

【贝战疫情，感恩前行】疫情之后，企业的可持续发展之道

作者：



刘洋，贝恩公司全球合伙人、大中华区绩效提升业务主席



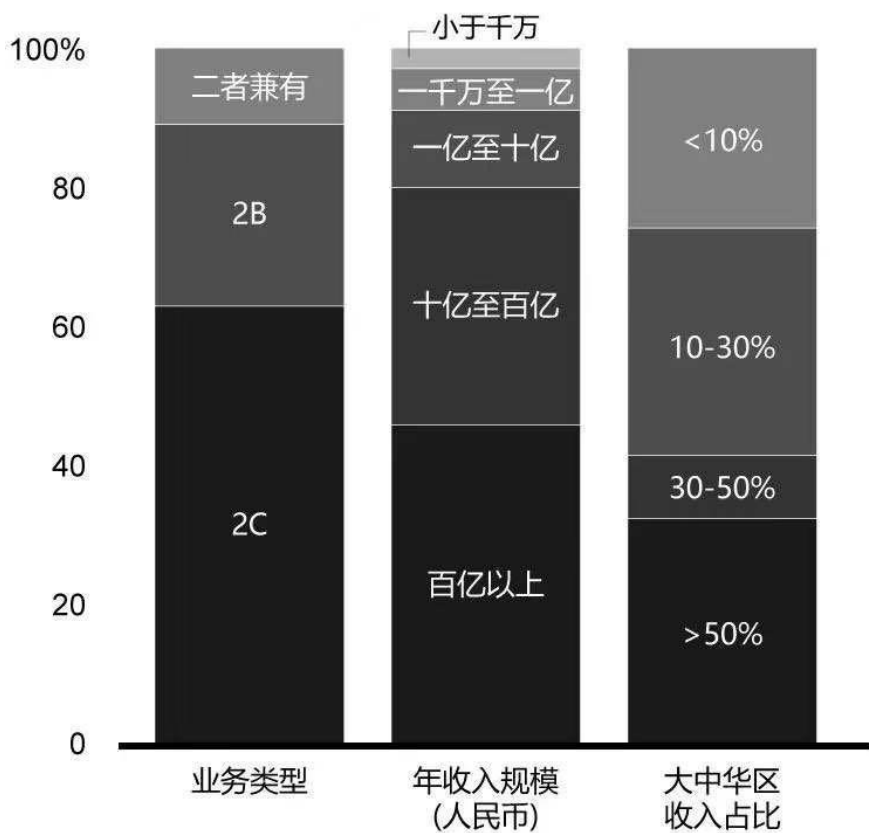
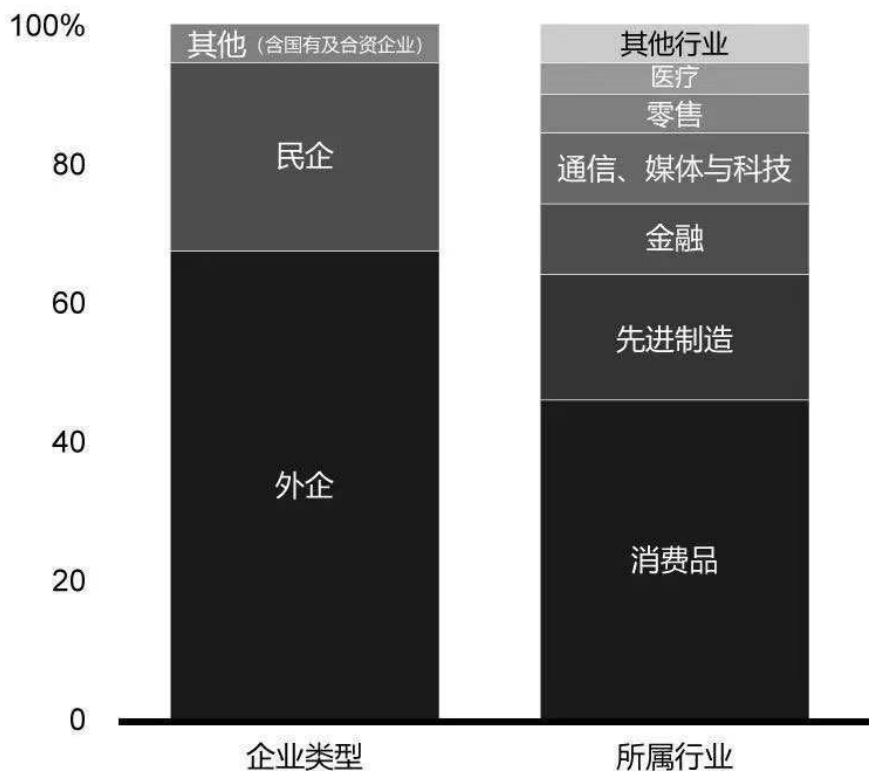
叶桢，贝恩公司全球副董事

