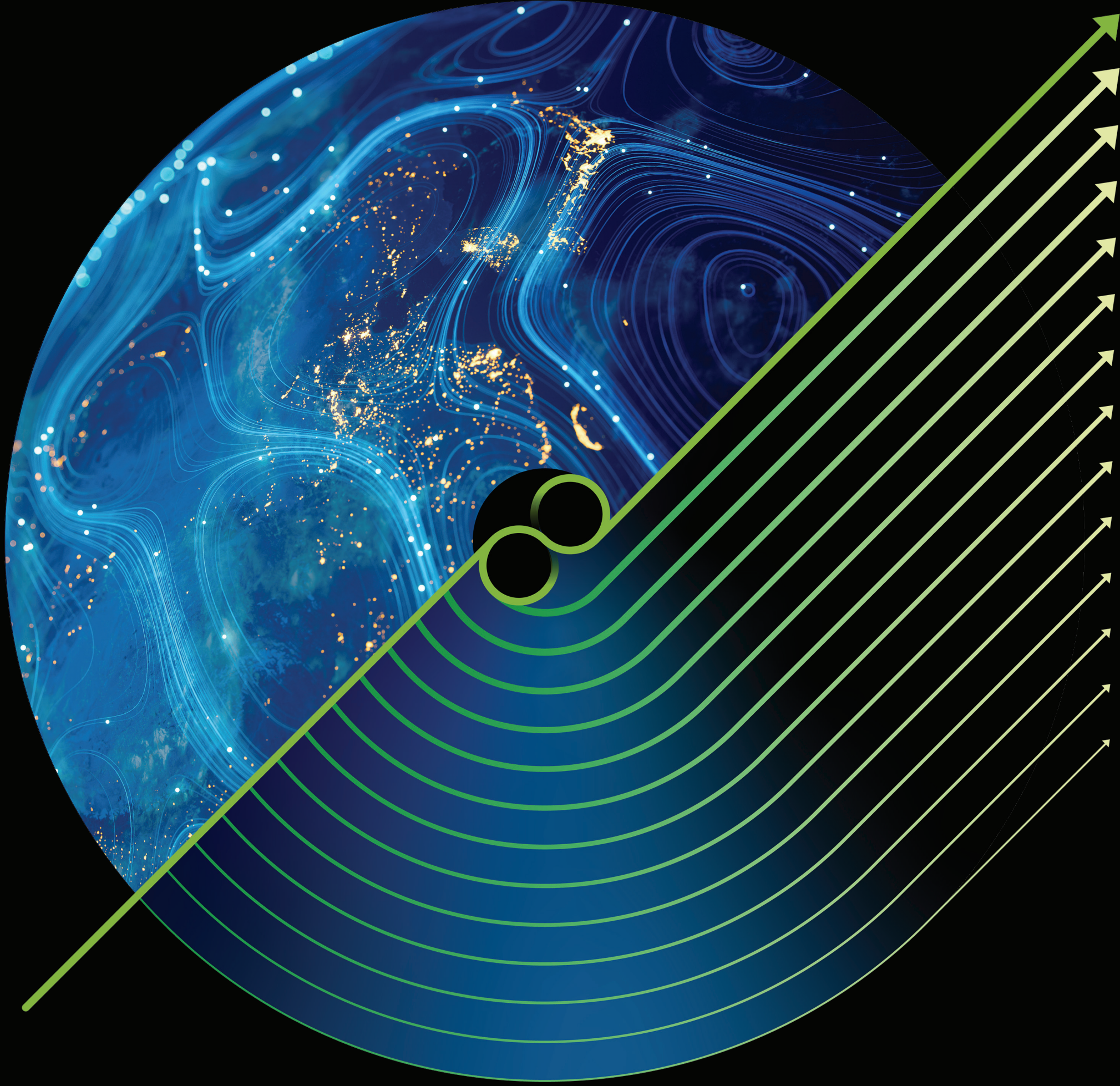


# 驾驭变局，洞见先机

2025 年德勤  
APEC 首席执行官调研



01	执行摘要
02	引言
03-09	APEC 首席执行官 调研洞察
10	总结
11	联系人
12	调研方法



# 执行摘要

2025 年 7 月，德勤面向 APEC 地区的企业领导者展开调研，聚焦他们对其公司及全球经济的预期，旨在探讨他们如何看待资本、可持续发展、地缘政治以及技术（尤其是人工智能）等领域的风险与机遇。

本次调研涵盖来自 18 个经济体十余个行业的 1,252 位企业领导者，受访企业包括跨国公司、地区企业以及高增长私营企业。

数据显示，APEC 企业领导者正积极拥抱随机应变的动态思维，而非固守静态的发展蓝图。首席执行官们正将不确定性转化为优势，他们勇于开拓而非固守阵地，着力构建“进取型韧性”，坚定地在动荡的局势下积攒势头。

在地缘政治动荡和颠覆性技术并存的背景下，业务增长仍是核心追求，但实现这一目标的路径正从采用新技术转向创新和开发新产品。为了寻求规模化扩张、规避地缘政治风险，越来越多的 APEC 企业开始转向并购 (M&A)、跨境合作和联盟。同时，他们也非常关注基本层面

的发展动因，包括持续加码产品研发，重塑人机协同团队的形态与构成，并精准响应不断变化的客户期望——其重心正从价格与价值转向个性化、伦理责任与可持续发展。

近半数的 APEC 企业领导者认为地缘政治不稳定是增长最大的威胁，但大多数预期未来几年融资环境将更为宽松，并购活动也将增加，特别是在能源、资源及工业和生命科学与医疗等行业。拉丁美洲和东北亚等市场的交易意愿最高，在这些地区，关键不在于谁拥有资本，而在于谁敢于将资本投入使用。

运营和供应链不再默默地居于幕后，而是走到台前，成为了竞争策略的重要一环。掌控效率和成本仍然很重要，此外有超过一半的受访者计划在未来一年扩大供应链或提升其多元化程度。技术将是一切的基石：超过一半的 APEC 企业领导者计划增加对 AI 和自动化技术的投资，在这一赛道上，北美地区以及科技、传媒和电信行业处于领跑之列。在基础设施、

网络安全和员工跨职能培训方面的投资也占据重要位置。一家韧性十足的企业不仅能有效规避风险，更能化挑战为竞争优势。

可持续发展投资的增长步伐不均，这是因为企业仍然难以在短期成本和长期优势之间作出取舍。中国、拉丁美洲和东南亚的企业领导者将可持续发展视为推动增长和竞争力的强劲动力，而北美和澳大利亚则不然。

APEC 企业领导者认为，政策和法规既是企业的有力保障，也是市场活动的一大限制——它既能释放投资潜力，也可能会割裂市场。越来越多的企业领导者认识到，与政策制定者进行建设性互动至关重要，因为这样才能在地区内推动增长、塑造韧性、建立信任。

在这场竞争中，AI 是不同梯队间拉开距离的一项重要因素——APEC 地区在这一领域发展极不均衡，大型企业领跑，而较小的市场则难以找到立足点。将 AI 视为业务核心并要求所有高层管理者都积极推广的企业领导者仍是少数。

“驾驭风险，就是将危机化为创新突破的制胜先机。”

美国某金融服务企业  
首席执行官

在这种环境下，首席执行官们对公司前景的信心在很大程度上受到全球经济阴霾的影响。而卓越的企业领导者，正以敏锐的洞察、坚定的执行与非凡的韧性，成为不确定时代的领航者。他们致力构筑“进取型韧性”，并且坚信在面对未知时，停滞不前才是最大的风险。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12





# 引言

## 对于 APEC 地区的首席执行官们来说，变化才是永恒的常量。

他们面临通胀和资本成本的不断上涨，却仍然必须寻求增长；他们不仅要提高企业竞争力，还要实现可持续发展目标；他们既要利用 AI 作为增长引擎和生产力工具，又要确保其可信度。此外，还要在充满挑战的地缘政治环境中推动降低壁垒、深化跨境整合，以及在现有双边协议基础上谋求进一步发展，这一切都带来了巨大压力。

