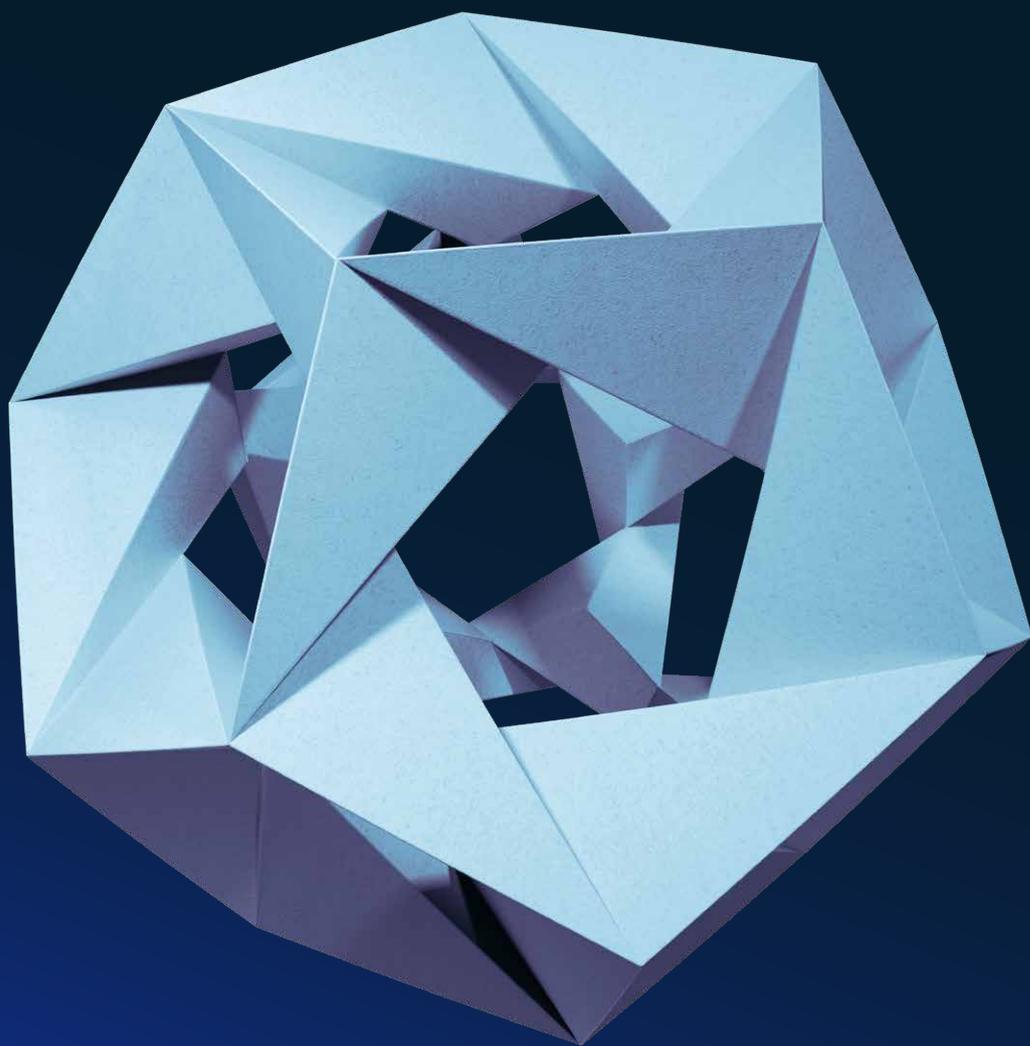


McKinsey
& Company

亚洲的未来

建设新世纪的亚洲企业



2022年1月

亚洲的企业格局正在快速改变，CEO的角色和优先要务可能也需要随之调整。

新冠疫情给人类的生命和健康，以及世界经济造成了重大影响。放眼未来，亚洲企业领袖最关心这样两个问题：如何补齐疫情前就已存在的业绩短板？另外，在技术变革和气候变化的双重影响下，企业应如何定位自己，才能在波动性突出的时代赢取成功？

亚洲市场极富活力，亚洲企业也凭借巨量资本投入收获了显著增长，但价值创造仍然是短板。在疫情暴发前的十年里，每新增2美元全球资本，就有1美元流向亚洲企业——每新增3美元，就有1美元投给中国企业。然而，[在亚洲，更多的企业似乎陷于价值破坏，而非创造价值](#)。在亚洲，“陷入困境”（即经济利润损失严重）的企业更多，效益好的更少，疫情则拉大了领先者和落后者之间的差距。

