



新首席运营官

OLIVER WYMAN
A MARSH BUSINESS

从效率工程师到商业策划者

内容

研究概述3

执行摘要 5

波浪模型：演变中的首席运营官优先级 7

关键塑造首席运营官议程的力量 9

一个更具战略性和网络化的首席运营官角色 12

C级高管内部的管理途径 15

下一步骤针对COO 17

研究概述

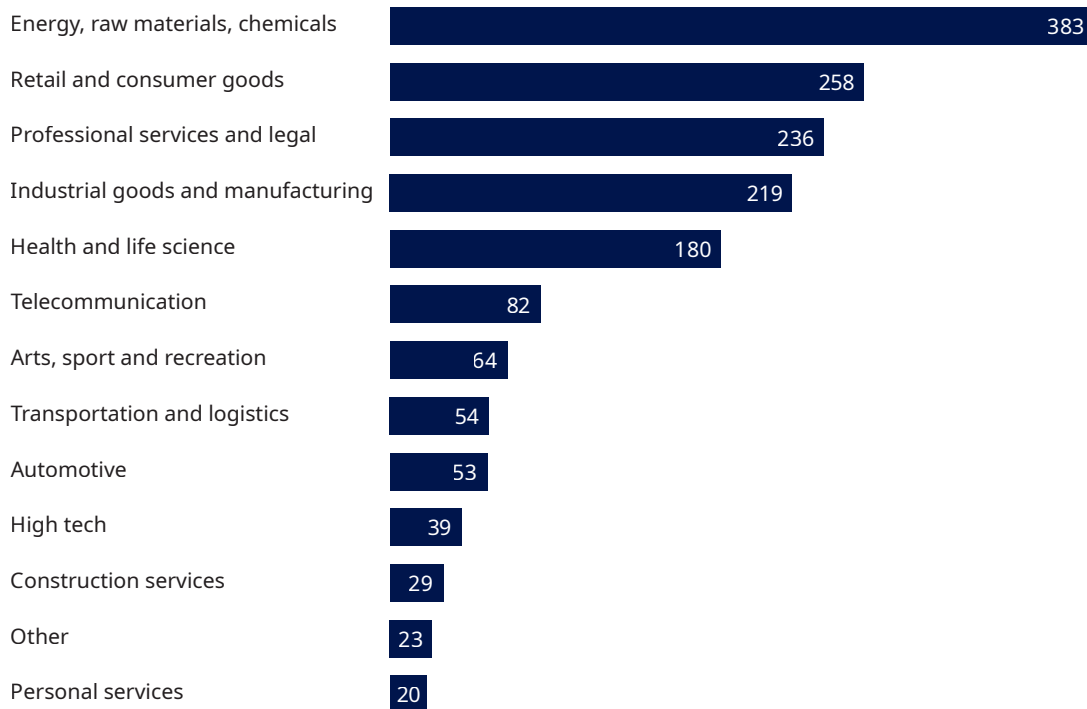
在当今快速发展的全球商业环境中，首席运营官（COO）面临着前所未有的挑战和机遇。他们的角色已不再局限于工厂生产线或内部效率；它已经扩展到涵盖生态系统协调、数字创新、可持续性和系统性风险的管控——如气候变化和地缘政治波动。

奥利弗·怀曼公司开展了一项全面研究，以了解首席运营官议程和角色在复杂性和规模上的演变。这包括对欧洲顶尖首席运营官的访谈以及分析了超过2万家大型企业首席运营官的20,000多个档案（附件1和2）。

分析集中在在欧洲证券交易所上市的1,000多家大型实体商品领域首席运营官。为了捕捉下一代首席运营官不断变化的优先事项和能力，奥利弗·韦曼（Oliver Wyman）对20多位来自包括健康与生命科学、交通运输与物流（铁路、航空）、航空航天与国防、能源、原材料和工业商品等众多行业的首席运营官和高级管理人员进行了结构化访谈。

