

民营企业趋势 报告2019

影响民营企业CEO信心的外部波动因素

普华永道第22期全球CEO调研趋势系列



普华永道第22期全球CEO调研报告

执行摘要

CEO们对未来一年的看法是什么？普华永道第22期全球CEO调研报告，对全球90多个地区的1,378名CEO进行了访问，深入探讨了CEO们对未来一年的看法及其他有关全球商业环境的问题。

这次调研于2018年9月至10月期间进行，研究CEO们对他们最关注的课题的看法，如：增长、数据分析和人工智能。

如需浏览完整的全球CEO调研报告或者其他相关行业报告，请前往：ceosurvey.pwc。

1. 真切的现状

我们上一次的调研显示，全球高管们对2018年全球增长前景的乐观情绪高涨，而且这种情绪在各地区之间也有显示。然而今年这项调研显示的情况跟之前相反，悲观情绪大幅度提高，近 30% 的CEO预测全球经济增长将有所下降，降幅超出上年的 5%。CEO们还反馈说，在短期 (12个月) 和中期 (3年) 期间，对自己公司的收入前景的信心显著下降。如果CEO们的信心指标确能代表经济活动的晴雨表，那这将预示全球经济增长在2019年是放缓的节奏。

2. 自省与外拓的挑战

随着席卷全球的强烈民族主义和民粹主义情绪，在整个调查中，CEO们透露了渴望在一个稳定安全的大环境下谋求发展的主要观念。比起过去的几年，他们认为，今年最紧迫的威胁并不突显 (如恐怖主义，气候变化)，搅扰因素更多是来自其经营的市场 (如过度监管、政策不确定性、关键技能的提供、贸易冲突)。当被询问何处是最具吸引力的外国投资市场时，CEO们正在缩小选择范围，表达了更多的迟疑。

3. 信息与技能的断层

除了地缘政治上存在发展的断层线，CEO们还在努力弥合自身能力的差距。管理层正在努力将大量数据转化为更好的决策依据。但是苦于缺乏从大数据中清理、整合和提取价值的熟练人才，以期能够从蹒跚学步的数据初级整合阶段迈入真正的AI时代。今年调查中更引人注目的一个发现是，尽管在企业高管进行了数十亿美元的投资和优先定位，但在过去十年中，CEO们所需的信息与获得的信息之间的差距并没有缩小。



民营企业洞察

800多位民营企业CEO对普华永道第22期全球CEO调研的回应中有两个值得注意的结果：首先，民营企业的CEO — 其中约四分之一的家族企业 — 对公司的成长信心比起同行来说不足。其次，他们对全球经济增长也不太乐观。因此，民营企业CEO们更倾向于向内看有机增长 — 通过运营效率和新产品或提升服务实现企业增长 — 而不是开拓新市场。

尽管这样的立场是可以理解的，但可否公平地试问：这种对风险承担的厌恶实际上是否掩盖了竞争优势和增长的战略机遇？如果您是一位民营企业的CEO，您是否必须在安稳保守和勇于承担之间做出选择？

民营企业享有结构性若干优势，其中一些在外界动荡时期尤显价值。从许多方面来看，他们比股份公开交易的同行更有能力应对挑战并找到竞争优势。他们有独特的架构——比如利益相关者较少、拥有已建立的信任关系、稳定的资本来源，最重要的是，战略观点，不是受制于业绩季度公告的压力，而是以世代传承来衡量——使他们既更有耐心，也更灵活。

但是，民营企业通常更容易受到政府政策的影响。一般来说，税收政策因其具有的激励、抑制导向性，及复杂性和税率可变性，通常被政府用作建立竞争优势、补充财政

收入或者保持国家战略方针的法宝。民营企业，尤其是不善于利用海外业务架构来分散风险的企业，将在政策变动时更易受到全面冲击。

倘若民营企业自身结构缺乏弹性，其自由现金流又有限，在遭受其他类型的外部干扰（如网络犯罪，民粹主义，贸易不平衡和监管范围扩大）时，其回旋余地也比股份公开交易的同行少。在我们的CEO调研中显示出民营企业对一些大趋势应变的免疫力不足，特别是在人才和技术的关键领域。

面对这些相互冲突的现实，民营企业的领导者在制定当前环境下的增长战略时应该保持警醒。换句话说，最好的方法是主动谋划应对而不是躲避风险——在纷繁扰乱中抓住发展契机并创造突破口。

