McKinsey & Company

中国消费者报告2021

洞悉中国消费者：全球增长引擎

特刊



2020年11月

中国消费者报告 2021

洞悉中国消费者：全球增长引擎

特刊

总 编：

泽沛达（Daniel Zipser）

蒲仁伟（Felix Poh）

作 者：

Antonio Achille、贝山（Caleb Balloch）、卜览、陈曦、陈洸、陈郁融、Will Enger、侯德诚、黄昕、许达仁、Dymfke Kuijpers、梁敦临、李智博、麦恺茵 、倪以理、蒲仁伟、David Pountney、Alex Sawaya、沈思文（Steve Saxon）、成政珉（Jeongmin Seong）、沙莎、涂懿家、华强森（Jonathan Woetzel）、夏辰安、徐雷、叶海、余子健、Stefano Zerbi、张悦、周嘉、泽沛达（Daniel Zipser）

编 辑：

王磊智（Glenn Leibowitz）、林琳、鲁志娟、雷娜

项目管理：

侯德诚、涂懿家、陈秋南、许灏、陈晓菁

麦肯锡公司2020年版权所有。

中国消费者报告2021

洞悉中国消费者：全球增长引擎

特刊

目录

序言 5

疫情过后：中国仍是全球增长引擎

启动引擎，重新上路 8

快进中国：把握五大趋势、30项举措，助力企业重振业务、重塑未来 10

后疫情时代中国消费市场纵横谈 30

疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化 40

中国食杂零售业未来制胜指南 54

重返增长：中国旅游市场的前瞻思考 66

熬过当下，再造未来——奢侈品行业“抗疫”思考 82

洞悉路况，把准方向 91

应对危机，重启增长：专访麦当劳中国首席执行官张家茵 92

掌握中国快消品行业新游戏规则：专访可口可乐大中华及韩国区总裁冯广晟（Curt Ferguson） 100



深踩油门，借数加速 106

中国数字化营销再探索 108

发挥社交电商力量，推动中国业务增长 120

登上零售B2B快车，破局传统渠道分销难题 130

全速行驶，制胜未来 138

中国Z世代初长成，如何俘获他们的心？ 140

引入收入增长管理，实现高质量发展：中国消费品企业2.0时代的赢之利器 150





序言

疫情过后：中国仍是全球增长引擎



2020年1月初，人们的心思早已飞向与家人的春节假期计划。然而，就在春节前夕，武汉封城的消息不期而至，打乱了所有人的计划。新冠疫情一夜之间改变了一切。抗击疫情采取的各种举措显著改变了消费者行为和企业运营方式。从一线员工到企业高管，每个人都不同程度受到了影响——旅行限制、远程办公、无法再去商场购物和户外娱乐。尽管疫情过后中国经济快速复苏，但是我们都面对着一个数字化工具和创新不可或缺的新环境。

面对危机，麦肯锡亦加倍努力，与客户和员工同舟共济、共渡难关，并努力将中国抗疫经验分享给全球其他地区。我们梳理了在华企业在保障员工和消费者安全的前提下，重启业务的最佳实践；分析了疫情期间及疫情过后消费者行为变化、消费者和零售企业的应对方式，以及中国相对于其他市场的表现等等，希望通过这些独家洞察帮助聚焦中国市场的消费和零售企业积蓄力量、走出危机。值得一提的是，我们与牛津经济研究院（Oxford Economics）合作预测宏观经济复苏曲线；对企业高管的复苏情景预期开展月度调查。麦肯锡全球研究院（MGI）还研究了因疫情而加速到来的长期经济趋势。除了宏观研究，在微观层面，我们每周调查中国及全球其他44个国家/地区的消费者态度；深入分析了1亿多个零售端数据，评估疫情前、中、后期的消费行为变化趋势。

基于这些全面深入的调研，麦肯锡消费与零售咨询业务团队编写了本期特刊，针对疫情后定义中国市场的新趋势提出我们的观点，从而帮助消费和零售企业在这个充满挑战的新环境下，继续前进。本刊以赛车为主题借喻消费品行业特有的竞技精神。第一章“启动引擎，重新上路”（Revving the engine），分享了一系列最新市场洞见。本章以麦肯锡全球研究院报告开篇，展示疫情如何加速一些既有趋势，尤其是数字化的普及和中国消费者健康意识的提升。中国消费者在疫情期间展示出非凡韧性，本章第二篇的研究显示，他们仍是全球最乐观的消费者，并且比其他国家消费者对重归常态更有信心。这种信心推动中国零售总额在2020年8月恢复了增长。可以预料，中国消费者在推动国内经济复苏的同时，也有望驱动全球经济回暖。

新冠疫情在多个方面改变了消费者行为，从购买食杂到旅行再到购买奢侈品，我们深入研究了疫情对上述行业的影响。比如，《中国食杂零售业未来制胜指南》一文预测，中国市场将迎来稳健增长，但企业必须实施重大战略调整，才能跟上数字化创新的惊人速度。之后我们又分析了世界可以从中国旅游业重启中获得哪些启示。在本章尾声，我们就疫情如何改变奢侈品企业发展前景提出了一些看法。

在“洞悉路况，把准方向”（The driver’s seat）一章，我们采访了全球知名消费品牌可口可乐（Coca-Cola）和麦当劳（McDonald’s）的中国业务负责人。麦当劳（中国）首席执行官张家茵和可口可乐大中华和韩国区总裁冯广晟（Curt Ferguson）分享了他们领导企业抗疫的经验，以及他们对中国消费和零售业前景的看法。

疫情期间，数字化加快了消费者行为的变化。在接下来一章“深踩油门，借数加速”（Tuning up for maximum performance），我们将对如何通过DTC社交电商模式和数字化B2B战略来帮助企业做大流量，捕捉数字化发展增长机遇进行深入分析。最后，我们阐释了为什么在当下充满不确定的时期，打造端到端全渠道能力至关重要。

我们用“全速行驶，制胜未来”（Hitting top speed）一章为本期特刊完美收官。新冠疫情减慢了中国国内经济活动，也放缓了宏观经济增长，本章详细介绍了未来实现新增长动能的关键方向。在此我们将分享吸引中国“Z世代”消费者，推动下一波消费增长的秘诀；以及如何利用精益化收入增长管理在成熟市场中实现持续高质量增长。

我们的客户经常问：“下一个中国在哪里？”本期特刊清晰而明确地给出了答案：没有所谓的“下一个中国”。中国经济具有其独特优势，并且在后疫情时代将继续成为全球消费市场的增长引擎。对于企业而言，若想在这个全球最激动人心的消费市场保有一席之地，就必须认真思考一整套的聚焦战略。





泽沛达（Daniel Zipser）

全球资深董事合伙人
深圳分公司

中国区消费和零售咨询业务主管

麦肯锡公司

蒲仁伟（Felix Poh）

全球董事合伙人
上海分公司

麦肯锡公司


0
20
40
60
80
100
120
km/h



启动引擎，重新上路

10 快进中国：把握五大趋势、30 项举措，助力企业重振业务、重塑未来
梁敦临（Nick Leung）、倪以理（Joe Ngai）、成政珉（Jeongmin Seong）、华强森（Jonathan Woetzel）

30 后疫情时代中国消费市场纵横谈
泽沛达（Daniel Zipser）、蒲仁伟、侯德诚、涂懿家

40 疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化
沙莎、泽沛达（Daniel Zipser）、黄昕、Dymfke Kuijpers、李智博、夏辰安

54 中国食杂零售业未来制胜指南
Alex Sawaya、泽沛达（Daniel Zipser）、Dymfke Kuijpers、蒲仁伟、麦恺茵、卜览

66 重返增长：中国旅游市场的前瞻思考
陈洸、余子健、沈思文（Steve Saxon）、Will Enger、王柯单惠、白银莲

82 熬过当下，再造未来——奢侈品行业“抗疫”思考
Antonio Achille、泽沛达（Daniel Zipser）



快进中国：把握五大趋势、30项举措，助力企业重振业务、重塑未来

中国企业在疫情期间展现出十足韧性，其经验或许可以为世界其他企业提供有益参考。

梁敦临（Nick Leung）、倪以理（Joe Ngai）、成政珉（Jeongmin Seong）、华强森（Jonathan Woetzel）



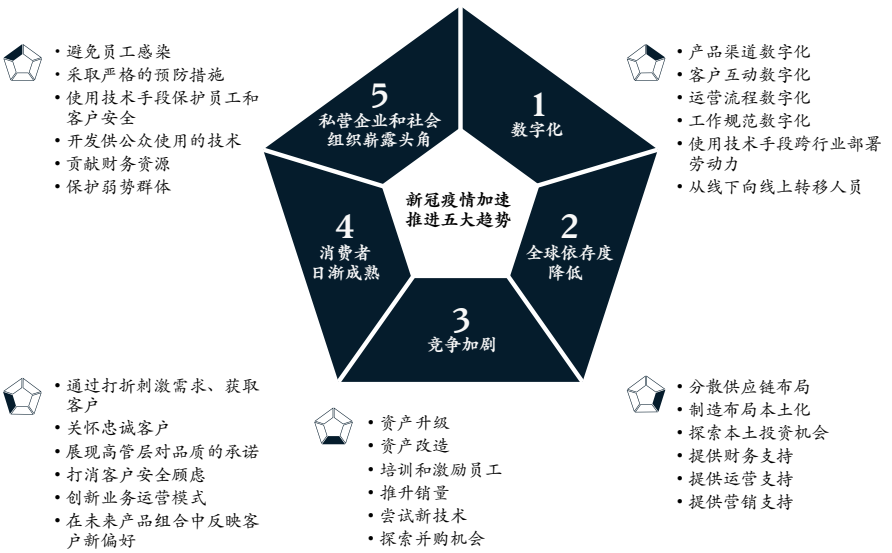
作为最先遭受新冠肺炎疫情冲击的国家，中国经济受到了严重影响：官方统计数据显示，中国第一季度GDP同比下降6.8%。各行各业的领军企业在疫情中反应迅速，不仅通过各种措施保护员工的健康和安全，也在用创造性的方式维护自身业务。早在疫情缓解、管控解除之前，它们就已经在努力寻找复工复产的方法，物色新的增长平台，探寻危机中的生存之道以及危机后的复苏之路。有的企业在危机期间实现营收翻番，还有的甚至逆势新增了数千万用户。

为了解领军企业采取了哪些措施来推进复工复产并适应后疫情时代的新常态，我们对中国15个行业的200多个案例展开了研究，然后将其归纳为30个举措（图1）。在新冠疫情给这个全球第二大经济体“按下暂停键”的几个月间，各个企业都采取了大量的应对措施，本文列举的内容仅是其中的一部分样本。从整体来看，这些微观应对举措在疫情期间加速了中国的五大宏观经济趋势：数字化、全球依存度降低、竞争加剧、消费者日渐成熟、私营企业和社会组织崭露头角[1]。

[1] 梁敦临（Nick Leung）、倪以理（Joe Ngai）、成政珉（Jeongmin Seong）、华强森（Jonathan Woetzel）合作撰写的《快进中国：新冠疫情如何加快五大经济趋势》（Fast-forward China:How COVID-19 is accelerating five key trends shaping the Chinese economy），麦肯锡，2020年5月6日。

图1

30项举措助力企业走出疫情阴霾



资料来源：麦肯锡分析

我们的研究显示，反应迅速、决策果断的企业可能在危机结束后愈加强大，也更有可能抵御下一次重大冲击。另一方面，反应迟缓或应对无效的企业有可能遭受更严重的冲击。例如，当电商企业因为无接触式购物需求激增而迅速扩张时，许多百货商场却未能及时转向数字化渠道。有的企业在面临巨大业务压力时选择了短视的解决方案，但最终结果却适得其反。例如，有的企业在没有进行适当沟通的情况下降薪，导致员工士气受损（甚至引发舆论危机）；还有的企业原本希望通过涨价来弥补营收损失，但却引发客户不满和用户流失。

我们在研究中还发现，有几项要素对企业复工计划的成功至关重要，而其中多数在新冠疫情暴发前就已经存在，这些要素包括“全周期”思维方式、储备资金和融资能力、优秀的管理能力、敏捷组织、适应性技术基础设施及技术、数字化专家团队等。

尽管全球部分地区确诊病例数增速放缓，但由于缺乏特效治疗方案或疫苗，因此中国仍要时刻保持警惕，预防疫情再次暴发，而各种影响经济活动的疫情防控措施也有可能成为下一个“新常态”的一部分。事实上，包括世界卫生组织（World Health Organization）在内的多家全球机构的专家都预计，我们或将与新冠肺炎病毒持续斗争数年。

对于在中国开展业务的企业而言，本文分享的这些案例基于对各行各业的观察，可以为其提供有益的参考。随着世界其他经济体逐步解除管控、逐步复工，中国企业的经验也可以为其他面临同样困境的企业提供参考，让它们深入思考如何有效应对类似的挑战，尽快复工复产、筹划未来。

快进趋势一：数字化

在新冠疫情暴发前，数字化或许只是一个流行词（至少对某些公司是这样），但当许多城市实施管控措施后，奋力求存的企业终于切身感受到了数字化的重要性。各家企业都在中国市场部署了各种各样的数字化转型项目，包括对产品渠道、客户互动和运营流程进行数字化改造，还采用了居家办公和远程会议等新型数字化工作模式，此外还与其他组织共享员工，甚至通过重新部署人才来保障他们的就业、工作效率和人身安全（图2）。有的企业在疫情暴发前就具备这一系列能力，因而能够顺利推进项目。这些能力包括：训练有素的技术团队（能够迅速设计和部署数字化解决方案）、适应性技术基础设施（能够适应流程和需求变化）和敏捷组织（能够拥抱新的工作方式）。加速推进数字化转型的企业不仅能在新冠疫情期间确保业务连续性，更能把握未来新的增长机遇，在后疫情时代保持数字化发展新动能。

产品渠道数字化：人际隔离凸显了数字化解决方案的必要性。中国平安在新冠疫情暴发后推出了一站式门户，专门提供与疫情有关的最新消息和建议[2]。平安好医生在提供针对疫情的信息和建议后，

[2] 《平安AskBob健康管家还上线了疫情消息专区》，中国医护服务网，2020年1月，http://www.bimtdoctor.com/yhjy/36620.html。

图 2

快进趋势一：数字化

中国新冠疫情期间的数字化案例

产品渠道数字化

>6亿

某部新片在抖音/西瓜视频上首映3天后的播放量

客户互动数字化

~35倍

房地产平台贝壳2月虚拟看房量较1月增幅

运营流程数字化

~160万

医药流通B2B平台药师帮2月处理的在线药品订单

工作模式数字化

~3.0倍

钉钉2020年3月的月活跃用户较2019年12月的增幅

使用技术手段实现跨行业劳动力部署

~2700

盒马鲜生的"共享员工"项目在10天内接纳的员工数量

从线下向线上转移人员

~1万

完美日记为鼓励线下彩妆师与客户进行在线互动而创建的微信群数量

核心能力

- 能够快速设计和部署数字化解决方案的训练有素的技术团队
- 能够顺应流程和需求变化的适应性技术基础设施
- 能够拥抱新工作方式的敏捷组织

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

平台访问量激增，短短20天就超过11亿次[3]。面对影院停业，一些电影制片商也没有坐以待毙，转而通过流媒体视频平台播放部分电影。《囧妈》就通过字节跳动旗下的抖音和西瓜视频免费首映，上映三天播放量就超过6亿次[4]。

客户互动数字化：隔离和管控措施迫使消费企业重新思考与客户的互动方式，尤其是在房地产等依赖人际互动的行业。

中国在线房地产平台贝壳2月份通过虚拟现实技术支持了超过1000万次虚拟看房，达到1月的35倍。贝壳发现虚拟看房量短期骤增后，便于3月初组织36万房地产经纪人进行了一次推广活动，精准触达1000万名客户[5]。百威英博（AB InBev）旗下的百威（Budweiser）品

[3] *Ping An Good Doctor Launches Global Medical Consultation Platform in 24/7 Support of Anti-COVID-19 Efforts*，美通社，2020年4月8日，https://www.prnewswire.com/news-releases/ping-an-good-doctor-launches-global-medical-consultation-platform-in-247-support-of-anti-covid-19-efforts-301037344.html。

[4] *《宇节跳动借《囧妈》在下一盘大棋》*，虎嗅，2020年2月12日，https://m.huxiu.com/article/339103.html。

[5] *《融创、恒大项目在线热销 贝壳VR售楼部重塑新房销售服务链》*，新华网，2020年3月13日，http://www.xinhuanet.com/house/2020-03-13/c_1125706856.htm。

[6] 黄昕、Alex Sawaya、泽沛达（Daniel Zipser）合作撰写的《麦肯锡云对话：星巴克、物美、LVMH等六家知名消费品企业高管分享战"疫"秘笈》（*How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis:A virtual roundtable*），麦肯锡，2020年3月。

牌启动了新的电子商务和全渠道居家客户体验（包括DJ直播和电子游戏活动），为会员提供了一个定制化营销和送货上门的促销平台[6]。百度、京东、阿里健康和腾讯也都推出了免费在线问诊平台。

根据麦肯锡对在中国的顶尖医药公司总经理的访谈，所有受访高管都表示他们的企业使用了数字化工具，约有70%的受访者表示可能在疫情后采用线上线下相融合的销售模式[7]。

运营流程数字化：在现金流面临挑战的情况下，企业纷纷加快数字化转型，希望在严控质量的同时尽可能节约成本。为医药公司和药店提供服务的在线B2B药品销售平台——药师帮今年2月处理了160万笔订单，是到去年同期的三倍[8]。智能制造能够提高生产率、降低劳动力需求并提供横向视角，帮助企业比较供应商，因而得到了加速发展。例如，海尔的工业物联网平台不仅提高了整个供应链的透明度，还缩短了生产周期，实现了每天10万个口罩和防护服的数字化生产能力[9]。宝洁中国（Procter & Gamble China）基于大数据进行科学预判，他们基于跟新冠疫情及其预测轨迹有关的信息保持生产平稳运行，并动态协调下游分销物流[10]。

工作模式数字化：在中国实施强管控期间，许多企业借助远程办公和自动化维持了生产能力。但远程办公模式也令企业出现效率低下的问题，而且会增加商业机密泄露风险。许多企业都借助各种工具和新的数字化手段来缓解这些风险。在后疫情时代，企业可能考虑采用混合模式，将疫情期间积累的经验教训与线下互动相融合。许多行业都将数字化工作模式正式纳入日常工作规范。例如，一些中国保险公司在绩效考核时原本仅考量代理人面对面拜访客户的数量，但现在也将虚拟拜访纳入考核。阿里巴巴通过内部开发的软件

[6] 黄昕、Alex Sawaya、泽沛达（Daniel Zipser）合作撰写的《麦肯锡云对话：星巴克、物美、LVMH等六家知名消费品企业高管分享战“疫”秘笈》（*How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis:A virtual roundtable*），麦肯锡，2020年3月。

[7] Franck Le Deu（乐诚铎）、周高波、周希、陈思哲合作撰写的《顺势而为，长期布局：新冠疫情如何改变中国医药行业格局》，麦肯锡，2020年4月24日。

[8] *《药师帮疫情期间处理订单158万笔，保障千万家庭用药》*，站长之家，2020年2月27日，https://m.chinaz.com/mip/article/1113317.shtml。

[9] *《阿里&海尔，疫情中把握新机遇的两种范本》*，2020年5月6日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1665917387605732914&wfr=spider&for=pc。

[10] *《应对疫情大考有静气》*，《广州日报》，2020年3月20日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1661626775767174433&wfr=spider&for=pc。

来管理网络安全，确保个人设备的安全性[11]。对外，他们则向企业客户推广移动办公平台钉钉。钉钉的月活用户数从2019年底的6500万增长到2020年3月的约1.77亿，增长近两倍[12]。阿里巴巴每次都会指派一名员工来追踪和评估在线会议效率和效果，以便在改进过程中提供即时反馈[13]。腾讯会议仅仅发布两个月，日活用户数就突破了1000万[14]。

利用技术手段实现劳动力跨行业部署：当深陷困境的企业出现产能闲置时，一些处在快速发展期的行业却因为要扩大生产而急需新的劳动力。这些企业通过在公司间打造共享劳动力平台，改变了传统的单一企业招聘模式。中国在线招聘平台最佳东方与阿里巴巴旗下的菜鸟联合打造了一个平台，帮助旅游企业将员工“出借”给电子商务和物流等劳动力紧缺的行业[15]。阿里巴巴旗下的盒马鲜生则推出了“共享员工”项目，通过简化入职手续从停业的餐饮和零售业招募新员工。项目上线仅10天，该公司就从40多家企业招募了约2700名临时员工[16]。

从线下向线上转移人员：中国化妆品牌完美日记让49家门店的彩妆师变身为主播[17]，他们通过1万个微信[18]和直播平台进行直播活动。该公司还让线下员工担任线上客户服务助理，应对线上订单激增[19]。随着客户转向新的品牌互动模式，完美日记今年2月的直播观看量增长了3至10倍[20]。当疫情结束后，员工会继续从事线下彩妆师的工作，而完美日记也能保持业务发展势头。

---

[11] Raphael Bick、张勤亚、王玮、余天雯合作撰写的《借鉴八条成功经营，规划远程办公蓝图》，麦肯锡，2020年3月23日。

[12] 《应用月度TOP榜》，易观千帆，2020年4月23日检索，https://qianfan.analysys.cn/refine/view/rankApp/rankApp.html；《2019年12月移动AppTOP1000 榜单丨双12年货电商全面爆发，春运返乡激活旅游出行》，Analysys易观知乎官方帐号发帖，2020年1月16日，https://zhuanlan.zhihu.com/p/102983491。

[13] Raphael Bick、张勤亚、王玮、余天雯合作撰写的《借鉴八条成功经营，规划远程办公蓝图》，麦肯锡，2020年3月23日。

[14] *《腾讯一季度盈利大增3成 马化腾稳坐首富之位》*，新浪网，2020年5月13日，https://finance.sina.com.cn/stock/s/2020-05-13/doc-iirczymk1463195.shtml。

[15] *《“用工自由”时代来了？“灵活用工”或成未来10年新趋势！》*，迈点，2020年2月18日，https://kuaibao.qq.com/s/20200218A03BJE00?refer=spider。

[16] *《40家企业2700名“共享员工”在盒马上岗，专家：值得各界借鉴》*，网易，2020年2月，http://zj.news.163.com/20/0216/10/F5GHOTLH04099C5O.html。

[17] *《完美日记母公司逆仙电商CMO孙蕾（Christy）专访记》*，聚焦财经网，2020年2月27日，http://www.jcoal.com/chanjing/20200305_0319069.html （链接失效）。

[18] Johnny Ho、Daniel Hui、Aimee Kim、Yuanyuan Zhang合作撰写的*Cautiously optimistic:Chinese consumer behavior post-COVID-19*，麦肯锡，2020年3月。

[19] *《完美日记冯琪尧：疫后线上线下“机会均等”》*，品观，2020年2月27日，https://www.pinguan.com/article/content/18318.html。

[20] *《完美日记首度披露：如何用小程序直播让转化提高超2倍》*，亿邦动力网，2020年2月21日，http://www.ebrun.com/20200222/374562.shtml。

快进趋势二：全球依存度降低

在新冠疫情暴发前，中国与世界其他地方的联系就已经发生了根本性变化。根据麦肯锡全球研究院编制的“中国与世界依存度指数”，过去10年，中国对世界其他地方的相对依存度逐渐下降，而世界对中国的依存度却相对上升。而新冠疫情加速了这一趋势：当许多公司加大对中国供应链投资力度的同时，另一些公司则在向中国以外分散风险（图3）。追求这些变化的公司具备一些共同特征：它们可以利用动态资源配置来适应不断变化的环境，具备探索新机会的运营能力，以及能确保整个价值链长期可持续发展的合作思维。

分散供应链风险：在新冠疫情暴发前，许多企业就已经开始评估自己的生产基地，希望加强风险管理，并满足其他地区日益增长的需求。疫情导致全球供应链中断，迫使企业重新审视自己的生产线和供应商战略。在所谓的“中国+1”战略下，东南亚和印度成为主要的迁移目的地。例如，有报道称，某跨国智能手机制造商计划将30%

图 3

快进趋势二：全球依存度降低

中国新冠疫情期间的供应链重组案例

分散供应链布局

~30%

某跨国智能手机厂商从中国迁往东南亚的产能比例

制造布局本土化

~4000

特斯拉上海工厂2020年每周生产的电动汽车数量

探索本土投资机会

~100%

顶尖金融机构通过全球资源再分配计划持有的中国合资公司股份

提供财务支持

~10亿元人民币

携程“同袍”计划减免的酒店和旅行社的佣金和费用

提供运营支持

~150

某汽车厂商为解决供应商在疫情期间的用工短缺而派遣的人员数量

提供营销支持

~15亿元人民币

京东“春雨计划”为帮助小型供应商保持活跃度而投入的营销资金

核心能力

- 应对瞬息万变的市场环境的动态资源分配能力
- 探索新机会的运营能力
- 确保整个价值链长期可持续发展的合作思维

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

的产能转移到东南亚[21]。中国企业也不例外，他们也希望探索全球化业务，并向新的市场扩张。vivo和小米就在印度扩大了产能，希望满足当地不断增长的市场需求[22]。中国太阳能厂商也已经将一些生产线转移到越南和印度[23]。

制造布局本土化：中国业务价值链本土化是新冠疫情期间的另一大趋势，这是为了应对其他国家/地区工厂关闭导致的全球供应链中断，同时也是为了满足中国日益增长的国内需求。特斯拉在上海建立了新工厂，从而具备了本土生产能力，加快了车辆交付速度，降低了进口关税，还扩大了中国市场的销售网络。特斯拉最近宣布，将把每周产量从3000辆增加到4000辆[24]。

探索本土投资机会：扩大在中国市场的布局也适用于服务行业，尤其是在一些行业，中国出台了降低外资持股比例限制的政策后。摩根大通（JP Morgan）[25]和汇丰银行等国外金融机构都在通过全资收购合资公司的方式深耕中国市场[26]。跨国医药企业也在加大对中国的资源投入。勃林格殷格翰（Boehringer Ingelheim）在上海建设了第一个海外研发中心，一期投资300万欧元[27]。诺和诺德（Novo Nordisk）在新冠疫情期间启动了新项目，希望通过与本土医院合作在中国加快创新药的注册速度[28]。

提供财务支持：企业的实力取决于它们供应链中最薄弱的环节。新冠疫情凸显出加强中国本土供应链的必要性，所以许多公司都通过各种项目为供应商提供财务、运营和营销方面的支持。携程推出了

---

[21] *China's Smartphone Production Falls Under 70% for the First Time in 2019*, CounterPoint，2020年3月23日，https://www.counterpointresearch.com/chinas-smartphone-production-falls-70-first-time-2019/。

[22] *China's Smartphone Production Falls Under 70% for the First Time in 2019*, CounterPoint，2020年3月23日，https://www.counterpointresearch.com/chinas-smartphone-production-falls-70-first-time-2019/。

[23] *Covid-19 and dependence on China's PV supply chain*, PV magazine，2020年3月30日，https://www.pv-magazine.com/2020/03/30/covid-19-and-dependence-on-chinas-pv-supply-chain/。

[24] *《特斯拉全球副总裁陶琳：上海工厂最早6月底实现周产4000辆Model 3》*，新浪网，2020年5月19日，http://auto.sina.com.cn/news/zz/2020-05-19/detail-iircuyvi3824841.shtml。

[25] *J.P.Morgan Applies to Take Full Control of Its Chinese Futures JV*, 第一财经，2020年4月29日，https://www.yicaiglobal.com/news/jp-morgan-applies-to-take-full-control-of-its-chinese-futures-jv。

[26] Chad Bray *HSBC to take full control of its Chinese life insurance joint venture*,《南华早报》，2020年5月4日，https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/3082791/hsbc-take-full-control-its-chinese-life-insurance-joint。

[27] *《与中国共创，外资药企在华探寻发展新机遇》*，新华网，2020年4月29日，http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.xinhuanet.com/2020-04/29/c_1125924092.htm。

10亿元人民币的“同袍”计划，对合作伙伴予以扶持。该公司对符合条件的酒店提供营销支持，并减免6~12个月的佣金。携程还针对线下代理商减免三个月的管理费，减轻它们的财务负担[29]。阿里巴巴也推出了“春雷计划2020”，帮助其电子商务平台上的中小企业渡过难关。阿里巴巴还帮助中小企业加速数字化转型，并且将免费“0账期”服务延长到6月30日，帮助它们缓解现金流压力[30]。

提供运营支持：许多中国公司都在疫情期间为供应链合作伙伴提供运营支持，确保核心产品顺利交付。虽然外卖企业是为数不多在疫情期间逆势增长的行业之一，但与之合作的许多餐饮商家却举步维艰。外卖平台美团开通“商家上线绿色通道”，餐饮商家仅需5步就能开通服务，最快6小时之内就能完成资质审核[31]。在疫情高峰期，美团的休闲食品和生鲜杂货营收增长了400%[32]。某顶尖汽车厂商则安排了150名员工解决供应商遭遇的瓶颈问题，并到员工尚未返岗的供应商那里充当临时员工。

提供营销支持：在电子商务领域，京东的“春雨计划”投入价值15亿元人民币的营销资源支持小型供应商。这家在线零售商整合了7个平台来刺激销售，不仅提供直播、会员折扣和优惠券，还降低了商家的结算门槛，以保持供应商的活跃度[33]。

---

[28] Liu Zhihua撰写的*Novo Nordisk launches China Essentials program*，《中国日报》，2020年4月27日，https://global.chinadaily.com.cn/a/202004/27/WS5ea650f5a310a8b241151f5d.html。

[29] Shawn Lim撰写的*Alibaba launches 2020 Spring Thunder Initiative to give Chinese SMEs a leg up during Covid-19*，Thedrum，2020年4月7日，https://www.thedrum.com/news/2020/04/07/alibaba-launches-2020-spring-thunder-initiative-give-chinese-smes-leg-up-during。

[30] 《携程向合作伙伴推出同袍计划 投入10亿元支持基金》，新浪新闻，2020年2月。

[31] 《美团外卖推出“商家上线绿色通道” 最快6小时完成审核》，简书，2020年2月，https://www.jianshu.com/p/9d2704d1ff51。

[32] 《美团外卖“无接触配送”报告：果蔬粮油类销售额增长400%》，2020年2月，http://www.360doc.com/content/20/0214/11/34440108_891912809.shtml。

[33] *JD.com launches new program to support vendors affected by coronavirus*，cnTechPost，2020年3月4日，https://cntechpost. com/2020/03/04/jd-com-launches-new-program-to-support-vendors/。

快进趋势三：竞争加剧

中国市场竞争原本就很激烈，而2月~4月需求大幅下滑和全国性管控措施则加剧了竞争的激烈程度。有的公司因为需求下滑和供应链中断遭受重创，还有的公司却借此机会重新定位，在疫情期间和疫情之后变得更加强大。有的企业通过改造核心资产和培训员工，借助停工来谋求革新和增长机会。还有的企业希望利用大胆的战略举措改变自身的竞争地位，尝试新技术，探索并购机会（图4）。这都得益于“全周期思维”（使之在应对逆境的同时投资发展核心能力）、管理能力（使之可以投入时间来落实增长计划和讨论大胆举措）和相关资源（使之可以一边应对短期运营挑战，一边对未来大举下注）。

图 4

快进趋势三：竞争加剧

中国新冠疫情期间的商业投资案例

升级资产

~5倍

上海地铁升级安全设备后旅客通行效率提升幅度

改造资产

~1000

中国东方航空“客改货”飞机国际货运航班一周执飞次数，约占当周国际货运航班数的一半

培训和激励员工

~90

春秋国旅员工2个月完成的在线课程数

推升销量

~2倍

顺丰速运2月的销量翻番，主要受益于包括空运在内的强大资产以及对物流流程的高度控制

尝试新技术

~10

使用建筑信息模型技术建成火神山医院的天数

探索并购机会

57%

调查显示，有意在未来12个月发起并购交易的中国高管比例

核心能力

- 应对逆境并投资发展核心能力的“全周期思维”
- 投入时间来落实增长计划并讨论大胆举措的管理能力
- 一边应对短期运营挑战，一边对未来大举下注的资源

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

资产升级：许多企业都被迫在这段艰难时期暂停营业或退出市场，还有的企业则在支出和投资上变得更加保守。但有的公司却借此机会进行资产维护、翻新和升级，以便充分利用这段被迫停工的时间。疫情期间，上海地铁等公共交通运营商加速推进设备维护和

升级。上海地铁通过安装自动测温仪等安全设备，将人员通行效率从300人/小时提升至1500人/小时[34]。中国铁路上海局集团也开展了全面的安全检查，升级通风系统，保证各个站点及列车内空气清新。他们还对列车及中央空调进行清洗和消毒，并在车站安装了72台大型红外线非接触式测温装置，同时还就病毒防控措施加强员工培训[35]。

资产改造：全球旅行限制导致民航客运需求骤降。为了充分利用闲置的运力，中国东方航空公司从每架A300-200型客机上拆卸了160个座位，使之具备货运能力。3月份，该公司“客改货”飞机一周执飞近1000次国际货运航班，约占当周东航国际货运航班总数的一半[36]。

培训和激励员工：当春秋国旅的业务因为新冠疫情而陷入停滞时，该公司为2200名员工开设了90门课程，希望加深他们对旅游业务和相关监管法规的了解[37]。2月至3月期间，每名员工平均线上学习时间达到160课时。某餐饮集团在面对业务萎缩时关闭了不盈利的门店，并针对剩余的餐厅引入股权激励计划，希望留住和激励员工。

推升销量：新冠疫情不仅对全球消费需求产生负面影响，还重塑了许多行业的竞争格局。即便是在疫情期间，有些公司仍然利用自身的竞争优势加速增长，夺取市场份额。快递公司顺丰速运在2月疫情高峰期实现销量翻番，而同行的销量却下滑了30%甚至更多。由于公路运输在严管控期间严重受限，顺丰使用空运代替陆运来确保货物按时送达。他们还通过直营模式实现对物流过程的高度控制，而采用加盟模式的竞争对手则遭遇了供应中断[38]。

---

[34] *《“全过程无接触”测温安检现身上海地铁 太赫兹助力魔都战“疫”》*，凤凰网，2020年2月13日http://finance.ifeng.com/ c/7u2QruSSyzs。

[35] *《坚决守住进沪“铁路大门”，做好车站和列车消毒通风》*，上观，2020年4月17日，https://www.jfdaily.com/news/detail?id=205853。

[36] Wang Keju撰写的Passenger jets converted to boost air freight space，《中国日报》，2020年4月23日，http://www.chinadaily.com.cn/a/202004/23/WS5ea0d6c5a3105d50a3d1823b.html。

[37] *《春秋旅游有关疫情过后旅游产品的计划中》*，玩啥好，2020年3月4日，https://www.wshgz.com/quwen/105996.html。

[38] *《突击“下沉市场” 顺丰“重回巅峰”》*，同花顺财经，2020年4月24日，http://stock.10jqka.com.cn/20200424/c619630969.shtml。

尝试新技术：顶尖房地产开发商将现有的建筑信息模型（building information modeling，简称BIM）与财务信息打通，这样就能从整体上了解自己的现金流状况。火神山医院只用了10天就建设完成，这种难以置信的速度引发了整个房地产行业对装配式建筑的浓厚兴趣。装配式建筑产生的建筑垃圾较传统建筑方式减少70%，在公众对健康和环境越发重视的今天，这点同样颇具吸引力[39]。美好置业调整了供应链战略，希望充分把握装配式建筑趋势[40]。有几家物流企业在疫情期间尝试了机器人送货。京东就在武汉进行了第一次机器人配送。该公司用自动化机器人从京东物流仁和站出发，将一些大包裹运送至武汉市第九医院[41]。

