



灵活应变 以免落后 形势

适应能力的新定义

2019年中国首席执行官展望

前言

如同其他国家的首席执行官（CEO）一样，中国CEO在前进道路上也正面临着一系列挑战。全球经济发展前景动荡，中美贸易摩擦的阴影久久不散，一系列不确定因素势必会影响全球商业信心。

本报告是基于一项对全球范围内1,300位CEO开展的调查，并对其中涉及中国CEO的部分进行了总结，旨在为企业投资重点、发展战略和重点关切提供深度见解。该调查的调查对象中包括125位其公司总部位于中国内地或香港地区的中国CEO，涵盖多个行业类型。

调查结果显示，尽管内外部局势发展导致营商环境瞬息万变，中国CEO对其公司的韧性、以及创新、颠覆性技术和适应能力依然充满信心。同时，他们着眼长远，正在考虑投资新技术以抢占竞争先机；而且对构建合作关系也给予了越来越多的重视，以推动实现公司的发展目标。

信心

尽管面临诸多挑战，中国企业对海外投资仍兴趣浓厚。所有受访中国CEO均表示计划在未来三年扩展海外市场。虽然超过半数受访者倾向于投资于新兴市场，但有意投资发达市场的中国CEO比例相比2018年亦有所增加。

增长风险因素

当被问及对其公司增长构成最大威胁的因素时，选择“环境/气候变化风险”的人数最多，紧随其后的是“地方主义的回归”。超过2/3的中国CEO向我们表示，他们公司的发展将取决于向低碳、绿色经济的转型能力，这一点也印证了上述选择结果。在认为“地方主义的回归”是最大威胁的CEO中，46%表示当前的中美贸易谈判是他们的首要关切。

开拓新市场和收并购

尽管面临诸多挑战，中国公司依然热衷于出海投资。所有受访中国CEO都表示他们计划在未来3年拓展公司的海外版图。尽管半数以上以新兴市场为目标，我们依然发现相比2018年，更多CEO表示有意向在发达国家进行投资。

关于在新兴市场的扩张，超过80%的受访中国CEO表示他们这样做是为了增强公司的韧性；超过60%的受访中国CEO和差不多比例的其他国家CEO表示，在新兴市场的选择，“一带一路”倡议沿线的部分国家和地区是他们的优先考虑目标。这表示中外企业，包括来自发达国家的企业，在新兴市场上拥有巨大的合作潜力。

相较去年，更多中国CEO对并购表现出“中等”或“高”意向，排名前三的原因分别是：(1) 通过整合和扩大经济规模降低成本；(2) 实现多元化经营；(3) 加速商业模式转型。

创新和技术颠覆

如何创新、颠覆并适应不断变化的商业环境依然是横亘在中国CEO面前的一大课题。大多数受访中国CEO视颠覆性技术为机遇多过威胁，超过2/3的受访者认为自身企业的增长取决于其颠覆“传统商业规范”的能力。逾半受访中国CEO表示正积极推动所属行业的革新，而不是被动地等到被颠覆，持这种观点的受访者比例较去年显著增加。

相同趋势还表现在，超过2/3的中国CEO表示他们在进一步加大购买新技术的投资，以增强公司适应发展的能力；所有受访中国CEO均表示其公司正在尝试或正式采用人工智能（AI）技术来实现流程自动化。

所有受访中国CEO期望在未来3年通过数字化转型实现理想的投资回报。考虑到中国数字经济飞速发展的现状，这一调查结果并不出人意料。

敏捷性和合作

中国CEO已经意识到企业必须灵活应变，迅速和高效地适应外部环境的变化。在受访的中国CEO中，大部分认为敏捷行动能力已成为“新的营商货币”，而超过60%的受访者认为提高企业灵活性的唯一途径是增加与第三方的合作。与之一致的是，更多中国CEO视“与第三方开展战略合作”为未来三年的最主要增长策略。

结语

尽管当前全球经济和地缘政治不稳定因素频发，中国CEO依然延续其增长和扩张战略不动摇。他们已经深刻意识到了在瞬息万变的商业环境中开展经营所面临的诸多挑战，而且很可能发展成为一种新的现状。与此同时，创新依然是竞争差异化的前沿，而“一带一路”倡议和“粤港澳大湾区”等国家级战略为公私合营带来了前所未有的巨大机遇，参与者可以从中获得长久收益。对比其他国家的CEO，中国CEO们需要继续加强其实现可持续长期增长、制定相应战略的能力。这种集中在敏捷性上的关注正在重新定义韧性的内涵和外延。过去，公司发展注重守势，以规模来维持竞争优势；如今，面对复杂多变、动荡不安、不确定性越来越大的外部环境，如果公司想要实现发展目标，就需要积极主动改变商业模式、适应不断变化的世界局势。



