

人工智慧 (AI) 熱潮所帶來的 資訊是否太過龐雜，以至於 執行長們難以迅速因應？

安永 CEO 展望脈動調查 - 2023年10月

ey.com/CEOOutlook

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

目錄

第一章-新興人工智慧策略議程	2
第二章-新經濟環境中崛起的潛在贏家	6
第三章-重新評估風險和重置人才成本 基礎	10
第四章-立即投資以獲得顯著競爭優勢	12

《CEO展望脈動-2023年10月》探討投資AI策略的執行長們正面臨新湧現的挑戰。

全球執行長們都知道AI帶來的潛力，但多數人在擬定和實施相關策略時卻面臨重大挑戰。雖然超過三分之二的人認為需要就生成式AI（GenAI）的崛起迅速採取行動，但也有大約同樣比例的人表示，該領域的不確定性帶來阻礙，因此要迅速因應其挑戰性。

然而，聲稱擁有AI專業的公司急遽增加，使得辨識和採取可靠、可帶來附加價值生態系統的合作關係和收購的決策益加複雜。這可能導致收購意願跌至2014年以來的最低水準，只有35%的執行長計畫在未來12個月內進行併購（M&A），儘管地緣政治緊張等其他因素對於收購意願的下跌有顯著影響。

整體而言，全球執行長們對於探索全球經濟的新階段和面對不斷變化的外在環境情勢秉持樂觀態度。儘管他們對於AI在提高效率 and 推動成長方面所帶來的前景充滿熱情，但仍然發現自己面臨經濟阻力和複雜的地緣政治環境。

本期執行長要務系列的最新內容，針對全球1,200名執行長進行季度研究，著眼於他們如何繼續邁向AI驅動的未來。有鑒於當前經濟情勢將恢復到更高的利率和通膨、地緣政治阻力較多而經濟助力較少的模式，本期報告還提供有關資本配置、投資和轉型策略的見解。

簡介

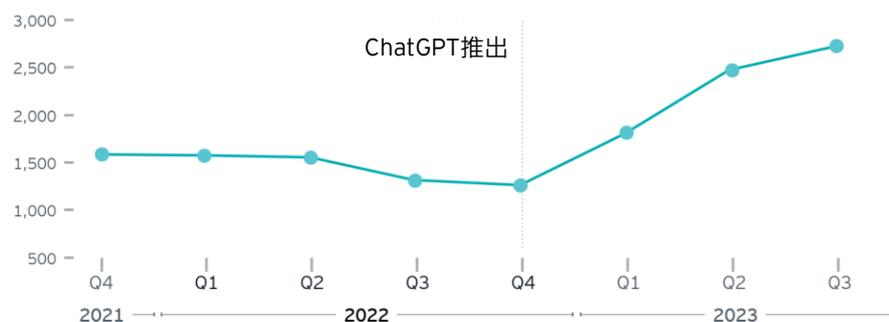
- ▶ 在迫切需要對生成式AI採取行動之際，執行長們瞭解擬定和採取AI策略所面臨的挑戰。
 - ▶ 成長緩慢的公司應重新考慮投資AI的步伐，因為他們將從AI所帶來的生產力和效率提升獲得最大利益。
 - ▶ 併購意願下跌至2014年以來的最低水準，由於執行長們難以辨識可靠的AI收購目標，因此收購AI的浪潮趨緩。
-

1 新興人工智慧策略議程

身處當前複雜且不斷變化環境中的執行長們正著手擬定AI議程。

生成式AI受到大量關注是2023年最引人注目的商業故事，過去一年裡，法說會中提到AI或生成式AI的次數多出一倍以上。

提到AI或生成式AI文件的數量



資料來源：安永分析和AlphaSense

註：文件數量的計算包括AI和生成式AI的同義詞。主要分析包括法說會、分析師投資者會議、會議以及併購/特別公告的文字紀錄。

不過執行長們發現難以從眾多討論中釐清有價值的資訊。他們正因應AI帶來的許多挑戰：從被淹沒在各種潛在應用實例中，到擬定一套有共識的策略。尋找投資標的和合作對象是複雜的決策，因為他們希望在原本的業務和產業內找出具體的機會。

然而，考慮到AI發展的速度，執行長們需要快速瞭解AI對業務、營運、產業和終端市場的影響，以跟上競爭對手的腳步。

這項調查清楚反映出，執行長們發現自己正迫切採取行動以因應AI到來。然而在採取行動之際卻瀰漫著緊張感。70%的執行長體認到，他們的組織必須立即針對生成式AI採取行動，以避免競爭對手掌握策略性優勢。與此同時，約相同比例的執行長們（68%）認為生成式AI的不確定性，使得快速擬定和採取AI策略變得具挑戰性。

超過三分之二（70%）的執行長也承認生成式AI將促使他們顛覆自己原本的商業模式，以保持競爭優勢。

在此背景下，執行長們如何儘可能提高從生成式AI中為企業帶來價值的機會？[安永先前概述執行長們如何將生成式AI置於更廣泛的AI策略背景下的指引原則](#)，以及他們近期應採取的重要措施，以為公司建立應用AI的基本能力。

