



2018資誠臺灣企業領袖調查報告

# 臺灣企業領袖的 轉型課題





# 前言

走過險而不驚的 2017 年，2018 被認為是個「世界大亂、機會大好」的一年。從美國稅改、英國脫歐談判、以巴緊張情勢升溫、加泰隆尼亞的獨立運動等各種地緣政治的不確定性，為新的一年企業經營帶來多重變數。

從今年資誠臺灣及全球企業領袖調查中，可看出幾個重大趨勢：

## 第一、世界愈趨分化

企業領袖認為我們身處在一個日益分化的世界，這呼應了 2018 年世界經濟論壇 (WEF) 的主題：在分化的世界打造共享未來 (Creating a Shared Future in a Fractured World)。全球化帶來了勞動力、商品、資金的快速流動，卻也讓全球資源分配不均、貧富差距等問題更為惡化，這世界並非朝向單一方向前進，多數企業領袖認為需要多元的指標來衡量地區繁榮與否。

## 第二、企業對社會性威脅的擔憂提升

相較於取得可負擔的資本、新市場競爭者等商業威脅，在 2018 年，多數臺灣及全球的企業領袖對於地緣政治的不確定性、民粹主義、恐怖主義等社會威脅的擔憂程度提升。

## 第三、數位科技與人才策略決定企業未來

即使某些紛擾使世界產生裂痕，但仍有些力量使世界更加緊密連結。如數位化科技、人工智慧連結了過去不曾想像過的應用，反映在企業經營上，企業領袖認為人工智慧、機器人等生產或服務的核心技術改變將對企業帶來衝擊，加速尋覓數位化人才乃是當務之急。

可以確定的是，向來以靈活、反應速度快著稱的臺灣企業領袖，面對多變的局勢必然將快速調整策略因應，當 2018 年全球沉浸在經濟成長的樂觀氛圍中，資誠竭誠希望透過本調查結果，與各產業企業領袖相互對話，拋出議題供政府、產業、學界省思，在信仰與價值體系愈趨分化卻又因科技整合的世界中，持續尋找臺灣產業的新機會。



## 成長與分化的世界

4

---

企業領袖對經濟前景相對樂觀	4
全球化與反全球化的拉扯	7
樂觀又憂慮的企業領袖	13



## 威脅與日俱增

18

---

社會性威脅增加	19
來自中國的威脅與機會	23
臺灣企業經營的挑戰	29
• 短期績效與接班議題	29
• 企業內外部信任問題	33
• 法規過度監管	38
• 產業迷失方向	40



## 臺灣企業轉型與成長契機

42

科技帶來改變與衝擊	43
臺灣企業在數位時代的轉型機會	46
• 半導體產業累積長年研發優勢	46
• 從代工製造找出核心競爭力	47
• 人工智慧 驅動臺灣產業下個十年	48
數位時代的人才策略	49
• 頂尖人才群聚效應	51
• 強化組織軟實力	54
• 開放心態擁抱人才	56
• 產業數位轉型	57



## 聚焦、整併、創新 臺灣企業的新機會

62

聚焦資源，釐清產業定位	64
整合與併購	65
外部創新	66



## 附錄

68

調查方法	68
致謝受訪企業	70
資誠臺灣企業領袖調查團隊	78



01

## 成長與分化的世界

### 企業領袖對經濟前景相對樂觀

受惠於全球景氣穩健復甦、國際原物料價格走高，2018 年被視為是經濟成長相對樂觀的一年。根據《2018 資誠臺灣企業領袖調查報告》，在 228 位參與調查的臺灣企業領袖中，有 44% 認為全球未來一年的經濟將會改善，較去年的 40% 微幅上揚。

事實上，從行政院主計總處 2017 年陸續公布的各項數據，已可窺見經濟回溫的跡象，如出口值在 2017 年 12 月創下連 15 個月正成長的紀錄，並帶動全年國內生產總值 (GDP) 成長率增至 2.84%。

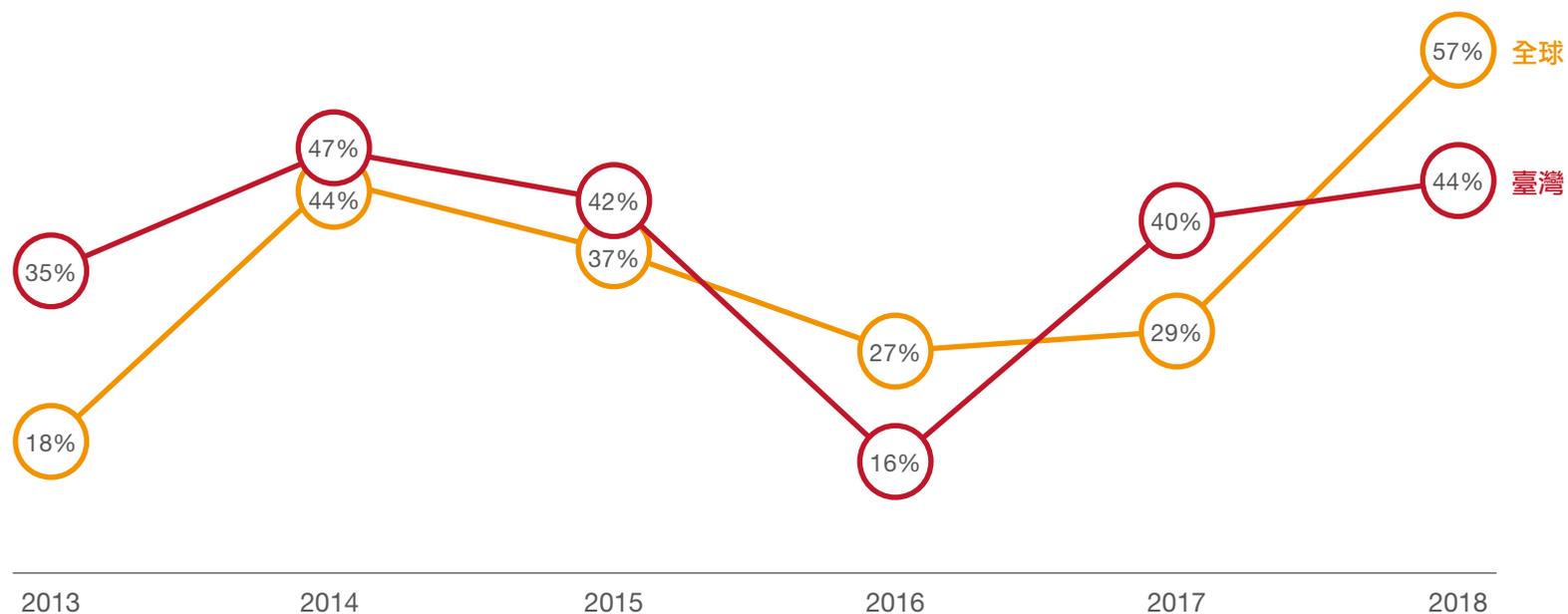
談及臺灣未來一年的景氣，前臺灣證券交易所總經理李啓賢表示：「對臺灣總體經濟持正面看法，從臺灣進出口的統計資料來看也是如此。臺灣的資金相當充沛，臺灣的優勢是現金股利的殖利率高，2016 年有將近 4%，比起一年期定存利率 1% 要好很多，其他如資金、上市公司的營收和獲利等總體經濟的各項指標，看來也都是正面的。」

這股樂觀氛圍在其它地區國家更為顯著，根據 2018 年一月 PwC 發布之《第 21 屆全球企業領袖調查報告》(PwC's 21st Global CEO Survey)，在全球 1,293 位參與調查的企業領袖中，有高達 57% 企業領袖對未來一年經濟前景表示樂觀，較去年 29% 大幅成長近一倍，創下歷年最高記錄。

分析全球企業領袖對未來一年經濟高度樂觀的原因，在於 2010 年以來，全球總體經濟逐步復甦，各國家地區的經濟狀況也逐步好轉。舉例來說，俄羅斯、巴西、希臘 (歐元區南部諸國)，以及中國都呈現奇蹟式地經濟成長；甚至，英國雖然在過去一年經濟轉弱，但也沒看到脫歐之後的劇烈影響。

## 臺灣及全球企業領袖對2018年全球經濟成長看法樂觀

Q 您認為在未來12個月內，全球經濟將改善、維持現狀還是衰退？



Source | PwC, 21st Annual Global CEO Survey / 2018年資誠臺灣企業領袖調查

Base | Global : All respondents (2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330). Please note: From 2013-2014 respondents were asked 'Do you believe the global economy will improve, stay the same, or decline over the next 12 months?'

Taiwan : All respondents (2018=228; 2017=123; 2016=112; 2015=102; 2014=116; 2013=105).

## 全球化與反全球化的拉扯

企業領袖對世界的認知，牽動著這個世界將被帶往何處。從今年的調查中，我們發現多數企業領袖早已預見一個存在多元信仰、價值系統、法律與規範、金融體制、貿易集團的世界。從近年各項翻動全球的事件如英國公投脫歐、加泰隆尼亞地區的獨立運動、川普高喊美國優先、德法義防堵中資併購、中國抵制韓貨等，都證實了企業領袖的真知灼見。

呼應 2018 世界經濟論壇 (WEF) 的主題：在分化的世界打造共享未來。自兩次世界大戰後，中國改革開放、柏林圍牆倒塌、蘇聯解體，加上網際網絡的發明，這個世界開始跨越地域限制興起全球化浪潮；然而，在 2008 年金融海嘯以降，全球化開始遭遇嚴厲挑戰，2016 年英國脫歐更被視為是敲響全球化的喪鐘。

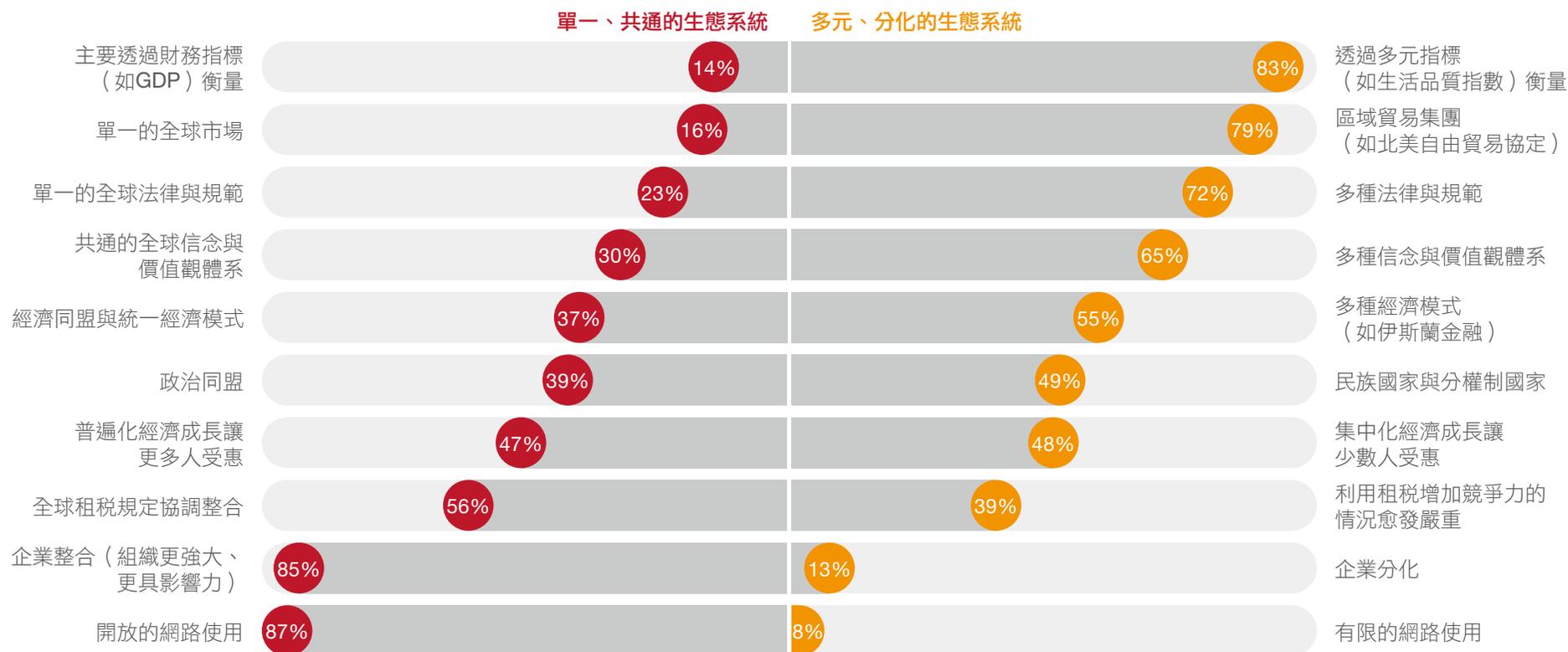
全球化與反全球化的激烈對撞，在這個充滿斷層的世界中，新變化、新勢力不停興起，影響著各國的政局變化與經濟發展，多方力量對撞所激起的漣漪，亦反映在《2018 資誠臺灣企業領袖調查報告》中。我們發現，分別有 79%、72%、以及 65% 的臺灣企業領袖認為世界的貿易、法律規範、價值體系朝向多元化發展。

值得注意的是，相較全球有 66% 企業領袖認為需要在 GDP 等財務指標外，以更多元指標來衡量一地的繁榮（如幸福指數），在臺灣，有高達 83% 的企業領袖認為需要多元指標來衡量繁榮，顯見臺灣企業領袖對於生活品質、人身安全健康或企業社會責任等廣泛的社會期待，有更深的理解並期許能做出改變。

