



OLIVER WYMAN

奥纬咨询

# 新常态下的 生存之道

新冠疫情对中国服装消费的影响

2020年5月

# 2020将会是动荡的一年，服装市场将出现长期结构性变化



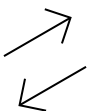
预计**4,000亿人民币**将从全球最大的服装市场蒸发，从而使得大多数服装品牌面临风险。



**电商渠道进一步增长**，加速了对高收入客户等细分群体的渗透，服装品牌需要加强线上业务以满足消费者需求。



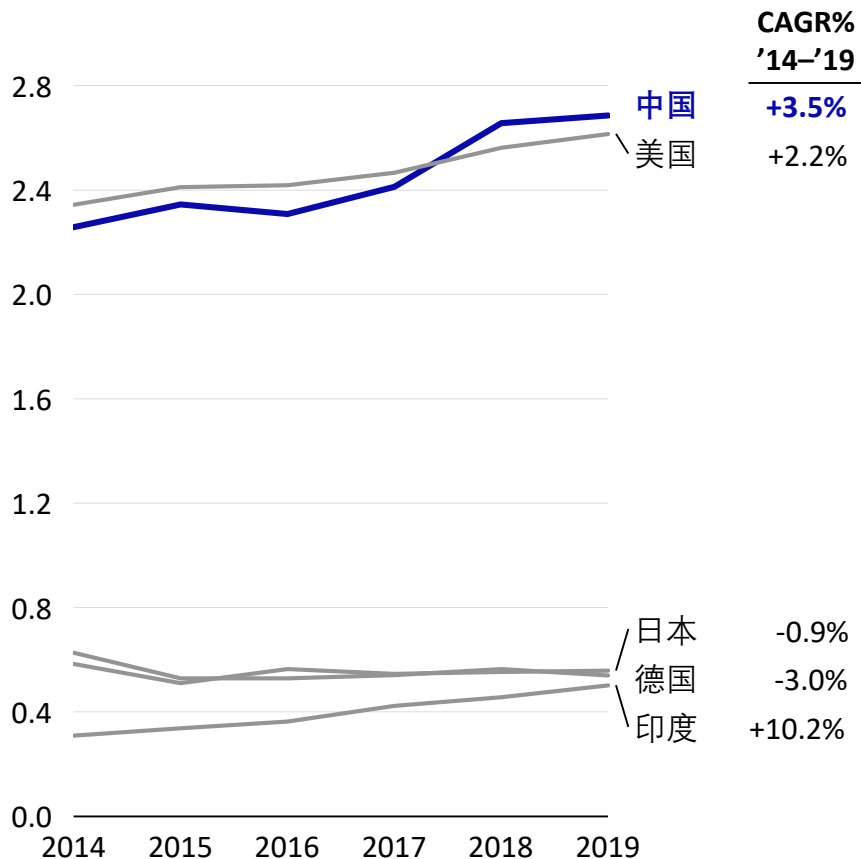
**线下门店依然很重要**，但零售商必须重新审视门店的功能定位和选址，并从根本上改变门店的业态/产品/体验。



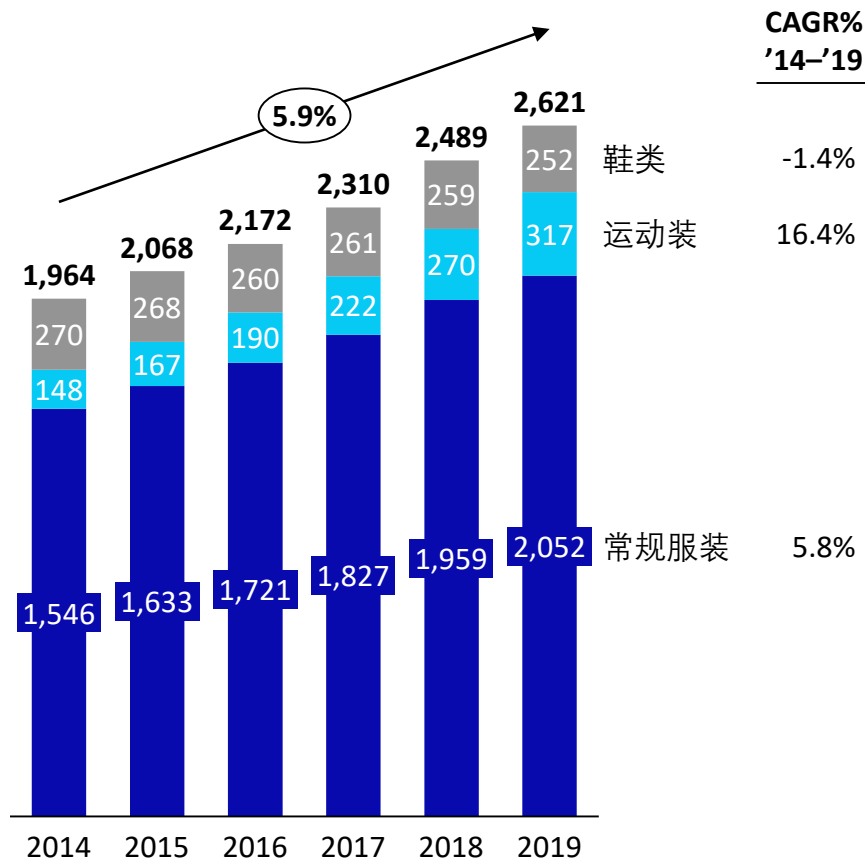
**市场分化加剧（不同收入群体/不同线级城市之间的差异扩大）**，中档品牌需要重新思考自己的定位以求得生存：要么走“真正性价比”路线，要么明确打造“高品质”价值主张。

# 新冠疫情使全球最大的服装市场面临风险

全球服装和鞋类零售市场  
万亿人民币; 2014-19



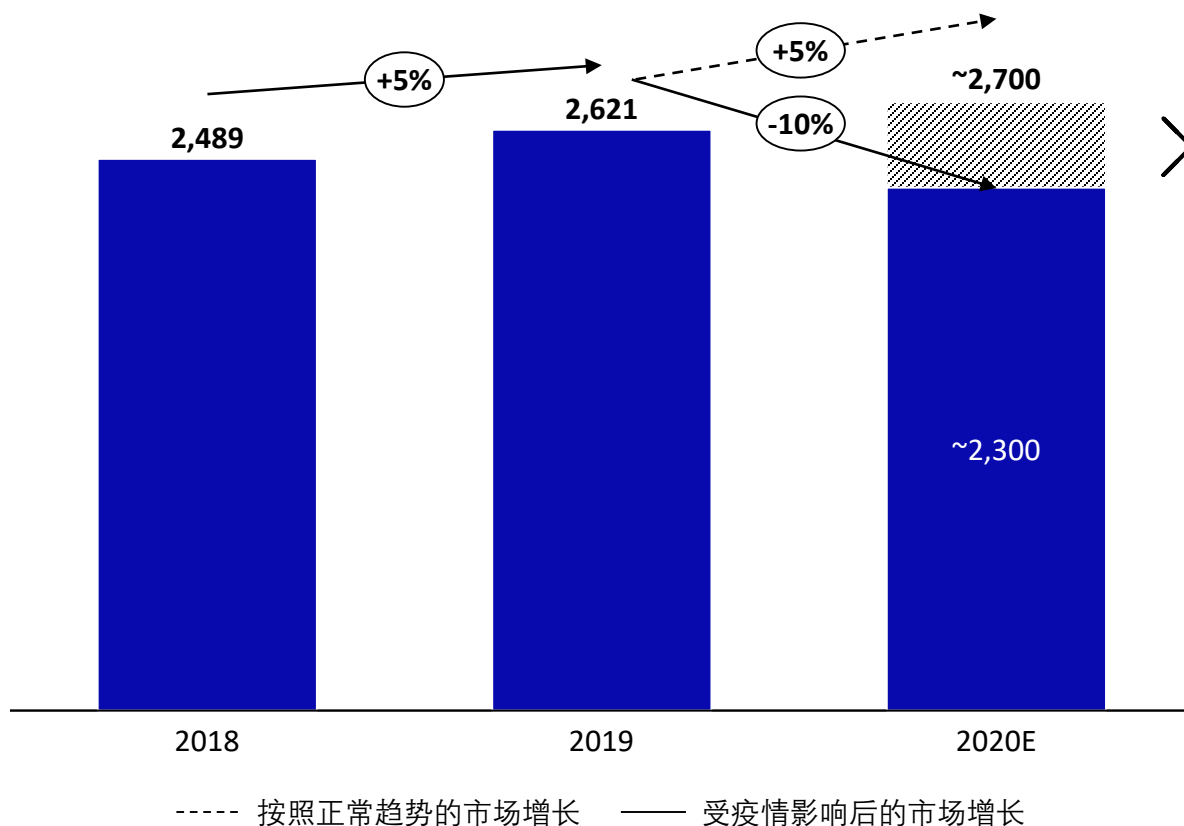
中国服装和鞋类零售市场<sup>1</sup>  
十亿人民币; 2014-19



