

2030全球制造 疫情之后

未来十年, 主导制造业发展的十二项战略议题

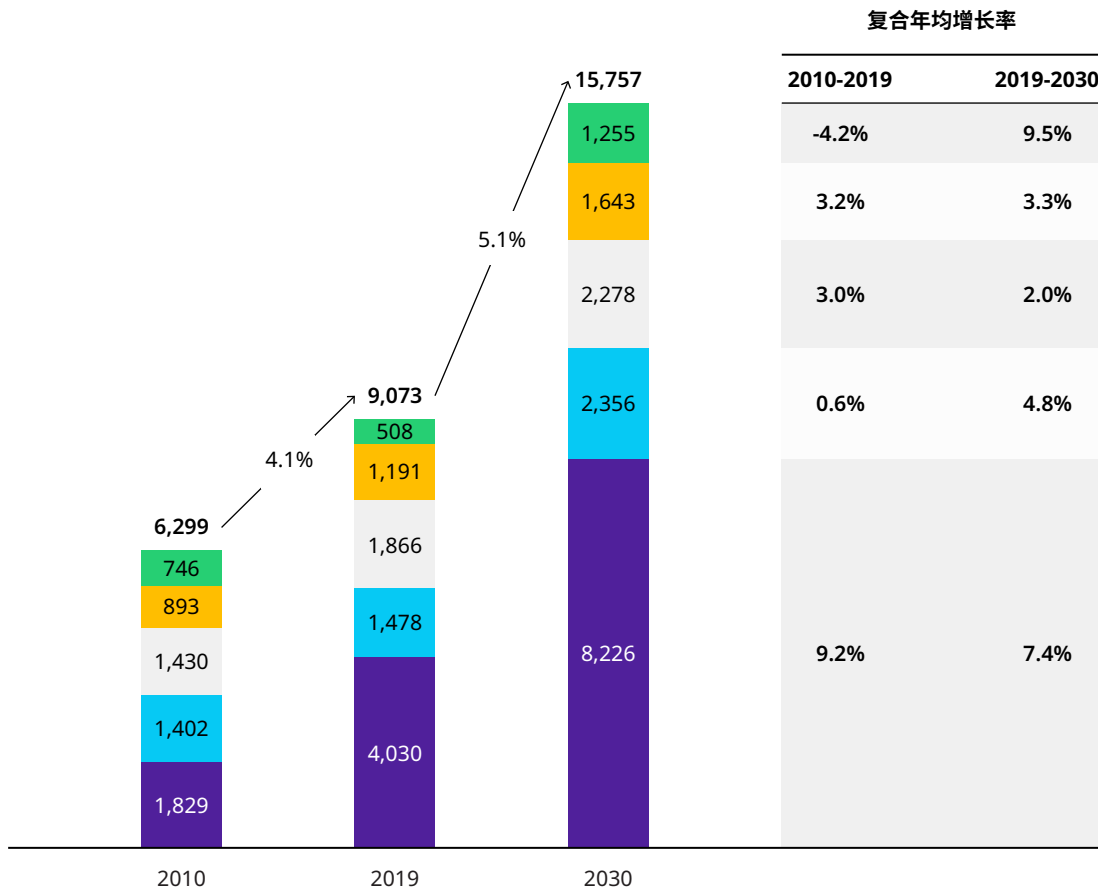
打开任意一份商业报刊或网站,你都会看到大量关于“疫情后新常态”的思考。毫无疑问,新冠疫情给社会和企业带来了深远的影响,就如同“911”事件为我们带来了全新、持久的机场安全,又如同2008年的全球金融危机催生出持续的金融监管体系。

不过,奥纬的全球制造业专家们认为,在考虑影响行业未来发展的关键趋势时,过度关注疫情本身是短视的行为。事实上,其他一些趋势可能对全行业产生更为根本的影响。2020年,奥纬在全球展开“制造业2030”调研项目,访问了不少全球制造业龙头的首席执行官(CEO),其中一些CEO的观点令人印象深刻。一位CEO强调人们看问题的角度应该更为开阔,他说道:“疫情不是全世界,而是我们现在透过它来观察世界的镜头”。而另一位CEO则这样说:“疫情本身并不是变革,而是已经在进行的其他变革的催化剂。”

