

# 如何抓住后疫情时代的“中国消费”？



【前沿观察】

## 国有品牌疫情期“反向繁荣”之谜

□刘梦晴

今年，突如其来的新冠肺炎疫情给全球经济发展带来了历史性的挑战。全球石油价格一夜暴跌，美股先后经历了4次“熔断”，连身经百战的“股神”巴菲特也感叹：我还是太“年轻”！

在全球经济遭受重创的大环境下，中国国有品牌却迎来了一个发展契机，纷纷展现出惊人的发展态势。剖析这种“反向繁荣”现象出现的原因，我认为主要可以总结为以下几点。一是收入水平下降促使消费者行为趋于理性化，更青睐物美价廉的国货。疫情期间国内部分企业停工、停产，整体生产力水平下降，无法实现销售带来的营业收入，工人面临被裁员或收入下降的风险。国民收入水平的下降直接导致消费水平的下降，国内消费者对高档的国外品牌产品的消费会明显下降，实现消费层面的“去过度化”，相应的高性价比的国货品牌逐渐成为大众首选，出现“国货替代”现象。

二是健全的供应链为国有品牌的崛起提供了难得的发展机遇。中国完整的供应链使得生产活动遭受的影响较小，并且中国已经度过疫情最严重的时期，复工复产正在紧锣密鼓进行着，这对于国货品牌的崛起是一个难得的窗口期。相反，国外供应链不完整，加之其对于第三产业的过度依赖，导致产品供应不足，为国产品牌提供了机遇。

三是中国高效有力的疫情防控，进一步提升了年轻一代的爱国情怀，带动了国货品牌的发展。从最初对疫情的预警，到国家集合一切力量开展抗击疫情的工作，中国展现出了惊人的反应力和凝聚力，增强了中国年轻一代的民族自信心，反观国外在疫情防控方面并没有及时采取举措，导致疫情肆虐，严重影响国民日常工作生活。作为消费主力的90、95后爱国情怀的高涨，对于国货的崛起是一次很好的机遇。南都大数据研究院发布的《新青年·新消费：95后消费分期用户成长性报告》显示：95后群体成长于经济和互联网高速发展的时代，多为独生子女，享受高成长红利和更为充足的资源。据统计，中国拥有1.49亿的95后人群。经济负担小、依赖电商网购、追求个性化，95后人群愿意尝试新事物，并乐于通过透支收入等方式来提前消费。近期，严峻的国际形势更激发了国民新一轮的爱国热潮，有助于国货品牌发展。

四是数字经济的蓬勃发展催生了直播带货产业，提高了国民对国产品牌的认知。线上趋势使得大量互联网用户开始认识并加入到直播购物的行列，直播带货在疫情期间迅速发展壮大。如果国货借此机会从各方面发展自身产品，这完全是一种提升品牌知名度和销量的一次绝好时机。

五是国外疫情愈演愈烈的发展态势提高了国产品牌的竞争力。中国是一个巨大的需求市场，国外疫情的发展导致生产力下降，减少了对中国市场的竞争。同时，疫情对经营状况不乐观的企业产生了一种自然的“过滤”作用。

疫情过后经济的复苏对国有品牌是机遇同样也是挑战，任何品牌从创立到成功都不是一蹴而就的，国内品牌应以诚信赢得市场，树立以品质为先、精益求精的经营理念，相信这样坚持下去，通过不断完善产品设计以及服务质量，国有品牌就会真正从量变到质变实现崛起。



者求之于势”，“势”就是你这个将军要善于蓄势，打仗就要像从高山上向下滚石一样，从高处决水一样，形成奔放的局面，这种仗才能打赢。从长远来看，现在就是企业积累“势”的时机。因势利导，每个企业积累势的时机和方式都不一样，实际上我们发现疫情的压力下每个企业都会有一个最优解。”

君智服务的樊文花是一家在全国有4000多家门店的面部护理连锁企业。疫情之下这些店几乎全部关闭，1万多名员工赋闲在家。疫情前，君智研究发现由于面部护理是靠终端护理师，护理师的技法水平将会直接提高店效，但是平时开店很忙，要对1万个护理师培训异常困难，完成一个周期的培训可能3—6个月，而且这种培训是碎片式的，对技能提升不那么显著。而疫情期间正好给予了护理师专业培训的机会。复工复产后，提高的护理水平有效增加了客户的活跃性和黏性，不仅没有发生同行业的关店裁员现象，还进一步促进了门店的增长，巩固了市场地位。