1. 汇率: 美元/人民币=7.06  
来源: Euromonitor, Statista, 中国国家统计局

# 我们预计2020年中国服装市场将蒸发约4,000亿人民币

中国服装市场规模预测<sup>1</sup>, 2018-2020E  
十亿人民币



总体市场规模  
由于疫情而减少

**~15%**

线下增长速度 **~25%**

线上增长速度 **~15%**

1. 汇率: USD/RMB = 7.06  
来源: Euromonitor, 财报, 奥纬分析

# 服装品牌盈利能力将受到严重影响，必须迅速采取行动以求得生存

销售收入和营业利润预测<sup>1</sup> (如线下销售额下降25%)

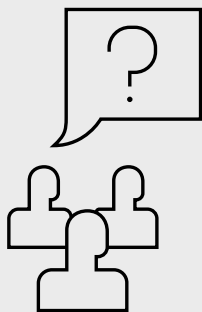


<sup>1</sup> 基于5个中国服装品牌2019年的财报进行预测

假设：COGS占营收的比例与去年持平，线上与线下销售比例与去年持平，线上销售收入与去年持平，营业费用与去年持平

来源：公司报告，财务报告，奥纬分析

# 我们通过消费者调查了解服装鞋类消费新趋势

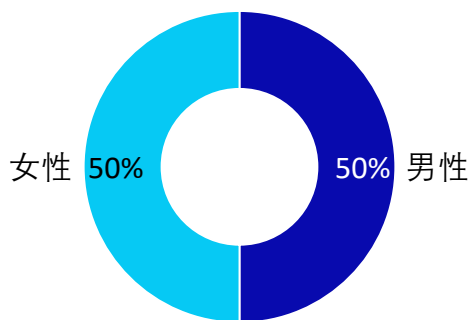


## 问卷调查

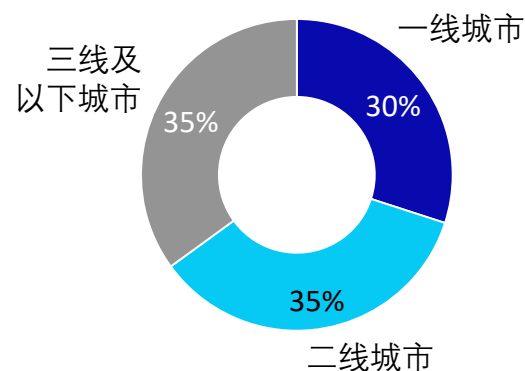
- 于4月30日至5月12日期间进行
- 访问2019年购买过服装鞋类产品的1000名受访者
- 主要议题：
  - 2020年的支出变化和预期
  - 线上/线下的转变
  - 产品偏好的转变

