

2021 臺灣企業領袖調查報告

重新啟動

前言

英國首相邱吉爾曾說：千萬不要浪費一場危機（Never waste a good crisis.）。

COVID-19 對絕大多數人而言，是此生面臨最嚴重的危機，對全球企業、組織及個人造成的影響至今難以衡量，因疫情衍生出的國際角力對抗、全球政經秩序重組及文化的對立，讓每個人都真實感受到：這是一個時代的結束、和另一個時代的開啟。

然而，因應危機最好的方式就是「改變」。

為協助企業和所有組織能更妥善地應對 COVID-19 危機，PwC 在 2020 年中提出「5R」¹ 行動框架，建議企業可由重新修復（Repair）疫情所帶來的傷害開始，在面臨前所未有的環境趨勢及變動，突破舊有的框架，重新思考（Rethink）與重新設計（Reconfigure）新的目標、新的模式及做法，並重新建立資訊品質標準（Report），持續與所有利害關係人溝通，最重要的是，必須將重新啟動（Restart）視為未來的新常態。

為了解臺灣企業領袖如何看待 COVID-19 危機帶來的長期影響，以及企業如何做出因應與調整，PwC Taiwan 連續第十年依據 PwC Global 規範與調查方法，於 2020 年 10 月至 12 月進行臺灣企業領袖量化問卷調查及質性深度訪談，調查題目環繞上述 5R 行動策略，綜合 234 份量化問卷與 13 位企業領袖及業界菁英質性訪談結果，有以下重點發現：

1. 56% 臺灣企業領袖樂觀看待 2021 全球經濟表現
2. 逾三成臺灣企業對未來營收成長極具信心
3. 「傳染病」、「匯率動盪」並列 2021 年臺灣企業首要威脅
4. 歷經 COVID-19，56% 臺灣企業重新評估公司風險承受力；五成以上企業會提早為系統性風險做準備以及強化風險資訊的蒐集
5. 84% 臺灣企業以「提升營運效率」促進 2021 年營收成長

6. 臺灣企業持續降低對中、美依賴度，進行供應鏈重組
7. 數位轉型，成為疫情時代企業決戰關鍵
8. 53% 臺灣企業領袖啟動新世代人才培養計畫
9. 經歷 COVID-19 疫情，31% 臺灣企業將調整企業使命；企業更重視永續經營與 ESG
10. 57% 臺灣企業認為應向利害關係人加強溝通「企業價值觀」

透過 PwC Taiwan 《2021 臺灣企業領袖調查》，PwC Taiwan 竭誠希望為當今世界所需的知識體系做出貢獻，陪伴企業、非政府組織（NGO）和政府部門的決策者在不確定的未來中持續前進。

1. Blair Sheppard, Daria Zarubina, Alexis Jenkins. (2020). Adapting to a new world. Strategy+Business. <https://www.strategy-business.com/article/Adapting-to-a-new-world?gko=5b5d0>



目錄

重新修復 REPAIR 4

不畏疫情，56% 臺灣企業領袖樂觀看待 2021 全球經濟表現 6

疫情狂潮下的明珠，逾三成臺灣企業對未來營收成長極具信心 8

「傳染病」、「匯率動盪」並列 2021 年臺灣企業首要威脅 13

PwC Taiwan 專家觀點

啟動 2021：透過 5R 行動計畫，重塑美好未來 16

重新思考與設計 RETHINK & RECONFIGURE 20

歷經 COVID-19，56% 臺灣企業重新評估公司風險承受力 21

84% 臺灣企業以「提升營運效率」促進 2021 年營收成長 24

臺灣企業持續降低對中、美依賴度，進行供應鏈重組 29

數位轉型，成為疫情時代企業決戰關鍵 32

53% 臺灣企業領袖啟動新世代人才培養計畫 37

PwC Taiwan 專家觀點

COVID-19 成企業數位轉型催化劑 40

疫情時代之企業併購思維 44

重新建立資訊品質標準 REPORT 48

經歷 COVID-19 疫情，31% 臺灣企業將調整企業使命 49

57% 臺灣企業認為應向利害關係人加強溝通「企業價值觀」 52

疫情時代，政府與企業的優先事項 55

PwC Taiwan 專家觀點

ESG：當今企業無可避免的議題 58

重新啟動 RESTART 62



第一章

重新修復

REPAIR

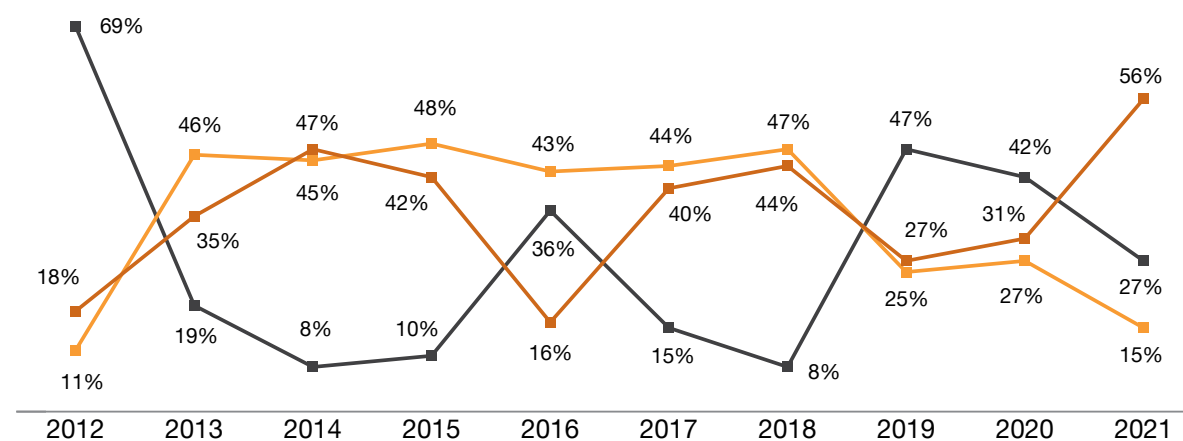
過去一年，為了防堵 COVID-19 疫情擴散，各國紛紛祭出鎖國、封城與維持社交距離等強制措施，使得「供給」與「需求」同時緊縮，全球經濟活動瞬間冰凍，許多企業面臨供應鏈重組、勞動力配置吃緊、營收下滑等危機，更有甚者，部分企業走上倒閉、破產清算之路。

儘管 COVID-19 疫情尚未有效控制，但 2021 年無疑是個急需「重新修復」的一年。如何從疫情泥淖中走出、學習與病毒共處、使營運恢復常軌，乃是當今企業的首要課題。



56% 臺灣企業領袖認為未來一年全球經濟成長率將提升，創下十年來紀錄

Q 展望未來一年，請問您認為全球經濟成長率將會如何變化？



—■— 提升 —■— 持平 —■— 衰退

Source | 2012-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234



不畏疫情，56% 臺灣企業領袖樂觀看待 2021 全球經濟表現

跨越 2020 年的紛亂與變動，PwC 在 2021 年初發布《全球經濟展望報告：2021 大預測》²，預估 2021 年全球經濟成長率將增長 5% 左右，創下 21 世紀以來最快的成長速度。

根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，有高達 56% 的臺灣企業領袖看好未來一年全球經濟成長率將提升，創下自 2011 年開始執行臺灣企業領袖調查以來的最高紀錄。原因就像朋程科技股份有限公司董事長盧明光所說：「2021 年全球經濟成長率一定會比 2020 年好，因為 2020 年太差了。」訊連科技股份有限公司董事長黃肇雄也認為：「可看到目前大部分國家都是傾全國之力抗疫，因此我認為 2021 年的總體經濟不會有太大幅度的震盪。」

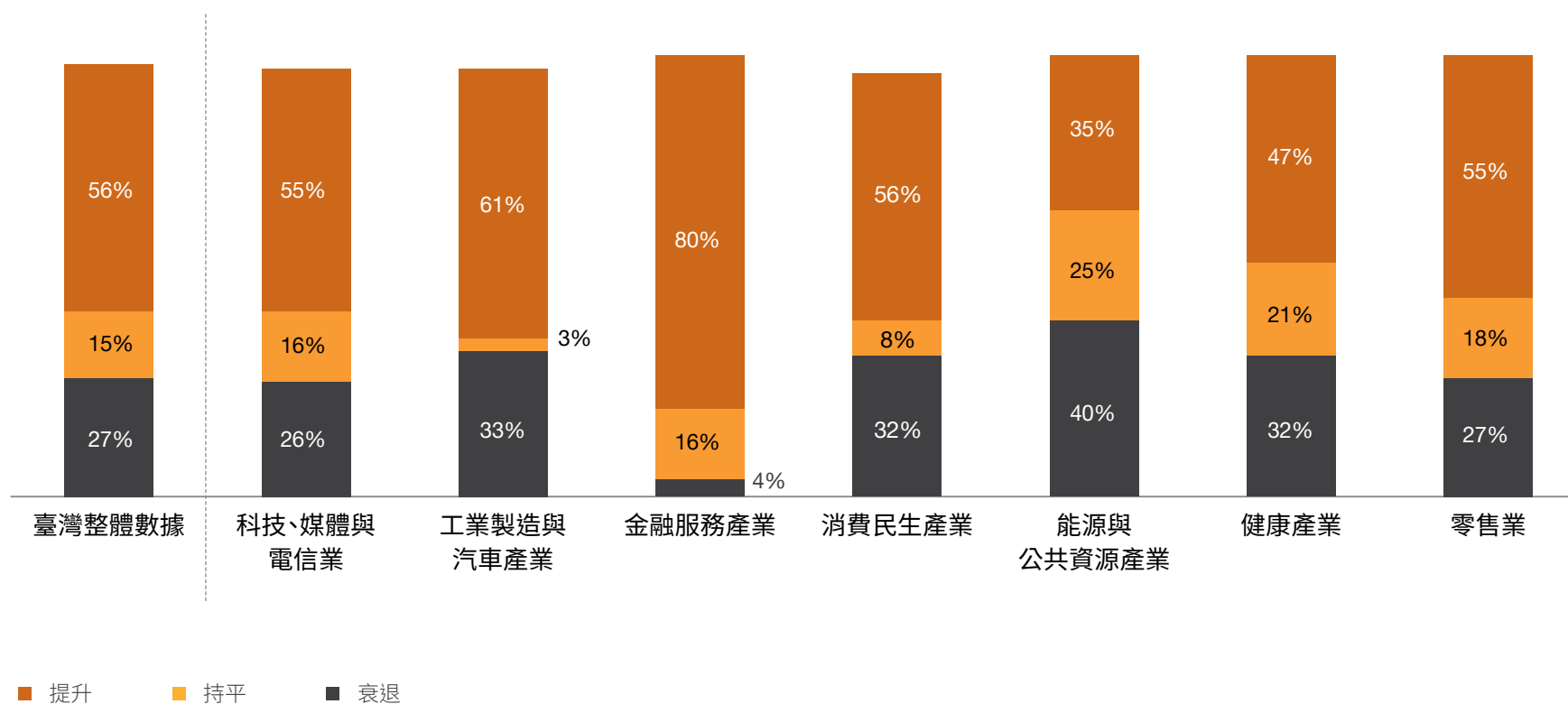
若細看個別產業，以金融服務業（80%）、工業製造與汽車產業（61%）對未來一年全球經濟復甦最具信心；能源與公共資源產業則對未來一年全球景氣相對保守，僅 35% 看好全球經濟成長率將提升、40% 認為很可能持續衰退。

儘管 2021 年全球經濟成長率可望強勁反彈，「疫苗」仍是終結景氣不確定性的關鍵因素。如同台灣經濟研究院院長張建一分析：「展望未來，我認為影響全球經濟復甦時程的關鍵還是在疫苗，隨著疫苗陸續問世、施打，最快在 2021 年第二季，全球景氣將可望大舉反彈。」

2. Barret Kupelian, Senior Economist. (2021). Predictions for 2021: From the Great Lockdown to the Great Rebound. PwC UK.
<https://www.pwc.com/gx/en/research-insights/economy/global-economy-watch/predictions-2021.html>

多數產業企業領袖均樂觀看待 未來一年全球經濟表現

Q 展望未來一年，請問您認為全球經濟成長率將會如何變化？



Source | 2021 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 234; 科技、媒體與電信業 = 93; 工業製造與汽車產業 = 36; 金融服務產業 = 25; 消費民生產業 = 25; 能源與公共資源產業 = 20; 健康產業 = 19; 零售業 = 11

疫情狂潮下的明珠，逾三成臺灣企業對未來營收成長極具信心

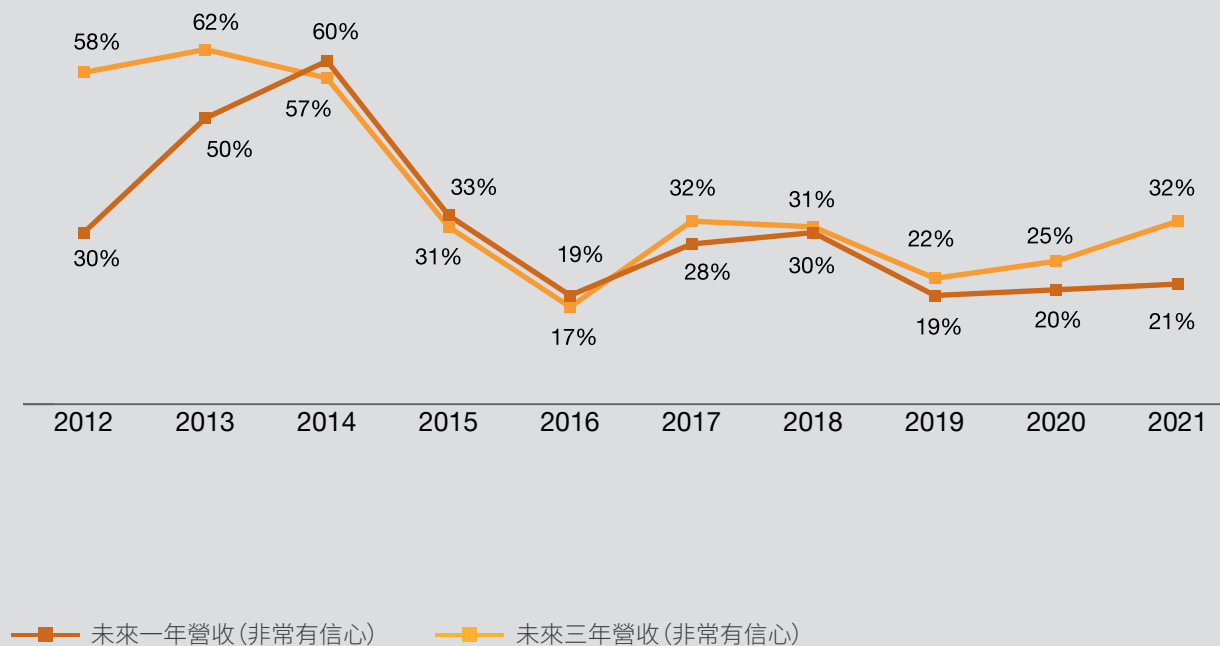
COVID-19 疫情蔓延，但過去一年，臺灣在國際的能見度、知名度大漲，不僅在 2020 年寫下已開發國家中、唯一經濟呈現正成長的紀錄，英國《經濟學人》更將臺灣評為「年度風雲國家」之一。

根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，有 21% 臺灣企業領袖對未來一年自身營收抱持高度信心；若觀察未來三年營收成長的信心程度變化，更從前一年度的 25% 上升至 32%。

細看個別產業，則以工業製造與汽車產業對於中短期營收成長最樂觀，有 31% 對未來一年營收成長極具信心；對未來看法較為保守的則是能源與公共資源產業，僅 15% 受訪者對於未來一年營收成長樂觀以待。

32% 臺灣企業領袖對未來三年營收成長極具信心

Q 請問您對貴公司未來營收成長的信心程度是？(未來一年 / 未來三年)

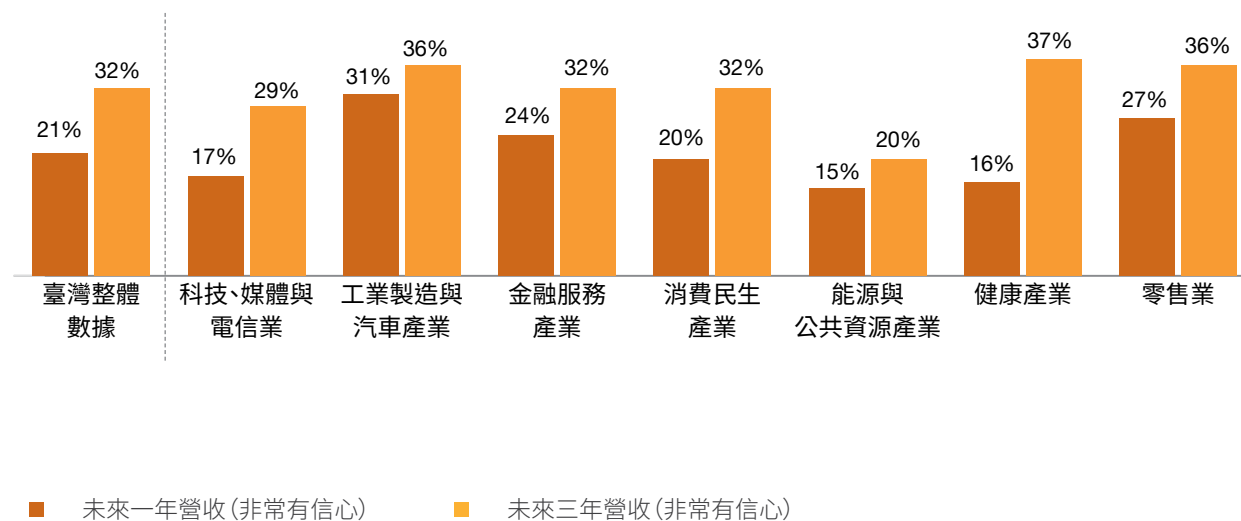


Source | 2012-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234

各產業企業領袖 對未來營收成長信心程度

Q 請問您對貴公司未來營收成長的信心程度是？(未來一年 / 未來三年)



Source | 2021 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 234; 科技、媒體與電信業 = 93; 工業製造與汽車產業 = 36; 金融服務產業 = 25; 消費民生產業 = 25; 能源與公共資源產業 = 20; 健康產業 = 19; 零售業 = 11

過去一年，臺灣積極推動產業升級轉型，包括半導體廠商大舉投資高階製程、電信業者加速布建 5G 網路、離岸風電與太陽光電持續擴建等等，朋程科技股份有限公司董事長盧明光指出：「台積電在技術上的領先，成功帶動臺灣半導體產業鏈的進步，從封裝、矽晶圓、IC 設計、無塵室、光阻劑等，供應鏈一環扣著一環，建立了臺灣的『矽屏障』。」

除了國內產業升級外，過去這一年，臺灣也陸續吸引 Microsoft、Google、ASML 等國際大廠來臺設置研發中心；在國際局勢變動以及政策引導下，2020 年臺灣也創造史上最大的一波臺商回流潮，上述條件層層疊加，臺灣可望在疫情不確定性逐漸消退後，邁向新一波的黃金成長時代，並使國際地位顯著提升。

對此，素有「臺灣醫材教父」之稱的益安生醫股份有限公司董事長張有德相當有感，其表示：「在這次疫情中，臺灣的國際地位有效提高，各國開始覺得臺灣是一個可信任、可長期合作的夥伴，也看到很多國際大廠陸續來臺灣設立研發中心，不僅看中臺灣的人才、更看重臺灣在研發流程的可靠性、軟實力。」

中華電信股份有限公司總經理郭水義也認為：「臺灣屬於以外銷為主的島國經濟，隨著世界經濟走緩，臺灣自然受到一定程度的衝擊；然而，臺灣原本在科技、製造領域就具備相當優勢，在既有優勢下，這波疫情可使臺灣在世界的位置更顯重要。」

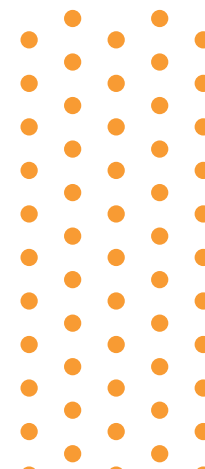
對於企業營收成長的信心，也反映在企業的人員雇用上。根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，有超過半數（56%）的臺灣企業預估將在未來一年增加員工人數，問及未來三年人員總數變化時，更有 71% 的臺灣企業樂觀預估將會提升。

然而，疫情帶來機會，也可能帶來新的隱憂。

從調查數據雖可看到企業對於未來景氣及自身營收信心逐步回穩，但透過面對面與企業領袖深度訪談，可發現多數臺灣企業仍對未來國際情勢保持高度警戒。勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪表示：「我們對疫情一向看得比較悲觀，儘管近期陸續有疫苗的好消息問世，但我們還是習慣做最壞的打算，預估未來的兩到三年，世界一定仍是充滿動盪，企業必須居安

