

# 面對充滿變數的未來，CEO 如何重塑企業？

EY-Parthenon CEO 展望調查  
2026 年 1 月

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

# 摘要

我們的 2026 年 CEO 展望調查顯示，企業領導者正透過大膽的 AI 轉型推動成長與適應力，同時在面對不確定性之際平衡成本壓力。

展望 2026 年，執行長們會發現，有一點與 2025 年一樣：那就是需要不斷適應和轉型，以因應動盪多變的環境。

持續的地緣政治不確定性與不均衡的經濟動能，正迫使企業加速重塑轉型步伐，包括加快人工智慧（AI）應用進程以提升組織適應力。即便執行長們對全球前景持謹慎態度，他們仍對自身快速轉型與創造永續優勢的能力充滿信心。

儘管市場波動將持續到 2026 年，但許多公司認為，他們已經為 AI 驅動的轉型和數位化韌性奠定基礎。投資組合重組、策略交易和效率提升計畫 - 通常由 AI 和自動化技術驅動 - 如今為執行長們提供了更穩固的基礎，使他們能夠更有信心地因應各種挑戰與變革。

然而，前方的挑戰需要更嚴謹的紀律。緩慢且脆弱的經濟成長，將迫使領導團隊更精準的抉擇投資方向

與方式。在 AI 方面，廣泛的實驗正轉向精準的規模化，也就是辨識哪些業務單位能透過 AI 加速生產力、改變決策方式，或釋放具差異化的客戶價值。2026 年的關鍵張力，在於如何平衡短期成本壓力與長期競爭力。

地緣政治的碎片化持續加劇複雜性與緊迫性。隨著貿易聯盟與供應鏈的轉移，執行長們必須決定在何處追求成長，以及在何處優化靈活性與管理風險，往往需要從某些市場撤出，同時在其他市場加碼投入。儘管情勢複雜，2026 年仍是關鍵時刻：那些能透過地域視角協調資本配置、轉型優先事項與 AI 規模化的公司，最有機會在環境好轉時超越競爭對手。未來一年雖不太可能一帆風順，但方向將更清晰：透過更精細的投資組合來增強企業韌性，這些投資組合是特為因應不確定性而設計的；同時，在一個由智慧科技重塑的世界中，重新致力於變革性創新。

## 概要

- 執行長面臨持續的地緣政治不確定性與成本壓力，但仍堅信能透過 AI、人才與營運效率來推動成長。
- AI 正從試點專案邁向企業級整合，準備成為提升生產力、適應力與競爭優勢的核心驅動力。
- 儘管地緣政治審查日益嚴格，但併購仍能加速轉型，其帶來的技術、人才與市場進入速度甚至優於有機成長。

# 在不利於擴張的環境下，什麼才能推動成長？

2026 年 CEO 展望調查顯示，企業領導者面臨成長放緩和成本上升的雙重挑戰，同時加倍投入人才培育和 AI 驅動的生產力，以創造自主成長並增強韌性。

EY-Parthenon 最新針對 1,200 位執行長所進行的調查顯示，高階主管的信心正在減弱。整體信心指數從 83.0 降至 78.5，反映出他們對當前商業環境面臨的壓力日益感到不安。其中，最令人擔憂的是全球經濟

成長，因為在地緣政治緊張局勢、供應鏈重組和經濟活動放緩的背景下，企業領導者正在重新評估市場需求預期。這與 [EY-Parthenon 的全球經濟展望](#) 相符，該展望預計全球實質 GDP 成長將從 2025 年的 3.3% 放緩至 2026 年的 3.1%。

## CEO 信心指數

地區	美國	巴西	義大利	英國	中國	墨西哥	德國	全球	印度	南韓	加拿大	新加坡	北歐五國	澳洲	法國	日本	比荷盧
整體信心	76	77	77	77.5	77.5	78	78.5	78.5	78.5	79	79.5	80	80	81	81	82	84
全球成長	70	71	55.5	65	81	78.5	64	69	72.5	64	63.5	66	71.5	66	64	73	76.5
國家成長	81.5	83.5	82.5	81.5	83	79.5	84.5	82	85.5	83.5	79	77.5	80.5	81	74.5	86.5	84
企業成長	80.5	81.5	82	80	81.5	83.5	81	81	80.5	80	79	83	84	81	79.5	83.5	86.5
價格和通膨	64	61.5	53.5	66	66	59.5	69	66	70.5	67	69	65.5	64.5	69	74.5	65.5	69.5
人才	74.5	77	80.5	77.5	74	80.5	77	78.5	77.5	79.5	83.5	82.5	84	84.5	80	82.5	89.5
投資和技術	77	79	80	79	84	79.5	77.5	79.5	75	80.5	78.5	81.5	81.5	82.0	80.5	88.5	82



產業	移動產業	製造業	石油和天然氣	不動產	科技	電信	銀行	全球	金屬和採礦	電力和公用事業	零售業	消費性產品	生命科學	娛樂	健康	保險	資產管理
整體信心	75	76	77	77.5	78	78	78.5	78.5	78.5	79	79	79.5	80	80	80.5	81.5	81.5
全球成長	64.5	68.5	65.5	67	66.5	71	64	69	70	59	68	71.5	71.5	79	72.5	73.5	72.5
產業成長	84	83.5	80.5	86	89	91	86	87	87	86.5	87	88	88.5	87	88	90.5	92
企業成長	78.5	80.5	82	78.5	81	79	82	81	81.5	82	81	79.5	82	83	83	85	84.5
價格和通膨	60.5	62	68	71	64.5	68	63	66	64.5	63.5	71	68	70	67.5	71	63.5	66
人才	74	75.5	78.5	74	74.5	75.5	81.5	78.5	81	82	79	82.5	81	81	80	84.5	82.5
投資和技術	78.5	79.5	76	77	81	77.5	80.5	79.5	79	81.5	78	79	78.5	80.5	81	83.5	82.5



