



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 新型冠状病毒疫情影响

挑战与机遇

2020年2月

# 本次冠状病毒疫情对宏观经济影响较大，2020年GDP涨幅在6%以下基本已成定局

受疫情影响，2020年GDP涨幅大概率在6%以下

三种可能场景对经济带来不同程度影响



## 乐观预测

- 测试中的抗病毒疗法被证明高度有效
- 各地区防控措施执行得力，节后复工的二次传播被有效遏制
- 疫情在2月底得到有效控制

## 基线预测

- 测试中的抗病毒疗法被证明有效
- 节后复工带来一定程度的二次传播
- 疫情在3月底得到有效控制

## 悲观预测

- 短期内仍缺乏有效治疗手段
- 节后复工扩散感染范围，形成新疫区
- 病毒存在潜在变异增强感染率
- 疫情在6月前后得到有效控制

# 受消费场景影响，食品饮料的细分品类在本次疫情中受到的冲击不尽相同

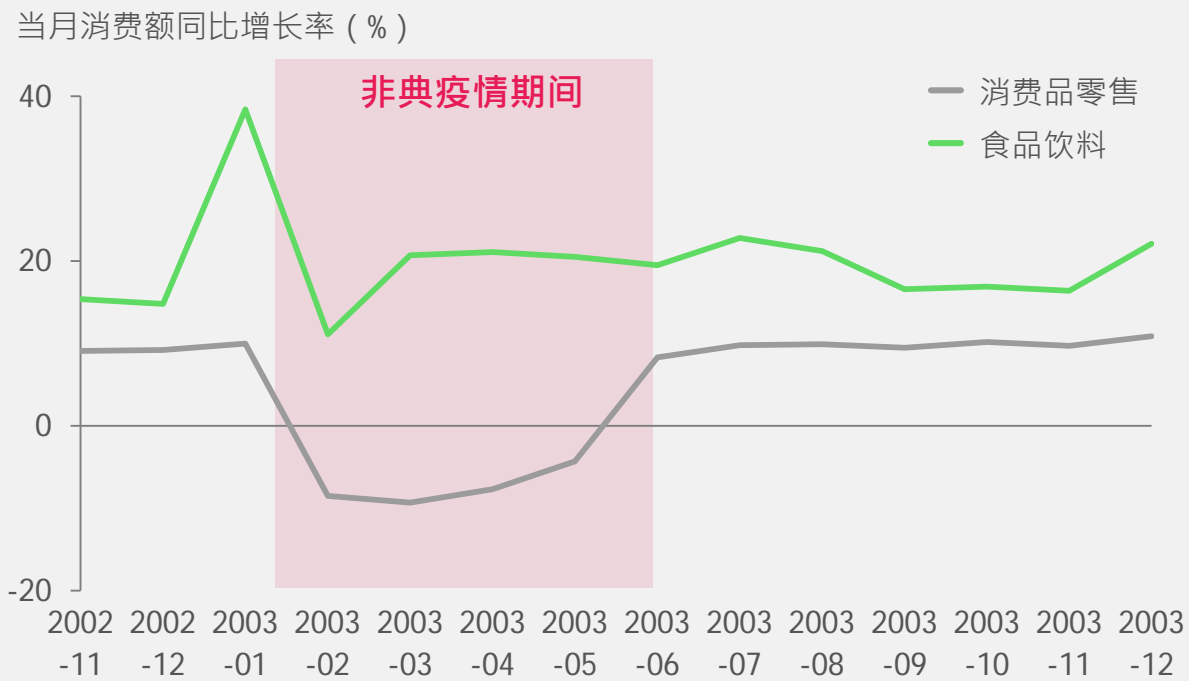
