



執行長要務： 執行長們將如何因應新 一波經濟不景氣現況？

安永 CEO 展望脈動調查 - 2023年1月
ey.com/CEOOutlook

■ ■ ■
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

目錄

第1章 - 擘劃多元可能的未來	2
第2章 - 因應新一波現況	6
第3章 - 盟友間的併購	12

CEO 展望脈動 - 2023年1月的觀察發現，執行長們對全球經濟放緩的影響看法相當分歧。

溫和或嚴重、暫時或持久：全球的執行長們對經濟前景的意見相當分歧，更加突顯2023年商業環境的不確定性。安永曾對全球1,200位執行長進行調查研究，發現雖然近半數受訪者預測全球經濟將會溫和放緩，但是逾半數執行長擔憂這波經濟衰退無論在持續時間長短或嚴重程度上，恐更甚於2008至2010年間發生的全球金融危機。

最新一期的[執行長要務系列](#)發現，各企業在不同面向上都面臨艱鉅的挑戰，因而提供眾多關鍵答案和對策，協助執行長們重塑其組織的未來。執行長們呼應我們所提供的寶貴意見，將大膽的策略決議納入營運調整中，藉此抵禦迫在眉睫的風暴並持續創造長期價值。

摘要

- ▶ 執行長們縱然對全球經濟和其所在產業前景並不樂觀，卻努力記取全球疫情教訓，以因應不利因素和可能出現的經濟衰退情況。
- ▶ 地緣政治正對併購策略帶來相當大的影響，這是因為執行長們將投資集中在政治理念相同的國家。
- ▶ 執行長們正將ESG納入企業策略中，在創造品牌價值之際，同時在客戶、員工和其他利害關係人之間建立信賴關係。

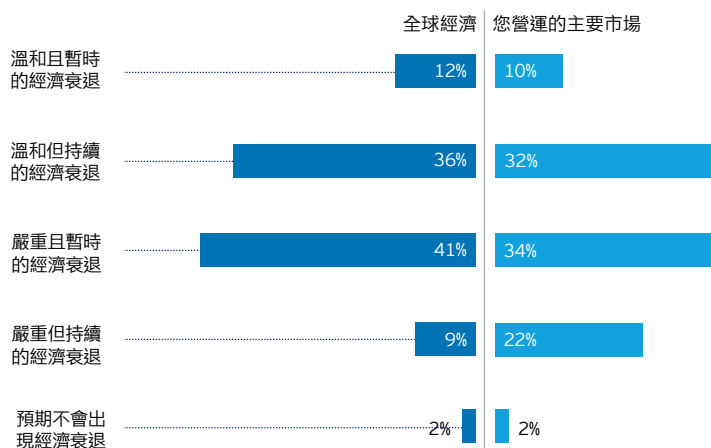
1 擘劃多元可能的未來

面對苦澀的經濟前景，該悲觀？亦或樂觀？

最新一期安永CEO展望脈動調查觀察發現，執行長們對全球經濟放緩的影響看法不一。雖然絕大多數人（98%）都預期會出現經濟衰退，但就持續時間、影響深度和嚴重程度卻毫無共識。有趣的是，執行長們對其所在市場非常熟悉，卻也對其前景看法不一。

Q 考量當下全球總體經濟環境顯有衰退的隱憂，您有何因應之策？

受訪者可選擇最符合的一個答案。



98%

的執行長預期會出現經濟衰退。

無論預期出現的經濟衰退是溫和還是嚴重，逾半數（55%）的執行長們都認為此次因為夾雜著獨特的新因素，將不同於過往的經濟放緩情況，使得這波衰退加劇，這些新因素包括地緣政治重新調整，乃至於全面重新評估全球供應鏈和營運。

