



# 毕马威2021年 全球首席 执行官展望

与时俱进、以人为本、宗旨引领

毕马威国际

[home.kpmg/CEOoutlook](https://home.kpmg/CEOoutlook)



# 前言

## 董事会再次充满乐观的情绪。

自世界卫生组织宣布全球疫情发生以来已18个月有余，毕马威此时再次开展年度首席执行官调查，以了解领导层的战略和考量在这段艰难时期发生了何等变化。如果用一个词来概括此次调查结果，那就是“乐观”——一个令人欣慰的显著变化。

首席执行官们对自身企业的增长前景和全球经济普遍抱持强烈的信心。他们对强劲增长充满预期，并希望以任何可能的方式扩大业务和机构规模。在坚定秉持企业宗旨的同时，他们正积极招兵买马并探索合作关系。

对供应链韧性、网络安全和监管事项等运营问题的担忧，又再次成为了他们优先考虑的内容。

疫情给我们带来的一大启示是遇到重大问题时应齐心协力，而重要的是，应在大多数商业计划中将环境、社会和治理（ESG）置于核心位置。此次调查结果表明，各企业已做好准备与政府密切合作，以兑现其ESG承诺并就此承担相应责任。这一迹象令人振奋，也是我特别高兴看到的。

尽管我们可能暂时还未能恢复往常业务，增长仍受到威胁，但和许多受访首席执行官一样，我对未来的看法较前段时间更为乐观。只有共同努力、增益社会、构筑未来，我们才有机会创造一个更强大、更可持续的明天。

最后，我要感谢各位首席执行官抽出宝贵的时间参与此次调查。

谢谢你们，顺祝安康！

**比尔·托马斯 (Bill Thomas)**  
毕马威国际主席兼首席执行官

除非另有说明，在本报告中，“我们”、“毕马威”、“我们的”是指以毕马威的名义经营的及隶属于毕马威国际或与上述一家或多家公司相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。



# 目录

04

主要发现

06

复苏之路

12

备受信赖的企业宗旨

17

数字灵活性

20

对未来的思考

22

方法与鸣谢

主要发现

复苏之路

备受信赖的企业宗旨

数字灵活性

对未来的思考

方法与鸣谢

# 主要发现

毕马威全球首席执行官展望系列报告以独特的视角展示了新冠病毒疫情 (COVID-19) 的持续影响和经济复苏的前景。在疫情的整个发展轨迹中, 我们定期与全球商业领袖展开沟通, 通过2020年7-8月和2021年1-2月的动向调查对部分洞察信息进行报道。我们的年度调查《2021年全球首席执行官展望》则反映了来自11个重要市场的1,325位首席执行官对未来的展望。

本报告主要关注当今开放包容的首席执行官们如何通过与时俱进、以人为本和宗旨引领的方式来发展自身机构, 使之变得更加强大。

首席执行官们普遍持乐观、自信的态度, 并希望通过收购和其他外生方式实现大幅增长。在针对新工作环境进一步打造灵活的员工团队的同时, 他们也继续强调以企业宗旨为导向, 并持续关注机构数字化转型。

在来自利益相关方与日俱增的优化重建压力下, 全球各机构纷纷大力追加对环境、社会和治理 (ESG) 优先事项的投资, 同时始终秉承自身的企业宗旨。

随着人们逐步重返工作岗位, 以及公众日益希望企业能引领社会回归正常, 首席执行官们避免对未来工作模式进行彻底改变, 但是他们也认识到员工对继续保持工作灵活性的需求。

总体而言，今年的调查呈现三大主题。

## 复苏之路

尽管仍然存在不确定性和风险波动，但首席执行官们均对增长持确信和乐观的态度，他们坚定秉持企业宗旨，并寻求推动业务扩张。

### 增长反弹

60%的首席执行官对全球经济的增长前景充满信心（今年1-2月仅为42%）。总体而言，尽管“德尔塔”毒株减缓了复苏的进度，但他们的信心已恢复到2020年初疫情前的水平。

### 以企业宗旨为导向

由于公众纷纷期待领导者们能在应对重大社会挑战方面促成进展，64%的受访者表示自身机构的重要目标是将企业宗旨纳入业务的方方面面，为所有利益相关方创造长期价值（2020年1-2月仅为54%）。

### 加速增长和数字化进程

87%的首席执行官对自己公司的增长前景充满信心，在实现增长和获得数字化能力方面，并购可能将起着举足轻重的作用——87%的首席执行官表示希望在未来3年内达成并购交易。

## 备受信赖的企业宗旨

在来自利益相关方与日俱增的优化重建压力下，首席执行官们纷纷将ESG纳入业务战略之中。

### 挺身应对社会问题

71%的受访者表示，首席执行官将被越来越多地赋予推动解决社会问题的个人职责。也有56%的受访者表示，公众、投资者和政府对多元、公平、包容期望的飙升，将使他们疲于应对。

### 合作推动可持续发展

改善气候变化问题很可能需要企业和政府的共同努力，对此，30%的首席执行官计划将10%以上的营收用于增强可持续发展，另有75%表示参与第26届联合国气候大会（COP26）的各国领导人应加快制定应对气候变化的工作议程。

