

第28期全球CEO调研中国报告

重塑商业模式 赋能新质路径



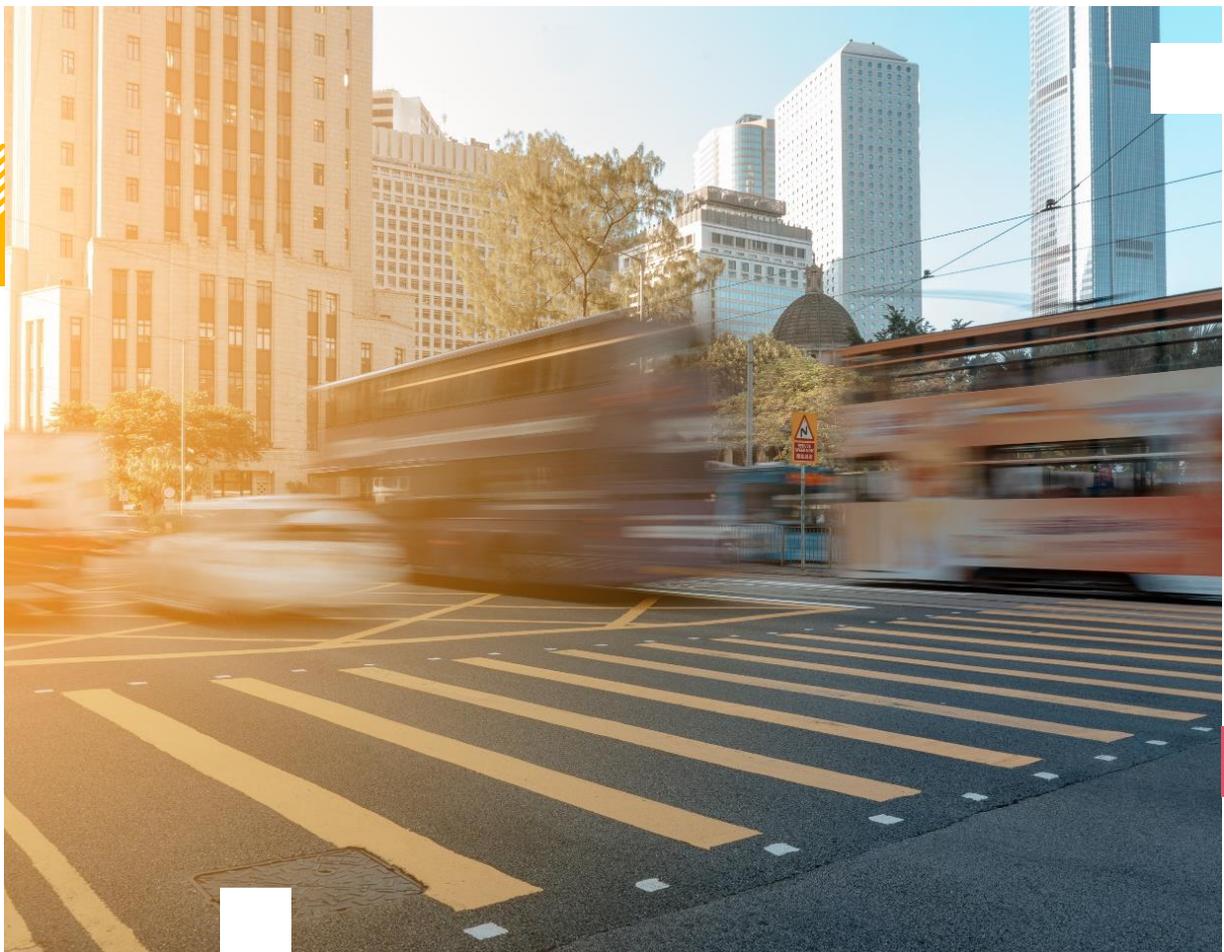
普华永道

前言

普华永道全球CEO年度调研报告已出品至第28期，每一期皆从全球数千名CEO视角出发，分享其对当前宏观经济格局的关键洞察。今年的调研规模空前，共有4,701名CEO参与，其中来自中国内地和香港特区的CEO有181名。在中国经济持续复苏和坚定致力于高质量发展的背景下，本期中国报告突显了CEO对于商业创新的紧迫意识，特别是在人工智能（AI）和气候变化快速发展的背景下。他们正积极采用创新方案，以应对市场的重大变革，并进行商业模式转型。

在中国，许多CEO正迅速抓住由时代决定性力量驱动的增长和价值来创造机遇。他们大力投资生成式人工智能（GenAI），应对气候变化带来的挑战和机遇，重塑运营和商业模式，以创新的方式创造价值。然而，还是有一些CEO由于受到传统领导思维和流程的阻碍而停滞不前，落在了后面。

对于两组的CEO而言，发展道路都清晰可见：他们必须果断采取行动——要么加快转型步伐，开辟新路径并抓住新兴机遇；要么通过精准调整现有运营策略，确保商业模式在价值重塑的时代中保持竞争力。



主要发现包括：

前景谨慎乐观：

来自中国内地（72%）、香港（81%）、和全球（53%）的CEO对公司未来三年的业务增长持乐观态度，这反映出他们对中长期发展的积极预期。中国CEO（即内地+香港）与全球CEO一样，对宏观经济波动（41%）和通货膨胀（38%）感到担忧。由于地缘政治紧张和供应链问题，中国CEO的敏感性更高。

业务转型需求：

44%的中国CEO认为，若不进行重大转型，他们的公司难以在未来十年内存活，其中许多人指出监管变化和供应链风险是长期发展的关键挑战。

GenAI的积极影响：

66%的中国CEO已经体验到GenAI带来的效率提升，其中64%注意到盈利能力也有所提高，这一比例显著高于全球平均水平，特别是在先进制造业和高价值服务领域。

AI集成到关键流程：

超过一半（53%）的中国CEO信任将AI嵌入关键流程，其中48%计划在未来三年内将其集成到技术平台，34%计划集成到核心业务流程中。

员工增长：

46%的中国CEO计划在未来12个月内增加员工数量，这一比例是计划减员的两倍多。同样，34%的中国CEO表示，GenAI带来了就业增长而非相反，显示出GenAI在推动创新中的作用。

气候投资与挑战：

得益于政府的激励政策，在中国，与气候相关的投资使61%的CEO实现了收入增长。然而，包括投资回报率低在内的诸多挑战依旧存在，成为启动这些投资的障碍。



第一部

经济展望与商业信心



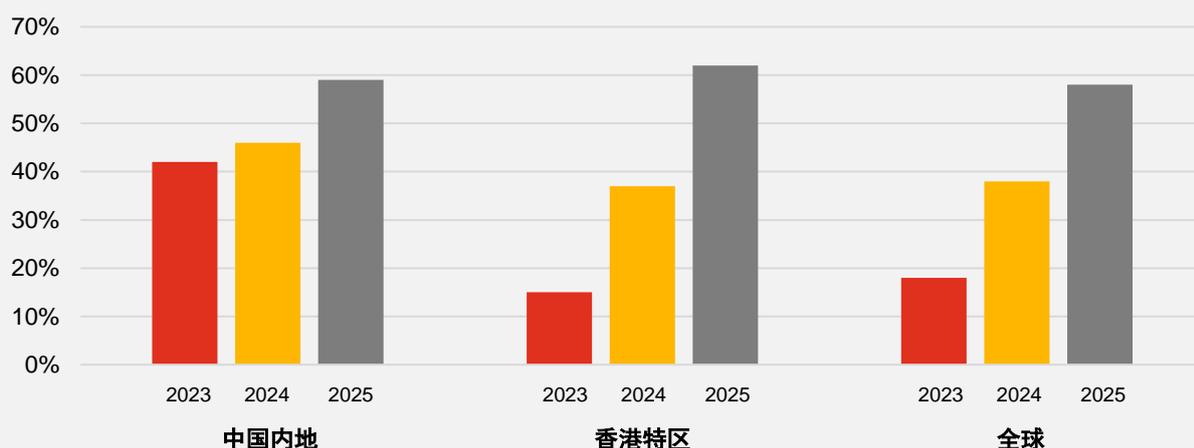
宏观预期：在不确定性中保持谨慎乐观

中国CEO普遍对全球经济状况持乐观态度。59%的中国内地CEO认为，未来12个月全球经济增长将有所改善，相比之下，62%的香港CEO以及58%的全球CEO持相同看法。