尽管如此，亚洲企业界在疫情下还是展现了韧性，[扩充了利润](#)。随着各大经济体持续反弹，企业界似乎出现了一股强劲的势头，即领先企业将疫情作为提升业绩的催化剂。但企业也面临另一个要务：更积极地履行责任。在亚洲和其他地区，企业的角色不仅体现在获取经济利益，还应承担起更大社会责任，这已经成为一个突出的主题。企业也许从来没有像现在这样受到如此广泛的监督，人们希望了解企业在多大程度上履行了对各利益相关方的责任，这些相关方既包括客户和供应商，也包括公民和政府。

在这个属于亚洲的世纪取胜，企业需要建设各种新能力，才能在一个不同以往的世界基业长青——并为社会的健康做出贡献。而问题是怎么做。在这篇文章中，我们首先从亚洲市场不断演变的企业格局切入，通过对该地区的CEO进行的一系列访谈，试图找出可能攸关未来成败的五个主题，据此讨论CEO应考虑的首要要务。

亚洲的企业身处竞争性加剧的环境

根据[麦肯锡全球研究院](#)先前的研究，企业对经济体极为重要，它们为经合组织（OECD）的发达经济

体贡献了72%的GDP。企业的作用随着经济增长越来越显著。1960年以来，经合组织主要经济体的实际人均GDP翻了两倍，企业做出了很大贡献。此外，在科技更多地驱动了全球经济发展的背景下，1995年以来，企业贡献了85%的科技投入，实现了85%的劳动生产率增长，企业对这两个方面的贡献率甚至比对GDP的贡献还大。例如，在亚洲，韩国和日本的企业界对经济的贡献度高于经合组织成员国的平均水平，无论从附加值、总产值、就业水平、信息通信技术（ICT）存量，还是从研发支出来看，都是如此。

企业为家庭做出了重大的贡献，其最大的直接贡献就是以雇主身份提供就业岗位。我们为总部设在经合组织成员国内、年收入超过10亿美元的母公司建立了一个专门的数据集，并对这些企业做了分析。在经合组织经济体内，一般的大企业（年收入超过10亿美元）会拿出四分之一的收入（从每1美元中拿出0.25美元）用于支付员工的工资和福利。企业也为其他企业创造收入。每1美元的公司收入中就有超过一半（0.58美元）流向供应商，然后成为后者的工资、投入和利润。企业还以另一种方式做出贡献，就是通过提供的产品和服务来创造消费者盈余，企业每获得1美元收入，相当于创造了0.4美元的消费者盈余。在亚洲发达地区，（每1美元收入当中）由企业流向家庭的经济价值接近OECD的平均水平，流向供应商货款的经济价值比流向人力和资本的大约多出0.03到0.04美元。在亚洲新兴市场，（通过工资和福利）流向人力的经济价值则低得多，例如，在马来西亚，这个数字仅为0.1美元。

但是，企业在各经济体内起到的作用以及它们所取得的成效存在很大的差异。麦肯锡全球研究院的一项研究根据人力和资本（有形和无形资产）、企业创造经济价值的方式（例如，通过调整成本结构或研发支出力度），以及企业的相对效益等输入数据明确了八个企业类型。这八个类型是：（1）发现

型,比如推动前沿科技发展的生物技术企业;(2)技术型,包括IT公司和数字平台;(3)专家型,包括专业服务单位、医院、高校;(4)交付型,即分销和销售商品的企业;(5)制造型(制造商);(6)建设型,包括公用事业、交通运输和化工企业;(7)能源型,基本上指能源企业;(8)金融型,包括银行和投资企业。发现型和技术型企业的研发强度和利润率通常高于其他类型,而交付型、制造型和建设型作为雇主做出了重要贡献。

随着经济结构朝着服务业和知识经济倾斜,逐渐偏离制造业,再加上技术的广泛应用,经合组织各经济体的企业类型结构正在发生改变。从1994年到1996年,以及从2016年到2018年这两个时期里,制造型的占比从38%下降到25%,建设型则从19%下降到16%。相反,金融型的占比则从10%上升到了15%,专家型从2%上升到了6%。

在[麦肯锡全球研究院](#)此前的研究当中,我们明确了亚洲经济体的四个集群,我们称之为“四个亚洲”(the Four Asias),每个集群的企业类型结构也都在以不同方式发生改变(见图1):