示例，非穷尽

## 疫情对各品类影响



# 增长终将恢复，但本次疫情影响将显著大于SARS

03年非典期间，食品饮料行业仅经历了短暂的之后即快速反弹



预计本次疫情对行业的影响将更加显著

>1亿  
人口被严格  
限制外出

**时间长、覆盖面广：**对比2003年，城市化比例已超过60%；且湖北、深圳、宁波、温州等多地严格进出

>30%  
城镇人口收入  
受到显著影响

**对经济影响更深：**城市服务业就业对比2003年显著提升，隔离接触措施直接大幅影响预期收入

>50%  
传统渠道  
延迟开业

**对行业影响更直接：**乳制品渗透率已大幅提升，即饮/送礼成为重要消费场景，出行停止对常温奶冲击巨大

数据来源：经济学人智库，行业访谈

# 线下渠道受冲击最为剧烈，O2O到家平台的增长将催生新的机遇

不完全统计/粗略估算

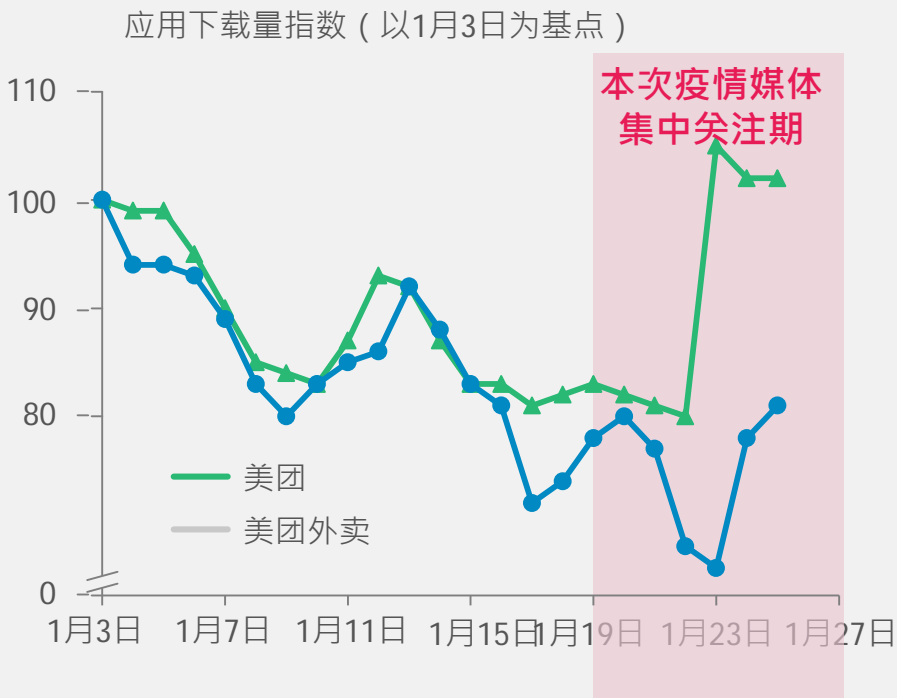
从春节期间部分饮料品牌农历同比销售看...

