



NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

企业高管之2023和2032年 首要风险观 (精辑版)

董事会和C级高管所关注的关键事项

调查执行方：甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学
企业风险管理研究机构

简介

当今全球市场的不确定性和快速变化持续产生大量能够在短时间内扰乱企业商业模式和战略的潜在风险。东欧事态不断发酵、全球多国政坛领导人的更迭、通货膨胀升级、利率上升，网络威胁无处不在、对人才和专业技能的竞争、全球供应链持续中断、各种技术的快速发展……以上这些可能对企业实现目标构成威胁的风险驱动因素复杂多样，但也不过是冰山一角。不确定性和风险将继续存在，因此，时刻对新兴风险和市场机遇保持敏锐关注，对于企业提高其组织复原力至关重要。

企业应采用强有力的战略方法来预测和管理风险，这一点再怎么强调都不为过。选择被动管理风险的董事会和执行管理团队很可能被一些领先企业甩在身后，这些领先企业往往是积极接受风险与回报的相互关联，且通过战略视角主动管理风险。而那些能够利用新兴风险洞察来灵活驾驭变化的领导者，可帮助企业提高在意外发生时的应变能力，进而转化为企业的可持续竞争优势。

为帮助高管和董事会更好地识别即将到来的潜在风险，甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构很高兴通过本篇调查报告，与大家分享来自世界各地的董事会和高管当下所关注的首要风险。这是我们针对董事会成员和高管开展的第十一次全球性年度风险调查，围绕“2023年各类风险可能会对企业带来怎样的影响”这一议题收集了他们的观点。此外，今年我们还邀请受访者就这些风险在十年后（2032年）对其所在企业的影响做出考量。

此次参与调查的1,304名受访者多为来自全球主要地区的董事会成员和C级高管，他们就以下三大类风险中的38项具体风险在2023年及2032年对企业的潜在影响表达了自己的看法：¹

- 可能会影响企业增长机遇的**宏观经济风险**
- 可能会影响企业为寻求增长机遇所制定的战略有效性的**战略风险**
- 可能会影响企业在战略执行过程中的关键业务的**运营风险**

本概要简单介绍了我们的分析方法，概述了2023年和2032年的整体风险关注点，并在最后根据不同的诊断性领域提出一系列有针对性的行动号召，以期为企业高管和董事在考量其风险评估和风险管理流程时提供参考。

我们的完整报告（英文版，载于 erm.ncsu.edu 和 protiviti.com/toprisks）从多个角度对调查中的主要发现进行了广泛分析，细分标准包括所属行业、企业规模、所有制类型以及总部所在地。

“我们感谢世界各地的董事会成员和C级高管对甫瀚的年度调查予以持续支持。没有他们的参与，我们不可能完成这份报告。最让我们感激的是，这些领导者带来了精彩洞见，让我们能够与市场分享。我相信，本报告中的见解和建议反映了当今时代的挑战和机遇，值得董事会和C级高管密切关注。”

—— 帕特·斯科特

甫瀚咨询全球行业、客户计划与市场营销执行副总裁

¹ 在近三年（2023年、2022年和2021年）的调研中，我们将38项风险清单中的35项纳入其中。去年（2022年）的调查增加了一项风险，今年（2023年）的调查则增加了两项风险。

关于本次调查

本次调查吸引了来自全世界多个行业的1,304位董事会成员和高管的踊跃参与。

本次调查于2022年9月和10月以在线形式展开，旨在了解企业高管们如何看待各种风险在2023年对企业的影响。受访者按照10分制的标准逐一评价了38项风险事项，1分表示该风险对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。我们还邀请他们考量在未来十年（即2032年），每项风险将如何影响他们所在的企业。

针对调查所涵盖的38项风险事项，我们将所有受访者给出的评分予以加总并算出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度进行排列。通过采用该方法，我们可以比较同一风险在近三年里的平均分，进而了解到风险等级的变化。

和过往相同，我们根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

类别	风险平均分
显著影响	6.0分及以上
潜在影响	4.5至5.99分
较不显著影响	4.49分及以下

就受访者而言，我们将调查对象锁定为现任董事会成员或企业高管，旨在了解董事会和C级高管如何看待2023年及2032年企业即将面临的风险。本次调查的受访者来自各类不同的董事会和高管职位。

在完整报告中（英文版，载于 erm.ncsu.edu 和 protiviti.com/toprisks），我们分析了不同规模和类型的企业，以及不同行业、担任不同职务的受访者之间的差异，并探讨了不同地区企业之间的差别。关于我们调查方法的更多细节请参考第17页。本概要综合概述了我们的主要调查发现。

高管职务	受访人数
董事会成员 (Board)	189
首席执行官 (CEO)	138
首席财务官 (CFO)	141
首席人力资源官 (CHRO)	105
首席风险官 (CRO)	97
首席审计执行官 (CAE)	129
首席信息/技术官 (CIO/CTO)	223
首席战略/创新官 (CSO)	76
首席数据/数字官 (CDO)	72
其他C级高管 ² (OCS)	36
所有其他管理人员 ³	98
受访者总人数	1,304

