



2023 企業應變核心能力調查報告

國際新秩序中的 思維與韌性

KPMG 台灣創新建構《企業應變核心能力解析》系統，從二十個構面切入，協助 175 名受訪企業分析處於當前變動經營環境下，前瞻力、開創力、數位力、覺察力及回復力等五大能力表現，透視其回應國際新秩序之領先及脆弱環節。



KPMG 國際新秩序整合策略辦公室 KITO

October 2023

Content

目錄

前言 3

序言

- 創造與掌握 4
- 治理與布局 6
- 創新與應變 8

企業應對市場變遷指南 30

聯絡我們 32

企業應變核心能力 10

前瞻力

企業願景 · 溝通藍圖 · 稅務趨勢 · 需求預測 10

開創力

ESG 策略 · 創新管理 · 集團布局 · 產品設計 14

數位力

數位人才 · 旅程體驗 · 數位財稅 · 物流體驗 18

覺察力

下游風險 · 體驗衡量 · 合約風險 · 品質管理 22

回復力

企業治理 · 渠道流程 · 利潤配置 · 供應商管理 26

Foreword

前言

KPMG「企業應變核心能力解析」係一個線上系統，僅要 8 分鐘時間，就可透過專業矩陣分析，使企業管理團隊有效獲得系統性的初步分析資訊，並得以讓企業內不同填答者據以比對調校差異，引領企業預見創新變革的挑戰；同時，KPMG 專業團隊也會依據回填的答案，相應提供全面性的策略建議與精準專業諮詢，協助企業循序漸進強化體質，有效轉型，解鎖來自各方不同的挑戰。

此份調查報告係透過此平台自 2022 年 11 月上線以來至 2023 年 6 月，期間所蒐集到的 175 份有效樣本 * 進行的分析統計報告，透過各企業填寫的內容，深入剖析彙整成此份調查報告。

* 有效樣本指填寫內容完整，且填寫者為企業高階主管。



企業應變核心能力解析



創造與掌握

我們身處在巨變的時代，企業所面對的挑戰已不僅是表面所見，如何有條不紊、系統性地評估企業之韌性，發掘及有效掌控隱而未顯的風險才是企業在多變的市場環境下致勝的關鍵。受全球疫情、地緣政治緊張、通膨壓力和氣候變遷議題等接踵而來的挑戰，加上數位浪潮與國際法令的變動，牽動了既有及未來的投資布局，KPMG 安侯建業透過五力分析，提供企業一次掌控供應鏈重塑、傳承永續計畫、數位創新與智能管理、控股營運架構升級、風險管理等關鍵面向，以協助企業應對瞬息萬變的經濟環境，掌握國際新秩序中的思維與韌性，並為社會與利害關係人創造永續價值。



主席 陳俊光

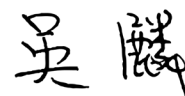
陳俊光

治理與布局

KPMG 深耕台灣 70 餘年，深刻了解不同產業所面臨的挑戰，因此 KPMG 安侯建業成立「國際新秩序整合策略辦公室」，目的就是為了協助企業一次整合關鍵議題，包括重塑供應鏈方案、風險管理、傳承永續計畫，控股營運架構升級及數位創新與智能管理等。例如在面對供應鏈斷鏈、數位轉型的困難、如何實踐 ESG 等，並透過「企業應變核心

能力解析系統」，以專業矩陣分析，將錯綜複雜之關鍵議題，從二十個構面分析企業整體營運戰鬥能力及風險，提供量身訂製的基礎診斷報告，以供企業加強及重置策略。KPMG 專業團隊亦將協助企業擬定最適切的應變策略及執行方案，如何加強公司治理，一起破解環境與市場上多變的挑戰。

執行長 吳麟





創新與應變

疫情與地緣政治情勢帶來的考驗迫使企業重新思考全球供應鏈的布局。根據 KPMG 今年三月發布的《2023 全球製造業展望》調查報告顯示，利率上升、通膨高漲、投資減少、地緣政治衝突等因素，使今年以來全球經濟呈現放緩趨勢，製造業 CEO 對產業的短期成長前景信心不足，將持續著重於緩解供應鏈壓力、ESG 目標及產業轉型趨勢等議題。

當主要經濟體間分歧越來越大，重塑的全球秩序將帶來一個更加不穩定的世界，類似中斷商業運作的破壞性事件未來可能繼續存在，企業當前身處全球供應鏈，在決定資源分配時應具備更連貫

和全面的戰略，將永續發展所牽動的內外部風險及機會納入商業決策中。前項調查報告與本次針對 175 名受訪台灣企業樣本所進行的《應變核心能力解析》結果相呼應。企業應變核心能力包含前瞻力、開創力、數位力、覺察力及回復力等五力，透過這些面向的分析，反映出靈活與彈性是台灣企業最大的優勢。

