

重塑发展蓝图，缔造持续成就

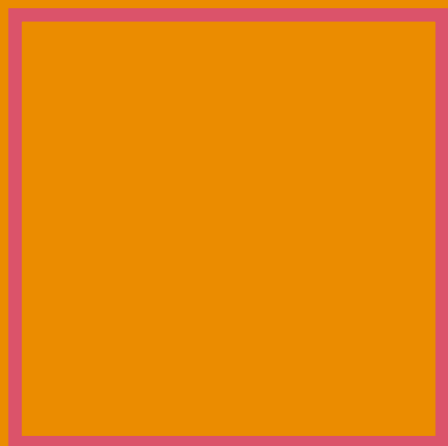
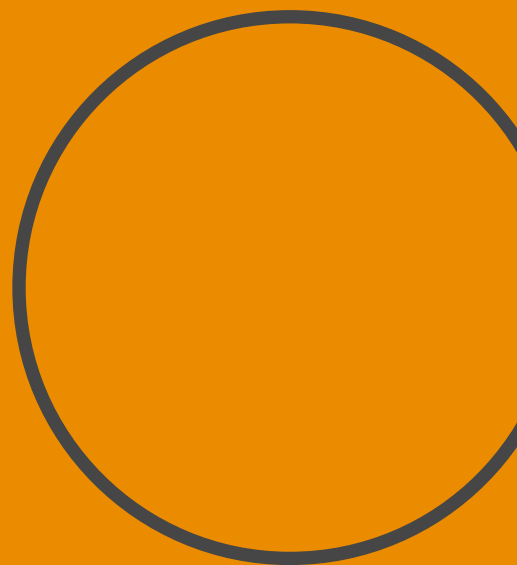
第25期全球CEO调研 中国报告

www.pwccn.com/ceosurvey/chi



普华永道

执行摘要



执行摘要

2021年是充满挑战的一年。世界各地仍在努力摆脱新冠疫情的阴霾，而营商环境和地缘政治格局也在迅速变化。为了在风云变幻的时局下运筹帷幄，取得关键性成果，中国的CEO们在着眼于公司的短期财务目标之外，还亟需审视对公司长期增长至关重要的因素。我们的调研于奥密克戎变异毒株开始在中国流行，以及国际地缘局势变化之前进行。调研探究了在前所未有的变化时期、在社会信任缺失的大环境下，CEO们所抱持的希望和担忧，以及他们为迈向更可持续的未来而采取的行动。本期中国报告的主要发现如下：

- 在中国内地及香港，受访者对于未来12个月GDP增长的乐观情绪有所减弱，而中国内地受访者对其公司收入增长前景的信心有所增强。
- 中国内地CEO认为美国、澳大利亚、德国和日本是对其收入增长最重要的经济体，但总体而言，内地企业对于外部经济的依赖不断减少。
- 宏观经济波动性和公共卫生风险是未来12个月公司收入增长前景所面临的主要威胁。
- 与全球其他经济体的CEO相比，中国内地的CEO认为当前不同维度的外部风险，例如网络安全风险和气候变化给他们带来的影响较小。
- 与全球CEO相比，更多的中国内地CEO作出了净零排放承诺，主要推动因素是政府的相关政策扶持、满足投资者期望和推动产品或服务创新的需求。
- 中国内地的CEO正在采取行动应对气候变化，着力推动采用可再生能源和提高能源效率，减少公司的浪费和水资源消耗量，以及设计更可持续的产品和服务。
- 中国内地CEO倾向于设定更多的主导性战略目标和支撑举措，但太多的举措可能会给沟通和评估造成挑战。
- 尽管企业和投资者对ESG（环境、社会和治理）的兴趣日益浓厚，但相比其他非财务成果，核心业务指标在公司长期战略和薪酬计划中的地位更为显著。

前言

20多年来，普华永道的年度全球CEO调研打开了一扇独特的窗口，让读者能了解全球高管的思维和理念。今年正值调研发布25周年，我们将这扇窗开得更大，并以全新的视角来看待这项调研。今年的调研共有来自89个国家和地区的4,446名CEO参加，记录了萦绕不散的疫情阴霾与社会巨变催生的非同寻常的变革时刻。

随着地缘政治紧张局势的发酵和通胀率的飙升，全球经济面临着新的挑战。国际货币基金组织（IMF）预计全球经济增长将由2021年的6.1%放缓至2022年和2023年的3.6%。放眼2022年，企业可能会发现自身所处的营商环境更加充满挑战，宏观经济波动、地缘政治冲突、网络安全风险以及日渐紧迫的向净零经济转型的需求更加剧了局势的复杂性。

这次调研于2021年10月和11月进行，探索了CEO对短期和中期全球经济增长及其企业自身财务表现的观点。调研将探讨面对不断变化的时局及重重挑战，CEO如何重新审视并调整其长期战略，缔造持续成就。本次研究还收集了CEO对气候变化、脱碳进程和ESG因素等重要课题的看法。

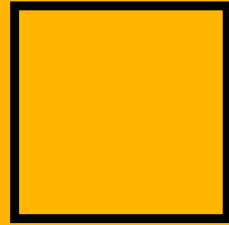
环境、财务和社会压力交织，让高管们疲于应对，也由此发现必须重新筹划成功的新方程。采取果断行动的需求从未如此迫切。如果依然一切照旧，不做任何改变，就无法缓解气候危机或弥合社会经济鸿沟。我们的第25期全球CEO年度调研结果将这些事实显露无遗，亦凸显出世界迫切需要有力魄力的领导者，将我们团结成全球公民，共谋化解难题之道。

本报告是调研的中国报告，阐述了中国内地和香港特别行政区180名企业高管的观点。就本报告而言，“中国”是指中华人民共和国，其中包括香港特别行政区的受访对象。如果香港与中国内地的调研结果在统计学意义上存在显著差异，则将结果分别列示。



第1部分

在宏观变局下 CEO乐观情绪存在分化



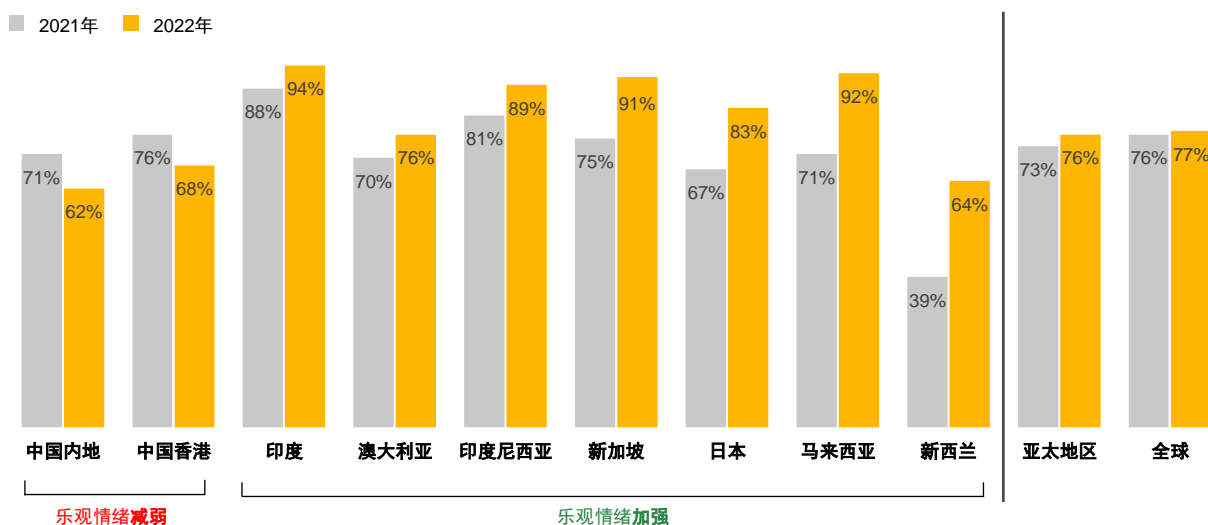
中国CEO对于GDP增长的乐观程度低于全球其他地区

新冠疫情持续给中国的经济和商业格局带来重大影响。在新冠疫情爆发初期，中国经济显示出了强大的韧性，并在2021年实现了8.1%的增长，超过政府设定的6%的目标¹。经济数据显示，中国经济主要受强劲的工业产出和出口ⁱ推动。然而，2021年最后几个月及2022年初经济指标疲软，例如消费放缓和多个行业的去杠杆化。这表明由于中国仍在应对新冠疫情的新一轮爆发、中国政府对多个行业加强监管而带来的结构性改革、以及国际关系的变化等风险因素，经济增长的威胁依然存在。²与这一现象形成呼应的是，2022年3月两会期间，中国政府公布了新一年5.5%的GDP增长目标。这一目标略低于以往水平，为更均衡有序的增长势头奠定了基调，也为政策制定者应对国内挑战预留了更大的空间。³

图1

CEO对于经济增长的信心

您认为全球经济增长（即国内生产总值）在未来12个月将如何变化？（仅显示“改善”回答）



i. 2021年，中国商品贸易总额达6.05万亿美元，增幅为21.4%。过去一年外贸增量为1.4万亿美元，创下十年来增长率新高。

与全球和亚太地区其他市场相比，中国CEO对近期经济前景的乐观程度较低。我们在2021年10月和11月对中国内地的CEO开展调研时，62%的受访者表示，他们预计未来一年全球经济增长将有所改善，比我们之前的调查（2021年1月和2月开展的调查）下降了9个百分点。类似地，本次调研中有68%的香港CEO预期全球经济形势在未来12个月会有所改善，乐观程度低于一年前。

CEO对经济增长信心程度的降低受多种因素影响。虽然在疫情早期（2020-2021）的经济恢复和重新开放方面，中国在一定程度上领先于世界其他地区；但可以预期，在强劲的经济反弹之后，中国的GDP增长将会稍作喘息并恢复到一个适中的水平。自2021年第一季度开始，中国便开始进行结构性经济改革，这导致了包括电商、教育和平台经济等多个行业的整改；加之长期坚持新冠疫情“动态清零”的政策和严格的疫情控制措施，中国正在沿着一条均衡发展的道路寻求稳步增长。

需注意，本调研发现并未考虑到奥密克戎变异毒株的影响。在我们的全球CEO调研工作结束两周后，奥密克戎变异毒株在世界各地造成了严重破坏。变异毒株在中国带来疫情波动，加之俄乌冲突的发酵，这为后疫情时代经济恢复和处理地缘政治关系带来了新的难题。



