

# “情境思维+多期战备+低谷跨越”

——大消费及零售企业制胜新冠之役



# 开篇

## 春节宅已过，克疫开新篇

疫情仍在发展，全民战“疫”推动“宅经济”迅速增长，将中国本已全球领先的线上服务能力再推高峰。

无论是凌晨守着屏幕买菜的体验，还是“无接触物流”的贴心创新，或是微信上社区群、业主群的活跃和互助，还有那些平时从不去超市买菜的人们全副武装进行大量线下采购.... 产品、渠道、服务、体验都发生着以日计、以時計的迭代。这些是面对疫情的应激反应，但这场预期将持续数月之久的战役也必将改变中国消费者的日常习惯、消费方式和思维方式。

新冠疫情的变迁牵动着所有人的心，而今复工初始，但远程办公和远程教育模式的开启、不断延后的开学及现场办公日期让原有的节后消费节奏被彻底打乱，消费和零售行业仍然挑战重重。

在这样的特殊环境下，消费零售企业可以思考以下三个问题：

- 一：我们对消费者终端需求和场景的变化是否有准确的认知和足够的体察？
- 二：我们是否已开始将企业资源和能力进行多情境的短、中、长期安排？
- 三：我们是否有足够的准备在疫情达到拐点之后，抓住潜在的增长机遇，甚至实现超越式发展和弯道超车？

# 典型消费者记忆中的一天

消费者使用某些成熟O2O服务协助自己获得更高质更便捷的生活状态，移动端逐渐成为消费者快速对接线上线下场景转换的助手



# 典型消费者现实中的一天

消费者已开始依赖并适应移动端O2O无接触服务打理生活与工作中的绝大多数任务，消费者在线上办公、线上教育平台使用时间被迫大幅上扬



# 三类行业趋势研判

## 转型升级成标配，场景服务创新忙

疫情当前，无人能置身事外。新冠之战役对我们消费者的日常生活所造成的影响体现于方方面面、时时刻刻，尤其集中体现在食品饮料、鞋服、美妆、零售及教育行业，德勤判断此类相关行业在疫情基本稳定后将呈现三类状态：

### 1. 刚需迅速回稳类

#### 食品饮料行业：

- 疫情保供会继续带动冷冻、自加热食品及方便食品产业链发展
- 受到疫情的行为习惯影响，即便行业复苏，“线上销售”及“无接触配送选项”也将成为行业标配
- 消费者将从“卫生健康”到“健康养生”，“提高免疫力”意识将显著提高，引发时代性的需求升级加速，这将要求企业必须通过材料、工艺以及设备升级，满足消费者的进阶需求

### 2. 预期报复性反弹类

#### 鞋服行业：

- 突发库存“事故”来袭，许多企业的生死将取决于两季的去库存、回笼资金，行业面临洗牌和整合
- 公司办公、聚餐、健身房等聚集场景将继续受到抑制，居家、室内运动鞋服需求预期上升
- 品牌迫于经营压力将面临临时闭店甚至部分关店抉择，经销商结构及门店网络面临调整契机

#### 美妆行业：

- 化妆场景减少，出现特殊时期妆容需求：宅妆、口罩妆、反差妆，对品类增长格局产生影响
- 美容实体门店业务进入冰冻期，居家美容保养需求上升
- 虚拟技术应用加持，线上购买、实体店微信群购买替代线下体验，美妆行业去中心化势在必行

### 3. 消费者行为改变类

#### 零售行业：

- 疫情无接触需求大幅促进生鲜超市增速暴增，未来将持续改变普通消费者日常采购习惯
- 商场超市等零售环境卫生水平将受到持续重视，无人超市、无人柜、机器人应用加速
- 线上平台及微信购物群的建设与维护将成为新的线下实体店标配，线上线下的融合将被进一步促进

#### 教育行业：

- 线上教育爆发：疫情带来的零获客成本，大幅强化在线教育及付费习惯，倒逼更多专业人士从线下转到线上，加入线上教育，促进成人教育需求提升，带来线上教育盈利模式突破机遇
- 行业洗牌启动：疫情将导致线下教育培训机构面临整合，教育行业整体线上线下的结合度的大大提高，将吸引更多资本进入，持续推进行业裂变

