

# 疫情之下：中国消费者的 四大趋势性变化

截止到2020年5月10日，我们对超过1亿多名中国购物者的销售点数据分析显示，四个关键趋势在疫情过后或将持续。

沙莎, Daniel Zipser, 黄昕, Dymfke Kuijpers, 李智博和夏辰安



中国新冠疫情防控成效显著，经济社会秩序正加快恢复，多个省份的经济活动逐步回归正常。复工复产取得重要进展，消费者也再度开启消费。值得注意的是，本次疫情对人们的购物习惯产生了深远影响，这对在中国乃至全球市场运营的品牌商都有着重大意义。

麦肯锡与中国移动支付行业领导者米雅科技合作，在其全量13+万注册商户、5亿多购物者及50+亿

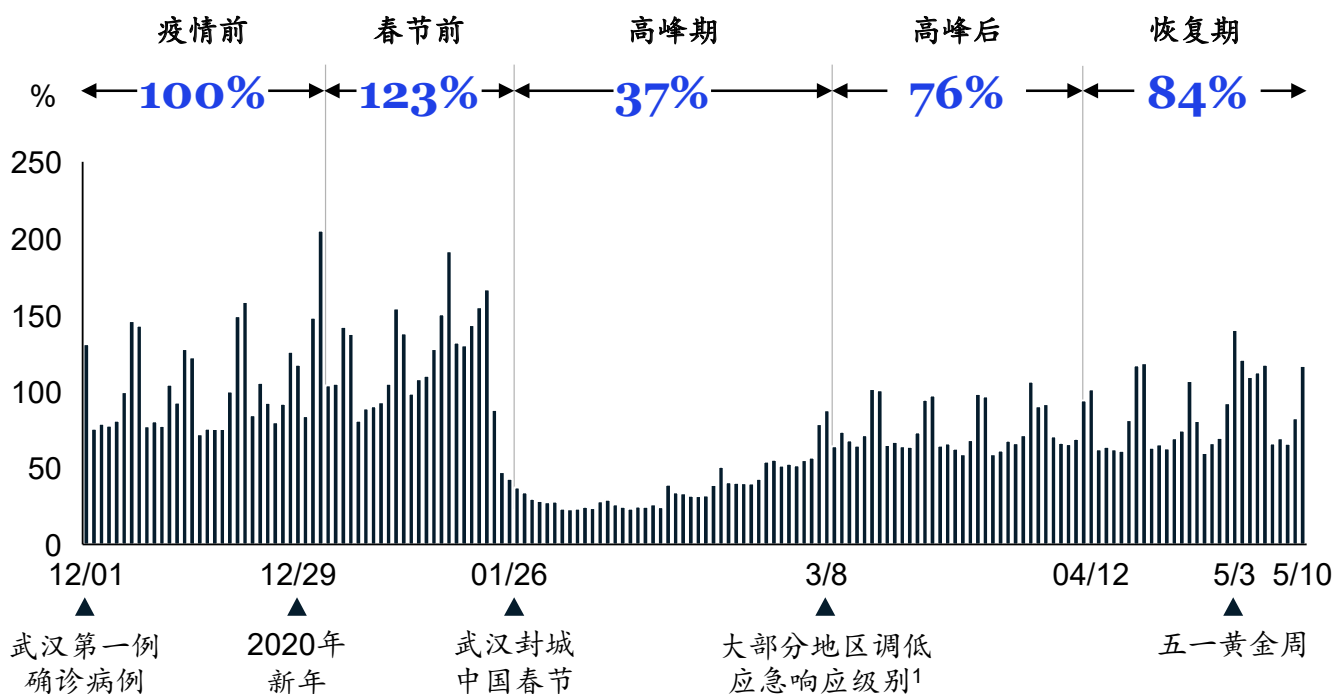
笔消费数据上设立抽样追踪大数据分析引擎，此次抽样定向追踪分析3.1万家商户，涵盖包括武汉和湖北在内的150多座城市的1亿多名购物者。为尽可能反映最真实的情况，我们将数据更新到了5月10日。基于真实海量高频消费数据的分析，我们揭示出了以下四大趋势性转变，尽管疫情高峰期的影响已消退，这些趋势仍在持续。