中国内地企业保持敏捷性和韧性，收入可预测性更高

与对经济前景相当保守的态度相反，有48%的中国内地CEO（香港：29%；全球：56%）对于未来12个月的收入增长前景充满信心。

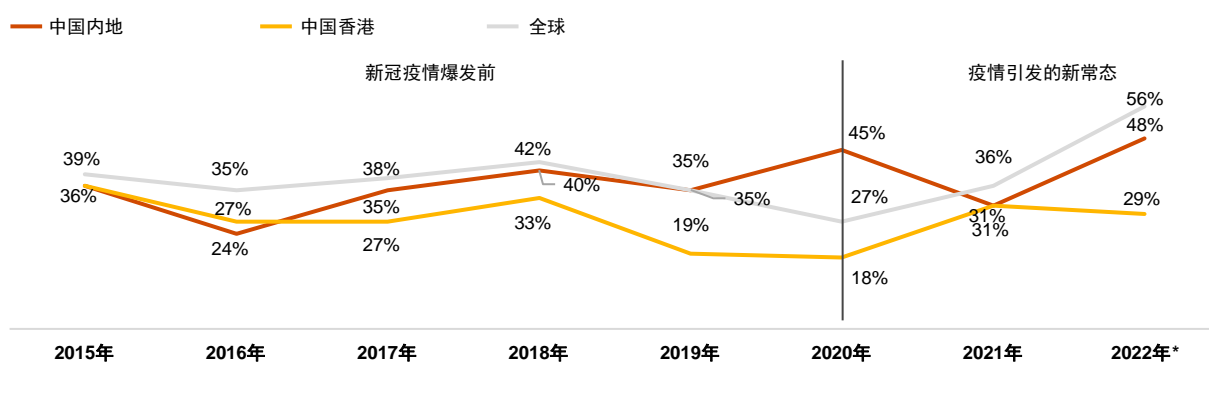
图2

CEO对短期收入增长的信心

您对贵公司未来12个月收入增长前景的信心如何？

（仅显示“非常有信心”的回答）

*2022年数据包括“极度有信心”和“非常有信心”的回答



得益于过去两年中国经济的强劲反弹和良好基调，企业得以把握时机迅速调整运营策略，以适应疫情带来的新常态。其特点是许多行业部门在“十四五”规划下实施了结构性改革、数字经济增长加快、人口政策转变以及消费者行为发生重大变化（例如，消费者行动主义以及对本土品牌的支持）。

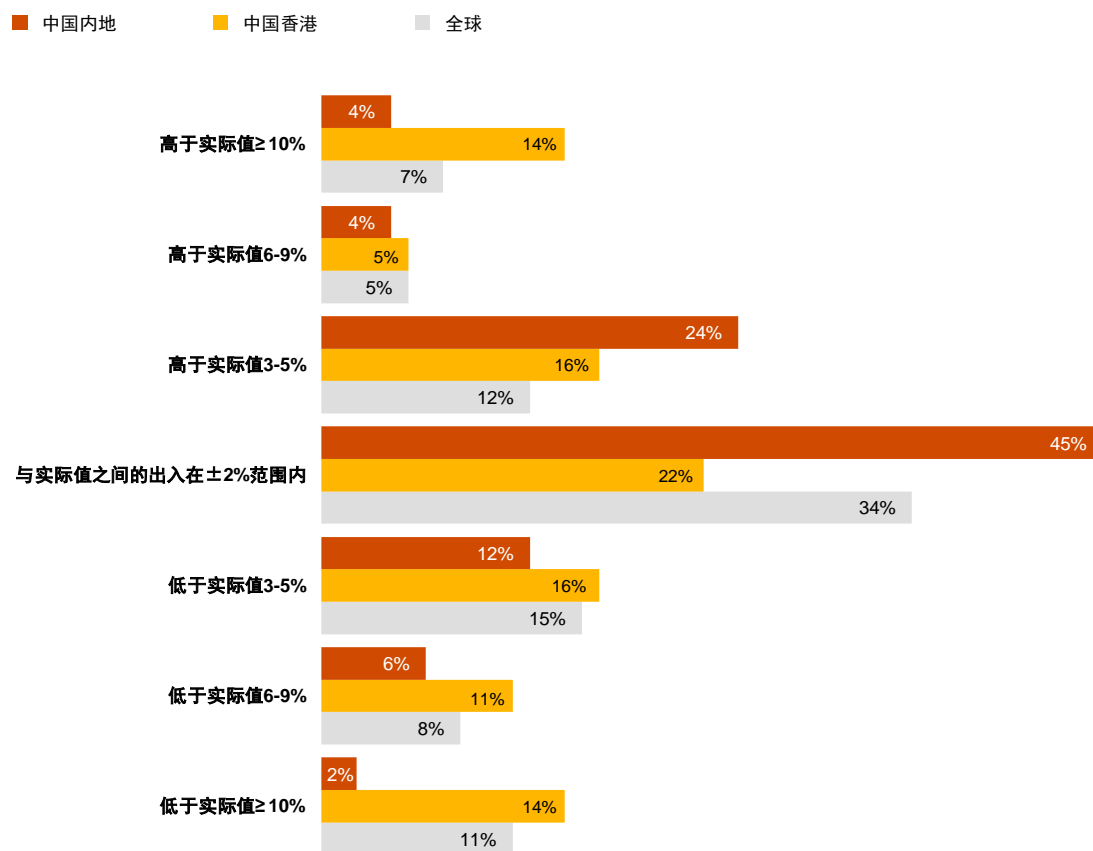
中外风格迥异的政策也解释了为何CEO信心程度有所不同。由于名义利率处于较高水平及资产价格估值偏低，中国更倾向于采用宽松货币政策进一步刺激经济，而美国及欧洲在政策上则受制于持续加息以抑制通胀的巨大压力。然而，随着最近公共卫生和地缘政治方面的挑战不断升级，全球各地企业都受到影响，CEO的信心程度可能也已发生改变。

与此同时，香港CEO的信心水平下降了2个百分点。作为高度依赖服务业的开放型经济体，在旅行受限和本地消费低迷的不利环境下，香港仍面临着巨大的经济阻力。持续的商业停摆与疫情防控措施的加强进一步加大了挑战。

图3

您会如何描述贵公司收入增长预测的准确性？

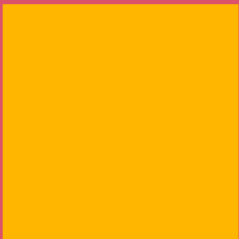
对收入预测准确性的看法



值得注意的是，尽管新常态下仍存在种种不确定因素，但中国内地CEO认为其公司收入预测的准确性更高。45%的中国内地受访者表示，其收入预测值与实际值的出入在2%的范围以内。与此同时，24%的企业倾向于将收入高估3-5%。收入增长的可预测性或许与CEO们对不确定性因素的主观掌控能力有直接关系。尤其是考虑到在中国内地，CEO主要关注国内市场，他们所面临的风险环境与全球CEO截然不同，复杂性也要略低。对于许多国内行业而言，政策变化以及法律和监管风险远超过其他风险因素。

第2部分

新威胁因素， 增长市场和动机



公共卫生风险和宏观经济波动被视为对中国企业增长前景的最大威胁

在新冠疫情的持续影响下，中国内地CEO最担心的问题仍是全球公共卫生状况。42%的中国内地受访者表示，他们“极度担忧”或“非常担忧”公共卫生风险对公司未来12个月的增长前景产生负面影响。CEO们所担忧的第二大威胁是宏观经济波动（41%），包括金融市场波动、全球贸易中断和通胀飙升；紧随其后的主要威胁因素是地缘政治不确定性（32%）和气候变化（31%）。

图4

令中国CEO担忧的全球主要威胁因素

您对以下全球威胁因素在未来12个月内对贵公司产生负面影响的担忧程度如何？（显示“极度担忧”和“非常担忧”）

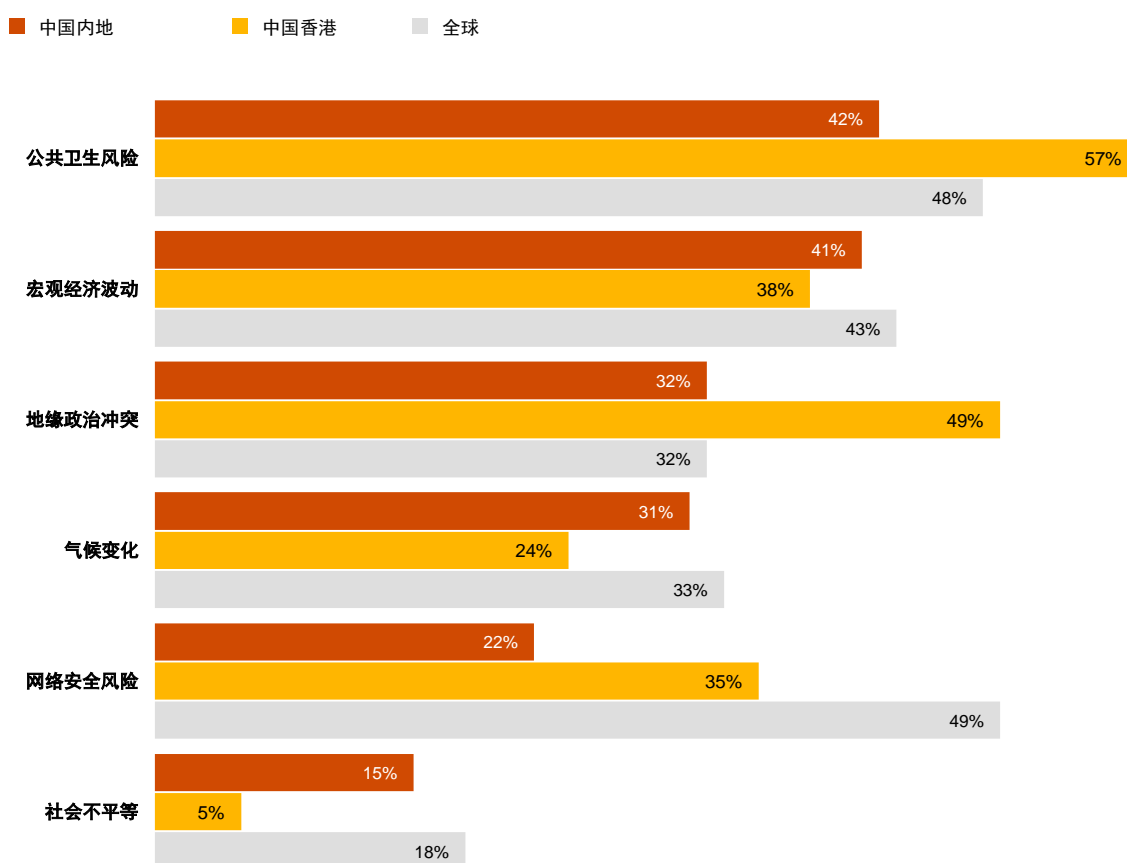


图5

中国内地CEO与全球CEO担忧情况对比

您对以下全球威胁因素在未来12个月内对贵公司产生负面影响的担忧程度如何？

(仅显示“非常担忧”和“极度担忧”的回答)

