



麦肯锡中国消费者特刊 | 掌握中国快 消品行业新游戏规则：专访可口可乐 大中华及韩国区总裁冯广晟 (Curt Ferguson)



可口可乐中国持续将重心转向健康相关领域的做法，被证明是有先见之明的。

作者：泽沛达 (Daniel Zipser)、蒲仁伟 (Felix Poh)

引言

冯广晟在可口可乐公司任职的这些年经历过很多重大事件。西非暴发埃博拉疫情时，他在西非任高管，今年又在中国遭遇新冠疫情挑战，因此他在领导公司应对危机方面经验丰富。亲历过这些危机，让这位在可口可乐公司工作了 40 年的老将非常重视预防规划，正是得益于此，在今年年初新冠疫情暴发时，该公司才会有应对章程可循、有应急团队可以调遣，而这些都帮助公司顺利渡过了危机。

作为可口可乐大中华及韩国区总裁，在他的领导下，公司 50 家装瓶厂的 4.7 万名员工基本都没有感染新冠病毒，可口可乐中国区的大部分业务不仅维持了正常运营，还充分抓住春节期间的消费热潮。随着中国逐渐从新冠疫情中复苏，消费者的喜好也在快速变化，在此背景下，可口可乐中国持续将重心转向健康相关领域的做法，也被证明是有先见之明的。

新冠疫情从根本上改变了中国快消品市场格局。消费者减少从实体店购买产品、更多转向网购，这些变化给快消品行业高管们带来诸多挑战。为了解可口可乐中国如何应对挑战，以及随着中国消费者重新定义居家消费的新体验，快消品公司未来何去何从的大趋势，麦肯锡驻深圳分公司全

球资深董事合伙人、大中华区消费和零售咨询业务负责人泽沛达（Daniel Zipser）和麦肯锡驻上海分公司全球董事合伙人蒲仁伟（Felix Poh）对冯广晟进行了专访。

麦肯锡：新冠疫情给消费者行为、渠道格局和公司的应对措施带来了哪些显著变化？

冯广晟：安全是我们在应对疫情初期最关心的首要问题。根据在西非应对埃博拉的经验，我们首先确保给特许装瓶厂的所有员工及其家人提供充足的个人防护装备，并进行病毒防护的相关教育。在危机最严重时，微信成为极有价值的沟通工具，它帮助我们在公司内部传达安全信息并分组管理武汉两家工厂的员工。我们还实行轮班制，让各班次员工彼此隔离，以确保一旦工厂内出现感染者，能立即切断病毒传播链路。

消费者方面，一切都转向了线上。户外和途中场景的销售渠道完全关闭，我们聚焦于 3、4 个核心 SKU。当时消费者想要且信赖的商品是可乐和方便面，我们专注于此。后来，我们又开始提供不同规格的产品：迷你罐，父母可以用它来奖励协助做家务的孩子。现在，随着情况恢复正常，人们更关注健康，这对我们的茶饮料品牌、“可口可乐纤维+”产品和零度产品都很有助力。

麦肯锡：您认为快消品公司在中国市场的“下一个常态”是什么？可口可乐长期战略思路是否有所转变？

冯广晟：线上渠道的加速发展一直很惊人，而且这种情况会持续下去。

3 月份以来，除市场访查外我只去过三次超市。有一次，我用手机订了一打鸡蛋，30 分钟后就到货了！比较困难的一点是要弄清楚谁来承担物流成本，卖方还是送货方？与此同时，消费者重新发现了家的意义，这也在推动转变。云厨房模式正在学习利用中国极其卓越的配送系统。有些服务推出了 10 种不同概念的全套菜单选择，为顾客送餐上门，顾客们甚至以为背后有真正的传统餐厅参与其中。我预计这类模式将会增加。

我们所有的客户都在重新考虑实体零售方面应该怎么做。显然在某些区域，你必须有实体店，但未来实体店在多大程度上是不可或缺的？以可口可乐公司旗下的咖世家（Costa Coffee）为例：它是一个零售网点，但它的作用只是做咖啡吗？还是可以提供一种体验，或是作为一个配送中心？它的功能正在被重新定义。传统快消品公司是由场景、渠道、消费者和品牌来定义的。新冠疫情将这些因素混到了一起——除非产品送到了家门口，否则消费者不一定要去亲身体验。这意味着你必须真正确定营销组合，明确如何分配不同渠道的投资。新冠疫情无形之中改写了很多规则。我们需要弄清楚新的规则是什么。

麦肯锡：您有没有找到一种方法，让线上消费者也能像在实体店一样冲动购物？

冯广晟：坦率而言，未来道路并不是百分之百明确的。一些户外和途中场景的渠道正在恢复——可能恢复到疫情前的八成——但有些业务永

远都回不来了，那么用什么来填补缺口？在线上，我们回到了麦当劳的老套路——使用最基本的“建议式销售”技巧，不过这次是在数字化渠道中——比如问“您的汉堡要配薯条或可乐吗？”事实证明，这很有效。话虽如此，我们是做品牌的，要确保自己不只是卖商品。

麦肯锡：您认为未来 12 到 18 个月，中国快消品公司和零售商面临哪些关键挑战？

冯广晟：可口可乐在中国面临的最直接挑战是，如何在各种限制条件之下，将我们与中国蒙牛乳业的低温奶合资企业的新设备安装起来！从更广泛的角度来说，作为一家装瓶企业或是传统快消品公司，我们的职责是为数百万销售点供货，但如今智能手机也能成为销售网点。如何让我们的产品送到智能手机用户手上并确保这些用户的需求得到重视，这个问题让我夜不成寐。有各种不同的模式值得考虑，比如通过订购让消费者定期收到产品，或与生态圈伙伴合作，围绕消费者编织一张更紧密的网络，不过我想，这个难题目前还没有任何人有很好的答案。

麦肯锡：你们有没有因这次疫情而推出新的员工举措或是改变工作模式？

冯广晟：我们更倾向于面对面合作的工作模式，为此我们正在研究，如何在视频会议常态化的情况下保留企业文化。无论是虚拟会议还是其他方式，我们都无法保证在做决策时每个人都在场，因此我们考虑建立更多的敏捷团队和合作伙伴关系。疫情期间，确保个人防护装备及时供应，为

逾 4.7 万名员工及其家人提供保护,这些对于增强员工参与意识大有帮助。我们还建立计分卡,让每个人都明白需要做什么。无论是重开工厂、维持供应,还是搞清楚某些产品的销售动因,我们都在建立明确的目标和步骤。例如,零度可乐的销量一度增长了 89%,于是我们的库存系统从“准时制”(Just-in-time)转变为“保障制”(Just-in-case),以确保在需求激增的情况下,供应能跟得上。作为一家有 50 家工厂、在中国各地销售 750 亿瓶产品的公司,这不是一夜之间就能实现的。面对所有不确定性,至少我们可以用自己的方式来定义事情,并专注于我们的员工和系统。现在,我们的市场份额超过以往任何时候。

麦肯锡:目前,新冠疫情在中国得到更有效的控制,您认为可口可乐在中国可以做些什么,以便给可口可乐全球分公司做出表率,为它们应对危机及危机后的恢复重建提供指引?

冯广晟:我们投入大量精力教育拉丁美洲和美国的员工,让他们了解数字化如何改变了中国的零售格局,对消费者、零售商和批发商意味着什么。针对中国市场的变化及其影响,我们建立了一个系统。我们在中国市

预览已结束,完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33791

