



# 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的理想厚土。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：

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**

采购指挥中心的风险量化表

优先程度  低  中  高

高： 现货买入或 指数对标型 合约	<b>主动出击</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>改进指数对标公式（如，敲定对标指数的比例）</li> <li>在周期底部锁定价格</li> <li>在营运资金允许的情况下，建立战略库存</li> </ul>	<b>扩大防守</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用长期支出预算和白纸分析法重启供应商谈判</li> <li>利用综合支出的优势，扩大供应基础</li> <li>积极寻求非价格杠杆</li> </ul>	
风险等级	<b>捕获增长</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用白纸分析法与供应商进行价格协商</li> <li>将支出纳入指数</li> <li>利用综合支出的优势，扩大供应基础</li> </ul>	<b>捍卫价值</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>捍卫合同条款</li> <li>在营运资金允许的情况下，最大化低价合同数量</li> <li>尽量减少非价格来源的通货膨胀（如，物流、碳足迹）</li> </ul>	
低： 非指数对标 型合约	紧缩	通货膨胀	膨胀

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。

全面实现可持续

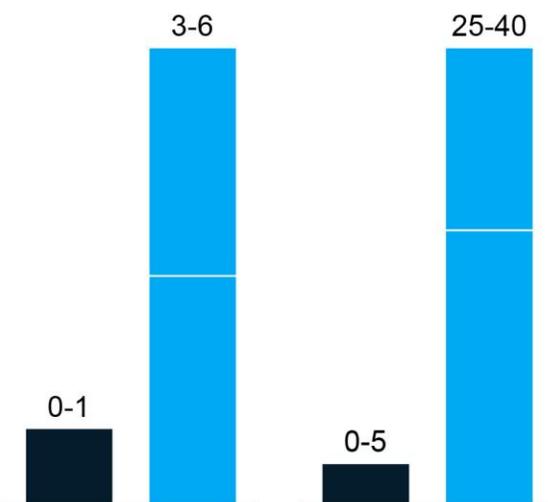
## 图2 提升供应链管理能让企业受益良多

供应链管理提升影响

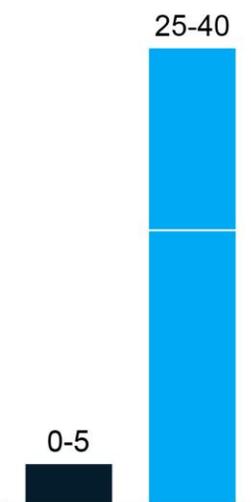
■ 表现前25%的企业

■ 表现后25%的企业

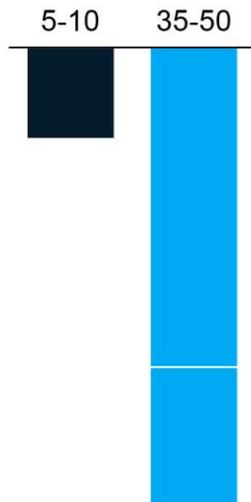
税前收 (EBT), 百分点增长



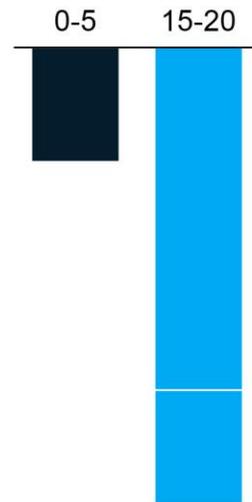
按时足额交付, 百分点增长



联网资本, 百分比下降



供应链成本, 百分比下降



可为规模达100亿美元的企业带来

**7000万美元**

EBT提升

**6500万美元**

销售额增长

**2亿美元**

现金流释放

**8500万美元**

成本节约

McKinsey  
& Company

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。

**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\\_46932](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46932)

