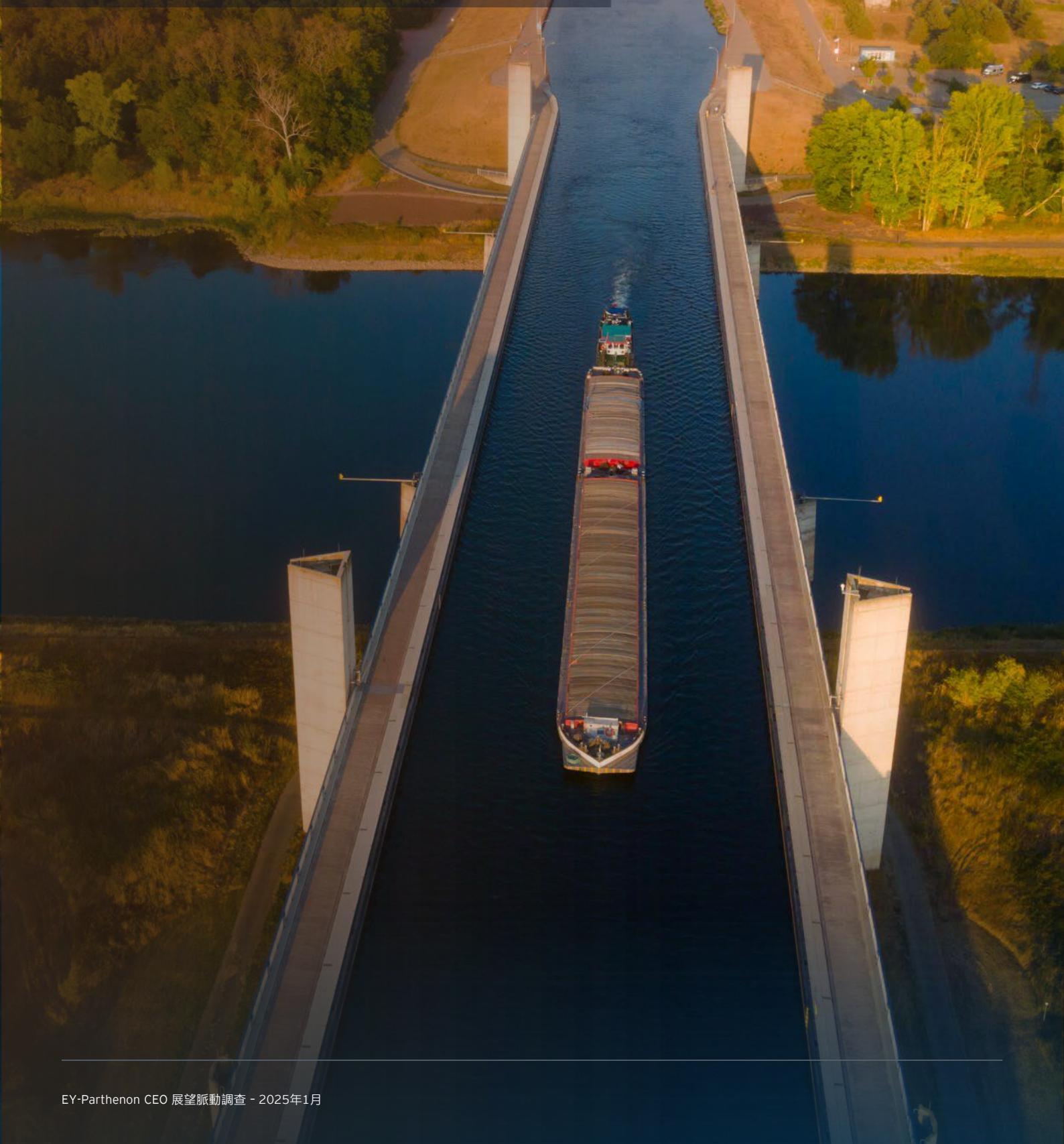


策略轉型思維如何 釋放長期價值？

EY-Parthenon CEO 展望脈動調查
2025年1月

摘要

更廣闊的轉型願景，開啟 通往長期價值的明確道路.....	4
2025 年將成為併購大年.....	9



在 2025 年不確定性加劇的情況下，執行長們致力於企業轉型，以獲得未來的競爭優勢。

在當今瞬息萬變的環境中，商業模式創新和轉型已是策略要務。最有自信的執行長正在採取動態思維，將變革視為核心能力。他們明白，轉型不是一次性的舉動，而是對行為和潛力持續重新構想，根植於持續的學習和適應。

市場領導者會優先考慮整體性的長期轉型，而非快速解決方案。成功需要毅力、策略遠見以及投資企業最關鍵的資產之一 - 人才。透過對員工進行技能再培訓和新技能培訓，領導者可以釋放人力潛力的關鍵競爭優勢。

