

資誠 家族及企業永續辦公室

以數位轉型開創企業永續新格局





目錄

總編輯的話	2
資誠家族及企業永續辦公室介紹	4
數位轉型新格局	
財務轉型怎麼轉 三個思考提升經營管理決策力	6
如何善用數位行銷科技 給予客戶難忘的體驗力	12
從數據做決策 高效智慧企業要懂的數據力	16
善用雲轉型掌握營運 實現企業高效敏捷力	20
OpenAI 超強數位力 開創企業永續創新力	26
數位轉型企業案例	
歐權導入 AI 管理 邁向生產模式轉型	30
千富用品牌力和數位化扭轉代工產業困境	36
弘爺設立智慧總部 打破早餐店營收天花板	42
家族接班新思維	
當傳承遇到轉型 臺灣家族企業的兩大挑戰	48
我們的團隊	54



總編輯的話

臺灣的家族企業有超過一半的比率仍然是由創始第一代掌權經營，這些掌權經營的第一代絕大部分都已經超過 60 歲，而臺灣有高達九成的家族企業，其家族成員都在家族企業內任職。在第一代努力經營下，臺灣的家族企業都有不錯的成長，在世代交班的過程當中，臺灣的企業二代往往被家族長輩認為無法青出於藍、更勝於藍。

進一步分析企業新世代成員無法青出於藍、更勝於藍的主要原因，來自臺灣的創業家歷經了不同的時代與環境，筆路藍縷的經營體驗是二代無法複製與想像的，因此，臺灣家族企業的新世代接班者，如何在雄才大略的創業一代下，可以在企業中有更好的表現？企業的「數位轉型」任務，將是二代承先啟後的重要歷程與工具。

依據 PwC Taiwan《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》顯示，擁有高度數位能力的企業，獲得雙位數成長的比例多出 10%，受到客戶和員工等利害關係人信任的家族企業，通常也擁有較高的數位能力，以優化蒐集客戶與員工回饋的流程。因此數位能力的提升與強化，是讓企業績效成長的主要因素。



伴隨著 PwC Taiwan《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》發佈的同時，我們在資誠家族及企業永續辦公室 2023 年端午策略論壇及專刊中，特別以「啟動企業數位力」為主題，收錄企業數位轉型的案例與故事，希望家族企業透過數位轉型注入新 DNA，並以轉型贏得客戶及員工的信任，打造優質的企業。

洪連盛

資誠聯合會計師事務所
家族及企業永續辦公室
主持會計師



資誠家族及企業永續辦公室介紹

協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

資誠自 2012 起在臺灣倡議家族傳承議題，認為家族企業傳承是臺灣企業主必須面臨的國安問題。近年來失衡 (Asymmetry)、崩解 (Disruption)、高齡化 (Age)、兩極化 (Polarization) 及信任 (Trust) 等這「ADAPT」五大趨勢已成為全球所有家族企業面臨的最迫切課題。

PwC 於 2021 年宣布全球全新策略「新方程」(The New Equation)，以應對全世界正面臨科技帶來的崩解、氣候變遷、地緣政治以及 COVID-19 大流行的影響。因應疫後全球新變局，資誠家族企業服務團隊再進化，全新轉型整軍的「資誠家族及企業永續辦公室」將協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續。

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要以全新的方法及全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族及企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案；從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，到家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。



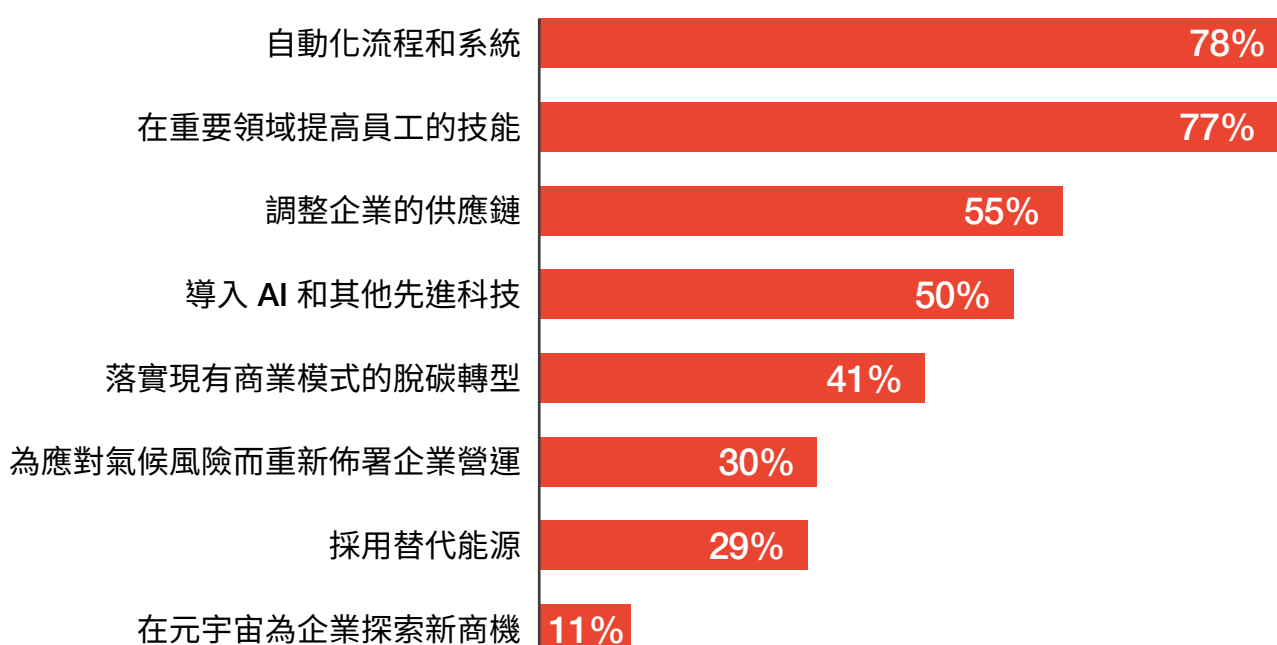
數位轉型新格局 1

財務轉型怎麼轉 三個思考 提升經營管理 決策力



隨著科技的快速進步，企業面臨著轉型的迫切需求。根據 PwC 發布的《2023 臺灣企業領袖調查》，超過六成的企業領袖認為他們需要進行轉型以應對變化，這種轉型需要以自動化流程和系統（78%）以及在重要領域提高員工的技能（77%）為兩大優先順序，確保企業在未來的商業環境中保持競爭力。

未來一年中進行何種投資



Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

Base | 臺灣整體 = 216

其中，數位工具在幫助企業實現轉型過程中扮演了關鍵角色。企業需要將員工投入時間自複雜的營運議題中釋放，轉往高價值的數據分析與洞察。透過使用數位工具，企業可以自動化大量的流程與系統，讓員工更專注於價值創造的重要任務上，以應對任何可能的商業場景。