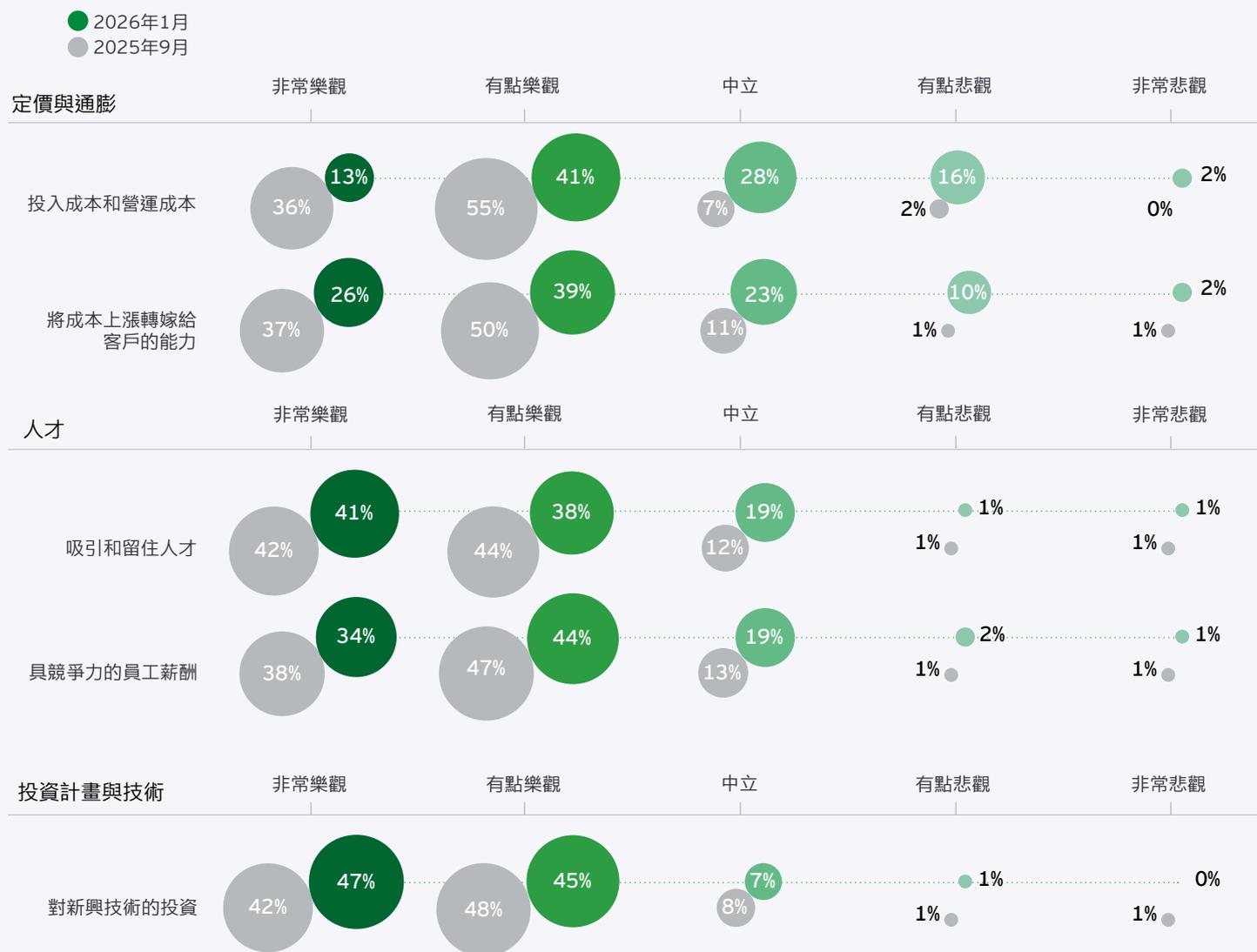


加劇總體環境不確定性的因素是，執行長們對自身管理營運成本上升（尤其是能源、人力及法遵成本）能力的信心出現下滑。許多人同時表示，對能否將這些

成本轉嫁給客戶的樂觀程度降低，這顯示隨著消費者和企業對價值敏感度提升，企業的定價能力正在減弱。

### 儘管存在成本隱憂，執行長們對人才和技術仍然充滿信心

**Q CEO 信心指數：** 您對貴公司未來12個月在下列領域的發展前景有多大信心？  
受訪者需針對每項陳述選擇一個答覆。



這與 EY-Parthenon 的展望再次相呼應，即全球通膨持續緩和，但各地差異依然顯著。實施關稅的經濟體預計將面臨更高的進口成本和再度升溫的價格壓力，而受關稅影響的經濟體則將繼續經歷由需求和商品價格驅動的通貨緊縮。

然而，在人才和科技這兩個關鍵領域，信心依然強勁。執行長對於吸引並留住關鍵人才仍保持信心，反映出混合辦公模式日益成熟、員工價值主張更加清晰，以及對技能培養的持續投資。同樣地，對於 AI、自動化與進階分析等新興技術的信心依然強勁，顯示其在提升生產力、優化客戶體驗與強化長期競爭力方面具

備高度的轉型潛力。

為因應這種不確定性，執行長應聚焦三大優先事項：透過能提升生產力的投資（如 AI）強化成本管控；根據客戶洞察實施更精準的定價以維持利潤；加速轉型為技能驅動型組織，打造能擴展新技術並管理地緣政治與總體經濟波動的團隊。

訊息很明確，那些在因應成本與成長壓力的同時，加倍投入人才與技術的執行長，將能在充滿挑戰的未來一年中，掌握最佳契機，創造自身發展動能。



# 61%

執行長預計 2026 年營運成本將會上升。

## 轉型的關鍵是否在於自我掌控？

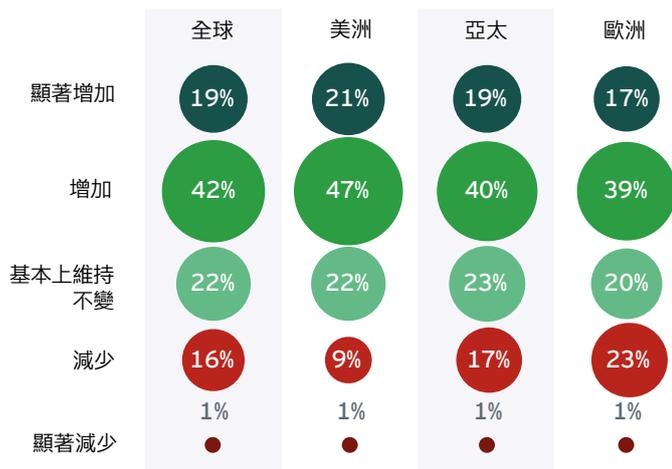
執行長在邁入 2026 年時抱持著一種矛盾的心態：對自身前景充滿信心，卻對全球經濟較為保守。儘管地緣政治緊張、全球成長動能疲弱以及供應鏈不穩定，仍有絕大多數執行長，約十分之九，預期 2026 年在營收、獲利與生產力方面都能實現成長。這種分歧反映出一種信念：即便外部壓力重重，企業仍可採取果斷行動，從內部提升績效，並有效因應外在挑戰。

然而，不斷上升的成本壓力抑制了這種樂觀情緒。2026 年，高達 61% 的執行長預期企業營運成本將進一步增加，僅有 16% 認為成本會下降，顯示成本上升更像是一種結構性轉變，而非短暫的通膨衝擊。勞動力、能源、科技、法規遵循以及融資等投入成本仍居高不下，且其中許多壓力很可能將持續存在。

