

2026年

企业高管首要风险观

释放机遇

高管视角下的首要风险与机遇 | 精辑版

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

protiviti®
Global Business Consulting
甫瀚

NC STATE | Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

调查概要

真正优秀的企业，即便身处逆境，也能将挑战转化为创新与增长的契机，并在他人止步之处主动寻找突破口。

过去的13年间，我们每年发布全球领导者面临的核心风险研究报告。今年，我们在此基础上新增了对“机遇”的系统性关注，旨在引导各界主动识别并回应新兴趋势、市场变化以及不断演变的客户需求。那些能够在风险管理与寻求增长之间保持平衡的组织，往往拥有更强的产品与服务创新能力、更强的韧性、更快的变革适应力，也更易实现营收增长与战略差异化。归根结底，这一切的关键在于能否真正释放潜在的机遇。基于这一思路，本报告在讨论风险时，会将风险置于具体业务语境之中，并从更高层次关注其中蕴含的机遇，旨在通过将风险议题与价值创造举措相结合，进一步提升风险讨论的深度与价值。

本报告是我们连续**第14年**发布的年度报告，汇集了全球1,540名董事会成员及C-level企业高管的观点，重点了解他们对以下议题的看法：

- 当前环境下的三大增长机遇；
- 人工智能（AI）对组织产生的颠覆性影响，随之带来的机遇与挑战；
- 短期风险（未来两至三年）：涵盖宏观经济、战略和运营三个维度下的28项具体风险；以及长期风险（未来十年）：基于短期战略和运营风险归纳得出的12项风险主题；
- 结合所面临的机遇与风险，各组织当前的短期战略投资重点。

本次调研于2025年9月初至10月中旬以在线问卷形式开展。延续以往惯例，本报告将按照组织规模、行业类别、地理区域以及受访者职级（董事会成员、CEO、CFO等）进行分类分析。

报告中的核心发现，可供董事会成员与高层管理者对标全球同行在机遇与风险判断上的差异，从而为自身决策提供重要参照。我们希望，本报告能在组织领导层内部激发实质性的战略讨论，助力企业在充满挑战的环境中持续创造战略价值。

核心发现速览

尽管过去几年不确定性持续存在，地缘政治和经济格局不断演变，但本次调研结果显示，企业领导者已普遍做好行动准备，正积极拥抱创新、战略合作与长期规划，以推动转型并抓住增长机遇。当前组织面临的**最大风险**，正是按兵不动、原地踏步。

简而言之：您需要了解的重点如下

企业对未来两至三年的收入增长持较为乐观的态度。近七成（69%）的董事会成员与高管在一定程度上或完全认同：在当前形势下，未来两至三年存在显著的营收增长机会。

生态系统扩展已成为一项战略重点。超过六成（62%）的领导者表示，其组织计划在未来两至三年内扩大战略联盟及合作伙伴关系网络。

AI 既是变革性的增长驱动力，也是一项复杂的挑战。AI 已被列为长期战略核心议题，31%的领导者致力于将其融入组织现有技术体系与业务流程。AI 在短期全球风险排名中位列第6；与此同时，对IT基础设施性能的担忧已从去年的第13位上升至今年的第4位。

这一趋势表明，尽管AI被视为变革性增长驱动力，但IT基础设施能力与人才储备的不足，仍是有效部署AI并充分发挥其潜力的主要障碍。此外，AI引发的网络安全风险也始终是各方重点关注的议题。