² 此类别包含诸如首席运营官、法律总顾问及首席合规官等职务。

³ 这98位受访者中，有些未提供职务信息，无法按职位进行分类，有些可归为中级管理层或业务顾问。我们并未单独对这一类别进行分析。

主要调查发现

今年的调查展示了高管和董事会成员对当前和长期商业环境的独到洞见。主要的调查发现包括：

- **无处不在的不确定因素引发高管和董事会对风险的高度关注。**本次调查受访者对风险的总体严重程度和规模所做出的评级，达到了我们开展该项研究11年以来观察到的最高水平。
- **风险环境正在发生变化，但变革阻力依然存在。**鉴于新风险可能迅速出现，领导者已无法忽视不断变化的风险环境。企业应做好迎接颠覆性变革的准备，并应及时将更多的市场机遇和风险升级情况上报给决策者。
- **经济问题是重中之重。**全球都对通货膨胀和经济增长相关的潜在挑战抱有极大担忧。
- **对人才和技术的担忧在首要风险中占据最高比重。**对未来十年的展望反映出，与颠覆性创新、先进技术和人力资本挑战相关的机遇和风险同时存在。高管和董事会认识到需要获得合适的人才来充分实现新技术和数字创新相关的价值主张，为实现该目标，

他们已优先考虑实施针对现有员工的再培训和技能提升战略。他们还关注劳动力成本上升对实现盈利目标的影响，以及如何不断调整方法，来有效管理混合和远程工作模式，以应对工作性质的持续转变。

- **C级高管和董事会成员的风险观存在差异。**不同领导者对关键风险的判断存在明显差异，这一点凸显了应就企业面临的最重大风险展开对话的重要性。
- **用长期视角来应对短期风险至关重要。**企业应对2023年的挑战时，也应考虑本调查中提到的问题，以为长期做好准备，包括有效改进传统IT基础设施、注重客户体验、投资于未来增长机会、确保隐私和安全，以及提升部署高级数据分析的能力等。对事物保持长期的展望，将有助于企业专注于投资方向，从而培养更强的意外情况适应力，并为下阶段的增长做好更充分的准备。
- **调查显示，风险管理愈发成为企业获得成功的关键。**企业高管和董事会表示，他们在2023年投资于加强风险管理的总体可能性更高。

后页图表列示了企业高管之2023年和十年后（2032年）的前十大首要风险。如红色箭头所示，2023年前十大首要风险中每一项的风险等级都高于2022年，而2032年每一项风险的等级亦都高于去年调查中对2031年的展望。

2023年前十大首要风险

1. 企业面临继任的问题以及能否在紧俏的人才市场中吸引并留住顶尖人才，可能会制约企业实现运营目标的能力 
2. 当前的市场经济状况可能会严重限制企业的增长机会 
3. 劳动力成本的预期上升可能会影响企业实现盈利目标的能力 
4. 变革阻力或会妨碍企业对商业模式及核心业务作出必要调整 
5. 核心供应链生态系统充满不确定性 
6. 整体工作环境的变化可能会给企业文化维护和经营方式带来挑战 
7. 应用数字化技术可能需要获取紧缺的新技能，企业需要付出巨大努力来提高员工的技能，并对其进行再培训 
8. 企业文化可能未能充分鼓励及时识别和上报风险问题 
9. 相当一部分员工对远程工作或混合工作模式有需求或期望，企业需要就此以适当方式进行管理 
10. 企业可能尚不具备充分的弹性和/或敏捷度来应对意外危机 

2032年前十大首要风险

1. 企业面临继任的问题以及能否在紧俏的人才市场中吸引并留住顶尖人才，可能会制约企业实现运营目标的能力 
2. 应用数字化技术可能需要获取紧缺的新技能，企业需要付出巨大努力来提高员工的技能，并对其进行再培训 
3. 企业维持竞争的能力或无法跟上由新兴技术和/或其他市场力量所推动的颠覆性创新的快速发展 
4. 变革阻力或会妨碍企业对商业模式及核心业务作出必要调整 
5. 为确保隐私和日益增长的对身份信息安全的保护，可能需要企业投入大量资源 
6. 企业的现有运营和传统IT基础设施可能无法支持企业实现绩效预期，也无法和“数字原生”竞争对手相抗衡 
7. 企业欠缺运用“数据分析”和“大数据”获取市场信息及提高生产率和效率的能力 
8. 当前的市场经济状况可能会严重限制企业的增长机会 
9. 监管法规变动和更严格的监管审查可能会显著影响企业生产或提供产品/服务的方式 
10. 劳动力成本的预期上升可能会影响企业实现盈利目标的能力 

行动号召

受访者表示，全球风险范围已经变得更加广泛，被评为首要风险的不同风险事项在性质和类型上只会越来越多。当今市场的不确定性仍在继续攀升，并伴随着许多我们未曾预料的新风险。

风险格局的不断变化以及受访者对风险等级和严重程度的一致看高，促使董事会和高级管理层密切审视他们用以持续关注新型风险问题的方法，并将这些洞察纳入企业的战略决策之中。面对近期的经济不确定性、劳动力成本、供应链恢复，以及种种人员和文化方面的问题，企业的关注重点可能更倾向于如何平稳度过2023年。毫无疑问，在经济低迷的形势下保持财务健康将是企业的当务之急。如此，推迟计划中一些非必要的投资以及酌情增补一些决定性的投资，就比较符合预期。但当下也可能正是董事会和C级高管认真考量其投资方向的好时机，这不仅是为了维护市场形象和品牌，也为了企业可以在经济反弹和增长前景改善时实现强劲复苏。