尽管各地企业逐步开展复工复产，但疫情给企业带来的考验远未结束。本文中，贝恩将从企业绩效提升角度出发，与企业管理者一起探讨如何在疫情之后持续优化成本运营和供应链管理，把握未来的可持续发展之道。

疫情影响广泛，阶段性挑战不一

为了解疫情对不同行业的影响，贝恩对近百名企业高层管理人员展开调研，覆盖：先进制造、消费品、零售、通信媒体科技、金融、医疗等多个行业领域的跨国企业、民营企业、国有及合资企业。

受访企业样本分布



注：其他行业包括地产，教育，专业服务以及在多个行业都有业务的综合性公司
资料来源：贝恩公司调查与分析

整体而言，受访企业普遍预期业务表现将受疫情影响在短期显著下降，中长期有所回升，影响逐渐式微。虽然大部分企业已经开始考虑实施中长期举措，但近六成的企业对于举措落地的信心较低，担心执行过程中的走形变样或效果未达预期。

短期内（未来 3-6 个月）

受访企业均表示将在与主要合作伙伴（如供应商、经销商、客户等）的协作方面遇到较大考验，主要由于疫情导致的生产消费停滞为多方合作带来诸多困难。但不同行业之间存在差异化影响，例如先进制造、消费零售及医疗行业由于其供应链自身的复杂性，或疫情导致的需求猛增，在供应和物流方面挑战更为显著。

? 在**短期（未来3-6个月）**，您的企业因为疫情而面临的核心挑战有哪些？（多选）

各行业选择该选项的受访者占比（气泡大小）



政府尚未明确工厂和分销中心的复工日期



主要合作伙伴（供应商、经销商、客户等等）在面临巨大挑战



供应链和货品运输方面的物流挑战



现金流问题（无法支付租金、薪资，以及回款和融资的困难）



以上均无，疫情对我们的短期影响有限



中长期 (6-18 个月)

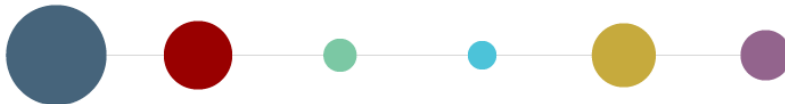
疫情对各行业的影响主要体现在运营成本（劳动力、原材料等）的显著上升、供应链连续性与柔韧性风险，以及潜在市场需求疲软。不同行业面临的挑战各有差异。例如，除医疗行业因其行业性质特殊受疫情负面影响较小外，其他行业均面临较为长期的整体运营成本增加，以及供应链与物流问题。零售、先进制造和金融行业与宏观周期相关性更大，更容易受到市场需求长期低迷影响。

? 在中长期 (未来6-18个月)，您的企业最担心在哪些方面的核心挑战？ (多选)

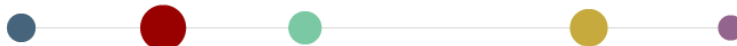
各行业选择该选项的受访者占比 (气泡大小)



市场需求长期低迷



整体运营成本增加



供应与物流连续性受到挑战



融资和现金流问题长期无法解决



人才流失



以上均无，疫情对我们的长期影响有限



针对不同挑战，企业预计采取的中长期应对策略也由此侧重不同。先进制造业、零售、金融及通信媒体科技行业更偏重成本降低，优化运营效率；而零售业因其庞大而复杂的供应商网络，更注重长期供应链优化，以打造更强的供应商管理和库存优化能力。

? 你觉得什么是应对**中长期 (未来6-18个月) 疫情影响的关键抓手?** (多选)

各行业选择该选项的受访者占比 (气泡大小)