財務部門也面臨著角色上的轉變，海量的數據、不斷變化的商業模式、人才的競爭和自動化都在改變企業環境，因此，企業需要推動更現代化的財務運作模式來應對這些變化。

透過使用數位工具，財務人員可以擺脫過去仰賴大量人工作業的模式，將時間花在高附加價值的任務上，從而成為企業經營管理決策力的重要夥伴。

財務部門面臨角色定位上的轉變



通過自動化應用事半功倍



具有見解的數據驅動分析



有效且有價值的服務傳遞



預測和規劃區段變化的可能事件



標準化的數據、流程和報表



主動勝過被動

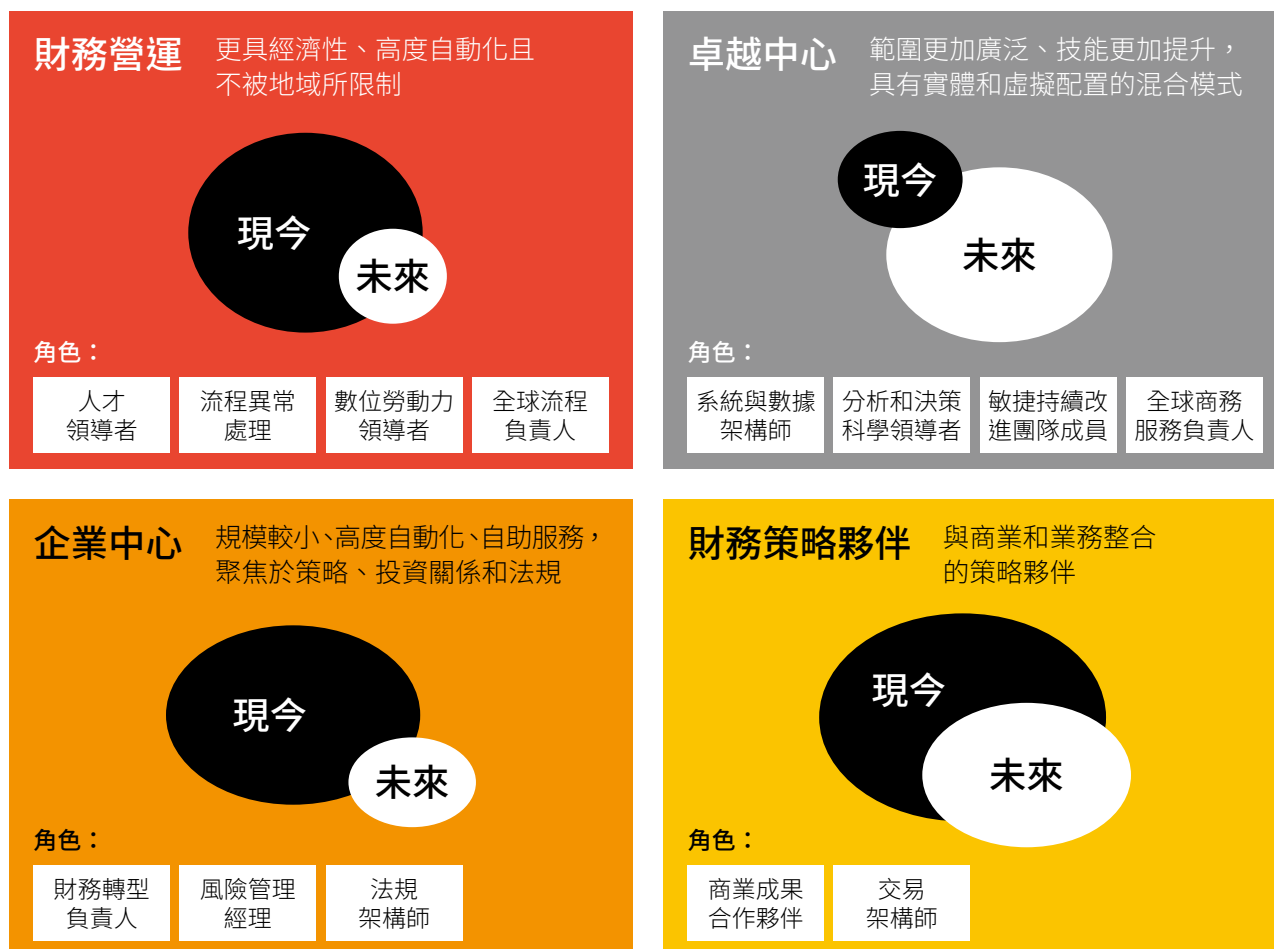
Source | Future of Finance; PwC

PwC 自過往輔導多家企業的經驗，歸納出三個財務轉型的主要方向，包括組織與員工賦能、流程卓越與自動化及績效分析與洞察，幫助企業思考如何透過財務部門的現代化，以提升經營管理決策力，以下用財務轉型案例來說明三種面向的應用：

1 組織與員工賦能

一家商業地產集團，在過去十幾年間透過併購實現了相當可觀的成長，但財務部門在各事業體間呈現顯著的獨立與分散，為避免長遠發展下職責模糊、生產力低落、服務模式不一，以及效率不佳等情況，PwC 協助該公司透過目標營運模式轉型，重塑了財務部門的組織架構；同時，為提升財務人員的能力與技能，引入外部顧問共同設計了員工數位賦能工作坊，使財務部門更加關注高附加價值任務，同時為主管提供視覺化及價值導向的分析與洞察。

未來財務部門中的四種角色



Source | Future of Finance; PwC

2 流程卓越與自動化

很少有行業像媒體和娛樂產業如此複雜及迅速多變，一家全球性娛樂公司，擁有多個自負盈虧的事業單位 (BU)，包含電視、電影、新聞、娛樂及體育等，每個 BU 都有自己的 IT 系統及流程，並且許多財務和會計流程在很大程度上是完全手動的。為了因應市場變化，提升反應能力、財務績效透明度和準確性勢在必行，因此，PwC 與客戶團隊共同聚焦了 75 個改進流程，和消除工作中一些人工和效率低落的環節，透過流程改善框架及 RPA 系統簡化、自動化了幾個需要立即採取行動的領域，包含加速每月月結來改進財務狀況，使財務結算週期自 18 天縮短至 7 天。

流程卓越、標準化和自動化



Source | Future of Finance; PwC

3 績效分析與洞察

為了追蹤企業財務與績效狀況，美國知名食品連鎖品牌 Chipotle 透過 PwC 與 Oracle 的協助，導入雲端財務與供應鏈系統。隨著過去幾年疫情持續開展，許多新客戶初次透過 Chipotle.com、Chipotle 應用程式或線上送餐服務下訂單，Chipotle 和 PwC 一同在疫情間大幅加速數位業務發展的步伐，不僅做到更精確地追蹤交易，使業務營運成本下降，也透過自動化程序進行分析及預測，透過預測結果迅速調整決策方向，使 Chipotle 掌握更高的平均訂單量、更高的訂單轉化率和有效的獎勵註冊，從而產生可觀的投資回報率。

透過分析與預測輔助決策

傳統預測

挑戰

- 預測中的時間延遲，導致延後提供預測訊息
- 缺乏可操作的資訊
- 由於人為偏見和操作而導致不準確
- 通常預測範圍集中在會計年度期間 (3+9、6+6、9+3) 限制規劃範圍

使用進階分析進行預測

效益

- **效率 / 自動化**：只需按下按鈕即可實現高效率流程和即時供應的技術開發
- **品質 / 卓越**：與實際相比，時間序列比較證明準確度約為 98%
- **頻率**：更頻繁地重複和更短的預測週期
- **加值**：提供可操作的訊息，以更好地與數據驅動的事實基礎進行商業合作

Source | Future of Finance; PwC

數位趨勢正在改變企業與產業態勢，成為驅動企業轉型的重要推手，而企業中的財務部門也勢必得從傳統定位轉為策略夥伴，放棄過往的成功框架，運用新思維與數位工具提升效率，並專注在高附加價值任務中，藉由過往累積的數據進一步分析、產生洞察以驅動經營管理決策力，協助企業在競爭態勢中脫穎而出。

本文作者



資誠創新諮詢公司
林杰綸 副總經理
Jerry.ji.lin@pwc.com

專長 20 年管理諮詢及輔導改善經驗，包含數位轉型規劃、雲端 ERP 建置、銷售流程改善及系統分析、經營績效改善、大型資訊系統建置、預算執行比較、營運分析、專案規劃等。

經歷 • IBM GBS 策略 & 變革顧問主管 • Accenture 埃森哲 資深顧問

數位轉型新格局 2

如何善用數位 行銷科技 給 予客戶難忘的 體驗力



想要提供給客戶難忘的體驗，傾聽客戶的聲音絕對是關鍵 將員工互動經驗轉換質量數據，提升服務精準度與投報率

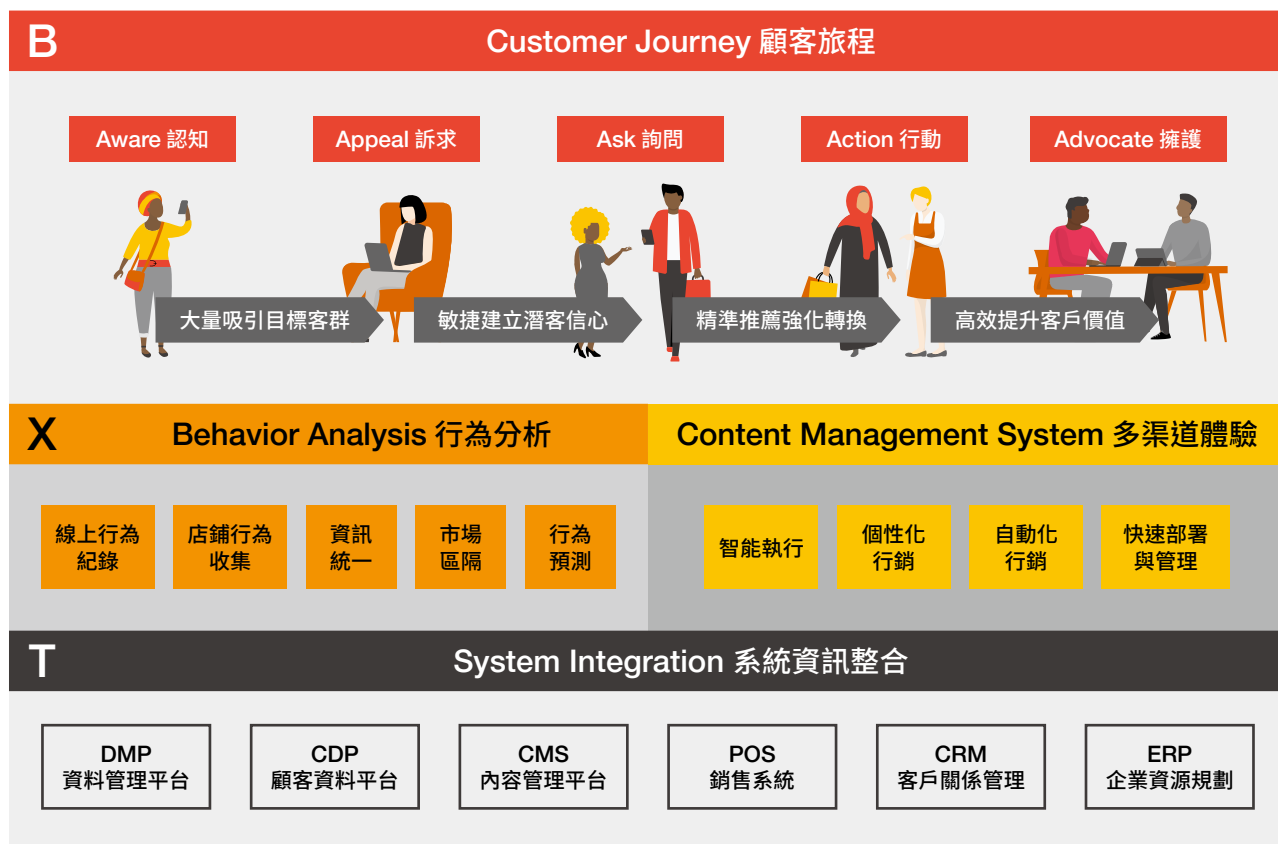
在競爭日益激烈的市場中，每個企業都想留住甚至贏得更多的客戶。在 PwC 最近的 Pulse Survey 中，48% 的高階主管表示正在增加客戶體驗方面的投資支出，研究報告也發現重視客戶體驗的領導者收入成長是落後者的五倍。但是，如何以最大限度地發揮客戶體驗 (Customer Experience- CX) 的投資價值，以確保整個公司多方面努力推動正確的業務成果。