展览1：样本量概述——按行业划分的COO

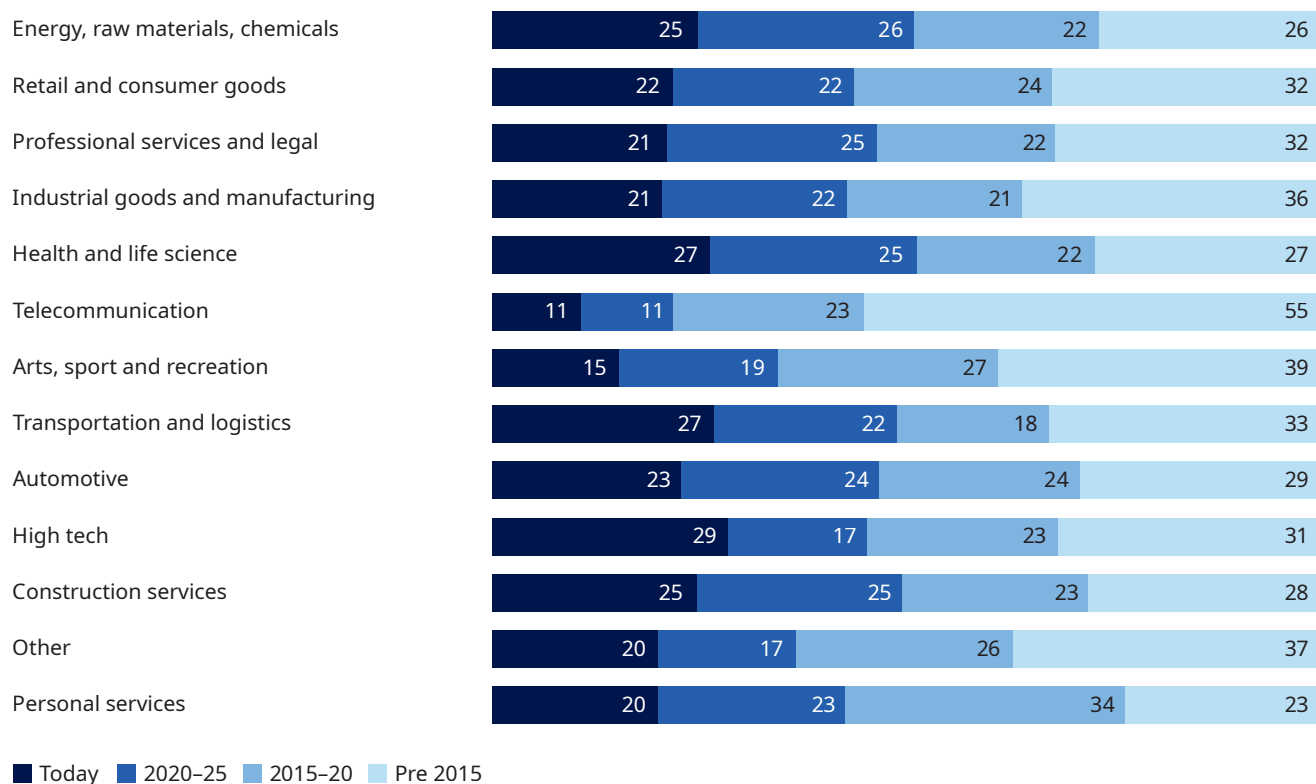
20,000 LinkedIn首席运营官（COO）档案分析，下图表专注于实物商品行业的现任COO



注意：当前首席运营官信息来自LinkedIn自行报告。由于四舍五入，数字可能不精确。来源：LinkedIn，奥利弗·魏曼分析

展示2：样本量概述 —— 随时间推移COO的持续分布

行业样本占总样本比例 %



来源：领英，奥利弗·怀曼分析

执行摘要

欧洲的COO们正在经历他们角色的重大转型，从传统的工厂执行者转变为复杂生态系统的指挥者。十年前，运营领导力聚焦于工厂效率、供应链优化和成本降低。如今，对领导者的要求范围已经爆炸式增长。他们的议程现在包括人工智能（AI）应用、可持续性需求以及应对增加的监管要求等尖端领域，同时还要管理地缘政治转变和能源市场波动带来的持续挑战。

首席运营官已从效率工程师演变成为在交付、韧性、技术、可持续性和生态系统治理交叉点运作的“指挥家”。今天的首席运营官不再依次战斗。相反，他们管理着重叠的、资源受限的议程：永恒的主题（质量、成本、交付）；数字化转型；人工智能扩展；环境、社会和治理（ESG）指令；地缘政治波动；以及跨行业合作——同时进行。

