



安侯建業

Growing Pains

2018年台灣CEO前瞻大調查

前言

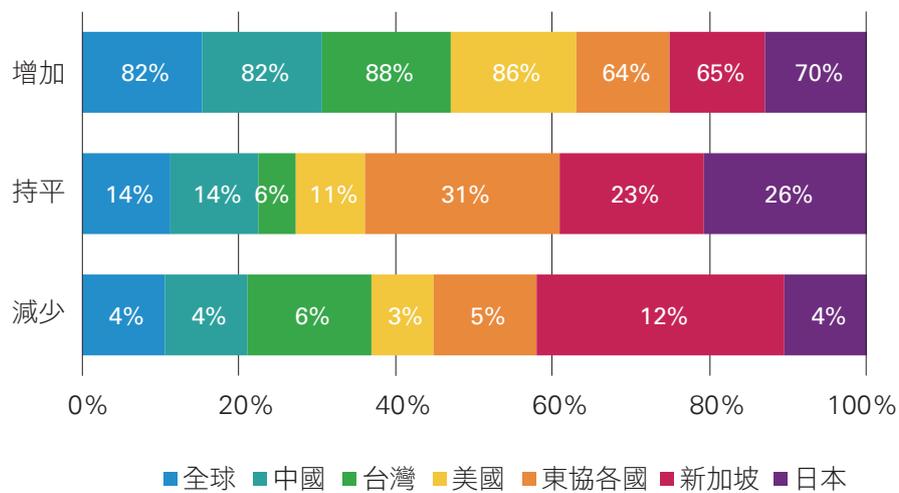
KPMG安侯建業長期以來關注全球經濟發展及國內各產業之脈動，繼過去兩年連續出刊「台灣CEO前瞻大調查」，2018年持續委任富比士(Forbes)針對國內企業年營業額超過美金5億以上的50位CEO進行訪問，期盼透過台灣CEO的思維，提供在地的精闢觀點，並剖析各產業所面臨的挑戰和契機。

2016年著重於「企業轉型的關鍵時機」、2017年則為「顛覆與成長」，2018年CEO的聚焦重點為「成長中的挑戰與痛苦」，透過這三年的數據分析，清楚看見CEO對於「轉型、改變」已可從容應對，面對新興科技與全球經濟更迭也能迅速採取新策略因應。

在受訪的國內CEO中，產業橫跨汽車工業、銀行業、製造業、資產管理、保險業、能源、公用事業、消費零售、科技業、生命科學、電信業等11個重點產業；其中較多CEO來自科技業(14%)、能源業(14%)、製造業(14%)、銀行業(12%)與消費零售業(12%)。

在受訪的台灣CEO中，有88%的企業年度營收與去年相比是增加的，僅有12%是持平或減少；此訪問結果與全球CEO相近，但亞洲各國的營收成長相較疲弱，如東協各國(64%)、新加坡(65%)與日本(70%)企業的營收成長較低。

2018企業年營收與前年相比：



對於未來三年企業的營收成長，台灣企業依然持較為保守的態度，近八成 (78%)的CEO認為僅有不到2%的成長，亞洲各國企業的期望也與

台灣相同；全球CEO則有44%認為企業營收成長可達2%以上，對於將來企業營運發展較有信心。

未來三年CEO對企業營收成長的期待：

	全球	台灣	中國	新加坡	東協各國
0% 成長	1%	2%	4%	4%	1%
成長0.01-1.99%	55%	78%	57%	73%	77%
成長 2% 以上	44%	20%	39%	23%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Table Of Contents

01



報告摘要

05



2018年全球CEO前瞻大調查
主要發現

27



KPMG專家觀點

報告摘要



比較2016至2018連續三年的台灣CEO前瞻調查報告，發現台灣CEO已能夠在創新顛覆中尋求切實的成長，誠實面對企業現況與困境並加以改變，並且樂觀看待新興科技所帶來的衝擊。與前兩年相比，CEO對於國家景氣發展的信心程度相對較低沉，多持觀望的態度；而海外投資佈局有較大的變動，將以已開發國家北美地區為其首要市場。此外，台灣CEO也更加重視網路資訊安全，努力預備帶領企業成功轉型；在企業風險上，屬地主義躍升為最大風險，新興科技與資訊安全風險則持續影響企業發展。面對消費型態改變，企業在因應客戶行為上仍有進步的空間。

在創新顛覆中驅動實際成長

比較2016年至2018年連續三年的調查，2016年台灣CEO著重於「企業轉型的關鍵時機」、2017年則為「顛覆與成長」，2018年CEO所聚焦的重點為「成長中的挑戰與痛苦」，透過這三年的數據分析，清楚看見CEO對於「轉型、創新」已可從容應對，面對新興科技與全球經濟更迭也能迅速採用新策略因應，未來三年，CEO將尋求企業務實成長。台灣企業的優勢在於靈活度高、應變能力強，因此CEO也不斷地調整自己，誠實面對企業現階段所面臨的挑戰，並期許帶領企業進入下一個高峰。



2016
Transformation



2017
Innovation/Disruption



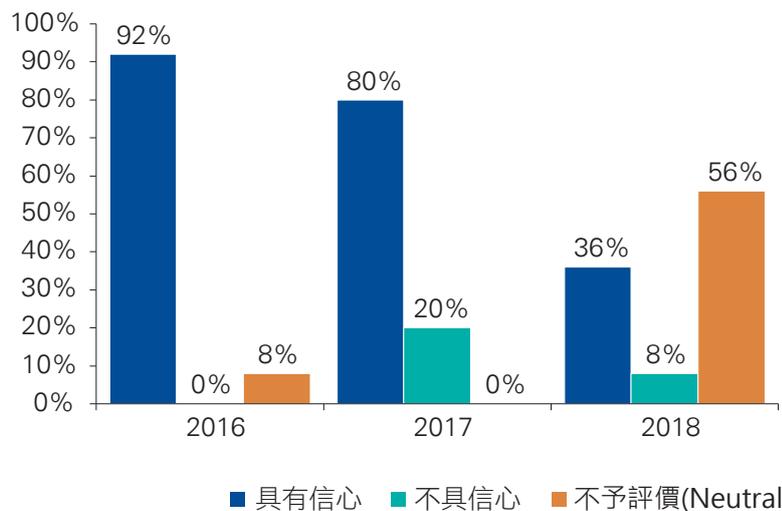
2018
Growing Pains

對國家景氣發展信心略顯不足

2018年台灣CEO前瞻大調查報告發現，CEO對於「全球經濟發展」、「所屬產業」及「所屬企業」之前景皆具有信心，認為未來三年的發展是大有展望的，此數據與2016及2017年相似，大部份CEO皆樂觀看待未來發展；但值得

多加關注的是，2018年CEO對於「國內景氣」的發展略顯信心不足，僅36% CEO深具信心，8%表示不具信心，56%則持中立看法，這與前兩年數據相比，有較大的差異，可能來自於產業轉型升級速度較慢、政府政策變化、人才外流、產業發展與國際不同步等因素。

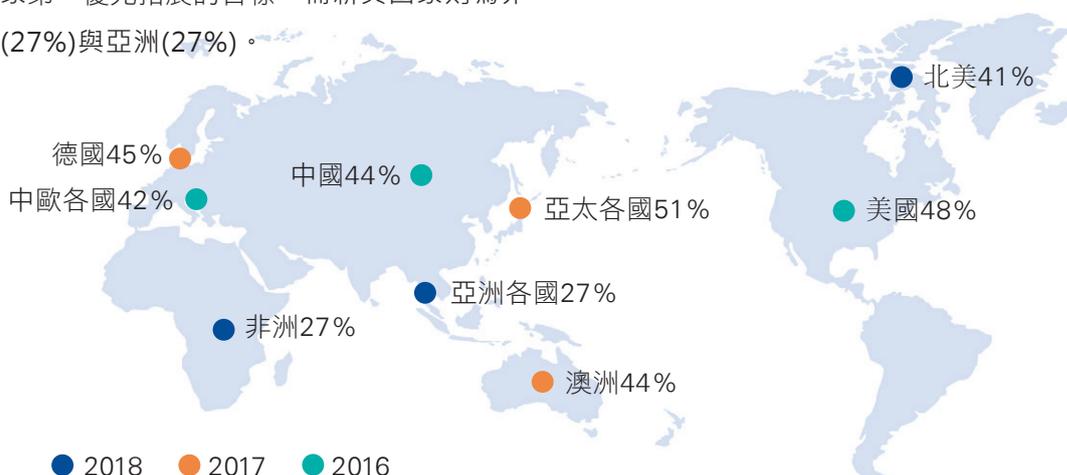
未來三年CEO對台灣國內前發展前景信心程度：



海外投資版圖目標變動

全球經濟市場變動迅速，台灣企業的投資計劃也因順應市場而不斷更新，2016年台灣CEO視美國、中國、中歐各國為主要投資市場，2017年則以亞太各國、德國與澳洲為國際投資市場，而2018年CEO將北美(41%)視為已開發國家第一優先拓展的目標，而新興國家則為非洲(27%)與亞洲(27%)。

綜觀來看，連續三年，亞洲各國仍是台灣CEO主要投資方向，亞洲有許多新興市場，配合政府各項投資政策，東南亞各國的拓展已漸趨成熟，不論人才招募、金融體系、基礎建設與各項配套措施，台灣CEO都已能全面掌握，讓企業插旗國際市場。



屬地主義躍升最大風險，新興科技與資訊安全風險持續影響企業發展

台灣CEO對於掌握各類企業風險已更臻成熟，但這並不能讓CEO放鬆腳步，除了既有風險持續加劇外，全球經濟與產業轉型下所帶來的新風險，也迫使CEO需全方位的思考與防範，以做好準備隨時因應。

2018年，全球CEO也將重返屬地主義視為最大風險，例如，美國正重啟談判北美自由貿易協定（North American Free Trade Agreement，NAFTA），或是英國脫離歐洲後之各項法令與

跨國間合作，皆對企業帶來影響，甚至能改變整體投資策略與計劃，台灣CEO也有同感，將屬地主義視為最大威脅。而新興/顛覆性科技風險與去年(2017)相同，為企業心中第二大風險，顛覆性/新興科技日新月異，CEO沒有對新興科技說「不」的權利，只能隨著科技發展採用最合適的技術。資訊安全風險從2016年的報告中就已是CEO非常重視的風險，網路攻擊事件層出不窮，由個人、企業至國家安全皆是攻擊的目標，且隨著AI與新興科技快速發展，資訊安全防護更甚過往，CEO已將資訊安全與企業目標結合，以對股東以及客戶負責。

1. 企業營運風險 (34%)
2. 第三方風險 (28%)
3. 資訊安全風險 (26%)
4. 法規遵循風險 (24%)
5. 商業行為風險 (24%)



1. 企業營運風險 (43%)
2. 新興科技風險 (39%)
3. 企業聲譽/品牌風險 (39%)
4. 法規遵循風險 (37%)
5. 更迭的客戶需求風險 (22%)

1. 重返屬地主義 (66%)
2. 新興/顛覆性科技風險 (48%)
3. 環境/氣候變遷風險 (44%)
4. 資訊安全風險 (44%)
5. 企業營運風險 (28%)

2018年台灣CEO前瞻大調查 主要發現



十大主要發現

1

CEO以北美地區為已開發國家的首要投資目標，新興國家則以非洲與亞洲為主

- 投資新興市場以非洲及亞洲各國為主要標的
- 26%的CEO預計在未來三年進行大型併購計畫，以擴張其企業版圖

2

影響台灣企業的五大風險：

- 重返屬地主義風險 (66%)、新興/顛覆式科技風險 (48%)、環境/氣候變遷風險 (44%)、數位資訊安全風險 (44%)、企業營運風險 (28%)

3

八成台灣CEO視「敏捷式的行動(Acting with agility)」為商務營運中的新興趨勢

4

僅54%台灣CEO認為自己已準備好帶領企業轉型

- 新興科技的投資報酬率短期內較難看見成效
- 數位轉型(Digital Transformation)的投資報酬率較機器人流程自動化(Robotic Process Automation)與人工智慧(Artificial Intelligence)高

