



蜕变与 升华

中国首席执行官2017展望

2017

kpmg.com/cn





目录

01

增长展望

02



02

通过创新实现
转型和颠覆

05



03

全球化

11



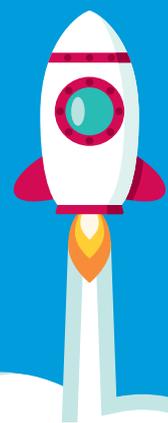
04

主要结论

13



01 增长展望



在这个迅速变化的世界中，传统商业模式被颠覆，更多的企业总部在中国的首席执行官（CEO）正努力寻求对企业进行转型，从而提升竞争力和取得成功。为实现这个目的，这些CEO拥抱“技术颠覆”，并将之作为转型和发展的一种手段。

今年的“全球首席执行官展望”¹报告呈现了来自10个核心国家²的1,261位CEO的调查回复，其中125位来自中国。调查发现，大多数中国CEO对全球经济增长前景抱有信心（54%），相比之下其他国家CEO的这一比例是69%（见图1）。其余的中国CEO中，大多数（38%）对全球经济增长前景持中性而非消极的态度。

我们认为，鉴于近期地缘政治环境的变化，CEO们做出这样谨慎的展望是可以理解的。大多数受访的中国CEO表示，目前地缘政治对他们企业的影响要远超以往。此次调查还发现三分之二以上的中国CEO认为全球化进程会加速，这也进一步验证了中国CEO对全球经济增长前景并不悲观，而且调查显示他们仍有意愿进行海外投资。

尽管与其他国家CEO相比，中国CEO对全球经济增长的展望略为保守，但他们对自己所在企业的成长前景依然信心强劲。90%的中国CEO对他们企业的成长前景抱有信心，这个比例高于全球CEO同行。其他调查结果也反映了他们的乐观态度：三分之二的中国CEO预计未来三年的收入增长将会达到2%或以上，97%的中国CEO计划在下一年增加雇员，这两个比例均高于他们的全球同行。

总之，我们认为这些调查结果表明，中国CEO对于众多行业蕴藏的商机充满信心，并相信他们的企业有能力通过创新和转型抓住这些机遇。

在未来三年，许多中国CEO把“专注于创新，包括新产品、服务及经营方式”、“增加对现有市场的渗透”和“进入新的领域”作为首要的增长推动计划，并给予高度优先的重视（见图2）。12%的中国CEO将“在新的国家/地区拓展市场”作为高度优先的增长措施，还有63%的受访者认为此措施“较为优先”。这相当于四分之三的中国CEO对通过拓展新市场以实现增长持积极态度。

为了实现增长，中国CEO关注于扩张自身业务运作和流程，与合作伙伴合作，并进行大规模的商业模式转型，而对收购的关注则相对靠后（见图3）。



我所接触的中国CEO都认识到，他们面对的是一个快速变化和复杂的商业环境。中国国内的经济转型和日益成熟的消费者为企业同时带来了挑战和机遇，中国的CEO对此做出的回应是拥抱技术颠覆，从而推动生产和销售模式的创新以及开发新的产品。

廖子彬，
毕马威中国主席

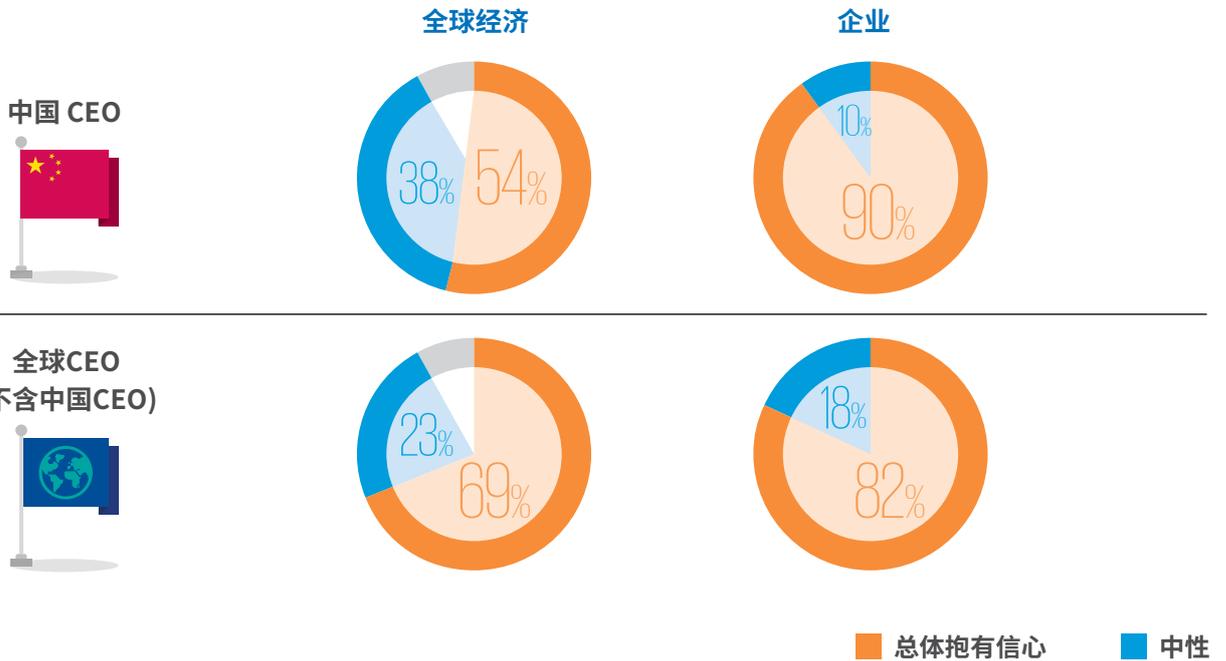


¹ 'Disrupt and Grow: 2017 Global CEO Outlook', KPMG International, June 2017, <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/06/ceo-outlook.html>