- 在发达亚洲,制造型在2016到2018年贡献了42%的企业总收入,远高于美国(17%)和西欧(23%)的水平。在发达亚洲,发现型和技术型的收入占比稳定在10%左右,大约是美国同类企业收入占比的一半。
- 在中国,同一时期内金融型的收入占比从52%下降到了20%,而制造型的占比则从10%上升到了28%,建设型的收入占比从13%增加到了25%,反映出中国已经成为“世界工厂”,以及如火如荼的大规模的基础设施建设。然而,与此同时,随着中国成为创新中心,发现型、技术型和专家型企业的收入占比从5%提高到10%,反映出科技和专业型企业的成长。
- 在新兴亚洲,制造型的收入占比从43%急剧下跌到17%,能源型的占比则从3%跃升至33%,这部分地反映出资源和能源行业的发展态势。
- 在印度,经济多元化和现代化正在同时进行,制造型的收入占比大幅下降,从34%降到21%,能

源型的占比也从39%下降到了28%。但是,建设型的收入占比从7%跃升至24%,技术型、专家型和金融型企业也都分别提高了收入占比。

在亚洲世纪取胜,企业需要锻造五种关键能力

随着竞争的加剧,以及各类型企业之间的差异性日益突出,企业需要建设各种新的能力,才能在亚洲世纪取胜。我们对该地区的多位CEO做了访谈,并总结出五个主题。

1.利用数据和技术的力量,在无国界的经济中取胜

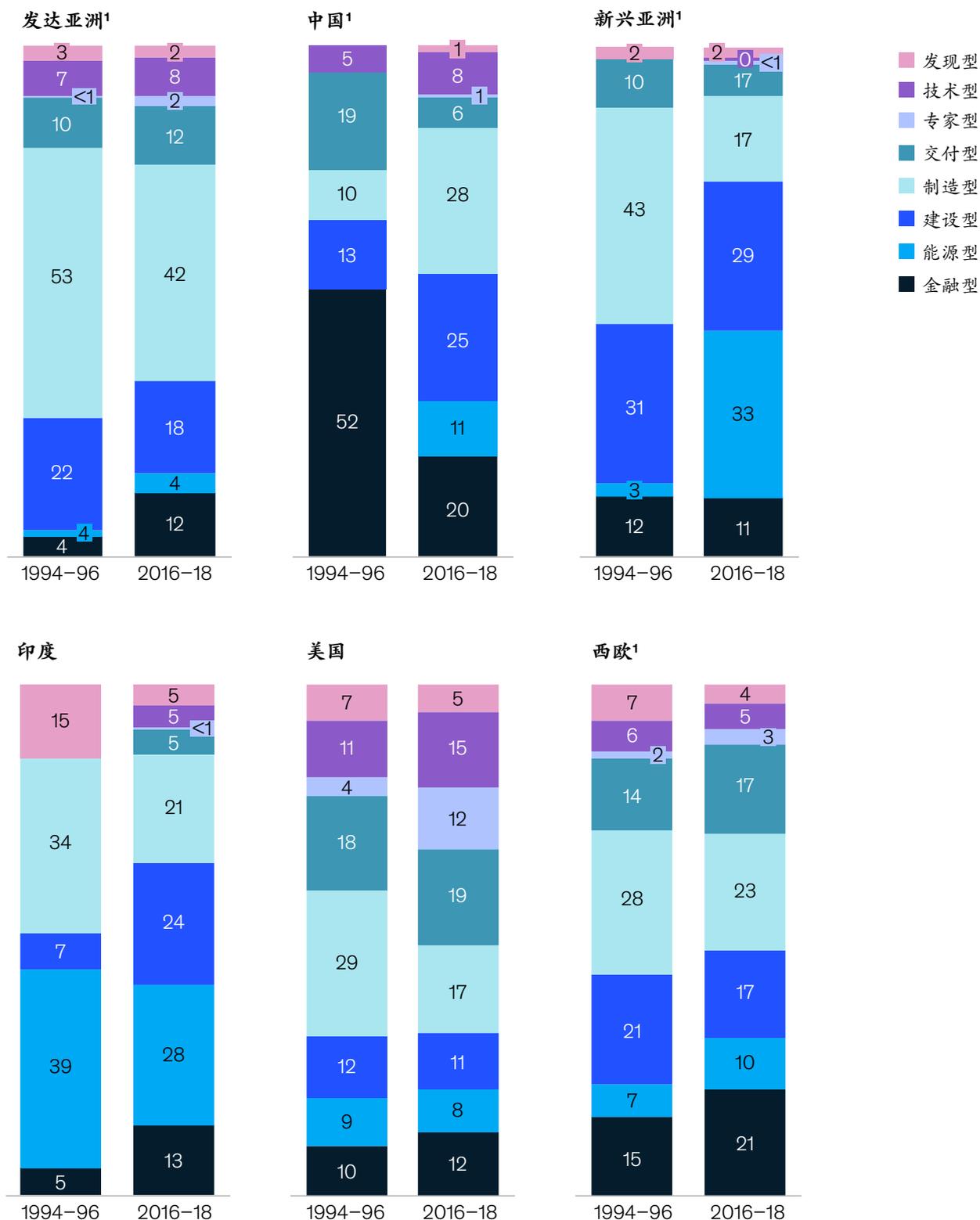
数字化为亚洲企业界提供了创造价值的肥沃土壤,若论应用各类新技术,[这些企业可能比世界上任何其他地方的同行都要更快](#)。在这片沃土,一个流动性相对较高的跨境经济体系推动了技术的传播,而且熟悉数字技术的消费者们不仅催生出巨量的数据,也比其他地区的类似人群更愿意分享这些数据。

