



安侯建業

# Agile or irrelevant

2019年台灣CEO前瞻大調查



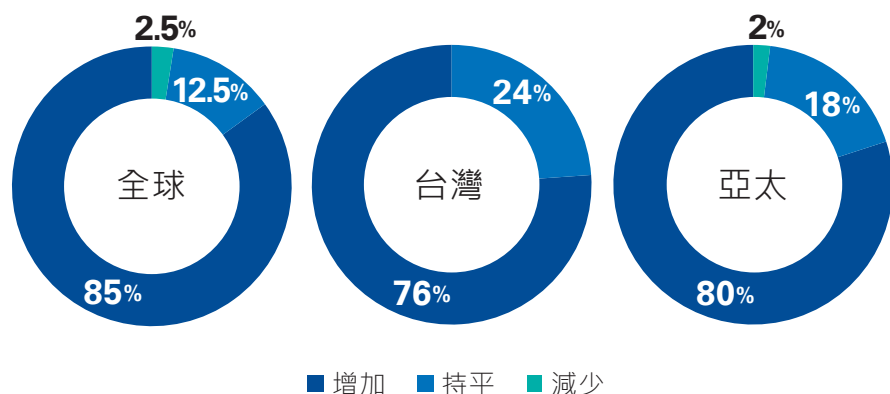
# 前言

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，繼過去三年連續出刊「台灣CEO前瞻大調查」，2019年持續委任富比士(Forbes)針對國內企業年營業額超過美金5億元以上的50位CEO進行訪談，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的議題聚焦於「發展中的挑戰與痛苦」，透過歷年的數據分析，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。而2019年，CEO最大的挑戰為「敏捷靈活(Agility)與彈性(Resilience)」，除了能夠從容自信面對轉型之外，企業變革的速度也成為致勝的關鍵，此外，企業的韌度與彈性更是CEO領導企業發展的首要之務。

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、保險、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%)、銀行業(12%)與消費零售業(12%)。

在受訪的台灣CEO中，76%的所屬企業年營收與去年相比是增加的，24%則是持平，並無營收減少的企業；而全球CEO有85%的企業營收增加，亞太區則是80%。





# Contents

1

十大主要發現

24

KPMG專家觀點





# 十大主要發現





## 十大主要發現

# 1

78%台灣CEO對於未來三年國內景氣發展具有信心

# 2

影響台灣企業的五大風險：環境/氣候變遷風險 (30%)、數位資訊安全風險 (16%)、新興/顛覆式科技風險 (14%)、國家屬地主義風險 (12%)、營運風險 (10%)

- 七成(70%)台灣CEO視自身ESG政策能夠反應出客戶價值為己任
- 國家屬地主義風險為第四大風險 - 中美貿易戰所帶來的影響

# 3

企業成長的主要條件—  
80%的台灣CEO認為應有持續挑戰現有思維及業務規範的能力

- 具有韌度與彈性的企業及領導者才能超越時代
- 超過七成(74%)台灣CEO親自領導企業內的科技策略
- 66%台灣CEO認為客製化的客戶體驗投資如期帶來收益成長，比起去年高出三成
- 超過八成(86%)台灣CEO未來三年將併購策略納入拓展計畫中
- 企業多方嘗試與外部合作，以實現成長目標

# 4

台灣CEO工作動力來自於—秉持企業對客戶的價值、為股東提供回報

54%台灣企業有「面對創新快速失敗時仍能樂觀並立刻成長 (failing-fast)」的組織文化

# 5

台灣CEO以東歐地區為新興市場投資首要目標，已開發市場則以歐洲為主

七成(70%)的台灣CEO願意在脫歐後投資英國的各項產業

# 6

高達66%的台灣CEO認為投資AI三年內能有所回收，較去年成長了40%

- 68%台灣CEO認為在三年內可看見數位轉型投資的效益
- 人工智慧在台灣市場需求大，且發展速度極快
- 86%的台灣CEO認為AI會創造更多工作機會
- 12%的企業在RPA應用上已獲得顯著投資報酬

# 7

56%CEO已做好數位網路攻擊的防範，比去年增加四成

# 8

七成(70%)台灣CEO將保護客戶資料視為CEO最重要的職責之一

# 9

高達九成台灣CEO對資料領域專業人才的貢獻有感

# 10

80%的台灣CEO計畫在未來三年內針對三成至五成員工的數位技能予以提升

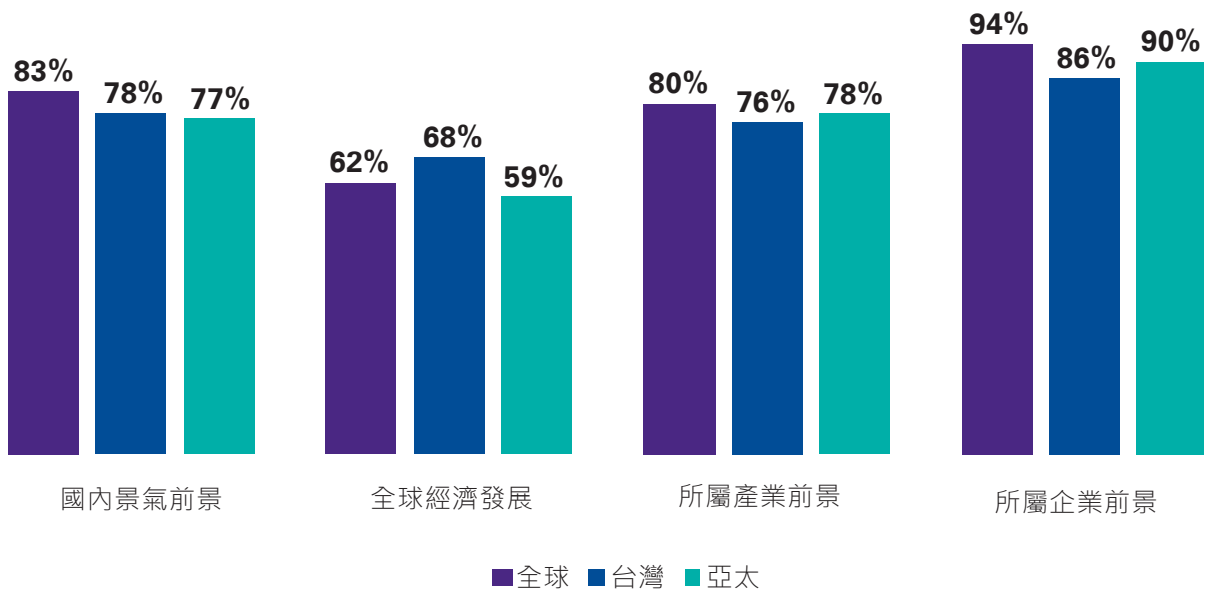


## 78%台灣CEO對於未來三年國內景氣發展具有信心

2019年台灣CEO前瞻大調查報告發現，78%的CEO對於國內景氣發展具有信心，較去年大幅提升，主要是持中立觀望態度者由去年的56%減少至16%轉為具有信心。但在「全球經濟發展」與「所屬產業」的發展上略顯信心不足，認為會成長者分別為68%及76%，較2018年分別降低30%與22%，可能與今年初以來如中美貿易戰、英國脫歐、保護主義等造成全球經貿

局勢不穩定有關，全球與亞太區CEO對於「全球經濟發展」前景也同樣較為保守，認為會成長者分別僅有62%與59%。另，可能受到全球經濟發展看法的影響，台灣CEO對於「所屬企業」未來三年的信心程度由去年96%微幅下降為86%，較全球(90%上升為94%)及亞太區(89%上升為90%)數據來得保守。

### CEO未來三年信心程度



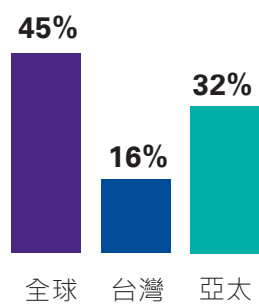
對於未來三年企業的營收成長，台灣企業依然持較為保守的態度，超過八成(84%)的CEO認為僅有2%以內的成長，而全球與亞太區的CEO認為其企業未來三年，年營收成長將達到2%以

上的比例分別是45%及32%。另外，當CEO被問到未來三年對於企業員工數的增減期望時，100%的台灣CEO皆認為其企業員工數會增加，說明CEO認為因應新興科技與新業務投資上，



企業也需要足夠人力與專業人才，才可在不斷變革的市場站穩腳步。然而認為會有6%以上的員額增幅者為14%，全球及亞太區分別為36%及28%，台灣CEO對員額增幅的看法似與對於未來營收成長者幅度的預期一致。

CEO認為未來三年營收成長為2%以上的比例





## 影響台灣企業的五大風險：環境/氣候變遷風險 (30%)、數位資訊安全風險 (16%)、新興/顛覆式科技風險 (14%)、國家屬地主義風險 (12%)、營運風險(10%)

隨著市場環境的迅速改變，每年影響企業的風險皆不相同，2019年有高達30%的CEO將「環境/氣候變遷」視為頭號風險，此結果與世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）2019發佈的全球風險報告（The Global Risks Report 2019）相仿，前十大風險中有六項與氣候變遷相關，代表政府與企業CEO已明確了解氣候變遷所帶來的影響無遠弗屆，現今機構投資人不只關注企業的財報，也愈來愈重視企業的ESG（環境、社會和公司治理）的績效表現。

排名第二的風險為數位資訊安全風險(16%)，網路攻擊與數據洩漏事件層出不窮，由個人、企業至國家安全皆是攻擊的目標，多數企業已將資安議題融入發展策略中，面對人工智慧、加密貨幣、網路銀行、雲端、數位轉型、5G等新興科技快速發展，企業近年來也認知需由各項服務的基礎建設考量資安問題，以確保內部營運與外部服務的品質。新興科技日新月異，14%的CEO視其為第三大風險，企業面對創新生代已沒有對新興科技說「不」的權利，僅能積極應對並發展最符合組織轉型的技術，以因應變遷快速的市場及顧客需求。

### 2019年影響全球與台灣企業的五大風險

1	環境/氣候變遷風險	21%
2	新興/顛覆式科技風險	19%
3	國家屬地主義風險	16%
4	數位資訊安全風險	14%
5	營運風險	14%

全球

1	環境/氣候變遷風險	30%
2	數位資訊安全風險	16%
3	新興/顛覆式科技風險	14%
4	國家屬地主義風險	12%
5	營運風險	10%

台灣

### 七成台灣CEO視自身ESG政策能夠反應出客戶價值為己任

近年來環境意識抬頭，投資人在判斷企業能否長期投資之時，除了傳統的財報表現外，是否落實環境、社會與公司治理(ESG)政策也是考量企業能否永續經營的關鍵，因而迫使企業在決

策的同時，更需審慎考慮相對應的影響。

有42%的台灣CEO認同評量企業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(55%)與亞太區(44%) CEO也認為，企業若想要永續經營，不能一味將眼光放在財務數

字上。而有56%的台灣CEO同意，企業的成長將取決於組織是否具有預測和駕馭全球迎向低碳、無汙染科技經濟(Clean Technology Economy)的能力。

有越來越多的企業開始以ESG作為合作的必要條件之一，要求合作對象必須重視ESG管理與其績效。例如，科技及零售產業巨擘如Acer、HP、Intel、Ikea和Wal-Mart等要求合作供應商需揭露更多的碳排放資訊，甚至進一步要求進行減量，為全球邁向低碳的未來盡一份心力。由此可見，企業有效實踐ESG除了能夠打造綠色企業的品牌、提升企業聲譽，亦可兼顧利害關係人之形象，並獲得投資人及顧客的信賴。對台灣CEO來說，有七成(70%)CEO視確保企業運行的環境、社會與公司治理(ESG)政策能夠反應出客戶的價值為己任，多數的全球(71%)及亞太區(68%)與台灣CEO抱持相同觀點，顯見企業策略之於環境、社會與公司治理(ESG)的議題已普遍受到企業的重視，CEO們亦能夠正視其中環環相扣所帶來的影響，並能夠有所體認。

### 國家屬地主義風險為第四大風險 - 中美貿易戰所帶來的影響

國家屬地主義風險為台灣CEO所擔憂的第四大風險，涵蓋中美貿易戰、英國脫歐、保護政策等議題，在在影響CEO在企業營運上的策略與發展方向，其中，影響台灣企業最直接的應屬中美貿易戰所帶來影響與機會。

中美貿易戰至今已越演越烈，從2018年7月6日美國對340億美元中國貨品加徵25%關稅開始，雙方持續談判與反擊，至2019年5月13日美國已對3000億美元中國大陸輸美商品加徵25%關稅，中國也已於6月1日對已加徵關稅的600億美元清單美國商品中的部分，提高加徵關稅稅率最高至25%。如此對峙的情況，很容易導致全球經濟危機，企業成長乏力，也會讓世界各地的經濟放緩，許多經濟學家表示，若雙方的政策不漸趨和緩，此戰會讓全球供應鏈與新興市場承擔更大損失風險。

