



战“疫”渡难关，布局“新常态”：消费品与零售企业的战术战略组合拳



作者: 泽沛达 (Daniel Zipser), 蒲仁伟 (Felix Poh), 卜览 (Lambert Bu), 黄昕 (Xin Huang)

2020 新春伊始, 一场突如其来的疫情席卷华夏大地, 本该繁华热闹的鼠年春节显得格外冷清。趁着春运大潮返乡的数亿人口, 集体“闭门不出”, 商场或大门紧锁或鲜有人踪, 多部春节贺岁档大片推迟上映, 各大景区也纷纷闭门谢客……一向被视为零售行业黄金档期的春节, 在今年显得十分特别。紧接着, 春节假期结束, 各地遵循国家安排, 先后复工复产, 但从铺天盖地的新闻中我们也发现, 一些企业快速投入生产, 期望尽快弥补收入缺口, 走过这段艰难时日, 但也有一些企业面对巨大压力, 被迫裁员或停业。

一方面是对疫情的恐惧与担忧, 另一方面又是切切实实的生计问题。作为中国经济重要组成部分的零售行业该何去何从? 广大消费品与零售企业又该如何应对? 麦肯锡认为, 此次疫情对零售行业的影响大于 2003 年 SARS 带来的影响, 但中国消费品和零售企业仍可通过迅速行动、打好战术和战略组合拳等方式, 战胜疫情, 度过逆境。

本文将着重分析中国消费品和零售企业如何打好战术战略组合拳, 希望能给广大消费品和零售企业带去一些行动建议与启发。

一、新冠肺炎疫情对经济的影响将超过 2003 年的 SARS

经过多方数据和对比分析, 我们估计, 新冠肺炎疫情对中国及全球经

济的整体影响将比 2003 年 SARS 爆发时更为显著，原因如下：

二、新冠肺炎疫情对消费品和零售企业的影响程度不尽相同

2003 年 SARS 爆发之后，我们对相关数据进行了量化分析，发现 SARS 期间受影响最严重的几个行业为餐饮业、零售业和制造业。鉴于消费在中国 GDP 中的占比大幅攀升，我们预计此次消费品与零售行业仍将首当其冲，但对行业内不同企业的影响程度不尽相同。