对于首席执行官而言，“首席”二字所承载的职责已远超业务本身，更在于驾驭前所未有的复杂性。

然而，针对 APEC 地区首席执行官和企业领导者的调研表明，受访者普遍持谨慎乐观的态度。

2025 年德勤 APEC 首席执行官调研收集了来自 18 个经济体的 1,250 多位 APEC 企业领导者的观点。结果显示，虽然对全球经济前景持积极看法的人数不到一半，但仍有七成企业领导者对未来一年公司的前景持乐观态度。

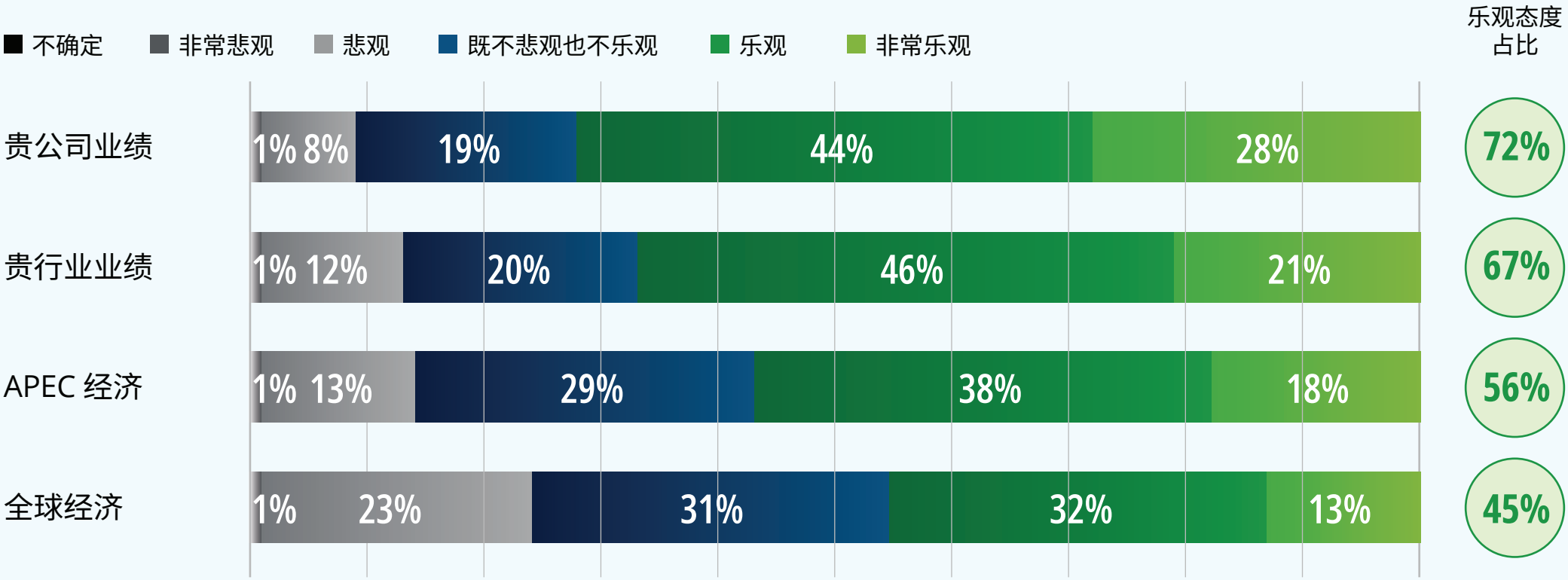
趋势可轻松预测的过去已然不再，接下来只有日益动荡的未来——这种骤然剧增的不确定性，掺杂对内部可控因素的乐观，以及对外部不可控因素的谨慎，塑造了许多受访者的思维模式，这也是过去四年德勤全球首席执行官调研<sup>1</sup>中反复出现的一个特征。

如今，企业的应变能力不再只是应对动荡的防御手段，在高风险环境中，这往往是一种竞争优势，也是增长的前提。企业的韧性策略似乎正悄然转变，从过去的“被动求存”转向“开拓进取”。

该调研描绘了一幅首席执行官们的群像：他们自信但不自满，敢于抓住机会但又细心谨慎，坚定地在动荡的局势下积攒势头。对他们来说，最终的挑战不仅在于抓住增长机遇，更是要在一个应变能力比预测能力更重要的时代中引领航向。关键在于：如何在这样一个动荡的世界中保持坚定的信念。

而在面对可持续发展、AI 和地缘政治紧张等不确定因素之时，坚定的信念也正是受访领导者的普遍特征。

图 1：经济形势和业绩展望——在未来一年中，您认为以下领域的前景如何？



各地区乐观态度占比	北美洲	拉丁美洲	东北亚	东南亚	澳大利亚和新西兰
贵公司业绩	71%	76%	71%	75%	71%
贵行业业绩	63%	76%	66%	71%	65%
APEC 经济	45%	66%	61%	66%	48%
全球经济	41%	64%	49%	46%	32%

注：由于数据取整，比例总和可能不等于 100%

01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
11  
12



# 增长：抓手、支点与路径

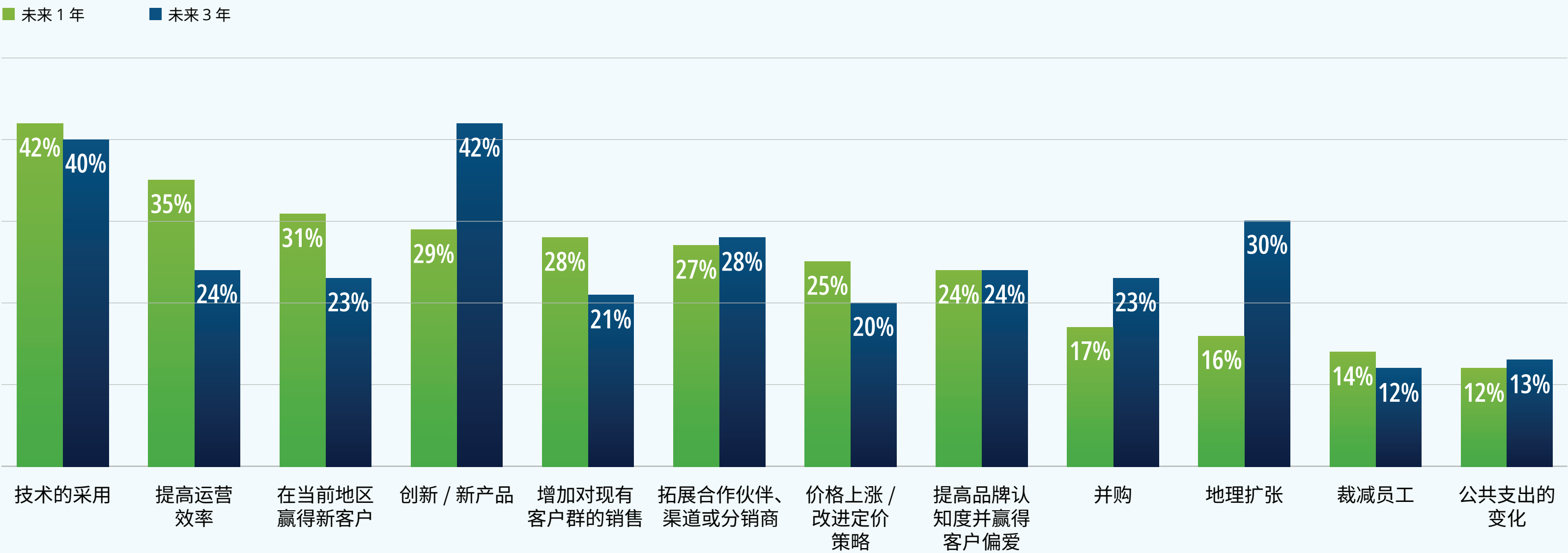
增长仍然是 APEC 地区首席执行官的核心追求，然而，其本质和来源却都在发生变化。

曾经备受重视的运营效率，现在正让位于新的价值取向，那就是以创新推动扩张，以及跨境寻求商机。战略正在重构，新产品和新市场成为主导。首席执行官们不再固守阵地，而是勇于开拓，积极构建“进取型韧性”，引领公司通过创新和扩大业务来赢得竞争。

“决策的关键不在于勇气，而是时机。留给犹豫的时间越来越短，我们必须果敢前行，抢占先机。”