而同樣有約半數的執行長們（53%）也同意，其資深領導團隊大多缺乏在這種不確定、震盪不已的低迷時期下管理企業的經驗。

鑒於情勢詭譎，具備因應經濟低迷的經驗恐不是那麼重要，反倒更須瞭解新地緣政治的緊張局勢、供應鏈的中斷問題、人才短缺以及助長經濟衰退且持續的COVID-19變化情況。眼下此一世代的領袖們，在全球疫情當中練就出全新的技能，現正是大顯身手之際。

Q 針對全球經濟及/或您所
在主要市場嚴重或持續
低迷，您表示正在籌劃
因應之策。您是否同意
以下陳述？

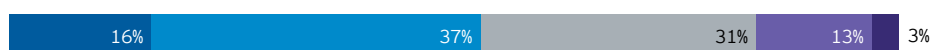
不同於過往的經濟放緩情況，參雜地緣政治的緊張局勢、供應鏈中斷、人才短缺和COVID-19持續影響等不確定性因素，使得這波經濟衰退加劇



就深度與持續時間而言，這波經濟衰退將比全球金融危機更嚴重



我們的資深領導團隊大多缺乏在這般不確定、震盪不已的低迷時期管理企業的經驗



我相信只要落實財務和政策上的決策，將有助於緩解最糟的經濟衰退情況，同時縮短其影響的持續時間



■ 非常同意 ■ 同意 ■ 無意見 ■ 反對 ■ 非常反對

55%

的全球受訪者認為，迫在眉睫的經濟衰退，情況尤甚於全球金融危機。

儘管如此，55%的受訪者認為這波逼近的經濟衰退，其嚴重程度尤甚於2008至2010年的全球金融危機，更突顯其不確定性。

此擔憂讓許多執行長們相信，有助於緩和前一次危機衝擊的「安全網」因素，此刻恐已不存在。中國的強勁成長創造不少需求，且中國在全球化經濟中的角色日益重要，這些都有助於抑制通貨膨脹，而緩解全球經濟衰退趨勢。

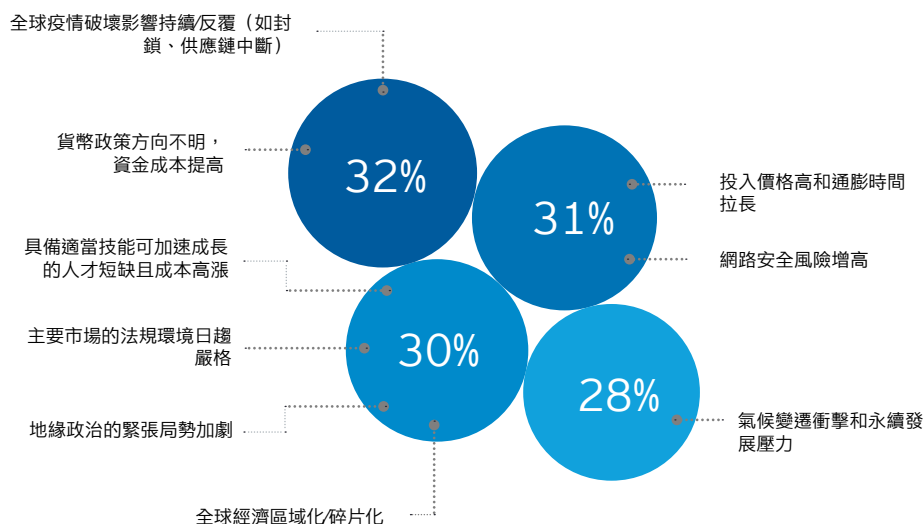
有鑒於近期通貨膨脹壓力和利率上漲，一旦經濟衰退再惡化，央行和其他決策者這次恐無太多調動空間。