### 将ESG战略与财务回报挂钩

高增长机构的首席执行官中有52%认为他们的ESG项目有助于提高财务业绩。

## 数字灵活性

首席执行官们正致力构建更灵活的未来工作和运营模式作为数字生态系统的一部分，从而加强其组织的数字化优势。

### 打造灵活的未来工作模式

首席执行官需要选择对雇佣双方都适用的未来运营模式，仅37%的受访者表示会让大多数员工每周至少两天进行远程办公，而51%的人则表示希望投资于共享办公空间。

### 反颠覆

首席执行官们希望能在颠覆和创新方面占据领先地位，其中67%表示他们将在颠覆识别和创新流程方面追加投资。

### 通过合作实现转型和提高韧性

70%的首席执行官表示，新的合作伙伴关系对于继续推进数字化转型至关重要，但他们也注意到需要强化网络韧性建设，并纳入到所采取的措施之中。

# 复苏之路

此次疫情是对首席执行官领导力的一次考验：优秀的领导者能够保护员工的健康和福祉，在充满不确定因素的情况下做出重大决策，并调整自身领导方法以适应虚拟工作环境。当前，在各机构设法应对疫情的持续影响之时，首席执行官们也面临着全新的挑战。在全球复苏步伐各异，新病毒变种和疫苗接种进展不均衡的影响下，他们正探索如何适当挖掘增长潜力并实施业务转型。

开放包容的首席执行官们已经意识到，与时俱进是在快速演变的环境中脱颖而出的前提。这意味着应针对客户服务建立连接后台、中台和前台职能的数字核心；应确保业务模式具有相关性，即确定剥离或增加哪些业务，并将资本支出重新分配给新的数字增长机会；还应在大胆追求数字创新的同时具备抵御网络风险的韧性。与此同时，他们还需要秉承以人为本的理念，既对新技术也对员工技能提升进行投资。最后，他们需要坚持宗旨引领，以赢得利益相关方的信任，并为建立一个更加繁荣、公平和可持续的世界作出贡献。在企业宗旨的引领之下，首席执行官将通过宏大的ESG计划贯彻并兑现此前的承诺和声明。上述三大优先事项将共同促成可持续发展。

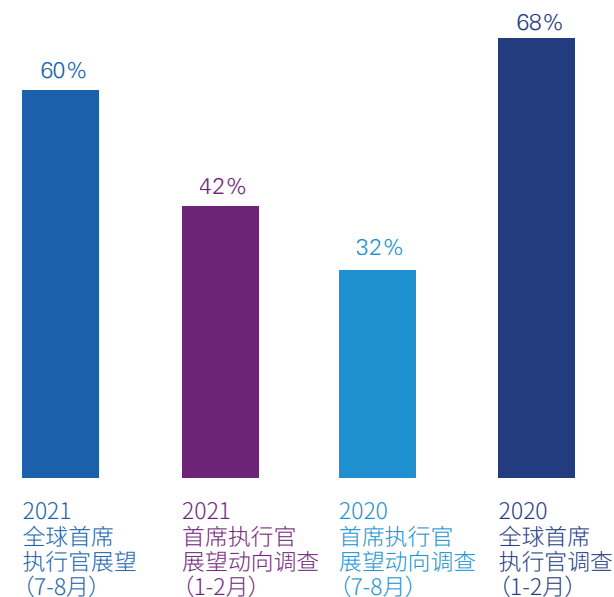
## 增长反弹

尽管新冠肺炎疫情仍存在不确定性，但此次调查显示首席执行官们的观点和信心已经发生了变化。他们对增长更加乐观：自2020年1-2月疫情发生以来，首次有超半数的人（60%）对未来3年全球经济的增长前景充满信心。

总体而言，尽管德尔塔毒株减缓了复苏的进度，但他们的信心已恢复到2020年初的水平。但是为了实现增长，各机构应确保拥有合适的人才，以实施其增长计划。调查发现，88%的受访者计划在未来3年内增加员工人数，近三分之一（32%）计划增加6%以上。

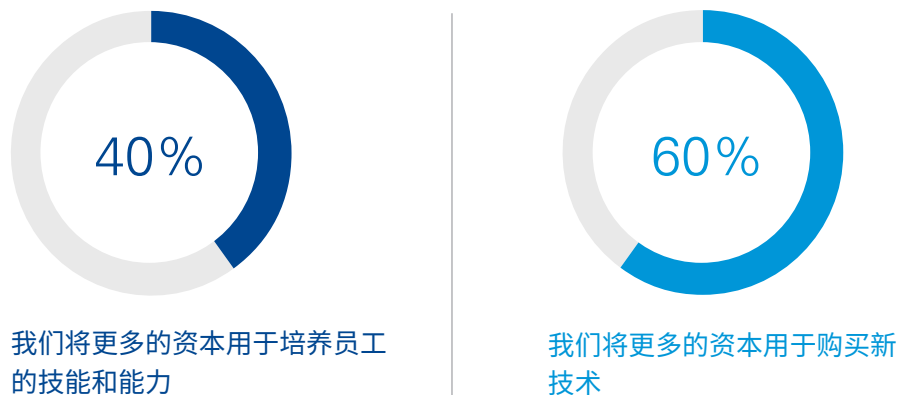
如图2所示，首席执行官们还缩小了数字化转型目标与数字化劳动力投资之间的差距。虽然越来越多的首席执行官在追求增长时会优先考虑技术投资，但40%的受访者表示他们更加重视人力投资，较2020年的33%出现大幅提升。

图1: 尽管疫情仍存在不确定性, 但首席执行官们对全球经济增长信心十足。



资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

图2: 培养人才日益成为增长和绩效的重要驱动力



资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

在寻求推动增长的同时,首席执行官们还肩负着在充满不确定性的时期引领公司前进的重任,在此期间,假设和预测将不断发生变化。如图3所示,这意味着几乎不存在确定的事物,也不存在较为突出的单一风险。他们面临着包括供应链、网络安全和气候变化在内的三大增长威胁。紧随其后的是颠覆性技术、监管和运营风险。