但無論是全球或臺灣的企業領袖，都認為跨國企業組織將更為整合、強大，網路使用也將持續走向全球開放。

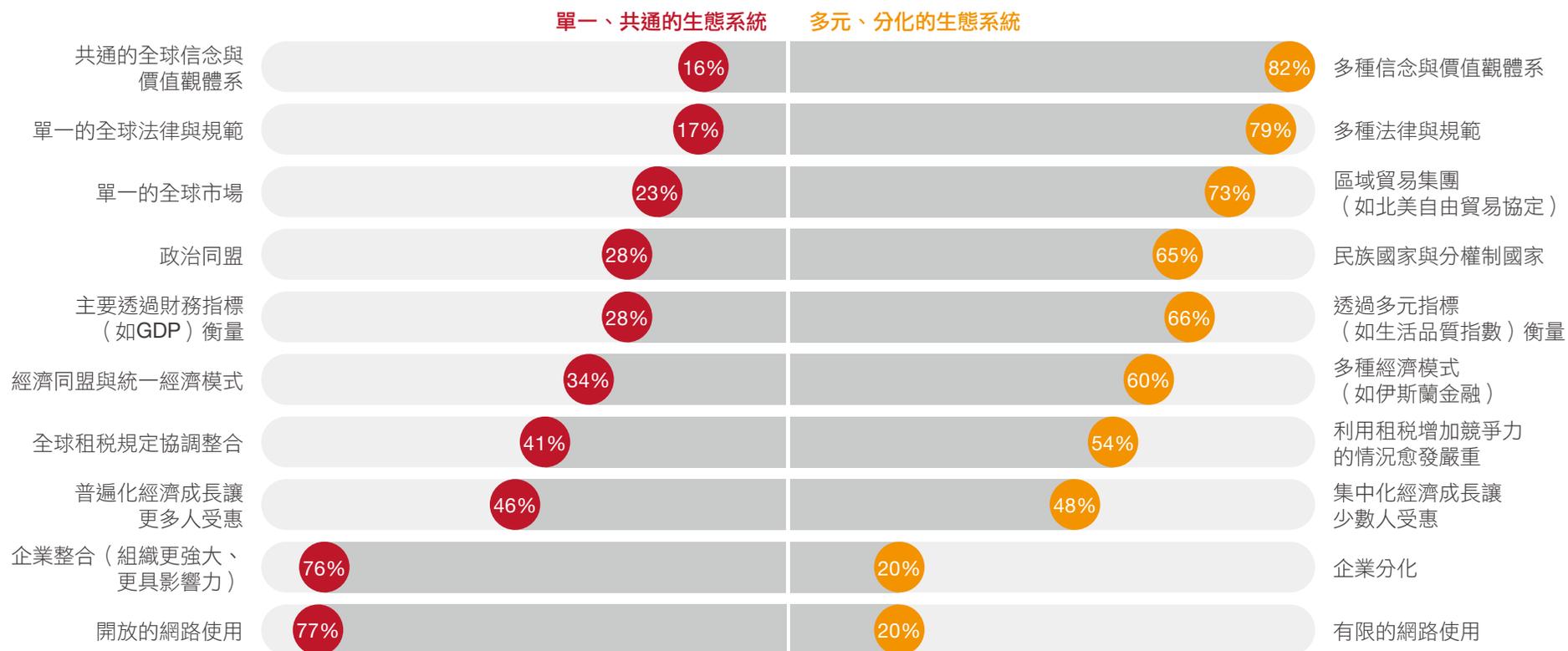
## 83%臺灣企業領袖認為需要多元指標衡量一地的繁榮

Q 以下為一系列有關政治、經濟與貿易趨勢的問題，請在每一個項目選出一個您認為全球趨勢正在發展的方向

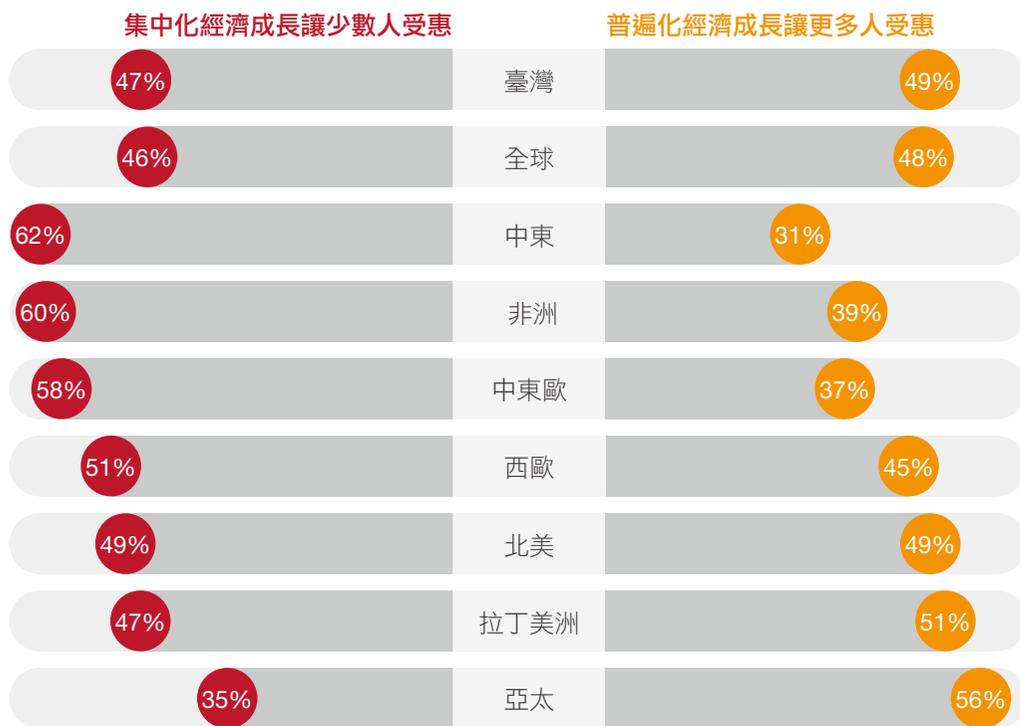


## 全球企業領袖同意我們生活在分化的世界

Q 以下為一系列有關政治、經濟與貿易趨勢的問題，請在每一個項目選出一個您認為全球趨勢正在發展的方向



## 經濟成長讓更多人/少數人受惠？ 全球CEO意見分歧



Source | PwC, 21st Annual Global CEO Survey / 2018年資誠臺灣企業領袖調查 · Base | Global : 1,293 ; Taiwan : 228





全球化帶來了不同程度的衝擊，其中，引起最多爭議的就是加速了貧富差距，位居財富金字塔尖端的少數人越來越富裕，底層的數十億人卻陷入了難以脫貧的困境。根據 PwC 於 2017 年 10 月發布的《瑞銀 / 資誠億萬富豪調查報告》<sup>1</sup>，發現 2016 年全球億萬富豪的財富總額從 5.1 兆美元增加到 6.0 兆美元，年增 17%，是 MSCI 世界（含已開發與新興國家）指數增長率的一倍。

在今年調查中，有 95% 臺灣企業領袖認同全球化可提升人力品質，並有 94% 認同可改善資金、人才、貨品與資訊的流通；但同時，也有高達 30% 的臺灣企業領袖認為全球化對於縮小貧富差距「完全沒幫助」，並有 10% 認為對防止氣候變遷與資源短缺完全無益，對全球化的效益持保留態度。

同樣地，在全球的調查中，有九成以上企業領袖認為全球化可加速全球連結，並改善資金、人才、貨品與資訊的流通，以及可提升人力品質；但也有近四成（39%）企業領袖認為全球化對縮小貧富差距的幫助感到失望。

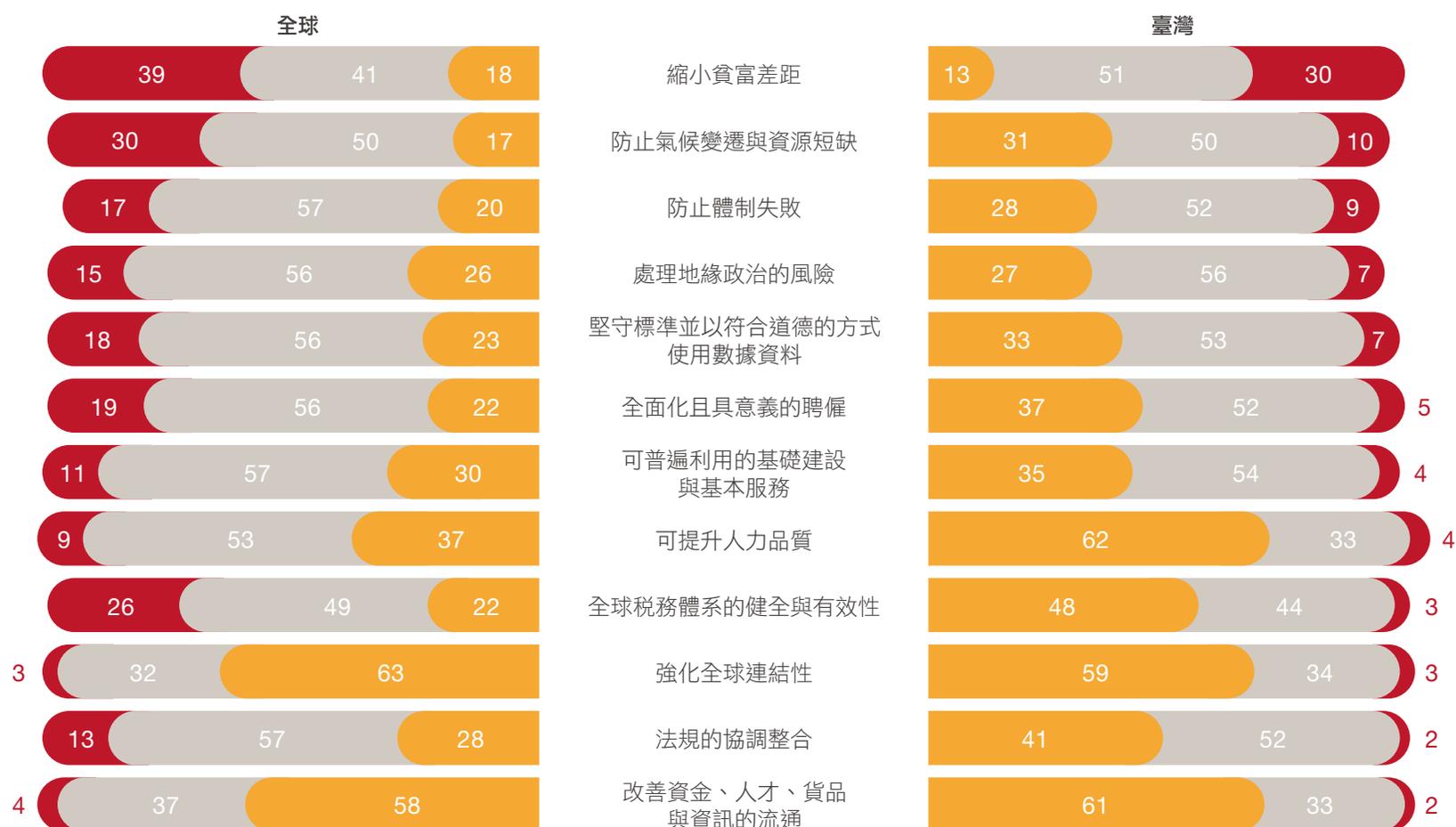
1. 於 2017 年 10 月 26 日發布，研究集中分析 14 個最大億萬富豪市場中的 1,542 位億萬富豪，這 14 個市場約佔全球億萬富豪財富 80%。

## 全球與臺灣企業領袖對全球化的效益有所保留

單位：%

Q 從您的觀點，全球化對以下哪些領域或議題的發展有幫助？

■ 大部分幫助 ■ 一部分幫助 ■ 完全沒幫助



## 樂觀又憂慮的企業領袖

儘管，臺灣與全球的企業領袖對於未來一年全球經濟抱持樂觀看法，卻未能轉化為對自身企業營收成長的信心。在中、美兩大強國貿易衝突、美國稅改、貨幣緊縮所帶來的全球資金波動、北韓核武、中東與敘利亞地區之地緣政治風險等不確定因素干擾，企業領袖仍謹慎看待 2018 年可能出現若干黑天鵝事件。

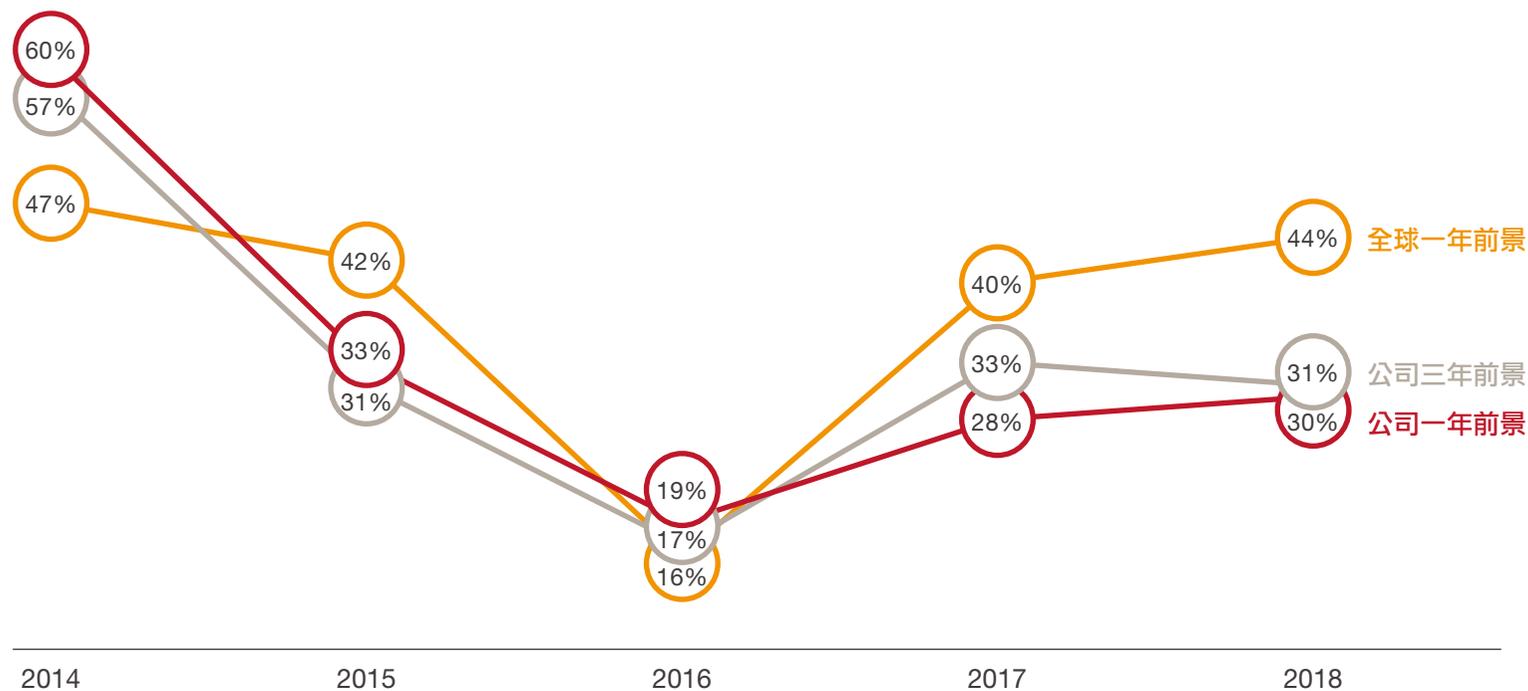
尤其，隨著 PC 產業沒落，臺灣電子業逐漸失去世界代工舞台中心的位置，更讓臺灣企業領袖感到焦慮及不安。根據《2018 資誠臺灣企業領袖調查報告》，雖然有 44% 臺灣企業領袖認為未來一年全球經濟將改善，但只有 30% 對自身企業未來一年營收成長前景表達「非常有信心」，僅較 2017 年的 28% 小幅成長。

若將時間拉長至三年來看，情況更為悲觀。回顧過去幾年，臺灣企業領袖通常對自身企業未來三年營收成長前景較一年前景更有信心，但在今年，卻只有 31% 填答對未來三年公司營收成長非常有信心，較去年調查減少 2 個百分點。

對於自身企業前景展望較整體經濟相對保守，全球亦然。全球有 57% 企業領袖對未來一年經濟前景表示樂觀，創下歷年新高紀錄；然而，只有 42% 對於自身企業未來一年的營收成長表示相當有信心，僅比去年微幅增加 4%；同時只有 45% 對自身企業未來三年營收成長相當有信心。這說明了在這變化快速的世界，臺灣及全球的企業領袖對於中長期企業發展方向存在各種不確定，導致對於未來前景預估更為保守，每一步商業動作也更加謹慎。

