



Now or Never

2016 年全球 CEO 前瞻大調查

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook

前言

不論是近期的重大新聞事件，或是最新的科技發展為企業帶來未知的挑戰，我們每日都面臨不計其數的改變。變革的速度越來越快，規模和範圍也越來越大，面對這個情況，關鍵在於我們的因應方式，是趨於謹慎保守，或是樂觀認為變化能夠帶來新的機會。

我們鎖定全球前十大經濟體的領先企業，訪問了將近 1300 位執行長 (CEO)，深入瞭解他們對於影響企業的各项因素和商機有何看法。今年我們另外針對 18 個國家的 CEO 進行調查，以他們的看法做為對照，其摘要請見附錄。

我們也深入瞭解 CEO 面臨的策略難題，以及他們的因應之道。受訪的 CEO 針對挑戰性十足的題目坦然分享個人見解，令我深為感激。

在今年的調查中，我們發現 CEO 確信自己能促成企業轉型，並在當前的經濟環境中脫穎而出，他們亦認為未來 3 年是塑造產業面貌的關鍵時期。簡言之，CEO 告訴我們，「此刻」正是最佳的改革時機。

雖然公司組織面臨變革，未來 12 個月的全球經濟亦將充滿挑戰，這群企業領袖卻大多對前景抱持信心。事實上，相較於去年，他們對其公司及全球經濟未來 3 年的成長潛力更具信心。

此外，受訪的 CEO 對各種逐漸浮現的挑戰提高警覺，體認到需要優先關切的議題持續在增加，例如客戶另找合作對象，以及新科技對於傳統商業模式的衝擊。近來也有其他重要議題陸續浮現，例如網路的安全風險，以及掌握高階資料分析技術的需求。

有鑑於各種挑戰與影響各大洲的地緣政治事件，當前的環境堪稱「充滿變數」，即便如此，參與調查的 CEO 依然樂觀。

經驗老到、資歷豐富的高層主管，在充滿變數的環境中當然還是能夠保持鎮定，然而他們的樂觀還有另一項原因，我們發現，近半數 CEO 預期其公司在未來 3 年內會大幅轉型，並開始踏上轉型之路，檢討各項策略並採用公司內部的顛覆性技術，同時增聘員工以取得新的技能。

這樣的觀點與我親自訪問全球 CEO 所得知的看法相同，他們表示：「商場環境出現巨變，但我們知道該怎麼做，也確信我們能脫穎而出成為贏家。」

這種態度與他們帶動創新的熱忱，皆能啟發人心。此事提醒了 KPMG 的全體同仁：我們必須持續跟上改變的腳步，不論客戶針對目標明確的改革計畫尋求建議，或是針對企業的全面轉型尋求對端支援，我們必須持續以創新的方式因應客戶不斷演進的需求。令人自豪的是，我們和客戶一樣在面對改變時展現自信，並將創新視為克服變數與學習嶄新成長方式的工具。

希望您能從我們的「2016 年全球 CEO 前瞻大調查」得到收穫，也歡迎聯絡 KPMG 的合作夥伴及專業同仁，討論您在今日變化萬千的環境中所面臨的挑戰與機會。

John Veihmeyer
Chairman, KPMG International



目錄

| | |
|-----------------|----|
| 重點摘要 | 5 |
| 未來 3 年 | 8 |
| 聚合與擴散 | 9 |
| 創新 | 13 |
| 為了未來發展而轉型 | 16 |
| 科技與速度 | 22 |
| 創新引擎 | 25 |
| 客戶永遠是對的？ | 26 |
| 第四次工業革命下的網路安全議題 | 28 |
| 信心與未來成長 | 31 |
| 成長最快的地區 | 34 |
| 結論 | 38 |
| 研究方法與致謝 | 39 |
| 附錄 | 40 |

重點摘要

參與調查的 CEO 大多表示，創新的科技迅速深入各個經濟層面，使得企業面臨轉折點。科技創新的衝擊如此強大，41% 的 CEO 預期公司將在未來 3 年內經歷重大轉型，這個比例高於去年的調查結果，去年僅有 29% 的 CEO 持這種看法。此外，82% 的受訪 CEO 擔憂目前的公司產品或服務在未來 3 年是否還能夠獲得客戶青睞。

絕大多數的 CEO 認為其公司務必要培養創新文化、迅速因應科技契機並斥資發展新的流程，然而 CEO 大多承認，目前面臨的情境是前所未見的問題。

全球最大企業的 CEO 紛紛表示，他們已準備好因應此一史無前例的變革時期，並抱持務實的期待與合理的信心。他們越來越樂觀地認為自己能促成公司組織的轉型，把握未來的商機。他們的人才招募計畫以及對未來 3 年營收成長的預測，皆明顯反映此一信心。

年度調查的重要發現，請參見第 6-7 頁的摘要圖。

重要發現



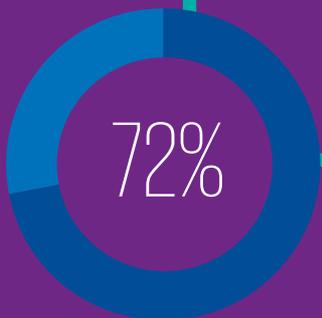
重大改變

41% 的 CEO 預期其公司將在未來 3 年內經歷重大轉型。此一比例明顯高於 2015 年的調查結果，去年僅有 29% 的 CEO 抱持這種看法。72% 的 CEO 表示，對其產業而言，未來 3 年將比過去 50 年更重要。



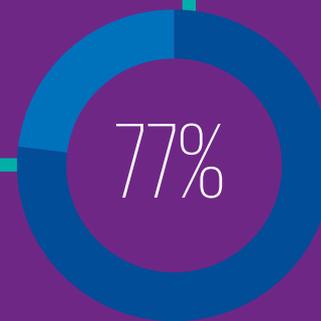
信心

絕大多數的 CEO 認為自己能順利促成公司轉型，因而對未來成長充滿信心，89% 的 CEO 表示有信心。他們對所在國家 (86%)、所屬產業 (85%)、全球經濟 (80%) 未來 3 年成長潛力的信心，已反映此一心態。



網路風險

網路安全的排名扶搖直上，成為未來 3 年的最大風險 (30%)，CEO 體認到在企業安全方面還有待努力，72% 認為公司對於因應網路事件尚未做好充分準備。



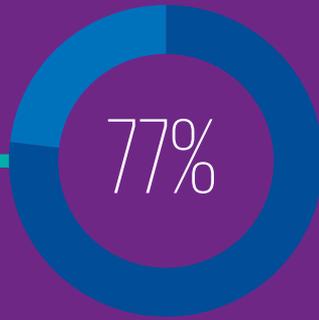
創新

「尋求創新」是 CEO 未來 3 年最重要的策略要務之一 (21%)，絕大多數 (77%) 表示務必要將創新納入營運策略，明訂目標。



顛覆

CEO 體認到產業之間的界限漸趨模糊，65% 的 CEO 擔憂新進業者逐漸顛覆商業模式，而另外超過半數 (53%) 的 CEO 則認為公司的商業模式太過保守，未能帶動產業的顛覆創新。



科技

在科技的推波助瀾之下，改變的腳步將極為快速，77% 的 CEO 擔憂公司能否跟上新科技的潮流，數據及分析技術將成為未來 3 年的首要投資領域 (25%)。



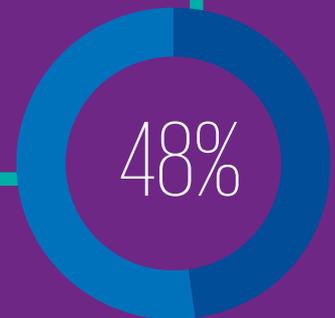
合作

58% 的 CEO 有意在未來 3 年內透過「合作型成長」，提升股東價值。與其他公司建立合作關係或簽訂合作協議，是 CEO 最希望採行的交易方式 (50%)。



以客為重

88% 的 CEO 對客戶忠誠度感到擔憂，82% 擔憂公司的產品或服務未來是否符合市場需求。近半數 (45%) 的 CEO 認為，公司應可加強運用數位工具，以便與客戶產生連結。



年營收成長率

近半數 (48%) 的 CEO 認為，未來 3 年的年營收成長率將介於 2% 與 5% 之間。



培育人才

面對重大轉型計畫與日新月異的科技，99% 的 CEO 表示已設法培育現有或未來人才。大多數 CEO 指出公司有某種程度的技能落差，這種情況與上述調查發現不謀而合，超過 50% 的 CEO 表示，重要業務部門出現技能落差。由於 96% 的 CEO 有意在未來 3 年內增聘員工，這種情況可能帶來挑戰，這個比率高於去年的調查結果 (78%)。

資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International



未來3年

「這段時期的挑戰甚至更大，因為全球的經濟環境、地緣政治、法規環境，仍然充滿變數。」

John Scott
Deputy Chairman
KPMG International

CEO 認為此刻正是最佳時機。全球各地 72% 的 CEO 表示，對其產業而言，未來 3 年將比過去 50 年更重要。科技、線上消費者、產業融合將帶動變革，這三股力量將顛覆商業模式，產業與企業之間的界線將漸趨模糊，新的商業思維應運而生。未來的情勢發展大多為未知數，今日無法實現的事物將成為明日的主流。

KPMG International 的 Deputy Chairman John Scott 表示：「唯有勇

於接受轉型挑戰的公司與產業，才能提升競爭力與效率，同時維持新世代數位消費者的忠誠度。「這段時期的挑戰甚至更大，因為全球的經濟環境、地緣政治、法規環境，仍然充滿變數。」

改變的腳步不斷加快，越來越難以預測中期或甚至長期的展望，然而企業不能等待。KPMG International 的 Global Transformation Leader Stephen G Hasty 指出：「企業不能等到情勢明朗時再行動，因為情勢可能永遠不夠明朗。」

Stephen G Hasty
Global Transformation Leader
KPMG International



聚合與 擴散

產業、企業、科技與客戶之間的界線正在消失。KPMG International 的 Head of the Global Strategy Group Nicholas Griffin 表示：「組織彼此合作的情況將更加常見，因為企業除了必須加快腳步之外，亦發現『租用』或『合作』是一可行方案，而且通常比『建構』或『收購』更有利。企業

將在未來 3 年至 5 年內擁抱共享經濟，消費者已在過去幾年當中接納此一概念。」

企業必須具備軟體與數位科技方面的能力，以便提升競爭優勢。今日的科技業巨擘通常由獨特技術平台起家，然而較為傳統的產業已瞭解「數位」不但是成長要素，更是存亡關鍵。



Nicholas Griffin
Head of the Global Strategy Group
KPMG International

CEO 的首要顧慮 *

客戶忠誠度



全球景氣對其公司的衝擊



沒有時間針對策略層面思考各種造就公司未來發展的顛覆力量和創新力量



千禧世代及其各種要求/需求如何改變公司業務



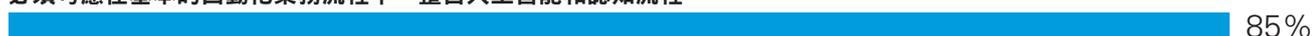
競爭者搶走公司生意的能力



公司是否持續掌握服務/產品的未來趨勢



必須考慮在基本的自動化業務流程中，整合人工智能和認知流程



法規將抑制成長



決策相關資料的品質



外界稽核的價值與品質



公司的產品/服務未來 3 年是否符合市場需求



公司能否跟上新科技的潮流



對我的產業而言，未來 3 年將比過去 50 年更重要



其他許多攸關成敗、需要我帶頭處理，但我在過去職涯中從未接觸過的問題



新進業者逐漸顛覆業界的商業模式



針對市場的聚合趨勢，公司尚無有效的因應策略



公司未能顛覆產業的商業模式



* 表中粗體字項目為本報告著重的主要顧慮。

資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

CEO 認為科技變革是影響未來 3 年成長發展的一大因素，僅次於經濟因素。全球最大獵頭公司 Korn Ferry 的 CEO Gary Burnison 表示：「追求成長並非易事，因為難度極高，我想 CEO 只有少數幾種方式可用：企業可以創新或整併，但必須盡其所能迎合跨越國界的消費者。」正如其他企業，Korn Ferry 的

