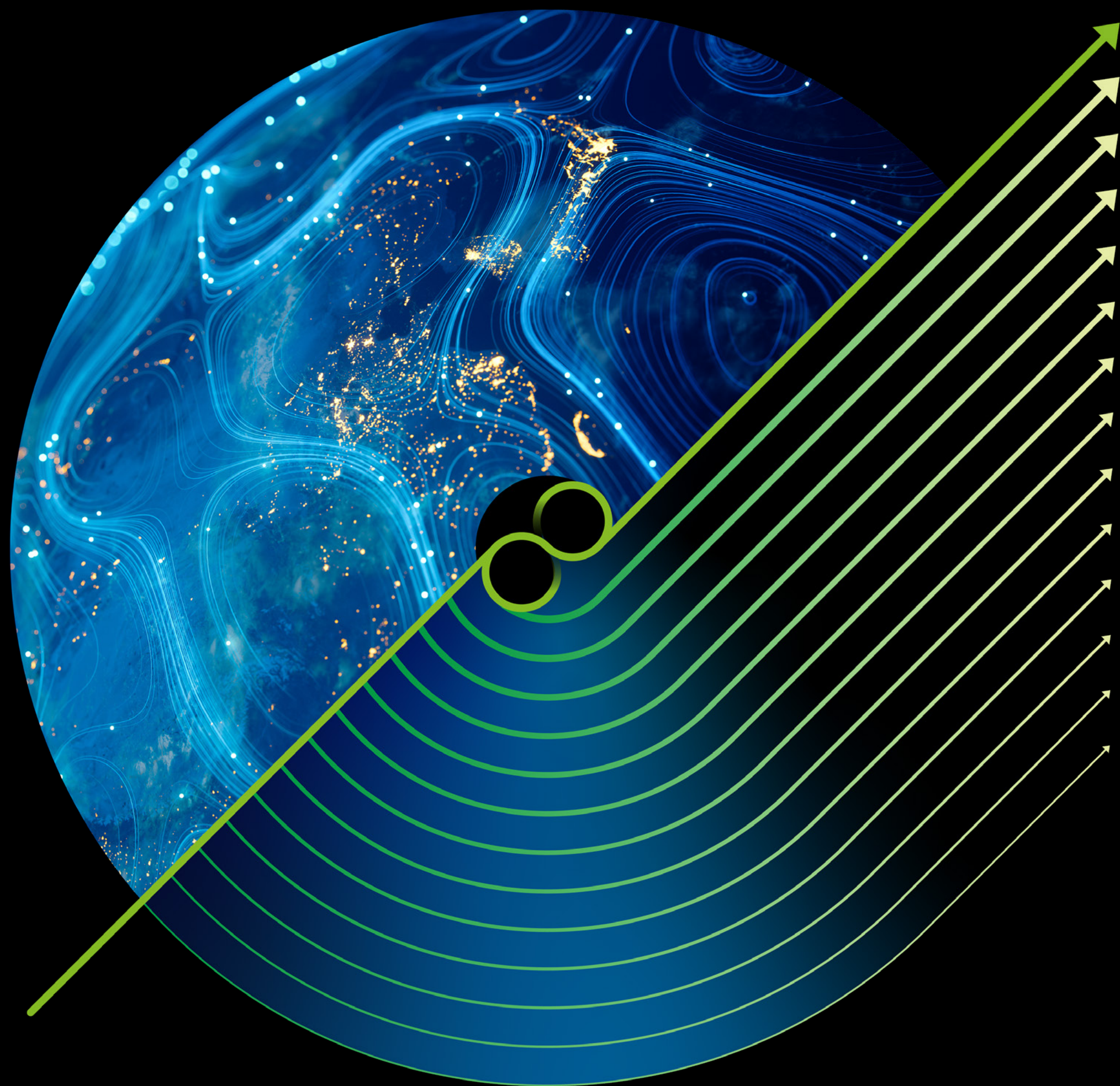


# 動盪中以韌性驅動企業成長

Deloitte APEC  
CEO Survey 2025



01 摘要

02 前言

03-09 亞太地區執行長  
調查洞察

10 總結

11 聯絡方式

12 研究方法

**Deloitte.**

*Together makes progress*

齊心共進

# 摘要

**Deloitte於2025年7月針對亞太經濟合作地區（以下簡稱「亞太地區」）的企業領袖進行調查，探討其對自身企業發展與全球經濟趨勢的看法，並聚焦於資本、永續發展、地緣政治與科技（尤其是AI）等面向，深入了解企業領袖們對相關風險與機會的見解。**

本調查蒐集來自18個經濟體、10多項產業共1,252位企業領袖的觀點，企業類型則涵蓋跨國企業、區域型企業與快速成長的民營企業。

調查資料顯示，亞太地區企業領袖已將環境的瞬息萬變視為新常態。執行長開始接納不確定性，不再被動防守，而是積極採取行動，藉此為企業打造「擴展型韌性」（expansive resilience），並致力於從市場波動中獲得優勢。

即使地緣政治持續動盪、顛覆性科技不斷突破，追求成長依然是企業的核心目標。不過以往的策略主要著重於導入全新科技，如今則逐步轉向追求創新與新產品開發。而亞太地區企業為了擴大規模、針對地緣政治進行避險，便越來越重視併購、跨國合作與策略聯盟等布局。

此外，上述企業依舊專注於推動基礎策略，包括持續投入產品研發、重新審視「人機協作」的分工模式和如何進一步調整人力配置，以及回應顧客期望從「價格與價值」到「個人化、企業倫理與永續發展」的轉變。

近半數亞太地區企業領袖將地緣政治的不穩定視為阻礙企業成長的首要威脅，但大多數受訪者也預期未來幾年內會容易於取得資本，併購活動也將持續成長，其中尤以能源、資源與工業產業及生技醫療等產業最具潛力。而拉丁美洲與東北亞等市場則抱有最強烈的交易動能，由此可見其中的關鍵不僅在於是否掌握資本，更牽涉到企業能否果斷運用現有資源。

另一方面，營運與供應鏈已不再只是傳統的後勤部門，而成為了可實際推動競爭策略的關鍵戰力。效率與成本控管依然有其重要性，但同時，有超過半數的受訪企業領袖則計畫在未來一年內分散或擴展企業的供應網絡。而科技則成為了成長策略的核心：超過半數亞太地區企業領袖預計增加對人工智慧（AI）與自動化的投資，其中又以北美地區企業與高科技、媒體及電信產業最為積極。

此外，針對基礎建設、網路安全與跨領域人才培訓的投資也受到高度重視。上述調查結果明確顯示：建立企業韌性比被動承擔風險更具成本效益，同時也有助於進一步創造競爭優勢。

受短期成本與長期利益之間的拉鋸所影響，各地區企業對永續投資的推進進程不一。中國大陸、拉丁美洲與東南亞的企業領袖認為永續發展有助於驅動成長並提升競爭力，而北美與澳洲的受訪者目前則更重視其他的優先事項。

亞太地區企業領袖將政策與法規視為雙面刃，一方面可以提供支援，卻也可能帶來限制。政策與法規可能會帶來新的投資機會，卻也可能導致市場分化。越來越多企業領袖意識到，如果要在所屬區域內取得成長、韌性與信任之間的平衡，則需與政策制定者積極進行互動。

而在亞太地區中，AI的發展程度不均尤為明顯，超大規模業者（hyperscaler）在其中主導著發展方向，而規模較小的市場則仍在摸索自身的立足點。

「遭遇風險時，創造差異、顛覆市場與促成創新的機會也會隨之而來。」

美國金融服務產業執行長

僅有少數企業領袖將AI視為應優先發展的核心要務，並賦予整體企業高階主管推動AI發展的責任。

在當前環境下，執行長們對企業前景充滿信心，卻對全球經濟展望相對謹慎。此時，企業領袖應靈活應對眼前的局勢，以審慎、積極且具韌性的方式領導企業邁向成長。而這類企業領袖以「擴展型韌性」作為核心理念，體認到在此前路未明的局勢下，停滯不前將成為風險最高的選項。



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



# 前言

## 亞太地區各地的執行長已將環境的瞬息萬變視為新常態。

企業執行長總是肩負著各種重責大任：在通貨膨脹與資本成本不斷攀升之際，仍需推動企業成長；在提升企業競爭力的同時，也必須達成永續目標；並善用AI驅動成長並提高生產力卻又不能損及信任。在高風險環境中，企業的應變能力不再僅是抵禦動盪環境的防禦機制，而是成為取得競爭優勢和邁向成長的基石。

不過，本次針對亞太地區執行長與企業領袖的調查顯示，企業領袖對整體情勢的預期發展仍偏向謹慎樂觀。

《Deloitte 2025年亞太地區執行長調查》蒐集來自18個經濟體、超過1,250位亞太地區資深企業領袖的觀點，其調查結果顯示：有七成企業領袖對自身企業來年的前景感到樂觀，但僅有不到一半的企業領袖對未來的全球經濟發展持正面看法。