我們希望能藉此分享現今企業在五大應變核心能力中普遍的優缺與強弱面向，盼能攜手回應環境與市場變化，提供更超前的創新與激盪。



國際新秩序整合策略辦公室主持人
劉中惠

劉中惠

前瞻力

企業願景

溝通藍圖

稅務趨勢

需求預測

大膽假設 小心求證

供應鏈需求預測的 對賭與和解



劉彥伯

顧問部執行副總經理
暨工業產業主持人

運用 IoT 數位技術，可更有效率及透明的分析組織資料，並採取相關行動與策略擬定，讓您可以即時做出聰明的決策。企業要有敏捷管理模型生命週期的平台，讓模型能不斷回溯與監控，並結合公司簽核邏輯，讓製造跟分析部門能緊密掌握模型效度提升營運效率，為客戶提供新價值。

企業經常苦惱的是最適存貨水準，備多了有資金壓力，備少了可能會來不及供貨，所以企業要有預測的能力。供應鏈的需求預測不應該是企業和消費者對賭，而是透過分析與訓練的理性模型來尋求和解。面對越來越多的不確定性，企業必須保持警覺，對於消費終端的需求預測嘗試做出滾動式調整，以因應各種應對措施。特別是當為因應供應鏈斷鏈產生了過度的調整，如何蒐集相關的分析數據、建構合理的預測模型以因應未來，需求變化與產能規劃的相互搭配，自製外包的彈性以及併購能力的提升，都會是企業維持供應鏈韌性的一大考驗！

企業的「數位化」可使供應鏈管理的預判能力提升，而「透明化」則為供應鏈管理中用以實現增長和控制風險的關鍵。由於複雜、分散和孤立的供應鏈與有限的數據共享、數據所有權和治理的分散以及眾多

利益相關者的參與，使得實現和維持供應鏈透明化具有挑戰性。若能透過 IoT 數位技術將產業運籌過程中製造、倉儲、運輸、銷售各項流程與資訊透明整合，再輔以架構雲端平台讓分散在各個地區或國家的供應鏈由主被動關係轉變成產業鏈內夥伴間的協同關係，有機會可掌握供應鏈全貌與供應商管理可做到即時調整、精準規劃，這樣一來就能有效提升運籌效率，降低成本與風險，並且提升供應鏈的彈性與韌性。在推動透明化的過程中，最重要價值之一是有機會實現新的商業模式和價值主張。透過創造客戶價值的躍進式變化，公司與其供應商及客戶間的關係變得更加牢固。並且，為實現完全透明化，過程中需要透過不同的功能促使組織內部和組織間獲得成功，這包括了可持續性、採購、客戶與創新、策略、數據與分析以及技術解決方案。

促使企業揭露透明化的壓力有助於提高需求預測的準確率，這樣的壓力亦可加速企業解決 ESG 中「S」面向的問題，例如提高生活工資、關注人權、轉型正義等議題。當團隊組建越趨多樣化，方能為企業帶來更多潛力與創造力，獲得更高收益。特別在實現淨零碳排「E」方面，企業目前普遍最大的阻礙是實施複雜的脫碳供應鏈，其次為缺乏適當的解決技術方案、缺乏專業技能與知識以及內部治理不夠完善。如何協助員工透過機器學習分擔員工的部分工作內容，進而提升員工技能與職能再造至關重要。

此外，合併與收購也會是我們未來將逐漸看到更多企業對於強化供應鏈掌控能力所採取的方式，透過這種策略結盟關係，重新建立營運模式。面對市場的不確定性以及終端需求疲軟，為了保持估值水平並在資本市場運作，部分企業將非核心業務出售予私募股權基金，以重整組織結構，強化獲利能力。企

業也可嘗試透過策略聯盟與本業成長策略以快速實現企業成長目標，或採行併購方式調整企業組織、擴展事業版圖，讓併購成為轉型的基石。

前瞻力的數據分析

在滿分為 5 分的評量中，受訪企業自評對於《前瞻力》的平均分數達到 3.67 分，為五大能力中得分最高者。

科技、媒體與電信產業評分 4 或以上者

達到 **46.5%**，表現優於其他行業。然而，前瞻力之評析細項中，各行業所呈現一致的調查結果是，均對「需求預測」的掌握度相對較低。

科技、媒體與電信產業中，**67%** 受訪企業於《企業願景》的面向評分達到 4 分或以上，於前瞻力四個面向中表現最為突出，其次分別為《稅務趨勢》與《溝通藍圖》，而對《需求預測》達 4 分或以上者則僅佔 45%。