我们相信，通过三个相互重叠、相互强化的优先级波次的框架，可以最佳地理解COO的演进，我们预计这个框架将塑造COO议程直至2030年。

第一波关注于构建韧性和数字化基础，聚焦于物联网（IoT）、自动化、危机预防、现金管理和以客户为中心的供应链等技术。

第二波浪潮推进了人工智能赋能和可持续运营，首席运营官在扩大制造和维护中的AI和机器学习能力、优化能源和材料使用、确保公司符合新兴的ESG要求和数据规定方面发挥领导作用。

第三波将首席运营官置于生态系统拓展的最前沿，发展旨在实现净零排放的新能力，并推动跨行业合作、模块化价值链和针对性的劳动力提升。

基础韧性和数字系统仍然至关重要，即便在人工智能和可持续性倡议拓展，以及不断演进的生态系统编排和能力建设的同时。

因此，奥利弗·怀曼的分析表明：

- 首席运营官现在在成为首席运营官之前列出六个到八个职业职位（与十年前相比只有四个），这标志着更深、更丰富的经验。
- 在成为首席运营官之前，平均工作经验为17年（与2015年之前相比为11年），高科技行业平均为28年。
- 任职首席运营官（COO）的任期已升至6年（原为4年），表明了更长期的战略使命。
- 跨国调动很常见：45%的首席运营官曾在不同国家担任过职务；这一比例在运输/物流行业达到峰值，为60%。
- 大约60%的首席运营官曾在不同行业工作，尽管与十年前相比下降了17个百分点，这反映了更深的专业化趋势。

这样的经验和一致性能帮助构建更加紧密的网络，从而实现更快的决策和更好的风险管理。首席运营官还在努力超越组织框架，更加紧密地与合作伙伴、监管机构和客户合作。此外，他们的活动越来越多地与首席信息官（CIO）、首席数字化官（CDO）和首席可持续发展官（CSO）的活动相交相融。

两位清晰的职业路径已经显现给首席运营官。少数人过渡到首席执行官角色，这通常发生在担任首席运营官的前五年内。与此同时，越来越多的专业化路径使得许多首席运营官深化其运营专业能力，负责跨工厂、合作伙伴和数字平台的生态系统协同。

波浪模型：演变中的首席运营官优先级

我们的分析和访谈确定了三种在工厂、地区和业务单元间同时存在、相互重叠的运营模式波次，这些模式在不同成熟度阶段运行。如今，大多数首席运营官发现他们必须同时应对这三个波次。

这些波浪，由于外部因素的综合作用和技术变革的累积效应，有可能塑造到2030年的首席运营官议程（展示3）。

第一波浪潮，大约在2020年进入焦点，专注于构建具有韧性和数字化的基础。这包括广泛部署物联网（IoT）、自动化、全面危机和现金管理，以及以客户为中心的供应链策略。

第二次浪潮约始于2024年，其核心是加强AI和可持续性的运营。首席运营官（COOs）承担着扩大制造业和维护中AI和机器学习应用的大任，精心选取能源和材料资源以提高效率，并应对不断提高的ESG标准以及数据管理框架。

每个人都在谈论可持续性——每个人都必须这样做，但没有人愿意为此买单。所以，你必须找到一种方法。这不仅符合客户的需求，也与城市和欧盟正在进行的监管事宜密切相关。

COO，包裹与物流供应商

现在兴起的第三波预计将着重于扩展生态系统和构建新的能力，以推动实现净零排放。这包括培养跨部门合作、模块化价值链以及在整个运营中实施有针对性的提升技能计划。

第一波建立的基础韧性和数字基础仍然是核心要求，即便在第二波中复杂的人工智能和可持续性项目日趋成熟。第三波中的能力发展和生态系统协调将与这些早期波次叠加，反映今天首席运营官角色的多面性和系统性。

波浪隐喻很重要，因为它挑战了线性思维。首席运营官不能在开始第2波和第3波之前“完成”第1波。他们必须并行地在所有三波中工作，以不同的速度，资源需求重叠，有时优先级冲突。这就是首席运营官作为“商业指挥者”挑战的精髓。