调查要点

信心



中国CEO对全球经济增长前景的观点日趋审慎, 但对中国及其公司的发展前景依然保持乐观态度。

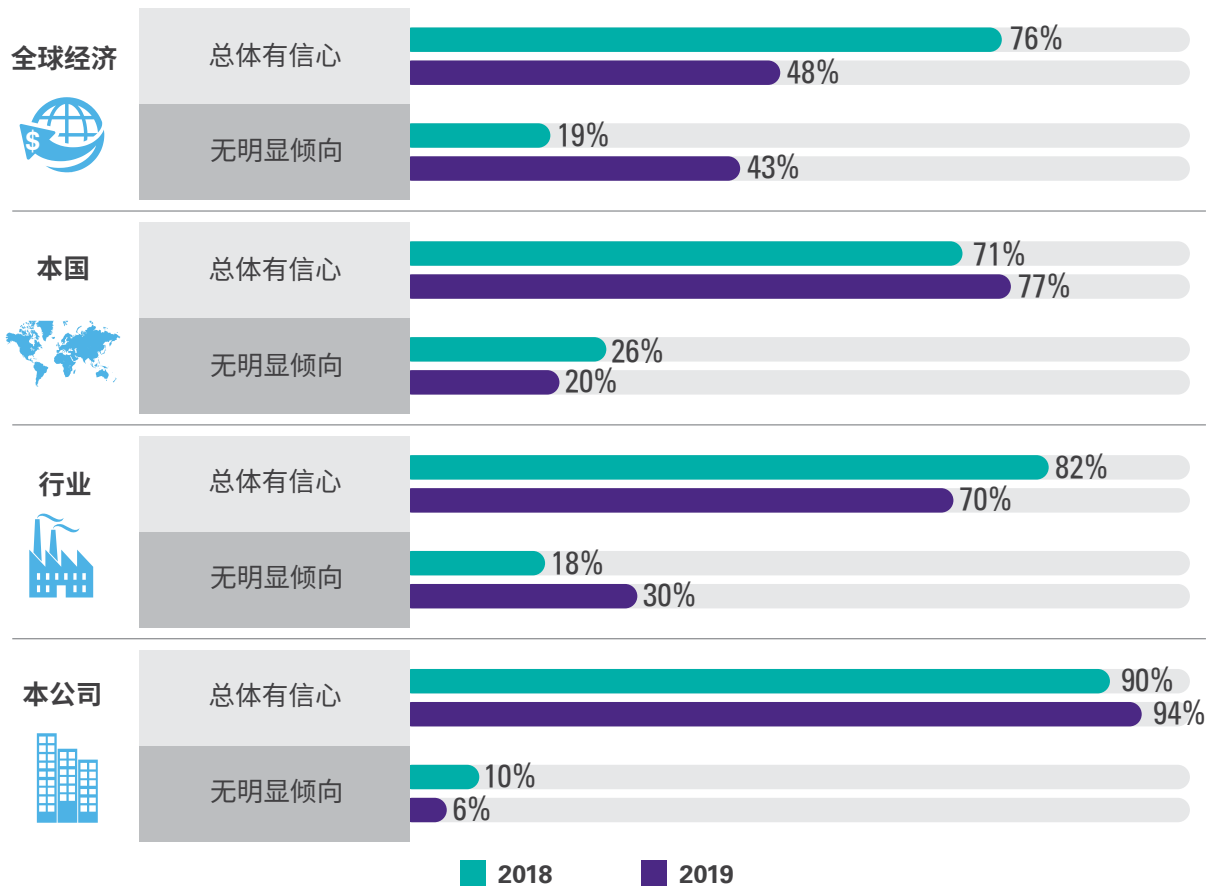
相较2018年(参见图1), 今年对全球经济增长前景持乐观态度的中国CEO数量出现下滑。低于半数(48%)的受访者表示他们对全球经济增长前景有信心或非常有信心, 较去年的76%出现较大跌幅。然而, 这也不代表中国CEO看衰全球经济, 事实上, 相当一部分对全球经济增长前景持中立态度(43%)。换句话说, 中国CEO对全球经济发展态势的看法更为审慎。

与之形成鲜明对比的是, 其他国家的CEO今年对全球经济前景更为乐观。64%的受访者表示他们对此有信心或非常有信心, 31%持中立态度。

与去年相比, 中国CEO对其所属行业增长前景的信心水平有所下滑, 70%的受访者对此有信心或非常有信心; 而2018年这一比例为82%。与前面的情况类似, 相当一部分受访者(30%)在这个问题上持中立态度, 表明当前的主流情绪是审慎而非悲观。

然而, 其他国家CEO对各自所属行业的乐观程度出现了小幅提升, 从2018年的78%升至今年的81%。

图1:中国CEO对增长前景的信心



资料来源:毕马威《2018全球首席执行官展望》

尽管上述结果可能存在其他解读,但不难看出中国CEO依然对中国及其公司的增长前景充满信心。

超过3/4的受访中国CEO (77%) 表示,他们对中国的发展前景有信心或非常有信心,较去年的71%有所提升。另一方面,83%的其他国家受访者表示他们对其各自所在国家的增长前景有信心或非常有信心。

此外,中国CEO不仅对其公司的增长前景信心十足,而且在去年基础上有了进一步提高,从2018的90%增长至今年的94%。与此相呼应的是,98%的受访者预计未来三年公司收入将保持高速增长,96%表示员工规模将进一步扩大。对其他国家CEO的调查也得出了类似结论,94%表示他们对其公司的增长前景表示乐观。



在我与中国CEO的交流中,可以清楚看出他们认同中国应该持续向高附加值经济转型,而且他们很支持有助于促进这个转型过程的措施。今年的调查结果显示,虽然目前的环境甚具挑战,但中国CEO对中国的发展方向和长远前景仍充满信心。