思危。」身處疫情海嘯第一排的雲朗觀光集團總經理盛治仁也直言：「我們永遠做最悲觀的預測、做最充足的準備，努力讓最悲觀的情況不要發生。」

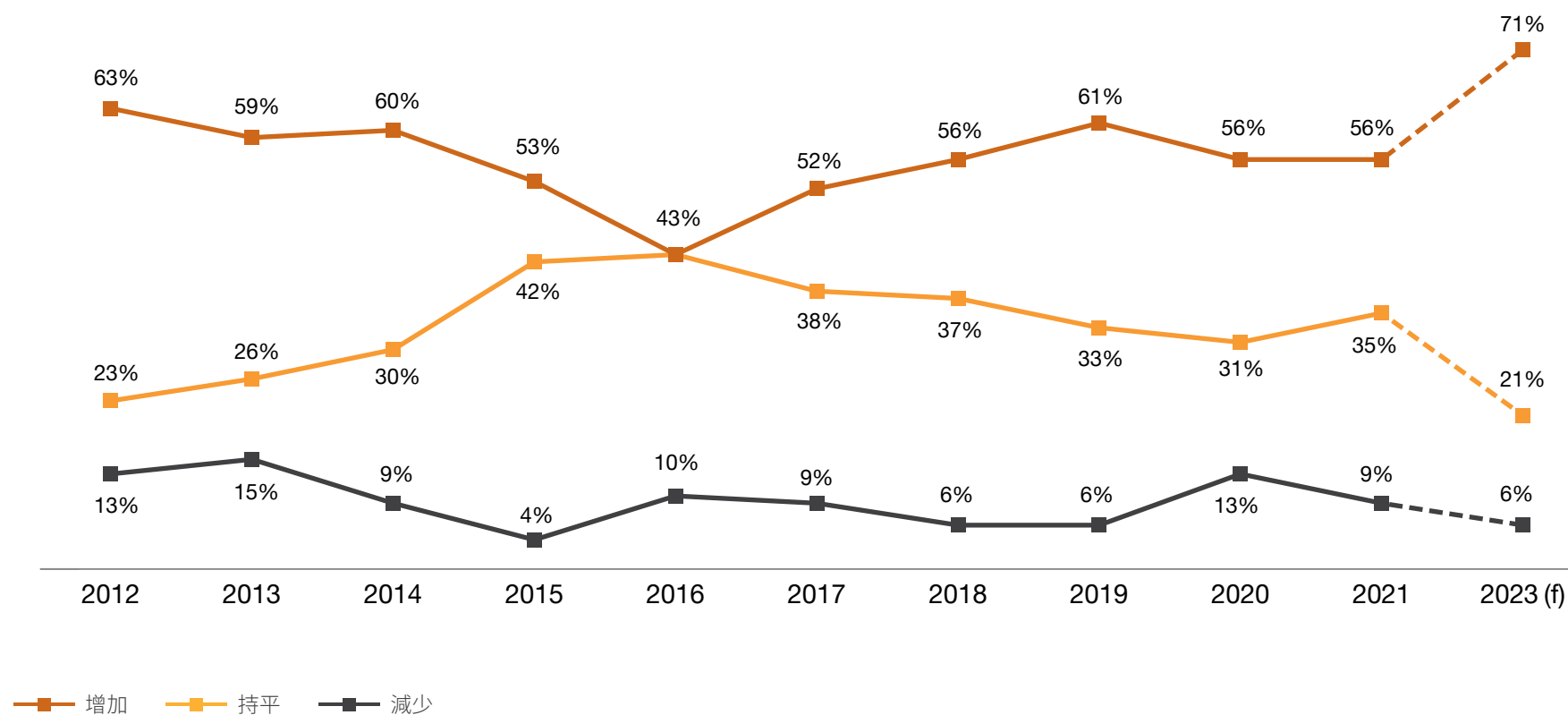
面對未來的不確定，玉山商業銀行股份有限公司董事長黃男州不忘提醒所有企業：「臺灣這次防疫的表現非常好，但臺灣不要忽視了 COVID-19 所造成的影響，就像 1997 年亞洲金融風暴，促成很多亞洲國家進行金融大改革，但因臺灣在亞洲金融風暴中表現特別好，使得我們改革的腳步不那麼迫切。」富邦媒體科技股份有限公司董事長林啟峰也憂心：「很高興這次臺灣疫情控制得當，但也因此讓臺灣很多企業的數位轉型速度比別的國家來得慢。」



56% 臺灣企業預估未來一年員工人數將增加； 展望未來三年，有 71% 企業預估將增加員工數

Q 請問未來一年貴公司員工人數變化為何？

請問未來三年貴公司員工人數變化為何？圖表顯示為 2023 (f)

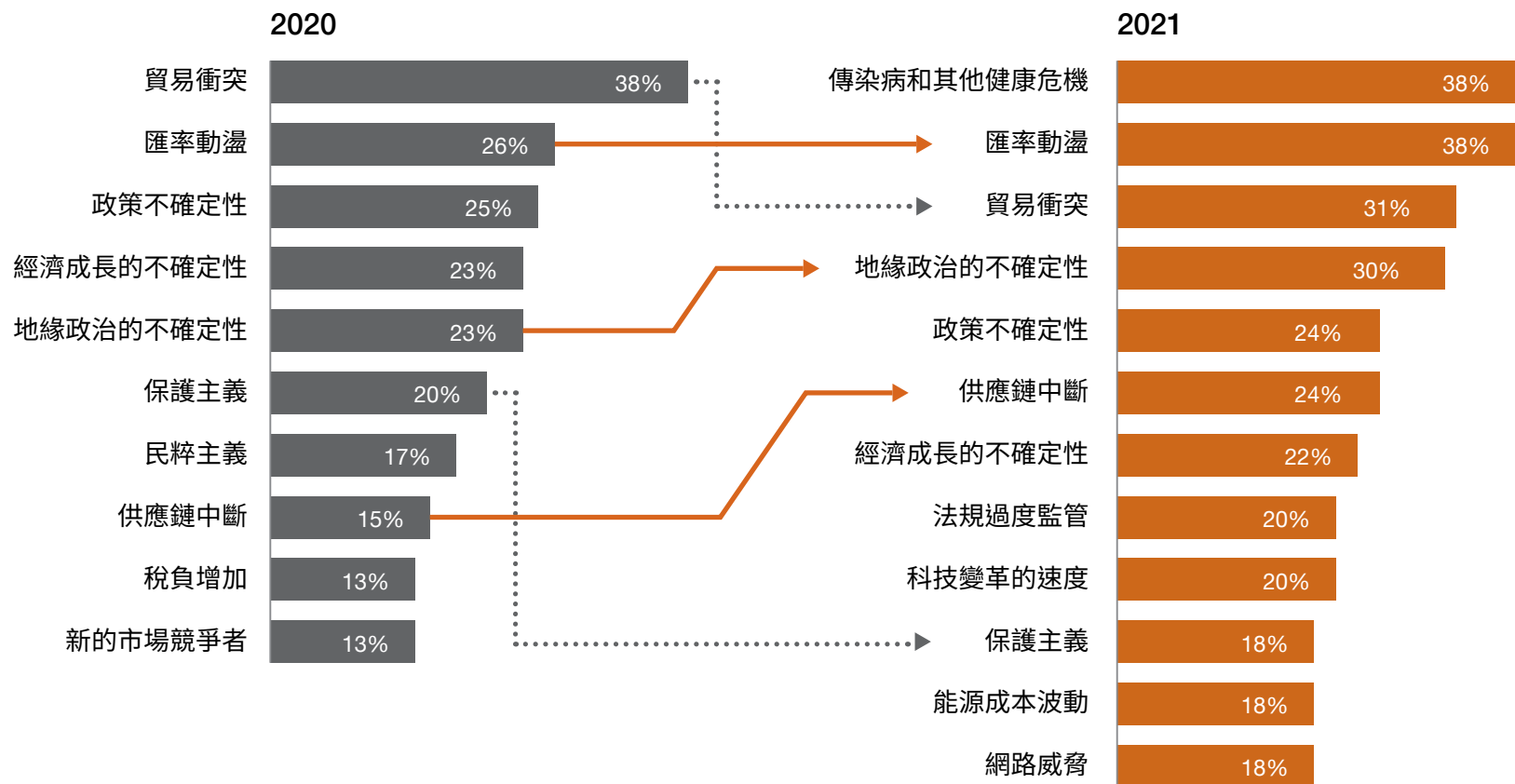


Source | 2012-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234

當今臺灣企業領袖最擔心「傳染病與其他健康危機」、「匯率動盪」、「貿易衝突」

Q 下列各項來自經濟、政策、社會、環境及商業經營對貴公司的潛在威脅，請問您的擔憂程度為何？（非常擔憂）



「傳染病」、「匯率動盪」並列 2021 年臺灣企業首要威脅

根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，當今臺灣企業領袖面臨的前五大威脅分別為「傳染病與其他健康危機」（38%）、「匯率動盪」（38%）、「貿易衝突」（31%）、「地緣政治的不確定性」（30%）、以及「政策不確定性」（24%），其中，「傳染病和其他健康危機」乃是本次調查新增選項，在疫情重挫全球經濟與大幅顛覆產業規則下，毫無疑問地登上首要威脅。

與傳染病並列為首要威脅的是「匯率動盪」，就像中菲行國際物流股份有限公司總裁邱鈞榮所說：「2020 年以來，可以看到新臺幣持續升值，所有的臺灣企業必須要有心理準備，往後美元兌新臺幣匯率 1 比 28 很可能變成新常態。」受到國際局勢持續動盪、熱錢大量湧入影響，讓新臺幣持續升值，在 2021 年初，新

臺幣匯率更幾度強勢進軍至 27 元，開啟匯率新時代。外匯風險一直是以出口為大宗的臺灣企業的重要議題，對於匯率波動及相關風險的掌握、如何建立適當的外幣避險管理機制，乃是臺灣企業在未來一年必須嚴肅面對課題。

至於「供應鏈中斷」，更是 COVID-19 疫情下被凸顯的重要議題，全球企業必須從過去習慣的長供應鏈，往所謂的「短鏈」、「多鏈」轉型。事實上，早在疫情之前，中美貿易衝突加速了臺商的供應鏈調整、生產基地轉移以及重點市場轉向，為了分散風險，臺灣企業持續擺脫「臺灣接单、中國大陸製造、出口美國」的三角貿易模式；在 COVID-19 疫情催化之下，各國相繼祭出鎖國、封城禁令，更進一步深化企業主對於供應鏈中斷的擔憂。

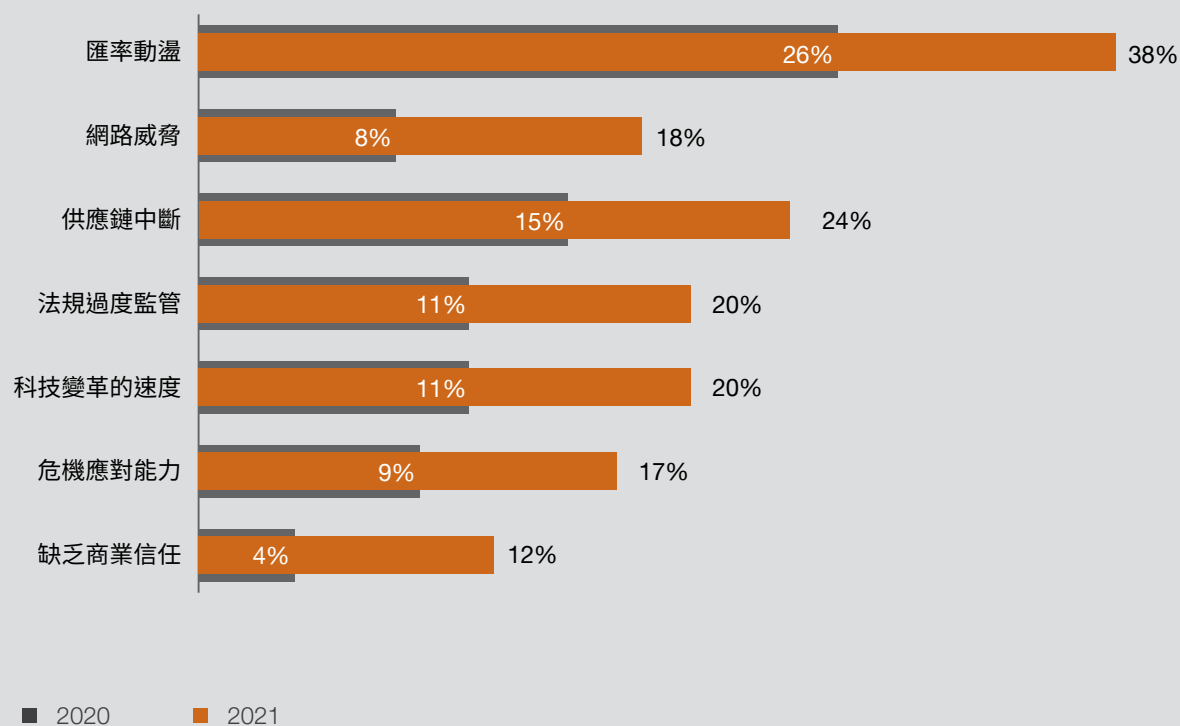
就像勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪所說：「從 2018 年中美貿易戰、到 COVID-19 疫情，我們清楚看到全球供應鏈正走向分散化、區域化，我們也知道不能把生產全部集中在中國大陸。」益安生醫股份有限公司董事長張有德也說：「經過這次疫情後，讓我們更加了解到企業不能靠單一市場。」

值得注意的是，儘管「貿易衝突」仍名列臺灣企業的前三大威脅，但臺灣企業對其感到非常擔憂的比例已從前一年度調查的 38% 降至 31%；擔憂「保護主義」的比例也從 20% 降至 18%。這說明了臺灣企業似乎已有足夠經驗應對中美之間的緊張角力關係，甚至有機會從國際秩序重新洗牌之際找到更多商機。



與 COVID-19 前相較，臺灣企業領袖對「匯率動盪」、「網路威脅」、「供應鏈中斷」更加擔憂

Q 下列各項對貴公司的潛在威脅，請問您對每一項的擔憂程度為何？(非常擔憂)



■ 2020 ■ 2021

Source | 2020、2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2020=211; 2021=234

若將這份新的威脅榜單與2020年COVID-19疫情發生前比較，可看到臺灣企業領袖對於「匯率動盪」（自26%成長至38%）、「網路威脅」（自8%成長至18%）、以及「供應鏈中斷」（自15%成長至24%）更加憂心；甚至，過往臺灣企業較不在意的「危機應對能力」（自9%成長至17%）、「缺乏商業信任」（自4%成長至12%），在疫情危機的刺激下，對其感到極度憂心的比例亦有顯著提升。

其中，「網路威脅」乃是當今所有企業必須加以正視的新挑戰。COVID-19 疫情幾乎打亂了所有企業原本的營運節奏，迫使企業在短時間內為大量員工部署遠端工作的環境，迅速部署大規模的安全遠端連線，採用雲端服務來擴展營運，隨著公司遭受網路攻擊的範圍擴大，威脅程度也隨之上升。根據 PwC《2021 全球數位信任調查報告》³指出，有 56% 的企業受訪者認為，未來一年可能、或非常可能遭受勒索軟體（ransomware）的攻擊；另有 58% 認為，這類對企業進行的惡意活動，恐對公司造成負面、或非常負面的後果。

3. Global Digital Trust Insights 2021: Cybersecurity comes of age. PwC.
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/cybersecurity/digital-trust-insights.html>

此外，COVID-19 疫情如同 20 世紀的幾場大戰，可能助長了「大政府」新時代的到來。在不安的情緒下，有越來越多人期待政府可用強而有力的國家力量為下一個危機做好準備。

根據國際貨幣基金（The International Monetary Fund, IMF）最新財政監測報告⁴，世界各國政府用以因應 COVID-19 疫情的支出、以及全球經濟表現持續低迷，將使全球公共債務創下歷史新高。截至 2020 年 9 月 11 日，疫情和相關封鎖措施已讓各國推出總規模達到 11.7 兆美元的財政措施，接近全球 GDP 的 12%，其中，先進經濟體國家上升 11.1 個百分點至 14.4%，新興經濟體也上升 5.8 個百分點至 10.7%。

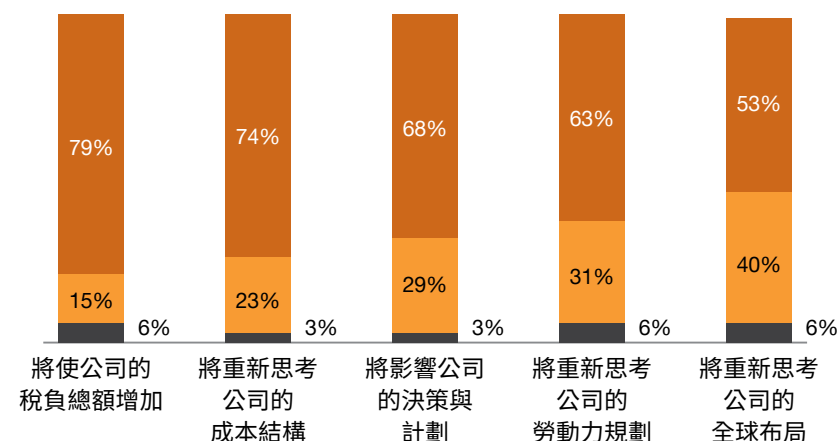
這使得全球政府「公共債務」在 2020 年將逼近 90 兆美元，占全球 GDP 比重將高達 98.7%，其中，先進經濟體將大增 20.2 個百分點至 125.5%，新興市場經濟體會增加 9.6 個百分點至 62.6%，均創歷史新高紀錄。如何讓龐大的債務規模恢復至正常水平，將是各國政府在疫情後須面臨的重要問題。

是以，當詢問企業領袖，若政府藉由「調整稅收政策」來解決持續高漲的國家債務時，有 79% 的臺灣企業認為這將會增加企業稅負總額，74% 將重新思考成本結構，並有 53% 將重新思考企業的全球化布局。疫情所帶來的各國稅收政策變化，顯然是 2021 年企業必須高度關注的議題之一。

4. Fiscal monitor: World economic and financial surveys. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2020/09/30/october-2020-fiscal-monitor>

若政府藉調整稅收來解決國債， 79% 臺灣企業認為將會增加企業 稅負總額；74% 將重新思考成本 結構

Q 如果政府藉由「調整稅收政策」來解決持續高漲的國家債務，請問您對每一項的同意程度為何？



■ 同意/非常同意 ■ 持平 ■ 不同意/非常不同意

Source | 2021 臺灣企業領袖調查

Base | 234

PwC Taiwan 專家觀點

啟動 2021： 透過 5R 行動計畫， 重塑美好未來



周建宏

資誠聯合會計師事務所所長 暨
聯盟事業執行長

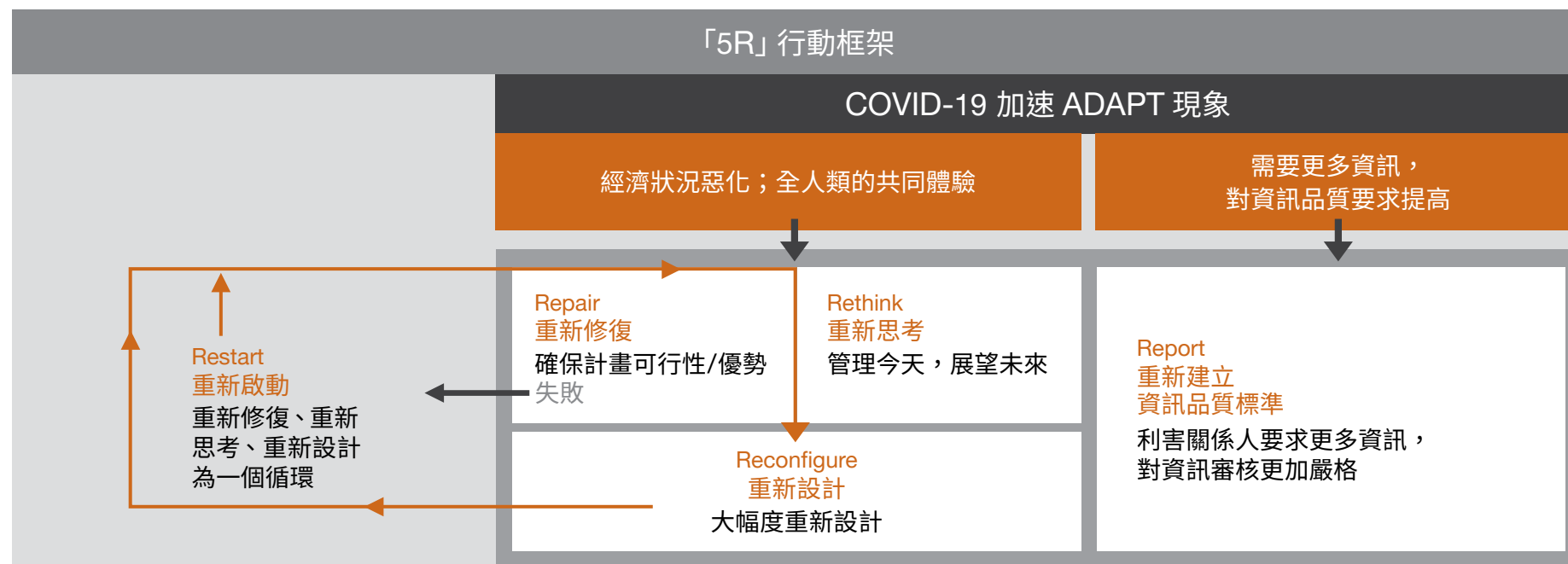
2020 年，COVID-19 疫情蔓延全球，引發一連串的危機，根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，當今臺灣企業領袖面臨的前三大威脅分別為「傳染病與其他健康危機」（38%）、「匯率動盪」（38%）、「貿易衝突」（31%）；若與 2020 年 COVID-19 疫情發生前相較，臺灣企業領袖對於「匯率動盪」（自 26% 成長至 38%）、「網路威脅」（自 8% 成長至 18%）以及「供應鏈中斷」（自 15% 成長至 24%）感到非常擔憂的比例顯著提升，急需政府、企業和不同企業的領導者果斷地擬定行動計畫，因此 2021 年是「啟動」的一年。



「啟」有兩個意義，一是啟發，疫情啟發我們對未來生活的各種想像，以解決疫情所帶來的問題；另一個意義是啟動，企業及個人都必須迅速啟動各項改變，並在錯誤中學習，才能適應正在經歷的現象，如數位生活、供應鏈變革、消費行為改變、人口老化、極端氣候、信任危機等。