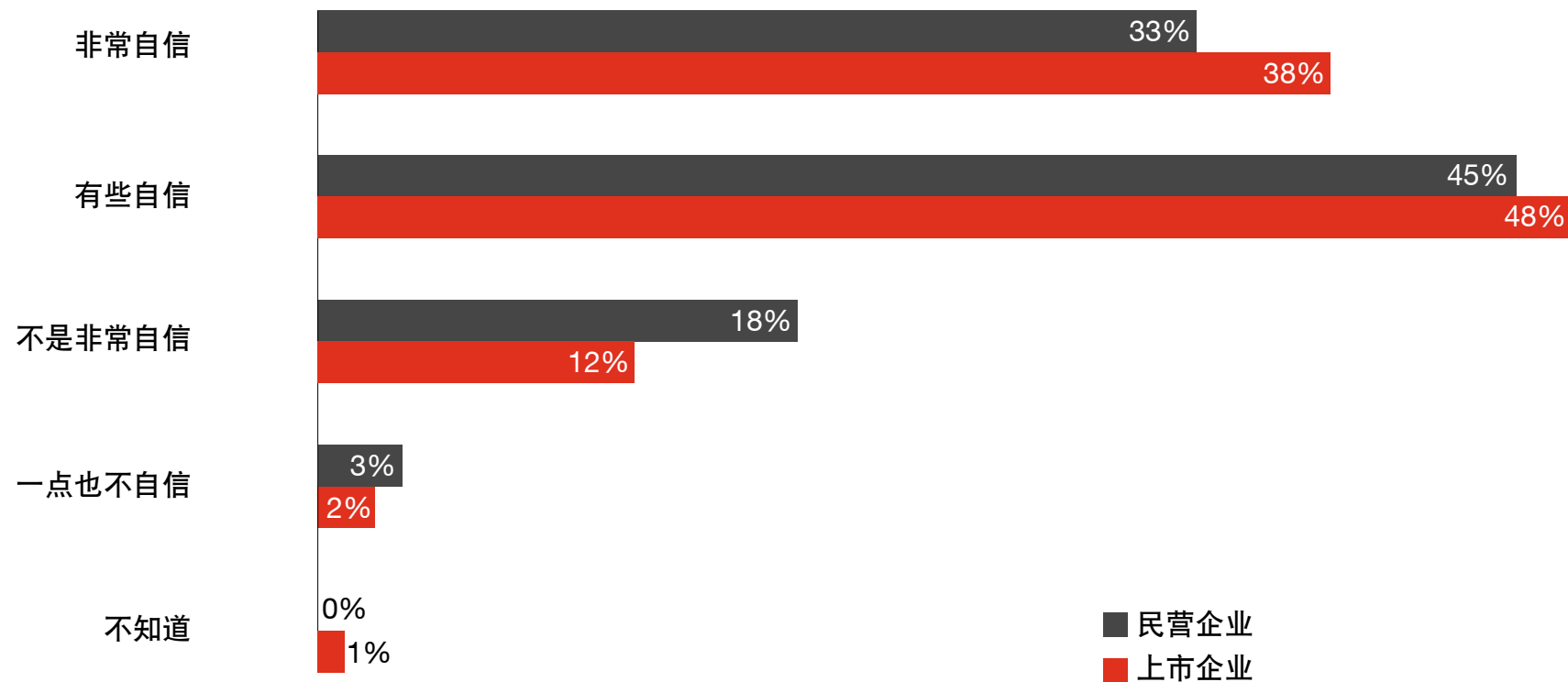


图表 1 解析

在调查对象中，民营企业CEO占59%；他们对未来12个月收入增长的信心低于上市公司同行

访谈题目

您对贵公司未来12个月的收入增长前景有多大信心？



资料来源：普华永道第22期全球CEO调研报告
基于：民营企业 CEO (811); 上市公司 CEO (567)

32%

的民营企业CEO预测企业并购活动将在未来12个月内推动经济增长。

43%

的上市企业CEO们预测企业并购活动将在未来12个月内推动经济增长。

悲观保守并非是对策 — 其只是一种情绪

在上一次的全球CEO调研中，民营企业受访者对未来持乐观态度。但这一次明显不同；外部波动导致公司增长前景变缓 — 特别是与上市公司相比 — 民营企业对宏观经济增长有更多的悲观情绪。只有33%的民营企业CEO表示，他们对未来12个月的收入增长非常有信心，而上市公司的高管反馈为38%（见图表1）。虽然43%的民营企业CEO预计全球经济在未来12个月内会有所改善，但另有多达30%的人预计会下降，而上一次的调研报

