



构筑并保持韧性： 2022年全球能源行业 首席执行官展望

能源行业领导者们聚焦经济衰退、
以及政治和技术风险

毕马威国际

kpmg.com/CEOoutlook



目录

04 经济前景：能源行业的首席执行官们
准备好应对经济衰退问题

09 科技

13 人才

16 ESG需求与挑战

20 能源行业首席执行官的优先事项

22 鸣谢

过去一年，由于地缘政治局势紧张、新冠肺炎疫情持续以及经济环境存在不确定性，能源行业的首席执行官们在行业转型中面临着诸多挑战，也迎来了不少机遇。作为《毕马威2022年全球首席执行官展望》报告的一部分，我们对石油和天然气、电力和公用事业以及可再生能源领域的138位首席执行官进行了调查，以了解他们对未来3年商业和经济前景的见解和观点。

他们指出，监管风险和新兴/颠覆性技术是其企业当前面临的两大威胁，但同时也对自身企业的增长前景表示乐观。这有别于2020年和2021年，彼时他们认为企业发展的最大威胁来自环境/气候变化风险。而在2022年的调查中，气候变化已跌出前三大未来3年风险之列，只有9%的受访者表示这是他们面临的**最大风险**（低于2021年的35%）。

同时，首席执行官们进一步阐述了对于能源行业继续优先向低碳经济转型的观点。



3 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望

经济前景：能源行业的首席执行官们准备好应对经济衰退问题

87%的能源行业首席执行官表示未来12个月内可能出现经济衰退。虽然59%的人预计衰退将是温和而短暂的，但其中的75%认为这将在未来3年逆转增长态势。当被问及企业当前面临的最紧迫的问题时，他们纷纷将经济因素（利率上升、通货膨胀和衰退预期）列为榜首。

当前，首席执行官们正在研究如何减轻经济衰退的影响，以应对未来混乱的经济形势。为降低供应链风险，41%的受访者表示已采取措施促进供应链的多元化，而（截至2022年8月）36%的受访者则考虑在未来6个月内跟进。

同时，近一半（49%）的能源行业首席执行官表示他们正考虑在未来6个月内进行裁员。

87%

的受访者认为未来12个月将出现经济衰退

75%

的受访者认为经济衰退将扭转未来3年的增长预期

59%

的受访者预计经济衰退将是温和而短暂的

资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

4 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望

© 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。在中国印刷。

通货膨胀和供应链挑战

虽然通货膨胀主要受能源和食品价格带动，但也对材料成本和供应链造成了影响。

美国和全球其他国家央行加息以及货币市场动荡已导致利率出现上涨。首席执行官们发现，抗通胀已成为企业应考虑的一大优先事项，这在能源行业尤为如此。该行业通常需要较多资本支出，因而通胀将导致业务费用显著增加。

自新冠肺炎疫情伊始，许多首席执行官都致力于重新构建多元化的供应链。随着衰退预期的浮现，这一趋势似乎又再次得到强化。

并购成为焦点

当前，能源行业的首席执行官追逐并购机会的热情愈发高涨，尤其是与2020年相比。近一半（47%）的受访者表示对并购兴趣浓厚，其所在企业将开展对业务影响重大的收购。这与两年疫情刚刚爆发的前几个月相比增加了十一个百分点，它表明尽管增长风险已经显现，但首席执行官们依然希望利用其强劲的资产负债表挖掘增长潜力。

