

# 以全球化推动中国石化企业的 卓越发展

第七届中国石油和化工行业国际产能合作大会

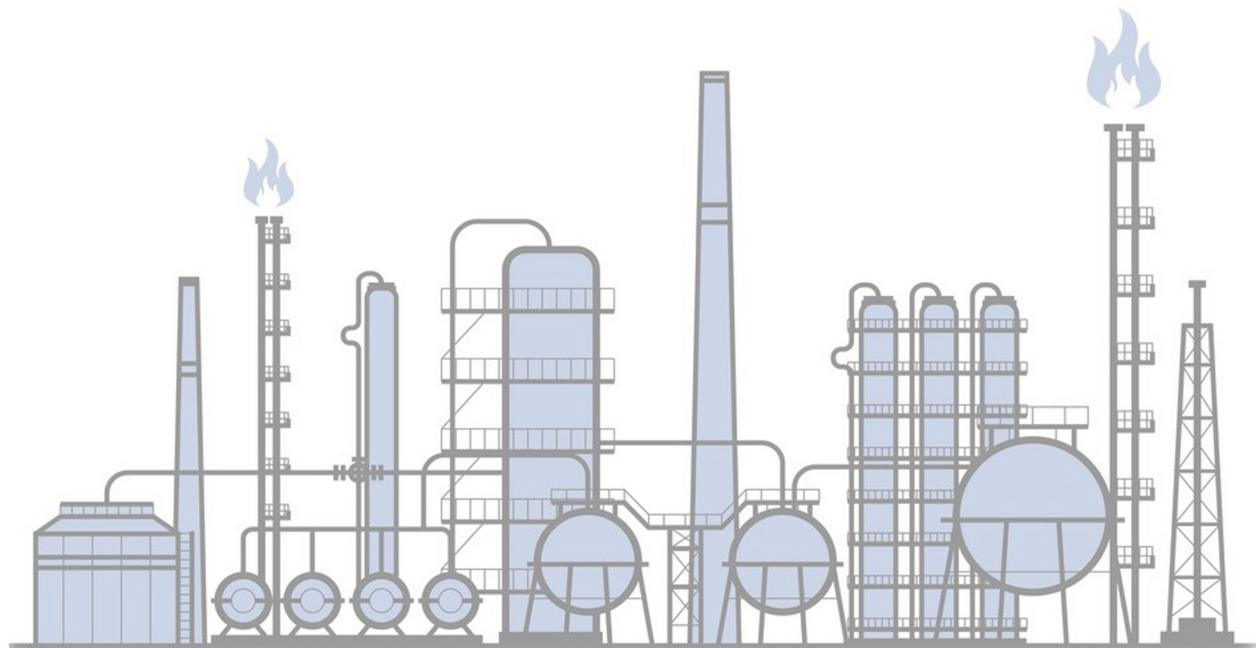
2023年9月21日

# 主要内容

## 全球宏观经济与市场的发展趋势

中国企业在全球化道路上的竞争力

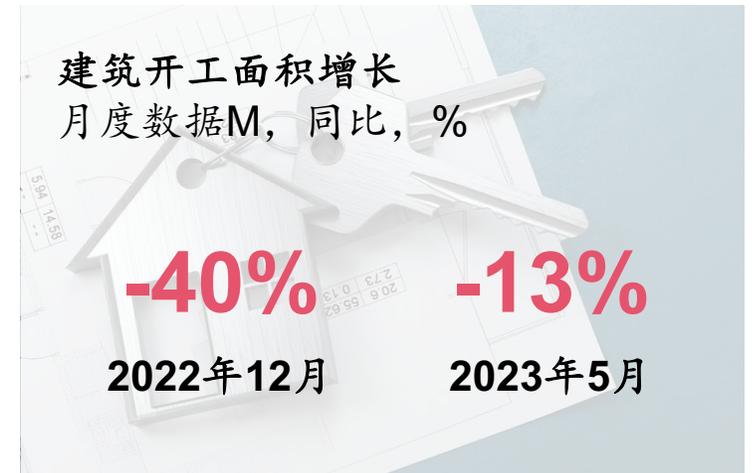
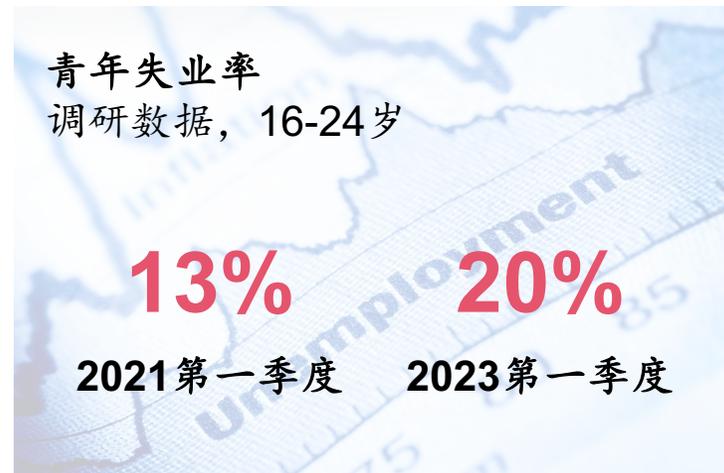
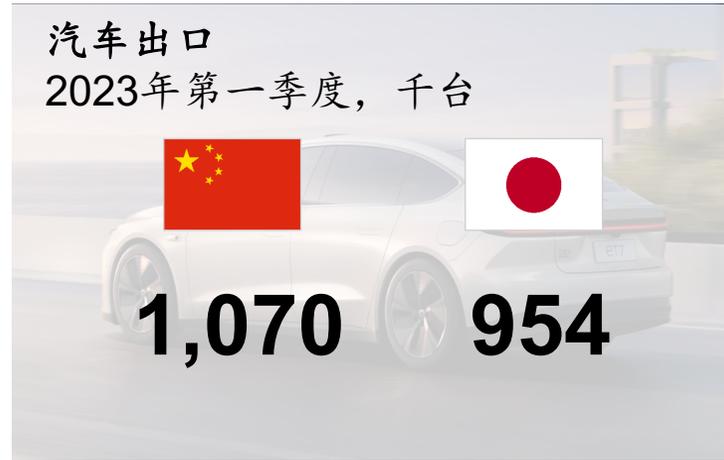
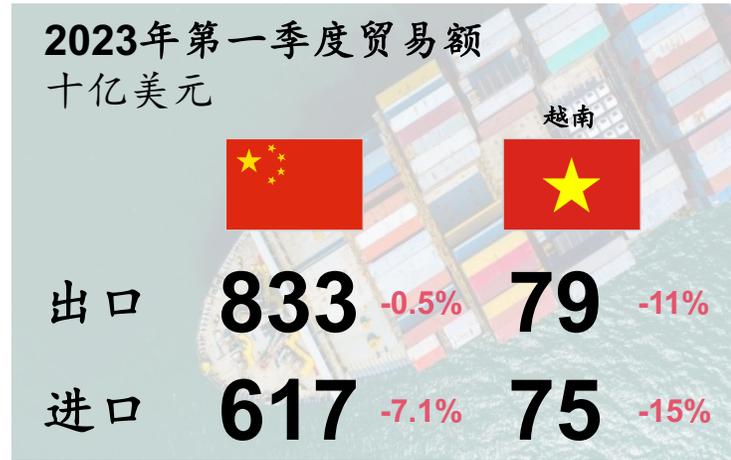
成功实现全球化发展的路径和思考



# 世界和中国都进入了一个充满不确定性的新时期

	世界 	中国 
	市场时代	新时代
 世界秩序	单极、全球化、温和	多级、逆全球化、极端
 科学技术	渗透率、数字化、增长	饱和、跨界技术、AI引领的竞争
 人口红利	年轻的世界、日益加剧的不平等	老龄化、新的社会契约
 能源资源	忽视气候变化、化石燃料、资源丰富	优先考虑气候变化、转型、资源竞争
 资本市场	飞速增长、杠杆、经合组织 (OECD)	正常的增长、资产负债表的压力、亚洲的世纪

