



# 2024年全球首席 执行官展望

看好人工智能，驾驭全球变局

毕马威国际

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



# 目录

03

驾驭变局

08

人才

04

经济展望

10

环境、社会与治理

06

科技与生成式人工智能

12

方法论

# 驾驭变局

## 毕马威首席执行官展望研究已历经十年， 尽管地缘政治和经济充满动荡，首席执行官们对企业未来抱有信心。

从人工智能（AI）崛起到地缘政治紧张局势升温，首席执行官目前面临着严峻而复杂的挑战。除外部压力外，提高员工技能、混合式工作安排等内部挑战也在推动首席执行官以更灵活的态度管理利益相关者并适应相关变化，同时还要促进长期增长。

毕马威于10年前首次在全球推出《[首席执行官展望](#)》，调查以1,300多位全球大型企业首席执行官为对象，他们管理着收入不少于5亿美元，来自全球最大经济体和关键行业的企业。

从新冠肺炎疫情对经济和社会的冲击，到通胀和地缘政治紧张局势升温，过去10年经历了无数变幻和动荡。面对政治和经济冲击，首席执行官必须应对前所未有的挑战，他们所肩负的压力日益沉重，对全球经济的信心也开始动摇。

但全球首席执行官仍保持着韧性，这股韧性将带领他们的企业踏上可持续增长的道路。

全球首席执行官看好人工智能，并加强员工队伍技能培训以适应不断变化的业务需求，从而奠定坚实基础。今年的调查显示，首席执行官对企业未来的展望依然乐观，92%的首席执行官将增加员工人数，同时认识到员工需要掌握适应未来的技能，并提高员工价值主张，吸引和留住人才。为避免利益相关者的批评，对首席执行官来说ESG事项的关键是在宏伟目标与适度谨慎之间取得平衡，更重要的是做对的事。

“  
过去十年充满  
变幻和动荡

从肆虐全球的疫情到飙升的通胀和崛起的人工智能。面对压力，首席执行官都认定要投资未来。

局势动荡，首席执行官需要比以往任何时候更具韧性、灵活度和创意。展望未来十年，首席执行官们需制定大胆的战略，以适应急速变化的世界，并投资于适当的技术和人才，以实现计划和可持续的长期增长。”



