

价值为王、速度为先、规模为大：亚洲运营新纪元



作者：孙俊信、李晓庐、[Robert Mathis](#)、[Joseph Tesvic](#)、刘冠男、Svenja Coeckelberghs

亚洲商业运营环境现面临多座“大山”：新冠疫情延宕反复，国际形势错综复杂，气候灾害频发，通货膨胀、供应短缺及市场动荡已成为新常态。虽然人们对影响的幅度及持续时间有不同声音，但基本不再期待“软着陆”。

企业唯有立马出击，重塑业务实践，才能确保在未来几十年的基业长青。在与日俱增的不确定性面前，CEO 们需要果断决策，在组织上下部署新举措，打开转型新局面。这需要企业自上而下确立目标、树立榜样，用弹性、韧性和可持续性对抗不确定性。

亚洲：新纪元的焦点

在业务重塑的新纪元，亚洲势必会成为焦点，其因有二：首先，亚洲经济仍是全球经济增长的重要引擎。以过去 10 年为例，亚洲的投资额翻了三倍。全球每投资两美元（净投资），就有超过一美元流向亚洲。到 2040 年，亚洲将贡献 40% 的全球消费，占全球 GDP 的 50% 以上。

其次，亚洲拥有推动变革的资源、能力和雄心。亚洲有着诸多龙头企业，覆盖从半导体、可再生能源技术到电子制造服务的各行各业。从精益生产到全球商业服务，亚洲企业也一直是一流商业实践的典范。

CEO 需要思考的五大问题

虽然亚洲能提供的战略机遇无可比拟，但运营的复杂性同样不可小觑。该地区各国的经济差异巨大，薪酬、教育和医疗资源严重不平衡。在零碳经济的大背景下，亚洲的能源密集型和制造业企业亟需寻找转型良方。然而，我们坚信，凭借其不断攀升的经济活力、强劲的经济实力和巨大的经济潜力，亚洲足以成为孕育商业创新理想厚土。CEO 们完全可在亚洲大展拳脚，践行新型商业策略，面向未来挑战，主动迎击。我们认为，CEO 们可从以下 5 个问题着手：