誠如 PwC 倡議，全球正面臨「ADAPT」五大現象，分別是不對等的發展（Asymmetry）、科技發展帶來的崩解破壞（Disruption）、人口結構改變（Age）、兩極化（Polarisation）和信任瓦解（Trust）。COVID-19 疫情並未改變這些現象，反而加速上述現象的發展，人類僅剩十年不到的時間來解決這些挑戰，若不採取行動，恐引發包括：繁榮的危機、科技的危機、領導的危機、機構合法性的危機等四大危機，並造成無法彌補的傷害。

如何翻轉危機？建議企業可透過重新修復（Repair）、重新思考（Rethink）、重新設計（Reconfigure）、重新建立資訊品質標準（Report）與重新啟動（Restart）等「5R」行動計畫，應對 COVID-19 危機所帶來的各種巨大改變。





一、重新修復 (Repair)

疫情讓許多企業的財報不如以往亮眼，營收下降，供應鏈重組甚至斷裂，勞動力配置吃緊，這些都是企業在重新修復既有營運的當務之急。企業需要嚴加管理成本、增加收入，並找到加速業務成長的方法，同時協助員工發展新技能。

二、重新思考 (Rethink)

企業必須重新思考在面對疫情的破壞、以及 ADAPT 五大現象的壓力下，如何持續保持順暢運作，如何重新規劃自己的商業模式，有足夠的靈活性，能夠隨環境變化而發展。

三、重新設計 (Reconfigure)

企業在思考應該在哪些模式、制度或流程進行改變之後，接著必須思考如何實現這些改變。「重新設計」最大的挑戰是企業在經濟資源較吃緊的情況下，一方面要進行結構性改變，另一方面又必須顧及下一波危機可能隨時發生，因此，改革的時間顯得格外急迫。

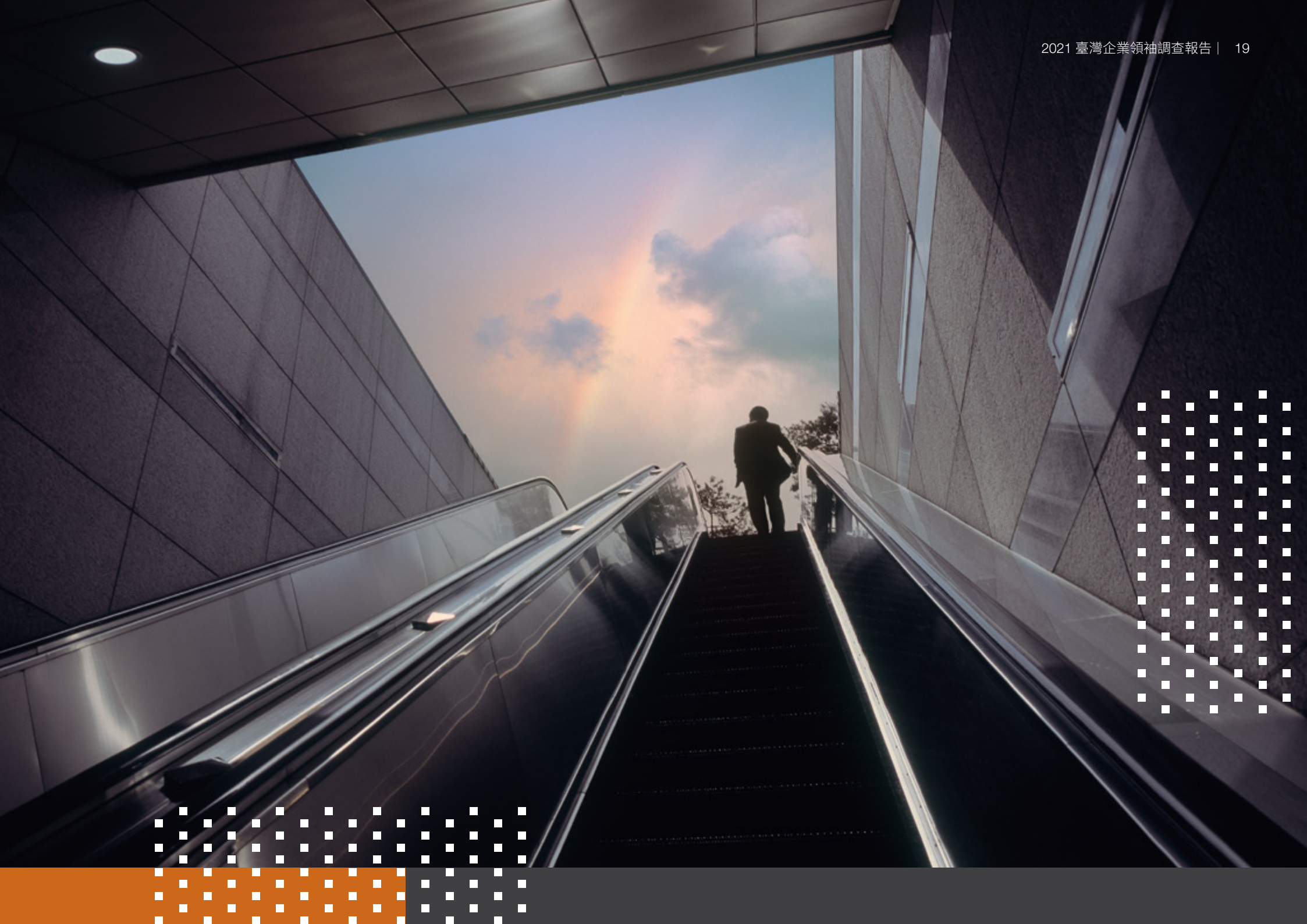
四、重新建立資訊品質標準 (Report)：

這次疫情讓人深刻體會到正確充足資訊的重要性。企業的投資人、主管機關、社會大眾等多方利害關係人，都會要求企業揭露更多資訊，且要更迅速即時，利害關係人對於資訊的審核也會更嚴格，因此，企業要為此做更充分的準備。

五、重新啟動 (Restart)

隨著世界各地不確定性增加，企業改革的過程隨時可能面臨失敗，在歷經重新修復、重新思考、重新設計等階段後，企業需要不斷地調整並重新啟動，而重新啟動也將成為未來企業的新常態。

2021 年正是重新定義新方向、描繪未來藍圖的關鍵一年，在 ADAPT 五大現象趨勢下，領導者面對嚴重危機和處理突發狀況時，不能短視近利、只解決眼前的問題，而要立即付諸行動，積極為未來做準備。以全新思維重新定義何謂「成功的企業」，制訂更合乎時宜、涵蓋面更廣的成功衡量標準，以做出更好的行動，重新塑造更美好的未來。



第二章

重新思考與設計

RETHINK & RECONFIGURE

COVID-19 讓整個世界產生巨變，面對疫情的無情破壞，企業必須重新思考、重新設計自身既有的商業模式與流程，使公司具有足夠的靈活性，能夠隨環境變化而彈性發展，如重新設計風險管理架構、供應鏈轉向在地化、建立新能源系統、遠距工作、打造高防護機房等等，為下一次危機做最佳準備。

在面對嚴重危機和處理不時爆發的突發狀況時，企業領袖絕不能短視近利，只解決眼前的問題，更要積極為未來做準備，因為，下一波的危機也許就在不遠的將來。



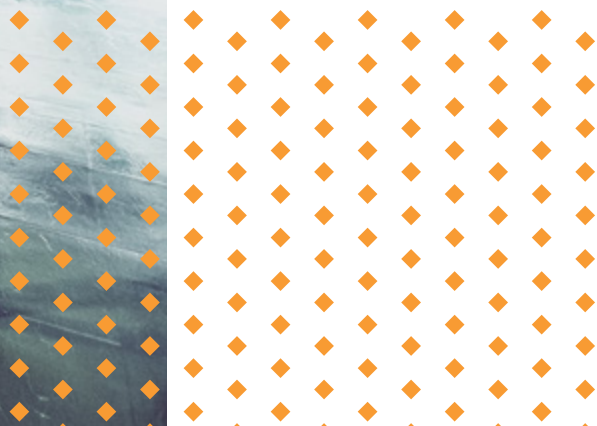
歷經 COVID-19，56% 臺灣企業重新評估公司風險承受力

應對突如其來的 COVID-19 疫情，不僅考驗各國政府的緊急應變措施與能力，對於個別企業的衝擊更是既深且廣，如同昇恒昌股份有限公司總經理江建廷所說：「企業必須居安思危，但這次 COVID-19 是不可預測的，一個企業怎麼可能預測得到這種百年一遇的危機？」

回顧 PwC Taiwan 在 2020 年六月所進行的「新冠時代資誠臺灣企業領袖調查」，當時有將近六成 (59%) 的受訪者認為，企業應對 COVID-19 疫情時「既有風險管理架構不足」，經過逾半年，儘管疫情尚未完全獲得控制，但多數臺灣企業已從中切身了解風險管理的重要性與迫切性。

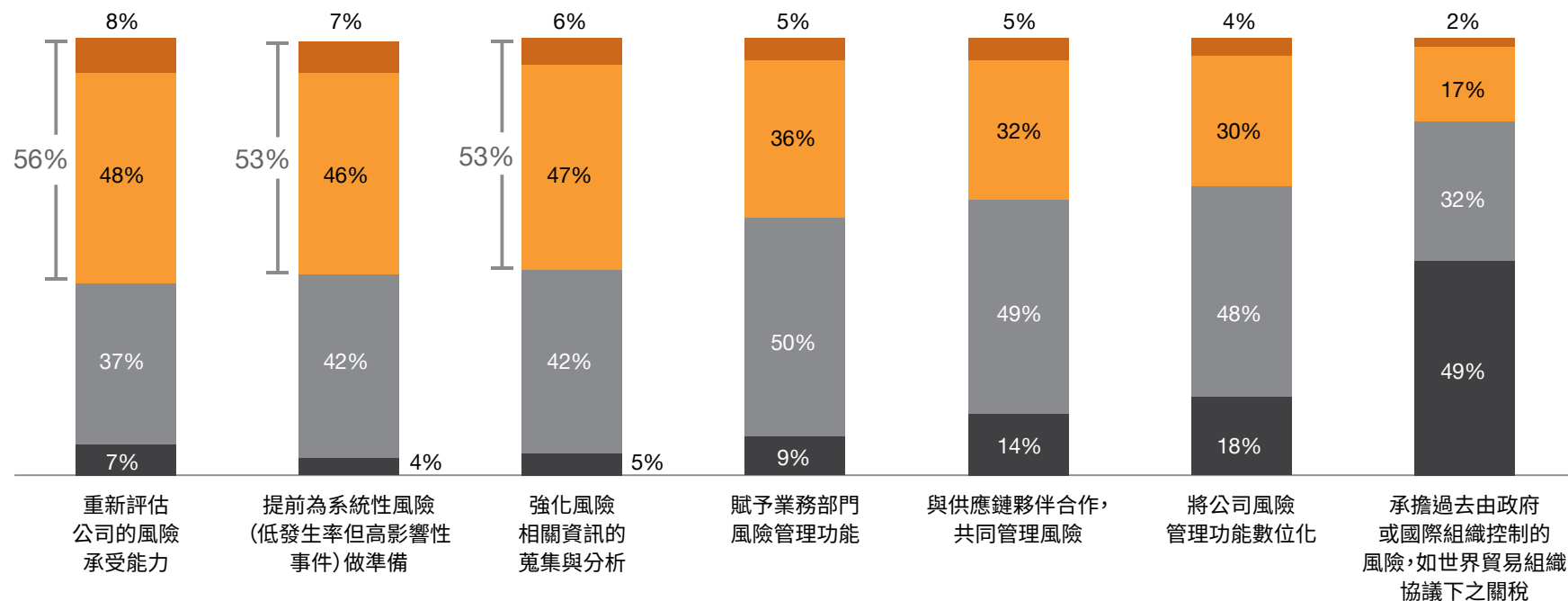
在 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」中，有 56% 的受訪者表示，經歷 COVID-19 後，將重新評估公司風險承受力；有 53% 表示會提前為發生率低但影響性高的系統性風險做好準備；同時，有超過半數的企業表示，將會持續強化風險相關資訊的蒐集與分析。

面對未知危機的到來，企業必須具有高度風險意識，隨時做好危機準備，以減輕危機對企業和客戶的影響，當進一步詢問受訪企業已將哪些風險因子納入管理架構？53% 的受訪者表示已將「貿易衝突」納入管理；同時，分別有 48%、47% 針對「傳染病及其他健康危機」、「供應鏈中斷」風險採取行動，顯示大部分臺灣企業不僅感知到大環境不可控的風險，更實際做出因應之道，將上述風險納入自身企業風險管理範疇之中。



歷經 COVID-19，56% 臺灣企業重新評估公司風險承受力； 53% 會提早為系統性風險做準備

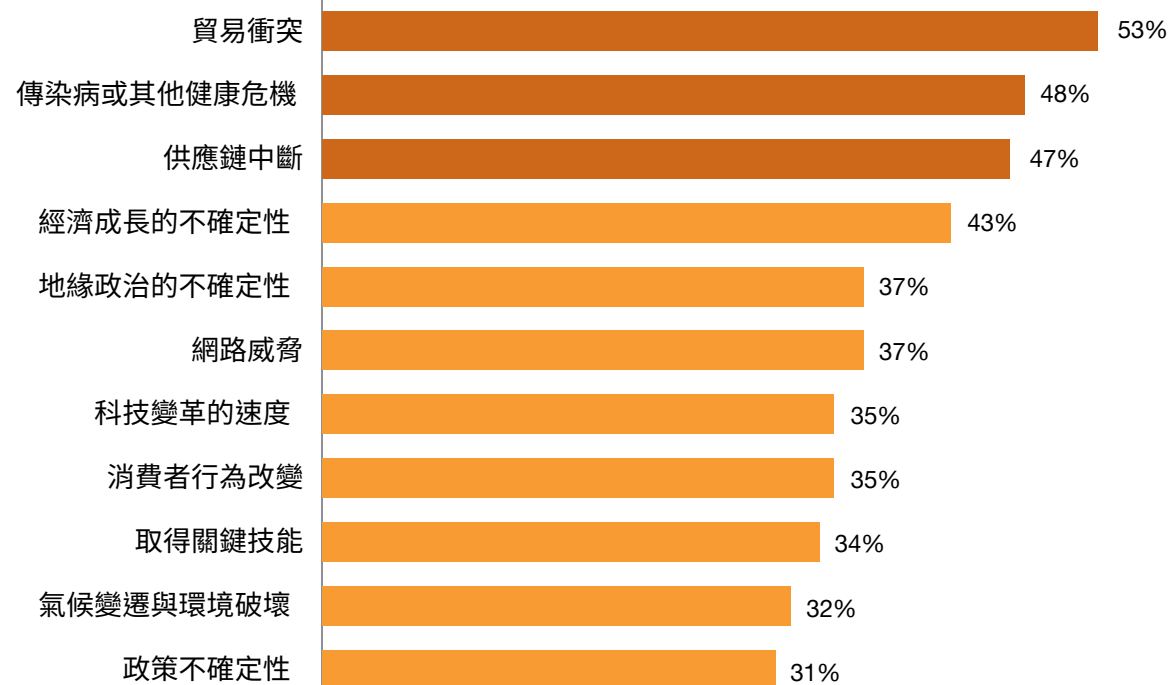
Q 經歷 COVID-19 危機，請問貴公司在下列風險管理方法有哪些改變呢？



■ 明顯改變 ■ 有所改變 ■ 微幅改變 ■ 完全沒有

53% 臺灣企業將「貿易衝突」納入風險管理架構；其次為「傳染病」、「供應鏈中斷」

Q 請問下列哪些風險有被列入貴公司目前的策略規劃及風險管理架構？（可複選）



84% 臺灣企業以「提升營運效率」 促進 2021 年營收成長

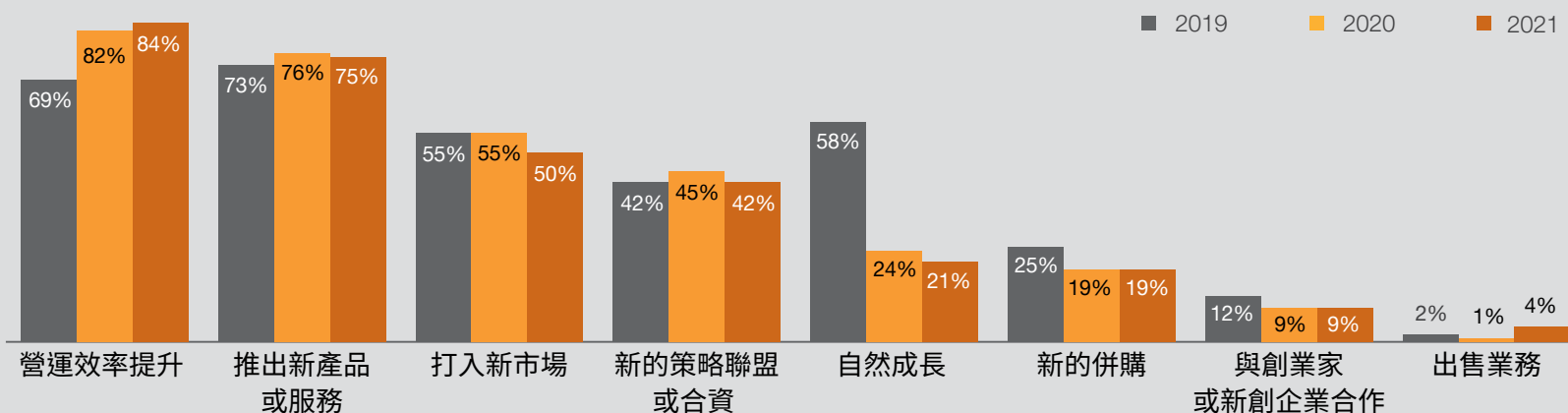
面對充滿變數的外在環境和國際角力，根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，絕大多數（84%）臺灣企業將在未來一年藉由「營運效率提升」促進自身企業成長，其次為「推

出新產品或服務」（75%）、以及「打入新市場」（50%）；選擇「自然成長」比例則從 2019 年的 58% 一路降至 21%，在大環境充滿不確定及變動的情況下，透過自動化、數位轉

型來提升營運效率，成為企業最可掌握的成長解方。

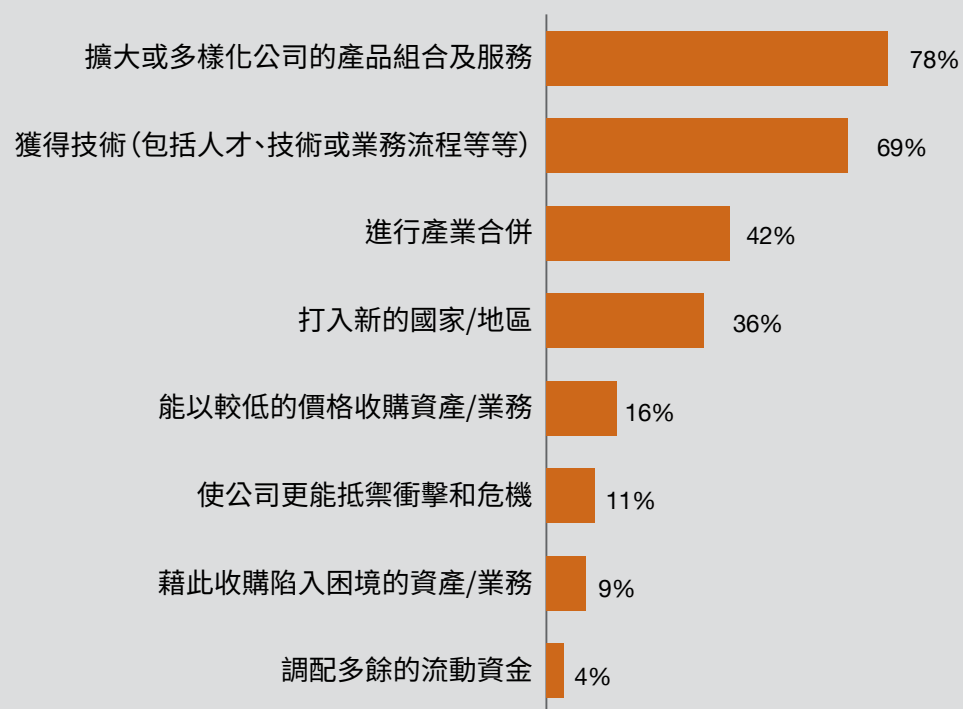
84% 臺灣企業以「提升營運效率」促進營收成長； 仰賴「自然成長」者降至 21%