這之間便形成了「確定性落差」（certainty gap），意味著可預測的既有模式與日益多變的未來形成

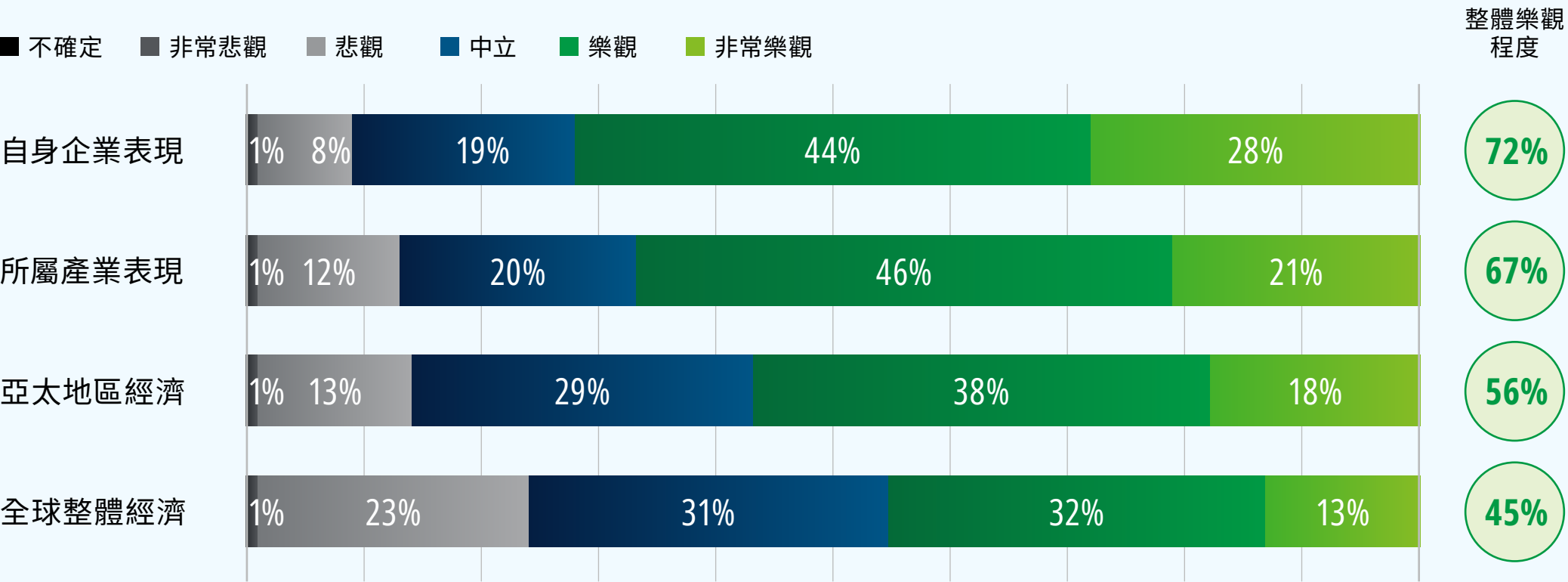
對比，以及對內部可控因素的樂觀心態與對外部不確定因素的謹慎態度間的差異。而這正是多數受訪執行長的心態寫照，也頻繁出現在Deloitte過去四年間<sup>1</sup>針對全球執行長所進行的研究報告中。

如今，幾乎所有選項皆伴隨高度風險，使得為企業做好萬全準備已不再僅是抵禦動盪的防禦機制，更成為取得競爭優勢與邁向成長的基石。而在此環境中，「擴展型韌性」正逐漸取代過去的「生存型韌性」（resilience for survival）策略。

本調查所描繪出的執行長輪廓展現以下特質：自信但不自滿、善於把握機會卻仍保持謹慎，且致力於將市場波動轉化為優勢。對這些企業領袖而言，終極課題不僅止於確立發展方向，更要在比起「準確預測」更重視「準備周全」的時代中，進一步領導企業邁向成長。而其中的核心挑戰便在於：如何在動盪的環境之下保持堅定信念。

在永續發展、AI與地緣政治動態不斷演變之際，「堅守信念」已成多數受訪企業領袖的共同特質。

圖一：經濟與表現展望：未來12個月內，您對以下領域的展望為何？



| 區域整體樂觀程度 | 北美洲 | 拉丁美洲 | 東北亞 | 東南亞 | 澳洲與紐西蘭 |
|----------|-----|------|-----|-----|--------|
| 自身企業表現   | 71% | 76%  | 71% | 75% | 71%    |
| 所屬產業表現   | 63% | 76%  | 66% | 71% | 65%    |
| 亞太地區經濟   | 45% | 66%  | 61% | 66% | 48%    |
| 全球經濟     | 41% | 64%  | 49% | 46% | 32%    |

註：因以四捨五入計算，回應比例總計可能並非100%



# 推動成長：關鍵槓桿、策略轉型與發展方向

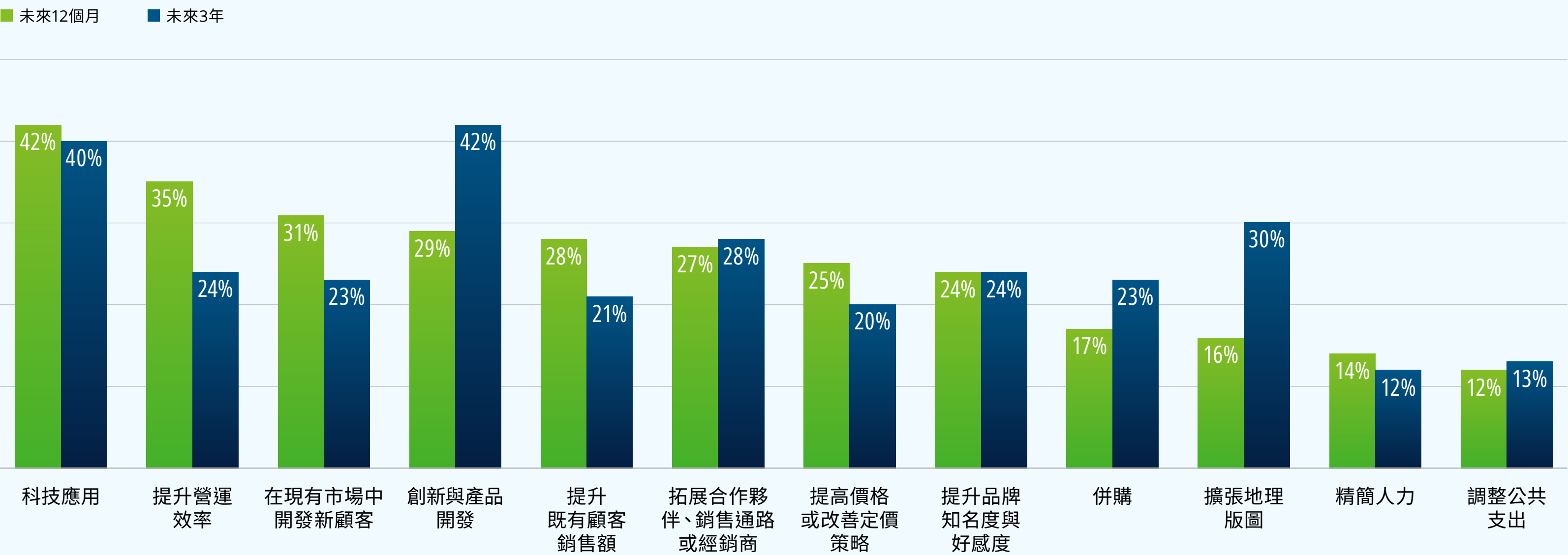
成長依舊是亞太地區執行長的核心目標，然而成長的本質與實現成長的方式已有所改變。

企業領袖所關注的重點已從營運效率轉向全新的價值來源，並以創新來驅動擴張與跨境機會。在改寫策略方針的過程中，產品創新與市場拓展逐漸成為了新的核心項目。而執行長不再被動防守，而是以「擴展型韌性」積極採取行動，推動企業在創新與擴張方面領先競爭對手。

「我認為決策並沒有變得更加困難，只是由於決策時間減少，企業領袖得更迅速地下達指令。企業必須勇於推動某些決策，才能掌握先機。」

墨西哥消費產業執行長

圖二：成長驅動因素：未來12個月與3年內，您認為促成自身企業邁向成功的關鍵因素為何？



註：受訪者須選出前三項關鍵因素

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



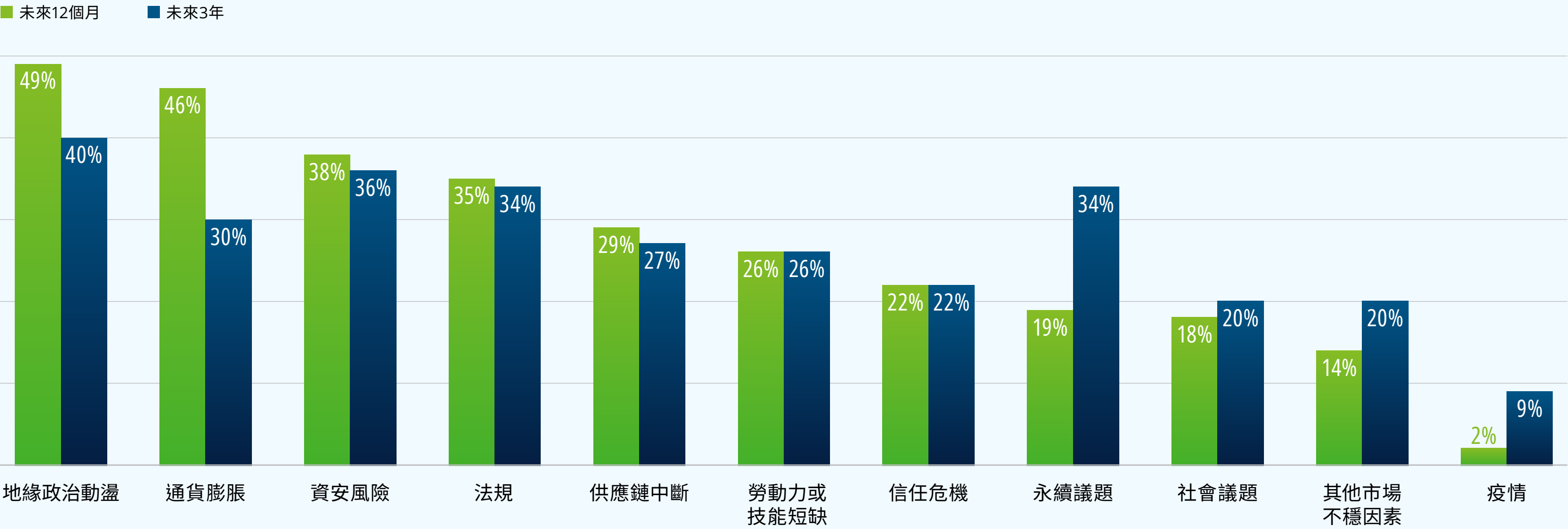
調查數據顯示，企業領袖的成長策略出現顯著轉變。目前約有42%的執行長將「科技應用」視為首要成長槓桿，然而隨著執行長將重心轉向「產品開發與創新」，該比例將略微下降；而將後者視為首要成長槓桿的比例則將由現階段的29%，提升至三年後的42%。此外，企業領袖也越發重視地理版圖擴張，目前有16%執行長將其列為首要成長策略，三年後預計將增至30%。此外，企業也持續透過併購與合作夥伴關係等外部策略來擴大規模。