² 十个核心国家是澳大利亚、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、西班牙、英国和美国。

图1

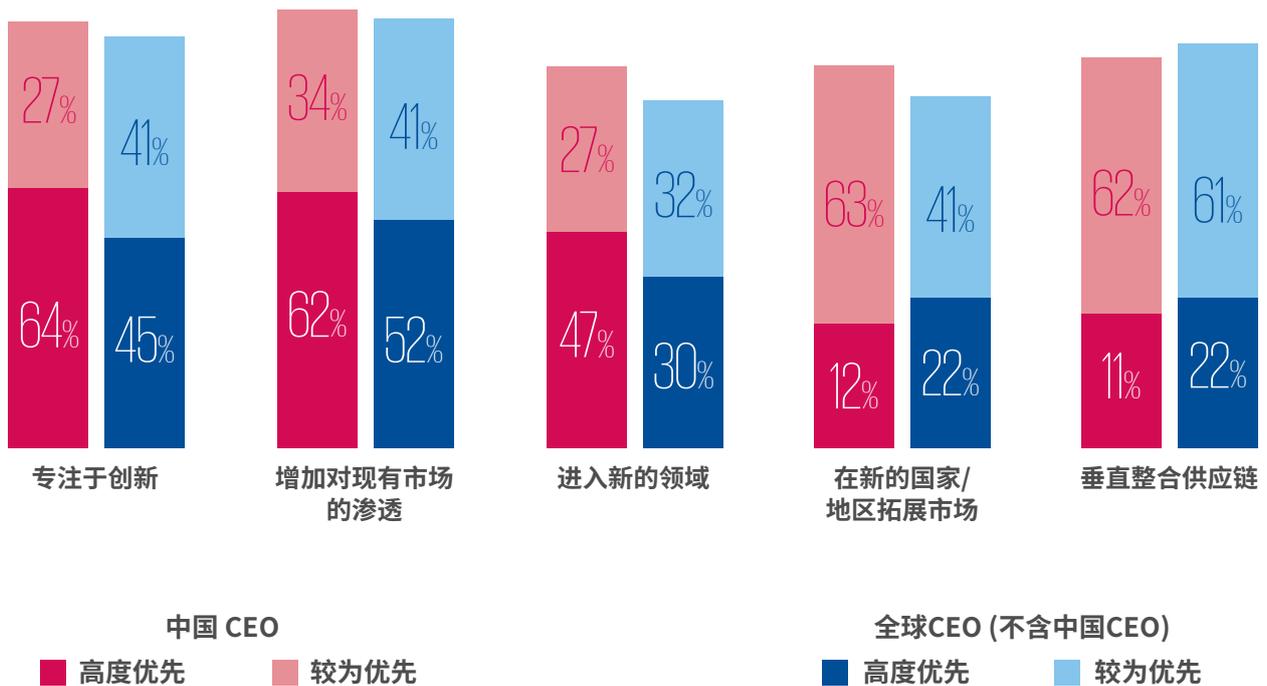
在增长展望方面, 中国CEO与全球CEO的信心对比



数据来源: 2017全球首席执行官展望

图2

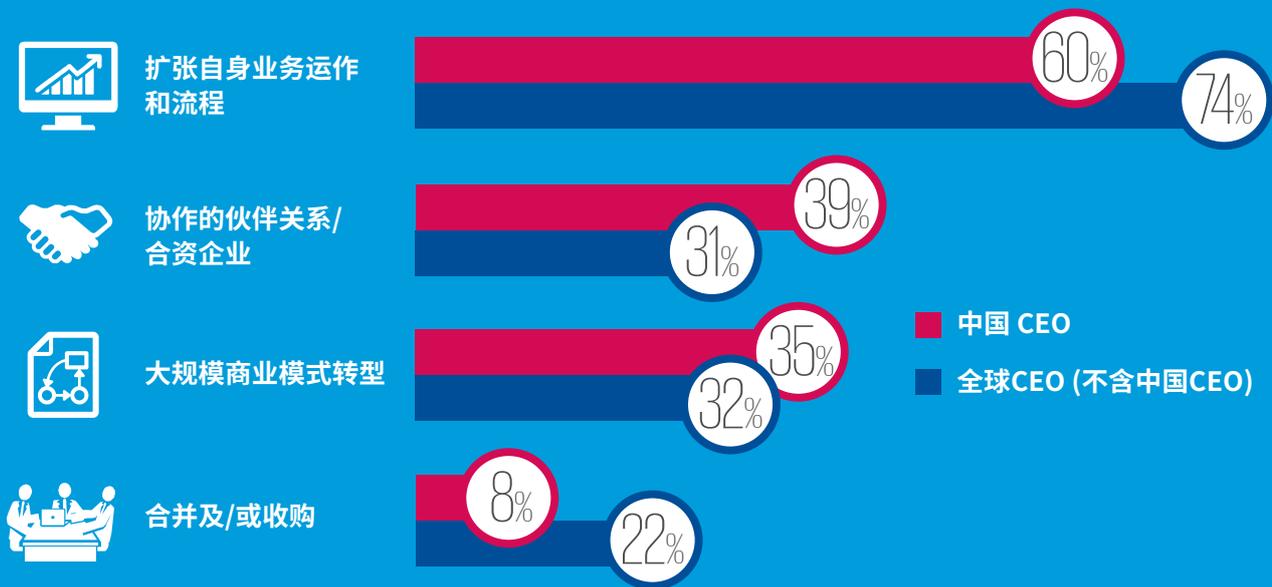
未来三年首要的增长推动计划



数据来源: 2017全球首席执行官展望

图3

中国CEO希望如何落实增长战略

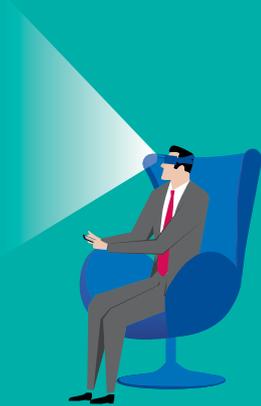


数据来源：2017全球首席执行官展望



02

通过创新实现 转型和颠覆



中国CEO认识到企业需要进行创新和转型,以保持竞争力并在不断变化的市场中取得成功。

调查结果显示今年更多的中国CEO预期其企业在未来三年内会实现显著转型(见图4),这主要是受新技术和流程的采用、新产品和服务的推出、以及新的商业和经营模式的涌现等因素的推动。

