

后疫情时代，CEO如何带领企业实现持续增长？

作者：Daniel Zipser、许达仁、周嘉、赵雪晴



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(请见上文:CEO应回答的六个关键问题)。

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

1. 行业分化明显,选择奠定基础

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)。

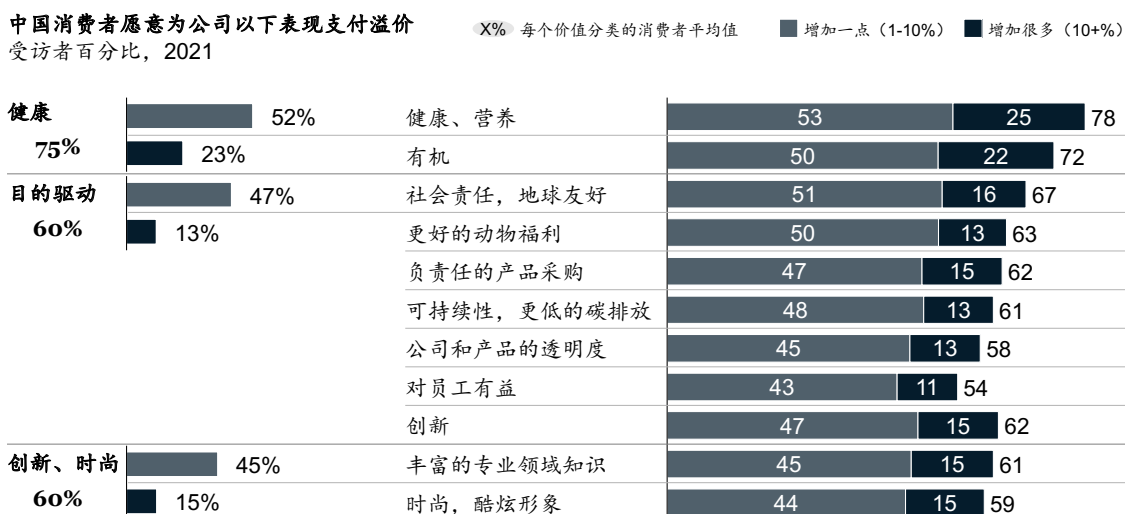
一、市场演变:增速放缓,机会与挑战并存

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)。

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。

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

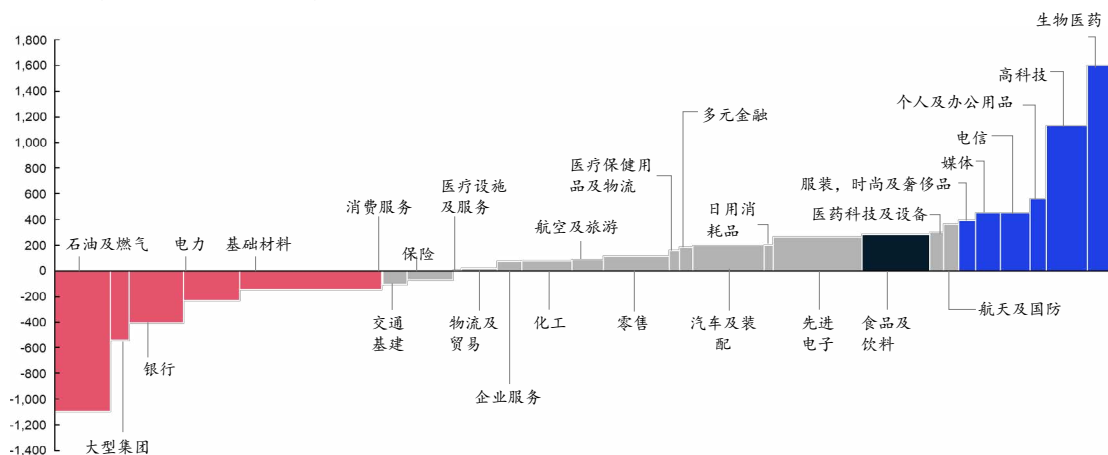


资料来源: McKinsey 2022 Global Sentiment Survey

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



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

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）：

- 头部企业仅有不到6成机会在超过10年的时间中维持领先优势，且有20%的可能性下滑至底部；
- 处在中游的企业有近八成概率得以维持，如果不进行自我革新，仅有10%的可能性跃升至头部；