# 食品饮料行业

食品饮料企业可把握痛点增加预制菜肴、方便食品等产品的生产研发，迅速提升电商运营能力，并辅以精准营销占领消费者心智

## 消费者

### 应激性痛点与行为变化

#### 增加方便食品购买



- 受疫情限制，居民居家做饭的频次大幅上升。方便加工的预制菜肴、独立小包装的速食产品受到追捧，家庭用大型桶装水消费同样迎来热潮



#### 优先选择线上购买渠道



- 为了尽可能降低人与人之间的接触，电商平台、外卖平台等线上渠道以及无人便利店等非接触购物形式受到消费者的普遍欢迎，线上渠道渗透率将得到进一步提高



#### 囤货心理引向高知名度品牌



- 疫情期间消费者为降低购物频次，具备较为明显的囤货心理，在选购食品时会更倾向高知名度的品牌，初创小众品牌相对处于弱势地位



## 品牌方

### 应对策略

#### 抓住机会进行新产品研发

- 针对年轻一代开发方便快速加工的预制菜肴及各类健康安全速食产品，企业可从各地地方小吃寻找灵感
- 在包装上需充分考虑人员数量及使用场景，推出大包装/多包装/独立小包装等多样设计

#### 迅速提升线上运营能力

- 食品饮料企业可实时统计分析各渠道销售情况，优化调整渠道布局，推动企业由线下传统渠道向新零售全渠道转型，并着重改善线上运营水平及供应链能力，以此提高企业抗风险属性

#### 精准营销重塑消费者购物习惯

- 从消费者心理需求角度出发，结合疫情挖掘品牌卖点，突出产品健康属性精准营销，加深消费者对产品的认知
- 在微信微博等平台上与消费者互动，提供健康知识及企业抗疫动态，为其缓解焦虑的同时增加品牌曝光度

# 鞋服行业

春季线下销售困难重重，应巧妙利用线下压力与库存清理转化成推动线上发展的有利条件，等待疫情结束后的行情提振

## 消费者

### 应激性痛点与行为变化

#### 购物冲动降低



- 长期受到疫情因素影响居家生活，使用场景单一，对于鞋服的购买需求大幅降低
- 居家概念缓步上升，对运动型相关产品的需求会随着疫情控制与季节变化在第二季度迎来春潮



#### 线下门店接触意愿低



- 因为疫情而足不出户（或减少出门），不愿意去到人员流动复杂的线下门店



#### 期待更便捷更无人的试穿体验



- 基于对人员接触的抵触，消费者不仅对拜访门店有所担忧，同时对鞋服的试穿过程更加敏感，希望减少无必要的上身试穿



短期 中期 长期



## 品牌方

### 应对策略

#### 提前预案库存调整，把握未来复苏窗口

- 通过对地区疫情控制情况与物流恢复程度进行地区性的库存调整，针对春季冬末商品仍可把握五月前窗口期
- 开展更灵敏的社会聆听，结合即时话题销售，能及时捕捉消费者复购心态变化拐点，例如利用居家场景增加机遇，开展居家运动鞋服类产品线上营销和电商促销

#### 顺势扩展线上阵地，优化线下门店分布

- 对线上，可扩大常规站内站外露出，探索多样化的网络销售渠道与转化合作方式，将可预期的必然库存损失转化为渠道建设探索成本
- 对线下，结合战略顺势对门店分布进行优化，结合地理区位以及对标门店的分析对疫情后发展进行分类管理

#### 加速门店线上化与数字试穿体验

- 通过线上取号控制人流的方案，率先重塑线下旗舰店的引流；同时强化CRM建设，通过AR尺寸量取、AI合身推荐、会员尺码记录等方式，形成更无缝与高效卫生的数字化鞋服购物

# 美妆行业

短期需求端受抑制，品牌需要及时调整营销内容与产品组合，并通过难得的线上购物为主流的窗口期积累忠实用户与宝贵的消费者数据

## 消费者

### 应激性痛点与行为变化

#### 居家美妆：化妆少了，保养多了

- 宅在家中意味着化妆次数的大幅度降低，尽管化妆品的使用频次降低，但是充足的居家时间却让消费者开始更多投入在皮肤保养上

#### 囤货习惯与报复性消费的加持

- 美妆消费者在长期购物的习惯下，已经被培养出了囤货的习惯。居家生活使其有更多的时间比对产品并进行采购。随着节后物流的恢复，这一趋势将更为明显

#### 专柜遇冷，线上KOL的关注走高

- 即便在疫情结束后的一段时间内，消费者都会对人员接触尤其是美妆等接触性产品的试用产生一定的抵触。居家时间的延长，使得用户和线上KOL的交互也变深，根据KOL给出的意见，直接网上下单将成为更多消费者的选择

