

第26期全球CEO调研中国报告

稳中求变 把握中国经济 复苏新机遇

www.pwccn.com/ceosurvey/chi



pwc

普华永道

洞察摘要



CEO们对于全球经济增长感到担忧，而中国内地及香港CEO对本土经济则较为乐观。



与香港及全球同行相比，中国内地CEO对其公司未来12个月的收入增长更有信心。



一方面，中国稳守全球第二重要的外部市场地位。另一方面，中国内地CEO正优先考虑将“一带一路”沿线国家/地区、亚太和欧盟作为对外投资首选目的地。



中国CEO对公共卫生风险的担忧减少，但伴随的是对通货膨胀和地缘政治风险的忧虑加深。



中国CEO正考虑调整在当前市场的布局和/或开拓新市场以应对风险。与此同时，随着中国大力发展数字经济，中国内地CEO正加大对网络安全领域的投资。



认为其公司供应链将在未来12个月受到气候风险影响的中国内地CEO的比例，是持同样观点的香港及全球同行比例的两倍。中国CEO也预计气候风险将影响其成本状况和实物资产。



中国内地企业正以两倍于全球同行的比例引领气候友好型产品/服务领域的创新。



世界各地CEO普遍认为，不断变化的消费者需求/偏好以及颠覆性技术将对行业的盈利能力产生重大影响。



大多数中国内地CEO会按照其理想的时间表来开展工作。

前言

20多年来，普华永道的年度全球CEO调研开启了一扇独特的窗口，让读者能了解全球各地CEO的思维和理念。在调研迈入26周年之际，我们将目光扩展至105个国家和地区，本期共邀请到4,410名CEO参与调研。中国报告尤为引人注目，其调研结果的出炉恰逢中国优化调整防控措施以更好统筹疫情防控和经济社会发展。中国报告揭示了新机遇、新挑战对于商业领袖的意义。

2022年，受新冠疫情冲击、房地产市场下行和外部需求收缩等不利因素影响，中国经济增长有所放缓。正如我们上一期调研所呈现的，这转化为短期内对中国GDP增长的乐观情绪下降和对外部风险意识的增强。

今年，中国经济的增长前景与过去三年大有不同。随着疫情防控措施的调整，国内的商业和出行活动得到有序恢复，无疑为世界经济复苏注入一剂强心针。今年政府工作报告提出，2023年GDP增长预期目标为5%左右。而2022年中国GDP同比增长3%。ⁱ国际货币基金组织预计，今年中国经济对全球增长的贡献率将达到1/4，这对中国和世界而言都振奋人心。

随着中国因时因势调整疫情防控措施，国内企业正迎来新的市场格局。和全球同行一样，置身于双重赛道的中国CEO们必须不断校准成功方程式。他们可能正参与一种新型竞赛：既要确保当前的稳健运营和盈利能力，又要未雨绸缪，调整未来发展的优先事项以推动可持续增长。普华永道第26期全球CEO调研梳理了全球商业领袖的真知灼见，探讨他们如何在双重赛道上迎难而上、奋勇向前。

中国报告体现了中国内地与香港特别行政区198名CEO的观点。在本报告中，有关“中国”的描述皆包含中国内地与香港特别行政区的数据。如果两者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

中国经济重启背景下 CEO的增长信心 和目标市场

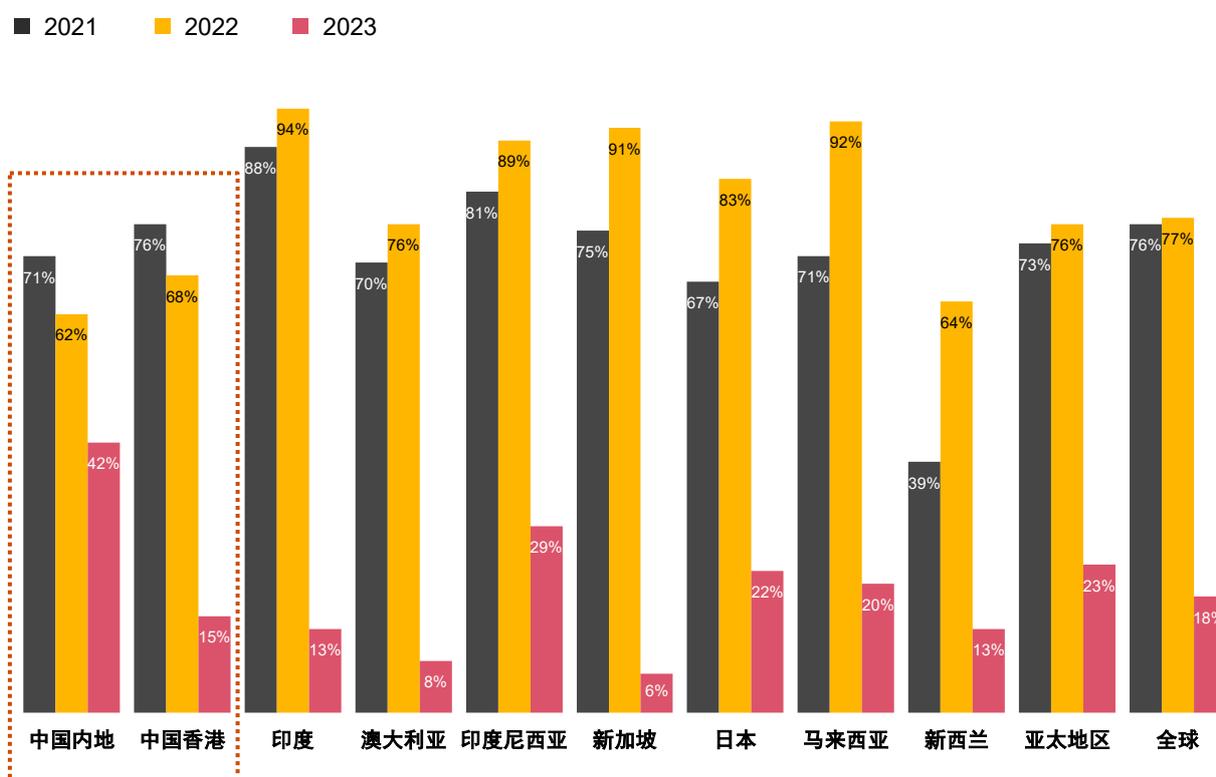


尽管面临短期波动，CEO仍对中国经济和企业中期收入增长前景保持信心

图1

CEO对于全球经济增长的信心

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”的回答）



全球CEO对于未来12个月全球经济增长的担忧达到历史最高水平，悲观情绪飙升58个百分点至73%。尽管中国内地受访者远比全球同行怀有信心，他们对全球经济增长的乐观情绪也降至6年来最低点（中国内地：42%；香港：15%；全球：18%）。

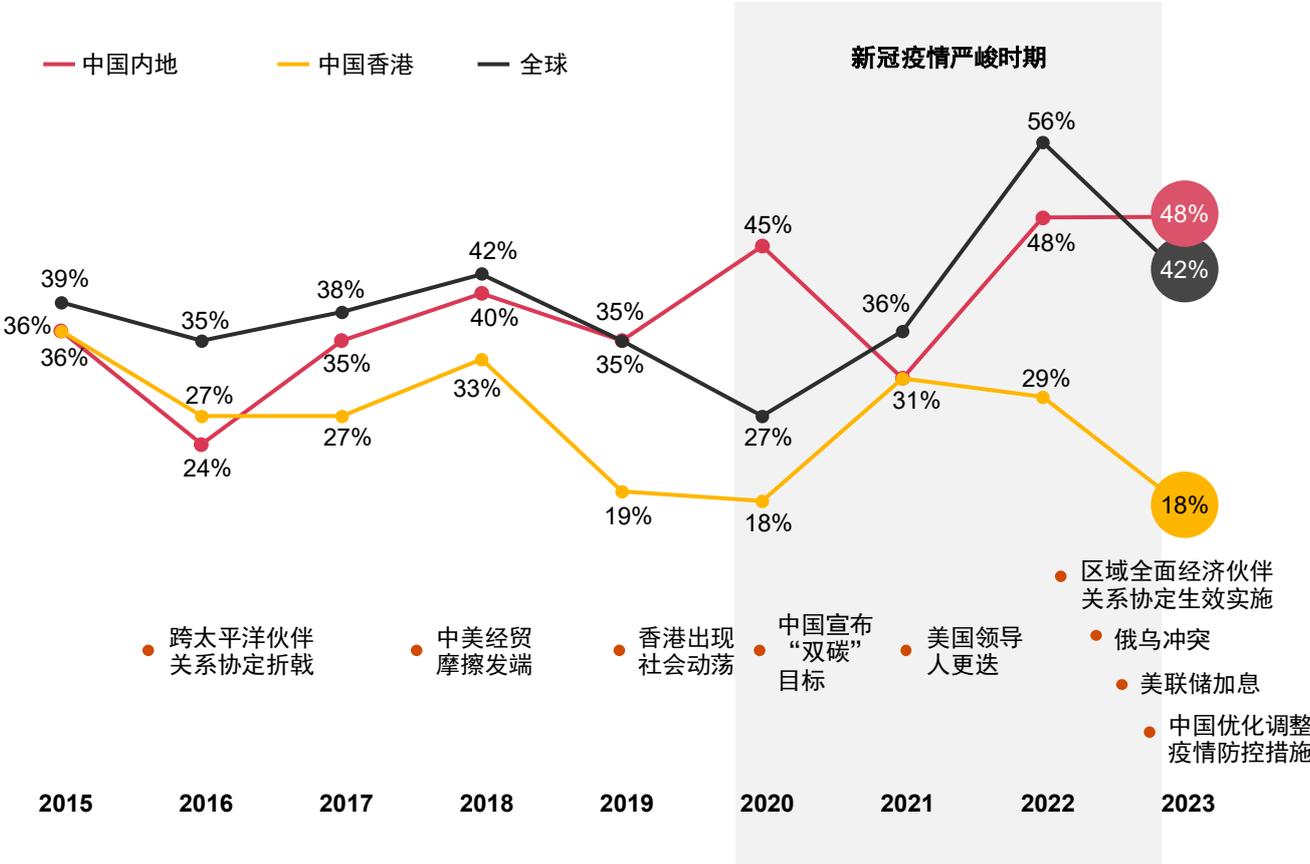
和全球同行一样，中国内地与香港CEO对本土经济增长的信心也不及去年。即便如此，相较于对全球经济的展望，他们对本土经济的发展形势更为乐观（中国内地：64%；香港：30%；全球：29%）。