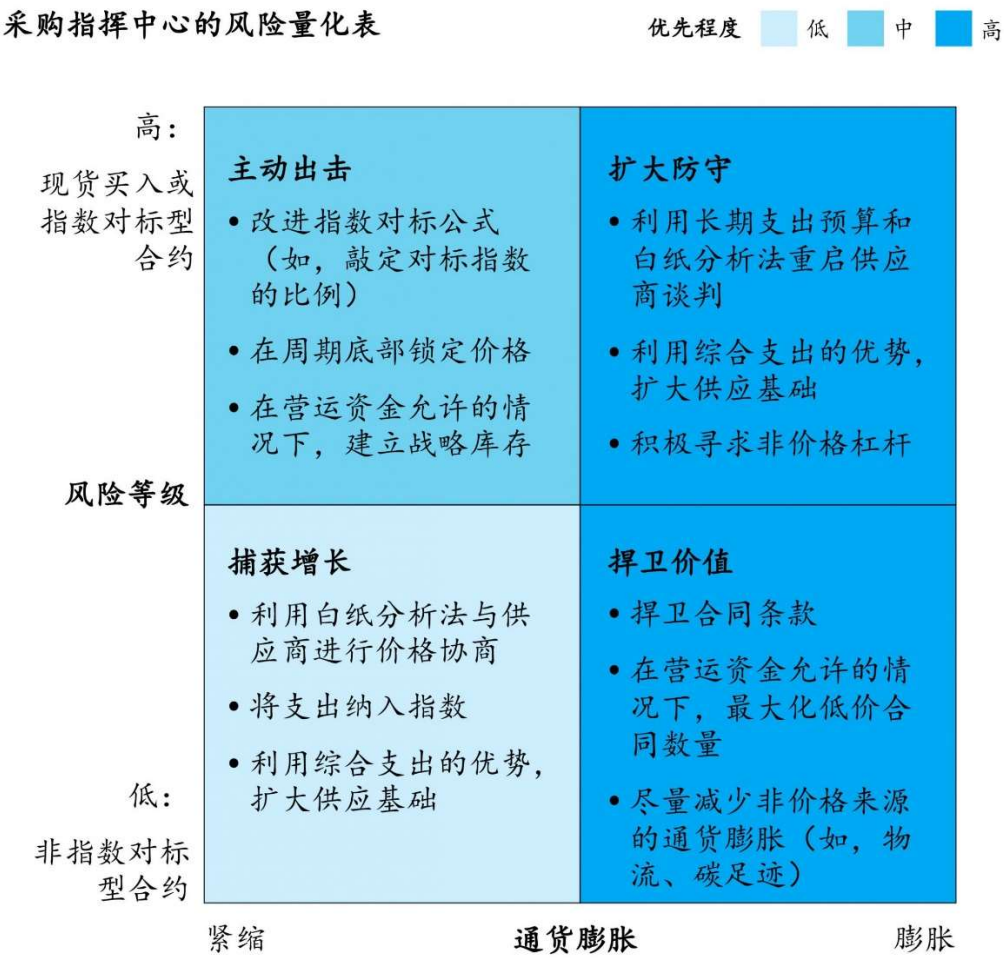
1. 能源、部件和原材料价格正以 40 多年未见的速度上涨。面对不断攀升的通胀率，企业如何确保资源供应？
2. 过去 10 年间，供应链危机令诸多企业累计损失近 50% 的年利润。企业如何增强供应链韧性，降低供应链冲击？
3. 面对净零排放目标，企业需做出重大战略和战术改变。据估计，到 2030 年前，全球将额外花费 130 万亿美元用于资产投资，其中很大一部分将用于实现净零碳排放。企业如何将绿色转型转变为持久竞争优势？
4. 新冠疫情极大加速了亚洲和全球的数字化进程，原预计需数年完成的数字化转型几个月内便完成落地。企业如何维持，甚至加速转型的速度与规模，实现转型效益最大？
5. 自动化与数字化令职场环境日新月异。未来几年，中国、日本和印度将有 7000 万人因远程办公、自动化和数字化而更换岗位。企业如何确保员工技能提升跟上世界的改变速度？

本文详细讨论了上述问题与趋势对亚洲企业的影响，并列举了领先企业的应对方式。我们发现，依托运营转型，领先企业正在化风险为机遇，深挖新的价值来源，打造长期竞争优势。

直面通货膨胀

自 2022 年初，全球通胀率节节攀升，至今仍无下降之势，几个月内便已突破 2% 大关，远超预料。领先企业既未匆忙提价，也未坐以待毙，损失利润率，相反，他们部署了一系列应对举措，最大化地创造价值（见图 1）。

图1 风险量化表能为应对通胀带来战略性洞见



McKinsey
& Company

这些应对之举离不开数据和分析技术。例如，白纸分析法（cleansheet）依托人工智能技术，可助力企业清晰了解通胀压力对供货价格的影响。某亚洲空调设备制造商对产品零部件进行拆解后，利用白纸分析法建立了一个成本模型，并发现某供应商夸大了原材料成本上涨的影响。随后，该制造商与供应商就价格问题进行了重新谈判，最终不但避免了供应商 6% 的提价要求（受原材料通胀和货币波动影响），反而成功将价格降低了 2%~3%。白纸分析法还能为企业及供应商提供一系列设计改进灵感，额外带来 7%~8% 的潜在成本节约。

数据洞见也有助于采购和产品开发团队捕捉价格之外的价值提升机会。例如，利用技术驱动型设计增值（DtV）法，企业可以与客户及供应商携手，优化产品规格或减少稀缺材料的使用。面对严重的半导体短缺，某亚洲消费电子产品零部件制造商联手客户，将三个月的市场预测窗口延伸到了 12 个月，从而保证了关键零部件的