5

74%台灣CEO認為內部董事會對於投資數位轉型的回收成效有不合理的期待

6

超過五成(54%)台灣CEO認為企業隨時會遭受網路安全的攻擊

- 網路資訊安全的準備度，台灣CEO認為自己尚未完全準備好
- 五成CEO同意個資及網路安全為提升客戶關係之重要關鍵

7

千禧世代看重隨選服務(On demand service)，企業仍需加強因應方式

- 80%台灣企業符合客戶客製化期待

8

近五成(46%)的台灣CEO願意於決策過程中，使用預測性模型/分析

- 傳統與社群媒體皆為台灣CEO重要資訊來源，非結構資料重要性逐漸提升

9

88%台灣CEO樂觀看待新興科技衝擊，將對企業風險及資料管理帶來助益

- 與第三方單位合作將增加企業敏捷性，惟企業文化及目標是磨合的關鍵

10

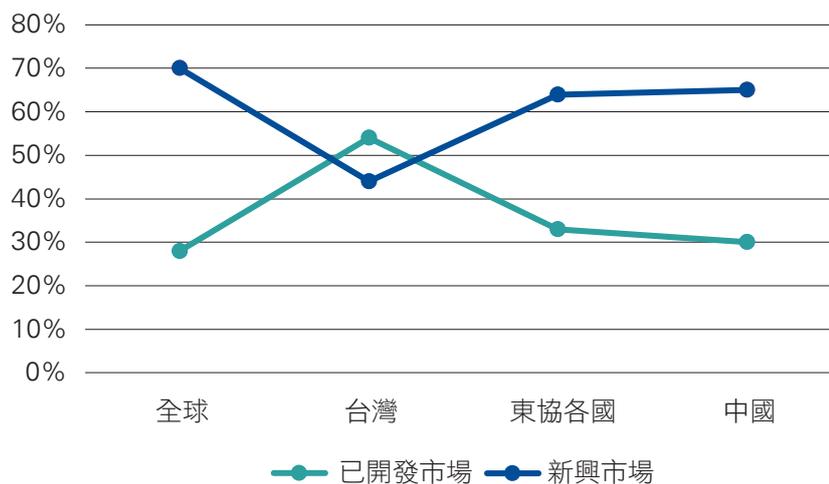
近九成台灣CEO將招募新興技術人才，臨時員工專業職能與機密資料管理為重要挑戰

CEO以北美地區為已開發國家的首要投資目標，新興國家則以非洲與亞洲為主

未來三年中，台灣大型企業CEO都希望能拓展事業版圖，超過半數(54%)的CEO計畫至市場較成熟的已開發國家開拓市場，而44% CEO期望至新興市場國家創造商機。較值得關注的

是，台灣CEO與其他各國的CEO觀點不相同，全球(70%)、東協各國(64%)與歐美各國，較多選擇以新興市場為其主要開發標的。

未來三年CEO欲拓展開發的地區/市場：



全球CEO計劃在已開發國市場中拓展，最主要的目標區域為北美(34%)，穩居第一名，其次為亞太各國(26%)及歐洲(23%)，分別佔據二、三名。而台灣CEO則與全球CEO的拓展計劃相似，41%的CEO也將北美地區視為最主

要的投資市場，接下來則為歐洲(26%)及亞洲(19%)。觀察亞洲各國，超過半數(53%)的日本CEO將歐洲視為第一優先市場，其次為北美(42%)，而新加坡的CEO首要開拓的市場依序為澳洲(44%)、北美(33%)、亞洲(22%)。

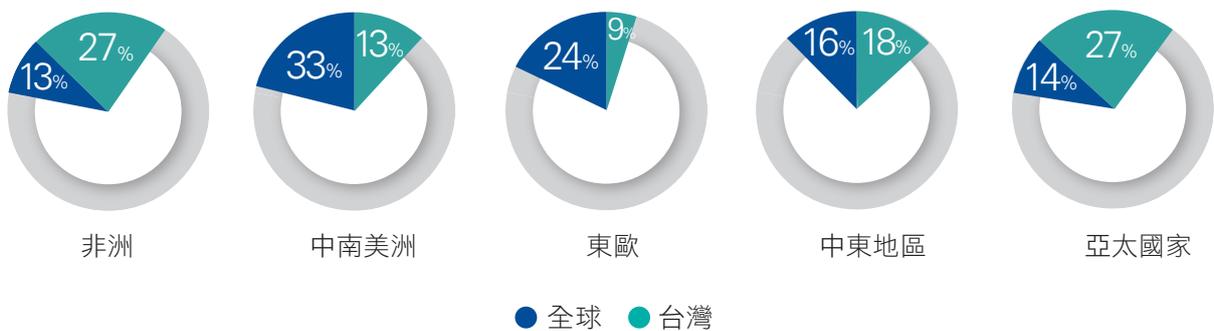
未來三年CEO欲拓展之已開發市場：

	全球	台灣	東協各國	新加坡	中國	日本	英國	美國
澳洲	17%	15%	21%	44%	22%	-	8%	29%
歐洲	23%	26%	14%	-	30%	53%	11%	27%
北美地區	34%	41%	32%	33%	24%	42%	47%	16%
亞洲地區 (如: 日、韓)	26%	19%	32%	22%	24%	5%	34%	27%

投資新興市場以非洲及亞洲各國為主要標的
 台灣CEO視為首要拓展的新興市場以非洲(27%)與亞洲(27%)並列第一，而全球CEO則

以中南美地區(33%)為首要目標，包括英國、美國、中國等，皆視中南美地區為第一優先市場拓展區域。

全球各國與台灣CEO對於新興市場的投資目標：

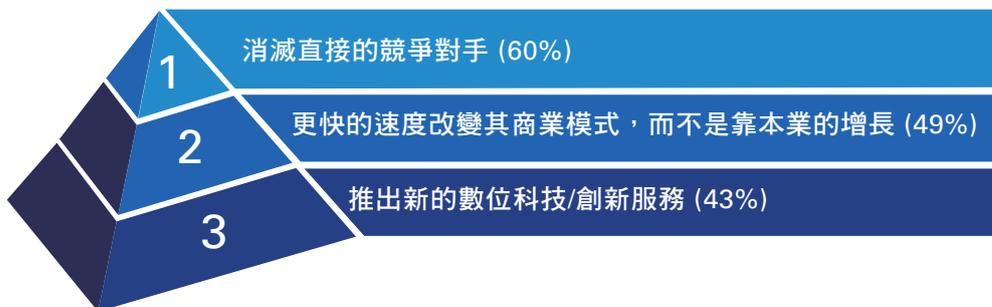


26%的CEO預計在未來三年進行大型併購計畫，以擴張其企業版圖

談到併購，大部份台灣CEO還是以較保守的方式研擬企業併購策略計畫，30% CEO在未來三

年鮮少有併購規畫，但也有44%的CEO計畫未來三年進行部份的併購行為；另有26%的台灣CEO則將有大型的併購計畫，以擴張其企業版圖。

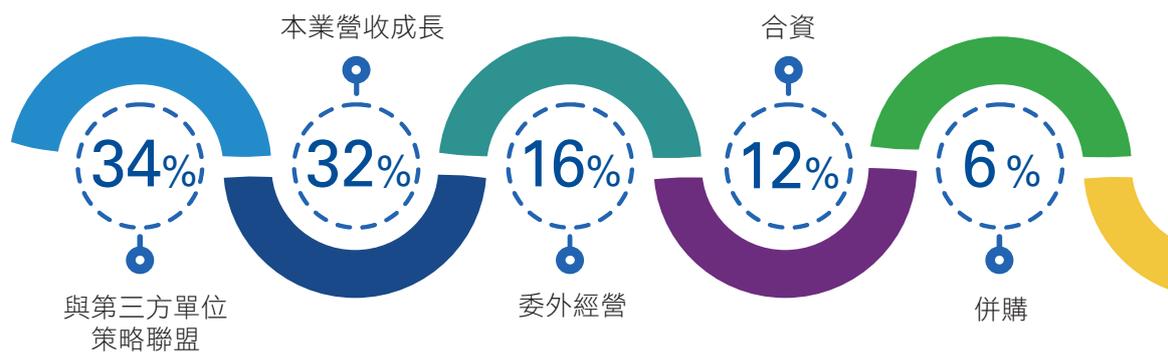
驅動台灣CEO進行企業併購的主要三大原因：



進一步詢問未來三年企業營收成長最主要是來自哪些策略，台灣CEO多以「與第三方單位策略聯盟」(34%)及「本業營收成長」(32%)為主，少部份將以「委外經營 (Outsourcing) 」(16%)、「合資(Joint Venture)」(12%)及併購

(6%)為主。綜觀全球CEO，大多也是以策略聯盟 (33%)及本業成長(28%)為主要策略；美國因跨國企業較多，資金較充足，CEO大多以併購 (23%)及策略聯盟 (23%)為其主要增加營收之方式。

未來三年企業營收成長來源：

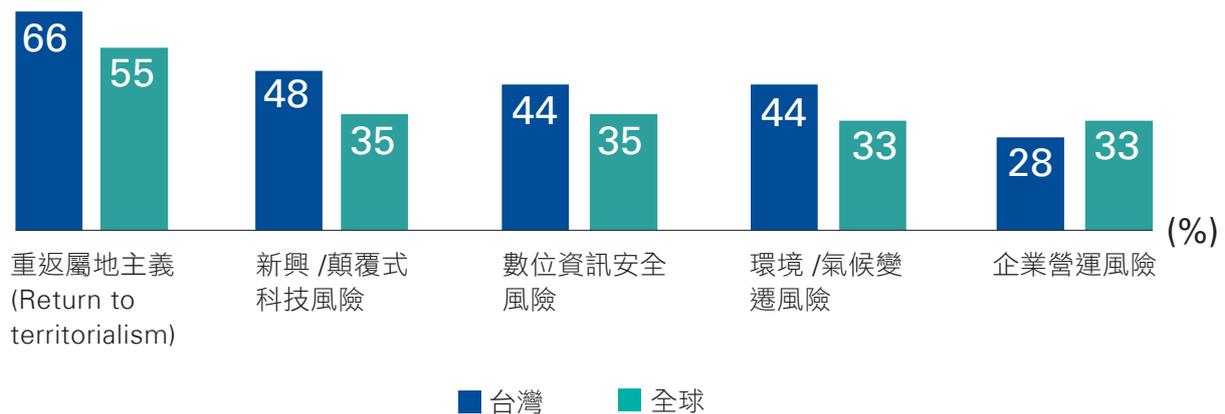


影響台灣企業的五大風險：重返屬地主義風險 (66%)、新興/顛覆式科技風險 (48%)、環境/氣候變遷風險 (44%)、數位資訊安全風險 (44%)、企業營運風險 (28%)

台灣的政治策略與風向常影響國內經濟的發展，也連帶影響產業的動向，因此台灣CEO最擔憂的風險為國家屬地主義風險 (66%)，國內因長期政治因素不穩定，導致企業在營運及發展上有較多的顧慮；緊接而來的威脅為新興/顛覆性科技風險 (48%)，新興科技日新月異，CEO沒有對新興科技說「不」的權利，只能隨著科技發展採用最合適的技術，以因應變遷快速的顧客行為。

環境/氣候變遷風險 (44%)與資訊安全風險 (44%)並列第三，近年來，氣候變遷已成為各大企業關注的焦點，氣候變遷所帶來的影響無遠弗屆，永續經營不再只是口號或是概念，也不只是為了提升品牌力，許多台灣企業認真執行企業社會責任，並融入在地思維，希望能為這塊土地盡一份心力。而網路攻擊事件層出不窮，由個人、企業至國家安全皆是攻擊的目標，且隨著AI與新興科技快速發展，資訊安全防護更甚過往，CEO已將資訊安全與企業目標結合，以對股東與客戶負責。