適應力就是最大的優勢。擁有變革思維的組織將顛覆轉化為機會 - 不斷學習、轉變和成長，以自信地塑造未來。

執行長對組織各方面的信心穩步提升

最新的全球 CEO 信心指數 (CEO Confidence Index) 顯示，自2024年9月以來小幅上漲3個百分點，顯示執行長對未來12個月的樂觀情緒增強。

摘要

- 執行長信心指數小幅上升，顯示其對轉型和成長方案持謹慎樂觀的態度。
- 交易興趣高漲，因為最有信心的執行長將併購視為轉型的驅動力，而且他們已準備好採取行動。
- 解讀顛覆性創新是加速永續成長的關鍵，但地緣政治的不確定性卻籠罩著令人擔憂的陰影。

2024年9月 2025年1月

	2024年9月	2025年1月
整體信心	70.5%	73.5%
全球成長	70.5%	75.0%
產業成長	71.5%	76.0%
國家成長	70.0%	72.5%
企業成長	71.0%	74.0%
價格和通膨	69.5%	70.5%
人才	70.0%	73.0%
投資和技術	70.5%	73.5%

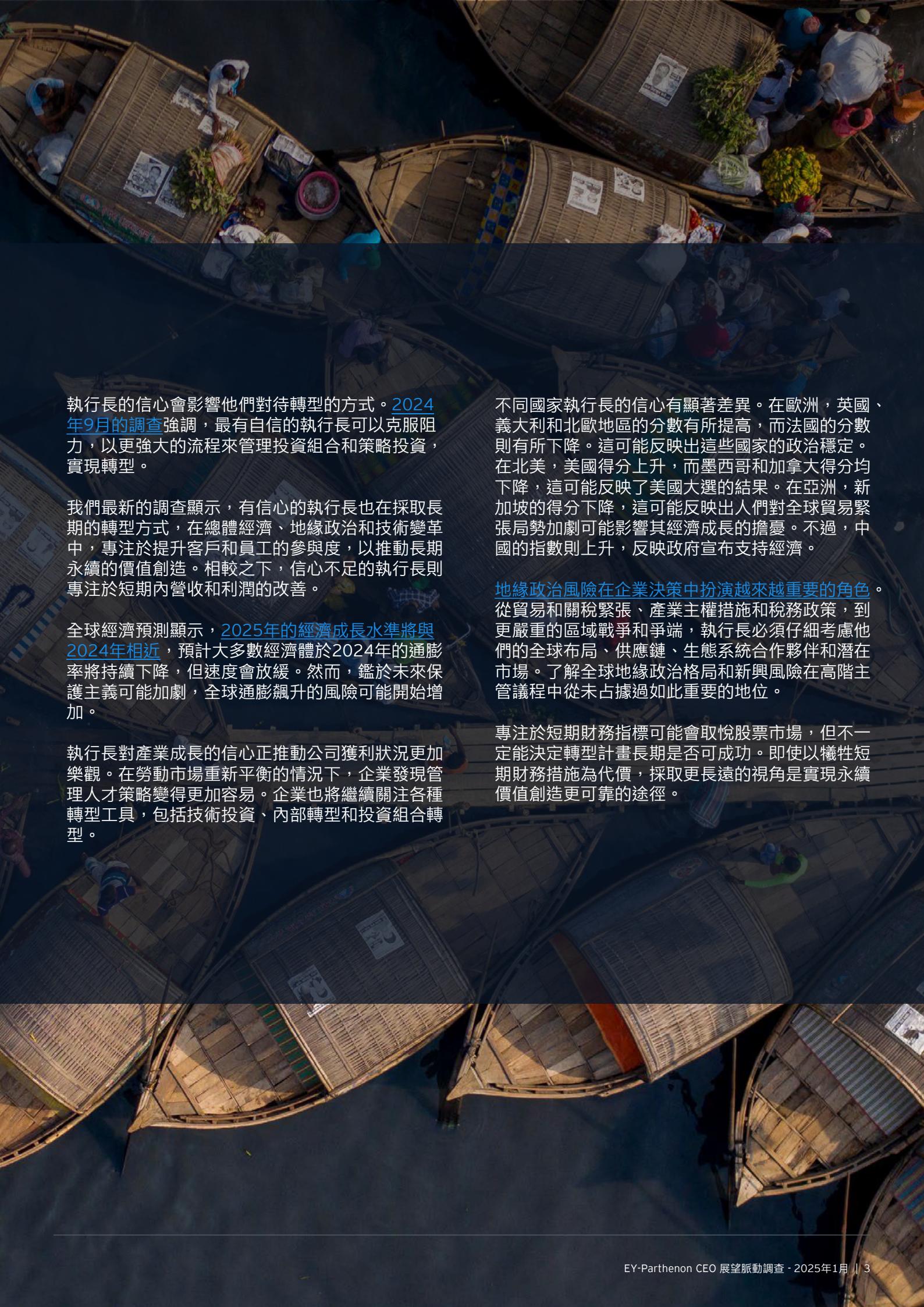
CEO 信心指數

地區

	巴西	新加坡	墨西哥	法國	北歐五國	澳洲	比荷盧	全球	德國	加拿大	美國	英國	南韓	義大利	印度	中國	日本
整體信心	51.5	54	59	67.5	70.5	71	73.5	73.5	73.5	74	75	76	77.5	78.5	82	82.5	85.5
全球成長	45.5	54.5	58.5	72	74	74	76	75	73.5	81	75.5	76	78.5	81	89	85.5	85.5
國家成長	48.5	54.5	59.5	70.5	73	71.5	73.5	72.5	74	76	72.5	76.5	79	73.5	77.5	78.5	83.5
企業成長	52	56	60.5	67	71.5	72.5	75	74	75.5	76	75	76.5	78.5	80	82.5	80.5	85.5
價格和通膨	49	48.5	56	64.5	67	67.5	71	70.5	68	70	73	70.5	77.5	74	80	80	85
人才	51.5	57	58	67	69.5	70	70.5	73	74.5	73.5	75	75	75.5	76	82.5	84	85
投資和技術	52	54.5	60	66.5	69.5	72	73	73.5	73	75	75	76	77	80	80.5	81.5	85
中立	← 樂觀																

產業

	娛樂	移動產業	金屬和採礦	石油和天然氣	電信	消費性產品	資產管理	製造業	全球	電力和公用事業	銀行	生命科學	不動產	保險	零售	科技	健康
