



# 虚拟圆桌：中国消费品企业如何厉兵秣马迎接“新常态”



管鸣宇、Felix Poh、Alex Sawaya、泽沛达 (Daniel Zipser)

随着中国新冠肺炎疫情的缓解，每日新增确诊病例降至几十例左右，而世界其他国家和地区确诊病例数仍在以成千上万的速度在递增。

前所未有的封城举措虽限制了数百万人的流动，但已经成功遏制了病毒的传播，在近两个月的封锁之后，如今中国经济正逐渐恢复正常。此次疫情导致中国几十年来首次出现季度性经济下滑，但最近发布的第一季度数据显示，与今年头两个月相比，零售业和工厂活动有所改善。

随着消费者重返商场和劳动者复工复产，世界各地的企业领袖都希望了解中国经济复苏力度，有哪些行之有效的措施帮助企业在危机后尽快恢复业务，以及疫情给企业运作方式和消费者行为带来哪些变化。

有鉴于此，麦肯锡中国区消费与零售咨询团队 4 月举行了一场虚拟圆桌会议，邀请在华知名企业高管，分享他们如何带领公司走出危机、重建业务。与会高管具有广泛代表性，来自衣食住行各个行业，包括玛氏箭牌 (Mars Wrigley) 中国区总裁麦伟坚 (Clarence Mak)、万豪国际 (Marriott International) 亚太区总裁兼董事总经理克雷格·史密斯 (Craig Smith)、太古可口可乐 (Swire Coca-Cola) 行政总裁苏薇 (Karen So)、李维斯 (Levi Strauss & Co.) 大中华区董事总经理杨今 (Amy Yang) 以及一嗨租车创始人、董事长兼首席执行官章瑞平 (Ray Zhang)。

与会高管们分享了危机如何加速业务数字化进程，危机期间如何维持

需求，复苏后如何重振市场。他们还详述了危机对工作方式带来的根本性影响，以及如何倾听消费者之声并与之互动。最后，他们谈到了如何调整战略，将这场正在消退的危机变成新的发展契机。

麦肯锡：在疫情最严重的时候，你们采取了什么措施来保证业务的连续性？

麦伟坚：在疫情最严重的时候，我们有 2000 多名员工无法返岗工作。我们首要的任务是确保他们的安全，让他们能够安心返岗，并协助他们完成当地政府规定的申报要求。我们也帮助合作伙伴，尤其是数以千计的经销商，他们对维持公司运营至关重要。我们假设 4 月底前客流量仍无法恢复正常，并据此来优化支出，包括暂停所有广告投放，并与一万多个客户洽谈合同。由于消费者去不了商店，所以我们减少了库存。

克雷格·史密斯：我们把待岗员工转移到仍然营业的酒店，把部分员工调到客房部等其他部门，并下令暂停在集团网络之外招聘新员工。然后，我们每周召开领导层电话会议、定期召开现场电话会议，确保中国管理层步调一致。

章瑞平：疫情期间，我们最多考虑的是员工和客户的安全，所以也想了很多办法，比如推出“无接触”取还车服务，倡导用户自助式服务等。中间也有一些有趣的故事，比如有的物业或者社区基于防控需要不允许门店开门营业，那我们就充分授权员工灵活展开工作，提前跟客户做好沟通，在为车辆做好消毒后，停到附近空旷地段或者停车场，让客户自行去取车，

还车也是如此，客户把车钥匙放在座椅上即可离开，整个过程像特工接头一样神秘。

实际上，我们的服务完全不需要跟客户接触，当然我们也会为门店员工提供必要的防护，以及消毒工具，做到防患于未然。

麦肯锡：你们采取了什么行动来首先维持需求，危机平息后如何重建需求？

麦伟坚：我们没办法完全抵消客流量下降带来的影响，但我们可以明智地调整资源和支出。

克雷格·史密斯：在疫情最严重的时候，中国大多数酒店的入住率只有10%左右，几乎可以忽略不计。鉴于旅行锐减或被禁止，通过营销来创造需求变得徒劳。我们把更多时间用在如何更好保护酒店客人和员工上，这分为四个阶段：全面封锁阶段、部分解除限制阶段、恢复期和照常营业阶段。保护客人和员工的福祉是最重要的，所以我们与主要利益相关者合作，包括供应商、业主和合作伙伴，以获得关键的支持。随着中国经济复苏，我们打算利用第三方和自有数字化渠道来推动需求，考虑到大多数国家都处于封锁状态，我们的措施基本只限于中国市场。

苏薇：我们在2月10日左右开始恢复运营，但由于消费者出行受限、销售人员也无法去拜访客户，所以需求并不稳定。我们看到销售渠道从杂货店转向现代渠道，如大型卖场、超市和社区商店。在封锁期间，尽管人

手不足，但我们仍要确保完成客户订单。我们还在社区设置了无人看管的产品陈列，附有二维码显示屏，消费者可以选购商品并自助扫码付款，这让购物变得更容易，也避免了接触。随着危机逐渐消退，我们在商业计划方面保持高度的灵活性，快速将重点放在核心品类和关键库存单位 (SKU) 上，并重新调整新产品发布计划，集中资源在重点的新产品。