图表 1

### 疫情高峰期后，中国线下消费正缓慢恢复

#### 中国线下平均每日消费

100% = 2019年12月平均每日消费



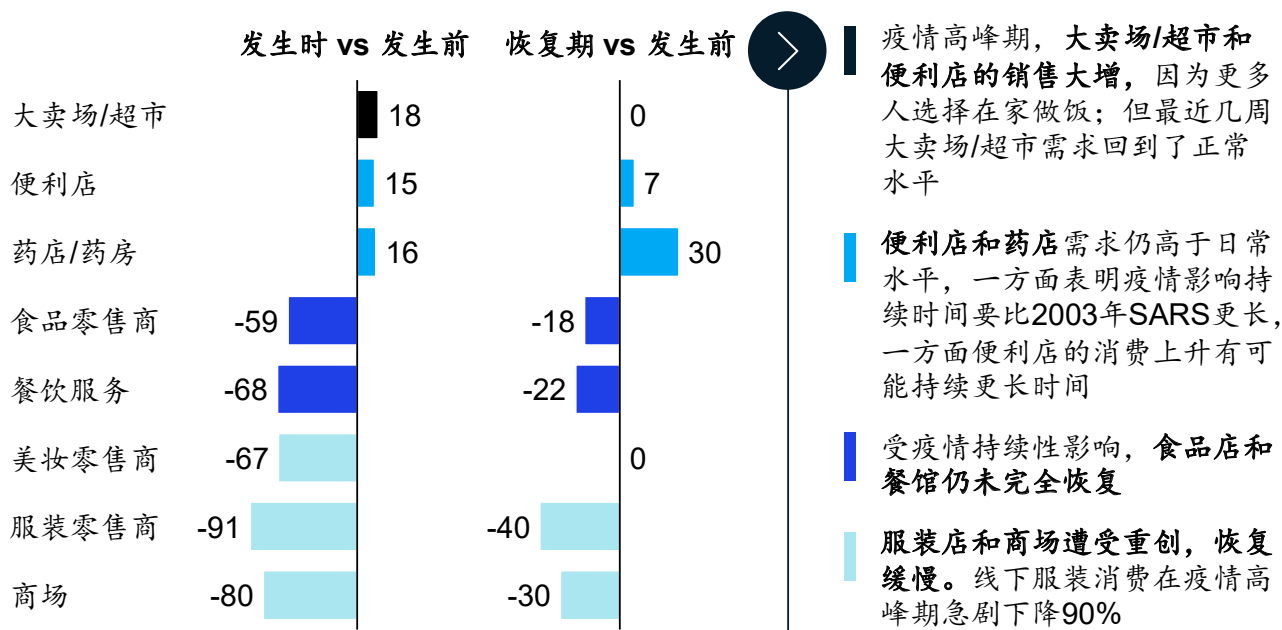
<sup>1</sup> 3月8日，中国21个省宣布调低疫情响应级别，对全国70%以上的人口产生影响

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201-20200510)

图表 2

## 一些渠道表现优于其他

日均线下消费, 100% = 2019年12月平均值



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201-20200510)

### 趋势一，线下购物正在缓慢恢复，可自由支配支出、晚间购物和疫情中心地区的支出恢复相对滞后

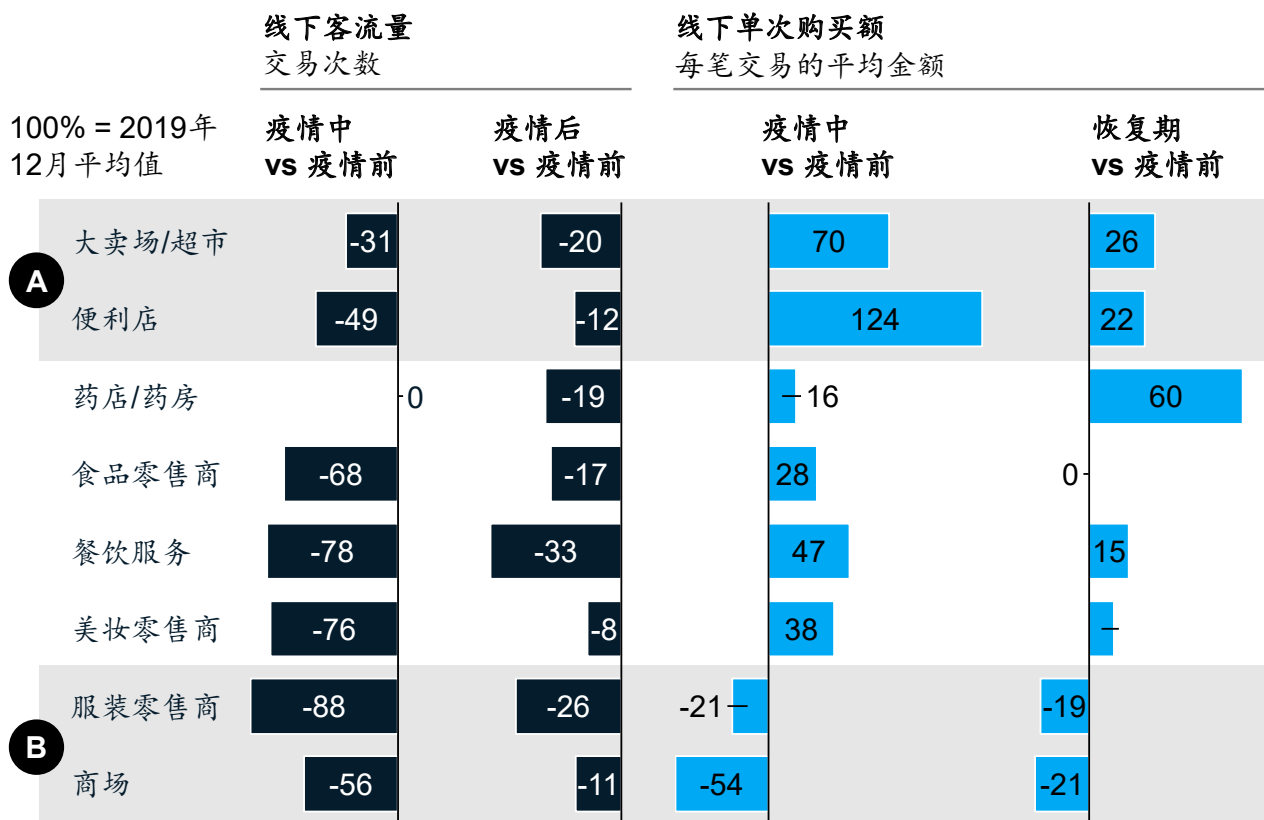
在疫情高峰期，线下消费跌落至正常水平的37%左右。三月的第一周，多个地方政府放宽了限制，允许商户接待已禁足在家长达六周的消费者。至5月10日，商业活动已达到疫情前84%的水平，最近两周受五一假期的推动，已恢复到疫情前105%的水平（见图1）。

