

麦肯锡全球研究院

中国的选择： 抓住5万亿美元的生产力 机遇

2016年6月

内容摘要

麦肯锡全球
研究院

庆祝25周年
的智慧洞见



麦肯锡全球研究院

成立25年来，麦肯锡全球研究院始终致力于深刻理解全球经济的演变。作为麦肯锡公司的商业和经济研究智库，麦肯锡全球研究院旨在为各界领袖提供商业、公共和社会等各领域的真知灼见，帮助他们制定管理决策和政策决策。在宾夕法尼亚大学劳德学院2015全球智库指数的排名中，麦肯锡全球研究院名列全球私营部门智库第一名。

我们的研究融合经济学与管理学，并整合商业领导者的智慧洞见，形成独特的经济学分析工具。我们运用“从微观到宏观”的方法论，通过剖析微观经济的产业走势，以求更好地把握影响商业决策和公共政策的宏观力量。麦肯锡研究院的深度报告涵盖了全球20多个国家和30多个行业。目前的研究主要专注于以下六大主题：生产力与增长、自然资源、劳动力市场、全球金融市场演变、科技创新对经济的影响以及城市化。

近期的研究报告评估了解决性别不平等、新时代的全球竞争、中国创新和数字全球化所产生的经济效益。

麦肯锡全球研究院由以下四位全球资深董事合伙人领导，Jacques Bughin、James Manyika、Jonathan Woetzel和Eric Labaye（兼任研究院主席）。研究董事包括Michael Chui、Susan Lund、Anu Madgavkar和Jaana Remes。我们的项目团队由研究董事以及资深研究员领导，囊括了麦肯锡在全球各地分公司的咨询顾问。各个团队都依托于麦肯锡公司遍布全球的合伙人网络和行业及管理专家。麦肯锡全球研究院委员会由以下全球资深董事合伙人组成：Andres Cadena、Richard Dobbs、Katy George、Rajat Gupta、Eric Hazan、Acha Leke、Scott Nyquist、Gary Pinkus、Shirish Sankhe、Oliver Tonby和Eckart Windhagen，他们不遗余力地支持研究项目的推进。此外，我们的研究顾问还包括诺贝尔奖得主在内的诸多一流经济学家。

麦肯锡全球研究院的研究由麦肯锡全球董事合伙人出资，并不接受商业、政府或其他组织的委托。关于麦肯锡全球研究院的详细信息及报告下载，请访问www.mckinsey.com/mgi。

麦肯锡在中国

麦肯锡中国服务于来自各行各业及不同职能部门的客户。自30年前在香港建立中国首家分公司以来，我们完成了2,500多个项目，客户分布于超过15个行业。我们为客户提供战略及其他领域的相关服务。此外，我们与客户组织的各个层级紧密合作，帮助它们重设组织架构以提升经营状况、改善运营能力、增强其产品的市场有效性、整合其收购业务、加强风险管理、降低成本、精简供应链，以及提高IT投入的产出。如需了解更多，请访问www.mckinseychina.com。

中国的选择： 抓住5万亿美元的生产力 机遇

2016年6月



华强森 | 上海

陈有钢 | 香港

成政珉 | 上海

梁敦临 | 北京

Kevin Sneader | 香港

Jon Kowalski | 匹兹堡

概述

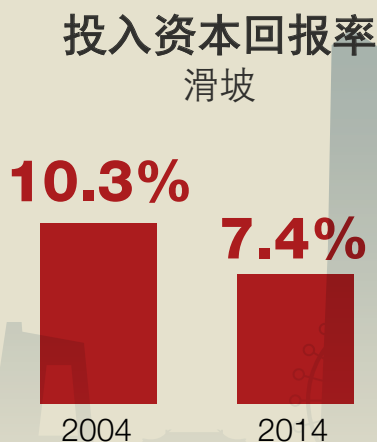
中国的选择

中国在迈向成熟发达经济体的征途上已经取得了丰硕的成果，但近年来面临着诸多困难和挑战：GDP增速放缓，负债率攀升，企业业绩下滑。我们认为：通过从投资主导型增长模式转为生产力主导的增长模式，中国经济可以度过当前的困境，并且实现可持续增长和家庭收入的增加。

- 在过去，投资主导型增长模式非常有效。自1980年以来，中国的GDP增加了25倍，6亿多人口脱贫，充分体现了其创纪录的城市化和工业化成就。中国正在向发达经济体迈进。自2010年以来，中国消费者拉动了全球四分之一的消费增长。私营企业也日渐焕发活力，其资产收益率是国有企业的3倍。国有企业在上世纪90年代雇佣了60%的中国城镇就业人口，但到2015年降至15%。
- 然而，近年来投资主导型增长模式逐渐失去了动力。固定资本产出效率和企业回报双双下滑。如果延续该模式，经济硬着陆的风险就会增加。我们的压力测试分析表明，虽然现在官方公布的不良贷款率只有1.7%，但到2019年可能升至15%。如果中国延续现有模式，每年应对坏账所需的花费就会增长2万亿至3万亿元人民币（约合3,100亿至4,600亿美元）。即便如此，我们认为出现系统性银行业危机的可能性并不高，更为可能的是显著的经济增长放缓。
- 中国现在有一个更好的选择应对这些挑战。即果断转向以生产力为核心的增长模式，确保资金流向为生产力、增长和可持续就业进行投资的领域。与投资主导模式相比，到2030年，这一转型将新增5.6万亿美元GDP（约合36万亿元人民币），家庭收入将新增5.1万亿美元（约合33万亿元人民币）。
- 中国有很大的生产力提升潜力。中国的劳动生产力只相当于经合国家（OECD）平均水平的15%至30%。尽管那些一流中国公司的投入资本回报率与其美国同行相差无几，但许多表现糟糕的公司拖累了中国均值。中国超过80%的经济收益来自金融行业——这种经济结构显然是畸形的。
- 我们认为到2030年，中国将有五大机遇提升生产力：（1）更好地服务于中产和富裕阶层消费者可释放超过6万亿美元（约合39万亿元人民币）；（2）利用数字化推进新的经营模式；（3）通过创新及沿价值链上移，尤其是研发密集型产业，当前中国企业的收益仅为全球领先业者的三分之一；（4）推进运营转型，如精益生产和提高能源效率等方式，可提升15%至30%的生产力；（5）“走出去”提高竞争力，可提升10%至15%的生产力。
- 为了抓住以上机遇，需要进行系统性改革。中国需要鼓励更多行业的竞争，有序推进企业重组，并且提高资本市场的效率。同时，需提升劳动者的技能水平来填补现有的人才缺口，鼓励劳动人口的自由流动。政府在推进自身流程现代化的同时，还需平衡好利益相关者之间的矛盾，改变唯GDP为主的管理模式和激励标准。

5万亿美元的机会

现行的投资驱动增长模式不可持续



拖延的
代价

投资主导模式每延
续1年，修复坏账所
需成本将增加

2-3万亿元
人民币

到2030年，新的生产力导向模式将创造更多的...



