



安侯建業

# Disrupt and Grow

2017年 KPMG CEO 前瞻大調查

# 前言

KPMG長期以來關注全球產業脈動及國內經濟發展，今年持續委任富比士(Forbes)針對近 1,300 位全球知名企業CEO進行深入訪談，藉此了解全球與台灣企業經營管理團隊的思維，盼能提供在地的精闢觀點、剖析各產業所需的資源與協助。由於近年來因商業模式創新及數位化，驅使企業跨國投資愈發興盛，此專刊摘錄KPMG全球、東協各國以及中國等CEO之前瞻調查報告資訊並進行分析與比較，希冀分析結果讓企業管理團隊更瞭解未來各國企業的發展與脈動。

此專刊分為三大部份，詳細說明請參考如下：

## 1. 2017年 KPMG全球CEO前瞻大調查-摘要報告

此為「2017 KPMG全球CEO前瞻大調查」重點摘要報告，內容摘錄11大分析結果與數據，簡要說明全球CEO的營運觀點與企業發展脈動。

## 2. 2017年 KPMG台灣CEO前瞻大調查

針對國內年營業額超過美金5億以上的51位台灣CEO進行訪談，透過在地企業的思維，瞭解台灣CEO短期與長期的策略與規畫。

## 3. KPMG專家觀點

針對現今CEO所面臨的挑戰及發展趨勢進行分享，並提供各產業的營運洞見與剖析，透過KPMG安侯建業各領域的專家見解，協助企業在稅務、轉型、創新、新興科技導入、人才及永續發展等議題上聚焦，了解相關議題最新趨勢，進而順利尋求解決方案。

# Table Of Contents



04

2017年全球 CEO  
前瞻大調查 -  
摘要報告



10

2017年台灣 CEO  
前瞻大調查



30

KPMG  
專家觀點

# 2017年全球 CEO 前瞻大調查 – 摘要報告



2017年KPMG全球CEO前瞻大調查針對近 1,300 位企業CEO進行深入訪談，調查指出，超過六成的CEO視顛覆(Disruption)為新的契機而非威脅，然而，今年在全球政經局勢充滿不確定性下，僅有65%的CEO對未來經濟與商業發展抱持樂觀的態度，相較於去年的80%，略微下滑。

KPMG 全球主席 John Veihmeyer 指出：「在全球充滿不確定性的局勢下，顛覆式創新對CEO及企業來說已不容忽視。顛覆式創新可迫使企業尋找新的商業模式，透過創新轉型，進而發展出不同於以往的產品與服務架構，以帶來商機並提高獲利。未來，CEO需不斷改變思維、讓企業持續成長，以因應無法預期的未來。」

## 主要發現

### 顛覆帶來企業新契機

現今的CEO看好創新和顛覆的前景，他們相信改變是為了更美好的未來，74%的CEO表示企業有意成為產業中的創新顛覆者，不願只居於被動的角色；超過六成(65%)CEO認為顛覆能帶來新的機會，而非威脅。對於CEO來說，創新是未來三年帶動企業成長的第二大策略計畫。

### 迎接新的變數

過去一年來，全球的經濟、地緣政治或科技等各方面，都變得更加複雜。今年在全球政經局勢充滿不確定性下，仍有65%的CEO對未來經濟與商業發展抱持樂觀的態度，相較於去年的80%，略微下滑。此外，CEO對其所屬產業的成長前景信心也明顯下滑。觀察各國家/地域分析結

果，美國和歐洲各國的CEO比亞太各國CEO對全球經濟前景更具信心。

約五成(52%)的CEO認為，與過去幾年相比，當今政局的變動對企業的影響程度愈趨重大，75%的CEO已加速規劃相關對策，以因應不明朗的局勢。此外，將近七成(69%)的CEO表示已著手為

管理團隊延攬新的科技人才與專家，並加強瞭解各區域地緣政治的風險。

86%的美國CEO認為，美國新政府可望對企業成長帶來正面影響，而其他國家的CEO則持較審慎的態度看待美國新政府對於全球經濟成長的影響力。

當討論到英國脫歐議題，CEO皆以務實的态度看待企業與英國之

間的貿易往來，五成CEO認為脫歐對企業的成長應有正面影響力，但也有25%的CEO指出英國脫歐後可能對境內投資產生負面影響。

#### 持續變遷中的政治局勢

隨著美國政黨輪替及英國脫歐帶來的不確定性，全球保護主義意識逐漸高漲且全球化速度些微減緩，43%的CEO已重新評估其企業在全球市場的版圖。52%的

CEO相信當今的政治情勢會對其企業造成極大的衝擊，報告指出有31%的CEO就認為其國內的保護主義相關政策在接下來三年將持續增加。

#### 聲譽及品牌躍升為重要風險

從2017年調查中可看出，多數CEO擔心公司的聲譽受損將會對業績造成重大衝擊。對於CEO來說，聲譽及品牌風險已從去年列於十大重要風險之外，躍升為



今年CEO最重視的前三大風險之一，成為衝擊業務成長的第二大風險，甚至有近三成(28%)的CEO認為此為其最重視的風險。為因應此風險，企業可以採取的解決方法包含清楚的傳達公司在市場上創造的價值，及其與競爭對手的差異等資訊；然而值得注意的是，只有近五成(49%)的CEO認為員工能夠以一致且明確的方式，對外傳達公司的價值。

### 策略性的投資與成長

CEO對企業營運持審慎樂觀的態度，但是對於未來景氣的看法與去年相比轉趨保守，他們認為提升核心優勢是將來業務成長的重點。

CEO認為未來幾年中，全球的景氣變化是影響業務成長的最大因素，CEO對於企業未來三年的信心略微下降(2016年為89%，今年為83%)。為了使企業成長，超過五成(53%)的CEO計畫在已成熟的市場中拓展業務，並且以「加速推出產品和服務」為策略

重點，對企業來說，利潤的成長是投資計畫的首要目標。

在這樣的環境下，企業轉型的重要性也不如以往，只有26%的CEO預期公司在三年內轉型成截然不同的企業，調查結果低於2016年的41%。

### CEO角色的轉變

在變動日益劇烈的今日，我們發現CEO正顛覆並挑戰本身原有的角色，期望能更有效地領導公司前進。將近七成(68%)的CEO表示，在過去一年中已開始採取行動以顛覆原有的角色，同樣將近七成的CEO指出，在職業生涯中，現今比過去更容易接受新的影響因素及不同的合作關係。

### 認知科技興起 亟需專業人才加入

根據調查，近五成(45%)的CEO認為，EQ (Emotional Intelligence) 與專業技術能力(technical skills) 同樣重要。儘管市場上專家與人才的競爭日趨

激烈，CEO對於新興科技與專業知識的運用比去年更具信心，他們同時也認為企業在導入或運用認知科技時，短期內會有人力的增加。

隨著認知科技(Cognitive Technology)興起，CEO表示企業各部門未來三年的員工人數可能增加，最顯著增聘的人才為資訊科技部門(69%)、中階管理人才(64%)、及高階主管(52%)。六成CEO預期未來三年內將逐漸提高對認知科技的投資，三成表示投資將大幅增加，此外，澳洲和日本兩個國家的CEO最有意願在未來的三年進行認知科技方面的投資。

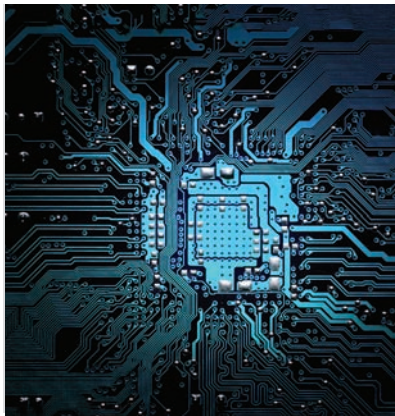
企業面臨與科技相關之主要兩項挑戰為「延攬新的人才」以及「整合認知科技」，五成的CEO憂心，未來企業若需將人工智慧與認知科技整合至業務自動化流程中，將是一大挑戰。

### 企業人力需求持續增加

因CEO對企業未來的成長轉趨審慎樂觀，對於增聘員工的目標數也有所調降。2016年有73%的CEO認為員工人數在短期內會增加超過6%，2017年這個比例已不到五成(47%)。然而，75%的CEO仍然認為延攬人才是未來三年內首要的投資領域，並有意再增加招募徵才方面的投資，CEO也指出技能與專業知識不足是推行公司策略的一大障礙。

### 深入瞭解客戶

CEO認為經營客戶關係中最大的挑戰，在於如何針對國內市場的不同客群推展業務，進一步達到更精準的行銷。CEO多半表示自己相當瞭解客戶，並認為自己能有效掌握市場脈動。45%的CEO表示，由於客戶資料品質的不一致及低落，阻礙了企業對客戶進一步的瞭解，有56%的CEO對下決策時所依據的客戶資訊準確性表示擔憂。



### 資訊安全認知逐漸改善

現今的CEO已開始體認到網路安全帶來的正面效益，而正視資訊安全的落實，將成為未來維護企業聲譽不可或缺的重要工作。全球有七成(71%)的CEO已將在資訊安全方面的投資視為創造新營收來源以及創新的機會，而非無謂的投資成本。同時，企業在資訊安全方面的作為，也已有顯著的進展，有42%的CEO表示已經為網路相關事件做好準備，數據結果高於2016年的25%。

然而，CEO仍然需要謹慎控管此領域相關支出之效益，66%的CEO有意在未來三年內增加網路

方面的投資，更有42%的CEO表示需要更有效及以有智慧的方式追蹤在資安方面的投資成果。與去年相比，資訊安全風險雖然已不再是CEO最擔心的風險，但仍有25%的CEO將其視為首要的風險。

### 顛覆時期下，信任日益重要

在現今的社會中，信任對於企業的重要性持續增加。有65%的CEO認為公眾對企業的信任在接下來的三年將維持或減少，其中20%的CEO認為，未來3年內大眾對企業的信賴程度會下滑。隨著信任的重要性逐漸增加，61%的CEO認為，提升外部利害關係人及客戶的信賴程度是CEO的三大要務之一，且有約七成(74%)的CEO同時表示公司比以往更加注重信賴感、價值觀以及企業文化，藉以維持長遠的發展。此外，高達72%的CEO更進一步認為，有同理心的企業與提升獲利之間是有密切關聯的。



### 關於2017年KPMG全球 CEO 前瞻大調查

此一調查的對象分佈在 10 個重點市場 (澳洲、中國、法國、德國、印度、義大利、日本、西班牙、英國與美國)，涵蓋了 11 個主要產業 (汽車工業、銀行業、基礎建設、保險業、投資管理、生命科學、製造業、零售消費市場、科技業、能源與公用事業與電信業)。共 1,261 位CEO參與今年度的訪談，其中有三分之一的公司年營收超過 100 億美元，且所有受訪企業的年營收皆不低於 5 億美元。此調查報告期間為 2017年 2 月 21 日至 4 月 11 日。(備註：由於數據經過四捨五入，若干數據的百分比加總可能未達 100%。)


