

第27期全球CEO调研中国报告

引领业务重塑， 实现高质量增长



普华永道

www.pwccn.com/ceosurvey

前言

普华永道全球CEO年度调研报告已出品至第27期，每一期皆从全球数千名CEO视角出发，分享对当前宏观经济趋势的宝贵洞察。今年的调研是迄今为止规模最大的一次，涵盖全球4,702位CEO的见解，其中包括215位来自中国内地和香港特别行政区的CEO。

在过去三年中，中国经济持续复苏，并致力于实现气候承诺，推动绿色转型。在这一背景下，本期中国报告深入探讨CEO如何意识到业务重塑的紧迫性，并开始采用创新解决方案，例如生成式人工智能（AI），改变商业模式以应对市场发生的重大变革。这些主题与最新发布的《政府工作报告》所概述的中国持续推进工业体系现代化和发展“新质生产力”的倡议相吻合。

本报告审视了不断发展演变的业务环境如何影响中国CEO的决策。尽管对中国经济增长存在一定的不确定性，但2024年首两个月公布的多项经济指标显示了出口、零售和工业产出持续复苏的迹象。此外，政府积极推出新的经济政策，旨在提振市场信心并吸引外资。我们还看到，作为中国企业的主要增长市场，美国、德国和日本仍具备相当的重要性，而中国企业对区域经济的兴趣也在日益增长。这为寻求海外投资的中国企业开辟了新的业务拓展途径，也为已经在运营国际业务的中国企业提供了颇具吸引力的多元化选择。

在今年的全球报告中，“重塑”这一主题激发了强烈反响，中国企业同样深受这一全球趋势影响。事实上，我们的调研结果表明，为了在未来十年保持业务的韧性和永续性，中国企业比以往更需要重新评估自身的商业模式。政府法规、消费习惯改变和技术创新亦彰显了转型的必要性。与此同时，中国CEO在权衡业务选择时，也越来越重视人口结构变化和气候相关问题。就此，本报告深入探讨了中国企业为重塑自身而采取的各种措施，以及在此过程中遇到的主要障碍。我们还总结了政府在通过实施新政策和法规支持中国企业转型之旅中发挥的作用。

极端天气事件频发，证明气候行动迫在眉睫，但在应对紧迫的气候危机方面，中国企业的进度有所滞后。我们的调研突显出一个问题，即中国企业对气候问题的认知与实施相应气候行动之间存在着差距。鉴于中国为激励公共和私营部门投资于可持续发展实践而开展了新的改革，这种认知与投资之间的差距必将逐步缩小。随着中国朝着全球可持续能源领军者的方向大步迈进，全球气候竞赛将让许多行业受益。

最后，我们讨论了生成式AI技术在中国的未来发展，探索了其目前的应用水平和前景。中国CEO对生成式AI的潜力持开放乐观态度，但这项技术的大范围采用仍然有限，主要原因在于资金限制。尽管如此，中国CEO仍计划通过各种措施（特别是技术相关解决方案）重塑其商业模式，这激发了他们对生成式AI技术应用的兴趣。与此同时，中国政府正在建立明确的监管框架，为采用生成式AI创造有利的环境。中国CEO承认，积极投身AI转型需要在公司和行业内部进行许多运营变革，但他们往往会忽视与生成式AI相关的潜在风险和挑战，低估这一技术固有的复杂性。

在本报告中，有关“中国”的数据包括中国内地和香港特别行政区，如果两者的调研结果在统计学上存在显著差异，则将结果分别列示。





主题1

在中国新经济环境寻找增长机会



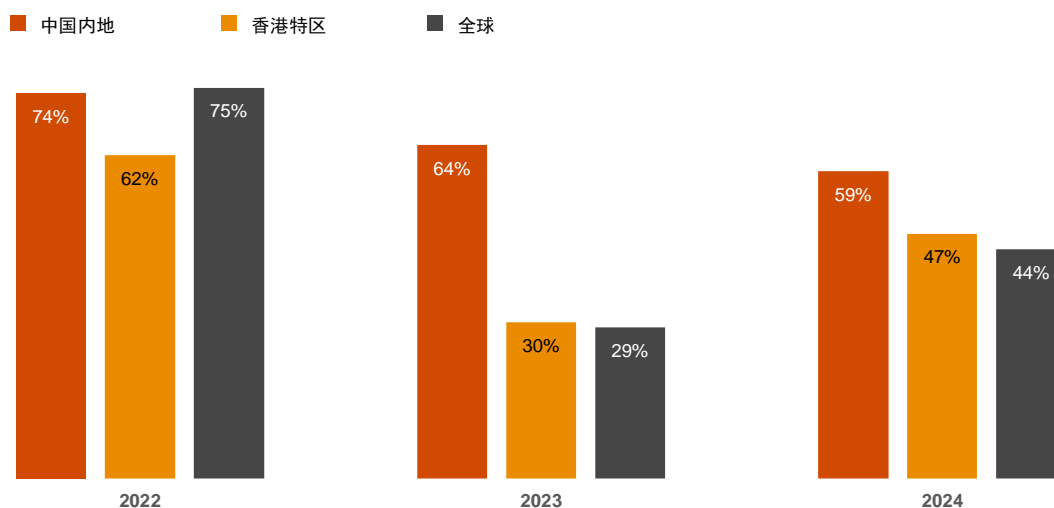
尽管对业务增长前景信心不足， 中国CEO仍对未来持谨慎乐观态度

虽然当前经济发展面临逆风，企业增长有待恢复，但中国CEO对国内经济在未来12个月的增长表现出较大的信心，59%的中国内地受访者和47%的香港受访者表达了乐观态度，高于全球平均水平的44%。这与[国际货币基金组织近期对中国GDP增长的预期](#)一致。鉴于中国计划发行主权债券，并采取支持经济的措施，国际货币基金组织将中国2023年的GDP增长预期上调至5.2%，2024年为4.6%。

图1

认为本地经济在未来12个月有所增长的CEO百分比

您认为在接下来的12个月内，您所在地区的经济增长（即国内生产总值）将如何变化？（仅显示“改善”的回答）



为加强经济复苏势头、实现经济的长期稳定发展，中国政府从战略高度规划各项措施，以巩固2024年的国内经济增长轨道。2024年3月11日闭幕的“两会”为实现5%的年经济增长目标和高质量发展设定了清晰的轨道，重点放在扩大内需、优化经济结构、提振信心、保障民生和防范化解风险等改革措施。加上，在2023年11月27日，八个金融监管部门和商会联合印发最新经济刺激举措，其中之一是支持民营经济的[25条一揽子综合政策](#)，旨在促进民营企业通过更便捷的方式获得更多资金¹。

除了促进民营经济发展、助推科技创新、扩大内需、推动绿色低碳经济之外，在中央经济工作会议上勾勒2024年中国高质量发展之路时，追求高水平的对外开放也被列为重要优先事项。

在中国企业探索多元投资方案，重新平衡其供应链布局之时，中国亦致力于吸引外资回流。2023年8月，中国发布了一项24条措施，承诺改善营商环境以吸引外国直接投资。具体举措包括更宽松的签证政策、税收优惠和数据传输规则，此举旨在安抚外资企业情绪，加强他们继续在中国投资的诱因。根据[普华永道2023年10月一项针对在华跨国企业高管的调研（名为《品牌增长的机遇和挑战》）](#)显示，70%的受访者表示不考虑将其生产和采购业务迁出中国，这表明中国对全球供应链生态系统中的外资企业仍有吸引力。



¹ 该一揽子政策承诺增加对民营企业的贷款比例，并根据产业链和供应链需求积极提供定制化金融服务。其中还强调要确保为民营企业提供“持续的资金服务”，告诫不要“盲目停贷、压贷、抽贷、断贷”。遭遇困境但其产品、项目或技术有竞争力的民营企业也将获得更多的先期资金支持。特别是向私人开发商提供了“稳定的信贷和资金渠道，包括贷款和债券”。

然而，中国CEO对中国经济前景的信心尚待转化为对自身业务的信心。我们的调研是在近期扶持政策公布之前进行的，结果显示，与全球同行相比，中国CEO对未来12个月的收入增长“充满信心”的比例较低（中国内地25%，香港特区29%，全球37%）。另一方面，只有2%的中国内地CEO对公司明年的收入增长“没有信心”，而全球平均水平为10%。

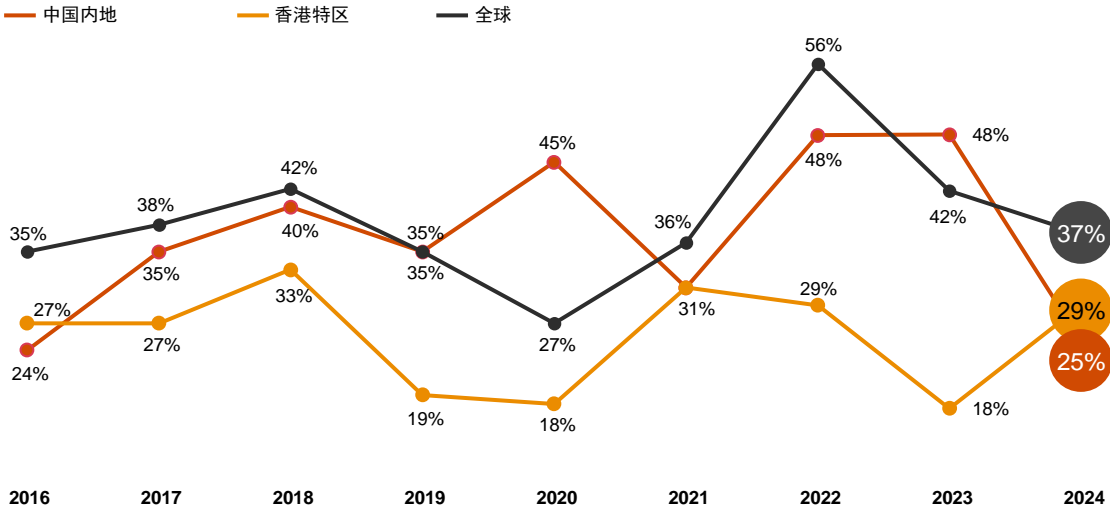
与短期展望相比，中国CEO对其公司未来三年收入增长前景的信心略高一些，但仍低于全球平均水平。

作为连通中国内地和全球市场的“超级联系人”，香港有望在2024年重振市场活力，进一步巩固其国际金融中心的地位。最近公布的2024/25年度香港财政预算案全面撤销本地住房市场的税项和若干限制，并采取其他措施以加强市场信心，推动进一步的经济复苏。普华永道预计，2024年香港首次公开募股价值将会翻倍，达到1,000亿港元以上，这将使香港重回全球三大筹资中心行列。此外，在估值回升、企业发展融资需求旺盛、资金回流亚洲的背景下，香港新上市公司的数量预计将有所增加。

图2
CEO对公司短期营收增长的信心

对于贵公司在接下来的12个月内的营收增长前景，您有多大的信心？（仅显示“非常有信心”回答）

*2022年、2023年和2024年的数据包括“非常有信心”和“极度有信心”的回答

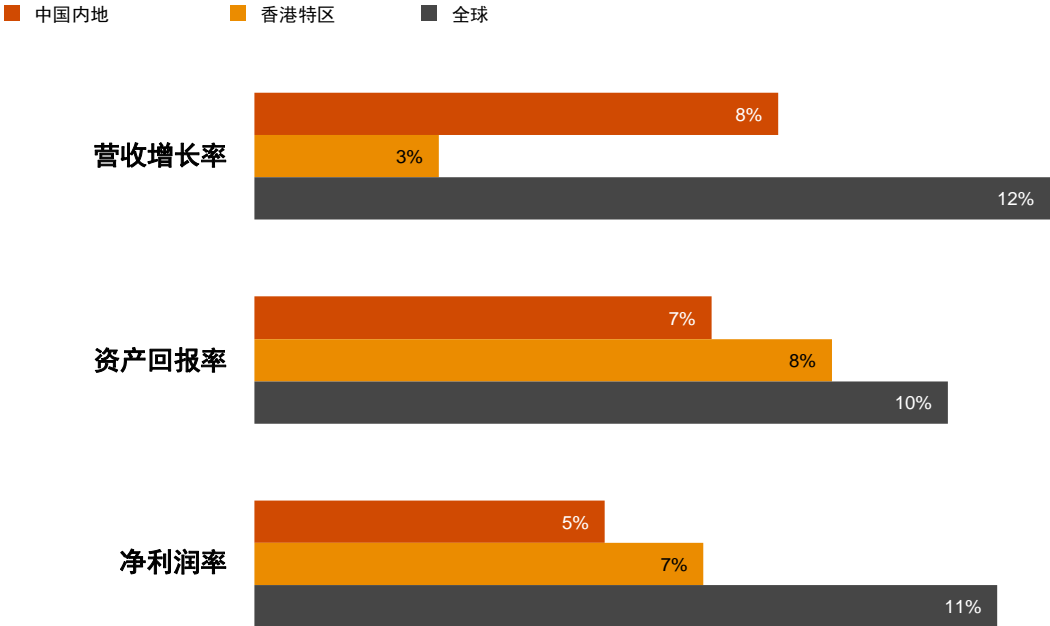


这种谨慎情绪的部分原因在于中国CEO对自身企业在最近结束的财年中的财务表现有所保留，尤其在营收增长率（中国内地8%，香港特区3%，全球12%）、净利润率（中国内地5%，香港特区7%，全球11%）和资产回报率（ROA）增长（中国内地7%，香港特区8%，全球10%）方面。