	网络安全风险	公共卫生风险	宏观经济波动	气候变化	社会不平等	地缘政治冲突
中国内地	22%	42%	41%	31%	15%	32%
日本	45%	60%	38%	39%	9%	37%
印度	49%	62%	35%	32%	21%	27%
印度尼西亚	57%	80%	52%	48%	28%	41%
澳大利亚	71%	55%	35%	37%	14%	27%
中东地区	57%	48%	50%	36%	16%	54%
拉丁美洲	53%	46%	64%	39%	41%	32%
墨西哥	71%	52%	52%	48%	40%	33%
巴西	50%	32%	69%	36%	38%	21%
北美	56%	44%	42%	28%	17%	29%
美国	61%	51%	42%	27%	23%	35%
加拿大	53%	40%	42%	29%	13%	25%
西欧	50%	37%	38%	37%	16%	31%
德国	59%	31%	34%	38%	7%	38%
英国	48%	40%	41%	34%	21%	22%
西班牙	62%	44%	69%	53%	44%	42%
荷兰	58%	26%	24%	33%	14%	19%
法国	55%	30%	28%	30%	9%	40%
意大利	41%	36%	34%	29%	17%	31%
瑞士	66%	25%	17%	25%	2%	31%
土耳其	34%	35%	69%	49%	28%	45%

0%-9% 10%-19% 20%-39% 40%-59% 60%-69% 70%-100%

过去几年，随着工作内容加快从线下转移到线上、人们对数字网络的依赖性日渐增强，网络安全威胁给企业造成的风险日渐严峻。中华人民共和国国家互联网信息办公室（网信办）近期出台的网络数据安全法规对《个人信息保护法》（PIPL）进行了补充，提高了本土和外资企业在中国内地开展业务的间接成本（违规者须缴付巨额罚款ⁱⁱ）。⁴ 合规举措敦促企业重新思考其数据策略和管理模型，这无疑对于在中国内地开展业务的外资企业来说带来了额外的法规成本和风险。例如，新法规要求企业采取数据本地化，这迫使许多公司从集中式HR和CRM系统转向分散式系统。



ii. PIPL为企业规定了一系列重大处罚措施：没收违法所得，处以最高限额为5,000万元人民币（约780万美元）或上一年度营业额5%的罚款，企业甚至可能被责令停业整顿。违规行为还可能影响公司的社会信用评分，使公司难以获得贷款、购置房产和开展日常业务运营。

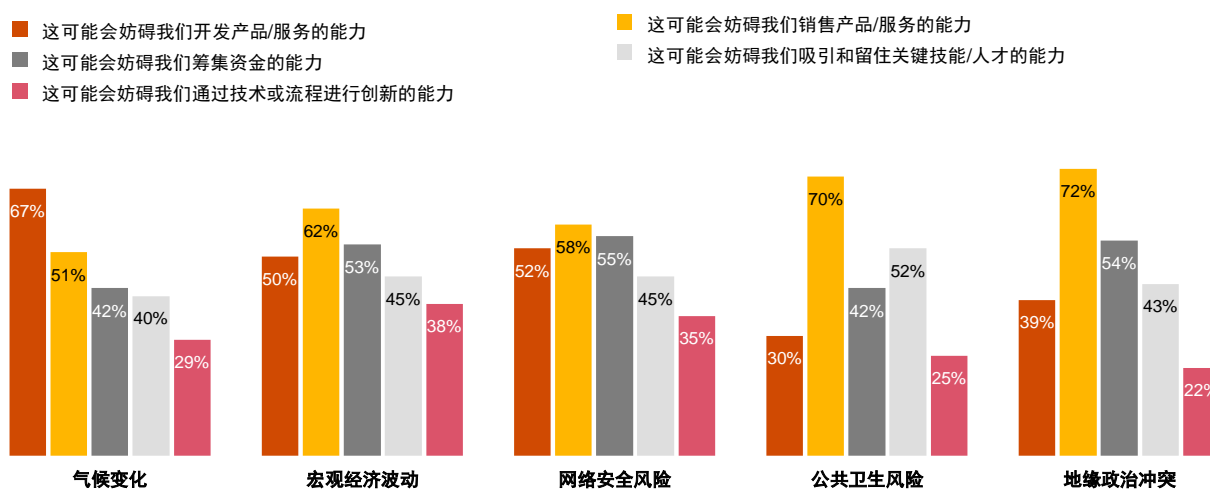
中国内地CEO主要担心威胁因素 影响收入增长

图6

中国内地CEO对全球威胁给其 业务造成的影响的想法

您预计此项威胁在未来12个月内会对贵公司产生何种影响？

（仅显示对于对每一威胁选择“非常担忧”和“极度担忧”的中国内地CEO的回答）



为了探究这些观点背后的原因，我们询问了CEO，他们认为每种威胁会如何妨碍他们在未来12个月内实现各种业务成果的能力。中国内地CEO最担心各项威胁干扰其销售产品或服务的能力，地缘政治冲突在这个领域造成的影响最大。他们还将网络安全风险和宏观经济波动视为可能抑制其筹资能力的主要风险因素。

确实，当前的公共卫生危机迫使许多中国CEO改变其收入模式，将产品与服务数字化，并更加专注于本土市场。例如，新冠疫情爆发期间门诊服务被迫暂停，这引发了医疗服务向在线购药和在线问诊转变的潮流。⁵ 另外，工作内容从线下到线上的加速迁移以及混合工作模式的日益普及也为数据中心和提供云服务的运营商创造了许多机遇。

宏观经济波动被CEO视为第二大全球威胁因素，美国在最近收紧货币政策引发的金融市场动荡便是其中一个显著案例。在国内政策主导下，有别于全球高管面临的情况，中国高管可能会经历信贷扩张周期，而这会带来更有利的营商环境。

中国央行在过去几个月采取了多项有针对性的货币宽松措施，包括在2021年7月和12月下调银行存款准备金率，以及在2022年1月下调基准按揭贷款利率，以向房地产市场注入流动性。2021年12月，中国国务院还宣布了一系列专项扶持中小微型企业的财政措施，以应对经济下行压力。⁶

为了恢复国内消费，以弥补因全国去杠杆化而导致的固定投资增长放缓，预计未来几年中国的“双循环”政策仍将是政策制定者关注的重点领域。随着政府专注于保持经济和家庭收入增长、促进国内经济集群发展并进一步推动共同富裕，企业竞争环境将会随之变得更公平化。

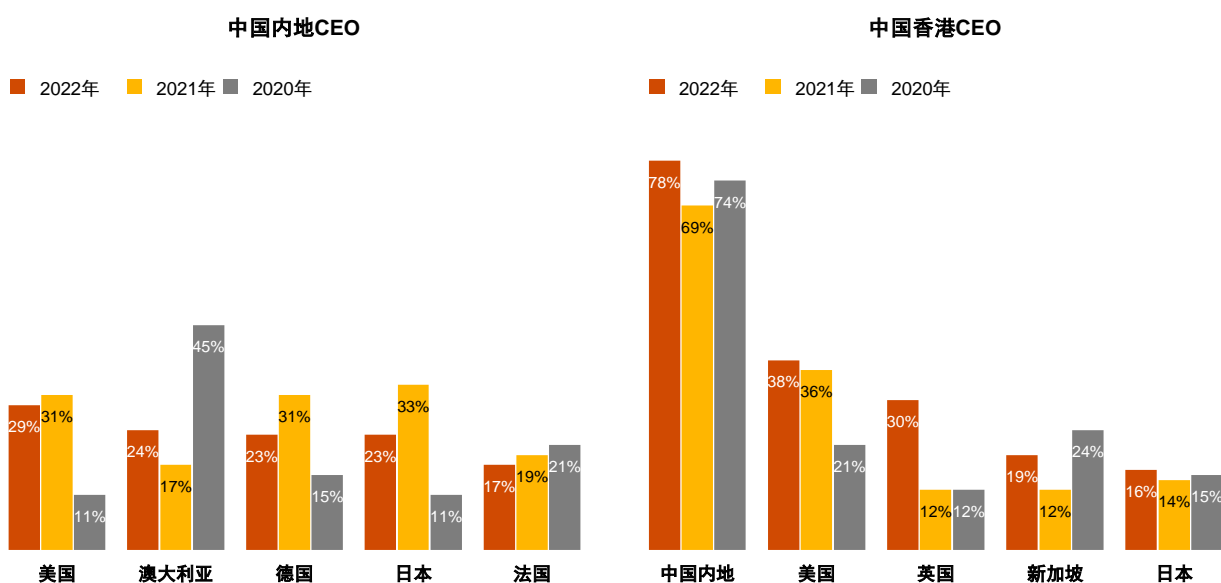


增长市场多元发展，企业对外部经济体的依赖减少

图7

最重要的外部增长市场

除了您所在市场外，你认为哪三个外部市场对贵公司未来12个月的收入增长前景最为重要？



在中国内地CEO看来，未来12个月对其收入增长最为重要的市场是美国（29%）、澳大利亚（24%）、德国和日本（23%）。然而我们的调研显示，企业依靠外部经济体寻求增长的需求较一年前有所下降。这是由于中国推行“双循环”策略刺激国内消费，企业转而从本地和区域经济集群中寻求发展机会。与此同时，疫情造成的供应链中断令企业更加注重多元化的市场布局，寻求替代性供应方案，避免依赖单一海外市场。

对中国香港而言，最重要的增长市场是中国内地（78%）、美国（38%）和英国（30%）。内地市场对香港企业的重要性不言而喻。对于原本已受通胀和需求疲软影响的当地企业而言，目前高度收紧的抗疫政策和保持社交距离的举措带来了进一步的挑战。

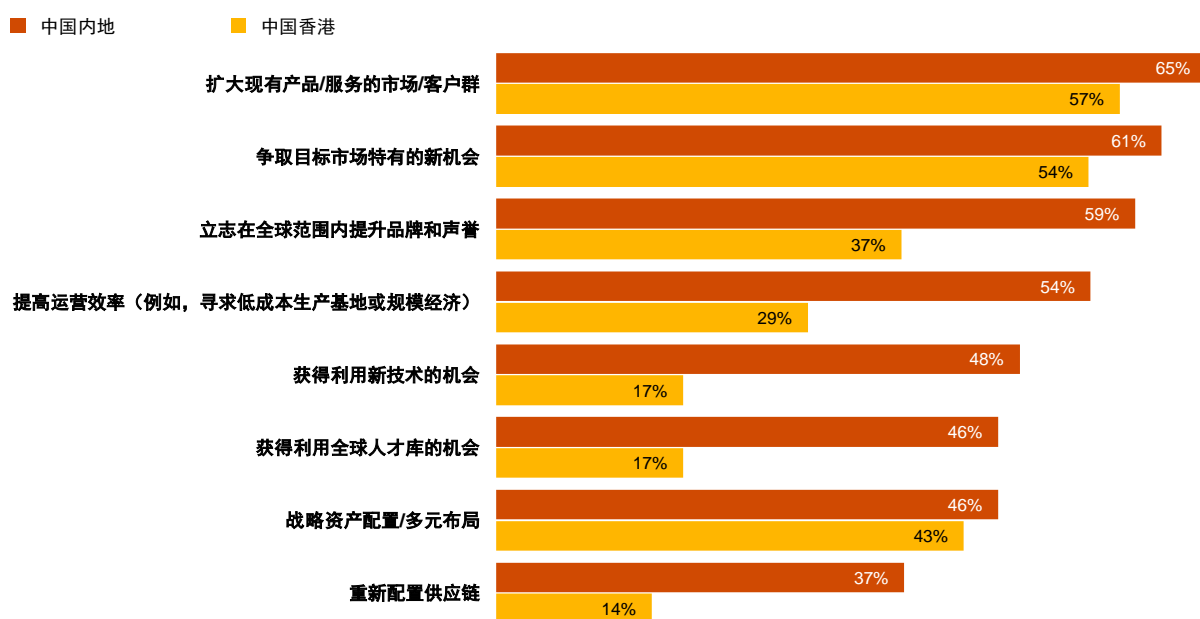
谈及对外投资的优先市场，中国内地CEO在未来12个月将重点投资于亚太地区（66%）、“一带一路”沿线国家/地区（50%）和欧盟（48%），而香港地区CEO则计划优先投资于亚太地区（69%）和东盟（46%）。

