



# 破局“十四五”：高质量发 展铸就世界一流的中国企业



## 中国企业“十四五”战略规划初探

张海濛, 洪晟, 孙俊信, 滕樱君, 陈洸, 谢乔, 李方, 黄慧霞

“十三五”规划实施以来, 中国经济在新常态中持续调整结构, 保持了中高速增长, 继续成为全球经济发展的主要动力之一。在此进程中, 中国企业的体量增长迅速, 在世界经济和行业中的话语权不断加强, 同时深度参与国际竞争, 塑造全球产业链升级, 引领业务模式和技术创新。

在“十三五”圆满收官的基础上, 中国企业需要深刻认识当前全球经济和产业发展的“变局”, 正视自身快速发展中积累的结构性“困局”, 积极筹谋在“十四五”新征程开启之际必须推动的转型性变革, 以高质量发展为主线, 为建设世界一流企业寻找“破局”之道。

过去 40 年来, 中国经济的发展给世界带来了深远的影响, 开创了一个全新的大时代。五年规划作为指导企业中长期发展的重要经营蓝图, 需要放进时代的坐标系内看待机遇和挑战。所当乘者势也, 不可失者时也。对中国企业而言, 贸易争端升级、金融压力和流动性风险凸显、地缘政治关系紧张无疑是巨大的挑战, 但也可以倒逼产业升级, 技术升级, 竞争方式升级, 在结构性变化中磨砺出一批在这场生产力变革和内外部负面因素赛跑中提速加码的先进企业, 创造高质量发展的机会。我们认为, 下一个五年规划启动前, 中国企业需要看到三个重要的结构性变局。

增长变化: 经济发展面临下行压力, 未来增长将向细分领域进一步聚

集，优质资源向头部企业进一步集中

国际货币基金组织（IMF）预测，2019年，全球70%的经济体量增速将放缓，制造业活动和投资力度都将大大减弱，而中国2019年第三季度的经济增速也将下滑至6%。另一方面，中国在消费升级、供给侧改革、创新创业等方面都呈现出重要机会。消费结构的重心向交通、通讯和娱乐文化转移，预计到2030年将占总消费的38.2%。中国的制造业结构向高技术产业转移，2018年，规模以上高技术制造业和工业战略性新兴产业的增加值分别同比增长11.7%和8.9%，明显快于全部规模以上工业的增速[1]。

在区域市场升级、产业升级的过程中，有所准备的企业将获得更多增长：支柱产业优势明显的企业，将有机会持续吸纳优质产业资源不断加入，从而形成上中下游一体化的产业链集群，最终成为实现产业协同和升级的平台；现金流充裕，资产负债管理健康，尤其是融资能力较强的企业，将在下一轮行业整合中占据先机，通过细分市场的整合，提升行业集中度。

格局变化：机会在全球价值链再分配中产生分化，企业在战略取舍、经营执行、管理效率维度的竞争力将被放到全球坐标系下进行比照

麦肯锡全球研究院最新发布的“MGI 中国-世界经济依存度指数”显示，2000-2017年间，世界对中国经济的依存度指数从0.4逐渐上升至1.2，到2040年，中国和世界其他经济体的互相融合有望创造22万亿-37万亿美元经济价值，相当于全球经济总量的15%-26%。在全球化的蓝图中，一个产品的生成，最终是全球产业链、供应链、价值链体系分工协作的结

果，而在分工日益深化的背景下，全球生产和贸易体系出现了两个重要的重构：

义自己在全球价值体系中的位置，这既是风险，也是机遇。对于部分劳动力密集型行业，中国的比较优势已逐渐落后于其他新兴经济体，例如成衣制造的产能和就业开始向巴基斯坦和越南转移；但是，中国企业正在打入行业价值链上游，开始为新兴经济体供应纺织品，目前纺织业进口额占巴基斯坦的 71%，越南的 50%[2]。