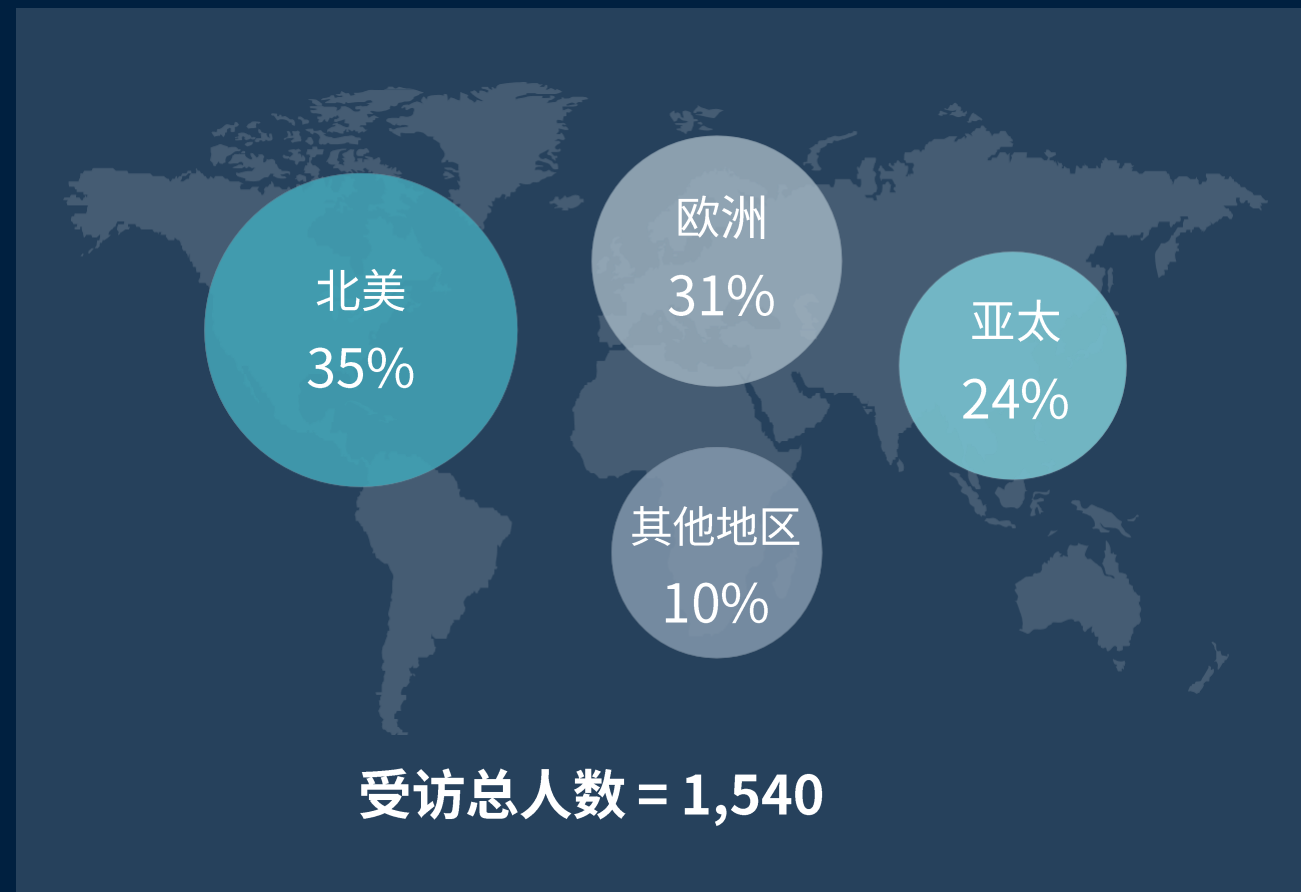
网络安全是全球首要风险，也是首要投资重点。网络威胁不仅位居全球短期风险榜首，与网络安全密切相关的第三方风险也位列第2。与此同时，网络安全还是组织应对短期风险时最突出的投资重点。值得注意的是，不同地区对这些风险的评估存在一定差异。

人才挑战持续演变，但并未消失。在全球范围内，人才风险仍是董事会成员和C-level高管关注的核心问题。员工技能提升和熟练劳动力供给不足等问题依然突出，在AI加速重塑岗位职能与劳动力转型的背景下，这一矛盾尤为凸显。

经济与贸易相关挑战对全球市场的影响备受关注，已进入短期风险前十名。贸易相关挑战今年进入十大风险榜单，位列第10。与此同时，利率波动与通胀的不确定性仍使受访者在决策时保持谨慎。

客户体验、网络安全和AI是长期战略的重点领域。各组织正在长期战略层面优先关注客户与竞争动态、安全与隐私以及AI部署，这表明组织的决策方式正转向更综合的模式，将眼前和未来的机遇与风险一并纳入考量。