### 關於KPMG in Taiwan

安侯建業聯合會計師事務所為 KPMG在台之會員所，係由張安侯會計師於民國四十一年創設，並於民國六十年起加盟 Peat Marwick Mitchell & Co.。民國七十六年，PMI 與 KMG 全球合併並組成 KPMG，成為全球最大的會計師及專業諮詢服務組織，安侯亦與 KMG的台灣會員所—協和會計師事務所合併，定名為安侯協和會計師事務所。民國八十年，Deloitte Haskins & Sells (DHS)之在台會員事務所—德勤會計師事務所併入本所，眾信聯合會計師事務所部份會計師亦同時加入。民國八十八年一月一日，安侯協和會計師事務所與原 Coopers & Lybrand台灣會員所—建業聯合會計師事務所合併，定名為安侯建業會計師事務所。KPMG台灣歷經多年不斷的發展與成長，目前擁有113位合夥人以及超過2,400位員工，服務據點遍及台北、新竹、台中、台南、高雄等五大城市。(www.kpmg.com.tw)

# 2017年台灣 CEO 前瞻大調查

KPMG安侯建業長期以來關注全球產業脈動及國內經濟發展，繼2016年出刊之「台灣CEO前瞻大調查」後，今年持續委任富比士(Forbes)針對國內年營業額超過美金5億以上的51位CEO進行訪談，以期了解台灣企業經營管理團隊的思維，盼能提供在地的精闢觀點、剖析各產業所需的資源與協助。近年來因商業模式創新及數位化，驅使企業跨國投資愈發興盛，此調查報告摘錄KPMG全球、東協各國以及中國CEO之前瞻調查報告資訊並進行分析與比較，希冀分析結果讓企業管理團隊更瞭解未來各國企業的發展與脈動。





在受訪的國內企業CEO中，產業橫跨汽車工業、銀行業、製造業、投資管理、保險業、能源與公用事業、消費零售、科技業、保險、生命科學、電信業等11個重點產業；其中較多受訪CEO來自科技業(16%)、製造業(14%)、銀行業與投資管理產業(12%)。

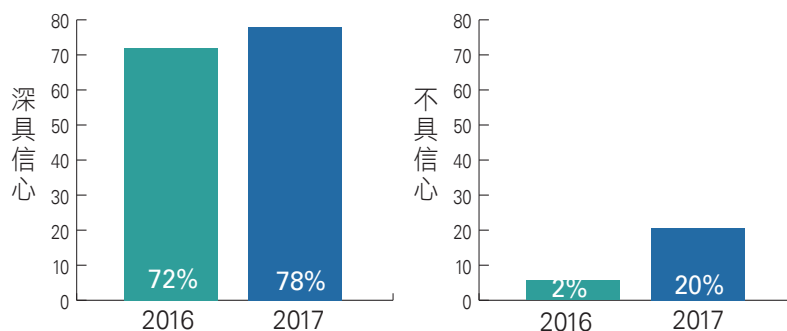
## 報告摘要

比較2016年與2017年的調查，台灣CEO對於未來全球經濟前景依然保持樂觀，然而對於國內市場及所屬產業未來發展，已轉為較審慎的態度。與去年相比，CEO在策略重點、海外投資佈局上皆有不同的想法。今年，企業營運風險仍是CEO最憂心的選項，新興科技與企業品牌聲譽也躍升CEO關注的前三大風險，但CEO皆表示對於企業資安防範已更成熟完善。此外，隨著新興科技的出現，數據資料分析、機器人流程自動化、區塊鏈、認知科技等領域成為2017年CEO四大投資發展目標。在客戶關係的部分，也隨著網路及社群媒體的崛起，讓CEO在經營及評估客戶關係上，出現了新的挑戰。

### 對於景氣仍感樂觀但轉趨審慎

2017年台灣CEO前瞻大調查報告發現，近八成國內CEO對於未來三年經濟發展表示樂觀，與去年的調查結果相當，但值得關注的是，有20%的CEO表示對於未來三年的台灣景氣不具信心，較去年2%的數據更高，可能來自於內需市場過小、轉型速度較慢、政府政策變化、產業/人才與國際連結不同步等因素。

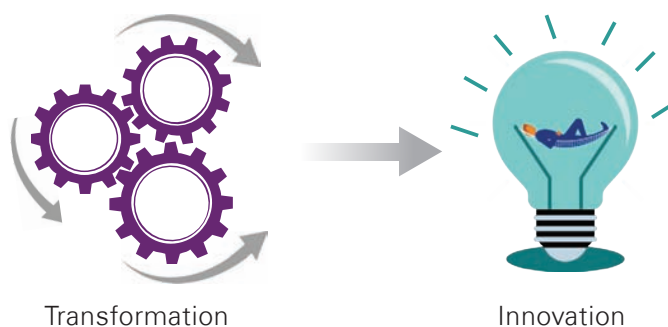
CEO對於未來三年經濟/景氣發展看法



### 創新愈受重視，轉型保守看待

由於國內CEO對於業務持審慎樂觀的態度，因此投資重點也與去年相異。2016年台灣CEO的焦點為「轉型」，期盼透過轉型走出企業新視野；而今年則更重視「創新」，94%的CEO視「創新」為未來一年企業投資的主要項目，並相信創新可發展新的獲利模式。

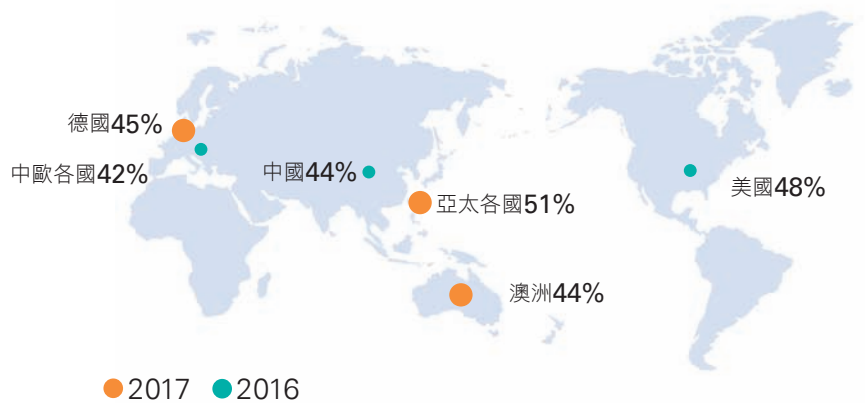
創新&轉型為CEO投資及關注之重點



### 海外投資市場板塊變動

調查結果同時指出，2017年台灣CEO未來三年在國際投資市場上主要地區為亞太各國、德國與澳洲，與去年的前三大市場大相逕庭；2016年國內CEO視美國、中國、中歐各國為主要投資地區，這可能與新政府政策及國際情勢更迭有所關聯，進而使CEO改變投資意願。

2016年與2017年海外投資市場變動



### 新興科技與企業品牌聲譽擠身前三大風險，資安防範更臻成熟

CEO對於風險的看法也略有不同，今年CEO較憂慮的前三大風險為企業營運風險(43%)、新興科技風險(39%)、企業聲譽/品牌風險(29%)，2016年關注風險則為企業營運風險(34%)、第三方風險(28%)、資訊安全風險(26%)。調查指出超過九成的CEO樂觀看待資訊安全事件，雖然資安風險的嚴重性與日俱增，但多數CEO也表示企業皆有所準備，且會謹慎應對資安威脅。

2016年與2017年CEO認為企業面臨之前三大風險比較



## 八大主要發現

近八成(78%)的台灣CEO對未來三年經濟發展表示樂觀

01

「新興科技」為影響企業成長的最大因素

03

數據資料分析、機器人流程自動化、區塊鏈、認知科技為CEO四大投資發展目標

05

超過五成 (55%)的CEO認為仍需加強與網路世代客戶多元互動管道，且客戶關係投資仍須審慎評估

07

未來三年主要投資市場為：亞太各國、德國、澳洲

02

94%的CEO視「創新」為未來一年企業投資的主要項目

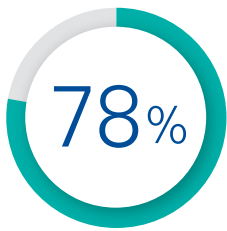
04

超過九成的CEO樂觀看待資訊安全投資，但資安威脅仍需謹慎應對

06

客戶及法規為驅使企業轉型兩大因素

08



## 近八成(78%)的台灣CEO對未來三年經濟發展表示樂觀

**調**查報告先以瞭解國內CEO對於未來一年經濟發展的看法，分別就四個面向來分析說明，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)。

調查結果數據指出，超過七成的CEO對於未來一年國內與全球經濟發展表示樂觀，顯示雖然近年來全球景氣因恐怖攻擊與政治不穩定等因素，投資人皆持保守的態度，但整體來說對於未來的經濟與商業發展依然保持樂觀。但值得關注的是，有兩成的國內CEO表示對於未來一年的發展不具信心，高於全球(4%)、東協各國(17%)、中國(7%)等，憂慮可能來自於內需市場過小、轉型速度較慢、政府政策變化、與國際連結不同步等因素。但大部份的國內CEO對於自己所屬產業及企業的發展前景皆保持樂觀的

態度，有高達100%的CEO對自己的公司前景發展深具信心；談到CEO對未來三年整體經濟的期望，近八成(78%)的CEO都表示樂觀以待，相較於其他國家，中國只有54%的CEO對於全球未來三年的發展有信心，近五成的CEO表示未來的發展不確定性較高。



### 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，但期望較保守

67%的國內CEO也對未來成長持保守態度，認為企業年增率在2-5%之間。另有約25%的國內CEO表示未來三年企業成長率大

約持平，維持在每年低於2%的成長率。全球CEO對其企業成長的期望更為保守，約五成(51%)的CEO認為未來三年不會有大幅度的營收成長。

從訪問結果看來，雖然CEO對於企業營收成長持保守的態度，但面對數位轉型及市場競爭者的壓力下，企業在人才/人力需求上仍有增加的意願，在未來三年中，近五成(47%)國內CEO願意增加6-10%的人力，而中國更有高達67%的CEO願意投資在人力上，這對於整體經濟發展是有益處的，增加就業機會，將使勞力市

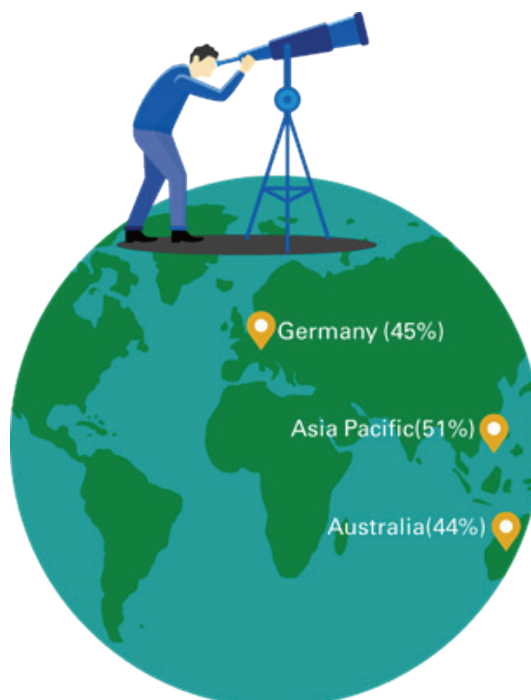
## 未來三年主要投資市場為： 亞太各國、德國、澳洲

場健康流動，維持正向循環。

**被**問到哪一個國家或區域是未來三年國內CEO新市場經營與成長的主要重心，目前亞太各國(Asia Pacific)為CEO首要的關注地區，51%的CEO認為亞太區依然是目前發展較有潛力且機會也較多的區域，德國 (45%)與澳洲 (44%)分據了第二、三名。