随着近期疫情防控措施的调整，中国重新向世界敞开大门，商界对此保持密切关注。随着中国出台一系列措施提振市场信心、巩固增长势头，市场普遍预计国内经济将从2023年第二季度开始加快复苏。

图2

CEO对公司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年和2023年数据包括“极度有信心”和“非常有信心”的回答

近一半（48%）的中国内地CEO对公司未来一年收入增长很有信心，高于全球（42%）和香港CEO（18%）水平。乐观情绪在中期有所上升，53%的中国内地CEO对公司收入信心十足，这一比例与全球同行持平，并明显高于香港（30%）。

对于许多中国企业而言，经济重启将会带来强劲反弹。随着消费回暖，先前受疫情影响的行业，例如旅游、酒店、娱乐和零售等，将在2023年拥有很大的复苏空间。与此同时，中国政府推出了一系列重振经济的政策措施，包括为企业减税、发行专项债券为目标项目融资，以及针对银行、科技和房地产等多个行业的稳定措施。

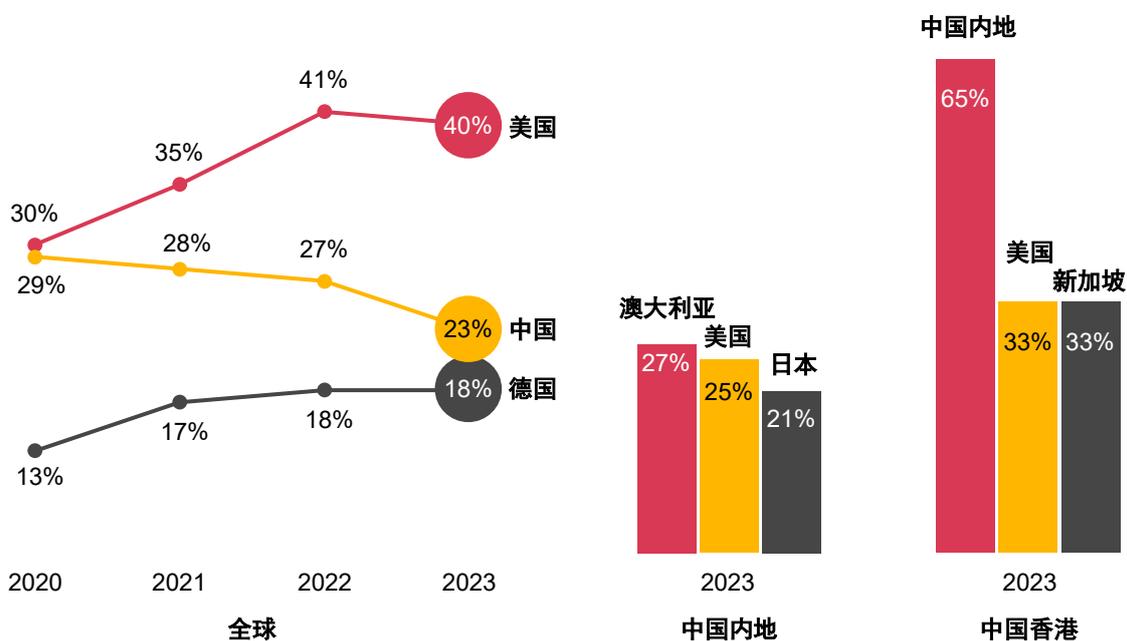


中国仍是外国投资的重要市场， 同时企业正寻求市场布局多元化

图3

最重要的外部增长市场

除了您所在的市场之外，您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？

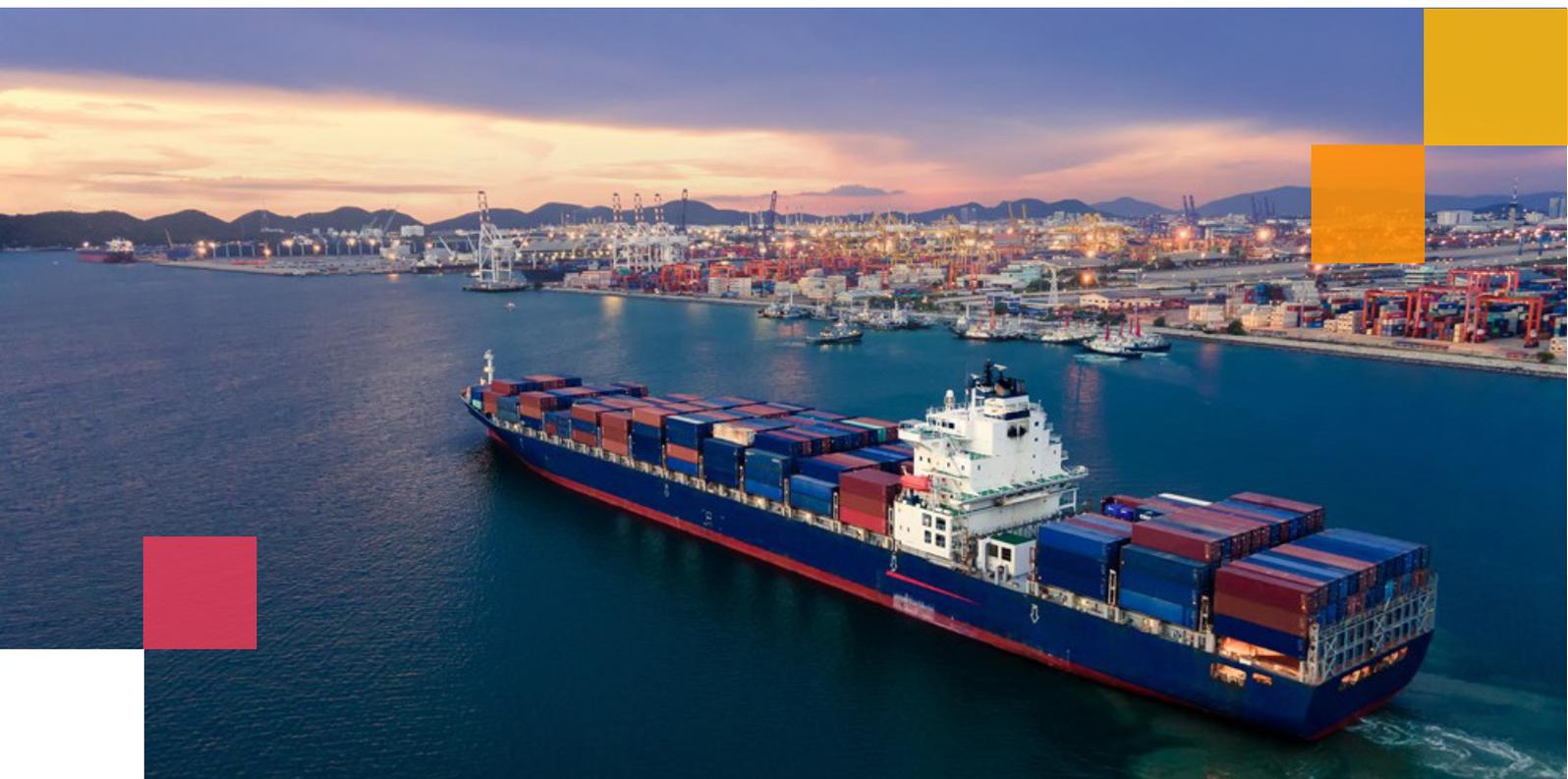


在市场吸引力方面，全球CEO仍然认为，未来12个月中国（23%）是对于其公司收入增长前景第二重要的外部市场，仅次于美国（40%）。尽管由于近年来中美关系的演变和疫情引发的不确定性，中国的市场吸引力评分从2020年的29%降至2023年的23%，但随着中国积极推动国际合作，稳步扩大规则、规制、管理、标准等制度型开放，力图提高商业运营的便利性，本国市场对外资的综合吸引力仍有进一步提升的空间。贸易自由化，特别是《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）和备受期待的中国-海合会自由贸易区，将会进一步夯实中国经济发展基本面。

在中国内地CEO看来，未来12个月对其公司收入增长最为重要的市场是澳大利亚（27%）、美国（25%）和日本（21%）。对于香港CEO而言，最重要的增长市场是中国内地（65%）、美国（33%）和新加坡（33%）。全球CEO仍将美国（40%）、中国内地（23%）和德国（18%）视为最重要的市场。经济增长正从依赖单一外部经济体转变为更加平衡的模式，寻求海外市场多元化布局，并从本土和区域经济集群中寻找发展机遇。

谈及对外投资的未来规划，中国内地CEO优先考虑的目的地是“一带一路”沿线国家/地区（52%）、亚太地区（49%）和欧盟（37%）。而香港CEO则计划优先投资于亚太地区（61%）、东盟（47%）和“一带一路”沿线国家/地区（19%）。中国对“一带一路”沿线国家的投资升至2019年以来最高水平，其中很大一部分增长来自新建的电动汽车电池生产线。复旦大学的一份报告显示，中国对147个“一带一路”沿线国家的对外投资同比增长63%，达到325亿美元，而科技、制造和能源领域受益最多。ⁱⁱ

