

后疫情时代

中国消费品行业 如何迎接反弹



在全球新冠病毒大流行的背景下, 消费品牌如何应对中国市场的“消费反弹”?

新冠疫情在中国爆发迄今已一百多天, 由于政府部门的迅速反应, 有效减少并停止社会活动, 外加全民宅家的高度配合, 使这场疫情得到了快速且有效的控制。截止至目前, 与其他国家相比, 中国已进入后疫情时代。

新冠疫情的爆发对于消费品行业无疑造成了不小的冲击。根据国家统计局数据, 2020年1月-2月社会消费品零售总额同比下降20.5%。¹ 传统线下门店(生鲜超市和部分餐厅除外)在此期间保持关闭, 仅有部分品牌从三月开始逐步恢复线下经营。由于全民宅家, 消费者与品牌的触点高度依赖于线上渠道, 生活必需品的采购也都通过线上平台实现, 如天猫、京东、饿了么等, 使得实物商品网上零售额相比去年同比增长3%。²

尽管国内经济从三月开始逐渐复苏, 但离完全回归正轨还有一段距离。鉴于境外疫情输入对国内依然会带来一定风险, 民众还是采取较为保守的态度, 保持社交距离; 品牌线下门店也在缓慢且高度受控的情况下恢复运营。因此, 对于大多数消费品牌而言, 门店运营时间和流程的调整、员工的

弹性安排、以及与消费者线下社交疏离的交互模式将会成为短期内的现状。也有观点认为, 消费者的心智可能因为疫情造成不可逆的转变, 无论是在消费品类还是消费行为上。这也意味着对于消费品牌而言, 需要结构性的调整来迎合消费者变化的行为和需求。

然而这并不代表全盘皆输, 对于众多本土和国际消费品牌而言, 中国市场仍然意味着巨大的增长机遇和潜能。

数字生活在疫情前已是中国消费者的日常, 在此次疫情下更是如此。消费品牌为了保持与消费者之间的交互, 无论是在建立消费者互动还是转化消费者购买意愿, 都需要在线上复刻线下提供的体验。许多之前尚未起步或仍处在数字化转型初期的品牌都需要快速行动, 以满足消费者的预期。

基于这些情况, 埃森哲建议, 消费品牌应该抓住以下**五大机遇**, 以应对**当下**和**未来**中国消费者的“消费反弹”。



大力开拓新渠道

自从马云在2016年提出**新零售**的概念以来，许多消费品牌在过去几年一直致力于提供消费者**线上门店与线下实体店之间的无缝购物体验**。我们也看到有一些品牌开始投资其线上业务，但不少品牌在提供极致的全渠道消费者体验方面仍然远远落后。

此次疫情无疑加速了消费品牌在数字化业务/电商业务的转型，与此同时，制定全渠道战略对于消费品公司而言显得至关重要。**这次也是消费品牌考虑如何定义消费者新零售之旅的好时机**，将线上渠道与线下触点相结合，在不断变化的市场环境中保持适当的灵活性和敏捷性。

以敏捷性为例，主要以传统草本为原材料的上海本土化妆/护肤品品牌林清轩，在疫情期间关闭了全国四成门店，包括武汉的所有门店。然而，

该品牌快速响应开拓了线上新渠道，将100多名导购重新部署，借助微信平台等数字化工具重新塑造他们成为“网红”，在线上与客户进行交互，从而实现线上销售。同时林清轩亦与阿里巴巴合作，将导购的钉钉和手淘绑定，只要消费者添加了导购的钉钉，在淘宝上下的每一单都会算做该导购的业绩。最终疫情期间，林清轩在武汉地区的销售额相较去年同比增长了200%。³

绫致时装集团（旗下品牌包括：Vero Moda、Only、Jack&Jones、Selected等）也借着疫情机会开拓了社交电商新渠道。门店销售员工全部转型为微信商城的在线销售，创建微信群建立和加强与客户的联系，充分利用微信的社交属性，通过二维码向客户分享产品促销详情，并提供一对一的个性化服务。⁴