墨西哥某消费企业首席执行官

图 2：增长动因——您认为未来一年哪些因素对业务的成功最为重要？未来三年内又将如何？



注：调研要求企业领导者选出最重要的三项因素

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12





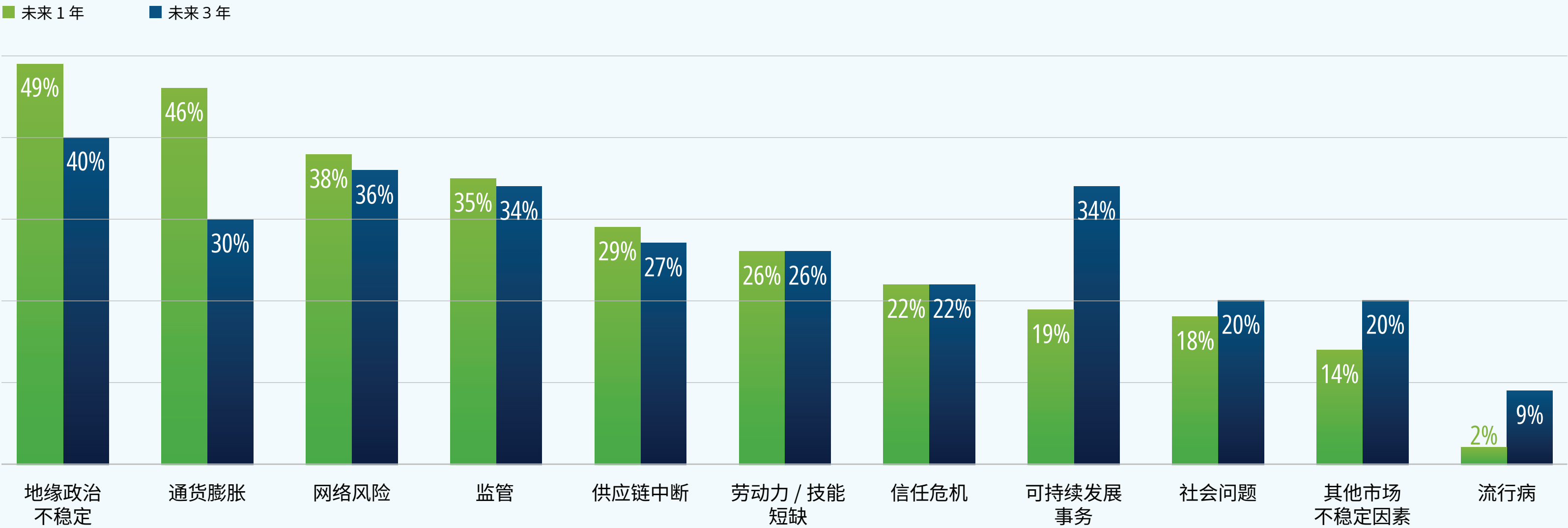
从数字上看，这一转变非常明显。当前有 42% 的首席执行官将技术的采用视为首要增长抓手。然而，随着他们将注意力转向新产品和创新，这一比例将略微下降。三年后，将新产品和创新视为首要增长抓手的首席执行官比例将从现在的 29% 上升到 42%。同时，企业领导者也逐渐转向地理扩张（现今 16% 的首席执行官将其视为首要增长动因，三年后这一比例将增至 30%），通过并购和合作伙伴关系等外延式增长途径来寻求规模化扩张。

区域销售前景持续向好，未来三年，预期 APEC 市场将贡献过半收入的企业领导者比例，将从目前的 19% 跃升至 37%。企业能否持续成功将取决于其满足客户期望的能力。如今，客户的期望正从价格和价值转向个性化、可持续发展与伦理责任——这种转变也源于意见领袖的驱动，65% 的企业领导者视其为品牌影响力的重要推手。

首席执行官们对风险的看法各不相同。近半数（49%）的 APEC 企业领导者将地缘政治不稳定视为增长的最大威胁，在北美的这一比例略高，达到 56%；消费企业领导者担心供应链中断；能源、资源与工业企业领导者则对技能和劳动力短缺表示担忧；在拉丁美洲，通货膨胀和监管被视为持续存在的障碍。

尽管对增长本身充满信心，却又不免担忧全球整体经济形势——在这种矛盾心态之下，APEC 地区的首席执行官们普遍持谨慎乐观的态度。

图 3：颠覆商业战略的因素——您认为未来一年哪些外部因素会颠覆您的商业战略？未来三年内又将如何？



注：调研要求企业领导者选出最重要的三项因素





# 资本：以资本夯实信心

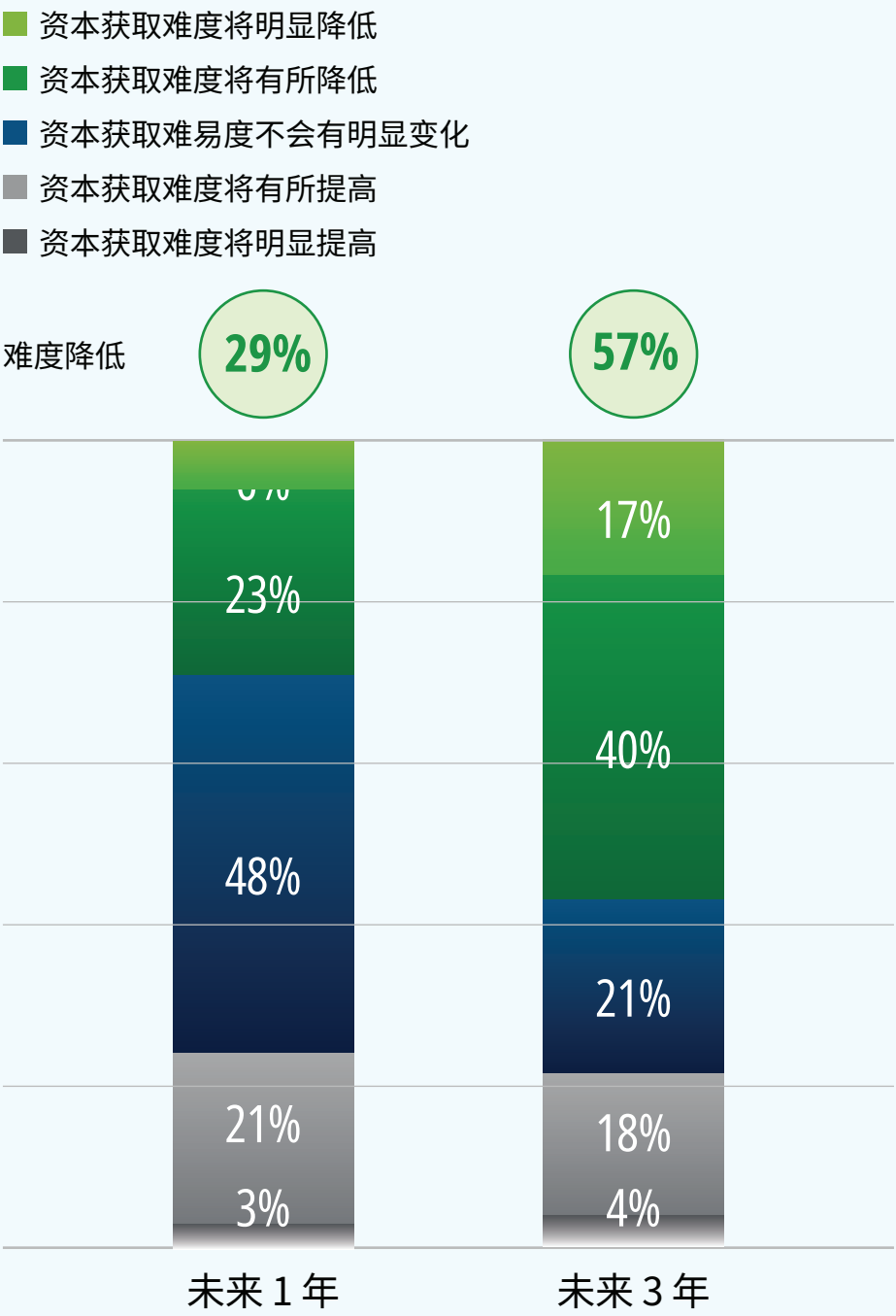
在 APEC 地区，六成的企业领导者预计未来三年融资环境将改善，并基于此预期采取差异化战略。企业在致力于优化资产负债表的同时，也计划通过并购、建立合作关系及积极争取市场份额来部署资本。在当前充满不确定的市场环境中，每一笔交易都是信心的彰显，也是对企业韧性的考验。这反映出当今首席执行官的战略重心已从风险对冲，转向主动把握发展机遇。

