

【贝战疫情，感恩前行】制造及物流业的战“疫”之策

作者：



赵立强，贝恩公司全球合伙人，大中华区工业品、制造和汽车业务主席



刘湘平，贝恩公司全球合伙人



蒋辰伟，贝恩公司董事经理



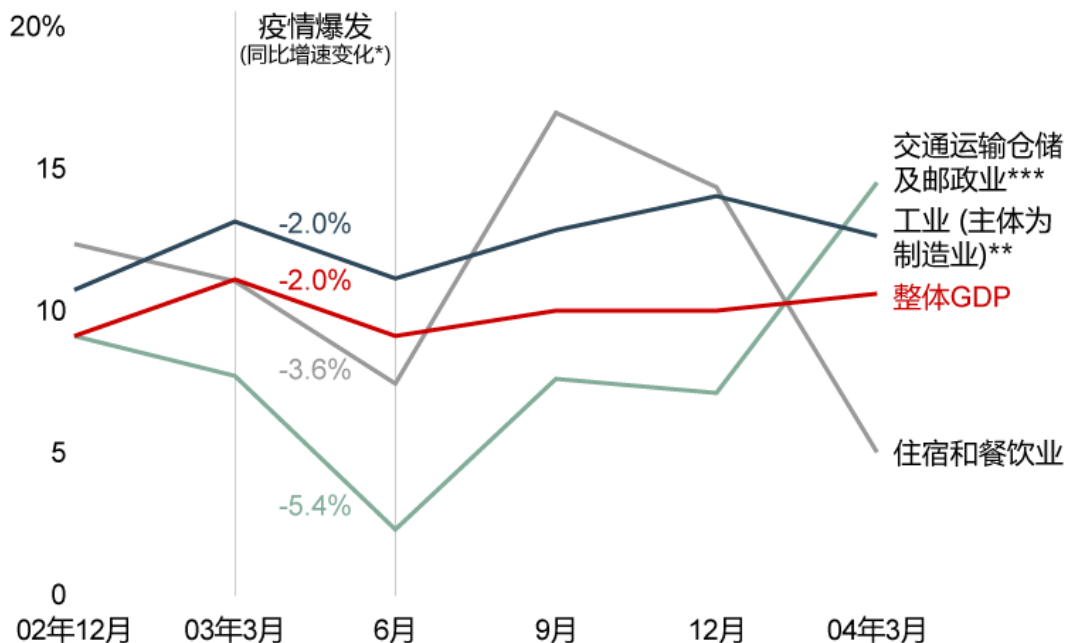
胡亚男，贝恩公司董事经理

突如其来的新冠肺炎疫情对制造和物流业造成了不小的冲击：一方面，2019年制造行业已经整体承压；另一方面，随着防疫、抗疫举措的不断升级，物流等行业举步维艰。在此背景下，贝恩希望能够帮助制造和物流行业的从业者一起梳理此次疫情带来的挑战，共同思考切实可行的应对举措，把握可能衍生的新的发展机遇。

疫情对制造及物流业的影响

回顾 03 年非典期间，物流业遭受了短期重创，当年第二季度较第一季度下跌 5.4%；制造业增速也有所放缓，下降了 2%。当非典在 5 月底得到控制后，两个行业均呈现快速反弹，并最终实现全年快速增长（图 1）。而 15 年的韩国 MERS 疫情之后制造业和物流业亦呈现类似趋势（图 2）。