短期 中期 长期  
影响时间跨度 

## 品牌方

### 应对策略

#### 关注居家美妆新场景，更新产品组合与宣传思路

- 抓住消费者美妆产品的使用场景变化，对其最新的美妆使用行为进行深度分析
- 以“宅妆”思路制作更多的保养导向的内容投放。通过话题传播病毒营销，重新唤醒消费者的使用习惯

#### 深挖现有客户的历史数据，锁定老客下一周期消费

- 分析现有客户消费行为，率先以主动折扣提供与内容推送锁定现有客户在下一阶段的潜在消费，并加深客户的补货习惯。

#### 加强电商合作，推进专柜数字化进程

- 线上，品牌应当与电商服务企业合作，培养垂直品类腰部KOL生成优质内容，以更小成本提供更多的利润转化
- 线下，可以有序推进专柜的数字化进程。通过数字手段赋能消费者体验与数据收集，使专柜成为品牌的消费者洞察前沿阵地



# 零售行业

零售企业应冲破阻力，加快全渠道布局；同时从消费者角度出发，反思优化购物流程设计，提高消费者购物体验

## 消费者

### 应激性痛点与行为变化

#### 采买渠道向生鲜O2O转移



- 短期内消费者对非必需商品的采购下降，商品的采买逐渐向生鲜O2O、外卖配送等渠道转移



#### 超市中心转向便利店中心



- 消费场景由超市为中心转向便利店为中心，消费者愿意为地理位置的便利支付一定程度的溢价



#### 出门购物受到疫情显著影响



- 在疫情得到显著控制之前，消费者到大型商场及各类实体店购物的欲望持续低迷。但在疫情得到控制以后，受抑制的购物需求会促使消费者重新走向商场选购商品



短期 中期 长期



## 品牌方

### 应对策略

#### 加快线上线下布局联通

- 零售门店需加速线上渠道布局，企业可根据自身体量及经济性来决定与第三方平台合作或长期自建配送体系
- 抓紧时间构建线上社群，通过微信群上新、社区团购等方式增加销售

#### 调整流程增加购物体验便利性

- 便利店企业可以针对消费者痛点提供到店快速提取及配送等服务，在消费者购物的全流程考虑减少人身接触
- 大型超市可推出车位预约等服务使消费者出行购物无缝连接

#### 提前准备迎接客流回升

- 大型商场需为未来缓慢回升的客流做充足准备，做好清洁防护工作，使消费者享有肉眼可见的安全购物环境
- 提前联合商家筹划疫情结束后的促销活动，为疫情结束的客流回升做好准备

# 教育行业

疫情催化在线教育，如何转化新增流量、打造O2O以及推进区域拓展将成为下一阶段重点关注的话题

## 消费者

### 应激性痛点与行为变化

#### 主动/被动在线上课



- “停课不停学”加速了消费者对在线教育的认知和尝试。一方面学生不得不接受学校的网络授课，另一方面家长担心孩子学业荒废，积极购买成熟的课外辅导在线课程



#### 期待更好的在线体验



- 由于在线教育市场尚处于初期，大量教育机构出于形势所迫临时上马在线平台，导致学生和家的学习体验较差，钉钉的被迫下架事件就充分反映了消费者的不买账



#### 主动寻找优质教育资源



- 更多的居家时间使得成年消费者也开始在线上积极浏览和搜索优质的教育内容和知识。一方面利用这段时间给自己充电，另一方寻找有趣生动的内容满足自身的认知需求



短期 中期 长期



## 品牌方

### 应对策略

#### 积极转化新增流量，打造O2O

- 特殊时期，在线教育获客成本几乎为零。拥有成熟在线平台的企业应考虑如何将新客源转化为忠诚客户。在线业务尚不成熟的企业需尽快明确在线业务策略，并积极利用线上客户与线下业务形成良性互动的O2O闭环

#### 夯实在线教研和服务体验

- 在线教育不是简单的将线下内容搬到线上。有意发展在线业务的教育机构需要从技术/平台、教研、教学、课后服务等多个维度对在线业务进行个性化的开发和设计。同时在线教育的师资、营销及技术人才也是企业亟需加强的环节

