

# 2022 年中国 首席执行官 展望

2022 年 11 月

[kpmg.com/cn](https://kpmg.com/cn)

# 前言

2022 年是非同寻常的一年，全球面临百年未有之大变局。新冠疫情依然持续，而新的挑战接踵而至，通胀飙升、货币政策快速收紧、地缘局势复杂多变等因素，使得全球经济增长面临更大的不确定性，对企业的战略、运营、投资等带来多方面影响。毕马威年度《首席执行官展望》聚焦企业关注的重点话题，深入探究企业领导者如何看待未来发展，并采取哪些措施应对挑战、把握机遇。在我们这次面对全球 1,300 多名首席执行官的调查中，也有不少来自中国的企业家，他们的洞见对我们深入了解中国企业如何看待未来发展具有很好的参考意义。

今年的调查结果中让我印象深刻的是首席执行官们如何看待未来经济增长前景。我们看到尽管很多企业家认为当前世界经济面临诸多挑战，大概率会在未来一年内出现衰退，但是企业家认为此次衰退将是温和、短期的，并且有超过五分之四的中国企业家表示他们已经采取了多种措施应对挑战。从中长期来看，企业家对未来经济发展依然表示乐观。八成的中国企业管理者对未来三年经济增长前景抱有信心，这一比例已经超过疫情前的水平。

此外，我们也看到企业管理者们正积极调整战略、采取措施，增强企业韧性和敏捷性。其中有三点尤其值得关注。首先，中国的企业家们更加积极推进数字化转型以提高企业的竞争力。近年来中国数字经济发展势头强劲，为高质量发展提供了新动能。近九成的中国企业家们认为数字化转型战略对公司中长期发展具有重要影响。同时，为了更好地发挥数字化转型的价值，企业管理者也将重点思考公司的商业逻辑，构建数字化的商业模式，将资金优先投向最能支持业务增长的领域，帮助企业提质增效。

其次，在“双碳”目标驱动下，中国企业家们正在将环境、社会与治理（ESG）融入公司发展战略之中。过去一年来，我们看到更多的企业管理者表示将加大投资推动企业的可持续发展。但也应看到，一些企业也表示 ESG 投资对提升财务业绩和促进业务增长效果尚不明显。企业需要加强 ESG 和企业发展战略之间的协同，加强企业的绿色化投资和数字化投资之间的紧密联系，助力企业在愈发激烈的竞争中保持领先。

第三，人才是企业发展的核心资源。越来越多的企业家表示吸引和留住人才对企业长期发展具有重要意义，并将通过完善员工价值主张，更多投资于员工的技能培养，来增加企业的核心竞争力。值得注意的是，当下员工对于企业在 ESG 方面的表现给予越来越多的关注。企业也需要进一步加强与员工的沟通，帮助他们更好地理解企业的可持续发展愿景，提供一个包容、多元、灵活的工作环境。

“不畏浮云遮望眼，乱云飞渡仍从容”。尽管当前经济发展前景面临诸多不确定性，我们相信中国的企业管理者有智慧和勇气，应对各种风险与挑战。我们希望这份调查报告可以帮助各界更好地了解中国企业家们关心的问题他们的战略愿景。毕马威愿携手社会各界踔厉奋发、勇毅前行，在推动中国经济高质量发展的新征程中共同谱写新篇章。



**陶匡淳**  
毕马威亚太区及中国主席

# 目录

## 03 核心观点

## 05 经济展望

## 11 关注事项

## 13 增长战略

## 17 数字化转型

## 21 ESG

## 25 人才

## 29 供应链

## 31 关于本调查





## 经济展望

全球经济复苏面临多重挑战。通胀飙升、货币政策快速收紧、地缘局势复杂多变等因素，使得全球经济增长面临更大的不确定性。90% 的中国首席执行官（CEO）认为全球经济将在未来一年内出现衰退，略高于全球 86% 的平均水平。但本次调查也显示，80% 的中国 CEO 认为本次全球经济面临的将是一次相对短暂且温和的衰退。从中长期来看，企业管理者们对全球和中国经济发展前景依然表示乐观，并对公司未来三年营业收入增长预期充满信心。



## 关注事项

在复杂多变的宏观环境下，企业管理者在运营中关注的主要风险和挑战也发生了变化。抗疫疲劳是全球 CEO 关注的首要事项。对中国 CEO 而言，经济因素、声誉风险、颠覆性新兴技术是他们当前最关注的事项。同时，中国 CEO 对监管政策和供应链的关注较年初有所回落。



## 增长战略

面对挑战，企业管理者们正积极地采取多种措施增强企业的韧性，在快速变化的市场环境中实现增长。本次调查显示，完善员工价值主张以吸引和留住人才、加强措施应对地缘政治影响、推动整体业务的数字化和连接性是为企业为实现未来增长将重点采取的措施。此外，采取并购、与第三方开展战略联盟等外生战略依然是企业主要的增长模式。先进制造业、科技创新、新能源汽车领域并购交易的需求依然强劲。



## 数字化转型

数字化转型对于企业实现快速发展、提高核心竞争力具有重要意义。82% 的受访 CEO 表示他们将积极进行数字化转型的投资，以确保成为先发者或者快速追随者，这一比例较去年进一步上升。同时，合作伙伴可以助力企业加速数字化，81% 的受访 CEO 认为合适的合作伙伴对于企业数字化转型至关重要，较去年的 68% 显著增加。此外，CEO 对网络安全的重视程度增加，82% 的 CEO 表示将信息安全视为公司的一项核心战略职能。



## ESG

各界对企业环境、社会与治理（ESG）的信息披露提出了更高的要求。在与各利益相关方沟通自身 ESG 表现时，45% 的 CEO 认为最大的挑战仍然是无法形成一个系统全面、有说服力的报告。32% 的中国 CEO 认为 ESG 投资提高或显著提高了公司财务业绩，低于全球 45% 的平均水平。一些企业也表示 ESG 投资对提升财务业绩和促进业务增长效果尚不明显，企业需要加强 ESG 和企业发展战略之间的协同，促进 ESG 投资价值实现。此外，企业的绿色化转型和数字化转型相辅相成，80% 的中国 CEO 表示 ESG 投资和数字化投资是紧密联系的。



## 人才

人才是创新的核心要素，81% 的中国 CEO 认为在劳动力成本不断提高的压力下，留住人才对企业长期发展具有重要意义。中国 CEO 对人才投入的重视程度显著提高，53% 的 CEO 表示会优先将更多资本投资于员工的技能培养，较去年大幅上升 11 个百分点，也高于全球平均水平。对于员工未来理想的工作方式，96% 的受访中国 CEO 表示未来三年要让员工逐步回到办公室办公，高于全球平均水平（65%）。



## 供应链

在当前复杂多变的宏观环境下，单一供应商的抗冲击能力较弱，企业在关注低成本、低库存的同时，更加强调在未知风险发生前做好事前应急准备。本次调查显示，超过四分之三的中国 CEO 将供应商多元化布局作为应对短期经济衰退和地缘政治挑战的主要手段之一。此外，为缓解供应链压力，中国企业管理者也将优先通过更深层次的供应链监测和加强本土供应商布局提升供应链韧性。



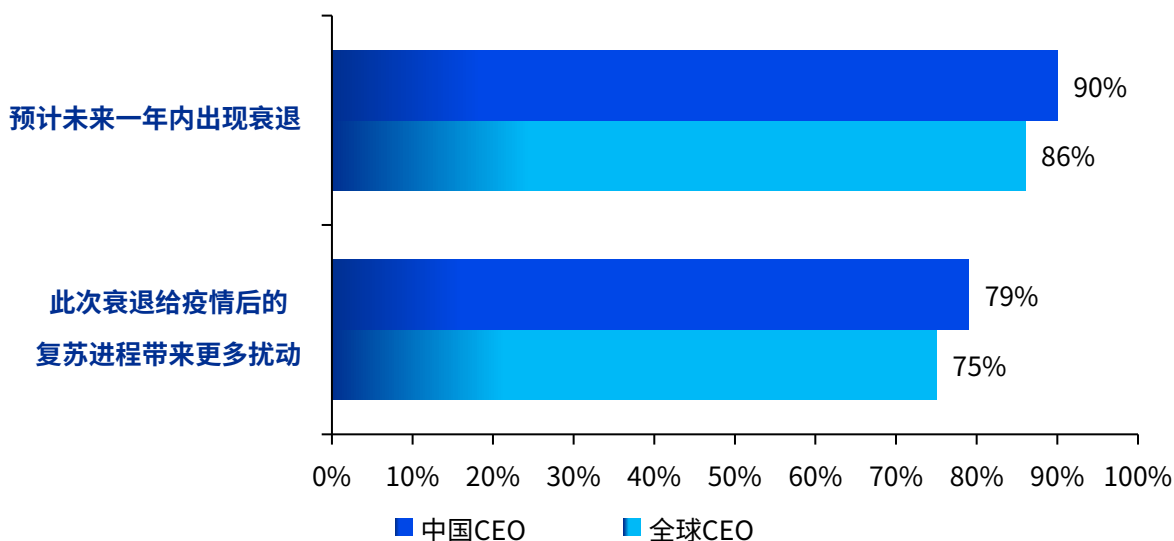
# 全球经济面临短期衰退风险，但企业家对中长期发展依然抱有信心



全球经济复苏正面临新的挑战。通胀飙升、货币政策快速收紧、地缘局势复杂多变等因素，使得全球经济增长面临更大的不确定性。毕马威《2022 年中国首席执行官展望》调查显示，90% 的中国首席执行官（CEO）认为全球经济在未来一年内可能出现衰退，略高于全球 86% 的平均水平。同时，近 80% 的中国 CEO 认为此次衰退将会干扰疫情后的经济复苏进程，也略高于全球平均水平（图 1）。



图 1 CEO 对全球经济面临短期衰退的看法，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

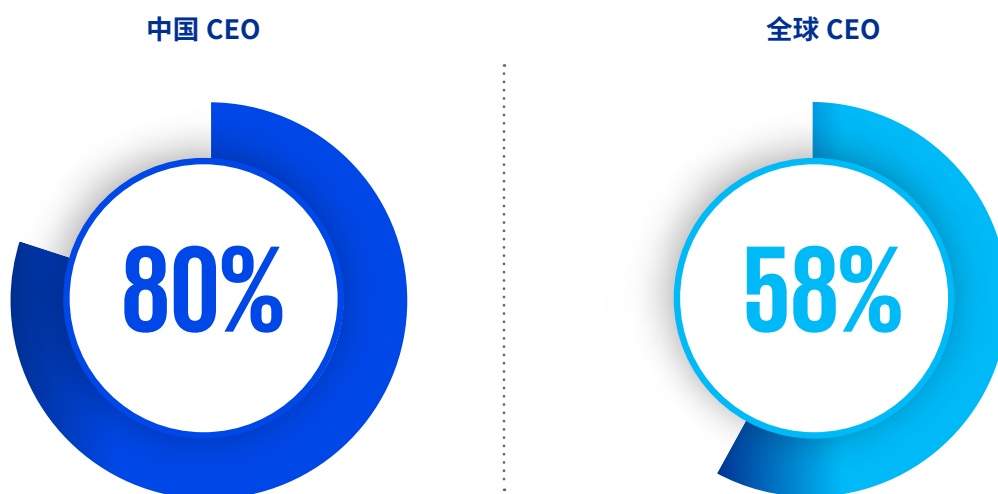
今年以来，美国、欧洲等全球主要经济体通货膨胀率连续创下 40 年以来新高，并长时间处在较高水平，给居民和企业带来了压力。为缓解持续的高通胀，发达经济体加速收紧货币政策，截至今年 10 月，美联储自 3 月以来已经连续 5 次加息，加息幅度达到了 300 个基点，超过上一轮（2015—2018 年）美联储加息幅度总额。10 月 31 日的芝加哥商品交易所（CME）显示，市场普遍预计 2022 年底联邦基金利率水平将达到 4.25%-4.5% 左右。同时，欧央行自 2022 年 7 月起，也开启了 11 年以来的首次加息，通过三次大幅调整，将边际贷款利率上升为 2.25%。