我们仍然必须骑过所有这些波浪。

COO，包裹与物流供应商

展示3：COO议程的叠加波——过去与未来

永远	2010-2020	2020-2023	2024-2026	2027-2030+
运作基础	全球扩展	第一波：弹性/数字化运营	第二波：AI赋能的可持续运营	第三波：生态系统能力和净零
<ul style="list-style-type: none"> Lean/6 Sigma/Just-in-time Total quality management (TQM) Enterprise resource planning Make or buy/outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> Globalization ERP scaling Shared services Risk management 	<ul style="list-style-type: none"> Digital groundwork, RPA, IoT Crisis and cash management Customer-centric supply chains 	<ul style="list-style-type: none"> AI/ML: Manufacturing, Maintenance Sustainability: Energy mix/intensity, product/service design Response to regulatory frameworks: GDPR, ESG 	<ul style="list-style-type: none"> Cross-sector ecosystems Capability building Net-zero value chains

来源：奥利弗·韦曼分析

关键塑造首席运营官议程的力量

五个关键力量正在塑造不断发展的首席运营官议程，并解释了为什么波浪模型是重叠且持续的。理解这些力量及其相互作用对于构建综合运营战略至关重要。

1. 外部冲击和结构波动

瘟疫频率的增加、美中关系等地缘政治紧张、贸易政策的不确定性以及能源和原材料市场的波动，永久性地聚焦了运营和供应链风险。这一转变促使第一波的核心优先事项围绕弹性、现金管理、本土化和风险多元化展开。首席运营官必须相应地从单纯优化成本转向设计具有危机应对可选性和韧性的运营。

目标是在尽可能多的场景下找到可行的方案和伙伴关系，而不仅仅是针对主导场景进行优化，因为形势变得更加不稳定。

COO，钢铁制造商

2. 技术成熟和数据现实

尽管像物联网、机器人和人工智能等技术越来越趋于部署就绪，但组织面临的挑战——如业务流程不一致、数据质量低下以及IT投资的限制——必须首先解决。因此，在第一阶段，强调标准化流程、互联互通的制造车间和干净的数据流的数字基础设施建设工作占据主导地位，为第二阶段实现可扩展的人工智能采纳奠定基础。

这不是技术上的可能性，而是你是否有足够的资金去实施它？现金流是一个重大挑战。

首席运营官，制药制造

3. 可持续性 & 监管压力

从将可持续性视为次要责任转变为将其视为强制性运营限制的变革，是由欧盟绿色协议和供应链尽职调查等监管要求推动的。这些力量要求将ESG因素深度嵌入到足迹战略、技术投资以及产品流程设计中，从而构成第二波及其之后的核心组成部分。

公司的价值也由ESG定义。私募股权知道它对退出很重要。

首席运营官，制药制造

4. 竞争性与商业模式颠覆

数字原生竞争对手的崛起、拥有先进物流的电商平台以及不断变化的客户期望正在推动首席运营官们超越内部运营效率。这种颠覆正在推动对创新商业模式、精心协调的供应链生态系统和以客户为中心的体验的需求。这是第三波浪潮强调生态系统价值创造的战略基础。

许多15或20年前做出的“自己制造还是购买”的决定，今天已不再是这样了。供应链中的颠覆性影响、缺乏控制——这一切已不再成立。

高级执行，全球移动解决方案提供商

5. 人员心态和能力差距

遗产思维模式、根深蒂固的文化和普遍的技能短缺往往阻碍了技术的采用和转型努力。首席运营官越来越多地将能力建设提升至关键成功因素，培养思维方式的转变和变革领导力。这些驱动因素支持第三波重点在于扩展能力、复制运营卓越和演变领导力，以维持一个复杂、多波次的议程。

我花了很多时间在吸引人才、留住人才和培养人才上。

首席运营官，国际农工集团

许多首席运营官告诉我们，他们的挑战不是单一驱动力本身，而是如何将这些驱动力整合到一个连贯的运营策略中。他们在确定“做什么”方面遇到的困难不大，而更多的是在“如何”对这些驱动力进行优先排序和顺序排列方面。正如一位首席运营官所说，他们不断在“永久性话题”、数字、人工智能、环境、社会和治理以及具有固定资源基础的生态系统之间进行平衡。这需要一个明确的运营策略框架，将重叠的波涛、竞争性驱动力和有限的资源转化为一个目标化的运营模式和路线图。

当你在许多年前开始这些变革时，你认为你将在接下来的几年内完成...
但到了某个时刻，你意识到你永远不会停止，它将永远继续下去。

COO，包裹与物流供应商

因此，首席运营官（COO）的关键挑战和区别在于整合能力。获胜的首席运营官构建了我们所说的“首席运营官操作系统”——一个将复杂转化为：

- 优先级业务价值主张（从业务战略中衍生出的具有明确价值、风险和可行性逻辑的战略性业务目标）
- 有针对性的运营模式（流程、技术骨干、组织设计、治理）
- 能力引擎（人才、变革推动者、学习循环）
- 生态系统护栏（合作伙伴治理、决策权、透明度机制）

