KPMG

毕马威2020年全球首席执行官调查：新冠疫情特别版



毕马威国际

home.kpmg/CEOoutlook

前言



Bill Thomas
毕马威国际
全球主席兼首席执行官

全球疫情重新定义领导力

短短数月，新冠疫情不仅对首席执行官（CEO）们提出了诸多超出其预料的要求，更从许多方面重新定义了领导力。无论是个人、企业、还是国家，都处于疫情的不同阶段，遭受了不同程度的冲击。对很多人而言，唯一能够确定的就是未来的不确定。

为了洞悉当前的复杂环境，毕马威分别于今年一、二月和七、八月对数百位来自全球顶尖企业的 CEO 进行了调研，以了解其观点和优先事项变化，同时还就未来信心以及如何应对这百年不遇的危机询问了他们的意见。

不出意料，与年初时相比，受访 CEO 对全球经济增长的信心均有所下降。然而，除去对增长预期和产出的重新衡量，很多企业领导者将优先事项进行了调整，并把精力放在了更重要的事情上——保护他们员工的健康，以及企业所服务的社会的福祉。

出于对市场衰退的担心，CEO 纷纷在企业内部采取各种果断措施，包括加快企业数字化转型步伐、确保人才梯队满足未来需求等等。另外还积极修订企业宗旨，助力解决当前全球所面临的诸多问题。

总之，对任何一位领导者来说都有很多事情要做，尤其是在这么紧迫的时间框架下，在此我谨向所有在百忙之中拨冗参加调研的企业领导者表示衷心的感谢。正是在他们的帮助下，本报告才得以揭示当前的一些重要趋势和洞察，希望能对读者有所裨益。

感谢各位对毕马威的一贯信任，祝大家平安顺遂。

除非另有说明，在本报告中，“我们”、“毕马威”、“我们的”是指以毕马威的名义经营的及隶属于毕马威国际或与上述一家或多家公司相关联的独立成员所网络中的成员 。毕马威国际不提供客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。

目录

主要发现 04

企业宗旨 06

繁荣发展 11

优先事项 16

对新现实的反思 20

方法论并致谢 22

主要发现

毕马威《2020年全球首席执行官调查：新冠疫情特别版》从独特的角度展现了疫情爆发以来的观念变化。今年一、二月期间，毕马威对1,300位CEO进行了调研，彼时很多主要市场尚未切身感受到封城政策所带来的冲击。七月至八月上旬，我们对 315 位 CEO 进行了跟踪调研，以了解其想法如何演变。主要趋势包括：

人才和新的工作方式：

远程办公拓宽人才来源，企业开始转变招聘战略，在重新考虑短期办公环境的同时思考未来工作方式。

风险变化：

疫情爆发后，“人才风险”已超过“供应链风险”和“地方主义回归风险”，成为对企业发展最大的威胁。

数字化进程加快：

企业领导者纷纷押注数字化转型，封城期间大部分企业加快了数字化的速度。

整体而言，今年调查主要围绕“企业宗旨”、“繁荣发展”、“优先事项”三大主题展开：

企业宗旨

面对健康和人道主义危机，CEO 更注重打造值得信赖、目标明确、致力于应对主要社会挑战的企业。

焕新企业宗旨

在年初的调研中，77%的CEO表示企业的主要目标取决于企业宗旨或社会问题；现在，79%CEO的表示，危机爆发后在情感上更加认同企业宗旨。

从同情到行动

39%的受访者表示自己和家人的健康受到了疫情影响，55%的人由此改变了疫情应对策略。

维护平等

2020年初，65%的受访者表示公众希望企业承担更多承担，以弥补社会治理上的一些空白；现在，81%的企业正在实施新的反黑人歧视政策。

繁荣发展

在应对危机之余，CEO 同样关注企业的长期繁荣发展。

逆境中增长的挑战

目前，近三分之一 (32%) 的受访者表示对全球经济长期增长的信心较年初时有所降低。

数字化增长加速

80%的受访者表示疫情加快了企业的数字化转型步伐，数字化运营进展尤快；30%表示当前进度已远超之前预测 。

人才溢价

年初以来，“人才风险”的排名上升11位，一跃成为对长期增长最大的威胁。

优先事项

CEO 正大力推进转型，以培养后疫情时代获得成功所需的能力。

更加关注ESG

71%的受访者表示希望进一步巩固疫情期间全球在对抗气候变化方面所取得的成果，65%表示气候相关风险将决定未来五年自己能否留任 。

未来工作方式

77%的受访者表示将继续推行疫情期间所采用的数字化协作和通信工具，73%认为远程办公拓宽了企业的人才来源。

以客户为中心的供应链

67%的受访者表示，鉴于疫情的破坏性冲击，企业将不得不重新思考其全球供应链方式，以更快地应对不断变化的客户需求。

注：ESG，即环境、社会和公司治理（Environment, Social, and Governance），包括信息披露、评估评级和投资指引三个方面，是社会责任投资的基础，是绿色金融体系的重要组成部分。

企业宗旨

79% 的受访者表示，受疫情影响，企业不得不重新评估其宗旨，以更好地满足利益相关方的需求。

新冠疫情不仅对人们的健康和生活造成了深远影响，也改变了很多企业和行业的未来——这对 CEO 的领导能力和个人抗压能力无疑是一次严峻的考验。面对这一史无前例的时刻，全球顶尖企业的首席执行官们从社会和经济的角度进一步明确了企业宗旨，创造了更深远的影响。在人才和企业责任方面，他们充分发挥同理心和人文关怀的思想，在全球经济信心下降的今天，他们努力寻找新的机遇，针对未来现实积极调整业务。