美国作为世界最大的经济体，历次美联储货币政策调整都对全球经济和金融市场，包括政策利率、资本流动、汇率等带来了显著影响，大幅度的加息将使融资成本上升，对投资、

消费、房地产市场等形成压力。此外，疫情期间很多国家为了应对冲击，大幅增加财政支出以救助经济，债务水平快速上升，利率上升也将使得偿付债务的支出大幅增加，引发债务危机。近期 IMF、世界银行等国际组织纷纷将全球经济增速下调。IMF 在 10 月最新的《世界经济展望》报告中，预计 2022 年全球经济增速为 3.2%，同时将 2023 年全球经济增速下调了 0.2 个百分点至 2.7%。报告指出，占世界经济总量约三分之一的国家将在今明两年内至少连续两个季度出现经济收缩。未来一段时间，较大力度的加息是否能够缓解全球通胀压力，尚未完全复苏的全球经济是否会进一步衰退，需要企业重点关注。

不过，本次调查也显示，更多的中国 CEO 认为本次全球经济面临的将是一次相对短暂且温和的衰退。80% 的中国首席执行官们认为这将是短暂且温和的衰退，全球 CEO 中有 58% 的管理者认同这一说法，相比之下，仅有 37% 的美国 CEO 认为这是一次短暂且温和的衰退（图 2）。

图 2 CEO 认为预期衰退是短期且温和的比例，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

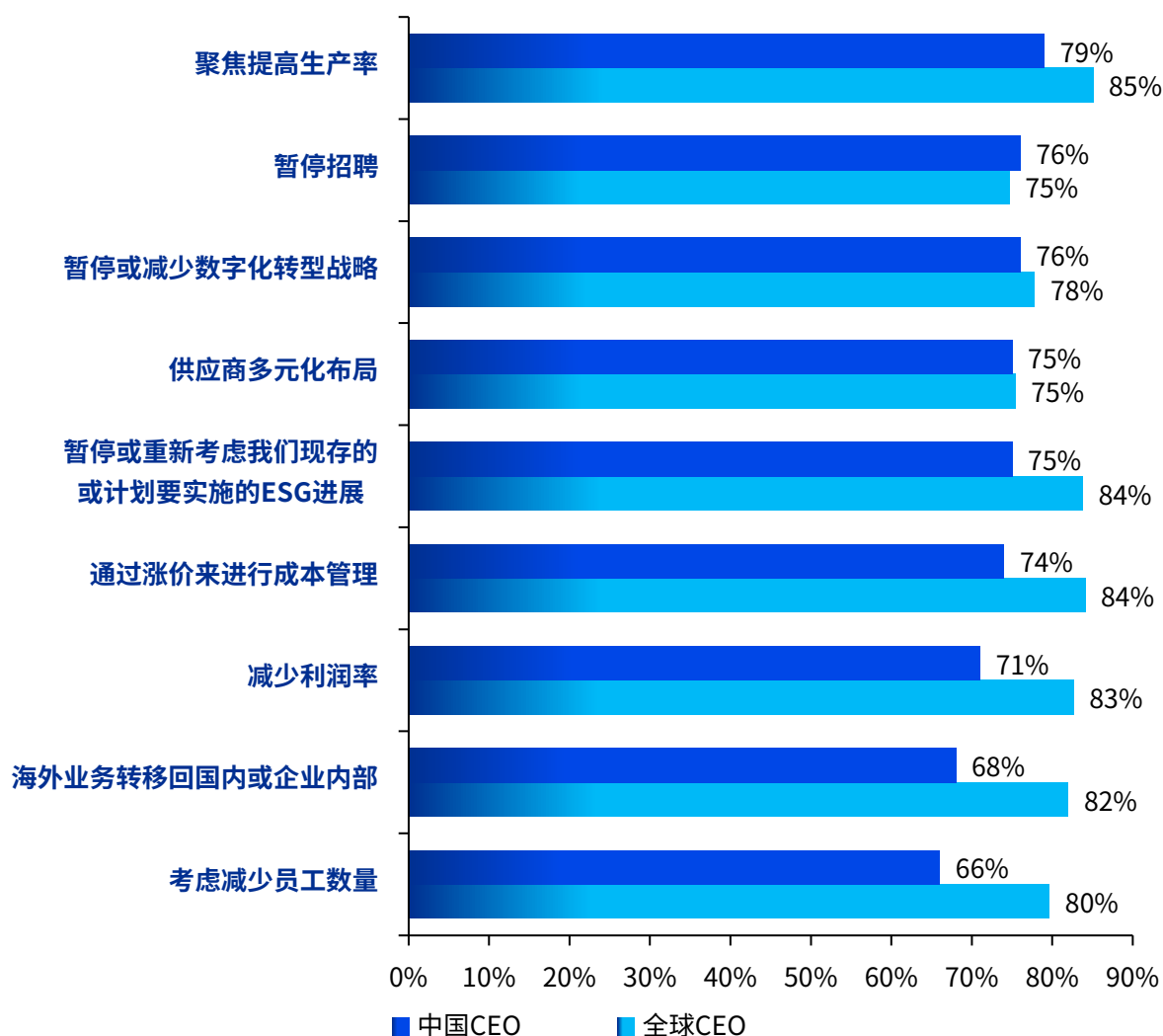
与欧美等发达经济体的通胀迅速抬升相比，中国通胀形势保持相对平稳，给我国货币政策保持相对宽松的态势保留了空间。前三季度中国 CPI 同比增长 2%，总体处于合理增长区间，显著低于欧美等经济体通胀水平。尽管受猪肉价格影响，下半年食品价格有所走高，但是剔除食品和能源的核心 CPI 前三季度累计同比增长 0.9%，仍处于低位。总体来看，我国通胀水平整体可控，政策空间犹存。

但也需要注意到，货币政策的差异也加剧了今年外汇市场的波动。一方面，美联储加息导致美元走强，人民币相对贬值，截至 10 月末，人民币兑美元较年初下跌 14%，导致企业进口成本增加；另一方面全球经济增速放慢也可能导致外需走弱、出口下降。在此背景下，中国企业管理者预计平均将有近 20% 的营业收入会受到近期全球经济衰退风险的影响，高于全球 10% 的平均水平。分领域来看，基础设施、制造业和科技企业预计将有更高比例的营业收入受到短期经济衰退的影响。

面对挑战，中国企业管理者积极采取措施，应对全球经济增速放缓。83% 的中国 CEO 表示已经为预期衰退做好了准备，高于全球 75% 的平均水平。关于未来半年所采取的具体措施，中国和全球 CEO 的首选都是聚焦提高企业生产率（图 3）。企业努力通过加强创新研究以提高竞争力、提升效率，从而更好地应对经济增速下滑、不确定性加大的市场环境。此外，76% 的中国 CEO 表示已经或将在未来 6 个月内通过暂停招聘的方式以应对短期经济衰退风险，但仅有 66% 的中国管理者会考虑采取裁员的方式应对经济危机，这一结果显著低于全球 80% 的平均水平。由于全球不确定性加大导致的供应链瓶颈和供应链中断风险，75% 的中国 CEO 将供应商多元化作为其应对短期经济衰退的主要方式，而选择将海外业务转移回国内或企业内部的管理者比重则为 68%。为应对短期经济衰退风险，也有四分之三左右的企业管理者表示将会在短期内暂停或减少企业数字化转型战略，以及重新规划企业的环境、社会与治理（ESG）进程。



图 3 CEO 为应对短期经济衰退已经或将要在未来 6 个月内所采取的战略调整措施，%



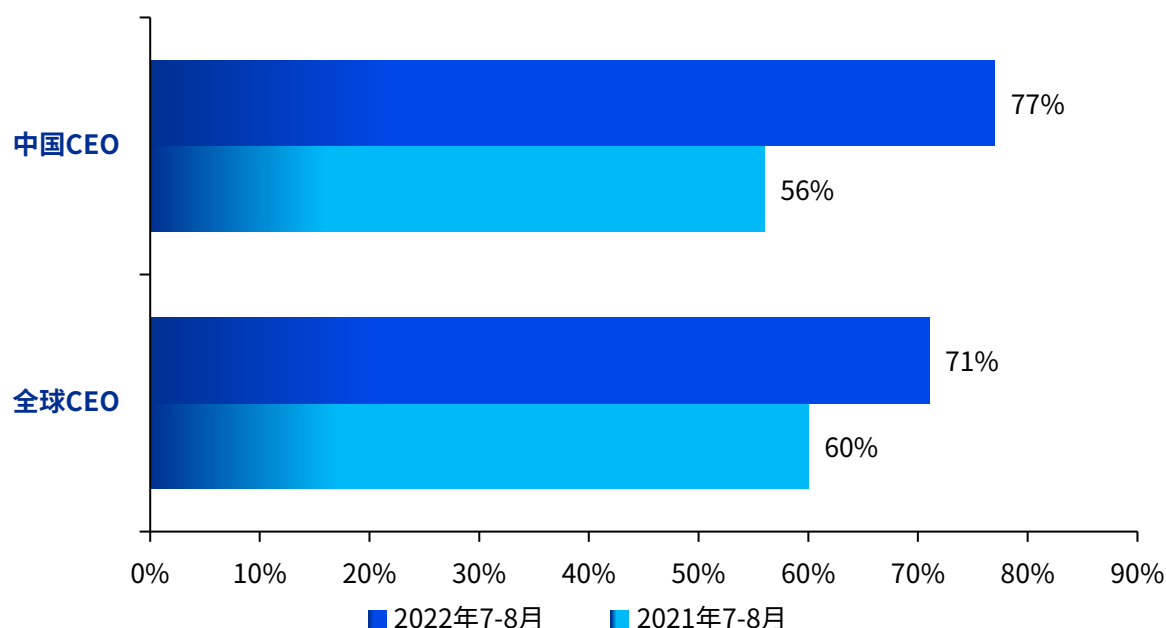
数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》



尽管短期内全球经济衰退风险加大，但CEO们对中长期发展依然抱有信心。过去几年间，全球新冠肺炎疫情历经德尔塔、奥密克戎等多个变异毒株，疫情传播也经历了数次起伏，给经济活动带来了很大的影响。今年以来，随着新冠疫苗的推广，很多经济体逐步放开疫情防控措施，疫情对经济的影响逐渐减小，带动企业管理者对经济预期向好的信心有所提振。77%的中国首席执行官对未来三年全球经济发展前景抱有信心，高于去年同期56%的水平，也高于同期全球CEO的71%的信心比例（图4）。



