



全球供应链： 奔赴再平衡





目录

前言	3
如何驾驭供应链转型的竞争格局	4
如何运用新一代技术	9
如何将环境、社会及治理(ESG)转化为业务增长的价值驱动因素	14
采取供应链再平衡措施以促增长	19
联系人	20

前言

过去三年，商业领袖经历了前所未有之繁多、复杂且严峻的考验，并且，他们不得不施展浑身解数、同时应对全部挑战。

尽管过去三年的重要话题是供应链的再平衡和降风险，然而当前，我们面临着新的环境。通货膨胀、能源危机和地缘政治紧张局势等因素引发经济动荡，为商业领袖重塑新的现实。物价可能将在一段时期内居高不下，而仅仅关注企业韧性和短期盈利能力并不足以应对新的局面。企业要想生存和长久发展，就必须踏上转型之路。

为了生存乃至蓬勃发展，企业需要考虑在包括供应链在内的自身各个领域开展全面业务转型。这包括CEO在内的整个最高管理层从采购部门手中接过控制权，并迅速采取行动。随着企业寻求供应链再平衡并寻找新的供应商、地域和人才，一场全球竞赛正如火如荼地进行。需求迁移的企业数量庞大，但替代方案有限，这意味着企业必须全力以赴，从众多竞争者中脱颖而出。政府采取的吸引外商直接投资的激励措施会加剧这种竞争。然而，这些激励措施并不总是解决问题的灵丹妙药。

在本报告中，我们将阐述由韧性转变为增长的必要性，这对亚太地区CEO以及与该地区有业务往来的CEO而言意味着什么，以及在这种环境下，企业可以采取哪些切实可行的措施来实现增长。

幸运的是，尽管全球风高浪急，亚太地区亦无所畏惧、扬帆前行。未来十年，**亚太地区对全球增长的贡献将达到约70%**。到2030年，该地区的消费支出总额将升至最高，并孕育出多个全球最大的消费市场。南亚和东南亚的消费市场呈现出惊人的增长，预计到2030年，印度尼西亚和菲律宾的消费市场将达到200%的增长率。区域全面经济伙伴关系协定(RCEP)有望推动这一势态。作为有史以来全球规模最大的自由贸易协定，RCEP囊括覆盖亚洲最大的经济体，包括中国、印度尼西亚、日本和韩国。RCEP的区域总人口、GDP总值均占全球比重约30%。尽管美国并未加入RCEP，但若考虑其在投入成本方面对该地区的依赖程度，则亚太地区的重要地位更加瞩目。

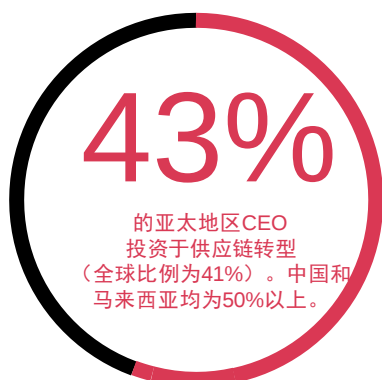
企业在调整其供应链布局以寻求增长时，需要考虑三个基本问题：

1. 如何驾驭供应链转型的竞争格局。
2. 如何运用新一代技术。
3. 如何将环境、社会及治理(ESG)转化为业务增长的价值驱动因素。

我们建议企业采取六大切实可行的举措来实现这一目标。

我们认为，CEO正肩负着前所未有的高期望，任重而道远。当前，CEO和更广泛的领导团队必须站出来，作为“外交官”去处理地缘经济和两极分化问题，作为危机处理者在供应中断导致产品短缺时平息客户的怒火，作为目标宣传者去挽留人才，作为具有社会意识的决策者采用ESG视角看待问题，作为数字化先驱推动转型，与此同时，还要敢于承担商业模式带来的风险。

