



# 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。这需要包括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。

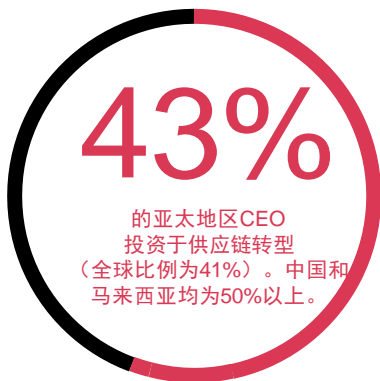
## 企业在调整其供应链布局以寻求增长时，需要考虑三个基本问题：

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？



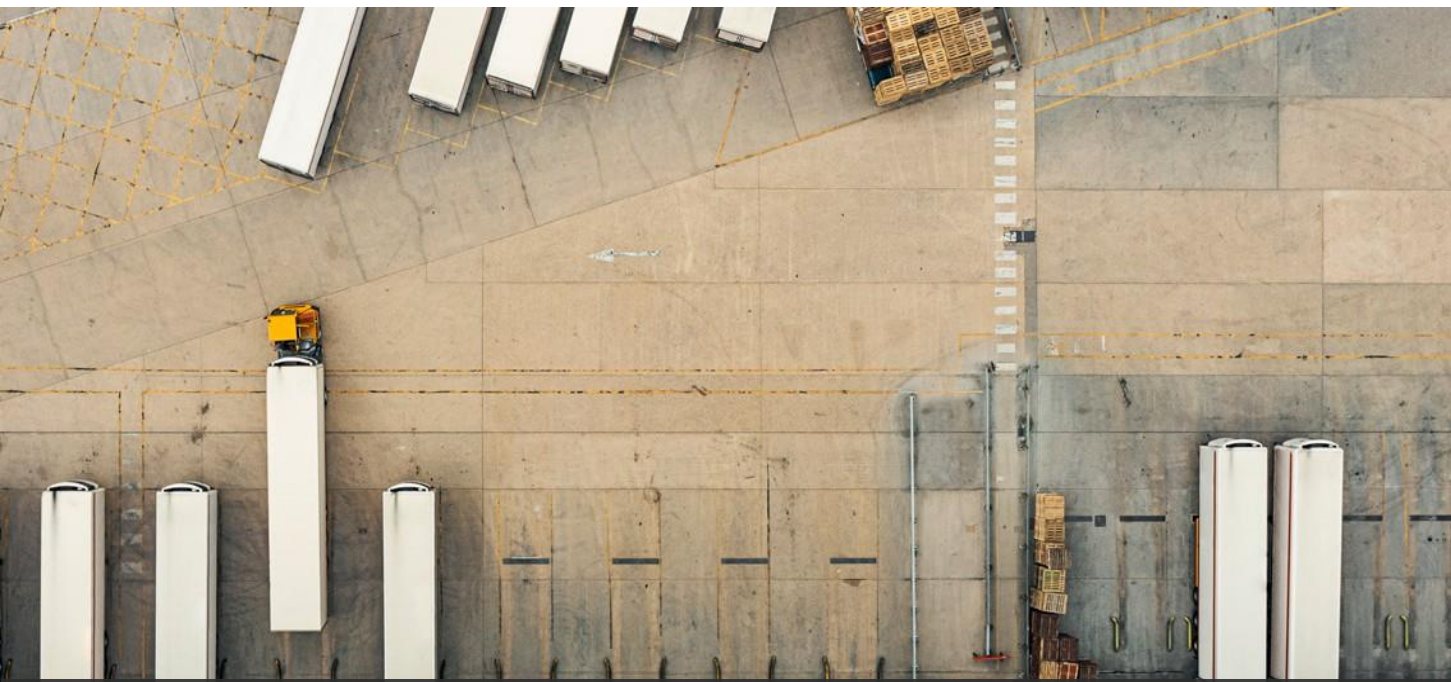
资料来源：普华永道第26期全球CEO调研，2023年

# 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

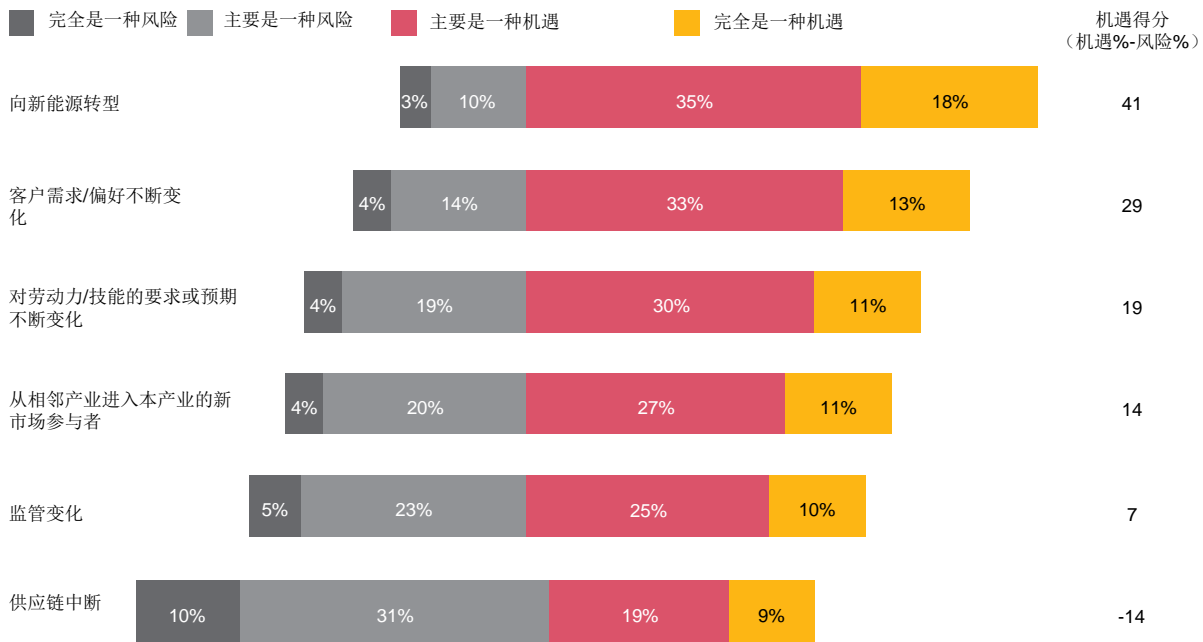