影響台灣企業的前五大風險：

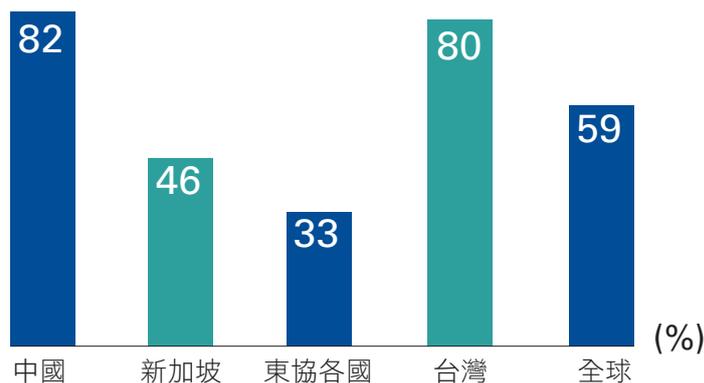


8成台灣CEO視「敏捷式的行動(Acting with agility)」為商務營運中的新興趨勢

36%台灣CEO認為未來三年的成長挑戰將比以往更嚴峻，而近五成(48%)的中國CEO相信未來的景況會較過往艱鉅，全球則有28%的CEO認為挑戰將加劇。較值得注意的是，美國僅有9%的CEO認為未來企業經營將較以往辛苦，大部份CEO表示未來三年營收狀況將好轉，且大有展望；而東協地區因新興市場眾多，且各國企業相繼前來投資而蓬勃發展，因此也僅有17% CEO認為未來的發展緩慢，大多數CEO皆樂觀待之。

「敏捷式的行動 (Acting with agility)」可視為商務營運中的新興趨勢，如果企業行動太緩慢，失敗將如破產般慘烈。高達八成(80%)的台灣CEO認同，若企業無法跟上全球市場變遷的速度，競爭力將迅速下降，並非常容易被迫退出市場。近年來，許多國際大型企業也面臨此態勢，稍不留意，就會面臨被收購或結束營業的命運。全球CEO也有將近六成(59%)的CEO認為，敏捷是企業能否繼續前行的關鍵，若管理團隊不能迅速因應並立即提出多方應對策略，競爭對手將不留情面競速超越。

CEO同意企業需要敏捷式的行動：



將企業成長策略與更廣泛的社會發展目標(wider societal purpose)連結起來對CEO而言，有一定的挑戰與困難；在台灣，超過六成(64%)的CEO認為這是不容易的，而全球大型企業已較習慣

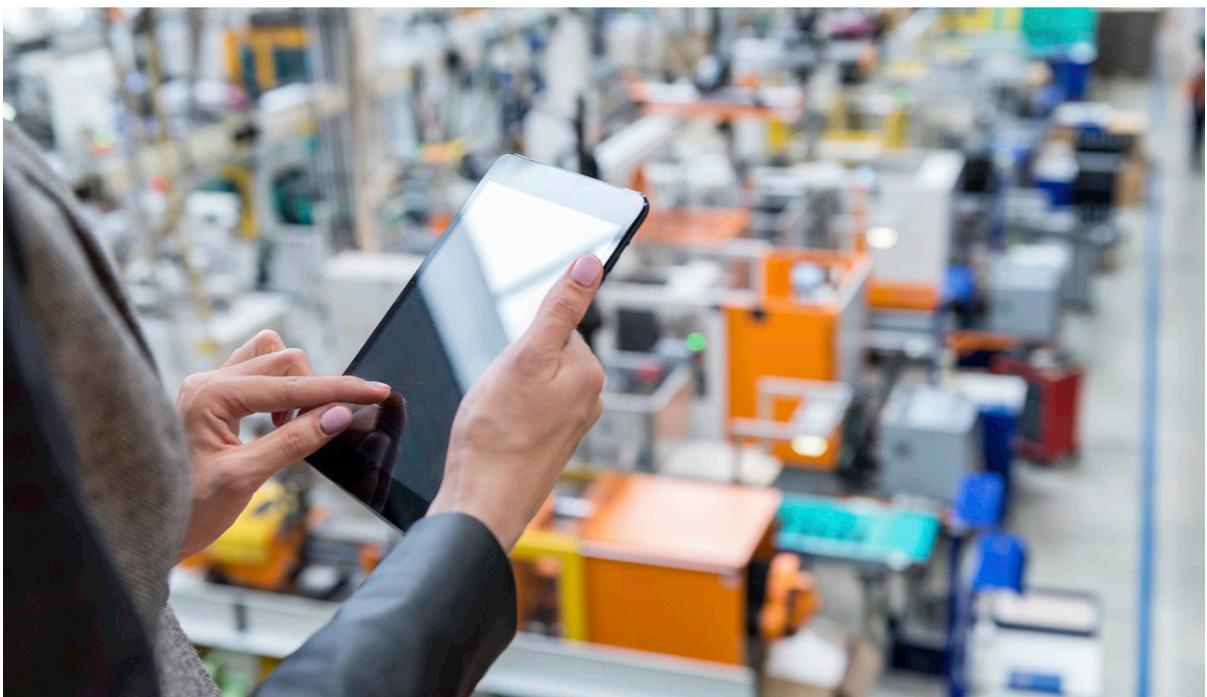
將自身的策略目標與社會發展目標連結，並朝著相同的目標前進，因此僅有37%的CEO認為較困難，但也有近四成(39%)的全球CEO認為社會目標與企業成長策略沒有直接的關聯性。

將企業成長策略與更廣泛的社會發展目標(wider societal purpose)連結不容易：

	全球	台灣	東協各國	新加坡	中國	日本	英國	美國
同意	37%	64%	28%	50%	48%	36%	50%	11%
不同意	25%	8%	47%	35%	1%	10%	9%	60%

隨著整體經濟環境的變遷，若要使企業達到長期、永續經營的目標，CEO不能只純粹關注於財務成長上，36%的台灣CEO認為評量組織績效不能只單單追求財務的成長，也需從其他方

向發展，全球(32%)與中國(42%) CEO也認為，一味將眼光放在數字上，對於企業永續經營沒有幫助。

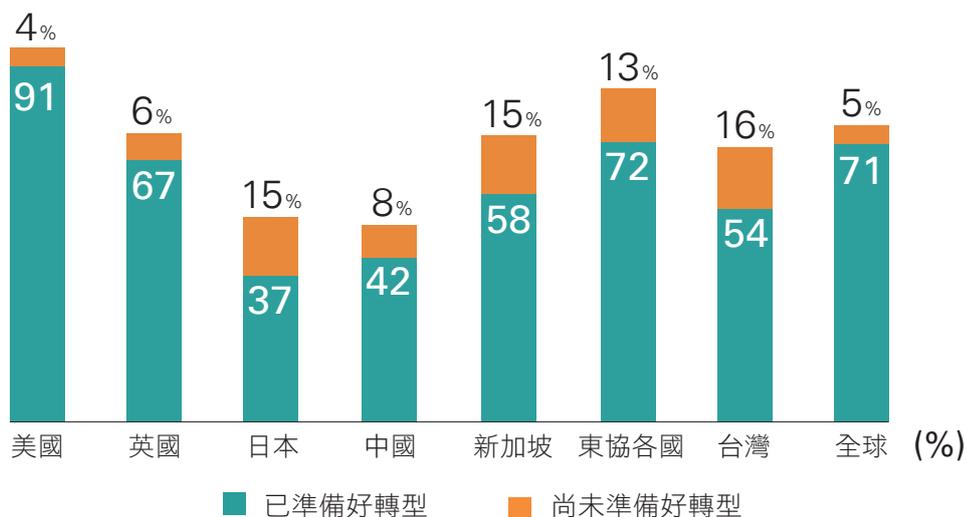


僅54%台灣CEO認為自己已準備好帶領企業轉型

目前有超過五成(54%)的台灣CEO認為自己已準備好帶領企業徹底轉型其營運模式，以保有市場競爭力；與全球CEO相比，台灣CEO的信心稍顯不足，全球(71%)、東協各國(72%)、美

國(91%)皆有超過七成的CEO已準備好領導企業轉型，日本(37%)與中國(42%)則與台灣的訪問數據相近，對於營運模式上的變革是較保守的。

CEO是否已準備轉型：



此調查也談到CEO的信心，瞭解其企業的領導團隊是否已具備全方位的能力，可監督企業劇烈轉型的過程，28%台灣CEO是具有信心的，但也有32%CEO表示企業內部的領導團隊能力尚未符合期待。全球CEO對於其企業的信心較大，有44%的CEO認為管理團隊已具備足夠的能力帶領企業轉型。

本(56%)、英國(45%)與全球CEO(39%)皆有相同的體認。

38%的台灣CEO認為，接下來的三年內，需改善企業的創新流程與執行方式，中國(50%)與日本(57%)都有超過五成的CEO認為創新流程刻不容緩。

五成(50%)的台灣CEO認為，接下來的三年內，需要更加精進改善我們目前監測市場顛覆創新的方式，現行的監測方式將隨著新興科技的創新而不敷使用並自然淘汰，中國(57%)、日

新興科技的投資報酬率短期內較難看見成效

高達96%台灣CEO視科技的顛覆創新為機會，而非威脅。從這份調查報告得知，國內CEO持正面的態度面對科技顛覆式創新的浪潮，雖然

創新常破壞原有的框架，但也迫使CEO找尋新的商業模式，進而突破困境發展顛覆以往的產品與服務架構，貼近客戶需求以提高獲利。此外CEO也需處理許多的問題，過去幾年新興科技所帶來的變革，已使CEO發展出許多因應方式，快速發展的科技已不是企業所需面對唯一的顛覆創新，人才的顛覆、市場的顛覆、全球經濟的顛覆，都是CEO需關注的議題。96%的台灣CEO也認為，目前企業在轉型時要於預定時間內完成重大的突破實屬不易，因為在轉型的路上，變數太多，因此要達到目標需要經歷比以往更多的挑戰。

「數位轉型(Digital Transformation)」的投資報酬率較「機器人流程自動化(Robotic Process Automation)」與「人工智慧(Artificial Intelligence)」高

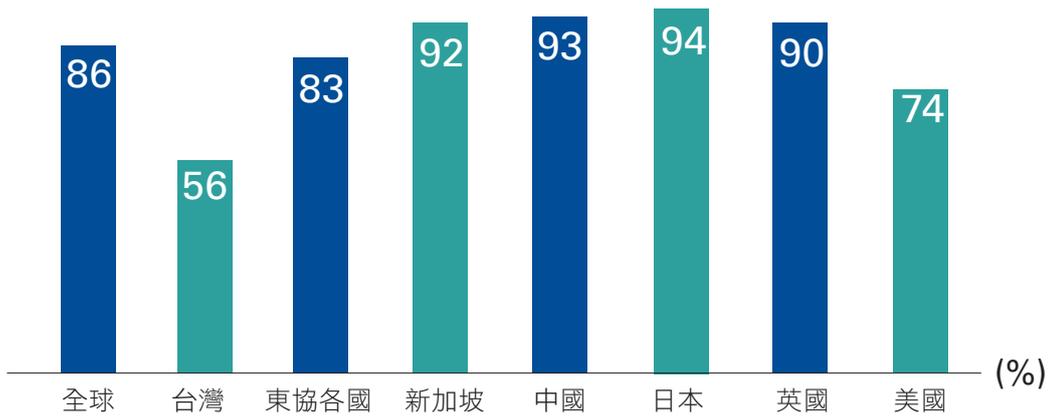
在數位化的時代，若持續遵循過往商業模式，不僅跟不上市場發展，客戶也不願買單。因此，迎接新興科技並採用其技術已是每個企業成長的必經之路，不論願不願意，企業只能在創新科技上有更多的投資，以因應其帶來的轉變，例如：Microsoft宣佈Windows 時代結束，未來將深耕於企業資訊服務，或是Intel開始搶攻行動平台等。



企業投資為的就是要能符合客戶需求以增加營收，因此投資報酬率也是CEO所重視的。56%的台灣CEO認為其在數位轉型上的投資約三年內可以回收，44%認為需要4-10年的時間，相

較於全球CEO，台灣CEO在普遍認為需要較長時間才可看見投資的效益，而全球（86%）、東協各國（83%）、中國（93%）、日本（94%）都皆認為三年內即可看見效益。