图4 CEO对未来三年全球经济增长前景抱有信心的比例，%



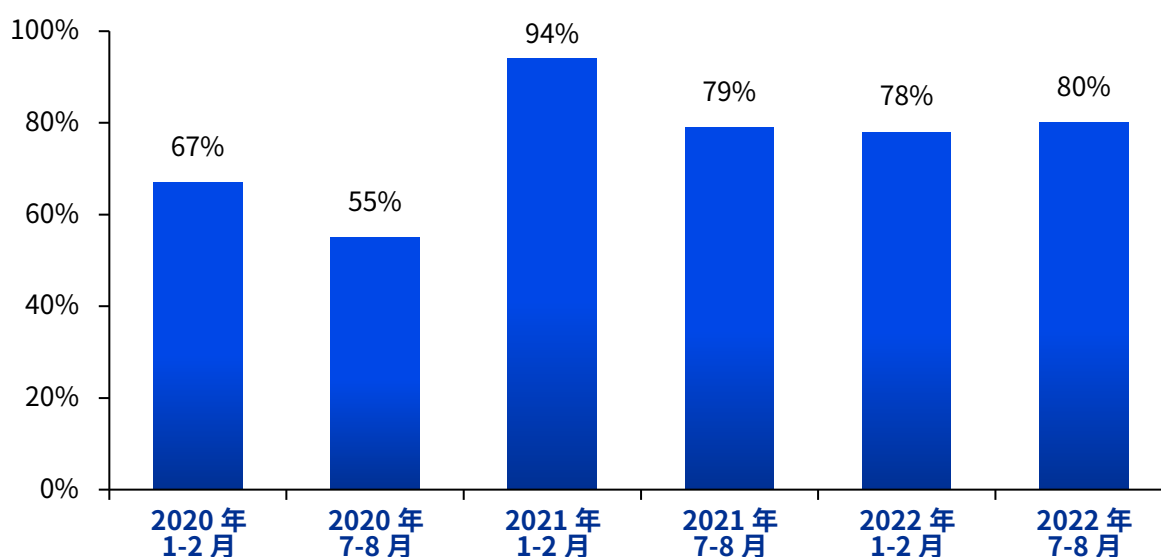
数据来源：毕马威《2022年中国首席执行官展望》



同时，中国 CEO 对未来中长期中国经济的发展抱有强烈信心。面对传染性更高的奥密克戎变异毒株、房地产市场下滑、国际环境复杂多变等挑战，我国经济增长有所放慢，今年前三季度我国 GDP 增长 3.0%。自 5 月下旬以来政府不断出台支持政策，稳定经济社会发展大局。同时，国务院也派出了督导和服务工作组，赴地方支持和督促政策的落实。随着疫情逐渐得到有效控制、宏观支持政策效果逐步显现、复工达产有序展开，工业生产、投资、消费等领域环比明显改善，中国经济正在展现出强大的韧性。从中期来看，80% 的中国首席执行官对未来三年本土经济发展前景依然抱有信心，这一结果与去年同期基本持平（图 5）。



图 5 对未来三年本土经济增长前景抱有信心的中国 CEO 占比，%

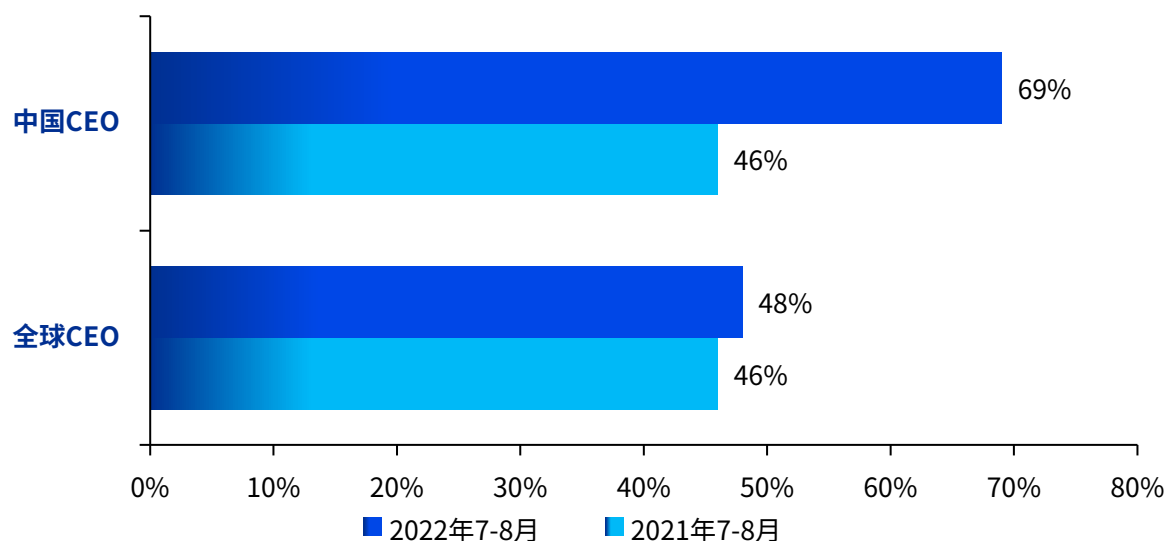


数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

在对中国经济未来发展抱有信心的同时，中国企业管理者对公司未来三年营业收入增长同样乐观。调查显示，有 69% 的中国 CEO 认为公司在未来三年的收入增长将达到 2.5% 以上，这一结果不仅高于全球平均水平的 48%，也高于去年同期的 46%（图 6）。其中有 12% 的中国 CEO 认为公司未来三年收入增长将达到 10% 以上，较去年同期提升 8 个百分点。分行业来看，“十四五”以来，政府加大对制造业，尤其是一些高新技术、科技创新、产业优化升级等领域的支持力度，比如创立科技创新再贷款工具，加大对基础研究、设备更新改造的税收优惠等，企业管理者对科技、制造业领域的收入增长预期相对看好。近几年随着国家对生命科学相关领域的重视、疫情推动检验检测行业的发展，生命科学领域收入增长预期同样表现较好。此外，随着中国资产管理行业的全面开放，首席执行官们对该行业的收入预期充满信心，有 64% 的中国 CEO 认为未来三年该行业公司年均收入增长将超过 5%（图 7）。



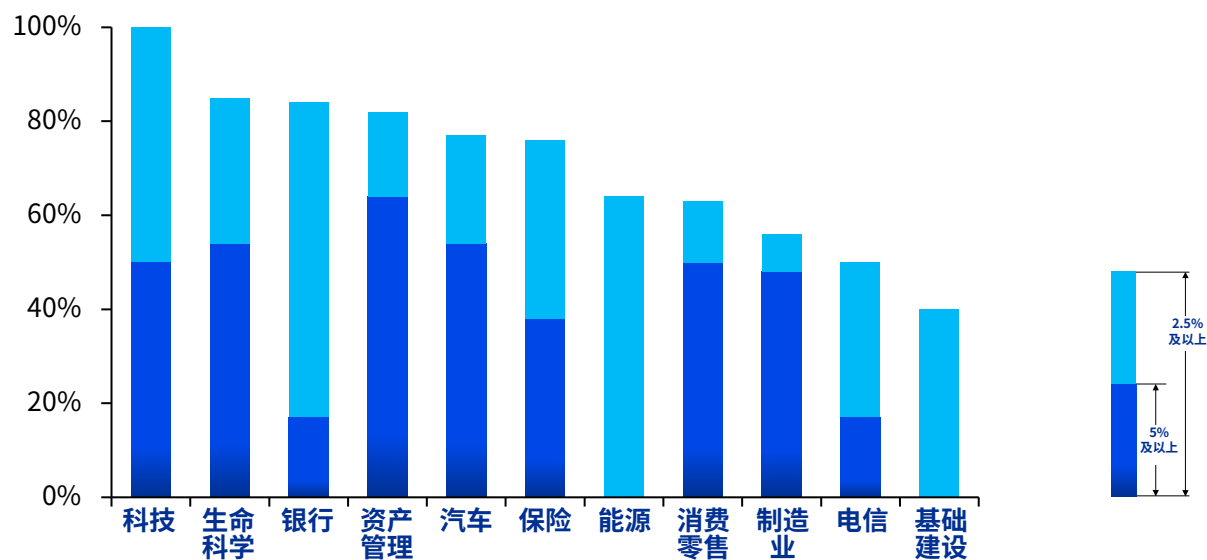
图 6 预计未来三年公司收入将实现 2.5% 以上增长的 CEO 占比，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

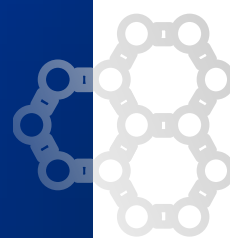


图 7 各行业中国 CEO 对未来三年公司收入增长预期的看法，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

# 经济因素、声誉风险、颠覆性新兴技术是企业管理者重点关注事项



今年以来，全球经济面临很多新的挑战，企业管理者在运营中所面临的风险和挑战也发生了变化。从全球来看，15% 的全球企业管理者认为抗疫疲劳，对持续的疫情防控和未来的不确定性是企业最关切的事项，位居榜首（图 8）。紧随其后的是，有 14% 的全球 CEO 认为持续高位的通胀水平所引发的经济衰退是目前最迫切的事项，较年初调查结果的 9% 有所提升。对中国 CEO 而言，他们最关切的事项是：经济因素、声誉风险、颠覆性新兴技术。具体来看，22% 的中国 CEO 认为全球经济面临的短期衰退和中国经济增长是企业需要关注的首要事项，13% 的中国 CEO 认为企业形象与公众认知可能出现偏差，进而导致的声誉风险也是需要重点关注的事项，比例与去年基本持平。

同时，随着全球科技创新快速发展，新一轮科技变革正在重构全球经济版图，本次调查显示，12% 的中国企业管理者将颠覆性新兴技术变革列为主要关注事项。创新是推动中国现代化建设的核心引擎。“十四五”以来，中国不断加大科技创新的投入，布局中长期科技创新战略。2021 年，全社会研发经费支出达到 2.8 万亿元人民币，居世界第二位，其中企业研发投入达到 2.14 万亿元，占全国的比重接近 77%，可以看到，随着政府对企业创新激励力度加大，企业创新主体地位进一步加强。尽管短期内全球科技发展正面临地缘政治的挑战，从中长期来看，国家对基础研究和科技创新的支持，将进一步加快国内先进技术革新，推动中国企业在全球价值链中地位的提升。



图 8 企业关注的首要事项，%

## 全球 CEO

抗疫疲劳	15%
经济因素	14%
颠覆性新兴技术	11%
声誉风险	10%
环境 / 气候变化	9%
监管政策顾虑	9%
供应链	9%
政治不确定性	9%

## 中国 CEO

经济因素	22%
声誉风险	13%
颠覆性新兴技术	12%
地方主义回归	10%
环境 / 气候变化	8%
抗疫疲劳	7%
监管政策顾虑	7%
供应链	6%

数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》



今年年初的调查显示,供应链瓶颈是中国企业关注的主要事项,而7-8月的年度调查显示,仅有6%的中国CEO将其列为企业最关注的重点议题,较年初下降12个百分点。尽管俄乌冲突的爆发给全球供应链带来了新的挑战,但是总体来看,全球供应链压力已较去年底的顶峰有所缓解。同样关注度有所回落的是对监管政策的顾虑,2022年初的调查结果,有34%的中国企业管理者将其列为企业最为关注的事项,显著高于全球平均水平的19%。本次调查显示,仅有7%的中国CEO将其列为企业最关注的重点议题。去年中国政府加大了对房地产、教培、互联网平台、高耗能产业等领域的监管。这些监管政策的出台,有利于化解隐性风险和社会压力,促进行业健康有序发展。但是在实施过程中,也存在个别地方“一刀切”等问题,对企业造成一定影响。随着碳达峰碳中和“1+N”政策体系、“十四五”数字经济发展规划、“保交楼、稳民生”等政策和措施的出台,中国监管政策的系统性、制度性正在加强,有利于稳定企业预期。