亚太地区将继续成为中国企业拓展国际业务版图的增长引擎。特别值得一提的是，《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）掀开了区域经济合作和贸易关系的新篇章。作为世界最大规模的自由贸易协定，RCEP涵盖全球近三分之一的人口和约30%的全球GDP。该协定预计将在新常态下为区域商品和服务贸易带来一定程度的协调性和基于规则的稳定性。

图8

您进入或继续在海外市场经营的主要动机是什么？

拓展海外市场的主要动机



中国企业在海外市场经营的主要动机包括：扩大现有产品/服务的市场/客户群（中国内地：65%；香港：57%），争取目标市场特有的新商机（中国内地：61%；香港：54%），在全球范围内提升品牌和声誉（中国内地：59%；香港：37%），提高运营效率（中国内地：54%；香港：29%），以及进行战略资产配置/多元布局（中国内地：46%；香港：43%）。

第3部分

推动可持续发展 进程



ESG议程日渐受到重视

近年来，ESG战略一直在CEO的议程上占据着重要的位置，越来越多的公司需要在决策过程中纳入ESG考虑因素，并发布ESG报告。

虽然ESG这一概念仍处在初期发展阶段，但它在中国展现出了强劲的势头。香港证券交易所自2016年起便开始要求上市公司发布ESG报告。在中国内地，截至2021年底，已有1,147家A股公司披露了ESG信息，远多于2009年的371家公司。⁷

我们的调研表明，与业务成果相比，社会和环境方面的成果在公司长期战略和薪酬方案所占地位略逊一筹，但这并不代表ESG的势头正在减弱。相反，中国内地仍有超过半数（53%）的公司将温室气体排放目标与其长期企业战略挂钩，约半数（46%）的公司将此目标与其个人薪酬方案挂钩。紧随中国实现2060年碳中和的步伐，中国企业也越来越关注ESG战略当中的环境因素。

中国企业领先净零排放承诺

联合国气候变化大会（COP26）令净零转型成为全球焦点，中国也在国内采取了一系列重大绿色发展举措。仅在2021年，中国就采取了多项措施，例如：修订上市公司年报准则，以强调环境和社会责任；发布了《2030年前碳达峰行动方案》；推出了新的国家碳排放权交易机制；并与欧盟联合发布了《共同分类目录》（Common Ground Taxonomy）以减缓气候变化。在最近举行的两会期间，中国政府官员积极讨论了关于碳减排和绿色转型的提案，内容涵盖新能源汽车、回收、绿色低碳技术变革，以助力政府减缓气候变化。⁸

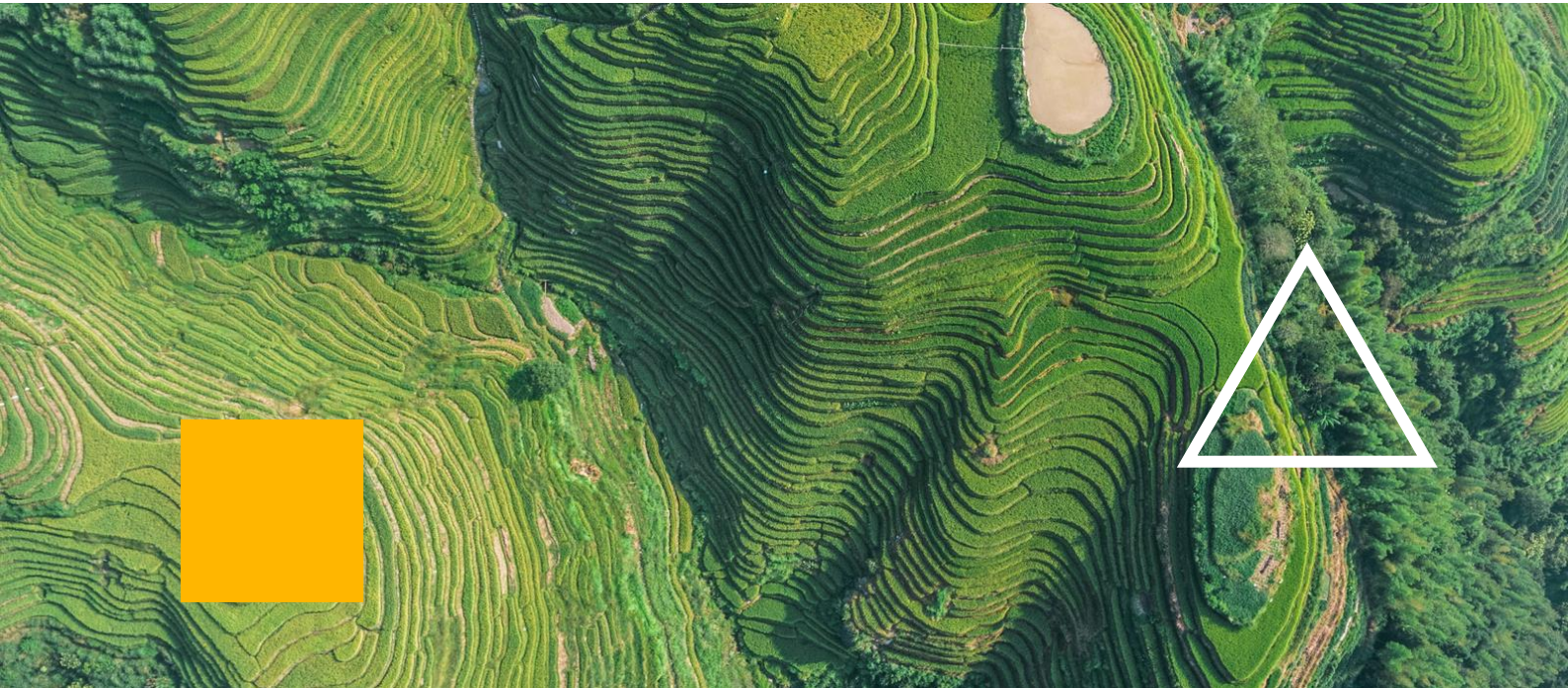
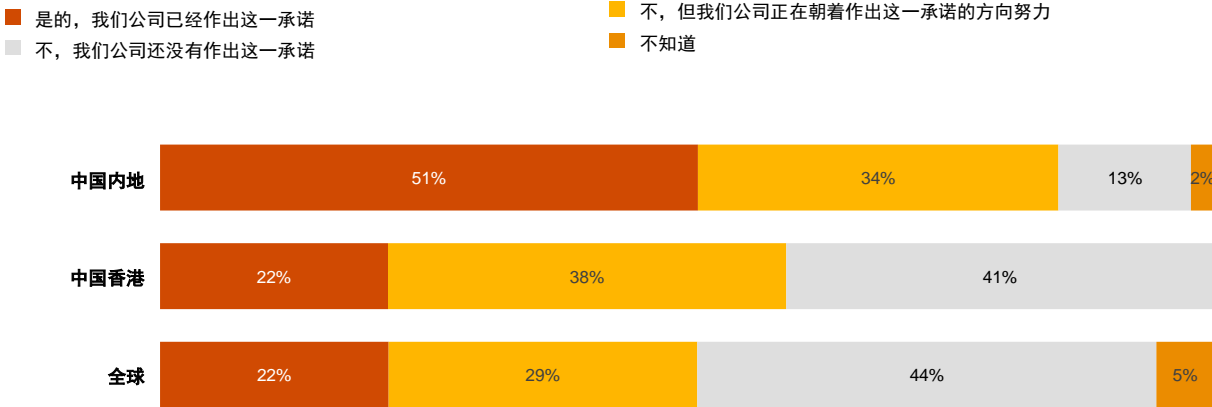
顺应国家“双碳”目标，85%的中国内地CEO已经做出净零排放承诺（51%）或正在朝着做出这一承诺的方向努力（34%）。与之形成对比的是，只有22%的香港CEO做出了这一承诺，另有38%正在朝着这一方向努力。纵观全球，22%的CEO做出了净零排放承诺，29%正在朝着做出承诺的方向努力。

图9

贵公司是否已做出净零排放承诺？

中国和全球CEO对净零排放的承诺情况

已作出净零排放承诺的公司



显然，中国企业在追求利润的同时不能忽视气候变化的后果。极端天气事件席卷全球，中国因此类事件承受的后果也在不断升级。例如，2021年最令人瞩目的事件之一是7月在河南省发生的破纪录的降雨和洪水，这次灾害造成了广泛的破坏、伤亡和直接经济损失。⁹在同一年，极端气温、森林火灾和强风在全国各地肆虐。¹⁰最近的一份报告显示，气候变化对公众健康造成的威胁甚至高于新冠疫情。¹¹

自2019年以来，中国媒体中有关气候变化的文章数量从不到80万篇激增至2021年的320多万篇。¹²人们对ESG相关问题和风险的认知和关注不断提高，也迫切需要采取可以实现的科学基础减量目标，以优化气候行动产生的可持续成果。

我们的调研数据表明，中国已经取得了巨大进步。在作出净零排放承诺的中国内地CEO中，93%的CEO采用了科学基础减量目标，例如将全球变暖限制在1.5摄氏度以下（42%）或2摄氏度以下（51%）。与之形成对比的是，在全球范围内，采取这种做法的CEO比例仅为61%。

几乎所有中国内地受访CEO都表示，其公司降低温室气体排放量的方法已经或即将得到第三方机构（科学碳目标倡议（SBTi）或本地评估机构）的独立评估和验证，遥遥领先于其全球同行。