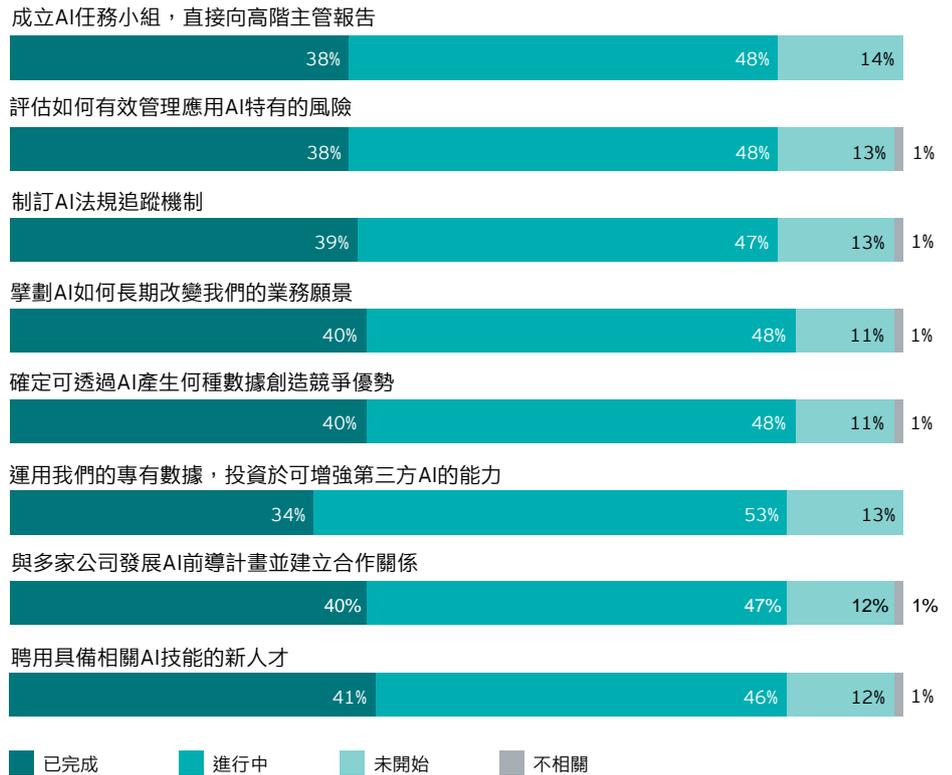
70%

的執行長體認到，他們的組織必須立即針對生成式AI採取行動，以避免競爭對手掌握策略性優勢。

這項調查發現，儘管這些措施正取得進展-92%的執行長表示已完成至少一項措施-但所評估8項措施中，只有17%的執行長已完成過半。雖然這代表執行長們仍有時間建立企業長期成長所需的應用AI能力，但有鑒於各企業對該領域的持續關注和投資，領先競爭對手的機會可能會快速消失。

Q 貴組織中針對AI採取的相關行動目前處於何種狀態？

受訪者就每項陳述選擇一個選項。



調查亦顯示，最需要從AI獲益的公司-那些預計2024年營收成長與前一年相比將下滑的公司-在採用AI方面最嚴重落後，也最不可能增加投資。

與期望營收成長提高的執行長們相比，他們為公司建立應用AI能力措施的完成度更低（1.9項對比平均3.4項），且不太可能在2024年增加研發（R&D）投資（35% vs. 80%）。

雖然這些公司投入AI的資源較少有其原由，但他們可能需要重新思索自己的方式。部署AI所帶來立竿見影的成效包括效率和生產力提高，這有助於為成長較緩慢的公司挹注動能，讓發展前景更樂觀。在安永的另一項調查中¹，四分之三（75%）的全球高階主管認為生成式AI將提高員工的能力和生產力。

75%

全球高階主管認為生成式AI將提高員工的能力和生產力。

¹ 安永對全球800多名跨業務領域的執行長進行調查，其中包括50名高階主管。受訪公司為年營收10億美元以上、橫跨15個以上產業、總部位於美洲、歐洲、中東、印度和非洲（EMEIA）以及亞太地區20多個國家。資料蒐集時間為2023年6月至7月。

當執行長們決定公司的AI策略時，他們同時需要注意利害關係人設定的期望。這項調查顯示，在採用生成式AI上經歷初期成功的執行長們，可能對生成式AI推動公司其他業務轉型的速度過於樂觀。

64%

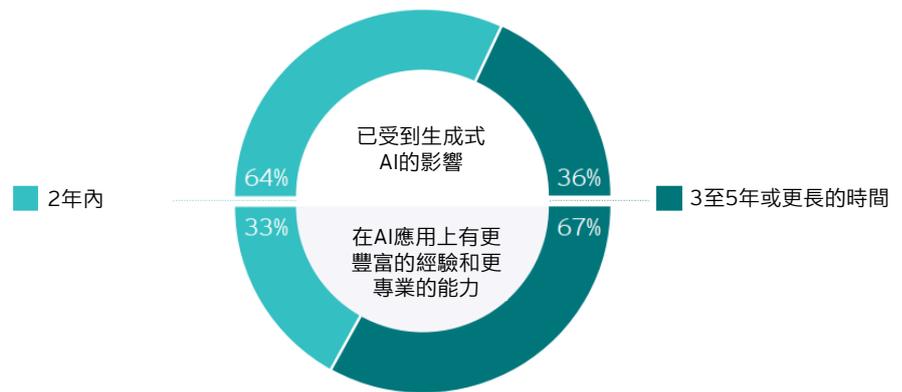
已受到生成式AI重大影響的公司，預期生成式AI將在2年內重新定義他們的整體業務和營運模式。

大多數（64%）已受到生成式AI重大影響的公司，預期生成式AI將在2年內重新定義他們的整體業務和營運模式 – 比起在營收或效率上取得初步優勢，這種影響更難達成。

相反地，在使用AI方面經驗更豐富的大多數公司（67%） – 定義為在建立應用AI的能力上已完成5項以上的措施 – 預計需要3到5年或更長的時間方能達成類似的成效。

這個更長、也可以說更實際的時間表顯示，AI和生成式AI對於許多執行長而言為陌生領域。設定很高的期望卻未能達成，可能會打擊員工和股東信心，就長遠而言可能會使公司轉型更為困難。為了避免這種情況，執行長們應與技術長（CTO）密切合作，確保他們對AI的期望和策略計畫在考量公司當前的資源和能力的情况下是可行的。