五大机遇推动生产力和GDP增长

更好地服务于
中产阶级消费者，
其数量将翻三番

数字化
推进新的经营
模式

创新及沿着
价值链上移
可将营收提高
2-3倍

优化运营
可提升15%-30%
的生产力

“走出去”
将提升10%-15%
的生产力

系统性改革实现经济转型

开放更多
行业的竞争

发展资本
市场

推进企业
重组

加强人才
投资

刺激社会
需求

提升政府
部门效率



内容摘要

经过30多年的飞速增长,中国已成为世界银行定义的中高收入国家,并逐步迈向发达经济体的行列。从经济发展的动力看,投资作为经济发展的主动力居功至伟。但是,这一模式的负面效应也越来越明显。2015年,中国的GDP增速降至25年来的最低水平,公司负债急剧增加,外汇储备减少了5000亿美元,股票市场近乎腰斩。一些言论甚至称中国可能走向金融危机。

中国站在了选择的关口:是继续原有投资主导模式,从而冒经济硬着陆的风险,还是改弦更张另觅新路?我们的分析表明,如果选择以生产力为核心的发展道路,到2030年,GDP增长将比原有模式多出5.6万亿美元(约合36万亿元人民币),家庭收入也将新增5.1万亿美元(约合33万亿元人民币)。¹

这一新的生产力驱动增长模式还将帮助中国创造更多可持续性工作岗位,巩固并壮大中产阶层,加速其向成熟发达经济体的转变。这样的改变要求中国将投资从超负荷的行业中撤出,转而投向那些有潜力提高生产力、创造就业机会的企业。要允许将缺乏竞争力的企业淘汰出局,而非放任其拖累整个行业的盈利能力。消费者也将拥有更多的服务渠道和机会参与到经济活动中去。

成功的转型需要克服许多挑战,包括技术短缺、人口老龄化、城市化放缓以及收入不平等的日渐严重。但中国有足够的有能力来解决这些问题。在过去30年间,中国通过前所未有的工业化和城市化,实现了举世瞩目的发展,中产阶层方兴未艾,私营部门生机勃勃,服务行业欣欣向荣。中国政府已经证明了在必要时有能力进行彻底的变革。20世纪90年代对每况愈下的国有企业进行的改革就是例子,通过改革实现了GDP10多年来年均约10%的增长。

变革已经迫在眉睫。用借债的方式来支持短期GDP增长目标的时间越久,经济硬着陆的风险就越大。我们估计2015年的不良贷款率应为7%左右,远高于有关方面公布的1.7%。尽管目前银行有充分的准备消化这一损失,但如果没有措施来遏制向业绩低下的公司借贷,而中国企业的表现又持续恶化,这一比例可能迅速攀升。在这种情境下,我们预估到2019年,不良资产率可能升至15%,并引发银行资金的严重损耗,将需要高达8.2万亿元人民币(约合1.3万亿美元)进行弥补。也即是说,每一年的延迟都将增加超过2万亿元人民币(约合3,100亿美元)的潜在花费。虽然这并不会导致系统性的银行危机,但也会对增长造成严重的负面影响。因为流动性紧缩会影响公司的资金链,打击投资者和消费者的信用。

¹ 本报告中的货币转换仅供参考。报告采用2016年上半年的平均汇率(1美元=6.5元人民币)。

投资主导增长模式拉动了中国经济增长,但现在正失去动力

过去30年里,投资拉动了中国的经济增长。中国构建的这一经济体系满足了城镇化快速发展产生的需求,为企业搭建的制造业生态系统服务于中国及世界的消费者,并且创造了大量的就业机会。中国工业化和城镇化的发展规模无出其右。自1980年以来,中国的GDP增长了25倍,6亿人口脱离贫困。世界银行已将中国与巴西、墨西哥及南非²一同列为中高收入国家。中国现在有1.16亿中产阶层和富裕家庭(年均可支配收入达21,000美元及以上),而在2000年,这样的家庭只有200万。

中国正在进行产业结构的优化。2015年,服务业增速达8.3%,比制造业快了2.3个百分点,服务业现在已经占到GDP总量的50%,而第二产业只占41%。零售额的增长每年达到约10%,而网络销售额的增长则达到30%至40%。2010至2015年间,私人消费增长了超过1万亿美元,约占全球消费增长的四分之一。私营部门在中国经济中的地位日渐重要,在20世纪90年代,国有企业雇佣了中国60%的员工,2015年降至15%。私营部门的表现要远远优于国有企业,2015年私营企业和国有企业的资产收益率分别为12%和4%。

有迹象显示,中国现在需要果断转变其投资主导的发展模式。城市化使得中国城市居民数量每年增长2%至3%,这一增速预计将降至1%,这将使中国逐渐失去其经济增长的一大引擎。劳动力成本的不断上升也吞噬着中国在类似制鞋业这样的廉价劳动力密集型行业的优势。数据显示中国在制鞋业上的全球出口份额已从2010年的52%下降至46%,与之相对的,柬埔寨、印尼和越南的份额均有上升。收入不平等持续扩大。政府发布的数据显示,最富有的五分之一人口从1995年的33%增至2012年的43%,也有消息称这一数字近年来可能已高达50%。多年来用于制造业产能建设的大量投资已使一些领域出现产能过剩,而中国还面临着技能短缺问题。

风险正在不断加剧。近期而言,经济有硬着陆之虞,这将为银行业带来巨大的压力。长期来看,现有的投资主导发展模式可能使GDP增速低于生产力主导模式,为中国走向成熟的发达经济体之路蒙上阴影,并削弱居民提升其收入和生活质量的能力。中国维持现行的投资主导模式时间越久,解决这一模式带来的问题所需要的时间就越长,中国面临的未来风险也就越大。

² 根据世界银行图表集法,中国的国民人均收入为\$7,400 (Atlas 方法)。该方法用于比较不同国家间的经济数据。中国的国民人均收入比世界银行规定的中高收入国家最低值高出80%。

去年以来，增速放缓，负债增加，资本生产力减弱，收益下降

去年的一系列数据都清楚地表明投资主导模式已经不可持续。2015年的名义GDP年均增速从2011年的19%下降至不到7%。非金融企业的负债从2007年占GDP的68%翻番至2015年的136%。融资总量以每年15%至20%的速度增长（见图1）。地方政府的金融平台——政府用于基础建设和其他项目融资的半公有化实体的负债同样也在增长。

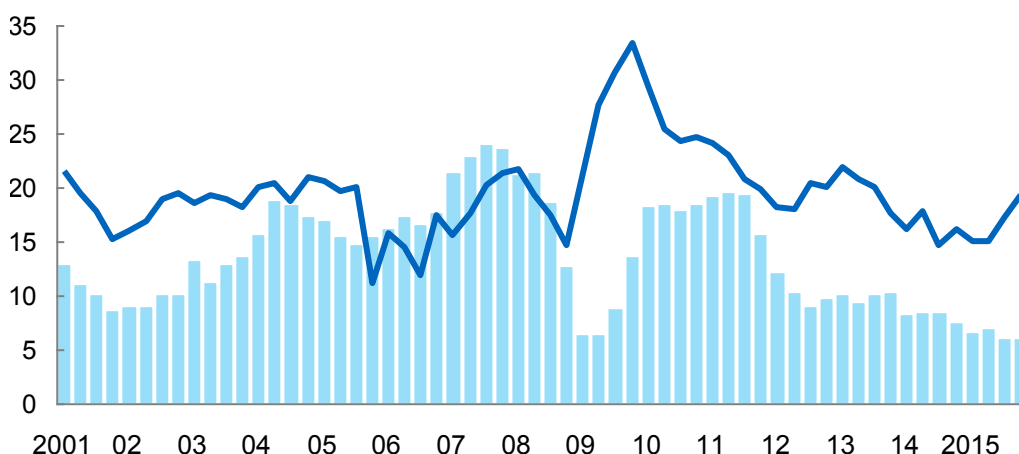
随着融资规模的扩张，固定资本产出效率不断降低。与1990至2010年间相比，现在生产一单位GDP所需的固定资产投资增加了60%。全球需求下降、产能过剩以及无收益企业的长期存续都拖累了中国。以我们分析的3000多家上市公司为例，投资资本的平均收益从2004年的10.3%降至了2014年的7.4%（基于过去三年来的平均值）。在钢铁和水泥行业，超过半数上市公司的收益低于其资本支出。纵观各行业，大量业绩低下的公司拖累了平均收益。在汽车、半导体及制药等研发密集型制造业，投资资本的收益为8.5%，而在美国，这一数字为16.5%。中国服务业企业的平均收益为8.9%，美国同行则达到了12.0%。

