



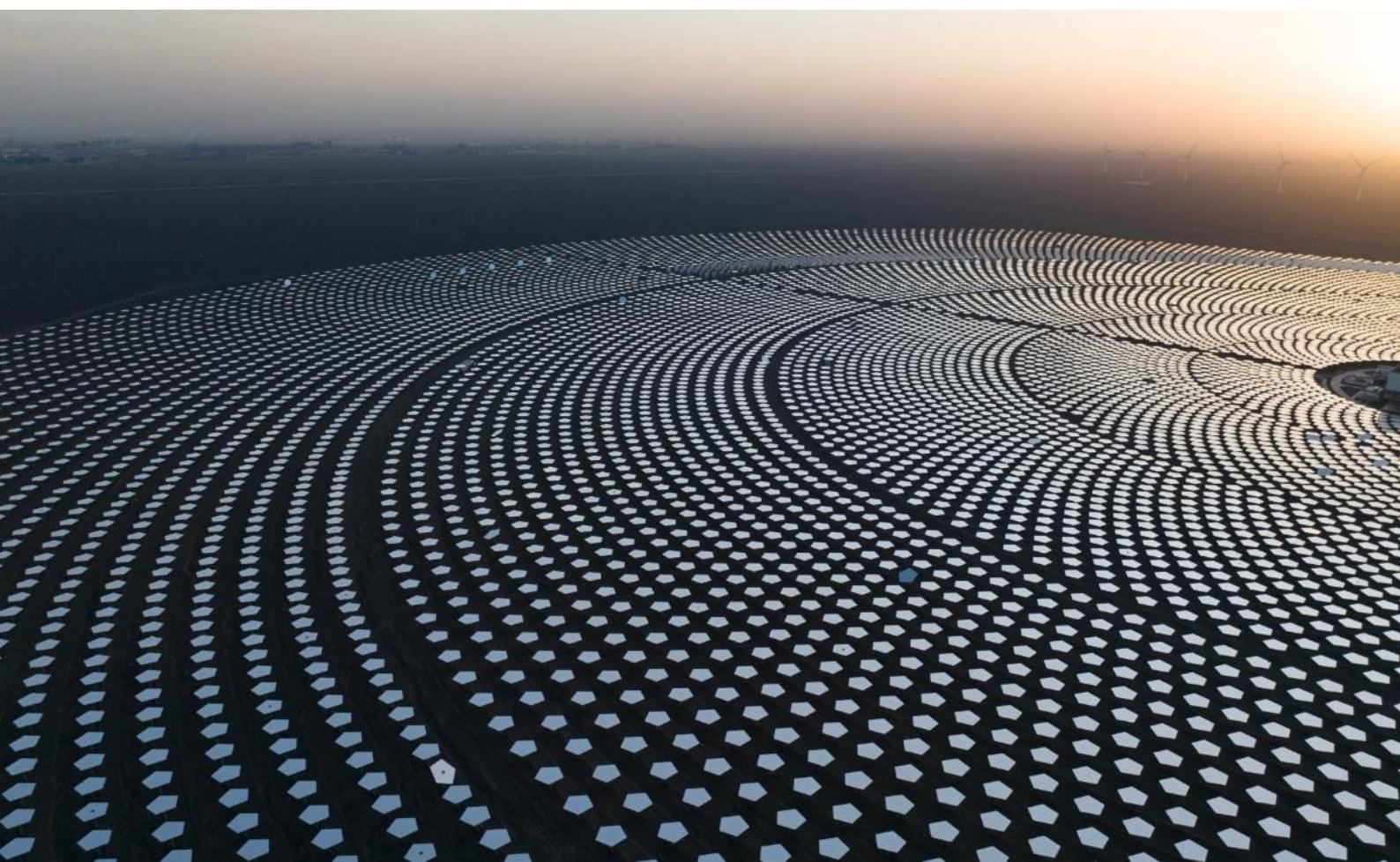
# 创新突围 韧性生长

普华永道第29期全球CEO调研中国报告



# 目录

|              |    |
|--------------|----|
| 主要发现         | 02 |
| 1   发展信心与挑战  | 04 |
| 2   双向投资结构优化 | 12 |
| 3   创新成为首要议题 | 21 |
| 4   人工智能应用深化 | 29 |
| 5   提升企业韧性之路 | 36 |
| 联系我们         | 44 |





## 主要发现

普华永道第29期全球CEO调研，在2025年9月至11月访问了覆盖95个国家和地区4,454位企业领导者，其中，中国内地216位，香港地区54位。受访企业规模主要分布在5,000万至10亿美元之间，涵盖工业制造、医疗、消费、能源、私募、金融服务以及科技、媒体与通讯（TMT）等多个领域。

中国CEO（内地及香港）

**连续三年**上调对全球经济增长的预期，67%预计未来12个月显著增长，高于全球61%的平均值。

中国持续成为全球CEO关键投资地，全球青睐比例从

**9%升至11%**

印尼、韩国、德国等国超1/5的受访CEO将中国内地列为前三位的海外投资目的地。

提升创新能力成为中国CEO最关注的议题：

**近五成**视创新为整体业务战略中的关键组成部分，跨界创新与精益迭代或是创新行动转化成为财务收益的关键。

中国企业AI应用进入营收拉动正向回报的阶段：

**52%**表示AI应用带来了收入增长，远高于29%的全球平均水平。

企业在应对市场灵活性方面存在明显差异：

**44%**的中国内地企业在供给端韧性突出，显著高于全球的28%；香港企业在需求端响应敏捷，仅6%认为自身没有应对需求波动的能力。

中国企业高度认可自身运营绩效，**近五成**CEO对需求生成、技术落地与支持、后台服务支持等领域的绩效感到高度满意，远高于全球平均水平。

中国企业社会责任担当突出，对AI安全、气候变化影响的关注比例显著高于全球均值近

**10**个百分点



中国经济长期以来是全球增长的核心引擎，持续为世界经济增长贡献超过30%的动能，2025年更是稳步实现5%的GDP增速，彰显出强劲的发展韧性与内生动力。恰逢“十五五”规划开启新的关键节点，新发展阶段下中国企业的战略布局与实践探索备受全球瞩目。

普华永道全球CEO调研报告已经发布了28期。本期主要围绕企业增长信心、AI技术落地应用、战略布局、创新体系构建及组织管理韧性等维度开展，核心目的在于深挖全球变局下企业突围增长的底层逻辑，为企业高质量发展提供前瞻性指引与可落地的实践参考。

本期中国报告洞察发现：中国企业正通过深化创新实践、加速AI技术落地、健全风险管理等举措主动破局，并且已在拥抱与应用AI技术上走在行业前列，沉淀了诸多实践经验。面向“十五五”新阶段，企业能否突破瓶颈、实现质的有效提升和量的合理增长，关键在于把握“创新突破”与“风险管理”的协同平衡；既要以AI为核心驱动力培育新质生产力，在技术融合、业务创新、组织升级等领域加速突围，更需将AI安全、数据隐私保护、技术透明度等关键事项纳入战略核心，筑牢韧性发展根基。

展望未来，AI作为颠覆性技术，将深刻重塑全球产业边界、重构资源配置逻辑与价值创造模式，成为时代格局的重要分水岭。普华永道中国将根植中国市场，深度契合“十五五”规划发展方向，陪伴企业穿越周期，为全球经济增长注入持久的中国力量。

“



AI不再仅仅是一种技术工具，它已成为企业构建未来竞争力所必需的基础设施。我们协助众多中国企业推进AI转型，见证了他们从探索阶段迈向价值实现的转变过程。调研显示，已有17%的中国CEO通过应用AI同时实现了成本降低与收入增长，这一比例高于全球平均水平。这些实践经验不仅为本土企业提供了可复制的发展路径，也向世界展示了中国在AI领域的实力。

**何睦宁**

普华永道中国主席兼首席执行官

# 01

## 发展信心与挑战



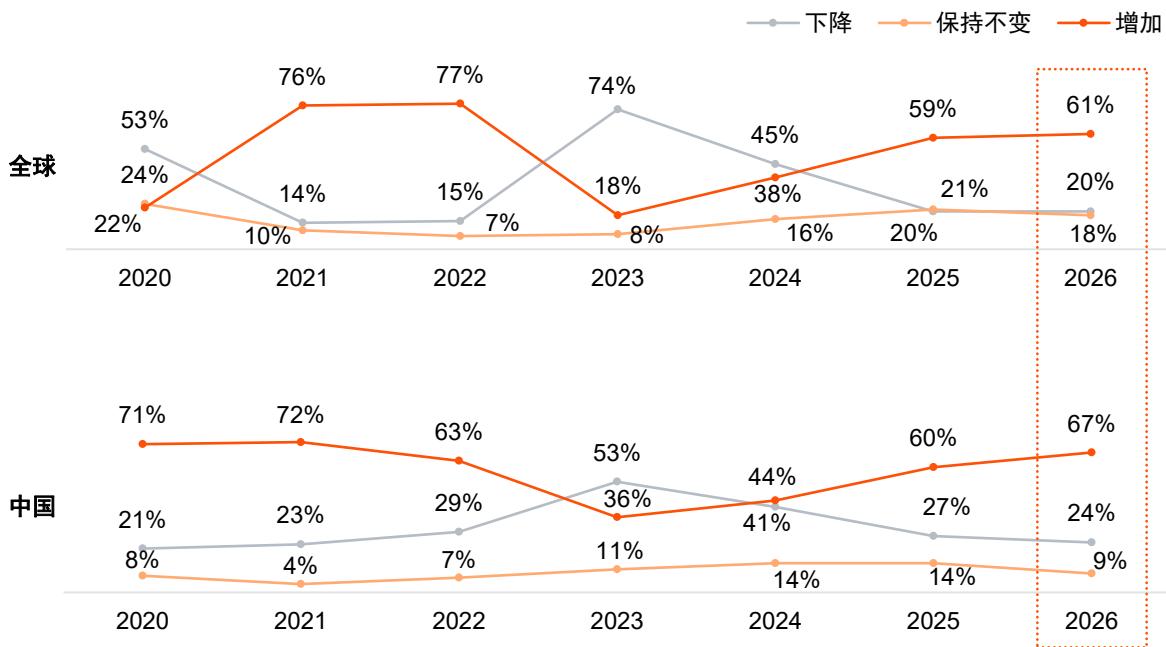
企业领导者对未来前景的判断备受关注。中国内地与香港地区的企业信心调研，展现出对宏观经济增长的乐观预期，也暗含短期经营的现实压力——宏观向好与微观承压并存、长期笃定与短期焦虑交织，既是经济在韧性中发展的直观体现，更勾勒出企业穿越周期、赋能发展的核心方向。

## 对全球经济增长充满信心

在全球供应链逐步修复、主要经济体政策宽松效应初显的背景下，中国CEO（内地及香港）对全球经济的增长前景展现出鲜明的乐观态度。

调研结果显示，超过三分之二的中国CEO（67%）预计未来12个月全球经济增速将持续回升——这一信心水平显著高于61%的全球平均水平。值得关注的是，中国CEO已连续三年上调对全球经济增长的预期，且自2023年以来持乐观态度的比例始终优于全球均值。这种信心既源于中国经济2025年实现5%的年度增速对全球复苏的带动作用，也反映出中国企业对全球科技创新活跃、贸易回暖、新兴市场需求释放等趋势的积极预判。

### CEO对全球经济增长速度的预测<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 本报告大部分数据分析结果去除了“不知道/不愿作答”选项；部分结果包括“不知道”选项，但并未在图表中显示，数据已进行折算处理；由于四舍五入，部分结构性数据加总后可能不等于100%；“中国企业/中国CEO”的表述为内地及香港的统称，数据除非特别说明亦为合计结果。

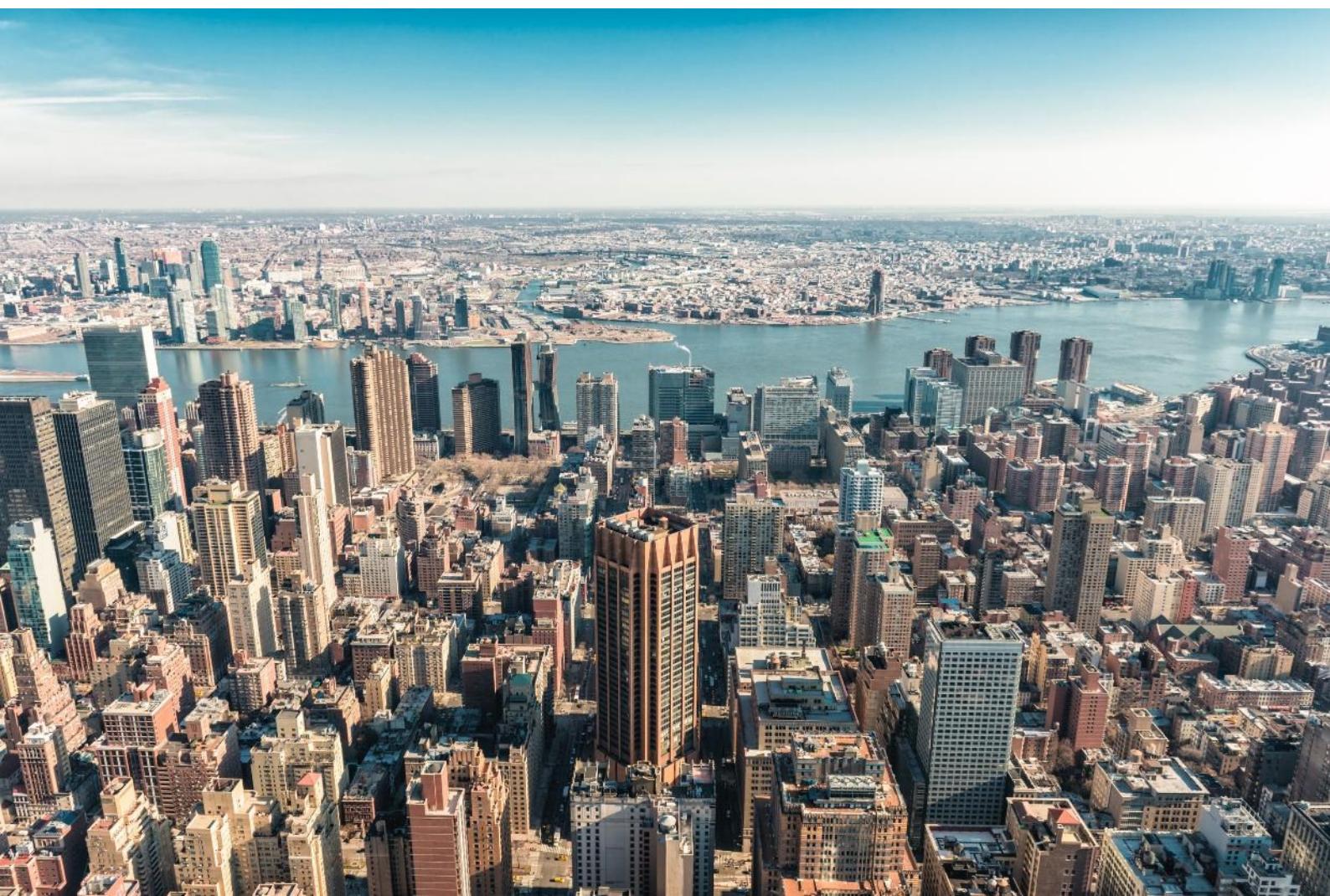
## 对本地经济增长信心回升

中国CEO对2026年本地经济增长的信心逆势提升，与全球信心小幅回落形成鲜明对比，彰显出中国经济韧性的独特价值。

其中，中国内地CEO对未来12个月经济增长的信心比例，从2025年的42%升至44%，呈现温和回升的态势，反映出企业家对内地经济韧性的认可。香港地区的信心增幅更为突出，从2025年的40%跃升至61%，大幅领跑全球。

2025年中国经济实现5%的增长目标，叠加产业升级与技术创新双向支撑，为企业提供了稳定预期；而香港作为国际金融枢纽，2025年资本市场融资领先全球，再次展现出国际金融枢纽的魅力。同时，调研显示受访香港CEO对内地消费复苏、跨境经贸回暖的敏感度更高，两地在科创、服务业领域的协同深化，也进一步强化了企业信心。