这表明 *创新* 已经成为、并将继续成为企业转型和升级的核心举措。与此相一致的是,“专注于创新”成为了未来三年中国CEO的首要增长举措(见图2),而“转变商业和经营模式”则是中国CEO在创新、网络安全、数字化基础设施和新兴技术(见图5)等领域投资的首要原因。



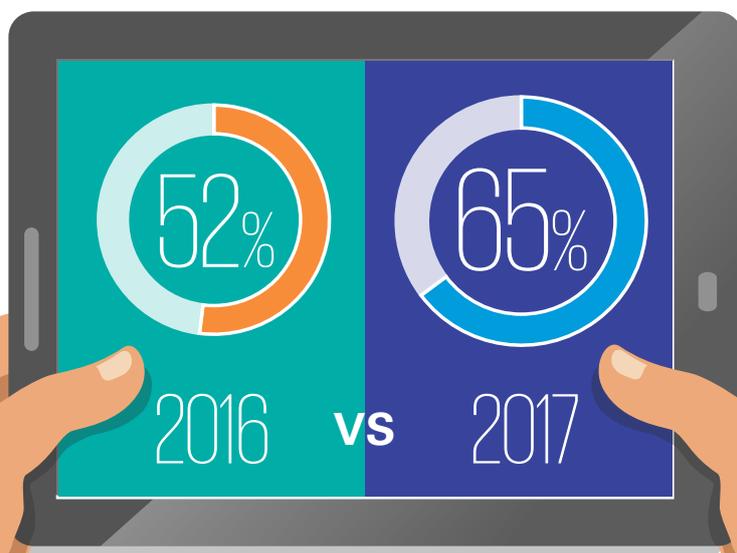
中国的经济转型正在催生新的增长动力、产业、机构和科技与创新领域的机遇。中国CEO将通过转型、利用先进的技术和人才,继续专注于增长、提升能力,以让企业为迎接一个迥然不同的未来做好准备。

查玮亮,
毕马威中国, 客户咨询和创新事务合伙人



图4

预期其企业未来三年内会显著转型的CEO比例

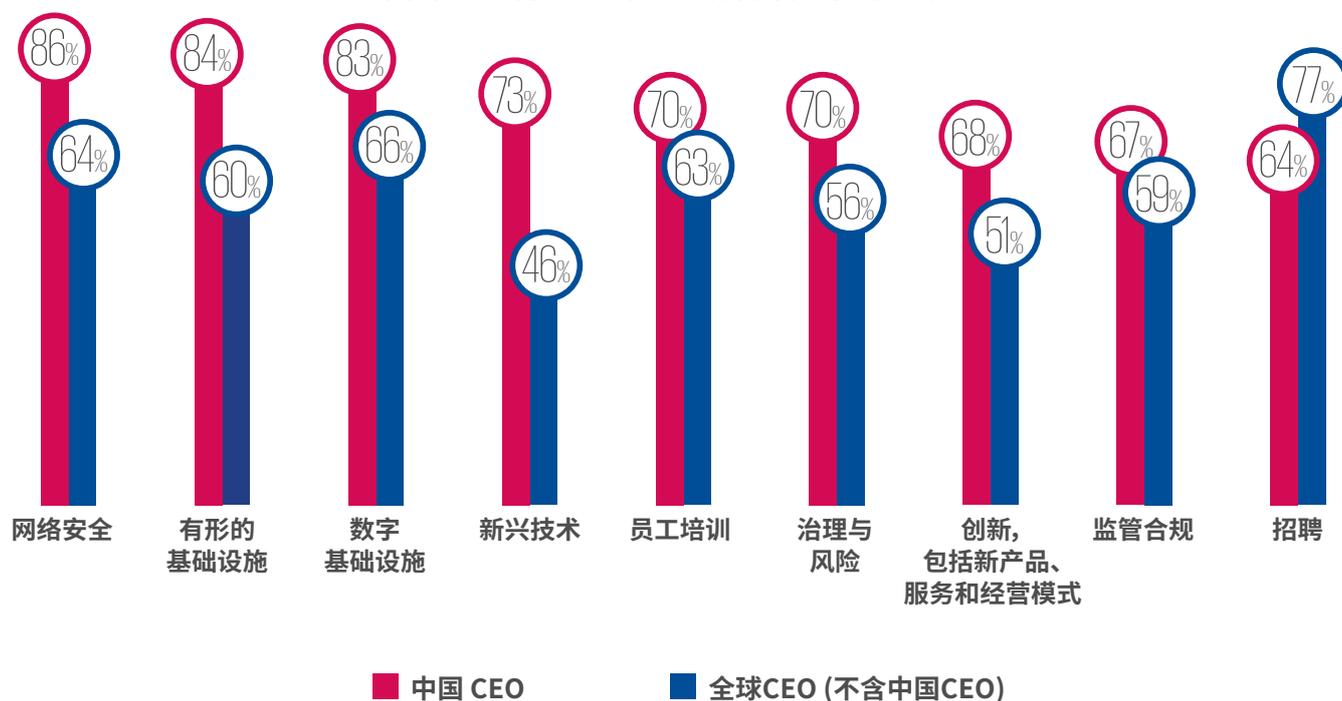


数据来源: 2017全球首席执行官展望

图5

未来三年的投资计划

中国CEO将在如下领域保持高水平投资：



数据来源：2017全球首席执行官展望

鉴于创新作为增长举措的重要性，调查还显示，64%的中国CEO认为，其商业模式的转型将以创新为主导，而持相同观点的全球同行则有52%（见图6）。此外，日趋成熟的消费者不断变化的偏好也促使许多中国CEO进行“以客户为中心的转型”以推动增长。