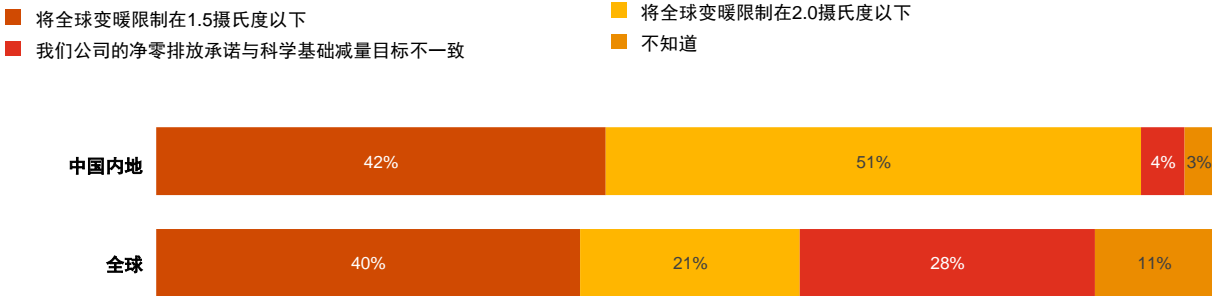
图10

使净零排放承诺与科学基础减量目标保持一致

如适用，贵公司的净零排放承诺与以下哪个科学基础减量目标相一致？

*基数：图9当中所有做出净零排放承诺的受访者。

将公司的净零排放承诺与科学基础减量目标保持一致的CEO百分比

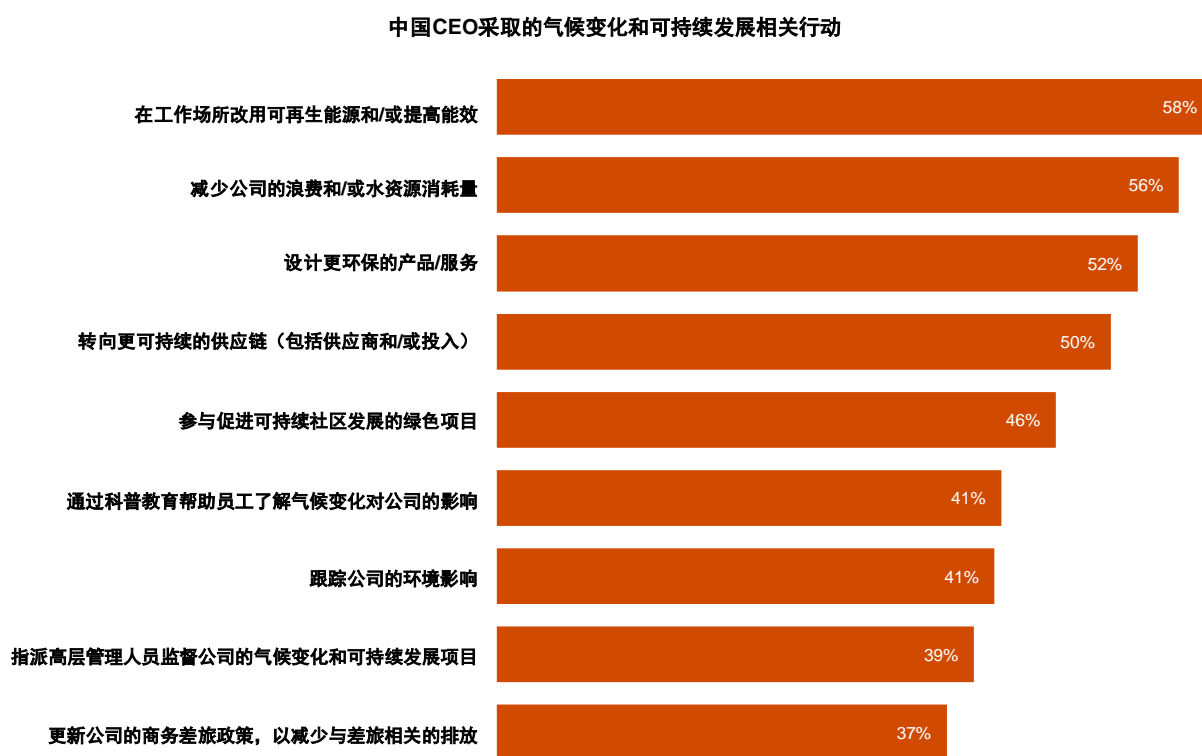


我们向中国CEO询问了其业务运营中主要采取了哪些与气候变化和可持续发展相关的行动，以了解其实现净零排放的方法。超过半数（58%）的中国CEO将改用可再生能源和提高能源效率列为优先行动。其次是减少公司的浪费和水资源消耗量（56%），以及设计更可持续的产品和服务（52%）。

图11

贵公司采取了以下哪项气候变化和可持续发展相关的行动？

中国CEO采取的气候变化和可持续发展相关行动



虽然中国企业向低碳经济转型的趋势令人鼓舞，但商业领袖也不应忽略其碳足迹中不太明显的环节。目前的碳减排行动主要集中于范围1（直接）排放和范围2（通过购买电力、蒸汽、热力或冷却间接产生的）排放，而非较难量化的范围3排放（因使用其产品而产生的排放和整个价值链产生的排放，包括供应商和其他合作伙伴产生的排放）。

有利的监管环境助力ESG发展

中国和全球CEO设定净零排放目标的动机也存在差异。中国内地公司的承诺主要受政府法规推动，45%的受访者认为配合政府目标是“极具影响力”或“很有影响力”的驱动因素，其次是满足投资者要求（44%）和推动产品和服务创新（41%）。缓解气候变化风险是全球CEO心目中最具影响力的因素（63%），然而只有37%的中国内地CEO将其列为重要驱动因素。

图12

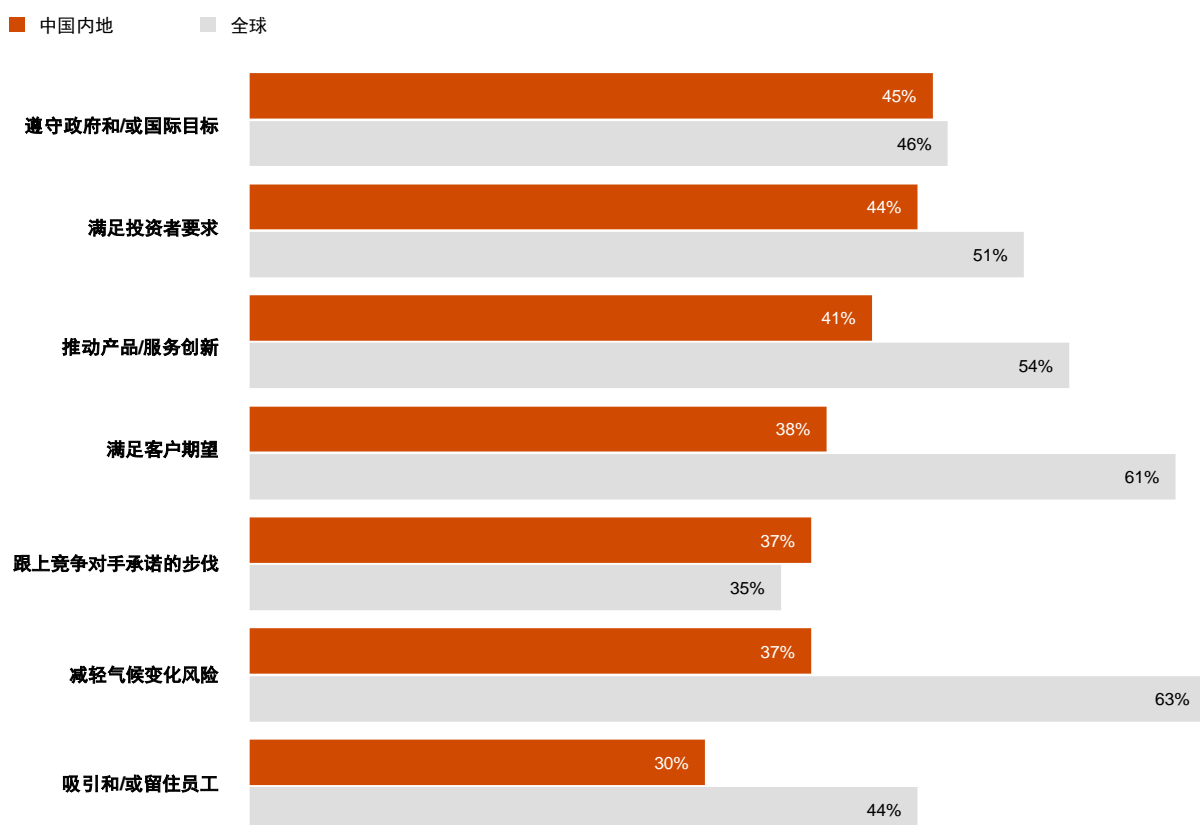
公司净零排放承诺背后的驱动因素

以下各项因素对贵公司碳中和/净零排放承诺的影响程度如何？

*基数：图9中所有回复“是”的受访者。

*非常和极其有影响力

公司净零排放承诺背后的驱动因素



普华永道与香港贸易发展局就粤港澳大湾区的ESG投资开展的联合调研得出了类似的结论。¹³ 在该调查中，我们询问大湾区的企业高管，在将ESG要素纳入组织战略决策过程时，他们的考虑因素有哪些。数据表明遵守政府政策和法规位列榜首，远高于列表中的其他选项。

诚然，中国在过去几年一直在努力完善其ESG相关政策和法规，致力打造日益健全的绿色监管环境。例如，2006年，深圳证券交易所发布了关于自愿提交ESG报告的指引。¹⁴ 2008年，上海证券交易所也发布了相关指引。¹⁵ 中国证券监督管理委员会（简称“证监会”）要求被生态环境部认定为重度污染者的公司披露其污染信息。¹⁶ 最近，在2021年12月，生态环境部发布了《企业环境信息依法披露管理办法》，以进一步规范公司信息披露。¹⁷

鉴于中国实现碳中和的积极目标和相关政策措施，在中国内地的调查样本中有半数CEO认为监管环境有利于其实现温室气体排放目标；而在全球受访者中，这一比例为33%。这或许也能在一定程度上解释中国受访者作出净零排放承诺比例较高的情况。

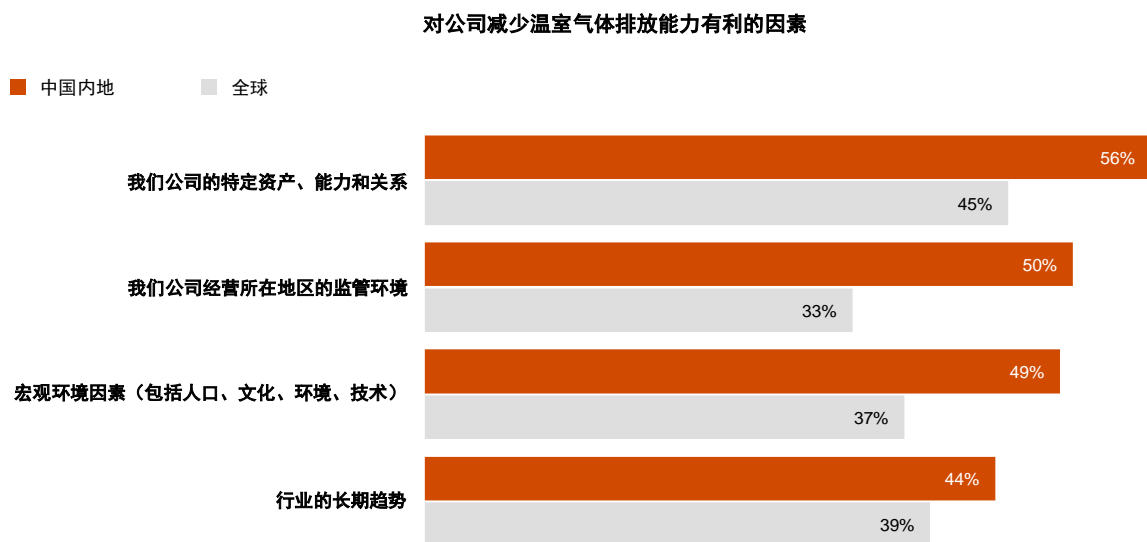




图13

中国公司减少温室气体排放的有利因素

在贵公司减少温室气体排放的能力方面，以下各项因素的有利程度如何？



监管领域的行动能迅速促进ESG议程进展。然而，公司应更加积极地认识到ESG战略对其业务增长、环境、社会、乃至公司名誉的长期益处，并将其纳入公司价值观。CEO应把握时机、积极行动，迈向更绿色环保、更具可持续性的未来。



