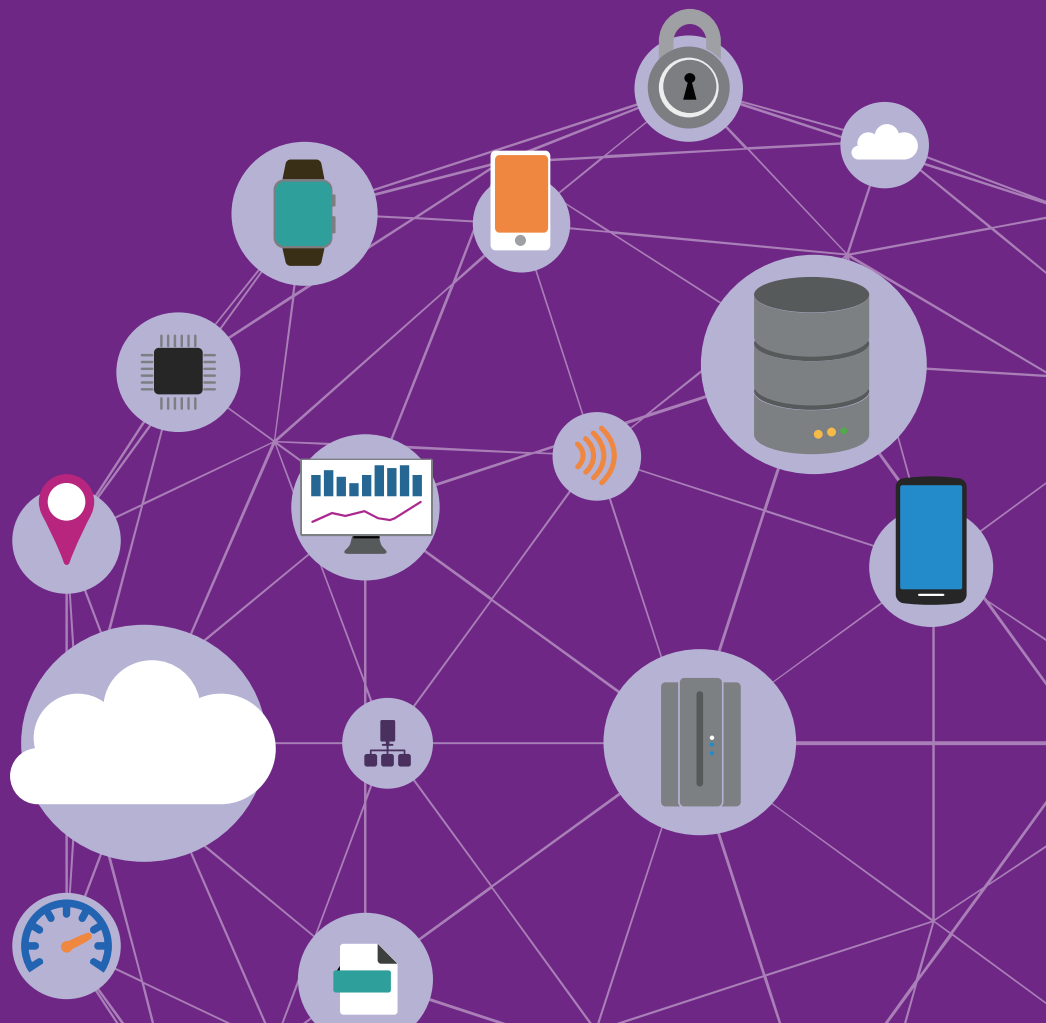


2016

台灣 CEO

前瞻大調查





KPMG 安侯建業主席

于紀隆

## 主席的話

相較去年，2016 年全球主要經濟體雖已緩慢復甦，然而在英國確定脫離歐盟後，全球經濟受到部份衝擊，唯企業依然對於未來發展保持樂觀。KPMG 安侯建業身為國際大型會計師事務所，對於掌握國內經濟發展及全球產業脈動責無旁貸，今年特別委任富比士團隊 (Forbes) 進行 2016 台灣 CEO 前瞻大調查，希冀能了解各產業所需的資源與協助，藉此提供更精闢的在地觀點，引領我們的客戶走在趨勢的最前端。

### 穩定成長 互惠共榮

根據調查結果，七成以上的台灣 CEO 認為所處產業正穩定成長中，而在數位浪潮的時代，CEO 都將面臨產業轉型的問題，如何突破舒適圈以贏得產業先機，成為各企業必修的課題。此外，學習與競爭對手及合作夥伴發展更多元的商業模式，不只能讓整體供應鏈上的產業都獲得最大利益，更可以透過異業結盟或策略合作，開發新客戶與新市場。我們相信唯有重新審視企業的本質，積極求變，方能在市場上占有一席之地，並維持競爭優勢。

### 積極創新 提升核心競爭力

台灣六成的 CEO 認為顛覆性創新科技可以改善企業營運、財務與人力資源，而半數以上的 CEO 們更表示使用顛覆性創新科技可以使他們與其供應鏈上的合作夥伴關係更緊密。這次的調查結果也提到，高達 96% 的國內 CEO 認為強化核心競爭力將是企業未來三年發展的重心，另有 86% 的 CEO 認為企業必須在客戶、產品或市場層面開發更多元的專業能力，以因應瞬息萬變的市場。

### 永續發展 以人為本

未來國內 CEO 將以更長遠的眼光佈局，而他們也表示未來三年影響企業成長的前四大因素為：企業社會責任期待 / 氣候變遷、國內經濟因素、企業聲譽與品牌危機以及新興科技等。此外，值得一提的是五成國內的 CEO 認為提升員工福利是攬才與留才的重要激勵因素，並且有高達 94% 的 CEO 在未來三年的招募計劃裡有增加員工人數的意願。

希望 KPMG 的 2016 台灣 CEO 前瞻大調查能讓您有所收穫，KPMG 安侯建業希望能與您在轉型創新與企業經營的路上共同奮鬥，協助您更進一步提升實力，開拓全球經貿版圖。

KPMG 安侯建業主席 于紀隆 謹致

# Table of contents



05

主要發現



23

KPMG  
專家觀點

# 2016 台灣 CEO 前瞻大調查

KPMG 安侯建業長期以來關注國內經濟發展及全球產業脈動，今年特別委託富比士團隊 (Forbes) 針對國內年營業額超過新台幣 165 億元以上的 50 位 CEO 進行訪談，以期了解台灣經營管理團隊的思維，更盼能提供在地的精闢觀點，剖析各產業所需的資源與協助。由於近年東協國家經濟崛起，使得企業跨國投資越發興盛，此次調查報告也特別與 KPMG 全球、東協以及中國 CEO 前瞻調查報告進行分析與比較，希冀分析結果讓我們更瞭解未來全球各國企業的發展與脈動。