虽然线下消费正逐渐恢复，但差异明显，其中自由支配支出的类别持续承受压力。疫情期间，由于消费者囤积必需品且选择在家下厨，超市、便利店和药店的销售额大幅攀升。但高峰过后的表现不一（见图2）。在人们对药品的需求以及就近购物的意愿推动下，超市销量回落，便利店和药店则继续保持增长势头。疫情期间，食品餐饮、时装店和百货商场等可自由支配支出的类别受到沉重打击，且恢复较慢。

纵观所有类别，疫情暴发期的显著趋势是，非自由支配类别的客单价提升，反映出消费者避免外出购物的倾向，以及每次出门多买一些，减少出

图表 3

客流量下滑, 单次购买量上升



**A** 疫情期间，消费者大大减少出门采购的次数，但显著增加单次购买量，因此超市和便利店的销售量增长。“减少到店购买、增加购物篮里商品”这一行为可能持续更长时间

**B** 尽管约95%的服装店和商场已重新开门营业，客流量仍比疫情前低约20%

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析(20191201-20200510)

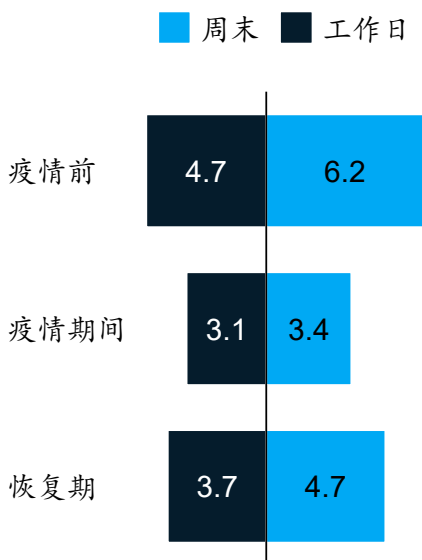
去购物的意愿。疫情期间，便利店的客单价提高了124%，疫情缓解后增长仍保持在22%。另一方面，百货商场和时装店等可自由支配支出类别的客单价下降了(见图3)。疫情期间，百货商场的客单价下滑了54%，近几周也只是略有回升，相比疫情前下降约21%。同样，这也许反映出人们不愿在人流密集的地方逗留太久。

疫情期间，除药店外，所有类别的绝对客流量都呈现大幅下降(超市下降31%，时装店下降88%)，即使高峰过后仍低于正常水平。目前，超过95%的时装店已恢复营业，但可自由支配支出类别的客流仍然比疫情前减少约20%。在非自由支配支出类别中，下降比例约为20-30%。

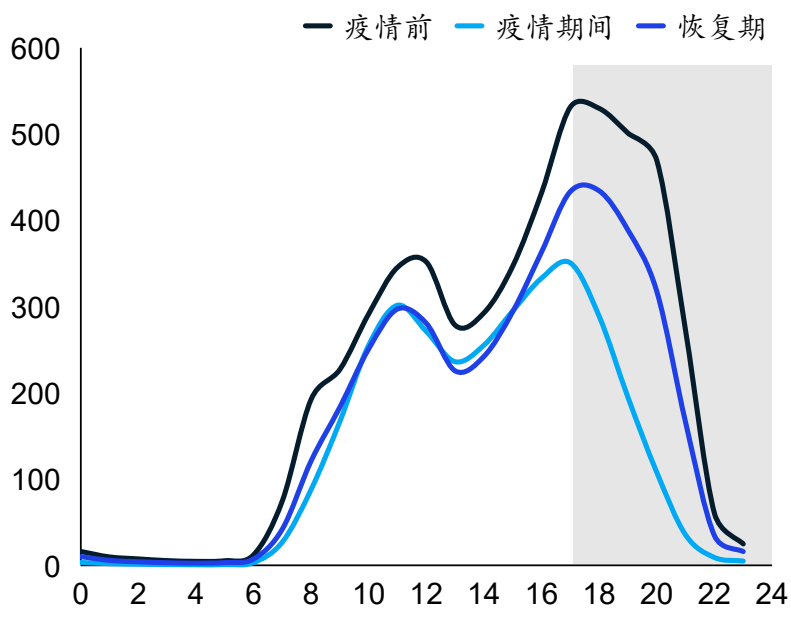
图表 4

### 周末和晚间购物大幅减少, 且尚未全面恢复

周末线下购物相对减少  
每日交易量, 标准化后



晚间线下购物减少  
每日交易量, 标准化后



资料来源: 米雅科技, 麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201-20200510)

疫情对人们购物习惯的影响还体现在外出时间上(见图4)。在正常时期,周末和晚上是中国消费者的购物高峰——周末客流量通常比工作日高出30%,晚间客流量则比白天高出50%。而在疫情高峰期,客流曲线更加平缓,周末客流仅比平日多10%,晚间高峰也比白天高峰多15%。高峰期后购物规律与疫情高峰期相似。日交易量约从谷底反弹50%。

北京、上海和深圳等一线城市是中国最繁华的地方,通常人流较为密集,如今恢复比非一线城市要慢。一线城市大多数线下渠道的支出仍处低位,大约比疫情前低20%左右。疫情中心(湖北省)城市的恢复也比较滞后。但各渠道存在差异(见图5)。

