

VISTAGE

总裁信心指数调查

—
Q1
2026

回复率: 91% (1282 回复 / 1407 会员)

误差幅度: 3.6%

数据收集: 2026年3月24日至4月8日

目录

伟事达总裁信心指数 1Q2026

重点	3
总裁信心指数大幅恶化	3
深入分析指数背后的构成要素	4
乐观情绪分歧：运营尚稳，前景疲软	6
经济前景悲观情绪高涨，但商业运营前景有所缓和	7
表面之下的稳定：众多企业总裁维持运营部署不变	8
超越平均数据：企业总裁情绪如何演变	9
当前经济形势：信心崩溃	9
预期经济状况：大幅下滑	10
就业：相对亮点	11
固定资产投资计划：大幅收缩	12
营收预期：放缓	13
盈利预期：利润率承压加剧	14
订单与销售价格	15
本地订单：国内需求趋软	15
出口订单：全球需求更快转弱	15
价格：成本转嫁能力增强，但需求疲弱讯号值得警惕	16
中东冲突的影响	17
现金储备：信心骤降，流动性尚稳	19
对中东市场的敞口	20
有直接敞口的企业总裁的忧虑程度	21
客户行为与需求模式	22
油价飙升的冲击	23
为局势升级或长期不稳定做好准备	24
应对危机的扶持政策重点	26
紧跟数字经济的步伐	28
人工智能应用在提升竞争优势方面的进展	28
人数据中心参与及对资源感到担忧	30
个人与企业的数字银行采用情况	31

表目录

表1. 总裁信心指数及各组得分	5
-----------------	---

图目录

图1: 伟事达总裁信心指数与季度国内生产总值增长（同比%）	3
图2: 预期改善的总裁比例（%）	6
图3: 预期恶化的总裁比例（%）	7
图4: 预期保持不变的企业总裁比例（%）	8
图5: 预期当前经济状况将下滑的总裁比例急剧上升	9
图6: 预期未来6个月经济状况急剧恶化	10
图7: 就业增长放缓，但劳动力需求保持稳定	11
图8: 缩减计划固定投资	12
图9: 收入前景下调	13
图10: 利润率压力上升	14
图11: 本地和出口订单疲软	15
图12: 成本转嫁增强，但需求疲软可能限制定价权	16
图13: 企业总裁对战争影响的评估	18
图14: 大多数公司现金储备充足，但部分公司现金储备不足	19
图15: 直接风险敞口有限，但间接风险高	20
图16: 四分之一的人对接触中东感到极其担忧	21
图17: 谨慎与放缓取代业务如常	22
图18: 负面影响压倒性居多少数企业录得增长	23
图19: 在防御措施中，预算削减领先	25
图20: 紧急成本减免是首要议题，长期援助滞后	27
图21: 评估重于执行：大多数总裁仍处于探索阶段	29
图22: 对大多数人来说这只是个小众问题，但系统性风险却潜伏其中	30
图23: 个人层面，三分之一已采用数字银行，储蓄与支付领先	31
图24: 企业早期采用，贷款业务逐步获得认可	32

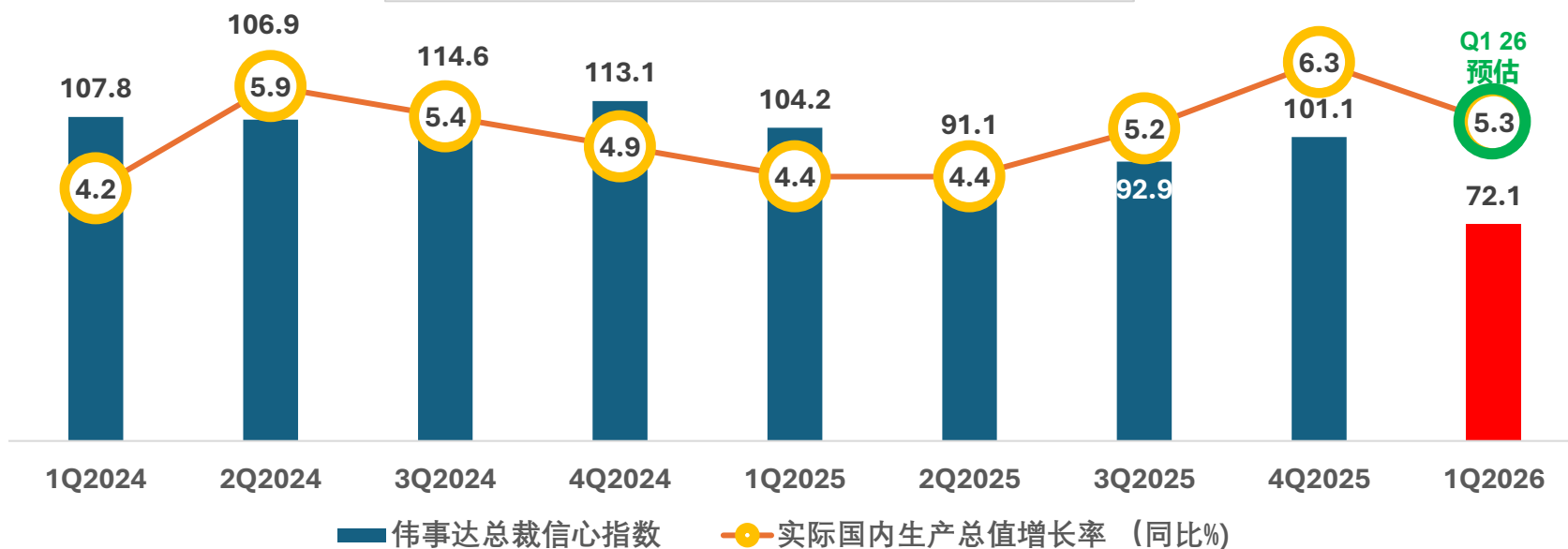
总裁信心指数大幅恶化

伟事达总裁信心指数在2026年第一季度（表一）骤降29点（29%），跌至72.1。该调查于2026年3月24日至4月8日期间进行，约在2026年2月28日爆发的以色列/美国—伊朗战争一个月后。这场冲突扰乱了全球能源供应，导致布伦特原油价格在调查期间推高至每桶100美元以上。

整体信心指数的下降幅度，几乎是2025年第二季度由于实施“特朗普解放日关税”（Trump's Liberation Day tariffs）所导致的跌幅的两倍，但不到2020年第二季度新冠疫情封锁期间观测到的跌幅的一半。由于该指数已跌破100的荣枯线，预示着第二季度及以后的增长预期将走弱，这与2025年下半年强于预期的增长表现形成鲜明对比。

虽然信心的下降程度不及疫情封锁时期严重，但明显比2025年第二季度的关税冲击更为恶劣。这表明，目前供应中断被视为比贸易政策更大的威胁。各大企业正通过调整生产、增加库存和实现投入多样化来应对。对于政策制定者而言，当务之急是加强能源安全和供应链韧性，以防止信心疲软演变为持续的经济萎缩。

图1：伟事达总裁信心指数与季度国内生产总值增长率（同比%）



注：国内生产总值数据来源于马来西亚统计局

深入分析指数背后的构成要素

信心指数的所有六个子项指标均同步下滑。其中，跌幅最大的是对未来六个月预期经济状况的判断，骤降了 58%。除了就业指数下滑 19%至 114 外，其余各项指标——包括当前经济状况、固定资产投资计划，以及对营收和利润增长的预期——跌幅均超过了 20%。值得注意的是，当前经济状况、预期经济状况和利润预期均已跌破 100 的基准线，预示着经济进入收缩势头（见表 1）。

当前经济状况：从上一季度的 93 下滑 28% 至 67。这是各子项中的第二低水平，表明 总裁 们认为经济正在实时走弱。

预期经济状况：从 2025 年第四季度的 108 暴跌 58% 至 45。这是迄今为止所有子项中的最低读数，预示着 总裁 们预计整体经济在未来六个月内将急剧恶化。

预期就业变动：表现最为稳健，从 140 下滑 19% 至 114。尽管这仍是所有指标中的最高值，但跌势表明招聘意愿正在转淡，但尚未崩溃。

固定资产投资计划：也从上一季度的 138 下滑 23% 至 106。读数仍略高于 100 的基准线，表明虽然投资意愿有所减弱，但净值尚未转为负增长。

预期营收增长：从 150 下滑 23% 至 116。虽然仍高于 100，但跌幅巨大，表明企业对总收入的预期正在迅速被侵蚀。

预期利润增长：从 2025 年第四季度的 135 骤降 28% 至 97。值得注意的是，这是唯一一个跌破 100 荣枯线的运营指标，跨入了收缩区间。能源和投入成本上升带来的利润率压力，显然是 总裁 们最担心的首要问题。

当前经济状况 (67)、预期经济状况 (45) 和利润增长 (97) 均跌破 100 基准线，释放出一个强烈信号： 总裁 们认为宏观环境和企业净利润已经处于收缩状态。然而，就业 (114) 和投资 (106) 指标仍保持在 100 以上，这反映了一种典型的滞后效应，即企业通常会先下调利润预期，随后是营收，接着是投资，最后才是裁员。预期经济状况 (45) 与就业 (114) 之间异常巨大的差距暗示，除非能源价格迅速回落，否则招聘意愿可能会面临更严峻的考验。

表1. 总裁信心指数及各组得分

指数及其组成部分	1Q 25	2Q 25	3Q 25	4Q 25	1Q 26	季度变动 (%)	趋势
伟事达总裁信心指数	104.2	91.1	92.9	101.1	72.1	-29%	
当前经济状况指数	107	82	79	93	67	-28%	
预期经济状况指数	115	98	102	108	45	-58%	
预计就业变化指数	141	129	131	140	114	-19%	
计划中的固定资产投资指数	138	123	128	138	106	-23%	
预期营收增长指数	152	136	137	150	116	-23%	
预期利润增长指数	135	121	125	135	97	-28%	

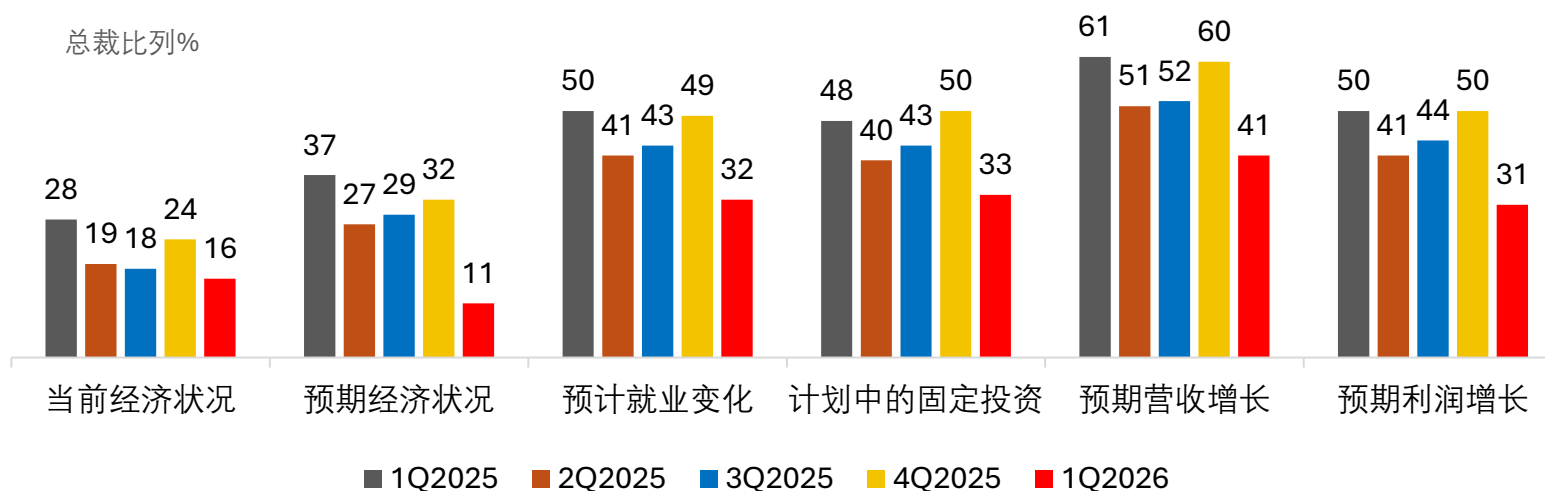
乐观情绪分歧：运营尚稳，前景疲软

2026年第一季度预估：对预期业务改善的总裁 响应进行了详细分析，结果显示乐观情绪大幅回落（见图 2）。在当前经济状况方面，预期会有所改善的 总裁 比例在 2026 年第一季度降至 16%，低于上一季度的 24%。同样，对未来六个月预期改善的比例也从 32% 剧降至 11%