「KPMG 2016 台灣 CEO 前瞻大調查」受訪企業的年營業額分佈如下表：

年營收額 (TWD)	百分比
165 ~ 329 億新台幣	38%
330 ~ 3,299 億新台幣	38%
3,300 億新台幣以上	24%

在受訪的 50 位國內企業 CEO 中，其產業橫跨汽車工業、製造業、銀行業、投資管理、能源與公用事業、消費零售科技業、保險及生命科學等九大重點產業；其中較多受訪 CEO 來自汽車工業 (22%)、製造業 (20%) 與銀行業 (14%)。

# 主要發現

72%

超過七成的台灣CEO  
對未來台灣經濟持保守樂觀態度



## 資訊安全

是當前橫跨各國共同關注的企業風險

社會對於「企業永續發展的期待」  
是影響企業成長的主因



影響台灣企業成長的主要面向為

「新市場 38%」及「新客戶 32%」

80%

國內CEO對企業的  
科技與研發能力深具信心



56%

國內 CEO 對於未來三年  
組織總營收的期望持保守態度

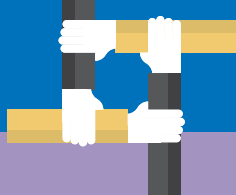


72%

的國內CEO認為  
其產業正處於穩定成長的高峰期



未來三年有高達 **94%** 的國內CEO  
有招募新進員工的意願



與合作夥伴維繫良好關係  
並創造共榮共享商業體系

50%

國內CEO認為提升員工福利  
是攬才與留才的重要激勵因素





## 超過七成的台灣 CEO 對未來台灣經濟持保守樂觀態度

首先，此次調查報告從瞭解國內 CEO 對於未來經濟及市場的看法著手，根據受訪者回答的樂觀程度區分為五個等級，分別為極具信心 (Very Confident)、樂觀 (Confident)、一般 (Neutral)、不太樂觀 (Not Very Confident) 以及完全沒信心 (Not at all Confident)。

調查報告指出，僅有 14% 的國內 CEO 表示對台灣經濟未來一年的成長極具信心 (Very Confident)，雖然低於中國 (44%)、東協各國 (18%) 以及全球 (26%) 的調查結果，但仍有 58% 的國內 CEO 表示樂觀 (Confident)。整體而言，東協各國約有五成 (46%) 的 CEO 對其國家前景發展有疑慮，相較於東協各國，國內 CEO 則較為樂觀，超過七成 (72%) 的國內 CEO 對台灣未來一年的經濟成長持正面態度。

談到對於全球經濟前景的看法，超過六成的國內 CEO 表示極具信

心 (Very Confident)，相較於中國 (20%)、東協各國 (16%) 及全球 (28%)，國內 CEO 皆看好未來一年全球經濟將有所成長，但對台灣的經濟成長則抱持較為謹慎的態度，主要因為國內企業正面臨轉型創新關鍵時刻，以及國家政治局勢長期不穩定等因素，而這也顯示未來台灣企業在拓展國際版圖的投資上需要有更多的策略與行動計劃。

雖然大部份國內 CEO 對台灣的前景抱持樂觀的態度，但談到他們對台灣的經濟現狀與景氣的觀察時，約有六成 (58%) 的國內 CEO 認為目前台灣已處於緩慢成長的狀態，只有 36% 的國內 CEO 認為現在是台灣穩定成長高峰期。值得探討與警惕的是，仍有 8% 的國內 CEO 認為台灣景氣正面臨衰退，雖然比例不高，但仍需謹慎看待。此調查報告顯示，大部份國內 CEO 對台灣經濟發展與景氣邁入緩慢成長期有共識，因此，KPMG 建議，企業經營管理團隊

必須加緊腳步，思考創新策略，以因應未來台灣經濟緩慢成長所帶來的影響。

依據國發會的景氣燈號，2016 年三月曾出現連續 10 個月景氣低迷的藍燈，與歐債危機時期的「連十藍」，僅次於網路泡沫的「連十五藍」。儘管如此，這份調查報告指出，近九成 (88%) 的國內 CEO 對於所屬的產業及企業未來 12 個月的發展表示樂觀。因此，目前景氣雖然低迷，國內經濟前景狀況未明，但各大產業的國內 CEO 依然對台灣前景深具信心。另外，國內 CEO 對未來三年的國內成長、全球經濟及各產業、企業的發展有更高的期待，東協各國與中國的 CEO 也持相同的見解。



72%

## 的國內 CEO 認為 其產業正處於穩定成長的高峰期

相較於對台灣整體景氣的想法，此調查也訪問國內 CEO 對於各自所處產業的看法，高達七成以上 (72%) 的國內 CEO 認為所處產業正處於穩定成長的高峰期，僅 20% 的 CEO 認為其產業為緩慢成長，8% 的國內 CEO 則認為目前所處產業已開始邁入衰退。隨著這幾年網路的發展，每個產業皆面臨數位化的挑戰，因此轉型 (Transformation) 已

成為國內 CEO 當前的首要任務。企業經營管理團隊都理解企業轉型的重要性，因此不論在人才佈局、市場拓展、創新產品/服務上都需重新審視，以強化企業競爭力。但危機就是轉機，近幾年國內企業不斷求新求變，像是被稱為黃昏產業的紡織業，積極轉型投入機能性布料的研發，不但走出舒適圈，更朝國際市場邁進。



56%

## 的國內 CEO 對於未來三年 組織營收的期望持保守態度

**超**過九成的國內 CEO 認為未來三年組織的營收年增率為正向成長，但期望大多較保守，約有三成 (30%) 的國內 CEO 表示未來三年企業不會有太大變動，成長率大約持平，維持在每年低於 2% 的成長率。另有，56% 的國內 CEO 也對未來成長持保守態度，認為年增率在 2-5% 之間。整體來說，國內 CEO 皆對未來幾年的企業營收沒有太多信心，主要原因與台灣近年來經濟不景氣有

關。僅有 8% 的國內 CEO 認為會有 5-10% 的年增率。相較於中國的調查結果，近年因中國經濟蓬勃發展，為全球主要輸出國家，近五成的中國 CEO 認為未來三年將有較大幅度的營收成長，營收年增率皆可到達 5% 以上，其中更有 6% 以上的 CEO 樂觀相信自己的企業可達到 10% 的營收成長，東協各國中也有 10% 的 CEO 認為企業可達 10% 營收年增率。

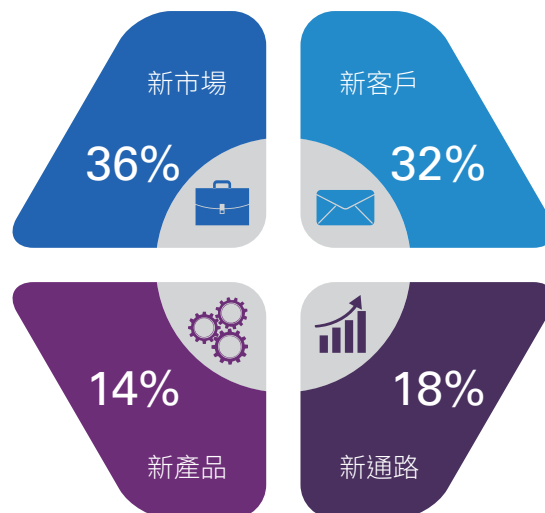


## 影響企業成長的主要面向為 「新市場 (38%)」及「新客戶 (32%)」

**談**及國內 CEO 認為哪些因素將影響企業未來三年成長？調查報告顯示，國內 CEO 所關心的重要程度依序為新市場 (New Markets)、新客戶 (New Clients)、新通路 (New Channels) 及新產品 (New Products)，開拓新市場及發展新客源為國內企業視為刻不容緩的策略目標。另一方面，中國企業正處於發展顛峰時