鉴于长期风险状况，领导者需考虑一个问题：企业在近期应采取或继续采取哪些措施来确保其具备足够的灵活

性和弹性，从而能够在未来充满变化的十年中发展壮大？因此，为了评估和提升企业的风险管理能力，根据本报告的调查发现，我们提出行动号召，呼吁企业高管和董事可结合一些关键主题，对企业近期的实际业务问题做出应对，并就这些应对举措是否能为未来做好准备进行评估和考量。我们将这些行动号召总结为如下几个主题：

- 创新和转型
- 数字化战略
- 人才和文化
- 环境、社会和治理（ESG）

以上主题并非全部，我们还在本报告中提供了一份诊断报告，以帮助企业评估在数字时代如何进行风险管理和监督，及明确哪些领域需要进行风险评估和风险管理流程方面的改进。

行动号召——创新与转型

作者：金·博泽拉
甫瀚咨询技术咨询业务全球负责人

我们的受访者认为，当今世界在关乎人员、文化、安全和弹性的挑战中，充满了转型、创新和颠覆性变化。他们在未来十年会将获取和留住人才，以及对现有员工进行再培训和技能提升作为关键优先事项，以保持组织的相关性并充分发挥其转型过程的潜力。随着企业面临更加灵活的商业模式，技术已不再是单纯的工具，而成为了企业发展的必由之路。

为确保企业提高敏捷性，并长期成功地推进其转型之旅，企业应采取或在近期内继续采取以下步骤：

- **实现传统应用程序现代化。**解决积累的“技术债务”，提高业务和IT系统效率。通过精简服务，将核心应用程序和服务迁移至云端，以此来降低基础设施成本。提高创新能力，丰富客户体验。实现产品和服务数字化，为决策提供信息。通过从头开始对所构建的架构进行优化，来与“数字原生”企业展开竞争。
- **凭借快速反应和强大的运营弹性提升敏捷性。**成为一个具有复原力且合规的企业，能够随时应对中断、危机和其他对业务运营造成的威胁。强大的弹性体现在运营、网络、技术方面的复原力，以及业务持续性和第三方供应商风险管理方面。

- **利用新技术平台和能力。**投入于利用新的平台和架构来构建和运行业务应用程序，让数据访问更便捷，提升灵活性，实现更快上市，并支持数字能力以提供差异性体验。部署如人工智能、机器学习和增强现实/虚拟现实等更高的流程自动化和智能技术，重新构想现有流程，并减轻因劳动力供应和成本方面不可避免的转变所带来的风险。
- **利用数据的洞察和分析能力。**采用先进的业务分析和报告来促进企业的发展，推动战略决策，加速实现业务目标，提升企业的市场竞争力。
- **最大限度地提升客户参与度。**关注用户和消费者的体验，通过现代化创新运营模式增进互动。基于高洞察力客户和用户的分析所做出的决策，更有可能取得商业成功。运用事件流处理平台，通过平台的智能应用程序开发客户所期望的量身定制即时体验，在事件发生时做出及时反应。
- **优先考虑网络安全和数据隐私保护。**利用有效的网络安全框架应对千变万化的威胁环境。处理好身份识别和访问管理之间的平衡，确保在管理风险的同时最大限度地提高用户访问速度。妥善管理敏感客户数据，同时遵循在收集、存储、保护、处理和使用敏感数据方面适用的法律法规要求。确定管理、保护和治理API所需的能力——在当今数字经济（“API经济”）中，应用程序接口（API）的使用愈发频繁，催生了新的商业模式、风险和机遇。随着企业更多地采用标准化架构来进行计算机系统之间的相互通信，企业领导者必须通过API来管理组织的数字服务和资产。

行动号召——数字化战略

作者：琼·史密斯
甫瀚咨询数字业务全球负责人

对于负责以数字化思维来保持战略相关性并持续优化客户和后台流程的策略师和高管们来说，种种近忧远虑让他们处境艰难。领导者们只需回顾一下本世纪初以来的业务重塑，即可判断出未来十年加速变革的影响。如今能以更低的成本获得更大的带宽，网络的速度和规模不断提升，产生了与客户联系的新方式，也改变了企业和整个行业的运营方式。因此，企业应在短期内采取适当举措，确保时刻了解客户体验，投资于未来的增长，并让自己在下一个增长阶段以及未来不断演变的全球经济中持续创新，保持竞争力。为此，企业需要：

- **从数据驱动的客户洞察开始。**收集必需的数据，以发现并获取对做出明智业务决策和运营优化至关重要的深层次客户洞察。该洞察需紧跟市场竞争的速度并需保持市场相关性。
- **将技术和客户价值相关联。**从客户体验而非客户流程角度来考量技术。将销售、服务和营销与客户行为专注于自动化和个性化之间的调和，满足客户对个性化体验的期望。需注意的是，以上这些往往需要对整个企业的各方能力进行整合，这将对协调工作形成挑战。
- **将创新融入运营模式。**当今市场，真正具备差异化优势的业务或客户战略较之过往更难维持且更容易复制。要保持竞争优势，就必须将创新融入业务运营，以期在市场上持续拥有差异化优势。企业应将技术和业务运营专业知识，与富有洞察力的客户观察和创新文化相结合，鼓励尝试通过自动化和数字敏捷性设计出新的产品、商业模式和发展战略。将创新思维应用于企业的所有领域，从而在业务增长和扩展中收获增值成果。
- **将敏捷性作为一种商业思维，而不仅仅是一种方法。**不确定性将继续存在，而机遇也会相携而来。企业需要培养灵活性，将敏捷性融入运营规则和流程之中，以驾驭持续的变革浪潮。企业应确定优先次序，灵活运用新的潜在价值流，快速完成待完成事项，并根据不断变化的客户需求、供需转变或赋能技术的进步进行调整。以上能力具有决定性意义，将决定了哪些公司能够在经济低迷或业务中断时期脱颖而出，成为引领者。