图3

CEO在上一个财政年度的公司 财务表现

贵公司在最近完成的财政年度中的营
收增长率/净利润率/资产回报率是多少？



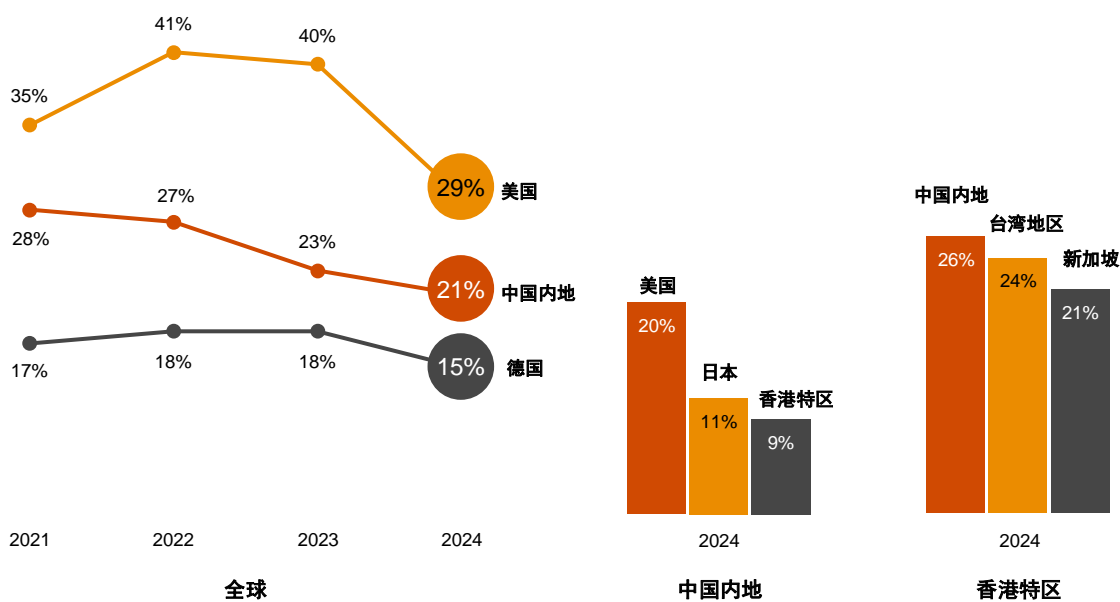
中国企业瞄准RCEP和BRI机遇，实现海外布局多元化

在海外市场机会方面，中国内地CEO认为，对其公司未来12个月收入增长前景最为重要的海外市场包括美国（20%）、日本（11%）、香港特区（9%）和德国（8%）。与此同时，香港特区CEO认为中国内地（26%）、台湾地区（24%）、新加坡（21%）、马来西亚（18%）和美国（18%）对其2024年的增长前景至关重要。对于全球CEO而言，中国内地仍然是在其营收增长方面第二个最重要的外部市场，而对香港企业来说更是举足轻重。同样，近年来，香港市场对内地的重要性也显著提高，粤港澳大湾区的深度发展与合作对此助益颇多。

图4

对企业营收增长最具影响力的外部市场

除了您所在的国家/地区外，您认为哪三个国家/地区对于您公司未来12个月的营收增长前景最重要？



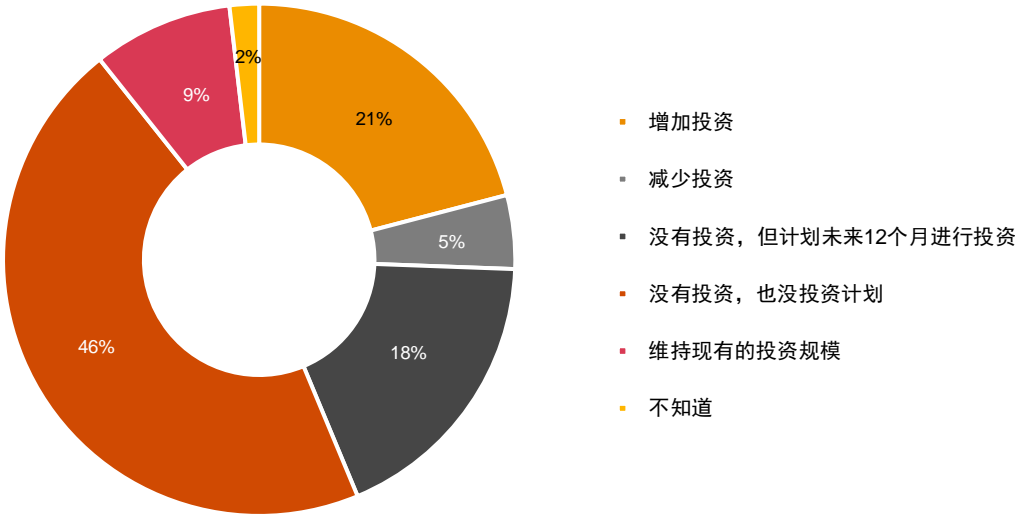
美国、日本和德国仍是中国的主要贸易合作伙伴，但中国企业有一个明显的趋势，即转向在区域全面经济伙伴关系（RCEP）成员国进行区域投资，其次是在“一带一路”倡议（BRI）国家和地区进行投资。2022年，中国与其他RCEP成员国之间的进出口额达到12.95万亿元，年同比增长7.5%，占全国外贸总额的30.8%。

2022年，中国对其他RCEP成员国的非金融类投资总额达到179.6亿美元，年同比增长18.9%；从这些国家/地区吸引了235.3亿美元的直接投资，年同比增长23.1%。鉴于此种商业和投资领域的上升趋势，48%的中国内地受访者表示有意增加（21%）或保持（9%）对RCEP成员国的投资，或着手在RCEP成员国进行投资（18%），此调研结果并不令人意外。

图5

中国CEO在区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）成员的投资意愿

关于贵公司在未来12个月的全球布局，您如何看待对区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）成员的投资？



与此同时，在过去十年间，**一带一路倡议带动的贸易和投资流增长强劲**：2013年到2022年，中国与一带一路国家/地区之间的进出口累计额达到19.1万亿美元，年均增长率为6.4%。中国与伙伴国家和地区的双向投资累计额超过3,800亿美元，其中来自中国的投资超过2,400亿美元。

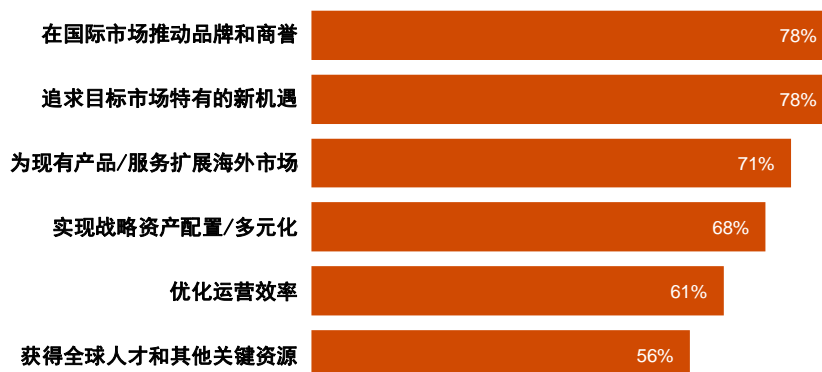
同样，根据普华永道《中国独角兽企业CEO调研2023》报告，RCEP和一带一路市场也被中国独角兽企业视为进行国际业务拓展的首选（17%），仅次于亚太地区（36%）和北美（32%）。此外，67%的受访独角兽企业表示有意维持或新增国际业务拓展计划，显著高于2020年的41%。政府政策也有助于鼓励在该地区进行更多的贸易和投资。这为寻求海外投资的中国企业提供了全新的机会，也为已经在运营国际业务的中国企业提供了颇具吸引力的多元化选择。

在被问及开始或继续在海外开展业务的主要动机时，大多数中国CEO表示希望提高品牌声誉（78%）、寻求新的市场机会（78%）和扩大客户群（71%）。值得注意的是，对于有国际业务布局的公司而言，与削减成本（61%）或寻求新的人才和资源（56%）的意愿相比，他们明显倾向于市场扩张以及争取境外市场份额。

图6

中国CEO发展海外市场的动机

贵公司进入或继续在海外市场开展业务的主要动机是什么，如有？



近年来，中国企业的海外品牌建设和扩张步伐呈持续加快的趋势。在追求市场扩张的同时，中国品牌也注重以创新和本土化为特征的高质量增长，这在海外消费者中获得了越来越多的认可²。

在中国企业走向国际舞台的同时，中国也在致力于通过促进“高水平对外开放”吸引外资进入中国。2023年前10个月，中国境内新设立的外商投资企业为41,947家，较上年同期增长32.1%。与此同时，中国内地实际使用的外商直接投资（FDI）约为1,376亿美元，同比下降9.4%。

根据最近的政策变化，中国政府放宽了外国公司的市场准入门槛，以进一步挽回外国投资者的信心，为其提供更公平的竞争环境。而为了进一步稳定市场信心，中国商务部于2023年11月要求地方政府清理外资企业面临的“不合理差别待遇”。

此外，中国也在加强对外资企业投资重大项目的政策支持，协调解决土地使用、环境评估和能源消耗等方面的问题。2023年，中国证监会批准设立了7家外资控股或外商独资证券、期货和基金公司。从2020年至今，此类公司总数已增至20家³。

² 根据Kantar和Google编制的《2023年中国全球化品牌打造者报告》，在接受调研的全球受访者中，至少有70%的受访者表示愿意考虑234个中国品牌内90%以上的品牌。中国智能手机制造商小米、家电企业海尔和电动汽车厂商比亚迪因其全球影响力和成功而广受赞誉，在报告评选出的中国全球品牌50强中名列前茅。

³ 继美国运通于2020年获得中国人民银行核发的在华运营银行卡清算业务许可证后，万事达卡也获得了这一许可证，可以发行以人民币计价的信用卡，这是中国金融服务领域机构开放的一个例证。这一举措让多年期待化为现实，让国内银行可以在中国提供万事达品牌银行卡。此外，渣打银行（香港）也于2023年获准在中国内地设立证券公司。

主题2

重塑商业模式， 领跑新赛道



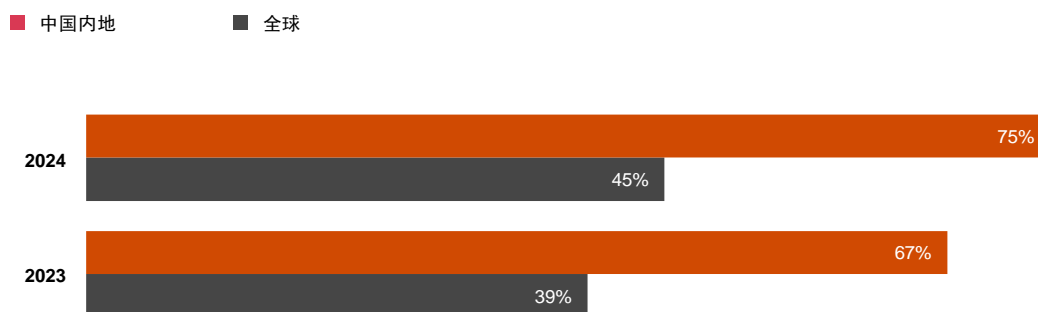
考虑到未来的永续性， 中国企业正面临重塑自身的迫切需求

在当今动荡多变的世界中，社会和经济领域都存在急剧变化，变革性技术的影响迫在眉睫。因此，业务环境迫切需要变革也并不让人意外。大多数中国CEO（中国内地74%，全球45%）认为，如果固守成规，在十年内，他们的业务模式将难以为继，其中大多数人认为其公司的“生存期限”为7-10年（中国内地54%，全球18%）。2023年第26期调研表明，67%的中国受访者认为，如果不推行改革，其目前的业务模式只能维系不到十年，今年的调研则延续了这一趋势。