而預期公司營收未來將有一半以上來自亞太地區的企業領袖目前約占19%，並預計將於三年內成長至37%，顯示亞太區域銷售將持續上漲。另一方面，企業能否維持成長，將取決於其能否滿足顧客期望從「價格與價值」到「個人化、永續發展與企業倫理」的轉變；或許「網紅」將在此過程中扮演重要角色，畢竟有65%的企業領袖將其視為推動品牌前進的重要助力。

每位執行長所關注的風險因素各有不同。近半數（49%）的亞太地區企業領袖認為「地緣政治動盪」是阻礙企業成長的首要威脅，而北美地區則有高達56%的企業領袖抱持此看法。消費產業企業領袖關注供應鏈中斷問題，而能源、資源與工業產業企業領袖則更擔心技能與勞動力短缺。與此同時，拉丁美洲地區的企業領袖則將通貨膨脹與法規視為長期阻礙。

儘管亞太地區執行長對公司成長的信心與對全球環境所持的謹慎態度之間產生了「確定性落差」（certainty gap），其整體心態仍偏向謹慎樂觀。

圖三：企業策略風險因素：未來12個月與3年內，您預期哪些外部因素將衝擊自身企業策略？



註：受訪者須選出前三項關鍵因素



# 資本取得：企業推動策略的籌碼

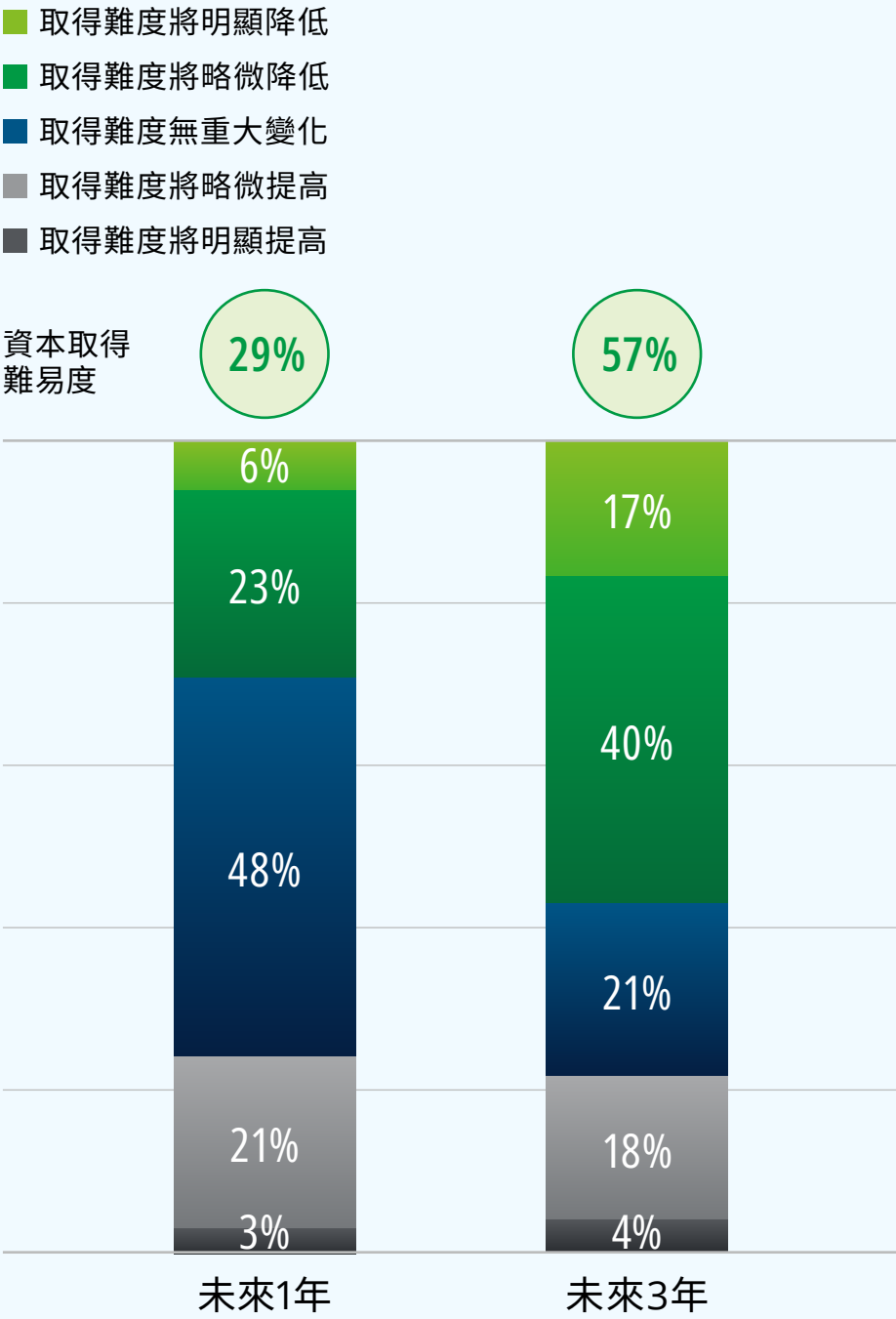
在亞太地區企業領袖之中，有六成預期未來三年將更易於取得資本，而正擬定各種相關策略。除了保持財務基礎穩固之外，企業也計畫透過各種方式積極部署資本，包含併購、建立合作夥伴關係與積極搶占市占率等。而當前企業環境充滿不確定性，使得每筆交易雖展現了企業對自身能力的信心，卻也同時考驗著其韌性。從中也體現了執行長的思維模式：不再聚焦於規避風險，而是轉為積極布局、把握機會。

以產業類別進行分析，市場需求已壓抑許久。在消費產業中，有20%的企業領袖預期今年將更容易取得資本，若是在展望未來三年的前提下，則持此想法的企業領袖比例將提升至55%。針對高科技、媒體及電信產業企業領袖而言，該比例則將由未來一年的25%提升至未來三年的57%。而資本取得環境的改善，可能意味著併購活動將更加頻繁。其中以能源、資源與工業產業與生技醫療產業的併購動能最為強勁，分別有65%與63%的受訪者計畫推動相關交易。

此外，從不同產業與地區來看，企業對資本環境前景的看法亦有所差異。中小型企業普遍看好資本取得環境將逐步改善，但在年營收超過100億美元的大型企業中，僅42%企業領袖抱持相同看法；此現象或許是因後者更容易受總體經濟波動所影響。而就整個亞太地區而言，新興市場展現出最強烈的企圖心，以拉丁美洲為首，有71%的受訪者預期未來三年將積極透過併購推動成長，其後則為東北亞（64%）、東南亞（61%）與北美地區（54%）。

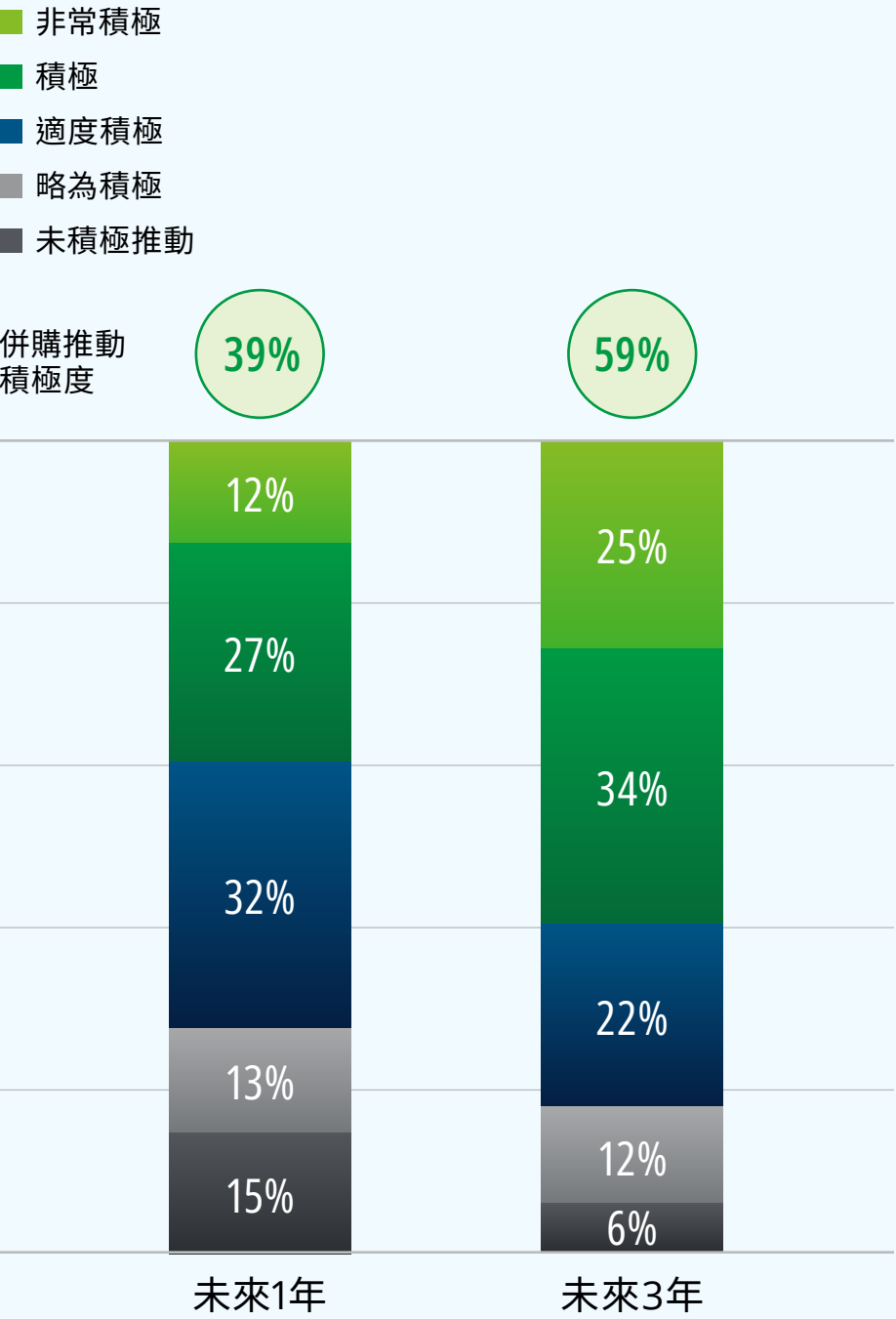
綜上所述，在亞太地區不同企業信心各異的情況下，資本取得已成為一項關鍵指標。實現企業成長的關鍵不僅在於是否掌握資本，更牽涉到企業能否果斷運用現有資源。