175 名受訪企業整體分析結果亦與科技、媒體與電信產業狀況一致，《企業願景》自評

平均分數達 **3.91**，足見企業持續密切關注經營環境的變遷，以回應利害關係人的期待。相對之下，《需求預測》分數最低，顯示企業急需補強供應鏈解決方案，就全品項商品或服務需求發揮預測分析、警示及規劃功能。

開創力

ESG 策略
創新管理
集團布局
產品設計

製造業韌性 供應鏈的新時代 策略布局



陳其愷

顧問部執行副總經理

在國際新秩序的演化下，整體供應鏈從區域性提升到全球性規模，任一環節出錯都可能面臨骨牌效應的巨大損失。如何在極度複雜的商業環境下管理並優化供應鏈，是現今企業全球化經營最重要的戰略課題。透過對供應鏈進行全面性的策略與數位化規劃，找出各環節改善機會點及潛在風險，提升營運彈性並鞏固企業應變核心能力。

全球供應鏈調整浪潮下，企業進行經營環境評估決策時，除了關注各地勞動條件和基礎設施外，稅務影響更是不容忽視的一環。於可預見的未來，關稅壁壘、區域貿易協定，亦或全球最低稅負制等，對於企業成本結構、供應鏈組成，乃至整體稅後盈餘等均產生重大影響。



劉中惠

國際新秩序整合策略
辦公室主持人

根 據 KPMG 今年三月份發布的《2023 全球製造業展望》調查報告顯示，企業面對市場低迷和地緣政治緊張局勢，正重新制定短期策略以應對當前挑戰。報告指出，84% 的 CEO 表示，企業已朝向區域化和短鏈化發展，並在各國建立區域供應，加速實現多鏈分散式供應鏈；此外，86% 的企業已經或計劃採取供應鏈多元化策略以減輕疫情帶來的脆弱性。未來，許多企業將重新建立營運模式，以增強對供應鏈的掌控能力。

在 175 名受訪企業中，工業製造業於《開創力》上呈現相對極端的表現。在各評析細項中，工業製造企業對開始主動進行創新投資或商業模式轉型之《ESG 策略》自評最優，因應業務需求進行投資調整之《集團布局》則待加強；此反映出工業製造業已逐步擺脫單純的效率、成本思維，開始正視面臨突發事故的承受能力以最大化顧

客與其他利害關係人價值。

在產品週期不斷縮短的全球化市場與供應鏈極度複雜的商業環境下，企業在任何一個環節出錯都可能面臨骨牌效應的巨大損失。有關因應 ESG 必須關注的「綠色供應鏈」發展，大多企業都來自於供應鏈要求，進而開始執行碳盤查與產品碳足跡計算，為的就是接歐美訂單、做歐美生意，未來產品訂單都須標明碳足跡。這方面因涉及複雜多元的產品資訊與外部數據收集，如能透過中心廠建置蒐集數據的模型，並協同產業鏈內的上游供應商等衛星工廠使用同一平台，在台灣產業是以中小企業最大宗的狀況下，亦可帶動供應鏈整體的數位轉型與升級。

當企業面臨供應鏈重組，不管是被動、被迫、主動或超前部署式，皆可從企業營運模式分為兩大區塊來看：商業模式與營運模式，最重要的是維持營運不中斷與有效

預防風險，妥善地在商業模式與營運模式間取得最大價值之綜效。重組有四大考量事項：確認組織發展策略與功能目標、制定集團組織調整方針、評估組織調整方案之財務與稅務影響、確認組織重組執行方案，因此接續數位化驅使供應鏈透明化後的數位時代，未來人才養成策略即成為關鍵成功因子，企業必須制定關鍵職位的職能條件與人才養成計畫，才能讓組織在轉型與重組過程保有持續成長的動能並使基業長青。

以往講求專業分工、自由貿易運輸的全球供應鏈體系，現已轉變為區域布局、在地生產及就近供應的新模式。全球供應鏈調整浪潮下，企業須及時回應，進行投資布局與營運規劃。除考慮管理環境、勞動條件和基礎設施等，亦須將稅務影響納入考量，接下來的國際情勢仍瞬息萬變，關稅壁壘、區域貿易協定，亦或全球最低稅負

制等，都可能再度影響集團整體稅後營運效率。企業要更即時的取得產業趨勢及發展動向資訊，整合規劃策略並調控，主動出擊把握產業型態轉變，佐以完善的企業管理與稅務治理制度，掌握新時代商機。

開創力的數據分析

在滿分為 5 分的評量中，175 名受訪企業自評對於《開創力》的平均分數達到 3.61 分，為五大能力中得分次高者。

受訪企業在《ESG 策略》《創新管理》《集團布局》與《產品設計》四大面向自評分數相若，各行業對於整體《開創力》表現亦未出現顯著落差。

細部分析發現，工業製造業於各面向上呈現相對極端的表現。對主動進行創新投資或商業模式轉型之《ESG 策略》自評最優；因應業務需求進行投資調整之《集團布局》則待加強，兩者相距差異高