營收來源出現重大轉變。Burnison 指出：「我們努力為全新的產業做出定義。我們必須重新設想未來景況，並保有『我們如何顛覆舊有商業模式？』的心態。」

越來越多的企業尋求與新創公司、大學建立合作關係、聯盟和合資公司，競爭對手可能是供應商和客戶，各方都在追

求創新，這種情況改寫了權力與責任的定義，企業需要另一種領導方式。KPMG 的 Global Head of Clients & Markets, Isabelle Allen 表示：「世界逐漸演變，公司內部和外界已經不再涇渭分明，也就是說，CEO 不能抱持封閉或自保的心態，必須能夠從容應對模糊不明的環境。」

「世界逐漸演變，公司內部和外界已經不再涇渭分明，CEO 不能抱持封閉或自保的心態。」

Isabelle Allen
Global Head of
Clients & Markets
KPMG International





Pedro Melo
Chairman
KPMG in Brazil

現實狀況不斷改變，CEO 卻必須制訂並執行短期與長期策略，再加上全球和國內經濟的阻力、利率極低、波動大、政局也充滿變數，可想而知，CEO 越來越擔憂公司能否因應未來的需求。他們對公司面臨的各種顛覆性變化感到焦慮，急於尋求因應之道，也關心公司在顛覆創新方面是否居於領導地位。

KPMG Brazil Chairman Pedro Melo 指出：「我所接觸的許多 CEO 已經意識到，公司面臨的一些重大問題，是

他們並不熟悉的領域，經驗不多甚至毫無經驗。他們尋求透過合資公司、聯盟、合作關係等其他方式，希望能及時因應市場變化。」

GSK CEO Emma Walmsley 表示：「在數位時代中，消費者對醫療保健資訊的關注和掌握程度都遠超過以往，我們的領導重心在於強化對內和對外的傾聽技巧，及時掌握改變的訊號，同時維持足夠的靈活彈性和創業精神，在必要的時候才能夠改變方向。」

「分工合作是本公司營運的基本要素。我們知道，若能與頂尖的科學家、學術機構及技術專家合作，或是在許多情況下與專業的非政府組織合作，便能更有效地尋求創新，更迅速地向病患與消費者提供他們需要的藥品及產品。」

Emma Walmsley
CEO, Consumer Healthcare, GSK

法規顧慮

法規遵循事務若未獲得妥善處理，可能妨礙轉型與成長，CEO 完全瞭解其重要性，85% 的 CEO 擔憂法規會限制公司成長，此外，CEO 將法規風險視為第二大風險 (28%)，僅次於網路風險。

「稅基侵蝕與利潤移轉」(BEPS) 這項法規專案已突顯稅務漏洞的相關風險，其結果已產生深遠影響。

為了在新的環境中繼續發展，企業在未來 3 年內必須以更全面、全球化的觀點管理整體稅務，徹底思考稅務策略，並在組織中全面宣導佈達，使稅務策略能夠符合整體價值觀。其次，也必須設計周延的溝通方式，向利害關係人說明。

Jane McCormick
Global Head of Tax
KPMG International



創新

CEO 體認到他們面對的是全新的環境，69% 的 CEO 對於以往從未處理過的問題感到擔憂，值得注意的是，相較於資歷較淺的 CEO，經驗豐富的 CEO 更關切新進業者顛覆既有的商業模式。

KPMG UK Chairman, Simon Collins 指出：「目前 CEO 面臨各種複雜的問題，市場卻迫使他們必須快速因應，客務部門因而備受壓力。所幸我所接觸的 CEO 都樂觀看待公司的未來發展，在他們的眼中，市場變化和新科技帶來的劇烈改變，都是提升市佔率的良機。話雖如此，在樂觀之餘，他們通常也很務

實，知道公司還有太多工作要做，才可能因應變局，掌握機會。」

這些關切議題反映出 CEO 著重於第四次工業革命的本質：認知運算與人工智能的整合。CEO 知道現有的技能和經驗未必足以在數位世界中完全奏效，然而他們需要尊重這類專業知識。Software AG CEO Karl-Heinz Streibich 表示：「被動等待者將面臨數位進化論的嚴厲考驗。」若要有所成就，企業必須善用客戶、供應商、新創公司、大學等合作夥伴構成的生態系統。



Simon Collins
Chairman
KPMG UK

安度下一次工業革命

| 革命 | 年代 | 資訊 |
|---|--------|--------------------|
|  | 1 1784 | 蒸汽、水力、機器生產設備 |
|  | 2 1870 | 分工、電力、量產 |
|  | 3 1969 | 電子、資訊科技 (IT)、自動化生產 |
|  | 4 ? | 網路-實體系統 |

Market Realist 

資料來源：2015 年世界經濟論壇

「被動等待者
將面臨數位
進化論的嚴
厲考驗。」

Karl-Heinz Streibich
CEO
Software AG

「他們在農業企業營運方面毫無經驗，反而得以採用嶄新的商業模式，他們可能帶動的農業改革著實難以想像。」

Chunhua Chen
Former CEO
New Hope Liuhe

保持警覺的顛覆者

中國農企公司 New Hope Liuhe 的 former CEO Chunhua Chen 密切注意顛覆業界的競爭者。New Hope Liuhe 本身就是一個顛覆現狀的公司，在許多方面扮演業界先驅的角色。例如，該公司是中國第一家數位化的農業企業，2013 年的「福達計畫」(Farm Development Plan) 是一個協助農民的服務平台。此外，該公司擁有的農企數據在中國企業中居冠，包括 46 萬個農作單位的耕作數據及 1 億頭豬隻的數據。這些數據提供了寶貴的深入見解。例如，該公司可立即發現流行病並採行預防機制。

New Hope Liuhe 亦為第一個提供金融服務的農業集團。公司有意針對兩大核心領域，亦即養殖和食品生產，跨足新的相關業務領域，這些新業務可能包括原料貿易或是訓練管理學校。

Chunhua Chen 知道該公司必須保持警覺，才能夠領先競爭對手。就該公司未來 3 年的成長而言，她認為新的技術和競爭對手的影響最大，生物科技或基因科技的改變，可能顛覆農企產業。此外，由於農產品的需求仍高，其他產業將有意進軍這個產業。Chunhua Chen 說：「他們在農業企業營運方面毫無經驗，反而得以採用嶄新的商業模式，他們可能帶動的農業改革著實難以想像。」

CEO 的資歷相當重要

相較於資歷不滿 5 年的 CEO，資歷超過 5 年的受訪 CEO 對景氣的信心略低一籌。即便如此（或者正因如此），他們通常在創新方面更講究策略。

資歷較深的 CEO* 與資歷較淺的 CEO

信心

所在國家未來 3 年的經濟成長



全球經濟



創新

創新策略



培養創新文化一事的重要性



■ 資歷較深的 CEO ■ 資歷較淺的 CEO

* 資歷較深的 CEO 擁有超過 5 年的資歷。

資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

為了未來 發展而轉型

改變的腳步持續加快。41% 的 CEO 預期其公司將在未來 3 年內經歷重大轉型。這個比例明顯高於 2015 年，去年只有 29% 的 CEO 提出這種看法。

KPMG 的 Stephen Hasty 指出：「改變已成為新的常態，今日世界的步調如此快速，穩定不變已經不復存在，CEO 必須做好持續轉型的準備。」改革能力將影響結果，在近 3 年營收成長率平均值達到 10% 以上的企業當中，27% 的企業將「尋求創新」列為未來 3 年的首要策略之一。相對的，在營收成長

率低於 10% 的企業當中，僅有 19% 的 CEO 將「尋求創新」列為首要策略之一。

Vodafone 的 CEO Vittorio Colao 表示：「我們看到歐洲市場已經恢復成長，新興市場依然表現良好，相信未來 1 年內可以維持這樣的正面發展。190 億英鎊的轉型投資計畫已於最近定案，因此我們深具信心，Vodafone 可以把握固網與手機市場令人興奮的有機成長機會。」

KPMG Asia Pacific 的 Transformation Leader Margaret Cowle 指出：「CEO 利用變革進行企業轉型，而非因情勢所逼而行動。」

亞太地區是變革的溫床，無數的新進業者加上科技公司，持續運用顛覆性的科技和全新的商業模式，創造新市場並主導客戶行為。Cowle 亦指出：「此外，亞太地區有一些最傳統的集團形式，一直沿用過去的商業模式，如果沒有妥善處理，任何改革都可能像器官移植一樣遭到排斥。」

「CEO 利用變革進行企業
轉型，而非因情勢所逼而
行動。」

Margaret Cowle
Transformation Leader
KPMG Asia Pacific Region



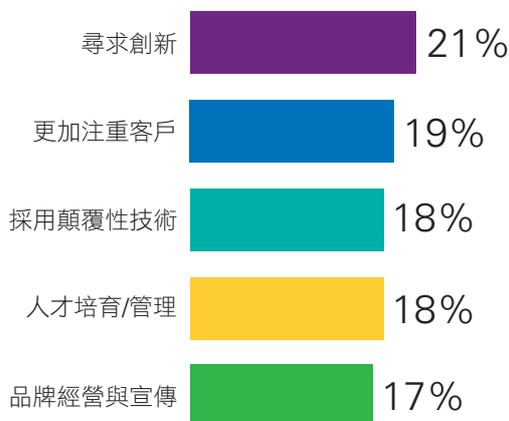
在預期營收將成長 10% 以上的 CEO 中，超過半數 (51%) 認為公司在未來 3 年內將大幅轉型；而預期營收可能成長較慢的 CEO，只有 38% 認為公司將在未來 3 年內大幅轉型。Health Employees Superannuation Trust Australia (HESTA) CEO Debby Blakey 表示：「不尋求創新將是我們最大的風險。」事實上，「尋求創新」是全球

CEO 未來 3 年的第一策略要務。科技能造就並促成創新，已成為 CEO 未來 3 年的首要投資項目之一。

企業界人人自危，西班牙的 Gonvarri Steel Services 是一家有 60 年歷史的工業公司，CEO Josu Calvo 指出：「過去我們大多認為公司不必創新，但隨著汽車業不斷創新，製鋼業也持續開發新材料，我們也因此受惠。」