### 行业对风险的观点

对前三项风险的细分,可以更清晰地从行业领域视角了解企业面临的**最大增长挑战**。

- 零售/消费领域超过四分之一的首席执行官(28%)关注**供应链**风险,制造领域(25%)和汽车领域(26%)也是如此。
- 能源领域(37%)和基础设施领域(19%)的首席执行官们较为关注**气候变化**。
- 科技领域(31%)、电信领域(32%)和银行领域(17%)的首席执行官较为关注**网络安全**。



“围绕企业宗旨进行沟通和激励,大大激发了我们的雄心,使我们进一步以增长为导向,更快地进行创新。”

**Penny Pennington**  
恒达理财管理合伙人

图3: 不断变化的增长威胁



\*2021年的调查和2020年的动向调查均于7-8月进行。

资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》和《毕马威2020年全球首席执行官调查:新冠疫情特别版》

各类风险的另一区别在于2020年以来受关注程度的上升情况——其中有两类风险显著上升。

- **供应链风险** (比2020年上升10个百分点): 调查中, 78%受访企业都需要维持供应链运营, 其中56%的首席执行官表示其供应链在过去18个月中承受着越来越大的压力。
- **税收风险** (比2020年上升8个百分点): 四分之三 (75%) 的首席执行官认为, 疫情应对措施给公共财政带来的压力加大了全球税收体系多边合作的紧迫性。与此同时, 77%的人认为全球最低税收制度的倡议对其企业实现增长目标具有重大影响。与疫情发生前相比, 他们如今也更担心监管和税收风险。调查还发现, 74%的首席执行官意识到公众对其企业的信任, 很大程度取决于他们如何将纳税方式与其价值观保持一致。由于各企业纷纷致力寻求更好地重建, 大多数 (69%) 首席执行官认为企业面临更大压力公开纳税信息, 以作为其履行广义ESG的承诺。

“

近年来, 我们看到首席执行官们对税收问题的关注程度逐步攀升, 随着全球税收制度变革的广度和深度的提高, 声誉、结构和财务风险达到了前所未有的水平。”

**David Linke**

毕马威全球税务和法律服务主管合伙人

### 以企业宗旨为导向

从气候变化到社会紧张局势等问题的交织不仅造成了广泛的不确定性, 还引发了人们对各类机构在当今世界中所扮演的角色的质疑。在此情况下, 利益相关方对企业的期望有所提高, 机构及其领导者的行为也受到越来越多的审查。如今, 首席执行官们纷纷致力于为投资者创造期望的股东回报, 同时为社会创造更美好的未来。



74%

的人认为“大公司有能力——包括财力和人力——帮助政府找到应对全球紧迫挑战的解决方案”。

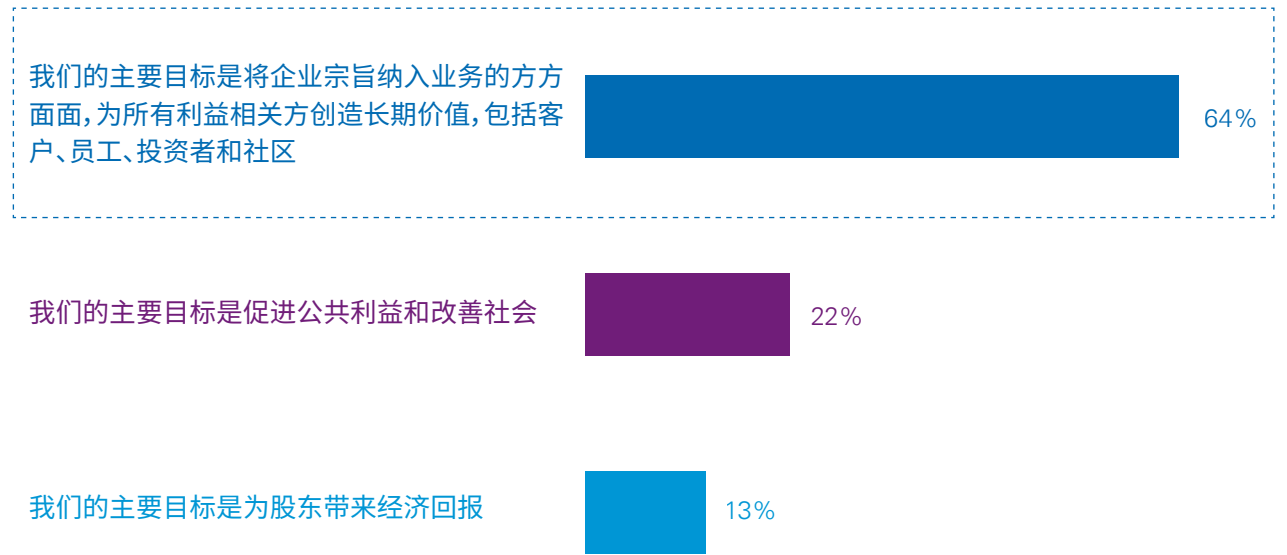
68%

的人表示，“随着对政府的信心和信任度的下降，公众希望企业能够肩负起解决社会挑战的责任，例如性别歧视或气候变化等”。

企业宗旨是实现此类目标的关键。如今，人们比以往任何时候都更关心其拥护的机构所持的立场。企业的宗旨与其在社会中扮演的角色、对环境的影响、如何维持长期价值以及如何在社区内运作息息相关。企业宗旨表明了其“开展业务的初衷，以及坚守初心的方式”。

