

# 2025年中国 首席执行官展望



毕马威中国  
研究院

# 前言

2025年是“十四五”规划的收官之年，也是迈向“十五五”新征程的关键节点。当前，全球经济在变局中探寻方向，地缘冲突和保护主义不断掀起波澜，科技革命和能源转型浪潮席卷而来，不确定性已成为新的时代注脚，对中国经济增长与企业发展带来前所未有的机遇与挑战。毕马威年度《首席执行官展望》持续关注企业领导者在新时代的思考和抉择，他们的真知灼见对于我们把握经济脉动、洞察行业先机具有重要价值。

今年我们深刻地观察到，宏观经济与微观感知之间的“温差”正在扩大。一方面，面对全球经济增长放缓、外部风险挑战升级的复杂形势，中国经济展现出强大的韧性和活力，支撑企业管理者对中国经济增长的信心逆势回升。另一方面，国内市场竞争环境日益严峻，经济结构转型的阵痛持续，叠加高度不确定的外部商业环境，企业管理者在推动企业营收增长方面感受到更大压力，并重新审视其领导力与战略布局。

企业领导者需同时具备面向长期发展的系统性规划能力和应对短期不确定性的灵活性。面对经营挑战，企业管理者们积极调整策略，短期聚焦发展新质生产力，突破“内卷式”竞争困境；长期则通过创新与防风险并举，塑造核心竞争力，实现长期增长目标。同时，为适应国内外新趋势，企业进一步优化全球化布局、数智化转型和ESG发展三大战略。

首先，企业出海战略从积极扩张转向理性深耕。在全球经贸格局深度调整、供应链加速重构的背景下，中国企业争当全球产业链链主，从被动式、依附式的出海模式向独立的市场开拓者转变，主动进行战略资源布局，以服务整个区域市场。通过与本地伙伴建立股权或战略层面的深度绑定，企业能够共享渠道、政策认知和供应链资源，并在长期竞争中掌握主动权。

其次，人工智能带来的行业变革预期愈发升温，已成为企业的战略必选项。人工智能不仅是企业降本增效的重要工具，更在增强决策、促进创新、开拓市场等层面赋能企业价值链延伸，为企业带来更深层次的业务变革机遇，构筑以数字能力为核心竞争力的全新商业模式。当然，企业管理者们亦清醒认识到数智化转型中可能面临的多重挑战，从技术成本到人才竞争，从监管合规到伦理安全。企业需通过内外兼修，构建可持续的人工智能转型框架和人才发展战略，帮助企业和员工在数智化时代建立新的竞争优势。

此外，在政策一以贯之的支持下，中国企业对环境、社会与治理（ESG）的投资态度更加主动积极，绿色低碳转型进入加速期。越来越多的企业认识到，ESG投资不仅仅是一项必要的合规成本，更是企业价值增长的重要引擎。同时，人工智能正在演变为企业ESG转型的优质辅助工具，走在可持续发展前沿的公司，正大力拥抱AI技术。

“疾风知劲草，烈火见真金”。站在新的历史起点，中国企业家们以战略定力驾驭周期，以创新魄力布局未来，引领企业在变革中破浪前行。我们希望这份调查报告能为各界解码当前中国企业发展的核心议题与战略蓝图。毕马威愿与社会各界同心同向，守正创新，笃行致远，于不确定的迷雾中开辟出确定的增长航道，共同书写中国经济高质量发展的新篇章。



**邹俊**  
毕马威中国主席

# 目录

03

宏观经济与微观感知  
“温差”延续

17

企业领导力内涵正在  
经历深刻变革

06

发展新质生产力  
破除短期“内卷式”竞争

20

出海从积极扩张转向  
理性深耕

10

中国经济长期向好的  
支撑稳固

28

AI竞赛正当时

13

创新与防风险并举  
塑造企业中长期竞争力

39

ESG转型进入加速期

45

关于本调查

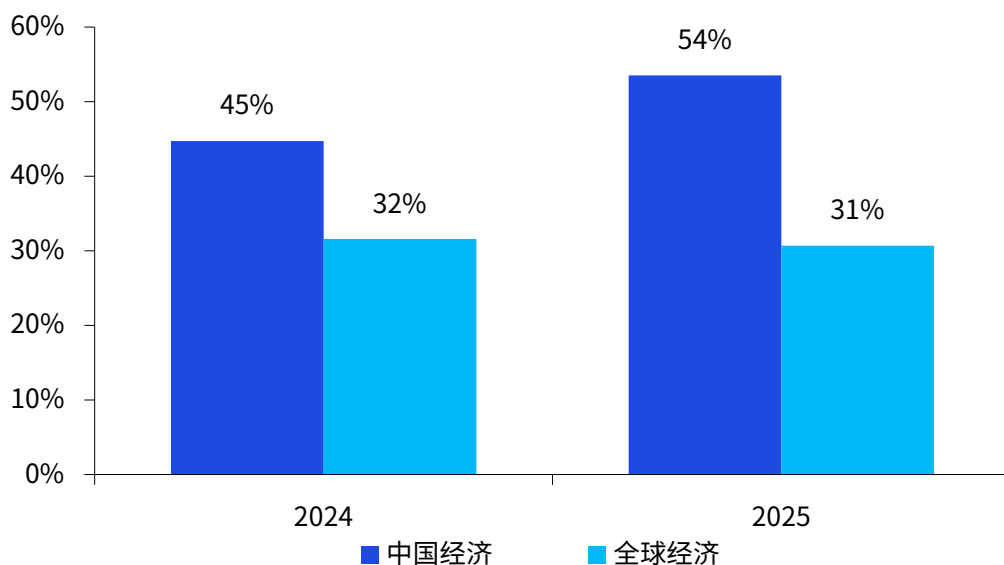


# 宏观经济与微观感知 “温差”延续

## 短期中国经济信心逆势回升

2025年以来，全球经济正在经历一系列全新且复杂的挑战。一方面，人工智能引领的新一轮科技革命与产业变革正在如火如荼地展开，以前所未有的速度重塑经济结构和产业形态，将全球科技竞争推向白热化。另一方面，国际局势波谲云诡，美国关税措施扰乱全球正常经贸活动，地缘政治冲突多点爆发、延宕升级，使得全球产业链供应链不稳定性急剧攀升并加速重构。高度不确定性笼罩下，全球经济增长面临下行压力。国际货币基金组织（IMF）在10月的《世界经济展望》报告中预测，2025年全球经济增速将从2024年的3.3%放缓至3.2%，其中发达经济体增速从1.8%下行至1.6%，新兴市场和发展中经济体增速从4.3%下行至4.2%。毕马威《2025年中国首席执行官展望》调研同样显示，企业管理者们对全球经济的信心有所走弱。受访的中国CEO中，对未来一年全球经济增长抱有信心的占比为31%，略低于去年的32%；而信心不足的占比为23%，高于去年的20%（图1）。

图1 对未来一年中国及全球经济增长有信心的中国CEO占比，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

然而，在外部多重不确定性交织的背景下，企业管理者们对中国经济的信心呈现明显回升态势。“十四五”规划收官在即，回首过去四年（2021-2024年），作为世界第二大经济体，中国经济实现了平均5.5%的实际增速，对全球经济增长贡献率保持在30%左右。今年年初，中国政府设定了“5%左右”的经济增长目标，在世界主要经济体中名列前茅，有望继续发挥稳定器和动力源作用，为全球经济增长贡献动能。

前三季度，在全球贸易摩擦逆风中，中国经济朝着全年增长目标稳健前行，实际GDP同比增长5.2%，高于去年同期0.4个百分点。这一成绩的取得，一则得益于我国多元化对外开放战略的持续推进，以及高技术产品国际竞争力的不断提升，出口展现出超预期的韧性。二则国内新动能领域亮点频现，消费升级与产业升级齐头并进，为经济增长注入内生动力。今年以来，情绪消费、数字消费等新型消费模式快速崛起，成为扩大内需的新增长点；同时，人工智能、新能源、生物科技等战略性新兴产业呈现蓬勃发展态势，正在加速推动新质生产力的形成。上述因素共同提振了CEO们对于中国经济前景的乐观预期。调研显示，54%的中国CEO对未来一年中国经济增长抱有信心，较去年提高9个百分点。

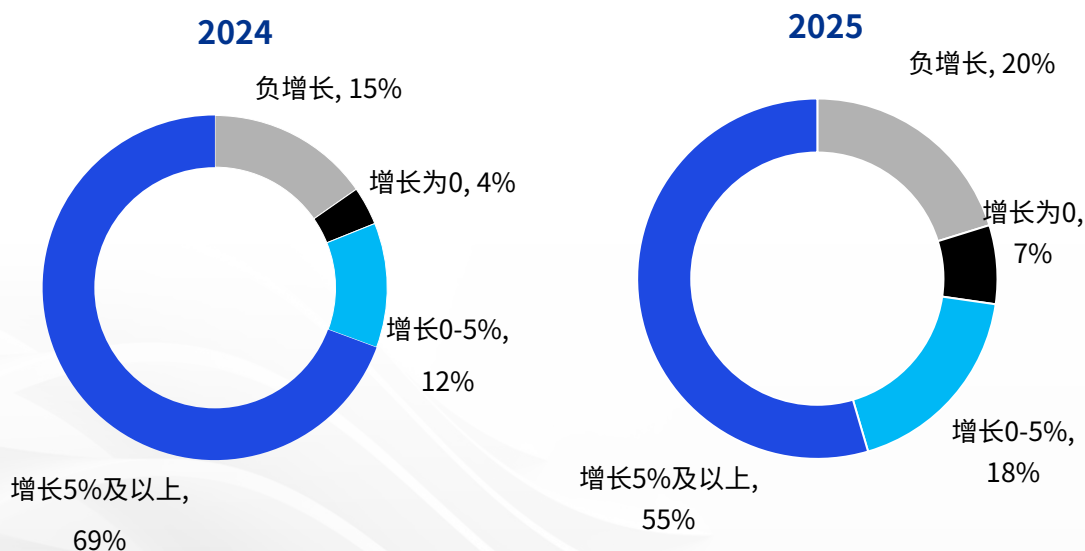
### 企业经营预期持续承压

尽管中国宏观经济展现出较强的韧性和活力，但当前复杂多变的内外部挑战和日益激烈的市场竞争环境，仍对短期企业的生产经营活动造成较大冲击，导致“宏观预期”和“微观感知”出现错位。调研显示，中国CEO们对短期企业收入增长预期有所回落。73%的CEO预期今年企业收入将实现正增长，低于去年的81%；预期企业收入增长5%及以上的CEO占比为55%，低于去年的69%。另有20%的CEO预期今年企业收入将出现负增长，高于去年的15%（图2）。

分行业来看，新旧动能领域的企业经营预期变化呈现明显的分化特征。其中，生命科学、科技行业的企业收入增长预期最为乐观，前者反映人口老龄化加剧与公众健康意识提升趋势下，创新药等需求快速增长；后者则受益于人工智能和数字经济产业的蓬勃发展。

相比于新兴行业，部分传统行业受制于产能过剩和需求疲软，收入增长预期进一步承压。其中，工业制造、消费零售行业预期2025年企业收入负增长的CEO占比分别为13%、29%，高于去年的9%、10%，反映了供应链风险增加、“内卷式”竞争激烈、物价持续低迷等多重因素拖累。此外，房地产市场持续处于深度调整中，未来企稳进程尚不明朗，地产建筑行业成为预期最疲软的领域，43%的CEO预测今年企业收入负增长，远高于其他行业。

图2 中国CEO预期今年企业收入变化，%

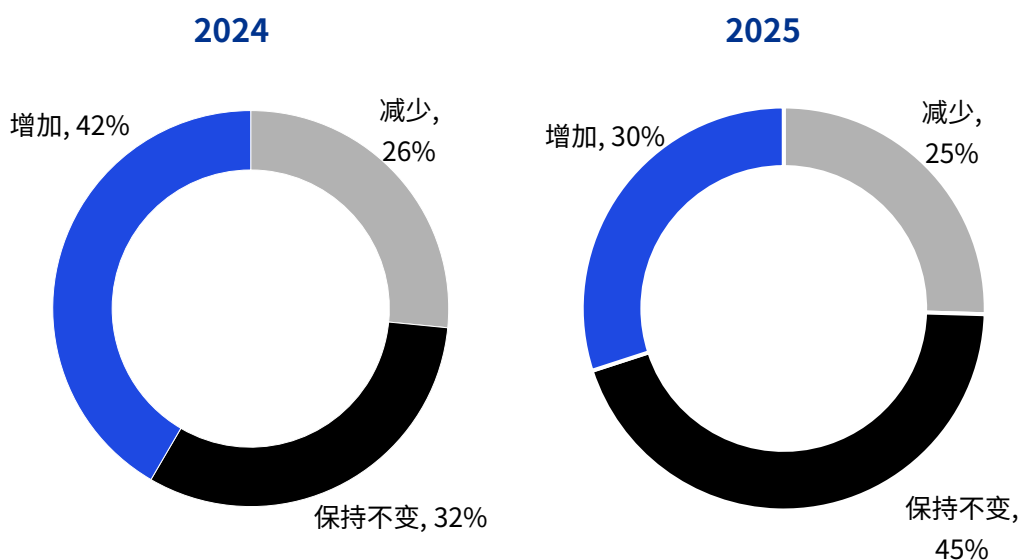


数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

经营预期走弱直接导致企业倾向于采取更为审慎的人力资源战略。今年有扩大招聘计划的受访企业占比为30%，低于去年的42%；而70%的企业表示将维持现有员工规模或进行适当缩减，这一比例较去年提高了12个百分点（图3）。从宏观数据来看，2025年1-9月，全国城镇调查失业率均值为5.2%，高于去年同期的5.1%；规模以上工业企业平均用工人数累计同比下降1.1%，企业用工规模收缩与调研情况相印证。

从分行业规模以上工业企业用工情况来看，铁路船舶航空航天、汽车、电子设备等技术密集型装备制造业的用工需求仍在扩张，2025年1-9月累计分别同比增长3.6%、3.3%、1.8%；而低技能劳动者面临较大失业压力，劳动密集型行业用工人数普遍同比下跌。与此同时，非制造业领域就业景气度也在降温，9月服务业PMI和建筑业PMI的从业人员指数分别录得45.9%和39.7%，均处于历史同期低位。在新旧动能转换的关键时期，我国就业市场的结构性错配现象或仍将持续。

图3 中国CEO预期今年企业员工总数变化，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

## 02

# 发展新质生产力 破除短期“内卷式”竞争

## “内卷式”竞争成为企业短期面临的最大挑战

本次调研显示，今年企业面临着更为严峻的市场竞争环境，51%的受访CEO认为市场竞争加剧对当前业务发展带来影响，高于去年的49%，连续第二年成为企业经营面临的重大挑战（图4）。

国内市场竞争加剧由内需不足与供给过剩两方面因素使然。在需求端，中国经济结构正在从旧动能转向新动能。房地产作为中国经济的传统增长动能，是居民财富和地方财政收入的主要构成部分。今年以来，房地产行业进一步调整，其销售、投资、价格在二季度以后持续下探，导致居民财富收缩、地方财政面临紧平衡。相较消费与投资，当前政府与居民仍倾向偿付债务，制约了国内需求的修复前景。本次调研显示，33%的受访CEO认为国内需求不足制约了业务发展，显著高于去年的24%。

在供给端，一方面，由于前期部分新兴行业如光伏、电池、储能、新能源汽车等高潜力产业受政策补贴、资本大规模涌入推动，产能持续扩张。另一方面，由于市场总需求短期扩张难以达成，近年来，越来越多的中国企业将发展目标调整为争取存量市场份额，并通过大规模同质化生产、“价格战”等“内卷式”竞争方式，进一步恶化了市场环境。本次调研显示，83%的受访工业制造业企业感受到较大竞争压力，显著高于其他行业。在“价格战”激烈的汽车行业，今年以来出现“增量不增收、增收不增利”情况。据中国汽车工业协会数据显示，今年上半年汽车重点企业销售产值同比增长7.3%，而利润总额同比仅为-14.0%。

这种高投入、低收益的“内卷式”竞争对企业短期经营以及长期发展带来极大挑战。短期而言，企业利润被极限压缩，产品质量和服务水平无法得到保障。中长期而言，企业研发、创新能力受到制约，不利于产品的优化与升级。值得注意的是，企业可能将“内卷”压力传导到劳动市场，压缩用工成本，影响居民收入和消费，进一步制约未来需求的复苏。

除了更激烈的竞争环境，有22%的受访CEO感受到新兴、颠覆性技术对其经营带来的影响，高于去年的18%。今年年初，伴随国产人工智能模型深度求索（DeepSeek）的面世，其高效的算法降低了AI应用门槛，为企业运用AI技术按下加速键。当竞争对手通过AI以更快的速度开发产品、分析市场和服务客户时，没有采用AI的企业将在效率上陷入绝对劣势，企业对于在本轮技术变革中失去竞争力表现出普遍忧虑。

受访企业对供应链风险的担忧同样较去年提升。调研结果显示，11%的受访CEO认为供应链将影响未来企业经营，这一占比高于去年的6%。2025年以来，地缘政治冲突频发，国际间经贸冲突不断。为引导制造业回流，保证技术全球领先地位，特朗普政府对世界其他经济体加征额外关税，同时对高新技术产品实施出口管制，这些措施正在将全球产业链推向充满不确定性的未来，加深我国相关产业链供应链的担忧。

短期预期

短期战略

中期预期

中期战略

领导力  
变革

出海浪潮

人工智能

ESG

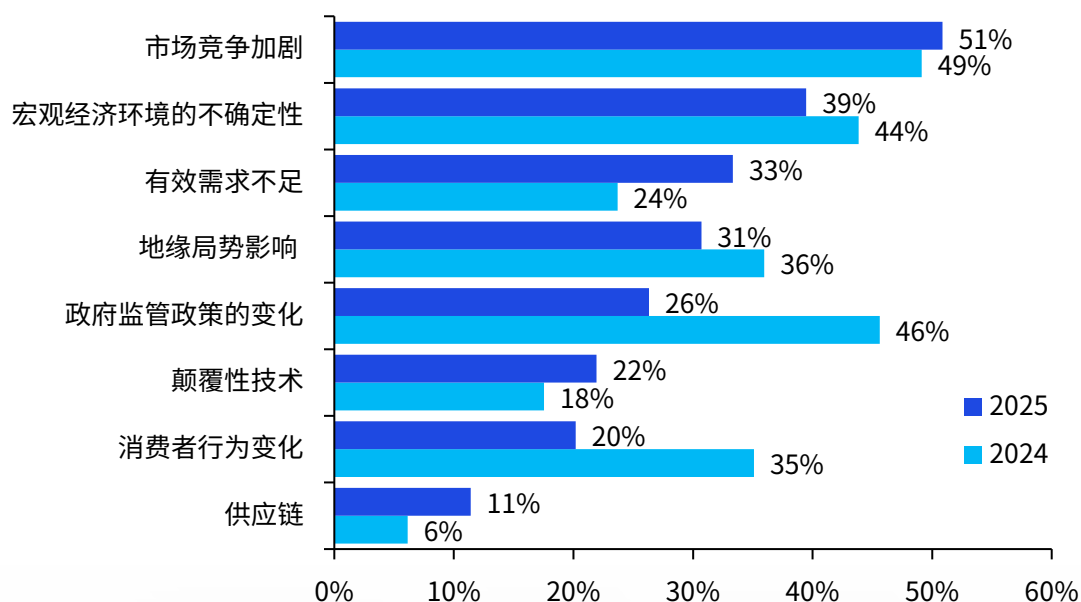
附录

今年的调研结果也显现出一些积极变化。一方面，今年以来，更多企业感受到当前相对宽松的政府监管环境，26%的受访CEO将政府监管政策视为短期企业发展所面临的挑战，而去年这一占比高达46%。政府对企业监管态度的变化，有两点具体表现：一是政府积极压降涉企收费。根据财政部数据，2024年非税收入增速高达26%，而今年年初的预算目标增速降至-14.2%，从实际数据来看，今年5月后，非税收入同比保持负增长。

另一方面，今年地方政府加速化解政府隐性债务，加大力度清偿前期企业欠款。截至9月，今年政府共发行3.2万亿政府债券用于偿付隐性债务，高于年初预算的2.8万亿元，企业现金流得到进一步充实，充分体现当前政府对于市场主体的支持性政策立场。