除了经济前景普遍不看好的情况下，值得注意的是，仍有约三分之一或更多的总裁对招聘、固定资产投资以及营收和利润增长的改善保持信心。然而，这些比例同样低于上一季度。这些结果部分印证了目前的论调，即由于经济基本面的改善，国家正以相对强劲的姿态步入这场全球能源危机。

宏观经济悲观情绪（66%的受访者预期经济状况将进一步恶化）与相对温和的运营指标跌幅之间，存在明显落差。这表明，企业总裁们普遍将此次能源冲击视为宏观经济层面的结构性阻力，但尚未将其视为威胁自身招聘计划与投资决策的生死存亡之忧。然而，利润预期恶化比例翻倍至34%，已释放出利润空间持续承压的信号。若能源价格长期维持在每桶100美元以上，运营层面的悲观情绪或将很快与整体经济前景趋于一致。

图 2. 预期改善的总裁比例 (%)



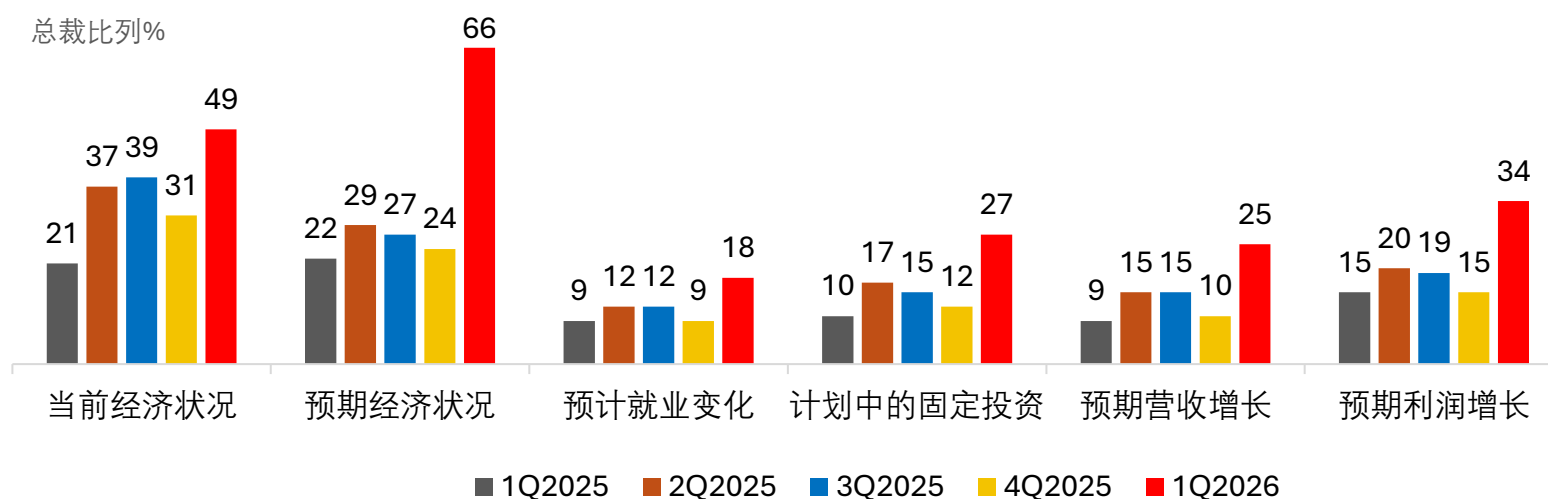
经济前景悲观情绪高涨，但商业运营前景有所缓和

与乐观情绪的消退相呼应，企业总裁们对当前及未来经济状况的悲观程度，已远超对投资、就业或财务表现的忧虑。多达66%的受访总裁预期未来经济状况将进一步恶化，较上季度的24%大幅攀升（图3）。这一急剧转变，反映出业界普遍预期中东战争将旷日持久，并将导致经济环境持续恶化

企业自身业绩同样难以独善其身。预期利润增长将恶化的总裁比例翻逾一番，从上季度的15%升至2026年第一季度的34%。总裁们在招聘、固定投资及营收方面亦趋于悲观，但上述领域的悲观程度不及盈利能力与整体经济前景的跌幅显著。

宏观经济悲观情绪（66%预期状况恶化）与相对温和的运营指标跌幅之间的明显背离，表明企业总裁们将此次能源冲击视为宏观经济层面的结构性阻力，但尚未将其视为威胁自身招聘与投资计划的生死存亡之忧。然而，利润预期恶化比例翻倍至34%，已释放出利润空间持续承压的信号。若能源价格长期维持在每桶100美元以上，运营层面的悲观情绪或将很快与整体经济前景趋于一致。

图 3. 预期恶化的总裁比例 (%)

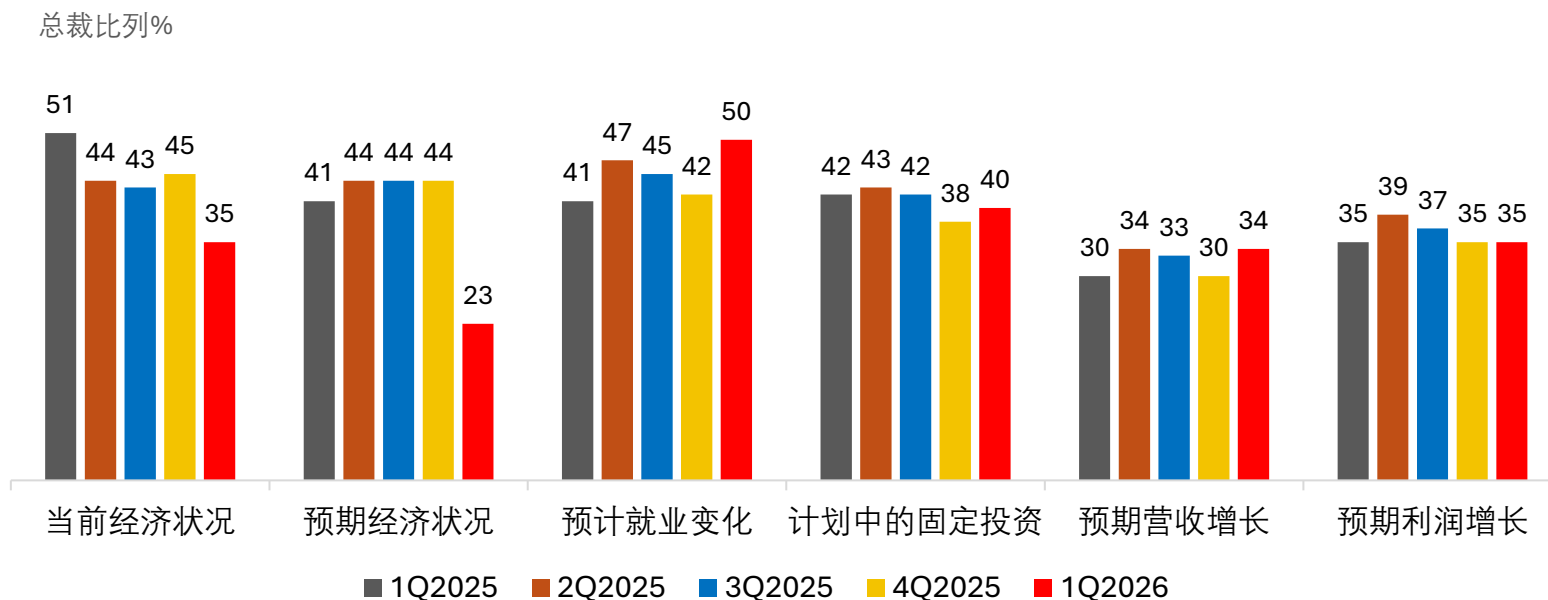


表面之下的稳定：众多企业总裁维持运营部署不变

除当前及未来经济状况外，相当大比例的企业总裁在营收与利润增长预期，以及招聘与投资意向方面，仍维持原有判断不变。值得关注的是，选择维持现有员工规模的总裁比例，从上季度的42%升至2026年第一季度的50%。同样，维持投资计划不变的比例也从38%小幅上升至40%。与此同时，维持营收增长预期不变的比例从30%升至34%，而维持利润增长预期不变的比例则稳定在35%，与上季度持平。

宏观前景的黯淡与运营计划的稳定之间日益扩大的落差，表明企业正采取“观望等待”的策略，而非着手裁员或削减投资。员工规模稳定性的提升（50%）预示着劳动力市场具备一定韧性，有望缓和近期经济放缓的冲击。除非能源冲击进一步加剧，否则实体经济的韧性可能比市场预期的要强。

图4. 预期维持不变的企业总裁比例 (%)



超越平均数据：企业总裁情绪如何演变

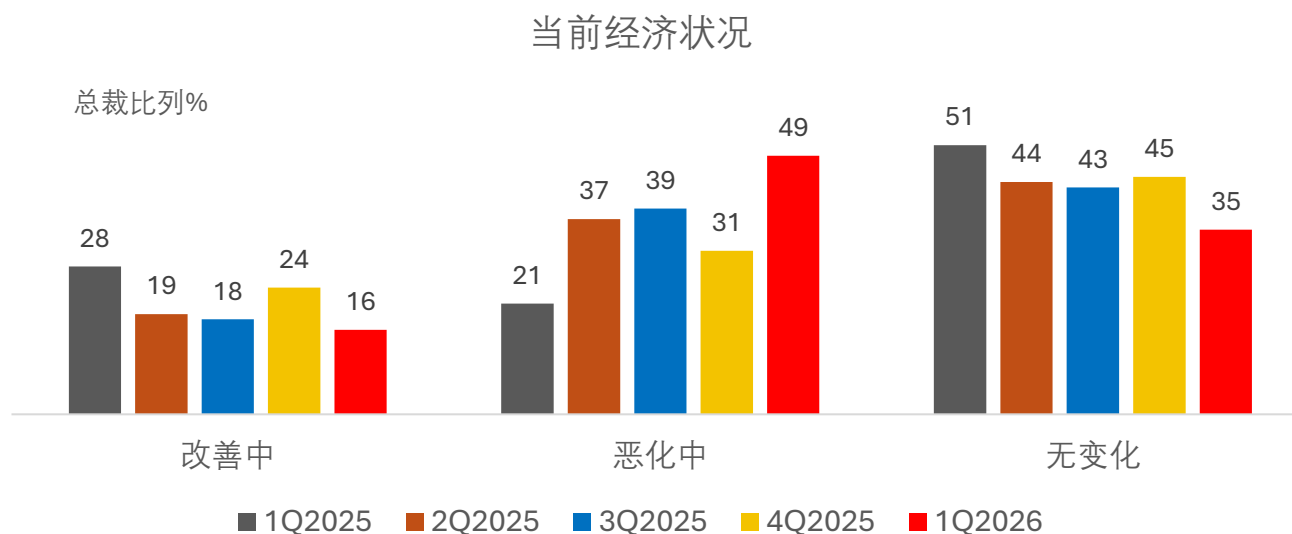
综合指标水平揭示了信心所处的位置，而反映总裁们预期改善、恶化或维持不变比例的方向性分布，则呈现出市场情绪的走向。结果显示，市场情绪呈现显著的两极分化：宏观经济层面的悲观情绪急剧升温，与此同时，仍有相当一小部分总裁对本企业的运营前景持乐观态度。

当前经济形势：信心崩溃

2026年第一季度，预期当前经济形势会有所改善的总裁比例大幅下降至16%，低于上一季度的24%（图5）。同期，悲观情绪显著加剧，预期形势恶化的总裁比例从2025年第四季度的31%上升至2026年第一季度的49%。与此同时，预期形势不变的总裁比例从45%下降至35%，表明持观望态度的总裁人数减少，更多总裁对预期已明确转向悲观。