核心发现速览

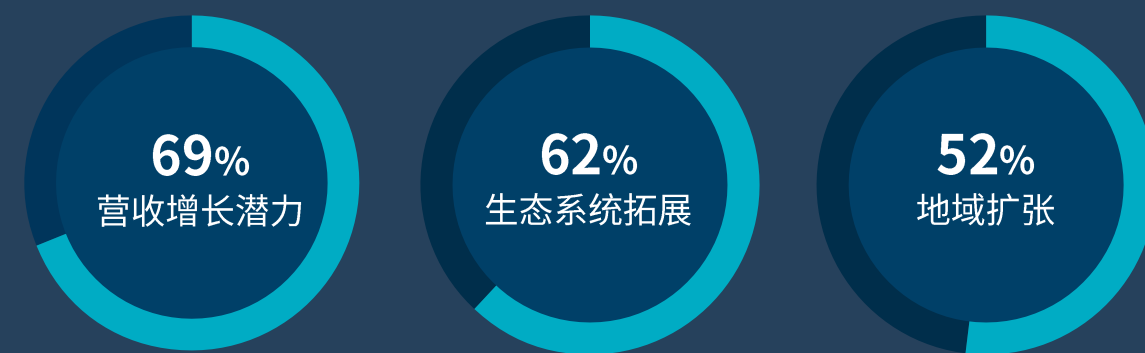


全球短期主要风险排名

2026年排名	风险议题	平均值*	2025年排名
1	风险威胁	3.39	2
2	第三方风险	3.16	7
3	新兴技术的引进加剧员工技能提升与再培训的需求	3.06	9
4	运营系统 / 传统老旧 IT 基础设施无法满足预期	3.05	13
5	宏观经济环境	3.05	1

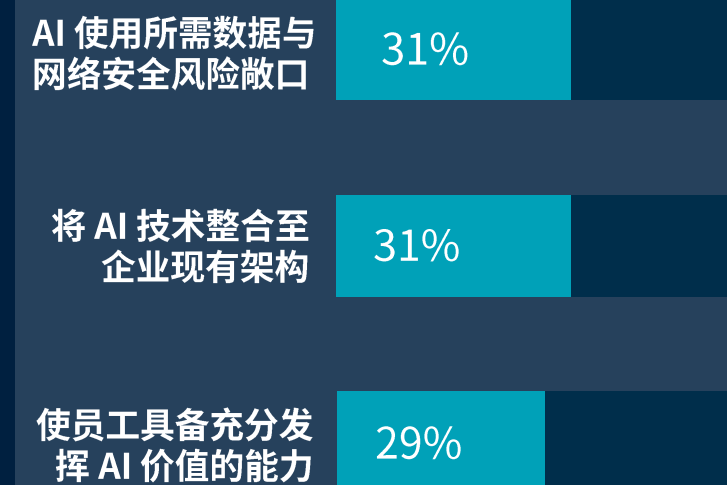
*平均值基于五分制评分，其中1代表“完全没有影响”，5代表“影响极大”