焕新企业宗旨

在年初的调研中我们发现，大部分CEO已经注意到，企业的主要目标正逐渐从“单纯追求利润”转向践行宗旨、服务社会。仅有不到四分之一(23%)的受访者将企业的整体目标局限于“为股东创造价值”，54% 是从企业宗旨出发、兼顾不同的利益相关方。此外，近五分之一 (22%) 表示其主要目标为“改善社会”。

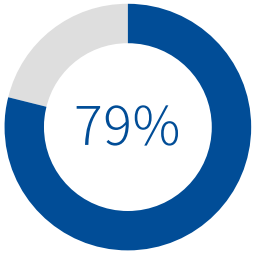
如图1所示，企业宗旨有助于CEO了解如何在疫情期间满足从员工到社区的不同利益相关方的需求。在国民西敏寺银行集团（英国历史最悠久的集团之一）CEO Alison Rose的眼中，企业宗旨是指导该集团服务客户的重要工具之一。“企业宗旨意味着全神贯注地倾听客户问题，确保给予他们合理的支持，同时努力成为负责任的贷款人。”她表示：“我们为弱势客户和国家医疗服务体系(NHS)的工作人员设置了专门的热线电话，以便随时提供帮助。另外，我们还主动联络最弱势的客户，向超过30万人伸出了援手。”在员工方面，企业宗旨意味着在全面转向居家办公时关注了解员工所需的支持。“对领导者来说，更大的责任是要更有存在感、同理心和参与感，因为你必须要表明自己了解所有人的生活受到的影响。”她解释道：“每个人都会面临形形色色的挑战，不仅在工作中，在个人生活中也同样如此。”



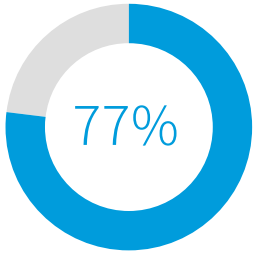
“对领导者来说，更大的责任是要更有存在感、同理心和参与感，因为你必须要表明自己了解所有人的生活受到的影响。”

Alison Rose
国民西敏寺银行集团首席执行官

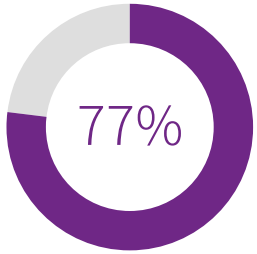
图 1：在疫情期间，CEO们认为企业宗旨具有更强大的指导作用。



危机爆发后，我在情感上更加认同企业宗旨。



企业宗旨有助于我们了解如何满足员工、社区、客户、合作伙伴和投资者等不同利益相关方的需求。



企业宗旨为我们快速有效地制定疫情相关决策提供了一个明确的框架。

来源：毕马威《2020年全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。

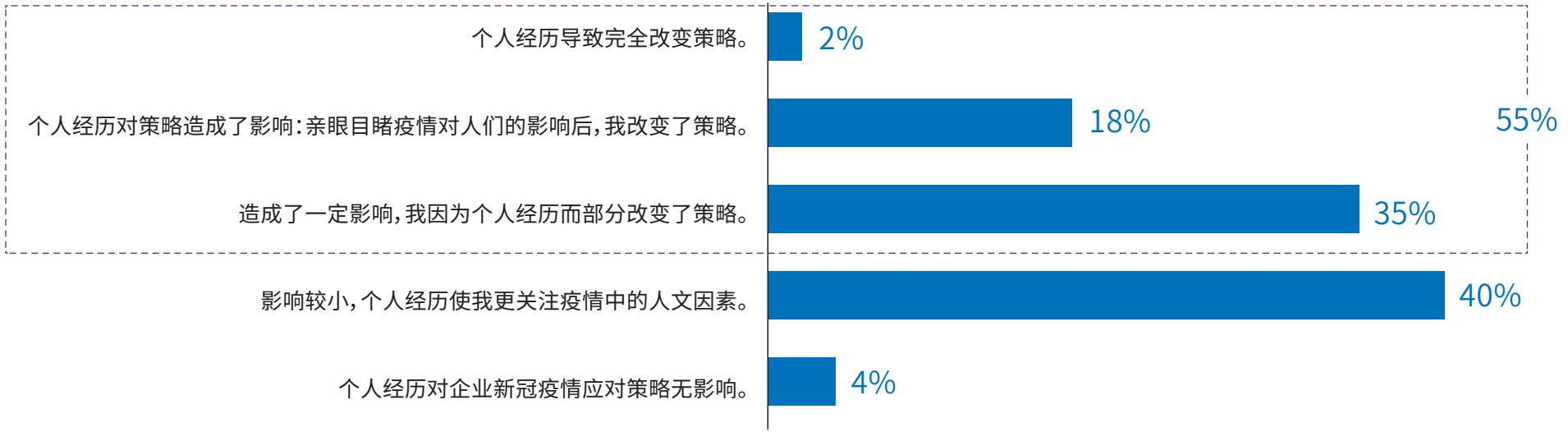
对于CEO而言，企业宗旨已然成为核心支柱。79%的受访者表示危机爆发后在情感上更加认同企业宗旨。然而与此同时，疫情所带来的巨大破坏也促使很多CEO开始在思考现有的企业宗旨是否真正能够满足利益相关方的需要。事实上，79%的受访者表示，受疫情影响，不得不重新评估企业宗旨。认真倾听各利益相关方的意见、鼓励对话，将成为这一过程中的关键，特别在必须对现有宗旨进行调整才能更好地满足利益相关方需求时更是如此。