尽管有较旺盛的民生需求  
但饮料线下场景整体受冲击强烈

电商平台的销售增长明显



此外，O2O到家平台收获大量新用户，  
消费习惯改变潜力巨大

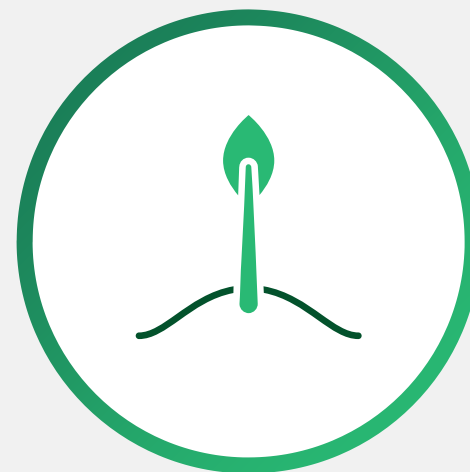


# 面对本次疫情的爆发，企业领导层需要回答两大核心问题



## 疫情期应急处理方案

面对疫情给行业带来的复杂影响，企业应该如何统筹考虑？



## 疫情稳定后的业绩增长

如何把握疫情后消费者心态和行为的变化，抓住恢复增长的机遇？

# 面对不同挑战，侧重点也有所不同



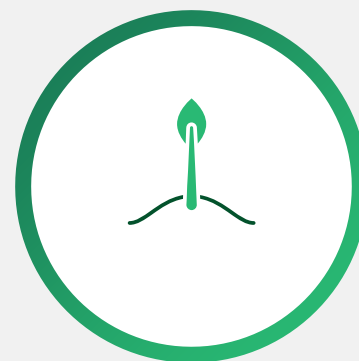
## 应急方案

**全面统筹，确保基本面安全稳定**

本次疫情不再是类似SARS的“一过性”事件，需**做好在一定时期内持续的充分准备**

特殊时期最大的目标是风险管控：**企业资源、消费者、上下游生态、内部员工**

行业领导企业应起到“**稳定器**”作用，**将安全、信任置于首要地位**



## 业绩增长

**未雨绸缪，把握趋势灵活应对**

在疫情期间，消费者的行为、心态都会发生改变，这些改变将在疫情结束后充分释放

**品牌应在复苏到来前提前布局**，从而在疫情结束后的竞争中脱颖而出





# 应急方案应聚焦可控事项，充分确保基本面健康无虞

## 生意规划



**全面的压力测试：**针对疫情发展各种可能性，特别是最坏情况，从各个角度进行“压力测试”，制定资金及其他资源支持预案

**差异化调整生意指标：**根据疫情发展，降低重疫区指标，聚焦风险防范，非疫区着眼生意保障

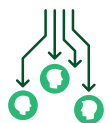
## 品牌/ 消费者



**全面规避高风险话题：**切割娱乐性营销主题、节目、话题类人物，聚焦正面形象，谨言慎行

**疫区/非疫区差异化投放：**疫区突出公益救灾，非疫区突出健康安全，整体降低媒介投放

## 渠道终端



**团结渠道客户：**对于受疫情影响严重的客户，成立专项资金缓解现金流压力，坚决避免客户流失

**缓解库存压力：**摸底渠道库存临期状况，制定促销、捐赠等出清预案，提前竞争对手行动

## 生产供应



**把安全放在第一位：**绝对避免质量、生产事故，特别是疫情相关安全事故，守护食品安全“生命线”

**制定供应链平稳方案：**保障上游供应的质量和产能储备，制定收购扶持政策

## 内部组织



**树立鲜明的“特殊时期使命感”：**在业绩下滑，团队分散办公的背景下，除员工关怀、支持外，还应对疫情时期方针、任务进行宣传，充分调动员工参与贡献思路，加强认同感和凝聚力



# 行业案例：防控防疫，稳定军心

## 疫情防护类应急举措

### 公司疫情防护小组建立

- 组建公司疫情防护小组，统筹管理疫情期间防护工作的安排及管理
- 建立关键人才A/B角制度，确保公司正常运作

### 员工健康追踪监控

- 疫情期间建立日报制度，加强员工身体健康的监督及管理
- 要求身体不适员工自我隔离，建立员工体能锻炼计划

### 员工宣传与心理建设

- 梳理权威信息，加强疫情防护宣传与心理建设
- 补助受疫情影响而生病的员工

### 环境安全及防护方案制定

- 制定疫情期间环境安全及防护方案，实施全公司系统化的严格措施来控制疫情，从传播源、传播途径、易感人群等方面切断一切可能

### 防护物资的储备及发放

- 确保关键防护物资（口罩、消毒酒精等）的采购，储备及发放

### 远程办公解决方案

- IT部门确保远程通讯、办公、会议及视频巡店等解决方案，保障员工在家工作

## 案例



- 第一时间（1月20日）组建防控小组
- 建立日报制度，要求疑似和确诊病例上报公司领导小组
- 第一时间采购及储备医用防护口罩，消毒产品，洗手液
- 公开告知员工疫情信息，安抚员工情绪
- 要求总部员工春节前就开始在家办公



- 成立专项小组，每天召开例会
- 利用华住自己的信息平台——华通，建立疫情实时通报
- 建立严格的环境消毒及防护措施，利用自助入住登记系统和机器人，减少人与人的接触