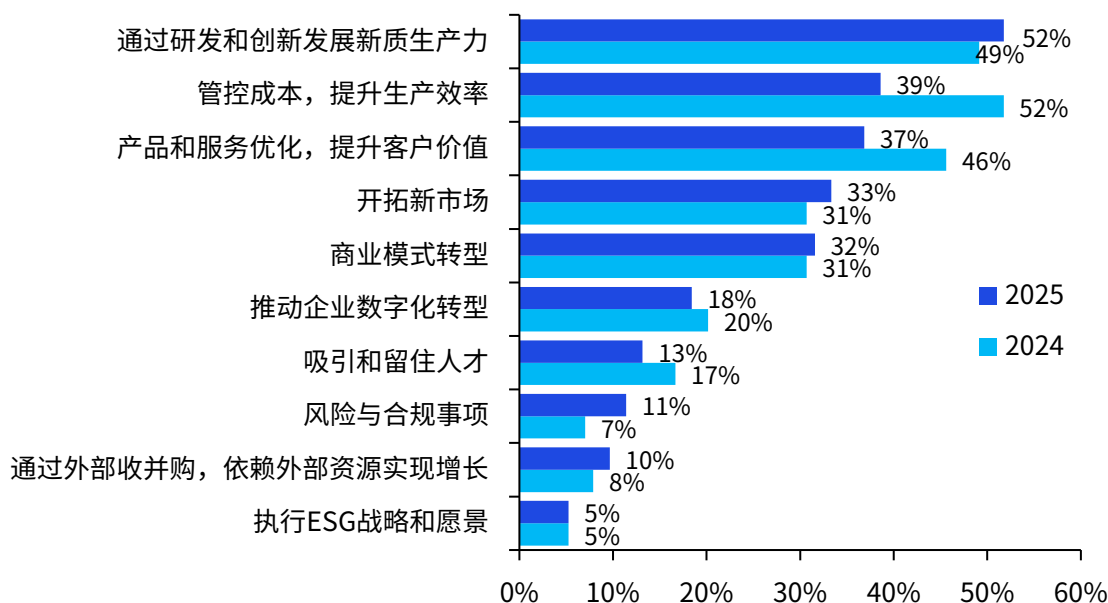
另一个积极变化是，对于消费者行为变化感到担忧的受访CEO占比达20%，较去年的35%大幅下降。在经济结构转型背景下，国内消费者行为出现较大变化，产品品质、情绪价值、性价比正在成为消费者购物决策的主要考虑因素。为应对上述变化，近年来，相关企业积极调整产品设计和宣传理念，将消费品设计逻辑从单一功能导向转向物质、情感双要素集成，改变产品定位，创造了一批如“谷子经济”、“茶饮”、“潮玩”、“品质商超”的新消费亮点。同时，消费行业企业还积极推动数字化转型，运用AI技术、数据分析及时捕捉消费者偏好，进一步缓释了企业对未来消费者行为变化的担忧。

图4 中国CEO认为对自身2025年业务发展预期影响最大的外部因素，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

图5 中国CEO在未来一年的企业发展中最关心的经营举措，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

## 发展新质生产力助力企业破除“内卷式”竞争

面对有效需求不足的宏观环境，以及更为严峻的市场竞争格局，本次调研显示，中国企业在未来一年最关心的前三项经营举措分别为通过研发和创新发展新质生产力、管控成本提升效率以及优化产品和服务，占比分别达到52%、39%、37%（图5）。值得注意的是，去年的调研结果显示，过半数的受访企业都将管控成本作为首选策略，反映出多数企业采取了较为保守的发展战略。然而，今年选择这一策略的企业比例下降至39%，使其从企业的首要战略选项降为第二选择。

我们认为，企业对于成本管控举措态度的转向，一方面与政府当前大力推进“反内卷”的政策相关；另一方面，人工智能技术的快速发展，将更好地赋能企业创新，以应对竞争。

### 政府重视“内卷式”竞争

近年来我国加速推进全国统一大市场建设。今年7月1日，中央财经委员会第六次会议把“依法依规治理企业低价无序竞争，引导企业提升产品品质，推动落后产能有序退出”作为推进全国统一大市场建设六大工作方向之一。此后，光伏玻璃、水泥、建筑、汽车、钢铁等多行业协会组织企业自律，通过管控强制压价、打击低价招投标、提高扩产门槛、严格账期管理等方式遏制恶性竞争。工信部也陆续出台十大行业稳增长工作方案，对未来两年加强行业治理、规范企业竞争秩序作出了明确部署。其中对钢铁、炼油、煤制甲醇、水泥、玻璃等重点产品进一步明确控制产能产量要求。在前期政策推动下，我国PPI同比降幅由7月的-3.6%持续收窄至9月的-2.3%。其中煤炭加工、黑色金属冶炼和压延加工业价格同比降幅较7月分别收窄18.6、9.4个百分点，“反内卷”成效初现。

当前“反内卷”政策仍在积极推进。10月，国家发展改革委、市场监管总局联合发布《关于治理价格无序竞争维护良好市场价格秩序的公告》。一方面对价格制定做出要求，行业协会调研评估行业平均成本，为经营者合理定价提供参考；另一方面规范招投标行为，明确招标投标法规定投标人不得以低于成本的报价竞标。在前期政策效果持续显现、增量政策加码布局的背景下，企业管理者们对未来市场低价竞争格局的改善更具信心，对成本管控的压力亦将有所缓解。

## 人工智能赋能企业创新

本次调研结果中，52%的受访企业管理者选择加大研发投入发展新质生产力，高于去年水平，成为短期企业的首要经营举措。面对激烈的市场竞争，越来越多的企业正在通过加大研发投入力度，用新产品、新商业模式挖掘市场潜在需求。

需要注意的是，创新需要大量的资金、技术和人才投入，试错成本高、回报周期长，许多中小企业因自身实力有限，难以承担创新成本。而人工智能技术的出现，为企业创新提供了新范式。人工智能技术能够运用于产业链中的设计、生产、销售、售后所有环节，不仅可以提升效率，也能重塑商业发展模式。在设计环节中，人工智能赋能企业从提供标准化产品，转向通过大数据洞察和AI算法进行产品研发、设计的新思路，从而实现对市场需求的敏捷响应；在生产环节，通过对生产设备的智能化改造，可以提升生产效率，降低工序不良率；在销售与售后服务环节，可以通过人工智能技术分析消费者个人信息、消费习惯，形成画像制定精准营销策略。随着以DeepSeek为代表的国产大模型取得高性能、低成本的技术突破，更多企业能够负担得起人工智能技术的应用，也将进一步促进企业的创新。

与此同时，当前政策对企业运用人工智能技术展现出积极态度。今年9月，国务院印发《关于深入实施“人工智能+”行动的意见》，明确到2027年，人工智能将与科学技术、产业发展、消费提质、民生福祉、治理能力、全球合作六大重点领域广泛深度融合，同时表示将加大对人工智能领域金融和财政支持力度。

伴随人工智能技术的快速迭代，以及政策的加码支持，未来将有更多企业通过人工智能技术加快创新，更好地赋能企业破除“内卷式”竞争。



## 03

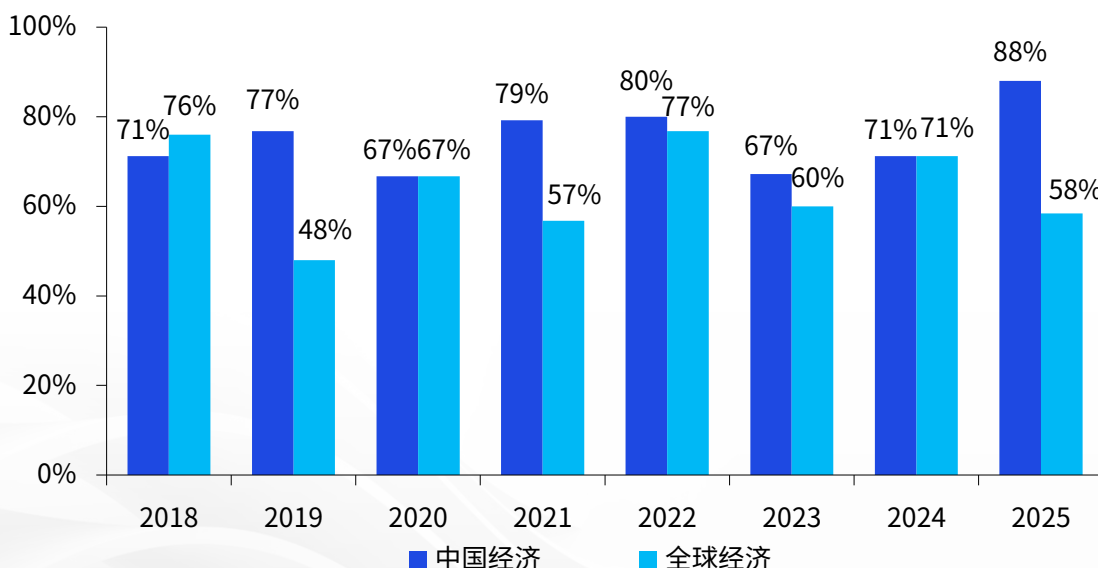
# 中国经济长期向好的支撑稳固

## 全球经济增长放缓，中国经济长期向好

中长期来看，企业管理者们对全球及中国经济前景预期分化更为显著。调研显示，对未来三年全球经济增长抱有信心的中国CEO占比为58%，较去年大幅下降13个百分点；而对未来三年中国经济增长抱有信心的占比为88%，较去年大幅提高17个百分点，并创近年新高（图6）。

当前全球经济已经进入中低速增长的新常态，IMF预测2026—2030年全球经济年均增长率为3.2%，较2021—2025年平均增速放缓0.8个百分点。其背后是多重因素叠加的结果。一是全球化进程放缓，贸易壁垒、技术脱钩等各种形式的保护主义不断升级，导致全球资源配置效率下降。IMF预测未来五年全球贸易和服务贸易平均实际增速将从2021—2025年的4.7%下降至2.9%，对经济增长构成显著拖累。二是地缘风险的常态化叠加极端气候事件频发，使得能源、粮食等大宗商品供应链安全面临持续挑战，推升生产要素成本。三是主要经济体债务危机与金融脆弱性加剧，削弱政策空间，推高融资成本并抑制投资与消费需求。四是全球正处于上一轮以移动互联网为代表的技术长周期尾端，存量技术对经济增长的引擎动力日趋衰减，而以人工智能为代表的新一轮科技革命尚未形成规模化的生产力。加之全球人口老龄化进程加速，生产率增长陷入停滞，全球潜在经济增速趋于下行。

图6 对未来三年中国及全球经济增长有信心的中国CEO占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

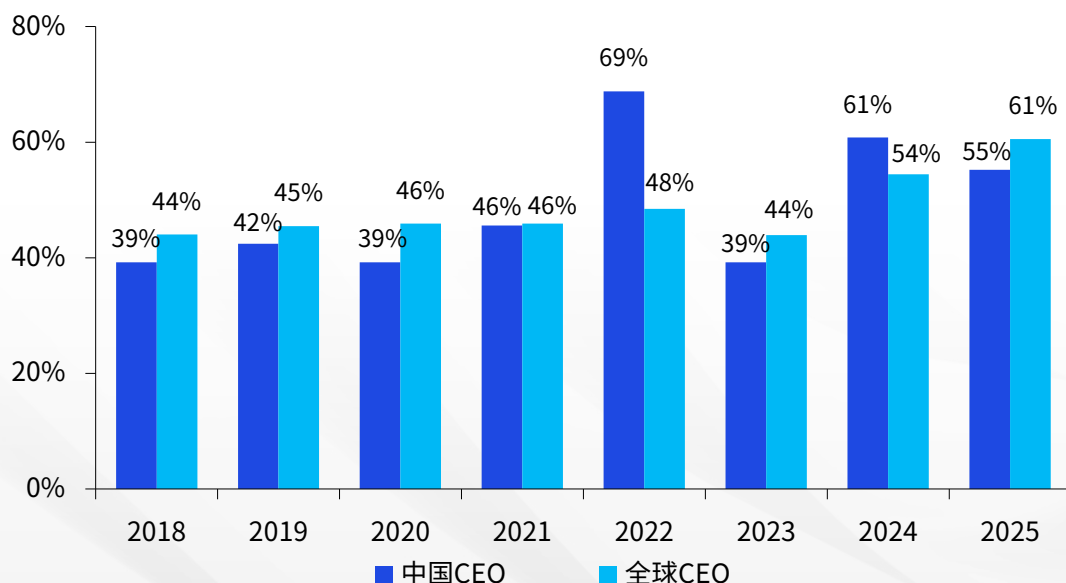
反观中国，“十五五”时期经济长期向好的基本面和发展趋势并未改变。中国CEO们的信心来源于五大核心支撑条件的稳固性。一是超大规模的国内市场，为消费升级和产业升级提供了广阔空间。二是完备且灵活的产业体系和基础设施，既为创新驱动发展战略提供了丰富的应用场景，又构建起强大的产业链供应链抗风险能力。三是工程师红利的持续释放和企业家精神的充分激发，为科技创新和新质生产力培育提供人才和主观能动性支撑，加快制造业高端化、智能化、绿色化发展。四是全国统一大市场建设和高水平对外开放的深化推进，不断破除体制机制障碍，畅通国内国际双循环，激发各类市场主体活力。五是国内宏观调控体系日益完善，政策工具箱不断扩容，使得周期性与结构性政策支持能够精准发力、有效兑现，在促进内需恢复、支持科技创新和绿色发展等方面形成显著协同效应，为经济高质量发展提供有力保障。

### 转型阵痛持续，企业经营预期修复滞后

值得注意的是，宏观层面乐观预期与微观层面审慎感知之间的“温差”在中长期维度上愈发凸显。调研显示，预期未来三年企业收入年均增长2.5%以上的中国CEO占比为55%，较去年下降6个百分点，且低于61%的全球平均水平（图7）。从外部环境来看，全球经济低速增长或将持续制约外需，供应链重构、地缘政治冲突、保护主义等不确定性可能长期影响出口导向型企业盈利预期。特别地，传统劳动密集型行业中的家具、皮革制鞋、纺织服装外贸依存度较高，今年受美国加征关税影响，前三季度规模以上企业出口交货值同比分别下降8.3%、4.7%、2.3%，营业收入分别同步下降6.7%、3.7%、4.6%。此外，我国中小企业对全球贸易环境变化更为敏感，今年以来中型、小型企业制造业PMI均持续位于收缩区间。

从国内环境来看，中国经济处于转型调整的关键期。随着国内市场从“增量竞争”转向“存量竞争”，并加速推进绿色低碳发展战略，部分传统行业正在经历“落后产能出清、技术设备更新、业务模式重构”的漫长过程，转型阵痛预计仍将持续一段时间。在此过程中，企业可能面临市场需求放缓、产能收缩、环保成本上升、技术改造与创新投入增加等多重挑战，从而导致企业营收增长承压。内外部因素叠加影响下，中国CEO们对政策红利传导至企业盈利端的时滞预期延长，导致中长期经营预期修复滞后于整体经济信心的回暖，且相较于全球CEO持更加谨慎的态度。

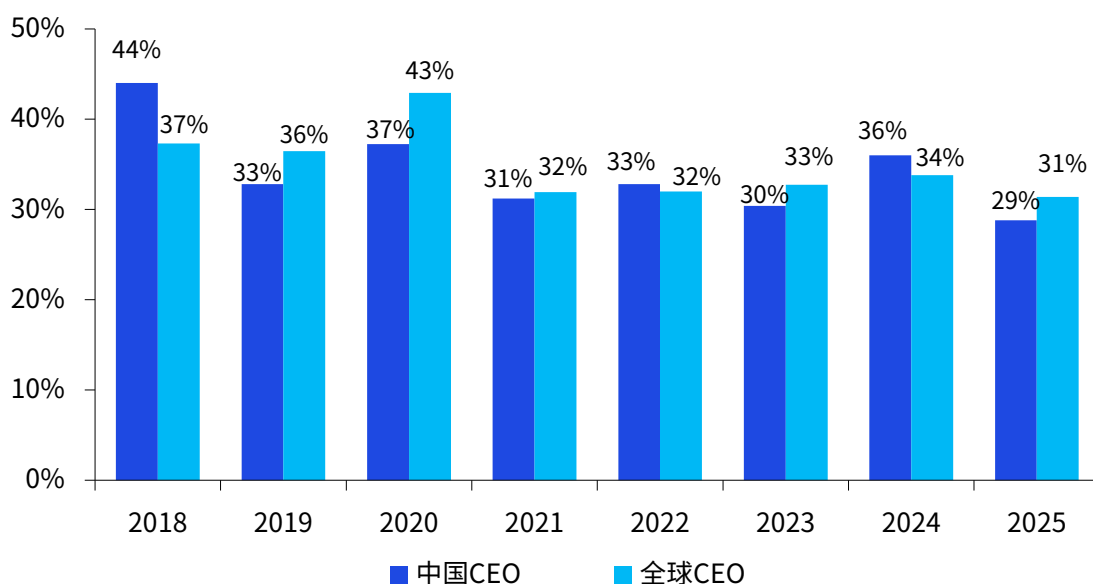
图7 预期未来三年企业收入年均增长2.5%以上的CEO占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

在这种情况下，虽然大部分企业（92%）在中长期仍有扩大招聘规模的计划，但预期未来三年企业员工总数增长5%以上的中国CEO占比仅为29%，创近年来新低，同样也低于全球平均水平的31%（图8）。除了对中长期企业经营预期较为审慎的原因外，这一分化还反映出企业用工策略正在从“规模导向”向“结构优化与效率提升”转变。企业更倾向于采取精准招聘、填补技能缺口，以及挖掘现有劳动力潜力等措施实现增长，同时通过研发创新、技术设备升级和流程优化来提升人均产出，而非简单地扩大人员规模。此外，经营压力加大的背景下，企业灵活用工比例也在上升，通过兼职、外包、项目制用工等方式替代全职招聘，满足弹性用工需求的同时降低长期人力成本。值得一提的是，技术进步将对未来劳动力市场变革和企业用工结构调整产生深远影响。企业对高技能、复合型人才的需求预计将持续扩张，而对低技能、初级岗位的需求则逐步收缩，这也是员工总数增长放缓的重要原因。这背后主要与人工智能、自动化技术等效率提升工具的快速发展和应用推广有关。新兴技术的广泛应用大幅提高了企业的劳动生产率，降低了对传统重复性、基础性人力的依赖，通过业务流程的优化实现组织规模的精简。

图8 预期未来三年企业员工总数增长5%以上的CEO占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

## 04

## 创新与防风险并举 塑造企业中长期竞争力

### 技术革新及地缘风险对企业中长期经营带来隐忧

本次调研显示，新兴技术特别是人工智能技术的运用及其治理成为影响全球企业未来三年经营前景的主要因素。其中，79%的受访全球CEO认为由技术革新衍生的网络犯罪与安全问题是其首要关注事项，而员工是否具备使用AI能力、企业如何将AI技术与生产经营结合、技术基础设施是否面临过高成本投入也是全球CEO们认为影响企业中长期发展的主要因素（图9）。

与全球CEO略有不同的是，79%的受访中国CEO将技术基础设施的成本作为影响未来三年企业经营的首要担忧，高于全球平均水平的74%。一方面，由于人工智能模型算法很高度依赖大量干净、标注好的数据，而相较发达经济体，我国数字经济渗透率相对较低，企业数字化进程仍然偏慢，在大规模应用人工智能技术之前，可能面临更高的数字化转型成本投入。而AI技术商用早期，往往是基于已有的数字化业务基础上做优化，并非为企业开创一个全新的收入模式或颠覆性产品。它更像一个效率工具，而非增长引擎。因此，在考虑运用AI技术前，高企的前期投入成本成为中国企业的普遍担忧。