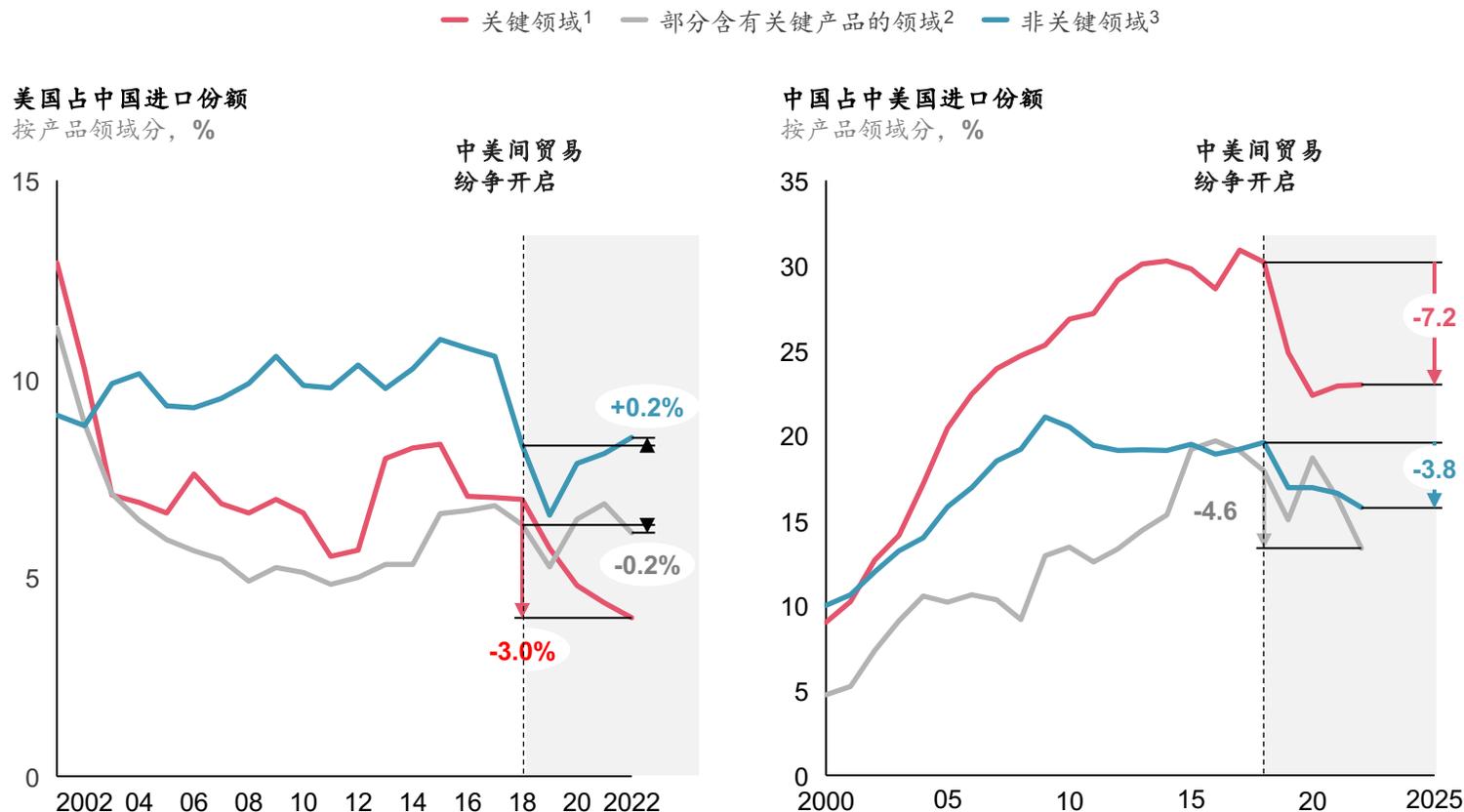
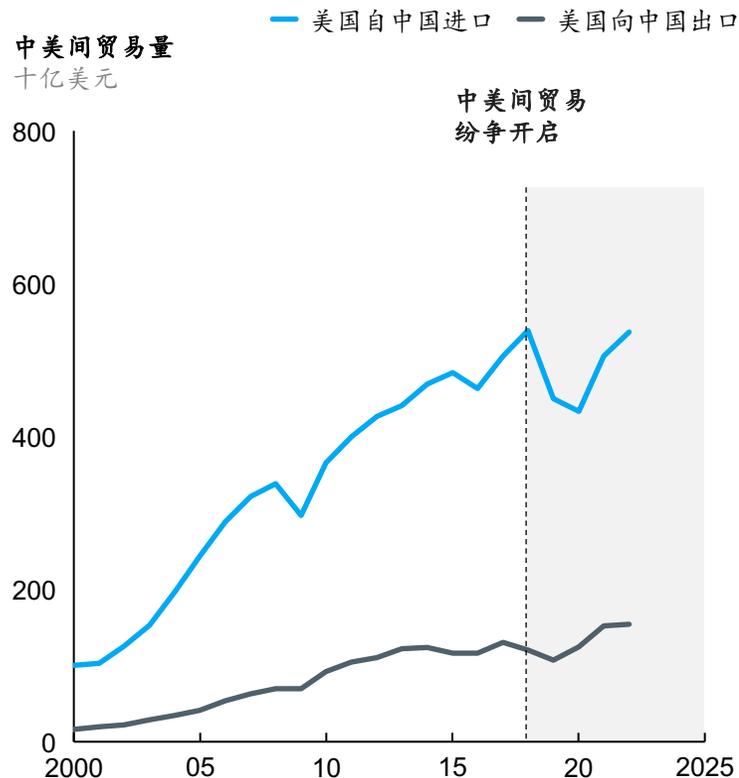
全球经济下行的压力对中国也产生了影响，但是同时也应看到一些重要行业有所突破，相应的出口和消费都带来了新的机会



# 在跨国贸易领域，中美贸易创历史新高，但在“关键领域”出现了“脱钩断链”的纷争

尽管存在地缘政治紧张局势和新冠大流行的影响，（以美元价值计算）

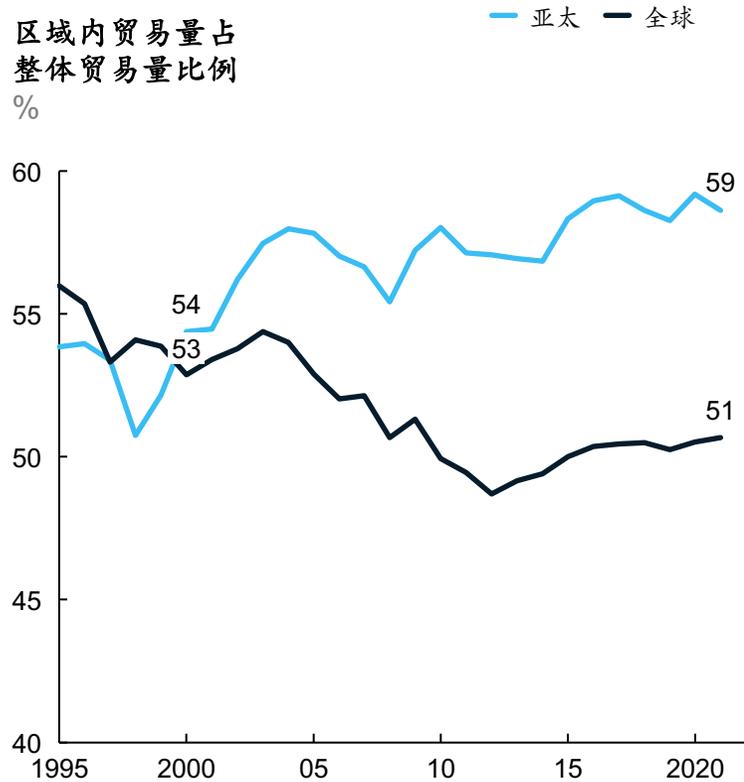
然而，两国在在关键领域中彼此进口商品中的份额有所下降



1. 包括飞机和其他运输设备、计算机和电子产品、电气设备、制药、通信以及公共行政和国防等；
2. 包括机械设备、其他制造、石油产品、能源开采和服务等；
3. 包括农业和自然资源、汽车和零部件、化工、建筑、运输和仓储、金融、保险和房地产、初级加工品等

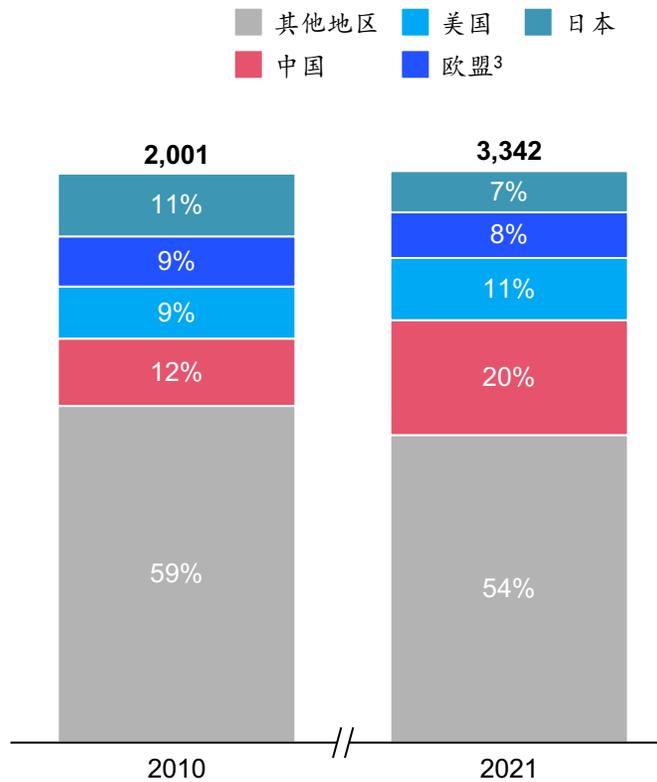
# 尽管遇到一些逆全球化的挑战，区域内的贸易出现迅猛发展，中国企业在海外市场仍有大量机会