预期当前形势恶化的总裁比例几乎翻了一倍（从31%增至49%），加上持中立态度的总裁人数减少，表明中东危机的影响已然显现，而不仅仅是预期。目前乐观者与悲观者的比例接近三比一（16%认为情况好转，49%认为情况恶化），企业可能正在为客户需求、供应链可靠性和投入成本方面的短期不利因素做好准备。这种对当前状况信心的下降往往预示着生产和库存的削减，因此也是未来几个月经济活动疲软的先行指标。

图 5. 预期当前经济状况将下滑的总裁比例急剧上升图4. 预期维持不变的企业总裁比例 (%)

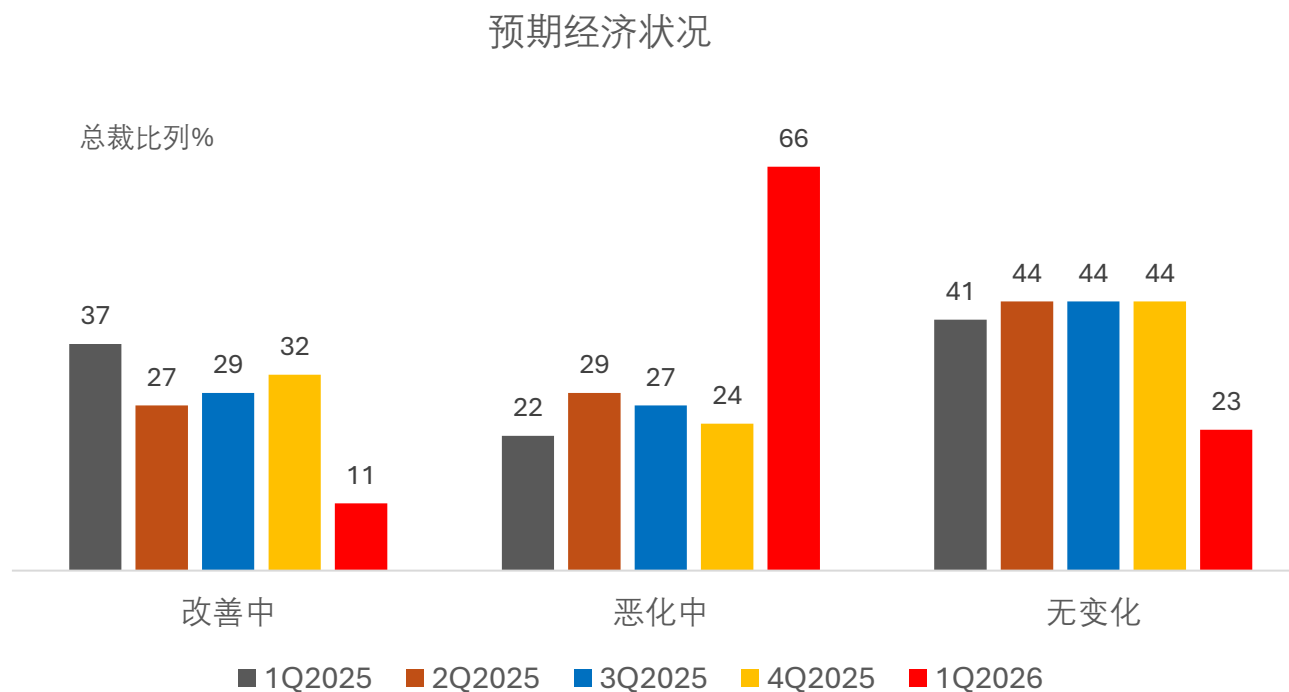


预期经济状况：大幅下滑

仅有11%的总裁预计未来六个月经济状况会好转，较2025年第四季度的32%大幅下降（图6）。相反，预计经济状况恶化的总裁比例从上一季度的24%飙升至66%。与此同时，预计经济状况不会发生变化的总裁比例从44%降至23%，凸显了人们对未来经济前景信心的普遍下降。

预计经济状况恶化的总裁比例急剧上升（从24%升至66%），而持稳定态度的总裁比例则降至仅23%，这表明人们对未来的信心严重丧失。这表明，绝大多数总裁认为中东冲突将会持续，并且能源主导的动荡将在未来两个季度加剧。由于只有九分之一的总裁对未来持乐观态度，企业可能会推迟扩张计划、加强成本控制并增加现金储备。对于更广泛的经济而言，这种断然悲观的前景往往预示着GDP增长将急剧放缓，因为谨慎成为企业的主要策略。

图6. 预期未来6个月经济状况急剧恶化

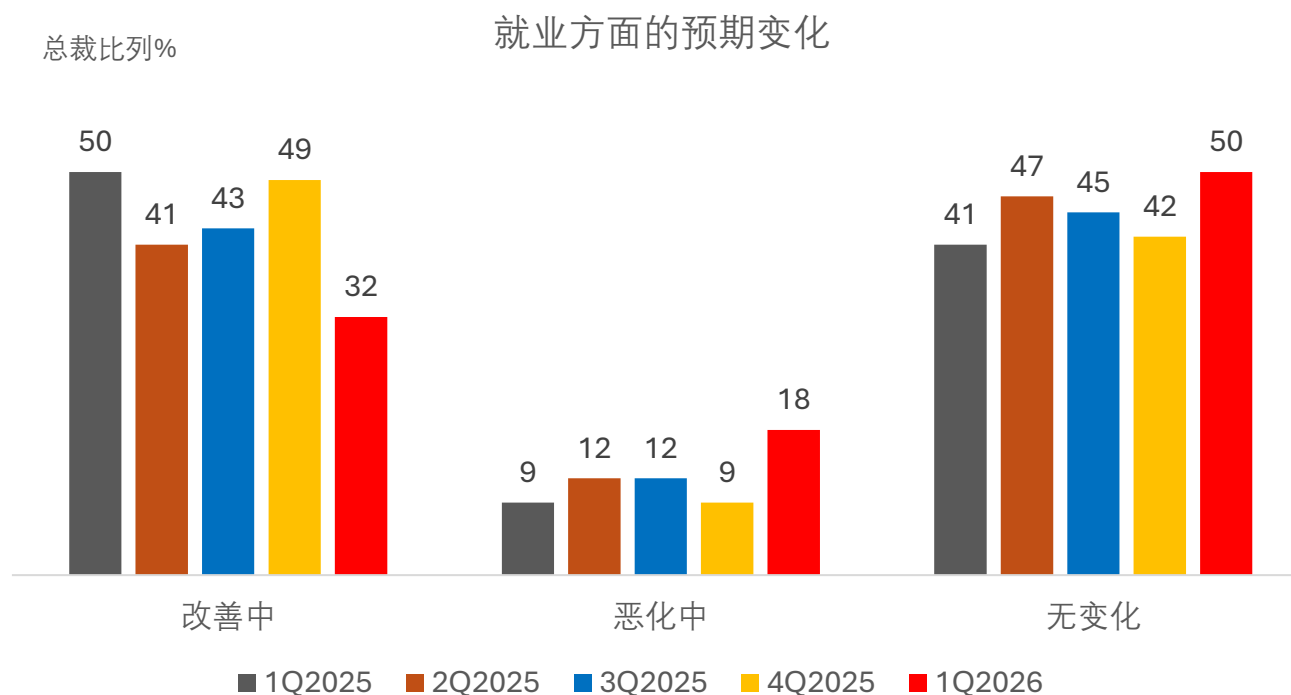


就业：相对亮点

预计增加员工的总裁比例从2025年第四季度的49%小幅下降至2026年第一季度的32%，而计划裁员的总裁比例则从9%翻了一倍，达到18%。值得注意的是，预计就业水平不变的总裁比例从上一季度的42%上升至50%，这是所有组成部分中“保持不变”比例最高的（图7）。

坚持维持雇佣水平稳定的总裁比例上升（至50%），释放出招聘意愿正在转淡但尚未崩溃的信号。与利润或营收预期不同，招聘决策涉及更高的调整成本（如招聘、培训、遣散费），这使得企业在经济下行加剧之前，往往不愿轻易裁减人员。然而，预期裁员人数翻倍（增至18%）是一个警示信号。如果能源价格在2026年第二季度持续走高，计划裁员的比例可能会加速上升，导致劳力市场从“经济缓冲器”转变为抑制消费支出的“拖累项”。

图7. 就业增长放缓，但劳力需求保持稳定

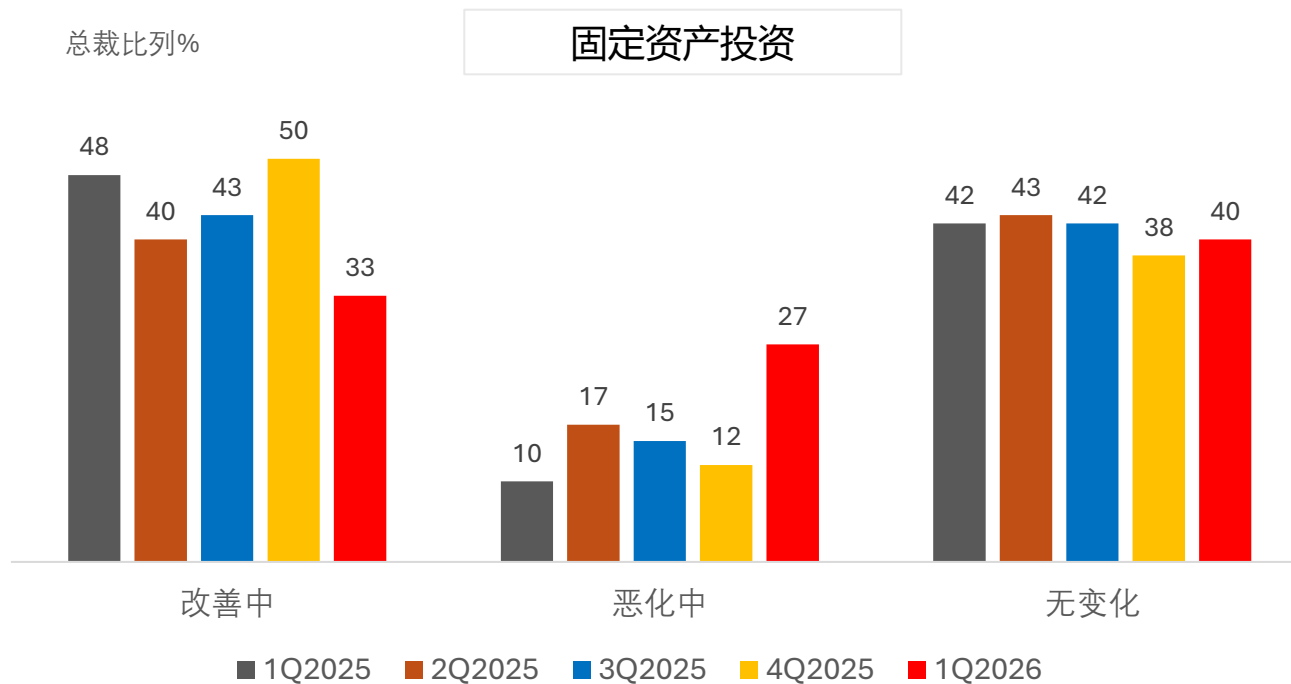


固定资产投资计划：大幅收缩

预期增加投资的总裁比例从 2025 年第四季度的 37% 降至 2026 年第一季度的 33%；而计划削减投资的比例则从 21% 升至 27%。维持投资水平不变的比例从 38% 微升至 40%，这一增长可能反映了企业正采取审慎的“停下并评估”姿态（见图 8）

投资乐观派 (33%) 与悲观派 (27%) 之间的差距正在缩小（已从 2025 年第四季度的 38 个百分点大幅收窄），这表明资本支出意愿正在迅速恶化。由于预期经济状况指数仅为 45（远低于 100 基准线），在能源前景明朗化之前，许多总裁可能会选择推迟或缩减资本密集型项目。固定资产投资的持续下滑，将对生产力和产能扩张产生虽具滞后性但却深远的影响，甚至可能削弱 2027 年及以后的经济增长潜力。