- 稳定军心，对坚持在岗位因疫情而牺牲的员工提供至少200万元的保障

# 行业案例：保卫现金流，严控成本，跑赢疫情

## 资金稳定类应急举措

### 租金减免谈判及暂缓交租

- 积极与业主/甲方沟通疫情期间免租/减租事宜
- 现有门店租金暂缓交租

### 供应商账期时间协调

- 积极与供应商沟通协调，增加账期，承诺长期合作意向，争取产业链上下游抱团取暖

### 加速亏损门店关店及一线员工调整

- 疫情期间加速现有亏损直营门店评估及关店流程
- 调整一线员工数量，节省现金流

### 临时费用审批制度建立

- 暂缓疫情期间部分不必要的费用支出，或改为审批制

### 现金流预警

- 严格监控现金流情况，设置预警线提醒，对短期和长期的现金管理和规划做调整

### 短期融资渠道的建立

- 根据疫情发展情况测算自有现金流，6个月内需要时积极寻求融资渠道，改善现金流状况

## 案例



- 疫情期间全公司要求门店停业期间减租，免租及延缓缴租
  - 发动全国所有店面负责人，以开发合伙人和区域经理为单位，第一时间与房东取得联系说明疫情严重性
  - 要求和房东说明停业缘由：根据国家颁布号令疫情防控，不得提供公开聚集场所，与店面房东说明情况，协商疫情期间停业
  - 要求和房东协调租金：说明停业期间五营业收入，希望飞鱼支持惊醒停业期间免租或减租，要求至少实现延缓缴租
  - 同时总部向各城市负责人（区域经理、开发合伙人）提供减租函，致房东德一封信等工具，帮助各地区进行减租免租谈判



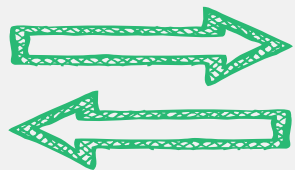
# 把握疫情稳定后的增长，关键是上下游协同配合，未雨绸缪快速反应



终端渠道

新渠道抢先布局  
基本盘快速反应

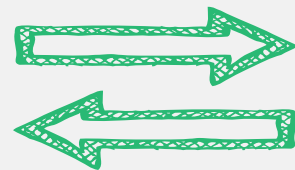
- 密切跟踪各渠道需求变化趋势，提前布局
- 抢跑新兴O2O合作，着眼可持续增长，保障高效运营
- 线下传统渠道经销商重点支持，保证基本盘不动摇，实现疫情后快速补货



品牌/营销

针对不同阶段，灵活调整  
内容和投入渠道

- 疫情期间投放收缩但不完全撤档
- 迎合消费者行为转变，偏重数字化、个人化互动平台
- 内容审慎选取，疫情后充分借力正面形象积累推动复苏



供应链

紧贴需求变化  
产供销高效协同

- 跟踪需求端变化，更新供应计划与需求匹配
- 产供销全面摸底统筹，协调上游同步恢复产能
- 内外协同，加快物流恢复进度，灵活安排配送

# 终端渠道：灵活调整渠道重点，新兴渠道抢占先机，传统渠道保障基本盘不动摇

## 新冠疫情带来的挑战

### 不同消费场景产品需求变化大：

- 即饮、送礼等礼盒装、小包装产品需求大幅减少，家庭装囤货需求显著增加

### 各渠道需求大幅波动

- 疫情初期民众恐慌囤货，商超渠道销售大幅增长
- 中期到家配送恢复，电商/O2O渠道开始放量，但订单量显著大于配送能力
- 终端开始复业后，居家外渠道/传统渠道开始恢复

## 关键应对举措：领先企业在本次疫情中的实践

### 踩准各渠道需求节奏，提前布局

- 提前将供货重点和折扣政策从商超渠道向O2O/电商、传统小店转移

### 抢跑新兴渠道，着眼于可持续增长和高效运营，避免盲目压货

- 数据合作：要求开放外卖数据，根据不同区域需求定向配额
- 品项合作：分析O2O/电商平台销售数据，梳理平台消费者需求和主力商品需求差异，保证品项精准度
- 物流合作：终端和品牌车队联合调度，城市仓、区域仓灵活配送