深度行业分析表明，市场上存在需求积压。五分之一的消费行业领导者预计今年资本获取将更容易，而在未来三年，这一比例将上升到 55%。而在科技、传媒和电信行业，这一比例则从 25% 跃升至 57%。融资环境的改善，有望催生交易活动的激增。在交易意愿方面，能源、资源及工业行业及生命科学与医疗行业表现最为强劲，分别有 65% 和 63% 的受访者计划开展并购。

不同细分市场和地区对资本的看法相去甚远。中小型企业对资本获取的逐步放宽持乐观态度，而只有 42% 的大型企业（年营业额超过 100 亿美元）持相同态度，这可能是因为宏观经济波动将对后者影响更为广泛。在地区层面，新兴市场的增长意愿最为强烈。拉丁美洲表现突出，有 71% 的受访者预计未来三年将积极通过并购推动增长，随后是东北亚 (64%)、东南亚 (61%) 和北美 (54%)。

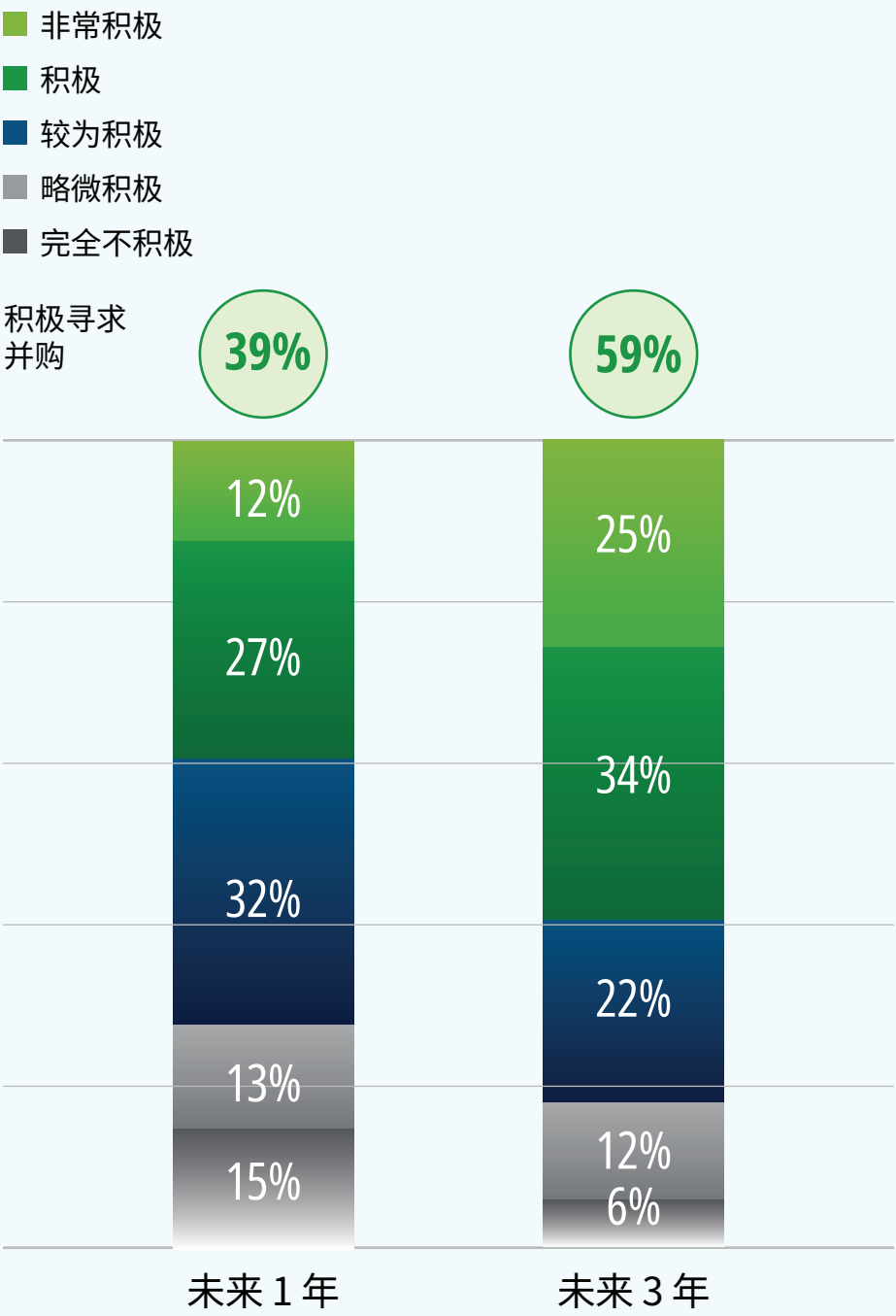
总的来说，APEC 地区的信心呈现分化态势，而资本获取难易度正是信心的晴雨表。其核心不仅在于资本的持有，更在于企业部署资本的魄力与决心。

图 4：资本获取——预计未来一年及三年内贵公司获取资本的难易度将如何变化？



注：由于数据取整，比例总和可能不等于 100%

图 5：并购积极性——评估未来一年及三年内贵公司通过并购驱动增长的积极性



注：由于数据取整，比例总和可能不等于 100%

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12





# 运营与供应链： 重塑韧性

对 APEC 地区的首席执行官来说，供应链的战略意义越来越显著：它应当具有出色的适应性和敏捷性，成为竞争优势的核心。

如今的企业领导者对供应链有着双重期许：既是抵御干扰的“防护盾”，也是未来增长的“铺路石”。不久之前的疫情封锁、地缘政治紧张局势以及原材料短缺，使高管们更加明确一个原则：如果没有韧性做后盾，效率将毫无意义。

因此，52% 的 APEC 首席执行官计划在未来一年扩大供应链或提升其多元化程度，其中有大量受访者通过建立区域枢纽、寻找替代供应商，以及运用数字化工具提升对供应商绩效与物流的洞察力，来构建战略韧性。仅有 17% 的受访者打算维持现有供应链不变。

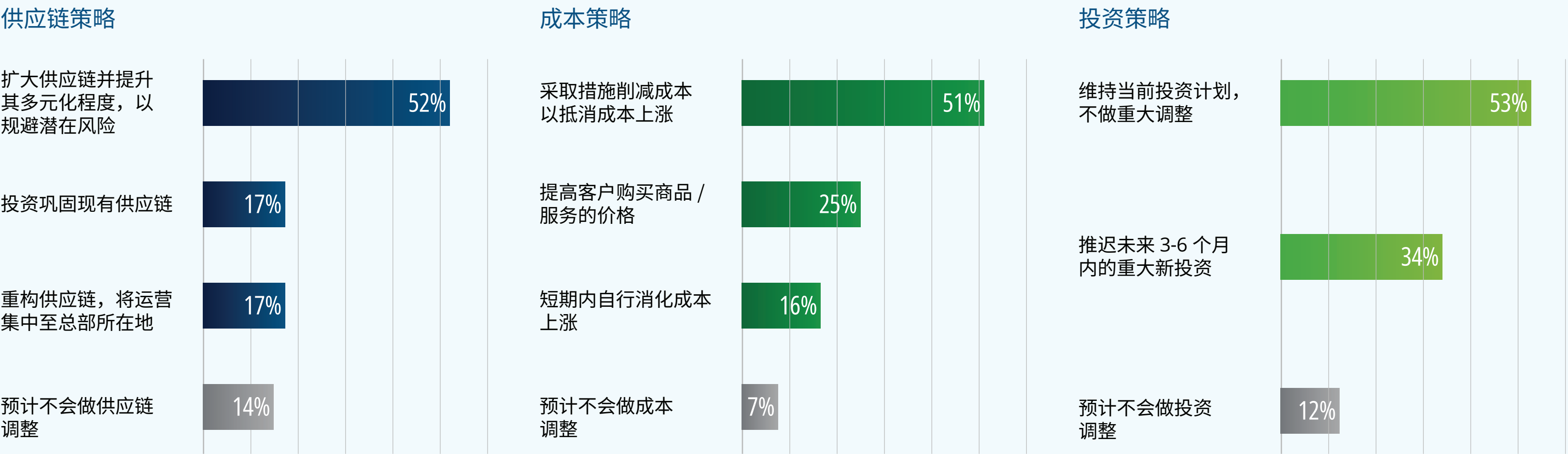
从整体来看，企业在成本管理与投资方面的态度反映出他们在面对不确定性时的谨慎乐观。53% 的受访者计划在未来一年维持其投资计划，而 51% 则会削减成本以抵消费用上涨。约四分之一 (26%) 的受访者会在投资的同时削减成本。采取全面收缩策略的企业仅占极少数：仅有 12% 的受访者计划推迟投资并削减成本，同时提升供应链多元化程度。