## 受访者的人口统计信息

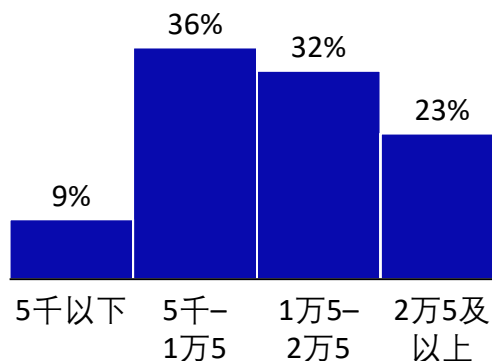
### 性别



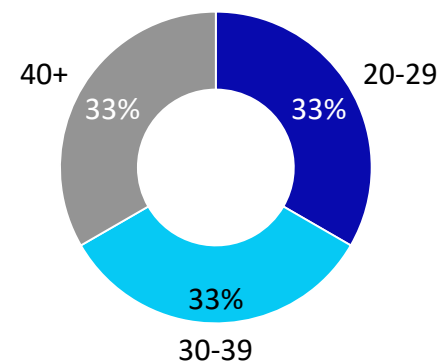
### 居住城市



### 家庭月收入 (人民币)



### 年龄

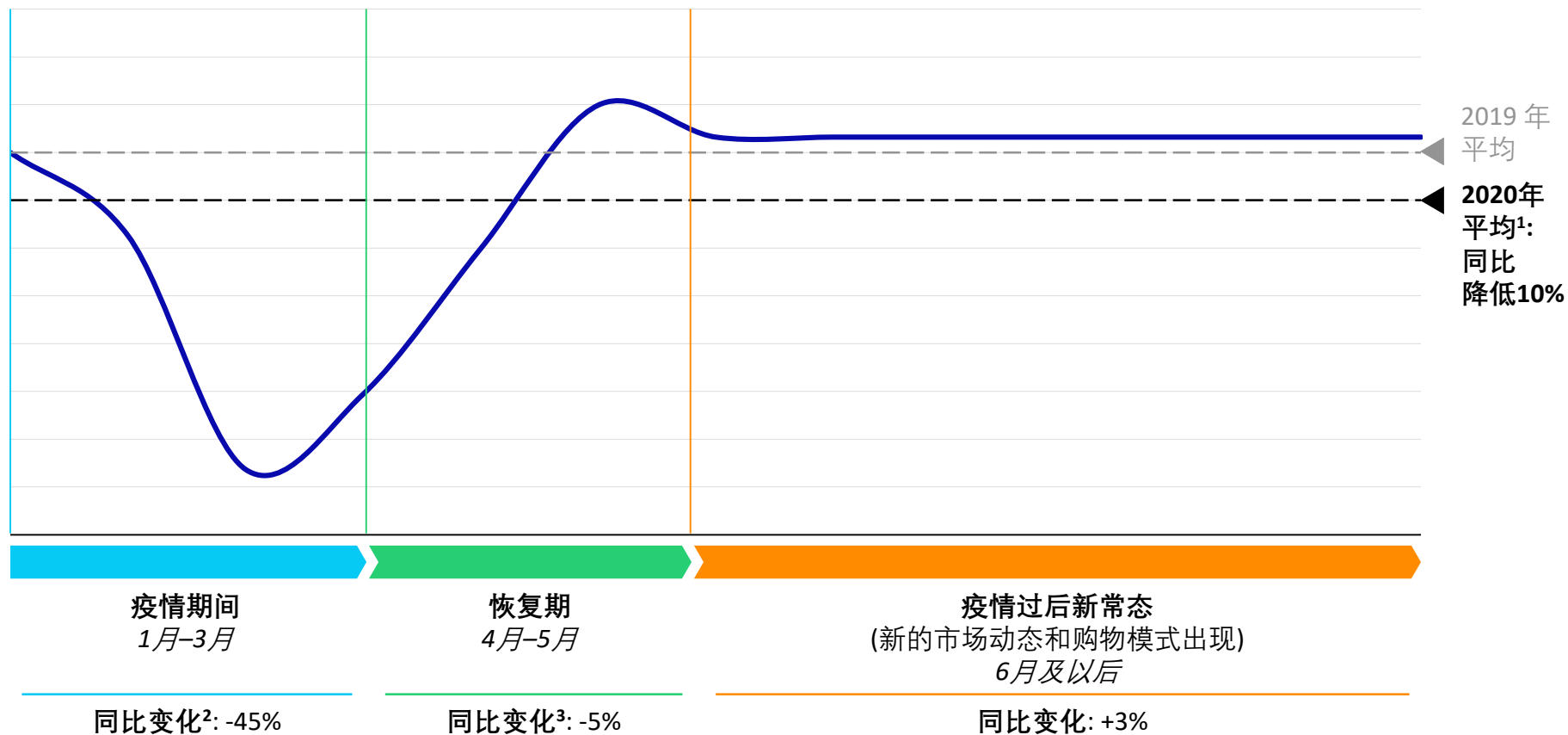


# 1

## 2020年市场展望

# 疫情对服装市场带来的影响可以分为三个阶段

## 中国服装鞋类市场的表现预测（示意性）



1. 对包括双11在内的内部季节性变化进行了广义平均

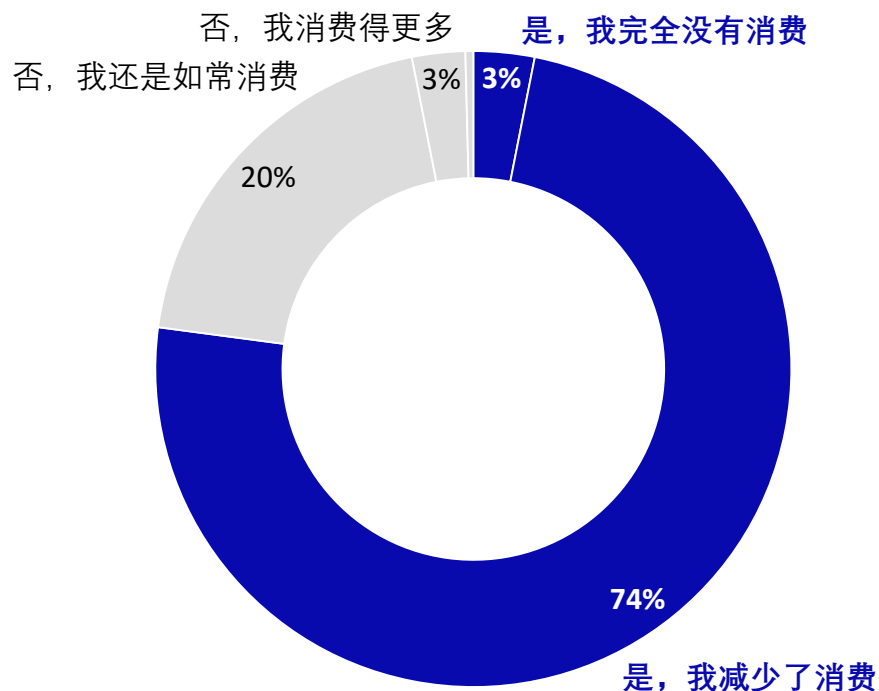
2. 国家统计局称，2020年一季度服装消费（只包括年收入超过500万元人民币的企业）同比下降32%，2020年4月同比下降18%