整體信心	61.5	66	68	70.5	71	71.5	71.5	72.5	73.5	74.5	75	76	77	77	80.5	81	81
全球成長	58.5	66.5	68.5	75	72.5	71	75.5	73.5	75	78.5	75	81	81.5	81.5	83	83	82
國家成長	64	69	68	73.5	76.5	74	75.5	75.5	76	80	78	76	77.5	80.5	84	81	83.5
企業成長	60.5	66	69	70.5	71.5	70.5	73	73	74	75	76	77	79	78	81	82	81.5
價格和通膨	60.5	63	64.5	71	66.5	69.5	67	68.5	70.5	67	71.5	73	74	73.5	79	79.5	79
人才	62.5	65.5	68	67.5	69	72.5	70	73.5	73	75	75.5	75.5	76.5	75	79	80	79
投資和技術	61	65.5	70	69.5	71	71	72.5	71	73.1	76.5	74.5	78	77.5	78	80	81.5	82
中立	← 樂觀																



執行長的信心會影響他們對待轉型的方式。[2024年9月的調查](#)強調，最有自信的執行長可以克服阻力，以更強大的流程來管理投資組合和策略投資，實現轉型。

我們最新的調查顯示，有信心的執行長也在採取長期的轉型方式，在總體經濟、地緣政治和技術變革中，專注於提升客戶和員工的參與度，以推動長期永續的價值創造。相較之下，信心不足的執行長則專注於短期內營收和利潤的改善。

全球經濟預測顯示，[2025年的經濟成長水準將與2024年相近](#)，預計大多數經濟體於2024年的通膨率將持續下降，但速度會放緩。然而，鑑於未來保護主義可能加劇，全球通膨飆升的風險可能開始增加。

執行長對產業成長的信心正推動公司獲利狀況更加樂觀。在勞動市場重新平衡的情況下，企業發現管理人才策略變得更加容易。企業也將繼續關注各種轉型工具，包括技術投資、內部轉型和投資組合轉型。

不同國家執行長的信心有顯著差異。在歐洲，英國、義大利和北歐地區的分數有所提高，而法國的分數則有所下降。這可能反映出這些國家的政治穩定。在北美，美國得分上升，而墨西哥和加拿大得分均下降，這可能反映了美國大選的結果。在亞洲，新加坡的得分下降，這可能反映出人們對全球貿易緊張局勢加劇可能影響其經濟成長的擔憂。不過，中國的指數則上升，反映政府宣布支持經濟。

[地緣政治風險在企業決策中扮演越來越重要的角色](#)。從貿易和關稅緊張、產業主權措施和稅務政策，到更嚴重的區域戰爭和爭端，執行長必須仔細考慮他們的全球布局、供應鏈、生態系統合作夥伴和潛在市場。了解全球地緣政治格局和新興風險在高階主管議程中從未占據過如此重要的地位。

