

復旦 管理学家圆桌谈



外卖不能停？无接触会上瘾？

疫情改变了
这些消费行为

■本报记者 唐玮婕

“外卖”应该算是这场疫情中最火的行业之一了。无论是之前“宅”在家中，还是如今复工复产，不少人似乎已经开始倾向于“无接触”的外卖体验，这一消费行为的改变会随着时间流逝再次回转吗？疫情还带来了哪些变化值得餐饮行业仔细研究呢？这场复旦大学管理学院市场营销系系主任、教授蒋青云与麦当劳中国首席市场官须聪之间展开的访谈，一定会带来不少启迪。

无接触外卖“火”了

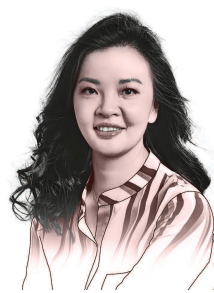
蒋青云：新冠疫情对于麦当劳中国的影响有多大？我认为，无接触外卖的概念，是在新冠疫情期间产生的，对于麦当劳和行业来讲到底它的意义在哪里？

须聪：其实整个餐饮业都是这样的，比如说，之前有一些店关门了，能够开的门店尽量开着，但是因为配合抗疫，所有的堂食会关闭，外卖或者说自取的还是尽量能够维持。现在基本上，大多数的店都已经恢复了。我们有一些独有的渠道，叫“Drive

Through 得来速餐厅”，你开车去点餐，然后从窗户拿了就走，这个形态在疫情之前都是存在的。但是在疫情的时候，我们就会发现“得来速”一下子增长得非常快，外卖也增长非常快。从我们的角度来看，我们觉得在未来的“后疫情”时代，“无接触”的热度会有所下降，但是它的受欢迎程度可能会比疫情前要高，就是它不会再回到疫情前了。

消费者不会告诉你他有什么需求，等到他尝试以后，反而会发现自己需要的就是这个东西。

从餐饮业的角度来讲，疫情对我们的挑战是，在极端情况下为了满足客户需求，会挑战一些你原来可能没有准备好的能力。



须聪
麦当劳中国首席市场官

逆势之下推动品牌增长

蒋青云：在疫情发生之前，大家谈论更多的增长话题是越来越多的年轻消费者出现了，品牌如何去适应他们的需要，或者跨国公司的品牌更多讨论的是怎么样突破下沉市场，获得可持续发展。但是疫情的出现，会使市场发生很大的波动和不确定性，这就使得品牌的增长遭遇新的话题，我们如何增长与发展？有没有相应的一些准备呢？

须聪：从餐饮业的角度来讲，疫情对我们的挑战是，在极端情况下为了满足客户需求，会挑战一些你原来可能没有准备好的能力。比如说“无接触”服务，其实对数字化产品的准备程度要求很高。如果原来在App或者小程序点餐方面并没有准备好的话，那么疫情期间，即使有顾客，也无法提供服务了。

疫情给我们的思考就是竞争格局已经在悄然变化。快餐原来就是好吃加便利性，但是你会发现疫情期间，很多其他餐馆也开始做盒饭了，甚至有的五星级酒店开辟了车道，方便消费者开车进来取餐。

蒋青云：在疫情这样的重大事件面前，我们必须具备什么样的能力才能化危为机？

须聪：我自己的体会是：系统的运作还是非常强大的，我们对抵抗一些风险的反应机制还是非常强的，就是说当疫情一开始，整个公司马上就成立了行动小组，专门负责管理危机的同时跟踪疫情带来的具体影响。

在市场营销方面，我们在疫情中第一波花钱做的广告，实际上并不是直接的促销，而是告诉消费者说，“我就在那边，你喜欢的那些食物，你熟悉的那些服务一直在”。这其实就是在挑战公司的应变能力：在这样的状态下，你该说什么话，你该用什么样的方式去说。

蒋青云：我总结一下，第一点就是系统性的能力，体现在企业遇到紧急情况时的工作程序，各自的角色扮演，能不能有条不紊地面对这些事情。第二点就是应变能力，也是今天绝大多数公司必须具备基础能力之一，因为资源、人力、竞争都会发生变化，我们需要及时应变。

数字化营销布局长远

蒋青云：数字化是一个面对未来可能变化的市场所做的长远准备。从店堂内的数字化到整个系统的数字化，在这个过程中，企业做了很多投入，这个投入与未来的增长关系到底是如何的？

须聪：数字化转型一开始投入的时候，它的产出可能没有你想象的那么好，这个时候就看公司在战略上能不能有远见，能不能看到行业未来的趋势。比如说，手机应用还没有那么普及的时候，要不要做手机点餐？现在来看，智能手机已经非常普及，而5G

等更新的技术又要来了，这些看上去和餐饮似乎不太相关，但其实是有关联的，很多公司会在战略上提前布局，愿意花钱去投入。

疫情期间，我们还发现一个非常有趣的洞察，早餐用户会有这样一个需求——希望能看到在手机上点餐后，需要排多长时间的队才能取餐。这其实对我们的数字化功能是一个很大的挑战。尽管不是所有的一切都能预见到，但如果本身就有较强的数字化基础，应对的速度就会更快。

