



《灯塔实践指南》：携责任 同行，引领制造业可持续 转型



作者：Karel Eloot、侯文皓、Francisco Betti、Enno de Boer、Yves Giraud

2018 年,世界经济论坛牵头并联合麦肯锡启动了“全球灯塔网络”倡议,旨在为制造业的大规模数字化转型提供全球认可的推广加速平台。自此,灯塔网络汇聚了一批领先制造商,在第四次工业革命技术的赋能下,积极推动工厂、价值链和商业模式转型。他们在实现生态效益的同时,大幅提升组织运营效率,并斩获丰厚经济效益。

当前国际形势错综复杂,加码本地制造,提升供应链韧性正变得愈发重要。面对国际局势与经济逆境的双重阻碍,企业在努力提高员工参与度、维持正常运营之余,还需兑现可持续发展承诺,克服能源市场扰乱,加速推动可再生能源转型。多重挑战之下,制造业企业亟需魄力、创造力和动力,在已有的经验指导下,大规模推动第四次工业革命转型。

迄今为止,全球灯塔网络已有 103 名成员。他们来自多个行业,横跨价值链上下游,为业界提供了第四次工业革命转型的多方位洞见。2018 年创立之初,灯塔网络便深信第四次工业革命技术和创新工作模式提高的不仅是企业的经济效益,还包括社会责任。如今,第四次工业革命技术在提高生产力、促进增长,以及提升可持续性上的潜力已是众目具瞻。为了表彰在可持续性上表现突出的灯塔成员,2021 年 9 月,全球灯塔网络推出了“可持续灯塔”的甄选。这些生态先驱显著提升了生态效益:在提升企业可持续性,为环境带来积极影响的同时,还成功实现了业务目标。目前,

已有 6 位成员获“可持续灯塔” 荣称（见图 1）。

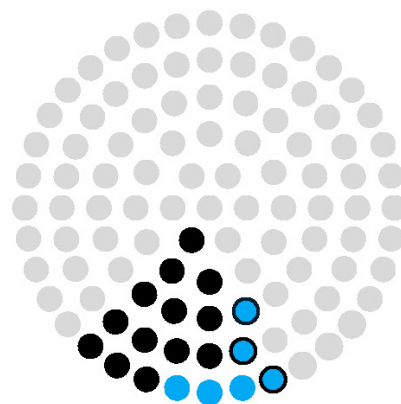
最新入选的 13 家灯塔企业通过对早期灯塔经验的验证，为灯塔网络带来了新一轮的经验加持。在大规模成功推行用例后，他们成功实现了对第四次工业革命技术的应用。除可持续性和生产

图表1：截至2022年3月30日，全球灯塔网络共有103名成员¹

全球灯塔网络不断扩大

● 现有灯塔工厂 ● 新增灯塔工厂 ● 现有可持续灯塔 ● 新增可持续灯塔

自2021年9月发布的《全球灯塔网络：利用第四次工业革命，提高可持续发展水平》白皮书发布以来，灯塔网络新增了13名新成员，同时又有3家灯塔成员获得“可持续灯塔”的荣称。上述灯塔均由专家小组选出。目前，灯塔网络成员总数为103。



新增灯塔

- | | | |
|-----------------------|--------------------|----------------|
| ● LG电子
昌原，韩国 | ● 美的
荆州，中国 | ● 京东方
福州，中国 |
| ● 联合利华
达帕达，印度 | ● 施耐德电气
海得拉巴，印度 | ● 宝洁
广州，中国 |
| ● 梯瓦制药
阿姆斯特丹，荷兰 | ● 博世
长沙，中国 | ● 美的
合肥，中国 |
| ● 强生旗下杨森制药
拉蒂娜，意大利 | ● 强生消费品
曼谷，泰国 | ● 赛诺菲
巴黎，法国 |
| | | ● 海尔
郑州，中国 |

新入选的可持续灯塔

- | | | |
|-------------------|----------------------|---------------------|
| ● 西部数据
槟城，马来西亚 | ● 强生旗下杨森制药
科克，爱尔兰 | ● 施耐德电气
勒沃德勒伊，法国 |
|-------------------|----------------------|---------------------|