亚太地区<sup>1</sup>国家之间的贸易区域化正在增加



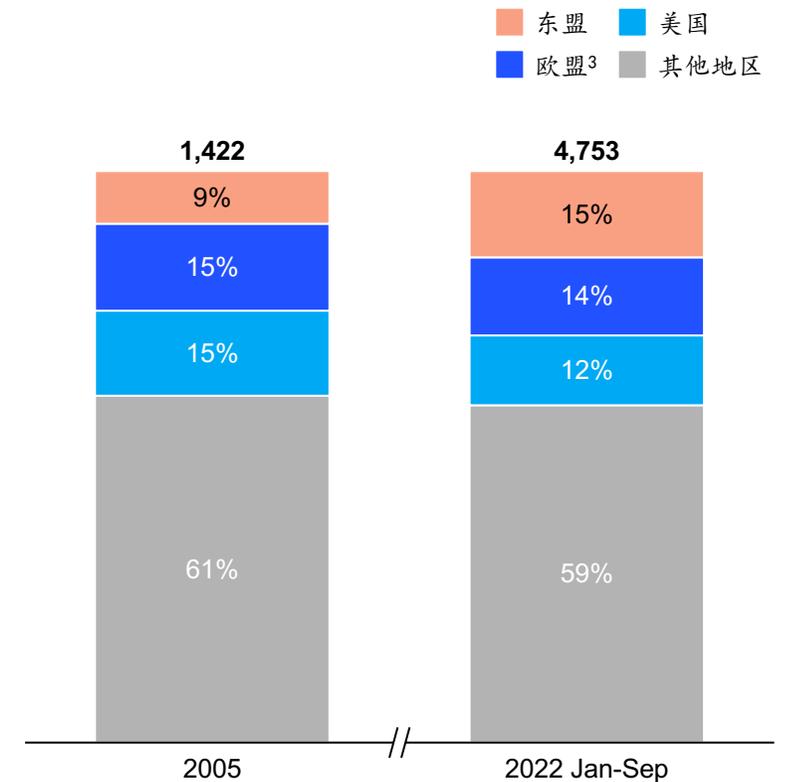
中国自2008年起成为东盟第一大贸易伙伴，且份额仍在继续增加

东盟国家前五大贸易伙伴<sup>2</sup>



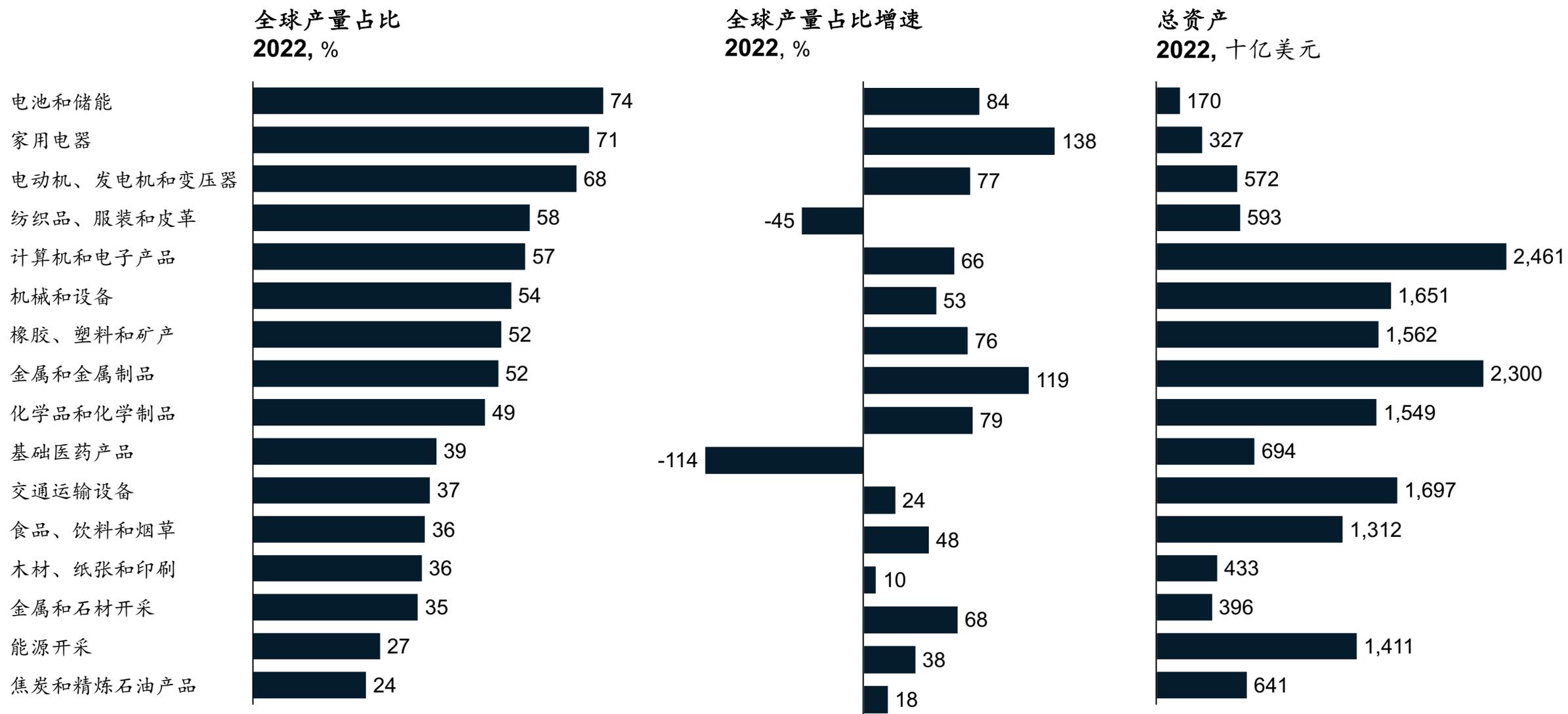
对中国而言，东盟也是主要的贸易伙伴之一

中国前三大贸易伙伴



1. 亚太地区包括亚洲大陆、澳大利亚、新西兰和太平洋岛国；2. 所有贸易活动的总和，包括进口和出口；3. 不包括英国

# 中国在许多行业的产出和增长已经处于全球领先地位...

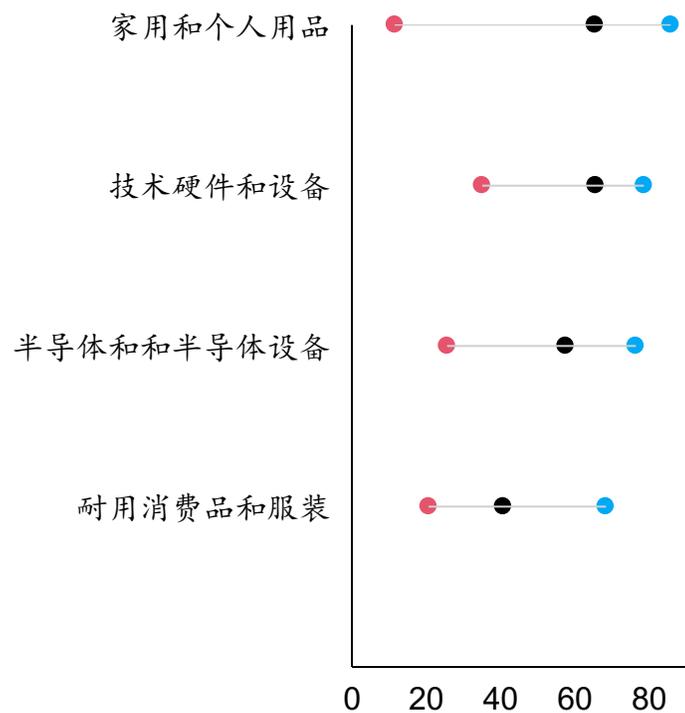


# ...但是全球化水平较高的行业仍是少数

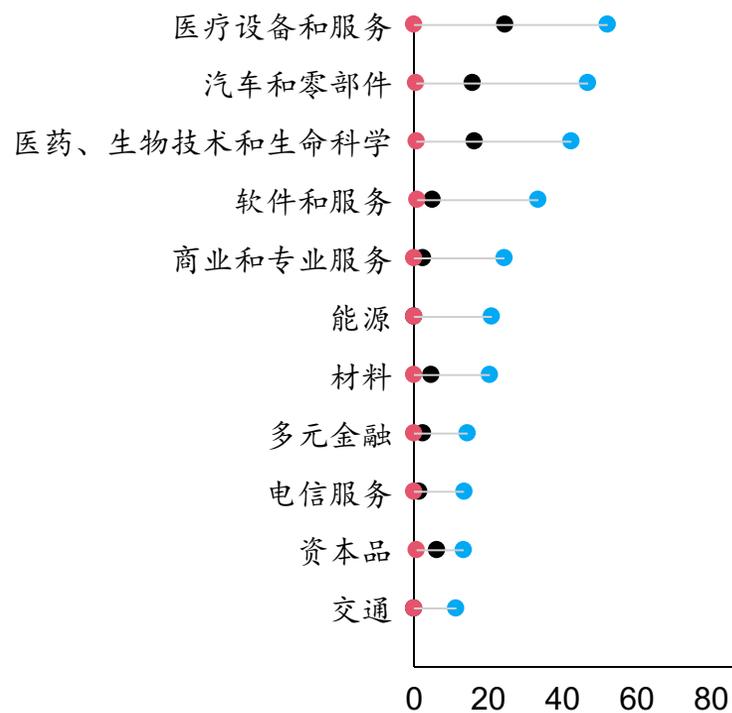
按行业划分，海外市场对公司收入的贡献百分比<sup>1</sup>

● 第90百分位 ● 第75百分位 ● 中位数

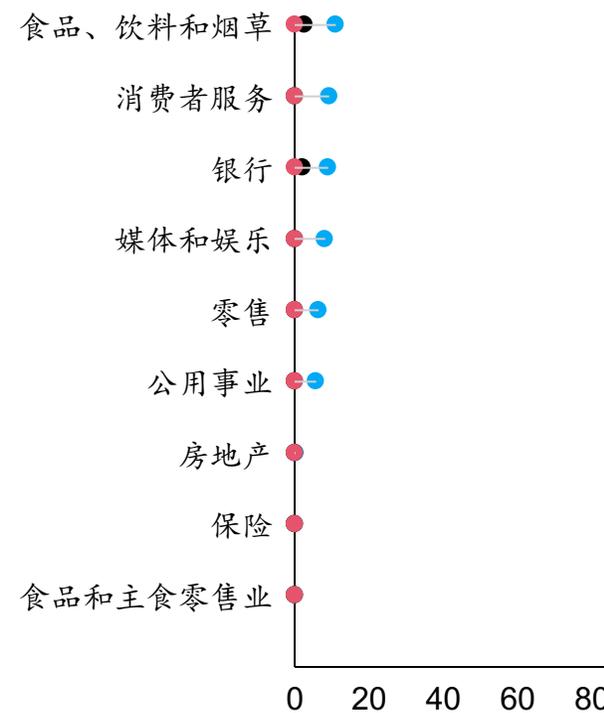
## 全球化程度最高的行业



## 只有少数全球化领跑者的行业



## 全球化程度最低的行业



1. 24个行业中收入最多的50家中国公司（2021年）；n=713

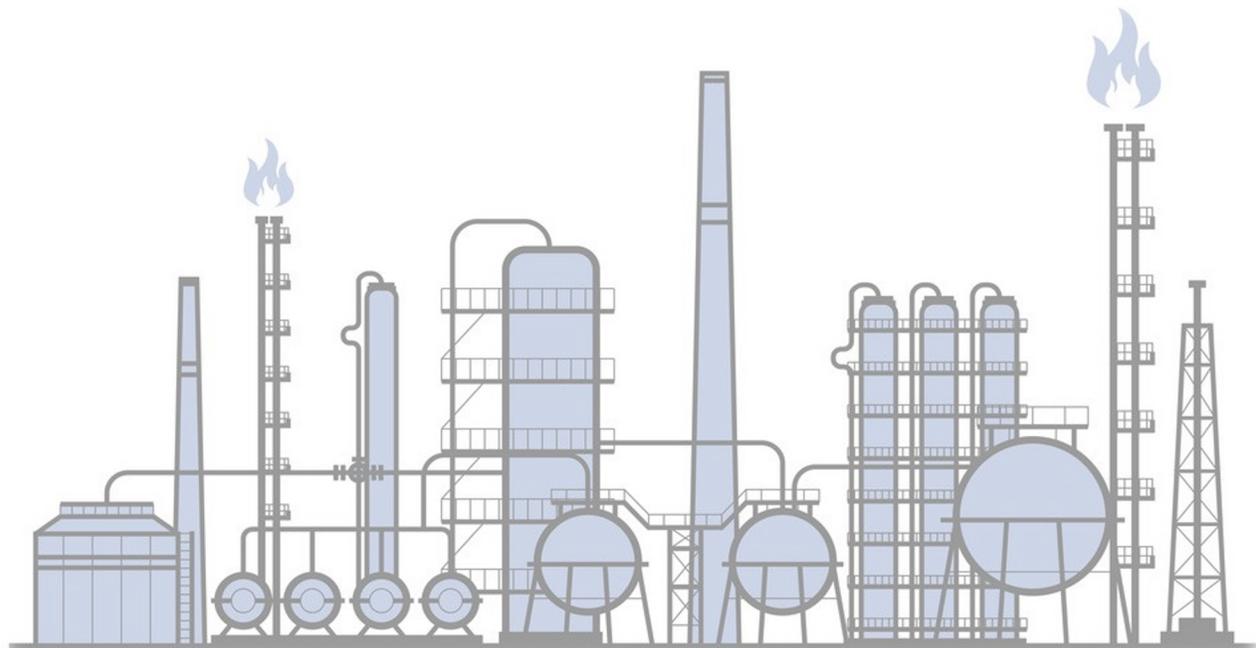
资料来源: CapitalIQ, Wind, 麦肯锡全球研究院分析

# 主要内容

全球宏观经济与市场的发展趋势

**中国企业在全球化道路上的竞争力**

成功实现全球化发展的路径和思考



# 从布局海外市场的历史来看，近期中国企业的全球化发展进入了一个新的阶段

2000 ~ 09