成功的商業領袖認識到客戶經驗報酬率 (Return On eXperience) 對於創造價值至關重要，PwC 對跨行業和地區的領先 B2B 與 B2C 公司進行研究後，對客戶忠誠度、員工體驗、營運模式和企業文化找出重要洞察，這些洞察直接點出核心問題與解決方法，加速以客戶為中心的核心價值來提升客戶體驗，進而提高獲利。參考下方說明，一起開始連結你的客戶體驗與員工經驗吧！

對應客戶使用體驗與員工服務經驗的旅程 找出人際互動的關鍵點

- 創建非正式的員工社群，讓員工可以分享服務客戶的甘苦談與處理經驗，接下來，梳理客戶旅程、量化關鍵的客戶痛點與相對應的互動行為，並針對這些行為建置數據化的管理。
- 擴大傾聽員工的經驗談，加上透過市場調研與運用 AI 和文字探勘以及分析技術來挖掘網路論壇內的討論熱度與聲量，因而整合了內部與外部的關鍵訊息，加速且更精準地掌握提升客戶體驗的關鍵因素。
- 讓員工了解他們與客戶的互動所產生的影響，根據員工的第一線洞察採取行動，並按照已實施的變革衡量成功與否。
- 依據員工的反饋顯示員工的變化，他們會感受到更多的主人翁意識，竭力提供更好的客戶體驗。

顧客體驗管理平台幫助企業更深的掌握客戶，並提升管理的維度與深度，更提升跨組織協作的速度與成效！



提升客戶體驗需要與員工同心協力 而員工行為改變需要建立文化認同與獎勵制度

- 診斷目前的組織文化，確定現有的組織文化特徵如何支持和找出蒐集客戶體驗與員工經驗數據的目標。
- 了解當前的狀態、組織文化特徵，以及現有文化中的內在優勢和機會。換句話說，找出適應和解決之道。
- 確認一些關鍵行為來發展你的組織文化，才能足夠支持以客戶為中心的模式和未來願景。
- 讓真正的非正式領導者或意見領袖參與傳播分享這些行為，適度授權並獎勵你的員工融入行為模式成為組織的 DNA。

PwC、Forrester、麻省理工學院調研 發現體驗管理的四大好處！

+5 倍

比較顧客體驗領導與
落後者，收入增長 5 倍

+10%

發現顧客體驗較佳企業
定價高於 10%

85%

85% ROI 來自
設計顧客與員工體驗

+26%

更好的員工體驗企業
增長 26% 生產力

以客戶為中心的策略來驅動跨部門協同合作 尤其是業務目標一致

- 根據以客戶為中心的模式與被客戶認可的價值服務為主，將營運模式（組織設計、決策權、激勵等）成為一個周而復始的循環做出決策。
- 充分關注組織 DNA 的形成，例如：客戶關係網、與客戶承諾、規範和心態，以啟動你的組織文化行為模式。這有助於通過更正式的推動變革（如組織結構、決策權、激勵和訊息流動），才能在日常的維運工作中取得適當的平衡。

本文作者



資誠創新諮詢公司
陳之達 副總經理
allen.ck.chen@pwc.com

專長 具備科技法律專業背景（GDPR），擅長數位行銷科技整合 CRM、Data Analytics，熟悉金融業、科技業、零售業大數據蒐集。

經歷

- 美商甲骨文客戶服務與支援 總經理
- 臺大創業創新中心輔導業師
- Nielsen 尼爾森大中華區 營運與科技副總裁
- GfK 市場行銷 臺灣區 總經理

數位轉型新格局 3

從數據做決策 高效智慧企業 要懂的數據力



在每個月例行的高階主管會議上，總經理正在報告本月公司整體營運狀況，這家公司目前已傳到第二代，但作為開創者的董事長仍勤勞地參與，尤其這個會議是公司檢視績效和重大決策的場合，他從不缺席。

至於日常營運，董事長就完全放手給二代的總經理，他清楚明白多頭馬車的管理，無法齊心協力，反而把更多時間花在其他地方。年輕時，吃飯、睡覺都在工廠的他已經很久沒有再進到工廠，大部分就像今天一樣坐在會議室，聆聽著各個主管的報告與討論，此時，董事長看著簡報上呈現的數字和圖表，不禁回憶起當年的一個決定…

現在看來，工業 4.0 已成為當今企業發展的關鍵詞之一，它代表著數字化和智慧化時代的到來。這家企業也不例外，當二代開始要接手公司時，就不斷地跟董事長溝通：「公司未來要有競爭優勢，必須要數位化」，這對過去從一卡皮箱創業的董事長來說，一直奉行「實踐出真知」，任何事情只有通過自己親自嘗試，才能真正的認識、理解、掌握。對於這類資訊化的提案過於虛幻，而不少老主管也都站在董事長這邊，認為總經理過於理想化，導致公司是不是需要做這些新嘗試，總是存在很大的分歧。

就在這時…全球性的突發事件「新冠疫情爆發了！」

由於疫情擴大，各國紛紛封閉國界，設置在中國的工廠忽然之間就無法過去了，而更多的問題接二連三的來，像是供應商也遇到同樣的情況，造成原物料短缺，接著又遇到塞港，加上原本有很多委外的加工交期延誤，導致整個出貨受到很大的挑戰，公司裡的所有員工幾乎每天都疲於奔命。

所幸在這之前，總經理仍力排眾議，毅然持之的為公司建置了許多數位化基礎，包含：ERP、MES、WMS 等，並透過 IoT 整合到這些系統，就能更及時地反應工廠狀態，並且更精確地收集成本。當疫情爆發時，總經理便著手利用這些系統中的數據，根據經常性面臨的議題，將數據萃取出來，變成可以支持主管們進行決策所需要的情報，譬如：當時原物料的價格波動很大，一顆 IC 從 2 USD，硬是漲到了 20 USD，十倍的價差讓採購主管根本做不了決定，也不敢下決定，就在等待董事長決策的過程中，報價已經漲到 26 USD。

總經理知道之後，提出新的作法：「為何不運用數據分析，為企業創造更即時的調度、更便宜成本、做更聰明的決策」，也就是當原物料價格已有變化時，我們可不可以馬上知道會影響哪些產品？哪些客戶？對毛利有多少影響？會不會造成停工？

由於事前已建置很多資料來源的資訊系統，只要將所需要的資訊萃取出來，變成看板就可以了，如此一來，除了更方便隨時掌握狀態外，也可以運用在跨部門協作和討論使用，例如：當影響到某一個產品的成本和毛利時，就將所屬的業務、研發主管找來，與採購共同協商有哪些替代料的選擇？哪些客戶可以被說服漲價？應該要漲多少？同時找製造主管討論會不會因為延誤或是砍單造成停工損失等等。公司不僅能透過這些整理好的數據，加上可視化的圖表加速決策之外，正確的數據能提高決策的品質。

其實這就是一個「製造控制塔」的案例，許多企業導入了資訊技術和應用，但除了日常管理之外，這些系統中的數據往往對決策目的和管理模式，都沒能進一步帶來效益。而上述企業在面對機遇和挑戰時，好好利用這些數據，輔以合適的可視化工具，針對具體的目的與情境建立製造控制塔，這也是打造高效智慧工廠的一環。

自動化生產是提高生產效率和品質的重要途徑，主要提升生產人員的效率；而製造控制塔能對數據進行共享，整合的數據可使企業實現流程中各個環節間的交流與協作，及時發現問題並進行處理，因此，可提高整個流程上的效率。

如果你也想要在流程上更有效的控制成本，提升企業競爭力，不妨也可以思考公司有哪些地方或情境，可以使用這樣的控制塔。

本文作者



資誠創新諮詢公司
陳世祥 董事
kelvin.h.chen@pwc.com

專長 專精製造業、高科技產業、流通服務業的數位轉型規劃，包括：ESG 碳足跡管理、工業 4.0 創新應用、智慧製造及人工智慧、數據中台、流程自動化機器人與雲轉型等規劃與建置。

經歷

- 神腦國際公司數位創新部 總經理
- 神準科技 董事
- 台大創新育成 董事
- 臺灣 IBM 顧問諮詢事業群 副合夥人暨副總經理
- 臺北市電腦商業同業公會 理事

數位轉型新格局 4

善用雲轉型掌握營運 實現企業高效敏捷力



「雲端」接軌許多人生活的日常，像是臉書、email、雲端空間及雲端文書軟體等，只要透過網路就能隨時隨地存取資訊，相當方便。「上雲」是許多企業開啟數位轉型的第一步，該如何超前部署雲端轉型，以優化營運模式與流程變革，以下有兩個故事與你分享。

故事一

在過去幾十年裡，某製造廠商一直使用傳統的企業資源規劃系統(ERP)來管理其生產和供應鏈相關業務。隨著業務不斷擴張和市場競爭的加劇，董事長開始意識到傳統 ERP 系統已經無法滿足其業務快速發展的需求，然而傳統 IT 架構也逐漸無法滿足持續性數據管理和資訊安全的問題。主要是因為隨著業務擴張，需要處理越來越多複雜的數據，公司需要更高效的 IT 資源來支持業務營運，以提高生產效率與業務敏捷性。

專家怎麼說

為了解決這迫切的難題，陳顧問建議董事長評估數據管理、成本管控、敏捷與可擴展性及創新能力等重要指標，以持續營運達成業務敏捷性進行雲端轉型。在正式將業務營運應用系統與相關數據遷移到「雲上」之前，陳顧問提出依雲端科技的敏捷性進行營運流程健檢，以釐清流程與改善，進而實現企業運用雲技術的永續力、敏捷力、延展力及成本效益等多面向的考量。