企业在海外市场开展经营活动的主要动机包括：追求目标市场特有的新商机（中国内地：55%；香港：58%），以及扩大现有产品/服务的市场/客户群（中国内地：49%；香港：75%）。对中国内地企业而言，获取全球人才资源（53%）也是驱动因素之一，而香港企业则考虑进行战略资产配置/多元布局（47%）。



第2部分

应对多重威胁， 把握增长机遇



地缘政治冲突和通货膨胀再次成为中国CEO面临的主要风险，围绕公共卫生风险的担忧则有所消退

在全球范围内，无论是未来12个月还是未来五年，通货膨胀、宏观经济波动和地缘政治冲突均是令CEO夜不能寐的主要威胁。在中国内地，地缘政治冲突（33%）和通货膨胀（32%）也是最受关注的短期主要威胁，紧随其后的分别是公共卫生风险（27%）、气候变化（26%）和宏观经济波动（24%）。中长期的头号威胁，对中国内地CEO而言是气候变化，对香港CEO而言则是地缘政治冲突。

图4

令CEO担忧的短期主要威胁因素

您对以下主要威胁因素在未来12个月对贵公司产生负面影响的担忧程度如何？（仅显示“极度担忧”和“非常担忧”的回答）

■ 0%-9% ■ 10%-19% ■ 20%-39% ■ 40%-59%

	中国内地	中国香港	全球
地缘政治冲突	33%	48%	25%
通货膨胀	32%	43%	40%
公共卫生风险	27%	23%	14%
气候变化	26%	3%	14%
宏观经济波动	24%	40%	31%
网络安全风险	23%	10%	20%
社会不平等	17%	5%	6%

公司今年关注的五大风险要素与去年基本相同，尽管它们的排名有所变化。例如，对中国内地CEO而言，公共卫生风险从第一位降至第三位，这反映出企业更具能力与韧性应对由去年疫情导致的业务中断。

另一方面，通货膨胀开始引起企业高管的关注。2022年中国居民消费价格指数（CPI）比上年上涨2%，而2021年CPI则同比上涨0.85%。全国经济重启后，谨慎性储蓄和被压抑的消费需求将得到释放，预计CPI将在2023年第一季度进一步上升。ⁱⁱⁱ 中国CEO依然对于宏观经济波动感到忐忑不安，尽管担忧程度低于2022年。金融市场不稳、土地和房价，以及人民币在2022年大多数时候呈现贬值而导致进口商品的价格压力增加，这些都助长了宏观经济波动。

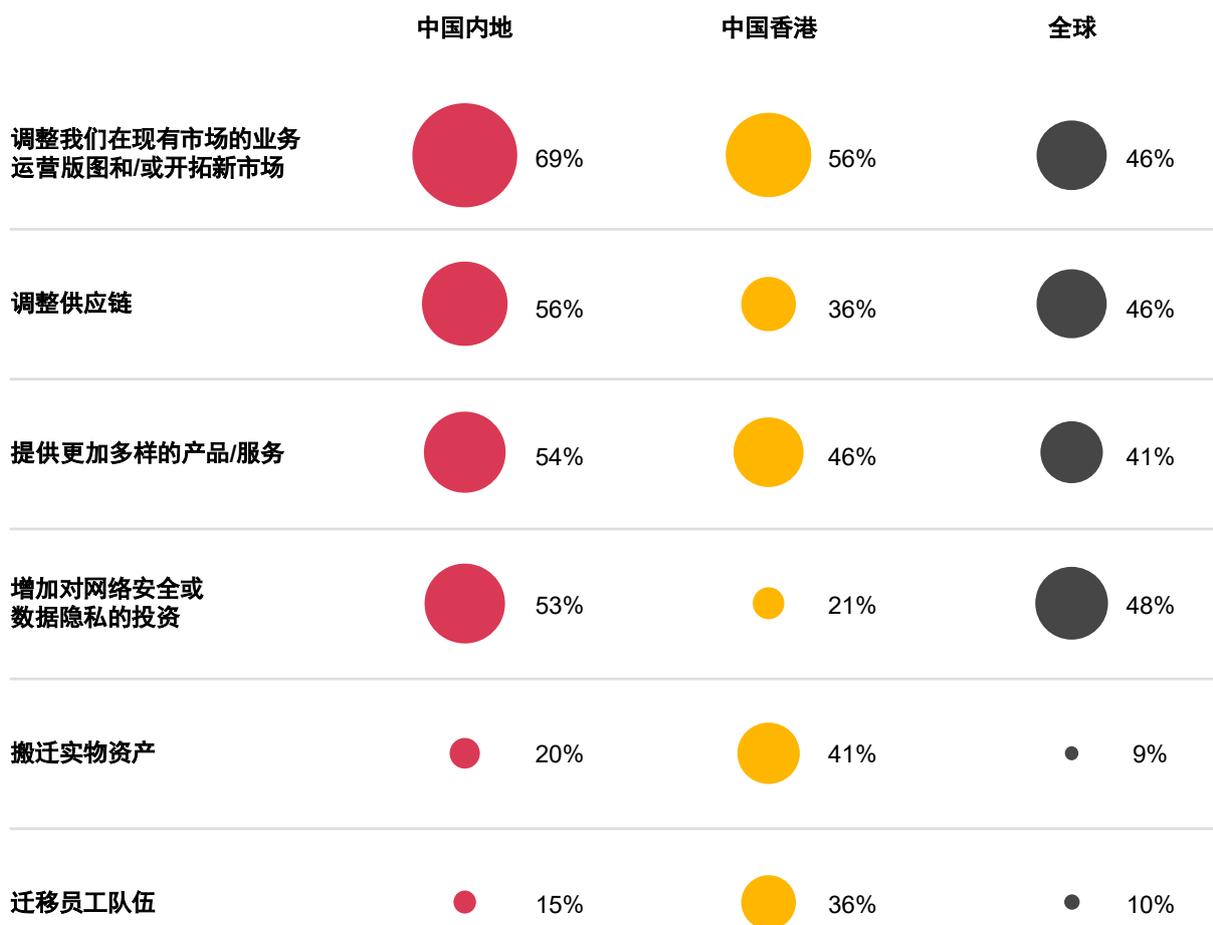


风高浪急，CEO如何安然渡过险关

图5

降低地缘政治冲突风险的举措

贵公司正在考虑采取以下哪些举措（若有），以降低未来12个月可能发生的地缘政治冲突带来的影响？



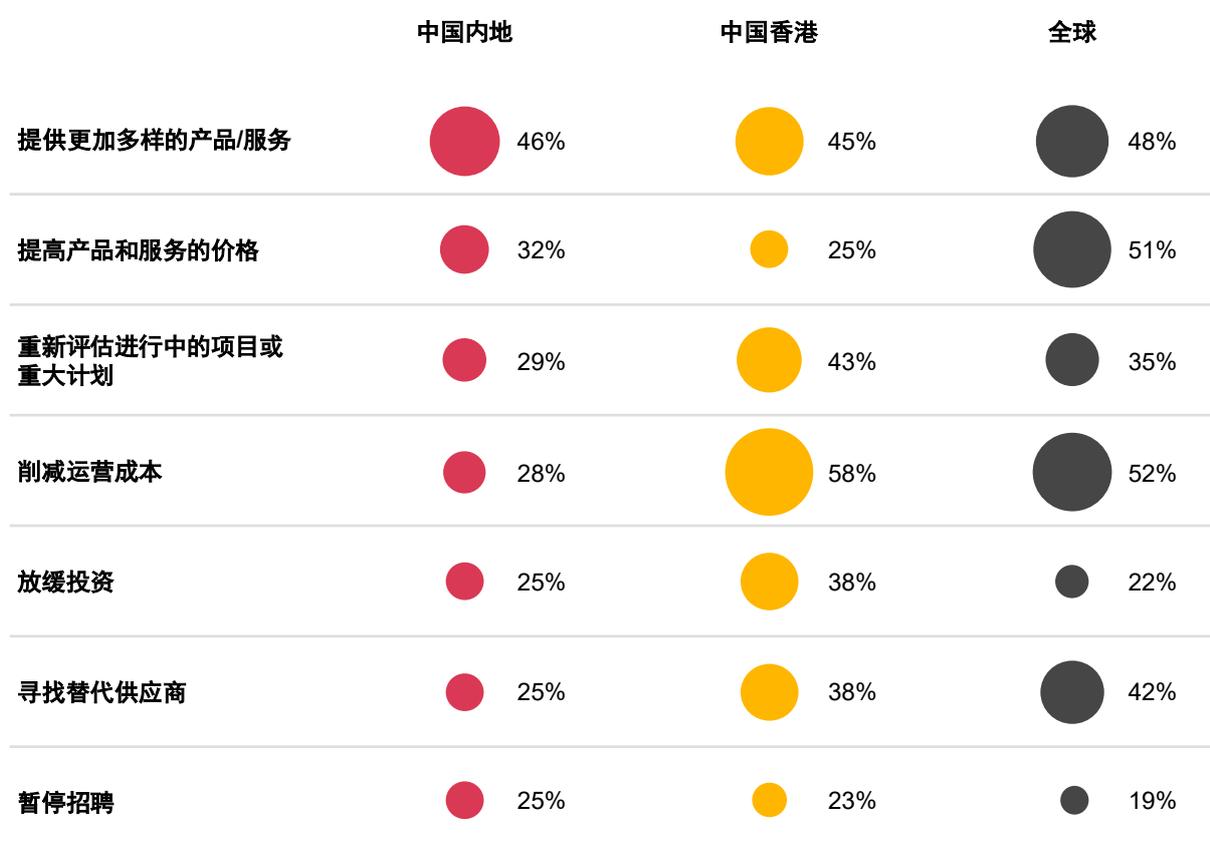
为了应对地缘政治冲突，全球CEO优先选择在未来12个月内增加对网络安全或数据隐私方面的投资（48%），而中国内地（69%）和香港（56%）受访者则考虑调整其在当前市场的布局和/或开拓新市场。