**Bill Thomas**  
全球主席兼首席执行官  
毕马威国际

# 经济展望

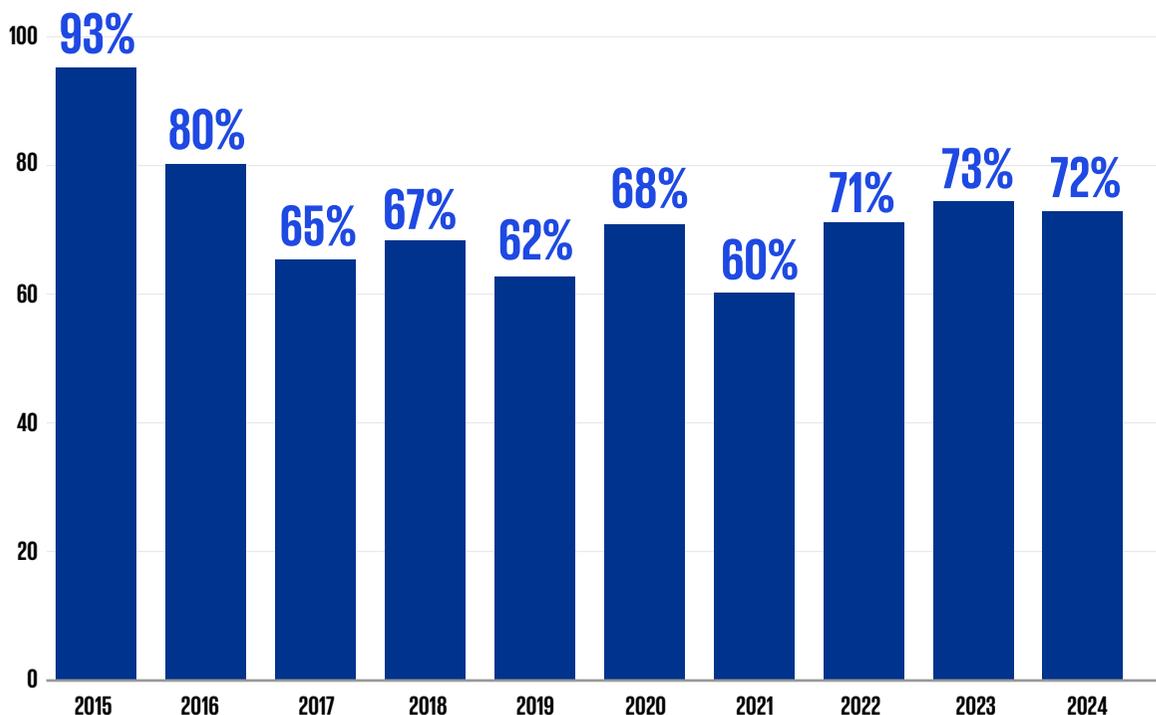
## 业务增长受到来自技术变革的挑战

过去十年，首席执行官对全球经济的信心有所动摇，反映他们所处的环境日趋复杂。尽管过去三年信心相对稳定，72%的首席执行官对经济的展望乐观，但与2015年首次推出调查时的93%相比已发生重大转变。