根據關稅加徵主要項目來看，目前有七大領域的產業對台灣企業有較大影響，包括電子組裝、網通、電池業、工具機、紡織、鞋業、汽車零件等，最大宗的就是台商在全球供應鏈上佔很大比例的筆記型電腦和手機等，若屆時美國全面向中國課稅，許多輸入美國的產品將難以避免成為貿易戰的犧牲者。因此，許多台商也從去年開始佈局，將工廠移出中國、轉至其他亞洲國家，或是將高端產品轉回台灣生產，不但可活化在地投資也可增加對外出口貿易；往長遠看，中美貿易戰有其衝擊，但也相對創造了產業轉型升級的機會。



## 電腦產業

- 第二波的2,000億美元商品加徵10%關稅清單包含LED、伺服器、電子零組件，影響較大。
- LED多在中國大陸組裝為成品後再出口至全球市場(也包括美國)，提高關稅會影響終端消費者購買意願。
- 台商所建置的供應鏈將重新分流，需依照中國和美國市場重新調整。
- 美國2,000億美元關稅制裁中，伺服器廠商的影響也不小，許多台灣大廠皆面臨關鍵零組件成本墊高的壓力，但若產業鏈遷移，台灣或許有機會翻轉重返伺服器出口大國。

## 資通訊產業

- 網通產品中的PON(被動式光纖網路)、線纜AOC(主動式光纖傳輸線)及光連接器等族群皆屬於影響範圍。
- 若將來涵蓋手機、筆電等消費性產品的物品也將一併被加徵25%關稅，許多蘋果概念股，將可能成為此波關稅的主要受害者。

## 電子產業

- 台灣與韓國是中國電機相關設備的主要供應商來源，台灣約佔了22%，因此有相當的影響。
- 自2018年貿易戰開打，許多台商考量中國還是有許多內需市場空間，因此僅遷出部份生產基地，不論是回台或是至其他國家佈局，皆逐步進行已分散風險。

## 半導體

- 目前台灣在半導體的產值為較高，不論在IC製造、IC設計以及IC封測等領域都屬高階，因此影響較小。

## 金融產業

- 金管會於5月14日公布金融業目前對中國投資及授信曝險約新台幣2兆元，而美國則是達新台幣8兆元，若兩大國的經濟持續不穩定並擴大戰火，將影響金融業約10兆元的損益。
- 德銀的報告指出，中美貿易戰折損最大的為香港與台灣的經濟成長。

## 製造業

- 工具機是工業產業及製造業的源頭，也是反應產業景氣的指標產業許多大廠已預備面對此危機，並做好訂單減少的準備。
- 自行車業二大龍頭品牌捷安特與美利達也預先防備，將原本外銷至美國的生產線搬遷回台，以避免被貿易戰波及。
- 成衣大廠(如:聚陽)的工廠遍佈全球，目前在中國的生產力佔比較低，將來被預估是此貿易戰下轉單的受益產業。
- 不同於電子業，機械、工具機、車輛及汽車零組件等產業，主要的生產主力仍在台灣，在中國之廠房，產量大多以中國大陸市場內需為主，因此所受到的影響較小。

(KPMG彙整)

## 企業成長的主要條件—80%的台灣CEO認為應具備持續不斷挑戰現有思維及業務規範的能力

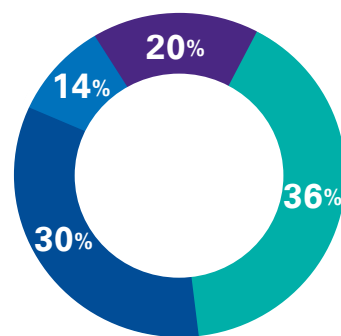
高達八成(80%)CEO認為應具備持續不斷挑戰現有思維及業務規範的能力，並提出顛覆式的創新解決方案/服務，才是企業成長的主要條件。若企業無法跟上全球市場變遷的速度，競爭力將迅速下降，非常容易被迫退出市場。面對創新科技與產業競爭兩股壓力下，企業的戰略計劃也只能不停轉變，全球(71%)與亞太區(68%)CEO也持有相同的看法，解決客戶痛點、製造需求，才能使組織走得更長遠。

敏捷靈活的行動可視為新興的商業潮流，如果企業行動緩慢，失敗將如破產般慘烈，64%的台灣CEO表示，敏捷是企業能否繼續前行的關鍵，經營管理團隊需要有足夠敏捷力及靈活度以因應瞬息萬變的市場行為，並且才能在資訊爆炸的環境中，挖掘商機。58%的台灣CEO認為其企業在接下來的三年中，在創新的流程和執行上需要更多的進步與發展，顯示大多數CEO仍盼其企業的運作與執行有成長空間，期望能在組織中注入更多創新因子。美國商業雜誌《Fast Company》於2019年初公布「全球50大最創新企業」榜單，入榜的公司橫跨各個產業，由Apple、中國以吃為核心的美團點評、透過AI與大數據帶動商業模式的服飾電商Stitch Fix、到知名遊戲引擎開發商Unity等，都是榜上名單，再次證明不分產業，只要能提升核心技術、整合產業服務、創造需求並不斷創新，就能顛覆市場。

### 具韌度與彈性的企業及領導者才能超越時代

企業復原力 (Business Resilience)是指企業在快速適應顛覆與創新時，依然具有持續運作及保護其人才、資產及品牌利益的能力，組織的韌度與彈性高，可確保公司面臨不同挑戰時，能持續營運，並有足夠的人力、財力、物力得以恢復正常運作。36%台灣CEO認為，在充滿不確定的商業環境中最具有韌度與彈性的企業，擁有「能保守住核心業務」的能力，30%則同意是「快速適應不斷變化的商業環境」，而有20% CEO覺得能「顛覆市場」才是具有韌度與彈性的企業，此外，也有14%的CEO認為這三項缺一不可。

### 企業成長的主要條件



- 快速適應不斷變化的商業環境
- 顛覆市場
- 能保守住核心業務
- 以上皆是



要使企業具有復原力及彈性，領導者的角色就更顯重要，Forbes專欄作家Joseph Folkman說明何為一個有韌度的領導者(Resilient Leader)<sup>1</sup>，並提出幾個參考的方向如下：

1. **強而有力的溝通(Communicate Powerfully)**：能夠有效地將自己的想法、意念傳達給他人，並願意幫助其他人了解新的企業策略或發展方向。
2. **善於納諫(Are coachable)**：可謙虛地接受回饋，並經常尋求其他人的意見。此外當聽取建議時，他們樂意且真誠的努力改進，也強烈希望持續提升自己的技能。
3. **建立積極/信任的關係(Build Positive/Trusting Relationships)**：透過建立信任並對於差異持開放態度，就能建立強大的團隊。
4. **是大膽的風險承擔者(Are Bold Risk Takers)**：願意承擔風險並嘗試新的想法。對於大多數人來說，他們每年都以同樣的方式繼續開展工作，但對企業來說很容易陷入困境，而可承擔風險的人則能為組織創造商機。
5. **關心他人發展(Develop Others)**：不僅對個人發展感興趣，也關心其他人的發展，並培養團隊從錯誤中汲取教訓。
6. **樂意改變(Champion Change)**：樂意改變，並確保組織也能順利轉型變革；接受變革，並鼓勵他人樂觀面對改變。
7. **可做決定的(Are Decisive)**：有效地做出決策並向前發展，若做出了錯誤的決定，能果斷領導並朝向另一個方向邁進。

高達八成(80%)CEO認為他們可達成前一任領導者未能完成的目標，可確保業務前線、中端運作及後勤單位的緊密連結與配合，全球(79%)與亞太區(75%)CEO也持有相同的正面態度，同意自己不斷地進步，也帶領組織一起成長。而有78%台灣CEO表示自己正積極帶領領導團隊轉型，以加強企業的韌度與彈性，更有高達84%的全球CEO正努力在經營團隊推動轉型，期盼帶給企業極佳的復原力。

### 超過七成(74%)台灣CEO親自領導企業內的科技策略

導入新興科技並運用相關技術於企業策略及組織營運中已刻不容緩，超過七成(74%)台灣CEO親自領導企業內的科技策略，全球(84%)與亞太區(75%)CEO也有相同的作為，顯示不論CEO是否具有科技/技術專業背景，大量數據資訊已成為決定企業發展方向的舵手，CEO都盡力學習擁抱科技，因應市場隨時的變化。68%的CEO表示，比起過去三年，現在他們已更有自信能夠於組織內多方使用雲端技術，說明這幾年CEO對於雲端運算的應用，已有更全面的認知，但調查結果也發現，有六成(60%)的CEO對於將所有資料移存至雲端仍有擔憂，可能是受到近年來資安攻擊加劇的影響，對於雲端空間的安全性依然持保留態度，全球(61%)與亞太區(56%)CEO也有相同的看法。

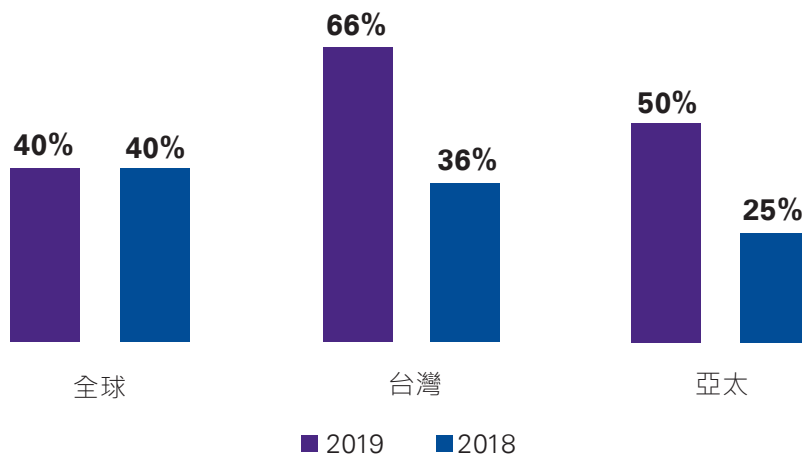
<sup>1</sup> 摘取自Forbes：<https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2017/04/06/new-research-7-ways-to-become-a-more-resilient-leader/#f858fc37a0ca>

台灣CEO面對顛覆、創新，與全球及亞太區CEO相比更具信心，84%台灣CEO表示企業現階段已有完善的體系來檢視商業模式，並確保在面對顛覆時能依然保有競爭力，而全球與亞太區有69%與65% CEO認為其商業模式禁得起考驗。超過六成(64%)台灣CEO主動顛覆創新自身的產業，而不是等著被競爭對手顛覆，全球與亞太區也持相同看法，顯示CEO認同顛覆並不斷創新是企業保有競爭力的重要元素，能帶領公司長遠發展。

### 66%台灣CEO認為客製化的客戶體驗投資如期帶來收益成長，比起去年高出三成

滿足客戶需求是企業能夠存續的關鍵，近年來企業無不跟上強調能夠個人化及差異化的風潮，盡可能以客製化的客戶體驗包裝產品及服務來滿足不同客層的需求。調查顯示，66%台灣CEO認為投資於客製化的客戶體驗帶來預期的收益成長，與全球CEO(40%)及亞太區CEO(50%)相比較高，且比起去年的調查(36%)也高出三成，亞太區CEO也顯然有相近的看法，認同此觀點的CEO比起去年(25%)成長了兩成五。

CEO認為客製化的客戶體驗投資如期帶來收益成長比例

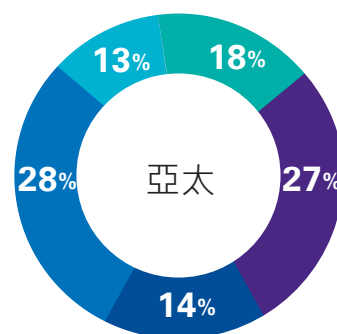
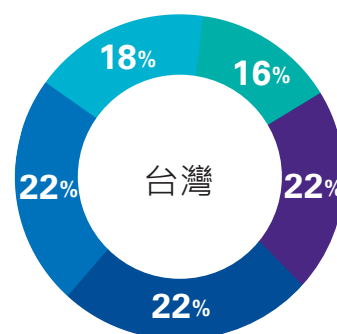
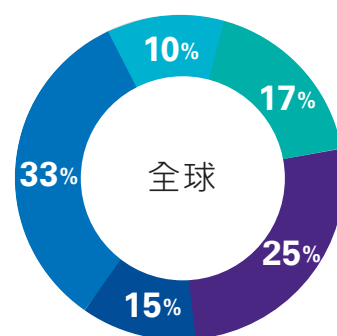




亞馬遜 (Amazon) 創辦人傑夫貝佐斯 (Jeff Bezos) 在2018年給股東的信中提到，「客戶的預期總在不斷變化、要求也不斷提升，昨天的驚喜即成今日的平淡。」(Their expectations are never static – they go up. People have a voracious appetite for a better way, and yesterday's 'wow' space quickly becomes today's 'ordinary')，因此唯有持續提升對客戶的理解，才能至少摸索出客戶的喜好，並滿足甚至超越客戶的期待。對台灣CEO來說，有超過半數以上(54%)的CEO同意企業應加強對客戶的理解，以利提供更貼近客戶需求的產品與服務，但相較於全球(63%)與亞太區CEO(58%)比例上仍略低，台灣CEO對於客戶理解的重視程度似仍存在成長空間。

### 超過八成(86%)台灣CEO未來三年將併購策略納入拓展計畫中

企業要成長，就必需有完善的版圖拓展策略，近八成(78%)台灣CEO未來三年將透過非本業成長的策略，來提升企業營收，22% CEO期望善用合資(Joint Venture)，22%則樂意透過策略聯盟與第三方單位合作方式來擴張版圖，另有18%以委外經營 (outsourcing) 為主，僅有16% CEO計劃以併購方式為其經營策略。



