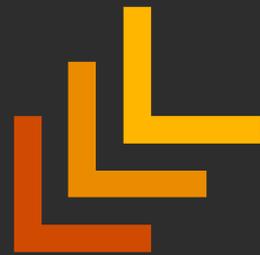




泰国

亚太时刻

应对市场新格局



2022年11月



www.pwc.com/asiapacific



中国

前言

赵柏基·普华永道亚太及中国主席

两年多前，我们在“[把握契机，迎接亚太地区新时代](#)”一文中就传达了非常明确的信息：亚太地区处于关键节点，把握时机刻不容缓。我们不能再依赖于促成往日繁荣的基本面，而必须以更加积极主动的方式为本地区的未来提供保障。时至今日，这一观点经受住了全球结构性转变的考验，世界的深层次改变正促使该地区采取新的行动。亚太局势复杂多变，平衡与稳定不再是必然，实现增长的方式和原则也不再显而易见。企业必须迅速采取行动以建立信任、创造价值，继而缔造持续成就。

新世界格局错综复杂。虽然全球经济已从2020年的低点反弹，但外部环境压力、金融压力与社会压力交汇，给整个亚太地区带来了更加复杂的新挑战。商业领袖面临着日益增长的市场变动与不确定性。这不仅仅是一系列一次性的临时性事件——我们正在见证一系列影响经济、社会系统、风险和利益相关者预期的长期结构性变化。为了在这种环境中重建信任并实现可持续增长，需要对战略和运营优先事项进行相应的结构性转型，即朝着更多利益相关者的方向进行实质性转变，并重新确定各事项的优先级，以取得相关的长期产出。对于亚太地区企业而言，不确定性也蕴含着巨大的机遇，若能加以把握，它们就能脱颖而出并蓬勃发展。

时移世易，变动不止。“亚太时刻：应对市场新格局”讨论了企业如何才能以最佳方式应对这一变化。本文以2020年的“把握契机，迎接亚太地区新时代”一文中确定的五大增长支柱为基础，在此之上进行了更深入的探讨，挖掘其背后更细微的驱动力和成功要素，探求如何创造价值、加强差异化优势，并实现与支撑该地区未来发展的动力相契合的转型。

我们都了解挑战所在。我们需要以紧密相连的新方式携手向前，针对亚太地区的新格局缔造可持续成就。

目录

执行摘要 4

业务成功要素 6

- 供应链
- 区域企业发展
- 数字经济
- 劳动力
- 环境、社会及治理 (ESG)

结论 19

联系我们 20



执行摘要

行动刻不容缓

在短短几个月内，新冠疫情就改变了世界。它加快了劳动力转型和数字化应用，而数字化应用现已与我们的生活密不可分。这导致消费者和商业的行为方式发生了永久性的转变，进而极大地改变了经济和社会的发展轨迹。疫情的持续影响加上无法意料的全球和地区冲击，造成亚太地区出现**失衡状态**。价格、需求和供应的波动相互交织，使增长的基础变得十分脆弱。持续升级的紧张局势和不断叠加的来自利益相关方的压力加剧了这种失衡，并推动运营环境发生根本性变化，迫使企业专注于更重要的结果。

破坏商业环境稳定的外部因素

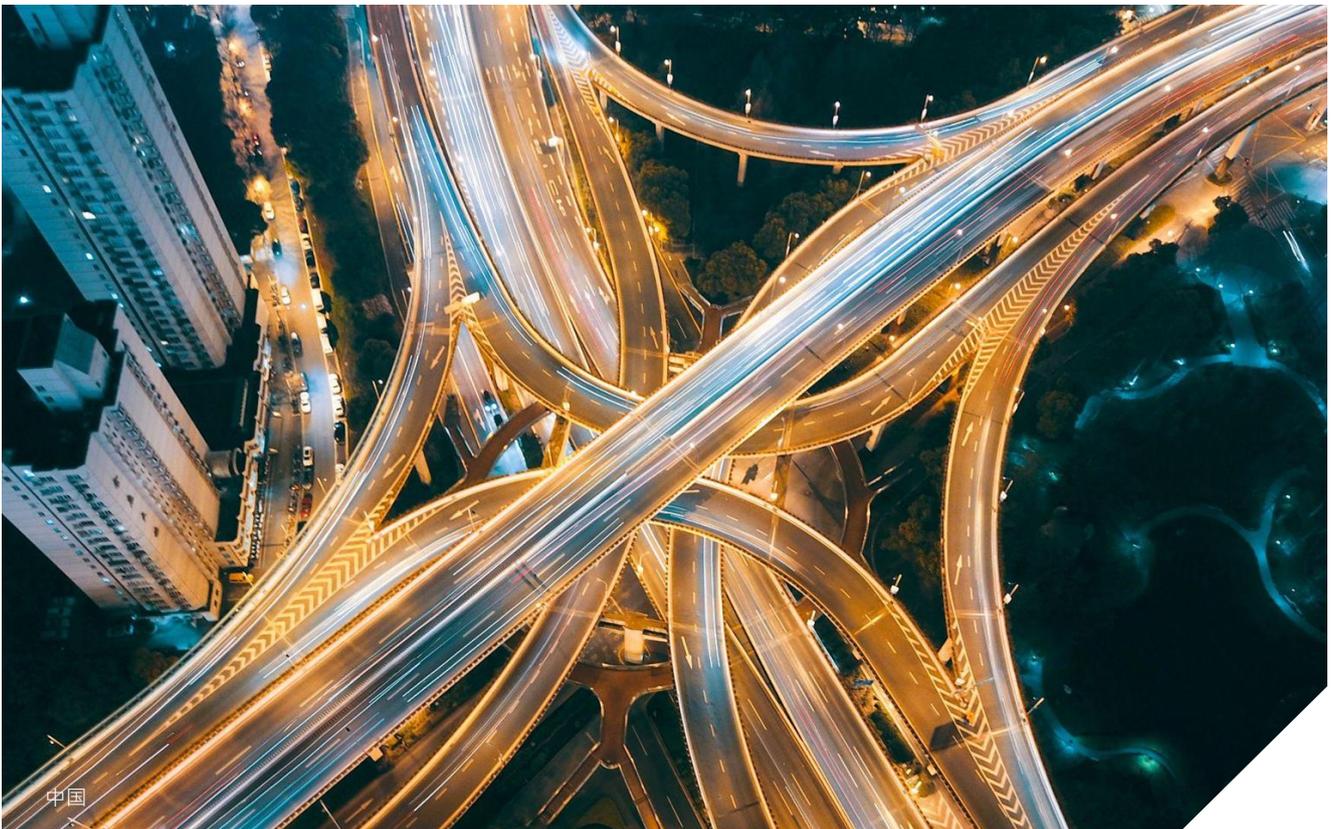
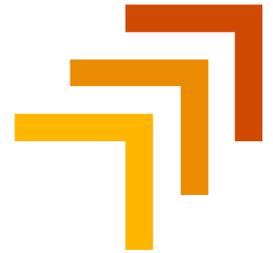
经济氛围发生改变：严重的通货膨胀和经济疲软的预期造成了更大的不确定性，加剧了不平等。