技术仍然是运营韧性的基石。超过一半 (53%) 的 APEC 企业领导者将在今年优先考虑 AI 和自动化技术，其中科技、传媒和电信行业 (70%) 以及北美地区 (60%) 走在前列。网络安全 (41% 的受访者优先考虑) 也占据重要位置，此外还有员工跨职能培训 (29% 的受访者优先考虑) 和库存规划 (26% 的受访者优先考虑；在消费行业中这一

比例较高，为 40%)。新数据中心计算能力的需求激增，将驱动 APEC 地区硬件基础设施的升级换代。预计三年内，将此视为优先要务的领导者比例将从目前的 19% 攀升至 30%。

结论很明确：APEC 企业领导者已经清楚地认识到，虽然构建韧性需要付出一定的成本，但放任脆弱的代价可能更加沉重。

图 6：应对不确定性的策略——鉴于当前经济及相关政策上的不确定性，贵公司计划在未来一年内实施哪些策略？







# 政策： 助推与制约

对首席执行官来说，政策既是坚实后盾，也是重要制约。政府的举措既可以在扩大机遇方面发挥决定性作用，同时也可能限制竞争力。这种不确定性解释了为何 APEC 地区从贸易规则到可持续发展法规等一系列政策上的波动都会影响企业董事会的风险评估。

政策如何塑造竞争优势，在可持续发展领域得到充分体现。许多公司采取的策略仍然是遵守政策法规，但也有越来越多的首席执行官和企业领导者从全新视角重新审视可持续发展投资，将其视为获取竞争优势的重要途径——无论是为了融资、开拓出口市场，还是增强品牌信任。强制性信息披露要求正在加速这一转变：该要求强制数据必须经过验证，使领导者能够有力证明企业的可持续发展成效，进而以更优的融资条件获取资本。

纵观 APEC 全域，各个国家 / 地区间各不相同的复杂法规、贸易壁垒和激励机制已成为首席执行官们扩大企业规模的掣肘。这也导致企业对统一规则的呼声持续高涨，因为只有这些规则统一，他们才能在因形势变化导致运营艰难时，更灵活地跨境转移生产、数据和资本。

在受访者中，51% 希望简化并统一跨境法规，在消费行业中这一比例更高，为 61%。与此同时，近一半 (48%) 的受访者希望加强数字和数据政策的保护机制，还有 43% 希望法律能为业务提供更强有力的保障。

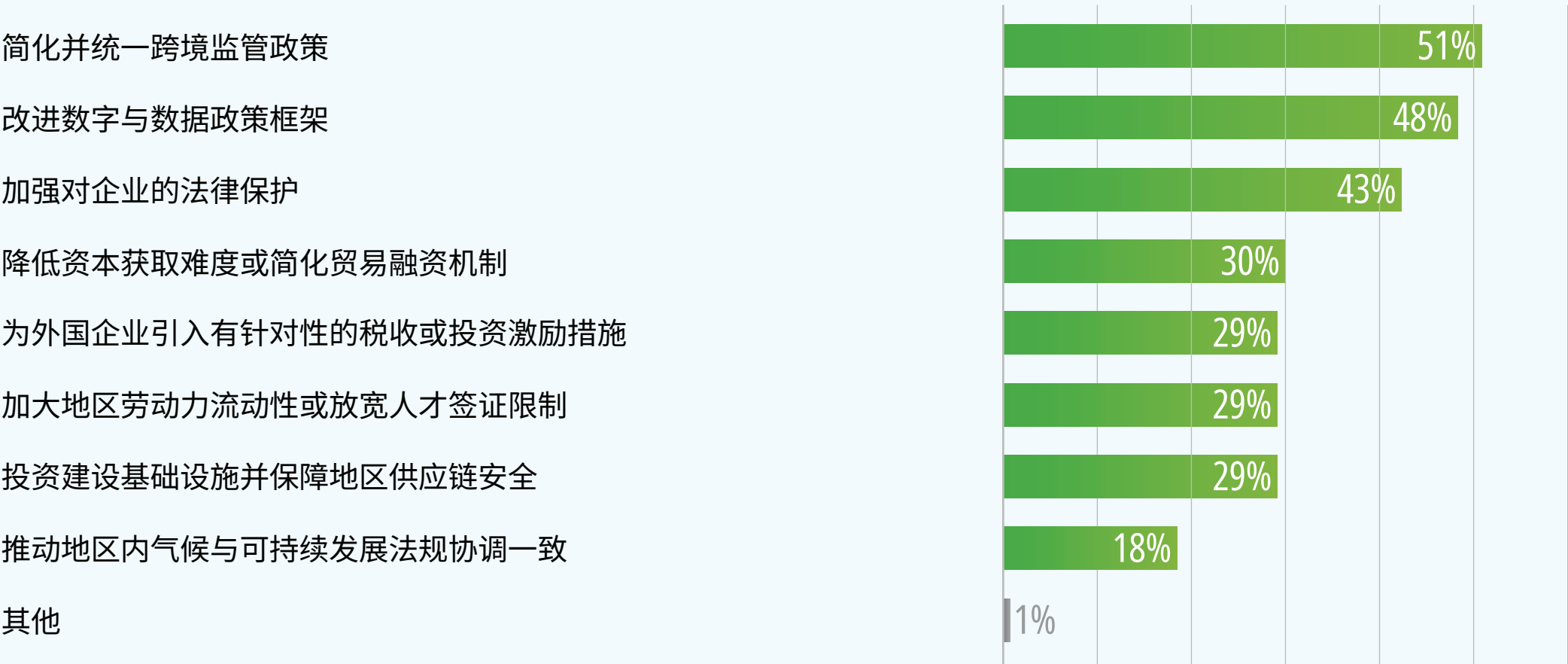
政策也是一种缓解地缘政治不稳定的重要工具。超过三分之一 (36%) 的企业领导者希望政府推动多边协议并改善跨境监管，而 29% 呼吁发出缓和信号以稳定市场情绪。

在当今环境下，首席执行官的职责越来越像是外交事务分析师。APEC 企业领导者必须以建设性方式参与政策制定，既将其作为合法的约束，也视为发展的平台。历史趋势显示，该地区在这方面做得相当成功：2006 年 APEC 贸易额约为 13.4 万亿美元，到 2023 年就增长到了 28.9 万亿美元<sup>2</sup>。问题是：这种增长能否维持甚至加速？

“在数字领域，立法往往落后于技术的发展。因此，真正能带来最大改变的，是让立法在支持经济增长的同时，也保障隐私、人权和消费者权益。”

日本某科技企业董事总经理

图 7：APEC 期望的政策——APEC 地区的政府采取哪些政策最能帮助贵公司取得成功？



注：调研要求企业领导者选出最重要的三项因素

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12





# 可持续发展：巨大的分歧

一些 APEC 企业领导者正着力通过可持续发展来推动增长、增强韧性并提升企业声誉；而另一些则仍在观望。

在整个亚太地区，可持续发展的重要性正在上升——在影响企业战略的重大因素排名中，可持续发展今年排在第八位，而未来三年其排名预计将跃升至第三（见图 3）。超过一半 (59%) 的首席执行官计划在今年增加对可持续发展的投资，而去年这一比例仅为 29%。不过，各公司在这笔资金的使用规划上存在分歧：一些公司专注于能源转型、基础设施建设和合规性，另一些则聚焦于面向客户的创新和以品牌提升推动增长。