第4部分

采用动态战略， 缔造持续成就



聚焦企业战略目标和举措

新冠疫情爆发两年来，层出不穷的新变异毒株持续扰乱业务运营和社会秩序。由于近期的德尔塔和奥密克戎变异毒株爆发，2022年初，中国部分城市开始实施封锁，人们再度回归居家办公。¹⁸ 在这段充满不确定性的时期，公共卫生风险、宏观经济波动和地缘政治冲突等重大威胁将继续给公司的短期增长前景造成多重压力。稳健的动态战略对于企业生存和成功的重要程度更胜以往。

中国CEO正在通过制定多元化的业务目标和举措来落实这种战略。我们的调研显示，85%的中国内地企业有多个主导性战略目标（全球：78%；中国香港：68%），而41%的中国内地企业有三个以上的主导性战略目标。四分之三的中国内地受访者设定了六项或更多的重大举措支持这些战略目标（全球：58%；中国香港：38%），23%的内地受访者设定的举措超过20项。

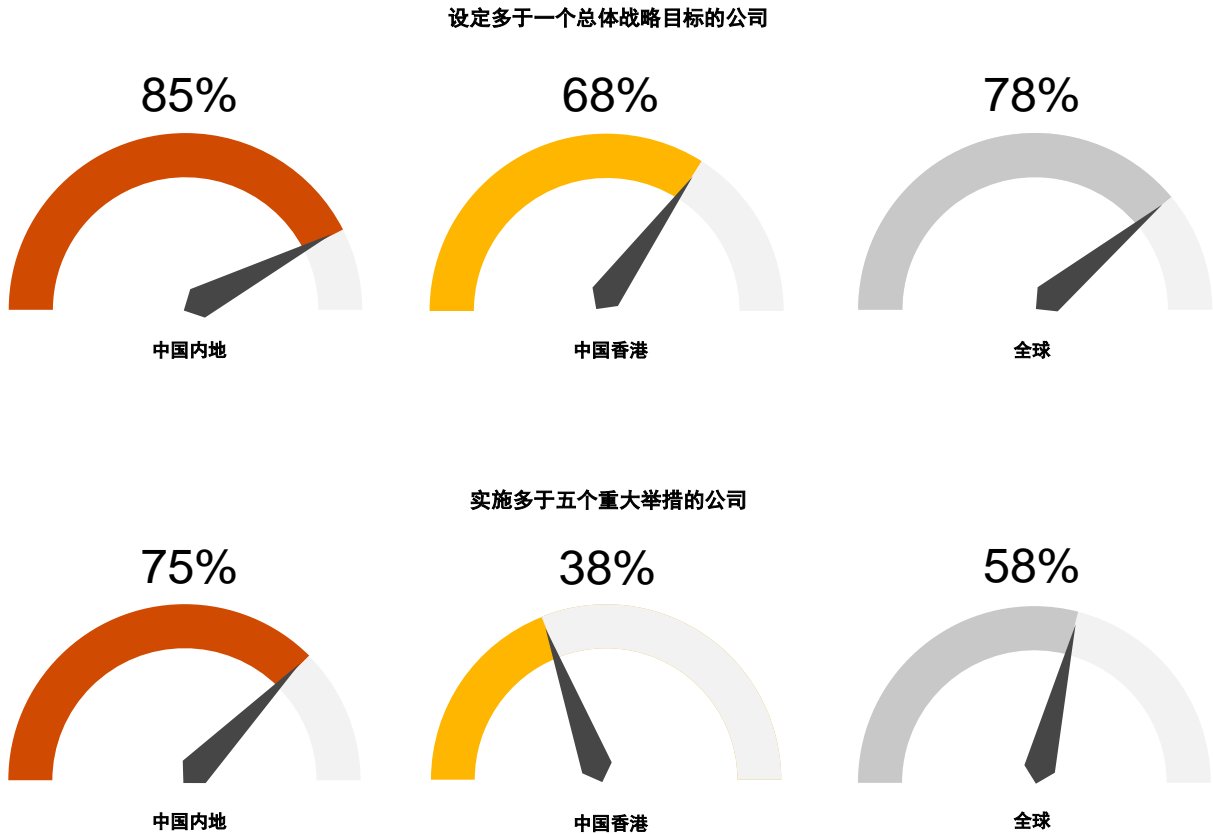


图14

战略目标和为其提供支持的 重大举措

贵公司一般情况下有多少个主导性战略目标？

贵公司一般情况下有多少个重大举措来支持这些战略目标？

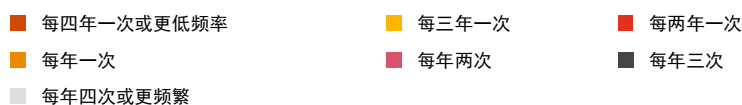


虽然动态战略可以帮助公司度过动荡时期，但过多的目标和举措可能导致沟通问题，也会增加跟进难度。我们的调研数据揭示了这种相关性：中国内地CEO向员工传达其重大举措的最新情况或评估这些举措的频率要更低。他们还需要更长时间来审批新的重大举措或为其分配大量资源。

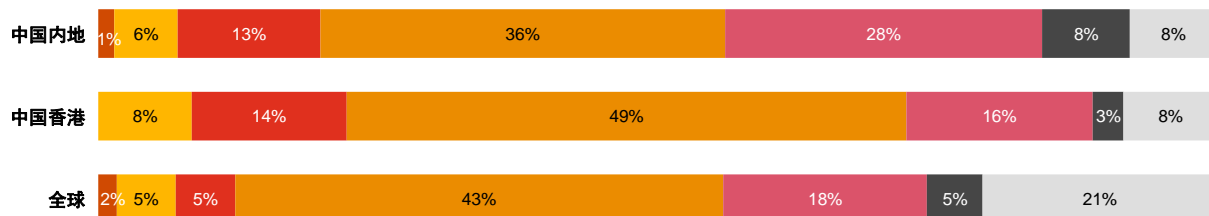
图15

一般情况下，贵公司多久一次……

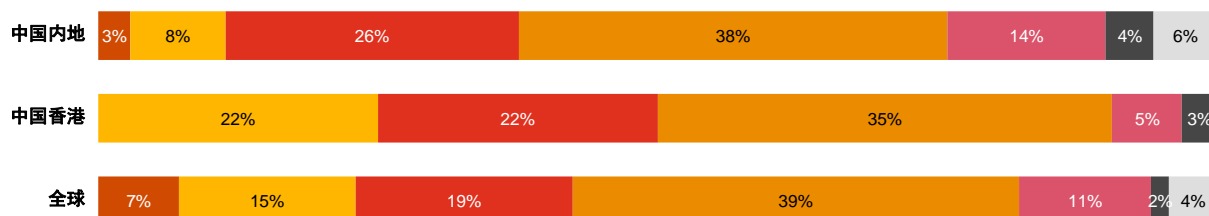
重大举措的频率



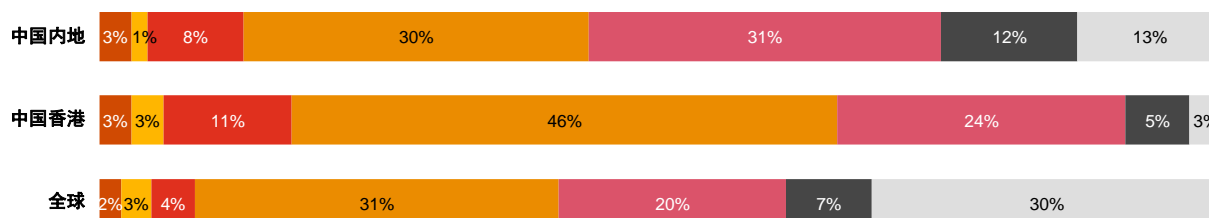
评估其重大举措



调整其重大举措



向员工传达其重大举措的最新情况



效率的降低可能由多种原因造成。但为了提高业务敏捷性，中国公司或许可以从确定核心战略目标着手，合理安排其支持举措的优先级，将数量控制在可管理的范围内。

通过非财务指标推动持续成果

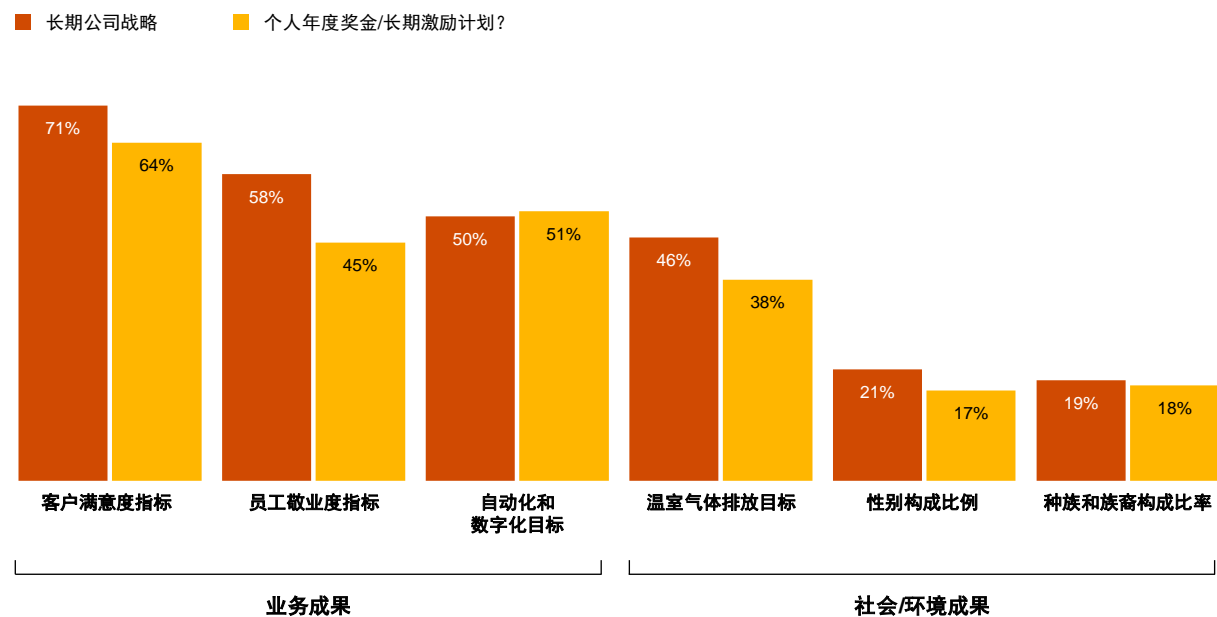
企业对社会不平等和气候变化等ESG相关问题的关注度越来越高。然而，尽管企业对采用ESG战略的兴趣日益浓厚，但对于大多数中国CEO而言，ESG战略的主要推动因素依然是业务成果或相关指标，而非社会或环境因素。