一个有效的运营战略解决了争夺相同资本、人才和管理关注的各项举措的优先级问题。首席运营官操作系统明确权衡：标准化与本地化？试点还是扩大规模？自制、采购还是合作？缓解短期成本压力还是关注长期韧性？

对我来说，最重要的优先事项是敏捷性和灵活性。我们陷入固定成本越多，情况就越糟糕。

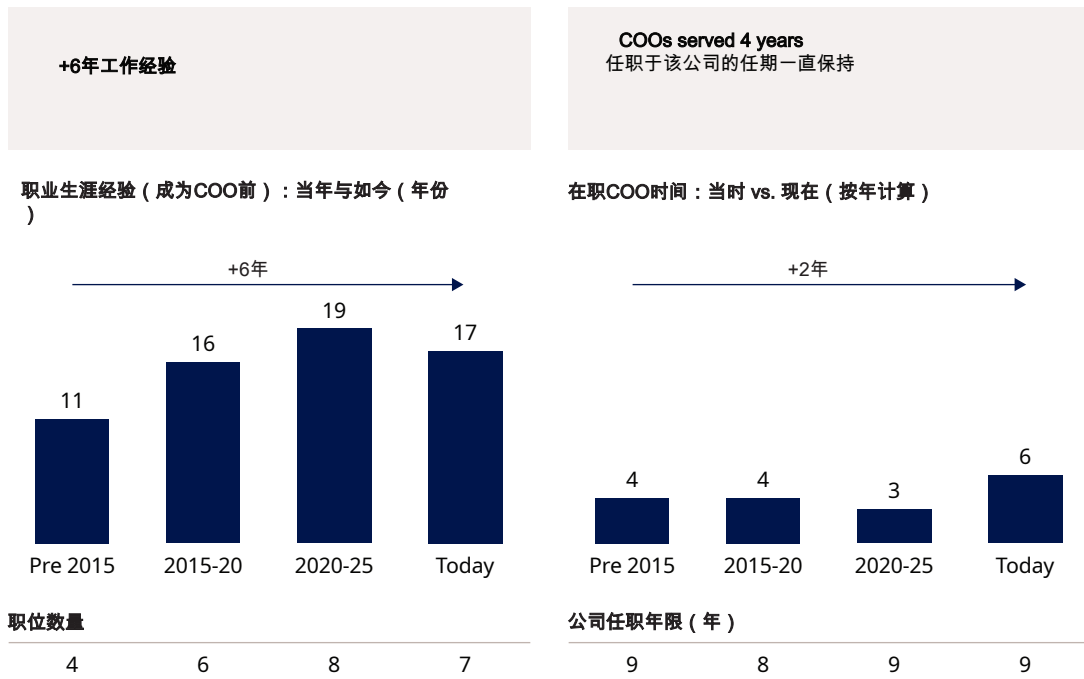
COO，包裹与物流供应商

一个更具战略性和网络化的首席运营官角色

下一代首席运营官的角色比以往更具战略性和外向性。一致性，常常通过任期和经验显现，比以往任何时候都更为关键，因为深厚的行业网络和广泛的公司关系能够促进决策速度加快以及风险管理更加有效。此外，首席运营官既要应对领导复杂组织（按员工人数、国家数量、职能）的管理挑战，还要面对有效沟通整个组织各个层级（从车间到董事会）的沟通挑战。

我们观察到，今天的首席运营官在任命时通常拥有更多的工作经验，并且与十年前相比，他们在该职位上任职的时间更长（展示4）。这种任期的增加反映了在内部跨工厂和职能以及在外部跨合作伙伴、监管机构和客户之间建立持久和信任关系的必要性。同时，更长的任期也打开了提升能力的机会。

展示4：首席运营官经验与任期——过去与现在



来源：领英，奥利弗·怀曼分析

能力建设仍然是运营领导力的核心，对新技术和方法以及技能发展和变革倡议频率的重视不断增长。识别内部变革推动者是公司实现决定性数字化和成功人工智能实施的关键。

能力建设一直是核心，但方法和频率都在增加。

首席运营官，全球特色化学品制造商

从前，首席运营官主要是一位关注执行力、时间管理和质量控制的效率工程师。然而，如今的CFO则是一位连接和领导复杂生态系统的战略业务统筹者，管理数据流动，并推动可持续性目标（展示5）。