中国在这一领域处于领先地位，主导着从关键矿产到太阳能、风能和电池的清洁技术供应链。其他国家 / 地区也在不断推进：76% 的拉美地区企业领导者认为可持续发展对其资本战略至关重要，他们认识到可持续发展有助于吸引资金并满足客户期望；而在东南亚和东北亚，分别有 69% 和 68% 的受访者持相同观点。同时，尽管面对政策变化、生成式 AI (GenAI) 带来的能源需求增长，以及不可再生能源的生产再次兴起，也仅有 32% 的北美地区企业领导者和 42% 的澳大利亚 / 新西兰企业领导者将可持续发展视为重要议题。

“可持续发展已经深深根植于我们所做的每一个决策中，无论是社会层面还是环境层面。”

## 加拿大某金融服务企业首席执行官

在行业层面，62% 的能源、资源及工业行业领导者和 59% 的生命科学与医疗行业领导者认为，可持续发展对其资本战略至关重要。预计这两个行业在明年将在这一领域大幅增加投资，分别有 71% 和 65% 的企业计划增加支出。在消费行业，受客户需求影响，领导者也预计将大幅提高投资，60% 计划在明年增加支出，而去年这一比例仅为 27%。而在科技、传媒和电信行业，去年仅有 20% 的领导者增加了投资，表现相对滞后。

企业规模也影响对可持续发展的重视程度：69% 的年营业额在 5 至 10 亿美元之间的公司优先考虑可持续发展，而营业额低于 1 亿美元的公司中，仅有 37% 持此观点。

在这样多元化的格局下，可持续发展正逐渐成为 APEC 企业竞争的一大前沿领域，各企业纷纷从承诺迈向实际行动，并由此创造价值。



图 8：可持续发展投资——在过去一年中，贵公司在可持续发展 / 气候可持续性方面的投资发生了哪些变化？您预计在下一个财年将如何变化？







# AI：从技术工具到改革推手

随着 AI 迅速推广、AI 投资激增以及 AI 创新的迅猛发展，越来越多的 APEC 企业领导者认识到其对商业模式、经济和社会的颠覆性潜力。

AI 的应用规模令人瞩目，它在企业中既是赋能工具，也是改革推手。APEC 企业早已跨越实验阶段：60% 的企业已在两个或以上的职能部门中部署了 AI，用来加速软件开发、预测分析、客户洞察和产品创新。

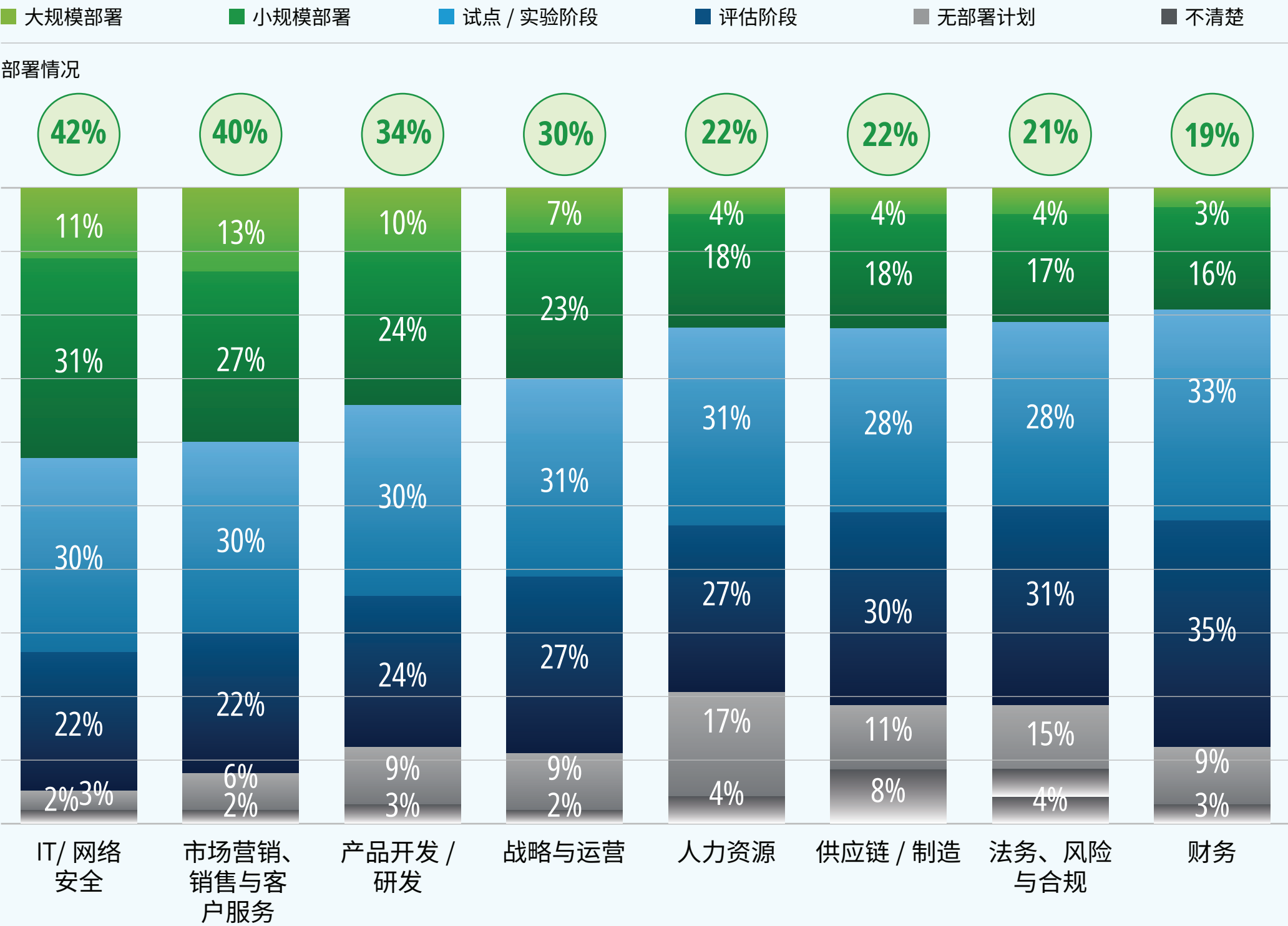
目前的重点主要集中在 IT 和网络安全领域，对于 52% 的金融服务企业以及 59% 年营业额超过 100 亿美元的大型企业来说尤为如此。与此同时，AI 在市场营销、销售和客户服务方面的应用率在 APEC 地区达到了 40%，而在营业额超过 100 亿美元的企业中，这一比例更高达 54%。随着 AI 越来越多地融入产品和服务，这一技术正迅速走向主流。预计在未来三年内，24% 的领导者将感受到 AI 在产品开发和研发方面发挥的积极作用，而目前这一比例仅为 9%。

投资势头强劲：超过一半的首席执行官计划在未来一年增加对 AI 和自动化技术的投入，以期增强运营韧性，其中北美地区及科技、传媒和电信行业领导者的投资力度更大，分别为 60% 和 70%。

然而，许多 APEC 企业领导者可能并未意识到 AI 对企业带来的挑战，以及随之而来的对组织架构进行全面重塑的迫切需求。目前，AI 计划大多由首席技术官 (CTO) 或首席信息官 (CIO) 负责，采取这种做法的企业比例为 44%。只有不到五分之一 (18%) 的领导者将 AI 视为业务战略的核心，而不仅仅是技术问题。这些领导者让整个高管团队都参与了相应的业务重塑。

随着 AI 智能体等新技术的出现，AI 的潜力越发强大，而企业面临的最大挑战是如何让 AI 部署创造出实际价值。对首席执行官而言，虽然他们认识到了 AI 的重要性，但尚未完全理解它如何帮助企业实现转型并提升生产力以及实现这一点需要多大成本——这就是最大的不确定性来源。

图 9：生成式 AI 的部署——目前生成式 AI 在贵公司以下职能领域的应用程度如何？



01  
02  
03  
04  
05  
06  
07  
08  
09  
10  
11  
12





# APEC 领航未来

实际上，AI 技术仍处于“婴儿时期”：今天看似前沿的技术，可能不过两三年就会过时。然而，与当年的互联网泡沫不同，即时计算能力和云规模的提升可能会急剧加速变革，而那些转变不及时的企业很可能惨遭淘汰。

APEC 的企业领导者正在积极投资于前沿模型和算力基础设施，其中美国和中国处于主导地位。预计美国大型科技公司今年的支出将达到 3,500 亿美元<sup>3</sup>，并且他们计划在 2026 年前将超过 4,000 亿美元投入数据中心建设。