核心观点

经济展望

关注事项

增长战略

数字化转型

ESG

人才

供应链

关于本调查

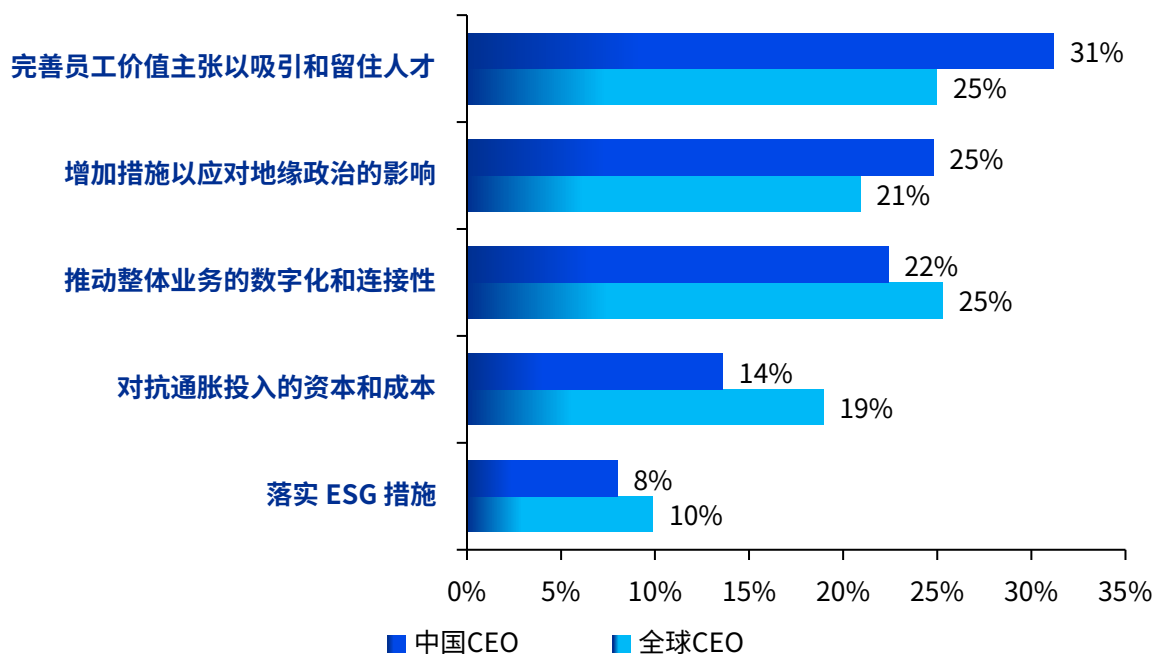
# 吸引人才，积极应对地缘政治实现增长目标



全球经济正在快速变化，面临百年未有之大变局。企业管理者们也正积极地采取多种措施，增强企业的韧性，在快速变化的市场环境中实现增长。本次调查显示，31% 的中国 CEO 认为完善员工价值主张以吸引和留住人才能够帮助企业未来三年实现增长目标，高于全球平均水平的 25%（图 9）。值得注意的是，四分之一的中国 CEO 表示，不断加强措施应对地缘政治挑战是未来三年企业实现公司增长目标最重要的策略，高于全球 CEO 的比例（21%）。同时，22% 的中国 CEO 也表示将推动整体业务的数字化和连接性以实现增长目标。



图 9 为实现未来三年增长目标所要采取的主要运营措施，%



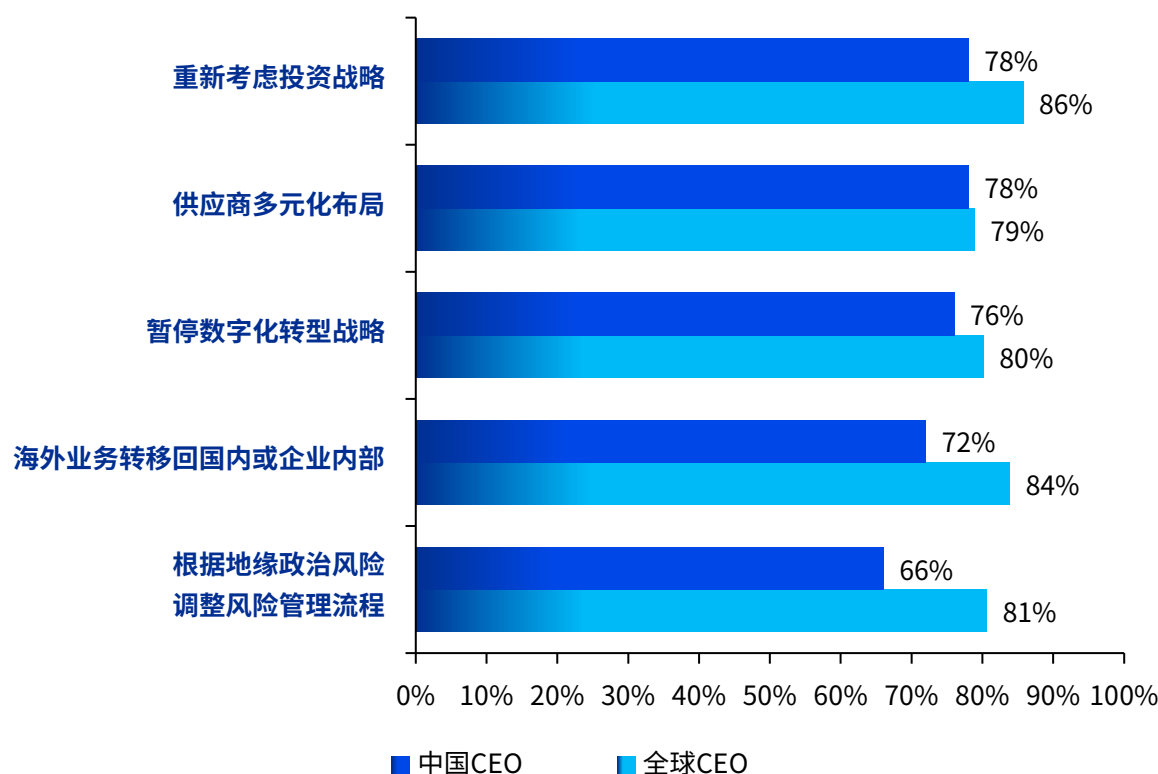
数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

今年以来，自然灾害多发、粮食和能源价格高企、经济不确定性增强、金融市场波动加大，而地缘政治局势紧张加大了政府、企业和居民应对这些挑战的难度，对全球经济造成持续的扰动，对企业的战略、运营、投资等也带来多方面的影响。例如，俄罗斯是全球主要的油气生产国之一，俄罗斯和乌克兰也是全球主要粮食、油料作物产地。俄乌冲突加剧了全球能源、粮食的短期供给压力，推升整体通胀趋势。地缘冲突引发了经济、金融、科技等一些领域的限制措施，使得经济安全议题重要性上升。伴随着经济全球化，各国之间经贸往来日益紧密，国家外汇储备、企业海外资产、全球跨境结算系统安全同样值得关注。

在应对地缘政治风险所采取的具体措施上，78% 的中国 CEO 表示已经或将在未来 6 个月内重新规划投资战略，有相同比例的管理者选择已经或计划使供应商更加多元化。地缘政治风险也使 76% 的首席执行官们暂缓企业的数字化转型战略，72% 的中国 CEO 选择将海外业务转移回国内或企业内部。与此同时，有 66% 的中国 CEO 表示已经或将要在未来 6 个月内调整风险管理流程以应对地缘政治风险（图 10）。世界经济论坛发布的 2022 年《全球风险报告》中也提到，采用多样化韧性战略，如建立好备份、灵活调整运营流程、确保组织转变和适应的速度够快、缩短供应链等措施，可以缓和一些潜在危机，减少地缘经济的风险暴露，增强企业韧性<sup>1</sup>。



图 10 CEO 为应对地缘政治挑战已经或将要在未来 6 个月内所采取的战略调整措施，%



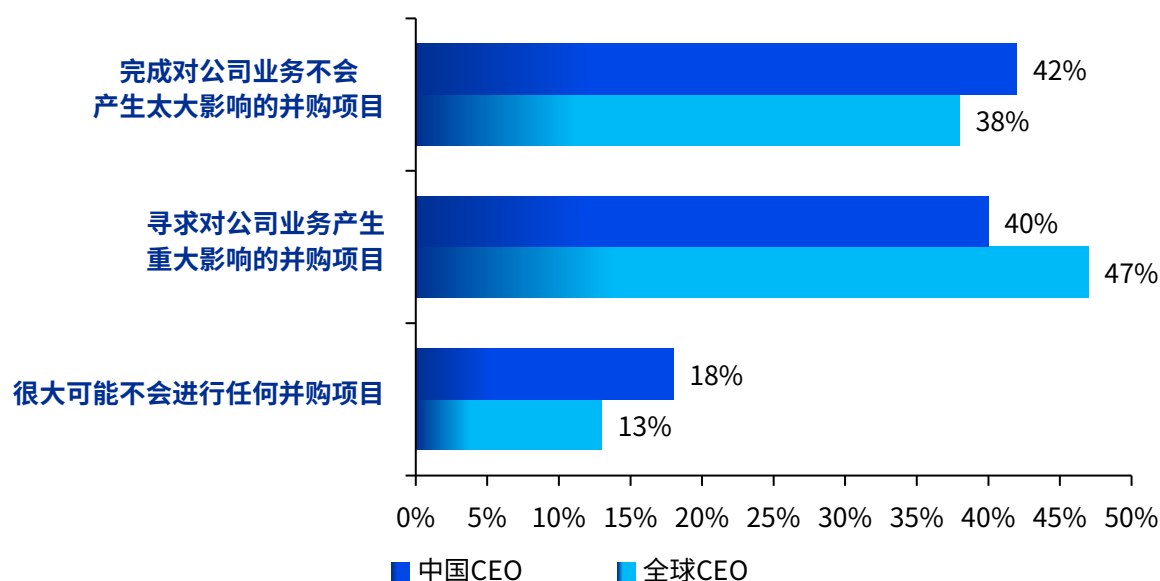
数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

<sup>1</sup> 《全球风险报告》，世界经济论坛，2022 年 1 月，<https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>

本次调查显示，采取并购、与第三方开展战略联盟等增长战略以实现企业未来三年增长目标的中国 CEO 比重为 58%，依然是企业的主要增长模式。从并购意向来看，受经济放缓、地缘政治、产业监管政策等因素影响，中国企业对并购领域的交易采取相对谨慎的态度。有 40% 的中国 CEO 表示他们会积极寻求对公司业务产生重大影响的并购项目，这一比例较去年同期有所下降，也低于 47% 的全球 CEO 反馈（图 11）。毕马威中国《2022 年上半年中国股权投资动态》显示，今年上半年，通过并购方式退出股权投资的交易占全部退出事件比重的 22%，较去年同期下降 15 个百分点<sup>2</sup>。与此同时，先进制造业、科技创新、新能源汽车领域并购交易的需求依然强劲。