## CEO有何看法？

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。

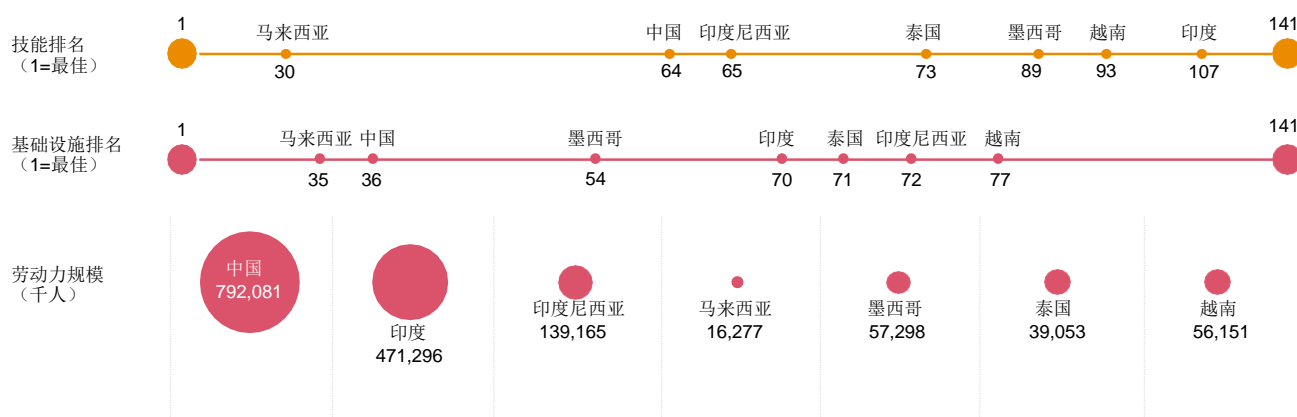
设计一个具有吸引力的方案，将会吸引到更多投资、供应商、新人才和相邻行业，从而推动该地区通过多种途径发展繁荣。这可能对一些发展不太成熟的市场极具吸引力，因为在当地，升值不仅有利于经济，也能惠及民众及ESG愿景。

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



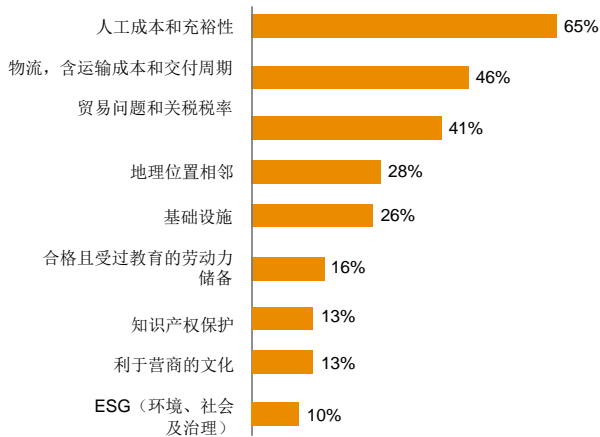
资料来源：世界银行劳动力数据，2022年2月；技能和基础设施排名：《世界经济论坛2019年全球竞争力报告》，衡量141个国家/地区的竞争力，按1-141（1=最佳）排名

