



# 谨慎乐观：后疫情时代中国消费者行为——品牌商厉兵秣马迎接“新常态”



作者：侯德诚、许达仁、Aimee Kim、张媛媛

麦肯锡最新消费者态度调查显示，随着中国新冠肺炎（COVID-19）疫情逐渐平息，国内消费者信心正逐步恢复，这意味着，未来几个月，大多数消费者在某些品类上将恢复较高水平支出。但少数群体中，仍有相当数量的消费者对未来缺乏信心，说明品牌商仍需加倍努力，才能恢复业务常态。与此同时，随着新冠疫情缓解，疫情期间增长的网购偏好可能还会延续，但不同品类间存在差异。

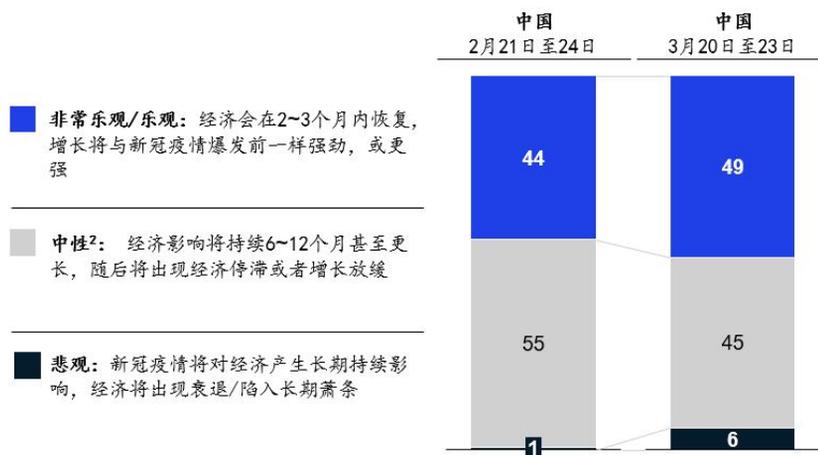
我们分两批调研了大约 2500 名中国消费者（第一批在 2 月 21 日至 24 日进行，第二批在 3 月 20 日至 23 日进行），衡量他们对以下 8 个品类的消费态度：酒类、彩妆、护肤品、零食、家庭清洁、个人护理、生鲜食品和婴儿护理。考虑到调研方法（部分原因在于在湖北等受疫情影响严重的地区开展调查难度很大），本调研仅从方向上（而非结论性）反映出消费者情绪和态度，不代表更广泛的经济趋势。（见图 1）

图1 中国消费者对经济的乐观情绪略有升温

对疫情结束后经济状况的信心<sup>1</sup>

受访者百分比

中国消费者调查时间：2020年2月21日至24日、2020年3月20日至23日



1. 问题：您对新冠疫情结束后经济状况的整体信心如何？  
 2. 包括被归类为“有些乐观”和“有些悲观”的消费者

资料来源：麦肯锡公司《M&S COVID-19 China Consumer Pulse Survey》2020年2月21日至2月24日，总数=1250人，包括湖北省；2020年3月20日至3月23日，包括湖北省；根据中国人口特征抽样并加权

McKinsey &amp; Company 1

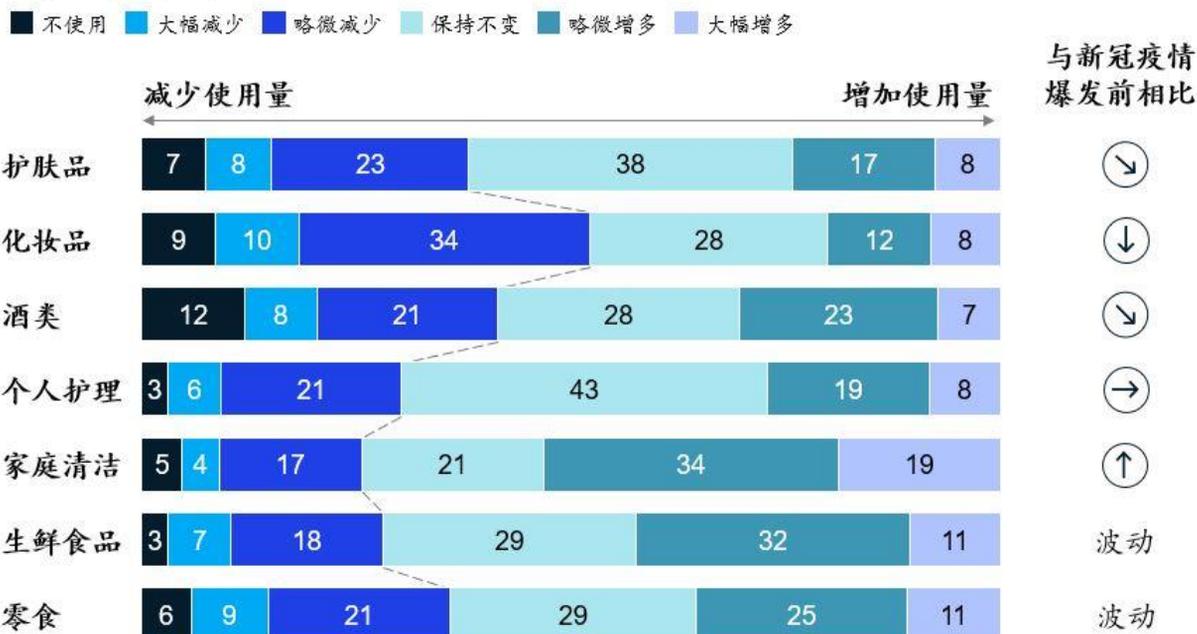
新冠疫情令中国经济在年初大范围停摆，消费者情绪至今依然低迷。然而，伴随每日新增病例数下降，消费需求可能会逐步恢复。在3月份进行的调查中，约一半受访者认为疫情结束2~3个月后经济可能恢复增长(乐观者较2月份高出5个百分点)。高线城市受访者更为乐观，约55%受访者表达了乐观情绪，低线城市约为40%。