3. 初步统计，5月初的服装消费较4月初增长31%。电商销售总额也同比增长约30%。

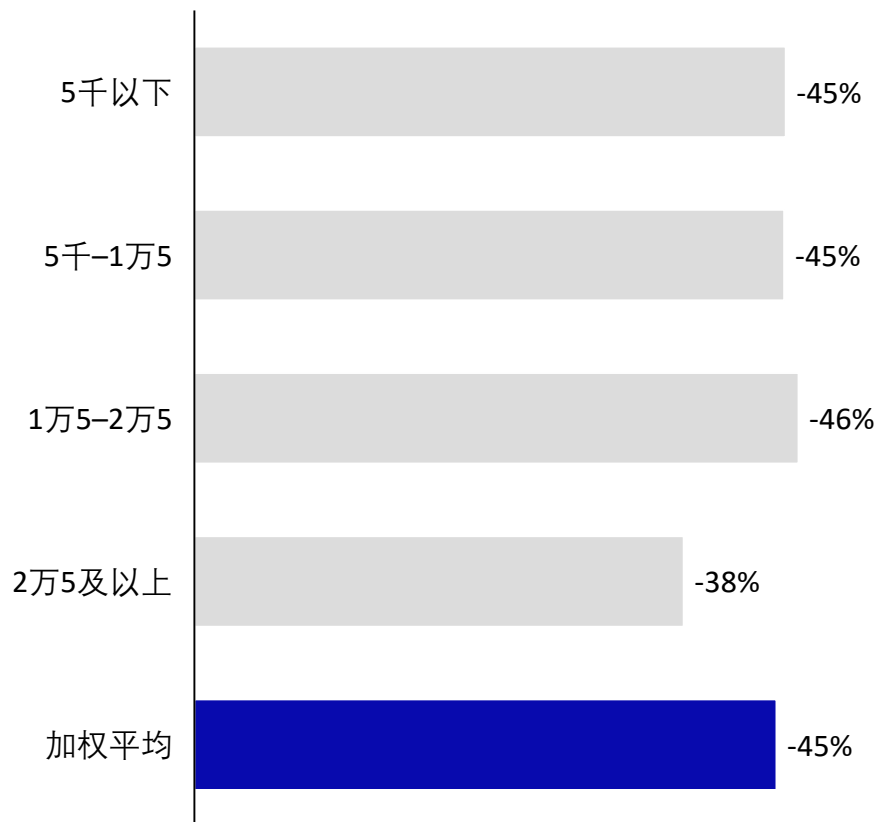


# 2020年第一季度，超过75%的消费者减少了服装和鞋类消费， 总共减少约45%的支出

问题：您是否因新冠肺炎疫情而减少服装和鞋类的消费？



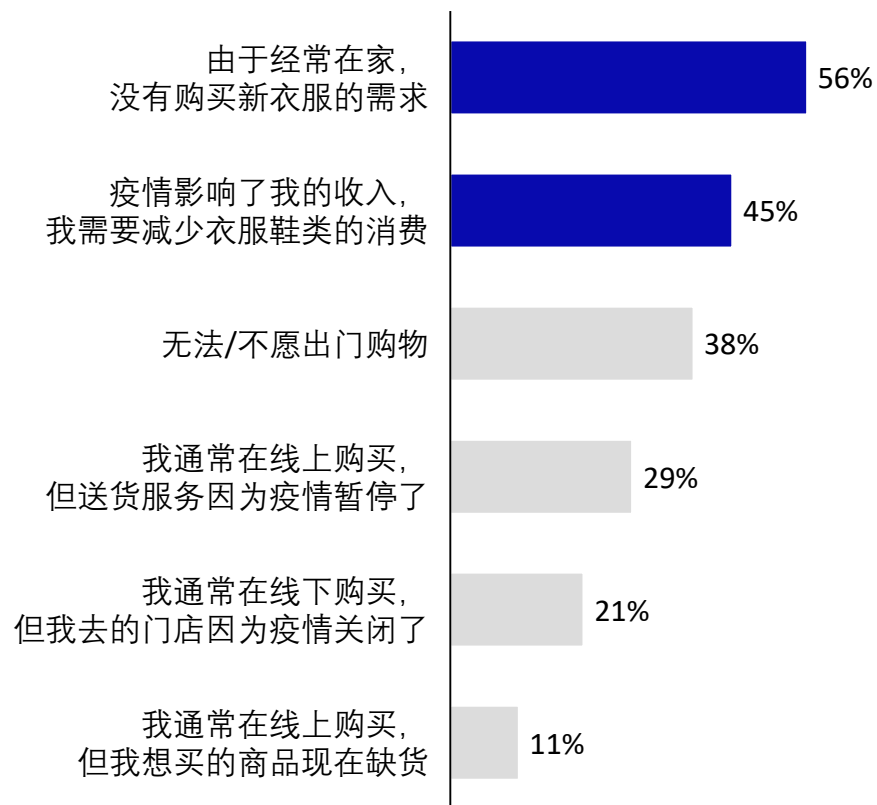
相比2019年平均支出减少的百分比  
按家庭月收入（人民币）划分



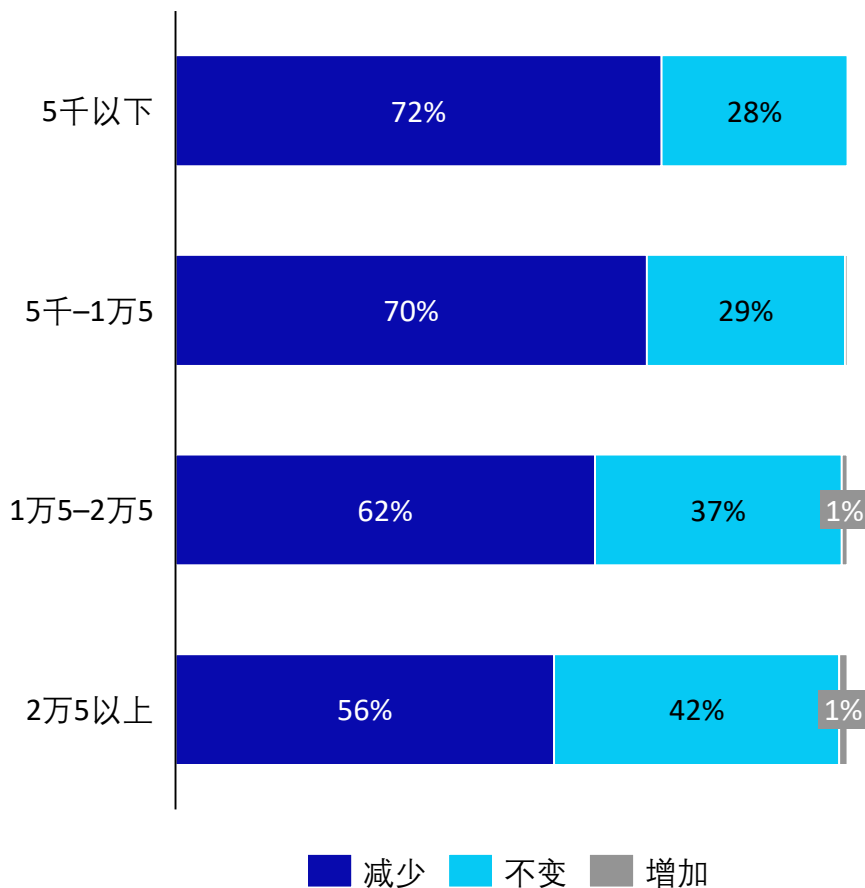
# 无购买需求和收入受影响是服装鞋类支出减少的主因

问题：在疫情期间，您减少购买服装和鞋类的主要原因是什么？

给出最高分的受访者%

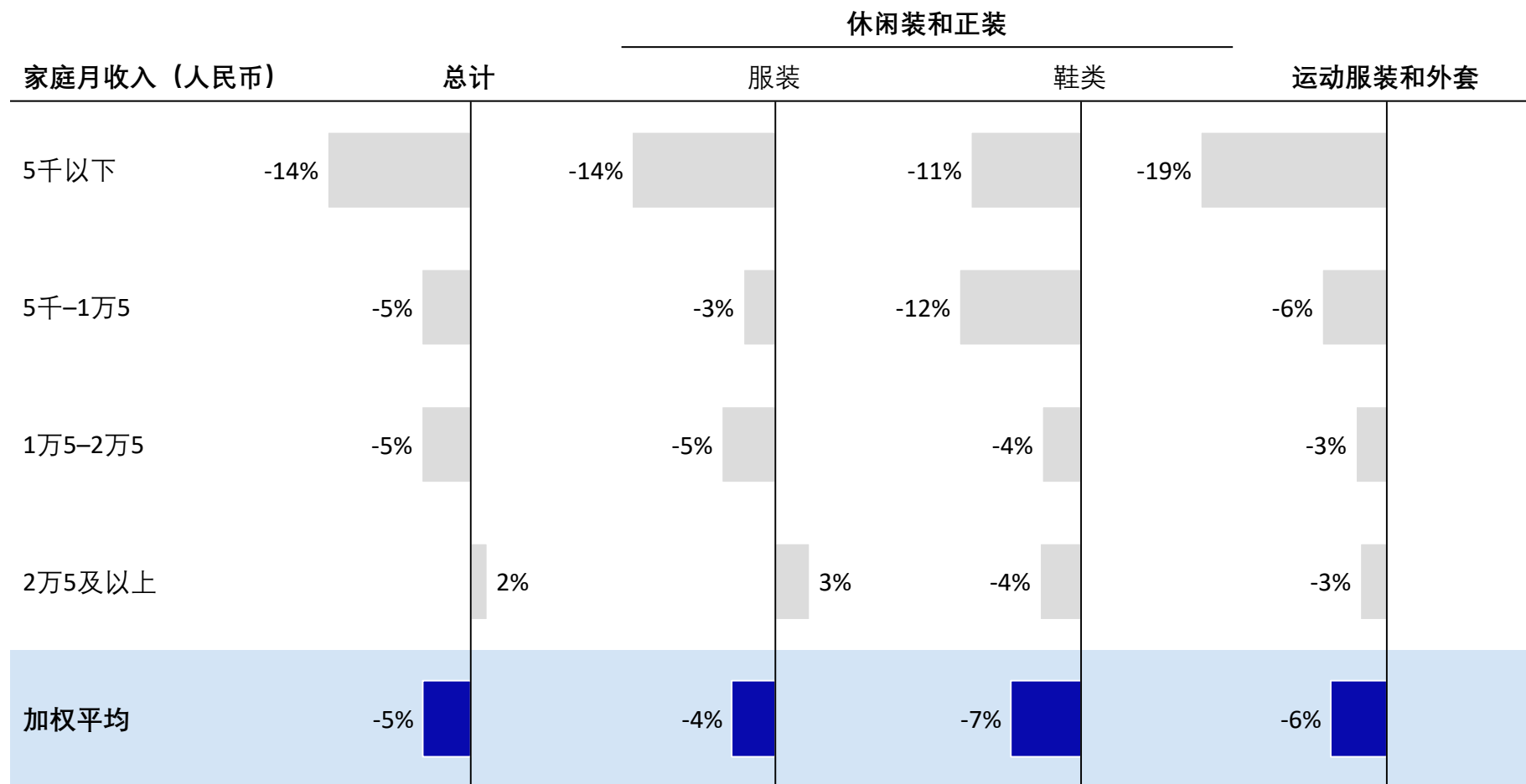


问题：新冠疫情是否有影响到您总体的家庭收入？  
受访者占比，按家庭月收入（人民币）划分



# 进入4-5月，预期中的报复性消费并没有完全出现，低收入群体的消费仍预计比正常水平减少15%左右

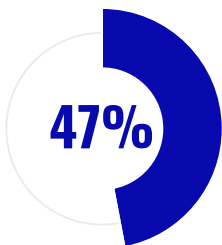
与往常的消费水平相比，2020年4-5月预计的服装和鞋类支出与2019年平均相比的百分比变化



