



Building a better
working world



先進製造業 季刊

分析師精選 2020 年法說
會主題

在新冠病毒疫情對工業環境的挑戰影響下，成本管理對航太與國防、化學與工業產品公司而言，已成為優先考量事項。為了降低成本，製造業正在使用所有可運用的工具，包括自行提供客戶服務。由於領導者面臨異常複雜的勞動力管理問題，導致企業人事緊縮仍持續發生。

關注 Twitter
@EYManufacturing

在新冠病毒疫情對終端市場造成衝擊之際，製造業者選擇降低成本並展望長期成長

本報告為 31 個先進製造 (AM) 業公司 (包括來自航太與國防、工業產品與化學從屬行業) 的領導者，在 2020 年 7 月與 8 月間公開線上法說會中與分析師一同對重大主題討論進行季度回顧。本報告對這些主題在每一季的動態加以記錄，以提供先進製造業領域在變遷之下的展望。

備受關注的主題包括以下各項：

- ▶ 財務方案，在此次觀察中，其關注重要性仍是位居第 2。研究與發展 (R&D) 投資反應對未來情勢的各種不同見解。有些製造商維持以往，不間斷地進行創新研發，以領先經濟復甦的腳步。其他則是退出，以利降低部分成本。自 2020 年第一季以來，短期流動性壓力已趨穩定，股票回購與股利活動正在恢復。
- ▶ 營運成本的關注重要性上升至第 3 名。許多公司提高成本管理計畫的目標。重整計畫、境外生產增加與新的自動化成果，預期有助於製造業者在年底達到這些新目標。有些公司以內部為基礎，推展聚焦客戶的解決方案，由於製造商自行提供客戶服務，這樣的做法可能帶動服務品質的創新與改善。
- ▶ 文化與人才，此次關注重要性下降至第 6 名。儘管企業領導者大力維護其員工安全與福祉，但越來越多的製造業者正在因應疫情爆發對廠房設備與員工對相關風險的顧慮。針對勞動力管理的討論焦點逐漸從對員工的影響轉移到人事緊縮可節省多少企業成本。出差限制緩解間接費成本，但也造成合約履行的困難。製造業者若忽視人才的價值，那麼在市場復甦之際，極有可能處於喪失其競爭優勢的危機中。

Jerry Gootee

安永全球先進製造業主管

線上法說會前 10 大主題

2Q20			1Q20		
↔	1.	終端市場的發展	1.	終端市場的發展	
↔	2.	財務方案	2.	財務方案	
↑	3.	營運成本	3.	文化與人才	
↔	4.	財務情勢展望的變化	4.	財務情勢展望的變化	
↑	5.	關鍵專案	5.	營運成本	
↓	6.	文化與人才	6.	營運資金與現金流管理	
↓	7.	營運資金與現金流管理	7.	供應鏈管理	
↑	8.	地域性發展-成長型市場	8.	關鍵專案	
↔	9.	生產率改變	9.	生產率改變	
新	10.	企業重組或重整	10.	地域性發展-成長型市場	

關鍵主題

↔ 1 終端市場的發展 主要客戶族群的趨勢會影響對產品與服務的需求

- ▶ 在 2020 年上半年因新冠病毒疫情與史上最低油價而受到劇烈影響的終端市場，最常提及的產業為汽車、航太、石油與天然氣等。
- ▶ 工業需求因整體經濟活動減少而大幅下降。許多客戶已延後大型專案，以維持流動性。
- ▶ 由於居家令的消費經濟出現，包裝、製藥、餐飲和家用產品持續帶動需求。
- ▶ 個人防護裝備（PPE）、檢測工具和醫療補給品的需求炙手可熱，進而促進相關專門材料的銷售。

↔ 2 財務方案 資金管理與部署

- ▶ 研發投資變化多元。有些製造商為逐步恢復產業成長做準備，因而持續維持在研發上的支出。其他製造商則是縮減約 30% 研發支出，藉此減少營運成本，或專門投資於高成長性的產品。
- ▶ 延長在未來 12 個月內到期的債務到期日。
- ▶ 儘管流動性和資產負債表現議題仍最受重視，股票回購和股利活動正在恢復。

↑ 3 營運成本 聚焦管理組織各部分的成本

- ▶ 許多公司已提高成本降低的目標。
- ▶ 可支配支出（包括員工旅遊和大型專案的投資）已下降。
- ▶ 裁員、內部重組、境外生產以及增加採用自動化，皆有助於企業展現更強大的營運效能。有些製造商寧願使用他們自有的自動化系統，而不與外部供應商合作。



4 財務情勢展望的變化

對收益或每股盈餘的預測持續改變

- ▶ 由於疫情帶來的不確定性，許多選擇在 2020 年第一季撤出的公司再次發布對情勢的展望。
- ▶ 大多數的工業部門指出 2020 年下半年收入將低於 2019 年同期水準。
- ▶ 數家製造業者預期 2021 年整體將可逐漸邁向復甦。
- ▶ 汽車與航太產業預期需要更多時間復原（兩者分別於 2022 年與 2024 年）。