重新设计市场进入策略，例如重新定义渠道角色等



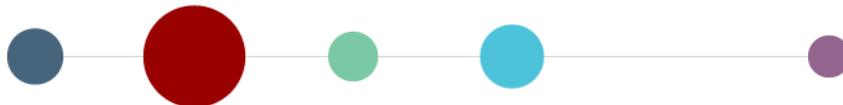
成本降低，例如非人力成本，人力成本，现金与运营资金等



组织转型，例如组织架构简化，共享服务等



供应链优化，例如供应网络优化，库存管理等



采购提升，例如制定战略采购计划，数字化采购等



卓越制造，例如工厂绩效提升，质量管理等



研究显示，受访企业普遍认为减少中长期影响的关键抓手在于市场进入策略的设计、降本增效，以及整体供应链的转型优化。**降本增效方面**，超过 60%的企业认为人力成本和非人力成本优化是关键。**供应链优化方面**，企业强调 S&OP 与生产计划、库存管理和数字化能力提升，同时也关注分散供应链风险，避免对单一供应商或单一地区的过度依赖。

中长期挑战并不陌生，且持续存在

近年来，中国经济受国际形势和内部供需影响出现下行不确定性，企业经营所面临的中长期挑战存在已久：PMI 指数波动下滑（2017 年 54.3%，2019 年 53.1%），工业企业利润率整体下滑（2017 年 6.1%，2019 年 5.6%），而资产负债率则有所提升（2017 年 56.0%，2019 年 56.8%）。



进出口受中美贸易战影响持续低迷，受关税影响较大行业收入增速放缓



需求端企业亟需**开拓中美两国以外市场**，扩大收入来源
供应端需考虑将供应商网络、生产工厂由中国向外转移以**分散供应链风险**



受非洲猪瘟影响，猪肉供应紧张价格上涨，导致2019年末CPI大幅上涨产生通货膨胀压力，对PPI造成挤出效应导致工业需求偏弱



企业营收承受压力，需**积极拓展销售渠道**创造需求



金融市场投融资则受制于“去杠杆”改革，社会融资存量增速减缓（2017年12.0%，2019年10.7%），增加融资门槛



对企业经营**现金流**和**资本运作能力**提出更高要求

实际上，企业受整体经济影响面临内忧外患的案例并不鲜见。以日本为例，自 1990 年起，因美日贸易战、不当财政货币政策引发的经济萧条、社会人口老龄化和民众整体风险厌恶情绪导致的消费低迷，使日本近 20 年整体经济 GDP 接近零增长。

然而在这“消失的二十年”中，我们仍看到不少优秀的日本企业危中寻机，实现了整体业务转型。

案例一

依靠技术升级掌握上游核心技术，扩大业务布局，优化利润结构：经济泡沫消失后，日本黑白家电行业内需减少，而外需又受制于美日贸易摩擦及来自中国制造业的竞争。以部分日本领先黑白家电企业为例，他们中有的顺势剥离了黑白家电业务，转而向上游的核心技术、重工业以及核电、氢燃料电池技术转型；有的则从家电业扩展至汽车电子、住宅能源等领域，最终实现扭亏为盈。

案例二

供应链向新兴国家转移，降本增效，加速全球化布局：面对日本老龄化趋势和劳动力成本增加难题，某日本微型马达企业于 1990 年左右将全部生产转移至以中国为首的海外工厂，利用国际分工、海外廉价劳动力和土地资源降低了生产成本，获得竞争优势。受美日汽车贸易摩擦制约，1982 年起，部分日本车企相继在美国投资生产，被国际局势倒逼的国际化在经过短暂的成本增加和规模缩小压力后，逐渐繁荣，并助推其成为真正的全球企业。

贝恩建议

两大抓手推动结构性变革，实现可持续发展

面对与日本当年相似的内外困境，在中国市场经营的企业亦已经开始在产业技术升级、供应链外移等多方面寻求突破。此次疫情也将加速企业思变求新，推动结构性变革，以应对中长期挑战。贝恩建议，企业可以从降本提效与供应链优化两大关键抓手出发，为企业的可持续发展做好准备。

1、 降本提效

对多数企业而言，削减成本往往意味着一次性重置、快速激进的成本削减。这一方法在短期内效果显著，但往往给员工造成负担并损害客户体验，成本随着时间流逝可能又会逐渐回升。