这种信心复苏凸显了中国企业的韧性，尽管他们面临着外部环境的不确定性。在特朗普2.0时代中美之间日益加剧的贸易紧张局势，叠加国内经济挑战，给商业领袖们创造了一个复杂的环境，需要他们巧妙应对。

图 1. 认为全球经济会在未来 12 个月有所增长的 CEO 比例（显示“非常有信心”和“很有信心”的回应）



中国政府正从战略层面统筹实施各项举措，以巩固2025年国内经济发展态势。最近闭幕的全国两会，为实现5%左右的年度增长目标、推进高质量发展明确了实施路径。改革重点将聚焦扩大内需、优化经济结构、提振市场信心、同时列明产业优先事项、关注吸引外国投资、推动中国绿色转型以及缓解金融风险。

香港作为连接内地和全球市场的“重要桥梁”，已准备好在2025年重振市场活力，并进一步巩固其作为国际金融中心的地位。特区政府近期公布了2025/2026年度财政预算案，计划通过取消房地产市场的所有限制并采取措施提振市场信心以促进经济增长。普华永道预计，2025年香港首次公开募股（IPO）的融资金额将达到1300亿至1600亿港元，并有望跻身全球三大IPO市场之列。

业务预期：增长前景依然可期

CEO对未来一年公司收入增长的信心正在增强。在中国内地，有27%的CEO预计他们的企业收入将实现增长，较2024年提高2个百分点，尽管这一比例仍低于全球平均水平的38%。香港CEO对业务收入增长的信心显著提升，增长了9个百

分点。同时，来自中国内地（72%）、香港（81%）和全球（53%）的CEO对公司未来三年的业务增长持乐观态度，这反映出他们对中长期发展的积极预期。

图 2a.
CEO 对公司未来12个月营收增长的信心

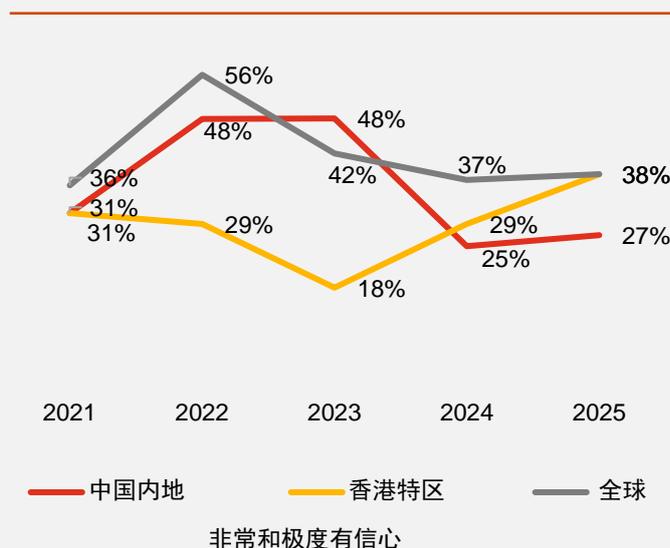
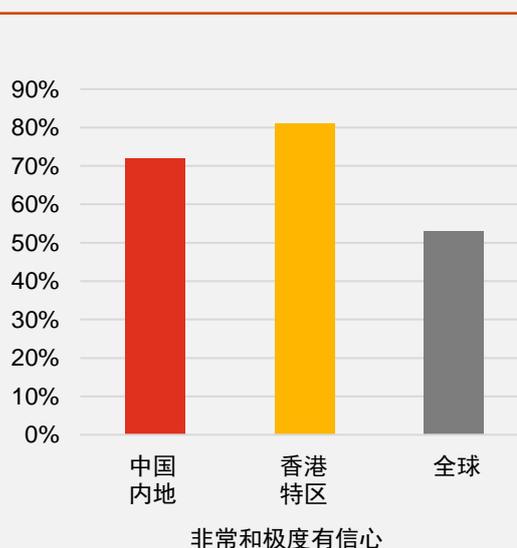


图 2b.
CEO 对公司未来3年营收增长的信心

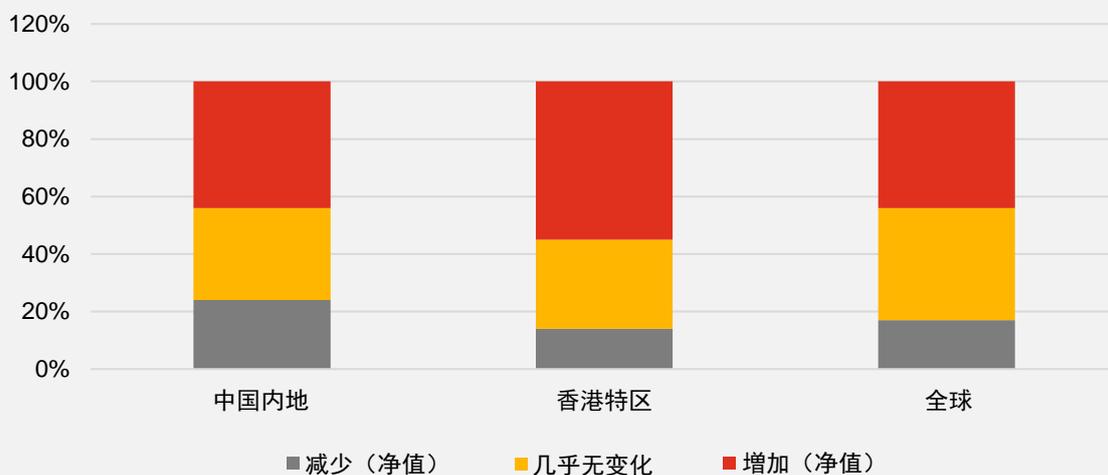


这表明，尽管当前挑战可能会影响短期预期，但人们依然对中长期内的经济复苏和增长潜力抱有信心。这一信心在中国企业的招聘计划中得到了直接体现。中国内地有44%的CEO（香港55%）计划在未来一年内增加员工数量，这一比例显著高于预期减员的CEO比例（中国内地24%、香港14%）。全球范围内也存在相似趋势，有42%的受访CEO预计其公司将增加员工。



图 3.

在未来12个月内，您的公司计划在多大程度上增加或减少员工？



当前关注的主要风险是什么？

与全球CEO相比，中国CEO面临的关键风险暴露程度更高，尤其是在宏观经济波动（中国内地35%、香港64%，全球29%）和通货膨胀（中国内地35%、香港48%，全球27%）方面。

从外部来看，贸易保护主义抬头，特别是美国加征关税，影响了中国企业的国际市场拓展，并带来产业链供应链风险。从内部来看，中国经济结构调整进入关

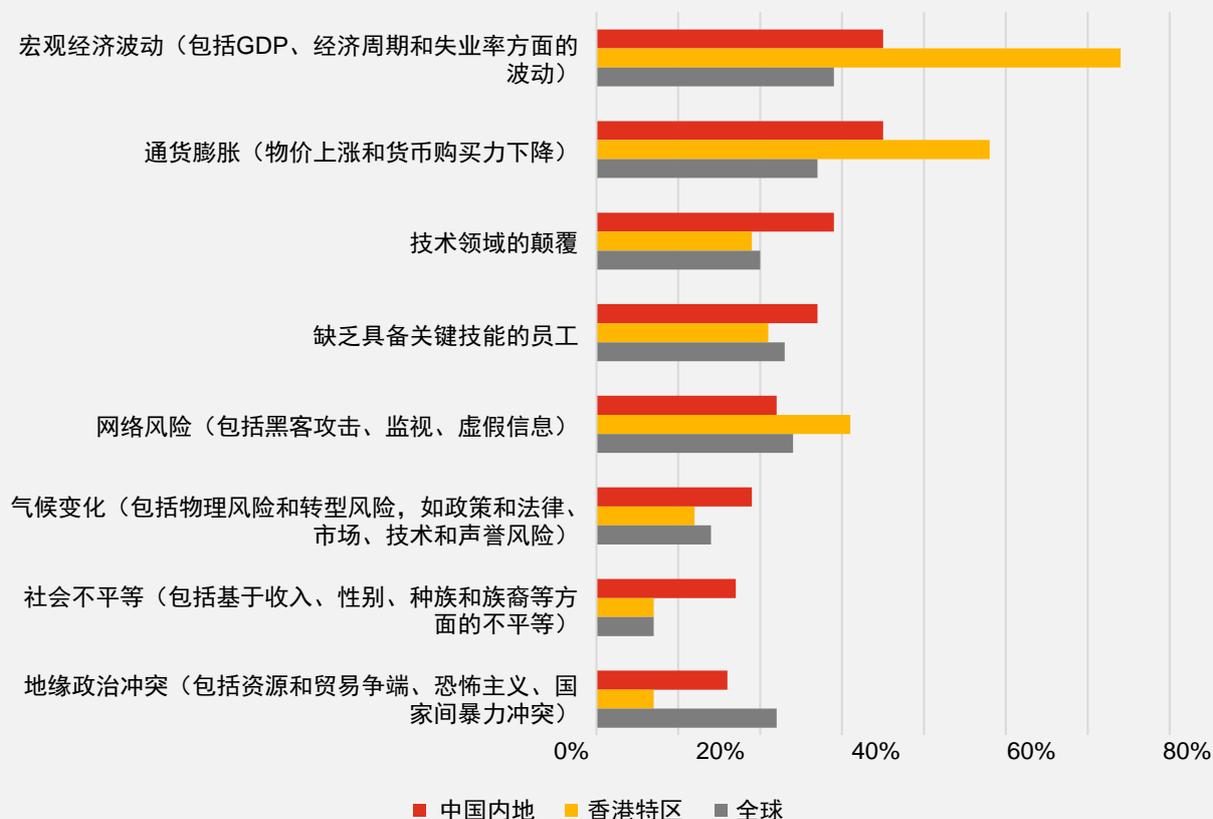
键期，新旧动能有序转换还需一定时间。面对这些风险和挑战，中国政府正从多维度优化政策体系和丰富治理工具，以稳固经济发展和提升经济韧性。