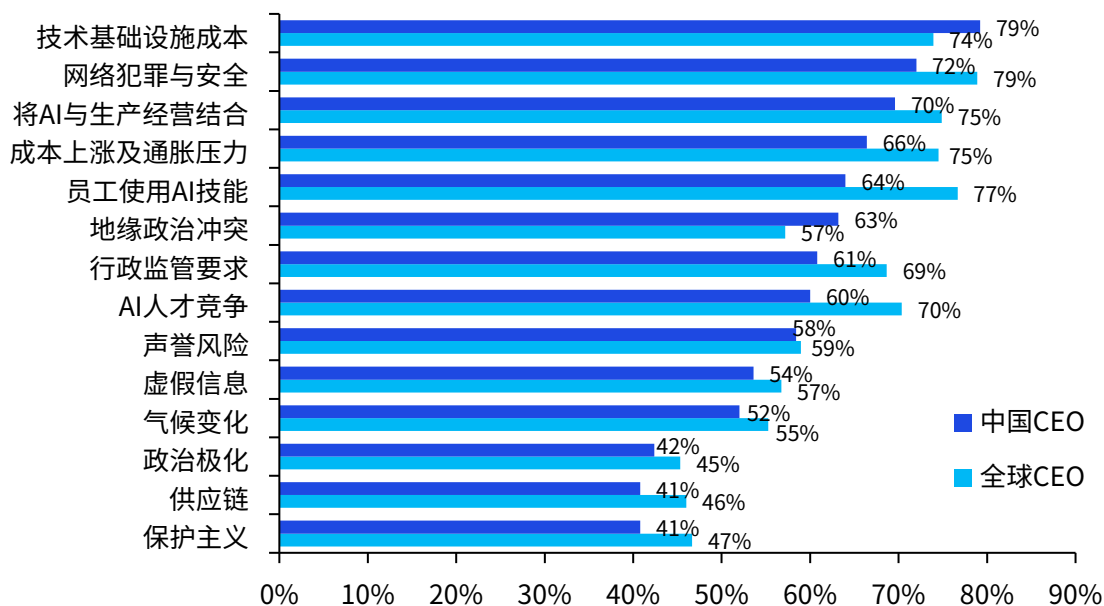
另一方面，从宏观层面来看，虽然DeepSeek等中国大模型以其出色数学推理能力、成本竞争力跻身世界大模型排名前列。但是中国在算力基础设施，譬如数据中心建设、高端计算领域仍与发达经济体存在差距。截至2024年，美国拥有约4,049个数据中心，数量远超欧盟的2,250个和中国的379个。而对大模型训练至关重要的高端计算领域，美国在人工智能超级计算机的累计容量上占据主导地位，预计掌握全球74%的高端人工智能算力，而中国仅占14%<sup>1</sup>。未来一段时间，在数字基础设施供给相对有限的情况下，伴随模型部署需求持续上升，中国企业面对的基础设施投入成本存在上行风险。

地缘政治环境是影响企业中长期发展面临的另一大挑战。本次调研结果显示，63%的中国企业家认为地缘政治冲突将对企业中长期经营带来挑战，这一比重高于全球的57%，也高于去年的58%。

特朗普在今年重新执政后，其推行的“美国优先”的外交策略加剧了中美在贸易、技术领域的摩擦，推升中国企业物流成本，给企业供应链管理带来挑战。在贸易领域，特朗普自2月以来先后对华加征芬太尼、对等关税以及部分行业232关税，美国对华关税从年初的11%上行至10月末的31%。而当前尽管中美双方在出口管制、海物流、芬太尼禁毒合作、农产品贸易等方面达成短期共识，但技术等关键领域尚未达成协定，未来贸易谈判走向仍存不确定性。在技术领域，特朗普政府延续拜登政府“小院高墙”策略，试图通过系统性策略，巩固其在关键技术领域的霸权，并遏制中国的发展。根据2025年白宫发布的《赢得AI竞赛：美国AI行动计划》和《21世纪美国技术领导力战略》等文件，明确旨在通过出口管制、投资限制和组建“小圈子”技术联盟等方式，限制中国获得先进算力、芯片和软件。今年5月以来，美国已经多次收紧对华技术出口管制，进一步加深了我国相关产业的供应链担忧。

<sup>1</sup> Haag, Alex (2025). "The State of AI Competition in Advanced Economies," FEDS Notes. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, October 06, 2025, <https://doi.org/10.17016/2380-7172.3930>

图9 认为以下因素将在未来三年内影响企业前景的CEO占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

## 加大创新力度，规避合规风险为企业中长期关注举措

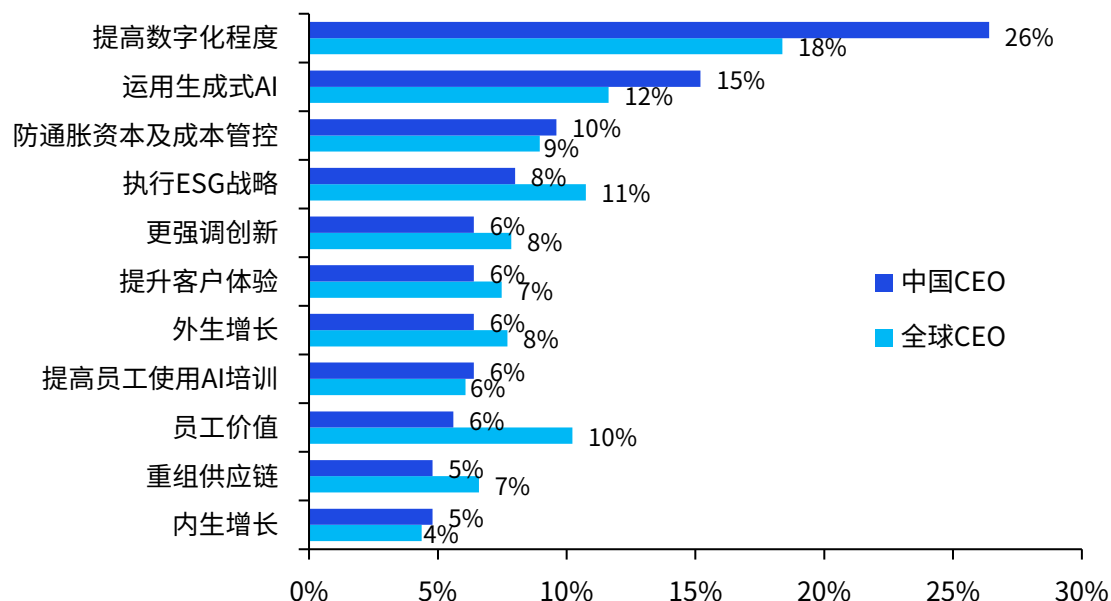
尽管全球CEO们对使用AI技术衍生的安全问题、投资收益感到普遍担忧，但本轮AI浪潮的普及速度远快于以往的技术变革，企业进行战略调整的窗口期相对有限，因此企业家们积极拥抱新兴技术的热情高涨。本次调研显示，分别有18%、12%的全球CEO们将进一步推进业务数字化、互联化，了解并运用AI技术列为未来三年企业关注的前两大经营举措（图10）。

中国企业家们对AI技术的投入与运用显现出了更高热情。调研结果显示，26%的受访CEO将推进业务数字化、互联化转型作为未来首要战略举措，高于全球调研结果的18%。标准化数据是企业运用AI技术的基石，数字化转型旨在将企业的业务流程、组织结构、客户服务等核心环节数据化、在线化、标准化。当企业拥有统一、清洁、互通的数据时，AI工具才能发挥出最大效能。如前文所述，当前中国与发达经济体在数字化进程上仍有一定差距，能够实现跨部门数据互联互通和业务流程集成的中国企业相对较少，使得中国企业数字化投资需求要高于全球水平。

除了在数字化转型方面积极投入，15%的受访中国CEO将使用生成式AI、代理式AI作为首选战略选择，同样高于全球平均水平的12%。这一方面得益于中国职场对AI技术的接受程度高于全球其他经济体。根据墨尔本大学与毕马威在2025年展开的联合研究显示，中国职场AI工具使用率达到93%，高于全球平均水平58%，这使得AI工具在推广过程面临较小阻力<sup>2</sup>。另一方面，对于前期技术基础设施仍在建设中的企业，数字化转型与AI应用存在并行可能，譬如先用AI工具优化客服响应或生成营销文案，通过这种“小处着手”的策略，不仅能快速见到成效、积累经验，其成功实践本身也会反过来证明数据整合与流程优化的价值，从而推动企业进行更深入的数字化转型。最后，伴随代理式AI的面世，其能够更为主动地、端对端地执行复杂任务，能够满足企业拓宽AI应用场景的需求，将促使前期已经布局AI应用企业追加相关投资。

<sup>2</sup> Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025, The University of Melbourne and KPMG, 2025, <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/trust-attitudes-artificial-intelligence-global-report.pdf>

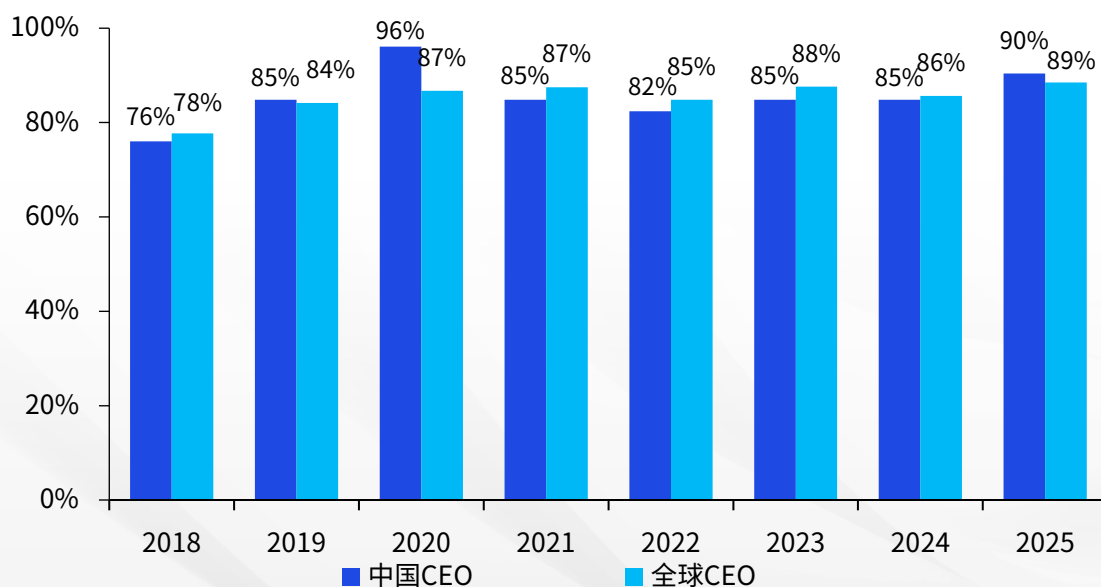
图10 为实现增长目标，未来三年CEO的首选经营举措，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

为加速AI技术布局，促进企业创新，在投资方式上，更多中国企业正在通过并购方式整合技术资源。调研结果显示，今年有90%的受访中国企业家将在未来三年考虑并购，为2021年以来最高值，也是过去五年来首次超过全球平均水平（图11）。政策的支持与充沛的投并购标的将有效支撑企业未来投并购需求。政策方面，2024年4月，国务院印发《关于加强监管防范风险推动资本市场高质量发展的若干意见》，强调要支持硬科技企业做大做强，通过并购重组提升产业链韧性和竞争力。同年6月，

图11 中国CEO未来三年寻求并购项目的占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

证监会发布《关于深化科创板改革服务科技创新和新质生产力发展的八条措施》，落地多项有利并购重组的首创机制。3个月后，证监会再度发布《关于深化上市公司并购重组市场改革的意见》，即“并购六条”，明确鼓励上市公司围绕产业链上下游开展吸收合并，放宽对未盈利资产并购的限制，均为未来企业在新兴技术领域的大规模并购铺平制度路径。投并购标的供给方面，2023年8月27日，证监会发布《证监会统筹一二级市场平衡优化IPO、再融资监管安排》提出“阶段性收紧IPO与再融资节奏”后，500多家终止IPO的企业，大多集中在计算机、半导体等AI技术领域，这些企业也成为了上市公司的优质并购标的库。

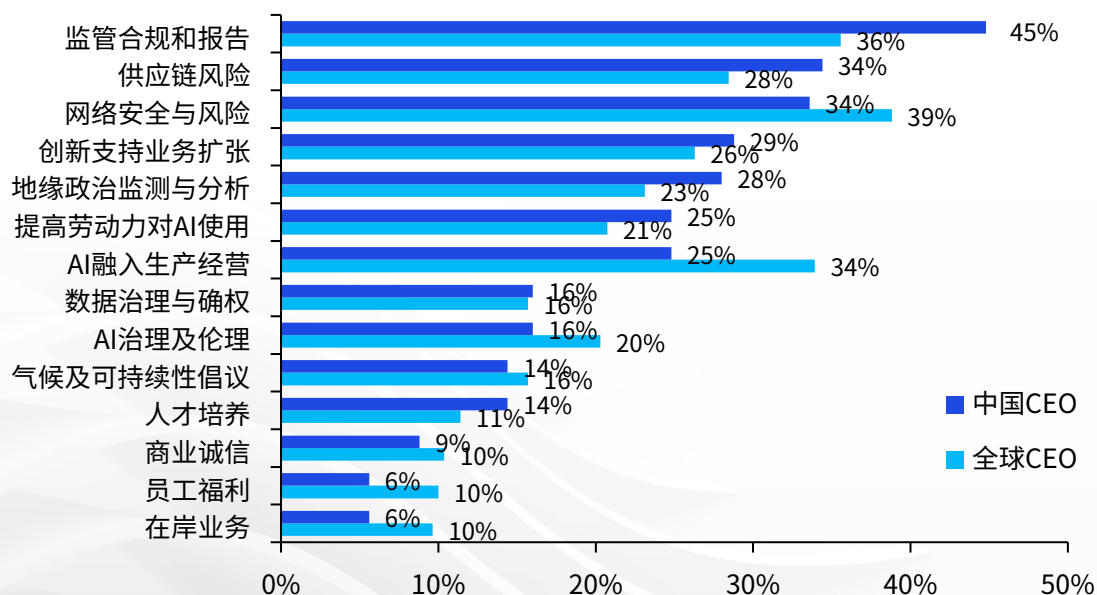
如前文所述，中国企业家们对未来地缘政治风险也较全球企业家表现出更高担忧。本次调研中，分别有45%、34%、28%的受访中国企业家计划在合规监管、供应链安全、地缘政治风险监测方面追加相应投资，均高于全球平均水平的36%、28%、23%（图12）。

监管合规和报告相关投资成为中国企业的首要投资领域。在地缘政治环境存在不确定性的背景下，跨国企业在数据安全、关税、知识产权等领域面临合规监管风险。一旦企业在出海过程中触及相关合规问题，将面临高额整改、赔偿费用，或在一定程度上影响企业正常经营。

面对脆弱的全球产业合作关系，中国企业未来将更加主动的控制供应链风险。一方面，企业将积极构建多点布局的全球供应链网络，在保障东盟地区海外布局核心地位的同时，进一步深化“南南合作”，将中东、非洲、中亚等新兴市场纳入投资目的地。另一方面，中国企业将积极推进供应链数智化转型，通过AI、物联网、区块链技术提升供应链的数字化、智能化、可视化水平，降低供应链管理成本。

为更好监测地缘政治风险，中国企业当前着重于两方面投资。一方面，积极运用包括地缘政治、贸易政策、汇率波动等指标的多维风险评估模型，通过对海外市场的政治安全、社会运行等多类风险事件进行监测和定量分析，为企业出海提供信息服务。另一方面，聘请专业风险监测团队，通过定制化的地缘信息情报，对地缘政治信息进行精准解读，最终为企业提供高效应对方案。当前国际秩序正经历深刻重组，传统全球治理体系面临严峻挑战。在这一变革中，企业将置身于更为波动的外部环境中，未来对地缘政治风险管控的投资亦将进一步增加。

图12 为减轻未来经营风险CEO当前增加投资的领域，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

## 05

## 企业领导力内涵正在经历深刻变革

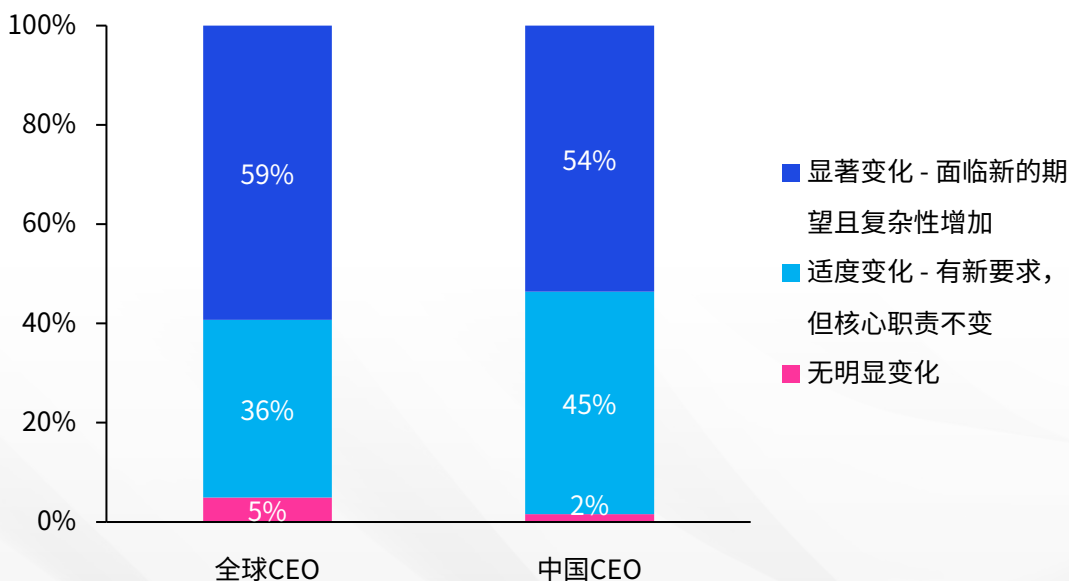
## CEO职责面临新的挑战

经济和地缘政治动荡正促使全球首席执行官们重新审视其领导力与战略布局。80%的全球及中国CEO们表示，在确保企业长期繁荣方面感受到很大压力，而这也正在驱动着企业领导力内涵的深度重构。

过去五年间，CEO的角色和职责要求出现了显著变化。本次调研显示，几乎所有受访的CEO们均承认其职业要求发生了变化（图13）。根据全球领导力咨询公司罗盛咨询最新发布的《全球CEO变动指数》，2025年上半年，CEO平均任期降至6.8年，是自2018年以来的同期最低水平<sup>3</sup>。这一趋势反映出，在加速变化的商业环境中，CEO面临的角色期望与职责范围在不断扩张，不仅要承担更多战略与运营职责，还要持续推动组织转型。

值得注意的是，全球CEO们感受到“显著变化”的比例为59%，高于中国CEO约5个百分点。而中国CEO们对“适度变化”的感知更突出。这种差异可能源于两方面因素：全球CEO面临的地缘政治重构、供应链危机与ESG监管压力更具颠覆性，要求其对企业进行根本性的战略重塑。而中国市场相对稳定，很多企业采取审慎的态度应对当前中国经济从高速增长到高质量发展的结构性转型、数字化浪潮、以及监管和产业政策的出台。这种适度变化更多体现为持续适应性的模式迭代与合规能力升级，其核心职责变化不大。

图13 CEO对角色和职责要求在过去五年发生变化的态度，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

<sup>3</sup> Global CEO Turnover Index, Russell Reynolds Associates  
<https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/global-ceo-turnover-index>