后续稳定供给。这种合作模式也有助于加快替代设计方案的鉴别过程，企业不再需要花费数月，而可在几周内找到新的供应商。

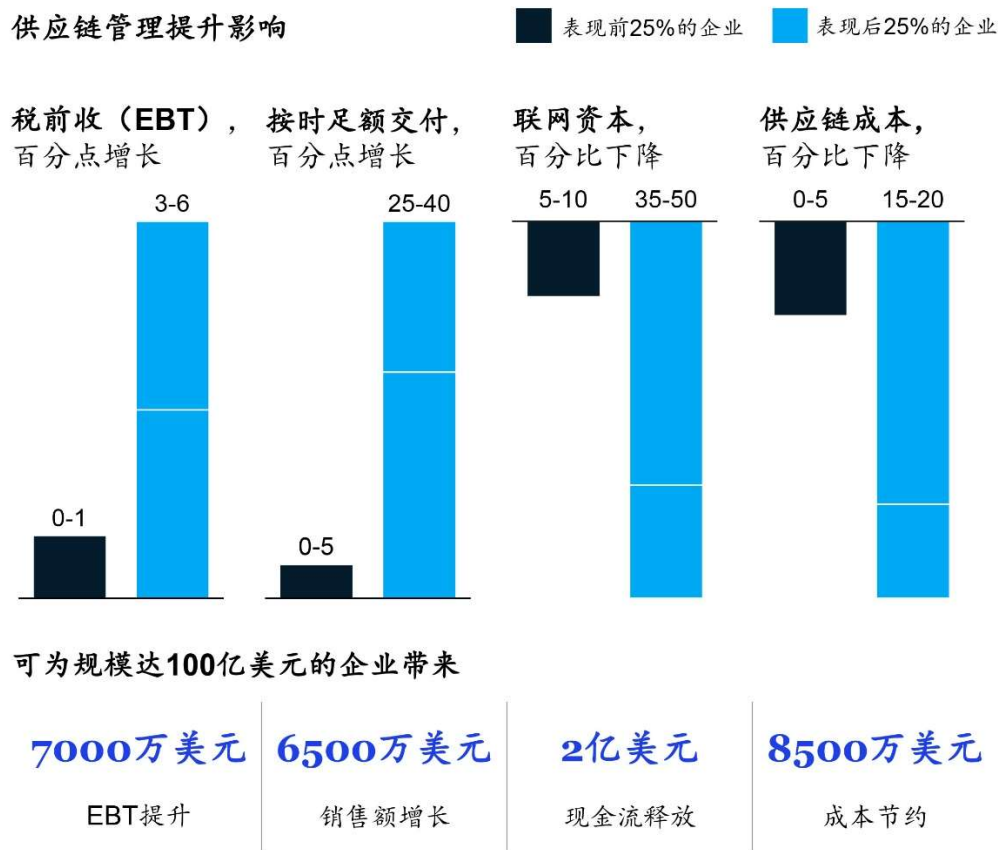
增强供应链韧性

许多企业对一级供应商的关注度不够，对次级供应商则更是知之甚少。为了填补信息空白，领先组织会整合供应链上下游的数据，开发分析能力，建立数字化供应链控制塔（**supply chain control tower**）这一跨职能组织，以此加速决策，实现对市场的快速响应。疫情期间，通过打造数字化供应链控制塔，某亚洲领先制造服务企业成功实现了对供应链上下游的监测，降低了诸多负面影响。该企业成功避免了原材料供应短缺，并在一定程度上控制了材料及物流成本的上涨。虽然疫情期间产量有所下降，但该公司仍旧提升了利润率。

依托实时的数据收集与模式分析，企业可以精准预判供应链的潜在问题，并进行干预。基于高质量的信息和精准预测，组织能够提升采购、制造和销售的决策质量。例如，某硬件零售商利用物联网（**IoT**）技术，跟踪产品订单和运输时间。基于物联网传感器的实时销售点分析数据，该零售商能够快速实现库存补给，降低库存持有成本。