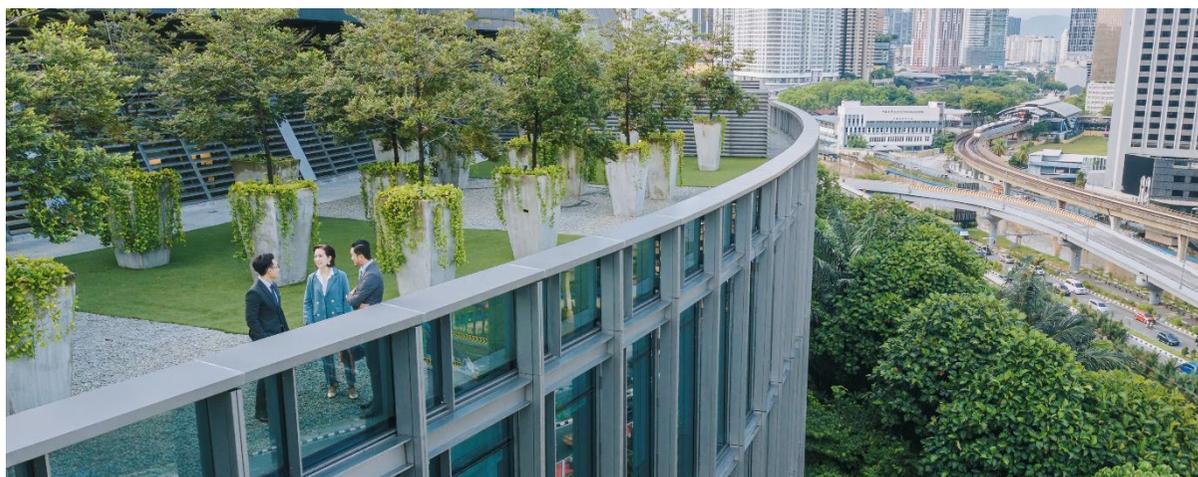
“

许多经济体已遭受到近几十年来最迅猛的通货膨胀和利率上升。这种境况的持续时间可能会长于预期，并对公司的人力、运营和融资成本构成极大压力。地缘政治、ESG和碳税等其他不断涌现的议题也已使供应链重构变得错综复杂且困难重重。

”

蔡忠铨 (Alex Choi)

亚太区域能源及天然资源行业主管合伙人
毕马威中国



与此同时，26%的首席执行官也正考虑与第三方结盟以谋求业务的进一步发展。这种通过外部寻求增长的趋势在石油和天然气行业尤为明显，从长远来看，该行业的投资组合变动将更为突出。

在电力和公用事业领域，增长则更侧重于以内外结合的方式扩展核心业务，例如通过运营转型适应涵盖创新技术的新监管框架，并吸引和留住人才。

以下哪些战略对于实现您所在企业未来3年的增长和目标最为重要？



资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

“

不确定性、发展受阻和价格波动正共同迫使部分首席执行官大力调整其优先事项和商业模式，以期在踏入严峻时期时仍能维持企业自身的增长和信心。

”

