目錄

[調查問卷郵件 2](#_Toc57787863)

[調查問卷介紹 3](#_Toc57787864)

[背景 4](#_Toc57787865)

[簡介 4](#_Toc57787866)

[目標 4](#_Toc57787867)

[策略 4](#_Toc57787868)

[商業模式 4](#_Toc57787869)

[能力 5](#_Toc57787870)

[營運模式 5](#_Toc57787871)

[人員、流程、技術 5](#_Toc57787872)

[基本資料 6](#_Toc57787873)

[策略 8](#_Toc57787874)

[商業模式 11](#_Toc57787875)

[能力 13](#_Toc57787876)

[營運模式 15](#_Toc57787877)

[人員、流程、技術 17](#_Toc57787878)

# 問卷調查郵件內容

您好！

全球半導體聯盟（GSA）和德勤諮詢誠摯地邀請貴公司業務轉型負責人參與我們針對半導體行業的調查。您只需10-15分鐘即可完成此份問卷，相應地我們將回饋給您：

• 提前獲得調查報告，該報告將包括對全球半導體產業業務轉型格局的深入洞察

• 將您的回覆與其他人員回覆進行基準對照的額外回饋

在第一版STS調查中，我們發現半導體公司正在擴大其產品組合和產品總類，以應對客戶市場的變化，從而保持持續成長及競爭力。

從那時起，在高度波動的市場條件的推動下，該產業正在發生結構性轉變-

a）前所未有的供需差距導致對增加產能的大量投資

b）供應鏈風險促進近岸生產能力以及政府支持性的法規和獎勵政策

c）通貨膨脹、高利率等經濟壓力可能導致消費活動低迷和全球經濟衰退

在本期STS調查中，我們希望從半導體公司瞭解他們在應對產能短缺時面臨的最大挑戰是什麼，他們如何在押注增加產能的同時應對當前的經濟逆風，這些因素對其轉型目標的影響以及他們如何建立彈性以繼續其轉型之旅。

您的參與對於準確反映整個半導體生態系統的高階管理者的觀點至關重要。

所有的回答都將被嚴格保密。調查結果將只用於匯總報告，不涉及您或您的公司的任何資訊。

感謝您的參與！

致以最誠摯的問候！

# 問卷調查介紹

**所需時間長度 – 10 到 15 分鐘**

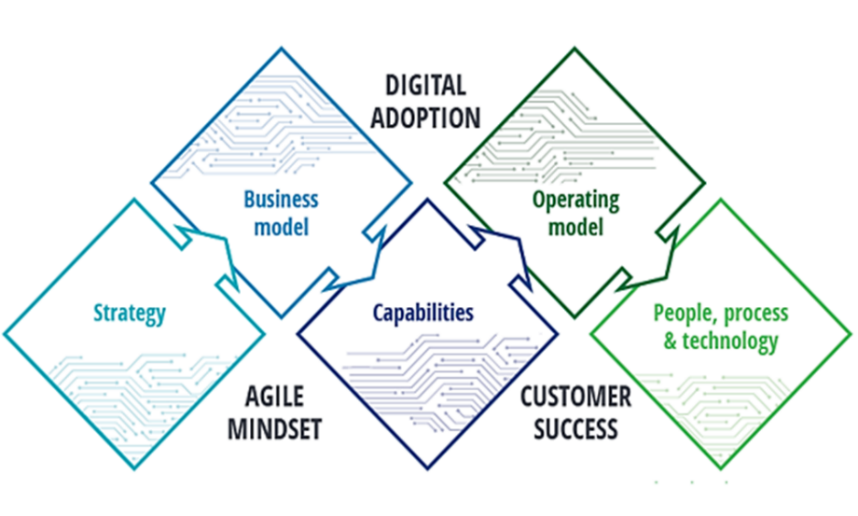
[GSA 隱私政策](https://www.gsaglobal.org/privacy-policy/) | [Deloitte 隱私政策](https://www2.deloitte.com/us/en/footerlinks1/privacy-index.html?icid=bottom_privacy-index)

**目的** - 本問卷調查及其相關報告的目的是為參與者提供一本行動手冊，用於瀏覽其特定的業務轉型。問卷調查及報告不僅將衡量參與者在各自業務轉型中所處的位置，還將為他們在轉型過程中的下一步提供指導。**隱私** - 您的個人資訊和答案會被嚴格保密，並將在用於相關報告中時受到GSA和德勤的保護，任何與此問卷調查相關的所有報告將僅共享來自問卷參與者的匯總數據。參與者和公司名稱不會被公開。繼續進行本問卷調查，即表示您接受本聲明。有關隱私政策的更多資訊，請參考上面的連結。