抓住直播营销热潮

与消费者的线上交互一直是中国消费品牌的关注核心。对于许多品牌来说，近年来的线上业务发展重点已经从扩大数字化足迹转变为加强消费者交互质量。

伴随疫情带来的全民宅家，消费者对个性化交互的需求也被推到极致。

根据QuestMobile的调研，在2020年春节期间，中国消费者平均每天上网6.8小时，较2019年同期增长21.4%。消费者在网上浏览的时间增长

大部分均花在高互动性的媒体，而不是传统文本和图像内容。此段时间里，直播和短视频平台日活用户达到5,740万名，比去年同期增加38%。消费者每天在短视频平台上花费的时间也达到了105分钟，较去年同期增长了35%。⁵其实直播从2017年就在国内开始流行，但是许多消费品牌仍处于观望阶段，认为其形式、主题和内容存在一定的不确定性。然而在疫情的特殊情况下，消费者对来自任何渠道的新内容都持开放态度，这也是品牌将资源投入到新传播形式的合适时机。

一些品牌领先者已抓住此机遇，并从中获益。欧莱雅在疫情前已开始利用各种直播平台向消费者传授美容和彩妆知识，以扩大其消费客群，从而抓住了线上渠道的机会。他们与抖音、淘宝等平台进行深度合作，实现更多个性化的推送。根据艾媒咨询 (iiMedia Research) 数据显示，2020年1月和2月期间，欧莱雅通过加深与消费客群的直播互动实现了较去年同期121%的同比增长。⁶

对于消费品牌来说，这些直播平台是涉足直播的首选起点。中国领先的直播平台如抖音、淘宝等均具备成熟的消费者交互功能，允许品牌方在直播中即时回答消费者的问题和评论，以及直接分享产品购物链接等，充分提供与消费者互动及转化消费的场景。

对拥有更强基础建设的品牌而言，此段时间亦是尝试在自有数字生态圈里提供直播的合适机会。耐克中国于2020年2月12日到18日期间在抖音和微信上大力发布了在家运动的直播培训内容。耐克的专业培训教练在直播中分享了实用的培训技能和一整套在家锻炼的课程，并特意引导消费者下载其耐克训练 (NIKE TRAINING CLUB) APP以获取更多个性化训练内容。他们还推出了不同主题的课程，以满足多样化的消费者需求，例如个人锻炼、家庭亲子锻炼课程等。通过此推广，耐克中国的直播吸引了5,100万观众。⁷



迎合“全民宅家”新需求

随着全民宅家成为社会常态，原先存在于办公场所或下班逛街的日常消费场景被**在家需求**所取代。根据尼尔森研究 (Neilson Research) 的调查，有94.1%的消费者对在居家工作持有积极和中立态度。⁸ 短时间内预计消费者对于品类的偏好和需求无疑将持续以在家场景为主导。

抓住这种趋势，立即推出新产品迎合在家需求无疑是消费品牌抓住消费反弹的机会点。此趋势在日化卫生用品领域尤为突出，如新西兰美容品牌纽西之谜 (Geoskincare) 在2020年1月快速与中国皮肤修护品牌国药玉泽达成合作关系，在1月下旬迅速推出了新款洗手液以应对疫情。其在中国首批线上订单量已达到150万。⁹

对于其他消费品牌来说，**优化产品组合及调整营销策略**亦是快速应对市场趋势的举措。以中国最大的食品电商企业三只松鼠为例，作为知名的坚

果、果干等休闲零食品牌，三只松鼠敏锐感应到全民宅家期间对速食品需求的增长，因而在天猫和京东商城上迅速把营销重点从主推休闲零食改为以速食品类为主，将品牌定位扩充至正餐场景。疫情期间，三只松鼠在天猫旗舰店的速食品类别销售额实现了1900%的同比增长。¹⁰