不必愤怒地回望过去

过去十年是制造业的“黄金十年”：全球制造业年均增长率超过4%，超过全球GDP 1%的增速(见图1)。然而，这“黄金十年”并非一开局就取得如此的成绩。回想2008年与2009年交际之时，金融危机产生的冲击使企业管理层纷纷转向谨慎的态度，将确保业务弹性和灵活度作为企业经营的首要考虑因素 — 这种经验教训和思维方式让全行业在本次疫情中受益。从战略相关度来看，“数字化”和“中国制造业的崛起”是两大最为显著的关键趋势。另一方面，许多企业更为关注优化和卓越运营，以及产品组合的增量扩展。十年中，某些行业板块(例如风力涡轮机制造或物料搬运设备)经历了整合，但这些并购不足以重塑行业格局，尽管一些工业集团的解散可能会被视为并购活动新周期的开始(另请参见我们的议题8)。

图表 1. 工业品行业过去和未来预期增长
全球工业品产值(销售¹), 十亿美元



■ 中国 ■ 亚太区(除中国) ■ 西欧 ■ 北美自由贸易区 ■ 世界其他国家和地区

1. 包括工程与金属制品(NACE标准25、27、28): 金属加工品、电气设备、机械及其他未分类的设备

来源: 牛津经济研究院

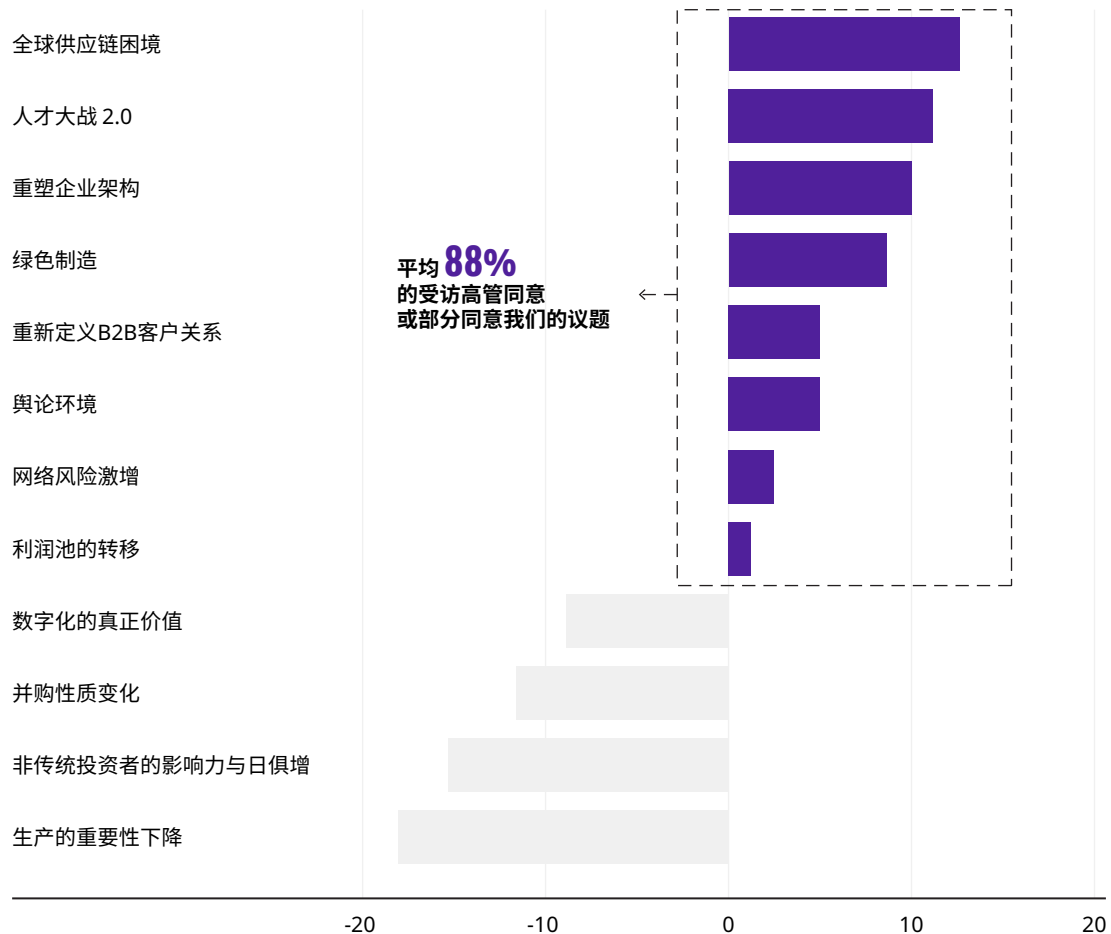
我们问自己, 制造业在2030年将是什么模样? 我们不仅仅是想从数据上预测, 还希望帮助制造企业了解未来的关键结构趋势。因此, 奥纬发起“制造业2030”调研, 调研围绕制造业发展趋势的十二项议题。我们认为这些议题可能会在未来十年内对制造业产生重大影响。随后, 我们通过对企业高管的广泛调研, 以及与20余位制造业CEO及其他管理董事会成员的深入座谈, 对这些议题进行了验证。