## 大多數執行長預計 2026 年營運成本將增加

**Q** 您預計 2026 年的營運成本與 2025 年相比會有什麼樣的變化？

單選，受訪者選擇 1 個最適答覆。

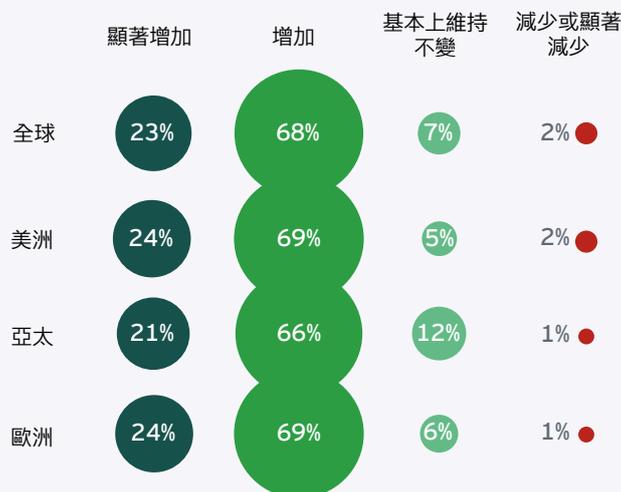


在當前環境下，執行長們需要採取更積極主動的干預措施。對營收與獲利能力的信心，顯示領導者相信可透過定價策略、客戶差異化、投資組合優化以及對數位轉型的投資來釋放成長動能。預期生產力的提升也進一步強化此觀點，突顯科技，尤其是 AI、自動化和數據驅動的流程與組織重塑，是抵銷成本通膨的關鍵槓桿。

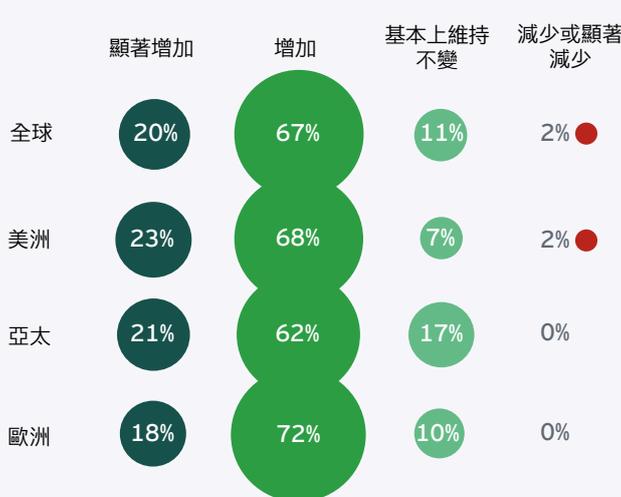
## 儘管面臨諸多挑戰，執行長們仍預期營收、獲利能力和生產力將實現成長

**Q** 您預計貴公司 2026 年績效表現與 2025 年相比會有哪一些變化？  
受訪者就每個陳述選擇一個最適答覆。

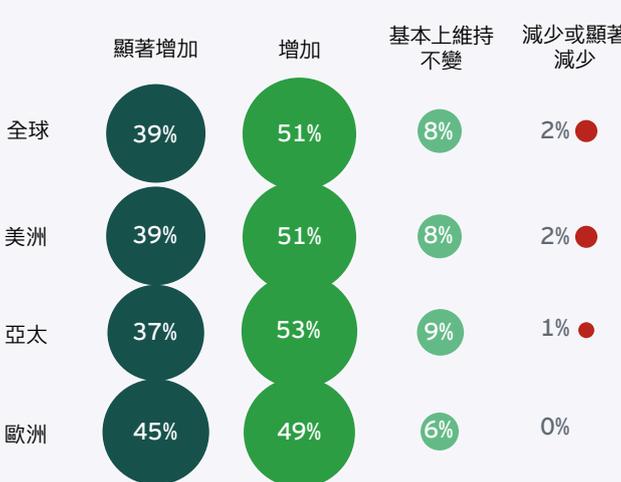
### 營收成長



### 獲利能力



### 生產力





2026 年的信心差距，反映出執行長們對於自主成長與營運掌控的信念，與地緣政治碎片化、區域復甦步調不一以及貿易摩擦所帶來的全球不確定性之間的對比。真正的挑戰在於精準執行：加大效率提升計畫的力道、擴大能實際提升生產力的技術規模、重新平衡投資組合以抓住更高利潤的機會，以及重新設計營運模式，使其更具敏捷性。即使在充滿挑戰的總體經濟環境中，成功者也能將內在的信心轉化為具體可見的績效。

# 97%

的企業正經歷重大轉型或即將啟動轉型計畫

## 企業轉型是否才正要進入最艱難階段？

在當前地緣政治、經濟和技術不確定性加劇的時期，轉型已不再是選項，而是企業維持競爭力與韌性的必要條件。多數執行長表示，他們目前正推動重大企業級轉型計畫（52%），或計畫於 2026 年啟動轉型（45%）。

他們的優先事項揭示了所需變革的規模和廣度。全球 43% 的執行長將優化營運和提升生產力（包括數位化）視為首要目標，突顯重塑成本結構和提高效率的緊迫性。同時，40% 的執行長將客戶互動和留存率列於首位，以在消費者行為快速變化的情況下穩定需求。

創新仍是核心要務，37% 的執行長聚焦於強化產品和流程創新，36% 的執行長則著眼於加速營收成長，即使在總體經濟利好因素不明顯的

情況下。

除了降低成本、提升員工參與度和留任率、實現永續發展以及重塑商業模式之外，這些優先事項顯示，企業重塑如今涵蓋了從營運、文化、策略和成長等全方位領域。

實現這些目標需要轉型思維：持續創新而非一次性變革。在結構性不確定的環境中，領先的執行長們會根據不完全的資訊採取行動，快速試驗並擴大規模，動態地重新配置資本和人才，並透過反覆學習，而不是等待確定性。轉型思維也包括從被動防禦轉向主動識別、整合協調和實現價值。

建構新能力、強化差異化以及實現自主成長至關重要。這種價值創造包括將 AI 和數位化工具融入營運的各個環節以提升生產力、加速創新以及重新設計組織架構，使其更加敏捷和更具協作性。

### 2026 年轉型優先事項

**Q 貴公司的轉型計畫在 2026 年最希望達成哪些重要成果？**

受訪者可選擇最多三項成果。此圖僅反映目前正進行重大企業級轉型計畫，或計畫於未來 12 個月內啟動此類計畫之執行長們的回應。





## CEO 的關鍵策略問題與思考重點

# 1

### 策略問題

如果外部需求持續受限，下一波成長動力將從何而來？

成長可能需要更多地來自企業內部自行創造，例如更精準的定價策略、投資組合再平衡以及利用生產力提升所釋放的資源進行再投資。資本應集中在能帶來穩定利潤和可複製價值的業務市場、客戶和能力。