图 8. 缩减计划固定投资

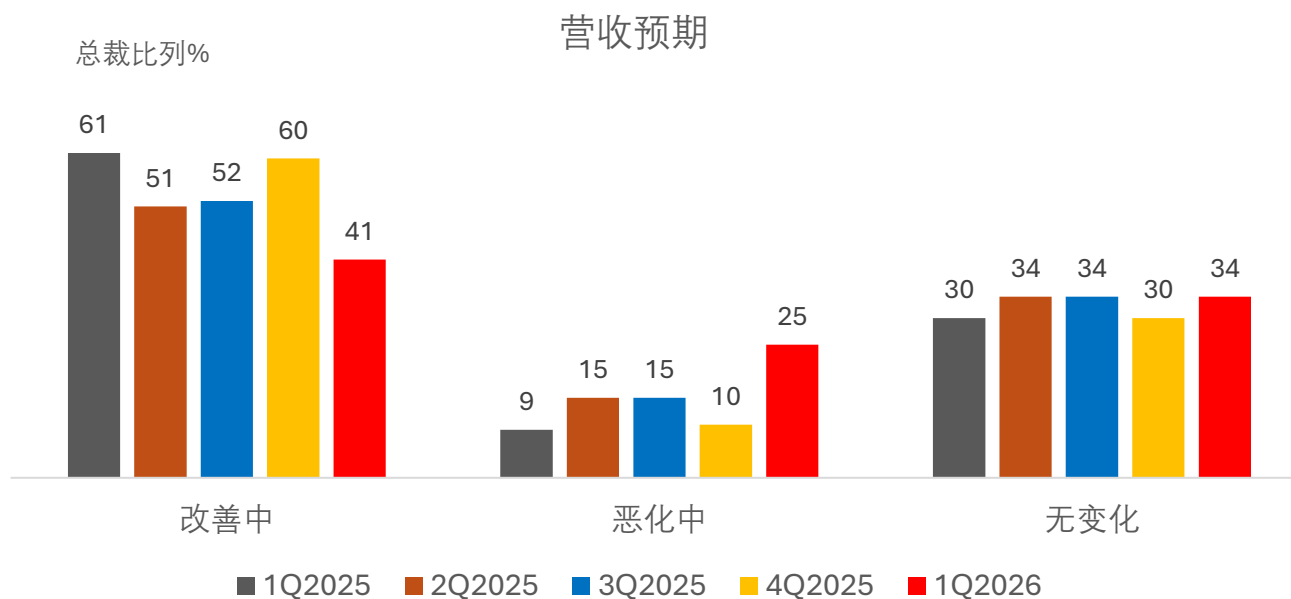


营收预期：放缓

预计未来12个月营收增长的总裁比例从2025年第四季度的60%降至2026年第一季度的41%，而预计营收下降的总裁比例则从10%大幅上升至25%。预计营收不变的C总裁比例从30%增至34%（图9）

预计营收下降的总裁比例上升了1.5倍（至25%），这表明营收压力将体现在订单量和与客户的互动中。尽管大多数总裁仍然预期营收会有所改善（41%），但信心的下降趋势仍在加剧。营收预期值一直保持在100以上，这表明市场对招聘和投资决策的支持，但不断扩大的“营收不变”阵营（34%）可能反映的是不确定性而非稳定性，因为总裁们仍在等待能源成本如何影响消费者需求和投入价格的明朗化

图9. 营收前景下调



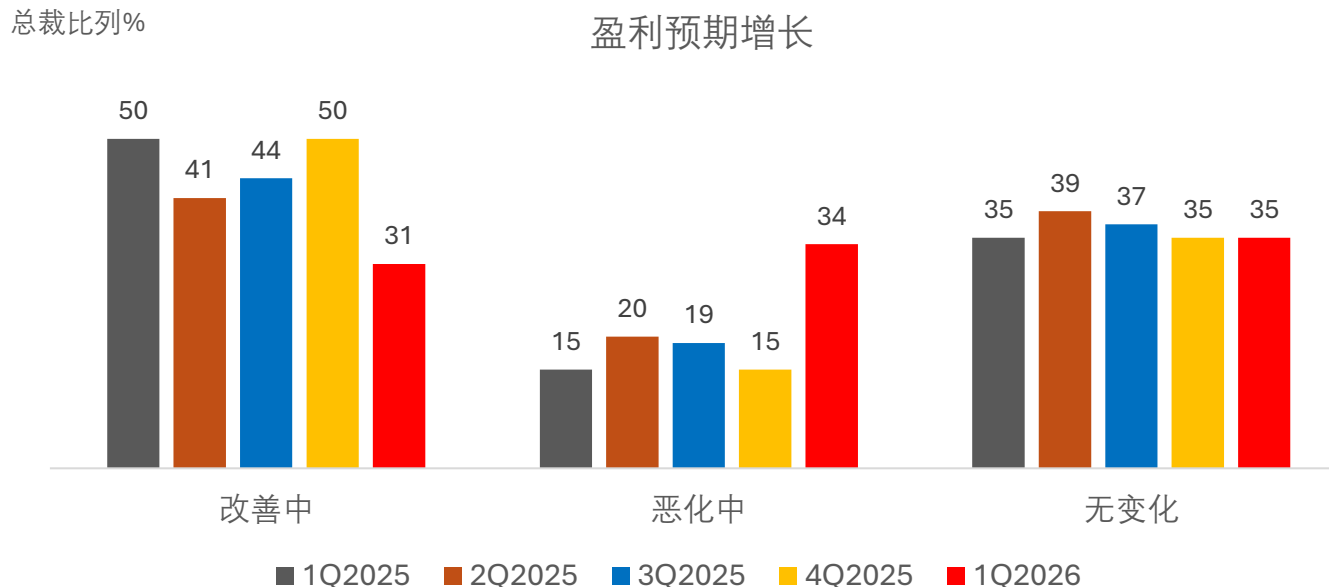
重点

盈利预期：利润率承压加剧

预期盈利增长的总裁比例从2025年第四季度的50%大幅下降至2026年第一季度的31%，而预期盈利下降的总裁比例则从15%翻了一倍多，达到34%。这是所有运营组合部分中降幅最大的。预期盈利不变的总裁比例保持在35%，与上一季度持平。

由于利润往往是第一个受到影响的因素，即使收入预期降幅较小，盈利增长预期悲观情绪也几乎翻了一倍（达到34%），这凸显了能源、运输和其他运营成本上涨对利润率的挤压。与可以通过销量或定价能力支撑的收入不同，利润反映了投入成本上涨的影响。目前盈利预期指数已跌破100（97），总裁们正在发出信号：成本吸收能力有限。除非投入成本冲击消退且需求保持稳定，否则以利润为导向的成本削减，从可自由支配支出开始，并最终扩展到人员裁减，可能会在未来几个季度加速推进。仍有35%的总裁预计不会有任何变化，这表明市场处于停滞状态，而非稳定状态。可以推测，许多总裁可能正在观望利润率压缩是否会持续，然后再决定是否进一步削减成本。

图 10. 利润率压力上升



订单和销售价格

本地订单：国内需求趋软

本地订单增加的企业高管比例大幅下跌（从50%降至34%），与此同时，订单减少的比例几乎翻倍（从12%升至23%），清楚显示国内需求正在转弱。至于表示“没有变化”的比例升至43%，说明许多企业并未出现明显萎缩，而是订单持平，但整体趋势显然偏向负面。

对于依赖本地市场的企业而言，这意味着消费者或企业间支出正在减弱，原因可能包括中东危机、能源成本推动生活成本上升，以及不确定性增加。

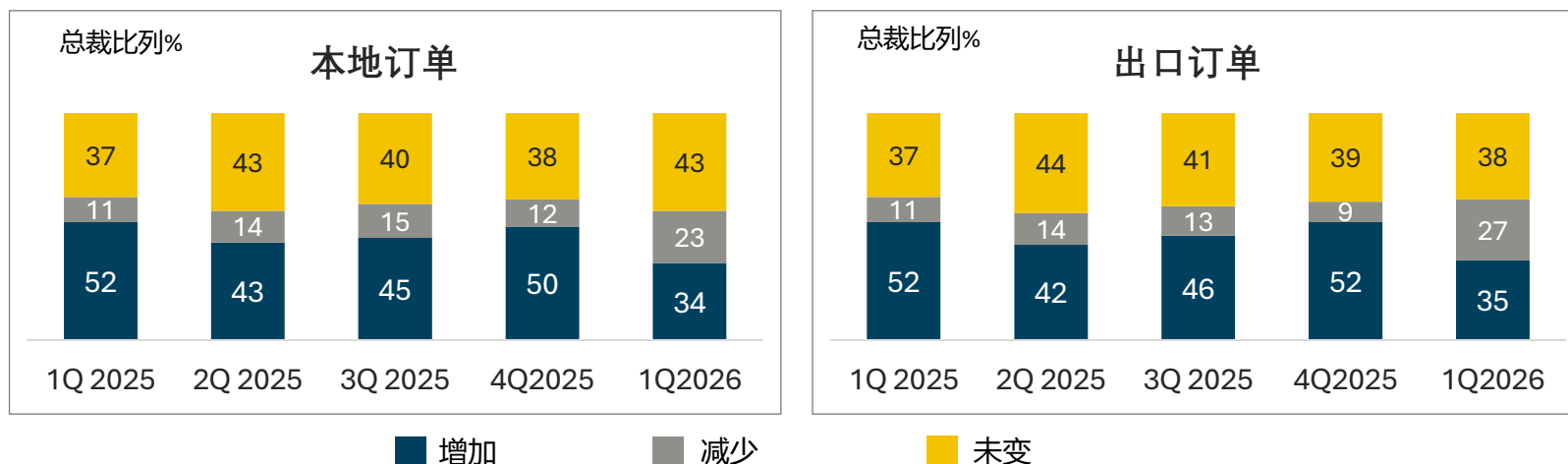
企业接下来可能会避免囤积过多库存，以免高估未来需求；同时重新检视应收账款，留意客户是否出现财务压力，并考虑推出有针对性的促销或更具性价比的产品与服务，以守住市场份额，同时避免引发价格战。

若本地订单在2026年第二季继续恶化，企业可能就必须要采取更积极的削减成本措施。

出口订单：全球需求更快转弱

与本地订单相比，出口订单受到的冲击更大。报告出口订单增加的企业高管比例大幅下滑，从52%跌至35%；与此同时，报告订单减少的比例则从9%激增至27%，增加了三倍。这也是本地与出口两大类中，恶化幅度最大的一项。这显示，全球对本地制造商品的需求正在迅速减弱，原因可能是国内生产成本上升（包括能源与运输成本转嫁），再加上全球经济增长放缓所致。对于依赖出口的企业而言，这是一项严重警讯。随着投入成本上升推高出口价格，企业竞争力可能正在流失。企业应尽快重新检讨出口定价策略，评估外汇避险安排，并积极开拓需求较具韧性的新市场。此外，分散供应链来源，或转向附加值更高的产品，也有助于缓解利润受压的问题。若这一趋势持续下去，未来几个季度，出口带动的增长恐怕将无法再成为抵御国内需求疲弱的缓冲力量。