■ 併購 ■ 本業成長 ■ 合資  
■ 與第三方單位策略聯盟 ■ 委外經營

但未來三年依然有超過八成(86%)的台灣CEO考量將併購策略納入拓展計畫中，14% CEO在未來三年鮮少有併購規畫，但也有66%的CEO計畫未來三年進行部份的併購行為；另有20%的台灣CEO則將有大型的併購計畫，與去年相比，今年台灣的CEO對於併購皆持開放態度，這與近年來，國內併購交易愈趨頻繁有關，企業領袖皆明確認知，要轉型不能僅靠產業升級，需透過策略性投資與併購，才能迅速取得關鍵的人才技術與市場。驅動台灣CEO進行企業併購的前五項原因：

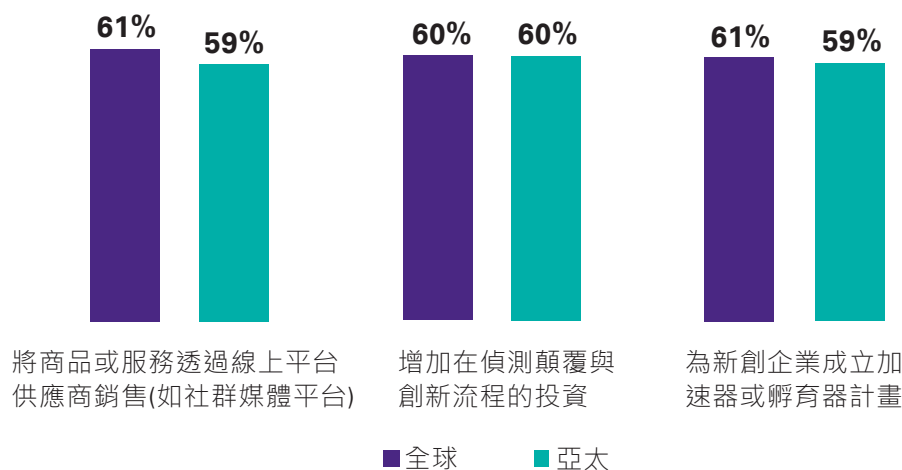
1. 加速改變其商業模式，而不是靠本業的增長 (49%)
2. 善用有利的估值 (47%)
3. 使業務多元化 (40%)
4. 推出新的數位科技/創新服務(37%)
5. 增加市占率(37%)



### 企業多方嘗試與外部合作，以實現成長目標

在今年的調查中能發現，只要有助於企業成長，有越來越多企業CEO表示願意與其他企業建立合作夥伴關係。進一步瞭解在未來三年實現企業成長的主要行動，近六成全球與亞太區

CEO採取相同的方案，他們多以「將商品或服務透過線上平台供應商銷售(如社群媒體平台)」、「增加在偵測顛覆與創新流程的投資」及「為新創企業成立加速器或孵育器計畫」為主。

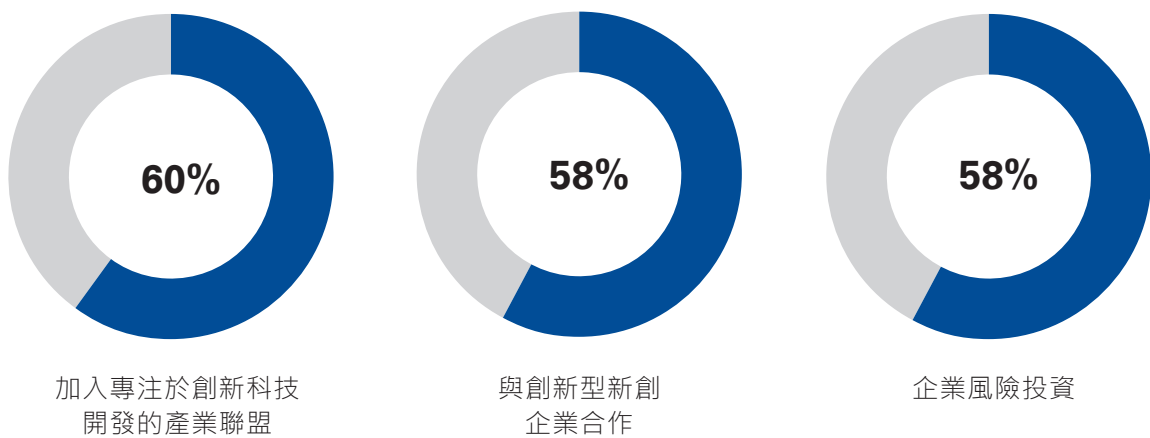


而多數台灣CEO則與全球及亞太區CEO看法不同，選擇以「加入專注於創新科技開發的產業聯盟」(60%)、「與創新型新創企業合作(如金融科技、保險科技、醫療科技公司)」(58%)及「企業風險投資」(58%)等行動為主，以實現企業成長目標。去年金管會開放純網銀執照申請後，欲加入市場的業者成立的純網銀團隊是來自四面八方的產業，主要股東是由電子商務、電信、通訊軟體、零售業或金融控股公司所組成，意在運用綿密業務網絡及龐大客戶群建立營運生態圈，除了促成「普惠金融」體系將金融服務推及普羅大眾，更能夠藉此快速拓展業

務及獲利，而這正是產業聯盟開拓業務版圖的優勢；而台灣大型企業也會藉由投資或與新創公司合作跨足事業新藍海，如永豐創投投資的威捷生醫透過雲智慧與大數據分析，進行疾病的偵測與篩檢，得以搶攻智慧醫療商機；新安東京海上產險與洽吧智能(BravoAI)合作節省傳統理賠判讀的人力工時，導入AI技術加速流程，協助業者進行產品與服務的數位轉型，以跟上保險科技的浪潮。



## 多數台灣CEO未來三年將採取以下的方式幫助企業成長



## CEO未來三年將採取多元方式幫助企業成長 - 全球、台灣、亞太區比較

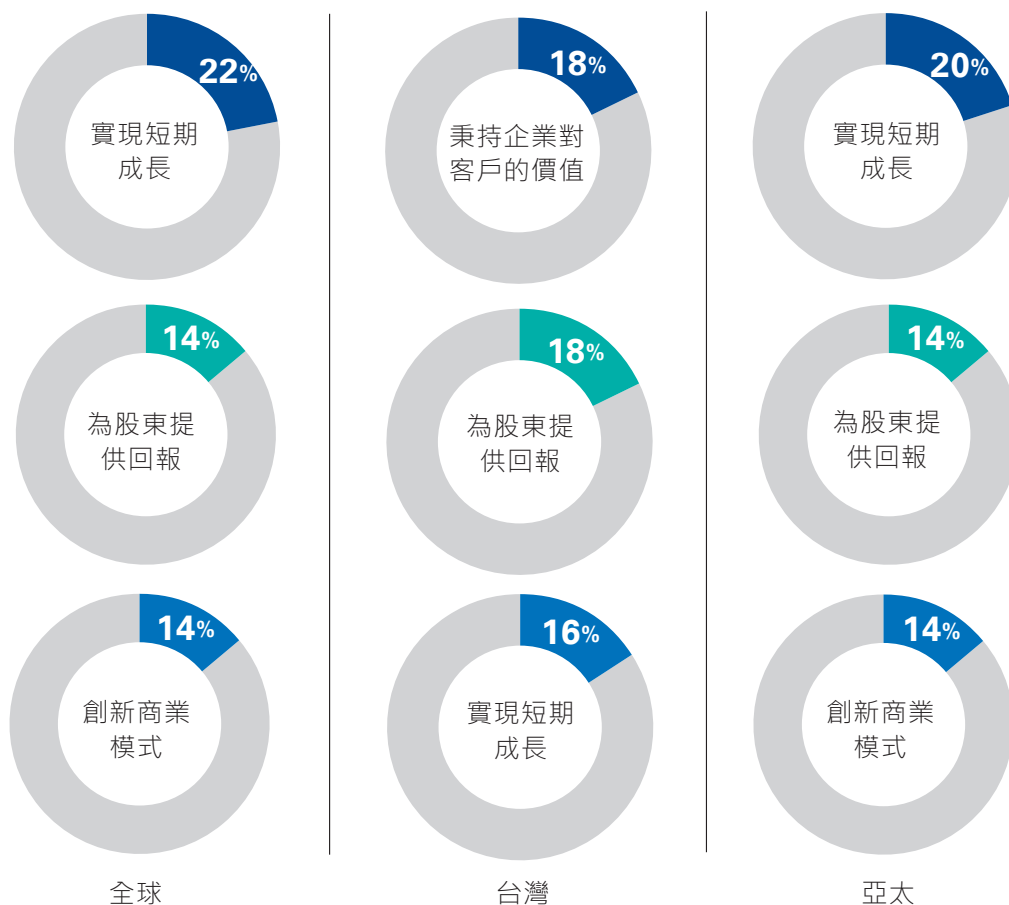
	全球	台灣	亞太區
與創新型新創企業合作 (例如金融科技、保險科技、醫療科技公司)	58%	58%	56%
加入專注於創新科技開發的產業聯盟	59%	60%	59%
為新創企業成立加速器或孵化器計畫	61%	56%	59%
將商品或服務透過線上平台供應商銷售(例如社群媒體平台)	61%	46%	59%
增加在偵測顛覆與創新流程的投資	60%	52%	60%
企業風險投資	59%	58%	56%
與第三方數據供應商合作	49%	54%	54%
與第三方雲端科技供應商合作	50%	56%	52%
以上皆非	0%	0%	0%

## 台灣CEO工作動力來自於—秉持企業對客戶的價值、為股東提供回報

當關注CEO在任期內的工作動力時，多數的CEO坦言是為了實現短期成長。22%全球CEO及20%亞太區CEO皆表示在任期內達成企業的短期成長是他們首要的動力來源，台灣則有16% CEO持相同看法。與此同時，有較多的台灣CEO(18%)更為看重的是能否向投資人繳出一張好看的成績單，為股東們創造可觀的報酬，比例較全球(14%)與亞太區(14%)為高，

但也是全球與亞太區CEO次要的工作原動力。值得關注的是，另有18%台灣CEO認為秉持企業對客戶的價值是驅動其工作的關鍵。綜觀來看，台灣CEO普遍期待能在任期內不負客戶及股東所託，以在現有基礎上持續量化企業的成長，因此對於台灣CEO來說創新商業模式(4%)及產生環境和社會經濟影響(6%)都不是主要的驅動力。

### 趨動CEO工作動力的來源



### 54%台灣企業有「面對創新快速失敗時仍能樂觀並立刻成長 (failing-fast)」的組織文化

78%台灣CEO期望他們的員工有能力進行創新，如果計劃失敗時並不需要擔心產生負面的影響，全球(84%)與亞太區(77%)的調查結果也相仿，值得探討的是，目前54%台灣企業有「面對創新快速失敗時仍能樂觀並立刻成長」的組織文化，而全球(56%)與亞太區(47%)的結果也相仿，企業皆期望員工有無限創意，但也都在學習並帶領企業轉向正面看待那些不成功的創新嘗試。產業轉型必需要創新，經濟部也推多元創新計畫，鼓勵企業跳出舒適圈，透過新興技術或顛覆性的商業模式，以因應全球的轉型浪潮，創新不再只是產業的挑戰，未來將影響國家整體的策略與發展方向。



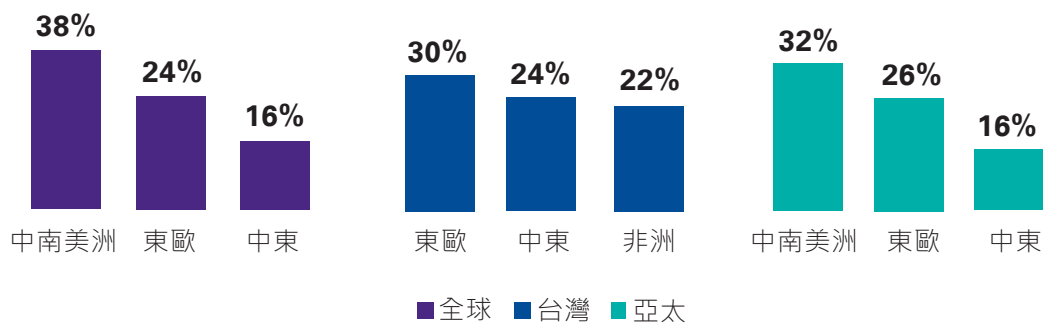


## 台灣CEO以東歐地區為新興市場投資首要目標，已開發市場則以歐洲為主

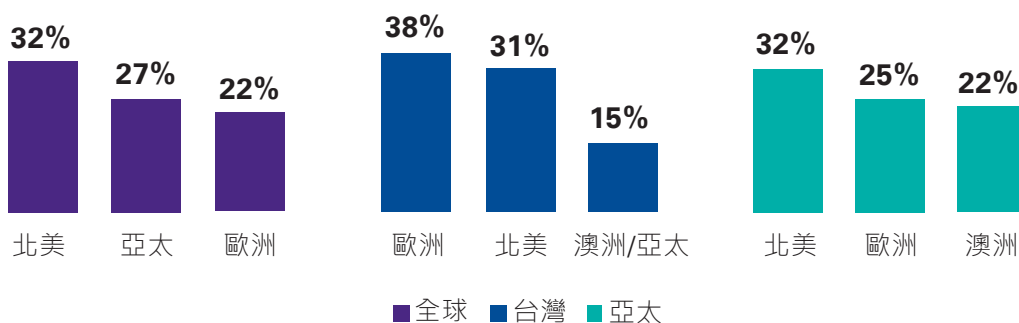
未來三年中，台灣大型企業CEO皆希望能拓展事業版圖，超過七成(74%)的CEO計畫至新興市場國家創造商機，與去年的調查結果有較大的差異，2018年54%的CEO期望至已開發國家進行拓展。而今年結果則與全球(63%)及亞太區(64%)的數據相仿，都以新興市場為優先投資地區。