執行長們已經看出，對於生成式AI如何快速重新定義公司整體業務和營運模式的影響可能過於樂觀。

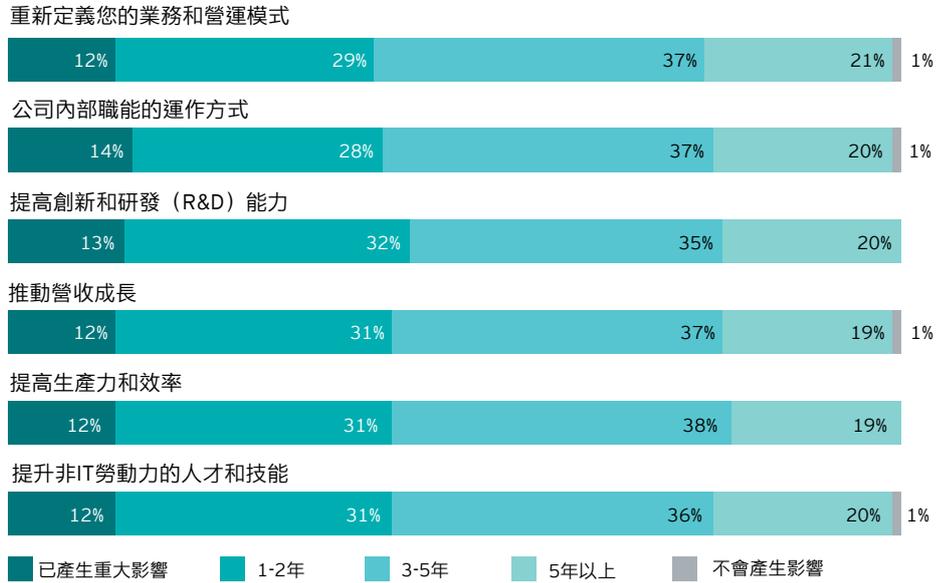


註：「已受到生成式AI影響」的定義是那些已經報告生成式AI已對至少一個業務領域（例如營收成長、生產力）產生重大影響的公司，45%的執行長屬於這一類。「在應用AI上有更豐富的經驗和更專業的能力」是指已完成5項以上措施以建立應用AI基礎能力的公司（評估的8項措施中），17%的執行長屬於此類。排除少於1%的受訪者表示生成式AI不會影響其公司業務。類別並不互斥。

隨著執行長們和公司對技術有更深入的了解，他們的觀點變得更具體，從而提高投資者和其他利害關係人對公司的長期願景和策略秉持一致看法的可能性。

Q 針對以下選項，您預期生成式AI何時將對貴組織產生重大影響？

受訪者就每項陳述選擇一個選項。



執行長們和公司也明確體認，應用生成式AI將成為常態，並且將從根本上顛覆和重塑當前企業的營運模式和競爭版圖。

新經濟環境中崛起的潛在贏家

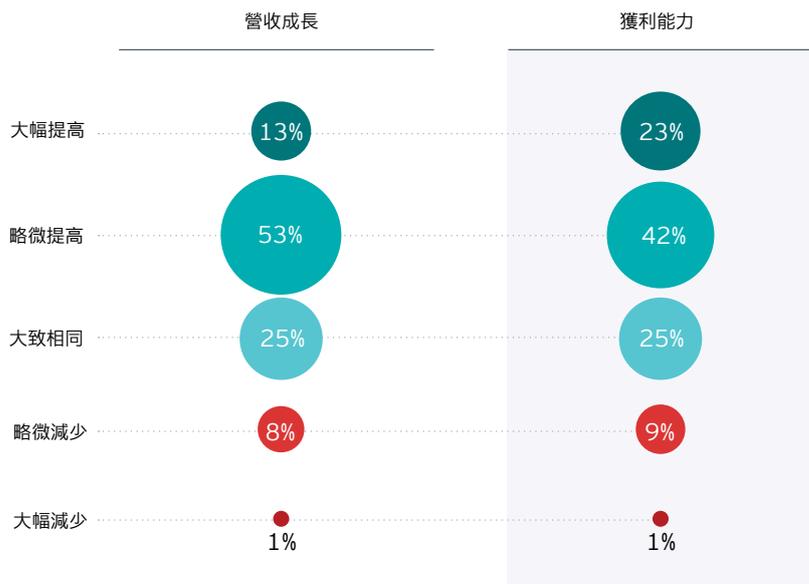
對自己公司的前景較有信心的執行長們正尋求擴大領先優勢。

過去4年裡，企業領導者必須一再因應各種衝擊，其中包括消費者行為的快速轉變、供應鏈的重置和重組、全球能源市場劇烈變化以及成長、通膨和利率環境快速變化。

然而，大多數受訪者預測2024年的營收成長（66%）和獲利水準（65%）均高於2023年。

Q 與2023年相比，您預期2024年貴組織的營收成長和獲利能力會有什麼變化？

受訪者就每項陳述選擇一個選項。

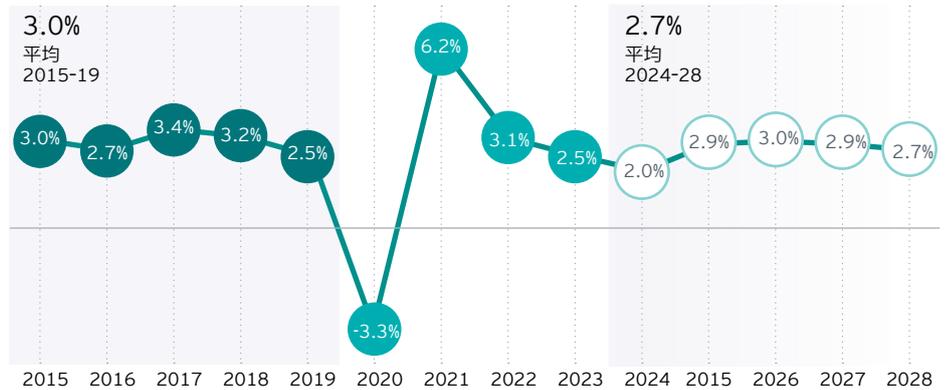


不過，儘管這些數據看來前景可期，但其背景假設為預計2024年全球實際GDP成長將比2019年低20%。分析實際和預估的全球GDP成長數據²顯示，全球的需求和產出出現結構性下滑，未來5年將比疫情爆發前的5年平均下滑0.3%，相當於總產出減少3,000億美元。