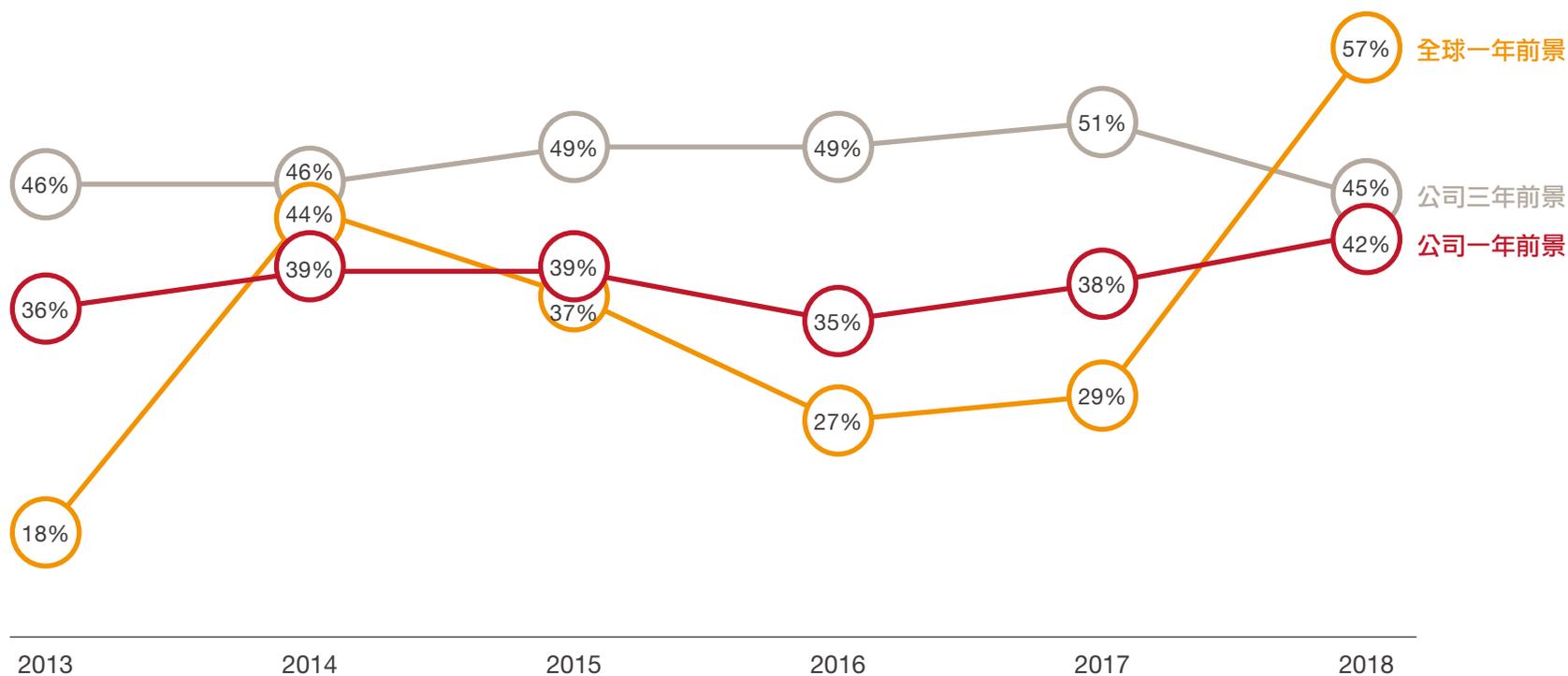
## 臺灣企業領袖對經濟前景樂觀， 未轉化為對自身企業成長的信心

Q 對貴公司在未來12個月營收成長的前景，您是否有信心？  
對貴公司在未來3年營收成長的前景，您是否有信心？



## 全球企業領袖對自身企業成長的信心 較整體景氣看法相對保守

Q 對貴公司在未來12個月營收成長的前景，您是否有信心？  
對貴公司在未來3年營收成長的前景，您是否有信心？

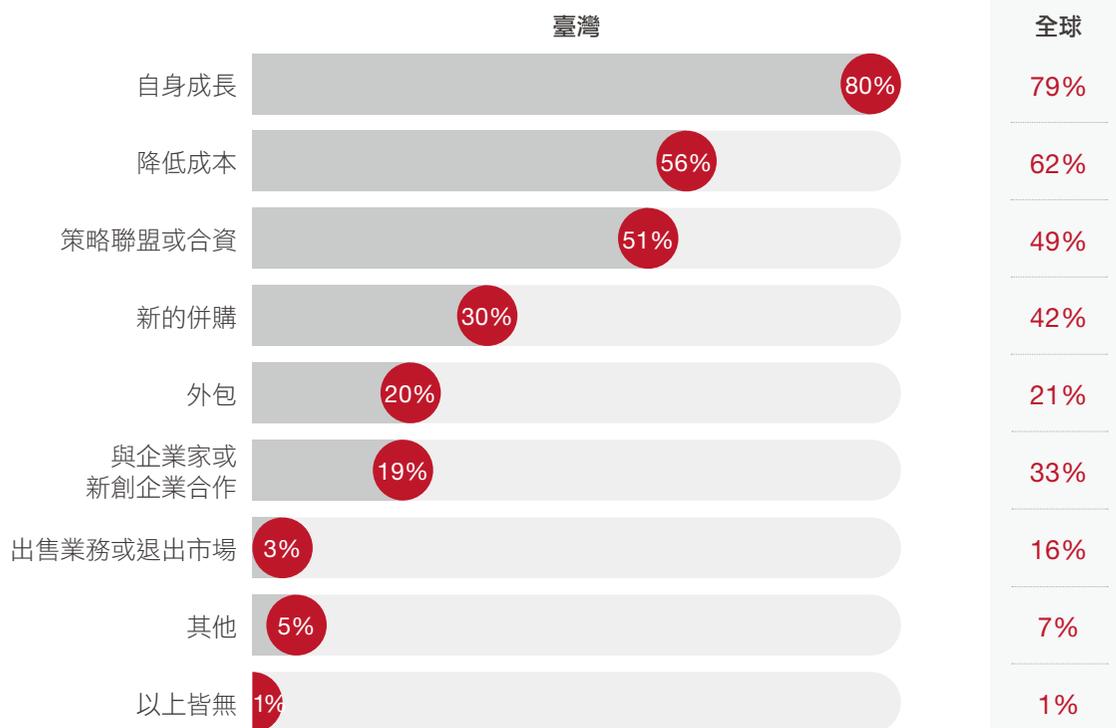


Base | All respondents (2018=1,293; 2017=1,379; 2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330; 2012=1,258; 2011=1,201; 2010=1,198; 2009=1,124; 2008=1,150; 2007=1,084; 2006 (not asked); 2005=1,324; 2004=1,386)

Note : From 2012-2014 respondents were asked 'do you believe the global economy will improve, stay the same or decline over the next 12 months?'

# 全球及臺灣企業領袖未來一年企業成長的主要策略

Q 為了促進企業成長或獲利能力，貴公司在未來12個月內將採取下列哪一項活動





雖然對企業成長前景相對謹慎，但為了持續帶領企業成長或獲利能力，企業領袖仍積極向前行，分析企業領袖未來一年企業獲利成長的主要成長策略，臺灣與全球受訪者都認為主要憑藉內部自身的發展 (80%、79%)，其次是規劃降低成本 (56%、62%)，以及尋求新的策略聯盟 (51%、49%)。值得一提的是，在全球的調查中，填答「與創業家或新創企業合作」的比例在今年成長到 33%，比去年增加 5%。

# 02

## 威脅與日俱增

經濟學之父亞當斯密提出，自由市場有一隻「看不見的手」對產品需求、價格進行調控，但在現實社會中，瞬息萬變的全球經濟局勢發展，絕無法像教科書的理想假設那樣單純，來自社會、政治的干擾因素都成為牽動世界市場變化的因子。

隨著世界走向多元價值觀、區域貿易集團以及各種保護主義興起，可以發現，2018年無論臺灣或全球的企業領袖都意識到企業經營不能只關注成本、技術取得、匯率等傳統商務威脅，必須將目光延伸到恐怖主義、地緣政治等各種社會性威脅。

## 社會性威脅增加

全球企業領袖樂觀看待 2018 年經濟前景，但英國公投、難民問題、美國優先、土耳其政變等各地反全球化事件，在世界地圖上投射出各種不穩定性陰影，使得企業領袖對世界局勢發展更加難以捉摸。

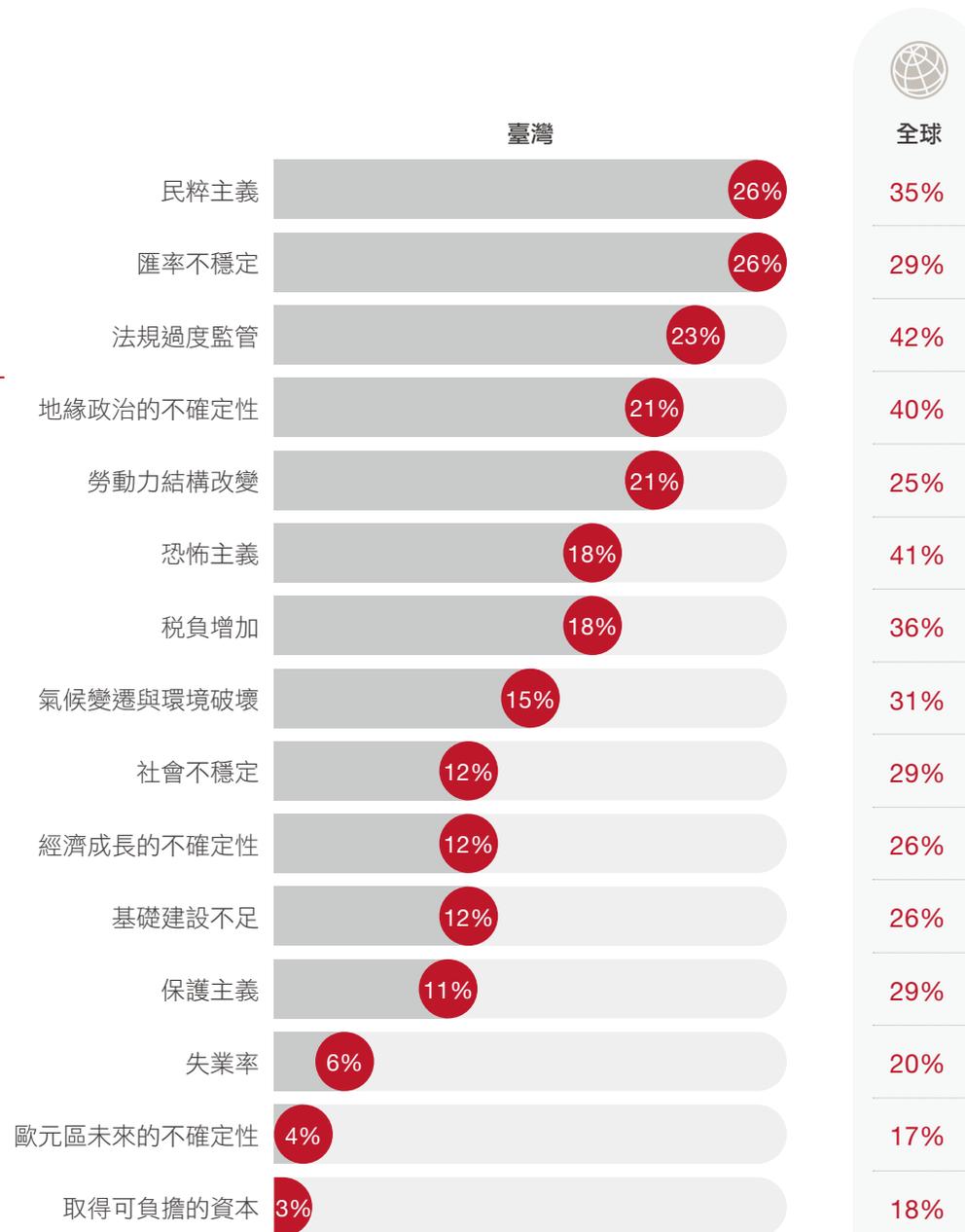
今年全球企業領袖最為擔憂的前三大威脅分別為法規過度監管 (42%)、恐怖主義 (41%)、地緣政治的不確定性 (40%)；值得注意的是，恐怖主義的排名從去年的第 12 名躍升到今年的第 2 名，對地緣政治的不確定性之擔憂也從去年的第 5 名上升到今年的第 3 名，顯見社會環境對企業經營的威脅越來越高。

根據資誠調查，「民粹主義」、「匯率不穩定」、「法規過度監管」被臺灣企業領袖視為今年前三大外在威脅；其中，「民粹主義」是今年首次納入問卷之選項，就有高達 26% 的企業領袖對此選項表達「極度擔心」。事實上，近年各種議題引導論述，民粹主義有不斷升高的趨勢，朝非理性、破壞性發展，對於企業經營更可能造成不可預知的衝擊。

在比較全球與臺灣企業領袖對風險的認知，全球企業領袖普遍比臺灣企業領袖具有較高的風險意識。

# 臺灣及全球企業領袖 對社會性威脅擔憂 程度顯著上升

Q 以下是來自經濟、政策與社會環境中對企業可能造成的潛在威脅，請問您對每一項的擔憂程度為何？





在大陸，最大的變數來自習近平的「打髒」，像規定工業垃圾不能進到大陸，全運會、十九大、川普拜訪期間，為了能看到藍天，工廠必須停工，這讓我們在大陸（如天津、蘇州、福建）的工廠受到影響。為此，我們開始做綠色會計，把未來五年要用在環保改革的費用一次編足，當成資本支出。

#### — 勤美集團董事長 林廷芳

除了企業領袖外，可發現投資人對於「社會威脅」也同樣看重。根據日前 PwC 所發布的《2017 資誠 PwC 全球投資專家調查報告》<sup>2</sup>，全球投資人認為影響企業成長最大的威脅來自地緣政治的不確定 (85%)，接著分別是貿易保護主義 (78%)、歐元區的未來 (77%)、社會的不穩定 (73%) 與網路威脅 (73%)。

隨著全球氣候變遷持續加劇，臺灣及全球企業領袖對於「氣候變遷與環境破壞」議題擔憂程度同步提升。今年有 15% 臺灣受訪者對此感到極度擔憂，較去年的 7% 增加八個百分點；在全球，極度擔憂的比例更從去年的 15% 倍增到今年的 31%。

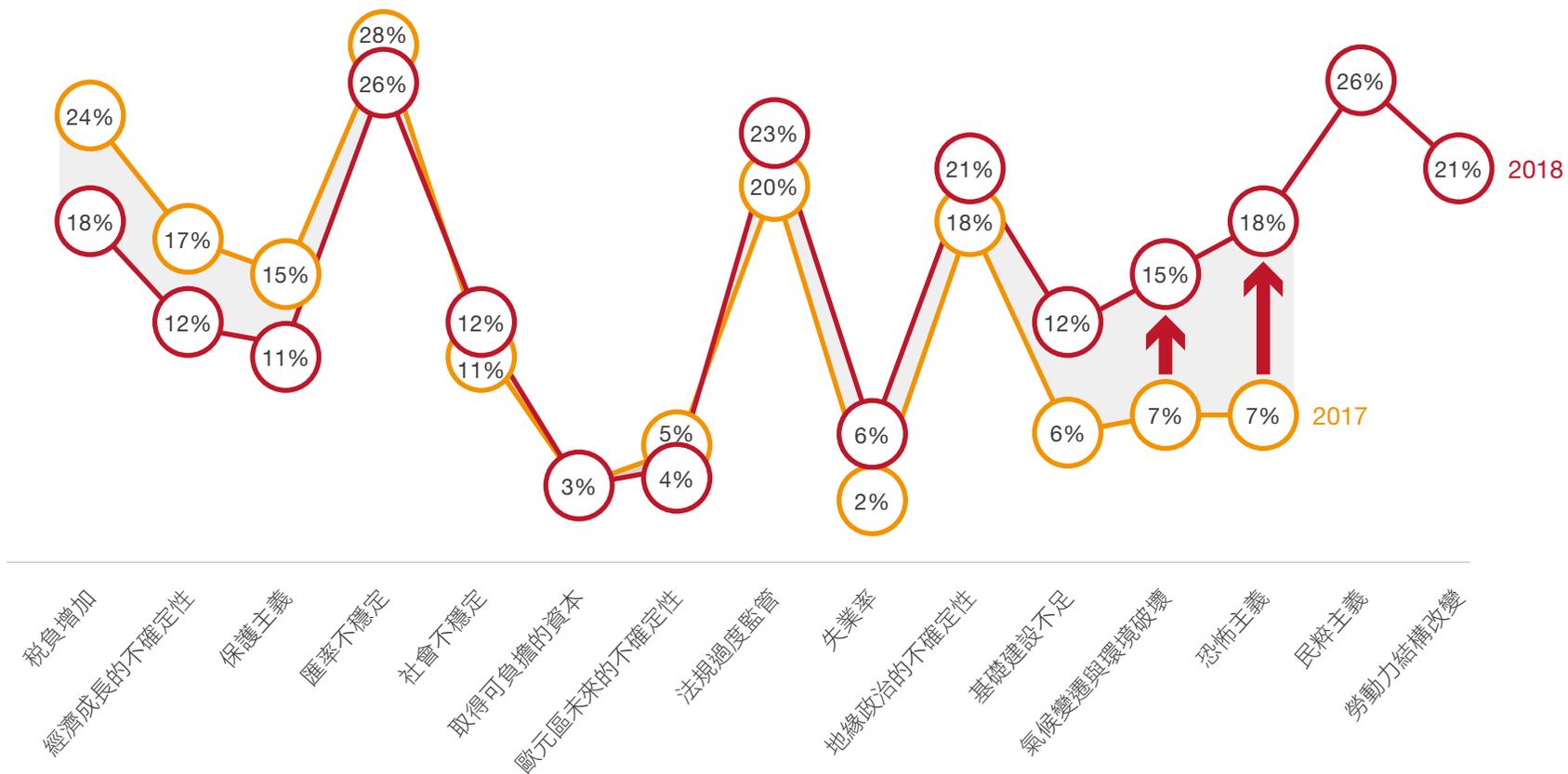
根據瑞士再保險公司 (Swiss Re) 2017 年底的最新估計，2017 年天災與人禍造成的經濟損失約達 3,060 億美元，高於過去十年平均值，由於極端氣候帶來的乾旱、風暴和水患發生率將持續提升，預估未來的損失金額還會繼續攀升。

若把鏡頭拉近一點來看，氣候變遷對企業的衝擊早已發生在生活周遭。自從習近平在中共十九大強調，未來中國經濟發展將以「質」的成長取代「量」的成長，中國政府更加積極打髒，2017 年底陸續在珠海、昆山下達「限產令」，讓當地陸廠以及到中國設廠的臺商聞之喪膽。可以看到，今年資誠全球企業領袖調查有高達 54% 的中國企業領袖將「氣候變遷與環境破壞」視為未來一年企業經營的威脅，排名第二威脅，在中國設廠的臺商自然也都嚴陣以待。

2. 2017 年 3 月 6 日發表，彙整了全球 554 位投資專家的意見，投資專家是指買方 (buy-side) 及賣方 (sell-side) 投資機構以及信評機構的專家。此問卷調查及深度訪談的執行期間為 2016 年 11 月至 2017 年 1 月。