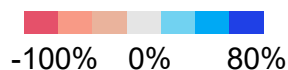
图表 5

## 对比其他城市，疫情中心区恢复速度慢得多

基于对部分省市的观察<sup>1</sup>

部分省市新冠疫情恢复期的日平均线下消费 (vs 暴发前)

0% = 基准，2019年12月平均额



	武汉	湖北其他城市	一线城市	省会城市 <sup>1</sup>	其他城市 <sup>1</sup>
大卖场/超市	-21%	31%	-4%	-1%	-1%
便利店	-32%	8%	28%	14%	12%
药店/药房	无	无	-36%	42%	68%
食品零售商	-30%	1%	-27%	4%	0%
餐饮服务	无	-42%	-31%	-4%	-32%
美妆零售商	-70%	-4%	-32%	-18%	-16%
服装零售商	无	-51%	-52%	-54%	-45%
商场	无	-56%	-46%	-34%	-40%

疫情高峰后一段时间内，疫情中心地区仍受到商店关闭和防控政策等影响，导致恢复缓慢

一线城市的恢复比其他城市慢，尽管已基本进入全面复工

<sup>1</sup> 包括部分省市：北京、上海、重庆、广东、浙江、江苏、山西、山东、吉林、福建、四川、江西和湖北

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201–20200510)

## 趋势二，渠道向线上、线下便利店和药店转移

另一个趋势是线上渠道的增长在不断提速，原因包括疫情期间地方封锁、商户关闭以及消费者仍然不愿与销售或服务人员接触 (见图6)。食品杂货类在高峰期的线上采购量激增，消费者对

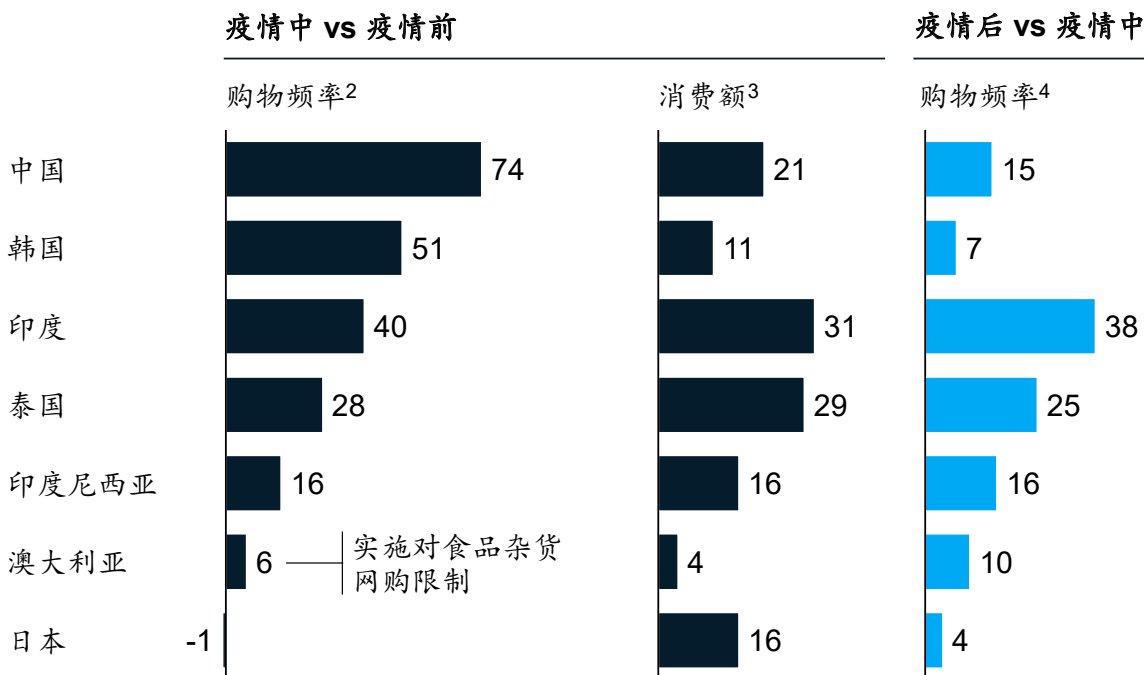
线上投入的时间和支出更多。在疫情高峰期，约有74%的消费者在线上购买了更多食品杂货，而21%的消费者则增加了支出。中国消费者的网购频率一直领先于其他国家和地区，包括韩国 (频率高51%) 和印度 (高40%)。最近几周，中国线上活动有所放缓，但访问量仍比疫情前高出15%。