通過數位雲端轉型後，該企業的營運敏捷力提高了 45%，營運效率提高 42%，資訊投資成本效益達 23%，更重要的是，資訊安全也具備一定的防護，讓企業實現務實的永續營運力。達到以下四個效益：

- 1. 標準化業務流程：**Cloud ERP 可以通過自動與標準化各種流程與任務（如會計、財務報告和發票等）幫助企業優化其業務流程。這種自動化可以節省時間，減少錯誤風險，使員工能夠專注於高價值任務。
- 2. 提高作業之效率：**通過提供及時數據與報表產出，Cloud ERP 幫助企業快速做出明智的決策，同時，員工可以花更少的時間進行手動整理時間，並有效提升數據正確性。
- 3. 增加財務數據安全性：**Cloud ERP 比傳統的本地系統更安全。數據被加密並存儲在安全的數據中心中，減少了數據泄露和網絡攻擊的風險。這對企業特別重要，因為他們處理敏感的財務信息。
- 4. 促進跨部門協作：**企業通常涉及多個利益相關者，包括家庭成員、顧問和服務提供商。Cloud ERP 可以通過多裝置與提供資訊和文檔查詢，有效促進協作，使所有利益相關者能夠便捷地取得相關報告。

故事二

在執行轉型的過程中，企業也遇到了一些挑戰，像是他們需要將現有的業務流程重新規劃架構與分析討論，以確保新系統能夠滿足業務需求，接著是設計和開發相關的業務系統來適應雲平台環境。同時，為了確保企業數據安全性與完整性，也須評估雲服務提供商的安全性措施與合規性，並加強系統平台的安全措施以確保業務數據與系統的安全。除此之外，他們也開始投入相關的人力資源來管理與支持新系統的運營，除了重新分配企業內部相關資源外，也尋求更多營運面向的雲端數位產品與顧問諮詢，讓雲端數位轉型為整體企業營運所創造的敏捷力效益極大化。

專家怎麼說

迎接數位化時代到來，企業透過數位工具提升管理的品質及效能，有別於過去高度仰賴人治的管理模式是必然的趨勢，特別是高階管理人員不足的企業，善用內建經營管理智慧的數位工具，將大幅解決管理上的痛點。

資誠作為一個數位化的專業服務機構，運用多年來累積的專業知識，積極開發數位商品，建置 Digital Store 數位市集，透過數位產品解決企業管理的痛點，讓企業能享受各項數位化的普惠服務，共同邁向數位智慧新時代，資誠引進先進系統工具，推出八項數位產品服務：



人資洞察儀表板
HR Insight Dashboard



法務雲
Cloud Counsel Solutions



稅務智慧管理系統
Tax Intelligence Management System



神碳計算機
Carbon Calculator



碳追蹤管理平台
Emissions Tracker



財稅智慧雲
CFO Insight



數位法令遵循管理平台
Compliance Management System



數位風險導向
內部稽核系統
Risk Assessment System



立即前往數位市集

透過數位工具系統能協助企業在財稅、法務、人力資源、ESG、內稽和法遵等功能之數位化，不僅增進效率、強化品質，更可為企業帶來嶄新的數位體驗，幫助企業達到全面化數位轉型，成就永續。以下列舉三個快速與敏捷的雲端服務，加速企業整體雲端數位轉型：

1. **神碳計算機**：提供企業數位化的顧問式碳盤查，無痛完成企業碳管理，包括：雲端協作碳盤查，多元化資料運用，引導式提問輕鬆進行排碳管理。
2. **法務雲**：線上平台能快速又專業製作出法律文件，適用跨部門協作管理、審閱簽核更便利，為企業解決法務人手不足的問題。
3. **財稅智慧雲**：操作簡易、訂閱制成本低，是中小企業 24 小時的雲端財稅小管家。



最終，該企業成功完成此次雲端轉型，並取得非常好的成果。他們能夠更好地支持業務營運，提高業務效率和靈活性，在競爭激烈的市場中保持競爭優勢。成功的雲端數位轉型，可以支持企業實現效率、創新、安全、管理和數據力等多方面提升，從而加強企業的競爭力與永續經營能力。

但企業也需要根據自身情況來評估與規劃合適的上雲策略，這樣才能確保雲端數位轉型後的管理與維護能跟上技術轉變的步伐，實現真正雲端數位轉型的效益。

資誠依據不同的情境與戰略目標提供相對應的雲端數位解決方案，幫助你兼顧商業策略與流程、客戶體驗以及創新科技，協助企業更專注於解決問題並迎向挑戰，將挑戰轉化為新的商機，脫胎換骨，建立新的競爭優勢。

本文作者



資誠創新諮詢公司

陳世祥 董事

kelvin.h.chen@pwc.com

數位轉型新格局 5

OpenAI 超強 數位力 開創 企業永續創 新力



資誠於 2017 年發布的《全球人工智慧研究報告》，研究顯示未來 2030 年，AI 將帶給全球 GDP 14% 的成長，貢獻 15.7 兆美元。就在 2022 年 11 月，OpenAI 的聊天機器人 ChatGPT 問市，本文將探討令市場為之驚豔的 OpenAI 可以為企業帶來什麼轉變。

什麼是 OpenAI

在現今瞬息萬變與競爭的時代，企業需要具備強大的數據化能力才能在市場中，立於不敗之地。OpenAI 技術將扮演著舉足輕重的角色，透過不斷地創新與技術研發，幫助企業提升數據化能力並實現數位轉型。舉例來說，OpenAI 的 GPT 系列語言模型已經成為業界的標竿，許多企業會運用這些模型來進行自然語言處理、文本生成等任務。同時，OpenAI 還開發了各式各樣的工具與技術，可以運用在協助企業進行數據分析、機器學習和深度學習等方面的研究。

OpenAI 可應用的場景

OpenAI 還通過各種途徑與企業合作，共同探索數據化領域的創新與發展，像是協助企業開發智能客服系統。OpenAI 還可以應用其先進的深度學習技術開發出智能機器人、智能辦公室、智能家居系統等，提高企業生產效率和客戶體驗。我們將場景轉到製造產業，OpenAI 可以協助企業實驗自動化與智能製造應用，從而優化整體生產流程並提高質量控制和減少能源消耗，運用自動化與智能製造，企業可以更輕鬆地應對市場的需求變化以提高生產效率和降低成本。

在數據分析與預測服務方面，OpenAI 可以應用其深度學習技術和自然語言處理技術幫助企業進行相關業務數據分析和預測，從而協助企業做出更明智的商業決策與分析。

像是企業運用 OpenAI 分析市場趨勢、預測銷售量和客戶需求等，或是應用於金融和商業領域，例如：開發智能投資和風險管理系統、優化客戶服務體驗等，透過分析和預測數據可以協助企業做出更明智的商業策略。

除了分析預測外，OpenAI 還可以協助企業數據化轉型，進而提高企業的數位能力與創新能力，像是建立數據化平台和開發數據化產品與服務、培養相關數據人才等，這些都能有效幫助企業適應數據化時代的需求與挑戰，同時實驗數據轉型和可持續發展的動能。

OpenAI 永續場景的應用

全球氣候變遷的強烈衝擊下，OpenAI 的合作夥伴 Microsoft 一直在推進可持續發展的應用，利用人工智慧與機器學習技術來解決能源與氣候的問題。

為了減少碳排放量，Microsoft 在全球部署了數百個太陽能 and 風力項目，為了極大化這些項目的效益與成效，將人工智慧與機器學習技術用來精準預測未來的能源需求和價格趨勢、優化能源供應鏈的管理，並且改進數據中心的冷卻系統，這些技術將提高能源效率、降低成本，同時有效減少碳排放量。

Microsoft 還在持續探索如何運用人工智慧和機器學習技術來解決其他可持續發展的問題，像是改善食品供應鏈的可持續性和改善城市交通壅堵的問題。

OpenAI 永續知識傳承的應用

知識傳承能保有企業悠久的文化，OpenAI 也辦得到！有間食品公司想要開發一種新的零食產品，他們僱用了一位有經驗的食品科學家來負責產品開發，但公司發現他離退休只剩兩年時間，而這個新產品的研發和商業化需要更長的時間。為了確保公司能夠獲得可持續的收益，他們決定運用 OpenAI 來傳承這位科學家的知識。

首先，他們蒐集這位科學家過往的相關產品和文件，運用 OpenAI 進行數據分析和處理，從中提取出重要的知識與技術，並將知識轉化為可供機器學習的數據集，使用深度學習技術建立和訓練一個模型。這個模型在不斷學習與調整改進之後，可以模擬這位科學家的思維和決策過程，並且可以自動地生成新的配方和產品設計，最後成功開發出新的產品和成功上市。透過 OpenAI 的知識傳承，食品公司不僅成功保留科學家的知識與技術，還運用這些知識開發出新的產品，並獲得可持續性的收益和不斷地學習與改進，以因應未來可能出現的挑戰和變化。

由此可知，OpenAI 在企業提高數據能力、推動數據創新和實現可持續發展方向，發揮著重要的作用與扮演領頭羊的角色，運用其技術和研究力量推動人工智慧和機器學習技術可持續發展方面的應用，引領更多企業在開創更多的可能性，共同實現可持續發展的目標。