專注於短期財務指標可能會取悅股票市場，但不一定能決定轉型計畫長期是否可成功。即使以犧牲短期財務措施為代價，採取更長遠的視角是實現永續價值創造更可靠的途徑。

01

更廣闊的轉型願景，開啟通往長期價值的明確道路

有信心的執行長正在建立能夠抵禦干擾和以客戶為中心的商業模式，以便更好地為未來做好準備。

公司將關鍵趨勢和顛覆視為是對其生存的威脅或者是機會，將區分出產業領導者與落後者。

當今的商業格局由顛覆性力量所塑造：包括人工智慧（AI）在內的快速技術進步、氣候變遷驅動的永續發展議程，以及影響供應鏈和全球營運的地緣政治緊張局勢。數位生態系統暴露出新的威脅和機會，而遠距工作重塑了組織。資安風險上升、消費者期望的變化、經濟的波動和複雜的法規，都要求企業必須具備敏捷性。同時，新興市場創造了新的競爭動態和成長潛力。

“

毫無疑問，我們生活在一個更不確定的時代。我認為我們所看到的，實際上是我們營運環境的結構性波動，我們可能在未來十年內不得不面對這種波動。因此，對於大型全球機構，事實上對於所有商業組織，都必須認識到這種不確定性，並且能對其作出反應。那麼，組織該怎麼做？當然，對我們來說，這關乎敏捷性。如果你想要變得敏捷，你需要有向前看的能力。

Colin Bell

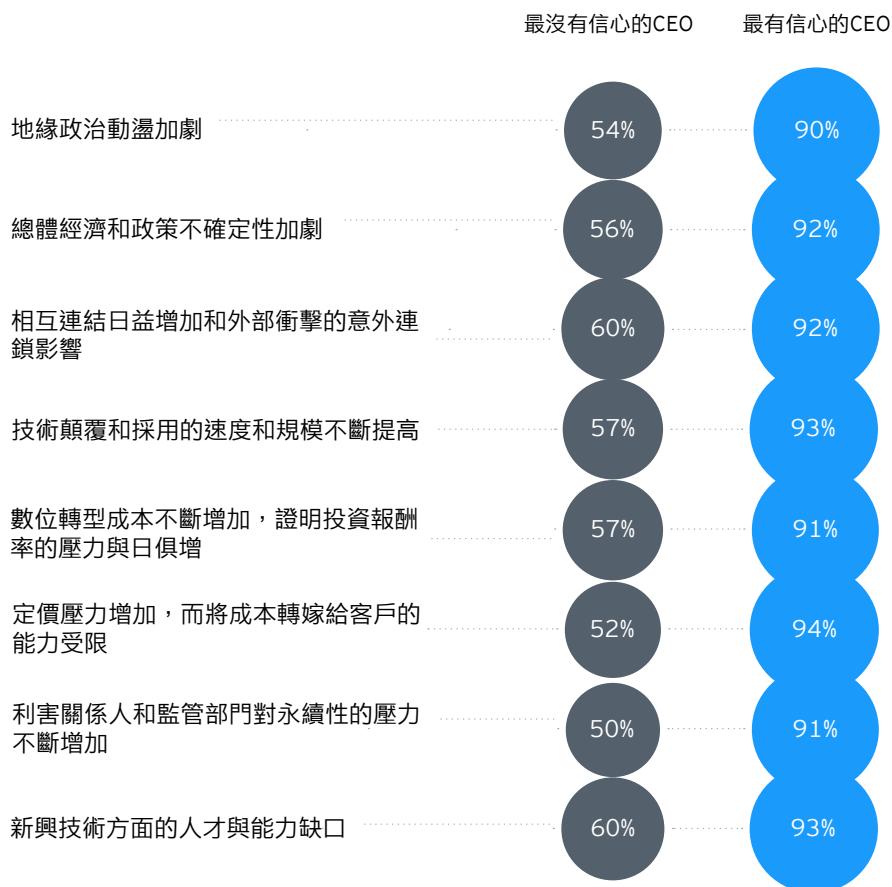
英國滙豐銀行及歐洲滙豐銀行 前執行長

觀看EY-Parthenon的Strategy in Action: A CEO series與[滙豐銀行的完整訪談](#)。

最有信心的執行長將所有趨勢視為企業轉型的驅動力。

問題：以下趨勢對於您重新思考貴組織的轉型方式是否重要？

註：受訪者需針對每項陳述選擇一個選項。



執行長們的回應突顯了在當前不確定性加劇的時期，趨勢對於驅動轉型的重要影響。最有信心的 CEO 認為所有趨勢對重塑轉型至關重要，是其他 CEO 的兩倍。有效地重新校準風險雷達，將所有潛在的不利因素都考量在內，就能找到前進的道路，儘管專注於現有風險可能會讓行動停頓。