从同情到行动

疫情期间CEO们对企业宗旨的认同度上升，从侧面反映出一个事实——与员工和社区一样，CEO同样面临着健康与家庭的挑战。事实上，超过三分之一(39%)的受访者表示自己和家人的健康受到了病毒影响。

对于很多人而言，新冠疫情将是这一代人铭记终生的关键时刻。CEO显然也希望从疫情和个人经历中吸取经验教训，在充分掌握信息的前提下，做出最有效的决策。如图 2 所示，在个人受到新冠病毒影响的受访者中，仅有 4% 未对疫情应对措施进行调整。从整体来看，55% 的受访者对战略应对措施进行了完全或部分调整。另有 40% 虽然未调整战略，但更加注重疫情期间的人文关怀。

图 2：CEO 因自身或家人的健康受到病毒影响而改变疫情应对策略。



来源：毕马威《2020年全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。

注：因四舍五入，故总数为 99%。

苏黎世保险集团首席执行官Mario Greco认为，充满人文关怀、富于同情心的领导方式是疫情期间保护员工、打造未来敬业团队的关键。在这里，“保护人们健康”不再流于空谈，而是转化为切实行动。例如，该公司为员工及其家人提供了自愿检测。“危机期间的最大挑战在于保护员工、防止出现健康问题，这是身为领导者的责任感。”他表示：“首先要做的就是降低风险。我跟员工说过很多次了——没人会想到在保险公司工作也会面临生命风险。”

目前的危机也要求领导者富于同情心，才能消除员工心中深藏的恐惧与不安。“一般情况下，在工作场合谈的都是公务。但现在，员工都对自己和家人的未来惶恐不安。所以，首先要做一个人性化的领导。”



“我们通过消毒和各种医疗卫生支持项目，为当地社区提供了巨大的帮助。总体而言，此举大大增强了企业与社区的关系。”

Andreas Shiamishis
希腊石油公司首席执行官

维护平等

在年初的调研中，我们发现，越来越多的CEO准备在应对社会重大挑战的过程中发挥领导作用。近三分之二(65%)的受访者表示，公众寄望于企业能够填补政府在这一方面的职能空缺。与此同时，76% 表示，自己有责任“引领变革以解决社会问题”。

疫情期间，无数企业捐款捐物，或是为一线人员开发产品和服务，在各国的抗疫工作中发挥了关键作用。对于**希腊石油公司**——希腊最大的炼油企业和石油产品交易商——的**首席执行官Andreas Shiamishis**而言，保护员工、确保业务连续运营、维持营运资金都属于优先事项，但帮助社会应对新冠危机也同样重要。

该公司向希腊的国家卫生系统捐赠了大笔资金，用于购买急需的医疗设备和耗材。但在捐款的同时，希腊石油公司也用其它行动为希腊抗疫提供了支持。“我们几乎是国内唯一一家从疫情伊始就专注于新冠病毒检测的企业。”他介绍道：“早在三月初，我们就订购了一批高效检测设备，将国内的检测能力提高了一倍。”在他看来，这些举措对于巩固希腊石油公司与社区之间的关系纽带极为重要。“我们通过消毒和各种医疗卫生支持项目，为当地社区提供了巨大的帮助。”他解释道，“总体而言，此举大大增强了企业与社区的关系。”

76% 的CEO在年初表示他们个人有责任成为社会问题变革的领导。



“既然我们不打算对种族不公坐视不理，那么就有必要好好谈谈这个问题。”

Hans Vestberg
威瑞森电信董事会主席兼首席执行官

81%

的 CEO 表示已经或计划实施新的反黑人歧视政策。

充分发挥多种人才的优势是应对疫情挑战的关键。为此，CEO正寻求加强反歧视方面的举措。5月28日George Floyd的不幸身亡在美国各地引发了大规模抗议活动。81%的受访者表示，所在企业已于 2020 年或将于近期内实施新的反黑人歧视政策。

威瑞森电信的董事会主席兼首席执行官Hans Vestberg认为，在消除种族不公中发挥关键作用，是该公司解决重大社会问题的合理举措，也是该公司的一贯战略，它完全体现了管理层的理念。“如果我对社会挑战有什么想法，就会把它纳入战略之中。”他解释道，“我一直都是多元化和包容性的坚定支持者。我本人曾在四个大陆上生活和工作，如果员工们缺乏包容性，那在一起工作简直是场灾难。多元化和包容性既是管理层的理念，也是威瑞森一以贯之的信条，这在我们看来再自然不过了。”

Hans Vestberg 在视频讲话中激动地向员工宣布，威瑞森承诺向致力于种族平等和社会公平的组织捐款一千万美元。在他看来，如果有什么事情令人无法接受，就必须对其采取强硬姿态。“既然我们不打算对种族不公坐视不理，那么就有必要好好谈谈这个问题。”他表示，“我们对多元化的态度是严肃认真的：因为我们的客户群体是多元化的，我们的企业也是多元化的。”