## 臺灣企業領袖對恐怖主義、氣候與環境擔憂程度上升

Q 以下是來自經濟、政策與社會環境中對企業可能造成的潛在威脅，請問您對每一項的擔憂程度為何？





中國喊出「製造 2025」，希望變成製造強國，這目標是集國家力量加上民營企業、以及很多創業家的共同努力，這對臺灣的威脅相當大。

— 光寶科技總執行長 陳廣中

## 來自中國的威脅與機會

2017 年全球貿易與跨境資本流動明顯復甦，但國際貿易摩擦的陰霾並未散去。回顧 2017 年 11 月川普長達 12 天的亞洲之旅，不僅創下美國在任總統有史以來訪問亞洲時間最長的紀錄，此行習近平更宣布總額 2,535 億美元的對美採購與投資，不僅給足川普面子，更是習近平藉此對全球媒體展露中美「新大國關係」的強烈企圖心，挺身而出與美國一同擔任全球領導者的角色。

對於臺灣及全球企業領袖而言，美、中一直是近年帶動企業成長的兩大火車頭。尤其，美國在川普積極透過「減稅」與「放鬆監管」刺激美國經濟成長，以及過去一年美股屢創新高，為美國企業帶來高度信心以及低失業率；而中國在十九大之後，儘管各界預期中國未來的經濟成長率將會減緩，但 2018 年仍預估有 6.4-6.5% 的大幅成長，其投資、貿易政策的動向影響全球企業甚鉅。

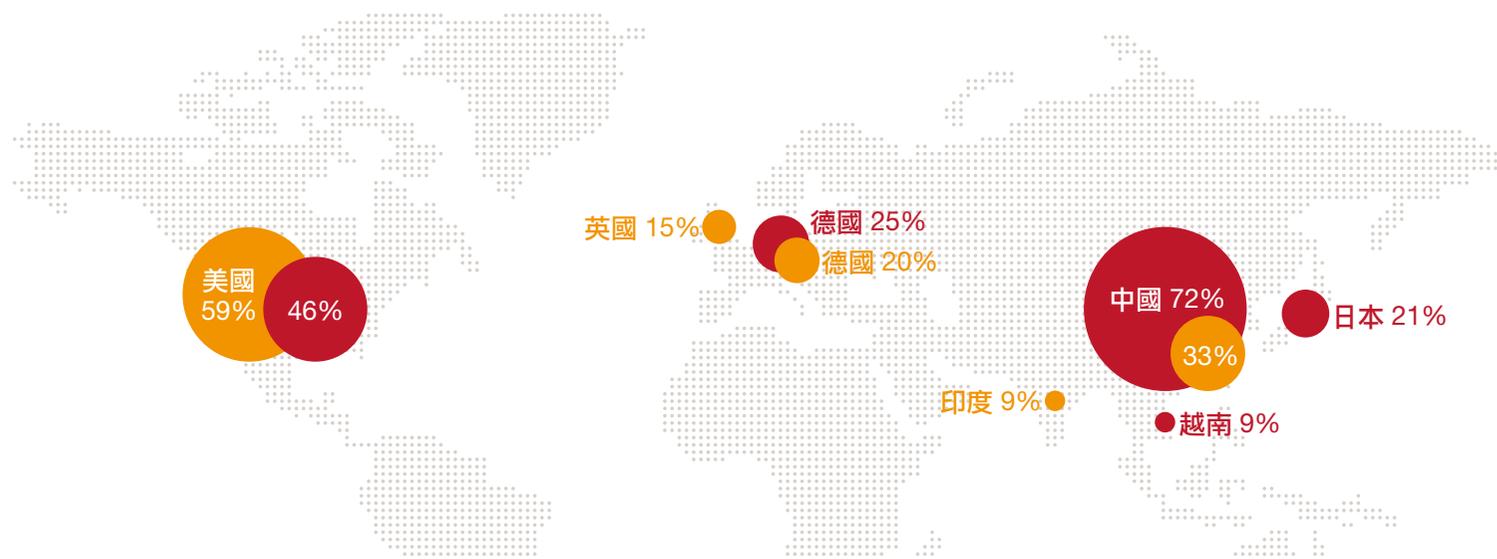


以記憶體產業為例，國際間的競爭越來越激烈，尤其，近年可明顯感受到大陸的崛起，對手藉著市場優勢、政府支持逐漸強大；手機產業更是如此，除了華為、小米，不到幾年時間，OPPO、VIVO 以及一家專做非洲市場的 TECNO (傳音控股)，也都做起來了，可說讓臺灣一些企業主跌破眼鏡。

— 威剛科技董事長 陳立白

## 臺灣將中國視為影響臺灣企業成長最重要國家，與全球趨勢相左

Q 除了貴公司所在的國家，以下哪些國家對貴公司「未來12個月」的整體成長最為重要？





目前，中國傾國家之力扶植其半導體業，不僅將臺灣企業摒除在補貼範圍之外，甚至採取限定供應鏈廠商的做法，以扶植本土企業，這一來一往，讓臺灣半導體等產業面對著不公平的競爭，其所面臨的對手有了政府補貼，價格競爭力自然更高，光是成本價格就比不過被補貼的企業，雙方是站在不同的立足點競爭。雖然現在臺廠仍存有技術及品質優勢，不過這個優勢應會逐漸縮小，因此臺廠必須積極思考應對方法或出路。

— 弘塑科技總經理 石本立

然而，中、美兩大強國的角力戰在 2018 年可能愈加激烈。如近期美國政府開始對進口太陽能面板及洗衣機課以懲罰性關稅，對鋼鋁業也祭出重稅，由於中國製造了全球 60% 的太陽能電池以及有大量金屬產品銷美，此舉讓市場再度擔憂中美貿易衝突升級的可能性，中美貿易衝突加劇可能給中國出口及 GDP 成長率帶來的負面影響。

與中國市場甚為緊密的臺灣企業，自然深刻感受到來自中國企業的威脅與機會與日俱增。在今年的調查，有高達 72% 臺灣企業領袖認為中國是影響企業整體成長最

重要的國家，美國僅以 46% 排名第二。當中國從全球工廠轉型為全球最大市場，讓各家企業甚至願意特別為中國設計客製化產品與服務，如大地幼教董事長程欽坤所說：「大陸目前約有 25 萬家幼兒園，每家幼兒園學生平均有 200 名；臺灣只有 7,000 家幼兒園，每家學生在 60 位左右，大陸因為市場規模夠大，讓科技公司願意針對大陸市場研發新的科技產品。」對於過往習慣利用人口紅利的臺灣企業而言，轉型之必要性已迫在眉睫，尤其，中國國家力量的強力支持，讓臺灣與中國企業站在不同的立足點進行競爭，如何在產業鏈中找取新位置獲取利潤，成為許多臺灣企業的挑戰。



臺灣製造鏈的分工節點非常多，這些節點間的資料交換，因欠缺資訊化而形成效能障礙，這些過去的隱性缺點，在資訊時代被掀開了，如果說時間也是一種成本，這讓臺灣製造的成本無形中被墊高。

— 行政院科技會報辦公室副執行秘書 葉哲良

除此之外，中國的企業家精神、大量的海歸人才，也形成一股由下往上的創業力量，反觀臺灣不少企業家往往已到退休年紀，無論是冒險犯難的創業精神或是對不確定未來豪賭一把的決心，顯然已無法與中國的中生代企業家相比。

正如光寶科技總執行長陳廣中所說：「目前中國檯面上公司領導人才四、五十歲，創業家精神 (entrepreneurship) 還是扮演很重要的角色；另外，在還沒富起來的人口裡，也有許多受過良好教育，加上有很多好的創業榜樣在前面，讓這些中國年輕人創業的企圖心非常強，可能看到 (創業) 機會只有 30-40% 的成功機率就去做了，把本來沒機會的東西變成有機會。」

中國的速度以及主導產業的態勢，亦非臺灣企業所能企及的。就像臺灣一向驕傲的黃金縱谷六十公里，群聚效應讓臺灣的精密工業得以站上世界舞台，每一家中小企業專注在某項產品一小段的生產流程，並將每段的生產技術做到極致完美，接著再串在一起將產品出口。然而，當傳統製造褪色，世界走向以需求為導向、少量多樣的智慧製造時代，對於製造業的人工經驗、工時成本依賴大幅下降，這讓臺灣過去專業分工的優勢盡失，中國企業憑藉著「速度」快速攻城掠地。





一般來說，PC 生命週期約 12-18 個月，Time to market 時間約 9-18 個月；但中國手機 Time to market 時間一開始就以 3 個月、6 個月做標準，這些年慢慢把體質做出來，快魚吃慢魚。人說「天下武功，唯快不破」，如何贏過中國的速度，是臺灣的挑戰。

— 光寶科技總執行長 陳廣中

但最壞的時代，或許就是最好的時代。在深度訪談中，亦有不少企業領袖提出可與中國共同合作的機會，無論是商業模式的策略聯盟、或是資金與人力的合作，臺灣企業或可思考搭著中國這個最大市場、最大人才庫的優勢，進一步朝向國際化營運發展。

如 Google 臺灣區董事總經理簡立峰所說：「臺灣市場太小，如果沒有和中國併在一起，較難取得優勢。醫療、生技藥品、心理諮商和宗教等，這些產業都是可和中國市場連動的產業。」其它如醫療、食品等「信賴型產業」，過去臺灣企業靠著高品質、透明化的生產過程，在中國市場立下不錯的口碑，未來亦可持續在中國擴大發展。





政治是分配的東西，必須區分你的、我的，但產業要創造價值，一定要合作，先把臺灣和大陸的資源全部圈在一起去思考，才能判斷這產業會如何發展。在光罩產業，目前只有美商豐創、大日本印刷、日本凸板印刷三分天下，臺灣跟大陸可以來設一個大中華聯盟，大陸出錢、臺灣出人，這是以後可做的事。

— 波若威科技董事長 吳國精





企業的風險治理及策略與目標規劃需相輔相成，所訂定的策略及目標應符合其風險容忍度，並應成為其風險辨識、評估與事件反應規劃的出發點。

— 資誠聯合會計師事務所 風控暨品質管理負責人 劉國佑

## 臺灣企業經營的挑戰

當多元價值觀、信念、政治勢力在世界版圖中持續較勁，數位科技也橫跨產業與國界快速發展，從智慧製造、大數據分析到人工智慧，新科技全面改寫既有產業競爭規則。站在這個高度變動的時代，臺灣企業主一方面積極尋求創新轉型，另一方面卻又難忘過去的成功，如何在持續變動的全球競爭賽局中找出未來道路，正視問題似乎是解決難題的第一步。

### 短期績效與接班議題

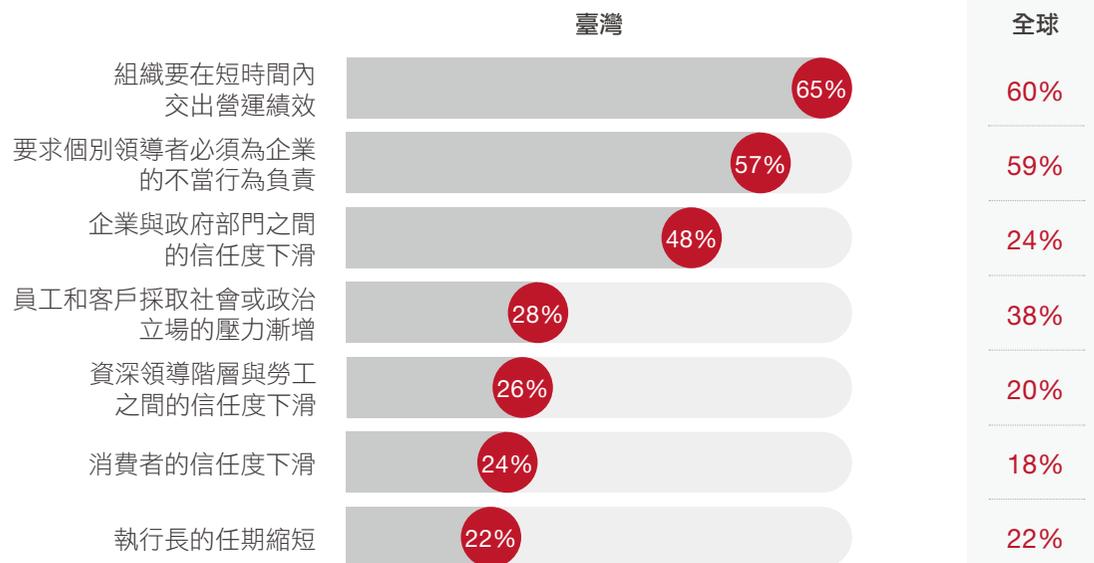
在今年的調查中，談及企業領袖所經歷的挑戰時，有 65% 的臺灣企業領袖認為「組織要在短時間內交出營運績效的壓力漸增」，其次，有 57% 認為「要求個別領導者必須為企業的不當行為負責」。相較於「企業與政

府部門之間的信任度下滑」、「員工和客戶採取社會或政治立場的壓力漸增」等選項，前兩選項均代表企業領袖個人為企業營運負責之壓力，顯示受訪之企業領袖對於崗位上所面臨的壓力極為沉重。

在追求短期績效沉重的壓力下，可以看到近年各大跨國企業都曾傳出造假事件，如福斯汽車、三星電子等，就連過去被高度信任的日本製造業，也因一連串的東芝浮報獲利、三菱汽車竄改油耗測試數據、神戶製鋼造假及三菱綜合材料等醜聞，讓日本企業的信譽大受衝擊。這股最早源自於美國企業的績效主義，早已不分國界滲透眾多跨國企業，在每一個造假事件的背後，都代表著整個企業文化已被過度追求績效的思考模式所扭曲。

# 「短期績效」被企業領袖視為企業經營的最大挑戰

Q 就您目前所經歷過的下列挑戰，請問您同意與不同意的程度為何？



百分比為同意程度



除了新創企業外，可以看到臺灣有些企業主已經創業 20、30 年，可能是感受到未來難有大幅成長的機會，加上二代也不願接班，於是就收山引退，這相當可惜。

— 威剛科技董事長 陳立白

在臺灣，過去因搭上個人電腦走向開放式架構、標準化、普及化的風潮，讓臺灣的資訊產品產值一度高居世界第三位，然而，電子業在持續追求出貨量成長、營收數字成長的短期績效迷思下，也讓許多臺灣企業難以跟著時代潮流走出創新之路。

尤其，對於臺灣某些大到不能倒的企業而言，短期績效使得企業領袖只能在既有的 ITC 領域中思考轉型，難以走出新格局。就像光寶科技總執行長陳廣中所說：「領導人因為有短期績效壓力，常會把注意力放在較主要的生意上面，對於任何有一定規模的公司，要發展新的事

業都是有挑戰的事情。」台達電執行長鄭平也呼應：「企業經營者不能只是追求短期營收或股價上揚，中長期的產業趨勢判斷，才是確保競爭力的關鍵。」

此外，「接班」問題也是許多企業領袖面臨的共同困境。根據《2017 PwC 全球家族企業接班人調查報告》<sup>3</sup>，全球有 75% 的企業家下一代對於發展企業有遠大的計畫，但有 26% 表示很難讓上一代 (current generation) 認真地注意這些想法；同時，有 36% 的下一代因父執輩無法完全理解數位化的潛力及風險而感到沮喪，說明了家族企業面臨接班都會面臨一定的陣痛期。

3. 2017 年 9 月 20 日公布，共有來自全球 21 國 35 位受訪者接受深度訪談，102 位受訪者接受線上問卷調查，受訪者皆為目前就職於其家族企業的下一代，受訪期間為 2017 年 6 月 1 日至 8 月 15 日。



中南部的企業主多數認為企業是家族資產，而不願引進專業經理人；加上臺灣企業化至今大多只經歷做一、兩個世代，在領導力上做世代轉移的文化、歷程尚未建立，號稱退而不退的(例子)太多了，或是新生代被老臣綁架，企業或能持穩，但欠缺面對新環境挑戰的企圖。

— 行政院科技會報辦公室副執行秘書 葉哲良

在臺灣，中小企業是臺灣產業的主體，根據經濟部最新統計，全臺灣有 140.8 萬家中小企業，占全臺灣整體企業家數達 97.7%；納有 881 萬的就業人口，占整體就業人口的 78.2%。相較於臺灣科技業很早就面臨到國際大廠對其公司治理及企業社會責任等要求，讓科技業對於接班制度早有思考與準備，臺灣中小型的傳統產業，有許多都是家族企業，有系統地引進專業經理人制度仍屬少數，隨著第一代創業者逐漸到了退休年齡，如何接班？已是臺灣中小企業主急迫的經營挑戰。





員工信任也是相同道理，必須建立並維持公司的核心價值，才能讓員工相信公司，認同公司的理念。

為了取得客戶的信任，公司必須建立企業文化。因為客戶會透過員工觀察公司的變化、行為是否一致，去了解公司的企業文化，如果公司的價值理念不斷地變動，很難會贏得客戶信任。