近年來德國力推工業4.0與智慧製造，也積極向台灣電子業招手，德國為歐盟第一大經濟體且交通網便捷，公路及鐵路運輸量為歐洲第一，據統計資料顯示，台灣目前在歐洲的投資，有四成位於德國，且台灣目前也是德國在亞洲的第五大貿易夥伴，未來在技術上的合作機會無限。

澳洲也是近年來台灣企業努力爭取的市場，澳洲幅員廣大，經濟已趨向多元化發展，市場主力為由農、林、礦產至服務、零售、電子業等皆有市場增長空間。觀察全球CEO的重點發展市場前三名則為美國(39%)、英國 (31%)、德國(30%)，而中國則首重亞太各國(44%)、中國(40%)與中南美洲(36%)。





## 「新興科技」為影響企業成長的最大因素

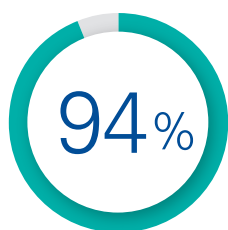
未來三年，對國內CEO來說，影響其企業成長最大的因素是新興科技(18%)，接下來分別為國內經濟因素(16%)、新競爭者/顛覆式創新者(14%)、企業聲譽/品牌風險(14%)。面對數位化發展，CEO需持續檢視其企業策略，以因應數位化所帶來的軟硬體衝擊與改變，因此企業也需不斷學習新技術，以保有長期競爭力。國內經濟的不穩定也是CEO所擔憂的，政策和法規的變更，都是影響國內經濟的要素。

近幾年，CEO也更關注聲譽/品牌議題，危機處理的能力與風控機制確實影響企業成長與拓展，許多企業也加緊腳步投入專業人力、技術資源以提前做好防範。

### 高達75% CEO認為未來三年「全球化的速度」在台灣將有變化

未來三年，高達75%的國內CEO認為，「全球化的速度(包括國際勞動力的流動、資本經濟及貿易等因各項因素)」在台灣將有變化，例：國發會推動的外國專業人才延攬及僱用法、新南向政策的推行、區域貿易的整合等，另外「稅率的增減(65%)」也是CEO所關注的，稅率常因國內外政策而有所變動，包括美國稅改、反避稅議題、兩稅合一等，新法規變動也是使CEO較為擔憂的，另外也有45%的CEO認為「通貨膨脹」也會有所變動，同時也為影響國內經濟的一項隱憂。





## 94%的CEO視「創新」為未來一年企業投資的主要項目

在競爭激烈的環境中，企業若想要拓展國際市場，除了提供更符合客戶期待的產品/服務之外，投資已成為不可避免的策略之一，相對程度的投資才能獲得客戶的回饋，據訪談結果說明，目前CEO專注的投資包括四個領域：創新(94%)、數位資訊安全(92%)、新興科技(87%)與數位基礎建設(70%)。

### 創新(Innovation)

超過九成(94%)的國內CEO未來一年在創新上將成為企業投資重點，創新已成為企業成長及發展的必要條件，「不創新，就等死！(Innovate or die)」是管理學之父彼得杜拉克的名言，也是企業最迫切需要面對的問題。觀看2016年底公布的2016年全球創新企業排行榜，前10名入榜的企業為：Apple, Google, Tesla Motors, Microsoft, Amazon, Netflix, Samsung, Toyota, Facebook, IBM。據了解，在2016年財會年度，Apple花在研發的投



資金額高達100億美元，這也是Apple高居榜首且能不斷創新的原因。第二名的Google鼓勵工程師利用20%的工作自由時間，從事與公司業務相關且令他們個人感到有興趣的事情，公司內部隨時提供員工可以自由發揮並提案的機會。這些企業皆證明創新確實創造了企業的獲利，也為將來的商業模式鋪路。

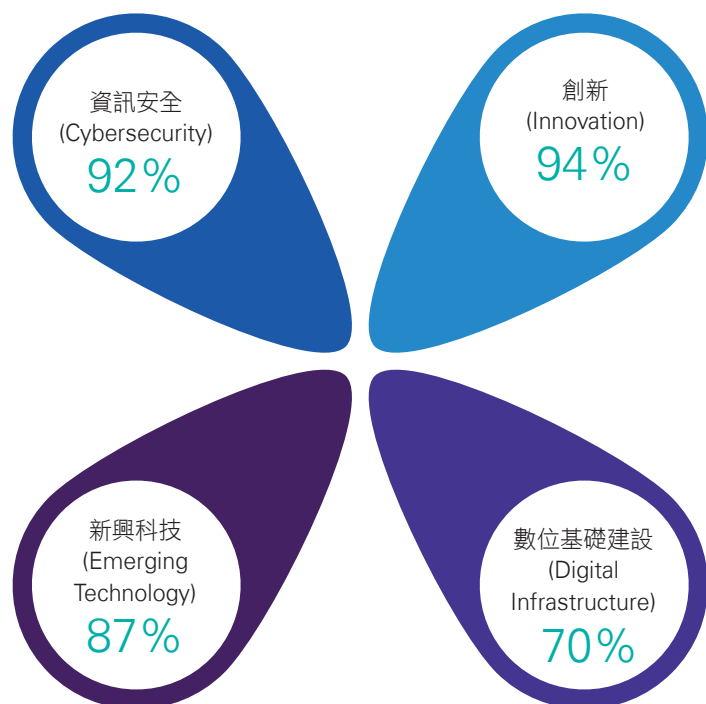
### 資訊安全(Cybersecurity)

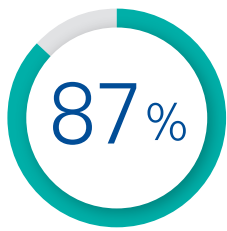
根據Cybersecurity Ventures預測，2017年至2021年，全球的網路安全支出將超過1萬億美元，可見全球企業對於資訊安全的重視已超越以往。高達92%的國內CEO認同資訊安全的重要性，並有意願在未來的一年中，增加在資訊安全中的預算，以防範未然。東協各國(88%)與中國(81%) CEO對於資訊安全也都表達高度的重視，並且納入企業策略與規劃中。

### 數位基礎建設 (Digital Infrastructure)

數位基礎建設的概念是為因應數位化資通訊技術革新，國家經建發展所需的長遠規劃。目前企業也積極投入，高達七成的CEO計畫建置完善的數位基礎建設，以

簡省人力成本，並降低人為的失誤率，期望透過資通技術的精密計算及資訊整合，強化企業內外部作業及商業營運的流程。有超過八成(81%)的中國CEO認為企業未來將全力強化其數位基礎建設，以因應市場趨勢，開發中的東協各國，只有65%的CEO關注此議題。





## 87%的CEO盼能「貼近客戶並提升客戶參與度」

**對**企業來說，投資是必然的選項，近年來企業皆願意在人力及財力上有更多挹注，以使企業長遠發展；競爭激烈的市場上，客戶的回饋與期待是企業提升各方軟硬體設備的主要因素，87%的CEO認為「貼近客戶/提升客戶參與度」是企業願意投入更多財力物力的主因。另外，企業淨利增長 (78%)、強化組織復原力 (73%)也是兩項受到高度關注的議題。

組織復原力(Organizational resilience)是指為了要使生存與繁榮發展，組織在期望、準備、回應、適應其面對改變與突如其來的破壞上的能力。影響企業營運成敗的因素非常多，獲利也會因為管理團隊、政策、景氣、市場風向、國際化等有所消長，擁有完善的組織復原力能夠幫助企業在面臨各項挑戰或瓶頸時，臨危不亂並快速轉換策略以能持續

成長，這也是高達73%的國內CEO重視復原力的原因。

### CEO最擔心的三大風險議題： 企業營運風險、新興科技風險、企業聲譽/品牌風險

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、客戶需求更迭、品牌風險等，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，目前國內CEO最為關注的三大企業風險分別為企業營運風險(43%)、

企業增加投資之最主要原因	百分比%
貼近客戶/提升客戶參與度	87%
企業淨利增長	78%
強化組織復原力	73%
商業營運模式轉型	51%

新興科技風險(39%)和企業聲譽/品牌風險(29%)。相較於中國CEO，新興科技風險(44%)、法規遵循風險(36%)、企業營運風險(35%)是他們較憂慮的議題。綜觀全球統計數據，2016年資訊安全風險是橫跨所有國家CEO所共同關注的企業風險，而2017年CEO在資訊安全上已有較完善的準備，因此大家較為擔憂的反而轉為企業營運及新興科技中所衍生的風險問題。

新興科技發展快速，如近年來非常熱門的行動支付Apple Pay，甫上市九天就綁了70萬張卡，又或是大受好評的銀行服務機器人Pepper、許多醫院計劃投資的科技醫療，還有可廣泛應用至各產業的區塊鏈(Blockchain)技術等，企業面對的是一個充滿變數與新興技術的世代，若沒有掌握好技術的應用與發展，容易造成企業最立即的風險，此外，慢了腳步就易錯失商業良機。

風險議題	台灣(%)	中國(%)	全球(%)
營運風險	43%	35%	32%
新興科技風險	39%	44%	30%
企業聲譽/品牌風險	39%	30%	28%
法規遵循風險	37%	36%	24%
更迭的客戶需求	22%	22%	22%
策略性風險	20%	18%	27%
資訊安全風險	20%	30%	25%

## 數據資料分析、機器人流程自動化、區塊鏈、 認知科技為CEO四大投資發展目標

科技新興技術的發展，除了嘉惠科技業之外，也廣泛應用於金融業、零售業、製造業等。受訪的國內CEO表示，未來一年將會積極發展數據資訊分析(96%)、機器人流程自動化(80%)、區塊鏈(78%)、認知科技(78%)等領域的技術；值得觀察的是，被問到未來三年的投資焦點時，有高達90%的CEO願意發展區塊鏈技術，顯示區塊鏈

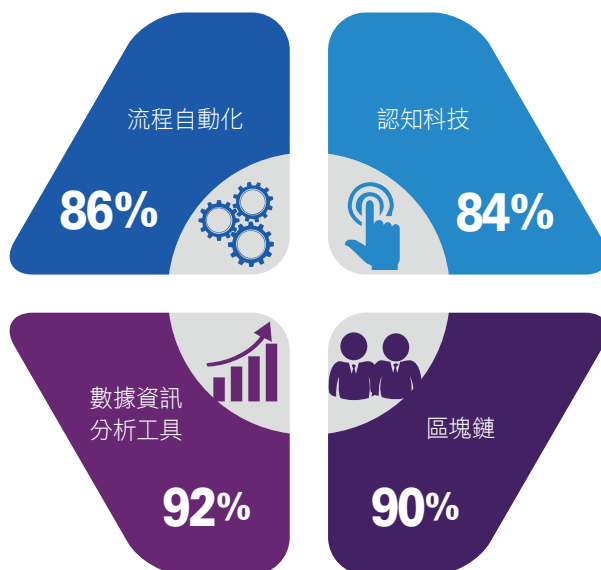
的應用效益已被國內許多產業認可。與全球CEO及中國CEO訪問結果比較，數據資訊分析(86%)依然是企業發展重點，物聯網(77%)及認知科技(75%)緊接其後。