陶匡淳, 主席, 毕马威中国及亚太

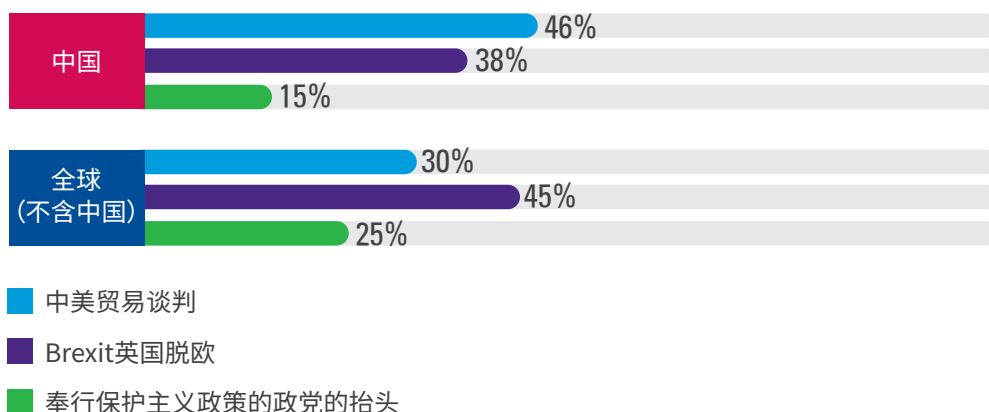
增长风险因素



中国CEO一如既往地认为“环境/气候变化风险”和“地方保护主义的回归”是影响其公司增长的最大挑战

一年前爆发的中美贸易摩擦至今仍未得到解决，在引发全球市场持续关注的同时，也导致有关方面担忧如此拖延下去的贸易争端可能会对全球商业带来巨大影响。因此，46%的受访中国CEO认为“地方主义的回归”是影响其公司增长的最大威胁也就不难理解了。紧随其后的是英国脱欧，38%的受访者表示他们最关心英国脱欧进程，而15%的受访者表示他们最担心的是奉行保护主义政策的政党的抬头（参见图2）。

图2: 认为地方主义的回归是最大风险

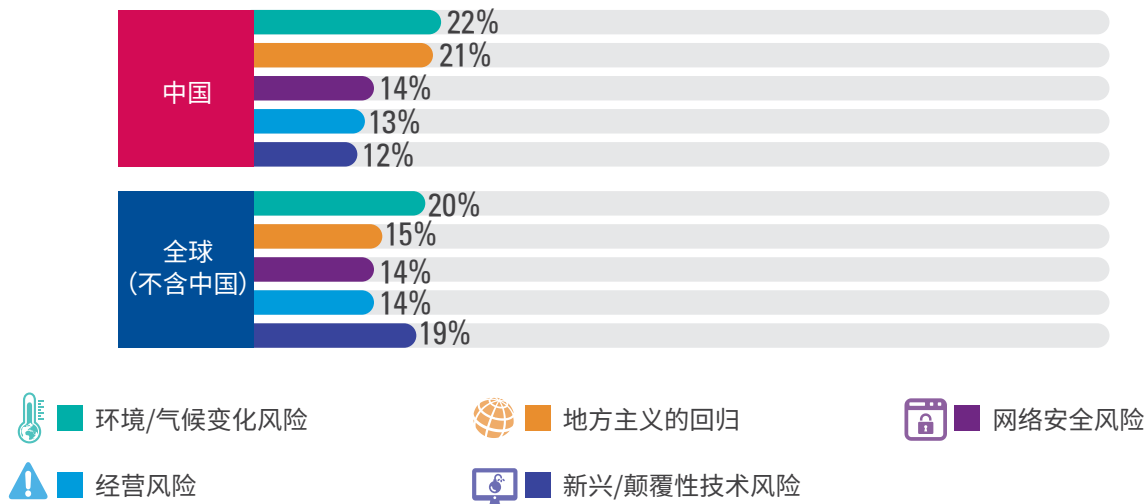


资料来源: 毕马威《2019年全球首席执行官展望》

说明: 仅限选择“地方保护主义”为最大风险的受访者回答

总体来看，中国CEO认为影响其公司增长的五大风险因素依次为：环境/气候变化风险（22%）、地方保护主义（21%）、网络安全风险（14%）、经营风险（13%）和新兴/颠覆性技术风险（12%）（参见图3）。

图3:威胁增长的最大风险因素

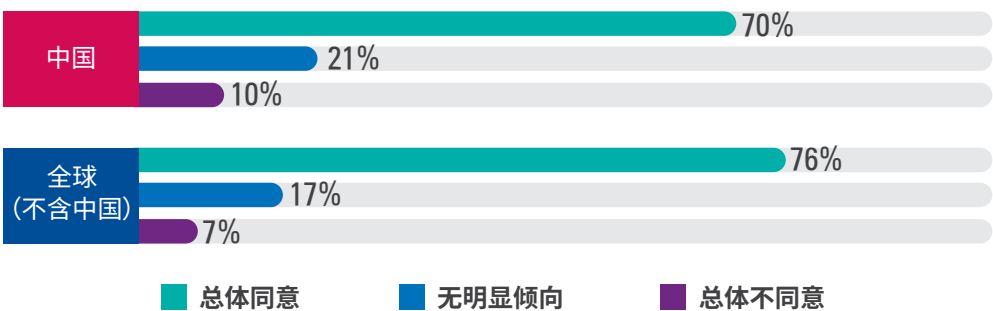


资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》
说明:显示部分排名

“环境/气候变化风险”成为首要风险因素在一定程度上解释了为什么超过2/3的中国CEO (70%) 认为其公司的增长将取决于其预测并顺应全球经济低碳化、清洁化趋势的能力。在其他国家的受访者中, 认同这一观点的比例达到了76% (参见图4)。