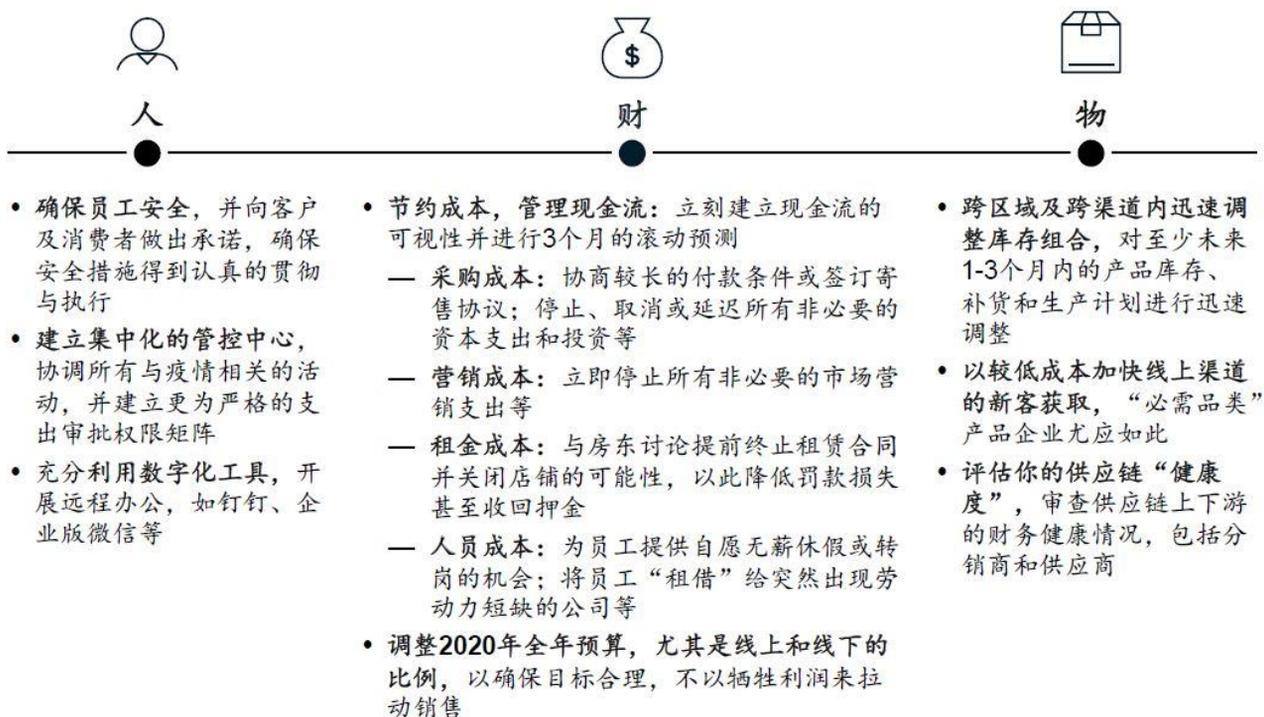
三、企业如何打好战术战略组合拳

面对突如其来的疫情，所有的消费品和零售企业都无法独善其身，清晰的判断与积极的谋划必不可少。麦肯锡基于多年深耕消费品与零售行业的经验，以及对当前数据的分析与把握，建议企业关注短期与中长期两个方面。从短期而言，企业要采取一系列紧急战术性举措，克服阵痛；从中长期而言，企业应着眼危机后的增长和复苏战略，放眼未来，积极布局“新常态”，建立自身的竞争优势。

战“疫”渡难关，短期内的战术性“必做”

疫情爆发以来，国家出台了多项举措引导企业复工复产，尤其是安全方面的指导，企业应认真学习并落实。此外，企业也应立足自身，调配资源，努力走过艰难时期。就疫情爆发的较短时间内，我们建议消费品与零售企业从以下几个方面着手（见图 1）：

图1：短期内，消费品和零售公司均需要立刻执行一系列战术性的“必做举措”



McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡分析

布局“新常态”，长期的战略性行动

在思考战略性行动时，企业应考虑到疫情结束后消费者行为的一系列转变，包括他们可能会加速转向线上购物、进一步提升健康意识，以及增加对更加权威及更加可靠的信息获取渠道的需求等。此外，中小企业面临的供应链中断或被兼并收购风险也会明显增高。我们建议消费品和零售企业在制定长期战略时，加速“新常态”下的战略布局，为自身建立竞争优势（见图2）。以下几个方面可重点考虑：

图2：中长期应着眼危机后的增长与复苏战略，积极布局“新常态”，建立自身竞争优势

切实加快全渠道战略的落地



- 回顾当前渠道组合，修改各渠道的目标分配，指标向线上及O2O方向调整
- 加强与领先O2O平台的合作，更好地将门店与消费者连接起来
- 加快发展社交DTC（直接面对消费者）渠道，成立内部“作战室”，迅速开发相关的社交触点（如小程序等）
- 加速建立数据分析及客户运营的能力，建立内部“数据资产”，开发针对客户运营的大数据分析用例
- 向全渠道的组织和管控模式转变，打破组织中的“孤岛”，指派明确的高管推进线上/线下整合，并引入相应KPI和激励

推出有针对性的收益管理计划



- 进行全面的组合评估，尽可能突出产品组合的“健康”、“安全”和“天然”等产品属性，并向消费者明确传达
- 推出有针对性的定价及促销方案，刺激消费。消费品公司、零售商及分销商应守望互助，共同制定合理的方案，确保利益相关方的投资回报率
- 提升内部专业管理能力，促进战略有效落地，可建立专门的收益管理团队，推动跨渠道的落地执行

重新思考供应链战略



- 建立战略伙伴关系，控制关键的上游资源：可通过建立合作伙伴关系或并购，确保稳定的上游供应
- 优化供应链设计，在必要处嵌入敏捷能力：梳理整个供应链条，审慎决定建立“敏捷性”的关键链条
- 调整供应链以支持全渠道战略，设计线上/线下渠道专业的供应链体系，为全渠道战略的落地打好基础

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡分析

在新冠肺炎疫情的影响下，2020年开局极具挑战。尽管如此，我们仍然对中国的消费品和零售企业充满信心，只要企业能迅速锁定问题，积极行动，高效地执行上述战术性和战略性举措，我们便有理由相信它们能跨过疫情周期，为疫情之后的“新常态”做好充分的准备，驱动中国经济继续向好。

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_33806