对潜在的增长机遇持乐观态度

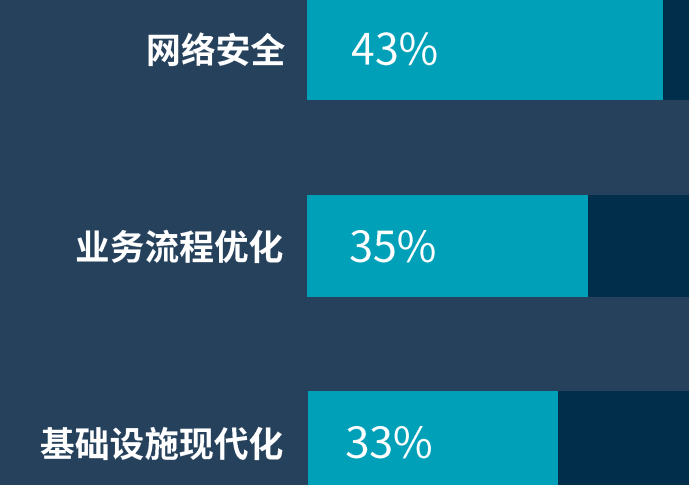


基于五分制同意/不同意量表
百分比数据反应“完全同意”和“部分同意”回答的合计比例

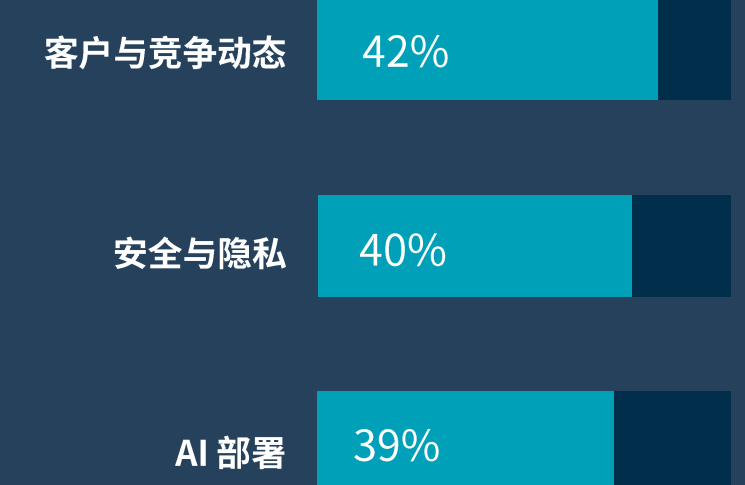
AI 影响下的三大优先事项



三大投资重点领域



三大长期战略挑战



全球主要发现与趋势

以下内容概述了今年全球调研结果所揭示的主要洞察与趋势。

营收增长前景普遍乐观

增长能够增强企业的适应能力与韧性，帮助其在市场、技术和客户需求持续变化的环境中保持竞争力。善于创新、主动应对新机遇与新威胁的企业，往往能够实现持续发展；反之，则可能面临增长停滞、逐渐失去市场地位的风险。

为深入了解潜在的价值创造领域，我们请受访者对未来两至三年内三项战略增长机遇的认同程度进行评分（采用五分制量表，1分=完全不同意，5分=完全同意）：

- **营收增长潜力：** 尽管当前宏观经济环境仍存在挑战，但组织仍有显著机会实现营收增长。

- **生态系统拓展：** 组织有显著机会扩大由战略联盟和合作伙伴关系构成的生态系统，从而提升市场拓展能力。
- **地域扩张：** 组织有显著机会在总部所在本土市场以外的其他市场实现业务增长。

调研结果显示，受访者对其组织在市场中实现增长的信心和能力持积极态度。近七成（69%）的组织对其未来两至三年的收入增长机会持乐观态度。随着企业不断适应变化中的市场需求、寻求竞争优势并挖掘新的价值来源，创新与转型已成为推动可持续增长的重要加速器，并正在重塑商业模式与行业格局。

由战略联盟构成的合作生态系统正变得日益重要。通过共享资源与能力，这类生态系统能够促进协作、创新及新市场开拓，从而帮助企业释放增长机遇。

超过六成（62%）的受访者预计，其组织将在未来两至三年内扩大战略联盟与合作伙伴关系网络，提升市场拓展能力。此举不仅能通过整合互补服务为客户创造更大价值，还能增强企业快速适应变化的能力。当然，生态系统扩张对组织韧性的影响具有双面性，既可能带来提升，也可能引入新的风险。

与此同时，超过半数（52%）的董事会成员与高管对其组织在海外市场实现增长的机会持乐观态度。这表明他们正在积极评估新区域市场的风险与回报。不过，调研结果也显示，地域扩张的相对重要性可能正在下降。数字化能力使得企业可通过虚拟平台实现**规模化运营、全球覆盖和成本优化**，无需大规模实体基础设施投入即可扩大客户基础并提升运营效率。

核心洞察

- **乐观的愿景：** 尽管市场仍存在不确定性（详见后续章节），企业领导者仍对增长前景总体保持乐观。印度、拉丁美洲和北美地区的领导者尤其看好营收增长机会，航空航天与国防、医疗健康以及技术、媒体和电信行业的领导者同样表现出较强信心。
- **平衡的策略：** 组织持续投入网络安全、AI、数据治理及第三方监督等重点领域，这体现了通过构建韧性来释放价值的主动思维。这些能力对于组织应对当前风险格局至关重要，具体分析详见后续章节。
- **引导投资以支持增长：** 如后续章节所述，业务流程优化（很可能由技术转型推动）和基础设施现代化，是各组织应对短期战略与运营风险时的三大投资重点中的两项。

应对 AI 带来的颠覆性影响

AI 被视为释放效率、推动个性化服务、催生新一轮创新并实现规模化扩展的关键因素，这些正是开辟新增收入来源和扩展业务边界的重要动力。但与此同时，AI 也带来了数据隐私、算法偏见、监管合规以及劳动力结构冲击等挑战。领导者们正努力寻求采用加速、风险管控及责任边界之间的平衡。

随着越来越多组织采用 AI，企业对伴随风险的管理意识也在不断提升。这一趋势在本次调研结果中已得到充分体现：对于董事会成员和高管而言，AI 实施所引发的新风险在全球短期主要风险榜单中位列第6。事实上，受访者对 AI 相关机遇与挑战的看法，已贯穿于高管关注的短期和长期风险议题之中。