星巴克中国亦是少数迅速响应新需求的品牌之一。鉴于疫情期间其第三空间策略没有适用场景，星巴克在其两个数字业务“啡快”（到点自取）和“专星送”（外卖平台）上开辟了一个新的品类“在家喝咖啡”，主推其疫情前仅在线下零售店和天猫店提供的烘焙咖啡豆、法式压滤壶和星巴克VIA免煮咖啡产品。为了延申其第三空间概念，星巴克同时推出了在线课程，线上指导消费者如何在家中制作星巴克咖啡。¹¹



打造消费者数据平台

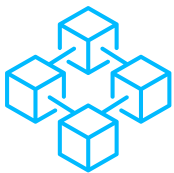
对众多消费品牌来说，成功吸引并留住客户取决于该品牌提供个性化服务的能力。在数字化时代，消费者数据俨然是个性化交互的基础。

在当下，加倍数字化投入不仅可以满足短期业务需求，也是消费品牌在中国乃至全球布局的未来之路。在突如其来的经济衰退期，许多品牌都在调整投资预算以应对此季度的销量下降，但考虑到数字化销售作为增长驱动力的重要性，在所有举措中各品牌**应该重点保持打造消费者数据平台的投资**。

近年来，中国消费品行业兴起“消费者数据平台”（CDP）、“数据管理平台”（DMP）和“营销自动化平台”（MAP）等术语。这三种解决方案是消费品牌通过自有渠道或合作渠道为**消费者提供个性化沟通**的必要基础。据埃森哲了解，许多视个性化互动为竞争手段的消费品牌，如耐克（Nike）、阿迪达斯（Adidas）、欧莱雅（L'Oréal）、资生堂（Shiseido）等，均继续将客户数据集成和分析视为未来一年的重中之重，并强调建立及加强CDP/DMP/MAP能力为必要投资，尽可能加快消费者数据分析能力构建，实现个性化沟通。¹²

建立这些能力往往比单纯的投资决策更为复杂，特别是对于在中国运营的跨国品牌而言。基于中国消费者的期望和中国的商业环境，品牌方的中国办公室通常需要在全球总部体系外构建具备独立管理数据和技术能力的部门。当中涉及的评估及讨论相当繁复，而需要变动的技术及系统架构也会影响深远。但消费品牌不应因此却步。参考各领先跨国品牌的经历，各本地办公室在采用全球总部的数据平台能力来服务中国客户已于两三年前遇到瓶颈。在中国实现跨渠道的个性化消费体验所需要的数据集成准确性和客户行为分析速度日趋繁复严苛，因此建立本地数据平台势在必行。





转型全渠道供应链

新冠病毒的流行给公众留下了不少令人难忘的场景：武汉火神山医院在十天内建造和竣工的效率；往日比肩接踵的上海与香港的街道和购物中心，此刻却一番空荡荡的景象；当然还有消费者在超市抢购生活必需品的速度。

十室九空的超市货架仅仅是新冠疫情影响供应链管理冰山一角。对许多其他品牌来讲，在疫情期间他们反过来面临着线上业务缺货，线下库存因关店而无法重新部署的困境。除了供应链下游有库存调配的问题，随着经济复苏，供应链上游的资源协调也问题多多：各品牌同时需要确保各供应商之间平稳合作生产，避免资源滞留而中断生产。

最理想的情况，我们当然希望新冠疫情大流行在全球范围内尽快结束，从此销声匿迹，社会及经济回复平静。然而，实情是未来来自于大流行病毒或自然灾害的风险仍然存在，各品牌的全球供应链还是会遭遇类似冲击。**建立一个敏捷的全渠道供应链需要时间，因此对消费品牌来讲，此转型刻不容缓，以便未来能更从容应对突发情况。**

有前瞻性的品牌商在这次疫情中都能相对轻松地驾驭特殊情况，并随着经济恢复而快速反弹。荷兰奶粉品牌美素佳儿Frisco通过与京东紧密合作，形成了敏捷的供应链体系，整合了旗下经销商仓库和京东仓库的库存信息。消费者在京东的订单可以直接通过美素佳儿的经销商仓库完成配货，