# 2

### 策略問題

我們是否真正將對科技與人才信心，轉化為可衡量的生產力與價值創造？

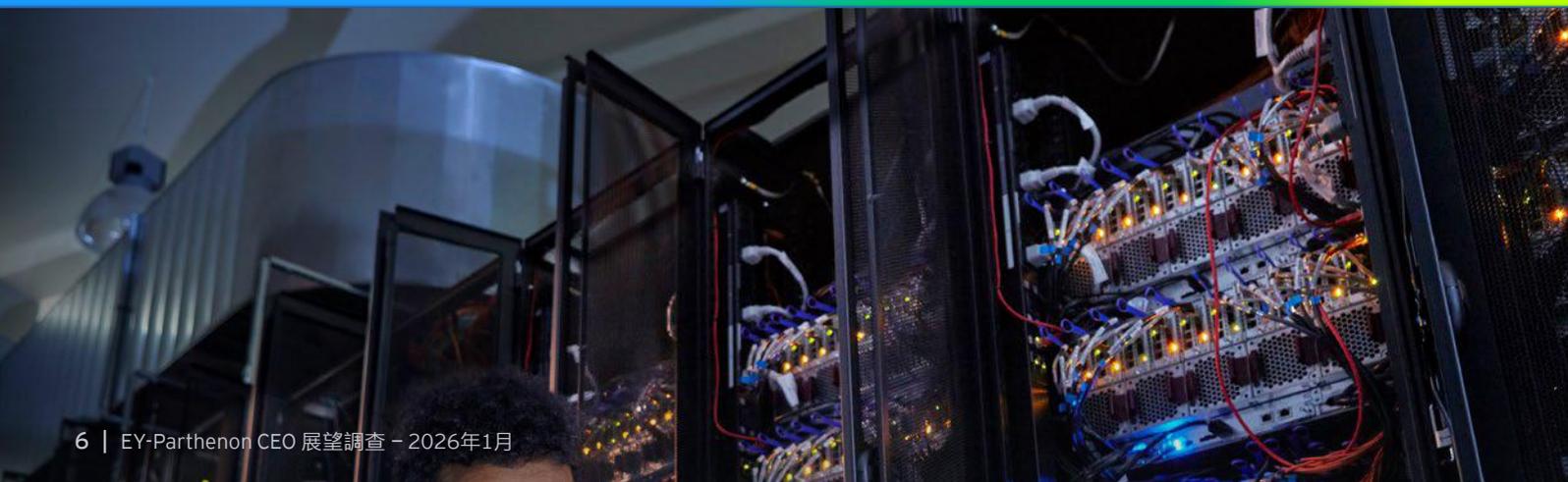
科技與技能投資必須超越試驗階段，轉向規模化解決方案，以實際帶來成本、速度和品質改善的效益。重點應該放在將 AI 和自動化融入核心流程中，而不是在現有複雜系統上疊加工具。

# 3

### 策略問題

我們是否具備在整個企業內擴展變革的能力和營運模式？

真正的企業級變革需要將數位化、AI 和資料能力融入核心營運。同時，應採用更敏捷、更協作的組織模式，以促進創新、加快決策速度並維持長期轉型動能。



# 從實驗到引擎：AI 採用如何驅動組織適應力

CEO 正從 AI 的試驗階段，邁向更有紀律的規模化階段，透過將生成式 AI、自動化與資料能力整合至企業中，以提升適應力與競爭優勢。

儘管執行長的樂觀程度通常高於其他人，但他們的觀點正明顯轉變。雖然部分評論者認為 AI 投資可能過熱，但本次調查呈現完全不同的現象，AI 已帶來超出預期的成果，並強化了組織在快速變動環境中的適應力。

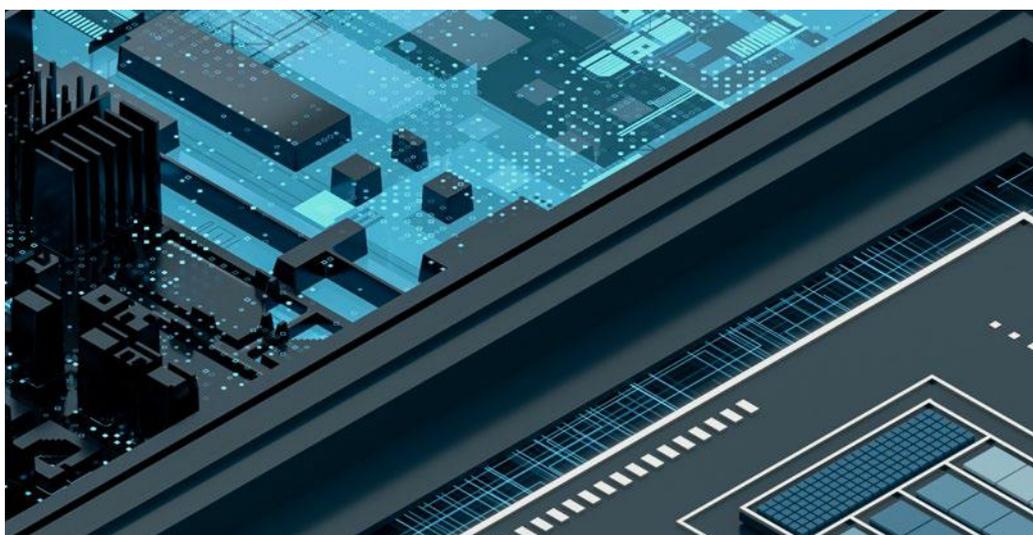
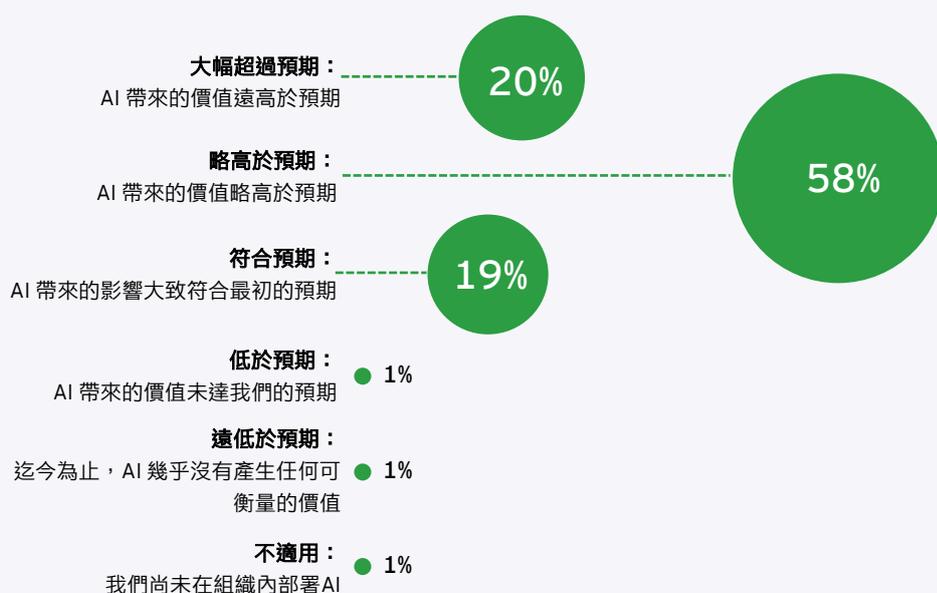
絕大多數執行長表示，他們的 AI 計畫已經符合或超過預期，只有極少數認為未能達到預期。這顯示 AI 正日益成為提高生產力、收入成長、客戶體驗和營運模式效率的可靠驅動力。值得注意的是，約有 20% 的企業，其 AI 投資已帶來「遠超過預期」的回報，而這些企業最可能累積最大的價值。