#### 利用行业洗牌，拓展全国业务

- 此次事件对传统中小线下教育机构冲击较大，有实力的中大型机构可以利用此次机会积极推进区域并购和合作，进一步成长为区域或全国性的行业龙头

# 企业应对建议

## 一切，都是为了更好地出发！

### 情境思维

- 企业发展战略和业务策略制定的终极难点在于未来的不确定性。虽然疫情工作复杂而艰巨，但世界卫生组织对中国采取的抗疫措施给予高度肯定，德勤也坚信全国上下的努力必将迎来最终的胜利，这里的不确定性仅在于疫情到达拐点的时间。因此，我们在宏观情境思维的领域对于资源有限的企业不建议过度悲观假设，消费品及零售企业应积极适应未来2-3个月的限制需求期和消费者应激状态的持续，并准备好后期报复性消费场景的重现
- 所以在这里我们强烈建议消费品和零售企业积极关注C端消费者的场景和消费动机变化，及时发现消费者应激性反应对消费行为的影响，消费体验中的痛点，积极给予产品、服务、供应链层面的回应，体现品牌对疫情影响人群的深切关怀

### 多期战备

- 疫情就是战情，消费品及零售企业在疫情状态下承担了生活物资保供、社会秩序维持的重要社会责任。因而企业需要在这个过程中对自己的短期、中期、长期策略做出充分的规划和准备
  - **短期**：切实履行企业社会责任、合理调拨生产物流资源，确保物资供应是企业/品牌的重要责任；被疫情倒逼线上发展的民生、教育等企业如何在潮水退去后留住传统线下客群值得企业思考重视
  - **中期**：深切体察消费者消费习惯和场景的变化，设计满足新需求和解决消费者体验痛点的产品和服务组合，引领消费场景变革和企业数字化转型
  - **长期**：企业需预测可能的消费报复性增长及本行业呈现形态，做好员工安排、门店布局、产品储备、服务创新等多方面的战略储备，从应激模式的需求改变开始建设完善的消费者数据与线上平台及配套服务，迎接升级需求的全面到来

### 低谷跨越

- 根据德勤全球百年专业观察，以及德勤管理咨询数十年年来为各类大中型企业服务的经验，在宏观经济或民生需求出现低谷的阶段，反而是具有战略前瞻眼光的企业进行内功修炼与完善、开发新方向的重要时机
- 德勤观察发现，在低谷期对内部管理进行有效投资的企业在逆行周期结束后会出现市场价值的超越性提升。尤其是那些原本在市场格局中处于相对劣势的企业，如果在低谷阶段做出正确的战略选择和战略储备，极有可能大大加速其赶超行业领先企业的步伐，出现颠覆性的转机

## 结语

新冠疫情之下，我们每个普通消费者的日常生活仍要继续…

许多消费品及零售企业客户在这场新冠之役中已然扮演着一股重要的社会中坚力量！

希望更多仍然处于应激状态中的大消费及零售企业及时并充分利用这一契机，提高场景思维、重视多期战备、巧取低谷跨越。

愿

春来疫走，山河无恙，人民安康！

# 联系我们

## 张天兵

德勤亚太消费品与零售行业

主管合伙人

邮件: [tbzhang@deloitte.com.cn](mailto:tbzhang@deloitte.com.cn)

## 戴建华

德勤中国消费品及零售行业

管理咨询副总监

电子邮件: [fdai@deloitte.com.cn](mailto:fdai@deloitte.com.cn)

## 张维哲

德勤中国管理咨询

战略与运营顾问

电子邮件: [adamzhang@deloitte.com.cn](mailto:adamzhang@deloitte.com.cn)

## 凌佳颖

德勤中国消费品及零售行业

管理咨询合伙人

电子邮件: [graceling@deloitte.com.cn](mailto:graceling@deloitte.com.cn)

## 杨春秀

德勤中国消费品及零售行业

管理咨询副总监

电子邮件: [sheryang@deloitte.com.cn](mailto:sheryang@deloitte.com.cn)

## 周航

德勤中国管理咨询

战略与运营顾问

电子邮件: [hayzhou@deloitte.com.cn](mailto:hayzhou@deloitte.com.cn)

## About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and their affiliated entities are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

The Deloitte brand entered the China market in 1917 with the opening of an office in Shanghai. Today, Deloitte China delivers a comprehensive range of audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory and tax services to local, multinational and growth enterprise clients in China. Deloitte China has also made—and continues to make—substantial contributions to the development of China's accounting standards, taxation system and professional expertise. Deloitte China is a locally incorporated professional services organization, owned by its partners in China. To learn more about how Deloitte makes an Impact that Matters in China, please connect with our social media platforms at [www2.deloitte.com/cn/en/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/en/social-media).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively the “Deloitte Network”) is by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.