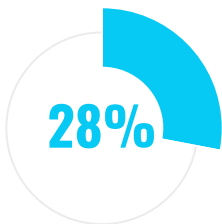
# 促销是4-5月拉动消费复苏的主要驱动力

## 2020年4-5月消费者开支增加的主要原因 受访者占比

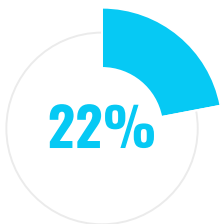
现在有很多大力度的折扣优惠，  
吸引我马上去购买



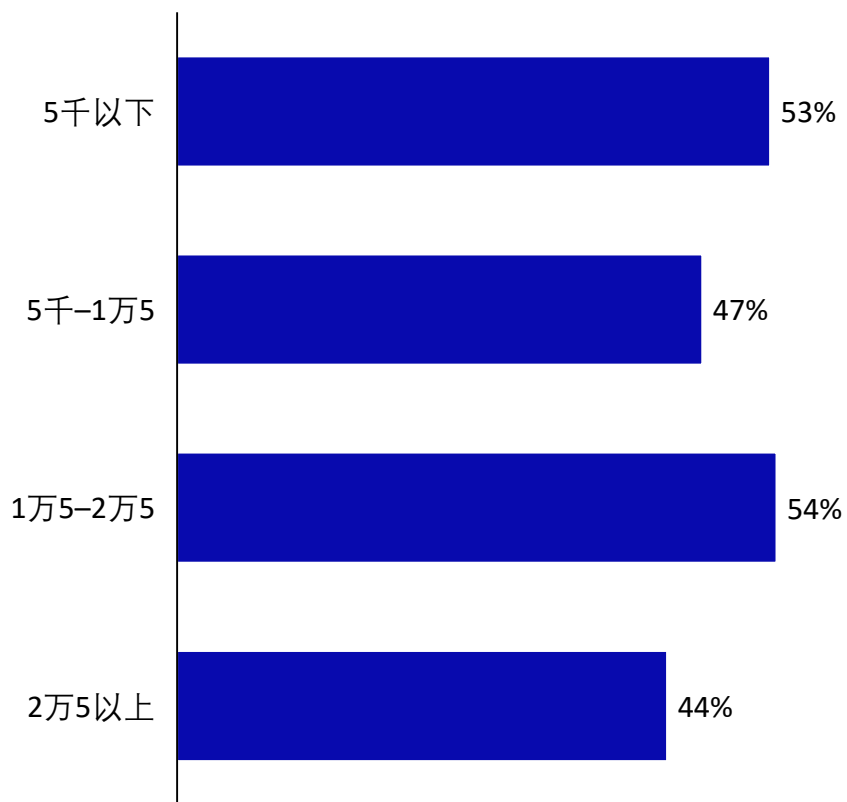
解封后，我可以去看看疫情期间  
不能去的线下门店的产品



我在疫情期间减少了消费，  
所以在解封后需要弥补一下

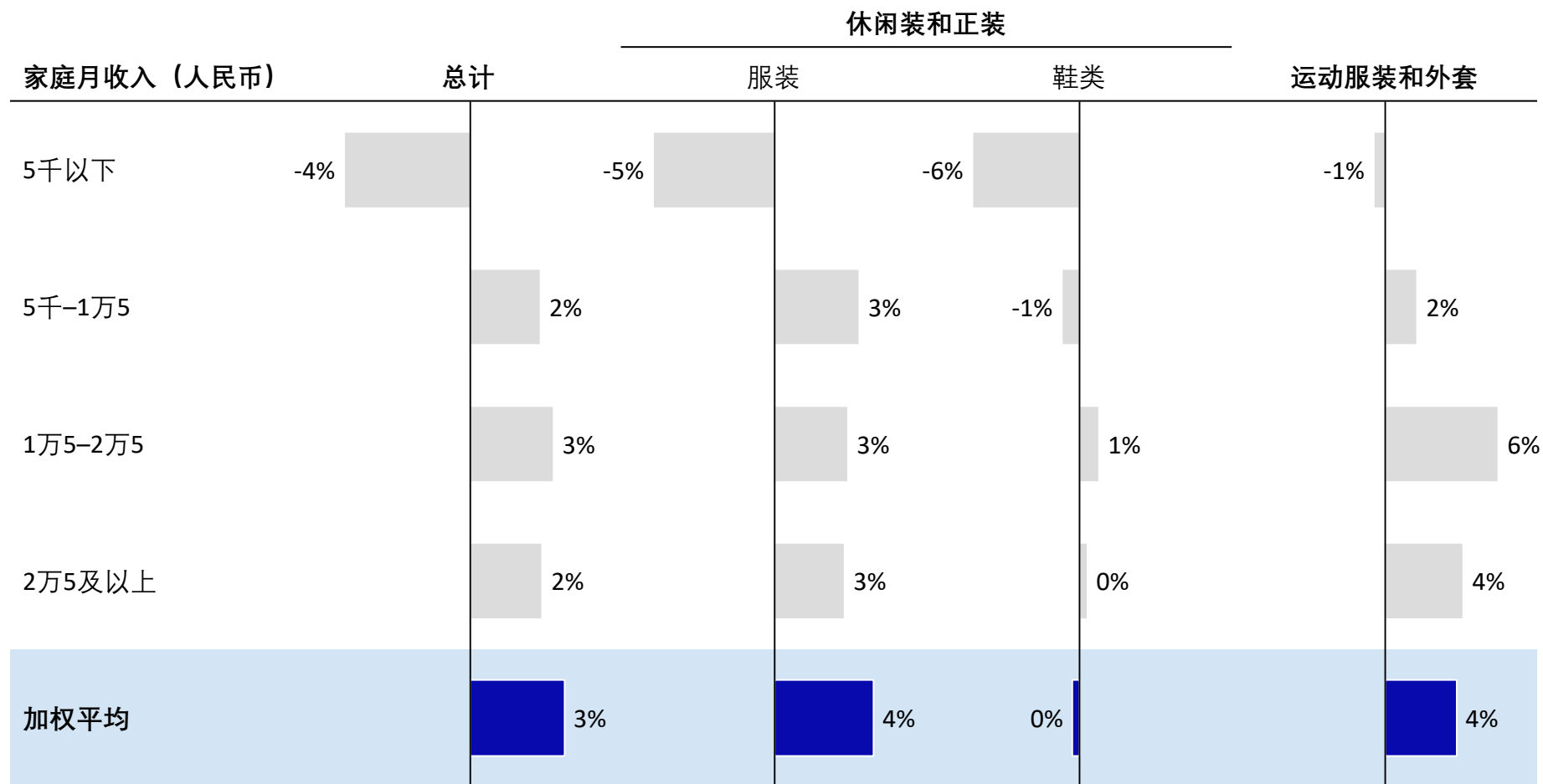


按家庭月收入（人民币）划分



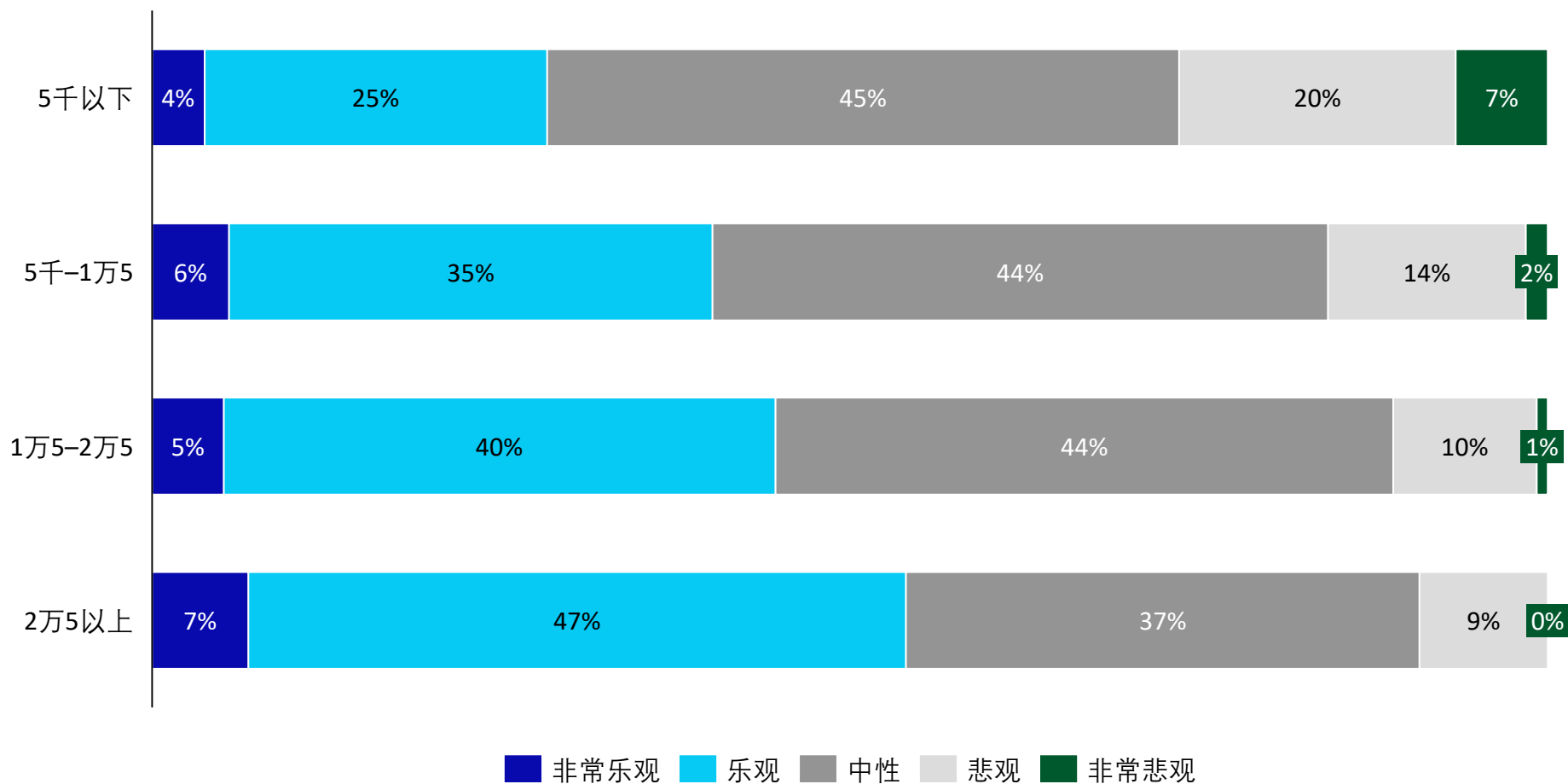
# 2020年余下的时间里，市场或将恢复一定的增长，但仍将低于5%以上的历史增速

与往常消费水平相比，2020年6-12月预计的服装和鞋类支出与2019年平均相比的百分比变化



# 消费者对2020年余下时间的收入恢复较有信心

问题：您对2020年余下的月份收入回到正增长的预期是？  
受访者占比，按家庭月收入（人民币）划分



# 2

## 新常态下的购物模式转变

# 购物模式预计出现长期转变

1



进一步向  
线上转移

疫情前

- 2019年，电商占零售消费总额的比重从2014年的12%上升到34%左右
- 大多数消费者都会选择全渠道购物
- 纯线上消费者占比很小