支离破碎的全球地缘政治背景：乌克兰战争的外溢效应，加上整个亚太地区加剧的区域间和区域内地缘政治紧张局势，引发普遍的不确定性和风险，同时增加了企业的运营与合规复杂性。

暴露出的供应链脆弱性：极端天气和劳动力短缺加剧了由新冠疫情引发的全球供应链断裂。及时制采购网络的脆弱本质已经暴露，而对其进行优化的重要性亦愈加凸显。

全新的劳动力挑战：纵观整个亚太地区，员工掌握自身职场命运的能力远胜以往，他们对雇主有着更高的期望，人才的流动也达到了前所未有的程度。

就环境、社会及治理问题 (ESG) 采取行动的壓力加速积聚：市场不再是被动接受，而正逐渐采取有目的性、有针对性的行动。

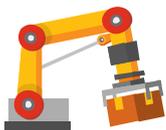




变革造就机遇

亚太地区不能再指望仅凭增长和渐进式变化就能渡过这种动荡多变的时期。利益相关者必须做出自我调整，转为更积极主动的姿态。他们必须采取更细致的新战略，这样才能在更加复杂多变、互联互通的亚太地区取得成功。我们与本地区商业领袖和专家展开讨论，从中总结出**五个相结合、相辅相成的成功要素**，它们将推动差异化与竞争力，从而驱动企业和政府的长远发展。

1



供应链

实施区域供应链转型，以重建**信任和韧性**

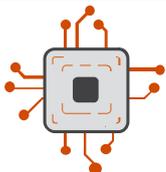
2



区域企业发展

从能力驱动的视角看待收购，从而**创造价值**

3



数字经济

采用数字化技术以挖掘市场洞察、降低风险，并**与时俱进**

4



劳动力

重新思考技能升级、接纳灵活性，并履行目标驱动式工作，以**建立信任**

5



环境、社会及治理 (ESG)

加快推进ESG优先事项，从而在**资本和人才市场中脱颖而出**

这五大成功要素相互关联、相互依存、相辅相成，牵一发而动全身。例如，ESG会成为供应链方面的考虑因素。在重建各方对采购网络有效性的信心方面，数字化将发挥关键作用。至关重要的是，要全盘考虑各成功要素，同时，在定制或适应的过程中也要考虑当地环境和市场成熟度。

通过充分考虑这五个持久且相互交织的成功要素，即可为企业如何克服艰难挑战、产生深远影响，以及推动持久的增长和竞争力设定一个新基准。在这个历史性时刻，我们有机会巩固亚太地区在全球的地位，让这一地区成为兼具韧性与包容性增长的中心（惠及所有利益相关者），成为数字化创新与ESG发展的枢纽，并完善其互联互通的特性。



1

供应链

实施区域供应链转型， 以重建信任和韧性

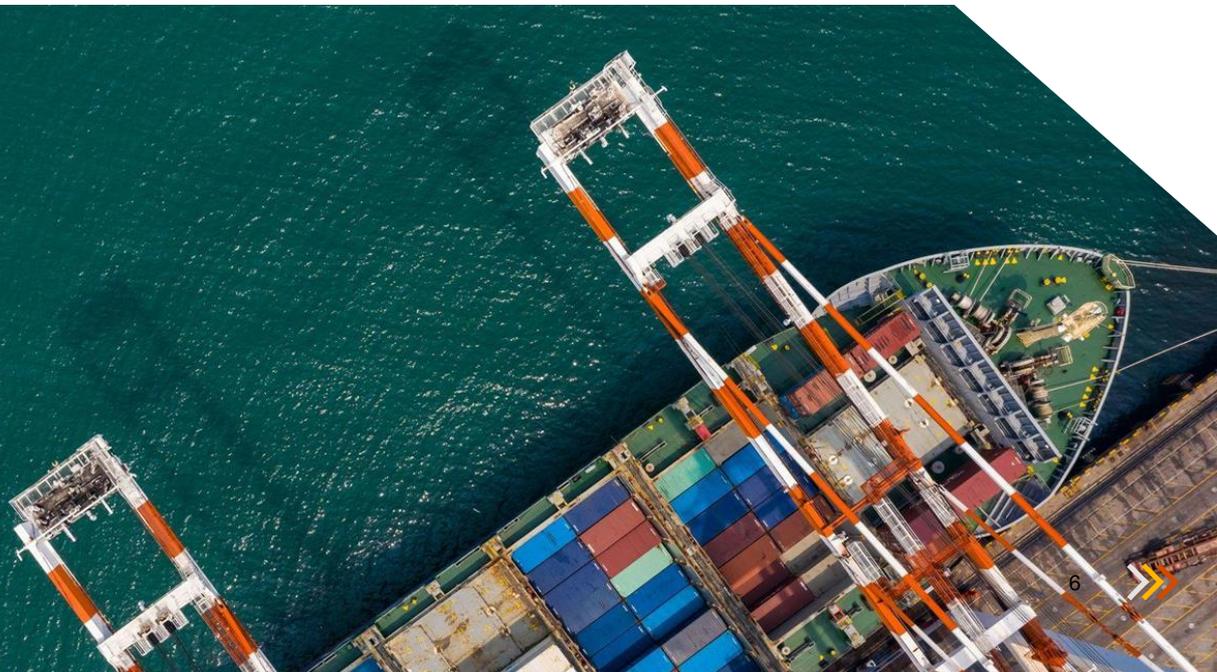


全球供应链近期已饱受考验。现有系统的脆弱导致信任被侵蚀。然而，许多问题看似刚刚浮现，其实隐患的根源早已埋下。数十年来为降本增效而付出的努力使得供应链分散于全球各地。这种效率并非没有代价——它造成了脆弱性、有限的透明度，以及几乎无法快速应对意外冲击的及时制系统。最近的供应链再平衡致力于融合“及时制”与“以防万一”的方法（刻意增加冗余库存），然而，在当今供应链松弛度有限的环境下，这种系统上的再平衡难以实现。