鉴于中国数字经济的蓬勃发展，在加大网络安全投资方面，中国内地高管比香港高管更为积极主动。中国内地高管也更倾向于调整供应链布局，以减小在地缘政治冲突中的风险敞口，并且降低气候变化对企业实物资产的潜在威胁。

图6

降低潜在经济挑战与波动风险的举措

以下哪些选项最能描述贵公司可能正在考虑采取的举措，以降低未来12个月可能发生的经济挑战与波动带来的影响？（仅显示“我们已经开始/完成该举措”的回答）

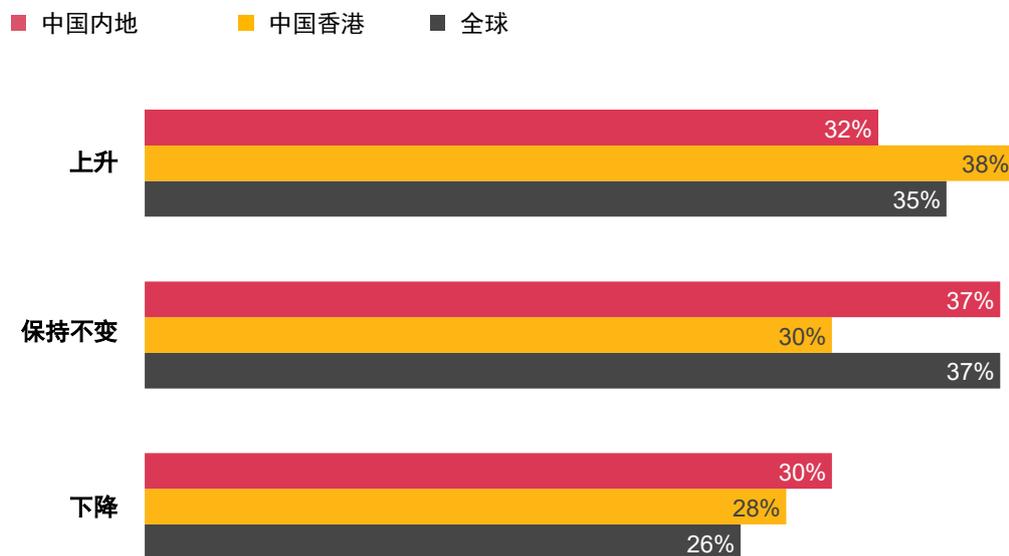


面对当前低迷的经济图景，中国内地受访者正在推进其产品/服务多样化（46%），并提高价格（32%），采取与全球CEO相同的措施以抵御来自通货膨胀的成本压力。香港CEO的首选是降低成本（58%），只有25%的受访者考虑提高价格。与此同时，内地企业也采取多方面的防御性策略，包括放缓未来投资步调（25%；全球：22%）和实施招聘冻结（25%；全球：19%），来应对愈加严峻的市场环境。

图7

员工辞职率/退休率的变化

您认为在未来12个月，贵公司的员工辞职/退休率将有什么变化？（总体上升或下降）



CEO在员工离职率变化方面的观点存在分歧。和全球CEO一样，37%的中国内地CEO认为明年员工离职/退休率将保持不变，而认为离职/退休率将上升或下降的受访者几乎各占三分之一。相比之下，香港CEO预计员工流失率将在未来12个月上升，具体而言，认为离职率将上升者（38%）多于认为离职率将下降者（28%）。

万宝盛华称，人才短缺在2022年达到多年以来的最高点，四分之三的雇主表示，他们在网罗人才时面临不同程度的困难，而中国的人才短缺率达到83%。^{iv} 中国的低出生率和减缓的劳动力供给加剧了寻找人才的挑战。另一方面，政府正加大力度降低怀孕、生育、养育和教育成本。同样，由于人口迁移和经济结构变化，香港在很多领域都出现了人才短缺。这意味着企业需要比以往投入更多的资源吸引和留住员工，或者通过创新工作方式提高现有员工的生产力，例如采用有针对性的技能提升和自动化。

第3部分

气候变化对商业的影响及应对措施



中国企业在缓解气候风险方面任务紧迫

中国内地企业在推动公司ESG转型方面发挥了带头作用。v 我们的上一期报告显示，已经作出净零排放承诺的中国内地CEO比全球CEO高出29个百分点。然而，高管们的任务并不局限于减少碳排放、转用可再生能源，以及设计更环保的可持续产品或服务。

今年的调研结果显示，37%的中国内地CEO预计，未来12个月，他们的供应链将在很大或极大程度上受到气候风险的影响，而持此观点的全球和香港CEO比例分别为16%和15%。更高比例的中国CEO也预计气候风险将对其运营成本和实物资产造成实际影响。

气候风险的警钟已敲响，影响涉及多个领域

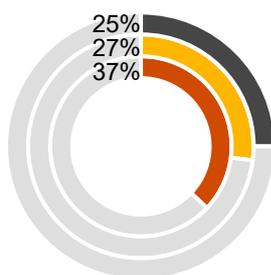
图8

气候风险对商业运营的有形影响

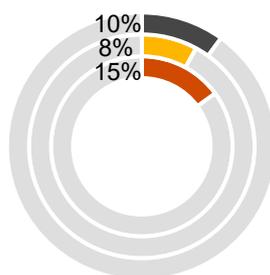
您预计在未来12个月，贵公司的下列领域将在多大程度上受到气候风险的影响？

（仅显示“在很大程度/极大程度上”的回答）

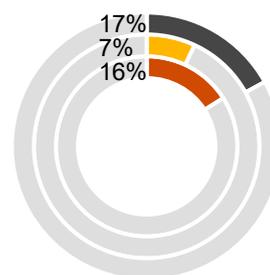
■ 供应链 ■ 实物资产 ■ 成本状况



中国内地



中国香港



全球

2022年，中国内地第二产业增加值为483,164亿元，增长3.8%。^{vi} 作为制造中心，中国内地企业对各自供应链的依赖程度非常高。对于一些以自然产物为原材料的企业，气候风险造成的威胁可能更大。中国是世界上重要的棉花生产国，这里以使用棉花的纺织业为例。气候风险，如干旱、森林草原火灾、强降雨等，都可能严重影响棉花供应，进而影响原材料成本。由此可见，中国内地CEO高度关注气候风险对自身供应链所产生的影响。

2022年，中国内地遭遇了创纪录的极端天气，经受了自2013年以来持续时间最长的热浪和长江流域的严重干旱。2022年7月的干旱灾害造成直接经济损失27.3亿元。^{vii} 就风险而言，根据联合国亚太经社会设想的中等气候变化情景，在2040年—2059年期间，89.6%的中国人口将面临与气候相关的自然和生物风险。^{viii} 考虑到当地气候灾害的规模和程度，中国CEO的高度担忧不无道理。

极端天气带来的风险影响全球范围的大多数企业，而非只针对中国内地公司。究竟为何中国企业，尤其是中国内地企业，比全球同行预见到更大的风险呢？随着中国构建“双循环”新发展格局和实施“中国制造2025”，本地化生产正发挥着越来越积极的作用。考虑到重新本地化生产的集中度较高，以及中国第二产业的规模之大，极端天气可能比供应链的广泛分布造成更大的潜在风险。

去年，中国企业的净零排放承诺主要由政府法规推动。^{ix} 与此同时，中国内地监管机构继续完善ESG相关政策和法规，比如上市公司ESG信息披露制度。随着市场环境日趋严峻和复杂多变，中国企业紧跟政府法规，由此提升对气候变化相关风险的认知也是顺理成章。

面对气候风险，中国企业是否准备得更充分？

从原材料供应到运输物流等各个环节，气候变化将对企业产生广泛的影响。为了应对气候变化带来的风险，企业正开展一系列缓解措施。较大比例的中国企业，尤其是中国内地企业，已经采取各种行动来应对气候变化带来的风险。

44%的中国企业，尤其是52%的内陆企业，已经实现了气候友好型新产品或工艺的创新。而全球只有25%的企业已经完成此项创新，36%的企业仍在开展中。不打算进行此项创新的中国企业只有9%，而全球企业则有19%。