中国式战略思维对于“势”的判断，不仅在于因势利导，也在于用前瞻的眼光，“夫未战于庙堂者，得算者多也”。

在40多年的改革开放中，中国制造业更多是以一个学习者的身份参与到全球竞争中。这些制造业往往是草根出身，凭借勤奋、节俭，一分一分地抠成本，在失败中不断摸索经验。因此，传统的西方战略咨询思想，通过从西方成熟案例入手，找寻战略基点，建立科学模型等方式在一定的时期内帮助这些企业建立了现代企业制度，提高了市场竞争力。

随着中国制造业的崛起和后疫情时代全球化进程短时期受到削弱，各个国家对于本土市场和文化的重视和保护，商品供应极大丰富，企业的市场竞争力不仅取决于内部效率的提升，也需要对外部环境的把握。对于企业主而言，作为幕后军师的战略咨询行业要做的不仅仅是把国外的经验或者框架结构搬过来改良一下，而是要与企业一起，面对日渐成熟的国内消费者，因地制宜，将海外的思维框架与国内的文化相结合，发现本土市场的隐形需求，发展出一套具有中国特色的战略哲学。

鲁迅先生在《且介亭杂文集》中说：“只有民族的，才是世界的。”这句话固然不可以理解为一切民族文化都应视为万能的，也从一个侧面证明了本土文化在通用范式下的影响力。

在中国有句话叫“以不变应万变”，这种东方式的自信，背后其实是对规律的洞悉。

“今天的企业比过往更加迫切地需要创造顾客的知识，大数据会改变中国消费的综合场景，会改变消费者的消费行为和习惯，但是经济发展的根本点并没有改变，就是要消费。”在演讲中，徐廉政表示，中国的消费依然处在升级的过程里，每个人都应该做好准备。

(来源：界面新闻)

基于已有案例的“后视镜”式的战略思维需要变为基于变化的市场环境的灵活战略体系；基于内部运营效率优化为导向的“由点及面”的逻辑模式，在产品和品牌极度丰富的市场条件下应该辅之以外部消费者为导向的整体性思维。正如《孙子兵法》所讲，“不可胜在己，可胜在敌”，在面向消费者的零售业战略中，做好自我只能让企业的零售业务战略中，做好自我“消费者的心思”的把握，则是获胜的关键。这也是中国传统战略思想的精华，对于“民心”的把握。”

十余年前，中国国产奶粉曾经陷入发展低谷。作为国产品牌的飞鹤奶粉尽管强调自己是“一惯好奶粉”，但彼时也受到了相当大的影响。谢伟山表示，在接手飞鹤奶粉之前，他也是踌躇良久。

“当时乳业公司已经是战略咨询业的禁区了，很多大型的战略咨询公司都不敢接乳业品牌的生意。”谢伟山说，“但是在我们的来看，无论从飞鹤乳业的质量，还是其研发制造工艺，都已经处在了国际先进水平。从《孙子兵法》的战略原则来看，已经处在一个不败的境地了，我们需要做的就是从外部的环境上把握‘消费者的心’从而制胜。而对于本土消费者心智的把握，我认为没有比中国文化思维更有效的了，毕竟一方水土养一方人。”

在君智战略咨询的协助下，飞鹤奶粉根据自身多年专注于母乳研究的成果，确立“更适合中国宝宝体质的奶粉”战略方向，从而在洋品牌统治的奶粉市场闯出一片天。过去3年，中国飞鹤的营业收入突飞猛进，从2016年的37亿元增加到2018年的104亿元。其中，超高端奶粉产品“星飞帆”贡献的销量也从2016年的7亿元增长到2018年的51亿元。

“看起来这个战略很简单，但是每一个字都包含了传统的中国智慧。例如‘中国宝宝’点出了一方水土养一方人的地域文化特色，而‘更’这个字则体现了中国的一句古话‘一物降一物’。”谢伟山说，“我们从这个战略倒推帮助飞鹤乳业梳理整体的组织架构、定价策略、市场策略，然后与企业并肩作战，最终达到预定的效果。对于我们来说，一纸咨询报告只是一个开始，最终的目的仍然是达到预定的效果。”