² 安永對牛津經濟研究院（Oxford Economics）資料的分析，資料取得日期為2023年10月13日。

隨著短期內成長預期更有可能往下調整，執行長們應該考慮自己對公司的成長期望是否反映出未來5年全球市場成長預期放緩的情況。任何假設成長和顧客行為將恢復到疫情前模式的策略都不太可能成功，並將使公司在競爭中處於不利的地位。

全球GDP年增率YoY變化



資料來源：安永分析和牛津經濟研究院

調查發現，以下兩類公司之間存在明顯分歧：預計明年將成長並有能力產生自由現金流以資助AI發展或投資其他優先事項的公司，和在新環境中對前景缺乏信心的公司。

在預期較高成長的公司中，超過三分之二（72%）的公司也預期獲利水準提高，只有3%預期獲利水準下降。相反地，在預期成長較少的公司中，超過三分之二（68%）也為下滑的獲利水準做好規劃。這將影響他們在新經濟景氣循環中進行投資以重塑業務的能力。

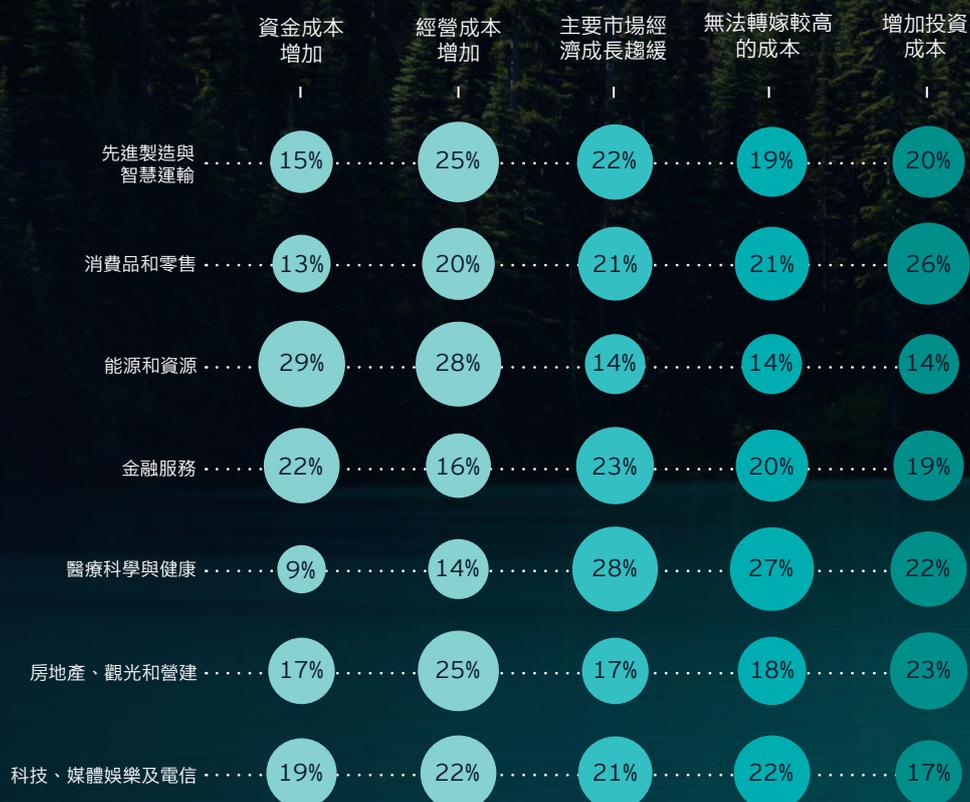
新經濟景氣循環反映在執行長們對2024年實現公司成長和獲利最大化所面臨最大阻礙的看法上，其中經濟成長趨緩居於阻礙之首，即使只是略微領先其他阻礙。

但對於那些預期成長放緩的公司來說，相對於預期加速成長的企業，將此視為主要障礙的比例有所增加（29% vs. 20%）。在過去幾年中，預期公司有較高成長的執行長們可能已做出艱難的抉擇，就競爭定位和潛在成長機會而言，他們可能已重新定位公司業務，邁向最為成功的領域。對於那些尚未這樣做的公司來說，當務之急為根據當前和預期的市場狀況評估現有商業模式所面臨的挑戰，需要立即加以關注。

不同產業之間也存在差異。能源和資源產業的執行長們將較高的資金成本視為主要障礙；醫療科學與健康產業的執行長們最擔心成長趨緩和轉嫁成本的能力；而先進製造與智慧運輸的執行長們最擔心經營成本增加。