新興技術的目的除了使資訊整合串連、數據分析、簡省人力/重覆性行為外，透過認知科技更能協助企業在預測、策略、人工智慧

等，甚至能展現智能行為，如自動交流、變通力、創造力、批判性思維等，這些技術加速市場變化，因此企業也需招攬更多專才以因應新科技所帶來的影響。

### 41%的CEO認為在企業中導入新科技的最大障礙是「既有舊系統(Legacy Systems)」

在推行或導入新興科技時，國內企業常會遇到許多的障礙，有41%的CEO認為最大的困難來自於既有舊系統，這個比例高過全球(13%)、東協各國(23%)、中國(22%)的數據。國內許多企業過去建置許多分散且獨立的資訊系統，以因應不同部門或業務資料需求，在數據資訊的時代，為了要讓資訊分析達到最大效益，必需將多個系統整合，但這對企業來說是件不容易的事情。在導入新系統時，除了成本考量外，也需要各部門溝通協調、捨棄不必要的資訊，並取得員工的共識以推行導入至全企業。企業在討論執行的過程中，往往可能會因無法整合而放棄並決定依照既有舊

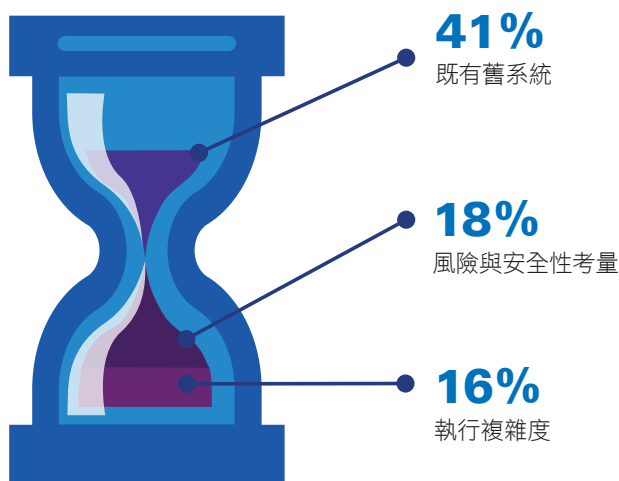


系統彙整資訊，以維持企業正常運作，這也是導致企業無法連結至新興科技並順利應用的阻礙。18%的國內CEO在企業導入新興科技時也有風險與安全性考量，擔心個資或是業務機密資料外洩，造成風險危機，另也有16%的CEO認為執行新科技的過程太過複雜而成為企業成長的障礙。然而對於大部份的CEO來說，招募新科技人才、導入新科技執行

預算、投資報酬率等皆不是企業因應新科技的障礙。

**未來三年中，企業將面臨科技相關之最大挑戰為「招募新策略性人才(24%)」**

新興科技的應用是每個企業皆會面臨的問題，若不改變則企業無法適應瞬息萬變的市場，因此CEO需能接受企業營運中的「不確定性」並具備「隨時應變」的



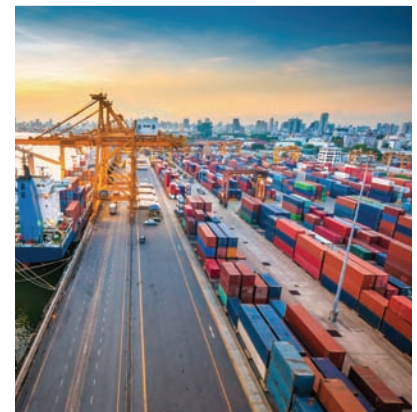
能力，適時調整組織策略、企業發展發向。此外，企業需定期檢視人才需求、分析競爭者定位，以降低不確定帶來的衝擊。

### 高達94%的CEO視科技顛覆式創新為機會而非威脅

據本調查報告指出，國內CEO持正面的態度面對科技顛覆式創新的浪潮，高達94%的CEO認為顛覆式創新可為企業帶來商機，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。近年來，台灣CEO除了更樂意接受改變與創新外，90%的CEO也主動檢視所處的產業或企業在服務或營運上是否有顛覆創新的機會，期望能透過創新轉型，把握住商機以在競爭激烈的國際市場上站穩腳步。近九成的CEO表示期待未來三年在各產業都能發展出顛覆性的創新商業

模式，應用新興科技結合創新，在數位經濟框架下，結合跨領域技術，讓產業更多元化並持續成長。



新興科技廣泛應用下企業將面臨的挑戰	百分比%
招募新策略人才	24%
測試新興科技	18%
視競爭對手為標竿並向其看齊	14%
數據分析預測技術最佳化	10%





## 九成的CEO樂觀看待資訊安全投資， 但資安威脅仍需謹慎應對

今日的企業在資料儲存、業務執行甚至是組織運作等作業都已逐漸數位、雲端化，如何有效的保護這些資料及運作的安全性，已成為企業不可忽視的議題。隨著資訊安全(Cyber security)重要性的逐漸增加，企業也願意投入更多的資源。在台灣已經有超過九成(92%)的CEO同意與其消極的把在資安領域的投資視為間接投資(Overhead cost)，更應該把這些投資看作開發新的收入來源及創新的機會；同時也有75%的CEO同意對資訊安全的重視，可以刺激組織在產品及服務方面的創新，顯見在資安方面的投資，已經可以被台灣企業正面積極的看待。然而值得注意的是，調查顯示只有39%的台灣CEO同意需要更有智慧的去評估在資安領域的投資效益，同時卻有近六成(58%)的中國CEO同意此一看法。

### 約50%企業對於資料保護仍未準備充分 勒索軟體威脅持續提高

「資料竊盜」可被視為當今資訊安全中最重要的議題之一，在《個人資料保護法》於2012年10月正式實施之後，對於自然人、法人（企業）等單位的資料保護，也益發成為社會高度關注的議題。根據本報告研究結果指出，約五成的台灣CEO認為其在客戶資訊竊盜方面有了充分的準備，此外對於「商業資料竊取」及「因企業內部員工造成的資料外洩」的部分也有約五成左右的CEO認為已有充分準備，可見企業在不同方面的資料竊盜防護，皆還有改進及努力的空間。

現今企業面對的資安威脅可以分為許多不同的類型，在面對這些不同類型的威脅或攻擊時的技術及軟硬體資源，也需要

有不同的預備。整體來說，只有55%的台灣CEO認為其組織對於資安攻擊事件有充分的準備，代表還有近半的CEO對於其組織在面對資安威脅時的準備還沒有充分的把握。以最常見的資安威脅一分散式阻斷服務攻擊DDOS(Distributed Denial-of-Service attack)來說，有75%的CEO認為已經對其有充分的準備；然而對於勒索軟體(Ransomware)，只有45%的台灣CEO同意企業已有充分的準備，這也呼應了趨勢科技(Trend Micro)於2017年提出的報告中指出，勒索病毒家族在2016年的成長率達到了400%，是全世界目前最大最嚴重的資安威脅之一。

關於現在企業大量使用來和社會大眾及客戶溝通的社群媒體，也只有57%的台灣CEO認為在相關平台上的資安防護有了充分的準備，顯見隨著科技的使用逐漸增加，企業需要注意及準備的面向也愈發多元。有近七成（69%）的台灣CEO同意，人才資本 (Human capital)是在應對資安議

題時最大的挑戰。故如何強化招募、訓練及培養資安相關人才以增加在人力資本方面的投資，應是台灣CEO在接下來需要更加重視的部分。





## 超過五成 (55%)的CEO認為仍需加強與網路世代客戶多元互動管道，且客戶關係投資仍須審慎評估

為了達成長期且穩定的營運目標，與客戶關係的經營對企業來說一向是需要重視及投入資源的管理項目。然而在維護客戶關係上，對企業來說還是有許多不同的挑戰需要克服。對台灣CEO來說，首要的挑戰就是如何鎖定想要使用多元、不同的管道來和企業及品牌互動的千禧世代(Millennials)(55%)，其次的挑戰分別包括了如何滿足客戶高度客製化的需求(16%)及因為顛覆型競爭者的加入而建立或維護客戶關係(10%)。特別的是，中國及東協國家的CEO在受訪時也表示鎖定千禧世代的客戶，一樣是在經營客戶關係方面當前最大的挑戰。千禧世代一般被認為是出生在1981至2000年代的青/壯年，又被稱為Y世代及網際世代(The Net Generation)。由於網際網路的發展及數位化主要發生於此一世代人口的成長階段，對於網路的使用也成為這個世代最重要的特徵及指標之一，故其在與品牌或企業接觸時，除了使用較傳統的面對面、電話及郵件等

單/雙向互動管道之外，使用包括社群媒體如Facebook, Twitter, Instagram等在內的雙/多向互動模式的比比例也是逐漸提高。對於企業來說，如何均衡的發展各類可與客戶互動的管道，尤其是完全不同於傳統管道的網路社群媒體，進而與客戶進行良好且通暢的互動，將是一項重要的課題。

### 73%的CEO認為客戶資料的不足將影響企業決策，員工素質也同時影響客戶體驗

對於客戶有精準且正確的了解，是企業決策的重要基石。然而，有超過七成(73%)的台灣CEO表示，受到企業所擁有的客戶資料(Customer data)品質不足的影響，組織能產出對客戶洞見的深度及品質，也受到了負面的影響。除了上述的客戶資訊品質之外，服務客戶的員工素質，及企業在此方面的投資也是經營客戶關係時兩項很重要的變數。根據調查指出，雖有高達八成(80%)的台灣CEO已針對組織的中、後端的後勤及支援部門流程進行調

整，以使前合作業能更以客戶為中心，貼近客戶需求；然而僅有55%的CEO同意在組織內的所有員工都可以向客戶一致且清楚的傳達企業的價值及定位。討論到對於客戶關係的投資，近六成(57%)的CEO表示在評估在客戶關係經營方面的投資報酬(Return on Investment)上有一定的難度。

從調查中可以得知，與客戶關係的重要性對於企業來說已是顯而易見，然而如何增加企業蒐集到的客戶資料的品質、強化員工訓練以清楚且一致的傳達企業訊息，並有效的評估在此方面的投資效益，將是CEO及企業未來要努力的方向。