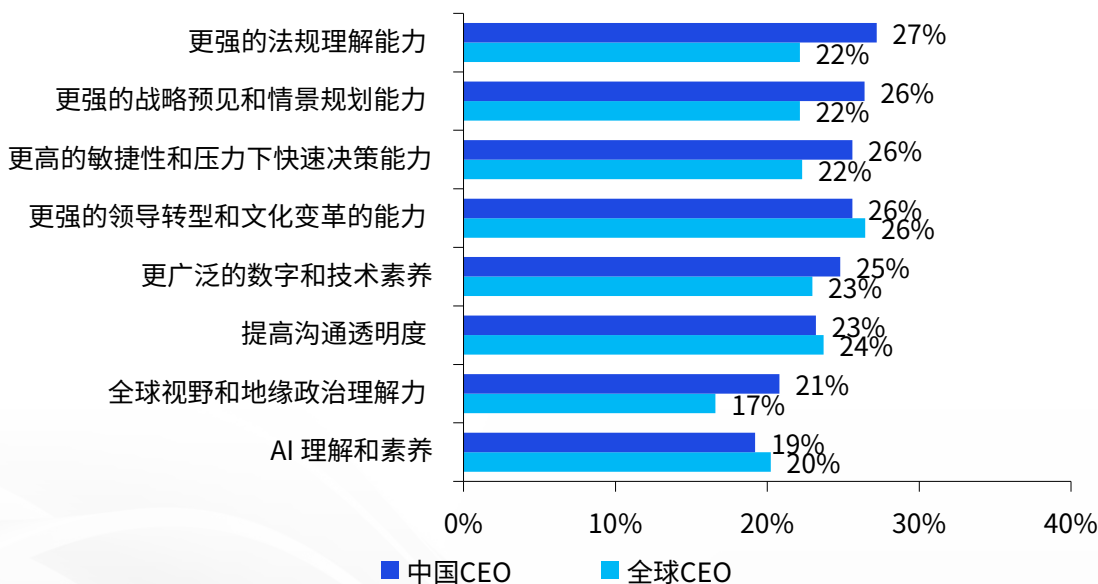
## 全球局势凸显多元化领导力需求

本次调研显示，在当下复杂多变的全球商业环境中，领导者需要构建涵盖长期战略规划与短期应变能力、数字技术素养、合规洞察力及组织协同效能的多维度能力体系。中国与全球CEO们在领导力认知上既展现出共性需求，又因市场环境与发展阶段的不同而呈现出差异化侧重，两者共同反映出在全球化竞争新阶段下，对企业领导者综合素质的高要求。

根据本次调研，26%的中国CEO和22%的全球CEO认为战略预见与情景规划能力是企业管理者需具备的核心领导能力（图14）。这项能力强调在高度不确定的宏观环境中，企业领导者对未来趋势、政策演变、技术路径及地缘变局的系统性分析及多情景预备。可以看到，相较于全球平均水平，中国的CEO们对战略前瞻的关注更高，这与中国市场正处于产业转型升级的关键期密切相关。同时，本次调研显示，有21%的中国CEO认为全球视野与地缘政治理解能力同样对于管理者十分重要，高于全球平均水平的17%。这进一步说明中国企业在深度参与全球竞争的过程中，对国际政经格局、区域市场差异和跨境治理规则的深度认知已成为重要领导素养。中国企业领导者需要通过长期战略布局来更好地应对国内经济结构调整和全球竞争格局变化。

除了具备系统性规划企业中长期发展的能力以外，领导者还需有应对短期不确定性的灵活度。本次调研发现，26%的中国及全球CEO认为更高的敏捷性和压力下快速决策能力极为重要。这项能力反映出在应对地缘政治冲突、技术变革加速与市场波动加剧的多重挑战下，企业领导者需在有限时间和海量信息中做出有效判断与快速响应。它强调的是企业在战略层面的灵活性及执行效率，特别是在业务拓展、供应链调整或突发危机中迅速调整方向、优化资源配置的能力。

图14 CEO认为当下最重要的领导力，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

值得进一步关注的是，全球CEO们在数字技术类能力上的重视程度呈现共识。数字和技术素养能力被23%的全球CEO与25%的中国CEO列为最重要领导力之一。这体现出数字化转型的全球普遍性及其对最高领导层的核心能力要求。数字化转型已成为超越地域的全球性战略议题。无论是传统制造业的智能化升级，还是服务业的线上化、个性化变革，数智技术已成为驱动业务增长和效率提升的核心引擎。CEO作为企业战略的舵手，必须自身具备鉴别技术价值、把握技术趋势的能力，才能做出正确的投资决策，避免企业在激烈的科技竞争中落后。其次，技术正在重塑行业格局与竞争规则。人工智能、大数据、云计算等不再是单一工具，而是渗透到产品研发、供应链管理、市场营销等所有环节的基础要素。企业领导者需要理解这些技术如何重构其所在行业的价值链，并将技术洞察深度融入公司战略。

此外，在法规理解能力这一领导力维度上，中国CEO们表现出比全球CEO们更高的重视程度，有27%的中国CEO将其列为关键能力，这反映了当前中国市场环境的独特性和企业高层对合规问题的战略重视。在中国经济转型与监管深化的背景下，数据安全、反垄断、金融合规等领域的法规持续更新且执行力度强化，使得合规能力从传统的法务层面上升至CEO需要具备的核心素养。同时，中国企业的全球化扩张面临欧美数据跨境、贸易管制等复杂合规要求，CEO需深入了解多法域监管差异以规避海外经营风险。此外，中国政策法规常隐含产业导向，如“双碳”目标、区域发展政策等，对法规的深刻理解有助于企业捕捉政策红利，将合规约束转化为竞争优势。

在复杂环境下，战略决策与合规管理都需要建立在高效的组织协同基础之上，这使得沟通透明度成为另一项中国与全球管理者均认同的关键领导能力。面对快速变化的环境，企业领导者需要通过透明的沟通机制确保战略意图准确传递，减少组织内部的猜疑与不确定性，减少信息不对称带来决策偏差。特别是在推进战略转型或应对合规挑战时，透明沟通能够增强员工信任，促进跨部门协作，确保组织快速响应外部变化。同时，在全球化经营中，透明的内外部沟通有助于化解不同文化背景下的理解偏差，维护企业声誉和利益相关者关系。因此，沟通透明度已从传统的管理技巧上升为企业管理者在复杂环境中凝聚组织合力、推动战略落地的核心能力之一。

总体而言，当今领导者需具备复合型能力架构：既要保持战略远见和决策效率，又要兼具数字素养和风险管理能力，同时还需关注组织包容性与可持续成长。这种多元化的领导力需求，正是企业对当前全球局势的战略回应。

## 06

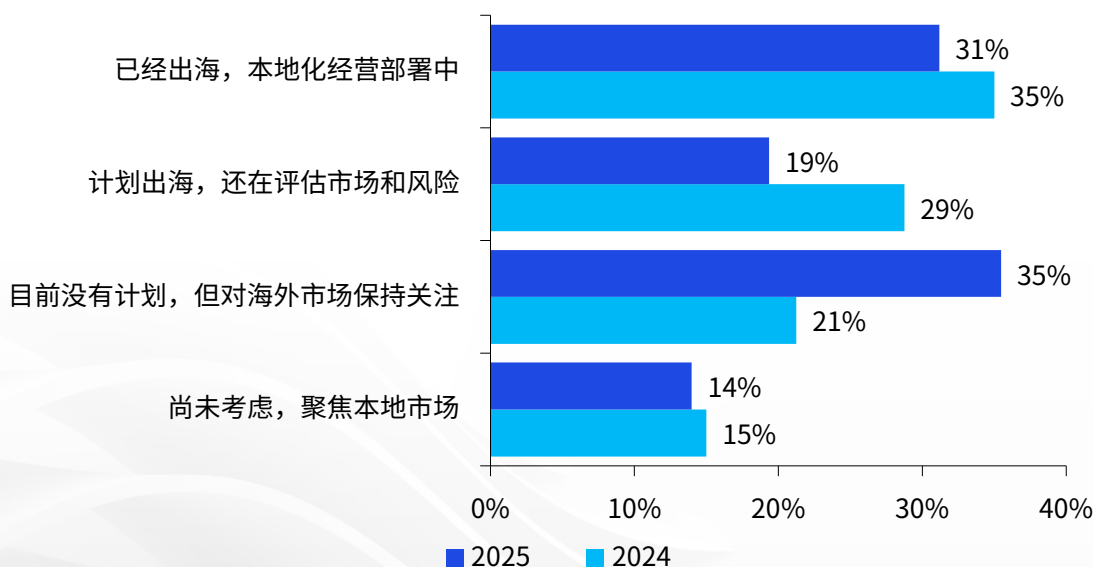
# 出海从积极扩张转向 理性深耕

## 能源、科技企业加速全球化布局

在全球经贸格局深度调整、地缘政治不确定性持续存在的背景下，中国企业今年的出海策略呈现从积极扩张转向理性深耕的态势。一方面，随着全球关税摩擦降温及中美双边谈判机制的建立，企业面临的政策不确定性有所下降，短期内紧急调整供应链布局的压力减轻。另一方面，多极化发展趋势下，不同区域市场的增长潜力和风险特征分化明显，促使企业更注重出海节奏与质量。在此环境下，中国企业出海策略显现出明显的观望倾向与深耕特征。35%的中国CEO表示目前没有出海计划，但对海外市场保持关注，该比例较去年的21%显著提升。同时，计划出海的比例从2024年的29%下降至2025年的19%，表明企业的出海决策放缓，转向更为谨慎的战略布局。已经出海的比例虽小幅下滑，但占比仍处于高位，也展现了已出海企业将持续在海外市场深耕，进入更注重稳健经营和深度本地化的阶段（图15）。

值得注意的是，在这一过程中，部分企业或出现业务回流和区域调整的趋势。主要源于三方面因素：首先，部分企业在海外运营中发现当地市场潜力或盈利水平未达预期，而本国产业链配套等比较优势依然明显，促使企业重新配置资源。其次，一些经济体营商环境变化、政策不确定性增加，促使企业主动收缩非核心市场。第三，全球供应链重构过程中，近岸外包和本土化布局趋势也推动部分产能区域性回流。

图15 中国企业出海的选择现状，%



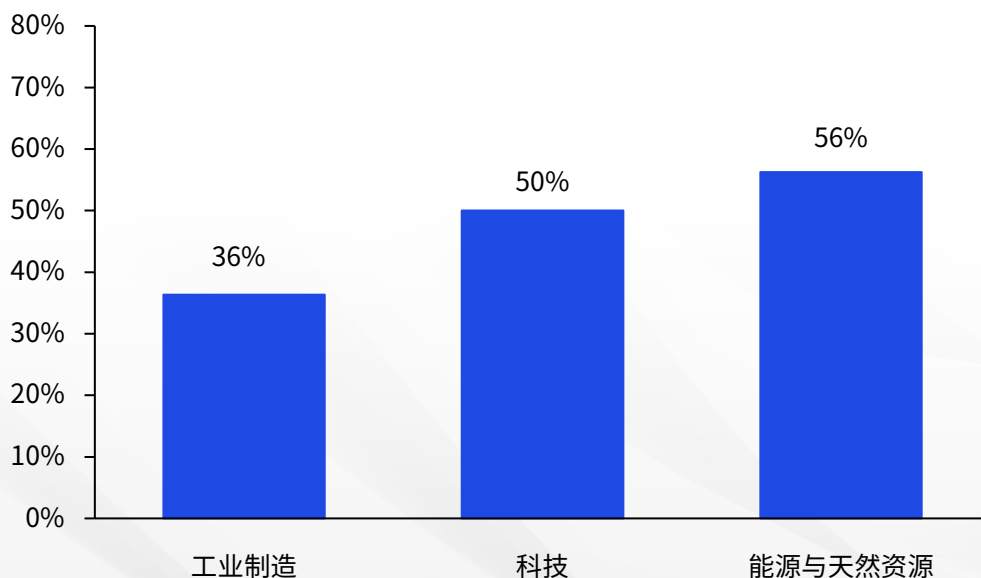
数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

分行业看，本次调研显示，工业制造业方面，有36%的企业管理者表示企业已经出海，较2024年持平。这表明已出海的制造业企业正通过持续的本地化部署来巩固其海外布局。计划出海的企业比例较去年下降9个百分点，但这并不意味着制造业出海趋势的逆转，而是反映出企业决策更为理性审慎。工业制造业作为重资产行业，其出海决策依赖长期战略规划与供应链整体协同。在全球供应链重构、成本及地缘不确定性上升的背景下，企业不再盲目追求出海速度，而是更关注前期对市场风险、政策合规、成本结构的全面评估。这也体现出工业制造业企业进入系统性风险管控为前提的出海阶段。而对于暂未出海的企业来说，随着关税摩擦的缓和，出海的迫切性有所缓解（图16）。

值得关注的是，本次调研显示，受访的科技行业企业中，已经出海的比例达50%，较去年提升6个百分点。越来越多的科技企业不再选择观望，而是将全球化作为企业发展的必选项，用实际行动抢滩布局。科技企业对外投资的上升由三重因素拉动：第一是在国家战略的引导下，中国科技竞争力的整体提升。科技企业不再局限于传统硬件，而是发展出多层次的出海动能。得益于“数字丝绸之路”建设的推进，以及国家层面针对数字服务贸易的政策支持，协同办公平台通过深度融合通信与流程管理的优势，在海外市场快速拓展；领先的云计算服务商则通过输出“云+解决方案”模式，为海外企业提供数字化底座。而在数字内容与社交应用领域，我国短视频平台的成功出海不仅是产品层面的突破，更是其算法推荐和运营体系的全面输出。在人工智能与大数据领域，虽然基础模型研发与国际顶尖水平尚有差距，但我国科技企业凭借提供应用端解决方案的能力，将智慧城市、金融科技等解决方案成功落地至东南亚、中东等地区。

第二重因素是科技企业的业务模式具有数字全球化的天然优势。相较于传统制造业，科技服务企业出海具有轻资产、快迭代、强网络效应的特点。轻资产运营意味着其核心产品，如软件、算法和数字内容，可通过云端实现近乎零成本的全球分发，无需重金投入海外生产设施。快迭代能力使其能基于用户数据持续优化产品功能和本地化策略，迅速响应不同市场的文化偏好。此外，社交、电商及协同办公等平台型业务极易形成网络效应，早期用户积累可自然转化为强大的市场壁垒，推动业务进入自发性增长轨道。与此同时，数字服务的跨境交付受传统关税壁垒和物理供应链中断的影响较小，使其能在复杂国际贸易环境中保持较高的运营韧性。

图16 2025年中国主要行业企业已经出海的比例，%

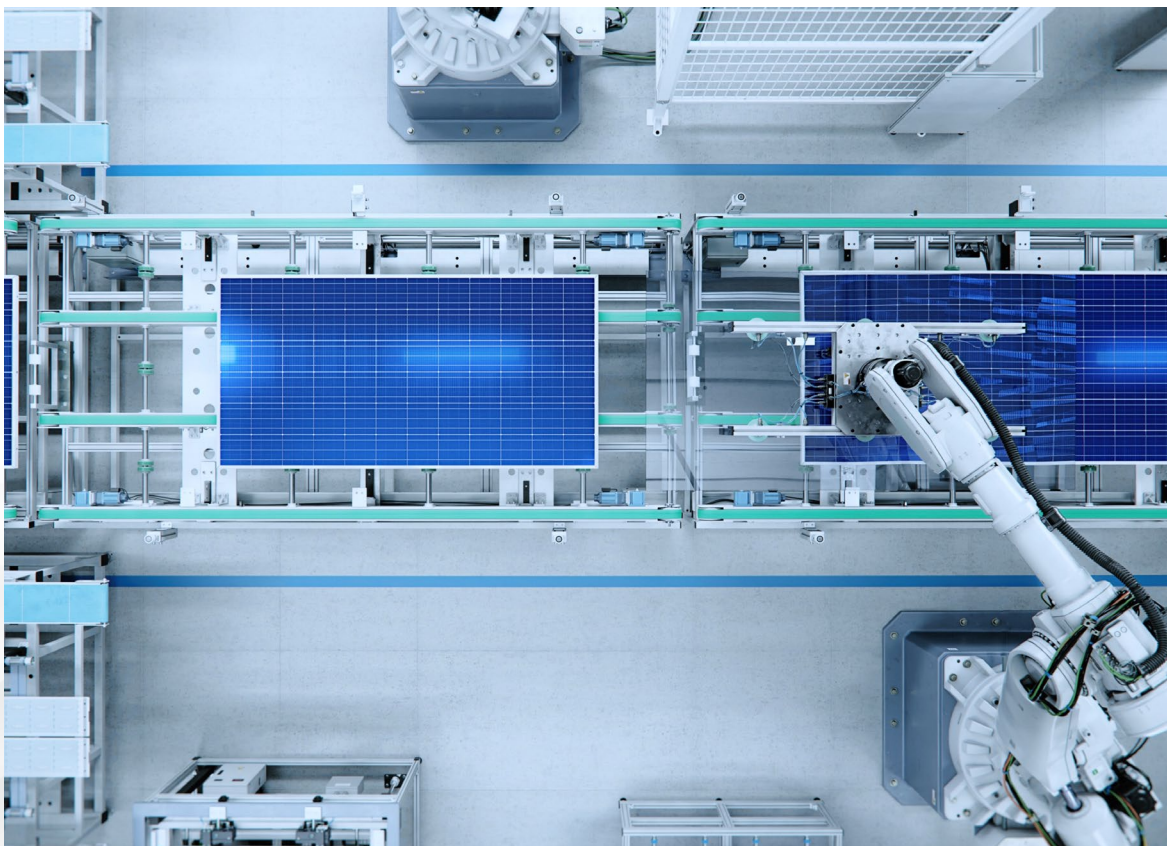


数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

第三重因素是科技服务对制造业的深度赋能，共同构建出海的核心竞争力。科技与制造业的出海并非两条平行线，而是相互促进的协同生态。制造业出海高度依赖于研发设计、品牌营销、国际物流、售后维护等生产性服务业的全链条支持。数智技术发挥着关键的赋能作用，通过提供海外市场的数据洞察、数字化营销渠道和本地化运营工具，显著提升了制造企业从产品研发到市场推广的全流程效率。随着数智技术的持续迭代与应用场景的不断拓宽，其将更深入地嵌入设计、营销乃至售后服务的各个环节，形成以技术驱动为核心的服务业新生态，推动中国出海企业实现从价格优势到价值优势的转型。

可以看到，中国企业的全球化进程正在迈入一个新阶段。过去，我们谈论更多的是“中国制造”把产品卖到全球，是产品出海。现在，我们看到的是“中国制造”在海外本地化生产，同时“中国服务”为其保驾护航、并独立开拓市场，形成了制造出海与服务出海并举的格局。未来，这将进一步演化成生态出海，即中国的资本、技术、产品、标准、商业模式形成一个完整的体系，在全球市场进行落地和竞争。

除了制造业与服务业之外，在此次调研中，我们还看到能源行业出海比例较高。56%的企业CEO表示他们已经出海。能源行业较强的出海意愿或由于战略资源在全球分布，企业出海为获取关键资源。其次，在各国推进能源自主与低碳转型的背景下，中国企业通过投资海外光伏、风电、氢能等项目，能够快速接入国际绿色技术体系，积累碳管理经验。另一方面，能源合作作为“一带一路”倡议的重点领域，企业通过参与沿线国家的电网升级、电站建设及清洁能源开发，不仅优化了东道国能源结构，也提升了中国在国际能源治理中的话语权。此外，地缘政治波动加剧了传统能源供应链的风险，出海布局有助于形成多元化的供给渠道，增强我国能源安全的韧性。因此，能源企业的全球化不仅出于资源获取，也成为融合绿色转型、战略协同与风险管理的系统性部署。