数字技术的推广是一个全球现象,而在亚洲,进展尤其令人瞩目。疫情暴发前的十年里,亚洲是世界上采用各类新技术最快的地区。亚洲贡献了52%的全球科技企业收入增幅,吸收了43%的新增初创企业融资,申请了全球87%的新增专利。

全球范围内,消费市场的数字化正在使各行业的边界变得模糊。然而,由于这里的行业结构没有其他地区那么僵化,亚洲的数字化格局也可以说更具流动性,也更符合“无国界”特征。这意味着亚洲的企业格局存在更大的可塑空间和跨越发展的潜力。“超级应用”在亚洲比在西方经济体更盛行。在中国初试啼声之后,随着亚洲各经济体日趋一体化,这类应用就席卷了这个地区。领先科技企业纷纷推出超级应用,提供跨行业解决方案,从电子商务到出行、医疗、金融、娱乐,再到社交网络,涵盖众多领域。行业边界益发模糊意味着企业领导者或者需要在各生态圈内部形成工作方式,或者引领生态圈,包括扩大用户基数、通过合作建设互补性能力,以及最大限度提取数据的价值。一位[金融机构的CEO](#)对其公司开发的应用软件背后的理念做了一番描述,他说,“无论你想到什么日常需求,无论你需要做什么,

图1
按类型划分的企业格局过去二十年一直在演变

各类型比例, %



¹ 亚洲发达地区包括韩国和日本；中国包括中国内地、香港、澳门和台湾地区；亚洲新兴地区包括印度尼西亚、马来西亚、泰国、菲律宾；西欧包括英国、德国和法国
注：由于四舍五入，数字总和可能不是100%。
资料来源：麦肯锡全球研究院分析

“无论你想到什么日常需求，无论你需要做什么，你都应该能在一个平台上搞定。”

某金融机构CEO

你都应该能在一个平台上搞定。”

亚洲之所以具备收获数字化效益的潜力，要归功于世界上数字化素养最高的消费者，而且亚洲的科技企业也通过各种手段为他们提供服务，这些手段包括推出新的解决方案，迅速将其投入商用；在多个触点提供互补性的跨行业服务，同时受益于更多的网络效应。

在亚洲，各个年龄段的群体都乐于融入数字化进程。2020到2030年，亚洲老年人（60岁以上）的数量预计将增加40%，他们或将贡献60%以上的消费增长。老年人群正在迅速互联网化。到2030年，在澳大利亚、日本和韩国，预计几乎100%的老人都将成为网民，同时，根据保守预测，中国这一比例预计将超过三分之二。疫情加快了这一趋势。[据中国互联网络信息中心的统计](#)，截至2020年底，老年人在网民中的占比已从2020年3月的6%跃升到了11%。再来看年轻人，数字原生代（1980年到2021年间出生）过着线上化、数字化的生活，到2030年，他们对该地区消费的贡献率有望达到50%。

新冠疫情加快了数字化和自动化的步伐。[亚洲开发银行](#)表示，各类数字化平台和其他技术工具有望为该地区走出疫情阴霾、实现可持续复苏做出重大贡献。在新加坡，客户对星展银行各种数字化工具的使用量激增400%。中国[平安集团](#)对人工智能（AI）

和机器学习所做的投入使其车险部门优化了资源配置，同时实现了50%的年增长率。

亚洲各经济体的数字化正在不断产生海量数据，而亚洲的企业也处在有利的形势，能够将数据的价值变现。例如，Omnia网络就估计，2017年到2024年，中国的数据消费将增长9倍。变现这些数据似乎对企业 and 消费者是双赢，企业有了新的方法来推广、销售和提供各类服务，而消费者往往可以免费或是以低廉价格享受这些服务。

今后十年，企业CEO需要培养利用技术力量的能力，以备持续挖掘跨行业机会，对产生的海量数据进行价值变现，同时在获取数据红利、尊重知识产权（IP）以及处理好消费者对数据隐私的关切之间取得适度的平衡。