首席执行官们已经意识到企业宗旨的重要性。例如，87%的受访者将其视为建立品牌声誉的核心。如图4所示，这反映了企业向多利益相关方资本主义的转变，近三分之二（64%）的受访者表示企业宗旨是其机构的关键目标，仅13%的受访者专注于创造股东价值。

图4:大多数受访者表示，企业宗旨是大多数首席执行官的关键业务目标



资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

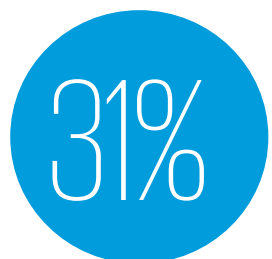
首席执行官们还专注基于企业宗旨打造“硬价值”，并将其融入业务和运营模式之中，以创造有形价值并推动增长。我们发现，89%的首席执行官表示企业宗旨在改善财务业绩方面发挥着重要作用。

### 加速增长和数字化进程

首席执行官们普遍乐观情绪高涨，其中87%的人对自己公司的增长前景充满信心，外生战略将是实现这一目标的关键。



的人表示他们将主要使用外生策略，包括与第三方组建战略联盟(29%)、并购(24%)、合资(11%)和外包(6%)。



的受访者将内生(例如创新和研发)视为最重要的增长途径。

由于首席执行官们希望能够对疫情期间市场的变化(尤其是数字化导致的消费者偏好变化)做出快速反应，因此并购很可能成为迅速构筑新能力并把握增长机遇的关键。总体而言，87%的首席执行官表示希望在未来3年内达成并购交易。其中，50%对此表达了“较高”的意愿，很可能会开展对其机构产生重大影响的并购。



“当前所有事物都在走向数字化，因而促使许多首席执行官必须进行这种彻底的转型。”

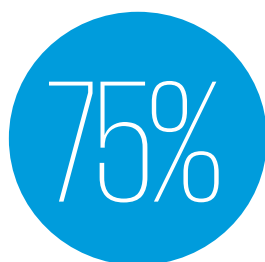
**Frank Sloatman**  
雪花公司董事长兼首席执行官

并购对于推动数字创新和获取技术能力可能显得尤为重要。我们在疫情期间看到的数字技术加速发展意味着如今市场的运行节奏已变得更加快速。客户行为等业务相关领域的节奏已经发生了变化，首席执行官们需要确保其公司能够融入并引领这种新的态势。他们的思维理念中也渐渐把云置于首要位置，半数(50%)的首席执行官表示打算在未来3年内与第三方云技术伙伴合作，以实现增长目标。

调查表明，首席执行官们正逐渐承认业务范围拓展的必要性。



的受访者表示：“我们需要更快地转向对数字化机遇进行投资，并剥离面临被数字化淘汰的业务。”



的受访者表示：“我们有进取的数字化投资战略，以确保成为引领者或快速跟随者。”

雪花公司(一家数据云公司)董事长兼首席执行官Frank Sloodman认为,即使当前数字化正在改变周遭市场,许多企业仍倾向于相信可以“一切照旧”,因此先发制人变得至关重要。他说:“当前所有事物都在走向数字化,因而促使许多首席执行官必须进行这种彻底的转型。随着市场向以数字化手段与消费者互动(digital-to-consumer)模式转变,不得不通过数字手段参与市场的企业如今必须学习大量新的技能。但大家似乎都有些裹足不前,依旧沿用过往的方式窥探世界。而他们真正需要的是彻底弄清两个方面:1、发生了什么?2、我们将如何具体应对?”

并购对于推动数字创新和获取技术能力将显得尤为重要。

# 备受信赖的企业宗旨

如今,宗旨已成为企业应当关注的当务之急。从客户到机构投资者等主要利益相关方,均期望公司对从促进多元化到保护地球等一系列领域产生积极影响。

但首席执行官们对此面临的共同挑战,是如何通过履行高度承诺将企业宗旨从某种意图声明转变为实际行动。致力实施有效的ESG计划可有助于识别关键机遇和挑战,并让首席执行官们展示他们如何践行企业宗旨。

## 以人为本创造社会回报

在过去的18个月里,随着数字化的加速发展,世界形势不仅发生了更快速的变化,同时分歧与动荡也变得更加明显。在主要经济体中,社会紧张局势正在加剧。首席执行官们已经意识到这种公众情绪,调查表明,他们已经做好准备在推动股东总回报和社会总回报方面发挥力所能及的作用。

对于恒达理财管理合伙人Penny Pennington而言,解决社会问题有时意味着应进行充满困难和挑战性的对话。她解释道:“以我们在2020年推出的为解决种族主义和积极帮助有色人种寻求平等机会的五点承诺为例,我们对此开展了一项薪酬公平研究;我们致力于无意识偏见培训和反种族主义培训;并且已经对像圣路易斯城市联盟这样的组织进行了投资,在创造机会和减少所在社区的不平等问题方面作出了巨大贡献。重要的是,我们承诺让每个人都拥有发言权。我相信在当前这应该属于重大承诺。但我们同时还努力开展一系列勇敢的对话,我们中有超过12,000人通过在线会议的方式,就种族、自身经历以及自身成长方式等有时令人不快的话题进行了对话。”

首席执行官们已经意识到这种公众情绪,调查表明,他们在推动股东总回报和社会总回报方面发挥着力所能及的作用。

当前,我们看到ESG问题中比较受关注的主要为社会问题,81%的首席执行官称:“疫情应对促使我们将ESG项目的重点转向了社会部分。”

