



加快建设世界一流企业：中国化工行业转型指南



作者：洪晟、刘寅、施俊昌、陈持平、李晓崧

【摘要】

近两年来，世界局势变幻动荡，整体环境挑战性增强。贸易争端、金融压力和流动性风险凸显，国际形势复杂多变，军事冲突逐渐升级，新冠疫情延宕反复，给全球卫生体系和各国社会经济带来巨大冲击。世界经济前景仍不明朗，给中国经济和中国企业带来了极其严峻的挑战。

目前，部分中国企业在体量和某些产品市场已位居世界前列，具备了一定的全球竞争力。未来，大部分中国企业仍需在价值创造、创新研发、绿色运营、全球市场合作等多个方面提升竞争力，向世界领先水平看齐，加快建成世界一流企业。

【正文】

2022年4月7日，工信部等六部委联合印发《关于“十四五”推动石化化工行业高质量发展的指导意见》。《意见》在创新发展、产业结构、产业布局、数字化转型、绿色安全等五个方面，明确了中国石油化工行业2025年的发展目标。结合前不久中央全面深化改革委员会第二十四次会议审议通过的《关于加快建设世界一流企业的指导意见》，加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流化工企业，符合企业自身发展、行业转型升级、国家经济增长的共同需要。

进入世界500强的中国企业数量并不少，但多数大型企业以规模取胜，

在创新能力和国际市场竞争力方面与世界一流水平还存在差距；中小型企业的管理能力、精细化运营能力都有待增强，升级任务紧迫。面对复杂严峻的形势，中国大型企业须不断深化改革，对标世界一流做强做优；民营企业须把敢闯敢拼的精神、快速高效的落地能力和公司治理的规范性统一起来，向世界一流的“专精特新”方向迈进。

在过去几十年里，中国企业主要依靠市场规模、人口红利、改革红利与资本红利实现了快速扩张，忽略了给价值创造、增长方式、财务状况及组织健康应有的关注。面对百年变局，中国企业不强、不新、不活的问题恐将进一步凸显、放大，给自身的长远发展带来深层次阻力。

一，“世界一流企业”是以业绩为导向，以长期可持续的经济价值创造为核心衡量标准，走在世界前列的企业

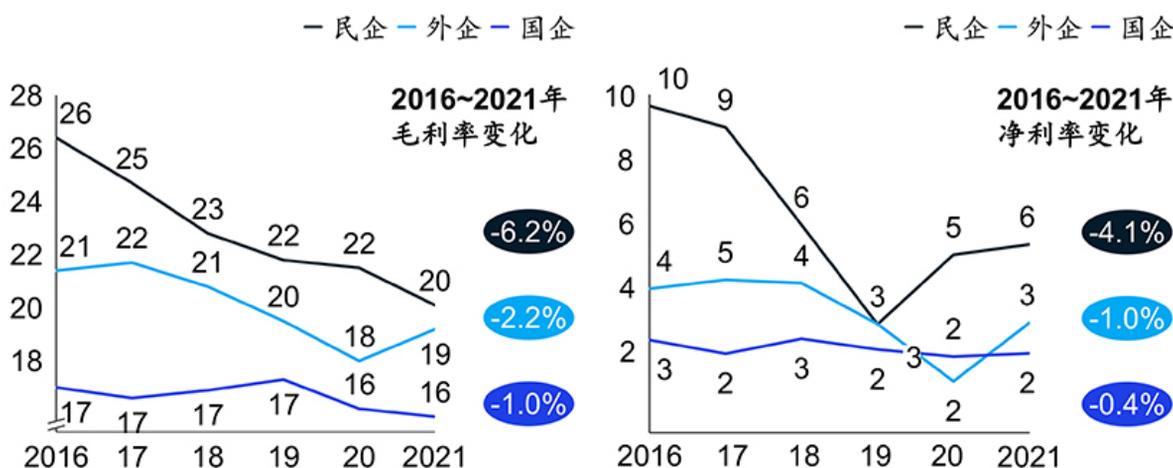
比对传统会计核算的利润，应将经济增加值（Economic Value Added, EVA）作为一个更加全面衡量企业真正盈利和价值创造能力的指标。把全球两千多家上市企业过去五年创造的 EVA 年平均值放到同一张图表中，可以发现：全球企业中表现最优异的前 20%创造了全球 90%以上的经济利润。

中国企业虽然成功扩大了体量，企业数量在世界 500 强中也连续领跑，然而企业的价值创造能力普遍较低（见图 1）。在上述 EVA 分析中，我们发现：中国的非金融类企业仅有不到 10%跻身价值创造的第一梯队，而超过 60%的企业 EVA 为负。

图1 全球与中国前100强汽车零部件企业盈利能力分析

2016~2021年民企、外企、国企毛利率，%

2016~2021年民企、外企、国企净利率，%



McKinsey & Company

数据来源: 各上市公司年报。中国企业包括中国汽车报发布的“2021中国汽车零部件企业百强榜”中的50家民企, 13家国企; 外企包括Automotive News发布的“2021年全球汽车零部件配套供应商百强榜”中的62家上市公司。