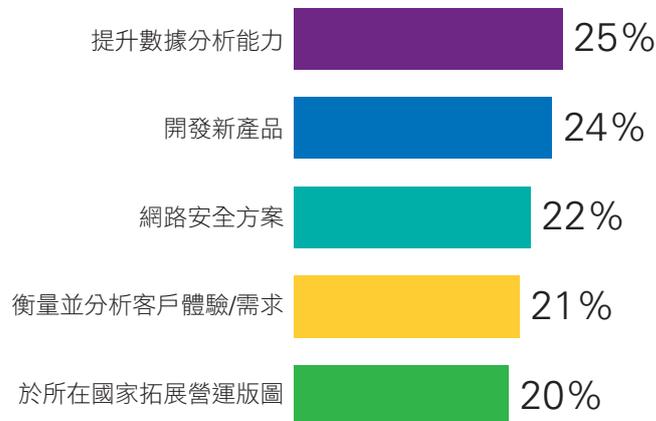
然而公司多年來經營有成的條件已不再適用，Calvo 表示：「現在我們打算進行 180 度的調整。」2016–2018 年的策略計畫已選定四大策略要務領域，包括創新在內，致力尋求流程、材料、客戶服務方面的創新，並打算投資創投公司，以便在公司內部或與另一業者共同發展新構想。

未來 3 年的五大策略要務



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

未來 3 年的五大投資領域



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

「企業的營運腳本正在改寫中，取而代之的版本會將營運靈活度提升至前所未見的境界。」

Lynne Doughtie
Chairman & CEO
KPMG in the US



KPMG US Chairman & CEO Lynne Doughtie 指出：「今日的頂尖企業領袖，皆瞭解企業需要新的思維與營運方式，方能在科技日新月異的時代長期締造佳績。事實上，企業的營運腳本正在改寫中，取而代之的版本會將營運靈活度提升至前所未見的境界。」

高層主管如何在變化快速的環境中求新求變？

保持靈活，Software AG CEO Karl-Heinz Streibich 表示：「因應未知環境的策略若要奏效，關鍵必然是協助客戶在中短期內獲得具體的報酬。數位轉型並非突然發生的事件，而是一連串的漸進步驟，每個步驟都帶來具體的商業優勢。」靈活度是一大關鍵，然而目前僅有 40% 的組織能迅速因應情勢發展。

貴公司採取何種加速執行策略的措施？



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

43% 的 CEO 認為，簡化內部流程是加速執行策略的最佳方式，Software AG 就是採取這個做法，運用自有軟體簡化作業並支援新的數位市場業務流程。此公司推行 6 個月的產品發表週期，將

app 經濟帶進企業裡。造成轟動的產品發表模式，已由迅速、漸進的發表模式所取代，因而能夠有效因應客戶面臨的狀況或要求，以維持領先。

BNP Paribas Wealth Management 也在產品推出方面加快腳步，為了在 12 週內完成專案，跨部門團隊以同步方式執行專案，改變過去各個部門逐一依序完成工作的線性模式。團隊成員每週安

排 2 天的時間處理專案工作，在這段時間專注於手上的專案工作，不必兼顧日常工作上的職務。這樣的跨部門發展方式，也是受訪 CEO 偏好的方式。

「不思創新將是我們最大的風險。」

Debby Blakey

CEO

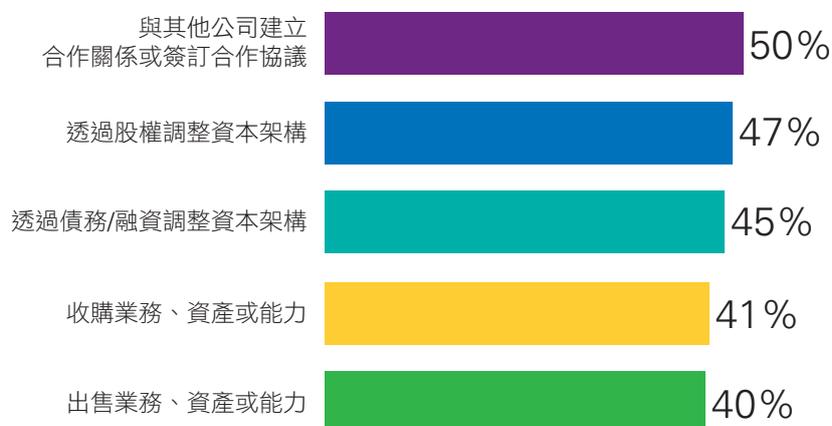
Health Employees Superannuation Trust Australia

下列何者為貴公司未來 3 年提升股東價值的發展計畫？



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

貴公司擬於未來 3 年內進行何種形式的併購或其他重要交易？



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

「在波動加劇、變化快速的世界裡，企業必須考慮其他模式，不能僅依賴有機成長。」

Paul Polman

CEO

Unilever



BNP Paribas Wealth Management Co-CEO Sofia Merlo 指出：「這意味著企業文化的改變，與合作夥伴共同推動專案是新的方式，我們藉此瞭解該如何提供新的解決方案。」

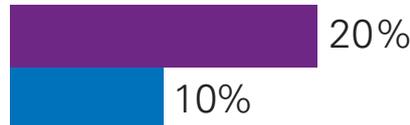
印度頂尖生物製藥公司 Biocon Limited Chairman Kiran Mazumdar-Shaw 表示，公司的產品研發正足以說明她對顛覆式創新的關注，透過專責研究團隊，她帶領公司重新聚焦於新藥研發計畫，改變過去只在「空閒時間」做研發的做法。

頂尖企業的策略要務

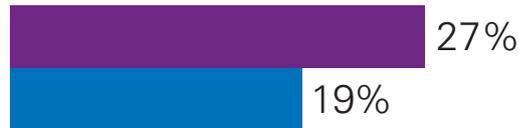
■ 表現最佳者 ■ 其他企業

表現最佳者過去 3 年的營收成長率平均值達到 10% 以上，其他企業的營收成長率則低於 10%。

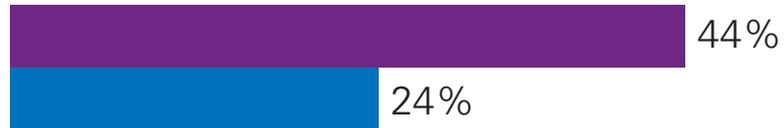
預期科技將對成長產生更大的影響



更專注於尋求創新



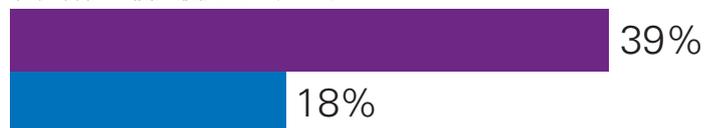
將創新融入業務運作



公司將在未來 3 年內經歷重大轉型



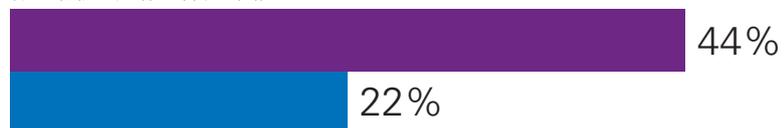
將創新視為個人優先考量的事項



公認為數據及分析技術 (D&A) 領域的領導者



做好因應網路事件的準備



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

合作型交易

鉅額交易面臨法規障礙的事件成為新聞頭條，CEO 創造實質交易價值的壓力日益沉重。快速的顛覆、大數據、成長緩慢的環境，已經成為今日的「新常态」，一些交易引起的社會爭議，促使受訪的 CEO 調整策略，轉而偏重聯盟與合資公司，高績效公司尤其如此。合作型交易應納入併購計畫。最佳腳本已考量各層面的複雜度、具備適當技術的全方位顧問，以及每筆交易創造價值的能力。「營運照舊」已不再可行。

Leif Zeirz

Global Head of Deal Advisory
KPMG International

同心協力。要因應變革的速度、廣度及深度，企業需要獨特專業技能、尖端科技和前瞻性思維。單一 CEO 或企業不可能在創新過程中，同時具備這些屬性，正因如此，許多 CEO 透過合作確保公司在所有領域中保持領先。合作是 CEO 在未來 3 年內提升股東價值的首要方式，合作協議也是 CEO 未來 3 年的首要交易方式。

值得注意的是，對未來成長最具信心的 CEO 眼中的三大首要投資領域，皆與技術有關，這三大領域分別是數據分析能力 (26%)、認知運算 / 人工智能 (25%)、網路安全解決方案 (23%)。

15% 的 CEO 將「管理合作夥伴 / 聯盟生態系統」列為未來 3 年的重要策略，39% 認為公司與外界合作效果良好。

KPMG International 的 Global Head of Advisory Mark A. Goodburn 表示：「這將成為新的合作方式。」 Goodburn 指出，CEO 需要管理新的生態系統：股東、合作夥伴、客戶、營運據點所在地的社區和主管機關，這些利害關係人過去就存在，但是未來與企業的關係將會更加深厚密切。例如，今日的客戶經常

參與產品及服務的研發，合作夥伴可以取得專有機密資訊，主管機關要求進行技術層面的改革，社區則希望企業達到更高的永續發展標準。

Goodburn 表示，在這個結合諸多變數的生態系統中，傳統的經濟衡量方式，即國內生產毛額 (GDP)，僅是 CEO 應考量的重要指標之一。其他需要注意的重要指標包括客戶期望、ESG (環境、社會、治理) 指標、企業宗旨、創新能力、網路安全準備程度。

新的合作方式有一項附加效益，即創新已成為企業的基本特質。KPMG 的 Margaret Cowle 指出：「亞太地區已有發展創新小組的趨勢，即組織中的跨部門單位『拋開日常工作』，專心打造新產品或設計新的工作方式。此外，範圍更廣的生態系統逐漸增加，客戶和第三方皆納入此生態系統，共同創造新的商業模式，或是運用『迅速測試、學習並偵測失靈狀況』的技巧改變運作模式。」

要管理這些生態系統中的新成員，企業需要新的能力，許多企業還有待培養相關的能力。

CEO 表示其公司在下列方面運作良好：



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

科技與速度

第四次工業革命引領世人進入物聯網、機器學習、認知運算、人工智能的時代。Software AG CEO Karl-Heinz Strebich 表示：「相較於社會或消費者的數位化程度，工業互聯網對全球數位化的影響更大。我們仍處於早期階段，工業互聯網的成員、內容、方式與理由皆有待討論。」

改變的腳步將快得令人難以招架，因為 D&A 分析、認知運算、機器學習不斷進步，帶動變革的速度遠超過人類。此外，CEO 正在瞭解新科技對其事業的影響。

大多數 (63%) CEO 認為已經有效運用 D&A 技術，但只有 30% 認為他們

是業界的 D&A 技術領導者。值得注意的是，預期未來 3 年營收成長率將高於 10% 的 CEO 中，42% 認為公司屬於 D&A 技術領導者；預期營收成長率 10% 以下的 CEO，僅有 26% 抱持這樣的看法。

D&A 技術的首要用途在於：



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

KPMG International 的 Global Head of Data & Analytics Christian Rast 指出：「現在這麼多的策略性決策，都依賴 D&A 運算的結果，所以數據、分析技術、控管措施的可信度也開始受到質疑。越來越多企業運用演算法輔助決策，所以可信度應當更受重視，成為 D&A 運算的基本要素。」

CEO 認為，公司對 D&A 分析的成效 (61%)、安全性 (60%)、準確度 (59%) 的信賴程度有待提升。

Rast 亦指出：「在日漸複雜、變化多端的生態系統中，企業若能確保分析技術的每個流程都可以信賴，將可創造極大的價值。企業採用值得信賴的分析技術，也就更有信心做成良好的決策，更有效維護客戶關係。」