鉴于各行业企业正在多个应用场景中部署 AI，我们请受访者选出未来两至三年内 AI 对其业务产生影响时，组织最关注的三项问题。以下是受访者最常提及的五项议题：

表 1：AI 实施中主要关注的问题

AI 实施中的风险考量	
与 AI 使用所需数据相关的风险及网络安全风险敞口	31%
将 AI 与现有技术体系、业务流程及/或员工队伍进行整合	31%
使员工具备充分发挥 AI 价值的能力	29%
无法以具有竞争力的速度推进 AI 的部署	29%
AI 部署缺乏有效的治理和问责机制	24%

核心洞察

- **企业级战略资产：** AI 与数据已被视为建立和维持竞争优势的关键战略资产。为此，领导者正持续加大对 AI 技术的投入，以驱动效率提升、激发创新、强化决策质量，并积极应对市场竞争压力。目前，众多组织在 AI 部署与应用场景探索方面已取得显著进展。

- **AI 实施中的平衡之道：** AI 虽然具备释放机遇的巨大潜力，但也带来了不可忽视的风险。领导者一方面面临快速创新的压力，另一方面必须确保 AI 的使用合规、安全可靠、符合监管要求且符合伦理标准。除主动管控 AI 及数据相关风险外，AI 与核心业务流程的无缝整合以及员工队伍的能力储备，同样是当前重点关注领域。
- **不同行业和地区对 AI 挑战的看法存在差异：** 各行业和地区对 AI 实施挑战的关注重点并不完全一致。例如，航空航天与国防以及政府行业的组织并未将网络安全风险列为其最主要的 AI 相关风险之一，同时也未将数据相关的 AI 问题视为主要风险。拉丁美洲及澳大利亚/新西兰地区的组织同样未将网络安全或数据问题列为其主要风险。

应对短期核心风险

我们请受访者对短期整体风险环境的规模和严重程度进行综合评估。采用五分制量表（5分=“极高”，1分=“极低”），受访者对其组织在未来两至三年实现绩效目标过程中面临的风险环境评分为3.30，高于去年的3.13。十大风险的调研结果，有助于解释整体风险环境评分为何略有上升。

不同地区对风险环境的感知存在明显差异。北美与拉丁美洲地区的组织风险评分相对较高（3.39），亚洲（3.11）与中东及非洲地区（3.16）相对较低。

在此基础上，我们进一步请受访者就28项具体风险在未来两至三年内对其组织的影响程度分别评分，涵盖三个维度：对增长机遇的影响（宏观经济风险）、对增长战略可行性的影响（战略风险），以及对战略执行与机遇把握能力的影响（运营风险）。

总体来看，展望未来两至三年，高管们将以下风险列为最关注的十大风险：

表 2：十大短期风险

排名	风险	类别	同比变化
1	网络威胁	运营	↑
2	第三方风险	运营	↑
3	新兴技术的引进加剧员工技能提升与再培训需求	战略	↑
4	运营和传统老旧 IT 基础设施无法满足绩效预期	运营	↑
5	宏观经济形势，包括通胀压力	宏观经济	↓
6	实施 AI 所引发的新兴风险	运营	↑
7	技能与人才招募留用、领导力培养及继任挑战	运营	↓
8	监管的变化、不确定性和碎片化加剧	战略	↓
9	人才与劳动力供给	宏观经济	↓
10	全球市场格局变化和贸易政策调整	宏观经济	↑

总体而言，这些短期风险对组织把握增长机遇的相关举措构成了显著阻力。其中5项属于运营风险，表明高管的关注重点正转向**内部韧性与执行可靠性**。这些风险具体包括：网络威胁、第三方依赖、传统老旧IT基础设施、新兴IT与AI实施挑战，以及人才招聘与留用问题。这五类风险彼此高度关联，共同反映出组织在数字化颠覆环境下为持续稳定交付业绩所承受的压力。

十大短期风险中有3项属于宏观经济风险，反映了受访者对经济状况、劳动力供给以及全球贸易政策调整的担忧。这些风险在一定程度上超出了组织的直接控制范围，但会对成本结构、供应链稳定性和市场准入能力产生深远影响，从而可能**扰乱组织的战略推进节奏**。

战略风险虽然数量较少，但**潜在影响较大**，主要包括新兴技术引发的劳动力转型需求，以及监管碎片化问题。这些风险将考验组织在快速变化的环境中进行战略转型、推动创新并保持合规的能力。

以下将进一步分析部分主要短期风险，并揭示这些风险所反映的更广泛全球趋势。

网络安全和信任成为战略层面的核心命题

网络威胁已不再只是IT部门的问题，而是关乎企业存亡的重大业务风险。勒索软件、供应链攻击和数据泄露事件的持续高发，使网络安全成为董事会层面的核心关注议题。与此同时，客户、投资者和监管机构之间的信任已成为品牌差异化的关键因素和重要的增长资本。然而，信任的流失速度可能比以往任何时候都更快，而有效的数据保护对于维护信任至关重要。