行动号召——人才和文化

作者：弗兰·麦克斯韦

甫瀚咨询人力和企业转型业务全球负责人

与人员和文化以及经济相关的问题是2023年全球首要十大风险中的重大风险事项。许多董事会和高管，特别是首席人力资源官们都观察到，经济逆风可能是裁员的前兆，但如果裁员过度，人力资本管理将面临长期挑战。因此，为了维持人才管理转型和企业文化传承方面的进展，企业在近期内应重视以下步骤：

- **将人才当做客户。**企业对客户体验的关注应延伸到自己的员工和人才。许多公司为了了解客户，会细致深入地研究数据，却很少以同样的方式对待企业中的人才。这是进行积极改变并获得成长的契机，企业可在专注于保持财务健康的同时，在决策过程中指定一位人才和文化保护的代言人。
- **决策时需谨慎并深思熟虑。**如果经济衰退抑制了增长，您需要考虑：
 - 在开始减员之前，采取所有适当的措施保证运营利润率。例如，减少其他销售及行政开支，考虑外包非核心任务，出售非核心资产，调整基本和奖励性薪酬和福利等。

- 企业可设计和部署对人才和技能的可重复评估方法，重点留住“A”级人才，以便在经济衰退中处于有利地位并抓住市场机遇。
- 以客户服务标准同等对待员工的体验和身心健康，尽可能地反映企业独特的员工价值主张。同时，最大限度地提高工作安排的灵活性。
- **以人为本。**如果必须裁员或调整招聘方式（如冻结招聘），应客观地作出决定，明智地处理这些问题。
 - 频繁且认真地沟通。
 - 了解企业在经济复苏时为实现战略所需的人才和技能。
 - 着力于通过适当的减员来消除技能和能力的重叠。
 - 考虑通过第三方资源提供某些技能。

- **建立弹性文化。**传播拥抱变化的理念。
- **整合技能提升和人才保留战略。**确保企业在员工技能提升方面的投入得到充分转化。
- **将继任计划作为战略重点。**该计划应在高级管理层之外实施。设计并测试知识转移流程和领导力发展计划，以提高灵活性，减少因人员被动重新分配角色和责任而产生的高成本和压力。考虑如何留住重要人才，确保他们长期参与到业务之中，从而增强高层团队的管理实力。
- **将DEI（多样性、公平性和包容性）和ESG（环境、社会和治理）放在首位。**时刻关注员工对DEI和ESG方面的看法，以识别和评估广泛的人力资本风险。从而当有争议问题发生时，可为公司就此争端表明立场和进行决策提供有效信息。

行动号召——ESG

作者：克里斯·赖特
甫瀚咨询ESG指导委员会全球负责人

在我们的调查中，ESG中“S（社会）”相关问题得到了高度评价，“E（环境）”和“G（治理）”相关事务也在不断发展，许多企业都在关注可持续发展报告及相关的运营活动和风险。ESG也招致了一些批评的声音，部分ESG倡议正面临日益增大的财务压力，因为在经济 and 地缘政治的阻力之下，首席执行官和投资者会更加关注风险与回报的平衡。与ESG相关的近期挑战是：企业在关注其价值观、声誉和品牌的长期定位的同时，还需积极应对市场的不确定性。为此，以下步骤值得考虑：

- **以平衡视角确定优先次序。**在评估环境、社会和治理举措并确定其优先次序时，需适当考虑不断上升的资金成本问题。同时，随着对金融活力关注度的不断加强，企业需要注意监管要求和利益相关者的利益，要用对待其他涉及资本分配和未来事务的方式同等对待ESG问题。例如，什么是战略机会，什么是风险，如何衡量资本回报？
- **将ESG视为一种受托责任。**切勿认为ESG仅与气候变化和报告有关。相反，要从领导者的受托责任的角度来看待ESG问题，即通过应对相关ESG事项所带来的机会和风险，来确保企业拥有长期生存的能力且健康发展。
- **将ESG与企业风险管理（ERM）联系起来。**将可持续发展优先事项视为与ESG中的环境、社会和治理息息相关的风险汇编（如气候变化、人才保留、继任、供应链、DEI、劳动力规划、网络、董事会构成和文化等），并将这些风险纳入企业的风险评估范畴、战略制定和绩效管理之中。若确定某些风险事项对企业至关重要，则需定期向高管团队和董事会报告。
- **合理排序。**不要让报告和运营本末倒置。企业应先了解自己的ESG境况，随后评估想要实现的目标，然后（仅在此时）确定如何报告活动和成果。
- **建立结果问责制。**围绕ESG要务设定目标和建立问责制，并根据企业向公众阐述的情况进展，对这些要务的重要性进行排序。实施定期跟进和重新调整，同时着眼于实现预期的财务结果。