告显示持此态度的CEO高管只有6%。我们密切关注这些前瞻性观点：因为多年来我们的全球调研发现：CEO们的冷暖感知一直被视为未来全球经济增长的晴雨表。

面对风险和不确定性，悲观保守并不等于是一种应对策略 — 其只是一种情绪。而且太过保守谨慎可能会阻碍未来民营企业发展潜力。与上市公司的受访者（分别为32%和43%）相比，考虑可能寻求并购的民营企业比例大幅下降。这种自封的立场是不利的吗？灵活的民营企业能否在寻求收购目标时找到扭转局面的契机 — 特别是如果它能够控制资

本结构和调整债务状况？在这种情况下，提供进入具有业务整合关联度的并购机会可能是有战略意义的，特别是当竞争对手于此时缺乏魄力犹豫不前。

直视问题，不容错过每个环节

然而恰在此时，民营企业不应该变得固步自封，悲观保守，而应该利用这段不确定的时期，为可能在不久的将来决定公司能在商业格局中产生重大转变做准备。特别是对于总部设在西方发达国家的家族企业来说，未来十年将发生历史上最大的代际变化，接力棒将从婴儿潮一代的创始人传递到他们的千禧年代接班人。这一转变将给这类公司带来动荡；一些企业可能会由此主动抑或被动而成为收购的目标对象，而另一些为未来奠定好舞台的企业可能会突破重围，变得更加强大。

我们在本CEO调研的众多议题中提炼出两个相互关联的主旨，民营企业应围绕这两项主旨，谋划其在未来几年中支撑着事业攀升不败，使自己处于有利地位。



在我们的全球调研中，多年来CEO的观点被证明是未来全球经济增长的主要预测指标。



1. 得当的人才配置，帮您发挥致胜作用

在今年的CEO调研中，人才危机是最重要的问题。近三分之二的民营企业CEO发现招募人才更加困难，超过三分之一的人“非常担心”关键技能的实施落地的成效（见图表2）。民营和上市公司的受访CEO表示，这种短缺最终会影响创新，客户体验以及公司的净回报——尤其是在人力资源的成本增长超过预期的环境中。

然而，在物色最优秀的人才和匹配的技能时，民营企业恰恰可以很好地利用其自身固有的优势。对于保留人才，首先要考虑您已经与员工建立的共享价值的公平性：在民营企业中，更容易开发忠诚度和信任度。通过不断培训他们，“提升”他们并奖励他们，长远地支持员工的发展（也包括您自身），力争企业保持源源不断的动力来追求成功。

对于招募人才，积极征求您员工的认同（并通过他们作为链接点）。利用您在社区中雇主的主打地位与相关的技能培训学校和商业组织合作，量身定制地帮助您培养员工需要的技能和人才。提供灵活的工作安排，以吸引经验丰富，但尚处休眠状态的人才重返职场，作为CEO，为吸引住那些愿意长期服务于公司且忠诚度很高的人才，您还可以考虑采用颇具竞争力的薪酬激励方案。而且特别是（但并非唯一的），如果您是一个家族