期，中國 CEO 所重視的順序卻不盡相同，依序為新產品、新市場、新通路、新客戶。因為中國市場大，不斷推陳出新的產品可以提升營收，這也說明企業在發展策略時的方向會因市場趨勢而異動。

### 國內企業成長四大專注面向





## 未來三年有高達 94% 的國內 CEO 有招募新進員工的意願

**國**內 CEO 對於未來一年企業員工人數的增減，持較保守的評估，約五成左右的 CEO 沒有增加員工數的計畫。然而，針對未來三年的招募計畫，則有高達 94% 的 CEO 有增加員工人數的意願，此調查報告顯示國內 CEO 認為未來三年企業將有較大幅度的

成長，可能是因為隨著產業轉型，企業需要更多元的人才以提供創新服務，企業不得不增加特定領域專業人員，以因應市場新趨勢，例如：FinTech 的興起，促使銀行業大量招兵買馬，增加數位金融專才以強化企業競爭力。

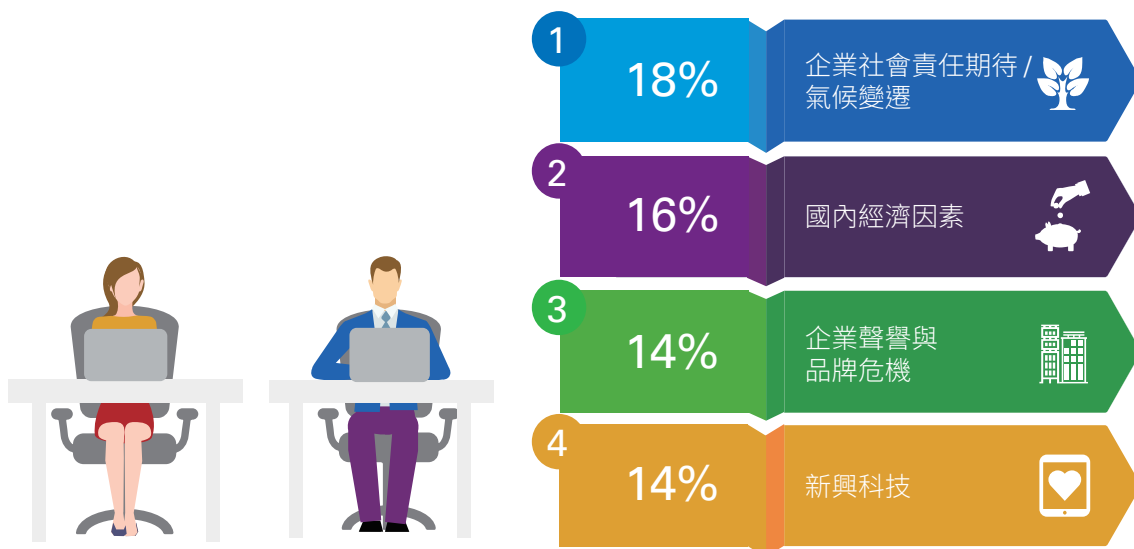


## 社會對於「企業永續發展的期待」 是影響企業成長的主因

國內 CEO 表示未來三年影響企業成長前四大最主要的因素為：(1) 企業社會責任期待 / 氣候變遷、(2) 國內經濟因素、(3) 企業聲譽與品牌危機、(4) 新興科技。國內企業發展已漸趨成熟，且大多能站在全球的視野高度來思考未來策略，因此國內 CEO 在考量

未來發展上，不再單以企業的競爭實力、成本、價格或地理區域情況為考量，而是以更長遠的眼光佈局，近年來國內 CEO 重視氣候變遷、品牌聲譽、創新轉型等並以其為發展策略，帶領整體企業以永續發展為目標。

### 國內企業成長前四大主要因素



## 與合作夥伴維繫良好關係 以創造共榮共享商業體系

近幾年國內 CEO 體認唯有與合作夥伴完善的整合，才能在整體供應鏈上讓每個產業都獲得最大利益，因此 CEO 在思考如何擊敗競爭對手的同時，也應學習如何與上下游廠商或是同業間有更好的合作模式。不論是策略合作或是異業結盟，企業皆需要多元思考以拓展市場，增加新客群。另外，國內 CEO 發現「為投資人提供更完整的資料」也是策略發

展時重要的一環，因為投資人的決策與資金挹注將強烈影響企業的成長。值得注意的是，因應網路發展，「將商業模式與流程數位化」與「運用顛覆性的創新科技」這兩個議題已是 CEO 非常重視的戰略，數位化已是必要之行，若不加緊腳步，結果不只是原地踏步而已，還可能造成企業營收嚴重虧損。

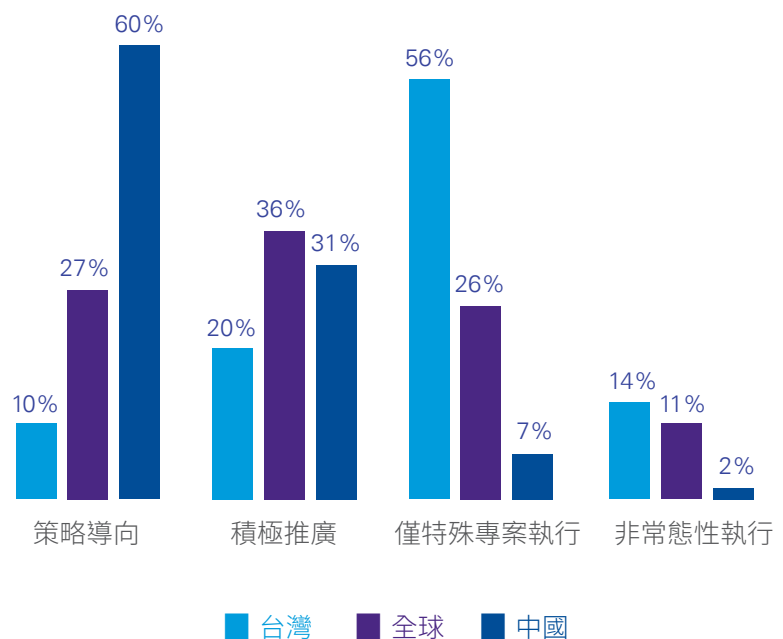


## 近六成國內 CEO 認為企業在推動創新上仍有很大的改善空間

調查報告指出，大部分國內企業僅在特定部門或執行專案時落實創新力，主要因為企業內部缺乏可參考的使用資源、標準化流程與準則，導致創新僅視為特殊情況。相對的，依據中國大陸十三五規劃綱要，中國政府鼓勵產業升級創新與支持創業培育，因此有近九成中國 CEO 認為