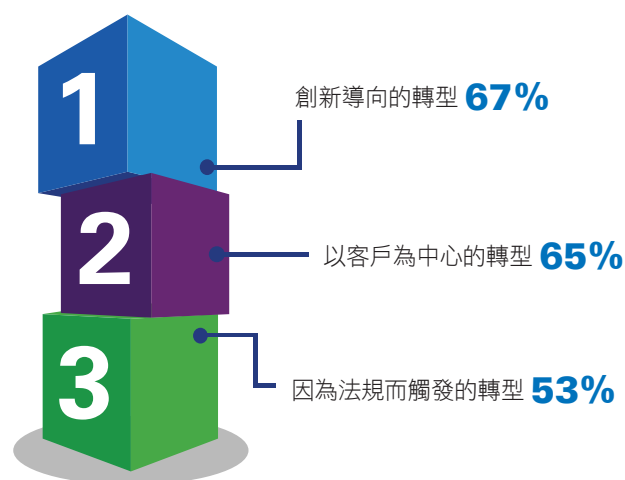
## 客戶及法規為驅使企業轉型兩大因素

在科技日新月異，產業快速變遷的今天，企業需要不斷的調整其策略、運作甚至是轉型，以應對這些外在的變動。轉型(Transformation)一詞雖然被賦予過一些不同的定義，但在各式的文獻和企業實踐中，大多數的學者及CEO們都同意，組織為了因應外部環境的變化，針對包括結構、經營模式、甚至是使命及文化等面向進行變革，以適應新的環境，維持生存或是突破瓶頸的相關作為，都可以被稱之為轉型。在許多不同類型的轉型模式及類型中，67%的台灣CEO認為其企業現今正採用所謂「創新導向的轉型」作為企業追求成長的途徑，皆下來分別還包括了「以客戶為中心的轉型(67%)」及「因為法規而觸發的轉型(53%)」，並與和中國、東協以至於全球的CEO看法相似。可見創新、客戶及相關主管機關的法規，皆可以被視為驅動、迫使企業進行轉型的「外部環境」變數。

在談到轉型相關的策略時，台灣企業普遍認為「更快速的上市時程(35%)」、「發展/培育創新(31%)」及「落實顛覆式創新(27%)」是企業在接下來三年的策略性重點發展。雖然說快時尚(Fast Fashion)的現象一開始主要發生在流行衣飾零售產業，但縮短供應鏈，加速產品或服務從產出到提供給終端客戶時程的現象，也已擴散到其他產業，並逐漸成為企業在未來轉型上一個不可忽視的重點。值得注意的是，

關於轉型在企業中可能發生的幅度，有57%的台灣CEO認為在接下來的三年內，其組織有可能轉型成一個截然不同的企業體，並進一步認為，可能造成大幅度轉型的關鍵前三大因素為：對於新科技的採用(28%)、提供新產品/服務(17%)、新的商業營運模式(14%)。

### 企業採用以追求成長的轉型模式



## 造成企業大幅度轉型的主要原因



展望全球，雖然因為美國政黨輪替、英國脫歐及朝鮮半島潛在的衝突等全球局勢變化，讓全球CEO普遍對於今年及接下來三年的政經情勢感到高度的不確定，然而企業領袖仍然對於創新及改變抱有很樂觀的看法，包括全球有超過七成(73%)的CEO在過去12個月有嘗試過具顛覆性、挑戰性的作為。與此同時，約七成CEO也表示其現今對於嘗試新合作可能性的意願及開放性也是職業生涯中的高

點，顯見對於組織持續的調整策略及變革，已是當代CEO願意接受的觀念。

### 63%的CEO認為社會責任影響短期營運目標，相關效益需更長期評估

在對未來的規劃上，組織都會有長期及短期不同的計劃，而這兩種不同層次的計劃緊密的相互連結及影響。有超過九成(96%)的台灣CEO認為其企業過去在短期財務目標及長期成長目標兩者

上的規劃不但不會相斥，反而能取得良好的平衡；同時有六成(61%)的CEO也同意其公司的股東及董事會，對於長期及短期的營運目標皆有相同的重視。然而值得注意的是，對於近年來很受重視的企業社會責任(Corporate Social Responsibility)，有約六成(63%)的台灣CEO認為承擔更多的社會責任，將和其企業短期的營運目標無法相容，與全球CEO想法接近(65%)。這可能和企業在善盡各層面包括對環境、員工、社區等面向的社會責任時，會無可避免的產生一定程度的營運成本，並進一步對於短期的營運目標造成影響。然而從多項學術研究、調查報告及企業實踐經驗看來，企業社會責任雖然可能在短期會需要企業投入成本及資源，但長期卻可以因為建立與客戶、供應商、政府、社區及投資人等利害關係人的信任，提升正面形象，進而增加營收、降低成本，對企業長期目標及營運帶來助益。



KPMG 專家觀點

## 企業轉型與創新策略



安侯企業管理股份有限公司  
企業績效服務  
劉彥伯 執行副總經理

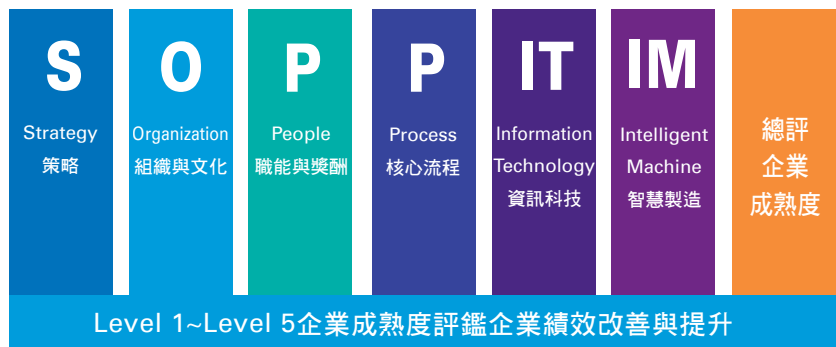
近年來產業環境變化快速，全球化將是不可逆的經濟趨勢，惟近期美國高漲的貿易保護主義與英國公投脫歐過關，卻讓區域壁壘有逐漸復辟的趨勢。

台資企業過去因為相對成本比較利益的關係，將傳統製造業或電子組裝業從台灣遷移到大陸，近期又因為大陸勞工成本高漲，環保意識抬頭，國家政策的驅使，再度遷徙到東南亞國家。惟東南亞國家文化多元、基礎建設

落後，是否具備供應鏈聚落效益等，投資必須更謹慎的評估。

製造業邁向工業4.0或許是企業轉型的契機！但工業4.0的達成，絕對不僅是引進資訊軟體、投資自動化的製程與設備，或是透過資料蒐集器蒐集大數據，應用雲端資訊與設備交換情報，串連物聯網而已。重點應在企業成熟度能否逐步精進，尤其是數據分析與虛實整合的能力，才是最重要的關鍵。

### KPMG提升企業成熟度的構面及方法



根據IDC國際資訊數據公司預估，超過30%臺灣企業將在近年優化電子商務平台，特別是製造、食品與零售服務等企業透過加入電子商務平台、或者直接與電子商務平台業者介接等方式來擴展海外版圖，搶佔跨境電子商務的市場。台資企業必須轉換以製造為主的營運模式，跨入以數位為基底的電商服務平台，應用新零售、新媒體與新科技，從製造業跨足服務業。

無論是工業4.0帶來的商業模式轉型，或數位化創新帶來的平台串聯革命，傳統由財務會計提供「內部財務數據分析」洞察的方式，已不足以協助企業或是高階主管進行判斷決策，企業對於複雜多元的外部數據，以及內部其他部門的非財務數據像是生產、品質、客戶等訊息是否能夠有效取得、分析及掌握，將會是面對市場高張力競爭勝出的一大關鍵。這些資料的特色是龐大、多元，甚至非結構化，企業人員必需具備資料處理及剖析能力，甚

至是建構模型進行預測，方能有效掌握商機，以協助企業更完整的洞悉未來。

因應上述的轉型與創新應用的變化，KPMG建議台資企業在未來的投資上可以從以下幾個面向進行思考，引領企業邁向更高的層次：

- 1 塑造以轉型與創新為驅動的核心文化；
- 2 財會應從帳務簿記觀點提升至策略經營觀點；
- 3 建立具備多元領域知識的專家團隊；
- 4 提升資訊人員資料分析與處理的能力；
- 5 投資BI商業智慧軟體，增加公司對於未來變化的預測能力；
- 6 將公司內部核心知識與技能，透過系統化、影像化、數據化保留在公司，作為未來技術上的傳承與精進的根基；
- 7 透過人才養成機制打造「多能工」的人才，並營造出良好的競爭環境，讓優秀的人才得以在組織中長遠發展。



## 「創新導向的轉型」作為企業追求成長的途徑



安侯建業聯合會計師事務所  
生技暨長照銀髮產業服務  
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非常嚴重，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。這也意味著高齡消費者帶動的市場即將到來。根據「2017年KPMG台灣CEO前瞻大調查」結果顯示，94%的CEO視「創新」為未來一年企業投資的主要項目，因此，了解高齡族群需求，發展以高齡消費者為中心的創新商業策略與服務模式，才能掌握即將迎來的龐大商機。

### 翻轉台灣產業

依據國發會推估台灣將於2018年成為高齡社會（超過14%），2026年成為超高齡社會（超過20%）；由高齡社會轉為超高齡社會之時間僅8年，高齡化速度將超過歐美日等先進國家社會。台灣社會高齡化趨勢明確，整體勞動力下滑，年金支付缺口及世代分配正義問題加

重，以及長照財務來源無論採用稅收制或保險制，開辦後都可能面臨財務缺口，也對整體財政支出帶來挑戰。發展長期照護及銀髮產業已成為近年施政重點，相關需求與商機也因此興起，「去產能轉服務」及「外銷轉內需」是下一代產業發展的兩大重要動能。「2017年KPMG台灣CEO前瞻大調查」指出67%的台灣CEO認為其企業現今正採用所謂「創新導向的轉型」作為企業追求成長的途徑。有57%的台灣CEO認為在接下來的三年內，其組織有可能轉型成一個截然不同的企業體，並進一步認為對於新科技的採用、提供新產品/服務及新的商業營運模式為前三個最可能造成這樣大幅度轉型的關鍵因素。因此，將台灣外銷產業轉型延續，並與生醫產業接軌，發展健康照護及長照需求，帶動台灣未來內需產業發展。如：台灣有強大優質的ICT硬體製造能量，但軟性的服務體系卻尚待建構，可透過標竿學習國際成功經驗，探索出適合台灣發展的智慧健康

照護方案。

而隨著「在地老化」政策的推行，將使傳統式的養護機構逐漸減少，取而代之的是高齡友善的新型態住宅或社區，住宅改造的需求急速上升。這些因養護型態轉變所衍生的居住需求也將創造房地產及建築業之新商機。相關周邊產業發展也是政府及民間業者可積極規劃投入的，包含醫療大數據應用、智慧醫療產品、相關輔具等等。

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。

### 放眼國際市場

以往高齡化商機聚焦在已開發國家的需求探討，但近年來，新興市場的人口結構發生較大變化，

中高齡人口比重持續攀升，加上經濟所得提高帶動自費商機，也讓產業的關注焦點，從歐美地區轉移到新興市場，其中以中國大陸的市場規模最吸引各國投資者。

2015年底中國65歲以上人口已達1.43億，占總人口10.4%以上。據中國國務院委託大陸老齡辦完成的《中國養老產業規劃》指出，中國長期照護服務業總產值將在2030年突破人民幣10兆元，中國將成為全球高齡產業市場潛力最大的國家。