圖四：資本取得：未來1年與3年內，您預計自身企業取得資本的環境將面臨何種變化？



註：因以四捨五入計算，回應比例總計可能並非100%

圖五：併購策略：未來1年與3年內，您預計自身企業藉由併購推動成長的積極程度為何？



註：因以四捨五入計算，回應比例總計可能並非100%



# 營運流程與供應鏈：重塑架構以強化韌性

具備適應性與靈活性的供應鏈可為企業帶來核心競爭優勢，使亞太地區的執行長逐漸將其視為策略性資產。

如今，企業領袖認為供應鏈具備緩衝風險與推動成長的雙重功能。近年來面臨疫情封鎖、地緣政治緊張與原物料短缺等情形，讓高階主管更加確信唯有打造穩固的企業韌性基礎，方能充分發揮效率方面的優勢。

因此，52%的亞太地區執行長計畫在未來一年內擴大供應鏈版圖或更多元化，並透過各種方式建立策略性韌性，包含成立區域樞紐、尋找替代供應商，以及提升供應商績效與物流流程的數位可見度等。僅有17%執行長仍會將資源投入維持現有供應鏈架構。

整體而言，企業領袖的成本管理與投資策略反映面對不確定性時仍持謹慎樂觀的態度。展望未來一年，有53%受訪者預計將維持其投資計畫，另有51%則計畫削減成本以抵銷支出攀升帶來的影響；約四分之一（26%）的受訪者將同步落實上述兩項策略。僅少數企業領袖（12%）偏向守成，計畫在多元化其供應鏈版圖的同時，暫緩投資並削減成本。

在打造營運韌性方面，科技仍占有重要地位。今年有超過半數（53%）的亞太地區企業領袖將優先於營運流程中投資AI與自動化，其中以高科技、媒體及電信業（70%）與北美地區（60%）最為積極。而網

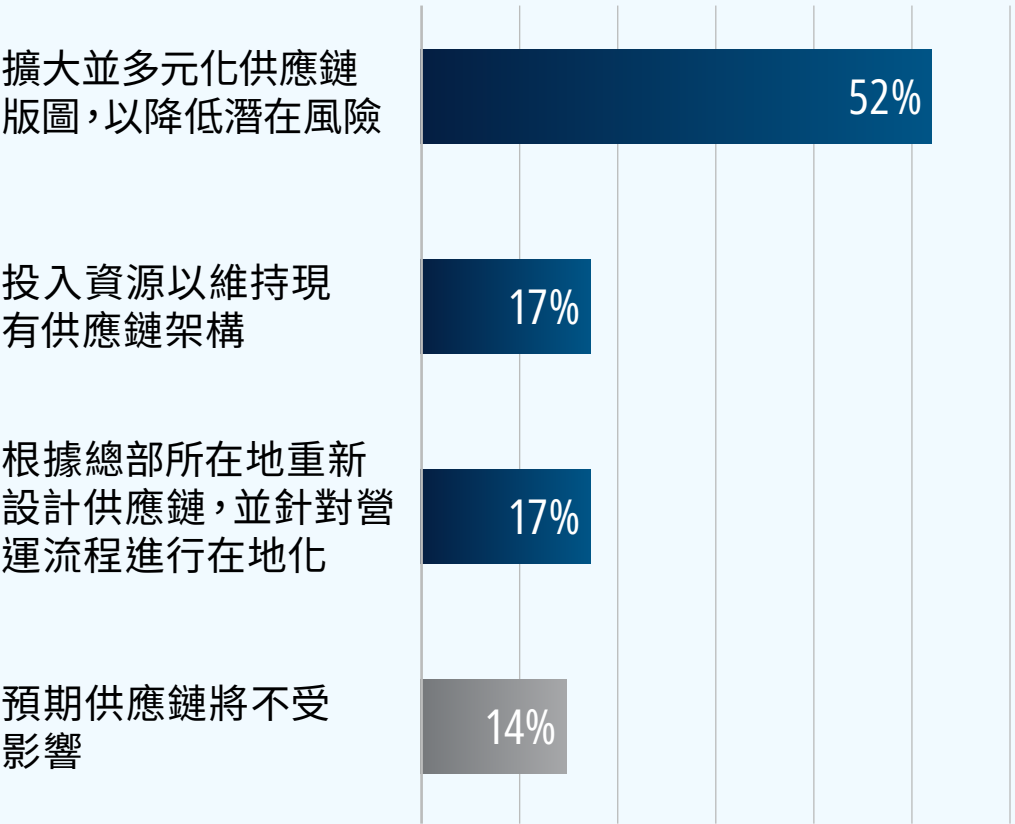
路安全領域同樣備受關注，有41%企業領袖將其列為優先事項；其次則為跨領域人才培訓（29%）與庫存規劃（26%，在消費產業更高達40%）領域。

此外，打造新資料中心而有更高的運算能力，將帶動亞太地區實體基礎建設升級，因此目前有19%企業領袖將其列為優先關注事項；而在展望未來三年的前提下，該比例則將提升至30%。

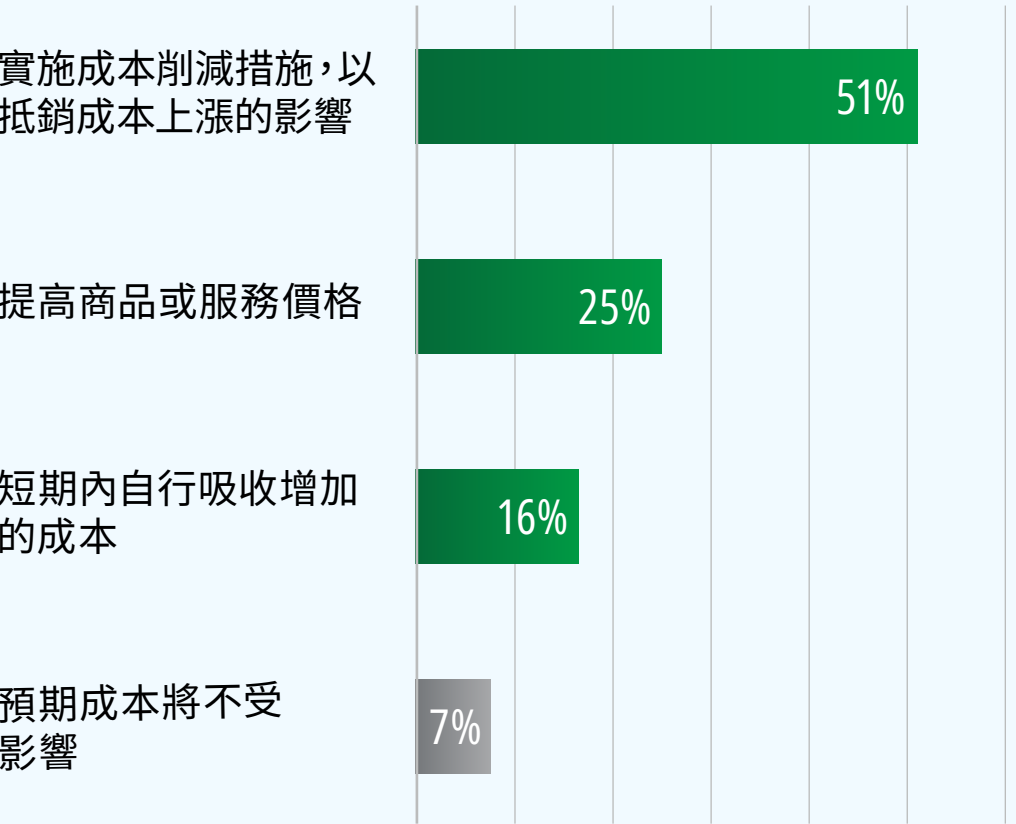
上述資訊揭示亞太地區企業領袖在制定策略時的權衡思維：雖然強化企業韌性勢必伴隨成本與挑戰，但若選擇被動承擔風險，最終付出的代價恐將更為高昂。