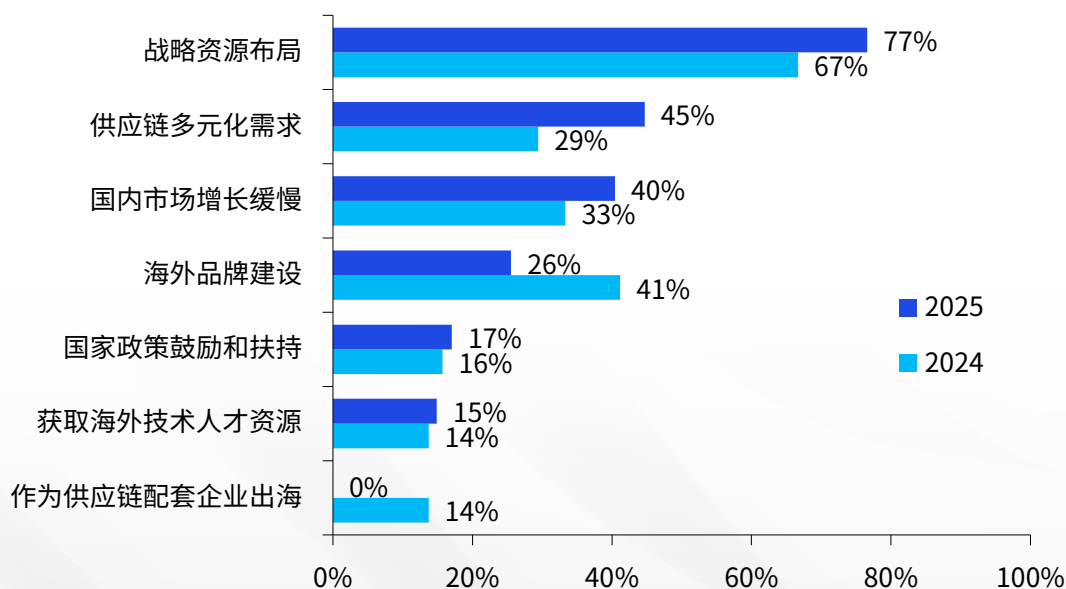
## 战略资源布局为首要驱动因素

本次调研显示，77%的受访CEO将战略资源布局作为企业出海的驱动因素（图17），较去年提升10个百分点。对于大部分出海企业而言，出海旨在获取、整合和优化全球范围内的关键战略资源，包括在目标市场本地设立研发、设计和营销中心以更贴近市场与消费者，获取能源与原材料以保障供应链稳定，以及在资本市场活跃、有税收优惠或产业政策支持的地区布局，以更好利用全球资本等。这一趋势与中国经济向高质量发展转型紧密相连。企业不再满足于价值链中低端制造环节，而是通过全球布局，向微笑曲线两端高附加值的研发、设计、品牌营销和服务解决方案延伸，构建以技术创新、品牌价值和全球运营能力为核心的综合竞争壁垒。

45%的受访CEO反映，供应链的多元化需求也是出海的主要因素之一，该比例较去年提升6个百分点。在地缘政治冲突和贸易保护主义等背景下，全球贸易不确定性成为新常态，供应链安全成为企业全球布局的底层逻辑。26%的中国CEO表示，他们正在积极探索新的市场机遇，以应对地缘政治风险。可以看到，中国企业的应对策略从区域集聚演进为在多个市场构建产能的多点布局，以系统性提升整体供应链的抗风险能力和韧性。

此外，40%的受访CEO认为国内市场增长缓慢也是他们寻求海外市场的动因，较去年提升7个百分点。这反映出我国经济发展阶段转变对企业出海战略的影响。当前随着经济增长放缓及结构转型深化，我国面临需求收缩与竞争加剧的双重压力，部分行业内卷严重。随着国内市场从增量竞争进入存量竞争，出海成为企业拓展生存空间、维持增长曲线的必选项。一方面，新能源汽车、智能手机等先进制造业在国内市场渗透率逐步见顶，企业需要通过开拓东南亚、中东等新兴市场来维持规模效应。另一方面，互联网科技行业在国内用户红利逐渐消退的形势下，同样需要通过全球化布局来获取新的用户增长空间。企业正通过国际化运营来应对国内经济周期波动，建立更加可持续的业务增长模式。

图17 中国企业出海的驱动因素，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

与去年相比，海外品牌建设不再是中国企业出海的主要驱动因素，占比从41%降至26%。但这并不意味着企业对品牌海外建设的重视度下降，而是在当前全球经济不确定性增加及地缘政治风险抬升的背景下，企业的出海战略重心出现转移。在欧美等发达经济体中，隐私保护法规使得精准营销变得更具挑战。而部分地区存在对中国品牌的信任壁垒，也提高了品牌建设的门槛及成本，使得企业对此更为审慎。

此外，随着自身竞争力的提高，企业从被动式、依附式的出海模式向主动进行战略资源布局和开拓新市场转变，企业从作为配套企业跟随单独客户出海，变为主动进行全球战略布局，以服务整个区域市场。这种出海战略的转变使其不再认为自己是“配套出海”，而是独立的市场开拓者。

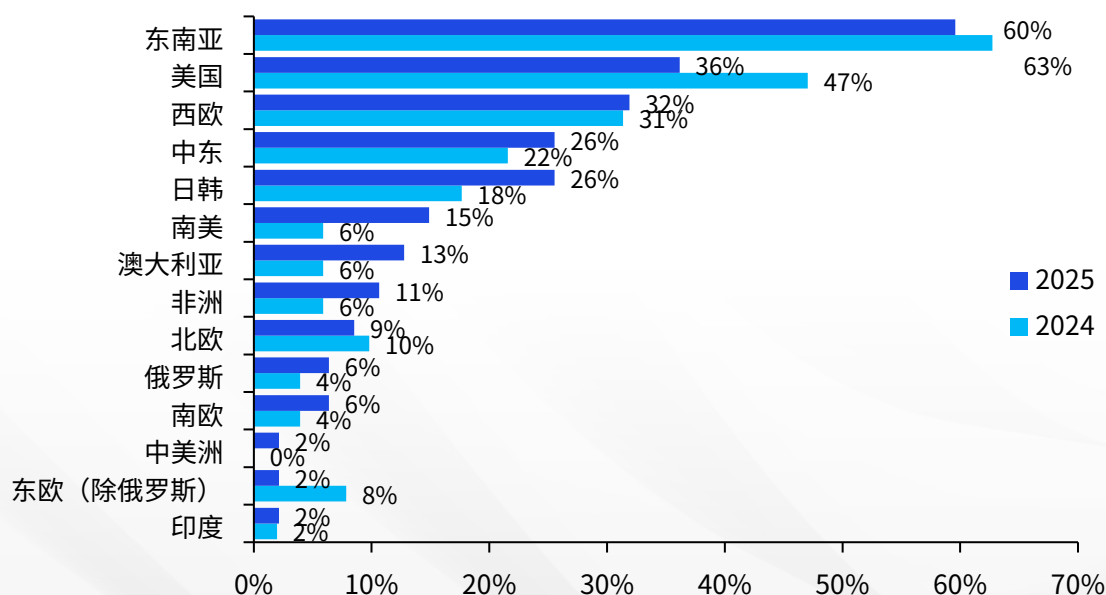
### 新兴市场吸引力进一步提升

在出海目的地的选择上，中国企业进一步拓展新兴市场。企业的出海目的地进一步转向东南亚、中东等对华经贸合作更积极、市场准入相对友好的新兴市场，这也是中国企业分散地缘政治风险、提升供应链韧性的战略选择。

东南亚继续成为中国企业出海的首选地，60%的受访企业将其列为出海目的地（图18）。东南亚凭借庞大的消费市场潜力、较低的劳动力成本以及有利的贸易法规与招商引资政策，成为众多新兴企业的出海目的地。例如，RCEP通过降低关税、统一原产地、简化海关程序等政策红利，为中国企业在东南亚构建区域供应链提供极大便利。

此外，中东、南美及非洲等新兴市场对中国企业的投资吸引力持续提升，26%、11%的受访企业将中东及非洲视为主要出海地区，分别较去年增加4个、5个百分点。南美地区占比则较去年提升9个百分点至15%。

图18 中国企业考虑的主要出海目的地的比重，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

短期预期

中东海湾六国的“后石油时代”经济转型需求及与中国的双边贸易利好为中国企业提供了巨大的商机，尤其是在能源及新能源、基础建设、金融服务、制药及生命科学等领域。在数字基建领域，中东国家正在推动石油经济向数字经济转型，为我国企业提供了合作机遇。例如沙特政府持续推进智慧城市战略，需要大量数据中心的支持，以及对境内外数据安全合规存储的需求，中国企业在这些领域也展现出了强大的竞争力。

短期战略

拉美地区则因其丰富的矿产资源与欧美“近岸外包”下的区位优势，吸引中国新能源与制造业企业加强布局。同时，拉美人口基数大、消费需求持续升级，例如巴西新能源汽车市场增速较快，驱动中国车企通过本地化生产辐射整个拉美市场。

中期预期

非洲作为“一带一路”倡议的重要合作区域，中国企业的投资和经济建设活动主要集中在传统制造业及基础设施建设领域。其次，在农业、能源、矿业、数字经济、医药、物流等领域的投资也持续推动着非洲产业链的转型升级，助力其工业化和经济现代化进程。

中期战略

将美国列为主要出海目的地的企业管理者比例为36%，较去年的调研下降11个百分点，但仍然是中国企业出海的主要目的地。美国市场庞大的消费能力、成熟的商业环境与创新生态仍具有不可替代的吸引力。为规避中美关税摩擦带来的成本压力，部分企业调整供应链布局，通过在美国本土投资设厂等方式，将生产环节直接布局于目标市场。此外，已在美建立市场基础的企业更倾向于深化本地化运营，而非轻易退出。



领导力变革

出海浪潮

人工智能

ESG

附录

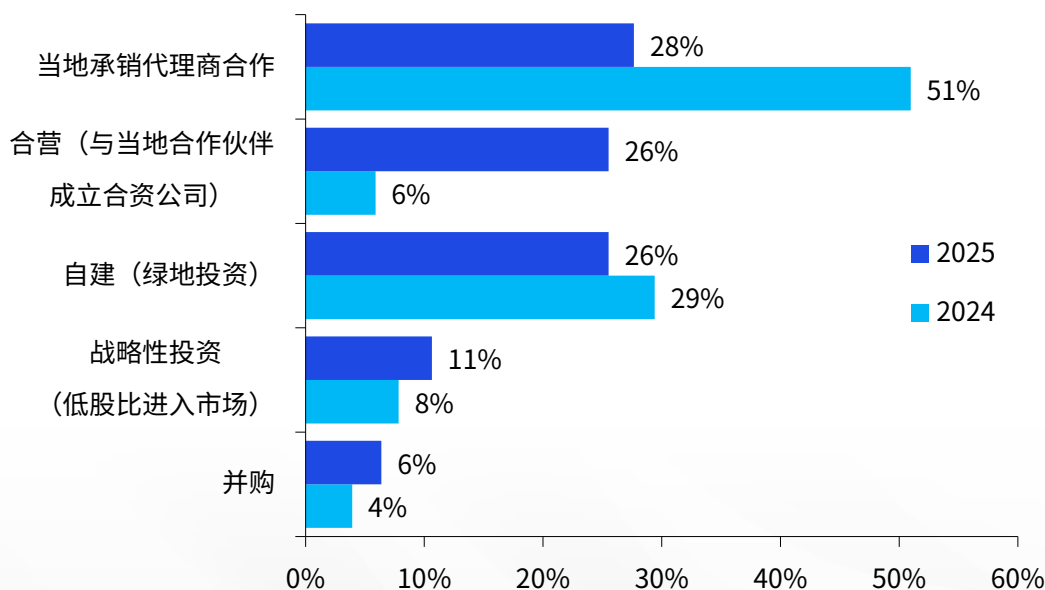
## 出海路径转变凸显本地化进程加深

在出海路径的选择上，本次调研的中国企业主要的三种出海方式为当地承销代理商合作（28%）、合营（26%）以及绿地投资（26%）（图19）。选择与当地代理商合作的企业比例较去年大幅下降，而合营的占比显著提升，体现出企业从单纯依赖本地经销商或建立代销渠道，向深度本地化的战略转向。企业的核心诉求从“快速卖出产品”转变为“深度扎根市场”。通过与本地伙伴建立股权或战略层面的深度绑定，企业能够共享渠道、政策认知和供应链资源，并在长期竞争中掌握主动权。

这一转变也与英国经济学家约翰·邓宁提出的国际生产折衷理论有关。该理论指出，企业海外扩张的最佳模式取决于其所有权优势、区位优势及内部化优势的动态平衡。早期中国企业出海依赖代理商，因其能快速利用当地伙伴的区位优势，同时避免高昂的内部化成本。然而，随着中国企业自身的所有权优势，如技术、品牌、资本的增强，企业在代理商模式下无法有效控制渠道、品牌和用户数据等，难以实现深度本地化和价值提升。因此，合营模式的增加是中国企业出海战略升级的显现。

绿地投资的占比较为稳定，该模式出海也是自2018年全球贸易保护主义抬头后，企业为更贴近市场、降低成本并实现长期本土化运营的主要策略之一。但企业也面临着该模式下的固有挑战，比如，独资项目需要承担高昂的前期成本，且在东道国营商环境适应中存在较大不确定性。因此，2025年的调研数据也呈现出更加精细化的“三维均衡”格局。这一结构性转变的核心逻辑在于中国企业出海转向深度本地化进程。企业不再依赖单一模式，而是根据行业特性、资源禀赋与风险偏好，在代理商合作、合营和自建三大路径中进行战略组合。合资模式的兴起，反映出企业为应对复杂国际环境、提升本土化运营水平的强烈需求，也体现出中国企业的全球化运营进入更加成熟的新阶段。

图19 中国企业出海路径选择，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

企业从“走出去”向“走进来”的深度演进中，选择合适的本地合作伙伴仍是其首要面临的挑战（图20）。随着出海模式从与代理商合作向合资合营，以及绿地投资等深度绑定模式迁移，寻求价值观一致、资源互补的本地伙伴成为化解后续运营风险的关键前提。品牌建立与产品和服务的本地化定制并列列为第二大挑战，体现出建立有情感共鸣和文化认同的品牌价值体系是出海企业实现深度本地化的必经之路。

短期预期

短期战略

中期预期

中期战略

领导力变革

出海浪潮

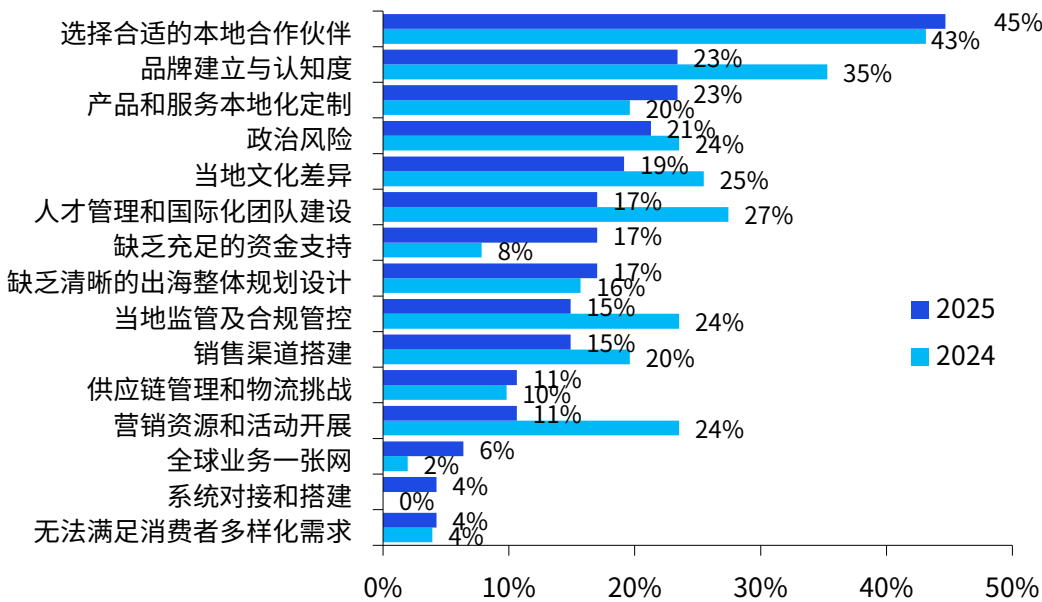
人工智能

ESG

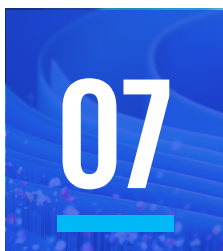
附录

值得注意的是，资金短缺压力对企业出海的制约有所上升。这与企业的出海模式和深度本地化需求高度相关。一方面，企业从相对“轻资产”的贸易合作模式转向合资与绿地投资，意味着自身需投入较大的前期成本及股本资金。这一转变将催生企业多元化的融资需求，例如项目融资需求从短期流动资金扩展至中长期设备贷款、股权融资等结构化方案。其次，跨境资金管理需求增加，要求金融机构提供多币种现金管理、供应链结算等综合服务。第三，企业的风险管理需求升级，需要配套汇率对冲、政治风险保险等工具。这些需求也为中资金融机构出海创造了战略机遇，推动中资银行、保险公司等金融机构通过创新跨境金融产品、拓展海外分支机构网络、深化银保合作等方式，构建与企业出海战略相匹配的金融服务生态，从而在助力企业降低资金成本、提升运营效率的同时，实现金融业自身的国际化升级。

图20 中国企业出海面临的挑战，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

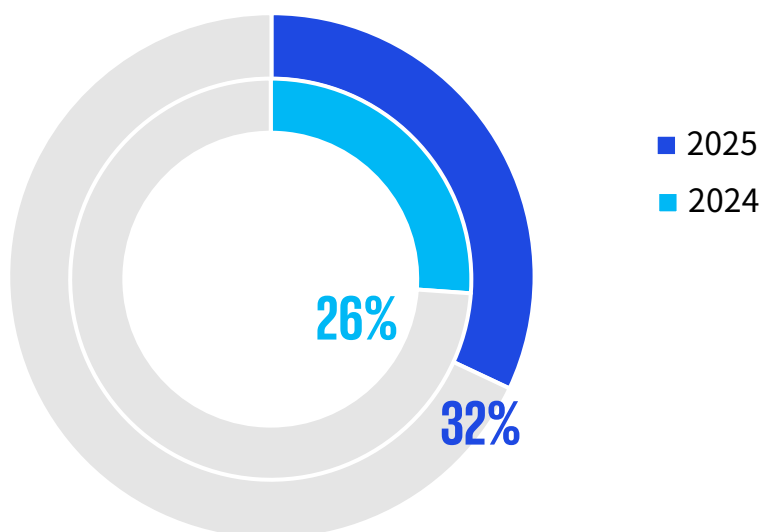


## AI竞赛正当时

### AI变革预期升温，企业投资意愿增强

今年以来，DeepSeek等国产开源大模型的技术突破，以及国家“人工智能+”行动计划的全面启动，加速了AI在各个领域的应用和推广，促进了AI的普惠化发展。调研显示，32%的中国CEO认为AI，特别是生成式AI，会在一年之内推动企业和行业发生重大变革，高于去年的26%（图21）。

图21 预期AI会在一年之内推动企业和行业发生重大变革的中国CEO占比，%



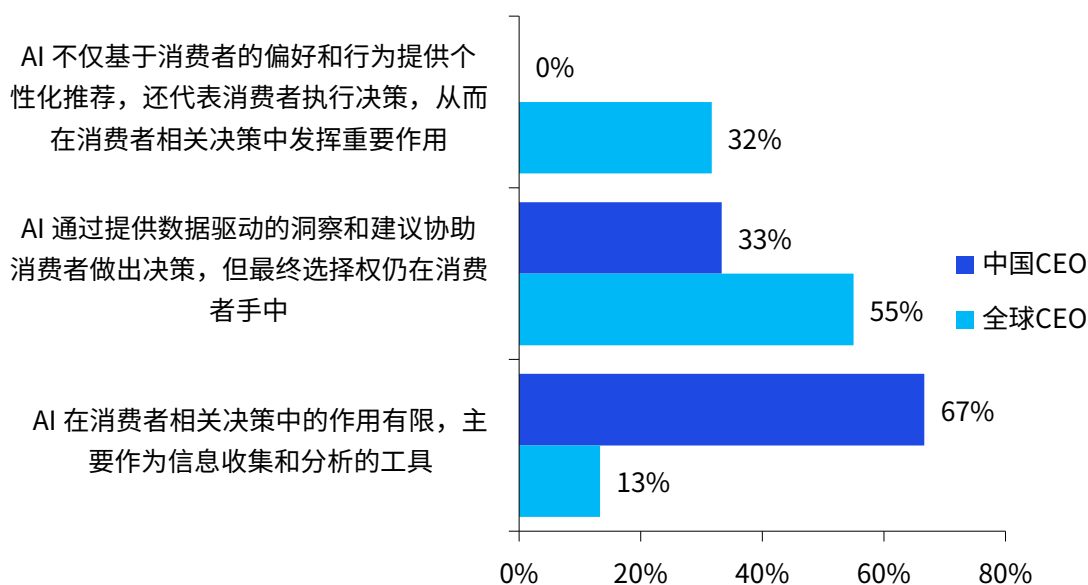
数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