图7

认为其商业模式在未来十年或更短时间内将难以为继的CEO百分比

如果贵公司继续按照当前的路径运营，您认为其业务永续性能够持续多久？只显示“在十年或更短时间内”的回答。



中国CEO对经济可行性充满担忧，从他们目前面临的前所未有之巨变的趋势中可见一斑。随着中国经济朝向高质量发展转型，企业需要拿出勇气来适应业务环境、重塑自我，只有这样才能保持生存和发展。此外，作为世界经济中的主要工业中心，中国已经发现自身更容易受到国际不利因素的影响，因为在全球经济下滑时，中国的制造业基础可能会面临需求下降的局面。与不断变化的国内环境相结合，这更加促使中国企业必须迅速调整战略。

在全球范围内，通货膨胀、宏观经济波动和网络风险是CEO未来12个月面临的首要风险。按照“至少存在中度风险”的比例来衡量，中国内地和香港特区企业面临的主要风险围绕宏观经济波动、地缘政治冲突、网络风险和气候变化等方面。



图8

企业对未来12个月内主要威胁的暴露程度

您认为贵公司在接下来的12个月内对以下关键威胁会有多大程度的暴露？

注：中度暴露 + 高度暴露 + 极度暴露的总和。



网络风险被全球和香港CEO视为最大的威胁之一。自2017年《网络安全法》实施以来，中国一直在持续加强与网络安全和数据隐私相关的法律框架，包括在2023年8月及时更新《个人信息保护法》条例。

虽然有部分中国受访者担心通货膨胀，但担心此问题的比例明显低于全球平均水平（中国43%，全球65%）。2022年7月，全球通胀率达到1990年代中期以来的最高值，此后通胀率一直在下降，但仍明显高于疫情前平均水平。根据经合组织预计，年度总通胀率将从2023年的7.0%逐步降至2024年的5.2%。与此同时，中国的通胀压力相对温和，2023年的平均CPI年同比增长仅有0.2%。

在决定中国企业业务模式可行性的因素中，最有影响力的要素是技术变革（43%）、政府法规（39%）和客户偏好变化（39%）。这些风险因素对中国企业运营的影响尤其明显，超过了气候变化（30%）和人口结构变化（27%）的影响。

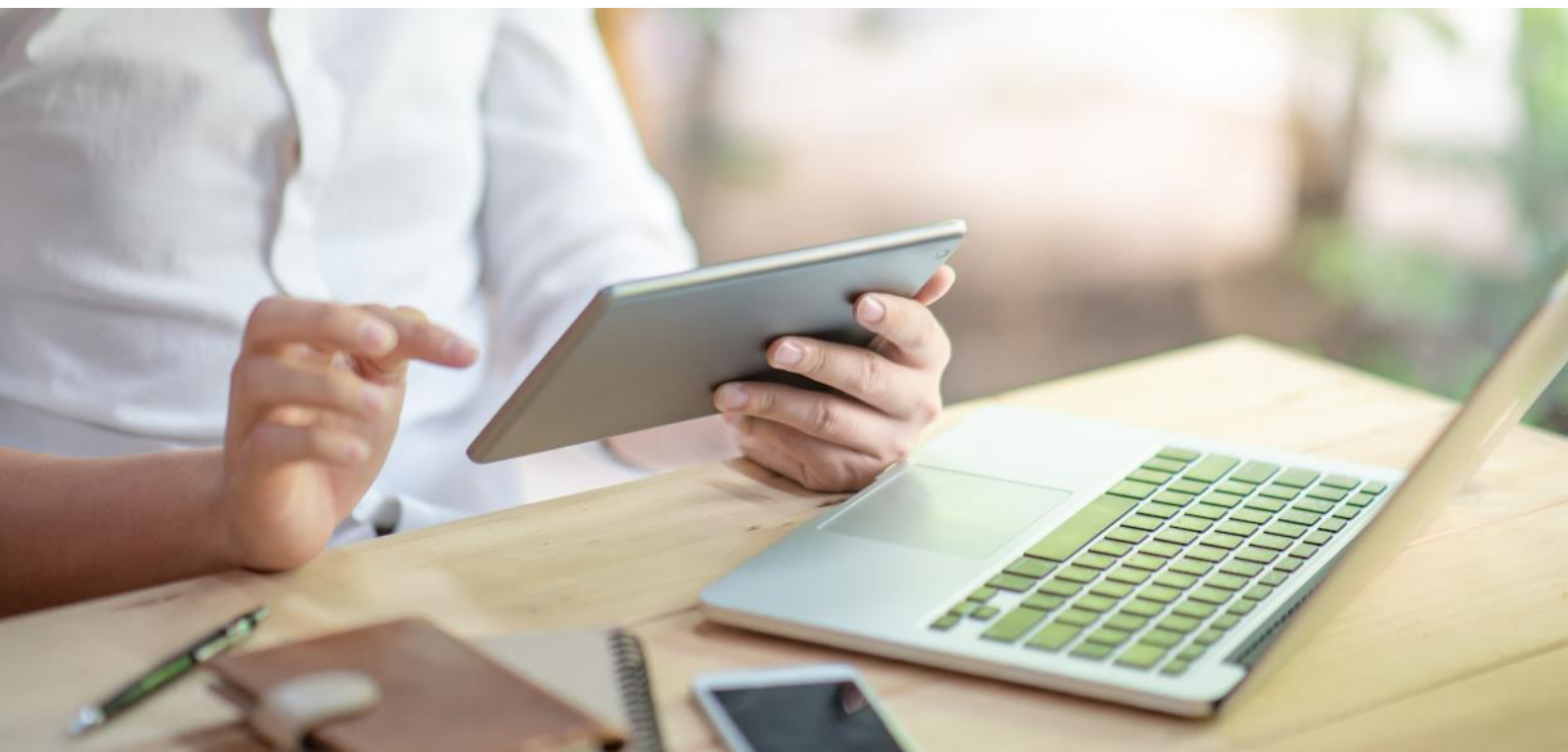
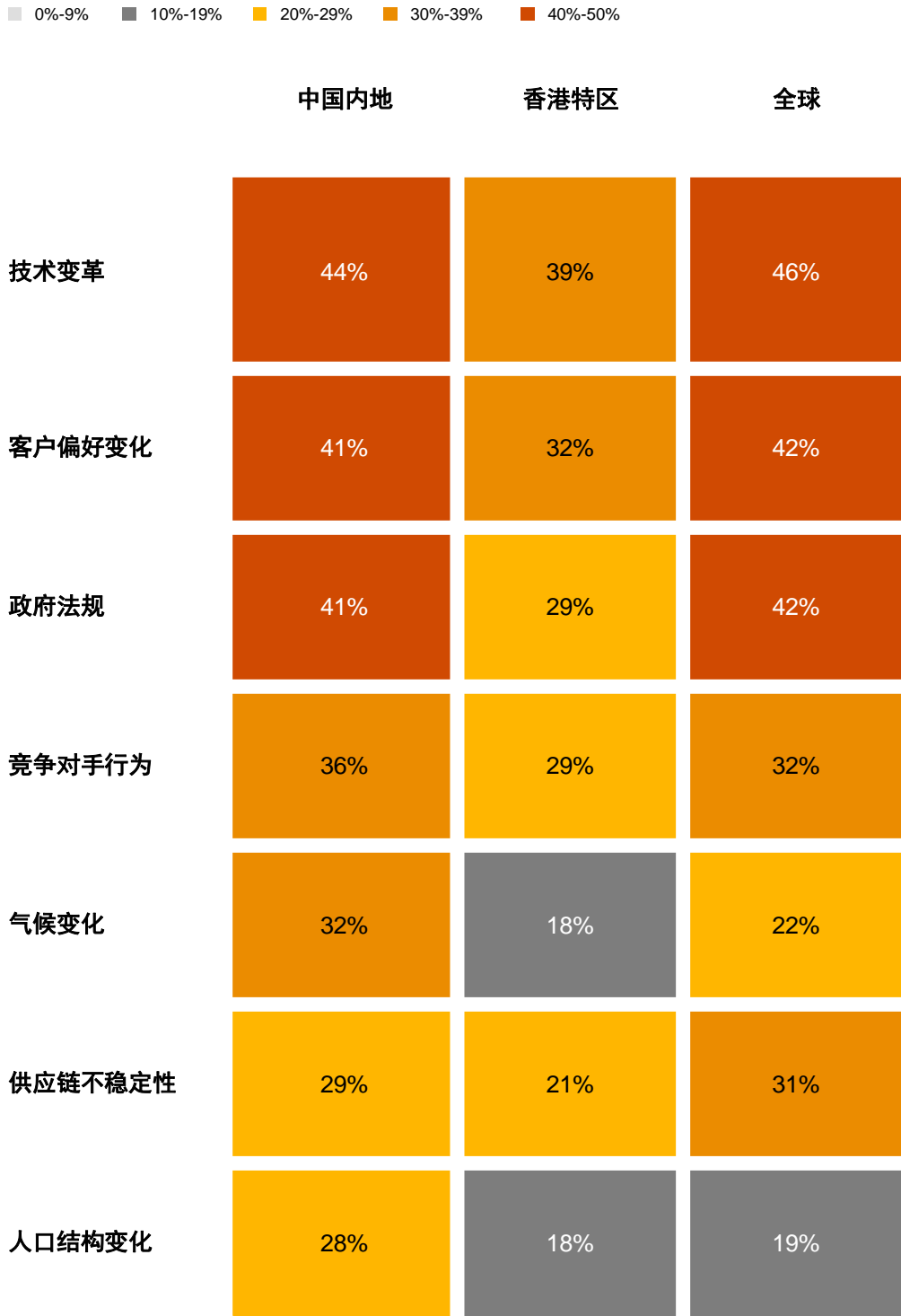


图9

过去五年间推动企业运营变革的外部因素

请表明以下外部因素在过去五年中在多大程度上推动了贵公司创造、交付和捕获价值方式的变化？数据包括“在很大程度上”和“在非常程度上”的回答。



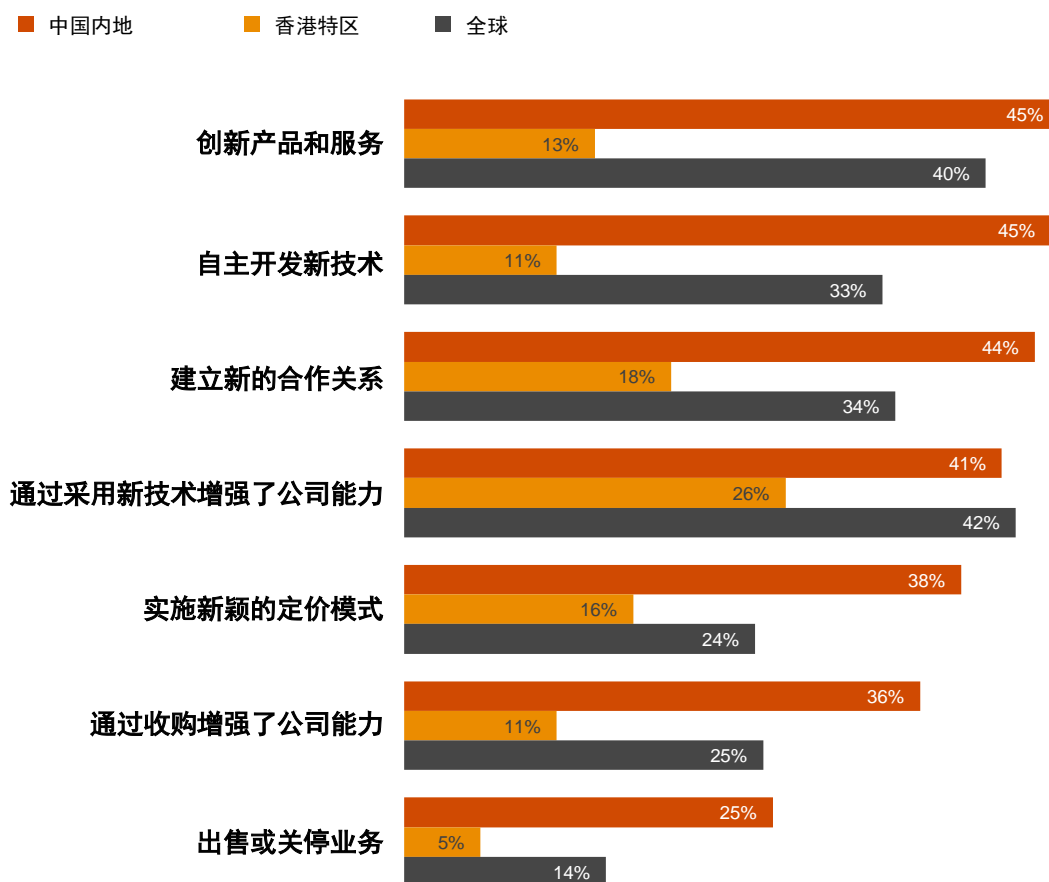
中国CEO正采取积极行动，通过新的合作关系、价格和产品创新以及技术赋能来改变业务模式。