探索并购机会：尽管中国企业2020年第一季度的海外收购数量骤降43%，国内交易量也因疫情同比减少30%，但并购仍是许多公司的重要战略[42]。2020年2月至4月进行的一项调查显示，57%的中国高管计划在未来12个月内发起并购交易[43]。

快进趋势四：消费者日渐成熟

过去10年，随着中国中产阶级的壮大和消费者行为的转变，中国逐渐向消费驱动型经济转型。这些趋势因为新冠疫情的暴发而加速。中国企业在疫情期间通过一些项目来吸引和迎合消费者：有的企业加强客户服务质量，部署创意类营销措施来刺激需求和获取新客户，并确保多数忠诚客户不会流失。还有的企业重新设计了产品和服务，并调整了商业模式，希望满足现有客户和未来客户的需要（图5）。这都源自以客户为中心的企业文化、与现有忠诚客户的稳固关系，以及快速识别不断变化的客户偏好并及时调整产品和业务流程的敏捷性。

---

[39] *《助力疫情防控，装配式建筑优势尽显！》*，搜狐，2020年2月28日，https://www.sohu.com/a/376491009_100134371。

[40] *《美好置业何飞：疫情对地产业长期影响有限，装配式建筑迎发展新机遇》*，新浪网，2020年3月3日，http://k.sina.com.cn/article_3164957712_bca56c10020016euk.html?from=estate。

[41] Minghe Hu撰写的*China's e-commerce giants deploy robots to deliver orders amid coronavirus outbreak*，《南华早报》，2020年2月21日，https://www.scmp.com/tech/e-commerce/article/3051597/chinas-e-commerce-giants-deploy-robots-deliver-orders-amid。

[42] *《清科季报：2020年第一季度中国并购市场活跃度下降，多笔百亿级交易拉高整体市场规模》*，投资界，2020年4月9日，https://m.pedaily.cn/news/453765。

[43] *《安永发布第22期《全球资本信心晴雨表》新冠疫情特别版》*，安永，2020年5月18日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1667011438728498 338&wfr=spider&for=pc。

图 5

快进趋势四：消费者日渐成熟

中国新冠疫情期间的消费者互动案例

通过打折刺激需求、获取客户

~2500万

微保通过提供免费新冠肺炎险吸引的新客户数

关怀忠诚客户

>6000万

中国国航针对贵宾会员执行按原级别保级一年的政策，涉及的会员人数

展现最高管理层对品质的承诺

~3.5亿元人民币

格力董事长通过3小时直播实现的销售额

打消客户安全顾虑

10项措施

国泰航空为确保乘客健康和安全所采取的措施

创新业务运营模式

~2.4万

华住酒店集团推出无接触服务后第一个月完成的机器人送物次数

在未来产品组合中反映客户新偏好

>50%

2月安装理财和股票交易应用的新用户中，30岁以下人群的占比

核心能力

- 以客户为先的企业文化
- 与现有忠实客户的稳固关系
- 快速识别不断变化的客户偏好并及时调整产品和业务流程的敏捷性

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

通过打折刺激需求、获取客户：疫情势必导致全球消费需求前景黯淡，但有的企业并未一味悲观，而是主动出击，通过获取新客户和进一步关怀忠诚客户来刺激需求。民航业在经历了空前的需求萎缩后，也主动采取各种措施来刺激需求。中国低成本航空公司春秋航空就通过降价来吸引客流和建立品牌知名度[44]。包括微保和保诚集团（Prudential）在内的保险公司则推出了免费的新冠肺炎保险来获取新客户[45]。微保借此吸引了2500万个新用户，相比2019年9月的3000万活跃用户，其用户数几乎翻番[46]。它们还自动将新冠肺炎纳入现有保险合同的覆盖范围，为感染这种病毒的客户提供5万元人民币的现金赔付[47]。

关怀忠诚客户：除了获取新客户外，加强与现有客户的关系令许多实行会员制的企业从中受益，尤其是依赖高价值回头客的企业。如果

[44] 《疫情过后想出去玩？春秋航空再次迎来最佳购票时机》，简书，2020年3月，https://www.jianshu.com/p/eb3026c2124d。

[45] 《新冠肺炎治疗费用国家“兜底”，商业保险还有用吗？》，新浪网，2020年2月13日，http://finance.sina.com.cn/roll/2020-02-13/doc-iimxxstf1183684.shtml。

[46] 《互联网保险转危为机 腾讯微保该如何向善生长》，新浪网，2020年4月8日，http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/hk/2020-04-08/doc-iircuyvh6581295.shtml。

[47] 《腾讯微保推出首个确诊即赔新冠肺炎公益保障金》，新浪网，2020年2月6日，https://tech.sina.cn/2020-02-06/detail-iimxxste9233379.d.html?ivk_sa=1023197a。

能维持这种密切关系，就有可能在疫情结束后将客户忠诚度转化成商业价值。这些公司可以通过延长会员有效期或降低续会门槛来留住最优质的会员。例如，中国国航就针对贵宾会员执行按原级别保级一年的政策[48]，该政策涉及逾6000万客户[49]。洲际酒店集团（Intercontinental Hotels Group）则将所有会员的会籍资格延长12个月，成为首家在中国采取这一措施的连锁酒店[50]。

展现高管层对品质的承诺：中国消费者越来越看重产品品质。新冠疫情提高了人们的健康和安全意识。企业可以通过展示高管层对品质的承诺来强化自身的价值主张和宣传效果。中国汽车厂商上汽集团的高管就通过一场直播表达了自己对高标准的承诺，吸引了50万人观看[51]。格力电器董事长也主持了一场直播节目，解释了该公司如何利用先进技术提高产品质量，打造健康生活。这场活动选在“母亲节”当天举行，短短三小时就创造了3.1亿元人民币的销售额[52]。

打消客户安全顾虑：企业在经济低迷时期采取了多项行动来满足客户日益强烈的安全需求，或加强与客户的联系来增强客户信心。国泰航空公司出台10项举措应对疫情，包括深度清洁飞机、减少航班、检测体温、安装高效的空气微粒过滤器，以及针对餐饮服务制定新的卫生保障措施[53]。美团也对所有参与无接触配送的人员进行体温监测，包括厨师、服务员和骑手，并将结果分享给客户，既提供了保护，又让客户安心[54]。

创新业务运营模式：企业都在调整商业模式，以适应客户需求变化。疫情期间华住酒店集团在旗下5700家酒店推行“智能化无接

---

[48] *《因肺炎疫情，“凤凰知音”贵宾会员按原级别保级一年》*，《新京报》，2020年2月4日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657609978944230579&wfr=spider&for=pc。

[49] *《中国国际航空股份有限公司2019年度报告》*，中国国航，http://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202003311377298733_1.pdf。

[50] *Jackie Chen撰写的*Coronavirus: IHG, Hilton, Marriott offer membership and points extensions to Greater China members, Business Traveller, 2020年2月，https://www.businesstraveller.com/business-travel/2020/02/24/coronavirus-ihg-hilton-and-marriott-offer-membership-and-points-extensions-to-greater-china-members/。

[51] *《车企新营销：上汽开通情人节“高管直播”，引50万人在线互动》*，盖世汽车资讯，2020年2月14日，https://auto.gasgoo.com/ news/202002/14I70156780C109.shtml。

[52] *《直播3小时销售3.1亿 董明珠却这么说……》*，人民网，2020年5月11日，http://it.people.com.cn/n1/2020/0511/c1009-31704712.html。

[53] *Cathay Pacific Coronovirus Information Centre:Precautionary Measures*, https://www.cathaypacific.com/cx/en_HK/travel-information/travel-preparation/travel-advisories/novel-coronavirus-information-centre/precautionary-measures.html

[54] *《美团外卖“无接触配送”报告：果蔬粮油类销售增长400%》*，2020年2月，http://www.360doc.com/content/20/0214/11/34440108_891912809.shtml。

触服务”，包括自助入住、机器人送物、零秒退房等[55]。机器人上岗第一个月就送物2.4万次，自助入住机服务超过1.5万客人[56]。

在未来产品组合中反映客户新偏好：企业纷纷设计新产品来迎合因为疫情而改变的客户需求。一项针对年轻消费者的调查显示，在今年2月安装理财和股票交易APP的新用户中，30岁以下人群占到50%以上[57]。许多金融机构都通过独立渠道或合作方式主动推出新的理财解决方案。平安银行最近针对年轻消费者展开了一项调查，分析他们的理财偏好，并据此设计了一些新产品[58]。当消费者纷纷减少出门，只能在附近区域活动时，他们的健康意识大幅提高，对噪音污染也越来越重视。对居民进行的调查显示，约有45%的受访者对住宅隔音效果感到不满[59]。某顶尖房地产公司将这一洞见融入到他们的产品开发战略中，在住宅中加入隔音材料，还更新了营销信息来宣传这项新特色。

快进趋势五：私营企业和社会组织崭露头角

虽然国有企业依然是抗疫的主力，但私营企业和社会组织的作用也在提升。私营企业拥有大量员工，而且可以获取大量资源，所以它们也采取一系列对于保护员工、客户和社区至关重要的措施。私营企业和非营利机构等社会组织也与公共部门携手合作，共同为公共卫生防疫和就业保障项目提供支持（图6）。私营企业也都怀有强烈的使命感，肩负起一定的社会责任，而且他们具备快速决策和灵活调动资源的能力。

---

[55] *《疫情再升级，华住5700多家酒店推行“智能化无接触服务”》*，迈点，2020年1月30日，https://www.meadin.com/info/210096.html。

[56] *《华住集团直营酒店开业率接近90%，机器人战“疫”累计送物24000余次》*，东方财富网，2020年2月25日，http://forex.eastmoney.com/a/202002251396431951.html。

[57] *《QuestMobile2020年新冠疫情对生活的影响与启示洞察报告》*，QuestMobile网站，2020年3月25日，https://www.questmobile.com.cn/research/report-new/87。

[58] *《平安银行发布青年理财消费大数据：“稳健”是青年理财关键词 女性更具眼光和魄力》*，新浪网，2020年4月30日，https://tech.sina.com.cn/roll/2020-04-30/doc-iircuyvi0757881.shtml。

[59] *《疫情之后，大家都喜欢什么样的住宅？》*，网易，2020年4月15日，https://www.sohu.com/a/388207934_120335975。

图 6

快进趋势五：私营企业和社会组织崭露头角

私营企业和社会组织在中国新冠疫情期间崭露头角的案例

避免员工感染

~10万

富士康为深圳工厂所有员工提供的医疗检查次数

采取严格的预防措施

3

武汉某钢铁企业为尽可能减少生产中断而采取分级应对措施时将人员分成的类别

使用技术手段保护员工和客户

~43

滴滴使用人工智能技术识别驾驶员是否正确佩戴口罩的城市数量

开发供公众使用的技术

>10亿

腾讯"健康码"投入使用100天内追踪的人数

贡献财务资源

~10万

某顶尖保险公司提供总价值1000亿元人民币复工复产险惠及的中小企业数量

支持弱势群体

>2000

泰康同济（武汉）医院收治的新冠肺炎病人

核心能力

- 对承担企业社会责任怀有强烈的使命感
- 快速决策和灵活调动资源的能力

资料来源：文献检索；专家访谈；麦肯锡分析

避免员工感染：中国各地企业在不遗余力地加强工作场所安全标准的同时，还加大投资力度，提升卫生标准。许多制造企业都利用自身生产能力保护客户、员工和社区安全。企业为了保护员工健康，频繁开展严格的健康检查，并根据需要采取相应措施，隔离外部风险。电子产品制造商富士康采取了多项健康和卫生措施，在维持生产率的同时保障数十万工厂员工的安全。该公司对深圳工厂的员工进行了大约10万次医疗检查，其中包括4万次胸片检查[60]。

采取严格的预防措施：即使是在疫情暴发期间，武汉某钢铁企业仍然借助严格的人员分组和隔离措施将疫情对生产的影响降到最低。他们根据员工与疑似新冠肺炎感染者的接触情况将其分成三类。然后精心设计了一套工作流程，针对不同情况的员工采取分级应对措施，包括强制医疗检查和隔离等。

[60] *Foxconn says recruitment ongoing for job positions*，《环球时报》，2020年4月13日，https://www.globaltimes.cn/content/1185445.shtml

通过技术手段保护员工和客户：消费品企业发布了检查清单和标准操作流程，它们通常会借助技术手段确保防控措施得到有效落实。例如，滴滴出行就在43座城市利用人工智能技术识别司机是否正确佩戴口罩[61]。他们还在全国185个防疫点为司机提供免费口罩和消毒服务[62]。

开发供公众使用的技术：有的企业除了通过升级实体资产来加强内部竞争力，还创造性地开发出各项技术来支持社区发展，以实现更宏大的社会使命。大型科技公司与政府合作，为政策落实提供支持。阿里巴巴和腾讯推广了分级“健康码”系统，助力政府的隔离政策得到有效落实[63]。腾讯防疫健康码相关小程序推出100天后，用户就超过10亿人，从而帮助警方和安保人员快速判断民众是否遵守了隔离政策[64]。

贡献财务资源：保险公司也采取了非常规举措来弥补客户因为新冠疫情而遭受的商业损失。平安产险免费为10万家中小企业提供价值1000亿元人民币的风险保障[65]。一些财产险和意外险公司推出了新的保险产品或扩大了现有产品的保障范围，提供由地方政府共同承担的保险补偿[66]。

保护弱势群体：泰康保险主动将投资40亿元建设的泰康同济（武汉）医院提前开业，并捐出床位收治新冠肺炎病人。他们随后还加快建设进度，共收治2000多名病人[67]。

---

[61] *《用AI抗“疫”| 滴滴免费开放口罩佩戴识别技术》*，CSDN，2020年2月19日，https://www.csdn.net/article/a/2020-02-19/15988049。

[62] Wu Ruofan撰写的*Didi urges passengers to wear face masks*，SHINE，2020年3月4日，https://www.shine.cn/news/metro/2003043452/。

[63] *《腾讯阿里竞逐“健康码”全国一体化政务服务平台终结乱象》*，百度百家号，2020年2月，https:// baijiahao.baidu.com/s?id=1658793695624427255&wfr=spider&for=pc。

[64] *《腾讯一季度盈利大增3成 马化腾稳坐首富之位》*，新浪网，2020年5月13日，https://finance.sina.com.cn/stock/s/2020-05-13/doc-iirczymk1463195.shtml。。

[65] *《平安产险为10万家小微企业提供1000亿元保险保障》*新浪网，2020年2月8日，https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657976330459307686&wfr=spider&for=pc。

[66] *《复工防疫险来了 保险业助力复工复产全梳理》*，新浪网，2020年2月20日，http://finance.sina.com.cn/money/insurance/bxdt/2020-02-20/doc-iimxxstf3110949.shtml。

[67] *《泰康发动所有资源 精准抗“疫”显实效》*，新浪网，2020年4月2日，http://k.sina.com.cn/article_1652484947_627eeb5302000x7r0.html。

做好准备应对下一轮冲击：企业抵御冲击能力清单

随着新冠疫情的发展，企业的应对措施也要相应调整。本文讨论的30项应对举措最终可能过时，但表现优异的企业或将会继续制定新决策，采取新行动。判断具体措施是否有效固然重要，但企业是否具备能够使其与时俱进的能力则更加重要。企业具备的能力越多、越强大，就越能抵御下一场危机。

企业可以把下列能力列表当做一份自查清单：

— **“全周期”思维：**如何设计一系列情景来体现经济周期可能出现的几种结果？如何专注自身核心能力，将投资贯穿于整个商业周期（包括低迷期），并调整自己的并购战略，以适应日新月异的世界[68]？

— **储备资金和获取融资的能力：**如何储备足够资金来应对不同情况下业务中断带来的短期挑战[69]？当发现重大机会时，如何筹集资金大举下注？

— **管理能力：**管理团队投入了多少时间和精力，有针对性的提前规划、制定涵盖不同周期的战略举措？如何识别并谨慎探讨果敢的想法，在危机过后如何重新定位？

— **敏捷组织：**与竞争对手相比，贵企业在推出新品、改变流程、重新部署员工和采用新型数字工具方面的决策速度如何？如何构建一套治理模式实现动态而迅速的资源再分配，从而应对不断变化的环境？

— **适应性技术基础设施：**如何确保技术基础设施的扩展性和适应性，从而顺应新的商业模式（如远程办公）并满足激增的需求（如网络流量）？在危机期间和危机过后，如何持续提升自身技术平台来加强竞争力？

---

[68] *《洞见：疫情之下，读懂京东就读懂了互联网企业的担当》*腾讯新闻，2020年3月24日，https://view.inews.qq.com/w2/20200324A004SK00?tbkt=J&strategy=&openid=o04lBAEweamcwKQGF3NUE4Pa3pR8&uid=&refer=wx_hot。

[69] Martin Hirt（贺睦廷）、Sven Smit、Chris Bradley、Robert Uhlaner、Mihir Mysore、Yuval Atsmon、Nicholas Northcote合作撰写的*《登高望远，与时间赛跑：前瞻团队祝您驾驭新冠危机》*，麦肯锡，2020年4月2日，https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis。

— **技术和数字化专家团队：**是否拥有足够的人才来筛选技术解决方案、设计新的商业流程并快速落地，从而满足复工复产的紧迫需求？团队解决问题和改进流程的速度有多快？

— **以客户和员工为先的企业文化：**如何通过以客户为中心的企业文化，在危机中理解消费者偏好变化，并调动资源来满足他们的需求？如何通过加强与员工的关系来留住核心人才，同时提高员工保护标准？

— **供应链合作心态：**如何及时了解重要供应商的经营状况，并为其提供必要的支持，从而尽可能减少供应链中断？如何平衡自身盈利能力和供应链合作伙伴可持续性之间的关系？

— **强烈的使命感：**是否具备员工认同的明确的价值体系？贵公司的价值体系是否重视危机应对措施？如何从利益相关者的角度为价值链合作伙伴提供支持（而不是单纯关注自身运营状况）？

— **企业社会责任：**如何调动企业资源为社会议题提供支持？贵企业能以多快速度响应社会需求，部署支持性举措？

中国企业在整个疫情期间都展现出十足的韧性。在危机刚刚结束时，各行各业的许多企业都在努力挽回失去的业务，同时也在密切关注未来发展。有的企业可能永远无法完全走出危机的阴霾，但出人意料的是，还有一些企业却在危机之后愈加强大。随着世界其他地区逐渐复工复产，中国企业的经验或许可以为世界其他地方的企业提供有益的参考。

梁敦临（Nick Leung）是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区董事长；
倪以理（Joe Ngai）是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡中国区总裁；
成政珉（Jeongmin Seong）是麦肯锡全球董事合伙人，麦肯锡全球研究院中国院长；
华强森（Jonathan Woetzel）是麦肯锡全球资深董事合伙人，麦肯锡全球研究院联席院长。

以下同事对本文的研究和成稿亦有贡献，特此感谢：廖绪昌、王雨涵、薛桢、王磊智（Glenn Leibowitz）。

麦肯锡公司2020年版权所有。



后疫情时代中国消费市场纵横谈

尽管后疫情时代面临诸多不确定性，但有一点是清晰的：中国将继续扮演全球消费增长引擎。

泽沛达（Daniel Zipser）、蒲仁伟（Felix Poh）、侯德诚、冷懿家



新冠疫情依然在全球蔓延，并带来了这个时代最为严峻的人道主义挑战。各国政府疲于应对疫情对卫生与经济造成的灾难性影响，政策制定者面临在疫情蔓延与重启经济以确保就业之间的艰难权衡。

疫情之下，零售商和消费品企业扮演着重要角色，他们不仅帮助人们与病毒抗争，同时也是保障就业、稳定社会的中坚力量。放眼全球，这些企业依然前景叵测。时至9月，许多国家仍在应对第二或第三波疫情；美洲地区因未能成功遏制第一波疫情，每日新增病例数已占到全球的55%。

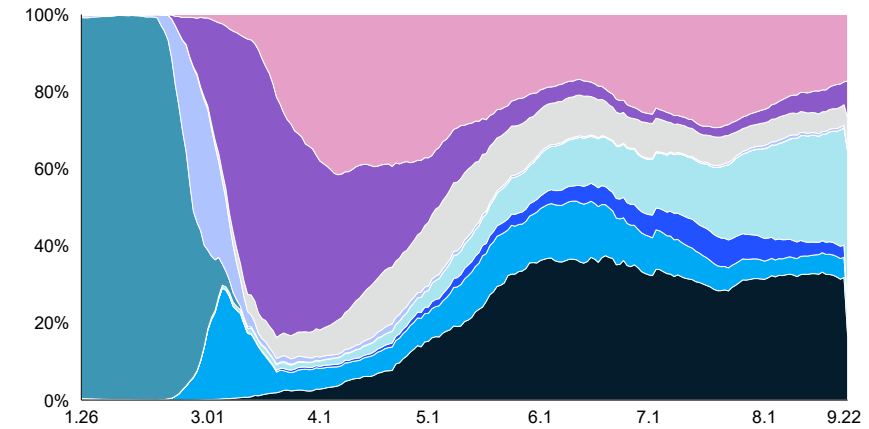
相比之下，中国的情况较为乐观。自新冠疫情最初在武汉暴发以来，政府全力投入疫情防控，终于有效控制了病毒传播。自3月中旬以来，通过旅行限制、病毒检测以及数字化健康追踪等一系列举措，中国大部分地区实现了“病例清零”。得益于此，截至9月22日，中国新增病例数仅占全球总数的0.01%（图1）。在这期间，每当有新发疫情，当地政府和卫生防疫部门便迅速采取行动对疫情进行追踪与控制（包括6月在北京引起高度关注的一波疫情反弹），成功缓解了消费者的焦虑情绪。

图1

全球每日新冠肺炎新增病例数百分比变化

按国家/地区

新增病例正从欧洲国家向北美、拉丁美洲和南亚转移



当日新增病例数	1,752	76,833	87,399	125,540	187,614	297,179	222,256

截至2020年9月22日

美国[1]+加拿大 **17.22%**
欧盟+英国: **9.66%**
欧洲其他地区[2]: **8.48%**
大洋洲+北亚[3]: **0.18%**
中国：**0.01%**
亚洲其他地区[4]: **41.41%**
非洲：**1.43%**
中东：**5.02%**
拉丁美洲+加勒比[5]: **16.59%**

[1]包括波多黎各和美属维尔京群岛
[2]所有其他欧洲国家，包括俄罗斯
[3]包括日本、新加坡和韩国
[4]所有其他亚洲国家，俄罗斯除外
[5]包括加勒比海的欧洲领土
[6]数据点显示为7天移动平均值，以修正报告差异（例如，每周仅一次报告）

资料来源：世卫组织、霍普金斯大学

中国消费者：充满信心、乐观、乐于消费

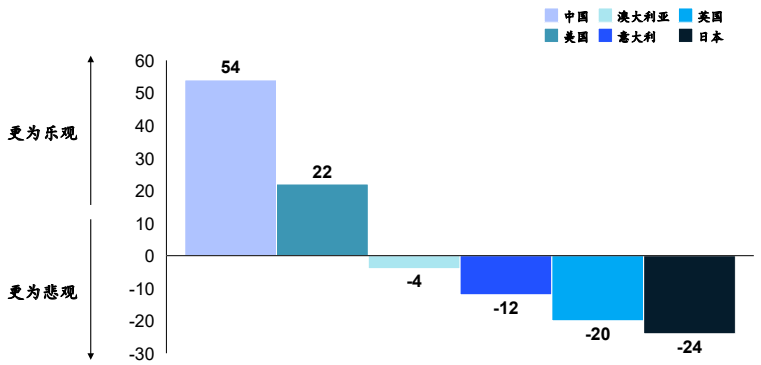
中国行之有效的公共卫生应对措施使得消费者的信心空前反弹。麦肯锡消费者调查显示，中国消费者对经济复苏的净乐观度稳定在50%左右，而美国约为22%，这与弥漫于欧洲、澳大利亚、日本的悲观情绪形成了鲜明对比（图2）。美国消费者也表现得相对乐观，其背后的主要原因可能在于文化以及对未来的预期。

从全球视角来看，中国消费者对疫情后恢复正常生活最有信心，其中60%的受访者预计在两到三个月内即可恢复常态。相比之下，只

图 2

对疫情后本国经济复苏的乐观态度[1]

净乐观度%[2]，9月28日



[1]Q: 新冠肺炎疫情发生后，您对经济状况的总体信心水平如何？从1"非常乐观"到6"非常悲观"。
[2]净乐观度是通过从回答1"非常乐观"和2"乐观"的受访者的百分比中减去回答5"悲观"和6"非常悲观"的受访者的百分比得出的。

资料来源：麦肯锡新冠疫情下消费者倾向调查，2020年9月4日至9月28日

有13%的德国消费者和5%的日本消费者预期其生活可在相同时间内回归正常（图3）。在世界其他地区，80%的消费者认为恢复正常状态至少需要四个月时间。

图 3

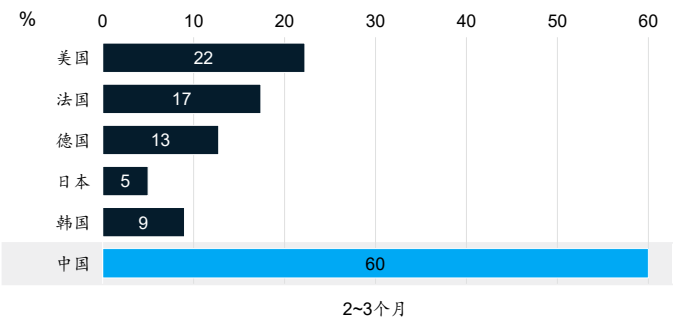
受访者认为恢复正常生活所需要的时间

% 受访者

受新冠疫情影响，需要多长时间才能恢复正常状态[1]

60%

中国



[1]Q: 基于当前的新冠疫情形势，您认为您的国家需要多长时间才能够恢复常态（例如，政府取消对活动/旅行的限制）？
[2]Q: 您认为您的个人/家庭财务会受到新冠肺炎疫情的影响多长时间？
资料来源：麦肯锡新冠疫情下消费者倾向调查，2020年6月15日至6月21日；南非和巴西的数据来源于麦肯锡新冠疫情下消费者倾向调查，2020年5月15日至5月25日

渠道跃迁：强大的数字化生态和基础让中国消费者迅速转向线上

在疫情之前，中国已是全球数字化程度最高的国家之一，在全球电商销售额中占据近半壁江山。疫情暴发后，封锁措施让新的客群开始使用线上购物，加速了消费者从传统零售向线上渠道转移的趋势。根据QuestMobile的数据，1月至2月间，30岁以上消费者的电商消费份额增加了11个百分点。

中国的数字化生态和基础设施更为成熟完善，这确保了应对疫情而推出的各类线上服务能够高质量完成，尤其是在数小时或很短几天内送达的能力（在数字化欠发达的经济体这可能需要数周时间）。一些已经开展数字化转型的公司加速其发展势头，并成功迎合了消费者对线上购物和其他不断高涨的数字化服务的需求。

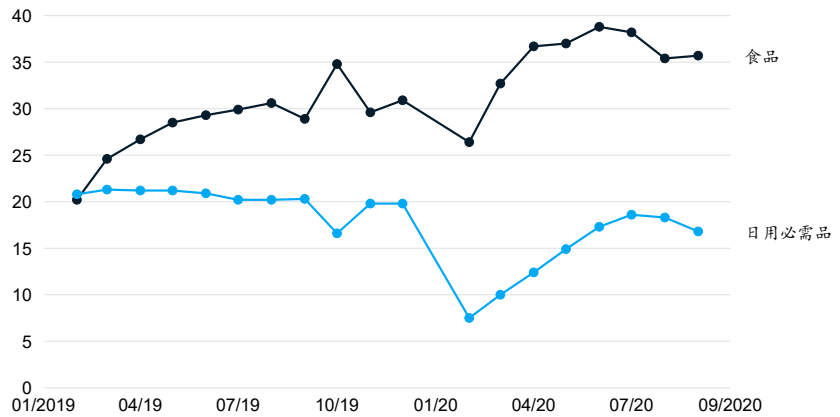
疫情期间，外送应用程序的使用量激增，推动了食品和日用品线上销售的进一步增长。根据我们的新冠疫情食杂零售调查，在疫情高峰阶段，中国食杂销售的线上渗透率提高了15~20个百分点（图4），我们预计其中至少有6个百分点的增长会长期保持；另有超过55%的中国消费者表示，他们很可能会永久性地增加在线上购买食品的比例。盒马鲜生、大润发和京东超市等领先的O2O食杂零售商以及兴盛优选等社区团购领跑者都把握了战略决策的先机，重点聚焦数字化赋能的全渠道经营模式，使之在疫情开始时能够快速应对。这意味着上述公司在危机开始时便拥有了必要的供应链和数字应用基础设施，可以顺利地加速推进电子商务的应用。

一些美妆品牌本就有完善的社交电商基础架构，并在疫情期间将资源迅速向线上渠道倾斜，因而得以大幅提升销量。例如，疫情期间，快速增长的本土美妆品牌完美日记加强了与现有的微信社交渠道客户的互动，在推高销售额的同时，其品牌估值也在4月的一轮融资中升至20亿美元，是去年9月融资时的两倍。雅诗兰黛和欧莱雅等美妆品牌也利用其社交电商能力（例如企业微信）来赋能美妆顾问，实现在疫情期间对消费者的高效触达并实现转化消费。

图 4

线上零售商品销售额增长（按品类）

月度数据，年初至今同比，%



资料来源：CEIC全球经济数据库；麦肯锡分析

回归居家：重新构思居家场景

除线上购物外，中国消费者也非常欢迎无需实体互动的新型数字化活动，这使得居家场景增多，也为零售商和消费品公司带来了重大考验和机遇。例如，有25%的受访者首次尝试为孩子开展远程学习，线上流媒体和视频聊天等服务的使用率也大大提高。改变将会持续，大多数消费者表示，他们将继续观看电子竞技和线上健身节目；成人远程学习也会是另一个可能延续下去的趋势（图5）。

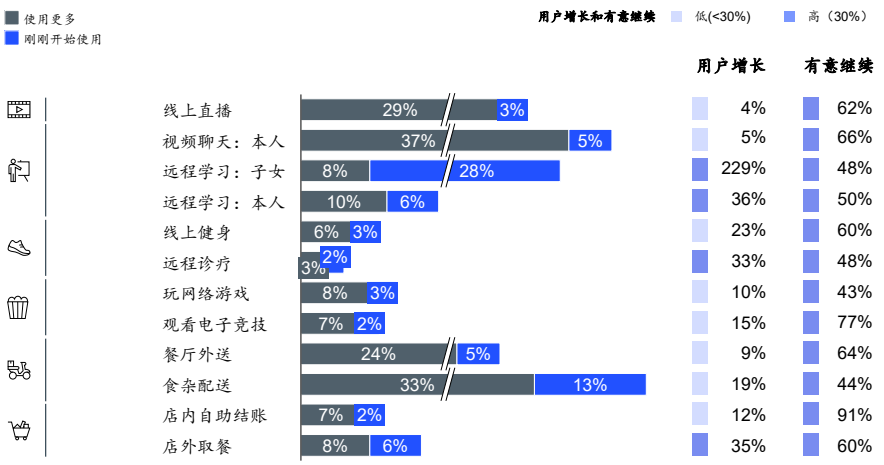
为顺应这些趋势，零售商和消费品公司都需要重新构思管理其营销和产品组合的方法。例如，酒类消费在年初几乎完全转移到居家场景。尽管目前餐馆和酒吧强劲复苏，我们预计居家场景的重要性仍将高于疫情之前（图6）。饮料制造商应探究人们选择居家消费饮品的深层动机，并相应地调整品牌和包装规格。

百威就因时制宜地推出了新的电子商务和全渠道居家消费者体验，包括DJ直播和电子游戏活动，为定制化营销、促销以及上门配送提供了平台。青岛啤酒利用其遍布300多座城市的庞大分销网络，推出

图 5

在新冠疫情期间和之后线上和低接触活动[1]的增长

%受访者正在或刚刚开始使用



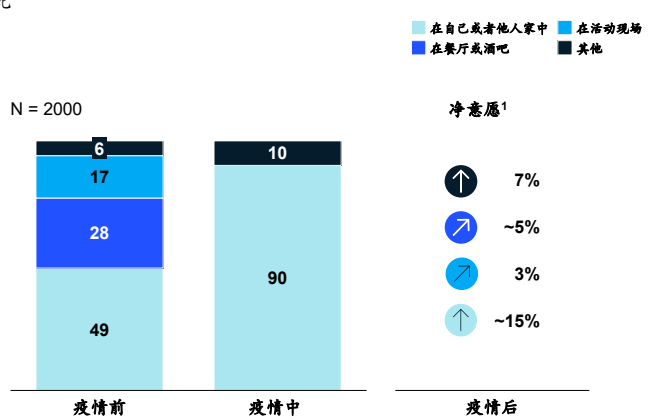
[1]Q: 自疫情之初，您是否使用过或完成过以下服务或活动？如果是，请回答：哪一项最能描述您当时使用或完成该服务或活动的情况？可能的答案：“新冠疫情发生后才开始使用”；“新冠疫情发生后才使用频率增加”；“新冠疫情发生前后使用情况相当”；“新冠疫情发生后使用频率降低。”

资料来源：麦肯锡新冠疫情下消费者倾向调查

图 6

新冠疫情期间和之后饮酒场合的变化

加权平均百分比



[1]新冠疫情得到控制后，您认为以下地点/场合/人们喝酒的习惯与疫情前相比会发生变化吗？

资料来源：麦肯锡中国酒类市场消费者调查

了非接触式配送服务。消费者可通过电话或微信下单，并在附近的取货点提货。

中国领先的健身应用程序KEEP顺应居家健康和健身服务需求的增长，推出了数百场主打关键意见消费者（KOC）的直播节目，由于是普通消费者，他们的推荐更加可靠、可信和独立。此外，诸如瑜伽教学直播、携手品牌推广居家健身器械、针对健身话题开展问答环节（如产后身体恢复）等内容，在一周内即吸引了5600万次观看，KEEP的每日活跃用户数也升至疫情前的三倍多。健身教练主持微信群并管理日常训练课程、提供指导与健身贴士，在疫情封锁期间不光吸引了新的流量，也保持了用户参与度。

健康选择：在不断变化的消费习惯中建立信任

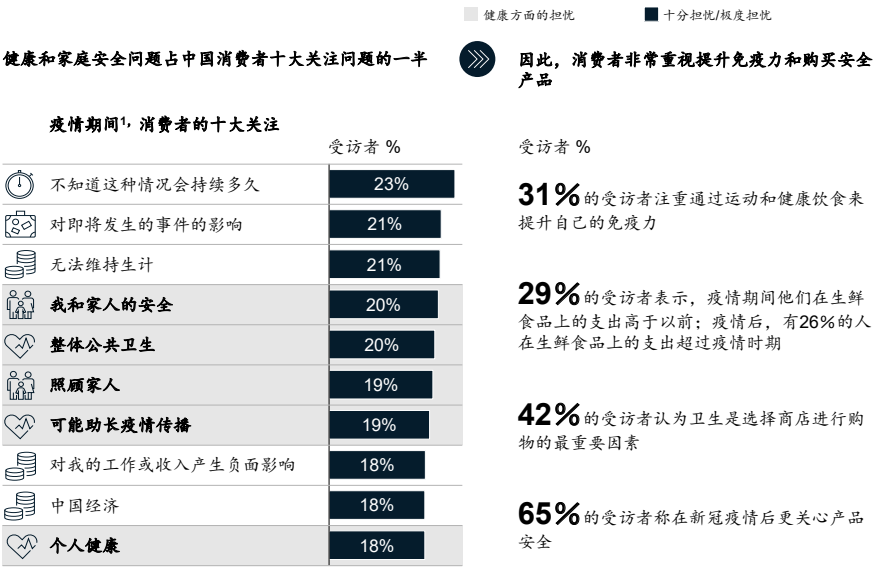
中国消费者的健康和质量意识因疫情而普遍提高，他们积极寻求提升自身整体健康状况和免疫力的方法。根据我们的调研，家人安全、整体公共卫生、对疫情蔓延的担忧以及个人健康均位列中国消费者最关注的10大问题。上述担忧也让消费者行为发生了显著变化：例如，2/3的受访者表示比疫情前更加关注产品安全。随着人们更为注重健康生活，近1/3的消费者增加了对生鲜食品的消费（图7）。