感謝您參與填寫我們的問卷調查。

問卷調查內容

問卷調查內容包括五個關鍵的轉型組成部分：策略、商業模式、能力、營運模式和人員/流程/技術。下面是對這些組件的簡要描述。



業務轉型框架

策略

業務轉型從闡明轉型策略開始，制定轉型的指導原則和目標。這些目標不僅包括大膽的長期願景，還包括具體和可衡量的短期和中期目標。

商業模式

商業模式識別目標市場和其市場細分，以及如何在這些市場及其市場細分中取得成功。商業模式涉及交付，貨幣化，支援，和/或與目標市場和市場細分相關的其他方面。

能力

能力代表了一組離散的目標、流程、技術和人才，它們共同為組織創造價值。此項不僅標識所需能力的優先順序地圖，還確定獲取這些能力的最佳路徑。

營運模式

運營模式指定如何配置能力以實現轉型目標。運營模式確定了誰和/或什麼將進行功能性工作，以實現每個目標功能的價值。

人員、流程和技術

成功實施轉型取決於組織的人員、流程和技術。人員需要在合適的位置，具備恰當的技能，在正確的文化中，才能有效地執行為實現轉型而設計的流程。制定正確的數位化技術指標對於轉型成功至關重要。

# 基本資訊

*目標：確定企業內計畫/正在進行的業務轉型類型以及哪個職能部門將發揮主導作用。*

1. 貴公司有多少名在職員工?
   * + 少於4,999人
     + 5,000 至 9,999 人
     + 10,000 至 19,999人
     + 20,000人或更多
     + 其他（請註明）

1. 貴公司所處的產業類型?
   * + IDM
     + 無晶圓公司
     + 晶圓代工廠
     + 封裝和測試代工廠
     + 設備供應商
     + EDA 公司
     + 材料供應商
     + 其他（請註明）
2. 貴公司計畫何時進行轉型?
   * + 正在進行中
     + 未來12個月內
     + 未來24個月內
     + 未來36個月內
     + 正在制定計劃中
     + 已完成轉型
     + 其他（請註明）
3. 轉型過程計畫持續多長時間？

( 0 到5年)

1. 如果貴公司的轉型過程正在實施， 現在處於哪一年？

(0 到5年)

1. 您在貴公司的業務轉型中擔任什麼職位?
   * + 負責人
     + 顧問
     + 支持者
     + 貢獻者
     + 其他（請註明）
2. 在貴公司中，哪個角色/部門有望領導業務轉型？
   * + 供應鏈規劃和採購
     + 製造營運
     + 工程設計和產品開發
     + 市場行銷和銷售
     + 企業策略
     + 併購/企業發展
     + 財務
     + 資訊技術
     + 人力資源
     + 其他（請註明）

# 策略和驅動因素

*目標：瞭解公司的策略重點及其在疫情後的發展情況。基於這些策略重點，瞭解業務轉型的重點領域。確定政府行為的影響以及技術相關趨勢對業務轉型的影響。*

1. 疫情導致轉型計畫發生哪些變化？
   * + 沒有變化
     + 策略和目標的改變
     + 商業模式的改變
     + 營運模式的改變
     + 能力需求的改變
     + 業務流程的改變
     + 技術需求的改變
     + 其他（請註明）
2. 在疫情之前貴公司的策略重點是什麼？【請選擇前3項】
   * + 加強產品供應，注重創新
     + 擴大市場和銷售
     + 提高內部效率以控製成本
     + 增強製造能力
     + 增強用戶體驗和參與度
     + 建立供應鏈的彈性
     + 加快產品上市時間
     + 其他（請註明）
3. 在過去的2.5年裡，貴公司的策略重點是否發生變化？如果是，貴公司當前的策略重點是什麼？ 【請選擇前3項】
   * + 沒有變化
     + 加強產品供應，注重創新
     + 擴大市場和銷售
     + 提高內部效率以控製成本
     + 增強製造能力
     + 增強用戶體驗和參與度
     + 建立供應鏈的彈性
     + 加快產品上市時間
     + 其他（請註明）
4. 如果貴公司的策略重點已經改變或正在變化中演變，以下哪些外部因素是策略重點變化的關鍵驅動因素？【可複選】
   * + 競爭對手
     + 供應網絡的複雜性/連續性
     + 全球貿易法規
     + 消費需求疲軟的預期
     + 經濟壓力——高通膨、利率上調和資本成本增加
     + 產業整合/併購
     + 地緣政治問題
     + 人才短缺
     + 沒有外部因素，只有內部因素
     + 其他（請註明）
5. 如果適用，貴公司過去和未來的併購交易的預期結果是什麼？【為每筆交易選擇最佳結果；可複選】
   * + 投資組合擴展
     + 獲得技術
     + 提高製造能力
     + 進入新市場
     + 獲得新客戶
     + 其他（請註明）
6. 全球多國政府支援通過晶片法案和其他同等法案的行為，在多大程度上影響了貴公司的策略？
   * + 有限影響
     + 中等影響
     + 嚴重影響
     + 沒有影響
7. 各種政府的行動措施在哪方面影響了貴公司的轉型策略？【請選擇前3項】
   * + 增加產能
     + 提高研發投資水準
     + 投資人才計畫
     + 客戶市場行銷策略的發展方向
     + 通過近岸外包/友岸外包來提高供應鏈彈性
     + 其他（請註明）
     + 沒有
8. 貴公司是否計畫重新設計您的供應鏈路線？
   * + 不適用
     + 是的，我們正在做出重大改變，特別關注近岸外包
     + 是的，我們正在做出重大改變——然而，我們並沒有特別關注近岸外包
     + 是的，我們正在做出適度的改變來調整我們的路線
     + 是的，我們正在考慮重新設計我們的路線，但還沒有開始實施
9. 為了保持持續增長和競爭力，貴公司的首要投資重點是什麼？【選擇前3項】
   * + 5G和邊緣計算
     + 物聯網產品和/或服務
     + 摩爾定律的約束
     + 開源硬體
     + 2D/3D 晶片架構
     + 研究與開發
     + 其他（請註明）
     + 不適用
10. 哪些技術趨勢也對貴公司的業務轉型起到了作用？ （最多選擇3項）
    * + AI / AR專用晶片
      + 5G和邊緣計算
      + 物聯網產品和/或服務
      + 摩爾定律的約束
      + 開源硬體
      + 2D/3D 晶片架構
      + 其他（請註明）
      + 不適用