今年各國CEO不約而同皆將東歐列為主要投資的目標市場之一，近年來東歐各大城市蓬勃發展，市場亦迅速成長，加上東歐地理位置佳，具有豐沛的天然資源及相對低廉的優質勞動力，並與西歐、中亞、西亞等國家經濟貿易往來密切，隨著歐盟的區域整合愈發完整，進而產生新的物流、投資與貿易方式，成為許多企業投資拓展的首選，舉凡資訊產品、工具機械、紡織業等，皆是積極發展的主力。面對已開發的市場，各國CEO則以北美地區及歐洲為主要投資目標。

未來三年新興市場優先拓展區域



未來三年已開發市場優先拓展區域



## 七成的台灣CEO願意在脫歐後投資英國的各項產業

英國脫歐協議延至2019年10月31日，根據《CNBC》訪問全球45位企業財務長顯示，僅有2.2%的財務長認為英國會如期脫歐。其中，35.6%的企業認為，英國會再次展延脫歐日期，20%則認為會有第二次的公投，而26.7%財務長認為10月底可能會進行「有協議脫歐」。

在脫歐結果尚未明確下，全球許多CEO仍對脫歐後英國的經濟發展持正面看法，七成(70%)的台灣CEO願意在脫歐後投資英國的各項產業；而全球(53%)與亞太區(59%)也有超過五成的CEO樂意在英國進行投資。UBS集團近期調查顯示，雖然英國脫歐後具有許多不確定因素，但約60%的投資人與企業家仍預期未來十年英國的經濟將正向成長。



## 高達66%的台灣CEO認為投資AI三年內能有所回收，較去年成長40%

在數位化的時代，企業惟有在創新科技上有更多元的投資，以因應其帶來的轉變，大型企業的作為更為顯著，例如：蘋果下定決心要往數位發展，成為軟體資訊服務佼佼者，而微軟的雲端業務在去年也有強勢表現等。Gartner傑出研究副總裁Andy Rowsell-Jones說，全球的數位轉型浪潮已進入成熟期，每個企業都在面對新商業模式轉化的挑戰，而領先的企業若能在兩年中拉開差距，則三年後將成為贏家。

### 68%台灣CEO認為在三年內可看見數位轉型投資的效益

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。68%的台灣CEO認為其在數位轉型上的投資約三年內可以回收，此數據較去年增加12%，僅有30%認為需要4-10年的時間。相較於全球CEO，台灣CEO認為需要較長時間才可看見數位轉型投資的效益，而全球(92%)、亞太區(87%)CEO大多認為三年內即可看見效益。

數位轉型的投資效益	全球		台灣		亞太區	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
3年內可獲得回報	92%	86%	68%	56%	87%	84%
4至10年內可獲得回報	7%	10%	30%	44%	10%	15%
已有顯著的投資報酬	1%	4%	2%	0%	2%	0%

### 人工智慧在台灣的市場需求大，且發展速度極快

而面對人工智慧(Artificial Intelligence, AI)，今年有高達66%的台灣CEO相信三年內企業能有所回收，而32%認為需4-10年時間才有成效，與去年數據相比，成長了40%，說明了人工智慧在台灣的市場需求大，且發展速度極快。相較於全球與亞太區，僅有49%的CEO認為可於三年內看見投資得到回饋，比去年數據小幅度增長。AI可應用層面極廣，舉凡健康醫療、

自駕車、語音助理、認知學習、企業營運等皆有涵蓋，Google近年來在台灣大舉招募，總經理表示台灣非常適合發展AI，不但技術人才豐富，硬體供應鏈資源充足，軟硬體相結合必能發揮其長遠目標。但可能AI應用也相對較為抽象，因此全球區CEO對於AI的目標也訂得較長遠，期望4-10年內能對企業有所回饋。



人工智慧的投資效益	全球		台灣		亞太區	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
3年內可獲得回報	49%	42%	66%	26%	49%	40%
4至10年內可獲得回報	51%	55%	32%	74%	50%	59%
已有顯著的投資報酬	0%	3%	2%	0%	1%	0%

### 86%的台灣CEO認為AI會創造更多工作機會

與去年相比，去年6%台灣CEO表示尚未導入AI技術，而今年則降至0%，表示台灣各大企業皆已開始思考及應用AI在其企業的發展及運作中，另有4% CEO表示他們已導入AI，使其企業有更完善的自動化流程。

雖然AI的效益可能會使目前現有的部分工作消失，但針對未來三年中，人工智慧和機器人技術將會如何影響自身的企業，86%的台灣CEO認為AI會創造更多工作機會。世界經濟論壇(WEF) The Future of Jobs 2018報告<sup>2</sup>指出，AI等相關自動化技術將取代許多現有的工作，但因應人與機器的重新分工，預估會創造5800萬

個新的工作機會。台灣CEO對於AI所帶來的勞動力改變，比起全球(65%)與亞太區(72%)有著更為正向的看法。

### 12%的企業在RPA應用上獲得顯著投資報酬

企業運作中存在繁瑣的流程，不只工業轉型中需要大量機器化，在企業內部也有許多自動化的需求，因此近年來機器人流程自動化(RPA)的服務相當受到各大公司的矚目，許多原本需要大量人力完成的工作，例如：財務會計、人事、資訊、交易流程、客戶資訊等，皆可藉由自動化流程來完成。台灣已有許多企業導入RPA，根據調查結果顯示，12%的企業在RPA應用上已獲得顯著投資報酬，與全球(0%)與亞太區(4%)相比，有較正向的回饋。

機器人流程自動化的投資效益	全球		台灣		亞太區	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
3年內可獲得回報	59%	48%	46%	46%	52%	45%
4至10年內可獲得回報	40%	47%	40%	54%	42%	47%
10年以上可獲得回報	1%	1%	2%	0%	2%	2%
已有顯著的投資報酬	0%	4%	12%	0%	4%	5%

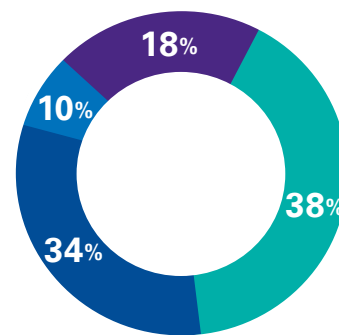
<sup>2</sup> 摘自世界經濟論壇(WEF) The Future of Jobs 2018 : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

## 56%CEO已做好數位網路攻擊的防範，比去年增加四成

六成 (60%)的台灣CEO認為強韌堅實的數位科技策略，對於建立與利害關係人之間的信任至關重要，全球(69%)與亞太區(63%)CEO有相同的見解，利害關係人要求的是企業能健全且穩定的成長，而面對數位聯網時代，資訊安全已成為極大的風險，稍不謹慎將使企業面臨重大危機。56%台灣CEO也表示成為網路攻擊的受害者對企業來說已是「何時」會發生而非「會不會」發生的問題，結果顯示超過五成CEO對於資訊安全都嚴謹待之。網路攻擊事件層出不窮，也常從意想不到的地方啟動，因此企業除了要有不斷更新、健全防範的系統外，最重要是需要快速復原力，若遭到攻擊，能迅速恢復、將損害降至最低，並能維持公司的運作，才是保有競爭力的關鍵。

56%的台灣CEO認為面對資訊網路的攻擊，已有完善的準備，略低於全球 (68%)與亞太區(63%)的調查結果，表示沒有足夠準備的CEO則為10%，亦較全球(18%)及亞太區(11%)為低。台灣已進入高度智慧製造的國家，在各項新興科技的應用上，也已延伸到每個人每日生活所需中，例如：金融服務、線上訂餐、網路購物、醫療網絡、智慧家電等，都是資訊安全的一環，在在都提醒企業需更加小心謹慎。

台灣CEO面對資訊網路的攻擊的準備程度



- 已有健全且完善的準備
- 已有相當程度的準備
- 尚未準備好
- 中性回覆

## 七成台灣CEO將 保護客戶資料視為CEO 最重要的職責之一

企業資料庫內的客戶個人資訊外洩的消息在新聞報導上時有所見，美國加州也繼去年五月歐盟實行史上最嚴格的歐盟個人資料保護法（GDPR）後，制定出最嚴格的加州版資料隱私法（California Consumer Privacy Act），並預計將於2020年起生效；接連的立法舉動引發國際社會對個資保護的重視，也敲響了企業必須正視保護客戶資料議題的警鐘。今年台灣CEO有七成(70%)將保護客戶資料視為CEO最重要的職責之一，多數全球(72%)及亞太區(69%) CEO也同意這是CEO的重點職能，以便持續擴大公司的客戶基數。相較於去年的訪談結果：台灣(56%)、全球(60%)及亞太區(56%)，CEO們對於客戶資料保護的議題已顯得越加重視。





## 高達九成台灣CEO對資料領域專業人才的貢獻有感

在評估現有人才庫各專業領域人才帶來的效益時，台灣CEO對於企業現行聘僱在數據資料(90%)、永續發展(88%)及新興科技(86%)等領域上的專業才所發揮職能的效用最為有感，由此反映出企業在因應市場變化與客戶需求的同時，加速在人工智慧(AI)、大數據(Big Data)等策略佈局，且在今年的調查中有高達七成台灣CEO也意識企業的環境、社會與公司治理(ESG)政策之於利害關係人的連帶影響與重要性，因此企業更能夠對於相關領域專業人才的貢獻有感，顯見若與企業策略目標一致，且能夠實質量化執行目標，貢獻度即能被體現。

相較於去年的調查，不論是全球、亞太區或台灣，有越來越多的CEO對於現有企業內的專業領域人才抱持正面的評價，台灣CEO尤其高出約兩成五的CEO認為在資料(90%)、新興市場(82%)及公司治理與道德(82%)領域方面有產生一定的效用，而全球(86%)及亞太區(83%)成長幅度最高的是在情境與風險模型領域的成效，比去年增加一成五。然而，在人才發展的領域方面，台灣CEO則比去年減少兩成以上的正面評價，顯然不管在勞動力學習、人才管理或領導力發展方面的成效上仍有進步的空間。

### CEO認同專業人才在所屬領域有效發揮其職能之比率

年度	全球		台灣		亞太區	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
資訊安全專家	90%	77%	76%	70%	84%	73%
資料科學家	83%	84%	90%	66%	92%	82%
新興科技專家 (亦即人工智慧專家)	94%	82%	86%	74%	90%	77%
數位轉型專家	84%	73%	78%	70%	79%	70%
永續發展專家 (亦即將永續發展思維納入商業策略)	74%	75%	88%	68%	75%	65%
新興市場專家	68%	66%	82%	56%	74%	69%
公司治理 / 道德專家	71%	66%	82%	58%	71%	68%
情境與風險模型專家 (即預測與降低未來的商業風險)	86%	71%	76%	78%	83%	65%
人才發展專家 (即勞動力學習、人才管理、領導力發展)	78%	71%	70%	92%	74%	64%

## 80%的台灣CEO計畫在未來三年內針對三成至五成員工的數位技能予以提升

面對數位化時代的來臨，企業無不認為數位轉型是當前需面對的首要課題，而數位人才更是轉型成功與否的關鍵。對台灣的CEO來說，有八成(80%)計畫在未來三年內針對30%-50%員工的數位技能予以提升，值得注意的是34%全球CEO有提升50%-60%員工數位技能的計畫，其重視數位人才投資之程度可見一斑。綜觀而言，CEO一致認為數位人才在未來企業數位化的轉型策略上扮演關鍵的一環。