购物者也变得更为谨慎，有1/3的受访者表示，受疫情影响他们会更加关注消费的场所和金额。根据我们的调查，中国消费者在购买前的品牌研究和产品选择方面领先全球，有45%的受访者表示疫情发生后他们在这方面更为重视，而在法国、德国和日本，分别只有11%、11%和12%的受访者表示有此行为。

在消费者重新考虑购买选项之际，在品牌选择上发生的巨大转变揭示了当前中国零售环境中的成败因素。有1/3的消费者表示，在疫情期间，是否有货、便利性、价格折扣、产品促销以及安全印象等因素推动其转用新的品牌。对于身处不确定环境的消费者而言，信任至关重要。有89%的消费者表示，他们正在转而青睐自己信任的品牌。另有75%的中国消费者表示，对于自己认为在疫情期间有不当行为的品牌，他们已经说服身边的人停止使用。另一方面，有82%的消费者表示，他们开始使用新品牌是因为该品牌以创新或富有同情心的方式应对疫情危机。

图 7

中国消费者对新冠疫情形势的担忧



[1]Q: 您对新冠疫情的担忧程度如何？可能的答案：“无所谓”；“几乎不担忧”；“有些担忧”；“十分担忧”；“极度担忧。”

资料来源：麦肯锡新冠疫情下中国消费者倾向调查，4月（含湖北省）；爱德曼信任度调查：品牌与新冠疫情，2020

迎接挑战

当世界仍在辩论疫情过后的生活能否恢复如常之时，中国的消费者已经阔步向前，推动国内消费强劲反弹。如今，虽然疫情得到了控制，但消费环境也已发生根本性转变，这要求品牌和零售商重新构思其产品组合、定价、渠道策略和市场营销等方面的运营模式。消费品公司可以考虑采取以下行动：

产品与服务创新：上述趋势（比如向居家场景转移和中国消费者健康意识的提升）要求企业做出协调有序的应对，应先从全面分析消费者行为的变化开始，根据不同的品类和消费者类型来细分趋势，重点关注疫情前、中、后的差异，再相应地调整和改进产品组合与服务履行。

加速线上和全渠道建设：品牌应把线上渠道作为一个“必选项”，并着手设定数字化关键绩效指标，同时应思考不同线上和线下渠道（包括消费者直达（DTC）、社交电商、电商平台和实体渠道）的作

用与互动。明确各个渠道在打造品牌、吸引消费者或促进销售方面的作用，并相应地分配投资。

建立有韧性的平衡供应链：应从确保供应链透明度着手，突破公司的边界并深入供应网络的各个层级，建立端到端的全渠道能力，并通过调整采购和产品设计策略来管理风险和不确定性。

提升组织敏捷度：面对后疫情时代日益增加的不确定性，公司应秉持灵活的思维方式，打造敏捷组织。公司高管可通过“作战游戏”等场景来测试现有运营模式的韧性，为可能出现的冲击做好准备（例如，调整对于低线城市和农村地区需求的预测，可能对现有分销模式的改变提出要求），并建立跨职能团队去处理压力测试暴露出的问题。

将并购制度化：目前可能存在以合理价格收购有价值的资产的机会，可以通过收购一些人才和实力都不错的公司，招募高质量人才。

明确目标：以此为契机向内外部清晰阐明并传达公司的愿景与宗旨，从而深化与员工、业务合作伙伴、客户以及消费者之间的信任。

后疫情时代面临诸多不确定性，但至少有一点是清晰的：中国将继续扮演推动全球消费增长的引擎——在疫情之前已是如此，展望疫情之后的全球图景，这一点可能会更为明确。

泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；
蒲仁伟（Felix Poh）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
侯德诚是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
涂懿家是麦肯锡项目经理，常驻香港分公司。

作者感谢姜莹莹、张悦、陈秋南、许灏和黄昕对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化

截止到2020年5月10日，我们对一亿多名中国购物者的销售点数据分析显示，四个关键趋势在疫情过后或将持续。

沙莎，泽沛达（Daniel Zipser），黄昕，Dymfke Kuijpers，李智博和夏辰安



中国新冠疫情防控成效显著，经济社会秩序正加快恢复，多个省份的经济活动逐步回归正常。复工复产取得重要进展，消费者也再度开启消费。值得注意的是，本次疫情对人们的购物习惯产生了深远影响，这对在中国乃至全球市场运营的品牌商都有着重大意义。

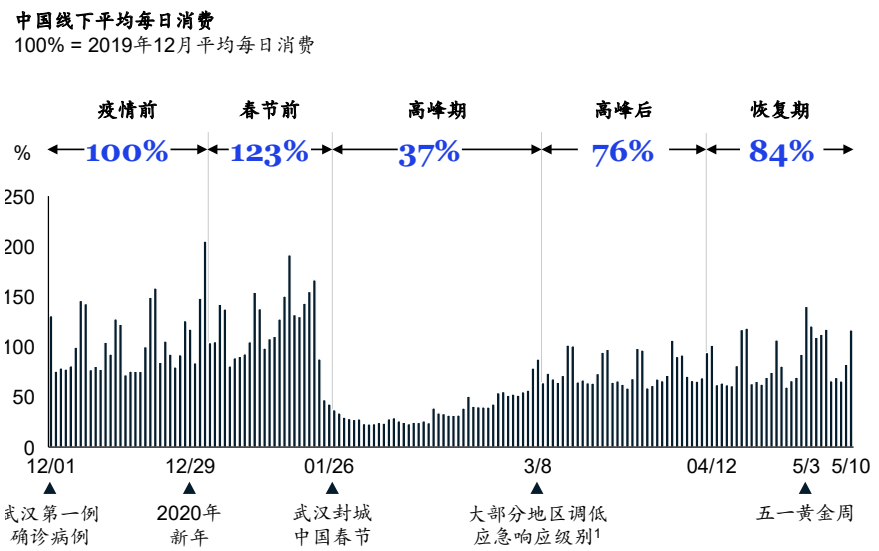
麦肯锡与中国移动支付行业领导者米雅科技合作，在其全量13+万注册商户、5亿多购物者及50+亿笔消费数据上设立抽样追踪大数据分析引擎，此次抽样定向追踪分析3.1万家商户，涵盖包括武汉在内的150多座城市的1亿多名购物者。我们将数据更新到了5月10日。基于真实海量高频消费数据的分析，我们揭示出了以下四大趋势性转变，尽管疫情高峰期的影响已消退，这些趋势仍在持续。

趋势一，线下购物正在缓慢恢复，可自由支配支出、晚间购物和疫情中心地区的支出恢复相对滞后

在疫情高峰期，线下消费跌落至正常水平的37%左右。三月的第一周，多个地方政府放宽了限制，允许商户接待已禁足在家长达六周的消费者。至5月10日，商业活动已达到疫情前84%的水平，受五一假期的推动，之后两周已恢复到疫情前105%的水平（见图1）。

图1

疫情高峰期后，中国线下消费正缓慢恢复



1 3月8日，中国21个省宣布调低疫情响应级别，对全国 70%以上的人口产生影响

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

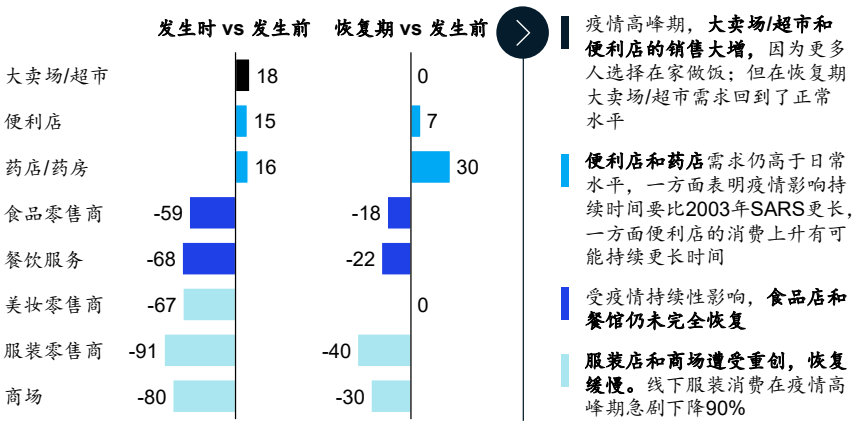
虽然线下消费正逐渐恢复，但差异明显，其中自由支配支出的类别持续承受压力。疫情期间，由于消费者囤积必需品且选择在家下厨，超市、便利店和药店的销售额大幅攀升。但高峰过后的表现不一（见图2）。在人们对药品的需求以及就近购物的意愿推动下，超市销量回落，便利店和药店则继续保持增长势头。疫情期间，食品餐饮、时装店和百货商场等可自由支配支出的类别受到沉重打击，且恢复较慢。

纵观所有类别，疫情暴发期的显著趋势是，非自由支配类别的客单价提升，反映出消费者避免外出购物的倾向，以及每次出门多买一些，减少出去购物的意愿。疫情期间，便利店的客单价提高了124%，疫情缓解后增长仍保持在22%。另一方面，百货商场和时装店等可自由支配支出类别的客单价下降了（见图3）。疫情期间，百货商场的客单价下滑了54%，在3~4月也只是略有回升，相比疫情前下降约21%。同样，这也许反映出人们不愿在人流密集的地方逗留太久。

图 2

一些渠道表现优于其他

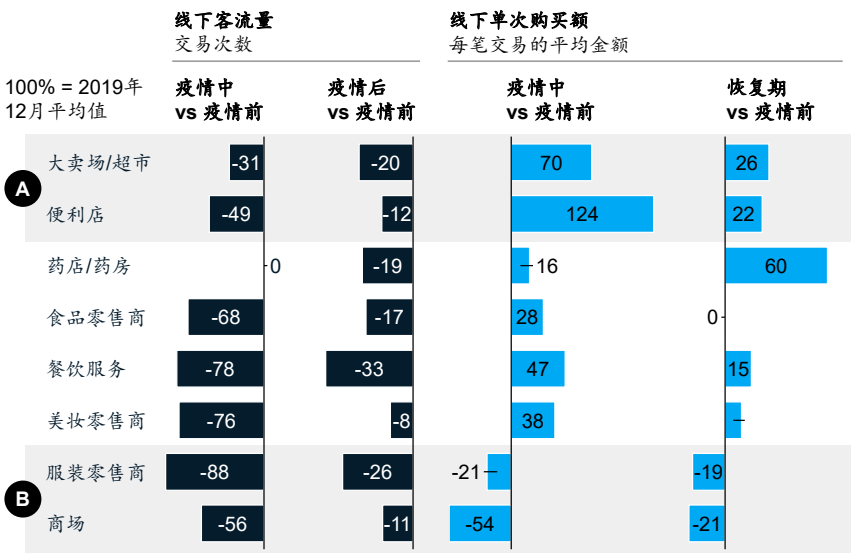
日均线下消费，100% = 2019年12月平均值



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

图 3

客流量下滑，单次购买量上升



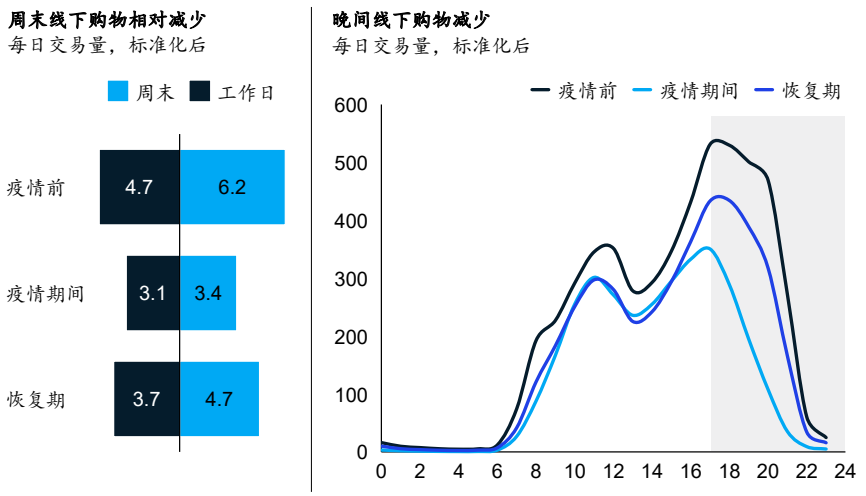
A 疫情期间，消费者大大减少**出门采购的次数，**但显著**增加单次购买量，**因此超市和便利店的销售量增长。“减少到店购买、增加购物篮里商品”这一行为可能持续更长时间

B 尽管约**95%的服装店和商场已重新开门营业，客流量**仍比疫情前**低约20%**

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

图 4

周末和晚间购物大幅减少，且尚未全面恢复



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

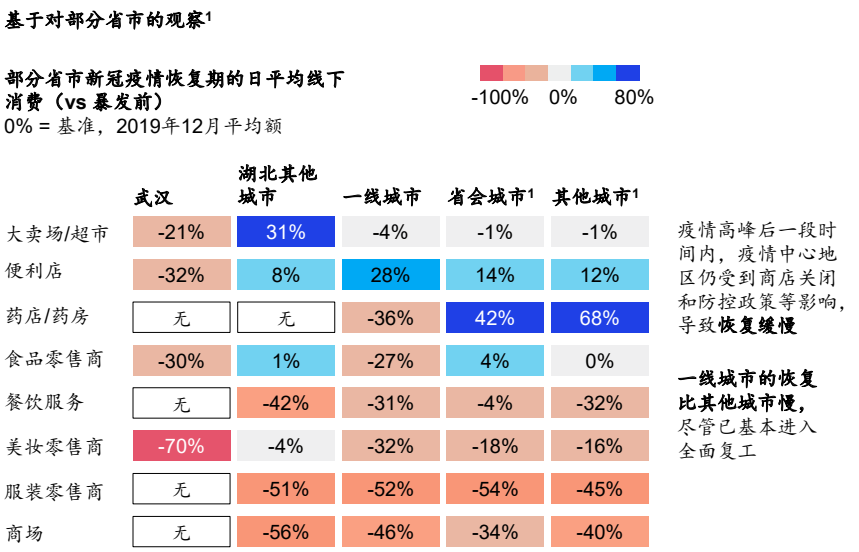
疫情期间，除药店外，所有类别的绝对客流量都呈现大幅下降（超市下降31%，时装店下降88%），即使高峰过后仍低于正常水平。超过95%的时装店已恢复营业，但可自由支配支出类别的客流仍然比疫情前减少约20%。在非自由支配支出类别中，下降比例约为20%-30%。

疫情对人们购物习惯的影响还体现在外出时间上（见图4）。在正常时期，周末和晚上是中国消费者的购物高峰——周末客流量通常比工作日高出30%，晚间客流量则比白天高出50%。而在疫情高峰期，客流曲线更加平缓，周末客流仅比平日多10%，晚间高峰也只比白天高峰多15%。高峰期后购物规律与疫情高峰期相似。日交易量约从谷底反弹50%。

北京、上海和深圳等一线城市是中国最繁华的地方，通常人流较为密集，恢复比非一线城市要慢。一线城市大多数线下渠道的支出仍处低位，大约比疫情前低20%左右。疫情中心（湖北省）城市的恢复也比较滞后。但各渠道存在差异（见图5）。

图 5

对比其他城市，疫情中心区恢复速度慢得多



1 包括部分省市：北京、上海、重庆、广东、浙江、江苏、山西、山东、吉林、福建、四川、江西和湖北

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

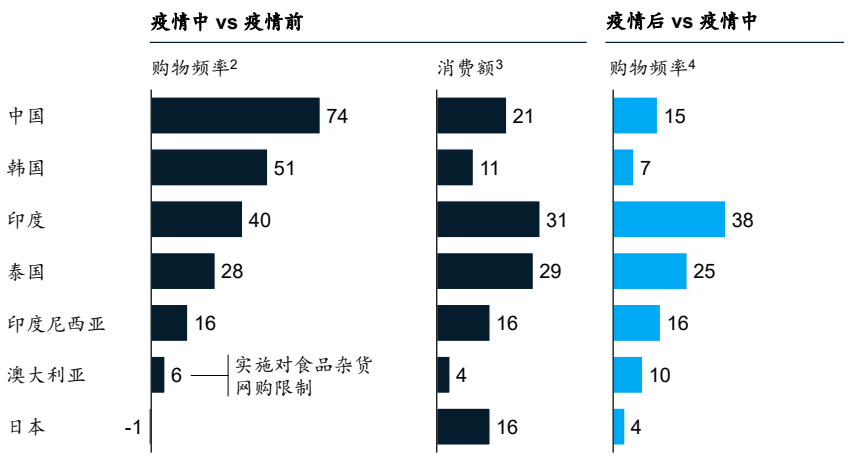
趋势二，渠道向线上、线下便利店和药店转移

另一个趋势是线上渠道的增长在不断提速，原因包括疫情期间地方封锁、商户关闭以及消费者仍然不愿与销售或服务人员接触（见图6）。食品杂货类在高峰期的线上采购量激增，消费者对线上投入的时间和支出更多。在疫情高峰期，约有74%的消费者在线上购买了更多食品杂货，而21%的消费者则增加了支出。中国消费者的网购频率一直领先于其他国家和地区，包括韩国（频率高51%）和印度（高40%）。最近几周，中国线上活动有所放缓，但访问量仍比疫情前高出15%。

图 6

食品杂货网购加速

暴发期间与之前的在线食品杂货渠道行为相比；疫情后与期间的行为相比（当前）[1]



1 定义：表示在这一渠道内购物频率或消费增加的受访者占比，减去表示这一渠道内购物频率或消费减少的购物者占比
2 问题：在以下日用品购物渠道中，对比疫情前，疫情期间您增加/减少了在哪些渠道的购物？
3 问题：对比暴发之前，疫情期间您每个月增加/减少了在哪类商店的消费？
4 问题：疫情稳定**之后**，您认为您会**更多/更少**去以下哪类商店消费？

资料来源：新冠疫情手机调查，3/21–3/25/2020 N = 5,013, 根据总人口采样并平衡（除了印度，更关注消费阶层）

现阶段又逐渐出现另一趋势，即便利店表现良好（这与高峰时一样），在一线城市涨幅最大（见图7）。一线城市便利店日消费额比疫情前（2019年12月）高出约21%。这大概还是因为人们对出行和人群聚集仍心存顾虑。

趋势三，对健康和健身的重视将持续下去

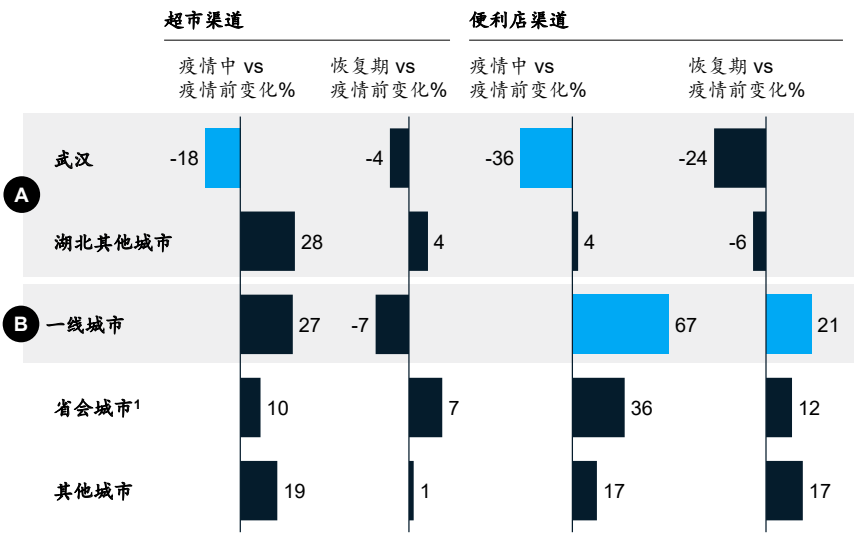
疫情让人们体会到了健康的重要性，购物行为反映了此种心态，且近几周仍表现明显。在恢复期，乳制品、蔬菜和鸡蛋的需求量比疫情前高出25%~50%。超市和便利店的数据显示，疫情期间及高峰后，除了生鲜食品，热销品还包括谷物、半成品、包装食品和零食。近期随着居家时间减少，这些产品的需求有所减弱，但仍高于疫情前水平。在一月和二月，消费者对超市和便利店渠道的化妆品购买需求有所下降，且品类恢复仍属缓慢（见图8）。

图 7

疫情高峰期及之后，一线城市消费者更青睐便利店

基于对部分省市的观察[1]

各城市超市和便利店的日平均线下消费[1]，%



A 疫情中心区的恢复主要受到疫情后初期商店营业时间安排的影响

- 武汉超市和便利店消费在疫情高峰初期有所上升，疫情高峰后期则受封城和供应影响，出现较大下滑
- 疫情后，疫情中心区超市和便利店渠道消费仍未完全恢复，可能意味着消费者线上购买的行为常态化

B 一线城市消费者表现出对便利店的更多偏好，且这一偏好持续到疫情后恢复期

1 包括部分省市：北京、上海、重庆、广东、浙江、江苏、山西、山东、吉林、福建、四川、江西和湖北

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

人们倾向于就近采购，同时也扩大了商品的选购范围，往便利店的购物篮里放进更多的谷物和生鲜食品（见图9）。如果这种趋势持续下去，这些品类的供应商需要考虑广覆盖的分销模式，以便让单个便利店提供各个品类的产品，同时减少每个品类的品牌。

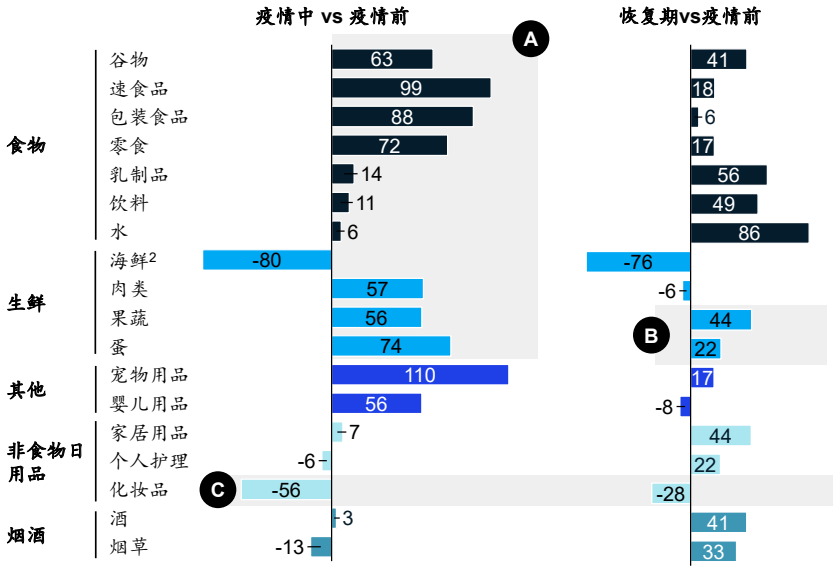
图 8

人们囤了很多必需品和生鲜食品，疫情后仍持续关注健康食品

根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店

日平均线下消费额[1]

100% = 2019年12月平均额



短期内消费转变，必需品需求增加；非必需品消费后期慢慢恢复

A **疫情期间食品为主：**人们会多囤60%~80%的食品和生鲜，为封城期间的居家生活做好准备

B 疫情期及之后，乳制品、果蔬和蛋类消费上升，反映了重视**健康的趋势**

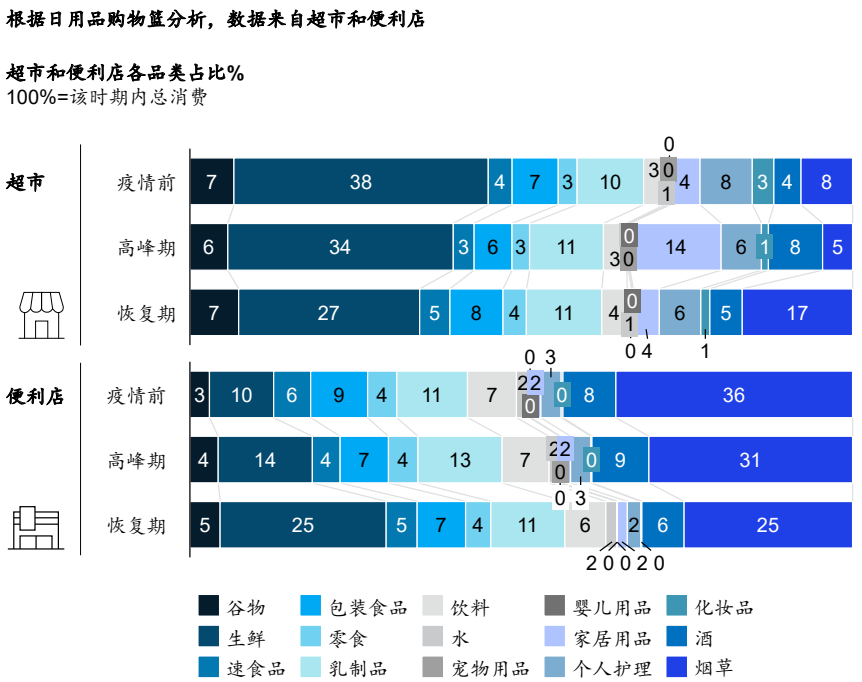
C **疫情高峰及过后，化妆品消费仍保持一定的线下向线上转移趋势**

1 根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店
2 原因是海鲜供应有限 — 从捕鱼到配送 — 对比之前海鲜消费量仍旧下滑70%以上

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

图 9

便利店的谷物与生鲜食品销售增加



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

趋势四，线下忠诚度受到冲击，线上互动抵消部分影响

由于疫情期间对外出的限制，中国消费者更愿意尝试新的商店和新的品牌。疫情高峰过后，约14%的人不打算重返以前常去的商店，约6%的人不打算换回以前选购的品牌（见图10和11）。

为顺应这些趋势，服装等受到重创的类别加强了数字化活动。例如，一家高端时装零售商投资了天猫、商店应用和社交媒体等线上渠道。在3月，虽然其线下销售额下降了约50%，但线上销售额却增长了60%。一家大型食品杂货零售商送货上门服务的需求剧增300%，现正大力发展其线上业务，力争在2020年增长两倍。

图 10

四分之一以上的消费者从主要购物商店转向其他渠道，其中47%不打算回到原来的购物渠道

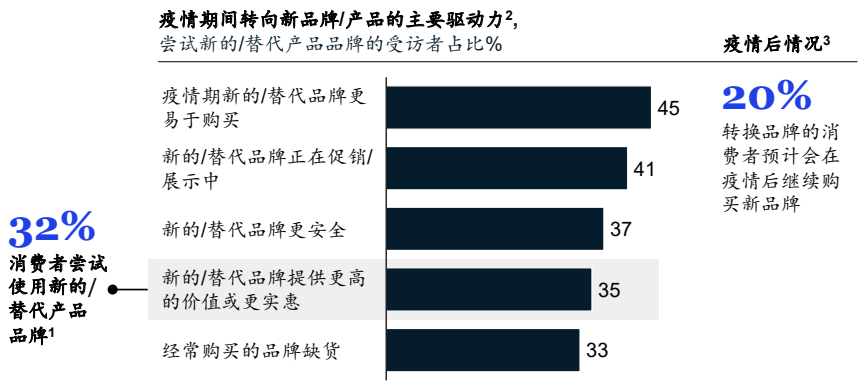
根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店



资料来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，3/21–3/23/2020 N = 611, 根据中国18–65岁的人口采样并平衡

图 11

三分之一的人根据便利程度和促销/展示转换品牌，其中20%的人打算继续使用新品牌



1 问题：疫情期您是否尝试过平时不买的新的/替代产品品牌？
2 问题：您为什么从日常购买品牌转向新的/替代品牌？（N = 196，尝试过新的/替代产品品牌的消费者回答占比）
3 问题：疫情后您是否打算换成原先经常购买的产品品牌？（ N = 196，尝试过新的/替代产品品牌的消费者回答占比）

资料来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，3/21–3/23/2020 N = 611, 根据中国18–65岁的人口采样并平衡



总而言之，我们追踪至5月10日的销售点数据表明，新冠疫情对中国消费者的购物习惯产生了深远影响。这些趋势带来的启示，可总结为四大战略支柱：

1. **继续保障客户和员工的安全。**新冠疫情可能会给消费者的心态和情绪带来持续性影响。如果病毒在短期内无法彻底消除，公司应该重新制定规章和运营模式以适应新形势的需要。例如应明确如果有人感染要采取什么行动。

2. **推动三重数字化转型。**疫情为企业的数字化转型按下了“快进键”。我们建议企业可采用以下三种方式发力：

   - **实时数字化管理业务。**销售点数据显示，疫情已对各地区、各渠道和各类别产生重大影响。现在，企业运营节奏发生很大变化，要对更细碎的事项做决策，不确定性提高也加快了决策频率。这些都需要数字化优先的方法和敏捷的组织能力。许多企业在疫情期间成立了“作战室”，但获得信息却非常少。将来，实时库存查看和跨区域部署战略对运营至关重要。数据和分析将成为企业的重要工具。

   - **除了线上销售，还要以端到端的数字化方式吸引客户。**中国消费者对全渠道体验的需求日益加大，这意味着他们想要的不只是线上购物。一家高端服装零售商已经部署了一系列解决方

案，包括让销售人员使用微信群（在CRM系统支持下）联系VIP客户介绍个性化产品，与关键意见领袖（KOL）一同做社交媒体节目，以及加大内容营销力度。最重要的是，企业必须为迎接全渠道时代的到来做足准备。这需要数字网络架构，以及与之相匹配的专门运营设置、KPI、目标和关键成果（OKR）框架，以帮助组织定义目标和追踪结果。

- **商业模式转型。**为了提升运营效率和效果，企业应努力将技术融入到所有业务当中。零售商在疫情暴发之前就已纷纷部署数字化用例，包括无缝结账、定价、促销、组货优化和后台机器人流程自动化。但是，很少有零售商能实现全价值链的数字化。这通常出于几种原因，其中包括未能自上而下明确责任和树立目标、能力不足、部门之间相互隔绝、IT职能外包和系统老旧。新冠疫情凸显了业务模式转型的必要性，加强技术支持能力不但能帮助企业在这场大流行病的冲击下维持运营，还能满足客户对安全性的要求。成功案例已表明：技术可以将销售效率提高2%~5%，且可在危机期间推动销售，占据或打破原有市场份额，这取决于企业的起点。零售商需要开展三重数字化转型，即人员（新能力和工作方式）、技术（模块化核心技术和在全价值链上部署软件即服务）和业务（向客户交付价值）。

3. **与消费者重视健康和就近购物的发展趋势步调一致。**数据显示，在疫情期间，人们对健康生活方式更为重视。同时，无论是从商店还是商品的角度看，人们都倾向于就近购物。现金状况良好的企业有机会顺势而为，通过并购和扩充人员到餐饮服务等相邻领域，或收购可能陷入困境的小品牌。

4. **变革供应链，提高敏捷性和韧性。**供应链在疫情期间成为关注点，我们预计它将继续成为高管的重点议程之一。在疫情期间，无论是大量营运资金被困在库存上，还是潜在的冲销（或大幅折价出售），都可能是企业的隐患所在。由于全渠道加速推进成本过高，许多包装消费品品牌和零售商面临真正的挑战：线上增长不等于利润增长。企业接下来应当变革供应链，加快决策过程，让决策更高效、更敏捷和更灵活。

以上战略可为高管在制定方案时提供有益参考，这既能帮助企业增强韧性，又能为未来几个月的“新常态”奠定基础。零售商和消费品牌近几个月都受到了冲击，疫情之后，那些在上述四个方面坚决采取行动的企业将有望在同行中脱颖而出。

沙莎是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；
泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；
黄昕是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
Dymfke Kuijpers是全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；
李智博负责麦肯锡大中华区消费品行业客户发展中心，常驻上海分公司；
夏辰安是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司。

作者谨在此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，他们是：蔡昊元、石云飞、刘高睿、谢梦竹、郭莉丽、卜燕楠，许昭慧、王磊智（Glenn Leibowitz）和林琳等。

关于米雅科技
米雅科技是中国移动支付行业领先者，其业务覆盖国内近30个省180余座城市。在海量移动数据的基础上，米雅科技还为零售商和品牌商提供以购物者为核心的智能营销服务，如全域营销、泛会员管理等，以其雄厚的数据资产和先进的AI引擎工具赋能商家。

麦肯锡公司2020年版权所有。



中国食杂零售业未来制胜指南

面对大面积的商店歇业和工作场所关闭，中国食杂零售生态系统却展现出惊人的韧性，不眠不休、奔忙送货，成了点亮寂静城市、留存经济火种的灯塔。

Alex Sawaya、泽沛达（Daniel Zipser）、Dymfke Kuijpers、蒲仁伟、麦恺茵和卜览



新冠疫情的暴发不可逆转地改变了中国零售业格局。最明显的例子莫过于食杂市场，即消费者维持日常生活所需的基本食物与必需品市场。强调这个定义似乎多此一举，但它能帮我们记起，在疫情高峰期，中国的食杂商店是如何让这个国家站稳脚跟，或者说，是如何让民众停下脚步，安全地留在家里的。在商店和工作场所普遍关门的那段时期，中国食杂行业不眠不休、奔忙送货，成了点亮寂静城市、留存经济火种的灯塔。

在本文中，我们明确了支撑中国食杂零售行业增长的六大趋势，探索了领军企业如何适应疫情挑战，并提出一些建议，帮助企业未来在中国食杂市场上立于不败之地。

六大结构性趋势推动中国食杂零售市场发展

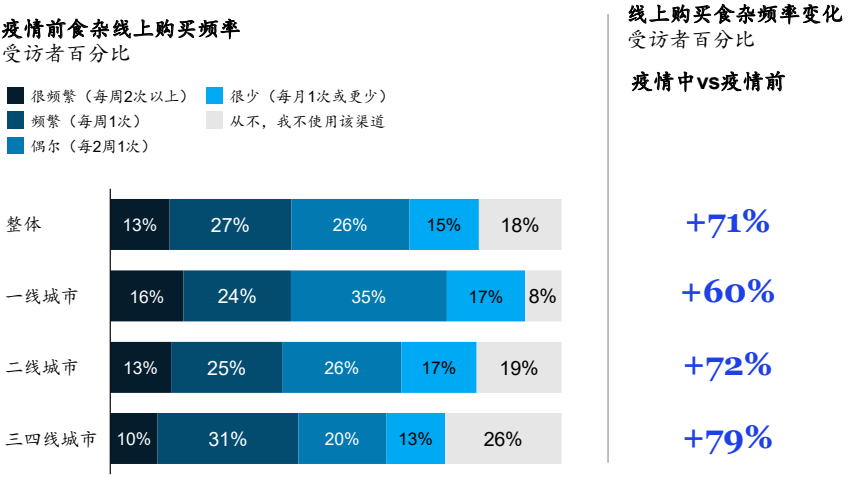
以下几大趋势推动中国食杂市场发展，新冠疫情对其中部分趋势产生了重大影响。

1. 随着低线城市需求释放，线上食杂零售将迎来显著增长

近年来，线上食杂零售以每年逾30%的速度增长，2019年，该市场的线上渗透率突破10%。一半以上的中国消费者已经在线上购买包装食品，逾1/3的消费者会在线上购买生鲜食品。据我们2020年3月开展的“新冠疫情：中国食杂市场消费者调查”，这场疫情将线上食杂消费频率拉高了逾70%，三四线城市的变化尤为明显，新手用户和低频用户的需求得到进一步释放（见图1）。这些低线城市将继续成为生鲜零售电商的战场，相关企业都在积极拓展覆盖范围，同时努力解决物流和供应链问题。