未来，“内地市场韧性+香港枢纽优势”的协同模式，不仅能成为两地企业家信心的“压舱石”，还将在全球经济波动中进一步凸显中国经济的“稳定器”价值。



## 企业营收面临一定挑战

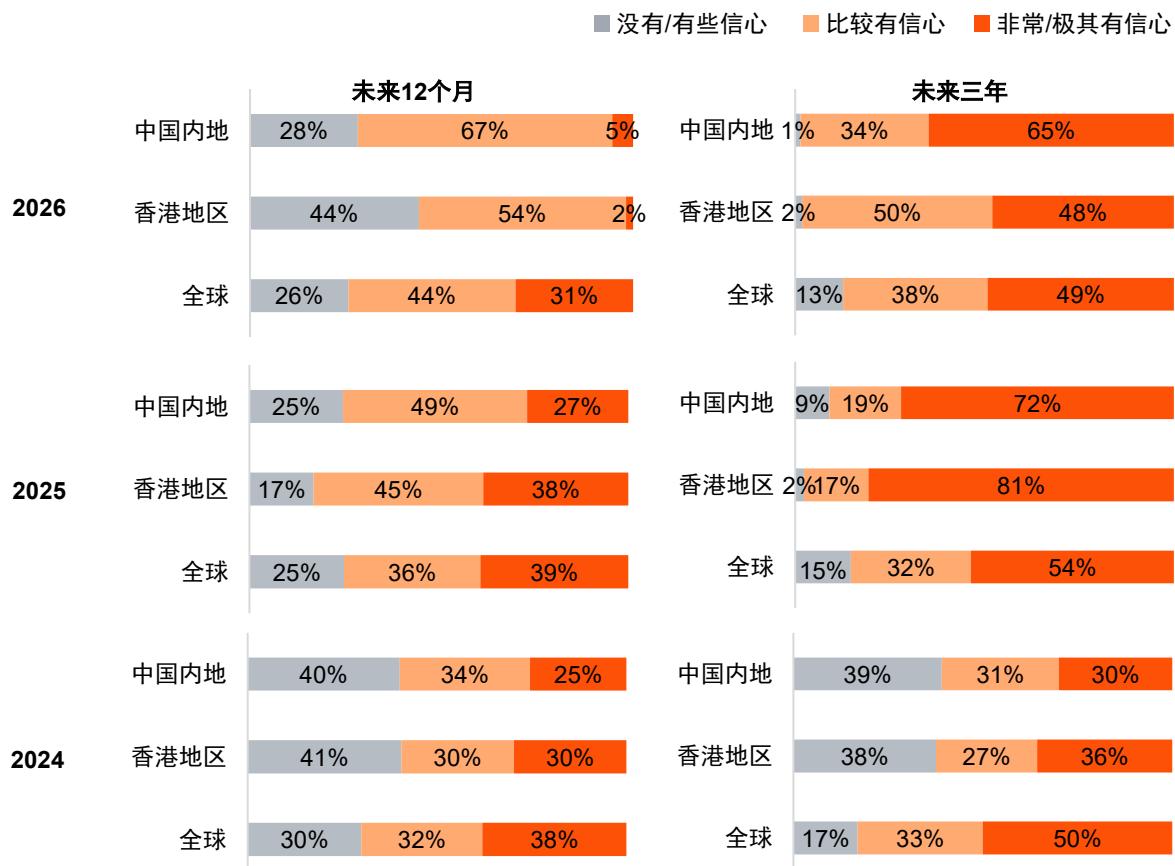
尽管中国CEO对本地经济增长的信心有所回升，但对自身收入增长的信心表现谨慎。

从未来12个月的短期维度看，受访内地和香港CEO对预期收入增长“非常/极其有信心”的比例均显著低于全球平均水平，且均较2024年和2025年的历史数据有所下滑，反映出企业对短期盈利持谨慎态度。

从未来三年的长期维度看，企业家信心结构出现一定改善：受访内地和香港CEO中“比较有信心”和“非常/极其有信心”的合计占比均超过95%，超越全球平均水平（87%），凸显出企业对中国市场长期韧性的认可。

对比全球主要国家，美国、德国、巴西、英国等国也呈现同样态势，即企业对全球经济以及本地经济增长预期的乐观程度，均高于企业对自身收入增长的预期。这种宏观与微观的“温差”，一方面来自于企业对政府等宏观治理者的信心和期待；另一方面，来自于信息传导机制在商业环境中的非对称性失效，即企业家在信息解码过程中，倾向于将系统性风险过度内化，也可能弱化正向激励信号的传导。

### CEO对公司未来12个月和未来三年收入增长的信心



## 风险感知明显增强

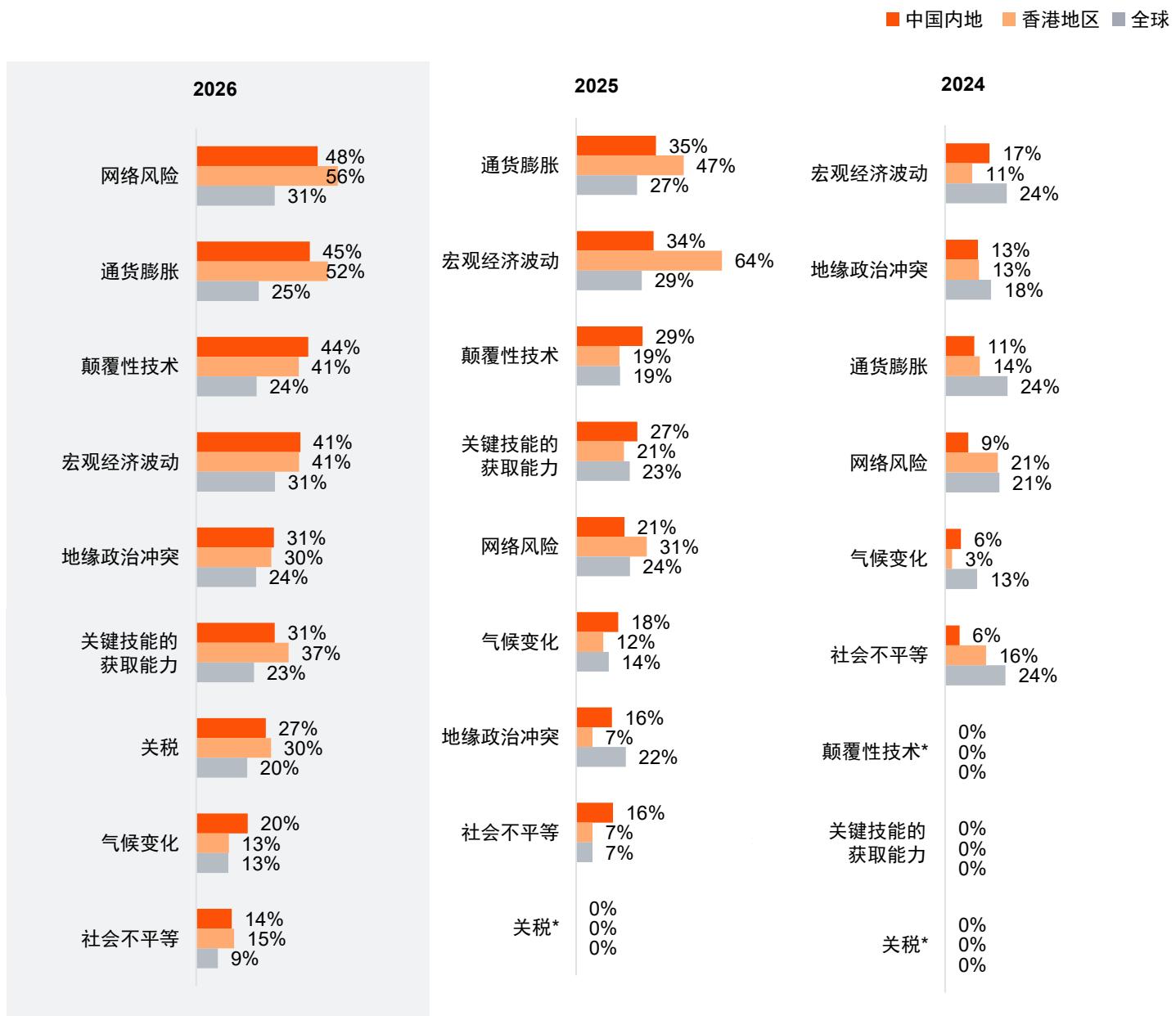
对于当前面临的各种风险，全球CEO的选择进一步印证了上述观点：近三年的调研中，其对宏观经济波动、通货膨胀、网络风险、地缘政治冲突等风险因素的感知均有不同程度的上升。中国CEO不仅面临与全球同样的挑战，其风险感知强度更普遍高于全球平均水平，焦虑感持续增强。

从调研数据看，网络风险的关注度在2026年跃升至首位，内地48%和香港56%的CEO将其列为高暴露风险，较2025年关注度大幅跃升，凸显出在数字化转型深化的背景下，企业对数据安全、系统韧性的重视度已达到前所未有的水平。尽管通货膨胀与宏观经济波动的风险排序有所变化，仍有超40%的内地和香港CEO将其列为核心担忧，反映出全球需求不确定性与价格压力的持续影响。与此同时，技术领域的颠覆性变革成为新的焦虑来源：内地44%和香港41%的CEO认为其是重大挑战，这与当前跨界竞争加剧、技术迭代加速的行业现实形成呼应，折射出企业对行业格局重塑的深层担忧。

风险结构的动态演变，正倒逼企业构建“短期抗冲击+长期强韧性”的战略平衡：一方面要通过现金流管理、供应链优化等举措应对宏观波动与安全冲击，另一方面需加大技术研发与人才储备，以应对颠覆性变革带来的长期挑战，这正是企业穿越周期的核心命题。



## CEO认为未来12个月公司面临的重大风险的程度（仅显示“暴露程度较高+极高”结果）



注：\*表示该选项当年不适用

## 关税的财务影响将持续

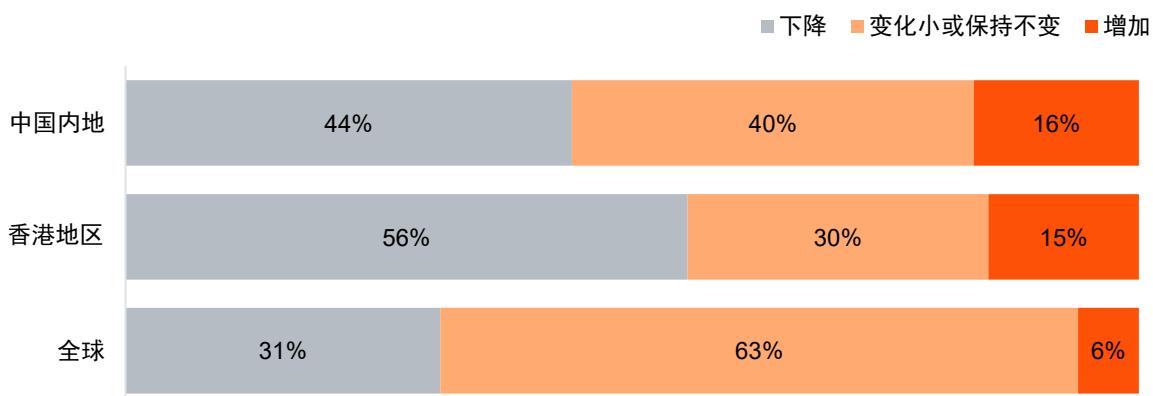
关税波动已成为全球经济不确定性的重要来源，中国企业正承受着较为显著的财务冲击和影响。

香港地区CEO的敏感度更高，有56%认为未来12个月关税将造成公司净利润率下降，这一比例不仅高于内地（44%），更明显高于全球平均水平（31%）。香港作为高度依赖跨境贸易的国际枢纽，其经济与全球供应链深度绑定，关税等贸易壁垒的变动会直接传导至贸易、金融等重要领域，显著影响相关行业的企业盈利。

内地企业面临类似的压力，44%的内地CEO预计净利润率将受关税影响而下降，高于全球均值，反映了内地制造业与出口导向型产业的结构特征，以及在全球贸易摩擦背景下的成本压力。

与此同时，内地与香港均有约15%的CEO认为关税增加了利润。这类企业可能得益于定价权主导的成本转移、转口与离岸贸易优化、政策适配与合规化利润转化等因素。

### 关税对公司净利润率的影响





## 发展启示

面对全球经济波动与区域协同深化的双重格局，企业与政府需形成合力，以“短期抗冲击、长期增韧性、内外强协同”为核心思路，系统性应对挑战。

对企业而言，首要任务是构建“长短周期动态平衡”的战略框架：短期需聚焦现金流管理与风险隔离，通过供应链多元化、网络安全加固等举措抵御关税、宏观波动等冲击，守住盈利底线；长期则锚定中国内需升级与新质生产力发展红利，依托“内地市场韧性+香港枢纽优势”的协同模式，加大研发投入与生态布局，统筹中国与全球市场的资源配置，培育穿越周期的增长能力。

对政府而言，核心目标是打造“稳定预期、赋能增长”的制度环境：一方面通过持续的政策支持与营商环境优化，巩固经济韧性，释放内需潜力，强化企业对长期增长的信心；另一方面，积极参与全球经贸治理，推动多边合作以缓解关税与地缘风险，并加强跨境安全协同，为企业营造更安全的外部环境。

“



乐观的宏观经济发展前景，既要靠微观企业战略落地筑牢根基，更需政企紧密协同，构建“制度筑基+企业发力”的良性循环。我们将充分发挥全球资源链接和专业智库优势，立足全球视野、深耕本土实际，全方位支撑宏观政策落地、企业战略升级与新质生产力培育，助力中国经济高质量发展，增进全球协同共赢。

**周星**

普华永道中国公共事务主管合伙人

# 02

## 双向投资结构优化



地缘政治不确定性逐步趋于常态化，积极应对地缘政治风险已成为企业全球化发展的必然选择。不同区域企业采取的措施和应对方式各具特色，共同勾勒出全球化新阶段下企业构建国际网络的新方案。

## 积极主动应对地缘政治风险

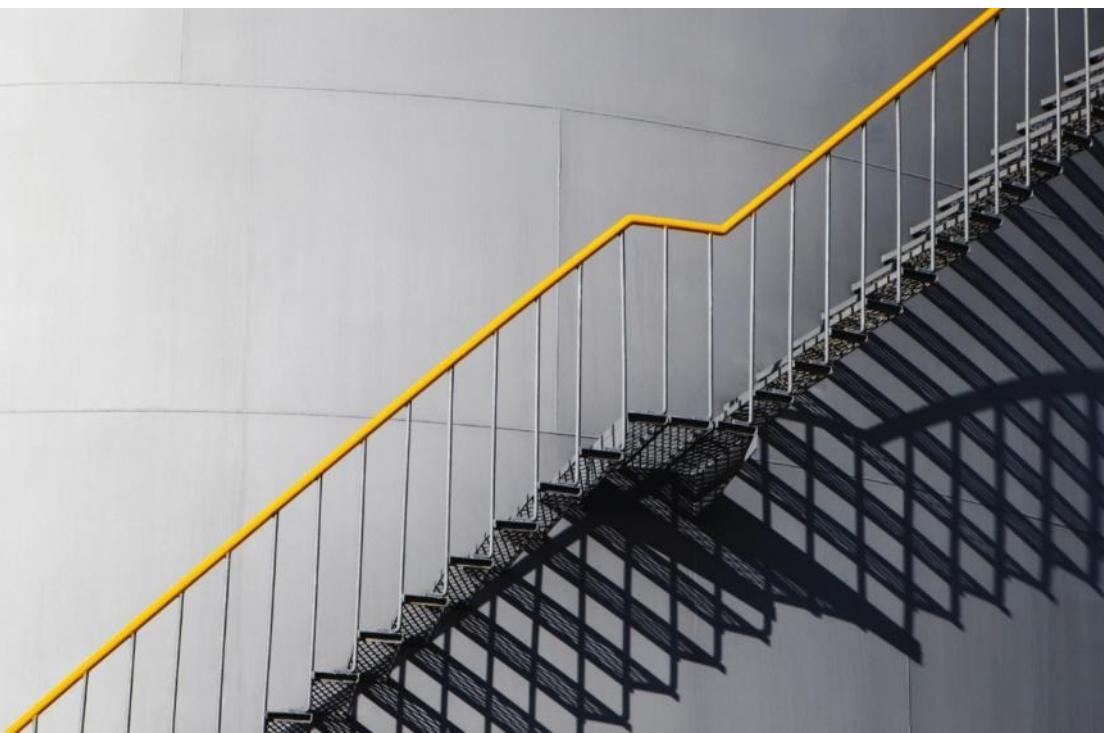
地缘政治风险的应对，本质上是对企业全球化运营与风险管理能力的重大考验。

内地与香港企业整体呈现出“行动更积极、策略更务实”的鲜明特征。在调研的五项应对地缘政治风险的举措中，企业选择“程度有限”的比例均显著低于全球平均水平，反映出其主动防御的战略倾向。