对于那些已经实施新的多元化和反种歧视措施的CEO们来说，最重要的三个方面是：

1. 绩效管理
2. 外部干预，如捐款
3. 辅助性外部干预，如合作伙伴培训

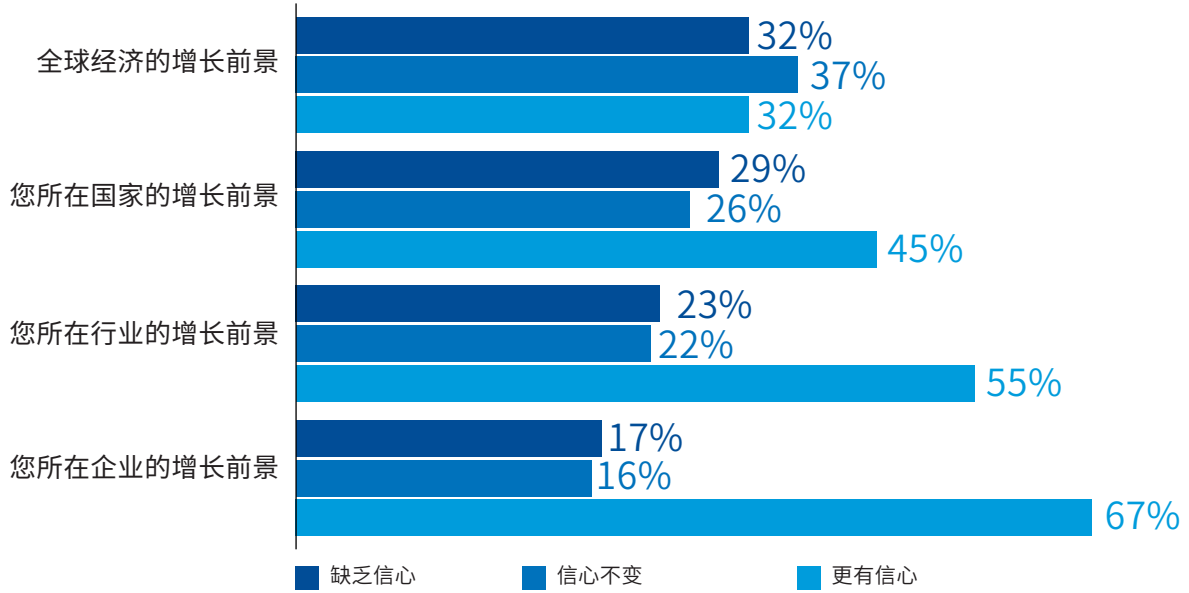
将反种族歧视措施与绩效目标挂钩，有助于制定具体的、可衡量的多元化目标，并可确保支持工作场所的公平成为所有领导和管理人员的责任。

繁荣发展

逆境中增长的挑战

调查结果显示，新冠危机削弱了CEO对全球经济增长的信心。目前，近三分之一 (32%) 的受访者表示对未来三年全球经济长期增长的信心较年初时有所下降。不过，CEO们对所在企业的未来更具信心，仅有17%信心不足。他们对掌握自己公司的命运显然更有信心，因为在这里他们拥有更多的控制权和影响力。

图 3：与年初相比，CEO们对全球、国家、行业和公司未来三年增长的信心。



调查中的原问题：请说明您对未来 3 年增长前景的信心水平（与年初相比）。

来源：毕马威《2020年 全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。



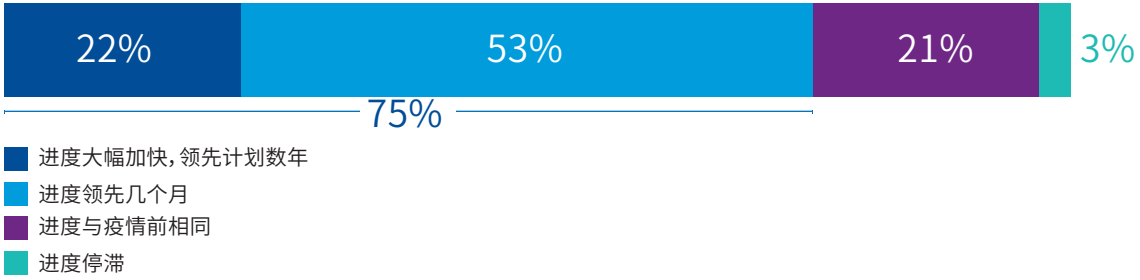
“之前客户对云端或下一代数字化解决方案的抗拒几乎已经烟消云散。”

Steve Hasker
汤森路透总裁兼首席执行官

数字化增长加速

如上所述，CEO对未来3年的业务增长前景更具信心。一部分原因在于他们对推动增长的杠杆拥有更大的控制力，其中最重要的杠杆，也是最主要的增长动力之一，便是“加速数字化”。受社交距离等因素的影响，越来越多的业务开始转向线上，使得企业开始反思客户需求及实现方式。我们注意到，75%的CEO表示疫情加快了企业打造无缝数字化客户体验的步伐，超过五分之一(22%)表示进度“大幅加快，已领先计划数年。”

图 4：客户体验数字化进程加速。



来源：毕马威《2020年全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。

在**汤森路透**，数字化转型已然成为增长战略和运营模式的核心。但据该公司**首席执行官Steve Hasker**的解释，客户态度和行为的变化才是加快数字化业务模式战略步伐的主要动力。“我们注意到，客户对基于云、实时、数字化交付商业信息服务的接受度出现了很大的变化。”他表示，“之前客户对云端或下一代数字化解决方案的抗拒几乎已经烟消云散。就客户的接受程度而言，只用了三四个月就实现了三四年的目标。”



“危机期间的最大挑战在于保护员工、防止出现健康问题，这是身为领导者的责任感。”