未来十年, 主导制造业发展的十二项战略议题

| | | |
|--|---|---|
| <p>1</p> <p>绿色制造</p> <p>实现碳中和将成为工业品制造商的必选项。虽然这不会带来差异化影响, 但帮助其他企业实现碳中和却可以带来数万亿美元的商业机会。</p> | <p>2</p> <p>舆论环境</p> <p>社交媒体和公共舆论的关注为工业企业带来压力。越来越多的CEO们发现, 自己会因为企业糟糕的社会环境责任表现而受到公众的责难。</p> | <p>3</p> <p>全球供应链困境</p> <p>越来越多的危机 (例如贸易壁垒、政治不稳、流行疾病和自然灾害) 迫使公司缩小供应圈, 积极管理风险并保持灵活性。</p> |
| <p>4</p> <p>生产的重要性下降</p> <p>传统代工企业(OEM)将资本支出和管理注意力集中在生产上的做法, 已经不具备差异化的意义。资源重心的转移和剥离不仅会让工业代工企业“改头换面”, 也会造就新的“N级供应商”。</p> | <p>5</p> <p>重新定义B2B客户关系</p> <p>B2B客户体验将被“消费者化”, 客户关系将从交易型转变为永久性(“客户整合”), 这两种趋势都将充分利用数字技术。</p> | <p>6</p> <p>数字化的真正价值</p> <p>对于大多数制造业企业来说, 数据驱动的商业模式带来的附加价值微不足道, 但如果他们能够大胆行动, 并采取端到端的方法将数字技术应用于革新内部流程, 其真正价值将最终得到释放。</p> |
| <p>7</p> <p>利润池的转移</p> <p>新冠疫情危机将改变人们的行为模式, 并进一步加速向软件解决方案和数据平台发展的趋势。在过去, 科技公司和数字技术颠覆者的全球市场价值份额已经飙升, 未来将进一步增长, 并以制造业等传统商业模式为(相对)代价。</p> | <p>8</p> <p>并购性质变化</p> <p>在当前的企业撤资浪潮之后, 许多行业将出现“整合终局”, 随后将回归多元化发展并从中寻找新的增长机遇。</p> | <p>9</p> <p>非传统投资者的影响力与日俱增</p> <p>四种类型的投资者 — 中国投资者、私募投资者、社会活动家及其他特殊投资者 — 将加码制造业并各自以其独特的方式改变制造业的行业生态。</p> |
| <p>10</p> <p>网络风险激增</p> <p>企业面临的网络攻击越来越高, 其冲击也越来越严重, 包括被迫停产和知识产权盗窃等。因此, 网络安全在企业战略议程中的重要性得以提升, 但这同时也带来了额外成本并拖累创新数据驱动业务模式的进展。</p> | <p>11</p> <p>人才大战 2.0</p> <p>在短短的十年中, 劳动力的数量改变是惊人的。工业企业培育和建设未来人才梯队的能力将成为制胜关键。</p> | <p>12</p> <p>重塑企业架构</p> <p>不断发展的思维模式和对敏捷性的需求将推动制造企业开展重大的组织架构变革。企业文化、更具活力的组织架构、以及围绕自治、自我实现和虚拟化的管理模型将引领此类变革。</p> |

虽然我们的调研方法是全球性的, 但必须指出的是, 我们收集的反馈在很大程度上是向西欧市场倾斜。其中有三个结果值得注意。首先, 平均有88%的受访高管同意或部分同意我们的议题。受访者对于与差异化竞争和未来资本开支分配有关的“生产的重要性下降”议题(不可否认, 这个说法有些过激)的同意程度最低。其次, 许多受关注的主题本是“量变”, 但由于疫情的影响或是经过多年发展, 它们拥有了“质”的变化。第三, “绿色制造”成为新兴主题, 与产业发展高度相关, 同时带来巨大发展机遇。

图表 2. 对2030议题的相对同意分布



资料来源: 奥纬分析

就“绿色制造”而言, 我们认为其意义不仅仅在于“做好事”或“合规守法”, 它还代表着重大发展机遇。根据我们的预测, “绿色制造”能够为工业设备供应商带来万亿美元级别的商机。根据碳定价监管的情况, 设备供应商或将释放巨大价值, 他们可以通过提供新的设备或对现有设备进行升级改造, 减少发电厂、炼钢厂、水泥和化学品生产厂等设备运营方的碳足迹。