中國國務院在2016年10月發布的「健康中國2030規劃綱要」中便提到，要健全醫療保障體系，促進醫藥產業發展，推動健康科技創新等。因此相關產業如健康照護產業、醫療設備產業、生技醫藥產業、醫療大數據產業等，預期會在政策的帶領下，快速發展高齡化商機。

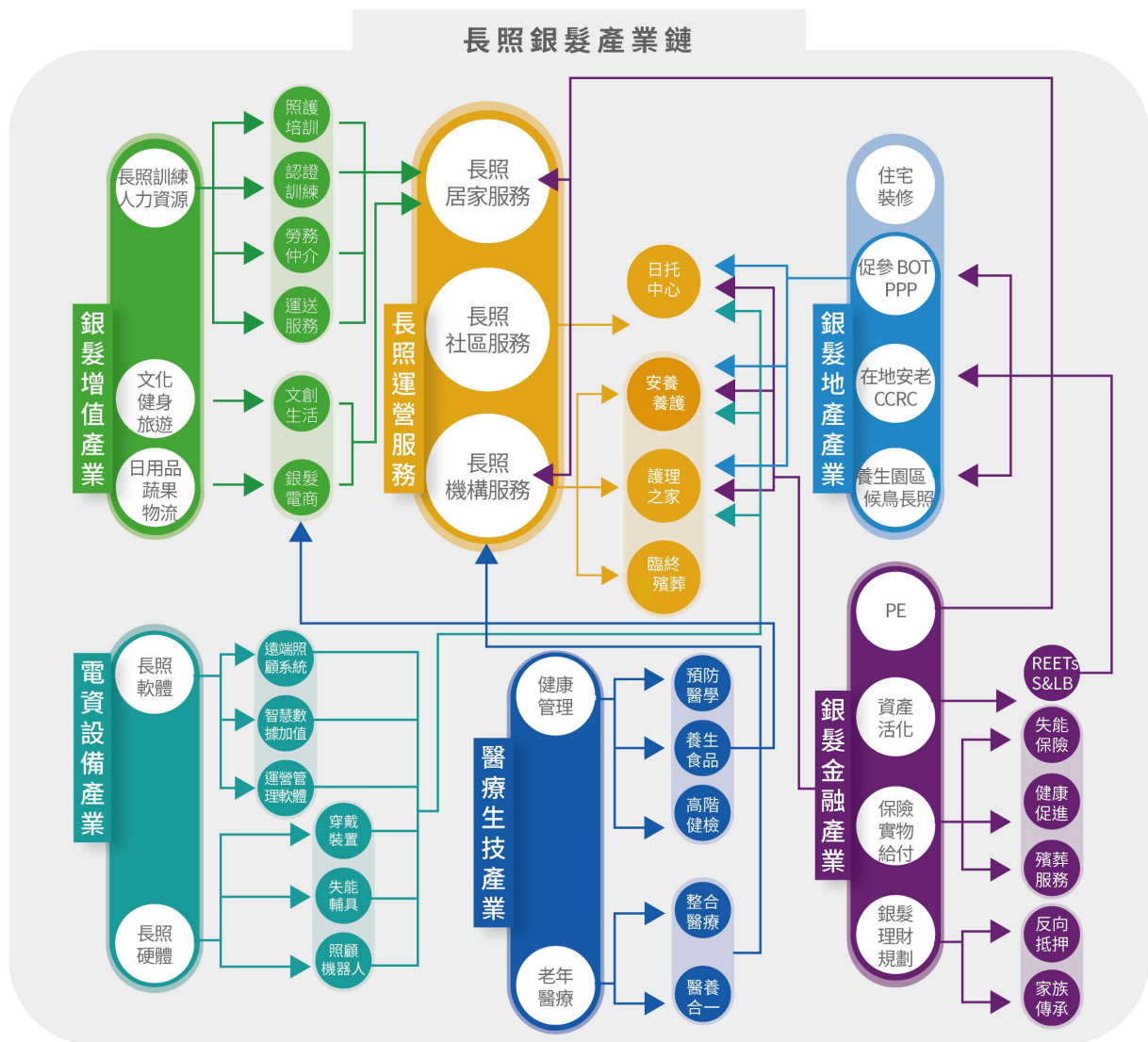
2017年KPMG台灣CEO前瞻大

調查結果顯示，未來三年各國CEO首要關注的是亞太各國(Asia Pacific)的新市場經營與成長，51%的CEO認為亞太區依然是目前發展較有潛力且機會也較多的區域。

台灣企業除了發展內需市場外，也可累積台灣經驗後，透過系統性的服務整廠輸出方式，擴展至中國大陸或其他亞太區域，開拓國際市場以提高產業競爭力，使台灣晉升成為全球養生照護產業標竿。

面對全球高齡化產業市場規模不斷擴大，了解需求偏好及市場趨勢，成為企業拓展國際市場前必修的課程。KPMG安侯建業可協助企業找出有利契機維持市場優勢，提供企業最及時專業的前瞻性觀點，放眼全球之策略，布局國際市場，一同掌握高齡化產業最新趨勢及發展。

長照銀髮產業鏈



附圖：企業轉型規劃與銀髮產業生態系

## 以「始終如一」的防護策略，因應不斷翻新的駭客手法！



安侯企業管理股份有限公司  
資訊科技諮詢服務  
謝昀澤 副總經理

### 襲捲全球「想哭 (Wannacry)」勒索軟體的激情過後

在金雞年農曆年假（2017年2月）剛結束之際，國內發生首件針對多家證券業者進行分散式阻斷攻擊（Distributed Denial of Service，DDoS）的攻擊事件，事隔三個月，「想哭（Wannacry）」勒索軟體襲捲全球，超過150個國家，200,000部電腦遭到感染，受到感染的國際大型機構包括英國的醫院及西班牙電信商、美國聯邦快遞、德國鐵路、法國汽車業者及俄國政府與行動電信商等，而依據國外媒體報導，台灣公民營組織，一度在受害數量排行榜上，高居世界第二、亞洲第一。

「想哭（Wannacry）」勒索軟體使用的攻擊工具，其實都是在駭客集團影子掮客（Shadow Broker）自美國國家安全局且取的檔案，因此廠商也紛紛提出政府應該公開發現的弱點。因此，美國國會議員已提出對抗駭客

自我防護能力法案（Protecting our Ability To Counter Hacking, PATCH），希望能夠推動網際安全並增加保留或揭露科技產品、服務、應用程式與系統弱點的透明度，並要求政府機構評估弱點應保留或揭露政策應維持一致性，並在揭露弱點與國家安全利益間取得平衡，以提高透明度與可歸責性（Accountability），以增進民眾對此程序的信任。相較之下，國內仍是以單一資安事件方式進行處理，未能利用此次事件進行全面的檢討，有些可惜。

### 數位科技安全是推動信賴服務的重要基礎

科技是成功服務的重要推手，但安全更是信賴服務的基礎，針對數位科技安全的多變局勢，KPMG提出以下「始終如一」的2017企業在數位轉型中的資安策略，以協助企業因應新的威脅與變動：

### 1. 系統設計自「始」開始週延考量

以前有句廣告用語「科技始終來自人性」，但「安全多數不太便利」，若在系統設計時僅考慮便利性而犧牲安全性，那後續的問題就更難處理。例如，使用公開資訊（如統一編號、機構代碼等）作為登入帳號，若組合密碼錯誤超過次數所定帳號的安全設計，系統若遭駭客測試密碼後，反而可能導致政常用戶帳號遭鎖定的不安全問題。

### 2. 系統安全至「終」為止整體防護

目前政府、企業服務對象多不在組織內部，如何防護服務終端用戶的安全，是服務提供者的責任，故不同服務供應業者如何整體合作，將是一大挑戰。例如：企業網站必須使用網域、申請SSL加密憑證以提供用戶，網站服務流程中至少包括企業、網域管理商、憑證機構及用戶，若不同服務供應業者無法相互整合，駭客就很容易利用彼此間的權責

劃分，找到資訊落差進行詐騙。

### 3. 系統問題「如」履薄冰謹慎處理

系統發生問題不是偶然，而是必然。但問題發生後必須作結構性分析，找出根因並作通盤性的處理，才能避免類似問題不斷重複發生。例如：「想哭（Wannacry）」勒索軟體事件後，是否清查未正常更新修補程式之電腦並了解原因？是否清查尚未升級作業系統確又可連網的電腦或設備並研擬因應方案？

### 4. 系統介接訂定統「一」安全要求

國內政府機關與企業系統介接都相當普遍，但似乎沒有針對系統介接訂定明確的安全要求，其實不同安全等級的系統若進行介接，將導致原有高安全等級系統安全性降低。像國外一些國家即訂有系統介接安全規範，明訂不同安全等級的系統不可介接，此作法值得國內參考。

行政院已在2017年4月底已通過「資通安全管理法」草案，並送請立法院進行審議，法案中將資通訊、金融、交通及能源等八大關鍵基礎設施納入管理範圍，相關產業未來在資安防護上都將投入更多心力與資源來提升資安防護能量。其中對於數位科技安全情資分享，更是立法中的一大重點，期望建立國內區域聯防、早期預警的能量。雖然業界對於部分條文仍有一些疑慮，但放眼國際，面對此艱鉅的挑戰，先進國家多由國家引領數位科技安全的發展方向。因此，跨出這一步方向是正確的，但挑戰才剛開始，安全的數位科技時代，仍需要由大家的共同努力。

## 創新金融科技觀察的趨勢分析



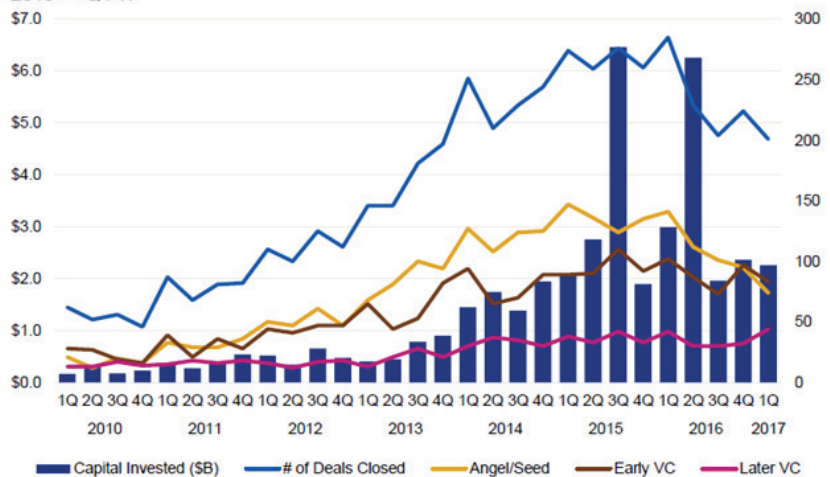
安侯企業管理股份有限公司  
金融行業顧問服務  
李育英 執行副總經理

全球投資市場及金融行業領先者對於創新金融科技(Fintech)議題的關注仍持續發燒，除了過往大家所熟悉的支付(Payment)、P2P借貸(P2P Lending)、智能理財(Robo Advisor)的議題之外，在保險科技(Insurtech)、區塊鏈(Blockchain)、人工智能(AI)議題以及監管科技(Regtech)的關注也正迅速的成長。此外，世界各國政府已經開始意識到Fintech創新有助於普惠金融的實踐應用，同

時也認識到Fintech創新除了可提高金融體系的效率之外，近而提高整體經濟的表現；因此，全球許多政府單位和金融監管機構，迅速採取行動來支持Fintech的發展，開放或解決相關的監管困境與挑戰。例如在2016年英國、澳大利亞、新加坡、馬來西亞和泰國都相繼宣佈製定監管沙盒計劃(Sandbox)；英國更與澳大利亞、新加坡和中國建立了Fintech發展合作計畫等。

Global VC activity in fintech

2010 — Q1'17



Source: Pulse of Fintech Q1'17, Global Analysis of Investment in Fintech, KPMG International (data provided by PitchBook) April 27, 2017.