Regina Mayor

全球客户与市场主管合伙人

毕马威国际

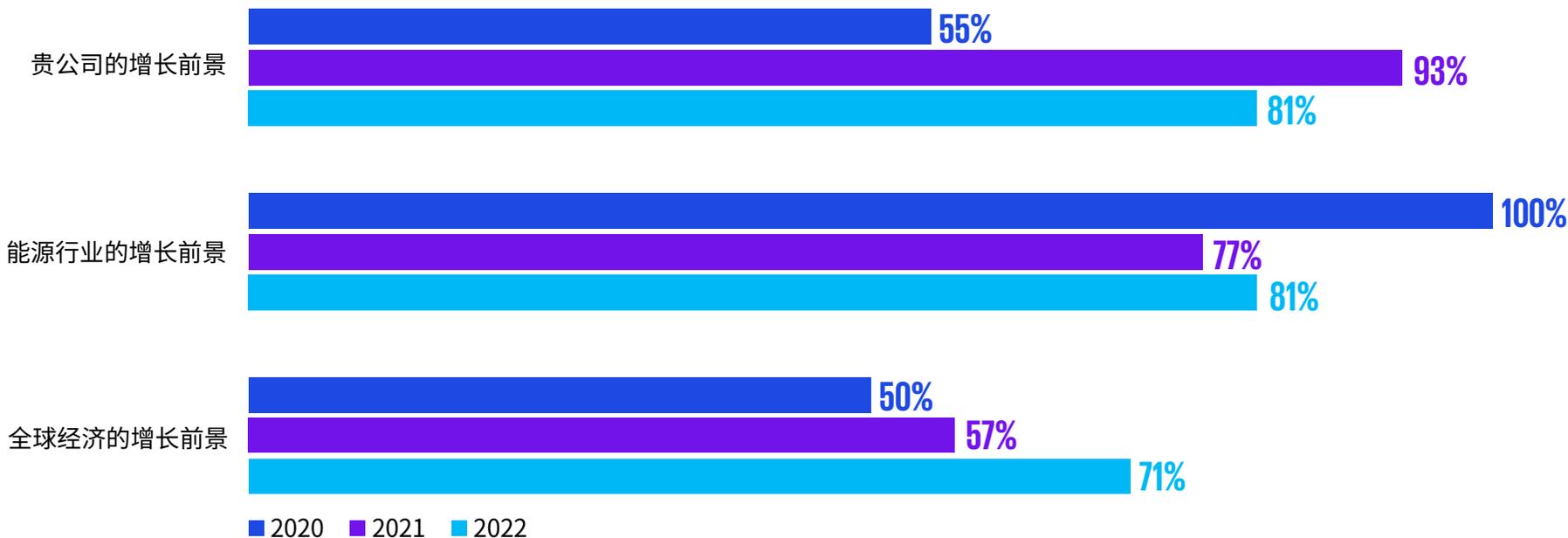
乐观情绪

尽管能源行业的首席执行官们已做好应对经济衰退的准备，但许多人也表示对未来3年的增长前景感到乐观，包括更广泛的经济层面以及能源行业和自身企业。71%的受访者表示他们对全球经济增长潜力抱有或充满信心，另有81%的受访者表示他们对能源行业及其所在企业抱有或充满信心。

随着全球动荡和地缘政治变化过程中能源价格的上涨，首席执行官们对本国发展前景、全球经济和行业整体展现出了越来越强的信心。

从短期和长期来看，能源行业的首席执行官和企业应积极准备应对可能出现的与能源转型、监管和其他新兴风险相关的经济状况。如欲确保自身企业朝着正确的方向前进，努力提升运营效率、留住员工并挖掘并购机会也至关重要。

尽管不确定性增加，但能源行业的首席执行官们仍能灵活应对并聚焦长期可持续发展



资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

7 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望

“

激烈的地缘政治博弈和经济冲击扰乱了能源供应和定价。当前，首席执行官们正积极应对所处环境，并努力确保他们的业务足以灵活化解此类变化带来的固有风险。而其中的困难之处在于预测政府和市场将如何对此类转变作出反应，并使企业做好相应的准备。”