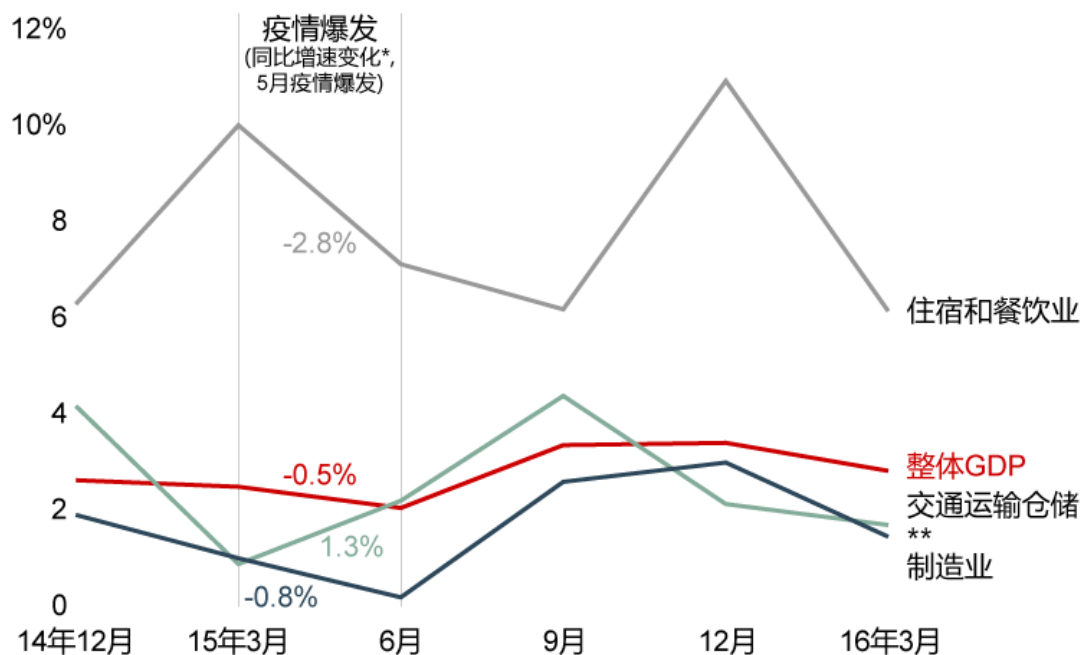
图1: 2003年SARS疫情前后中国细分行业GDP同比增速 (GDP不变价, 季度, %)



注: *第二季度GDP同比增速减第一季度GDP同比增速;**制造业产值占工业产值的比例~85% (取2015-2019年比例平均值, 统计局于2015年开始披露制造业产值); ***物流行业受疫情影响趋势与整体交通运输GDP变化一致, 2003年4/5/6月公路货运量同比增速为-2%/-21%/-8%

数据来源: 国家统计局

图2: 2015年MERS疫情前后韩国细分行业GDP同比增速 (GDP不变价, 季度, %)



注: *GDP数据披露以季度为单位, 此处取疫情爆发前后的季度数据;**交通运输仓储现价GDP2015年Q2小于Q1, 此处数据考虑了GDP平减指数为不变价

数据来源: 大韩民国中央银行

尽管以往经验表明，制造和物流业通常在疫情得到控制后的 3-6 个月后能够恢复到常态水平，但由于此次新冠肺炎疫情的传播速度更快、波及范围更广、防控举措力度更大，我们认为，制造与物流行业在短期内仍将面临诸多困难。

具体来讲，一些直面疫情防控举措的行业（例如物流业）将受到较大冲击，而其他工业品行业（如机械制造业等）受影响程度则相对较小。

值得注意的是，伴随疫情下“宅经济”的迅速增长、消费者公共卫生意识的提高、以及企业的运营调整，将可能催生新的行业发展机遇，促进一些细分产业“弯道超车”（如社区配送、自动化设备、远程办公设备和技术等）。

疫情对制造和物流业供需两端的影响：

从需求与供应两端来看，贝恩认为，此次疫情将给制造及物流业带来三大影响。

1、线上线下加速“转换”。在疫情下，新的消费者习惯被激发，线上生活与工作场景加速取代了原先的线下行为。我们看到，短期内非必需消费品的线下销售与线下服务业几近停滞，从而引发上游的多米诺骨牌效应，但该类影响有望在疫情结束后得以逐渐恢复。同时，线上场景需求激增，而随着互联网及云技术的不断成熟，这部分需求将推动在线教育、远程办公、生鲜采购、电商等相关设备制造产业的长远发展。此外，疫情催生了消费者卫生意识的觉醒，在中国消费者收入水平不断提升的背景下，将在短期内推动防疫类产品的生产制造，而在长期内则将带动医疗、保健、健康等相关制造产业的发展。