雖說意見分歧，然而全球近三分之二（58%）的執行長們相信，只要落實財務和政策上的決策，將可緩解最糟的經濟衰退情況。

風險雷達瀕臨大量潛在威脅的干擾

Q 就業務成長而言，您認為以下哪項因素的風險最大？

受訪者可按優先順序選擇三個答案。



我們在去年10月份調查研究的結果顯示，與全球疫情持續相關的擔憂儼然成為主要問題。儘管不少措施已經停止，此刻仍有三分之一的執行長們視全球疫情所致的破壞影響為關鍵問題（上一期比例為43%），依然不可忽視。

但現在這些擔憂又衍生不少其他相關問題，對執行長制定的成長策略造成相當威脅。

貨幣政策不明且資金成本上揚，都與投入價格高和通膨密不可分。網路安全風險升高，交織著地緣政治緊張局勢加劇，使國家支持型駭客的攻擊行為（State-sponsored Bad Actors）儼然成為企業面臨的威脅。

與此同時，日益分裂的全球經濟也導致主要市場的法規環境變得嚴格。在ESG議題下，企業的人才需求逐漸與其永續發展努力相結合。

然而，眾多執行長看到這些風險背後所潛藏的報酬，並發現如何立足於領先競爭對手的利基點上以及可擺脫經濟衰退的機會。

然而，眾多執行長看到這些風險背後所潛藏的報酬，並發現如何立足於領先競爭對手的利基點上以及可擺脫經濟衰退的機會。

要落實這一點，就需要快速反應並搭配主動出擊的策略，以調整營運並擴大對未來業務的投資。而這些反應正在成形中。

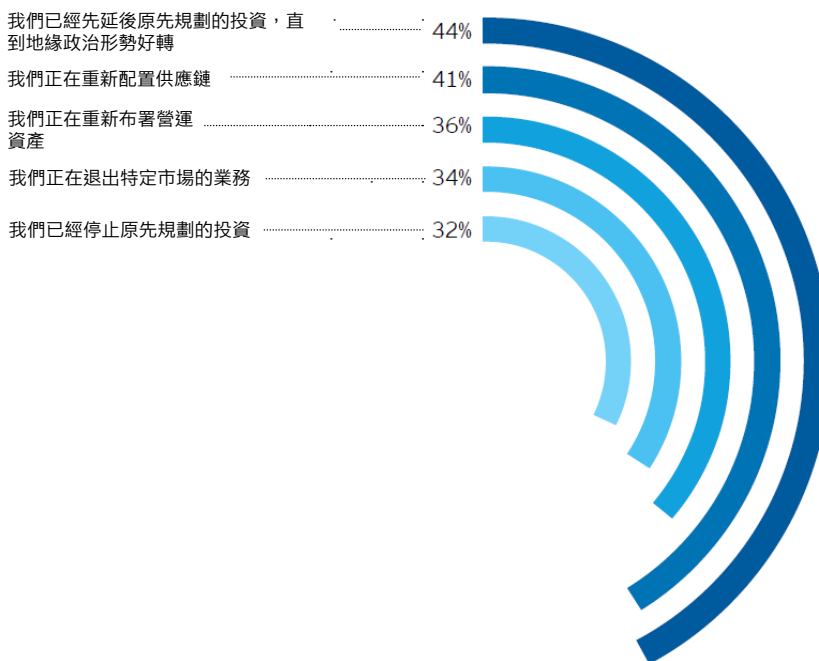
接納新地緣政治的變化和調整

我們發現執行長們在因應詭譎多變的環境時，其中一項就是會就新地緣政治環境果斷行事。為了因應這樣的變局，幾近全數執行長（97%）都改變原先規劃的投資策略，甚至有近三分之一（32%）的執行長們直接停止原先規劃的投資。

Q

面對地緣政治挑戰，對於策略投資計畫，您是否進行以下任何變更？

受訪者可選擇所有適用的答案。



97%

的執行長表示，自己已經變更原先規劃的投資策略。

以上調查數字雖然與10月份的調查結果相近，但主要差別如下：促使國際投資計畫變更的主因，已經從原先與COVID持續相關問題，取代成限制性法規、貿易和投資政策等，就有28%的受訪者將其視為主要驅動因素。