許多 AI 部署都展現出穩健的經濟基礎，包括自動化日常工作、更快且更準確的預測、提升風險偵測能力、加速產品開發，以及增強整個價值鏈的決策能力。

## 成果與預期比較：執行長們對數位轉型依然充滿信心

**Q** 具體就營收成長或營運效率而言，貴公司迄今推動的 AI 計畫表現是否符合預期？

單選，受訪者選擇1個最適答覆。





在 2025 年，AI 支出主要集中於大規模資本投資，包括超大規模雲端服務（Hyperscalers）、資料中心，以及支持企業級 AI 的核心基礎設施。然而，AI 正可能進入一個更具紀律性的擴展階段，在此階段中，生產力提升將成為持續投資的正當理由，而企業對 AI 的期待也將更加成熟。

對策略規劃而言，其意涵相當明確，AI 將成為企業的核心能力，而非邊緣性的實驗項目。執行長必須將 AI 視為多年的策略支柱，使其融入人力規劃、資本配置和營運模式設計中。隨著早期效益逐漸浮現，重點很可能將從「擴大試點數量」轉向「擴大成功案例」，優先追求深度而非廣度，也就是將 AI 嵌入關鍵價值鏈，以提升整體企業的生產力。此外，AI 計畫的強勁表現可能進一步加劇競爭。愈來愈多企業看見回報持續改善，而落後者將面臨差距

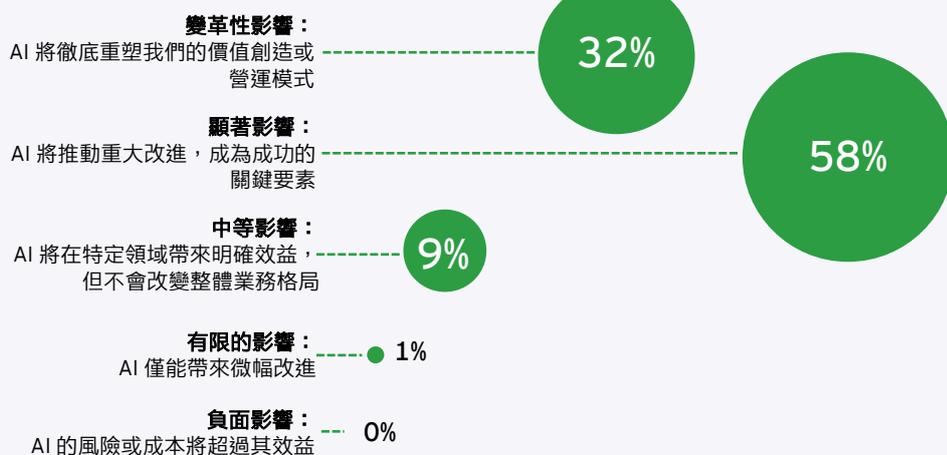
擴大的風險，從而引發更快速的投資循環。最後，對 AI 成果的信心將鼓勵執行長們推動更大膽的轉型計畫，不僅運用 AI 優化現有營運，還將重塑產品、服務和商業模式。

執行長已清楚表達對未來兩年 AI 對其商業模式或營運影響的期待。這些期待具有前瞻性，絕大多數執行長預期 AI 將帶來顯著影響。

### 執行長們預計，AI 將在未來兩年內對商業模式和營運產生重大影響

**Q 您預計 AI 在未來兩年內將對貴公司的商業模式或營運產生哪些影響？**

單選，受訪者選擇 1 個最適答覆。



## 哪些 AI 技術正在驅動這波轉型？

在眾多 AI 類型中，生成式 AI（GenAI）以 54% 居首，超過半數的執行長認為它是最具轉型性的技術。這反映出 GenAI 已迅速從試驗階段走向企業整合，尤其是在內容生成、程式碼撰寫、客戶互動和知識密集型的工作流程。

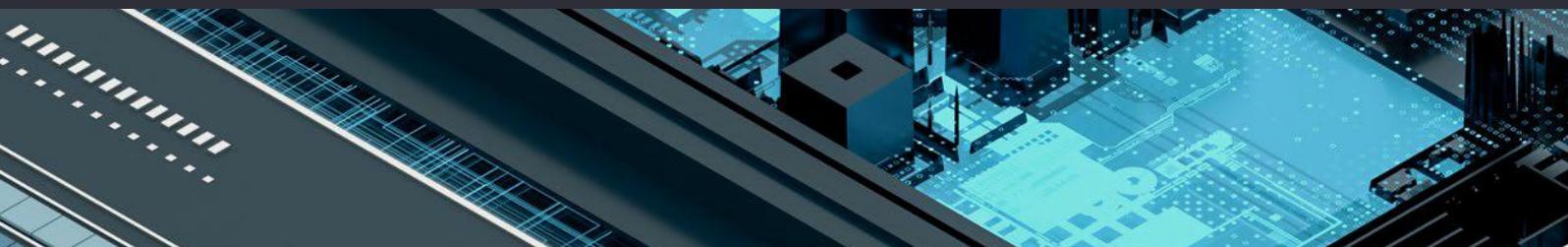
機器學習以 45% 緊隨其後，仍然是用於預測、預報與決策智慧的核心分析基礎。這兩類技術共同顯示，企業正在平衡新興技術與成熟技術的使用。

同時：

- **代理式 AI（Agentic AI）** – 37%  
代表 AI 正從「助手」角色演變為「操作者」，可主動執行過去需人為介入的任務。
- **物理 AI/實體 AI（Physical AI）** – 30%  
反映企業在面對勞動力、供應鏈或成本壓力時，持續推進自動化與機器人應用，以提升營運適應力。

- **自然語言處理（NLP）** – 27%  
仍支撐企業中大量的語言互動應用，但在轉型焦點上正與 GenAI 競爭。

整體趨勢顯示，企業正在經歷一場意義深遠且結構性的轉變：正從零散的 AI 使用案例，轉向能夠重新塑造工作流程、決策自動化與大規模增強人類能力的整合式 AI 系統。AI 不再只是效率工具，而是推動轉型、適應力與成長的策略引擎。





## CEO 的關鍵策略問題與思考重點

# 1

### 策略問題

AI 已成為企業的核心能力，還是仍停留在一系列分散的實驗？

對多數執行長們來說，AI 的成果都已超出預期，真正的問題在於：AI 是否已被深度嵌入企業的資本配置、人力策略與營運模式設計之中？抑或仍僅侷限於少數試點專案與零星的創新活動？

# 2

### 策略問題

我們應該在哪些領域擴大 AI 的規模，又該停止哪些投入？

隨著 AI 進入更具紀律性的擴展階段，執行長們必須做出明確決策：

- 哪些已被證實有效的應用案例，值得在整個價值鏈中進行深度、端對端的整合？
- 在哪些領域應優先追求深度，而非廣度推廣？
- 哪些持續進行中的試驗已不再具備投入的正當性，應停止資源配置？