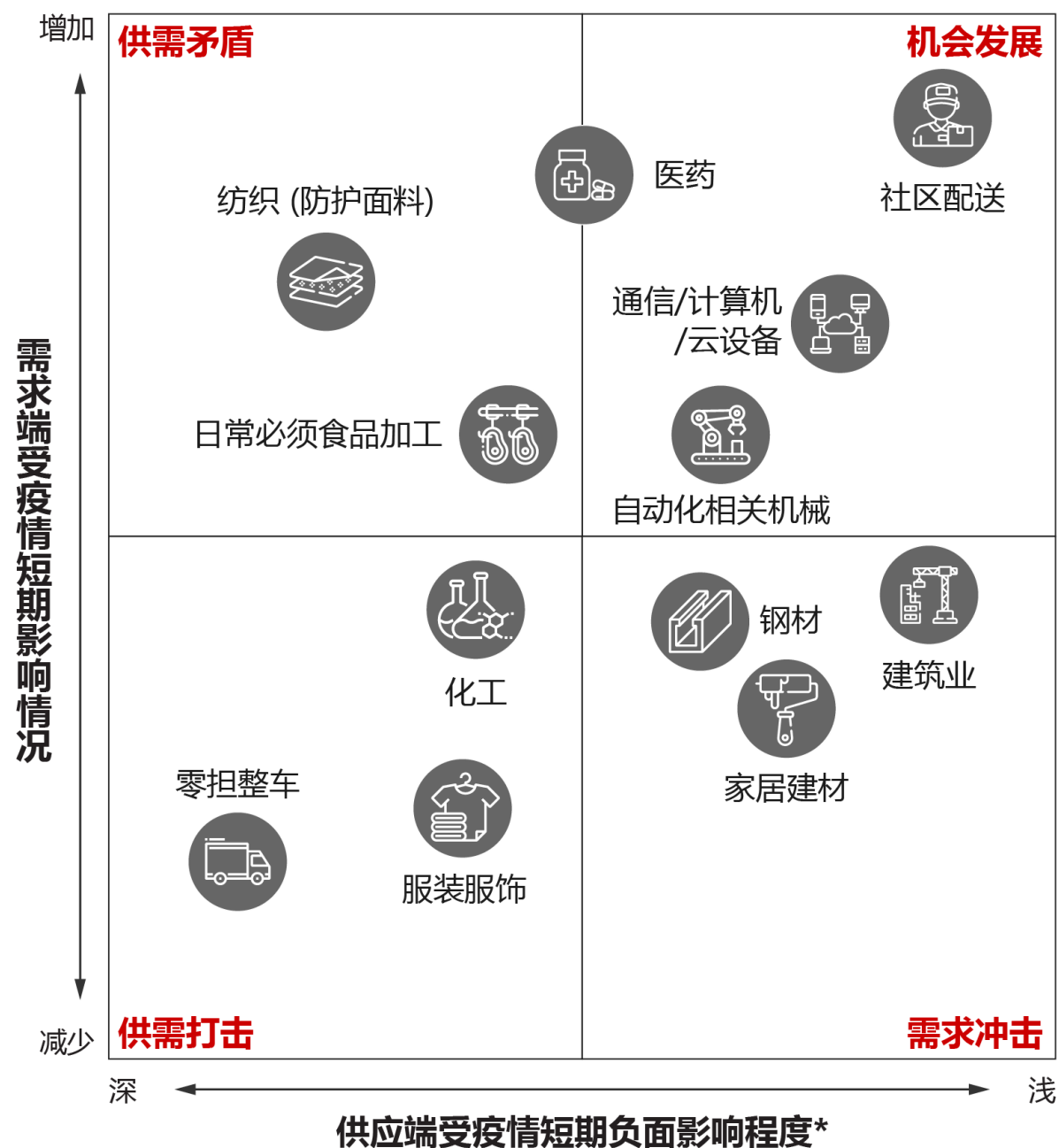
2、供应链“涉险”。从产能上看，由于员工无法及时返工，短期内将给一些劳动密集型制造产业带来较大的产能挑战；但从长期看，将推动制造业自动化及相关制造产业的发展。从供应链物流来看，部分地区封网封路的防控措施导致了省际间通行困难，使得部分上下游供应的交通运输中断，预计在 2 月底或 3 月初才有望完全恢复。