「創新」早已經深植於其企業文化與使命，深信創新思維已落實於員工日常工作表現，且也已訂定於企業策略目標中。其中 60% 中國 CEO 更將創新名列為員工個人訂定年度策略目標的核心原則，大幅超越全球 CEO 策略決策時重視創新的程度。

### 各國企業 CEO 推動創新方式比較



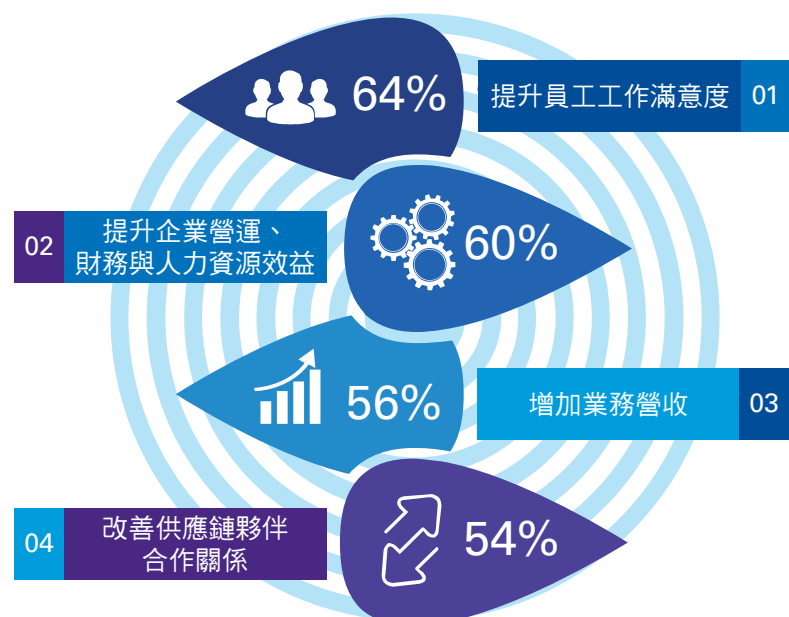
近幾年全球各地企業積極融合顛覆性創新商業模式，突顯與競爭對手的差異化，成為企業思考轉型升級過程中最被廣為討論的議題。根據 KPMG 2015 全球科技調查顯示，創新養成及落實顛覆性創新為當今科技業 CEO 的戰略要點及趨動企業成長的主要策略之一。其中國內 CEO 更指出未來三年衝擊台灣企業因應轉型的科技類型，排名順序將為物聯網 (IoT)/ 機器間互聯互通 (M2M)、自動化機器及虛擬 / 擴增實境；其次為行動裝置 / 平台 / App 應用、網路安全及巨量資料分析等。

針對台灣企業而言，顛覆性創新科技 (Disruptive technology) 在改善營運績效有顯著表現。60% 的

國內 CEO 利用顛覆性創新科技持續改善企業營運、財務與人力資源等執行成效。鼓勵員工提出創意思維，不僅大幅提升員工對工作整體滿意度，過半數的 (54%) 國內 CEO 更表示顛覆性創新科技使企業與供應鏈夥伴合作關係更加緊密。

調查報告顯示國內 CEO 認為企業高階管理團隊對創新的敏銳度及組織危機處理的靈活度，將是企業成功推動創新力的主要指標。未來將持續加速提升企業創新文化，打造出鼓勵員工勇於接受風險的工作環境，並藉由積極推動創新想法，鼓勵內部創業及打造商業化平台。

### 國內企業顛覆性創新科技運用領域





## CEO 任職時間長短亦間接影響 CEO 推動創新的態度

值得注意的是，CEO 任職時間長短亦間接影響 CEO 推動創新的積極度。約三成任期超過五年的全球 CEO 將創新視為策略發展的重要環節，但任期少於五年的全球 CEO 僅有 25% 將創新與企業策略結合。即便如此，全球 CEO 普遍認同企業必須藉由與新創事業的合作及資源妥善配置，才能成功推動創新力。

展望未來，94% 國內 CEO 認為競爭對手將瓜分其企業營收，但其中 54% 國內 CEO 認為企業市占率仍有成長空間，除了既有競爭對手外，新創企業、業界龍頭、創投等跨界投資新勢力迫使企業必須重新思考發展策略，並再次定位市場競爭優勢。相較於 2015 年調查報告結果，全球 CEO 首要關注議題為「新競爭對手將破壞其原有經營商業模式」與「企業該如何迎頭趕上新科技腳步」，今年全球 CEO 則更重視「全球景氣緩慢成長對企業造成的衝擊」以及「整體環境的壓力」等。

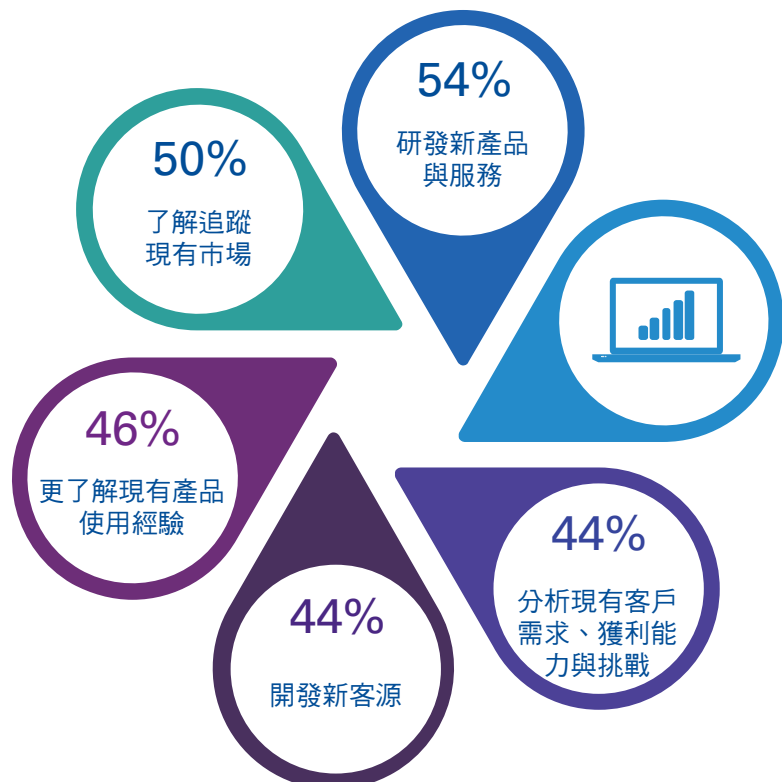
近年來隨著巨量時代的到來，資料分析與探勘成為企業經營的顯學。此調查報告顯示，74% 的國