此外，29%的中国内地CEO视技术颠覆为主要担忧，同时还有缺乏具备关键技能的员工（27%）和网络风险（22%），这反映出在中国复杂营商环境中企业面临的独特挑战。



图 4.

企业对未来 12 个月内主要威胁的暴露程度（显示“适度”、“高度”和“极度暴露”的回应）



在全球范围内，寻找具备关键技能的人才正成为一个普遍的挑战——传统行业正在转型，需要新的技能组合。这一背景有助于理解中国企业为何急于扩大员工规模，以有效应对人才短缺问题。在香港，尽管科技和金融服务行业的公司努力吸引优秀人才，但它们仍面临专业技术人才严重不足的局面。在这些行业中，对专业技能的需求量远远超过了合格人才的供应量，导致人才缺口不断扩大。

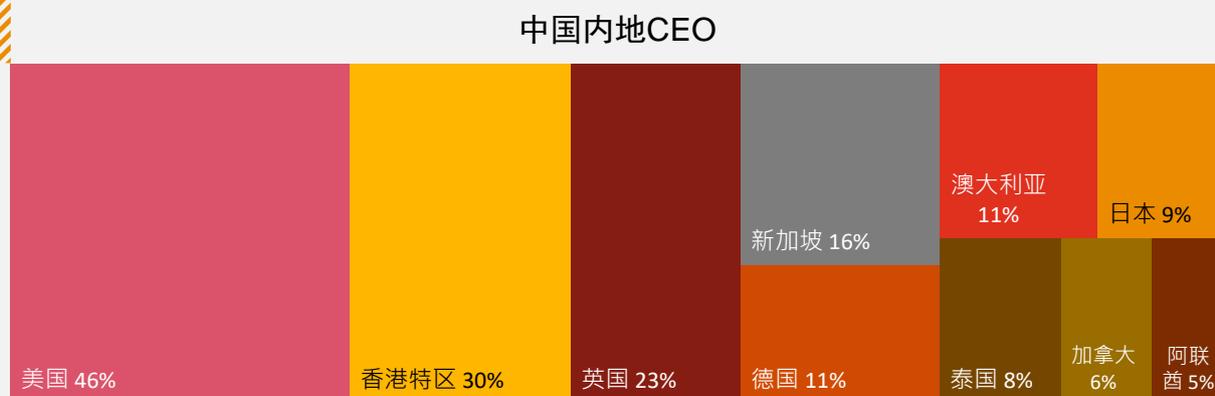
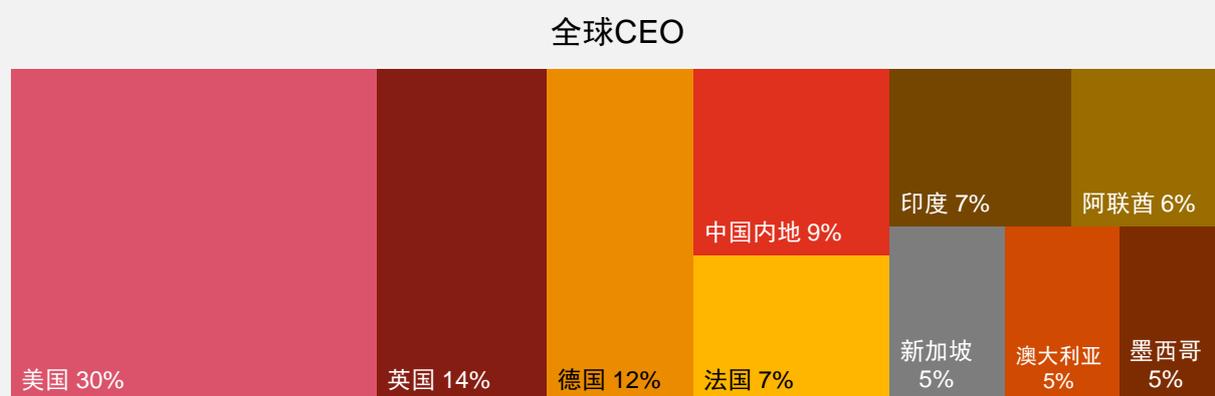
中国企业在全球范围内主要投资于哪些市场？

全球投资布局方面，中国内地CEO计划在未来12个月内将公司资本支出（CAPEX）的最大比例分配到美国（46%）、香港特区（30%）、英国（23%）、新加坡（16%）、澳大利亚（11%）和德国（11%）等外部市场。

受访全球CEO认为美国是进行国际业务

资本支出的首选地，这主要得益于该国强劲的经济、快速的AI创新和活跃的资本市场。此外，公司税率可能降至15%以及美元对其他货币的升值可能会进一步吸引投资。在全球CEO心目中，中国内地紧随美国、英国和德国之后，成为第四大最受欢迎的投资目的地。

图 5. 贵公司在未来 12 个月的计划资本支出中，哪三个外部市场的支出比例最大？

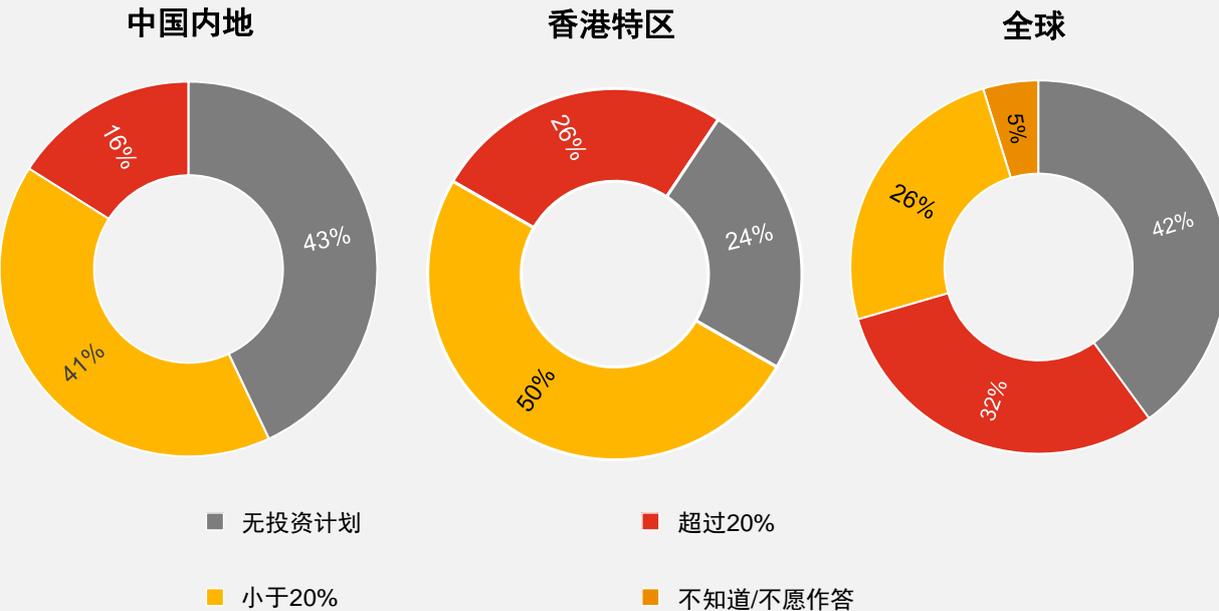


然而，值得注意的是，尽管当前存在贸易方面的限制，中国企业仍然在很大程度上依赖美国以实现其国际增长。因此，不断变化的中美关系以及全球贸易日益加剧的紧张局势可能会对投资流和供应链造成巨大的破坏。