效率低下的企业之所以能够长期存在是因为它们总是能够从正规银行体系和影子银行借到钱，而基于对就业岗位流失和对当地GDP可能造成的影响的担忧，当地政府往往也并不意味着让这些公司倒闭。这些公司的长期存在不仅仅拖累了平均收益，更会削弱健康公司的盈利能力。

图 1

在投资导向模式下，中国的融资增长远超GDP

融资总量和GDP增速
季度，同比
%



1 包括社会融资总量、银行对非银金融机构及公司/家庭的非贷款债权以及银行对政府的净债权（部分债权数据仅从2005年起）。这一方法包含除银行间借贷外的所有信贷余额

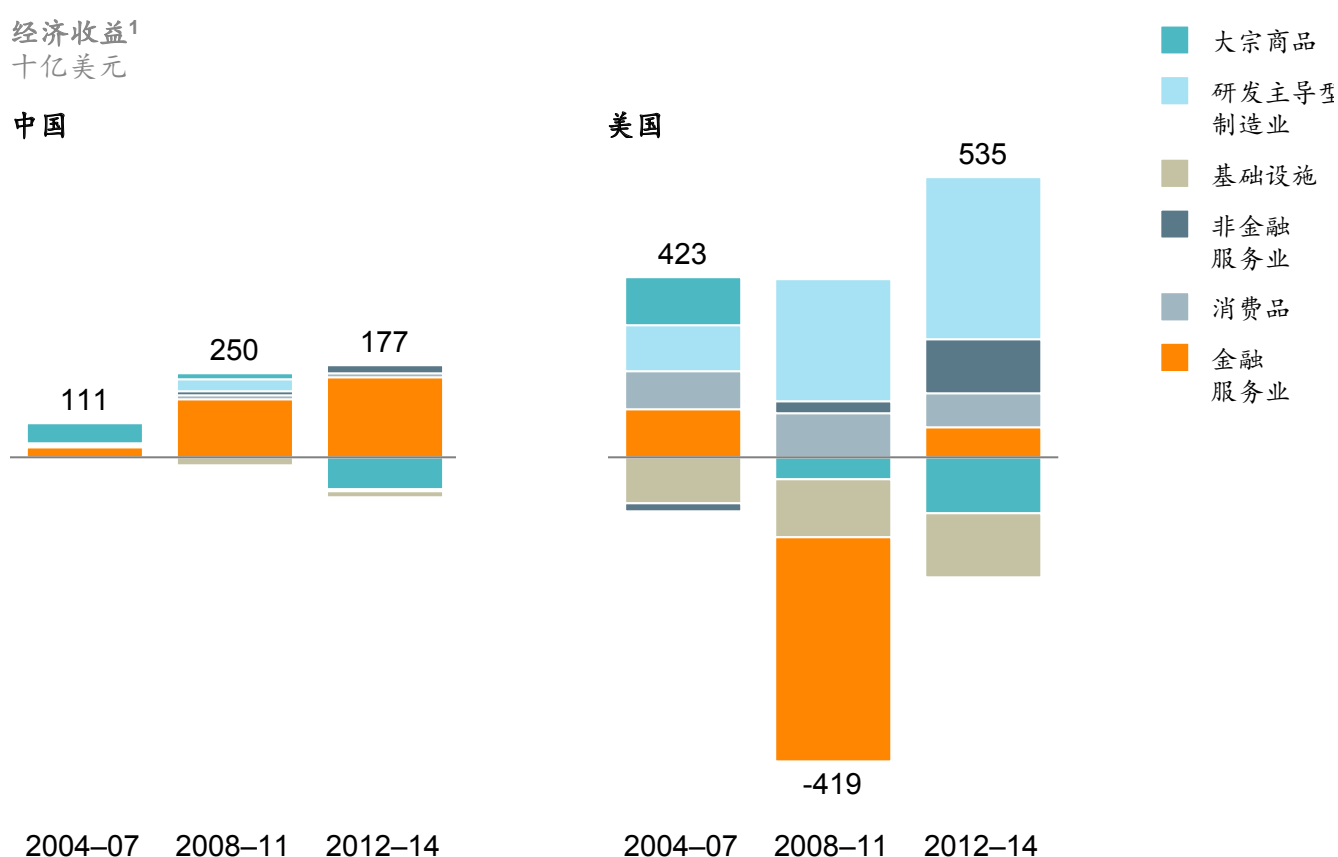
资料来源：McKinsey Global Institute Debt & Deleveraging database; CEIC; Emerging Advisors Group; 麦肯锡全球研究院分析

投资主导型增长模式导致经济结构不平衡

现有的经济模式已经导致了经济结构不平衡。银行在为投资提供资金和为公司提供资本的行为中起着决定性作用，并占据了美国超过80%的金融资产。在过去的利率制度下，银行在过去十年间轻松地享有约3%的净息差（从存贷款利率差中所获收益）。近几年来，中国逐步转向利率市场化，因此这一利润正在逐渐缩小。然而，中国超过80%的经济利润仍来自金融行业，这一方法已将资本成本计算在内。³国有企业获得的贷款占银行贷款总量的50%以上，对于那些业绩不良的公司来说，使它们得以生存下来。这样的公司在诸如金属、采矿业和化工业等传统制造业中数量尤其多，而这些行业的整体利润也都为负值。而在美国，经济利润则更广泛地分布在各个行业中，并随着经济周期而变动（见图2）。

图 2

中国的经济收益高度集中于金融行业



1 此处所指的利润为息前税后经营利润（扣除调整税后的经营业利润）减去资本支出

资料来源：McKinsey Corporate Performance Analytics; 麦肯锡全球研究院分析

³ 此处所指的NOPLAT（扣除调整税后的经营业利润）减去资本成本。资本成本是指投入资本乘以加权平均资本成本。在金融企业中，资本成本是指净收入减资本支出（股本乘以股本成本）。我们注意到在那些负利润行业中的公司仍有较好的营业利润，然而一旦将资本成本计算在内，经济利润就变为负数，其价值也就荡然无存。我们的经济利润分析包括超过3,500家位于中国的（收入相当于中国2015年GDP总量的55%）上市公司和7,000家位于美国的上市公司（收入相当于美国2015年GDP总量的85%）。

是否有明确迹象表明中国可能面临硬着陆？

为了解中国银行业的潜在挑战，我们在各种假定情境下开展了一系列的压力测试，通过评估银行借贷组合的质量和在影子银行领域的关联度分析了银行资产的风险。我们还研究了负债和资本方面的风险：即存款流失的风险和利润下跌导致无法实现资金要求的情况。