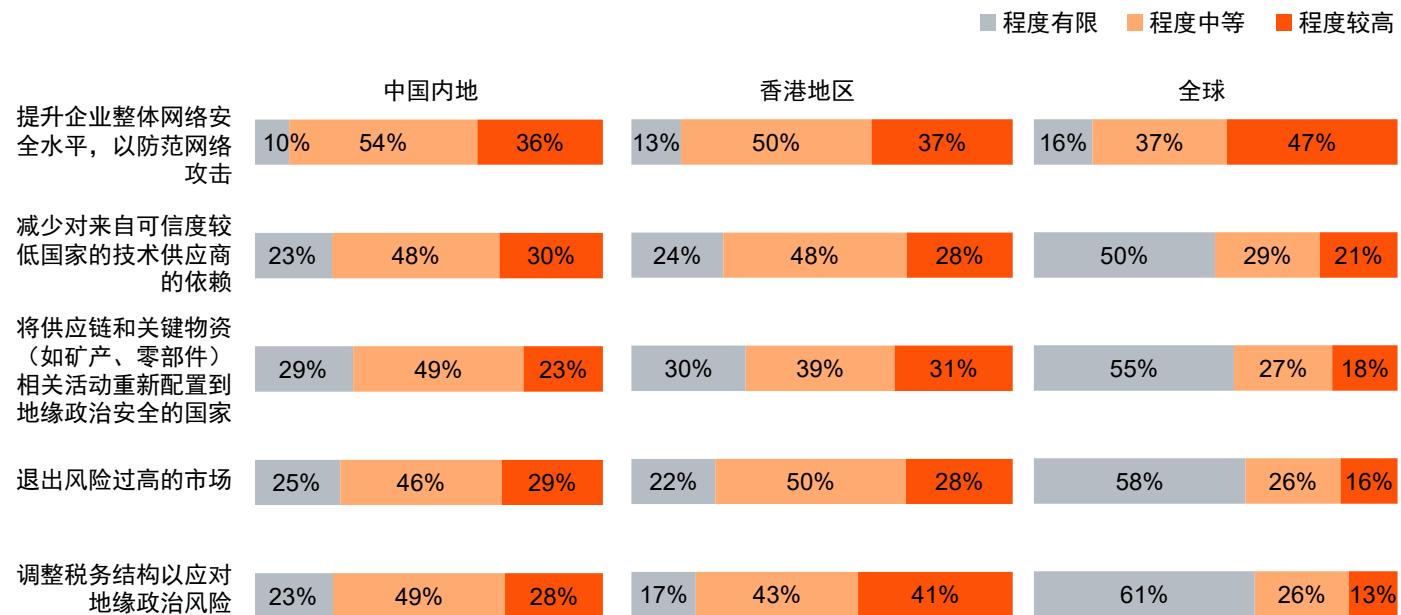
网络风险是当前CEO们的核心担忧之一，但选择“程度较高”提升网络安全水平作为应对措施的内地（36%）与香港（37%）CEO比例明显低于全球（47%），揭示出中国企业虽已充分认识到提高网络安全的紧迫性，但在高强度资源投入和技术升级上仍有进步空间。

香港展现出独特的税务灵活性优势：41%的香港CEO选择“程度较高”的应对力度，不仅大幅领先内地（28%），更是全球（13%）的三倍以上。得益于香港成熟的税务环境与资本运作能力，使得企业可以更为灵活地通过税务优化来对冲地缘政治风险，体现了香港国际金融枢纽的独特韧性。

在“退出风险过高的市场”这一举措上，中国企业采取的策略比全球同行更为激进：全球仅16%的企业选择了会在较高程度上考虑退出，但内地和香港的这一比例分别达到29%和28%，显著高于全球平均水平。这种策略虽然能快速隔离风险，但也意味着企业可能承担更高的沉没成本与市场退出损失，需要在风险防控与经营成本之间寻求更精细的平衡。



### 公司未来三年计划采取应对潜在地缘政治风险的措施

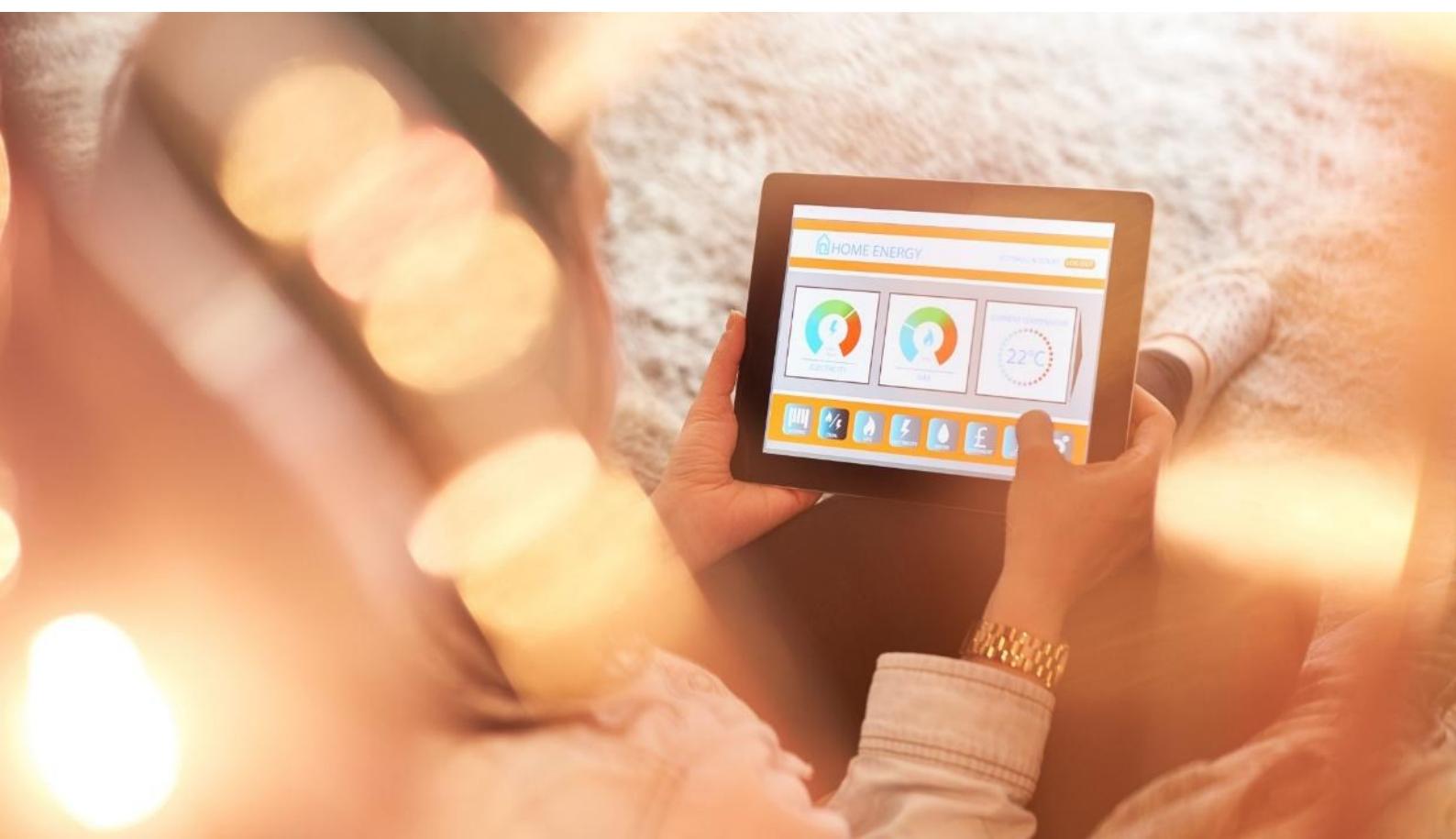


## 投资中国热情呈现回升

全球投资意愿正在升温，但资本正加速向具备良好的营商环境、硬核科技、创新生态、消费市场四重优势的区域聚拢。美国、中国、德国、印度、英国依然稳居全球投资目的地前五，这一趋势已延续数年。

中国内地的投资吸引力逆势回升，成为全球资本布局中的重要锚点。本期调研显示，将中国内地列为前三大投资目的地的全球CEO比例从2025年的9%升至11%。

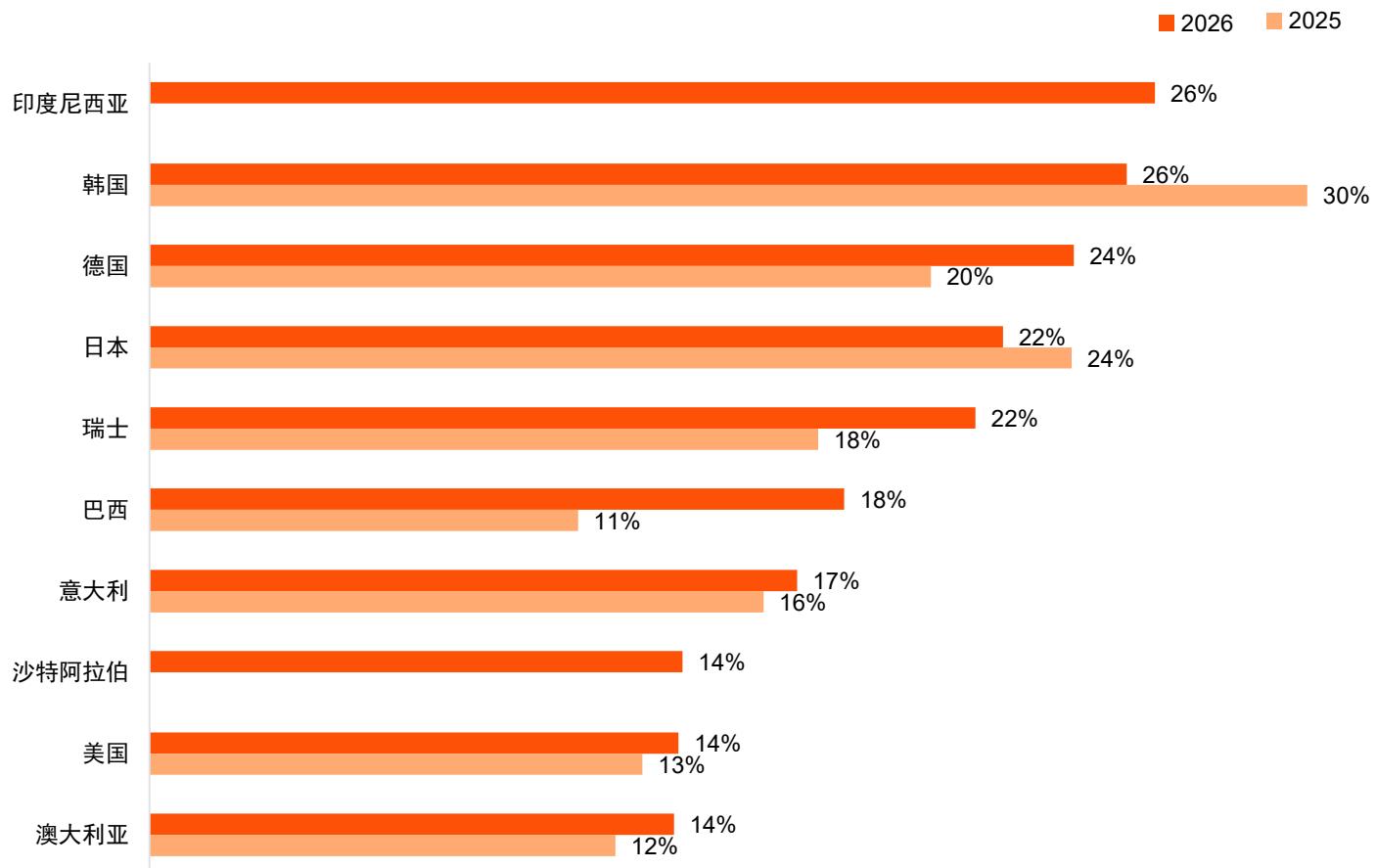
主要经济体对华投资热情普遍升温。相较于2025年，美国、加拿大、巴西、德国等投资来源国对华投资意愿均出现回升，而以印尼为代表的新兴经济体的增幅更高；对中国投资意愿排名靠前的国家有印尼（26%）、韩国（26%）、德国（24%）、日本（22%）、瑞士（22%）等，韩国和日本虽较上年有所下降，但均有超过五分之一的企业将中国列为前三大投资目的地，清晰表明中国已成为这些国家企业眼中的重要投资市场。



分行业来看，全球工业与服务业领域有14%的受访CEO将中国内地列为前三大投资目的地，较上年上升1个百分点；能源、公用事业与资源行业次之，比例由上年的10%升至13%；消费市场比例持平。除医疗健康行业较上年略下降1个百分点外，其他大部分行业CEO比例均较上年有所提升。

这一投资热度的升温，既源于中国作为全球经济增长引擎的核心地位，也得益于过境免签优化等开放政策红利的释放——这些举措让更多的海外企业高管得以亲身感知中国超大规模市场的消费潜力、完整的产业链生态以及高效的创新生态。

#### 将中国内地列为前三投资目的地的重点国家及比例



注：印尼和沙特阿拉伯因2025年样本量较小而不显示

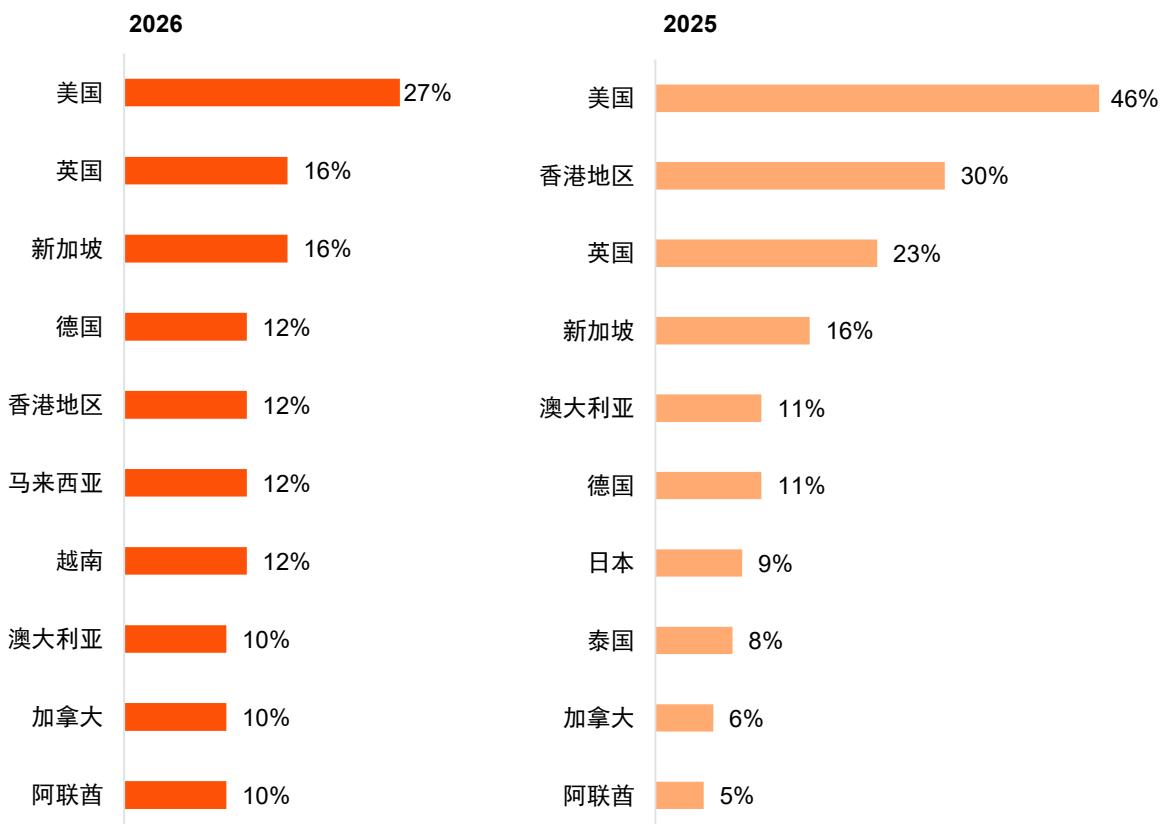
## 出海呈现多元化平衡

中国企业的海外投资已从“规模扩张”进入“质量提升”的新阶段。调研发现，中国内地企业的海外投资目的地正从“单极依赖”转向“多元平衡”，呈现出更为理性和稳健的布局特征。