## 规模化阶段

跑马圈地  
财务杠杆

家用电器  
商业保险  
现代零售

2010 ~ 20



## 数字化阶段

移动互联网  
互联网+

互联网企业  
电子商务  
金融科技

2022 ~



## 全球化与创新阶段

生态系统  
国际舞台

社交电商  
电动汽车  
绿色能源

# 通过近年制造业实现的升级发展，中国企业在部分领域已经位于全球领先的地位，具备在全球市场竞争的能力

中国在全球产量或在建总量中的占比  
2022

中国在新能源领域的投资  
十亿美元



工业用电量

**5:1**



空调机  
~80%



新能源汽车  
~55%



锂电池  
~80%



风电设备  
~50%

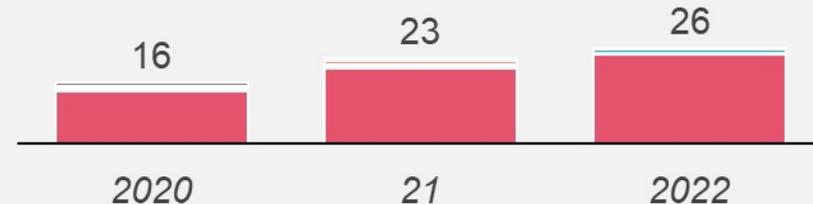
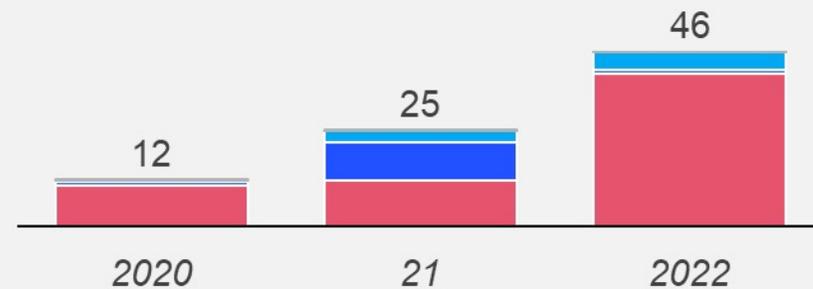


化工品  
~45%



光伏组件  
~75%

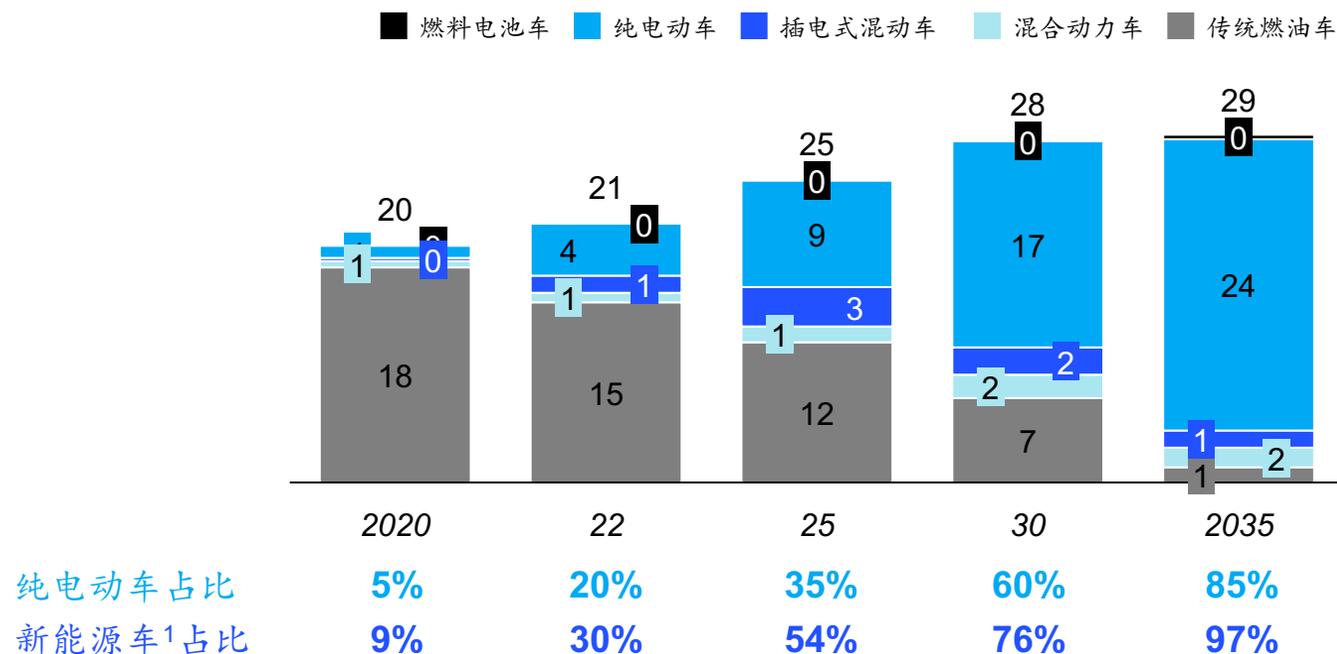
东亚（不含中国） 北美 欧洲 中国



# 新能源汽车举例——新能源汽车是汽车行业未来的和新增长点，中国汽车整机厂在新能源汽车领域处于领先地位，国内市场占有率远超跨国公司

中国新能源<sup>1</sup>汽车的增长速度远超传统燃油车，是未来推动汽车整体增速的最大动力...

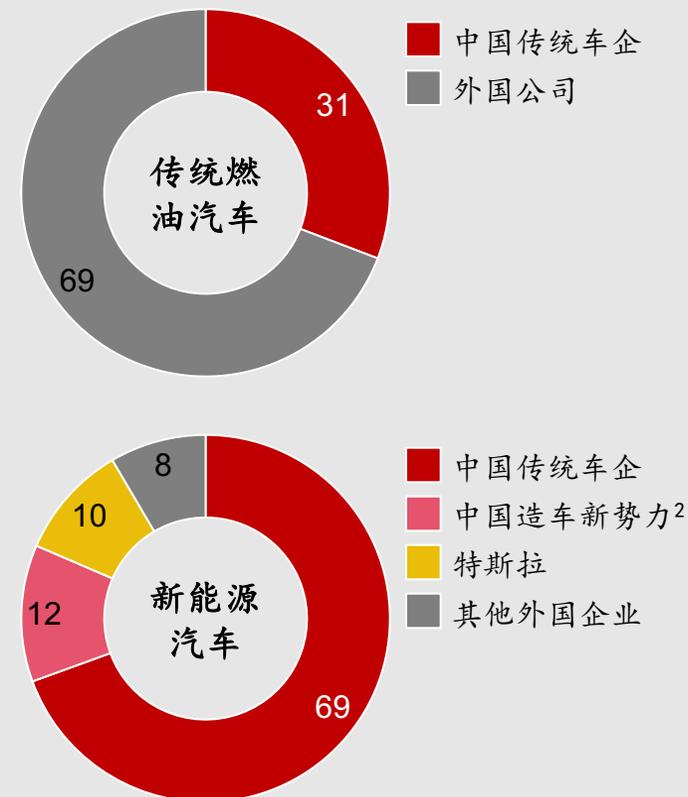
不同动力汽车的市场预测，百万辆



1, 新能源车包含燃料电池车、纯电动车、插电式混合动力车以及混合动力车;  
2, 包括理想汽车、小鹏汽车、蔚来汽车、哪吒汽车、零跑汽车、塞力斯(问界汽车)。不包括传统车厂的电动汽车品牌(例如广汽的埃安Aion)