图 11. 本地和出口订单疲软



订单与销售价格

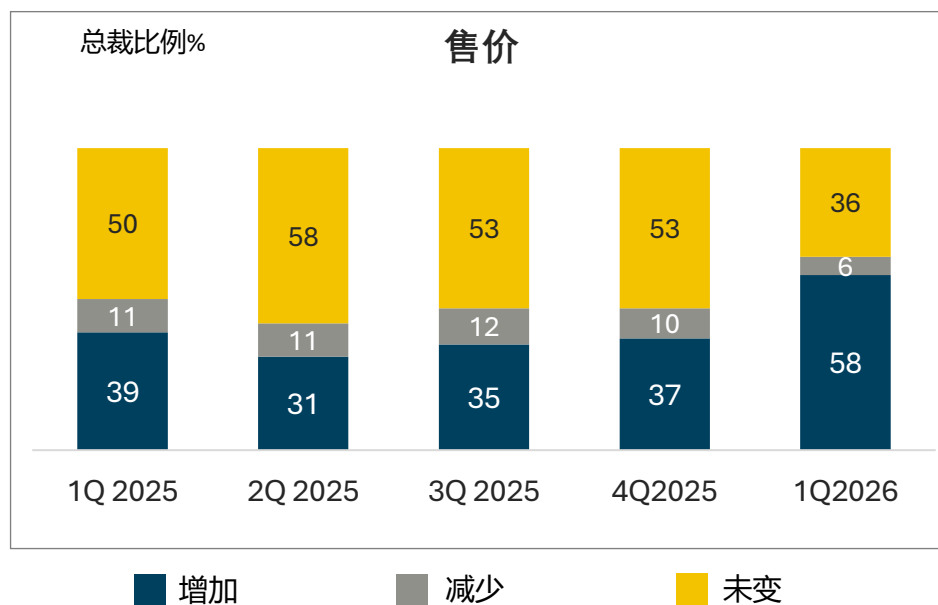
价格：成本转嫁能力增强，但需求疲弱讯号值得警惕

计划提高售价的企业高管比例，在2026年第一季升至58%，高于前一季的37%，创下这项调查以来的新高。与此同时，表示不会调整价格的比例，从53%降至36%；仅有6%的企业表示会降价。这显示，许多企业正将更高的能源、运输及营运成本转嫁给客户。

对于企业而言，这意味着短期内转嫁成本的能力有所增强；不过，本地及出口订单同步转弱，也值得密切关注。已经涨价的企业，应留意客户留存率及订单量是否出现回落迹象；至于尚未调价的企业，则应评估自身利润率能否继续吸收成本压力，或是否有必要适度调高价格。

鉴于订单开始出现疲弱迹象，相较于一次性大幅涨价，较小幅度、较频密的价格调整，可能更容易被客户接受。企业若能清楚说明调价原因，例如原材料、能源或运输成本上涨，也有助于维持客户的理解与信任。未来一个季度，将更清楚显示目前的成本转嫁是否仍然可行，还是需求转弱将限制企业进一步涨价的空间。

图 12. 成本转嫁增强，但需求疲软可能限制定价权



中东冲突的影响

调查要求总裁从六个业务层面，评估以色列 / 美国与伊朗战争所带来的影响。结果显示，这场冲突已对企业造成广泛冲击，其中能源成本与原材料价格，是受影响最严重的两个领域。

1. 能源 / 燃料成本（67%属中度或重大影响）

能源与燃料成本是受冲击最严重的层面，近三分之一的总裁（32%）表示受到“重大影响”。这与调查期间布伦特原油价格飙升至每桶100美元以上的情况一致。这意味着，只要冲突持续，能源成本通胀就不会缓解，并会立即挤压企业的利润空间，尤其是运输、制造及高度依赖物流的行业。企业应考虑在条件允许下，签订固定价格的能源合约，以对冲未来进一步上涨的风险；同时加强车队及营运环节的燃油效率，减少能源消耗。在市场竞争允许的情况下，也可适度将成本转嫁给客户，但必须密切观察客户的接受程度与反应。

2. 原材料 / 供应商成本（64%属中度或重大影响）

近三分之二的总裁表示，供应商带来的成本上涨达到中度至重大程度，显示能源价格飙升正逐步传导至整个供应链。这意味着，投入成本的通胀并不局限于能源领域，而是呈现全面扩散趋势。供应商正将更高的成本转嫁给下游企业，而这类涨价很可能在未来数月继续出现。为应对这种情况，企业应与主要供应商协商较长期的合作协议，以锁定价格；同时，在可行范围内，探索替代原材料或调整产品规格。此外，企业也应加强与一级及二级供应商的联系与合作，以便更早掌握未来涨价动向，并提前作出准备。

3. 运输 / 物流成本（64%属中度或重大影响）

运输与物流成本的受影响程度，与原材料成本相若。这反映出燃油附加费上升，以及部分货运必须避开冲突地区而改道，进一步推高运输成本。这意味着，物流成本在未来一段时间内仍将维持高度波动，尤其是依赖经过中东海运路线，或需要承担航空燃油附加费的企业，所面对的压力将更大。企业可考虑采取多元化物流策略，包括分散运输路线、承运商及运输方式，以降低对单一物流供应商的依赖。同时，应适度增加关键原材料或零部件的安全库存，以减少因赶单而必须支付高昂紧急运费的情况。

4. 需求放缓 / 客户不确定性增加（62%属中度或重大影响）

超过六成总裁管表示，这场战争不仅推高成本，也已开始削弱需求，或令客户变得更加谨慎与犹豫。这说明，战争影响的不只是供应链，更已直接冲击终端市场。客户可能会延后采购、减少订单规模，或转向价格更低的替代品。面对这种情况，企业应加强与客户的沟通，强调产品与服务的价值及稳定性，以维持客户信心。企业也可考虑提供更灵活的付款或交货条件，以尽量保住订单量；同时，根据客户对价格的敏感程度进行分类，优先维护核心客户关系。对于需求弹性较高的产品或服务，则应避免采取过于激进的涨价策略，以免进一步打击需求。

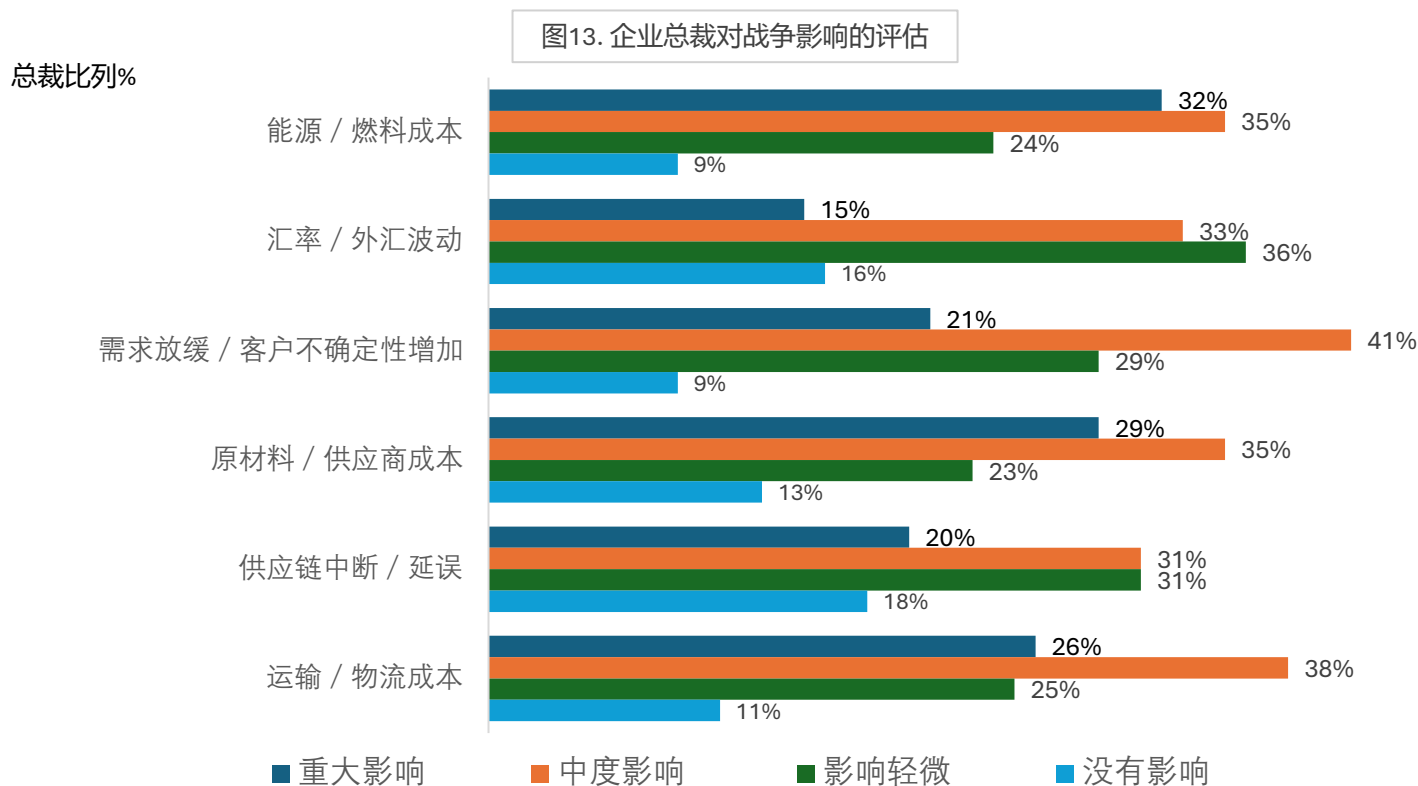
中东冲突的影响

5. 供应链中断 / 延误 (51%属中度或重大影响)

略多于一半的总裁表示，供应链延误达到中度或重大程度，显示虽然供应链受扰是真实存在的问题，但其严重性仍低于成本上涨。这意味着，目前的延误仍在可控范围内，但若冲突进一步扩大，或航运路线受到更严重干扰，情况可能迅速恶化。企业应尽快规划替代供应来源，尤其是针对那些仅依赖单一供应商，或来自冲突敏感地区的关键零部件。同时，也应增加关键原材料的安全库存，以应对交货期进一步延长的风险。此外，企业应主动并透明地向客户说明预计交货时间，帮助客户调整预期，减少因延误而引发的不满或误解。

6. 汇率 / 外汇波动 (48%属中度或重大影响)

汇率与外汇波动虽然是受影响程度最低的一项，但仍有接近一半的总裁表示，相关影响达到中度或重大程度。这很可能反映美元走强，以及新兴市场货币承受贬值压力。这意味着，涉及跨境业务的企业，将面对收入与成本更大的不确定性。对于出口导向的新兴市场企业而言，本地货币贬值或有助提升竞争力；但对于依赖进口的企业，则会因为进口成本上升而承受更大压力。



中东冲突的影响

在其他企业或业务层面的影响方面，调查显示，尽管来自冲突的直接影响鲜少被视为单一事件，但绝大多数受访者正承受着一连串运营成本上升与供应链摩擦的叠加冲击，尤其集中于物流、原材料以及石油和塑料等与能源挂钩的投入品领域。与此同时，需求侧压力同样不容忽视——消费者与企业纷纷收紧支出，导致销售放缓、交易金额下降，并引发库存减值。这些营收压力因现金流恶化而进一步加剧，众多企业反映账款回收周期延长，部分应收账款已面临无法收回的困境。

劳动力市场亦带来额外压力，薪资预期持续攀升，合适人才愈发难觅。值得注意的是，少数受访者表示未受到直接影响，但即便如此，他们也承认客户端正在承受间接冲击。总体而言，此次冲突似乎正在放大现有的通胀压力与供应链脆弱性，迫使众多企业转入以成本管控与现金保全为核心的防御性经营模式。

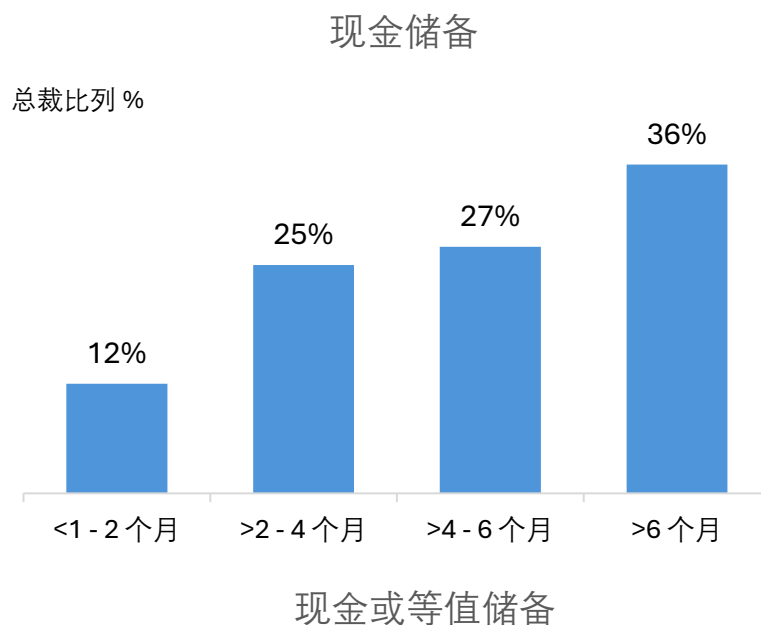
现金储备：信心骤降，流动性尚稳

本次调查询问企业总裁，其企业目前持有多少个月的现金或等值储备。结果呈现出总体具备韧性、但明显两极分化的流动性格局。逾三分之一的总裁（36%）表示现金储备超过六个月，显示相当一部分企业具备充裕的流动性；逾半数受访者（63%）拥有至少四个月的资金储备。然而，37%的总裁现金储备不足四个月，其中12%不足两个月，这一小部分群体面临较高的流动性风险。