但调查还发现,首席执行官们自认应承担的推动ESG社会层面进步的责任,与其满足多元化关键领域期望的能力之间存在较大差距。一方面,71%的首席执行官表示,他们将被越来越多地赋予推动解决社会问题的个人职责。但另一方面,超过半数(56%)的人承认,随着公众、投资者和政府对于包容、多元、公平(IDE)的期望的飙升,将使他们疲于应对。此外,46%的人指出,全球疫情对职场女性的负面影响已经给在领导层实现性别平等目标带来困难。

在组织内推动IDE的发展可能需要在两个领域采取行动。首先,首席执行官应积极倾听员工的意见,以了解其关注的IDE领域。其次,应制定明确和可衡量的目标,以便在这些优先事项上取得进展。



的首席执行官表示,他们将被越来越多地赋予推动解决社会问题的个人职责。但另一方面,超过半数(56%)的人承认,随着公众、投资者和政府对于包容、多元、公平(IDE)的期望的飙升,将使他们疲于应对。

### 合作推动可持续发展

当前,在净零排放竞赛中限制气候变化和减少碳排放的行动比以往任何时候都更为重要。联合国政府间气候变化专门委员会(IPCC)于2021年8月发布的最新分析相当于“人类红色代码”,当中预测到2040年全球温度将上升1.5°C。

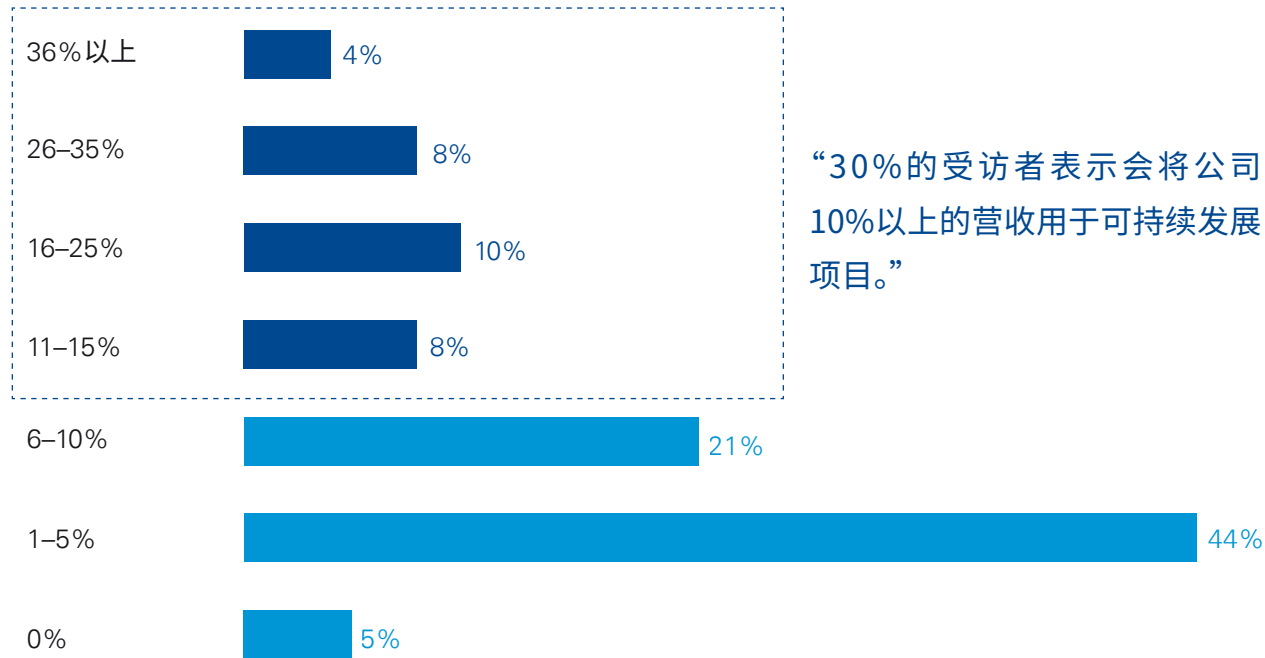


“  
环境和社会的可持续发展是我们增长的  
出发点和前提。”

**Hironori Kamezawa**  
三菱日联金融集团总裁兼集团首席执行官

在解决气候变化和经济脱碳等可持续性问题上取得进展，需要企业和政府之间的密切合作。如图5所示，首席执行官们正在寻求投入大量资金以增强可持续发展，其中30%的人计划将10%以上的营收用于相关措施。

图5:首席执行官们希望投资于可持续发展计划的收入的占比



资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

但与此同时，他们也强调在可持续发展和气候变化方面取得进展还需要政府同样强有力的付出。



77%的受访者表示需要政府出台刺激措施来推动商界的气候投资。



75%表示“参与第26届联合国气候大会(COP26)的各国领导人应加快制定应对气候变化的工作议程。”

## 将ESG战略与财务回报挂钩

公众期待更宏伟的ESG目标，但首席执行官们是否已采取必要措施确保落实？在今天，开放包容的首席执行官应能积极响应日益增长的社会期望，并利用数字创新推动业务绩效可持续发展，从而兑现大众信赖的企业宗旨。上述两方面均无法单独实现，因为四分之三（75%）的全球受访者表示他们的数字化投资和ESG投资之间存在密不可分的关系。在首席执行官们计划投入大量资金以提高发展的可持续性之际，将数字化投资与ESG需求对接显得尤为重要。