图1

疫情迅速提升食杂商品的线上购买频率



资料来源：麦肯锡新冠疫情移动端调查，2020年3月21日至3月23日，N=611，根据中国18岁至65岁人群平衡取样调查

2. 消费者期望生鲜食品方便购买、超快配送

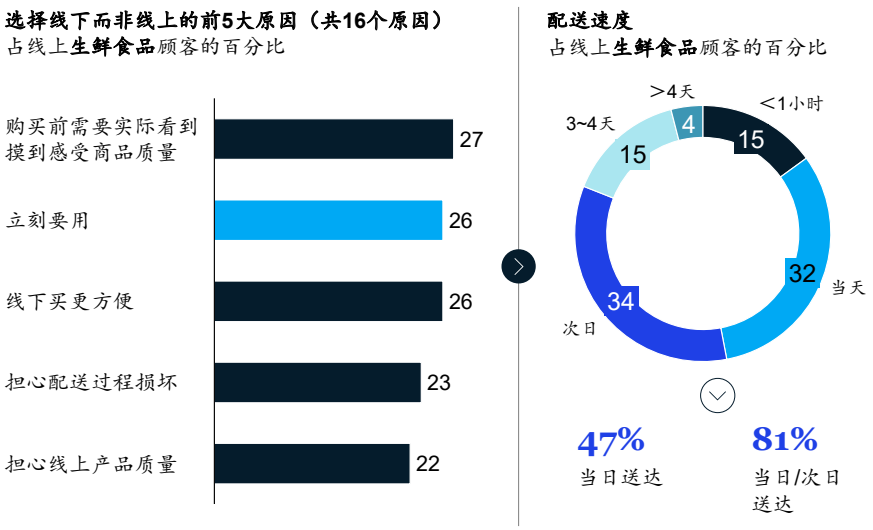
我们的最新研究发现（见图2），4/5的中国消费者最晚能在下单后次日收到线上购买的生鲜食品，近一半（47%）能在当天收到，15%能在一小时内收到。

中国电商基础设施的成熟度以及Z世代（25岁以下）消费者的数字化能力是这些模式的主要驱动力。据麦肯锡2019年的“亚洲Z世代调查”，40%的中国Z世代受访者很少造访线下超市，他们造访线下超市的比例远低于中国年长的几代消费者，也明显低于亚洲其他国家的同龄人。他们会从提供超快配送的线上食杂平台采购做饭食材，并通过一般电商囤积不易腐烂的商品，只有在立即需要或冲动购物时才会造访线下便利店。

这种寻求便利的习惯推动了社区生鲜超市的发展，此类小业态的销售额有望每年增长20%以上。除非大卖场采取有效的补救措施，否则，随着消费者习惯的改变以及目前品类结构欠优化，大卖场的市场份额势必会遭到蚕食。

图 2

逾80%生鲜食品能在一日内送达



资料来源：麦肯锡中国数字消费者调查2019

3. 全渠道服务已被广泛接受，但店内数字化尚未落地生根

全渠道服务，例如线上下单店内自提、扫描产品二维码获取更多信息以及自助结账，是目前中国使用最广泛的数字零售概念，而机器人服务和面部识别尚未实现广泛的商业化应用（见图3）。根据麦肯锡《中国数字消费者趋势报告》，增强现实和虚拟现实等一些店内数字化举措、以及智能自动售货机和电子价签等措施均潜力巨大，在目前已部署此类技术的少数场所，线上消费者的反响都很好。

与此同时，社区团购初创企业迅速培育出了一个价值290亿元人民币的市场。兴盛优选等领军企业利用基于微信的购物平台提供价格诱人的产品，并受益于有效的社区推荐模型及可扩展的供应链。这些因素帮助兴盛优选迅速渗透至低线城市，并已接近实现盈亏平衡。该平台成立于2017年，如今其商品销售总额已突破100亿元人民币，月活跃用户达到250万人，并在全国设立了4万个提货点。

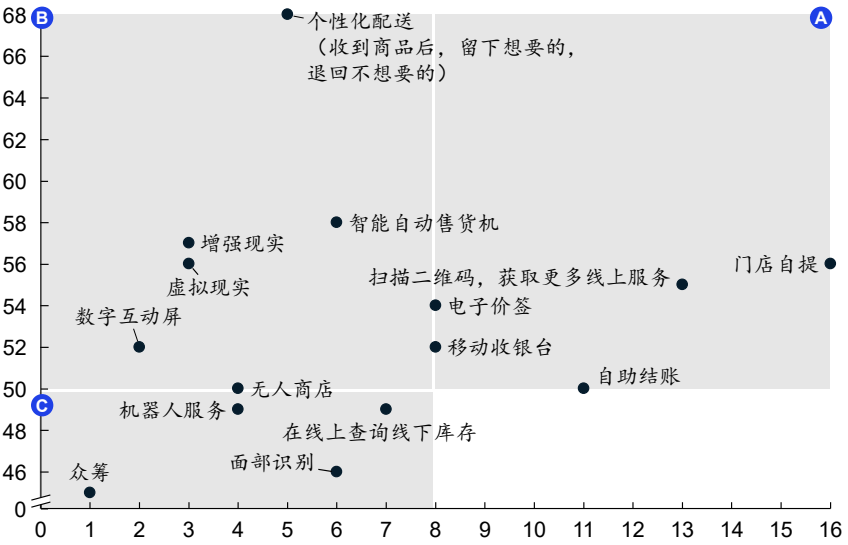
图 3

门店自提、二维码和自助结账是应用最广泛的数字零售举措

举措

门店的数字零售举措

购买决定的影响
认为此类举措“有助于”或“非常有助于”刺激购买行为的线上生鲜顾客百分比



使用率
占线上生鲜顾客的百分比

A

包括店内自提在内的**全渠道订单服务**得到了广泛使用，受到了消费者的喜爱

B

目前，增强现实和虚拟现实购物、电子价签、移动收银台、数字互动屏等**店内数字化举措**的使用率较低，但未来有望发挥巨大影响

智能自动售货机和无人商店等**新零售形式**也很有吸引力

C

其他**数字化概念**，如**机器人服务**和**面部识别**，使用率较低，消费者感知到的效果一般

资料来源：麦肯锡中国数字消费者调查2019

4. 消费者愈加重视生鲜和包装食品的质量、健康与安全

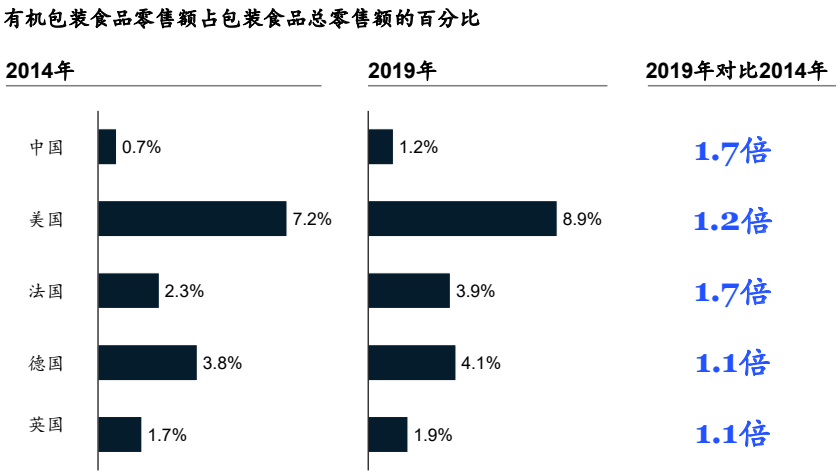
中国消费者最看重所购生鲜和包装食品的质量与安全性，而疫情之后，能让消费者轻松溯源更加重要。为此，零售商们已开始直接从农场采购食品，并改善供应链技术，提升食品产地透明度，让消费者安心购买。

有机食品仍有提升空间，部分原因在于，相比其他发达市场，中国包装食品市场有机包装食品的零售额占比较低。这场疫情很可能加快消费者对有机食品的接纳，因为他们可以清楚把握产品从农场到餐桌的全过程。

与此同时，中国食杂市场还有一个显著现象，即消费者购买有机食品的意愿与实际消费之间存在很大差距：约1/3消费者自称偏爱有机食品，但实际购买比例仅为1%（见图4）。中国消费者对质量和安全的认知已不仅限于食品来源，还涉及包装和设计；用塑料膜/盒包装的水果就是一个突出的例子。

图 4

中国有机包装食品零售渗透率低于发达市场



资料来源：专家访谈、欧睿国际（Euromonitor）、英敏特（Mintel）

敏捷、灵活及合作：食杂零售商疫情危机下的制胜法宝

在疫情高峰期，维持中国食杂供应并非易事，而那些成功为焦虑的消费者提供稳定服务的零售商也获得了丰厚回报：第一季度销售额最高达到上年同期的三倍。在深入研究“食杂零售业未来”的过程中，我们对这些零售商应对中国封锁期挑战的方式进行了分析和评估。我们发现包括永辉、京东和阿里巴巴的盒马鲜生在内，其中的佼佼者都对供应链的各个环节做了调整，从采购到仓储、再到分销和最后一公里配送，无一遗漏。

它们的经历彰显了对敏捷性、灵活性及合作的重视，当然还有对疫情中加速发展的市场趋势的理解。其中最主要的趋势即购买行为向线上转移。该趋势最初因疫情封锁而被强化，但我们相信，随着中国消费者日渐习惯这种无缝而便捷的体验（这一点与数字化程度较低市场中消费者的感受不同），这一趋势也将延续下去。

永辉与多个在线购物平台合作，为无接触配送设立了社区订购和取货点，将整体销售额提升20%。盒马鲜生动作敏捷，将总部员工重新分配至拣货、定价和打包岗位，京东超市则借助合作伙伴达达快送的应用程序，雇佣了数万名送货员，将最后一公里的配送时间缩短了一倍。

在灵活性方面，京东超市的自有物流使其能够迅速将半数库存空间从电子产品切换为生活必需品，确保了供应和销售的连续性。诸家成熟的现代贸易零售商及时做出调整，一方面增加了来自长期采购伙伴的订单，一方面还主动接触地方政府，进一步拓展生鲜食品供应商来源，并争取疫情期间的运输许可。

盒马鲜生与阿里巴巴旗下的数字电商平台天猫、淘宝以及大润发共享了货源、库存、仓库及消费者数据。这帮助它们维护了库存水平，提高了营销效率，最终让线上必需品销售额翻了一番。

在整个过程中，我们观察到食杂零售业的佼佼者们均采取了战略行动以更好地抵御市场冲击，包括：加大对上游供应商的投资，重新思考获客和库存管理方式，以及深化生态圈伙伴关系；在疫情高峰期，这些行动凸显出企业的魄力。

5. 自有品牌起点较低，但正在崛起

相比发达市场，中国自有品牌产品占比一直较低。如今，领军食杂企业开始率先提高自有品牌渗透率，阿里巴巴旗下盒马鲜生一马当先，通过大力投资重塑市场。自有品牌市场若想起步腾飞，则必须让消费者感到此类品牌是“高质量和物有所值的”，而非成熟品牌的廉价替代品。自有品牌的发展还有助于缓解竞争加剧带来的利润率压力。

6. 食杂零售商改造餐饮服务模式

为了给线下引流，食杂零售商为网点引入了餐饮服务，但成功者寥寥。盒马鲜生通过提供高端食材，重塑了“食杂+餐饮”的模式，吸引了大量食客入店。餐饮服务模式成功的关键包括：与餐饮服务品牌开展战略合作、采用创新菜单以及利用餐饮服务与生鲜运营的协同效应（减少生鲜食材的损耗）。

新冠疫情加快了上述结构性趋势的发展，尤其是购买行为向线上的转变，以及消费者对优质、健康和安全产品的日益重视。为适应这些趋势，食杂零售商应积极部署线上和全渠道战略，重点投资于让顾客对所购产品放心的举措。

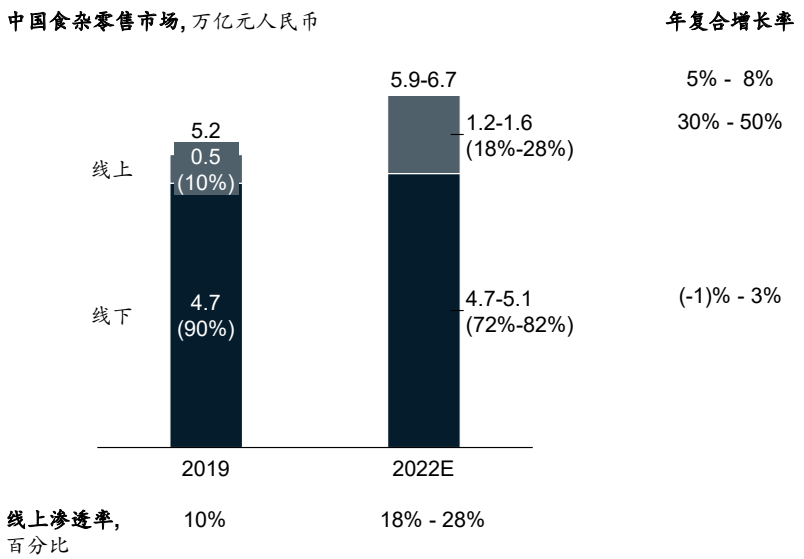


2022年中国食杂零售市场展望

为了帮助食杂零售业高管了解当前竞争态势的变化，我们设计了一个基础扎实的框架，来预测到2022年中国食杂市场不同企业的面貌。我们还在这一专有模型中纳入了对经济的普遍预测、对整个食杂市场规模及渠道和品类增长的估测。我们的核心判断与多数人的预期一致，即线下食杂零售仍将占销售额大头，但市场增长将几乎全部由线上驱动。我们估算食杂零售总额将以每年4%~6%左右的速度增长，与GDP保持一致，2022年市场规模将达到6.7万亿元人民币。在此期间，线上业务份额可能会从约10%增长至18%~28%，年复合增长率为30%~50%（见图5）。这一扩张的驱动力包括客单价增长（受到更广泛和更优质的线上商品品类的提振）以及电商企业在获客和留存方面的持续投资。

图 5

中国食杂零售市场线上份额未来几年将持续提升



资料来源：欧睿国际、专家访谈、麦肯锡分析

我们相信线下食杂零售商有望迎来4000亿元人民币的商机，但要抓住这些商机，它们需要根据消费者行为的变化调整运营模式。我们预计，约占市场份额50%的现代食杂零售商将通过重振运营模

式抢占大部分新商机，它们可能需为此开展一些早期试验，包括开设更小的门店以涵盖更广泛的细分门类，例如聚焦于包装或无包装的生鲜食品。全渠道、社区食品超市以及善于运用技术手段的便利店等新零售玩家，目前市场占比不足5%，但此类玩家预计将以每年30%的速度增长，并有望通过创新的商业模式抢占部分新市场。其他线下模式（如占市场30%的菜市场）的份额可能会被现代化的线下和线上渠道慢慢蚕食。

成熟电商企业有望继续引领线上销售，未来2~3年，它们的市场份额预计将翻一番，达到10%。我们看到阿里巴巴和京东都在壮大生鲜和非生鲜零售业务以推动增长。阿里巴巴将通过区域化冷链配送中心处理天猫订单，并通过饿了么等第三方平台完成最后一公里配送，京东则会继续拓展供应链，继续提升消费者对其生鲜产品质量的信心。

新零售玩家以及生鲜食品电商和社区团购初创企业有望斩获最高的市场增长率。这些新零售企业若能提高单店效率，合理化分配营销支出并完成整合，则可实现持续性财务增长，并通过有盈利性的小业态模式拓展至低线城市，从低起点出发，实现每年40%的增长。

线下零售商能否获得可观的线上增长份额，成为真正的全渠道玩家，很大程度上取决于它们能否重新思考数字化战略，建立适当的合作伙伴关系，下文会详述。

深剖线下企业：要赢得竞争，现代食杂零售商必须重新思考数字化及伙伴关系

随着消费者日益寻求线上和全渠道消费方式，长尾中的众多小企业恐怕难以适应。线下企业，尤其是地区或省域企业，借助对生鲜食品供应链的垂直整合以及相比全国性企业更密集的门店网点，得到了蓬勃发展。但中国的食杂市场格局过于分散，排名前十的连锁超市仅占市场份额的4%。门店数量少于100家的小企业难以吸引数字人才，难以赢得资本青睐以获取线上流量，也难以对数字化转型进行管理，因而只能仰赖第三方配送平台或社交平台，才能跟上市场步伐。但对于小企业而言，通过第三方平台获取线上流量总有些许劣势。

线下全国性大企业也面临数字化的战略选择：究竟是自建数字基础设施，还是借助合作伙伴的力量？除了在配送平台上发布广告这一快捷轻松的线上化方式以外，领军企业均做出了自己的选择，有些企业选择加深与电商巨头的合作，让它们帮助自己开发线上和全渠道服务，另一些企业则自力更生推进业务的数字化发展。

与平台企业加深战略伙伴关系：沃尔玛（Walmart）与京东携手以及大润发与阿里巴巴结盟都是合作共赢的突出实例，通过此类合作，线下合作方能改善在客户关系管理（CRM）、最后一公里配送等方方面面的数字化能力，同时又能利用自身的采购实力，改进商品和供应链管理。

自建数字化运营体系：与此同时，一些线下企业或精通技术的便利店围绕店内数字解决方案和后台基础数字化设施，发展出了可行的商业模式。**物美**旗下的多点有潜力将该领域的先期尝试转化为切实的业务成效，**永辉**也在开发自己的数字化业务，从而强化全渠道能力。几家势头很猛的便利店也有望通过完善自动化和人工智能应用，优化运营效率，实现快速增长，进而在财务层面与成熟企业一较高下。而得益于精益的采购模式、强大的品牌效应及更强的盈利能力，**钱大妈**等市场玩家或许也能够在投资者的支持下，通过特许经营模式向全国扩张。

未来几年，线下企业要强化全渠道能力，还应采取如下必要措施：

1. **利用第三方配送平台：**这是双赢之举。线下零售商可借助配送平台伙伴的低成本顾客流量及成熟的最后一公里配送服务，挖掘线上商机。配送平台也能扩大用户群，实现业务多元化，降低对餐饮外卖的依赖。

2. **强化生鲜品类：**现有生鲜零售商和电商挑战者的主要区别在于，前者在采购、供应链和物流方面具备核心竞争力。它们应借助该优势，基于消费者洞察，积极扩充和优化生鲜食品品类。

3. **克服组织内部挑战：**这是经常被忽视但非常重要的一点。根据增长战略和新的能力要求，调整现有组织结构，如组建专门的线上业务部门，同时转变观念，招募新人才，推动企业成功转型。

未来几年，大部分增长将来自那些能在数字时代重塑自身的现代领军企业、以及电商企业和新零售挑战者。利润池也将从老牌公司向上述企业转移。

结论

尽管疫情后的前景仍不明朗，但疫情给中国食杂市场造成的改变已然发生。无论线上还是线下，如今消费者越来越看重便利性，同时也越来越多地选择健康、新鲜、安全的商品。未来的市场争夺战已经打响，线下零售商正与新来者争夺消费者。无论接下来会发生什么，随着一些全球最具创新力的零售公司争相进军中国，中国食杂市场势必会呈现出生机勃勃和激动人心的发展态势。

Alex Sawaya是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；
Dymfke Kuijpers是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；
蒲仁伟（Felix Poh）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
麦恺茵是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；
卜览是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司。

作者特此感谢严逸朗、顾轶宜、郁露和卢昊对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



重返增长：中国旅游市场的前瞻思考

一场突如其来的疫情为蓬勃发展的中国旅游业按下了暂停键，民众出行意愿降低，旅游市场急剧萎缩，行业经历了一场前所未有的寒冬。随着疫情受控，遭受重挫的旅游业正在快速复苏，并有望实现新的增长。

陈洸，余子健，沈思文（Steve Saxon），Will Enger，王柯单惠，白银莲



本文基于麦肯锡8月下旬进行的旅游意愿调研，我们将首先介绍国内和境外游市场的整体表现，指出变与不变所在；然后对本次调研观察到的三大新趋势展开深入剖析，最后我们对旅游相关企业提出了五方面建议，希望可以帮助企业在后疫情时代做好前瞻性准备，打造新能力，从而实现高质量增长。

复苏向好态势进一步巩固

相比全球旅游行业情况，尤其在全球新一波疫情有迹象浮现的趋势下，中国国内游的复苏给本地旅游行业带来希望。总体而言，由于国内疫情管控实施到位，疫情受控，消费者对国内旅游的信心快速提升，国内游的复苏向好态势进一步巩固。我们预计，国庆至年末消费者的旅游出行意愿增强，人们对安全的信心与实际出行的积极度逐渐恢复到疫情前水平。

国庆至年末的出游意愿增强

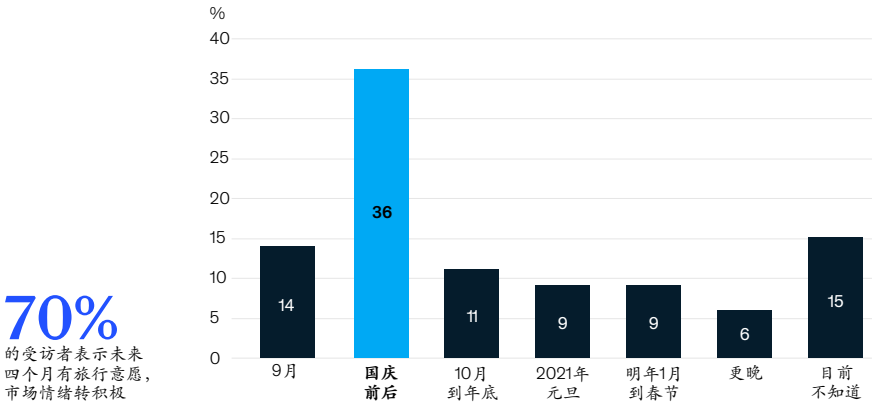
消费者积攒了大半年的旅游需求正在释放，表现在出游意愿增强，出游时间相对集中。我们5月的调研数据显示，15%的受访者表示在未来四个月有出游计划。而这次8月份的调研显示，这个数字升至70%，尤其是年轻、已婚以及退休人群的意愿更强。

下半年的旅游消费将主要集中在公众假期。比如即将到来的国庆长假，每三位受访者中就有一位表示下一次旅行将选择“十一”长假（见图1）。预计消费者的价格承受能力将有所提高，这对高端旅游相关业态是利好。

图1

下一次旅游出行时间选择国庆期间的受访者最多

您计划什么时候开启您下一次的休闲度假之旅? 受访者百分比



70%
的受访者表示未来四个月有旅行意愿，市场情绪转积极

资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

同时，在旅游业基本面持续向好的态势下，各地坚持抓好疫情的常态化防控，对部分人群有一定出行限制，比如九月中某低风险省份教育部门发布方向性指引，要求国庆假期师生尽可能不跨省出行，使得部分旅游消费转向本地或周边，但总体而言类似措施对于巩固疫情防控成果与旅游业的复苏具有正面意义。

消费者的出游意愿持续走强

在5月的调查中，上海、北京、广州、厦门和武汉市受访者在未来4个月有出游计划的比例最高达33%。而8月份的调查结果中，这一数字提高到了70%~78%，出游意愿显著提高。

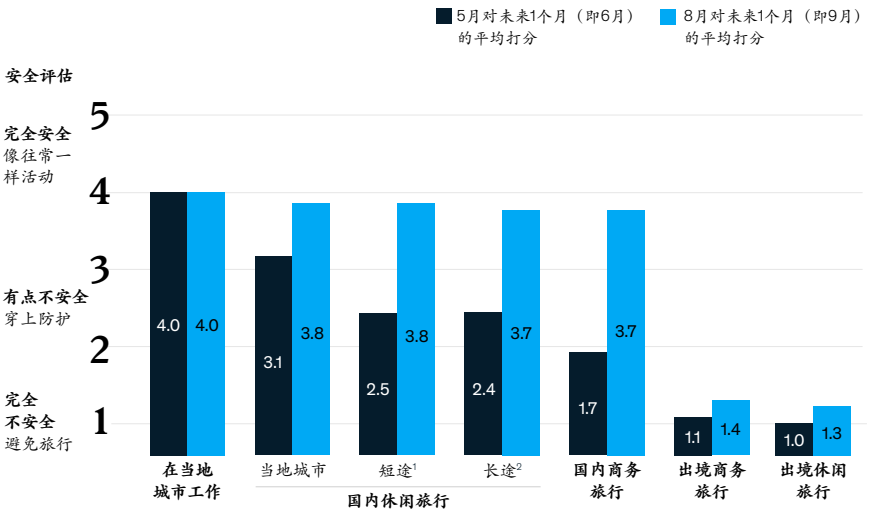
消费者对安全的信心基本回到常态

8月的出行安全信心较5月明显提高，对国内长途、短途旅游以及国内商务安全的信心接近“安全”（见图2）。在实际出行方面，城内休闲游出行率从5月份的54%提高到了8月份的73%，基本恢复到疫情前水平。国内短途旅游出行率也从19%上升至31%，国内商务出行从2%上升至25%，均有显著提高。在被问及对未来的预期时，大约75%的受访者预计未来的工作生活将恢复正常（见图3）。

图 2

受访者对国内旅行的安全信心快速恢复

在未来1个月，您认为下列旅行方式的安全性如何？请用1-5分表示。
受访者加权平均分（1-5）

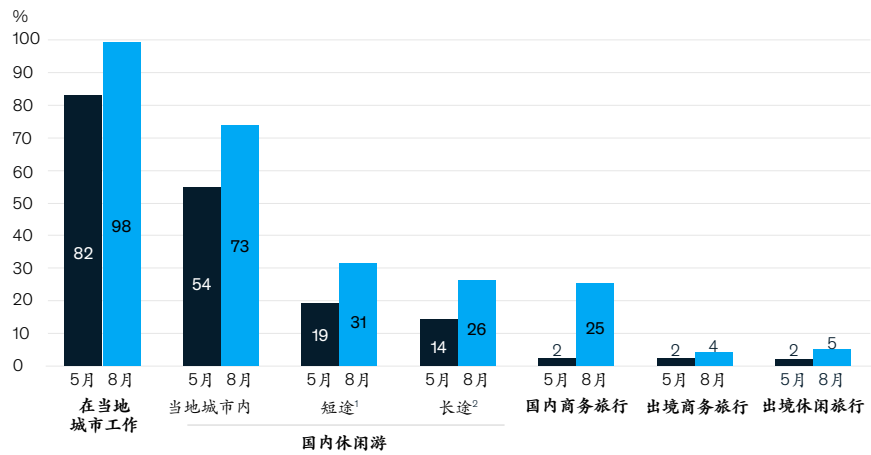


[1] 包括1-2晚和/或少于3小时的车程。
[2] 包括3晚以上。
资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研 (2020年4,5,8月)

图 3

国内游强劲回暖，本地的工作和休闲活动已几乎恢复到疫情前水平

过去2周，您是否有过下列出行活动？受访者的加权百分比



[1] 包括1-2晚和/或少于3小时的车程。
[2] 包括3晚以上。
资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研 (2020年4,5,8月)

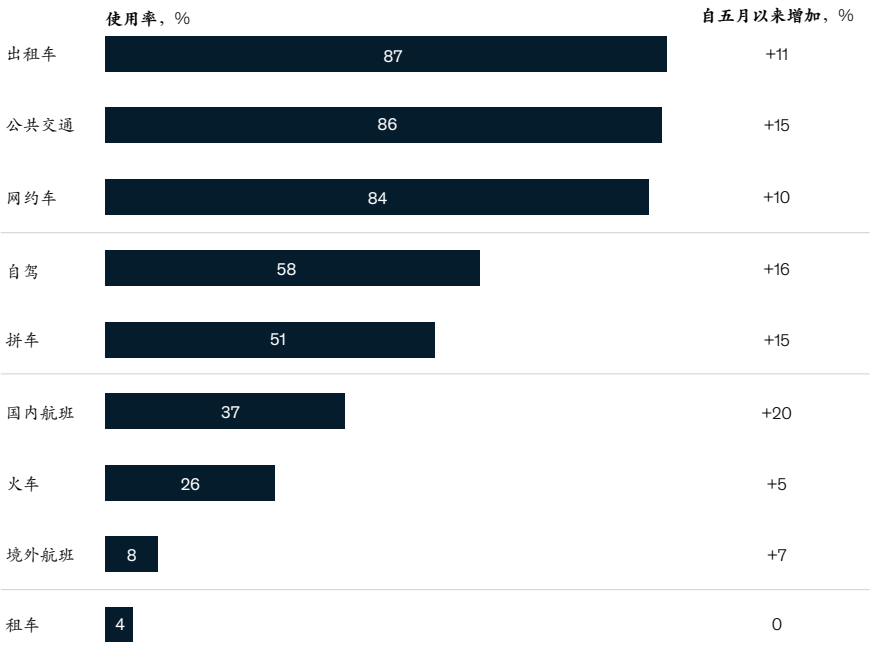
交通工具利用率增加，实际成行率稳步上升

随着安全信心与实际成行率的增加，各类交通工具的使用率也随之增加。从5月至8月，市内活动的恢复与国内出行的增多，大幅拉动了短途公共交通工具与国内航班的预订量。8月份出租车与网约车，以及市内公共交通的使用率均达到或超过约85%，与疫情前相似甚至更高。国内航班的利用率也相较5月份提高20%，达到37%的水平（见图4）。

图 4

随着当地活动恢复，短途交通工具使用率几乎恢复到疫情前水平

与疫情前相比，您过去2周是否改变了交通方式？受访者的加权百分比



资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

三大新趋势值得关注

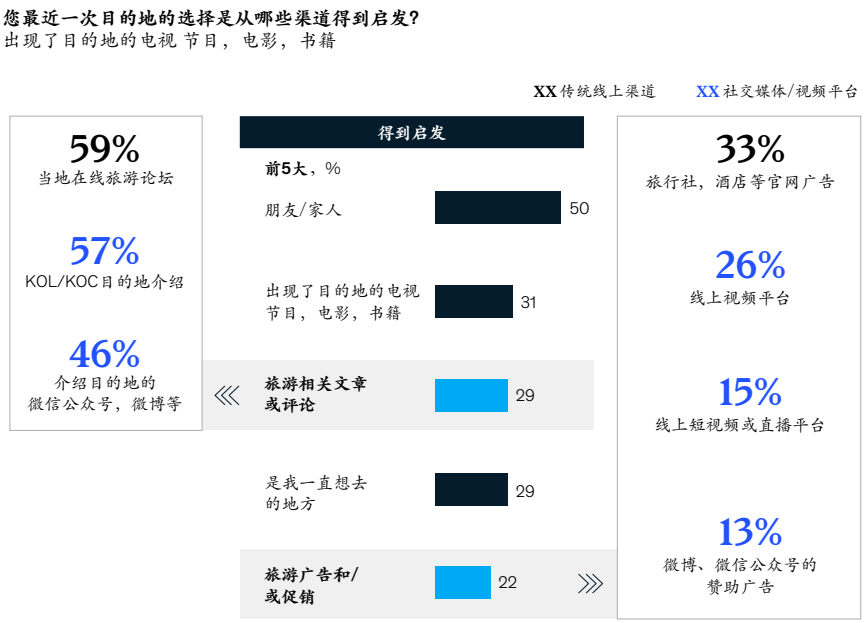
这份最新的调研也揭示了三大新趋势，包括新兴旅游信息渠道崭露头角、团体游恢复和境外游意愿复苏这三个方面，这些新的趋势意味着新的机遇，值得业界加以关注。

新兴旅游信息检索渠道崭露头角

本次调研新增了旅游信息渠道相关问题。结果显示，线上旅行社、线下旅行社以及家人朋友的介绍是受访者认为最重要的信息渠道（见图5）。有趣的是，影响旅游需求排名前五的渠道中，旅游相关的文章和评论（29%）和传统电视节目（31%）的重要程度基本持平。其中，关键意见领袖/关键意见消费者（57%）和社交媒体（46%）等渠道的影响力较高，对近三个月出游的游客的影响尤为明显（较整体高8个百分点）。

图 5

新兴的社交媒体和视频平台是获取信息的重要渠道



资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

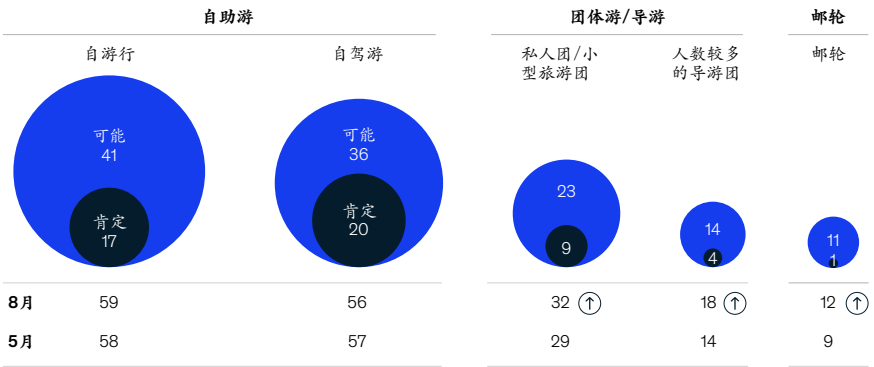
团体游复苏势头明朗

团体旅游受疫情冲击较为明显，但恢复的势头同样也比较明朗。虽然自驾游以及自由行还是受访者最偏爱的旅游方式，但对团体游以及邮轮的选择较5月份有所回升，团体游在秋冬季有望逐渐恢复。消费者对邮轮旅游的意愿从五月的9%上升至八月的12%，具备一定发展潜力（见图6）。

图 6

自助游/自驾游是时下最受欢迎的旅行方式，团体游也有望恢复

请问您下一次休闲度假旅行选择以下何种方式? 打分高于4（1-5分）受访者的加权百分比



资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

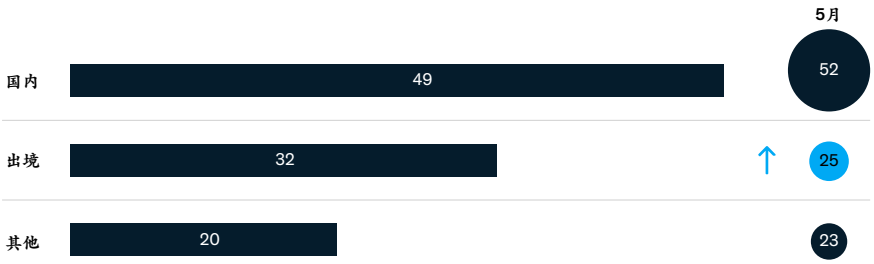
境外游意愿显示复苏迹象

下一次旅游目的地选择境外的受访人比例从25%提高到31%，东南亚，韩国等目的地国家最受游客期待。据IATA数据显示，从中国出发的国际机票搜索量从4月末的约5,000次/日上升到8月末的近43,000次/日，反映了消费者对境外游的意愿逐渐恢复，境外游需求依然存在（见图7）。