图表 6

## 食品杂货网购加速

暴发期间与之前的在线食品杂货渠道行为相比；疫情后与期间的行为相比（当前）<sup>1</sup>



1 定义：表示在这一渠道内购物频率或消费增加的受访者占比，减去表示这一渠道内购物频率或消费减少的购物者占比

2 问题：在以下日用品购物渠道中，对比疫情前，疫情期间您增加/减少了在哪些渠道的购物？

3 问题：对比暴发之前，疫情期间您每个月增加/减少了在哪类商店的消费？

4 问题：疫情稳定之后，您认为您会更多/更少去以下哪类商店消费？

资料来源：新冠疫情手机调查，3/21-3/25/2020 N = 5,013, 根据总人口采样并平衡（除了印度，更关注消费阶层）

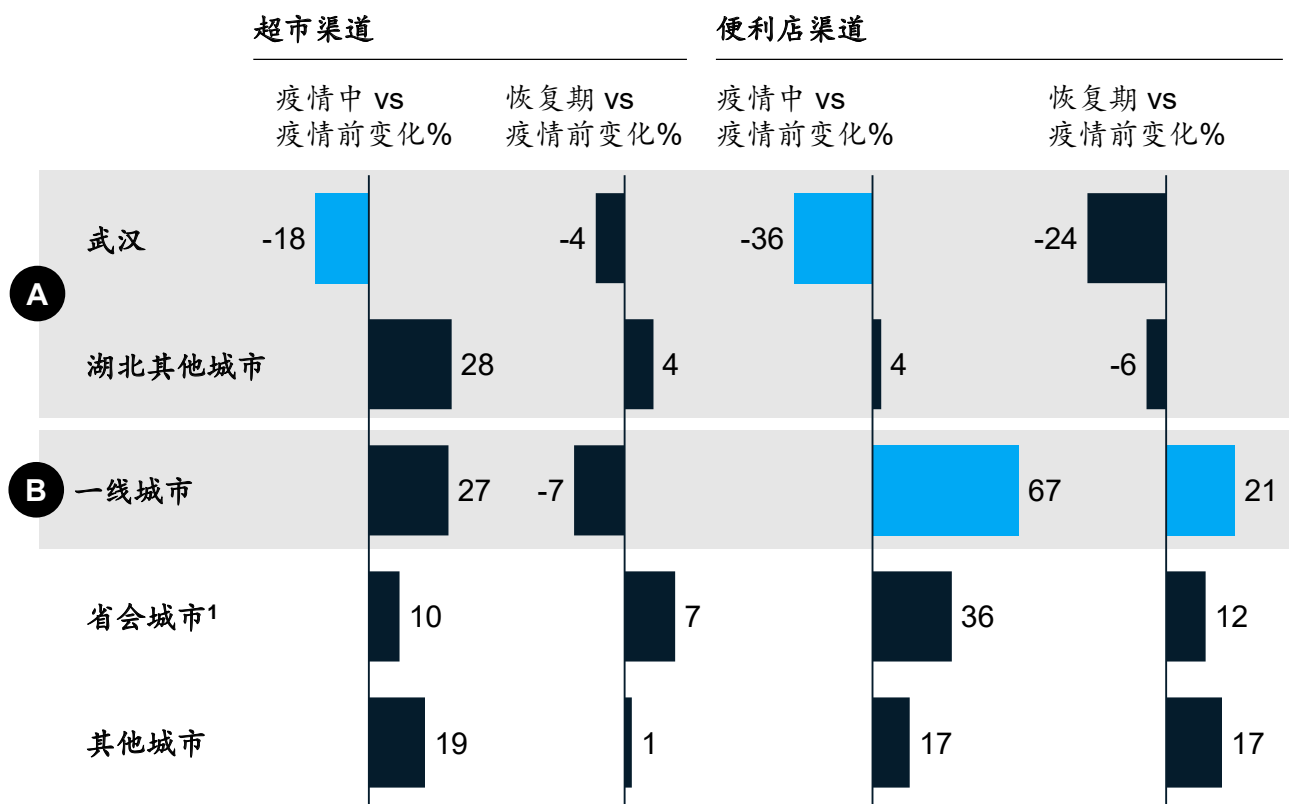
现阶段又逐渐出现另一趋势，即便利店表现良好（这与高峰时一样），在一线城市涨幅最大（见图7）。一线城市便利店日消费额比疫情前（2019年12月）高出约21%。这大概还是因为人们对出行和人群聚集仍心存顾虑。

图表 7

疫情高峰期及之后，一线城市消费者更青睐便利店

基于对部分省市的观察<sup>1</sup>

各城市超市和便利店的日平均线下消费<sup>1</sup>, %



**A** 疫情中心区的恢复主要受到疫情后初期商店营业时间安排的影响

- 武汉超市和便利店消费在疫情高峰初期有所上升，疫情高峰后期则受封城和供应影响，出现较大下滑
- 疫情后，疫情中心区超市和便利店渠道消费仍未完全恢复，可能意味着消费者线上购买的行为常态化

**B** 一线城市消费者表现出对便利店的更多偏好，且这一偏好持续到疫情后至今

<sup>1</sup> 包括部分省市：北京、上海、重庆、广东、浙江、江苏、山西、山东、吉林、福建、四川、江西和湖北

资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201-20200510)