近年來，地緣政治日益動盪，美中角力、各方新興勢力崛起，從原本的單極世界蛻變成群雄並起。

全球化因此日益加劇，但全球貿易相對自由化的時代已經結束，至少就目前而言是如此。取而代之的是轉變後的全球營運環境，其中地緣政治動態在商業決策中儼然扮演舉足輕重的作用。不僅有地緣政治動盪加劇的挑戰，由於全球化的中期前景非常不明確，使得情況更加複雜，更多細節可參酌[安永的全球五年展望情境分析](#)。

地緣政治對企業策略的重要性在此世代達到最高點。領導管理團隊試圖藉由治理結構和流程的改變，達到系統性管理政治風險的效果。通常也包括定期評估地緣政治發展對當下策略的影響，並積極將政治風險分析納入併購（M&A）、市場投入和退出、供應鏈和國際足跡等各種決策當中。藉由在企業核心中融入地緣政治分析，讓組織能夠在妥善評估政治風險下制定策略決策，使其比競爭對手更具潛在優勢。

因應新一波現況

各個組織都希望加強或調整營運、投資、人才和ESG方面的策略。

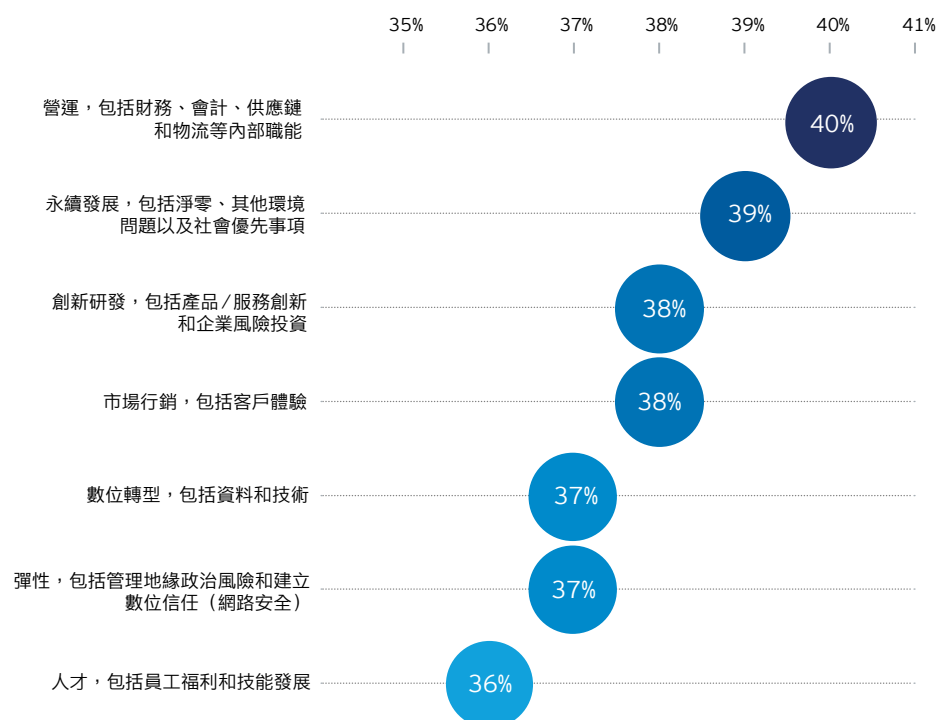
因應新一波現況：強化營運，使投資策略更完善

除了策略性的地緣政治應變外，執行長們還需要處理短期和長期投資優先事項。

一方面，執行長們為「正常營運」付出雙倍心力，從推動各項營運計畫上可見端倪，範圍涵蓋財務、會計、供應鏈和物流等內部職能，並關注客戶體驗等行銷活動。這些作為可視為因應新興挑戰之道。