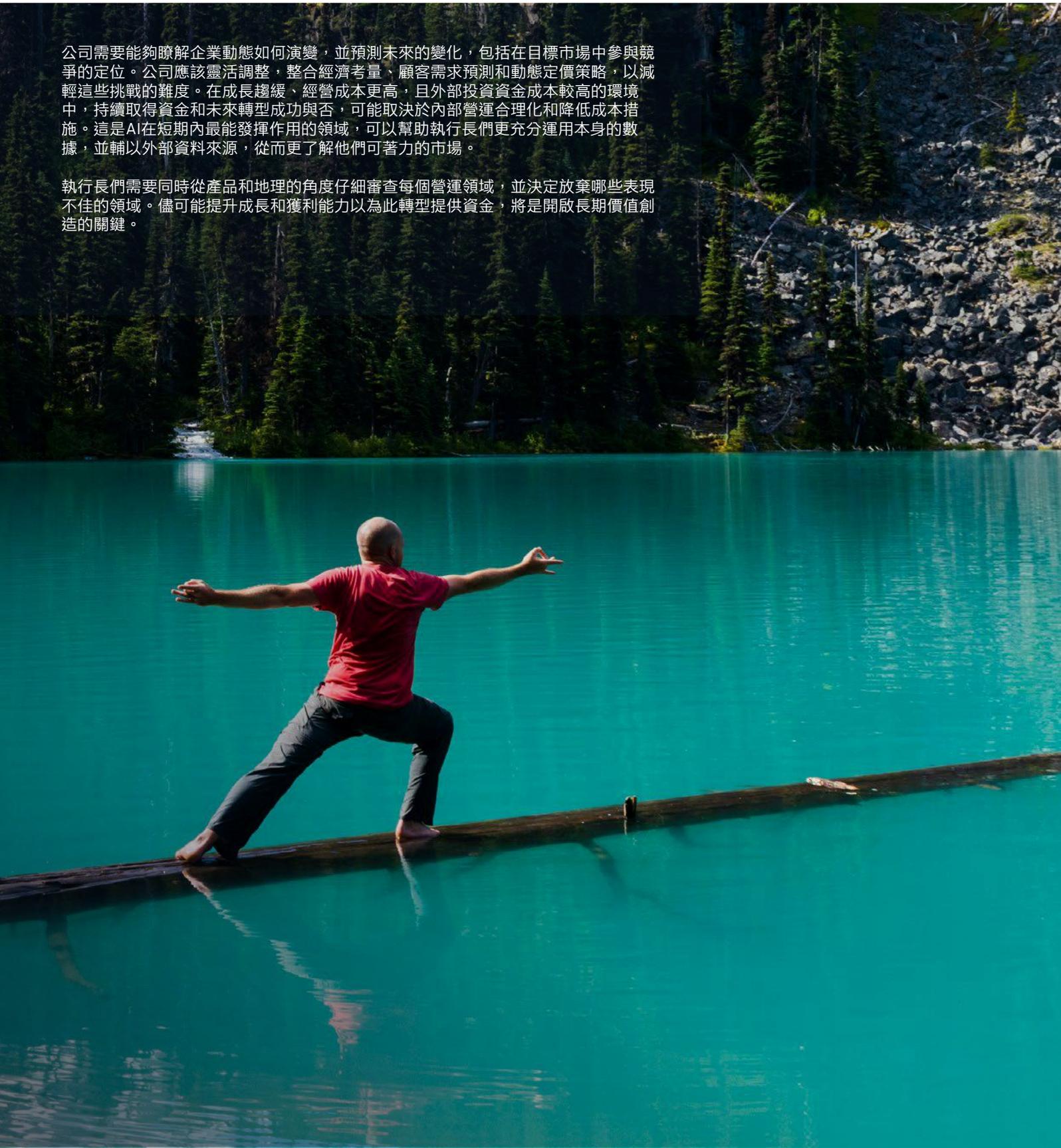
Q 以下哪一項將是影響貴公司在2024年實現營收成長和獲利能力最大化的主要阻礙？

受訪者只能選擇一個選項。由於四捨五入，產業內總計可能不為100%。



公司需要能夠瞭解企業動態如何演變，並預測未來的變化，包括在目標市場中參與競爭的定位。公司應該靈活調整，整合經濟考量、顧客需求預測和動態定價策略，以減輕這些挑戰的難度。在成長趨緩、經營成本更高，且外部投資資金成本較高的環境中，持續取得資金和未來轉型成功與否，可能取決於內部營運合理化和降低成本措施。這是AI在短期內最能發揮作用的領域，可以幫助執行長們更充分運用本身的數據，並輔以外部資料來源，從而更了解他們可著力的市場。

執行長們需要同時從產品和地理的角度仔細審查每個營運領域，並決定放棄哪些表現不佳的領域。儘可能提升成長和獲利能力以為此轉型提供資金，將是開啟長期價值創造的關鍵。



重新評估風險和重置人才 成本基礎

隨著執行長們展望新事業版圖，瞭解局勢的變遷和轉變
將是成功的關鍵。



[安永2023年重塑職場調查報告](#)揭示工作的「下個常態」，詳細解說重新平衡勞動力現況的輪廓以及哪些因素對獲得更佳成果最重要。調查發現，企業運作不再單純受COVID-19疫情餘波所驅動。相反地，企業現在從經濟、勞動力和地緣政治壓力的角度看待他們面臨的挑戰。

這些壓力反映在本次調查執行長們的回覆中。大多數執行長（93%）正在改變人才策略以管理成本，其中大多數著眼於在不減少員工人數的情況下實現此目標。對於那些預期企業營收將大幅成長的執行長來說，此比例下降。雖然此比例顯然會下降，但依然高得驚人，既然成長即將到來，為什麼要裁員，這可能顯示預期的利潤成長較可能來自人才縮減，而非提高效率。

幾乎所有公司都在規劃複合式人才策略。超過三分之一的執行長們正在重整或減少員工人數，對其他人來說，這是降低成本的行動之一，不過許多主要經濟體的勞動市場依然吃緊。此情況在美洲和亞太區的執行長間存在明顯差距，有較多的美洲執行長計畫進行人員重組（42%對比亞太區27%），減少獎金（33%對比23%）和轉成約聘（41% vs. 31%）。