Mario Greco
苏黎世保险集团首席执行官

毕马威国际全球咨询主管Mark A. Goodburn 指出，除推动以客户为中心的增长外，数字化技术也是提高企业弹性的关键，有助于在发生中断时提供更大的运营灵活性。“我们注意到，企业加大了在数字化转型方面的投资，以确保满足未来业务要求。”他表示：“CEO们正继续研究如何推动业务数字化转型，如何通过技术进步提升客户体验和员工参与度。”

对企业而言，难处在于如何将人力财力投入到最能创造长期价值的领域，避免在疫情面前“头痛医头脚痛医脚”。在被问及“加快数字化转型的最大挑战”这一问题时，CEO们表示最大的问题在于“对未来运营情境缺乏了解”。企业必须甄别疫情带来的变化——比如客户行为改变——是一种长期趋势，还是短期影响。

风险变化

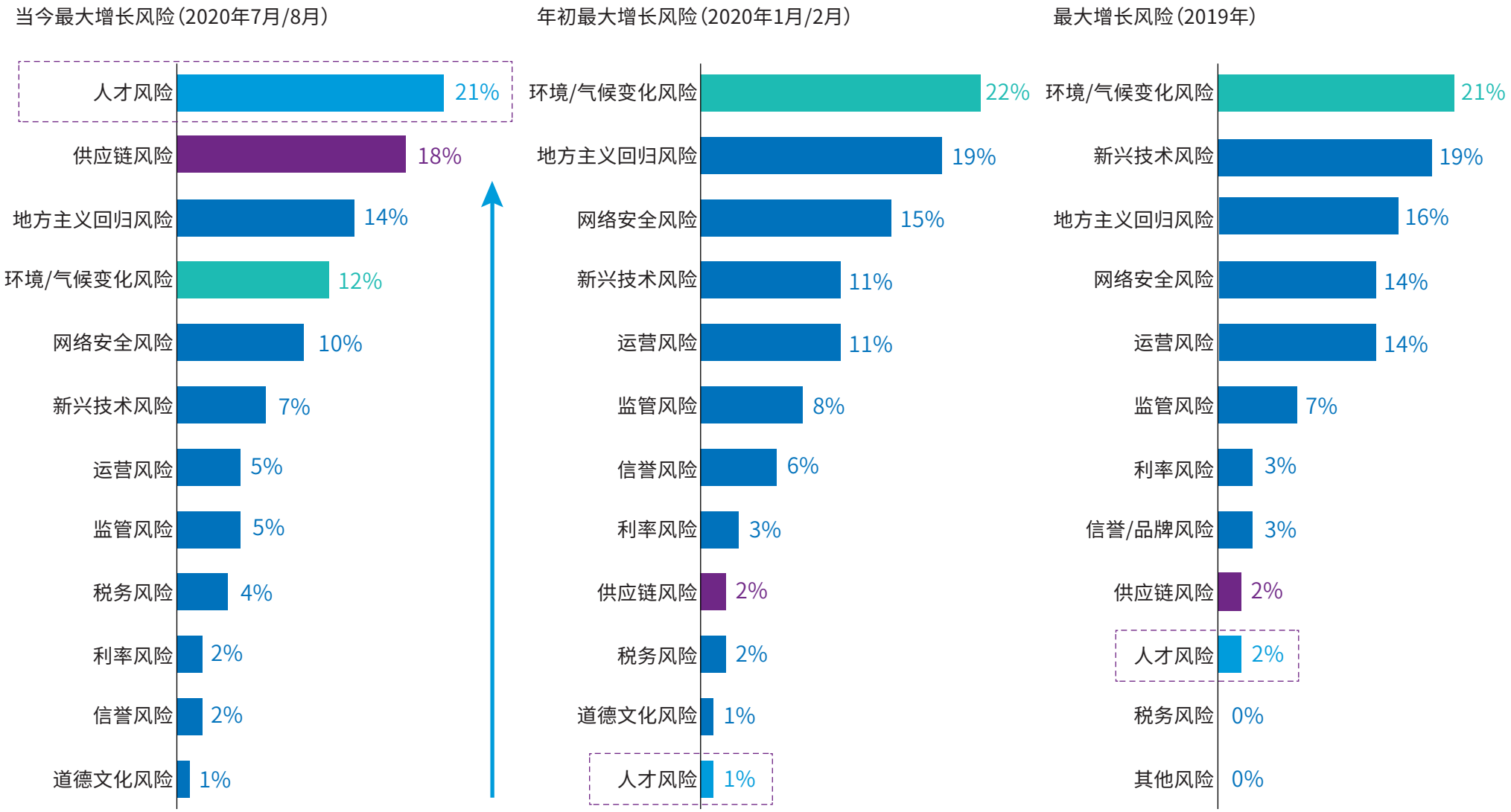
在规划长期增长道路时，企业领导者们意识到，在封城期间需要面对新的挑战。关键市场可能爆发的第二波疫情尤其加重了这方面的担忧，在留住关键员工、人才招聘和员工生产力保持方面造成了不利影响。

一月时，CEO们还将人才风险排在另外11种增长风险之后，而疫情爆发后，“人才风险”已超过“供应链风险”、“地方主义回归风险”和“环境风险”，成为对企业发展最大的威胁（见图5）。

供应链风险的排名从年初的第九位飙升至第二位——已然成为最主要的战略威胁之一。在疫情爆发前，贸易摩擦和极端气候等因素造成的供应波动加剧已经使得供应链风险备受关注。新冠疫情使这一问题更加突出，随着各国陆续封城，企业更是为保持供应链不中断而费尽心力。