中国内地企业对不断上升的风险水平有着敏锐的认知，他们积极寻求业务重塑机会，采取各种对价值创造有积极影响的战略，如自主开发新技术（45%）、创新产品和服务（45%）以及建立新的合作关系（44%）。

图10

过去五年间推动企业运营变革的战略行为

请表明以下战略行为在过去五年中在多大程度上推动了贵公司创造、交付和捕获价值方式的变化？数据包括“在很大程度上”和“在非常程度上”的回答。



这些公司能认识到合作的重要性，并利用合作关系的力量来推动增长、扩大影响力。创新在中国企业的战略中发挥着至关重要的作用，其重点在于增强企业的竞争优势。他们积极投资于研发，在定价和产品供应方面开展创新，确保满足不断变化的客户需求，以在市场上保持领先地位。此外，中国企业对技术的变革潜力也有着敏锐的认知。他们积极采用新技术，以简化运营、提高效率、增强客户体验。

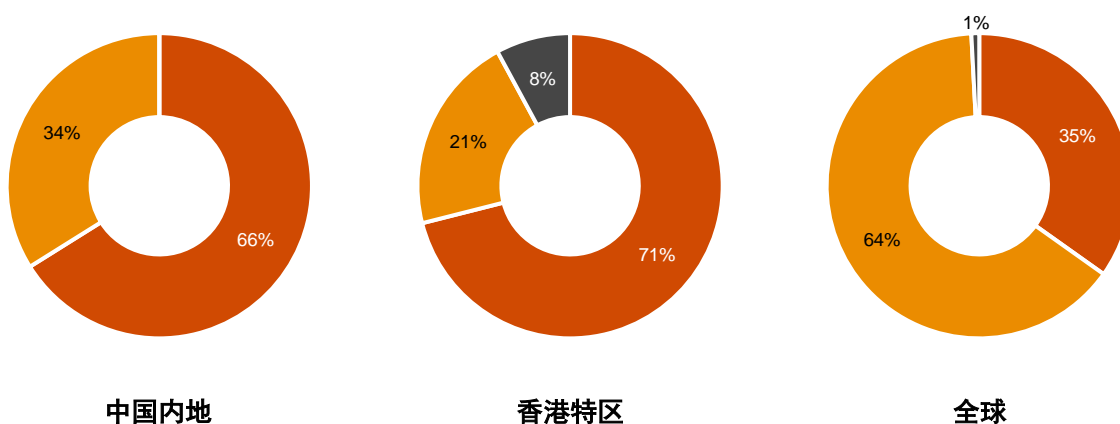
此外，与全球同行相比，中国CEO更愿意通过境内和境外收购来探索新机遇、获得新能力。与内生增长方式相比，收购可以让现金状况良好的公司获得技能娴熟的人才、新市场、知识产权和研究渠道等，从而更加迅速灵活地应对市场变化。

图11

在过去三年中进行了大规模收购的公司所占比例

在过去三年中，贵公司是否进行了重大收购（规模超过资产总额10%）？

■ 是 ■ 否 ■ 不知道



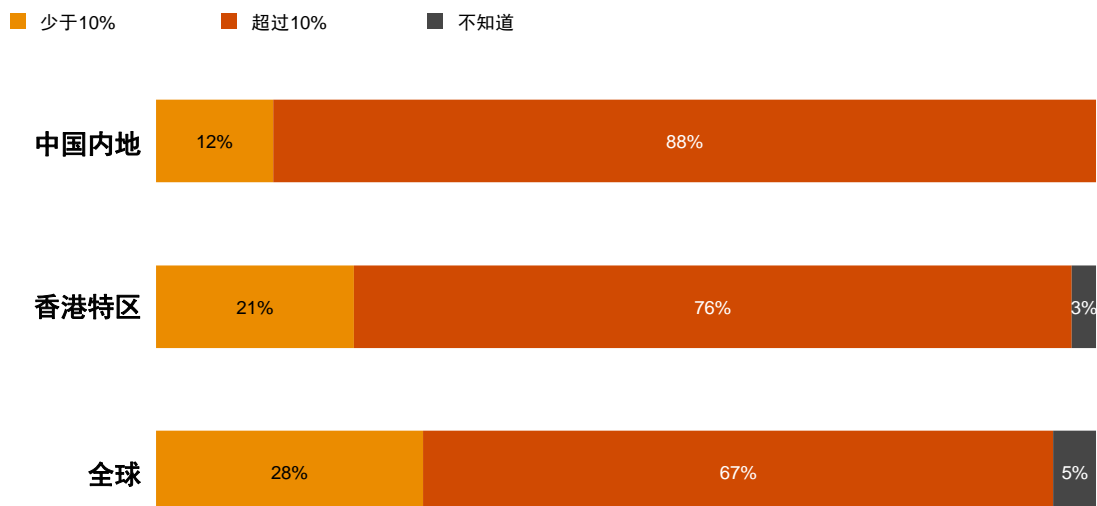
尽管今年的并购交易较为疏落，估值低迷，但跨国企业依然非常关注其中国市场业务，有些更认为目前形势是收购优质资产的大好机会。在以往周期中，成长型交易占交易量很大一部分比例，而现在的状况有所不同，在市场成熟度和卖方对并购退出持有更开放态度的助推下，交易正转向控制型交易。

最后，与追求重塑和适应的表现相一致，中国企业还表现出一个明显的趋势，即较频繁地根据运营状况重新分配大部分预算。这种战略方法使他们能够根据不断变化的业务优先事项和增长战略来分配资源。我们的调研显示，中国企业倾向于每年重新分配较大部分的预算（中国内地88%，香港76%，全球67%）。据观察，较高比例的中国公司（中国内地19%，香港29%，全球8%）每年重新分配30%-40%的资源。

图12

每年进行资源（财务和人力）再配置的公司百分比

您和贵公司管理团队每年将公司资源（财务和人力）重新分配给不同业务的比例是多少？



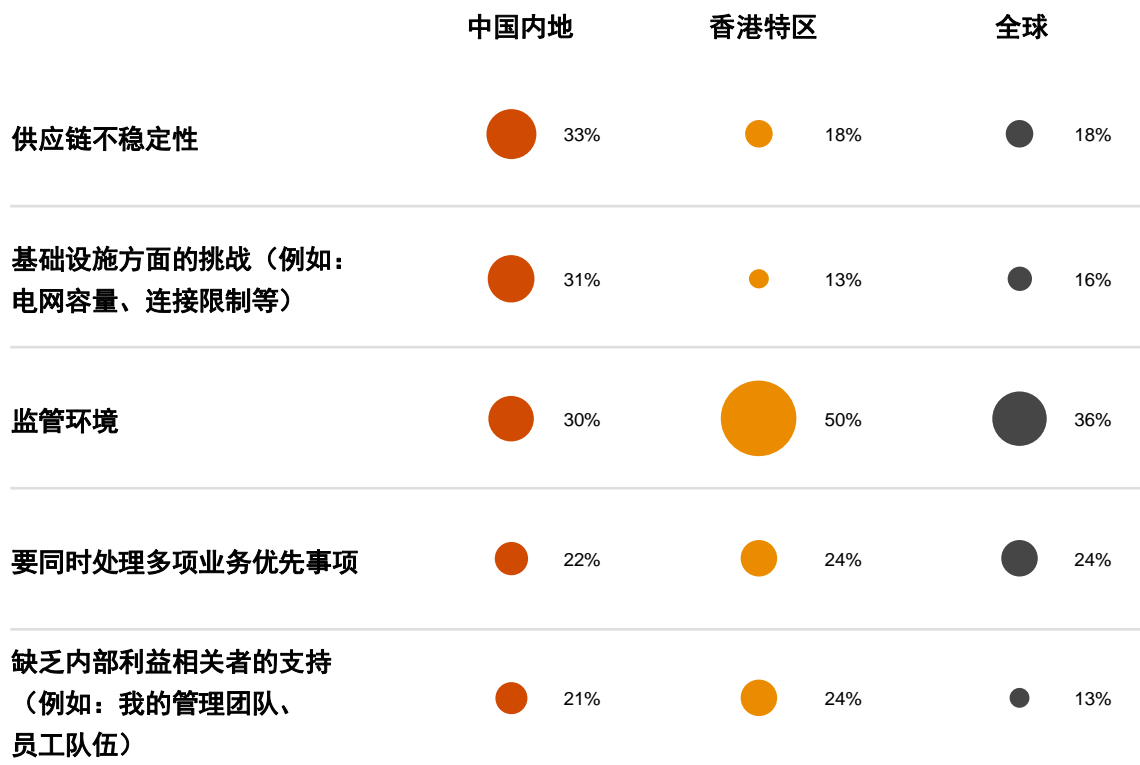
面对供应链中断和贸易挑战，中国企业转向区域战略

在快速变化的业务环境中，中国企业有着重塑业务模式的迫切需求，但仍有一些重大障碍在阻挠中国企业转型。中国内地 CEO 认为，供应链问题（33%）、基础设施挑战（31%）和监管环境挑战（30%）是妨碍其公司改变价值创造、交付和获取方式的最关键因素。香港CEO认为，主要障碍是监管环境挑战（50%）、运营优先事项冲突（24%）以及缺乏内部利益相关者的支持（24%）。

图13

阻碍企业改变其商业模式的因素

以下因素在多大程度上阻碍了贵公司改变其创造、交付和捕获价值方式？数据包括“在很大程度上”和“在非常程度上”的回答。

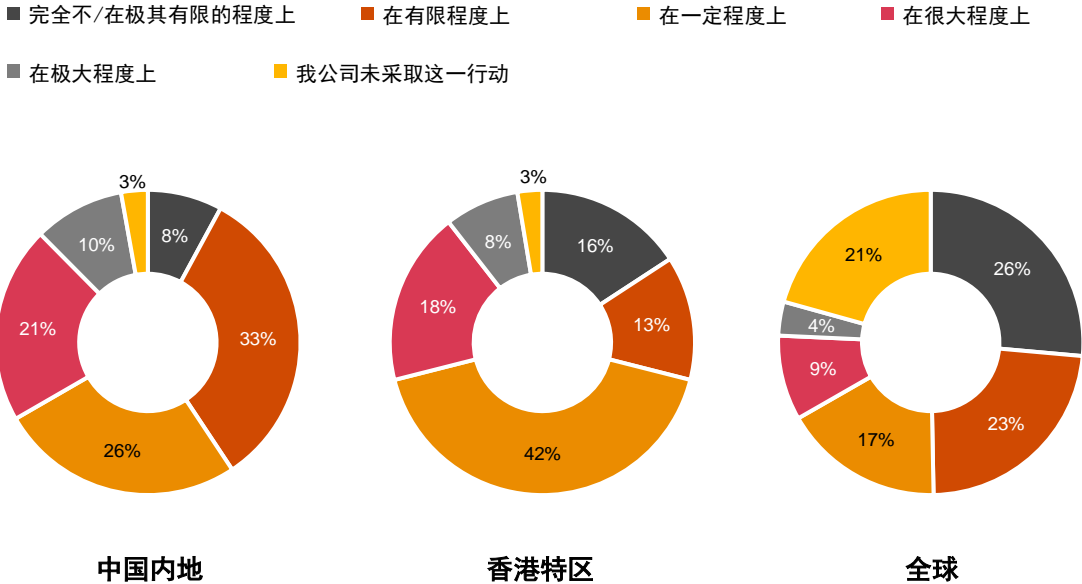


随着中国寻求在更加受限的贸易环境中积极投资于技术主导型供应链转型，特别是芯片进口和其他先进技术产品领域，供应链问题尤其受到关注。美国在2018年启动的绝大多数关税措施迄今仍在生效，这促成了该地区贸易的重大变化。

然而，从全球供应链模式向区域供应链模式的转变在中国体现得尤为明显，只有3%的受访中国企业（全球21%）表示在过去5年中没有采取此类行动，31%的中国内地受访企业和26%的香港特区受访企业（全球13%）表示这在较大程度上或极大程度上影响了其业务模式。

图14
全球供应链模式区域化对企业的影响

在过去五年中，全球供应链模式转向区域化这一转变对贵公司的创造、交付和捕获价值方式产生了何种程度的影响？



前文提及的中国与RCEP成员国之间贸易关系的加强以及中国对外投资的趋势，都彰显出这种朝向区域体系的转移。事实上，无论从数量还是价值来看，亚洲仍是中国并购的主要目标，2022年，该地区并购交易价值达到108亿美元。中国与该地区其他国家/地区之间双边合作的增加也是区域内关系加强的表现。例如，[越南最近加入了中国的“人类命运共同体”倡议](#)，并在此过程中签署了36份双边合作文件，包括各种倡议备忘录、议定书以及涉及广泛主题的协议。





