



**NC STATE** Poole College of Management  
Enterprise Risk Management Initiative

# 企业高管之2024和2034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

# 调查概要

甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构欣然向大家推出第十二份全球性年度风险调查报告。本报告聚焦全球范围内的1,143名董事和企业高管当下最关注的风险，反映了他们对未来一年（2024年）和十年后（即2034年）各类风险可能对企业带来怎样的影响的想法。

## 2024和2034年首要风险

右表分别列示了企业高管之2024年和2034年前十大首要风险。如表中红色箭头所示，2024年的前十大首要风险中有三项风险的评级高于2023年；2034年的前十大首要风险中有九项风险的评级高于去年同步进行的十年展望（即基于2023年对2033年的展望）。在2024和2034年的前十大首要风险中均有八项风险在去年调查时已被认定为长期风险，这意味着这些风险可能会持续对企业产生长期影响。

2024年前十大首要风险	
1. 经济状况，包括通胀压力	↓
2. 是否具备吸引、培养并留住顶尖人才，管理员工预期变化以及应对继任问题的能力	↓
3. 网络威胁	↑
4. 第三方风险	↑
5. 监管法规变动和更严格的监管审查	↑
6. 企业应用数字化技术需要获取紧缺的新技能	↓
7. 企业的现有运营和传统IT基础设施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	↓
8. 当前利率环境的变化	↓
9. 劳动力成本增加	↓
10. 如何保障隐私并满足日益增长的身份保护期望	↓

2034年前十大首要风险	
1. 网络威胁	↑
2. 是否具备吸引、培养并留住顶尖人才，管理员工预期变化以及应对继任问题的能力	↑
3. 企业应用数字化技术需要获取紧缺的新技能	↑
4. 由新兴技术和/或其他市场因素带来的颠覆性创新的快速发展	↑
5. 监管法规变动和更严格的监管审查	↑
6. 第三方风险	↑
7. 经济状况，包括通胀压力	↑
8. 企业的现有运营和传统IT基础设施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	↑
9. 劳动力成本增加	↑
10. 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	↓

# 主要调查发现

- ★ 多种不确定因素可能会引发一系列的短期风险。
- ★ 近期的地缘政治发展正在改变风险格局。
- ★ 对经济的担忧一跃成为近期的最高风险。
- ★ 企业面临着许多与技术相关的挑战，具体包括网络安全风险持续升级、对第三方依赖性增加所带来的持续的数据隐私问题、如何提高员工技能以充分实现新兴技术的价值主张，以及如何应对传统IT基础设施的局限性。
- ★ 与人才相关的风险事项在企业近期和长期的首要风险中占据主导。
- ★ 第三方风险愈发引起重视。
- ★ 监管法规变动和审查在近期和十年后都会更加严格。
- ★ 展望未来十年，许多短期风险可能会对未来十年产生持续影响。
- ★ 颠覆性创新和在运用“数据分析”和“大数据”能力方面的欠缺，使得企业高管在考虑其组织的长期市场定位时倍感困惑。

## 全球各地区之2024年第一大风险



## 行动号召

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，促使董事会和企业高管仔细审查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。

鉴于长期风险状况，领导者需要思考一个问题：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复原力，从而能够在未来充满变化的十年中发展壮大？

为了帮助企业考虑下一步行动，我们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做出评估和考量。我们将这些行动号召总结为如下几个主题：

- 对不确定的经济环境有充分预期和建立应对能力
- 企业高管应考虑的网络问题
- 开拓人工智能相关能力
- 采纳新的人才战略
- 了解和应对地缘政治风险

以上行动清单并非所有，但包含了大多数企业面临的共性问题，值得进一步考虑和分析。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。

## 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1,143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43%的受访者来自北美，16%来自欧洲，11%来自亚洲，9%来自拉丁美洲，8%来自澳大利亚/新西兰，其余13%则来自印度、非洲和中东。

本次调查于2023年9月和10月期间以在线形式展开，旨在从以下三个分类，了解企业高管们如何看待36项风险事项在2024年及十年后（即2034年）对企业的影响：

- 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**

受访者按照10分制的标准逐一评价了36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2034年）对其所在企业的影响。

针对调查所涵盖的36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。该方法让我们得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（2024年）/未来十年（2034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（2024年）/未来十年（2034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（2024年）/未来十年（2034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。



## 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](http://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](http://www.protiviti.cn)

**NC STATE** Poole College of Management  
Enterprise Risk Management Initiative

[www.erm.ncsu.edu](http://www.erm.ncsu.edu)