2023年前十大首要风险

图1详细列示了2023年全球前十大风险，以及这些风险在2022年和2021年的评分情况（如在往年报告中有该项风险）。

图1

2023年前十大首要风险

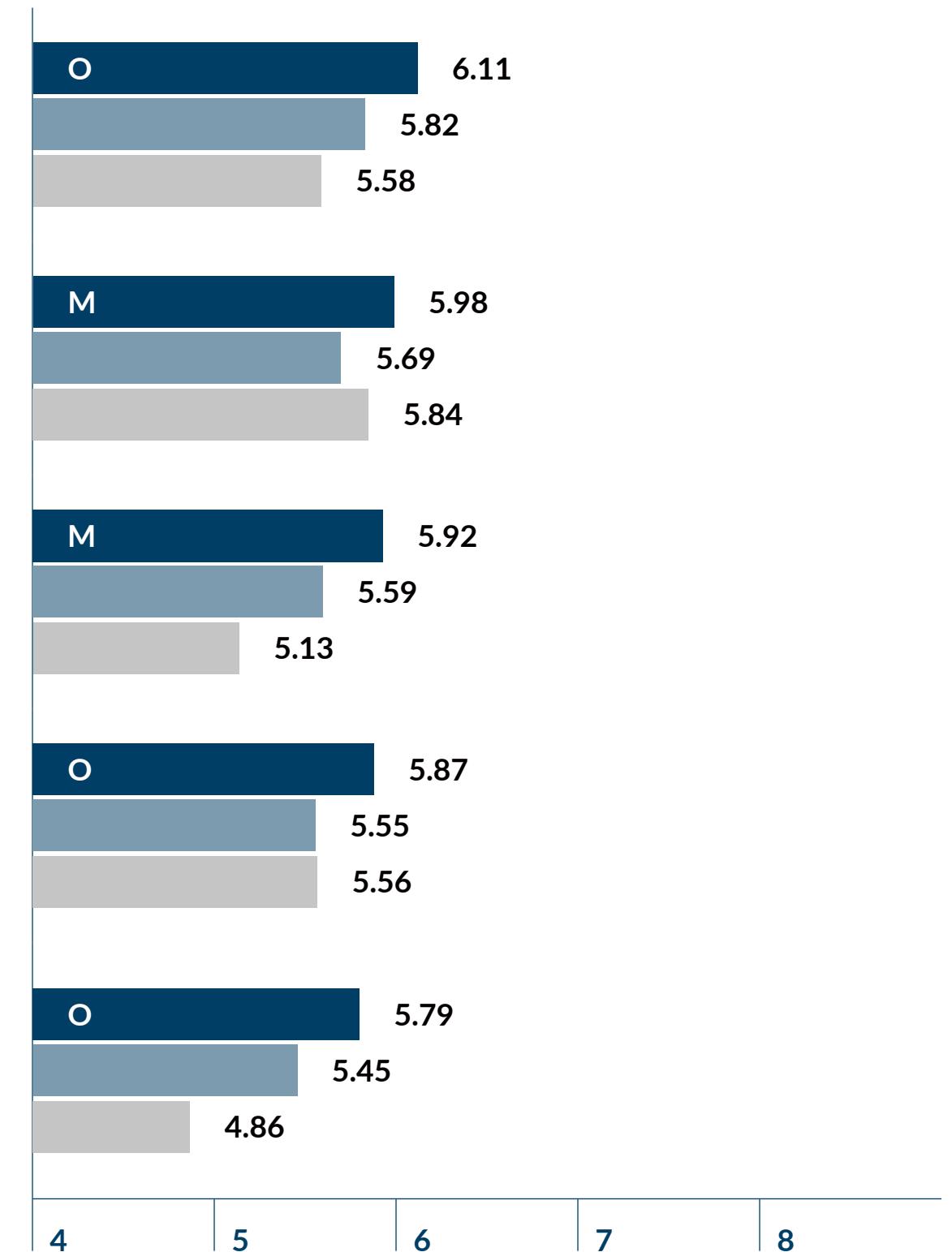
企业面临的继任问题以及能否在日趋紧张的劳动力市场中吸引并留住顶尖人才，可能会制约企业实现运营目标的能力

当前的市场经济状况可能会严重限制企业的增长机会，影响利润率，或要求企业发展新的技能组合

劳动力成本的预期上升可能会影响企业实现盈利目标的能力

企业文化变革阻力或会妨碍企业对商业模式及核心业务及时作出必要调整

围绕组织核心供应链的不确定性，包括主要供应商的生存能力、供应短缺、能源的来源、不可预测的运输和分销物流问题，或供应链生态系统中的价格波动等，都可能令企业难以以可接受的利润率交付产品或服务