執行長會優先提升客戶與員工體驗，為企業帶來永續成長。

執行長優先考慮提高客戶和員工的參與度和留任率，同時優化營運，這是轉型最重要的成果。

問題：您的轉型計畫在未來12個月內想要達成最重要的成果是什麼？

註：受訪者最多可選擇三個答覆，並依優先順序排序。



60%

最有信心的執行長將客戶和員工體驗放在首位。

只有30%

信心最不足的高階主管打算專注於相同的成果。

執行長傾向於提高客戶參與度和留存率以及員工的敬業度和留任率，同時優化營運並提高生產力。將「人」置於轉型的中心可以將生產力提高2.6倍。

最有信心的執行長可能會透過轉型來改善員工和客戶體驗（60%，而最沒有信心的執行長只有30%），而大多數最沒有信心的執行長則專注於提高營收成長和利潤擴張（40%，而最有信心的執行長只有20%）。

這種鮮明的對比或許反映出對抱負願景的分歧。營業額成長和利潤擴張可能是無法持續的短期指標。提高客戶和員工參與度更有可能為長期永續成長奠定更堅實的基礎。

“

短期投資和長期投資之間的平衡可能很棘手。我想說，我們對所有決策都採取長遠眼光，但有時意味著在某些決策上採取短期眼光。諸如ESG、永續性之類的事情，我相信這些都是你永遠無法到達目的地的領域。這是我們可以持續改進的事情。

Zak Brown
McLaren Racing 執行長

觀看EY-Parthenon的Strategy in Action: A CEO series與[McLaren Racing的訪談](#)。

在當今競爭激烈的市場環境中，客戶參與度已成為企業永續成長的關鍵差異化因素。透過培養超越交易關係的、有意義的個人化互動，公司可以釋放相當大的長期價值。

運用數據驅動的洞察力、全通路溝通和響應式客戶體驗設計的策略參與計畫，公司不僅能夠保留現有的關係，還能將忠實客戶轉變為品牌擁護者。

此外，優先考慮提供真正具有價值之客戶參與的公司，更有能力適應不斷變化的市場動態，並建立以客戶為中心的彈性商業模式，從而產生持續的競爭優勢。

同樣地，在引導轉型過程中，員工是永續變革的關鍵催化劑。成功的轉型計畫從根本上取決於員工的共識、參與度和心理安全，以推動有意義的策略轉變。

“

成功策略的關鍵在於擁有正確的資源、正確的技能、合適的團隊，並確保管理團隊真正理解並完全認同現有的策略機會。然後，在過程中設置多個檢查點並有紀律地執行，以便策略按照計畫成為現實，或者，更常見的情況是，在獲得更多資訊後，對策略進行討論和變更。

Anna Dunn
摩根大通證券執行長、摩根大通歐洲、中東和非洲地區財務長

透過賦予員工權力，使他們成為主動的變革推動者而不是被動的接受者，公司可以釋放內在動力，減少阻力，加速轉型。有效的轉型管理需要透明的溝通、強大的技能發展以及創造重視創新和適應性的文化。當員工真正投入轉型之旅時，他們就成為組織重塑的主要設計者，將策略願景轉化為卓越的營運。

儘管不確定性增加，但執行長們似乎仍非常看好他們實現轉型成果的能力。

問題：對於您的轉型計畫是否能達到重要成果，您有多大的信心？

註：受訪者被要求對前三大他們所確定的轉型成果進行信心程度評分。

1%-4%的人回答「信心不足」。



我們確實看到，最有信心和最沒有信心的執行長其觀點趨於一致，他們都相信能夠實現最重要的目標轉型抱負。然而，只有略多於一半的執行長（57%）非常有信心他們可以重新構想未來的商業模式。能否正確掌握這一問題將日益決定誰是領導者，誰是落後者。

商業模式創新，即識別、開發和商業化新的商業模式以保持競爭優勢和轉型的過程，將成為成功企業在日益複雜的環境中生存的決定性特徵。

02

2025年將成為併購大年

大多數有信心的執行長都認識到交易在轉型過程中的重要性。

70%

最有信心的執行長正計畫利用交易。

只有17%
信心最不足的高階主管預期採取相同的交易策略。

最有信心的執行長明白，轉型既是有機的，也是無機的。他們旨在利用交易作為轉型的催化劑來獲得優勢。在未來12個月內，他們對併購（M&A）的重視程度遠高於信心不足的執行長（70% 對比 17%）。