在资产部分，银行面临的重大风险就是公司借贷人在正规领域和影子银行中的大规模违约。我们运用麦肯锡公司绩效分析工具分析了2,300家上市公司，发现自2010年来公司的整体负债总额已经翻番，而许多公司的收益和盈利却在不断缩水。因此，作为偿付风险计量工具的负债比EBITDA（即未计利息、税项、折旧及摊销前的利润）的估值也上升了。在所有样本中，大约30%的公司的债务比EBITDA在2015年达到了7倍甚至更高的估值，而在2010年还只有20%的公司达到这一标准。而7倍估值往往被认为是风险增强的标志。根据我们采用自下而上的方式评估，我们预计在2015年约有7%的现有银行贷款可被归为不良类，而官方估计该数据为1.7%。那么银行在现有的贷款组合上将可能面临2.3万亿元人民币（约合3,500亿美元）的损失。而要评估影子银行业务，即通过正规银行体系之外的方式产生的贷款对银行系统产生的影响则更为艰难。⁴影子银行的资产现在已经增至约45万亿元人民币（约合6.6万亿美元），占贷款总额的约20%。我们估计通过中介及其他方式，银行与约60%的影子银行资产相互关联。基于这样的联系，我们认为银行在影子银行业务中的投入可能为约1.6万亿元人民币（约合2,500亿美元）。这将使中国银行体系的整体坏账达到3.9万亿元人民币（约合6,000亿美元）。如此巨大的损失不仅将使现有2.3万亿元人民币（约合3,500亿美元）的贷款损失准备金消耗一空，还会吞噬商业银行约14%的股本，即1.6万亿元人民币（约合2,500亿美元）。中国的大型银行如今能够消化这种程度的损失，小银行却将面临资金亏损的危险。

银行也可能面临着负债和银行资本带来的挑战。现在，中国银行业能够通过低利率存款以较低成本获得资金。然而，随着富裕阶层将资金转移至海外以寻求更高的回报，而普通家庭则动用更多的存款以度过经济更为艰难的时刻，银行的存款基数将可能收缩。此外，银行和影子银行在存款和负债方面均相互联系，这可能成为融资压力的另一个导火索。尽管在今天，这样的联系还不足以对银行系统造成威胁，但如果继续下去，银行将面对更多低质量的融资渠道。一旦影子银行产品大规模违约，可能导致非银机构突然撤出存款并申请偿还，银行系统就将因此面临流动性挑战。银行股本也将有所下降，可能会使银行资本充足率低于巴塞尔协议三规定的安全标准。

⁴ 影子银行所受监管较为宽松，与银行间的联系也并不直接。银行并不为影子银行贷款提供资金，而是作为中间人利用其客户网络（包括公司客户）为影子银行的投资工具，即财富管理产品和信托账户提供资金。客户在高回报的诱惑下（5%至10%的回报，而银行存款利率为2%至3%），将资金投入这些产品。但这样的高回报可能只是因为借款人风险较高，借款人往往是那些无法获得银行贷款或借款超过银行信贷上限的公司，并且集中在诸如钢铁、采矿、纺织、能源等高风险行业。

中国有能力出资拯救银行业，但拖延行动将会使其代价更为高昂

假定银行继续向高风险借款人放贷且公司表现持续恶化，我们估计了该情境下3年内资本结构调整的要求以预估银行业可能面临的代价。在这一情景下，中国银行的坏账率将增至15%，潜在的贷款损失总额（包括影子银行业务）从3.9万亿元人民币（约合6,000亿美元）增至11.5万亿元人民币（约合1.8万亿美元）。这就意味着到2019年，银行的资本重组将耗费8.2万亿元人民币（约合1.3万亿美元），相当于目前GDP总量的12%。换言之，如果中国继续延续现有的发展模式，每年处理坏账的花费都将增加2万亿至3万亿元人民币（约合3,100亿至4,600亿美元）。

我们相信中国有能力支撑并推动这样的拯救行动。中国的政府负债约占GDP的50%，德国和美国分别为约80%至90%，而日本则是240%。将负债增至65%就能为中国新增10万亿元人民币（约合1.5万亿美元），足以满足极端情境中8.2万亿元人民币（约合1.3万亿美元）的结构调整成本。中国财政部表示，截止2016年4月，中国政府管理着123万亿人民币（约合19万亿美元）的资产。出售部分资产也能带来更多的资金。自2010年以来，政府控制的土地资源每年能产生约3.5万亿元人民币（约合5,400亿美元）的税收。中国还拥有3.2万亿美元的外汇储备，必要时也可加以动用。

然而，银行和影子银行继续向业绩不良的公司放贷的时间越久，处理坏账成本就越高，对经济的打击也就越严重。一般而言，一国需要3至7年的时间才能从金融危机中恢复。在复苏期间，投资者和消费者的信心势必低落，并必然影响增长轨迹。因此，中国必须要采取行动阻止危机的发生，这一点十分重要。

到2030年，生产力主导模式能带来超过5万亿美元的GDP和家庭收入增长

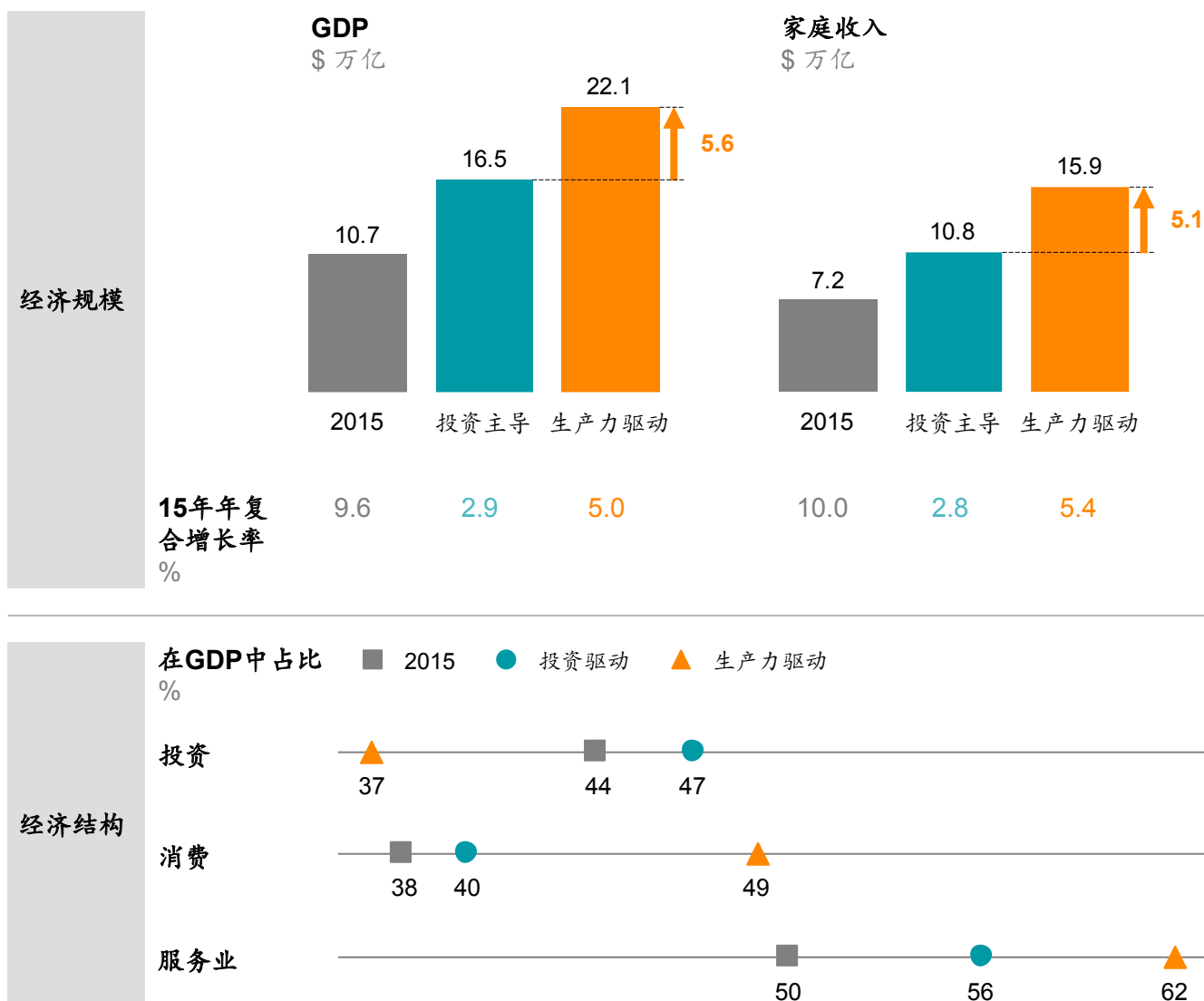
中国站在了选择的关口。如果果断地转向生产力主导的经济增长新模式，就能避免硬着陆风险，并且在迈向发达经济体的道路上保持经济的长期持续发展。目前，中国各行业的生产力仅为经合组织国家平均水平的15%至30%。产能过剩的行业急需重组，而投资也需要转向生产力更高的行业。这一新模式要求投资更多集中到创新和提高劳动者的技能领域，需要企业携手努力向价值链上游迁移，并将生产力提升至发达经济体水平。