图16

中国企业战略和激励措施中对于非财务成果的体现

以下非财务成果是否包含于贵公司的：

- a) 长期公司战略？
- b) 个人年度奖金或长期激励计划？



71%的中国CEO在长期企业战略中纳入了与客户满意度相关的目标，自动化或数字化（58%）和员工敬业度指标（50%）紧随其后。这些非财务成果与日常业务绩效密切相关。而类似比例（±10%）的受访者还将这些非财务结果融入到个人年度奖金或长期激励计划中。

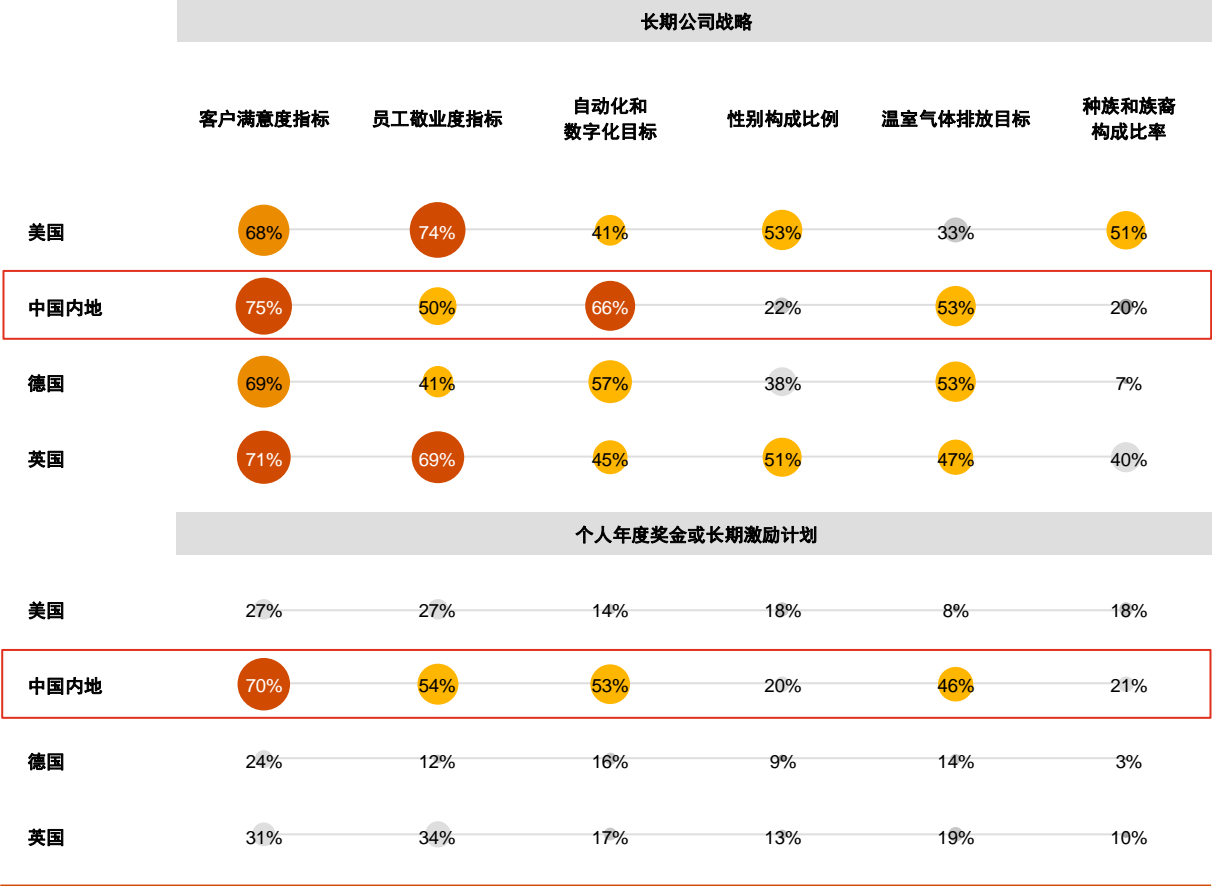
46%的中国CEO还将减少温室气体排放的目标纳入了长期企业战略，以配合中国在2060年之前实现碳中和的决心。在战略和薪酬方面，与员工性别构成比例（21%）有关的目标没能得到很好的体现。

图17

企业战略和激励措施中对于非财务结果的体现（中国内地与全球的对比如）

以下非财务成果是否包含于贵公司的：

- a) 长期公司战略？
- b) 个人年度奖金或长期激励计划？



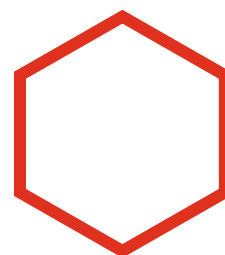
与其他主要经济体相比，中国在将自动化和数字化目标纳入长期企业战略方面处于领先地位，目前在积极推动智能制造和新兴技术（如人工智能、区块链和大数据）领域的创新。与其他地区相比，在通过激励措施敦促高管提高客户满意度指标相关表现方面，中国也处于领先地位。

综上所述，我们发现，与其他非财务结果相比，核心业务成果在中国公司战略和高管薪酬计划中的体现依然更为明显。中国企业在应对其组织内部性别构成比例等问题方面还需要付出更大的努力。

由于ESG表现与企业财务表现的关联日益密切，企业高管们可能因此错失良机。¹⁹许多在ESG指数方面名列前茅的公司也获得了稳健的投资者回报，例如微软（Microsoft）、Salesforce和甲骨文（Oracle）。²⁰

此外，ESG领域中亦不乏业务机会。投资经理将ESG因素纳入投资决策过程已日益成为主流：截至2021年3月，《联合国负责任投资原则》（PRI）缔约方的资产管理规模总计达到121万亿美元。²¹ 格拉斯哥净零金融联盟亦表示将致力于实现全球零净排放目标，其成员总体资产规模达130万亿美元。²² 在中国，2021年上半年绿色、社会和可持续债券市场的价值也已扩大至3.3万亿元人民币。²³

最后，业务成功不仅关乎于收入。公司对社会和环境的影响将业务成功的定义提升到一个新的层次，这也敦促企业将眼光放远到长远价值，不应只关注短期运营和营收增长压力。将ESG因素纳入长期战略将有助于他们建立业务韧性并缔造持续成就。



结论



结论

继2021年强劲反弹后，全球经济增长预计将在2022年有所放缓。中国和世界各地的企业仍在继续从新冠疫情的长期影响中恢复。在此背景下，CEO议程的重中之重是通过动态战略提升企业的韧性和敏捷性，从而缔造超越短期财务表现的持续成就。

放眼未来，中国内地和香港的CEO需要重新审视他们的可持续增长战略蓝图，并认真考虑以下几项主要反思和营商启示：

- 随着中国对海外市场依赖的减少和对国内消费及区域经济集群的日益关注，中国的商业领袖可能会在国内市场发现更多商机，他们的长期成功将取决于他们制定和执行国内市场战略的能力以及他们的综合应变能力，尤其是在应对市场需求变化和疫情造成的供应链中断方面。
- 虽然中国CEO在面对一系列全球危机时的担忧程度较低，但他们在评估风险时可能未曾全面考虑俄乌冲突和飙升的奥密克戎病例等高影响力事件。为了应对瞬息万变的营商环境，公司必须制定一套动态战略，全面考量宏观经济波动和地缘政治矛盾等多项威胁因素，并设定易于沟通和评估的战略目标和支持举措，以便于及时修改以应对全球市场的波动。



- 我们的调研显示，除在国内市场寻求商机外，中国企业仍有很强的动力为现有的产品和服务拓展海外市场，并寻求目标市场特有的新商机。因此，中国的商业领袖应密切关注他们的全球和区域市场战略，特别是与中国联系密切的海外市场，例如“一带一路”沿线国家或地区以及RCEP成员经济体。为实现长期业务成功，CEO需要将眼光放远到财务指标以外。通过将温室气体排放目标和性别构成比例等非财务成果与公司战略和长期薪酬计划挂钩，企业可将ESG战略提升到自身的优先事务清单上，更好地做到言行如一，从而实现长期的可持续增长。
- 净零转型要求公司在遵守政府目标的迫切需求之外，将缓解气候变化风险视为一项核心业务需求。整个价值链都必须采取行动以减少上下游的碳排放。
- 企业数字化转型和提升员工数字能力对于企业运营韧性和疫情后的经济复苏至关重要。更强大的数字能力亦要求公司不断提高抵御网络安全风险的能力。
- 培养能够应对当今多层面问题的领导者、人才与技能的组合是企业面临的重要挑战。领导者需与多方利益相关者建立信任关系并通力合作，以增强企业各方面的能力。

只有社会中不同利益相关者携手同行，通力合作，才能为未来实现更加可持续的发展铺平道路。其中商业领袖肩负重任，他们可以调动资源以创造经济价值，并带来积极的社会和环境影响。我们的调研显示，中国CEO在净零排放承诺方面已经处于领先地位。通过重新评估企业战略并进一步提升ESG考虑因素的优先地位，中国企业有望为解决全球最紧迫的问题提供范例，推动缔造持续成就。



研究方法

2021年10月和11月，普华永道对89个国家和地区的4,446名CEO开展了调研。其中180名CEO来自中国，包括143名中国内地CEO以及37名香港特别行政区CEO。本报告中的全球和地区数据按国家或地区名义GDP的比例加权得出，以确保CEO的观点在所有主要地区都具有代表性。

就样本中的公司组成而言，39%的中国受访高管来自上市公司，而全球样本中这一比例则为34%。40%的中国公司有政府方的参与，而全球范围内的这一比例为14%。

受访企业按收入细分

17%的受访企业年营业收入在1亿美元或以下，25%的受访企业年营业收入介于1.01亿至9.99亿美元之间；28%的受访企业年营业收入介于10亿至99亿美元之间，24%的受访企业年营业收入在100亿美元以上。

受访企业按规模细分

36%的受访企业员工人数少于999名，28%的受访企业员工人数介于1,000至4,999名之间；13%的受访企业员工人数介于5,000至9,999名之间，24%的受访企业员工人数超过10,000名。