图4:全球经济低碳清洁转型趋势将决定未来增长情况

同意或不同意其公司增长将取决于其预测并顺应全球经济低碳化、清洁化趋势的能力的CEO占比



资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》

开拓新市场和收并购

中国CEO依然热衷于海外市场扩张

尽管对全球经济增长前景的信心水平有所下滑，中国公司投资海外的热情依然不减。所有受访的中国CEO均表示他们计划在未来3年进行海外布局，比例高于2018年的94%。（参见图5）。

与去年的结果相似，半数以上的中国CEO（56%）表示其公司海外布局最先考虑的是新兴市场；84%的受访中国CEO表示他们正在加大在新兴市场的参与度，从而“提高公司的韧性”。值得重视的是，今年受访的中国CEO对发达市场的兴趣出现显著提升，从2018年的30%跃升至今年的44%。

在将新兴市场作为首选的受访者中，33%的目标是中/南美洲；27%选择东欧；17%选择非洲；选择亚太地区和中东地区的均为11%。在有意向进入发达市场的受访者中，29%选择日本、中国香港和新加坡；选择北美和澳大利亚和均为25%，选择欧洲的为20%。

此外，全球大多数受访CEO（例如中国CEO和其他国家CEO）都高度重视中国政府发起的“一带一路”倡议，将近2/3，即65%的受访者表示在开拓新兴市场时，“一带一路”沿线国家和地区是他们的首选（参见图6）。

“

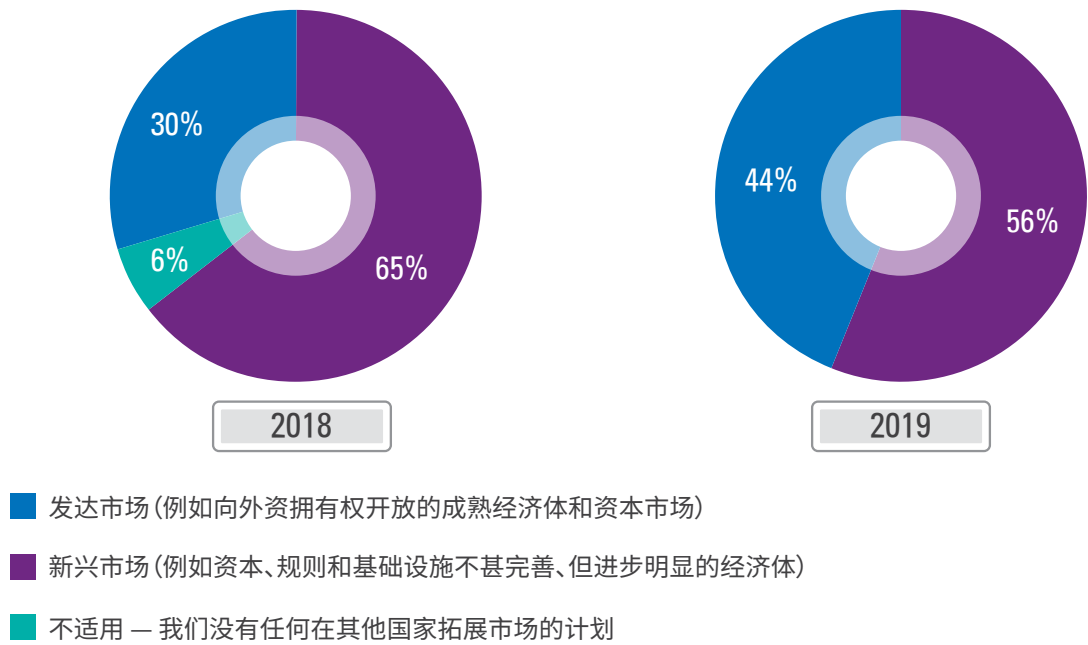


“一带一路”倡议为中外公司在新兴市场合作提供了更多机遇-不仅是基础设施投资，金融服务、物流、贸易乃至数字技术等多个领域都涵盖其中。这种合作有助于释放项目所在国的经济社会发展潜力，同时中国和外国企业能够抓住新的市场机遇，实现整合和风险管控。

冯柏文 (Vaughn Barber)，全球主席，毕马威全球中国业务发展中心

”