全球和中国内地的CEO们在向总部所在市场以外的国际业务投入资金时均表现得较为谨慎，超过40%的CEO（中国内地43%，全球42%）表示未来12个月内

没有相关投资计划。不过，有相似比例的中国内地CEO（41%）计划将不超过20%的资本支出用于支持国际业务。相较之下，香港特区的商业领袖更加关注国际市场，充分利用了香港作为国际金融中心和区域商业枢纽的优势地位——只有24%的香港CEO表示无意进行海外资本支出，50%则表示他们将投入高达20%的资本支出用于国际业务。

图 6. 贵公司未来 12 个月计划用于国际业务的资本支出占比？



第二部

商业模式全面革新

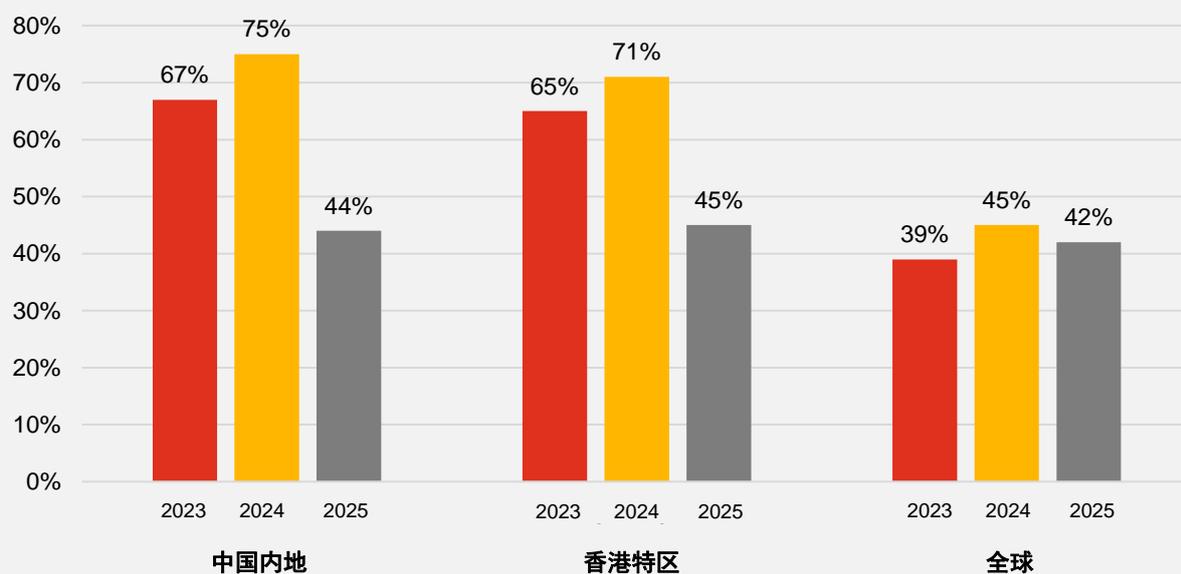


中国CEO如何看待其公司的长期生存能力及驱动因素？

中国内地CEO对企业的长期生存能力越来越有信心，仅有44%认为如果公司继续按照当前的发展轨迹前进，可能会在

十年内面临生存挑战，这一比例较2024年的75%有了显著下降。香港市场也呈现出类似的乐观趋势。

图 7. 认为其业务模式在十年或更短时间内无法生存的CEO比例



这与中国CEO对中国中期至长期营商环境不断增强的信心相一致。随着国家转向以新质生产力为特征的高质量发展，电动汽车、AI模型和先进制造等战略行业的表现尤为突出。这明显变化表明中国CEO在过去一年在快速调整自身的业务模式以适应可持续发展。



图 8.

对贵公司业务可行性影响最大的因素有哪些？



在影响业务可行性的关键因素上，中国CEO的看法可分为泾渭分明的两组：低可行性组（即认为其商业模式将在十年内失效的CEO）和高可行性组（即对企业运营模式的长期发展充满信心的CEO）。

有趣的是，低可行性组倾向于将公司的脆弱性归咎于无法控制的外部因素，如监管环境变化（中国36%，全球42%）、

供应链高风险（中国30%，全球17%）和高强度的竞争压力（中国29%，全球28%）。高可行性组则更加注重内部因素，他们优先考虑提高运营效率（中国39%，全球48%）和做出明智的战略选择（中国32%，全球55%），这表明其在推动企业转型过程中愿意承担更多的责任。



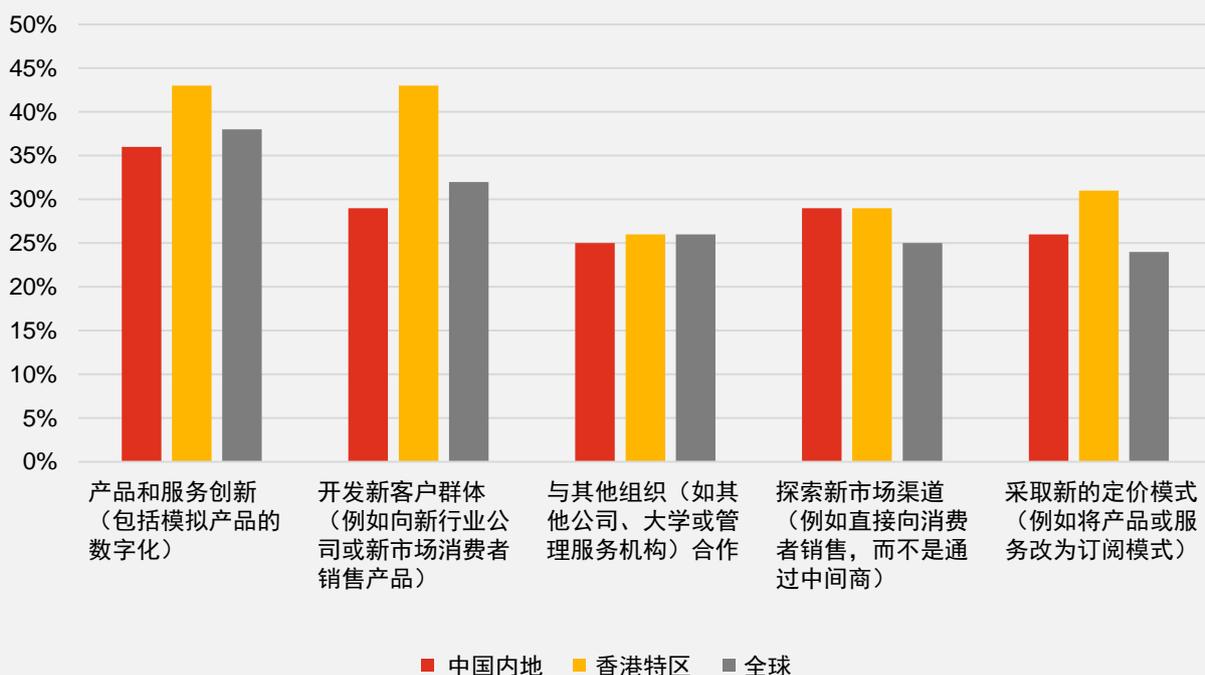
中国CEO在推动变革方面是否行动迅速？

无论具体原因如何，CEO的情绪通常被视为能够反映更广泛经济情况的先行指标，因为他们对未来的预期可能会影响其当前的决策和行动。可以观察到的是，

大多数中国内地和香港特区的CEO都坚定地致力于加速企业重塑，他们在过去五年中至少实施了一项重大举措。

图 9.