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。

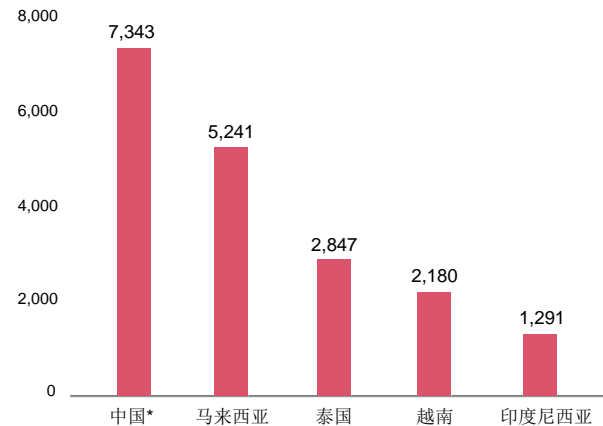
图表3：劳动力成本和充裕性是供应链选址的首要问题

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。



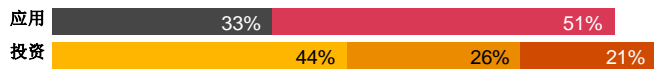
先进的技术可以吸收大量外部和内部数据，从而协助甚至作出实时决策，这对于保持领先地位至关重要。以下是一些助力方式：

- 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。

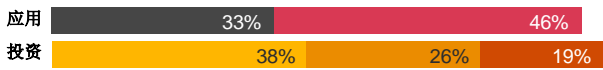


图表4：已获采用的技术和正在赢得未来对供应链投资的技术

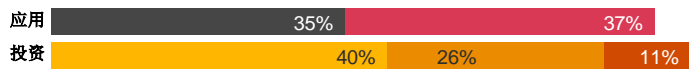
基于云的通用数据平台



物联网(IoT)/连接设备



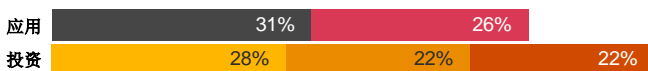
第三方支出分析工具



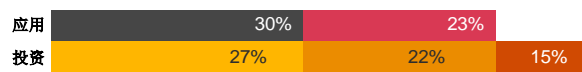
扫描和智能数据采集/OCR



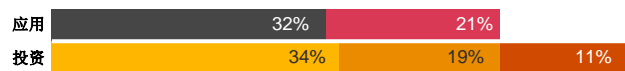
人工智能(AI)/机器学习(ML)



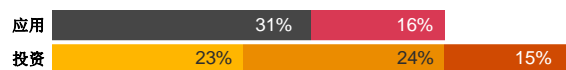
区块链



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

# 人工智能的应用



## 人工智能 (AI)

在整个采购过程中，利用先进的模式识别技术，主动识别挑战（延迟、质量、成本）和机遇（采购/供应商选择、定价、需求管理）。



## 机器学习 (ML)

利用多元实时数据源，为涉及处理、废料和回收的生产和采购决策提供相关信息，尤其是在能源、公用事业和资源业务领域。



## 深度学习 (DL)

预测分析可用于将内部和外部因素结合起来，作为预测、自动化和物联网使用的关键驱动因素，特别是在供应链中的物流领域（例如物流4.0）。



## 生成式人工智能 (GenAI)

自然语言输入的应用正日趋成熟，企业中的任何人，不仅仅是供应链专业人员，都可以查看库存水平、供应商绩效、成本效率的相关报告，并按需获取准确、全面的分析。

网络安全和隐私问题需要从一开始就被纳入优先考虑。技术甚至可以帮助解决这个问题。例如，在网络防御中应用GenAI方面，**自适应控制**是有前景的领域之一。机器学习算法和GenAI工具很快就可以根据组织受到的威胁情况、技术和业务目标，推荐、评估和起草量身定制的安全策略。

### 加速创新

创新应该是一个持续的过程。普华永道已经在全球网络中投入了近20亿美元，用于发展和扩展我们的人工智能能力，并与从Microsoft到Harvey等多家人工智能领头者建立了合作伙伴关系，还在我们的服务范围内推出了多项人工智能工具。尽管高管们对于**技术投资的增长作出了令人振奋的回应**，不过这些因素如何影响长期商业战略则尚不明显。

例如，超过一半(51%)的受访者表示，投资供应链技术的首要目标是优化成本效益，而只有不到三分之一(30%)的受访者提到探索更多的创新。鉴于新的全球局势，我们建议企业立即通过创新来巩固供应链，从而更好地应对今后的困难和机遇。