— 大聯大控股董事長 黃偉祥

### 企業內外部信任問題

自 2008 年全球金融危機爆發，經濟成長停滯所引發的連鎖債務危機，導致社會大眾對於金融業乃至於所有企業信任崩盤，這些年來，全球企業領袖持續將「重建信任」當成企業邁向永續經營的重要課題。

在臺灣，猶記 2014、2015 年因為食安、工安事件頻傳，加上全球經濟不樂觀等因素影響，使得社會大眾對於企業與政府的信任感迅速下滑，出包的企業往往被視為過街老鼠，不僅損及長久經營的商譽，更直接對企業獲利造成負面衝擊，使得臺灣企業主更加小心經營企業內外部的信任關係。

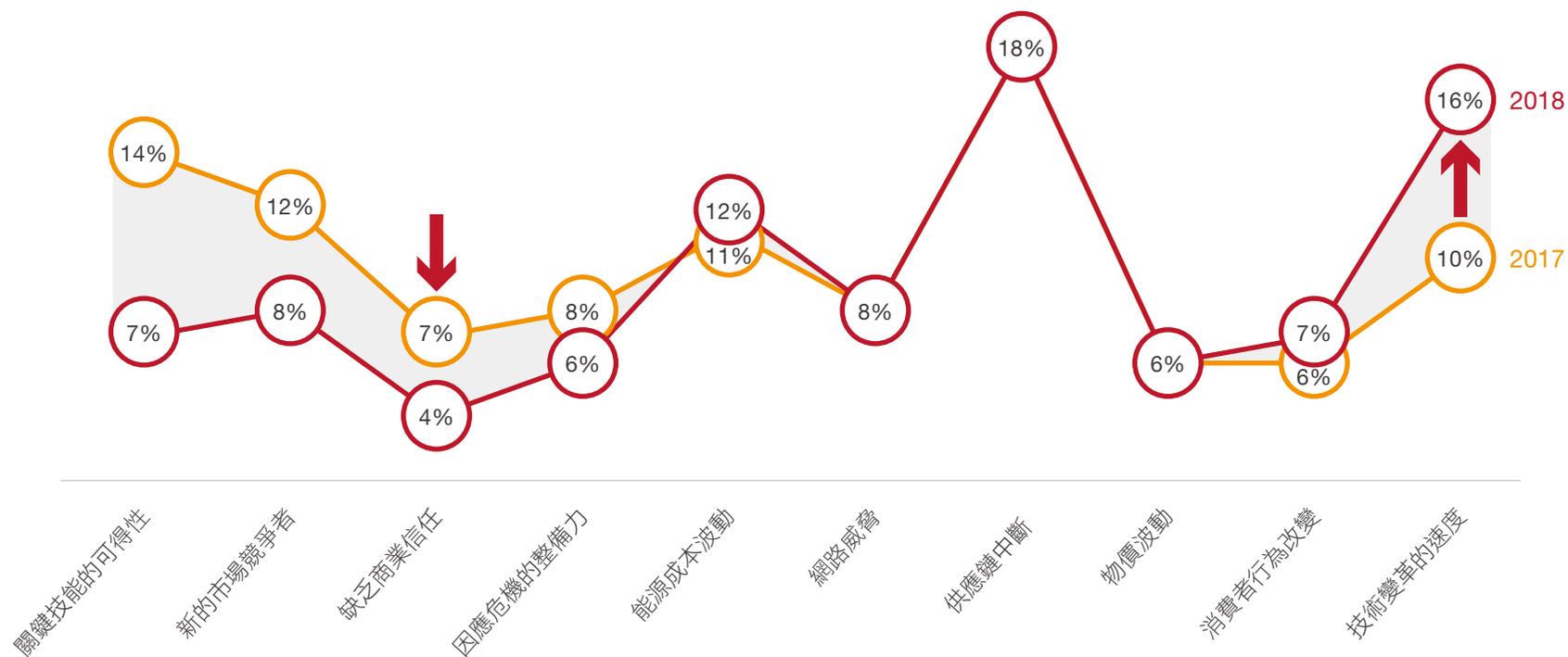
然而，隨著全球經濟回溫，2018 年企業領袖對於信任問題的憂慮感稍減，全球有 57% 企業領袖不認為企業領導階層與勞工的信任下滑，同時，有 62% 不認為與客戶的信任感下滑。在臺灣，也只有 4% 企業領袖對於「缺乏商業信任」感到極度擔憂，較去年降低三個百分點。

當問及企業經營的商業威脅時，無論全球或臺灣受訪者，對於「供應鏈中斷」、「技術變革的速度」、「網路威脅」、「關鍵技能的可得性」的憂慮程度，也都比「缺乏商業信任」要來得高。



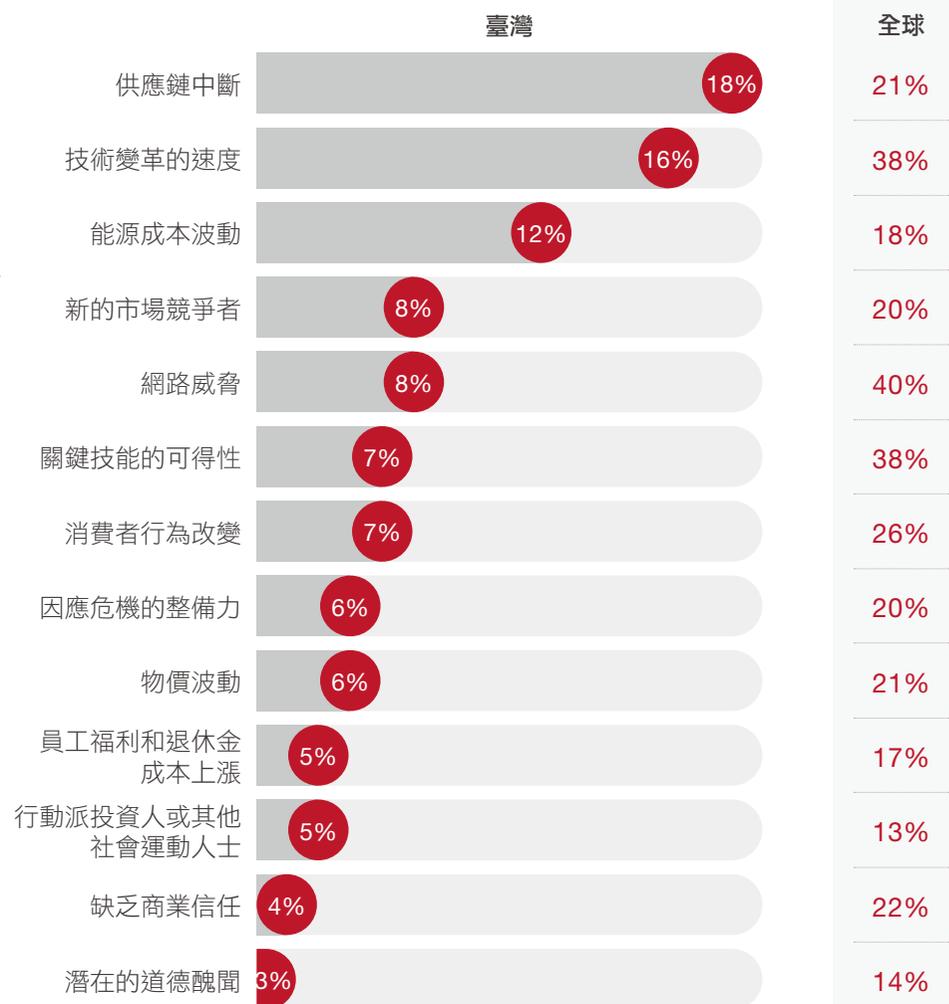
## 臺灣企業領袖對「商業信任」擔憂程度減輕

Q 下列威脅貴公司成長前景的潛在商業因素中，您對每一項的擔憂程度為何？



## 供應鏈中斷為臺灣企業領袖最擔憂的商業威脅

Q 下列威脅貴公司成長前景的潛在商業因素中，您對每一項的擔憂程度為何？  
(下列為「極度擔憂」之百分比)





主管機關一直在推行公司治理、獨董、監察人、企業社會責任等制度，這都是很好的方向，讓企業可以與時俱進。

— 威剛科技董事長 陳立白

儘管企業對信任的擔憂程度降低，資誠聯合會計師事務所風控暨品質管理主持會計師劉國佑仍提醒：「隨著商業與科技創新持續加速發展，企業所面臨的風險也愈趨多元且難以預測，妥善的企業風險治理架構應考量建立適當的企業文化，宣導其倫理價值觀與對風險管理之重視、提升組織成員對風險的意識以及鼓勵對的行為，並以此為治理監督架構、政策與流程的設置基礎。」

同時，企業的風險治理及策略與目標規劃需相輔相成，所訂定的策略及目標應符合其風險容忍度，並應成為其風險辨識、評估與事件反應規劃的出發點。



在所謂的數位時代、AI 時代，B2C 的部分要強調「體驗」、給人們「溫度」，以第六市場為例，我們不是要開超級市場，而是要有溫度的市場。

— 勤美集團董事長 林廷芳

近年，臺灣證券交易所積極推動公司治理，協助臺灣上市櫃企業透過制度化作法建立外部信任，讓臺灣企業開始重視利害關係人的權益。前臺灣證券交易所總經理李啓賢指出：「社會越來越重視企業的誠信，臺灣證券交易所一路推動公司治理，『誠信經營』是其中一個很重要的指標。」

在面對客戶及消費者，除了有良好的企業文化，良好的售後服務、具溫度的服務，也是企業重獲客戶信任的關鍵。



“

目前，和泰在全台大概有一千家的經銷商，如何提升顧客感受到的價值，將透過五力（銷售力、設計力、安裝力、服務力與感動力）與五化（客製化、專業化、分眾化、高質化與行動化）。

— 和泰興業董事長 蘇一仲

“

面對消費者及客戶，威剛非常重視售後服務，威剛之所以能做全球生意，就是既有客戶做得還不錯。有句話說「照顧老客人，比開發新客人更重要」，同樣地，我認為「售後服務，比銷售還要重要」。

— 威剛科技董事長 陳立白

### 法規過度監管

「法規過度監管」一直名列每年企業領袖調查外在威脅的前幾名，在今年的資誠臺灣企業領袖調查中，亦有23%受訪者此感到極度擔憂，排名臺灣企業領袖心中的第三大威脅。若看全球其他國家，包括美國、德國、英國等主要調查國，都把法規過度監管視作企業經營的重大威脅之一。

然而，在促進企業與政府對話的前提下，這些年也看到臺灣政府鬆綁監管的努力。日前，行政院長賴清德指示啟動法規鬆綁，排除阻礙企業發展的行政規則、法規命令，要求財經相關部會，會同國發會彙整，未來包括財政部、經濟部、勞動部、金管會及工程會將於每次「加速投資臺灣專案會議」滾動式檢討鬆綁，為的都是避免過度或不符時宜的監管阻礙了企業的發展。



希望政府監管上可以放鬆力道，如盈餘分配，站在企業的立場來看，企業可自行判斷盈餘何時分配，不須強迫；以及爭吵許久的勞基法修法，政府的監管不應該變成企業成長的絆腳石，而是要去解決企業頭痛的問題。

— 威剛科技董事長 陳立白





臺灣的併購法規應該更為開放，目前法規規定，被合併的公司必須具備上市審查準則所規定的獲利能力、換股比例不稀釋合併公司之股東權益，或者取得目的事業主管機關核准函才能取得交易所的核准，但新創公司往往還沒開始獲利，很多案子因此無法透過換股來進行合併。這樣的法令限制，將讓臺灣企業失去掌握創新技術的機會，缺乏彈性與速度的結果，讓臺灣企業沒有辦法打贏下一場仗，危及臺灣產業未來發展。

— 晶元光電董事長 李秉傑



很多企業主會覺得看不到市場空間，老是在找題目、老是在找新的團隊，但現在打仗不能再  
用過去的思維。

— 波若威科技董事長 吳國精

### 產業迷失方向

除了上述的挑戰，臺灣的企業主如何在快速變動的產業鏈中找到位置，擺脫低毛利的困境，亦是臺灣企業領袖提出的共同困境。在本調查的深度訪談中，多位企業領袖不約而同提到臺灣產業迷失方向、找不到出路的處境，就像行政院科技會報辦公室副執行秘書葉哲良所說：「臺灣太沉迷於過去的成功，較不願意改變，但『變』是唯一生存的模式。」。



臺灣正面臨產業世代交替的危機，但到目前為止，似乎沒看到政府對此有一些中長期的規劃，沒有認真思考臺灣長期競爭力何去何從。

— 威剛科技董事長 陳立白

創業第一代難以忘懷過往的成功，但勇於改變往往是免於淘汰的第一步。如獲得多家國際創投資金青睞的沛星互動科技，其創辦人兼執行長的游直翰表示：「計畫永遠趕不上變化，十年前、二十年前在這產業的領導企業可能都是不一樣的公司，因此，計劃固然重要，但過度計劃卻可能是個危機。」鼓勵所有企業領袖應該敞開心胸、擁抱改變。

臺灣企業該走向何方？或許沒有人有完美的答案，但可以確定的是，若只是以拖待變，勢必將沒入無情的國際競爭浪潮之中。



“

臺灣或許該走 M 型化，不是精緻到小而美、就是做規模大到具破壞力，不要站在中間（人多好取暖），讓國際供應鏈擠壓毛利。

— 行政院科技會報辦公室副執行秘書 葉哲良

“

企業應該擁抱數位創新服務，如 AI、共享經濟電動車 (Uber、YouBike) 等，以及這些新服務進入不同國家所發展出來不同的商業模式，企業應該勇於去接受改變。

— 華威國際營運長 蔡士傑

An aerial night photograph of a city, showing a dense network of roads and buildings illuminated by warm yellow and white lights. The lights create a complex, web-like pattern across the dark landscape. The overall tone is dark with high contrast between the bright lights and the surrounding shadows.

# 03

## 臺灣企業轉型與 成長契機

臺灣企業向來以應變速度快聞名全球，甚至還被國際稱為「變形蟲企業」，無論市場與技術應用怎麼轉變，臺灣企業永遠都能快速反應並作出調整。面對數位化時代來臨，臺灣企業如何從混亂的局勢中找到方向？

電子代工業一直是臺灣的驕傲，也是臺灣得以躋身國際產業主流位置的關鍵產業。然而，資誠創新整合股份有限公司董事長劉鏡清點出：「無論是工業 4.0、零售轉型或 Fintech 的發展，均顯示世界正走向數位科技所帶來的商業模式及服務的創新潮流，軟體及數位商業能力正取代過去硬體及執行力為主的能力，這與臺灣過去引以為傲的成就不同，數位創新成為臺灣企業當前的創新障礙。」

當數位創新浪潮來臨，劉鏡清提出建議，認為企業數位創新變革可參考以下三大重點：

- 一．釐訂數位創新策略：且戰且走的傳統創新做法只適合創業家，不適用於組織。
- 二．建構數位創新執行力。
- 三．培養忠誠且有能力的數位化人才，並且做好留才。

## 科技帶來改變與衝擊

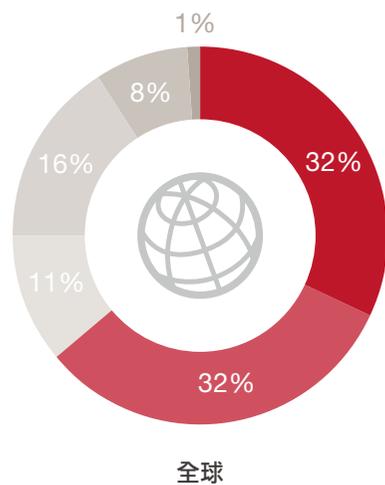
科技改寫了人類生活樣貌，也為全球企業競爭帶來變局。每一位想在數位時代抓住轉型與成長契機的企業領袖，持續在黑暗中摸索前進，但前景絕非一片悲觀，不少人也從中看到了隱隱幽光。

儘管臺灣企業領袖今年依舊將「供應鏈中斷」(18%) 視為最大的商業威脅，但對於「技術變革的速度」(16%) 擔憂程度較去年顯著成長。

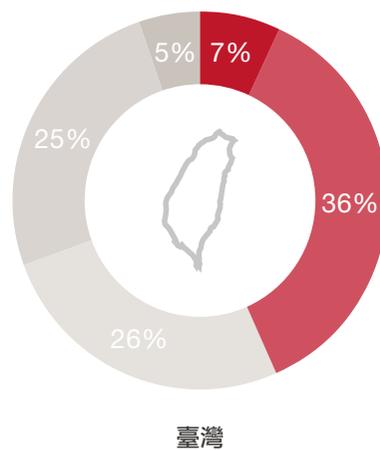
同時，有 43% 臺灣企業領袖認為未來五年內，AI、機器人、區塊鏈等生產或者服務的核心技術改變，將對企業造成不同程度的干擾；在全球，更有高達 64% 的企業領袖如此認為。