您准备好了吗？



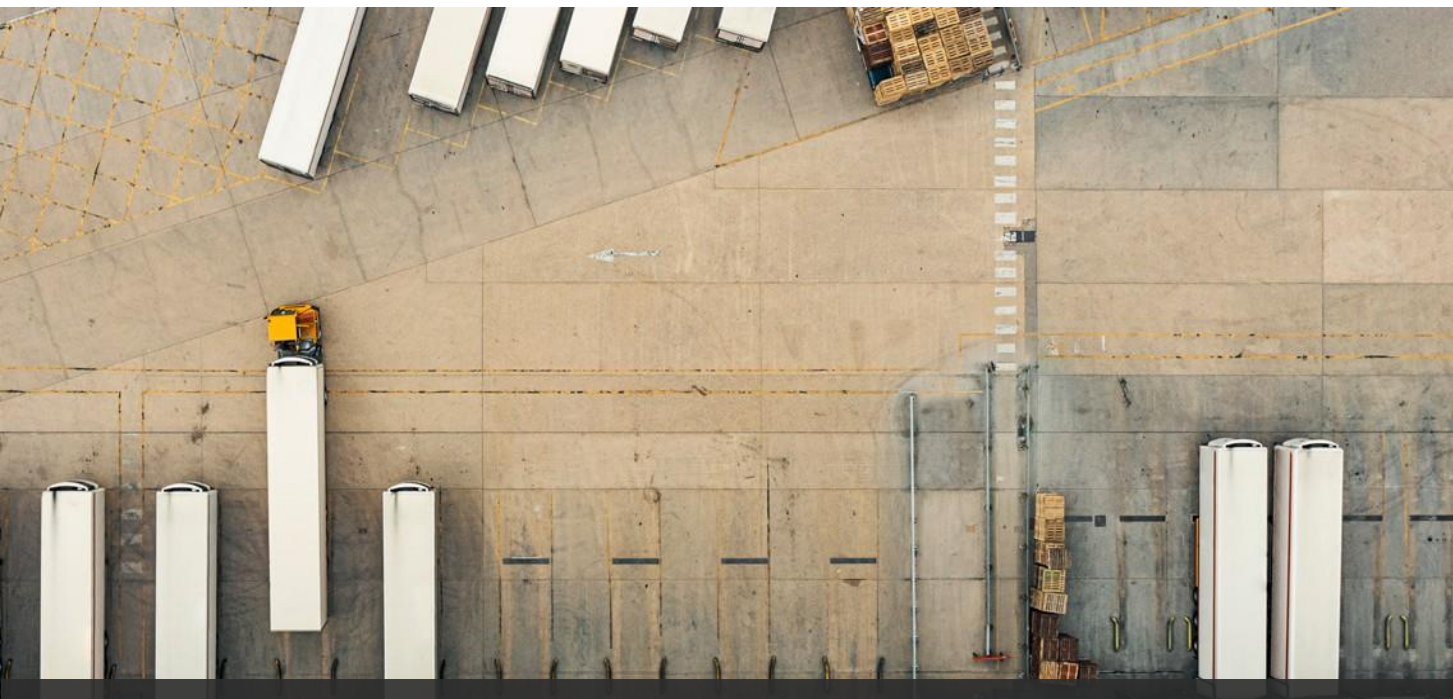
资料来源：普华永道第26期全球CEO调研，2023年

如何驾驭供应链转型的竞争格局

全球地缘政治和贸易的紧张局势促使大批企业重新布局部分供应链。随着越来越多的企业开始考虑如何降低供应链风险，寻求再平衡的竞赛变得愈发激烈。企业不应期望能从新的潜在供应商那里获得像现有供应商多年前那般热切的回应和待遇。新目的地的供应商的办公室桌上可能已放满十几份项目计划书。议价能力正从企业转移到供应商，对于项目经理和人才库而言也是如此。简而言之，这种关系已发生了根本性的转变。何处是最合适的选址？您如何作出决定？