內 CEO 認為企業正有效的運用資料數據分析 (D&A) 提升企業營運管理，其中高達 54% 的國內 CEO 對於數據分析精準程度感到滿意。然而，僅 18% 的國內 CEO 認為其企業在 D&A 運用上超越其他競爭對手，並認為未來仍有許多成長空間。針對台灣企業而言，數據分析 (D&A) 主要有助於新產

品與服務研發 (54%)，藉由數據分析更了解消費者對現有產品的使用經驗 (46%)。

此調查報告顯示國內 CEO 未來三年重要投資分別為「研發新產品與服務」、「強化網路資訊安全」與「提升企業數據分析能力」，此投資選擇與全球 CEO 看法一致。

### 國內企業數據分析 (D&A) 主要用途

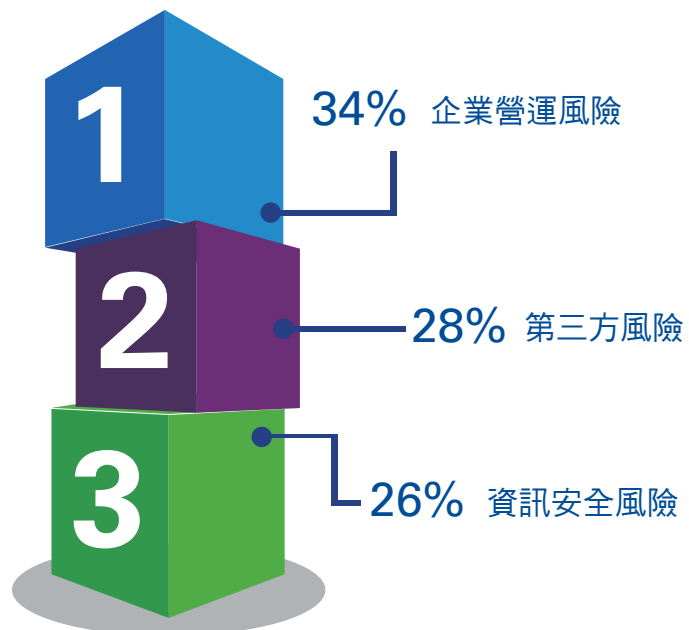


## 資訊安全是橫跨所有調查國家 CEO 共同關注的企業風險

企業風險涵蓋範圍非常廣泛，包括：決策風險、法規遵循、營運風險、人才流失、品牌風險、市場風險，甚至是因應外部環境變化而產生的新興科技與資訊安全風險等。根據此調查報告顯示，88% 的國內 CEO 認為，企業目前所承擔的風險壓力有助於企業成長，僅不到一成 (6%) 的 CEO 認為企業承擔過高的風險。其中，

國內 CEO 最為關注的三大企業風險分別為企業營運風險 (34%)、第三方風險 (28%) 和資訊安全風險 (26%)。相較於中國 CEO，新興科技 (43%)、決策風險 (41%)、資訊安全風險 (29%) 與品牌風險 (29%) 才是他們關注的焦點。值得注意的是，在所有的風險類型當中，資訊安全風險是橫跨所有國家 CEO 所共同關注的企業風險。

### 國內企業面臨的三大企業風險



面對數據匯流的世代，無論是間接或是直接，數位科技必然影響產業與企業的發展。為了因應此轉變，目前企業紛紛致力將數位科技融入各式企業活動中，例如：金融產業正全力推動 FinTech，以為客戶提供更便利的虛實整合金融服務。面對市場更迭，根據此調查報告，國內九成企業已在數

位化活動上作了許多準備，而且有 84% 的 CEO 有信心帶領企業面對未來的資訊安全風險挑戰。除了資訊安全可能帶來的風險之外，有相當高比例的國內 CEO 對這波數位轉型抱持樂觀的態度，86% 的 CEO 表示為了因應資訊安全性的考量，近年來市場上也發展出創新產品與服務，增加商機。



## 強化企業競爭力是企業成長的關鍵

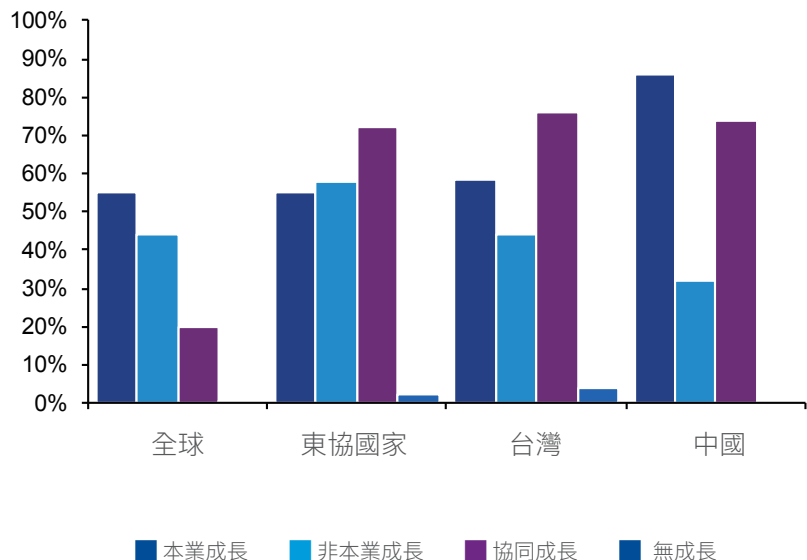
企業核心競爭力攸關企業能否從市場突出並且展現優勢，因此無論是全球或是國內 CEO 都非常重視企業競爭力的強化。此調查報告指出，96% 的國內 CEO 認為，未來三年企業必須更加強化核心競爭力，另有 86% 的 CEO 認為企業必須在客戶、產品或市場層面開發更多元的專業能力，以因應瞬息萬變的市場。

企業成長可區分成非本業成長（例如併購或合資，達到區域市場或是資本的成長）、本業成長（例如擴張客戶群，開發新生產線，或

是進入新區域市場）與協同成長（例如建立外部合夥關係，或與其他公司合作達到企業成長）三種。這份調查報告指出，國內 CEO 認為未來企業主要將透過非本業成長（72%）及協同成長（76%）來提升股東價值與企業資本。然而對於市場仍處於成長狀態的中國，中國 CEO 則認為本業成長（86%）和協同成長（74%）才是企業成長主要方式；反觀全球 CEO 觀點，他們認為企業營收將呈現多元方式成長，55% 認為企業將朝向本業成長，55% 朝向非本業成長，58% 朝向協同成長。

針對未來三年的企業組織變革方式，整體來說，無論是全球或是台灣 CEO 普遍認為企業目前處於變革狀態。就國內 CEO 觀點，未來企業有三個主要的變革方式，分別是收購其他公司（54%）、向其他公司轉賣公司資產（56%）和透過資產調整改變資本架構（52%）。而中國 CEO 則認為，透過資產調整改變資本架構（60%）和與其他公司建立合作夥伴關係（55%）才是主要的企業變革活動。