供应链中断促使人们意识到，有必要重新平衡全球供应链，建立更加多样化的区域网络。此外，各个市场的成本不断攀升以及监管制度不断更新，促使企业探索实现供应链和制造基地多元化的途径，其中许多企业正在制定“中国+”战略。通过制定“中国+”战略来调整区域采购足迹已得到越来越多企业的仿效，但地区内各地供应链的成熟度不一，为此带来挑战。亚太地区这种有意制造的供应链分散化给管理当地事务带来了新的运营框架和新的复杂性——从物流基础设施的管控、知识产权保护的力度，再到当地供应商的可靠性。诸多公司谋求在中国以外的地区取得进一步发展，为此，他们需要考虑在相对多元化的地区如何选择合适的供应商、生产地点、人才库和分销网络。

随着全球供应链的地理位置日趋聚拢，经济活动互联互通的区域枢纽逐渐成形。这些区域枢纽往往依托于政府已给予特殊投入，从而帮助建立竞争优势的行业。亚太地区内的相互协调、互为补充的枢纽可以通过提高生产力和出口竞争力，同时减少制约增长的竞争压力，来实现共同繁荣。例如，泰国关注汽车行业，马来西亚关注医疗保健业。然而，这些区域枢纽通常并非自然产生，省级或国家级政府部门的协调对于构建这种生态系统至关重要。*考虑到美国和中国之间某些行业供应链有潜在的局部脱钩情景，企业在应对这一挑战时，需要考虑如何以及在何处扩大现有的供应链足迹，以实现盈利、增长和风险的平衡。

*目前，越南是供应链转移的重要目的地之一，但已接近产能转移上限（越南在2022年的失业率为2.6%，不到亚太地区(5.7%)的一半）。这为东南亚其他地区创造了机会，它们可以发展基础设施、制定方便跨境业务的政策，从而促进投资。



在这一瞬息万变的背景下，除了来自供应链方面的担忧，企业也迫切需要更好地管理自身ESG问题和降低风险。普华永道近期的研究表明，应对监管变化和识别供应商风险是商业领导者们最关切的ESG问题。然而，调查结果也表明，关注ESG报告和指标的公司较少。此外，如果不为管理能力和工厂基础设施注入大量投资，规模较小的本地企业一旦无法满足ESG的预期和全球买家的严格规则（例如净零、社会绩效等），就可能被排除在国际供应链之外。这可能会无意中增加供应链风险，因为生产活动将不可预见地集中于更深层级的供应链中，一旦供应中断，可能会进一步损害客户信任。

“新冠疫情这一最新的干扰性事件再次揭露了全球供应链的脆弱属性，也凸显了为未来而重建的必要性。亚太地区有望成为全球增长引擎，但前提是企业要优先实施供应链转型，以实现有韧性的增长。”

David Wijeratne
国际增长业务主管合伙人，普华永道新加坡



越南



供应链合作伙伴的复杂性与日俱增，这对于管理长期声誉、法律和脱碳风险有着重大影响。

Jeremy Prepscious
亚太区ESG 可持续供应链主管合伙人
普华永道香港

立刻凝聚行动

面对日渐严格的市场监督以及脆弱的供应链，企业当前必须实施供应链转型。企业必须同时应对全球供应链的挑战，并充分把握其带来的机遇。为实现这一目标，企业需要将关注重点从供应链的降本增效基本要素转向发展更具韧性的供应链，并通过提高灵活性和适应力来重塑人们对供应链的信任。通过将重点转向韧性和信任，企业就有可能在整个供应链内发掘更广泛的价值创造机会，尤其是在数字化、可持续发展与转型方面。

管理这一转变的复杂性，以及实现其多元化，绝非将生产活动重新分配给在多个司法管辖区运营的新供应商那样简单，尤其是在许多供应网络依赖中国提供关键投入的现状下。为了建立信任，有必要建立一种网络化的供应商网络，该网络应该具有灵活性和适应性，能够应对社会动荡、极端天气和供应商运营困境等负面冲击。这需要通过数字化来提高效率、透明度和可追溯性，同时还需具有前瞻性，使采购活动与客户和消费者需求模式保持挂钩。

最后，将ESG因素纳入供应链战略时，不应只是被动地管理极端天气事件（例如中国由于旱引发的工厂停产和运输延误）带来的风险，或是通过增加采购邻近度来减少碳足迹等；应该更多关注的是，如何增加从秉持更具可持续经营理念的供应商处采购的机会，这些供应商可以帮助制造商降低其“范围三”^{*}排放目标，实现净零承诺，同时管理社会绩效和确保当地经营权。能够在气候和社会目标（例如保证工人安全、消除现代奴隶制）方面取得更快进展的企业将脱颖而出。

建立供应链韧性和信任能带来新机遇。但通过高筑围墙来巩固现有供应链并抵御短期风险，并不能实现这一目标。要有效地处理将关注点从成本效益转移的复杂问题，企业有必要放眼长远，采取积极主动的计划，在亚太地区建立高度优化、分布式的供应基地。

* **范围三排放**是指报告公司价值链中的所有间接排放（范围二以外的排放），包括上游和下游排放

2

区域企业发展：

从能力驱动的视角看待收购活动，从而创造价值



在经历了数十年高于平均水平的增长和巨大的市场回报后，亚太地区如今处于十字路口。该区域内的各类公司，包括私募股权在内，正纷纷重新配置其业务和能力，依靠并购活动而非内生增长来快速树立竞争优势，或是简化其投资组合。