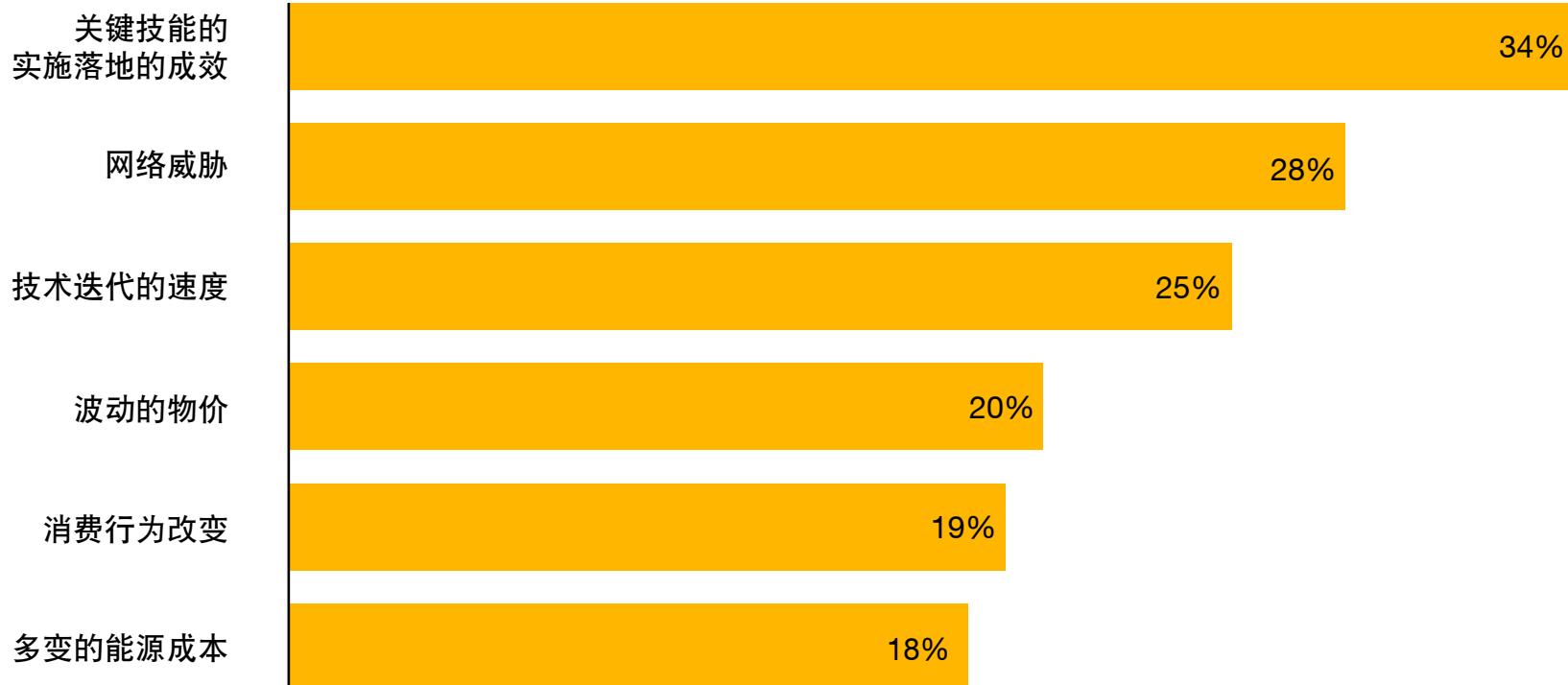
图表 2 解析

民营企业CEO们认为“关键技能的实施落地的成效”的不足是对其业务组织增长前景的重大威胁

访谈题目

您有多关注以下对公司增长前景构成潜在业务威胁的问题？

(显示那些回答“极度关注”的人)



企业 — 在吸引本土人才培训他们成长的同时，您也应不懈地努力推动发展您下一代家族成员的领导力。

2. 技术创新可以重塑您的业务模式

积极寻求下一代人才的另一个好处是，对于拥有资长一辈领导团队的民营企业而言，这可能会产生特殊共鸣：数字原生代中技术娴熟人才的崛起。

现实地讲，对于所有公司而言，保持领先优势 — 无论是更上一层楼还是保持既有实力，都不是轻而易举的。技术工具，例如AI和数据分析，以及与技术相关的威胁等，随着网络攻击和IP盗窃，其变化速度远远超过您的员工技能的更新。虽然民营企业享有一定程度的灵活性可以支持创新，但这是一个上市公司通常比同行更具优势的领域 — 民营企业CEO都意识到这个事实，即使他们暂且仍略显怀疑AI可以为本企业提供的价值。

代代相传的变化和交接为企业的现代化和改善带来了机会。当前大环境下，新一代接班人本质上更适合在一个快速技术迭代与业务运作各方面密不可分的背景下推动企业发展。而且，尽管大多数传统的家族和民营企业不需要过度使用有限资源来获取最新和最好的数字工具，但他们应该认识到这些工具可能随时上线，并应准备在适合的阶段做有关的投入。

事实上，人才和技术是相互映射的。在许多时候，最好的技术投资就是在人才方面。您越能吸引并投资于那些对最新技术具有深刻洞察力，并对其成本效益比率有精细掌握的人才，您就越能减少不必要或不合算的数字工具的投资。

民营企业在其特有的结构性优势和缺陷之间的拉锯战中，您会走在前面吗？即使在不确定的大环境下，许多民营企业在未来几年最重要的挑战中也有决定性的优势。这包括在

人才培养、为企业启用实施恰到好处的技术、快速灵活地抓住机遇以及用长期的眼光看待大环境的波动等。这些优势是许多民营企业基业长青和保有挫不败的韧劲的原因。现在还不是放弃的时候！

民营企业应该利用这段不确定的时期，为可能在不久的将来决定公司能在商业格局中产生重大转变做准备。

”