Q 展望未來一年，為了促進企業營收成長，請問您計劃採取哪些行動？（可複選）



以「併購」促進成長的臺灣企業領袖中， 78% 希望藉此擴大產品組合與服務， 69% 希望藉此獲取技術

Q 請問貴公司「進行新的併購」的主要動機為何？（可複選）

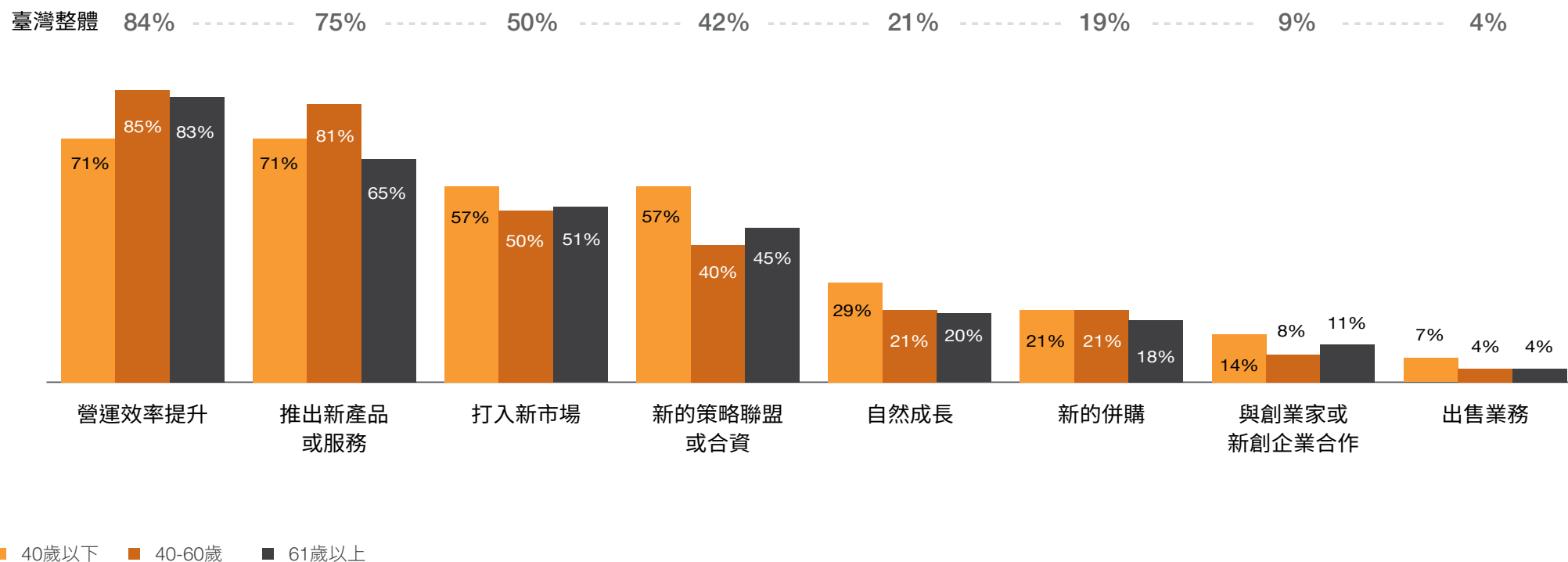


另外，可發現已有相當比例的臺灣企業，在未來一年將有「新的策略聯盟或合資」、「新的併購」或「出售業務」的計畫；若進一步詢問有意在未來一年採取「併購」策略的企業主，有 78% 希望藉此擴大 / 或多樣化公司產品組合與服務，69% 希望藉此獲取技術（包括人才、技術或業務流程等等）。

若將受訪者年紀與該題結果進行交叉分析，可發現，40 歲以下受訪者有更高比例計劃採取「新的策略聯盟或合資」（57%）、「與新創家或新創企業合作」（14%），甚至，也較整體有更高比例考慮出售部分業務（7%），顯示新世代企業領袖似乎更願意張開雙臂尋求與同業或異業策略聯盟，抑或聚焦主力業務，以及加大與新創企業或創業家的合作力道。

新生代企業領袖有更高比例將採取「策略聯盟或合資」、「與新創企業合作」

Q 展望未來一年，為了促進企業營收成長，請問您計劃採取哪些行動？（可複選）



在中美從貿易戰全面走入科技戰的背景下，全球企業無不積極透過合縱連橫來降低經營風險；加上過去一年，各國實施貨幣寬鬆政策，提供大量低成本的流動資金，讓 2020 年下半年全球併購（M&A）交易急速回溫。

在競爭最為激烈的半導體及科技產業尤其如此，光在 2020 年下半年，接連有 NVIDIA 投入 400 億美元計劃向日本軟銀集團（Softbank Group）取得 ARM 的股票；超微半導體（Advanced Micro Devices, AMD）宣布斥資 350 億美元收購賽靈思（Xilinx）；邁威爾科技（Marvell Technology Group）宣布以現金搭配換股方式併購 Inphi Corporation；以及亞德諾半導體（Analog Devices, ADI）以 210 億美元收購競爭對手美信集成（Maxim Integrated）等重大併購案。

身為科技領域代表企業的 FAAMG（Facebook、Apple、Amazon、Microsoft、Google），也自疫情爆發以來，積極對 AI、VR、雲端、軟體開發領域的新創公司積極展開收購行動。

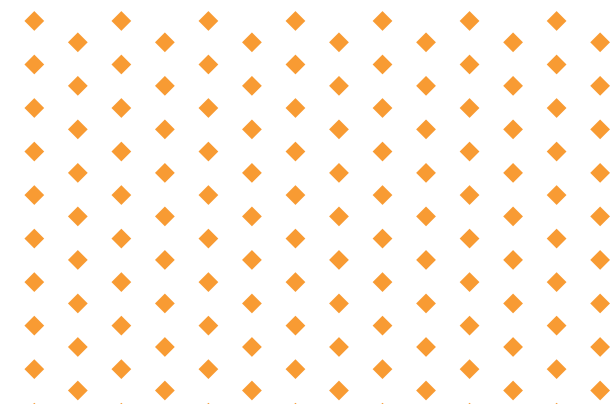
金融領域的併購交易熱度亦不遑多讓，自 2020 年初起，包括法國兩大數位支付公司 Worldline 和 Ingenico 宣布合併；Morgan Stanley 收購線上券商 E*Trade；報稅軟體大亨 Intuit 併購信用評分公司 Credit Karma 等；在 2020 年末，臺灣富邦金亦宣布以每股 13 元價格，收購日盛金在外流通股權，預估金額將超過新臺幣 490 億元。

這說明了，COVID-19 疫情雖加速企業淘汰賽，卻也提供難能可貴的併購契機。根據 PwC《全球併購產業趨勢》（Global M&A Industry

Trends）⁵，PwC 相信，當企業企圖修復營運損失、並對業務進行再思考與重新配置時，「併購」將會是營運復甦的基石。

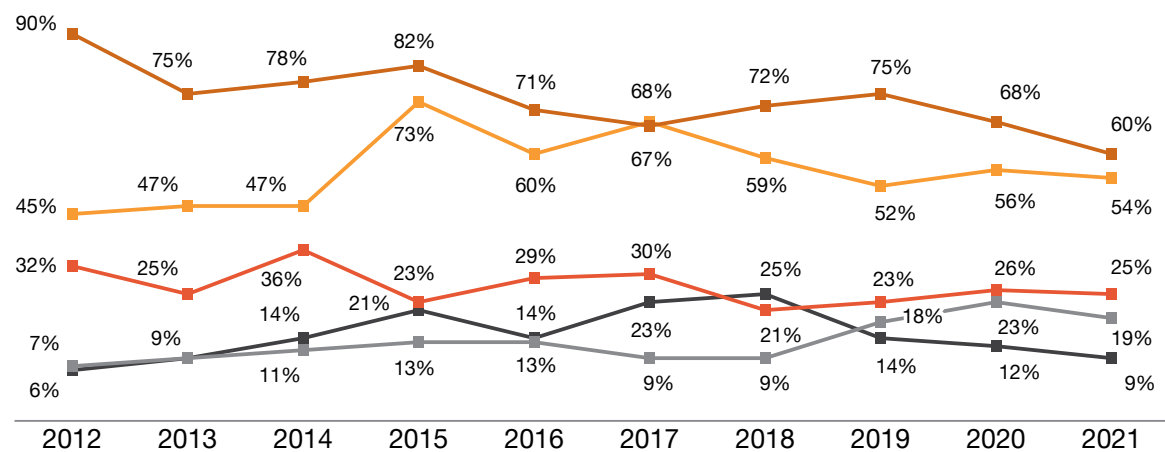
台灣經濟研究院院長張建一指出：「現在是臺灣企業進行全球化布局的最好時機，因為 COVID-19，讓臺灣的國際能見度顯著提高，加上境內資金充裕、新臺幣升值，可看到像工具機大廠上銀，近來積極到歐洲、日本、美國等地設廠或併購公司，藉此掌握關鍵技術。」素有「併購天王」之稱的朋程科技股份有限公司董事長盧明光也大力呼籲：「臺灣企業應該利用這次的機會，善用臺灣很便宜的錢，積極併購國外龍頭企業，讓臺灣企業進一步變成國際龍頭企業。」

5. Global M&A Industry Trends.PwC.
<https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>



中、美仍為臺灣企業領袖最看重的 前兩大市場，但重要性持續降低

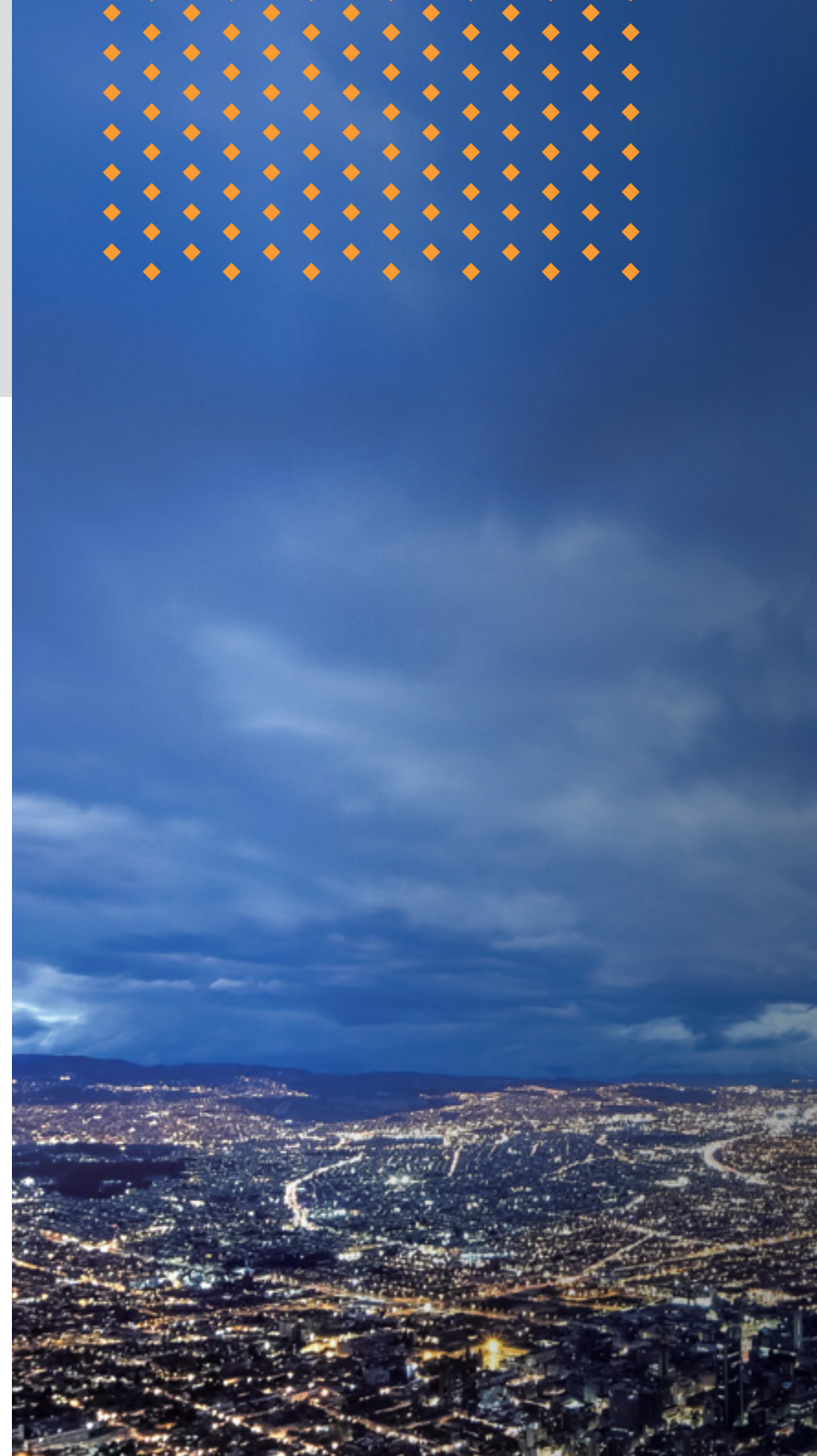
Q 除了臺灣，請問哪三個國家 / 市場對貴公司未來一年的整體成長最重要呢？



— 中國大陸 — 美國 — 日本 — 越南 — 德國

Source | 2012-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234



臺灣企業持續降低對中、美依賴度，進行供應鏈重組

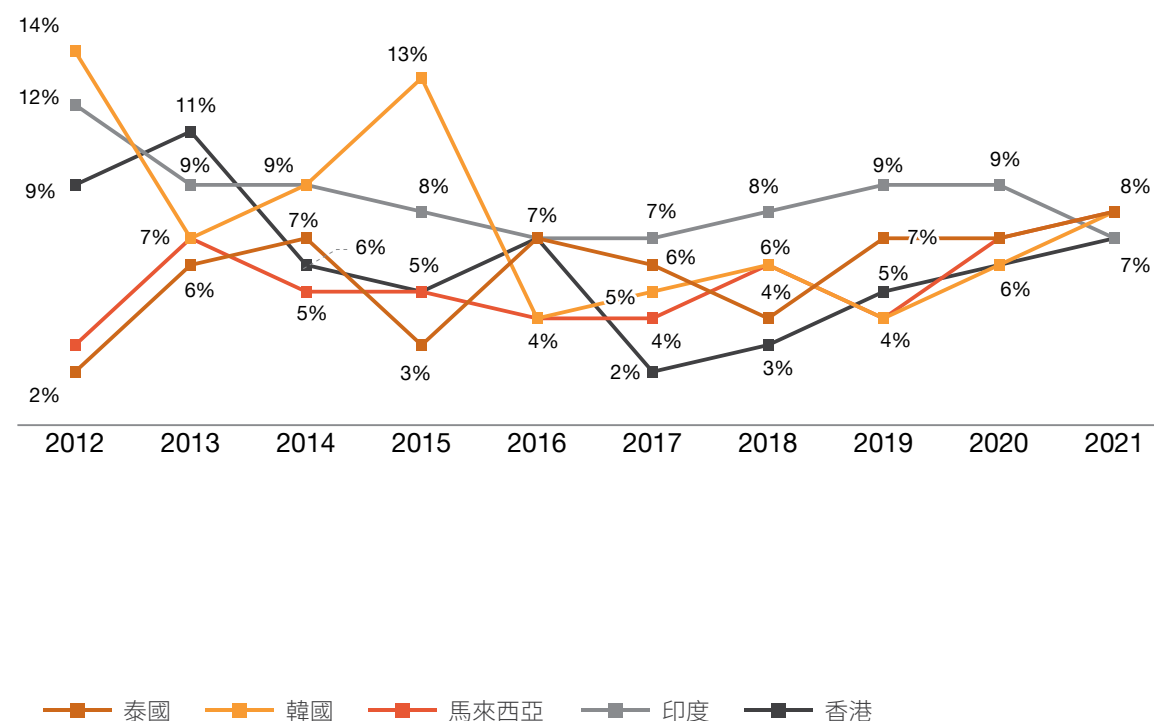
當 COVID-19 疫情使得全球秩序從「慢球化」(slowbalisation) 加速走向「去全球化」(deglobalisation)，各國紛紛實施邊界封鎖與貿易壁壘、搶奪醫療用品等重要物資，讓原先追求人流、物流、金流跨國界流通的全球化秩序起了巨大變化，臺灣企業不得不持續分散市場或生產基地，找尋新的解方。

根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，雖然中國大陸（60%）仍被臺灣企業視為影響整體成長最重要的國家／市場，但重要性持續下滑，創下 PwC Taiwan 進行臺灣企業領袖調查以來的最低紀錄；排名第二重要國家／市場則是美國（54%），較之往年，其比例也呈下滑趨勢，這說明臺灣企業急欲在中美兩強之間找出更多的替代道路，藉以分散風險。

臺灣企業眼中的第三至第五重要國家／市場則分別為日本（25%）、越南（19%）、以及德國（9%）。其中，原是臺灣企業海外生產重鎮的越南，占比較去年降低五個百分點，應是臺灣企業在越南的產業聚落已具規模，轉而致力更分散的市場布局。

泰、韓、馬國對臺灣企業之重要性較前兩年提升

Q 除了臺灣，請問哪三個國家／市場對貴公司未來一年的整體成長最重要呢？



Source | 2012-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234

擴大觀察臺灣企業的前十大重要國家 / 市場，可看到泰國（8%）、南韓（8%）、以及馬來西亞（8%）的重要性在近兩年有所提升，顯見有越來越多臺灣企業轉往新南向國家移動與布局，致力往更多國家或市場分散風險。就像玉山商業銀行股份有限公司董事長黃男州所觀察：「當中美之間的競爭從貿易到科技與金融，讓我們清楚了解，未來整個世界的供應鏈將會產生巨變，部分臺商分散或轉移生產基地到臺灣、越南、柬埔寨、緬甸、甚至美國等地。」

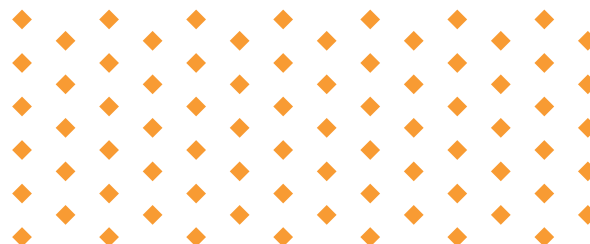
若看個別產業，可看到，工業製造與汽車產業對於中國大陸（75%）、美國（81%）的依賴度仍高；消費民生產業則有高達 44% 的受訪者將「越南」視為影響營運的前三大重要國家，說明越南已是臺灣紡織業、製鞋業不可或缺的製造重鎮，加上越南有效防範 COVID-19 疫情，越南市場消費情況也相對穩定。

要走向分散化的全球布局，意味著供應鏈的調整與重組。台灣經濟研究院院長張建一預估：「隨著地緣政治以及中美之間的角力加劇，未來供應鏈型態會從原本像一串珍珠（每一顆大小差不多，一串項鍊可能多達 20 幾顆）轉變成一串香腸（大小有別，且數量縮減為 4-5 個），供應鏈從長鏈轉為短鏈、或多鏈的型態。」

在 2020 年選擇鮭魚返鄉的勤誠興業，便是臺商重新進行全球化布局的最佳案例，過去一年，勤誠興業除了在五股增設 NCT 打樣廠，更斥資新臺幣 27 億元在嘉義建立高度自動化新廠，勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪表示：「在全球供應鏈持續變化的大趨勢下，可預見，未來三年我們很可能為了貼近客戶進一步再到印度、美國、德國等地設廠。」

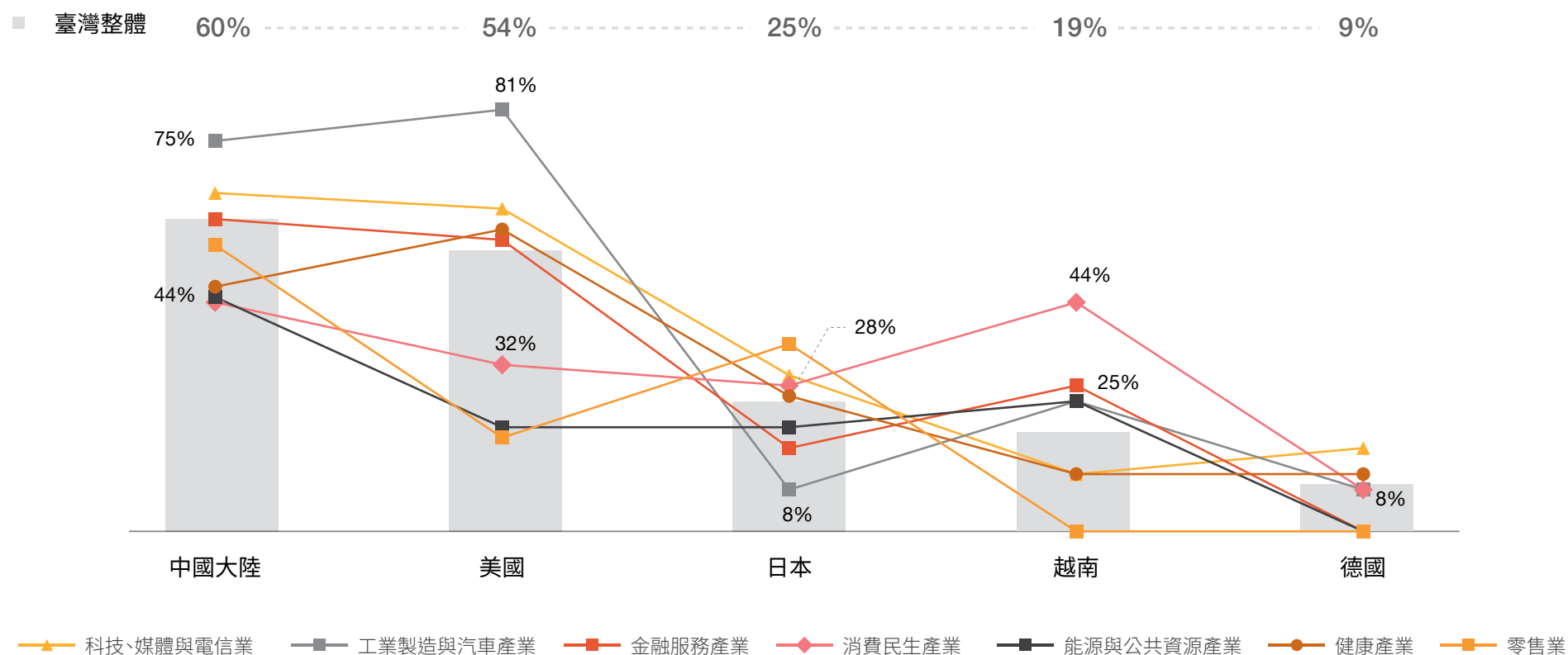
益安生醫股份有限公司董事長張有德指出：「現在全世界都在重組，整個產業鏈、供應鏈也在重組。對任何一個國家而言，一定是希望找尋有研發技術、有生產品質、有誠信的夥伴。」張有德高度看好兼具技術與誠信的臺灣生醫產業，在全球供應鏈重組過程中的無窮潛力，表示：「在全世界的供應鏈重組過程中，如果臺灣可以藉此跟各國際大廠之間建立起信任關係，對臺灣是一個很好的機會。」