Q 為使組織得以擺脫經濟衰退、立足於勝過競爭對手的利基點上，您需要致力於以下哪些領域並增加投資？

受訪者可按優先順序選擇三個答案。

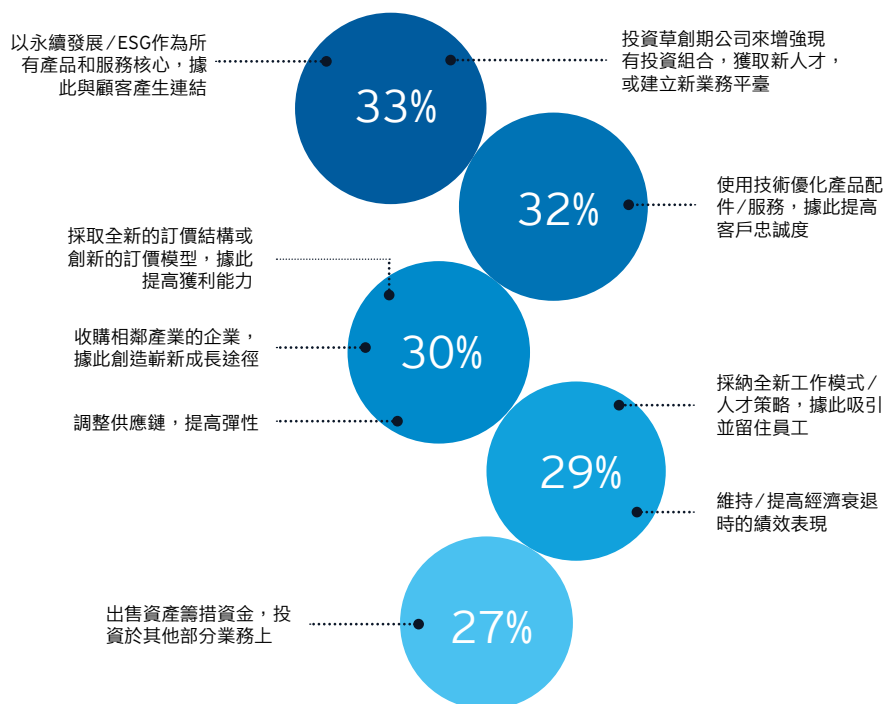


但也明顯有不少長期規劃。無論是增加對永續發展、環境和更廣泛社會問題的投資，乃至於投入創新和研究，皆足以可見執行長們正放眼更長遠的未來。

在這種情況下，執行長們需要審視自身優劣和在競爭中的立足點，積極考量有哪些具體行動能為其企業開創新局。因此他們正在努力設法，為了在未來的六個月內，甚更長遠的未來搶得競爭先機。

Q 就貴公司未來六個月內的策略行動而言，您認為以下哪項最重要？

受訪者可按優先順序選擇三個答案。



關注重點包括：邁向永續發展的業務，投資創新和新業務平臺，運用技術提高客戶忠誠度，以及採取全新的訂價結構或創新的訂價模型提高獲利能力。

這些措施雖大膽但相當慎重，在不確定的環境中，邁著有條不紊的步伐前行，為實現成長的雄心而奮鬥。將重點擺在正確事務的基礎上，試著使投資計畫更趨平衡。

Q 在未來的六個月，以下措施在多大程度上是貴公司優先採取的措施？

受訪者針對每一陳述選擇最符合的一個答案。

降低總體成本以助於維持獲利能力和利潤



審查專案和資本支出（如找出可能延後或取消的專案）



斟酌重組的機會（如找出表現不佳的業務部門，以便後續改善或撤資）



優化淨營運資金（如減少未清償的應收帳款，以及延長付款期限）



推動企業融資、資金和資產負債表管理（包括外匯和利率避險、融資成本以及股票和商品市場波動）



提高外包和託管服務的比例，減少／管理固定成本並轉移風險



堅持數位化和技術轉型，實現營收成長並善用營運優勢



■ 非常重要 ■ 相當重要 ■ 不重要

執行長們在各種建構高效率內部管理的方法上，都給予必要程度的關注。在控制成本、審查專案和資本支出方面用心，搭配優化營運資金，勢必能夠推動財務量化和技術轉型，實現營收成長並善用營運優勢。