M 宏观经济风险问题

S 战略风险问题

O 运营风险问题

2023

2022

2021

图1

2023年前十大首要风险（续）

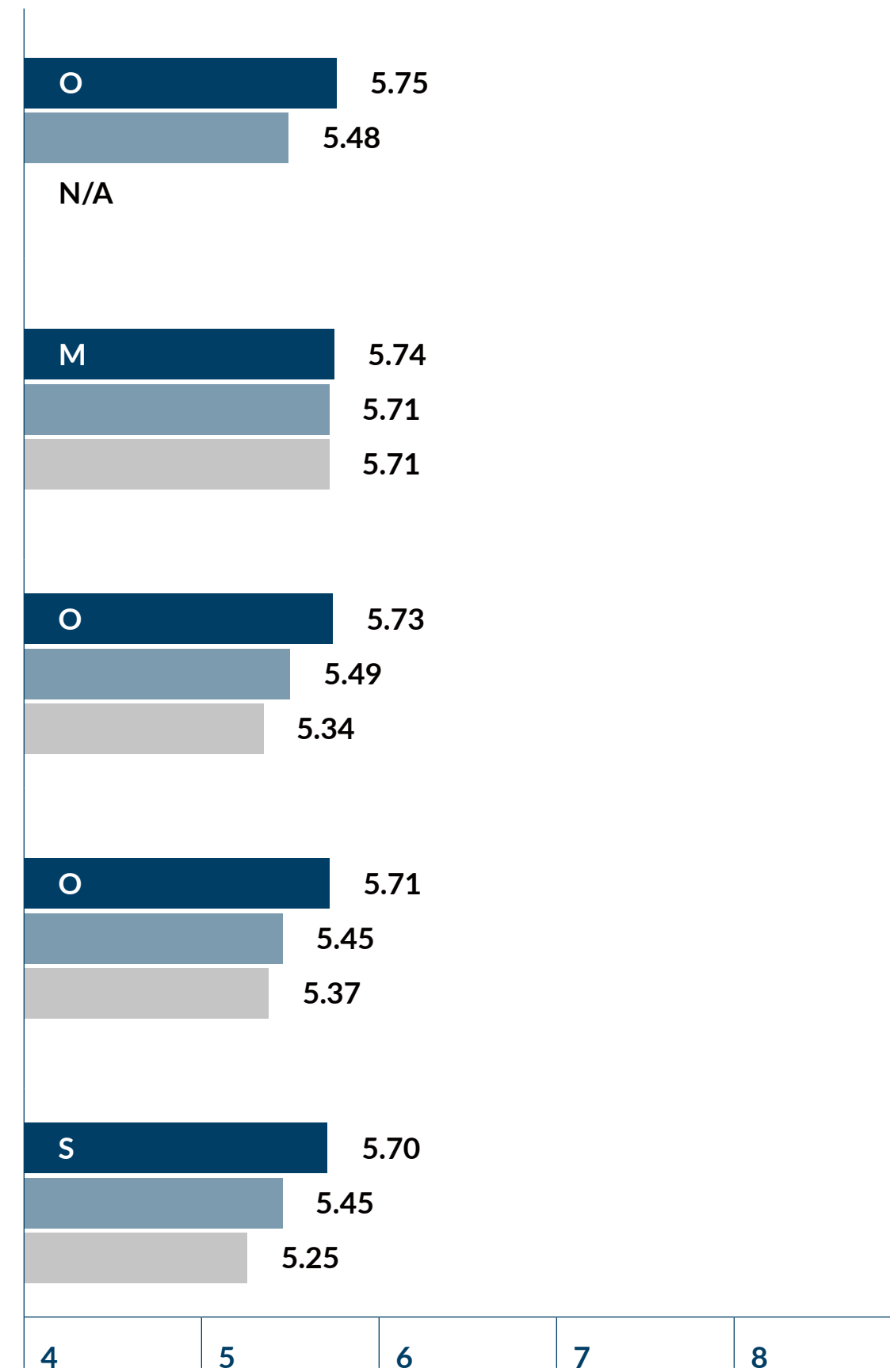
整体工作环境的变化，包括向混合工作环境的转变、数字化劳动力的扩张、工作性质和工作人员的变化，以及并购活动等，都可能会对维护企业文化和经营模式带来挑战

数字技术（如人工智能、全方位自动化、自然语言处理、视觉识别软件及虚拟现实模拟）在市场和企业中的应用，可能需要发展新的技能，而掌握这些技能的人才要么供不应求，要么则需要企业付出巨大努力来提高现有员工的技能，并对其进行再培训

我们的企业文化对于及时识别并上报那些会对核心业务及实现战略目标产生重大影响的风险事项和市场机遇，可能无法给予充分支持

企业对大部分员工持续要求或期望“远程办公模式”所采取的管理方法，或对转变后的协作型混合工作环境的更高期待，可能会对企业留住人才的能力以及业务运营的有效性和效率产生负面影响

