競爭優勢。但是，企業的永續經營面臨的挑戰，在企業領導者接班之後，是否能夠延續競爭優勢，為企業永續經營關鍵。畢竟，企業的文化與領導者的特質，息息相關。像賈伯斯之於蘋果，比爾蓋茲之於微軟。企業的領導者建立企業的特質，同時也形成傳承的挑戰。

學者觀點——

經濟展望及人才危機與轉機



詹乾隆

東吳大學商學院院長 詹乾隆

2013 年之世界經濟展望，世界著名經濟預測分析機構均認為全球經濟會有緩步的成長。國際貨幣基金會 (IMF) 及環球透視機構對 2013 年之世界經濟成長率預測分別為 3.6% 及 2.6%。這些預測成長值均略高於 2012 年之成長率。其他如聯合國之世界經濟展望、經濟學人及國內的各學術機構也有相同樂觀的看法。

不過，他們亦認為成長的力道仍受歐盟各國解決主權債務危機之進展，以及美國因應財政懸崖風險之有效與否，等因素之影響。可喜的是，在 2013 年之年初，歐債問題因歐洲 5 國赤字之下降，已暫告一個段落；美國國會兩黨亦在年初達成避免財政懸崖的協議，暫時解除了財政危機。

此外，在未來一年美國將繼續採用量化寬鬆貨幣政策；日本亦因採用日圓貶值措施，而提升了出口貿易量，經濟之表現將會轉好；新興經濟體，尤其在亞太地區，也將會在內需帶動下，有





更良好經濟表現，其經濟成長率及對全球經濟成長之貢獻亦已超過先進經濟體。因此，世界經濟在 2013 年將逐漸回溫，各主要經濟體之經濟均預期會有超過 2012 年之成長率。

國內經濟而言，台灣在 2012 年全年之經濟表現較 2011 年差，不過 2012 年第四季之經濟表現已轉好，不論在進出口貿易、工業生產活動及國內需求上，均較 2011 年同季為佳。而基於世界各主要經濟體目前仍因亟需提振經濟，而採用寬鬆貨幣及低利率政策，因此未來一年台灣亦可能同步採用低利率政策，這將有利於廠商因應景氣回溫之投資提升。

其次，台灣為國際貿易導向之經濟體，因此前述世界各大經濟體在 2013 年之經濟穩健成長，所帶來的需求提升，亦將有助於台灣經濟之出口表現。綜此，企業界多認為 2013 年國內經濟之表現將優於 2012 年；這種樂觀的成長預期亦見國內多個經濟機構，他們多預測 2013 年國內之經濟成長將會超過 3%。

在知識經濟世代，國家競爭力之關鍵在人才；但在全球化的時代，人才是全球性資產，各國莫不花大錢，提高誘因去努力爭取，希望藉由高品質人力之流入，提高國家及產業競爭力。近年來亞洲各國，如新加坡、香港、韓國及對岸之中國，均積極向全球求才。

台灣則因為薪資偏低，薪資結構重視齊頭式平等，對外籍人才留台限制太嚴格，而成為高階人才淨輸出國。長此以往，將嚴重損害台灣之競爭力。政府與產業界缺乏適當策略方案，共同有效地利用這些高等人力，殊為可惜，更不利未來高等人力之培育；學校與產業之知識人力供需落差，卻又造成產業缺乏所需之人才。

在全球化時代，供需失衡原可藉爭取國外人才來彌補缺口，但台灣目前的規定卻又讓國外人才卻步。鑑此，積極面對，且立即採取行動，打破齊頭式平等迷思，爭取及培育具國際級之人才，才能提升台灣未來之競爭力。

調查方法

PwC 16th Annual Global CEO Survey

- 一、PwC 全球聯盟組織於 2012 年 9 月至 12 月委託尼爾森(Nielsen)市場調查機構進行第 16 屆全球執行長調查 (16th Annual Global CEO Survey)，針對全球 68 國共 1,330 位受訪者進行問卷調查，以及全球 33 位執行長進行深度訪談。
- 二、在 1,330 位問卷調查受訪者中，其中 449 位來自亞太地區，312 位來自西歐地區，227 位來自北美地區，165 位來自拉丁美洲，95 位來自中歐與東歐，32 位來自中東，50 位來自非洲，受訪企業橫跨各種產業。

資誠台灣企業領袖調查

- 一、資誠台灣企業領袖調查以 PwC 全球聯盟組織第 16 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，探討台灣企業領導者在不確定的環境下，如何邁向突破與成長的道路。
- 二、資誠問卷調查由 PwC 全球聯盟組織委任之尼爾森(Nielsen)市場調查機構進行，訪談時間為 2012 年 10 月至 2012 年 12 月，樣本為全台灣上市櫃企業共計 1,399 家(計算至 2012 年 6 月 30 日止)，本次調查在 95% 的信心水準下，抽樣誤差為正負 8.4%。
- 三、本問卷調查有效回收問卷為 105 份，受訪產業包括科技業、金融保險業、食品業、流通零售業、電子通路業、製造業、生技醫療業、化工業、媒體娛樂業、文化創意產業、觀光業、交通運輸業等。
- 四、本問卷調查受訪對象為企業董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者指定由該企業一級主管回覆，再經由企業董事長、總經理或執行長確認。
- 五、本問卷調查以電話訪談為主，訪談時間約 30 分鐘至 60 分鐘，在少數情況下，部分受訪者以寫書面問卷的方式回覆。
- 六、本深度訪談委由經濟日報進行，訪談時間為 2012 年 11 月至 2013 年 1 月，訪談對象為台灣各產業標竿企業之領導者，共計 12 家企業、13 位受訪者。

