



后疫情时代，CEO 如何带领企业实现持续增长？



近年来，中国宏观经济增速有所放缓，而随着消费者行为的改变和产业结构的调整，越来越多的企业已经无法依赖现有的增长模式打造竞争优势。后疫情时代如何保持增长，这是企业 CEO 们亟待回答的一道战略难题。为帮助企业寻找增长之道，我们运用麦肯锡覆盖全球 28 个行业（97 个子行业）的近 3000 家企业的公开数据，结合 40 多家企业跨越数十年的经营指标数据，辅以麦肯锡专属的分析工具和观察，尝试对中国消费品企业未来的增长之道做一些前瞻性思考，希望对 CEO 们有所参考（请见附文：CEO 应回答的六个关键问题）。

一、市场演变：增速放缓，机会与挑战并存

2015 年后至新冠疫情暴发前，中国经济基本维持着 6% 的年均增速。这两年，尽管经济快速复苏，但由于疫情反复，短期内市场呈现波动变化的态势。与此同时，日渐成熟的客户和消费者在需求上趋向多样化，除了追求性价比和质量，人们越来越关注企业在健康环保、企业文化和可持续发展等方面的表现（见图 1）。

图1 78%的消费者愿意为健康/营养产品支付溢价，67%的消费者愿意为社会责任支付溢价

中国消费者愿意为公司以下表现支付溢价
受访者百分比，2021

X% 每个价值分类的消费者平均值

■ 增加一点（1-10%）

■ 增加很多（10+%）



McKinsey
& Company

资料来源：McKinsey 2022 Global Sentiment Survey

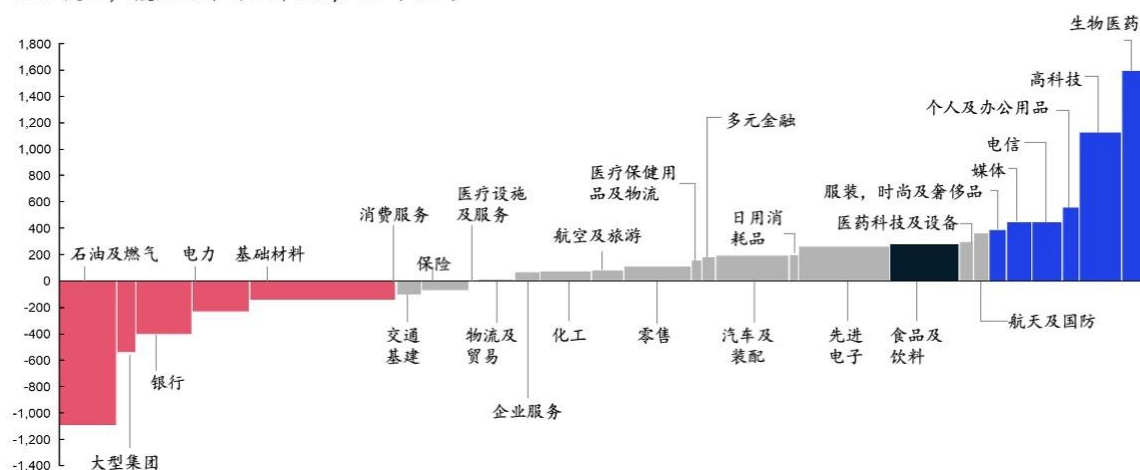
形势的演变要求企业一方面更精准地捕捉消费者动态和市场机会；另一方面也要更敏锐地确定自身的差异化优势，并由此制定错位竞争的战略蓝图与发展路径。

二、增长困境：市场竞争激烈，价值创造艰难

麦肯锡专属的经济利润曲线（Power curve）显示，不同行业的价值创造能力差异巨大，呈现出两端高、中间平的分布趋势(见图 2)。排名前20%的行业囊括了市场绝大部分经济利润（即企业创造的经营利润减去所投入的资本费用）。

图2

过去五年行业内公司平均经济利润

百万美元，覆盖28个行业中的2,649¹家公司McKinsey
& Company

1. 覆盖具有足够数据的全球大公司；包括金融机构；不包括私人公司、房地产及 REITS。基于2015-2019数据估算；受疫情影响，2020-2021数据更新中

资料来源：麦肯锡分析；S&P Global

此外，观察不同行业过去 15 年的兴衰起伏，我们发现，价值创造能力原本领先的行业（如饮料、石油及燃气等）仅有约六成概率保住优势，且有 30% 的概率滑落垫底。我们建议，CEO 在制定发展策略时，不但要考虑所在行业现在的价值创造能力规模，更要考量企业在市场中所处的位置，并对未来行业发展趋势和价值创造能力做好预判。