我们认为如果成功转向生产力主导的增长模式，到2030年，中国的GDP将比延续现有的投资主导模式增加5.6万亿美元。高生产力的企业将创造出新的可持续就业机会。我们估计到2030年家庭总收入相比延续现行模式将增加5.1万亿美元。在发达经济体中，消费的作用举足轻重，能够创造各种形式的就业机会。中国如果想要继续向这一状态靠拢，提升国民收入就显得至关重要。我们预估工资水平的提升将能使中国的中产阶级和富裕家庭数量（年均可支配收入为21,000美元及以上）从现在的1.16亿提升至2030年的3.15亿。

生产力主导模式不仅能推动长期增长，还能有效减少中国经济硬着陆的风险。它将改变中国经济结构。到2030年，消费占比将可能从现今的38%增长至49%，而在现行的投资主导模式下，只能达到40%。随着经济的现代化，服务业在GDP中的占比也将进一步提升（见图3）。

图 3

与投资驱动增长模式相比，到2030年，生产力主导模式能够新增5万亿美元的家庭收入



资料来源：麦肯锡全球研究院分析

生产力主导模式将改变行业和就业结构

生产力驱动增长模式还将加速中国经济结构的重组。为了更好地理解怎样使不同行业蓬勃发展、实现生产力提升，我们根据中国主要产业的共性，比如劳动密集型或资本密集型，将其分为六大类别（见图4）。当中国转向以生产力为主导的模式，政策制定者、商业领袖及投资者能够运用这一方法决定资金的最佳投资方向。

我们的分析显示，六个产业类型占GDP的比重和就业结构将改变。农业在GDP的占比自2000年起已经降低了50%，并可能在2030年进一步降至4%，接近发达经济体的1%至2%。资本密集型的大宗商品和基础建设行业长期以来都是中国经济增长的引擎，然而其在GDP中的占比将分别从2015年的14%和9%降至2030年的8%和5%。同时，服务行业在GDP的占比将从2015年的50%升至2030年的62%，研发驱动型制造业占比将从11%提高到12%。

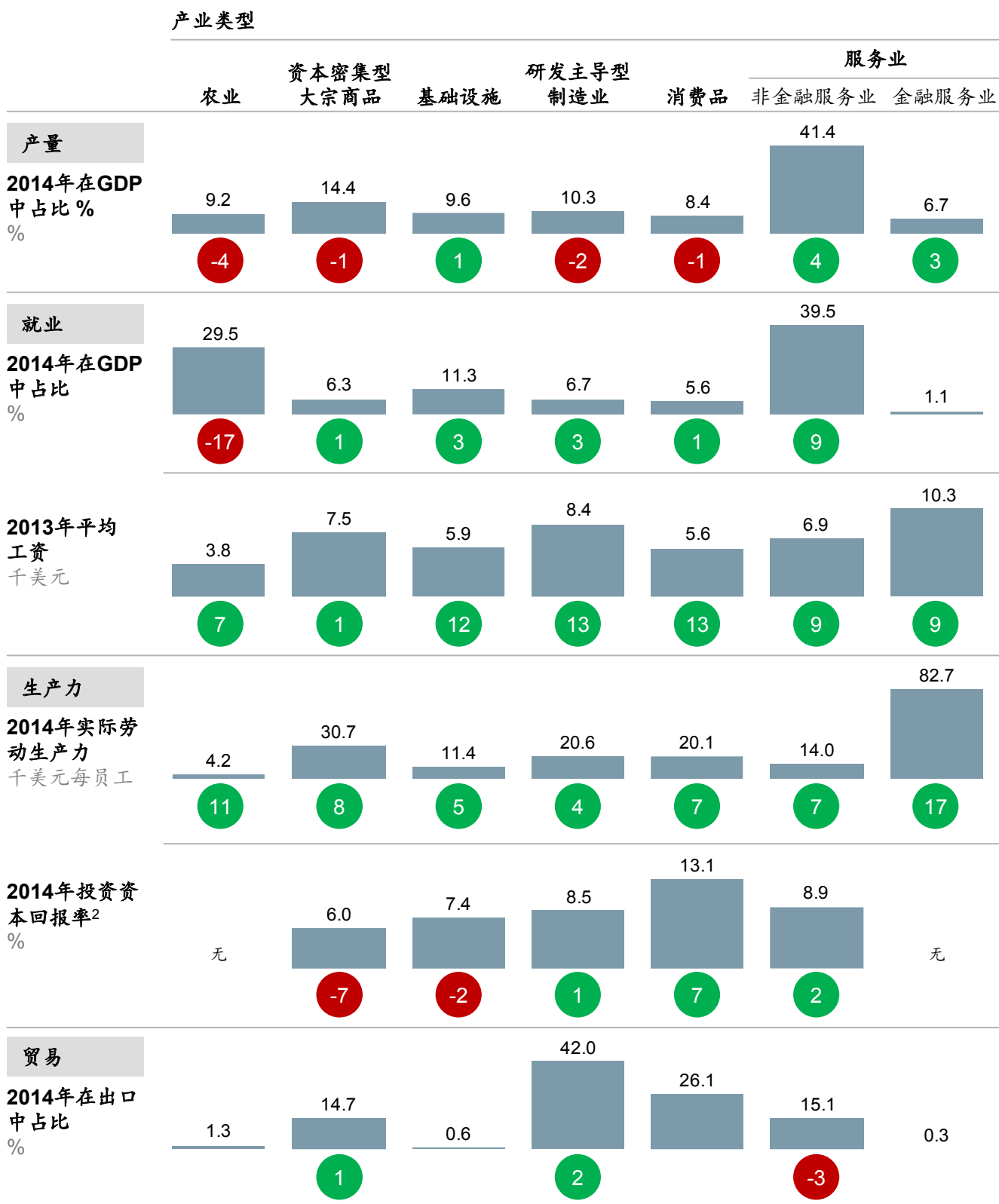
同时，就业结构也在调整。农业、大宗商品及基础建设行业的岗位将减少，而服务业和消费品行业的就业机会将增加。我们估计在未来15年里，随着经济转型，即使城市化进程继续，也将有超过2亿名工人需要转向其他行业。服务业将可能为传统制造业淘汰的工人和新兴城市化人口提供最多的就业机会，即从现在的3.2亿增至2030年的5亿左右。