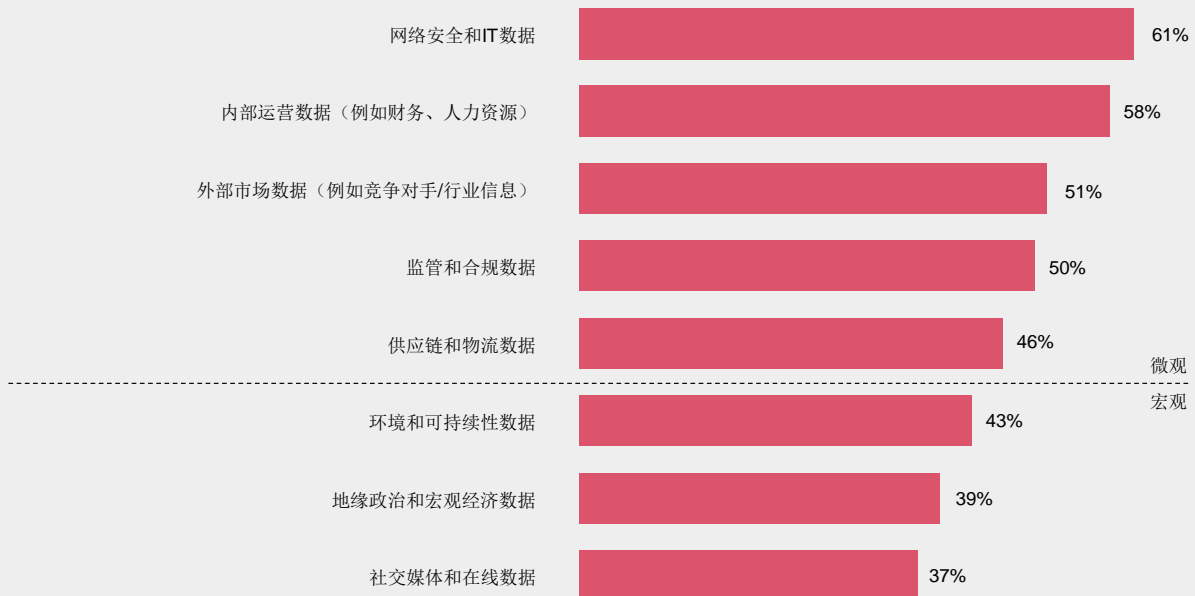
### 卓越的数字化供应链带来回报

投资打造先进的供应链能力有助于降低成本、增加收入、改善可持续性、提高资产利用率、改善风险管理能力并提高按时交付率。普华永道《2023年全球风险调研报告》显示，在所有行业领域中，表现最好的5%（在研究中被划归为“风险先锋”）的企业正在奋力寻求机遇。研究表明，“风险先锋”更倾向于收集和分析网络安全和IT数据(69%)、供应链和物流数据(55%)以及环境和可持续发展数据(53%)（见图5）。

**在重新布局以实现增长方面，供应链的数字化至关重要。它可以降低成本并减少风险。您何乐而不为？**

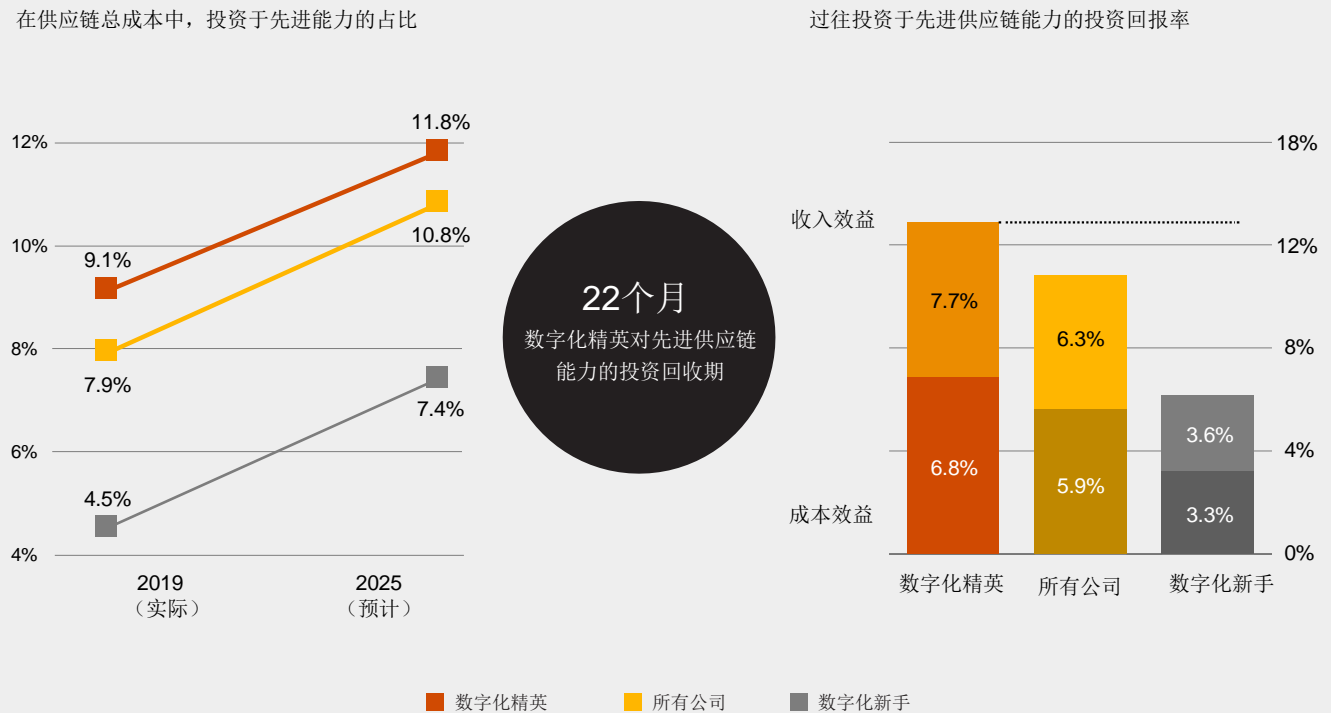
周伟然  
全球科技、媒体及通信 (TMT) 行业主管合伙人及  
人工智能主管合伙人，普华永道中国