在吸引和留住人才的能力受限的情況下，執行長們必須謹慎權衡減少員工人數所導致相關成本的風險，尤其是在對技術性和高科技人才有強烈需求的情況。

公司需要掌握企業本身的定位以因應週期性的市場挑戰，同時瞭解在總薪酬、混合工作模式和彈性工時方面，員工優先順序的結構性變化。傳統的人才策略模型並非為因應這種新的動態環境而打造。

36%

的執行長們正在重整或減少員工人數。

重新評估在全球版圖重塑的情況中企業面臨的風險

執行長們更留心在新環境中浮現的風險。

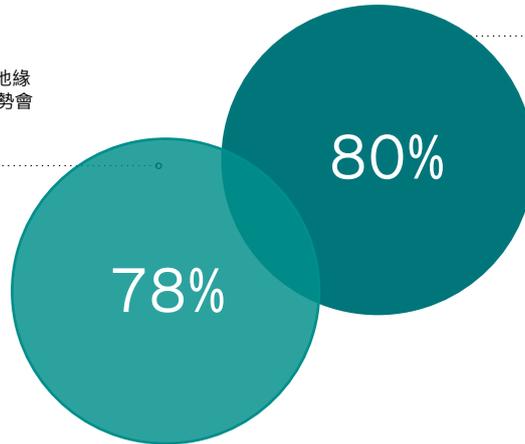
超過三分之二的執行長預期面臨地緣政治、總體經濟、法規、永續性和技術挑戰等各種風險，將對其業務造成中度至重大影響。

地緣政治影響

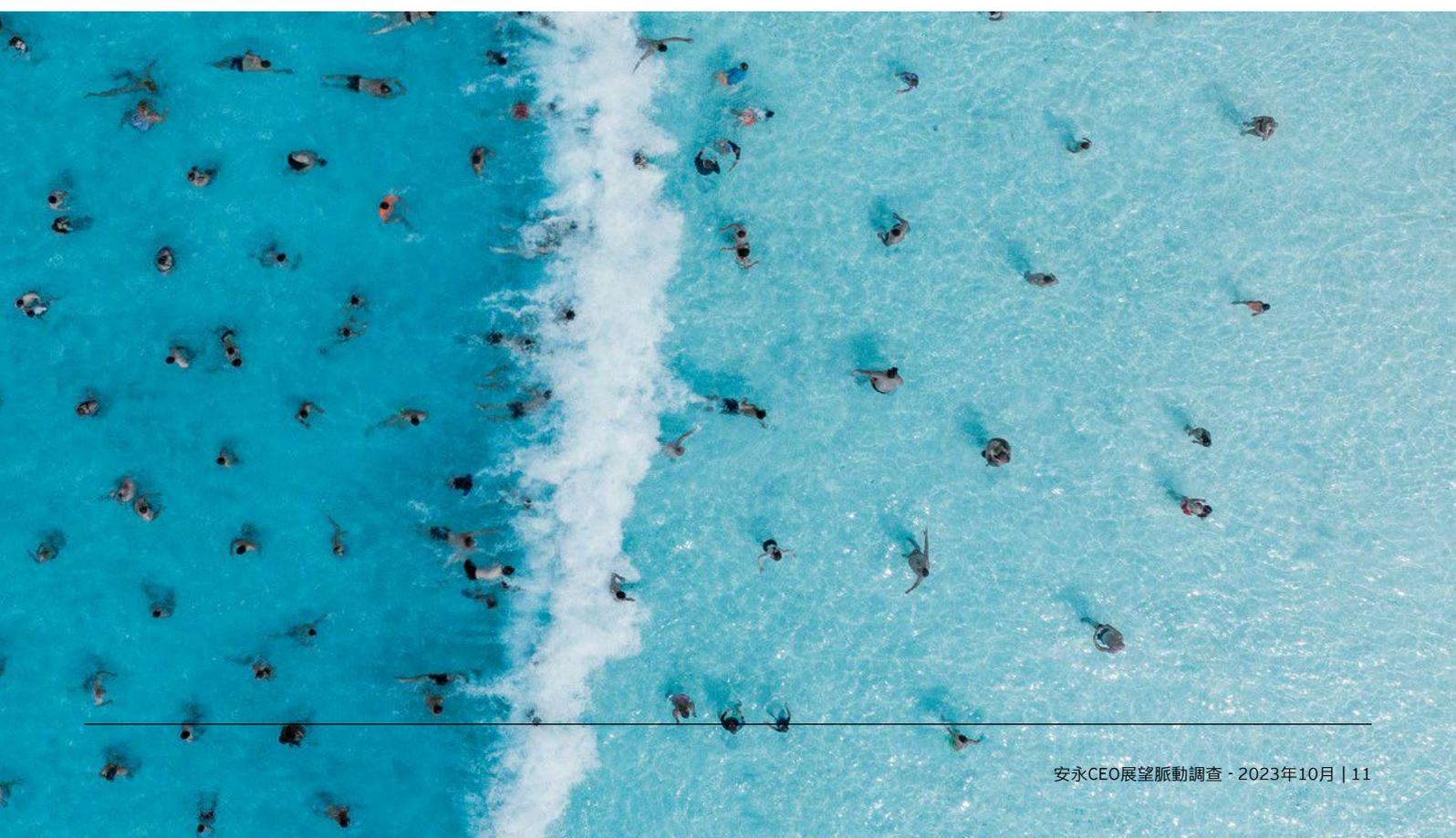
78%的執行長預期地緣政治衝突或緊張局勢會影響其組織的表現

波動風險

80%的執行長認為總體經濟或市場波動是影響企業的風險



這些期待大幅成長的領先執行長們，可能在過去4年已協助他們的公司更順利地度過危機，因而為因應這些風險奠定更穩定的基礎。公司需要採取靈活的流程、適應性策略、跨職能合作以及從過去的危機中不斷學習，以更順利地面對自己所處的新環境。