五大机遇详解生产力驱动增长模式可行性

我们认为有五大机遇能够帮助中国实现转型并尽可能平稳地向生产力驱动增长模式和成熟发达经济体转型。这些机遇根据产业类型不同而变化，例如，在诸如煤炭、钢铁等资本密集型的大宗商品产业中，提升生产力的机遇在于提高产能利用率和运营效率。而在汽车、半导体和制药等研发主导型制造业中，则蕴含着沿价值链上移的绝佳机遇。总体而言，到2030年，这些机遇每年将帮助六大类型的产业提升1%至8%的生产力（见图5）。

图 4

中国经济的六大产业类型

● 10年来的变化 (%)¹

1 以比重或百分比计的数据，其变化以比重的改变表示，以绝对数量计的数据（如工资和生产力），其变化以年复合增长率表示

2 各代表行业的投资资本回报率总和；基于三年的往期均值

注：由于四舍五入取值，数字之和可能不匹配

资料来源：IHS; National Bureau of Statistics, China; McKinsey Corporate Performance Analysis Tool; 麦肯锡全球研究院分析

图 5
我们认为有五大机遇能够帮助各类型产业提升生产力

产业类型	2015-2030年间劳动力年复合增长率 %	GDP增加值 ¹ \$ 万亿	机遇				
			更好地服务于中产阶层消费者	数字化推进新的经营模式	创新并上移价值链	运营优化提升劳动生产力	“走出去”
农业	7	+0.1	○	○	○	●	○
资本密集型大宗商品	6	-0.4		○	○	●	○
基础设施	4	-0.3		○	○	●	●
研发主导型制造业产品	8	+1.1	○	●	●	●	●
消费品	5	+0.7	●	●	●	●	●
非金融服务业	4	+4.1	●	●	○	○	○
金融服务业	1	+0.3	●	●	○	○	○
总和	5.2	+5.6					

1 与投资主导模式下2030年的数值相比
资料来源：麦肯锡全球研究院分析

机遇1: 更好地服务于中产阶层消费者

从2010年到2015年，随着GDP的快速增长，消费也增加了1.1万亿美元（约合7.2万亿元人民币）。但是，自2008年以来，消费始终维持在GDP的36%左右（扣除物价因素）。我们相信到2030年，这一比重将提高至49%，从每年4.1万亿美元（约合27万亿元人民币）增长到10.8万亿美元（约合70万亿元人民币）。随着中国消费者可支配收入的增加，面向消费者的公司需要满足人们对优质商品和服务日渐增长的需求。⁵ 实现这一增长是促进生产力的一个巨大机遇。

大中城市群的消费增长将最为强劲。我们将中国划分为22个这样的城市群。其中，北京、山东半岛和上海城市群将占消费增长总数的三分之一，而紧随其后的七个城市群则占了40%。适龄工作人口将是中国最重要的消费力量，到2030年，他们将贡献全球消费增长的18%。⁶麦肯锡的一项调查显示，超过半数的中国消费者想要消费

⁵ Urban world: the global consumers to watch, 麦肯锡全球研究院，2016年4月。
⁶ 同上。

升级。⁷每年,中国出境游客购物消费达1020亿美元(约合6600亿元人民币),其中就包括购买奢侈品和海外高档货。如果消费者的需求无法在本国得到满足,他们便会纷纷转向海外,这就证明了中国消费者对优质产品和服务的渴望。

这就为那些能够满足中国消费者升级需求的企业创造了巨大的机会。比如,企业可以通过升级产品来提高销售额。在2008年到2014年间,高档商品销售额的增速要远超一般产品,以巧克力、个人护理品和运动服装为例,其高档商品和一般商品每年的销售额增速分别为26%比12%,13%比10%和12%比5%。企业可以开发新的升级产品线,以改良的设计、更高端的品牌和更高的品质吸引中国新生代消费者。面向消费者的企业应致力于精确细分来摸清楚最有潜力的消费者,甚至可以瞄准单个的社区。此外,还应大力发展在线广告、社交媒体以及先进的消费者关系管理系统,以便与消费者保持密切联系。

机遇2: 数字化推进新的经营模式

我们认为数字科技将会显著提升制造业表现、拓展和升级服务业,以及提升人才管理。

中国有机会实现数字时代的跨越式发展,并因此创造巨大的经济价值。⁸数字化创造了提升企业营收的诸多机遇,如通过创造新的市场解决利润压力。例如,在消费电子领域,过去五年间,智能电话和可穿戴设备等新产品的销售额年均增长速度超过50%,而该行业的整体增长速度为14%。在汽车行业,中国消费者对于互联汽车充满兴趣。在2015年麦肯锡一项调查中,60%的中国汽车消费者声称如果只有某个品牌可接入应用软件、数据和移动媒体,他们将转而购买该品牌的汽车。而在德国和美国,只有20%和33%的受访者表达了同样的意愿。⁹

零售和物流等服务行业在当今中国还极为分散,需积极推进现代化。利用数字平台寻找新的客户,零售商哪怕没有实体销售网络,也可以通过电子商务与小城市和农村的消费者实现对接。麦肯锡全球研究院2013电子商务调查显示,40%的电子商务的销售额都来自新的消费者。¹⁰在物流行业,数字化能大大提高该领域700,000家企业的效率。中国还可以提升其社会服务水平——随着经济的富裕,这一需求正日渐增长。¹¹对在线教育平台的投资能缩小城市和农村教育的差距。¹²远程医疗系统使得大城市的医生也能为偏远农村卫生所的病人进行远距离诊治。

⁷ 麦肯锡2016中国消费者报告,该报告基于对44个城市10,000名18至65岁受访者的面谈,覆盖了中国主要地区和人口。

⁸ 麦肯锡全球研究院发布了大量有关数字化及其影响的报告。例如, Jacques Bughin和 James Manyika, “Measuring the full impact of digital capital,” 麦肯锡季刊, 2013年7月; 中国的数字化转型: 互联网对生产力和增长的影响, 麦肯锡全球研究院, 2014年7月; 物联网: 炒作之外的真正价值, 麦肯锡全球研究院, 2015年6月; Michael Chui, James Manyika, 及 Mehdi Miremadi, Four fundamentals of workplace automation, 麦肯锡季刊, 2015年11月; Digital America: A tale of the haves and have-mores, 麦肯锡全球研究院, 2015年12月, Digital globalization: The new era of global flows, 麦肯锡全球研究院, 2016年3月。