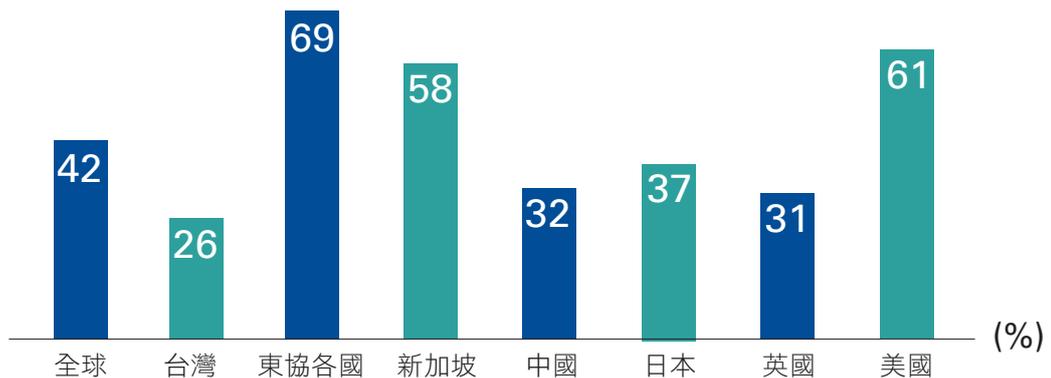
數位轉型投資報酬率 - 三年內可看見成效：



而面對人工智慧(Artificial Intelligence, AI)，僅有26%的台灣CEO相信三年內企業能有所回收，而74%皆認為需4-10年時間才有成效，全球則有42%CEO認為三年內會將有效益；人工

智慧的應用廣泛且無遠弗屆，但也相對較為抽象，因此CEO對於AI的目標也訂得較長遠，期望10年內能對企業有所回饋。

人工智慧投資報酬率 - 三年內可看見成效：

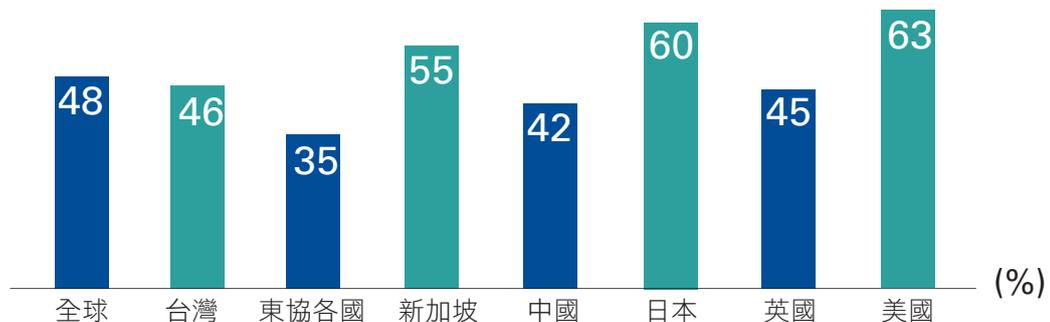


機器人流程自動化(Robotic Process Automation, RPA)是近三年來企業積極尋求的應用服務，期望透過RPA，解決勞動力問題。CEO所設定的目標明確，各階段分明，也因此有46%的台灣CEO認為三年內就可以看見投資效益，與全球CEO(48%)的期望相似。

KPMG安侯企業管理公司執行副總李育英表示，根據KPMG「2017年全球資訊長(CIO)調查」顯示，自動化機械製程及數位勞動力近年來在各產業包括金融、製造產業，不但帶來衝

擊，也成為新興趨勢，更成為各產業的新興趨勢。調查中也顯示，有三成四的企業已計畫或正規劃在今年投資數位勞動力，顯示數位勞動力即將掀起一股風潮。根據受訪者指出，數位勞動力能帶給企業最大的助益是改善品質，其次是有效控制規模，第三則是降低成本。有27%的受訪者相信數位勞動力能帶給企業最大的助益為改善品質；有24%的受訪者認為數位勞動力能帶給企業有效控制規模；有22%的受訪者認為數位勞動力可以讓企業降低成本。

機器人流程自動化投資報酬率 - 三年內可看見成效：



74%台灣CEO認為內部董事會對於投資數位轉型的回收成效有不合理的期待

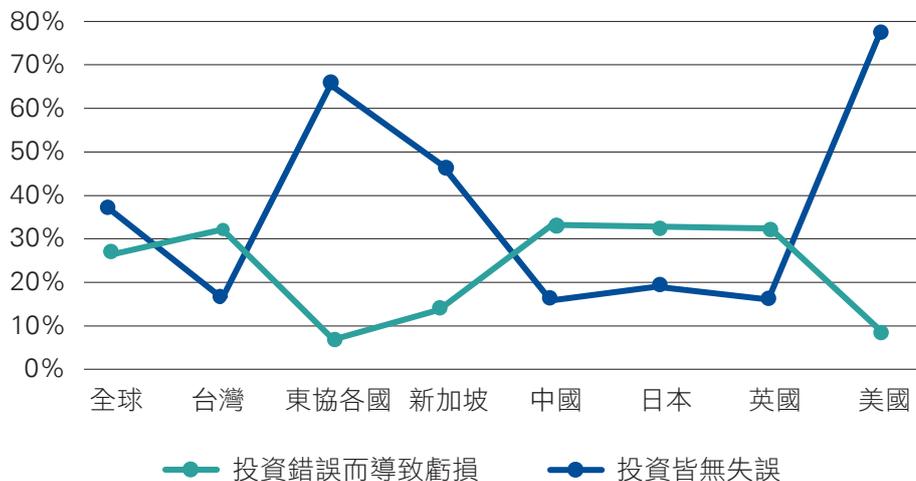
數位勞動力之中的機器人流程自動化 (RPA)將可把過去仰賴人力執行的重複性工作透過電腦自發的完成，藉此提升勞動力品質及企業創造力，成為企業未來技術和業務增值很重要的創新解決方案。未來人類和機器人的競爭，將逐漸形成勞動市場的特色，機器人涉入勞動市場的程度將愈來愈高，而單純、重複、可預期性的工作，未來很可能被取代，而白領階級將首當其衝。

企業於數位轉型的過程中，42%台灣CEO認為現行許多科技上的投資只是戰略性的 (Tactical)，而非長期策略之規劃，中國(66%)與英國(53%)也有超過五成的CEO持相同看法。值得一提的是，有74%台灣CEO提到，內部董

事會對於投資數位轉型的回收成效有不合理的期待，例如，董事會可能期待導入RPA後，可以簡省大量人力成本，或建置AI服務系統後，企業營收將明顯增加，但有時數位轉型與投資效益不一定呈正比，或需要時間的累積。

調查也指出，32%台灣CEO表示過去企業在新興科技上的投資做過錯誤的決定，導致造成公司重大財務損失，所以CEO或經營管理團隊在評估應用或導入新技術時，都會多方考量，因不一定每項新興科技都適合各產業，企業的配套措施及人才訓練需更完整才不致使企業白走一遭，中國 (33%)、日本 (32%)、英國 (32%)、全球 (26%)也有四分之一的CEO有相同的經歷。

企業投資是否有誤而導至虧損：



超過五成(54%)台灣CEO認為企業隨時會遭受數位資訊安全的攻擊

超過五成(54%)台灣CEO認為企業遭受網路安全的攻擊，已變成是「什麼時候會發生」的問題，而不是「會不會發生」的問題，49%全球CEO也有相同的看法。隨著新興科技發展，企業的網路防禦準備需更加堅實，尤其2018歐盟最嚴格的個資保護法GDPR已於五月實施，影響到的產業橫跨金融、高科技業者、製造業與服務供應者，企業的防護更加挑戰。KPMG安侯建業數位科技安全服務負責人謝昀澤也表示，「人工智慧武器化將成為資安業者與每一個人的重大威脅。」

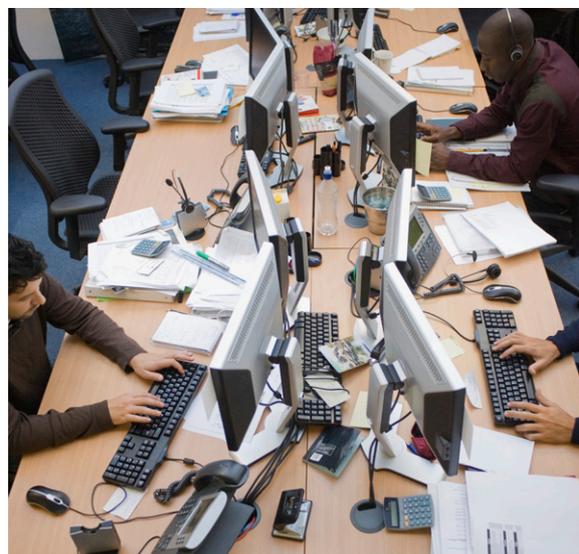
數位資訊安全的準備度，台灣CEO認為自己尚未完全準備好

據今年訪談，台灣僅有38% CEO認為其企業有能力辨識新的資安威脅，亞洲各國普遍對於新的威脅或攻擊較沒有信心，相較於全球CEO則有60%認為企業已有能力辨認新型態的數位資訊威脅。而日常策略性的營運中，30%的台灣CEO表示企業有能力掌握資安攻擊所帶來的影響，全球則有56%CEO認為企業已準備好面對網路攻擊的因應措施。總體來說，台灣CEO對於數位資訊安全的威脅皆認為準備不足，僅有14% CEO覺得企業已有完善準備，中國(32%)、日本(35%)、英國(43%)也都只有不到五成，若遭受攻擊，極容易影響企業未來發展，波及層面遠至客戶及投資人等，因此需加以關注。

五成CEO同意個資及資訊安全為提升客戶關係之關鍵因素

隨著Facebook與劍橋分析(Cambridge Analytica)公司不當使用個人資訊的事件持續延燒，個人資料的保護也日益受到重視。對台灣CEO來說，超過半數(56%)同意保護客戶的資料是他們最重要的任務之一，以便協助公司在未來持續擴大公司的客戶基數，但相較於東協各國(74%)及美國(89%)，台灣CEO對於客戶資訊保護的重視仍有成長空間。

在整體的網路策略方面，台灣有54%的CEO同意強而有力且完整的網路策略可以增加利害關係人對企業的信任，與全球CEO(55%)看法相近，且明顯高於鄰近的東協各國(29%)及美國(15%)，顯見台灣CEO對網路相關規畫及策略的重視，已有大幅度的進展。



千禧世代看重隨選服務(On demand service) ， 企業仍需加強因應方式

隨著行動網路的崛起，隨選服務(On demand service)也加速興起，此型態的服務為根據客戶的需要，提供客戶即時、確切需要的產品/服務內容(包括品項、時間長度、數量等規格)，較以往的商品銷售方式更具有彈性。Uber即是此類公司最知名的案例，為了提供高度彈性的服務，企業從人員訓練、商品客製化、網路相關基礎建設及採購流程上增加投資，並調整過往固定商品的規格，打破客戶依既有商品進行選擇的思維，重新定位品牌形象，以及經營多元數位管道來接觸客戶，以因應千禧世代對於隨

選服務提高的需求。

在各種不同的年齡族群中，出生於1981至2000年間的千禧世代現在正值青壯年時期，除了在消費能力上逐漸增強外，也是對於新興科技及事物抱持高度開放的一個族群。在經營與千禧世代客戶的關係方面，52% CEO認為最大的挑戰是回應其對「隨選服務(On demand service)」的需求，50% CEO認為是重新定位企業的品牌形象，46%認為是藉由數位通路來接觸此族群。

面對千禧世代顧客的最大挑戰：



80%台灣企業符合客戶客製化期待

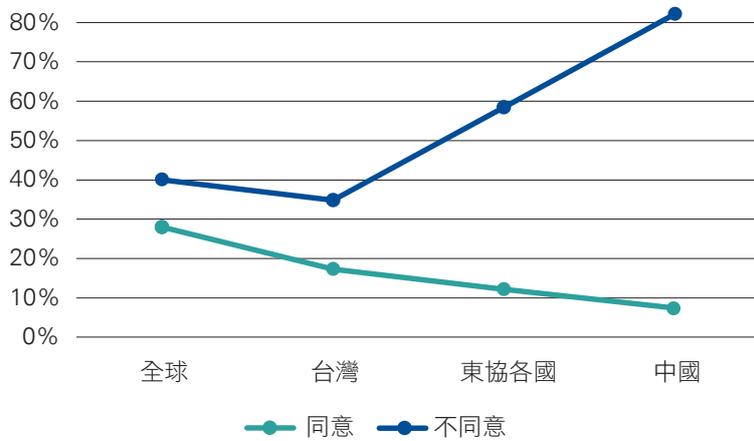
經營客戶關係對企業來說一直是個重要的議題，針對如何善用公司的資源以有效維繫客戶，有44%的台灣CEO認為其公司為了吸引潛在客戶而分配過多資源，反而面臨了流失既有客戶的風險，此比例高於全球(30%)、東協各