Jonathon Peacock

全球石油和天然气行业主管合伙人
毕马威澳大利亚



科技

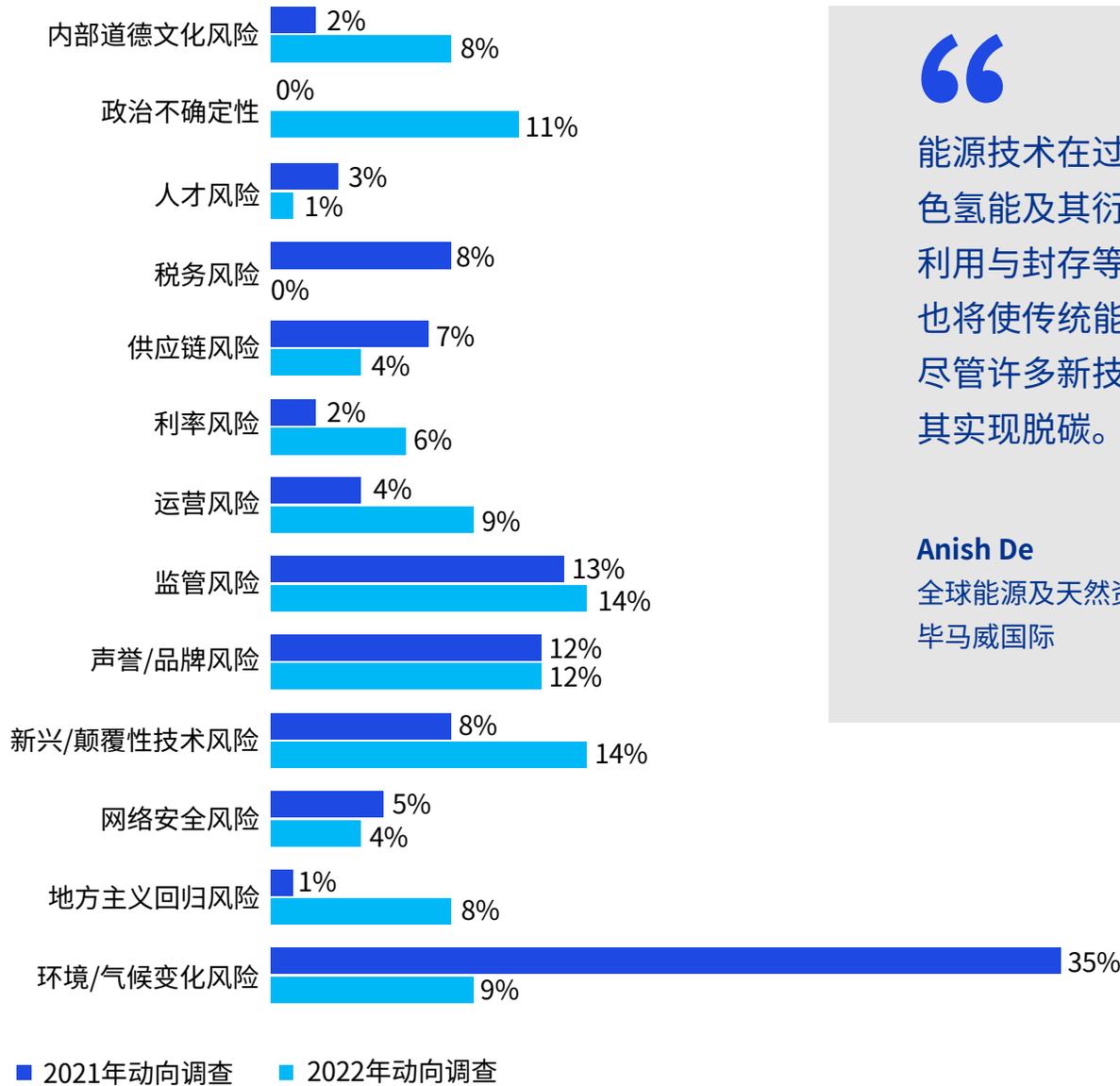
新兴技术构成最大风险

2022年，**14%**的能源行业首席执行官表示，新兴/颠覆性技术是其企业未来3年面临的**最大增长风险**——这与我们的2021年全球首席执行官展望动向调查相比增幅提升了近一倍，当时只有**8%**的受访者持这一观点。

这种忧虑可能会导致首席执行官们回过头来仔细审视其数字战略。**37%**的首席执行官已出于地缘政治考虑暂停其数字化转型战略，另有**46%**则计划在未来6个月内（截至2022年8月）跟进。



9 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望



资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

“
 能源技术在过去一年获得了重大发展，特别是在绿色氢能及其衍生品方面，在碳捕集与封存和碳捕集利用与封存等方面也是如此。对能源转型的关注也将使传统能源行业玩家的长期业务组合发生变化。尽管许多新技术仍未经验证，但全球各地仍然依赖其实现脱碳。
 ”

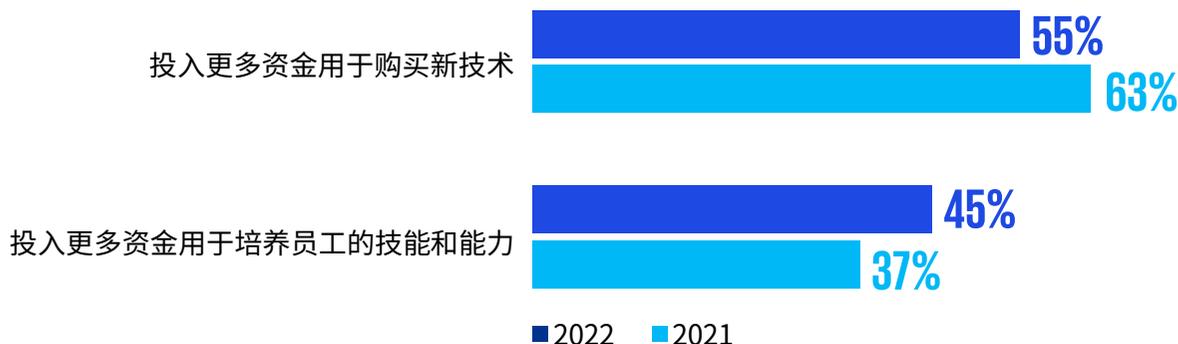
Anish De
 全球能源及天然资源、化工行业主管合伙人
 毕马威国际

10 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望

科技投资

推进数字化进程依然是2022年企业运营的首要重点，四分之一的能源行业首席执行官同意此举有助于他们在未来3年内最大程度实现增长目标。多数能源行业的首席执行官（55%）表示他们计划将投入更多资金用于购买新技术，而2021年这一比例为63%。