### 紧盯复业情况，保障铺市力度不松懈

- 每天电话摸底拜访传统渠道终端，了解复业状况，预测终端需求
- 摸底经销商运力恢复，联合自有物流和经销商车队等共同调度，协同解决物流运力问题

### 困难经销商针对性支持，保证基本盘不动摇

- 帮扶重点经销商，对受疫情影响较为严重客户提供针对性支持（如帐期授信、复工协助等）

Coca-Cola

农夫山泉

AB InBev

康师傅

以康师傅为例：  
截至元宵节经销  
运力恢复已达  
**>50%**，匹配  
小店**60%**复业率，  
大幅领先竞品  
(统一约20%)

# 品牌营销：及时调整营销内容、投放平台，为抓住疫情后恢复趋势做好准备

## 新冠疫情带来的挑战

营销效果打折扣，受疫情影响，消费者信心和情绪波动、销售渠道受损，营销投放效果打折扣

营销内容需考虑特殊时期消费者情绪，抗击疫情占据绝对声量，成为阶段性主旋律

线下营销渠道受打击，由于出行受限，线下消费低迷

## 关键应对举措：领先企业在本次疫情中的实践

### 营销资源收缩但避免完全撤档，疫情后迅速加大力度

MARS

Coca-Cola

- Q1营销投放量普遍缩减30%以上，部分企业缩减达80%，但保持一定基础投放，为反弹蓄力
- Q1缩减的营销资源转移到Q2使用，并考虑加大投入力度（如增加响应疫情主旋律基调、弘扬正能量的新品上市等市场活动）

L'ORÉAL

### 抓住消费者行为转变，主攻数字化、个人化互动投放

- 分层投放，直击个人化移动端：停止2月所有线下广告、90%线上广告，重点关注抖音、淘宝品牌官方直播
- 疫情缓解后的恢复期计划主攻数字化媒介+电商跨平台带货，按商圈情况，逐步恢复明星线上广告、线下投放

L'ORÉAL

以欧莱雅为例：  
淘宝直播观看量  
达**双十一的**  
**70%**，高出预  
期两倍以上

### 营销内容审慎选取，迎合特殊时期的消费者情绪

COACH

亿滋  
Mondelēz

- 高时尚度、娱乐度话题暂停，如纽约时装周相关话题全面暂停，停止娱乐明星代言投放
- 围绕居家抗疫，传播“爱与家庭”，宣传重点转向对支援疫区的宣传、民生物资运输支援、一线员工关爱等

# 供应链：高效产销协同，紧密跟踪需求端变化，全价值链摸底统筹，推动整体产能恢复

## 新冠疫情带来的挑战

需求量和结构突变（包括品类/规格，比如家庭装的包装食品/水需求大幅提升），供应链计划被打乱

受疫情管控政策限制，人员复工不到位和物流干线受阻，无法开足产能应对变化的需求

## 关键应对举措：领先企业在本次疫情中的实践

### 跟踪需求，更新供应计划及优先级

- 深入不同渠道，量化测算SKU需求，明确不同规格包材（如瓶坯、瓶盖、标签）的复工紧迫度和缺口
- 销售代表逐个经销商、网点核实配送可行性，保证供货后能够切实发往终端



### 全价值链摸底，产供销统筹协调

- 盘点全价值链安全库存，主动协助上游供应商完善防疫、合规等措施，保证上下游同步复工
- 自有工厂、仓库间充分跨区借调产品和材料
- 协调上游供应商之间跨地区库存调拨，充分由于上游厂商未复工造成的原材料短缺



以可口可乐为例：  
在已有原材料安全库存和当前需求匹配差异较大的情况下，产能恢复已达70%

### 内外协同，加快物流运力恢复

- 协助物流合作伙伴，以民生产品企业名义向政府申请高速交通放行
- 针对城市内经销商运力不足的区域，以自有车辆开展车销，作为运力补充



后备：在过去的公共突发危机中，也有不少行业领先公司通过类似举措把握消费回流



“报复性”消费场景把握

03年非典疫情期间，娱乐场所整体关闭，洋酒品牌普遍撤销原计划线上线下营销投入

保乐力加预判夜场重开后消费者“报复性消费”，在疫情后期**及时恢复线上广告传播**，同时在**终端压货保证反弹消费期货源充足**。  
03年对于反弹消费的把握奠定马爹利中国干邑第一品牌的份额。