在中国，政府和大型数字企业引领投资，预计 2025 年 AI 投资将达到 840 亿至 980 亿美元<sup>4</sup>。其他 APEC 市场也在吸引资本，并逐渐成为大型国际化企业的运营中心或推动 AI 商业化的关键力量。

算力、前沿模型和人才正成为这一全新经济形态的竞争热点。其中，科技、传媒和电信公司处于领先地位，53% 的企业已在产品开发和研发中部署了 AI，远超平均值 34%。他们也更早地感受到了 AI 的影响：19% 的科技、传媒和电信企业领导者表示，AI 已在研发中发挥出显著作用，再次远超 9% 的平均比例。不过，随着金融、能源和消费行业在这一领域加大投资（尤其在 IT 安全和合规流程方面），这一差距预计将逐渐缩小。目前，AI 在市场营销、销售和客户服务领域的部署最为成熟。而 AI 智能体虽然仍处于早期阶段，却使得 AI 不断以更大的范围和影响力推动核心业务流程的变革。

在这样的情势下，首席执行官应当着眼长远、循序渐进，同时紧跟趋势、快速行动：既要分阶段逐步构建企业能力，又要在采用前沿技术的同时把握好自身独立性、数据主权和跨境数据流动等关键问题。

“AI 不仅仅是一次技术变革，它还是企业转型的催化剂，也是新商业模式的一大推手。”

新加坡某金融服务企业  
首席执行官

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12





# 对首席执行官的启示：化繁为简，转危为机

《2025 年德勤 APEC 首席执行官调研》指出，在当今这个由波动性、不确定性、复杂性与模糊性定义的时代，企业亟需一种新型领导者——他们需要具备坚韧的意志、坚定的信念和大局观，能够在动荡中引领企业前行，敏锐把握新的增长机遇。

这种新型首席执行官不再只是战略家，更像是一个积极参与、敏捷应变的领航员，不断在实践中衡量、吸取经验再反过来指导实践，从而快速做出明智决策，不断调整方向，同时三思而后行，在看清未来趋势之前谨慎进行长期投资。

根据调研结果，在应对地缘政治、技术变革、资本流动和可持续发展等挑战时，APEC 地区的企业领导者将面临以下方面所带来的深远影响。

“如今，首席执行官不仅要应对未来的不确定性，又要平衡各利益相关方的期望。这一重任超越了日常运营，其复杂性和艰巨性与日俱增。”

澳大利亚某能源、资源及工业企业首席执行官

## 变革如影随形、避无可避

转型不再是一朝一夕就能结束的任务，而将持续不断、如影随形。因此，领导风格也必须围绕敏捷性进行重塑——这在 APEC 这样复杂多元的地区尤为艰巨。价值链正经历持续且剧烈的颠覆<sup>5</sup>，APEC 地区成功的首席执行官必须成为灵活的战略家：具备抗干扰能力<sup>6</sup>、应对冲击的韧性、快速转向的能力，并愿意不断改变自身观念。

**首席执行官难题：世界日新月异，如何谋求增长？**

## 地缘政治成为战略因素

在当前不断变化的地缘政治格局中，首席执行官们必须越来越多地扮演地缘政治战略家的角色，在独立自主与协同合作之间取得平衡，并从韧性与战略的角度审视供应链和资本。APEC 地区纷繁复杂的文化、历史背景和贸易依赖关系，为首席执行官们带来了独特的挑战。

**首席执行官难题：在局势剧烈动荡的当下，如何布局跨境业务？**

## AI 正在“觉醒”

AI 在 APEC 地区的普及并不均衡，科技巨头正在塑造未来，而较小的经济体则面临失去自主性的风险。政府要负责保护个人隐私和商业机密，而数据主权和跨境数据流动的监管使得这项工作变得更为复杂。如果各国家 / 地区的政府能在数字和数据政策上达成一致，将有助于提升企业效率。但首席执行官们仍面临挑战——他们必须快速重塑商业模式并保持业务连续不中断，同时还要在“各自为政”的环境中谋求增长。

**首席执行官难题：是否能够领导企业为 AI 打好基础并利用 AI 推动发展？**

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12





### 可持续发展推进速度不均衡

越来越多企业借由对可持续发展进行投资来提升竞争力。领导者为实现可持续发展目标和满足信息披露要求进行了不少投资，而这些投资正逐渐转化为日益显著的实际商业价值。这得益于 APEC 地区能源需求和清洁技术进步所带来的巨大增长与贸易机遇。但企业在面对短期成本和长期优势时依旧难以取舍，同时也因各市场间发展极度不平衡而顾虑重重。

**首席执行官难题：如何确保可持续发展策略有效驱动企业价值创造？**

### 信心不一，前景不明

相较于全球经济，APEC 地区的首席执行官们对公司前景信心更足。但就我们所调研的几个方面而言，他们仍在寻求大胆变革。对那些放弃安逸、一心寻求扩张并敢于直面风险的领导者来说，在这样一个充满不确定和未知的环境中，现下的挑战就是，如何让企业上下同心协力。

**首席执行官难题：在战略不断动态调整的情况下，如何传递清晰愿景并树立团队信心？**

“我认为同理心是关键。我们需要同理心和变革的勇气，在赢得各个利益相关方信任的同时，紧跟数字化转型，引领企业应对不确定性，并抓住市场机遇。”

新加坡某金融服务企业首席执行官

企业构建进取型韧性必须认识到，在既没有明确路线规划也缺乏安全避风港的时候，原地不动可能才是最危险的。而那些经过深思熟虑敢于勇闯未知的 APEC 地区首席执行官，则可以利用本地区的多样性与活力抢占先机，化风险为机遇，而不仅仅是被动应对。

最终，出色的 APEC 企业领导者所具备的关键特质，可能不仅仅是随机应变，而是优异的综合素质。他们能深入倾听、整合多方观点、挑战偏见，同时具有远见卓识——相较于在资本和成本上做决策的本事，这些能力可能更为重要。那些具备全局观，善于从董事会、同行和人际网络中汲取智慧与支持，并能与团队紧密联系，保持亲和力、同理心，同时虚心好学的首席执行官，将能够在这一片不确定之中赢得众人信任，形成强大的凝聚力。

在很多方面，他们都不再像工程师那样负责制定一成不变的计划，而要在未知的海域中领航，依靠好奇心、直觉判断和人文关怀，让团队同舟共济，让利益相关方充满信心，推动企业不断前行。

“我认为最重要的是倾听。”

美国某消费企业首席执行官







# 总结

在本次调研中，有一种主色调贯穿始终，那就是 APEC 地区的企业领导者所面临的巨大矛盾与反差：尽管动荡不安却蕴藏巨大增长潜力；在前所未有的一体化进程中伴随着紧张的地缘政治局势；可持续发展等长期愿景与 AI 等不确定因素的快速更迭、相互制约。

破局的钥匙并非某种单一的领导模式，而是首席执行官所需具备的一系列独特素质：随机应变、果敢决断，以及在协作与竞争中高效达成战略成果的能力，有时甚至还要同时兼顾协作与竞争。

APEC 地区长期以来主要通过贸易和改善地区商业环境促进经济增长。其最有效的方式是营造公平竞争的环境，从而孕育出具有韧性和创新力的企业，使其具备在全球舞台上竞争的實力。

在这一背景下，一众首席执行官在本次调研中脱颖而出。对他们来说，变革绝非成功之路上的绊脚石，而是开创全新局面的铺路砖，尤其是在这样一个旧有商业模式日渐式微、全新经济格局逐渐形成的时代。

APEC 地区首席执行官的另一个显著特质是，他们兼具远见卓识与务实精神：既能高瞻远瞩，构想并开辟新的增长路径；又能脚踏实地，采取果断行动，应对一切不确定因素。

历史表明，动荡往往孕育新机。在全球众多因素共同重塑 APEC 地区经济前景的当下，领导者们既清楚面临的限制与风险，也深知其中蕴含的巨大机遇。

在一个既有“小鱼”也有“巨鲸”的海洋中，没有任何哪个市场、哪家企业或哪位首席执行官可以独自前行。领导者必须找到新的方式来应对局势的日新月异，在理想与务实之间取得平衡，在竞争与合作之间谋求共赢。