展示5：不断演变的首席运营官角色

	永远	2010-2020	2020-2023	2024-2026	2027-2030+
首席运营官简介	效率工程师	全球整合器	韧性领导者	可持续性发起者	商业编曲家
首席运营官技能集	<p>注重细节 Focus on precision, process control</p> <p>自律的： Enforcing operational standards</p> <p>实用主义： Practical approach to problem-solving</p>	<p>文化敏捷： Adapts to cross-border dynamics</p> <p>协作： Builds strong vendor and partner ties</p> <p>战略思想家： Manages global complexity with 当地关注</p>	<p>创新： Embraces change and drives new 运营模式</p> <p>精通科技 Comfortable with digital tools and analytics</p> <p>敏捷领导者： Flexible and responsive to shifting 商业需求</p>	<p>镇定自若 压力： Maintains steadiness 在危机期间</p> <p>利益相关者-导向的 Engages ESG and external communication</p> <p>风险意识： Proactively manages uncertainty and resilience</p>	<p>先知般的 tech and ecosystem trends</p> <p>道德的： Leads AI governance and operational ethics</p> <p>系统思考者： Integrates diverse ecosystem elements</p>
运作组织	<ul style="list-style-type: none"> Lean process excellence Performance tracking systems Manufacturing and logistics optimization 	<ul style="list-style-type: none"> Global coordination frameworks ERP and vendor management systems Offshore and shared services integration 	<ul style="list-style-type: none"> Agile operating models and innovation labs Digital literacy and analytics capabilities Change management infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Resilience and risk management frameworks ESG integration and stakeholder communication Crisis response and governance capabilities 	<ul style="list-style-type: none"> Ecosystem collaboration platforms AI-driven operational ecosystems Capability identification, learning and building

来源：奥利弗·韦曼分析

这种演变导致首席运营官（COO）的职责与首席信息官（CIO）、首席数据官（CDO）和首席安全官（CSO）等其他高层职位自然重叠。这要求在领导力、分析、数据素养和流程卓越方面进行有针对性的能力建设。首席运营官现在必须更加积极地与外部利益相关者——合作伙伴、监管机构和客户——互动，并与数字、数据和可持续性领导者跨职能合作，以加速成果和推动系统性变革。

外部因素在要求我们转变管理生态系统和供应链的态度。

COO，航空航天制造商

C级高管内部的管理途径

在公司管理层中，首席运营官（COO）的职位为首席执行官（CEO）的职位提供了主要的职业发展路径，通常在COO任期的头五年内达到（见展品6）。这些CEO和前COO通常拥有更广泛的行业接触和国际经验。然而，近年来，COO转型为CEO的比例一直在稳步下降。