“直接迁移”已经不够。企业需要更加全面和变革性的转变，才能适应当前经济和社会变革的规模及节奏。

Matthew Comte
运营转型主管合伙人，普华永道美国

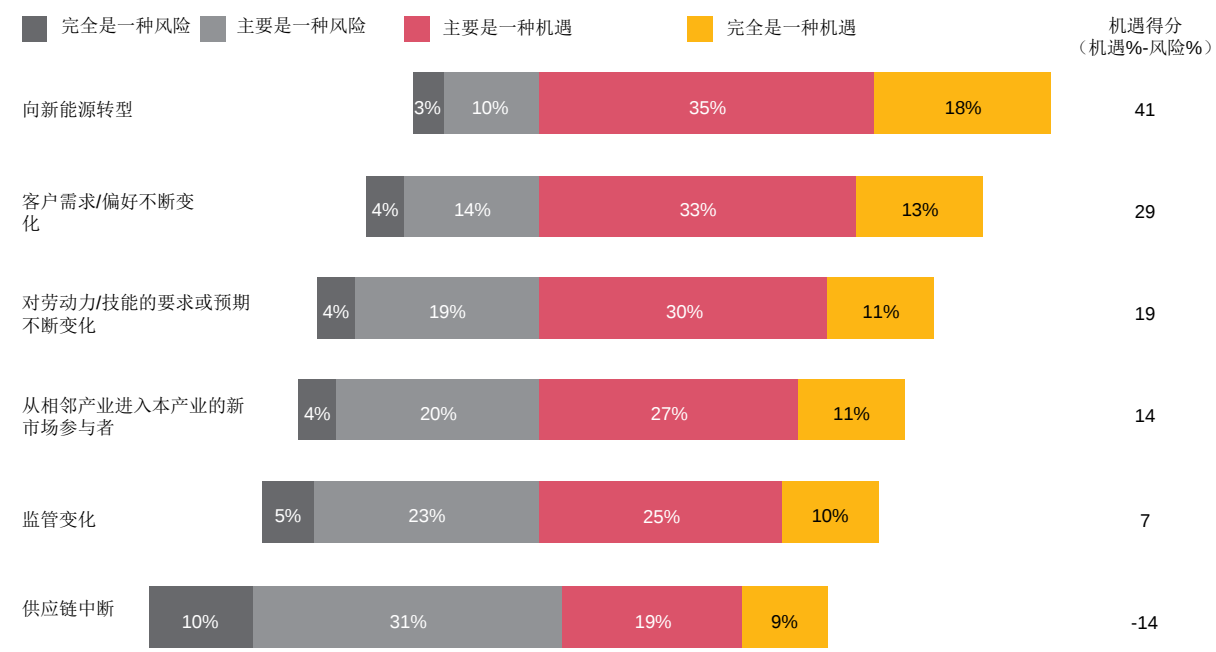


CEO有何看法？

和全球范围内的回答相似，亚太地区的供应链是行业盈利能力的主要驱动力（60%，中等至较大范围）。美国为45%，而印度尼西亚为76%，新加坡为70%，日本为67%。区域贸易中心（新加坡、日本）和较为新兴的高增长潜力经济体（印度尼西亚）都更敏锐地认识到供应链对增长的影响。

资料来源：普华永道第26期全球CEO调研，2023年

图表1：供应链中断的风险与机遇



问：您目前认为下列因素对贵公司而言多大程度上是风险或机遇？资料来源：普华永道《全球风险调研2023》：调研基数3910（“风险和机会均等”和“不确定”选项未显示）

普华永道《全球风险调研2023》发现，大多数商业领袖将供应链中断视为商业风险。然而，供应链中断往往是必要改革的催化剂。供应链中断提供了一种契机，让企业转变运营方式，探索新的战略，增强实力，在面对不确定性时培养适应能力并取得发展。

风险管理领导者倾向于将供应链中断视为一种风险，而财务和运营领导者则倾向于将其视为极小的风险，但也非机遇。对规模超过50亿美元的企业而言，它们更倾向于将除“向新能源转型”和“供应链中断”之外的其他因素都视为机遇。

企业如何脱颖而出？

企业需要投入更多精力寻找场地，吸引和留住人才，以及物色新的供应商。仅仅根据公司其他供应商的状况来发展自身能力，并不足以脱颖而出。

场地

要想在日益激烈的竞争中获取新的土地，需要技高一筹。全球制造商不会仅仅将一个工厂搬迁到新址，而可能考虑在该地建立一个完整的生态系统，致力成为某个行业的代名词。这类例子包括马来西亚槟城的医疗和电气设备行业，以及泰国中部省份的汽车工业。