疫情后的新常态

- 向电商转移的步伐加快，预计2020年所有服装消费者的线上消费总额将占到40-50%<sup>1</sup>
- 高收入群体对线上渠道的接受度提升，对线上的依赖程度将超过其他收入群体
- 纯线上消费者会进一步增加，尤其是对年轻一代而言
- 各大电商平台上品牌的旗舰店将更受关注，品牌自营APP/网店/小程序的潜力仍待发掘

2

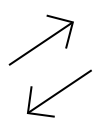


线下门店  
门槛变高

- 线下门店已面临压力，不少服装品牌开始放缓线下扩张甚至关闭门店
- 一些头部品牌已经开始升级线下体验

- 线下门店仍然会发挥作用，特别是对运动装品牌，但吸引客流的难度越来越大
- 体验和产品质量将是主要的差异化因素，尤其是对一、二线城市的中产和富裕阶层来说
- 个性化的服装建议可能是消费者最希望得到的服务，其次是更多的数字化体验

3



市场分化  
加剧

- 没有明确价值定位的品牌很难生存，很多国际品牌已退出中国市场

- 中产及富裕阶层的消费升级需求依然强劲，但低收入群体的消费降级趋势明显
- 明确以性价比作为价值主张的品牌更有可能生存下来
- 那些没有独特价值主张（如性价比、质量）的品牌可能会陷入困境，难以生存

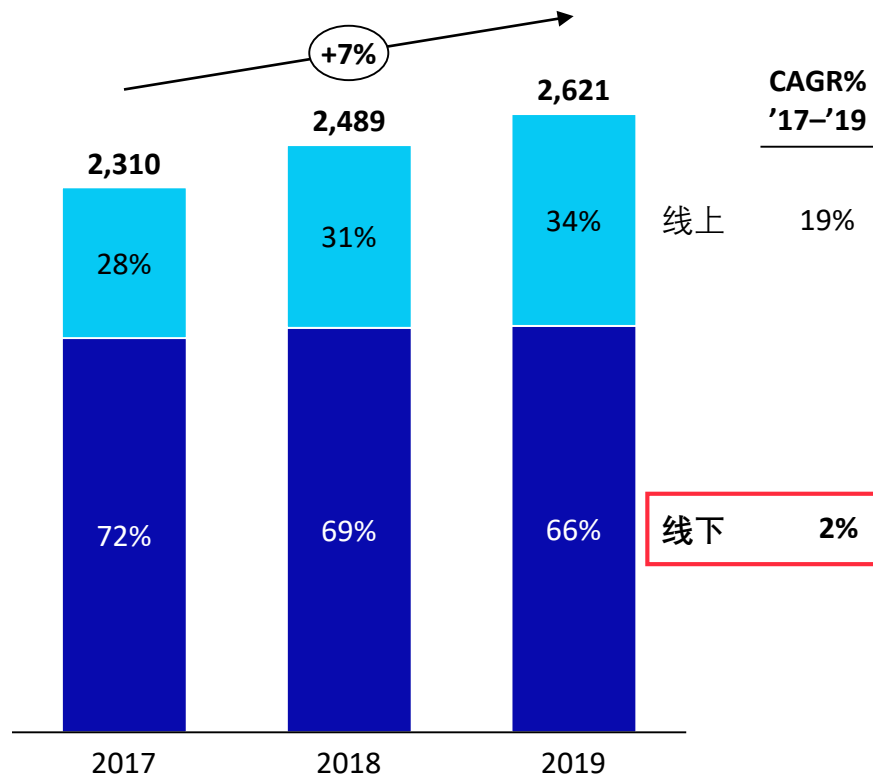
1. 自2017年以来，线上销售额占比每年都增长3%，2019年达到34%；新冠疫情使线上将获得额外的增长动力，获取更多的份额