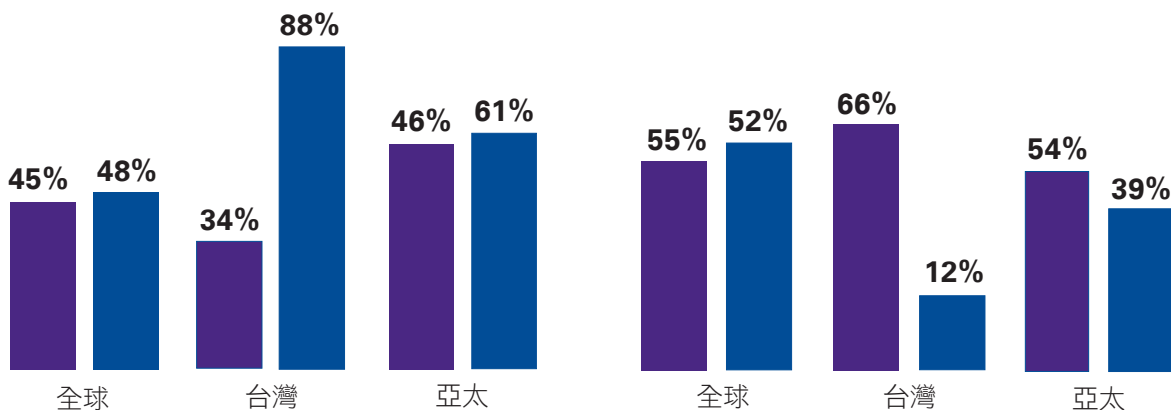
在招募新進人才的態度上，多數台灣CEO已從去年(88%)認為「無論未來成長目標為何，皆將計畫招募新興技術人才」，轉變為(66%)「先視成長目標是否達成，再延攬新進人才」，且有超過半數以上的全球(55%)及亞太區(54%)與台灣CEO(66%)抱持相同態度，顯見企業在面對新興

科技的顛覆之下，已能有更明確的策略目標，並對於相關領域的人才需求規劃也更加明確。

### 提升數位技能之員工占比

	全球	台灣	亞太區
1% - 10%	0%	0%	1%
11% - 20%	1%	0%	1%
21% - 30%	1%	8%	4%
31% - 40%	18%	44%	28%
41% - 50%	36%	36%	35%
51% - 60%	34%	12%	24%
61% - 70%	9%	0%	7%
71% - 80%	2%	0%	1%
81% - 90%	0%	0%	0%
91% - 100%	0%	0%	0%

### 企業招募新進人才之方式



無論未來成長目標為何，皆將計畫招募新興技術人才

先視成長目標是否達成，再延攬新進人才

■ 2019

■ 2018

# KPMG專家觀點





## 知行合一才能創造低碳優勢



黃正忠

董事總經理

安侯永續發展顧問股份有限公司

今年KPMG全球總部針對近 1,300 位企業CEO進行年度調查，其中「環境與氣候變遷」這一項的風險排行，由去年的第四位躍升為第一位，是五年來首次超越科技、屬地主義、網路及運營風險，被CEO們列為首要關注的項目。氣候變遷和其它風險的差距雖然不大，卻呈現複雜多變的風險態勢。76%的CEO認為他們組織的成長取決於「轉向」的能力，從依賴化石燃料轉往低碳、乾淨能源的能力。

根據KPMG二十年來對氣候變遷與企業風險的觀察，會出現這樣的變化，一點都不意外。早在今年年初世界經濟論壇(WEF)公布的2019全球風險報告，依發生的可能性排名前十大風險就中有六項是與氣候變遷及環境有關，一旦發生依衝擊大小的前十大風險中也同樣有六項是與氣候變遷及環境有關。

然而，更讓人意外的，是多數企業仍不積極採

取相對的因應行動，特別是在碳管理及低碳技術的研發投資與轉型準備上。此點讓這項調查結果顯得格外諷刺與令人擔憂，因為氣候變遷的嚴重性遠超過企業的理解與想像，而且仍在快速惡化中。

2019年五月上旬，在夏威夷毛納羅亞天文台(Mauna Loa Observatory)和美國國家海洋暨大氣總署(NOAA)的監測，大氣中二氧化碳濃度已空前突破百萬分之415(415ppm)。此濃度已超過2018年底科學家們呼籲聯合國須控制暖化在1.5度C的逃命線所必須嚴守的400ppm，且距2015年聯合國氣候公約巴黎協定強調須控制暖化在2度C的活命線以下的450ppm越來越近。未來十五年內全球若不能較2010年減碳40%-60%，地球面臨衝擊更大的天災劇變將成必然。

所有經濟活動要能減碳過半的轉型過程中，變

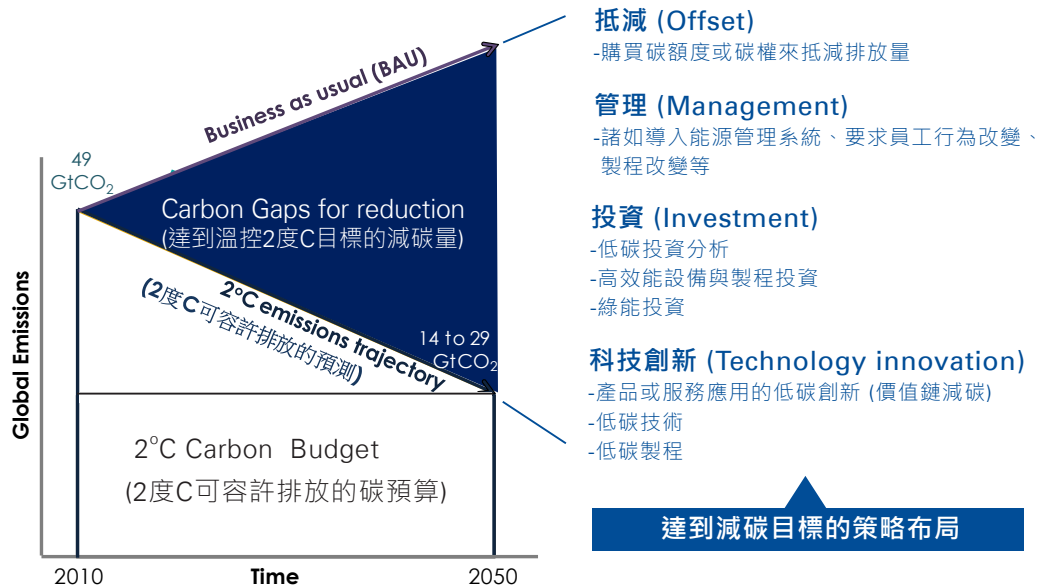
革勢必劇烈，包括抗拒變革的手段。氣候變遷議題仍是2019年五月中旬澳洲國會大選生死戰的關鍵，現任總理莫里森領導的保守派自由黨因支持化石能源產業而打敗主張減碳對抗氣候變遷的勞工黨。氣候變遷的問題在下屆美國總統大選中又開始逐步發酵，儘管各油氣公司政治遊說的公關支出已受到密切監督，但是這場選舉仍又將是化石能源產業反對抗暖化的角力戰。

台灣沒有一滴原油，也不再開採煤礦，但是對於未來十年全球低碳轉型的絕對關鍵期，除了太陽能與離岸風力等再生能源開發外，公私部門卻沒有明顯有感的總體策略布局，尤其是政

治與民生敏感度高的化石能源補貼降低與去除的議題。減碳是避險，沒有白吃的午餐；低碳是投資，不可能不勞而獲。如果我們對於世界低碳壓力的警訊依然置若罔聞，實在是對不起將不再仰賴化石能源的未來世代。

KPMG不斷強調「碳帳不能當混帳」的時代終將來臨，台灣企業必須即早進行低碳管理的總體布局，為化石能源補貼降低與去除後的高油水電價時代打好應戰的準備，從(1)低碳科技創新、(2)低碳投資、(3)碳管理與(4)碳抵減等四大面向同時並進，才能夠在未來的低碳競爭新氣候經濟中，奠定台灣企業所向披靡的低碳新座標。

## 企業低碳管理的策略布局



## 台灣綠能與基礎建設展望



陳文正

政府、基礎建設及醫療產業主持人  
KPMG安侯建業

許博涵

綠能與智慧城市基礎建設顧問服務經理  
KPMG安侯建業

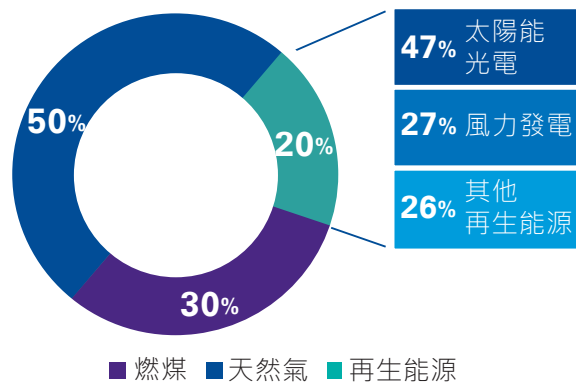
### 綠能產業發展的快速成長階段—政策定向和市場動態

能源轉型是目前大家面臨的挑戰與創新的契機，藉由電業自由化我們將如何因應接踵而來的改變？如何架構次世代的電力基礎設施？從集中式電網走向分散式電網結構外，還得考量區域電網、儲能設施以及微電網等發展，其中也同時面臨家庭電器與工業電機越來越講究能源效率還有電動車蓬勃發展帶來的系統衝擊，在在都考驗著台灣如何穩健的走過這歷程。

台灣的能源接近百分之九十八都倚賴進口，如何增進能源自主性確保能源安全自然成為能源政策中主要的目標之一。期許透過積極增加能源自主能力、確保能源多元性並布建分散式能源，達到有效運用各類能源優勢，優化能源供給結構及推動能源先期管理與提升能源使用效率，以建構穩定、可負擔之能源供需體系。積極開發再生能源頓時成為能源轉型中的重點，

進而於目標2025年將再生能源占總發電量比例提升到20%。

台灣2025年能源占比

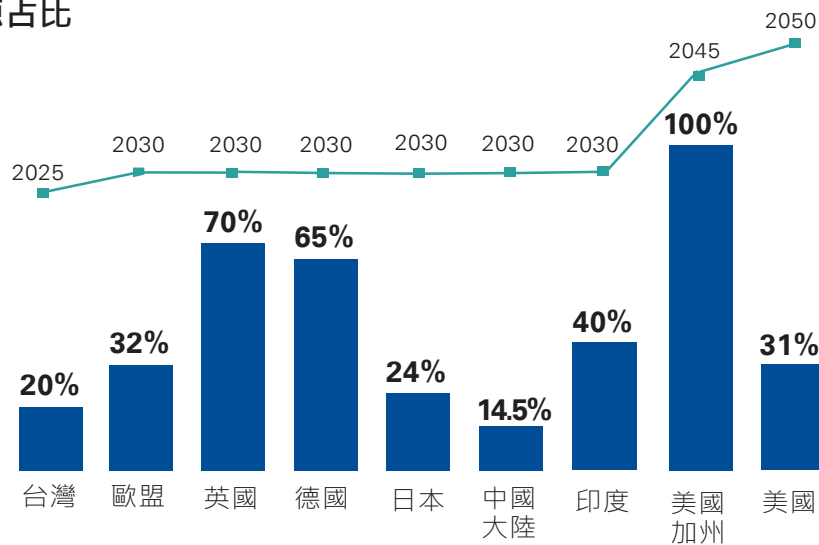


反觀，在2030年前國際發展再生能源及其占比的目標，台灣的再生能源發展目標在亞太地區高於中國大陸但低於日本，整體而言最積極的國家則為同屬島國的英國(目標是70%)。

國際能源機構(IRENA)在2018再生能源發電成本報告中更指出以下趨勢：



## 各國再生能源占比



—隨著太陽能 and 風能技術的成本持續下降，造就再生能源是新類別發電成本最低的來源。生質能源、水力、地熱、陸岸和離岸風電的成本更是落在化石燃料2010年至2018年之間的發電成本區間內。自2014年以來，太陽能光電發電（PV）的全球加權平均電力成本也落入化石燃料成本區間。

—預計新的太陽能光電和陸上風電的成本將低於現有燃煤電廠的邊際運營成本。2020年，IRENA數據庫項目的太陽能光電加權平均PPA或競標價格（0.048美元/kWh）預計也將低於約700 GW運營中的燃煤火力的邊際運營成本。陸上風電成本（0.045美元/kWh）於2020年可能也將逼近低於900 GW燃煤火力的邊際運營成本。

—所有商轉中再生能源發電的全球加權平均電

力成本在2018年都呈現下降。聚光型太陽能的電力成本在2018年下降26%，其次是生質能源下降14%，太陽能光電和陸上風電下降13%，水力發電下降11%，地熱和離岸風電下降1%。個別生質能源，水力發電，陸上風電和太陽能光電項目現在通常會在沒有政策補助的情況下削弱化石燃料發電總量。

—再生能源發電成本下降並成為全球能源部門轉型的競爭支柱，除了使再生能源發電的減碳具有經濟實質效益之外，更逐漸消彌了工業、運輸和建築等產業的低成本減排問題，以及電動汽車和熱泵等電氣終端技術的成本議題。因此，IRENA對世界邁向永續能源領域的目標認為在具有成本競爭力發展支持下，再生能源發電將持續增加，再生能源電力能源占比也將由目前不到五分之一的狀態預期在2050年將成長到將近百分之五十的占比。

## 市場轉變中：從獎勵補貼邁向企業採購綠電與電力自由化市場

在台灣，綠能投資已由過去由政府主導，轉向以政策利多吸引國際資金投入。除了以補貼費率(Feed-in-Tariff)鼓勵本地和國際綠能開發商來台投資發展再生能源之外，更以新修訂的「再生能源發展條例」規定，要求台灣的主要用電大戶必須採用再生能源，鼓勵綠能開發商和用電廠商簽訂綠色電力採購合約(Power Purchase Agreements; PPAs)，開創以企業認購為主的綠電市場，讓用電大戶可取得再生能源電力和憑證，而綠能開發商得以透過市場機制發展綠電，擺脫政府補貼終有時盡的發展隱憂、部分綠能發展項目的競標價格又過低的窘境。