技术变化：科技渗透进每个行业，机会在数字化应用中产生分化

在新一轮科技革命中，技术的内涵已经远远超越了管理工具和提效手段。未来的先进生产力必定是依托于科技护城河的生产力。在中美技术脱钩的背景下，需要一批中国企业具备自身创新造血的功能，尤其是要有能力聚焦产业链的关键环节，向技术链上游攀升，在生产力变革的浪潮中增强核心竞争力，减少对外国技术的依赖。

以数字技术举例，三大数字化推动力（去中介化、分散化和非物质化）将重塑行业价值链并提高生产力，到 2030 年或可转变和创造 10%-45% 的行业总收入[3]，中国有能力提供充足的科研资金，更具备充分的市场容量优势来推动技术的商业化未来。以数据为资产，重新构造传统行业的商业模式，从而形成新的数字产业，这是时代的大机遇，也是中国企业的大机遇。

面对时代变局，中国企业是否已经准备就绪？

在过去的 10 年里，大量中国企业依靠人口红利、改革红利与资本红利实现了快速扩张，却忽略了对价值创造、增长方式、财务状况及组织健康给予同等的关注。中国企业不强、不快、不活的问题恐在变局中集中凸显，将给未来的长远发展带来挑战。

不强：体量增长和价值创造、抗风险能力提升不同步

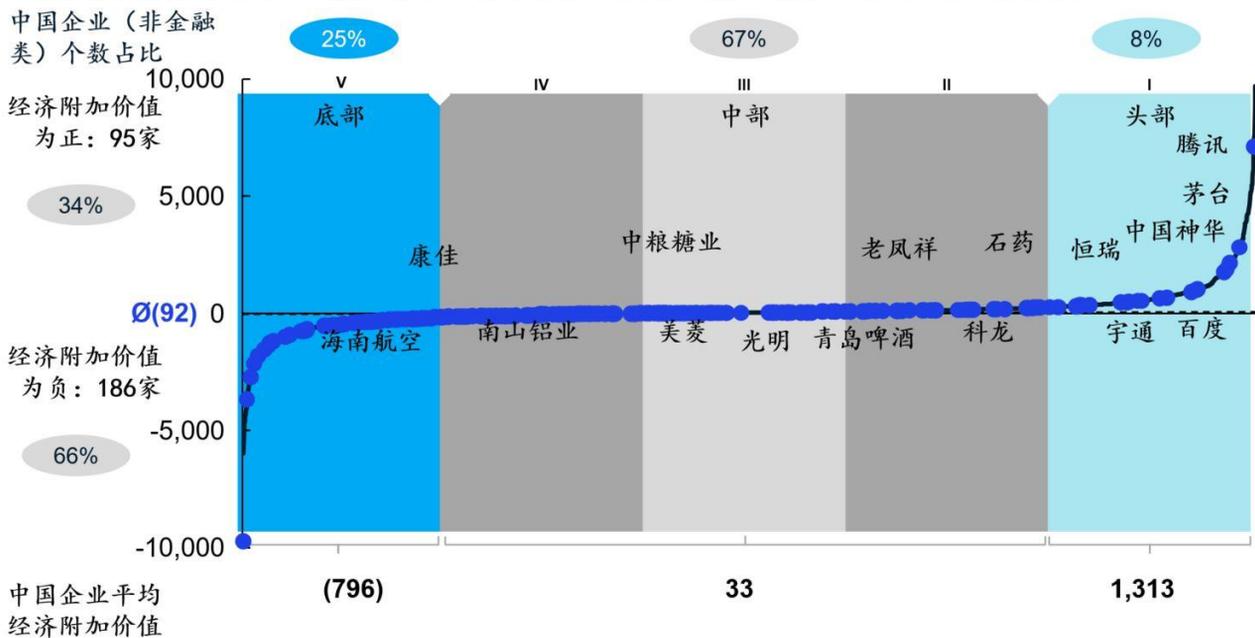
中国企业实现了成功的体量增长，然而价值创造能力普遍较低。我们认为，比对传统会计核算的利润，经济附加价值[4]是一个能够更加全面地衡量企业真正盈利和价值创造能力的指标。根据麦肯锡对全球 2394 家企业的经济附加价值进行的最新分析，在 2014 年-2018 年间，281 家中国企业的经济附加价值进行的最新分析，在 2014 年-2018 年间，281 家中国企业中有 186 家平均经济附加价值为负。另一方面，中国企业的两极分化也更加严重，大多数头部企业的价值创造能力相比 2012-2016 年有所提升，然而与此同时尾部企业的亏损也更加厉害，常年困守在底部难以爬升。当整体经济发展从资本杠杆驱动向经营杠杆驱动发生转变时，价值创造能力的彻底改造是企业要过的第一关。