KPMG International 的 Global Head of People & Change Mark Spears 也有同感，尤其是與訓練支出有關的決策，他表示：「衡量員工訓練的價值，向來是企業的棘手問題，能精確說明訓練成

效的企業少之又少。我們的調查結果顯示，這是一項挑戰，只有 40% 的 CEO 表示公司運用 D&A 分析追蹤訓練相關投資的報酬率；由於訓練支出很可觀，但員工仍然需要培養新的技能，因此 CEO 應將此視為優先要務。」



Christian Rast
Global Head of Data & Analytics
KPMG International



Mark Spears
Global Head of People & Change
KPMG International

認知科技的未來發展

20% 的 CEO 指出，將在未來 3 年內針對三大領域投入大量資金 / 資源，其中包括認知科技，近九成 (85%) 的 CEO 擔憂必須考慮在基本的自動化業務流程中，整合人工智能和認知流程。

第四次工業革命方興未艾，改變的腳步極為快速，然而我們是否已做好準備？

KPMG US Innovation & Enterprise Solutions Partner 的 Cliff Justice 表示：「對前所未有的情況感到恐懼，本是人類的天性。」目前我們經歷的一切正是工業革命，唯一的差別在於過去我們以自動化科技取代人力，今日的自動化科技則將取代腦力。

例如，客服中心的認知系統能夠像人腦一樣，透過圖片、對話、閱讀書籍或文字、推測意向等方式，接收各種資訊，藉此執行需要判斷的工作。有些科技已將情緒智商融入系統中，得以偵測客戶的情緒。

這類科技難道不會導致許多民眾失業？

Justice 指出：「我不相信人工智能導致民眾大量失業的悲觀說法，在過去，重大的顛覆變化總是造就新的機會，我們的挑戰在於有沒有能力事先預料到這些機會，誰都無法掌握全部的解答，不過這個趨勢整體而言是正面的。認知運算將為人類處理許多工作，我們也就會有更多時間尋求創新，促成科技的進步。」

正面影響有哪些？

就醫療保健而言，認知運算已經開始改善癌症的診斷和治療選項。全球醫學期刊每週發表數百篇陳述重大發現的文章。沒有人能讀遍所有文章，認知系統卻能做到，還能發現不同文章之間的關聯。譬如病患需要找出最合適的醫藥療法，認知系統就可派上用場。

Justice 表示：「我們認為認知系統能夠提升稽核品質。認知系統理論上可以

分析全部的數據，不會像現有的標準做法，只侷限在統計上有效的少數樣本，這樣的系統有助於提升投資人對資本市場的信心。」

然而系統的效能好壞取決於取得的數據。對於目前的數據品質您是否滿意？

數據品質是每一家公司的基本問題和挑戰，採用標準化企業資源規劃 (ERP) 系統的公司，可以更輕鬆蒐集數據，結構較不完整的公司則可能面臨問題。此外，我們對於數據的認知需要調整，資料不再只是電腦可讀的行列式表格，80% 的數據來自電子郵件、社群媒體對話或圖片，也就是所謂的「暗數據」(dark data)。認知系統可以讀取並解析這類結構鬆散的數據，進而運用規模更大的數據庫，得以根據更準確的數據做成決策。

「在過去，重大的顛覆變化總是造就新的機會，我們的挑戰在於有沒有能力事先預料到這些機會。」

Cliff Justice
Innovation & Enterprise Solutions
Partner
KPMG in the US



創新引擎



Klaus Becker
Chairman
KPMG in Germany

為了推動未來成長所需的組織改革，CEO 顯然以創新作為因應之策。

尋求創新是企業的三大策略之一，然而不到四分之一 (23%) 的 CEO 將創新視為個人優先考量的事項。

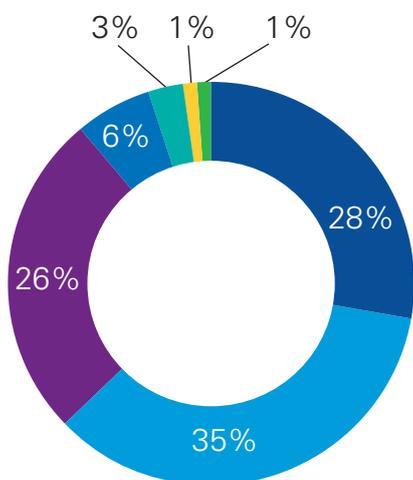
約四分之三 (77%) 的 CEO 表示務必要將創新納入營運策略，並為其明訂目標，然而他們也認為公司必須致力將創新融入日常營運中。

僅有 28% 的 CEO 表示公司能夠有效培養創新文化，亦即「加速型」創新 (請見下圖)。35% 的 CEO 指出，就策略層面而言，創新已列為組織的優先要務並融入日常工作，亦即「策略型」創新。

KPMG Germany Chairman Klaus Becker 表示：「時至今日，『變革推動力』已成為現代 CEO 的必要角色與核心技能。『變革推動力』曾是少數 CEO 的特有技能，如今則是核心職能，目前市場上的 CEO 大多在組織內進行某種形式的重大改革或轉型，這些改革對組織商業模式造成影響，因此 CEO 必須投入時間、運用經驗並展現領導風範。」

高成長企業比較容易躋身「策略型」類別 (45%)，預期營收成長率將低於 10% 的企業則屬於「加速型」類別 (33%)。

CEO 對其公司創新事務的看法



| | |
|----------------|--|
| ■ 策略型 | 創新已融入一切工作 (持續不斷地進行)，公司已依據內部和外界意見採行相關措施，使策略性創新目標、創新方式、相關資源、領導統御、創新工作都達到最佳成效 |
| ■ 加速型 | 公司經常運用明確的方式、可用的工具、流程及資源進行創新，以協助您在職務上尋求創新，領導階層也提供一些指導 |
| ■ 基礎型 | 公司針對特殊狀況進行創新，或者是某些專案或部門尋求創新的同時，並未運用可重覆的方式、模式或標準化工具及資源：仍有進步空間 |
| ■ 孵育型 | 創新尚處於「草創」期，亦即公司以被動因應的方式進行無法預測、未經控管的創新工作，然而公司非常希望加強創新 |
| ■ 部門型 | 「各自為陣」的創新方式，智慧財產與最佳實務交流的方式不多 |
| ■ 購置型 vs 內部運作型 | 公司內部缺乏資源或智慧財產，因而需要透過聯盟或收購活動尋求創新 |
| ■ 尚不明顯 | 目前沒有刻意尋求創新的方式，創新亦非領導階層的優先考量事項 |

資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

客戶永遠是對的？

「以客戶為中心是指撥出更多時間思考客戶的要求和需求，即使需求並不迫切，也要重視。」

Steven A. Kandarian
CEO, MetLife

Gonvarri CEO Josu Calvo 指出：「過去『滿足客戶期望』的定義為完全依照客戶的命令行事，以極有效率的方式提供最高品質的服務，並在期限內達成任務。」然而光是「品質」和「即時性」已經不夠，客戶希望產品能不斷創新，購物管道也要多元化，希望產品設計能考量消費者的意見。

Salini Impregilo CEO Pietro Salini 表示：「基礎建設產業出現新的趨勢，大型城市的龐大計畫成為焦點，民眾亦要求業者持續改善永續生態流程，這些因素皆驅使我們每日進行調整，才能掌握新的市場機會。」

Software AG CEO Karl-Heinz Streibich 表示：「我們與重要客戶持續探究新的可能性，透過聯合創新為客戶提供靈活應變的能力，客戶瞭解自己的事業與產業，而我們最瞭解軟體，雙方同心協力，可以迅速開發與眾不同且靈活的軟體解決方案。過去事先組合的套裝軟體不再適用，對使用者而言，這類軟體缺乏彈性。」

CEO 瞭解「滿足客戶期望」是持續進行的工作，事實上，客戶忠誠度

是 CEO 最關切的問題 (88%)，其次是擔憂公司的產品和服務在未來 3 年是否仍然符合市場需求 (82%)。近半數 CEO 認為公司並未充分滿足客戶期望，或是並未充分運用數位工具與客戶產生連結 (兩者皆為 45%)。

KPMG 的 Mark A. Goodburn 建議 CEO 應當「摒棄客戶忠誠度下滑的觀念，因為此一觀念將責任推到客戶身上。」事實上，客戶忠誠度不足，主要原因通常在於企業未能及時從數據和社群媒體當中瞭解客戶的反應，其次是未能及時採用新科技。Goodburn 指出，大多數的必要改變屬於企業的責任，而非客戶的責任。

為了跟上潮流，BNP Paribas Wealth Management 為私人銀行客戶提供新的科技，公司研發 Voice of Wealth 等應用程式，客戶可藉此瞭解市場狀況、趨勢、報告內容、銀行服務項目等內容。公司也在研發新一代的應用程式，鎖定全球首要客戶的子女，透過這個專有應用程式，幫助使用者增加財金知識並彼此交流。

成功滿足客戶期望，關鍵在於時機，Software AG CEO Karl-Heinz Streibich 表示：「重點是在客戶需要運用科技的當下提供他們所需的科技，而不是事前或事後。」

MetLife CEO Steven A Kandarian 認同這個價值導向的方式，他指出：「以客戶為中心是指撥出更多時間思考客戶的要求和需求，即使需求並不迫切，也要重視。」

MetLife 投資的數位方案取決於客戶偏好，各個地區的客戶偏好不盡相同，美國民眾通常不願透過網路申購複雜的年金產品，亞洲則有許多新興的中產階級，過去並未曾透過傳統的通路申購金融產品，他們跳過傳統經銷通路，直接從數位通路起步。因此，MetLife 在新加坡設立了創新實驗室。

HESTA CEO Debby Blakey 認為，該基金透過數位化大幅提升客戶數量，將更明確的客群納入服務範圍，此外，也透過數位管道與 80 萬名會員互動，進而創造成本效益。

Daniel Hunter 是 HealthShare NSW in Australia 的 CEO，其州際共用型服務機構旨在協助提供病患照護。他認為醫療保健業必須教導客戶瞭解自身的需求，而非要求：「我們認為客戶服務應以需求作為根據。例如，若在醫院食物方面花費許多經費，臨床醫療方面的經費便會減少許多。」Hunter 巧妙運用科技改善訂單處理系統並壓低成本，將食物訂單的交付時間由 24 小時縮短為 3 小時。

即便如此，他對新式技術方案並非照單全收。「過去人們認為科技能解決所有問題，但真正的問題是什麼？現今的思考方式則是：問題是什麼？科技是否有助於解決問題？」

第四次工業革命的 網路安全議題

KPMG International Global Head of Cyber Security Malcolm Marshall 提出問題：「在第三次工業革命的過程中，我們未能有效維護網路安全，然而我們是否學到教訓？」第四次工業革命，亦即物聯網、機器學習、認知運算、人工智能的時代，導致安全風險急劇升高。