圖六：因應不確定性的策略：面對當前經濟與政策不確定性，您未來12個月內計畫實施的策略為何？

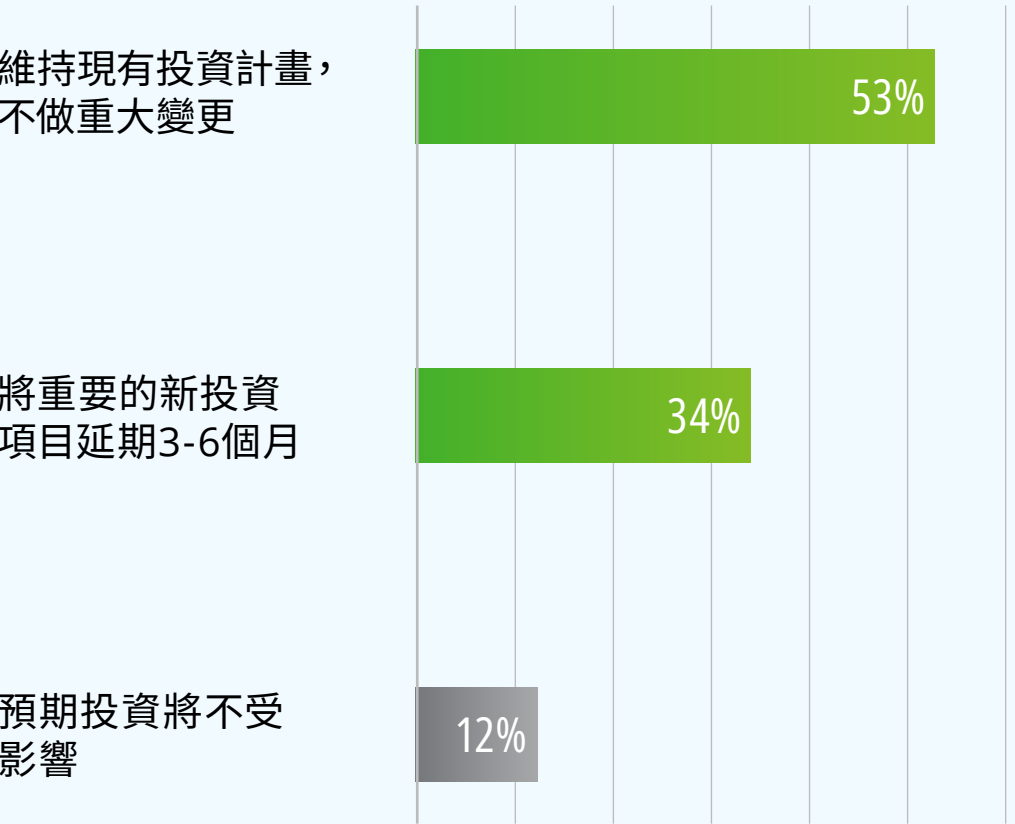
供應鏈策略



成本策略



投資策略



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



# 政策影響：成長的助力與挑戰

對執行長而言，政策既是支撐企業發展的框架，也可能成為限制競爭力的枷鎖。政府行動可能會為企業帶來加速成長的機會，但同時也可能會使企業的競爭力受到限制。其中的「確定性落差」(certainty gap) 便解釋了貿易規則與永續法規等亞太地區政策的波動，是如何影響董事會的風險評估。

若要談及政策如何協助企業打造競爭優勢，永續發展便是最為明顯的實例之一。許多企業的永續策略僅聚焦於遵循法規，不過，有越來越多執行長與企業領袖正重新規劃永續投資以提升競爭力，藉此獲取資金、拓展出口管道與強化品牌信任。而永續資訊揭露規範要求企業提供經驗證的資料，也進一步推動了後續轉變：企業領袖能夠藉此以更具可信度的方式展現策略進度，進而以更有利的條件取得資本。

整體而言，亞太地區的國家規範貿易壁壘與獎勵措施構成複雜格局，從而限制了執行長的擴張企圖。因此，企業領袖迫切希望各國政府可建立協調一致的制度規範，使企業能夠因應環境變化，更靈活地跨境調度生產、資料與資本，並提升營運彈性。

調查結果顯示，有51%的受訪者希望簡化並統一跨境規範，而該比例在消費產業中更高達61%。同時，近半數（48%）受訪者期待政府制定更健全的數位與資料政策框架，另有43%受訪者則希望強化企業的法律保障措施。

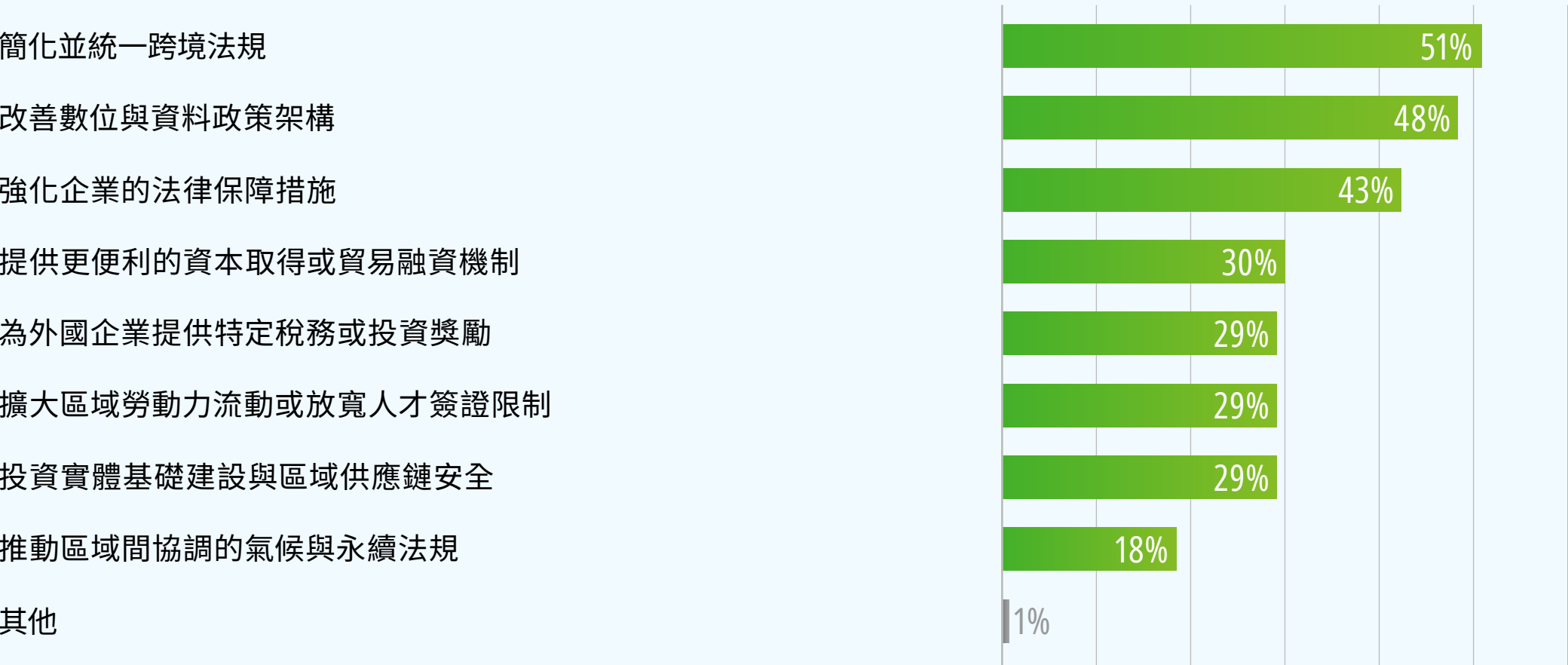
另一方面，政策也是緩解地緣政治不穩定的重要工具之一。超過三分之一（36%）的企業領袖希望政府能推動多邊協議並改善跨境法規，另有29%的受訪者呼籲政府釋出緩和地緣政治緊張的訊號以穩定市場。

在當前環境下，執行長的職責與外交事務分析師的相似之處與日俱增。亞太地區執行長必須積極了解政策，體認到其同時帶來了法律上的限制以及推動成長的機會。而歷史趨勢則顯示亞太地區已在這方面取得顯著成功，該地區的貿易額從2006年的13.4兆美元左右成長至2023年的28.9兆美元<sup>2</sup>。不過，亞太地區是否還能夠維持此成長軌跡，或者進一步加速成長呢？

「在數位領域中，立法進度總是落後於科技發展。藉由區域性的協議支持經濟成長，同時兼顧隱私、人權並保障消費者，可顯著的改善這個現況。」

## 日本科技產業總經理

圖七：亞太地區未來政策：哪些亞太地區政府政策行動最有助於促成您的企業邁向成功？



註：受訪者須選出前三項關鍵因素

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



# 永續發展：企業策略的分歧與抉擇

對部分亞太地區企業領袖而言，永續發展是推動成長、強化韌性與提升企業聲譽的重要工具；但對某些企業領袖來說，永續發展仍非核心要務。

永續發展在亞太地區的重要性持續上升，在企業策略風險因素排名中，將自未來一年的第八名躍升至未來三年的第三名（見圖三）。此外，有超過半數（59%）的受訪執行長表示將在今年增加永續投資，相較於去年的29%出現顯著成長。不過，資金運用方向則存在明顯差異，部分企業領袖聚焦於能源轉型、基礎建設與法規遵循，另一部分則著重於顧客導向的創新以及由品牌帶動成長。

中國大陸目前在全球潔淨科技(clean technology)供應鏈中扮演領先角色，從關鍵礦產到太陽能、風力發電及電池領域皆展現強勢主導地位。不過，其他地區也正持續推進永續發展，有76%的拉丁美洲企業領袖意識到永續發展具有吸引資本與滿足顧客期望的潛力，而將其視為資本策略的關鍵；東南亞與東北亞則分別有69%與68%的受訪者持相同看法。相較之下，北美與紐澳地區僅分別有32%與42%的企業領袖將永續發展列為應重視的策略因素，並意識到政策變化、生成式AI帶動的能源需求，以及非再生能源恢復生產等因素的影響力。