新的突破性技术(例如围绕氢解决方案的技术)以及因此需要实现工业化规模的新型工业设备, 为制造企业提供了多元化发展的机会。较富裕的国家(尤其是欧洲国家)将有可能成为推动气候议程的先行者, 这就为西方制造业带来先发优势, 为随后的全球推广提前做好准备。

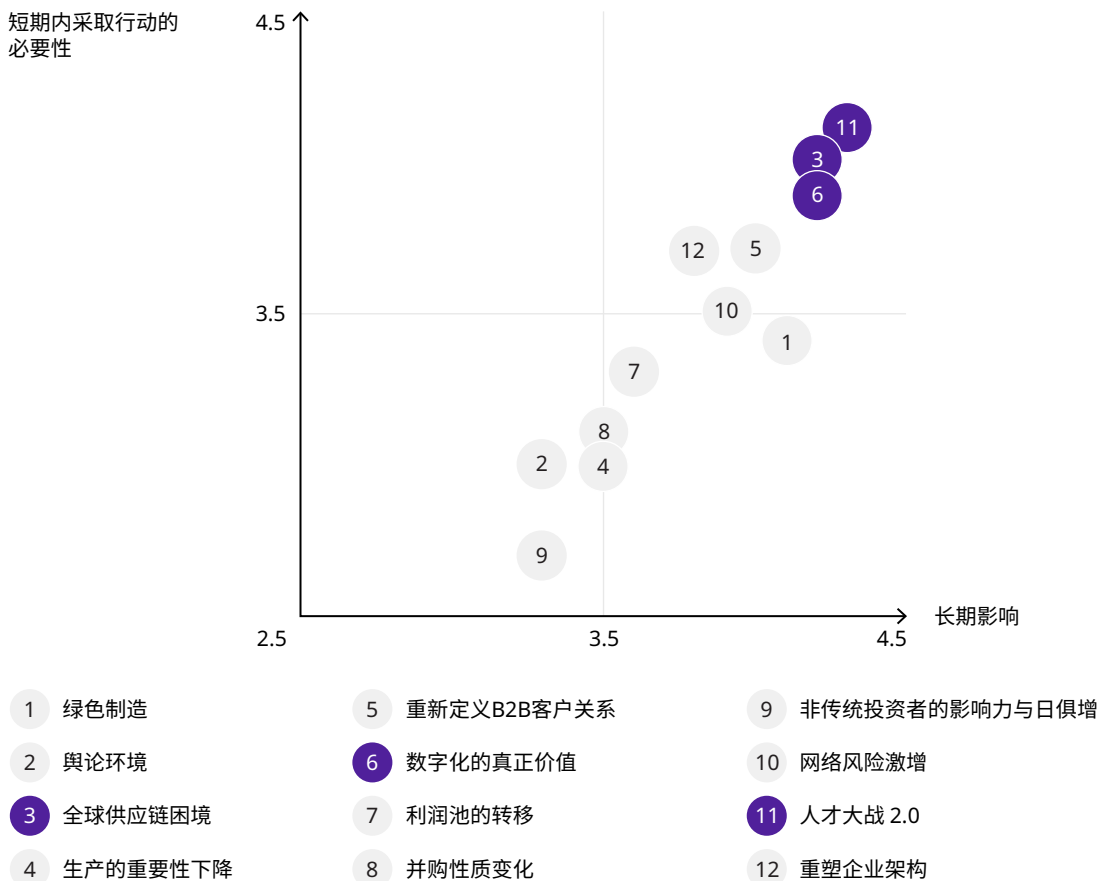
高层视点

在我们的“影响力vs行动需要”排名中(见图3), 有三个主题排名相对靠前, 下面我们将分享受访高管针对这些主题发表的观点。

焦点主题一: 人才大战 2.0

人才主题位列榜首。企业高管普遍认为, 制造业面临着技能组合的巨大转变以及一般技能的全面提升。许多传统技能将变得冗余, 但是企业管理者相信, 这种转变将以渐进、有序、可控的方式进行, 而不必诉诸重组等大动干戈的工作。最常被提及的问题是, 企业尚无充分的机会获取拥有特定技能的人才, 尤其是与数字化相关的人才, 包括数据科学家、人工智能或网络安全专家等。部分原因是由于制造业往往位于较偏远的工业园区, 加上其“旧经济”的形象, 对人才来说缺乏足够的吸引力。另一个业内普遍认同的观察是, 现在, 初入企业的初级管理人才不再像他们的前辈一样愿意在国外担任海外职位, 导致他们缺乏国际经验。这种现象其实与社会大背景有关 — 人们对工作与生活的态度发生了变化。从积极的一面来看, 企业领导者认为他们在人才争夺战中拥有强大的武器, 例如稳固性和价值取向(这是家族企业在访谈中反复提及的观点)、对人才的投资和适应新工作模式的意愿, 以及在“更酷”的地点设立办公室以满足人才新的办公需求。有受访者认为, 这是家族企业利用更加务实的态度吸引顶尖人才的机会(作为对大城市大企业的抗衡)。