達 **11.6%**。

工業製造業於《集團布局》面向表現同時落

後於其他產業，並有 **20%** 受訪企業對於該面向的自評分數低於 2 分。

反映出工業製造業已逐步擺脫單純的效率、成本思維，開始正視面臨突發事故的承受能力以最大化顧客與其他利害關係人價值。

數位力

數位人才
旅程體驗
數位財稅
物流體驗

零售品牌只要服務客戶？ 發展數位人才策略， 強化品牌競爭力！



黃柏淑

消費與零售產業主持
會計師

台灣的零售企業，需更積極投入資源經營全通路行銷、善用數位技術與培養永續人才，建置更完善的購物體驗，因應國際新趨勢及商業模式的演進，同時建立品牌優勢並凸顯與同業的差異，才能持續在這充滿競爭的環境中穩定成長。

台灣的零售業界必須改變員工是成本中心的想法，而是企業最重要的資產之一，也是最具說服力的品牌大使。在新的國際秩序及市場生態下，不僅僅是零售業，所有行業都必須在人才經營及數位轉型上更加著力。



賴偉晏

顧問部執行副總經理
暨數位長



對疫情、通貨膨脹和地緣政治影響，不論是整體景氣或商業模式均已出現重大變化。隨著消費戰場轉向數位平台，對零售業品牌造成重大影響，包含電商與全通路、消費者行為改變、高度個人化服務、資安威脅等，為企業帶來新機遇與挑戰。分析 175 名受訪企業，於《數位力》表現上，消費與零售業在滿分為 5 分的評量中，自評分數為 3 分或以下者近半；規模 200 人以上的大型企業對比 200 人以下的中小企業，自評分數差距更達 20%。足見當前消費與零售業對於數位轉型已約當呈現兩極化發展，是和其他產業調查結果較為不同的地方。

在《數位力》評析細項內，消費與零售企業除了就數位科技軟硬體進行投資外，對員工技能的重新定義、創新培訓及新職能發展，掌握度相對較低。顯示本地零售企業於本業上相對較低淨利與產業上相對較

高員工流動率的經營環境下，其對前沿數位技術與員工的投資比較保守，尤其是較小型的零售業者因不具規模，更顯得力有未逮。

數位轉型成功的關鍵是人才，台灣零售業必須改變員工是成本中心的想法，而是企業最重要的資產之一，也是最具說服力的品牌大使。在以人為本的年代，更須仰賴員工傳遞品牌價值。根據 KPMG 調查，若員工無法擁護自家企業，摧毀品牌的效力是一般負評的三倍。因此用有溫度的方式與員工互動，對其技能培養、工作環境、心理與健康展現出同理心可以大幅提升員工認同感。

客戶體驗是許多零售品牌都已熟知的重要工作，但「員工體驗」則是相對新穎的概念。有快樂的員工，才能提供有品質的客戶服務。要留住人才，企業需要透過不同的方式，了解員工的工作與身心狀況，甚至是在適當時機賦能員工、幫助其創造工作與

生活的平衡。舉例來說，微軟的員工體驗平台 Viva 可串聯 Teams，透過數據分析協助員工找出專注於個人工作的時間，在緊迫與日常任務中取得平衡。Viva 也能分析表現優異的員工如何分配工時，替團隊找到提升生產力的秘訣，有更多餘裕來制定專業技能學習的機會。

市場變化快速，零售業要有效賦能員工，跳脫過去將「人與工作」相匹配的主流企業經營方式。看到英國連鎖超市 Tesco 人資長 Emma Taylor 的策略案例，他把重點放在預測未來組織在數位轉型過程中不斷變化的工作、技能與組織人才需求。人資部門的 KPI 也不會一成不變，而是隨著每階段所需要的人才、技能、組織樣貌隨時更動。Tesco 甚至有個內部 App 鼓勵員工在組織內嘗試不同工作崗位、參與組織改變的旅程。透過員工視角，Tesco 能更清楚看見每個單位在轉型過程中的人才需求，

正向積極的增加員工互動參與度，打造一個以人為中心的組織。

在新的國際秩序及市場生態下，各行各業都必須在人才經營及數位轉型上更加著力。人資部門若能更瞭解企業的未來人才需求與組織架構，並與 IT 部門高度協作，透過數據分析找出更深層的員工需求，將能有效協助企業制定更明確的公司願景與文化，找到適合的數位人才，強化品牌競爭力。