國(24%)以及已開發國家如美國(12%)與日本(30%)等，如何善用企業資源於增加新客戶及維持既有客戶的平衡上，顯然是一項需要CEO更多關注的議題。

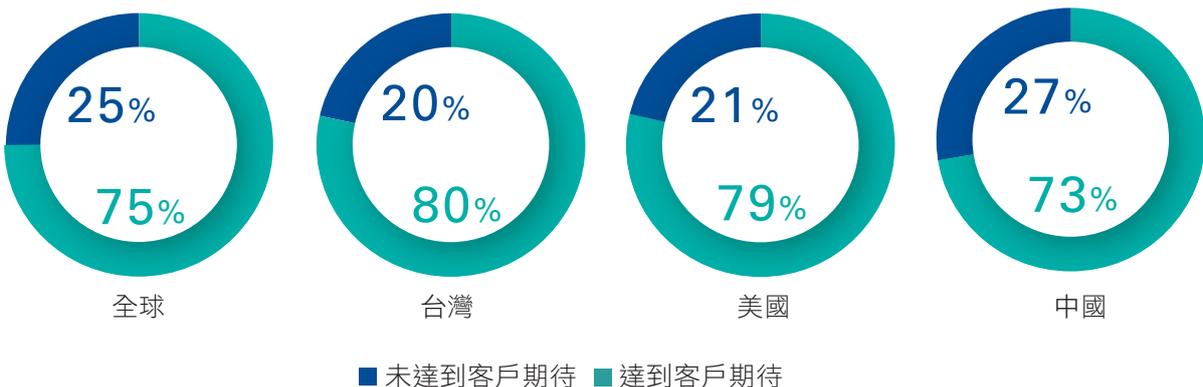
近年來，在強調個人化及差異化的服務/商品下，提供客製化的客戶體驗已是企業在強化客戶關係上不可忽視的面向。調查顯示，18% 台灣CEO認為投資於客製化的客戶體驗沒有得到預期的效益，和美國(7%)及東協各國CEO(12%)相比較高，可見台灣CEO對於投資客製化體驗的看法及態度，仍有成長的空間。

在談到客戶對於企業提供客製化服務的回饋，有80%的台灣CEO認為所提供的服務達到了客戶的期待，較美國(79%)、中國(73%)及新加坡(77%)等國家高，數據為全球最高，結果顯示台灣在客製化服務市場已有一定的成熟度，企業在此方面的表現也得到客戶正面的回饋。

企業在客製化方面的投資沒有得到所期待的效益：



企業提供的客製化服務是否滿足客戶的期待：

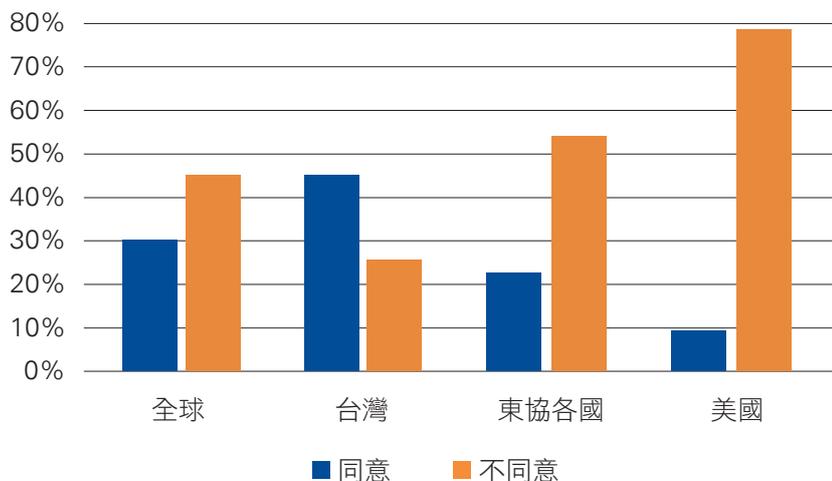


近五成(46%)的台灣CEO願意於決策過程中，使用預測性模型/分析

對於企業來說，如何善用各科技及決策模式來強化決策的正確性及效益，一直是個至關重要的議題，而預測模型分析(predictable model/ analytics)這項利用蒐集歷史數據、統計分析做出假設並進而預測未來發展的方法，即為一項經常被使用於輔助決策的解決方案。由於在進行預測分析中，需要蒐集客戶對於電子郵件的訂閱選擇、網路廣告的點擊行為、鍵入搜尋引擎關鍵字，並針對這些蒐集到的大量資料運用如回歸分析(Regression Analysis)等統計方法進行運算，許多新興科技包括人工智慧(Artificial Intelligence)、數據分析(Data Analytics)等技術的發展，都和預測性分析的應用密切相關。

46%的台灣CEO表示願意在接下來的三年於決策過程中，增加對於預測性模型/分析的使用度，數據不僅高於東協各國(22%)，更高於已開發國家如美國(10%)及與日本(39%)等，僅低於中國CEO的53%。但同時，台灣也有近三分之一(28%)的CEO表示不會在決策過程中增加預測性模型的使用，顯示CEO在此方面的想法仍然分歧。對於預測性分析的準確性方面，有過半(56%)的台灣CEO對於運用此模型的信心低於既有資訊，可見於決策過程中，預測性分析效益在台灣CEO心目中的價值，仍有可以成長的空間。

在接下來的三年於決策過程中，增加對於預測性分析的使用：



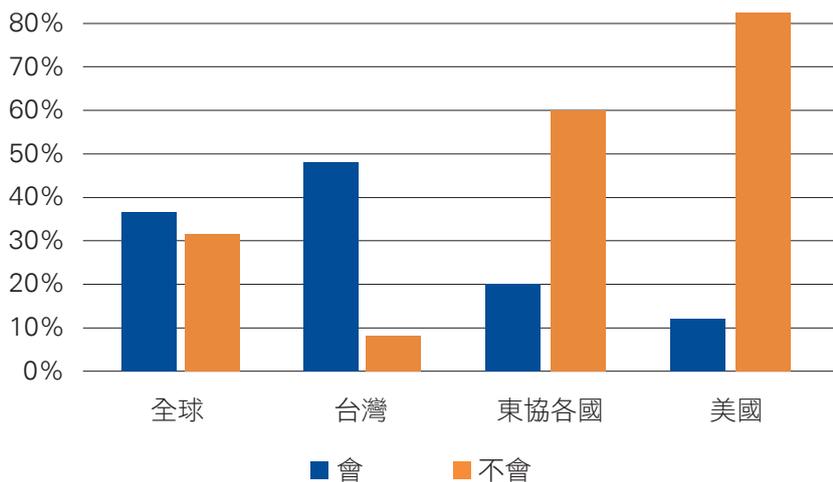
傳統與社群媒體皆為台灣CEO重要資訊來源非結構資料重要性逐漸提升

數位資料一般而言可依資料是否容易清楚歸類分項及表格化，分為結構性資料(structured data)及非結構性資料(unstructured data)。在傳統的數據分析中，包括影片、圖片、音訊及敘述性文字在內等非結構性資料的分析難度，往往遠大於結構性資料(如制式表格)。然而隨著各式行動裝置及社群媒體的迅速發展，非結構性數位資料的累積速度，正快速且大量的超越結構性資料，也增加了企業如何有效分析進而

帶來效益的難度。

本次的調查特別針對非結構性的資料訪問CEO的看法，結果顯示未來三年，48%的台灣CEO願意增加非結構性資料的使用，數據高於全球(37%)、東協各國(19%)及美國(12%)，並與中國(47%)相近；然而對於非結構性資訊的準確性的信心，有24%台灣CEO認為低於結構性資料，顯示台灣CEO在願意多嘗試使用非結構性資料來輔助其決策的同時，對其價值仍持保守態度。

未來三年是否會增加對於非結構性資料的使用：



此調查針對現今企業主要參考的資訊來源進行調查，台灣CEO表示在進行重要的策略性決定時，對於來自不同管道的資料信任程度排序如下：社群媒體(80%)、傳統媒體(84%)、政府設立及推動的研究調查(60%)、獨立的次級資料提

供機構如彭博社、路透社(42%)等。其中值得特別注意的是，相信傳統媒體的台灣CEO比率高達84%，高於全球(76%)、東協各國(65%)、中國(77%)、日本(65%)、美國(80%)，可見傳統媒體的可信度對於台灣CEO來說，仍然有極高

的地位。然而調查也顯示，近九成(88%)的台灣CEO坦承在過去3年內曾因模型分析結果與過去

的相關經驗相左，而低估或忽略了由資料分析模型所提供的洞見。

各國CEO對於傳統媒體做為決策資料來源時的信任程度：

84%

台灣



80%

美國



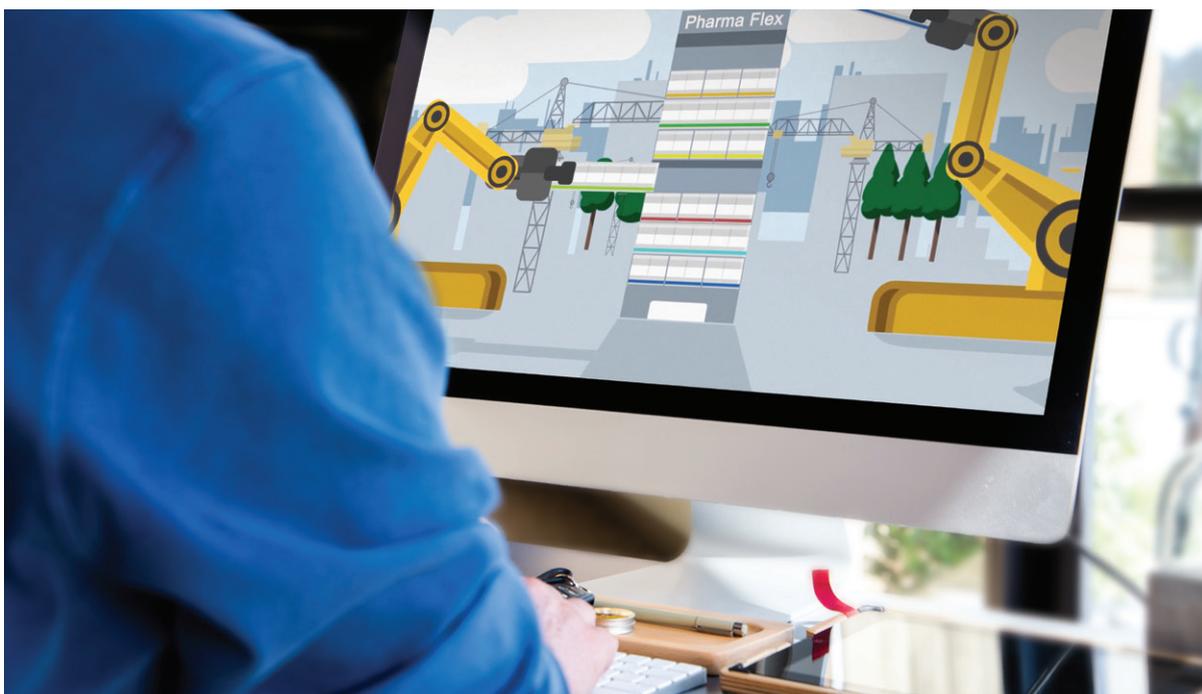
77%

中國



65%

日本



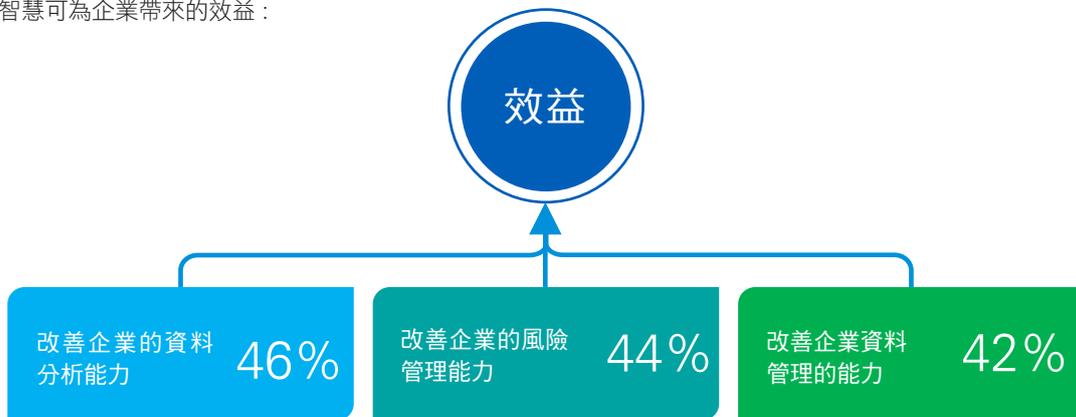
88%台灣CEO樂觀看待新興科技衝擊，將對企業風險及資料管理帶來助益

人工智慧(Artificial Intelligence)、機器人流程自動化(Robotic Process Automation)等科技的興起，已經開始對企業營運帶來了衝擊，對台灣企業來說，有88%的CEO認為人工智慧及機器人相關科技可以創造更多的工作機會，較全球(62%)及中國(72%)、美國(52%)及日本CEO(60%)高。