无论发生在公共部门还是私营机构，网络安全漏洞都可能上升至国家安全层面。来自国家级威胁者与网络犯罪集团的攻击，一旦针对关键基础设施和基本公共服务，便可能威胁公共安全、损害敏感技术资产，进而冲击供应链稳定与整体经济秩序。

从调研结果来看，网络威胁以显著优势位居全球短期风险榜首，与网络安全密切相关的第三方风险位列第二。与此同时，网络安全也是组织应对短期战略和运营风险时的首要投资领域。从长期来看，网络安全同样位居第二大重要风险议题。

核心洞察

- **意识提升：**企业领导者已深刻认识到网络威胁格局正变得日益复杂。这一担忧体现在组织对网络安全的优先排序上，包括风险评估、战略决策以及重大投资分配。值得关注的是，量子计算的加速到来将对现有网络安全与数据保护标准形成新一轮冲击。不过，不同组织和行业的看法仍存在差异。例如，与其他行业相比，能源与公用事业以及非营利/高等教育行业的组织对网络威胁的担忧程度相对较低。从地区来看，澳大利亚和新西兰的组织也呈现类似情况，这意味着这些组织在应对全球性威胁时，可能存在自满与麻痹大意的风险。
- **主动措施：**各组织正积极加大对先进网络安全措施的投入，以应对复杂威胁，保障业务连续性与整体韧性。
- **复杂的相互依赖关系：**就第三方风险而言，全球化和竞争压力促使企业更加依赖外部供应商、合作伙伴和服务提供商来执行特定职能、交付产品并提供服务。

这种高度互联互通为网络攻击提供了更多入口，也增加了事件响应与恢复的难度，并将组织暴露于客户信任和品牌声誉的双重风险之下。组织对第三方的依赖程度越高，一旦第三方无法以安全、合规的方式履行职责，所面临的风险就越大。因此，建立稳健的第三方风险管理框架和监督机制，是维护信任的必要要求。

对未来工作形态的不确定性

各组织正逐步适应 AI 对劳动力的深远影响，但这仍是一段复杂且进展不均衡的转型过程，许多问题仍有待明确。长期以来，在技术颠覆、人口结构变化和职场期望演变等多重因素推动下，人才与劳动力趋势一直是董事会成员和C-level高管的重要关注议题。值得关注的是，在今年的十大短期风险中，两项与人才和技能相关的风险较去年有所下降，分别是人才引进、留用和继任，以及人才和技能供给。

这一下降表明，组织正通过提升招聘能力、提高员工参与度以及善用数据分析等主动策略，成功适应动态变化的劳动力市场。随着组织主动开展人才培养、采用更灵活的劳动力策略（例如混合办公、远程办公、压缩工时、弹性工作时间和岗位共享），以及推进 AI 规模化部署，人才供给方面的担忧可能正在缓解，这是一个积极且鼓舞人心的信号。

然而，AI 的快速普及正在重塑岗位角色与所需技能组合，由此带来迫切的技能提升和再培训需求。与去年相比，这一风险显著上升，因为在技术持续进步的背景下，高管必须同步应对文化变革阻力、员工士气波动以及劳动力市场走弱带来的复杂挑战。技能提升是释放新技术全部价值的关键前提。通过有效应对这些劳动力相关挑战，高管希望构建组织韧性、推动创新，确保组织能够在日益复杂、快速变化的商业环境中持续发展。

核心洞察

- **数据印证：**与近几年一样，人才挑战在全球短期前十大风险中仍占有重要席位。此外，人力资本管理和员工技能提升也是组织应对近期战略与运营风险的投资优先议题中位居前列的部分。
- **长期人才趋势：**劳动力挑战绝非短期现象，而是长期竞争力的核心问题。围绕人才引进、领导力培养与多代际员工期望管理的挑战可能会长期存在，组织需以更主动的方式管理员工队伍。随着人口老龄化以及新生代职场期望的转变，组织必须重新思考员工参与度和多元包容性策略。这些担忧在亚洲组织中尤为突出，多数亚洲组织将人才挑战列为首要的长期风险议题。

- **AI 的影响：**AI 对员工士气的冲击以及员工对变革的抵触，反映出文化和组织层面的障碍。组织领导者已经认识到这一点，因为在评估 AI 的短期影响时，帮助员工队伍充分发挥AI价值，是组织的前三大优先事项之一。