本文作者



資誠創新諮詢公司

陳世祥 董事

kelvin.h.chen@pwc.com

數位轉型企業案例 1

歐權導入 AI 管 理 邁向生產 模式轉型



歐權科技曾經為消化接連而來的大型訂單，積極購入物料、擴編人力，不料因為供應商供料不及與料件品質不穩定，導致生產週期隨之延宕，加上後續交貨出現瓶頸，導致庫存過多，嚴重影響到財務體質，二代接班者王議弘，毅然離開高薪工作，啟動歐權科技的數位轉型之路。

具備 20 多年豐富製造經驗的歐權科技股份有限公司，自 1995 年成立以來，即投入「分割器、自動換刀機、分度盤」等三種核心產品的研發與製造，並延伸出數百種規格，廣泛應用於工具機組件、運輸工具、醫療生技、能源科技、民用產品等各領域，廣受各界好評，是業界的指標性公司。

本在製造產業坐穩領頭羊角色的歐權科技，為消化接連而來的大型訂單，積極購入物料、擴編人力，不料因為供應商供料不及與料件品質不穩定，歐權科技生產週期隨之延宕，加上後續交貨出現瓶頸，導致庫存過多，嚴重影響到歐權科技的財務體質，遭銀行警示財務風險。

為挽救站在懸崖邊緣的家族產業，原先在知名科技集團旗下事業任職的二代接班者王議弘，毅然離開高薪工作，回歸家族事業，啟動歐權科技的數位轉型之路。回憶起數位轉型的歷程，王議弘表示，剛開始其實並不順利。早在他回歸家族事業之前，歐權科技已試圖導入以能夠降低生產成本、提高效率著稱的豐田生產模式（Toyota Production System，TPS），希望藉此走出庫存過多的泥淖。由於 TPS 與歐權科技員工所習慣的「單一產品、大批量產」的生產方式大不相同，當時的員工其實並不樂意配合，直到王議弘回歸歐權科技時仍然是如此。

轉型撞牆，不僅歐權科技的高階管理層急得跳腳，王議弘也深感挫折。

與科大進行產學合作建置內部監控與訂單回饋系統

既然現有正職人員難以改變工作心態，王議弘決定以來自各大專院校的產學合作實習生當作培訓目標，期待將數位新概念教給產業新鮮人，由實習生們做出實績，再以數據成果逐步說服自家員工。這樣的策略效果奇佳，實習生們感受到歐權科技想要轉型是「玩真的」，並將這樣的心得帶回學校，與教授分享，直接促成了與虎尾科技大學的產學合作，加速歐權科技數位轉型的腳步。

虎尾科技大學協助歐權科技應用類神經演算法與聚落供應商進行串接，並建置「內部即時監控管理」與「客戶訂單即時回饋」兩大系統，解決交期回覆慢、料件現配耗時、組裝排程異動、生產履歷未完善等問題。

TPS 本身的精髓，即在於透過彈性而精準的排程與進出貨，減少時間與庫存空間的浪費，進而達到降低成本的效果。而 AI 的導入不僅使得訊息的傳遞更為精準、有效率，同時還能省去維護系統數據的人力，公司的產值、營業收入及客戶信任度均提升，也為混線生產的轉型鋪設了康莊大道。

結合 TPS 與 LP 模式創新生產管理模式效益極大化

有了成功的經驗，王議弘發現，TPS 除了是一套有效的生產管理模式，更是一種能夠凝聚向心力的企業文化。歐權科技數位轉型的第一步，是藉由 TPS 的導入，逐步改變既有生產模式，同時潛移默化員工與管理階層的思維，並透過 AI 的導入，全面提升執行 TPS 的效益。

趁著思維轉變的契機，歐權科技進一步將 TPS 與精實生產 (Lean Production, LP) 管理模式加以結合，將歐權科技過去的批量生產模式轉型為混線生產。LP 管理模式與 TPS 有著相同的核心理念，都以降低企業成本作為終極目標，且進一步強調利潤的創造。相較偏重於營造企業文化的 TPS，以財務效益做為主要評估基準的 LP，理解上更為直觀，也更能夠增強高階管理階層的信心，促成歐權科技全體上下對於生產管理模式與數位工具導入等內部創新發展的一致認同。

混線生產的轉型，AI 的運用佔有舉足輕重的份量，轉型混線生產的主要推力，在於日益增長的客製化需求，同時也能達成 TPS 與 LP 兩大生產管理模式共同追求的「精簡成本」。

重新制定合理的獎勵機制 以達成率取代數量，提升內部向心力

藉由系統化過程，有效蒐集供應鏈與生產線上的資訊，並將數據交付 AI 進行判讀與分配後，提供予供應商和公司內各部門參考，滾動式修正製造過程，成功降低 45% 的庫存，使原先財務體質孱弱的歐權科技重獲生機。

回顧歐權科技的數位轉型過程，無論是 AI 等數位工具，還是 TPS、LP 等生產管理模式的導入，如要順利運作，關鍵還是在於「人」。

對內，運用 LP 的效益評估方法得到高層的認同，同時順應混線生產轉型必然會帶來的總生產量下降，重新制定合理的獎勵機制，以「達成率」取代「數量」做為評定業績的標準，據以獎勵業務及生產部門。從上到下，沒有任何人的利益因轉型而受到損害，自然樂於擁抱新思維、新工具，與 TPS 致力追求企業內部向心力的理念相輔相成，形成正向的循環。

此外，原本並不想配合歐權科技混線生產排程來供應物料的廠商，歐權科技提出可靠數據來佐證，同時誠懇協商，尋求支援。

除了提供AI所精算出的排程資訊，減輕供應商在相關行政作業上的負擔，歐權科技更主動負擔貨運物流，打動原先抱持「用老方法賺錢就好」想法的供應商，將轉型的思維擴及到整個供應鏈。王議弘表示，重新站穩腳步的歐權科技不僅穩定了與供應商的合作，同時合理分配進貨量，供應商也更樂於配合提升料件品質與供貨模式，創造整體產業的多贏局面。

2020 至 2021 年 COVID-19 疫情來襲，劇烈衝擊工具機市場，然而經歷數位轉型、大幅改造體質的歐權科技不僅沒有祭出減薪、放無薪假等手段，反而趁此機會整頓生產線，同時仍與供應商保持緊密的聯繫，為隨時可能歸來的機會做好準備。當 2021 年海外需求開始回復，歐權科技藉 AI 與供應商之助，以絲毫不見疲弱的生產能量，再次出發，憑藉數位轉型的成功，歐權科技不單只是挺過了疫情的海嘯，更在數年之間完成一場華麗的轉身。

能夠成功轉型，除了歸功於自家上下一心的團隊，以及夥伴供應商的配合，一路陪伴、輔導的政府與學界單位更是強大的神隊友。除了虎尾科技大學的支援，歐權科技亦在政府所舉辦的媒合會上，尋找到願意合作完成混線生產轉型的協力廠商，踏出至為關鍵的一步。過去岌岌可危的歐權科技，能成功數位轉型迎來新生，絕對不是一人一時一地的功勞，未來，冀望在成功經驗的引導下，垂直串聯上中下游產業鏈，並橫向與同業結盟，全面提升臺灣工具機製造產業能量，創造多贏共好的市場。

(本文摘自資誠官網「數位轉型案例中心」，由「數位發展部數位產業署指導」，更多文章：<https://pwc.to/3pujVwr>)



數位轉型三階段

1 找到痛點

因供應商供料不及與料件品質不穩定，導致生產週期隨之延宕，加上後續交貨出現瓶頸，讓庫存過多，嚴重影響財務體質。

2 數位工具

建置「內部即時監控管理」與「客戶訂單即時回饋」兩大系統，並將 TPS 與 LP 管理模式加以結合，將歐權科技過去的批量生產模式轉型為混線生產。

3 轉型成果

有效蒐集供應鏈與生產線上的資訊，修正製造過程，成功降低 45% 的庫存，改善財務體質。

數位轉型企業案例 2

千富用品牌力 和數位化扭轉 代工產業困境



看似稀鬆平常的「鎖螺絲」，是千富企業在市場上重新站穩腳步的關鍵。千富企業也曾如其他傳統代工同業般，遇到成長的瓶頸，所幸，近十年透過品牌經營與數位轉型，扭轉局勢，重新回到成長的軌道。

千富企業的數位轉型，從二代接班的總經理莊惟捷及專案經理莊翔捷開始。家族上一代便開始從事傳統機械加工，本業產品是車件與銑件等金屬加工機械，不料 2008 年金融海嘯波及代工客戶，連帶衝擊千富企業的收入，營業額連年下滑。直到 2011 年，他們決定試著研發成品，並於 2013 年推出自有品牌「SLOKY」扭力起子，就此展開一連串的經營變革。

品牌「SLOKY」雖以英文拼寫，但發音與臺語的「鎖落去」相似，以此點出產品特性。千富的本業是車床廠，許多機台上的耗材都得靠螺絲固定，但鎖螺絲的技術都掌握在老師傅手裡，但師傅們慢慢退休，二代員工又缺乏經驗，常出現鎖壞螺絲的情形，稍有不慎整個刀具組就會報廢。「SLOKY」扭力起子便在此情形下誕生，這項工具可讓螺絲鬆緊程度標準化，不但解決公司內部的痛點，還成為一大賣點，目前已經取得海內外專利。

透過聯名行銷策略 跨足更多應用領域

此外，千富企業堅持不貼牌、不代工，並且找企業集團與 SLOKY 聯名行銷，希望藉此吸引與聯名行銷品牌同等級的客戶，而透過聯名行銷策略，開始有許多需要扭力起子的業者接觸千富，包括鎖槍、鎖腳踏車、鎖直排滑輪、鎖電箱等，讓 SLOKY 應用到更多領域。

導入多項數位管理系統 有效控管產能，內部管理更流暢

SLOKY 從 2013 年創立至今，合作客戶超過兩百家，產業領域遍及醫療、軍事與自行車產業，SLOKY 品牌推出後，從 2013 年到 2018 年，營收成長每年都超過 30%。