### 因势利导：围棋式的战略思维

基辛格在其《论中国》这本书里举了一个很有趣的例子来说明中外战略思维的不同。他认为中西方战略思维的不同可以反映在两种文明流行的棋类上，中国流传最久的是围棋，讲究的是“势”的概念，围棋选手不仅要计算棋盘上的子还要考虑到对手的后势；而西方最为流行的国际象棋则偏重于克劳塞维茨的“重心”“关键点”等概念。中国战略注重于整体的把握，讲究“势”的变化，可以“先发制人”亦可以“以静制动”灵活地追求长期利益；西方战略则讲究目标专一，正面交锋，各个击破。

疫情对于国内国际经济的影响超过了很多人的预计，无论是大型企业还是中小型企业都处于重压之中，消费信心也有一定的下挫。

对此，谢伟山表示，在和企业家的交流过程中的确感受到了他们的焦虑。“实际上，这种焦虑2000年以后就存在了，没有哪个企业家不生活在焦虑中。”谢伟山说，“疫情只是变化了一种形式，但是它终将会过去。我们做战略的看的是长远的‘势’。《孙子兵法》的势篇里讲‘善战



□刘娅

国际市场上，一批赫赫有名的零售企业走下神坛，而国内市场尽管也面临较大的困难，疫情之下还是凸显了极具中国特色的“亮点”，凸显了“中国消费”的韧性。

从“新零售”的盛行到“国潮”消费的崛起，从消费升级到“五环外经济”，从“直播经济”到“私域流量”，纵深庞大的国内市场为零售企业提供了更多的可能性，中国的零售企业正在从传统的案例学习者变成创新案例的分享者。

后疫情时代，无论从国家层面还是企业层面都开始探索“中国消费”的含义，作为企业幕后军师的战略咨询公司们，也许应该重新思考一下自己的“中国配方”了。

“2020亚布力中国企业家论坛夏季高峰会”在青岛举行，君智战略咨询董事长谢伟山与君智战略咨询联席总裁徐廉政应邀出席，针对中国企业与企业家，他们分别提出了各自的专业看法。

### 后疫情时代：情绪化的消费者

徐廉政表示，外部环境的剧变是企业经营的常态。作为企业家，一定要考虑在常态变化以及未来不可预测的情况下企业如何发展。另外，企业家必须通过学习，培养战略决策的前瞻性能力。

战略必然需要随风而动。沃尔特·基希勒三世在其著作《战略简史》中曾经表示，重要战略观点的出现，从来都是与当时重要和世界局势密切相关——布鲁斯·亨德森建立波士顿咨询的“经验曲线”是基于对20世纪60年代美国企业与日本企业日趋激烈的应对：通过创造性的方法搜集数据，然后将数据输入合适的分析框架之中，通过数字的度量 and 操作落实战略的执行，成为战略咨询行业自成立以来最引以为豪的方法论之一。

然而，沃尔特也指出，过于注重信息和数字的泛泰勒主义也导致了人的因素的缺失，从而让基于经验和数据的战略咨询越来越丧失其适用性，因为“人的潜意识”是最难以把握的，而创新恰恰是基于人的因素。

实际上，改革开放40多年间，中国零售市场的基础设施和消费者心态都发生了巨大的变化。

CNNIC的报告显示，截至2020年3月，我国网民规模为9.04亿，互联网普及率达

64.5%；手机网民规模达8.97亿，网民使用手机上网的比例达99.3%。尽管互联网普及率相比美国等发达国家仍然有差距，但是移动互联网的渗透率及商业基础设施的普及程度而言，中国已经处在了领先地位。

以BAT为代表的中国互联网企业，不仅极大地丰富了移动互联网的生态，还从根本上改变了零售行业的基础设施，使得商品的销售无论渠道、供应链，还是获客方面都发生了翻天覆地的变化。另一方面，作为市场化最高，消费者用脚投票的行业，消费零售行业直接受到文化环境和消费者心态的影响，80后、70后的消费者成长在“开放”的主题下，在很长一段的时间里都对“西方”充满了想象。而成长于富裕环境里的90后、00后的中国年轻消费者，由于信息获取的渠道极为丰富，本身更具有国际化视野，在消费的过程中则更倾向于“文化身份的认同”；同时，由于中国市场的纵深性，不同地区，不同年龄层之间的消费差异巨大。原先“外来的和尚好念经”的消费观逐渐瓦解，“一方水土养一方人”，群体文化消费特性渐渐凸显。