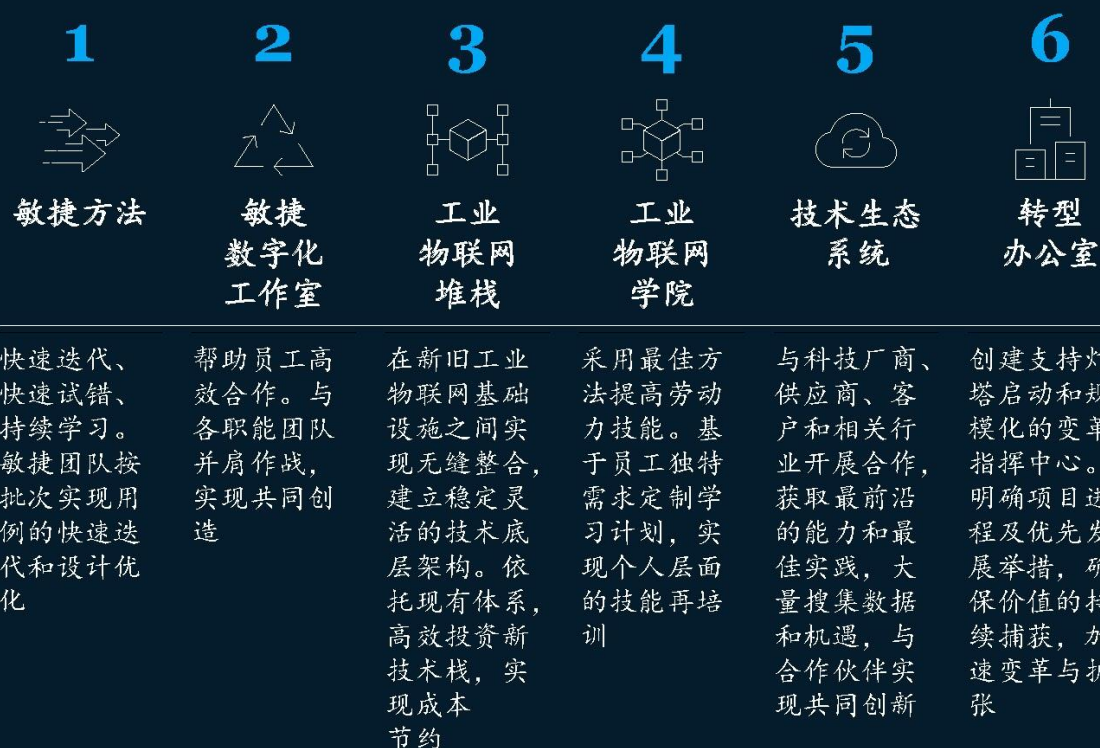
McKinsey
& Company

1. 有关灯塔网络现有成员信息，请参见2021年9月发布的《全球灯塔网络：利用第四次工业革命，提高可持续发展水平》白皮书

经验沉淀夯实转型基础

企业的数字化转型征程早在疫情前便已开启,其中的经验沉淀也为《灯塔实践指南》打下了坚实的理论基础。首先,规模化主要有两种表现形式,一是实体工厂层面,二是价值链上下游,两者共享一套综合性的转型 KPI (关键绩效指标);其次,第四次工业革命转型的六大核心推动要素基本确定:敏捷方法、敏捷数字化工作室、工业物联网 (IIoT) 堆栈、工业物联网学院、技术生态系统以及转型办公室 (见图 2)。

图表2: 灯塔经验揭示了第四次工业革命转型的六大核心推动要素



McKinsey
& Company

疫情并未动摇上述核心根基，甚至进一步证实了其稳固性。随着灯塔网络的不断壮大，累计的经验洞见不断被反复印证，有关企业增长的社会责任与可持续性也得到了细化的呈现。

Karel Eloot

麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司

截至目前，中国共有 37 家灯塔，占全球灯塔总数的 1/3 以上。他们的故事再次证明：企业在推进第四次工业革命的规模化转型时，绝非只有一条航线。制造商可视灯塔为方向，吸收其洞见，量身定制第四次工业革命转型的航路。灯塔企业的经验表明：今日趋势，可成明日标准。