# ① 线下渠道在疫情来临之前已经开始面临压力

## 线上是市场规模增长的主要动力

中国服装<sup>1</sup> 市场，2017-2019  
十亿人民币



1. 服装和鞋类  
来源: Euromonitor, 公司报告, 奥纬分析

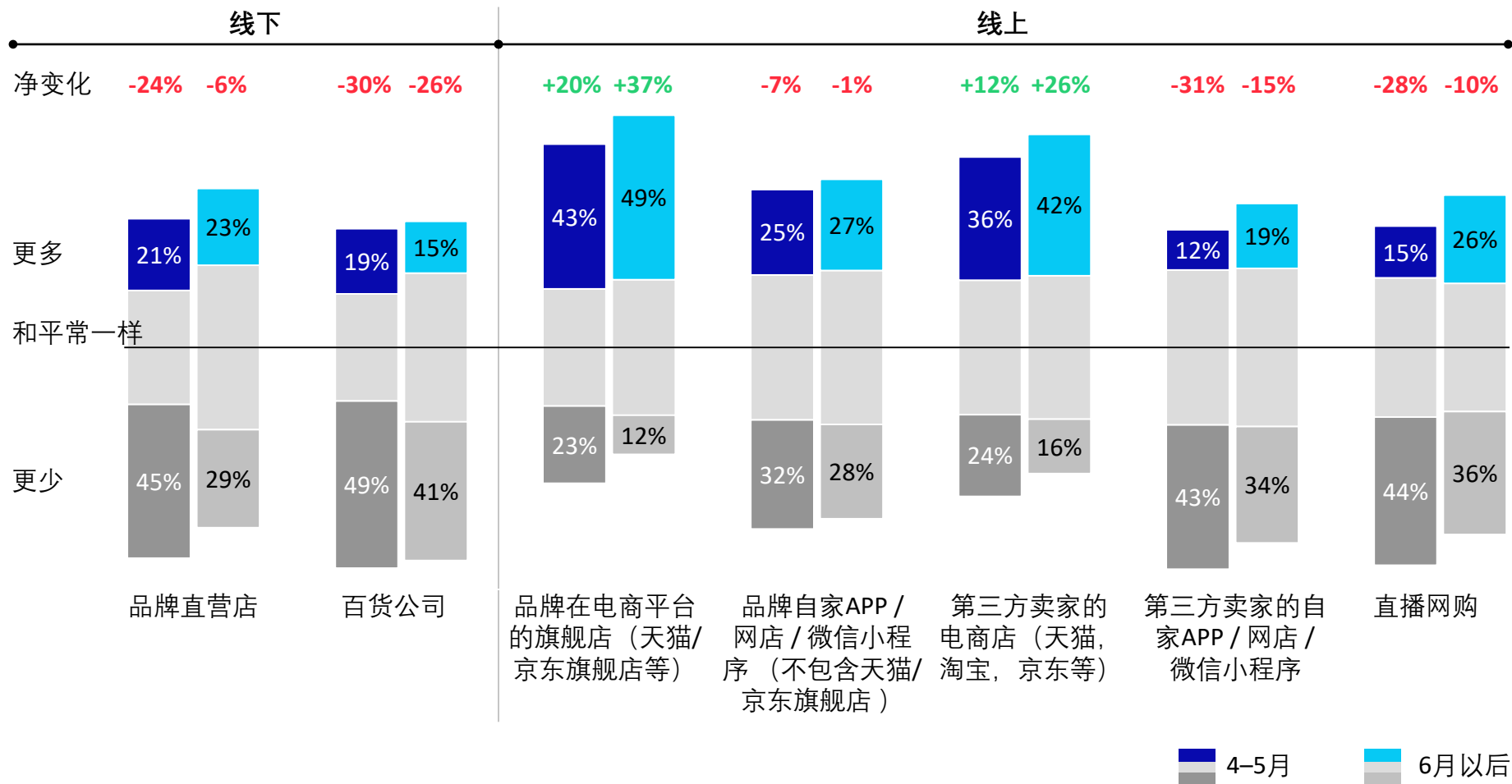
## 线下扩张放缓

全国门店数量，2017-2019

	2017	2018	2019	'17-'18 增长	'18-'19 增长
<b>UNI QLO</b>	645	726	807	13%	11%
<b>LILANZ 利郎</b>	2,410	2,670	2,815	11%	5%
<b>INDITEX</b>	640	659	655	9%	-1%
PEACEBIRD	4,251	4,594	4,427	8%	-4%
<b>都市丽人</b> COSMO LIBRY	7,181	7,305	5,970	2%	-18%
<b>La Chapelle</b>	9,448	9,269	4,878	-2%	-47%

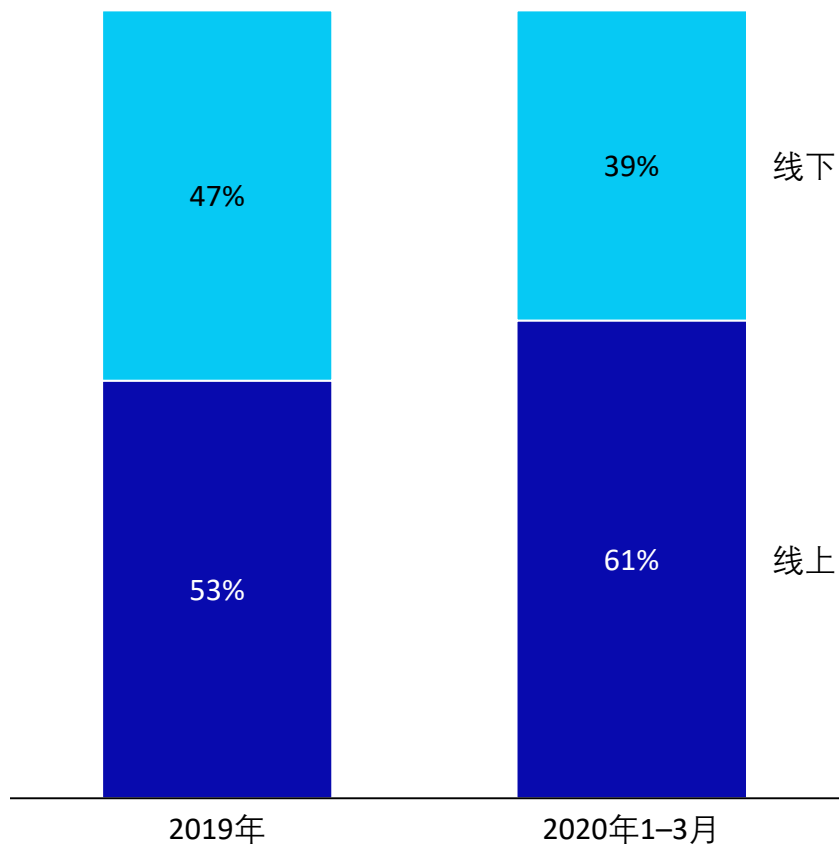
# ① 随着疫情趋稳，消费者对品牌线下门店的兴趣将有所回升，但长期来看线上渠道更受青睐