2. 头部企业集中，马太效益明显

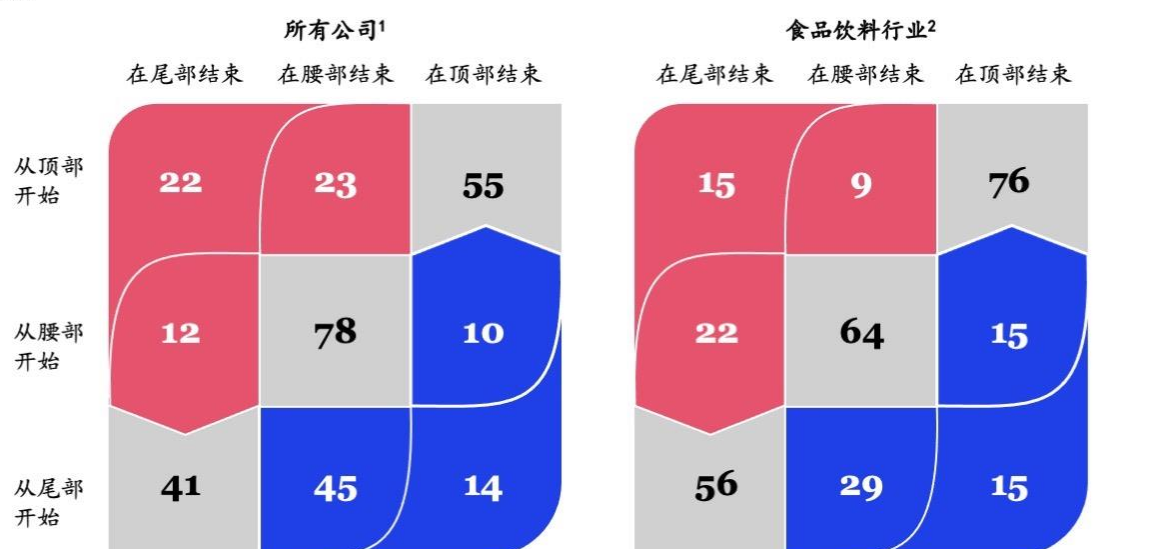
与此同时，头部企业创造了行业的大部分价值，行业内企业的两极分化愈加明显。以食品饮料行业为例，少数领先企业“赢者通吃”，享受着行业的绝大部分经济利润。当中国经济的增长正在从资本杠杆驱动，切换为经营杠杆驱动，革新价值创造能力就成为企业必须要练的基本功。

3.竞争白热化，不进则退

我们看到，处于不同位置的企业实现跃升的机会各不相同，但都面临着危机（见图 3）：

图3

不同战略周期发生位置变化的企业比例百分比



McKinsey
& Company

1. 具有足够数据的全球最大的2,369家公司。不包括金融机构和房地产。基于2005-2009和2015-2019周期数据估算

2. N = 170, MIC2

资料来源：麦肯锡分析；S&P Global

此外，行业不同，企业表现也不尽相同。我们再以食品饮料行业为例，与市场整体态势相比，该行业的企业固化更为明显。76%的领先企业在 10 年间保持了领先优势，远高于全行业的平均值 55%。而落于底部的企业有过半概率维持不动；与 2015 年数据相比，食品饮料行业底部企业的翻身仗更难打。加之最近两年受疫情影响，食品饮料行业面临的挑战和机会都更多。

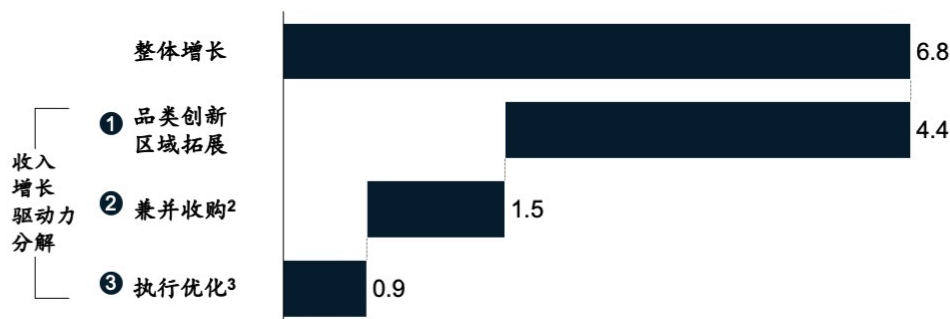
一言蔽之，不管企业处在什么位置，都普遍面临着生存危机和增长困境。企业 CEO 更应把握机遇，快速适应市场变化，努力实现增长，保持优势或实现跃升。

4. 价值创造三大抓手落实难

我们拆解增长分析模型可发现，纵观消费品行业，企业通常有三大收入增长驱动力：品类创新和区域拓展、兼并收购和执行优化（见图 4）。然而在今天，落实这三个价值创造抓手已非易事。

图4

收入增长驱动力分解示意¹
消费品行业复合增长率分解，百分比



1. 麦肯锡增长分解模型持续跟踪835家企业，包括近百家消费品企业（2005-2019年）
2. 红牛/可口可乐等消费品公司通过收购实现了快速增长

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_37284