此外，在人工智慧的應用方面，有70%的台灣CEO表示已開始於小部分的流程中進行先導測

試、24%的CEO已經更進一步在特定的流程中進行實際應用，僅有6%的CEO表示未曾於企業內採用任何的人工智慧相關技術。談到人工智慧可以帶來的效益，有46%台灣CEO表示將有助於改善企業的資料分析能力、44% CEO認為可以改善企業風險管理的能力，以及改善企業在資料管理的能力(42%)。從此數據可看出，台灣CEO對於上述新興科技大致抱持樂觀及開放的態度，並同意可帶來不同面向的助益。

人工智慧可為企業帶來的效益：



與第三方單位合作將增加企業敏捷性，惟企業文化及目標是磨合的關鍵

在科技發展日新月異、產業快速變遷的今日，許多新興科技都是在極短的時間內出現，並為企業帶來衝擊。為了更快速有效的因應這些新興議題，企業開始選擇與外部或是第三方單位合作，以省下購買相關設備、訓練及招聘專業人員的時間及成本，更可以快速獲取第三方單位所擁有的專業技術及知識。

然而，這類的合作模式也產生了新的議題及風險，例如：因為企業既有文化、規範的不同，需要與第三方合作單位進行磨合，以及需注意合作時是否有機敏資料外洩的可能等。調查指出，過去台灣有70%的CEO表示曾經因為企業文化及目標與第三方單位不合，進而重新考慮合作關係；然而，卻也有高達76%的台灣CEO同意加強與第三方單位的合作關係，是達成企業敏捷度的唯一方式，高於全球(53%)、東協各

國(26%)及美中日三國。

CEO認為與第三方單位合作時將面臨的最大挑戰為：「評估此夥伴關係的投資效益 (34%)」、「對於分享商業機密所產生的顧慮 (32%)」、「企業本身的採購流程過於冗長及複雜，不利

於直接且快速的建立合作關係(12%)」。綜觀調查結果，雖然過往的合作經驗結果不如預期甚至有些挑戰，但台灣的CEO仍然正面看待與第三方單位的合作關係，然而在合作中機密資料的控管及效益評估，仍是需要正視的重要課題。

與第三方單位合作時可能面臨的挑戰：



評估合作關係的投資效益



分享商業機密時的顧慮



採購流程的冗長及複雜



近九成台灣CEO將招募新興技術人才，臨時員工專業職能與機密資料管理為重要挑戰

為了應對新興科技及持續改變的產業環境，台灣CEO認為不同類型的專業人才包括資訊安全(82%)、資料(86%)、新興科技(72%)、數位轉型專家(56%)對企業未來的成長將帶來幫助。台灣CEO認為現行聘用的專業人才效益分別如下：資訊安全(70%)、資料(66%)、新興科技(74%)及數位轉型專家(70%)。在招募新進人才的考量上，88%的台灣CEO表示不論未來成長目標為何，皆將計畫招募擁有新興技術的人才，與中國的CEO看法接近，但東協各國及美國、日本等大多認為應先達成一定程度的成長目標後，再來招募專業人才。

此外，為了降低人事成本，越來越多的企業增加聘雇臨時員工，而確認臨時員工的聘用是否

符合企業的目標及效益，就成了日益重要的議題。72%的台灣CEO在某部分的工作領域使用了少量的臨時員工、22%的台灣CEO則已經使用了既定數量的臨時員工，僅有6%的台灣CEO表示沒有使用任何的臨時員工。

台灣CEO認為在使用臨時員工時會面臨的最大挑戰如下：「因臨時員工的專業職能較不相近，造成了管理的不便(62%)」、「與其分享資料方面有風險(49%)」、「臨時員工與智財擁有權上之不確定性(47%)」，上述種種的挑戰都會影響CEO使用臨時員工的意願，然而在變動性越來越高的現在，與第三方的合作、聘雇臨時員工等策略，都是CEO未來需加以重視的議題。



KPMG 專家觀點



新興科技開啟智能革命



KPMG安侯建業
數位產業主持人
李育英 執行副總經理

前言

根據KPMG「2017年全球資訊長（CIO）調查」顯示，自動化機械製程及數位勞動力、AI人工智能近年來在包括金融、製造等產業帶來強烈衝擊，更已成為各產業的新興趨勢。同時區塊鏈（Blockchain）利用革命性技術創造出新的資料記錄方式，透過分散式的架構及加密技術使人們能夠保存不可竄改紀錄並交換價值或所有權。經由破壞性的革新對於產業及各家企業的成長是至關重要的，也因此運用數位勞動力、AI人工智能及區塊鏈等技術將會成為未來產業的基礎。

數位勞動力與人工智慧趨勢

數位勞動力（智能機械）以及人工智慧（Artificial Intelligence, AI）在近兩年來已對全球經濟及社會趨勢、企業的應用策略發展，乃至個人的日常生活產生重大的影響，憑藉的是以機器學習技術為基礎的資料科學。在智能

世代，各行各業都應該重新檢視遊戲規則，思考如何透過機器的智慧及自動化能力來解決以往人類力量所不能及的任務。

以數位勞動力的影響而言，麥肯錫（McKinsey Global Institute）預測2025年前全球將有超過1億知識型勞動者或三分之一的工作機會將被智能機械取代。2013年牛津大學的奧斯本副教授在提及未來的勞動力時，也曾預言今後約十至廿年，美國約有47%的就業落入高風險區域，將很可能被自動化、機械化所取代。



另一方面在AI的發展趨勢上，根據國際研究暨顧問機構Gartner 調查顯示，現今已有近六成的企業投入AI的策略擬定。而在往後三年，透過語音或圖像等數位化方式所增加的企業營收比例將達到30%。更進一步，在2021年預測將有半數以上的大型企業投入更多資源在對話機器人（Chatbot）領域的開發上。

數位勞動力與人工智慧具體的實現包含了RPA（Robotic Process Automation）、認知服務IA（Intelligent Automation）。兩者皆已經開始方方面面的在世界各地改善與增強企業的應用場景，包含財務、品管、資訊管理、人資…等作業。其所帶來的改變是巨大並且可以樂觀預期的。



回到RPA與AI的商業應用價值，在許多領域場景下，機器的決策能力及自動化特性遠優於人類。面對智能世代的來臨，人類其實不具備阻擋新技術與應用崛起的籌碼，反之應該以協作代替對抗。因此建議企業應以數據為基底，運用人工智慧進行行銷預測並獲得商業洞察，結合自動化機械製程擁抱數位勞動力的技術，瞭解如何與機器合作必將大大縮短作業時程、提升企業的經營效率。

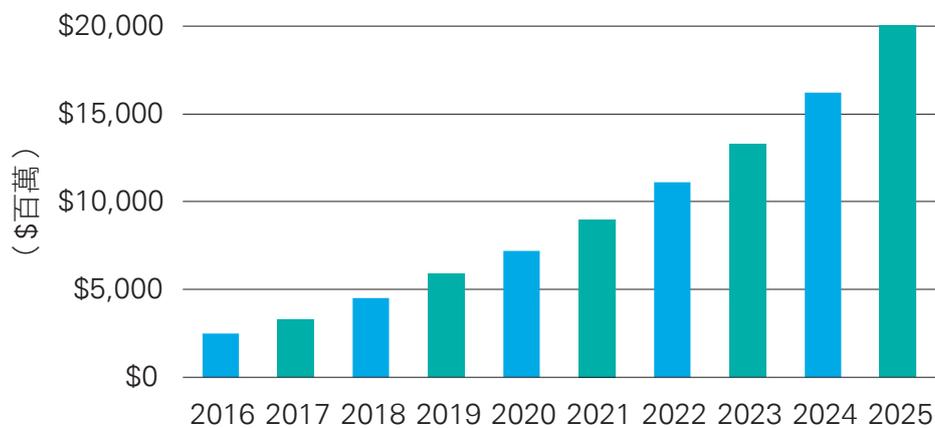
區塊鏈應用展望

國際市場研究機構Tractica預估至2025年區塊鏈企業級應用的年營收將會達到199億美元，許多

企業及開發者正積極參與區塊鏈平台的開發及應用，包含食品履歷、醫療紀錄、供應鏈、法律紀錄、財務報告、保險理賠等應用，期望能成為未來的獨角獸。

儘管區塊鏈擁有去中心化、不可逆、透明度高特性，但區塊鏈不會突然地取代現行系統，例如交易系統、ERP系統。區塊鏈會從強化系統的角度切入，以交易系統而言，可以利用分散式帳本即時的紀錄完整交易過程，提高系統價值及安全性。澳洲交易所（ASX）為了更換票據交換系統（CHES）花費了兩年與區塊鏈供應商及稽核機構共同合作與評估確保成功導

區塊鏈市場營收預估：



入。隱私問題也是區塊鏈應用必須考量到的議題之一，企業初期使用區塊鏈會從私有鏈開始導入，隨著對區塊鏈技術的成熟了解，區分敏感資料及可共享資料的資料治理，逐步導入許可制的區塊鏈聯盟在可控範圍內共享資訊，最終，導入公有鏈應用開放市場的資料，提高與顧客互動的機會。

除了區塊鏈的產業應用外，根據CoinDesk的報告指出ICO（Initial Coin Offering）的全球規模高達32.3億美元，透過ICO籌資吸引著投資人及新創業者的眼光，也因此各國政府必須正視這個問題，並以嚴謹的法規規範ICO行為。ICO的發行不再只是將代幣的智能合約發佈至公有鏈上即可，更要考慮法律遵循的問題，ICO的性質是證券還是資產，虛擬貨幣如何制訂會計報表等需要被明確釐清，以保護大眾投資人，並進而能更順暢地與相關行業（如交易所、銀行等）合作。

結語

綜上所述，劃時代的智能革命已是不可避免的趨勢。企業必須儘早瞭解數位勞動力、人工智慧、以及區塊鏈能為組織帶來怎樣的變革，並學習如何應用新技術來提升企業營運效率，不論是在企業籌資、顧客管理、系統營運、供應鏈管理等水平及垂直的領域皆是必須考量的範圍。

雖然新技術的發展可能導致工作型態的轉換，但同時也帶來更多具創造力的機會。就如同紡織機發明的歷史，1760年發明紡織機，原以為會造成紡織業的失業潮，但是在1786年時，英國的棉紡織業總人數已增長到1760年的41倍。這也告訴我們，一個新創產業會帶動另外一連串新創產業，反而可以創造更多的就業環境。當企業真正具有擁抱機器智慧的思維，才能在這波科技浪潮中站穩腳步、破浪前行。

今日之「智」，將會是明天之「能」？ 談智能科技的發展與風險挑戰



安侯企業管理股份有限公司
數位科技安全服務
謝均澤 執行副總經理

數位風險，會是智能科技成功的絆腳石？

未來台灣經濟持續發展的命脈，無論從政府對「五加二新興產業」，或「亞洲矽谷」等的未來產業發展的願景擘劃中，都可以清楚的看出，「智能科技」的應用與發展，主導了產業未來成敗的關鍵角色。