但值得注意的是，虽然中国企业管理者对AI带来的变革预期有所升温，但在认知与转型信心上与全球平均水平相比存在一定差距。74%的中国CEO表示所在企业领导层对AI如何颠覆商业模式并创造新机遇有着清晰认知，这一比例较去年下滑了6个百分点，且低于全球平均水平79%。同时，77%的中国CEO表示所在企业领导团队非常清楚AI将如何使公司受益并创造竞争优势，这一比例较去年下滑了4个百分点，且低于全球平均水平83%。此外，在跟上AI发展速度方面，抱有信心的中国CEO占比为68%，低于全球平均水平74%。

这种认知与信心差距的形成可能有两方面原因。一是AI技术迭代速度加快，尤其是生成式AI领域，正在从文本生成向多模态、智能化快速演进。部分企业管理者由于信息获取滞后或自身知识、经验和思维模式的局限性，容易陷入“技术认知盲区”。二是中国企业在推进AI转型过程中仍面临一定梗阻，如部分传统行业数字化基础薄弱，技术研发与商业化应用脱节、落地转化效率不高，高端AI人才储备不足，以及对数据安全和合规风险的担忧等等。此外，多数企业对AI价值挖掘的深度不足，目前仍停留在基础的数据分析和现有流程自动化等层面，对AI驱动决策和创新业务的探索较少。

例如，在消费品和零售行业，与全球平均水平相比，中国CEO对“AI影响消费者决策”的认知相对滞后。调研显示，67%的中国CEO认为AI在消费者相关决策中的作用有限，主要作为信息收集和分析的工具。而在全球层面，55%的CEO认为AI通过提供数据驱动的洞察和建议，协助消费者做出决策；更有32%的CEO指出，AI不仅基于消费者的偏好和行为提供个性化推荐，还代表消费者执行决策，从而在消费者相关决策中发挥重要作用（图22）。基于这种认知差距，大型跨国零售企业可能在利用AI开发定制化产品、开辟个性化消费新赛道中夺得先机，而中国同类企业大多未触及上游产品设计环节，主要集中在下游售后服务等环节。

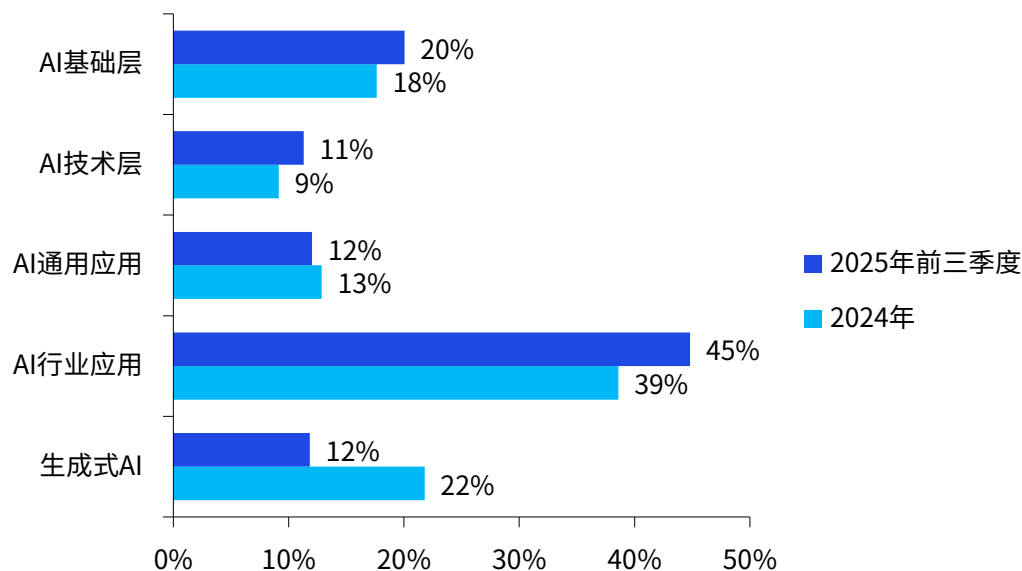
图22 消费品和零售行业CEO对“AI影响消费者决策”的认知，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

虽然企业管理者对于AI的认知还存在较大提升空间，但在“AI时代”的共识下，布局AI已经成为企业“不进则退”的战略必选项。调研显示，尽管面临经济诸多不确定性与经营压力，59%的中国CEO仍坚定地将AI视为企业优先投资项，高于去年的57%。与此同时，83%的中国CEO预测未来一年企业在AI方面的预算比重将达到10%以上，与全球平均水平相当。据IT桔子统计，今年前三季度国内人工智能领域共发生投融资事件约549起，远超2024年全年总和482起；已披露的投融资金额累计约367.9亿元，已达到2024年全年总和的93%左右，较去年同期增长22.7%。从细分领域投资数量分布来看，AI行业应用为前三季度最大投资领域，占比45%，较去年全年提升6个百分点，表明企业对于AI技术在具体行业中的应用场景开发和落地需求明显增长。其次，对于AI基础层的投资数量占比较去年全年提升2个百分点至20%，反映AI技术发展的底层支撑需求同样有所增长，企业对AI基础设施（如芯片、算力、数据平台等）的投入进一步增加。此外，生成式AI领域的投资热度有所降温，企业开始回归理性，关注更具长期价值的领域（图23）。

图23 国内人工智能细分领域投融资数量分布情况，%

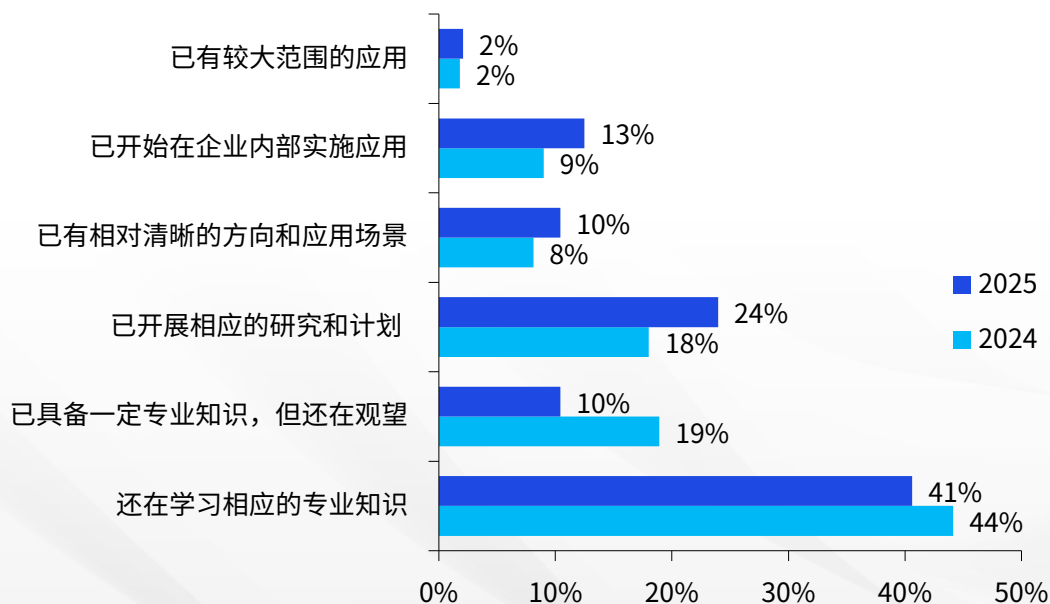


数据来源：IT桔子，毕马威分析

## AI应用不断深入，收益加速显现

过去一年，面对AI技术的迅猛发展，越来越多的企业开始采取积极行动，制定AI战略并加速推进数智化转型。调研显示，还在学习或观望生成式AI的企业占比从去年的63%下降至51%；而49%的企业已经计划或开始在业务及运营中融合生成式AI，高于去年的37%（图24）。

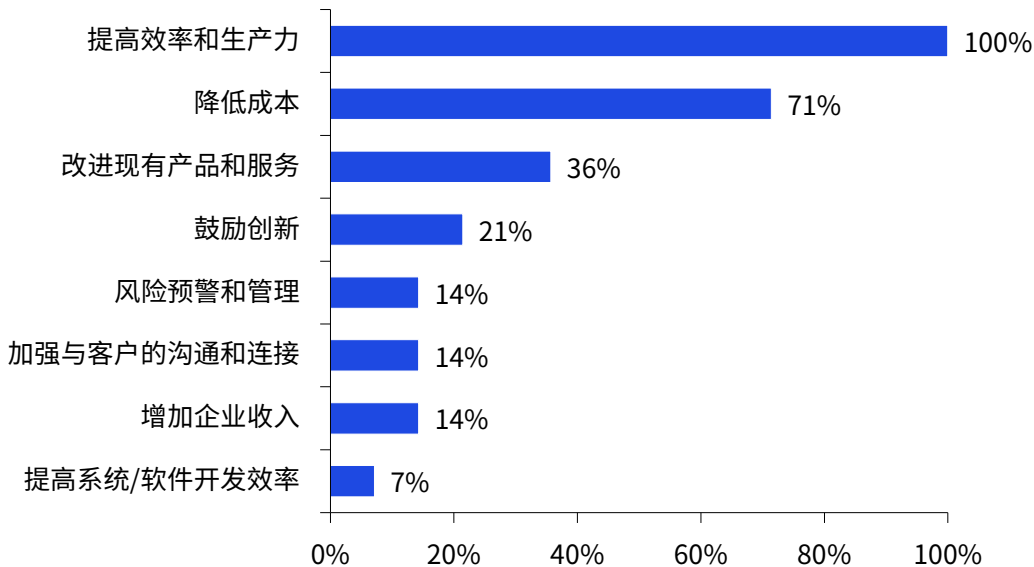
图24 企业在业务及运营中融合生成式AI的进展，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

在AI应用不断深入的背景下，其带来的收益正在加速显现。从过去一年企业应用生成式AI的价值反馈来看，生成式AI帮助所有受访企业提高了效率和生产力，同时为71%的企业降低了成本，成为企业降本增效的重要工具。值得注意的是，生成式AI对于改进现有产品和服务、鼓励创新等价值深化层面的赋能也开始显现，为企业带来了更深层次的变革机遇（图25）。

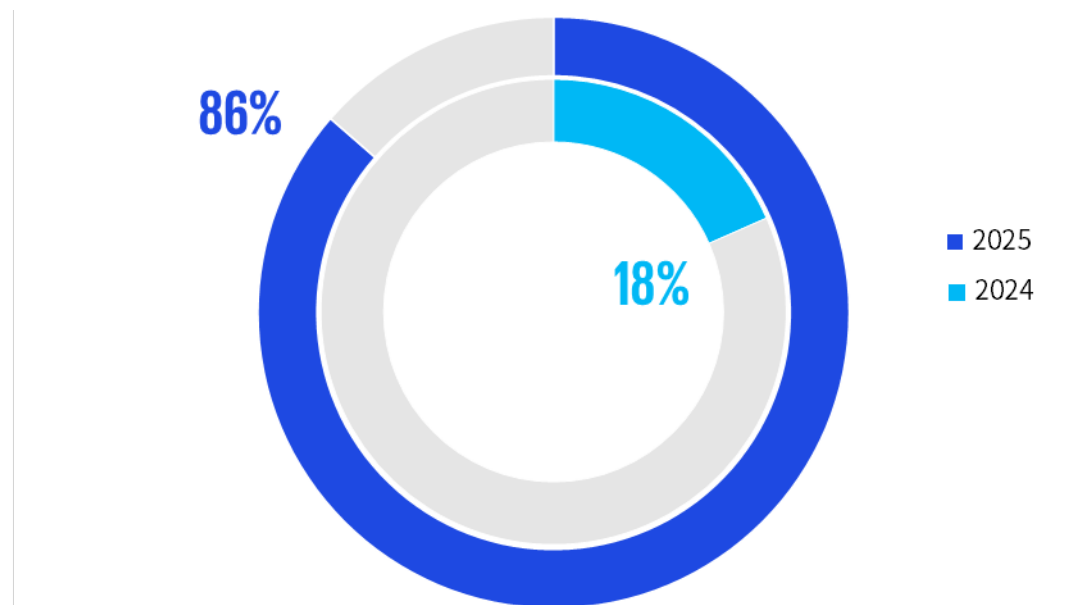
图25 应用生成式AI的企业过去一年主要收益，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

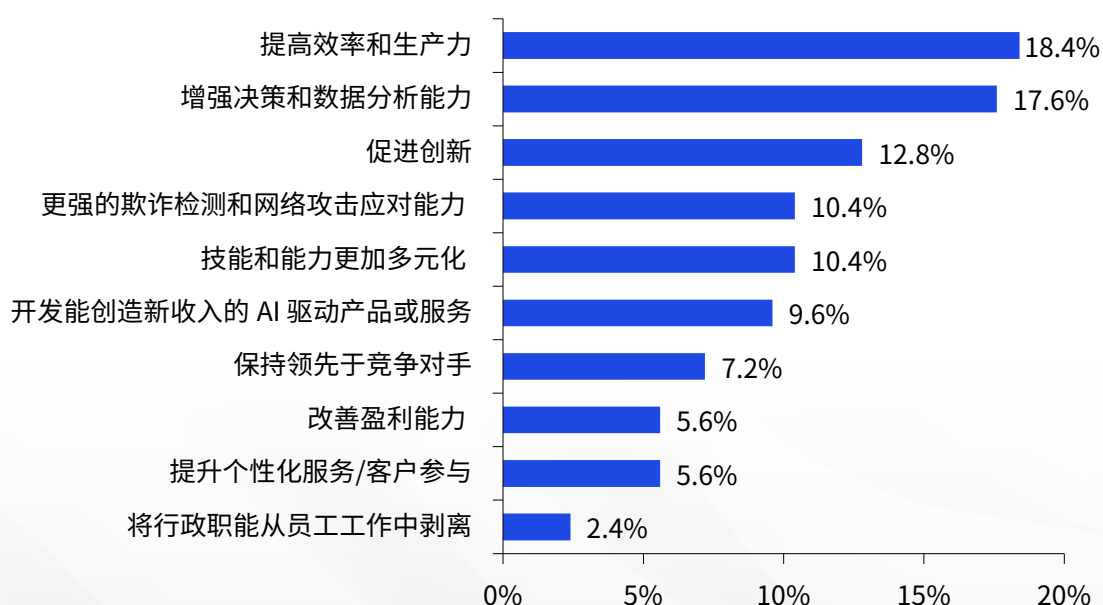
AI应用价值的初步兑现，使得企业管理者们对AI投资回报的预期更加积极。调研显示，预期AI投资回报期在三年之内的中国CEO占比从去年的18%大幅提升至86%（图26），而预期需要3-5年的CEO占比则从去年的67%下降至今年的12%。其中，更有20%的CEO认为不到一年就能看到实施AI的投资回报。进一步分析企业对于AI投资收益的期望，调研结果揭示了AI技术在提高效率和生产力之外的多重价值：18%的中国CEO认为实施AI的最大好处在于增强决策和数据分析能力；13%的中国CEO高度认可AI在促进创新方面的潜力；此外，AI在增强企业欺诈检测和网络安全应对能力，以及帮助企业构建更加多元化的技能组合等方面，也将发挥重要作用（图27）。

图26 预期3年以内能看到AI投资回报的中国CEO占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

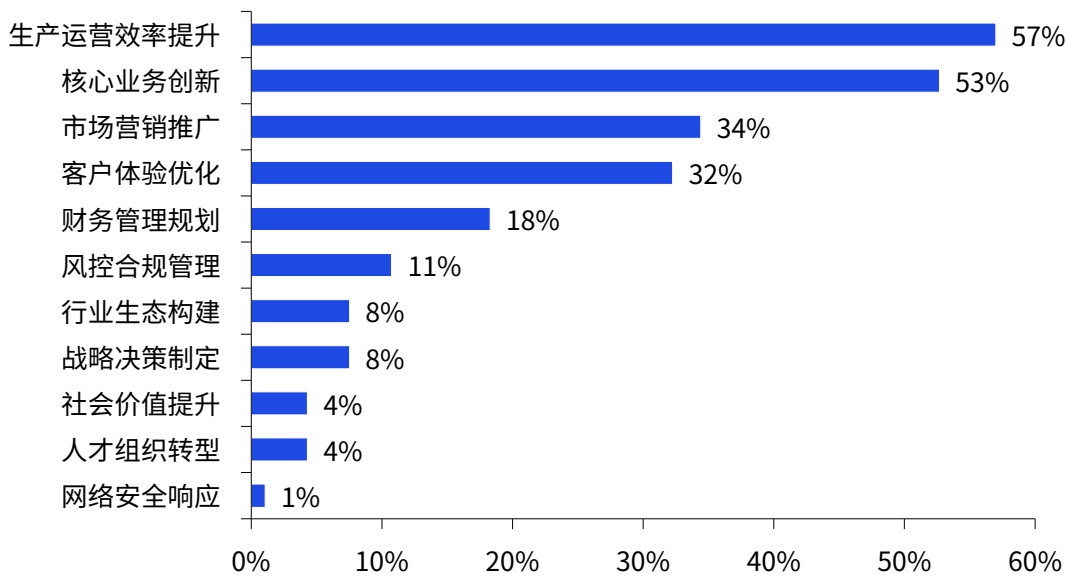
图27 中国CEO认为在企业中实施AI的最大好处，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

全球知名信息技术服务公司Gartner的“Defend（防御）—Extend（扩展）—Upend（革新）”框架是一个在企业数字化转型和IT战略规划中广泛应用的指导原则，同样适用于企业AI转型的三个阶段。在防御阶段，AI主要被用于优化现有业务流程，帮助提高效率和降低成本。可以看到，目前大多数中国企业的AI转型进程仍处于这一阶段。随着技术进步和应用场景拓展，未来企业将积极向扩展阶段迈进，利用AI改进现有产品和服务，通过业务创新来满足新的客户需求，探索新的市场领域。最终，在革新阶段，AI将赋能企业突破传统业务边界，推动价值链向微笑曲线两端的高附加值环节（即研发设计与营销服务）延伸，从而构筑以数字能力为核心竞争力的全新商业模式（图28）。

图28 中国CEO对AI转型的中长期战略定位，%

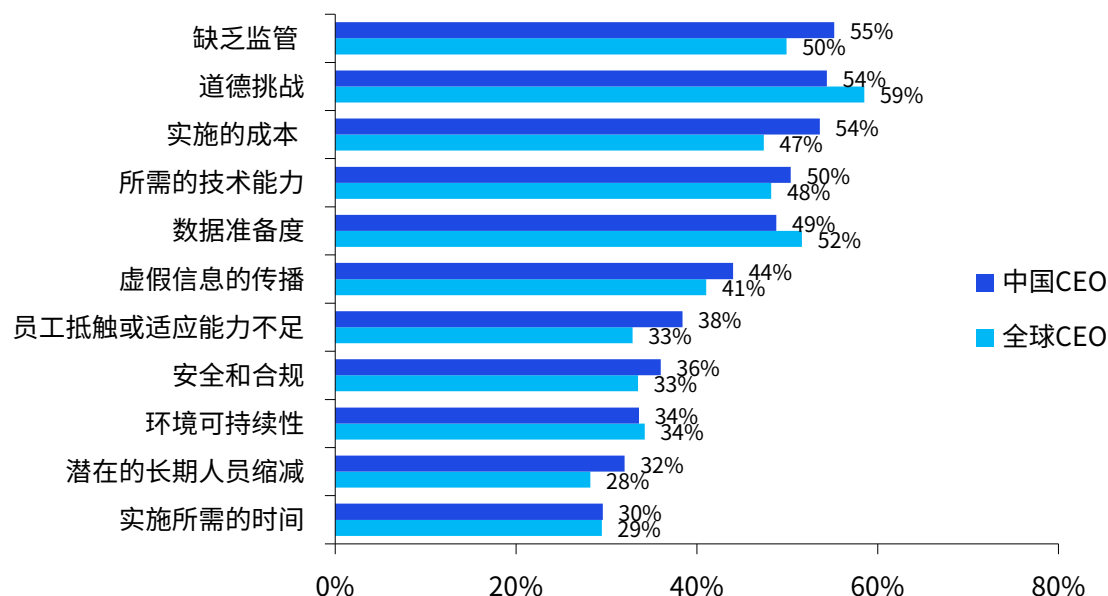


数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

## 认识风险挑战，构建可持续AI转型框架

企业管理者们在将AI视为强大增长引擎的同时，也清醒认识到其潜在风险。从监管合规到伦理安全，企业需在“大刀阔斧布局”与“负责任采用”之间寻求平衡，构建可持续的AI应用框架。调研显示，超过一半的中国CEO认为监管缺失和道德挑战给企业实施AI带来了挑战（图29）。