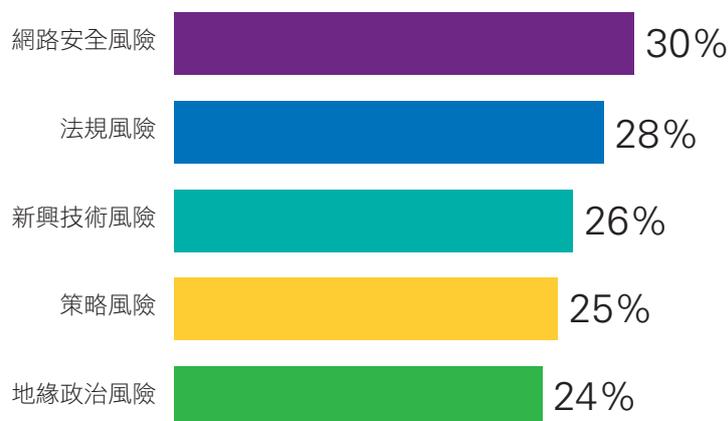
全球 CEO 在第三次工業革命中學到教訓，也瞭解新科技浪潮帶來的風險。網路安全是今年全球 CEO 眼中的最大風險 (30%)，去年則排名第五。

「在第三次工業革命的過程中，我們未能有效維護網路安全，然而我們是否學到教訓？」

Malcolm Marshall
Global Head of Cyber Security
KPMG International



您最擔憂的風險有哪些？(前五名)



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

然而隨著新時代到來，CEO 有些不安，例如，85% 的 CEO 擔憂必須考慮在基本的自動化業務流程中，整合人工智能和認知流程。

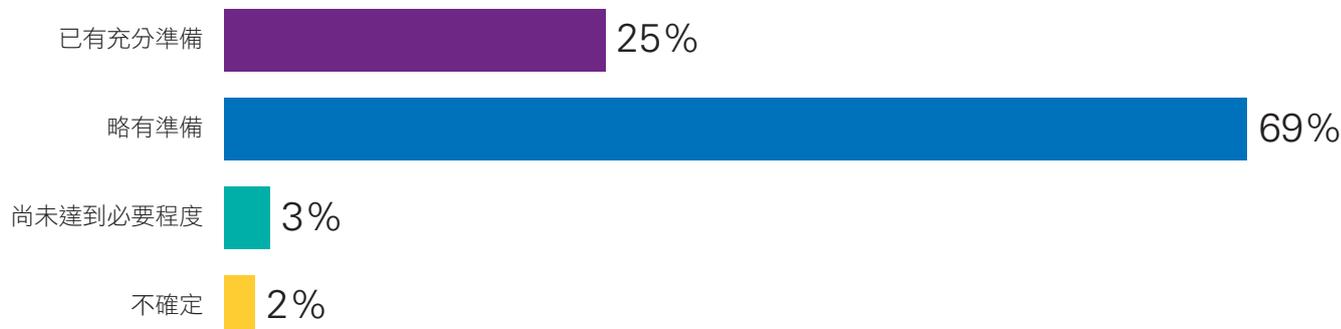
Marshall 指出，CEO 是否需直接負責網路安全事務，視企業的類型而定，然而高層主管團隊中必須有人負責網路安全事務。要在第四次工業革命中繼續

發展，企業必須具備網路領域的主流能力，也就是各部門中要有瞭解網路問題的員工。企業必須從網路安全的角度檢視各項重大決策，業務開發部門的高層主管，在進行併購交易之前必須考量安全方面的影響，避免因為資料外洩或違反法規而導致賠償責任。同樣的，行銷部門的高層主管運用數據分析結果從事

行銷活動時，必須瞭解隱私權方面的法規和客戶偏好。

72% 的 CEO 表示公司對於因應網路事件並未做好準備，比例明顯高於 2015 年 (50%)。CEO 經常在訪談中表示「我們盡可能地作好準備」或「企業永遠無法作好萬全準備」。

貴公司是否做好因應網路事件的準備？



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

Marshall 認為，CEO 如此憂心，顯示他們瞭解網路安全是極為複雜且無法預測的。「這一代的 CEO 之所以登上企業的最高位階，大多並非憑藉技術能力，更遑論網路安全方面的能力，然而受訪的 CEO 已逐漸瞭解，他們或許不是網路安全專家，卻必須在發生重大問題時負起責任，他們知道自己

信賴的高層主管必須協助組織做好準備，因應網路的考驗。」

如何準備？演練網路事件的因應能力，企業需要培養靈活處理意外狀況的能力。有能力處理業務上的突發狀況，治理成效較佳的企業，因應網路事件的準備程度通常也較高，企業能否靈

活因應網路事件，通常取決於治理成效與技術能力。

網路安全不只是成本投入，也是驅動營收的來源，調查結果顯示，網路安全與營運績效有關，績效最佳公司的 CEO，認為公司已為網路事件做好充分準備的比例也較高。

做好因應網路事件的準備



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

網路安全與成長有何關聯？首先，信心能促進成長。Marshall 指出：「若你相信公司能開發出資料外洩風險極低的

數位化服務，營運上就能夠更有企圖心。」就數位銀行而言，消費者對網路安全的信心顯然各有不同，有些銀行已

推出行動銀行業務，有些銀行則未跟上腳步，好消息是 CEO 已經意識到網路安全與創新息息相關。

安全的環境能促進產品與服務的創新



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

此外，客戶隱私是一大問題，82% 的 CEO 認為，客戶可能比公司更擔憂自身的隱私。數據的數量急遽增加，運用數據的機會也越來越多，企業免費提供服務時，其獲利通常來自數據，消費者儼然成為產品，客戶開始體認到數據的價值，將其視為交易的一環。消費者更加瞭解企業針對他們蒐集多少資料、如何使用，因此有可能反擊。

Marshall 表示：「CEO 逐漸體認隱私的重要性，因此企業蒐集資料的方式轉趨公開透明。」

資料隱私的需求將會影響商業模式。有些保險公司已採用各種數據導向的訂價模型，例如，駕駛人如果允許保險公司蒐集其駕駛習慣的數據，保費可以享有優惠。目前有些車廠也推出保險服務，運用車輛內建的技術傳送相關數據。

不過，還好 CEO 都樂於提出自身弱點，以加強資訊安全。大多數 (82%) CEO 指出，他們願意與同業分享隱私遭侵犯的經驗。

Marshall 表示：「他們若願意分享經驗並共同學習，便能大幅提升管理與因應能力。」

信心與未來成長



Yael Selfin
Head of Macroeconomics
KPMG in the UK

歐洲經濟體已有景氣略為改善的跡象，但經濟環境依然脆弱。KPMG UK Head of Macroeconomics Yael Selfin 指出：「CEO 必須考量市場持續波動的可能性，以及隨之而來的變數。」因此全球 CEO 對於全球經濟、國內經濟和公司未來 3 年的展望，仍然樂觀看待，或許令人有些意外。

這樣的信心反映出 CEO 身為領袖的韌性，而非盲目樂觀或不切實際的預期，KPMG Germany Chief Economist Ventsislav Kartchev 博士表示：「CEO 展望未來時必須抱持信心，同時預見公司的未來發展和成長。」雖然 CEO 深具信心，但也認為成長速度將會減緩，比例最高的是 48%，這些 CEO 預期未來 3 年的年營收成長率將介於

2% 到 5% 之間，與全球 GDP 成長率大致相同。

但就短期而言，樂觀的程度略微降低。

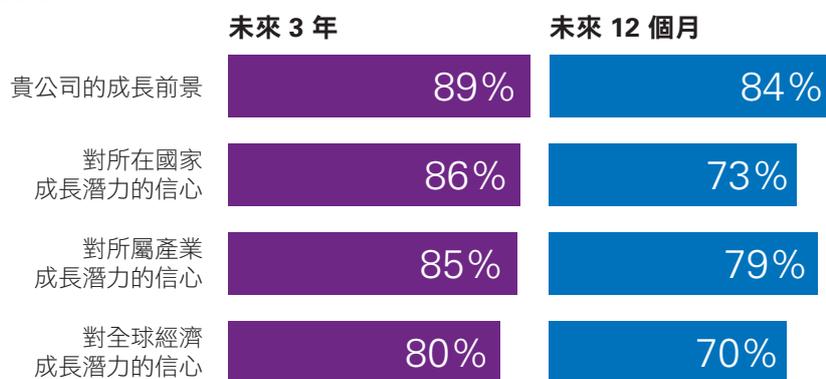
CEO 對於全球經濟的重視，也進一步反映出他們同時兼顧信心和務實，認為全球經濟因素對公司未來 3 年成長潛力的影響最大 (16%)。

全球 CEO 在不同的經濟體與產業中經營事業，看法自然各有不同，BNP Paribas Wealth Management 的 Co-CEO Sofia Merlo 持樂觀看法，她認為高收入人士的財富成長率平均值將達到 6%。另一方面，由於金融法規漸趨嚴格，銀行經濟狀況亦因低利環境與變革速度而改變，歐洲的私人銀行業將在未來 3 年內面臨考驗。



Dr. Ventsislav Kartchev
Chief Economist
KPMG in Germany

成長前景



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International



Julio Hernandez
Global Head of Customer
Advisory Practice
KPMG International

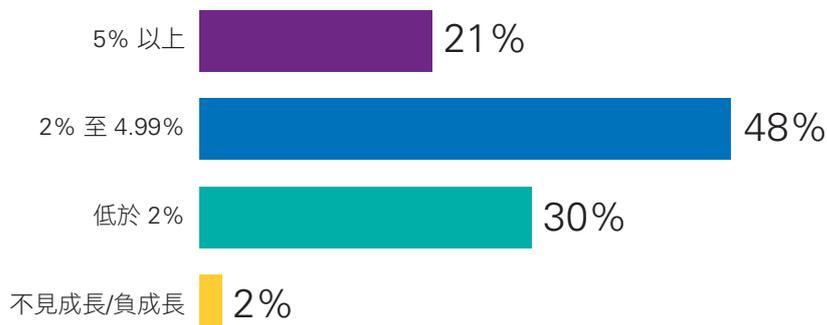
有些產業可望大幅成長，在物聯網和工業互聯網的帶動下，數位化將於未來快速成長。Software AG 預測旗下數位商務平台 (Digital Business Platform) 的授權業務將在今年出現兩位數成長；Biocon Mazumdar-Shaw 指出，公司的生物相似性藥品研發漸趨成熟，未來 5 年的營收成長率可望達到兩位數，她認為印度生技產業目前正面臨轉捩點，未來 3 年很可能出現爆發性成長。

Salini Impregilo CEO 在考量景氣展望和業界投資活動後，也認為公司將有所成長：「基礎建設產業與國家的經濟發展密切連動，特定地區和業界的預測值都令人鼓舞，從今年到 2020 年為止，全球基礎建設的新增投資額將達到 8 兆歐元。」

另一方面，深受經濟成長率、利率、法規環境影響的 MetLife，則致力控管成本，或出脫利潤較低的業務，以創造股東價值。

不論產業或經濟景況如何，顛覆創新的力量不會減弱，因此在成長緩慢的經濟環境中，CEO 仍應有所行動。KPMG Ventsislav Kartchev 表示：「在充滿變數的世界裡，規避風險的文化可能造成問題，企業必須擁抱新創公司的文化，在尋找正確方案的過程中能夠接受錯誤失敗。」

未來 3 年的年營收成長率預測值



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

今日的 CEO 並未枯等艱困時期結束，對於未來發展這是個好現象，KPMG 的 Mark A. Goodburn 表示：「不論景氣是好是壞，CEO 知道他們扮演掌舵者的角色，企業的營運成果最終要由他們決定。」

KPMG 的 John Scott 指出：「歐洲企業的 CEO 已經知道，未來 12 個月內將會發生一些切身相關的事件，可能影響公司的營運計畫，新興經濟體景氣降溫、貨幣政策分歧、歐洲經濟復甦力道疲弱，這些因素都令人憂心。」