# 商業模式

商業模式確定了目標市場及其市場細分，以及如何在這些市場和市場細分中取得成功。該商業模式涉及交付、貨幣化、支援、和/或與目標市場及其市場細分相關的其他方面。

*目標：確定商業模式的轉變，以支援前一節中定義的策略重點。*

1. 請選擇最能說明貴公司未來應對與轉型策略相關的策略目標市場的方法。
   * + 加強核心市場的現有解決方案
     + 為核心市場開發新的解決方案
     + 將現有解決方案擴展到新的市場
     + 為新市場開發新的解決方案
     + 其他（請註明）

1. 貴公司策略目標市場交付的主要產品是什麼？
   * + 分離式產品
     + 分離式服務
     + 授權產品
     + 可配置捆綁產品/集成解決方案
     + 客制化解決方案/與客戶協同設計
     + 其他（請註明）

1. 在轉型業務模式中，貴公司將如何向策略目標市場交付產品？
   * + 直接銷售
     + 獨家合作夥伴銷售
     + 廣泛的管道銷售
     + 客戶自助服務
     + 其他（請註明）

1. 將如何通過轉型業務模式中的主要產品獲利？
   * + 一次性交易
     + 永久許可證
     + 訂閱模式
     + 基於使用的模式
     + 基於結果的模式
     + 其他（請註明）

1. 如果適用，貴公司計畫轉向XaaS（基於使用/訂閱/結果）業務模式的主要目標是什麼？
   * + 提高成本效率和盈利能力
     + 管理業務解決方案和服務方面的可擴展性和靈活性
     + 更高的可預測性和有保證的（經常性）營收水準
     + 向客戶追加銷售和交叉銷售的機會
     + 不適用
2. 在未來5年內，預計貴公司的收入將在多大程度上來自XaaS商業模式？

（0%到100%)

# 能力

能力涵蓋了一組離散的目標、流程、技術和為組織創造價值的人才。

*目標：瞭解被認為對實現策略優先事項至關重要的能力，並計畫建立這些能力*

1. 哪些高階主管負責項目對貴公司的轉型策略至關重要？ （最多選擇3項）
   * + 產品開發
     + 工藝技術開發
     + 人才招聘及發展
     + 市場行銷和銷售
     + 生產製造
     + 投資計畫
     + 技術基礎設施
     + 交貨
     + 品質
     + 客戶成功管理
     + 合作夥伴（供應商/合同製造商）生態系統協作
     + 先進的分析
     + 其他（請註明）

1. 在實施新能力時，什麼對貴公司至關重要？ （最多選擇2項）
   * + 取得競爭優勢
     + 實施速度
     + 使用前沿技術
     + 訓練有素的人才，以維持能力
     + 跨企業的可擴展性
     + 其他（請註明）

1. 貴公司計畫（或更傾向）獲得哪些能力以支持貴公司的轉型？
   * + 內部的發展、轉型或成熟化
     + 通過併購獲得
     + 通過合作夥伴獲得
     + 外包和使用協力廠商服務
     + 其他（請註明）
2. 貴公司將如何通過轉型實現這些能力？（可複選）
   * + 本土化的內部資源
     + 分佈式的內部資源
     + 集中式的卓越中心
     + 分佈式的全球卓越中心
     + 離岸資源
     + 外包資源
     + 其他（請註明）