供应链管理水平的提升能让企业大幅受益（见图 2），持续打造新的竞争优势。领先组织正在双管齐下，兼顾供应链的韧性与可持续性。譬如，苹果公司（**Apple**）希望其上游供应商（主要集中在亚洲）在 2030 年前实现碳中和。为了实现该目标，各企业需要推动可再生能源转型、大幅减少浪费，并更多使用回收材料。这些举措将减轻能源和材料价格波动对供应链的冲击。

图2 提升供应链管理水乎能让企业受益良多

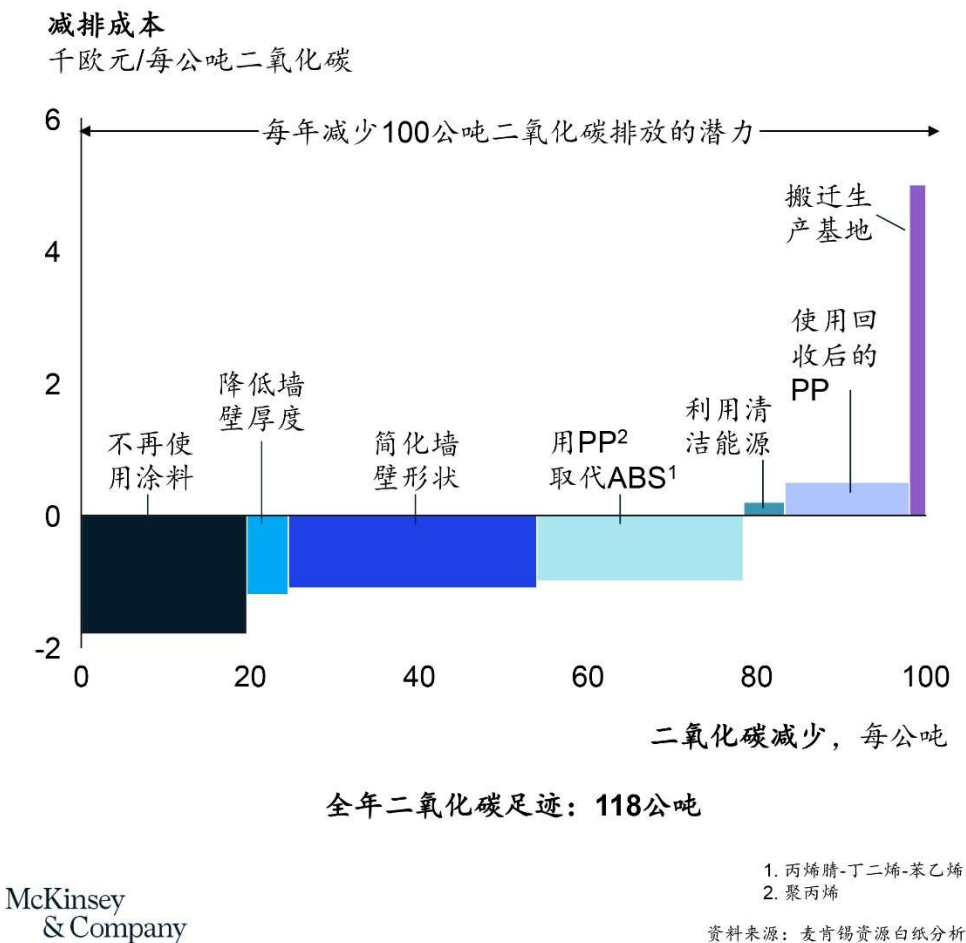


McKinsey
& Company

全面实现可持续

应对气候变化现已成为政府、消费者和投资者的重要议程，企业需要在提升端到端价值链可持续性的同时，保持盈利能力。对以能源、采矿、制药及包装食品等流程工业为首的制造商而言，减少“范围一”和“范围二”排放仍然任重而道远。这些公司深知，真正的可持续发展需要一套全局性方案，并动员组织上下共同行动。例如，企业可以借助“资源白纸分析法”（Resource cleansheets），以最具成本效益的方式减少产品的碳足迹（见图3）。以一家化学品公司为例，他们10年前部署的车间能效提升项目，如今仍在提供新的能效改进机会。这些举措能够鼓励CEO在全新的产品、流程或地域进行大胆的投入。