尽管他们认为社会和环境优先事项十分重要，但却仍不太确信应将ESG项目与实实在在的绩效挂钩。如图6所示，将ESG战略与财务回报挂钩仍任重道远。虽然来自高增长机构（认为未来3年的年收入增长率将超过5%的机构）的首席执行官中52%认为他们的ESG项目有助于提高财务业绩，但从整体上看，这一比例仅为37%。近四分之一（24%）的首席执行官表示ESG项目可能会给财务业绩带来负面影响。

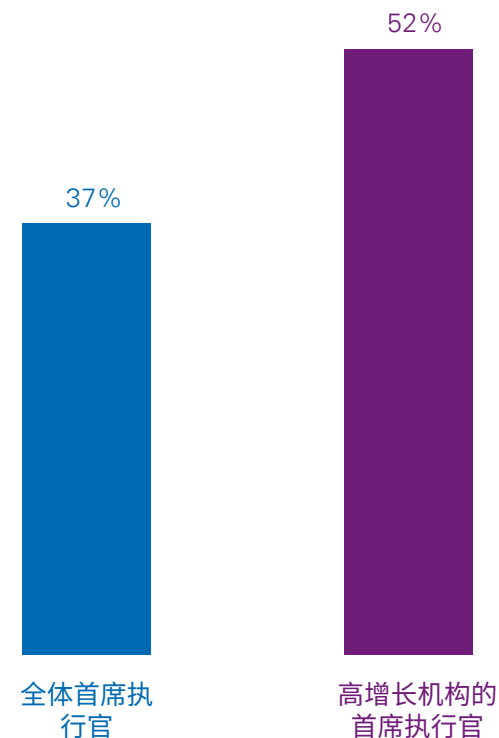
“

首席执行官们面临着来自利益相关方越来越大的压力，要求他们实现ESG目标并积极解决社会问题。在当今的形势下，企业及其领导团队应切实展现其致力于更好重建的决心，这一点至关重要。”

**Jane Lawrie**

毕马威国际全球企业事务主管合伙人

图6:高增长公司更有可能通过ESG项目创造财务价值



资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

首席执行官们认为,他们的机构正努力以关键利益相关方(例如投资者)认可的方式报告和沟通ESG绩效。当我们请其指出一项影响与主要利益相关方沟通ESG绩效的关键挑战时,大部分受访者(42%)选择了“形成一个系统全面、有说服力的报告”。

做好这一点至关重要,因为投资者正逐渐强化对公司ESG绩效的考核:58%的首席执行官正面临利益相关方(如投资者、监管机构和客户)对ESG问题报告和透明度越来越高的要求。

在三菱日联金融集团,总裁兼集团首席执行官Hironori Kamezawa非常明确地表示,ESG原则与有形价值之间存在密切联系,ESG应成为战略规划推动因素。他说:“环境和社会的可持续发展是我们增长的出发点和前提,包括应对气候变化 and 环境保护,应对人口老龄化和低出生率,以及包容性和多元化等。其中重要一点是应该改变我们考虑事务的顺序。我们首先确定希望解决的环境和社会问题,并据此制定新的中期业务计划。然后,我们采取措施仔细审视自身的业务内容,以确保发现的问题得到解决。我相信,通过确保上下游的合理协作,社会问题的解决方案将能融入到企业战略之中。这与当今的利益相关方资本主义的趋势相一致,投资者估值的升高以及对非财务信息的合理评估,推动了股价的上涨。”

首席执行官们认为,他们的机构正努力以关键利益相关方(例如投资者)认可的方式报告和沟通ESG绩效。



的首席执行官正面临利益相关方(如投资者、监管机构和客户)对ESG问题报告和透明度越来越高的要求。



# 数字灵活性

## 打造灵活的未来工作模式

随着人们逐步重返工作岗位,以及政府日益希望企业能引领社会回归正常,首席执行官们均更为注重灵活性,而非彻底改变原有办公室工作模式。

- 只有21%的首席执行官出于疫情的发展和个工作习惯的不断演变,而计划或已经缩小他们的经营场地或办公空间。这与2020年首席执行官展望动向调查(2020年7-8月)相比大幅下降,当时69%的受访者表示有此打算。此外,只有37%的受访者表示会让大多数员工每周至少两天进行远程办公。
- 然而,他们优先考虑的是灵活性。超过半数(51%)的首席执行官正意识到快速发展的未来工作模式带来的需求,并将寻求投资共享办公空间以提高灵活性。这与我们在2021年首席执行官展望动向调查(2021年1-2月)时了解到的14%相比有了显著增长。而42%的受访者表示他们将招聘主要开展远程工作的人才,以抓住机会在更广的范围内挖掘人才。

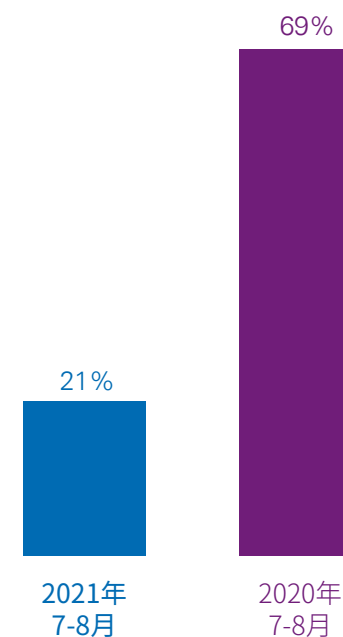
“

全球疫情已经促使商业领袖重新思考他们的运营以及他们的员工在未来业务中扮演的角色。睿智的首席执行官正积极与员工互动,同时更有效地利用自身数据重塑运营模式,以确定以增长为导向的业务定位。”