「無論是在社會層面或者環境層面上，永續發展已深植於企業的所有決策之中。」

## 加拿大金融服務產業執行長

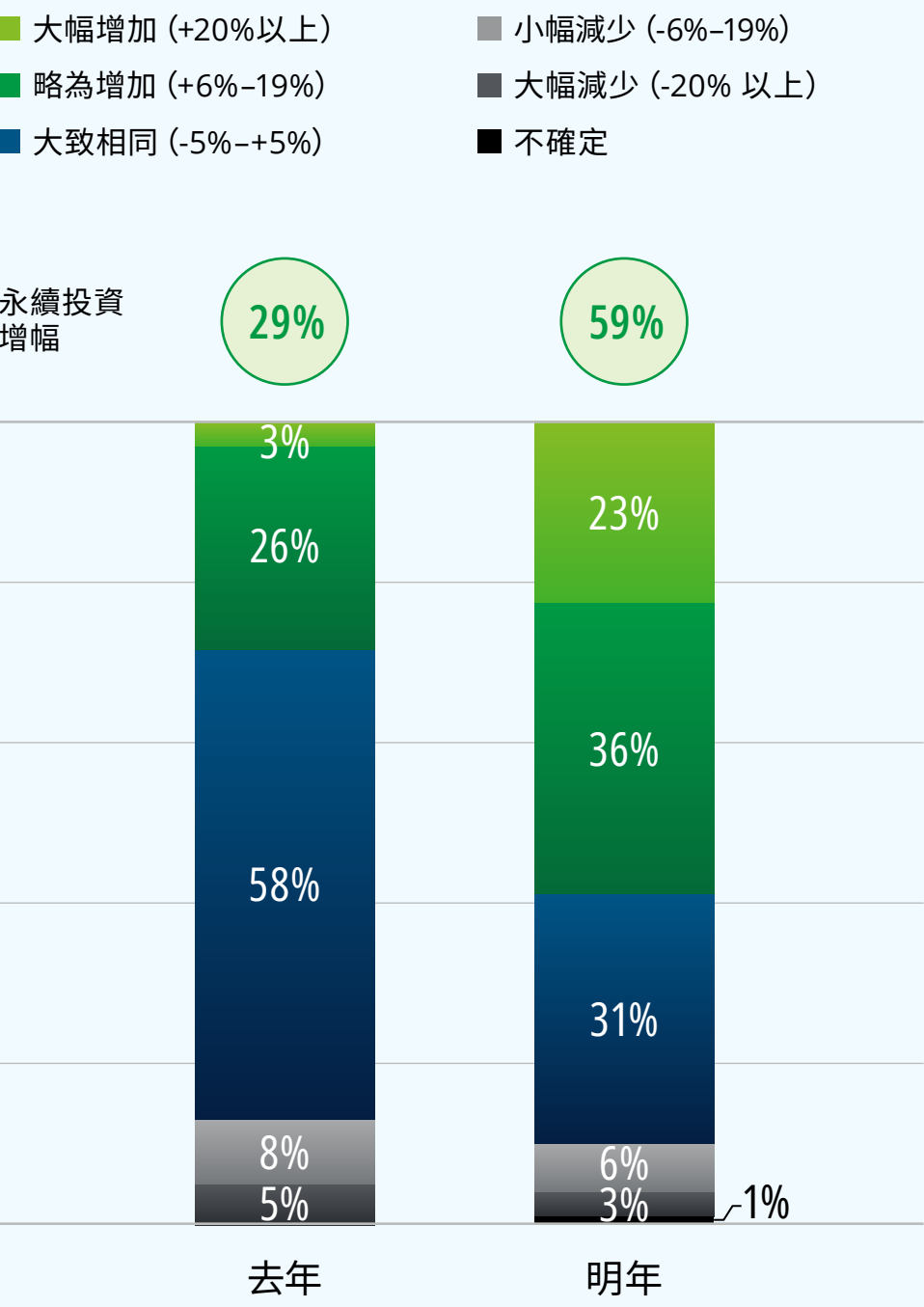
另一方面，有62%的能源、資源與工業產業企業領袖以及59%的生技醫療產業企業領袖將永續發展視為資本策略的關鍵核心。前述兩大產業的永續投資預計將於明年大幅增加，分別有71%與65%企業領袖計畫加大投資力道。消費產業則受到顧客需求影響，使該產業的企業領袖也預期將大幅提升投資規模，60%企業領袖計畫於明年增加投資，相較於去年的27%出現顯著成長。相較之下，高科技、媒體及電信產業則較為落後，去年僅有20%的企業領袖增加永續投資。

此外，企業規模也影響著企業領袖對永續發展所抱持的態度。在年營收介於50至100億美元的企業中，有69%將永續列為優先關注事項，而營收不足1億美元的企業中則僅有37%。

在複雜的環境局勢之下，永續發展正逐漸成為亞太地區企業的關鍵競爭條件，其所扮演的角色也由「承諾與宣言」轉向「具體的行動與價值」。



圖八：永續投資變化：針對過去一年與下一會計年度，您對永續或氣候永續的投資有何變化？



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



# AI：由科技工具升級為策略轉型助力

隨著企業迅速推動AI應用、投資與創新，越來越多亞太地區企業領袖意識到AI的潛力，將會為商業模式、經濟與社會帶來革命性影響。

企業藉由AI實現全新能力並帶來顛覆性影響，且部署規模也相當驚人。亞太地區企業已不再停留於觀望階段，60%的企業已至少為兩個業務部門導入AI，藉此加速其軟體開發、預測分析、顧客洞察與產品創新的流程。

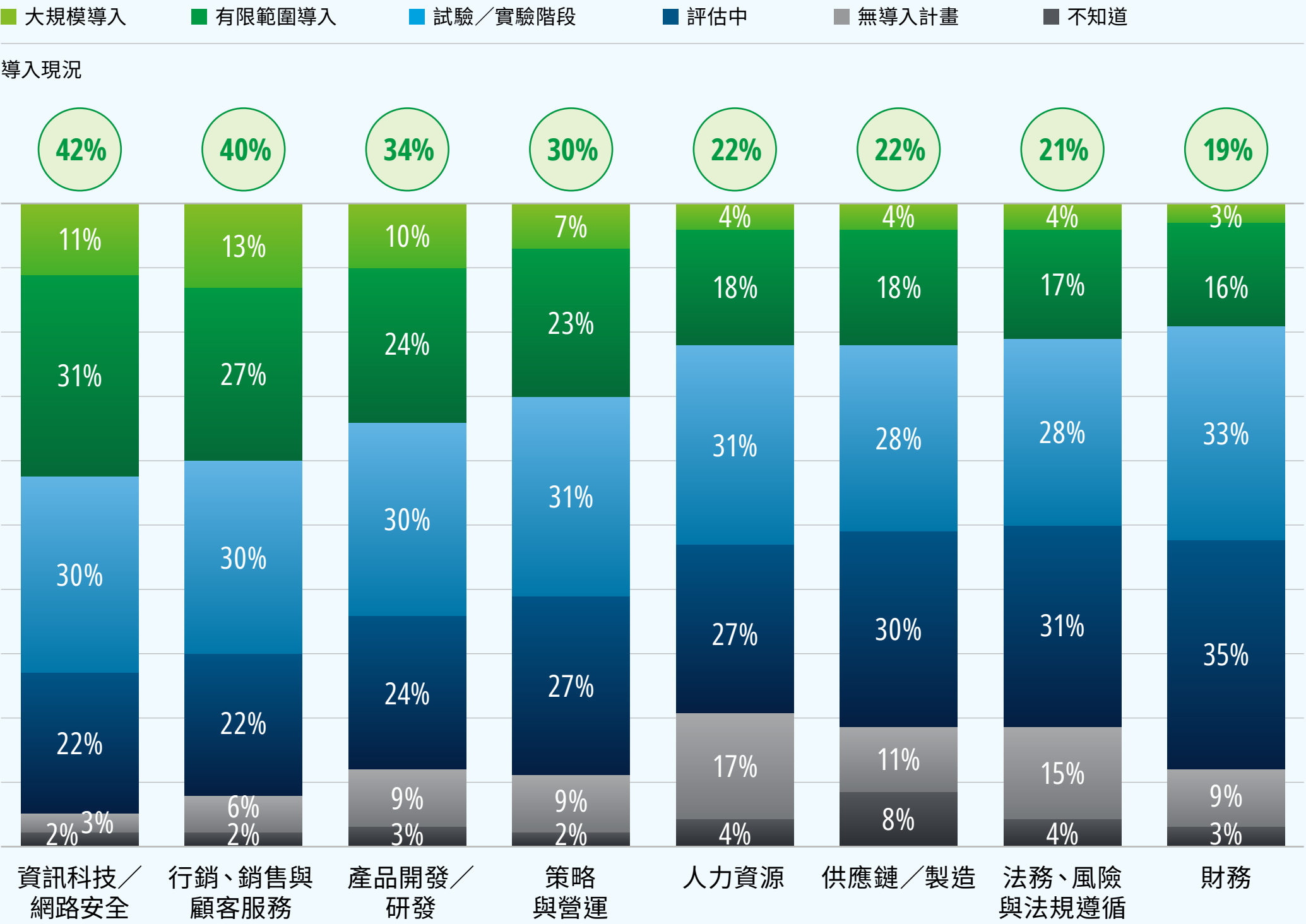
目前的AI應用焦點主要集中在資訊科技與網路安全領域，其中，金融服務產業（52%）與營收超過100億美元的大型企業（59%）最為重視此方面的應用發展。此外，將AI應用於行銷、銷售與顧客服務領域的亞太地區企業約占40%，而營收超過100億美元的企業中更有高達54%採取上述應用策略。隨著越來越多產品內建AI功能，AI應用已迅速成為主流趨勢。24%的企業領袖預期在未來三年內，AI對產品開發與研發的正面影響將更為顯著，而目前則有9%企業領袖已實際體會到此正面效益。

而企業對AI的投資趨勢同樣居高不下，超過半數執行長計畫在未來一年增加對於AI與自動化的投資，以藉此提升營運韌性；其中，來自北美（60%）與高科技、媒體及電信產業（70%）企業領袖的投資規模尤為顯著。

然而，許多亞太地區企業領袖可能誤解了AI應用為企業帶來的真正挑戰，也並未意識到企業必須先全面重新審視自身的組織設計。目前，部分企業（44%）仍選擇由技術長或資訊長承擔AI部署責任。僅有不到五分之一（18%）的企業領袖意識到AI並非單純是科技議題，而是業務核心要務；同時，也只有這些企業領袖要求整體企業高階主管共同承擔AI部署責任，並重新思考企業的營運模式。

在代理型AI（Agentic AI）等新科技為企業帶來更多可能性的同時，多數企業所面臨的挑戰仍在於如何將AI部署轉化為實際價值。執行長雖已意識到應將AI列為優先事項，卻仍需評估藉此協助企業轉型、提升生產力所需的策略與成本，而「確定性落差」（certainty gap）便從中而生。

圖九：生成式AI部署程度：您的企業各部門之生成式AI部署程度為何？



01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
11  
12



# 亞太地區處於全球創新前線

目前AI仍處於蓬勃發展的初期階段，此刻看似尖端的技術，可能在兩三年後便會顯得過時。然而，AI與網際網路的發展情況有所不同，即時運算與雲端規模的迅速成長，可能讓科技更迭的速度成倍加速，導致未更新技術之企業遭淘汰的風險大幅提升。

而亞太地區的科技企業領袖正積極投資於模型與運算能力，其中以美國與中國大陸居於主導地位。美國大型科技公司的支出今年預計將達到3,500億美元<sup>3</sup>，並計畫於2026年前投入超過4,000億美元的資金建設資料中心。

另一方面，在中國大陸政府與大型數位企業的帶動下，中國大陸預計於2025年在AI領域投資840至980億美元<sup>4</sup>。其他亞太地區市場則作為全球業者的進駐樞紐或商業化的推動者，持續吸引資本投資。