未來一年整體併購興趣將大幅增加，從 2024年9月的37%上升至56%，預示著2025年交易將強勁反彈。

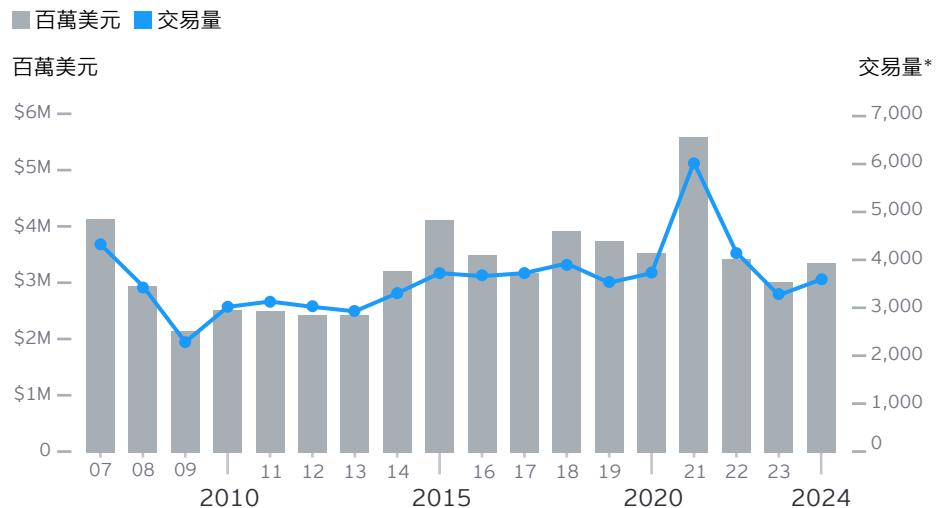
這將延續2024年的上升趨勢，儘管市場條件複雜，但併購活動仍具有彈性。經過2023年的調整，估值已經趨於穩定，私募股權公司正在部署其資本。技術收購正在推動創新，而各行業的公司在經濟不確定的情況下都在追求策略規模。

併購的理由很充分。數位轉型仍然是交易策略的關鍵驅動力，人工智能能力日益成為企業收購策略的動力。同時，防禦性整合有助於企業增強營運和競爭韌性。在充滿挑戰的經濟環境中，成本綜效變得更具吸引力。積極的投資者繼續推動策略性投資組合優化，較低的利率改善了併購融資。

然而，2024年並不是併購繁榮的一年，而更像是回歸正常。全球交易價值成長了14%，交易量成長了8%，與疫情前的水準一致。

交易趨勢日趨正常，導致企業越來越渴望透過併購來轉變其投資組合。

註：2015年至2024年全球併購交易規模與數量。



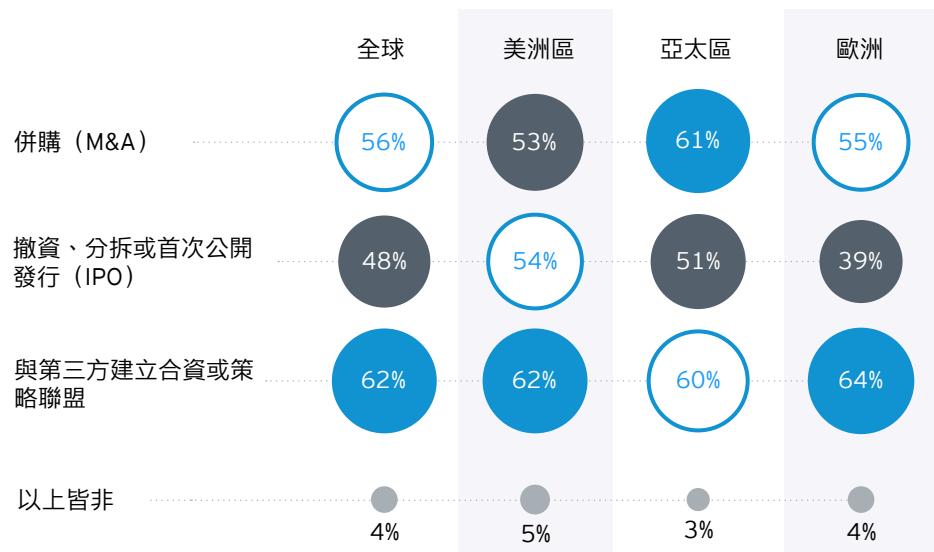
資料來源：安永分析、Dealogic；**交易量根據 1 億美元以上的交易進行計算

各個地區的交易活動都有所提升。美國仍然是表現突出的市場，占所有交易的近一半。英國、日本、德國、加拿大和法國也出現強勁反彈，也是如此。相反地，中國和印度的交易活動有所下降，從而拉低亞太地區的交易數量。