另外45%的人则希望将更多投资用于员工身上，以提高他们的技能和能力



资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

“

能源转型、ESG、供应链重构和全球交付体系等行业大势推高了对数字化和创新的需求。因此，能源行业的首席执行官们希望能将数字化平台和能力牢牢嵌入其所在组织的运营结构之中。此外，充满活力的创业和创新生态系统的出现，也进一步加速了该行业的数字化进程。

”

Sushant Rabra

全球能源及天然资源行业数字与科技主管合伙人
毕马威印度

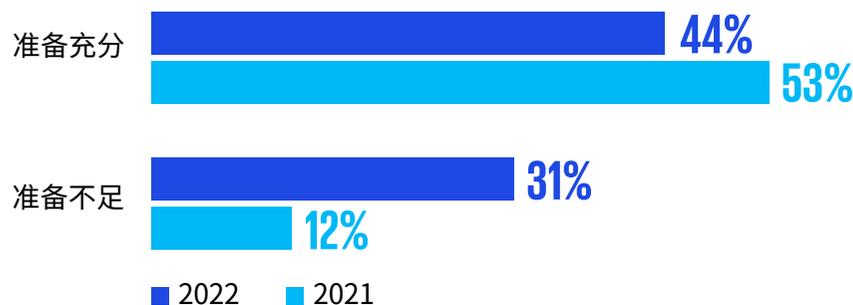
网络安全困扰、威胁和策略

75%的能源行业首席执行官认为强有力的网络安全策略对于与关键利益相关者建立互信至关重要。73%的人也由于地缘政治的不确定性，特别是正在发生的俄乌冲突，产生了对自身网络可能遭受攻击的担忧。俄乌冲突显然令他们忧心不已，有20%的受访者表示，政治不确定性和地方主义回归是他们未来3年面临的最大风险。

然而，只有不到一半（44%）的能源行业首席执行官认为其所在企业已准备好应对网络攻击，另有31%的人认为他们准备不足。仅2%的人自信已经对网络攻击做好了充分的准备，而两年前这一比例达22%。

技术部门不再对网络保护和业务韧性独立承担责任。由于近期全球地缘政治动荡，企业无论规模大小遭受网络攻击的风险均大大增加。网络安全是确保能源供应持续、可靠且价格合理的基础，也是经济和国家的基础。对于能源企业而言，将网络安全作为企业文化的一部分至关重要。

更多能源行业的首席执行官已意识到他们对网络攻击准备不足



资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

“

对现有差距的正确认识是做好充分准备的关键起步。通过一系列的措施，企业可以更好地抵御网络攻击，并对网络攻击进行遏制以避免产生更严重的危害。

”

Ronald Heil

全球能源及天然资源行业风险主管合伙人
毕马威荷兰

人才

尽管能源行业的首席执行官们正考虑在未来六个月内裁员，但有**四分之一的人**表示，通过员工价值主张吸引并留住人才是重中之重。这对于电力和公用事业领域的管理者而言尤为如此，他们对各自企业的员工价值主张感到不安，但也表示当前不考虑扩员或正在裁员。另一方面，**84%**的石油和天然气行业首席执行官则表示可能会扩大员工队伍，以执行其并购战略。但并不会带来大幅的增员。其中，**65%**的受访者预计员工人数增长将低于5%。

在劳动力持续短缺的情况下，公司应尽其所能留住人才，同时调整适应经济、竞争和人口现状。最近一代婴儿潮出生的劳动力将迈入退休年龄，与之相比，新世纪以来劳动力数量明显较少。



计划未来3年内扩员的

84%

石油和天然气行业的首席执行官

46%

电力和公用事业的首席执行官

资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

“

虽然我们预计某些地区将出现经济衰退并导致裁员，但在其他地区，能源需求的上涨将很可能创造出数千个新的工作岗位。在管理人才需求时，企业应考虑进行技术和自动化投资、为世界各地的员工提供培训并促进人才流动。

”

Manuel Fernandes

美洲区域能源及天然资源行业联合主管合伙人
毕马威巴西

此外，71%的能源行业首席执行官认为，疫情前在办公室工作的员工3年后将需要经常返回办公室。这可能不利于吸引人才，因为许多人更喜欢混合工作模式或居家办公模式。短期裁员或让员工重新回到办公室工作可能会是一个长期的严重问题。管理者和企业应对其现有人才进行投资，并确保他们的技能与时俱进——此举是准备好应对当前能源行业低碳转型的必要措施。