真正的策略挑戰在於保持高度聚焦：將有效的做法擴大至企業規模，以全面提升生產力並建立競爭優勢。

# 3

### 策略問題

我們運用 AI 的目的，是為了優化現有營運，還是要從根本上重塑整個企業？

隨著企業對 AI 成效的信心提升以及競爭對手加速投資，執行長們必須審視，我們使用 AI 是否僅是在優化當前的營運流程？還是用它來重新定義產品、服務與商業模式？當 AI 從「助手」角色轉變為能主動協作的「共同操作者」時，速度與企圖心將成為區隔領先者與落後者的關鍵。

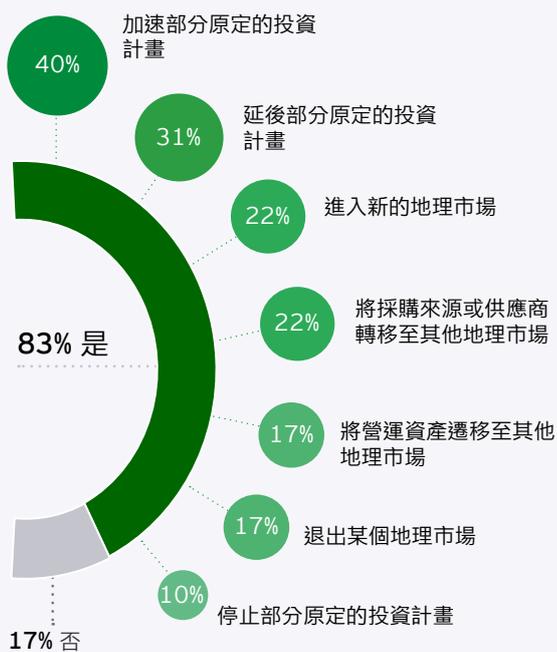
# 行動是駕馭全球碎片化環境的關鍵嗎？

在地緣政治日益碎片化的情勢下，執行長們正透過 AI、合作夥伴關係與供應鏈多元化來管理風險、提升敏捷性，並在分裂的世界中追求成長。

執行長們在面對不確定的環境時，展現了更強烈的主動性。AI 在其中扮演核心角色，執行長們不再被動等待局勢穩定，而是積極因應業務持續受到干擾的衝擊。在過去 12 個月中，83% 的執行長因應地緣政治與貿易政策的變化，調整了其策略性投資計畫，其中，40% 加速既有投資。許多企業選擇重新配置營運資產或更換供應商，亦展現這種積極主動的態度。值得注意的是，停止或延後投資的執行長有所減少，顯示執行長們採取更有紀律的方式在全球營運架構中建立韌性與抓住機會。

**Q** 在過去 12 個月中，您是否因應地緣政治與貿易政策的變化，而調整策略性投資計畫？

可複選。



## CEO 認為能因應全球環境碎片化並加速組織成長的五大關鍵策略

- 1 投資 AI 與數位化科技
- 2 加強地緣政治風險管理
- 3 有效控制成本
- 4 實現供應鏈多元化
- 5 深化策略合作夥伴關係



政府對數位科技的策略重要性認知提升，使其開始制定更多政策與法規，以掌控其數位領域。為此，企業需要持續評估自身對數位科技的依賴程度，並制定策略以提升對數位資產的韌性和控制力。這包括了解業務營運所需的關鍵服務，並評估在基礎設施、軟體、資料和專業知識等方面的依賴關係。

地緣政治動態正產生一系列營運挑戰，迫使企業調整其營運方式。尤其重要的是，當資料同時成為策略性資產與地緣政治摩擦的焦點時，新的法規與限制正影響企業資料蒐集、傳輸與使用方式。

數位經濟被迫碎片化，正降低效率、增加法遵成本，並對全球無縫運作

造成阻礙。以 AI 為例，針對先進模型與雲端運算資源的出口限制正在重塑企業策略。許多企業對跨境分享高度敏感的智慧財產權更加謹慎。結果是什麼？愈來愈碎片化的數位生態系統增加了營運成本，並減緩了創新擴散的速度，即使在企業內部也是如此。

更廣泛地說，地緣政治格局正經歷貿易調整、監管分歧和策略競爭，這些都可能迅速影響市場進入、供應鏈和資料治理。透過加強政策前瞻性、與監管機構互動以及對貿易和技術情境進行壓力測試，企業可以降低衝擊並抓住新機會。重要的是，執行長們往往是這些政策轉變的旁觀者，大多數幾乎沒有能力影響政策。但資料和 AI 可以賦予執行長們因應政策的能力。透過將 AI 融入規劃、風險管理和執行，執行長可以將不確定性轉化為可控管的策略變數，而不是生存威脅。





## CEO 的關鍵策略問題與思考重點

# 1

### 策略問題

我們是在運用 AI 與資料主動因應地緣政治不確定性，還是僅僅用來報告這種不確定性？

隨著政策與貿易環境持續變動，即時可視性、情境建模和更快速的決策變得至關重要。將 AI 融入規劃與執行過程中，能把不確定性從必須承受的風險，轉化為可管理的策略變數。

# 2

### 策略問題

我們的全球營運與數位模型，反映的是今天碎片化的現實，還是昨日的假設？

在貿易、科技與資料三方面「被迫碎片化」之下，企業需要更分散與多元化的供應鏈、模組化的營運模式，以及對關鍵數位依賴項目的掌控更加清晰。未來的韌性，越來越取決於企業是否有意識地重塑自身，以因應監管分歧與地緣政治摩擦。

# 3

### 策略問題

我們是否果決採取行動打造韌性與成長，還是在面對不確定性時選擇延宕？

領先的執行長正選擇性地加速投資，在成本紀律與精準投資（AI、合作夥伴關係、策略能力）之間取得平衡。所謂的將積極意圖化為行動，意指透過資本與人才的再配置，將資源導向可控的優勢來源，而不是等待外部環境恢復穩定。