3、资金链“遇难”。停工停业时间长、范围广，叠加经济周期影响，中小企业将面临前所未有的资金量紧张，存在中小企业大面积经营倒闭的风险，引发产业链重构。

疫情对制造和物流重点子行业的影响：

基于需求与供应端所受影响程度的不同，我们将制造及物流子行业分为以下四个类别。我们选取了其中的一部分，与大家深入探讨。

制造及物流重点细分领域受疫情影响情况



注：*供应端受疫情影响程度由湖北省制造行业产值和企业主营业务收入占全国的比值以及行业库存储备情况综合考虑而得
 数据来源：国家统计局

建筑相关制造业

整体来看，建筑相关制造业受下游房地产和基建行业的影响巨大，但与其相关的具体板块所受影响趋势又有所不同：

- **建材市场**（如水泥、玻璃）：由于新开工节奏与投资意愿受到疫情影响，一季度建材需求将出现明显下降，后续影响将视疫情控制进展情况而定
- **机械设备板块**（如建筑施工）：由于固定资产的投资周期较长，主要服务于存量市场，因此短期内疫情冲击对行业的影响相对较小
- **地产配套设施**（如电梯）：由于预售订单已定，且复工延迟的负面影响极有可能通过后期赶工来弥补，因此我们预计疫情对 2020 年地产配套设施行业的冲击在可控范围内，但受 2020 年建筑新开工延缓和潜在收缩影响，2021 年市场可能承压

就下游建筑业而言，短期内由于用工紧张、开工延迟及销售受限，所受冲击较大。基础需求受疫情拖累将有所延迟，但长期走势仍取决于经济发展、居民收入提升和城镇化等宏观驱动因素，内生动力并未消失。

总体而言，我们认为，建筑相关制造业在**短期**内的下探压力较大。在**中长期**，我们则看好企稳回弹。预计疫情稳定后，建筑业将开足马力赶工进度，全年虽存在一定下行压力但较为有限，最终冲击力度和回弹速度将取决于疫情进展和政策走向。疫情发生迄今，政府已出台多项扶持政策稳定经济，包括央行多次逆回购释放流动性、贷款利率下调，及地方政府倡导房租减免和中小企业税收优惠等。鉴于去年 GDP 增速已是 2000 年以来最低，今年又是全面建设小康社会的收官之年，未来政策格局有望趋于积极，利好行业发展。

物流业

由于运输内容、服务对象及应用场景各不相同，疫情给物流业各细分板块带来的影响差异显著。

- **快递行业**：短期内体量将有所缩减，但中长期整体业务量呈现稳步上升的趋势。近 1-2 个月，快递业整体仍处于恢复产能阶段。依据国家邮政局计划指示，至 2 月中旬快递业产能已经恢复至正常水平的 4 成以上，并随着疫情的形势变化进一步提升。长期来看，疫情将进一步强化线上购买的消费习惯，作为电商物流的基础设施，快递业的长期需求增长可期。

- **社区配送、冷链行业：**受益于疫情催生的消费习惯变化，社区配送和冷链行业迎来新的发展机遇。小区封闭式管理促进了线上消费，尤其是生鲜品类线上消费，导致社区配送需求猛增。例如，部分生鲜电商较往年实现了 3 倍的增长。我们认为，在疫情结束后，消费习惯的改变将得以保持，从而带动社区配送持续增长。此外，线上生鲜消费的增长也将反推整个物流业加大对冷链运输、仓储等方面的投入，冷链行业有望继续保持快速发展。
- **零担行业：**短期和长期都将承受较大压力。短期内，面临部分交通封闭、开工延迟的影响，零担运输正陷入收入断档的困境。而长期来看，在疫情冲击下，其主要客户群体——中小企业，面临萎缩或更大的资金链断裂风险，持续经营能力遭受重大考验，而这部分萎缩需求能否在今年内被大企业完全替代，依然存在很大不确定性。

此次疫情也将成为各家物流企业实力的“压力试金石”：拥有迅速的应变能力、良好的跨省运输能力和较强现金流管理能力的物流企业将从中脱颖而出。同时，疫情中长途运输难的问题也将推动物流企业对仓库布局进一步前置的思考和调整。

机械设备制造行业

机械设备制造行业由于其投资回报周期长，购买决策多取决于长期经济发展需求，因此短期内受疫情影响出现投资周期后移，但长期需求与疫情相关度较小。我们预计，在短期受需求冲击后，需求增速将较快恢复至正常水平。而部分细分行业受疫情带来的消费者习惯、生产供应布局等改变，将面临行业整体布局调整的发展机遇：

- **医疗防护设备：**尤其是个人防护设备，如口罩、消毒液等，随着消费者健康防护意识的提高将有所增长，对上游的原材料、设备的需求在短期爆发式防疫需求后，也将在长期保持增长态势
- **自动化设备：**此次疫情之后，无论是因终端需求上涨或者是劳动力受限原因，许多企业都会提高对自动化设备的需求，降低对人力的依赖。这对加速工业 4.0，推动自动化、数字化相关设备与器材的制造企业来说，将会是长期的促进因素
- **其他设备：**居家隔离和远程办公习惯的养成将带来相关设备和服务的增长；相关的云计算设施及网络设备、智慧城市相关的设施也都将进一步获得支持与发展