图表5：用于风险管理和机会识别的数据



问：贵公司在管理风险和识别机遇时会收集和分析哪些类型的数据？资料来源：普华永道《2023年全球风险调研报告》：调查基数为3910

图表6：领先企业在提高供应链能力方面有更多投入和更高回报



资料来源：普华永道在2019年10月至2020年1月期间对1,601家公司进行的互联和自主供应链生态系统2025调研

普华永道**互联和自主供应链生态系统2025**调研发现，数字化精英，即那些已经开发数字化能力，并将线性供应链转变为生态系统的企业，其供应链成本每年可节约6.8%，带来7.7%的收入增长，平均可在22个月内获得投资回报。

**与整体业务战略保持一致，并贯彻于整个供应链中。**

技术应用应与整体业务战略保持一致，以便数字投资助力于长期增长和打造竞争优势。将包括供应商、合作伙伴和客户在内的整个供应链生态系统纳入全盘考虑，这种方式将带来最大的回报。

一些领先的企业正在创建支持人工智能技术的控制塔，即将数据、关键业务指标和事件连接起来的仪表盘，为整个供应链上的决策者提供个性化服务。这种**供应链控制塔**让企业能够实时了解情况，确定优先级并解决关键问题。它们还提供了创建数字孪生（供应链生态系统的虚拟副本）所需的关键信息。

这可以帮助您模拟中断对于上下游的影响，并据此制定最佳行动方案。

**想象一下，支持人工智能技术的控制塔可以为您实现与所有供应商（包括二级和三级供应商）一同应对供应链威胁。**

Matt Labovich  
数据分析和人工智能主管合伙人，  
普华永道美国

数字孪生充分惠及客户。透明度让客户能够在中断发生时掌握实时情况。同时，自主性让生态系统中的要素能够适应和响应，而数字孪生则会提醒客户相关结果。在经历了过去几年的风风雨雨后，数字孪生是重建信任的绝佳方式，尤其是对于分散的全球一体化供应链而言。

# 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

可持续性曾经被视为供应链的崇高愿望，如今，许多消费者和政府期望发生变化，都要求供应链实现可持续发展。曾经，ESG表现不佳的企业只会受到轻微处罚，而现在可能会被拒绝进入市场。美国发布的**暂扣令(WRO)**就是一个例子。如果在制造或生产过程中涉嫌强迫劳动，这些货物就会被禁止进入美国。现在，投资于可持续发展的企业认识到，可持续性不仅对于维持业务至关重要，还事关企业的长期生命力。

**问题本身没有改变。即是：对公司而言，他们必须了解并展示其供应链中发生的情况可能带来潜在的法律风险。不久之前，处罚还只是《卫报》或《纽约时报》的抨击。如今，处罚可能是禁止进入市场。涉嫌强迫劳动的产品不得进入美国。**

Jeremy Prepscius  
亚太可持续供应链总监，普华永道香港

## 权衡ESG对投资和采购决策的影响

过去，转移供应链的决策是为了降低成本。现在，企业需要在日益复杂和不断变化的问题生态系统中考虑更加广泛的原因。客户、投资者、业务合作伙伴、政策制定者、税务机关和可持续发展活动人士希望获得更多关于产品如何被组装和交付的信息。您必须知道答案。

对新选址的尽职调查需要比以往更加彻底。关于劳动关系的战略性讨论应尽早参与。

## 什么是供应链ESG？

- 1 环境影响**  
企业需要评估和管理其供应链对环境的影响，包括温室气体排放、资源消耗、废物管理和可持续采购行为。
- 2 社会责任**  
确保在整个供应链中维持合乎道德的劳动行为、公平的工作条件并尊重人权。这包括解决童工、强迫劳动、歧视和工作场所安全的问题。
- 3 治理和透明度**  
建立强大的治理结构和透明的报告机制，用于监督和管理整个供应链中的ESG风险和绩效。这包括供应商尽职调查、可追溯系统以及与利益相关者的清晰沟通。