图 7

国内游进入复苏回暖快车道，境外游需求仍在，发展潜力可期

您的下一次休闲度假之旅最想去哪里？受访者的加权百分比



资料来源：麦肯锡中国游客旅游态度调研(2020年4,5,8月)

对旅游企业的关键启示

对广大旅游企业来说，为适应新挑战，捕捉新机会，需要在从冲量到提质，把握高端客群需求，加速数字营销，合力布局新兴热点目的地，捕捉出境游相关需求等五大方面做好前瞻性准备，尽早开展行动，才能赢在后疫情时代。

从冲量到提质

在客流量回暖的基础上，旅游企业应摈弃吸引流量的“冲量”打法，把握好高价值客群需求，采取注重价值创造的“提质”打法，优化收益管理，同时开发多元收入。

1. **国内旅游市场基本面恢复强劲。**航空客运量与酒店入住率明显提升，但相较游客量增长，收入收益的价值恢复尚有较大空间。

   — **国内航空运量恢复但价格承压，“随心飞”等产品竞争加剧。**国内航空市场复苏态势良好，八月运力超过2019年同期水平，客运量水平恢复至去年同期75%。与此同时，激烈的竞争使得机票价格明显承压，一至六月票价下滑幅度达40%。各航司为刺激需求纷纷推出促销产品，如东航、南航、华夏的

“随心飞”，预售机票兑换权益，短期刺激了引流创收和承载量，但对未来售票收入与定价能力形成挤压。

— **国内酒店需求上升，但收入仍有成长空间。**国内酒店业总体恢复明显，受益于国内度假休闲需求增长与国内商务出行全面复苏，八月各类酒店入住率接近去年同期的90%。“十一”假期酒店预定火爆，截至9月10日，某领先OTA平台“十一”长假期间夜量预定同比增长达三成，三亚及西部多城市（如大理、丽江、西安）酒店预订量同比翻倍。但相较客流量恢复，行业收入恢复尚有成长空间，八月底周平均客房收益（RevPar）水平接近去年同期77%。

2. **消费者提前预订周期拉长，优化预订管理策略可提升收益。**以酒店企业为例，预订成为国内消费者的新习惯，疫情期间酒店优惠预售券与“安心退“等使得消费者的预订周期拉长。以某领先OTA平台为例，今年“十一”假期国内酒店预订周期与往年相比明显提前，从八月底开始出现预订量上升，而以往多为假期前一周出现集中预订。建议酒店可根据长周期中客源结构与特质，精细化管理预订策略来提升收益。

3. **开发多元收入，打造优质休闲体验。**酒店可根据消费者的多样化需求，在休闲度假体验方面加强创新，针对性打造以酒店为目的地的度假体验产品，促进二次消费与多元收入。围绕细分客群特点通过酒店内、酒店周边及景区联动打造休闲体验。

— **一线城市酒店——推出周边休闲体验活动。**上海部分酒店推出网红“云端下午茶”吸引年轻客群，地心集市提供非遗技艺体验，开发周边滨江骑行、水上运动等，提供丰富多彩的入住体验。

— **都市圈周边度假酒店——围绕团体休闲需求推出休闲体验套餐。**国内某主打周边度假游的度假酒店在疫情期间推出团体套餐，由专业团队为商务宾客打理旅途中各项事务，提供包

含运动、活动及度假村生活等多方面的悉心指导。该度假酒店围绕度假主题打造多样化体验，中国区业务加速恢复，8月前15天入住率近90%。

— **热门度假目的地度假酒店——针对不同恢复阶段的客群推出以酒店为目的的体验产品。**三亚的某度假酒店对首先复苏的一二线城市客群与家庭出游消费者推出亲子套餐产品，无限畅玩水族馆及水世界；暑期针对年轻客群打造夜场嘉年华狂欢活动；秋冬季对候鸟人群和幼儿家庭推出多年龄段探索季主题活动。该公司中国业务7月营业额达到近2亿元，同比增长接近20%。

国庆在即，作为每年旅游消费最旺盛假期之一，客流与消费有强劲恢复的迹象，企业可借助旺季假期逐步优化收益。



把握高端客群需求

高端出境游消费回流潜力庞大，随着旅游高端消费转向国内，旅游行业企业需研判追踪高端境外消费回流趋势，进行相关布局，捕捉国内高端休闲度假与户外活动，奢侈品消费等相关领域机会。

1. **中国出境游消费力强劲，高端消费回流潜力可观。**2019年旅行行业产生逆差规模接近1.5万亿元人民币。目前疫情导致的出境游停摆意味着以往境外消费场景与旅行活动向国内市场大幅转移。

2. **国内奢侈品消费市场强势复苏。**如上海某高档商场上半年实现了同比近20%的零售额增长，广州某国际顶级奢侈品门店重开当日销售额近2,000万元，突破该品牌中国最高单店成交额历史。在国际经济疲软的情况下，奢侈品牌与零售商对中国本土化营销的资源划拨与布局，对目标消费客群在线下零售体验与本土化线上平台的渗透尤为重要。

3. **高端休闲度假与户外活动呈现消费回流趋势。**“五一”假期海南热门潜水培训点早早预约满员，潜水商家陆续开发推广国内各省小众潜点。怎样把握高端休闲与户外活动需求，线上下营销吸引回流客群，定制产品服务，提升活动周边消费将成为相关旅游从业者的重点课题。

4. **高端休闲酒店强劲恢复，受益于高端旅游消费向国内回流与休闲度假需求攀升。**高端酒店暑期恢复增速尤为引人注目，豪华高端酒店八月底入住率已赶超前期复苏较快的经济型酒店，“五一”期间全国平均房价明显高于2019年，某领先OTA平台“十一”假期五星级酒店支付均价同比上涨达13%。部分高端度假型酒店收入快速恢复，营业额相较去年实现同比增长。

国内高端群体旅游相关的高端酒店，奢侈品消费等方面的强劲复苏得益于高端客群需求的攀升。国内高端客群在出境游受限情景下，高端旅游消费向国内回流，旅游企业围绕高价值人群需求提前布局，有针对性地打造产品服务，对价值创造将尤为重要。



加速数字营销

疫情使得消费者对数字化的接受度大幅提升，旅游企业应把握机遇，推动新媒体客户触达与体验的革新，与科技平台联动获取流量，提升增长韧性，扩展想象空间。

1. **疫情加速线上化普及，迎来数字化机遇。**疫情推动了消费者对移动端与数字化触达的接受程度，旅游企业在数字化，特别是新兴数字化营销方面的布局，对业务复苏能力与长期竞争力有着深远影响。

2. **社交媒体与直播营销打造客户直联，旅游产业直播带货兴起。**通过社交媒体与直播渠道触达更广泛客群，对打造品牌知名度，同时透过社群营销，与潜在客户发生更紧密的联系，提振销售意义非凡。社交营销的销售模式联动旅游产业链上下游，提振了消费信心，促进了销售复苏。

3. **景点“云旅游”模式创新游览体验，全周期带动多元收入。**国内景点的先行者纷纷与科技平台合作创新客户触达方式，通过“云旅游”等数字化手段联动用户。未来，在人流限制大环境下，景点可在数字化基础上提升游客二次消费能力，结合消费者细分洞察，通过游前数字化触达，游中多元化服务与产品供应，游后衍生内容与周边消费，促进可持续价值创造。

4. **绑定科技巨头平台流量入口，实现收入转化。**与科技巨头深度绑定联动，结合平台流量与旅游使用场景，可为旅游企业带来增长想象空间。

合力布局新兴热点目的地

疫情对消费者的旅游偏好产生影响，前瞻性布局资源与产品设计尤为重要。企业应与政府和其他旅游企业多方合力，整体规划，积极灵活布局资源。

1. **西部和海南等目的地的快速兴起。**以“自然”、“户外”、“家庭旅游”为关键词，以疫情安全为底线。数字显示，截至9月10日，某领先OTA平台西部主要省份与海南酒店预定增长幅度显著，西藏、青海、海南、甘肃、云南预订量增幅领先，同比增长分别达1-3倍。与此同时，安全性也成为目的地吸引力要素，热点目的地在疫情防控方面表现优秀，根据某OTA平台最新数据反映，暑期出行热门度前十名目的地中有9个所在省份的疫情感染率低于全国平均水平。

2. **多方合力，整体规划，灵活布局。**在目的地整体布局方面，旅游企业应与政府深度合作，用好政策红利和企业。在资源投入方面，企业应洞察目的地与相关消费者偏好，提前布局优化产品服务，短期优化资源配置推动营销与产品服务设计，中期对已有资产升级，围绕客群丰富与优化体验套餐，前瞻性投资布局开发合作伙伴。

   — **在线旅游平台：**随着跨省旅游解禁，各平台迅速推出多主题团体游产品，对西部与海南等热门目的地加大产品更新力度。

如多个OTA平台围绕以海南、云南、四川等西部热门目的地，推出高端团、亲子游等多主题旅游产品。

— **航空公司：**通过资源倾斜与产品布局配合新兴目的地的开发。如向西部和海南增加常用于国际航线的宽体机。“随心飞”产品也刺激了西部地区的旅游业发展。

— **酒店：**大力推广当地特色产品。以三亚某高端度假酒店为例，通过与某领先OTA平台直播合作，优惠推出海南当地高端体验，1小时即售出千万元酒店套餐。

— **政府：**对目的地出台支持政策（如免税）。海南免税购物政策正式落地以来，三亚机票、酒店的搜索量分别增长了近2倍和3倍，加强了海南作为购物目的的属性。

捕捉出境游相关需求尽管出境游复苏尚待时日，但潜在机遇仍然存在。往前看应密切关注出境游复苏动态，如追踪“旅行泡泡”等相关市场新机会。同时企业应配合各地政策落实安全措施，且实施过程必须达到中国防疫标准，以提振消费者与相关政府部门信心。



1. **未来出境游的全面恢复有赖于目的地的防控政策和企业全面落实安全措施。**各国政府对疫情防控措施的跨国匹配至关重要，未来可探索“旅行泡泡”等渐进式开放相关机会。“旅行泡泡”模式对疫情安全目的地实行“白名单”，逐步开放活动范围，确保结果可控。基础设施完备且疫情控制良好的岛屿有望作为“旅行泡泡”开放举措的试验田。初期仅向低风险国家与区域游客开放某些景点，限制游客数量与活动范围，实行入境隔离并检验追踪接触人群，中后期根据试验阶段成果扩大范围。

2. **旅游企业应遵守政策，严格落实安全措施，与各国相关机构及时沟通协作，严密防控疫情。**以邮轮为例，在整个旅程中，应严格落实包括对登船前的体温测量，近期健康与接触状况调查，游客健康码检查与追踪，行程中的体温检测，通风系统检查，用餐娱乐分流，服务人员的健康状态追踪等一系列安全举措，提振旅客信心。

结语

疫情发展与复苏的非常时期，国内游强劲反弹，成为重中之重。高端客群回流明显，值得关注与投入深耕。与此同时，中国旅游消费者行为的改变意味着数字化与前瞻合力布局将成为关键。旅游行业企业需要更具前瞻性地捕捉需求，在包括新渠道、产品服务、出行方式等方面做好能力建设。旅游企业需要紧密关注出境游动态，把握出境游的恢复节奏，适度提前布局。能否敏锐把握消费者洞见与行业趋势将决定着未来的发展成败，企业必须应势而变，从容布局，从而实现后疫情时代的高质量发展。

关于麦肯锡《中国游客出游态度》调研

本报告是《暑期升温：中国旅游业进一步复苏》的续篇，我们进一步探讨了当前的关键旅游趋势，这些趋势自5月市场开始恢复以来的变化，以及对行业企业的若干启示。

在5月的调研中，我们预判国内旅游市场将会迅速恢复。为了更好地理解中国游客的出行偏好变化，我们于8月中旬再次进行了调研。我们发现上一次出现的趋势在8月得到进一步延续和加强，同时也发现了一些新的趋势。

本次调研的方法与口径与前一次一致。约2,000名受访者在过去一年均有国内或出境游，他们来自上海、北京、广州、深圳、成都、西安、厦门和武汉这8座城市。我们于8月22日～28日收集了数据，并将结果与之前两轮调研进行了对比。

陈洸是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
余子健是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；
沈思文（Steve Saxon）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；
Will Enger是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；
王柯单惠是麦肯锡顾问，常驻上海分公司；
白银莲是麦肯锡专家，常驻上海分公司。

作者谨在此衷心感谢同事 Glenn Leibowitz（王磊智）、林琳、李晓韵、索佩敏、陈子、马可怿的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



熬过当下，再造未来——奢侈品行业“抗疫”思考

危机带来了种种不确定性，奢侈品牌必须设法熬过当下、规划复苏、再塑未来。

Antonio Achille，泽沛达（Daniel Zipser）



新冠肺炎肆虐之际，所有企业的首要任务显然是保护员工、消费者和商业伙伴的健康及安全。此前，某些奢侈品企业已经积极做出调整，为应对紧迫的公共卫生需求从生产围巾和香水转产口罩和洗手液；许多奢侈品集团也纷纷向医院和其他非营利组织捐款。由于奢侈品行业关系到数百万人的生计（包括工厂工人、零售店员以及小镇的工匠），全球行业领导者已经开始着眼未来，规划长远，以确保品牌能够生存下去。

本文将探讨新冠疫情对奢侈品行业的冲击，并且指出行业高管应当思考的两项重点：采取短期行动熬过当下；运用长期思维再塑未来。

“大洗牌”还是“小波动”？

若想估算新冠疫情对整个奢侈品行业的经济影响，现在尚为时过早。但这场大流行病必将动摇行业根基——某些改变或将永久持续下去。

批发商优胜劣汰。新冠疫情暴发之前，欧洲的独立奢侈品批发商（很多都是规模较小的家族式店铺）以及某些北美的大型奢侈品百货公司便已举步维艰——一方面是因为过去20年间业内的垂直整合，一方面则因为近年来电子商务的迅速崛起。新冠疫情大流行有可能摧毁更多的奢侈品牌，并波及到那些未能全面转向垂直整合分销模式的品牌，以及仍然依靠批发渠道接触新客户和为全系列产品发展融资的新兴品牌。为了生存下去，批发商可能会采用激进的业务方针和折扣政策——对于没有采用特许经营模式的品牌，从中期看来，这种做法必定会对其品牌定位产生损害。

从境外消费转向本地购买。奢侈品行业吸引了全球消费者：整个行业有20%~30%的收入来自于境外消费。2018年，中国出境游旅客总人次超过1.5亿；据麦肯锡估算，在中国大陆之外购买奢侈品的支出约占中国消费者当年奢侈品总支出的一半以上[1]。亚洲人之所以出国购买奢侈品，不仅是因为欧洲的价格更低，也因为购物已经成为一种不可或缺的旅行体验——在品牌原产地购物让人感觉可靠而兴奋。但由于各国最近相继实施旅行限制，奢侈品消费的这一重要引擎骤然熄火。

我们预计即使解除限制，跨国旅行的恢复也很缓慢。不过，中国市场依然蕴含着奢侈品行业最可观的增长机遇。但各大品牌显然需要以新的方法吸引消费者。为了重新激活亚洲各国自身的消费市场，奢侈品牌不妨专注于定制化的本地体验，加强自身的数字化和全渠道服务能力，并且深耕二、三线城市。但最后一种方法很有挑战，因为这些城市的零售基础设施和客户服务能力都相对有限。

没有现场观众的时装秀。时装周和贸易展一直是品牌与消费者以及贸易伙伴保持活跃联系的重要途径，预计这些渠道将在一定程度上得以恢复。但我们也认为，在国际旅行和大型聚会受到限制期间，奢侈品行业应当与时装周主办方和贸易协会密切合作，以其他方式实现同样神奇的效果。企业不妨考虑协调改进时装展的日程，让各大品牌简化各自的发布计划。

实物—体验—实物。高端酒店、度假村、邮轮、美食等“体验式奢侈品”已经成为奢侈品行业最具活力、增长最快的领域之一。“千禧一代”更重视个人体验和“晒”的习惯；而“婴儿潮一代”（生于1946-1964年）虽然购买过很多奢侈品，但近年来的兴趣也在向“体验式”转变。我们预计体验式奢侈品的积极势头仍将持续，但随着消费者的兴趣暂时回归实物商品，这种势头短期内将有所放缓。

[1] Aimee Kim，来岚和泽沛达，“How young Chinese consumers are reshaping global luxury”，2019年4月

绩效分化加剧。即使在疫情暴发前，讨论奢侈品行业的平均业绩数据也没有太大意义，因为不同企业的增长率和利润率大相径庭。即便是在相同的细分市场和价位中，奢侈品牌的增速差异也很大（有的高达40%，有的却是负增长）；收益率的分布也可能从个位数到50%不等。据我们预计，以下三个因素将会导致两极分化进一步加剧：品牌的资产负债表在危机前的健康状况、运营模式的弹性（包括数字化能力、供应链敏捷性、对批发渠道的依赖性）以及针对新冠疫情采取的应对措施。

“淘金”的好机会。过去10年间，欧洲的奢侈品牌和私募股权公司一直在竞相争夺有吸引力的收购目标，美国时尚集团和中东投资者最近也加入其中。新冠疫情暴发后，其中一些收购者（尤其是奢侈品行业以外的收购者）可能会意识到自身并不具备培育这些高潜品牌的核心能力与耐心，于是有意出售这些资产。因此，曾经价格奇高的收购在疫情之后可能变得更加“实惠”。这种情况有望推动行业进一步整合，甚至催生新的奢侈品集团。

奢侈品行业一次又一次证明了自己的“再造”能力。我们对这个行业的长期潜力充满信心。不过，有些品牌经过危机的洗礼之后会变得更加强大，有的品牌则会举步维艰，其差异在很大程度上取决于企业能否在应对短期挑战的同时，着眼未来，规划长远。

全球超过40%的奢侈品产自意大利，但包括小型家族式工艺作坊在内的所有意大利工厂都因疫情关系停工。

短期重点：熬过当下

疫情期间，许多奢侈品企业的高管都展现出了关怀的一面。他们以员工和客户安全为先，主动与各利益相关方沟通其最新的卫生和安全举措、危机响应措施，以及企业为保障持续运营所做的努力。与此同时，他们必须迅速行动起来，确保企业能够走过此次危机。下面是奢侈品企业领导者应该考虑的几项短期措施。

盘点2020年的库存，重新思考2021年的新品。与去年相比，今年春季时装的销量降幅高达70%——由于消费者几乎不可能前往实体店铺挑选当季服饰，这一统计结果并不出人意料。奢侈品企业应当思考如何分阶段推出2020年的秋冬系列产品，并且制定相应的计划，应对2020年空前的库存积压——但折扣不宜太高，以免影响品牌形象。企业也应当时刻关注批发商与电子零售商针对额外库存制定的清仓计划。在某些情况下，库存互换或许比过于激进的打折促销更可取。企业不妨以礼品或其他形式的赠品来奖励忠实客户，这不仅能为他们带来惊喜，也能激发他们跨系列、跨品类购物的欲望。

加强数字化互动。由于全球仍有许多地区无法复工，电子商务就成了奢侈品牌维持销量、联系客户、营造品牌社群归属感的关键渠道。奢侈品企业应当加速数字化投资，将媒体预算的重点转向线上渠道，为客户活跃度而非品牌建设投入更多资金。除了设法改善官网及小程序的使用体验之外，企业也应该考虑与有声望的电子零售商合作。数字化营销不仅有助于提振在线销量，也能在实体店重新开门时吸引消费者到店购物。

管理现金。组建一个以采购和销售部门人员为代表的现金控制团队，负责审查支出，并通过明确责任来减少现金流出。企业还应当审查租赁合同以及所有运营支出（包括营销和会议在内），并且准备好以延长应收账款期限、安排库存互换等方式有选择地为批发商和百货公司提供支持。此外，企业还应当与各个国家和地区的政府部门密切配合，通过公共措施缓解资金紧张。

用“白纸分析”（clean-sheet）规划需求。企业应当回顾2020年的预算和库存计划，评估新冠疫情对每个地区和业务部门的影响。应当调整营收和利润预期，鼓励业务主管重新制定目标。切勿以牺牲

利润率为代价来推动销售，因为过分看重销售可能导致需求预判失误，使库存大量积压。

评估供应链强度。全球超过40%的奢侈品产自意大利，但包括小型家族式工艺作坊在内的所有意大利工厂都因疫情关系停工。奢侈品公司应该逐一评估每个品类中的每种产品，思考哪些方面受到的冲击最为严重。可供考虑的短期措施包括跨地区和跨渠道转移库存、为受影响较小的地区赋予特权、确保完成线上订单。从中期来看，奢侈品企业应该通过迅速付款和尽快复工来帮助生产合作伙伴恢复元气。如果意大利的家族式工艺作坊无法熬过这场危机，那么奢侈品行业的标志性元素——代代相传的精湛技艺造就的工匠精神，同时也是“意大利制造”的光环来源——就会永远丧失。

调整销售计划。随着人们逐渐适应了防控做法和社交距离的限制，消费者的购物行为也开始发生变化。举例而言，一些奢侈品企业表示，从价格上看，高端和低端奢侈品比中端奢侈品更有韧性，其原因或许在于报复性消费心态（渴望满足疫期或疫后被压抑的奢侈品需求）与追求实用心态（选择购买功能性产品）的叠加。这些企业还发现，疫情期间手袋和小型皮革制品的销量好于成衣。童装的销量似乎最为出色。“千禧一代”的支出削减幅度低于其他成年消费群体。虽然这是若干家奢侈品公司的共同看法，但制定销售计划时显然不能一概而论。奢侈品牌应该认真分析销售数据，并将消费者洞见融入销售计划之中。

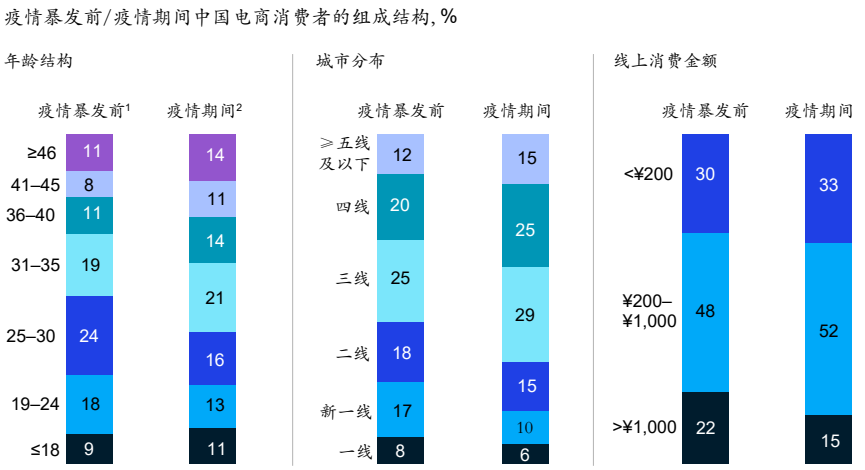
长期目标：塑造新常态

在危机期间稳定业务固然重要，但企业管理层绝不能因此忽视了长远目标。等到经济复苏时，奢侈品企业应该考虑采取以下战略行动。

把数字化视为运营模式的核心。对许多奢侈品企业来说，这场疫情是它们开发并实施线上及全渠道战略的一大契机。中国的电商市场已经吸引了新的客户群体和市场（见图1）；预计其他地区也会出现类似情况。因此，企业首先要做的就是向在线渠道分配更多投资，探索与既有电子零售商合作的新方式，以及提升数字化营销的个性

图1

疫情期间，中国电商消费者的组成结构有所变化



1 2020年1月14日至2020年1月31日数据
2 2020年2月3日至2020年2月16日数据
资料来源：QuestMobile

化程度。由于奢侈品消费者已经习惯了实体店提供的高标准服务，因此企业应着重打造同样高品质的个性化数字体验。

建立与企业韧性和转型有关的能力。过去30年间，奢侈品行业凭借创造力和创新力创造了可观的价值。如今，除了继续推进设计、营销、销售规划之外，奢侈品企业还需要积极培养管理人才，在企业韧性和转型能力方面为首席执行官提供支持。为了强调这些能力，企业不妨考虑设立一个新的高管职位：首席转型官（CTO）[2]。

以并购等手段大胆重塑生态系统。危机可能开辟新的增长途径。奢侈品企业应该思考以下几个问题："我们能否找到这样的合作伙伴：既能维持其生存，又有助于我们向邻近的市场或品类扩张？价值链上的哪些变动（例如垂直整合）比以前更具吸引力？哪些此前并不可行的合作或收购（例如在科技领域）如今变得可行了？为了补充旗下的产品组合，或者成为规模更大的奢侈品集团，我们可以收购哪些品牌？"需要注意的是，企业寻求合作或收购时，切莫只

[2] Olivier Gorter, Richard Hudson 和 Jesse Scott，"The role of the chief transformation officer"，2016 年11月

关注经济逻辑，还要考虑社会逻辑。例如，某项并购交易能否帮助陷入困境的供应商，拯救社区的就业，或者推动奢侈品行业的长远发展？

预测消费者情绪和行为的变化。消费者是奢侈品行业的“最终股东”。预计只要情况允许，人们就会希望恢复正常消费。但疫情过后的“新常态”很可能与当前情势大不相同；无论“新常态”如何，奢侈品企业都必须未雨绸缪。

举例而言，麦肯锡最近开展的首席执行官访谈显示，疫情过后可能会出现一种趋势：消费者开始渴望可持续发展以及理性消费。企业因而更有必要针对其流程和产品提供明确而详细的信息。以往的经验也表明，经历了危机所致的重大情感创伤之后，消费者的偏好可能至少会在一段时间内转向“低调的奢华”——更看重精美的工艺和悠久的传统，而非过于招摇的“锦衣珠宝”。

实施供应链的端到端数字化改造。从设立远程工作平台到布置虚拟展厅，数字技术可帮助奢侈品企业在危机期间维持生产力——甚至永久提高其生产力。此外，商业元素（虚拟陈列室、数字化原型制作和采样等）在维持消费者黏性方面也有很大价值，即使在旅行限制期间也是如此。若想实现供应链的端到端数字化改造，奢侈品企业显然需要对前沿创新技术积极投资。

虽然新冠疫情的肆虐使得2020年极为艰难，但我们相信，奢侈品行业不仅能够凭借悉心规划和巧妙执行来渡过危机，甚至还会变得更加强大。希望本文提到的几项行动，有助于奢侈品企业领导者驾驭形势，追求长期的业务发展。

Antonio Achille是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻米兰分公司；
泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司。

作者在此感谢 Anita Balchandani、Achim Berg、Raphael Buck、Aimee Kim、Emanuele Pedrotti 和 Althea Peng 对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



洞悉路况，把准方向

92 应对危机，重启增长：专访麦当劳中国首席执行官张家茵
泽沛达（Daniel Zipser）、蒲仁伟（Felix Poh）

100 掌握中国快消品行业新游戏规则：专访可口可乐大中华及韩国区总裁冯广晟（Curt Ferguson）
泽沛达（Daniel Zipser）、蒲仁伟（Felix Poh）

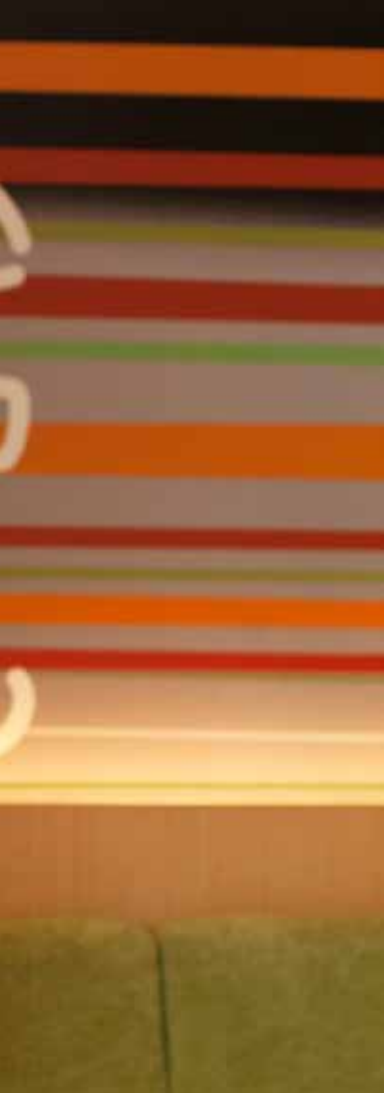




应对危机，重启增长：专访麦当劳中国首席执行官张家茵

下沉低线市场、拓展非堂食业务、开发新产品等一系列举措构成了麦当劳中国业务增长的组合拳。

泽沛达（Daniel Zipser）、蒲仁伟（Felix Poh）



引言

今年年初，新冠疫情突如其来。在政府严格的防疫措施下，多数中国消费者在居家期间选择了外卖。在当时的焦虑情绪中，许多人渴望被美食“治愈”，对未来财务状况的担忧也让他们更倾向性价比高的选择。

为防控疫情，麦当劳中国暂时关闭了湖北等多地门店，但随后也面临着巨大的复工压力。为了应对疫情，麦当劳中国首席执行官张家茵立即取消了自己的假期，迅速组建危机响应团队，全力保障全国3000多家门店的运营。此外，她还发起了慈善项目，为武汉一线抗疫人员提供餐饮保障，并将该项目推广至全国各大城市。

最近，麦肯锡驻深圳分公司的全球资深董事合伙人泽沛达（Daniel Zipser）和上海分公司的全球董事合伙人蒲仁伟（Felix Poh）对张家茵进行了采访，探讨她和她的团队如何领导麦当劳中国应对危机，重启增长。

在采访过程中，张家茵分享了麦当劳中国多管齐下推动业务重拾增长的措施，包括加快低线城市门店扩张，推动包括汽车点餐通道在内的非堂食业务，重塑门店业态，以及推出新菜单等。

张家茵

教育背景

香港中文大学EMBA

入选阿斯彭学会第五期中国英才计划，同时也是阿斯彭全球领袖网络成员

职业成就

麦当劳中国首席执行官，负责麦当劳在中国3500多家餐厅的运营及市场开拓。

连续三年（2017～2019年）被《福布斯》杂志评选为“100位中国最杰出商界女性”。

在2012～2014年担任麦当劳新加坡董事总经理及麦当劳马来西亚区域经理期间，获得年度广告主和最佳雇主奖。

曾任麦当劳中国首席营销官，领导了2008年奥运会期间的营销活动，成功扩大麦当劳在中国的市场份额，并领跑一线城市。

在李奥贝纳广告公司（Leo Burnett）担任战略规划师期间服务过多家亚洲大型快消品公司，并曾在盛世长城（Saatchi & Saatchi）、智威汤逊（J. Walter Thompson）等大型广告公司任职。

麦肯锡：新冠疫情在暴发之初给您和麦当劳中国带来什么影响？

张家茵：我们在危机响应初期主要抓安全运营，以此保护员工、服务客户。我们启动了志愿者爱心餐厅项目，为武汉一线抗疫人员提供服务，当时24小时内就有300个志愿者加入。志愿者团队的工作（包括协调防疫物资、提前全面消毒等）让所有餐厅经理都感受到了一份使命感，非常鼓舞人心。我们后来号召所有城市的餐厅经理为一线抗疫人员免费提供餐食。现在回想，员工都很自豪能为抗疫出一份力。

麦肯锡：疫情对麦当劳的工作流程和商业运营产生了哪些影响？

张家茵：餐厅的客流量都大幅减少，而且很多都位于交通枢纽。居家办公开始后，早餐销量也开始下滑。我们为此启动了一项宣传计划，从品牌信誉出发，通过无接触配送、手机点餐和自助取餐等措施提供热情的服务，让消费者对我们的卫生安全放心。我们还向员工家属介绍了我们的防护措施，让他们也能安心地让自己的丈夫、妻子或孩子重返工作岗位。后来我们发现，基于麦当劳极具价值的品牌和良好口碑，很多人在家也想吃到巨无霸或麦辣鸡腿堡。我自己就在微信和微博上看到无数这样的留言！疫情缓解之后，我们第一时间就推出了“巨无霸：我在”活动，让人们知道我们的招牌汉堡一直都在，陪伴着他们。

麦肯锡：从这场危机中，您是否发现了新的机遇，比如新的消费场景或有意思的消费者行为？

张家茵：因为疫情，很多年轻人的经济压力加大了，我们约一半的客户表示要节省开支多存钱，所以我们开始主打性价比，重点关注早餐和工作午餐等刚需。一直到4月，人们还不太敢去人群聚集的地方和去餐厅堂食，所以我们着力发展非堂食业务，消费者可以在餐厅内或店外取餐。我们也重点关注了服务速度，让消费者不用担心在店内停留过长。麦当劳从下单到取餐的全球标准时长是210秒，在中国，平均时间是150秒，属于行业顶尖水平。我们还大力推广会员项目，与消费者直接互动，吸引他们迅速回流。

当下来看，主要有4个机会。一是市场扩张、开设新店，为7亿中国家庭提供服务。我们会继续下沉低线市场，加快增长速度。二是非堂食业务。外卖、汽车点餐通道、手机点餐和自助取餐都是我们的关注重点。这一机会能通过“组合打法”提高我们服务的整体便利性，不仅是服务地点的便利，更在于对服务方式的优化以及对“便利”和“安全”的重新定义。三是产品开发。正餐是消费者来麦当劳的主要需求，但他们同时也在寻求新的选择，我们也在开发新品，比如4月推出的新款炸鸡。四是数字化。疫情暴发前，我们的数字化

程度大约是60%，现已超过80%（包括自助点餐机），手机点、取餐是主要增长来源。可以说，我们用几个月的时间实现了本来需要两年来完成的发展。

麦肯锡：您刚刚提到了新的门店业态，具体有什么想法？

张家茵：非堂食在我们的业务总量中大约占70%。虽然很难预测该比例是否会维持，但即便堂食回暖，这个趋势不会变。我们必须一手抓堂食的增长，一手抓非堂食的进一步发展。在中国，我们开设了许多汽车点餐通道，但仍有继续扩张的空间，汽车点餐通道也是我们全球的核心竞争力。

现在外送是大潮流，大约占总销售额的30%。我们有自己的骑手团队，也与第三方平台合作，我们自己的平台也会越做越大。随着手机取餐的快速发展，我们也在思考如何调整餐厅布局。在餐厅有限的空间内，我们应该多预留一些座位，还是扩大备餐和厨房空间来加快上餐速度？在北京这样的一线城市，餐厅面积可以小一点，因为人们更看重上餐速度，CBD白领一般“拿了就走”。但在低线城市，家庭用餐仍是主流，所以我们会保证全面的堂食体验。

麦肯锡：麦当劳是否也在适应消费者口味的变化，提供更健康的餐食？会根据当地人的偏好调整菜单吗？

张家茵：我们正在加大宣传力度，让人们更好地了解麦当劳在这方面的努力。比如，降低盐含量、将烹调油换成菜籽调和油，减少饱和脂肪含量，让食物更有益于心脏健康。我们是中国唯一一家在全国范围内使用菜籽调和油的快餐连锁。此外，我们还增加了蔬菜选项，客人可以把套餐中的薯条换成鲜蔬杯或玉米杯；我们针对儿童的开心乐园餐遵循了中华营养学会的膳食指南，套餐可以选择迷你薯条、苹果片或者鲜蔬杯和饮料（牛奶或低糖果汁）；我们也一直坚持提高营养透明度，推出了少于500大卡套餐。总体而言，我们在营养健康方面落实了多项措施。消费者应该已经注意到了这些变化，我们也会积极宣传。今后，我们还会推动更多举措的落地，开辟新的食品平台。