在过去16年中，亚太地区的并购活动整体增幅超过3.5倍。该地区在全球交易中的份额有所增加，这受益于6000多亿美元的高额私募股权可投资金——其本身就证明了市场的吸引力。亚太地区仍然是全球增长的绝佳地点：蓬勃发展的代际财富转移、正在加速的产业现代化、不断增长的亚洲内部贸易流动、国际投资和业务覆盖，以及对ESG的新关注。这每一项都带来了极具吸引力的机遇。

然而，尽管并购活动不断增加，**普华永道的价值创造调研**表明，在其分析的亚太地区交易中，有近一半的交易价值受损和/或表现逊于同行：41%的买家和63%的撤资者在十年期内的投资表现逊于同行。在这种环境下，交易在本质上变得更加复杂，难以识别、构建和执行。

将创造价值作为优先事项的理由很充分，尤其是在这种无法继续依靠典型条件来驱动价值的时期。这就要求企业增强韧性，并全方位思考价值驱动因素，而非仅考虑金融工程和运营协同效应（包括税收优惠分析）的传统要素。研究表明，价值创造与采取战略性“能力驱动”（此处的能力是指让公司得以创造价值的流程、工具、技术、技能和目标的特定组合）方法之间存在直接关联。



这种结果绝非偶然。通过专注于关键的运营素质或能力，有助于交易撮合者将宝贵的时间和投资引导到交易中最具差异化的要素：通过交易促成转型。这就是相辅相成、推动价值的要素。例如，利用交易作为催化剂，通过获取相关技术来加速商业模式的数字化，从而通过人工智能、客户体验设计和物联网等能力来改变价值的实现方式。

同样，ESG广泛对应于公司可能寻求通过非内生方式奠定基础，随后不断提升溢价的一系列能力。公司应明确差距所在，并严格规范获取（例如脱碳、知识产权和报告基础设施）的能力，以及在公司ESG进程中部署这些能力的时机。这对于实现净零排放承诺、满足更广泛利益相关者的期望和降低监管合规风险至关重要。

我们的研究表明，如果企业优先考虑通过地域扩张实现拓展，并以此作为交易的主要战略动机，而非采取能力驱动的方法，那么在35%的情况下，此交易只能创造很少价值或者破坏价值。

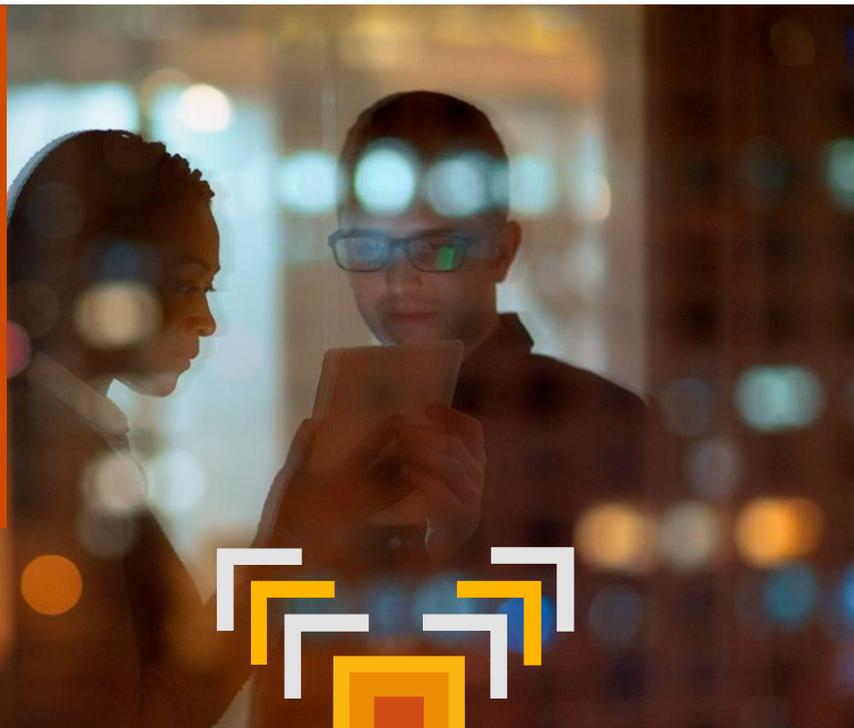
对于拥有强劲财报表现的企业而言，现在正是发挥价值重置的作用、获得产生长期回报的必要能力的时机。为此，交易撮合者应专注于一系列务实的行动。

- 1 明确地将价值创造与战略联系起来，谨遵原则，按照一致的方法/蓝图来挑选、执行和整合收购。
- 2 在运用能力视角时，应确保采取端到端的方法，包括交易假设、执行优先级、资本募集和转型计划。
- 3 确保交易撮合者投入时间和精力，了解推动差异化人才战略需要怎样的文化、商业规范和市场实践要素。
- 4 在整个交易周期内不断从数据（包括第三方来源的数据）中挖掘价值。
- 5 考虑如何利用ESG在资本市场中以及在产品和服务的定价和定位中提高溢价。
- 6 适当投资于业务整合——我们的分析表明，被认为能带来最佳回报的方案是将至少6%的交易价值用于业务整合方面。

“

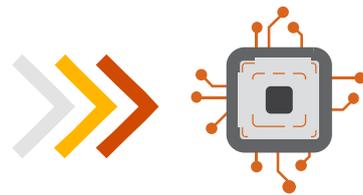
以能力为导向的收购能带来的股东年化总回报，与出于其他原因（例如规模经济、利润丰厚的资产、巩固现有市场地位或业务多元化）进行的交易相比，要高出约14%。

鲍德璋
普华永道亚太区交易服务主管合伙人



3

数字经济： 采用数字化技术以激发洞察力、 降低风险，并与时俱进



实行数字化变革的紧迫性远胜以往。我们的工作和经营方式、地点和目的都发生了根本性的变化。数字化日益成为整个价值链中经济韧性、灵活性和效率的关键。转型是将运营转变为竞争优势并与时俱进的必要条件。