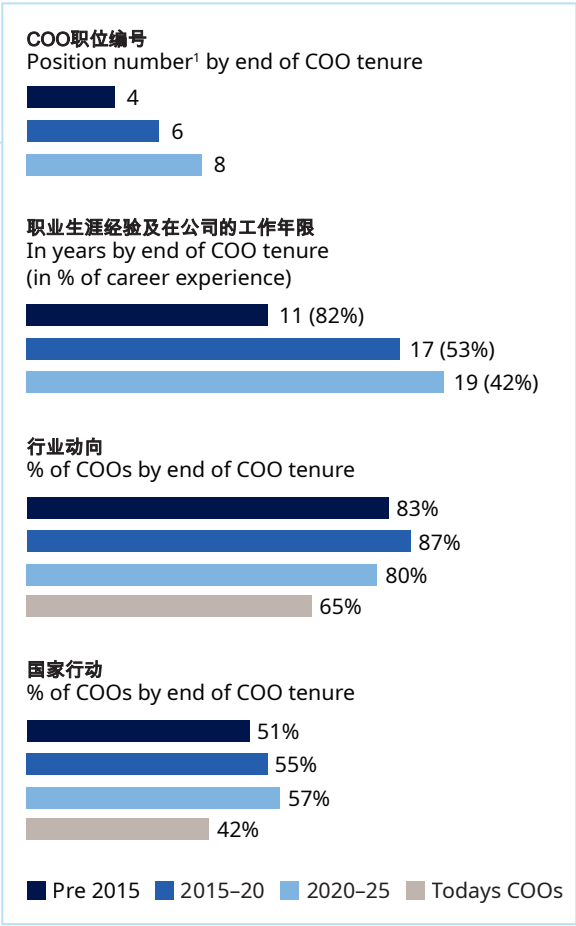
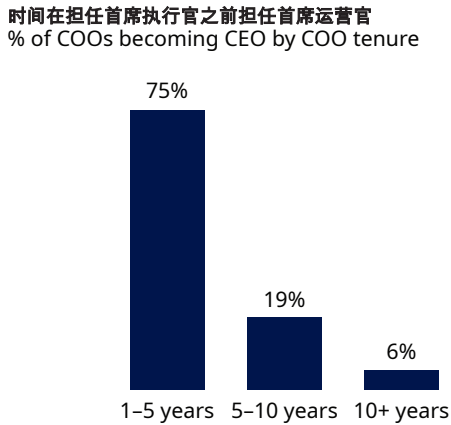
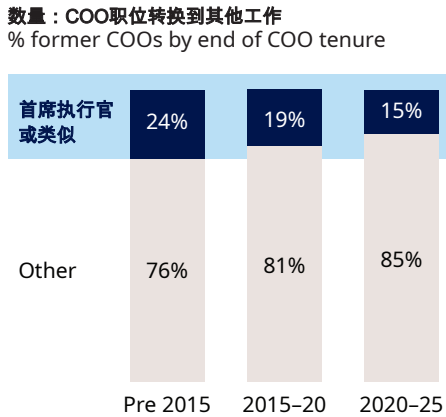
首席运营官（COO）的角色与首席执行官（CEO）的角色有很大不同。我遇到过的许多杰出CEO若要成为COO，将无法胜任，而且他们从未担任过COO。

高级执行，全球移动解决方案提供商

大多数首席运营官选择在运营领域深化专业化，承担越来越多协调工厂、合作伙伴和数字平台复杂生态系统的责任。行业和国际经验依然宝贵，两条路径对整体经验的要求随着时间的推移都有了显著提升。

运营领导可以被比喻为公司内部的“内政部长”；然而，只有当首席运营官声称在更广泛的战略讨论中拥有足够的影响力和空间，运营领导才能在今天取得成功。

展示6：首席运营官的职业发展路径



1. 持续至任期结束的职业数量
来源：2025年7月LinkedIn报告的数据。样本量为7,638位现任或曾担任首席运营官 (COO) 的职位。COO在欧洲上市的实物商品行业公司的职位。样本量为1,726人。转型至CEO equivalent职位。奥利弗·威曼分析

运营部门常常被看作是“内政部长”，只有当首席运营官在战略层面占有一席之地时，运营部门在今天才能发挥作用。

首席运营官，飞机发动机制造商

下一步骤针对COO

下一代成功的首席运营官面临着复杂且系统性的议程，这一议程由重叠的波浪塑造，需要同时关注运营韧性、数字化和AI扩展、可持续性以及生态系统协调。同样，首席运营官的角色已转变为战略协调者、连接者和生态系统领导者，这要求提高任期、经验和外部参与。

面对气候变化和全球波动等系统性风险、不断上升的监管负担以及深刻的技术进步，首席运营官必须提升他们的数字流利度、数据素养和可持续运营能力。同时，能力建设、领导力演化和有效的变革管理对于维持多维度的转型议程至关重要。

为了达到这个目标，我们从研究中确定了三个对首席运营官具有重大影响力的重点关注领域，这不仅有助于确保运营卓越，还能为实现到2030年及以后的战略商业优势提供支持。

建立一个综合框架

下一代成功首席运营官面临的是一个复杂且系统性的议程，它由一系列相互重叠、经常冲突的举措塑造，这些举措被归类在“战略”标题下。成功的首席运营官通过建立一个综合框架来简化这种复杂性，该框架定义了一个清晰的运营价值主张，例如成本领先、服务速度、灵活性、创新、韧性和可持续性。

这个框架将战略目标转化为各领域的核心目标（制造、交付、赋能、回报），并作为能力引擎，例如通过在运营中包含精益管理和人工智能等举措。它还提供生态系统护栏——例如在哪些主题上与谁合作（供应商、合作伙伴、监管机构）；内部应做什么以及外包到什么程度等。这把复杂性转化为具体的 roadmap，并能够快速灵活地对中断。