访谈小结

蒋青云
复旦大学管理学院市场营销系系主任、教授



我们探讨的话题主要涉及在不确定性情况下，品牌如何重启增长。眼下，最大的现实问题就是疫情带来种种考验，这是意料之外而且又突如其来。对于很多品牌来讲，如果没有能力、没有准备去应付这样的外部环境变化，就有可能受到比较大的“伤害”，长期增长就会受到阻碍。如果有准备、有体系、有能力的公司，那么相对而言疫情造成的伤害就会少一点。

对于大多数品牌来说，我们学到的经验是什么？既然做品牌，在谋划增长的时候，首先还是要看长期的增长机会在哪里，在战略上去布局产品组合、业务组合、能力组合，这些都是最基本的问题。

在做好这些基础工作之后，我们才能去累积应对危机的经验和能力，通过制度化、系统化的方式，去克服外部环境变化所带来的经营困难，这样的公司才能够平稳渡过危机，实现长期的增长。

疫情之下，企业家的希望和担心是什么？为迎接未来新的市场机遇，我们要如何准备？

寻找重启增长“金钥匙”



经历了一场战“疫”，大众的消费趋势与企业品牌增长战略会发生哪些改变？复旦大学管理学院“瞰见”云课堂最近开启一系列访谈，邀请来自化妆品、餐饮等不同消费行业的企业管理层畅谈这一热点话题。

■本报记者 唐玮婕

本期圆桌选取其中两场对话的主要观点，与读者分享。首期访谈中，复旦大学管理学院市场营销系助理教授邹德强与欧莱雅中国总裁兼首席执行官费博瑞共同探讨消费增长、平台经济、年轻消费者价值观洞察等的最新情况。

疫情对大众消费行为模式的影响，以及逆势之下如何实现品牌增长，同样备受关注。复旦大学管理学院市场营销系系主任、教授蒋青云与麦当劳中国首席市场官须聪则一起聊了聊危机下的能力突围、数字化营销布局等。

新机会
已经浮现出来

邹德强：疫情之下，您的希望和担心是什么？为迎接未来的“后疫情”市场，我们要如何准备？

费博瑞：我们在很多危机时刻都见过这种情况，比如2008年的金融危机，我们称之为口红效应，危机越严重，口红的销量就越大。同样，在SARS期间也有“V形反转”，急速下跌之后快速上涨，比之前更强势。原因何在？因为美妆产品并非大宗商品。

美妆是对美好事物的追求。以护肤品为例，人们护肤是因为他们相信美丽的肌肤体现了一种内在美。这表示人们也愿意照顾好自己，然后会去关注安全有效的产品。未来，消费者对待产品会更加理性。这里是企业需要做出改变的地方。因此，作为品牌，我们必须做出调整，向消费者宣传我们产品的获益、功效、承诺以及配方，对他们重新开始消费做出回应，同时也及时应对可能会出现的新想法或期望。

另一方面，我也看到新的机会在此时浮现出来。之所以说到新机会，是因为消费者也希望看到创新，以满足自己的需求，或是有新品牌能以不同的方式与他们沟通。因此，我们也看到了全新的营销和零售方式的可能，这是构建能力并提供服务的绝佳机会。欧莱雅之所以现在成为市场的领导者，是因为我们始终在调整自己的业务模式。这种调整思维始终都有价值。

头像素描 张旭菁
题目 视觉中国
图像处理 王梓含

之前，中国消费者习惯于使用1到2种护肤产品。如今，产品数量增加到了4到5种。曾经的美妆是刚刚起步的品类，如今挑剔的中国消费者正在推动着美妆不断发展，使用的产品也越来越多。对我们而言，这为现有品牌提供了不断增长和渗透的机会。

从另一方面来说，我们看到在消费者中存在不同的群体。一些消费者很关注特定的产品和服务。针对这一块，我们最近引入了一个新品牌，如今正在取得高速增长。欧

行业尤其如此。在数字化时代，我们能看见电子商务的算法能推动大品牌变得更大。之前，没有线上模式的时候，就已经如此。现在的线上模式进一步放大了结果。不过，在我们看来，如果你拥有强大的产品创新，并能够将其带给广大的消费者，这就会变成一个很平常的现象。

在业务方法上也是如此。要确保你的产品广为人知，随处可见，并经过广大消费者的试验。这些产品就是为消费者而打造的。现在



说到新机遇，是因为消费者也希望看到创新，以满足自己的需求，或是有新品牌能以不同的方式与他们沟通。因此，我们也看到了全新的营销和零售方式的可能，这是构建能力并提供服务的绝佳机会。

费博瑞
欧莱雅中国总裁兼首席执行官

莱雅在中国成功的诀窍就是高度的均衡。我们在现有品牌和新品牌的增长之间实现均衡。同时，我们在新产品和明星产品的增长之间也十分均衡。我们推出大量创新，但我们的标志性产品仍在增长。