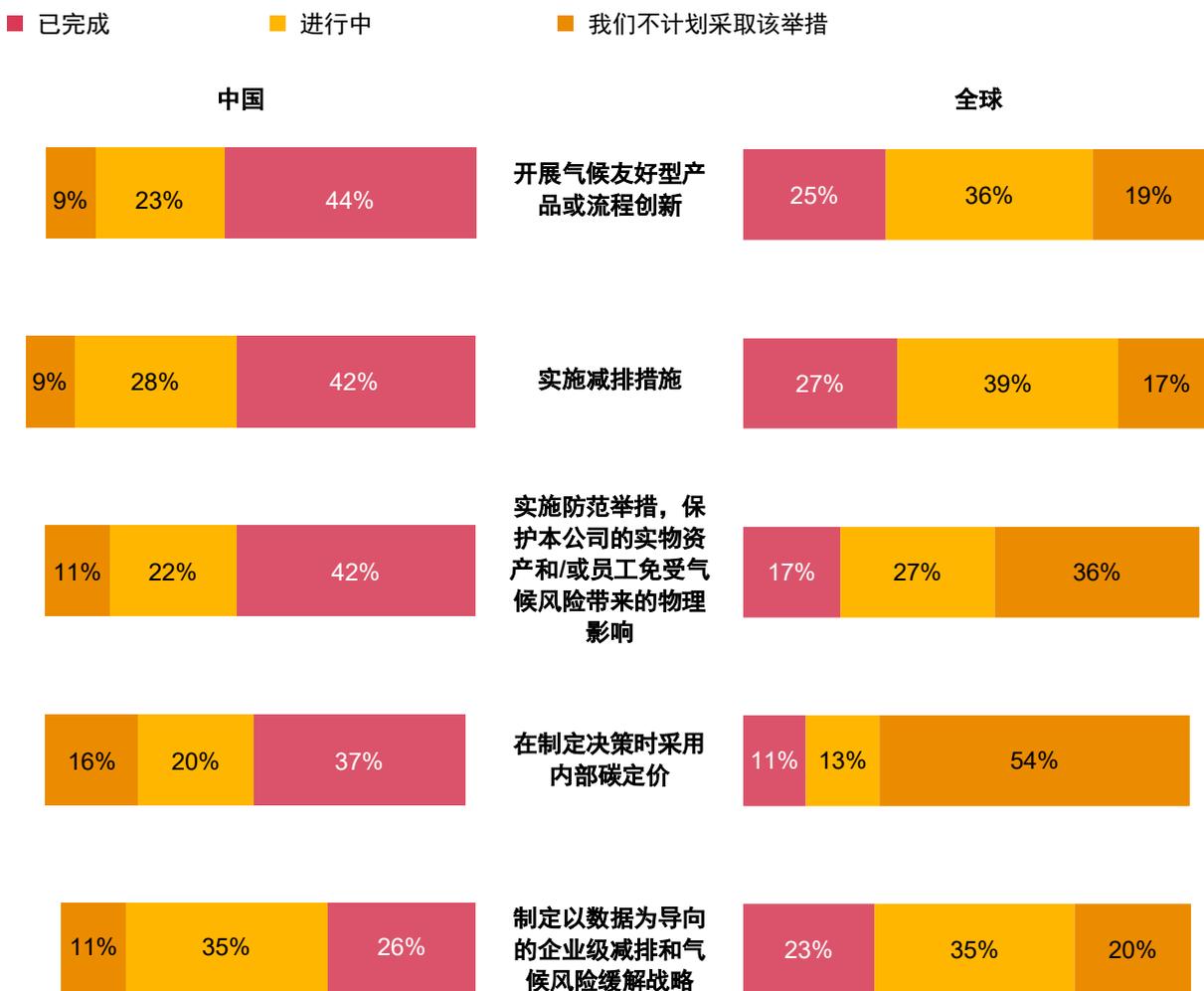


应对气候变化风险的准备情况

图9

CEO应对气候变化风险的准备工作

我们在下方列出了公司为防范气候变化风险而可能采取的举措。哪条陈述最贴切地描述了贵公司在这些举措方面的进展？



和全球同行相比，中国CEO所在企业更倾向于与众多组织开展密切合作，以解决社会问题。在气候变化领域与非商业实体开展合作的中国企业的比例高于全球企业（中国：47%；全球：43%）。

图10

与其他团体紧密合作

贵公司在多大程度上与下列团体协作，以解决社会问题？（仅显示“在很大程度上/极大程度上”的回答）

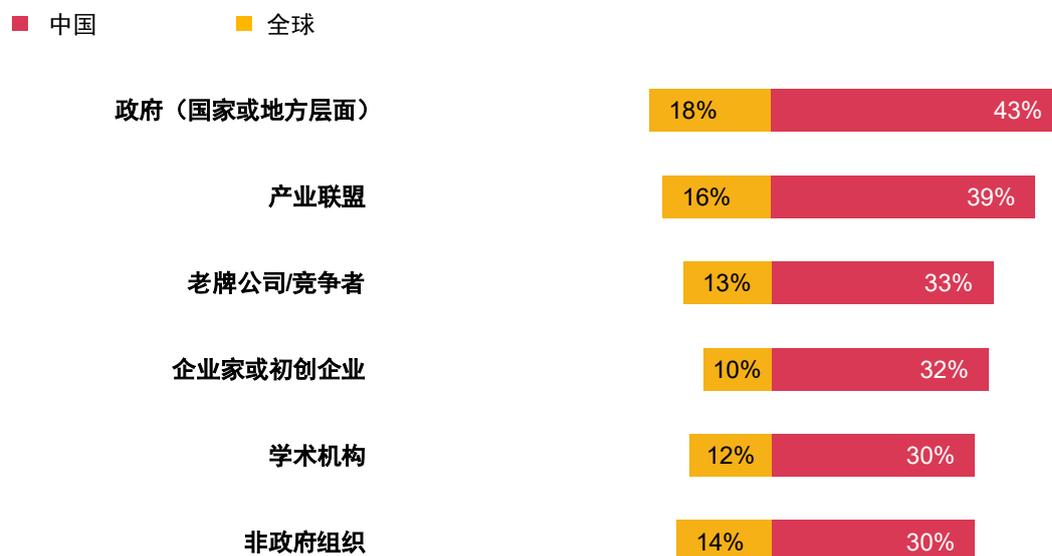
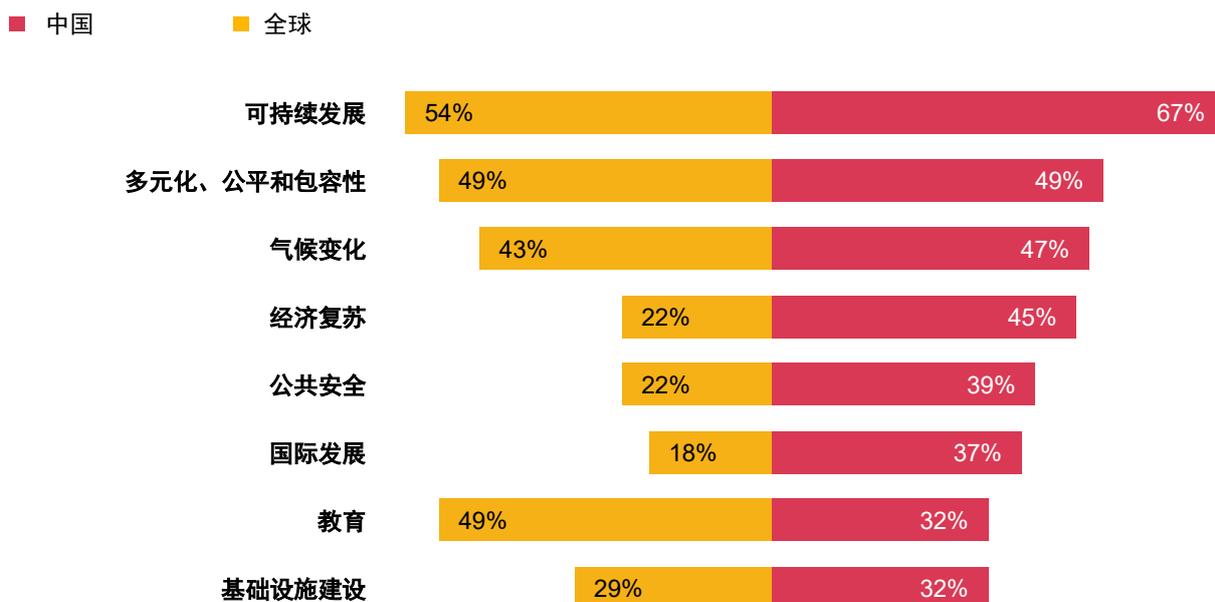


图11

在社会问题上的合作

贵公司在以下哪些领域与非商业实体（政府、非政府组织或学术机构）协作解决社会问题？



总体而言，中国企业往往比全球同行更为积极主动，已完成气候变化风险准备工作的比例更高。

近年来，中国在国际气候倡议中发挥着越来越重要的作用。第27届联合国气候变化大会（COP27）达成协议，为保护脆弱国家而设立损失和损害基金，这表明进步发展是可以实现的。要加快绿色转型，仍需更多努力，包括各国迅速实施可靠的减排政策、就碳定价或等效政策开展国际协调，以及加强全球合作以提升韧性等等。



第4部分

企业转型与 CEO日程



中国企业意识到永续经验和发展的重要性

由于全球利率上升，以及包括科技业在内的一些行业存在劳资纠纷，商业环境愈加复杂多变。企业需要确保商业模式足够灵活，以适应市场中的任何风浪。从各自的商业模式出发，与中国CEO（32%）相比，更高比例的全球CEO（59%）认为其公司的生命力能够保持十年以上。67%的中国CEO认为，若保持现有运营模式，其公司的商业寿命将不足以维持十年，比持此观点的全球同行高出28个百分点。

图12

当前运营模式的可持续性

如果贵公司维持目前的经营路线，您认为公司的商业寿命能维持多久？



中国内地和全球CEO都认为，客户需求/偏好变化将在未来十年对自身行业的盈利能力产生很大或极大影响（中国内地：47%；全球：56%），而持此观点的香港CEO比例比中国内地或全球同行更高。商业领袖，尤其是香港CEO（60%；中国内地：42%；全球：49%），认为颠覆性技术将在未来十年对自身所处行业的盈利能力产生重大影响。