麦肯锡：在消费者对麦当劳品牌的期待和积极创新、调整菜单之间，是否存在矛盾？

张家茵：我们的重点是迎合消费者需求，打造能带来回头客、经久不衰的产品。例如，4月新推出的安格斯汉堡和麦麦脆汁鸡就瞄准了主要的新市场，就像当年推出麦咖啡（McCafé）来迎合咖啡消费者一样。当然，中国消费者偏年轻、偏好变化很快，所以我们也通过甜品和饮料创新来保持新鲜感。我们的冰淇淋和饮料经常推陈出新，比如现在的榴莲冰淇淋和冲绳黑糖风味波波麦旋风，既有视觉冲击力，也很适合讲故事。这些快速迭代的创新在保持消费者新鲜感的同时，也推动了品牌建设。我们还会与IP合作，开展一些活动，比如与东方梦工厂出品的《飞奔去月球》（Over the Moon）合作，这部动画电影已于10月在网飞（Netflix）上映。当然还有“小黄人”，我们之前围绕这个动画角色进行了许多融合创新，让“吃”成为一种好玩的社交娱乐体验。

麦肯锡：麦当劳在疫情最严重的时候是否遭遇过供应链挑战？面向未来，您认为供应链是否会有所变化？

张家茵：我们预先制定了应急计划，而且跟供应商有着多年的合作伙伴关系，所以供应链安全得到了保障。我们在国内有很强的肉类和生鲜产品采购网络，可以灵活应对市场变化。我们的进口牛肉和

阿拉斯加鱼类供应也一直没有中断。春节期间因为人流下降和高库存，我们在基础设施上受到了一些挑战，但我们的供应链韧性较强，所有问题最终都成功解决。在后疫情时期，如何减少供应链中断的风险比较关键，目前我们的大方向是本地化采购、尽量自给自足，以及在全球范围内开发备用选项或第二货源。

麦肯锡：过去20～25年里，西方快餐企业在中国餐饮业一直有着独特地位。您认为未来的挑战是什么？中国本土快餐企业是否会进一步扩张？

张家茵：能在全国范围内开店的本土企业肯定会继续扩张。无论是饮料还是地方美食，他们都在快速学习、快速发展，并逐渐形成了竞争力。便利店也不容小视，它们有独特的竞争优势，在外带早餐和午餐上给消费者提供了更多选择。但总体来看，西餐在中国市场的份额仍然不大，有很大的增长空间。目前我们仍未脱离危机期，短期目标是恢复至疫情前的水平。长期来看，中国消费者希望进一步提高生活水平，也会不断尝试新事物。消费升级会持续，我们也会对菜单和门店业态做出相应调整。

麦肯锡：麦当劳中国在麦当劳全球业务中扮演什么角色？

张家茵：我们会跟全球团队分享我们的痛点和解决方案，也会向其他国家的团队取经。中国团队与全球团队之间的友谊与互信不断在加强。

麦肯锡：麦当劳中国的运营模式是否会发生持久性变化，或受到持久性影响？

张家茵：我们会把餐厅安全措施保持下去。如今，我们仍然每天都测量员工的体温，如果您打包一份麦当劳，纸袋上会记录备餐人员的信息和体温数据。我们减少了办公室员工的出差频次，而且我们发现出差少反而效率高。数字化让我们看到哪些事情需要面对面沟通，哪些可以远程解决，也帮助我们重新梳理和思考运营与效率的问题，包括管理餐厅和追踪订单的方式，比如我们的中央数据监控系统可以高效完成相关任务，并对市场走访调查形成补充。

麦肯锡：从个人角度而言，您在疫情期间带领团队应对挑战，有没有一些领导力或其他方面的启发与经验？

张家茵：在面对诸多不确定性时，你需要高举清晰的宗旨方向，才能激励和引领整个公司。企业的价值观和文化虽然平时看不见、摸不着，但在这种关键时刻就变得十分重要。如果所有人都秉持相同的价值观，全心全意帮助他人，以服务社区为荣，我们能成为更好的人，也能成就更好的品牌。从商业角度来看，这确实是引领变革、重塑愿景的好机会。公司能有这样的机会加速转型，我很兴奋，也更加有动力。

泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；
蒲仁伟（Felix Poh）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



掌握中国快消品行业新游戏规则：专访可口可乐大中华及韩国区总裁冯广晟（Curt Ferguson）

可口可乐中国持续将重心转向健康相关领域的做法，被证明是有先见之明的。

泽沛达（Daniel Zipser）、蒲仁伟（Felix Poh）

引言

冯广晟在可口可乐公司任职的这些年经历过很多重大事件。西非暴发埃博拉疫情时，他在西非任高管，今年又在中国遭遇新冠疫情挑战，因此他在领导公司应对危机方面经验丰富。亲历过这些危机，让这位在可口可乐公司工作了40年的老将非常重视预防规划，正是得益于此，在今年年初新冠疫情暴发时，该公司才会有应对章程可循、有应急团队可以调遣，而这些都帮助公司顺利渡过了危机。

作为可口可乐大中华及韩国区总裁，在他的领导下，公司50家装瓶厂的4.7万名员工基本都没有感染新冠病毒，可口可乐中国区的大部分业务不仅维持了正常运营，还充分抓住春节期间的消费热潮。随着中国逐渐从新冠疫情中复苏，消费者的喜好也在快速变化，在此背景下，可口可乐中国持续将重心转向健康相关领域的做法，也被证明是有先见之明的。

新冠疫情从根本上改变了中国快消品市场格局。消费者减少从实体店购买产品、更多转向网购，这些变化给快消品行业高管们带来诸多挑战。为了解可口可乐中国如何应对挑战，以及随着中国消费者重新定义居家消费的新体验，快消品公司未来何去何从的大趋势，麦肯锡驻深圳分公司全球资深董事合伙人、大中华区消费和零售咨询业务负责人泽沛达（Daniel Zipser）和麦肯锡驻上海分公司全球董事合伙人蒲仁伟（Felix Poh）对冯广晟进行了专访。

冯广晟

教育背景：
冯广晟（Curt Ferguson）先生拥有印第安纳大学凯莱商学院（The Indiana University Kelley School of Business）金融管理专业理学学士学位。此外，他还完成了斯坦福大学（Stanford University）的管理发展课程以及沃顿商学院（Wharton School）和埃默里大学（Emory University）的管理培训课程。

他曾荣膺美国印第安纳大学校友会奖（Academy of Alumni Fellows）；任美国印第安纳大学基金会国际委员会和凯莱商学院院长顾问委员会委员。

职业成就：
领导可口可乐公司在大中华区、韩国和蒙古国的业务，所负责的零售业务规模达120亿美元，服务逾17亿消费者，系统内直属员工5万人，并支持其他50多万个关联性岗位。

2016年起担任可口可乐大中华及韩国区总裁。

从2011年开始，任可口可乐公司中东及北非区总裁，负责巴基斯坦和阿富汗等34个国家的业务。

2003年起担任可口可乐西非地区的高级区域总监，2005年担任北非和西非地区总裁，常驻开罗，负责27个国家的业务。

1988年调任亚洲，在可口可乐泰国、印度尼西亚、新加坡、马来西亚、柬埔寨、尼泊尔、斯里兰卡和越南分公司担任一系列管理和装瓶业务相关工作。

1983年在佐治亚州亚特兰大加入可口可乐公司。

麦肯锡：新冠疫情给消费者行为、渠道格局和公司的应对措施带来了哪些显著变化？

冯广晟：安全是我们在应对疫情初期最关心的首要问题。根据在西非应对埃博拉的经验，我们首先确保给特许装瓶厂的所有员工及其家人提供充足的个人防护装备，并进行病毒防护的相关教育。在危机最严重时，微信成为极有价值的沟通工具，它帮助我们在公司内部传达安全信息并分组管理武汉两家工厂的员工。我们还实行轮班制，让各班次员工彼此隔离，以确保一旦工厂内出现感染者，能立即切断病毒传播链路。

消费者方面，一切都转向了线上。户外和途中场景的销售渠道完全关闭，我们聚焦于3、4个核心SKU。当时消费者想要且信赖的商品是可乐和方便面，我们专注于此。后来，我们又开始提供不同规格的产品：迷你罐，父母可以用它来奖励协助做家务的孩子。现在，随着情况恢复正常，人们更关注健康，这对我们的茶饮料品牌、“可口可乐纤维+”产品和零度产品都很有助力。

麦肯锡：您认为快消品公司在中国市场的“下一个常态”是什么？可口可乐长期战略思路是否有所转变？

冯广晟：线上渠道的加速发展一直很惊人，而且这种情况会持续下去。3月份以来，除市场访查外我只去过三次超市。有一次，我用手机订了一打鸡蛋，30分钟后就到货了！比较困难的一点是要弄清楚谁来承担物流成本，卖方还是送货方？与此同时，消费者重新发现了家的意义，这也在推动转变。云厨房模式正在学习利用中国极其卓越的配送系统。有些服务推出了10种不同概念的全套菜单选择，为顾客送餐上门，顾客们甚至以为背后有真正的传统餐厅参与其中。我预计这类模式将会增加。

我们所有的客户都在重新考虑实体零售方面应该怎么做。显然在某些区域，你必须有实体店，但未来实体店在多大程度上是不可或缺的？以可口可乐公司旗下的咖世家（Costa Coffee）为例：它是一个零售网点，但它的作用只是做咖啡吗？还是可以提供一种体验，或是作为一个配送中心？它的功能正在被重新定义。传统快消品公司是由场景、渠道、消费者和品牌来定义的。新冠疫情将这些因素混到了一起——除非产品送到了家门口，否则消费者不一定要去亲身体验。这意味着你必须真正确定营销组合，明确如何分配不同渠道的投资。新冠疫情无形之中改写了很多规则。我们需要弄清楚新的规则是什么。

麦肯锡：您有没有找到一种方法，让线上消费者也能像在实体店一样冲动购物？

冯广晟：坦率而言，未来道路并不是百分之百明确的。一些户外和途中场景的渠道正在恢复——可能恢复到疫情前的八成——但有些业务永远都回不来了，那么用什么来填补缺口？在线上，我们回到了麦当劳的老套路——使用最基本的“建议式销售”技巧，不过这次是在数字化渠道中——比如问“您的汉堡要配薯条或可乐吗？”事实证明，这很有效。话虽如此，我们是做品牌的，要确保自己不只是卖商品。

麦肯锡：您认为未来12到18个月，中国快消品公司和零售商面临哪些关键挑战？

冯广晟：可口可乐在中国面临的最直接挑战是，如何在各种限制条件之下，将我们与中国蒙牛乳业的低温奶合资企业的新设备安装起来！从更广泛的角度来说，作为一家装瓶企业或是传统快消品公司，我们的职责是为数百万销售点供货，但如今智能手机也能成为销售网点。如何让我们的产品送到智能手机用户手上并确保这些用户的需求得到重视，这个问题让我夜不成寐。有各种不同的模式值得考虑，比如通过订购让消费者定期收到产品，或与生态圈伙伴合作，围绕消费者编织一张更紧密的网络，不过我想，这个难题目前还没有任何人有很好的答案。

麦肯锡：你们有没有因这次疫情而推出新的员工举措或是改变工作模式？

冯广晟：我们更倾向于面对面合作的工作模式，为此我们正在研究，如何在视频会议常态化的情况下保留企业文化。无论是虚拟会议还是其他方式，我们都无法保证在做决策时每个人都在场，因此我们考虑建立更多的敏捷团队和合作伙伴关系。疫情期间，确保个人防护装备及时供应，为逾4.7万名员工及其家人提供保护，这些对于增强员工参与意识大有帮助。我们还建立计分卡，让每个人都明白需要做什么。无论是重开工厂、维持供应，还是搞清楚某些产品的销售动因，我们都在建立明确的目标和步骤。例如，零度可乐的销量一度增长了89%，于是我们的库存系统从“准时制”（Just-in-time）转变为“保障制”(Just-in-case)，以确保在需求激增的情况下，供应能跟得上。作为一家有50家工厂、在中国各地销售750亿瓶产品的公司，这不是一夜之间就能实现的。面对所有不确定性，至少我们可以用自己的方式来定义事情，并专注于我们的员工和系统。现在，我们的市场份额超过以往任何时候。

麦肯锡：目前，新冠疫情在中国得到更有效的控制，您认为可口可乐在中国可以做些什么，以便给可口可乐全球分公司做出表率，为它们应对危机及危机后的恢复重建提供指引？

冯广晟：我们投入大量精力教育拉丁美洲和美国的员工，让他们了解数字化如何改变了中国的零售格局，对消费者、零售商和批发商意味着什么。针对中国市场的变化及其影响，我们建立了一个系统。我

们在中国市场的装瓶合作伙伴——太古和中粮与其他市场瓶装集团举办研讨会，详细介绍了工厂的运作，包括工厂周边控制措施、温度检查、轮班隔离以及SKU管理。我们还讨论了如何保护家人、安全运输并解决供应链问题。我们甚至用自己的供应链支持其他市场。时至今日，我们仍从信赖的中国供应商那里采购个人防护装备供应美国工厂和客户。经过不断的修正和迭代，如今运输过程顺畅多了，对此我深感骄傲。

麦肯锡：让各方走到一起，朝向一个共同目标努力是否很难？面对近在眼前的危机，还能轻易做到关注重点、心无旁骛吗？

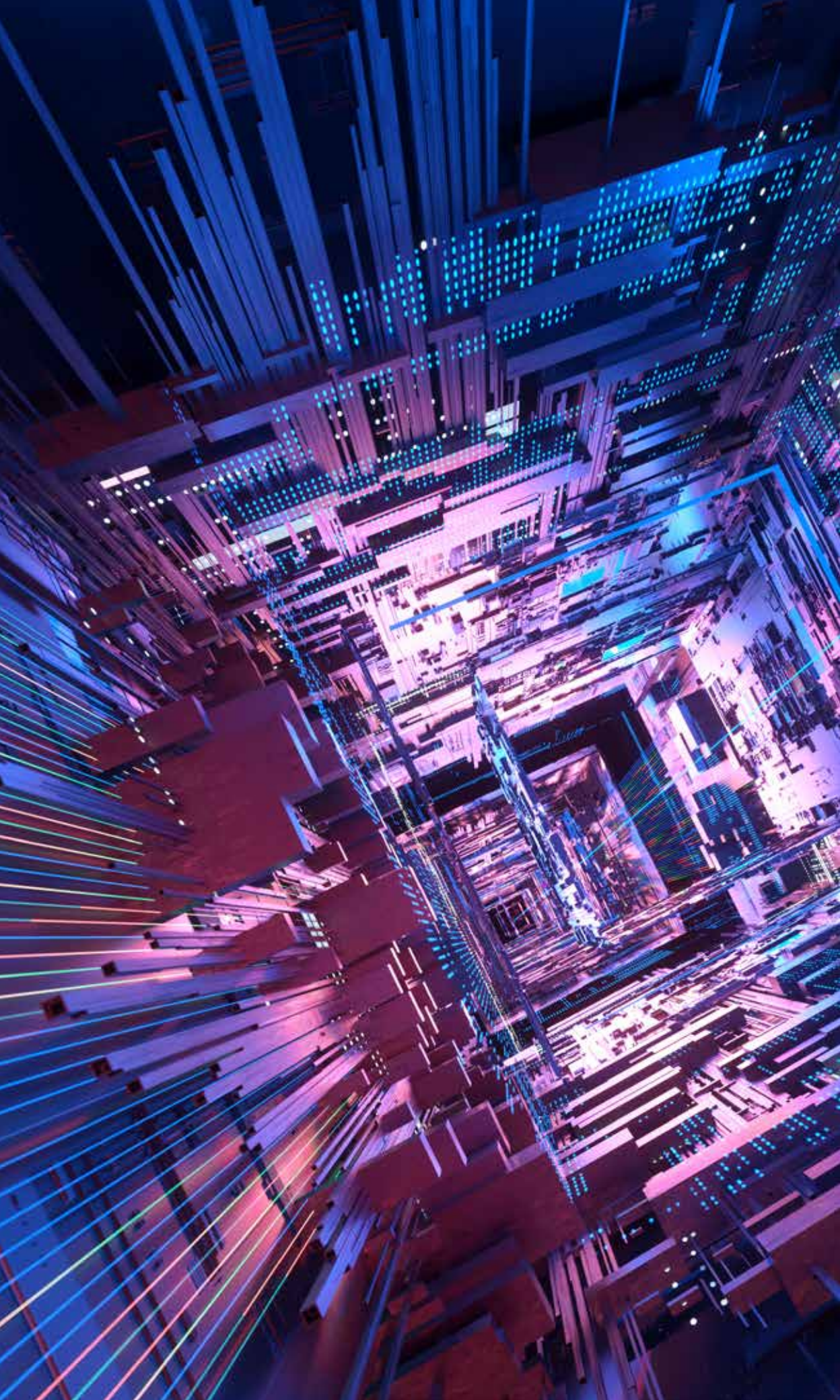
冯广晟：计分卡系统让每个人都能关注重点。当时我们还从武汉工厂调出了库存的产品并送至医院，因为在危急情况下，我们希望尽可能以最快速度供应饮用水。在其他城市，大家都想继续经营；我们想向社会展示，我们能够继续运作并建立了必要的规章制度——我们在上海的浓缩液工厂就一直没有关闭。我们庆幸我们的工厂能够维持运转，因为春节前后消费者纷纷囤货、需求激增。

麦肯锡：在管理这次疫情的过程中，您在个人领导力方面有哪些体会？

冯广晟：我在中东和西非工作过相当长时间，因此我被紧急疏散的次数可能比可口可乐公司的任何高管都要多！这些经历让我看到，有多少领导者站到了一线。新冠疫情期间，我们对一些资历较浅的管理者委以重任，因为他们就在现场，并且表现出愿意付出更多努力的强烈意愿。我们很幸运能有这样一些员工——他们经受了巨大的压力、投入很多时间加班加点。在此期间，5、6位有能力的领导者脱颖而出，他们做得非常好。另一个体会就是，在中国，我们总是预先为突发事件（例如自然灾害）做好准备。我们有一个紧急危机应对小组，这令我们受益匪浅。人们说运气是自己创造的——我们几乎每件事都非常幸运，这并不是偶然。

泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；
蒲仁伟（Felix Poh）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。





深踩油门，借数加速

108 中国数字化营销再探索
贝山（Caleb Balloch）、David Pountney、叶海、卜览、李智博、陈郁融

120 发挥社交电商力量，推动中国业务增长
贝山（Caleb Balloch）、卜览、李智博

130 登上零售 B2B 快车，破局传统渠道分销难题
周嘉、蒲仁伟、徐雷、陈曦



中国数字化营销再探索

经济有效地触达中国数字化消费者并实现可观价值，从未像今天这般具有挑战性。

贝山（Caleb Balloch）、David Pountney、叶海、卜览、李智博、陈郁融



对于品牌而言，与消费者建立有意义和有价值的数字化互动比以往任何时候都更为重要。在新冠疫情暴发之前，通过数字化方式与中国消费者互动对品牌而言已经极具吸引力。中国8.55亿消费者每天花在手机上的时间平均高达6个小时，是美国消费者的两倍，每年通过手机购买的商品和服务价值高达2万亿美元。自新冠疫情暴发以来，消费者更为数字化，他们通过手机购买更多类别的商品，包括之前去商店购买的食品杂货等。

如何触达中国数字消费者，这一问题给品牌带来了前所未有的挑战。一方面，数字营销成本很高。在新冠疫情暴发前的三年，获客和留客成本便以平均每年20%的速度增长。在新冠疫情导致门店停业和公共活动被取消后，数字营销成本进一步上升，原因是几乎所有品牌都加大了通过数字化方式接触中国消费者的努力，有些品牌甚至将所有营销预算都投入到了数字化营销。

另一个挑战来自数字营销的复杂性。各品牌要面对五花八门的消费者触达渠道。在中国，阿里巴巴和腾讯等公司的超大平台在疫情暴发前就已经相当强大。现如今这类公司的影响力更是如日中天：它们在互联网领域的覆盖面得到进一步巩固，业务版图涵盖从电子商务、社交媒体到视频、游戏、音乐、地图、新闻和电子支付等方方面面。虽然看上去数字营销是在向简单化发展，但实际情况却相反：主流应用已经分裂为数百个小程序和子频道，抖音（TikTok，领先的短视频平台）和哔哩哔哩（Bilibili，领先的动漫、漫画和游戏内容社区）等新平台的受欢迎度呈现爆发式增长，流媒体直播广受欢迎，这些均导致所谓的消费者关注度变得“颗粒化”，换言之，触及消费者的渠道变得高度碎片化。

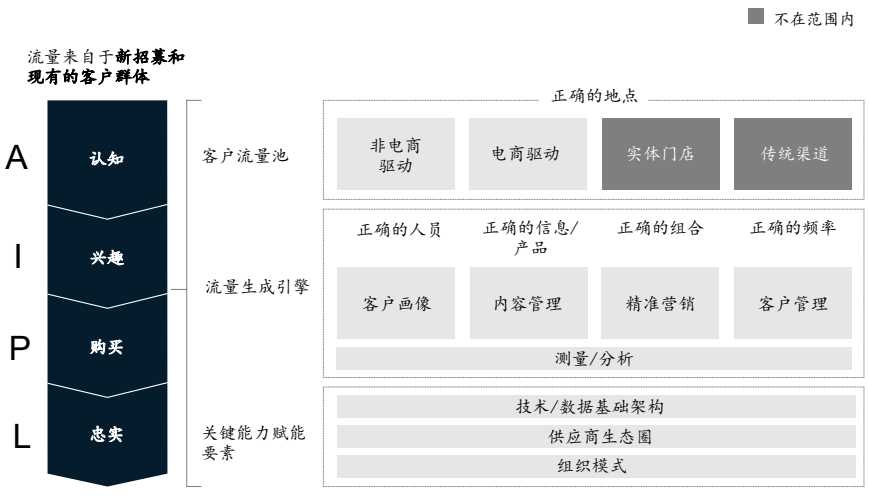
品牌在生成“私域”流量方面（即品牌无需向第三方平台付费、可完全掌控并直接触达消费者的沟通渠道）也有更多选择。腾讯功能强大的微信平台率先使用小程序，赋能品牌建立类似于微信原生应用的体验，直接触达并激活用户。目前其他平台也在开发这一功能。小程序使得每一个消费者触点都可以被品牌直接追踪并使用，这与品牌在天猫和京东等平台上产生的“公域”流量形成鲜明对比，因为天猫和京东等平台保留了对消费者数据的所有权。

面对上述巨大挑战，中国的领先公司在创造有价值、可变现的流量方面表现出色。行之有效的数字营销可以使品牌的目标受众规模扩大20%~40%，点击率增加2~5倍，营销投资回报率（MROI）上升20%~30%，每用户平均收入增长高达10%。在本文中，我们将重点说明品牌应如何采取系统性方法来驾驭非常复杂的市场并确定重点所在，从而最终实现既定目标，即经济有效地触达消费者并实现可观价值。

营销的基本要素一直没变——找到你的目标消费者，在正确的时间和地点，为他们提供正确的产品和信息。数字化时代的不同之处在于，营销技术（简称MarTech）让品牌能够以最少成本加速并最大化实现这一基本操作（见图1）。

图 1

生成高质量流量需要选择流量池，并开发具有强大赋能要素的流量引擎



资料来源：专家访谈；小组讨论

1

绩效优先的方法优先使用公共电商平台提供的工具和功能，在这些平台上可能需要花费品牌数字营销预算的60%。这一方法通常对拥有强大存量客群和较高消费者认知度的知名品牌最有效。例如，一家领先的国际美妆品牌已经与阿里巴巴和天猫建立了全方位的深度战略关系。他们共同开发了包括9~10个关键用例的流量生成引擎来建立360度客户画像，并根据画像将受众范围拓展了50%以上，品牌在阿里巴巴的生态圈中精准找到这些客户，并积极优化触达客户所采用的内容和关键意见领袖（KOL）。通过这些做法，品牌的营销投资回报率提升了20%~30%。

2

牵手网红的方法利用社交媒体和中国蓬勃发展的“粉丝经济”来提升品牌形象和知名度。这一方法聚焦知名度高、拥有大量粉丝的名人和KOL以及拥有适量粉丝的普通消费者——关键意见消费者（KOC）。对于现有品牌认知度较低或不具备现成营销矩阵的较新品牌来说，这是最有效的策略。例如，中国本土新晋美妆品牌“完美日记”将网红营销作为主要驱动手段，实现了快速发展。他们创建了包括9~10个关键用例的流量生成引擎，重点关注如何优化使用KOL和KOC以触达消费者。具体做法包括：他们对客户和6000名KOL/KOC进行了细致分类以提高匹配度，通过A/B测试动态开发内容以及大规模集中管理超过一万个客户微信群等。该品牌之所以能在过去三年实现超过30亿元人民币的增长，并有效控制营销成本，上述举措便是关键。

3

独特优势的方法通过将消费者引至品牌自有的应用程序和其他渠道，建立自己的私域流量池。这一方法让品牌能够获取大量客户数据，最适合具有强大的市场营销、数据分析和IT能力的成熟品牌。例如，一家领先的运动鞋及服装品牌建立了市场领先的流量创造引擎，使之能够根据各个私有应用程序/网站及公共社媒平台的活动创建统一的客户画像，该品牌重新瞄准生态圈中的特定客户及相似客群，并对登录页面、内容和客户服务进行了个性化调整以提高客户参与度。这些举措大幅提升了品牌的点击率、每用户平均收入和投资回报率，推动其电商业务增长领先同业。

4

垂直领域专业化的方法也以发展私域流量为目标，但重点是利用社交渠道在消费者心中建立起专业度及可信度。这种方法适用于需要专家和科学知识支持的品类。例如，一家领先的婴儿配方奶粉品牌建立了聚焦于私有和公共社交平台的流量创造引擎：构建线上个性化专业咨询服务，管理“病毒式”口碑营销，并根据消费者的转化倾向，以最优方式对潜在消费者进行再营销。这一方法帮助该品牌将转化率提升了30%，获客成本降低20%。

选择流量池：借助自身优势

想要成功驾驭中国复杂的数字市场并产生高质量流量，品牌首先需要盘点自身优势。公司需要考虑自己的品牌成熟度、客群特征、投资偏好以及希望对客户数据等资产有多大的控制权。随后，领先品牌会利用这一战略性的自我诊断来选择一个核心流量池，公域还是私域、商务还是非商务领域。尽管各类流量池在功能性上已逐渐趋同，但仍有一些现实性区别。以下四种模型或可帮助品牌更好地思考其流量池的关注重点（见图2）。

图 2

每种模型都聚焦于各自的流量和渠道，但同时也继续参与其他象限内的活动

	1 绩效优先	2 牵手网红	3 独特优势	4 垂直领域专业化
关键流量池	• 公开的电商平台	• 公共社交/垂直平台	• 品牌.com • 品牌APP/小程序	• 咨询服务应用 • 垂直解决方案应用程序
关键成功因素	• 在各方面与渠道生态圈建立战略伙伴关系	• 优秀的社交内容管理、个性化和优化	• 强大的自有渠道资产/能力和一致的端到端客户体验	• 专业的行业知识和服务
优点	• 快速的技术更新 • 较少的内部分析需求	• 较高的品牌曝光 • 顺应热点趋势的用户原创内容	• 强大的品牌形象 • 拥有消费者数据	• 强大的品牌形象和高曝光 • 高转化率
缺点	• 对活动和客户数据的控制有限 • 议价能力低	• 难以进行转化和客户旅程改善	• 技术成本高 • 对内部营销能力要求高	• 仅特定行业可行 • 维护成本高

资料来源：专家访谈；小组讨论；媒体检索

成功的品牌在深入挖掘核心流量池的同时，也需要对其他流量池的优势领域进行投资，以便抓住广泛机会、充分利用相关趋势。与中国消费者建立联系并施加影响是一个复杂的平衡过程，需要在公域与私域、商务与非商务流量之间进行正确组合。

精准的流量生成引擎

强大的流量生成引擎使品牌可以自动优化并识别正确的客户（客户分析）、正确的产品消息（内容管理）以及消息传递的正确时间和频率（客户管理）。它们还可以将这三种元素结合起来（精准营销）并实时对结果进行测量及分析。

但若要进行客户分析、内容管理、客户管理和精确营销并创造较大影响力，则意味着品牌要从数百个可能的举措或用例中进行选择。为了缩小范围，我们分析了在流量产生方面处于领先地位的品牌，发现15~20个用例是一个合适的规模。这些用例将足以涵盖营销漏斗的所有主要流量池和阶段，其中有5~6个专门针对品牌的核心流量池，目标在于发展竞争优势（见图3）。

例如，一个采取“绩效优先”方法的国际领先美妆品牌希望在其天猫旗舰店为不同消费者群体打造最合适的营销内容。该公司与一家人工智能供应商合作，即时创建数千个由不同模特、产品照片和颜色构成的页面布局。每一个布局都在客户中进行动态的A/B测试，以找到能产生最高购买率的页面。通过这一尝试，该公司的投资回报率提高了20%，而年设计成本降低了50%。

一个采取“垂直领域专业化”方法的婴儿配方奶粉品牌基于其在社群营销和客户拓展方面的优势打造了微信小程序，并围绕这一小程序开发组织了最重要的用例。小程序中嵌入了人工智能技术来处理数据并进一步细分客户，以实现精准营销。到2020年第二季度，现有客户的转化率已从2019年底推出时的8%升至30%。

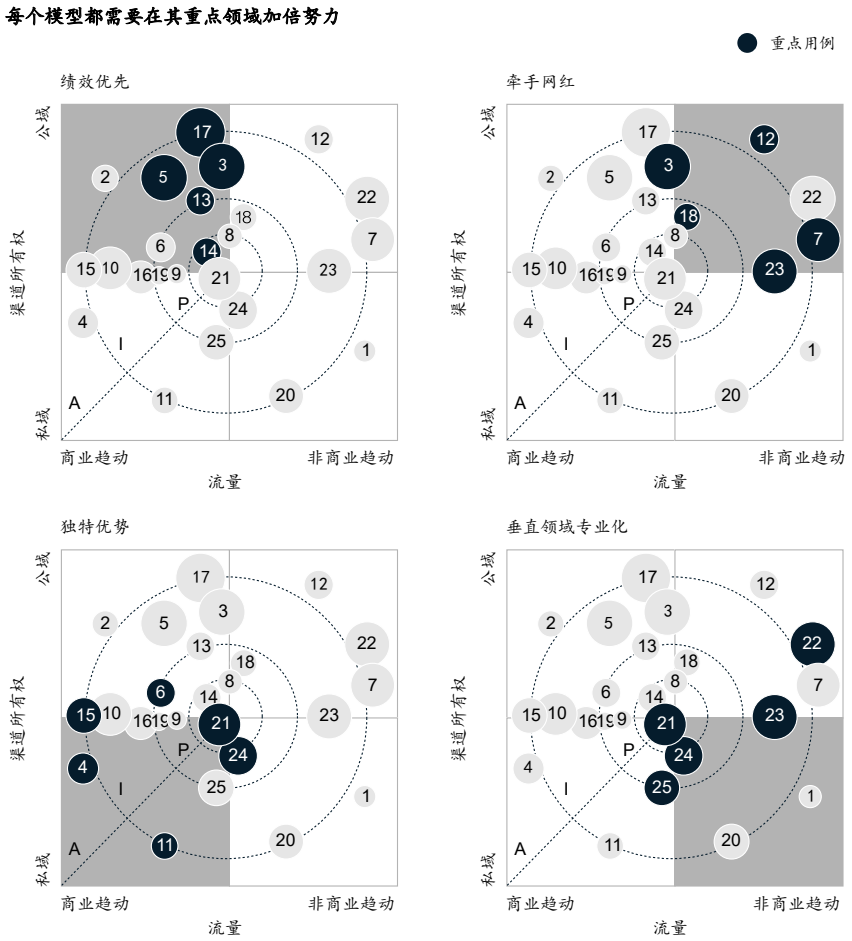
图 3a

25个领先“流量引擎”用例，每种模型会优先使用这些用例的不同组合

	4个引擎的重点用例举例
客户分析	1 整合第三方数据源用于筛选目标受众
	2 发放免费样品用于换取用户数据
	3 通过丰富的数据构建模型，并锁定高价值的潜在客户
	4 通过网站浏览历史进行再营销优化
内容管理	5 针对受众群体实现广告的个性化和动态创意
	6 基于场合/事件的营销
	7 通过自动化KPI监控，优化KOL绩效
	8 利用客群行为及细分数据优化向目标受众提供内容
	9 主动推动社交分享传播
	10 基于用户行为变化推送个性化内容
	11 核心品牌资产管理、停用和资产授权管理
	12 通过名人和KOL管理微博热搜
精准营销	13 通过满足“客户-企业-客户”调查中未被满足的需求进行产品创新
	14 快速测试并跟踪多平台绩效
	15 快速迭代，采用最佳营销方案
	16 根据细分客户匹配个性化网页/落地页面
	17 根据电商数据进行天猫全域营销
	18 广告发行和投放优化
	19 动态、个性化的电邮营销
	20 在搜索和垂直平台上优化关键词
客户管理	21 360度客户视图、倾向性评分和建模
	22 口碑管理（如产品评价和实时评论）
	23 通过群组管理和朋友圈广告进行微信营销
	24 专业咨询服务和基于客户旅程不同阶段的定制化客户互动
	25 “I”到“P”客户旅程优化

图 3b

25个领先“流量引擎”用例，每种模型会优先使用这些用例的不同组合



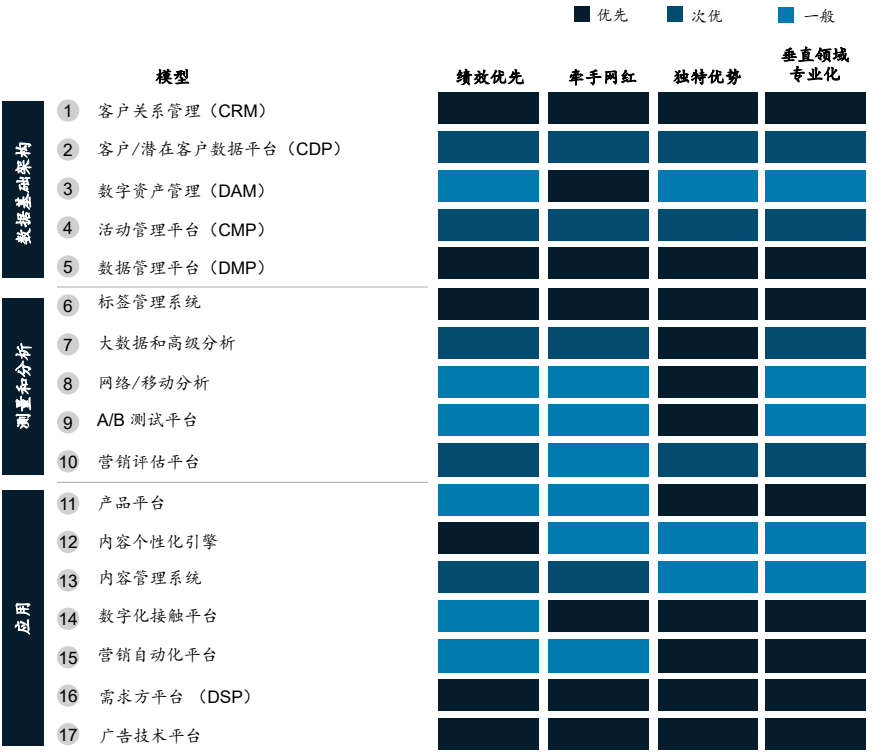
资料来源：专家访谈；小组讨论

精益技术和数据基础架构

构建用例并开发有效的流量生成引擎需要种类繁多的技术、数据工具和功能。大多数品牌需要15~20种不同功能以满足其在应用、分析和数据基础架构方面的各种需要。其中一些是所有品牌都需要的核心能力，比如客户关系管理（CRM）和数据管理平台（DMP）。而其他能力（占比大约一半）则旨在实现影响力并提供竞争优势（见图4）。