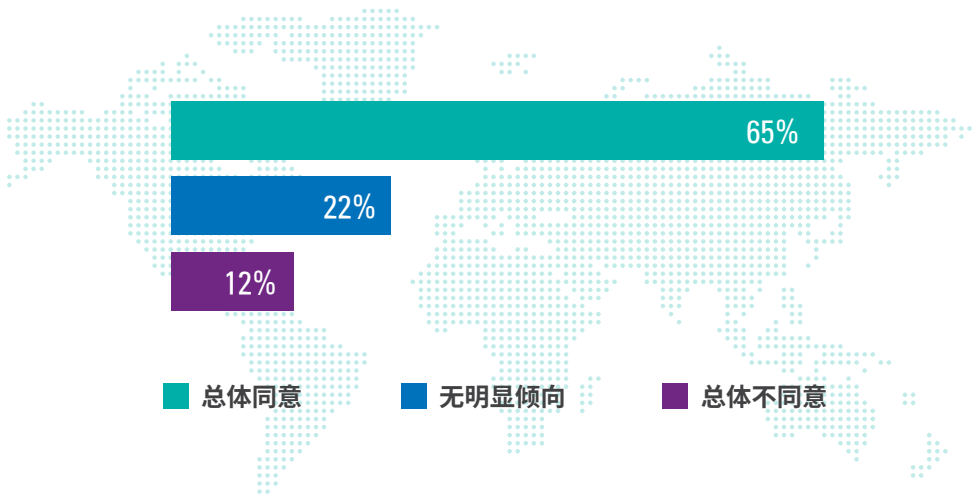
图5:中国CEO未来三年海外扩张意向



资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》

图6:在新兴市场拓展规划中将“一带一路”沿线国家和地区作为首选

在向新兴市场拓展时将“一带一路”沿线国家和地区作为首选的中外CEO占比

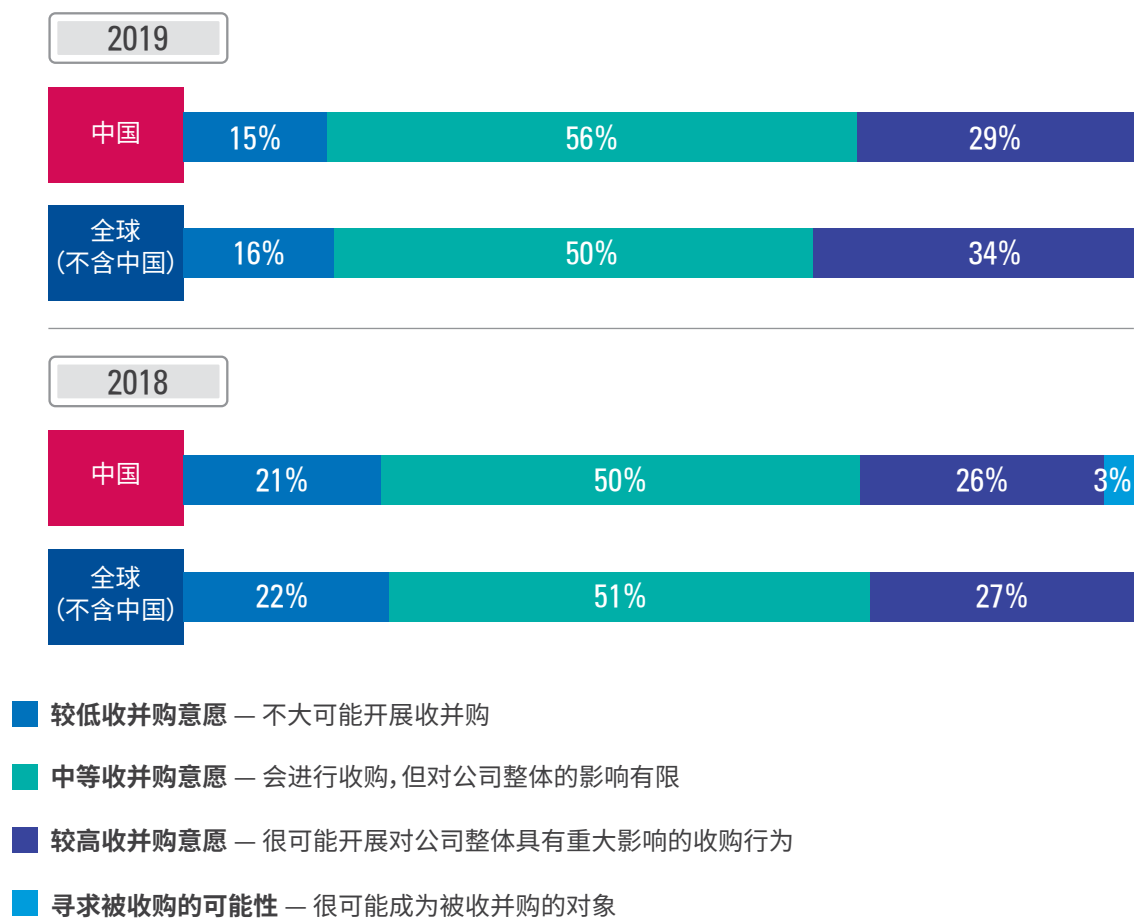


资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》

中国CEO的收并购意愿日益高涨

今年的调查结果也显示出中国CEO对开展收并购呈现出更加浓厚的兴趣(参见图7), 85%的受访者表示他们在未来三年对收并购具有强或较强意愿, 在去年76%的基础上有所增长。相比之下, 15%的受访者表示他们的收并购意愿较低, 在去年21%的基础上进一步下滑。