事件营销打造企业形象

08年汶川大地震之后，受灾情影响，消费者急需“正能量”摄入，对企业社会责任感呼吁较高

灾后的央视赈灾晚会，加多宝宣布向灾区捐赠一个亿，在社交媒体引发全民讨论，**企业品牌知晓及美誉度在短期达到了空前高度**。  
受此事件营销推动，08年加多宝销量涨幅达60%。



要捐就捐一个亿  
要喝就喝王老吉



关注非核心渠道

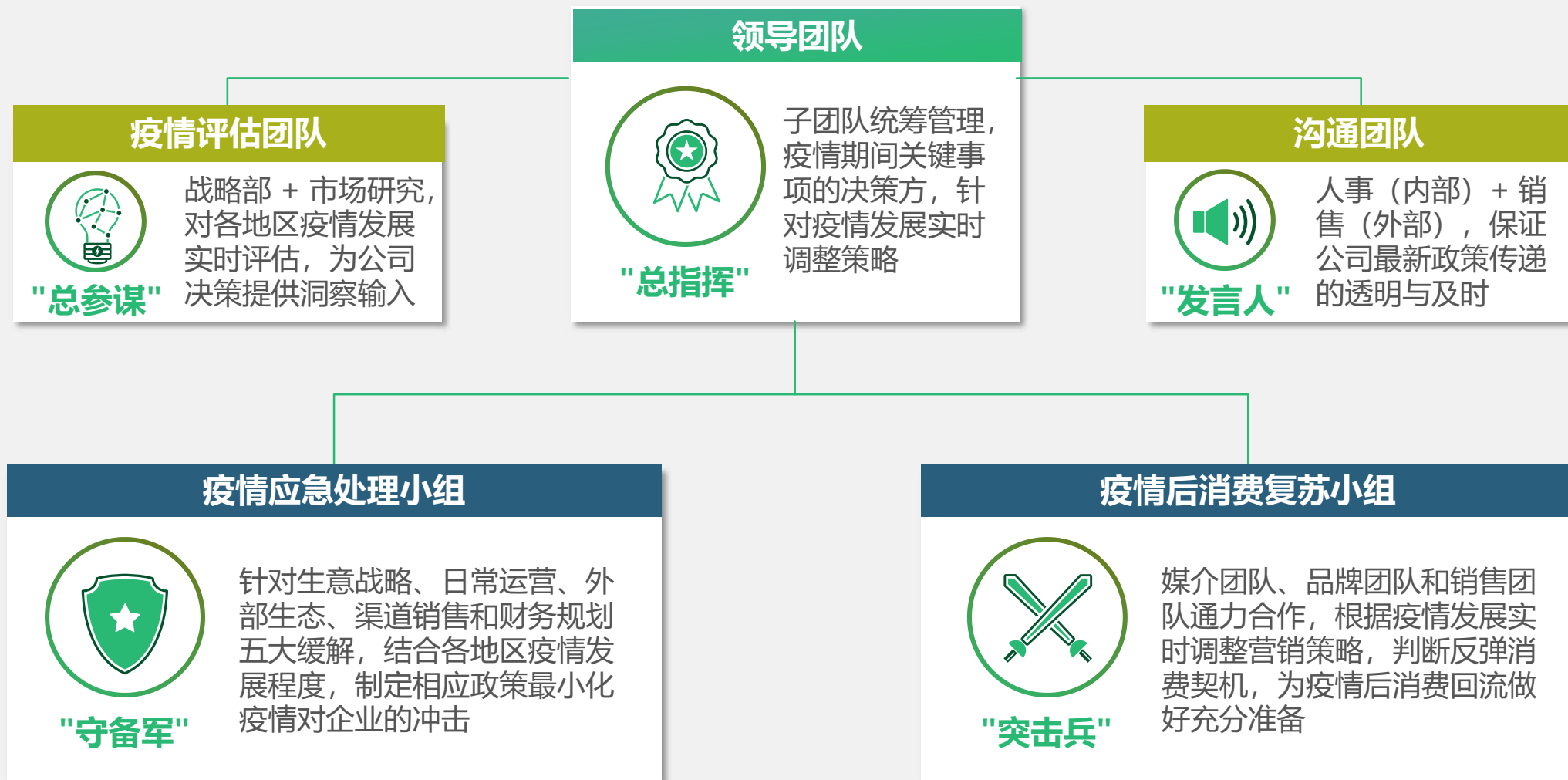
03年非典疫情期间，啤酒核心销售渠道餐饮终端受到严重冲击，行业整体萎缩

青岛啤酒在疫情期间积极拓展渠道网络，将营销资源**从餐饮渠道向社区商超等零售渠道转移**，疫情爆发期对冲了品牌的生意风险  
在行业整体下滑的03年二季度，依然保持了7%的同比增长





# 为保证对两大核心问题的快速反应，建议成立疫情危机处理项目团队



# 同时，疫情倒逼若干常态下长远问题摆到决策者面前 – I/II

疫情加速了行业变革，生意模式的创新性布局势在必行

如果**传统线下拜访工作受阻**，应该如何把握战况、管控终端？



降低传统线下渠道占比，进一步推进**电商/O2O/eB2B**等新型渠道战略合作



试验**新的渠道数字化管控手段**，增加远程化、数据可视化等新的管理抓手



凉皮先生采取“大外卖，小食堂”模式，充分布局线上外卖到家业务，此次疫情期间通过线上繁荣弥补线下流量缺失

如果**线下/大众传播途径失效**，难以进行推广，应如何同消费者沟通？



突破传统的“大众化”传播营销模式，充分利用数字化手段，构建**个人化的消费者运营**模式

L'ORÉAL

“欧莱雅已转型为数字化营销驱动公司，内部目标在Q2通过个性化互动的营销方式将Q1生意缺口完全追回”

— 欧莱雅市场部

如果**供应链环节阻断或需求结构突变**，应如何快速应对？