图4

4种模型在数据存储和分析方面有共同需求，但各技术应用的用例优先级各有不同



例如，一个采取“牵手网红”方法的中国本土新晋美妆品牌为6000多名在社交平台上推广或展示公司产品的KOL和KOC建立了标签管理系统。这一工具会根据位置、粉丝群体、年龄群和渠道来识别这些社群影响者并将他们细分为数百个迷你KOL组，然后对他们进行实时绩效监测、分析，并做出相应调整。该公司还利用数字化客户接触系统和人工智能驱动的聊天机器人来提高同时管理多个群聊的效率。公司的点击率和转化率因此均提高了10%~15%。

另一方面，一个“独特优势”的领先运动时尚品牌建立了处于市场领先地位的大数据和高级分析引擎，例如统一的客户数据平台（CDP）和活动管理平台（CMP）。这些平台利用品牌从自己的购物、训练和跑步应用程序及微信群获取的客户数据——占其全部客

户购买数据的50%——推动其电子商务业务在2019年实现了强劲增长。

没有一个品牌能够一次性开发出所有的功能。领先的品牌通过有效结合速赢方法与长期目标，简化其IT和数据相关战略，而不是去建立一个庞大的两年路线图。它们从几个一年内便可建立并运行的核心功能出发，推动这些功能产生实质性影响，然后在接下来的两三年里继续迭代升级，并在此基础上构建其他功能。

平衡的供应商生态圈

无论是将技术和数据能力外包，还是在内部运营，品牌都需要与广告价值链和营销技术生态圈的合作伙伴展开合作。在中国，已有逾5000家营销技术供应商在这一领域展开竞争，大型平台也是如此。事实上，各品牌与阿里巴巴（如品牌数据银行）或腾讯营销解决方案（如腾讯的数据云）的合作已经非常广泛，已成为数字营销的标配。

领先品牌会进一步与一系列节点服务提供商合作。它们使用许多现成的解决方案，并能够根据品牌核心需求定制能力。例如，尽管一些领先品牌与阿里巴巴紧密合作，但它们也会利用第三方供应商的动态内容技术和数据湖基础设施，以确保可以快速应用营销技术。

敏捷的组织模式

中国的数字化环境日新月异。在如此难以预测的环境下，品牌需要建立灵活的组织模式，使其能够持续关注环境变化并能快速调整适应以抓住新机遇。这意味着企业不仅要聘用具有丰富绩效营销经验的人才，还需要可以胜任新角色的人才，包括：数字营销负责人（与营销负责人和品牌总经理共同组成营销战略团队）、社群营销人员（负责社交平台内容营销）、KOL/KOC发展人员以及CRM活动设计师（负责重新激活休眠客户）。

敏捷的组织模式还意味着，要以新的思维方式来面对新环境，相信没有任何事情是一成不变的。领先品牌采取尝试并学习的态度，不断分析业绩和衡量数据以确定何时何地需要进行调整。它们通常

从建立项目作战室开始，抽调来自不同职能和部门的人员组成作战室，通过合作培养这种思维模式的转变（见图5）。

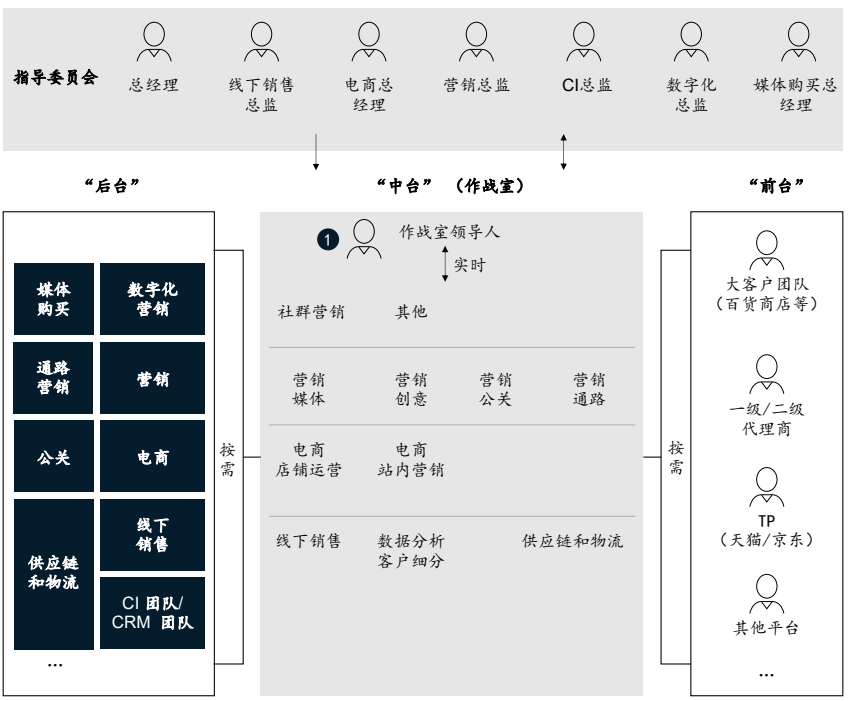
开启航程

为产生高质量流量并实施有影响力的数字营销，我们可以分三步走。第一步要确定重点。这需要品牌对自身优势进行诊断，确定机会的大小，并设定一个广阔的整体愿景目标。品牌可以以此为依据来确定其关键客户流量池和流量引擎用例的优先顺序，从而在最短的时间内产生最大的影响。

第二阶段要抓住速赢机会。这将创造前进动力，并证明进一步行动和投资的价值。具体包括建立作战室、建立供应商伙伴关系、构建解决方案、在数周内启动，然后在数个为期1~2周的冲刺中不断改进。目标是在12周内产生实际影响。

图5

通过“数字化作战室”强化在新数字化营销举措上的跨团队合作并提升效率



资料来源：专家访谈；小组讨论

在第一个用例启动运行并且流量生成开始加速之后，品牌可以再回过头来规划完整的中长期转型战略，包括下一波用例，这些用例将对客户旅程和公司能力产生真实、可衡量的持久影响。

通过确保战略聚焦、根据影响力对用例进行优先排序、启动“速赢”冲刺、构建生态圈和发展合作伙伴关系以及——也是最重要的一点——在组织中的各个部门构建能力，公司可以在消费者从认知到成为忠实客户的整个旅程中施加真正的影响力（见图6）。

图6

流量生成而打造的整体解决方案



资料来源：专家访谈；小组讨论；媒体检索

贝山（Caleb Balloch）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
David Pountney是麦肯锡全球董事合伙人，常驻墨尔本分公司；
叶海是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
卜览是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
李智博是麦肯锡客户发展中心负责人，陈郁融是麦肯锡咨询顾问，均常驻上海分公司。

麦肯锡公司2020年版权所有。



发挥社交电商力量，推动中国业务增长

社交电商以社交媒体带动销售，已成为当前中国最热门的商业趋势之一，同时也是一股重要的颠覆性力量。

贝山（Caleb Balloch）、卜览、李智博



过去5年，中国社交电商实现了三位数增长。很多品牌都已纷纷部署社交电商，他们的成功证明了社交电商的潜力。借助社交电商，一些新进入者迅速发展业务并触达中国低线城市的新消费者。

随着行业竞争加剧，品牌应迅速行动，在社交电商领域获取先发优势，并制定社交电商战术手册，为未来增长做好准备。

社交应用的兴起

如今，中国大众消费者每天在移动互联网上花费的时间超过7个小时，这一数字比新冠疫情危机之前增加了1/5。在这7个小时中，约有2/3的时间都花在了社交或内容应用上。越来越多的用户开始从社交媒体、关键意见领袖/关键意见消费者（KOL/KOC）和朋友处寻找信息，从而做出购买决定。

调研发现，消费者50%的购物兴趣和25%的购买行为都受到社交或内容应用影响，这比2017年的37%和7%有了明显提高（图1）。整个社交电商市场规模预计将比2019年增长一倍以上，总销售额在2021年将达到2.9万亿元人民币（图2）。

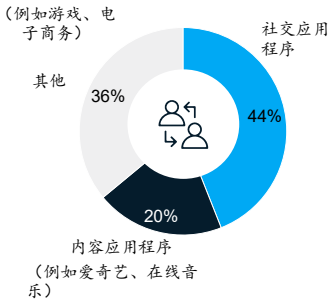
已开始深耕社交电商的品牌和平台正在收获成功：主要社交电商平台（如拼多多和兴盛优选）的月活跃用户数同比分别增长92%和233%。

一些最大的跨国和本土快消品（FMCG）品牌已开始在此类社交平台上进行销售，而诸如TST庭秘密等新兴品牌，也已实现了迅猛增长。

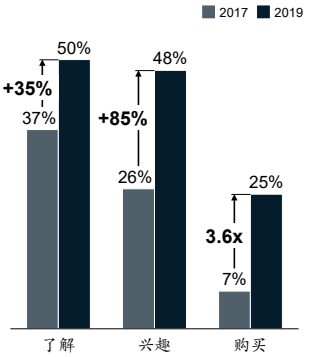
图1

社交日益成为消费者生活的中心

用在社交和内容上的时间占在线时间的65%以上[1]，中国移动互联网每月在线时间百分比



社交活动对“购买”的影响力增强，
受访者百分比



新冠疫情加快了这一转变

在疫情刚结束时期，人们在移动互联网上花费的时间增加了**20%**，从6.1小时提高到**7.3小时**

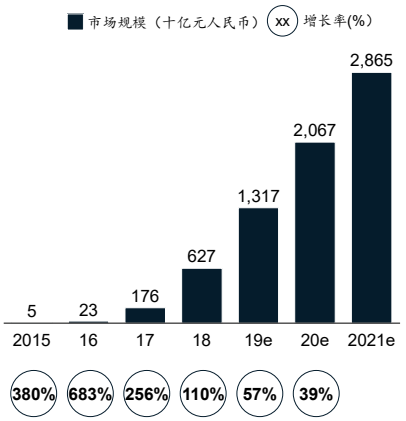
约60%的消费者将选择继续避开高人流的线下购物，**约36%**的消费者将通过新的线上渠道购物

[1]QuestMobile TRUTH China Mobile Database，2020年2月
资料来源：2017、2019年数字消费者调查

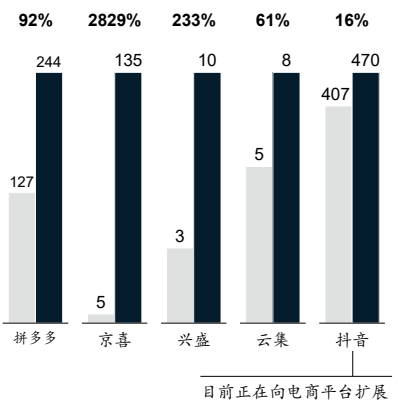
图2

社交电商发展迅猛，多家知名平台迅速崛起

社交电商整体市场规模与增长



社交电商主要平台增长
月活用户（百万），同比增长%



来源：iReseach，Questmobile报告，Trustdata报告，公司新闻稿

上述逆势增长，是在实体销售停滞不前以及线上销售增长放缓的背景下实现的，因此尤其难能可贵。

麦肯锡《2019年中国数字消费者趋势报告》显示，阿里巴巴和京东等传统电子商务网站的电商销售额增速已下降至20%~25%左右，而随着品牌竞争加剧和市场日趋饱和，获客及留客成本均在不断飙升。

社交电商的兴起以及传统电商增长缓慢，引发了对整个价值链的颠覆：

— 消费者的品牌参与度越发活跃。品牌资产和忠诚度主要通过社交互动和消费者之间的口碑传播得以培养，而不再仅限于品牌和消费者之间。

— 业务模式更加复杂。随着直销模式的再度复苏，用户可通过推荐朋友成为会员和转化销售获得奖励。与传统模式相比，这些业务模式通常要求更高的销售利润率和更低的营销支出，从而造成了渠道冲突。

— 创新走向协作化。品牌KOL和KOC紧密合作，共同开发新产品并打造下一波趋势。

— 内部运营敏捷化。跨职能团队以快速迭代的方式工作，测试新想法并打破部门孤岛。

中国5类社交电商原型

中国有5类主要的社交电商原型（图3）。

— 社交引流型平台——KOL和KOC将消费者引导至新兴的电商平台或品牌商店。

— 社交营销式电商平台——KOL和KOC将客户引导至电商品牌店。

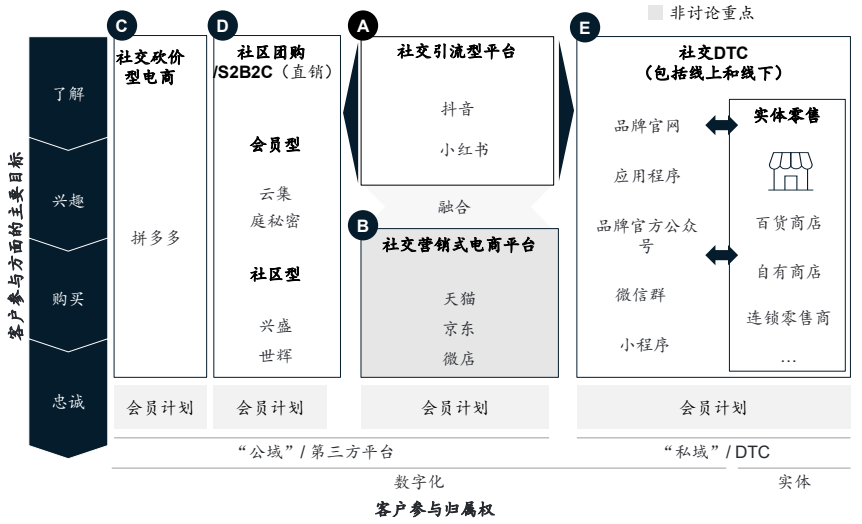
— 社交砍价型电商——每带来一名新增客户都可享受更低的价格，以此激励产品的社交分享。

— 社区团购/S2B2C——通过佣金激励消费者和小企业向朋友圈或社交圈销售。

— 社交DTC——品牌和KOL/KOC在品牌运营的微信群中直接与消费者互动，并通过品牌自有平台或微信小程序实现销售转化。

图 3

社交电商可分为5类主要原型



典型的社交打法

- **A 社交引流型平台：**通过KOL和KOC将消费者引导至新兴的电商平台或品牌商店
- **B 社交营销式电商平台：**通过KOL和KOC将客户引导至电商品牌店
- **C 社交砍价型电商：**每带来一名新增客户即可享受更低的价格，以此激励分享行为
- **D 社区团购/S2B2C:** 直销模式，通过佣金激励消费者和小企业向朋友圈或社交圈销售
- **E 社交DTC：**以品牌和KOL/KOC运营的微信群推动社交参与，在小程序和品牌官网实现销售转化

资料来源：麦肯锡分析

本文将深入探讨每一种新兴原型，即社交引流型平台、社交砍价型电商、社区团购/S2B2C和社交DTC。

社交引流型平台

美食和生活博主李子柒是KOL有效利用社交引流型平台的一个典型例子。她通过发布在四川省农村地区的传统生活和烹饪艺术视频，已成为中国最大的社交媒体明星之一。在建立了庞大的粉丝基础后（微博2600万，抖音3900万，YouTube1100万），李子柒开始经营同名的传统中式包装食品品牌以及推广第三方品牌食品，并通过其经营的天猫网店将上述商品直接卖给关注者。

李子柒在2019年的产品销售额逾一亿元人民币，是前一年的三倍多，她的成功证明了将社交内容转化为商业成果的力量。

这种社交电商打法是培养客群、通过丰富的内容和互动加强其参与度、以及建立品牌忠诚度的有效方式。

社交引流型平台的内容平台是挖掘机会的关键。最引人注目的例子是大获成功的短视频平台抖音和生活平台小红书（消费者可以在该平台上点评产品并分享生活方式）。这些社交主导型平台除了为淘宝和京东等传统电商平台吸引流量外，还推出了自己的电商销售功能和品牌商店，尽管后者仍处于初期阶段，目前尚无重要品牌入驻。

社交砍价型电商

植护是此模式的范例，它通过社交折扣平台拼多多成功捕获了众多消费者。通过为消费者提供比同行低30%的价格（只要消费者能够凑齐足够多的朋友一起购买产品），植护在短短两年内已成长为中国四大纸巾品牌之一。

美妆品牌韩束也取得了类似的成功，在打入低线城市客群后，其线上销售实现了约100%的同比增长。通过为拼多多平台的团购提供高达40%的折扣，该品牌成功清理滞销库存或即将过保质期的库存。

社交折扣平台的主要优势之一是能够以“性价比”定位瞄准价格敏感型客户。尽管中国新一代消费者的大部分都集中在北京和上海等城市中心，但绵阳、盐城和自贡等低线城市也变得越发重要，其消费群体拥有相当大的可支配收入并且热衷于线上优惠。

社区团购/S2B2C

新兴的社区团购/S2B2C原型范例有兴盛优选和云集，以及护肤品销售商TST庭秘密。该原型的特点是对直销模式进行了数字化改进，通过奖金和佣金激励个人用户对熟人朋友进行销售。

TST庭秘密是一家美容品牌，通过“微商”社交直销业务模式在2020年将销售额扩大到超过300亿元人民币，运营仅7年即获得600万会员，自2017年以来的年复合增长率达150%。个人用户在其社交网络中进行推荐可获得15%~32%的佣金，现在已有多位名人加入其直销队伍。目前，庭秘密正从自有品牌直销模式扩展到基于生活会员的社区模式。

社区O2O和S2B2C平台尽管仍然呈分散局面，但在疫情封锁期间出现复苏（尤其是生鲜农产品的重复购买）。在这种模式下，品牌通过平台销售，平台则激励团长向朋友和熟人进行销售。在S2B2C模式下，以会员制的云集为例，平台销售精选的高性价比产品，平台和团长完全在线上运营。在社区O2O模式下，例如兴盛优选的日用品平台，团长通常是线下住宅社区中心的小店老板。品牌和平台可以将商品直接批量发货给小店主，后者进一步将商品分销给更广泛的客群。这种方式显著降低了物流成本，而物流成本一直是线上销售小金额商品（例如生鲜农产品）的主要障碍。

社区团购平台依赖消费者和个人销售的激励机制推动增长，这与“传统”电子商务截然不同。许多品牌正从品牌主导式的营销支出转向以消费者为基础的销售激励。一些品牌甚至推出了全新的独立产品线和品牌，从而在不损害其传统渠道销售的情况下充分利用这一机会。

社交DTC

美妆品牌完美日记彰显了社交DTC的潜力，在三年时间内就成为化妆品领域的新兴头部玩家。完美日记虽然起步规模不大，但在2019年总销售额已超过30亿元人民币，比2018年增长了5倍。完美日记的销售几乎全部都在线上，微信群和小程序的社交DTC运营是其管理消费群体的核心环节，约占销售额的1/4。

其高增长一部分就源于社交DTC业务的成功。会员被拉入微信群并积极参与品牌管理的虚拟形象、生活内容和美容窍门等活动，双方形成互动。平台的KOL和KOC阵容达到6000多人，不断推动公域及私域的社交DTC参与度。得益于强大的社交DTC运营能力，完美日记能够在销售漏斗的获客和兴趣层面拥有更高的消费者流量，从而为其带来更多的自发重复流量，并帮助其通过资源交换与天猫和淘宝进行有力的谈判。

捕捉机会

尽管许多品牌已进入社交电商赛道，但他们采取的自发性或零散式方法并不一定成功。

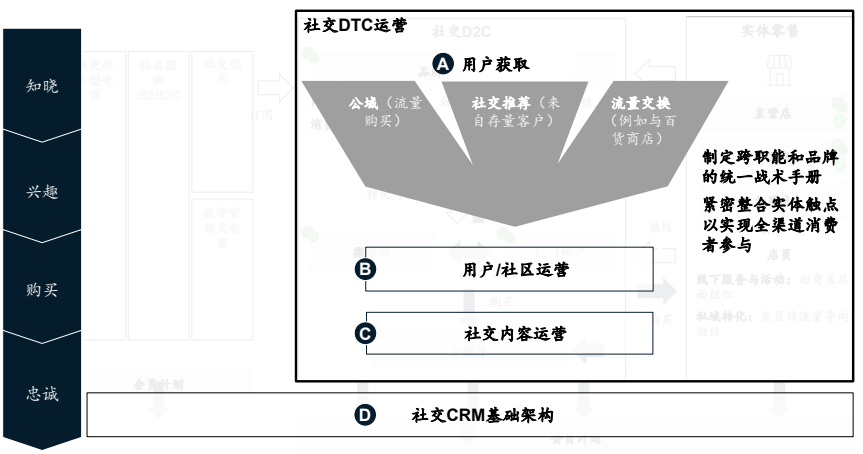
一些品牌无法在社交电商中产生足够的高质量流量，或只能带来较低的销售或转化率。另外一些品牌则受困于渠道整合不佳、职能孤岛、客户关系归属权不足以及群组或内容的消息传达不一致等问题。

大规模打造成功的社交电商需要新的战术手册。例如，制定“制胜”的社交DTC手册需要以下四种新的（或升级的）能力：用户获取、用户/社区运营、社交内容运营以及社交和CRM基础架构（图4）。

用户获取：用户主要来自以下三种来源的组合——公域（通过购买流量）、社交推荐（来自存量客户）和流量交换（例如来自电商平台或百货商店）。完美日记的客户旅程将客群从公域带到私域，通过丰富的社交内容吸引流量，将其推荐到微信群以建立参与度和忠诚度，并促进其在微信小程序或天猫旗舰店的转化率。其旅程本身很简单，私人微信群和线上商店转化能令其更容易触达到消费者。

图 4

社交DTC的目标“战术手册”——用户获取、用户/社区运营、社交内容运营以及社交和CRM基础架构



资料来源：麦肯锡分析

用户/社区运营：在获客之后，品牌下一步需要精细管理社区，以确保成员的活跃度。例如，某领先运动服装零售商会让门店经理担任“迷你CEO”，以管理其社区和门店。他们招募三种类型的KOL/KOC来提高社区参与度：品牌大使提供体育活动；网络名人作为代言和运动服装的模特，在社交渠道上进行推广；社区合作伙伴在店内或运动场所提供建议。其他品牌则可能选择雇用KOC（甚至是虚拟形象）来增强用户互动。此外，需要精细地对消费者进行细分，以确保最佳的内容与契合度，继而缜密有序地挖掘最大潜力。

社交内容运营：需要开发稳定、高质量的内容流并进行严格的监控，从而充分利用社交营销的“病毒式”传播特点。内容来自品牌、用户原创和第三方来源组合。其中，生活相关内容是关键，因为过多的公开推销产品内容会导致消费者厌烦。例如，完美日记发布有吸引力、高相关性的内容，不仅有人们预期的美容诀窍，还包括饮食或休闲方面的生活内容。虽然内容应当反映品牌的内核（例如，突出人们无忧无虑享受生活的积极人生态度），但不一定需要提及特定品牌。同样，对KOL/KOC的使用至关重要，品牌应制定策略对其输入内容进行铺垫或跟进，将其效果最大化。

社交和CRM基础架构：上述一切的基础是拥有适当的基础架构以进行关系管理。这包括将工作迁移到微信，例如，运营小程序以启动DTC电商，以及将现有系统与百货商店集成。CRM系统和其他客户关系管理工具也应做到全渠道打通。

其他社交电商原型也需要自己的战术手册，并针对具体模式做出调整。例如，社区团购模式通常使用差异化的产品组合策略，以确保平台维持足够的利润率，并将卖家跨渠道窜货的风险降到最低。

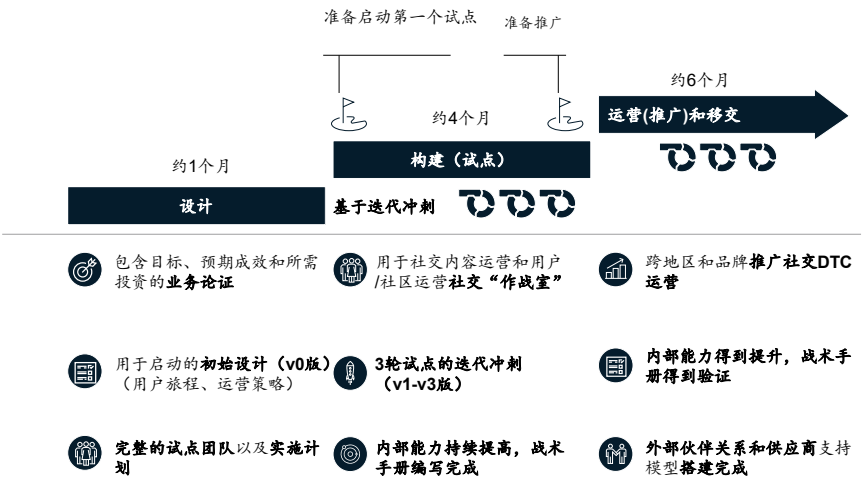
成功路线图

随着社交电商的不断发展，制定繁冗的策略或寻找可复制的既定模式并不是最佳路径。

相反，在编写战术手册并大规模扩展运营之前，品牌应强调以迭代冲刺的方式进行试点测试和快速调整。成功的品牌在6个月内便能建立起新的社交电商业务。

图 5

品牌如何在6个多月的时间内扩展社交DTC业务



资料来源：麦肯锡分析

社交“作战室”是试点阶段的关键部分。敏捷团队在此处理日常挑战，并在确定最佳方式之前不断试验不同的方法（见图5）。之后，品牌应将这些经验汇集到一起，再进一步扩展规模并将其运营推广至其他产品和地区。

持续变革

为充分发挥社交电商的力量，品牌需要敏捷化、制定新的战术手册、并基于数据采取行动，以实现规模化。为克服内在障碍，品牌也需要做好颠覆其现有业务常态和模式的准备。

品牌如果能够拥抱快速变革，社交电商将为其带来前所未有的机遇，尤其是在渗透率和变革式增长方面。

贝山（Caleb Balloch）是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
卜览是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
李智博是麦肯锡客户发展中心负责人，常驻上海分公司。

作者感谢邱天、成功、徐雷、李达扬、朱引和刘高睿对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



登上零售B2B快车，破局传统渠道分销难题

零售B2B电商正在尝试通过直接对接零散小店，打造能够广泛覆盖分散的零售渠道的数字化方案。消费品企业需要深入考虑如何借势，与这些电商平台建立合作，加速业务发展。

周嘉、蒲仁伟、徐雷和陈曦



中国零售市场现有格局

极度分散的零售渠道是庞大而独特的中国食杂零售体系中重要的一部分，其中包括传统家庭小店、独立运营的便利店和小型超市。中国传统小店的数量保守估计已经超过340万家[1]，贡献了中国整体线下食杂零售额的三分之一。便利店是零售渠道中增长最快的业态，而小型超市数量同样不可小觑。这些小店扎根社区，凭借独有的区位和社群资源，拥有比大型商超和B2C电商平台更高的渗透力和顾客忠诚度。

然而，这些难以计数的小店星罗棋布于中国的各个角落，需要一个极其复杂的分销系统来支持，而实际上很多小店目前不能得到很好的服务支持。这是这一市场的一大难题。不仅如此，这种模式既难以保证进货效率，也需要承担更大的产品质量风险。在这样的背景下，零售B2B电商应运而生，并利用了B2C电商发展时建立的全国基础设施布局。

在中国零售业和餐饮酒店业都出现了这样的B2B电商颠覆者，例如：

— 阿里巴巴零售通和京东新通路凭借其B2C电商平台的成功，顺理成章成为零售B2B市场的领头羊。他们将传统小店与供应商直接对接。截至2020年9月，零售通总共服务150万家小店，并为店主开通了数字店面运营系统。它的目标是帮助尽可能多的小店实现日营业额一万元人民币的销售目标。另外在零售通提供的数据分析的帮助下，这些小店得以改进他们的选品和采购管理。而从消费品企业的角度来看，零售B2B电商使之可以更有效

[1] 数据来源：欧睿国际

率地接触这个庞大而分散的零售网络，从而降低对中间商和批发商的高度依赖。

— 美菜和易久批专注于特定渠道和品类的细分市场。以酒水起家的易久批获得了美团和腾讯的投资，正将触角伸向数量庞大却四处分散的烟酒专卖店。美菜则专为需要采购生鲜、饮品等产品的小餐厅提供供应链解决方案。

这些企业的目标是把零售B2C电商的成功模式复制到B2B领域，希望通过对传统多级分销体系的颠覆，实现更高的透明度和效率。消费品企业应当思考这些市场结构的潜在变化，并采取相应行动。

零售B2B电商对产业链各方的影响

零售B2B电商的出现或将解决市场的主要痛点，为小店老板、物流供应商和消费品企业均带来独特的价值主张。

首先，小店老板对零售B2B电商的潜在接受度较高。这主要源于互联网（尤其是移动互联网）在中国的高度渗透和普罗大众对数字化工具的普遍接受。例如，在智能手机使用者中，移动支付的渗透率高达81%。另外，较之与很多不同厂家和经销商代表打交道的繁琐与费时，零售B2B电商的多品类、多品牌一站式服务提供了更快捷方便的体验。

其次，长期来看，分销商和物流供应商也将从零售B2B电商获益，这些平台的集货能力可提高传统物流商的物流效率和装载率。

第三，对消费品牌商来说，借助零售B2B电商，可以加强零售终端控制力、提高品牌渗透率、保障前端执行质量，还能利用丰富的数字化工具实现精准营销、新品推荐、快速铺货、深度下沉等。

当然，零售B2B电商的发展也面临三重挑战：

— 尽管传统小店受制于较为低效的分销渠道体系，但传统分销商提供的某些服务，例如垫资和重货低毛利品类的物流服务等仍有其价值，且不易被取代；

— 传统小店深植于本地社会网络，与其建立新的合作伙伴关系需要投入大量时间和人力；

— 零售B2B电商市场内部竞争白热化，行业面临洗牌。

因此，近期零售B2B电商市场趋于理性，部分难以扩大规模、保障盈利的小玩家退出市场。展望未来，估计只有少数几家具有殷实财力和独特价值主张的实力玩家，才能够通过持续投入最终重塑传统渠道通路格局。

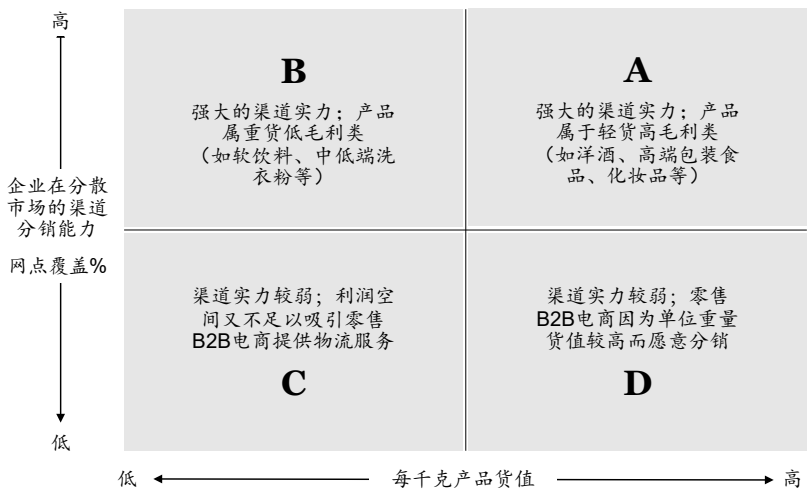
消费品企业如何与零售B2B电商合作？

想要充分发挥零售B2B电商的价值，消费品企业需要回答许多问题：要不要与零售B2B电商合作？如何合作？合作利益点在哪里？应该注意哪些问题？

品牌商必须从两个维度评估自身优势和劣势（见图）。

图

根据产品品类属性以及企业自有渠道实力不同，零售B2B电商能提供的价值主张也不尽相同



资料来源：麦肯锡分析

1. 产品类型

产品属于轻货高毛利还是重货低毛利？洋酒、高端包装食品（如进口零食和高档巧克力）、个人护理和化妆品等属于轻货高毛利品类，而软饮料、中低端洗衣粉等属于重货低毛利品类。

对于重货低毛利品类，直接承担物流在短期内较难盈利，所以零售B2B电商短期内不太可能直接作为物流运营商，而更愿意扮演一个平台商的角色，为商家提供客户覆盖和数据服务。这种情况下，商品分销仍是个问题。

2. 分销渠道

品牌生产商在分散的零售市场已经建立的分销能力如何，这将直接影响消费品企业在合作谈判中的地位和诉求。

消费品企业在上图中所处的位置决定了他们可以从与零售B2B电商的合作中获得多大利益。

象限A：拥有强大渠道实力，产品属于轻货高毛利的消费品企业

象限A的企业与零售B2B电商合作带来的直接收益有限。主要利益点在于：可以获得客户数据、提高精准营销能力以及新品快速铺货。在制定合作策略时，这类品牌要注意对现有渠道的掌控，尽可能降低窜货风险，以及在谈判中争取合理的平台费以确保利润空间。

象限B：拥有强大渠道实力，产品属于重货低毛利的消费品企业

零售B2B电商玩家在短期内以物流提供商的身份进入的可能性较小。但从长期看，一旦“最后一公里”物流能力建立起来之后，他们就更有可能在运输其他产品的同时运输这些重货以摊薄物流成本。所以象限B的企业应在合作关系中争取更有利的合作模式。甚至应该考虑成为这些零售B2B电商平台的分销合作伙伴，为其销售重货低毛利产品。如果企业能把握稍纵即逝的时间窗口，在当下建立起这方面的竞争优势，便有可能在未来的谈判中占据上风。

象限C和D：市场力量和渠道实力较弱的消费品企业

对于分销网络有限的企业来说，与零售B2B电商合作的主要利益点非常明确——利用零售B2B电商的客户资源，快速增加售点覆盖和渠道下沉。这比派遣销售代表逐个访问门店、扫街获客的传统方式要高效得多。

如果产品属于轻货高毛利（象限D），可以利用零售B2B电商的物流能力实现高效分销，但同时由于本身渠道弱，势必对零售B2B电商有很强的依赖。所以这类企业一定要注意通过合作条款取得对渠道数据和客户关系的掌控。

对产品属于重货低毛利（象限C）的企业来说，零售B2B电商为这类产品承担物流服务的意愿较小。这意味着在短期内仍需由企业自己或由其合作经销商来完成分销和配送，但这也给企业建立独立的分销体系提供了机会。

有些品牌制造商也在考虑建立自己的B2B电商平台，或联合其他公司建立合作平台。但由于小店的多样化需求和中国市场的高度分散性，他们至少需要联合5、6家大公司才能实现必要的规模经济以满足小店的基本需求。要使这样的联盟有效运作，从操作性来说困难重重。

制定健康的零售B2B电商合作方案

在正式合作之前，零售企业必须认真制定商业条款。这一过程中最常见的问题如下：

— 边界规则：合作是否限定于某一特定地理区域？是否需要在合作协议中增加对某些地理区域明确的排他性要求？消费品企业能否接触零售B2B电商覆盖的新区域内的小店？零售B2B电商玩家能否完全进入品牌商的现有分销网络？

— 产品组合：对不同通路模式的网点是否应当匹配差异化的产品组合？例如消费品企业倾向于在自己的经销体系内保留部分产品组合，为高优先级网点创造优势；而零售B2B电商可能会要求对某些产品有排他性合作，甚至要求平台定制款产品。

— 定价及促销：必须明确定价和促销权由谁掌控。消费品企业通常要求掌握所有产品的定价和促销/折扣，而零售B2B电商通常希望在价格上有更高的灵活性。

— 数据：零售B2B电商应当与合作品牌分享多少数据？例如是否应当涵盖所有销量、日期、定价和网点信息？

— 双方角色与职责：在下单、物流、销售、促销、执行、结款等各个方面，消费品企业和零售B2B电商各自在具体分销工作中的分工如何？对于双方各自分别覆盖的网点，销售和执行往往较为清晰；但对于双方交叉覆盖的网点，情况则较为复杂。