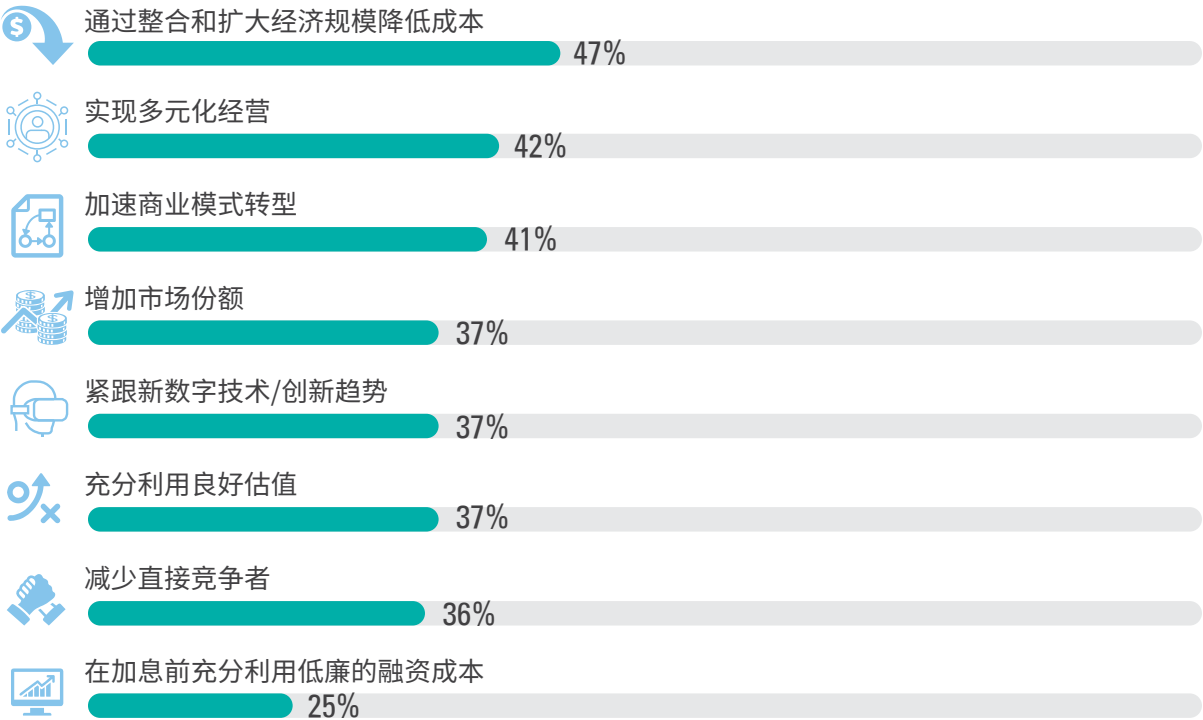
图7:未来三年收并购意愿



资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》、《2018年全球首席执行官展望》

调查结果也揭示了中国公司开展收并购背后的三大推手:(1)通过整合和扩大经济规模降低成本(47%);(2)实现多元化经营(42%);(3)商业模式转型速度高于自然增长速度(41%)(参见图8)。

图8:中国CEO未来三年进行收并购的主要动因



资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》



创新和技术颠覆

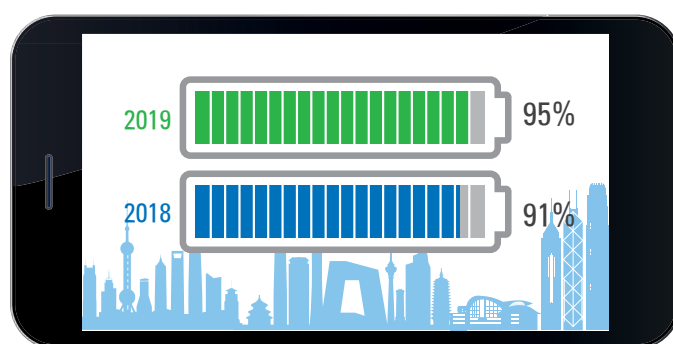


与前几年情况类似, 创新一直是中国CEO最为关心的议题, 越来越多的中国CEO认为颠覆性技术是抢占市场先机的有力手段

今年, 95%的受访中国CEO表示他们认为技术颠覆带来的“机”大于“危”, 相比2018年的91%有所增加 (参见图9)。

图9: 技术颠覆“机”大于“危”

认为技术颠覆“机”大于“危”的中国CEO占比

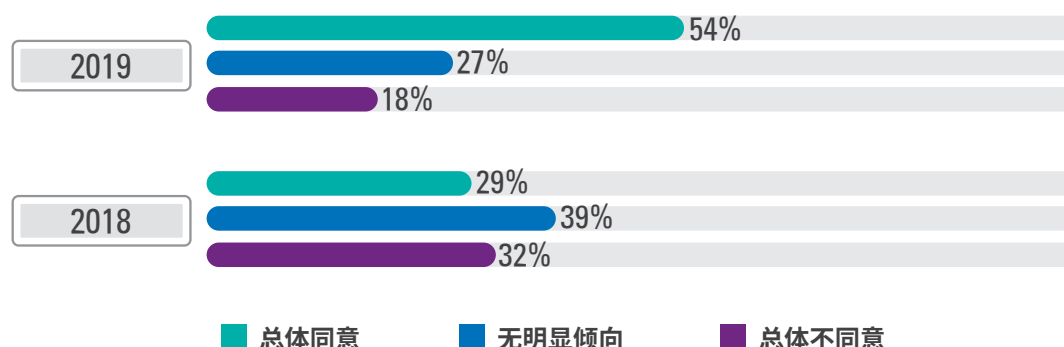


资料来源: 毕马威《2019年全球首席执行官展望》

此外, 70%的受访中国CEO表示其公司的增长能力取决于其挑战、颠覆传统商业规范的能力。超过半数 (54%) 的中国CEO表示他们是其所在行业的积极颠覆者, 而非被动等待者, 这一比例较2018年的29%出现了大幅增长 (参见图10)。