升级**柔性化供应链模式**，提升供应链应对突发性、不确定性的缓冲及适应能力



可口可乐跟踪需求端变化，及时更新供应计划与需求匹配，统筹产业链加速产能恢复

# 疫情倒逼若干常态下长远问题摆到决策者面前 – II/II

疫情也是回顾过往运营体系的关键时机，促使企业“归零”思考

面对危机，行业格局会发生变化，**是否有及时抓住机会点？**



重新审视行业增长格局，捕捉**品类创新**和**并购增长**机会



回顾国际化战略，重新审视**跨国业务**  
**管理体系**，发现短板，构建能够**应对多重风险**的国际化业务

面对突发挑战，企业是否有足够的领导力储备，**危机应变能力**储备？



建立**管理层金字塔**，保证核心岗位始终有备选团队方案



借此次疫情带来的危机，识别有**领导力和决断力**的高潜人才

生意回落的时候，成本结构是否合理，**是否有效率问题点被暴露？**



疫情发展阶段生意回落，平时被增长掩盖的成本结构不合理之处得到暴露，可借此危机全面诊断，**把握节流机遇**

## 行业案例：顺丰、字节跳动把握疫情契机，高举高打激进布局新业务领域

### 顺丰：大规模签订飞机租赁协议，开辟航空快递业务



- 2003年非典疫情导致航运行业一落千丈
- 顺丰创始人王卫发力空运快递，成为第一家使用全货运专机的运输公司：
  - 抵押家产与扬子江快运签订5架全货飞机的包机租赁协议
  - 签订230条航线的专用腹仓运输
- 之后若干年，顺丰凭借航空带来的时效优势大举拓展快递业务，年业务增速均超过50%

### 字节跳动：斥资6亿多元获得《囧妈》独家版权，进军长视频领域



- 新冠病毒隔离期间，所有电影院关闭，电影行业损失惨重
- 字节跳动作为短视频领域领先企业，迅速反应，趁势进军长视频
  - 斥巨资6.3亿元获得囧妈电影网络播放版权，历史首次春节档电影在线首播
  - 与欢喜传媒谈判未来多项电影、电视剧版权独播事宜