此外，運算能力、模型與人才競爭正持續推動新經濟發展。其中，高科技、媒體及電信產業遙遙領先，已有53%企業在產品開發與研發領域進行AI部署（平均值為34%）。這些企業也因此已獲得顯著成效，其中有19%認為AI部署對研發帶來正面影響（平均值為9%）。然而，隨著金融、能源與消費產業加強對資訊安全與合規流程領域的投資，上述比例差距將逐漸縮小。而目前AI應用最為成熟的領域則是行銷、銷售與顧客服務。另一方面，雖然代理型AI的發展仍處於早期階段，但企業已開始將其用於推動企業核心業務流程轉型，以擴展轉型範疇並強化影響。

在現今環境中，執行長應規劃長期策略並設立短期目標，在各個策略階段強化相應的能力，並在掌握尖端技術的同時，兼顧保有企業獨立性、確保資料主權與促進跨境互動等目標。

「AI不僅是科技發展中的重大變革，更有助於促進組織轉型，並推動企業發展全新的商業模式。」

新加坡金融服務產業執行長

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



# 執行長洞察：致力於從複雜環境中取得優勢

《Deloitte 2025年亞太地區執行長調查》指出，當前環境充滿波動性、不確定性、複雜性與模糊性，唯有同時具備耐力、信念與全局視野的新型態企業領袖，方能在動盪中帶領組織前行，同時開拓成長先機。

這種新型態執行長不再只是紙上談兵的策略家，而是積極投入且能夠靈活應變的領航者，需能夠運用「執行、衡量、學習、重複」的經營方針迅速做出明智決策，同時持續調整方向並保留長期資源，待能夠從「確定性落差」（certainty gap）之中撥雲見日時再行投資。

本研究調查結果指出，在亞太地區企業領袖面對地緣政治、科技、資本與永續發展等議題時，以下幾項洞察將形塑其經營思維：

「如今，執行長的任務是因應未來的不確定性並管理利害關係人。除了完成日常工作之外，執行長的職務範圍將更加廣泛、更加複雜且更具挑戰性。」

澳洲能源、資源與工業產業執行長

## 企業轉型已成定勢

轉型不再是具有明確終點的階段性任務，而是一項長期任務。正因如此，新型態企業領袖須具備的關鍵能力為「靈活性」，考量到亞太地區的複雜情勢，涉及此能力的工作尤為艱鉅。這場長期且無明確終點的價值鏈大轉型<sup>5</sup>已成定勢，而亞太地區的執行長若要取得成功，則必須成為具備即時決策能力的策略家：不受干擾<sup>6</sup>、能承受衝擊、可迅速調整方向，並能夠持續精進。

執行長的難題在於：該如何在不斷變動的世界中實現成長？

## 將地緣政治納入決策考量

在當今不斷變化的地緣政治局勢中，執行長必須學習地緣政治策略家的思考模式，在獨立性與整合性之間取得平衡，並從韌性與策略的視角出發，以審視供應鏈與資本。此外，亞太地區的文化、歷史差異與貿易依存關係十分複雜，也為執行長帶來了獨特挑戰。

執行長的難題在於：該如何在變化劇烈的環境中進行跨境布局？

## AI發展逐漸成熟

亞太地區的AI發展程度參差不齊，超大規模業者與科技巨擘主導著未來趨勢，而較小型的經濟體則面臨高度依賴外部資源的風險。此外，若政府希望保護個資與競爭資訊，便須持續針對資料主權與跨境資料流動落實監管措施，然此舉亦將使政府面臨複雜挑戰。若各國政府能在數位與資料政策上達成共識，將可為企業建立更有效率的經營環境。不過，執行長也將隨之面臨另一項挑戰：如何在確保業務流程不中斷的同時，迅速重塑商業模式，並引導自身企業在各方條件參差不齊的情況下蓬勃發展。

執行長的難題在於：我是否有能力領導正處於奠定基礎階段的AI驅動型企業？

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



### 永續發展步調各異

永續投資逐漸成為企業用以提升競爭力的手段。企業領袖開始善用為達成永續目標與符合揭露要求所進行的投資，藉此創造實質商業價值。此外，亞太地區的能源需求與潔淨科技發展也帶來龐大的成長與貿易機會，並將進一步推動永續發展趨勢。然而，執行長仍對於短期成本與長期優勢之間的取捨、以及領先市場與落後市場之間的差距有所顧慮。

**執行長的難題在於：如何確保永續發展能推動企業創造價值？**

### 「確定性落差」(certainty gap)

相較於全球經濟前景，亞太地區的執行長對自身企業的未來發展抱有較高的信心，不過在本調查所涵蓋的各項議題上，受訪者仍持續尋求大膽且具變革性的措施。對於企業領袖來說，無論是「犧牲安全以換取規模」或者「犧牲可預測性並承擔風險」的決策，都將伴隨著在未知才是唯一確定性因素的情勢下，該如何維持組織步調一致這項挑戰。

**執行長的難題在於：當策略越發趨於靈活多變時，該如何描繪願景並喚起信心？**

「同理心至關重要。團隊成員需要具備同理心與轉型的勇氣，在與利害關係人建立信任關係的同時善用數位能力，才能在充滿不確定性的環境中持續成長並把握機會。」

新加坡金融服務產業執行長

若所處環境並無萬無一失的發展方向或安全避風港，停滯不前將成為風險最高的選項，而這便是「擴展型韌性」的核心思想。亞太地區執行長若能在審慎評估後勇於邁向未知，便能善用該地區的多樣性與活躍度搶占先行者優勢，讓顛覆性因素不再是限制企業成長的阻礙，而是推動企業蓬勃發展的重要助力。

除此之外，真正能讓亞太地區企業領袖脫穎而出的重要特質並不僅是靈活性，還包括領導方式。深入傾聽、整合多元觀點、挑戰偏見並洞悉未來的能力，可能比資本與成本決策更為關鍵。執行長若能夠綜觀全局，靈活汲取董事會、同儕與人脈的智慧與支持，並與團隊緊密互動，同時保持平易近人、富有同理心且樂於學習的心態，便將能在充滿不確定性的環境中建立起足以凝聚整個企業的信任。

而在許多層面上，企業領袖並非堅守固定計畫的工程師，而更類似在未知海域中航行的領航者。企業領袖可透過好奇心、直覺判斷與人性關懷凝聚團隊向心力、打造利害關係人的信心，並推動組織持續前行。

「我認為『傾聽』是最重要的領導工具。」

美國消費產業執行長



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



# 總結

本調查反覆提及的論點之一，便是企業領袖正置身於充滿反差的環境中：局勢結構變化不定，卻蘊藏著龐大的成長潛力；前所未有的區域整合伴隨著緊繃的地緣政治局勢；永續發展等長期承諾與AI等快速變動的不確定性並存。

正因如此，單一的領導模式並不足以協助企業在此環境中穩健發展，而身處其中的執行長則須具備靈活、果斷等獨特特質，以及在合作與競爭並存的環境中高效推動決策的能力。

亞太經濟合作會議一向聚焦於透過貿易推動經濟成長，並改善區域經商環境。其致力於打造公平的競爭環境，以藉此充分發揮組織宗旨與效益，而這種環境也有助於孕育具韌性與創新能力的企業，使其在世界舞台上能夠展現競爭優勢。

在此背景下，本研究聚焦於某些具特定特質的執行長，而顛覆性發展並不會阻礙其實現抱負，反而能帶來驅動成長的機會。在既有商業環境中的穩定因素開始產生波動、企業陸續重新定義經濟模式之際，這些執行長也正逐漸建立起全新的成長架構。

而亞太地區執行長的另一個獨特之處，在於其兼具遠見卓識與務實的特質，在足夠宏觀的視野下敢於想像並開創全新成長路徑，同時也能在充滿不確定性的環境中採取務實行動。

綜觀歷史走勢，動盪往往能夠推動再生。在全球環境持續重塑亞太地區前景之際，企業領袖在清楚察覺風險與限制的同時，也能敏銳洞察難得的機遇。

此外，在大企業與中小企業並存的環境中，所有經濟體、企業或執行長皆無法單打獨鬥。企業領袖必須開創有助於掌握此環境的新方式，並在理想與務實、競爭與合作之間取得平衡，以實現共榮發展。

在合作與競爭之間的良性張力，加上亞太地區執行長對於可能性、機會與區域繁榮展現出的開放態度，正是本調查對亞太地區未來發展持樂觀態度的關鍵理由。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

**10**

11

12



# 團隊

連絡人

- 

**David Hill**  
Asia Pacific CEO,  
Deloitte Asia Pacific  
davidhill@deloitte.com.au
- 

**Benjamin Finzi**  
Global CEO Program leader,  
Deloitte Global  
bfinzi@deloitte.com
- 

**Stuart Johnston**  
Asia Pacific Market Activation  
leader, Deloitte Asia Pacific  
stujohnston@deloitte.com.au

參與人員

- 

**Robert Hillard**  
Asia Pacific Consulting Businesses  
leader, Deloitte Asia Pacific  
rhillard@deloitte.com.au
- 

**Nitin Mittal**  
Global AI leader,  
Deloitte Global  
nmittal@deloitte.com
- 

**Chris Lewin**  
AI & Data leader,  
Deloitte Asia Pacific  
chrislewin@deloitte.com
- 

**Prof. Dr. Bernhard Lorentz**  
Global Climate & Infrastructure  
leader, Deloitte Global  
blorentz@deloitte.de
- 

**Will Symons**  
Climate & Sustainability leader,  
Deloitte Asia Pacific  
wsymons@deloitte.com.au
- 

**Dr. Pradeep Philip**  
Lead Partner, Deloitte Access  
Economics, Deloitte Australia  
pphilip@deloitte.com.au
- 

**Julia Stiller**  
Strategy, Innovation & Public  
Policy director, Deloitte Global  
jstiller@deloitte.de

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11**
- 12



# 研究方法

《Deloitte 2025年亞太地區執行長調查》蒐集來自18個經濟體、10多項產業共1,252位亞太地區企業領袖的觀點。本次調查聚焦於執行長與企業高階主管關注的議題，其中來自跨國企業與區域型企業的受訪者占43%。