## 2023上半年汽车销售(按生产企业分)

销量占比, %



# 中国供应链的结构性优势来自充分竞争的产业结构和高效率的产业集群，这种优势在未来很长时间仍将给中国企业带来全球竞争力

## 产业结构

- 中国许多行业的竞争激烈，其特点是产业结构分散，导致许多工业品价格低廉.....类似寡头垄断的行业结构在中国很少出现

### 举例：

#### 基础材料

#### 深加工——以压缩机为例

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>分散导致竞争加剧、利润降低：中国有约200家规模化的钢铁生产商，而美国仅有约20家</li> <li>规模经济和卓越运营进一步降低了成本：中国钢铁的利润率比美国低4%，而价格则低40%-50%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>分散导致竞争加剧、利润降低：中国有约700家压缩机生产企业，而美国仅有约60家</li> <li>规模经济和卓越运营进一步降低了成本：中国制造的利润率比美国低13%，而价格则低50%-80%</li> </ul> |
|--|---|

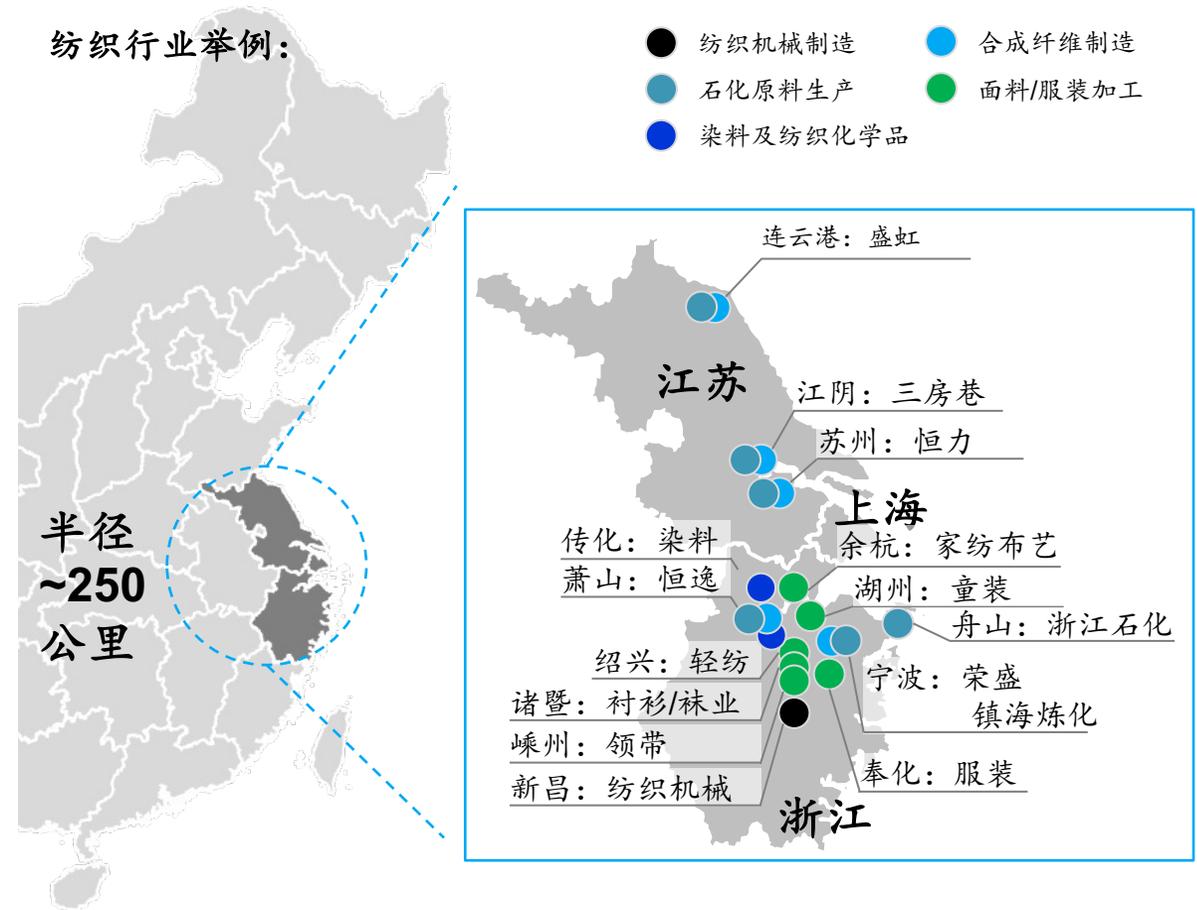
在价值链各个环节  
积累优势

## 产业聚集

- 价值链参与者常常自发地形成产业集群，一般能够在半径100-300公里内覆盖产业链各个环节，由此带来更低的供应链成本、更紧密的合作、更快响应外部需求的能力

### 纺织行业举例：

- 纺织机械制造
- 石化原料生产
- 染料及纺织化学品
- 合成纤维制造
- 面料/服装加工



# 中国企业虽然成长迅速，但是业务主要集中在国内市场，若能成功拓展海外市场将获得巨大的增长潜力

## 示例行业

## 本土领军品牌营收

百万美元

### 生命科学



### 迈瑞医疗



### 化工



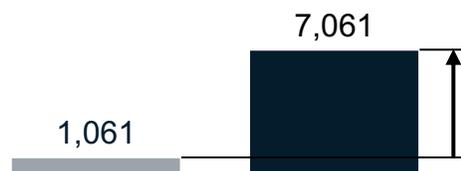
### 新和成



### 消费品



### 安踏



### 汽车

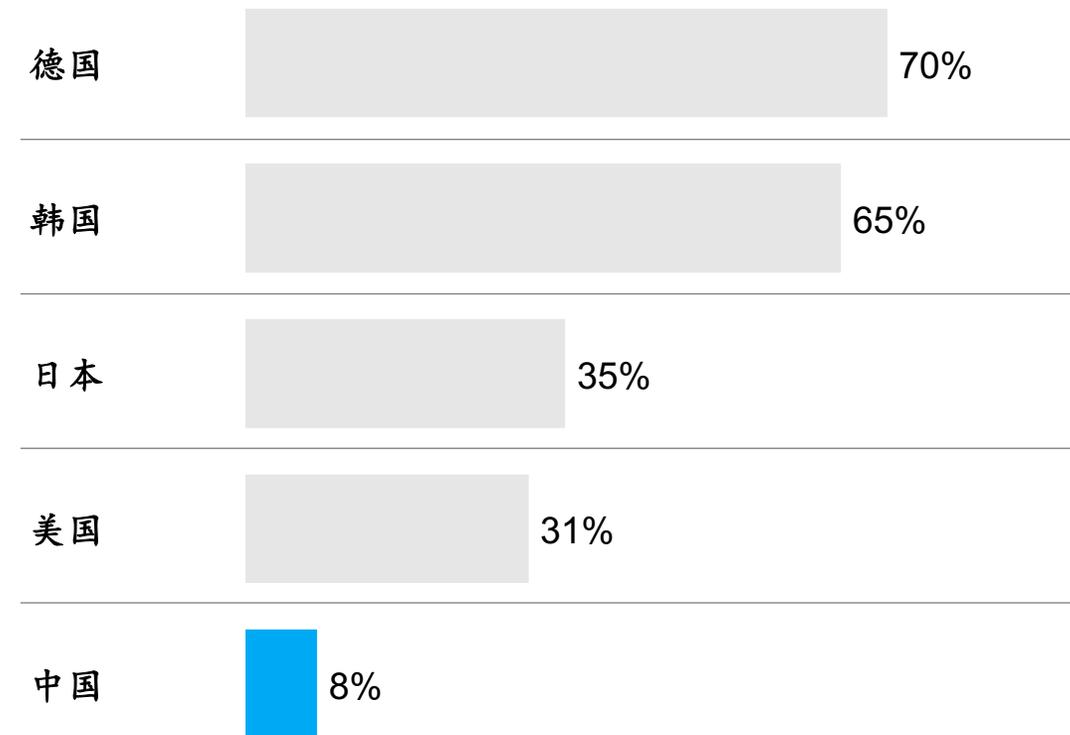


### 小鹏



## 海外市场对该国领先企业<sup>1</sup>的收入贡献

% 海外市场收入占总收入



1. 全球十大行业排名前50名的企业（基于2021年收入），n=485

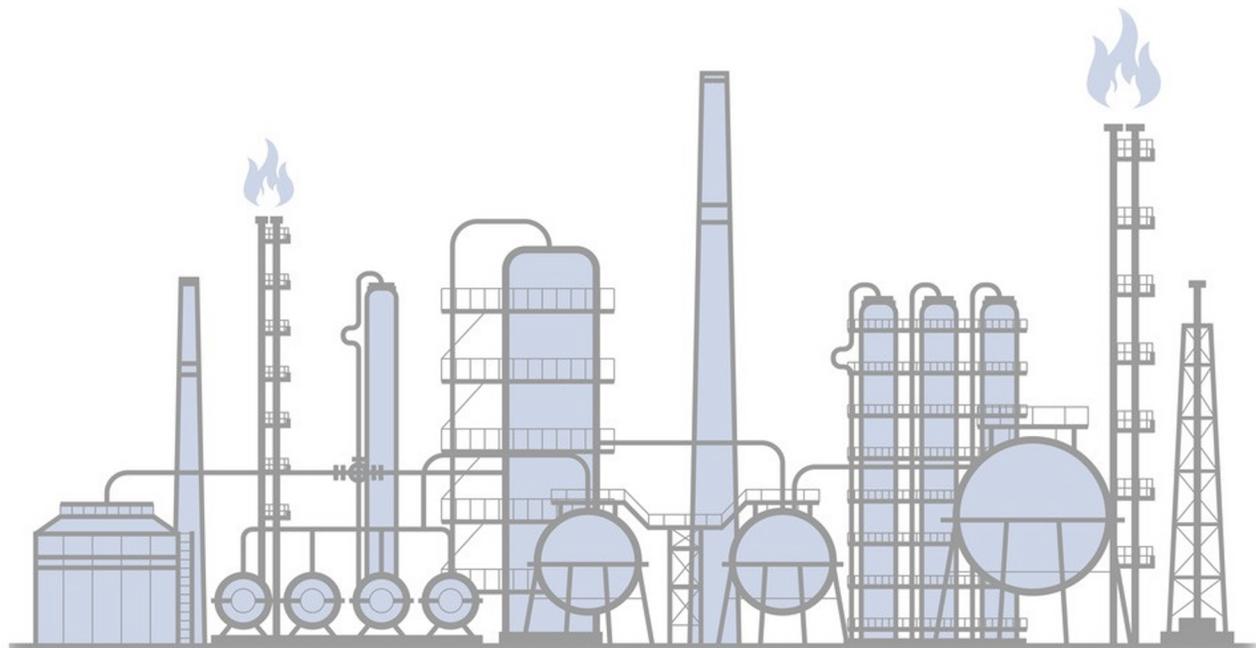
资料来源：欧睿国际、IHS-auto、艾昆纬、中国化工企业数据库；中国统计局，Omdia CLT 2022年第二季度，Capital IQ,公司年报，麦肯锡全球研究院分析