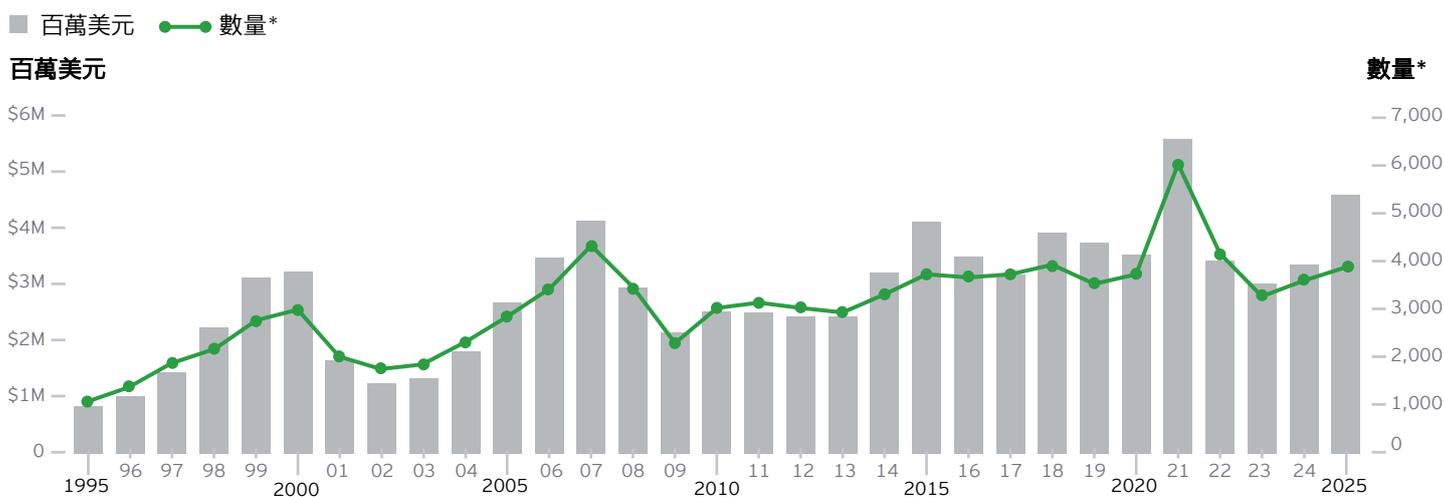
# 4 交易是解鎖轉型的關鍵嗎？

併購（M&A）正成為推動企業轉型的重要催化劑，使執行長們能夠加速數位化進展、解鎖新的成長機會，並以比內生成長更快的速度導入新能力。

2025 年全球併購市場呈現復甦態勢，規模與範圍均顯著擴大。這一年，超過 50 億美元的交易數量接近歷史高點，顯示大型企業和投資者對轉型性交易的信心回升。儘管美國憑藉強勁的企業資產負債表和有利的融資環境，引領全球併購活動，但這一趨勢並非局限於單一地區。

同樣地，儘管科技業仍然是規模最大、最具活力的併購領域，這主要得益於對 AI、數位基礎設施和次世代平臺的需求，但併購活動的復甦已擴展到醫療保健、能源、工業、消費品和金融服務等多個領域。這種多元化反映出企業正透過併購調整布局，以因應快速變化的市場環境。

## 1995-2025 年全球每年併購交易量與金額



資料來源：安永分析、Dealogic；\* 統計1億美元以上的交易資料

## 1995-2025 年全球 50 億美元以上併購交易數量



資料來源：安永分析、Dealogic；\* 統計50億美元以上的交易資料



展望 2026 年，我們預期併購市場將持續強勁。調查顯示，53% 計畫在未來 12 個月內進行收購的執行長們，正尋求與其企業整體轉型計畫相契合的策略性成果。

在所有併購目標中，50% 的執行長將「營運優化與生產力提升 - 包含數位化」列為併購的首要目標，與提升效率這一更廣泛的優先事項相呼應，顯示出一種日益明確的觀點：併購不再只是擴張規模的途徑，而是加速營運現代化與快速引入先進科技能力的關鍵催化劑，比內生成長更能縮短時程。

同樣地，45% 的執行長將「加速營收成長」視為併購的優先目標，反映出企業希望拓展新市場、強化競爭定位並抓住鄰近需求。這些目標與企業在轉型計畫中追求的方向一致，不只著眼於效率，也著眼於透過創新與投資組合調整來推動成長。此外，改善客戶互動與留存率、降低成本、強化產品與流程創新等目標，也與重塑客戶體驗、優化成本結構和大規模推動創新等更廣泛的轉型目標相呼應。

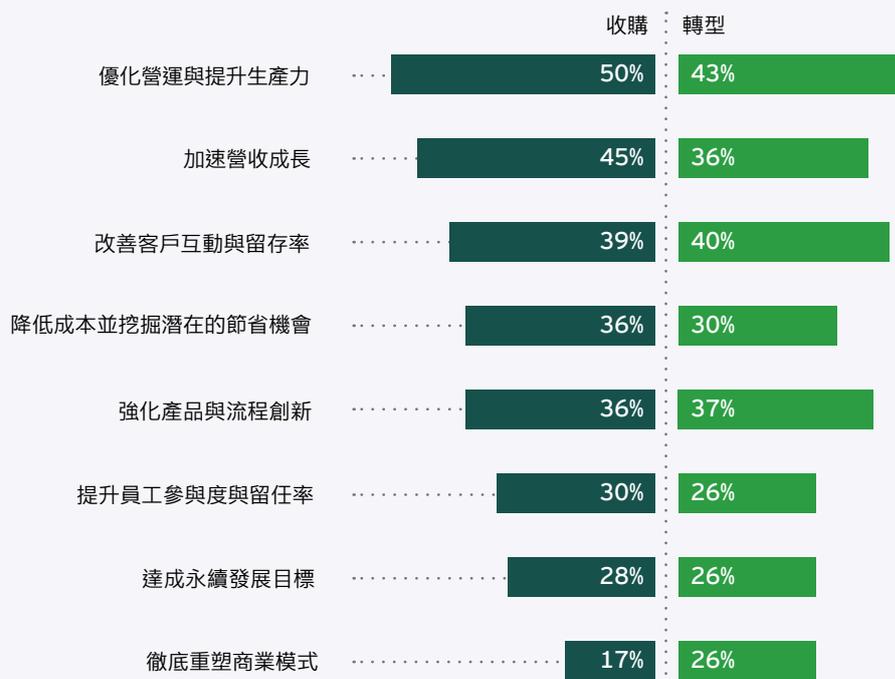
併購的獨特之處在於它能更快速地實現轉型成果。雖然內生成長與內部轉型至關重要，但通常需要多年投入，包含投資、文化改變與技術部署，才能看到明確成效。反之，精準的收購可以迅速取得能力、人才、技術和市場進入機會，提前實現轉型所應帶來的效益。

無論是收購一家 AI 原生企業以加速數位轉型，或是收購高成長領域以提升營收，亦或是整合一家擁有卓

## 執行長如何讓轉型預期與收購目標保持一致

**Q** 在評估潛在收購項目時，您最重視哪些成果？在 2026 年，您的轉型計畫希望實現哪些最重要的成果？

受訪者最多可以選擇三個答覆。此圖為正在實施或計畫在未來 12 個月內啟動重大企業級轉型計畫之執行長的回答。



越營運實務的公司，併購都能幫助企業縮短時間並克服內部限制因素。

然而，實現這些優勢取決於從交易生命週期的早期階段就進行整合規劃 - 確保價值驅動因素從盡職調查到執行的整個過程都能被清晰闡述、嚴格追蹤和積極管理。及早聚焦能夠幫助企業識別、衡量和獲取效率和綜效，而非僅憑假設。

此外，收購使執行能夠導入已被驗證可行的商業模式，而無需從零開始打造，從而降低執行風險、加快創新速度、加速數位轉型，並立即產生綜效，在機會窗口有限時，併購成為轉型的策略捷徑。