### 區塊鏈(Blockchain)趨勢

過去數位貨幣往往被視為唯一的區塊鏈應用，隨著區塊鏈的概念驗證實現案例以及推出更多的區塊鏈實作框架，區塊鏈已逐漸不再如傳統印象般只是數位貨幣而已，經由大量的概念驗證報告能明確突顯區塊鏈有效解決實務上的痛點。區塊鏈已從驗證概念階段慢慢轉移至實際部署為目標的階段。軟體巨擘也開始扶植企

業級區塊鏈框架，提供區塊鏈即服務(Blockchain-as-a-Service, BaaS)的解決方案，提供企業快速導入新技術。

當企業越來越了解區塊鏈的優勢，去中心化、可追溯及不可篡改性等信任機制，也更能了解到區塊鏈非單一企業營運環境，而是需要多方角色參與形成龐大生態圈，區塊鏈也逐漸形成聯

盟制度，各自有其優點及適當的使用情境，例如Hyperledger, Enterprise Ethereum Alliance, R3 Corda等聯盟。因此KPMG從去年開始聯合金融研訓院與多家金融機構合作投入區塊鏈的概念驗證，並於今年3月有第一階段的成果發表，進而為推動國內區塊鏈與資訊科技人才培育的平台成立KPMG區塊鏈實驗室。過去區塊鏈概念驗證往往聚焦於



身份驗證的應用，在未來，區塊鏈的應用會更加廣泛，且企業也更願意投入參與，從金融商品交易到跨境支付的應用，透過區塊鏈加速這些原本繁瑣的過程及問題，並擴大參與方的範圍。目前區塊鏈仍然還在尋找殺手級的應用，而今年將會是成果豐碩的好時機，若台灣企業仍保持觀望態度，勢必將會再次錯過爆發性成長的機會。

### 保險創新應用(Insurtech)數據分析

雖然過去保險業一直有透過數據分析的運算結果來轉移風險，但在近年新型態的數據和分析方式，為保險產業的老牌企業帶來巨大的機遇和挑戰，其中互聯網和保險新創公司(Insurtech)的興起，透過雙方的合作協助保險公司獲取被保險人的信息，並從豐富的客戶數據找到更多洞察，且讓數據品質不斷更新，保險行業也持續地從「巨觀的」保險產品設計，邁向「微觀的」客戶需求服務，更深入地瞭解每位客戶的



需求、偏好、和生活選擇，進而提供更多的個性化服務，並專注於為客戶增加價值。並隨著分享經濟趨勢興起，知名共享經濟代表Uber和AirBnB等公司，突顯個人和企業之間的區別正在模糊，保險公司面臨到與其客戶之間的關係因互聯網和保險新創公司(Insurtech)發生根本上的變化。

當保險公司之間為尋求更多的資料源可能性，同時也需要讓客戶知悉他們所提供的數據將會是用於使客戶的利益最大化。舉例來說，當汽車保險業為基於駕駛行為進行差別訂價的車險產品，而

推行車載資訊設備監督駕駛人習慣時，許多年輕司機因保障個人隱私拒絕了此項設備的安裝。因此在保險公司為尋求數據和分析的價值創新時，也需要能確保保險企業能從不斷變化的信任關係中受益，為有助於發展和推動保險創新，KPMG提出以下五點建議：

- 1.公司在考慮如何蒐集客戶新的數據，應同時考量如何循序漸進的提升客戶對於企業信任度，因而增加客戶提供正確的個人數據可能性。
- 2.引入明確且透明的數據使用政策，以讓客戶能夠瞭解其個人數據的使用方式。
- 3.加強與客戶在產品設計和承保業務流程的互動，從長遠來看將會協助客戶對其數據分析信任度。
- 4.瞭解到因應共享經濟的潮流，個人和商業之間的邊界逐漸變模糊，保險公司需快速因應推出新產品和服務。
- 5.保險公司可考慮開放後台功能的應用程序編程接口(API)，這

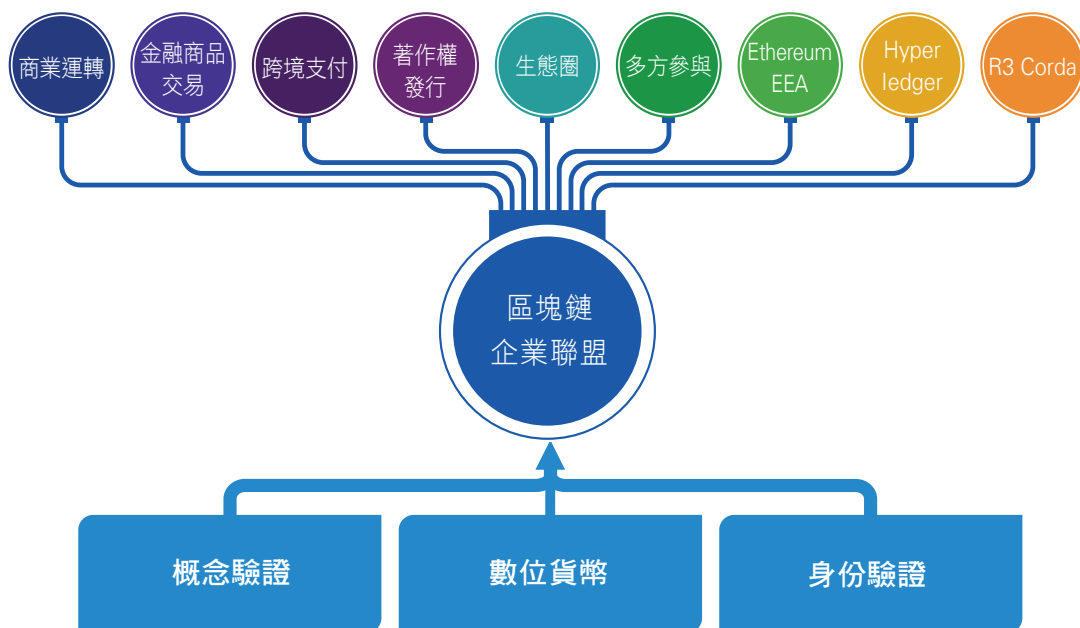


將有助於與創新保險公司建立更牢固的關係。

而回到對於台灣Fintech議題發展的觀察，台灣金融產業對於Fintech議題的關注，除了傳統地對於創新金融科技技術的瞭解以及創新業務模式的思維研究外，也逐漸地與業務發展與商業

應用上逐漸融合；也就是說，在Fintech議題的商業應用上，除了Fintech創新金融科技的獨特技術導入外，尚需結合業務應用場景的設計，以及結合目標客群的使用需求，規劃端對端的整合性服務，提供給金融服務的終端使用者，以發揮Fintech對於金融服務的最大應用價值，這同時

也與創新金融科技公司(Fintech Company)做了明確的市場區隔。



## KPMG專家觀點—稅務議題



安侯建業聯合會計師事務所  
稅務投資部  
陳彩凰 執行副總經理

**就**當前臺灣多數企業的現狀而言，稅務功能多仍配置於財務部門中，即使少數企業的稅務部門能夠獨立運作，亦極少能夠直接將營運狀況匯報予管理階層，或由董事或同級的管理階層人員直接監管稅務部門之運作。然而，在全球稅務環境變遷的新趨勢中，上述多數企業的稅務功能風險配置，是否能確保企業有效控管稅務風險，甚至進一步自稅務管理的角度出發，有效創造企業價值？

在過去，跨國性企業集團於全球供應鏈布局，以運用各地稅制差異及資訊不對稱條件為主，藉由與經濟實質不相符合的投資控股或交易契約等法律形式安排，以獲取租稅利益。但在經濟合作發展組織（OECD）公布15項防堵稅基侵蝕及利潤移轉（BEPS）行動計畫後，全球各國對於BEPS行動計畫方案內容均已積極落實為具有拘束力的國內法律。在臺灣，除了已實施的移轉訂價及反資本弱化制

度外，亦包括所得稅法授控外國公司（CFC）與實際管理處所（PEM）條款、個人CFC之所得基本稅額條例條款等，均已於去年通過。此外，目前全球已有近100個國家積極執行OECD金融帳戶資訊自動交換共同申報及應行注意標準（CRS），未來各國稅局之稅務資訊交換亦將更加頻繁。

跨國企業正在面對全球稅務環境變遷所帶來的新挑戰。近期美國稅改擬將營所稅率由現行最高35%降低至15%，且改為僅對美國來源所得課稅，但30%之扣繳稅率如未一併修改，對於台商而言仍有雙重課稅之影響。在歐洲，英國已於去年公投決定脫離歐盟，而歐盟會員國亦於去年正式簽署防止各國反濫用稅務優惠之反避稅指令（Anti-Tax Avoidance Directive），並將於2019年起生效，台商跨國企業應提早評估是否進行歐洲相關物流、交易、營運及組織架構的調整，避免稅務風險提高。此外，

中國在全球反避稅浪潮中亦不落人後，台商在中國除了面臨營改增、稅收優惠政策變動外，42號文公告帶來新的稅務衝擊，特別是在移轉訂價三層文檔架構下，各類型關聯交易、納稅義務、跨國資訊提供等關聯申報及同期資料管理日益複雜，結合稅務大數據的推進，這些資訊將進一步成為稅務風險評估以及稅務稽查選案等用途。

跨國企業面臨巨額重複課稅之可能性，一場國際租稅戰爭儼然已經開打。對此，跨國企業的稅務管理工作即日趨重要，在了解各項反避稅議題之前即必須對租稅規劃進行妥善安排，在面對稅務機關調查及質詢前亦須有效溝通，以求化繁為簡，預防、管控與及時解決相關稅務爭議問題。KPMG在近年所執行之企業調查結果也發現未來全球企業稅務管