与此同时，中国监管和政策环境的变化看起来也在影响中国企业的转型轨迹。半数以上的中国CEO表示，他们正在进行“由监管催生的转型”来推动增长，而持此看法的全球同行只有39%。这也表明，如果企业不能随着市场变化而转型并适应新的政策和监管环境，他们将因此受到不利影响，而且竞争力可能会下降。

中国CEO的首要战略重点与他们追求创新的目标是一致的，这表明他们意识到，对市场的颠覆程度在许多方面取决于他们创新的落地速度，以及利用数据去更好地预测需求变化的重要性（见图7）。进一步凸显数据重要性的是，调查发现，近三分之二的中国CEO表示，由于缺乏高质量的客户数据，他们对客户洞察的深度也受到限制。相比之下，他们全球同行的这个比例是43%。



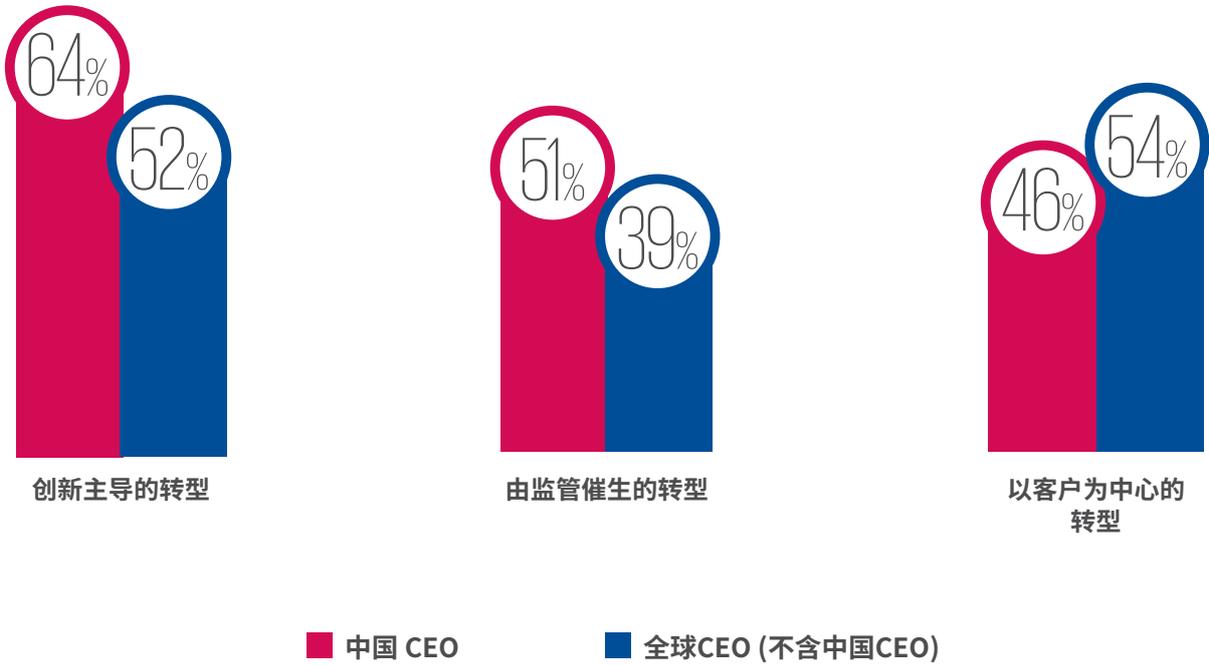
中国正在经历许多监管和政策的变化。因此，我们能够理解为什么大多数CEO认为他们的企业正在进行由监管催生的转型并借此推动增长。无论是内资还是外资企业，在制定和执行业务战略时应当仔细考虑这些变化，才会进一步在中国市场取得成功。