图10:所在行业的积极颠覆者

认同自己是所在行业的积极颠覆者、而非被动等待竞争者挑战的中国CEO占比



资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》、《2018年全球首席执行官展望》

与该结果一致的是,68%的受访中国CEO表示他们在进一步加大购买新技术的投资,以增强公司适应发展的能力;所有受访中国CEO均表示其公司正在尝试或正式采用人工智能(AI)技术来实现流程自动化。

当被问及他们预计针对颠覆性技术的投资何时才能显现出巨大回报时,97%的受访中国CEO表示他们希望其数字化转型战略能够在短时期内(例如,不超过3年)带来巨大收益,较2018年的93%有所提升,91%的其他国家CEO也表达了相同看法。中国的数字经济发展迅速,据测算其2018年实现增速20.9%,产业规模高达4.67万亿美元,在GDP中占比为35%¹;因此,我们对该结果并不表示意外。

在公司针对机器人流程自动化和AI系统的投资方面,分别有60%和47%的受访中国CEO希望在短期内收到巨大成效,其余受访者认为收效将在中期内显现(例如,4-10年)。

最后,似乎越来越多的受访者认同实现公司的转型目标需要充裕的交付周期。今年的调查结果表明,69%的受访中国CEO认为“通常情况下,有效转型所需的交付周期太长了”,这一比例较2018年的92%出现明显下滑。



中国CEO已经认识到他们的经营活动面临着复杂多变的商业环境。创新和颠覆性技术依然是企业在竞争中脱颖而出的关键要素,结合“一带一路”倡议和粤港澳大湾区发展等国家级重要策略带来的独特机遇,政府和私营机构可通过合作创造持久的优势。

廖子彬, 主席, 毕马威中国



¹ 中国通信信息研究院,《中国数字经济发展与就业白皮书2019年》,2019年4月,第三页<http://www.caict.ac.cn/kxyj/qwfb/bps/201904/P020190417344468720243.pdf>

敏捷性和合作



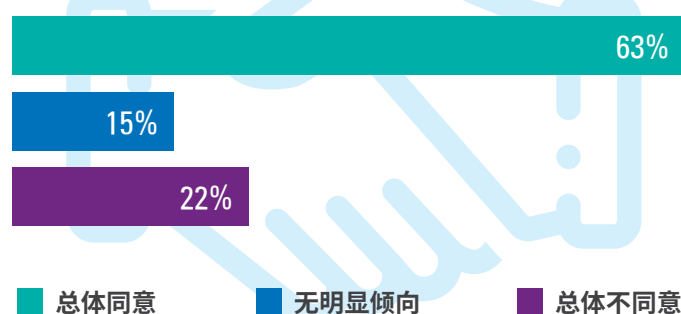
中国CEO认识到敏捷性是在飞速变化的市场环境中的制胜关键, 而且也越来越重视通过合作来实现这一目标

面对不断变化的商业环境、技术颠覆和地缘政治演化, 敏捷性是打造公司韧性和在市场取得成功的关键。今年的调查结果进一步表明, 中国公司越来越重视构建合作和与第三方公司开展战略结盟, 以成功应对、适应颠覆性局面。

受访的中国CEO中, 58%认同“敏捷的执行力是新的营商货币”, 63%表示与第三方公司开展合作是“公司实现其所需敏捷性的唯一方法”(参见图11)。

图11:越来越多的公司认为第三方合作是实现其所需的敏捷性的唯一方法

认同与第三方公司开展合作是“公司实现其所需敏捷性的唯一方法”的中国CEO占比

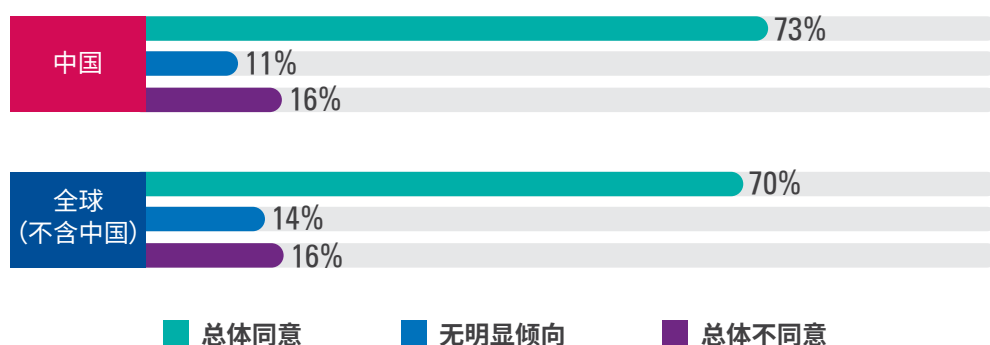


资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》

更进一步来看, 今年的调查结果表明相比全球其他地区的CEO, 中国公司在合作伙伴的选择上与之持平-或更加挑剔: 73%的受访中国CEO表示他们在新合作关系的缔结过程中更加看重质量而非数量(例如, 数量更少、程度更深的合作关系), 而其他国家CEO做出同样选择的比例为70%(参见图12)。