图3 依托资源白纸分析法，企业可以高效减少碳足迹



除供应链外，很多其他领域也会受绿色发展的影响。2027年前，大量资金将涌入有形资产的打造，规模之大，实属罕见。这股约为130万亿美元的投资热潮将涌入全球范围内的多个项目，如对关键基础设施进行脱碳和升级，淘汰过时的“碳时代”遗留资产等。其中，一半以上的投资（超过70万亿美元）将流向亚洲。

在大型基础设施项目中，交付时间延后、预算超支实属常态。平均而言，大型基础设施项目的最终成本会超支近12亿美元，占预算的79%，工期也会延长6个月至两年。面对如此大规模的浪费和延误，部分公司制定并出台了一项名为“项目5.0”的资本战略，利用数据和分析技术改善从设计到交付的过程。

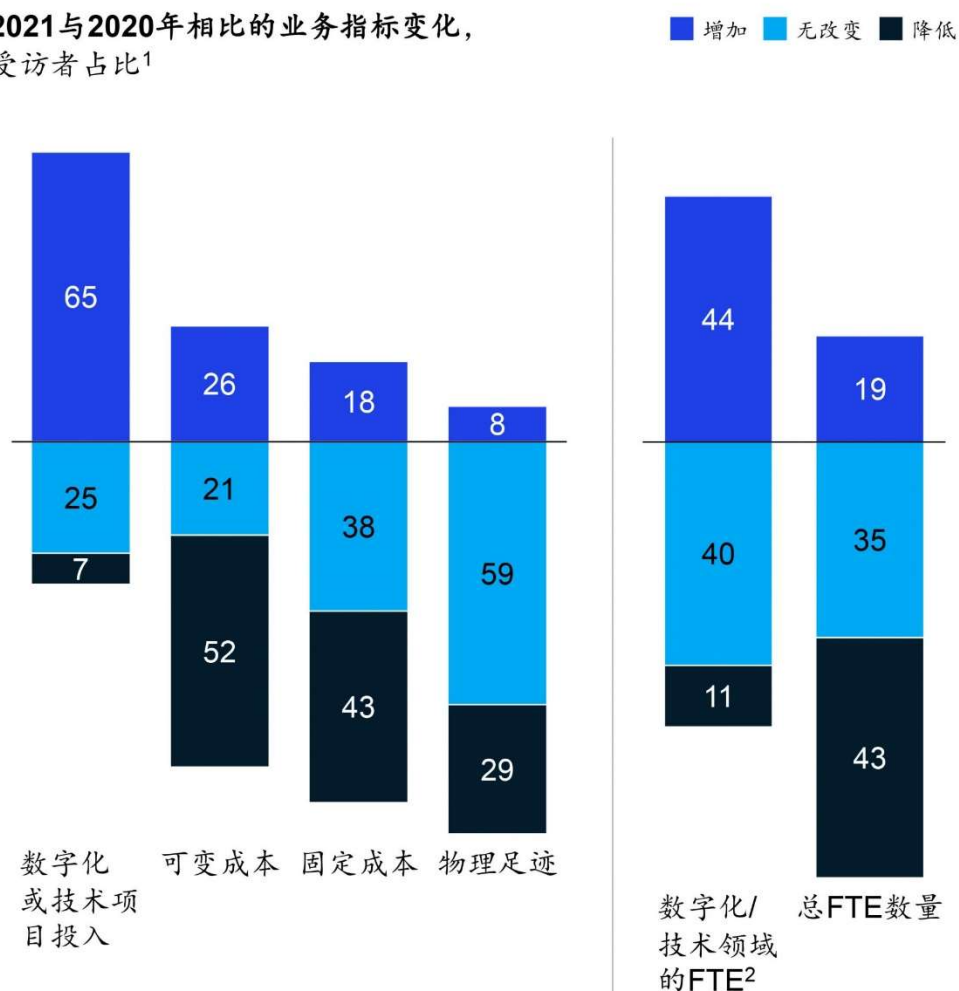
例如，公用事业公司采用了一种长期合作模式来打造公共基础设施。承包商在投标时，不再只针对某一个项目，而是项目群。在这种模式下，双方联合开发的运营模式能够得到反复使用，承包商也有动力持续搜集相关资源和技能，以满足合同要求。久而久之，发包商与承包商之间便会建立起互信。经过一段时间的学习与磨合后，项目的交付速度及精确度都会显著提升，发包商也无需花费太多精力。脱碳进程中，业内领先企业往往会着眼于全局的改善，进而降低每次脱碳实践的成本。