邹俊，
毕马威中国，北方区首席合伙人



图6

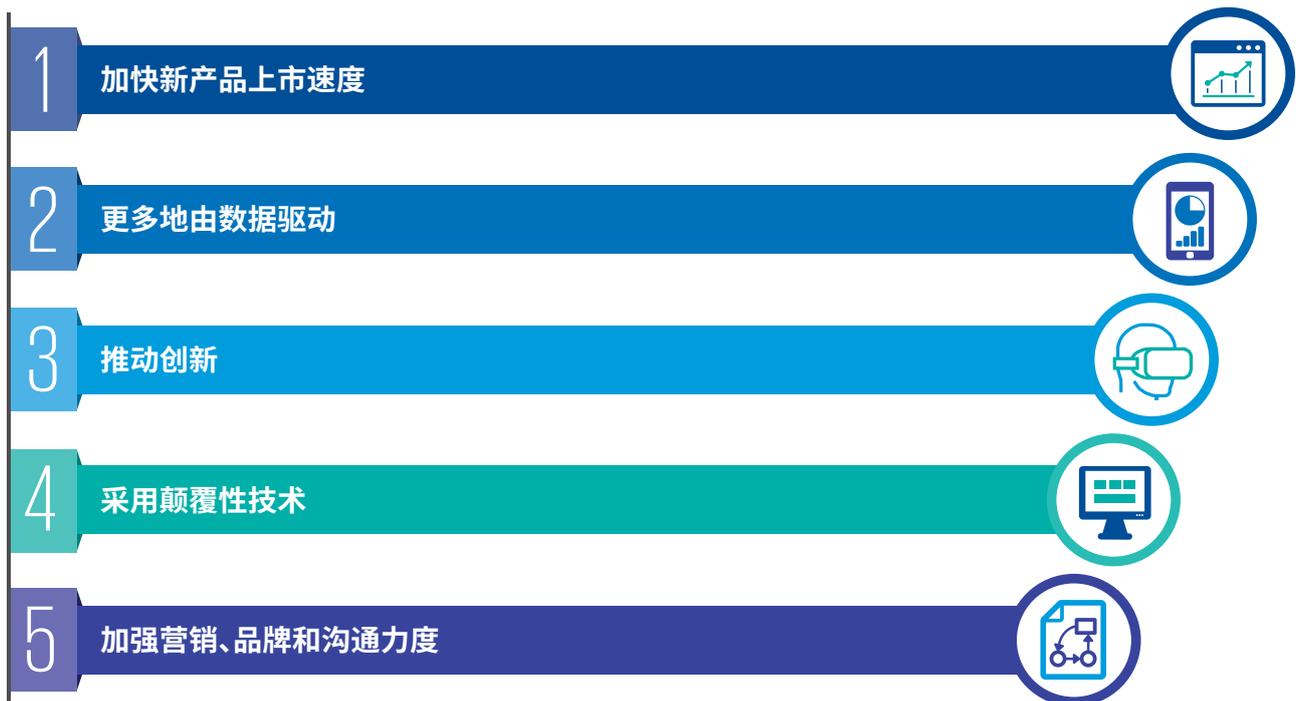
为推动增长而进行的主要商业模式转型



数据来源：2017全球首席执行官展望

图7

中国CEO企业未来三年的首要战略重点



数据来源：2017全球首席执行官展望

技术颠覆已成为“新常态”

调查显示,大多数中国CEO(80%)预计技术创新将使得他们所处行业发生重大颠覆。此外,他们将这种“颠覆”视为机遇,而不是威胁,并表示更愿意在所处行业主动出击,而不是等待被竞争对手颠覆(70%)。

与对技术颠覆的积极看法相一致,中国CEO计划对一系列颠覆性技术保持“高水平”投资,这些颠覆性技术包括数据分析工具、物联网、认知自动化、认知技术(包括人工智能和机器学习)、区块链和机器人流程自动化(参见图8)。这明显高于全球同行在这些领域的预期投资水平。

然而,中国CEO也意识到由技术颠覆所带来的风险和挑战。例如,逾半数的受访者认为技术颠覆对他们所在行业的冲击将削弱或淘汰一些传统领先企业。类似比例的受访者表示,他们的企业正努力跟上所在行业技术颠覆的步伐,并担心他们的企业是否与新技术保持了同步。与此相一致,并且与上年调查发现相似的是,“新兴技术风险”继续是最多中国CEO所关注的风险(见图9)。

中国CEO知道,他们是否能够利用颠覆性技术以从中获益,取决于员工的技能和企业适应变化的灵活性。与此相一致,中国CEO认为,引入新型战略人才以及对新技术的试验和应用已经成为企业面临的最重要的技术挑战的一部分(见图10)。



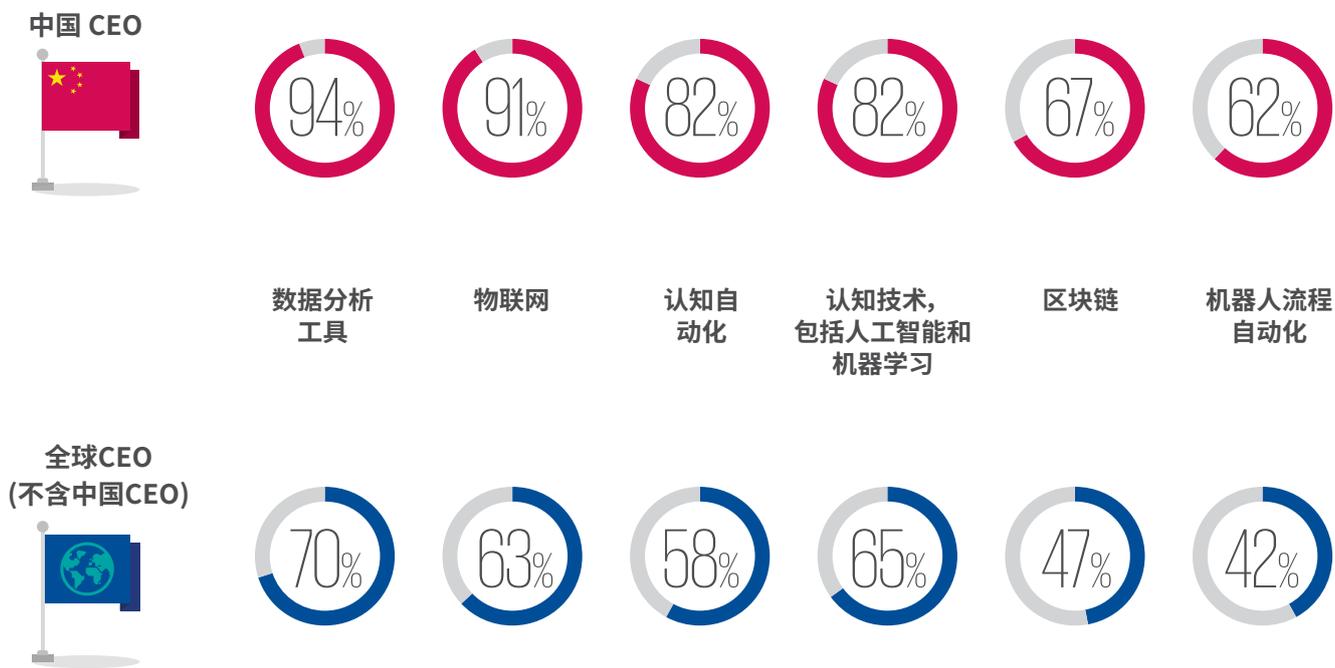
调查结果显示,对中国CEO来说,技术颠覆已成为“新常态”。中国市场的供需关系正发生快速变化。在此背景下,对新型尖端技术的持续研发和应用,为从事传统及高附加值行业的中国企业带来了新的发展机遇,从而帮助他们提高生产力以及增强在国内外市场的核心竞争力。