近年来，数字化采用、转型和交付的步伐加速并呈现出指数级增长。在这方面，一些公司的表现优于其他公司，但仍有提升空间。在亚太地区，**79%的CEO**将在未来三年内将其投资重点转向数字化转型。但企业必须立即采取行动，在适当的时间、适当的地点，在价值链的最关键部分运用数字化实践和技术，从而把握机遇。数字化和技术转型不应是“一刀切”式的工作，而在很大程度上取决于投资偏好、数字化技能和企业的运营限制。

数字化将使企业能够向客户、供应商和员工提供差异化的价值主张。**预计到2023年**，亚太地区三分之一的公司从数字化产品和服务中获取的收入将达到其总收入的**30%以上**，各国政府越来越意识到数字经济作为企业和国家竞争力的关键杠杆的重要性。亚太地区多国已发布国家级数字化战略以吸引人才和投资，例如新加坡的**“智慧国家2025”发展蓝图**、马来西亚的**数字经济蓝图**、印尼的**路线图**，以及香港特别行政区的**智慧城市蓝图**。这些都属于基础性战略，标志着政府层面广泛认可了这样的事实：蓬勃发展的数字经济有助于社会公平、促进有韧性的未来，并为跨境合作和投资发挥协同增效作用。

案例研究

普华永道**以人为主导，以科技为驱动**，将BHP的共享服务模式转变为单独一项运营业务。普华永道与BHP在全球范围内就人员、文化和技术开展合作，梳理了BHP的端到端流程并开展了分析，以确定短期和长期的优化和自动化机会。通过分析BHP的流程，普华永道发现了实施变革并减少浪费的机会，从而提高了前线员工安全和生产率。

拥抱数字化，紧跟时代步伐

为了应对日益增加的市场复杂性和竞争激烈程度，企业必须把握数字化（从自动化到新兴技术）带来的机遇。通过数字化，企业和政府可利用更好的数据、更深入的见解和更高效的流程来应对失衡，从而支持新的业务模式并开辟新的收入渠道。

成功的数字化转型是组织战略中不可或缺的一部分，它必须满足市场、客户和员工的期望。尽管一般组织在几乎所有方面（从产品、流程到企业文化和运营模式）都有实现数字化的可能，但了解企业内部哪些领域能最大限度地提高价值主张的交付和提高市场相关性，并优先应对这些领域，这一点非常重要。ESG计划和报告可以通过高质量的数据和分析进行基准评估，制定更明智的决策，并降低合规工作负担。通过深思熟虑的技术应用，可以实现对供应链的复杂性和挑战的管控。

推动和维持数字化转型需要人员、流程和技术的支持。数字技能升级和新技能培训可以解决当前技术人才短缺这一困境，而这些培训可以成为组织的差异化因素，

也可以帮助组织释放运营效率和韧性。政府也有机会通过公私部门伙伴关系，在助推技能升级议程方面发挥作用。

最后，企业文化和变革管理是任何数字化转型的成功基础。例如，员工需要采用整合技术技能的新工作方式，而商业领袖必须接受数据驱动的决策方式，并提升网络认知，从而全面拥抱数字化思维模式。为了实施根本性变革，需要明确组织优先事项和变革管理方案。

当前的问题已经不再是数字化能否提供价值，而是：“身处日渐复杂的环境之中，数字如何能够提高韧性和敏捷性，并同时降低网络安全和数据隐私方面的风险？”

对于亚太地区而言，积极投身数字化变革将有助企业在以数字化为中心的未来蓬勃发展。通过把握这一机遇，企业和政府就能应对当今的挑战，并建立韧性和敏捷性，以主动应对未来挑战。



案例研究

航运货物是全球贸易的核心。在新现状下，拥塞和集装箱短缺给航运货物带来了严苛考验。协调占全球交易商品90%的货件可谓任务艰巨。面对这一挑战，普华永道的一个跨职能的全球网络团队建议采用一个平台，支持创建由区块链驱动的[全球航运业务网络](#)。在清除反垄和监管障碍后，该平台将货物处理时间从数天缩短到几小时。这个项目表明，棘手问题需要多样化能力和对于协作的坚定承诺。



4

劳动力：

重新思考技能升级、接纳灵活性， 并履行以目标为导向的工作，以建立信任



当今的劳动力市场挑战十分复杂，需要雇主作出更大的努力为员工提供更好的条件。亚太地区的员工正在重新思考自己的生活，而工作是最重要的。人才的流动达到了空前的程度。成千上万的外籍人士继续在该地区流动——一些地方的外籍人士数量减少，而另一些地方则迅速增长。许多外出务工者回到了自己的家乡，数百万工人离职或更换工作。大多数人希望雇主提供比以往更大的灵活性。

根据普华永道的[亚太区职场期待与志恣调研](#)，劳动者与雇主之间的力量平衡正在发生变化。员工表示，他们想要更有意义的工作，在工作中展现真实的自我，并且信任其雇主。他们希望更好地获得公平薪酬。从长远角度来看，仅凭加薪来挽留和吸引人才并非可持续的做法。员工期待工作中有更高的透明度、公平性和灵活性。