話雖如此，96% 的 CEO 有意在未來 3 年內增聘員工（去年比例為 78%），10% 的高成長企業 CEO 表示，員工人數將在未來 3 年內增加超過 25%。

值得注意的是，CEO 認為未來的成長動力，主要來自新產品 (28%)、新

客戶 (26%)、新市場 (25%) 和新通路 (22%)。

對高成長企業的 CEO 而言，新產品是首要的成長因素：34% 的 CEO 將此視為首要因素；預期營收成長率低於 10% 的企業，持這種看法的 CEO 比例只有 26%。

KPMG 的 Global Customer Advisory Leader Julio Hernandez 認為，若要在成長方面勝出，贏得客戶的青睞，企業必須瞭解客戶的需求、客戶重視什麼，珍惜客戶所創造的價值。Hernandez 指出：「為了提供與眾不同的精緻體驗，企業在設計和提供體驗時必須多費心思，從第一線的客務到後勤支援，每個部門都要瞭解應該扮演的角色。」

「不論景氣是好是壞，CEO 知道他們扮演掌舵者的角色，企業的營運成果最終要由他們決定。」

Mark A. Goodburn
Global Head of Advisory
KPMG International



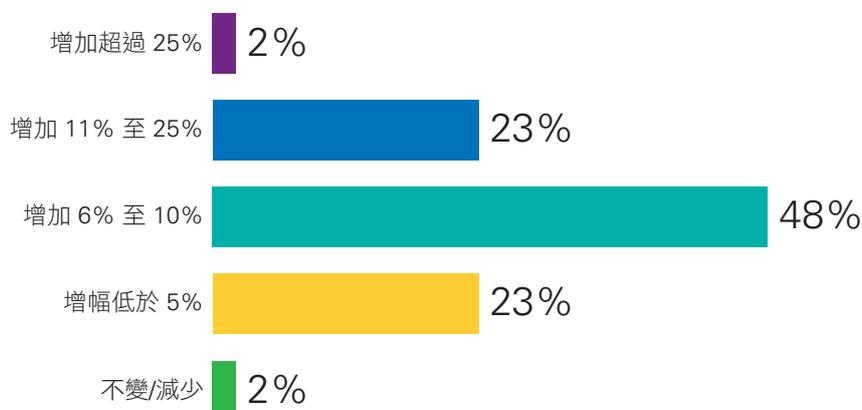
「今後 CEO 必須設法招募並留住一批新員工。」

Nhlamu Dlomu

Partner, People & Change
KPMG in South Africa



未來 3 年的員工成長率預測值



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

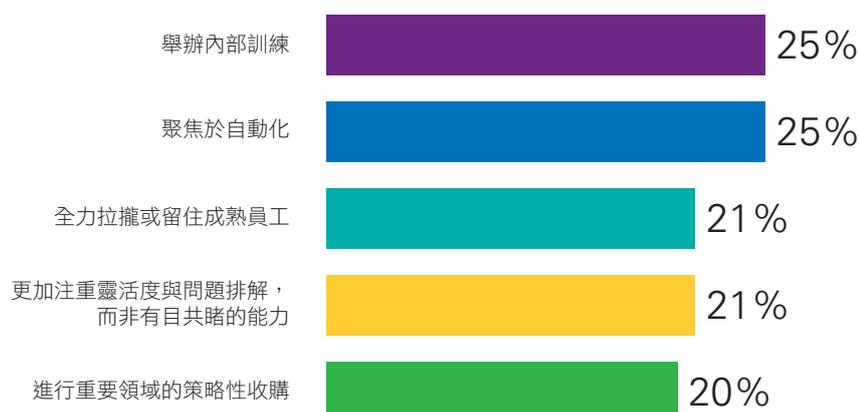
培育人才

面對重大轉型計畫與日新月異的科技，99% 的 CEO 表示已著手培育現有或未來的人才，大多數 CEO 指出內部有一定程度的技能落差，與上述的調查發現相吻合，超過 50% 的 CEO 表示，重要業務部門出現技能落差。

KPMG South Africa Partner, People & Change Nhlamu Dlomu 表示：「今後 CEO 必須設法招募並留住一批新員工，這些員工對改變習以為常，能自在主導 CEO 由於時間或經驗不足而無法處理的關鍵議題。」

37% 的 CEO 認為，為員工提供創新的機會，營造有創業精神或分工合作的工作環境，最能夠有效吸引新員工，39% 認為財務以外的誘因是留住員工的最佳方式。

CEO 處理技能落差的五大方式

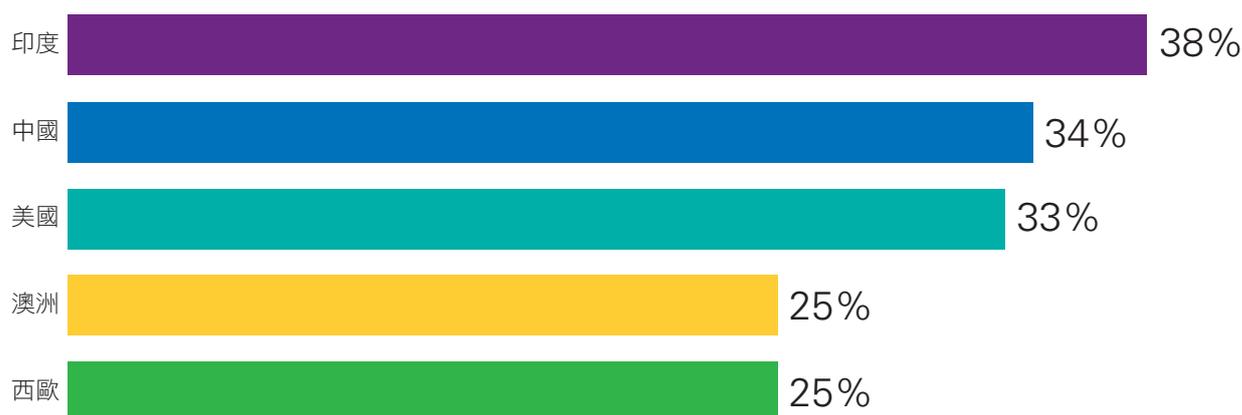


資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

成長最快的地區

自 2015 年以來，CEO 對地理區成長潛力的看法有所改變，印度、中國、美國是他們眼中最具魅力的國外市場，印度在 2015 年排名第五，今年則躍居冠軍。美國和中國仍躋身最具潛力市場之列，名次卻不如去年，就國外市場而言，西歐的魅力也明顯下滑。

就未來 3 年而言，您認為哪些地區最具新市場成長潛力？(前五名)



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

正如下圖所示，中東 (21%) 與俄羅斯 (21%) 將是今年魅力降幅最大的地區。中東地區的地緣政治風險，則令人更加憂心。日本—安倍經濟學是否能夠繼續帶領日本恢復成長，在未來 3 年將面臨考驗，安倍經濟學的吸引力已略有消退。

就未來 3 年而言，您認為哪些地區受重視的程度可能降低？(前五名)



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

「跨越障礙的企業，皆因印度市場規模龐大而獲利匪淺。」

Richard Rekhy
Chairman
KPMG in India

印度

今年的調查結果顯示，印度是最具成長潛力的地理區，其次為中國與美國。

印度 2015 年的外國直接投資領先全球，超越中國。KPMG India Chairman Richard Rekhy 指出，印度正在進行 1991 年開放外資之後的第二輪重大經濟改革，印度因人民較為年輕而享有入口紅利，更是成長最快的大型經濟體（就 GDP 佔比而言）。有鑑於此，印度

CEO 預測未來 3 年的營收成長率將高於全球企業，進一步證明該經濟的成長展望相當樂觀。

印度的數位基礎架構急速成形，國內有超過 10 億筆「生物識別簽名」資料，這是全球最大的生物識別資料庫。「科技的傳播速度很快；印度鐵路公司高達 70% 的車票是透過網路出售，成為全球最大的電子商務網站之一。」然而印

度經濟也面臨若干挑戰，原油價格低迷固然對經濟有利，卻可能只是暫時的現象，中東的地緣政治緊張局勢，也可能影響匯入印度的資金。印度需要便利的商業環境，經濟才能夠持續復甦，政府已逐步提升經商便利性，然而進步空間仍相當大。Rekhy 指出：「跨越障礙的企業，都因為印度市場規模龐大而獲利匪淺。」

中國

全球及國內經濟的變數、成本上揚、競爭加劇、技術因素等，皆使得中國 CEO 面臨挑戰重重的環境。中國企業積極開發新產品，為員工提供獎勵並提升其技能，尋求創新，運用新的顛覆性技術提升生產力及效率，同時造就強勁的有機成長，迅速因應新的情勢。

調查結果顯示，CEO 對中國未來的經濟成長表示樂觀，中國 CEO 對於國

內、公司、產業和全球經濟未來 12 個月的成長前景，信心高於全球其他國家的 CEO，

此外，三分之二的中國受訪者認為，中國是未來 3 年內最具成長潛力的國家。中國 CEO 重視的其他地區包括美國和東南亞國協，重要的是，全球受訪者認為中國和印度是最具成長潛力的地區，外資對中國仍深感興趣。

中國 CEO 確實有理由樂觀看待公司的成長前景，尤其是中國資本密集、出口導向的成長模式，已逐漸改變為消費導向模式，以及更重要的是創新導向模式。中央政府瞭解創新與「轉型成為高附加價值經濟體」密切相關，在「2016-2020 年第十三個五年規劃綱要」的「五大發展理念」中，將創新列為首位，明訂經濟發展策略、設定成長目標並推動改革。

這項政策將使中國成為創新領域的領導者，「尋求創新」是中國 CEO 的第一策略要務，幾乎所有受訪者皆認為，若要順利促成創新，便應將創新納入營運策略，並為其明訂目標。此外，中國 CEO 比其他國家的 CEO 更重視創新，近半數中國 CEO 將創新視為個人優先考量的事項，其他國家的比例只有 23%。

為了提升中國傳統產業的生產力，中國政府推動了若干計畫，運用 IT 領域的最新進展，以及先進的製造與自動化技術。透過雲端運算、大數據分析等資料管理技術及物聯網，中國企業可望降低營運成本、提升效率，更有效因應消費者的需求。也因此，中國受訪者將「提升資料分析能力」和「物聯網」列為需要加強投資的首要重點領域。KPMG China Co-Chairman Honson To 表示：「中國傳統製造業的一些公司已經發現，加強運用技術、數據和分析，可以提高成長率，這種情況在 5 年前是絕對不可能看到的。」

一些中國企業正在探究新的商業模式，亞馬遜、阿里巴巴、優步 (Uber) 或其中國競爭對手「滴滴快的」(Didi Kwaidi) 的商業模式，都是以連結客戶與產品 (或服務) 的專有平台為基礎，可以迅速拓展規模，所以別具優勢，因為中國的中產階級規模最近已超越美國，而且仍在急速成長。此外，中國的物流基礎建設迅速改善，行動科技普及，因此商品和服務更容易取得，為中國製造業者及服務供應商創造出龐大的農村客層。中國逐漸改用新的商業模式，但其傳統製造業仍對全球 CEO 產生吸引力。拓展中國事業是 Gonvarri Steel Services 的首要成長途徑之一，該公司與某家中國企業結盟，並將於 2017 年 7 月前在中國增設 4 間工廠。