數位力的數據分析

在滿分為 5 分的評量中，受訪企業自評對於《數位力》的平均分數為 3.49 分，各行業對於數位力整體表現亦未出現顯著落差。

細部分析發現，消費與零售產業自評分數為 3 分或以下者達 **44%**，於《數位力》的表現呈現兩極化發展，明顯異於其他產業調查結果。

200

其中，消費與零售產業規模 **200** 人以上的大型企業自評分數平均為 3.75 分，規模於 200 以下的中小企業自評分數平均僅達到 3.13 分，兩者差距近 20%。

消費與零售產業受訪企業在《數位人才》《旅程體驗》《數位財稅》與《物流體驗》四大面向中，就積極洞察客戶痛點及期待的《旅程體驗》自評分數達到 3.63 分。對於員工技能重新定義及創新培訓的《數位人才》發展上則相對不足，整體自評僅 3.25 分，當中更有

37.5% 的受訪企業自評分數低於 2 分。

覺察力

下游風險
體驗衡量
合約風險
品質管理

製造業也需要談 客戶體驗？



賴偉晏

顧問部執行副總經理
暨數位長

為了跟上市場轉變的速度，單純的回應客戶需求已無法滿足顧客體驗，製造業者要在現今以客戶為中心的市場中取得成功，需建立更主動及多元的互動策略，並善用數據分析趨勢，協助預測客戶未來的需求。讓數據說話，透過深厚的行業經驗和洞察力，預測趨勢，挖掘機會。

長 達近三年的疫情改變人類許多生活習慣，消費行為變得更加多元且不可預期。過往只有在面對消費者市場的 2C 產業會聽到「以客戶為中心」的原則，但是現今「客戶體驗」也在製造業範疇裡成為企業管理者的重要戰略議題。

KPMG 在 175 名受訪企業樣本的分析中發現，在滿分為 5 分的評量中，企業對於《覺察力》的自評平均分數僅達 3.47，為五力中得分最低者，反映出企業面臨環境變化，對於是否能主動尋找且識別重要而攸關的資訊，以避免做出錯誤決策，顯得沒有把握。其中，工業製造企業在覺察力之評析細項中，於客戶的「體驗衡量」掌握，表現相對較差，平均分數僅達 2.98 分。

全球製造業者正在面臨重大轉型挑戰，客戶需求瞬息萬變、產品生命周期不斷縮短，少量多樣的製造模式考驗著工廠對於簡化營運、降低成本與提升效率的能力。更重

要的是，為了跟上市場轉變的速度，現在的製造業者需要與客戶互動、了解他們不斷變化的偏好、透過一連串的數據分析，去預測未來市場需求並提高組織內部的生產與響應能力。

台灣汽車工業主要以出口為主，根據台灣證交所旗下的產業價值鏈資訊平台資料顯示，台灣汽車工業 2022 年上半年達新台幣 3,607 億元，佔台灣製造業總產值約 4.16%。在複雜的汽車供應鏈中，包含零組件、整車組裝與下游出口經銷等不同服務環環相扣，從目前市場趨勢來看，最上游的中小型企業車燈、輪胎、鈹金等零組件廠也開始轉移服務模式。

這些上游廠商多半以售後維修零件服務為多，專門提供國際車廠、維修廠非正廠的替換零件。受這幾年車市蓬勃與國際供應鏈影響，台灣廠商發現服務國際客戶的挑戰變高。為確保競爭力與交貨精準度，更

及時回應市場與客戶需求，而非只有單純交付生產成品，某些台灣廠商開始思考自身的數位化轉型，透過導入智慧化設備與數據分析，提升生產效率與縮減產品生產成本。甚至考慮到汽車售後維修零件大多出口至美國市場，全球極端氣候影響北美天氣甚大，有企業甚至考慮融入氣候模型藉此預知當地天氣變化，並排定相關生產排程與原物料預先做準備。

製造業者要在現今以客戶為中心的市場中取得成功，需要做的不僅僅是簡單地回應客戶需求，更需要主動往前一步與客戶互動、透過分析趨勢協助客戶預測未來的需求，才能提供更好的客戶體驗。這過程中，數據將會是打通任督二脈的關鍵。但有了數據，不等於就可以立即「數據變現」，企業要適當的管理與歸類數據，建立相關的資料權責角色，確保在需要決策時，可有適當的數據支持。並且建立組織內部的共識，持續與內部

和外部利益相關者進行溝通和教育，以開放態度及數據角度來看待不一樣的商務模式，確保推動創新專案時，相關協作、資源都能到位，方能讓數據洞見直接為產品 / 服務帶來具有潛力的附加價值。

覺察力的數據分析

在滿分為 5 分的評量中，175 名受訪企業對於《覺察力》的自評平均分數僅達 3.47 分，為五大能力中得分最低者，反映出企業面臨環境變化，對於是否能主動尋找且識別重要而攸關的資訊，以避免做出錯誤決策，顯得沒有把握。