同樣的，許多CEO將採取以下三個步驟進行短中期的投資，使企業更加茁壯：

- 1 找出任何重組的機會
- 2 提高外包和託管服務的比例，減少或管理固定成本並轉移風險
- 3 推動企業融資、資金和資產負債表管理

如此將可為所有利害關係人的長期永續發展價值奠定基礎。

因應新一波現況：人才調整議題

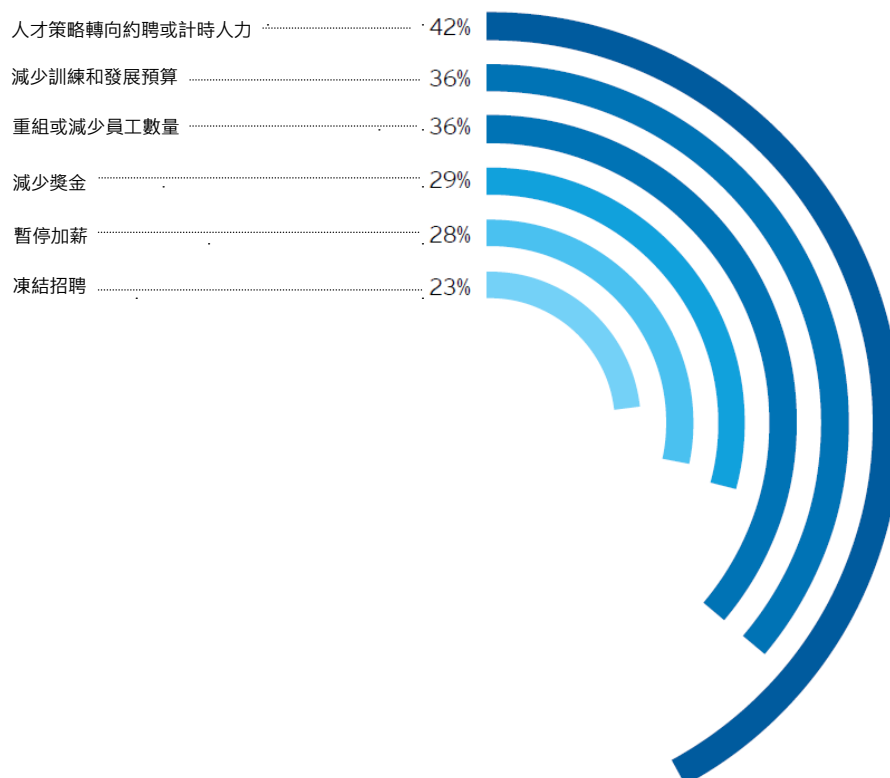
儘管全球經濟前景看來並不明朗，但是已有不少科技業的知名企業正陸續進行裁員，顯見整體勞動力市場仍然非常緊張。

執行長們猶如行走於鋼索之上，必須在管理成本和保留人才之間取得平衡。

部分執行長正在權衡人事相關的成本管理方案，當中有42%的人考慮轉向約聘。超過三分之一（36%）的人考慮重組或裁員，並且也減少在學習發展（L&D）計畫上的投資。

Q 為因應經濟不利因素，您在近期內是否規劃或考慮採取以下任何步驟？

受訪者可選擇所有適用答案。



42%

的執行長正斟酌改變人才策略，轉向約聘或計時人力。

此景氣情況宛若先前的經濟衰退再現。在過去經濟衰退時，勞動力市場有無出現緊縮情形一直是各企業是否進行成本管控的指標。但COVID-19全球疫情爆發已屆三年，世界各地的企業卻仍擔心自己所需的人才短缺。因此，只有三分之一的企業積極考慮凍結招聘。