当前，出海新目的地正在崛起，区域布局更趋均衡——美国依然保持第一大投资目的地的位置，新加坡、英国并列第二；同时，德国、香港地区、马来西亚等地的投资意愿均达到10%以上。这表明企业正加速拓展东南亚和欧洲等多元市场。

企业主动分散投资，降低对高风险市场的敞口，这不仅是短期的策略调整，更标志着中国企业全球化运营逐步走向成熟。如积极利用东南亚的供应链配套和低成本优势，有序开拓欧洲市场，中国企业正在构建更具韧性的全球产业协同网络。

### 未来12个月中国内地企业对外投资目的地



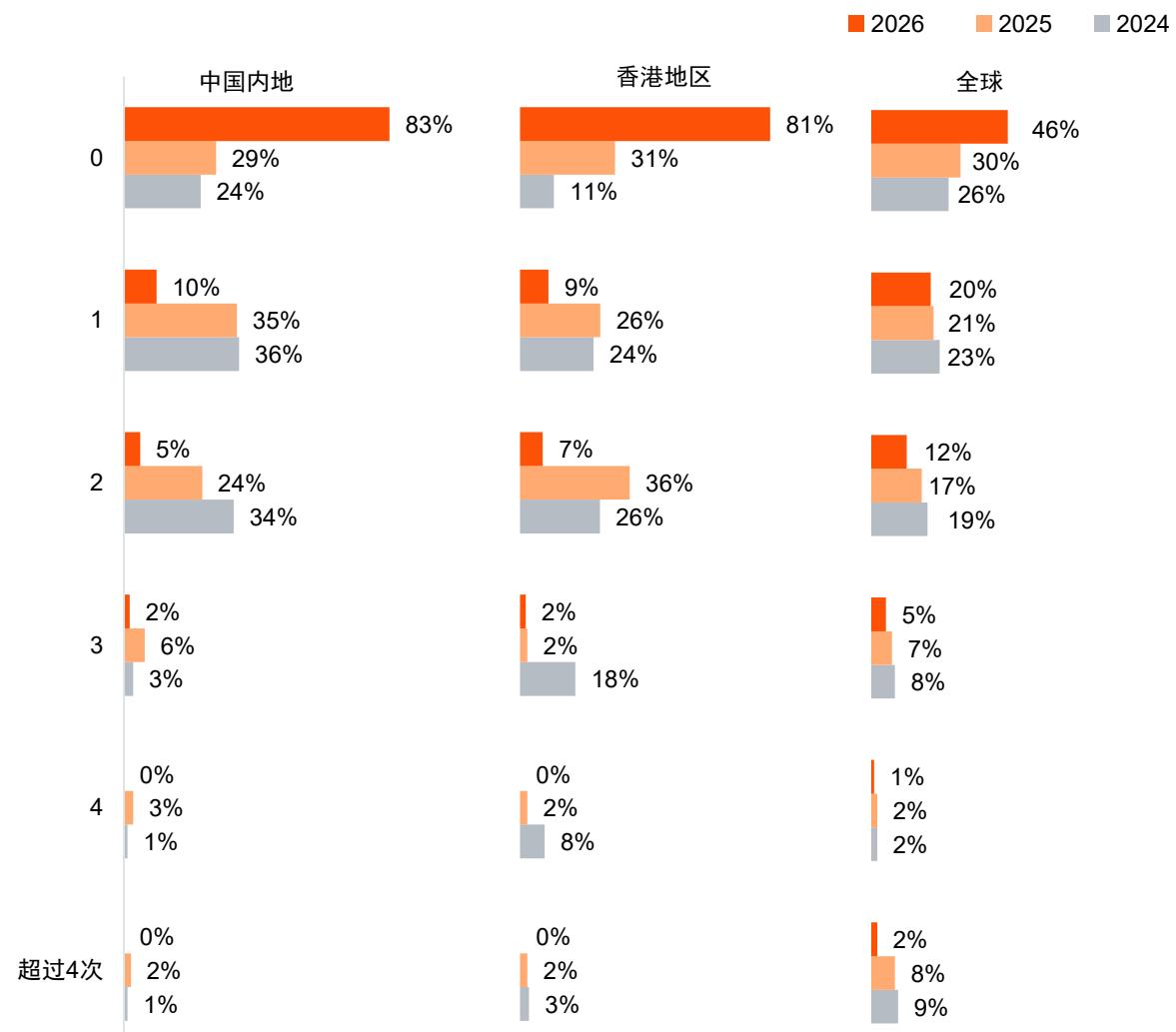
## 重大并购较谨慎

在融资成本高企、监管趋严、地缘政治扰动、估值分歧等多重因素的影响下，全球CEO开展重大并购的意愿显著下降，中国CEO表现得更为谨慎。这既是对不确定性的理性回应，也更表明企业从“激进扩张”转向“审慎防御”新阶段。

在大额并购意愿方面，中国企业大幅收缩。内地和香港均有超过八成的CEO计划未来三年不进行重大并购，远高于全球平均水平，较2024年和2025年收缩趋势明显。全球仍有40%的企业计划开展至少一次重大并购，其中美国（56%）、英国（46%）等发达经济体仍保持一定的并购意愿。

### 未来三年计划进行重大收购的频次（交易金额超过公司资产10%）

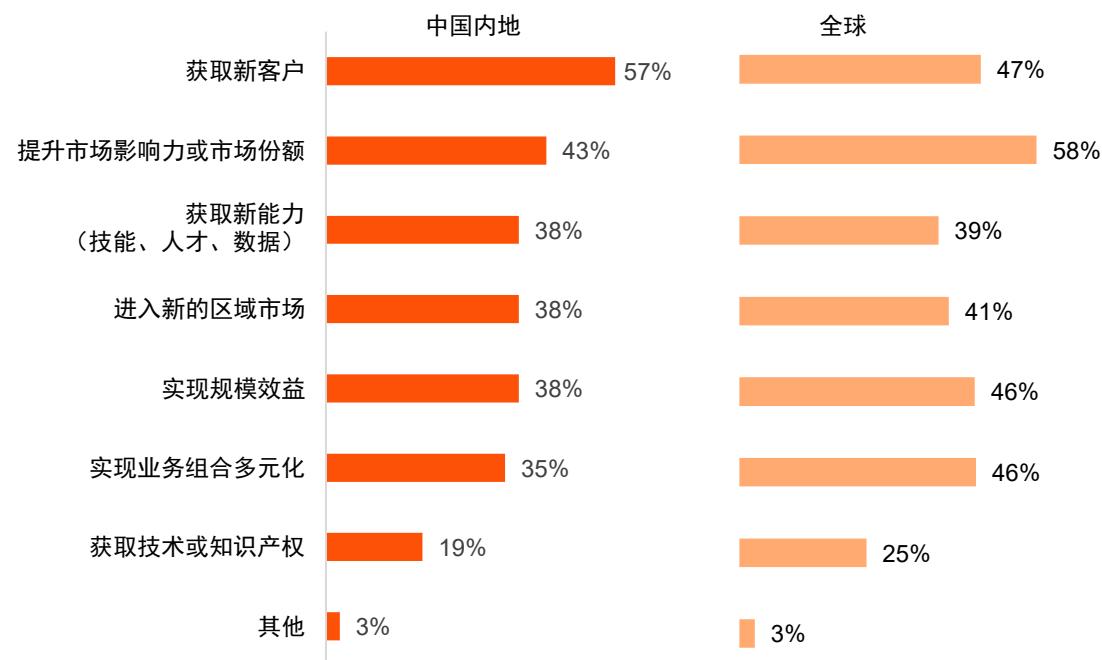
已规划重大收购项目数量（按年份）



就并购方向而言，内地企业聚焦主业，全球布局更趋多元。少数计划并购的内地企业中，73%的交易集中于自身业务领域，仅有27%涉及跨行业并购。全球企业跨行业并购占比达46%，部分企业甚至计划100%进行跨界并购，显示出更强的业务多元化与风险分散需求。

从并购动机来看：内地“获取新客户”（57%）是最核心的并购动机，其次是“提升市场影响力或市场份额”（43%）与“获取新能力”（38%）。全球企业的首要并购动机为“提升市场影响力或市场份额”（58%），同时对“获取新客户”（47%）与“实现业务组合多元化”（46%）的诉求更为突出。

### 公司进行交易收购的初衷



注：香港因样本量较小故未作图示



## 发展启示

在全球科技革命与产业重构加速演进的今天，企业必须及时优化全球投资和供应链布局。我们建议企业在挖掘和布局全球业务时，需理性权衡风险与收益，既要主动抢抓开拓新市场、优化供应链带来的增长红利，也要重点关注合规管控、资金安全、本地治理等核心风险，建立全流程风险防控体系，在机遇与风险的平衡中实现海外业务可持续扩张，推动从“广度扩张”向“深度运营”转型。

我们期待政府间通过加强政策协调与国际互信，共同打造更稳定、透明的全球/区域投资生态，减少地缘政治对资本流动的干扰。同时，也期待政府持续赋能本土企业，通过搭建全球风险预警与应对平台、提供跨境人才与资本支持，帮助企业提升全球化运营能力，推动中国企业深度融入全球产业链。

“



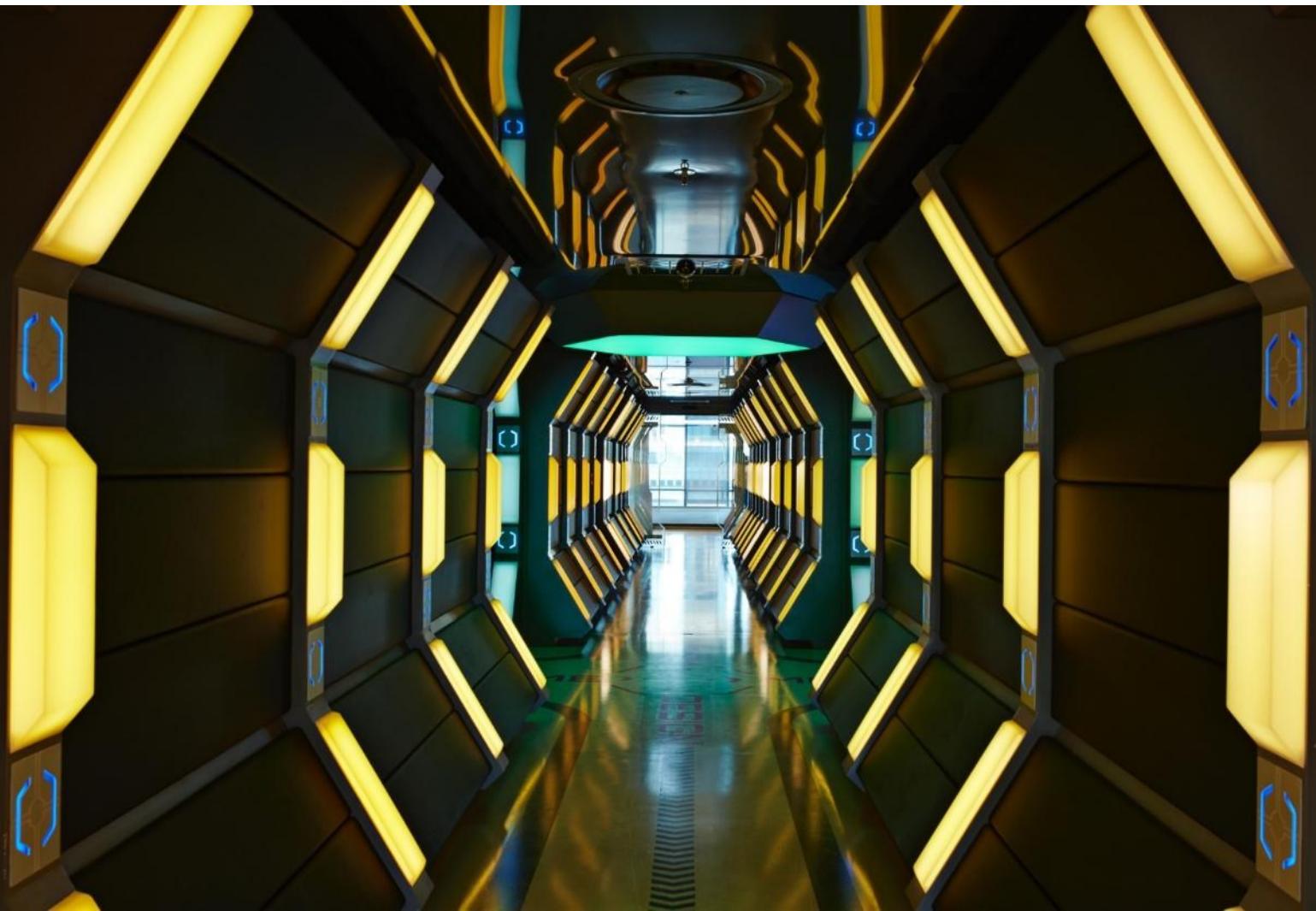
全球产业重构与地缘变局下，再投资与全球化是企业进阶的核心路径，我们将依托全球网络与实战积淀，助力企业搭建全球风险应对体系、优化跨境投资策略，提升企业的全球资源配置能力，实现高质量全球化发展。

**蔡凌**

普华永道中国全球跨境服务主管合伙人  
企业融资与并购部主管合伙人

# 03

## 创新成为首要议题

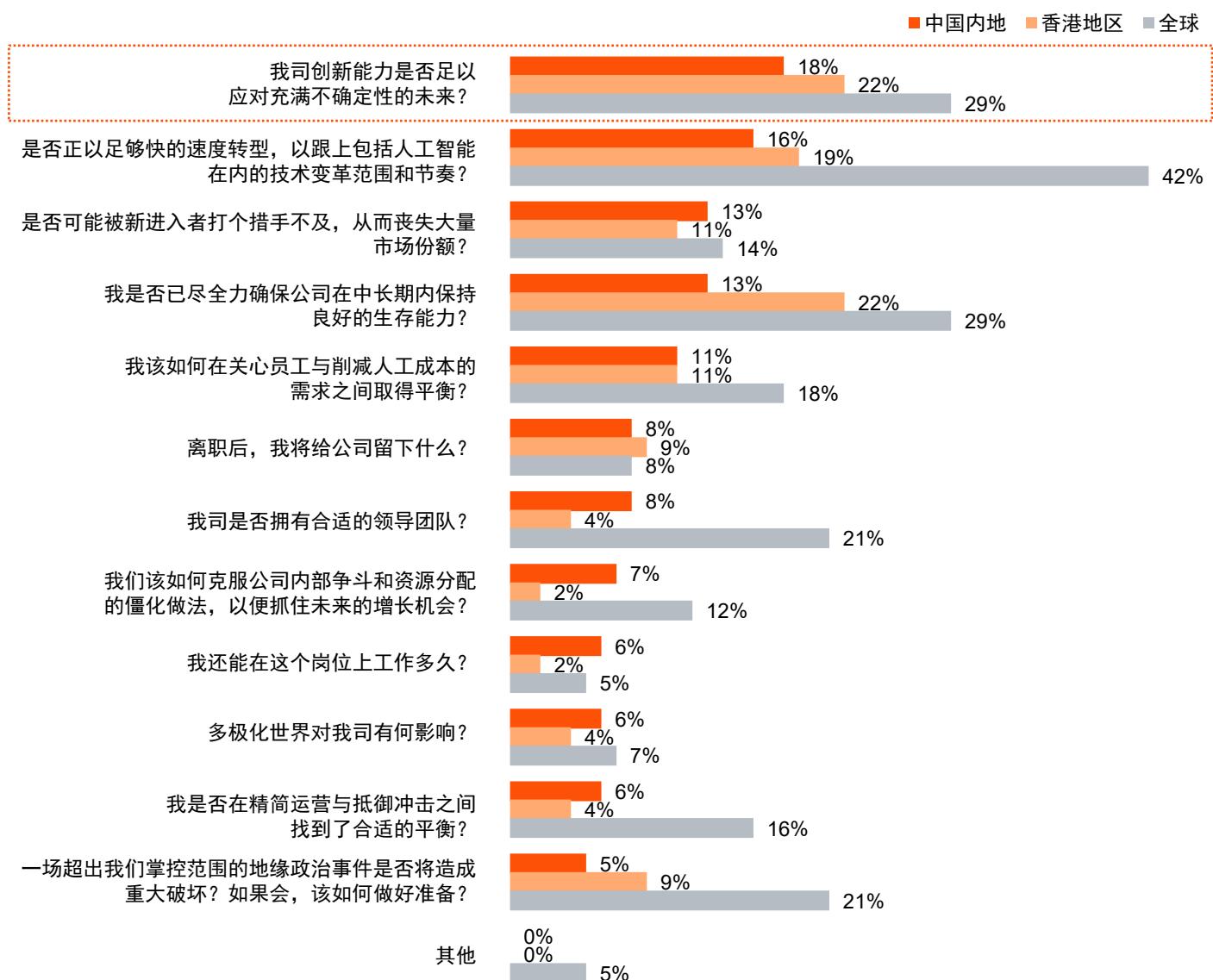


在全球科技竞争加剧与AI变革提速的浪潮中，中国企业已将创新置于战略核心，并展现出领先全球的执行力度，但从创新实践到收入增长的价值转化仍存在明显落差，创新突围之路仍需跨越从“实践领先”到“价值领跑”的关键一步。