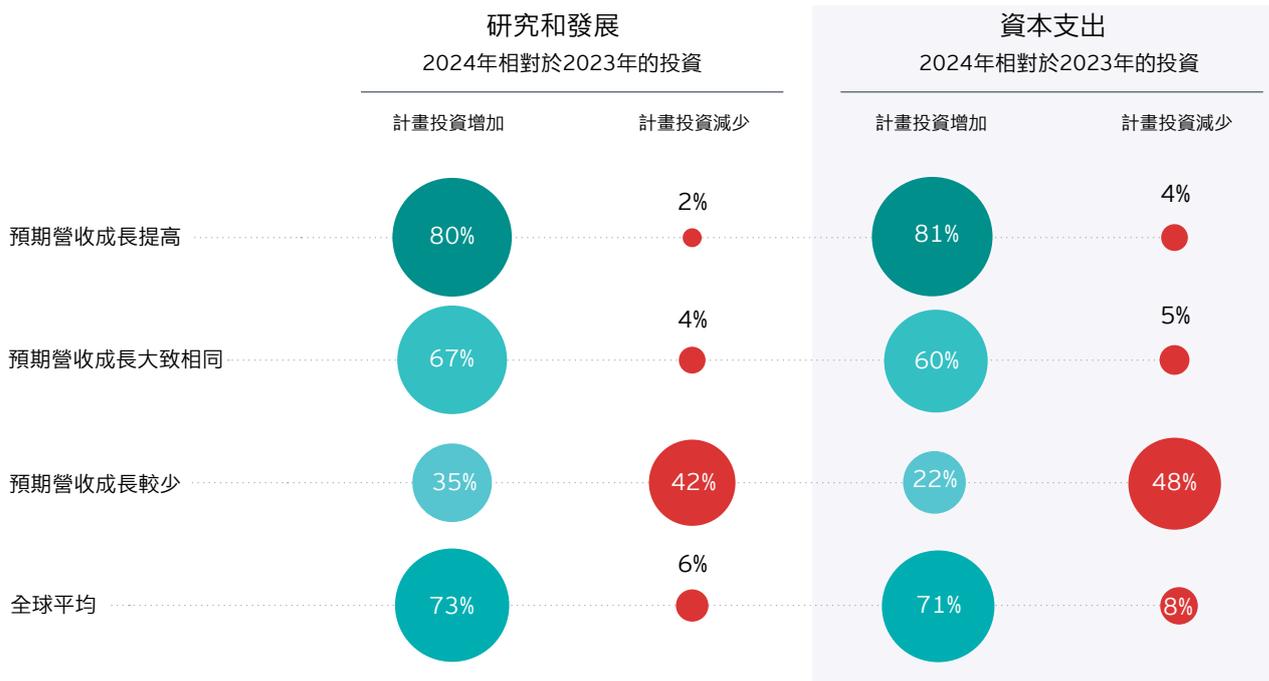


立即投資以獲得顯著競爭優勢

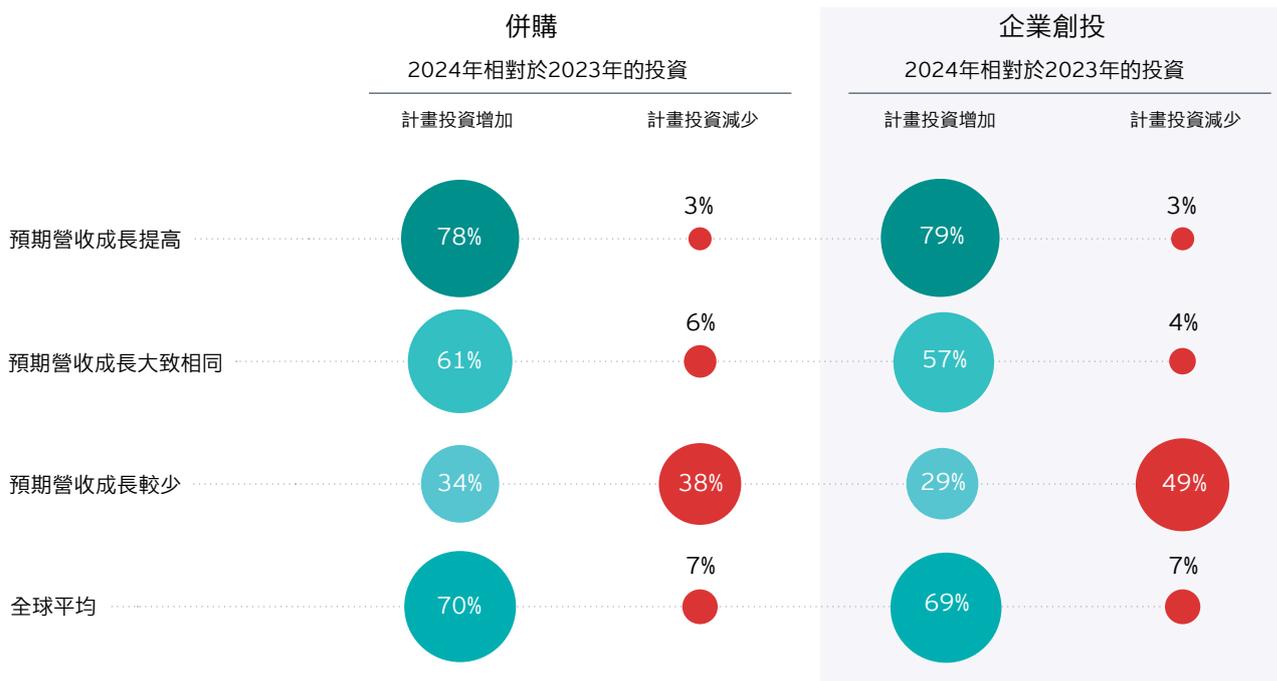
執行長們對於收購其他公司可能興趣缺缺，但仍熱衷於在其他垂直領域繼續推動轉型。

在此背景下，執行長們明確體認，企業新環境需要全面加強投資，而不僅只投資技術和AI領域。

預計2024年營收成長提高的公司更有可能增加重要領域的投資，進一步增強其競爭優勢



註：原本的問題是「與2023年相比，2024年您在以下領域的投資占營收百分比將有何改變？」排除選擇「不適用」的不到1%的受訪者。



註：原問題是「與2023年相比，2024年您在以下領域的投資占營收百分比將有何改變？」排除選擇「不適用」不到1%的受訪者。

大多數受訪者計畫增加研發、資本支出、併購以及企業創投投資。從這些指標來看，自2020年7月開始的強勁投資週期有所下降，並在2022年6月後顯著放緩，2021年是併購和企業創投締造紀錄的一年，在研發和資本支出的成長方面皆高於平均。這些投資水平在2022年有所下降，且仍有待恢復。但隨著貨幣政策不確定性減少，執行長們表示將恢復更高水準的投資。隨著市場現在接受長期較高利率的環境，通膨壓力消退，成長幅度即使較低，但前景變得更清晰。

在那些預計2024年成長幅度高於同業的執行長之間，想法存在明顯差異。在所有垂直領域中，對成長幅度較樂觀的執行長正計畫提高投資水準，這可能會進一步加強他們企業的優勢。與投資生成式AI措施一樣，那些預期成長幅度較低的公司應該體認到，目前在投資方面落後其他企業，將意味著公司整體發展更落後。這些公司需要向更靈活的競爭對手看齊，跟上他們的腳步。這將需要做出艱難的抉擇，包括調整、出售或結束投資組合中無利可圖的部分，或退出特定市場。

經過2023年第一季的緩慢成長後，更廣泛的併購市場已穩定。目前市場每月約有2,000億至2,500億美元的交易，其中宣布交易金額超過1億美元的交易約有250筆。

市場期望這種情況能夠持續下去。隨著執行長們對新環境更加適應，更重要的交易也可能增加。2023全年平均交易價值呈持續增加趨勢，近來跡象顯示更大規模的交易正在商議中。

89%

的執行長計畫在未來12個月內進行某種形式的交易。

調查發現，顯然大多數執行長（89%）正計畫在未來12個月內進行某種形式的交易。但未來12個月內積極尋求收購的意向急劇緊縮，從7月的59%下滑至10月的35%。目前主要著眼於合資、策略結盟以及撤資，自7月以來一直維持穩定，顯示企業希望重新評估投資組合，並受到首次公開募股（IPO）市場重新開放的推動。

未來12個月內，將資金分配給併購預算的執行長人數，也超出預期積極尋求收購的人數，顯示公司正在為預期中適合收購的目標蓄積自己的儲備金。

隨著公司更加投入併購轉型，2023全年平均交易規模呈上升趨勢

平均交易規模（單位：美元）



資料來源：Dealogic data、安永分析。根據已揭露價值交易的平均交易規模。