相較於試圖保留人才以及尋找未來所需的技能，反而有更多執行長專注於人才成本的管理上。

勞動力市場熱絡時，遭遇技術人才流失、不得不以高昂成本招聘人才且又失去效率等情境，這般慘痛經歷，執行長們仍記憶猶新。他們大多試圖擴大目前的人才庫，適應全球後疫情時代出現的新一波現況。

Q 談論到人才、技能和員工的應變能力時，您是否同意以下陳述？

受訪者針對每一陳述選擇最符合的一個答案。

當經濟衰退時，更要關心員工福利，如支持幼童照護和心理健康等問題



包含遠距工作在內的彈性工作，攸關如何減少員工流失和吸引新人才



為因應經濟衰退，我們的組織已經從招聘新人才，開始轉向員工的技能提升



其他公司在經濟衰退時裁員，正是我們組織吸引並留住新人才的好機會。



非常同意 同意 無意見 反對 非常反對

超過三分之二的受訪者認為，全球疫情衍生出許多新工作模式，如彈性和遠距工作，逐漸攸關到減少員工流失和吸引新人才。超過一半（59%）的受訪者認為，當經濟衰退時，更要關心員工福利，如支持幼童照護和心理健康等問題。

為進一步改善企業的人才策略，執行長們莫不放膽往前衝。超過一半（57%）的受訪者表示，其他公司在經濟衰退時裁員，正是我們組織吸引並留住新人才的好機會。即使對於沒打算增聘員工的企業而言，也有約超過一半（56%）的受訪者表示，他們已經從招聘新人才，開始轉向提升員工的技能。

57%

的執行長表示，其他公司在經濟衰退時裁員，正是其組織吸引並留住新人才的好機會。

因應新一波現況：將ESG納入企業策略

執行長們也洞悉到ESG因素納入企業策略規劃所帶來的關鍵優勢，不僅能夠提升品牌形象，還可以與員工、客戶和各社群在內的關鍵利害關係人建立信任。

持續關注ESG還有別的優勢，諸如使產品或服務多樣化、滿足客戶日新月異的ESG需求，或是獲得能夠加速ESG議題所需的人才和能力，如啟動永續發展技術或創新生態系統。

還有另一個關鍵因素需要斟酌，那就是如何因應詭譎的政治環境，包括強化對企業行為的審查，並提高可對投資者決策產生正面影響的ESG評等分數。



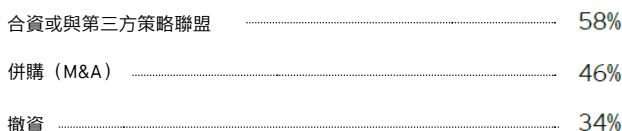
3 盟友間的併購

在關於策略議題方面，投資組合的轉型仍是矚目焦點，但也可能發生盟友間的交易。

Q 在未來十二個月當中，
您是否積極推動以下任何交易計畫？

受訪者可選擇所有適用答案。

由於當下的勞動力市場表現與以往經濟衰退時不同，因此執行長們表示雖然交易市場有疲軟的現象，但是我們預期能夠透過若干交易，使併購後的表現得以抗衡一般的經濟衰退。



89%

的執行長希望在未來十二個月內，積極推動若干型態的交易。

幾乎所有受訪者（89%）都希望未來的十二個月內能夠完成若干型態的交易，當中近半數（46%）希望購置資產、三分之一（34%）希望撤資，而58%則希望成為合資企業（JV）或策略聯盟。執行長們透過此調查，展現他們積極謀劃策略。