主题3

提升气候行动的战略高度



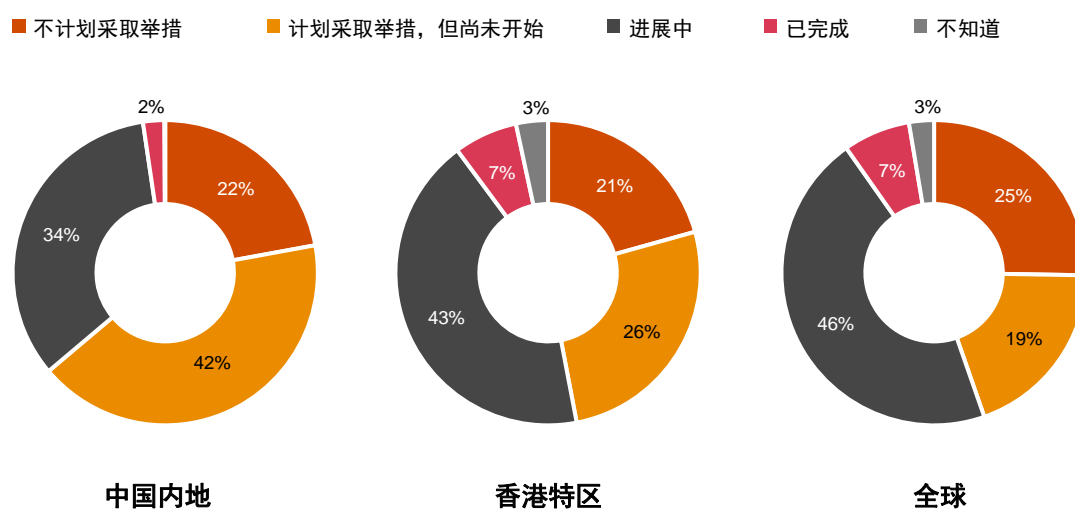
在政府政策和激励措施的支持下，
中国CEO调整资源以应对迫在眉睫的挑战，
长期气候承诺则保持不变。

中国企业在实施气候变化行动方面似乎落后于全球同行。我们的调研表明，虽然中国CEO普遍启动了一系列气候相关计划，但迄今为止只有一小部分CEO按计划完成了其气候行动。此外，表示正在采取气候行动的中国CEO比例也低于全球同行。

图15

实施气候行动方面的整体进展情况

以下选项中哪个最能描述您公司在实施气候行动上的整体进展水平？



公司在气候投资方面的决策过程相当复杂，往往受到宏观经济政策、行业动态和公司特殊情况的影响。特别是，中国企业经历的企业增长和利润率下降可能是气候行动进展比预期缓慢的原因之一，因为财务资源被转而用于应对紧迫的短期挑战，在某些情况下以牺牲气候行动为代价。

这与[全球风险投资和私募股权投资总额下降的趋势](#)相呼应，2023年即下降了50.2%。尽管对绿色金融的影响相对较小，但全球范围来看，气候科技初创企业获得的私募股权和拨款资助仍减少了40.5%。虽然中国在[发展清洁能源产业](#)方面发挥了全球领导作用，在[风能和太阳能](#)领域表现尤为突出，但许多传统行业的气候行动似乎仍处于规划阶段。

为了激励私营部门投资气候解决方案并提高气候变化适应能力，中国出台了[一系列措施](#)，从减缓气候变化的举措，到支持地方政府的政策和针对企业的倡议等。中美两国发表的联合声明重申了中国应对气候变化的意愿，并就共同应对气候危机达成了25项共识⁴。

中国还承诺在绿色基础设施、绿色能源和绿色交通等领域持续推进绿色发展，支持高质量的“一带一路”合作。在第三届“一带一路”国际合作高峰论坛期间，中国公布了一项新的合作计划，重点是协助发展中国家/地区确定和实施绿色项目。

绿色经济为中国的绿色和低碳产业带来了巨大商机。2023年，中国电动车、锂电池和太阳能电池出口额飙升30%，达到1.06万亿元人民币，首次突破1万亿元大关，创下历史新高。随着绿色发展在中国持续受到关注，预计将有越来越多的中国公司优先考虑长期可持续发展、道德因素、监管要求，而非仅考虑短期经济效益。

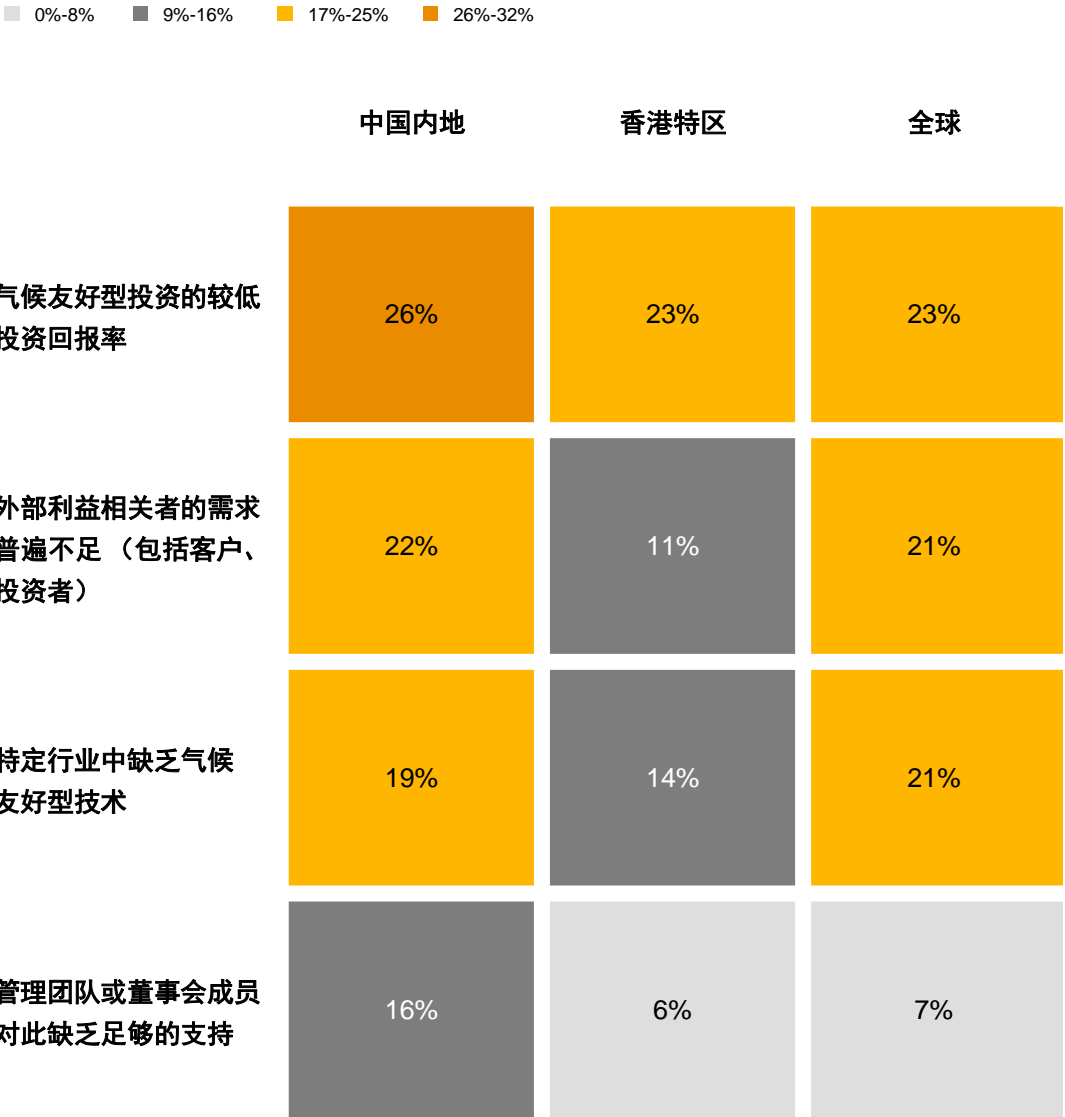
⁴ 该声明发布于2023年11月27日，当中包括共同承诺履行《巴黎协定》，到2030年将全球可再生能源产能提高两倍，实施控制温室气体(GHG)排放和空气污染物的技术和措施，以及支持两个州、省和市之间的气候合作。

谈到中国企业实现业务模式低碳化遇到的挑战，中国受访者指出主要因素包括气候友好型投资的较低投资回报率（中国内地26%；香港特区23%；全球23%），外部利益相关者的需求普遍不足（中国内地22%；香港特区11%；全球21%），特定行业中缺乏气候友好型技术（中国内地19%；香港特区14%；全球21%），以及管理团队或董事会成员对此缺乏足够的支持（中国内地16%；香港特区6%；全球：7%）。

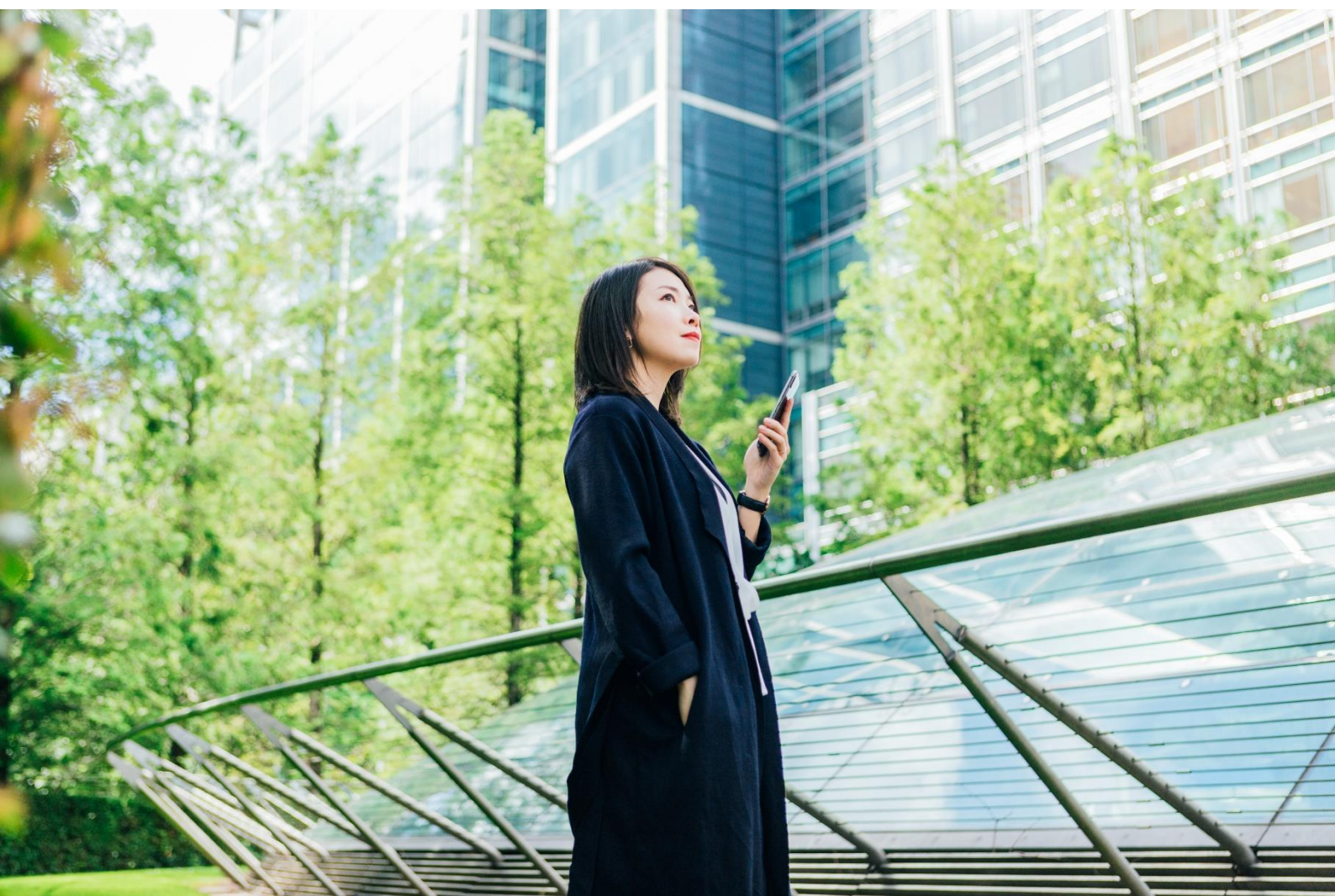
图16

阻碍企业实现商业模式脱碳的因素

以下因素在多大程度上阻碍了贵公司实现商业模式脱碳的能力？数据包括“在很大程度上”和“在非常程度上”的回答。



除上述旨在激励公司采取可持续做法的政策之外，中国监管机构还为在中国上市的公司制定了ESG信息披露框架。这一重要举措将有助于解决中国气候相关法规的复杂性问题，中国CEO认为，气候相关方案是阻碍其业务模式脱碳的最大障碍。在ESG信息披露方面，国有企业一直发挥表率作用，预计到2023年底，中国所有上市国有企业都将披露ESG信息。