过去五年，贵公司在多大程度上采取了以下行动？（显示“在很大和非常大程度上” 的回应）



最常见的举措包括产品和服务创新（中国内地36%、香港43%，全球38%）以及开拓新客户群体（中国内地29%、香港43%，全球32%）。然而，较少的公司正在解决更高风险的挑战，例如探索新市场渠道

（中国内地29%、香港29%，全球25%）或采取新的定价模式（中国内地26%、香港31%，全球24%）。

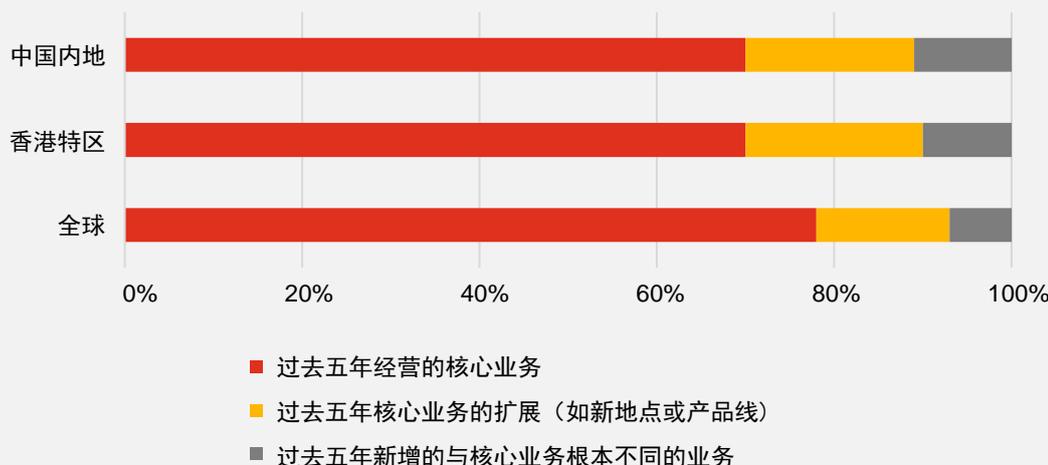
在确保业务相关性方面CEO们是否采取了足够明显的行动？

CEO们在业务重塑行动中表现出的风险规避态度也反映在企业收入来源上。以中国内地企业从新业务中获得的收入为例（这是衡量其核心业务之外增长的重要指标），我们的分析显示，过去五年

中，只有11%的收入（香港特区10%，全球7%）来自与其核心业务根本不同的业务。这表明中国企业和其全球同行在收入来源多元化方面遇到了挑战，且业务模式重塑的进展相对缓慢。

图 10.

在过去五年，贵公司收入的多大比例来自以下业务？



同样，在上一财年和本财年之间，不同业务部门资源再分配规模方面，49%的中国内地CEO（香港特区42%，全球47%）表示其正在重新分配不到20%的财务资源，57%（香港特区49%，全球55%）正以同样的方式处理企业的人力资源。充足和及时的资源再分配对于成功转型至关重要——如果想要快速推出一项重要的新业务，需要从低优先级

项目中战略性地转移资源。

然而，许多中国企业在快速重新分配财务资源和人力资源以适应不同项目和业务部门的需求方面遇到挑战。这可能是它们在开拓新收入来源方面相对保守的原因之一，亦由此影响了其在竞争环境中的增长和适应能力。

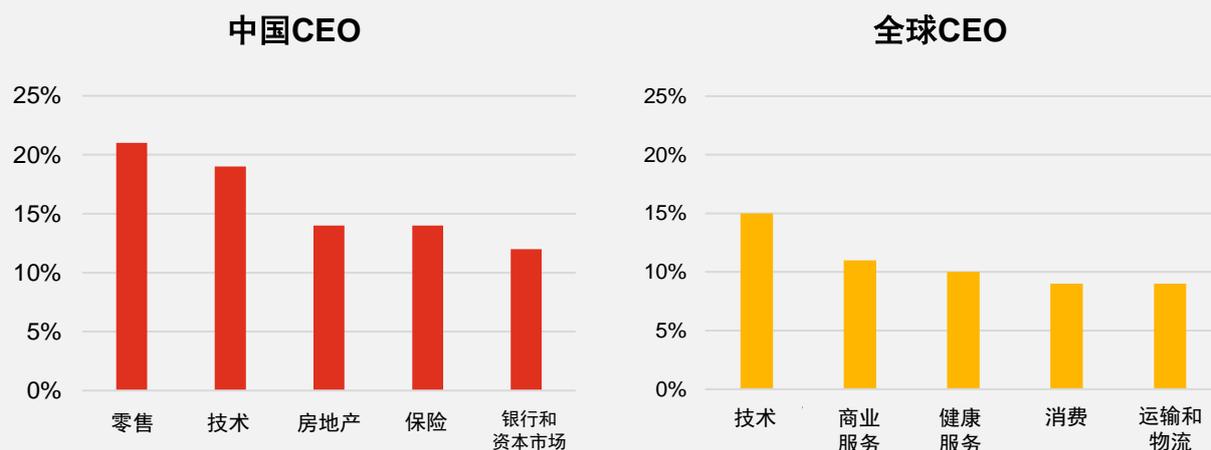
中国的产业融合将如何发展？

在过去三十多年中，随着数字化进程的推进，不同产业之间的界限不再那么明显。气候变化、AI等重大趋势的相互作用将进一步加快这一变革，并创造出超越传统产业限制的新增长机会。

最新举措即反映了这一变化，它们不仅推出了具有国际竞争力的车型，还积极将业务拓展到电池技术和可再生能源解决方案领域，通过垂直整合价值链，与海外竞争对手展开角逐。

中国电动汽车（EV）行业领军企业的

图 11.
在过去五年CEO开始运营的新领域

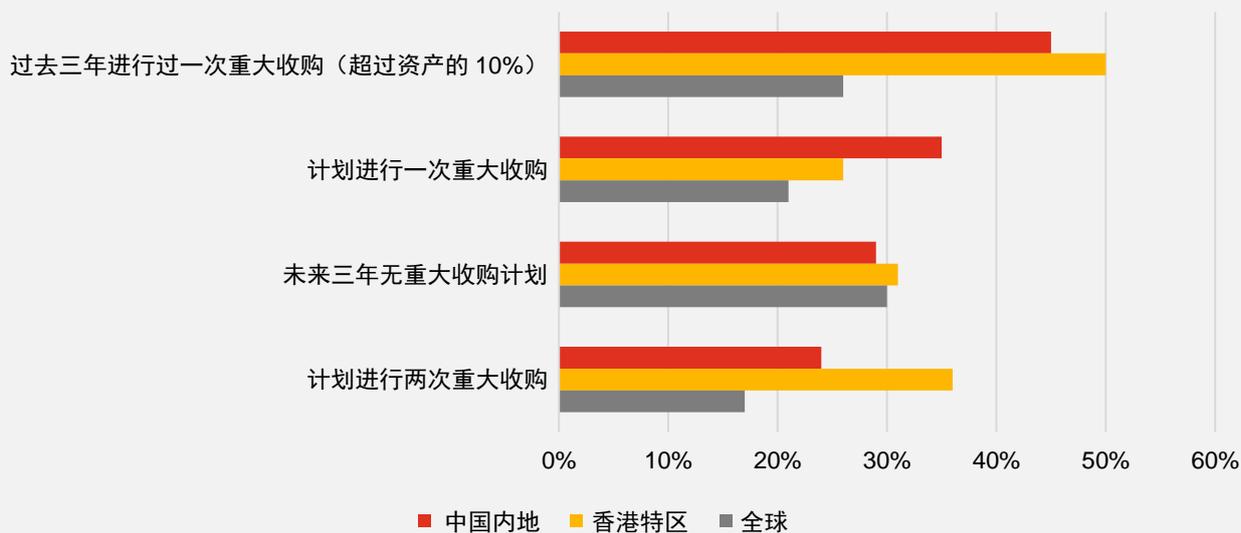


我们的调研显示，22%的中国内地企业（香港特区31%，全球38%）已经开始在以前没有涉足过的行业中竞争。过去五年，中国CEO新进入的行业包括零售、技术和金融服务等热门行业。

这其实还可表明中国企业正面临来自各行各业新竞争者的压力。例如，科技公

司正在为企业提供云服务和数据分析服务，从而进入商业服务市场。在健康服务领域，我们看到保险公司开始涉足医疗保健服务，并通过服务整合来提升患者的护理体验。同时，银行也在探索新的业务机会，例如提供财富管理和定制化金融规划等增值服务。