# 主要内容

全球宏观经济与市场的发展趋势

中国企业在全球化道路上的竞争力

成功实现全球化发展的路径和思考



# 随着宏观及市场环境的变化，中国企业越来越多地将目光投向海外以寻求新的市场和发展机会



## A 增长态势变化

中国宏观经济与许多行业从超高速增长放缓到中速增长



## B 中国与世界局势

地缘政治形势变化，区域化日益显著；中国在新冠疫情后重新开放



## C 无形资产（知识产权、品牌等）对企业愈发重要

中国企业在产品与商业模式方面的创新意识与能力增强



## D 全球客户要求“中国+1”模式

全球客户要求在中国以外建立一个生产基地，降低供应链与本地市场准入风险



- 捕捉海外增长机会，满足投资者/资本市场期望
- 为现有客户/企业降低供应链/市场准入风险
- 获取新技术/IP或制造能力
- 打造全球品牌，促进海外和国内业务增长

# 中国企业可以采用多种方式推进全球化



## 产品出口

将产品出口到终端市场，通过分销商销售

### 举例

多个行业



## 商业布局扩张

在海外设立商业分支，便于直接管理终端客户关系

- 高科技
- 医学影像企业



## 运营布局扩张

在海外建立价值链基础设施，如研发中心、工厂等

- 先进工业
- CDMO



## 伙伴关系建立

与当地生态圈企业建立战略合作伙伴关系

- 自然资源
- 互联网公司
- 物流



## 并购整合

通过并购获得运营设施、资本投入和其他资产

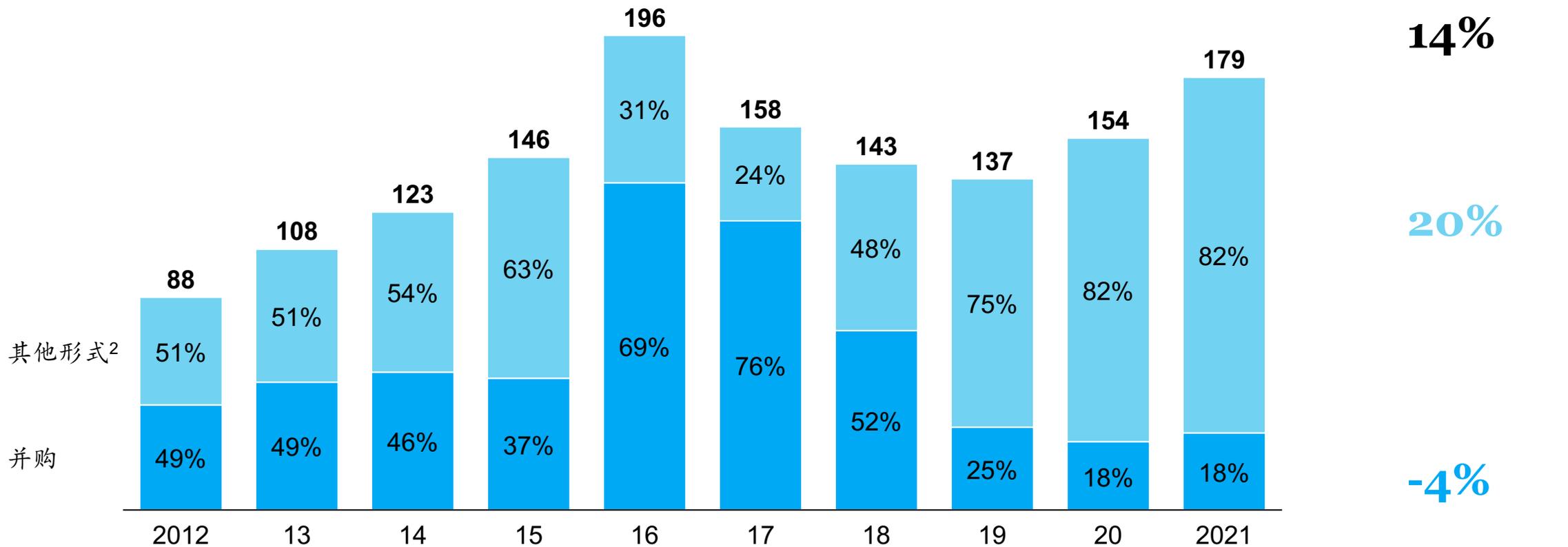
- 自然资源
- 汽车
- 物流
- 消费品



# 并购曾是中国企业走向海外的主要方法之一，近年并购热潮逐渐降温；但随着其他投资形式的增长，中国企业对外投资的总量正在反弹

中国对外直接投资（OFDI）<sup>1</sup>，2012-2021年增量

十亿美元，总额占比%



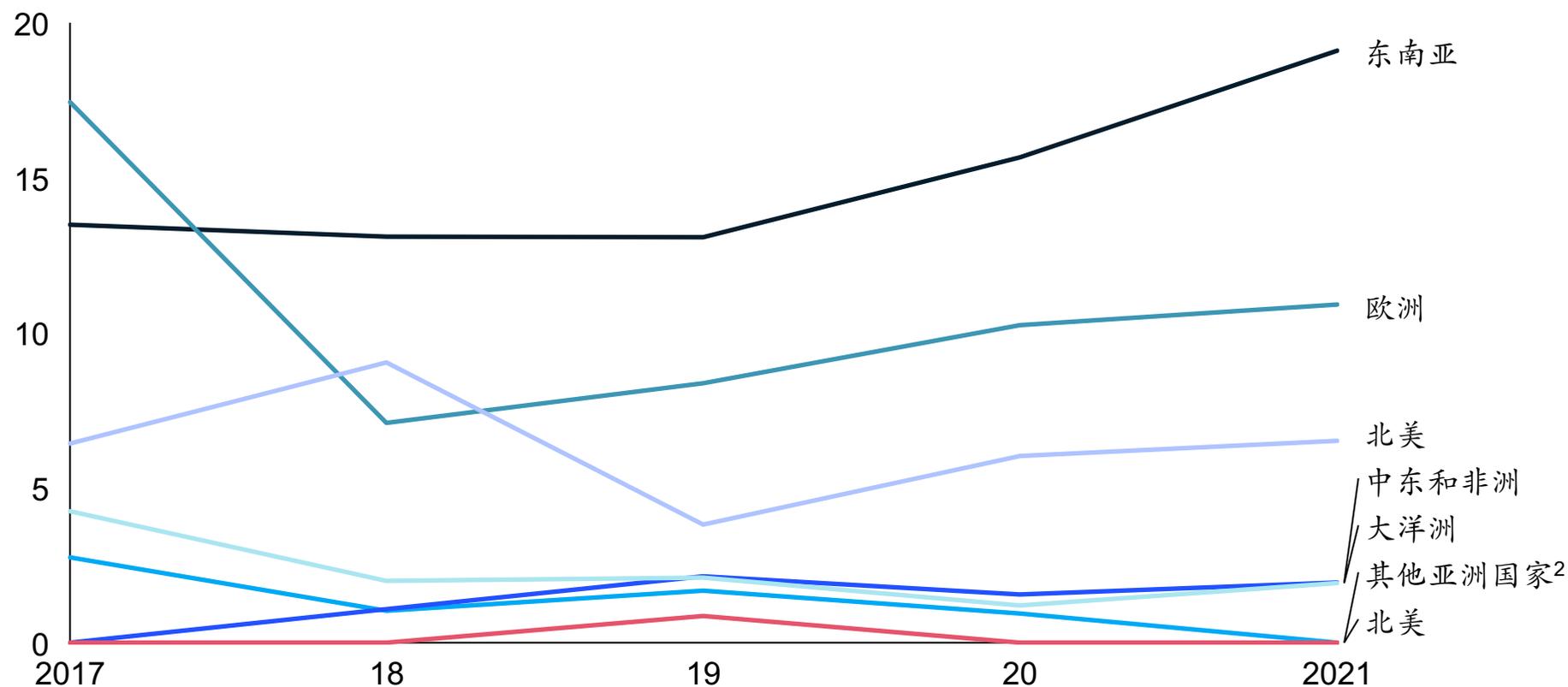
1. 直接投资：来自中国大陆的资金；不包括来自中国大陆以外的资金

2. 其他形式包括新建项目投资、改造项目投资、国际项目融资、股权投资和再投资；将接受中国对外直接投资的公司定义为在中国境外且其股权的10%以上为中国投资者所有的公司