值得注意的是，相比西方消费者，亚洲消费者[往往更愿意与服务提供商共享数据](#)。欧睿在2021年所做的一项调研发现，在中国、印度和泰国，超过45%的受访者表示分享了数据以获取更为个性化的服务，但在其他一些国家，例如法国、德国和英国，只有不到30%的受访者表示这么做了。尽管如此，消费者仍然越来越担心各类隐私风险，也越来越在意掌控个人数据的能力。作为对公众不满的回应，整个亚洲针对数据使用的监管都在迅速跟进，企业CEO需要认识到这一持续变化的趋势，力争既要利用爆炸性增长

的数据池获取经济效益,也要对风险保持敏感度,并在两者之间找到平衡。

2.化解可持续性和增长两全的难题,立刻着手引领能源转型

[以可持续\(且包容\)的方式实现增长](#)对全世界的企业CEO都是一大挑战。但是,相比其他地区,[在亚洲要做到促进可持续性和推动增长两全,需要一种更复杂的平衡术](#)。

很多亚洲经济体仍然处在“发展中”阶段,而很多企业面临的最紧迫的任务是加快增长、好让更多人摆脱贫困,以及——特别是在疫情暴发后——创造就业。亚洲开发银行估计,2020年,陷入贫困状态(每日生活支出不到3.2美元)的人口数量可能增加了1.7亿。

亚洲企业需要赚到足够的利润,好为将来的增长提供资金支持。疫情暴发前,盈利能力在亚洲已是一大挑战。廉价资本的泛滥导致收益在全球不断下滑。全球经济利润普遍下滑,2005到2007年的经济利润是7260亿美元,2015到2017年却出现了340亿美元的损失。[亚洲经济利润经历了剧烈摇摆](#),从1500亿美元的经济利润跌落为2070亿美元的损失,占全球经济利润下滑值的一半以上。

同时,[亚洲各经济体也可以说比其他任何地区都更多地暴露在自然气候风险之下](#)。在RCP-8.5情景下,到2050年,亚洲或将有6到10亿人居住在致命性热浪发生的年概率为非零的地区。在亚洲,受影响的GDP占到了全球每年受冲击的GDP的三分之二以上。此外,到2050年,亚洲约1.2万亿美元的存量资本或将被河流洪灾吞噬,相当于75%的全球损失。

消费者、投资者和员工越来越强烈地要求企业和政府切实践行可持续发展的理念,年轻一代尤其如此。[麦肯锡2020年的一项调研](#)曾向受访者提出以下问题:相比疫情暴发前,他们是否认为环保包装更重要?在中国、印度和印尼,超过半数的受访者表示对这个问题更在意了,这个比例比美国和欧洲如此作答的受访者还要高。根据[益普索\(Ipsos\)2020年的一项调研](#),在亚洲,表示自己相比上年对气候变化“担忧程度显著提高”的受访者比例,从37%上

升到了43%。在北美,这一比例则从18%上升到了27%,欧洲则从19%上升到了24%。

在全球,人们对企业所扮演角色的期望值都在持续升高。2020年初,[爱德曼公司\(Edelman\)的全球信任度调查报告\(Trust Barometer\)](#)中就有四分之三的受访者表示,希望企业主动引领变革,而非只在政府要求时才做出应对。监管者和企业正在做出回应。据一家[非盈利组织](#)的消息,亚洲已有5个国家通过了相关法律或是提出要立法强制实行净零排放,还有15个国家已将净零排放纳入政策文件。在亚洲,越来越多的企业已设定,或是承诺即将设定[一个基于科学论证的减排目标](#):2018年有33家企业,2019年有60家,2020年有107家,截至2021年11月,这个数字超过了260家。

对亚洲的CEO而言,谁要是既能维持增长和利润之间的微妙平衡,又能确保可持续性,谁就有机会将可持续性这一挑战转化为各种投资、创新、增长和吸引人才的新机遇。涉及到对气候稳定或风险缓释进行投入,学界已经有了明确的科学论证,即使在这种情况下,很多CEO仍需要就一系列权衡进行协商,他们不仅要在短期股东价值和环保承诺之间进行权衡,也要就气候风险缓释对更大范围内的利益相关方的影响进行考量。CEO可能面临的挑战当中有两个比较突出,一是要找到企业责任的边界在哪里,二是要明确哪些领域的责任应由政府和社会上的其他机构来承担。很可能出现下面这种情况,砍掉某个“高排放量”产品将给公司所在社区造成工作岗位的流失;那么如何实现适度平衡?