正是这种合作与竞争兼有的健康商业氛围，加上 APEC 地区首席执行官们对可能性、机遇和区域繁荣的开放态度，才让我们有理由对 APEC 的未来保持乐观。



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12





# 联系人

## 重要联系人



**David Hill**  
亚太首席执行官  
德勤亚太  
davidhill@deloitte.com.au



**Benjamin Finzi**  
全球首席执行官项目负责人  
德勤全球  
bfinzi@deloitte.com



**Stuart Johnston**  
亚太市场拓展主管合伙人  
德勤亚太  
stujohnston@deloitte.com.au

## 编著人员



**Robert Hillard**  
亚太咨询业务主管合伙人  
德勤亚太  
rhillard@deloitte.com.au



**Nitin Mittal**  
全球人工智能项目负责人  
德勤全球  
nmittal@deloitte.com



**Chris Lewin**  
人工智能与数据负责人  
德勤亚太  
chrislewin@deloitte.com



**Bernhard Lorentz 教授（博士）**  
全球气候变化与基础设施主管合伙人  
德勤全球  
blorentz@deloitte.de



**Will Symons**  
气候变化与可持续发展主管合伙人  
德勤亚太  
wsymons@deloitte.com.au



**Pradeep Philip 博士**  
Deloitte Access Economics 主管合伙人  
德勤澳大利亚  
pphilip@deloitte.com.au



**Julia Stiller**  
战略、创新与公共政策总监  
德勤全球  
jstiller@deloitte.de

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

**11**

12





# 调研方法

《2025 年德勤 APEC 首席执行官调研》反映了 APEC 地区 1,252 位企业领导者的观点，涵盖 18 个经济体，涉及十多个主要行业。本次调研聚焦首席执行官及高管关注的关键议题，其中跨国公司和地区企业的首席执行官及领导者占受访者的 43%。

需要特别指出的是，本次调研于 2025 年 7 月开展。彼时，全球正经历地缘政治动荡、资本市场波动以及人工智能加速应用。这些环境变量无疑会对受访者的观点造成影响，尤其是在投资情绪、资本成本和供应链韧性预期方面。

调研共包含 22 个问题，探讨受访者对其公司、所属行业及全球经济的预期；对资本获取、可持续发展、地缘政治等领域风险与机遇的看法；以及对技术（特别是 AI）影响的预期。调研还深入分析了领导者的思维模式与增长战略，将短期韧性与长期创新进行了对比。本报告立足于完整的调研成果，结合了不同地区和行业的细分数据，并融入了德勤专家的专业洞见，旨在深入解读调研结果所引申出的启示与问题。

参与本次调研的企业领导者广泛地代表了 APEC 地区各种不同类型的企业，包括大型跨国企业、国家 / 地区级龙头企业以及新兴行业的创新企业，提供了全面视角，全方位呈现首席执行官们如何应对不确定性，并为未来增长做好战略布局。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12





收入规模



所有权结构



员工人数



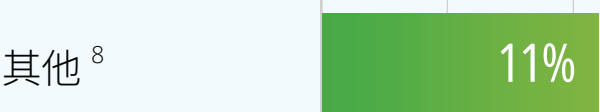
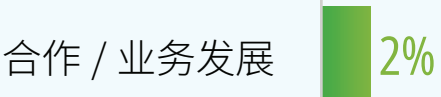
行业分布



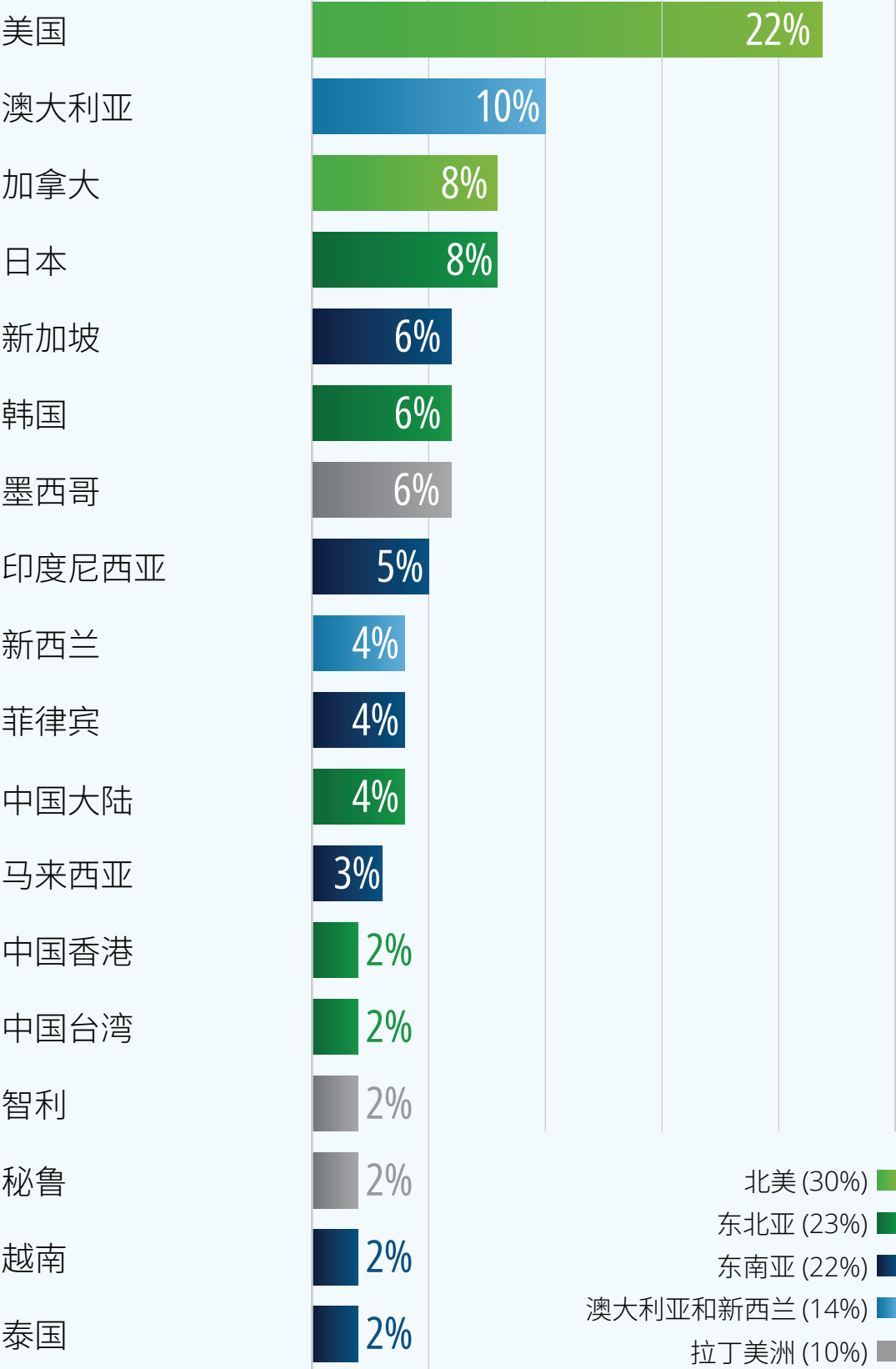
职务



职能——不含首席执行官或总裁职务



地区分布



\* 注：首席执行官同等职位，是指在特定地区，其职权相当于首席执行官的综合管理岗位，具体包括总裁、董事总经理及首席高管等。





关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性的专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 31 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于 1845 年，其中文名称“德勤”于 1978 年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

©2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

尾注

1. Deloitte US CEO program, [CEO Insights](#)
2. APEC Policy Support Unit, APEC in Charts 2024, 2024, p.4
3. Tabby Kinder, [“‘Absolutely immense’: the companies on the hook for the \\$3tn AI building boom”](#), the Financial Times, 14 August 2025
4. Xinmei Shen, [“China’s AI capital spending to reach up to US\\$98 billion in 2025 amid rivalry with US”](#), South China Morning Post, 25 June 2025
5. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, “The Big Shift: Measuring the forces of change,” Harvard Business Review, July–August 2009
6. Benjamin Finzi, Mark Lipton, and Vincent Firth, “Can CEOs be Un-disruptable: Why Today’s Best Leaders are Flexible, not Steadfast,” Deloitte Insights, October 2017