制造及物流企业的应对之策

面对疫情冲击，企业应结合自身特点考虑应对之策：短期内，保障企业生存与稳定发展，同时修炼内功、抓住机遇建立中长期的竞争优势。风物长宜放眼量，动荡之中常常蕴藏着新的机遇，此次疫情也是企业除积弊、虑远谋的好时机。

直面疫情，稳定基本盘

增强现金流管理，调整经营规划

疫情之下，现金为王。贝恩建议企业减少非业务性必需支出，重新审视业务投资计划，并主动与上下游合作企业协商，调整支付条款及有可能的资金支持等以稳健现金流。同时，企业需要快速根据疫情进展，调整全年收入和利润目标，以便合理配置资源、布局生产，稳定人才及客户关系，以抵抗市场动荡带来的冲击。

强化产业链合作，与利益相关方共克时艰

企业要主动了解上下游合作伙伴情况，进行风险预判，并准备必要的“B计划”以备不测。

- **供应链：**对供应链安全性，尤其是二三级中小供应商的经营能力，进行风险评估并积极预防，并在必要时对重点供应链伙伴，利用专业化的供应链金融方案或临时调整财务结算节奏、延长账期等方式施以援手。
- **渠道/经销商：**可适当调整年度及一季度目标要求，并抓住疫情封闭的时机清理积弊，包括：加强前线培训、校准渠道数据、踩实价格折扣策略和强化管理机制等，为二季度的发展做好准备。
- **客户维护和开发：**疫情下的艰难时刻，也是企业增强客户认同感与提升客户粘性的关键时刻。企业可以主动与潜在客户进行预沟通，以了解其状况和需求，为后续反弹积累客户基础。

修炼内功，产业升级

强化降本增效，提升运营管理

疫情无疑加重了企业的成本与现金压力，但在经济增速放缓的大环境下，成本与效率管理将是企业在经济新常态下长期致胜的关键。从成本及运营优化角度，企业应重新审视成本结构，尤其是非业务必需或特定业务/部门的成本结构调整，采用零基预算的方法，重新审视各项成本的必要性，制定削减间接成本、简化外包业务流程、强化绩效考核等举措。

加速自动化、数字化转型

各行各业在疫情期间被迫在家办公，不仅是消费者，企业的大量业务及沟通行为也将在线上完成，这会促进 B2B 用户对数字化业务的熟悉，培养用户使用习惯，加速企业数字化。

在销售端，开拓 B2B 电商的销售能力，快速将线上渠道同线下经销体系结合，应对线上场景的迅速增长。

在采购端，利用采购平台拓展寻源，尤其是标品及备品备件，以优化采购价格及效率。整体推进工业 4.0 进程。

同时经过此次疫情的用工及防护难题，在生产端，尤其是劳动密集型企业，需要思考加大生产线的自动化改造，提升效率，减轻劳动力短缺趋势所带来的冲击，减轻对劳动力的依赖。

抓住机遇，外延生长

疫情冲击带来市场波动，企业可有选择性地关注自身行业及产业链中“明珠蒙尘”的优质资产；同时审视自身并购战略，明确并购目标和标的筛选准则，有的放矢，避免为了“捡便宜”而盲目扩张，仓促入局。根据拟定的潜在目标名单，做好准备，待时机出现时能够迅速反应，及时跟进。

尽管目前疫情对制造及物流业的影响还有很多不确定性，尚无法充分预估终端行业受到的最终影响，但我们相信，只要企业充分把握终端行业的变化，在迎战疫情的同时，提前布局疫情后的市场，化被动为主动，就能充分应对冲击与不确定性，取得长期、持续的成功。

贝恩公司先进制造与服务团队为领先的工业企业提供涵盖战略制定、运营提升、供应链优化、数字化转型及兼并收购等各方面咨询服务。凭借深厚的行业经验与专业知识，以及与全球团

队的通力合作，我们与客户并肩制定解决方案，在机械设备、交运物流、汽车制造、包装材料、基建地产等多个行业交付可持续的卓越成果。

贝恩公司咨询顾问林玉洁、韩辞，对本文亦有贡献。