# 东南亚和欧洲正成为越来越受欢迎的中国对外直接投资目的地

按对外直接投资目的地划分的中国对外直接投资（2017-2021年）<sup>1</sup>

十亿美元



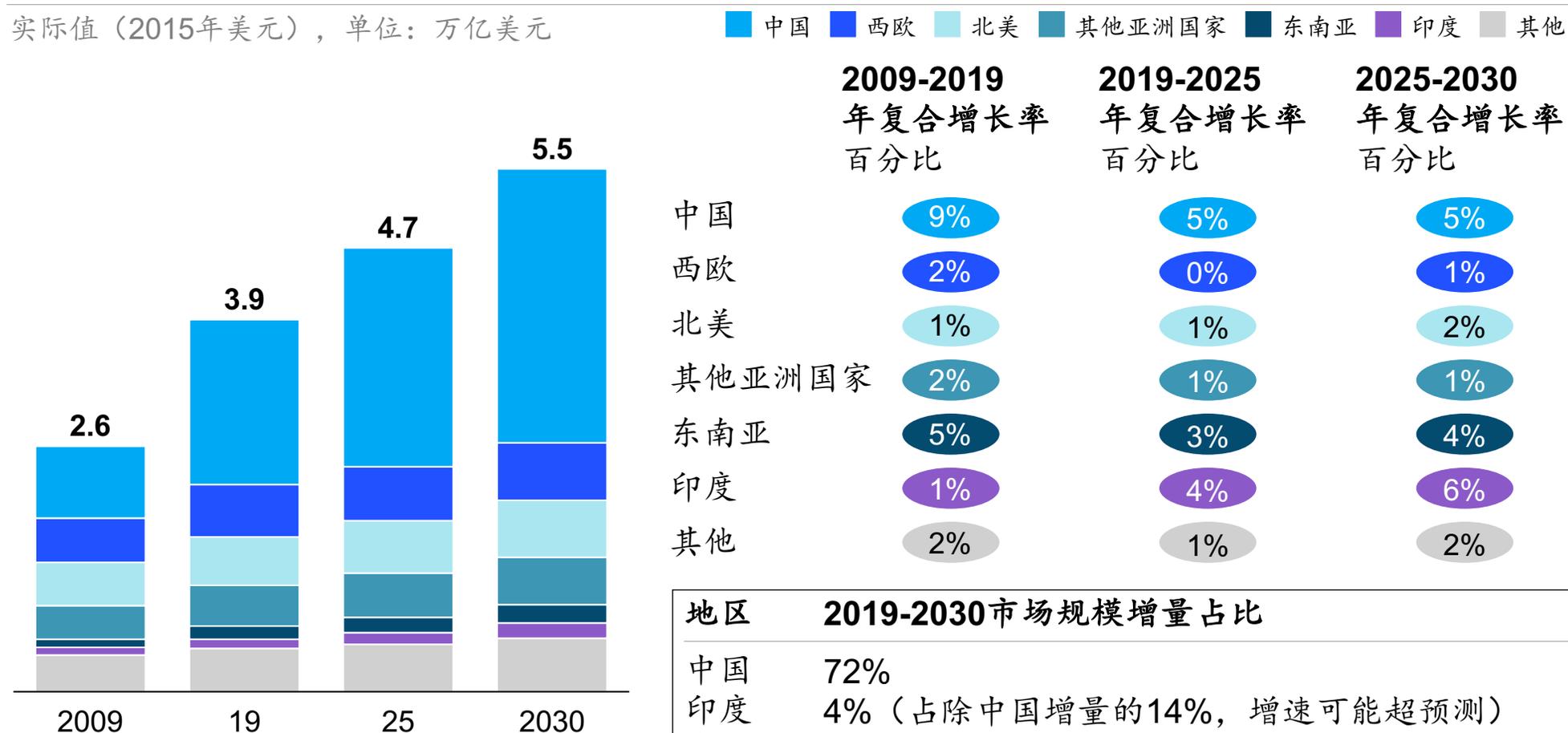
1. 基于接受投资的实体的注册国；不包括香港特区、澳门特区、英属维尔京群岛、开曼群岛和百慕大。按每年前20个对外直接投资目的地国家（地区）计算。前20个国家/地区占每年对外直接投资流量的90%以上。

2. 亚洲不包括大中华区、东南亚国家和中东国家

# 除中国以外，印度和东南亚化工行业增速快于世界其他地区，往往成为中国化工企业走向海外市场的首要考虑地区

## 按区域划分的全球化工行业增加值

实际值（2015年美元），单位：万亿美元



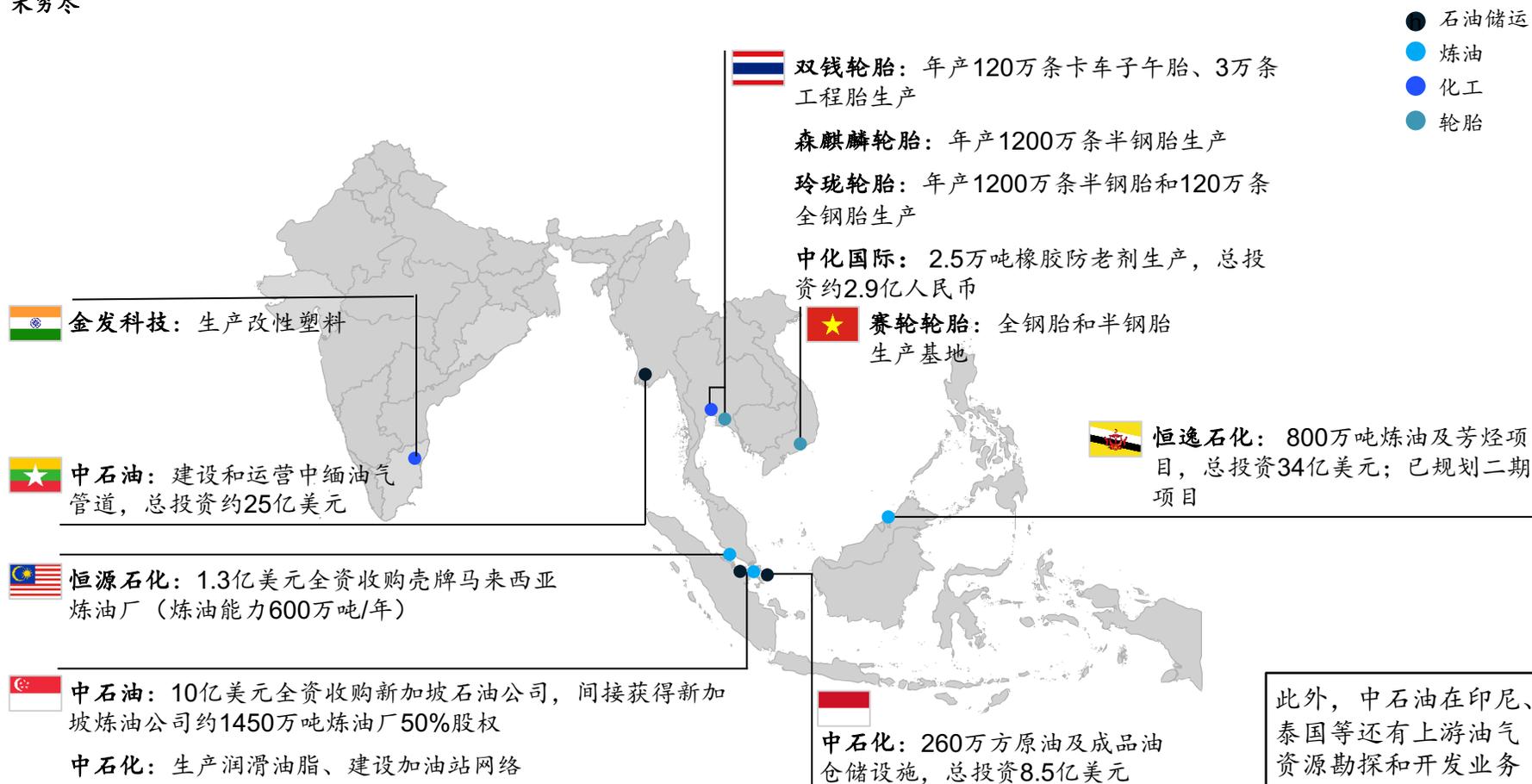
中国、印度和东南亚化学品市场增速快于世界其他地区

印度和东南亚2020到2030年市场规模增量在除中国之外地区中的占比将近30%

# 近年来石化、轮胎等相关行业已有一些中国企业实现了在印度和东南亚布局...

## 举例：中国企业在东南亚和印度相关行业的现有投资布局

未穷尽



据不完全统计，2012-22年中资企业在东南亚和印度的直接投资中化工相关的项目占投资总额的15%以上，其中大部分集中在东南亚，包括新加坡、印尼和文莱

此外，中石油在印尼、泰国等还有上游油气资源勘探和开发业务

# ...为了贴近发达国家市场，中国新能源企业也正在通过直接投资、合资或并购开发欧美本土制造潜力

举例，未穷尽

公司	投资国家	主要产品	投资方式	项目年份	描述
 CATL		电池	直接投资	2022	宁德时代在匈牙利德布勒森（Debrecen）的欧洲第二座工厂于2022年9月正式启动，加上德国爱尔福特（Erfurt）的首座海外工厂，到2023年两家欧洲工厂的产能达到180GWh
 国轩高科 GUOXUAN HIGH-TECH		电池	合资	2023	国轩高科与欧洲电池制造商InoBat签署谅解备忘录，双方将携手在欧洲合资建设40GWh产能动力电池工厂，在此之前，企业已于2021年7月收购博世集团位于德国哥廷根的工厂作为欧洲首个工厂运营基地
 ENVISION		电池	直接投资	2023	远景动力位于美国南卡罗来纳州佛罗伦萨县的智能电池工厂正式开工，该工厂规划年产能达到30GWh，于2026年投产
 SVOLT 蜂巢能源		电池	直接投资	2022	蜂巢能源宣布在德国勃兰登堡州建设面向欧洲市场的电芯工厂，这是蜂巢能源在萨尔州霍伊斯韦勒（Heusweiler）建设pack工厂之后规划建设的第一家海外工厂，也是第一家电芯工厂
 EVE 亿纬锂能 ENERGY VERY ENCORE		电池	直接投资	2022	亿纬锂能宣布与匈牙利德布勒森市政府控股子公司签署意向书，拟购买45公顷土地用于建设圆柱电池生产工厂，项目将分期建设，建设期为四年
 CNGR 中伟		正极材料	合资	2021	中伟新材料股份有限公司和芬兰矿业集团宣布计划建立一家合资企业，建设用于制造锂离子电池的前驱正极活性材料工厂
 SEMCORP 恩捷股份 POWER YOUR FUTURE		电池隔膜	直接投资	2022	恩捷股份宣布在匈牙利德布勒森市（Debrecen）投资建设湿法锂电池隔离膜生产线及配套工厂项目，项目建成后可实现基膜年产能4亿平方米，预计于2023年第一季度末前开始量产
 LEAD 先导		电池制造设备	并购	2022	先导智能宣布全资收购德国自动化装备制造制造商Ontec，建立海外技术能力中心，成为第一家在欧洲本土建设技术中心的锂电装备企业