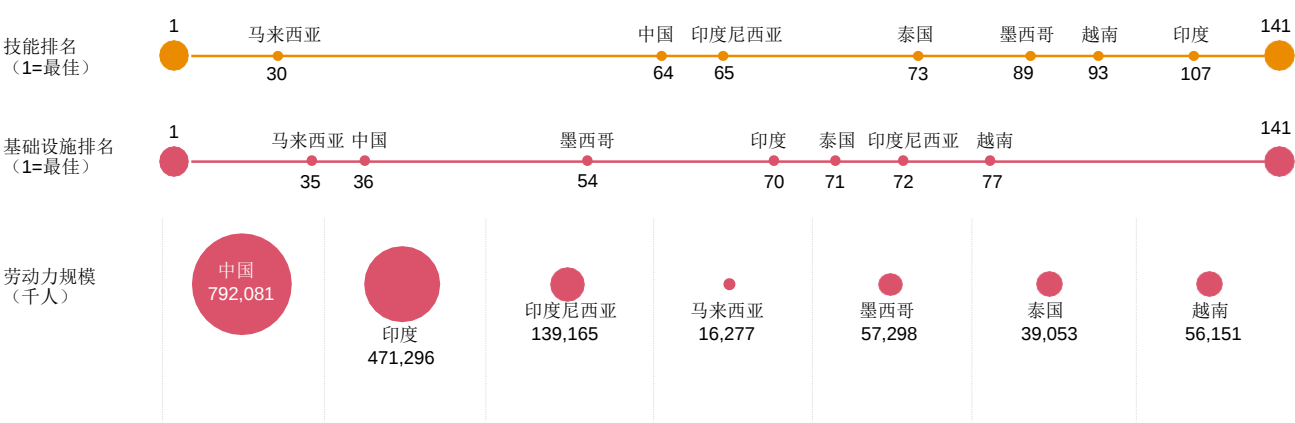
设计一个具有吸引力的方案，将会吸引到更多投资、供应商、新人才和相邻行业，从而推动该地区通过多种途径发展繁荣。这可能对一些发展不太成熟的市场极具吸引力，因为在当地，升值不仅有利于经济，也能惠及民众及ESG愿景。

明智的企业会意识到，需要更加深入地参与迁址的尽职调查。在对场地、供应商和人才的争夺中，越南已接近其产能极限，而美国和欧洲因资本回流而努力寻找“巨型场地”，由此带来工业房地产的景气。与此同时，尽管马来西亚在技能和基础设施方面的排名相对较高（仅次于中国），但其劳动力相对匮乏。





图表2：亚太地区选址的考虑因素概况



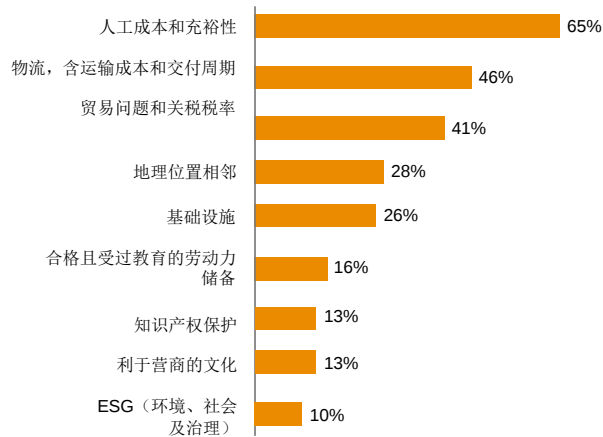
资料来源：世界银行劳动力数据，2022年2月；技能和基础设施排名：《世界经济论坛2019年全球竞争力报告》，衡量141个国家/地区的竞争力，按1-141（1=最佳）排名

在寻找其他区位时，企业需要在劳动力状况、基础设施能力和监管环境之间进行权衡。例如，越南的地理位置临近中国，方便零部件进口，该国在电子和纺织品领域的发展，以及其最近与美国签署了伙伴关系（旨在扩大双方在航空和半导体行业的商业联系），这些因素都需要与其技能短缺，尤其是顶尖技术技能短缺，进行权衡。