然而，依據KPMG 2018年針對台灣CEO最新調查結果，有超過50%以上的企業CEO，仍非常擔心企業會遭到網路攻擊，且自認為企業尚未做好準備。近年來發生於全球各地的「科技災難」，也間接證明了台灣CEO對科技應用的不安，包含：

- 2015年Google Photos人工智慧演算法，把黑人誤判為大猩猩
- 2016年特斯拉自動駕駛系統，遭駭客實驗室經由無線網路入侵且控制
- 2017年英國衛生部因健檢通知系統演算法設定錯誤，導致百名以上婦女漏檢，可能因此

喪命

- 2018年Uber自動駕駛車撞上單車騎士，特斯拉自駕系統也再次發生導致駕駛身亡的車禍
- 2018年以大數據分析見長的劍橋分析公司，因Facebook隱私侵害事件倒閉
- 2018年小米因歐盟GDPR對隱私權的高強度要求，而停賣智慧燈泡等產品

「大-人-機」的八類新興數位風險

上列事故的科技主體，幾乎都是應用未來的「大-人-機(大數據、人工智慧、機器人等)」明星技術，加上物聯網IoT平台的串連，所發展的應用結晶。原本這些智能應用的未來，應該是無限想像的美好，但是在現實應用上遭遇的挑戰，遠比傳統企業擔心的「網路駭客攻擊」更多。詳細分析這些近期的科技災難，以人工智慧演算法為例，其本身可能遭遇的風險面向分析，就包含以下八個面向：

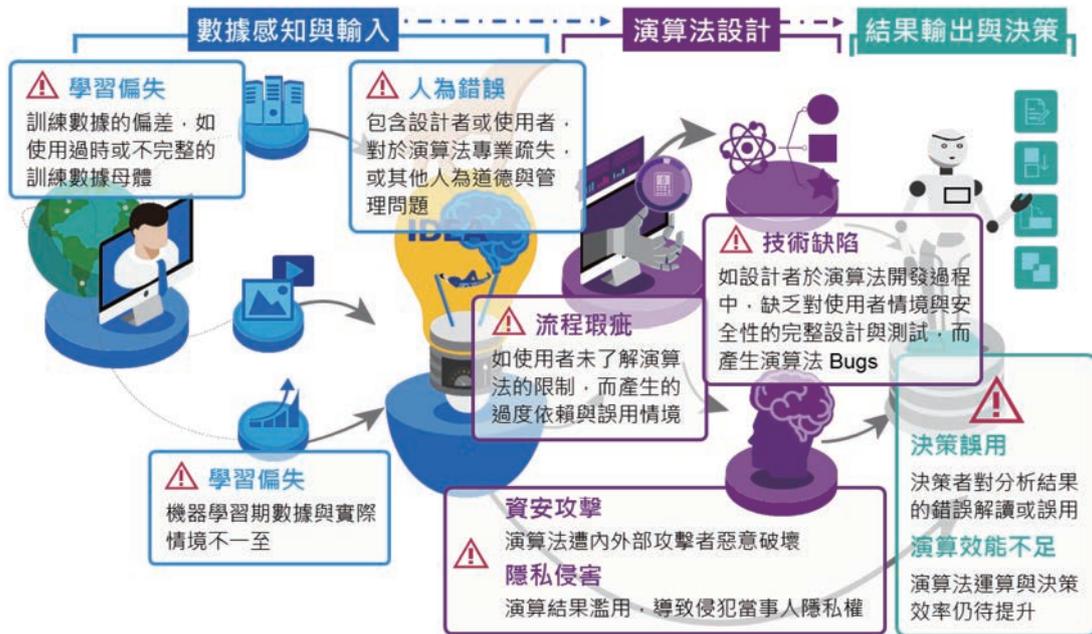
- 機器學習樣本偏失或不足

- 設計者人為錯誤或道德偏失
- 演算法設計過程中的技術缺陷
- 使用者未了解演算法的限制，所產生的過度依賴與誤用情境流程瑕疵
- 演算法遭內外部攻擊者惡意破壞
- 人工智慧演算結果濫用，導致侵犯當事人隱私權

- 決策者對分析結果的錯誤解讀或誤用
- 演算效能不足導致無法完全達成運作目標

上列八類風險，依據AI運作的流程，風險地圖分布如下圖：

圖：「大-人-機」的八類新興數位風險地圖(資料來源：KPMG數位科技安全實驗室K-Lab)



新興科技風險治理心法 - 以人工智慧為例

數位科技的應用，需同時面對來自於環境、技術與時間競爭的壓力，因此風險治理的重點，與傳統產業及技術有非常大的不同。KPMG建議所有的智能科技應用，應該針對演算法與大數據風險，建立風險及法遵整合治理架構。以下以人工智慧應用為例，說明KPMG所建議的

三大風險治理心法：

- 創造邊做邊學的環境：政府應該推動科技法遵沙箱環境，讓人工智慧等新興科技在準備期，有適當邊做邊學的空間；但企業在研發創新的期間，也應該要著手建構智能科技的風險管理框架
- 優先著眼於感知技術的成熟度：提高演算法

精確度的重要方法，可優先著眼於感知技術，無論針對結構與非結構化的大數據來源，都能廣泛的進行感知、判別與分析

- **考量人工介入的必要性及時機：**人工智慧科技難以取代最終決策的「責任」，因此在人工智慧的應用場景，配合相關的法規與應用規範，應設計必要的人工介入點，而非全數仰賴機器的運算與決策

人工智慧世代的消費者任務

對所有新興智能科技的現在或未來使用者而言，了解科技應用的限制與風險，是成為一個智能消費者的必要條件。以近期在金融科技(FinTech)應用蓬勃發展的理財機器人(Robo-Advisor)為例，理財機器人使用者應該知道的六件事，包含：

- 理財機器人，提供的是投資組合建議，還是最大報酬率優化決策？
- 人工智慧演算法，是提供即時動態的投資組合調整？自動化的投資交易？還是只有智慧客戶服務？
- 演算法深度學習的投資數據來源與範圍，僅針對特殊金融商品？
- 演算法曾歷經的金融事故與應對(或模擬)表現？
- 理財機器人的使用成本為何，有無其他潛在管理費用？
- 系統平台及演算法，有對抗網路駭客的措施？

KPMG所提供的新世代數位風險治理服務

未來的數位科技發展，除了在營運環境、商業模式、技術創新等面向，尚待持續突破外，「數位風險」的對策與控制措施，亦是迎向智能未來的一大挑戰。KPMG所提供的新世代數位風險治理服務，將針對大數據、人工智慧、物聯網等科技焦點，從決定科技應用情境與治理範圍、新興科技應用風險評估、融入隱私與安全於演算法設計過程，到風險確信與審驗等治理工程重要步驟，提供全方位的技術、管理、法規等整合服務，可以協助企業將今日之「智」，轉換成為明日之「能」。



邁入因應21世紀關鍵風險的備戰期



安侯永續發展顧問公司
黃正忠 董事總經理

連續十三年進行的全球風險評估，2018年元月在瑞士達沃斯舉行的世界經濟論壇期間發佈，如表中所示本年度報告顯示發生可能性最高的五大風險為：極端天氣事件、天災、網路攻擊、數據詐騙或竊取、減緩與調適氣候變遷失敗。在衝擊程度排名前五大風險為：毀滅性武器、極端天氣事件、天災、減緩與調適氣候變遷失敗、水危機。「環境風險」已明顯地成為關鍵議題，特別是氣候變遷的問題。2017年氣候變遷造成的全球災損又破了紀錄，根據慕尼黑再保險公司的估算高達3,270億美元，其中有保險理賠的損失為1,340億美元，僅佔四成。向低碳轉型刻不容緩，不改變，大家都是死路一條。

氣候變遷、環境、能資源與永續發展，將是從今往後CEO必須內化至創新與商業策略的基本要素。糧食與農業、人類健康福祉、能源與材料、永續城市等是未來世界發展的四大焦點領

域。油電混合車與電動車的快速成長，已促使世界用油高峰可能提前來臨，而及早大幅利用再生能源，也已促使先進國家完全不依賴化石燃料的可能成真。然而因為永續的挑戰，今後世界發展將會更加著墨於機會與風險的一體二面，例如全球電動車的成長趨使用於電池的金屬鈷之大量需求，但檢視2016年全球鈷的供應來源，結果超過五成是來自剛果，更可能主要是來自武裝暴力控制的衝突礦產，故如何兼顧創新技術與人權及生態環境保護間的平衡，成為必須解決的問題。

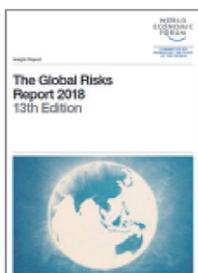
世界要脫貧、要應用大數據即時分析與偵測森林生態系的改變、為偏鄉地區進行遠距醫療或監測、運用循環經濟與再生能源降低碳排放、打造智能及可負擔的住宅等，都需要金融業的支持。沒錢萬萬不能，永不永續，都是空想。即將邁入2020之際，永續金融的發展動能更為蓬勃。

臉書(Facebook)於2014年超過5,000萬名用戶個資遭竊取分析並用於傳送政治廣告之事件於2018年3月17日曝光，股價於19日出現了5年來最大單日跌幅6.8%後，又於隔日下跌2.56%，Facebook市值瞬間蒸發500億美元。根據彭博的分析與追蹤，這起用戶個資外洩事件，使許多著重環境/社會/治理(ESG)的責任投資基金重新審視Facebook。BetaShares Global Sustainability Leaders ETF為澳洲交易最大的道德投資指數型股票基金（Exchange Traded Funds, ETF），Facebook佔其投資組合3.9%，在事件後宣布將Facebook自基金中移除；北歐銀行（Nordea Bank）也將Facebook股票列入黑名單；DNB資產管理公司認為資料

安全與隱私係重大ESG風險，目前將facebook列入觀察；而MSCI與RobecoSAM AG正考慮將Facebook降低評級。此事件的發生也讓Facebook的公司治理制度再度受到投資人質疑，馬克·祖克柏（Mark Zuckerberg）同時身兼任Facebook董事長與執行長，可能造成治理機制失效，投資人將以更嚴謹的方式評估Facebook。

非財務面的關鍵風險對於企業的衝擊越來越大，不管CEO了解與否、喜不喜歡，這個趨勢只會越來越明顯，訊號越來越強，我們籲請CEO要提高警覺，做好進入備戰與變革的狀態，迎接世界競爭力重新洗牌的新浪潮。

2018世界前十大風險：



- 經濟
- 科技
- 環境
- 社會
- 地理政治

排名	發生可能性	衝擊大小
1	■ 極端氣候事件	■ 毀滅性武器
2	■ 天災	■ 極端氣候事件
3	■ 網路攻擊	■ 天災
4	■ 數據詐騙或竊取	■ 減緩與調適氣候變遷失敗
5	■ 減緩與調適氣候變遷失敗	■ 水危機
6	■ 大規模非自主性遷徙	■ 網路攻擊
7	■ 人為環境災害	■ 糧食危機
8	■ 恐怖攻擊	■ 喪失生物多樣性與生態系統毀滅
9	■ 非法貿易	■ 大規模非自主性遷徙
10	■ 主要經濟體的資產泡沫化	■ 傳染性疾病的傳播

Source : The Global Risks Report 2018 (World Economic Forum)

佈局海外面面觀



KPMG安侯建業
海外業務發展中心
李逢暉 主持會計師

從CEO前瞻大調查發現，未來三年中，台灣大型企業 CEO 都希望能拓展事業版圖，超過半數(54%)的 CEO 計畫至市場較成熟的已開發國家開拓市場，而44% CEO期望至新興市場國家創造商機。隨川普政府上台後，一連串美國稅改政策及貿易壁壘興起，使得北美市場重回CEO首選投資地區，另外在新興市場方面，隨著中國市場崛起並向外拓展一帶一路，全球經濟面臨重新洗牌的環境下，CEO的海外布局思維也從過去尋找低成本時代轉向價值提升。在面臨轉換同時，KPMG長期深耕海外市場，以多年觀察提出三點建議：

深化區域市場經營、瞄準內需市場

不管是北美、歐洲或亞洲，各地區都有不同經濟組織進行深層的經濟整合，創造更寬廣的市場以及更多投資機會。CEO著重在大型經濟體投資，也代表投資側重從過去製造環境轉向消費市場環境，所以資源盤點更顯重要。

在區域化經濟環境下，不同區域有其特色，例如東協市場，由於東協市場多數處於開發中階段，相關產業鏈著重於特定層面如中、上游之原料或零件供給，具備完整供應鏈之整合產業者較少，使得產業之分佈較為碎片化。反觀北美市場，長期製造業外移，所以北美市場中多為原物料及研發技術。所以CEO在執行海外布局，應致力於推進企業的在地產業鏈整合，積極掌握發展商機以創造競爭優勢，亦可深化區域市場經營與當地商社合作，並瞄準內需市場做為未來布局。

運用多種資本市場工具進行籌資

進入任何區域市場，想要短時間切入市場，併購是最快手段，併購資金來源規劃尤為重要。以新興市場東協為例，全球企業進入東協市場，使東協市場已進入白熱化競爭階段，各國企業主要趨勢為直接進入市場核心，購買現有品牌或通路，運用併購策略快速打入當地市

場，以穩定企業進入利基。此外，東協各國正進行跳躍般地快速成長，近年各國政府陸續扶持特定產業及本土企業，並釋出相關保護措施，此發展趨勢亦將對CEO的產業生態及相關布局造成巨大影響。

因此CEO若希望短時間在東協國家占有一席之地，可思考運用資本市場的力量，建立企業厚植穩固及成功的基礎。不論國內或海外的臺灣企業，可透過企業間橫向或縱向的整合，於整合過程中盤點各自優勢，並尋求合作契機，以打團體戰方式，並利用資本市場深化及加速整合力道，如此不僅讓有意加入東協市場的CEO不必從零開始，也可克服當地供應鏈不完整的劣勢。

持續產業升級

科技技術應用飛快進步，CEO同時面臨國際投資布局與轉型升級之壓力，在此情況下，本所已於2018年獲選並執行經濟部「國際投資合作計畫」，將致力於協助CEO掌握海外國家、

新興市場商機，並且持續輔導海外臺商升級轉型，協助臺商布局全球，促進臺僑外商來臺投資以帶動國內經濟發展。

此外，因各國之投資環境、法規、稅制、商業習慣不一，為協助業者掌握正確資訊與降低投資風險，本所自2017年起獲選並執行經濟部「臺灣投資窗口建置計畫」，於越南、菲律賓、印尼、緬甸、泰國、印度等六國設立臺灣投資窗口，聘請諳當地語言之專人，結合政府與在地服務團隊，提供有意佈局臺灣或當地國之廠商雙向投資諮詢服務。

本所將持續依照重點產業發展，包含「智慧機械」、「亞洲·矽谷」、「綠能科技」、「生醫產業」、「國防產業」、「新農業」及「循環經濟」等5+2產業創新計畫，針對CEO可能開發之區域，持續協助並輔導提升經營管理及產業升級與市場競爭之能力，以強化整體競爭優勢。



台資企業A股上市(IPO)的機遇與挑戰



KPMG安侯建業
大陸業務發展中心
陳宗哲 主持會計師

前言

伴隨著兩岸政策的波動，在大陸發展的台資企業除了享受著政策的紅利，也時刻面臨著不同經濟環境的挑戰。經濟改革的成果讓大陸從世界工廠轉變為全球企業爭相進入的市場，面對急起直追的內資企業及後來居上的歐美外資，台資企業如何保持競爭力，已經成為台資企業最主要的課題。

中國證券市場崛起

A股市場自從上海證券交易所及深圳證券交易所成立以來，歷經27年的發展，改革開放步伐不斷且穩步推進，2018年6月1日起更將正式納入MSCI新興市場指數，注入國際投資資金的同時也宣告A股正式邁入全球。



資料來源：WIND

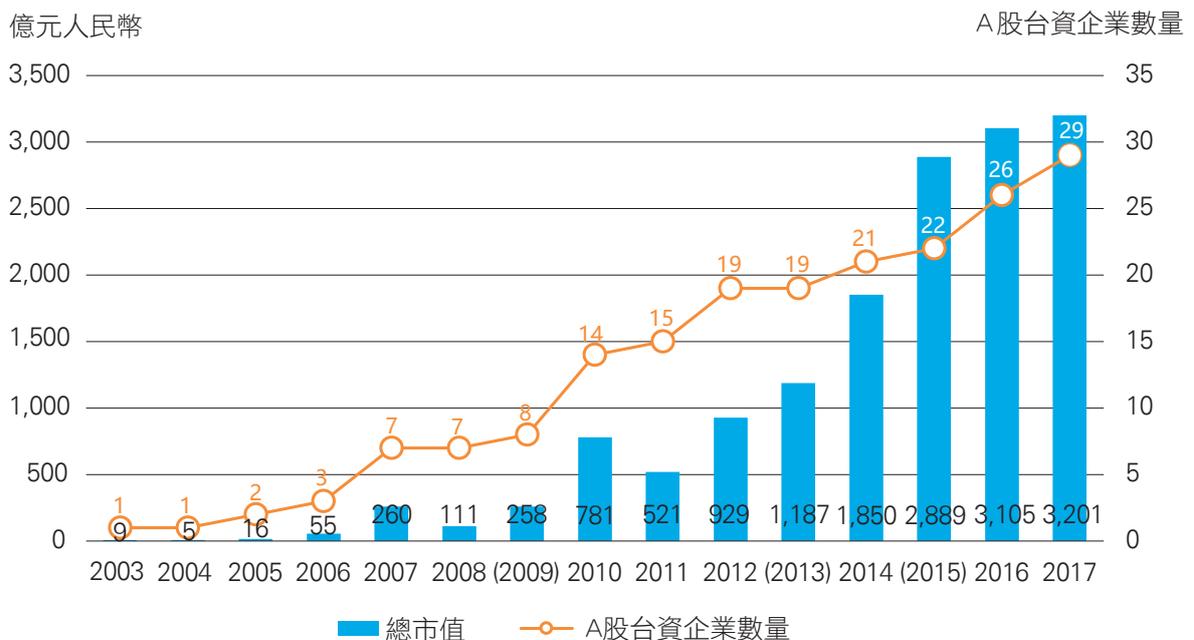
2018年3月30日，國務院辦公廳轉發證監會《關於開展創新企業境內發行股票或存託憑證試點的若干意見》（國辦發[2018]21號），《若干意見》指出，為進一步加大資本市場對實施創新驅動發展戰略的支援力度，將開展創新企業境內發行股票或存託憑證試點。

互聯網、大數據、雲計算、生物醫藥、高端裝備製造、軟件和集成電路及人工智能等七大領域的創新型企業將是未來A股上市（IPO）的主流。

台資企業A股上市現狀

浙江國祥製冷工業股份有限公司於2003年12月在上海證券交易所上市，成為在A股上市的第一家台資企業。截至西元2018年3月31日，累計已經有29家台資企業在A股市場上市，總融資額達到人民幣151億元。從行業分佈來看，主要集中在電子零組件製造、建築材料及傳統製造等領域。從板塊分佈上看，台資企業在主板12家，中小板10家，創業板7家，板塊分佈平均。

A股台資企業歷年數量和總市值之發展趨勢：



台資企業A股上市應特別注意同業競爭與獨立性問題

大多數的台資企業在兩岸都有營運據點。再加上同一集團內大多經營類似業務或生產類似產品、實際控制人、控制股東或高級管理人員重疊或有血源關係。

同業競爭與獨立性的問題是台資企業A股上市首先要解決的課題，擬上市公司應先找專業的中介團隊對擬上市主體的營業範圍進行檢視，如果確認有同業競爭的問題，應進行調整。招股書需詳細披露與控股股東、實際控制人及其控制的其他企業從事相同或類似業務的情況。結合所營行業特點、產品特性、市場、上下游關係等充份分析說明，確保在報告期內已解決同業競爭問題。

在招股說明書中須揭露擬上市公司已符合獨立性的要求。獨立性的判斷主要包括發行人的資

產、人員、財務、機構、業務是否獨立於控股股東；發行人的董事會、監事會及其他內部機構是否獨立運作；控股股東及其下屬的其他單位是否從事與公司相同或相近的業務以及控股股東是否採取有效措施避免同業競爭。

台資企業A股上市的展望

台資企業直接在A股上市不僅可以充分發揮在地融資、在地發展的優勢，還幫助企業提高品牌效益、擴大人才招聘、提升企業形象。愈來愈多的台資企業希望透過A股上市來加快自身發展和永續經營。

KPMG深耕兩岸三地資本市場，以豐富的實務經驗及兩岸分工的組織運作方式，協助台資企業進行組織現況診斷、建立完善的會計制度、內部控制制度及績效評量制度，進一步提供不同資本市場融資、併購或重組的具體建議方案及協助完成上市(IPO)審查相關程序。



進入高齡化社會，長照發展新藍海



KPMG安侯建業
健康照護服務團隊主持人
蘇嘉瑞

全球各國進入高齡化社會，人口老化所帶來的問題包括持續上升的醫療需求與照顧負擔、可勞動人口投入減低、經濟發展的滯礙，人口高齡化所帶來的衝擊遂成為各國政府目前的重點關注議題。

政府於2008年起著力推動長期照顧十年計劃，使得長照服務在全國範圍內有了較一致的政策及目的。而隨著2017年6月3日長期照顧服務法的正式施行，及其重要配套子法長期照顧機構法人條例(以下簡稱長照法人法)業於2018年1月31日經總統公布(華總一義字第10700010291號令)，長期照顧立法及制度進一步得以完善，相關法規之修正與頒布，無非要鼓勵民間資金在政府的政策推動下投入長照產業。

根據KPMG 2018 Global CEO Outlook調查結果顯示，26%的CEO 預計在未來三年進行大型併購計畫，以擴張其企業版圖。

目前全台約有一千多家提供住宿式服務的長照機構，主要係由財團法人或私人依老人福利法、護理人員法等相關法律設立，其法源、標準及名稱均不同且多數屬49床以下之小型機構，小機構林立的現象不利於產業整合與服務品質的整體提升。長照法人法最大亮點之一，係開放公司可以投資並參與經營住宿式長照機構，改變過去機構住宿式服務僅財團法人及私人得提供的限制，亦不同於醫療社團法人之社員不得為法人的規定，其目的係為此類原本極需社會資源投入的機構服務，帶入充沛的市場資金，解決政府財源不足的隱憂，也借由產業界的投入，吸引更多專業人才，激發創新服務模式及科技運用，建構更優質的長照服務體系，而隨著台灣逐步邁入高齡社會，長照需求逐年增加，經營住宿式長照機構成為長照產業投資新藍海。

KPMG 2018 Global CEO Outlook報告指出，將企業成長策略與更廣泛的社會發展目標(wider societal purpose)連結起來對CEO而言，有一定的挑戰與困難，在台灣，超過六成(64%)的CEO認為這是不容易的。

而長照服務公益色彩濃厚，營業事業若投資營利型長照機構，應注意兼顧社會責任。長照法人法規定，社團法人長照機構之董事會由三人至十七人組成，董事需配置具長照資格者至少1人，由營利事業所指定之董事人數不得逾總名額的三分之一，且不得擔任董事長。另營利型長照機構社團法人需提撥前一會計年度收支結餘的10%以上辦理有關研發、人才培訓及長照宣導及社會福利支出，以及20%以上作為營運資金後始得分配年度盈餘。

目前有超過五成(54%)的台灣CEO認為自己已準備好帶領企業徹底轉型其營運模式，以保有市場競爭力。

過去根據「老人福利法」設立的私立機構，在規模、床數、人力、消防設備或財務穩定度等都較不足，長照法人法未來將可改善上述狀況，對高齡化社會是必要的轉型。高齡化產業發展，需兼顧社會福利與國民健康，包含政策法規、財務規劃、運營管理及整體開發，必須倚賴跨領域整合規劃，因此，台灣應建立友善投資環境，吸引民間參與並建立發展動能，促使高齡化產業走向永續經營。





kpmg.com/tw



KPMG Taiwan App



LINE@生活圈

立即加入，一手掌握
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan

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.

©2018 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.