尽管实现适度平衡存在较高的复杂性,亚洲地区仍有很大把握做到这一点。[亚洲处在一个相对有利的形势,能够在全球能源转型中扮演关键角色](#)。就可再生能源来说,从眼下直到2025年,对该领域的投资预计将占到全球年均能源投资总额的40%,而在全球,中国和印度的装机容量分列第一和第四位。这两大经济体也有着最低的太阳能和陆上风能成本,预计两国将为全球的太阳能和风能贡献大部分增幅。从2018年到2040年,这两种能源将为全球能源产能贡献超过80%的累计可再生能源增量。

新的投资机会也应运而生。为了在2050年实现净

零排放，[麦肯锡估计](#)实体资产方面的支出需要增加60%，也就是从目前预计的5.7万亿美元增加到9.2万亿美元。亚洲预计将吸收很大一部分全球投资。很明显，企业和政府都需要进行大胆的资源再配置；随着时间的推移，能源企业将把自己重塑成可再生能源企业。聚焦可再生能源和清洁技术是一个机遇，它既可以创造投资和就业——也能缓释风险。

3.通过内生增长和外部联盟和合作以及并购形成规模效应

规模很重要，但亚洲的做法与西方略有不同。相比于并购，亚洲更倾向于联盟和生态圈的构建，通过最大化生态圈的價值并充分利用不同经济类型的互补优势，打造规模化的良性循环。然而，这种内生式和基于联盟的方法是否足够还是一个有待观察的问题。因此，亚洲的CEO同时可能还需加大并购力度。

地域规模有助于企业更好地利用亚洲各地的互补优势。例如，亚洲的发达经济体和中国可以提供充足的知识产权、领先技术和资本，而快速增长的新兴经济体和印度以及边远国家/地区提供了极具吸引力的市场增长和部署机会。我们访谈过的许多CEO都表示，企业已经在亚洲各地建立了研发和运营足迹，在与全球的品牌形象和声誉保持一致的同时，基于当地环境进行本地化的调整。

仅在过去十年，亚洲企业在G5000（全球收入排名前5000家企业）中的份额增加了6个百分点，目前为43%。这比其他地区的成绩都要好。亚洲企业的欣欣向荣为该地区的经济带来了可观的好处，包括稳定的就业增长、收入的增加以及消费者福利，例如消费者可以更低的价格获得更多更好的产品。正如在[MGI 2018年的研究报告](#)中所指出的那样，亚洲企业取得巨大成功的根源在于极具竞争力且高度重视增长的大型公司。

然而，亚洲正处于不确定性和变化都非常大的十年，内生增长可能还不够。因此，企业应努力营造一个良性循环，也即战略性地跨越自身边界，组建外部联盟并按计划开展并购获取新能力，通过在数字生态圈中扩大规模来实现技术优势，通过确保最有效的地域覆盖，让[互补经济体](#)的利益最大化。

良性循环的规模化扩张在数字生态圈中的价值尤其突出，例如生态圈产生的大量数据有助于改进企业的机器学习、分析和其他数字化技术。泰国电信公司[True Corporation](#)成立了数字化和分析部门True Digital，旨在引领整个集团的数字化转型，并成为由广泛合作伙伴组成的数字生态圈的创新枢纽。该公司将服务延伸到消费者生活的方方面面，包括通信、出行、零售、商业和娱乐，产生的大量消费者洞见可供其生态圈合作伙伴使用。例如，利用数据可设计更为有效的促销活动并优化零售足迹。另外，与拥有大量数据的企业合作有望打开新的机遇之门。例如，美国的领航基金与蚂蚁集团（[Vanguard and Ant Group](#)）在中国成立了一家合资企业，提供投资门槛极低的投资咨询服务。

无论如何，[企业增长的亚洲模式](#)似乎在建立外部联盟方面卓有成效。[这一模式以三大协作为核心，即数据共享、联盟创建、以及先进的超级应用平台。](#)

越南三家大企业——Masan Group、Techcombank和Vingroup——合作成立了One Mount集团，这是[该国最大的生态圈](#)。该集团成立了VinShop，旨在通过解决BSB2C市场的低效问题，来获取价值。[Practo是印度首批医疗平台中的一个](#)，它通过视频和手机对接医生与患者，其后扩展到药物快递、电子健康记录管理和医疗保险业务。而中国的科技领军者则打造出另外一种模式，即采用更开放的数据架构来创造价值——即共享职能的价值，这是生态圈中任何一家企业单枪匹马都无法实现的。例如，阿里巴巴的盒马让知名品牌和鲜为人知的中国中小企业可以共享线上/线下融合商超的数据。另一种方法是建立联盟以实现广泛的“全社会”目标，最近的一个例子是技术和金融公司的合作，对疫情相关的信息流进行管理。这类合作通常由负责制定行业总体目标/方针的政府或其他非市场参与方推动。