在全球供應鏈重組的過程中，朋程科技股份有限公司董事長盧明光認為臺灣未來在幾大領域都充滿機會，其表示：「可以看到，原本快速發展中的 5G、AIoT、數位醫療，甚至是電動車、自駕車等，都繼續保持成長趨勢，臺灣若能將既有擅長的技術與這些高成長性的產業結合，未來的經濟成長動能還是會不錯的。」



各產業的前三重要市場 / 國家

Q 除了臺灣，請問哪三個國家 / 市場對貴公司未來一年的整體成長最重要呢？



Source | 2021 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 234; 科技、媒體與電信業 = 93; 工業製造與汽車產業 = 36; 金融服務產業 = 25; 消費民生產業 = 25; 能源與公共資源產業 = 20; 健康產業 = 19; 零售業 = 11

數位轉型，成為疫情時代企業 決戰關鍵

經歷 COVID-19 疫情，展望未來中長期的產業競爭力，有 35% 的臺灣企業表示，將在未來三年大幅增加「數位轉型」的投資，其後依序為「研發與產品創新」（33%）、「領導力與人才培養」（31%），可看出臺灣企業傾向在將外部變動轉為優化內部流程及強化軟實力，以醞釀下一波成長。

若看個別產業，逾六成金融服務業選擇大幅投資「數位轉型」；而科技、媒體與電信業者則特別著重「研發與產品創新」（48%）；健康產業最看重「人才培養」（47%）。

面對未來產業變化，訊連科技股份有限公司董事長黃肇雄指出：「未來影響全球經濟的因素有三個：第一、AI 技術的發明跟應用；第二、中美貿易衝突；第三，COVID-19。其中，又以 COVID-19 最為特殊，因為它加速了商業活動的數位化。」

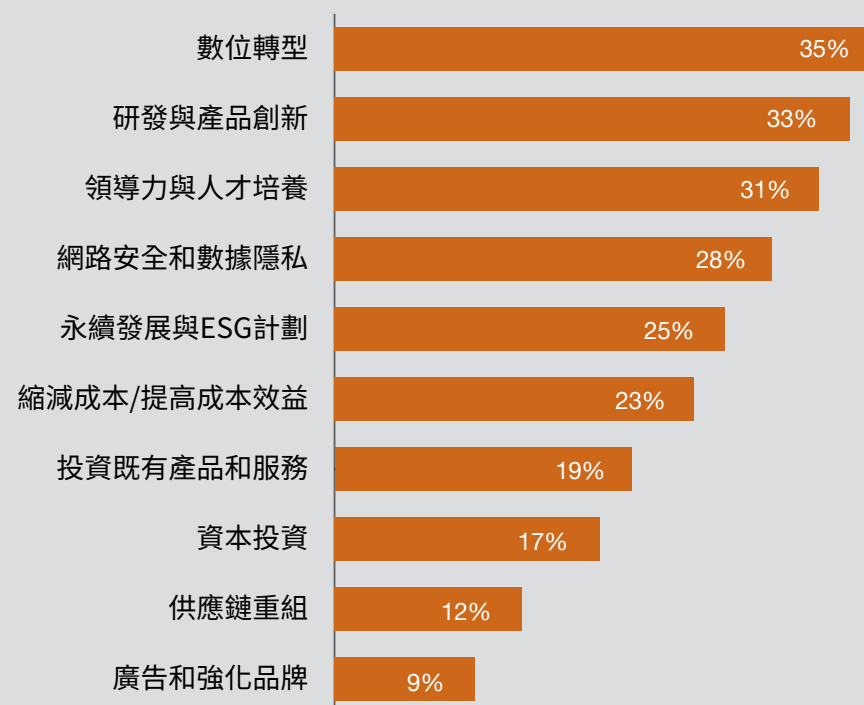
在這充滿不確定的時代，最確定的趨勢就是：數位轉型。可看到，從疫情之前就打下數位化基礎的企業，對於未知風險的防禦力往往勝過未能提早布局的企業。如中菲行國際物流股份有限公司總裁邱鈞榮所說：「數位轉型一直是中菲行極為重視的領域，在 2019 年底，中菲行設立合同物流發展部（Contract Logistics Division），並將資訊部門提升至商業智慧科技部（Business Intelligence Technology Division, BIT）。資訊部門不再只是定位為技術部門、後勤部門，更是半個營業單位。」

數位轉型乃是大勢所趨，全聯實業股份有限公司副董事長謝健南強調：「在未來的三到五年，所有的實體通路都會發展電商，而現行電商也都會跟實體通路合作、甚至自己擁有實體店面，就是所謂的 OMO（Offline-Merge-Online），虛實融合。在未來，OMO 可能占到整體零售市場的九成，純粹的電商、純粹的實體皆為少數。」

勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪表示：「在動盪與不確定之中，我們抓住一個方向：雲端應用。這之中包含了互聯網、5G、AI、edge computing 等技術，無論發生何種天災、甚至戰爭，cloud business 是不會斷的，每個產業、每家企業都需要數據。」台灣經濟研究院院長張建一甚至預估，臺灣即將走入「大轉型時代」，其指出：「疫情加速科技應用與產業升級，2020 年政府除放寬中小企業資本額認定標準由八千萬以下調為一億元以下外，亦於 2021 年匡列不少經費協助中小企業做數位轉型，臺灣將走入大轉型時代。」

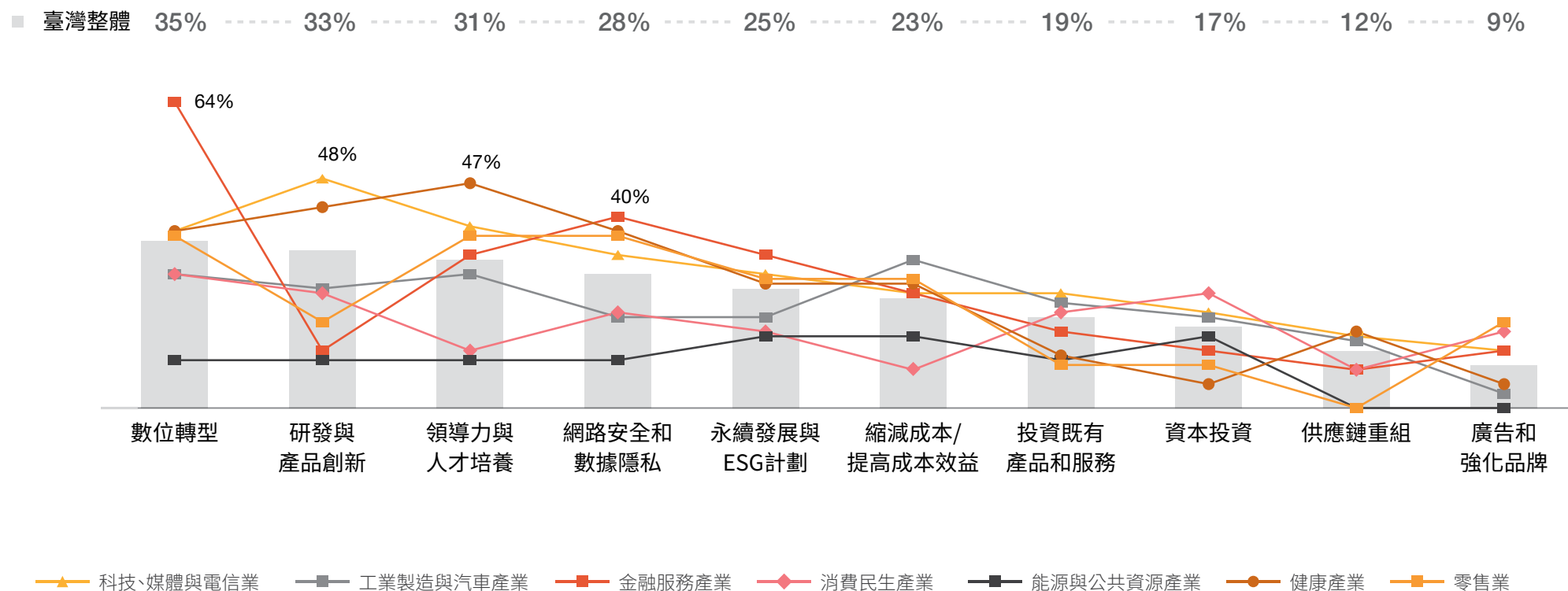
厚植中長期競爭力，35% 臺灣企業大幅投資「數位轉型」；其次為「研發與產品創新」、「領導力與人才培養」

Q 經歷 COVID-19 危機，請問「未來三年」貴公司對下列領域的投資將有哪些改變呢？(大幅增加)



各產業在未來三年的重點投資領域

Q 經歷 COVID-19 危機，請問「未來三年」貴公司對下列領域的投資將有哪些改變呢？(大幅增加)



Source | 2021 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 234; 科技、媒體與電信業 = 93; 工業製造與汽車產業 = 36; 金融服務產業 = 25; 消費民生產業 = 25; 能源與公共資源產業 = 20; 健康產業 = 19; 零售業 = 11

根據 PwC《2021 人工智慧大預測》⁶，2020 年雖然各國都面臨疫情嚴峻考驗，但企業仍持續加緊腳步導入 AI，有四分之一美國企業已大舉導入 AI、比例較 2019 年的 18% 顯著上升；另有 54% 受訪者表示，正朝加速導入 AI 的目標努力。PwC《2021 全球數位信任調查報告》也發現，全球有 31% 的企業高層表示，透過新技能來推動企業現代化，是自身企業最關鍵的營運轉型措施之一。

身為臺灣電商第一品牌的富邦媒體科技，其董事長林啟峰觀察：「疫情促使很多品牌業者開始願意嘗試與我們合作，讓 momo 的產品線布局更加豐富。這些第一次嘗試電子商務的客戶之中，不乏在線下銷售赫赫有名的國際知名品牌，過去這些品牌不是不懂電子商務的重要性，而是憂心線上、線下的營收可能此消彼長，

傷害到實體通路的銷售成績。」昇恒昌股份有限公司總經理江建廷也指出：「COVID-19 就像是個 forced resolution technology，原本，很多奢侈品品牌會認為線上銷售很難呈現品牌形象跟商品質感，畢竟線上銷售，很多時候都是以『低價』、『節省時間』為刺激誘因，但 e 化這件事，現在變成是每家公司不敢不做的事情。」

據 PwC《2020 全球消費者洞察報告：消費者面貌的蛻變》（Global Consumer Insights Survey 2020）⁷指出：有 35% 的城市消費者會透過線上平台 / 手機來購買食品（疫情爆發前僅有 9%），在這之中，有 86% 受訪者表示在疫情過後，仍會繼續維持這樣的購物模式，一場疫情，對於消費者的工作、飲食、溝通、健康照護造成根本上的改變。

如同全聯實業股份有限公司副董事長謝健南所觀察：「這次疫情等於是強迫改變、是一個加速器，因為恐慌，加快了消費者的行為改變。一旦消費者嘗試使用線上購物一次、兩次，大概就回不去了，這樣的行為改變，無論對電商、對零售業都是相當大的影響。」

COVID-19 所驅動的數位化浪潮，往往源自於新的消費者需求，這也讓「了解客戶」（Know your client）成為疫情下各家企業必須重新檢視的新課題，就像雲朗觀光集團總經理盛治仁所說：「了解客戶這件事是無止盡的，是一件永遠都不會做完的事情。」《天下雜誌》社長吳迎春也認為：「現在是內容行銷的年代，可能賣蔥油餅都需要說一個好的故事，如何透過內容行銷，跟客戶做更深的溝通、了解他們的使用情境，將是未來每家企業都要學習的事。」

6. AI predictions 2021:How to navigate the top 5 AI trends facing your business. PwC
<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/artificial-intelligence-predictions-2021.htm>

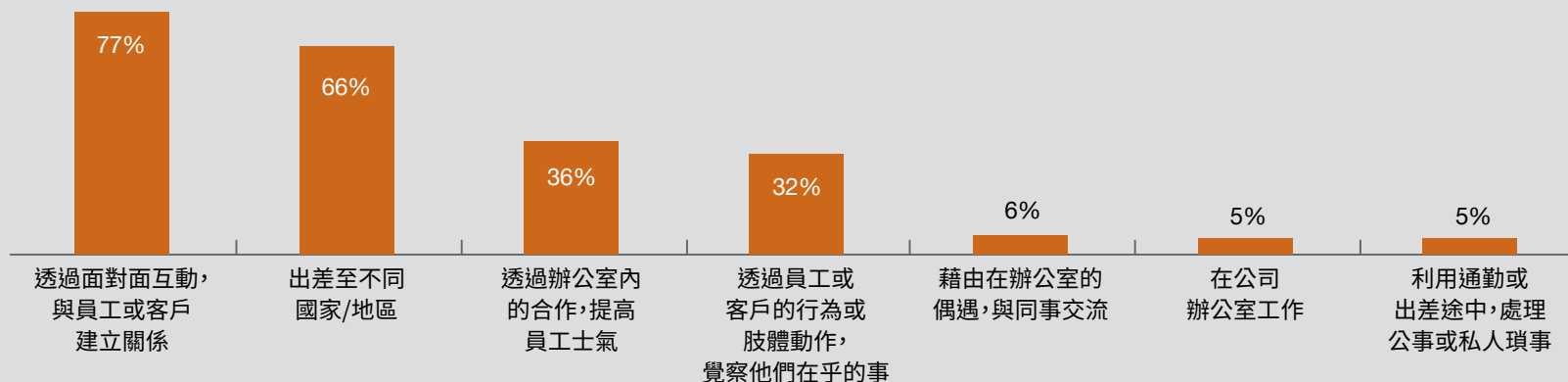
7. The consumer transformed:Global Consumer Insights Survey 2020.PwC.
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

儘管數位轉型的口號喊得震天價響，但根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，仍有高達 77% 臺灣企業領袖懷念可「與客戶面對面互動」，並有 66% 想念可「出差到不同國家」，這說明了，面對面接觸以及人與人實際互動的溫度，依舊是未來企業競爭不可或缺的重要元素。

雲朗觀光集團總經理盛治仁預估：「未來的世界，包括飯店及各個產業，將會走向兩極化發展：一端是積極應用新科技，包括 AI、機器人、大數據等；另一端，則是跟人的溫度有關、有故事性的。」富邦媒體科技股份有限公司董事長林啟峰也認為：「在未來，線上銷售一定會越來越大，線下的角色將會轉變為『體驗』跟『服務』。」

疫情以來，77% 臺灣企業領袖想念「與客戶面對面互動」； 66% 懷念可「出差到不同國家」

Q 請問你想念 COVID-19 危機之前的哪些工作方式？(可複選)

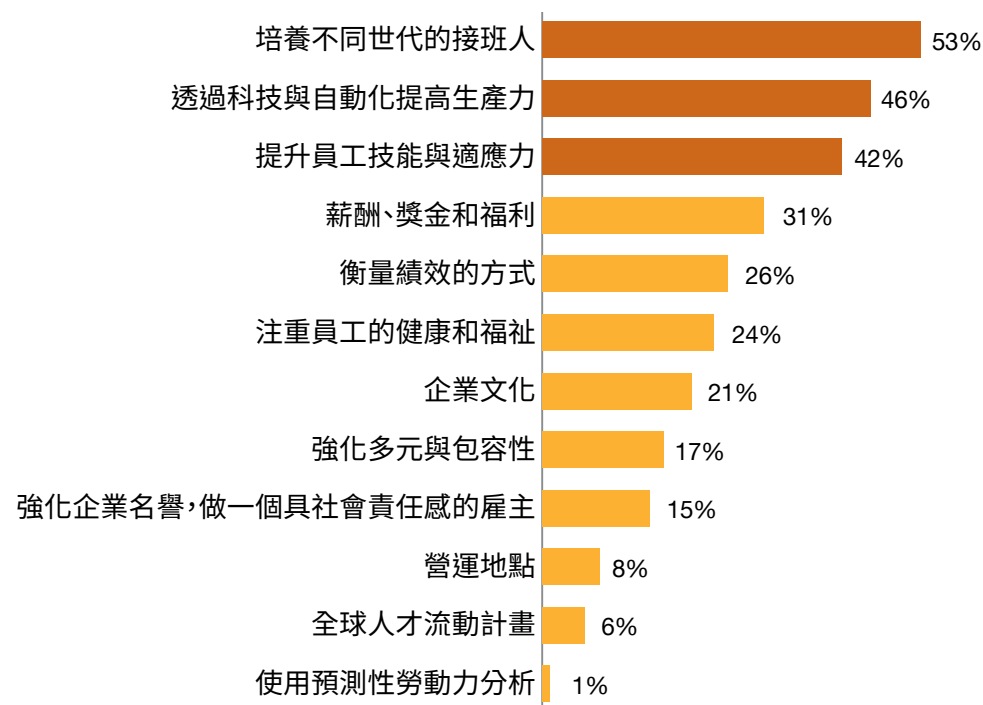


53% 臺灣企業領袖啟動新世代人才培養計畫

為了有效提升公司的競爭力，除了透過數位轉型、研發投資之外，企業也從最根本的人才策略調整做起。在 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，可看到超過半數（53%）的臺灣企業表示將致力培養「不同世代的接班人」；其次為「透過科技及自動化提高生產力」（46%）、以及「提升員工技能與適應力」（42%）。

53% 臺灣企業致力培養「不同世代的接班人」；其次為進行「自動化」、「提升員工技能」

Q 為了有效提升公司的競爭力，請問貴公司人才策略正進行哪些改變？（最多選擇三個選項）

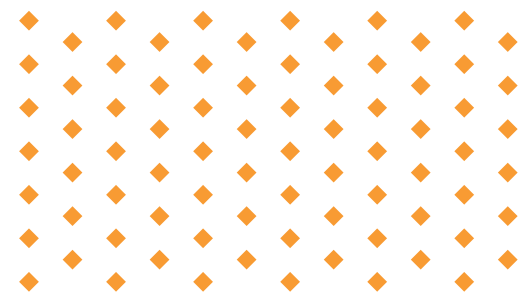


要在瞬息萬變的產業生態中生存，企業必須持續進行動態檢討與策略精進，所需的人才也必須跟著持續變化，就像益安生醫股份有限公司董事長張有德所說：「一家公司人才的組成，應該根據這家公司不同階段的商業需要不斷調整。當公司成立一個新的專案時，要思考的是，這專案的商業模式是什麼？需要哪些人力支援？而非一股腦地硬把公司每個人都插進去。」

慶幸的是，透過與多位臺灣企業領袖的面對面深度訪談，已可看到臺灣企業對於未來人才培育的努力。中華電信股份有限公司總經理郭水義指出：「員工一向是我們最寶貴的資產。但

在過去，我們比較偏重技術類的專業人力，在未來，四個 ABC⁸ 的元素我們都要掌握，因為『創新』跟『科技』永遠是帶動企業成長的不二法門。」勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪則強調：「我們希望能結合『江湖智慧』跟『學院素養』，這個產業裡有太多 know-how，過去三十多年，R&D 我們只做 Design、沒有 Research，現在我們開始要深化研發，臺灣的年輕人是需要被培育的，我希望能把每一個員工都訓練成兼具現場生產經驗以及管理強項的人才。」

臺灣有著極為優異的人才庫，近年來亦吸引許多國際大廠來臺設立研發中心或據點，但朋程科技股份有限公司董事長盧明光提出呼籲：「臺灣在電子和半導體產業中有很多優秀的人才，但多數都集中在台積電，這有利也有弊，好人才當然想去好公司，但我希望優秀的人才能散在 5G、AI、IoT，或智慧醫療領域中，不要只有集中在半導體，尤其不要集中在晶圓加工。」



8. PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查深度訪談專刊」p49: 第一個ABC，指的是透過 Acquire、Build、Collaborate 策略手段，提供客戶多元應用服務；第二個ABC，是結合 AI、Big Data、Blockchain、Cloud、Cyber security 等技術，推動各種新興服務的發展；第三個ABC，指的是 Always Broadband Connected，發揮中華電信的強項，提供客戶在室內、家中、移動中無縫接軌的連網體驗；第四個ABC，則是透過 Attitude、Behavior、Capabilities，來找到所需要的人才。



PwC Taiwan 專家觀點

COVID-19 成企業 數位轉型催化劑

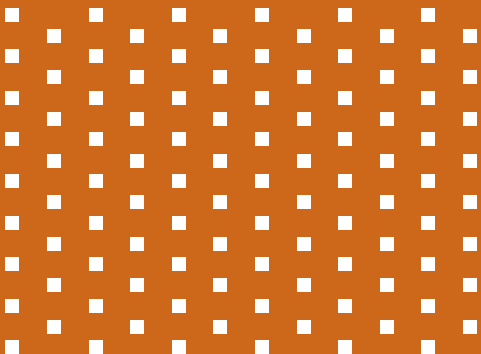


盧志浩

資誠創新諮詢公司
執行董事

COVID-19 病毒不但加速企業的數位轉型，更加大了數位差異帶來的競爭強弱。數位轉型對於大部分的企業主來說，已經是一個不需要討論要不要做的課題，問題只在做哪些、以及如何做。有人說，若現在還沒有完成數位轉型，已經太晚了，但我們認為，此次疫情帶來的營運影響，反而可以視為企業數位轉型的期中考試，若考試沒有過，更要急起直追，才能趕上進度；許多企業家也透過這次疫情的影響，更直接與具體感受自身企業的數位成熟度，也帶來相對的擔憂與威脅感。

根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，有 20% 的臺灣企業對科技變革的速度感到極度擔憂，較 2020 年度調查成長了 9 個百分點，可看出臺灣企業領袖有著更強烈的數位化憂慮；同時，臺灣企業領袖對於挾帶數位能力與虛擬化的跨業競爭者也感到威脅加劇，對「新的市場競爭者」表達極度擔憂的比例成長至 14%。