工業製造業於《覺察力》的自評結果相對其他行業較為滯後，平均分數僅達 3.31

分，當中，接近 **1/3** 受訪企業自評分數低於 3 分。

在《下游風險》《體驗衡量》《合約風險》與《品質管理》四大面向中，175 名受訪企業對於是否能夠整合集中分析客戶數據資料的《體

驗衡量》，自評平均分數僅達 **3.28**，表現為此次調查 20 構面之末。

工業製造業受訪企業對於《品質管理》自評分數最高，達 3.63 分；《體驗衡量》則與受訪母體調查結果相呼應，平均分數僅達 2.98

分，當中更有 **77.5%** 受訪企業的自評分數低於 3 分。

回復力

企業治理

渠道流程

利潤配置

供應商管理

中小型品牌行銷長 如何利用數據做到 創新？



劉中惠

國際新秩序整合策略
辦公室主持人

隨者科技的發展、疫情的衝擊、彈性的上班環境，消費者行為變得更加多元且不可預期，從購物行為、品牌接觸點都有相當大程度變化，對消費體驗與品質期待也不斷提升。在經濟不穩定時期做出精準的決策並不容易，尤其隨著各種因素導致投資風險增加的環境下，保持彈性及回復力變得更加重要。

行銷長在推動組織內的行銷數據驅動策略與開啟跨部門協作時，中小型品牌企業或許更具優勢，建議先思考數據策略的成效與衡量方式，找出目前企業流程與願景中間的差距，逐步改善，並建置導入部門間協作的方式，尤其如何在日常的工作流程中融入這些新方案與數據使用規則，過程中也要平衡資訊的使用上是否符合國際規範。



賴偉晏

顧問部執行副總經理
暨數位長

分 析 175 名受訪企業，在滿分為 5 分的評量中，企業對於是否能運用各種日常營運作業的策略性適應機制，來應對變化和挑戰的《回復力》自評平均分數達 3.58 分，表現平穩，且各行業的整體差異不大。但值得注意的是，企業規模未達 200 人的中小企業自評分數平均為 3.38 分，明顯落後於 200 人以上大型企業的 3.74 分。

中小企業在《回復力》評析細項中，對於內部組織治理系統，例如與大股東家族間維持適當的所有權、經營權與治理權的平衡關係、勞資關係，以及集團利潤配置上是否能合理掌控和各地稅務機關之認知落差上，有 53% 企業自評分數為 4 分以上，但在客戶的「渠道流程」掌握上，亦即能否讓客戶採取自己想要的方式與企業順暢互動，且企業內部亦能運用自動化工具善用這些數據資訊，表現則相對較差，平均

分數僅達 3.16 分。調查發現，消費者行為變得更加多元且不可預期，從購物行為、品牌接觸點都有相當大程度變化，對消費體驗、產品品質與品牌期待值也不斷提升。這樣的挑戰是不分企業規模的。近年來多元電商與行動購物的趨勢，讓許多中小型品牌也有機會透過不一樣的管道接觸消費者。對產品與行銷部來講，勢必要開始採用新做法來提供消費者更好的服務。

對行銷長而言，開始思考渠道管理策略來創造消費者接觸點與降低昂貴行銷成本，將會是提升銷售業務的新機會。渠道管理包含企業對外的產品行銷管道管理，包含廣告、社群媒體投放、客戶互動與自動化服務等；品牌也可透過渠道管理建立與第三方銷售商、代理商等商務夥伴關係與追蹤商業進度。

同時驅動業務與營收成長是行銷長最主要的職能目標，亦需讓獲客成本與客戶

終身價值一起提升效率。要滿足如此多元的任務，必須靠導入行銷科技與善用數據創新來做到更精準的優化。這代表行銷長與 C-level 主管需要建立一個無阻礙的跨部門渠道數據管理新流程，讓企業能敏捷、靈活的針對市場變化調整內部組織與策略需求，並整合第三方的服務。能把客戶資料轉成高價值客戶洞察資訊的客戶數據平台，是目前主流選項之一。透過科技串聯前中後台，來強化消費者的即時體驗滿意度與確保生產力的提升。根據 IDC 數據預測，2024 年客戶數據平台將成為全球 55% 前 2000 大企業提升客戶體驗與執行 AI 數據洞察的主要工具。而建立客戶數據平台，也代表行銷長與資訊長之間的合作關係要更加深化且密切。