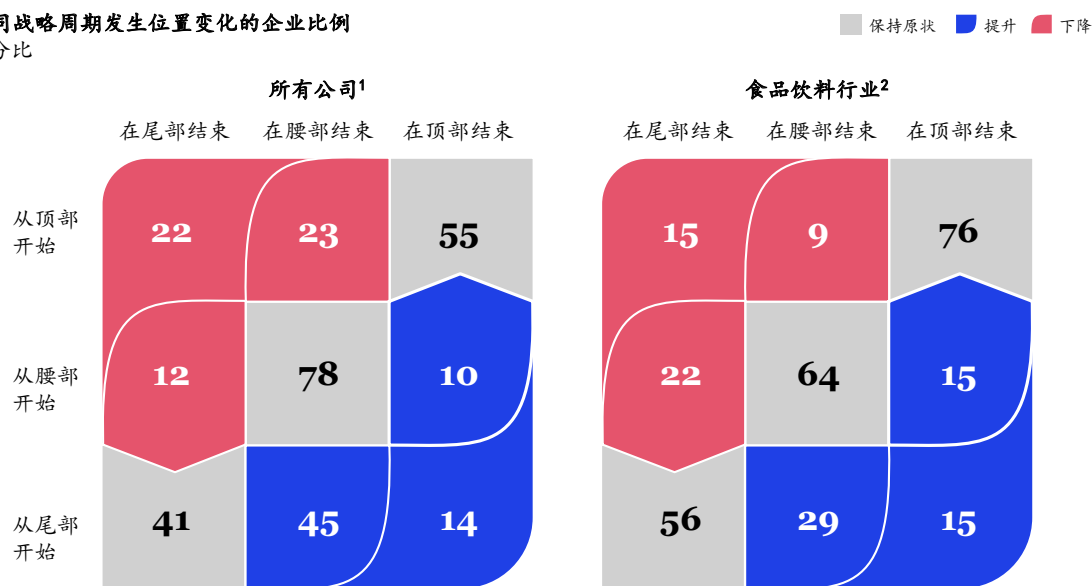
— 底部企业虽然跃升至头部很难，但依靠正确的战略决策和方法，有过半概率可以摆脱垫底者的命运。

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。

图3

不同战略周期发生位置变化的企业比例百分比



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

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。

(1) 蓝海变红海, 细分赛道决胜败

中小企业利用蓝海打造第一增长曲线的机会越来越少, “跑马圈地”式扩张已不适用, 企业间的竞争重点也从占领空白市场转向争夺现有份额。能否在吸引新客户的同时更好经营老客户, 盘活增量和存量市场, 将成为企业在后疫情时代能力的分水岭。能否找到细分赛道和快速增长点, 将成为企业突出重围的重要手段。

(2) 投资环境竞争激烈, 并购扩张愈发困难

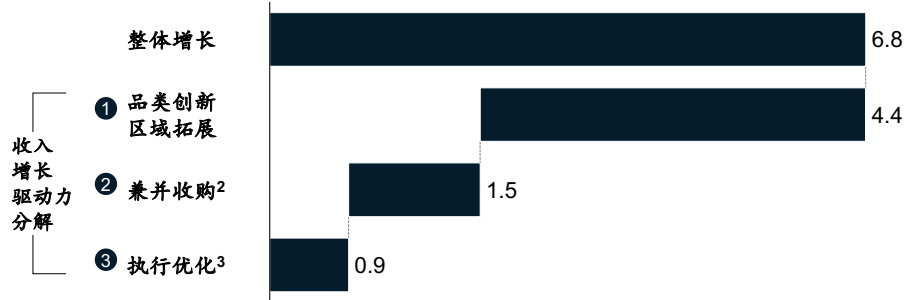
正如蓝海市场转红, 行业内优秀企业和优质标的变得稀缺且竞争激烈。兼并收购则对企业的战略选择和投资能力提出新的要求, 大型企业应明确并购所能带来的行业协同和产业链价值创造机会。

(3) 精益化运营已成行业新标准, 是企业必修内功

纵观各行业强者恒强, 龙头企业得益于卓越执行所带来的比较优势和增长。粗放式发展的时代已经一去不复返了, 各行各业的企业都在加码运营提升, 精益化运营成为必修内功。企业必须紧跟行业领先者, 追求精益, 实现更好的突破与发展。

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. 行业/品类和区域选择中已经考虑了货币影响因素
3. 通过公司内部执行优化提升市场份额、实现增长的能力，包括品牌营销、区域拓展、销售执行等

资料来源：麦肯锡增长分解模型

三、转型窗口期转瞬即逝

如今，市场变化速度之快、幅度之大前所未有，不论头部企业还是中小企业深感难以适应。而近年来不乏“黑马”品牌杀出重围迅速成长，在快速完成0到1的原始积累后，这些新锐品牌与传统企业同样面临类似的持续增长压力。随着后疫情时代消费者行为和产业结构的改变，如电商转型提速且不同类别间线上购物增速不同（见图5），曾经规划清晰、相对稳定的经营环境开始变得动荡、复杂以及边界模糊。

综上，在新的市场环境下，企业迎来了重新审视自身状况和规划未来发展目标、寻找发展路径，推动二次发展跃升的重要时间窗口。由于缺少系统化的产品创新方法与工具，企业往往未能建立驱动业务的抓手。CEO应重新审视企业的自身禀赋和能力，采用精细化的方法，更新工具，努力突破瓶颈期，才能迎来下一个增长期。