上述数据表明，相当一部分企业在进入中东危机时财务基础稳健，能够从容应对持续动荡，甚至可借机逆势投资或从较弱竞争对手手中抢占市场份额。然而，现金储备不足两个月的12%企业，则可能面临迫在眉睫的压力

若冲突持续蔓延、营收进一步下滑，这些企业或须在未来60至90天内动用信贷额度、寻求紧急融资，或采取快速削减成本的措施。持有两至四个月储备的25%企业目前尚未面临即时风险，但缓冲空间有限，一旦形势恶化，处境将迅速趋紧。对于政策制定者与供应链合作伙伴而言，脆弱性的集中分布（37%企业储备不足四个月）值得密切关注——一旦规模较小或流动性较弱的企业出现大规模困境，其连锁效应不容小觑。

图 14. 大多数公司现金储备充足，但部分公司现金储备不足



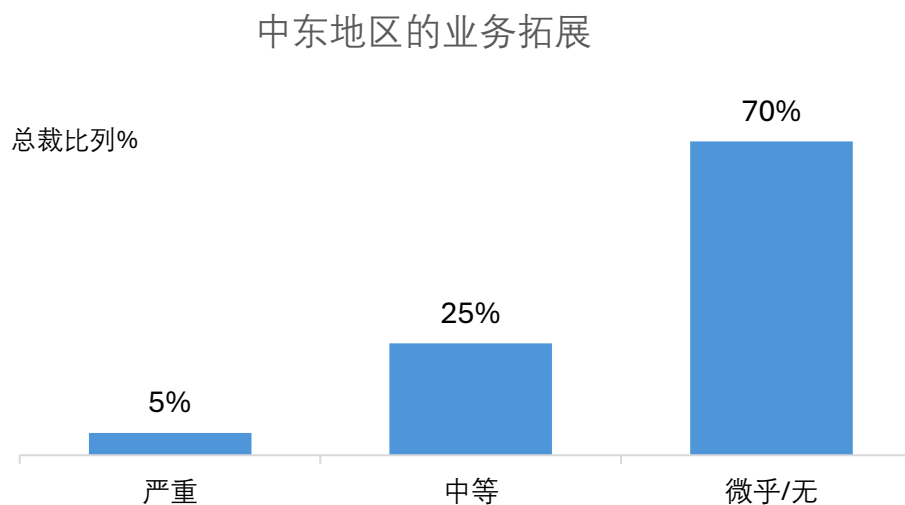
中东冲突的影响

对中东市场的敞口

为评估企业在以色列 / 美国与伊朗战争升级中所受的直接冲击程度，调查询问企业总裁其公司对中东地区的敞口水平。该问题涵盖通过供应链、客户群、业务运营或投资所形成的直接敞口，包括位于中东地区或高度依赖中东的相关业务

结果显示，70%的总裁表示直接敞口微乎或几乎为零，25%具有中等程度敞口，仅5%面临较大且显著的直接敞口。乍看之下，这一数据颇为令人宽慰。然而，早前的影响评估显示，67%的总裁反映能源成本显著或中度上涨，62%反映需求疲软——这一关键细节揭示出，此次战争的影响正通过能源价格、货运市场与市场信心向全球传导，而非仅限于与中东地区的直接业务关联。

图 15. 直接风险敞口有限，但间接风险高



中东冲突的影响

有直接敞口的企业总裁的忧虑程度

在中东地区存在较大 / 显著或中等程度直接敞口的总裁（占全部受访者的30%，其中5%敞口较大，25%敞口中等），调查进一步询问：他们对未来12个月内冲突对业务影响的忧虑程度如何？

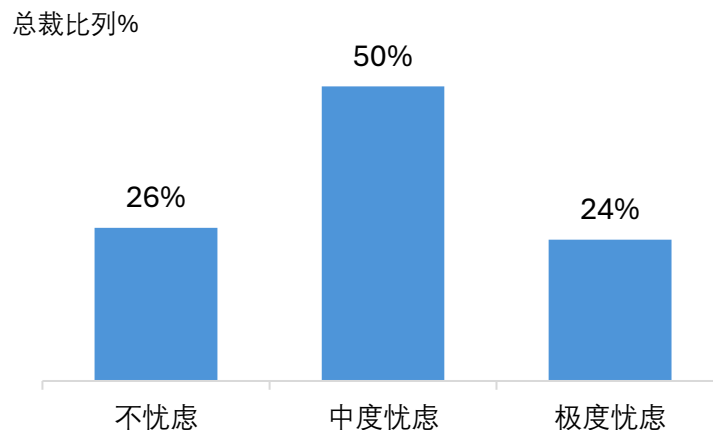
图16所呈现的结果显示，在具有一定中东直接敞口的30%总裁中，忧虑程度明显偏高。半数（50%）表示中度忧虑，近四分之一（24%）对未来12个月内冲突对业务的影响表示极度忧虑。仅26%的有敞口总裁表示不感到忧虑，这意味着绝大多数（74%）将此次冲突视为未来一年内对其运营、供应链或客户群构成实质性风险的重要因素。

忧虑程度的分布偏向中度而非极度，表明尽管多数有敞口的总裁心存顾虑，但鲜少有人认为局势对其具体业务而言已是灾难性的。然而，24%极度忧虑与50%中度忧虑的叠加，意味着相当一部分有敞口企业正在积极部署应对持续动荡的预案，而非寄望于局势迅速化解。

对于具有直接敞口的30%总裁而言，高达74%表示中度或极度忧虑，这一信号表明应急规划应远超未来两个季度的范畴。极度忧虑的24%很可能对中东供应商、客户或资产存在关键依赖。对所有有敞口企业而言，问题中所设定的12个月时间跨度折射出一个令人警醒的现实：企业总裁们正在为旷日持久的动荡做好准备，而非将其视为短暂的冲击。

图16. 四分之一的人对接触中东感到极其担忧

对未来12个月中东冲突影响的担忧



中东冲突的影响

客户行为与需求模式

企业总裁被询问，自中东冲突升级以来，除调查其他部分已涵盖的直接成本与供应链影响外，他们在客户行为或需求模式方面观察到哪些变化。

结果显示，仅19%的总裁表示自冲突升级以来客户行为未出现明显变化，多数受访者（81%）已观察到某种形式的负面转变。最常见的回应（45%）是销售量或订单频率出现中度放缓，反映出需求疲软已呈现普遍态势，但尚未达到灾难性程度。另有17%报告需求显著下滑，包括订单量急剧减少、项目推迟或已确认订单的流失。值得关注的是，19%的总裁反映客户谨慎情绪上升——客户虽仍保持往来，但正在推迟签订长期合同、资本支出或战略承诺，这表明不确定性可能正使高层决策陷入停滞。

"中度放缓"（45%）与"谨慎情绪上升"（19%）之间的区别至关重要。前者反映的是实际销量的下降，后者则反映出犹豫观望的态度——这种态度尚未转化为实际销售损失，但可能在未来数个季度内演变为现实。合计而言，64%的总裁反映需求放缓（中度或显著）或客户谨慎情绪上升，表明需求疲软并非个别现象，而是一种系统性转变。

综合各群体来看，谨慎与放缓情绪的主导地位（81%）表明，此次战争的影响已从供应链层面延伸至终端市场行为——这对企业而言，是比单纯的成本冲击更为棘手的挑战。

图17. 谨慎与放缓取代业务如常



中东冲突的影响

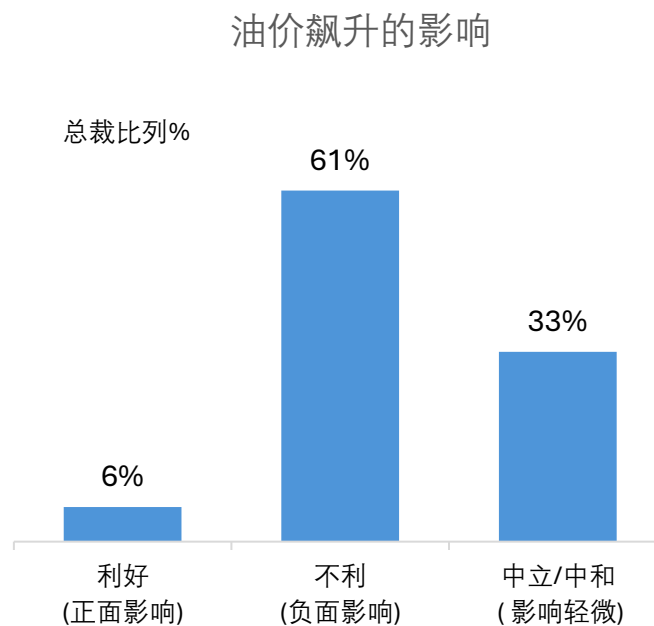
油价飙升的冲击

调查直接询问企业总裁，由中东冲突推动、布伦特原油价格突破每桶100美元所引发的近期油价飙升，对其业务造成了怎样的影响。受访者被要求将影响定性为正面（利好）、负面（利空）或中性（影响极微）。结果毫无悬念：近三分之二的总裁（61%）表示油价飙升对其业务造成了净负面影响。这与早前关于能源成本的调查结果相吻合——67%的受访者反映受到中度或显著影响，整体信心与需求亦呈现全面恶化态势。

仅6%的总裁表示油价上涨带来了利好，这一群体很可能来自能源生产商、油田服务企业，或具有大宗商品价格直接敞口的行业。三分之一的受访者（33%）表示影响中性或极微，这表明部分企业或对能源成本具有一定隔离效应（例如直接燃料敞口较低的服务型企业），或已能够在不损失销量的情况下将成本转嫁出去——至少目前如此。

负面（61%）与正面（6%）之间的悬殊对比，清晰表明此次油价冲击对整体企业群体而言是净拖累，而非零和式的利益再分配。33%的中性回应虽不可忽视，但仍有多数总裁正在积极应对燃料、运输及投入品成本上涨所带来的逆风压力

图18. 负面影响压倒性居多数企业录得增长



为局势升级或长期不稳定做好准备

总裁们被问及他们的公司已采取哪些措施来应对中东地区可能出现的局势升级或长期动荡。受访者可以选择所有适用的选项，这反映了一系列防御性和战略性行动。

如图 19 所示，最常见的应对措施（占比 54%）是修订收入预测和预算。这在很大程度上是一种被动的、内向型的措施，虽然承认了预期恶化，但对增强运营韧性作用甚微。略超过三分之一（33%）的总裁增加了库存或储备了原材料，这表明他们正在为应对供应中断而进行防御性储备。四分之一（28%）的总裁实现了供应商多元化或推行了近岸外包，而同样比例（28%）的总裁则进行了情景规划或演练，这两种措施都更具战略性和前瞻性。

值得注意的是，25% 的表示尚未采取任何具体措施。考虑到此次冲击的严重性和已报道的广泛影响，这一比例令人担忧。仅有 22% 的企业审查或调整了与物流合作伙伴的合同，仅有 17% 的企业对冲了货币或燃油价格波动风险，这表明财务和合同风险管理可能未得到足够的重视。

在开放式回答中，企业选择性地提及的定性措施包括：

- 冻结招聘、裁员和收紧运营成本
- 收入来源多元化，转向受影响较小的市场或客户群体
- 通过减少库存、收紧信贷条款和寻求额外资金来维持现金流
- 选择性且适度提价（定价能力有限）
- 积极的供应链措施（合同条款、路线调整）
- 完全推迟扩张计划
- 少数企业表示由于冲击不大或突发性强而未采取任何行动