在中国和全球受访者中，最常用的两大气候变化应对战略是提高能源效率（中国内地88%，香港特区84%，全球89%），以及气候友好型产品创新（中国内地81%，香港特区82%，全球78%）。在中国内地受访者选择的方法中，以自然为基础的解决方案（即通过增强生态系统吸收二氧化碳的能力来实现减排的方案）排名第三，相较于全球平均水平，其受欢迎程度明显更高（中国内地79%，香港特区71%，全球61%）。

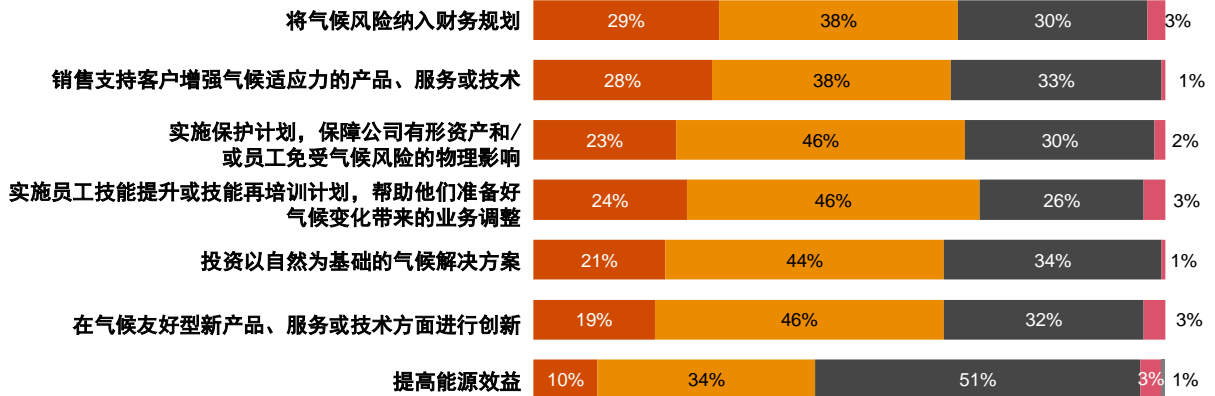
图17

企业在实施气候友好行动方面的进展情况

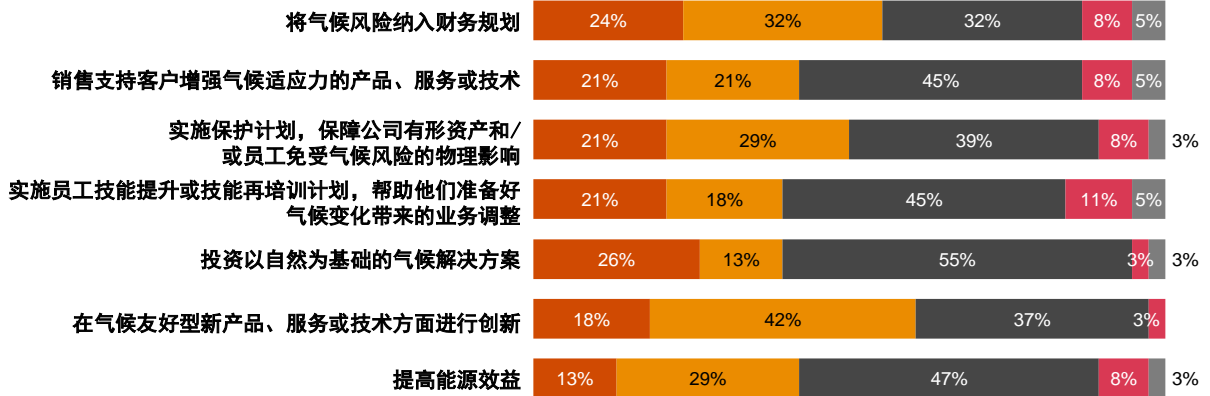
针对贵公司在气候变化方面采取的举措，以下哪条陈述最贴切地描述了贵公司的进展情况？数据包括“在很大程度上”和“在非常程度上”的回答。

■ 我们不计划采取举措 ■ 计划采取举措，但尚未开始 ■ 进展中 ■ 已完成 ■ 不知道

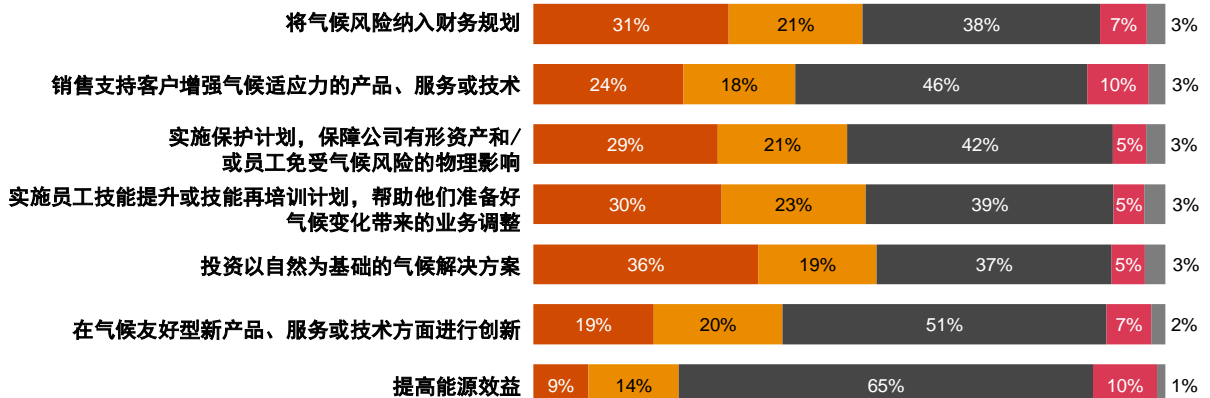
中国内地



香港特区



全球



2021年1月，中国生态环境部发布了《关于统筹和加强应对气候变化与生态环境保护相关工作的指导意见》，将基于自然的整体治理方法视为优先举措，“统筹、协调和加强气候变化与生态环境保护工作”。这与该部在2019年发布的一份名为《中国应对气候变化的政策与行动》的文件呼应，这份文件也详述了此类解决方案。

越早采取气候行动的公司韧性越强。事实上，认为其业务模式可维系10年以上的中国受访者着手开发气候友好型产品、提升员工相关技能的比例（分别为43%和34%）远高于其他受访者（分别为29%和28%）。

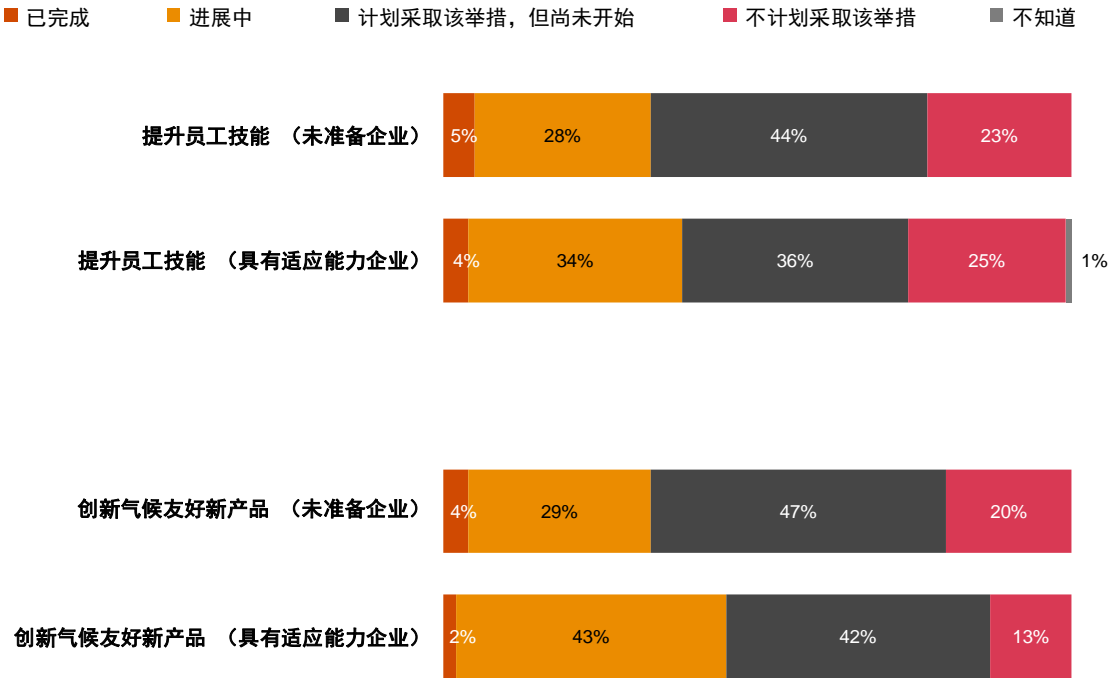
图18

中国企业在实施气候友好行动方面的进展情况（具有适应能力和未准备的受访企业对比）

针对贵公司在气候变化方面采取的举措，以下哪条陈述最贴切地描述了贵公司的进展情况？

适应能力强：其商业模式被设定为能在未来十年内生存下来的企业

未准备：其商业模式需要在不到十年内进行重新塑造的企业



具有前瞻性思维的公司显然会为未来变化做好更充分的准备，而在气候举措方面，特别是在中国，情况更是如此。事实上，高于平均水平的气候风险和快速变化的监管环境使得中国企业必须为未来气候政策做好准备，否则就有可能付出高昂的代价。

此外，随着越来越多的国家/地区承诺减少温室气体排放量，也有更多国家/地区开始推行碳减排或净零排放政策。这些政策（如欧盟的碳调整机制）将在不久的将来对碳排放产生重大的直接或间接影响。在包括中国在内的许多国家和地区，这些隐性成本可能会对特定行业造成巨大影响。例如，一项名为《脱碳的隐藏成本》[普华永道研究](#)发现，根据国际能源机构提出的到2050年实现净零排放的方案，中国化工行业的碳成本可能会增加50倍。



主题4

探索生成式AI的下一个增长前沿



中国企业对生成式AI在重塑业务模式方面的变革能力抱有高度期望

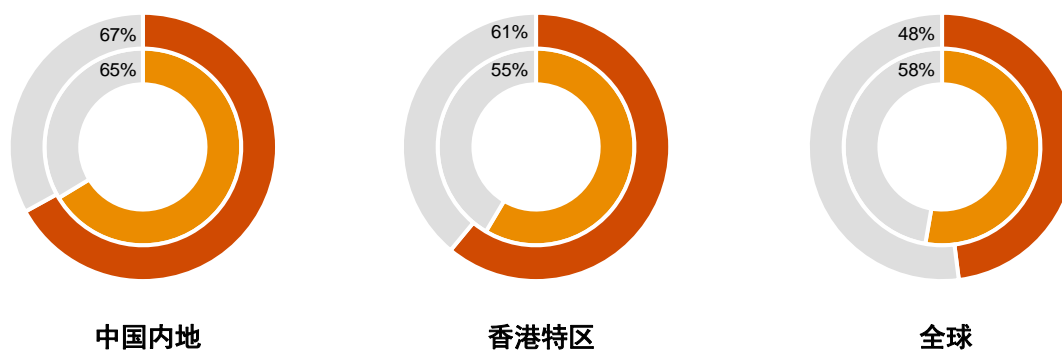
中国CEO相对看好生成式AI在各项指标中的潜力，认可其变革性质和相关优势。中国受访者对生成式AI如何建立利益相关者信任方面表现出更高的兴趣（中国内地67%，香港特区61%，全球48%），并认同由AI驱动的转型将有助于改善其产品和服务（中国内地65%，香港特区55%，全球58%）。

图19

CEO对生成式AI的认同程度

您对以下关于生成式AI的陈述在多大程度上同意？仅显示“同意”的回答

- 未来12个月，生成式人工智能将有助于我公司帮助利益相关者建立信任
- 未来12个月，生成式人工智能将提高我公司产品或服务的质量



除了中国企业重塑自身业务的紧迫性外，中国政府为营造有利市场环境而率先制定AI法规的积极努力也加强了中国企业对生成式AI的热情，进一步提升了其对生成式AI的乐观情绪。

2023年7月，中国监管机构**实施了新的综合性生成式AI服务管理办法**。这些举措既鼓励平台建设、自主创新、国际交流，也鼓励开发面向各种应用的生成式AI技术，同时对其进行合理监管。