麦肯锡建议，身处消费品行业，企业的战略制定和实施应做到“四个更”，即**更精细、更快速、更灵活、更透明**。

1. 更精细：善用广泛的市场数据和分析方法，对行业和自身做出更细致的理解。基于此，选择细分赛道和做出相应决策；

2. 更快速：敏锐觉察市场变化，敏捷采取相应举措，并确保落地；

3. 更灵活：在中长期战略规划之外，保持灵活性，以试点的方式快速迭代，不断完善战略举措；

4. 更透明：无论是精细化分析还是试点追踪，都植根于对企业效能、实施进度的高效管理，可采用数字化看板、自动报表等方式提高监控的透明性和及时性。

总而言之，在消费者和市场快速变化的当下，CEO应全面、深刻地理解企业所处行业和经营状况，选对行业和品类、把资源用在刀刃上，才有希望带领企业实现持续增长。

麦肯锡针对增长课题已形成一整套体系化的方法和工具，并在不同提升维度(战略定位/渠道转型/产品创新/融资与并购/数字化/组织架构/能力建设)积累了丰富洞见。接下来，我们将陆续与广大读者分享后疫情时代可持续增长相关文章，敬请关注。

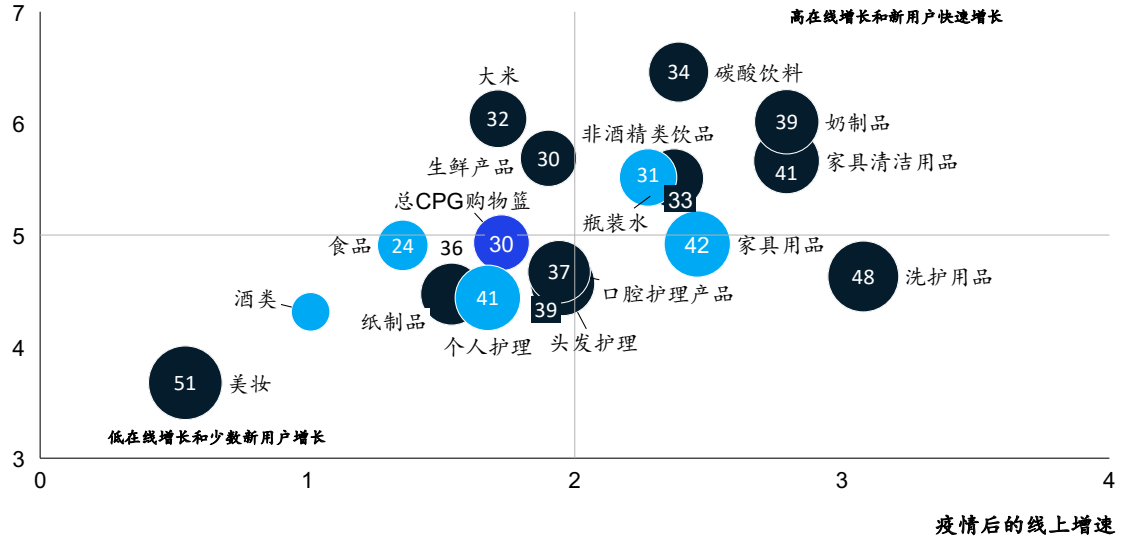
图5

疫情使得消费者加快转向线上购物，不同品类的线上购物增速不同

按类别购物行为
受访者比例, 2021

● CPG购物篮总数 ● 宏观类别 ● 单独类别 ● X 总是在线上购物的比例

疫情以来新增消费者



1. 线上增长反映了大部分时间在线购买的消费者与疫情前有所增加

资料来源: McKinsey 2022 Global Sentiment Survey

关于作者:

Daniel Zipser (泽佩达) 为麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻深圳分公司; 许达仁为麦肯锡全球董事合伙人, 常驻香港分公司; 周嘉为麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻北京分公司; 赵雪晴为麦肯锡项目经理, 常驻上海分公司。

附文：

CEO应回答的六个关键问题：

1. 您所在的企业至今在行业里是否取得成功与突破？
2. 您对未来5年企业跻身行业龙头之列抱有几许信心？
3. 对比行业龙头企业，您给自己的企业打几分？
4. 您所在的企业是否已完全做好战略、渠道、组织等转型升级的准备？
5. 后疫情时代，您所在的企业面对来自市场和竞争对手时的表现如何？
6. 您所在的企业亟需提升的方向有哪些？(战略定位/渠道转型/产品创新/融资与并购/数字化/组织架构/能力建设/其他)

欢迎与我们交流观点，或直接与团队取得联系。联系方式：client_enquiries_gco@mckinsey.com。

设计：GCO新媒体团队
版权 © 2021 归麦肯锡公司所有。保留所有权利。