对经济形势的看法正在变化

尽管去年经济形势（含通胀压力）高居短期风险榜首，但今年的相关担忧已有所缓解。对资本获取、流动性及利率的担忧也同步减轻。关于收入增长和生态系统拓展的乐观情绪，反映出领导者对稳定或改善中的经济环境的信心。然而，全球市场和贸易政策变化、劳动力成本上升以及整体劳动力供给等挑战依然突出。对领导者而言，核心问题在于如何在不确定的经济环境中有效管控成本，同时持续投入未来能力建设，以驱动增长并获得足够回报。

核心洞察

- **密切关注经济走势：**简而言之，经济形势仍处于动态变化之中。

涉及消费者行为、通胀趋势、央行政策转向、地缘政治演变、全球供应链调整、AI 驱动的生产效率提升、贸易政策以及劳动力市场变化等多重因素，值得组织持续密切关注。不同地区的看法存在明显差异：北美、拉丁美洲以及澳大利亚/新西兰的组织将经济形势列为前五大风险议题之一，而在中东和非洲的组织中，这一风险未进入前十。各组织需保持高度警觉，灵活应对经济环境变化，在有效管控新兴风险、维护财务健康的同时，识别并把握支撑长期增长的战略机遇。

对监管环境的看法

监管变化加剧、不确定性上升以及监管碎片化，仍然是董事会与高管层重点关注的领域。监管合规压力的持续攀升，在一定程度上反映出更深层的创新困境——因为技术演进与创新的速度已远超监管跟进的节奏，由此产生的模糊地带难以有效管控。与此同时，与网络安全和数据隐私相关的合规要求，依然是组织需要持续应对的重要因素。

核心洞察

- **数据印证：**全球五分之一的领导者认为，AI相关法律法规带来的合规挑战是其未来两至三年需要应对的最重要问题之一。还有数量相近的领导者将监管合规基础设施建设列为同期战略与运营风险投资的首要优先事项。值得注意的是，北美组织对监管变化加剧的担忧明显高于其他地区，在北美，这一风险位列前五大短期风险。从行业角度看，能源与公用事业、医疗健康以及非营利/高等教育行业，也将相关监管风险列为其前五大短期风险。
- **驱动因素分析：**世界各国政府（无论国家层面还是地方层面）都在围绕数据隐私、AI 伦理、ESG 报告以及数字化运营等领域推出新的法律法规。同时，整体监管政策也在持续调整与重塑，由此形成了复杂的合规环境。跨国组织面临的是因地区而异的碎片化监管要求，这显著增加了合规成本和复杂性。随着 AI、数据分析和数字平台的不断发展，监管机构的跟进往往伴随着规则模糊或频繁变动。

此外，投资者和客户对透明度与伦理治理能力的期待日益提升，这进一步推动组织强化合规框架——尤其是考虑到不合规可能带来的重大罚款、诉讼和声誉损害。

其他短期风险趋势

- **技术现代化需求的重要性显著上升：**运营和传统老旧 IT 基础设施无法满足绩效预期的风险今年跃升至第4位（去年仅排名第13位）。这反映出各组织日益担心，那些“天生数字化”的企业或在技术现代化方面投入巨资的竞争对手，将获得强大且可能难以逾越的竞争优势。
- **贸易政策问题的重要性持续提升：**全球市场和贸易政策变化进入全球十大短期风险榜单（去年排名第16位）。该风险在去年的调研中已是上升幅度最显著的风险之一，而贸易政策的持续不稳定性使其热度延续至今。

- **两项跌出十大榜单的风险仍影响重大：**去年分别位列第5和第8位的劳动力成本上涨，以及新兴技术与其他市场力量驱动的颠覆性创新加速，今年分别下滑至第11和第12位。然而，鉴于 AI 与其他新兴技术引发的深层结构性变革，这两项议题依然是企业领导者高度关注的重要问题。

长期风险预判

我们邀请受访者识别并排序其认为在未来十年内最可能主导组织战略评估与投资决策的三大风险主题。为降低长期风险研判的复杂度，我们基于短期调研覆盖的28项具体风险以及其他相关因素，归纳整合出12项宏观风险主题，供受访者进行长期评估。以下为受访者选出的得票率最高的前五大风险主题，并列各主题被列入受访者前三大长期风险的比例：