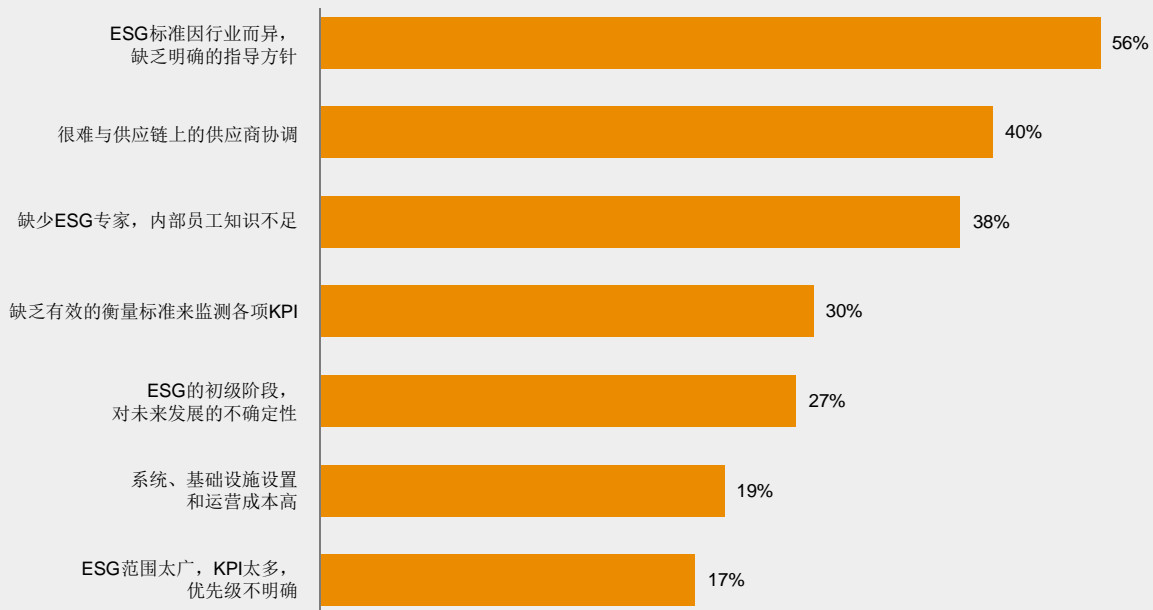
评估当地条件及潜在供应商在当地的运营能力。请注意，各地的劳动力状态各不相同。在印度的工会环境中工作与在越南劳动总联合会中工作有很大不同，在印度尼西亚也会有所不同，因此，供应商在管理劳动力准入和关系方面的能力至关重要。同时，请考虑您所选场地的条件。从地理到社区动态和气候，您在评估时必须考虑这些方方面面的因素。简而言之，您应该认识到，新场地并非一块空白的画布。它位于一个复杂的生态系统内，受政府政策、工会、劳动力资源、基础设施、定价、补贴、可再生能源的供应和贸易壁垒的影响，这些因素都很重要。

行业供应链中最大的ESG挑战包括标准各异、缺乏指导方针（56%）、难以与供应商协调（40%）和缺少相关专家（38%）（见图7）。

**如果您不了解环境、社会、经济、政治压力等因素对供应链的综合影响，那么您是在玩象棋还是跳棋呢？**

Craig Stronberg  
智库主管，  
普华永道美国

图表7：供应链中的主要ESG挑战：不同标准及供应商协调



资料来源：普华永道分析，2023年

### CEO有何看法？

除亚太地区外，气候对供应链决策的影响被低估了。亚太地区的大型经济体更加积极主动。20%的亚太地区CEO认为，气候风险将在很大或极大程度上影响供应链（全球比例为16%）。中国为37%，印度尼西亚为24%。

资料来源：普华永道第26期全球CEO调研，2023年



### 监管及其发展方向

企业在ESG问题上面临的监管环境日趋严峻。仅在2022/23年，单在“社会”方面，特别是现代奴役和人权领域，就有至少[八个经济体发布了相关法规或措施](#)。

今年以来，美国因[强制劳动](#)而拦截的货物已超过4,000件。目前，已有51项针对马来西亚、印度、日本和墨西哥等经济体的暂扣令。

欧盟也在其企业可持续发展尽职调查指令(CSRD)方面取得进展。相关法规将在2024年至2028年期间生效。大量欧洲和非欧洲企业将被强制要求提供有关其ESG表现的详细信息。这也是首个将循环经济纳入相关报告类别的标准。考虑到亚太地区作为欧洲主要供货商的重要角色，亚太地区的商业领袖应该确定是否需要根据新的CSRD进行报告。如果答案为“是”，那么现在就得着手准备了。不采取行动将会增加受到金融制裁、被排除在投资组合之外、声誉受损等惩罚的风险，还可能影响与欧盟开展贸易的能力。

从监管角度来看，循环经济的发展显得势不可挡。全球范围内，[50多个国家路线图和战略已得到启动](#)，此外还有520项与循环经济有关的政策，涉及塑料税、禁令和扩大生产者责任计划等问题。在国家层面，日本、中国、越南和印度尼西亚都已制定了国家循环经济政策/战略，它们的邻国则制定了针对特定门类或产品的资源效率循环政策，并正在制定更为彻底的法规。

欧盟的碳边境调节机制(CBAM)，即对碳密集型产品征收碳关税，将为一些企业带来额外的进口费用。该机制将于2026年生效，但报告义务最早将于今年开始实施。根据我们的观察，亚太地区很少有出口商为即将发生的变局做好了准备。为了防止年底出现不可避免的混乱，现在是采取行动的好时机。[管理新的国际供应链规则](#)并无捷径。

同样应当考虑到，供应链的构成概念也在变化中。解决供应链中的范围3排放变得越来越重要，因为人们认识到这类排放通常在公司整体碳足迹中占有很大比重。范围3排放是指在公司直接运营之外，但仍与其价值链活动相关的间接温室气体(GHG)排放。这些排放通常来自上游活动，如原材料的开采和生产、货物运输和废物处置，以及下游活动，如已售产品的使用和报废处理。这可能会让一些商业领袖感到惊讶，尤其是那些不习惯于追踪碳排放的企业，因为如果没有合适的技术和系统，排放很难被监测和量化。