## 以创新应对不确定性成为首要议题

当问及当下最为关注的问题时，中国CEO排在第一位的是“创新”。有18%的内地和22%的香港CEO最关心公司的创新能力是否足以应对充满不确定性的未来。这一结果与上期报告发现高度呼应：上年数据显示，44%的中国CEO认为，若不实施重大转型，其公司将难以在未来十年内存活。而创新正是应对监管变化、供应链风险等长期挑战的核心抓手。

### CEO近期最关注的议题列表

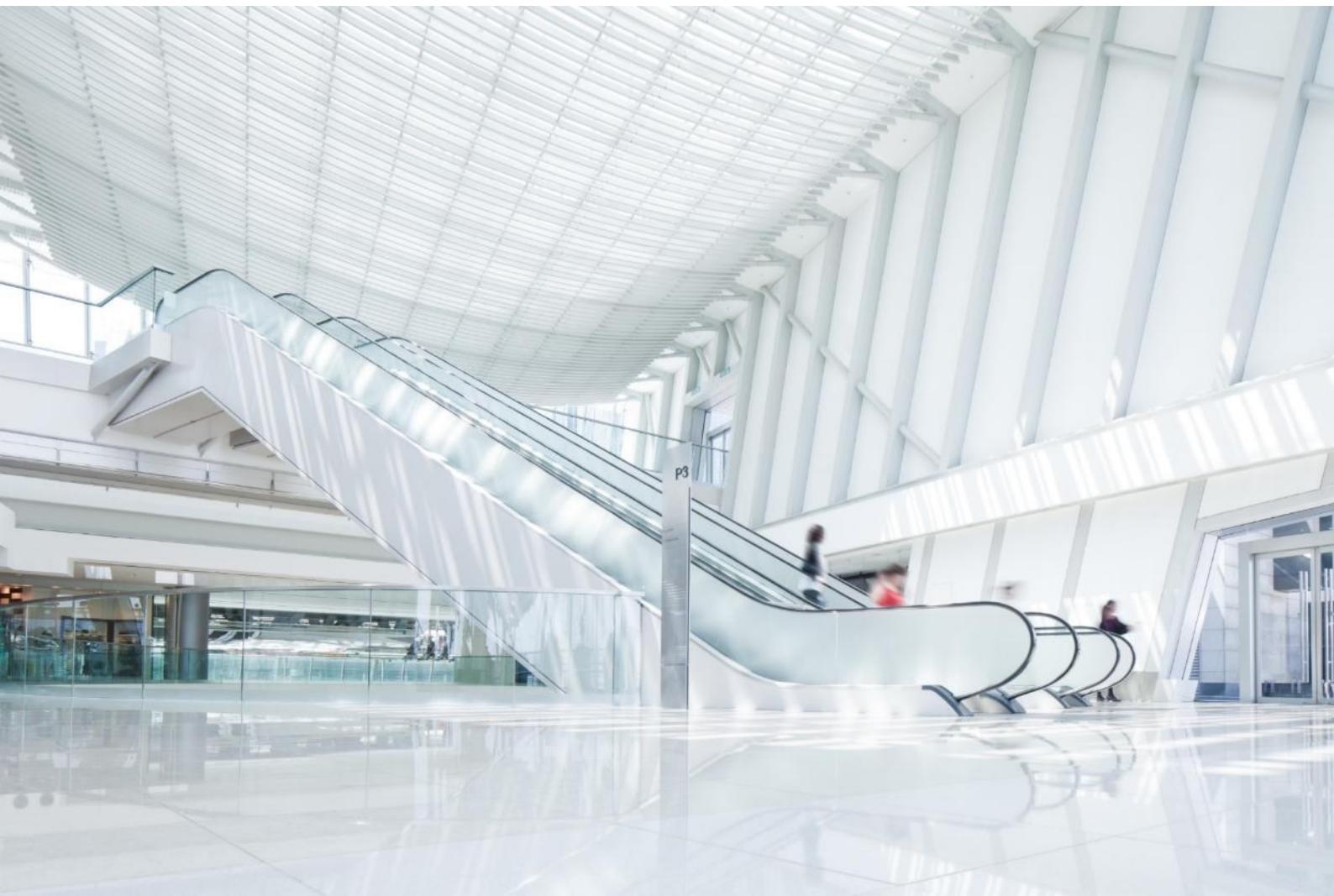


## 多维度融入创新策略

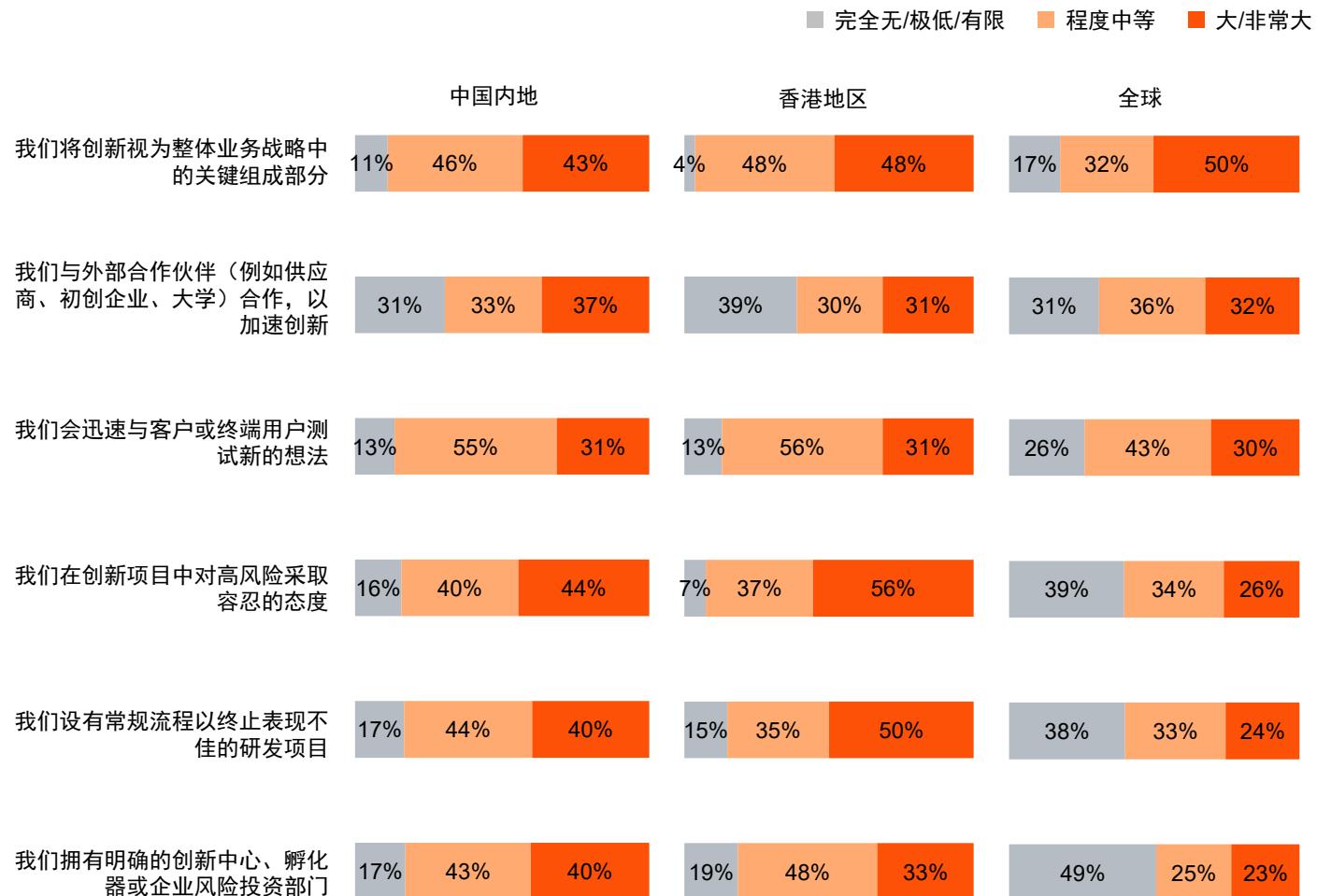
在高度重视创新的大背景下，受访中国企业展现出更强的执行力与务实性，其创新实践的整体推进力度远超全球平均水平。

中国企业对创新风险的包容度与管理效率更为突出，不仅对高风险创新项目持有更开放的态度，也建立了更成熟的研发项目动态管理机制，并能主动终止表现不佳的研发投入，这一敏捷的资源配置能力在全球范围内处于领先地位。同时，企业在构建专属创新载体（如创新中心、孵化器、企业风险投资部门）上的布局也更为积极，为持续创新筑牢了组织基础。

值得关注的是，尽管在创新实践的执行层面表现亮眼，但在将创新上升为企业顶层核心战略的认知上，中国企业与全球领先水平仍存在小幅差距，特别是日本、加拿大、法国、印度在这一策略上选择“程度大/非常大”的比例均超过50%。这反映出中国企业在战略高度与执行力的平衡上，仍有进一步的提升空间。



## 公司创新策略的采纳程度



## 创新驱动下的市场敏捷性

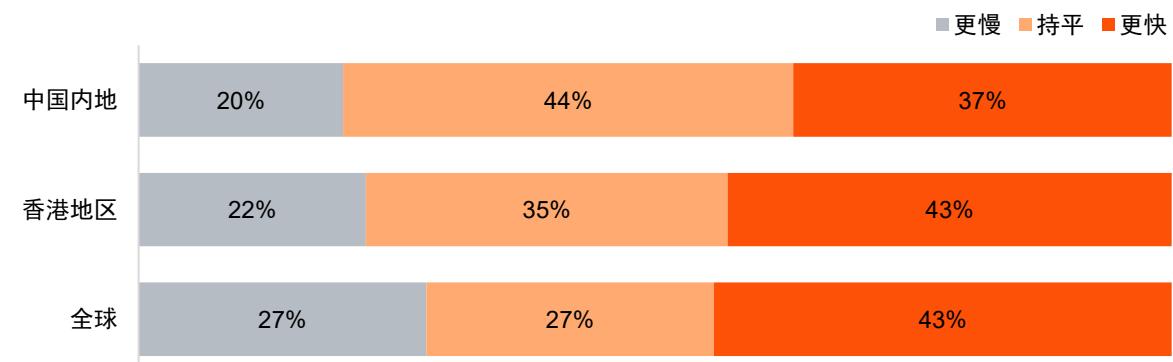
在技术和市场均呈现快速迭代的当下，无论是中国还是全球企业均在追求敏捷创新以提升市场响应速度。

内地有37%的企业认为自身推出新产品和服务的速度快于同行，香港地区与全球持平，达43%。内地企业认为自身响应速度更快的比例低于全球，表明了中国市场在创新领域竞争非常激烈，保持更快的速度难度较高。

全球企业的响应速度呈现分化态势，43%认为自身更快，但也有27%承认慢于同行，折射出技术变革与地缘风险下的创新效率差距。

市场敏捷性本质是企业感知机会、快速决策、重构资源的核心竞争力，其差异直接决定企业在迭代周期中的竞争位势。调研数据同时印证，技术迭代与地缘不确定性等因素会放大企业创新与运营能力的鸿沟，这也是全球产业格局加速重构的核心逻辑之一。

### 公司在推出新产品和服务方面的市场响应速度



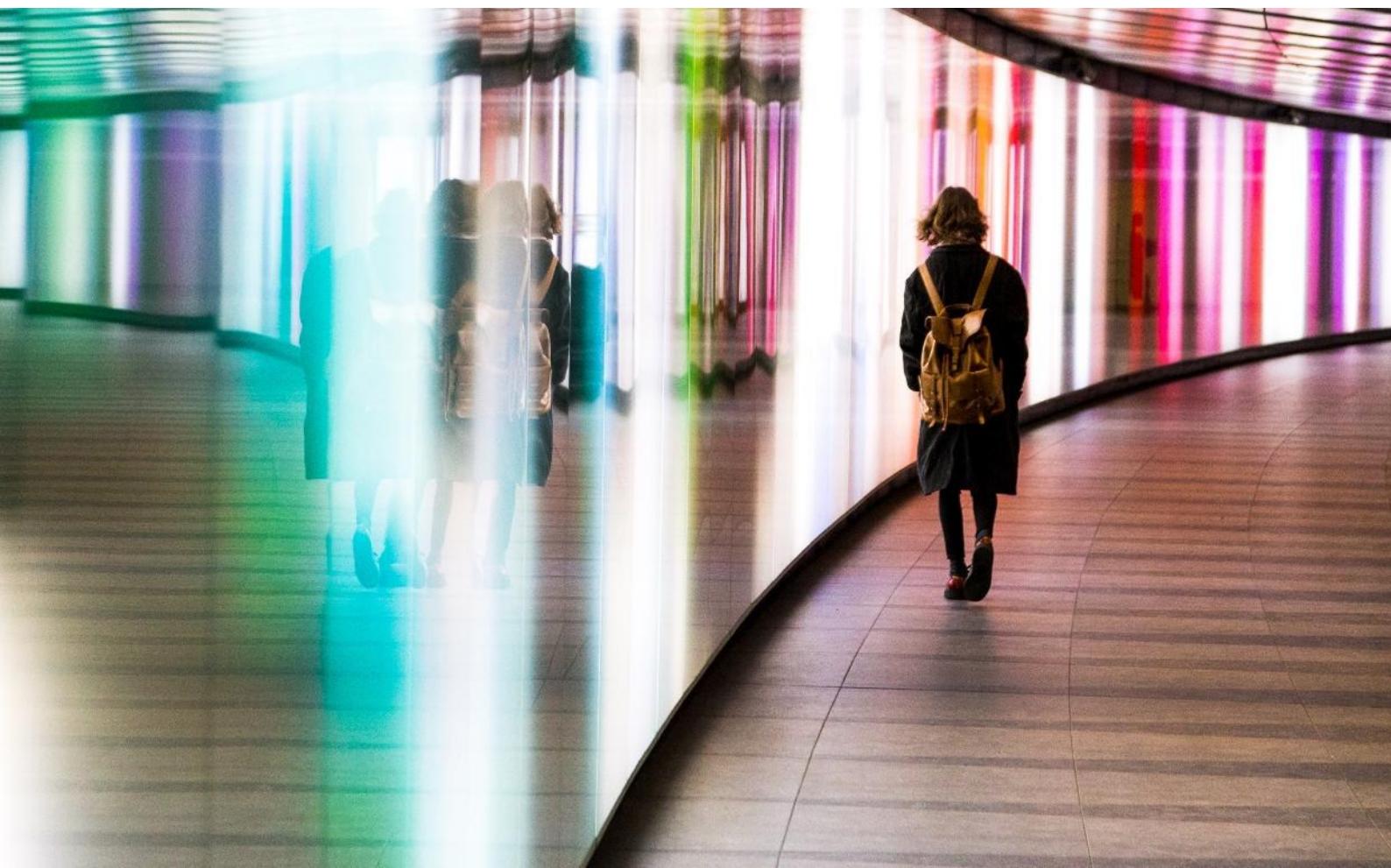
## 创新转化营收的效率仍待提高

中国企业虽对创新重视程度较高，但创新成果向营收的转化率还有待进一步提升。过去三年，中国企业推出的新产品或服务对本财年营收贡献占比的平均值仅为9%。从区间分布来看，内地44%的企业新产品营收占比处于1%-9%区间，香港企业表现与之相近。