以往模式各部門間極少有工作交集，一要協作就會卡關，主要原因就是部門間資源

配置沒有共識且專案合作目標設定不清。行銷長在推動組織內的行銷數據驅動策略與跨部門協作時，中小型品牌企業或許更具優勢。建議先思考數據策略的成效與衡量方式，找出目前企業流程與願景中間的差距，逐步改善，並建置導入部門間協作的方式，尤其如何在日常工作流程中融入這些新方案與數據使用規則，過程中也要平衡資訊的使用是否符合國際規範（如隱私相關法規 GDPR、CCPA 等）。持續組織內部監測與客戶數據洞察為最終成敗的關鍵，行銷長應帶領團隊專注於找出專案中的數據洞察，並與企業營運目標連結，促使企業持續強化消費者服務與體驗。

回復力的數據分析

在滿分為 5 分的評量中，受訪企業自評對於《回復力》的平均分數為 3.58 分，表現平穩，且各行業的整體差異不大。

細部分析發現，規模未達 **200** 人的中小企業自評分數平均為 3.38 分，明顯落後於 200 人以上大型企業的 3.74 分。

進一步觀察，中小企業在對於內部組織治理系統，例如與大股東家族間維持適當的所有權、經營權與治理權的平衡關係、勞資關係，以及集團利潤配置上是否能夠合理掌控和各地稅務機關之認知落差上，有

53% 的企業自評分數為 4 分以上。

相對地，中小型企業對於客戶的《渠道流程》掌握上，即能否讓客戶採取自己想要的方式與企業順暢互動，且企業內部亦能運用自動化工具善用這些數據資訊，自評相對較

差，平均分數僅達 **3.16** 分。

企業應變 核心能力 解析

多變世代 國際新秩序儼然成形

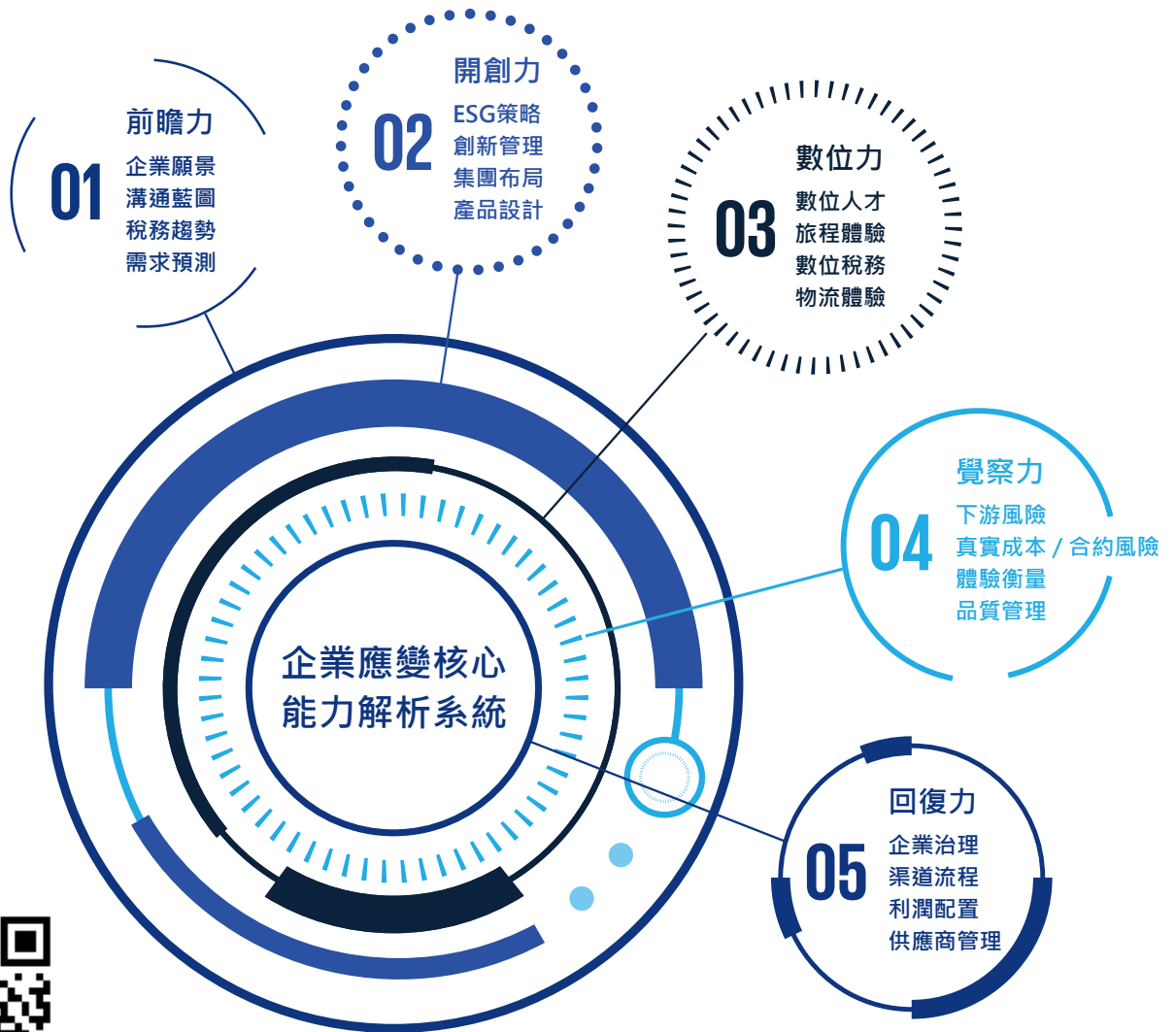
企業整體環境因地緣政治及氣候變遷掀起巨大變化，這提醒企業得加緊趕上數位浪潮和國際法令變動才能規劃下個投資布局。在新舊國際秩序的變動和轉換之際，企業要如何準備才能即時地回應環境與市場變化？