## AI、機器人等生產或服務核心技術改變，增加企業對未來的不確定性

Q 您認為，未來五年內，生產或者服務的核心技術改變  
(例：AI、機器人、區塊鏈等)對貴企業的干擾程度為何？



Source | PwC's 21st CEO Survey  
Base | 1,293



Source | 2018資誠臺灣企業領袖調查  
Base | 228

- 嚴重干擾
- 有些干擾
- 持平
- 不太干擾
- 完全不干擾
- 不知道

科技除了帶來衝擊，同時也能帶來更好、更細緻的服務。舉例來說，在全中國最大的幼教管理與諮詢顧問公司、並從大陸紅回臺灣的大地幼教董事長程鈞坤說：「目前大地在大陸有三百多家幼兒園客戶，我們持續採用各種科技工具來做訊息溝通，即時跟不同人溝通、培訓，遠距最怕的就是彼此想法有距離，科技的進步可大幅提升服務品質。」

甚至，科技帶來了完全顛覆性的商業模式思考。晶元光電董事長李秉傑指出：「晶電自 1996 年成立至今，公司的定位從最早的『產品導向』、到『應用導向』、再

到目前的『客戶導向』。要做到客戶導向，必須把整個開發和製造流程做不同的思考，要從客戶應用的需要出發，回推如何精準且快速地生產，也就是從原本的工程最佳化，轉變成為解決客戶問題來做開發。」

Google 臺灣區董事總經理簡立峰則認為：「臺灣還不用談工業 4.0，先好好把傳統產業的數位化和網路化改善即可。像寶成製鞋已經可用機器人參與生產，鞋子跟衣服是一般認為最手工業的、最需要人力的，如果自動製造已在這些倚賴大量人工的產業發酵，那對於汽車業、電子業的影響一定更大。」

## 臺灣企業在數位時代的轉型機會

面對數位時代的來臨，企業商業模式、人才策略將隨之改變。資誠嘗試從深度訪談中整理臺灣企業在數位時代之轉型機會與觀點，希望與臺灣企業領袖共同思考臺灣的下一步該走向何處。

### 半導體產業累積長年研發優勢

晶片與半導體顯然是目前臺灣最具國際競爭力的產業，Google 臺灣區董事總經理簡立峰明白指出：「台積電目前佔臺灣股票市值的 20%、GDP 的 5%、臺灣出口 GDP 的 13%，台積電的晶圓製造決定了全球 IC 設計未來幾年內的所有需求、方向和產值。」根據 PwC 在 2017 年 10 月公布《2017 全球創新一千大企業調查》<sup>4</sup>，全球創新一千大企業的研發費用達 7,016 億美元，創下歷史新高，其中，台積電、聯發科分別排名臺灣企業研發費用支出的前一、二名，臺灣半導體產業長年累積的研發優勢，在下一波全球創新的價值網絡內，仍然是與競爭者拼搏的重要本錢。

簡立峰進一步分析：「臺灣未來的機會還是在『晶片』。現在全世界的軟體出現垂直整合的大平台趨勢，小的會不斷被大的併入，軟體業將會是大者恆大。相較之下，硬體仍有些生產成本的差異，還保有點區域化和成本優勢。」

搭上 AI 商機列車的臺灣新創公司沛星互動科技，顯然也對臺灣的半導體產業給予高度肯定，其執行長游直翰預言：「臺灣一直是生產領域的資優生，從晶圓製造、晶片設計、或是整個電子產業都是如此。未來，所有東西都會 AI 化，就像之前我們所有東西都被網路化是一樣的，AI 時代一定會需要更多計算，無論在大型運算設備 (centralized device) 或在個人裝置，所有地方都需要更多計算量，就會需要更多晶片、更多運算單元，這絕對是另個爆炸性的成長。」

4. 2017 年 10 月 24 日公布，該調查根據全球公開發行公司在 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日間投入的研發經費，來選出全球一千家投入研發經費最多的企業。企業的研發經費必須是公開資訊。本調查同時進行線上問卷調查，訪問全球 562 位創新領袖。



未來是數位經濟的時代，臺灣的優勢還是在半導體相關的產業。科技事業占我們市場的市值超過一半，為數位經濟的發展帶來好的基礎。

— 前臺灣證券交易所總經理 李啓賢

### 從代工製造找出核心競爭力

雖然臺灣電子代工製造業持續積極尋求轉型創新，然而，根據海關進出口貿易統計，2017年臺灣電子零組件出口值不僅首度突破千億美元大關，更佔了整年臺灣出口比重的三成四，乃是臺灣不可或缺的重要經濟基礎。

光寶科技總執行長陳廣中指出：「中國是品牌與製造連成一條龍，市場直接吃乾淨，沒有代工的機會。然而，美國（企業）還是需要代工，這給了臺灣強項（生產製造）一個機會。」同時，他也建議：「臺灣企業還是要儘量往根本的事情作。就像同樣的蘋果訂單，對鴻海、和碩、緯創、仁寶的毛利貢獻，就是不一樣，可見核心競爭力不是訂單，而是有沒有根，把別人看不到的利潤可以做得好。」

隨著人工智慧的發展，Google 臺灣區董事總經理簡立峰認為，未來每個人手上都會有一台比智慧型手機更聰明、更加個人化的智慧裝置，屆時，「現在所有硬體的品牌大概都會消失，未來需要被代工的公司（服務提供者）會在，代工業者也還在，這是一個很大的改變。」在未來，隨著手機走向高度個人化，臺灣的高階晶圓代工、晶片業者仍有發展機會；而當手機組裝代工的難度越來越高，臺灣部分代工業者也還可以持續生存。

隨著生產難度提升，臺灣大型電子代工廠仍可掌握一定產業優勢。簡立峰指出：「鴻海的 EMS 生產製造平台，這是個絕對大的代工平台，每個零組件（如 OLED）的需求、價格、未來供給，鴻海都知道。」從這角度思考，與其將臺灣的既有優勢全盤抹去，不如從製造代工基礎中找出獨特的競爭優勢，持續在產業鏈中佔據一個不可或缺的位置。

## 人工智慧 驅動臺灣產業下個十年

談到 AI 的重要性，Google 臺灣區董事總經理簡立峰最為有感，他指出：「下一個十年是靠 AI 來驅動。AI 的市場大餅不會只是網路服務業者的天下，其它如醫學影像應用，或無人機拍攝地形地貌的改變，加上機器學習，可做國土安全、消防等的應用，對於人類未來生活型態的影響很大。」

臺灣第一大記憶體模組廠、產品行銷全球超過 120 個國家的威剛科技董事長陳立白則認為：「在未來，只要有大量數據的地方，服務都會越來越聰明。」並強調「對臺灣來講，AI 是個很好的挑戰與機會，因為臺灣企業相對靈活，可以預見，未來同行之間的競爭，誰能夠先搭上 AI、準確大數據的列車，誰就能取得致勝先機，不至於被淘汰。」





處於數位時代的企業領袖，更應該重新拾回「人」的獨特價值，善用科技，積極塑造鼓勵員工培養與發揮創意的工作環境，翻轉「勞」工成為「智」工，將是人工智慧浪潮下的制勝之道。

— 資誠人資管理顧問有限公司董事長 林瓊瀛

## 數位時代的人才策略

人才是企業經營中重要的資產，建立創新的人才策略已成為企業主不得不面對的關鍵課題。資誠人資管理顧問有限公司董事長林瓊瀛指出：「科技對人類生活的衝擊已是無可避免，若企業仍舊被動地在科技變革的浪潮中隨波逐流，或許有一天，終將會被機器所取代甚至控制。」因此，林瓊瀛提出建議，處於數位時代的企業領袖，更應該重新拾回「人」的獨特價值，善用科技，積極塑造鼓勵員工培養與發揮創意的工作環境，翻轉「勞」工成為「智」工，將是人工智慧浪潮下的制勝之道。

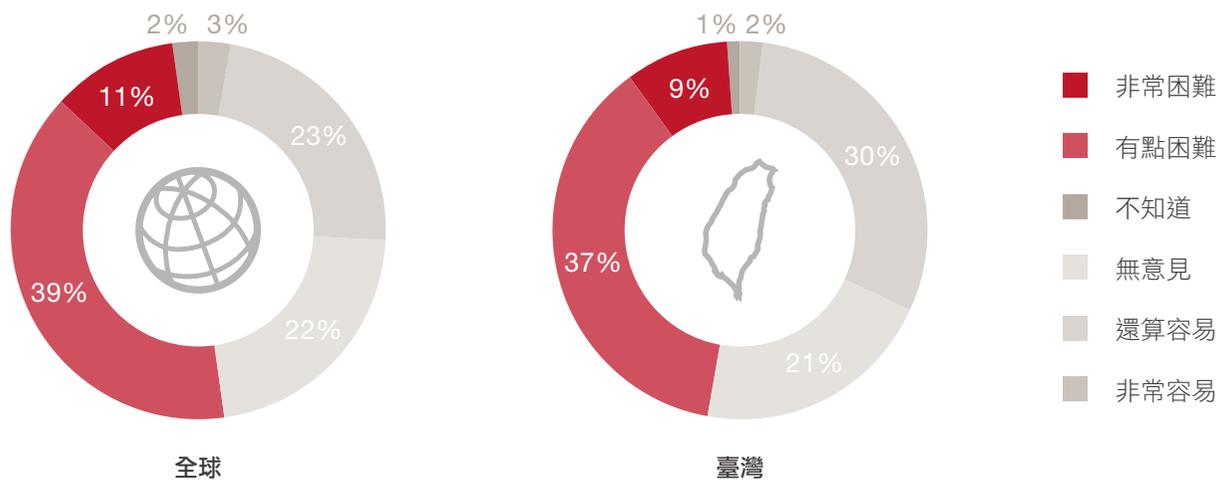
根據 PwC 發布的《全球未來人力調查報告》(Workforce of the future: the competing forces shaping 2030)<sup>5</sup>，數位科技和人工智慧正在改變未來，全球 65% 的受訪者相信，科技發展將會改善其工作前景。當自動化與人工智慧持續入侵人類生活，企業的人才策略正在急速改變，企業領袖必須提升其組織多樣性與包容性，張開雙臂向國際或跨產業尋求頂尖人才。

受惠於對全球經濟前景的信心高漲，在今年調查中，有 56% 臺灣企業領袖預估將在未來一年增聘人才，預估縮減人力的企業僅佔整體的 6%；值得注意的是，無論企業人力增減與否，有近半數 (46%) 臺灣企業領袖都表示尋找數位化人才有相當程度的困難。

5. 於 2017 年 8 月 7 日發布，針對全球 138 個國家逾 10,000 位企業員工進行調查。

## 全球及臺灣有半數企業領袖認為尋找數位化人才相對或極度困難

Q 整體而言，吸引數位化人才對貴企業的難易度如何？



Source | PwC's 21st CEO Survey  
Base | 1,293

Source | 2018資誠臺灣企業領袖調查  
Base | 228

### 頂尖人才群聚效應

為了吸引數位化人才，臺灣企業領袖嘗試從「改變員工服裝規定」、「與教育機構合作」、「將營運據點遷往人才聚集處」、「彈性工作」以及「外包給外部廠商」等策略著手；這與全球企業領袖最常採取的人才策略包括「建構現代化的工作環境」、「落實持續學習與發展計畫」等，顯著不同。

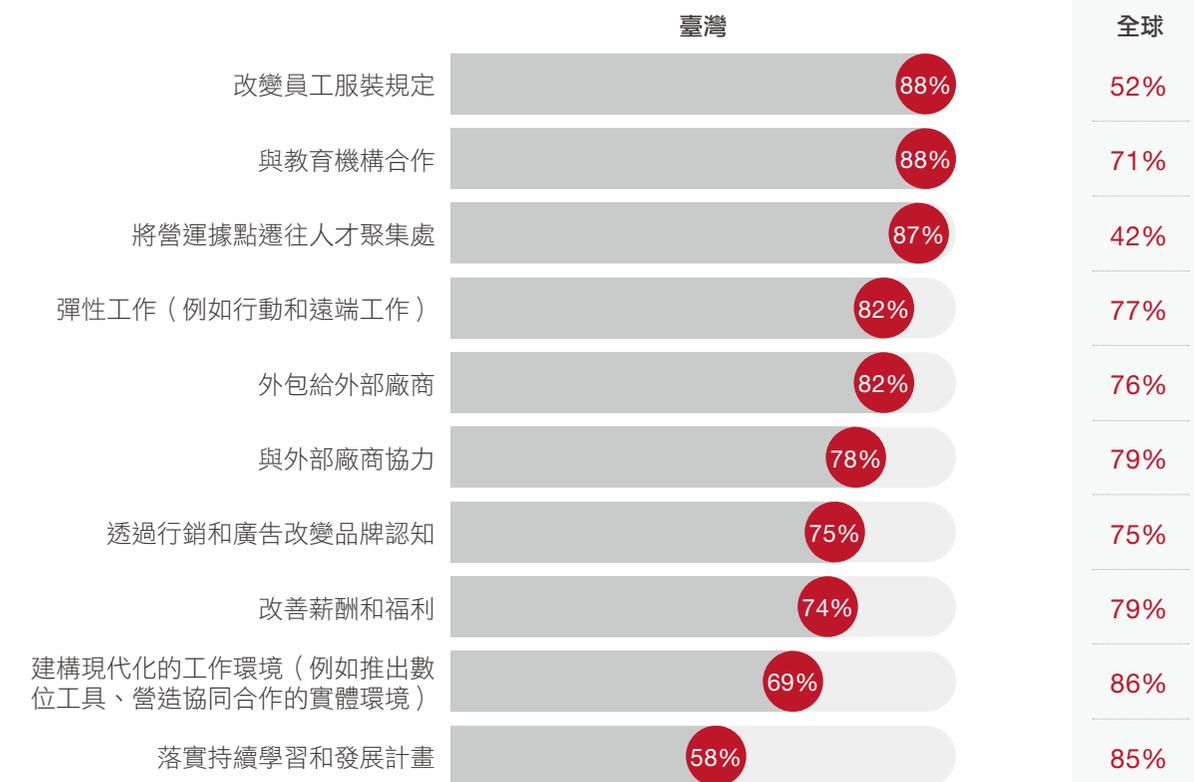
其中，相較於全球只有 42% 企業領袖表示可能採取「將營運據點遷往人才聚集處」，臺灣有高達 87% 受訪者認同此舉，或許這也說明了臺灣市場小，必須積極往外走或讓國際人才走進來的處境。如同沛星互動科技執行

長游直翰所說：「應該積極延攬該領域的指標性人才回到臺灣，人才具有『群聚效應』，舉例來說，若能邀請美國 AI 領域的專家來臺灣任教一年、兩年，這樣 AI 人才就會開始群聚。」

至於科技對於人才的影響，雖然臺灣或全球企業領袖一致認為，「科技不會完全取代人力」，自動化也不會是未來一年企業人力縮減的主要原因。但是，仍有 43% 的臺灣企業領袖認為，人工智慧與機器人等生產或服務的核心技術改變，將對企業未來五年造成部份或嚴重干擾，全球更有 64% 企業領袖如此認為，顯見新科技發展的確為企業帶來不確定性。