在国际舞台上，中国已同意与包括美国和英国在内的其他27个国家/地区合作，确保通过“以人为本、值得信赖和负责任”的方式使用AI，这是全球首个此类承诺⁵。中国还于10月发起了“全球人工智能治理倡议”，为相关国际讨论和规则拟定并勾勒了蓝图。中国呼吁“以人为本”，认为在AI发展方面，所有国家/地区都应享有“平等权利”。

中国内地CEO也表示，生成式AI将提高他们自身的工作效率（中国内地77%，香港特区71%，全球59%）、收入（中国内地60%，香港特区42%，全球41%）和盈利能力（中国内地59%，香港特区45%，全球46%）。

通过《布莱切利宣言》，签署国认可了先进AI模型的风险，并同意通过国际合作来应对这些风险。

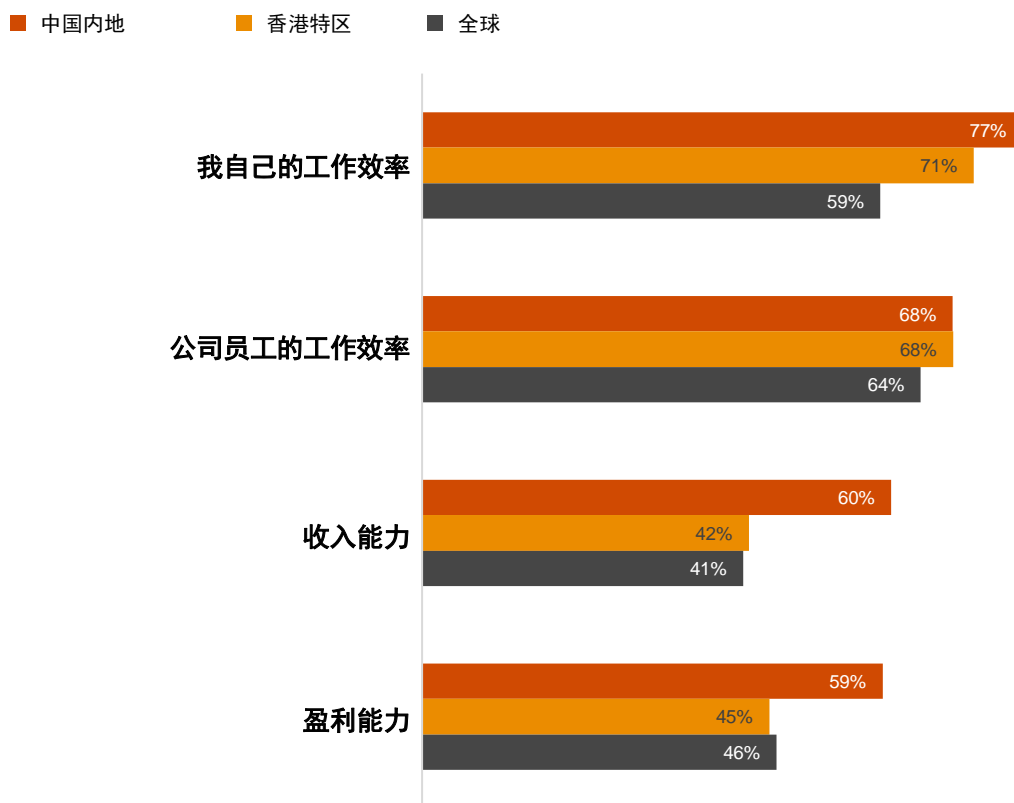


⁵ 通过《布莱切利宣言》，签署国认可了先进AI模型的风险，并同意通过国际合作来应对这些风险。

图20

生成式AI对企业的正面影响

在未来12个月内，生成式AI将如何影响贵公司以下领域的的能力？仅显示“提升”的回答



随着生成式AI技术的进一步发展，最新AI进步带来了新的机遇，各行各业展现出进一步整合AI驱动型工具的潜力。中国企业的AI应用之路只是刚刚起步，但已然迈出第一步的企业切实看到了效率的提升。事实上，普华永道最近与香港贸发局联合开展的一次Pulse调研表明，已采用生成式AI工具的香港金融服务企业在欺诈检测、理赔处理、虚拟资产交易平台、生物识别认证和虚拟助理等不同领域均实现了巨大的效率提升。

中国CEO表现出向生成式AI转型的行动意愿， 尽管步伐较全球缓慢

中国内地CEO已经认识到这一注定改变游戏规则的技术的前景，根据本调研，他们在过去12个月内已采取措施来改变技术战略，纳入生成式AI（中国内地19%，香港特区26%，全球31%），并在公司运营中采用生成式AI（中国内地25%，香港特区34%，全球32%），但比例仍低于全球平均水平。另一方面，不到40%的中国受访者表示在过去一年中没有采取任何与生成式AI相关的措施，低于全球受访者的平均水平（约50%）。

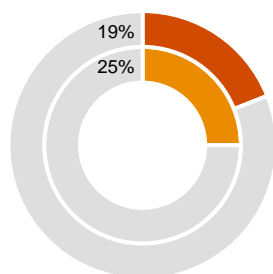
图21

CEO对生成式AI的采纳程度

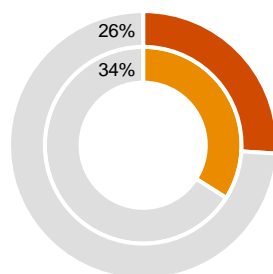
您对以下关于生成式AI的陈述在多大程度上同意？仅显示“同意”的回答

■ 过去12个月内，我们整个公司已经采用了生成式AI技术

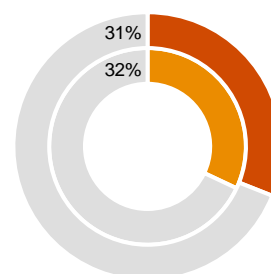
■ 过去12个月内，我公司因生成式人工智能而调整了技术战略



中国内地



香港特区



全球

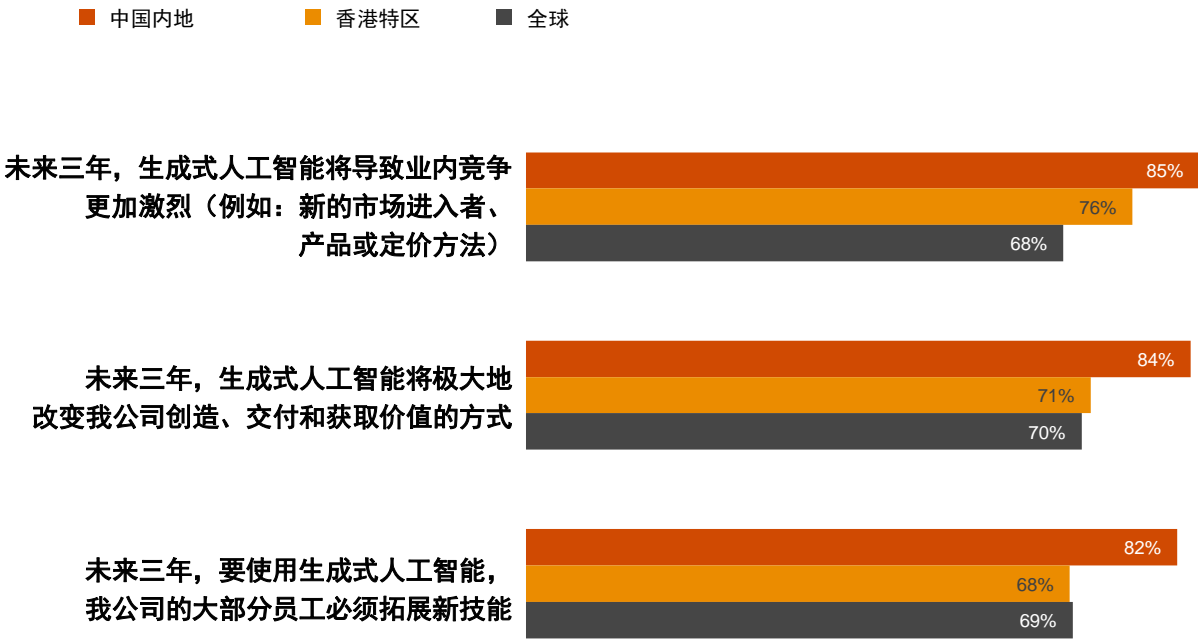
尽管许多中国公司（尤其是传统行业）目前尚处于将生成式AI融入业务运营的早期阶段，但科技巨头们正在积极打造中国本土生成式AI生态系统，并迅速推出AI聊天机器人或类似于ChatGPT的产品，包括百度的“文心一言”、阿里巴巴的“通义千问”和腾讯的“混元”。IDC数据表明，2022年中国AI投资总额为1,288亿美元，预计到2027年将增至4,236亿美元，五年复合年增长率约为26.9%。

绝大多数中国企业认为，在三年内，生成式AI将为企业创造价值的方式带来巨大变化（中国内地84%，香港特区71%，全球70%）、提出升级员工技能的要求（中国内地82%，香港特区68%，全球69%），并且会增加行业竞争激烈程度（中国内地85%，香港特区76%，全球68%）。

图22

CEO对生成式AI未来3年的展望

您对以下关于生成式AI的陈述在多大程度上同意？仅显示“同意”的回答



事实上，任何全新变革性技术的实施都会给公司的运营能力和业务模式带来翻天覆地的变化。为适应自动化，必须对业务流程进行重塑，同时必须对员工队伍进行技能升级，以便他们使用全新的 AI 工具。未来，人力市场将涌现出新的AI领域职位，例如提示词工程师，而这将需要进一步的组织变革。生成式AI的实施将从根本上改变基于云的应用的架构和运行的方式，因此还要求对公司的数据和应用基础设施进行现代化改造。企业需要对这些运营角度的变化保持警醒，CEO也需要密切留意生成式AI造成的结构性影响。尽管如此，中国CEO仍然对整合AI的前景持乐观态度。

中国CEO对生成式AI的好处似乎更有信心，这与他们对相关风险的敏感度较低是一致的。事实上，中国CEO在以下几点中占比明显较低：认为使用生成式AI会增加对某些群体的偏见（中国内地23%，香港特区32%，全球34%）、造成网络安全风险（中国内地26%，香港特区32%，全球64%）、传播错误信息（中国内地25%，香港特区32%，全球52%）以及造成法律责任或声誉风险（中国内地22%，香港特区32%，全球46%）。