買方主要著眼於投資草創期公司來增強現有投資組合、獲取新人才或建立新業務平臺（33%的受訪者認為這是未來六個月內的關鍵行動）。一旦有機會，就會發生更大規模的交易。至於資產出售方面，在2023年上半年，併購市場可能會出現更大規模的交易，各企業都準備好啟動更大規模的分拆行動。

然而，主要行動仍會以合資和策略聯盟為主，因為各企業希望落實營運和生態系統轉型，達到具備彈性、推動創新並奠定日後成長等目標。

2023年對併購來說是相對友好的時機

2023年發生的交易都有個關鍵特徵，那就是執行長對關鍵地緣政治問題與投資計畫的看法一致，因「友岸外包（Friend-shoring）」考量而促成投資。

對於計畫在未來十二個月內進行併購的企業而言，僅有不到一成的執行長考慮在與其國家沒有穩固地緣政治和經濟關係的市場中進行併購。

而天平的另一端，則有近五分之四（78%）的受訪者表示，希望併購發生在與其國家地緣政治和經濟立場一致的地區中。

有鑒於交易這般活絡，執行長們明顯覺得併購有助於加速轉型，並希望透過這些交易，幫助其組織奠定日後成長的基礎。跨境投資的需求依舊旺盛，但在2023年，執行長們有更多交易選擇，他們會在友好的口袋名單精挑細選，而不再套用過往的全球模式。

探索上一期[安永執行長展望脈動 - 2022年10月](#)。

78%

的執行長們希望執行併購的所在地區，在地緣政治和經濟的理念上與其國家立場一致。

2023年，執行長們的5大關鍵考慮因素

1

超前部署潛在發展-

執行長們應運用情境規劃方法，瞭解自家業務不同未來的可能性，並因應各種結果制定計畫。

2

持續重新評估總體情況-

執行長們應就當前業務、營運、投資組合和生態系統等各個面向進行分析，還應斟酌這些面向是否會增加或稀釋他們的股權，能否使其準備好迅速做出購買、建立、合作或放手的決策。

3

精益求精展望未來-

可理解執行長們傾向於管理近期較複雜的業務和挑戰，但他們也需要繼續關注長期可成長的機會。

4

貼近客戶-

在這些動盪時刻，無論是投資新技術培養忠誠度，還是持續滿足日新月異的ESG期望，執行長們始終應堅持關注消費者。

5

大膽設計-

由過去的經濟衰退經驗得知，若在經濟衰退時，執行長們可以投資在日後可能派上場的能力上，一旦經濟好轉時，將會有無窮獲益。大膽加速實施您的策略，以待日後豐盛果實。

關於本調查

安永2023年CEO展望脈動調查旨在提供寶貴的見解，瞭解影響全球領先企業的主要趨勢和發展，以及企業領袖對未來成長和長期價值創造的期望。

此調查由金融時報集團旗下的專業研究和內容行銷部門FT Longitude，對全球知名企業執行長們所進行的定期脈動調查。

2022年11月至12月，FT Longitude代表安永，對22個國家/地區共六個行業的1,200名執行長們進行調查。受訪者分別來自以下產業：先進製造和運輸、消費品和零售、能源和資源、金融服務、健康科學與保健，以及科技、媒體和電信。

- ▶ 受訪企業的年度全球營收如下：低於5億美元（20%）、5億美元至9億美元（20%）、10億美元至49億美元（30%）和超過50億美元（30%）。
- ▶ 執行長要務系列提供關鍵的答案和行動，協助執行長們重塑其組織的未來。欲瞭解本系列的更多詳細資訊，請參閱網頁：ey.com/en_gl/ceo。

聯繫安永

黃建澤
審計服務部 營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88886
James.C.huang@tw.ey.com

劉惠雯
稅務服務部 營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88858
Heidi.Liu@tw.ey.com

何淑芬
總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88898
Audry.Ho@tw.ey.com

張騰龍
總經理
安永諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88863
Tony.Chang@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圖方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2023 安永台灣。
版權所有。

APAC No. 14007150
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw