

[www.pwc.com/tw](http://www.pwc.com/tw)

# 2012天下經濟論壇

## 經濟動盪中 企業的管理與戰略

資誠聯合會計師事務所  
薛明玲 所長

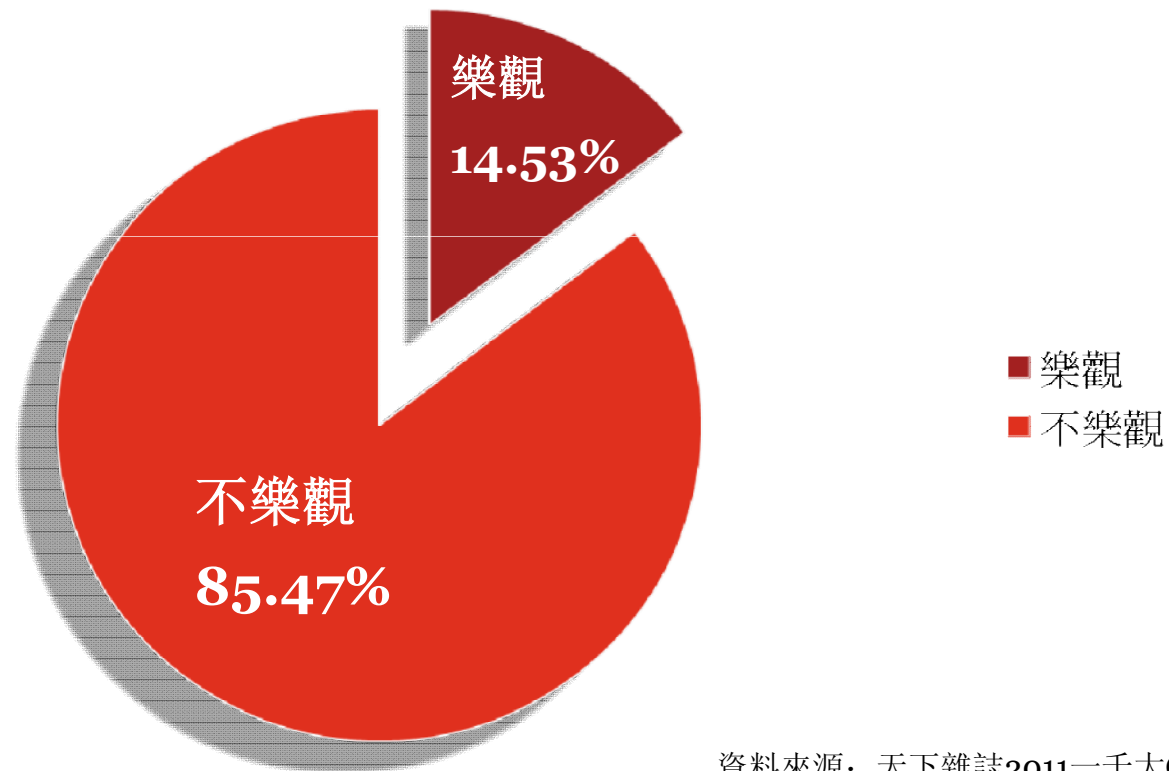
2012年2月22日

**pwc**

資誠

## 八成五CEO 看壞2012年全球景氣

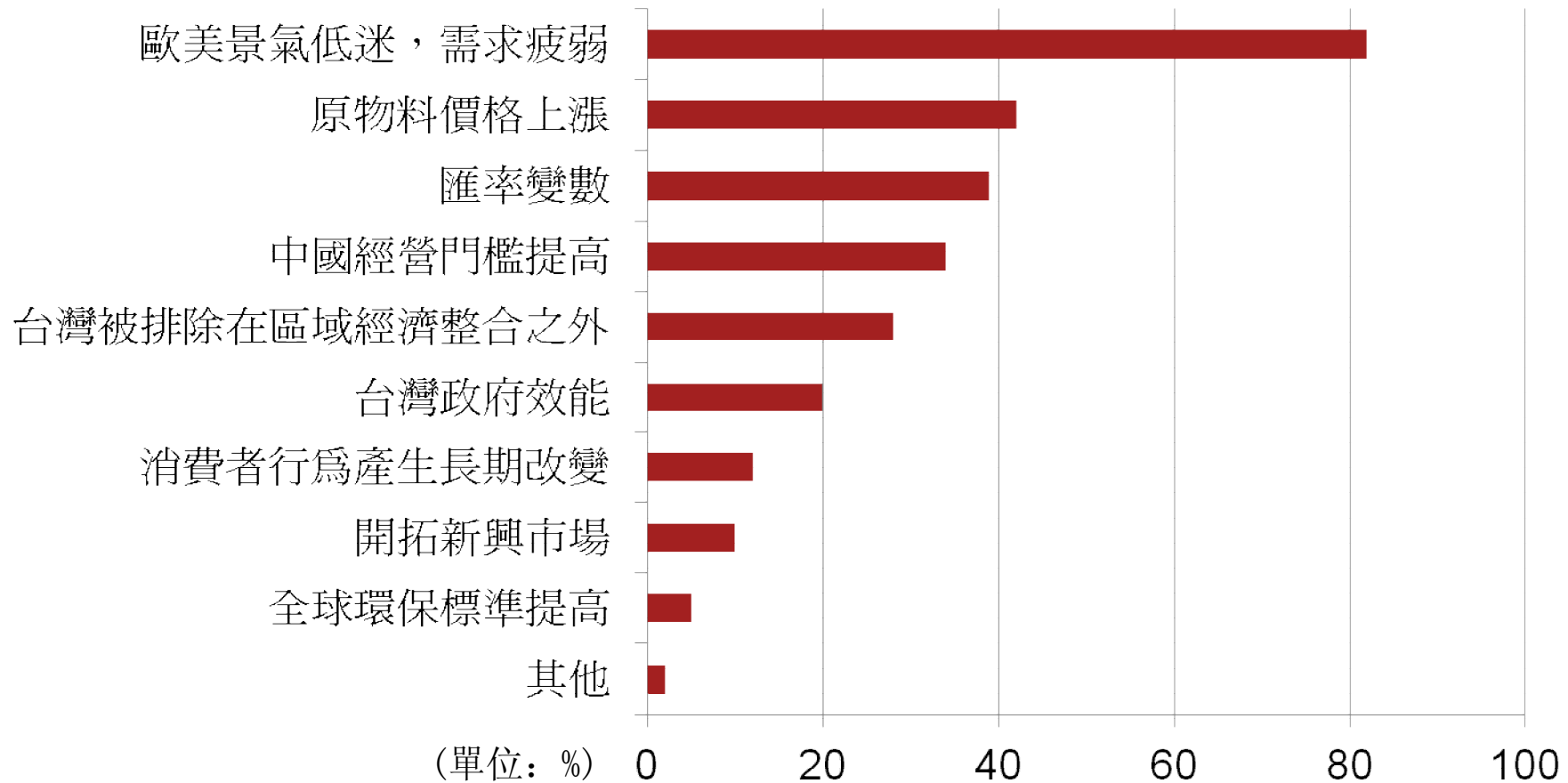
問題：你對2012年全球景氣的看法？



資料來源：天下雜誌2011一千大CEO調查

## 八成CEO 最擔心歐美景氣低迷

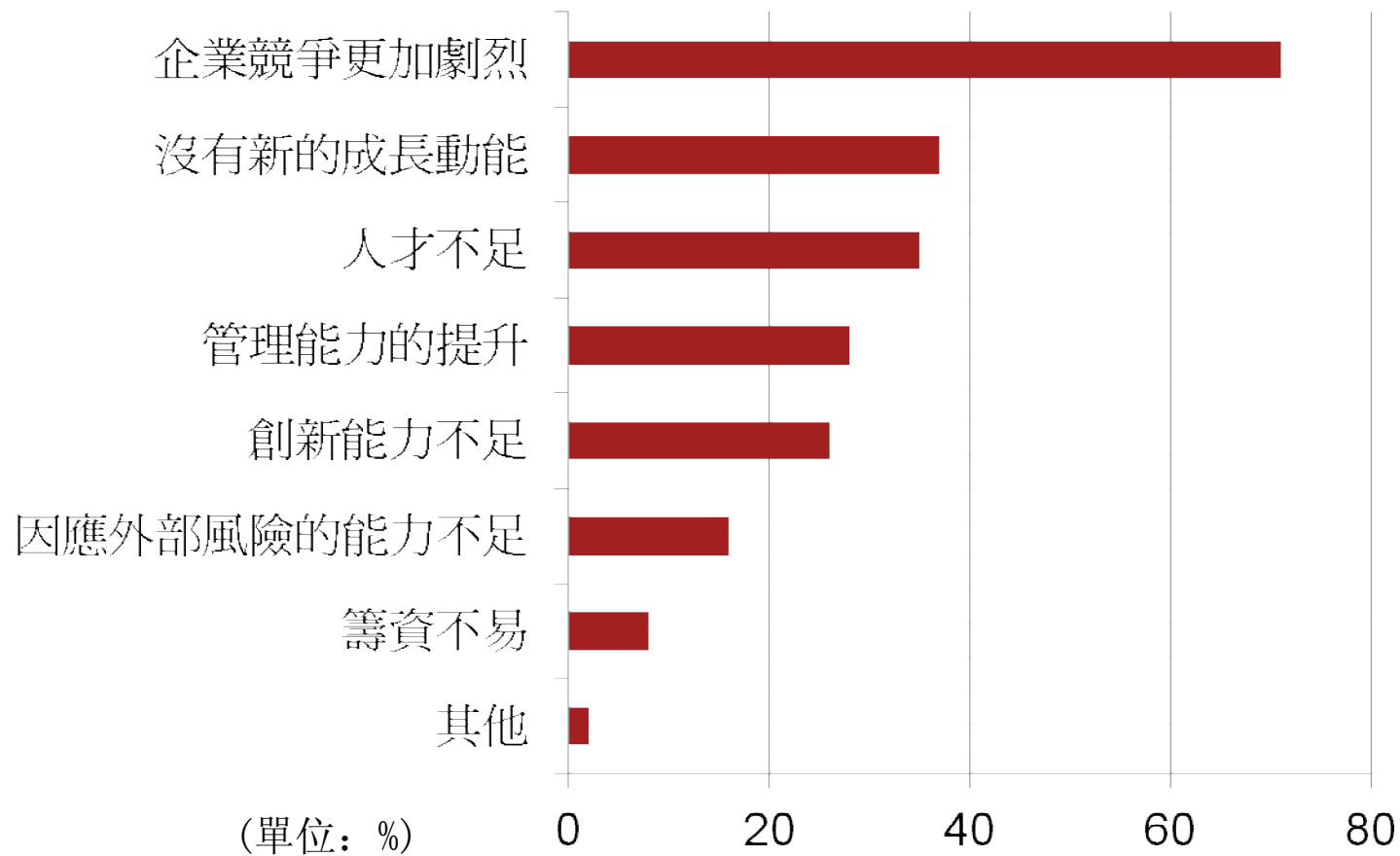
問題：2012年企業面臨最大的外部挑戰？（複選題）



資料來源：天下雜誌2011一千大CEO調查

## 七成CEO 認為企業競爭將更劇烈

問題：2012年企業面臨最大的內部挑戰？（複選題）



資料來源：天下雜誌2011一千大CEO調查

# 15<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey 2012

- Global CEO Survey 係 PricewaterhouseCoopers (PwC) 與世界經濟論壇（World Economic Forum）自1998年開始合辦之全球性活動，此次調查為第15屆。目的在深入了解企業領導者，如何處理全球商業的各項議題。
- 此次調查期間自2011年9至12月，全球共有60個國家地區1,258家企業執行長（其中台灣有15家企業參與）接受問卷調查，另有38位執行長接受面對面的深度訪談。
- 調查結果於2012年1月25日在瑞士達沃斯（Davos, Switzerland）舉辦之世界經濟論壇發表。

---

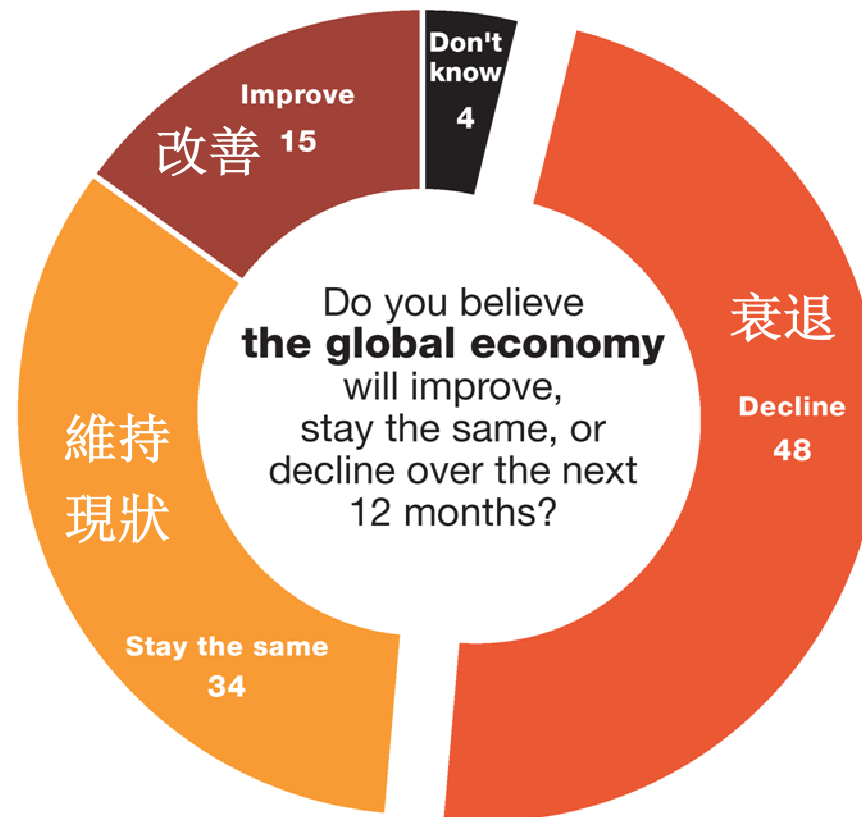
## 調查發現與建議


- **對2012全球經濟信心脆弱**
- 平衡全球資源與在地機會
- 區域風險與信心危機回復
- 正視菁英人才短缺的挑戰
- 變動世界下的成長與價值

## 近半數CEO預期，2012年全球經濟恐陷衰退

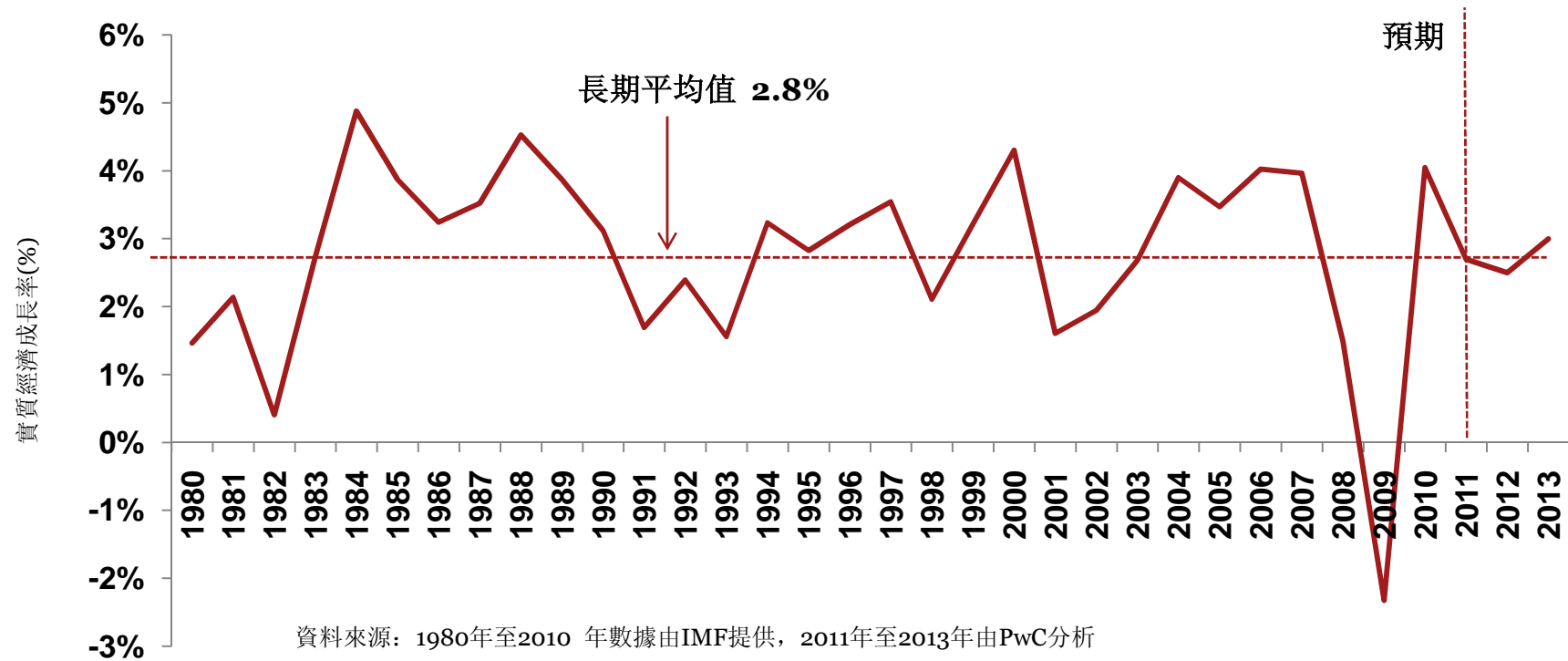
問題：您認為未來1年全球經濟將會改善、維持現狀或衰退？

**There are few optimists about the global economic outlook in 2012**



 Base: All respondents (1,258)  
Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey

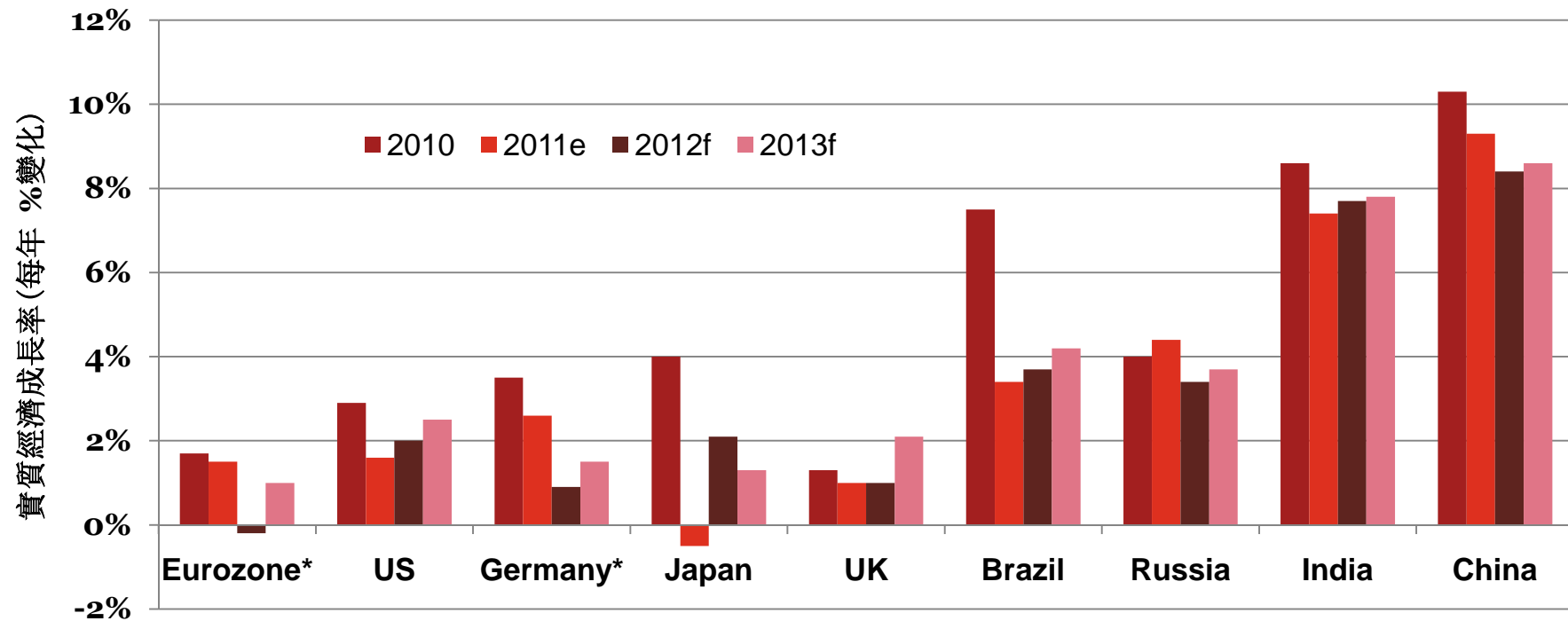
## 由長期全球經濟成長率趨勢觀之





## 新興市場持續成為全球經濟主要成長機會

每年經濟成長率的變化

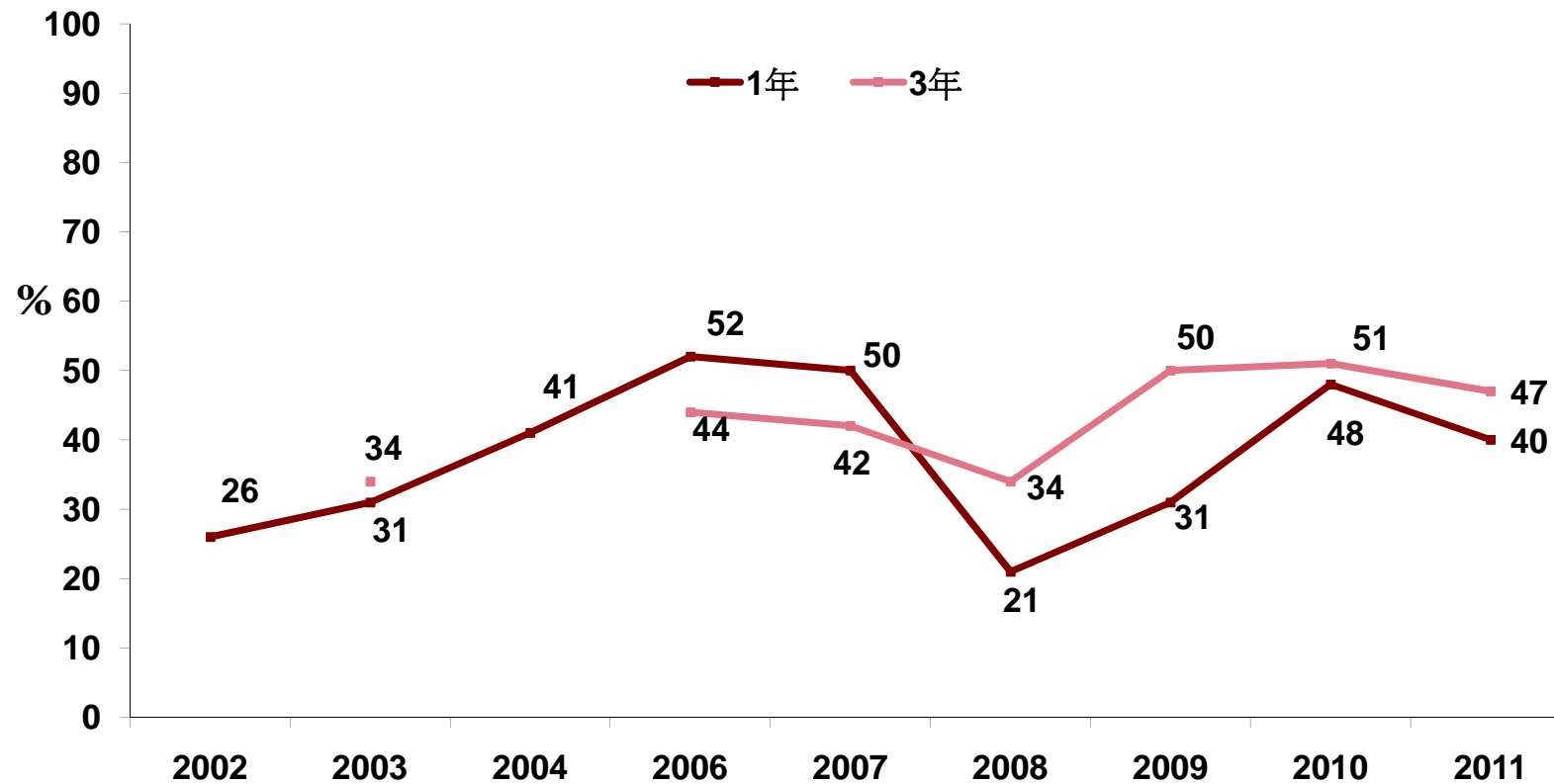


資料來源：IMF與PwC分析報告

\* Projections are derived from a probability-weighted outlook for the four different scenarios described in the "What's next in the Eurozone?" report

## 短期信心下滑，長期信心趨於平穩

問題：您對自身企業未來1年與未來3年收益成長之信心？



Base: All respondents (2011=1,258; 2010=1,201; 2009=1,198; 2008=1,124; 2007=1,150; 2006=1,084; 2004=1,324; 2003=1,386).

---

## 調查發現與建議

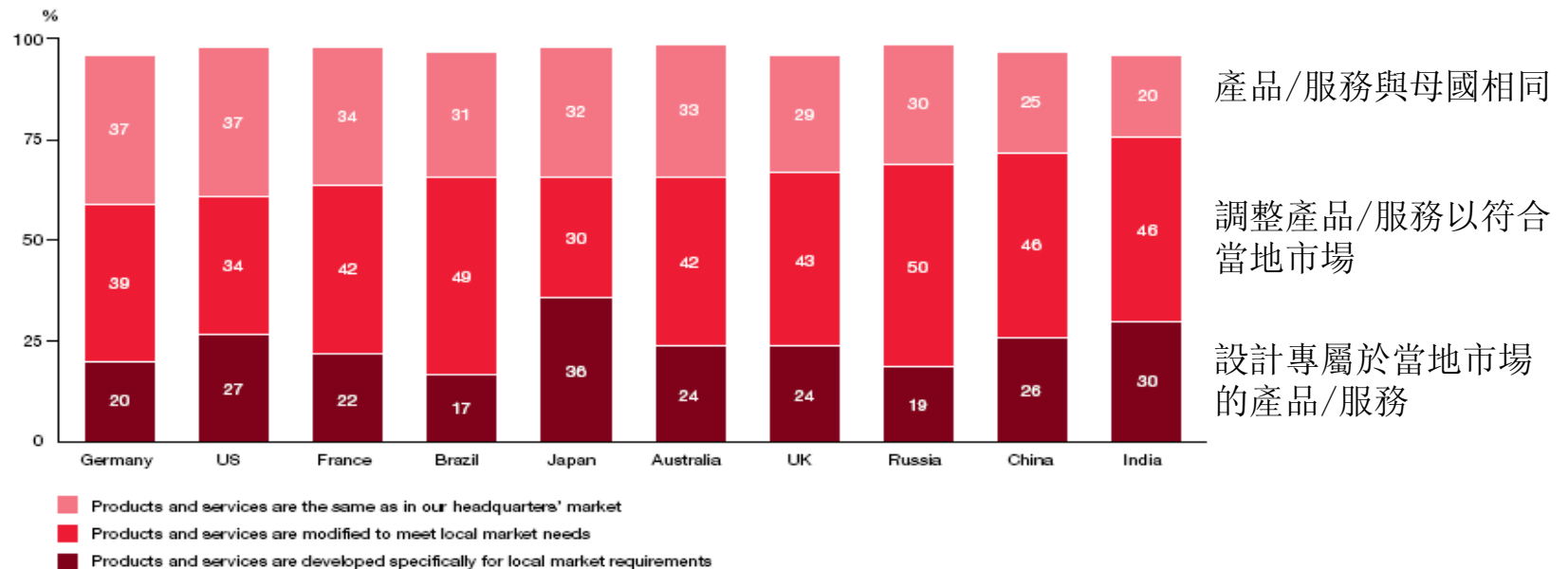
- 對2012全球經濟信心脆弱
- 平衡全球資源與在地機會
- 區域風險與信心危機回復
- 正視菁英人才短缺的挑戰
- 變動世界下的成長與價值

## 全球化的重新定義

今日的全球化，不再僅是運用一國低廉成本製造，再將產品輸出到另一國銷售。而是貼近當地市場需求，平衡企業全球資源與在地機會。例如重用當地菁英人才、將產品設計與生產更貼近當地市場需求等。

### Pulling away from an export mindset to meet local demand

Q: For each of the countries that you intend to grow your customer base, which of the following three statements best describes your approach to product and service development? (The top 10 countries mentioned by CEOs in 'Which countries, excluding the one in which you are based, do you consider most important for your overall growth prospects over the next 12 months?')



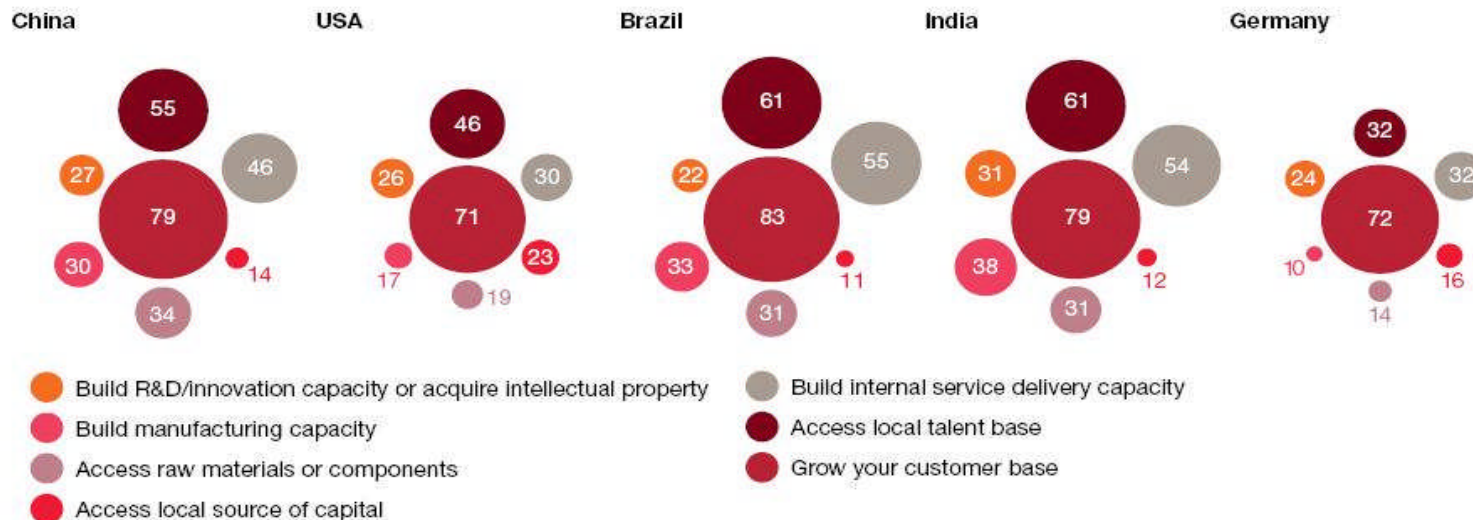
Base: China (302); USA (195); Brazil (156); India (139); Germany (110); Russia (88); UK (63); France (50); Japan (50); Australia (45)  
Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

## 全球化的重新定義(續)

企業尋求的在地機會，是在其重視的市場建立完整的營運平台，包括深耕當地客戶深厚關係、發展創新模式、延攬人才、提升品牌利益、降低風險及強化供應鏈。

### Growing customer bases is far from the only objective of CEOs in their key overseas markets

Q: Which of the following objectives do you hope to achieve in the next 12 months? (Top five countries mentioned by CEOs in 'Which countries, excluding the one in which you are based, do you consider most important for your overall growth prospects over the next 12 months?')



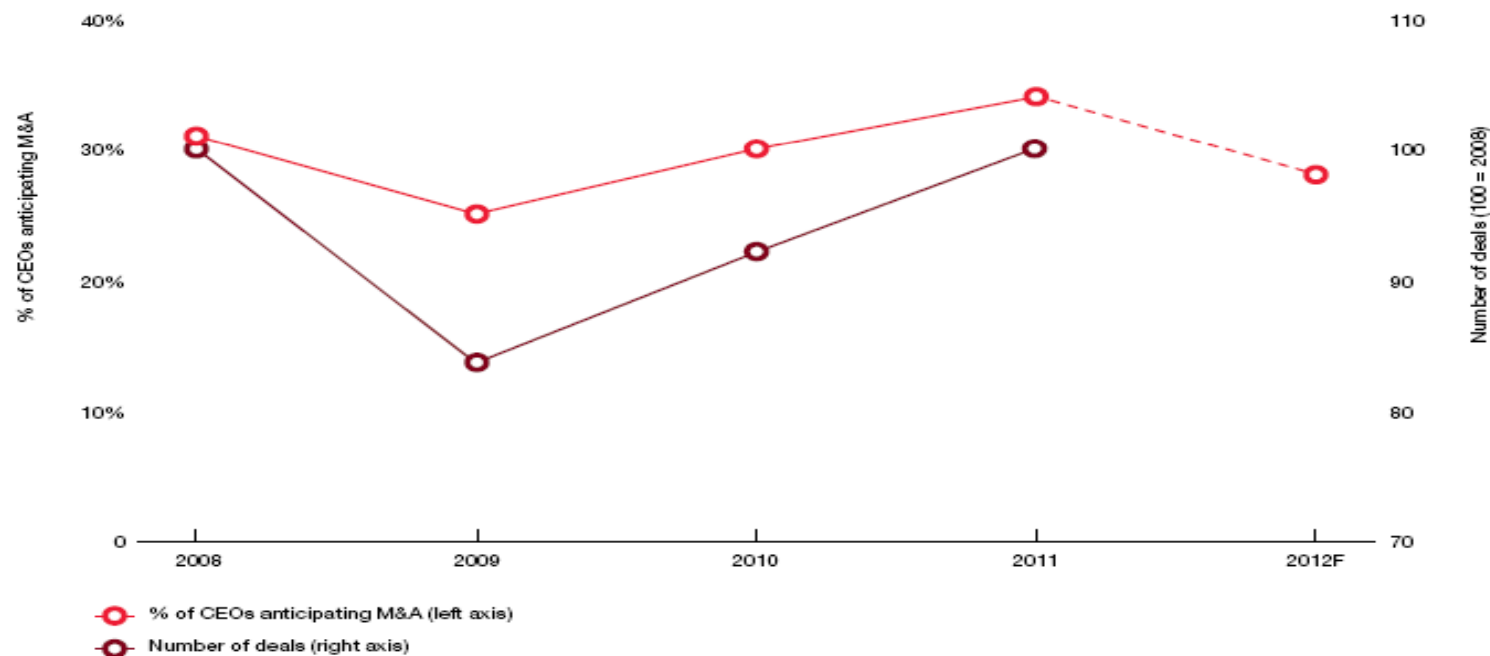
Base: China (383); USA (275); Brazil (188); India (176); Germany (152)  
Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

## 跨國併購趨於謹慎

在拓展全球市場的成長策略中，企業開始更謹慎進行跨國併購。**28%** 全球執行長計畫在**2012年**完成一件跨國交易案，較去年的**34%**為低。

### A modest decline in cross-border M&A is expected in 2012

Q: Which, if any, of the following restructuring activities do you plan to initiate in the coming 12 months?  
Responses of 'Complete a cross-border merger or acquisition'.



Base: All respondents (2012=1,258; 2011=1,201; 2010=1,198; 2009=1,124; 2008=1,150)  
Note: Number of deals is all completed deals where final stake is greater or equal to 20%.  
Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012; Dealogic

---

## 調查發現與建議

- 對2012全球經濟信心脆弱
- 平衡全球資源與在地機會
- 區域風險與信心危機回復
- 正視菁英人才短缺的挑戰
- 變動世界下的成長與價值

## 全球各個區域關注的風險



全球經濟持續動盪，是全球各國面對的共同風險

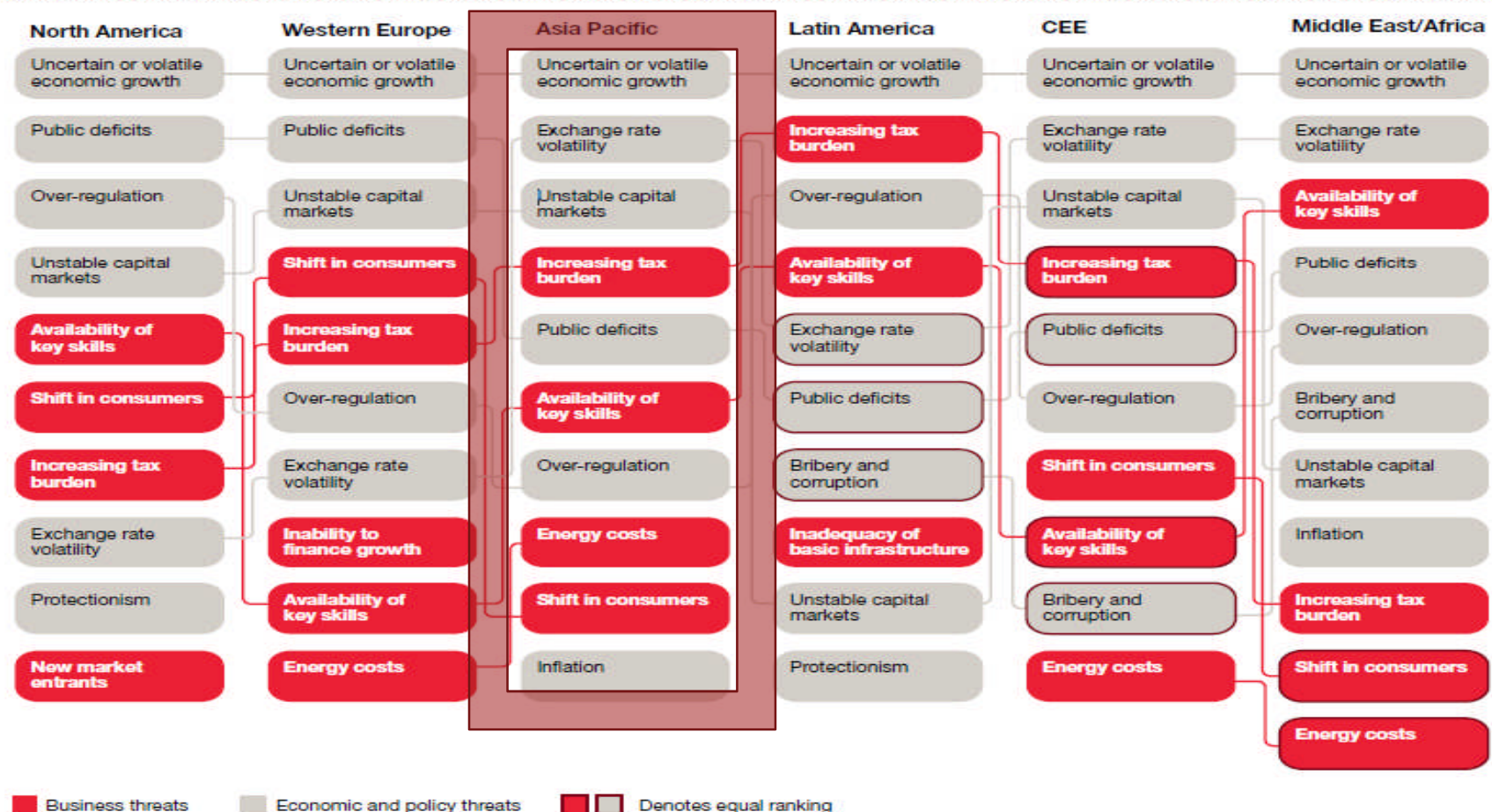


# 全球各個區域的機會與風險

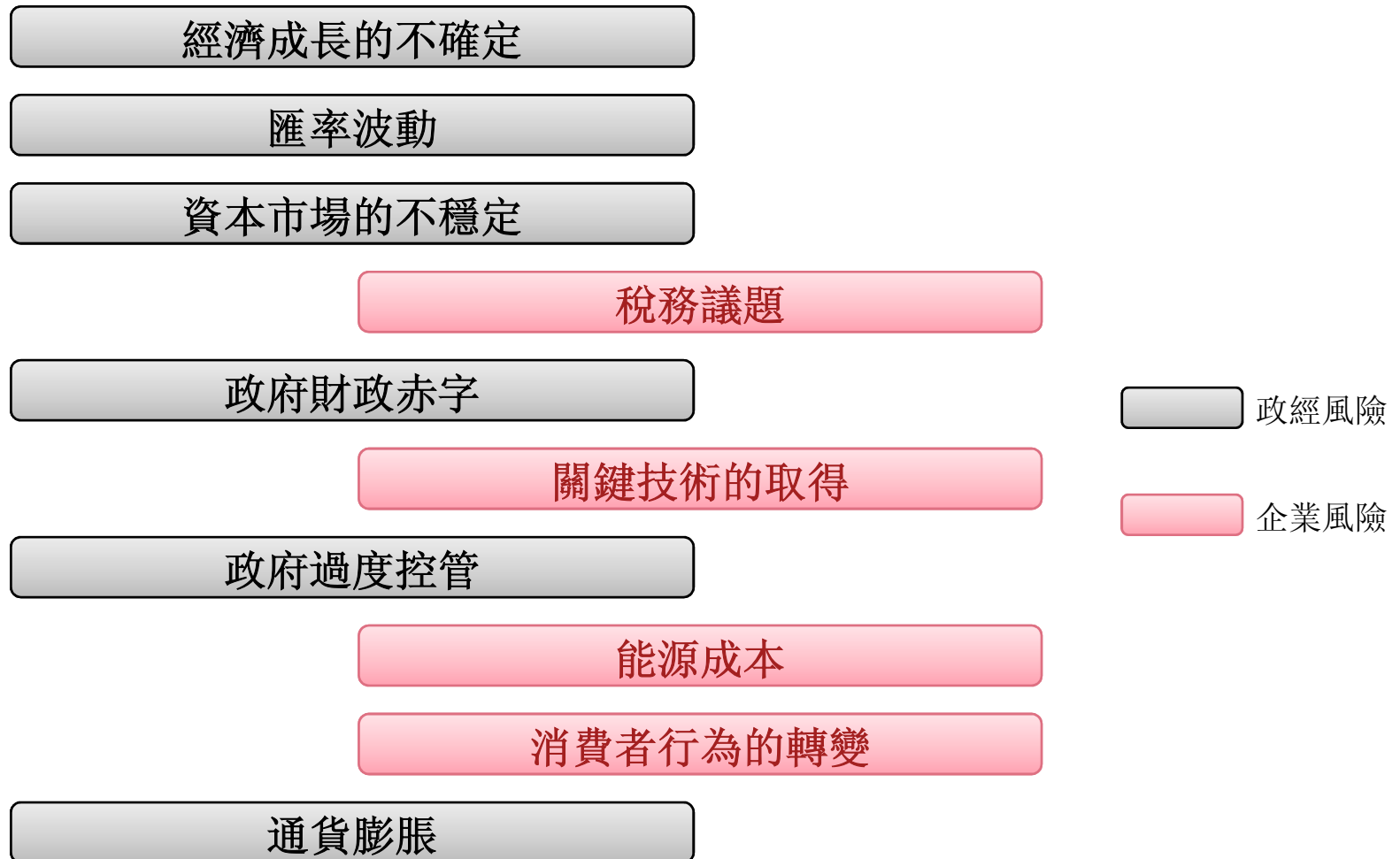
## 全球經濟不確定仍為企業成長的首要風險

下列潛在威脅影響企業成長的程度

Q: How concerned are you about the following potential threats to your business growth prospects?



## 亞太地區企業的潛在風險

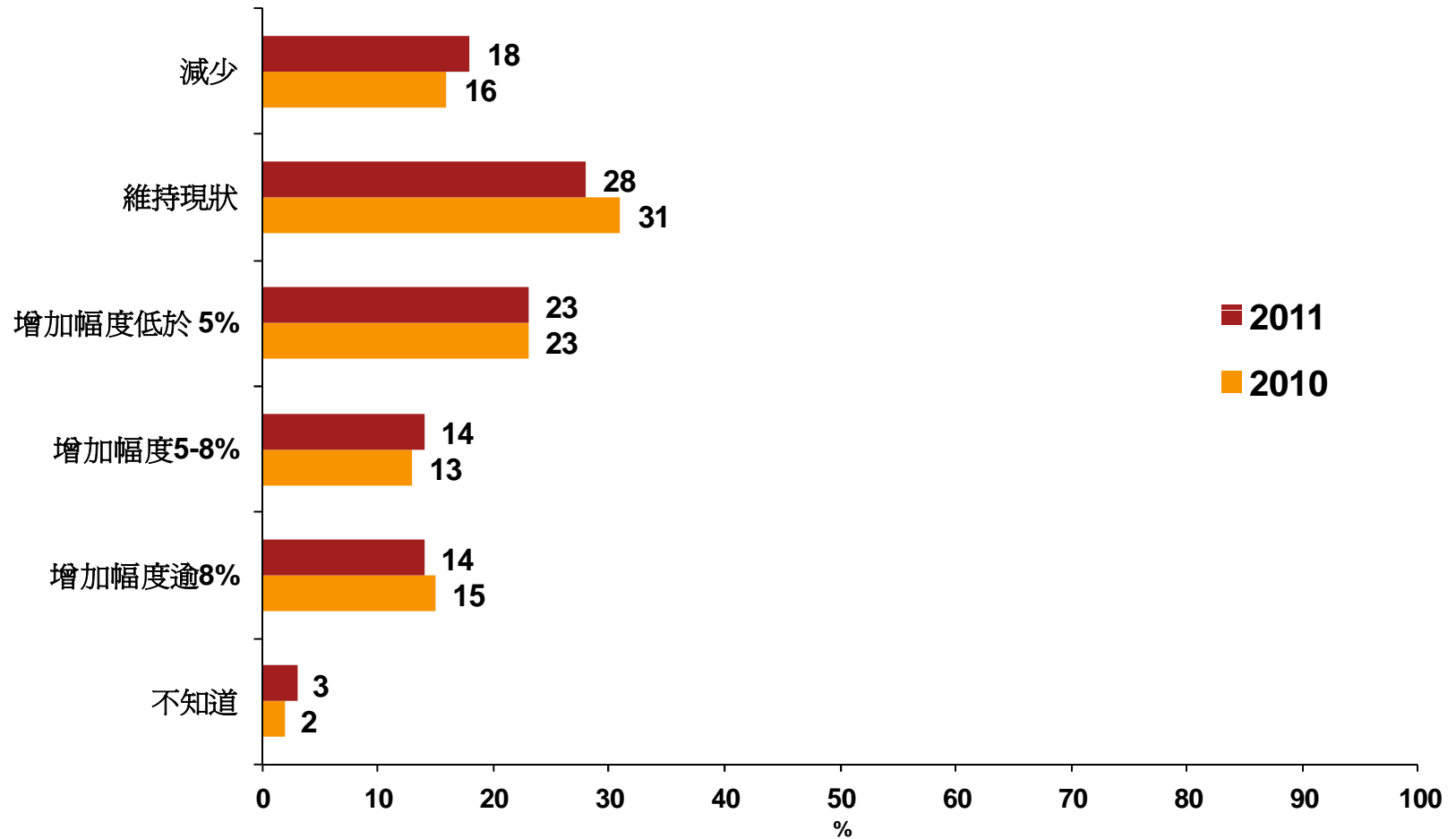


---

## 調查發現與建議

- 對2012全球經濟信心脆弱
- 平衡全球資源與在地機會
- 區域風險與信心危機回復
- **正視菁英人才短缺的挑戰**
- 變動世界下的成長與價值

# 51%的CEO表示在未來一年會增加人力



### 菁英人才挑戰影響企業的成長

在過去一年，人才議題對企業的成長與獲利造成的影響包括人才費用增加的幅度超過預期、缺乏適合的人才來進行有效率的創新、失去市場機會、取消或延遲某項產品或服務的開發，可見人才短缺已經影響企業的獲利。

**Figure 10: Talent constraints have impacted costs – but also factor in lost opportunities**

Q: Have talent constraints impacted your company's growth and profitability over the past 12 months in the following ways?



Base: All respondents (1,258)

Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey

## CEO更重視當地人才的延攬與培育

問題：關於未來三年的全球人才策略，您同意下列何者敘述？

將有經驗的員工，從本國市場派到新的市場，以彌補技術人才短缺。



將有經驗的員工，從新的市場調回本國市場，以彌補技術人才短缺。

不知道

31%

從公司內部拔擢人才



外部聘僱有經驗的人才

8%

在當地市場招募在地人才



將世界各地的人才派遣到特定市場

11%

同意此敘述

同意此敘述

---

## 調查發現與建議

- 對2012全球經濟信心脆弱
- 平衡全球資源與在地機會
- 區域風險與信心危機回復
- 正視菁英人才短缺的挑戰
- 變動世界下的成長與價值

---

## 企業領導者的八個課題

1. 企業在全球化的成長策略中，在地化的程度為何？
2. 如何平衡全球資源與在地機會？
3. 人才策略是否符合企業的成長目標？
4. 企業創新是否能為客戶創造價值，或只是新奇的經驗？
5. 是否準備好管理各種風險帶來的後果？
6. 是否對營運所在地的市場需求與規範作好準備？
7. 有那些是企業可以與政府共同合作的議題及重要機會？
8. 是否使企業的公司治理符合利害關係人之期望？



---

# 敬請指教

© 2012 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

資誠(PwC Taiwan)係PwC全球聯盟組織在台灣之聯盟所,提供產業專精的審計、稅務及顧問諮詢服務,為客戶與其利害關係人建立大眾信賴及提升其企業價值。我們的全球聯盟組織遍佈158個國家,計有近169,000名專業人員在世界各地分享他們的思維、經驗及解決方案,以發展各方面嶄新及實務的見解。在台灣,資誠有2,700位專業人員,在全國六大城市設有服務據點。更多資訊請至資誠網站[www.pwc.com/tw](http://www.pwc.com/tw)。

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Taiwan, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2012 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Taiwan which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.