中國仍是跨國企業眼中深具魅力的市場，中產階級的規模和購買力十分可觀，設施技術方面的基礎架構相當完備，政府也大力推行各項政策輔助優質成長與創新。然而要滿足中國消費者並非易事，消費者的需求持續改變，也越來越瞭解新的產品和服務。

因此許多 CEO 正在調整成長策略，專注於開發新產品、尋求創新，提升資料分析和顛覆性技術領域的能力。Honson To 指出：「企業如果有合適的商業模式，同時創新能力、顛覆力、『酷炫魅力』足以吸引消費者，就有可能在中國締造亮眼佳績。」

「企業如果有合適的商業模式，同時創新能力、顛覆力、『酷炫魅力』足以吸引消費者，就有可能在中國締造亮眼佳績。」

Honson To
Co-Chairman
KPMG China



「相較於周遭的經濟合作發展組織會員國，美國有如落後社區中的豪宅。」

Constance Hunter
Chief Economist
KPMG in the US



美國

在最具成長潛力的地區當中，美國位居第三，落後印度與中國。KPMG US Chief Economist Constance Hunter 比較美國與其他開發中經濟體時，指出：「相較於周遭的經濟合作發展組織會員國，美國有如落後社區中的豪宅。」美國的消費額和利率高於其他已開發國家，甚至高於一些新興市場，顯示成長力道更加強勁。

美國的成長動力，一個來源是經濟學家口中的「企業動力」(business dynamism)，矽谷將其稱為「迅速偵測失靈狀況」，可想而知，美國多達 76% 的 CEO (其他國家的比例為 65%) 擔憂新進業者和市場競爭逐漸在顛覆公司的商業模式。美國的智慧型手機和社群媒體滲透度，居全球之冠，因此消費者更能夠透過社群媒體掌握資訊，要求也更高，美國 CEO 確實需要

擔憂客戶滿意度，54% 表示公司並未充分滿足客戶的需求和期望。美國企業激烈競爭，以客戶為重，因而比其他國家的企業更彈性敏銳，在許多情況中也更加靈活。

Hunter 指出：「美國 CEO 的員工人數預測值與我們的經濟模型預測值相符。」她認為全球局勢開始影響美國的利率，由於其他已開發國家採行負利率政策，即使美國聯準會持續逐步調升短期利率，美國的長期利率仍不致於大幅上揚。低利政策振興景氣的效果，將持續促進成長與就業，中期內尤其如此，調查結果顯示，49% 的美國 CEO 有意在未來 12 個月內將員工人數提高 5%，54% 預期員工人數將在未來 3 年內增加 6% 至 10%。

Hunter 表示，相較於去年，「聯準會已開始逐步升息，總統大選的相關變數

成為關注焦點。」然而她認為投資美國仍有諸多優點，其中包括世上最具競爭力的勞工、實力深厚的資本市場、法律與法規整體而言對企業相當友善，例如北美自由貿易協定 (NAFTA) 及其他貿易協定。

Gonvarri Steel Services 將更積極地經營美國、墨西哥等 NAFTA 會員國的事業。Calvo 指出：「針對中南美洲進行收購活動的理想時機可能即將到來，這個地區的企業估價逐漸降低，景氣回溫的日子可能近了。」

在科技方面，美國也是最先進的市場，Software AG CEO Karl-Heinz Streibich 表示：「目前美國是我們最大的市場，未來也是如此，美國企業、聯邦政府、州政府從事新軟體技術投資的意願，都高於全球其他地區。」

結論

第四次工業革命引領世人進入機器學習、認知運算、人工智能的時代，導致改變的腳步持續加快，因此未來 3 年將是關鍵轉型期。改變的腳步如此快速，CEO 必須即刻行動。他們亦必須清楚瞭解行動的意義，並考量下列觀念：

弱點

您並不孤單。受訪的 CEO 表示，公司面臨各種顛覆改變，必須未雨綢繆，他們擔憂公司有沒有能力因應未來的需求。對前所未有的情況感到恐懼，本是人類的天性，而且目前我們經歷的一切正是工業革命。體認到自己所知有限，就表示心態已經成熟開放。

生態系統

傳統的藩籬與角色已不再適用。產業、企業、科技與客戶之間的界線正在消失。由於企業必須加快腳步，CEO 發現「租用」或「合作」是一可行方案，而且通常比「建構」或「收購」更有利。透過合作關係，供應商與客戶亦可能成為競爭者。這種情況改寫了權力與責任的定義，企業需要另一種領導方式。CEO 必須安然面對模稜兩可、定義不明的環境。

靈活度

變革的速度導致未來能見度有限，中短期策略皆面臨風險。解決之道在於靈活地制定並執行改革策略，以便因應未知與不可知的情況。「轉型一次完成」的時代已經過去。今日的轉型是一連串的漸進步驟，企業可藉此迅速調整、修正、促使產品上市並衡量成效。

以客戶為中心

企業能透過數位管道與客戶溝通，因此務必要傾聽客戶心聲並滿足他們的期望。然而「看出客戶真正的要求」也同樣重要。此一需求與客戶創造的價值必須達到平衡。

可信度

在數據為王的時代，可信度顯得更加重要，許多策略性決策都依賴 D&A 或演算的結果，因此必須更加重視數據的準確度。此外，企業運用資料時不能侵犯個人隱私，

不論是供應鏈、合作夥伴或客戶，整個生態系統都需要維護此一信賴關係。

風險

第四次工業革命，亦即物聯網、機器學習、認知運算、人工智能的時代，導致安全風險急劇升高。企業必須具備網路領域的主流能力：公司各部門中瞭解網路問題的員工。企業必須從網路安全的角度檢視各項重大決策，

大多數 CEO 預期未來數年將充滿挑戰，經濟將溫和成長，卻樂觀地認為自己能順利因應此一環境。此刻正是最佳時機。

研究方法與 致謝

本報告公佈的調查資料，來自澳洲、中國、法國、德國、印度、義大利、日本、西班牙、英國、美國總計 1268 位高層主管的調查結果。其他 18 個地區與國家的 CEO 調查結果，請見本報告的附錄部分。調查範圍涵蓋汽車、銀行、基礎建設、保險、投資管理、生命科學、製造、零售 / 消費市場、科技、能源 / 公用事業、電信等 11 種主要產業。275 位 CEO 來自營收介於 5 億美元與 9.99 億美元之間的企業，595 位 CEO 來自營收介於 10 億美元與 99 億美元之間的企業，398 位 CEO 來自營收超過 100 億美元的企業。893 位 CEO 來自上市公司，375 位 CEO 來自私人公司。調查時間為 2016 年 3 月 15 日至 4 月 29 日。

由於四捨五入，有些數據的百分比加總後可能未達 100%。

KPMG 與 Forbes Insights 謹此感謝下列人士撥空受訪並分享專業見解：

- Debby Blakey, CEO, Health Employees Superannuation Trust, Australia
- Gary Burnison, CEO, Korn Ferry, US
- Josu Calvo, CEO, Gonvarri Steel Services, Spain
- Chunhua Chen, former CEO, New Hope Liuhe, China
- Vittorio Colao, CEO, Vodafone, UK
- Daniel Hunter, CEO, HealthShare NSW, Australia
- Steven A. Kandarian, CEO, MetLife, US
- Kiran Mazumdar-Shaw, Chairman, Biocon Limited, India
- Sofia Merlo, Co-CEO, BNP Paribas Wealth Management, France
- Paul Polman, CEO, Unilever, UK
- Pietro Salini, CEO, Salini Impregilo, Italy
- Karl-Heinz Streibich, CEO, Software AG, Germany
- Emma Walmsley, CEO, Consumer Healthcare, GSK, UK

附錄

特定地區與國家的觀點

除了主要報告中分析的國家之外，我們亦針對全球其他地區與國家的 CEO 進行調查。¹ 就未來 3 年的策略重點、成長、投資及風險而言，以下摘要說明這些地區和國家如何影響 CEO 對其公司未來發展的看法。²

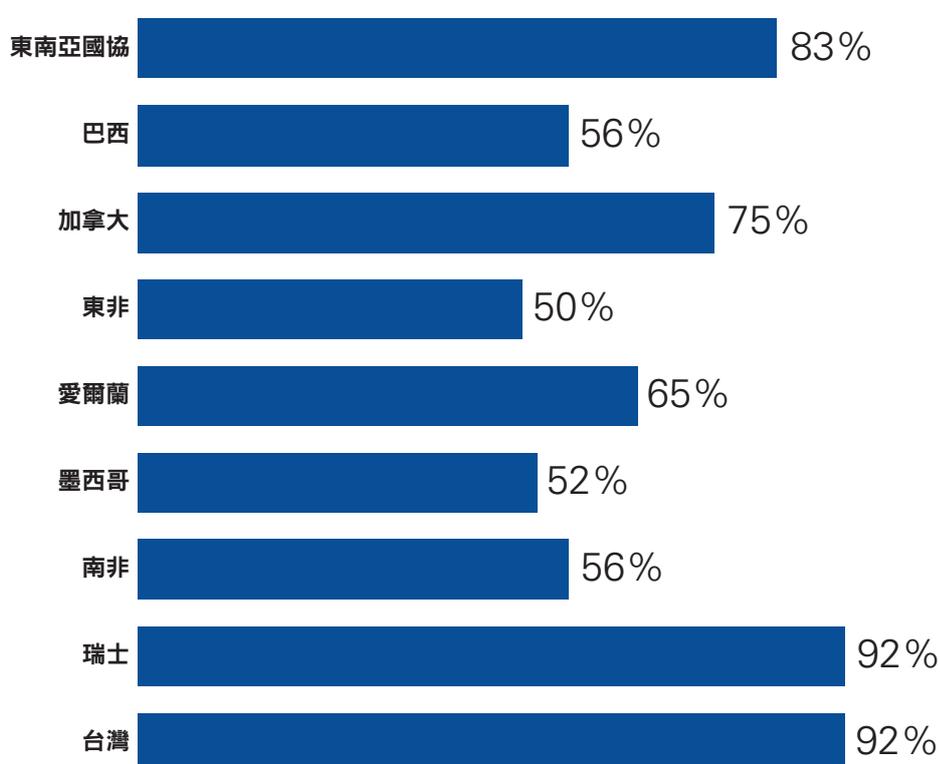
重大改變

就未來 3 年的重要性而言，世界各國的看法不盡相同。瑞士、台灣（兩國皆為 92%）和東南亞國協（83%）的 CEO 認為未來 3 年最為重要，東非 CEO 持這種看法的比例最低，只有 50% 認為對其產業而言，未來 3 年會比過去 50 年更重要。企業進行重大轉型的意願亦因國而異，墨西哥的 CEO 積極尋求轉型，台灣 CEO 的意願較低。

策略與投資要務

十大核心國家 CEO 眼中的三大要務，也就是三大成長動力：創新、技術、以客為重。雖然全球各國都重視這三大要務，但有些地區和國家的 CEO 在制訂未來策略時，往往也必須注意在地的商業環境。例如，加拿大 CEO 的第一要務在於確保衡量方式發揮成效，相對的，台灣 CEO 則更重視不同公司或研究機構之間的合作所造就的商業生態系統。