八分鐘解碼 企業應變核心能力解析系統

KPMG 全新的『企業應變核心能力解析』系統，只要 8 分鐘帶領企業檢視自身的前瞻力、開創力、數位力、覺察力及回復力，全面盤點企業資源，找出因應國際新秩序時的脆弱環節。

量身打造的轉型策略

透過專屬綜合評估報告，讓企業內部不同填答者可以此數據進行差異校對；同時，KPMG 專家也會依據您的現況，提供全面性的策略建議與精準諮詢，協助企業強化體質，在變動轉換中突圍晉級。



歡迎您立即線上檢測解析
 企業應變核心能力

企業應對 市場變遷 指南

供應鍊重塑

- 策略校準與商業模式創新
- 組織設計與企業文化變革
- 職能盤點、職涯錨定測驗分析與接班人發展計畫
- 策略性薪酬設計、績效評語與管理
- 智能自動化流程分析與工具導入
- 智能供應鍊資料分析與雲端報表建構
- 永續製程與產品碳排分析與報表建構

風險管理

- 財務風險管理
- 風險管理、內部稽核與遵循
- 鑑識會計

傳承永續計劃

- 永續策略藍圖規劃及報告書編製
- 循環經濟商業模式
- TCFD, SBT 氣候與淨零排放碳管理
- 永續金融及 ESG 盡責調查
- 企業真實影響力貨幣化評析 (SROI, True Value)
- 企業人權風險諮詢
- ESG 商業創新策略

數位創新與智能管理

- 客戶體驗設計與數位創新
- 智能自動化設計與應用系統導入
- 大數據分析與資料治理
- 數位組織架構設計與人才賦能
- 企業生態圈媒合與規劃

控股營運架構升級

- 全球移轉訂價
- 稅務管理與諮詢
- BEPS 與價值鏈稅負優化管理 (VCM) 諮詢
- IPO 架構重組暨企業併購諮詢

Contact us

聯絡我們



劉中惠 Debra Liu
國際新秩序整合策略辦公室主持人
T : +886 2 8758 9721
E : dliu@kpmg.com.tw



林泉興 Sam Lin
安侯永續發展顧問執行副總經理
T : +886 2 8758 9974
E : samlin2@kpmg.com.tw



葉建郎 Aaron Yeh
稅務投資部執業會計師
T : +886 2 8758 9767
E : aaronyeh@kpmg.com.tw



賴偉晏 Wayne Lai
數位創新服務營運長
T : +886 2 8758 9638
E : wlai1@kpmg.com.tw



吳政諺 Vincent Wu
海外業務發展中心主持會計師
T : +886 2 8758 9625
E : vincentwu@kpmg.com.tw



卓家立 Jerry Cho
安侯法律事務所主持律師兼所長
T : +886 2 8758 9636
E : jerrycho@kpmg.com.tw



劉彥伯 Abel Liu
工業產業主持人
T : +886 2 8758 9700
E : abelliu@kpmg.com.tw



黃泳華 May Huang
審計部副營運長
T : +886 2 8758 9720
E : mhuang5@kpmg.com.tw



莊植寧 Eugenia Chuang
安侯法律事務所合夥律師
T : +886 2 8758 9639
E : eugeniachuang@kpmg.com.tw



朱成光 Rex Chu
風險顧問服務負責人
T : +886 2 8758 9776
E : rexchu@kpmg.com.tw



游雅潔 Rita Yu
稅務投資部執業會計師
T : +886 2 8758 9632
E : ryu17@kpmg.com.tw



林珮君 Stacy Lin
顧問部協理
T : +886 2 8101 6666 #07786
E : slin4@kpmg.com.tw





kpmg.com/tw/kito



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 a thorough examination of the particular situation.

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.