图 12.
过往交易和未来收购计划



为了创造价值，中国企业正越来越多地跨越自身行业界限，寻求外部机会。受高利率、估值难和地缘政治不明朗等因素影响，近年的跨境并购活动有所减少，根据Dealogic的预测，2025年的并购交易将更多集中在国内市场，而非跨境交易。

我们的调研显示，59%的中国内地CEO（香港特区62%，全球38%）计划在未

来三年内至少完成一次收购活动。近年来，并购市场经历了一段相对低迷的时期，导致中国市场出现了需求积压，特别是在科技和绿色能源等竞争激烈的领域，一些企业正成为被并购的焦点。无论如何，快速业务模式创新至关重要，通过并购来获得新能力是实现变革的有效手段。

利用AI和气候赋能因素 促进增长



AI赋能因素

AI赋能后的业绩表现是否达到中国CEO的期望？

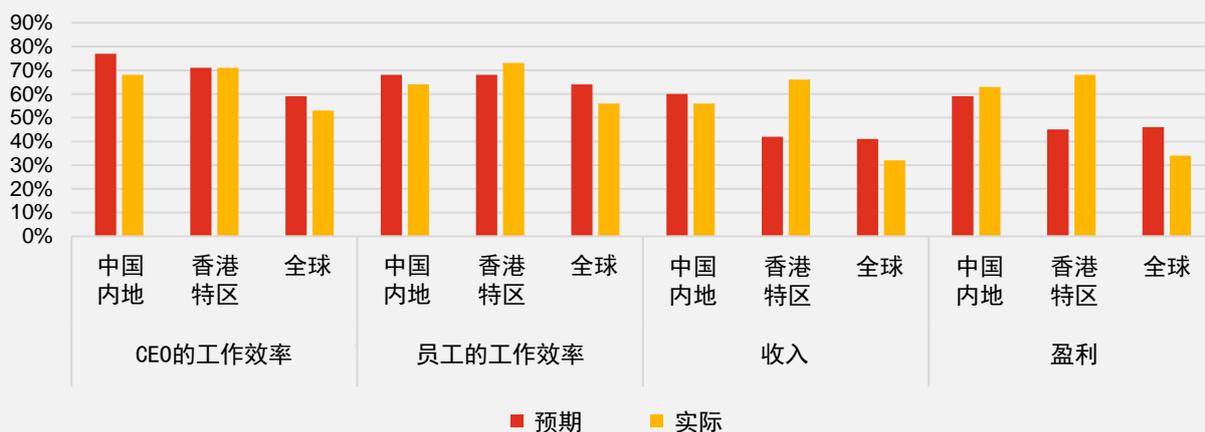
随着AI在全球范围内被以惊人的速度广泛接受，中国内地（49%）和香港特区CEO（67%）对将AI融入其核心流程表现出了较高的信任度，而全球CEO的这一比例仅为33%。这种信任对于充分发挥AI技术的潜力并在组织内推动创新至关重要。建立对AI的信任不仅需要证明技术的有效性，还需要解决数据隐私和道德方面的担忧。

高信任度部分源自于中国企业在过去一

年从GenAI中获得的显著收益，尽管实际收益略低于2024年的预期。64%的中国内地CEO（香港特区73%，全球56%）认为其企业员工的工作效率有所提高，63%（香港特区68%，全球34%）表示盈利能力有所增强。这些数据超过了全球平均水平，可以看出AI在提升中国企业运营表现方面应用日益广泛，涵盖了数据分析、任务自动化和客户互动等多个方面。

图 13.

GenAI在过去12个月内对生产力的预期和实际提升（显示“净增长”）





作为在全球范围内与其他先进大语言模型竞争的重要力量，DeepSeek的横空出世表明中国AI技术的发展和普及速度远超出许多人的预期。这一积极的影响力量已经传播到许多中国企业，涵盖电信、能源、汽车制造和互联网等行业领域，它们都在运营中整合了DeepSeek R1模型。AI模型训练中采用的创新且成本效益高的方法，将进一步推动中国企业生产力提升，并为更快地采用AI技术提供强有力的支持，从而有效缩小预期与实际表现之间的差距。



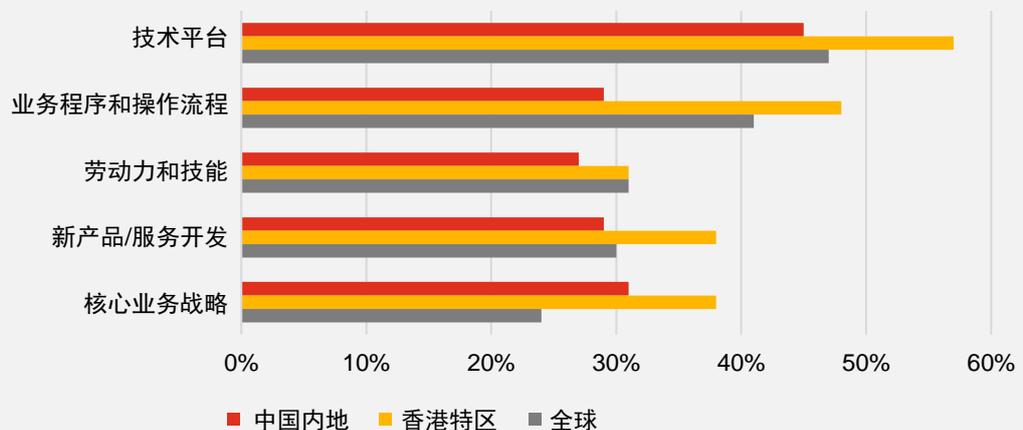
负责任的AI整合道阻且长

对于未来三年AI技术的应用，各方表态各异：与全球CEO相比，尽管中国内地CEO对AI持有更高的信任和更乐观的看法，但他们在将AI系统性地整合到关键业务领域显得较为保守，核心业务战略方面（中国内地31%，全球24%）除外；

香港特区CEO则对AI整合表现出了更大的热情，尤其是在技术平台以及业务程序和操作流程方面。

图 14.

未来三年计划将AI融入哪些业务流程？（显示“很大”和“非常大程度”的回应）

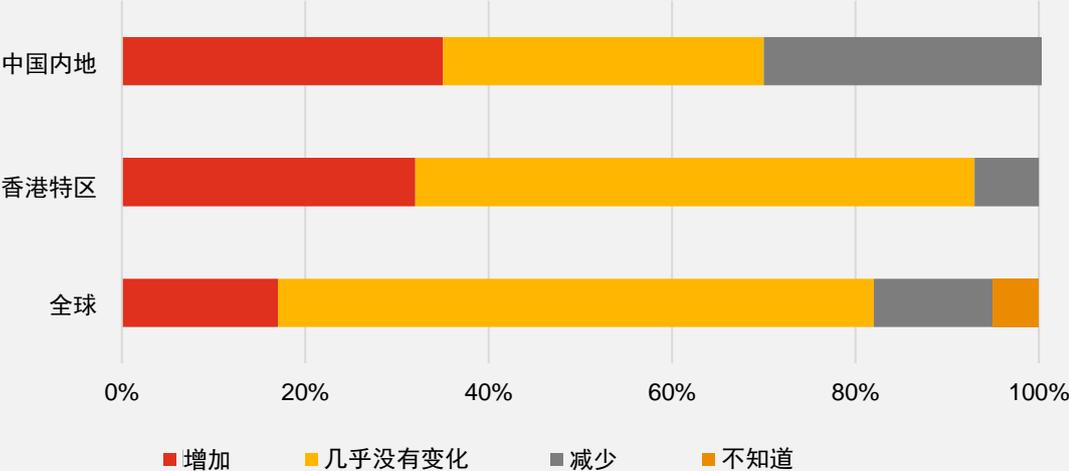


这一差异可能揭示了不同地区市场的特点。例如，面对更具挑战的运营环境和消费增速放缓的局面，中国企业更倾向于将资金投入是实现短期商业目标上，中国较低的劳动力成本也减轻了追求AI自动化技术的紧迫性。相较之下，由于劳动力市场紧张和商业运营成本较高，香港特区CEO更有动力从成本效益的角度考虑从而推动AI技术整合。

值得注意的是，在AI整合程度最低的业务领域（即劳动力和技能），仅有27%

的中国内地CEO（香港特区31%，全球31%）预计未来三年会有显著进展。这一发现揭示了两个层面的现实：一方面，商业领袖在处理与劳动力相关的问题时往往表现得较为谨慎，主要是考虑到劳动法规以及AI可能导致就业岗位流失的社会影响；另一方面，正如我们的调研显示，很多中国和全球企业在寻找具备关键技能的人才以推动AI技术应用方面遇到了挑战。