亚洲企业在按计划开展并购方面表现相对不佳，而并购能力正变得越来越重要。[麦肯锡之前的研究](#)发现，大多数大公司都可以从按计划并购中受益。通过一系列小型交易可极大提升市值，并且逐渐形成协同效应，这是并购的艺术。亚洲企业只有不到10%的并购是按计划进行的，而全球平均值是20%。这种情况正在改变。[某PE公司CEO](#)说，“对于亚洲企业

“对于亚洲企业而言，并购现在几乎已成为必选项。想想对规模有多重视就明白了。规模意味着发展速度 (Size leads to speed)，而速度意味着灵活和更好的适应性。”

某PE公司CEO

而言，并购现在几乎已成为必选项。想想对规模有多重视就明白了。规模意味着发展速度 (Size leads to speed)，而速度意味着灵活和更好的适应性。”

按计划并购的企业都会积极主动地配置资本。[麦肯锡一份调研表明](#)，在定期将并购资本重新分配到最契合公司战略的业务部门方面，这些企业的可能性是其他企业的1.7倍，同时明确说明需要出售和购买资产的可能性是其他企业的1.5倍。敏捷性在亚洲极其活跃的市场上至关重要，[因此需经常调整投资组合](#)。

4.将速度和敏捷性视为重中之重

亚洲企业争夺领先地位的竞争异常激烈。在数字化颠覆和快速变化的消费者需求的双重助力下，这里的市场极其活跃。在持续不断的压力下运营，亚洲领先企业学会了快速、敏捷地行动。速度和敏捷在新冠大流行期间变得更为重要。CEO们不仅应该在危机期间加以强化，还应该从长计议。

[MGI分析了全球5,000家大企业](#)过去十年在全球“[经济利润曲线](#)”上的表现。中国、印度和新兴亚洲经济体中前20%的公司中只有约三分之一能够在过去十年保持其市场地位，而北美的比例为53%。优秀的亚洲企业在分配资源、资本支出和成本计划方面往往表现得更大胆、更灵活。

新冠疫情对亚洲（以及世界各地）企业的破坏是前所未有的，经营环境也变得更为严峻。然而，企业的表现比许多人预期的更敏捷，创新和决策的速度也更快。为应对新冠疫情，[亚洲某电信企业](#)不得不关闭其

离岸呼叫中心，导致平均排队时间增至36小时。企业的解决方案是让零售员工支持呼叫中心的工作，并通过新的微型站点为其他离岸地点的客户提供聊天机器人咨询服务，一个月内等待时间就降至几分钟。

许多亚洲企业决心保持快速行动，将敏捷能力善加利用、贯穿始终。就像在大流行高峰期所做的那样，企业可考虑缩短规划周期、打破“孤岛”、优化组织架构、下放决策权。所有这些做法都提高了决策速度，同时改变了人们的工作方式。[Ayala](#)是菲律宾一家多元化企业集团，通过每日管理会议和未来两周、两个月和季度执行情景方案（持续评估并调整），缩短了决策时间和规划期限。

西方经济体和亚洲发达经济体已成功推行远程和混合型工作模式。根据[MGI的研究](#)估算，发达经济体（例如法国、德国、日本、西班牙、英国和美国）约有20%~25%的雇工、发展中经济体（例如中国和印度）有5%~11%的员工可以每周在家工作3~5天，而不会影响工作效率。一些新兴经济体也正逐步接纳这种工作模式。例如，印度IT服务公司TCS的目标是，到2025年只需要25%的员工到办公室办公就可交付100%的生产效率。新的工作模式意味着企业有更大的机会不受地点和时间的限制招聘人才。

随着AI工具、自动化和数字化颠覆的影响不断扩大，亚洲CEO们可重点关注员工队伍的持续发展。自动化和AI将重塑劳动力市场，而且应用似乎正在提速。[麦肯锡2020年6月针对全球800名资深高管开展的调研发现](#)，三分之二的受访者都在某种程度上或显

著增加了对自动化和AI的投资。到2030年,高达[2.2亿中国劳动者](#),即相当于30%的劳动人口,可能会因为自动化需要转换职业。这大约占MGI未来工作模型模拟的全球转换职业需求的36%。