冯栢文,
毕马威全球中国业务发展中心全球主席



图8

CEO们预计在未来三年内将会对这些颠覆性技术保持高水平的投资



数据来源：2017全球首席执行官展望

图9

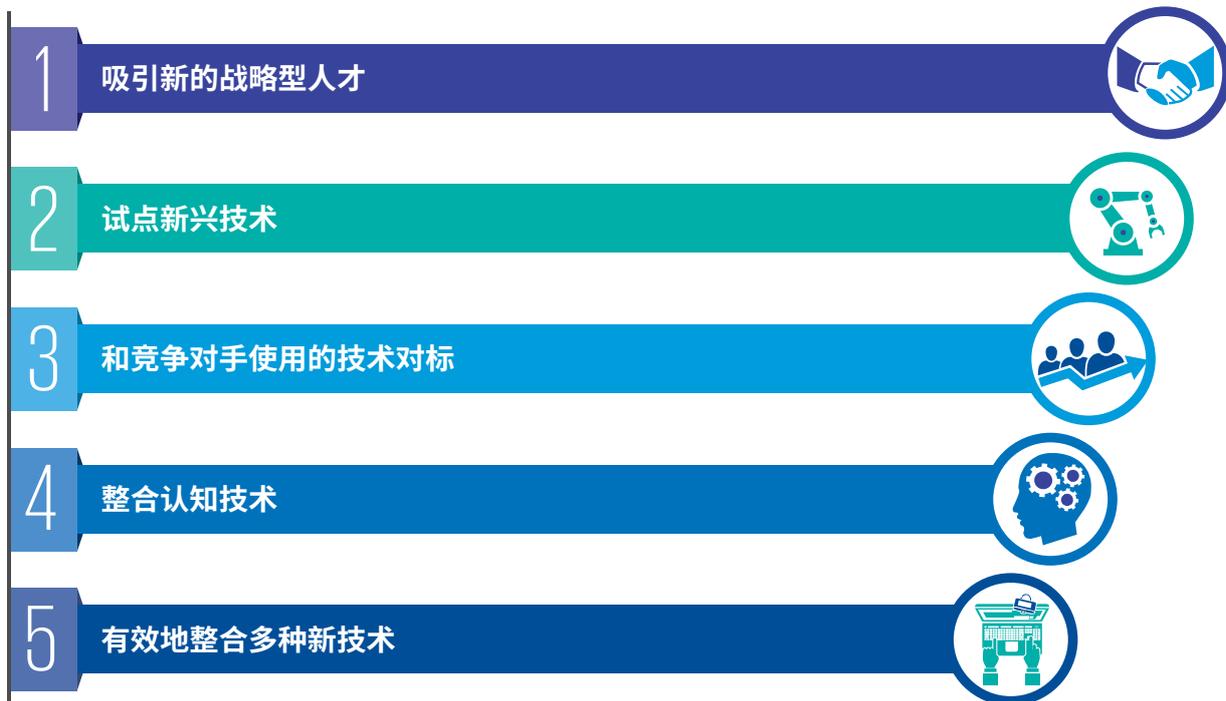
中国CEO关注的五大风险



数据来源：2017全球首席执行官展望

图10

未来三年中国CEO所在机构面临的最大的技术方面的挑战



数据来源：2017全球首席执行官展望

网络安全

除了“新兴技术风险”之外，“网络安全风险”也是中国CEO的主要担忧之一。网络安全的重要性因全球最近发生的一些颇具影响力的网络攻击事件而进一步凸显，那些网络攻击对受波及的企业及其客户造成了重大影响。

86%的中国CEO预计在未来三年内将对网络安全保持高水平投资，而在全球同行中这一比例是64%，这表明中国CEO对网络安全的意识明显提高。毕马威中国发布的《中国网络安全法概览》报告指出，中国在今年6月1日颁布的《中华人民共和国网络安全法》，其重点是对个人信息和关键信息基础设施的保护、对网络运营商的安全要求和敏感信息的保存。

新的“网络安全法”的制定，以及网络安全问题意识的总体提高，将促使中国CEO更多地关注数据保护、风险规划和加强企业整体的网络能力。

同时，绝大多数中国CEO认为网络安全可以为企业创造价值。86%的中国CEO将网络安全投资视为发现新收入来源和创新的机会，而不是管理费用，持同样观点的全球同行的比例是70%。此外，四分之三的中国CEO表示安全问题促进了产品和服务的创新，这个比例在全球同行中只有51%，这进一步说明为了实现成功转型和在市场上保持竞争优势的目标，中国CEO拥有开展创新的强劲动力。

³ 《网络安全法》概览，毕马威中国，2017年2月，<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/insights/2017/02/overview-of-chinas-cybersecurity-law.html>

03

全球化



调查结果显示,面临不断变化的地缘政治环境,72%的中国CEO对全球化的进程持乐观态度,这个结果比全球同行(63%)更积极。

我们认为中国CEO对全球化的乐观态度来源于两方面原因。首先,中国政府正在通过实施相关政策和倡议以创建一个对海外直接投资(ODI)的“有利环境”,如“一带一路”倡议和“国际产能合作”倡议。正如我们在《“十三五”规划-中国的转型及与世界经济的融合》报告中所述,ODI是中国向消费主导型及创新密集型经济转型的关键推动力。

第二,中国的高层领导旗帜鲜明地反对保护主义,并再次重申对全球自由贸易和投资自由化的承诺。

调查结果也显示了中国CEO对地缘政治环境更加关注。过半数的受访中国CEO表示,目前政治形势的不确定性对他们企业的影响远超往年,三分之一以上的中国CEO认为,由于全球化进程和贸易保护主义的变化,他们正在重新评估其企业在全局的布局。

当被问及在未来三年,调查所列出的15个因素中哪些将对企业的增长影响最大时,“地缘政治因素”(指选举和社会动荡/不稳定)已由去年调查中排名第十位一跃成为今年排名第二位的选项(见图11)。中国CEO对去年发生的两件国际大事十分关心,一是美国新一届政府对全球经济和他们所在行业及他们企业增长的影响,二是英国脱欧对他们在英国投资计划的影响。

对于预期在未来三年影响企业增长最主要的因素,中国CEO选择最多的是“声誉/品牌风险”。就外部市场而言,对此因素的关注可能反映了企业愈发认识到,要取得经营成功必须要有良好的声誉和“社会形象”,特别是当他们到中国境外的市场投资和经营时,这点尤为重要。就国内市场而言,中国CEO也意识到,在这个消费者越发成熟且竞争者日益增多的市场中,只有打造一个消费者信任的品牌才可能在竞争中保持优势。