莊惟捷表示，雖然千富的營收有了起色，產能卻開始跟不上，於是在 2018 年導入企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning, ERP)，藉此掌握產能及訂單。接著又導入電子簽核，讓作業流程變得更流暢，不只是簽核速度更快，如果有什麼狀況，也可以適時檢討流程是否需要修改。

千富也導入人力資源管理系統 (Human Resource Management System, HRMS)，不但改用人臉辨識打卡，員工也可以在線上請假及申請加班。

此外，系統還可自動計算薪資，省卻財務人員的時間。莊惟捷認為，ERP 並非每個員工都會用到，相較之下 HRMS 更適合作為公司數位轉型的起步。

透過 CRM 紀錄客戶資訊 隨時掌握進度，省去回報時間

千富在 2021 年 3 月導入客戶關係管理系統 (Customer Relationship Management, CRM) 時，一度引起業務反彈。因為車床廠的產品特性，主要靠口碑行銷，因此客戶集中，不太需要以 CRM 維護管理大量客戶關係，但是莊惟捷看得更遠，認為 CRM 除了可以累積潛在客戶資料，還能達到透明化管理。

目前新客戶來洽詢或在網站留單，千富企業會透過 CRM 紀錄客戶資料、聯繫過程及報價資料，以免錯失商機，服務客戶更即時、更貼心。同時，高層主管可以隨時掌握進度，省去業務回報的時間，不只對外維護大量客戶關係，還使公司內部管理流程達到最佳化。

除此之外，千富的研發進度管理，原本都是透過通訊軟體來討論及紀錄，但專案數量越來越多，難以追蹤進度，為了將研發進度數位化及專案化，千富導入協作軟體 Teams，以此進行客戶分類，並且紀錄溝通過程，中途加入的新人，也可以看到前面的紀錄，加快決策的速度。莊惟捷表示，有了數位化紀錄後，公司最大的改變在於溝通方式更透明，尤其因 COVID-19 疫情而上班分流期間，業務配合度更高。

為了定期稽核及獲取 ISO 認證，千富已累積大量資料，目前首要之務是將品保資料數位化，並持續評估或導入各種數位轉型解決方案，讓公司的經營管理更有效率，更打算在 2022 年導入知識管理系統 (Knowledge Management System, KM)。

建立機聯網，更新與收集資訊將生產紀錄數位化

兩年多前，千富企業建立機聯網，將生成機臺狀況、生產排序、負荷及產量報表看板數位化，每 30 秒更新及收集資訊，以此協助生產製程及控制生產品質，藉此還達到智慧節電功能，每年可以省下約 8% 的電費支出成本。

莊惟捷也指出，千富企業有 100 多台設備、每天有 100 多張工單，將整個流程數位化，挑戰不小，所以機聯網必須與製造執行系統 (Manufacturing Executive System, MES) 串聯，即時看見資訊，才能達到偵錯、防錯及預測的成效。另外，過往工廠都是採取走動式管理，但是機器數量太多，且疫情改變工作型態，如果能解決員工的痛點，數位轉型的推動才會更順利。為此，千富企業將從機聯網的數據分析著手，優先從稼動率分析做起。莊惟捷表示，千富在 2013 年看不到未來，如今則可放眼未來五到十年。從一開始的 ERP，到陸續將人資、客戶、生產管理都數位化，不僅大幅降低成本，提高良率，對客戶的服務及公司的管理都更有效率。

(本文摘自資誠官網「數位轉型案例中心」，由「數位發展部數位產業署指導」，更多文章：<https://pwc.to/3pujVwr>)



數位轉型三階段

1 找到痛點

成立品牌「SLOKY」後訂單增加，營收也有起色，但產能卻開始跟不上。

2 數位工具

導入 ERP 系統，有效控管產能及訂單；透過 CRM 系統累積潛在客戶資料，並達到透明化管理。機聯網與 MES 串聯，即時看見資訊，達到偵錯、防錯及預測的成效。

3 轉型成果

將客戶、生產管理都數位化後，成本降低、良率提高，對客戶的服務及公司的管理都更有效率。機聯網則將工廠資訊視覺化，以此協助生產製程及控制生產品質，並達到智慧節電效果，每年可以省下約 8% 的電費支出成本。

數位轉型企業案例 3

弘爺設立智慧 總部 打破 早餐店營收 天花板



全臺有上千家加盟店的弘爺漢堡，面對高競爭市場與營收瓶頸，發揮多店連鎖、深入鄉鎮在地的優勢，打造「智慧總部 CDP」，串連 POS 系統與全方位多元點餐服務，讓加盟業者能透過數位轉型輕鬆賺錢。

有 35 年歷史，全臺有 1,000 多家加盟店、在中臺灣具備高能見度的弘爺漢堡（以下簡稱弘爺），對外面對高強度的市場競爭；對內面臨不斷展店下後勤管理的壓力，以及門市效率與營收瓶頸，團隊選擇積極與 1,000 多位的加盟主共同找出路。

「弘爺的核心理念是，讓我們的加盟主成為『輕鬆』賺錢的頭家，」弘爺國際資訊部經理柯慎堯表示，董事長許倉賓白手起家創業，深知第一線的不易，這裡的「輕鬆」指的正是「數位轉型」，要發揮弘爺多店連鎖、深入鄉鎮在地的優勢，打造「智慧總部 CDP」（Customer Data Platform），串連 POS 系統、企業資源規劃系統（Enterprise Resource Planning，ERP）、全方位多元點餐服務等數據與服務鏈，讓總部、加盟店與消費者連結更緊密。

上班、上學的尖峰時間，店員和來電訂餐的客人來回確認訂單，此時早餐店現場就像戰場。這時想點餐的客人若是看到大排長龍，也許會掉頭就走；若店家選擇只顧現場顧客，無法及時接起訂餐電話，一樣會流失訂單。

「電話訂餐造成的工作量，其實是現場訂餐的兩倍，店員要接電話、把訂單抄下來，再輸入系統。」經理柯慎堯說明，早餐店初期會以增加人手提高速度，但工作空間有限，能容納的人力是固定的，因此很快就碰到做餐與接單速度的天花板，此時導入數位工具來改善流程，成為唯一解方。

為了幫助店家突圍，同時也緩解總部因為加盟店日漸增加，而吃緊的管理人力，弘爺資訊團隊進一步打造「智慧總部 CDP」，希望集結加盟店的營業數據與資訊，未來應用於大數據行銷，但要收集數據，必須從店面的基礎設施開始做起。弘爺的加盟店數位轉型，分成三策略進行。

數位轉型策略 1：

從加盟店到消費者結合線上點餐及行動支付，增加效率

從 2014 年開始推動數位轉型，弘爺將 2020 年訂為內部正式的「數位化元年」，總部將 ERP 系統上線，也推動加盟店導入數位 POS 系統，資訊緊密串連。門市導入「廚房顯示系統」(Kitchen Display System, KDS)，讓點餐作業更快速流暢，所有訂單排序在大螢幕上一目了然，做餐人員可以一次看三單至五單，煎臺、炸臺可以批次處理食材，加快速度，也不會有點單順序錯誤，造成後餐先上的客訴問題。

除了 POS 系統支援多種數位支付，弘爺也為顧客打造零接觸(touchless)的服務流程。如今在弘爺餐廳內用餐，消費者可以掃描桌上的 QR Code 連到網頁，使用「全方位多元點餐服務系統」直接進行點餐與結帳；此外，外帶的客人，透過弘爺社群平臺(Facebook、Line@)的網頁連結，可以在前一天晚上或當天一早就在家線上點餐。

數位點餐系統建置後，為了鼓勵消費者線上點餐，弘爺推出飲料免費升級的優惠，同時結合 Google Maps 置入網頁連結，讓在地圖搜尋到弘爺的顧客，可用手機訂餐。如今電話訂餐的比例明顯降低，線上結帳的比例則提高到 15% 至 30%，相當於省下大約兩成的點餐與結帳作業時間。

「我們稱它為『網路外包』，就像臉書透過社群把內容製造外包給使用者；透過全方位多元點餐服務，我們也是把點餐跟結帳的工作，外包給顧客。」柯慎堯表示，弘爺正逐步把這樣的數位轉型觀念，透過加盟主大會傳遞給加盟店。

尖峰時刻的早餐店，時間就是金錢，省下的時間也帶來營收的提升。像臺中某一加盟店，是在地很受歡迎的社區型早餐店，營業額一直有亮眼的表現，但也遇到營收成長連續多年無法突破的瓶頸。加盟主一開始對數位化抱持質疑，但導入第一年後，營收成長 25%，第二年即使遭遇疫情，營收不減反增，提升 8%；其他導入系統的加盟店平均營收成長則達到 15% 至 30%。

數位轉型策略 2：

從總部到加盟店導入叫貨 APP，節省總部與店頭兩端人力

此外，為了幫加盟主降低倉儲壓力，並常保食材新鮮，弘爺也革新了加盟店常用的叫貨流程。加盟業者向弘爺總部叫貨是一週兩配，過去店家必須在中午 12 點以前打電話叫貨，食材隔日便會送達。在加盟店端，為了趕 12 點叫貨，打電話有時會忙線，不小心就超過 12 點，此外，人工電話叫貨也要來回確認，容易出錯。2016 年，弘爺導入「叫貨 APP」系統，加盟主用 APP 叫貨，不用一再來回確認，非上班時間也可操作。