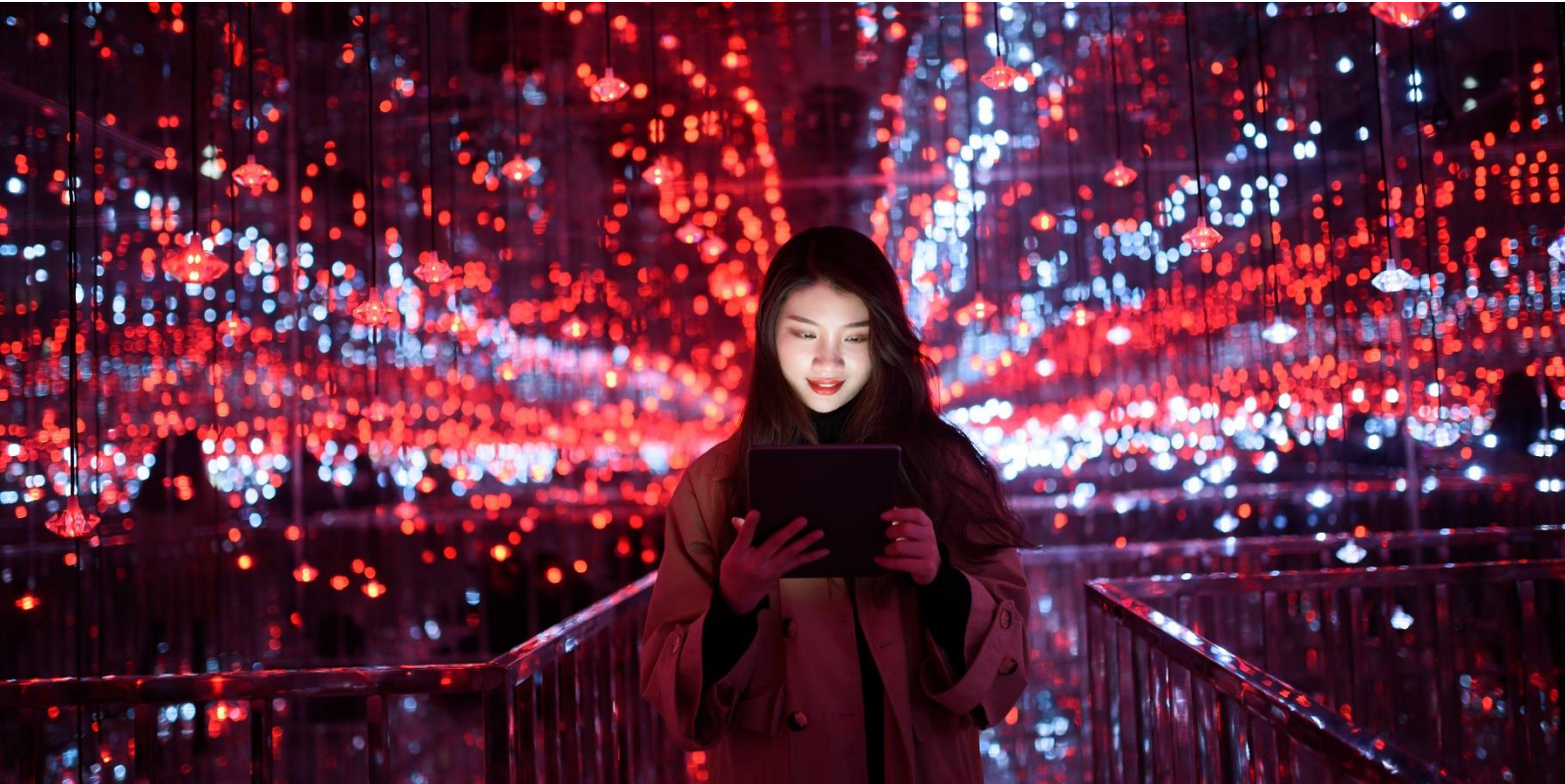
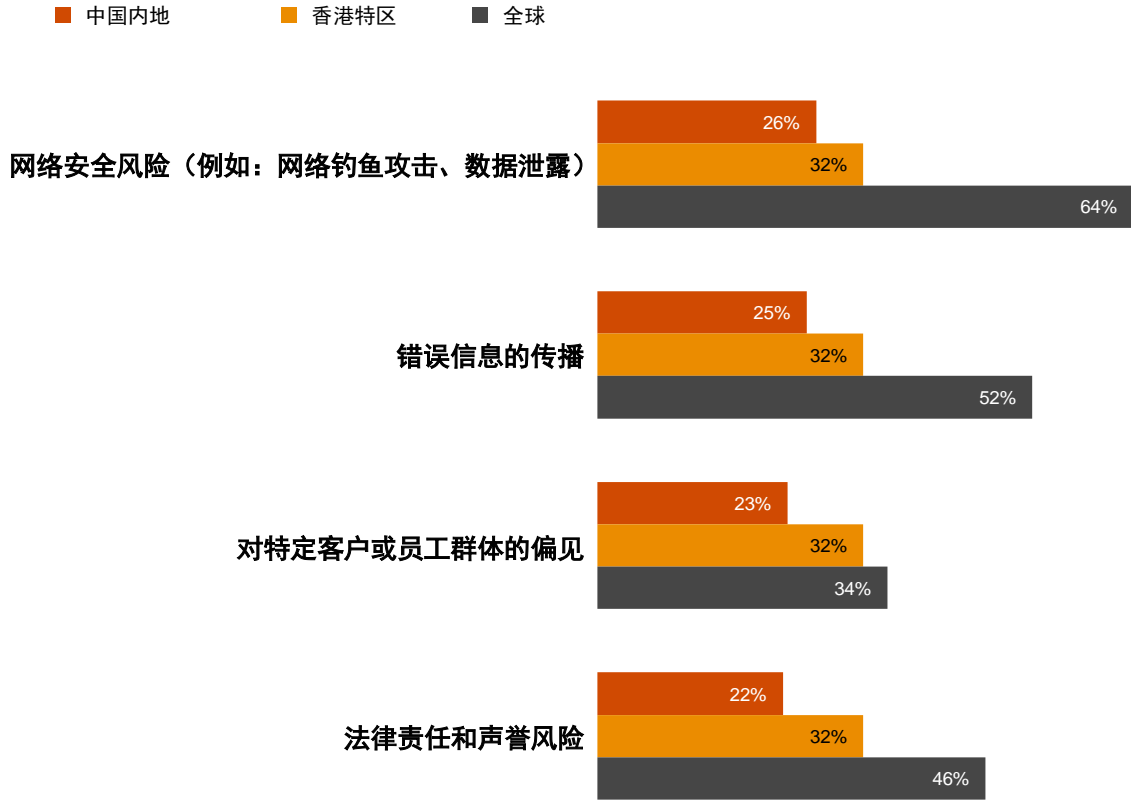


图23

CEO认为未来12个月人工智能可能带来的风险

在未来12个月，您有多大程度同意生成式AI很可能会增加贵公司的以下风险？（仅显示“同意”的回答）

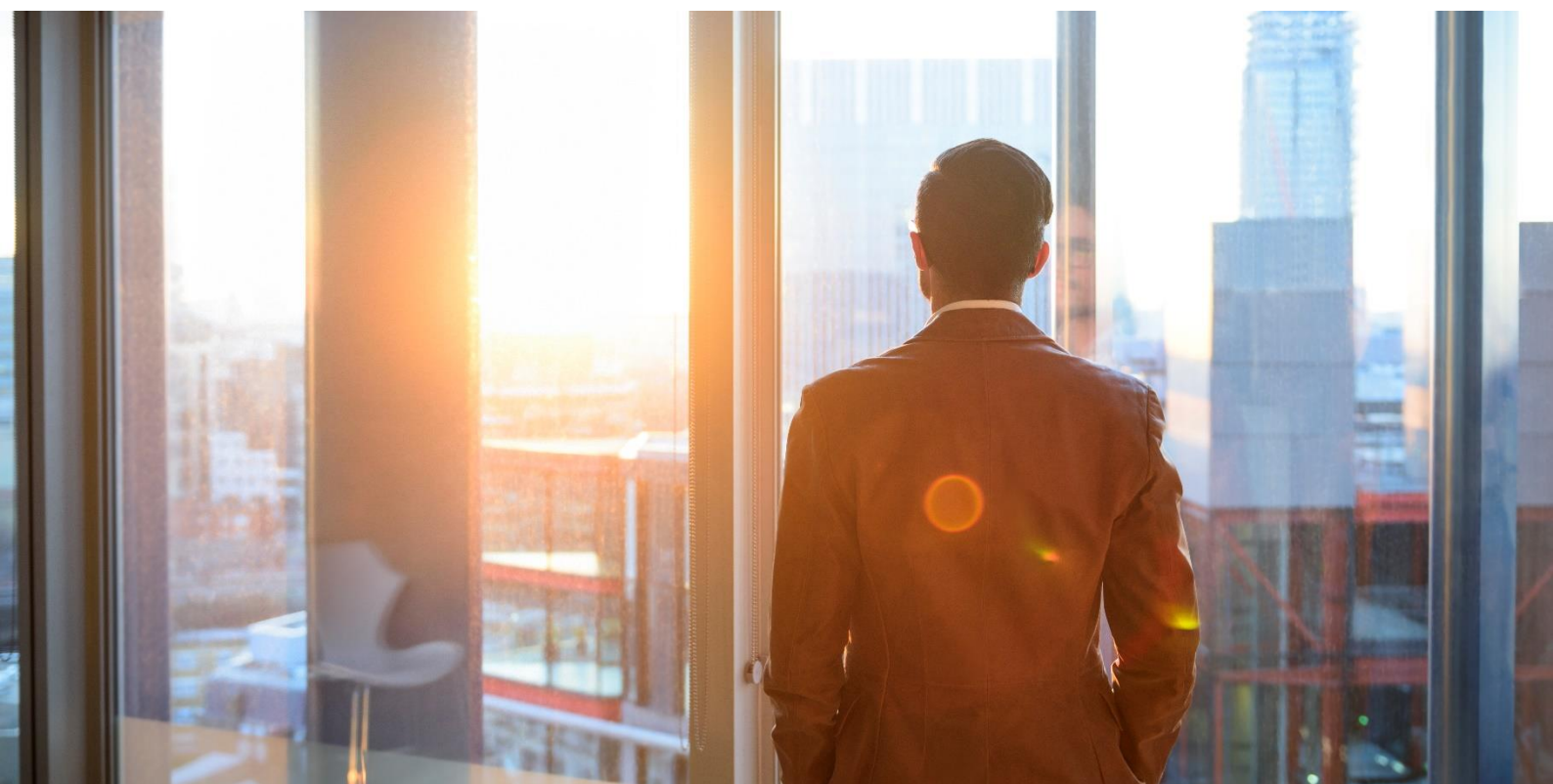


考虑到生成式AI本身的复杂性，有关方面应务必避免忽视与这一强大技术相关的潜在风险。因此，政策制定者、行业专家和监管机构必须通力合作，建立健全的框架来降低风险。为应对生成式AI的快速发展，中央网络安全和信息化委员会办公室核发的《生成式人工智能服务管理暂行办法》于2023年8月生效。该《办法》共包含24条，涉及与AIGC（人工智能生成内容）产品和服务相关的监管原则和具体要求，预计新规定将划定明确界限，为该行业的健康发展助力。

结论

随着中国经济持续迈向复苏，为了在未来十年谋求生存和发展，中国企业比以往更加需要重塑自身的业务模式，转型势在必行。然而，这项工作错综复杂，需要在经济仍处于复苏过程的背景下分配有限的资源，同时还要应对各种新风险，包括AI技术的兴起、监管环境的变化、迫在眉睫的气候危机以及不断加剧的国际紧张局势。

展望未来，中国CEO必须高瞻远瞩，运用积极主动的战略来应对这些挑战，并调整业务模式以适应不断变化的技术和监管环境，包括但不限于以下举措：





我们的调研表明，中国企业一直将其他国家/地区视为增长和品牌建设的载体。RCEP和BRI范围内的国家和地区日益成为中国贸易和投资的热门目的地。在中国企业应对日益紧张的地缘政治环境的背景下，为继续争取新的市场份额，并以可持续方式建设品牌，多元化的对外投资目的地似乎是明智之选。



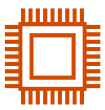
对于中国企业，重塑业务模式迫在眉睫，否则在十年内就有可能面临难以生存的风险。政府已经承诺解决目前拖累中国经济复苏的各种问题，但要保持相关性，企业仍需采取积极主动的方法。虽然不存在万能解决方案，不同行业乃至不同公司的境况也大相径庭，但中国公司似乎已经采纳了一些变革途径，例如产品和服务创新或新技术的采用。CEO的职责则是为企业自我重塑筹划方向。



供应链不稳定是阻碍中国企业变革的一大关键因素。国内供应链的现代化改造正在进行之中，需要大量投资，而国际供应链则频繁受到外部因素的更多干扰。这些因素促使中国CEO采取积极措施，通过加强供应链来解决这一问题，从而确保其业务模式顺应未来发展。在这一方面，国际业务布局多样化和采用更偏向于区域化的模式似乎是中国CEO心目中的最优解。



从短期来看，国内外的种种挑战似乎令中国企业在可持续发展方面的雄心目标有所减弱。尽管绿色投资的减少是一种全球性趋势，但中国CEO还是应该坚持关注改善运营相关的环保表现，不要放弃。我们的数据表明，采取气候行动的企业拥有最持久的业务模式，从任何意义上来讲，其公司都更具可持续性。与此同时，中国CEO可以采取一些小规模的举措，例如遵循地方政策推动的、经过实践验证的自然解决方案，但他们也应该考虑采取更全面的措施，以确保企业在环保方面长期表现优异。



生成式AI的业务应用逐渐走进主流视野，世界各地公司需要在运营和行业层面适应这一突破性技术的采用所带来的诸多变化。这种需求与国际经济增长放缓挑战所激发的更广泛的转型需求相契合，而为了确保企业在未来数年保持适应性，CEO必须妥善应对这些挑战。



随着越来越多的公司采取积极主动的措施提高能效并利用AI的力量，大量机会随之涌现。AI与ESG倡议的结合，有可能成为积极变革的强力催化剂。AI技术可以优化能源消耗、减少浪费和促进清洁技术的发展，从而在促进环境可持续性方面发挥重要作用。通过将AI纳入ESG战略，企业即可依托数据驱动的见解制定明智决策并有效管理风险，最终在降低成本的同时提高整体效率。

致谢

特别鸣谢梁伟坚先生、秦洁先生和倪清先生对本报告的贡献。

编辑

雷国锋

Camille Gaujacq

梁杉

项目管理

Clara Chiu

设计师

连松田

熊大鹏

联系人

梁伟坚

市场主管合伙人

普华永道中国

+86 (10) 6533 2838

thomas.w.leung@cn.pwc.com

张立钧

中国区域经济主管合伙人

中国南部市场及深圳主管合伙人

普华永道中国

+86 (755) 8261 8882

james.chang@cn.pwc.com

第27期全球CEO调研中国报告

www.pwccn.com



普华永道

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2024 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。