疫情期间，消费者对于网络的依赖性更强，无论是信息获取还是实物购买，线上的趋势都进一步加强，而基于个性化推荐的各种新闻和娱乐工具更加助长了“信息茧房”的产生；基于内容和社区的“私域流量”成为商家获取有效流量的不二法宝。与此同时，后疫情时代的国际传播也更加具有区域性的特征，可以说全球的消费“信息茧房”效应都在不断加剧。情绪化、个性化将每个消费群体的特征不断放大。

这一切都让我们不得不更为关注西方学界所谓的“荣格阴影”或者说“人心”。

有着“最了解中国的美国人”之称的美国前国务卿基辛格认为，很多中国人的行为模式都可以从《孙子兵法》找到答案，他认为与西方人相比，中国人更加灵活讲究谋略，“攻心”是中国人最为强调的战略。他本人也熟读《孙子兵法》，对于其中的论点信手拈来。

“很多国外零售企业认为中国消费者复杂善变，零售市场野蛮竞争。我不这样认为，相反，与国外的消费市场相比，中国的消费者是最可爱的，因为他们愿意花钱。”君智战略咨询董事长谢伟山认为，“只是在这样一个大竞争的时代下，我们应该采取一种全新的思考模式，以前那种

# “口腔健康，全身健康” 九月爱牙月盛大开幕

2020年9月20日是第32个全国爱牙日，今年全国爱牙日的主题是“口腔健康，全身健康”。为此，泰康拜博口腔医院特别策划“全国爱牙月——口腔嘉年华”活动。一年一度的爱牙月，缺牙市民不仅能借着这个机会了解更多口腔健康知识，还能获得超值福利！

### 假牙不适真闹心

“虽然退休了，但自己的年纪也不大，就是牙齿掉得厉害，嘴里剩的都是残根，身体每年都要瘦几斤。小辈买的尖酸、补品，都嚼不动，实在太痛苦了。”一提到自己的牙齿，张老先生就很郁闷，这几年为了吃顿饭没少花钱折腾，可依旧不称心。“以前都是听别人推荐的，谁说哪个好我就装哪个，也不了解到底哪种方式适合我，弄来弄去感觉牙齿越来越不灵了。”

### 缺牙修复不满意 如何避免“劳民伤财”

我国很多成年人都存在牙结石、龋齿、牙周炎等口腔问题，很多老人还存在缺牙情况，但修复满意率却很低。泰康拜博口腔医院专家表示，令人满意的缺牙修复需要满足美观、舒适的要求，并且可以像真牙一样大口咀嚼，晚年生活质量才不会打折扣。但现实中，很多老人在掉牙后往往“求牙心切”，很容易步入缺牙修复“误区”：掉牙一镶牙一牙龈红肿，不适一看牙医一调整……最终牙齿越看越贵，牙齿越掉越多，不少老人在短短几年内连续更换调整多次，依然不满意，真是“劳民伤财”！



### 好牙口才强咀嚼 专家教你怎么选

泰康拜博口腔医院专家表示，缺牙修复方式很多，但随着口腔医学的发展，更先进、更人性的方式是运用和天然牙一样的生物力学原理，重塑口腔力学平衡，通过牙根来承受强大的咀嚼力量，更易于老年人接受。此外，多颗、半口或全口缺牙患者也不用担心，符合条件照样可以在不磨牙、不伤牙龈的情况下实现“口福”梦想。

在全国爱牙日到来之际，泰康拜博口腔医院给市民朋友送来实实在在的福利，知名口腔牙医坐镇指导，为您的晚年“口福”保驾护航。更多爱牙日福利，请致电详询！

### 爱牙月专属福利

1. 牙周、缺牙、松牙免费检测
2. 口腔专家1对1面对面宣教答疑，口腔健康评估
3. 开通院长绿色通道，免费制订口腔保健方案
4. 免费申领爱牙礼包  
报名对象：1. 单颗、多颗或全口牙缺失、牙骨萎缩者；2. 凡烤瓷牙失败、活动假牙失败、种植牙失败者；3. 凡有龋齿、牙周炎、牙龈炎等口腔问题者；4. 长期佩戴活动假牙者。

报名电话：0531—82389888