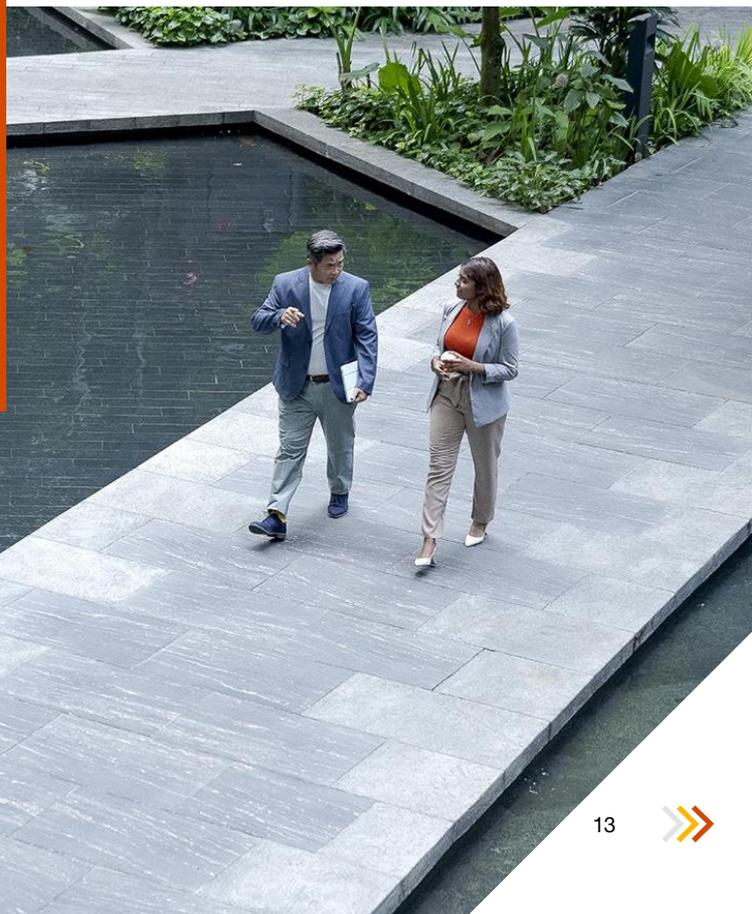
目前的职场中有四个世代的劳动者，雇主面临的一个挑战是了解并满足员工千差万别的期望。鉴于三分之一的员工计划在未来12个月内要求加薪，五分之一的员工打算转投新雇主，再加上先前概述的亚太地区问题之背景，本地区的公司应该警觉起来。亚太地区许多公司多年来已饱受技能和人才短缺困扰。

领导当今的劳动力，需要采用更以人为本的方法。这种领导力应当具有代表性和包容性，愿意信任和赋能，注重协作并具备同理心。层级分明的传统领导模式已经过时也不再有效。尽管如此，研究表明，在不断变化的劳动力动态关系方面，CEO与员工之间存在不对称性。在普华永道的[亚太地区CEO调研](#)中，CEO被问及主要威胁（健康风险、网络风险、宏观经济波动、气候变化、地缘政治冲突和社会不平等）如何阻碍增长。除社会不平等风险外，他们最关心的是对收入的短期影响。在实现短期收入增长的背景下，吸引和留住人才似乎不太受关注。

“
员工的声音越来越强烈，雇主需要悉心倾听。一个组织和其员工的文化和价值观必须保持一致，否则人们会有自己的考量，并最终用脚投票。”

Norah Seddon

普华永道亚太区和澳大利亚员工和组织主管合伙人





这种脱节突出了一个重大的机遇。领导者如何应对不断变化的劳动力市场，将影响企业是否能塑造长期的战略成功。能够解决技能短缺、支持混合工作模式和实现社会使命（ESG）的相互关联的应对措施至关重要。

解决员工队伍规划问题

许多员工都在探寻中短期职业发展计划（一至两年或三至五年），同时希望雇主向其传授长期成功所需的数字和技术技能。当雇员与雇主建立伙伴关系时，技能将成为能够在中短期内收获切实回报的领域。然而，公司往往将技能升级视为弥补当前能力差距的短期解决方案，而非培养具有战略竞争力的员工队伍的一种途径。为了培养面向未来的员工队伍，雇主必须从长远角度全面考虑他们需要（包括员工和公司）的技能，然后制定互惠互利的计划来提供这些技能。

拥抱灵活与信任

灵活办公已成为趋势，亚太地区90%的员工更偏好远程或混合办公模式。在混合办公模式成为常态的未来，平衡留任风险至关重要，而独断专行的方法（如强制规定具体的上班时间）很可能会失败。相反，给予员工对工作方式和时间的支配力，或许会引起更好的共鸣，尤其是对于具备抢手技能、与雇主义价力较强的员工。公司还需留意，不能忽视38%的非混合劳动力，他们的参与度和满意度低于在家办公的员工。重点在于，领导者应该了解员工的偏好，并让他们对自己的工作模式有一定的发言权。归根结底，这有赖于领导者信任并授权员工，让他们知道对他们自身和公司最有效的方案，然后建立起有效的伙伴关系。

履行社会使命(ESG)

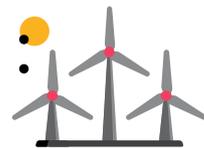
金钱很重要，但意义感也同样重要。员工希望获得公平报酬，但他们重视的不只是报酬：64%的人希望工作能为其带来满足感和意义感，62%的人希望自己能在工作中展现真实的自我。在公司实施ESG相关转型的过程中，可以进一步利用这一点来获得竞争优势，尤其是吸引专业人才。培养意义感和成就感的最有效的方式之一是在人们的日常工作与更广泛的社会使命之间建立明确的联系。那些成功的企业会收集员工观点数据，对员工进行细分，并针对关键群体确定优先行动计划，从而明确员工的诉求。他们将详解ESG对员工的意义，统一目标，概括员工在实现这些议程方面可以发挥的作用，从而推动ESG的采用。通过宣传行动进展，员工就能更清楚地了解组织的宗旨如何与其个人价值观保持一致。



5

环境、社会及治理（ESG）

加快推进ESG优先事项，
从而在资本和人才市场中脱颖而出



亚太地区在就联合国可持续发展目标（SDG）取得区域性进展方面仍面临挑战。重重危机、传统上依赖化石燃料的经济发展模式的影响以及持续的地缘政治挑战相结合，使得亚太地区在实现可持续发展目标方面更加落后。因此，ESG不仅正迅速成为一种优先事项，而且成为全社会共同目标中的一种差异化因素，以加快在一系列错综复杂、相互关联的问题上取得进展。ESG能够缔造有意义的变革和可衡量的价值，是开创更美好世界的明智之举。它是推动供应链、企业增长、数字化采用、劳动力、整体社会影响和相关投资等决策的关键考量。对ESG的看法，已经从一种以减轻风险为重点的报告活动，转变为在整个业务周期内创造重要价值的机会。

在透明的数据和治理的支持下，在环境和社会目标方面进展更快的企业将树立自身的独特优势。这种独特性不仅体现在上市公司和私营企业的估值中，也体现在人才竞争中，求职人在选择雇主时，“意义感”（宗旨、真实性和幸福感）是一项首要因素。

