



疫情之下，农牧食品行业如何化“危”为“机”



作者：洪晟、杨柳、黄昕、佟丹、刘昊

（前言）2020 年早春，一场突如其来的新冠肺炎疫情席卷中国大地，让春天的步伐都仿佛变慢了一些。疫情的肆虐，已成为全国乃至世界性的突发公共卫生事件，带来人道主义危机与经济挑战。在这场各行各业集体面临的严酷考验面前，中国农牧食品行业在供需两端呈现巨大波动，这不仅关乎个体企业的生死存亡，更是深切影响国计民生安危。如何在短期内有效应对危机、如何理解本次疫情的深刻影响，从而进行有效地长期布局，是摆在企业面前的重要课题。本文将中国肉禽产业为例，着重分析疫情对中国农牧食品产业链的影响，希望能为相关企业的短期行动与长期决策带去启发。

面对疫情，一体化企业抗疫能力更强。农牧产业链通常较长，往往一个节点的波动会造成下游牛鞭效应，如饲料断料会影响养殖补栏情况，进而影响下游屠宰加工——而那些做到畜牧生产销售一体化的企业能够更好地做到供应均衡、产销平衡，进而减少疫情对产业链带来的负面冲击。以美国为例，市场前十的肉鸡企业都是一体化运营，市场占有率超过 80%，市场的整合度也更高。

渠道控制力强的企业更能减少负面影响，甚至捕捉机会。受疫情影响，传统渠道受流通环节的各种限制减少出货，与之对应的终端渠道反而是主要的增长通路，那些在渠道策略上提前布局的农牧行业，通过灵活地调整渠道占比，更加平稳地度过这段需求低谷，并借此树立了保供民生的品牌

形象。

疫情发生后，各地政府纷纷出台了防疫管理、保障民生及复工复产的政策规定。企业在遵守和落实各项规定的同时，应注重防范供应链与现金流风险，快速制定、调节应对举措，并为疫情缓解后可能出现的市场情况做好准备。具体而言，有 5 项关键任务值得关注。

在集中精力开展疫情防控、应对当前危机的同时，我们必须认识到，本轮疫情可能对中国农牧食品产业链带来更加深远的影响，如对更加柔性、灵敏、自动化的供应链的需求上升，传统渠道、商超等现代渠道及电商渠道的加速更迭等，值得各企业深入思考、提前谋划，将本次疫情危机转化为建设长期竞争力的转折点。可重点关注：

在此过程中，可以与领先的生鲜食品 O2O 平台、食品供应链企业建立深度合作，共同探索渠道升级的解决方案。

尽管接连经历禽流感、新冠肺炎疫情的冲击，中国农牧食品产业链仍在持续转型升级、蓬勃生长，我们对此充满信心。我们相信，只要企业能在危机中快速反应、有效应对，并在充分理解本次疫情对产业链带来的深刻变革的基础上及早谋划长期战略布局，定能成功穿越周期，助力中国经济持续向好。

作者介绍：

洪晟为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司

杨柳为麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司

黄昕为麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司

佟丹为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司

刘昊为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司

本文作者感谢以下同事对于本报告的撰写、研究和发布所做出的贡献：

任德阳、李韵之、林中王、Glenn Leibowitz、林琳、李晓韵、王赛锦。

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_33891