此外，中国的非金融杠杆率从 2016 年的峰值已经开始下降，但是目前，中国企业的债务压力及现金流动性压力仍然高于大多数国家和地区[5]。持续去杠杆背景下，资金的筹集难度越来越高，充足的现金流恐难保证，这将严重影响到中国企业在世界经济变局中抵御风险的能力，甚至未来可能成为中国经济持续发展的一大隐患。

**图1：中国的非金融类企业中，仅有不到10%跻身价值创造的第一梯队，超过60%的企业价值创造为负**

经济附加价值<sup>1</sup>，2014–2018年，百万美元，企业数量=2,394，中国企业（非金融类）数量=281

经济附加价值 (EVA) = (投入资本回报率ROIC - 加权平均资本成本WACC) \* 投入资本IC



McKinsey & Company

<sup>1</sup> 基于上市企业财务数据

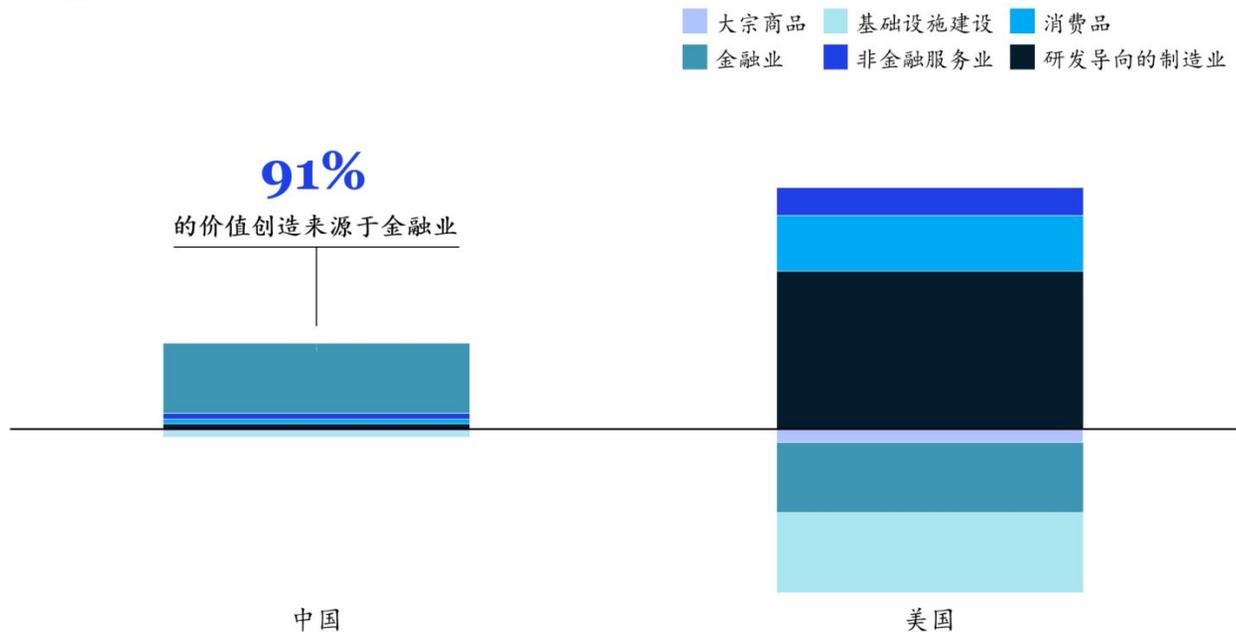
资料来源：McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model v25.2) and Corporate Performance Analytics