此外，也擺脫過去需要從頭開始叫貨的流程，系統會提供預測叫貨清單，以及過去兩次的叫貨紀錄供比對，加盟主只要微調即可，過去一通電話需要 10 分鐘，遇到忙線還需要等待與重撥，現在手指按一按就可以搞定，省下一半以上的作業時間。在總部端，叫貨 APP 的導入，也在不斷展店的壓力下，釋放了後勤人員的人力。在他們不斷努力推動下，叫貨 APP 使用率已經高達 90%，降低約九成的叫貨工作量，還帶動團隊的職能轉換，目前除了辦理叫貨，業務助理還可以負責客服與供應商對帳等工作。

數位轉型策略 3：

從總部到消費者智慧總部整合加盟店數據，精準行銷

如今，將多元點餐及店家 POS 系統串接在「智慧總部 CDP」上，弘爺總部可以隨時讀取全臺加盟店的即時營收數字及各商品銷售情形，不僅可以與過往同期營收數字比較，來觀察新菜單的成效，或了解促銷活動的力道，也可利用一目了然的戰情圖表做出新決策。

此外，透過多元點餐服務，消費者的會員資料、點數與優惠使用狀況、早餐喜好、支付方式等消費習慣，也全部整合在「智慧總部 CDP」，匯集成全臺分店的龐大數據庫。總部分析眾多消費者數據後，再將分析結果共享給加盟店，協助進行分眾精準行銷，創造新營收。

除了把數據應用在推播受眾的管理，促銷方案的制定，弘爺最近也在洽談跟支付平臺的異業合作，弘爺有 1,000 家店，支付平臺有 800 萬個會員，雙方如何運用數據互相導客，有很大的合作空間。

在此階段，弘爺資訊團隊完成「收集數據」的系統建構，團隊可以隨時調閱最新的即時數據。如何更有效運用大數據寶庫，讓新產品開發更貼近市場，也讓行銷更精準，「大數據應用」將成為弘爺資訊團隊下一步數位轉型的前進目標。

(本文摘自資誠官網「數位轉型案例中心」，由「數位發展部數位產業署指導」，更多文章：<https://pwc.to/3pujVwr>)



數位轉型三階段

1 找到痛點

尖峰時段的訂單消化困難，店內空間與人手有限，忙碌時人工作業容易出錯，量能有限也造成營收瓶頸。加盟店展店快速，總部後勤管理人員面臨工作量增加、人手不足的壓力。

2 數位工具

智慧總部 CDP、ERP 系統、POS 系統、廚房顯示系統 KDS、叫貨 APP、全方位多元點餐服務等。

3 轉型成果

加盟店導入系統後，服務效率提升，平均營收成長 15% 到 30%；叫貨 APP 普及率達 90%，加盟店減少 50% 以上的作業時間，總部省下 90% 的叫貨對接人力。

家族接班新思維

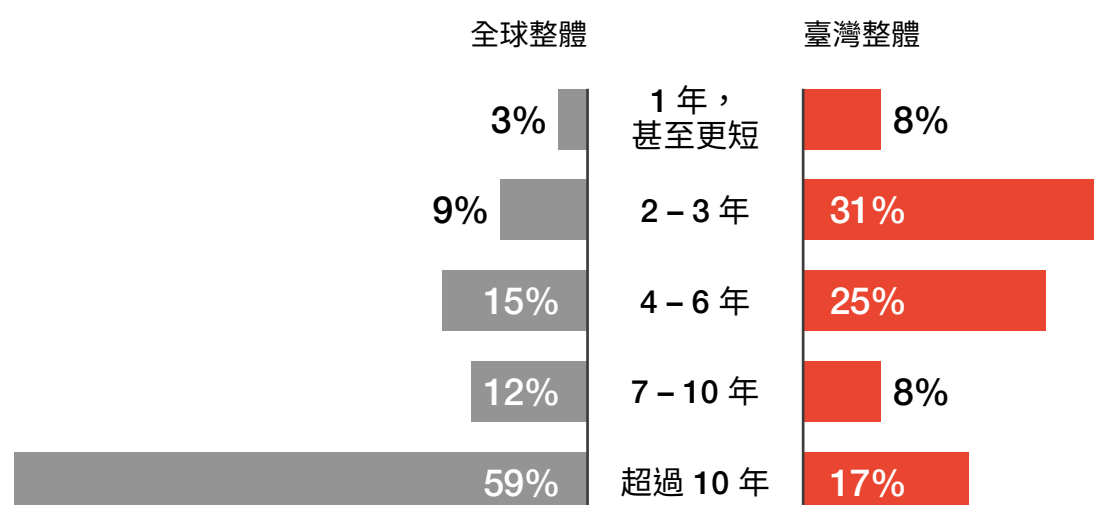
當傳承遇到轉型 臺灣家族 企業的兩大 挑戰



以前想吃美食要出門，現在只要手機點一點，美味餐點馬上送到家門口；以前想看電影要租 DVD，現在訂閱串流影音平台，我家就是電影院；最近風靡全球的 OpenAI，不僅會繪圖、音樂、電競，還會用中英文回答各種問題，連翻譯、算數學及寫程式等都難不倒它，這些從客戶、消費者、使用者為出發點的數位風潮影響深遠，曾經是產業龍頭的 Nokia 與 Yahoo，也被 Apple 及 Google 取代。全球多數企業正在啟動數位化，藉以提升業務績效與競爭力，臺灣家族企業當務之急應該開始擁抱數位轉型，本文以「傳承」與「轉型」兩大面向來分別說明。

根據資誠《2023 臺灣企業領袖調查》，有超過六成的臺灣企業領袖認為必須在六年內完成轉型才能維持獲利能力，其中將近四成認為需要在三年內轉型，顯示多數臺灣企業感受到轉型的迫切與需要。不過，臺灣與全球的企業領袖還是有些許不同的選擇，將近七成全球受訪企業領袖，預計導入人工智慧或其他先進科技，五成臺灣企業領袖則傾向投資於供應鏈的調整，說明企業都瞭解透過轉型才能脫胎換骨，重新找到獲利的新方向。

如果貴公司堅持不轉型，持續按照傳統的營運，你認為貴公司可持續獲利多久？



註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」則不顯示於圖表。

Source | PwC Taiwan 2023 臺灣企業領袖調查、PwC 2023 Annual Global CEO Survey

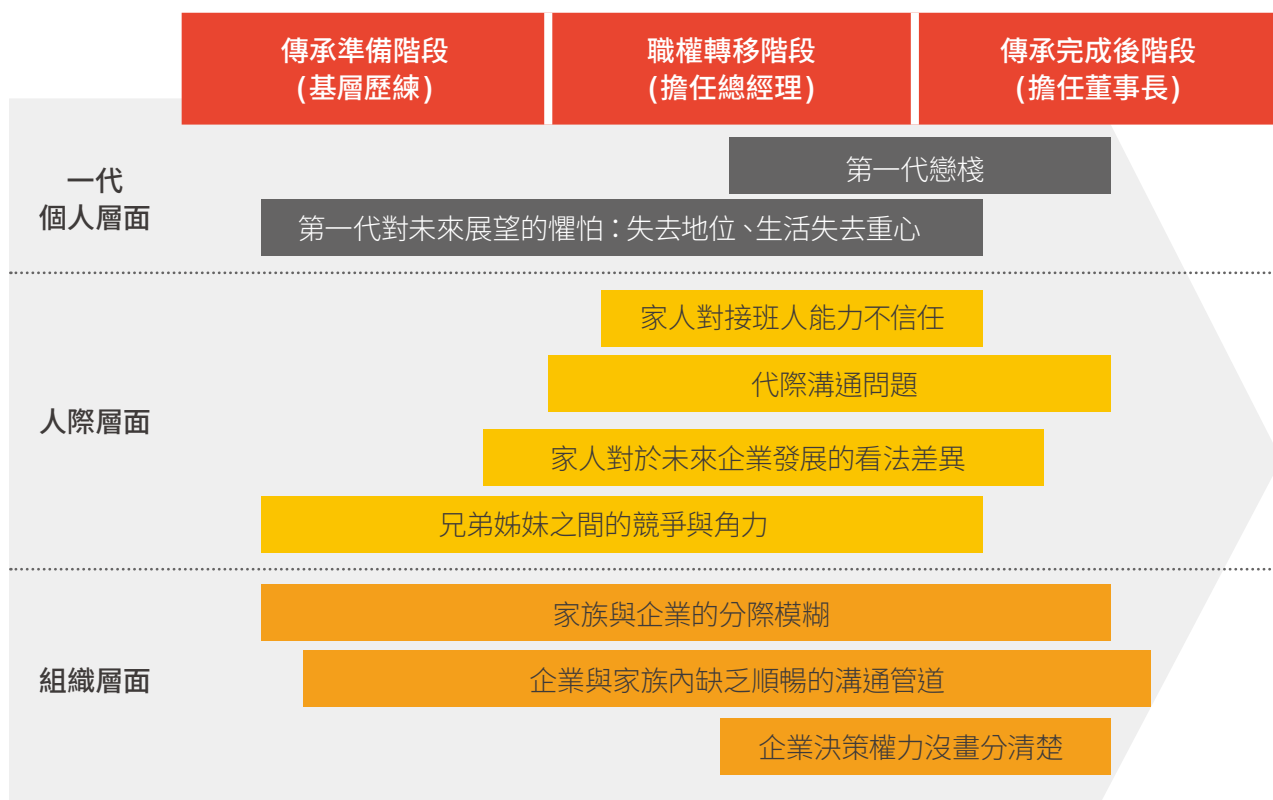
值得注意的是，在《2023 全球暨臺灣家族企業調查報告》指出 77% 的臺灣家族企業主以確保企業持續存活為首要目標，只有 29% 將提升數位能力列為企業未來兩年的主要發展目標，比例略低於全球。