图 15.
过去12个月采用AI后的员工数量变化



实际上，35%的中国内地CEO（香港特区32%，全球17%）表示，企业员工数量将随着AI的引入而有所增加；相较之下，只有31%的内地CEO（香港特区7%，全球13%）表示员工数量将有所减少。这说明，尽管AI可能会自动化某些任务，但它同时也为需要人类监督和发挥创造

力的领域创造了新的就业机会。这与我们之前发布的《2024年期待与忐忑全球职场调研中国内地报告》的调研结果相呼应，其中显示，77%的受访中国员工认为其已经准备好适应由GenAI带来的新型工作方式。

CEO中逐渐流行薪酬与可持续发展目标挂钩

78%的中国CEO（全球56%）表示，其在当前财年的个人薪酬中至少有一部分与可持续发展指标相关。参与本期调研的上市企业比例较高，而这些企业通常有更严格的报告制度，于是我们对部分CEO的访谈揭示出一个有趣的模式：

一些CEO利用与ESG相关的薪酬来达到可持续发展基准，从而享受到优惠税率或税收减免。还有一些人表示，将可持续发展激励措施正规化，同时支持如“美丽中国”等国家倡议，将有助于提升企业声誉和股东价值。



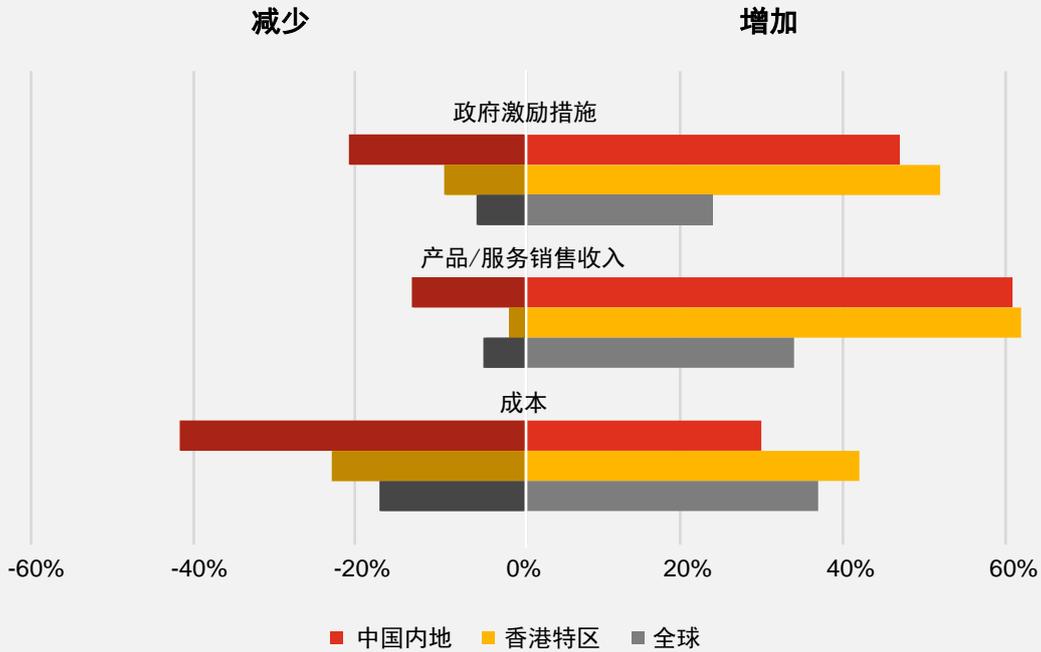
从气候投资中获得回报

内地企业越来越意识到气候相关投资可获得的财务回报，60%的内地CEO（香港特区61%，全球33%）表示其与气候相关的产品或服务的销售额有所增长，43%称与这些举措相关的成本有所下降

（香港特区24%，全球18%）。此外，46%的内地CEO（香港特区51%，全球23%）表示，政府激励措施有所增加，这极大支持了他们向更可持续的运营方式的转变。

图 16.

过去 5 年气候友好型投资的财务成果



近年来，中国政府通过财政激励和税收抵免措施积极支持低碳行业发展。在太阳能和风能安装量激增之后，中国政府正有序调整补贴方案，如更注重能源系统的整体转型和智能化建设等。同时，香港财政司司长在2024-2025年度预算中

提议，将绿色和可持续金融资助计划延长至2027年，并将补贴范围扩大至包括转型债券和贷款，旨在鼓励地区各个产业利用香港的转型融资平台进行脱碳努力。



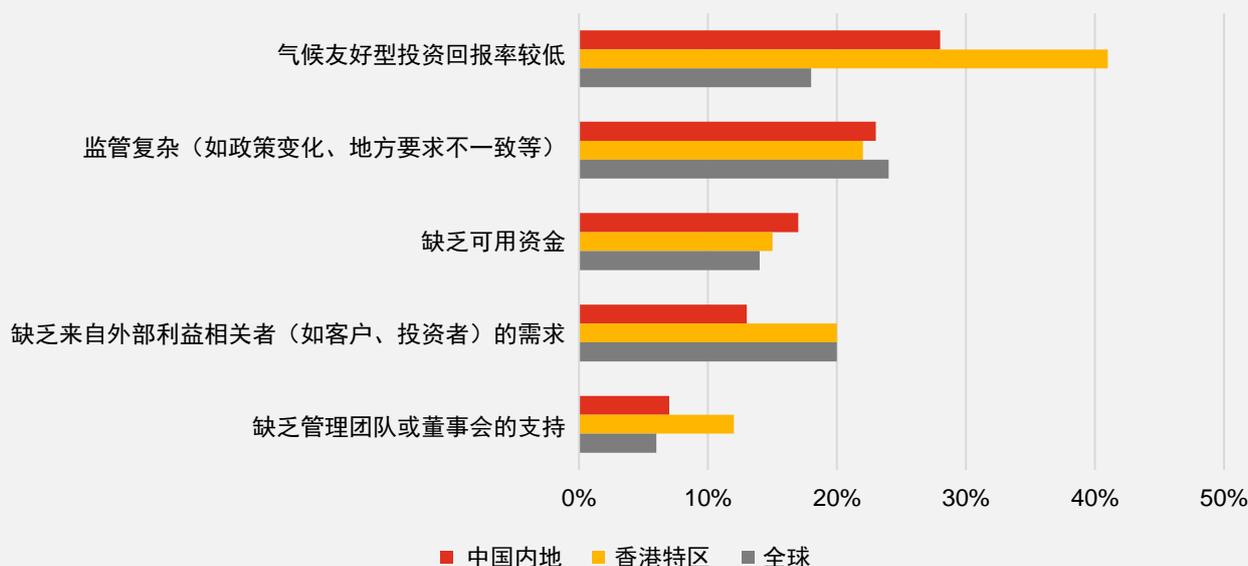
克服启动气候投资的障碍

在考虑过去12个月中阻碍企业进行气候友好型投资的各种障碍时，中国内地CEO将投资回报率较低（28%，香港特区41%，全球18%）列为首要障碍，其次是监管复杂（23%，香港特区22%，全球24%）和缺乏可用资金（17%，香港特区15%，全球14%）。相关信息

显示，虽然中国企业获得政府补贴的比例较高，使其在一定程度上缓解了气候行动投资回报率较低的问题，但企业领导者还应继续保持灵活，以应对监管变化和向更绿色实践过渡的复杂性，同时还应确保财务可行性。

图 17.