首席执行官们敏锐地感受到带领一家大型企业的要求日益复杂和多样化，近四分之三（72%）的受访者承认，他们在确保业务长期繁荣方面压力加重。

**72%** 的首席执行官在确保业务长期繁荣方面压力加重

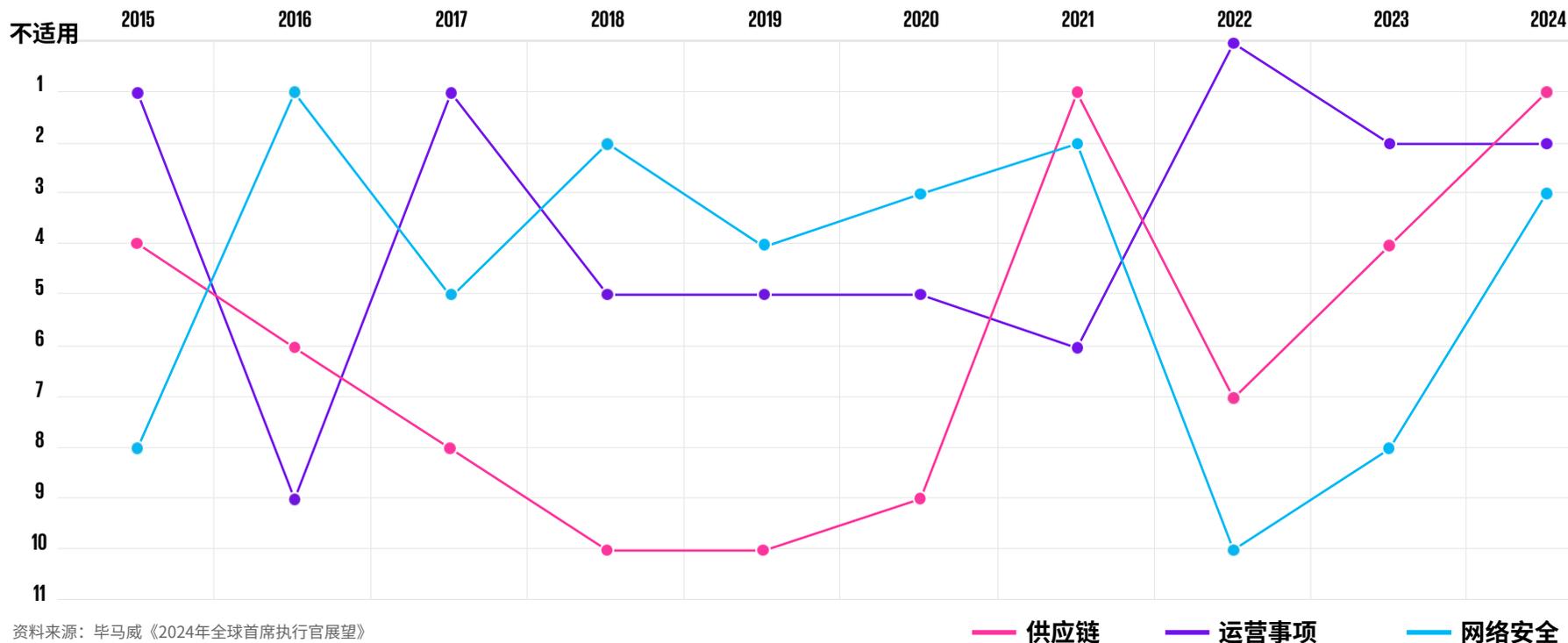
### 首席执行官对全球经济的信心（2015年 - 2024年）



资料来源：毕马威《2024年全球首席执行官展望》

■ 整体信心

## 2024年阻碍发展的主要因素在过去十年如何演变



首席执行官感受到的这种额外压力可能归因于阻碍业务增长的一系列因素，今年的调查显示，供应链中断和运营事项，超越网络安全，甚至超越去年的头号阻碍——地缘政治和政治不确定性，成为首席执行官最担心的、阻碍未来三年业务增长的主要因素。

十年的调查数据展示了首席执行官们如何寻求建立对业务增长的信心，从增加对创新和技术的投资，到重新关注员工价值主张，并重申他们对ESG和可持续发展的承诺，以此作为价值创造的源泉。

聚焦未来三年，受访者确定了他们的运营优先事项，即推进整体业务的数字化和连通性（18%）、理解并实施贯穿整个业务的生成式人工智能并提升员工技能（13%），以及执行ESG倡议（13%）。通过掌握适应未来数字世界的业务，并专注于培育和留住优秀人才，首席执行官不仅能够解决近在眼前的运营需求，还为企业确定了可持续的有机增长定位。

# 科技与生成式人工智能

## 采用AI的诉求变得紧迫，AI既是前沿，也是中心

“

十年前毕马威首次发布《首席执行官展望》时，人工智能技术还默默无闻。

时至今日，AI已成为商界高管的前沿和中心，各级人员对这项技术创造的无限可能充满期待和憧憬。

尽管我对受访首席执行官如此认真地看待人工智能，并投资于创新和技术受到鼓舞，但值得注意的是，急于应用的人工智能技术不应以牺牲真实性、道德伦理以及变革性实施为代价。人工智能可以为各方面业务增值，但这一旅程不应落下任何一名员工。商界可以通过正确的技能提升和对释放人工智能真正潜力的关注，推动世界经济回归长期可持续发展的轨道。

”



**David Rowlands**  
人工智能全球主管合伙人  
毕马威国际

对受访首席执行官来说，过去十年，技术创新一直是最具颠覆力的单一力量，在过去的9次调查中，新兴/颠覆性技术在6次调查中成为阻碍发展的前三大风险因素。

十年前，毕马威首次发布《首席执行官展望》时，人工智能技术由于在图像识别、自然语言处理和自动驾驶汽车领域有所突破而广受关注。2024年，大多数（64%）全球首席执行官表示，不论经济形势如何，他们都会在人工智能领域进行投资。尽管今天的人工智能用例引起了公众的热烈讨论，但全球首席执行官们明白，考虑到人工智能彻底改变日常生活的潜力，抓紧未来挑战势在必行。

64%

的全球首席执行官表示，不论2024年经济形势如何，他们都会在人工智能领域进行投资。

### 提升员工技能是推进人工智能技术的关键一环

尽管人工智能已引起公众对裁员的忧虑，但首席执行官深明人工智能的变革潜力，并相信它不会对员工队伍产生不利影响，超过四分之三（76%）的首席执行官预计未来三年人工智能不会从根本上减少企业内部的工作岗位数量。然而，首席执行官也意识到需要进一步培育员工运用人工智能技术的能力，当被问及企业目前为人工智能所做的准备时，只有38%的首席执行官相信他们的员工已拥有充分利用人工智能的适当技能。此外，58%的受访者同意，生成式人工智能的整合让他们重新思考入门级岗位所需的技能。