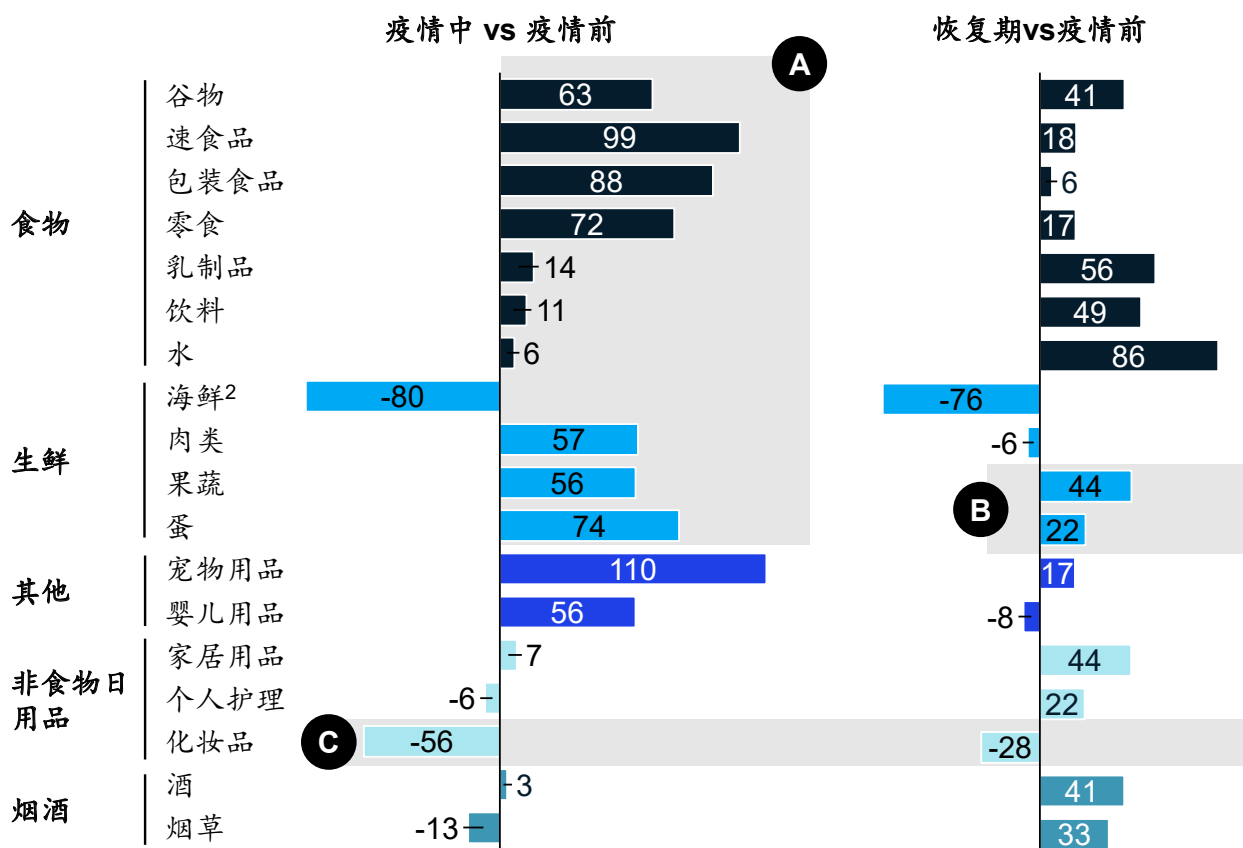
图表 8

人们囤了很多必需品和生鲜食品, 疫情后仍持续关注健康食品

根据日用品购物篮分析, 数据来自超市和便利店

日平均线下消费额<sup>1</sup>

100% = 2019年12月平均额



短期内消费转变, 必需品需求增加; 非必需品消费后期慢慢恢复

**A** 疫情期间食品为主: 人们会多囤60%~80%的食品和生鲜, 为封城期间的居家生活做好准备

**B** 疫情期及之后, 乳制品、果蔬和蛋类消费上升, 反映了重视健康的趋势

**C** 疫情高峰及过后, 化妆品消费仍保持一定的线下向线上转移趋势

<sup>1</sup> 根据日用品购物篮分析, 数据来自超市和便利店

<sup>2</sup> 原因是海鲜供应有限 — 从捕鱼到配送 — 对比之前海鲜消费量仍旧下滑70%以上

资料来源: 米雅科技, 麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析 (20191201-20200510)

## 趋势三，对健康和健身的重视将持续下去

疫情让人们体会到了健康的重要性，购物行为反映了此种心态，且近几周仍表现明显。在恢复期，乳制品、蔬菜和鸡蛋的需求量比疫情前高出25%~50%。超市和便利店的数据显示，疫情期

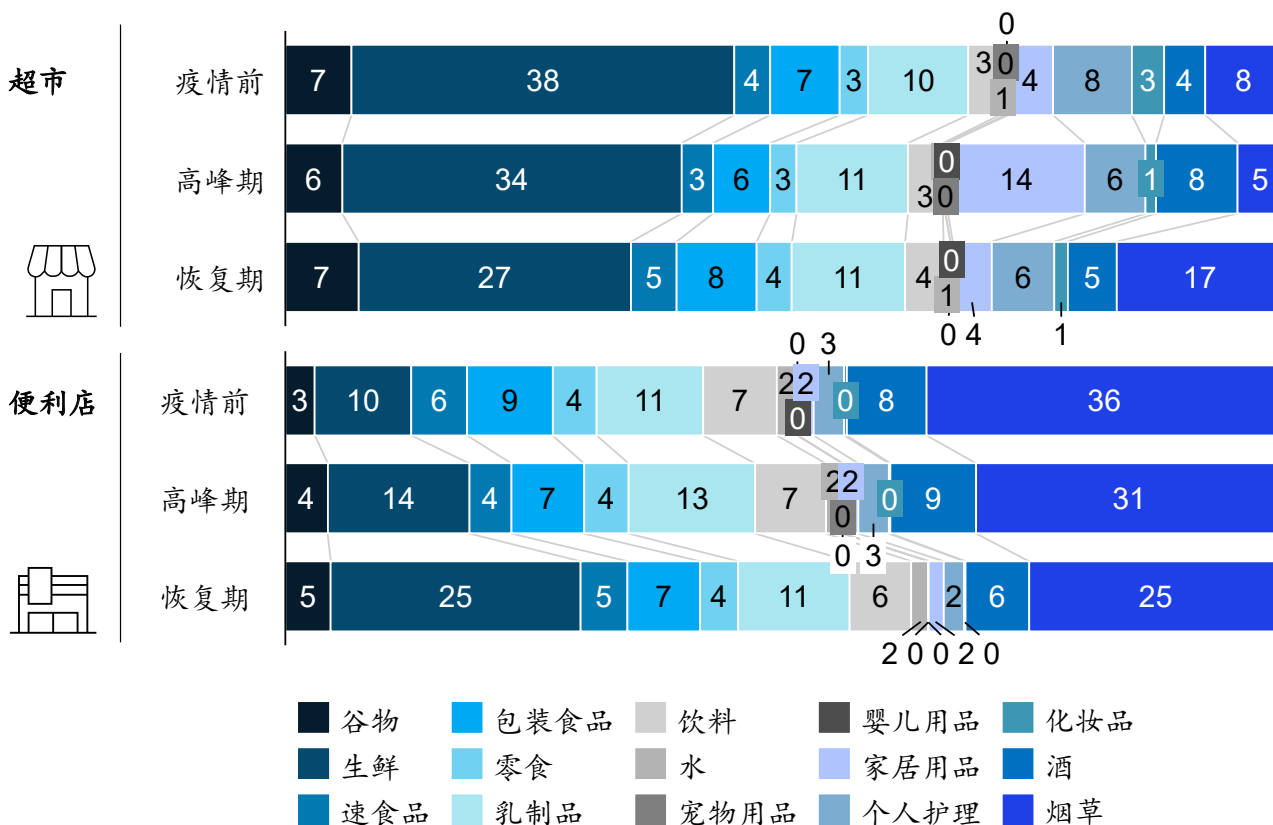
间及高峰后，除了生鲜食品，热销品还包括谷物、半成品、包装食品和零食。近期随着居家时间减少，这些产品的需求有所减弱，但仍高于疫情前水平。在一月和二月，消费者对超市和便利店渠道的化妆品购买需求有所下降，且品类恢复仍属缓慢（见图8）。