贝恩认为，降本提效不是粗放式的“一锤子买卖”，而需遵循五大核心原则：

- **明确目标，未来与现在并重：**拥有明确目标和具体举措的成本削减计划更利于执行团队落实并实现预期效果。企业在制定计划时应同时考虑短期经济效益和长期战略影响，避免因追求短期费用削减而影响长远发展。
- **清楚判断绝对最优和相对成本最优：**成本削减不是不加选择的“一刀切”，而是适当节省低效支出以用于必要支出，增进业务健康持续增长。领先企业应清楚划分需要“追求极致”和“足够好即可”的领域，在对的地方节省成本。
- **零基思维，多种工具灵活使用：**在已有模式上机械化地堆砌使用多种成本优化工具往往不能实现最优效果。企业应注重从零思考，灵活运用零基重设和零基预算的成本缩减转型工具，选择适合自身规模及发展阶段的组合方案。
- **提高组织决策和执行能力：**自上而下的成本优化计划有时会忽略基层人员的实操难度与执行积极性，而导致效果不佳。当企业已有宏观方向而缺乏细节执行措施时，可采用基层业务线主导的成本管理方案，巧妙利用基层业务人员的实操经验并增强其责任感。
- **数字化助力：**数字化工具可以为企业赋能，如优化财务的成本核算流程、供应商及存货管理等，领先企业应灵活使用科技手段为成本或运营模式优化助力。

客户案例

贝恩大中华区团队曾协助某国际快餐连锁巨头开展了一系列零基成本与零基预算的成本缩减转型，通过建立透明的成本基础目标，进一步审视各成本项目的节约重点，包括：借助数字化手段进行精准销售预测，从而优化店内人力成本；对包装及原料成本供应商进行评估，并参与协商等。在达成提高利润率的目标的同时，将节省的成本投入组织未来发展的重点项目。

2、 供应链优化

疫情的冲击使企业外部环境发生变革，包括：行业自身态势、市场竞争格局，以及上下游协作等方面，促使很多企业进一步认识到供应链能力对业务的重要性。

贝恩认为，供应链是企业构建核心竞争力的关键“利器”，有三大方面需重点考量：

- **业务战略牵引供应链目标：**供应链需综合考虑多方面的业务诉求，包括：效率提升（成本、交付周期、库存周转等）、供应风险管理，以及客户满意度提升等。这其中的权衡取舍应先从业务层面理解企业的中长期战略与发展方向，了解上市速度（speed-to-market）、供应保障、产品定价和创新，然后根据对于赢得市场竞争与消费者的重要性进行排序，以此牵引供应链在供应成本、供应安全、响应速度等目标之间的侧重选择，指导整体供应网络设计以及具体运营层面的资源调配与能力构建。
- **全局视角优化供应网络：**全球化供应网络布局能够有效利用地区间的成本差异以及分散风险的特性，提升企业供应链竞争优势。这其中涉及：供应商网络、制造网络以及物流仓储网络的全球化布局。例如，部分生产制造需要考虑向更低成本区域转移（如中国内地、东南亚国家），核心部件的供应商网络需要考虑供应保障（如在多个国家发展备选供应商，提前布局产能，以应对区域突发情况；针对关键技术孵化与培育战略供应商，避免国际贸易摩擦带来的中断风险等）。
- **数字化提升供应链端到端效率：**通过供应链全流程可视化、自动化决策以及大数据实时反馈绩效水平等数字化工具，协助企业管理者实时掌握内外部供应动态。在此基础上，构建控制塔解决方案与快速决策上升机制，保障多部门、跨层级联动的高效决策响应。

客户案例

贝恩大中华区团队曾协助全球领先的高科技制造企业进行战略采购的全面转型与能力构建规划。围绕企业的战略定位及自身业务多元化发展的长期目标，同时考虑技术创新分散化以及更迭加速的情况，采购职能由“以成本为中心”的价值采购向“以掌控产业链创新”的战略采购转移。与此同时，通过多元化战略品类管理，供应商创新能力培育与技术协同等抓手，实现供应链自后向前驱动业务产品创新，强化商业竞争力。

尽管疫情为企业运营带来的影响仍在持续，但我们相信，只要企业充分了解并审视自身优缺点，借此机会优化成本运营及供应链结构，就能自如地应对挑战，危中寻机，致胜长远。

特别感谢贝恩公司全球供应链和成本管理资深专家 Peter Guarraia、贝恩公司全球合伙人暨亚太区绩效提升业务联席主席曾伟民与白伟历 (Vinit Bhatia) 的指导，以及贝恩公司项目经理蔡海晖、咨询顾问李卓越对本文的贡献。