---

**一些企业65% - 95%的碳足迹可能属于范围3排放类别。请与您的供应商合作，实现更快、更全面的改进。**

蔡晓颖  
ESG可持续发展主管合伙人，  
普华永道中国



## ESG中“S”的关注度越来越高

人们越来越期望企业能够了解、报告并采取措施，防止其全球供应链中存在实际和潜在的侵害人权行为以及现代奴役行为。这部分由于监管环境不断变化，同时也是一种对于客户和其他利益相关者的预期转变，以及将人权尽职调查(HRDD)快速整合到评级、报告和股东参与中作出的反应。越来越明确的信号是：企业现在必须投资于识别和管理其运营和供应链中的人权风险，以便能够应对这些风险，避免对他人造成伤害，保护他们的声誉和经营权利。

亚太地区的供应链尤其脆弱。这是因为该地区占全球一般制成品市场的43%，而亚太地区80%的就业岗位是中低技术工作。亚洲开发银行研究所、经济合作与发展组织和国际劳工组织的数据显示，亚洲新移民的数量也出现了大幅回升，从2021年的220万人增至2022年的460万人。

外来劳工，特别是跨国劳工，如果与低技能工作相结合，就会成为人权问题的高风险因素，例如抵押劳工和强迫劳动。而气候影响和适应风险（在某些主要出口地区已经能被感受到并将显著增加），也会对员工、雇主和跨国供应链产生影响。

对此，亚太地区的商业领袖可以做些什么？分析供应链中的各个层面存在现代奴役和侵犯人权行为的**风险**。如果您从风险相对较低的国家/地区采购制成品，请不要就此止步。请在您的供应链中审视更深层次的现代奴役风险。请关注整个供应链中的关键风险领域，包括从原材料到成品的各个环节，这有助于系统地管理运营、供应链和关系中的风险。此外，请寻找您系统和流程中的人力资源差距，然后教育和培训所有利益相关者，包括董事、客户、员工、供应商和投资者。

这些措施的目的是加强供应链合作伙伴关系并建立具有韧性的供应链。这反过来会降低风险，增加创新，优化税务和监管，并提高声誉。

图表8：《联合国工商企业与人权指导原则》



资料来源：《联合国工商企业与人权指导原则》，2011年

### 可持续发展现在是价值驱动因素，而非成本

将ESG原则融入您的业务不仅仅是一项合规举措，还有助于在不断变化的世界中维持长期增长动力。

强劲的ESG表现越来越受到客户、投资者和员工等利益相关者的青睐。这可能会提高品牌忠诚度，增强投资者信心并提升员工士气。它可以帮助您开拓新兴市场，吸引重视环保产品和服务的客户，开辟新的收入来源并巩固市场定位。

资本市场呈现了显而易见的证据，这也带来了正外部性。[亚太地区的ESG资产管理规模增速最快，预计到2026年将升至三倍，达到3.3万亿美元。](#)此外，参与普华永道调研的大多数机构投资者(60%)表示，与非ESG投资相比，ESG投资已经带来了更高的业绩收益。

受访者还表示，他们愿意为ESG绩效付费——四分之三(78%)的投资者表示他们愿意为ESG基金支付更高的费用。

您可以减轻与环境破坏、社会动荡和治理失败相关的潜在风险。这有助于降低成本，提高运营韧性并减少监管审查。

它还可以引领创新和提高资源效率，从而节约成本，提高生产力和竞争优势。

通过与供应商在指导和教育、培训、能力建设甚至激励措施方面展开合作，企业可以提高其ESG披露的质量和准确性，推动整个供应链的正向发展，并为创造更可持续的未来作出贡献。



# 采取供应链再平衡措施以促增长

现在是时候从重新配置以增强韧性，转为再平衡以促增长。过去三年间，持续的全球动荡加剧了供应链危机，引发了对新供应商、选址和人才的争夺，凸显出对于更全面的战略转型的迫切需求。尽管面临这些挑战，亚太地区仍然具有亮丽的增长前景。在这场竞赛中脱颖而出，并利用先进技术和ESG发挥自身优势的企业将在未来获得成功。

围绕再平衡以促增长，我们建议企业采取六大切实可行的举措：

- 1. 将供应链的重要性提升到高管层（即便不是CEO）。**  
供应链管理在传统上属于采购范畴。现状发生变化，CEO和更广泛的高管层必须掌握控制权，正确理解和管理风险与机遇。供应链不再属于运营问题，而是一项战略资产，是在动荡时期获得成功的关键。
- 2. 让您的价值主张脱颖而出，**赢得潜在的新供应商、场地和人才储备。随着越来越多的全球企业寻求在亚洲和其他地区进行采购和生产，围绕合适的场地、供应商和人才的竞争正在加剧。您可以通过我们列出的一系列措施，使自己的价值主张脱颖而出，这将更有利于您取得成功。
- 3. 放眼政府激励措施之外的其他因素，**确保您能获得供应商和人才，同时确定未来的增长方向。激励措施并不像宣传的那般美好。眼光敏锐的企业不会仅着眼于轻松获胜，而会通过尽职调查进行更深入的挖掘。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？这是您未来的增长方向吗？您不仅要迎接当下的成功，还要为明天的成功做好准备。