— 平台费用：消费品企业要对平台费用有大致的心理预期，这通常分为平台使用费和平台上的营销费用。优势消费品企业有可能得到平台使用费的减免，而零售B2B电商也有可能会规定营销费用的下限。

总之，只有厘清重要商业条款中的谈判目标和底线，双方才能达成更好的合作关系。

进行合作试点也是一个很好的办法。即使消费品企业经过充分的前期准备和规划，在实际操作中仍然可能出现各种问题。企业可从小规模试点起步，然后根据反馈进行迭代。当合作遇到问题时，如渠道冲突、价格波动、产品组合供求差异、佣金分歧等等，企业应采取积极态度，实时调整，探索建立持久且能大范围推广的双赢伙伴关系。

从长期看，品牌还要考量零售B2B电商在整个销售体系中的角色，这包括监测对销售团队（包括一线销售代表）的影响和销售团队的需求，以及与销售流程、组织或技术支持等相关的问题。这能帮助品牌商更好地规划并逐步实施转型。

后疫情时代

新冠疫情之后，品牌生产商与零售B2B电商合作的整体逻辑仍将有效，但需要特别注意以下因素：

1. 小店生意可能更难做：由于消费者在疫情中更多使用线上零售，疫情后部分消费者会形成或加强线上购物习惯，从而冲击线下传统渠道。这会使得传统小店的坪效降低，进一步压缩小店的利润空间，也使得他们对价格更为敏感，最脆弱的小店甚至会被迫关门。

2. 零售B2B电商融资更难：由于疫情影响广泛，零售B2B电商本身也可能出现生意规模低于预期等情况；投资者也可能因为宏观经济环境而更加谨慎。

3. 消费品企业可能重新布局渠道：在疫情冲击下，一系列新的卖货渠道涌现或加速发展——例如直播带货、社交电商、私域营销等等。这些新机会可能会在一定程度上削弱品牌对传统渠道的重视。

总结

总之，零售B2B电商领域潜力巨大，而且假以时日，今后很可能将逐步改变零售行业碎片化的渠道结构，最终改善整个零售生态系统的效率和业绩。

消费品企业期盼与零售B2B电商达成有效的合作。为达此目标，消费品企业应在分析自身品类特点和渠道能力的基础上，顺应电商平台发展趋势，把握合作机遇。在这方面表现突出的消费品企业将增强对零售终端的掌控和对目标消费群体的渗透，最终获得更大利润空间和更卓越的市场地位。

周嘉是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
蒲仁伟是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
徐雷是麦肯锡资深知识专家，常驻上海分公司；
陈曦是麦肯锡知识专家，常驻上海分公司。

作者在此感谢Dymfke Kuijpers、王玮、林琳、冷懿家、陈双乐对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。





全速行驶，制胜未来

140 中国 Z 世代初长成，如何俘获他们的心？

周嘉、蒲仁伟、张悦、泽沛达（Daniel Zipser）

150 引入收入增长管理，实现高质量发展：中国消费品企业 2.0 时代的赢之利器

陈曦、涂懿家、周嘉、蒲仁伟（Felix Poh）、Stefano Zerbi、许达仁



中国Z世代初长成，如何俘获他们的心？——

Z世代将成为中国国内消费的下个增长引擎

中国Z世代是一个独特且重要的消费群体。面对他们，品牌方应当摒弃“一刀切”策略，深入了解这一年轻群体的消费动因，积极部署五大策略，从而俘获他们的心。

周嘉、蒲仁伟、张悦、泽沛达（Daniel Zipser）



根据全球通行的定义，Z世代是指1996~2010年出生的一代人，他们约占中国总人口的15%，并将成为国内消费的下个增长引擎。对消费品公司而言，如果希望在中国强劲的经济发展中有所作为，了解Z世代是头等大事。

中国Z世代消费者出生并成长于这个国家经济高歌猛进的时期，他们对不断提升的生活水平习以为常。作为“网络原住民”，Z世代对改变生活、娱乐和工作方式的各种互联网新技术也已司空见惯。

为帮助消费品牌更好了解中国Z世代消费者与中国千禧一代和X世代消费者以及全球其他同龄人的差别，麦肯锡对近3000名18~54岁的中国消费者开展了调查，并将结果与我们在美国、澳大利亚、印尼、韩国和日本所做的类似调查进行对比[1]。基于上述研究，我们总结出中国Z世代消费群体的六大趋势。

[1] 根据相关法律规定，亚太地区一些国家16岁以下的青少年、中国和美国18岁以下的青少年不接受调查。因此，我们调查的Z世代受访者的年龄为16~23岁（亚太地区）和18~23岁（中国和美国）。

不同代际消费者的年龄定义

Z世代：10-23岁

千禧一代：24-38岁

X世代：39-54岁

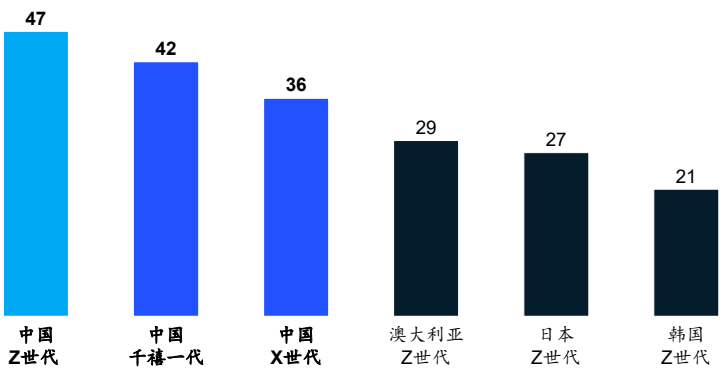
趋势一：中国Z世代对未来充满信心，更易产生超过预算的冲动消费

在我们调查的所有国家中，年轻消费者都更倾向于“随性购买”。中国消费者比其他国家的同龄消费者更容易冲动购物。就连中国X世代（39~54岁）消费者也比其他国家Z世代更喜欢随性消费。中国Z世代冲动消费的比例在全球首屈一指，47%的受访者表示会随性购买，比中国千禧一代（24~38岁）高5个百分点，比中国X世代高10个百分点（图1）。

图 1

中国Z世代更容易冲动购物

强烈认同或认同自己会“随性购买”的受访者百分比



资料来源：2019年Z世代调查（中国 N = 2947；澳大利亚 N = 3311；日本 N = 2966；韩国 N = 2482）

支撑这种消费行为的部分原因是中国Z世代消费者对未来收入增长的坚定信心：78%的中国Z世代受访者相信自己将来的收入会超过（或远超过）现在。冲动购物倾向加上乐观情绪，让36%的受访者表示会超预算支出。

实际上，中国Z世代自称“月光族”，他们习惯于将每月到手的工资全部花光，不留余钱。根据我们的调查，他们并不介意欠债。只有

21%的中国Z世代受访者表示希望尽快还款以减轻压力，而中国千禧一代作此回答的比例为28%。在中国，没有信用记录的大学生也可以通过消费信贷购买原本负担不起的商品。此类消费信贷产品包括蚂蚁金服的花呗（25岁以下消费者占其用户总数的1/4）、京东白条（用户可先购买、后付款）等。无独有偶，美国Z世代在消费品支出上也颇为大手笔，他们在奢侈品牌服饰上的开销甚至超过了收入更高的千禧一代。

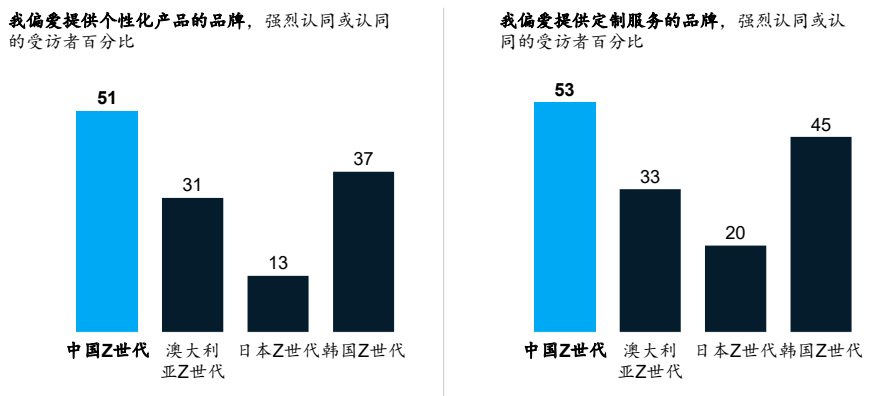
趋势二：Z世代渴望“独特”的产品与服务

中国Z世代消费者中，逾半数（51%）偏爱提供个性化产品的品牌，53%会选择提供定制服务的品牌。相比澳大利亚、日本或韩国消费者，中国消费者更渴望彰显个性（图2）。

为满足市场需求，充满实验精神的圣罗兰（YSL）等品牌推出了定制口红产品，为消费者提供在口红外壳上刻字的专属服务，这契合了中国的送礼文化。中国Z世代也青睐此类定制产品，但究竟愿意为此支付多少溢价尚不明朗。因此，这些早期努力尚未对品牌收入产生太大影响。

图 2

不同市场的Z世代都更加倾向于个性化产品与定制服务



资料来源：2019年Z世代调查（中国 N = 2947；澳大利亚 N = 3311；日本 N = 2966；韩国 N = 2482）

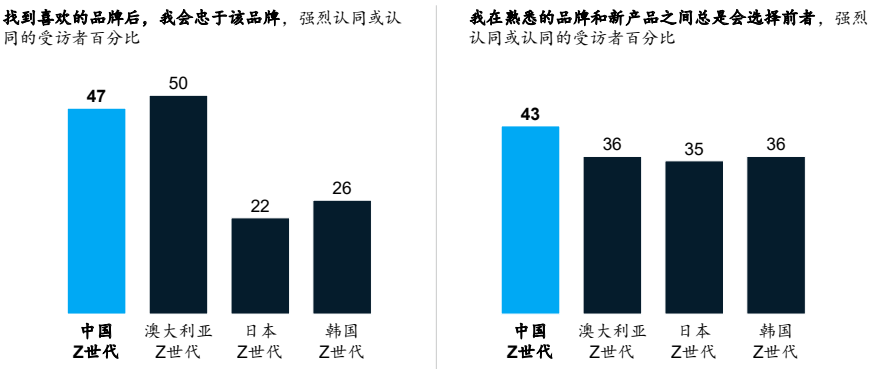
趋势三：中国Z世代对品牌更忠诚

中国Z世代更倾向于对他们选择的品牌保持忠诚：47%的受访者表示会忠于自己喜爱的品牌，43%称在熟悉的品牌和新品牌之间总是会选择前者（图3）。中国Z世代的品牌忠诚度不仅高于其他国家（尤其是韩国和日本）的Z世代，也高于中国的年长群体。

成功品牌会更频繁地利用社交应用上的客户关系管理工具来保持客户参与度和留存率。例如，微信小程序可为用户提供各类增值服务，包括小程序独家线上活动、手机游戏和优先预订权等，这些均有助于提升品牌忠诚度。

图 3

选定品牌后，中国和澳大利亚的Z世代对品牌的忠诚度高于日本、韩国的同龄人



资料来源：2019年Z世代调查（中国 N = 2947；澳大利亚 N = 3311；日本 N = 2966；韩国 N = 2482）

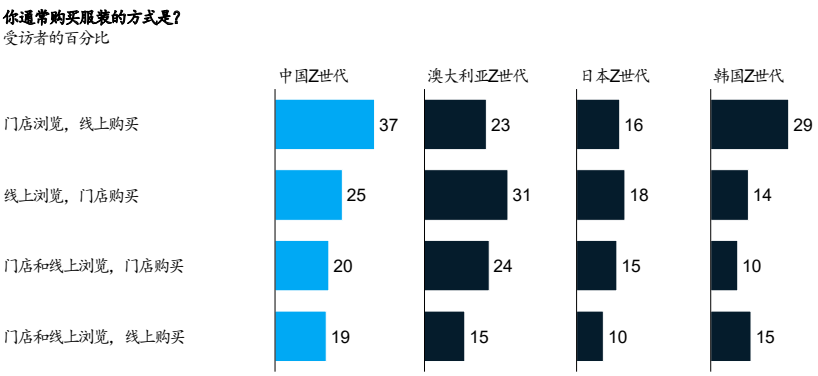
趋势四：全渠道购物呈上升趋势

相比其他国家，中国Z世代更习惯于全渠道购物。以服装为例，近40%的中国Z世代消费者表示会去门店看实物，然后线上下单；其他国家/地区的Z世代中只有15%~30%会这么做。不过，只有不到20%的中国Z世代消费者会同时在线上线下渠道浏览服装。这表明线上和线下渠道在中国Z世代全渠道体验中发挥着不同作用（图4）。

为满足消费者全渠道体验需求，一些线上起家并大获成功的品牌也开始向线下拓展。中国零食品牌三只松鼠就树立了一个很好的榜样，该品牌在线上经营4年后，于2016年开设了首家线下体验店，线上线下业务都实现了快速增长。

图 4

网络成为中国Z世代的重要消费渠道



资料来源：2019年Z世代调查（中国 N = 750）

趋势五：Z世代青睐透明度更高、质量更有保障的电商平台个人卖家

相比年长群体，中国Z世代消费者更乐意接受电商平台上的个人卖家，此类平台（如淘宝以及二手交易平台闲鱼）为个人间交易提供了更多便利和保障。我们的研究表明，43%的Z世代受访者喜欢这些平台，相比之下，只有38%的千禧一代和35%的X世代有此倾向。但Z世代消费者对其他社交平台上的个人卖家（如微商）接受度相对较低，可能是因为淘宝、闲鱼等平台上个人商家的透明度更高，质量也更可靠。

趋势六：线上口碑更能影响Z世代消费者的购买决策

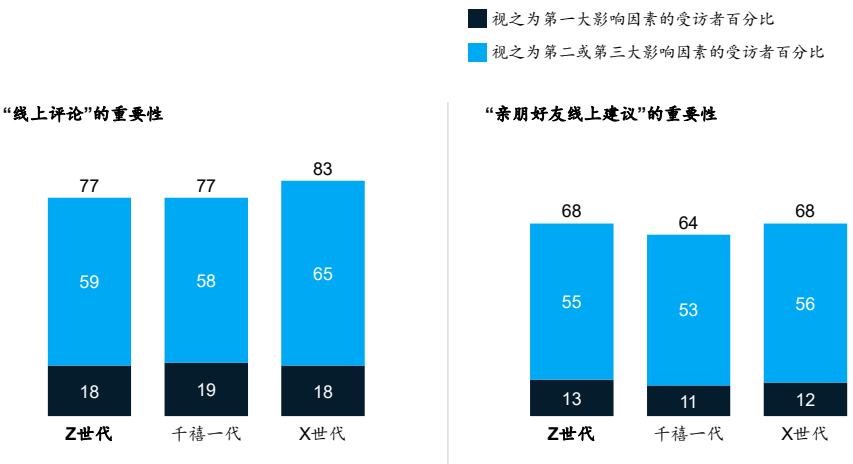
一些线上评论，如淘宝、天猫或小红书上的产品体验文，以及亲朋好友在社交媒体上的评论，是影响中国不同世代消费者的重要信息源。在受访的所有世代中，逾3/4的人表示线上评论是影响其购买决策的三大因素之一（图5）。

品牌官方社交账号、网上博主/网红的意见对Z世代也很重要，分别有55%的Z世代受访者将品牌官方社交账号作为重要信息来源，44%的Z世代受访者将网上博主/网红作为影响购买的三大因素之一，这一比例高于千禧一代和X世代。深受Z世代喜爱的关键意见领袖（KOL）为这一趋势推波助澜：电商主播李佳琦的意见可以左右一个美妆品牌或产品的存亡；直播带货界“一姐”薇娅在淘宝直播中动辄带动数十亿元人民币的交易额。提供评论、论坛和团购等服务的大众点评、美团等应用在中国年轻消费者中也广受欢迎。

另一方面，传统的口耳相传或亲友线下推荐对年轻人的影响力日渐式微。Z世代受访者中只有43%将此视为三大影响因素之一，在X世代中为69%（图6）。

图 5

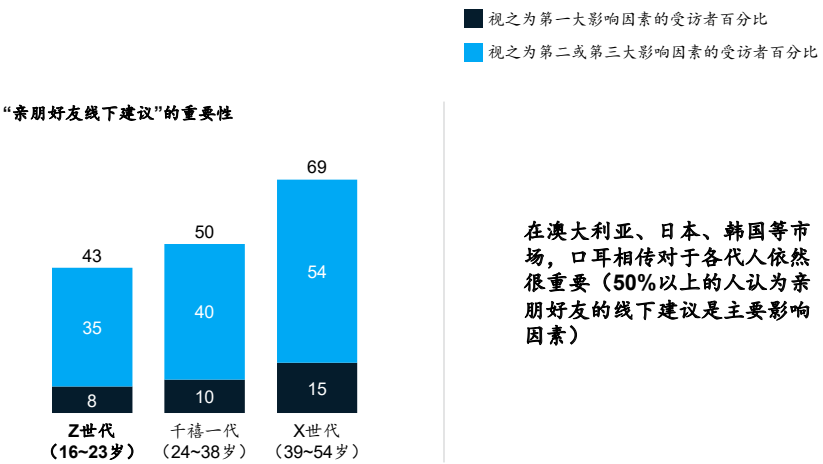
对中国Z世代而言，口碑效应依然强大，只是演变为线上评论以及亲朋好友在社交媒体的发言



资料来源：2019年中国Z世代调查（中国 N = 2947）

图 6

传统的线下口耳相传对中国Z世代的影响力日渐式微



在澳大利亚、日本、韩国等市场，口耳相传对于各代人依然很重要（50%以上的人认为亲朋好友的线下建议是主要影响因素）

资料来源：2019年中国Z世代调查（中国 N = 2947）

在美国，39%的Z世代受访者在选择产品或品牌时将社交媒体视为最具影响力的渠道，另有26%受访者首选线上评论和博客。亲友的线下建议仍是15%受访者的首选，只有10%受访者将网红意见视为首要影响因素。

赢得Z世代消费者的心，品牌应该做什么？

想要在不断变化的中国消费市场中有所作为，品牌必须留意能够重塑Z世代观点与行为的关键要素。我们的研究表明，品牌方可考虑通过以下做法俘获新一代中国消费者的心：

1. 利用数据增进对消费者的理解，有针对性地开发个性化产品服务：中国Z世代是一个独特群体，对他们必须采取差异化策略。要利用内外部数据对消费者进行深入分析，了解他们的购物痛点、消费行为及品牌期望，开发个性化产品服务。尽管这种产品服务仍在起步阶段，尚未对品牌收入产生切实影响，但值得品牌方持续推进试验。品牌方可以考虑与市面上越来越多的专业数据洞察公司合作，根据调查结果开发个性化产品服务。

2. 打磨品牌价值主张，培育忠诚度：品牌必须基于对目标受众全面深入的理解，打磨形成独特的品牌价值主张，并以个性化方式与消费者沟通互动，培育他们的忠诚度。

3. 加大线上线下渠道（特别是新的社交媒体渠道）投资，确保无缝衔接的全渠道体验：Z世代越来越多地在线上研究产品和完成交易，因此品牌方有责任提供激动人心的全渠道客户体验，打通线上线下的所有接触点，营造连贯无缝的消费感受。利用微信、小红书和抖音等平台进行端到端营销对于吸引Z世代十分必要；若要最大限度地发挥销售潜能，品牌方就应同时与京东、天猫等电商平台合作，甚至高度重视形象维护的奢侈品牌也应该这么做，香奈儿（Chanel）和雅诗兰黛（Estée Lauder）均在天猫开设了官方旗舰店。品牌方还应持续打造出色的线下体验，尤其是在服务、试用以及面对面社交互动等方面。

4. 选定合适的意见领袖并建立合作：寻找一批合适的意见领袖至关重要，他们要能够体现品牌价值，并通过自制内容与目标受众建立有效且可靠的联系。利用专业机构可以更快完成这项任务，例如，香奈儿与instar天星君创模特管理公司合作，创建了一个多元的意见领袖网络，既包括超模刘雯等巨星，也汇聚了腰部网红。

5. 调整定位，消除人们对技术的担忧：我们的研究表明，相比年长群体，中国Z世代更注重数据保护。为赢得消费者信任，品牌方应以公开透明的方式使用和保护消费者数据。

一言以蔽之，中国Z世代是一个独特的消费群体，面对他们，品牌方应当摒弃“一刀切”策略。正如本期特刊其他文章所述，新冠疫情加快了现有趋势（如数字化、对于更健康的产品和生活方式的追求等）的演进速度，同时也让年轻人的消费更加谨慎，市场竞争更加激烈。面对快速增长的中国消费市场，品牌商深入了解Z世代的消费动因已刻不容缓。

周嘉是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
蒲仁伟（Felix Poh）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
张悦是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司；
泽沛达（Daniel Zipser）是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司。

作者感谢Aimee Kim、Jennifer Schmidt、Naomi Yamakawa、Thomas Rüdiger Smith、Resil Das、栾昕宜和白银莲对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。



引入收入增长管理，实现高质量发展：中国消费品企业2.0时代的赢之利器

新冠疫情暴发后，消费品企业纷纷将获得高质量发展和抗危机能力视为头等大事，而收入增长管理（Revenue growth management，简称RGM）可以助企业一臂之力。

陈曦、冷懿家、周嘉、蒲仁伟（Felix Poh）、Stefano Zerbi、许达仁



伴随着中国经济的腾飞和居民消费水平的持续提高，中国快消品市场进入了从未有过的黄金时代。消费1.0时代的主要驱动力为面向大众的营销手段和大众化的渠道铺货。然而近年来，许多快消企业开始出现增长乏力，对于消费者行为和渠道格局的新变化显得无所适从——传统广告在消费者心中的地位逐渐降低；电商和新零售不断蚕食大众化消费渠道份额；日益成熟的消费者对产品的品质要求更高，对于好产品有着强烈的需求；低线城市消费者成为重要增长动力，高线城市消费者也更加关注健康和生活方式类产品。这一系列变化要求消费品企业必须加强产品、营销、销售等一系列创新，而这也使得经营的复杂性大幅提高。

从长期看，传统的粗放型经济增长模式已走到尽头，高质量和精细化发展成为下一阶段增长的关键要求。从短期看，新冠肺炎疫情给中国消费品和零售行业造成了较大的影响，很多企业面临现金流不足、销售下滑、供应链停摆等种种挑战，承受着巨大的经营压力。疫情使得企业推进精益运营的要求愈加迫切。

在此背景下，引入收入增长管理（RGM）推动基于数据的实时、深度分析，实现精细化运营，对于消费品企业来说势在必行。RGM将成为企业制胜2.0时代的赢之利器。麦肯锡调查显示，海外快消品企业已经运用RGM获得多方面收益。企业如果具备出色的RGM能力，销售额增长会比品类平均值高出3.6个百分点，推广活动ROI高出10%~15%，市占率提升1%~2%，销售利润率提升2%~5%。

那么，RGM是什么？它包括哪些核心要素？中国消费品企业应该如何实施RGM呢？

收入增长管理（RGM）是什么？

RGM是一套运用数据分析驱动、面向企业营销前端、影响组织全局的精益管理体系。成功的RGM需要实现三大核心转变：思维转变、经营转变和工具转变。三个转变相辅相成，缺一不可。

首先，思维转变，即从粗放式增长转向精细化管理，从“选对跑道”转向“跑得更快”。从规划、日常管理到执行，消费品企业必须依靠数据提升管理的精细度。所有的日常决策都要问一问，对于企业营收和利润的增长是否有利、是否必要。

其次，经营转变，即建立高度协作的组织方式、运营模式和经营文化。企业各个部门应打破各自为政的“壁垒”，围绕共同的财务增长目标，进行密切的跨部门协作，并且高度透明地共享数据和洞见。

最后，工具转变，RGM包含一系列分析工具，企业需要对内部和外部数据进行收集和统筹，提高经营透明性，并通过分析精准识别发展空间和成本控制机会，全面挖掘增长机会并评估可行性。企业需要全面分析所处环境，具体可从以下四个方面入手：

— 宏观消费趋势分析；
— 消费群体细分和消费场景分析；
— 家庭消费趋势分析，利用高级算法分析购买行为和驱动因素，洞察消费结构和产品黏性；
— 渠道格局分析，对比分析渠道整体增长和本公司增长。

中国消费品企业如何实施RGM？

根据麦肯锡帮助消费品企业实施RGM的经验，通常可分为四个阶段。

阶段1：核心RGM。在这一阶段，消费品企业可对已有数据进行RGM分析，在此基础上制定定价、产品组合、推广/渠道投资等方面的决策：

— 利用定价分析工具，即使销量和总收入保持不变，企业也可实现利润的最大化。通过评估价格弹性、对标竞争对手的销售份额和增速，以及分析竞争对手对策，企业可随时调整定价。

— 利用产品组合优化工具，企业可分析对比加权铺货率及各渠道单个SKU历史销售增速，在不损失客户的前提下实现收入和利润的最大化。

— 利用推广/渠道投资优化工具，企业可分析不同渠道和产品组合的销量、收入和销售速度，实现投资回报的最大化。

阶段2：战略RGM。相比第一阶段偏重战术性的分析和决策，消费品企业在这一阶段采取长期和全局视角，利用RGM管理塑造商业战略，而不只是提供支持。若想实施战略RGM，企业必须在品类、竞争对手、客户、渠道、消费者、消费场景等方面拥有深刻洞见。战略RGM将帮助企业在细分市场、渠道和打法方面做出精准和高质量的决策。

阶段3：精准RGM。消费品企业在这一阶段依靠数据和高级分析，利用更多数据源（点击流数据、手机定位数据、消费纵向分析数据），结合机器学习等高级算法，持续动态开展各项RGM行动，例如针对特定细分人群制定门店策略和策划推广活动。

阶段4：规模化RGM。在这一阶段，消费品企业在整个组织层面构建RGM能力，包括标准化RGM流程、方法、体系和工具，提升决策速度和稳定性，最终能够根据各市场和区域具体情况制定解决方案。

目前，大多数中国本土消费品企业要么尚未实施RGM，要么处于RGM的早期实施阶段。面对突如其来的疫情，消费品企业必须尽快引入核心RGM，同时考虑实施长期战略RGM。

我们建议消费品企业针对短期和长期影响，分别采取以下举措：

— 短期举措。受疫情影响，多数企业本年度至少会有一个季度的收入遭受重创，特别是依赖春节消费档的品类，影响会更加严重。我们建议中国消费品企业应从短期战术着手，加快实施RGM：建立跨部门团队评估本公司财务状况所受影响（收入、利润、现金流、可用资金、现有投资），根据消费者目前重点需求（医疗健康产品、防护类产品、基本生活用品）以及渠道格局变化（进一步从线下转向线上和O2O），调整产品组合，并根据产能和可变成本调整供应链。我们看到一些本土企业对疫情反应迅速，短时间内即开发出了热销产品（例如消毒、卫生用品），并迅速调整

营销和促销费用，减少线下投入，增加线上和O2O投入，加快直接面对消费者（DTC）渠道的开发等等。

— 长期举措。应采取以下举措逐步建立更加完整、精准、规模化的RGM能力。

- 推出有针对性地定价调整和促销计划，刺激消费，尽快弥补收入缺口。
- 考虑到线上需求增加，应加快全渠道落地推广（线上、O2O、社交DTC），提升数据分析和客户运营能力。
- 与零售商和分销商守望相助，联手刺激消费，同时精准分析ROI，提高投资性价比。
- 全面评估产品组合，明确危机后的战略重心和短板，如“天然”“安全”“健康”等消费者在疫情之前就已关注的属性。
- 提升内部专业管理能力，确保RGM战略有效落地，如建立专业团队负责跨渠道执行。

RGM中国方案有哪些特点？

麦肯锡多年深耕中国消费品行业的经验表明，尽管在数据、渠道等方面存在某些障碍，如数据的可得性和传统渠道比例高，但RGM完全能够在中国市场有效落地。有鉴于电商渠道在中国的重要地位，我们的RGM方案也会综合线上线下数据进行整合。根据中国消费品企业的特点，我们提供了极具针对性的RGM方案：

— 中国消费品企业往往面临着数据缺乏的尴尬。核心RGM工具仍然有效，我们也帮助缺乏数据的企业通过诸多途径“构建”数据，包括联合模型分析、店铺地图数据分析、家庭消费细分数据分析、大规模价格调查等。

— 数据调查机构也能提供有价值的服务。最近我们与客户聘用一家数据机构，采集到详尽的细化消费数据。此外，在缺乏完整或优质数据的情况下，我们也能运用经验性分析方法来制定实施方案，如价格试验、价格和利润弹性分析等。

— 传统渠道占比较高的消费品企业通常对RGM有所保留。针对传统渠道，我们建议相应加大渠道投资优化分析力度，帮助企业

选择合适的店铺，合理分配渠道支出，优化流程机制。分析定价策略对于这类企业同样重要，但分析重点有明显差别：重点不在大规模的价格弹性分析，而在于通过对有限数据的分析，确定在什么类型的店铺中应该主推哪些产品、包装规格和重点价格段。

— 线上RGM面临着复杂多变的市场环境，其价格浮动、产品组合、促销机制变化更为快速且多样化。同时，线上数据的颗粒度更高也更即时的特点也有利于RGM分析，比如与大型电商平台和数据平台合作，通常可以得到日度交易数据、价格与促销活动、消费者标签和地理位置等一系列数据，作为更精确ROI和消费者洞察的基础。将线上线下数据综合考虑，往往能得出一些强有力的洞察和结论。

中国经济进入新常态以来，消费品和零售市场增速放缓，消费者日益成熟，业态不断丰富，竞争愈发激烈，这些趋势在疫情暴发前已经出现。目前，疫情对经济和消费的影响逐步显现，中国消费品企业从粗放增长转向精细管理的要求无疑变得更加紧迫。我们认为，中国消费品企业应用好收入增长管理（RGM）这一利器，实现可持续、负责任、创新性的增长，在获取并巩固竞争优势的同时，为整个行业开拓更多可能性。

陈曦是麦肯锡知识专家，常驻上海分公司；
涂懿家是麦肯锡项目经理，常驻香港分公司；
周嘉是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；
蒲仁伟（Felix Poh）是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；
Stefano Zerbi是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻米兰分公司；
许达仁是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司。

作者感谢陈秋南、Thomas Rüdiger Smith、许灏对本文的贡献。

麦肯锡公司2020年版权所有。

关于麦肯锡中国

麦肯锡公司是全球知名管理咨询公司。在中国，我们在北京、上海、深圳、香港、台北和成都开设了六家分公司，拥有超过一千名全球合伙人、咨询师和业务支持专家。

麦肯锡为各个地区的领军企业、政府和机构提供咨询服务，并深受客户的信任。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、技术和公司金融等各方面的难题，进而获得显著而持久的成效。了解更多信息，请访问www.mckinsey.com/china

北京

地址:北京市朝阳区光华路1号嘉里中心南楼20层

电话: 86 (10) 6561 3366

传真: 86 (10) 8529 8038

台北

地址:台北市信义路五段七号47楼 110

电话: 886 (2) 8758 6700

传真: 886 (2) 8758 7700

香港

地址:香港中环花园道3号中国工商银行大厦40楼

电话: (852) 2868 1188

传真: (852) 2845 9985

深圳

地址:深圳市福田区嘉里建设广场3座39层

电话: 86 (755) 3397 3300

传真: 86 (755) 3397 3355

上海

地址:上海市湖滨路168号无限极大厦21楼

电话: 86 (21) 6385 8888

传真: 86 (21) 6386 2000

成都

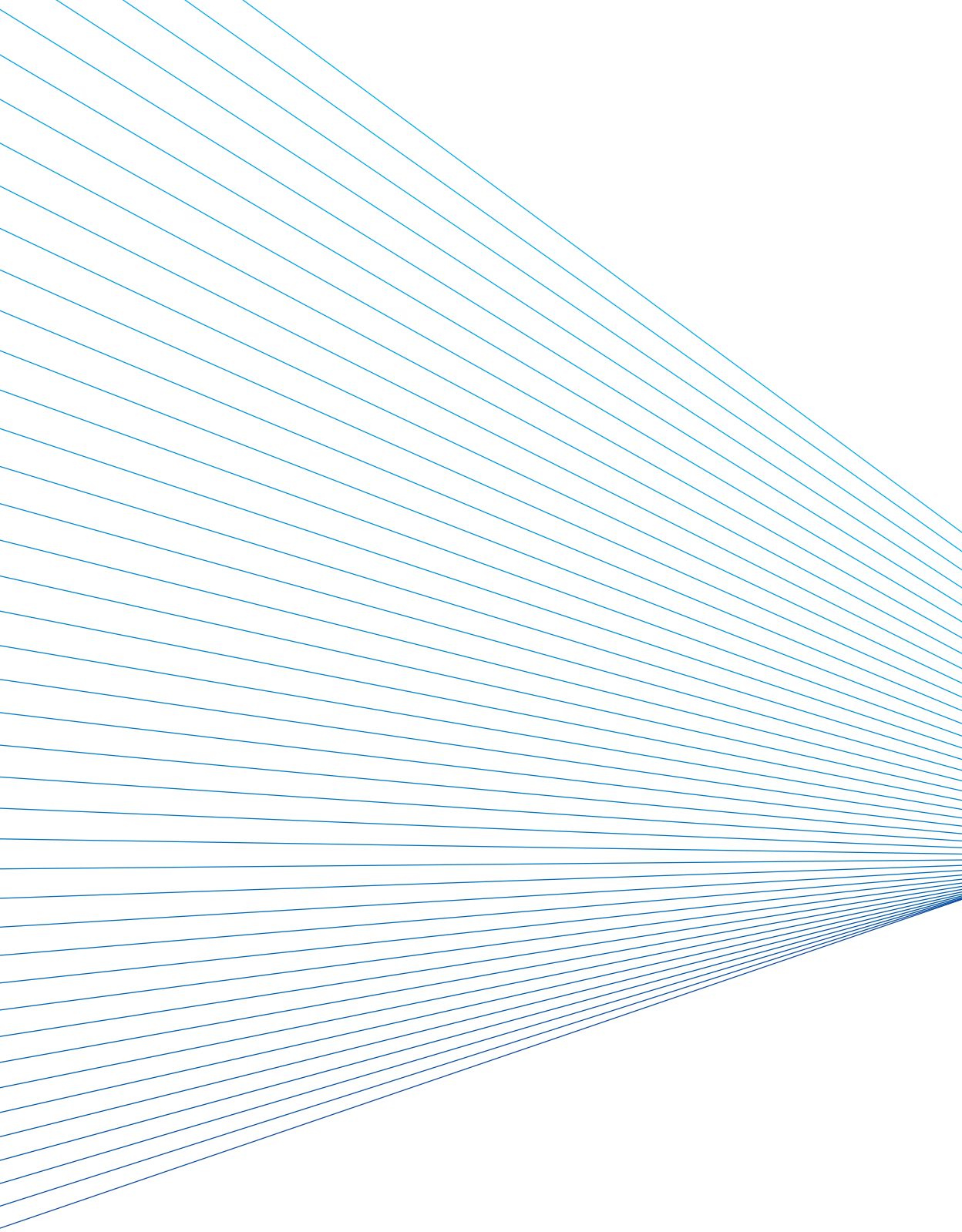
地址:成都市红星路三段国际金融中心2号办公楼1508号

电话: 86 (28) 6279 6000

传真: 86 (28) 6632 6811







洞悉中国消费者：全球增长引擎
2020年11月
麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国新媒体中心设计

McKinsey.com/China