加速数字规模化

过去两年，数字化发展突飞猛进。麦肯锡的研究指出，新冠疫情期间，企业在数字化方面的投资要远超其他业务连续性举措（见图4）。对不少领先组织而言，数字化早已超越了现实层面的含义。在世界经济论坛牵头并联合麦肯锡启动的“全球灯塔网络”中，亚洲成员占比超50%。在第四次工业革命技术的赋能下，这55家亚洲领先制造商正在积极重塑业务流程和客户旅程，推动工厂、价值链和商业模式转型。更重要的是，他们在提高生产效率的同时，始终将可持续性 with 员工参与置于首位。

图4 疫情期间整体预算下滑，数字化工具和技术投资却有增长

2021与2020年相比的业务指标变化，
受访者占比¹



McKinsey
& Company

1. 未显示回答“不知道/不适用”的受访者；n = 1140
2. 全时当量

作为灯塔网络的一员，某亚洲电子制造商灯塔工厂依托物联网传感器、数字孪生，以及分析技术驱动的工厂管理系统，成功将能耗和温室气体排放各减少 40% 以上，实现了 44% 的水资源优化，并将材料浪费减少 15%。更重要的是，在此过程中，此工厂仍实现了年均 40% 的产量增长^[1]。

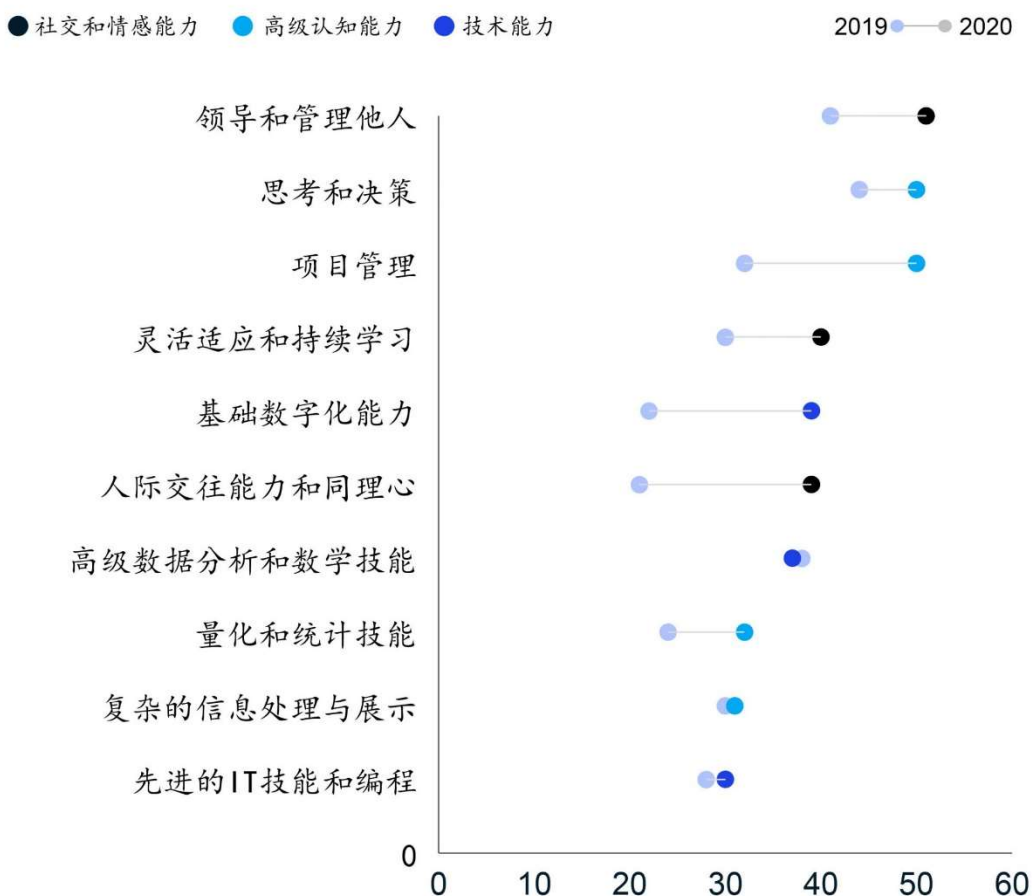
第四次工业革命技术也为服务业带来了天翻地覆的变化。依托高级分析技术，保险公司可以改进索赔处理的效率，优化系统管理水平，从而提升线上业务的绩效。抵押贷款机构正在采用升级版的自动审查程序，包括在购房过程中使用卫星照片和欺诈检测算法等。通过部署端到端数字化工具，部分公司将整体效率提升了 50%，员工生产力提高了 250%，新产品推出速度提高了 10 倍，并将客户满意度提高了 10 多个百分点。