- 4. 投资技术，**包括将整个供应链生态系统数字化，以匹配您的整体业务战略，实现长期增长并取得竞争优势。行业领先企业为先进的数字化供应链能力注入了更多投资，也获得了更高的回报。黄金标准是将单一的供应链变成数字生态系统，这将带给您前所未有的清晰视野，在强化供应链关系和提高收入的同时降低风险。
- 5. 将ESG变成业务发展的价值驱动因素，**方法是将其纳入您的整体供应链战略。将ESG原则融入您的业务不再仅仅是一项合规举措，而是一种价值的驱动因素，能够开辟新的收入来源并巩固市场定位。客户、投资者、业务合作伙伴、政策制定者、税务机关和可持续发展活动人士将持续推动企业在ESG问题上做出改变。在此方面不作为的企业难以维持长期生存。
- 6. 积极与供应商合作。**与供应商合作能够促进创新，通过战略多元化降低风险，并实现包容性增长。特别是，在ESG问题上开展合作不仅可以提高可持续发展报告的质量，还可以推动整个供应链生态系统发生积极变化。



# 联系人

## 行业专家：

### 蔡晓颖

ESG可持续发展主管合伙人，  
普华永道中国  
[amy.cai@cn.pwc.com](mailto:amy.cai@cn.pwc.com)

### 周伟然

全球科技、媒体及通信 (TMT) 行业主管合伙人，  
人工智能主管合伙人，普华永道中国  
[wilson.wy.chow@cn.pwc.com](mailto:wilson.wy.chow@cn.pwc.com)

### Matthew Comtez

运营转型主管合伙人，普华永道美国  
[matthew.r.comte@pwc.com](mailto:matthew.r.comte@pwc.com)

### Matt Labovich

数据分析和人工智能主管合伙人，普华永道美国  
[matthew.labovich@pwc.com](mailto:matthew.labovich@pwc.com)

### Scott McCandless

贸易和税务政策服务部主管合伙人，  
华盛顿国税局，普华永道美国  
[scott.mccandless@pwc.com](mailto:scott.mccandless@pwc.com)

### Jeremy Prepiscus

亚太地区可持续供应链总经理，  
普华永道香港  
[jeremy.prepiscus@hk.pwc.com](mailto:jeremy.prepiscus@hk.pwc.com)

### Craig Stronberg

智库总监，普华永道美国  
[craig.d.stronberg@pwc.com](mailto:craig.d.stronberg@pwc.com)

### Marc Waco

运营创新主管合伙人，普华永道美国  
[marc.waco@pwc.com](mailto:marc.waco@pwc.com)

### David Wijeratne

国际增长主管合伙人，普华永道新加坡  
[david.wijeratne@pwc.com](mailto:david.wijeratne@pwc.com)

### 钟晓扬

ESG可持续战略与运营主管合伙人，  
普华永道中国  
[steven.x.zhong@cn.pwc.com](mailto:steven.x.zhong@cn.pwc.com)

## 普华永道主要联系人：

### 赵柏基

普华永道亚太及中国主席，  
普华永道中国  
[raymund.chao@cn.pwc.com](mailto:raymund.chao@cn.pwc.com)

### Julien Courbe

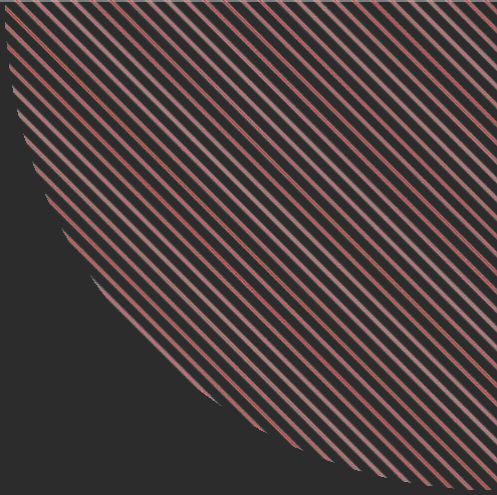
全球咨询主管合伙人及首席客户官  
普华永道美国  
[julien.courbe@pwc.com](mailto:julien.courbe@pwc.com)

### Christopher Kelkar

普华永道亚太运营副主席，  
普华永道美国  
[christopher.s.kelkar@pwc.com](mailto:christopher.s.kelkar@pwc.com)

### Sridharan Nair

普华永道亚太市场副主席，  
普华永道马来西亚  
[sridharan.nair@pwc.com](mailto:sridharan.nair@pwc.com)



© 2023 年普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。更多信息，敬请访问 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

本文件内容仅提供一般信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

在普华永道，我们的宗旨是解决重要问题，营造社会诚信。我们的公司经营网络遍布151个国家/地区，拥有超过360,000名员工，他们致力于提供高质量的鉴证、咨询和税务服务。如有业务或欲知详情，请浏览 [www.pwc.com](http://www.pwc.com)。