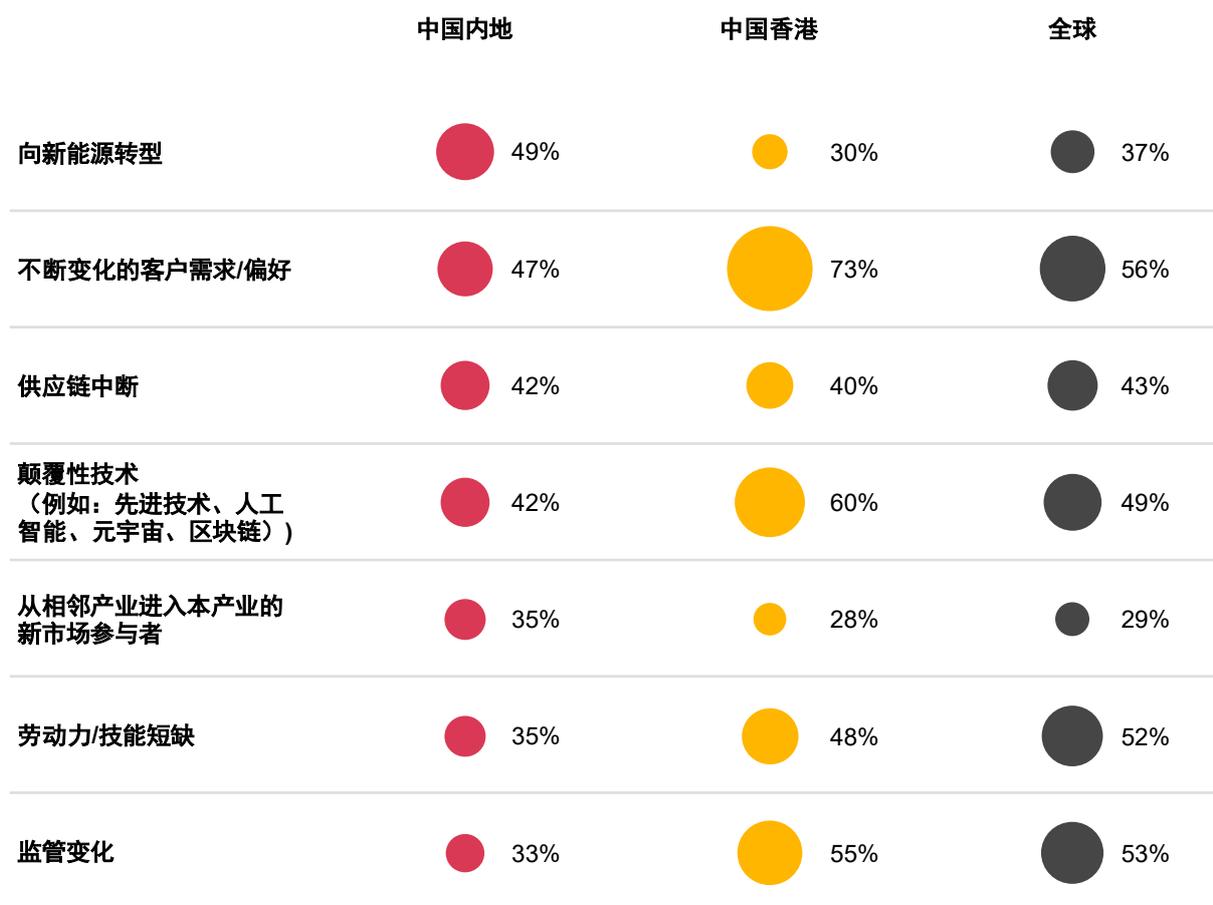
随着中国内地提出“力争2030年前二氧化碳排放达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和”的“双碳”目标，企业正加速向可再生能源转型，2021年中国的清洁能源投资占全球总投资的30%。^x 由此可见，针对新能源转型的资金投入将对企业当前的盈利能力产生显著影响。

颠覆行业盈利能力的因素和对策

图13

未来十年颠覆行业盈利能力的因素

您认为下列因素会在多大程度上影响（即增加或减少）您所处行业未来十年的盈利能力？
（仅显示“在很大程度/极大程度上”的回答）



与中国内地CEO（33%）相比，更高比例的全球（53%）和香港（55%）CEO预计监管环境的变化将在未来十年对自身所处行业的盈利能力产生很大或极大影响。然而，近期地缘政治紧张局势可能会导致许多行业受到的限制进一步收紧，尤其是那些敏感行业。无论是国内还是国际的新法规，都可能为中国企业的长久经营带来变数。

美国有关进一步限制对中国出口先进计算和半导体制造设备、软件和技术措施自2022年10月21日起生效，其对中国企业盈利能力的全面影响可能将随着时间推移而逐渐显现。^{xi} 这些措施在很大程度上限制了中国企业在该领域的发展能力，而这通常会引发人们对国际市场监管变化的担忧，但中国的“双循环”新发展格局可以在一定程度上减轻这些变化带来的影响。

为了在威胁和变局丛生的商业环境中确保长期盈利能力，企业需要考虑优化其运营中的各个范畴。更高比例的中国和全球企业对自动化、人员技能提升和技术部署进行投资，而中国内地企业则更倾向投资于调整其供应链。

由于气候风险不可避免，中国内地CEO对其造成的影响高度担忧。为了进一步减小潜在的业务中断风险，53%的中国内地CEO正将投资用于调整其公司的供应链，这包含近岸和在岸业务。

由于商业环境仍有待全面复苏，中国CEO还计划投资于流程和系统自动化、提升员工在优先领域的技能，以及部署技术，每个领域都有超过50%的中国CEO投资其中。在面向未来投资方面，相较于维持当前业务，中国CEO在各自领域正计划针对未来业务进行更大比重的投资。



未来投资的方向

图14

贵公司将在未来12个月进行以下哪些投资（若有）？

CEO未来12个月的投资领域

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

	中国内地	中国香港	全球
调整公司的供应链 (包括近岸/在岸外包业务)	53%	38%	41%
流程和系统自动化	49%	73%	76%
在重点领域提高公司员工的技能	49%	70%	72%
部署技术 (云、人工智能和其他先进技术)	46%	68%	69%
使用替代能源	42%	28%	34%
为应对气候变化风险而将公司业务搬至新址	30%	5%	7%
使公司的商业模式脱碳	29%	25%	31%
探索元宇宙	28%	20%	12%
以上皆否	1%	0%	2%

图15

中国CEO未来12个月的投资领域

贵公司将在未来12个月进行以下哪些投资（若有）？（仅显示中国CEO的回答）

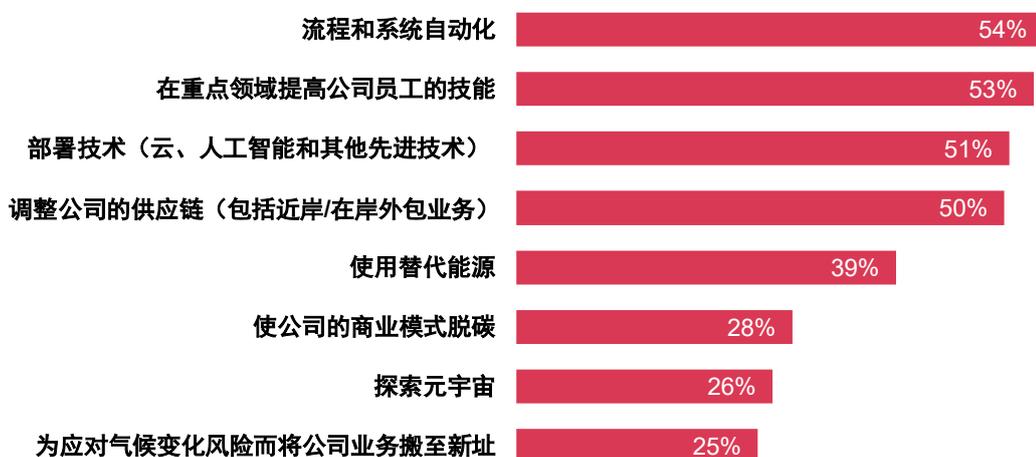
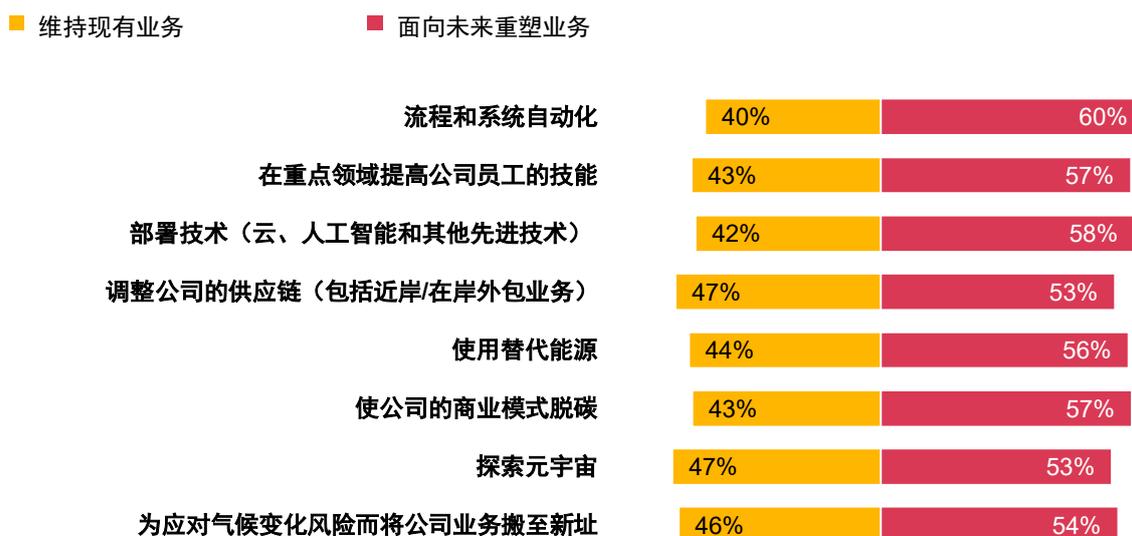