图3. 按照影响力大小及需要采取行动的迫切性排名的2030议题



资料来源: 奥纬分析

焦点主题二: 全球供应链困境

最近因疫情导致的供应链中断无疑对该主题的排名产生了一定影响。我们早前的制造业调查显示, 超过50%的受访企业表示供应链中断是导致经营损失的主因, 尤其是在危机初期。与汽车OEM相比, B2B制造业的供应链全球化程度较低, 复杂程度也不高。因此, 我们所访谈的企业中, 很少有因供应链出现严重中断而完全停产的企业。某家机械制造龙头的董事总经理笑称: “经常被诟病的‘在家门口采购’原来是有其优势的。” 虽然我们认为企业供应链的总体战略不会发生颠覆性的转变, 但很明显, 从今往后, 企业对供应链安全的关注度会更高, 并将寻求更具弹性的机制规避风险。根据经营模式的不同, 弹性供应链可能意味着更多的“本地对本地”(例如组件制造商), 或是更为“集中化”, 包括从亚洲到东欧的低成本采购(对于复杂机械OEM而言)。只要经济上可行, 它将导致从单一采购战略转向至少是双重采购战略。不过, 业内人士普遍认为, 尽管越来越多的企业开始关注供应链“韧性”, 但企业决不能因此增加额外成本, 因为“客户很可能不愿意支付更多的费用”。

在我们的讨论中, 一个非常受关注的问题是紧张的政治局势和不断升级的贸易冲突带来的影响。这个问题不仅会给供应链造成冲击, 而且会对许多高度依赖全球出口的制造企业的商业模式产生影响。地缘政治并非我们本轮讨论的重点, 但我们计划将其作为未来行业对话的主题。

焦点主题三: 数字化的真正价值

受访高管普遍认为, 对制造业来说, “数字化”的潜力仍然很大, 而目前这种潜力只发挥了一小部分。我们的议题包含两个观点: 内部效率提升的巨大潜力未被开发, 外部收入潜力有限。以下两段访谈内容是这两个观点最好的注解。一家领先的内部物流系统供应商的CEO表示, 他目前正大力投资于数字化的端到端流程, “我们仍然认为通过数字化转型可以提高20%至30%的内部效率。要达到这个目标需要一定的时间, 但我敢肯定, 那些现在对数字化投资无动于衷的企业, 到2030年将不复存在。” 关于数字化商业模式, 一家大型机械零部件制造商的首席技术官说道: “我们没有、也不会通过销售软件或应用程序等数字化产品来赚钱, 但是数字技术将使我们能够以一种新的方式实现传统产品的盈利。”

然而, 数字化趋势显然受到了“网络风险激增”(议题10)的阻碍。这个议题的排名也较为靠前。一位CEO指出, 由于客户对系统攻击或数据窃取的担忧, 数字化/工业物联网(IIoT)产品的应用进展有所放缓。

虽然受访者一致认为数字化将继续成为热门话题, 但却对我们具体的议题内容有很多不同意见。这可能是由于受访者不同意我们对“数据驱动的商业模式”所持的一概而论的否定态度。

向前看、向上走

制造业即将踏入新的十年, 但短期前景似乎黯淡无光。疫情是现实, 经济的恢复将需要几年时间, 一如我们曾经经历的数次危机。但是, 我们对长期的增长预测保持不变。正如我们的十二项议题所提到的那样, 未来十年是制造业迎接挑战、寻求机遇的十年。未来将属于高瞻远瞩、适应性强、未雨绸缪的企业, 而此时, 正是企业领导者进行回顾梳理并制定战略方向, 为未来十年做好准备的绝佳时机。尽管制造业的未来具有不确定性, 但有一点是可以确定的: 未来十年一定会精彩纷呈。

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100



作者

Wolfgang Krenz
董事合伙人
wolfgang.krenz@oliverwyman.com

Daniel Kronenwett
董事合伙人
daniel.kronenwett@oliverwyman.com

中文版

李剑腾
董事合伙人, 大中华区汽车与工业品业务主管
leo.li@oliverwyman.com

滕勇
董事合伙人, 大中华区汽车与工业品业务
yong.teng@oliverwyman.com

版权所有 2020 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分內容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。