打造灵活、稳健的供应链——既能够承受冲击、又能够快速抓住新的机遇——将成为企业在疫情之后推动增长、建立竞争优势的关键。特别在地方主义——当前的第三大风险——甚嚣尘上，货物运输难度和成本与日俱增的时刻，这一点就显得尤为重要。我们将在下文中的“以客户为中心的供应链”章节对这一问题作进一步探讨。

图 5：增长威胁发生变化。



来源：毕马威《2020年 全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。



“这一哲学基于我们的管理理念，即‘追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展作出贡献’。”

Goro Yamaguchi
京瓷株式会社董事会主席

毕马威国际全球客户与市场主管Gary Reader指出，虽然其它主要风险并未消失，但人力或者人才风险在新冠这场人道主义和经济危机中的重要性却大幅提升。“今年的报告特别强调，在疫情冲击下，高管们更加重视人力和运营风险。地缘政治、税务、运营和监管挑战等风险因素仍然存在，但CEO们已经意识到，失去重要员工或吸引专业人才可能对未来业绩造成重大影响。很多领导团队都在密切关注员工的身心健康，但同时也意识到，除非能够对这一问题加以有效管理，否则企业增长终将受到阻碍。”

要管理人才风险，CEO必须同时着眼于近期和远期。如今，CEO们已经敏锐地发现，人才将成为推动未来增长、在后疫情时代打造活力企业的关键。另外，要应对客户不断变化的行为和需求，也需要新型数字化人才。随着运营模式自动化的加速，技能提升与再造将对个人就业能力和效率至关重要。要打造新型企业，员工的持续学习意愿和适应能力也将日益重要。开发新的学习内容、提供线上学习方式，将成为其中的关键。

在**京瓷株式会社**（日本最成功的电子和陶瓷制造商之一），重视人才作为该公司独特管理哲学的基石，公司上下对此早已习以为常。**主席Goro Yamaguchi**介绍了公司创始人、日本商界领袖、著名管理思想家稻盛和夫“以员工为中心”的理念为何能够深入整个企业，自1959年京瓷创立以来历经60余年而不衰。“公司创立后不久，创始人稻盛和夫就提出了‘京瓷哲学’并孜孜不倦地向员工灌输这些理念，可以说，它伴随着我们从名不见经传的小厂走到了今天。”他解释道，“这一哲学基于我们的管理理念，即‘追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展作出贡献’。”

以人为本的京瓷在世界各地发挥了广泛作用。“我们始终高度重视‘共生’理念，追求不仅为自己而活，也为世界而活。”他表示：“自上世纪70年代以来，与社会、世界、自然共生就始终是我们所有企业活动的基本。社会和自然之不存，企业焉附。”

优先事项

更加关注ESG

新冠疫情给大多数CEO带来将决定其职业生涯的经济挑战。鉴于此挑战之艰巨，很多人担心CEO们会不得不降低环境、社会及管治（ESG）相关主题的重要性。然而，根据我们的研究，他们仍全情投入，特别是在ESG的“S-社会”层面。将近三分之二（63%）的CEO表示为了应对新冠疫情，他们将注意力转移至ESG项目的社会责任部分。

这并非意味着CEO们正被迫偏离ESG的“E-环境”层面。他们更能意识到在未来的几十年里，气候变化会产生巨大的经济和人道主义威胁，以及有必要重建企业组织以支持新型可持续经济。很多CEO相信气候相关风险管理对他们自身的工作保障和长远利益至为关键，这体现了他们对待气候变化问题的重视。当被问及未来五年，要保住工作岗位，气候相关风险管理是否可能成为关键因素时，近三分之二的CEO称确实有此可能。

毕马威国际企业事务全球主管Jane Lawrie认为疫情期间ESG得以被持续关注（特别是其社会层面），反映了这些领域的驱动绩效对展现公司目标的实力和影响力都十分关键。Lawrie称：“CEO们特意投入更多关注以应对新冠危机，帮助指导员工和股东厘清他们的公司为何存在，以及公司如何计划为世界作出贡献。调查显示CEO们正优先进行ESG议程工作，将其视为真正的业务需求，同时参与到与环境计划共生的社会行动中。”

> “调查显示CEO们正优先进行ESG议程工作，将其视为真正的业务需求，同时参与到与环境计划共生的社会行动中。”



Jane Lawrie
企业事务全球主管
毕马威国际



“ESG一直在我们参与的商业活动中处于核心地位。在‘S-社会’方面，诸如性别平等领域，还有更多事情有待我们完成。”

Sandro Salsano
萨尔萨诺集团总裁

65% 的CEO称在未来五年，气候相关风险管理可能成为其保住工作岗位的关键因素。

萨尔萨诺集团总裁Sandro Salsano被称为“中美洲巴菲特”[1]，他的集团控股公司在超过100家公司拥有股份，涉足从科技到奢侈品的一系列领域。他同样相信此次危机创造了历史上独一无二的契机，并驱动了两大领域——地球和人类行为的积极变化。他特别坚信现在我们享有难得机遇来促进ESG议程。“ESG一直在我们参与的商业活动中处于核心地位，”他说，“举个例子。我们正在中美洲最大的自由贸易区里投资垂直农业，同时重新承诺致力于清洁海洋。在‘S-社会’方面，诸如性别平等领域，还有更多事情有待我们完成。”