投资于更深刻的体验

下一代首席运营官不是通才，而是按顺序构建从车间到董事会的利益相关者所需的能力。我们对当前首席运营官的分析表明，一致性是关键。与10年前的首席运营官相比，他们在运营方面的任期更长，通常在同一家行业和地理区域内。他们创造带宽，从采购到交付跨职能领导，并在C级管理层中代表运营。他们作为整合者掌握运营模式设计和执行（决策权、治理、能力引擎），实现跨职能协作，避免重叠，并将多样化的员工特征转化为有序的性能引擎。

策划变革

大多数公司谈论合作伙伴网络，但真正能够协调它们的企业寥寥无几。成功的首席运营官在几个方面超越了理论。

首先，他们构建协调能力，建立治理（联合关键绩效指标、升级路径、一致规划），透明度（共享仪表板和数据），激励一致性（价值/成本分享机制），以及伙伴之间的数字化集成。

其次，他们发展支持商业模式创新的运营能力（如整合解决方案开发、平台搭建以及投资组合调整）以及区域性拓展（供应链本地化及价值创造）。

最后，他们在驾驶能力建设、领导力演变和变革管理方面提升了标准，将数字/人工智能素养作为运营的基准技能。

综合来看，这些重点领域可以帮助首席运营官在运营模式演变的浪潮中取得成功，应对那些正在改变商业格局的外部冲击，并成为能够持续推动组织变革的全面型商业协调者。

创建并维持这个生态系统是一项真正的挑战——但这将产生差异

。

COO，航空航天制造商

奥利弗·怀曼，Marsh（纽约证券交易所：MRSH）旗下的业务，是一家以深入行业洞察、大胆创新和协作方法驱动的管理咨询公司，通过简化复杂性，帮助组织应对最关键的转型时刻。Marsh是全球风险、再保险和资本、人员和投资以及管理咨询领域的领导者，在130个国家为客户提供咨询服务。年营收达270亿美元，拥有超过95,000名同事，Marsh通过洞察力帮助客户在挑战中茁壮成长。

有关更多信息，请访问 oliverwyman.com，或在LinkedIn和X上关注我们。_____

美洲
+1 212 541 8100

欧洲
+44 20 7333 8333

亚太
+65 6510 9700

印度、中东及非洲
+971 (0) 4 425 7000

作者

Nils Naujok
合作伙伴 Nils.Naujok@oliverwyman.com

尼克·舒洛姆卡
Engagement Manager Nick.Schlomka@oliverwyman.com

联系经理 尼克·施洛姆卡@奥利弗·韦曼公司.com

安-卡特琳·巴尔泽赖特
Principal AnnKatrin.Balzereit@oliverwyman.com

Principal 安娜·卡特琳·巴尔泽赖特 @ oliverw
莱奥妮·艾根伯格

Manager Leonie.Egenberger@oliverwyman.com

经理：Leonie.Egenberger@oliverwyman.com

贡献者

让-皮埃尔·克雷斯基、约戈·施泰格林、乔里斯·迪安卡、妮可·提斯、沃尔夫冈·克雷恩兹、奥利弗·埃特尔维因、艾瑞丝·赫尔曼、罗伯特·斯卡拉美拉、托马斯·弗里茨、埃里克·贾姆皮

执行编辑：丽贝卡·E·巴特雷特
高级市场营销经理：苏珊·奥伯比尔格

版权所有©2026 奥利弗·威曼

版权所有。未经Oliver Wyman书面许可，本报告不得全部或部分复制或分发。
Oliver Wyman对此类第三方行为概不承担任何责任。

本报告中的信息和意见由奥利弗·怀曼准备。本报告不属于投资建议，不应依赖该建议，也不应将其视为专业会计师、税务、法律或金融顾问咨询的替代。奥利弗·怀曼已尽一切努力使用可靠、最新和全面的信息和分析，但提供的信息不附带任何形式的保证，无论是明确的还是隐含的。奥利弗·怀曼对本报告中信息或结论的更新不承担责任。奥利弗·怀曼对于因本报告、任何引用的报告或信息来源中所包含的信息采取行动或因未采取行动而造成的任何损失，概不承担任何责任，即使被告知可能产生此类损失。本报告不是购买或出售证券的出价，也不是购买或出售证券的要约邀请。未经奥利弗·怀曼书面同意，不得出售本报告。