图16

中国企业用于维持当前运营与重塑未来业务的投资分配

对于您所选定的每个投资领域，请注明分配给面向未来重塑业务和维持现有业务的投资百分比（仅显示中国CEO的回答）



争分夺秒，奔赴明天

当前市场风高浪急，CEO需要挺身而出，掌舵领航，带领企业行稳致远。制定有效的战略来引导企业的发展路径，对CEO而言至关重要。迈克尔·波特（Michael Porter）和尼廷·诺里亚（Nitin Nohria）的一项研究表明，运用清晰、明确的战略是CEO所能采取的最为有效的行动。^{xii} 然而，一天只有24小时，CEO最稀缺的资源就是时间，他们必须确保自己的时间用得其所，能够创造最大价值。

中国CEO和全球同行一样，希望将大部分时间用于发展业务及其战略，而非用于提升当前经营业绩。全球和香港CEO的实际时间与理想时间的差距往往较大，而中国CEO花在各项行动上的实际时间与理想时间基本相符（±2个百分点）。

然而，要想在企业发展过程中保持如此，CEO不仅要能有效地委派工作，还需要授权其他领导者来制定决策。若无委派，则CEO往往需要处理运营层面而非战略层面的工作。除非CEO打破现有工作模式的惯性，否则他们将更多时间用于发展业务而非提升当前经营业绩的愿望将会落空。

除了制定有效战略，了解企业的客户也同样重要。《经济学人》（The Economist）的一项研究表明，“64%的拥有以客户为中心的CEO的公司比其竞争对手更能盈利。”^{xiii} 全球CEO希望将自己同客户接触的时间增加3个百分点，而中国内地CEO则希望减少与客户接触的时间。中国内地CEO应该思考客户参与在自己工作范围内的重要性，并判断增加与客户接触的时间是否能创造长远价值。

CEO理想日程与实际日程之比较

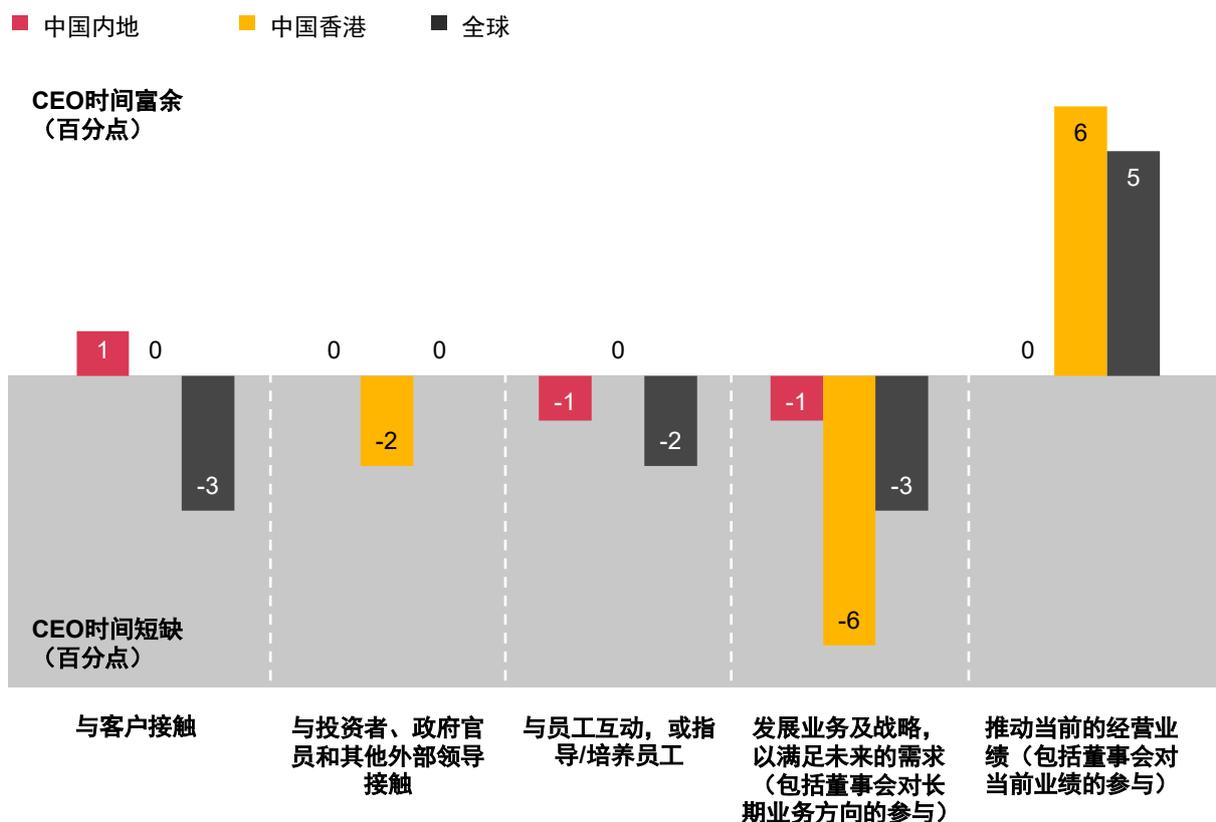
图17

CEO时间的使用状况

平均而言，您花在以下各个方面的工作时间分别占比多少？（实际时间）

根据您已经了解到的情况，如果您能重新安排工作日程，您会如何分配自己的工作时间？（理想时间）

（显示为实际时间与理想时间之差）



对于中国内地CEO而言，与投资者、政府官员及其他外部领导者接触时间的理想水平比全球同行高出6个百分点，这是调研结果中的最显著的差异。考虑到中国内地当前的商业环境（拥有全球最多的超过15万家国有企业），这一点极为重要，与政府官员接触的重要性更是毋庸置疑。

CEO理想时间与实际时间的差异可以归因于他们安排日程的方式。在大多数中国和全球CEO的工作日程中，因时而变的部分和主动设计的部分占比相同。只有少数CEO的日程完全自然而然地演变，或完全是主动设计的。然而，对于CEO而言至关重要的是，既不要主动设计全部日程，也不要完全任其自然演变。要想成为出色的领导者，CEO需要留出时间专注于长远的战略部署，同时保留一定程度的灵活性来处理临时性事务，与下属保持联系，避免显得高不可攀。

CEO必须主动在企业内部进行变革，营造一个积极的、富有成效的工作环境。这包括设定现实可行的目标，营造积极的文化氛围，并且激励员工。此外，CEO必须了解对创新、科技和培训进行投资的重要性，以确保其企业维持竞争力。最后，CEO必须愿意适应不断变化的经济和市场状况，审时度势，为企业制造长期成功的条件。



结论与建议

作为世界第二大经济体的中国重启经济，国内和全球企业都为此做足准备。与此同时，CEO必须保持对企业生存的高度重视，既要处理当前矛盾，也要为未来竞赛做好充分准备。

跑好双重赛道，既管控外部风险以提高短期盈利能力，同时通过转型实现长期繁荣，这是一项复杂的工作。为了取得成功，CEO必须对诸多挑战拥有全面的认识，围绕价值创造重新界定优先事项，建立差异化赋权文化，并务实地充分发挥众多利益相关者的作用。

展望未来，要实现蓬勃发展，中国CEO需要多维度拓宽其战略路线图，包括但不限于以下几个方面：



中国适时重启经济，无疑为中国CEO利用内需复苏和加快国际市场运作铺平了道路。我们的调研结果表明，CEO仍然有强烈动机扩大其现有产品和服务的海外客户群，并发掘目标市场特有的新商机。中国企业在国内外的机遇之窗已经越开越大，能否取得长远成功，取决于他们是否有能力应对不断变化的客户偏好和颠覆性技术，减轻气候变化的影响，在通货膨胀的情况下维持低成本，同时在愈加复杂的国际地缘政治格局中校准航向。



对中国CEO而言，了解影响其业务和经营环境的风险、挑战及驱动因素，这一点至关重要。要想制定最佳决策，他们必须广泛摄取有价值的洞见。商业领袖必须能够将新的挑战、持续存在的挑战和可能推迟的挑战区分开来，并进行重新评估，同时从中国经济重启中发现机遇。为此，企业高管必须集思广益，通过不同渠道收集市场洞见，而这意味着要关注特定行业的问题、地缘政治变迁、通货膨胀和气候变化。



高管层需要动员起来，并获得授权采取行动，制定有助于实现企业长远战略目标的决策，同时保持弹性。中国在以“双循环”新发展格局塑造未来的同时，正面临着不断演变的国内、区域性和全球性挑战，这些挑战影响着不同的业务部门和职能。因此，企业高管需要利用实时洞察，就产品、服务和流程迅速制定决策。中国CEO和董事会也应该参与这一过程，发挥领导作用，提供独特视角，确保所制定的决策符合企业的长远战略和韧性。与此同时，中国CEO应该保持一定的灵活性以处理临时性事务，尤其是应对快速变化的政策时。



中国CEO对企业中短期收入增长充满信心，但又对其商业模式的长期可行性忧心忡忡。为了平衡盈利、转型与发展，中国CEO应采用一种科学严谨的方式，将重心放在能够延长企业生命周期的能力上。这意味着要从能力角度来看待业务驱动因素，确定应该优先考虑哪些投资（例如产品和供应链多元化），不应该削减或限制哪些成本（例如用来抵御风险的关键基础设施以及人才）。



中国CEO应将当前跨界人才的短缺视为重塑企业文化的契机，通过专注于能力建设、招聘和留用措施来构建企业的人才模式。此外，他们应充分利用混合办公模式的优点，确保企业的劳动力战略与其发展及韧性目标相一致。为了促进赋权、包容和信任，他们应当制定重大举措来帮助员工排忧解难、实现抱负。