图 11 CEO 对未来三年企业的并购意愿，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

<sup>2</sup> 《2022 年上半年中国股权投资动态》，毕马威中国，2022 年 8 月，

<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2022/08/china-equity-investment-trends-2-2022-h1.html>





核心观点

经济展望

关注事项

增长战略

数字化转型

ESG

人才

供应链

关于本调查

# 深入推进数字化转型 以保持竞争力



近年来，我国数字经济发展势头强劲，数字经济规模从 2012 年的 11 万亿元增长到 2021 年的 45 万亿元，占 GDP 比重由 21.6% 提升到 39.8%，年平均增速达到 15.9%，为中国经济发展提供了新动能，同时也是疫后促进经济快速复苏的重要力量。

数字化转型对于企业实现快速发展、提高核心竞争力具有重要意义。86% 的中国 CEO 认为数字化转型战略对其公司未来三年的发展有重要影响，75% 的中国 CEO 均表示持续快速推动数字化转型可以使其公司在争夺人才和客户的竞争中占据优势。为了中长期内持续保持竞争力，82% 的中国 CEO 表示他们将积极进行数字化转型的投资，以确保成为先发者或者快速追随者，这一比例高于全球 72% 的平均水平，也较去年的 76% 进一步上升。有 82% 的中国 CEO 表示他们需要更加快速的将投资转向数字化机遇，并且及时从一些传统过时的领域撤资，同时有 81% 的中国 CEO 表示在继续转型之旅之前，需要解决过去两年加速数字化转型造成的倦怠问题（图 12）。

“

**75%** 的受访 CEO 均表示持续快速推动数字化转型可以使其公司在争夺人才和客户的竞争中占据优势。

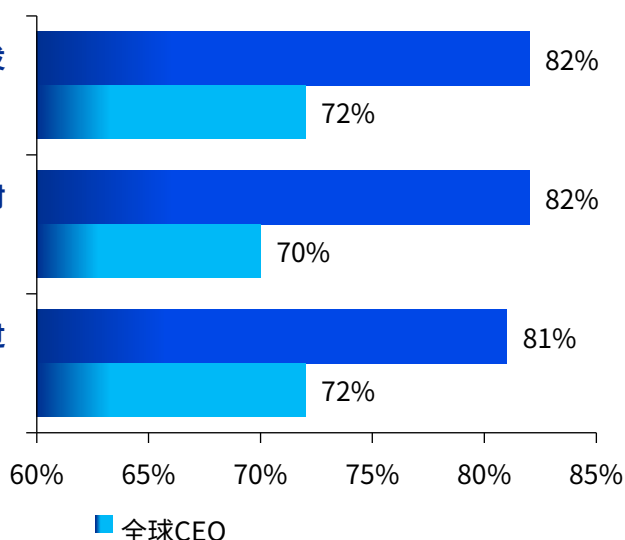
”

 图 12 CEO 对数字化转型的看法，%

积极进行数字化转型的投资，以确保成为先发者或者快速追随者

更加快速的将投资转向数字化机遇，并且及时从一些传统过时的领域撤资

在继续我们的转型之旅之前，我们需要解决过去两年加速数字化转型造成的倦怠问题



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

“

**86%** 的 CEO 表示缺乏良好的合规管理体系以应对转型风险。

”

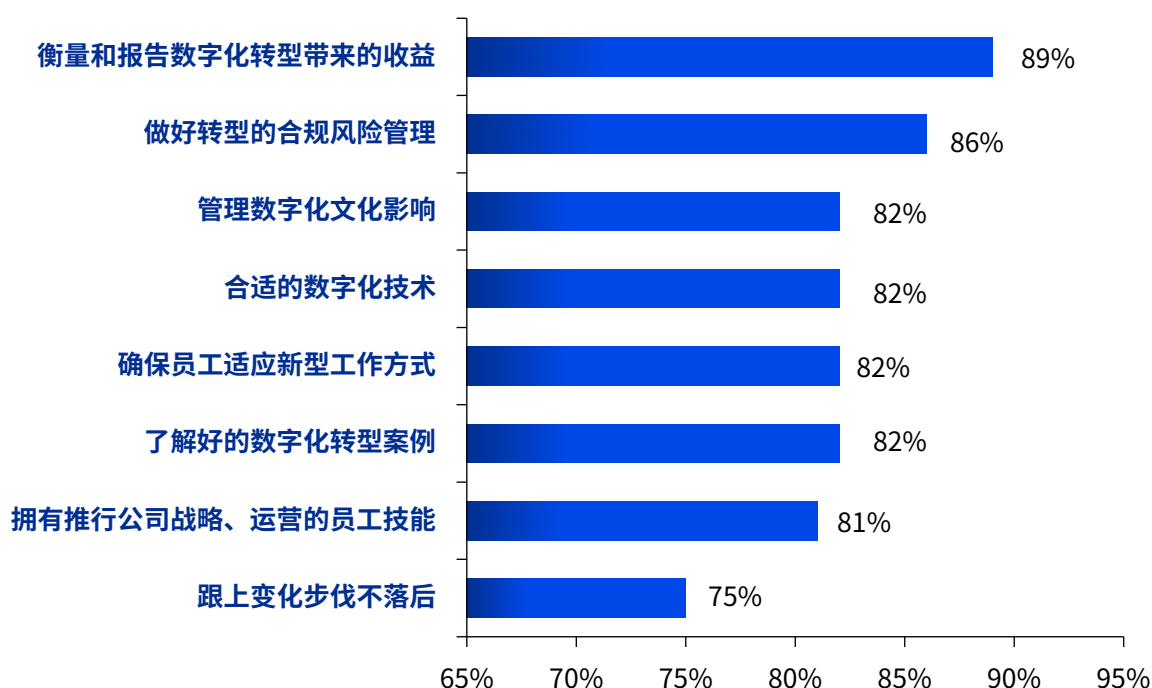
关于企业在数字化转型过程中面临的挑战，近 9 成的中国 CEO 认为数字化转型过程中最大的难题在于衡量数字化转型为公司带来的收益（图 13）。考虑到数字化转型需要大量的技术、人才等的投入，转型成本压力是企业，特别是中小企业必须面对的一个现实问题。为了更大程度发挥数字化转型的价值，企业需要重点思考公司的商业逻辑，构建数字化的商业模式，将资金优先投向最能支持其业务增长的、价值容易衡量的领域。并且借助人工智能、云计算等新兴技术盘活数据这一数字时代的核心生产要素，推动业务增长。同时，除了关注短期可衡量的资本投入与产出之外，企业管理者还要考虑中长期管理能力、生产效率、风险控制以及市场竞争力等方面综合能力的提升。

与此同时，有 86% 的 CEO 表示缺乏良好的合规管理体系以应对转型风险。数字化转型为企业合规管理带来很大挑战，例如数据安全、网络安全、泄露用户信息带来的隐私安全隐患等等，企业需要进一步建立健全与转型步伐相匹配的合规风险识别与防控机制，为数字化转型的稳定推进提供保障。

企业的文化变革也是数字化转型成功的必要条件，有 82% 的中国 CEO 认为，企业在管理和普及数字化文化方面同样面临一些挑战。当前企业的数字化文化方面的不足主要体现在，员工对于数字化转型认知不足，对新的工作流程产生抵触，各职能部门数字化转型步伐无法统一，害怕承担数字化转型失败的风险等等。企业要保证数字化转型战略的顺利实施，必须改变员工的认知和思维模式，建立以数据决策、数据共享、协同创新、容忍试错为核心的新型文化体系。



图 13 中国 CEO 在数字化转型过程中面临的挑战，%

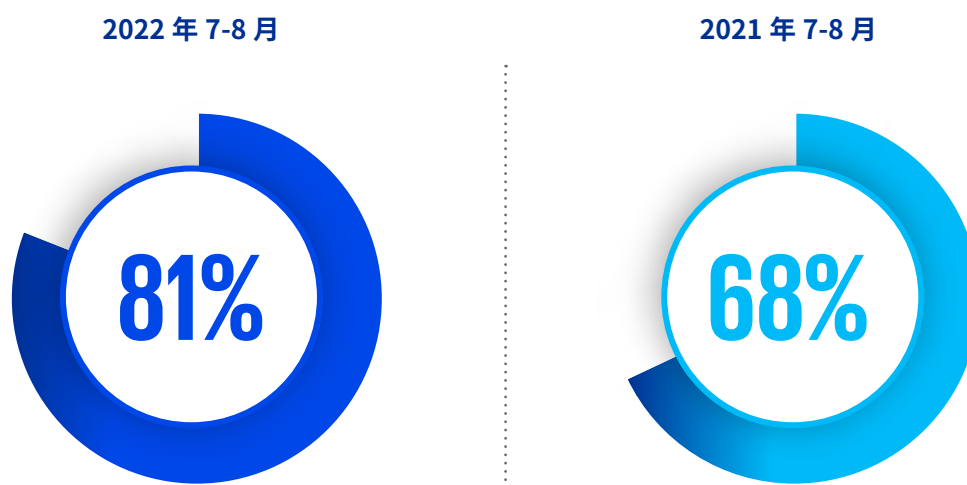


数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

顺利推进公司数字化转型过程，合作至关重要。企业自身可能缺少数字化转型所需要的技术或经验，需要相关合作伙伴的支持，例如 IT 咨询服务、融资服务、软硬件技术应用等等。本次调查发现，81% 的 CEO 认为合适的合作伙伴对于企业数字化转型至关重要，这一比例较去年的 68% 显著增加（图 14）。成功的合作伙伴可以帮助企业准确制定适合的转型战略和措施，帮助公司按照计划执行转型。28% 的 CEO 也表示为了实现未来三年的增长目标，与第三方建立战略联盟是最重要的运营策略。



图 14 中国 CEO 认为合适的合作伙伴对于企业数字化转型至关重要的比例，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》



**82%** 的 CEO 表示将信息安全视为公司的一项核心战略职能，可以帮助企业保持竞争优势。



企业管理者对于网络安全的重视程度增加，78% 的中国 CEO 认为一个坚实的网络安全战略对于企业赢得利益相关者的信任至关重要，82% 的 CEO 表示将信息安全视为公司的一项核心战略职能，可以帮助企业保持竞争优势。同时，85% 的中国 CEO 表示地缘政治的不确定性增加了对于自身企业受到网络攻击的担忧，并有 70% 的中国管理者表示已经为未来可能发生的网络攻击做好了准备，这一比例较去年的 44% 显著上升。





核心观点

经济展望

关注事项

增长战略

数字化转型

ESG

人才

供应链

关于本调查

# 加大 ESG 投资 以实现可持续发展

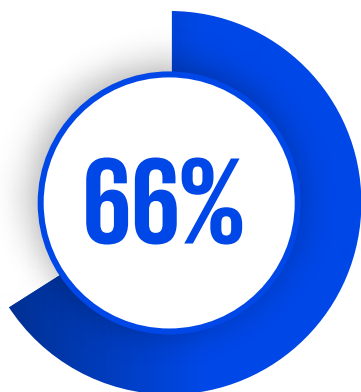


过去一年来，各利益相关方对于 ESG 信息披露提出了更高的要求。本次调查显示，66% 的中国 CEO 认为利益相关者对 ESG 事项披露的可见度和透明度提出了显著需求，这一比例较去年提高了 17 个百分点（图 15）。