### 首席执行官的投资方向是关键

人工智能获得越来越多人接纳的趋势表明，全球首席执行官在去年增加资本支出的基础上再接再厉，几乎所有首席执行官都表示，他们计划以某种形式投资人工智能。

# 76%

的首席执行官预计未来三年人工智能不会从根本上减少企业内部的工作岗位数量

他们明白人工智能在提高效率和生产力（16%）、提升员工技能为未来做好准备（14%）和提高组织创新能力（13%）方面的潜力。然而，大多数受访者（63%）承认，人工智能至少在三到五年内不可能获得投资回报（ROI），这一比例与去年持平。

### 实施人工智能的伦理问题引起广泛关注

越来越多人关注应用和实施人工智能的伦理道德，首席执行官们也明白急于应用所带来的风险。与2023年的57%相比，远超一半（61%）的受访者认为，在企业内部实施人工智能时，道德挑战是最棘手的难题之一。

此外，对缺乏监管（50%）和技术能力不足（48%）的担忧也使人工智能的前路显得并不平坦。



# 人才

## 首席执行官们在重返办公室的辩论中态度坚决

“  
**今年的调查结果反映首席执行官与员工的期望值差距在拉大**

时移世易，员工的价值主张也随之变化。未来的成功企业高管需要懂得通过“社会契约”的方式投资、培育和  
 支持人才成长，才能解决人才困境。他们应该明白在面对普遍上涨的生活成本时，当今时代的员工不仅渴望，而且期望在更灵活的环境中工作，在工作与生活之间取得更好的平衡。

”

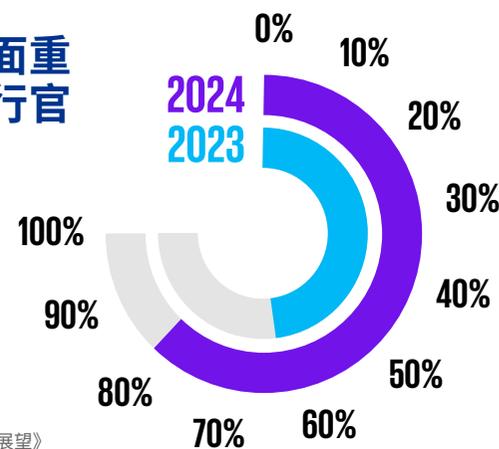


**Nhlamu Dlomu**  
 人才事务全球主管合伙人  
 毕马威国际

自2015年以来，员工要求更灵活的工作模式，个人价值观与组织目标之间有更紧密的结合，成功的企业高管已经很好地适应了这种不断变化的工作动态。成功的企业高管把人才作为增长战略的核心，发展社会契约，以配合当前和未来人才不断变化的期望。

然而，对首席执行官的调查显示，重返办公室的辩论仍未画上句号。今年的调查显示，首席执行官们对恢复疫情前工作模式的态度坚决，83%的受访者预计未来三年员工将全面重返办公室，明显高于2023年的64%。

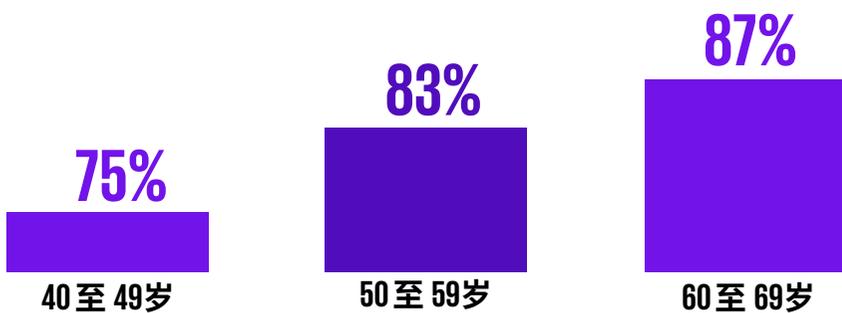
### 预计未来三年将全面重返办公室的首席执行官整体百分比



资料来源：毕马威《2024年全球首席执行官展望》

此预期随着受访者年龄的增长而增长：40至49岁的首席执行官中这一占比达75%，50至59岁达83%，而60至69岁则达到87%。有趣的是，这场辩论还出现了性别分歧：84%的男性首席执行官预计三年内会全面重返办公室，而只有78%的女性首席执行官有同样的预期。此外，87%的受访者表示，他们可能会奖励主动重返办公室的员工，给予他们有利的工作分配、加薪或晋升机会。