作者和联系人



澳大利亚

David Wills

全球科创与民营企业服务主管合伙人

普华永道澳大利亚

+61-3-8603-3183

david.a.wills@pwc.com



波兰

Piotr Wyszogrodzki

普华永道波兰科创与民营企业服务

CEE主管合伙人

+48-5-0218-4277

piotr.wyszogrodzki@pwc.com



美国

Kenneth Esch

普华永道美国合伙人

+1-312-403-7206

ken.esch@pwc.com

最近其他有关民营企业的刊物：

2018年全球家族企业调研全球报告 — 价值观效应

<https://www.pwccn.com/zh/services/entrepreneurial-and-private-business/2018-family-business-survey.html>

欧洲私人商业调研：由于技能短缺问题日益严重，国内繁文缛节对企业家的担忧超过了欧盟官僚机构

(European Private Business Survey: Domestic red tape worries entrepreneurs more than EU bureaucracy as skills shortage looms large)

<https://www.pwc.com/gx/en/services/entrepreneurial-private-clients/european-private-business-survey.html>

解密独角兽 - 共筑中国未来新经济

<https://www.pwccn.com/zh/research-and-insights/pwc-unicorn-ceo-survey-2018.html>

2017年下一代研究：同样的激情，不同的道路

(Next Gen Study 2017: Same passion, different paths)

<https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/next-gen-study.html>

更多我们的行业洞察，请访问：

<https://www.pwccn.com/zh/services/entrepreneurial-and-private-business.html>

普华永道 网络联系人



Peter Bartels

欧洲和德国科创与民营企业服务主管合伙人，
普华永道德国
+49-40-6378-2170
peter.bartels@pwc.com



Shawn Panson

普华永道美国科创与民营企业服务主管
合伙人
+1-646-471-6101
shawn.panson@pwc.com



David Wills

全球科创与民营企业服务主管合伙人，
普华永道澳大利亚
+61-3-8603-3183
david.a.wills@pwc.com



Peter Englisch

普华永道德国，全球与欧洲、中东和非洲家族
企业服务主管合伙人
+49-201-438-1812
peter.englisch@pwc.com



Saul Plener

普华永道加拿大科创与民营企业服务主管
合伙人
+1-905-418-3471
saul.plener@pwc.com



Stephen Wong

普华永道中国科创与民营企业服务联合主管
合伙人
+86-10-6533-2255
stephen.h.wong@cn.pwc.com



Elton Huang

普华永道中国科创与民营企业服务联合主管
合伙人
+86-21-2323-3029
elton.huang@cn.pwc.com



吴绍均

科创与民营企业服务亚太区主管合伙人，
普华永道新加坡
+65-6236-3818
siew.quan.ng@sg.pwc.com



Piotr Wyszogrodzki

普华永道波兰科创与民营企业服务CEE主管合伙人
+48-502-184-277
piotr.wyszogrodzki@pwc.com



Sanjiv Jeraj

普华永道澳大利亚科创与民营企业服务主管
合伙人
+61-3-8603-3187
sanjiv.jeraj@pwc.com



Sian Steele

全球家族企业办公室主管合伙人，
普华永道英国
+44-0-1223-552-226
sian.steele@pwc.com



Scott McLiver

普华永道新西兰科创与民营企业服务主管
合伙人—数字创新
+64-21-820-945
scott.mcliver@pwc.com



Paul A. Terrington

普华永道英国科创与民营企业服务主管
合伙人
+44-0-28-9041-5717
paul.a.terrington@pwc.com

关于普华永道 全球CEO调研报告

普华永道于2018年9月和10月对全球90多个地区的1,378名CEO进行了访问。我们的样本按国家国内生产总值加权计算，确保所有地区CEO的意见得到均衡的体现。采访也分散在多个行业。民营企业有811名受访者，39%的民营企业CEO报告年收入超过10亿美元。

注释：

- 并非所有数字加起来都达到 100%，这是由于四舍五入的百分比和排除“都不是”和“不知道”的结果。
- 在2018年下半年，我们还与五大洲的CEO们和思想领袖进行了面对面、深入的访谈。采访集锦可以在 ceosurvey.pwc 上找到。
- 该研究由普华永道研究中心进行，该研究中心是我们的主要研究和循证咨询服务的全球卓越中心：www.pwc.co.uk/pwcresearch。

您可以在这里找到其他有关的CEO 调研报告：

ceosurvey.pwc



普华永道

在普华永道，我们的使命是解决重要问题，营造社会诚信。我们各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区，有超过23万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览 www.pwc.com。

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。

© 2019 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。