**不新：传统增长模式受限，新路径、新手段和新能力没有完成匹配**

在2019年中国企业500强中，利润最高的20家企业大多从事的是金融、能源等资源集中型行业。根据麦肯锡对行业盈利潜力的分析，这些行业的投资回报低于科技与消费品等产业，且在全球科技发展的大趋势中，其盈利能力和发展潜力的局限将更加明显。另一方面，中国企业在科技创新方面的国际化竞争力也不足，研发支出始终远远落后于美国，知识产权出口额仅占进口额的17%<sup>[6]</sup>；数字化认知多停留在“信息化”的传统理解上，真正成功拥抱数字化转型的中国企业相对有限。与此同时，大多数企业并未建立起全球化的市场影响力，尚不具备在海外拓展新兴业务的能力。

**图2：中国企业的价值创造大量集中于金融业，实业的经济利润贡献微薄**

2004-2014年总计经济附加价值  
十亿美元



McKinsey & Company

资料来源：CPAT；小组分析

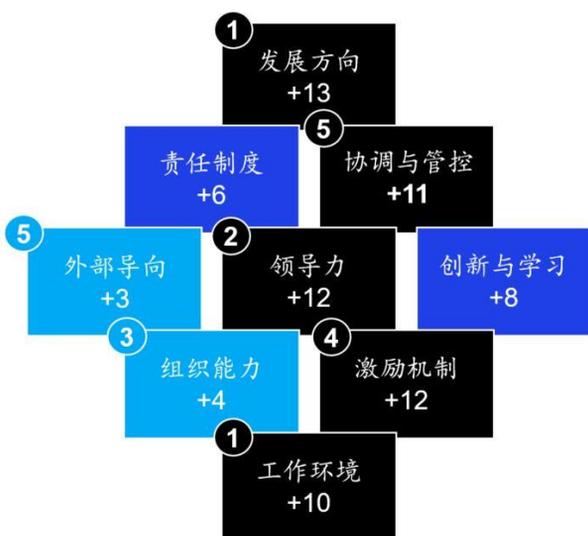
### 不活：机制体制活力不足，快速创新和转型不够敏捷

根据麦肯锡组织健康指数调研，过去4年中，中国企业在发展方向、协调与管控、领导力和激励机制上有显著提升，然而在外导向、组织能力、创新与学习上提升并不明显。中国企业显然更加重视内部的管控，而往往忽视了外部导向的视角，因此普遍存在机制体制活力不足的状况。中国企业需要打造更有活力的新机制与新体制，建立更快、更扁平及更“敏捷”的组织，提升组织效率与效能。唯有更具活力的新机制和新体制，才能激励企业充分发挥自身潜能，加速创新和转型。

图3：“十三五”以来，中国企业在组织健康发展方面呈现五大趋势

健康结果得分差异，中国 2019 vs. 2015

得分差异 ● 10分及以上 ● 5-9分 ● 0-4分



组织健康主题

- ① 发展方向更一致，工作氛围仍缺少开放与信任
- ② 领导更注重“赋能”
- ③ 组织能力并未提升，“买人”多于“育人”
- ④ 财务激励转向非物质激励
- ⑤ 加强内控，较少向外看

McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡组织健康指数(OHI); 大中华区数据库(2019 | 调研数 = 56, N = 133,278 ; 2015 | 调研数 = 49, N = 86,094)

日月之行，若出其中。星汉灿烂，若出其里。中国企业的“十四五”战略规划，不应该是修修补补，而应在视野、站位、格局的高度进行构思，通过设立新坐标、开拓新路径、建设新能力、打造新活力，定义自身的高质量发展，加速建设“世界一流企业”。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33945](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33945)