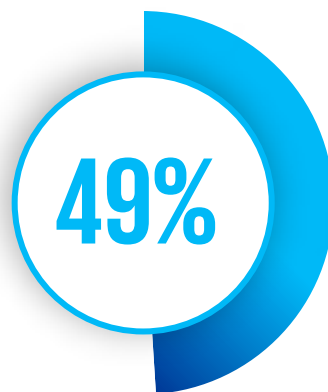


图 15 中国 CEO 认为利益相关者对 ESG 事项披露的可见度和透明度具有显著需求的占比，%

2022 年 7-8 月



2021 年 7-8 月

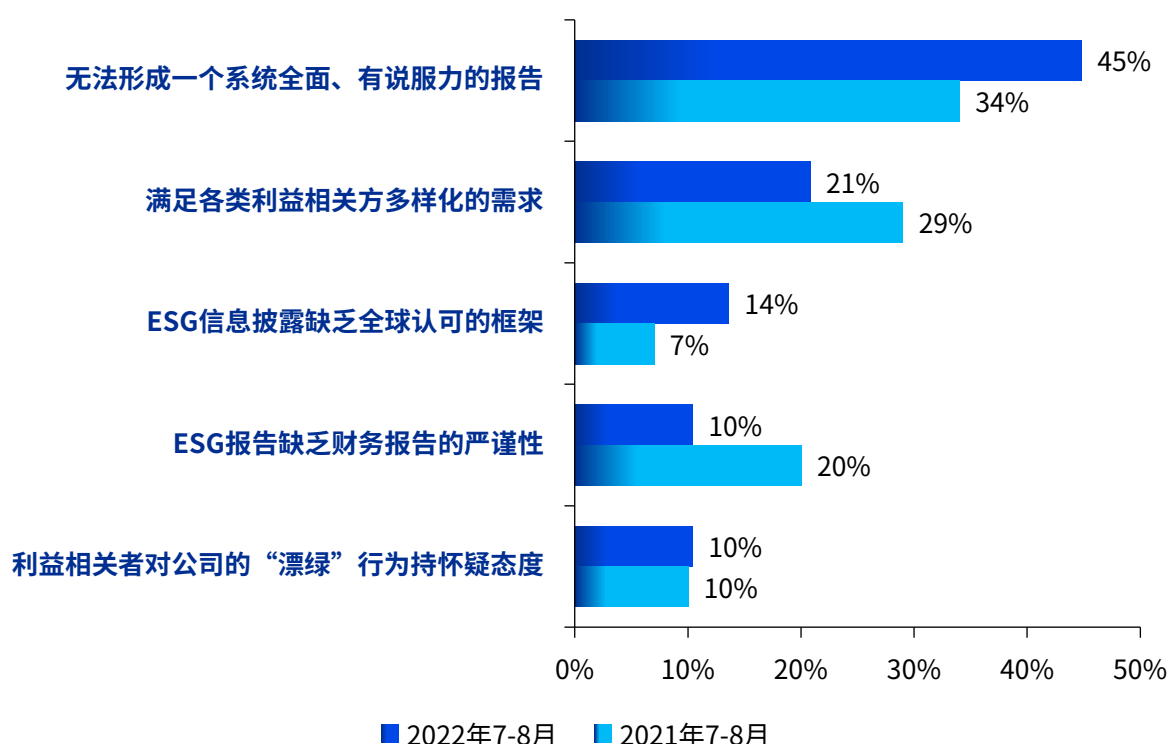


数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

各界对 ESG 的关注度不断提升，不过企业在与各利益相关方沟通自身 ESG 表现方面依然面临挑战。企业最大的挑战是无法形成一个系统全面、有说服力的报告，45% 的中国 CEO 持有这一观点，较去年的 34% 进一步上升（图 16）。ESG 报告是企业与利益相关方沟通的重要渠道，一份优质的 ESG 报告有助于利益相关者理解企业的可持续发展愿景，同时也对企业从市场获得融资至关重要。和去年相比，企业在满足各利益相关方多样化需求和 ESG 报告严谨性方面均有所改善。不过仍有 14% 的中国 CEO 认为关键挑战在于 ESG 信息披露缺乏全球认可的框架，这一比例较去年增加一倍。我国目前在 ESG 领域的信息披露仍然存在标准不统一的问题，未来我国亟需不断完善披露要求，建立与国际接轨并符合中国经济发展特点的信息披露标准，以良好的 ESG 披露机制促进企业高质量发展。



图 16 中国 CEO 认为与利益相关方沟通其企业 ESG 表现时面临的关键挑战，%



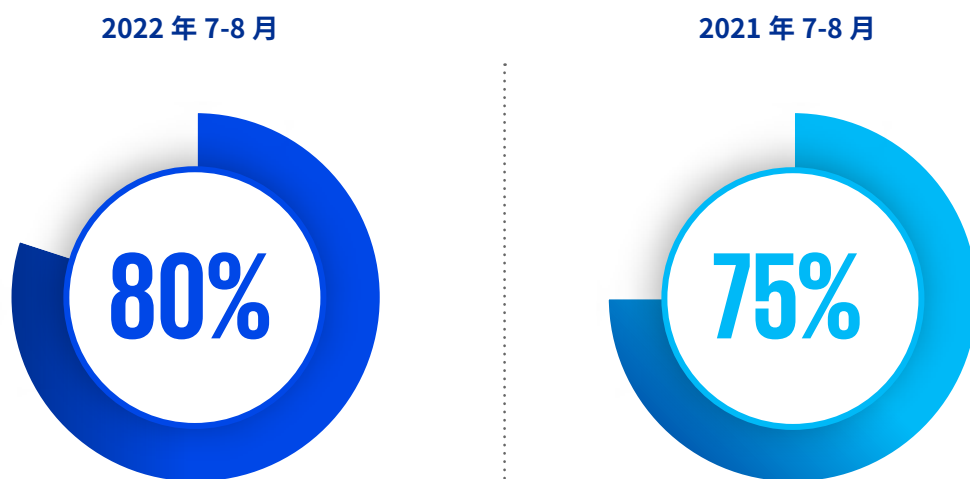
数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

本次调查中，80% 的中国 CEO 表示企业的 ESG 投资和数字化投资是紧密联系的，这一比例较去年的 75% 进一步上升（图 17）。一方面，发展绿色低碳经济、实现“双碳”目标，数字化转型是一个关键的抓手。借助数字技术，可以促进可再生能源的开发利用、提升效率，减少能源资源的浪费。例如，在能源领域，风力发电企业利用大数据、人工智能等技术准确预测天气以及能源需求量，从而降低风电弃风率；在工业领域，生产者借助数字技术充分挖掘消费者需求偏好，合理制定生产计划，提升资源配置效率，并且通过数字化平台实现供应链上下游间匹配效率的提升；在交通领域，城市交通体系和大数据、云计算等数字技术相结合，提高交通网络运转效率，降低碳排放等。另一方面，数字经济的快速发展使得很多基于数字技术的新型基础设施应运而生，比如，数字基站、5G 网络、数据中心、工业互联网等。这些新型基础设施成为碳排放大户，数据显示，全国

数据中心 2020 年耗电总量约占同期全国全社会用电量的 1.5%—1.9%<sup>3</sup>，推动数字基础设施降低能耗、实现绿色化转型，也是数字经济发展的必由路径。综合来看，在“双碳”目标下，数字化和绿色化将成为未来企业发展至关重要的两个转型，两者相辅相成、互相促进，助力企业在愈发激烈的竞争中保持领先。



图 17 中国 CEO 认为 ESG 投资和数字化投资紧密联系的占比，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

也要看到，企业在推动 ESG 上仍面临一些挑战。22% 的中国 CEO 认为其他紧急业务或经济环境迫使公司不得不放缓 ESG 投资，是未来三年推进 ESG 工作面临的最大挑战（图 18）。也有 18% 的中国 CEO 表示挑战来自于无法从 ESG 投资中创造价值。在 ESG 战略对公司财务业绩的影响方面，32% 的中国 CEO 认为 ESG 项目提高或显著提高了公司财务业绩，不过和全球 CEO 45% 的比率相比，中国企业 ESG 项目在改善财务业绩和促进业务增长方面的作用仍然偏弱，中国企业仍需努力将 ESG 战略与财务回报挂钩，让两者产生更好的协同效应。近四分之一的 CEO 表示如果在 ESG 方面没有达到利益相关者的期望，将会面临融资成本过高和融资难等困境。



**32%** 的中国 CEO 认为 ESG 项目提高或显著提高了公司财务业绩，但低于全球 45% 的平均水平。

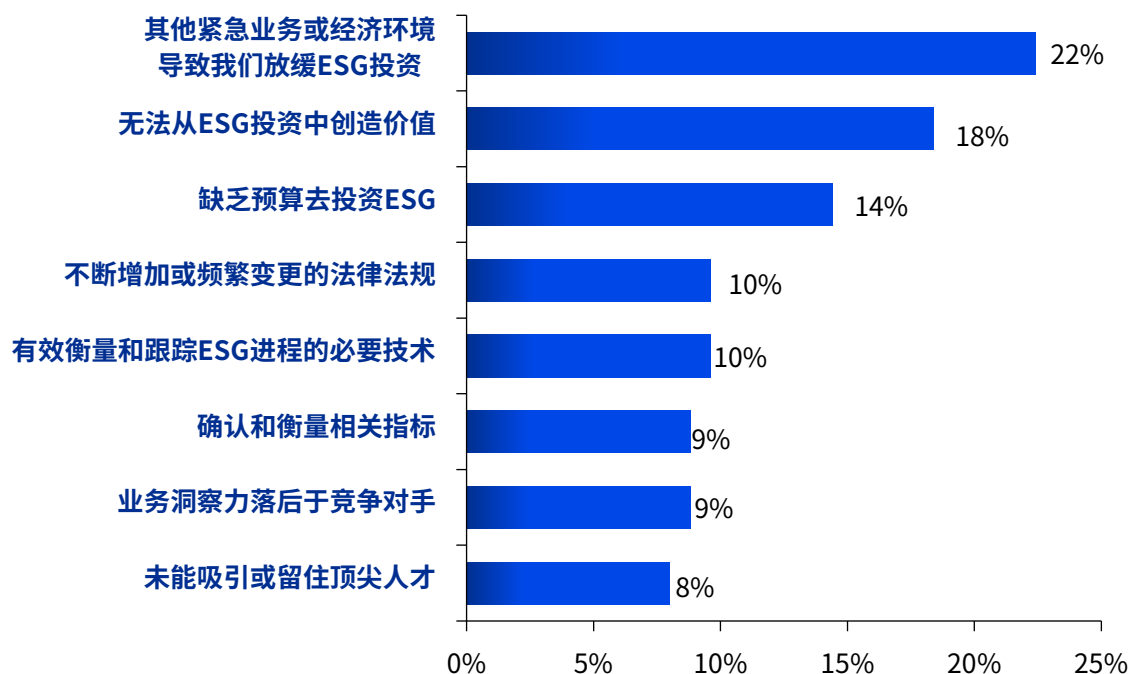


<sup>3</sup> 我国已创建三批共计 153 家国家绿色数据中心 数据中心“变绿”能源消耗“瘦身”，人民日报，2022 年 5 月 6 日，  
[http://www.gov.cn/xinwen/2022-05/06/content\\_5688752.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-05/06/content_5688752.htm)