這樣的憂慮確實其來有自，一位客戶曾經問我，他們歐洲客戶營收在 2020 年預估衰退七成，因為疫情關係，不但出國十分困難，客戶也要求暫時不接受拜訪；另一方面，新客戶開發幾乎沒有任何收穫，過去開發新客戶方式，幾乎倚賴展覽會、研討會、產品發表會這種實體接觸，現在不知道去哪裡找新客戶了，該如何面對這樣的困境？

另位客戶的問題在於，過去所習慣的走動與現場管理，在疫情發生後，都無法繼續，只能持續用視訊與電話的管理方式，這讓企業主覺得很不踏實，難以確信業務報告的數字是否可以信賴，這又該如何？

上述問題都可以在數位轉型中找到答案，數位轉型重要內涵包括：

1. 善用創新科技發揮商業價值：

例如：製造業在引進工業 4.0 帶來的核心技術：雲端運算、大數據分析與人工智慧，進行全自動的生產與品質的監控，將營運的效率進行顯著的提升。

2. 透過數據做決策的能力：

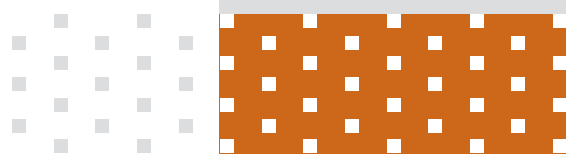
舉一個特別的例子，Walmart 在面對亞馬遜全數位營運的競爭，把數位轉型的重點放在「建立用數據做決策的能力」，因為競爭對手在運用數據決策的能力與速度上，帶來很大的威脅。要建立這樣的能力，Walmart 必須在實體的店面中，布建許多的感知器與創新的自動化設備，才能蒐集所需要的現場資料，後端更需要建立龐大的數據庫，運用大數據分析能力，建立先進的決策支援工具，將實體變成如同線上一樣的虛擬化，才能面對科技大鱷的電商對手的競爭。

3. 設計難忘與貼心的客戶體驗：

在零接觸時代中，如何跳脫冰冷的交易系統，找到客戶喜歡的數位通路，透過設計的數位互動情境，增加客戶體驗的溫度，尤其，在疫情的影響下，應該透過數位互動工具，將銷售文化轉變為服務文化的互動，企業應該問自己：當這疫情結束後，在客戶的記憶中，我們留下哪些印象？

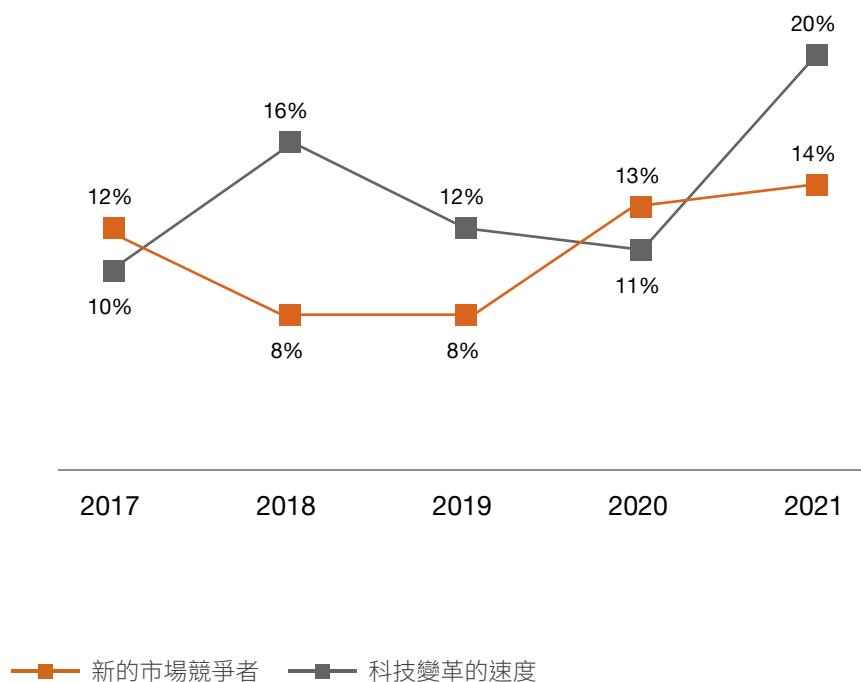
4. 用新創的速度與態度加快轉型：

數位轉型的創新需要大膽的嘗試與修正的循環，在全球各行各業紛紛透入數位轉型的競爭下，若要進行完善的規劃與長期的計畫，不僅不切實際，也將落後於競爭隊伍中，唯有透過小規模的嘗試，建立成功的基礎，再不斷地放大，才容易成功。



COVID-19 加速數位轉型 臺灣 CEOs 對科技變革的速度、 新市場競爭者的擔憂程度提升

Q 下列各項對貴公司的潛在威脅，請問您對每一項的擔憂程度為何？（非常擔憂）



Source | 2017-2021 臺灣企業領袖調查

Base | 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234

從哪裡開始？

PwC 將數位轉型分為四個投入領域，讓企業思考可能的投資方向，包括：

1. 客戶解決方案領域

與客戶的數位互動與交易相關

2. 數位營運領域

透過數位工具提升企業運作與供應鏈的效率

3. 新科技領域

引進外部的創新科技與能力，協助企業持續創新

4. 數位人才領域

內部培養或引進外部人才，發動或執行數位創新

企業應該根據：(1) 最需要改善的競爭因子，來思考各個領域的投資比重，(2) 企業的自身能力狀況，來補足最缺乏的數位能力，(3) 透過數位技術，找到創新的商業成長模式。設定清楚的轉型方向與目標，才能在摸索數位解決方案的同時，仍然清楚了解轉型的期望效益。

由誰發動？

許多企業，將員工外送數位技能培育單位，認為透過技能改善與實作，可以提出數位轉型創意，卻往往發現在主事者掌握資源下，一線員工無法做出期望的結果。另外，也有企業由執行長或者高階主管負責，卻發現對於數位科技熟悉度不高，對於營運細節較不清楚，造成目標與執行中產生落差，並造成使用的推廣遭遇困難。

事實上，一個好的數位轉型專案不管從上而下、或下而上，都需要資源配置、全員溝通與支持、並搭配必要的技能，才能夠順利推行。某位跨國企業的執行長說過，為了推動數位轉型，他至少進行一百場以上的員工溝通，才讓員工了解他的願景與轉型目標。

跟上就好？

有位企業主發下豪語，全公司必須加速追趕競爭對手的腳步，所有競爭對手引進的數位解決方案，他們都要依樣引進。但是，競爭對手領先了超過五年的時間，也完成許多階段性成果，而且規模與經營的市場也不相同，坦白說，這樣的方法很難趕上競爭對手，因為當你還在追趕進度時，競爭對手仍然不斷前進中。

建議企業應該從企業文化、資源、商業流程、能力、客戶與市場特質，發展獨特的數位能力，不一定要採取與競爭對手一樣的數位轉型路徑，這樣才能展現出與競爭對手的差異性，進而挑戰暫時領先的競爭對手。

一位熟識的執行長這樣告訴我們，「我所處的產業毛利不斷下滑，過去透過盤商網路，用利潤換取市場的方法，在未來五年內一定會崩潰，我的企業若不能找到一個新的商業模式，用合理的成本來直接經營市場，將無法生存，而沒有運用數位工具，我們找不出其他方法來支援新商業模式，但更麻煩的是，我必須維持現有的營運，同時進行為未來準備的轉型」。

這樣的狀況，普遍地發生在許多產業客戶中，也反應了數位轉型企業應該採取的開放態度——運用策略夥伴一起加速與共同創新：利用數位轉型顧問夥伴來縮短企業的學習曲線，招募外界數位人才來加速內部的人才發展，與新創公司或研究單位合作帶入缺乏的創新科技等等，才能面對強勁的數位企業的競爭。

最後，企業的高階主管必須審視，你的企業在過去的三到五年是否有進行任何的數位化相關投資？是否有建立創新商業模式？是否有進行內部的數位能力培育？如果都沒有，可以跟您保證，有很高的機率，將會看到來自業內或跨界的數位競爭者掠奪您的市場與客戶，而您的企業會面臨很大的危機與挑戰，建議儘快展開您的數位轉型之旅吧！

PwC Taiwan 專家觀點

疫情時代之 企業併購思維



劉博文

普華國際財務顧問公司
執行董事



COVID-19 疫情乃是 2020 年全球經濟最大的黑天鵝，其所造成的影響既廣且深。隨著全球各地陸續採取的鎖國及停工政策，加劇了自中美貿易戰以來持續升溫的供應鏈風險。而臺灣由於防疫得宜，不僅在國際間的聲量明顯提高，於全球科技供應鏈之特殊戰略地位亦更加彰顯。

由 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」結果顯示，有相當比例的企業於 2021 年將有策略聯盟、合資、併購或出售業務之規劃。換言之，多數臺灣企業體認到：全靠自己單打獨鬥實不足以支撐未來成長所需，反之，如何能透過併購或聯盟合資等手段，結合外部資源以達成效率提升、掌握關鍵資源 / 技術、開拓新業務領域等目標，將成為企業勝出的關鍵因素。

回顧 2020 年，併購交易市場先蹲後跳，動能在下半年已逐漸回溫，主因是許多企業將疫情視為一次性的衝擊，反而化危機為轉機，趁勢找尋合適的對象進行結盟與併購，以填補本身之不足。其中有幾個方向值得觀察與借鏡：

一、以併購來加速進行供應鏈調整

例如緯創將其負責手機組裝的昆山廠處分給立訊後，將重心轉進其它國家發展；機殼大廠可成則選擇將其以手機為主的泰州廠處分給藍思科技，將資源投向未來新的成長動能；而和碩也將旗下金屬機殼廠（鎧勝 -KY）下市，為下一步發展預留更多的彈性。我們預期臺灣企業進行供應鏈移轉、分散或整合的腳步不會停歇，於 2021 年仍將持續發酵。

二、以海外併購來取得市場份額或核心技術

半導體產業是 2020 年全球併購的一大熱區，臺灣企業亦不惶多讓。其中，環球晶圓於 2020 年 12 月宣布收購德國矽晶圓大廠世創電子材料（Silitronic AG），成為臺灣 2020 年交易金額最大的併購案。此交易完成後，以營收來說，環球晶圓將成為全球第一大矽晶圓供應商，同時也甩開同業的追兵，擴大領先幅度；此外，台達電亦於 2020 年 5 月收購加拿大 SCADA 圖控與工業物聯網軟體業者 Trihedral，以強化在智慧製造等領域之解決方案，後續並規劃拓展歐、亞及中國大陸市場。

三、以產業投控公司做為併購整合平台

LED 兩大廠晶元光電與隆達電子，其為因應 Mini/Micro LED 等次世代光電所需的高端技術及資本支出，決定攜手以產業控股模式共組富采投控公司，未來雙方將技術整合並共同投資先進製程。產業投控架構有助於不同企業間進行整合，且又可相當程度地兼顧彼此經營管理的自主性，值得參考與應用。

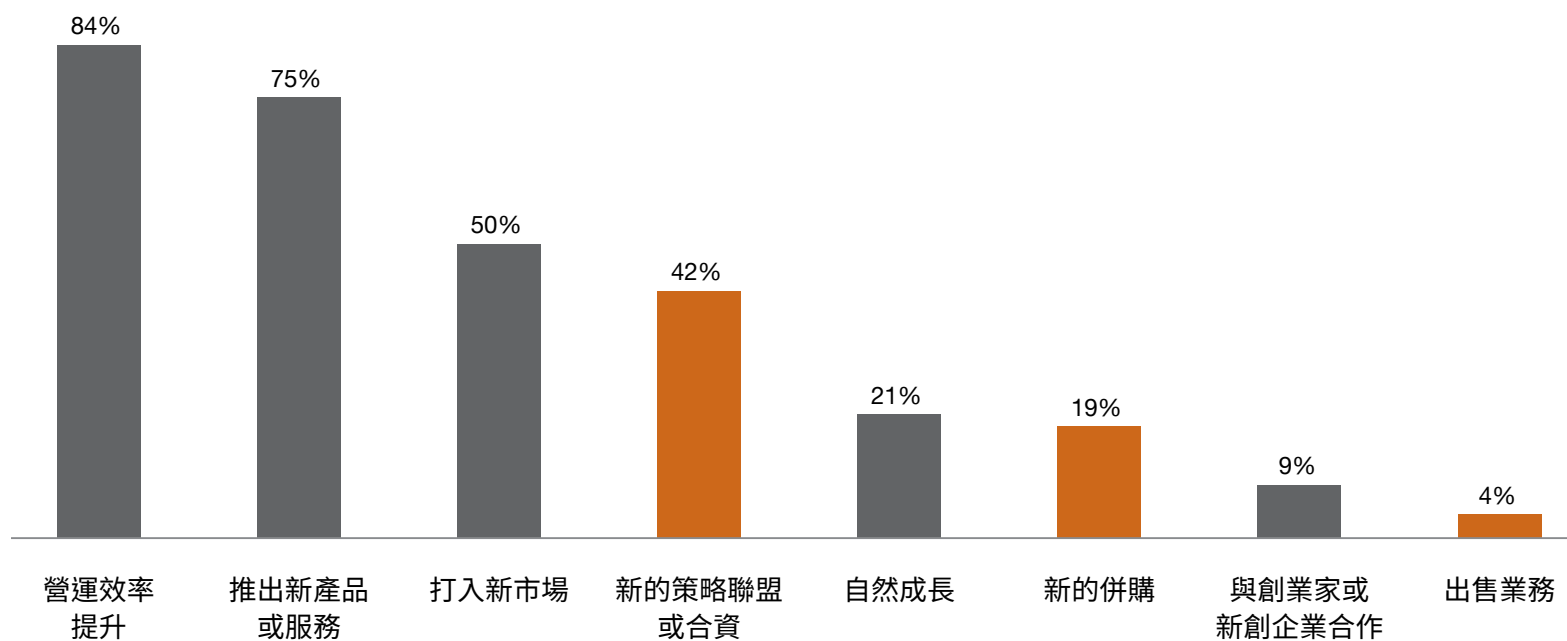
四、以併購來完成家族型企業的接班或退場

世代交替以及新市場競爭，已成為臺灣以家族資源為主之中小型企業的一大挑戰。2020 年，冰上與極限運動裝備大廠民盛之創辦股東，決定將股權出售予高爾夫球用品大廠復盛與閎鼎資本。民盛與復盛同屬高端、戶外的休閒娛樂產業，換手復盛經營後，未來將淡化家族色彩，將可整合相關資源與客戶，可望為企業帶來另一番新的風貌。

展望 2021 年，疫情時代的新型態市場與商業模式將會陸續產生，在充滿挑戰的環境裡，一方面企業淘汰賽將會加速發生，另一方面卻也提供了難能可貴的併購契機。臺灣企業能否於變局中掌握機會，將是決定疫情時期競爭力消長的重要關鍵。

有相當比例的臺灣企業在 2021 年將有 策略聯盟或合資、併購或出售業務之規劃

Q 展望未來一年，為了促進企業營收成長，請問您計劃採取哪些行動？（可複選）





第三章

重新建立資訊 品質標準

REPORT

COVID-19 凸顯整個社會的脆弱，人們需要更加明確、可靠的資訊以降低不確定感。隨著社會對於企業的期待提升，從投資人、主管機關、員工、當地社區到社會大眾等多方利害關係人，都開始要求企業必須揭露更多、更完整的資訊，而且要迅速、即時，利害關係人對於資訊品質與審核也更嚴格，企業必須為此做充分地準備，重新建立資訊品質標準、強化資訊揭露的深度與廣度，並持續與各方利害關係人溝通。



經歷 COVID-19 疫情，31% 臺灣企業將調整企業使命

突如其來的 COVID-19 病毒，在全球奪走許多人寶貴的生命和健康，相關防疫措施更大幅改變人們既有的生活型態和經濟活動。然而，疫情終有一天會過去，其所帶來的影響卻已為全世界人類與企業帶來了改變的契機，經歷 COVID-19，人們開始重新思考商業的本質與企業的角色，期待企業除了獲利之外，更能扮演改變社會的角色。

根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，在經歷 COVID-19 疫情，有 31% 的受訪企業表示正在或即將調整自身企業的企業使命。不同於傳統認知，企業本質就是以追求利潤最大化為目的，在疫情的無情考驗下，有越來越多企業開始思考如何在動盪社會中扮演更具意義的角色。

因此，當進一步詢問受訪者的企業使命時，有 24% 的企業使命與「永續經營 / 達成 ESG 目標」相關，其次為「照顧員工 / 增進同仁福祉」；與五年前的調查結果相比，過去臺灣企業最看重的是如何「為客戶創造價值」、「創新」，時至今日，臺灣企業顯然更加重視如何永續經營、照顧員工、以及與社會共好。

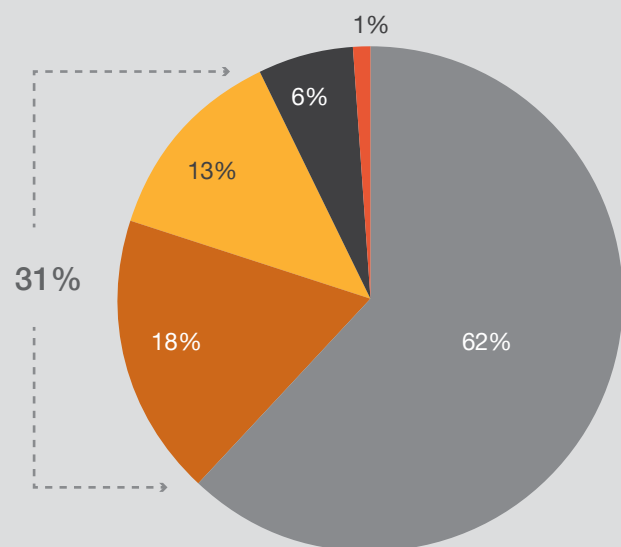
從人類商業發展的歷史沿革上來看，在古希臘時代，商人（businessman）是為提供社會服務，其存在的目的是為了增進社區的福祉，但在資本主義的高度發展下，企業存在意義逐漸轉化為股東創造最大價值。

如同 PwC 所發行《午夜前十年的倒數計時：四大迫在眉睫的危機和策略解決方案》⁹一書所提及，要解決今日社會的多重危機，從政府到企業，都必須重新制訂「成功的新定義」。例如，當危機來臨時，有些企業堅持不裁員，透過減少所有人的工時和管理階層的薪資報酬來救助基層員工；或是設立利潤分享計畫，和員工有福同享、有難同當，藉此激勵員工士氣，同時降低離職率和訓練新人的成本，均是當今企業締造成功新標準的代表。

9. Blair H. Sheppard.(2020).Ten Years to Midnight: Four Urgent Global Crises and Their Strategic Solutions. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/adapt/ten-years-to-midnight.htm>

經歷 COVID-19 疫情，31% 臺灣企業將 / 正進行調整企業使命

Q 疫情改變世界，經歷 COVID-19 危機，請問貴公司是否有考慮調整企業使命呢？



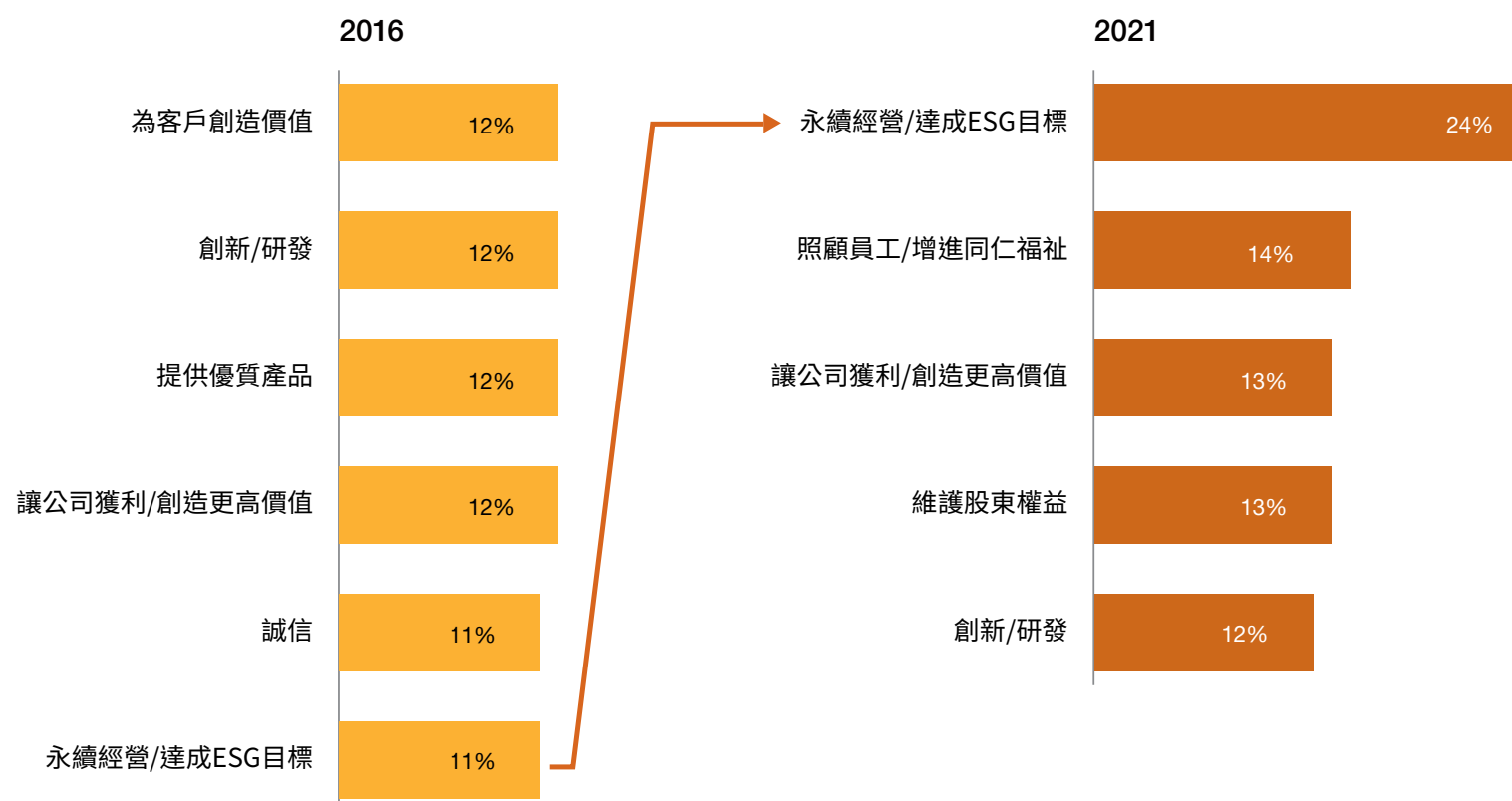
■ 是, 正在進行調整
 ■ 是, 正考慮調整
 ■ 否, 不須調整
 ■ 沒想過
 ■ 不知道