为了取得进展，CEO们希望加倍努力，以应对危机期间出现的结构性转变。71%的CEO表示要锁定疫情期间实现的气候变化收益。评估和交流环境改善、社会绩效和治理绩效的影响至关重要。今年早些时候，在达沃斯召开的世界经济论坛（WEF）上，WEF的商业理事会发表论文，提出一套拟议的ESG标准和报告披露。[2]后经WEF指导，并由来自美国银行、毕马威和其他四大会计师事务所的专家们组成的工作组拓展，论文确认了一套ESG标准。采用这些指标可以使企业业绩的非财务信息和ESG方面的报告具有一致性、可比性和透明度，这对展示长期价值创造至关重要。

[1] “El Warren Buffett de Centroamérica”, 2019年4月2日福布斯。
[2] 致力于通用标准和可持续价值创造的一致性报告，WEF咨询稿，2020年1月。

未来工作方式

新冠疫情已实际上迫使许多企业大胆尝试，探索如何完成工作。对不少企业来说，线上工作实际上是在一夜之间开始的。随着疫情改变职场状态，77%的CEO表示他们将持续利用目前使用的数字化协作和通信工具。73%的CEO相信远程工作已事实上扩大了他们现有的人才储备（见图表6）。

图表6：CEO们将疫情视为重新思考工作和沟通方式的机会。



我们将持续利用目前使用的数字化协作和通信工具。

远程办公拓宽了企业的潜在人才储备。

我们将缩小办公空间。

疫情期间我与员工的沟通得到了加强。

来源：毕马威《2020年 全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。

毕马威国际全球人才事务主管Nhlamu Dlomu称："此次疫情使CEO们清楚地认识到未来工作的可能状态。出于纯粹需要，企业较以往更快地决策、更好地协作、更快地采用新技术，甚至打破长久以来的组织层级。但现在的挑战是长期保持这些进步。为未来工作确定一个清晰的策略将会非常重要。我们不仅要密切关注所需的数字化技术，而且要注意强化内部信任、用同理心引导、重塑与员工的关系、管理多元混合的劳动力和工作场所。以上这些工作由明确的企业宗旨和价值观支持，确保员工的积极性，使他们乐于同CEO共同奋斗。"

随着分析技术、人工智能、流程自动化、物联网等技术的加速发展，未来的企业将与现在大相径庭：更扁平、数字化程度更高、人才构成截然不同（人数更少、能力各异）。CEO将不得不做出一些艰难的人事决定，并确定投资的先后顺序，专注于大胆而雄心勃勃的数字化转型行动。三分之二(67%)的CEO表示，他们可能会将资本投资投入到技术上，而不是发展员工的技能和能力(33%)。有趣的是，自今年年初的首次调查以来，这种平衡没有任何变化。

> "为未来工作确定一个清晰的策略将会非常重要。我们不仅要密切关注所需的数字化技术，还要关注那些积极主动、准备好与CEO共同奋斗的员工。"

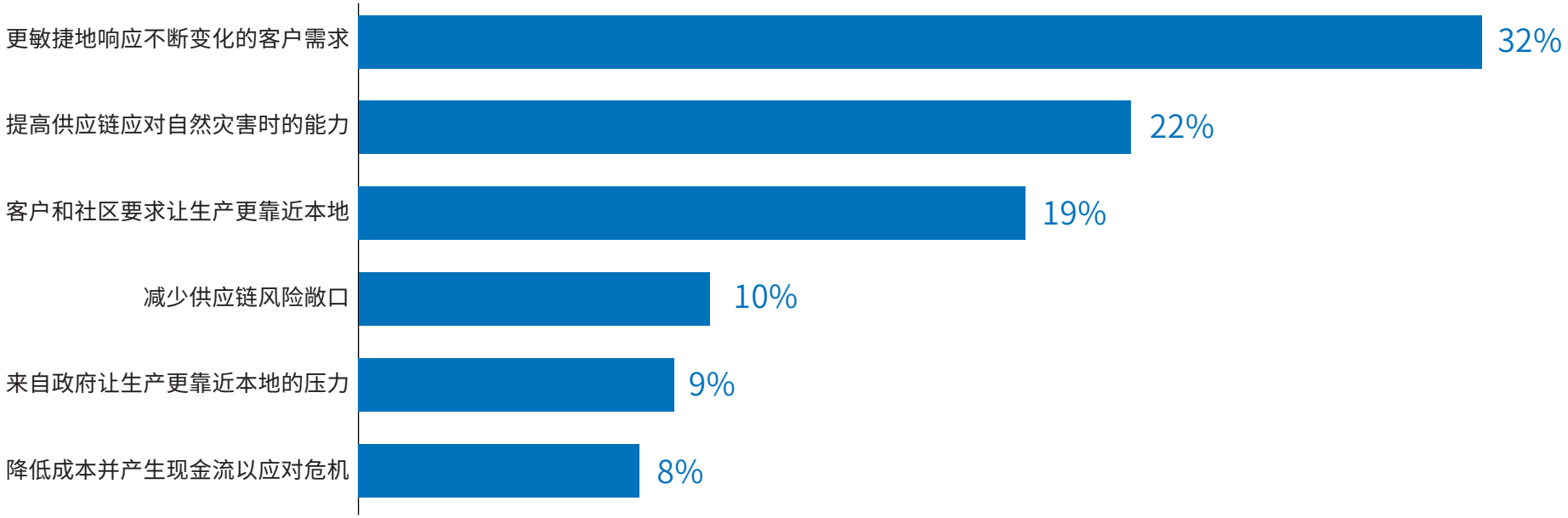


Nhlamu Dlomu
全球人才事务主管
毕马威国际

以客户为中心的供应链

就未来运营模式而言，供应链也已受到重创：67%的CEO表示他们不得不重新考虑全球供应链问题。但是CEO们也正在利用这个机会问自己，如何在新形势下使自家公司的供应链成为一个竞争优势。当我们询问是什么推动了对现有供应链的重新评估时，排在首位的原因是“为更敏捷地响应不断变化的客户需求，来自政府让生产更靠近本地的压力”则排在倒数第二。（见图表7）”。