杨今：在疫情期间，我们专注于品牌建设以及和消费者保持密切联系。随着消费者逐渐回归到基本需求和安全诉求上，李维斯也聚焦于我们的产品及门店安全，并为社区提供支持。对于我们来说，在这段特殊时期内，给消费者提供与之密切相关的产品服务及相关支持变得至关重要。随着危机平息，我们借助武汉新生代旗舰店的超大电子显示屏表达武汉人民的心声，以此来庆祝武汉解封。我们从武汉消费者那里收集了几千条留言，其中第一条信息“谢谢你，我们回来了！”在几乎没有投入任何市场费用的情况下，给我们带来了 12 亿次媒体曝光量，相当于 100 万美元的媒体价值！在创造需求方面，我们根据不同时期消费者的情绪变化来调整我们的沟通计划，以确保符合消费者需求。我们还尝试使用全新的方式和消费者进行沟通 and 互动。比如，借助数字化游戏手段发布“Levi's X Super Mario”联名系列，成功吸引了 20 多万超级马里奥的粉丝。同时，我们还通过“关键意见领袖”（KOL）直播带货的方式刷新了销售纪录，在疫情期间创造了一个全新的品牌高光时刻。

章瑞平：疫情最严重的时候，因为恰逢春运，是一年之中出行需求最

为旺盛和集中的时段，除了部分执行严格交通管制省市，复工复产的人员大多在此阶段返城，用车需求客观还是存在的。而从 2 月 9 日开始，疫情相对缓解，许多省市都逐渐复工复产，此时旅游用车、商旅用车的需求仍处于低谷，我们判断上下班自驾通勤代步需求会很旺盛，自驾不仅相对安全也更符合当时疫情防控的需求，所以提前就开始布局，主打通勤用车市场，以上海的数据为例，复工后的用车订单环比复工前增长 105%，这也证明我们的判断是对的。

而到了 3 月之后，全国疫情得到显著控制，旅游和商务用车市场也开始恢复，整个市场需求也慢慢恢复到往年水平。一嗨始终以满足客户需求为己任，致力于成为用户可信赖的出行方案提供商，这次疫情加速了我们灵活调整产品组合，以期充分满足日新月异的客户需求。

麦肯锡：疫情令消费者行为发生了哪些变化？这种变化会持续下去吗？

麦伟坚：与传统电子商务渠道相比，疫情期间消费者对 O2O 和移动渠道的采纳率增加，我认为消费者不愿再等上三天才能拿到商品。虽然在“双十一”期间，他们仍然会买很多东西，但现在他们知道还有别的选择。其次，消费者对健康和幸福感、基本卫生和居家锻炼的关注度上升。人们把更多的钱花在新鲜产品上。我们的品类非常容易受到这些趋势影响，所以正积极寻求改变。我们需要改变在中国的资产组合，虽然我们认识到消费者还是会享受零食，但也会在享受之余尝试其他产品。Kind 品牌的增长

就是一个很好的例子。目前，虽然 Kind 品牌仍只限于一线城市市场，但随着 Kind 能量棒的快速增长，它将是我们的一个战略重点。

克雷格·史密斯：这场危机将从根本上改变企业的运营方式。卫生要求将更加严格。未来 18 个月，会议规模将缩小、与会者间距将增大。差旅时间、会议组织方式和社交网络都将出现新范式，所有这些都影响我们的酒店设施运营模式。

苏薇：消费者正在寻求更健康的产品。我们的 Sparkling Zero（零度汽水）系列表现得非常优异。品牌升级是一个重大转变，消费者正在寻找更高质量的成熟品牌，这对我们是大好的机会。我们也抓住了居家消费的机遇，从大瓶装转为高端家庭装，比如迷你罐套装。这种转变也可能是长期的，因为消费者会养成习惯，购买质量更好、大小合适的产品。消费者现在对价格并不敏感，只要合适就买，这可能会加速消费升级趋势。消费者线上化趋势显而易见，但危机过后可能会部分回归到线下，不过移动端购买行为可能会持续下去。与实体店消费者不同，网上购物者消费能力更高、健康意识更强。

杨今：随着全球经济衰退，家庭和个人的财务状况将受到影响，人们对于消费支出将变得更加谨慎。打折和促销将成为未来一段时间内的新常态。因此，当消费者再次光顾我们的门店购物时，品牌和产品优势、线上线下真诚的沟通、以及个性化的服务将成为赢得竞争的关键差异化因素。

章瑞平：目前，国内有汽车驾照的人群已经超过了 4 亿，而有出租车行为的人仅有约 2000 万人，经常的租车就更少了。我们在疫情期一个很重要的感受，就是出行环境倒逼、教育了市场，原来很多人并没有意识到租车是一个非常好的出行选择，自由、私密、可控，也相对更安全。我们也有针对性地推出了周租套餐、工作日套餐、沪牌套餐等，符合他们的需求，性价比也更好，可以根据需要灵活选择。

因为这次疫情，很多从来没租过车的人被迫选择了租车自驾，接下来，这些人很可能都成为租车主要人群，他们有驾照、具备一定的消费能力、没有买车、有租车习惯，未来他们无论是旅游，还是出差，落地租车自驾都会成为他们的主要选择之一。这都让我们相信整个市场会越来越好。

麦肯锡：这场危机令许多公司都加大了数字化投入。你们公司在这方面做了什么？它如何改变了你们的工作方式？

麦伟坚：我们在数字化和全渠道的支出明显加快。去年 12 月，我们与领先的数字化企业进行了一次高层讨论，发现人们在家吃零食时，确实会通过线上线下全渠道冲动购物。例如，情人节，传统上是巧克力消费高

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33801](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33801)

