

麦肯锡《中国消费者报告2021》(节选)

McKinsey
& Company

麦肯锡是一家全球性管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现有价值的变革。“我们的业务足迹到达67个国家、135个城市，帮助私营、公共和社会部门各领域客户打造高瞻远瞩的战略，转变旧有工作方式，用科技解锁价值，并帮助客户打造持续变革能力。我们为组织及其人员，乃至整个社会带来的不仅仅是变化，而是能创造出切实价值的变革。”

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。

后疫情时代，中国经济五大快进趋势

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(如图)。

在新冠肺炎疫情给这个全球第二大经济体“按下暂停键”的几个

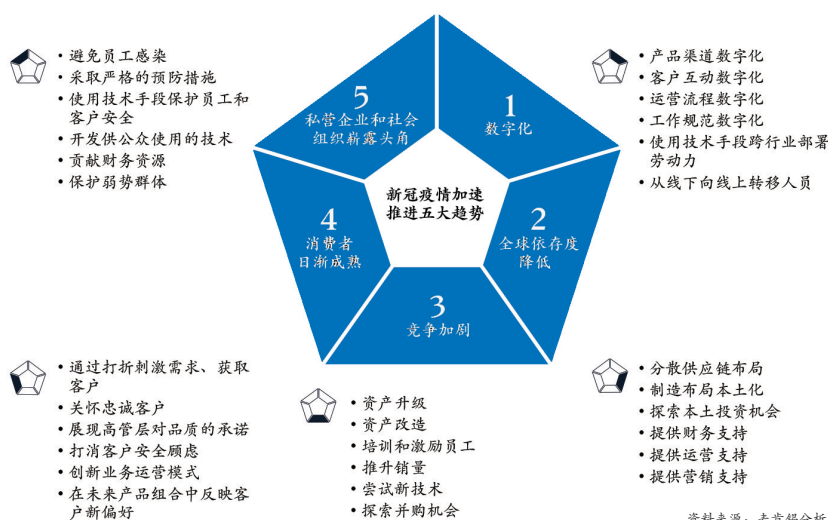
月里，各个企业都采取了大量的应对措施，本文列举的内容仅是其中一部分样本。从整体来看，这些微观应对措施在疫情期间加速了中国的五大宏观经济趋势：数字化、全球依存度降低、竞争加剧、消费者日渐成熟、私营企业和社会组织崭露头角。

趋势	案例
数字化	如《囧妈》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；钉钉的月活跃用户数从2019年年底的6500万增长到2020年3月的约1.77亿，增长近两倍。
全球依存度降低	如某跨国智能手机制造商计划将在中国30%的产能迁往东南亚；vivo和小米在印度扩大了产能，希望满足当地不断增长的市场需求；阿里巴巴推出了“春雷计划2020”，帮助其电子商务平台上的中小企业渡过难关。
竞争加剧	如东航“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；由于公路运输在管控期间严重受限，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遭遇了供应中断。
消费者日趋成熟	如包括微保和保诚集团(Prudential)在内的保险公司推出了免费的新冠肺炎保险，微保借此吸引了2500万个新用户；上汽集团的高管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。
私营企业和社会组织崭露头角	如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；腾讯防疫健康码小程序推出100天后，用户数就超过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等。

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，而其中多数在新冠肺炎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。

图：30项举措助力企业走出疫情阴霾



在不确定性中迎接挑战

当世界仍在辩论新冠肺炎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的行为变化开始，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、疫情中、疫情后的差异，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，同时应思考不同的线上和线下渠道(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中暴露出的问题。

● **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引擎的角色——在新冠肺炎疫情发生之前已是如此，展望疫情后的全球图景，这一点可能会更明确。

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(指1996-2010年出生的一代人)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，香奈儿和雅诗兰黛均在天猫平台开设了官方旗舰店。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。正如本期特刊刊载的其他文章所述，新冠肺炎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。