对于如何应对可能严重影响企业运营或声誉的意外危机（包括灾难事件），企业可能尚不具备充分的弹性和/或敏捷度



M 宏观经济风险问题
S 战略风险问题
O 运营风险问题
■ 2023
■ 2022
■ 2021

图2详细列示了2032年全球前十大首要风险，以及前两年的相应得分（同样进行了十年展望）。

图2

2032年前十大首要风险

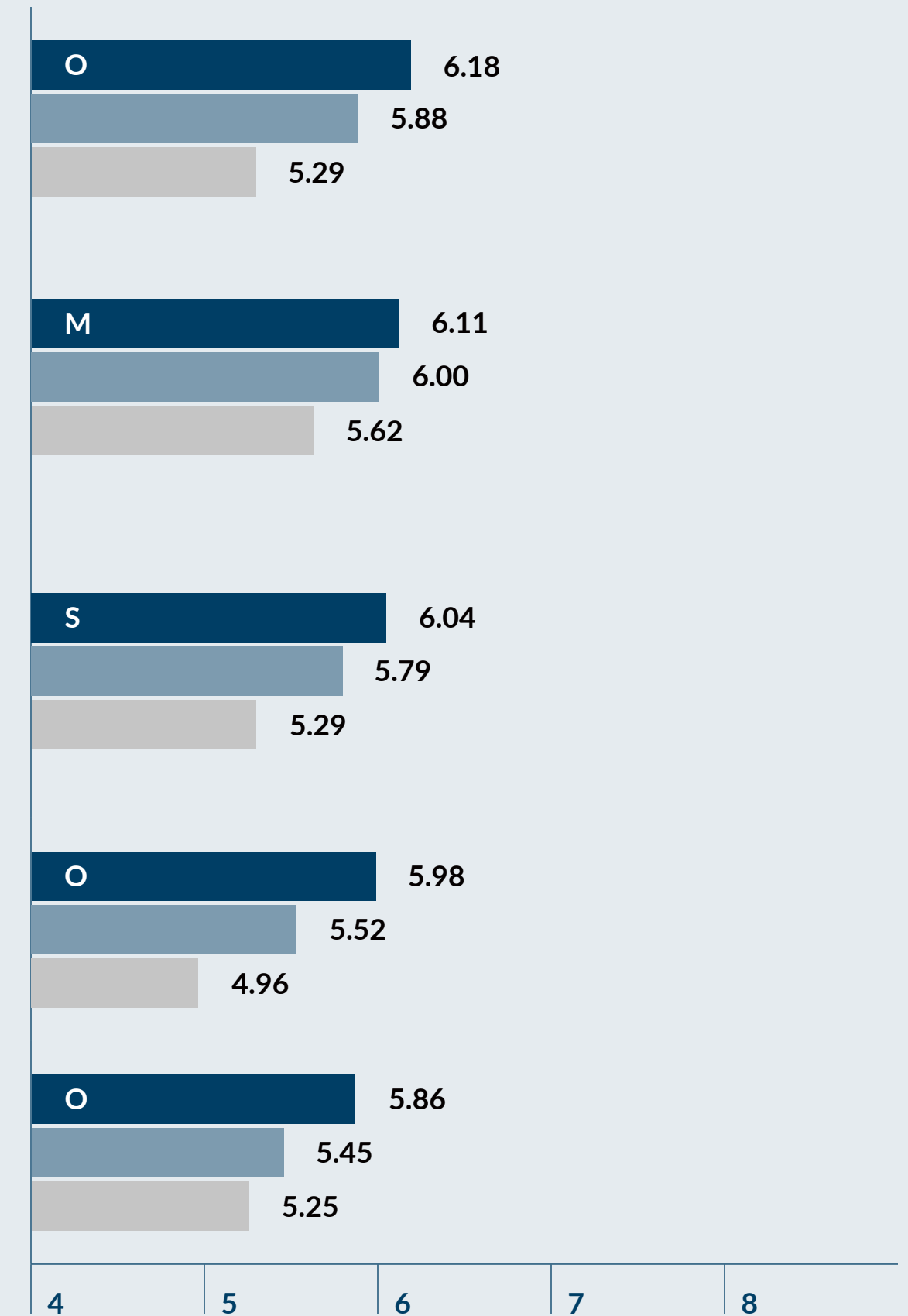
企业面临的继任问题以及能否在日趋紧张的劳动力市场中吸引并留住顶尖人才，可能会制约企业实现运营目标的能力

数字技术（如人工智能、全方位自动化、自然语言处理、视觉识别软件及虚拟现实模拟）在市场和企业中的应用，可能需要发展新的技能，而掌握这些技能的人才要么供不应求，要么则需要企业付出巨大努力来提高现有员工的技能，并对其进行再培训

如果不对经营模式作出重大变革，企业维持竞争和/或开展适当风险管理的能力可能无法跟上由先进技术（例如，人工智能、全面自动化、超扩展性平台、加速数据传输、量子计算、区块链、数字货币和虚拟空间）和/或其他市场力量所带来的颠覆性创新的快速发展