**Gary Reader**

毕马威国际全球客户与市场主管合伙人

图7:计划或已经缩小其实体经营场地的首席执行官占比

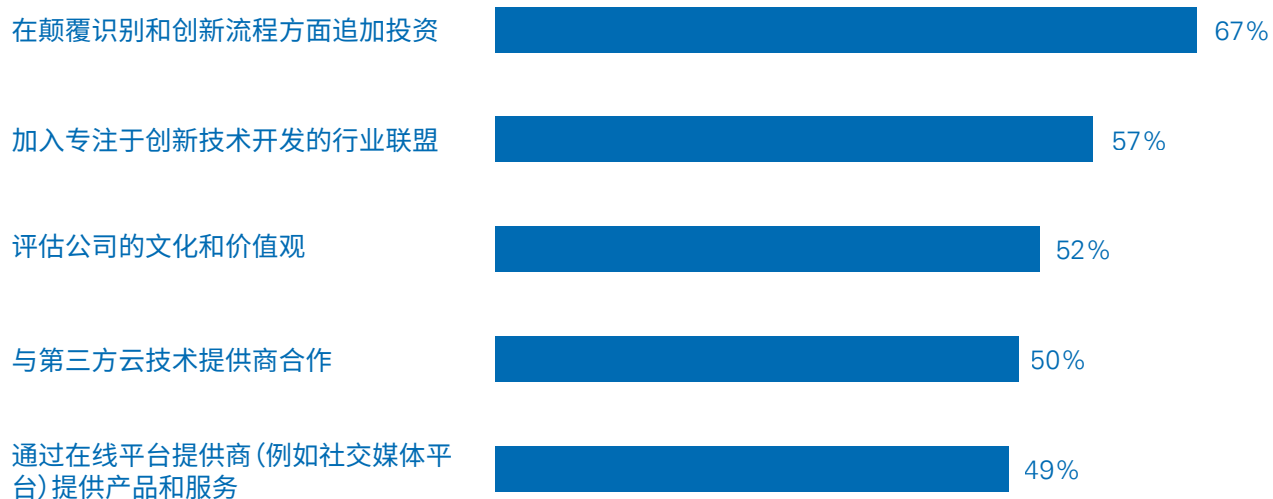


## 反颠覆

首席执行官们认为,数字化是公司创造新价值源的核心所在。这一领域机会与风险并存:数字技术的加速发展意味着已经存在多年的旧商业模式将很快变得过时且无关紧要。

调查表明,首席执行官们正逐渐承认业务范围拓展的必要性,并对长久以来关于中长期成功所需条件的假设提出质疑。当问及他们打算采取什么行动来实现增长目标时,近三分之二的人表示计划投资于颠覆识别和创新流程(见图8)。这是赋能团队进行颠覆性思考的重要手段,使他们能够对历史假设和传统思维方式提出质疑,并针对情况各异的市场环境贡献创意。首席执行官们还表示,他们不会坐等竞争对手的挑战,而是将主动颠覆自身从事的行业。在过去的18个月中,作此表态的首席执行官比例从61%上升到了72%。

图8:使用各种数字策略实现增长目标,并关注打造颠覆和创新能力的首席执行官



资料来源:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

“

首席执行官们已经缩小了自身机构数字化转型目标与未来工作模式和数字化劳动力投资之间的差距。技术进步对于企业保持竞争力仍然至关重要,但招聘人才同样关键。”

**Carl Carande**

毕马威国际全球咨询主管合伙人

对于GTAA (加拿大最大的机场设施多伦多皮尔逊国际机场的运营商)的总裁兼首席执行官Deborah Flint而言,数字化转型对其公司的增长战略至关重要,因为这有助于疫情后继续应对业务中断问题。她说:“当前数字化转型比以往任何时候都更为重要。在皮尔逊,以及像我们这样的大型枢纽机场,收入通常来自探亲访友客户、休闲旅行客户和商务客户,分别各占三分之一。虽然商务出行业务正在复苏,但速度非常缓慢。快速的数字化转型对于机场和航空业提高竞争力至关重要。我们必须为旅客和承运人提供更多的确定性和可预测性,以便他们在利润比以往任何时候都更加宝贵的时候更有效地运营。”

### 通过合作实现转型和提高韧性

世界各地的公司都在数字生态系统中运营——与合作伙伴、供应商携手提高经营业绩,确定新的数字收入来源,并创造符合企业宗旨的卓越数字客户体验。首席执行官们已经意识到协作与灵活性的重要性,70%的受访者表示:“新的合作伙伴关系对于推进我们的数字化转型步伐至关重要。”

但是,在以数字方式连接系统并与合作伙伴共享数据时,他们需要确保系统和数据——尤其是客户数据——的安全性。网络安全威胁不仅有碍增长,也限制了数字化发展与融合。以宗旨为引领的可持续网络安全实践有助于推动数字生态系统的蓬勃发展,实现快速攻击恢复,并证明良好的企业治理。调查表明,首席执行官们认可在协作和生态系统中确保网络安全的重要性。

— 79%的人表示:“保护我们的合作伙伴生态系统和供应链,与构建自身机构的网络防御体系同等重要。”

— 75%的人表示:“强大的网络战略对于与主要利益相关方建立互信至关重要。”