美國受訪者表達尋求併購的意願最高（52%），反映我們在當前併購市場所見情況，顯示美國將繼續拉動全球併購數量，從年初低點回升。歐洲和亞太區對併購的興趣較低，但先前的併購週期顯示，交易回升幾乎向來都從美國開始。

目前的交易市場正變得更複雜。三分之二的執行長（66%）認為，聲稱擁有AI專業的公司急劇增加，使得更難辨識可靠的供應商、合作夥伴或併購目標。如同執行長們正檢視AI對商業模式和營運的影響，他們也必須從別的角度看待所有的潛在收購。隨著企業實施AI策略，有可能會延遲併購強勁回升。

不過，可以看透這種不確定性和目前需要加速完成交易的執行長們（包括收購和撤資）就可以確保競爭優勢。對於那些不太確定自己公司短、中期財務表現的執行長們，這點尤其重要，因為他們正在尋找跟上同業的方法。

執行長們需要瞭解新環境並立即採取行動

為了在短、中期內發揮最大潛力，執行長們需要考慮5個關鍵問題並採取行動：

1

自己就是經濟學家—雖然整體成長可能正在減速，但每家公司的發展軌跡皆獨一無二。分析您自己公司的財務和客戶需求情境，以更清晰擘劃未來。

2

同時自上而下和自下而上擬定您的AI策略—擬定AI策略只是第一步。採取目前業務模式所需的措施是前進下一步的必要步驟。

3

優化或退出—有鑑於未來3到5年的經濟發展預計呈停滯趨勢，沒有保留累贅的資產或經營無利可圖市場的空間。

4

打造公司本身的資本—隨著資金成本長期走高，從內部成本支出中取得實現企業遠景的轉型資金將較低廉。

5

不要錯過有利的收購機會—即使在非常複雜的時期，有些交易帶來的好處依然顯而易見，不容錯過，且可以帶來顯著的競爭優勢。

總結

新的經濟週期開始了。短、中期內，經濟成長將趨緩，利率和通膨將高於疫情爆發前。客戶行為、貿易流動和地緣政治版圖也發生了變化。執行長們體認到此新環境所帶來的風險和機會。但期望在新環境中成長的公司與面臨落後風險的公司之間也出現明顯差距。

關於本調查

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2023年9月和2023年10月對來自全球大企業的1,200名執行長進行調查。這項匿名線上調查的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。

探索更多此系列報告

[Global CEO Outlook Pulse – July 2023](#)

[Global CEO Outlook Pulse – January 2023](#)

[Global CEO Outlook Pulse – October 2022](#)

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。

© 2023 安永台灣。

版權所有。

APAC No. 14007724

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