鉴于这些调查发现,中国CEO投入更多的时间和企业资源来管理地缘政治风险也就不令人感到意外了。由于地缘政治形势的不确定性,四分之三的中国CEO正投入更多的时间进行情景规划分析,为不同的地缘政治变化做准备,同时73%的中国CEO在聘用新的技术/专业人员加入管理团队,以更好地了解地缘政治风险。



作为区域发展的主要推动力,“一带一路”倡议为中国CEO提供了巨大的对外投资以及中外合资的机会。而中国香港和南方企业的CEO还可以从有利于促进跨境资本流动的新举措中获益,如“深港通”以及最近启动的“债券通”。

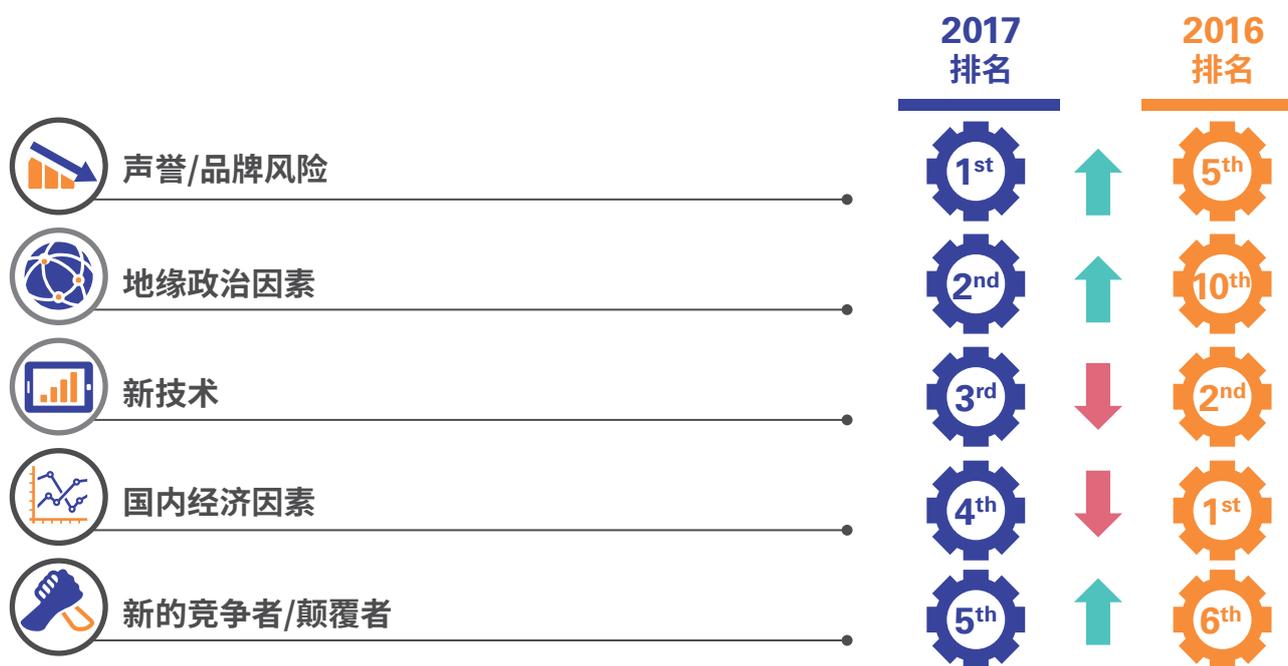
韦安祖,
毕马威中国,香港首席合伙人



⁴ 《“十三五”规划-中国转型及与世界经济融合:中外企业机遇解读研究报告》,毕马威中国,2016年10月 <https://home.kpmg.com/cn/zh/2016/10/the-13th-fyp.html>

图11

中国CEO预期将在未来三年对公司增长产生最大影响的五大因素



数据来源：2017全球首席执行官展望

尽管中国CEO对于未来三年地缘政治因素对企业的影响更为关注，但调查结果表明，他们依然有意愿进行海外投资。虽然只有12%的中国CEO将“在新的国家/地区拓展市场”作为未来三年“高度优先”的增长措施，但另有63%的受访者表示这一举措为“较为优先”（见图2）。这意味着四分之三的中国CEO对于通过开拓新市场以实现增长仍然保持积极的态度。同时，62%的中国CEO将“增加对现有市场的渗透”作为“高度优先”的增长措施。

调查结果还表明，相对美国和欧洲的CEO更多地将本国市场放在优先地位，中国CEO似乎对国际市场更感兴趣。在调查的十个核心国家中，中国CEO将澳大利亚、德国和英国作为在开拓新市场时优先考虑的三个国家。从地区来说，排名前三的是亚太区、中南美洲和中亚地区，这显示出“一带一路”和“国际产能合作”倡议对中国企业投资展望的影响。



对于具有全球化愿景的中国企业来说，这是一个很好的时代，因为‘一带一路’倡议为他们提供了一个向海外拓展的平台。然而，在走出去时，优秀的企业与其他企业的区别就在于他们是否做好了充足的准备。中国CEO需要认真考虑他们的海外投资，确保他们不仅了解他们要收购的资产，还要了解所涉及的文化、社会、经济和监管等问题。

龚伟礼，
毕马威中国，华东及华西区首席合伙人



粤港澳大湾区以及更广泛的珠三角地区的发展加快了华南地区的对外开放，为各个行业的CEO提供了巨大的潜在机会。而随着软件、技术和硬件创新对中国高科技制造业发挥着越来越显著的作用，深圳所扮演的角色也日趋重要。

施展芳，
毕马威中国，南方区首席合伙人

04

主要结论



总的来说，调查结果显示大多数中国CEO对增长前景保持乐观。这种乐观情绪来自于他们相信企业能够通过创新和转型在这快速变化的世界中成功地适应、发展和保持竞争力。与此一致，调查得出的三个主要结论是：



技术颠覆是“新常态”