# 但是过去的十多年间中国企业跨境并购交易的整体回报有所下降

## 中国收购方在完成跨境并购交易后的回报

交易3年后收购方公司的股东总回报 (TSR)

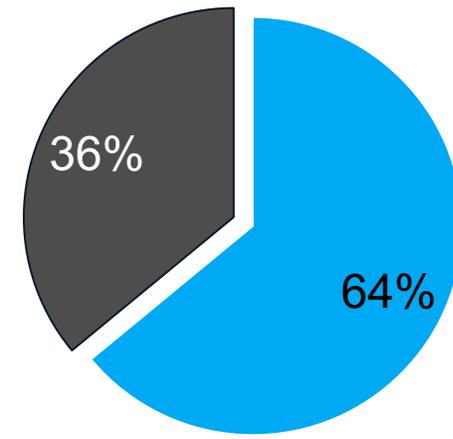
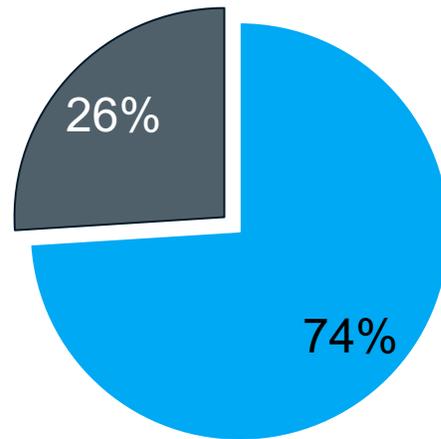
■ TSR > 市场指数 ■ TSR < 市场指数

跨境并购交易年份区间

2008-2012  
(N=54笔跨境并购交易)

2013-2017  
(N=150笔跨境并购交易)

收购方股东总回报<sup>2</sup>大于/小于市场指数<sup>3</sup>的交易占比



1.收购方筛选方法论:

- 关键标准: 年份=2008年至2017年; 交易类型=并购; 交易状态=关闭; 收购方国家=中国大陆; 标的国家=全球 (大中华区除外); 收购方类型=上市公司;
- 重大交易: 交易额/市值 (宣布日期前5天) 大于5%的交易

2.股东总回报 (TSR) 计算: 调整后股价的年复合增长率 (根据股息等调整)

3.市场指数: 中国上证综合指数

# 中国企业拓展全球业务时的常见陷阱



## 战略与路线图

缺乏全面的全球化战略与路线图，只关注短期机会



## 成功案例与经验

不考虑当地情况，将以往在中国的“成功秘诀”直接复制到其他市场



## 生态圈与合作

未能在本地建立生态圈，找到合适的合作伙伴，如供应链、业务伙伴等



## 人员与组织

未能调整人才要求、组织架构或治理模式，来支持跨国运营



## 文化适应

低估国家间和公司间文化差异的影响，尤其在并购后的整合中



# 赢得国内市场的方法和能力未必适用于海外



## 国内市场的制胜能力...



**1 速度至上**——在快速增长的市场中，迅速行动十分关键。市场机会充足时，执行力比识别商机更重要



**2 跑马圈地**——通过高增长与快扩张建立市场主导地位；以迭代方式调整业务模式



**3 人才调用“简单高效”**——能够快速调用大量人力资源



**4 决策自上而下**——集中式指挥与管控架构



## ... 在海外可能会遇到挑战

在陌生市场依赖直觉快速行动可能酿成大错

市场增长较慢，趋近饱和，增加了“跑马圈地”的难度与成本；应关注**资本回报而非规模扩张**

在海外市场**获取、调用与激励人才**的难度更高

跨国企业更多采取以共识为基础的企业文化，**需要**各方达成**共识**、联合行动

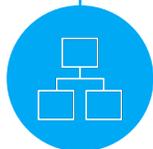
# 中国企业全球化需要具备哪些要素



## 无形资产

—— 建立在全球市场广为人知的差异化无形资产

—— 更快和可持续的创新



## 本地布局

—— 本地商业和运营布局

—— 本地供应链，与生态圈伙伴共赢



## 组织协同

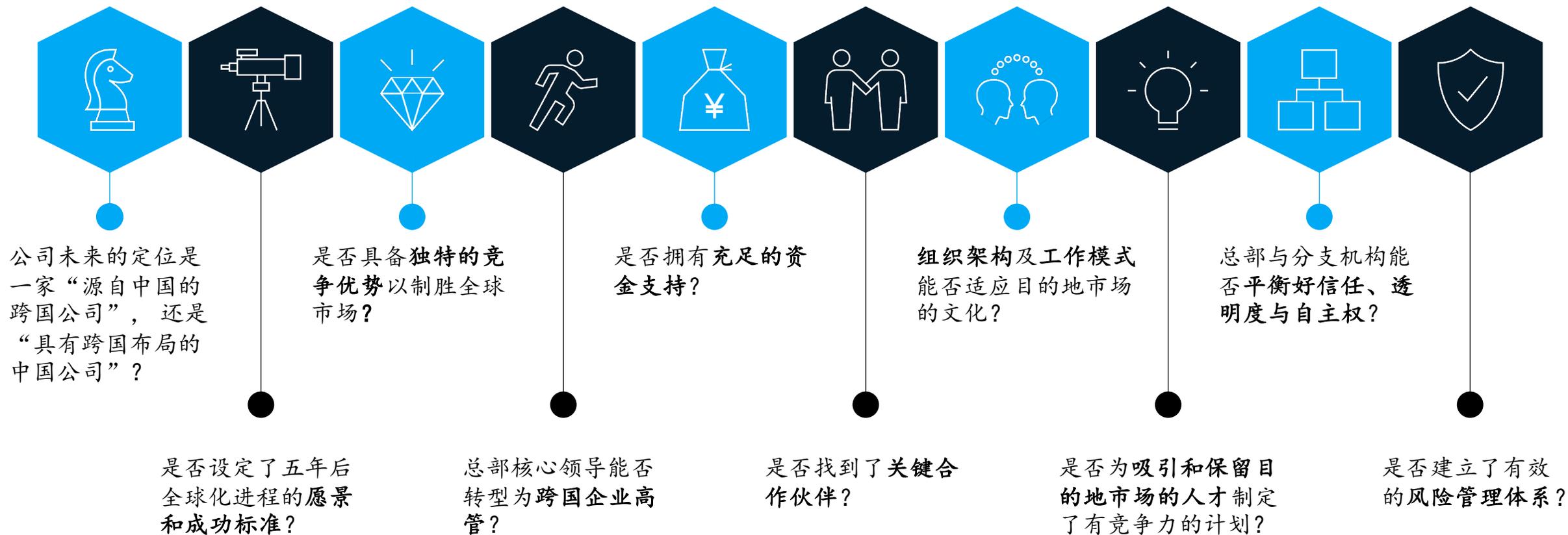
—— 兼顾中国和全球的战略流程

—— 风险意识和管控

具有全球视角的本地人才

—— 总部—分支机构的治理模式

# 中企出海“自测十问”



***“You cannot overtake 15 cars in sunny weather... but you can when it’s raining.”***

**Ayrton Senna**



# 麦肯锡国际化中心

## 我们做什么？

- 建立一手的专门为中国企业定制的国际各市场本地趋势和信息
- 为企业关键决策人提供亲身有访国际市场、接洽利益相关方的宝贵机会
- 帮助企业定制本土化的组织、治理与人才架构
- 应用麦肯锡专属的企业国际化价值创造杠杆，包括收并购、企业转型重组、建立新业务等

## 我们的价值主张

提供一手的本地趋势、数据和最佳实践



提供切身的国际市场高管游访体验



- 全球化的逆势和顺势（例如，供应链区域化、人才流动等）
- 国家和地区层面的关键统计数据（例如劳动力成本、通货膨胀、贸易、政策更新等）
- 跨行业企业走向全球的案例，以及他们成功/失败原因的关键经验教训

## 帮助本土化的组织、治理与人才构建

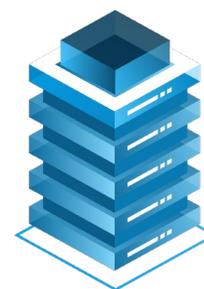


- 合作伙伴锁定
- 公司治理/运营模式/董事会设置
- 财务战略/财务职能和卓越组织
- 人才战略/人力资源/绩效管理
- 风险管理（声誉、监管等）



- 安排对全球领先的公司的实地考察（例如，硅谷之旅）
- 组建由经验丰富的高管组成的共鸣委员会
- 与世界各地的前监管机构组成的咨询小组，为潜在的挑战和障碍提供信息

## 应用多种企业国际化价值创造杠杆



- BOT式的托管与您共担业绩风险与红利
- 新业务拓展与共建：建立和扩展新业务的飞跃
- 并购解决方案：包括目标扫描、尽职调查和并购后整合

## 我们在多个关键主题上支持客户国际化业务的成功



技术/数字化



市场拓展



BOT式业务托管



资源统筹

---

如您对相关议题有更深入了解，请与麦肯锡资深专家 陈持平 先生联系。

手机：13801308319

电话：010-85255240

邮件：[chiping\\_chen@mckinsey.com](mailto:chiping_chen@mckinsey.com)