談到疫情下的企業使命，原本就致力「追求更公平而美好的社會」的《天下雜誌》，社長吳迎春指出：「在 COVID-19 過後，整個世界變得更加不公平、貧富差距加劇，我們更應該去追求『公平』；另一方面，假設『美好』代表永續發展的話，COVID-19 證明人們過去對環境或氣候變遷太過輕忽，以至於發展出很多新病毒、傳染病。是以，我們的企業使命在疫情後是不會有改變的。」

中華電信則從原本追求的技術優先、轉變為成就新夢想，中華電信股份有限公司總經理郭水義指出：「在未來，我們會越來越以任務為導向、以目標做導向，做到『有網就有夢，有夢就有望』，只要有中華電信的網路支援，就可達成各種新的服務模式與應用場景。」

相較之前，今日臺灣企業領袖更重視 「永續經營與 ESG」

Q 請問貴公司現在的企業使命為何？



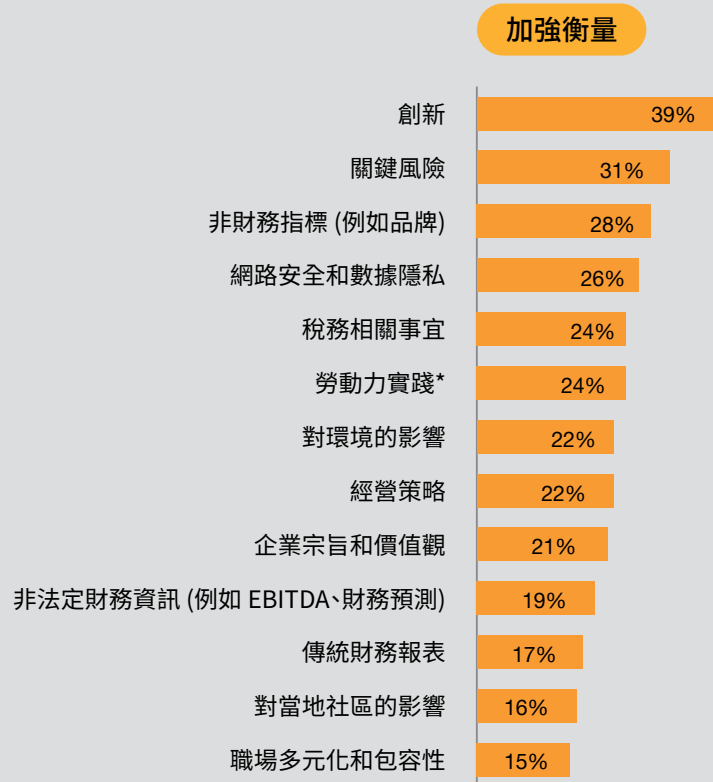
57% 臺灣企業認為應向利害關係人加強溝通「企業價值觀」

身處危機，人們傾向尋求更多資訊以降低不確定性，經歷 COVID-19 危機，各方利害關係人對於公司資訊透明度的要求持續提升，就像朋程科技股份有限公司董事長盧明光所說：「隨著利害關係人對 ESG（Environment, Social and Governance）的要求越來越重視，尤其，投資者、外資、政府都高度重視下，企業必須在成長的同時、兼顧未來永續的經營。」

根據 PwC《全球經濟展望報告：2021 大預測》預估，2021 年將是全球三個主要經濟體（美國、歐盟和中國）重新集中精力應對「氣候變化」的一年，包括美國重新加入《巴黎協定》、歐盟成員國將加速向綠色經濟轉型、中國大陸的十四五計畫亦包含提高能源效率等項目；該報告更指出，隨著各國投資者對於 ESG 資金的需求繼續增加，預估在最樂觀的情況下，至 2025 年，歐洲共同基金總資產中最多將有 57% 持有 ESG 基金。

面對廣大利害關係人，臺灣企業領袖認為應加強量化下列非財務指標

Q 面對更廣大的利害關係人，您認為貴公司應該「加強衡量」下列哪些項目的價值呢？



* 如人員雇用、員工薪酬和福利、工作場所條件等



面對各方利害關係人的殷切期盼，除了傳統的財務資訊外，據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，為數不少的臺灣企業領袖也認為應加強量化企業的非財務性指標，包括「創新」（39%）的價值、「關鍵風險」（31%）、以及其他「非財務指標」（28%），例如：品牌、產品或服務的品質等等；同時，有超過半數的受訪者認為應加強向利害關係人溝通「企業宗旨與價值觀」（57%）、「經營策略」（56%）以及「對當地社區的影響」（52%）等。

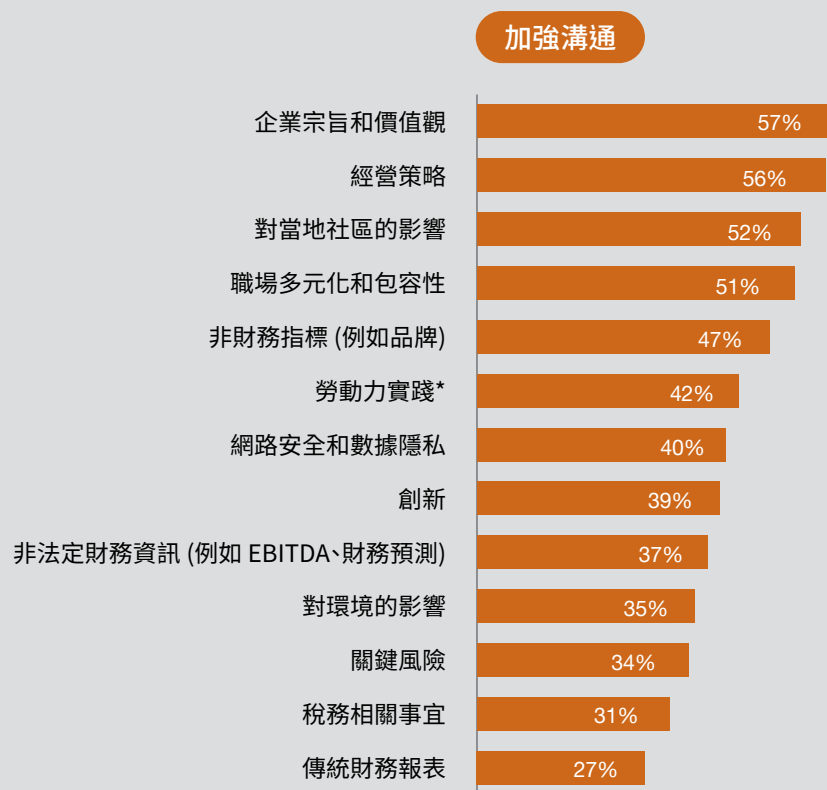
從調整企業使命、重視永續作為、加強衡量非財務性指標、到增加與各利害關係人的溝通，為何對今日企業如此重要？《天下雜誌》社長吳迎春提出觀察：「現在 CSR 結合了投資，DJSI、MSCI 的評比決定了許多機構投資人的投資。責任投資的浪潮，使得 CSR 這件事開始有更大的強制性與工具性。」面對新生代的投資人，企業光會賺錢已經不夠，必須學習跟公司以外的社會力量相處、結盟，維護各個利害關係人的權益。

多次入選「道瓊永續新興市場指數」成份股、「道瓊永續世界市場指數」成份股的玉山，是國內積極投入永續發展的資優企業之一，玉山商業銀行股份有限公司董事長黃男州指出：「只要法律要求揭露的資訊，我們絕對揭露，非法定要求揭露的資訊，只要在不洩露業務機密的前提下，包括 CEO 薪資、溫室氣體排放量、依循 TCFD 公布之氣候相關財務揭露等，我們都盡量對社會大眾揭露，希望達到拋磚引玉的效果，促使更多金融同業提升各項資訊的透明度。」

勤誠興業股份有限公司董事長陳美琪則深信：「『永續』是一種企業文化，關乎到主事者的 mindset，必須從人才培育、產品設計、流程改善、到各項策略規劃一點一滴落實，讓員工感受到主事者的決心。」為了滿足各方利害關係人對於企業的高度期待，重新建立資訊品質標準、強化非財務資訊揭露與溝通，顯然已成為今日企業不可或缺的能力。

近六成臺灣企業認為應加強向利害關係人溝通「企業價值觀」、「經營策略」

Q 面對更廣大的利害關係人，您認為貴公司應該加強溝通下列哪些項目的重要性與價值呢？



* 如人員雇用、員工薪酬和福利、工作場所條件等



疫情時代，政府與企業的優先事項

在 COVID-19 危機下，很多國家暴露出社會制度、醫療體制不完善等問題，如同 PwC《午夜前十年的倒數計時：四大迫在眉睫的危機和策略解決方案》書中所提及，當今社會正面臨信任瓦解、並進一步導致領導危機，在亂世之下，社會大眾對於政府及既有制度缺乏信任，導致其價值下沉。

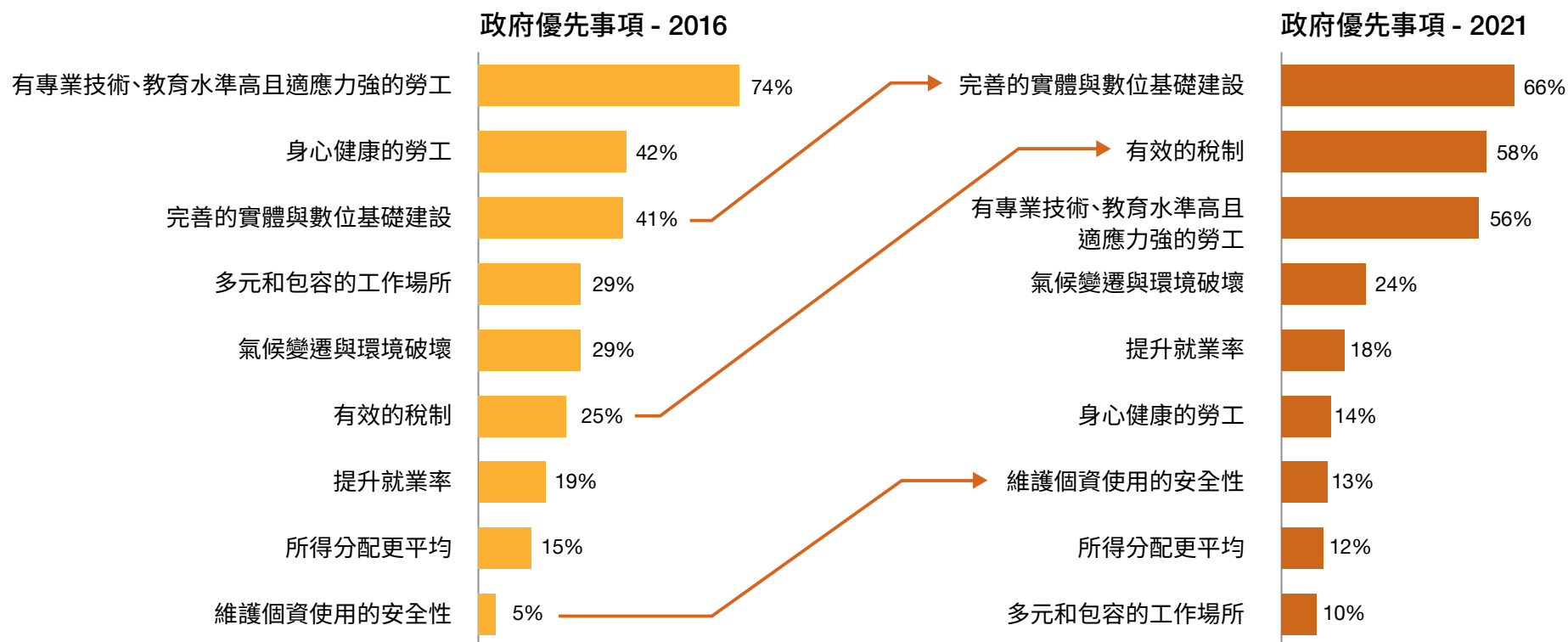
根據最新的「全球信任度」調查報告¹⁰，有高達 57% 的受訪者認為「政府領袖」可能散播假消息或誇大其辭；56% 認為企業領袖可能以假訊息誤導民眾。政府與企業如何在今日世界扮演更有意義的角色？

在 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，詢問企業領袖哪些是政府應優先著重的事項？相較於五年前，今日的臺灣企業領袖對於政府在推動「完善的實體及數位基礎建設」（41% 增長至 66%）、「有效稅制」（25% 增長至 58%）及「維護個資使用安全性」（5% 增長至 13%）有著更高期待；而在五年前被視為是政府第一優先事項的培育「有專業技術、教育水準高且適應力強的勞工」，則成為今日企業主認為企業應優先處理的首要事項（71%），其次為「身心健康的勞工」（57%）。

10. Edelman Trust Barometer 2021. Edelman global public relations.
<https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>

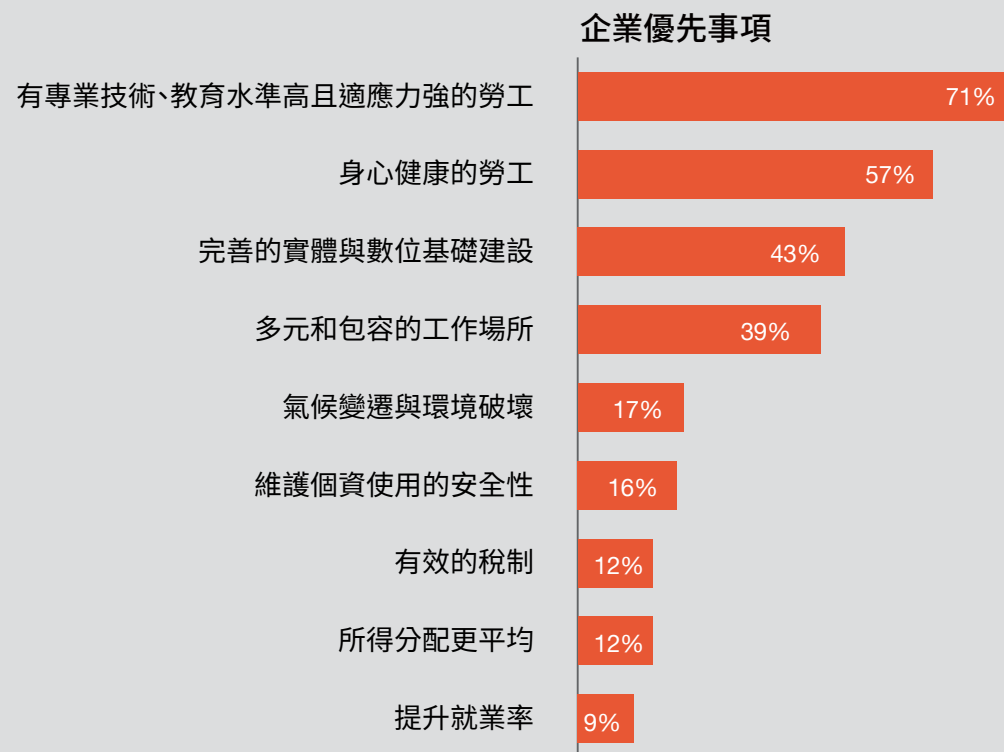
當今臺灣企業對政府在「實體及數位基礎建設」、「有效稅制」及「維護個資使用安全性」有更高期待

Q 就您企業所在地而言，您認為「政府」應優先著重於哪些事項？



臺灣企業領袖認為企業最應培養「具專業技術的勞動力」、「身心健康的勞工」

Q 就您企業所在地而言，您認為「企業」應優先著重於哪些事項？



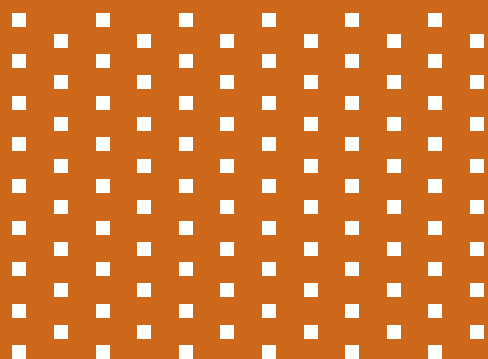
專家觀點

ESG：當今企業 無可避免的議題



張瑞婷

資誠永續發展服務公司
執行董事





COVID-19 疫情爆發至今已逾一年，疫情持續肆虐全球，至今看不到危機結束的跡象，卻已經造成數百萬人死亡、工商活動停擺、失業率攀升、經濟受到嚴重衝擊。在此動盪時期，疫情所引發的全球混亂，卻反而讓人們對於氣候議題感到更加迫切，我們親眼目睹既有的體制在面對已知的危機降臨時，仍無法充分準備及應對，這似乎與我們長久以來所面臨的另一個全球性議題—氣候變遷，有異曲同工之處。

比爾蓋茲在其部落格發布標題為 COVID-19 is awful. Climate change could be worse. 的文章中指出，氣候變遷的挑戰比 COVID-19 疫情更為嚴峻。如果要預估氣候變遷造成的衝擊，可以把 COVID-19 造成的災情時間尺度拉長來看。的確，如果我們對比兩者對全球經濟的衝擊，根據 Statista 的預測¹¹，全球疫情導致 2020 年全球 GDP 較前一年度減少 4.5%，但 2021 年將逐步回溫；然而，根據施羅德經濟研究團隊¹²指出，在最壞的氣候變遷情境下（2080 年達到 4°C），每年 GDP 成長將降低 1%，長期而言氣候變遷造成的損失將大於疫情，並伴隨其它危機，包含更頻繁的流行病¹³。

11. <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/>

12. <https://www.schroders.com/en/sysglobalassets/digital/us/pdfs/the-impact-of-climate-change.pdf>

面對氣候變遷以及未來越來越多新興風險的考驗，企業因應挑戰的韌性與企業本身的 ESG（Environment, Social and Governance）管理息息相關。根據 MSCI 研究發現，ESG 評比較高的公司具有較高的韌性，COVID-19 危機中 ESG 指數的表現也支持這項結論¹⁴。也因為投資人漸漸認同 ESG 管理得好的企業較不易受到系統性風險的影響，鋒裕資產管理的研究顯示¹⁵，在 COVID-19 危機期間，投資 ESG 基金的日增長率比傳統基金高出 4.6 倍（1.28% 對比 0.28%）。

如歐盟主席范德賴恩所言：「COVID-19 疫苗遲早會問世，但氣候變遷沒有疫苗，所以我們需要一套有遠見的復甦計畫。」在疫情時代，無論是國家或是企業都需要自 COVID-19 危機中成長，積極管理 ESG 議題，提早為氣候變遷做準備，讓韌性、應變能力和永續能力都更勝以往。

13. <https://reliefweb.int/report/world/covid-19-and-climate-change>

14. <https://www.msci.com/www/blog-posts/msci-esg-indexes-during-the/01781235361>

15. <https://research-center.amundi.com/page/Article/2020/05/The-day-after-3-Covid-19-crisis-and-the-ESG-transformation-of-the-asset-management-industry>

實際上，我們也看到這個趨勢正反映在全球行動上。為了將氣候變遷衝擊能合理地反映至金融體系決策中，自 2017 年以來，全球已有超過 1,600 家企業／機構簽署支持氣候相關財務揭露建議（Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD），其中包括超過 60% 的全球百大企業，支持系統性地將氣候衝擊造成的財務風險與機會予以量化，並按照四大風險管理之核心要素（治理、策略、風險管理、指標和目標）進行揭露；且有超過全球 GDP 一半的經濟體承諾或預計承諾在 2050 年達到淨零排放。許多企業也紛紛加入減碳的行列，全球超過 540 家企業制訂科學減碳目標，甚至提出更宏遠的零碳排目標。PwC 全球聯盟組織即承諾：將在 2030 年前實現「淨零溫室氣體排放」（net zero greenhouse gas emissions）。為達成此目標，PwC 承諾在 2030 年將其溫室氣體總排放量絕對值減少 50%，各個國家及區域的辦公室都將全面轉換使用 100% 再生能源，並將商務差旅所產生的排放量減半。

反觀在這波浪潮下，根據 PwC Taiwan「2021 臺灣企業領袖調查」，僅 32% 臺灣企業將「氣候變遷與環境破壞」納入策略規劃與風險管理架構，相對於貿易衝突、傳染病或其他健康危機、供應鏈中斷等風險，有將近 50% 的企業有實際作為，我們可以觀察到臺灣企業領袖們的焦點還是主要放在突發性的、中短期的危機事件上，因為衝擊十分顯著，因此管理力度大。