以下說明本次調查背景：執行本次調查的時間點為2025年7月，適逢地緣政治格局迅速變化、全球資本市場波動，以及企業加速AI應用的時期。以上背景因素無疑影響了受訪者的回覆，特別是有關投資理念、資本成本與供應鏈韌性等方面的觀點。

本調查包含22項問題，藉此探討受訪者對自身企業、所屬產業與全球經濟的發展走向的預測；對於資本取得、永續發展與地緣政治等領域中的風險與

機會，所抱持的看法；以及其預期科技（特別是AI）將帶來何種影響。本調查同時研究領導思維與成長策略，並針對短期韌性與長期創新進行比較。本報告係以完整調查結果作為撰寫基礎，涵蓋區域與產業分項資料，並由Deloitte的專業人士針對受訪者回覆所引出的影響與議題提供洞察觀點。

此外，本次受訪的企業領袖來自各類型的亞太地區企業，包括大型跨國企業、各國代表性企業與新興領域的創新企業，以針對「執行長如何因應不確定性所帶來的挑戰並布局成長」提供全面視角。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12



營收



公司性質



員工人數



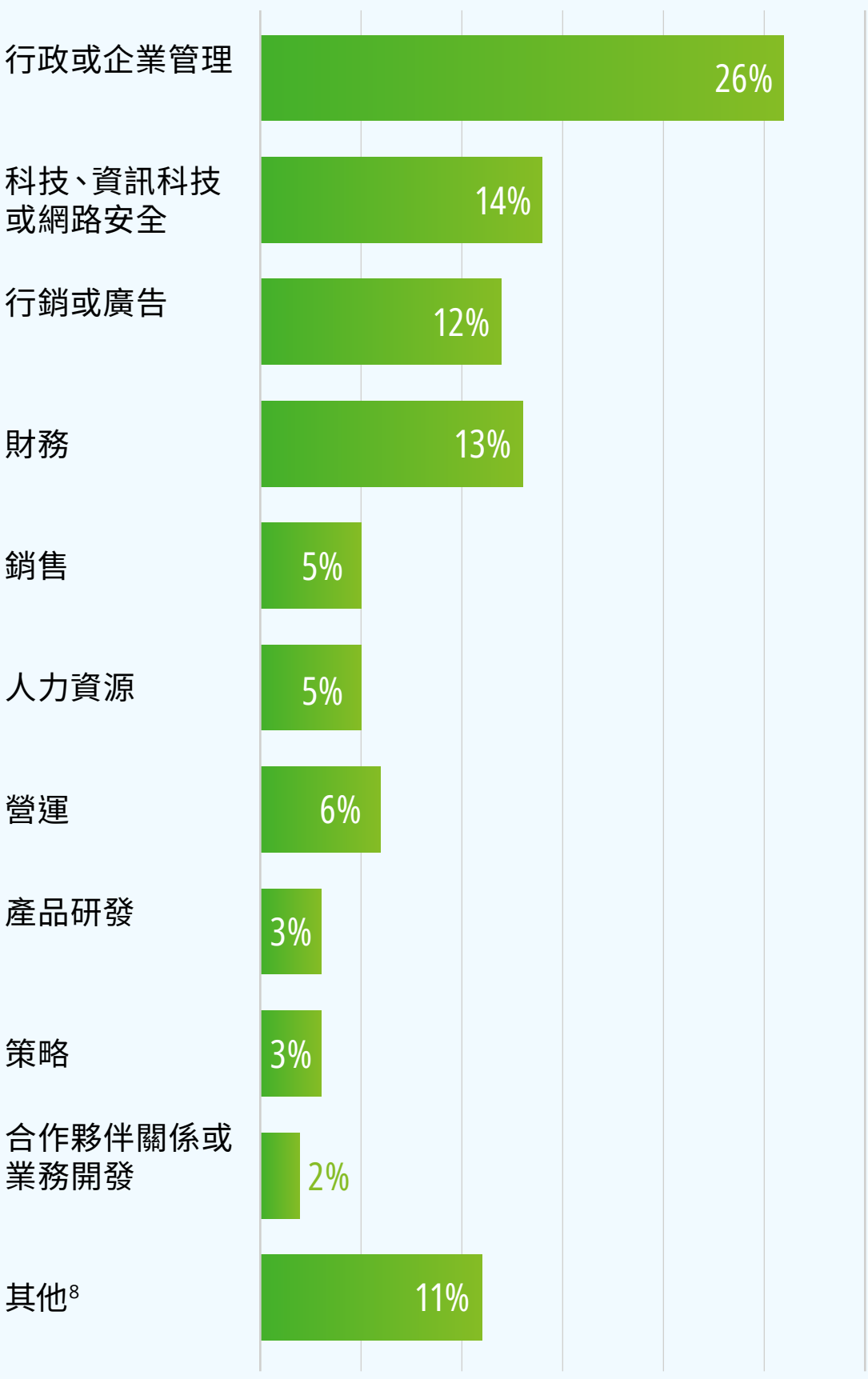
產業



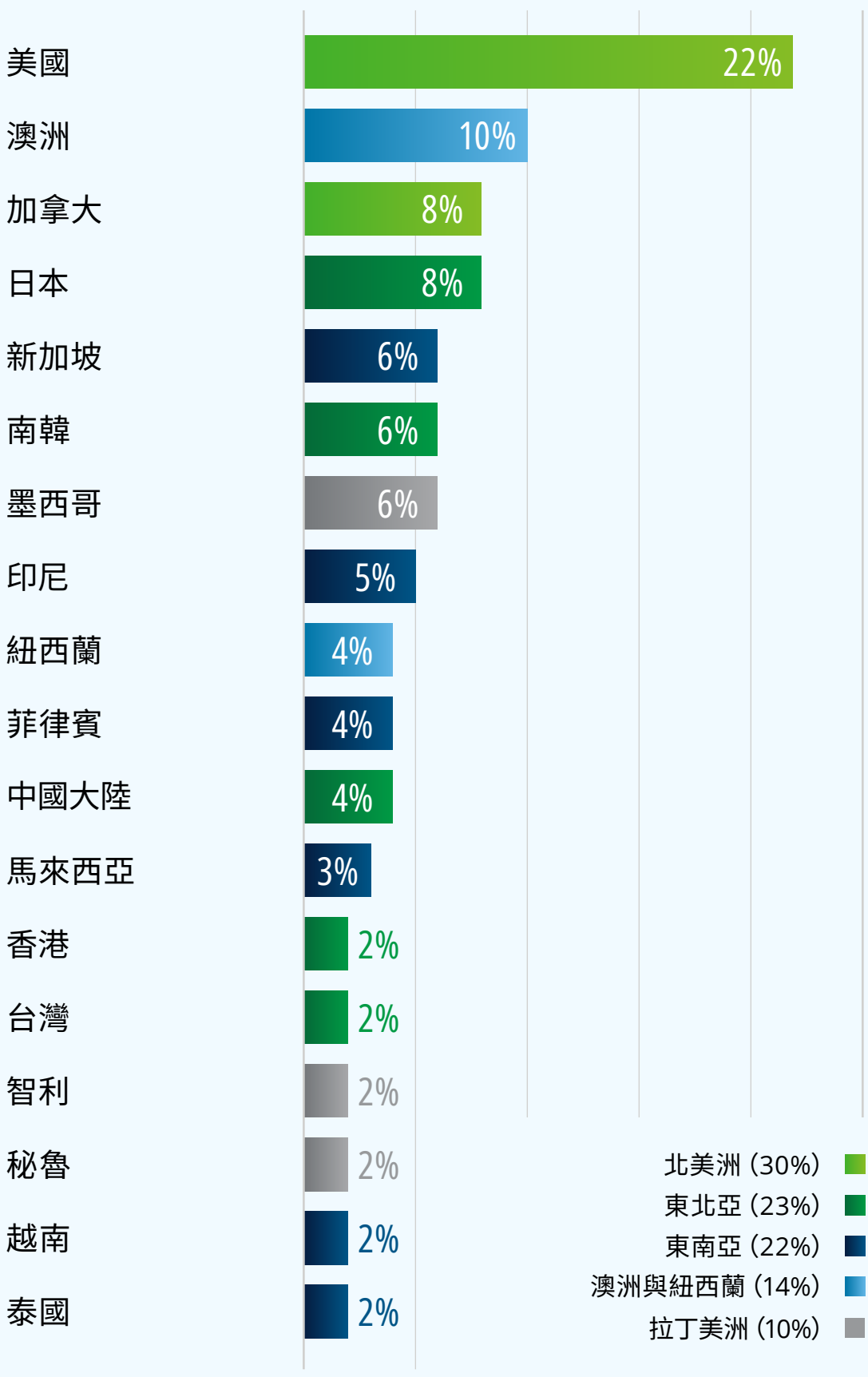
職稱



部門 (不含執行長或具總裁職稱者)



地理區域



北美洲 (30%)  
東北亞 (23%)  
東南亞 (22%)  
澳洲與紐西蘭 (14%)  
拉丁美洲 (10%)

\*註：「執行長同等級職位」是指在不同地區中，使用不同職稱但與執行長負有相同職責之職位，包含總裁、總經理或其他負責一般管理職務的企業高階主管等。



Together makes progress

齊心共進



Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱”DTTL” )，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為” Deloitte 組織” )。DTTL(也稱為” Deloitte全球” )每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊[www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的一家會員所。Deloitte亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

© 2025 勤業眾信版權所有 保留一切權利



#### 出處：

1. Deloitte US CEO program, [CEO Insights](#)
2. APEC Policy Support Unit, APEC in Charts 2024, 2024, p.4
3. Tabby Kinder, [“Absolutely immense”: the companies on the hook for the \\$3tn AI building boom](#)”, the Financial Times, 14 August 2025
4. Xinmei Shen, [“China’s AI capital spending to reach up to US\\$98 billion in 2025 amid rivalry with US”](#), South China Morning Post, 25 June 2025
5. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, “The Big Shift: Measuring the forces of change,” Harvard Business Review, July–August 2009
6. Benjamin Finzi, Mark Lipton, and Vincent Firth, “Can CEOs be Un-disruptable: Why Today’s Best Leaders are Flexible, not Steadfast,” Deloitte Insights, October 2017