在过去 12 个月中，下列因素在多大程度上阻碍了贵公司启动气候友好型投资？（显示“很大”和“非常大程度上”的回应）

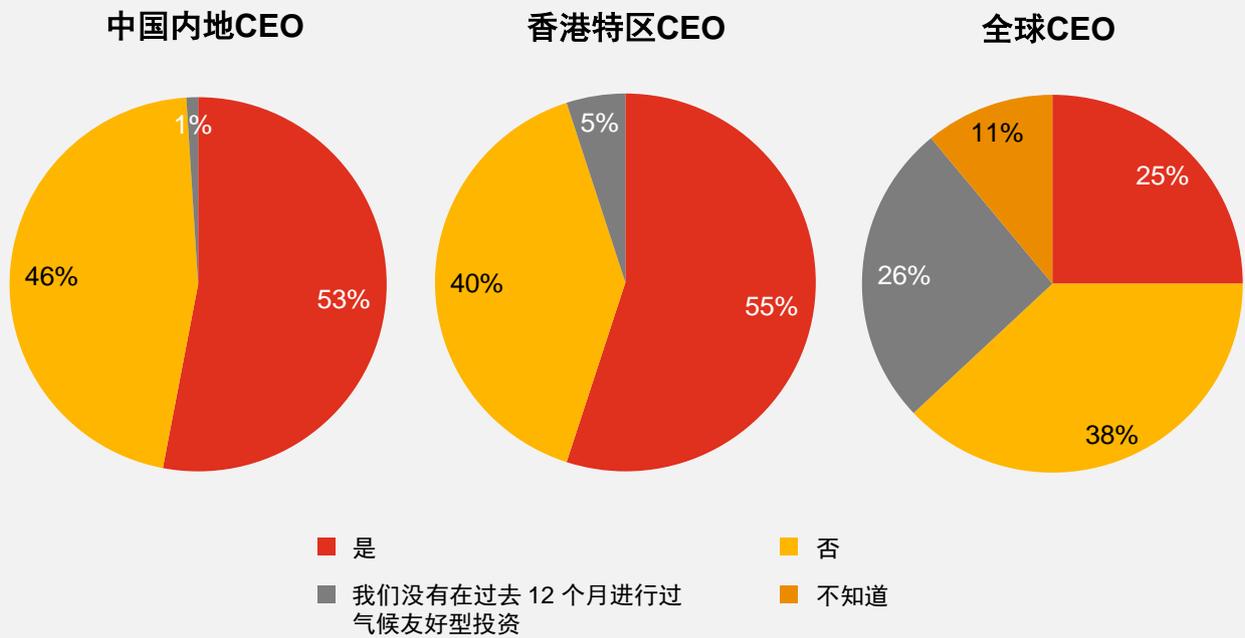


过去一年，53%的中国内地CEO（香港55%）经历并接受了其气候友好型投资回报率低于其他投资最低可接受回报率的情况，超过25%的全球平均水平。这一点亦得到更广泛的投资者群体的

呼应——普华永道《2024 年全球投资者调研》显示，近 66% 的中国投资者敦促企业增加旨在减少碳排放的投资，即使这会影短期盈利能力。

图 18.

CEO是否接受气候友好型投资的较低回报率？

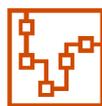


三管齐下助力企业谋发展



未来之路

普华永道第28期全球CEO调研揭示了中国企业面临的复杂但乐观的前景。虽然存在诸多重大挑战，但业务模式重塑（BMR）、AI应用以及气候投资可以为实现增长潜力和未来成功开辟新的路径。我们鼓励中国CEO利用这三个增长支柱来应对不断变化的市场动态。

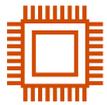


支柱一：业务模式重塑

中国CEO必须加快重塑步伐，才能在持续的行业重组中保持竞争力。这一趋势往往被中国受访者所忽视，因为他们更倾向于依靠核心业务和现有产业来实现收入增长，需知兼顾内外战略的平衡方法至关重要。

对外来看，CEO们应该通过识别潜在客户和创新商业模式来探索新的价值机遇。参与不同行业的合作生态系统不仅可以促进创新，还能为保住财务底线做出贡献。精明的领导者都明白，战略合作伙伴关系产生的价值，可超过任一组织所能单独实现的价值。密切关注市场趋势，对即将到来的行业变化迹象保持警觉（如出现新竞争对手或市场份额变动）并主动适应，这些对领导者而言都是至关重要的。此外，深入了解客户痛点、未满足的需求以及影响其决策的社会动态也极为重要。

对内来看，应专注于能带来长期价值的高影响力项目。为了确保行之有效的预算，应通过实施客观流程来消除偏见，从而突出最具前景的想法。在重新分配资源时要具备胆识，将财务和人力资本导向优先项目。此外，建立强大的员工价值主张（EVP）对于吸引和留住推动重塑战略向前发展所需的人才至关重要。



支柱二：人工智能

GenAI 仍处于技术演进的早期阶段，刚刚开始在中国企业中广泛应用。因此，许多公司尚未从这项技术中获得切实的财务收益是可以理解的。然而，随着国内大模型开发的最新突破，中国CEO应利用模型训练和整合的低成本优势来简化成本并开发新的产品或服务，同时保持对AI长期潜力的明确关注。

鉴于GenAI已成为各行各业的基本预期，捕捉其生产力潜力将很快成为竞争优势的关键所在。要实现这些优势，需采取系统性的方法，包括就在何处实施这项技术做出战略决策、投资于数据准备工作，并将GenAI无缝集成到现有技术平台和工作流程中。

中国CEO对员工数量增长的乐观态度和对AI技术的高度信任表明，企业应优先考虑员工发展和培训。通过为员工提供使用AI技术所需的技能，企业可以提高生产率并推动创新。这可能包括投资于专注于数字技能和AI素养的培训项目。

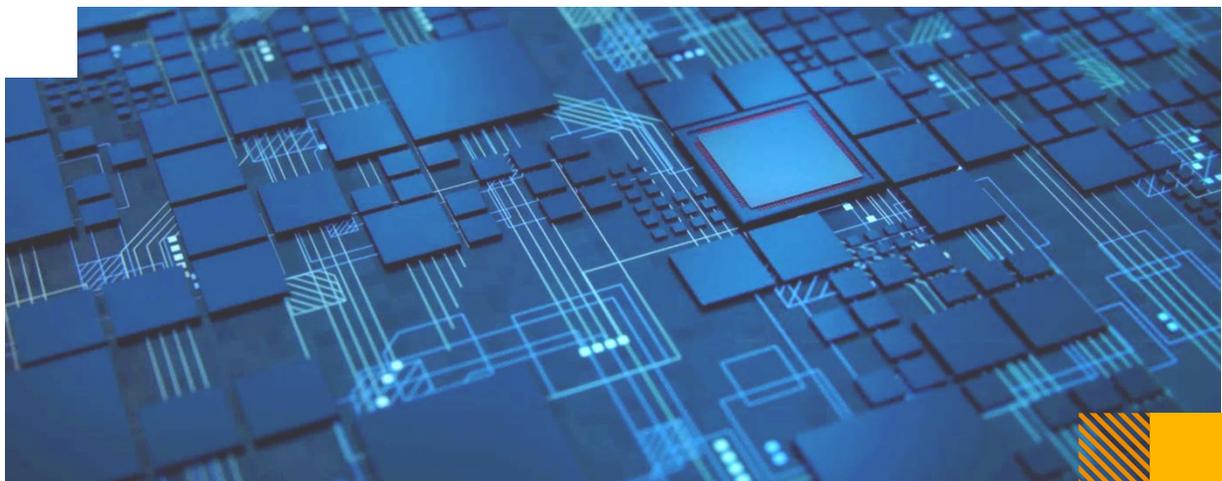


支柱三：气候问题

若想通过可持续发展创造价值，CEO们首先要迎接挑战，向市场推出气候友好型产品、服务和技术。中国在绿色能源领域的主导地位和强有力的气候激励措施为私营部门提供了先发优势。目前，许多内地和香港公司都从过去五年的气候投资中获得了收益，且随着中国向去碳化转型，这一趋势还将不断加强。

除此之外，彻底评估公司的资源利用和能源消耗情况亦十分重要。这就需要解决能源三难题：确保可靠的能源供应，同时减少排放和控制成本。能源格局正在发生变化，许多组织都扮演着生产者和消费者的双重角色。这些“产消者”不仅依靠电网供电，还自行生产、储存和销售能源，从而增强其在市场中的竞争优势。

此外，实施强大的数据策略对于可持续发展至关重要。这将帮助组织满足新的报告要求，并为各业务的领导者提供准确、数据驱动的洞察，从而指导其战略决策。



致谢

报告编辑

雷国锋

梁杉

项目管理

Clara Chiu

设计

林骏豪

联系人

王崧

市场主管合伙人

普华永道中国

geoffrey.wang@cn.pwc.com

周星

公共事务主管合伙人

普华永道中国

xing.zhou@cn.pwc.com

周伟然

人工智能主管合伙人

普华永道中国

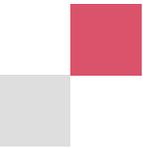
wilson.wy.chow@cn.pwc.com





普华永道第28期全球CEO调研中国报告

www.pwccn.com



普华永道

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2025 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。