资料来源: 各上市公司年报

因此, 中国企业若想突破困局, 在价值创造方面达到世界一流水平, 亟需明确以业绩为导向, 在此基础上建设一系列的能力, 来实现价值创造质的飞跃。

二、“世界一流企业”需要具备一系列全球领先能力作为支撑

世界一流的价值创造, 是企业具备一系列全球领先能力的结果。中国企业在能力建设方面有很大的可提升空间。回顾前四十年发展路径, 中国市场需求长期保持高速增长, 企业只要能制造出产品, 就不愁销量和利

润。绝大多数中国企业也因此侧重于“大干快上”引进产线，或“小步快跑”快速迭代、扩充产能。在提高决策效率和落地速度的同时，往往忽略了系统化的管理体系建设，拖延了生产运营的精益化管理和持续改进，更不用说需要大量投入以及长期坚持的研发创新。

新时期的市场结构已发生根本性的变化：大量大宗商品处于供大于求的状态，曾经的中高端产品随着技术和市场的发展不断大宗化，市场对新产品的需求变化极快，对企业的管理能力和创新能力提出了更高要求。曾经粗放型管理的“路径依赖”已经不能满足企业在新时期的发展需要。因此，在迈向世界一流的同时，中国企业更应着力建立一套全球领先的管理能力。

1, 由需求引导的创新研发能力

世界一流水平的价值创造离不开研发创新的推动。建设由需求引导的创新研发能力，既是中国企业自身发展的需要，也是宏观经济结构变化的要求。

历史上，中国化工企业的研发多集中在“逆向开发”（攻克生产工艺路线）和“技术追赶”（改进生产工艺）两个方面。这两类研发在未来能够获取的价值空间已经非常有限。而由下游高端需求拉动的特种材料、特种化学品，则因其差异化应用性能、客制化生产过程、服务化销售过程等特性，在具备较高价值的同时能够比较顺利地将成本传递到消费端，从而具备获取更高、更稳定利润的优势。

随着中国制造业的不断进步和升级，下游行业对材料和化学品的需求已经呈现出越来越高端化、定制化的趋势，为中国企业建立由需求引导的创新能力提供了充足的土壤和空间（见图 2）。

图2 全球与中国前100强汽车零部件企业研发投入占营收比例

研发投入，亿元人民币 (XX%) 研发投入占营收比例

	2016	2021	2016~2021 CAGR
民企	107 (3.9%)	267 (4.8%)	4.5%
国企	50 (1.6%)	192 (3.5%)	16.7%
外企	2462 (4.6%)	2838 (5.1%)	2.1%

McKinsey
& Company

资料来源：各上市公司年报

目前，中国企业的创新体系建设在研发投入和产出（如专利数量等）上都在快速提升，越来越多的中国企业已从“逆向开发”转变为正向的“合作开发”和“自主创新”。但不少中国化工企业在创新研发过程中仍面临以下一些痛点：

- (1) 做什么：创新目标和战略不清晰，和业务战略缺乏关联；研发项目组合决策不够科学，缺乏清晰的决策依据；超前技术、产品、应用和工

艺的规划和开发之间缺乏联动。

(2) 怎么做：不少企业落地了门控流程，但仅把拿来的流程当作“标准答案”，缺少根据业务特点和创新场景的定制化和裁剪，导致流程重载，应用僵化，影响研发速度和质量。

(3) 谁来做：缺乏跨部门协作，在组织和考核上重职能而轻项目，把研发创新仅看作技术部门的事情，不能形成有效协力；缺乏团队建设规划，研发人才的“选育用留”缺乏相应机制，能力供血不足；缺乏创新研发领域的数字化应用规划，数字化借力不足等。

针对上述痛点，企业可采取三项举措，逐步打造强劲的创新研发引擎，并使之成为引领企业高质量发展的新动力：

(1) 确立创新战略目标

根据自身业务发展需求和行业特性，明确创新对于企业的价值机会点，以此制定企业的创新战略，并严格遵循战略规划，确保研发项目的顺利落地。

(2) 明确研发组织结构

以业务场景、运营模式为导向，设计创新研发的组织结构，并与其他业务部门建立顺畅的互动机制。研发部门的组织结构既可以是一体化的行业团队，以市场为导向，着眼产研一体，与其他部门联合出战，快速响应市场需求；也可以是“小前端”式的子公司，以合资孵化形式引入领先同

业的核心团队，独立于母公司，进行灵活决策、快速迭代的研发创新。

(3) 构建创新能力体系

以效益为导向、以项目为核心建立研发门控等管理体系，在不同阶段对来自客户和市场、技术和工艺等方面的风险进行分析和控制。除建设内部研发能力外，还需培养成熟的并购能力，随时关注外部估值合适的技术标的，迅速通过并购实现创新延伸或突破。

2, 端到端的数字化运营能力

数字化转型是全球公认的发展热点。麦肯锡在全球石油及化工行业的深厚业务经验显示，全面的数字化转型能为企业带来 8%~13% 的息税前利润提升，其中约 60% 来自大数据高阶分析驱动优化所带来的效益提升。

建设世界一流的数字化能力，需要开展全面的、可持续的数字化转型。基于业务需求开发的数字化用例能给企业的带来实实在在的经营效益提升。通过数字化转型建立的业务、组织、技术运营系统能够助力企业持续发展，三个方面的转型相互配合，并辅以变革管理，可确保全方位数字化转型的

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_42511