环境

亚太地区的商业领袖在实现净零排放的道路上加倍努力，势头并未减弱。60%至69%的亚太地区CEO承诺实现净零或碳中和目标，分别比全球同行高出9%至13%。随着企业和政府的净零排放目标不断升级，亚太地区需要将其年度脱碳率提高13倍，才能达到全球脱碳率15.2%的要求。令人鼓舞的是，2021年，亚太地区在降低碳强度方面的表现优于全球其他地区，其中澳大利亚、中国、印度尼西亚、马来西亚、新西兰、韩国、泰国和越南的表现尤为优异。政府、企业和投资者之间的合作行动（包括跨境合作）对于保持这种势头而言前所未有的重要。脱碳进程中的一个关键点就是对企业创新的高度要求，这样才能推动公平和循环经济转型。通过更长的产品生命周期（例如减少原材料用量）、有针对性的创新和基于服务的业务模式，在未来20年中，亚太地区有望创造超过3240亿美元的经济产出和150万个工作岗位。

同时，来自监管机构、投资者和更环保的亚太消费者的压力越来越大，他们都要求企业在实现净零目标方面取得明显进展，而对生物多样性和其他环境问题的关注也在增加。亚太地区的股东积极主义显著增加，进一步施加了业绩压力，并促成了监管改革，强化了公司治理。随着排放法规的出台，有关范围三、能源转型、供应链和数字化影响的势头逐渐加强。随着“服务于所有利益相关方”这一理念渐趋成熟，价值正在发生演变。遵守监管并符合欧盟主要分类体系的企业会崭露头角，并逐渐获得20-30%的市场估值溢价。



新西兰



社会

动荡的全球地缘政治和经济背景正在亚太地区制造更大的不确定性，加剧各个国家/地区之间的不平等。利益相关者群体（包括雇员、雇主和供应链劳动力）之间的动态关系使这一问题更加复杂。企业既面临重大挑战，也拥有巨大机遇：创建包容性商业模式，同时保持其产品和服务的商业性。近期数据表明，如果能够得到适当的信息，消费者愿意为可持续的产品和服务支付额外费用。因此，在考虑社会影响时，不应脱离实际——对多元文化、弱势群体和当地社区福利的考虑必须成为产品开发生命周期的核心。

为了切实实现这一远大抱负，需要完成两项优先任务。首先，企业在实现净零的道路上还必须考虑如何实现公正的过渡，确保为受碳密集型活动转型影响最大的利益相关者群体提供包容性机会。其次，实现社会使命的企业可以将这种使命感作为员工价值主张的“溢价”，这对于吸引和留住那些主动选择行为方式符合其道德观（而不仅是薪酬）的雇主的人才而言至关重要。



治理

在亚太地区，经过这次疫情的影响，信任体系发生了变化，政府变得比企业更受信任。面对信任赤字，企业需要适当水平的透明度和能力，并实现高质量数据的标准化，以重塑利益相关者（包括员工和投资者）的信心。然而，要采取怎样的行动去增加信任和透明度对企业来说是一个开放式问题。与气候和社会影响相关的数据仍然零散且不成熟，难以获取和分析。这使得为改进目标和报告目标设定基线尤为艰难。世界各地的政府和监管机构继续推动监管变革，审查该地区的运营和供应链，特别是在劳动力、社会影响和人权领域。掌握这些领域的透明度和数据的企业，以及了解不断变化的全球监管环境并据此采取行动的企业，可以利用这一点，以有利条件获得资本，并在与利益相关者建立信任方面取得领先地位。



从“良好意图”到“价值创造”

亚太地区对更广泛的ESG问题的关注度不断增长，这为将ESG改进杠杆融入业务韧性、气候倡议和转型愿景提供了重要机会。主动为提高透明度做好准备的企业将能强化市场差异化优势，并提高其影响气候和社会问题的能力。在此过程中，领导者应将承诺和行动引导到最有效和最务实的活动中：

设定ESG愿景，将其与员工价值主张联系起来，并公开表明立场

ESG是一种差异化优势。这也是企业确保满足利益相关者需求的一种方式。为了从接受和展望转变为实施和行动，您必须了解现状、目标以及实现方法。了解这一点并与员工沟通当前进展，将有助于企业适应竞争激烈的人才市场，并成为完善其愿景的催化剂。这种愿景将有助于制定员工价值主张，支持以目标为导向的运营模式和组织结构。就管理和维护利益相关者的期望而言，在与产品、服务和员工价值主张最相关的社会议题上公开表明立场至关重要。

利用气候工具了解风险、投资数据生态系统并调整投资组合

组织中多达80%的供应链排放来自仅占20%的采购活动。企业需要承诺了解并减少这些排放，通常采取的方法是调整组合结构，并在整个供应链中积极开展相关工作。无论是正在实施能源转型的公司，或是已开启净零进程的业务组合，均可利用数据来寻找推动力和加速力。同样关键的是正确评估风险，尤其是气候变化带来的物理风险。影响评估工具汇集了经济和运营数据。它们决定了一项决策（例如组合变动）对ESG标准的影响，包括生成的污染、二氧化碳排放、劳动实践和社会福利。这种精细度可以帮助领导者做出战略决策，辨明利弊权衡并发现机会。有序的高质量数据生态系统可带来信心和清晰的报告，这使企业能够更好地满足监管要求，提高风险意识，并最终建立与社区和市场之间的信任和透明度。

实现获取溢价回报和紧缺人才的能力

通过利用私营部门的资本投资，可以显著加快向净零排放的成功过渡。展现ESG能力并产生环境和社会影响的企业，其资本成本更低，更有可能被投资者优先考虑，获得对其产品和服务进行溢价定价的权利，并通过员工价值主张吸引和留住优秀人才。

ESG革命已经到来。社会需求和商业机会正在汇聚，共同推动公司转变其构想战略、提高绩效、在资本市场中脱颖而出以及确保吸引和留住人才的方式。ESG有助于将不确定性转化为机会，将复杂性转化为明确性，将问题转化为潜力。我们可以借此取得可衡量的成功，并缔造持续成就，从而推动负责任的增长。