⁹ McKinsey Connectivity and Autonomous Driving Consumer Survey 2015。

¹⁰ 中国网络零售革命: 线上购物助推经济增长, 麦肯锡全球研究院, 2013年3月。

¹¹ 更多关于政府生产力的讨论, 请见Hans Arnum等的“Government’s productivity imperative”, 麦肯锡政府报告, 2009夏季4号; 及The public-sector productivity imperative, 麦肯锡, 2011年3月等。

¹² A labor market that works: Connecting talent and opportunity in the digital age, 麦肯锡全球研究院, 2015年6月。

中国企业可以利用数字技术提升其人才管理水平。技术短缺和员工流动大是许多中国企业面临的主要挑战。一项调查显示, 28%的中国雇员表示他们曾在过去6个月中跳槽, 美国、日本和德国仅为18%、11%和10%。¹³ 数字平台和工具可为企业快速匹配合适的人才和岗位, 且成本更低。游戏化招聘模式通过模拟的工作环境, 在帮助应聘者了解岗位所需技能的同时, 也让企业观察到了应聘者的表现。“碎片化培训”(如, 利用数字设备进行的10分钟培训模式) 等优化的培训模式效果良好, 对年轻员工尤其奏效。人力资源预测模型能够帮助企业在雇佣员工前就辨识出高风险的个人和团体, 从而提升员工留存率。¹⁴

机遇3: 创新及沿价值链上移

通过提升产品和服务的附加值, 企业能够提升其利润和产值。在那些能够利用国内市场大规模商业化机遇和庞大的制造业生态体系的领域中, 中国企业的国际竞争力正逐渐提升。互联网服务和电子产品制造业就是典范。然而, 在那些需要精深的科技知识进行突破性创新或需要专业的工程知识在全球范围内竞争的领域, 中国企业的国际竞争力仍远远不足。¹⁵ 这样的领域包括了汽车、制药和半导体等, 处于这些行业的中国企业的利润率仅相当于全球领先同业的三分之一, 原因是中国企业仍活跃于低附加值的生产经营活动。

在汽车行业, 主要的国有汽车生产商与海外的汽车制造商组成了合资企业, 合作方式主要是将后者在其他市场所使用的全球化平台本土化。这意味着中国企业鲜有机会参与完整的产品设计来获取先进的技术和知识。此外, 与海外合作方相比, 中国的车企的研发投入占销售额的比重只有其一半。中国企业弯道超车的良机是电动汽车的发展。麦肯锡的研究表明, 相较本土汽车, 中国消费者往往更喜欢海外品牌, 但这一偏好并未体现在电动汽车上。那些快速行动升级其附加值产品的公司现在更有机会作为市场的开拓者在竞争中占据优势。¹⁶

在半导体行业, 中国企业大多为他人设计的芯片代工生产。全球领先的半导体企业仍占据着该行业价值链中经济利润的大头, 这些企业的领导地位已经维持了很长时间。中国应当鼓励国内领军企业充分利用其与半导体客户间的独特关系来获取该行业中的更多价值。半导体企业则应加强自身的内部创新能力, 同时制定长期的产品研发方案, 并保持稳定的投入。企业并购如果得到良好的管理也可以成为获取知识经验的捷径。

在制药行业, 中国企业在增加博士和研究人員数量方面进步显著, 但在品牌药——高利润的专利药方面仍未能成为领跑者。中国企业在全球品牌药市场中的份额只有不到3%。药品创新, 即发现新的分子或生物制剂是一个耗时长、投入大的过程, 可能需要进行数年的实验。目前, 监管机构正在不断改革药品审核程序, 缩短新药上市的时间。因此, 企业可以通过充分运用中国强大的研发能力来实现创新, 沿价值链上移。

¹³ 任仕达Work Monitor报告, 任仕达, 2015年12月。

¹⁴ A labor market that works: Connecting talent and opportunity in the digital age, 麦肯锡全球研究院, 2015年6月。

¹⁵ 关于中国创新的广泛讨论, 请见《中国创新的全球效应》, 麦肯锡全球研究院, 2015年10月。

¹⁶ 更多细节, 请见高旭、沙莎等人合著的《抢占快车道: 中国汽车市场发展新趋势》, 麦肯锡研究, 2016年4月。

机遇4: 推进运营转型, 提升生产力

全面改革运营方式, 可为生产力提升创造巨大空间——比如提高自动化率、提升能源效率、精简流程。我们估计到2030年, 如果实施彻底的改革, 劳动生产力将提升15%至30%。

推进工厂的自动化是一大良机。中国企业采用了员工和机器人合作工作的模式, 在保证灵活性的同时降低了资本投资。这样的方式可以广泛运用到其他的制造企业中。尽管中国现在已是全球最大的机器人市场, 每10,000名制造业工人对应的机器人数量仍只有36个, 相当于全球均值的一半, 仅为韩国的十分之一。新的且价格低廉的机器人有利于扩大其使用规模。在能源利用方面, 我们认为管理良好的节能项目将能节约10%至30%的能源花费。最后, 精益的流程和方法如六西格玛也能帮助节约成本、提升质量。这些技术对中国而言早已不是新鲜事物, 却由于不当的运用成效甚微。

机遇5: “走出去”提升竞争力

中国企业往往以产品出口者的身份参与全球化。然而, 中国如要迈向成熟的发达经济体, 企业需要在海外市场建立其业务运营, 与全球领先业者在他们的主场上展开竞争。尽管中国企业在全球市场的参与日渐增多, 但总体来说全球影响力仍极为有限。中国各行业排名前五的企业的海外市场营销营收还不到整体销售的10%, 而海外跨国公司可以达到30%至70%。“走出去”能够帮助企业为其产品和服务打开新的市场, 发掘新的人才和战略资产, 并在国内竞争中更具优势, 从而实现增长并提升其生产力。我们估计到2030年, 全球化战略将使中国企业的劳动生产力提升10%至15%。

并购对中国企业的全球化布局而言是举足轻重的一步, 目前中国的境外并购数量剧增, 并向资源以外的产业迅速扩张。在2006至2010年间, 能源和原材料交易占到境外并购总量的62%, 但在2011至2015年间, 随着科技以及房地产和娱乐业等服务领域交易数量的增长, 资源类并购跌至46%。境外并购所涉及的地域同样也在扩大。2006至2010年间, 北美交易占总量的17%, 而在2011至2015年间, 已经上升到了25%。然而, 中国企业在并购上的表现仍逊于欧洲和西方同行。在所有的中国并购中, 能够为股东获得高于标准的总回报的并购交易仅为38%, 而欧洲和美国分别达到了75%和54%。¹⁷中国企业需要提升其并购管理能力, 如尽职调查和并购后整合, 同时还需建立起一套体系来管理全球化组织、市场销售和生产。

系统性改革实现转型

引领一个有着14亿人口、11万亿美元GDP的经济体转型将是一个巨大的挑战。政府可着力于六大重点领域的系统性改革来提升经济转型的成功率。

- 1. 鼓励更多行业的竞争。**在服务业, 国有企业仍占据43%的固定资产投资, 而在制造业, 只占8%。因此, 服务业应鼓励更多的竞争, 才能创造良性压力推动创新, 提升客户服务品质。例如在电信行业, 引入网络移动运营商以提高竞争已经开始, 但三大运营商在谈判和定价的强势使得这一努力收效不大。而在医疗卫生领域, 改变医院盈利结构, 减少其对于药品销售收入的依赖, 鼓励更多优秀医生进入民营医院可以提升诊疗质量。