誌謝受訪企業

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

深度訪談 (依受訪時間先後排序)



統一企業
羅智先總經理



訊聯生技
蔡政憲董事長



王品集團
戴勝益董事長



國泰金控
李長庚總經理



智融集團
施振榮董事長



矽品精密
林文伯董事長



聯發科技
蔡明介董事長



台灣東洋藥品
林榮錦董事長



大聯大投控
黃偉祥董事長



特力集團
何湯雄董事長



特力集團
童至祥執行長



法藍瓷
陳立恆總裁



巨大機械
劉金標董事長

問卷調查

一至三劃 (6 家)

一詮精密工業股份有限公司
力鵬企業股份有限公司
三聯科技股份有限公司
大同股份有限公司
大成不銹鋼工業股份有限公司
大眾商業銀行股份有限公司

四劃 (11 家)

中化合成生技股份有限公司
中國石油化學工業開發股份有限公司
中華汽車工業股份有限公司
中華航空股份有限公司
中華票券金融股份有限公司
中福國際股份有限公司
中鴻鋼鐵股份有限公司
五鼎生物技術股份有限公司
太平洋醫材股份有限公司
日盛金融控股股份有限公司
日勝生活科技股份有限公司

五劃 (10 家)

台南紡織股份有限公司
台塑石化股份有限公司
台灣卜蜂企業股份有限公司
台灣中小企業銀行股份有限公司
台灣神隆股份有限公司
台灣產物保險股份有限公司
正達國際光電股份有限公司
永信建設開發股份有限公司
永豐金融控股股份有限公司
生達化學製藥股份有限公司

六劃 (6 家)

伍豐科技股份有限公司
兆豐金融控股股份有限公司
全家便利商店股份有限公司
如興股份有限公司
安可光電股份有限公司
成霖企業股份有限公司

七劃 (5 家)

伸興工業股份有限公司
宏正自動科技股份有限公司
宏全國際股份有限公司
志聖工業股份有限公司
李長榮化學工業股份有限公司

八劃 (6 家)

亞昕國際開發股份有限公司
其祥生物科技控股有限公司
和成欣業股份有限公司
怡利電子工業股份有限公司
東和鋼鐵企業股份有限公司
東陽實業廠股份有限公司

九劃 (11 家)

信邦電子股份有限公司
南亞科技股份有限公司
南亞電路板股份有限公司
南僑化學工業股份有限公司
威達電股份有限公司
建大工業股份有限公司
研華股份有限公司

美律實業股份有限公司
茂林光電科技股份有限公司
茂訊電腦股份有限公司
茂順密封元件科技股份有限公司

十劃 (2 家)

唐榮鐵工廠股份有限公司
晟德大藥廠股份有限公司

十一劃 (8 家)

健亞生物科技股份有限公司
健和興端子股份有限公司
國票金融控股股份有限公司
國賓大飯店股份有限公司
崑鼎投資控股股份有限公司
康和綜合證券股份有限公司
康舒科技股份有限公司
第一產物保險股份有限公司

十二劃 (8 家)

凱基證券股份有限公司
勝一化工股份有限公司
勝華科技股份有限公司
智冠科技股份有限公司
華夏海灣塑膠股份有限公司
華榮電線電纜股份有限公司
閎暉實業股份有限公司
陽明海運股份有限公司

十三劃 (17 家)

勤美股份有限公司
勤誠興業股份有限公司
新亞建設開發股份有限公司
群益金鼎證券股份有限公司
聖暉工程科技股份有限公司
萬泰商業銀行股份有限公司
達欣工程股份有限公司
達能科技股份有限公司
達麗建設事業股份有限公司
鼎翰科技股份有限公司
嘉新水泥股份有限公司
嘉澤端子工業股份有限公司
嘉聯益科技股份有限公司
彰化商業銀行股份有限公司
彰源企業股份有限公司
榮剛材料科技股份有限公司
福貞控股股份有限公司

十四劃 (4 家)

精誠資訊股份有限公司
聚鼎科技股份有限公司
遠東百貨股份有限公司
遠東國際商業銀行股份有限公司

十五劃 (3 家)

廣隆光電科技股份有限公司
德昌營造股份有限公司
慶生電子股份有限公司

十六劃 (3 家)

儒鴻企業股份有限公司
穎台科技股份有限公司
興農股份有限公司

十七劃以上 (4 家)

擎亞國際科技股份有限公司
濱川企業股份有限公司
豐興鋼鐵股份有限公司
穩懋半導體股份有限公司

其他 (1 家)

Ginko International Co., Ltd.

資誠台灣企業領袖調查團隊

總策劃

薛明玲 所長

張明輝 執行長

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

政治大學財務管理學系所教授 周行一

清華大學科技管理學院副院長 金聯舫

台北大學商學院院長 蔡建雄

東吳大學商學院院長 詹乾隆

總召集

吳德豐 副所長暨策略長

副總召集

周建宏 審計服務營運長

郭宗銘 稅務法律服務營運長

企劃執行

林大萌 副總經理

劉力文 協理

楊証凱 資深專員

文字編輯

鄭昌慧 協理

楊証凱 資深專員

產業分析

林祐翠 經理

郭幸宜 副理

平面設計

胡瑞婷 副理

網路行銷

張嘉珣 經理

李遠華 副理

採訪調查

經濟日報採訪團隊

尼爾森 (Nielsen) 市場調查機構

進一步資訊，請聯繫林大萌 副總經理

+886 2 2729-6666 ext.23469 / alice.lin@tw.pwc.com

www.pwc.tw/ceosurvey

PwC firms help organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 158 countries with close to 169,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.com.

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

© 2013 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.