表 3：主要长期风险主题

长期风险主题	进入受访者前三大关注风险的比例
客户与竞争动态	42%
安全与隐私	40%
AI 部署	39%
市场和经济	36%
人才挑战	31%

位居前三的长期风险主题（**客户与竞争动态、安全与隐私、AI 部署**）清晰传递出一个核心信号：在数字化加速演进的时代背景下，保持竞争优势与维护利益相关方信任，是各组织长期战略的首要命题。不过，对于所有长期风险主题，不同行业和地区的看法均存在差异。例如，在客户与竞争动态方面，消费品与服务、金融服务及医疗健康行业的组织表现出最高程度的关注。从地区维度看，印度、亚洲及北美的组织同样将其列为重点。

在高管评估长期风险时，外部宏观经济力量对整体市场和经济的影响，以及人才挑战，均为重点关注领域。尤其是对人才挑战的高度重视，表明领导者已认识到：成功整合 AI 不仅取决于技术基础设施的完备，更取决于组织是否拥有能够有效引导、治理这些工具并将其嵌入业务的合适人才。

识别战略投资重点

我们邀请受访者对其组织在未来两至三年内，围绕上述战略与运营风险议题最可能重点投入的三大战略优先方向进行排序。以下为受访者选出的得票率最高的前五大投资重点领域，并列出了各领域被列入受访者前三大投资优先项的比例：

表 4：主要战略投资重点

战略投资方向	进入受访者前三大关注风险的比例
网络安全	43%
业务流程优化	35%
基础设施现代化	33%
数据隐私	29%
客户体验	27%

上述投资优先项呈现出一种兼顾机遇挖掘与风险管控的整合型前瞻思维。这一布局也清晰反映了组织对整体短期风险的核心关注点，其中网络安全、第三方依赖和传统老旧IT基础设施是高管重点关注的议题。除应对这些风险挑战外，对业务流程优化和基础设施现代化的投资，也能够**推动组织主动寻找机遇**，并为增长举措奠定坚实的基础。

因此，对这些领域以及网络安全的投资，有助于企业释放机遇，并在风险管控与机遇把握之间建立有效链接，从而提升组织的敏捷性与韧性。这些投资也促使组织更全面地理解自身目标、机遇、市场、生态系统和风险边界，从而进一步聚焦长期的价值创造。由于**战略制定本身是一个持续推进的过程**，组织应持续识别新兴机遇和风险，并据此调整资源配置，同时保持战略灵活性，以便适应不可避免的变化。

深度报告

在完整报告中（可访问 www.protiviti.com 和 erm.ncsu.edu 获取），我们对全样本的主要发现进行了深入分析，并按高管职务类型、组织规模、行业和地理区域等不同维度开展了多项细分分析。此外，报告还在可下载附录中提供了按高管职务和行业组别展开的更广泛细分分析。

结语

今年针对全球1,540名董事会成员和C-level高管开展的调研结果显示，尽管组织仍面临经济、劳动力和技术等多方面的挑战，但企业领导者对增长机遇总体保持乐观。本次调研进一步印证：在当今复杂且快速变化的风险格局下，组织必须兼顾战略增长与业务韧性。

最终脱颖而出的组织，将是那些把机遇与风险视为相互依存力量的组织。它们会将敏捷性、前瞻性与跨职能协作嵌入战略议程的核心。本报告旨在激发这些战略讨论，并助力企业领导者打造能够在不确定性和持续变化中实现长期发展的组织。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（上海）有限公司是一家具有全球视野的咨询机构。我们在中国开展业务至今已逾二十年，分别在上海、北京、深圳、成都和香港设有五个区域团队。依托甫瀚全球网络，我们能迅速汇聚甫瀚全球超过25个国家90个分支机构的资源与洞见，灵活调动最适合的专业团队为客户带来高质量的交付，并支持中国企业的海外拓展。

甫瀚咨询的业务遍及运营与财务管理绩效优化、风控与合规、内部审计、信息技术咨询、数字化转型，以及气候变化与可持续发展等领域。我们为中国各行业优秀企业、世界500强企业、全球各地资本市场的上市公司以及拟上市公司提供成熟及定制化的解决方案，亦为成长型企业提供陪伴式服务。

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）研究机构致力于为ERM实践及其与战略和企业治理的整合提供思想领导力。机构人员长期与企业董事会及高管层合作，推动ERM与企业战略及治理的深度衔接。此外，机构还举办高管研讨会、开设培训课程，并出版调查报告和理论著述，探讨高效实施风险管理技术的实践路径 (erm.ncsu.edu)。

protiviti®
Global Business Consulting
甫瀚

www.protiviti.com.cn

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

erm.ncsu.edu