### 各國強化企業成長模式比較





## 台灣的 CEO 對企業的科技與研發能力深具信心

企業的營運、發展和組織人才是息息相關，此調查報告將組織的人才能力區分成八個層面：銷售力、科技、行銷力、工程、財務、製造/執行力、研發力和策略發展。藉由 CEO 的回饋，了解企業現行競爭優勢與可能的「技術鴻溝 (Skills Gap)」。此調查結果說明，80% 的國內 CEO 認為面對瞬息萬變的市場，台灣人才科技與研發能力仍然具有競爭優勢，74% 的 CEO 對於台灣人才的策略發展深具信心，唯在銷售力與製造/執行力兩層面略顯信心不足，但仍有 66% 的國內 CEO 肯定現行組織人才的能力。

當企業面臨科技發展與經濟結構轉型，市場上瀰漫一股智能機器未來將大幅取代人力的說法。對當前企業面臨的組織能力的缺口，調查報告亦顯示，25% 的全球 CEO 傾向導入自動化系統來提升組織競爭力，但也有 25% 全球 CEO 認為，強化企業能力應該透過內部人員的教育訓練。相較於全球 CEO 的觀點，國內 CEO 普遍認為組織能力的提升，應該以多元的方式進行，包括從新創企業挖角 (28%)、國際外包 (28%)、內部教育訓練 (26%) 和慰留人才 (26%) 四方面著手。

### 企業人才能力的八大面向



50%

## 國內的 CEO 認為提升員工福利是攬才與留才的重要激勵因素

**提**升組織人力的優勢，必須分成「攬才」與「留才」，現今組織創新概念崛起，企業營造內部創業環境，已成為國內企業在吸引人才時重要的誘因，調查報告發現半數 (50%) 的國內 CEO 認同此觀點，其次為組織內部提供向領導者學習的機會 (46%)，以及非財務面的獎勵 (例如福利、休假等) (40%)。而留才方面，從國內 CEO 的觀察發現，最重要的是

非財務面獎勵 (48%)，其次才是薪酬獎勵 (40%) 與升遷機會 (40%)。由此可見，企業高階管理團隊認為，薪酬並非國內人才選擇工作的絕對因素，而更加重視企業是否能夠提供友善的支援環境。因此，從這份調查報告可以發現，目前國內企業已興起一股提供員工友善工作環境的思維，企業需在員工照顧上將投以更多的關注。



# KPMG 專家觀點





KPMG 專家觀點

## 企業轉型 - CEO 當代數位化新挑戰



安侯企管顧問股份有限公司  
科技行業顧問服務  
謝默生 副總經理

### 面臨現代挑戰的企業轉型

從 80 年代製造業興起，到兩千年初的三十年間，大部分是以代工業為主的量產與標準化為驅動力進行擴張，這個階段打造了台灣在產業供應鏈的競爭優勢。而標準化的優勢也帶起 90 年代服務業的變革與創新，奠下台灣服務業在 2000 年後對外輸出的基礎。然而隨著 4G 的普及化，全球電信通訊基礎架構的提升，台灣並沒有從 2000 年代的網絡泡沫陰影走出，反而更大量的依賴製造代工支撐著 GDP，高科技製造仍承接著大部分的國力支援，以至於在外在環境變動和不斷追逐低勞動成本的惡性循環下，規模經濟的門檻被逐一打破，使得企業面臨環境與需求劇烈變動的情形下面臨嚴峻的生存危機。而要改變這一切，就需要企業轉型。

### KPMG 2016 CEO 前瞻調查

面對未來，企業的轉型最大挑戰就是在內外環境的變動下，同時面臨破壞式創新技術對商業模式帶來不確定性的衝擊，導致企業轉型的方向不斷調整，導致員工對轉型結果產生疑慮，導致企業轉

型更容易面臨失敗。根據 KPMG 安侯企管 2016 年的全球 CEO 調查中發現，未來三年受調查的企業最優先的策略重點是 1. 創新能力育成 2. 聚焦客戶 3. 掌握破壞式創新技術 4. 開發人才 5. 強化品牌。由此可以發現，企業轉型的目標就是創新，就是掌握推動新商業模式的新技術，還有人才的短缺甚至不匹配。這都讓高階領導針對企業轉型更不容易量化目標，參與轉型的員工產生疑慮甚至排斥。因為現有的創新，極度有可能影響現有的員工經驗不再匹配未來需求，甚至失去現有的工作職位，而這些都將成為當代 CEO 面臨企業轉型最大的挑戰與變數，但卻又不得不做轉型。根據 KPMG 安侯企管 2016 全球 CEO 調查發現，表現最傑出（連續三年營業額成長率超過 10%）的企業中，CEO 認為最高優先的策略重點正是 1. 企業轉型（對未來三年）2. 企業創新能力育成 3. 專注網絡技術與事件。



## 數位化企業轉型成功關鍵

從以上的調查可以歸納出創新能力，客戶聚焦，人才開發三個主軸為當前 CEO 在企業轉型時最關鍵的驅動力。然而當前許多創新與轉型或新商業模式中，最根本的驅動力或催化劑來自於資訊科技數位化（Digitalization）的創新與運用，許多新轉型議題聚焦在一個主要的框架下，就是如何打造數位企業（Digital Business）。在既有的業務模式因數位化產生新的商業模式或新市場，或因新數位模式或 IT 技術運用產生破壞式或顛覆式創新行業取代原有商業模式，都是目前轉型的關注焦

點。然而，轉型的工作是一個非常專業且全面的工作，並非每一個行業或企業，都有足夠的能力來轉型到新商業模式，許多企業目前的觀望來自於管理者或 CEO 找不到適當的方法轉型，或即便啟動了許多轉型的專案，轉了身體卻轉不了靈魂所在多是，因為轉型變革了組織權責與專業變動，既有的利害關係人也許成為最大的障礙。因此，這個年代的企業轉型，企業體自身的覺醒與決心，只是一個必要條件，適當引進專業的企業轉型設計、導入與修正方法，才會是成功的契機。

KPMG 安侯企管為多年提供管理諮詢的顧問公司，豐富的企業轉型案例與經驗，充沛的專業與新技術導入方法論與專業顧問，包含新技術與商業模式研究、新創企業輔導、併購與合併、財務、法務、研發、採購、供應鏈與物流設計的專家，從策略，流程與系統等各面向陪同企業步入創新轉型與成長的未來。





## 日新月異的科技發展想像之中！ 隨伴而來的網際威脅意料之外？！



安侯企管顧問股份有限公司  
資訊科技諮詢服務  
謝昀澤 副總經理

### ATM 盜領事件引領企業高度聚焦 數位科技安全議題

依據 2016 KPMG 全球 CEO 前瞻調查結果顯示，「資訊安全風險」高居 CEO 所擔心的風險前三名。這樣的擔心果不其然，近期國內銀行 ATM 遭盜領事件已由檢調單位證實為遭植入惡意程式，由國外盜領者透過遠端遙控方式來操作 ATM 吐鈔，雖然在檢警單位的努力下，短時間內即逮捕車手集團併取回贓款，但惡意程式實際植入途徑，犯罪集團背後的駭客組織，目前都尚未確定。但本事件已引起國內金融業予各產業對網際攻擊的高度重視，紛紛著手強化各項系統的安全性及必要的安全檢測。