重塑技能白热化

数字化、自动化和人工智能技术将为职场带来诸多颠覆，虽然影响不一，但多数劳动力都面临着技能提升或技能重塑需求。如今，许多企业都面临着人才短缺和技能错配的痛点，这也为日后的经济发展埋下了隐患。企业亟需具备“双重能力”的管理人才，他们不仅需要灵活管理、激励和动员团队，还需要充分利用新型数字化工具，最大限度地发挥技术潜能（见图 5）。此外，麦肯锡关于“离职潮”的研究显示，除工资外，企业为员工提供的价值主张中还需包含多个方面。大规模的离职潮不仅凸显了员工对认同感和支持感的追求，还强调了灵活和自主的重要性。

图5 软实力与硬实力齐抓

企业再培训项目中重点关注的技能¹，
受访者占比



McKinsey
& Company

1. 我们列出了25种技能以供选择；n = 700

企业可以多举并行，弥补技能鸿沟。首先，他们可以在组织外部延揽技能匹配的新人才，甚至将业务中心搬至人才所在地附近，以便获得更多选择；其次，企业可以挑选合适的供应商，实现业务外包。最后，他们还可以选择在内部培养技能，对现有员工进行技能再培训，以适应新岗位的要求。

例如，亚洲某钢铁工厂开展了内部技能培训，帮助 25% 的管理人员学习新的数字化工具和分析方法。项目完成后，该工厂成功将新产品的上市时间缩短了 50%。亚洲某国企与本地一家高等院校开展合作，旨在三年内完成 2500 名员工的数字技能课程学习。该举措显著提升了生产力，预计将节省超过 700 万美元的招聘成本。

历经 20 年风雨的洗涤，21 世纪的亚洲仍是全球经济的主要增长引擎，也依旧是世界舞台的焦点。胸怀大志的 CEO 若想在亚洲“开疆拓土”，需要更加注重“过程”，而非“结果”。纵观整个亚太地区，技术重组、流程重塑、技能提升已是大势所趋。面对亚洲运营新纪元，作为公司掌舵人的你，是否已经做好准备？

作者：

孙俊信是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

李晓庐是麦肯锡全球董事合伙人，常驻台北分公司；

Robert Mathis 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻东京分公司；

Joseph Tesvic 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻悉尼分公司；

刘冠男是麦肯锡资深项目经理， 常驻上海分公司；

Svenja Coeckelberghs 是麦肯锡亚太区运营咨询业务经理，常驻墨尔本分公司

[\[1\]](#)¹ 《全球灯塔网络：负责任行业转型实践指南》，世界经济论坛，2022 年 3 月 30 日。