“
亚太地区的企业仍处于关键的过渡节点：这种转变需要脱离“表面光鲜”的报告，转向围绕价值创造的更为重点明确、更具变革性的思维方式——将ESG与产品和服务组合的创新相结合，在“施仁布德”的同时实现可持续的溢价。

郭薇诗
普华永道亚太区ESG主管合伙人

澳大利亚





印度



座而起行，携手共进

多年来，亚太地区受益于一系列稳健的区域基本面因素。在面对过去的挑战时，该地区表现出了强大的韧性，其蓬勃发展的经济为整个地区带来了财富。然而，面对增长的威胁和当前的不平衡状态，亚太地区的企业现在必须在决策过程中更加深思熟虑又积极主动，在规划中更具战略性，以推动公平增长，增强区域竞争力和韧性。

商业领袖面临着严峻挑战。他们必须为众多利益相关者创造价值与持续成就，而这些利益相关者的利益并不总是一致。他们必须快速决定时间和资源的最优部署，并在此过程中了解这些决策对整个价值链的影响。要在当今世界中取得成功，需要领导者有胆有识；灵活适应并快速发展；开展协作、建立信任和韧性；关注供应链、区域内企业发展、数字经济、劳动力和不断发展变化的ESG环境。这五个相互协调且相辅相成的领域是领导者面临的关键挑战，但同时也蕴藏着最大机遇。它们是能够建立独特优势并产生持久影响的成功要素。

商业领袖不得不应对史所罕见的众多挑战——而且各个挑战相互交叠，又各有复杂性。同样前所未有的，商业领袖不得不同时应对全部挑战。我们面临着新的现实，前方的道路复杂曲折，这凸显了团结一致的重要性。企业必须转型以促进竞争力和繁荣，并引领亚太地区未来成为全球最具韧性、最可持续发展的经济体。

时不我待，我们必须把握亚太时刻，应对市场新格局。

让我们座而起行！



联系我们

主要作者

Michael McKenzie

总监 | 全球协调

michael.k.mckenzie@pwc.com

Kelly Garayoa Sánchez

总监 | 亚太战略

kelly.a.garayoa.sanchez@pwc.com

Michelle Arnold

经理 | 全球协调

michelle.l.arnold@pwc.com

主题专家

鲍德暉

亚太区交易服务主管合伙人

d.brown@hk.pwc.com

Kirsty Haymon

亚太区ESG, 社会主管合伙人

kirsty.haymon@pwc.com

郭薇诗

亚太区ESG主管合伙人

iyy.ws.kuo@cn.pwc.com

Vishy Narayanan

亚太区首席数字信息官

vishy.narayanan@pwc.com

Jeremy Prepisci

亚太区ESG可持续供应链主管合伙人

jeremy.prepisci@hk.pwc.com

Sean Purdie

亚太区ESG能源转型主管合伙人

sean.purdie@pwc.com

Norah Seddon

普华永道亚太区员工和组织主管合伙人

norah.seddon@pwc.com

Richard Skinner

亚太区交易、战略和运营主管合伙人

richard.skinner@pwc.com

Luke Soon

亚太区数字产品合伙人

luke.soon@pwc.com

David Wijeratne

国际增长业务主管合伙人

david.wijeratne@pwc.com

亚太区领导层

赵柏基

普华永道亚太及中国主席

raymund.chao@cn.pwc.com

Christopher Kelkar

普华永道亚太区副主席·
运营和全球协调主管合伙人

christopher.s.kelkar@hk.pwc.com

Sridharan Nair

普华永道亚太区副主席·市场

sridharan.nair@pwc.com

澳大利亚

Tom Seymour
首席执行官
tom.seymour@pwc.com

Pete Calleja
市场主管合伙人
pete.calleja@pwc.com

David McKeering
市场主管合伙人
david.mckeering@pwc.com

Kristin Stubbins
市场主管合伙人
kristin.stubbins@pwc.com

中国内地

赵柏基
亚太及中国主席
raymund.chao@cn.pwc.com

梁伟坚
市场主管合伙人
thomas.w.leung@cn.pwc.com

印度

Sanjeev Krishan
主席
sanjeev.krishan@pwc.com

Vivek Prasad
市场主管合伙人
vivek.prasad@pwc.com

印度尼西亚

Eddy Rintis
地区高级合伙人
eddy.rintis@pwc.com

Ay Tjhing Phan
市场主管合伙人
ay.tjhing.phan@pwc.com

日本

Koichiro Kimura
集团主席
koichiro.kimura@pwc.com

Yukinori Morishita
市场主管合伙人
yukinori.morishita@pwc.com

马来西亚

Soo Hoo Khoon Yean
地区高级合伙人
khoon.yean.soo.hoo@pwc.com

Sundara Raj
市场主管合伙人
sundara.raj@pwc.com

新西兰

Mark Averill
首席执行官
mark.averill@pwc.com

Joanne Robinson
市场总经理
jo.n.robinson@pwc.com

菲律宾

Roderick Danao
主席
roderick.danao@pwc.com

Mary Jade Roxas
市场主管合伙人
jade.roxas@pwc.com

新加坡

Marcus Lam
主席
marcus.hc.lam@pwc.com

Kok Weng Sam
市场主管合伙人
kok.weng.sam@pwc.com

韩国

Hoonsoo Yoon
三逸普华永道首席执行官
hoonsoo.yoon@pwc.com

Daniel (Sang-Soo) Yoo
三逸普华永道市场主管合伙人
sang-soo.yoo@pwc.com

中国台湾

周建宏
资诚台湾所长兼执行长
joseph.chou@pwc.com

段士良
市场长
patrick.tuan@pwc.com

泰国

Chanchai Chaiprasit
首席执行官
chanchai.chaiprasit@pwc.com

Paiboon Tunkoon
市场主管合伙人
paiboon.tunkoon@pwc.com

越南

Van Dinh Thi Quynh
国家高级合伙人
dinh.quynh.van@pwc.com

David Tay
市场主管
david.tay@pwc.com



© 2022 年普华永道。版权所有。保留所有权利。

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。如需了解更多信息，敬请访问 www.pwc.com/structure。本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

普华永道秉承「解决重要问题，营造社会诚信」的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及152个国家和地区，有将近32.8万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览 www.pwc.com。

www.pwc.com/asiapacific