# 行业案例：星巴克通过精益化管理，加强内功修炼，度过难关



STARBUCKS®

## 案例背景



- 星巴克在2007年就已经达到了全球7000多家门店，的过度扩张导致其业绩持续下降，而2008年金融危机又对星巴克业绩造成直面冲击：
  - 2008年净利润3.2亿美元，比2007年下降47%
- 面对艰难处境，星巴克进行测算分析后，认为可以从内部举措优化中节约4亿美元成本



### 精进培训优化运营效率

- 研究如何优化咖啡制作过程，提升咖啡成品稳定率，降低对原材料损耗率
- 精益高低峰期的工作安排，提升人效
- 对7100家门店同步进行3小时流程优化培训



### 加速亏损店关店

- 经过评估后关闭600家门店，其中70%均为近三年盲目扩张时期新开的



### 优化营销投放

- 不再投放提升品牌认知度的品牌类广告
- 利用社交媒体账号、会员App等自有渠道与消费者进行沟通，提升忠诚度与复购



### 供应链优化与采购降本

- 优化生产与物流流程，降低日常供应链运营成本
- 重新选择供应商，更新合同条款，强化本土化采购

## 关键举措

## 战略影响

节约4亿美元成本  
(占收入~3%)

一年后的2009年3季度，星巴克迎来首次盈利增长

# 行业案例：各类等大型企业执行零基预算法进行严格现金流与成本管控自救

## 案例背景



- 金融危机后，大型消费企业饱受业绩下滑压力，开始实施零基预算法控制成本
- 截止2016年，已有40%美国企业采用该模式控制成本，包括宝洁、联合利华、可口可乐、卡夫、百威英博等领先企业

### 零基预算法的价值

- 确保每一笔支出都对提升收入与增长是必要且有效的

#### 过去的做法

- 参考历史值**：参考过去的预算和营收水平，按一定增长速率提升
- 支出“黑箱”**：只把控大预算数额，对每一笔预算的具体使用不作计划与规定
- 事后管理**：财务部仅能在支出总额超额后介入，难以进行前期预警与管理

#### 零基预算法

- 基于战略发展需要**：审视支出与实现业务战略目标之间的关系，以零为基础进行预算
- 支出透明**：各业务部门自下而上估算各项举措开支，便于从业务角度审视其合理性
- 事前预警**：财务可基于预算方案对成本使用情况进行实时追踪，事先识别风险

### 战略影响

通过提高支出效率，在确保业务增长前提下，**平均节约~2%成本支出**



# 总结：食品饮料企业应对疫情的关键要点

## 1 疫情处置： 应急方案是否全面稳妥？

## 2 业绩恢复： 面对机遇是否准备充分？

### 战略管理

- 全面的“压力测试”，差异化调整生意和资源配置目标



- 优化多元增长策略：梳理品类进入机遇、优化国际化战略

### 组织团队

- 树立“特殊时期使命感”，通过危机应对提升团队凝聚力



- 识别关键后备岗位缺失点、具备领导力的高潜力人才

### 品牌/消费者

- 规避敏感话题，聚焦品牌正面形象



- 向个人化、全渠道数字营销转型，持续打造数字化运营消费者的能力

### 渠道/终端

- 团结渠道客户，及时出台方案，缓解库存压力



- 新兴渠道抢先深度合作，传统渠道保障铺货，持续打造数字化管理渠道的能力

### 供应链

- 安全第一，严格避免生产相关事件
- 制定收购扶持政策、稳定上游源头



- 持续提升产供销协同力：密切跟进需求，上下游整体统筹，最大化供应链柔性 and 效率



A close-up photograph of a lit sparkler against a dark background. The sparkler is positioned on the right side of the frame, with numerous bright, golden-yellow sparks radiating outwards in all directions. The sparks vary in length and intensity, creating a dynamic and celebratory visual effect. The background is a deep, dark blue or black, which makes the bright sparks stand out prominently.

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

[bcg.com](http://bcg.com)