就所屬產業而言，認為未來 3 年將比過去 50 年更重要的 CEO

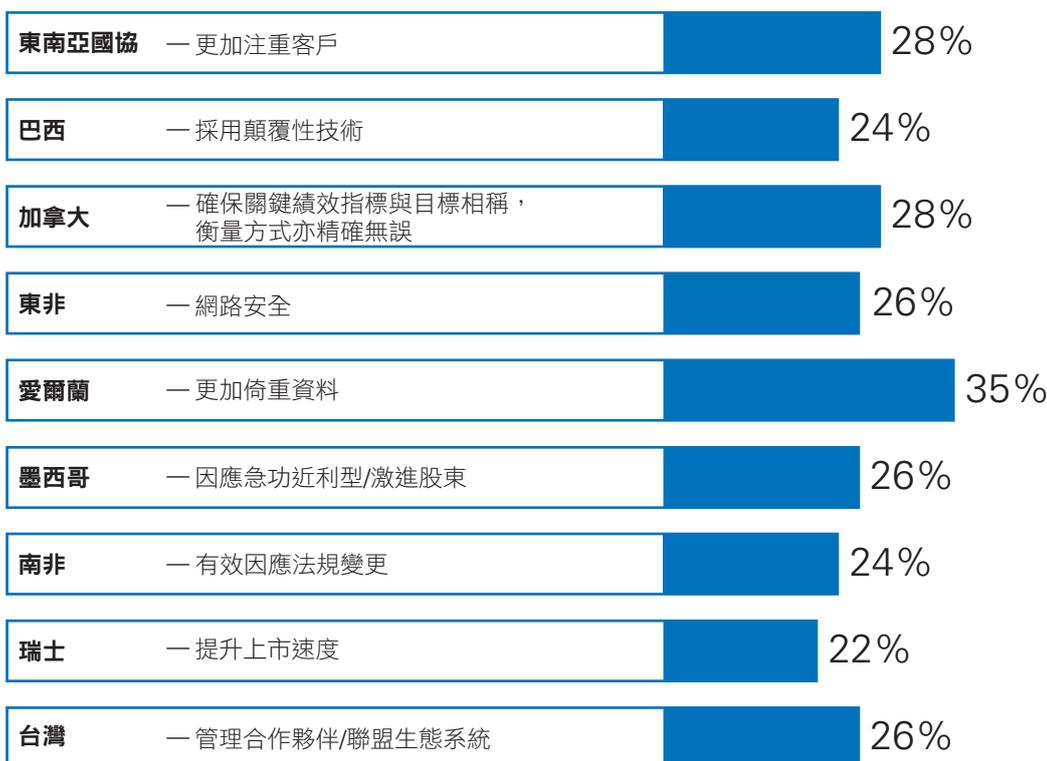


資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

¹ 東南亞國協地區包含新加坡、馬來西亞、泰國、印尼、菲律賓、越南；東非包含肯亞、烏干達、坦尚尼亞、盧安達、衣索比亞。

² 附錄資料皆為未來 3 年的預測數據。

各個地區/國家未來 3 年的第一策略要務



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

十大核心國家的 CEO 最有可能將「加強運用數據分析」(25%)、「開發新產品」(24%)、「網路安全」(22%) 列為優先要務。

全球 CEO 鎖定的投資領域，皆能確保公司在其國家或產業中有所成長。巴西與加拿大的 CEO 希望收購業務、能力或資產，藉以促進成長。瑞士與台灣的 CEO 則認為「以客戶為中心」相當重要，未來的首要投資焦點在於衡量並分析客戶體驗與需求。

各個地區/國家未來 3 年的首要投資領域



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

CEO 的首要顧慮

十大核心國家的 CEO 最有可能關心客戶忠誠度與全球局勢的衝擊（兩者皆為 88%）。全球 CEO 的疑慮取決於所在國家及所屬企業的成熟度。

在決策日漸倚重數據的今天，數據品質是最關鍵的考量，也是成熟度的一項指標。資料品質是東非國家和墨西哥 CEO 的首要關切重點。

就產品與服務而言，許多 CEO 擔憂公司跟不上科技潮流與新趨勢，此一情況並不令人驚訝。

各個地區/國家 CEO 的首要顧慮

東南亞國協

- 決策相關資料的品質
- 公司是否持續掌握服務/產品的未來趨勢

巴西

- 法規將抑制成長
- 全球經濟局勢對公司業務的衝擊
- 需要太多時間針對各種顛覆變化進行策略性思考

加拿大

- 公司是否持續掌握服務/產品的未來趨勢
- 千禧世代及其各種要求/需求如何改變公司業務
- 客戶的忠誠度

東非

- 決策相關資料的品質
- 全球經濟局勢對公司業務的衝擊
- 法規將抑制成長

愛爾蘭

- 必須考慮整合人工智能和認知流程
- 決策相關資料的品質
- 需要太多時間針對各種顛覆變化進行策略性思考

墨西哥

- 決策相關資料的品質
- 全球經濟局勢對公司業務的衝擊
- 公司的產品/服務未來 3 年是否符合市場需求

南非

- 公司是否持續掌握服務/產品的未來趨勢
- 客戶的忠誠度

瑞士

- 全球經濟局勢對公司業務的衝擊
- 法規將抑制成長
- 公司的產品/服務未來 3 年是否符合市場需求

台灣

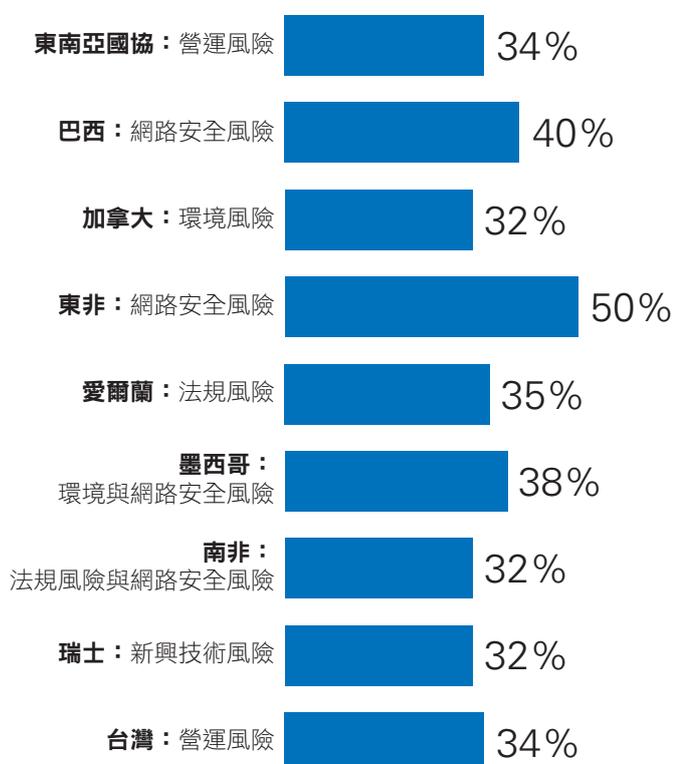
- 法規將抑制成長
- 全球經濟局勢對公司業務的衝擊

網路安全與風險

對於十大核心國家的 CEO 而言，網路風險已在他們最擔憂的風險當中躍居首位。全球 CEO 亦認為營運風險與法規風險最為重要。即便如此，網路風險已成為巴西、東非、墨西哥與南非企業的最大風險。

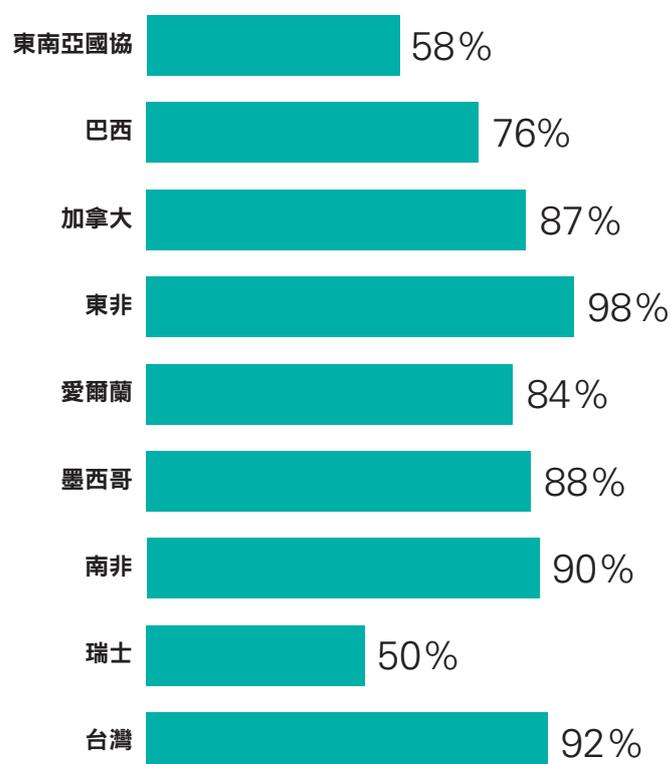
此外，CEO 瞭解公司必須在網路風險準備程度方面多加努力。

各個地區/國家的最大風險



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

對於網路事件未做好因應準備



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

成長最快的地區

各國對成長型地理區的看法不盡相同，但有些國家和地區已成為多數 CEO 眼中的成長區域，也就是印度、中國、美國。十大核心國家的 CEO 亦認為這些國家最具成長潛力。

最具新市場成長潛力的地區/國家

東南亞國協



巴西



加拿大



東非



愛爾蘭



墨西哥



南非



瑞士



台灣



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

信心

全球十大核心國家的 CEO 對於全球經濟、國內經濟及公司的成長潛力，仍深具信心。就每個類別的信心高低而言，台灣是最具信心的三大地區之一。

全球絕大多數的 CEO 預期員工人數將在未來 3 年內增加超過 5%，加拿大 (96%)、愛爾蘭 (91%)、瑞士 (90%) 的比例最高。

預期未來 3 年營收將增加超過 5% 的 CEO，以瑞士 (32%)、東南亞國協國家 (21%)、加拿大 (19%) 的比例最高。

對所在國家成長潛力最具信心的 CEO，依地區/國家區分



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

對全球經濟成長潛力最具信心的 CEO，依地區/國家區分



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

對公司成長潛力最具信心的 CEO，依地區/國家區分



資料來源：2016 年全球 CEO 前瞻大調查，KPMG International

歡迎索取本報告的詳細資訊，瞭解 KPMG 如何協助貴公司，請洽詢：

KPMG in Taiwan, Markets and Brand

電話：02-81016666



kpmg.com



kpmg.com/app



本文僅提供一般性資訊，非為解決特定個人或實體之獨特情況。儘管本公司盡力提供準確且及時的資訊，恕不保證各位獲得資訊時內容依舊準確無誤，亦不保證資訊於未來依舊維持正確。請勿直接依據本資料內容行動，敬請徹底地檢視特定情況，再聽取適當的專業建議行事。

© 2016 KPMG International Cooperative (簡稱「KPMG International」)，為瑞士法人機構。KPMG 獨立事務所網絡的會員事務所，皆為 KPMG International 成員。KPMG International 概不直接服務客戶，各成員事務所皆無權對 KPMG International 或其他成員事務所第三方設定義務或約束，KPMG International 亦無權交辦或約束各成員事務所。保留所有權利。

KPMG 名稱及識別標誌為 KPMG International 之註冊商標或商標。

Evalueserve 設計。

出版品名稱：Now or Never：2016 年全球 CEO 前瞻大調查

出版日期：2016 年 8 月