相比之下，全球范围内新产品及服务营收贡献的平均值为20%，其中有33%的企业占比超过20%；高于平均值的企业主要分布在工业与服务业（占比26%）、消费市场（22%）、金融服务业（22%）三个行业领域。这些创新收入转化成效较高的核心赛道，为中国企业提供了创新升级的方向参考。

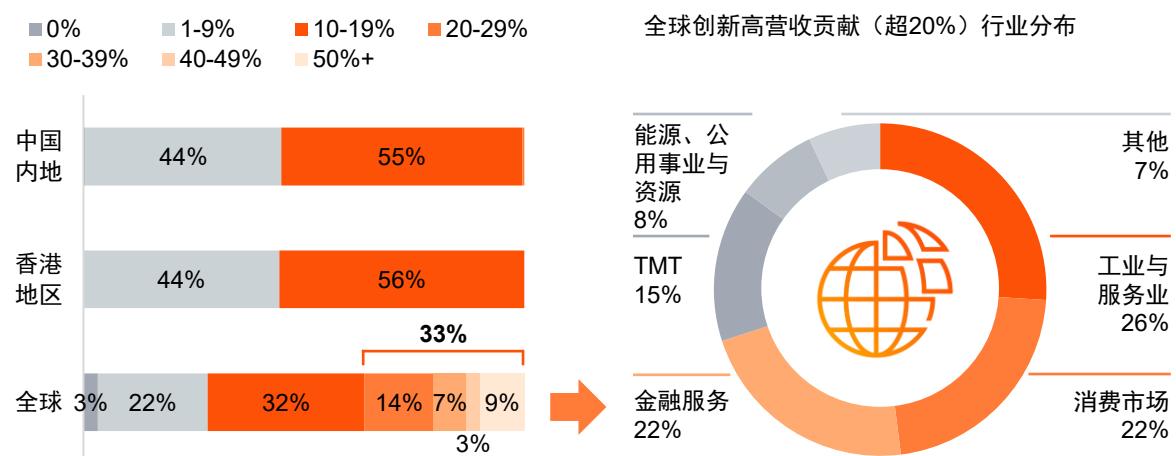
进一步拆解内地高转化成效企业的实践可以发现关键规律：在新产品营收占比超15%的内地企业中，75%均建立了常规流程以终止表现不佳的研发项目。

对跨界创新持保守态度也可能是受访内地和香港企业创新成效转化低的重要原因。无论是过去五年间，还是展望未来三年，有高达九成的中国企业均无跨行业寻求业务增长的规划，而全球仅为四成。



面向未来，建议企业聚焦创新高转化核心赛道，以“小步快跑、快速迭代”的精益创新为抓手，一方面建立低效研发项目常态化退出机制，严控无效投入；另一方面突破跨界创新保守局限，聚焦核心创新方向精准发力，破解创新营收转化不足的难题。

### 本财年总收入中来自过去三年推出的新产品或服务的比例



内地及香港的平均值均为：9%  
全球平均值：20%





## 发展启示

面对创新投入与营收增长的失衡，中国企业需在短期盈利与长期战略储备间寻求动态平衡，稳步推进创新突围。建议企业构建“双轮驱动”的创新价值闭环，在坚持“小步快跑、快速迭代”优势的同时，通过并购强化获取硬科技与稀缺能力，形成“内生研发+外延并购”的双轮驱动，打通“技术获取—转化应用—价值变现”的完整链条。此外，要打破跨界壁垒，依托自身市场响应优势，融入行业生态、开展协同合作，培育新增长曲线，在生态合力中延展创新边界；要升级创新治理能力，将创新提升至顶层战略，优化研发资源动态调配与评估退出机制，强化创新投入产出管理，平衡短期盈利与长期技术储备，让创新真正成为可持续增长的核心动能。

“



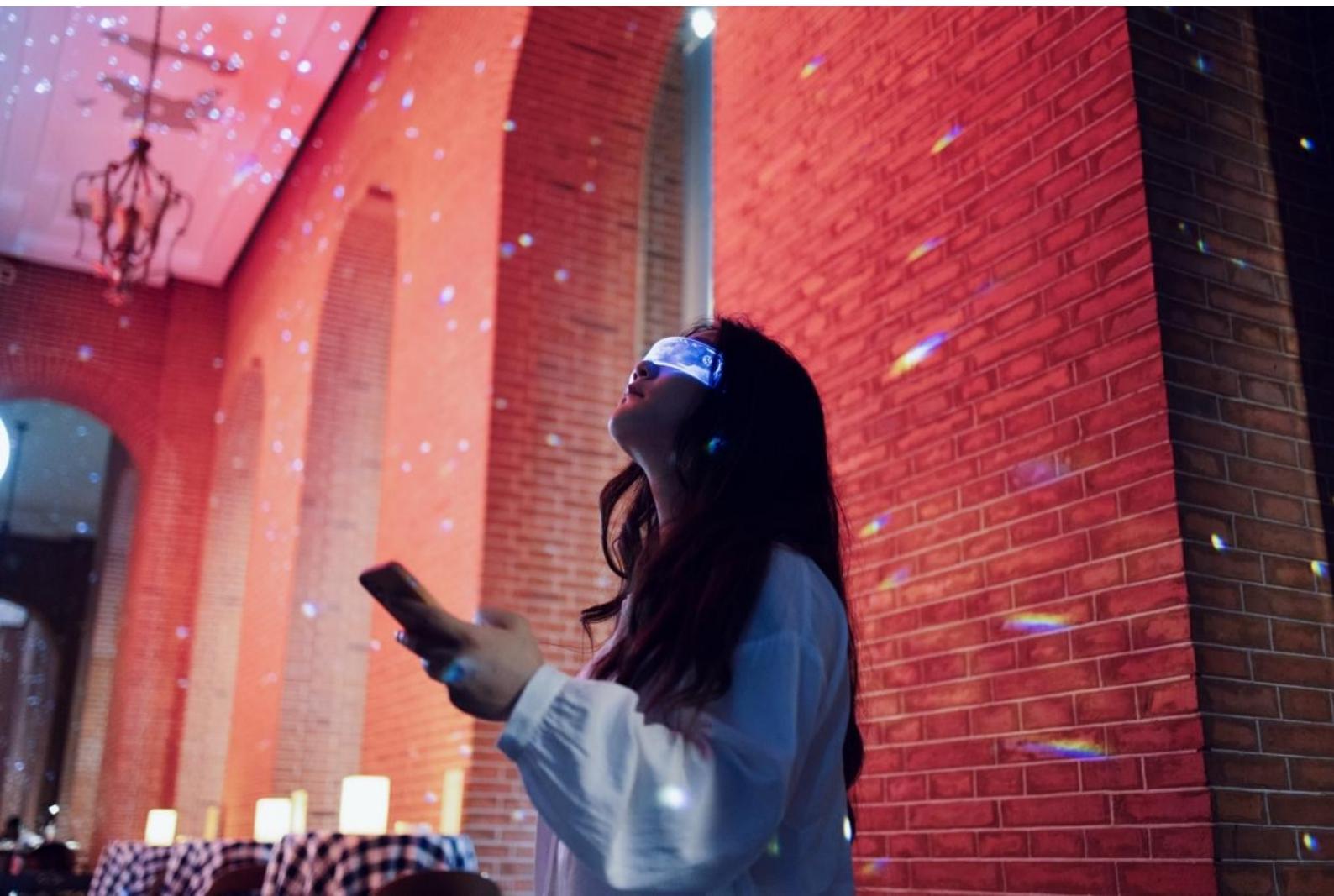
创新是企业穿越不确定性、实现突围增长的核心抓手，关键要打破跨界壁垒。我们将协助企业构建“自研积淀+并购融合+生态共创”的创新方案，让创新真正转化为高质量增长的核心动能。

**黄启佳**

普华永道中国咨询业务主管合伙人

# 04

## 人工智能应用深化



随着人工智能（AI）技术快速演进并在中国加速进入产业化、规模化应用阶段，其已超越单纯技术工具属性，成为重塑企业经营逻辑、影响全球产业竞争格局的关键变量。

## 对AI应用的战略关切

AI技术的颠覆性影响，使“商业转型速度能否匹配科技变革（含AI）的范围与节奏”成为全球企业领导者的核心关切。调研显示，全球CEO将此列为第一重要议题，中国CEO将其列为第二重要议题，显著低于全球平均水平。这一差异背后，反映出中国的企业领导者对自身组织在快速科技演进中的适应能力相对更具信心。这一信心可能源于两方面支撑：一是本土AI生态的快速发展，如大模型应用加速落地，智能制造、智慧城市建设等对AI需求支持力度的持续加大；二是中国企业已积累的扎实的数字化转型经验。

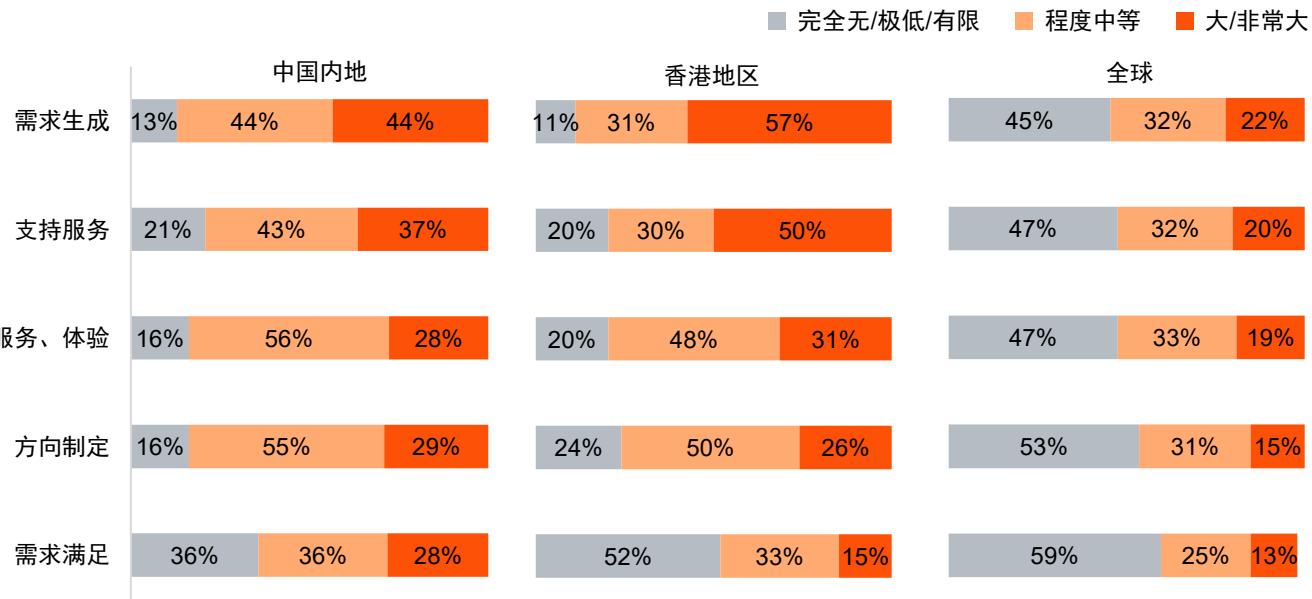


## 让AI赋能全价值链

当前，AI已成为中国企业核心基础设施的重要组成部分，在价值链各层面深度部署。调研显示，中国企业在需求生成、支持服务、公司产品/服务/体验、方向制定以及需求满足五个关键业务领域的AI应用比例，均显著高于全球平均水平。这表明中国企业对AI的认知已从“辅助工具”转向“竞争力增长引擎”。

从具体领域看，需求生成领域应用渗透度最高，超过四成CEO认可其较大或非常广泛的应用程度（内地44%、香港57%，全球仅22%）。中国在消费端的数字化起步较早，为AI赋能销售、营销等前端价值链奠定了良好基础。当前，AI已广泛应用于数字化营销、客户获取等场景，精准捕捉市场机会和需求变动成为引领产品创新的重要驱动力。其次是支持服务领域，体现出中国企业积极通过AI优化财务、人力资源、法律等内部运营流程；其中香港地区应用比例更高，得益于其成熟的金融、科技与服务业生态，对高效运营工具的需求更为迫切。

### AI在公司各业务领域的应用程度



注：需求生成（如销售、市场营销、客服）；支持服务（如财务、法律、人力资源、税务）；产品/服务/体验（如AI直接整合至产品）；方向制定（如战略规划、企业审查）；需求满足（如供应链、制造、物流）

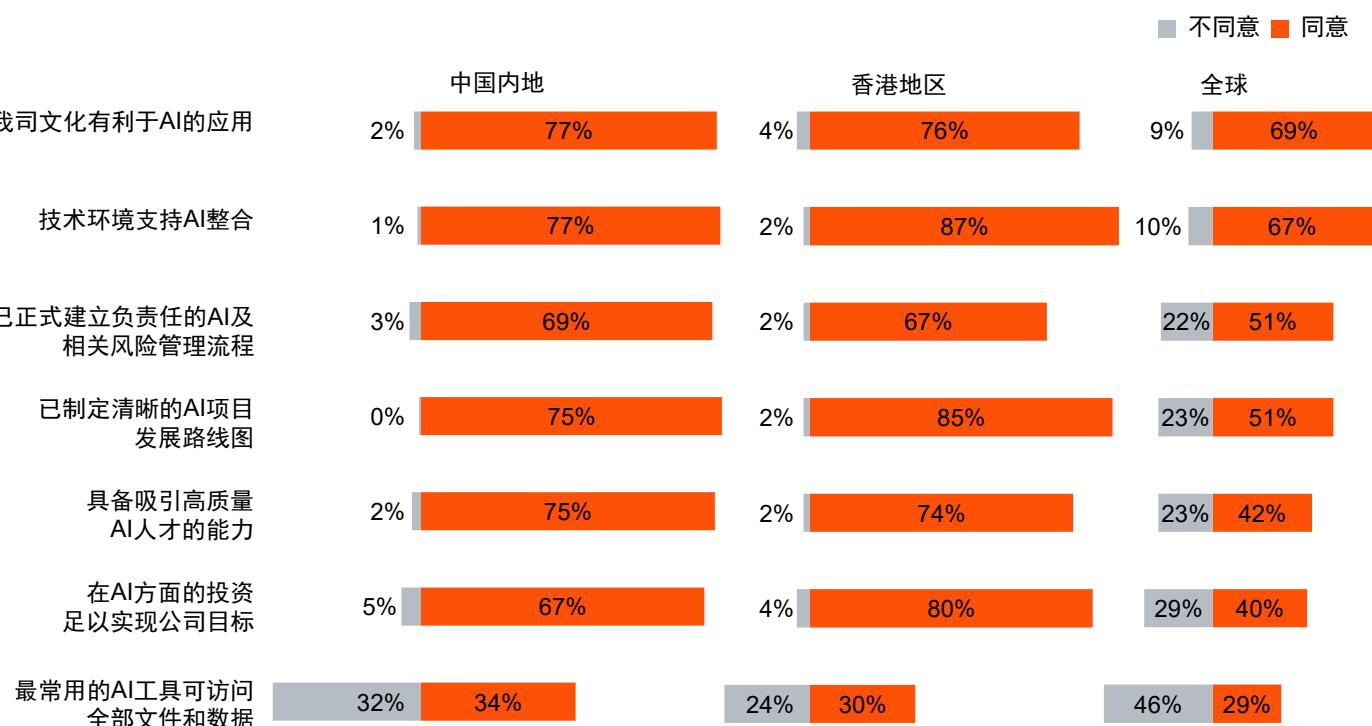
## AI应用策略认可度较高

在AI快速演进与深度应用的背景下，中国企业已展现出高度的战略成熟度和执行自信。本次调研显示，中国企业在AI战略规划、治理体系、投资回报预期以及人才吸引力等关键维度均显著领先全球平均水平。