理的新趨勢：企業將會持續擴大並集中稅務部門業務並改善稅務處理流程，多數企業將預期在未來使用稅務遵循軟體、購買國別報告申報軟體，並同時增近稅務科技及流程優化。更重要的是，在內外資企業之稅務策略不斷遭受稅務機關及大眾拿放大鏡檢視的同時，稅務工作也需要一套符合道德標準及公開透明的稅務策略，作為企業稅務立場的基本門檻，以傳達企業稅務專業道德的行為圖像予利害關係人，並進一步維護企業形象及聲譽，降低稅務風險，並迎接稅務環境變遷所帶來的新挑戰。



## 企業轉型是場創新持久戰



安侯企業管理股份有限公司  
吳政諺 執行副總經理

**根** 據最新2017年KPMG全球CEO前瞻大調查顯示，近四分之三的企業主自我期許帶領創新風潮，而不是坐視市場環境變遷而不得不轉變，並認為未來一年創新將成為企業策略投資重點，儼然成為企業成長的必要條件。但只有不到半數的受訪CEO有信心在轉型的投資上能獲得預期的報酬，更令人憂心的是，來自異業及跨國的競爭對手增加、消費資訊接收管道多元、與產品或服務生命週期大幅縮短等因素，致使消費者更加追求自我主張的實現，同時也失去等待企業慢慢佈局與發展產品或服務的耐心。

不管是上述哪些原因，決定企業出局的裁判將是顧客。因此如何滿足顧客需求、或不被競爭對手所推出新產品或服務吸引、更進一步增加他們的消費忠誠度，都讓企業對顧客掌握的困難度更勝於以往，也同時提高對通路經營與行銷活動管理的複雜度。也正因如此，市場正興起一波風潮，

冀望透過擷取內外部巨量資料，完整且即時呈現顧客、競爭對手及市場趨勢等面向與企業間關係，並將其整合至企業整體經營策略之中。

為此，必須發掘出自己在顧客心目中的品牌地位，將企業成功與否的衡量標準定義在顧客對企業表現的看法。KPMG研究報告顯示多數成功企業在規畫轉型時，能夠自傳統思維模式轉變為以顧客需求為導向，必須掌握以下三個構面：

### 洞察與顧客的互動模式所帶來的利益

企業必須瞭解顧客在發現產品/服務、考慮購買、配送及售後服務等互動過程中，其想要與重視的為何？每個互動模式帶給顧客的價值又為何？其中關鍵在於如何辨識出有助於優化顧客體驗的因子、並將其量化，並帶給企業在抉擇商業或營運模式調整時所需攸關資訊。舉例來說：旅遊、零售、快速消費品這類型可輕易找

到替代品的行業，顧客體驗一旦有所改變，便會明顯影響營收；相反的，公共事業、健康照護及銀行等不易更換供應商的產業，提供超乎預期的顧客體驗未必能提昇營收。因此，以顧客分群為出發點，持續聆聽及分析顧客期望及重視的價值，在與竞品比較後，最終突顯出產品/服務的在客戶心目中所帶來的價值，企業方能同時兼顧獲利及競爭優勢。

另外，接近半數的受訪企業表示如何應用外部資料來解讀顧客重視的價值將是項極大的挑戰，企業不僅要有能力去執行複雜資料分析，也同時需兼顧資料的品質、正確性、完整性及可使用性。因為在可預見的未來，運算法將代替人腦作出更多決策，最底層的資料可信度將扮演企業成長與否的關鍵。惟客戶的資料時常來自於企業內的不同單位及搜集管道（從財務、銷售到客戶服務等），而這些資料需要適當整合以達到更佳瞭解顧客的樣貌。企業不能將此視為技術構面問

題，找出資料背後的價值需要企業內外部利害關係人先形成共識，在相同目標下才能上下一致看待客戶資料對企業的價值及意義。

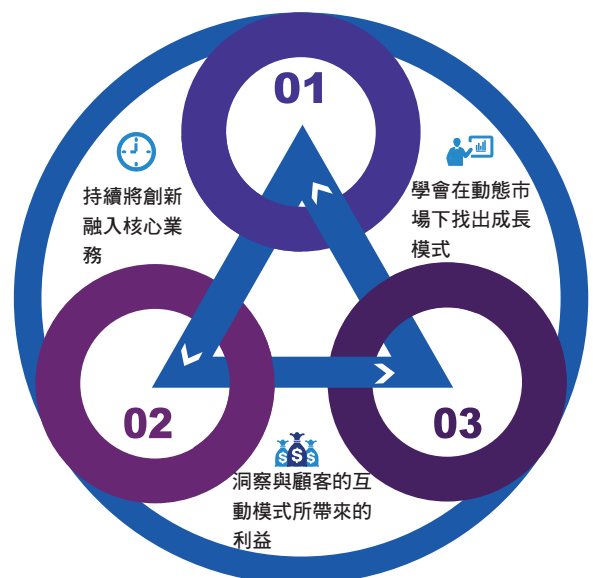
### 持續將創新融入核心業務

為了滿足顧客不斷尋求差異化的體驗及服務價值，企業必須隨著市場演變反覆思考「創新能帶給顧客何種價值？」這個問題，也同時持續關注科技脈動將如何影響自身創新的推動。尤其在評估現有系統能否支援創新對資訊分析的龐大需求時，具有創新本質的企業會專注於當前技術（如：雲端及移動裝置）及新興科技（如：認知科技及人工智慧），去評估是否具備敏捷反應的技術，去支援企業迅速因應市場及顧客的偏好演變。本次調查顯示，近三分

之一企業主認為既有的資訊系統已成為轉型成功的絆腳石。但絕不是要企業打掉重練，與其花費大把金額重建資訊系統，不如維持現有系統，加入新的科技元素去提昇產品/服務在創新應用上的價值。

承諾將創新加速融入投資文化的企業將更具有組織能力優勢，去聚焦當前及新興科技對商業模式的影響，企業內部應配置預算給予單獨的常態單位（例如：創新中

### 轉型成功掌握構面



心)，作為試行顛覆性科技在實際場域的觀念驗證，以迅速回應市場對新興科技的期望，並制定企業自身的因應方案。

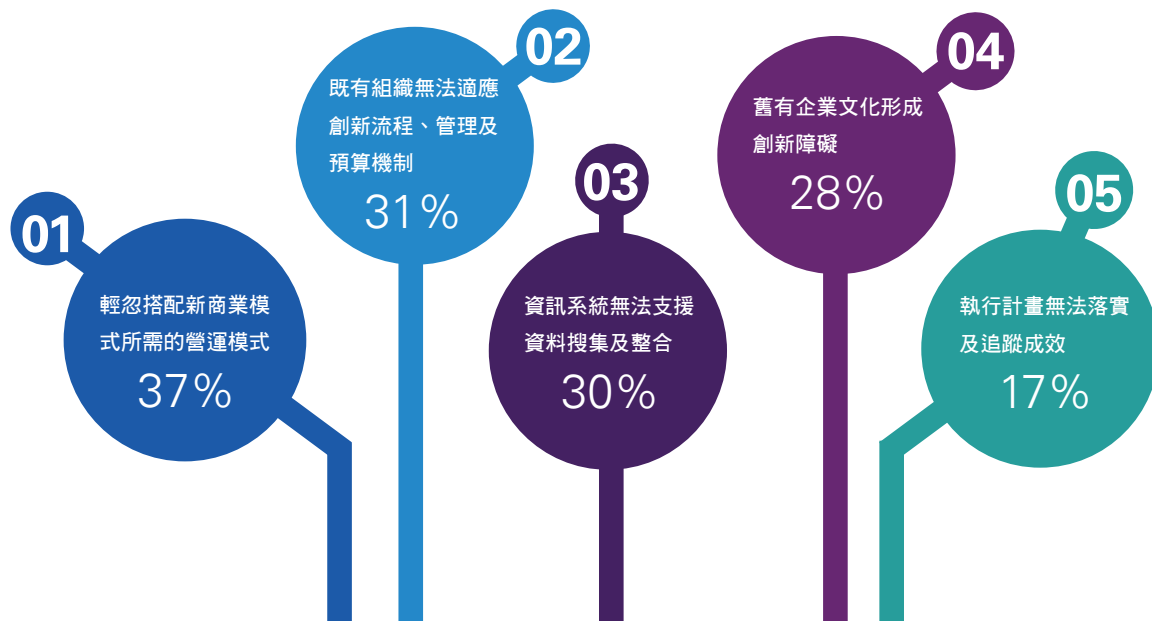
### 學會在動態市場下找出成長模式

顧客需求是種漸進式發展的歷程，隨著市場快速變化與顛覆性

創新持續瓦解市場版圖，企業必須建構具有敏捷反應能力的組織，並視需要去調整策略。創新商業模式傾向以其他產業的科技應用、知識及通路策略，合而為一產出新的服務模式以吸引新的客群。這種複雜的重組再加以轉化的商業模式，需要快速及廣泛

涉獵所需資源，也讓當前企業認知到無法兼具、及獨自承擔營運失敗風險。相反的，與其他業者協同合作，去接觸新市場、通路、或是發展更佳的顧客關係將成更廣為企業接受的戰略。

### 轉型失敗歸納因子



## 樂觀中避免誤判低碳的風險與商機



安侯永續發展顧問股份有限公司  
黃正忠 董事總經理

從氣候變遷與企業永續發展的角度來看，2017年的確是觀測石油經濟轉型至低碳經濟之動能與風向的關鍵年，姑且橫豎概列一下國內外的重要發展訊息：

中國已倡議四年多的「一帶一路」，在今年五月北京的國際合作高峰論壇，向全球展現了一個以中國為中心的國際發展里程碑，而合作建設項目與聯合國2015年底啟動的永續發展目標(SDGs),幾乎可以完全無縫接軌。

美國總統川普上任近半年後，傳統化石能源產業及創新之清淨技術產業二股勢力間的角力，使川普政府的氣候政策無法如其選前的主張恣意而為，更突顯美國企業對全球清淨技術商機的看重與影響力。

蘋果電腦開槍起跑，具體要求供應商承諾裝置再生能源設施，也率先發行美國企業的首檔公司型鉅額綠色債券，同時還會連續發行。

全球資本市場以環境、社會、治理(ESG)為準則的股市投資，至2016年底已正式突破全球投資資產的25%，責任投資主流化確立。

智能未來的成長想像空間大，但是建構低碳甚或零碳的雲端業務仍持續發酵，至今全球投資購買再生能源電力的前十大，超過六成依然是IT及網際網路公司。

台灣邁向非核家園終於面臨電力備載容量不及5%的壓力，再生能源如離岸風力與太陽能電廠的投資，一下子神速成長，吸引世界目光，但是緩不濟急，限電的挑戰如影隨形。

2017年KPMG 台灣CEO前瞻大調查雖然顯現企業正採用創新導向，以客戶為中心，及因法規而

觸發的轉型，然而卻也反應出六成以上CEO認為承擔更多的社會責任，將和企業短期營運目標無法相容的矛盾。

從本業善盡企業社會責任(CSR)現在已成為世界主流，就是ESG，就是因應資源不足的循環經濟，就是建構世界穩定共融的SDGs，更是引領我們遠離氣候

災難的低碳轉型，因此千萬不能讓CSR/ESG在我國企業的風險與商機雷達中消失，無論是短程或長程。







# 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.

© 2017 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**