¹⁷ 更多细节, 请见后续报告Outbound M&A excellence: Building M&A capabilities for Chinese leaders, 麦肯锡。

2. **提升资本市场的效率。**一个市场有效分配资本的金融体系益处多多。这就意味着证券市场运作良好,能够吸引不同类型的投资者,包括机构投资者和海外投资者。地方政府债券市场能够在降低地方政府融资成本的同时维护好市场秩序,管理好投资项目。为了推动这一转型,中国的证券市场需要打下坚实有效的基础,例如更多强大、独立的信用评级机构,更加公开透明的经济数据,更为有效的有关政府货币政策的沟通。吸引新的竞争者(如互联网银行),帮助传统银行建设能力,使之成为长期被金融机构忽视的中小企业及农村消费者提供服务。
3. **有序推进企业重组。**成功转向生产力驱动的增长模式将为中国带来深刻影响,如关停低效的公司而不是继续为其提供保护和支持,理顺过剩产能。中国需要推行破产法并改善其破产程序,从而对过度发展的工业领域进行有序的重组。加强以处理重组业务为主的资产管理企业的能力,从而帮助深陷债务的公司重新焕发生机。¹⁸中国需要谨慎地扩大不良贷款证券化,为可能的大规模坏账做好准备,并确保银行能够进行有效的风险管理。
4. **加强人才投资,鼓励劳动人口的自由流动。**中国在教育领域取得了长足进步,但还有很多事要做。政府当前能够采取的措施包括增加教育投入,开展专门项目推动优秀教师在最需要的地区流动,鼓励私营部门参与就业技术培训技术,将这些技术纳入课程,并建立起教育就业一体化项目。除此之外,政府还可以推进劳动力自由流动,实现不同地区间就业岗位和人员匹配的优化。扩大失业保险及再就业培训的覆盖面能够帮助失业工人平稳过渡,并早日实现再就业。推动教育领域和劳动力市场的性别平等,帮助女性和男性员工实现其职业发展也将进一步加强中国的人才储备。
5. **扩大需求总量。**鉴于收入不平等的扩大,政府可以调整财政及税收政策来增强家庭的消费能力。对于有需要的家庭,政府可以考虑展开有条件现金资助计划。改善社保计划,提高医保和退休金比例也能够帮助减少家庭为可能产生的自付医疗费用进行过多的预防性储蓄,从而推进消费,并缩小收入不平等。将外来务工人员纳入经适房覆盖范围,在供需两端运用基于市场的补贴,也能有效拉动低收入家庭的消费。
6. **提高公共部门效率。**政府提高生产力对于这一新模式的转型举足轻重。可以采用家庭收入和生产力指标来对官员和部门进行考评,改变主要以地区GDP增长而对官员进行奖励的做法。实现数字化运营和服务也是重要一步。政府还需要加强解决各类矛盾的能力,平衡好不同利益相关方,确保结构重组和改革的顺利进行。

中国向生产力驱动增长模式和发达经济体转型将为在华企业和参与全球竞争的企业提供全新的机遇和挑战。以下是我们对企业的四条建议。(见表E1,中国未来转型的CEO指南)

¹⁸ 中国拓展了对包括23家地区性公司在内的资产管理公司网络。

表E1. 中国未来转型的CEO指南

我们建议企业考虑以下四种方式：

通过自下而上的方法理解市场。企业不应过多关注于短期经济波动，而应放眼长远，关注细节。要找出在新的生产力驱动增长模式下繁荣发展的那些领域。某些省市的市场将腾飞，因为那里的高产出行业正在成长；反之，某些市场将衰落，因为当地经济的生产力表现不佳。举例而言，星巴克致力于实现其在中国市场的长期目标。现在，这家连锁咖啡公司在中国90多个城市开设了1,700家门店。星巴克还计划每年新开500家门店以满足中产消费者的需求。

大胆调整经营模式。当中国经济以两位数飞速增长时，企业忙于满足市场需求，而未能投入足够的精力和资源以增加其业务的国际竞争力。现在，随着增长放缓，盈利的压力可能增大，企业应当抓住机遇，专注于提升生产力，以找出真正具有战略意义的资产，以及如何优化运营。商业环境恶化的紧迫性也可有力推动企业对产品和商业模式的创新，并重新审视其资源分配方式以支持未来的增长。

为中国带来的全球竞争加剧做好准备。国内增长放缓可能迫使中国企业转向海外寻求新的机会，各国企业都应做好准备应对竞争的加剧。花时间来了解这些新的竞争者对促成合作机会是十分必要的。中国企业需要对其全球扩张进行战略性规划，选择需要优先发展的市场。中国企业的“走出去”对那些可能投资下一代汽车或通讯技术等新兴合作者而言是一大良机。

提高决策速度和灵活性。未来十年里，中国的政治、经济环境将是充满活力的。那些无法理解变化的环境、不能做出正确决策且迅速灵活行动的企业将处于严重不利地位。企业需要精简决策程序，及时获得供应商、客户和合作伙伴的频繁反馈，整合信息，做出正确的选择。对于国外的跨国企业而言，若要将提议层层上报至全球总部的决策者，可能就为时已晚，可考虑决策本地化或将给本地团队授权。

●●●

中国政府已经明确表态，要从投资主导增长模式转向更多依靠国内消费的发展模式。旧模式隐含的风险非常明显，转型迫在眉睫。生产力驱动增长的新模式将对中国经济大有好处，它将为我国迈向发达经济体铺平道路。

麦肯锡全球研究院和麦肯锡公司相关研究



Urban world: The global consumers to watch (April 2016)

Dramatic demographic shifts are transforming the world's consumer landscape. Our new research finds just three groups of consumers are set to generate half of global urban consumption growth from 2015 to 2030: the 60-plus age group in developed economies, and working-age consumers in China and North America.



Global growth: Can productivity save the day in an aging world? (January 2015)

Over the past 50 years, the world economy expanded sixfold, average per capita income almost tripled, and hundreds of millions were lifted out of poverty. Yet global economic growth will almost halve in the next 50 years—unless the world can engineer a dramatic improvement in productivity.



Digital globalization: The new era of global flows (March 2016)

Conventional wisdom says that globalization has stalled. But although the global goods trade has flattened and cross-border capital flows have declined sharply since 2008, globalization is not heading into reverse. Rather, it is entering a new phase defined by soaring flows of data and information.



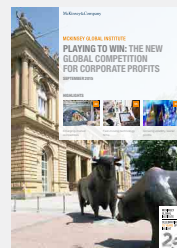
The China effect on global innovation (October 2015)

China does well in customer- and manufacturing-oriented innovation, though not in the more advanced varieties. But the country will need them to sustain growth.



China's digital transformation (July 2014)

China's digital transformation (July 2014) For China's small enterprises, greater digitization provides an opportunity to boost their labor productivity, collaborate in new ways, and expand their reach via e-commerce. In fact, new applications of the Internet could account for up to 22 percent of China's labor-productivity growth by 2025.



Playing to win: The new global competition for corporate profits (September 2015)

A 30-year period of unprecedented corporate profit growth could be drawing to a close. Competition is intensifying as emerging-market companies go global and technology and technology-enabled firms make rapid moves into new sectors.



麦肯锡全球研究院

2016年6月

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com/mgi

 @McKinsey_MGI

 McKinseyGlobalInstitute