具体而言，绝大多数中国企业已制定清晰的AI发展路线图，对投资回报持有较高信心，同时具备强劲的高质量AI人才吸引能力。这不仅反映出中国企业从试验探索向战略驱动、可持续发展的转型加速，更凸显中国在人才资源、产业生态、市场化机制等方面共同构筑的系统性优势，为企业在全球AI竞争中赢得发展先机提供了坚实支撑。

在AI工具是否可以访问全部文件和数据这一态度上，表示同意的内地（34%）、香港（30%）、全球（29%）的CEO比例均处于低位，这反映出不同区域企业对数据安全、隐私合规等方面的安全态度和风险防范意识。

### CEO是否同意公司使用AI的陈述

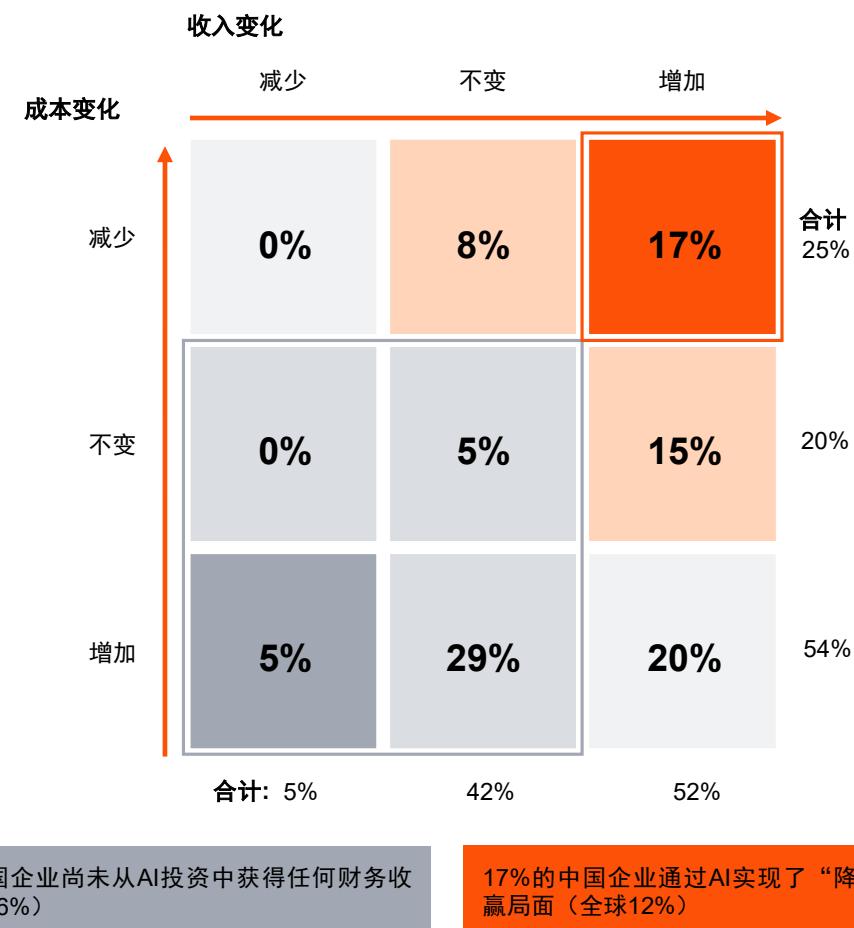


## AI应用的回报价值领先

为进一步评估AI应用的实际商业价值，调研对过去12个月内AI对公司营收与成本的影响进行了交叉分析。

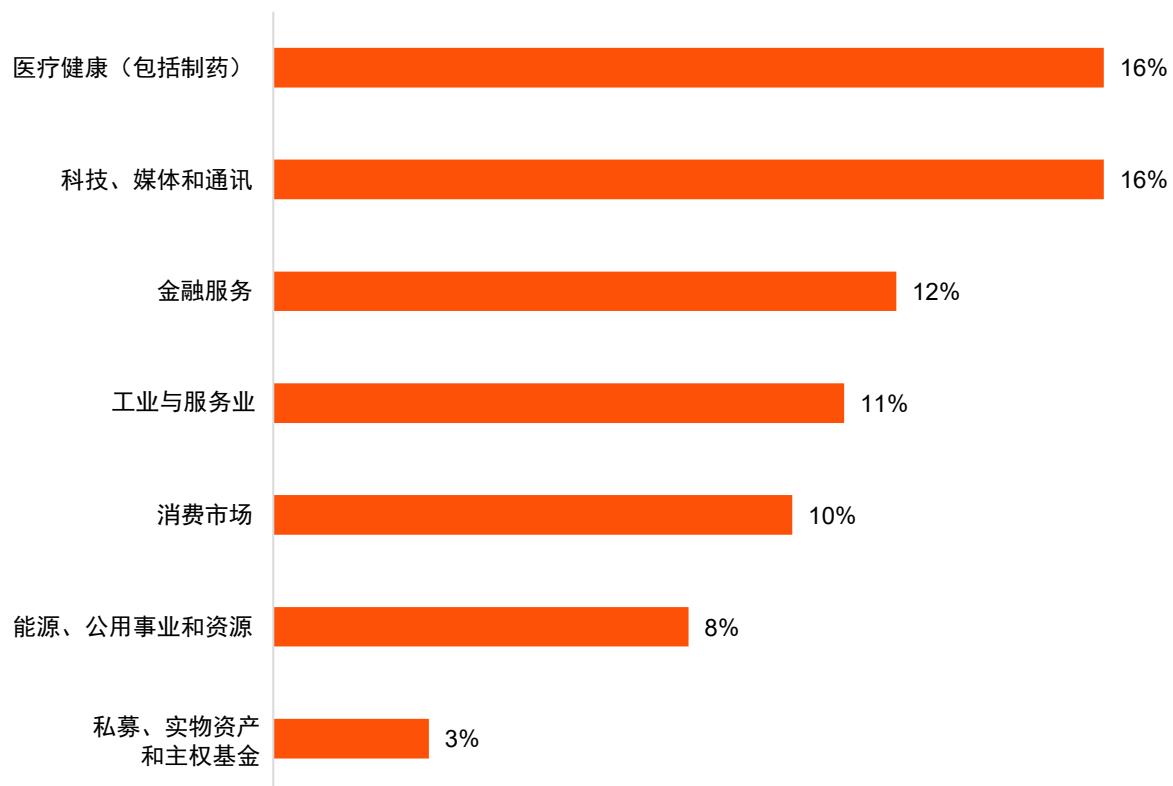
**中国企业AI应用已进入以营收拉动为主的正向回报阶段，转型成效领跑全球。**具体来看，17%的中国CEO表示通过AI实现了“降本增收”的双赢局面，高于全球5个百分点；52%表示收入有所增加，远高于全球的29%；同时，39%尚未从AI投资中获得任何财务收益（全球56%），其中5%面临“成本增加、收入减少”的最差局面（全球1%）。这既体现中国AI应用的“高回报”特征，也反映出部分企业存在盲目投入、缺乏精准规划的问题。

### 过去12个月AI对公司收入和成本方面的影响



**全球从AI中获得“降本增收”双重收益的行业呈现显著差异：**医疗健康与科技、媒体与通讯（TMT）并列最高（均为16%），金融服务、工业与服务和消费市场位居第二梯队，这为中国企业AI应用与效率进阶提供了重要参考。

#### 全球各行业实现“降本增收”双重收益的比例



注：因部分中国行业的样本数不足故未作图示



## 发展启示

AI已成为决定企业增长与盈利能力的关键分水岭，规模化、深度化的AI应用将成为企业构筑核心竞争优势的关键抓手。建议企业积极行动，以“全价值链覆盖”为目标加大投入，在业务流程中主动嵌入AI工具，树立“应用先发优势”。同时，要结合行业特性锁定高回报场景（如制造领域的生产优化、服务领域的智能客服），避免盲目投入，以精准布局实现投资效益最大化。普华永道与德国机械设备制造业联合会（VDMA）的调研显示，生成式人工智能（GenAI）可支撑制造业企业45个创新应用案例，全面落地将带动利润率提升10.7个百分点，并列示5个高投资回报率（ROI）创新应用案例。普华永道《2025全球AI就业晴雨表》报告提出：最善于应用AI的行业，其人均收入增速较最不擅长的高出三倍。

“



当前，中国企业在AI落地应用及价值兑现方面已走在全球实践前沿。然而AI对商业模式、企业内部流程以及客户交互方式的颠覆性改变，几乎没有先例可循。我们观察到，企业主要与专业服务机构采取共创的方式将前沿技术与实际相结合，明确转型方向，推动AI从技术探索走向价值落地，实现更高效的现实赋能。

**周伟然**

普华永道中国人工智能主管合伙人

# 05

## 提升企业韧性之路



在充满不确定性的全球商业环境中，跨界融合与合作共赢的趋势正在重塑企业的组织模式与运营逻辑，这对企业的管理能力提出了全新的挑战。危机应对、市场响应效率、内部运营效率和信任生态，正是当前最考验企业管理能力、决定韧性强弱的四大核心维度。

## 防御优先的危机应对策略

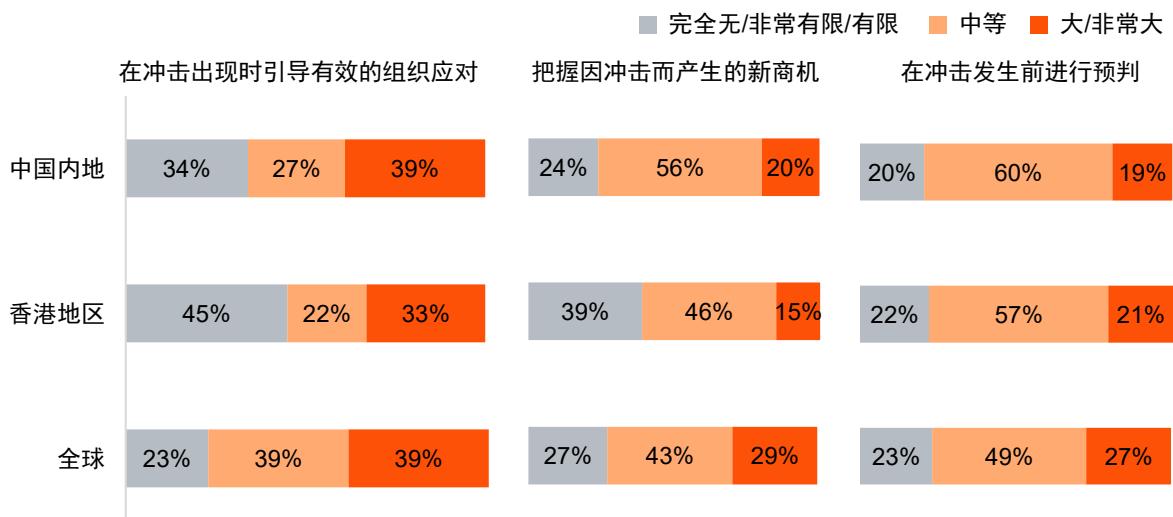
中国企业在应对重大冲击时，整体呈现出“防御优先、兼顾机遇”的策略特征，这与全球同行“主动求变、捕捉机遇”的倾向形成了鲜明对比。

内地企业已建立起从预判到应对的系统性防御机制，其风险预判能力和组织响应效率都处于较高水平，体现出在复杂环境下锤炼出的稳健特质。尽管如此，在将危机转化为战略机遇的能力上仍有提升空间，捕捉新商机的意识与全球企业相比存在差距。

香港企业凭借国际金融中心的敏感度，风险预判能力与内地相当，但在冲击发生后的组织应对能力上相对薄弱，反映出其对市场波动的即时响应仍有进一步优化空间。全球企业则更擅长在不确定性中主动挖掘机会，展现出成熟市场在危机中寻求突破的进取性。

这一差异既折射出不同区域的发展阶段差异，也提示中国企业在保持防御韧性的基础上，要进一步强化危机中的机遇转化能力。

### 公司高层在面对重大冲击时的准备程度



## 供应链韧性优势突出

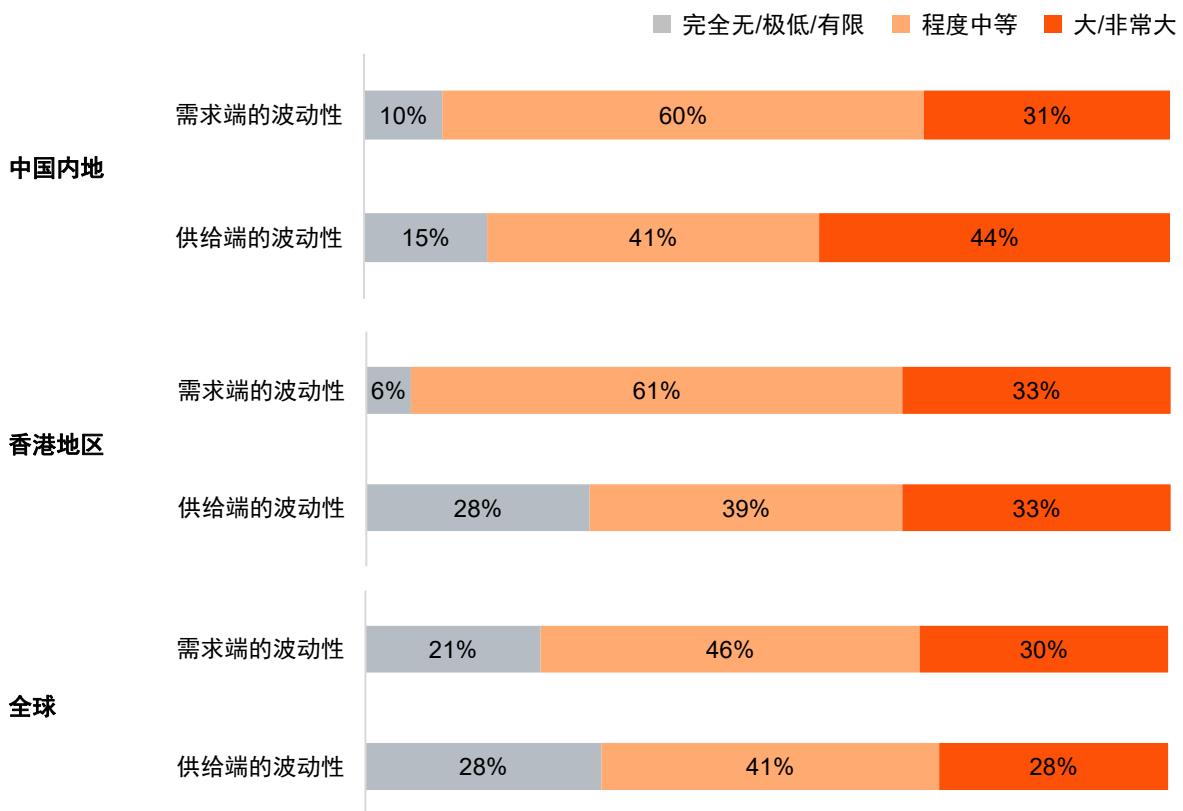
内地企业在应对供给端波动时展现出强劲韧性，44%具备“大/非常大”的灵活性，显著高于28%的全球平均水平，这得益于中国完整的产业链体系与供应链多元化布局，其已成为抵御外部冲击的核心优势。

香港企业则在需求端的响应上更为敏捷，仅6%的企业认为应对需求波动的灵活性“完全无/极低/有限”，远低于全球的21%，凸显了香港国际商贸枢纽的信息传导效率。

全球企业在需求端与供给端的灵活性表现较为均衡，反映出成熟市场企业在全球化布局中形成的风险分散机制。

这一差异化表现，既体现了中国企业在全球产业链中的独特地位，也预示着在未来全球经济波动加剧的环境下，强化供应链韧性与需求端敏捷性的协同，将成为中国企业穿越周期的关键路径。