如此一來，併購便成為轉型議程的延伸：一種更快、更果斷地推動策略優先事項，並產生更大競爭影響力的工具。

執行長們也越來越傾向於將合資企業和策略聯盟作為轉型的輔助途徑。調查數據顯示，79% 的執行長計畫在 2026 年推行此類合作，高於 2025 年的 62%，此成長結果突顯夥伴關係在開拓新能力方面的吸引力。這些合作提供了一條務實的途徑，使企業可以加速創新和分攤風險，在無需承擔收購所需全部資本投入的情況下即可推動策略重點。因此，在轉型刻不容緩的環境下，策略聯盟和合資企業正成為提升速度、靈活性和適應力的關鍵槓桿。



## 跨國併購是否經得起地緣政治的審視？

2016 年以來，跨國併購的比重持續下降，原因在於司法管轄區間的摩擦加劇，企業對跨國併購的策略判斷也隨之改變。地緣政治已成為影響交易的關鍵因素：美中關係緊張、制裁機制以及供應鏈去風險化等因素，使得外國收購者更容易面臨政治阻力、更長的交易週期和更高的執行風險。

許多國家擴大了國家安全和外國投資審查範圍，將更多交易納入強制審查，擴大「敏感」資產的定義，例如資料、半導體、AI、關鍵基礎設施等，並增加了治理控制、在地化要求或強制剝離等附加條件。此外，疫情後經濟復甦不平衡以及利率上升，促使企業傾向本地整合，降低對複雜的、跨多監管機構流程的交易意願。最後，在一些主要司法管轄區，反壟斷執法力道加大，跨國交易愈來愈常面臨多地平行申請的要求，進而拉長審核時程。

或許令人驚訝的是，儘管受到上述壓力，2025 年的跨國併購活動仍展現相當韌性。美國仍然是迄今為止最具吸引力的併購目的地，無論從交易價值（占所有跨國交易的 30%）還是交易量（17%）來看都是如此。但這兩個指標的占比均較 2024 年有所下降，其中交易價值占比較 2016 年（38%）大幅下降。

執行長們對未來投資目的地的選擇，可能顯示這項趨勢將持續延續。

### 跨國併購十年趨勢（按價值與交易量）



資料來源：安永分析、Dealogic；\* 交易量為統計已揭露價值的交易

儘管美國仍然是首選目的地，但其超乎尋常的吸引力已有所下降。對於亞洲執行長而言，美國已不再是前五名投資目的地之一，包括歐洲在內的大多數其他國家的排名也有所下滑。

### 未來12個月，前五大資本投資首選目的地



美洲		亞太區		歐洲	
2026年1月					
1	美國	日本	中國	德國	英國
2	加拿大	新加坡	印度	法國	美國
3	墨西哥	澳洲		美國	比利時
4	英國				
5	巴西				
2025年1月					
1	美國	中國	日本	德國	法國
2	加拿大	香港	澳洲	英國	美國
3	墨西哥	美國		美國	比利時
4	英國				
5	巴西				

政府監管力道提升和高調的政治干預事件，使得部分執行長在進行某些國際交易時更加謹慎。2025 年 9 月的調查中強調的在地化和區域化趨勢，如今看來很可能會延伸到跨國交易領域。



## CEO 的關鍵策略問題與思考重點

# 1

### 策略問題

我們運用併購，是為了短期的戰術成長，還是為了作為重新構想企業策略的加速器？

領先的執行長們正將併購與企業的整體轉型優先事項緊密結合，並以收購作為加速生產力提升、數位轉型與營運模式變革的核心工具。如果運用得當，併購可以透過引進能力、技術和人才，提前實現多年才能完成的內生式轉型。

# 2

### 策略問題

我們是否具備足夠的紀律來把握併購的轉型價值，還是僅依賴交易邏輯？

只有在將整合視為價值創造引擎，並從併購生命週期的最早階段著手時，併購才能真正發揮其速度優勢。要將策略意圖轉化為可衡量的成果，必須從盡職調查到執行階段，全程清楚界定、嚴格追蹤並掌控價值驅動因素。

# 3

### 策略問題

在地緣政治與監管加劇的環境下，我們的併購策略能否在不犧牲目標的前提下持續推動？

地緣政治碎片化和監管力道加大，增加了跨國交易的執行風險，使企業更加重視選擇性和前瞻性。執行長必須在策略性布局與監管現實之間取得平衡，建立能夠預期審查要求、在必要時進行在地化調整，並在愈加區域化的世界中保持彈性的交易策略。

## 總結

2026 年 CEO 展望調查傳遞一個明確的訊息：在充滿不確定性的全球環境中，唯有持續推動轉型的企業才能脫穎而出，領先落後者。地緣政治和科技正以前所未有的速度重塑全球經濟和商業環境。那些有策略性地投資、重新思考營運模式，並運用 AI 與併購加速變革的企業，將創造自身優勢，並在環境尚未恢復穩定之前就超越競爭對手。

## 與安永聯繫

何淑芬

總經理

安永財務管理諮詢服務股份有限公司

電話：+886 2 2728 8898

E-mail：Audry.Ho@tw.ey.com

## 關於本研究

金融時報集團 (Financial Times Group) 旗下專業研究和內容行銷部門 FT Longitude 代表安永於2025年11-12月對來自全球大型企業共1,200名CEO進行匿名線上調查，本次調查旨在提供對全球領先企業主要趨勢與發展的洞察，並了解企業領導者對未來成長與長期價值創造的期望。受訪者來自21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、瑞典、英國、澳洲、中國、印度、日本、新加坡及南韓)，涵蓋五大產業領域 (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分為：不到5億美元 (20%)、5億美元至9.999億美元 (21%)、

10億至49億美元 (29%) 以及超過50億美元 (30%)。

CEO信心指數 (CEO Confidence Index) 用於衡量企業領導者對總體經濟環境與公司營運表現的展望。該指數根據EY-Parthenon CEO 展望調查所蒐集的數據編製而成。在調查中，執行長們針對15項陳述進行評分，使用5點量表，分數範圍從「非常悲觀」(0分)到「非常樂觀」(100分)。回覆結果被歸納為五個主題領域：產業成長、定價與通膨、公司成長、人才，以及投資與技術。指數數值越高，代表受訪者對經濟及企業未來狀況的信心越強。指數100表示極度樂觀、50表示中立、0則代表極度悲觀。

### 安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

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](http://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](http://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](http://ey.com/zh_tw)。

### 關於 EY-Parthenon

我們獨特的轉型策略、交易與企業財務的整合服務，提供實際的價值 - 可執行實踐，而非僅停留在書面上的解決方案。

憑藉安永全方位服務的優勢，我們重新定義策略顧問的角色，以因應日益複雜的世界。結合深厚的專業能力與產業洞察，並投入創新的人工智慧技術與投資人思維，我們與企業 CEO、董事會、私募基金及各國政府並肩同行，協助其在每個關鍵環節作出決策，從而自信地塑造未來。

EY-Parthenon 是安永旗下的一個品牌，涵蓋全球多個成員所，專注於策略顧問服務。欲瞭解更多資訊，請造訪 [www.ey.com/parthenon](http://www.ey.com/parthenon)。

© 2026 安永財務管理諮詢服務股份有限公司。  
版權所有。

APAC no. 14009154  
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，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](http://ey.com/zh_tw)