在这一[全新的运营模式](#)下,21世纪的企业别无选择,必须对员工队伍进行赋能(当然,这意味着培训和适当的激励)。[麦肯锡研究发现](#),主要发生在大流行病恢复阶段的[“大离职”现象](#),很可能会持续下去,如果不加速的话。员工希望从工作以及与同事的社交和人际关系中获得一种新的使命感。一种加深与员工关系的方式是,提供终身学习的机会并构建学习型文化。

企业可从上述行动中[收获良多](#)。SkillsFuture Singapore和新加坡贸工部联合开展的研究表明,由企业赞助培训的本地工人的比例每增加10个百分点,四年内企业的收入就会增加0.7%。[另一项研究](#)发现,终身学习对个人的健康和社交生活大有益处。CEO应帮助员工提前做好被自动化取代的准备,并帮助他们实现个人成长。

5. 激发目标感,并做好沟通工作

有目标感的人在危机和正常时期都能很好地发展,企业也如此。使命感正日益成为亚洲企业热议的一个话题。

究竟什么是“目标”?从最高层面上,它定义了企业之所以存在的本义。它是远超季度利润表的一个基本承诺。在新冠疫情期间,企业在生态圈和其社会责任成为人们关注的焦点。例如,[澳大利亚的必和必拓修改了付款条件,帮助供应商渡过难关](#)。我们访谈的CEO都表示,随着企业从疫情中逐渐恢复,明确定义的宗旨仍将继续发挥重要作用。另一位[头部银行的CEO](#)提到,“对企业存在的目的,即在社会和社区中发挥的建设性作用要非常清楚,这一点极其重要。”

[麦肯锡将五大要素提炼为5P](#):组合策略及产品(portfolio strategy and products);人和文化(people and culture);流程和系统(processes and systems);绩效指标(performance metrics);以及定位和参与度(positions and engagement)。具有强烈使命感的

企业也倾向于将环境、社会和治理(ESG)作为决策的核心要素。如何将ESG嵌入组织的各个部分是CEO的重大议题。CEO需协调所有业务部门,就企业目标达成一致,并推动行动以改变组织的思维模式,将“ESG是成本”的观念转变为“ESG是竞争优势”。

亚洲CEO认为责任感和使命感是疫情后打造韧性并取得成功的关键。2017年[Stewardship Asia Centre](#)对亚太地区200家成功的家族企业开展了一项研究,其中80%的受访者表示,他们的企业有明确的目标,它对组织的发展至关重要。

与世界其他地区一样,亚洲也面临着一系列根本性问题,包括收入、财富和性别不平等;气候风险;以及公司治理等。企业在应对这些挑战中应该扮演什么角色?在世界范围内,利益相关者资本主义的概念正被各方热议。在美国,代表美国大企业约180位CEO的商业圆桌会议声明,企业的目标是“发展服务于全体美国人的经济”。

在亚洲,企业经常与政府密切合作。技术生态圈的发展只是一个例子。疫情期间,这种合作渐成主流。在危机最严重的时候,企业清楚地认识到自己对一系列利益相关者负有责任,包括员工、客户、供应商,甚至政府。

亚洲CEO虽关心企业目标,但有证据表明,与之相关的沟通工作并未特别有效。[世界大型企业联合会](#)针对在亚洲的285家企业及其社交媒体传播的分析发现,在12个月的时间里,企业目标仅出现在17%的传播中。就亚洲本土企业而言,这一比例仅为15%,而跨国公司的这一比例为23%,这可能表明目标在很大程度上是全球性企业的一项要务。

“对企业存在的目的，即在社会和社区中发挥的建设性作用要非常清楚，这一点极其重要。”

某头部银行CEO

亚洲新世纪正在到来。这里经济势头强劲，但现有商业模式和企业组合也在经历演变。过去行之有效的做法可能不再适用于新的时代，而且亚洲的企业格局正在迅速变化，从制造转向服务，快速的数字化进程，以及不断向价值链上游攀升。大型工业企业逐渐让路给超级全球化、技术驱动的企业。在这个背景下，CEO的角色和工作重点也需要因时而变。本文探讨的五大主题旨在抛砖引玉，促进对21世纪企业所需的要素进行再思考。

Gautam Kumra是麦肯锡亚洲区主席、麦肯锡全球资深董事合伙人；**倪以理 (Joe Ngai)**是麦肯锡中国区总裁、麦肯锡全球资深董事合伙人；**Joydeep Sengupta**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡；**成政珉 (Jeongmin Seong)**是麦肯锡全球研究院中国院长、麦肯锡全球董事合伙人；**华强森 (Jonathan Woetzel)**是麦肯锡全球研究院联席院长、麦肯锡全球资深董事合伙人。

Designed by Sydney Design Studio

Copyright © 2021 McKinsey & Company. All rights reserved.