CEO还需要考虑（尽管他们并不总是直接负责）选址的劳动力充裕性问题（见第7页图3）。事实证明，这对许多公司和供应商而言是一项重大挑战，尤其是在那些正依赖政府提供有力的激励措施以吸引外国直接投资的地区。由于当地涌入的需求量超出了现有人才库中的技能储备，这些激励措施通常会导致对人才的激烈竞争。

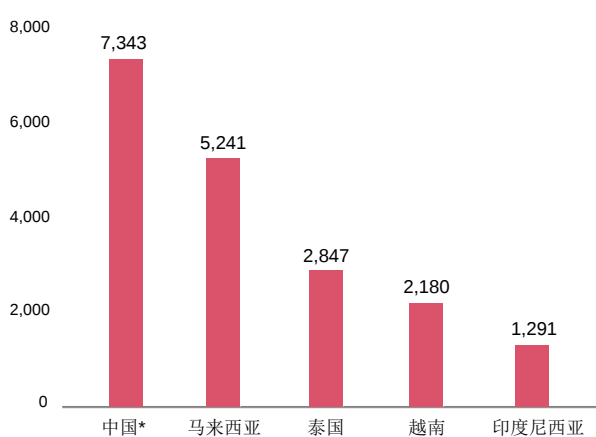
图表3：劳动力成本和充裕性是供应链选址的首要问题

供应链选址的考虑因素



资料来源：普华永道中国分析，2023年

中国、印度尼西亚、马来西亚、泰国和越南的平均月薪（人民币）



Source: CEIC, 中国国家统计局

吸引和留住人才

吸引和留住人才并没有放之四海而皆准的模式。这不仅仅关于薪酬，还关乎职业发展、工作/生活平衡、文化敏感性和品牌宣传。经历了过去三年的健康风险挑战，许多员工（尤其是那些需要寄钱回家的工人）都意识到，健康是人生的本钱。他们如今重视工作地点、工作方式和享受的福利。企业应当考虑这些因素，制定因地制宜、因人制宜的员工价值主张。

企业可以从超越其直接人才需求的思维方式中受益，还可致力于开发具有吸引力的人才生态系统。与当地教育机构和技能培训机构开展合作，有助于加强代际和区域人才储备。

组建一支能够适应不同工作方式的员工队伍，特别是在技术的加持下，对于保持供应链的韧性至关重要。普华永道2023年全球职场调研“期待与忐忑”倾听了19,500名亚太地区员工的心声，结果显示，应对当前技能短缺的解决方案可能就藏在眼底。不到一半(48%)的员工认为雇主会在未来五年内为他们提供有效运用技能的机会。这也许表明他们的个人技能要么不被理解，要么未能以最有效的方式得以发挥。

技能短缺仍然严峻。第三方调研显示，填补关键职位空缺所需的时间变得更长，而在全球科技行业劳动力减少的背景下，东盟经济体中和数据相关职位的工资仍在持续上涨。

在美国，技能短缺威胁到半导体制造业的增长预期。最近的一份行业报告估测，按照目前的学位完成率，可能会有6.7万个职位空缺，占预计新增工作岗位的58%。提高现有人员的技能可否解决这个问题？





明智选择，考虑政府激励措施之外的其他因素

将业务转移到政府提供大量补贴和激励措施的地方可能有很大的吸引力。然而，世界各地政府的大力推进，给全球竞争带来了额外的压力。相关例子包括最新的美国《芯片与科学法案》和《通货膨胀削减法案》、印度的《生产挂钩激励计划》以及日本的制造业补贴。然而，附近是否有可用的人才储备和供应商？那里是否有您业务所需的生态系统？此外，您是否明确了未来的增长方向？找到这些答案后，您就可以着手寻找供应商和生产场地了，您的选择不仅在当下具有重要意义，还关乎贵公司的未来。

公司不应只关注诱人的政府激励措施，而需要将眼光放远，确保能够获得供应商和人才储备——此二者是成功实现全球价值链再平衡的关键。

David Wijerante
国际增长主管合伙人，
普华永道新加坡

赢得新供应商

增值差异化可以是在融资困难或成本高昂的地区，将深层次的融资从制造商扩展到寻求扩张的供应商，从而建立具有新产能的合资企业。另一种方式可能是投资本地研发(R&D)。根据2021年普华永道中国的调研，近一半的受访中国高管计划增加对东盟地区的投资，不仅包括制造业(29%)，还包括销售/采购办事处(24%)和研发中心(9%)，这表明对东盟的投资计划着眼于长期运营和扩张。