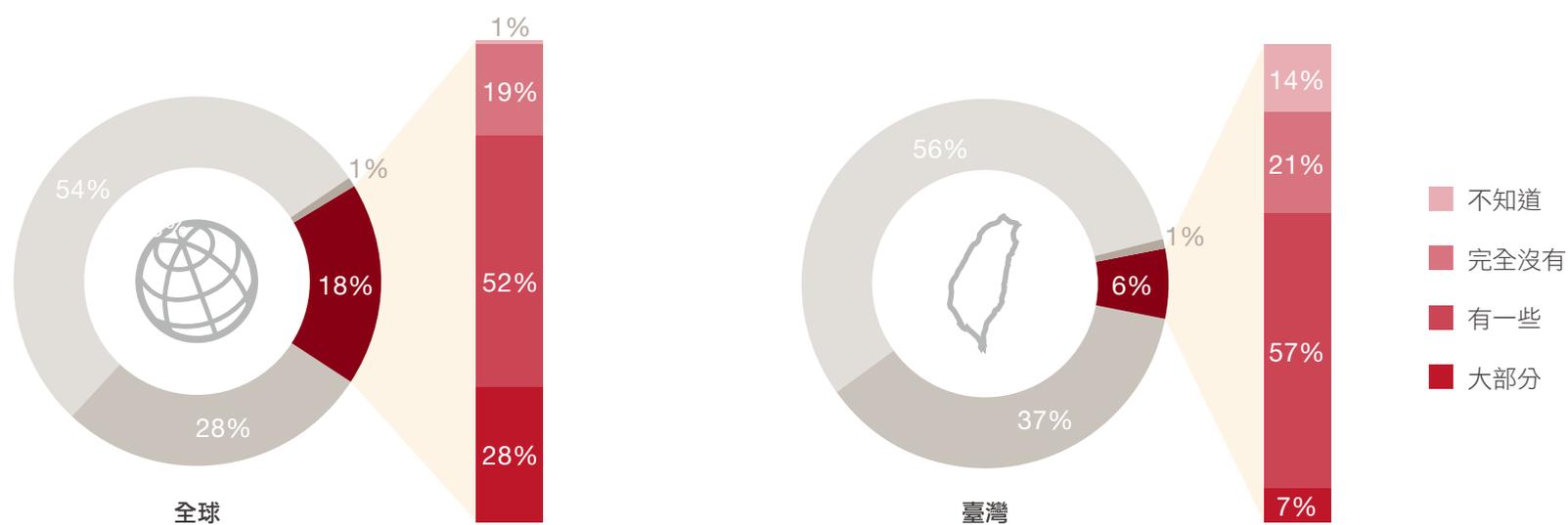
## 臺灣企業領袖吸引數位化人才策略 與全球有所差異

Q 貴公司採取以下何種策略以發展數位化人才？該項策略使用的程度為何？  
\*合併「同意」與「非常同意」



## 科技取代人力？ 企業領袖不認為自動化是人力縮減的主要原因

Q 在您看未來12個月內，貴企業人員數會增加、減少還是持平？  
若您回答「減少」：對於員工人數減少的狀況，有多大程度是因為自動化或其他科技而導致？



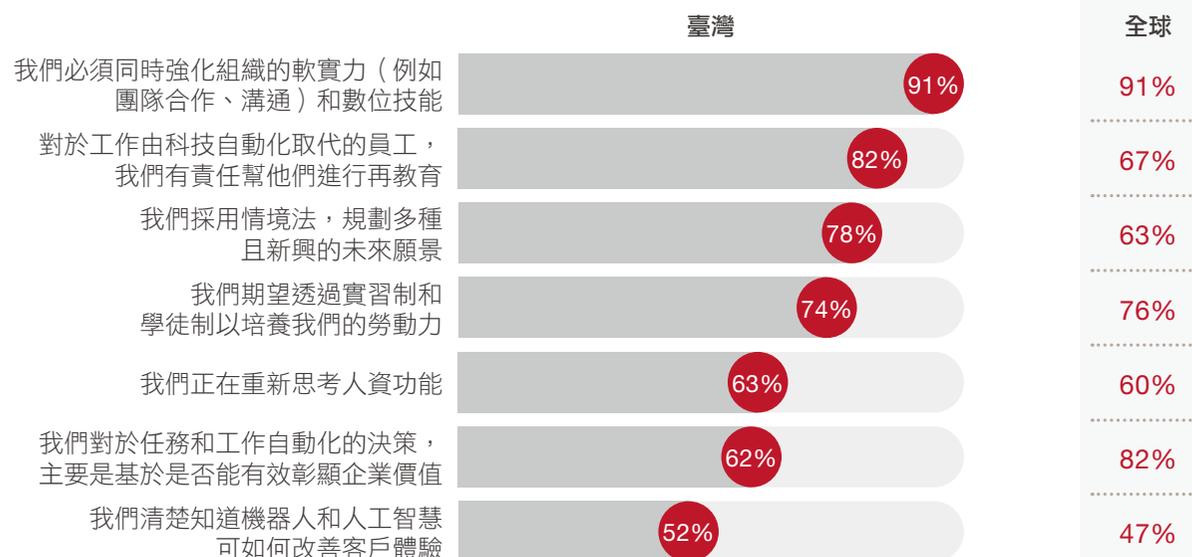
## 強化組織軟實力

問及企業對人才策略的認同程度，有高達 91% 的臺灣企業領袖認為必須強化組織的軟實力（如團隊合作、溝通）和數位技能；其次，有 82% 受訪者認同應該對工作被科技自動化取代的員工進行再教育。在全球的調查中，同樣有高達 91% 企業領袖同意必須強化組織的軟實力（例如團隊合作、溝通）和數位技能。



## 「強化組織軟實力和數位技能」 是最重要的人才策略

Q 請思考貴企業對於這個數位時代所採取的人才策略，  
您對以下選項同意或不同意程度為何？  
\*合併「同意」與「非常同意」





諾基亞 (Nokia) 的手機部門不倒，芬蘭的其他產業型態不容易起來，人口有限的臺灣也很類似，只要低毛利率、轉型慢、同質性高的大型企業依然雄踞人力版圖，臺灣轉型難度高，除非吸引高階外籍人士。

— 行政院科技會報辦公室副執行秘書 葉哲良

### 開放心態擁抱人才

以在東南亞、東北亞共有 12 個營運市場的沛星互動科技為例，其執行長游直翰明白地說：「對於人才，應該持一種擁抱的態度。一直以來，臺灣似乎比較專注在避免人才外流，但若想增加國際競爭力，應該讓各國的人才更容易進來。」

華威國際營運長蔡士傑也提到，「臺灣企業要走向國際化經營，最重要得要先發展國際涉外能力，此外，要大力擁抱年輕人，因為年輕人不但對於新事物的接受度更高、對於產業發展新趨勢的影響力也愈來愈重要。」

但開放的心態並不是每一位企業領袖都能一下子就扭轉過來的，在既有業務的包袱下，許多企業同時面臨人力成本過高、以及找不到適切人才的難題。



在數位轉型過程中，須持續投入不同知識領域 (Knowledge Domain) 的人力。現在所需要的人才，不僅要有跨領域合作能力，還要了解生態體系或供應鏈，適時找外部夥伴 (如材料、設備) 協助，這是創新研發要能化為經濟收益很重要的過程。

— 晶元光電董事長 李秉傑

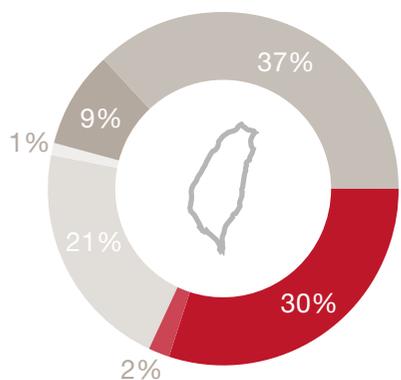
### 產業數位轉型

為了更準確分析企業吸引數位化人才的原因，本調查在 72 位認為容易/ 還算容易的臺灣企業領袖於開放式填答問卷中，歸納分析出「符合產業趨勢」乃是吸引數位化人才的最主要原因，其次才是公司理念、福利等；同時，在分析 104 個回答企業難吸引數位化人才的回覆中，同樣歸納出「產業不符趨勢」乃是人才難覓的主要原因，其次為公司福利不佳、企業規模太小等。

說明了數位化人才最看重的是職業的發展機會與未來性，企業若未能及時轉型站對產業位置，就很容易面臨獲利降低、人才短缺等一連串困境。

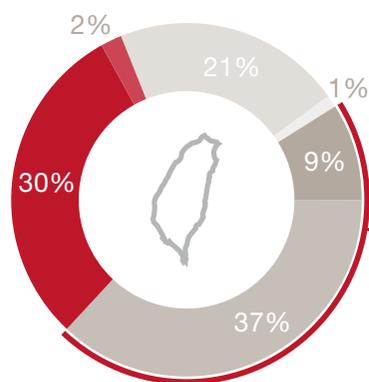
## 產業符合趨勢 是臺灣CEO認為吸引數位化人才主因

Q 整體而言，吸引數位化人才對貴企業難易度如何？若容易，原因是什麼？



## 產業不符趨勢 是臺灣CEO認為難吸引數位化人才主因

Q 整體而言，吸引數位化人才對貴企業難易度如何？若困難，原因是什麼？





培養人才，「選、用、育、留」缺一不可。選才，非大海撈針，而是與相關科系長期建教合作，從中觀察人品、了解個性。用才，講求適才適所，透過輪調或師徒制的帶領，同時考量企業的願景與員工的意願，幫員工找到對的舞台。

— 和泰興業董事長 蘇一仲

除了站對產業位置，從深度訪談中，也聽到企業領袖吸引人才所提出的不同看法。如財務背景出身的波若威董事長吳國精，在 2017 年入主臺灣光罩擔任董事長，並通過董事會決議收購晶圓代工服務廠美祿科技，他說：「為了廣納人才，在我接下臺灣光罩之後，就趁低價買進兩萬張庫藏股，之後可做為吸引人才的配股誘因，發揮財務的優勢。」





主管要能帶心，員工去留的原因通常不是因為薪資，而是在於主管或公司有沒有用心投入。

— 大聯大控股董事長 黃偉祥

此外，深度訪談中也提及「提供願景」也是重要的人才策略。大聯大控股董事長黃偉祥指出：「公司要預期未來可能需要突破的地方，提早尋覓人才、進行投資，投入學習，為未來做準備，蓄積能量後才能在必要時刻立即啟動，當一個明日企業。」晶元光電董事長李秉傑也直言：「當整個競爭體系發生巨大變化（如 LED 產業遇上中國大陸競爭，產品價格與毛利急速下降），企業領袖對產業是否有非常清楚的認知，對人才留任影響非常大。但就算無法做到先知先覺，企業領袖還是必須儘快將公司未來願景說清楚，只要有希望，員工是可以等待的。」



除了持續獲利可以提供給人才有競爭力的薪酬以外，讓員工可以有良好的學習成長環境、職涯發展及內部創業的機會，也是留才的重要條件。

— 晶元光電董事長 李秉傑



# 04

## 聚焦、整合、創新 臺灣企業的新機會

科技發展加速資訊傳遞的速度與廣度，讓「世界是平的」概念得以成真，不僅讓分居地球兩端的人們能零時差即時溝通，企業更能利用各種金融科技使其商業活動跳脫地域限制無礙進行，整個世界，似乎因為科技發展變得越來越緊密。

然而，事實真是如此嗎？



近年來，國際間動盪情事不斷，北韓核武威脅提高、以巴緊張情勢惡化、中美兩大強國搶奪世界霸主、恐怖主義威脅不減、全球暖化持續加溫、人口激增、保護主義興起等，這個世界失控的程度遠遠超乎我們的想像與理解。

企業領袖似乎早已認知到，全球化有其限制，這個世界絕不會如此單純地往一致樣貌發展，在全球化浪潮捲打世界超過半世紀後，包括貿易、價值體系、信仰、法律規範似乎都朝向更為分化、斷裂的樣態前進。當眾人一

窩蜂搶著採收科技和全球化的果實，我們似乎也在其中迷失了未來方向，全球經濟發展究竟是對少數人有益？亦或造福多數人？至今顯然仍是個難解的題目。

面對這個經濟發展高度樂觀的一年，臺灣企業領袖應該如何自處？如何從迷霧中摸索前進，在眾聲喧嘩之際找回企業信任與未來躋身國際的競爭機會？本報告的最後一章，試圖藉由參與深度訪談的各界領袖獨特觀點，為臺灣產業歸納整理因應新局的發展方向。



單打獨鬥已經不足以應付這個多變的市場環境，必須透過合作、併購，以擴充視野，建立異質多元文化，讓企業更有彈性及能力適應快速變化。

— 台達電執行長 鄭平

## 聚焦資源，釐清產業定位

臺灣產業該何去何從？這無疑是個大哉問。行政院科技會報辦公室副執行秘書葉哲良指出：「臺灣只有 2,300 萬人口，只有這麼大的地方，不該再有大國思想，應該專心把某些產業做好。」在找到準確定位之前，至少可以先將臺灣既有的資源聚焦。

在政府積極推動往南向國家尋找新商機時，理應先盤點自身資源擬訂臺灣的產業政策，避免發生資源過於分散的風險。光寶科技總執行長陳廣中所認為：「放眼世界，臺灣與大陸產業綁得很深，但政府又要推南向，等於把臺灣有限資源往全世界投放，這讓臺灣面臨資源分散 (defocus) 的困境。」對此，葉哲良也呼應：「以臺灣這樣國家的人口、資源規模，大概僅能拱出兩個具國際領導力的產業聚落。當總體資源不足時，最應該做的就是聚焦。」

聚焦，對資源有限的臺灣而言確實必要。Google 臺灣區董事總經理簡立峰直言：「臺灣必須去好好規畫，聚焦在一兩個重點產業，臺灣企業不能 run by experience，要 run by methodology。」臺灣的成功不能只是一味複製過去經驗，降低成本、擴大出貨規模，早已無法讓臺灣產業重新站上國際舞台，除了追求數字的成長之外，更應回到臺灣的核心競爭力來思考。正如光寶科技總執行長陳廣中所說：「就策略來講，只要找到定位，紮實地把事情做好，任何產品供應鏈一定要經過臺灣這個點，就可賺取適當的利潤。」



臺灣企業應該一起打群架，如不同產業之間的整合、同業之間的策略聯盟、一條龍的產業鏈等。

— 前臺灣證券交易所總經理 李啓賢



好的策略必須善用核心競爭力，才有效果，但在數位創新時代，跨業整合變得更為重要，如何建立跨業整合的競爭力，是重要課題。

— 資誠創新整合股份有限公司董事長  
劉鏡清

## 整合與併購

什麼原因讓自身企業未來一年獲利得以成長？臺灣與全球受訪者都認為主要來自於企業自身成長、降低成本、以及「策略聯盟」，甚至，有 69% 的美國企業領袖認為可能將進行「新的併購」。

根據資誠發布的《2017 臺灣併購白皮書》<sup>6</sup>，2016 年全球企業併購持續火熱，全年交易件數達 58,083 件、交易金額達 3.65 兆美元，創下 2008 年金融風暴以來第二高交易量。在臺灣，有許多同質性高的中小型企业，企業主可思考透過策略聯盟、併購等方式來整合戰力。

回顧過去臺灣幾件重大併購案，包括大聯大控股公司、聯發科收購多家台系 IC 設計公司、日月光與矽品合組

產業控股公司，都是臺灣企業集中火力、提高在國際間競爭力的極佳案例。前臺灣證券交易所總經理李啓賢指出：「觀察目前臺灣企業的狀況，臺灣證券交易所現在也積極鼓勵併購，企業可以找合適的人來接手，以前單打獨鬥的時代已經過去了，企業必須要策略聯盟、要整合、打群架，發揮各自的優勢，企業力量要夠大，別人才會看得到。」

隨著數位經濟興起，目前臺灣有許多新興的、規模還不算大的新創公司，若欲快速跨越經營瓶頸、站上國際舞台競爭，企業主應該將併購視為選項之一，不但跨出既有框架尋出路，更藉由外部力量來創新換血。

6. 2017 年 5 月 24 日發布，由臺灣併購與私募股權協會與資誠聯合會計師事務所及普華國際財務顧問股份有限公司合作推出。

## 外部創新

每家企業從創始走到茁壯，勢必都經歷一段摸索期，但找到明確的產品市場定位後，往往會持續複製這個曾讓企業成功的商業模式。然而，就像威剛科技董事長陳立白所說：「臺灣企業必須與時俱進，不能只靠以前的方法賺錢。」

根據《2017 PwC 全球家族企業接班人調查報告》<sup>7</sup>，全球有 82% 的企業家下一代認為創新非常重要；但只有 15% 認為創新是其企業目前的優勢。創新需要資金、需要人才、更需要企業領導人與這個社會對於新事物的接受度，受限於企業的既有文化與作業流程，企業內部創新往往面臨速度過慢的問題。

從臺灣今年的調查發現，有超過六成受訪者都認為「要在短時間內交出營運績效壓力漸增」，在短期績效的壓力下，大公司的冒險精神不足，任何創新都需經過冗長的風險評估，或是費盡心力走過一遍完整評估流程，最終推出來的新產品、新服務，卻已錯失市場先機，或甚至是根本不被市場接受的。如同光寶科技總執行長陳廣中所說：「對於任何有一定規模的公司，要發展新的事業都是有挑戰的事情，變成只能在現有 ICT 領域裡轉型。」



臺灣的新創企業能否發展起來，要看臺灣的新創環境是否適合，我們有資金、也有人才，但要看社會能否接受嘗試錯誤。

— 前臺灣證券交易所總經理  
李啓賢





臺灣是個外銷導向的國家，要靠外銷來累積 GDP，臺灣的電子五哥，有著很強的代工技術與服務水準，也有很深的口袋，現在要擔心的就是如何找尋下一個藍海的問題。

— 威剛科技董事長 陳立白

行政院科技會報辦公室副執行秘書葉哲良呼籲：「臺灣應該去推動外部創新，當既有公司要轉型時，只要把外部創新買進去就好。」從外部做創新最大的優點，就是沒有包袱、沒有框架，甚至可以朝令夕改，只要專注在新的產品或服務能否達到產品市場定位，從使用者導向、市場導向來設計產品與服務。