提到數位轉型的最大阻力是什麼？答案是「人」

我們來試想一個情境，傳產創一代白手起家時，從小小的鐵皮屋，員工只有五個人，有幾部設備與願意吃苦拼搏的幹勁來拓展事業，當年的經營環境與供應鏈都很單純。過了數十年，面對外部市場、政治與新興科技驟變，商業模式與以往大不同，變成跨國、跨平台、跨組織，甚至工作場域變成 Work from everywhere，與創一代相比，二代似乎更有數位思維，無論是消費行為、喜好或價值觀都更貼近消費者。

然而，當傳產二代接班時，想要推動數位轉型來提升公司經營體質，通常長輩的第一個反應是「能賺錢嗎？不要再想那些五四三」，在廠內待了數十年的老師傅會擔心工作模式改變而排斥轉型，這條轉型之路，最後試了老半天仍然南轅北轍、頻頻受挫。

數位轉型並非難如登天，只是兩代經營環境大不同。對於創業者而言，家族企業是自己一手打下來的江山，也幾乎是創業者人生的全部，由於自己太能幹，要釋出「權力」是一件非常困難的事情。以下摘錄《2020 臺灣家族企業傳承白皮書》指出交接班過程中會面臨的心理層面問題，家族掌權者或許可從中分析可能會發生的問題並做預防。



「數位轉型」是下一代家族企業接班時的切入點

成功的企業傳承應是建立在一個接班梯隊的圓滿接班，許多一代對二代的不放心、不肯放手，家族掌權者不妨試著由「一人接班」的想法，轉換成「一個團隊」，網羅各方優秀人才，聘請合適的外部專家與二代接班者共同領軍，為傳統家族企業注入嶄新的活力。

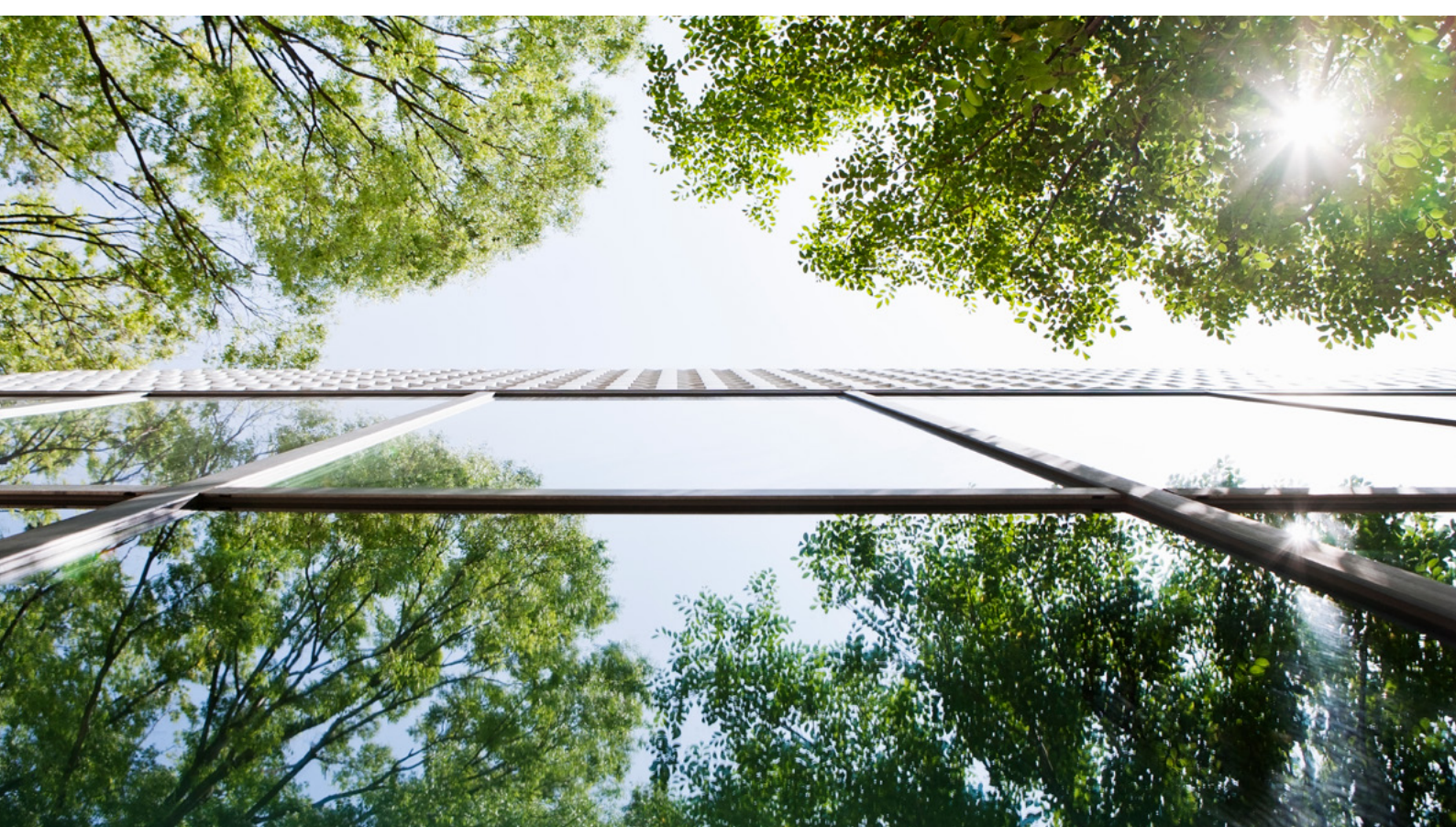
數位轉型的過程是由「上」而「下」推動，根據企業不同的需求而定，像是導入 ERP、CRM 提升數據化管理，或是著重財務文書處理和會計軟體等也都算是資訊化的一種，解決方案有大有小，最重要的是，這些轉型策略與方針，上層的支持才是數位轉型成功與否的第一關。

除了科技與技術，公司組織成員對於轉型價值觀的認同也很重要，如同塑造企業文化一樣，內部要有相同的願景與方向，才能持續朝向目標邁進。因此，透過推動數位轉型的過程，可從接班者的工作表現來評估其接掌公司的能力與合適性，同時借重上一代的領導能力，更能幫助接班者贏得員工的信任。

在疫情催化下，全球自 2020 年已全力加速數位轉型的腳步，下一代的教育背景與價值觀更適合擔任數位轉型的掌舵手，家族創一代應抱持開放的心態，放手讓二代有機會去嘗試，減緩傳承面的衝擊，藉由轉型提升員工的技能，可謂創造員工、企業、家族三贏局面。

企業轉型的同時也別忘了「家族治理」

當企業走過草創時期、經歷升級轉型，達到一定的規模與水準時，必然伴隨家族、企業所有權與經營權關係的變化。敵人可能來自外部，也可能禍起蕭牆，家族成員或現有的外圍友軍，家族企業主充分了解核心與外圍股權以及可動用的資源。



無論是想將家族企業經營權傳承給下一代，還是打算讓家族成員當個快樂的股東，接班傳承都須及早規劃，包括：

- 明定家族精神與規範家族傳承制度的家族憲法
- 協助落實家族憲法精神並執行各項家族企業事務家族辦公室
- 建立合理財富分配機制的家族信託
- 穩固家族企業所有權的閉鎖性公司
- 提升家族社會資本的慈善事業
- 提升家族企業資本的私募基金

透過上述工具預先建立「家族」的專業治理制度，避免未來傳承風險發生時，才不致影響家族和諧及企業永續。一代應攜手二代向優化「家族」與「企業」傳承邁進，如何在世代交替的分界線成功轉移，達到家族企業代代相傳的永續目標，不僅仰賴上一代的智慧，也正在考驗接班者的毅力與實力。

本文作者



資誠聯合會計師事務所
洪連盛 家族及企業永續辦公室主持會計師
sam.hung@pwc.com

專長

- 家族企業暨財富傳承服務
- 家族憲法與家族治理機制規劃
- 家族信託與家族閉鎖性公司規劃
- 財富傳承分配稅務規劃
- 股東股權及經營權規劃
- 企業併購與組織重組稅務管理
- 公司法及證管法令應用實務

我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 2729 5230

kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室
主持會計師

+886 2 2729 5008

sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室
協同主持會計師

+886 2 2729 6226

yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室
協同主持律師

+886 2 2729 5098

alvin.cheng@pwc.com



盧志浩

資誠創新諮詢公司
董事長

+886 2 2729 6369
jacky.l.lu@pwc.com



劉欣萍

國際及併購稅務諮詢
執業會計師

+886 2 2729 6661
shing-ping.liu@pwc.com



蔡朝安

普華商務法律事務所
主持律師

+886 2 2729 6687
eric.tsai@pwc.com



徐丞毅

兩岸商務及稅務諮詢
執業會計師

+886 2 2729 5968
cy.hsu@pwc.com



游明德

資誠聯合會計師事務所
暨聯盟事業副執行長

+886 2 2729 6157
peter.yu@pwc.com



李佩璇

稅務諮詢
執業會計師 (臺中)

+886 4 27049168, ext.25207
pei-hsuan.lee@pwc.com



李宜樺

資誠永續發展服務公司
董事長

+886 2 2729 6685
eliza.li@pwc.com



劉穎勳

稅務諮詢
執業會計師 (臺南、高雄)

+886 6 2343111, ext.26258
ying-hsun.liu@pwc.com



桂竹安

資誠企業管理顧問公司
董事

+886 2 2729 6289
tim.kuei@pwc.com



陳筱娟

稅務諮詢
執業會計師 (臺南、高雄)

+886 7 2373116, ext.25696
audrey.chen@pwc.com

攜手擬定成長策略 成就家族及企業永續