图29 CEO认为以下因素对企业实施AI带来的挑战程度，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

近年来，全球AI监管政策加速出台，如欧盟《人工智能法案》、美国《推进国家安全人工智能治理和风险管理框架》，反映了国际社会对AI技术潜在风险的高度重视，也为行业敲响了合规治理的警钟。然而，我国在AI治理方面仍存在短板。从法律体系来看，目前我国尚未设立人工智能的专门法律，现有的监管框架呈现分散化特征，缺乏系统性和统一性。在具体执行层面，现有细分领域的法律规定往往过于原则化，且适配性模糊，导致执行力度不足，多头管理与管理空白并存。例如，在生成式AI领域，对于著作权法适用、侵权责任主体认定及跨境数据合规等方面存在明显争议。在医疗领域，随着AI辅助诊断系统的广泛应用，对于医疗事故责任认定、患者隐私保护等方面提出了新的法律难题。在金融领域，AI技术正广泛嵌入客户服务、风险管理、投资决策、合规监控等各个环节，在显著提升金融服务效率与能力的同时，也带来了算法歧视、数据滥用、网络安全、金融系统稳定性等多重风险隐患，对现有监管手段提出严峻考验。

技术的快速扩张同时也带来了显著的道德挑战，可能对企业信誉造成严重威胁。首先，由于企业AI应用标准和披露机制不完善，容易引发侵权和滥用风险。尽管我国已经出台《数据安全法》、《个人信息保护法》等相关法律法规，为数据治理提供了基本框架，但在数据的采集、存储、使用等实际操作环节仍缺乏明确规范。部分企业为追求数据规模，过度采集用户数据，且未采取有效脱敏措施，存在侵犯用户隐私的风险。同时，由于缺乏强制的披露机制，公众对企业使用的AI算法、模型、训练数据、决策过程和依据等方面存在严重的信息不对称问题，容易导致虚假信息的传播。其次，大多数员工在使用AI过程中存在行为失范。主要表现为：一是利用公共AI平台违规处理敏感商业数据；二是未对AI生成内容进行必要的事实核查和逻辑校验；三是隐瞒AI使用痕迹，将AI产出冒认为个人成果，损害企业创新文化和公平竞争的内部环境；四是受AI幻觉效应影响，在决策过程中出现认知偏差，进而做出错误判断。调研显示，超九成的中国CEO对AI技术可能引发的欺诈检测失效、身份盗窃和数据

隐私泄露等风险表示担忧。这些风险不仅可能造成直接的经济损失，还可能损害企业声誉，影响客户信任度。

面对监管缺失和道德挑战，企业亟需在组织内部构建系统化、全流程的AI合规治理与风险管控体系。这一体系应涵盖从技术开发、应用落地到风险预警与应对的全生命周期管理。与此同时，企业还需制定适配AI场景、契合自身业务的员工行为准则，提升员工AI素养和伦理意识，明确AI应用场景中的权责边界，确保AI技术的负责任部署与使用，从而降低潜在的法律和声誉风险，并转化为可持续的信任优势。

此外，实施成本和技术能力也是AI在企业中落地的主要挑战。除了AI基础设施建设、人才投入、持续迭代的成本较高外，人工智能相关标准的制定相对滞后，也是AI技术在企业中落地和规模化发展的重要阻碍。目前，我国在人工智能芯片、算法、数据格式、接口协议等领域尚未形成统一的标准体系，同时各个行业内也缺乏统一的应用标准和技术落地的规范指引，导致人工智能系统与现有生产流程难以兼容，跨行业、跨机构间难以实现算例、算法、数据等的共享复用。这种“各自为战”的局面不仅增加了开发和应用的成本，也造成了重复建设的问题。大量的前期投入还可能因为技术飞速迭代面临快速贬值和淘汰的风险，导致AI投资无法实现预期回报，陷入“投入-贬值-再投入”的恶性循环，导致资源浪费和转型受阻。

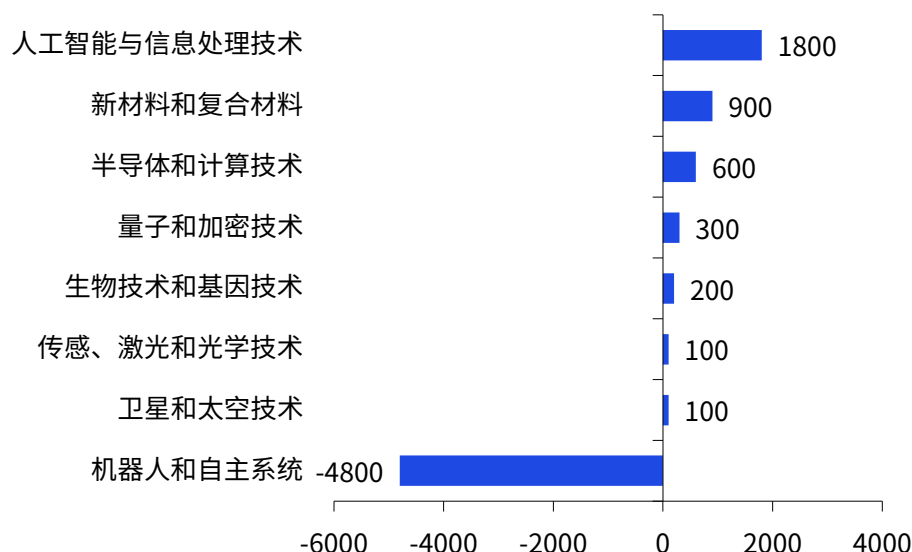
在当前AI技术快速迭代与市场竞争日益激烈的背景下，大多数企业往往难以独立承担从技术研发、数据积累到落地转化、风险管理的全链条成本。因此，企业需积极探索与外部技术生态，包括AI技术提供商、高校科研机构、行业伙伴等的协同合作，实现资源共享与风险共担，构建起一条可持续的AI转型路径。具体来说，在技术层面，企业可以在大模型底座、算力基础设施、核心算法工具等投入方面建立长效合作机制，不仅能补足自身底层能力缺口，还减轻了资金压力，降低持续更新迭代的成本。在应用层面，企业可以通过数据共享与标注、垂直行业解决方案开发、场景化工具适配等方向的合作，显著提高技术落地转化效率，降低试错成本，并推动AI在具体业务场景中的应用价值释放。在治理层面，企业可以通过共同开发合规工具、参与行业标准制定、引入外部法律咨询和风险评估服务等方式，有效分散合规风险，为长期发展提供保障。

## 调整人才发展战略，满足AI转型需要

人工智能和大数据等新兴技术正在以前所未有的速度和广度重塑就业市场和技能需求格局。根据世界经济论坛（WEF）发布的《2025年未来就业报告》，人工智能与信息处理技术对就业市场的影响呈现双重性：一方面，它将取代大量重复性和流程化的传统工作岗位，预计未来五年全球范围内约有9000万个岗位因此消失；另一方面，它也将创造大量新的岗位需求，如算法工程师、数据标注师、AI训练师、AI伦理师等，预计未来五年新增近1.1亿个岗位<sup>4</sup>。综合来看将净增加1800万个就业岗位，是未来五年净增加就业机会最多的技术趋势领域（图30）。与此同时，核心工作技能的需求也将发生显著变化。WEF报告指出，未来五年39%的核心工作技能将被颠覆，且全球87%的企业认为人工智能和大数据技术将是未来五年最为重要的技能领域。我们的调研同样显示，74%的中国CEO正在重新思考入门级职位所需的技能，以及如何培训和发展员工。

<sup>4</sup> 《2025年未来就业报告》，世界经济论坛，2025年1月7日，  
[https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf)

图30 2025-2030年技术趋势对净就业变化的预期影响，万人



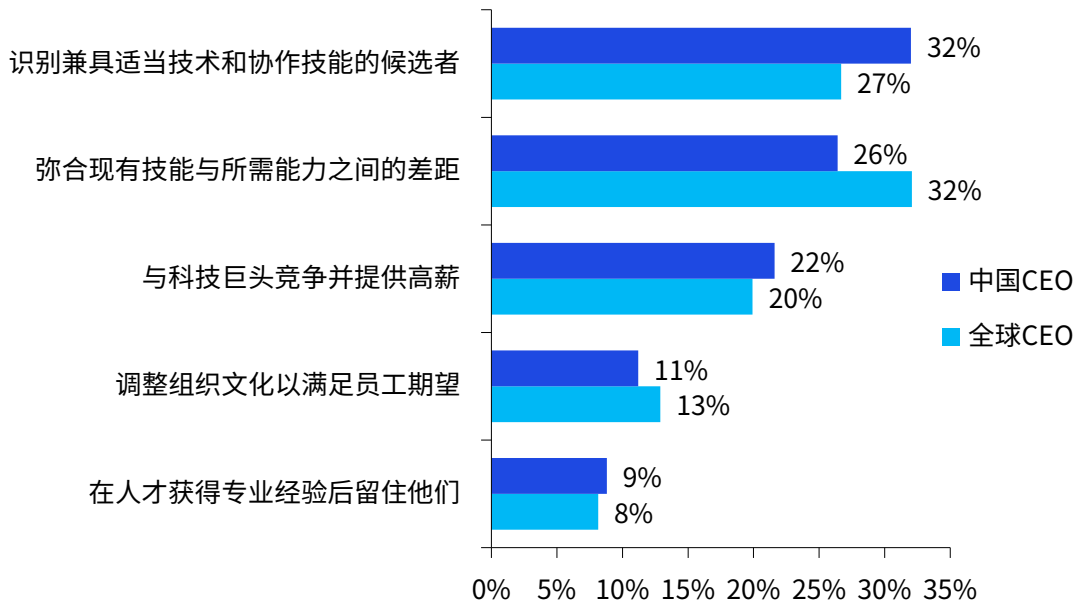
数据来源：世界经济论坛《2025年未来就业报告》，毕马威分析

注：净就业变化=就业岗位增长数量-就业岗位减少数量

在这一场全球AI竞赛中，企业管理者们秉承着“以人为本”的发展理念与技术部署路径。调研显示，超过六成的中国CEO将AI人才竞争与员工技能提升视为影响企业未来发展的关键挑战。与此同时，45%的中国CEO将“缺乏专业的AI人才”列为企业AI转型过程中的最大阻碍。根据《新质生产力数字人才白皮书》<sup>5</sup>，我国AI算法研究岗、应用开发岗人才供需比分别仅为0.13、0.17，存在显著缺口。吸引和留存AI及数字人才已成为企业战略层面的关键议题，32%的中国CEO将“识别兼具适当技术和协作技能的候选者”列为首要挑战，这一比例要高于全球平均水平27%，反映出中国企业对复合型人才的需求。相比之下，更多的全球CEO将“弥合现有技能与所需能力之间的差距”列为首要挑战，占比为32%，高于中国的26%。这种差异可能源于以下两方面：一是全球市场相对成熟，劳动力技能近年来已经得到较大提升，与需求差距相对较小。二是企业内部组织架构较为稳定，大规模替换现有员工的成本较高且阻力较大，因此现有员工的再培训和技能提升成为更具长期可持续性的战略选择。而中国市场正处于高速发展期，劳动力技能缺口依然较大；同时在激烈的市场竞争中，新业务场景层出不穷，企业当前更倾向于通过引进外部人才快速组建团队，以满足新业务需求并迅速响应市场变化（图31）。

<sup>5</sup> 《《新质生产力数字人才白皮书》，中国高技术产业发展促进会等，2025年7月，  
[https://www.zte.com.cn/content/dam/zte-site/res-www-zte-com-cn/white\\_paper/new\\_quality\\_productivity\\_and\\_digital\\_talents\\_white\\_paper.pdf](https://www.zte.com.cn/content/dam/zte-site/res-www-zte-com-cn/white_paper/new_quality_productivity_and_digital_talents_white_paper.pdf)

图31 CEO认为在吸引和留住AI及数字人才方面的最大挑战，%

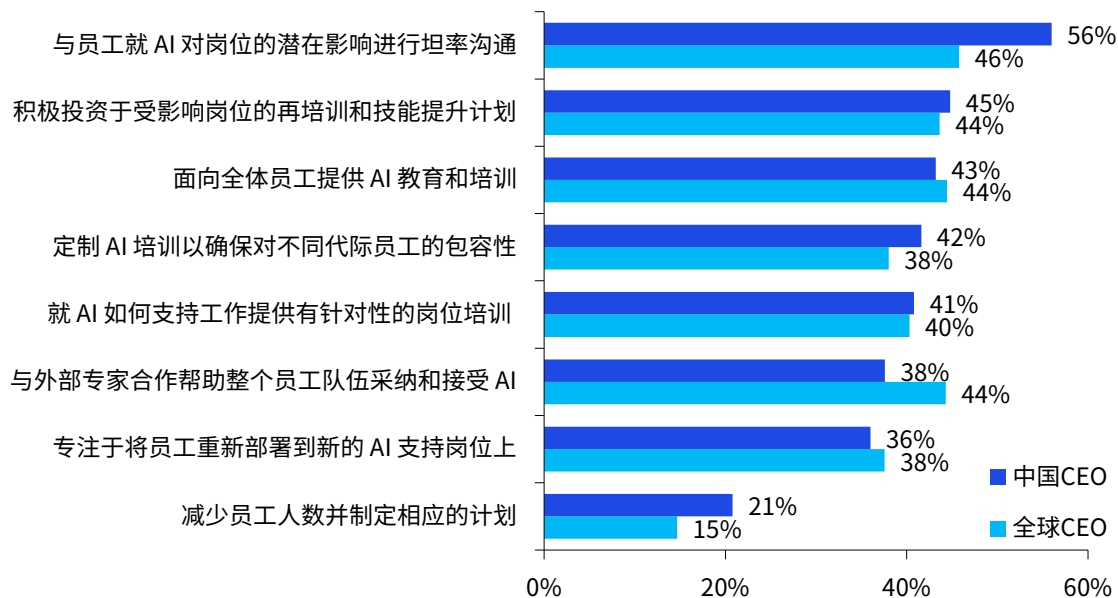


数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

此外，为了应对AI转型给员工队伍带来的颠覆性影响，中国企业也在积极调整内部人才培养战略，形成了短期与长期相结合的系统化解决方案。短期来看，企业的核心策略在于为转型营造平稳的内部环境，管理变革预期，凝聚转型共识。具体来说，企业要建立多层次的有效沟通机制，通过定期的宣讲、培训和互动交流，帮助员工深刻理解AI转型的战略意义及其对企业和个人发展的积极影响。在此基础上，企业聚焦刚需岗位和受影响岗位，实施精准匹配的再培训和技能提升计划，帮助员工快速掌握AI时代的生存技能，并顺利过渡到新的工作模式。上述举措将有效缓解员工对替代岗位的担忧，增强团队的稳定性（图32）。长期来看，企业人力资源战略的重点在于打造适应未来趋势的人才梯队，构建新型组织架构。具体来说，企业以留存并赋能高潜质人才为核心，遵循人机协作的原则，重新设计岗位职责和职业发展路径，使员工从重复性、规则性的工作中解放出来，更多地投入到具有创造性、决策性的任务中。同时，企业应建立更加灵活开放的人才发展通道，为员工提供多元化的职业成长路径。这种组织新范式不仅能显著提高企业的生产运营效率，更能为企业的持续创新和可持续发展储备宝贵的人才资源（图33）。

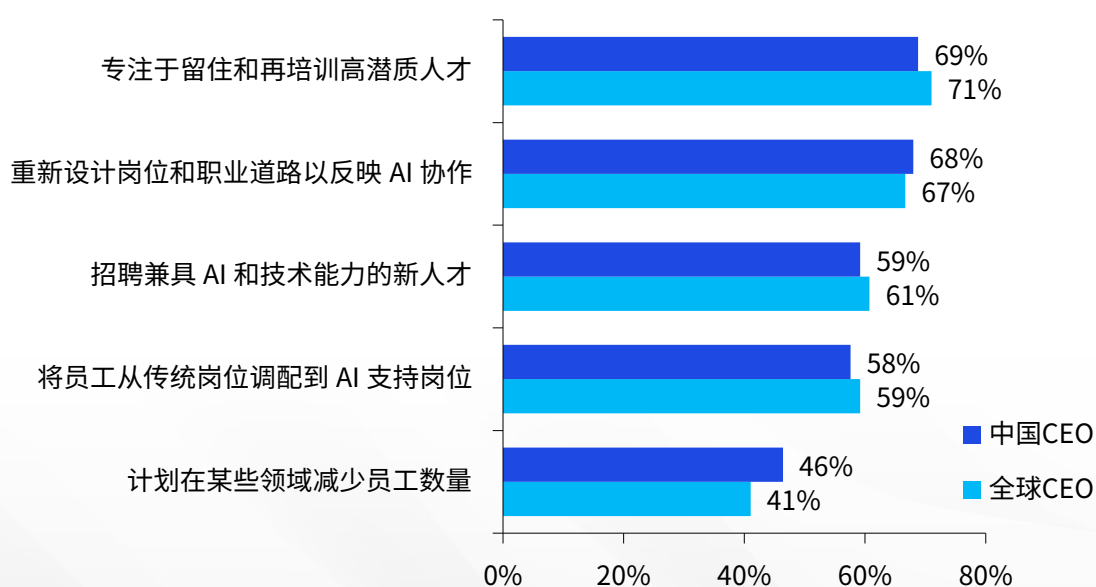


图32 短期（未来一年）企业如何应对AI对员工队伍的影响，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

图33 企业应对AI的中长期（未来2-5年）劳动力战略，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

## 08

## ESG转型进入加速期

## 政策支持态度一以贯之

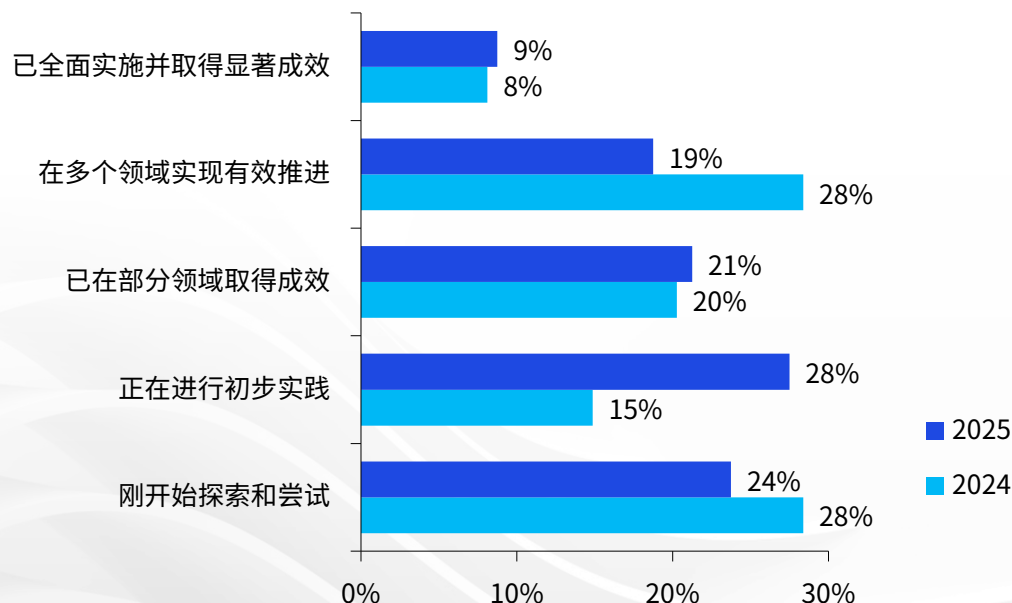
当前，环境、社会与治理（ESG）已为全球资本市场核心议程。今年中国企业ESG转型节奏进一步加快，根据本次调研，今年有49%的受访中国企业表示已经在低碳转型领域进行初步实践或已取得初步成效，显著高于去年35%的水平（图34）。