無論是聚焦資源、找尋策略聯盟或併購、以及鼓勵外部創新，在今年的調查中，無論臺灣或全球的受訪者指出共同的趨勢：全球化不再萬能，越來越多人認為自己被全球化的腳步遺棄，企圖掙脫現有體制。

除了上述所提的策略做法，成功企業的衡量指標也走向多元，除了財務表現，企業也應思考如何彰顯其核心價值、如何培養人才、如何關注各利害關係人以及如何與這社會共榮共好。

資誠長期關注臺灣產業與國家競爭力發展走向，並持續與企業領袖相互對話，希望在這個全球化與反全球化拉扯的時代，為臺灣產業注入更多接軌未來的新觀點，提升企業經營的視野與高度。期望本調查報告能為您提供見解和想法，讓企業領袖用更多元的角度來思考，在這成長又分化的國際大環境中，臺灣企業該如何與其利害關係人持續攜手創新與轉型。

7. 於 2017 年 9 月 20 日公布，共有來自全球 21 國 35 位受訪者接受深度訪談，102 位受訪者接受線上問卷調查，受訪者皆為目前就職於其家族企業的下一代，受訪期間為 2017 年 6 月 1 日至 8 月 15 日。

# 調查方法

## PwC 21st CEO Survey

- PwC 全球聯盟組織於 2017 年 9 月至 11 月進行第 21 屆全球企業領袖調查工作，有來自 83 個國家、1,293 位受訪者透過網路問卷、電話訪問、郵寄問卷、以及面對面訪問參與調查，其中，共有 27 家臺灣企業參與該調查。
- 在 1,293 位問卷調查受訪者中，有 56% 任職於私人公司，44% 任職於公開發行公司；40% 的公司營收逾 10 億美元，35% 介於 1-10 億美元之間，20% 低於 1 億美元。若依地區別看，有 36% 來自亞太地區（含臺灣），21% 來自西歐地區，11% 來自拉丁美洲，11% 來自中歐與東歐，11% 自北美地區，10% 來自中東及非洲，受訪企業橫跨各種產業。
- 更多有關《第 21 屆全球企業領袖調查報告》，請至：[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)，或掃描 QR code 下載報告。



## 2018 資誠臺灣企業領袖調查

- 本問卷調查執行期間為 2017 年 10 月至 2017 年 12 月，由臺灣資誠聯合會計師事務所合夥人以面訪方式以及委託山水民意研究公司 (Focus Survey Research) 進行電話及網路問卷調查，完成 228 份成功樣本。
- 228 家受訪企業所屬產業包括半導體業、電子組件業、電子通路業、精密機械業、營造建設業、資訊科技業、金融保險業、電信業、食品業、流通零售業、傳統製造業、生技醫療業、化工業、媒體娛樂業、觀光餐飲業、交通運輸業等。若依大範圍產業類別區分，科技媒體產業 (Technology, Media & Telecommunications, TMT) 占總樣本 50%；消費品製造產業 (Consumer & Industrial Products & Services, CIPS) 占 37%；私人企業占 7%；其他類占 5%；金融產業 (Financial Services, FS) 占 1%<sup>8</sup>。
- 228 位問卷調查受訪者，有 5% 任職於私人公司，95% 任職於公開發行公司；41% 受訪企業員工人數超過 500 人；同時，有近 7 成受訪企業領袖介於 40-59 歲 (50-59 歲者 35%，40-49 歲 34%)。
- 本問卷調查受訪對象為企業董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者指定由該企業高階主管回覆，再經企業董事長、總經理或執行長確認。
- 本調查深度訪談由資誠產業議題與深度訪談團隊參與執行，訪談期間自 2017 年 10 月至 2018 年 1 月，訪談對象為臺灣各產業標竿企業領袖、產業領導者及新創企業家。

8. 資誠另針對金融產業進行「資誠 2018 臺灣金融業企業領袖調查報告」，內容包含與 15 位金融業企業領袖進行之深度訪談，預計 2018 年上半年對外發表。

## 致謝受訪企業

感謝各企業領袖與專家（依受訪者姓名筆劃順序）參與 2018 資誠臺灣企業領袖深度訪談，為本調查提供寶貴的觀點與灼見。



**石本立**

弘塑科技股份有限公司  
總經理



**吳國精**

波若威科技股份有限公司  
董事長



**李秉傑**

晶元光電股份有限公司  
董事長



**李啓賢**

前臺灣證券交易所  
總經理



**林廷芳**

勤美股份有限公司  
董事長



**陳立白**

威剛科技股份有限公司  
董事長



**陳廣中**

光寶科技股份有限公司  
總執行長



**游直翰**

沛星互動科技  
股份有限公司  
執行長



**程欽坤**

大地幼教股份有限公司  
董事長



**黃偉祥**

大聯大控股股份有限公司  
董事長



**葉哲良**

行政院科技會報辦公室  
副執行秘書



**蔡士傑**

華威國際  
營運長



**鄭平**

台達電子工業  
股份有限公司  
執行長



**簡立峰**

Google 臺灣區董事  
總經理



**蘇一仲**

和泰興業股份有限公司  
董事長

感謝以下 228 家企業（按公司名筆劃順序）參與 2018 資誠臺灣企業領袖問卷調查，受訪者的意見對本調查貢獻深遠價值與意義。

九齊科技股份有限公司	中連汽車貨運股份有限公司	台榮產業股份有限公司	正崴精密工業股份有限公司
力麒建設股份有限公司	中菲電腦股份有限公司	台灣光罩股份有限公司	永日化學工業股份有限公司
三貝德數位文創股份有限公司	五鼎生物技術股份有限公司	台灣良得電子股份有限公司	永新控股股份有限公司
久元電子股份有限公司	元富證券股份有限公司	台灣表面黏著科技股份有限公司	生達化學製藥股份有限公司
大中積體電路股份有限公司	元晶太陽能科技股份有限公司	台灣神隆股份有限公司	申豐特用應材股份有限公司
大甲永和機械工業股份有限公司	公準精密工業股份有限公司	台灣紙業股份有限公司	立益紡織股份有限公司
大統益股份有限公司	六角國際事業股份有限公司	台灣航業股份有限公司	立隆電子工業股份有限公司
大量科技股份有限公司	友通資訊股份有限公司	台灣華傑股份有限公司	伍豐科技股份有限公司
大聯大投資控股股份有限公司	友輝光電股份有限公司	台灣嘉碩科技股份有限公司	兆利科技工業股份有限公司
中化合成生技股份有限公司	天明製藥股份有限公司	台灣瀧澤科技股份有限公司	兆聯實業股份有限公司
中美冠科生物技術股份有限公司	太平洋醫材股份有限公司	台灣櫻花股份有限公司	先益電子工業股份有限公司
中國航運股份有限公司	文擘科技股份有限公司	巨路國際股份有限公司	先豐通訊股份有限公司
中國廣播股份有限公司	台達電子工業股份有限公司	弘裕企業股份有限公司	光洋應用材料科技股份有限公司

光磊科技股份有限公司	均豪精密工業股份有限公司	來思達國際企業股份有限公司	易威生醫科技股份有限公司
光環科技股份有限公司	聿典科技開發股份有限公司	典發食品股份有限公司	朋億股份有限公司
全台晶像股份有限公司	宏正自動科技股份有限公司	和大工業股份有限公司	東森國際股份有限公司
全家便利商店股份有限公司	宏亞食品股份有限公司	宜鼎國際股份有限公司	東碩資訊股份有限公司
全國電子股份有限公司	宏佳騰動力科技股份有限公司	尚凡國際創新科技股份有限公司	松川精密股份有限公司
向上國際科技股份有限公司	杏國新藥股份有限公司	岱稜科技股份有限公司	松普科技股份有限公司
安集科技股份有限公司	良維科技股份有限公司	岳豐科技股份有限公司	欣高石油氣股份有限公司
安碁科技股份有限公司	車王電子股份有限公司	幸康電子股份有限公司	泓格科技股份有限公司
帆宣系統科技股份有限公司	迅德興業股份有限公司	所羅門股份有限公司	炎洲股份有限公司
江興鍛壓工業股份有限公司	亞弘電科技股份有限公司	承啟科技股份有限公司	直得科技股份有限公司
艾訊股份有限公司	亞洲電材股份有限公司	旺旺友聯產物保險股份有限公司	矽格股份有限公司
伸興工業股份有限公司	亞諾法生技股份有限公司	昇華娛樂傳播股份有限公司	迎輝科技股份有限公司
君耀控股股份有限公司	佳凌科技股份有限公司	明泰科技股份有限公司	金萬林企業股份有限公司

金麗集團控股有限公司	科誠股份有限公司	偉詮電子股份有限公司	晶達光電股份有限公司
長華電材股份有限公司	美吾華股份有限公司	健和興端子股份有限公司	晶睿通訊股份有限公司
長榮海運股份有限公司	美律實業股份有限公司	國碩科技工業股份有限公司	智崴資訊科技股份有限公司
信大水泥股份有限公司	英瑞國際股份有限公司	堃霖冷凍機械股份有限公司	智晶光電股份有限公司
勁永國際股份有限公司	英屬開曼太和生技集團(股)公司	崇佑股份有限公司	華泰大飯店企業股份有限公司
南六企業股份有限公司	茂訊電腦股份有限公司	崇越科技股份有限公司	華泰電子股份有限公司
南洋染整股份有限公司	茂順密封元件科技股份有限公司	強新工業股份有限公司	進階生物科技股份有限公司
厚生股份有限公司	虹光精密工業股份有限公司	悠克國際股份有限公司	開曼東凌股份有限公司
品安科技股份有限公司	風青實業股份有限公司	捷必勝控股股份有限公司	開曼英利工業股份有限公司
威秀影城股份有限公司	展宇科技材料股份有限公司	理隆纖維工業股份有限公司	開曼康而富控股股份有限公司
威剛科技股份有限公司	振大纖維股份有限公司	盛弘醫藥股份有限公司	集雅社股份有限公司
客思達股份有限公司	晟銘電子科技股份有限公司	眾達科技股份有限公司	順天建設股份有限公司
建國工程股份有限公司	海悅國際開發股份有限公司	凱崴電子股份有限公司	傳奇網路遊戲股份有限公司
研揚科技股份有限公司	益安生醫股份有限公司	富拉凱投資銀行	勤美股份有限公司
研華股份有限公司	真好玩娛樂科技股份有限公司	寒舍餐旅管理顧問股份有限公司	勤誠興業股份有限公司
秋雨創新股份有限公司	神準科技股份有限公司	惠光股份有限公司	匯僑股份有限公司

愛樂酷科技股份有限公司	雷虎科技股份有限公司	臺灣金山電子工業股份有限公司	璨揚企業股份有限公司
新揚科技股份有限公司	雷科股份有限公司	遠雄建設事業股份有限公司	聯上實業股份有限公司
新潤興業股份有限公司	頌邦科技股份有限公司	鳳凰國際旅行社股份有限公司	聯合光纖通信股份有限公司
瑞耘科技股份有限公司	鼎基先進材料股份有限公司	劍麟股份有限公司	聯合骨科器材股份有限公司
聖暉工程科技股份有限公司	實威國際股份有限公司	慶生電子股份有限公司	聲寶股份有限公司
萬泰科技股份有限公司	漢平電子工業股份有限公司	毅嘉科技股份有限公司	曜亞國際股份有限公司
萬國通路股份有限公司	福邦證券股份有限公司	磐儀科技股份有限公司	豐達科技股份有限公司
萬潤科技股份有限公司	福華電子股份有限公司	緯創軟體股份有限公司	瀚荃股份有限公司
詮欣股份有限公司	精湛光學科技股份有限公司	璞園建築團隊	麗清科技股份有限公司
誠研科技股份有限公司	綠意開發股份有限公司	興采實業股份有限公司	鷓鴣億極股份有限公司
資通電腦股份有限公司	維熹科技股份有限公司	興農股份有限公司	競國實業股份有限公司
達能科技股份有限公司	綿春纖維工業股份有限公司	鋁泰工業股份有限公司	鑫永銓股份有限公司
達爾膚生醫科技股份有限公司	聚隆纖維股份有限公司	鍊德科技股份有限公司	
達麗建設事業股份有限公司	聚鼎科技股份有限公司	龍邦國際興業股份有限公司	
鈺齊國際股份有限公司	臺鹽實業股份有限公司	應用奈米醫材科技股份有限公司	
鉅祥企業股份有限公司	臺灣中華化學工業股份有限公司	擎亞國際科技股份有限公司	

# 資誠臺灣企業領袖調查團隊

## 調查計畫主持人

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

## 產業議題與深度訪談團隊 (以姓名筆劃排序)

吳郁隆 資誠聯合會計師事務所首席營運長

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長

李典易 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李運鞭 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李潤之 資誠企業管理顧問公司執行董事

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所策略長

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

林瓊瀛 資誠人資管理顧問有限公司董事長

徐聖忠 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐麗珍 資誠聯合會計師事務所執業會計師

黃世鈞 資誠聯合會計師事務所執業會計師

溫芳郁 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉國佑 資誠聯合會計師事務所風控暨品質管理負責人

劉鏡清 資誠創新整合股份有限公司董事長

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

鄭雅慧 資誠聯合會計師事務所執業會計師

鍾元珖 普華商務法律事務所合夥律師

## 問卷面訪團隊 (以姓名筆劃排序)

支秉鈞 資誠聯合會計師事務所執業會計師

王方瑜 資誠聯合會計師事務所執業會計師

王玉娟 資誠聯合會計師事務所執業會計師

王國華 資誠聯合會計師事務所執業會計師

王照明 資誠聯合會計師事務所執業會計師

江采燕 資誠聯合會計師事務所執業會計師

吳建志 資誠聯合會計師事務所執業會計師

吳郁隆 資誠聯合會計師事務所首席營運長

李秀玲 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李佩璇 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李典易 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李明憲 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李運鞭 資誠聯合會計師事務所執業會計師

李燕娜 資誠聯合會計師事務所執業會計師

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所策略長

林一帆 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林永智 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林玉寬 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林東翹 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林姿妤 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

林瑟凱 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林億彰 資誠聯合會計師事務所執業會計師

邱昭賢 資誠聯合會計師事務所執業會計師

洪淑華 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐永堅 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐明釗 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐建業 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐聖忠 資誠聯合會計師事務所執業會計師

徐麗珍 資誠聯合會計師事務所執業會計師

翁世榮 資誠聯合會計師事務所執業會計師

張明輝 資誠教育基金會董事長

張淑瓊 資誠聯合會計師事務所執業會計師

梁華玲 資誠聯合會計師事務所審計服務營運長

許祺昌 資誠聯合會計師事務所稅務暨法律營運長

郭宗銘 資誠聯合會計師事務所副所長  
暨高資產家族企業主持會計師

陳晉昌 資誠聯合會計師事務所執業會計師

陳憲正 資誠聯合會計師事務所執業會計師

曾國華 資誠聯合會計師事務所執業會計師

馮敏娟 資誠聯合會計師事務所執業會計師

黃文利 資誠聯合會計師事務所執業會計師

黃世鈞 資誠聯合會計師事務所執業會計師

楊明經 資誠聯合會計師事務所智慧製造產業召集人

楊敬先 普華商務法律事務所合夥律師

葉翠苗 資誠聯合會計師事務所執業會計師

廖阿甚 資誠聯合會計師事務所執業會計師

廖烈龍 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉子猛 資誠聯合會計師事務所執業會計師

劉穎勳 資誠聯合會計師事務所執業會計師

潘慧玲 資誠聯合會計師事務所執業會計師

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

蕭金木 資誠聯合會計師事務所執業會計師

蕭春鴛 資誠聯合會計師事務所執業會計師

賴宗義 資誠聯合會計師事務所執業會計師

薛守宏 資誠聯合會計師事務所執業會計師

謝淑美 資誠聯合會計師事務所執業會計師

鍾元珽 普華商務法律事務所合夥律師

## 企劃與編輯執行

程芝萱 副總經理

Damian Gilhawley 副總經理

顏雅娟 經理

蔡大任 經理

郭幸宜 副理

## 媒體與社群溝通

楊証凱 經理

李遠華 副理

林恩羽 副理

## 平面設計

王千蕙 資深專員

## 影像製作

陳柏宏 副理

## 網頁設計

張嘉珣 協理

蔡秉蓉 專員



[www.pwc.tw/ceosurvey](http://www.pwc.tw/ceosurvey)



資誠聯合會計師事務所依據PwC Global規範與調查方法，於2017年10月至2018年1月進行資誠臺灣企業領袖調查深度訪談，並規劃製作《2018資誠臺灣企業領袖調查深度訪談專刊》收錄各企業領袖深度受訪精華，請掃描QR code

# 臺灣企業領袖的轉型課題 2018 資誠臺灣企業領袖調查報告