併購意願水準大幅上漲，從上一季的37%上升至56%。這顯示企業領導者不僅關注穩定，也關注成長。

問題：您是否預計在未來12個月內積極推行下列任何交易計畫？

註：受訪者可複選。



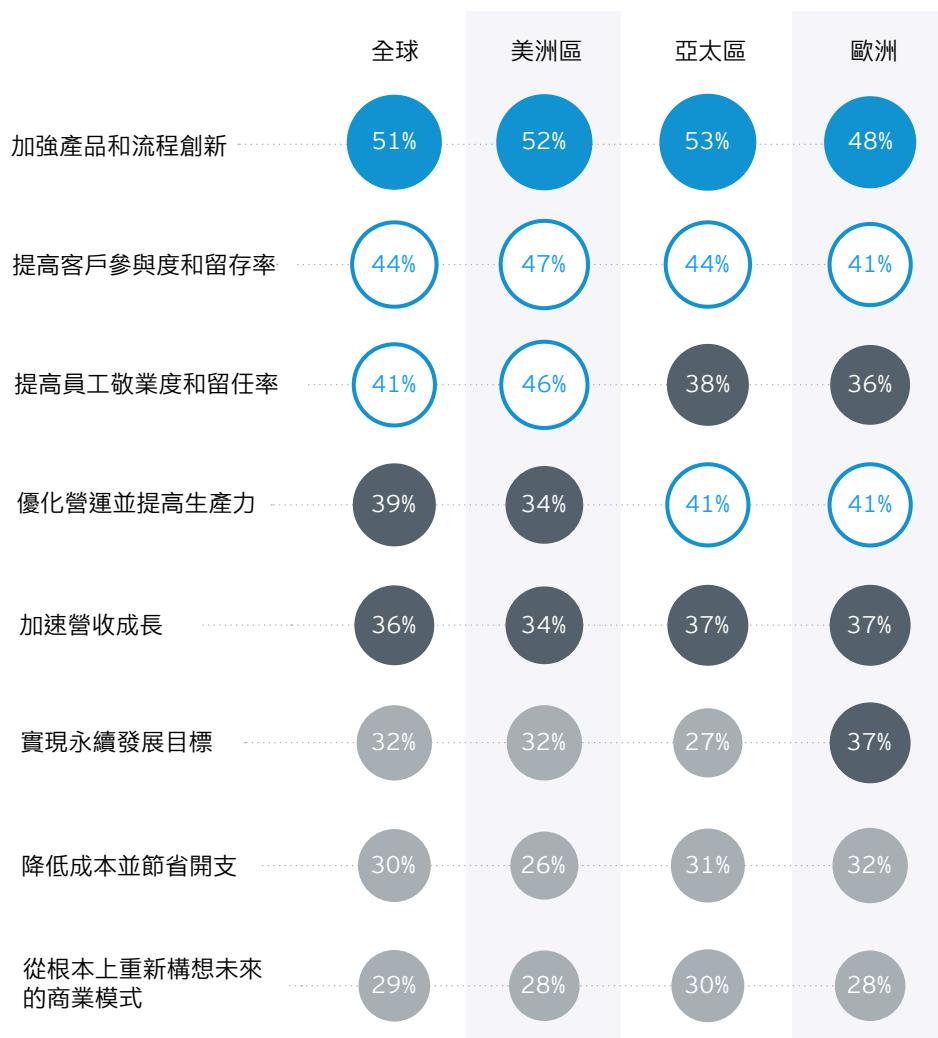
未來12個月，美洲和歐洲的收購興趣日益高漲，而亞太地區的收購興趣則更為強烈。這可能有助於重新平衡全球交易格局，並進一步加速2025年的併購。

2024年也出現一個顯著趨勢，即公司出售非核心資產，以精簡營運業務並專注於主要專業領域，因為企業希望簡化商業模式、釐清策略重點，並盡可能為股東釋放更大的價值。預計到2025年，私募股權投資者的參與程度將更高，他們將熱衷於收購已出售的優質資產，這可能是另一個強大的加速器。

在評估收購時，改善產品和流程創新被視為關鍵考量。

問題：在評估潛在收購時，哪些結果對您來說最重要？

註：受訪者選擇三個答覆，並依優先順序進行排序。



執行長們希望利用併購來領先競爭對手，並改進他們的產品和流程創新。但是，他們也利用併購來實現其整體轉型目標，即提高客戶的參與度和留存率以及員工的敬業度和留任率。

2025 年全球投資熱點 – 機會與風險

全球五大最具吸引力的投資目的地與9月相同，只是優先順序有所調整。

未來12個月五大資本投資目的地



1 美國：美國擁有強大的市場導向型經濟，無與倫比的創新生態系統、深厚的資本市場、技術開發領導地位以及多樣化的產業集群，為跨境併購和轉型直接投資提供了廣泛的策略機會。然而，如果新政府實施的政策造成不確定性，可能會削弱信心，並破壞涉及美國資產和公司的強勁併購市場。美國生產力的強勁成長也將使境內交易更具吸引力，但任何貨幣政策的不確定性都可能拖累經濟活動。