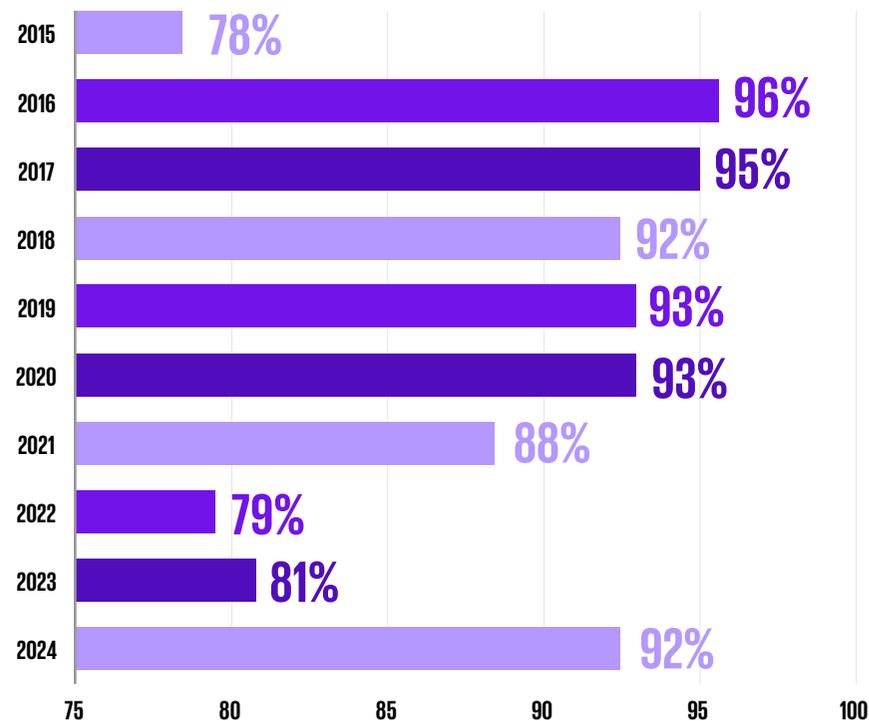
### 重返办公室辩论的代际差异



资料来源：毕马威《2024年全球首席执行官展望》

首席执行官们承认，与人才相关的其他事项也可能会影响未来的增长和竞争力。其中近三分之一的受访者表示，他们担心劳动力市场的变化，特别是对员工退休后可替代技术工人不足存有担忧。为应对人才短缺，80%的首席执行官同意，企业应投资于当地社区的技能发展和终身学习，以保障未来人才供应。有了对当地人才的投入，92%的首席执行官希望这将有助于增加未来三年的员工人数。

### 首席执行官对2015-2024年预计增加员工人数的三年展望



资料来源：毕马威《2024年全球首席执行官展望》

# 环境、社会与治理 (ESG)

## 驾驭政治化升温的局面

今年的调查结果反映当前需要处理好环境、社会和治理优先事项的现实。随着ESG事项对企业信任和声誉产生越来越大的影响，ESG议程的政治化倾向也令当今企业高管感受到的压力日趋沉重。

2015年，首席执行官们在优先风险中将环境风险列为他们最不关心的风险。时至2024年，近四分之一（24%）的受访者承认，未能达到ESG预期的主要不利影响是为竞争对手提供优势，这方面的不利影响甚至领先于对自身任期的威胁（21%）和招聘挑战（16%）。

企业高管显然愿意在ESG方面采取行动，四分之三（76%）的首席执行官表示，他们愿意将损害其声誉的业务盈利部分剥离出来。更能说明问题的是，大多数受访者（68%）表示，他们会对政治或社会争议事件表态，即使董事会对他们这样做表示忧虑。

“

**毕马威首席执行官展望十周年纪念版强调商界在ESG与可持续发展方面取得的进展**

就在几年前，企业的ESG承诺还被视为一种荣誉，而不是公司战略的必要组成部分。今天，我们的调查结果表明，ESG是当务之急，目标明确、可持续增长是全球商业领袖的核心抱负。