两大核心推动企业转型

实践证明，敏捷方法和转型办公室在六大核心推动要素中脱颖而出。

敏捷转型方法意味着小型专业团队能够快速进行产品的实验性迭代。在试错文化的支撑下，员工无需惧怕失败，通过最小可行性产品（MVP）设计便可不断测试创新性的解决方案。这种 workflow 极具实用性，可实现产品的快速迭代与设计优化。在这一阶段，优先级管理是关键。设计团队可以通过阶段性评估，根据需求变化来调整任务的先后次序。敏捷方法不仅能增强员工参与度，促进技能培养；还有益于思维开拓，鼓励员工开创性地解决问题，组织也能在敏捷方法的助力下快速实现规模化。

敏捷方法与转型办公室相辅相成，相得益彰。领导力是企业转型的关

键，对第四次工业革命转型而言，如果缺乏明确的目标和高效的协作，敏捷团队也无法发挥出其应有作用。因此，作为组织内部的“变革指挥中心”，转型办公室能为敏捷团队提供必要的支持。

转型办公室负责岗位设定与职责分工，并依托任务分配、人员招聘、技能培养等手段，确保人才与技能“各得其所”。此外，转型办公室也是项目管理的“方向盘”和“指南针”，通过定期的会议沟通机制，有序推进、追踪与梳理项目进程。在前沿数字化工具的赋能下，转型办公室也建立起了全新的工作模式。

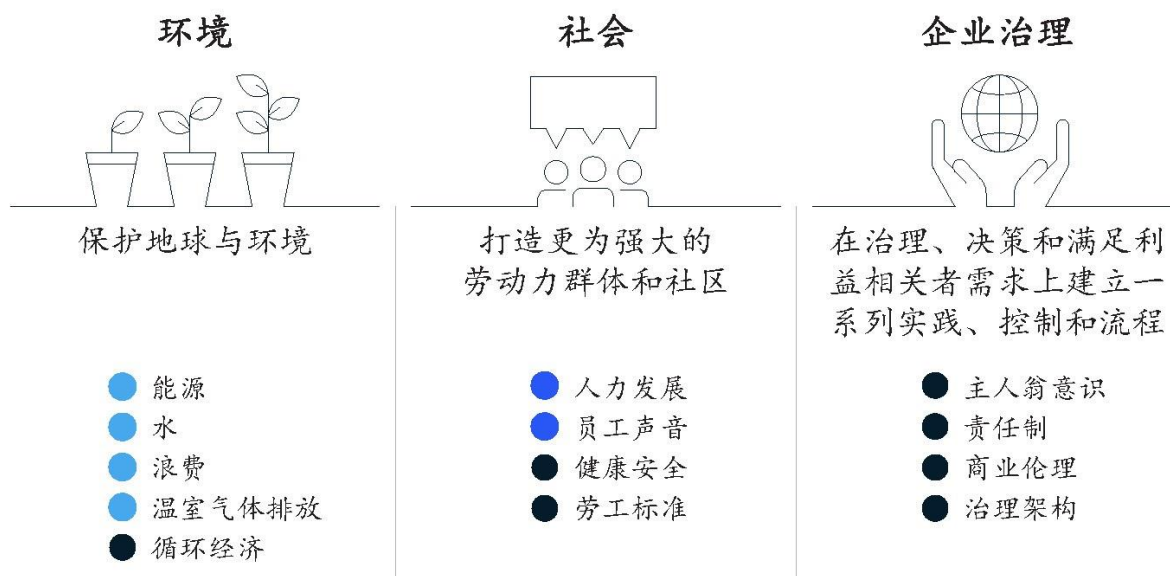
规模推广兼顾社会责任

过去两年，世界急剧变化。疫情影响叠加气候共识，令环境、社会和公司治理（ESG）逐渐走向舞台中央；在此背景下，企业也在加倍关注可持续性 with 员工参与。灯塔企业的经验告诉我们，兼具社会责任的转型需要以可持续性 with 员工参与为核心（见图 3）。

图表3：灯塔经验显示，第四次工业革命技术可推动兼顾ESG责任的企业增长，特别是可持续发展和员工参与度

灯塔聚焦领域

● 可持续性 ● 员工参与 ● 广泛适用



McKinsey
& Company

随着成员数量和用例的不断增长，灯塔网络的洞见也更加深入人心：秉持绿色发展和以人文本核心理念，企业可在显著推动规模化转型的同

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39925