“對於那些沒有改變預測方式以滿足不斷變化需求的公司而言，短期營運及長期資本配置的情境規劃將註定存在瑕疵。

Loren Garruto，安永全球與美國企業金融主管



5 關鍵專案

重要專案的生產進度與階段性目標對公司策略而言至關重要

- ▶ 軍事設備與服務的國防合約與交付計畫仍始終是航太與國防（A&D）公司成長的來源。許多商用航太專案和交付計畫已減少及/或往後推延。
- ▶ 在化學與工業製造業這端，由於資本支出減少，許多設備與 IT 系統專案已暫時擱置。



6 文化與人才

勞動力管理與轉型

- ▶ 各公司持續在設備上執行新的安全程序，包括自行提供客戶服務，以因應新冠病毒疫情並支援員工遠端工作。
- ▶ 疫情爆發和停工等與安全考量的相關事件，持續影響著某些公司的生產力。
- ▶ 裁員可能將持續延續。雖然企業領導者早前著重在強調全公司各層級員工共體時艱，此次則更著重在勞動力減少對整體成本減少的可能性。
- ▶ 在專業團隊被禁止出差至客戶端履行合約工作的情況下，差旅限制雖可節省營運成本，但對某些公司而言則造成挑戰。

“製造業員工是新冠病毒疫情下的無名英雄。這波危機實為開創一種新工作方式的契機，最終可以裨益您的企業、員工與客戶。

Jerry Gootee，安永全球先進製造業主管



7 營運資金與現金流管理

從 2020 年上半年觀察到的改變

- ▶ 降低存貨將是營運資金管理上的焦點之一，尤其是對航太公司而言。
- ▶ 儘管應收帳款始終是過去數季中營運資金改善計畫的焦點，但製造商正試圖協調逾期應收帳款，以避免將不穩定的財務壓力施予客戶。



8 地域性發展—成長型市場

在亞太地區、拉丁美洲和中東及非洲的市場情勢

- ▶ 中國在許多產品類別的收益成長已高於任何其他國家或區域，徹底翻轉一開始衰退的情境。
- ▶ 來自中東國家對國防設備與服務的需求持續成長中。
- ▶ 主要亞太地區與拉丁美洲的經濟，尤其是印度、巴西和墨西哥因新冠病毒確診病例數上升，正面臨日益嚴峻的挑戰。



9 生產率改變 廠房設備和產線管理

- ▶ 供應終端市場的生產線供給，特別在活動上呈現驟降的情形，例如航太與汽車產業，目前以降低產能水準控制營運成本與存貨。
- ▶ 同時，疫情補給品的生產以最高產能運作。已暫時擴充營運的公司正考量長期致力於供應新的市場。



10 企業重組或重整 公司結構轉型以達成策略目標與市場需求

- ▶ 為了達到提高節省成本的目標，數家公司正精簡其內部結構，尤其是一些事業單位，其服務面對的是充滿挑戰的終端市場。
- ▶ 許多公司甚至出售非核心或績效不彰的事業單位，藉此取得現金並強化資產負債表，讓他們能更加專注在核心的營運項目上。

“

從全球金融危機學到的教訓是，積極的撤資者在危機過後 8 年來，其股東總報酬的中位數高過無撤資者高達 24%。

Rich Mills，安永全球和美國出售和分割服務主管

本分析包括的公司

前述指出的 10 大主題發現是依據於 2020 年 7 月至 8 月線上法說會的檢視內容

- | | | | |
|------------------------------|---------------------------|--|-------------------------------------|
| ▶ ABB Ltd. | ▶ Clariant AG | ▶ General Dynamics Corporation | ▶ Northrop Grumman Corporation |
| ▶ Airbus SE | ▶ Covestro AG | ▶ General Electric Company | ▶ Otis Worldwide Corporation |
| ▶ Akzo Nobel NV | ▶ Danaher Corporation | ▶ Honeywell International, Inc. | ▶ PPG Industries, Inc. |
| ▶ BAE Systems plc | ▶ Dow Chemical Company | ▶ Johnson Controls International plc | ▶ Raytheon Technologies Corporation |
| ▶ BASF SE | ▶ DuPont de Nemours, Inc. | ▶ Leonardo S.p.A. | ▶ Safran SA |
| ▶ Boeing Company | ▶ Eaton Corporation plc | ▶ Lockheed Martin Corporation | ▶ Siemens AG |
| ▶ Bombardier, Inc. | ▶ Flowsolve Corporation | ▶ Mitsubishi Chemical Holdings Corporation | ▶ Solvay SA |
| ▶ Carrier Global Corporation | ▶ FMC Corporation | | ▶ Textron, Inc. |

聯繫安永

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

黃昶勳
總經理
安永企業管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88862
Jon.Huang@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。

© 2021 安永諮詢服務股份有限公司。
版權所有。

APAC No. 14005777
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