中国CEO拥抱技术颠覆，将之作为创新、转型和保持市场竞争力的一种手段。但同时，他们也意识到技术颠覆所带来的风险和挑战。



投资于创新

大多数中国CEO都将创新作为未来三年的重点增长措施，他们的投资计划也与此一致。



对全球化和海外投资前景保持积极态度

中国CEO对全球化进程的看法比大多数他们的全球CEO同行更为乐观。尽管他们愈加关心地缘政治环境对企业增长前景所造成的影响，但他们仍有意愿进行海外投资。



我所接触的中国CEO都是全球化的坚定支持者，他们认为应该强调全球化所带来的正面影响。我们需要共同努力以确保不同国家、不同社会阶层和不同群体的人都能分享到全球化的利益。他们认为像“一带一路”倡议这样的务实举措对实现这一共赢结果至关重要。

陶匡淳，
毕马威中国主席



关于此次调查

“2017全球首席执行官展望”是基于对澳大利亚、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、西班牙、英国和美国的1,261名CEO进行的一项调查。这些CEO来自于11个主要行业，包括汽车、银行、基建、保险、投资管理、生命科学、制造、零售/消费市场、技术、能源/公用事业和电信。其中312名CEO来自年收入在5亿美元至9.99亿美元之间的企业；527名CEO来自年收入在10亿美元至99亿美元之间的企业；422名CEO来自年收入在100亿美元或以上的企业。

“2017中国首席执行官展望”是基于“2017全球首席执行官展望”调查中125名企业总部设在中国的CEO所作出的回复。

此次调查在2017年2月21日至4月11日期间进行。

关于数据的注释

本文数据计算基于“2017全球首席执行官展望”的调查结果。

本文中表述的“全球同行”或“全球CEO (不含中国CEO)”的数据，在计算时去除了来自中国CEO的回复。

鸣谢

全球中国业务发展中心：沈莹、裴睿东、康勇、黎霞

撰稿与编辑：Nina Mehra、Kanishk Verghese、Stacey Wolpert、刘一

设计师：熊嘉欣

关于毕马威中国

毕马威在中国十六个城市设有办事机构，合伙人及员工约10,000名，分布在北京、北京中关村、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、厦门、香港特别行政区和澳门特别行政区。毕马威以统一的经营方式来管理中国的业务，以确保我们能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球152个国家和地区，拥有专业人员189,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中，首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入中国市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供专业服务，也反映了毕马威的领导地位。

毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心（GCP）在近60个全球投资热点区域组建专业团队，其中包括“一带一路”沿线国家和地区，致力于协助中国企业开展对外投资以及外资企业来华投资和拓展业务。

我们的团队已经成功地协助中国企业完成了众多具有里程碑意义的对外投资交易，同时还向中国企业推荐潜在的合作伙伴，使他们能够更加顺利地进入海外市场。在国际社会关注中国已经成为世界上主要对外投资国的同时，中国政府近期发布的第十三个五年规划将引领中国在未来五年的国民经济和社会发展，同时也体现出中国政府将进一步提高利用外资水平，这无疑为已经长期活跃在中国和还未进入中国的外资企业创造了良机，有望开启中外企业合作的新篇章。中国市场的参与者们都在努力地寻求如何在中国经济“新常态”发展下获得成功，外资企业应该考虑如何重新定位他们的价值观，为中国经济转型做出贡献，并且相应地调整他们在华的商业策略，以把握新的发展机遇，同时准备面对新的挑战。

通过GCP，毕马威与中外客户并肩前行，支持和帮助他们理解复杂的营商环境、发挥自身独特的优势、寻求合适的合作伙伴、积极融入当地社会以及制定和实施长期可持续发展的商业发展战略。





中国内地

北京

中国北京东长安街1号
东方广场毕马威大楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

北京中关村

中国北京丹棱街3号
中国电子大厦B座6层603室
邮政编码: 100080
电话: +86 (10) 5875 2555
传真: +86 (10) 5875 2558

成都

中国成都红星路3段1号
国际金融中心1号办公楼17楼
邮政编码: 610021
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

重庆

中国重庆邹容路68号
大都会商厦15楼1507单元
邮政编码: 400010
电话: +86 (23) 6383 6318
传真: +86 (23) 6383 6313

佛山

中国佛山灯湖东路1号
友邦金融中心一座8层
邮政编码: 528200
电话: +86 (757) 8163 0163
传真: +86 (757) 8163 0168

福州

中国福州五四路137号
信和广场12楼1203A单元
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

广州

中国广州市珠江新城珠江东路6号
周大福金融中心21楼
邮政编码: 510623
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

杭州

中国杭州民心路280号
平安金融中心A幢12楼
邮政编码: 310016
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场2号楼25楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路61号
财富中心A座19层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

天津

中国天津大沽北路2号
天津环球金融中心
津塔写字楼40层06单元
邮政编码: 300020
电话: +86 (22) 2329 6238
传真: +86 (22) 2329 6233

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2150 888
传真: +86 (592) 2150 999

香港特别行政区和澳门特别行政区

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

联系我们



廖子彬
主席
毕马威中国
+86 (10) 8508 7118
benny.liu@kpmg.com



陶匡淳
主席
毕马威中国
+86 (10) 8508 7055
honson.to@kpmg.com



邹俊
北方区首席合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7038
jacky.zou@kpmg.com



龚伟礼
华东及华西区首席合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2999
william.gong@kpmg.com



施展芳
南方区首席合伙人
毕马威中国
+86 (20) 3813 8810
ronald.sze@kpmg.com



韦安祖
香港首席合伙人
毕马威中国
+852 2826 7243
andrew.weir@kpmg.com



冯栢文
全球主席
毕马威全球中国业务发展中心
+86 (10) 8508 7071
vaughn.barber@kpmg.com



您可以通过扫描二维码或登陆
kpmg.com/cn/ceooutlook-zh
来获取《中国首席执行官2017展望》报告

kpmg.com/cn

本刊所载资料仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据,但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2017 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所,均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所;毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业;毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有,不得转载。中国印制。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号:HK-MARKETS17-0005c

二零一七年八月印刷