“爆品”背后
是持续创新

邹德强：如果我们来看销售额的分布情况，少数的品牌或产品贡献了大部分的销售收入。我们得出了一个“二八法则”，即20%的产品会贡献80%的收入。在数字化时代，我们想看看这种分布是否会更加极端，因此我们便有了“爆品”这样的说法。一小部分产品，由于网红营销，它们能在一夜之间爆红。我想知道，欧莱雅推出“爆品”的秘方是什么？

费博瑞：创新至关重要，美妆

的数字化技术能让你展开持续的创新，然后将更多的产品推向不同的消费者。这完全改变了过去那种向所有人宣传一款产品的营销方式。现在，你可以将每款产品向特定的消费者群体进行宣传，而这些产品其实就是专为他们打造的。

欧莱雅具有优势的地方在于，我们拥有试验和学习的文化。虽然我们不知道什么才是最佳做法，但我们始终鼓励团队不断试验和学习。如果他们不去试验，就无法学习。我们要让他们承担风险，遭遇失败，并对失败给予包容。只要能够汲取经验，为将来打好基础，我们就应该这样做。作为一家公司，我们就是通过这种做法来不断适应新的工具。

以欧莱雅的一个市场为例，我们手边有很多复杂的工具，我们能够依靠品类、产品，看这个创新能否真正响应需求，从而快速找出正确的做法，始终与消费者保持互动。

简单来说，到底我们如何获得增长？基本存在两种思路：第一个就是我们更需要一个更加大的想法。

我相信很多人摩拳擦掌，希望听到一个崭新的，能够碾压一切的新想法。你真的能够找到吗？就算这样一个大的想法在其他公司取得了巨大成功，你怎么能够确信，运用到你的公司身上，就不是毒药呢？

这样的一套思路已经被不少人更新了，他们可能已经发现，光靠大的想法并不能够获得增长的机会。第二个思路就是要获得大数据。

说到数据的话，很多人会把它类比为辆车里边所具有的燃料。数据越多，越完善的话，就相当于辆车里边有更多的燃料可以驱动它，但这本身并不足以让一辆车行驶得快，行驶得远。还有另外一个要素，那就是你的发动机到底有多么强大？这是我们说的分析能力、算法。现在确

实有一些企业拥抱了这样的一套思路，靠大数据，靠算法，靠人工智能，靠机器学习推动增长。但是有一点，那就是不能够把这种大的数据以及分析本身作为一种魔法，认为能够得到最佳的实践。

无论是大想法，大数据，人们总是认为说我们很快就能找到最佳实践，但是不是最佳实践只有事后才会知道。

所以 Test and Learn，其实代表了一种思想：第一个，就是很多的数据并不一定需要大才能解决问题；第二个，大数据给了我们一种习惯或者惰性，那就是寻找已有的数据，无论是公司内还是公司外的，这远远不够。

Test and Learn 或者说实验的思想，告诉我们，你可以结合商业决策的目标去创造数据，最终拓展出一个企业可能实现增长的空间。

疫情之后，美妆行业会经历“V形反转”吗

最新公布的财务报告显示，欧莱雅中国在2019年取得了相当亮眼的业绩，销售收入增长35%。这是公司最近15年来的最佳表现。不过，随着新冠肺炎疫情的暴发，宏观经济的不确定性也在全球持续蔓延，如何保持业务增长成了很多企业的首要挑战。

中国是欧莱雅集团第二大市场，有一项指标的排名更是全球第一，那就是欧莱雅中国三分之一的销售通过在线渠道来完成这一点远远高于排名第一的美国市场。“在线”，会不会成为公司“化危为机”的杀手锏呢？聚焦美妆行业未来的增长机会，复旦大学管理学院市场营销系助理教授邹德强与欧莱雅中国总裁兼首席执行官费博瑞展开了一番热烈讨论。

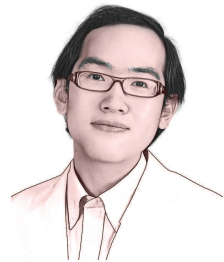
中国美妆市场
潜力巨大

邹德强：此时此刻，正是商业领袖在持续的动荡之中努力争取，确保业务增长的时候。您会采用何种方法来实现欧莱雅中国的业务增长？

费博瑞：欧莱雅拥有很多大品牌，不少现有品牌已经存在了很多年。另一方面，我们也在不断引入新品牌。因此，就品牌方法而言，它们都要演好自己的角色。强者恒强，因为每个品牌都持续扩充自己，提高渗透率。

要在一个市场中增长，你可以发展现有业务，也可以利用新的机会，我们将其称之为“空白点”。在中国市场，欧莱雅在这两方面同时推进。因为与其他市场相比，中国的美妆市场仍有较大发展空间。

访谈小结



邹德强
复旦大学管理学院市场营销系助理教授

这场访谈最大的一个主题就是增长。如何保证和促进商业的增长？我们分享了很多的观点，包括如何进行产品方面的创新？如何更好的服务市场？如何去发展我们的团队？

那么这里面让我印象非常深刻的一点就是一个短语 Test and Learn，也就是通过测试来进行学习。如果你在商学院学习过的话，你会知道我们有另外一个词叫做实验。