图表 9

### 便利店的谷物与生鲜食品销售增加

根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店

超市和便利店各品类占比%  
100%=该时期内总消费



资料来源：米雅科技，麦肯锡2020年新冠疫情下中国零售业消费数据分析(20191201-20200510)

图表 10

四分之一以上的消费者从主要购物商店转向其他渠道，其中47%不打算回到原来的购物渠道

根据日用品购物篮分析，数据来自超市和便利店



资料来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，3/21-3/23/2020 N = 611，根据中国18-65岁的人口采样并平衡

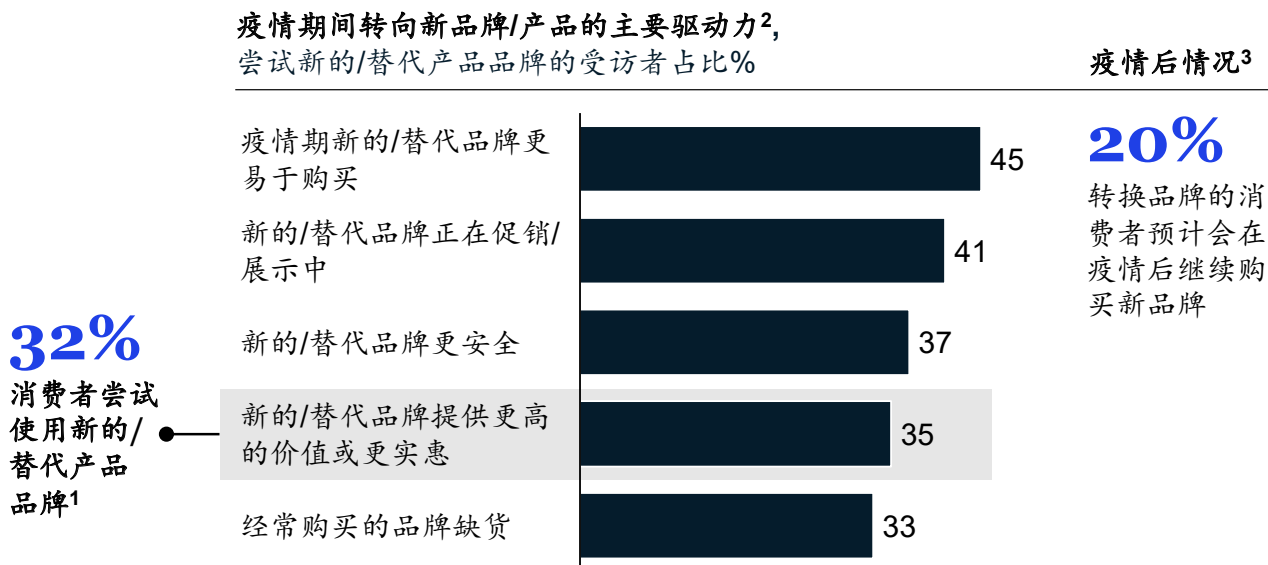
人们倾向于就近采购，同时也扩大了商品的选购范围，往便利店的购物篮里放进更多的谷物和生鲜食品（见图9）。如果这种趋势持续下去，这些品类的供应商需要考虑广覆盖的分销模式，以便让单个便利店提供各个品类的产品，同时减少每个品类的品牌。

### 趋势四，线下忠诚度受到冲击，线上互动抵消部分影响

由于疫情期间对外出的限制，中国消费者更愿意尝试新的商店和新的品牌。疫情高峰过后，约14%的人不打算重返以前常去的商店，约6%的人不打算换回以前选购的品牌（见图10和11）。