然而在2024年，我们看到社会流动性和气候变化等事项的政治化和两极分化倾向越来越明显，这给已经面临业绩压力的首席执行官们带来了新的挑战。好消息是我们的调查还显示，首席执行官们仍态度坚定地重视可持续发展；例如，他们继续展示出韧性和灵活性，转变了展现可持续发展行动的方式，而不是放弃承诺。”



**John McCalla-Leacy**

全球税务主管合伙人

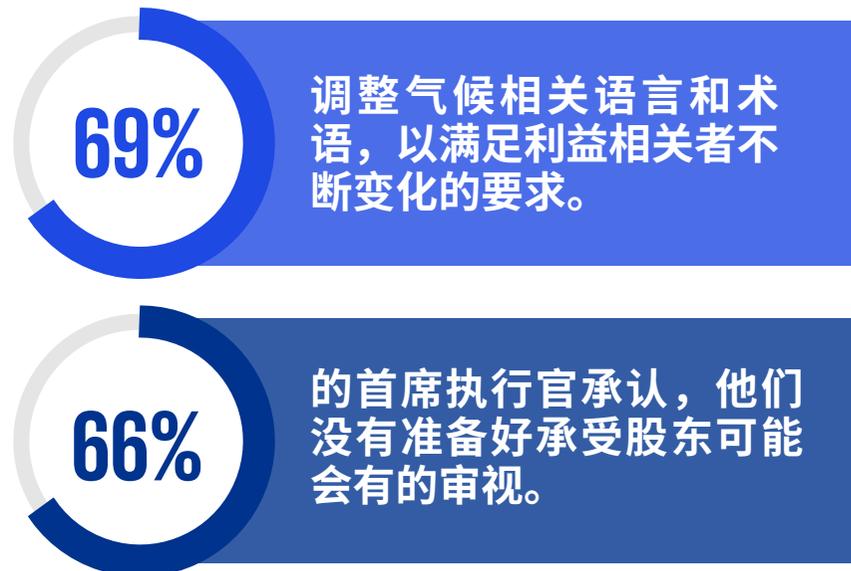
毕马威国际

三分之二（66%）的首席执行官承认，他们没有准备好承受股东对 ESG 事项可能会有的审视和期望，暗示他们可能会采取行动缓解这种情况。有趣的是，首席执行官之间显现出代际差异，43%的较年轻企业高管（40岁至49岁之间）更有信心接受 ESG 方面的审视，而50岁至59岁、60岁至60岁的首席执行官中，这一比例分别只有33%和30%。

我们还看到，社会流动性和气候变化等事项政治化和两极分化的倾向越来越明显，这给已经面临实现或重新评估既定目标压力的首席执行官们带来了挑战。因此，一些全球首席执行官正在改变他们通报 ESG 行动的方式。在今天的调查中，69%的受访者表示，虽然他们在过去12个月里保持气候相关战略不变，但他们调整了内部和外部使用的语言和术语，以满足利益相关者不断变化的要求。例如，政治和社会力量迫使一些企业改变他们使用的语言，一些企业更喜欢使用“可持续发展”等通用术语，而不是“ESG”这类包罗万有的术语。

**68%** 的首席执行官表示，他们会对政治或社会争议事件表态，即使董事会对他们这样做表示忧虑。

## CEO对ESG事项的看法



最后，30%的受访者表示，实现气候相关目标的最大障碍是供应链脱碳的复杂性，而当前世界各地的地缘政治紧张局势和影响全球主要贸易路线的活动使供应链脱碳难上加难。在我们迎接2025年到来之际，ESG报告的热潮席卷全球，我们很期待看到这股浪潮对公众意见和企业的整体影响。

# 方法论

## 关于毕马威《2024年全球首席执行官展望》

这是毕马威第十次发布《全球首席执行官展望》，报告基于2024年7月25日至8月29日期间对1,325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%。*

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).



[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://home.kpmg/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。

© 2024 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。在中国印刷。

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>

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。

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 2024 CEO Outlook”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。