能源行业的首席执行官们正积极准备应对可能出现的衰退

69%

的受访者已经或计划在未来6个月内暂停招聘

83%

的受访者已考虑或将考虑在未来6个月内裁员

资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

“

虽然经济放缓可能会在短期内导致雇佣情况发生变化，但劳动力市场的长期结构性转变仍将持续。在过去的两年里，能源行业失去了一批技术工人，从而导致人才短缺并使该领域的工作场所安全事故风险出现上升。上个婴儿潮一代已年岁渐长，而Z世代（25岁及以下）则在人数上不及前者。因此，职场上对此类工人的争夺将依然激烈。此外，员工对混合工作模式的期望也发生了根本性转变。如今，管理层面临的问题不是“我们何时才能恢复疫情前的工作方式”，而是“应如何有效采取混合工作安排并维持团队绩效”。

”

Angie Gildea

能源及天然资源行业联合主管合伙人
毕马威美国



ESG需求与挑战

企业的环境、社会和治理（ESG）战略和绩效正吸引着越来越多关注的目光。

66%的能源行业首席执行官均提到投资者、监管机构和客户等利益相关者要求企业加强ESG问题报告和透明度。而只有不到一半（46%）的人将ESG与改善财务业绩挂钩，这可能与他们难以描绘出美好的ESG图景有关，因为36%的人表示该问题是他们向利益相关者展示ESG绩效时面临的**最大挑战**。

对于能源行业的首席执行官而言，这一挑战包括识别和衡量既定的ESG指标以及用于统计此类指标的技术。

但是，对ESG工具（如衡量和治理工具等）的投资正不断增长——**三分之二**的能源行业首席执行官已承诺将6%以上的收入用于进一步推动其所在企业实现可持续发展。



向利益相关者展现ESG绩效面临的主要挑战



“

当前，首席执行官们正面临一个全新的问题，即如何应利益相关者的要求充分展示ESG绩效，以帮助他们了解能源企业进行任何ESG投资的影响。但是，目前还没有一种公认的方法可以做到这一点。

”

Mike Hayes

全球可再生能源、气候变化和脱碳主管合伙人

毕马威国际

重新审视投资和业务关系

鉴于俄乌冲突持续，75%的电力和公用事业首席执行官和80%的石油和天然气行业首席执行官已经或计划终止与俄罗斯的业务往来。同样，这两类行业中分别有80%和93%的首席执行官已经或计划重新审视其投资策略，以应对地缘政治挑战。

而且，这两类行业中近20%的受访者认为管理地缘政治风险是实现其未来3年增长目标的重要策略。这与前几年相比发生了巨大的变化，彼时地缘政治风险的关注度明显较低。

经济衰退对ESG的影响

措施保护自身业务，有迹象表明ESG进程和工作因此受阻。半数受访能源行业首席执行官表示，他们计划在未来6个月内暂停或重新审视原有ESG工作规划，另有36%的人则表示已暂停或正在重新审视此类工作。

除利益相关者的ESG诉求外，员工和求职者也越来越希望企业在这方面能够采取可行的措施。若企业对此反应迟缓，则可能更难以招徕并留住人才。因此，各企业应继续推进ESG规划和实施。

“

当前的地缘政治动荡再次凸显了能源供应安全对国家和企业的重要性。在调整能源政策的同时，他们也正不断适应新的地缘政治环境，即通过各种措施寻找替代能源以解决短期问题，并重点投资区域清洁电力以满足长期需求。

”

Valerie Besson

欧洲、中东及非洲区区域能源及天然资源行业主管合伙人
毕马威法国

重新审视投资策略以应对地缘政治挑战的

93%

石油和天然气行业的首席执行官

80%

电力和公用事业的首席执行官

资料来源：《毕马威2022年全球首席执行官展望》

冰冻三尺，非一日之寒，ESG之路亦是如此。统一、有效的ESG战略可帮助企业在竞争中脱颖而出。若企业只着眼近期而未能通过必要的中长期投资应对风险或行业颠覆者，则可能会丧失竞争力。

“

ESG战略和计划依然是首席执行官应考虑的首要问题之一，即便当前部分人正推迟ESG计划的实施。纵观此次《2022年全球首席执行官展望》动向调查，我们可以看到大多数首席执行官都明白，在不久的将来，ESG进程将成为差异化竞争的一大要素。”