不过，我们在最新调查中还发现，消费者情绪的两极分化略有增大——在乐观者比例增加的同时，悲观者比例也有所增加。这可能反映出人们对全球疫情大流行及其潜在经济影响的担忧。约6%的受访者对经济复苏感到悲观，而2月份时这一比例是1%(见图1)。这种差异也体现在消费态度上，部分消费者表示可能会在疫情结束后增加支出，但还有少部分消费者表示可能会削减支出，“多存钱少花费，以防同样的事情再次发生”。(见图2)

图2 新冠疫情期间，非必需消费品受到更严重影响

新冠疫情如何影响您的家庭在下列品类的整体使用量？

(受访者百分比，总数 = 1250人)



McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡公司《M&S COVID-19 China Consumer Pulse Survey》，2020年3月20日至3月23日，包括湖北省；根据中国人口特征抽样并加权

部分品类受冲击较重，消费者情绪仍谨慎，品牌商需加倍努力应对危机

疫情爆发期间，随着需求全面萎缩，8 个被调研品类中多数品类遭遇冲击，特别是非必需品（见图 2）。调查显示，约 30%的消费者减少了护肤品和酒类的使用量，一半以上的受访者减少了彩妆类产品的使用量。但另一方面，高线城市较富裕受访者中，约 30%在疫情期间反而增加了护肤品使用量。

在被问及疫情结束后消费品使用量如何变化，多数受访者表示，多数品类的用量将恢复到疫情前水平。60%~70%受访者预计消费品使用量将

恢复到正常水平或者略有提升；10%的受访者表示将大幅增加消费品使用量，可能一定程度反映了需求的延迟。不过，20%~30%的受访者表示将继续保持谨慎，略微甚至大幅减少各品类使用量。针对疫情可能带来的后续影响，品牌商应考虑积极行动起来，加大营销和促销力度，鼓励消费复苏。

随着线上互动激增，品牌商迅速将重点转向社交、电商和全渠道营销

在疫情高峰期，鉴于中国采取了全面隔离措施，消费者上网时间和网购比例均有所增加。根据我们的调查，70%以上消费者花费相同或更多时间浏览护肤品及美容相关内容，意见领袖成为最热门的消费者互动方式。因此，在被调研的8个消费品类中，选择线上购物的消费者比例较疫情前均有15至30个百分点的增长。为应对这一趋势，许多消费品公司都加大了对社交、电商和全渠道营销的投资，而此举反过来又促进了这一趋势的发展。

本土品牌对这一趋势的反应速度较快，体现出某些本土品牌更成熟的数字化能力。许多本土企业充分利用其在疫情前就较完备的电商基础设施和社交平台运营能力，尤其是直播带货。例如，大众美妆品牌完美日记就利用1万多个微信群推进私域互动和社交电商，迅速把线下门店美容顾问和化妆师移到线上微信群中。上美集团旗下的韩束和一叶子两大护肤品牌也积极推进私域社交电商，让4000名美容顾问在微信朋友圈和微信群中开展社交电商活动。

在本地品牌加大社交营销力度之际，一些国际品牌则较为谨慎，他们力图在加快反应速度和维护品牌形象之间，寻找平衡点。但国际品牌也出现了一些值得关注的做法。例如，兰蔻（Lancôme）为线下门店的美容顾问开设了企业微信账号，在增加客户信息管控、维护品牌形象的同时，方便美容顾问与消费者建立一对一联系。跨国酒业公司百威英博（AB InBev）也通过加大营销投入，刺激居家消费场景和电商销售。

面对疫情带来的“新常态”，本土和跨国品牌都积极行动起来，纷纷采取应对措施。但目前很难找到一种放之四海而皆准的应对模式，毕竟，各种应对措施的效果和影响力仍有待观察。

疫情期间线上销售大振，疫情后能否持续？不同品类略有差别

近些年电商发展迅猛，经过此次新冠疫情，中国消费者可能会更依赖网购，尤其是在护肤、彩妆和个人护理等品类。相关品牌可借此全面推广疫情期间探索出的增长举措，化危为机。

在疫情爆发前，护肤和彩妆品类约 30%的销售额来自线上，2016 年至 2019 年间，其线上销售的年复合增长率约为 70%【1】。疫情期间的口碑

**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\\_33804](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33804)

