



# 从量到质：中国企业未来 10 年生存之道



倪以理

在中国企业不得不应对中美贸易战影响的同时，一些不那么明显但却更为深刻的挑战正在成形，足以威胁到他们未来 10 年的生存。

直到近两年，中国企业的发展环境都还不错：宏观经济高速增长，一系列支持商业发展的政策和激励措施陆续出台，中产阶级被压抑了数十年的消费需求得以释放，推动企业的营收和利润屡攀新高。在《财富》杂志根据营收规模评选的“全球 500 强”榜单上，中国企业占据 111 席。

然而，这一切都在改变。虽然中国仍然是全球 GDP 增速最快的国家之一，但 2015 年以来的经济增速已经趋缓，不到 7%。

作为中国经济走势的重要指标，中国 A 股市场和港股市场今年都下跌了约 25%。

观察中国经济的几个重要引擎，你就能对此有更深入的了解。其一，过去 20 年，中国住宅销售每年增长 26%，房地产行业目前占到中国 GDP 的 6.5%，支撑着不少地方政府的财政。但是，新的挑战来了。限价令和更加严格的限购政策给高歌猛进的房地产业踩下了刹车。随着规模庞大的影子银行被严厉打击，开发商的重要融资渠道已然关闭，表明固有的增长模式已经不能持续下去了。

其二，在消费领域，移动互联网的迅速崛起和在线生态系统的强势出现，彻底改变了中国消费者的借钱、购物和支付方式。然而，互联网平台

挤压了大部分消费品公司的利润，加上国内消费者越来越挑剔，使得大部分消费品公司的盈利模式受到严重挑战，只有财力雄厚的公司对未来的持续发展抱有信心。

其三，中国引以为豪的“走出去”战略也阻力重重。由于一些重大交易陷入停滞，“一带一路”倡议也出现不确定性，所以中国的全球化显然更有可能是循序渐进的过程，一路上需要大量的学习和试错，也许还要经受阶段性的挫折。

可见，转型是中国企业的迫切要求。怎么转？虽然每家公司的具体做法各有不同，但有两个相同主题。首先，商业模式从重资本转向更敏捷的轻资本。其次，管理模式从重规模转向重品质。

先看第一个，商业模式转型。今后 10 年，中国企业需要思考的是如何才能持续赚钱。这是一项异常艰难且非常复杂的任务：迄今为止，企业仍然只用资产规模、营收和市场份额来衡量业绩。利用银行贷款大举扩张已经成为一种制胜之道。很多公司永远不用担心收不回资本成本。在去杠杆的背景下，企业必须重新考虑如何分配资本。对很多企业来说，无法盈利的业务部门需要剥离，组织需要精简，运营效率需要提升。高杠杆企业需要寻找不同的资金来源，以便打造轻资本模式。

再说第二个，管理模式转型。如今中国企业提升管理的压力前所未有的。过去几年，中国企业多以圈地模式大举扩张规模。企业之所以取得成功，并非来自卓越管理，而是通过大胆的单边下注，或是只是得天时地利人和



之势。那一代人属于创业型管理者——他们在各地攻城略地，争夺增长机会和市场份额。

这一切正在快速改变。提高品质需要的是一套截然不同的管理方式，包括更加细致而深刻的洞见。例如，中国企业通常有大量客户，但多数没有分类，也没有根据其对公司利润的影响加以区分。

虽然很多公司不惜重金投资 IT 技术，却没有几家真正学会全面利用数据分析来改进公司管理和经营方式。

管理转型最大的瓶颈是人才。中国企业的最高管理层往往是那些当初打下江山的元老。虽然他们摸爬滚打得来的经验难能可贵，但开山元老未必是领导公司未来 10 年发展的正确人选。

如果从乐观的一面看，中国发展环境和机遇在全世界仍然具有很强的竞争力。尽管挑战连连，但中国的宏观经济基本面依然强劲。中国企业家足智多谋、坚韧不拔。乐观者相信，中国企业可以从过去的成功汲取养分，这一代“打出来”的企业必定能克服当前的困难。

**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\\_33970](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33970)

