



中国高管的挑战：
从全局出发
掌控风险，
提升组织韧性



普华永道



在多重危机并存的年代，大多数企业高管提高了对全球业务治理、合规和数字风险的关注度。他们正在识别组织中的漏洞，以努力制定出一个跨地域、跨职能的综合风险管理计划。为应对日益加剧的国际冲突，并更好地满足个人信息保护方面的要求，预计中国监管机构将进一步加强监管要求及对网络安全和数据治理的审查。

可以预见，至少在短期内，网络空间碎片化和全球地缘政治局势的多极化趋势将会持续，甚至会加速。无论公司的总部位于境内还是境外，中国企业高管们正日益面临着来自全球一体化和响应本地需求的双重压力。一方面各组织要优先考虑董事会对于长期韧性的需求，同时还需努力实现短期财务业绩。在当前环境下，企业高管们应该专注于哪些关键策略和行动，从而在治理和操作灵活性之间取得平衡，并发展新的全球化能力和竞争优势呢？区别于挣扎在生死线的企业，蓬勃发展的企业能够从战略角度审视风险，并拥有保持韧性的能力。而现在正是从全局出发，以战略角度审视风险和韧性能力的好时机。

中国视角

全球主要地区逐步取消新冠防控措施以及中国三年之后的重新开放，都提振了未来经济增长的信心。然而，要在全球动荡局势中实现长期可持续发展，中国企业高管还面临以下风险和监管挑战：

- 中国网络安全和数据相关法律法规发展
- 供应链中断
- 海外子公司合规
- 上述各方面交织关联

中国网络安全和数据相关法律法规发展

疫情推动大多数公司加快数字化转型，以增强组织韧性。随着企业转向数字化商业模式和运营，企业内、合作伙伴和客户所产生和共享的数据呈指数级增长。根据普华永道《2023年数字信任洞察报告》，由于数字化程度提高，国内和国际组织均面临更多的网络攻击风险，自2020年以来其影响尤为明显。业务数字化使公司面临新的数字漏洞，有效的网络安全和隐私保护变得比以往任何时候都更重要。

顺应宏观的数字化趋势，政府机构也相应加强了监管审查力度。《网络安全法》、《数据安全法》和《个人信息保护法》以及最近发布的跨境数据传输相关法规要求日益严格，这需要企业高管们强化对监管要求的理解。近期多家企业及其管理层受到重罚亦表明监管机构在执法力度上的增强。

供应链中断

近年来，几乎所有跨国公司都对其全球供应链生态系统进行了投资，借助供应商网络所在国的优势来降低成本、获得专有技术。根据普华永道第26期全球CEO调研中国报告《稳中求变 把握中国经济复苏新机遇》，42%的中国内地CEO表示供应链中断可能会在未来十年对其行业的盈利能力产生重大影响（全球：43%）。技术的进步加速了整个供应链的转型，如最初由日本汽车公司开创和领导的“及时生产系统”（JIT）。领先的跨国公司已成功整合供应链网络，并通过挖掘所产生的庞大、复杂且多元的数据创造出新的机会。当下，迫切需要评估和应对国家层面合规要求的实施所带来的数据本地化趋势，以避免对多年来建立的全球竞争优势造成重大影响。



海外子公司合规

组织正面临日益不稳定的环境、监管审查以及地缘政治不确定性等多重紧迫挑战，为避免重大的运营及合规性失误，“走出去”的中国企业必须从更国际化的角度考虑和实施更具韧性的合规方案。

出海中国企业应考虑不同司法管辖区的合规要求，协调并统一合规战略，建立专业技能过硬的全球合规管理团队，培养合规企业文化和环境，并且更重要的是——从总部及营业所在地层面出发，提高多地域合规监测能力。因此，从“人工”到“数字化”的转变对合规专家而言至关重要，助力从大量数据中发现异常情况，并有效保护组织的利益和声誉。



上述各方面交织关联

企业管理层面临着相互关联的地缘政治、网络安全、供应链和合规等多重风险。这些风险日益交互影响，可同时潜藏于企业内部体系薄弱又未能得到有效管理之处。为了应对风险，高管们必须使“信任”成为其风险管理方法的关键所在，从而发现真正潜藏的风险。这需要协作，打破信息孤岛，并致力于在组织内更明确地界定并承担风险责任。

一家国内大型食品和饮料集团率先采用“以人为本”、技术驱动的云平台。利用数字化平台帮助集团解决内部语言、文化和沟通障碍，并满足国有资产监管机构对大型公司日益严格的监管要求，确保其海外业务的透明度。通过嵌入“人”的考量维度，该平台还可作为全球联络点，一旦出现运营问题或商业机会，便可与海外子公司的高管团队及时讨论，打造全球一致的企业文化。新平台为该组织的国内及海外网络带来更多的透明度和信任，并支持组织建立统一的全球性战略目标，保持敏捷性和韧性。（延伸阅读：《数据赋能跨国企业提升凝聚力》）

结语

先从最重要的事情着手，通过汇集多元背景有识之士的能力、利用先进技术，组织能够充分预测风险并积极采取对策，高效管理风险，从而帮助他们在生态系统中建立信任，在动荡的世界中增强韧性。



延伸阅读

《战略与经营》（仅限英文版）

风险：认知、分享、解决

<https://strategybusiness.pwc.com/business-risk-see-share-sort/>

Building resilience in a polycrisis world:

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/business-resilience-in-a-polycrisis-world.html>

联系我们



梁伟坚
市场主管合伙人，
普华永道中国

电话：+86 (10) 6533 2838 / +[852] 2289 8288
电邮：thomas.w.leung@cn.pwc.com



贺琪伟
亚太地区风险及控制服务主管合伙人，
中国内地及香港地区风险及控制服务主管合伙人，
普华永道香港

电话：+852 2289 2919
电邮：jennifer.cw.ho@hk.pwc.com



徐世达
中国内地及香港地区风险及控制服务市场主管合伙人，
中国中部风险及控制服务主管合伙人，
普华永道中国

电话：+86 (21) 2323 3405
电邮：jasper.xu@cn.pwc.com



许森渠
企业治理、风险和管控咨询服务主管合伙人，
普华永道中国

电话：+86 (755) 8261 8292
电邮：kenny.sk.hui@cn.pwc.com