从而缩短了物流时间。从1月25日到2月10日，美素佳儿的经销商仓库交付了16万件商品。美素佳儿在京东平台上的销量也比去年同期翻了一倍。¹³

实现上述管理主要依赖于对下游库存的可视性和灵活调配运营能力。在疫情爆发的早期阶段，**康师傅**（主营方便面和饮料）每天对疫情进行动态评估，实时调整工作重点。在预计到可能会出现囤货和缺货的情况下，康师傅将重心从线下门店和大型零售渠道转移到O2O、电商和小店。通过**不断追踪零售网点的恢复经营计划**，品牌方以高度灵活的方式调整其供应链管理。在**疫情爆发后的几周内，其供应链已恢复了50%以上**，使康师傅得以实现向在此期间恢复经营的零售网点提供高达60%的服务水平，为其他竞争对手三倍之多。¹⁴

在供应链上游，可视性同样是解锁全渠道供应链的关键。宝洁公司近几年积极推动工业化4.0作为其生产流程的战略重点，¹⁵为诸如这次疫情的突发情况做好准备。通过传感器、图像识别和自动化技术等投入，宝洁公司在中国大大提高了其产品质量的控制能力和对整体供应链的管理效率。通过对所用资源和生产进度的紧密追踪，宝洁公司能够保持供应链的高度灵活性，并进行有效调配以应对短期或长期的经济变化。

随着“消费反弹”的到来，消费品牌必须迅速采取行动。正如托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)的寓言里所言：

“在非洲大草原上，羚羊每天早上醒来时，他知道自己必须跑得比最快的狮子还快，否则就会被吃掉。狮子每天早上醒来时，他知道自己必须追上跑得最慢的羚羊，否则就会被饿死。不管你是狮子还是羚羊，当太阳升起时，你最好开始奔跑。”

在当下充满不确定性的经济情况下，领先者将抓住机会转向增长，而落后者则依旧徘徊。落地中国的消费品牌均蓄势待发，您准备好了吗？

作者

Salvatore Lo Presti

董事总经理

埃森哲增长市场及大中华区消费品及服务业主管

salvatore.lo.presti@accenture.com

马兆锵 (Jason Ma)

埃森哲大中华区战略咨询总监, 消费品和零售业

jason.s.ma@accenture.com

宋令珺 (Pinky Song)

埃森哲大中华区战略咨询经理

pinky.lingjun.song@accenture.com

鸣谢

埃森哲战略顾问李卓婷 (Nicole Li)、邱文凯 (Kevin Qiu)

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 依靠卓越的数字化能力, 为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心, 我们业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约50.9万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展, 帮助客户提升绩效, 持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年, 拥有一支1.6万多人的员工队伍, 分布于多个城市, 包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴, 我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设, 帮助中国企业和政府把握数字化力量, 通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型, 提升全球竞争力, 从而立足中国、赢在全球。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方微博

参考资料

- 1 社会消费品零售总额同比增长率: 国家统计局 (2020年1月至2月)
- 2 实物商品网上零售额同比增长率: 国家统计局 (2020年1月至2月)
- 3 Harvard Business Review, "How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus", March 10, 2020
- 4 NewMediaLab: "疫情之下, 零售品牌如何玩转小程序 '抗疫'?", 2020年3月4日
- 5 中国消费者在线消费时间: QuestMobile
- 6 欧莱雅2020年1月-2月销售额增长: iiMedia research
- 7 新浪财经: "国信证券: 疫情催生宅经济兴起 掘金正当时", 2020年2月26日
- 8 尼尔森: "中国消费者对 '在家工作' 的态度"
- 9 锐公司: "疫情下的化妆品行业, 整 '妆' 待发", 2020年2月25日
- 10 三只松鼠: "疫期新消费: 三只松鼠天猫旗舰店方便速食销售增长19倍", 2020年2月19日
- 11 埃森哲调研
- 12 埃森哲调研
- 13 搜狐: "力保措施太给力了! 美素佳儿近期京东销量同比增长超一倍", 2020年2月18日
- 14 Harvard Business Review, "How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus", March 10, 2020
- 15 搜狐: "数字化时代的宝洁供应链: 实现千场千链精准化运作"