图 18 中国 CEO 认为未来三年公司在实施 ESG 战略方面面临的最大的挑战，%

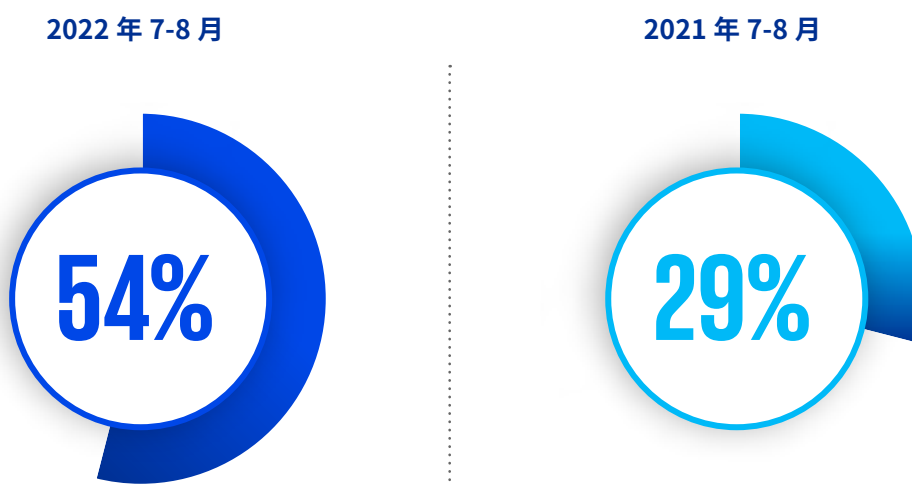


数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

与我国经济可持续发展、绿色发展以及高质量发展的趋势相契合，ESG 转型已成为企业发展的内在要求。从中长期来看，中国 CEO 们会继续加大企业的 ESG 投资以实现可持续发展。本次调查发现，54% 的中国 CEO 表示将投入超过营业收入 10% 的资金到可持续发展项目中，这一比例较去年大幅提高了 25 个百分点（图 19）。

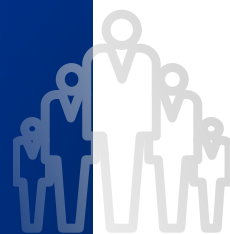


图 19 将投入超过营业收入 10% 的资金到可持续发展项目中的中国 CEO 占比，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

# 加大对人才投资， 完善员工价值主张



人才是创新的核心要素，81% 的受访中国 CEO 认为在劳动力成本不断提高的压力下，留住人才对企业长期发展具有重要意义。人才对企业的绿色和数字化转型也都非常关键，34% 的企业管理者认为实现净零目标的最大阻碍是缺乏专业人才和相关技能，81% 的 CEO 认为缺乏掌握管理和运营工作技能的员工影响了公司数字化转型进程。

越来越多的求职者或企业员工更加关注在工作中是否能够获得足够的成长空间和发展机会，因此完善员工价值主张，对优秀员工给予多样化、整体的激励与回报，对于挖掘员工潜能、推动公司业务增长具有重要意义。本次调查也显示，中国 CEO 对人才投入的重视程度显著提高，有 53% 的受访 CEO 表示，考虑到公司未来的业务增长和数字化转型目标，会优先将更多资本投资于员工的技能培养，这一比例较去年大幅上升 11 个百分点，也高于同期全球 CEO 的平均水平（图 20）。

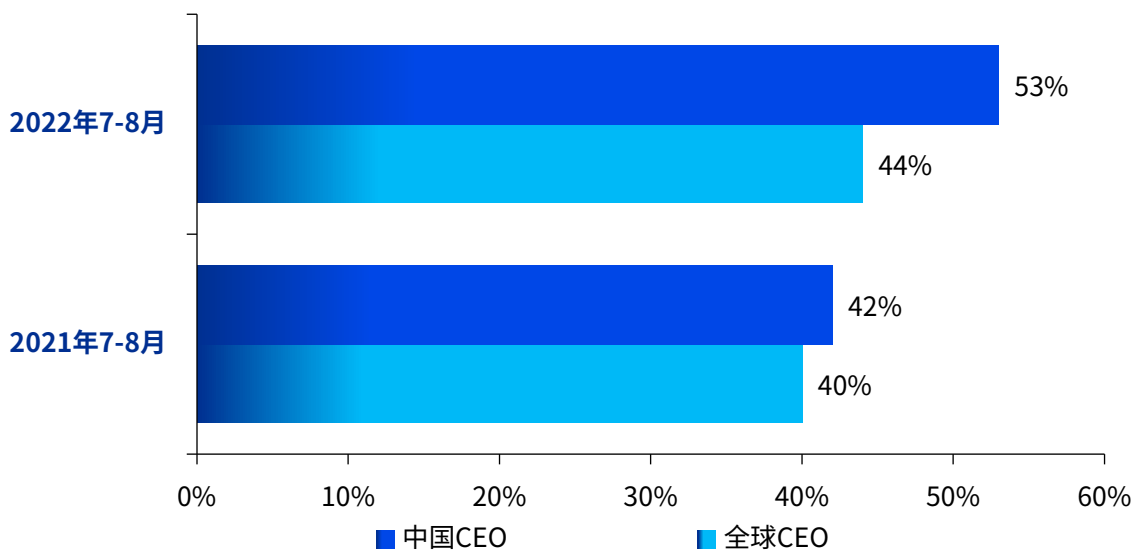
“

**81%** 的管理者认为在劳动力成本不断提高的压力下，留住人才对企业长期发展具有重要意义。

”



图 20 优先选择将更多资本投资于员工技能培养的 CEO 占比，%

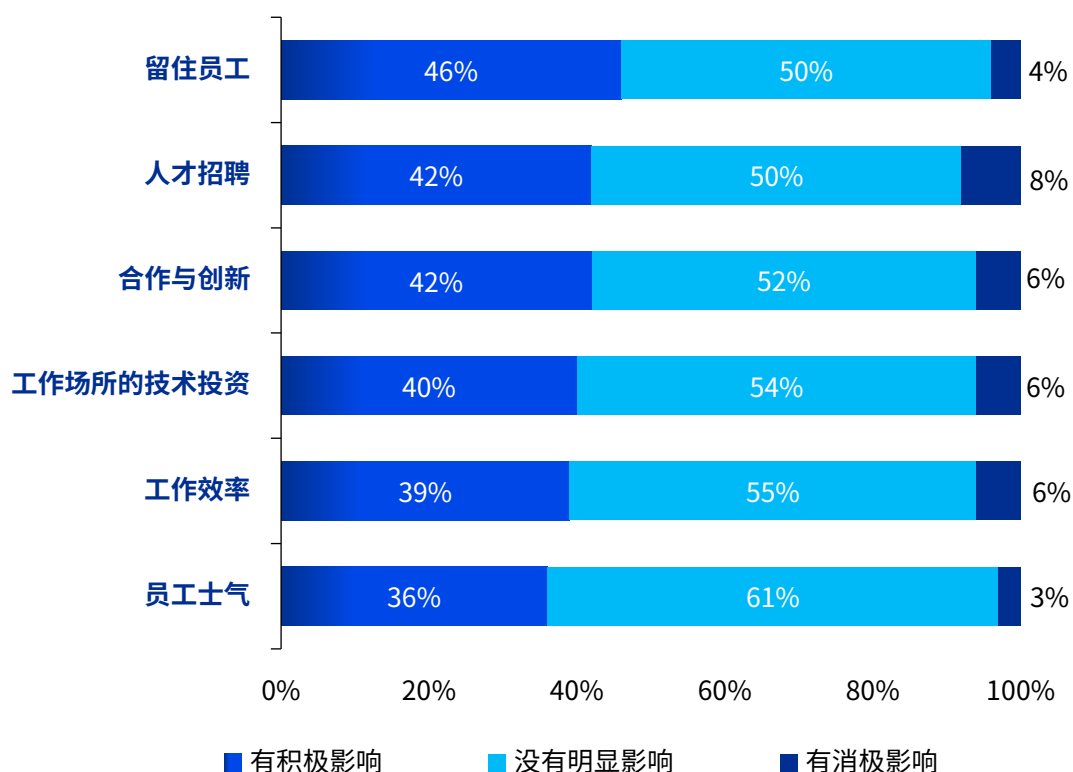


数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

值得注意的是，当下人才对 ESG 的关注也大幅提升，已经成为员工价值主张中一个重要组成部分。本次调查显示，37% 的中国 CEO 认为员工是企业 ESG 信息披露的最大需求方，员工对于企业在环境保护、社会事务以及公司治理等方面的表现给予越来越多的关注。

新冠肺炎疫情的爆发使得很多企业不得不采取远程办公模式。过去 2 年的远程或混合工作给企业运营带来了一些积极的影响，比如帮助留住员工（46%）、有利于人才招聘（42%）、有助于合作与创新（42%）、加大工作场所的技术投资（40%）与提高工作效率（39%）等（图 21）。不过，也有半数以上的中国 CEO 表示远程办公的积极影响并不显著。

图 21 中国 CEO 认为远程或混合办公对公司带来的影响，%

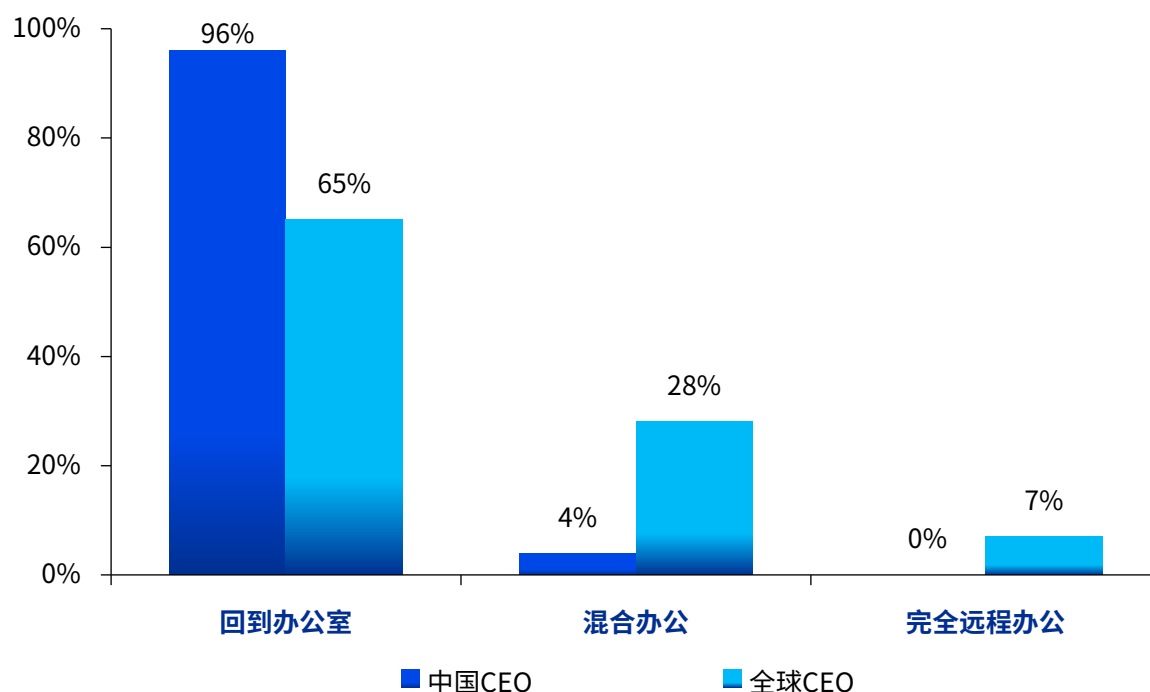


数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

经过较长一段时间的居家办公，员工对于远程办公的热衷度也有所减少。高达 96% 的受访中国 CEO 均表示未来三年要让员工逐步回到办公室办公，这一比例明显高于全球 CEO 的 65%。仅有 4% 的中国 CEO 表示可以采取混合办公模式，没有中国 CEO 选择完全远程办公工作模式。相比之下，28% 的全球 CEO 选择混合办公，7% 支持完全远程办公（图 22）。在未来工作方式上，中国企业管理者认为办公室在培养企业文化、加强员工沟通、建立社交信任等方面依然发挥着重要作用。企业管理者需要进一步加强与员工的沟通，找到最佳的工作模式，致力于为员工提供一个安全、健康、高灵活度与多元共融的工作环境。