企业文化变革阻力或会妨碍企业对商业模式及核心业务及时作出必要调整

要确保数据隐私并满足人们对身份保护日益增长的期望以及相关法规的规定，可能需要企业做出改变，使用大量资源调整收集、存储、共享和使用数据的方式，以确保业务的正常运行



M 宏观经济风险问题

S 战略风险问题

O 运营风险问题

2032

2031

2030

图2

2032年前十大首要风险（续）

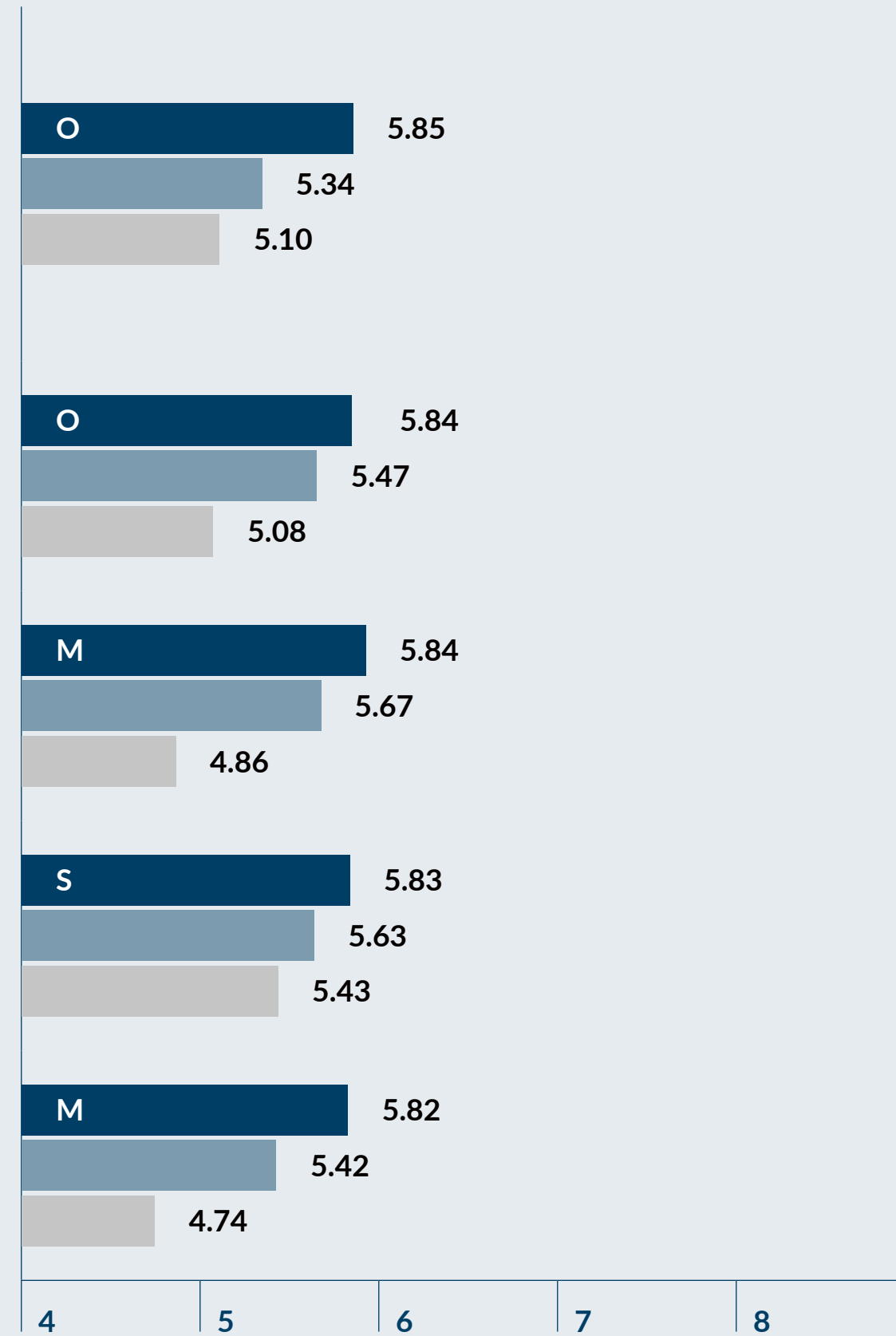
企业现有的运营流程、内部人才、传统IT基础设施、员工在数字专业知识上的缺乏，和/或C级管理层和董事会对数字认知和熟练程度的不足，可能导致企业无法实现质量、上市时间、成本和创新方面的绩效预期，而其竞争对手，包括那些“数字原生”或能够进行大量投资以利用技术获得竞争优势的公司，则可能在这方面的表现更佳

在利用“数据分析”和“大数据”来获取市场情报、深入洞察客户体验，以及提高生产率和效率方面能力的欠缺，可能会严重影响企业对核心业务和战略计划的管理

当前的市场经济状况可能会严重限制企业的增长机会，影响利润率，或要求企业发展新的技能组合

监管法规变动及更严格的监管审查可能会显著影响企业的流程设计方式以及产品或服务的生产或交付方式

劳动力成本的预期上升可能会影响企业实现盈利目标的能力



M 宏观经济风险问题

S 战略风险问题

O 运营风险问题

■ 2032

■ 2031

■ 2030

调查方法

我们发现今年的调查依然吸引了全球高管的踊跃参与。来自全世界多个行业的1,304位董事会成员和高管参与了本次调查。我们的调查收集了他们的见解和反馈结果，其中47%的受访者来自北美，13%来自欧洲，11%来自亚洲，9%来自拉美，8%来自澳大利亚/新西兰，其余的12%来自印度、非洲和中东。

本次调查于2022年9月和10月以在线形式展开，旨在了解企业高管们如何看待各种风险在2023年对企业的影响。受访者按照10分制的标准逐一评价了38项风险事项，1分表示该风险对企业“没有任何影响”，10分则表示“具有广泛影响”。我们还请他们考量每项风险在未来十年（即2032年）对其所在企业的影响。

针对调查所涵盖的38项风险事项，我们将所有受访者给出的评分予以加总并得出平均分，然后据此按照从高到低的影响程度进行排列。通过该方法，我们可以比较同一风险在近三年里的平均分，进而评估风险等级的有关变化。

与往年一致，我们根据风险事项的平均分将所有风险划分为三类：

- 平均分在**6.0分及以上**的风险归入未来12个月内（2023年）/未来十年（2032年）具有“**显著影响**”的一类。
- 平均分在**4.5至5.99分**的风险归入未来12个月内（2023年）/未来十年（2032年）具有“**潜在影响**”的一类。
- 平均分在**4.49分及以下**的风险归入未来12个月内（2023年）/未来十年（2032年）具有“**较不显著影响**”的一类。

我们在报告中通篇引用以上风险类别，并对不同统计群体（即公司规模、受访者职务、所在行业、经营所在地和公司类型）的分析结果进行评述。与往年报告相同，由于存在行业差异，为便于分析，我们对相关行业作了分组归类。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2023年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。Robert Half于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

关于北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构

北卡罗莱纳州立大学普尔管理学院企业风险管理（ERM）研究机构（www.erm.ncsu.edu）为ERM实践及其与战略和企业治理的相互整合提供思想领导力。机构人员常与企业董事会及高管层合作，支持ERM与企业战略和治理的相互衔接，此外还举办高管研讨会及开设培训课程，并出版调查报告和理论著述来探讨高效实施风险监管技术的实践途径。

protiviti®
Global Business Consulting
甫瀚

www.protiviti.cn

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

www.erm.ncsu.edu