氣候變遷這種長期而不易見的系統性、全球性的風險，卻像溫水煮青蛙式地容易受到忽略。在疫情時代，全球經濟復甦紛紛納入氣候議題，方向漸趨一致，臺灣企業應該正視氣候變遷帶來的機會與威脅，提早因應來自投資方（法人與機構投資者）與營運方（客戶或上游廠商）的壓力，例如，2019 年 9 月成立的零碳資產所有者聯盟（Net-Zero Asset Owner Alliance）資產所有者已增至 33 家，承諾於 2050 年將其投資組合達到淨零排放；Apple 承諾於 2030 年實現 100% 碳中和，包含 Apple 的自身營運、其供應鏈及其產品生命週期，均體現氣候變遷以不同面向影響著企業的長期發展。

面對疫情時代的經濟復甦，資誠建議臺灣企業可以透過永續的關鍵四大元素，將 ESG 落實在策略規劃與風險管理架構中：

1. 建立文化

由上到下的建立永續願景與使命，訂定相關策略、並提供必要之永續知識培育與技能建構。

2. 設置機制

考量內外部財務與非財務影響，建構 ESG 行動方案與目標。

3. 進行量測

建構績效追蹤機制，展現機制有效性、追蹤目標成果提升可信度。

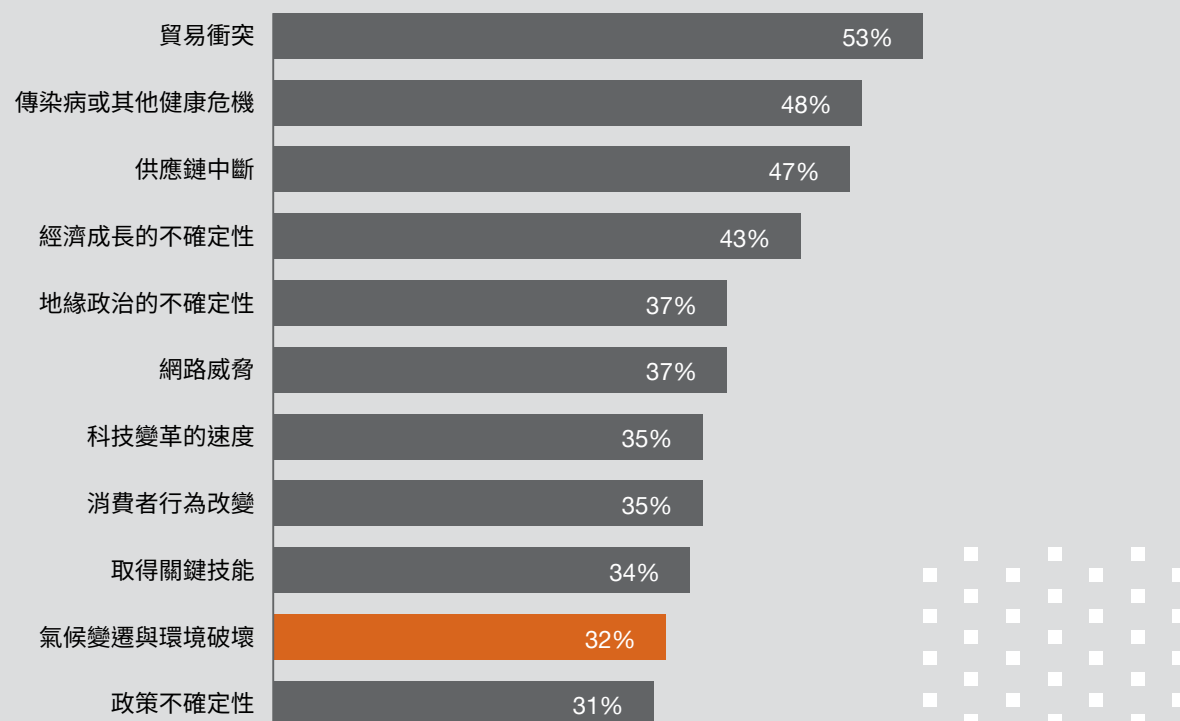
4. 對外溝通

透過國際標準（如 GRI、SASB、TCFD）揭露永續進程與績效，以及支持永續相關倡議。

以上四大元素環環相扣，形成正向循環，透過持續的精進與落實，讓臺灣不僅挺過這次疫情，更超前部署氣候變遷危機，實現永續發展，一同成為低碳轉型的贏家。

僅 32% 臺灣企業將「氣候變遷與環境破壞」納入策略規劃與風險管理架構

Q 請問下列哪些風險有被列入貴公司目前的策略規劃及風險管理架構？（可複選）



第四章

重新啟動 RESTART

隨著世界各地不確定性增加，企業改革的過程隨時可能失敗，在歷經重新修復、重新思考、重新設計等階段後，企業需要不斷地學習重新啟動，而重新啟動也將成為未來企業的新常態。

由於下一次危機隨時可能爆發，那些沒在這次疫情危機中學到教訓的企業，很可能在下次危機發生時，立刻被打回原形，必須從重新修復的階段開始，並不斷在重新思考、重新設計、以及重新啟動的架構中檢視失敗，為東山再起做好準備。





走過充滿挑戰與危機重重的庚子年，2021 年正是重新定義新方向、描繪未來藍圖的關鍵一年。如同 PwC 日前發布的《企業重組趨勢：全球觀點》¹⁶ 指出，當今企業沒有足夠的時間靜候大環境復甦，在面臨逆境時，唯有果斷行動，才是致勝關鍵。

無論受到疫情衝擊、抑或新科技的刺激，各行各業都可見到有越來越多企業開始尋找合作、結盟的可能性。《天下雜誌》社長吳迎春觀察：「疫情打亂既有遊戲規則，外在不確定因素太多，如何降低風險、降低成本成為各家業者的共同考驗，『合作』將是接下來產業界非常重要的事情。」吳迎春甚至直言：「在全球經濟恢復到正常之前，『結盟』將是複雜的產業生態裡，關乎生存的關鍵能力。」

COVID-19 疫情確實讓各種不可能化為可能。如疫情海嘯第一排的飯店業，便將危機孵化成轉機，雲朗、凱撒、老爺三大飯店集團在 2020 年打破過往不合作的慣例，聯手推出可在三大飯店集團消費的通用券，成功為低迷的飯店業注入一劑強心針。雲朗觀光集團總經理盛治仁表示：「我認為現在的社會，每一個行業跟另外一個行業，都有合作的可能性跟機會，只是如何想出合作的方法。」，並欣慰地說：「因為疫情，讓大家走在一起，我覺得這是一個很棒的經驗。」

16. Restructuring trends 2020: A global view. PwC UK.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/business-recovery-restructuring/restructuring-trends.html>

將「廣結盟」定為 2020 年經營策略的主軸之一的中華電信，總經理郭水義認為：「過去 IT（Information Technology）跟 CT（Communication Technology）很少碰在一起，5G 時代等於是把 IT 跟 CT 緊密連結在一塊。」如此一來，「便可創造很多 B2B2X 新的商業模式。在每一個垂直應用場域下，單一業者不可能完成所有的服務場景，所以必須要更積極整合、借重策略夥伴的強項跟能力，打造客戶所喜歡的產品跟服務。」全聯實業股份有限公司副董事長謝健南強調全聯扮演推手角色：「全聯堅持不推自有品牌的商品，我們傾向善用供應商的資源（包括研發、行銷），我們的角色是提供供應商商品的銷售平台，善盡通路平台的責任，大家互相幫忙。」

《天下雜誌》社長吳迎春提醒：「要跟外界合作結盟其實沒想像中容易，企業必須轉換心態，需要有雙贏的包容性、有尊重別人專業的謙卑，這些能力，以往越成功的企業越難擁有。」這說明了，當今企業不僅要有重新思考、重新設計的魄力與彈性，更要有強大的抗壓力與謙遜的包容力，方能在充滿荊棘與變化的新時代中前進。

走過數十年企業經營與產業變化的風風雨雨，朋程科技股份有限公司董事長盧明光為疫情下的臺灣企業做了這樣的註解：「無論面對疫情或未來，臺灣的廠商其實沒什麼好怕的，過去這 40、50 年來，從金融風暴、網路泡沫，臺灣企業碰過各種的高高低低，只要是大家都碰到的事情，我們就不會怕，不管發生什麼事情，就是找解方。」訊連科技股份有限公司董事長黃肇雄也認為：「物競天擇、適者生存，未來總是充滿著許多不確定性，能夠見招拆招的公司或經濟體才能夠欣欣向榮。」

過去這一年，由於臺灣疫情相對受到控制，成為全世界對抗 COVID-19 疫情的典範國家之一；展望未來，臺灣不僅要持續對抗病毒，更要在區域全面經濟夥伴協定 (RCEP)、中歐投資協議 (The Comprehensive Agreement on Investment, CAI) 完成簽署後的全新區域競合關係下持續站穩腳步。

面對前方無盡的機會與挑戰，臺灣企業可持續透過重新修復、重新思考、重新設計、重新建立資訊品質標準，以及重新啟動，來應對 COVID-19 危機所帶來的各種巨大改變，做為全世界「重新啟動」的動力來源。





調查方法

- 調查執行期間為 2020 年 10 月至 12 月，調查分為量化問卷調查及質性深度訪談，問卷調查由 PwC Taiwan 合夥人以面訪方式以及委託尼爾森行銷研究顧問公司進行電話及網路問卷調查，共計完成 234 個成功樣本；質性訪談則由 PwC Taiwan 合夥人所組成的產業議題與調查訪談團隊，向共計 13 位臺灣企業領袖及專家進行面對面的深度訪談。
- 調查對象為企業董事長、總經理或執行長，在少數情況下，受訪者可指定由該企業高階主管回覆量化問卷，再經企業董事長、總經理或執行長確認。
- 在 234 份參與量化調查樣本中，94% 屬公開發行企業、6% 為私有企業；年營收 1 億美元以下與 1 億 -9.99 億美元的企業居多，分占 29%、49%。
- 234 家參與量化問卷企業涵蓋：科技、媒體與電信業（Technology, Media & Telecommunications, TMT）、工業製造與汽車產業（Industrial Manufacturing and Automotive, IM&A）、消費民生產業（Consumer Markets, CM）、金融服務產業（Financial Services, FS）、能源與公共資源產業（Energy, Utilities and Resources, EUR）、健康醫療產業（Health）、零售業（Retail）、觀光事業（Hospitality & Leisure），分別占整體樣本的 40%、15%、11%、11%、8%、8%、5%、2%，樣本分布與臺灣整體產業結構相近。其中，觀光事業因樣本數少（5 份），在多數情況下，在報告中不單獨進行產業分析解讀。

致謝受訪企業及專家

感謝以下 13 位企業領袖與業界專家（依受訪者姓名筆劃順序）參與 PwC Taiwan 的 2021 臺灣企業領袖調查深度訪談，為本調查提供寶貴的經驗分享與觀點。



江建廷

昇恒昌股份有限公司
總經理



吳迎春

天下雜誌
社長



林啟峰

富邦媒體科技
股份有限公司 董事長



邱鈞榮

中菲行國際物流
股份有限公司 總裁



張有德
益安生醫股份有限公司
董事長



張建一
台灣經濟研究院
院長



盛治仁
雲朗觀光集團
總經理



郭水義

中華電信股份有限公司
總經理



陳美琪

勤誠興業股份有限公司
董事長



黃男州

玉山商業銀行股份有限公司
董事長



黃肇雄

訊連科技股份有限公司
董事長



盧明光

朋程科技股份有限公司
董事長



謝健南

全聯實業股份有限公司
副董事長

感謝以下企業（依產業別及公司名筆劃排序）參與 2021 臺灣企業領袖調查問卷調查，
為本調查貢獻深遠價值與意義。

科技、媒體與電信業

全漢企業股份有限公司

虹揚發展科技股份有限公司

穎台科技股份有限公司

台達電子工業股份有限公司

群聯電子股份有限公司

華碩電腦股份有限公司

拍檔科技股份有限公司

立敦科技股份有限公司

泰藝電子股份有限公司

天下雜誌

艾笛森光電股份有限公司

崇越電通股份有限公司

京鼎精密科技股份有限公司

公信電子股份有限公司

虹光精密工業股份有限公司

揚博科技股份有限公司

威馳克媒體集團股份有限公司

貿聯控股

加高電子股份有限公司

資通電腦股份有限公司

萬潤科技股份有限公司

日揚科技股份有限公司

華電聯網股份有限公司

隆中網絡股份有限公司

偉訓科技股份有限公司

南亞科技股份有限公司

東碩資訊股份有限公司

聯德控股股份有限公司

圓展科技股份有限公司

閎暉實業股份有限公司

朋億股份有限公司

三聯科技股份有限公司

華晶科技股份有限公司

中環股份有限公司

越峰電子材料股份有限公司

華經資訊企業股份有限公司

世界先進積體電路股份有限公司

健鼎科技股份有限公司

威強電工業電腦股份有限公司

尖點科技股份有限公司

新鼎系統股份有限公司

洋基工程股份有限公司

宜鼎國際股份有限公司

艾訊股份有限公司

嘉澤端子工業股份有限公司

正文科技股份有限公司

東捷科技股份有限公司

久威國際股份有限公司

明基材料股份有限公司

英濟股份有限公司

友達光電股份有限公司

立隆電子工業股份有限公司

伊雲谷數位科技股份有限公司

旭東機械工業股份有限公司

凌群電腦股份有限公司

久正光電股份有限公司

佳凌科技股份有限公司

建暉精密科技股份有限公司

嘉聯益科技股份有限公司

佶優科技股份有限公司

大中積體電路股份有限公司

新高雄有線電視股份有限公司

福華電子股份有限公司

正達國際光電股份有限公司

富致科技股份有限公司

承啟科技股份有限公司

葳天科技股份有限公司

湯石照明科技股份有限公司

安國國際科技股份有限公司

宏塑工業股份有限公司

中國探針股份有限公司

誠美材料科技股份有限公司

旺矽科技股份有限公司

進金生能源服務股份有限公司

宏捷科技股份有限公司

西柏科技股份有限公司

新高雄有線電視股份有限公司

先益電子工業股份有限公司

力特光電科技股份有限公司

台灣良得電子股份有限公司

同致電子企業股份有限公司

訊連科技股份有限公司

中華電信股份有限公司

晶達光電股份有限公司

神達投資控股股份有限公司

亞弘電科技股份有限公司

研華股份有限公司

正凌精密工業股份有限公司

智慧光科技股份有限公司

鈺創科技股份有限公司

系統電子工業股份有限公司

李長榮科技股份有限公司

晶睿通訊股份有限公司

工業製造與汽車產業

力山工業股份有限公司

三五橡膠廠股份有限公司

士林電機廠股份有限公司

大田精密工業股份有限公司

山林水環境工程股份有限公司

中國砂輪企業股份有限公司

台灣福興工業股份有限公司

台灣瀧澤科技股份有限公司

巧新科技工業股份有限公司

永大機電工業股份有限公司

永固集團股份有限公司

永信建設開發股份有限公司

百德機械股份有限公司

宏旭控股股份有限公司

車王電子股份有限公司

亞洲水泥股份有限公司

亞洲聚合股份有限公司

享曆工業股份有限公司

和潤企業股份有限公司

拓凱實業股份有限公司

東元電機股份有限公司

東陽實業廠股份有限公司

炎洲股份有限公司

金益鼎企業股份有限公司

帝聞企業股份有限公司

建大工業股份有限公司

茂順密封元件科技股份有限公司

倉佑實業股份有限公司

高林股份有限公司

國際中橡投資控股股份有限公司

堃霖冷凍機械股份有限公司

森鉅科技材料股份有限公司

華夏玻璃股份有限公司

新麥企業股份有限公司

廣隆光電科技股份有限公司

駐龍精密機械股份有限公司

消費民生產業

上洋產業股份有限公司

大成長城企業股份有限公司

中菲行國際物流股份有限公司

中興紡織廠股份有限公司

天仁茶業股份有限公司

台灣卜蜂企業股份有限公司

台灣恆隆行貿易股份有限公司

台灣航業股份有限公司

台灣高速鐵路股份有限公司

台灣富綢纖維股份有限公司

弘裕企業股份有限公司

亞洲航空股份有限公司

其祥生物科技控股有限公司

冠星集團控股有限公司

康那香企業股份有限公司

集盛實業股份有限公司

黑松股份有限公司

新竹物流股份有限公司

新興航運股份有限公司

裕民航運股份有限公司

鼎基先進材料股份有限公司

嘉威生活股份有限公司

臺南紡織股份有限公司

臺鹽實業股份有限公司

環泰企業股份有限公司

金融服務產業

中華票券金融股份有限公司

元大商業銀行股份有限公司

元富證券股份有限公司

公勝保險經紀人股份有限公司

日盛金融控股股份有限公司

日盛國際商業銀行股份有限公司

永豐商業銀行股份有限公司

玉山商業銀行股份有限公司

兆豐國際商業銀行股份有限公司

兆豐產物保險股份有限公司

兆豐票券金融股份有限公司

合迪股份有限公司

旺旺友聯產物保險股份有限公司

板信商業銀行股份有限公司

南山人壽保險股份有限公司

國泰世華商業銀行股份有限公司

第一金融控股股份有限公司

第一商業銀行

凱基商業銀行股份有限公司

凱基證券股份有限公司

富邦綜合證券股份有限公司

新光金融控股股份有限公司

瑞興商業銀行股份有限公司

臺銀人壽保險股份有限公司

臺灣銀行股份有限公司

能源與公共資源產業

千興不銹鋼股份有限公司

大台北區瓦斯股份有限公司

中國鋼鐵股份有限公司

台灣三洋電機股份有限公司

台灣汽電共生股份有限公司

台灣肥料股份有限公司

台灣電力股份有限公司

全國加油站股份有限公司

南寶樹脂化學工廠股份有限公司

美亞鋼管廠股份有限公司

美琪瑪國際股份有限公司

風青實業股份有限公司

高興昌鋼鐵股份有限公司

國精化學股份有限公司

基士德科技股份有限公司

強新工業股份有限公司

第一伸銅科技股份有限公司

濟南大自然新材料股份有限公司

燦星網通股份有限公司

豐興鋼鐵股份有限公司

健康產業

上品綜合工業股份有限公司

大台南區天然氣股份有限公司

中化裕民健康事業股份有限公司

五鼎生物技術股份有限公司

台灣東洋藥品

台灣神隆股份有限公司

生達化學製藥股份有限公司

杏一醫療用品股份有限公司

邦特生物科技股份有限公司

金可國際集團

南光化學製藥股份有限公司

研揚科技股份有限公司

益安生醫股份有限公司

訊聯生物科技股份有限公司

國光生物科技股份有限公司

康聯生醫科技股份有限公司

盛弘醫藥股份有限公司

聯合骨科器材股份有限公司

鏡鈦科技股份有限公司

零售業

文曄科技股份有限公司

全國電子股份有限公司

全達國際股份有限公司

昇恒昌股份有限公司

金麗集團控股有限公司

長華電材股份有限公司

華立企業股份有限公司

順發電腦股份有限公司

達步施企業股份有限公司

網路家庭國際資訊股份有限公司

寶雅國際股份有限公司

觀光事業

安心食品服務股份有限公司

凱撒大飯店股份有限公司

寒舍餐旅管理顧問股份有限公司

雲朗觀光集團

遠雄悅來大飯店股份有限公司





2021 臺灣企業領袖調查團隊

調查計畫主持人

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

產業議題與深度訪談團隊（依姓名筆劃排序）

王照明 資誠聯合會計師事務所執業會計師

吳郁隆 資誠聯合會計師事務所首席營運長

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長

杜佩玲 資誠聯合會計師事務所策略長

周筱姿 資誠聯合會計師事務所執業會計師

林鈞堯 資誠聯合會計師事務所市場暨業務發展長

林瓊瀛 資誠人資管理顧問公司董事長

桂竹安 資誠企業管理顧問公司董事

張淑瓊 資誠聯合會計師事務所執業會計師

梁華玲 資誠聯合會計師事務所審計服務營運長

許祺昌 資誠聯合會計師事務所稅務法律服務營運長

游明德 普華國際財務顧問公司董事長

劉國佑 資誠聯合會計師事務所風控暨品質管理負責人

劉鏡清 資誠創新諮詢公司董事長

潘慧玲 資誠聯合會計師事務所執業會計師

蔡朝安 普華商務法律事務所主持律師

鄭雅慧 資誠聯合會計師事務所執業會計師

盧志浩 資誠創新諮詢公司執行董事

賴宗羲 資誠聯合會計師事務所執業會計師

企劃與編輯

程芝萱 品牌暨溝通部副總經理

Damian Gilhawley 品牌暨溝通部副總經理

顏雅娟 品牌暨溝通部經理

郭幸宜 品牌暨溝通部副理

王彤勻 品牌暨溝通部資深專員

許湘穎 品牌暨溝通部資深專員

邢郁文 品牌暨溝通部資深專員

視覺設計

王千蕙 品牌暨溝通部經理

陳柏宏 品牌暨溝通部副理

蔡秉蓉 品牌暨溝通部資深專員

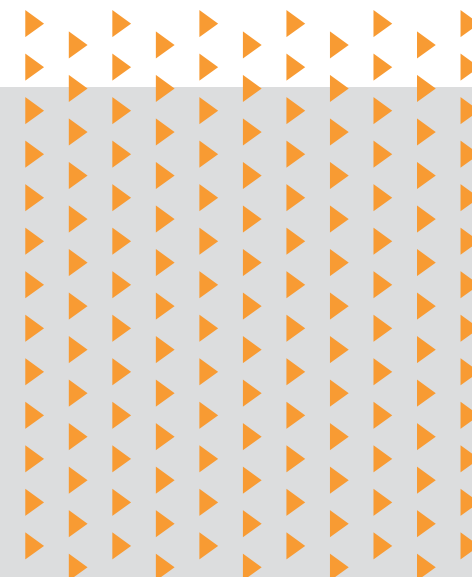
張家毓 品牌暨溝通部資深專員

媒體及社群溝通

楊証凱 品牌暨溝通部經理

徐緯芬 品牌暨溝通部經理

李遠華 品牌暨溝通部副理





www.pwc.tw/ceosurvey

© 2021 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