图表 11

三分之一的人根据便利程度和促销/展示转换品牌，其中20%的人打算继续使用新品牌



1 问题：疫情期您是否尝试过平时不买的新的/替代产品品牌？

2 问题：您为什么从日常购买品牌转向新的/替代品牌？（N = 196，尝试过新的/替代产品品牌的消费者回答占比）

3 问题：疫情后您是否打算换成原先经常购买的产品品牌？（N = 196，尝试过新的/替代产品品牌的消费者回答占比）

资料来源：麦肯锡新冠疫情手机调查，3/21-3/23/2020 N = 611，根据中国18-65岁的人口采样并平衡

为顺应这些趋势，服装等受到重创的类别加强了数字化活动。例如，一家高端时装零售商投资了天猫、商店应用和社交媒体等线上渠道。在3月，虽然其线下销售额下降了约50%，但线上销售额却增长了60%。一家大型食品杂货零售商送货上门服务的需求剧增300%，现正大力发展其线上业务，力争在2020年增长两倍。

总而言之，我们追踪至5月10日的销售点数据表明，新冠疫情对中国消费者的购物习惯产生了深远影响。这些趋势带来的启示，可总结为四大战略支柱：

**1 继续保障客户和员工的安全。** 新冠疫情可能会给消费者的心态和情绪带来持续性影响。如果病毒在短期内无法彻底消除，公司应该重新制定规章和运营模式以适应新形势的需要。例如应明确如果有人感染要采取什么行动。

**2 推动三重数字化转型。** 疫情为企业的数字化转型按下了“快进键”。我们建议企业可采用以下三种方式发力：

- **实时数字化管理业务。** 销售点数据显示，疫情已对各地区、各渠道和各类别产生重大影响。现在，企业运营节奏发生很大变化，要对更琐碎的事项做决策，不确定性提高也加快了决策频率。这些都需要数字化优先的方法和敏捷的组织能力。许多企业在疫情期间成立了“作战室”，但获得信息却非常少。将来，实时库存查看和跨区域部署战略对运营至关重要。数据和分析将成为企业的重要工具。
- **除了线上销售，还要以端到端的数字化方式吸引客户。** 中国消费者对全渠道体验的需求日益加大，这意味着他们想要的不仅仅是线上购

物。一家高端服装零售商已经部署了一系列解决方案,包括让销售人员使用微信群(在CRM系统支持下)联系VIP客户介绍个性化产品,与关键意见领袖(KOL)一同做社交媒体节目,以及加大内容营销力度。最重要的是,企业必须为迎接全渠道时代的到来做足准备。这需要数字网络架构,以及与之相匹配的专门运营设置、KPI、目标和关键成果(OKR)框架,以帮助组织定义目标和追踪结果。

- **商业模式转型。**为了提升运营效率和效果,企业应努力将技术融入到所有业务当中。零售商在疫情暴发之前就已纷纷部署数字化用例,包括无缝结账、定价、促销、组货优化和后台机器人流程自动化。但是,很少有零售商能实现全价值链的数字化。这通常出于几种原因,其中包括未能自上而下明确责任和树立目标、能力不足、部门之间相互隔绝、IT职能外包和系统老旧。新冠疫情凸显了业务模式转型的必要性,加强技术支持能力不但能帮助企业在场大流行病的冲击下维持运营,还能满足客户对安全性的要求。成功案例已表明:技术可以将销售效率提高2%~5%,且可在危机期间推动销售,占据或打破原有市场份额,这取决于企业的起点。零售商需要开展三重数字化转型,即人员(新能力和工作方式)、技术(模块化核心技术和在全价值链上部署软件即服务)和业务(向客户交付价值)。

**3 与消费者重视健康和就近购物的发展趋势步调一致。**数据显示,在疫情期间,人们对健康生活方式更为重视。同时,无论是从商店还是商品的角度看,人们都倾向于就近购物。现金状况良好的企业有机会顺势而为,通过并购和扩充人员到餐饮服务等相关领域,或收购可能陷入困境的小品牌。

**4 变革供应链,提高敏捷性和韧性。**供应链在疫情期间成为关注点,我们预计它将继续成为高管的重点议程之一。在疫情期间,无论是大量营运资金被困在库存上,还是潜在的冲销(或大幅折价出售),都可能是企业的隐患所在。

由于全渠道加速推进成本过高,许多包装消费品品牌和零售商面临真正的挑战:线上增长不等于利润增长。企业接下来应当变革供应链,加快决策过程,让决策更高效、更敏捷和更灵活。

以上战略可为高管在制定方案时提供有益参考,这既能帮助企业增强韧性,又能为未来几个月的“新常态”奠定基础。零售商和消费品牌近几个月都受到了冲击,疫情之后,那些在上述四个方面坚决采取行动的企业将有望在同行中脱颖而出。

---

沙莎是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻香港分公司;黄昕是麦肯锡全球董事合伙人,常驻香港分公司;Dymfke Kuijpers是全球资深董事合伙人,常驻新加坡分公司;李智博负责麦肯锡大中华区消费品行业客户发展中心,常驻上海分公司;夏辰安是麦肯锡全球董事合伙人,常驻上海分公司。

作者谨在此感谢以下同事对于本报告的撰写、研究和发布所做出的贡献,他们是:蔡昊元、石云飞、刘高睿、谢梦竹、郭莉丽、卜燕楠,许昭慧、Glenn Leibowitz和林琳等。

关于米雅科技

米雅科技是中国移动支付行业领先者,其业务覆盖国内近30个省180余座城市。在海量移动数据的基础上,米雅科技还为零售商和品牌商提供以购物者为核心的智能营销服务,如全域营销、泛会员管理等,以其雄厚的数据资产和先进的AI引擎工具赋能商家。