Franceli Jodas

全球电力和公用事业主管合伙人
毕马威巴西



能源行业首席执行官的优先级

《毕马威2022年全球首席执行官展望》报告表明，尽管首席执行官们面临着地缘政治问题和衰退预期带来的短期挑战，但对长期经济前景仍持乐观态度。在为应对经济困境做好充分准备的情况下，他们对自身企业的韧性和增长前景充满信心。

在能源严重供不应求导致价格飙升之际，业界纷纷表示多元化已经变得更为急迫。过去的一年中，通过扩大能源生产在更广泛的领域内推动经济增长的必要性也得以凸显。

许多能源企业将开始制定或实施脱碳计划，并重点关注能源转型。对于着眼科技和人才投资，并寻求向将利益相关者展示ESG绩效的企业领导者，当前应立刻采取行动。



科技

- 在转型过程中引入科技手段的同时，充分部署网络安全资源。
- 通过与数字平台、生态系统和初创企业的密切合作推动开放创新。此类伙伴关系将成为企业转型战略的关键推手。
- 进一步关注客户的参与度、忠诚度、数字化需求和体验。在行业大势下，此类要素将成为商业模式转型的核心支柱。



人才

- 打造并提升综合技能并赋权员工是留住人才以实现可持续发展的关键。
- 企业及员工的发展日新月异，领导者应以创新的视角重塑员工团队，而非一味沿袭既有模式。当前面临的问题在于，往日的人才管理经验已难以适应新形势的发展，而新兴经验又青黄不接。要推动发展，则需将重塑员工团队、关注ESG的社会影响、利用分析技术以及构建无微不至的体验纳入战略之中。



ESG

- 创新是ESG旅程的重要环节，即以开放的心态拥抱变革。
- 企业应在ESG方面大力投入，并向利益相关者阐明清晰的能源转型路线图。此举将需要大量的资本投资，尤其是在一些新兴技术领域。为确保这一战略取得成效，企业必须把新增的ESG投资与其创造的价值挂钩。

关于毕马威的 《全球首席执行官展望报告》

这是毕马威第八次发布《全球首席执行官展望》，报告基于我们在2022年7月12日至8月24日期间对1,325名首席执行官进行的调查，不仅以独特的视角剖析了全球首席执行官在新冠肺炎疫情爆发前至今的思维模式、策略和规划战略的转变，并同时和我们在俄乌冲突前的2022年1月12日至2月9日期间对500名首席执行官进行的动向调查进行了比较。

所有受访者企业的年收入均超过5亿美元，其中三分之一年收入超过100亿美元。访谈对象包括来自11个市场（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%。



21 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望

鸣谢

本报告的编纂出版，有赖于全球各地同事在计划、分析、编写和制作等方面提供的大力支持、渊博知识和深刻见解。我们特此对Mike Alva、Yong Dithavong、Lyndie Dragomir、Nicole Duke、Brian O'Neill、Anshika Singhal、Laura Stricker 和 Alison Wentley表示诚挚的感谢。



22 构筑并保持韧性：2022年全球能源行业首席执行官展望

联系我们

Anish De

全球能源、天然资源和化工行业主管合伙人
毕马威国际

电邮: anishde@kpmg.com

Mike Hayes

全球可再生能源行业主管合伙人

电邮: mike.hayes@kpmg.ie

Franceli Jodas

全球电力和公用事业主管合伙人
毕马威巴西

电邮: fjodas@kpmg.com.br

Jonathon Peacock

全球石油和天然气行业主管合伙人
毕马威澳大利亚

电邮: jjpeacock@kpmg.com.au

Valerie Besson

欧洲、中东及非洲区域能源及天然资源行业主管合伙人
毕马威法国

电邮: valeriebesson@kpmg.fr

Manuel Fernandes

美洲区域能源及天然资源行业联合主管合伙人
毕马威巴西

电邮: mfernandes@kpmg.com.br

Angie Gildea

美洲区域能源及天然资源行业联合主管合伙人
毕马威美国

电邮: angelagildea@kpmg.com

蔡忠铨 (Alex Choi)

亚太区域能源及天然资源行业主管合伙人
毕马威中国

电邮: alex.choi@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>

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。

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。在中国印刷。

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。