如何运用新一代技术

复杂的外部因素可能会影响供应链的整体绩效，因此需要更佳的预测和更快的适应。技术可以为此提供帮助。运用数字化增强网络的透明度和自主性，供应链就可以作为一个互联且自我协调的生态系统而运行。

企业的发展足迹是否针对贸易偏好进行了优化？那贸易纠纷呢？气候风险呢？正在增加的网络战和间谍活动的风险呢？许多数据企业都需要了解自身面临的这些外部风险，并作出响应。许多企业仍然仅仅依靠内部数据来预测需求，这可能导致它们容易受到骤变的影响。以疫情后期的美国**大型零售连锁企业**为例，长期延迟的商品交付导致这些企业拥有堆积如山的冗余库存，然而，客户偏好已经发生变化，这些企业因此蒙受了重大损失。



先进的技术可以吸收大量外部和内部数据，从而协助甚至作出实时决策，这对于保持领先地位至关重要。以下是一些助力方式：

1

提高效率，降低成本

技术可以实现手动任务的自动化，简化流程并优化资源分配，从而显著节约成本并提高运营效率。

2

提升韧性和减轻风险

技术可支持实时查看供应链运营情况，从而主动识别风险，预测分析并对中断作出快速响应。

3

提高透明度和可追溯性

技术可支持追踪整个供应链中的货物和材料流动，提供端到端可见性，并确保产品的真实性和合规性。

4

提升客户体验

技术可支持实时追踪订单、个性化推荐和无缝客户交互，从而提高客户满意度和忠诚度。

5

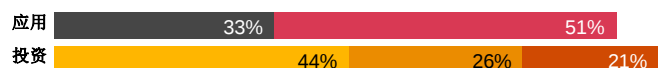
可持续发展和ESG合规

技术可以优化运输路线，减少浪费并监控对环境的影响，帮助实现可持续发展目标和ESG合规性。

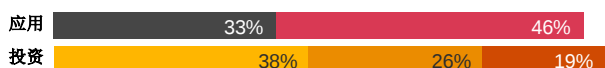


图表4：已获采用的技术和正在赢得未来对供应链投资的技术

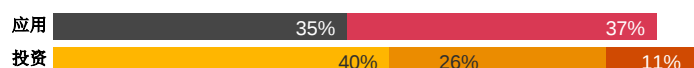
基于云的通用数据平台



物联网(IoT)/连接设备



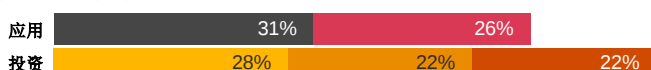
第三方支出分析工具



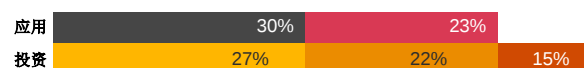
扫描和智能数据采集/OCR



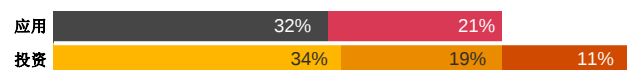
人工智能(AI)/机器学习(ML)



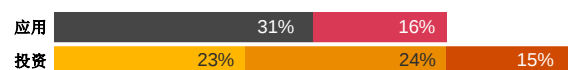
区块链



射频识别(RFID)



机器人/机器人流程自动化(RPA)



应用

■ 有限应用 ■ 完全应用

投资水平

■ 低于100万美元 ■ 100万美元至500万美元以下 ■ 500万美元或以上

普华永道《2023年供应链数字趋势调研报告》显示，人工智能(AI)和机器学习将是未来两年高管投资最大的领域，其中22%的高管表示，他们的公司预计将在这些技术上至少投资500万美元。

问：您的供应链运营中多大程度上采用和/或应用了以下技术？问：在未来24个月内，您计划对下列技术投资多少？
资料来源：《普华永道2023年供应链数字趋势调研报告》：调研基数为305

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/947105136001006032>