KPMG 數位科技安全 (Cyber Security) 服務團隊，也依據國際金融網路安全的防護經驗與建議，針對 ATM 設備的整體安全防護，就「實體與環境安全」、「縱深防禦 (Defense in Depth)」、「線上監控」及「離線防護」等四個構面提出應注意事項供金融業參考。但 ATM 作業僅是金融業務的一小部分，是否能藉由此次 ATM 盜領事件，對整體企業作業環境進行一次深度檢視，可能會是各企業能否面對後續不斷翻新網際攻擊手法的關鍵分水嶺。

### 數位科技安全—只是應付一下？還是必須考量的重要議題？

「數位科技安全 (Cybersecurity)」這個名詞，在這一兩年間，國際上已經討論的如火如荼，美國、歐盟、英國、日本、韓國、新加坡等各國均以國家級的專案與資源投入強力推動。反觀國內，相對的在發展速度上較為緩慢，雖然國內政府已將資訊安全列為重要的策略目標，但尚未提出較具體的推動方案，行政院資安處即將正式成立，期待後續應該會有較明確的作為。

其實國內已對金融業發佈了嚴格的資安檢測規範，包含 ATM 在內都需要完成檢測，且呈報主管機關。但多數的金融機構基於經費考量，採用最低成本的價格標方式，以準時完成檢測報告為目標，而不是抱著找出單位中應該強化的弱點進行補強。廉價的基礎檢測或許符合主管機關的監理要求，但無法應付數位空間中的真實駭客，最後的風險，仍是要由單位自付，甚至還要遭受主管機關的裁罰。

### 駭客不斷翻新的手法已破解使用 封閉網路的關鍵基礎設施

近期環球金融電信協會 (SWIFT)、美國聯邦儲蓄保險公司 (FDIC) 等

金融相關單位，紛紛傳出遭駭事件，類似使用封閉網路的關鍵基礎設施，也陸續淪陷。去年年底烏克蘭電廠發生遭駭事件，依據後續 US E-ISAC 的調查報告顯示，這是一場精心策畫的駭客行動，就如同終極警探 IV 中的情節一般，駭客先分析電廠內工作人員的組織隸屬、利用精準的魚叉式釣魚郵件，讓特定人員感染惡意程式，然後取得權限並發動攻擊，而另人驚訝的是，除了隱匿攻擊路徑之外，駭客還使用程式刪除 Log 檔，並同時使用 DDoS 手法癱瘓電廠電話系統，延遲其通報時間，另外還中斷電廠系統連結之 UPS，切斷其電力供應。駭客之手法，完全依據受害方可能設置之防護措施、反應行動設計，令人震驚。

除了能源業，其他關鍵基礎設施產業，像醫療業、運輸業之案例，更是層出不窮，像英國鐵路系統也傳出在過去 12 個月內，至少遭到 4 次入侵，特別的是，駭客的目的似乎只想入侵系統並潛伏，並不想立即造成影響，因此也被懷疑是國家級駭客的行動。其實這一類駭客潛伏但意圖不明的情況，更是讓人擔心。

### 安全是所有新興科技服務的基礎

國內 FinTech 正處於起步階段，如推動時僅考量業務功能而未搭配整體安全策略，恐怕事倍功半，對數位科技安全具有正確認知並將其納入基礎，將有助於發展與推動，以下 KPMG 有以下五點建議：

#### 1. 訂定獎勵辦法實值鼓勵數位科技安全相關案件採用最有利標

行政院早在民國 101 年就有資訊服務標案宜採最有利標方式辦理的指導，期望提升資訊服務案件品質。像資安檢測等與數位科技安全相關的案件，應該也是以相同的理念執行較宜，而主管機關若能將各單位資安檢測執行方式（最有利標、價格標）列為審查項目，並結合像未來預劃推動之金融實兵演練遴選對象優先順序等行政手段，應可有效推動各單位採用最有利標方式執行，提高資安檢測知有效性。

#### 2. 調整資安組織位階，強化資安治理

數位科技安全在國際間普遍已提升至執行長 (CEO) 或董事會層級，並獲得高度關注，但相對國內組織之資安單位多半還配

置於資訊單位，而稽核單位對資訊安全又不夠熟悉，導致資訊安全獲得重視的程度不足，或是各類 IT 稽核多數淪為形式檢查（檢視書面紀錄），效果有限。應考量賦與資安組織適當之位階，並強化推動資安治理，才能有效掌控數位科技安全風險。

#### 3. 正視複雜問題，研擬整體解決方案

數位科技安全為非常複雜、專業的問題，無法用單純的想法或方案就能解決。常聽到有人說弄個封閉網路就好了，其實技術上用 VPN、ACL 等方式區隔網路真的不困難，但網路區隔後防毒軟體、修補程式、應用程式如何更新？沒有完整的配套方案、營運維護規劃，最後封閉網路其實根本是透通的。應該依據風險等級、維運需求整體考量，建立具備防禦縱深的作業環境。此外，像 NIST Cybersecurity Framework 中的風險評鑑機制，要因應各系統實際環境與風險狀態選擇對應的控制，所以，若單位只想要一套控制，那就應該用最高的標準，才能控制風險，更重要的是，風險狀態會不斷改變，所以要不斷更新風險資料估並進行評估。



#### 4. 加速培養數位科技安全專業人才

最近看到求職網站消息，國內缺少大量數位科技專業人才，無法填補企業需求。日本參議院於今年 4 月通過資安法修正，並設立資訊安全確保支援士，大量培養數位科技安全人力。美國、英國、韓國等國家也以國家力量大量培植數位科技安全人力，國內必須加快腳步，結合產、官、學、研之力量，建立人力培訓管道，相關人力必須結合定期考核制度，以確保其專業技能可以跟上技術發展與世界潮流。

#### 5. 借助第三方專業能量

美國聯邦風險與授權管理計畫 (FedRAMP) 已導入政府認證且獨立的第三方稽核人員 (3rd Party Assessment Organization, 3PAO)，來進行供應商遵循標準架構的驗證，

在其他國外數位科技安全的發展實務中，藉由第三方公正機關進行查核的比例已經有提高的趨勢。政府未來可借助外部專業力量建立數位科技安全相關檢定與認證 (Certification & Accreditation) 程序，也是一個可以思考的方向。

在推動數位科技安全策略時，只要市場存在、技術成熟，主管機關不妨拉高標準與要求等，以市場競爭力驅動產業競爭，如此可以引領產業投入發展，強化競爭力；若再藉由第三方專業能量幫助，相信更能共同提升數位科技安全，擁抱新興科技的創新服務。