# 營運模式

營運模式指定了貴公司將如何配置功能以實現轉型目標。營運模式確定了誰和/或什麼將做功能性工作，以實現每個目標功能的價值。

*目標：瞭解組織營運模式變化的驅動因素，以及組織如何定義一個適合於目的的營運模式*

1. 貴公司當前的組織營運模式是否適合支援貴公司的的策略重點？
   * + 是的
     + 不是
     + 其他（請說明）
2. 貴公司轉型後的營運模式與當前營運模式有多大的差異？
   * + 沒有或微小差異
     + 少許差異
     + 部分差異
     + 實質性差異
3. 為確保營運模式適用於實現策略重點，貴公司正在以下哪些領域推動改進？ （最多選擇3個）
   * + 以客戶為中心
     + 實施速度
     + 決策責任制
     + 跨業務部門/跨職能合作
     + 靈活性（對市場變化的回應）
     + 形成區域規模
     + 其他（請說明）
4. 貴公司如何帶動營運模式的改進？（可複選）

*<所選選項基於對前一個問題的回答>或<選擇回答您的前3個關注點>*

以客戶為中心

* + - 收集客戶輸入資訊以完善產品路線圖
    - 儘早讓客戶參與產品開發
    - 帶動銷售團隊和開發團隊之間的合作
    - 其他（請說明）

實施速度

* + - 簡化/減少審批流程中的步驟
    - 帶動產品、銷售、供應鏈和營運團隊之間的合作
    - 授權工程師團隊做出產品決策
    - 授權銷售團隊做出定價決策
    - 其他（請說明）

決策責任制

* + - 調整領導力指標
    - 調整領導力激勵結構
    - 明確決策責任
    - 其他（請說明）

跨業務部門/跨職能合作

* + - 調整業務部門/職能領導力指標以促進合作（例如，共用業績收入；跟蹤交叉銷售）
    - 實施跨業務部門/跨職能合作模式
    - 創建新的治理結構（如：聯合會議或聯合委員會），以推動合作決策
    - 更新管理節奏（企業節奏），以監督跨業務部門/跨職能合作
    - 其他（請說明）

敏捷性（對市場變化的回應）

* + - 增強市場感知能力
    - 提高成本與收益權衡的可見度
    - 增加職能/區域/業務團隊的決策範圍
    - 確保決策的無縫執行
    - 其他（請說明）

# 人員，流程和技術

轉型的成功實施取決於組織的人員、流程和技術。人員需要在合適的位置，具備恰當的技能，在正確的文化中有效地實施、設計好的流程以確保轉型成功。制定正確的數位技術要素對於轉型成功至關重要。

*目標：瞭解人員、流程和技術向量的準備情況和優先事項如何支援轉型工作。*

1. 貴公司的員工/人才的哪個方面對轉型最關鍵？
   * + 組織結構
     + 技能和發展
     + 文化與環境
     + 合作能力
     + 其他（請說明）
2. 解決當前人才短缺問題的首要任務是什麼？ （選擇最符合條件的三項）
   * + 對現有人才的技能提升/再培訓
     + 與外部組織（如學校，產業組織，公共/政府組織）合作擴展人才管道
     + 通過招聘增加人才儲備
     + 從備選人才庫中尋找人才（國際人才，增加臨時工或合約工）
     + 更多關注DEI和ESG，以識別、吸引和留住人才
     + 為吸引和留住人才，提高獎勵和靈活性
     + 為職業道路提供明確的定義和選擇，為加速發展提供機會
     + 其他（請說明）

\* DEI - Diversity（多樣性）、Equity（平等）、Inclusion（包容性）的縮寫

1. 哪些核心技術對貴公司的轉型最重要？ （最多選擇3項）
   * + 跨企業的資料可見度和透明度
     + 資料倉庫/管理
     + 跨供應網路和客戶的預警/資料合作
     + 支援決策制定的先進的資料分析
     + 數位元化工作場所的生產力/合作
     + 旨在優化資源/營運的技術解決方案
     + 資料安全
     + 其他（請說明）

1. 為支援轉型，貴公司大部分IT預算應該分配到哪裡？
   * + 製造自動化/生產效率
     + 企業資源規劃
     + 財務規劃/分析
     + 客戶合作/服務
     + 其他（請說明）

1. 下面哪項最能說明IT與貴公司轉型的一致性？
   * + 不一致
     + 力求一致
     + 部分一致
     + 完全一致

1. 下面哪項最能說明與貴公司轉型相關的流程？
   * + 高度手動流程
     + 一些自動化流程
     + 全自動化流程
     + 具有先進分析能力的全自動化流程
2. 調查回饋問題：請分享您對本次調查的任何意見（請說明）