预算调整（54%）与更积极主动的措施（多元化、情景规划、对冲，占比 17% 至 28%）之间的差距表明，许多总裁仍处于“观望”或“削减开支并寄希望于未来”的阶段，而非着力构建结构性韧性。25% 的总裁完全没有采取任何措施，这尤其值得警惕，特别是对于那些受冲突影响程度中等或较高的企业而言。

为局势升级或长期不稳定做好准备

参与情景规划的28%的企业现在应该将这些情景转化为具体的行动方案，并明确责任分工人和决策触发机制。对于尚未采取任何措施的25%的企业而言，形势十分紧迫。即使是审查关键供应商所在地、增加关键零部件的安全库存或进行现金流压力测试等基本措施，也能降低脆弱性。套期保值（17%）和物流合同审查（22%）的低普及率，既意味着错失良机，也意味着由于套期保值市场规模小而导致的高昂成本。

能源或货币风险敞口较大的企业应重新审视其套期保值方案，而依赖复杂供应链的企业则应审查物流合同中的不可抗力条款和定价条款。总体而言，应对模式表明，尽管大多数总裁已通过削减预算来应对问题，但在构建应对长期冲突所需的运营和财务韧性方面仍然存在巨大差距。

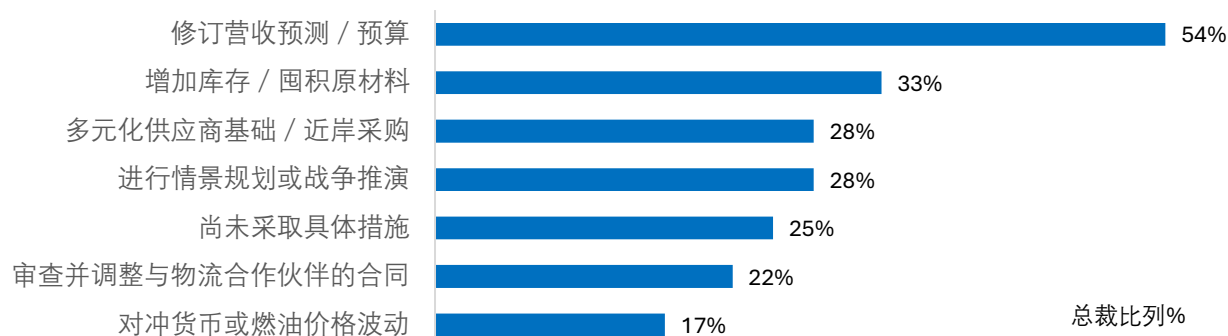
应对措施显示出企业明显的防御姿态，他们将成本控制和运营效率置于首位，冻结招聘、裁员和削减开支是主要手段。与此同时，许多企业正试图通过将重心转移到受影响较小的市场或客户群体来实现收入多元化，这表明加倍投入现有渠道被视为风险较高。

现金流保障是另一个主要主题，涵盖了从减少库存、收紧信贷条款到寻求额外资金等一系列措施。这凸显了企业在不稳定的环境下对流通性的担忧。定价权似乎有限，但企业会选择性地行使这些权力，采取温和提价而非激进地将成本转嫁给消费者的做法。

值得注意的是，少数企业正在采取积极的供应链措施（例如，合同条款、路线调整），而其他企业则完全推迟了扩张计划。少数但意义重大的企业表示未采取任何行动，可能是因为影响不大，也可能是因为冲击过于突然，无法进行对冲。总体而言，当前的主流策略是以生存为导向的收缩，而非寻求机会，并高度重视流通性、灵活性和谨慎性。

图 19. 在防御措施中，预算削减领先

为防止中东冲突长期持续而采取的措施



应对危机的扶持政策重点

总裁们被要求对六项潜在的政策支援措施进行优先排序。结果揭示了企业认为政府在应对中东冲突及其经济影响方面最需要哪些干预措施。

排名结果非常清晰：总裁们普遍优先考虑的是短期成本减免，而非长期结构性援助。44%的总裁将燃料/运输补贴或成本减免列为首要任务（排名第一），并且在排名前三的选项中，该项措施的占比高达80%。这与之前的调查结果直接吻合，即67%的总裁表示能源成本受到显著或中等程度的影响，64%的总裁面临更高的货运和物流成本。

税收延期或退税位列第二，23%的总裁将其列为首要任务，并且在排名前三的选项中，该项措施的占比高达80%。这反映出企业更希望获得现金流方面的缓解，而非直接补贴，这与准备措施中体现的现金储备主题相一致。

获得低息贷款或营运资金紧随其后，20%的受访者将其列为首要任务，另有71%的受访者将其排在前三。这凸显了企业对流动性的担忧，尤其是在现金储备不足四个月的37%的总裁。

长期或更复杂的政策干预措施则被列为优先事项的末位。贸易便利化/出口信用保险仅获得2%的第一名选票，而排名最高的（28%）则排在第四位。确保贸易路线的双边外交政策优先级更低，仅有3%的受访者将其列为首要任务，30%的受访者将其排在第五位，这表明总裁们认为这是一个超出其当前关注范围的政府间问题。帮助企业多元化进入新市场是排名最低的措施，仅有33%的受访者将其排在第六位，这表明大多数总裁的重点在于如何渡过当前的危机，而不是寻求拓展到陌生的市场。

前三项措施（成本减免、税收延期、低息贷款）与后三项措施（贸易便利化、外交斡旋、市场多元化）之间的鲜明对比表明，总裁们正处于防御性的短期模式。他们需要的是帮助应对眼前的现金流和成本压力，而不是用于战略调整的援助。

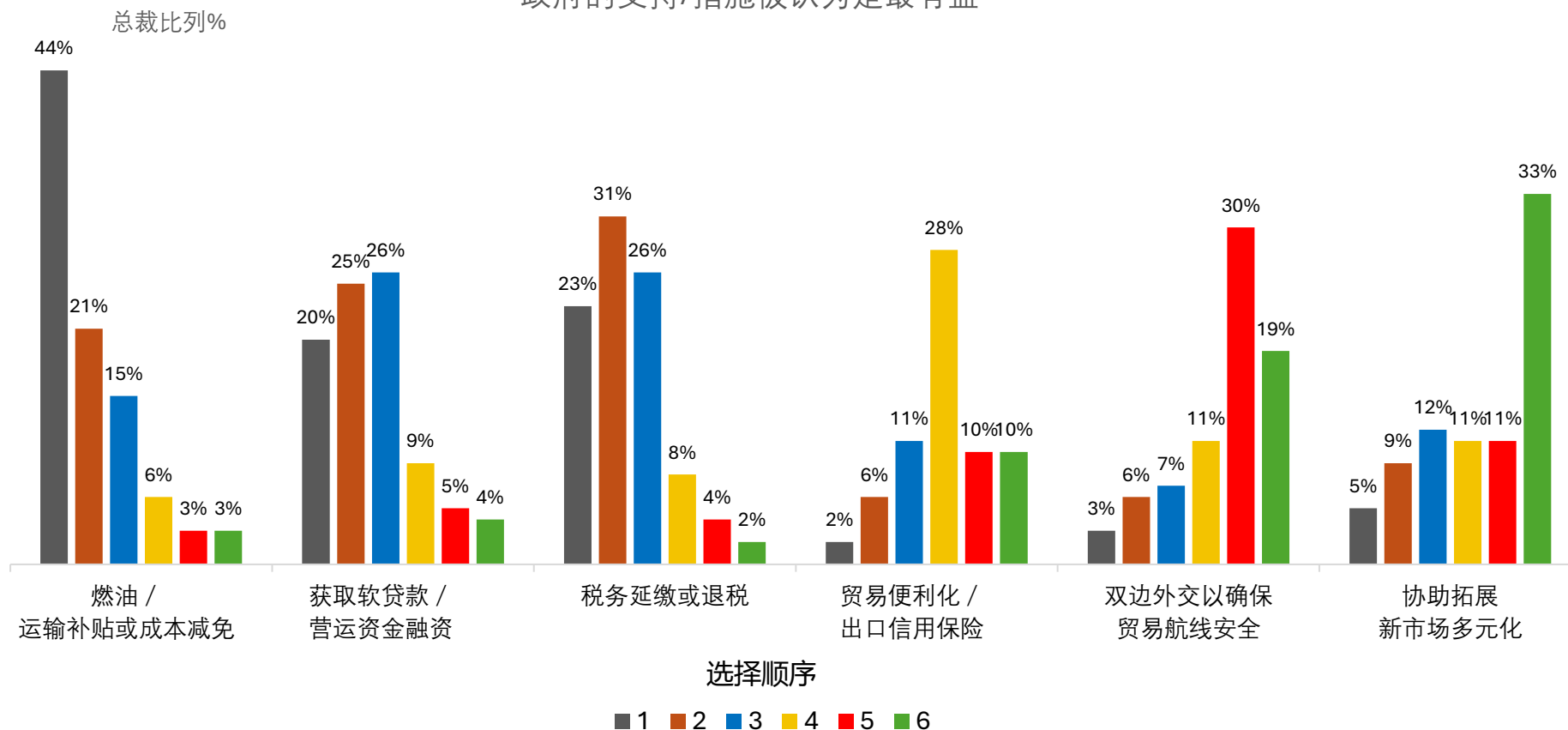
对于决策者而言，信息非常明确：企业需要的是立即缓解成本和现金流压力，而不是长期发展援助。燃料和运输补贴（44%将其列为首要考虑因素）应是首先考虑的手段，因为能源成本是最普遍、最直接的阻力。税收延期和退税（23%将其列为首要考虑因素）以及低息贷款（20%将其列为首要考虑因素）紧随其后，反映出企业普遍需要流动性支持。仅这三项措施就获得了87%的第一优先级投票。

应对危机的扶持政策重点

贸易便利化、外交努力和市场多元化被严重低估，这表明尽管这些措施在国家层面可能具有战略意义，但总裁们认为它们在本季度并不能直接发挥作用。决策者不应将这种缺乏重视误解为不重要；相反，这表明企业目前专注于生存，只有在短期压力缓解后才会考虑长期支持。就目前而言，最有效的政策应对措施是一揽子计划，重点在于降低能源成本、灵活纳税以及提供便捷的营运资金贷款，并尽可能快速、高效地落实这些措施。

图 20. 紧急成本减免是首要议题，长期援助滞后

政府的支持/措施被认为是最有益



紧跟数字经济的步伐

人工智能应用在提升竞争优势方面的进展

我们询问总裁们对以下关于公司采用人工智能提升竞争优势的陈述的认同程度：“我的公司能够找到合适的人工智能供应商和解决方案。”这个问题既考察了识别有效人工智能合作伙伴的能力，也考察了实现切实商业价值的能力。

调查结果显示，绝大多数总裁的人工智能应用仍处于早期到中期阶段。近半数（46%）持中立态度，表明他们仍在评估各种方案，尚未确定具体的路径或供应商。这表明普遍存在“观望”态度，与整个调查中观察到的谨慎情绪相符。

共有18%的总裁不同意这一陈述（5%强烈反对，13%有些反对），这意味着他们要么难以找到合适的人工智能供应商，要么尚未看到人工智能应用带来的明显回酬。这部分总裁可能需要更多证据或企业外部支持才能进行进一步投资。