## 企業留才與組織再造

根據 KPMG 最近發佈「2016 全球製造業展望調查」，報告結果指出：

- 「公司成長」為製造業首要發展目標，主要方向則為提供更多元產品或服務以及進入新市場
- 亞洲企業比歐美企業更積極透過併購提高成長，特別是中國與日本製造業者已擺脫『中國製造』的策略，取而代之的是『向中國銷售』策略
- 由於中國內需市場規模龐大，中國製造業者的最終目標是努力收購全球技術和關鍵知識，然後將這些資產從各方面融入國內市場
- 越來越多的製造業尤其是大型企業集團，將營收來源從原本的短期產品銷售，轉向長期服務合約
- 製造業者認為面臨主要三大風險：經濟變局、市場危機與供應鏈中斷綜合來說，上述觀點透露出三個主要的訊息：
  - 一、因應多元、快速的消費市場，如何建構彈性、創新與快速反應的商業營運模式，將是企業能否持續成長的關鍵
  - 二、企業因應商業營運模式的轉型，必須建構相對應的組織架構、高度承諾且被普遍認同的價值觀，並進行流程再造與優化

三、公司人才因應營運模式的轉變，必須持續強化、更新專業技能，以應付更多元的需求變化，否則將面臨嚴峻的淘汰危機

KPMG 管理顧問根據多年輔導企業成長轉型的豐富經驗：幾乎沒有一個企業可以維持同樣的營運模式、組織型態與標準流程而長治久安，除非他所生產的產品或提供的服務是獨占、寡佔或者需求穩定！

企業所面臨的挑戰亦非僅茶壺內的風暴或國內的競爭，全球化的供應鏈與消費者多元的需求，促使企業正視營不放眼國際化的視野，營運模式求新求變，就有被取代的風險！

產品與服務的生命週期越來越短，叱咤風雲的產業常常被破壞性創新的業者取代，企業一味的強調成本抑減，並不會創造更高的附加價值，製造業服務化，是代工業者提高附加價值的不二法門，但成功的案例不多！主要的瓶頸是人才面對新的環境變化，思維與能力跟不上來。企業多半考量情理法，雖然看到轉型的危機，卻不敢大刀闊斧的汰換人才。太過強調績效，又讓企業面臨勞資互信的危機。可行的做法是，企業應該重新建構多元彈性的企業文化與價值觀，鼓勵內部創業、適度的引進空降人才，才能讓組織動起來。



安侯企管顧問股份有限公司  
企業績效服務  
劉彥伯 執行副總經理



KPMG 專家觀點

## 台灣 CEO 觀點、思變殷切但自信高昂



安侯企管顧問股份有限公司  
氣候變遷與企業永續發展服務  
黃正忠 總經理

時代巨輪的轉變永遠未曾停歇，但是 2016 年全球 CEO 的展望卻清楚勾勒出明確的訊號，那就是世界經濟的發展已面臨轉型的臨界點。高達 41% 的 CEO 認為三年內營運會大幅轉型，72% 的 CEO 認為未來三年遠較過去 50 年更關鍵，而且多數認為要處理的議題可謂空前。82% 的 CEO 會擔心既有產品及服務是否能滿足客戶需求，但是高達 89% 的 CEO 對自身的轉型有自信。77% 的 CEO 認為商業策略的創新事關重大，故加速創新是未來三年的首要策略，新產品研發是投資重點，而建立更好的伙伴關係來加速成長及股票市值，成為為重要的策略。

台灣的 CEO 調查結果也呈現很有趣的現象，認為未來三年對其產業而言是關鍵，且更甚於過去 50 年的 CEO，與瑞士同樣居在世界首位，高達 92%。優先策略會放在管理伙伴關係與結盟發展的生態系統上，首要投資會聚焦在客戶需求分析與體驗檢視，自信心上高居第三，高達 94%。

2015 年聯合國已通過巴黎協定，從石油經濟轉型邁向低碳經濟的趨動力已經形成，材料技術、能源及物聯網的智能未來，都是兵家必爭之地。台灣 CEO 思變殷切且自信滿滿，期待在未來受碳、受資源限制的時代中，台灣 CEO 引領的企業變革，能夠為台灣種下璀璨的希望。





## FinTech 的發展趨勢與因應措施

FinTech 意指透過科技導入金融業促使金融業能更有效率地提供服務。FinTech 的崛起可分為四個階段，第一階段為金融人才流動，自 2008 年金海海嘯後金融機構大舉裁員，導致外流的金融人才開始思考藉由網路平台、以數據密集且小額資本的業務模式，來解決過去金融服務業的問題，此即第二階段以創新模式解決問題。第三階段為金融業者被迫思考改革創新，肇因於金融科技的破壞式創新逐漸以經濟且便捷的方式改變消費者的行為，進而改變金融業者長期以來的營運模式，也讓金融業者備感威脅。第四階段為金融業與科技業者的競合，金融業者一方面開始自行研發新科技，亦發現倘若全數仰賴自行研發新科技以提升價值恐緩不濟急，所以另一方面也開始跟新創科技公司合作，彼此進入既競爭又合作的關係。

創新服務包含應用在借款、支付、財管、保險、交易、風險管理...等。在 2016 年前全球市場以支付業務的創新投入金額最高，而 2016 年則開始著重保險業務，而亞洲市場則以陸金所及京東在今年 Q1 分別募集到 12 億美元及 10 億美元最受矚目，台灣目前受到高度關注的為機器人理財顧問 (Robo-Advisory)，惟金管會日前表示至 16 年底還不會正式開放此業務，在美國較知名的機器人理財顧問公司有 Betterment 及 Wealthfront，惟在亞洲該服務仍屬於新興領域。而台灣亦有台新推出 Richart 整合儲蓄、投資及支付的功能來幫助客戶在消費同時也能存錢理財，亦自行研發「任意轉」功能，只需知道收款方的手機號碼或 email 即可轉帳。



安侯企管顧問股份有限公司  
金融行業顧問服務  
李育英 執行副總經理

### KPMG 觀點

- 金管會應加速鬆綁法規以加速台灣金融創新科技的發展，而金融業亦應向金管會表達亟欲開放的態度，才有機會趕上新加坡及香港的發展。
- 金融業需要以創新營運模式提升價值，金融科技的破壞式創新逐漸以經濟且便捷的方式改變消費者的行為，將改變金融業者長期以來的業務營運模式。
- 金融業需與科技業者策略結盟，金融業者自行研發速度已趕不上科技新創公司持續創新的解決方案，雙方應合作創造綜效。
- 金融業者應加強內部訓練及派員至海外學習以強化數位力及競能，金融機構特別對區塊鏈感興趣，日本金融機構也曾送員工到矽谷去跟金融科技公司簽合作契約，此舉可作為借鏡。
- 綜上，金融業應加速提升創新能力，可從國際外包、新創企業獵才、引進外師進行內部在職訓練，最終協助從業人員以創新思維及新科技，為金融業及客戶共創雙贏。

# Contact

KPMG 安侯建業  
于紀隆 主席暨執行長  
T +886 2 8101 6666

[kpmg.com/tw](http://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").

KPMG Taiwan App 提供 KPMG 台灣所最新動態、全球產業資訊、近期研討會及活動訊息、專業刊物及法令查詢，歡迎下載瀏覽。



Available on the  
**App Store**



Get it on  
**Google play**