### 公司应对需求和供给波动的灵活性程度



## 对自身运营绩效高度满意

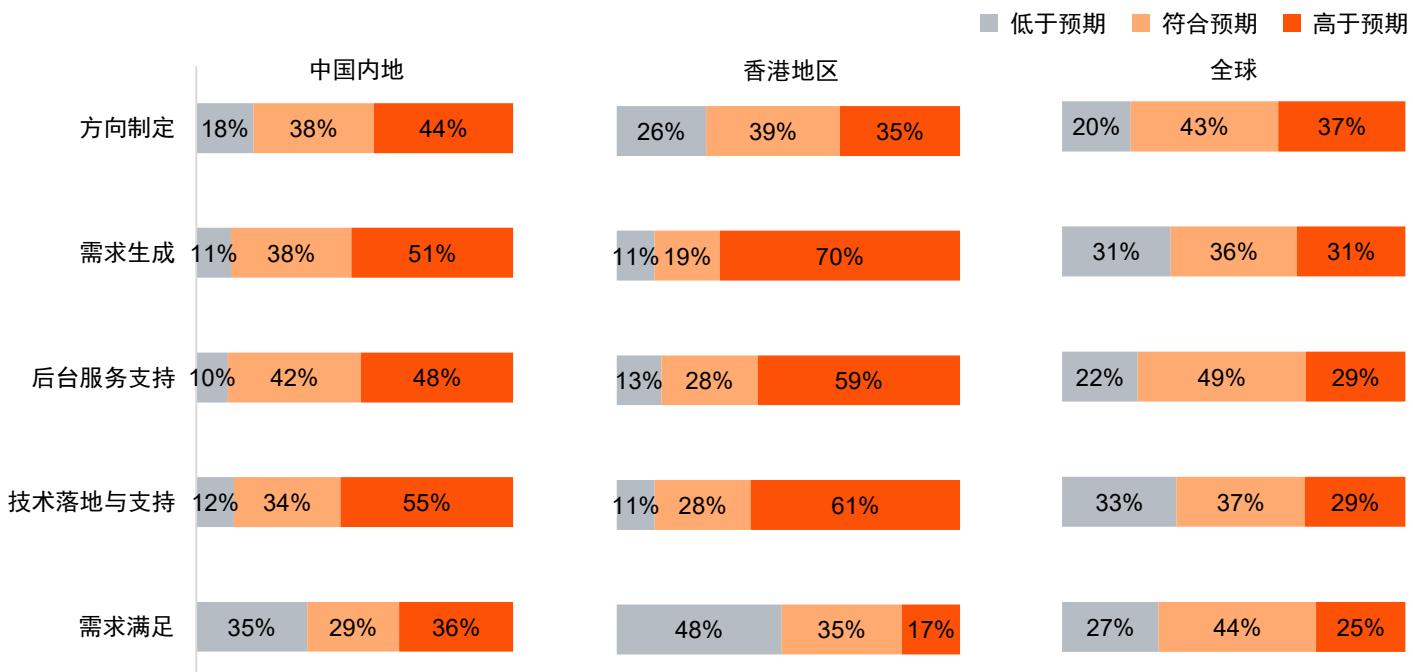
中国企业对自身运营绩效表现出高度认可，尤其在需求生成（如销售、营销）、技术落地与支持（如数据分析、信息技术）等前端环节优势显著。

其中，香港企业的表现尤为突出：70%认为“需求生成”绩效高于预期，61%认为“技术落地与支持”超预期，这一成绩远超中国内地以及全球的平均水平，凸显了香港作为国际商贸枢纽在需求捕捉与技术赋能上的独特优势。这一亮眼表现，源于中国企业在高度竞争环境中锤炼出的敏锐市场感知与快速响应能力，也是数字化转型推动供需闭环打通、全链条效率提升的直接成果。

但与此同时，香港企业在需求满足（如供应链、制造、物流）环节的短板也十分明显，仅有17%的企业认为该环节绩效高于预期，反映出其对外部供应链的高度依赖，也揭示了后端运营能力的不足。未来需通过深化供应链协同、提升后端交付效率来补足短板，形成“前端驱动+后端支撑”的完整竞争力。

展望未来，企业需在保持前端敏捷性的同时，强化后端运营的稳定性与精细化管理，逐步实现从“市场驱动”到“体系驱动”的效率升级。

### 公司当前绩效水平是否符合CEO的预期



## 构建更广泛的信任生态

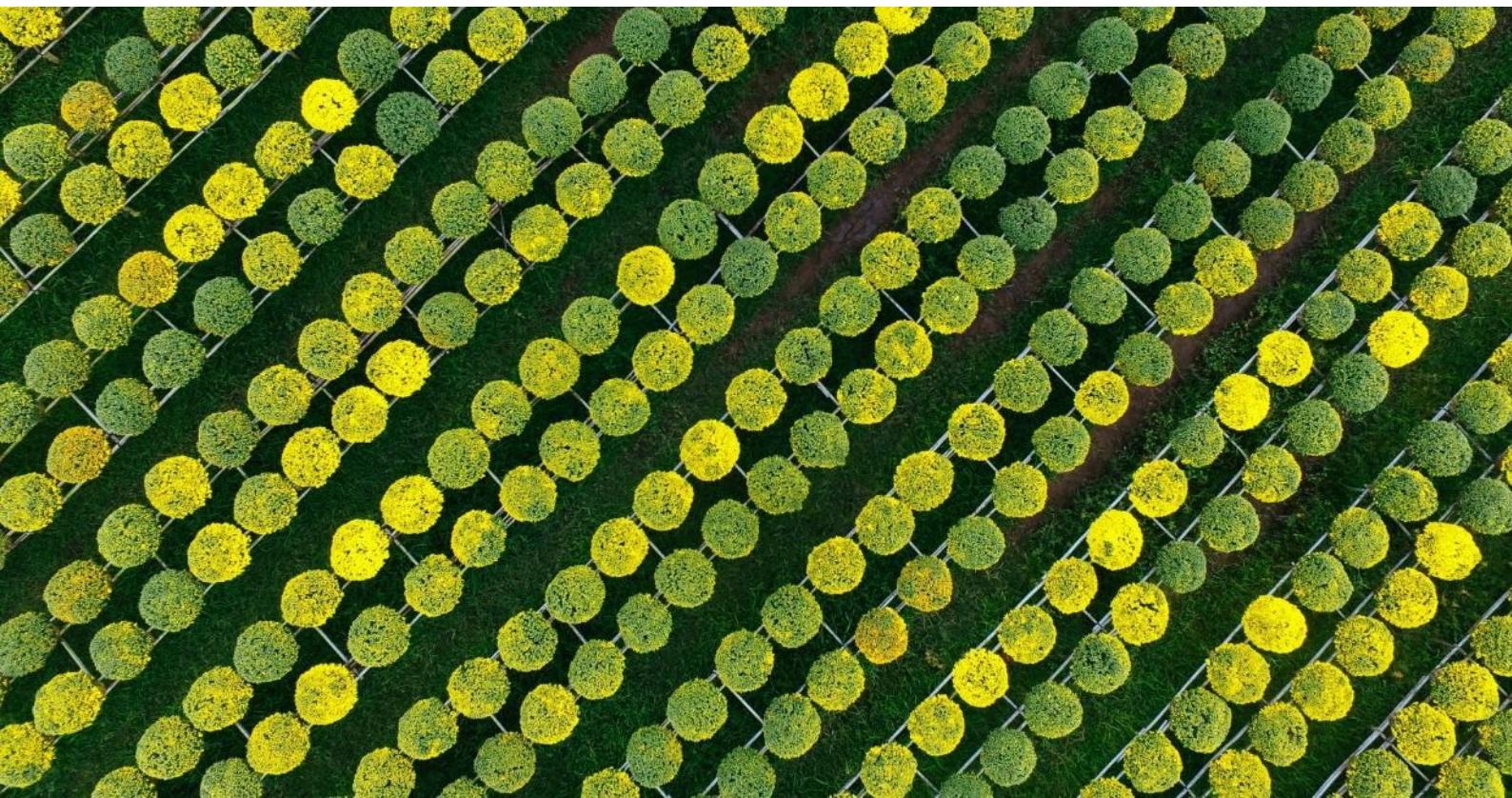
信任已成为企业运营的基石与长期价值增长的核心驱动因素，其重要性在不确定性的环境中愈发凸显。

全球企业展现出较高的资本信任，超过七成对“撤回对公司的支持或投资”的担忧程度较低，反映出成熟资本市场对企业长期价值的信心。

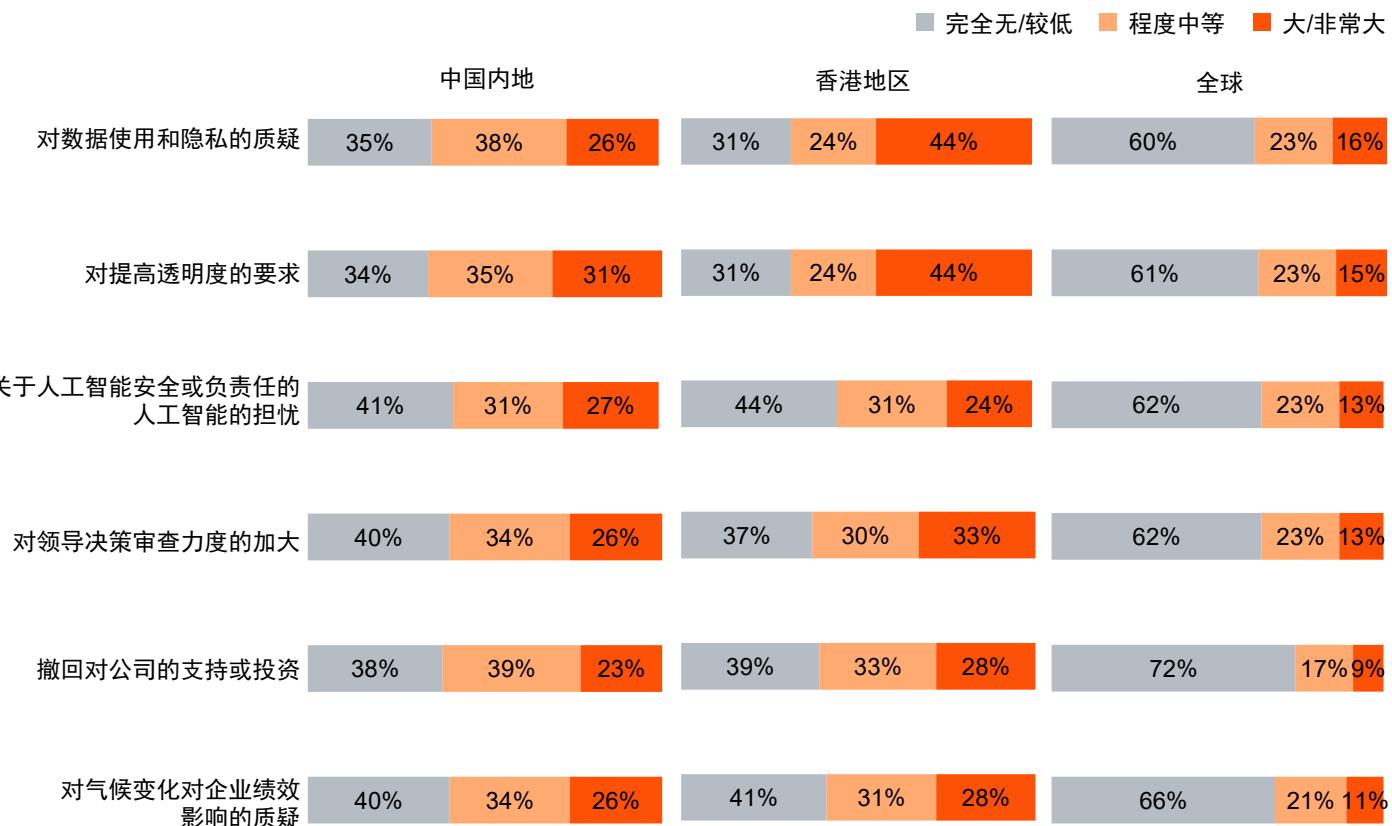
中国企业的信任风险则聚焦在运营端，其中香港企业对“数据使用和隐私”“提高透明度”的高担忧比例均达44%；内地企业对“领导决策审查力度加大”的高担忧比例为26%，凸显出中国市场对运营合规的高度关注。

更值得关注的是，内地企业在社会责任议题上表现出更强的担当，对“人工智能安全或负责任的人工智能”“气候变化对企业绩效的影响”两项的高担忧比例（27%、26%）显著高于全球平均水平（13%、11%），反映出内地企业已率先将技术伦理与气候风险从“合规成本”转化为“战略议题”。

这种“运营端+责任端”双突出的特征，既契合中国“双碳”目标与数字经济治理的政策导向，也预示着未来企业竞争力将从“规模效率”向“责任韧性”升级。未来，中国企业需构建“运营信任+数字信任+责任信任”的三维体系，以应对利益相关者的多元诉求。



## 公司对利益相关方信任担忧的程度





## 发展启示

未来，企业韧性建设将从单一防御型向多维协同转型，这既是全球商业环境不确定性加剧的必然要求，也是企业实现长期可持续发展的核心竞争力。

建议企业管理者要系统推动韧性建设从“分散应对”向“统筹协同”转变。一方面，重塑危机应对的底层逻辑，将风险预判能力转化为战略布局的前置优势，而非单纯的防御手段，结合全球企业进取型实践，建立“风险预判—快速响应—机遇转化”的联动机制，让抗风险能力成为培育新增长曲线的支撑。另一方面，以“价值闭环”为导向，整合外部供应链韧性、内部运营效率和信任生态三大维度，将价值链内外部协同化、后端交付精细化、信任体系透明化融入业务全流程，实现效率、信任与责任的同步升级，让韧性建设真正服务于企业长期价值创造。同时，我们也呼吁企业、政府、行业协会等共同合作，净化发展环境，构建更具包容性的韧性发展生态，让韧性真正成为中国经济穿越周期、实现可持续增长的坚实基石。

“



韧性是企业面向未来的核心竞争力，更是穿越不确定性的关键抓手。CEO需立足长期主义，统筹风险防控与价值创造，推动战略、组织、生态三位一体升级，以体系化能力捕捉时代机遇。我们会以全链条专业积淀与实战经验，护航企业锻造穿越周期的韧性底盘。

**沈宇峰**

普华永道思略特中国主管合伙人

## 关于我们

普华永道持续关注全球视角下的企业转型经验与实践，在增长战略、投资布局、创新路径、先进技术创新及韧性建设等领域形成了科学严谨的方法论，积累了丰富的全球与中国实践经验。

我们希冀通过专业洞察与前瞻分析，助力中国企业在不确定时代降低转型风险、构筑长期竞争力，实现精准施策与行稳致远。这正是普华永道“解决重要问题，营造社会诚信”使命的体现，也是我们以诚信、增值、关怀、合作与创新为核心价值观，陪伴企业穿越变局、创造价值的初心与承诺。

如您希望进一步了解我们的研究方法或相关实践经验，敬请联络我们。



## 联系我们

### 周星

公共事务主管合伙人  
普华永道中国  
[xing.zhou@cn.pwc.com](mailto:xing.zhou@cn.pwc.com)

### 周伟然

人工智能主管合伙人  
普华永道中国  
[wilson.wy.chow@cn.pwc.com](mailto:wilson.wy.chow@cn.pwc.com)

### 沈宇峰

主管合伙人  
普华永道思略特中国  
[julius.shen@strategyand.cn.pwc.com](mailto:julius.shen@strategyand.cn.pwc.com)

### 蔡凌

全球跨境服务主管合伙人  
企业融资与并购部主管合伙人  
普华永道中国  
[linda.cai@cn.pwc.com](mailto:linda.cai@cn.pwc.com)

### 黄启佳

咨询业务主管合伙人  
普华永道中国  
[horatio.kk.wong@cn.pwc.com](mailto:horatio.kk.wong@cn.pwc.com)

## 研究团队

蒋玲玲

普华永道中国品牌与传播部副总监

lynn.li.jiang@cn.pwc.com

陈佳

普华永道中国品牌与传播部经理

cynthia.ja.chen@cn.pwc.com

梁杉

普华永道中国品牌与传播部高级市场顾问

shan.liang@cn.pwc.com

李维维

普华永道中国调研部高级研究员

veda.w.li@cn.pwc.com

## 项目管理

陈佳

普华永道中国品牌与传播部经理

cynthia.ja.chen@cn.pwc.com

## 设计

何霖

普华永道中国品牌与传播部经理

hee.he@cn.pwc.com