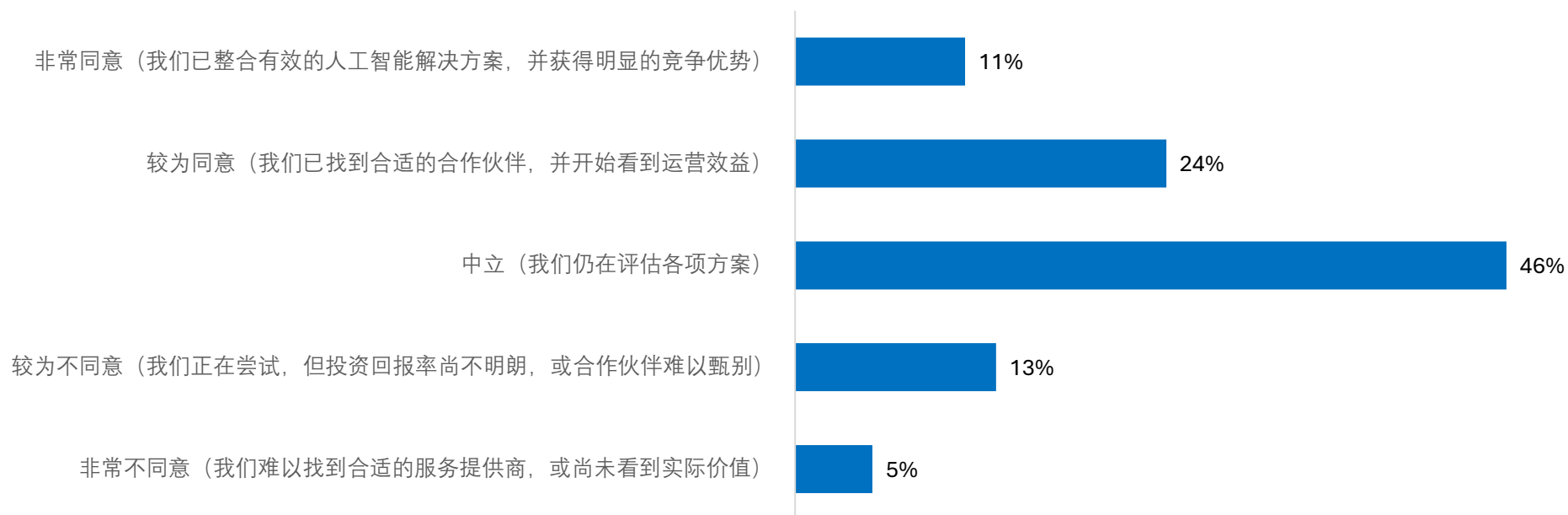
另一方面，35%的总裁同意这一陈述（24%有些同意，11%强烈同意）。其中，11%的受访者表示非常同意，他们已成功整合了人工智能解决方案，并从中获得了明显的竞争优势。24%的受访者表示有些同意，他们开始看到运营方面的收益，但可能尚未在整个组织内大规模应用人工智能。

占有46%的中立的总裁们是本次调查中最引人注目的发现。与调查中其他部分“未采取任何措施”的回答不同，这里的中立并不一定意味着无所作为。相反，它反映出许多总裁正在积极评估人工智能，但尚未做出最终决定，原因可能是技术格局瞬息万变、供应商质量参差不齐，或者投资回报率 (ROI) 在其特定业务环境下尚未得到证实。

在所有群体中，人数众多的中立群体表明，人工智能的应用对大多数公司而言尚未成为差异化的优势。这既是风险也是机遇。未来12个月内，那些果断从评估阶段过渡到执行阶段的公司，将比仍停留在探索阶段的竞争对手获得显著优势。反之，那些长期保持中立的公司，则可能面临落后的风险，因为人工智能正逐渐成为提高生产力和增强竞争力的关键工具。

图 21. 评估重于执行：大多数 总裁 仍处于探索阶段

公司为利用人工智能所做的努力



紧跟数字经济的步伐

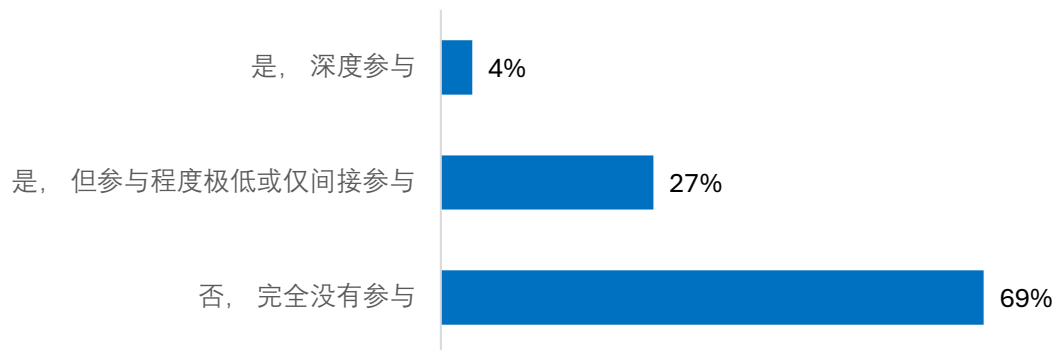
人数据中心参与及对资源感到担忧

鉴于人们日益担忧马来西亚数据中心的激增将对该国的水资源和能源资源构成迫在眉睫的真正压力，我们询问了总裁们关于其公司在马来西亚数据中心参与情况的问题。该问题旨在了解企业直接和间接受到这一问题的影响，而这一问题已引发了呼吁停止进一步建设数据中心的呼吁。

超过三分之二的总裁（69%）表示其公司未参与数据中心项目，27% 的总裁表示参与程度极低或仅间接参与，只有 4% 的总裁表示深度参与。表面上看，这表明数据中心资源紧张问题似乎只是个别企业关注的问题。然而，水资源和能源短缺、配给、价格上涨或监管限制等风险可能会影响所有企业，而不仅仅是数据中心运营商。

图 22. 对大多数人来说这只是个小众问题，但系统性风险却潜伏其中

公司参与数据中心建设



紧跟数字经济的步伐

个人与企业的数字银行采用情况

个人

调查询问企业总裁在马来西亚个人使用数字银行的情况。马来西亚国家银行于2022年颁发五张数字银行牌照，截至2026年，五家数字银行均已全面投入运营。第一个问题旨在了解总裁作为个人客户的整体采用率，第二个问题则针对已采用者，进一步了解其所使用的具体服务。

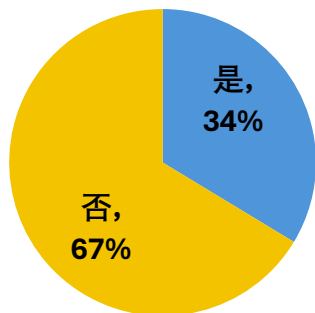
如图23所示，三分之一的总裁（34%）曾经或目前正在个人使用数字银行，三分之二（67%）则尚未使用。在已采用者中，使用行为高度集中于基本交易与个人金融服务。储蓄账户或电子钱包的使用率最高，达82%，其次是账单支付与转账（44%）。借记卡或预付卡的使用率为26%，仅11%使用过个人贷款或融资——这是产品复杂度与风险敏感性最高的类别。

总裁群体通常具备较强的金融素养并对创新持开放态度，34%的采用率表明数字银行已取得一定程度的市场渗透，但尚未迈入主流。贷款产品的低采用率（11%）显示，数字银行在信贷领域尚未对传统银行构成实质替代，原因可能在于更严格的信用审核标准、较低的风险偏好，或客户在借贷时倾向于依赖原有的人际关系。

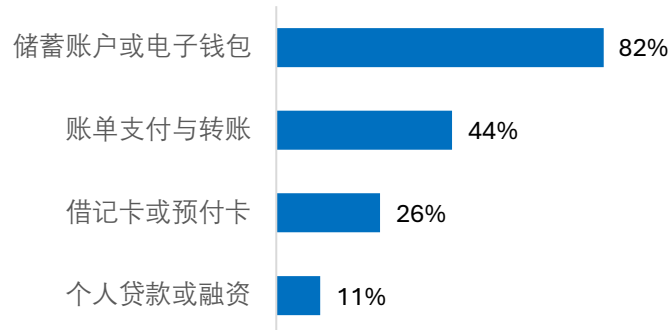
储蓄与支付服务的高使用率（分别为82%和44%）表明，数字银行已成功满足日常银行需求；然而，贷款采用率偏低（11%）揭示出产品的依赖性与营收多元化方面的缺口。

图23. 个人层面，三分之一已采用数字银行，储蓄与支付领先

数字银行客户（个人层面）



使用的数字银行服务类型



紧跟数字经济的步伐

个人与企业的数字银行采用情况

企业层面

调查询问企业总裁，其公司是否已与马来西亚五家持牌数字银行中的任何一家建立正式业务关系；对于回答“是”的受访者，后续问题进一步了解其公司所使用的具体服务。结果呈现于图24。

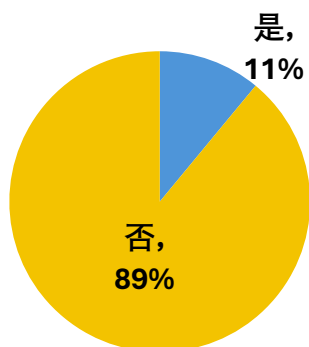
在企业层面，采用率仍然偏低，但并非微不足道。仅11%的企业已与数字银行建立正式业务关系，而总裁个人层面的采用率为34%。这一差距在意料之中，因为企业通常面临更高的转换成本、更严格的合规要求，以及对现有银行关系更深的依赖。

在已采用的11%企业中，服务使用模式较个人层面更为均衡。企业账户与交易银行服务以56%的占比居首，但企业融资与贷款紧随其后，达41%。这与个人贷款采用率（11%）形成鲜明对比，表明数字银行已在中小企业贷款领域取得实质性进展，很可能凭借更快捷的审批流程、更简化的文件要求或更具竞争力的利率，与传统银行一较高下。外币服务的采用率相对落后，仅为24%，反映出该领域需求较低或产品成熟度尚有不足。

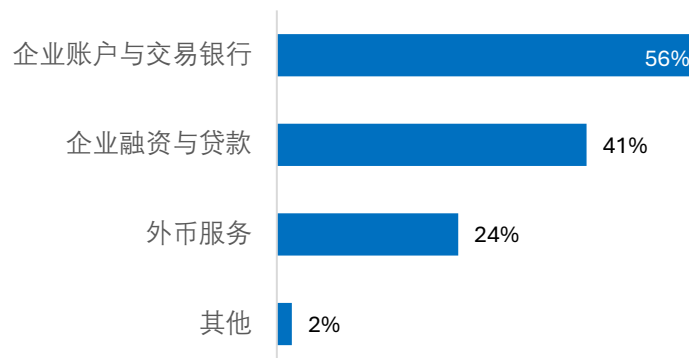
企业中11%的采用率虽然看似保守，但对于一个近年才起步的行业而言意义不容低估。这表明数字银行正在早期采用企业中逐步获得认可，尤其是在融资领域——相较于基本交易账户，这是一个价值更高、黏性更强的产品类别。

图24. 企业早期采用，贷款业务逐步获得认可

企业数字银行服务使用情况



企业所使用的数字银行服务



VISTAGE

CEO CONFIDENCE INDEX

Leveraging off the sentiments of Small and Mid-sized CEOs and Business Owners since 2003

关于伟事达总裁信心指数

伟事达马来西亚是美国伟事达国际的全资子公司，是全球最值得信赖的资源；供中小型企业的总裁、企业主和高管使用，以帮助他们成为更好的领导者。通过每月的咨询小组会议，一对一的商业辅导、专家演讲以及拥有遍布 40 个国家、超过 45,000 名会员的全球网络，协助领导者做出更好的决策并取得更优异的成果。

伟事达马来西亚拥有超过1,500 名会员，会员的员工超过140,000 人，每年总收入为900 亿令吉。伟事达会员公司的增长速度平均比加入伟事达之前快2.2 倍。

在2025年第二季度，伟事达马来西亚邀请著名经济学教授叶金龙担任季度《伟事达总裁信心指数（CCI）》的顾问与合作伙伴。叶教授在学术界、政策咨询和经济研究领域拥有丰富经验。他目前是双威大学谢富年东南亚研究院的经济学教授兼经济研究项目主任。他曾在 大马评估机构控股 担任集团首席经济师长达20年，并曾任马来西亚战略与国际研究院（ISIS）的高级分析师。除了学术领域外，叶教授还担任多个重要职务，包括：

- 马来西亚经济协会（MEA）主席
- 马来西亚税务研究基金会（Malaysia Tax Research Foundation）受托人
- 国内贸易及消费人事务部国家消费者咨询理事会成员
- 国家银行货币政策委员会前外部成员

2025年4月，他受委为马来西亚首相政策咨询委员会的四位顾问之一。

Vistage Malaysia Sdn Bhd (296405-U)

Suite B-19-2, Wisma Pantai, 4/83A, Off Jalan Pantai Baru, 59200 Kuala Lumpur,
Malaysia

(603) 2284 2199 phone

www.vistage.com.my