只有58%的机构表示他们已经为网络攻击做好了充分的准备,因此首席执行官们正致力确保其网络安全措施覆盖企业的方方面面。48%的受访者表示,关注供应链和供应商生态系统的安全性和韧性是他们建立数字韧性的最重要一步。



“  
当前数字化转型比以往任何时候都更为  
重要。”

**Deborah Flint**  
大多伦多机场管理局总裁兼首席执行官

# 对未来的思考

当今开放包容的首席执行官在寻求发展和管理疫情的持续影响时可关注三大行动领域。

## 增长和韧性

许多机构在应对疫情时表现极佳，在处理显著变化、不确定性和颠覆时表现出了韧性。而韧性也将同样成为经济复苏的关键。例如，它将是管理气候风险和其他威胁以及应对持续数字化颠覆的关键。除了特定的干预措施（从管理供应链风险到建立网络防御体系）外，首席执行官还需要构建一支富有韧性的员工团队。

- 确保员工拥有在机构上下开展协作所需的数字工具、数据和技能，以便能够快速、有创造性地应对新兴威胁。
- 还必须拥有一支积极主动、敬业、在面临危机时能果断行事的员工队伍。这意味着需要基于令人信服的宗旨进行员工激励。

## ESG和财务价值

调查表明，仍有大量首席执行官对ESG项目的正面财务回报保持怀疑。这表明ESG项目任重道远。例如，他们可以确保机构遵循监管标准。或者协助解决对当地社区影响深刻的ESG问题，例如多元化和公平问题。为了确保ESG在推动财务增长方面同样有效，首席执行官应关注两个领域。

- 确定推动长期价值所需的关键ESG投资，例如脱碳行动。这需要涵盖数字解决方案投资，以应对重大的可持续发展机遇和风险。此外，还应阐明ESG项目如何能够通过产品和服务创新机会直接推动收入增长。
- 建立用于ESG绩效报告的指标和标准，以便设定目标水平并确保公司能够向投资者和其他利益相关方呈现令人信服的ESG图景。

## 未来工作模式

首席执行官们已经意识到，未来的工作模式将不仅仅关乎员工的工作地点。高绩效机构能够灵活利用其技术力量和组织能力提升员工技能。这有赖于他们拥有一支积极主动且技能娴熟数字化员工团队，能够快速敏捷地开展运营。

- 首席执行官们应确保与未来工作模式相关的决策能够加深员工对公司业务的投入和负责程度。领导者显然希望看到员工能够返回工作岗位，但许多员工仍然渴望能够延续有利的居家办公模式。此时，积极倾听、共情沟通以及对寻求长期适当平衡的承诺将起到关键作用。
- 首席执行官们应对数字技能和技术现代化进行投资。这不仅仅是为了让员工可以使用此类创新工具，更重要的是帮助培养数字优先文化，促使员工在工作中自然而然地寻求应用技术。

# 综述

当今开放包容的首席执行官(即寻求与时俱进、以人为本和宗旨引领),正面临严峻的领导挑战。他们能兑现宗旨承诺,进行必要的ESG投资和变革,以解决不平等问题并参与净零排放行动。他们希望通过数字灵活性和商业模式创新来促成企业的兴旺发展,并同时确保积极的技术投资与人员能力和技能提升的投入相匹配。他们通过追求企业宗旨提高盈利能力和推动长期增长,并意识到自身对地球和人类的更广泛的责任。



# 方法与鸣谢

《2021年全球首席执行官展望》提供了来自全球各大机构的1,325名首席执行官对未来三年内企业和经济增长的深度见解。

这项最新调查是毕马威全球首席执行官展望系列的一部分，它以独特的视角剖析了全球首席执行官在新冠肺炎疫情期间理念的转变，并对后疫情时期的复苏进行了预测。除了在7月至8月初进行的这项调查以外，我们还在今年1-2月对500名首席执行官进行了动向调查。这使我们能够探究其理念在2021年中的变化过程。受访首席执行官们均来自年收入超过5亿美元的公司，三分之一的受访公司年收入超过100亿美元，报告不含来自年收入5亿美元以下的公司的反馈。

7-8月份的访谈对象包括来自11个主要市场（澳大利亚、加拿大、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、西班牙、英国和美国）的11个主要行业（资产管理、汽车、银行、消费与零售、能源、基础设施、保险、生命科学、制造、科技和电信）的领导者。

注意：由于四舍五入，部分数字的合计可能不等于100%。

感谢以下人士的贡献：

- Deborah Flint, 大多伦多机场管理局总裁兼首席执行官
- Hironori Kamezawa, 三菱日联金融集团总裁兼集团首席执行官
- Penny Pennington, 恒达理财管理合伙人
- Frank Slooman, 雪花公司董事长兼首席执行官

如需获取更多关于本报告的信息并了解毕马威可提供的协助, 请联系 [CEOoutlook@kpmg.com](mailto:CEOoutlook@kpmg.com)。

[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)



在本文中,“我们”、“毕马威”和“我们的”指全球性组织毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

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资料,但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

毕马威是指毕马威国际有限公司内的全球性组织或一个或多个成员所,它们都是独立的法人实体。毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)是一家英国私营担保有限公司,并不对客户提供服务。有关毕马威架构的更多详情,请访问<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>

©2021毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所,毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所,均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有,不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

本出版物经毕马威国际授权翻译,已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文KPMG 2021 CEO Outlook (“原文刊物”)的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致,应以原文刊物为准。

由Evalueserve设计。

刊物名称:《毕马威2021年全球首席执行官展望》

刊物编号: 137719-G

发布日期: 2021年9月