为确保长期成功，中国CEO应努力建立强而有力的伙伴关系和联盟。由于供应链中断和调整的状况仍在持续，各行业的经营风险也在加剧，企业提供全方位服务变得非常困难。为有效实现转型，使企业与时俱进，CEO应当寻求在财务、技术、人才和科技能力方面与外界建立合作联盟。中国CEO应继续与国家层面和地方层面的政府通力合作，以应对地缘政治紧张局势带来的限制，积极响应环境法规，利用好中国稳经济促发展的政策红利。

研究方法

2022年10月和11月，普华永道对105个国家和地区的4,410名CEO展开调研。受访者包括198名中国CEO，其中158名来自中国内地，40名来自香港特别行政区。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，中国和全球样本中各有31%的受访高管来自上市公司。34%的中国公司有政府方的参与，而全球范围内这一比例为13%。

受访企业按收入细分

23%的受访企业年营业收入低于1亿美元，38%的受访企业年营业收入达到1亿美元但不足10亿美元，29%的受访企业年营业收入达到10亿美元但不足100亿美元，4%的受访企业年营业收入在100亿美元及以上。

受访企业按规模细分

42%的受访企业员工人数在999人及以下，28%的受访企业员工人数介于1,000到4,999人之间，12%的受访企业员工人数介于5,000到9,999人之间，17%的受访企业员工人数在10,000人及以上。

图18

受访企业的所有制分布

贵公司是私有企业还是上市企业？

■ 私有 ■ 上市

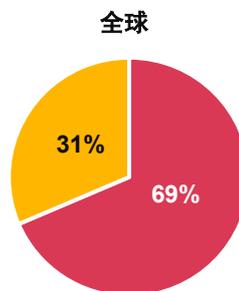
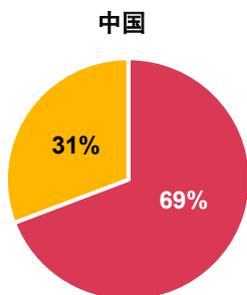


图19

受访企业的私人所有制分布

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？

■ 家族经营 ■ 私募股权投资 ■ 合伙企业 ■ 所有者管理 ■ 其他

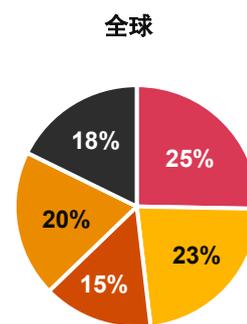
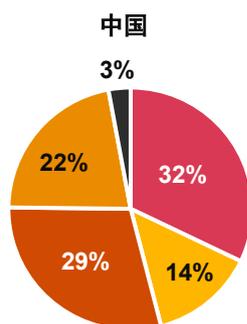


图20

受访企业的政府参与分布

贵公司是否有任何形式的政府所有权或受政府支持？

■ 是 ■ 否 ■ 不知道

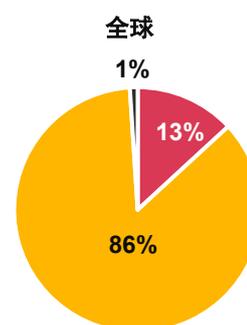
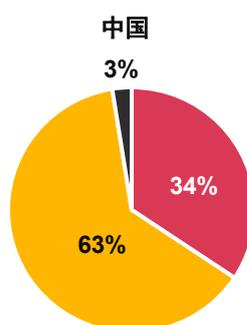


图21

贵公司上一个财年的收入（美元）是多少？

中国受访企业的收入分布（美元）

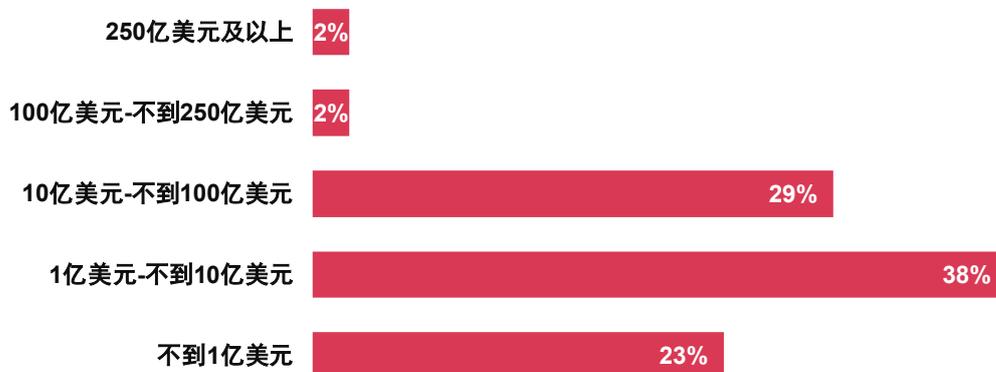
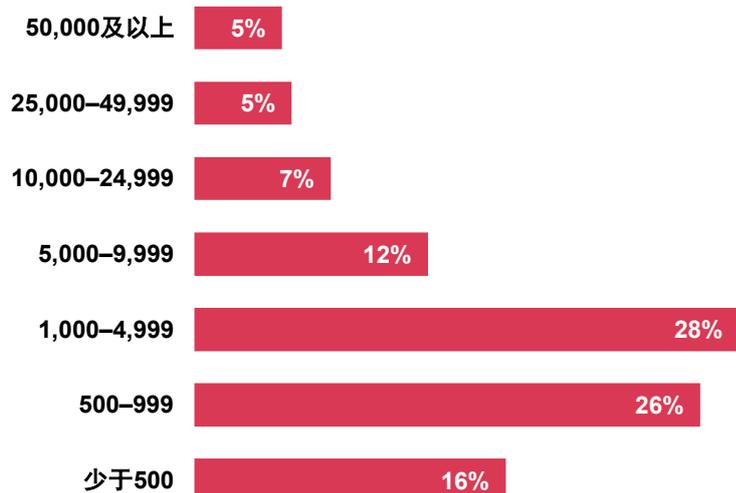


图22

贵公司有多少员工？

中国受访企业的公司规模分布



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	项目管理	设计师
雷国锋	Shivia Ganglani	连松田
Shivia Ganglani	吴俊怡	马思清
吴俊怡		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

黄佳

中国税务部主管合伙人
中国中区市场主管合伙人
普华永道中国
+86 (21) 2323 3029
elton.huang@cn.pwc.com

尾注

- i. 彭博新闻社. 2023. China's Cautious Growth Target Limits Help to World Economy (中国谨慎的增长目标限制了对世界经济的帮助). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-03-05/china-sets-modest-growth-target-as-economic-risks-persist>.
- ii. 彭博新闻社. 2023. Chinese Investment in Belt and Road Nations Jumps on Tech Deals (中国对一带一路国家的投资因技术交易而激增). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-02-03/chinese-investment-in-belt-and-road-nations-jumps-on-tech-deals>.
- iii. Gao, Liangping, Joe Cash, and Liz Lee. 2023. China consumer inflation accelerates in Dec; PPI falls with soft demand (中国消费通胀在 12 月加速; PPI 下降, 需求疲软). <https://www.reuters.com/markets/asia/china-consumer-inflation-accelerates-dec-ppi-falls-with-soft-demand-2023-01-12/>.
- iv. 万宝盛华. 2022. THE 2022 GLOBAL TALENT SHORTAGE (《人才短缺调查报告》). <https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf>.
- v. 普华永道. 2022. 《第25期全球CEO调研中国报告》. <https://www.pwccn.com/en/research-and-insights/ceo25/ceo-survey-china-report.pdf>.
- vi. 国家统计局. 2023. 2022年国民经济顶住压力再上新台阶. http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230203_1901709.html.
- vii. ReliefWeb. 2022. Extreme weather in China highlights climate change impacts and need for early warnings (中国的极端天气凸显了气候变化的影响和预警的必要性). <https://reliefweb.int/report/china/extreme-weather-china-highlights-climate-change-impacts-and-need-early-warnings>.
- viii. 联合国亚洲及太平洋经济社会委员会. 2022. Climate-related and biological multi-hazard (气候相关和生物多重灾害). <https://rrp.unescap.org/hazard-hotspots/climate-related-and-biological-multi-hazard>.
- ix. 普华永道. 2022. 《第25期全球CEO调研中国报告》. PwC. <https://www.pwccn.com/en/research-and-insights/ceo25/ceo-survey-china-report.pdf>.
- x. Min, Hu. 2022. Guest post: Will China's new renewable energy plan lead to an early emissions peak? (客座文章: 中国新的可再生能源计划会导致排放达峰提前吗?). <https://www.carbonbrief.org/guest-post-will-chinas-new-renewable-energy-plan-lead-to-an-early-emissions-peak/>.
- xi. Magnier, Mark. 2022. Tech war: Washington takes new steps to frustrate China, advance US chip-making (技术战: 华盛顿采取新措施压制中国, 推进美国芯片制造). <https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3195254/tech-war-washington-takes-new-steps-frustrate-china-advance-us>.
- xii. Porter, Michael E., and Nitin Nohria. 2018. How CEOs Manage Time (CEO 如何管理时间). <https://hbr.org/2018/07/how-ceos-manage-time>.
- xiii. 经济学人智库. 2015. The value of experience: How the C-suite values customer experience in the digital age (体验的价值: 高管层如何重视数字时代的客户体验). https://impact.econ-asia.com/perspectives/sites/default/files/Genesys_Executive_Summary_-_GLOBAL_FINAL.pdf.

www.pwccn.com

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 www.pwc.com/structure。

免责声明：本文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。