图表7：CEO们重新考虑供应链布局的原因。



来源：毕马威《2020年 全球首席执行官调查（新冠疫情特别版）》。

许多公司，特别是那些配有复杂供应链的公司，很可能关注连续性问题，专注管理持续发生的不确定性和中断。但是展望未来，会发现大量的领域将会变得至关重要：供应链去复杂化和去成本化、建立端到端可视化、投资自动化和其他先进技术以及构建供应商和合作伙伴网络灵活性。

对新现实的反思

企业宗旨

尽管新冠疫情为企业提供了机会，来证明它们如何能够对社会产生真正的影响，但企业行为也从未受到如此严格的审视。为了建立和维护员工、客户和社区信任，CEO们必须证明他们的企业宗旨富有意义，切中要点和推陈出新。对一些CEO而言，这意味着从泛泛的目标声明向更具体、更易评估的执行方法转变。认真听取不同利益相关者的意见并鼓励对话，将是作出调整和管理不同利益相关者之间需要达成的任何权衡的重要因素。疫情已显示出企业宗旨的威力，但企业宗旨必须融入企业的架构才能实现。CEO也必须身先士卒，确保企业宗旨的实际履行。

繁荣发展

随着数字化加速塑造行业未来，企业将需要深入了解客户行为如何改变以及如何满足新生需求。要理解可能出现的重大变化，数据驱动型洞察和场景建模将起到关键作用。疫情之前，许多组织的数字化转型面临的主要挑战是传统IT的负担和复杂性，以及有效管理数据的持续困难。这些挑战并没有消失，企业还将需要关注IT转型，跨越组织孤岛，借鉴云技术和敏捷技术。对企业来说，审视自身人才基地和建立扎实的数字技能基础正当其时。

优先事项

管理者们需要确保我们不会从疫情产生的气候成果中倒退，而是着手为将来可持续发展的绿色经济奠定基础。企业可以从疫情期间自身的运行模式表现出多少弹性（或多少非弹性）进行学习体会，了解哪些方面还需加强以抵御环境和气候挑战。随着客户越来越关注企业宗旨驱动型品牌和可持续产品和服务，公司正努力调整其产品和服务组合，以期超越客户需求。与此同时，投资者越来越关注企业的ESG绩效，特别是气候风险的“环境”层面。新冠疫情是一场隐含巨大人道主义影响的严重危机，但也是兼具可持续性和社会责任的企业发挥作用的时机。这样的企业将处于有利地位：正在建立健全的ESG报告机制，并具有弹性和灵活性的供应链、专注于更敏捷和虚拟未来所需人员和技能的人才战略。

小结

在一个充满不确定性的时代，CEO们不得不做出具有长期影响的重要决策。在面临可能威胁到企业未来的巨大经济压力的同时，他们也要尽力保护自己的员工。在如今货物和人员流动都被限制的情况下，他们也不得不重新考虑整个供应链管理方法。在应对这些难题，以期在后疫情时代获得成功的过程中，他们使用企业宗旨来指导他们的决策——研究和同主要CEO的讨论中都明确体现了这一点。在这场经济和人道主义的危机中，CEO们以人为本：将员工、客户和整个社会视为一个整体。新冠疫情危机正在重新定义什么是良好的企业领导力表现。

方法论并致谢

《2020年全球首席执行官调查》提供了上千名全球高管对未来三年内企业和经济增长的深度见解。这一调查提供了自疫情封锁以来关于全球CEO们思维转变的独特视角。

毕马威首先于1月份和2月份访谈了1,300名CEO，当时许多主要市场还未开始遭受此次疫情危机的全面影响。随后，毕马威于7月6日至8月5日追踪访谈了315名高管，以了解危机过程中领导者们观点的变化。两次访谈中，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。

1/2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。近期的追踪访谈则涵盖了来自8个主要市场（澳大利亚、加拿大、中国、法国、意大利、日本、英国和美国）的上述行业的CEO。注意：部分数据经过四舍五入处理，总和可能不等于100%。

谨向下列人员致谢：

苏黎世保险集团首席执行官 Mario Greco

汤森路透总裁兼首席执行官 Steve Hasker

国民西敏寺银行集团首席执行官 Alison Rose

萨尔萨诺集团总裁Sandro Salsano

希腊石油公司首席执行官 Andreas Shiamishis

威瑞森电信董事会主席兼首席执行官 Hans Vestberg

京瓷株式会社董事会主席 Goro Yamaguchi

有关本报告的更多信息以及毕马威如何帮助您的业务，请联系
CEOoutlook@kpmg.com.

home.kpmg/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。

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“KPMG 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition” （“原文刊物”）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。

© 2020 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）及毕马威企业咨询（中国）有限公司及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所及毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。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 — 中国外商独资企业；毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所；毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所；版权所有，不得转载。在中国内地和中国香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。

出版物名称：毕马威 2020 年全球首席执行官调查：新冠疫情特别版
出版日期：2020年9月