图 22 CEO 认为未来三年理想的工作方式，%



数据来源：毕马威《2022 年中国首席执行官展望》



核心观点

经济展望

关注事项

增长战略

数字化转型

ESG

人才

供应链

关于本调查

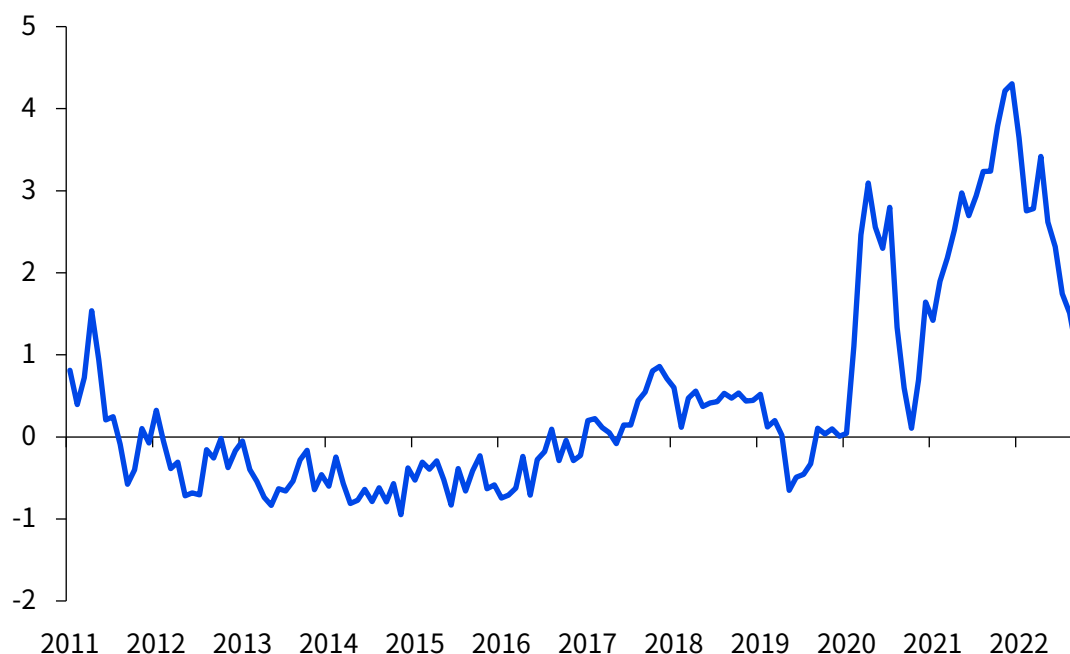


# 供应链压力有所减轻，但风险犹存



过去几年的新冠肺炎疫情加剧了企业管理者对全球供应链的担忧，让很多国家和企业意识到供应链稳定的重要性。尽管随着经济逐步从疫情中重新开放，全球供应链压力有所减弱，美国纽约联储全球供应链压力指数已经连续 5 个月大幅下降，使得企业管理者对供应链瓶颈的关注度有所回落。但也要看到，该指数尚未恢复至疫情前的水平（图 23），供应链风险依然是中国 CEO 们认为的企业增长所面临的主要风险与挑战。短期来看，在当前复杂多变的宏观环境中，由于单一供应商的抗冲击能力较弱，企业在关注低成本、低库存的同时，更加强调在未知风险发生前做好事前应急准备。本次调查显示，有超过四分之三的中国 CEO 将供应商多元化布局作为应对短期经济衰退和地缘政治挑战的主要方式之一。

 图 23 全球供应链压力指数

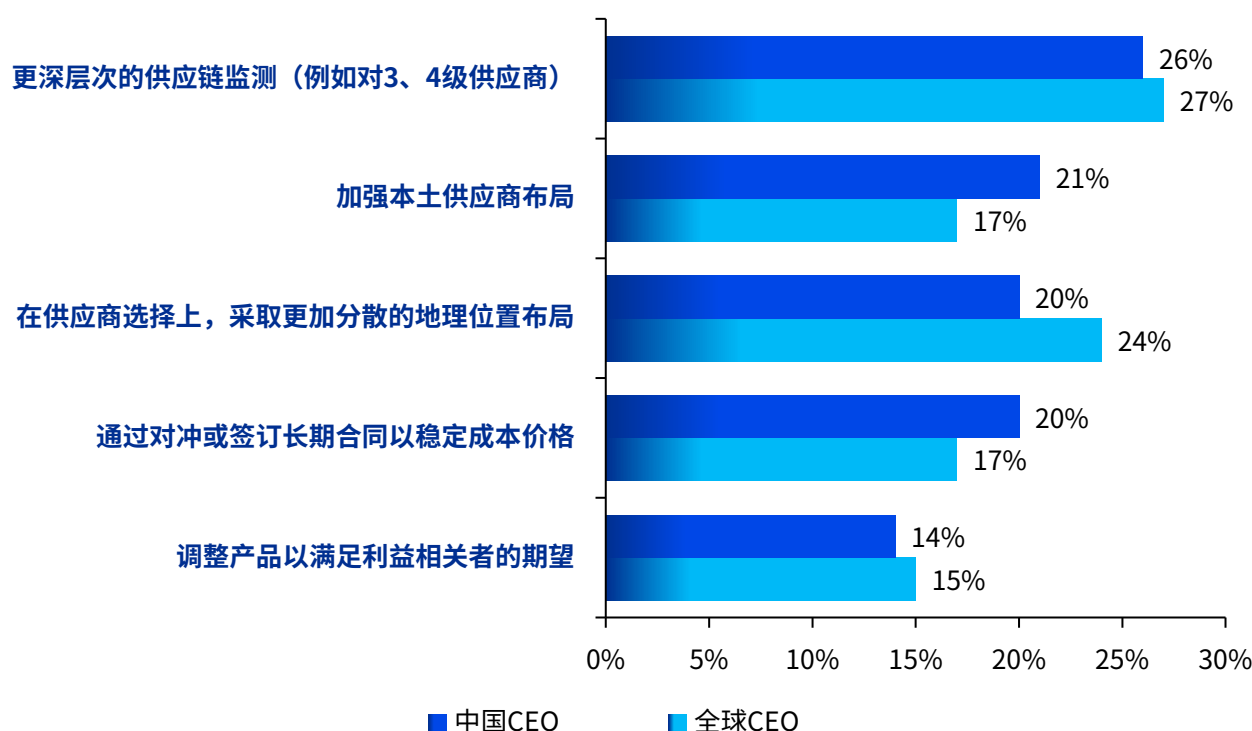


数据来源：美国纽约联储，毕马威分析

为缓解供应链的风险与挑战, 26% 的中国企业管理者表示将通过更深层次的供应链监测, 比如通过模拟测算个别供应商“断供”对于整个供应链的冲击, 来应对未来三年供应链给企业带来的影响(图 24)。而地缘政治紧张局势的加剧, 监管政策不确定性的增强, 将使得未来全球供应链摩擦成为常态, 企业在全球寻找最佳生产商、销售商、服务商的动力有所减弱, 并考虑将部分产业链条向本土化转移。有 21% 的中国 CEO 表示将加强本土供应商布局以提升供应链韧性, 较去年同期提升 6 个百分点, 比全球平均水平高 4 个百分点。与此同时, 选择添加新的地理位置布局以分散原材料供应地来源的中国 CEO 比例为 20%, 低于全球平均水平的 24%。



图 24 CEO 为应对供应链压力所采取的措施, %



数据来源: 毕马威《2022 年中国首席执行官展望》

此外, 为应对长期持续的高通胀, 有 20% 的中国 CEO 采取对冲或签订长期合同以稳定成本价格。而有 14% 的中国管理者认为对产品进行调整以满足用户等利益相关者的期望能够缓解供应链的压力。需求管理是供应链管理中的核心环节之一, 在后疫情时代, 随着工作和生活方式的转变, 用户消费需求出现了很大的变化, 企业需要及时关注和满足用户需求内容, 以提升供应链韧性。

值得注意的是, 有约四分之一的全球 CEO 选择增加新的地理位置布局以分散原材料资源供给来增强供应链韧性。从宏观数据上来看, 2022 年前三季度, 中国外商直接投资 (FDI) 同比增长达到 15.6%, 依然处于较高水平, 投资结构持续优化。稳定的社会环境、市场、成本、产业链配套设施是企业供应链管理尤其需要重点考量的因素。当前全球经济复苏步伐并不均衡, 一些新兴市场和低收入经济体更容易受到全球经济衰退所产生的溢出效应的冲击, 影响经济修复速度。中国巨大的消费市场、高效的生产力、优质的人才储备、完整的产业集群使其依然是跨国公司全球供应链布局的重点地区之一。

# 关于本调查

《2022 年中国首席执行官展望》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企业和经济增长的深度见解。其中包含 125 名来自中国的首席执行官。

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当前全球经济面临更大不确定性的背景下，企业发展战略的转变和对未来发展前景的展望。除了在 7—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，其中包含 50 名来自中国的首席执行官，这使我们能够进一步分析其观点在 2022 年之中的变化。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。

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，部分数字合计可能不等于 100%。

# 关于毕马威中国

毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过 15,000 名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、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。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球 144 个国家及地区，拥有超过 236,000 名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开办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。

# 联系人



## 邹俊

北方区首席合伙人  
毕马威中国  
+86 (10) 85087038  
jacky.zou@kpmg.com



## 杨洁

华东及华西区首席合伙人  
毕马威中国  
+86 (21) 22122466  
tracy.yang@kpmg.com



## 黄文楷

华南区首席合伙人  
毕马威中国  
+86 (20) 38138833  
ricky.wong@kpmg.com



## 韦安祖

香港首席合伙人  
毕马威中国  
+852 28267243  
andrew.weir@kpmg.com



## 江立勤

客户与业务发展主管合伙人  
毕马威中国  
+86 (10) 85087077  
michael.jiang@kpmg.com



## 康勇

首席经济学家  
毕马威中国  
+86 (10) 85087198  
k.kang@kpmg.com

研究团队：曾远，CFA；郑亚男

设计：朱政

毕马威审计客户及其附属公司或相关实体可能不允许使用本文所述的部分或全部服务。

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



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。

© 2022 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,毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所,及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所,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。