需要注意的是，近年地缘紧张局势加剧，不同价值体系和治理模式使得全球ESG政策路径出现分野。譬如，部分欧盟成员国担忧过于严苛、推进过快的ESG规则会损害欧洲企业竞争力，增加不必要行政负担，计划推迟部分《企业可持续发展报告指令》（CSRD）和《企业可持续发展尽职调查指令》要求的实施时间表，并缩小适用范围。此外，特朗普上任以来，先后退出《巴黎协定》、签署《保护美国能源免受州政府过度干预》行政令，对ESG理念在美国的发展形成阻力。欧美政策逆风下，2025年以来，全球ESG基金也遭遇大量的资金撤离。

相较全球其他地区，中国在ESG领域的支持政策始终保持一致，为中国企业ESG转型注入确定性。2024年4月，中国人民银行等七部委联合发文加强绿色金融支持。2025年2月，证监会发布《关于资本市场做好金融“五篇大文章”的实施意见》，提出了18条政策举措，引导市场吸纳可持续投资理念。在政策支持下，2025年上半年，中国ESG资产管理产品在数量、类型和主题覆盖上均稳步推进，发展趋势愈发成熟。

展望下一阶段，中国ESG政策将延续支持态度。今年9月24日，联合国气候变化峰会召开，国家主席习近平宣布中国2035年新一轮国家自主贡献（NDC）目标。明确到2035年，中国全经济范围温室气体净排放量比峰值下降7%—10%，这是我国首次为温室气体排放达峰后设定量化的、绝对的下降目标，标志着中国气候战略进入新的阶段。

图34 中国CEO所在企业推进绿色低碳转型的进度，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

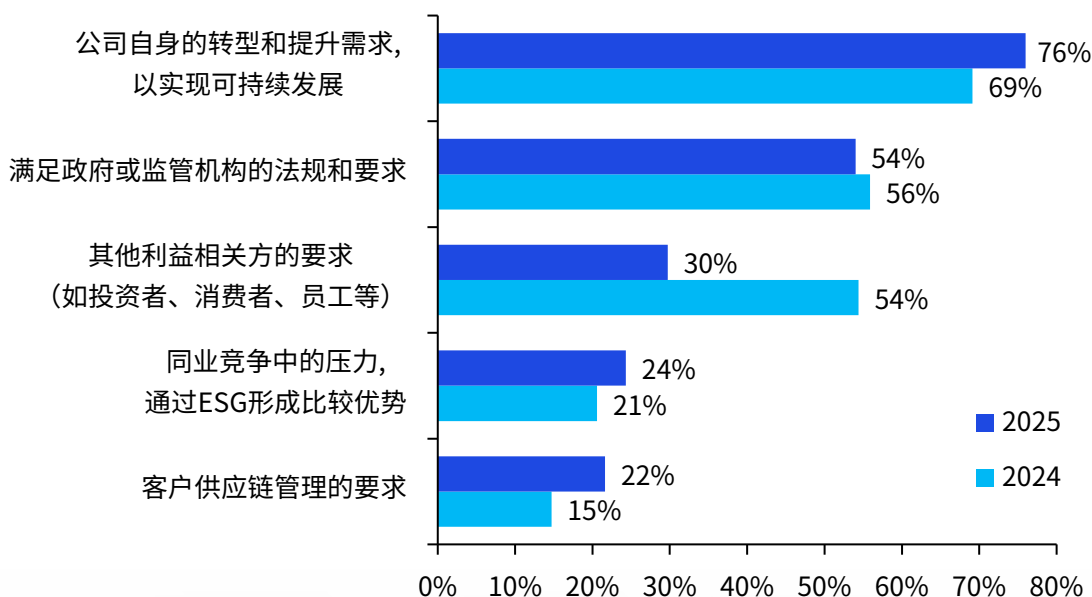
## ESG投资既是合规成本，更是增长引擎

本次调研显示，中国企业对ESG投资态度更加主动积极。从投资动因观察，今年更多受访企业表示将基于自身发展考虑开展ESG投资，其中有76%的受访者认为ESG投资有助于企业自身转型和提升需求，实现可持续发展，较去年的69%明显提升（图35）。

除了将ESG投资视作满足企业转型需求的增长引擎，也有较多企业将ESG投资视作一项必要的合规成本。54%的受访企业投资ESG动因中包括满足政府或监管要求，这一占比与去年基本持平。这与近年企业出海浪潮不无关系。譬如，欧盟国家要求在欧经营或营收达到一定规模的企业按CSRD标准披露ESG信息，对于近年计划在欧盟国家建厂的新能源汽车、锂电池等企业来说，开展ESG投资、完成相关信息披露成为其出海的前提条件。

此外，调研结果显示，22%的受访企业ESG投资动因是满足客户供应链管理要求，同样高于去年的15%。2024年5月，工信部等三部门印发《制造业企业供应链管理水平提升指南（试行）》，其中要求制造业企业在产品设计、原材料和零部件选取、生产制造、包装、仓储运输、销售使用、报废回收等供应链全过程中，融入环境保护和资源节约理念、技术。在政策指引下，许多企业已率先行动，譬如推行绿色设计、开展绿色采购，这也让更多上游供应商被动参与到ESG转型中。

图35 中国CEO所在企业进行ESG投资的动因，%



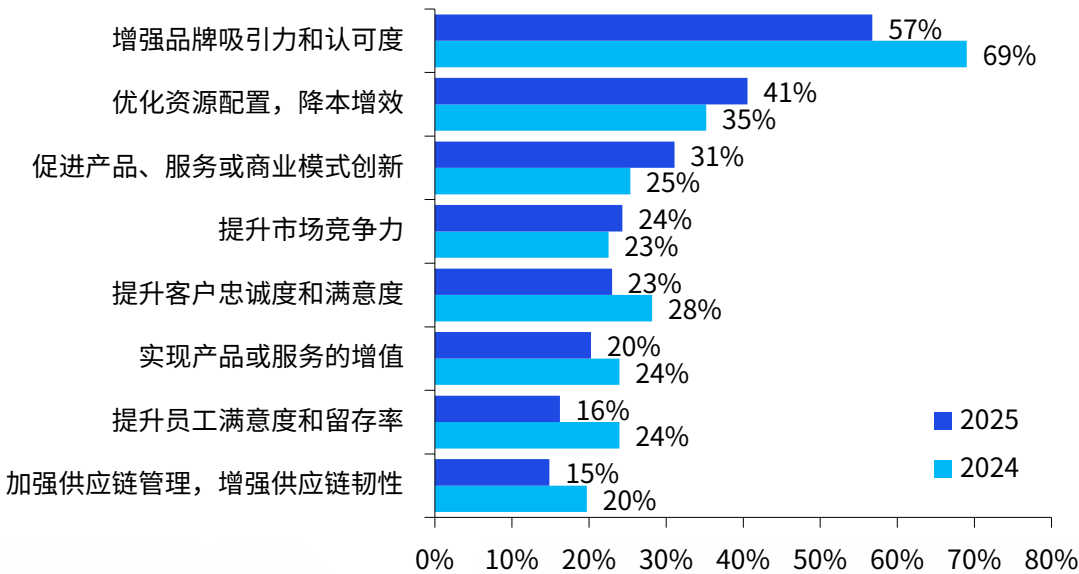
数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

从收益端来看，ESG投资能够帮助企业增强品牌吸引度和认可度，这也是近两年调研中，企业认为最直接的ESG投资回报（图36）。

值得注意的是，今年更多企业意识到ESG投资对企业降本增效以及创新方面的积极作用。其中，41%的受访企业认为ESG投资可以帮助企业优化资源配置，降本增效。对于降低成本，一方面，央行早在2021年设立碳减排支持工具，意味着当前开展ESG实践的企业能够享受更低的信贷融资成本。另一方面，企业投资于员工健康、安全和福祉，可以有效降低员工流失率、招聘成本和工伤事故率，节省大量隐性人事成本。在提升运营效率方面，企业通过建立ESG数据管理系统，收集和分析能源、排放、水资源等数据。这一过程能够更好地帮助企业分析运营中的低效环节，为精细化管理提供有力依据。另外，为了满足ESG披露要求，企业需要梳理并优化内部流程，也能够帮助企业发现并消除冗余环节，提升整体协作效率。

与此同时，31%的受访企业认为ESG投资可以促进产品、服务以及商业模式的创新。对于产品创新，在国家加快推动形成绿色低碳生活方式、鼓励绿色消费的大趋势下，消费者和客户日益青睐环保、低碳产品。企业可以开发如低碳材料、节能家电、可回收包装等新产品，抢占市场先机。除此以外，ESG投资还可以赋能商业模式创新，基于循环经济理念，企业可以从单纯“卖产品”转向提供“产品即服务”，例如提供设备的租赁、维修和回收服务，通过建立长期的客户关系获得稳定收入。

图36 中国CEO认为ESG项目给公司带来以下方面收益，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

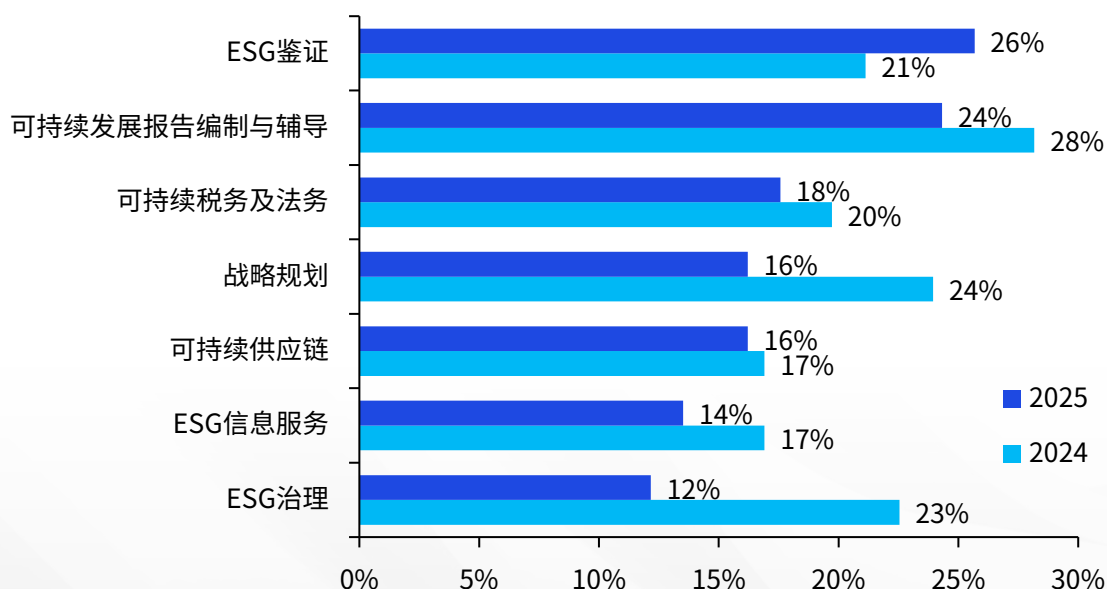
## ESG报告披露从“选择题”变为“必答题”

伴随国内ESG政策持续推进，企业投资热情回升，今年的调研显示，7成以上企业寻求第三方ESG服务专业支持。在服务内容方面，26%的中国CEO认为，ESG鉴证是企业的主要服务诉求，高于去年水平（图37）。可持续发展报告编制与辅导、可持续税务与法务也是企业关注的服务内容。

当前，ESG信息披露正在从自愿披露迈向强制披露的新阶段，且披露准则不断细化，企业ESG鉴证服务诉求由此上升。2024年以来，国家在企业可持续发展（ESG）信息披露领域陆续出台了一系列关键政策，例如，国内三大交易所发布《上市公司可持续发展报告指引》，明确部分上市企业必须在2026年开始披露2025年度的ESG报告，并鼓励其他上市公司自愿发布ESG报告。2024年11月，财政部及九个部门联合下发《企业可持续披露准则——基本准则（征求意见稿）》，奠定了国家统一的可持续信息披露标准体系的基础。2025年7月，中国证监会发布修订后的《上市公司信息披露管理办法》，首次在部门规章层面明确要求上市公司按交易所规定发布可持续发展报告。

展望下一阶段，未来ESG强制披露的要求将会逐步扩大范围，以ESG报告鉴证服务为主的ESG第三方服务需求有望持续提升。目前强制披露要求主要针对重要指数的样本公司及境内外同时上市的公司。但三大交易所前期明确，将根据执行情况适时评估扩大强制披露主体范围，这意味着未来将有更多上市公司被纳入到强制披露范畴。而对于央企控股上市公司，早在2022年，国务院国资委就明确推动央企控股上市公司披露ESG专项报告，并力争到2023年实现“全覆盖”。因此，央企控股上市公司同样是ESG信息披露的先行者和重点对象。对于非上市公司与中小企业，根据财政部的规划，企业可持续披露准则的实施将采取“循序渐进、分步推进”的策略，具体路径包括从上市公司向非上市公司扩展，以及从大型企业向中小企业扩展。

图37 中国CEO认为发展ESG需要外部专业支持的主要领域，%



数据来源：毕马威《2025年中国首席执行官展望》

## AI助力企业可持续发展

在AI浪潮带动的技术变革下，AI技术正在演变为企业ESG转型的优质辅助工具，在福布斯发布的《2025中国ESG 50强》榜单中，至少就有35家企业将AI作为其ESG管理的核心工具。这充分表明，走在可持续发展前沿的公司，正大力拥抱AI技术。

根据应用场景来划分，当前AI主要通过四种模式帮助企业实现ESG转型。

其一，作为“超级审计员”，解决数据可信度问题。ESG数据来源分散（能源账单、供应链记录、员工调查等）、非结构化（图片、文本、卫星图像），且易被质疑“洗绿”，而AI中的自然语言处理（NLP）技术，可以将非结构化数据转化为可分析的指标。

其二，作为“效率优化师”，直接实现降本增效。AI技术能够赋能企业进行智能能耗管理。譬如在楼宇和工厂中，AI算法通过分析历史能耗数据、天气预报、生产计划等信息，动态调整空调、照明和产线的运行参数，实现最高效的能源使用，直接削减电费成本。

其三，作为“风险预言家”，主动识别与管理风险。ESG风险（如供应链劳工问题、工厂环境污染、投资项目的气候风险）具有隐蔽性和滞后性，一旦爆发损失巨大。而AI可以通过7\*24小时全天候监控全球新闻、针对气候物理风险建模、实时追踪企业舆情，以防范供应链风险、气候变化以及合规风险。

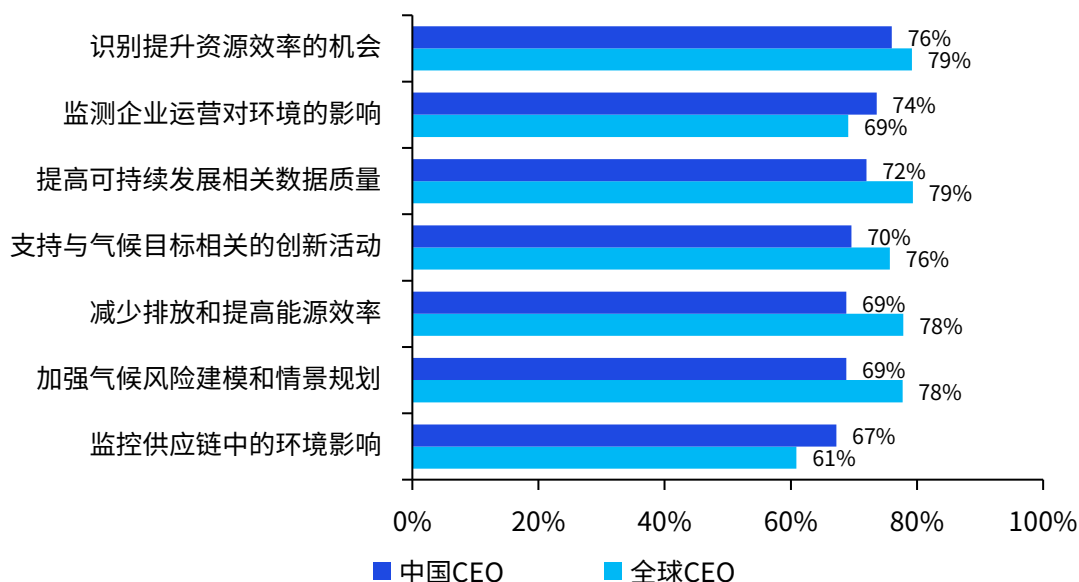
其四，作为“创新引擎”，驱动新产品与新市场。譬如AI图像识别技术可以用于智能分拣垃圾，高效准确地分离出不同材质的塑料、金属和纸张，提升回收效率和纯度，从而支持企业使用更多再生材料。利用AI模拟和筛选新材料，帮助企业开发出碳足迹更低、性能更优的产品。例如，在时尚行业，AI可以预测流行趋势，帮助品牌按需生产，从源头上减少库存浪费。



本次调研结果显示，不论是全球企业还是中国企业，都非常看重AI作为“效率优化师”这一角色，分别有79%的全球CEO和76%的中国CEO认为AI有助于识别企业运行中提升资源使用效率的机会，表明企业短期更专注ESG中“治理”层面的问题，以期提升企业竞争力（图38）。“风险预言家”角色同样得到中国企业的重视，74%的受访中国企业认为AI可以帮助企业监测其生产过程对环境的影响，这一比重高于全球水平69%。

在中国政策积极推进气候变化议程的背景下，中国企业将可持续发展转化为产业竞争优势的倾向更为强烈。未来AI作为“超级审计员”、“创新引擎”的角色有望被进一步开发，助力企业ESG转型，也将推动实现国家新一轮NDC目标。

图38 CEO认为AI帮助企业在各个层面实现ESG目标的占比，%



数据来源：毕马威《2025年全球首席执行官展望》

# 关于本调查

## 《2025年全球首席执行官展望》

这是毕马威第11次发布《全球首席执行官展望》，报告基于2025年8月5日至9月10日期间对1,350名首席执行官进行的调查，以独特视角剖析了全球首席执行官的思维模式、策略和规划战略的转变。

所有受访者海外公司的年收入均超过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12个主要行业（资产管理、汽车、银行、消费与零售、能源、医疗保健、基础设施、保险、生命科学、制造、科技和电信）的首席执行官。

注意：由于四舍五入，部分数字合计可能不等于100%。

## 《2025年中国首席执行官展望》

这是毕马威在中国本土拓展《首席执行官展望》调查样本、深入核心议题探讨的第二年。报告基于2025年5月至8月期间对114名中国首席执行官进行的调研，深度呈现了中国企业管理者对新时期经济和企业增长前景的研判，以及对企业战略调整的独特见解。本次调研，覆盖13个主要行业（资产管理、汽车、银行、消费与零售、能源、保险、生命科学、医疗健康、制造、房地产、交通运输、科技、媒体）。

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14,000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”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，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143个国家及地区，拥有超过273,000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。

# 关于毕马威中国研究院

毕马威中国研究院汇集各领域力量展现领先的研究新动力，拥有四大核心能力，以数据为底座，以信息为支撑，以知识构内核，以洞见创价值，能力逐层进阶，价值无限释放。

研究院集结了毕马威宏观、行业以及细分领域的研究力量，结合KPMG全球网络资源高效地完成各项研究工作，展现毕马威全面且前瞻的研究能力，致力于在至关重要的经济和商业问题上提供基于事实的深刻洞察与分析，从而为企业和机构、现有和潜在客户、政策制定者以及公众提供决策支持，推动毕马威业务发展，帮助所有合作伙伴在不断变化的市场环境中保持竞争力。

毕马威中国研究院拥有多层次、多维度、多角度的研究产品，以国际化视野，及时响应国内外政策要点，提供及时、深度的行业研究分析，协助客户了解前沿宏观大环境下的高潜力行业的变化与趋势，洞察市场发展机遇及前景。报告类型包括但不限于：全球与国内宏观与行业发展趋势、中国与世界商业发展与投资、行业展望与旗舰报告、政策研究与解读、问卷、访谈及调研报告、国家及各级专项课题研究等。

# 联系我们



## 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



## 蔡伟

经济研究院院长  
毕马威中国  
+86 (21) 22123687  
gary.cai@kpmg.com

## 研究团队

### 毕马威中国研究院

曾远、丁宇佳、周恺悦、龙妞

### 毕马威中国战略与转型办公室

孙玉莲

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://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://kpmg.com/cn/zh/home/about/office-locations.html>

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。

© 2025 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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。