**图12: 在新的合作关系中, 质量比数量更重要
(例如开展数量更少、程度更深的合作)**

认同或不认同上述观点的中国CEO占比

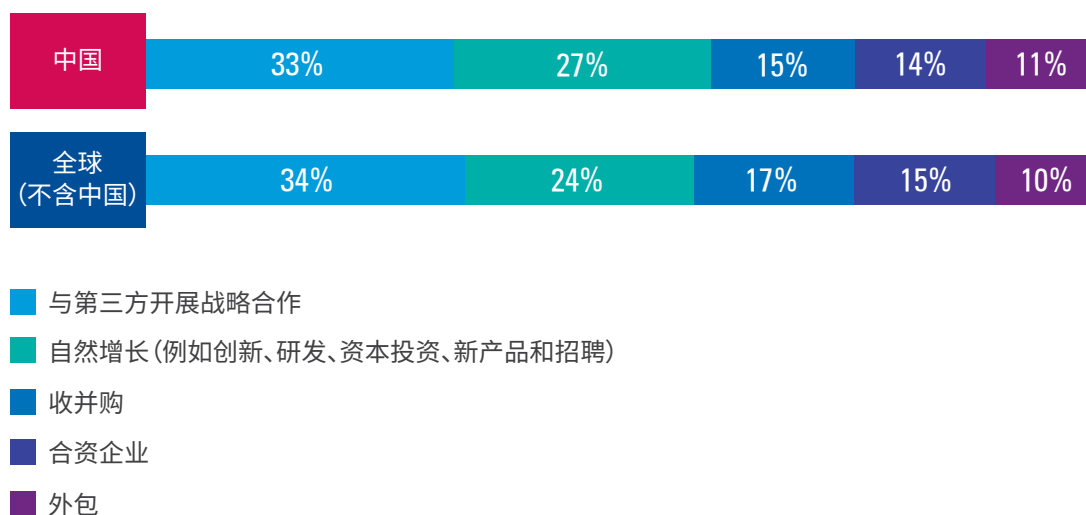


资料来源: 毕马威《2019年全球首席执行官展望》



与去年结果类似，中国 (33%) 和外国 (34%) CEO 都认为“与第三方开展战略合作”是在未来三年实现公司增长目标的最重要策略 (参见图13)。

图13:未来3年实现增长目标的最重要战略



资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》

中国CEO也表示他们还通过“提升客户参与度”(35%)、“劳动力现代化”(34%)、“改善资产 (包括数据) 评价方法”(18%) 和“从服务出发重新定位内部职能”(14%) 等方法来确保公司为未来做好准备。



最后,半数以上的中国CEO表示其公司有意向在未来三年采取以下行动,来确保实现增长目标。这些选择再次印证了合作对于公司立足市场并取胜发挥着越来越重要的作用。

计划采取以下行动以实现增长

CEO计划在未来3年采取以下行动来实现增长目标

	中国CEO	全球CEO (不含中国)
 “增加颠覆监测和创新过程投资”	64%	60%
 “面向初创企业成立加速器或孵化器”	63%	60%
 “实现产品和服务的在线供应”	62%	61%
 “公司风投”	61%	59%
 “加入聚焦创新技术研发的产业联盟”	58%	59%
 “与第三方数据提供商开展合作”	57%	48%
 “与第三方云技术提供商开展合作”	55%	49%
 “与创新型初创企业开展合作(例如金融科技、保险科技和健康科技公司)”	54%	59%

资料来源:毕马威《2019年全球首席执行官展望》

关于本调查

毕马威《2019全球首席执行官展望》是根据对1,300名来自澳大利亚、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、荷兰、西班牙、英国和美国等全球前11大经济体的CEO所进行的调查进行编制。此次调查是在2019年1月8日至2月20日期间进行。1300名CEO中，125位CEO来自总部位于中国内地和香港地区的公司。

受访对象所在公司主要涵盖11个行业，包括：资产管理、汽车、银行、零售/消费市场、能源、基建、保险、生命科学、制造、科技和电信。

在全部受访的1,300名CEO中，310位来自年收入在5亿至9.99亿美元区间的企业，543位来自年收入在10亿至99亿美元区间的企业，以及447位来自年收入在100亿美元及以上的企业。

更多关于全球调查的信息，请访问：

<https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/05/global-ceo-outlook-2019.html>

关于数据

本报告所作计算是基于《2019全球首席执行官展望》的调查结果。

本报告所示的“全球同行”和“全球CEO (不包括中国CEO)”结果，在计算时剔除了中国CEO的数据。



关于毕马威中国

毕马威在中国内地、香港和澳门营运的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。

毕马威中国在二十个城市设有二十二个办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国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153个国家和地区，拥有专业人员207,000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广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），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）在全球近60个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海外合作伙伴，使他们能够更加顺利地融入当地市场。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，中国发布的第十三个五年规划体现出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。外资企业若希望在中国经济“新常态”发展下获得成功，就需要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。

联系我们



陶匡淳

主席

毕马威中国及亚太区

+86 (10) 8508 7055

honson.to@kpmg.com



廖子彬

主席

毕马威中国

+86 (10) 8508 7118

benny.liu@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



黄文楷

南方区首席合伙人

毕马威中国

+86 (20) 3813 8833

ricky.wong@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

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本刊物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。

©2019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。在中国印制。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

刊物编号：HK-MARKETS19-0002c

二零一九年八月印刷