2 加拿大：加拿大擁有穩定的法規監管環境、成熟的人才資源、先進的技術基礎設施、可預測的法律框架和北美的策略定位，為跨國企業投資策略提供引人注目的價值主張。然而，如果與美國的貿易緊張局勢持續下去，投資者可能很快就會撤離加拿大。政治不確定性加劇也可能抑制投資。

3 德國：德國卓越的工程技術、世界一流的製造能力、先進的工業基礎設施、強大的出口導向和尖端技術研究，使其成為策略性工業和技術投資的首選目的地。但德國正經歷政治動盪，尋求重置其長期經濟模式。在其中小型企業中心地帶，對併購與聯合需求從未如此高漲。問題在於，當前環境下我們是否有足夠的信心實現這一目標。

4 墨西哥：墨西哥的勞動力成本具有競爭力、與美國市場的策略地理位置接近、新興的製造能力、進步貿易協定和日益熟練的勞動力，為全球企業提供了具有吸引力的近岸投資機會。但作為美國的低成本鄰國也存在風險。美國新政府可能不會對那些試圖利用這一優勢而與美國企業競爭的公司寬容，新的關稅可能是一項直接的政策措施，這將影響投資墨西哥的吸引力。

5 英國：英國充滿活力的金融服務業、創業型商業文化、靈活的監管環境、高學歷的勞動力和全球連結性是吸引國際企業擴張和投資計畫的重要策略優勢。不過，儘管與其他國家相比，英國的政治環境比較穩定，但仍必須決定其未來最重要的貿易關係。英國也希望深化與美國和亞洲的貿易和投資，因此重新調整關係對於貿易和投資可能有利也有弊。



為了在當今混亂的環境中取得成功，執行長需要採取並啟動五種思維和行為方式：

採取轉型思維

領先的執行長將變革視為核心能力，培養一種將轉型視為持續學習和適應的思維方式。他們應該鼓勵整個組織建立敏捷文化，以便團隊能夠快速因應新出現的干擾。

以人為本

員工和客戶是成功轉型的核心。執行長應專注於對員工進行再培訓和技能提升，同時培養創新、適應性和心理安全的文化，使員工有能力推動有意義的變革。同樣地，保持強大的客戶參與度也至關重要，透過創造個人化、價值驅動的體驗，企業可以建立持久的聯繫並推動成長。

超越眼前利益，著眼於長期價值創造

執行長不應只追求短期財務收益，而應優先考慮對客戶和員工參與度、技術創新和營運韌性的策略性投資。這種方法能為企業在充滿挑戰的市場中脫穎而出，奠定堅實的基礎。

完善風險管理

執行長應更重視總體經濟、地緣政治、法規和技術力量的相互作用。積極因應這些風險可以帶來成長機會，並有助於減少干擾。

運用併購作為轉型催化劑

執行長應運用併購作為加速轉型的關鍵驅動力。瞄準符合長期目標的交易，例如採用新技術、進入新市場或透過策略整合強化競爭地位。

關於本研究

金融時報集團旗下專業研究和內容行銷部門FT Longitude代表安永於2024年11月12日至12月9日對來自全球大型企業共1,200名CEO進行匿名線上調查，目標在於就影響全球領先企業的主要趨勢和發展，以及企業領導者對未來成長和長期價值創造的期望，提供有價值的見解。受訪者來自20個國家（巴西、加拿大、墨西哥、美國、比利時、盧森堡、荷蘭、法國、德國、義大利、丹麥、芬蘭、挪威、英國、澳洲、中國、印度、日本、新加坡和韓國），涵蓋5個產業（消費者與健康、金融服務、工業與能源、基礎設施、科技、媒體和電信）。受訪公司的全球年度營收為：不到5億美元（20%）、5億美元至9.999億美元（20%）、10億至49億美元（30%）以及超過50億美元（30%）。

執行長信心指數是根據 EY-Parthenon CEO 展望脈動調查所蒐集的數據，衡量高階主管對總體經濟環境和公司績效展望的看法。執行長們對15項陳述的展望進行評分，採用五點量表，範圍從「非常悲觀」（0）到「非常樂觀」（100）。這些回覆分為五個主題類別：產業成長、價格和通貨膨脹、企業成長、人才以及投資和技術。指數值越高，表示對未來經濟和對其企業的看法越正面。指數為 100 表示非常樂觀，50 表示中性，0 表示非常悲觀。

探索更多此系列報告

[Global CEO Outlook Pulse – September 2024](#)

[Global CEO Outlook Pulse – April 2024](#)

[Global CEO Outlook Pulse – January 2024](#)

聯繫安永

如需討論您的資本策略，請與我們聯絡：

何淑芬

總經理

安永財務管理諮詢服務股份有限公司

+886 2 2728 8898

Audry.Ho@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QR CODE，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、安永圓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。

© 2025 安永財務管理諮詢服務股份有限公司。
版權所有。

APAC No. 14008544

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