企業認購綠電市場的電力價格、合約型態和供應品質及內容，均和原本由台電統一躉購的方式不同。台電是代表台灣政府基於鼓勵發展再生能源政策，以高於成本的補貼費率進行收購，只要符合政府認可躉購的能源類型，台電均有義務簽訂PPA進行20年的持續採購。企業認購綠電市場的角色組成則更為多元，需求也更複雜，除了法令對電力大戶必須採用綠電的規範，還有來自國際市場要求採用綠電生產製造產品的壓力。由於全球領導品牌採用綠能及減碳的承諾，擴散到對旗下供應鏈廠商及生產線的要求，尤其國際組織RE100的品牌企業成員，為落實100%使用再生能源的承諾，供應鏈廠商能否採用綠電生產，成為重要的供應商考核標準，加上在目前中美貿易戰的背景下，台廠供應商面對其他國家趁勢搶單

的激烈競爭，對於取得綠電的需求更為殷切。企業欲積極認購的綠色電力，必須能夠獲得國際廠商對其品質的認可，亦即企業認購綠電除了取得來自再生能源的電力，還必須包括具備碳權和環境利益的再生能源憑證，確保國際品牌可檢核置入作為國際的碳揭露專案(CDP)與台灣EPA溫室氣體盤查排放量的抵減依據。綠能開發商需要依企業客戶的需求，簽訂期程不一的綠電採購合約，又面對國際REC憑證市場的價格波動，並且必須提供國際體系認證(如北美的Green-e)的環境宣告和記錄資訊正確的高品質綠電，對長期仰賴政府補貼的綠能開發商而言勢必造成不少挑戰，因此在採用補貼費率(FiT)制度的國家原本不易形成企業認購綠電的市場。但是台灣政府在最近以再生能源發展修正條例，保障綠能開發商在市場或合約面臨不確定風險情形下，還可以選擇回到採用併網時政府補貼費率，加上國際大廠紛紛而求綠電的誘因激勵下，已吸引不少原本以競標取得綠能開發權利、或躉售給台電費率偏低項目(如部分陸域風能)的開發商興趣，雖然後續有許多細節仍待再生能源發展修正條例的子法訂定釐清，但是企業認購綠電市場在台灣已儼然成形，並已有Google、Apple等國際科技巨擘宣告參與投資、或鼓勵供應鏈廠商參與簽訂企業認購綠電合約(Corporate PPA)。

值得關注的是，企業認購綠電市場同時也催生台灣落實電力自由化的角色發展與平台，自2017年台灣電業法修正通過後，一直未能出現原本預期可促進市場價格競爭機制的再生能源售

電業公司，原因即在於幾乎所有的再生能源電力由台電以較優惠的躉購費率和20年電力採購合約期程收購，難以再由其他售電單位進行收購。此情境在建立企業認購綠電市場之後將發生很大的變化，出現可統合供應綠電合約、或可統合購電需求的售電公司作為代表，目前已有兩家公司正式登記為售電公司，而綠電供銷媒合所需的交易平台，也將成為綠電和憑證交易買賣的重要角色，並且基於台灣在全球供應鏈的重要特性和區塊鏈技術的領先發展，取得國際廠商的支持，使台灣在電力市場自由化和綠色電力的發展應用及導入機制，成為亞洲其他相同以國際供應鏈廠商為外銷主力產業的借鑒標竿。

### 建議參與策略：開發轉讓投資、發展關聯支援產業和運維與除役服務

在國際供應鏈的綠電要求壓力與國內法規逐步落實減排的要求下，茲建議大型用電大戶/產業宜師法RE100中的IKEA, Google以及Apple等直間接參與發電事業以及售電事業。其中IKEA不僅在積極在賣場上方佈建太陽能發電設施與購買綠證以外，更於今年2月直接透過股權投資參與了德國Veja Mate離岸風電專案(402 MW)成為25%的股東，以利加速使用100%再生能源的承諾。國內業者也不乏由產業直接轉進再生能源發電投資、複合能源管理、儲能及節能系統發展、智能電網管理以及綠色金融等案例，然而能源相關產業係屬資金密集產業部分亦涉及台灣缺乏的重工業產業，所以多元資金的參與以及鼓勵能源創新不應只依賴政府有限的資源來扶持。在政策穩定

的發展下，不同屬性的投資人階段性的接力投資更是能源轉型的重要推手，再者則建議政府宜儘早成立類主權基金或推動類似國外退休基金積極參與國內外能源基礎建設，以加速資金投入及獲取穩定的固定收益報酬。

### 次世代綠能生態系：整合儲能、電動車充換電力調度的智慧電網管理

從產業面來看，綠能的發展與應用標誌著環境友善的生產驅動力、創新的價值供應鏈與商業服務應用，整體合而為以綠能為基礎的次世代產業生態系。新型態的經濟社會以潔淨的綠色能源為基礎，減少溫室氣體的排放、空氣污染源、與化石燃料的掠奪，既對環境友善也將促使健康風險及相關疾病成本降低。然而產業也必須面臨必要的調整與轉型，若擁抱綠能，即意味著對再生能源的不穩定性具備預測掌握、調度因應與最佳化利用能力，亦即建立以大數據為基礎的智慧綠能管理平台、智慧電力能源支援調度、最佳化調校、智慧電網系統等新興產業服務及核心技術能力。結合儲能科技與智慧系統的發展，綠能產業生態系將涵蓋與再生能源開發和區域電網供需求管理結合的儲能系統設計、和電動車及充換電站整合的G2V / V2G智慧電網管理，及各項創新應用(例如需求反應的交通移動服務、智慧建築能源管理等)，使綠能和智慧交通、智慧工廠及智慧社區生活結合，運用靈活支援調度的智慧化服務和管理模式，將再生能源的先天不穩定問題轉變為智慧科技的應用領域，促進整體的經濟發展。



## 讓數位科技安全成為5G時代的優勢策略



謝昀澤

數位科技安全服務團隊負責人  
KPMG安侯建業

邱述琛

數位科技安全服務團隊副總經理  
KPMG安侯建業

國際貿易戰海嘯席捲全球，美、中大國以資安為議題相互指控；同時間，5G技術逐漸成熟更將結合IoT物聯網、AI人工智慧推動爆發的科技年代，消費者在享受新興科技便利之餘，對於隱私保護、駭客攻擊的恐懼，更是有增無減。依據KPMG 2019年最新CEO調查報告，網路風險普遍受全球企業CEO的連年高度關注，然而，今年全球CEO們的資安策略面向，已經隨著大環境波動，而有了重大的轉變。

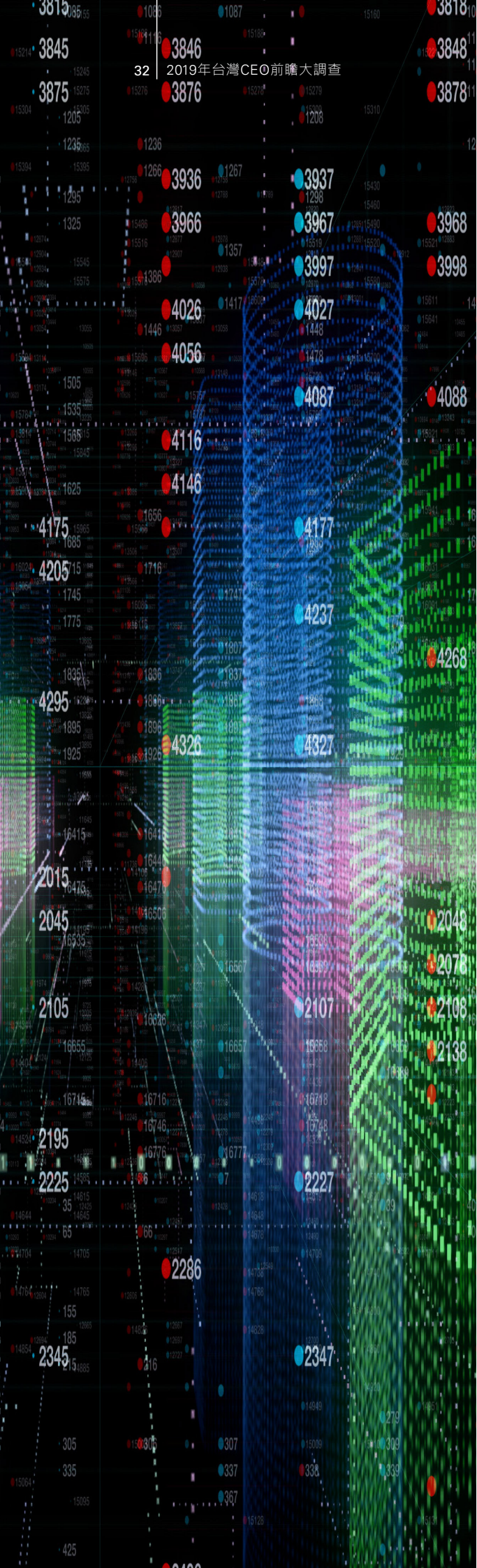
### 全球資安策略攻守易位

過去全球的多數企業，都將資安視為「網路風險的防禦策略」。世界經濟論壇提出警告，大規模的網路攻擊可能造成重大的經濟損失，區域性政治的緊張局勢及對網際網路喪失信任；另一份大西洋理事會(Atlantic Council)和蘇黎世保險集團的報告也提出，大規模網際攻擊可能會導致相當於全球GDP1.5%的損失，相當於90兆美金。

不過在今年，資安策略有「易守為攻」的大轉變。依據KPMG報告調查結果，有更多的CEO(高達71%)將資訊安全視為廣義創新策略的關鍵因素。近年隱私議題與資訊安全已形同一體兩面，這也讓過去兩年飽受用戶隱私外洩與網路攻擊之苦的臉書，將隱私、資安列作策略轉型的優先項目。執行長祖克柏更於近期提出「future is private」的指導策略，誓言以個人化互動、加密、資料的安全儲存為手段，打造一個全新且值得用戶信賴的社群平台。

### 台灣CEO對資安策略看法不同？

然而，在此資安策略大轉變的趨勢下，卻仍有高達近五成(48%)的台灣CEO，尚未認同或思考此一轉變。這個差異，說明台灣CEO過去雖然體認到數位科技安全的重要性，但卻仍停留或著重在防禦降損，尚未能進行前瞻思考，將資安與客戶的隱私保護，轉換為企業競爭優勢的策略方向。



然而，唯有融入、內建「隱私工程」，將設備的網路安全、客戶資料的隱私保護(去識別化)、人工智慧運算的控制與數據治理，成功地與產品或服務整合，才能稱得上為5G殺手級應用。

### 資安不僅是國力、資安也能創造國利

在5G數位應用即將起飛的時代，網路世界的數位科技風險，將會隨著連網設備與應用的增加而巨幅提升。多數企業只看到風險，急著修補、防禦；但於5G時代的高競爭力企業，看到的應是商機。台灣產業具備數位科技安全產品與服務的研發與製造優勢，若可同時掌握此波數位科技風險的關注浪潮，將可創造產品與服務的差異化，除了讓台灣企業能夠減緩全球貿易戰的衝擊，更能讓台灣製造，與5G數位科技的超高速、超卓越應用、超重視資訊安全，畫上等號。屆時，資安不僅可以為國安、國家與企業提供有效防禦，展現國力外，資安更能帶動台灣企業的利基，在國際間站穩產品信賴可靠地位，創造國利。

## 邁向智能企業智能自動化的六大心法

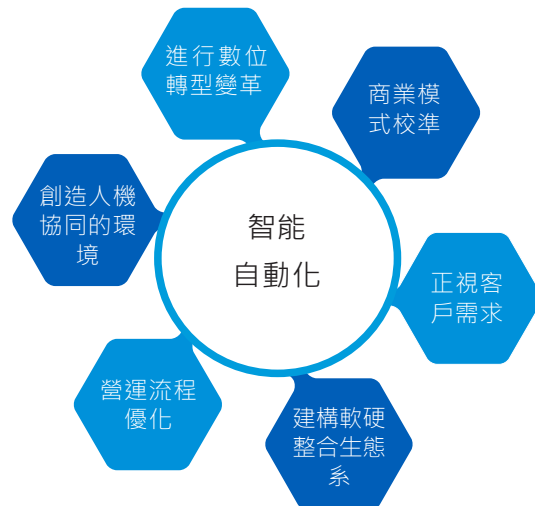


劉彥伯

企業績效與創新科技服務執行副總經理  
KPMG安侯建業

近年來，各行各業從自動化到互聯網、區塊鏈，進展到大數據分析、演算法、深度學習、人工智慧(AI)與虛擬實境(VR)的應用，各類技術正以驚人的速度改變各個行業。面對如此劇烈的變化，金融業、汽車業與高科技業如半導體或面板業、相對於農業、流通業與傳統製造業，願意投資較高昂的技術、軟體與設備來因應新的商業環境與消費者變化。因應方興未艾的中美貿易大戰與區域性經濟壁壘的限制，KPMG台灣所擬提出「智能自動化」六大解決方案，協助產業因應上述變局。

### 邁向智能企業智能自動化的六大心法



#### 一. 正視客戶需求

再炫的APP、再新的科技技術，如果無法引導、滿足客戶的需求，只是「炫技」，過去革命性的產品，如iPad、Smart Phone、共享平台服務(例如自行車租賃、Uber等)、網路銀行或智慧停車

輔助系統等，都是建構在既有的產品與服務，但客戶尚未被滿足的領域上，廠商將資源與技術整合，創造一個全新面貌的產品與服務，讓消費者的便利性提升、引發新的需求，進而創造顛覆性的商機。



## 二. 商業模式校準

B2B或B2C的商業模式，不再是單向或單一的渠道，智能自動化的串流或區塊鏈技術可以將商業模式擴增成雙向、混合型，甚至是多重面貌的交易型態，企業的分類界線變模糊，金融業可跨足電商、通路與不動產，製造業也可以跨足服務業、品牌商以及餐飲業。商業模式的改變已經非傳統所稱的垂直、水平與異業結合，而是跨業、跨領域、跨商業模式。

## 三. 營運流程優化

企業的營運流程還在用「人工」智慧？現在企業許多的行政表單與資料不能只仰賴資深員工的經驗，必須經由流程分析將流程標準化，導入機器人流程自動化(RPA)與物聯網(IoT)，擺脫人為操作或主觀的因素，將人的經驗轉化成客觀的標準操作流程，並輔以自動化與類AI的決策判斷工具，才能夠因應商業模式的改變與時俱進。

## 四. 創造人機協同的環境

不是所有的產品與服務，都需要應用自動化或軟體來提升效能，相反的是企業應該從客戶的需要、商業模式的改變與營運流程的優化，適度引進人機協同的環境。很多企業用Chatbox來取代客服，但人際的互動、眼神與肢體語言的溫度，並非冰冷的語音系統可以取代，VIP仍需要理財專員，業務接單亦需要人情世故，勞資雙方不需要智能化的引進而劍拔弩張，要思考的是如何創造人機協同的工作環境與氛圍，

讓成本與效益、人工與智慧完美結合。

## 五. 建構軟硬整合生態系

要建構一個智能企業，非單一軟體廠商可以提供全面性的服務，企業可以C-Level 高階主管為首，籌組一個跨功能或跨事業體的PMO Committee，從客戶需求出發，研討商業模式與營運流程的轉型，確立人機協同比例與方向後，再survey適當的供應商。當然，企業亦可以委任中立的第三方，如管理顧問公司，擔任諮詢規劃設計師的角色，將採購、驗收、整合效益等請第三方顧問協同，畢竟科技技術變化太快，建構一個可充分整合與互信的生態系，是邁向智能企業的成功關鍵。

## 六. 進行數位轉型變革

打破作業規則與工作習慣，會讓資深的同仁害怕改變，以為自己的工作將被自動化與機器人取代，進而抵制或抗拒變革。如此將造成智能自動化的推行變成阻礙。企業應該自成立PMO開始，就要同時成立「數位轉型推進委員會」，以開放、充分討論的方式，說明企業邁向智能自動化的方向與可能的做法，並正視同仁的憂慮，輔以適當的新技能訓練，才能平穩轉型。

## 顛覆性科技帶來企業成長威脅 數位科技安全不可忽視



連淑凌

科技、媒體與電信業主持會計師  
KPMG安侯建業



鄭安志

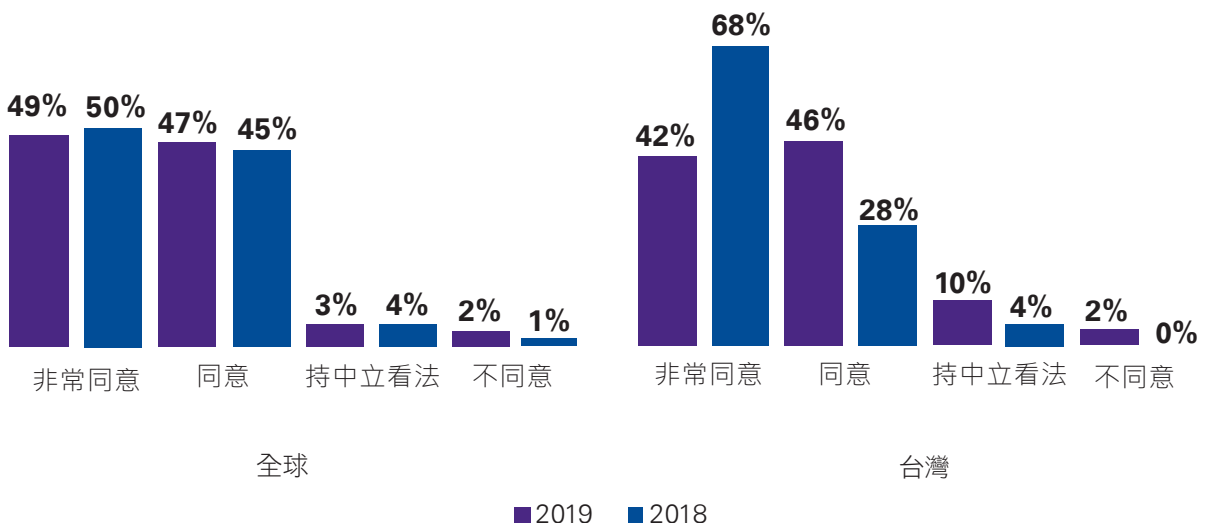
科技、媒體與電信業營運長  
KPMG安侯建業

根據最新全球CEO就商業環境和政策調查發現，未來三年內促使企業併購動機的選項中，新數位科技或創新仍是重要因素之一。2019年台灣CEO有37%的人認為新科技發展應用將是組織內未來三年併購要素，較2018年調查的43%下滑。而就全球CEO調查綜合來看，

2019年和2018對此議題的認同度分別為31%及30%，相對差異不大。

就以上結果可能顯示顛覆性創新科技在2018年以前談論的比較多，大部分公司怕被顛覆性創新科技淘汰的不安全感較重，然而時間到了

### 全球與台灣CEO認為科技性顛覆所帶來的是機會多過威脅



2019，許多新科技的應用仍持續在討論或發展中，或許短時間技術尚未成熟且其影響力似乎不如想像中來的顯著。如不少人認為AI能取代大量基礎勞工，但事實上AI的發展反而需要人的配合和適當操作，企業應要樂觀其成而不是擔心若追不上他人就會立即被產業所淘汰。

值得注意的是，新科技或是顛覆性創新科技仍然被視為是對組織最大威脅的風險因子之一，而全球CEO在調查中皆認同網路資訊安全是造成此威脅的主要原因，只是影響程度輕重有所不同。故數位科技安全保護仍是企業不可不關注的議題。

然而，顛覆性創新科技對企業來說不僅僅是威脅，台灣將近九成的CEO都認同此顛覆性創新科技能為公司帶來機會，且全球96%以上的CEO也認同。

2019年四月份在台北舉辦的台北國際電腦展以人工智慧與物聯網(AI & IoT)、5G、區塊鏈(Blockchain)、創新與新創(Innovations & Startups)、電競與延展實境(Gaming & XR)五

大主題，展示最創新的科技，邀請全球重量級科技公司到場暢談科技創新及前瞻趨勢，期以結合台灣深厚的產業價值鏈及科技生態系支持未來跨界應用發展。我們也看到了台灣創新科技及新創企業能和國際接軌交流，刺激未來科技商業化應用發展的無限可能。

在貿易戰下，台灣企業應思考如何突破封鎖，在美國和中國兩大陣營中取得平衡並扮演一席重要角色，尤屬重要。如能與他國企業保持良好合作關係，奠定台灣在地研發技術及專利的角色，授權他國企業以拓展市場走向全世界為導向；或思考生產製造基地轉移，分佈各國以分散風險，並採在地生產方式來供應當地市場以節省關稅及符合生產地來源，將有助台灣在貿易戰夾縫中求生存。

台灣科技業面臨轉型挑戰的同時，若能藉由顛覆性創新科技，及早著手先進技術佈局，同時做好數位科技資訊安全防護及營業秘密保護，營運才能有所轉圜，並突破多國貿易戰重圍，以獨特的優勢在國際市場上佔有一席之地。

## 國內外稅務趨勢與法規因應



陳志愷

稅務投資部執業會計師  
KPMG安侯建業

施淑惠

稅務投資部副總經理  
KPMG安侯建業

### 國際趨勢

防堵稅基侵蝕及利潤移轉(Base Erosion and Profit Shifting, 簡稱BEPS)為全球稅制潮流趨勢。近年來各國政府為防堵跨國避稅行為，自OECD於2013年提出BEPS 15項行動計劃以降，除持續推出各種反避稅法令外，亦建立金融帳戶資訊共同申報標準(Common Reporting Standard, 簡稱CRS)，以進行國際間金融帳戶資訊之自動交換。以往跨國企業集團運用各地稅制差異及資訊不透明之情形，藉由與經濟實質不相符之投資控股、身分轉換或交易契約等法律形式安排以節省稅負之現象，恐難以存在。

多變的經濟環境，例如美中貿易關稅之角力戰所牽動國際投資之競合及投資據點之洗牌，除加速全球供應鏈重新架構外，亦伴隨區域自由貿易協定與原產地再被檢視問題，迫使企業必須重新思考全球供應鏈布局，及結合關稅之整體租稅運籌。

而在歐盟的壓力下，過去海外投資布局廣為運用之離岸公司所在之維京群島、開曼及貝里斯等國，於2018年底或制定經濟實質法(Economic Substance Act)，或修改國際商業公司法(International Business Company Act)以納入經濟實質的概念，並於2019年開始適用。其依離岸公司從事之活動類型與運作情形所加諸之當地遵循義務，使跨國避稅行為之防堵將更為全面。

### 國內現況

我國已實施移轉訂價及反資本弱化制度多年，而在此一波反避稅之全球稅制潮流趨勢下，並已相繼立法完成營利事業及個人之受控外國企業(CFC)制度及實際管理處所(PEM)制度，使現在無實質離岸公司之盈餘無論有無匯回，都須課徵我國所得稅，或予以視為國內企業課稅，另結合洗錢防制管制措施規範。雖CFC及PEM制度尚未生效施行，惟我國CRS制



度已立法完成並於2018年正式啟動，相關子法規亦已逐步到位，加以全球稅制重大更迭下「境外資金匯回管理運用及課稅條例」之過渡性法案推動，使其施行之條件愈趨於成熟。

而為因應國際間日益提升的資訊透明標準，我國業依BEPS行動計劃引進移轉訂價報告三層文據規範，於當地報告(Local File)之備具外，自2017年度起新增跨國企業集團主檔報告(Master File)與國別報告(Country-by-Country Report)之提交。使企業利潤歸屬在國際標準之檢視下，須與價值創造因素(Value Driver)之關連性更緊密結合，亦即強調對無形資產發展(Development)、強化(Enhancement)、維護(Maintenance)、保護(Protection)及利用(Exploitation)之能力(即DEMPE)，而出資者之風險承擔約定已非可認屬此一因素之來源。

## 因應方向

值此全球稅務環境劇變所建構出完整避稅防堵網絡之際，跨國企業集團從事不當租稅規劃安排之風險將升高甚或無所遁形。而稅務風險管理能與組織價值與目標一致及稅捐調查結果能符合預期，為2019年CEO前瞻大調查認為企業稅務職能最重要的二大績效指標，顯示企業對於兼顧集團稅務治理強化之最適投資架構與營運策略重新布局之殷切需求。因此企業應改變過去思維，以更高的實質性標準，於投資布局上掌握CFC及PEM制度與海外控股地區實施經濟實質法制影響，依各經營據點功能執行及風險承擔之一致性基礎做好移轉訂價準備，並依整體租稅運籌找出最適供應鏈組合方案。茲將因應上可能的思考方向，列示如右表。

KPMG具備兩岸三地及國際稅務經驗，且有專精於移轉訂價及供應鏈管理的團隊，搭配通曉各地法律及投資登記的專家，而能與企業在此一波全球稅制潮流趨勢中如何做好因應及準備，一同向前邁進。

## 國內外稅務趨勢之參考因應方向

主要議題	因應方向
移轉訂價三層文據規範	論述及分析之一致性 價值創造因素之辨識及合理利潤歸屬
受控外國企業制度	投資及營運架構檢視及調整 當地實質營運 直接投資方式
實際管理處所制度	投資及營運架構檢視及調整 當地實質營運 直接投資方式
離岸公司所在地經濟實質法制	從事之活動類型與運作情形辨識 投資及營運架構檢視及調整 合法遷冊或直接投資方式 實際管理處所認定
貿易關稅戰	完稅價格之估價 產品歸類及稅則 原產地認定 自由貿易協定 與移轉訂價之相互影響

## 台商海外投資前瞻



李逢暉

海外業務發展中心主持會計師  
KPMG安侯建業

根據2019年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，有74%的CEO計畫至新興市場國家創造商機，較2018年44%大幅成長，而26% CEO計畫至市場較成熟的已開發國家開拓市場。因中國投資環境改變，加以2018年下半年起，美中貿易發生摩擦，美國調高多項自中國進口商品之關稅，對過往高度依賴「臺灣接单、中國生產、出口美國」的臺灣企業造成重大衝擊，為分散海外布局風險，臺灣企業正思考尋找其他生產基地之可行性，東協、印度、東歐成為CEO優先投資區域。在全球整體國際經貿趨勢及產業供應鏈面臨重新洗牌的環境下，帶來挑戰亦帶來機會，KPMG長期深耕海外市場，以多年觀察提出兩點建議以因應美中貿易所帶來之影響：

### 企業資源盤點，供應鏈規劃

面對日益增溫的美中貿易戰，建議公司短期內

可先辨識潛在受兩國貿易措施影響的各項產品及生產線，針對受影響之產品及供應鏈結構應取得更詳細、更精準之資料，進而評估各項可能降低關稅因應方案之可行性，包括：檢視適用稅則稅號、修正報關交易價格、適用關稅優惠措施、改變製造採購流程等，以減輕貿易戰加徵關稅之影響。

近年來，全球貿易保護主義高漲，貿易戰不僅只侷限於美、中兩國，從中長期來看，若要從根本解決，需要從價值鏈規劃著手，主要可以分為生產流程及產品的銷售市場兩方面，從海關原產地判定角度分析，需移轉多少及哪些生產流程，或改變原材料的來源地等，才能達到改變產品原產地的效果？價值鏈及生產流程的調整除關稅外，亦會對集團整體往後在各地的利潤分布、稅務成本及營運成本等造成重大影響，故必須綜合考量，才能作出平衡並訂定合適的應對之法，在執行方案的過程中，與受影

響的客戶、供應商、內部團隊及子公司及各地海關及稅務機關等，亦需作充分溝通及協商。

### 運用多種資本市場工具進行籌資

移轉供應鏈並非一蹴可幾的事情，從籌集資金、尋找合適的供應商、找到新的物流程序、並在一個新國家應對不熟悉的法律及會計問題等等，都要要花上數年時間。若想在短時間內切入新市場核心，可透過橫向或縱向的併購策略，獲得不同企業之間互補性的資源或產業整合、增加海外生產據點擴大集團營運規模以分散風險，並讓CEO不必從零開始，迅速提升企業競爭力。

此外，因各國之投資環境、法規、稅制、商業習慣不一，企業進行跨國併購時，亦需注意財務面、稅務面、法律面與人力資源面的風險管理，才能完成企業成長的策略目標。為協助業者掌握正確資訊與降低投資風險，KPMG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，聘請深諳當地語言之專人，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。





## 破壞式創新衝擊下，金融業如何進行反舞弊、洗錢防制、打擊資恐與反武擴、反貪腐與揭弊者保護



朱成光

洗錢風險顧問暨鑑識會計服務團隊負責人  
KPMG安侯建業

破壞式科技創新帶來新形態商業活動，全球經營環境亦快速變化，各國政府監管環境也因應新形態之商業活動持續變動與更迭，以因應快速產生之企業風險；無論企業身處何種產業皆無法迴避企業風險管理議題。企業於全球資本市場中的競爭場域正快速重塑，不論是創新科技的應用、商業模式的變革及勞動力轉型議題，其中，企業風險管理良窳儼然已成為決勝關鍵因素。

諸多企業風險中，其中又以金融犯罪(Financial Crime)為當前各國政府監管機關極度關切的風險議題，金融犯罪防制議題廣泛涵蓋：反舞弊、反貪腐及反賄賂、洗錢防制、打擊資恐與反武器擴散等法令遵循需求外，更重要的是從型塑公司治理文化以強化內部控制環境與落實執行相關控管程序。

KPMG分別就金融產業及非金融產業闡述在金

融犯罪中常見的風險態樣。

### 舞弊風險管理

非金融產業主要的舞弊風險從營運流程面向分為：採購及付款舞弊、銷售及收款舞弊、薪資獎金(人力派遣)舞弊、廢料處理舞弊與生產設備折舊及報廢舞弊等；亦或是採購人員勾串供應商收取回扣，銷售人員勾串客戶，以中間人公司謀取不當利益等。

金融產業主要的舞弊風險在於銀行業中的高風險從業人員衍生的不當行為，例如：銀行業企放貸業務遭受客戶提供假交易文件詐騙、財富理財專員挪用客戶資金或誘使客戶做超出自身風險承擔程度之投資；壽險業保險員挪用客戶資金或保險客戶詐領保險金等舞弊行為。

需提醒留意的是，無論何種舞弊行為，不會單純以侵占公司或客戶現金或資產為主，通常

會伴隨著賄賂甚至洗錢的議題存在。例如：在採購過程中收取供應商賄賂款項，或收取不當利益之後，透過洗錢方法，將資金進行快速移轉、漂白甚至於移轉至海外帳戶(OBU account)。

### 預防、偵測與回應之縱深舞弊風險管理策略

對於舞弊與不當行為風險管理，建議從預防、偵測與回應三面向思考風險管理策略：

#### 1. 預防層面

落實內部控制與風險管理之三道防線，以風險導向為基礎(Risk Based Approach)發展、建置與執行內部控制環境。強化內部控制環境引進科技系統協助，以發展持續稽核與持續監督之方法。

#### 2. 偵測層面

建立並善用舉報熱線機制；引進資訊科技，透過資料分析主動偵測組織內部之異常活動與不當行為；考量採用突擊檢查機制等。

#### 3. 回應層面

對於意外發現的舞弊事件盡快設置專責單位，了解事件背景與內控弱點，加速修補內部控制弱點，強化內控環境。

### 反貪腐與反賄賂

我國政府為實踐2018年聯合國反貪腐公約國際審查所研提之結論性意見，並配合主管機關政

風單位推動「提倡私部門企業誠信」之廉政政策目標，中華民國證券交易所依據主管機關廉政會報決議，參酌國際標準組織(International Organization for Standardization，簡稱ISO)公佈之ISO 37001:2016企業反賄賂管理機制，修正「上市上櫃公司誠信經營守則」，並於108年5月23日公告實施，強化國際接軌，並作為上市上櫃公司推廣誠信經營反貪腐之參考依據。

ISO 37001 是國際ISO標準組織於2016年10月，針對反賄賂管理系統所發佈的一套國際標準。ISO 37001:2016除了能提升企業廉潔形象與商譽，經ISO認證組織(例如：BSI)認證後，可獲取ISO 37001:2016國際認證外，亦可優化企業既有內部控制環境，為企業建立一套賄賂風險的管理程序與內部規範，協助企業有效的預防、偵測與回應相關風險，企業可以視需求選擇取得ISO國際認證或建置不需取得認證的準認證管理架構，以逐步推動企業內部反賄賂管理系統。

證交所參考ISO 37001:2016企業反賄賂管理機制，修正「上市上櫃公司誠信經營守則」，俾使上市上櫃公司落實誠信、正直等核心價值之具體作為更加完善。

另外，從內部控制與企業風險管理角度而言，貪腐與賄賂風險管理的重點在於：

- 公私部門於交易活動中是否訂定相關反貪腐及反賄賂政策。

- 收受或給予禮物(或任何有價值的東西)時是否與關鍵交易有關聯；公司是否對收受與餽贈訂定相關內部控制規範。
- 費用性支出(例如：交際費、差旅費、慈善捐款、特定捐獻)中，以及零用金之管理其支用理由是否合理。公司管理層應就前述費用支出定期檢核，以了解該些費用支出之適當性，預防被用來支付賄賂款項。
- 會計帳上是否詳實記載慈善捐獻等交易內容，而非透過零用金之現金支付方式於會計帳上隱匿慈善捐獻等費用支出記錄。

### 未來新趨勢-揭弊者保護新制

此外，台灣行政院於108年5月2日行政院會中通過法務部擬具的「揭弊者保護法」草案，將送請立法院審議。該法草案重點在於：

- 定義弊案涉及範圍並涵蓋公私部門
- 擴大定義揭弊者以及其適用範圍
- 規範揭弊者相關資訊之保密要務
- 強化保障工作權利，包含限制職場霸凌方式
- 擴大保護範圍，除工作權外，含人身安全保障
- 定義並規範惡意攻訐行為
- 受理機關作為與不作為均須留下軌跡

未來揭弊者保護機制將與反舞弊、反洗錢、反貪腐及反賄賂議題緊密連結成為金融犯罪防制之完整管理框架。

### 全球持續推動最夯法遵議題，洗錢防制、打擊資恐與反武擴

洗錢防制不僅適用金融機構，整體洗錢防制法令遵循適用的機構與產業亦包含了DNFBP：律師、會計師、公證人、銀樓、珠寶商、貴金屬、不動產公司、租賃公司等等。洗錢防制法令遵循作業中，主要是以：識別、辨認與管理洗錢、資恐與武器擴散風險，因此了解客戶(Know Your Customer)、交易監控、異常交易通報與記錄保存等四大方向為主要法令遵循作業推動方向。

而非金融產業之企業須留意隨著洗錢防制制度所帶來金流資訊透明化的議題，除了集團資金調度上需求時間的延長，境外公司董監事架構的持續透明化，進而衍生反企業避稅或反個人避稅等國際法令遵循要求。

各國法令遵循需求的持續推動，亦將產生金融業與非金融業於法遵成本的大幅增加；或因為法遵風險衍生的重大裁罰與訴訟，皆可能侵蝕企業績效與獲利。企業除了啟動破壞式創新思維外，需在成本與風險管理效益間尋求最佳平衡點，奠定全球市場競爭基石，因此，企業風險管理良窳儼然已成為2019決戰全球市場的關鍵成功因素。

## 企業併購動機移轉：不為消滅對手， 而是加速創新



郭冠纓

創新與新創服務團隊主持會計師  
KPMG安侯建業

高筱婷

創新與新創服務團隊協理  
KPMG安侯建業

產業變動日趨劇烈，根據「2019台灣CEO前瞻大調查」中發現，大型企業要追求成長，必須從效率驅動的思維升級為創新驅動，2019年的調查顯示分別有16%及22%的台灣CEO希望透過併購及合資來驅動企業成長，相較於2018年的6%及12%有顯著的增加。

另一值得關注的是，在併購的動機上，相較於2018年排名第一為消弭直接的競爭對手，2019年排名第一的為加速企業營運模式創新改變，此結論與全球的調查結果一致，分析其原因為台灣以代工為主的產業型態，過去企業的競爭策略多半為以量取勝及增加市占率，故透過併購同業方式達到此目的，然而面臨產業結構的劇烈改變，企業未來更需要透過併購新技術團隊達到轉型以持續成長的目標。

除了透過企業間的併購、策略合作、合資和委外達到創新的目標以外，近年來在數位轉型風

潮的帶動下，企業與新創間的合作成為全球大企業為達到外部創新的另一重要手段。KPMG透過調查訪問企業CEO是否打算在未來3年內採取任何行動來幫助企業實現成長目標，結果顯示，台灣的大企業投資新創的意願從2018年的48%成長到2019年的58%，惟投資加速器或孵化器的意願從2018年的72%降至2019年的56%。相較於全球從2018年的53%增加為2019年的60%，顯見台灣企業多半意識到投資新創的重要性，然而對於加速器的信心卻大幅滑落。

歸納可能的原因，近年來在政府鼓勵新創的風氣帶動之下，創業加速器在台風起雲湧，表面上，台灣的創業加速器無論是國際化程度或企業合作模式，都逐漸多元而豐富起來，然而實際上透過加速器孕育出的新創成功案例卻十分有限，加上台灣的產業以硬體代工為主，產業的特性加上心態上較為保守，台灣的企業都還



需要一些時間摸索與新創的相處模式。

通常，在國際上定義的「加速器」主要透過投資與服務兩大項營運模式來獲利：

1. 加速器提供小額種子投資（規模約為 5萬-10萬美元不等，換取 6% 左右的股權），透過協助獲得未來投資或 M&A 出場而獲利
2. 加速器透過收取指導或諮詢費用、轉租空間、舉辦活動與企業贊助等獲利

在美國，投資可說是加速器主要的獲利來源。在亞洲，加速器卻面臨大量的泡沫化。2018年，新加坡的加速器JFDI及澳洲電信商Telstra所支持的加速器muru-D接連喊停，顯示市場上加速器太多，超過新創需求；在台灣，由於部分加速器長期仰賴政府支援，我們觀察到資源多有重複的情形，可以預見在未來幾年，資源是否被放在對的位置將會是台灣新創生態系的關鍵課題。

國際上雖然有很多企業成立或投資過加速器，有成功也有失敗的案例，根據過往經驗，成功

的企業加速器共通點為企業知道成立企業加速器或投資加速器的目的，而非盲目的追隨。除了清楚了解投資加速器的目的，還有幾點需要注意：在心態上，企業並非單純財務投資或贊助，企業必須要派內部導師實際投入，盡量避免單純投資報酬的心態；在作法上，企業內部關鍵決策者必須深入了解新創團隊，因為唯有公司內部與新創團隊共同討論、激盪，才能達到企業與新創共同創新的成效；在資金上，適度的資金支持有助新創團隊與企業間關係更為密切。

目前政府為鼓勵產業創新，通過延長產業創新條例的租稅優惠期限，提供企業投資新創誘因。KPMG安侯建業成立創新與新創服務團隊以來，也一直在透過這個平台，藉由KPMG與其他生態系合作夥伴的資源，協助媒合大企業客戶與新創團隊並促成雙方的合作，我們期待透過這樣的方式可以協助企業達到轉型的目的，並協助新創企業業務的擴展及得到所需的資源。



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



@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.

©2019 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.

更多2019年  
台灣CEO前瞻大調查資訊