图18

中国报告全部受访企业的所有制分类

贵公司是私有企业还是上市企业？

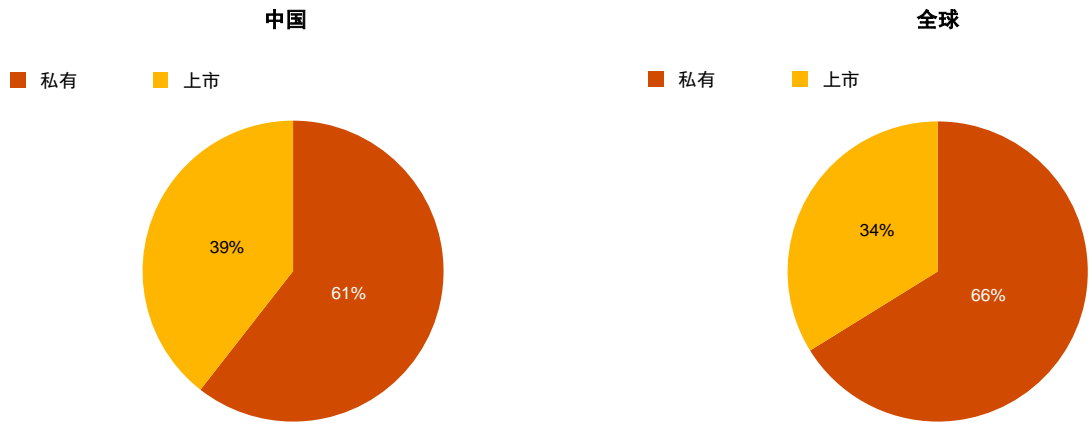


图19

中国报告全部受访企业的私人所有制分类

贵公司是家族经营、私募股权投资、合伙企业还是所有者管理？

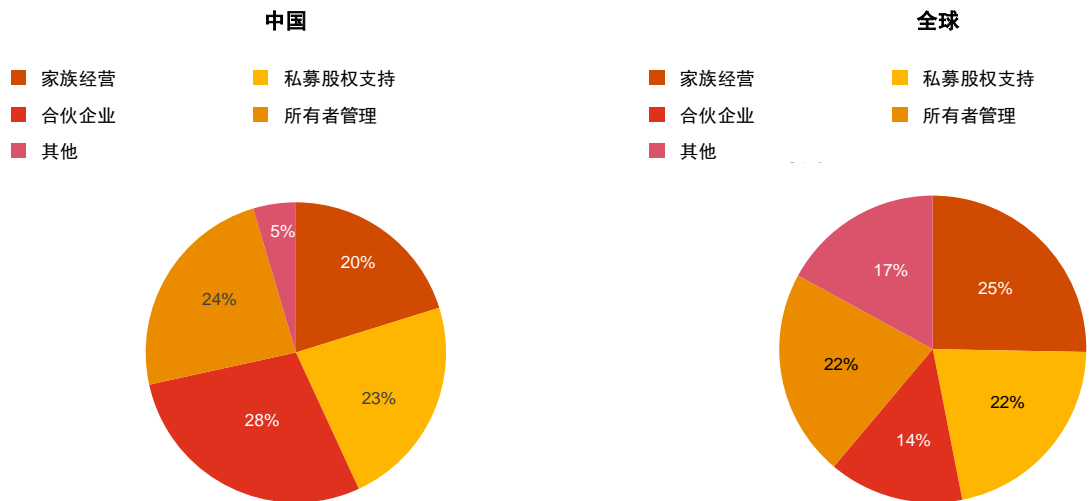
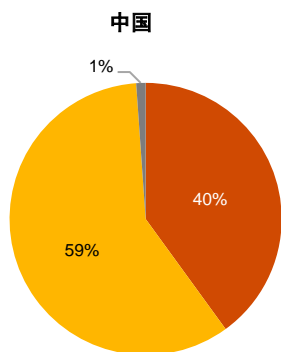


图20

贵公司是否有任何形式的政府所有权或受政府支持？

中国报告全部受访企业的政府参与分类

是 否 不知道



是 否 不知道

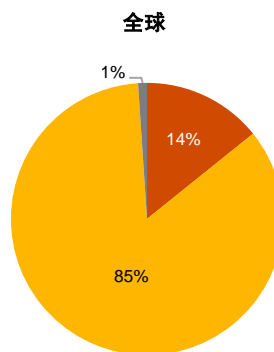


图21

贵公司上一个财年的收入是多少？

中国报告全部受访企业的收入分类（美元）

中国

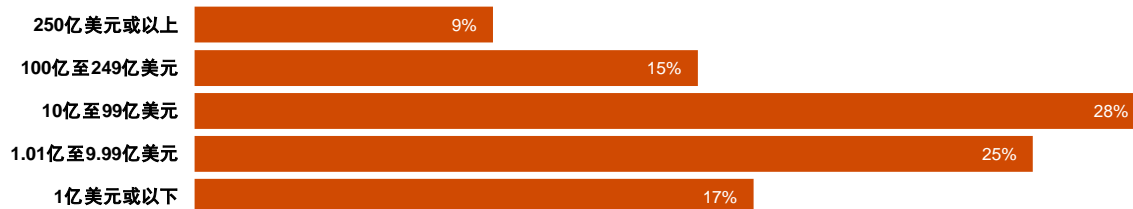
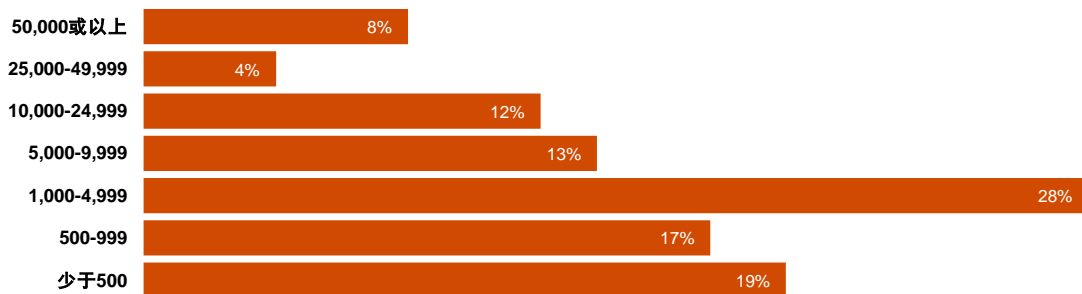


图22

贵公司有多少员工？

中国报告全部受访企业的公司规模分类

中国



致谢

特别鸣谢梁伟坚先生、张立钧先生、倪清先生、戴德乐先生和Brian Marterer先生对本报告的贡献。

编辑

雷国锋

林双双

Shivia Ganglani

项目管理

林双双

设计师

連松田

熊大鹏

联系人

梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人

+86 (10) 6533 2838

thomas.w.leung@cn.pwc.com

张立钧

普华永道中国区域经济主管合伙人

+86 (755) 8261 8882

james.chang@cn.pwc.com

尾注

1. China Briefing, 2022年1月, <https://www.china-briefing.com/news/chinas-2022-economic-outlook-based-on-gdp-and-economic-indicators-from-2021/>
2. 世界银行, 2021年12月, 《中国经济简报》, <https://www.shihang.org/zh/country/china/publication/china-economic-update-december-2021>
3. CNN Business, 2022年3月, <https://edition.cnn.com/2022/03/05/economy/china-economy-two-sessions-intl-hnk/index.html>
4. 普华永道发布的网络安全报告"10 ways China's new data rules will change your business" (《中国新出台的数据条例给您的业务经营带来的10种影响》), 2021年11月, <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cybersecurity/china-pipl-rules-impact.html>
5. 标普全球市场财智, 2021年1月, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/china-s-big-tech-to-continue-disruption-of-healthcare-sector-despite-crackdown-61610882>
6. China Briefing, 2022年1月, <https://www.china-briefing.com/news/chinas-2022-economic-outlook-based-on-gdp-and-economic-indicators-from-2021/>
7. 国内首份《A股公司ESG问卷调查报告》发布!, 2022年3月, https://www.stcn.com/xw/sd/202203/t20220312_4233259.html
8. 《南华早报》, 2022年3月, <https://www.scmp.com/business/china-business/article/3169379/two-sessions-2022-carbon-neutrality-high-agenda-delegates>
9. 河南郑州“7·20”特大暴雨灾害调查报告公布, 2022年1月, http://www.gov.cn/xinwen/2022-01/21/content_5669723.htm
10. 2021年中国气候公报发布! (附全文), 2022年3月, <https://finance.sina.com.cn/esg/ep/2022-03-02/doc-imcwiwss3638678.shtml>
11. China staring at deadly floods, heatwaves and pestilence as climate change hits home, study find (《研究发现, 气候变化将给中国带来极具破坏性的洪水、热浪和疫病》), 2021年11月, <https://www.scmp.com/news/china/science/article/3155303/china-staring-deadly-floods-heatwaves-and-pestilence-climate>
12. Extreme Weather Woke China Up to Climate Change (《极端天气唤起了中国对于气候变化的警醒》), 2021年12月, <https://www.sixthtone.com/news/1009320/in-2021%2C-extreme-weather-woke-china-up-to-climate-change>

13. ESG a key focus for Chinese mainland, HK firms (《ESG成为中国内地及中国香港公司的主要关注点》), 2022年1月,
<https://www.chinadailyasia.com/article/255304>
14. 关于发布《深圳证券交易所上市公司公平信息披露指引》的通知, 2006年8月,
http://www.szse.cn/disclosure/notice/general/t20060810_499657.html
15. 上海证券交易所关于加强上市公司社会责任承担工作暨发布《上海证券交易所上市公司环境信息披露指引》的通知, 2008年5月,
<http://fgcx.bjcourt.gov.cn:4601/law?fn=chl363s567.txt&dbt=chl>
16. 《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号——年度报告的内容与格式》, 2018年5月,
<http://www.csrc.gov.cn/csrc/c101864/c6df1268b5b294448bdec7e010d880a01/6df1268b5b294448bdec7e010d880a01/files/公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号—年度报告的内容与格式>
17. 《企业环境信息依法披露管理办法》, 2021年12月,
http://www.mee.gov.cn/xxgk2018/xxgk/xxgk02/202112/t20211221_964837.html
18. Chinese City of 3.6 Million Locked Down as Virus Spreads (《中国城市中360万人为防止病毒传播而被隔离》), 2022年2月,
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-07/third-chinese-city-locked-down-as-covid-spreads-during-holidays>
19. ESG and financial performance (《ESG与财务绩效》), 2021年,
https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf
20. 100 Best ESG Companies: Top Stocks For Environmental, Social And Governance Values (《ESG百强公司: 环境、社会与治理价值领域的佼佼者》), 2021年10月, <https://www.investors.com/news/esg-companies-list-best-esg-stocks-environmental-social-governance-values/>
21. PRI Annual Report 2021 (《2021年PRI年度报告》),
<https://www.unpri.org/annual-report-2021/how-we-work/building-our-effectiveness/enhance-our-global-footprint>
22. The Glasgow Financial Alliance for Net Zero: Our progress and plan towards a net-zero global economy (《联合国格拉斯哥净零金融联盟: 我们迈向全球净零排放经济的进展与计划》),
<https://assets.bbhub.io/company/sites/63/2021/11/GFANZ-Progress-Report.pdf>
23. China's Growing Sustainable Debt Market (《中国不断发展的可持续债券市场》), 2022年1月,
<https://www.climatebonds.net/resources/reports/china%E2%80%99s-growing-sustainable-debt-market>

www.pwccn.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。

© 2022 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。