问题：与疫情前(2019)平均水平相比，您在以下渠道的服装和鞋类消费金额预计会有哪些变化？

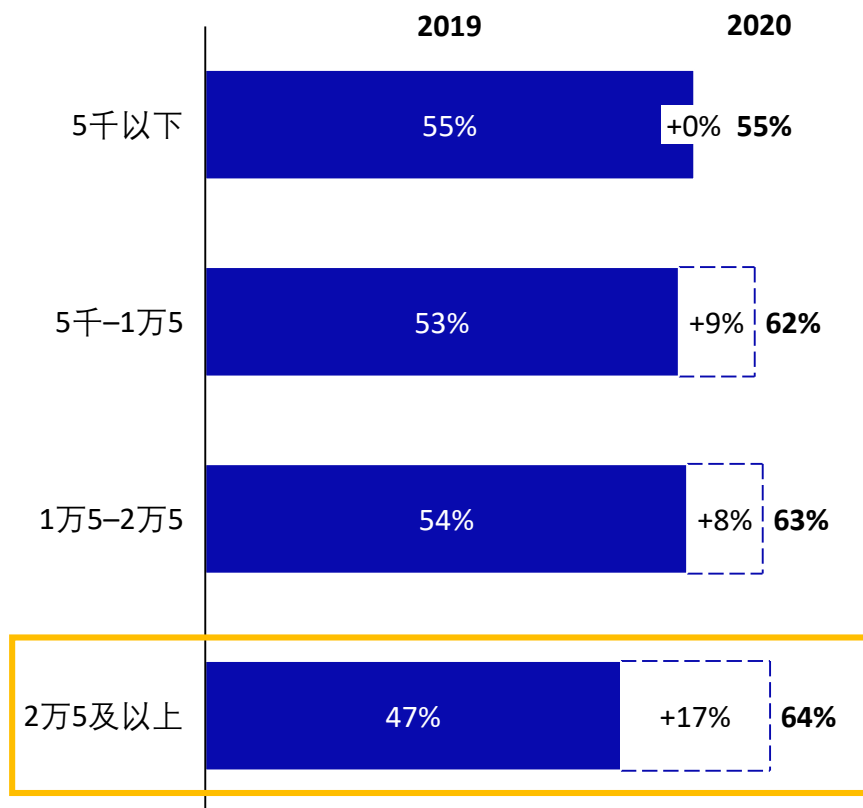


# ① 疫情期间，高收入群体的线上花费占比从最低跃升至最高

问题：在您的服装和鞋类开支中，线上花费大致占比是多少？（最佳估计）

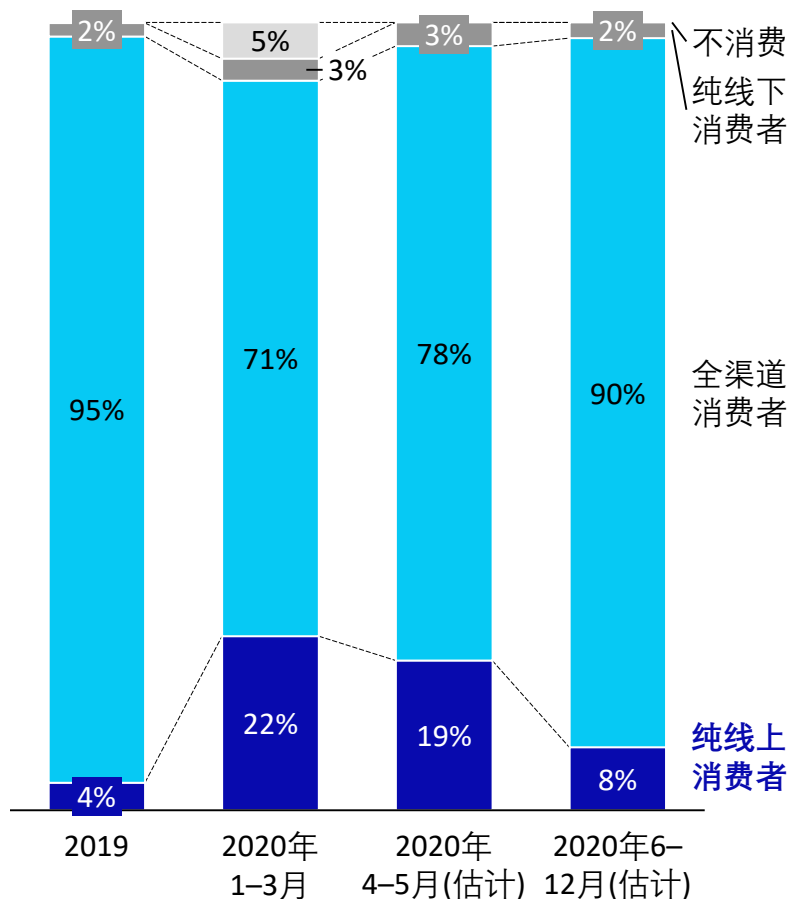


按照家庭月收入（人民币）划分

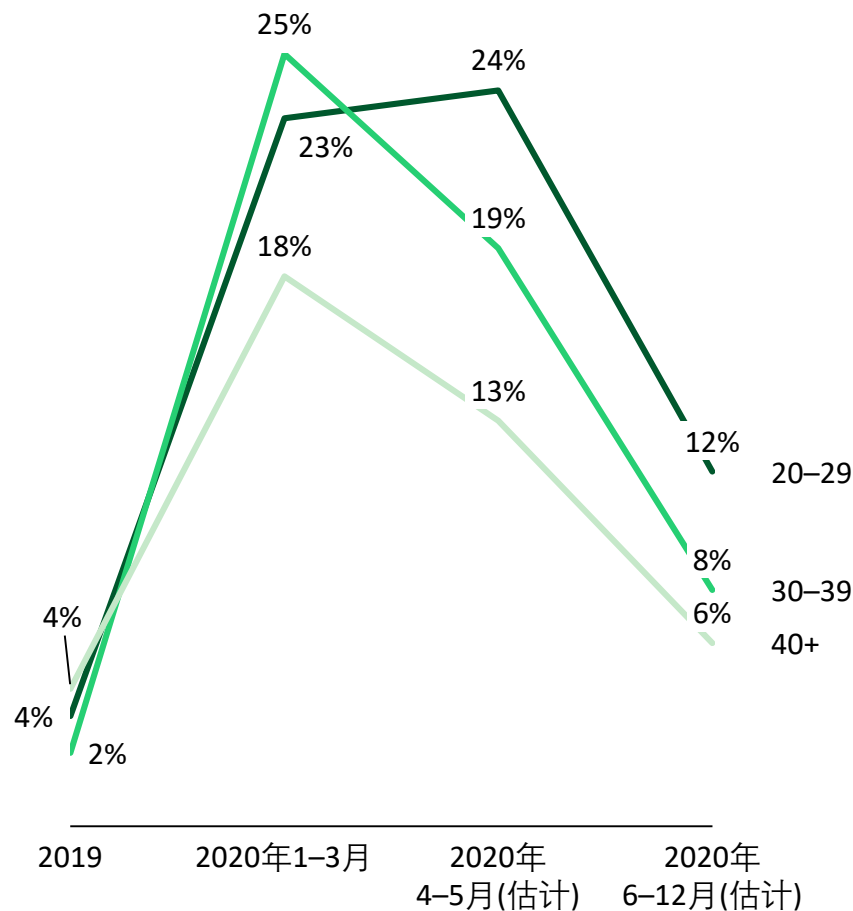


# ① 尽管纯线上消费者的数量有了一定程度的增加，大多数消费者仍会选择全渠道购物

按渠道划分的消费者类别  
受访者%



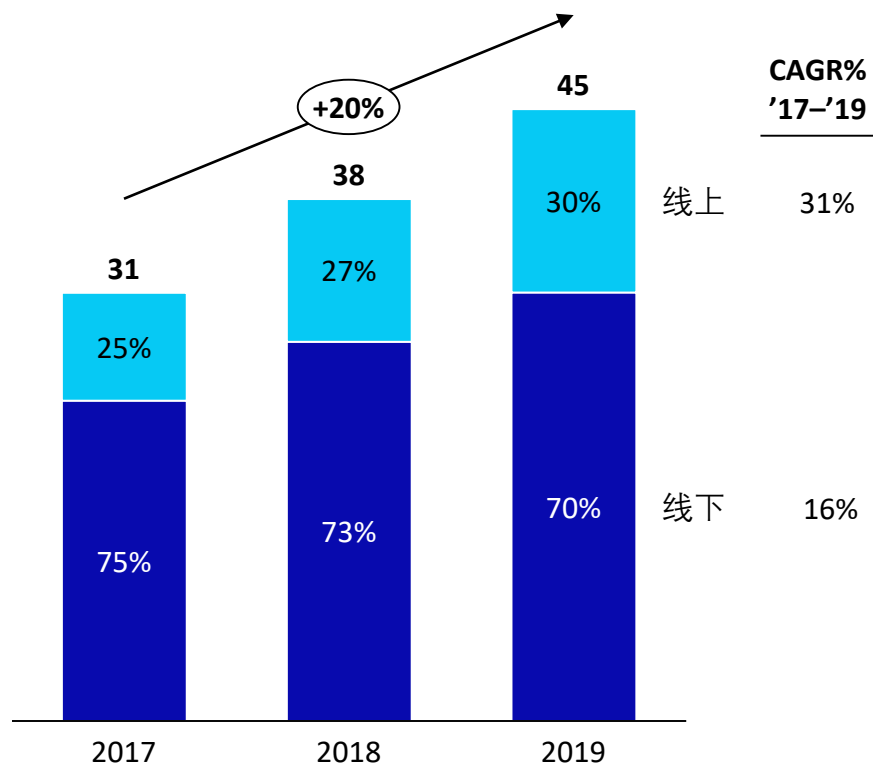
按年龄划分的纯线上消费者占比  
受访者%



# ① 运动服装品牌增速高于一般服装，其线下门店相对更具吸引力

## 线上和线下都在驱动市场增长

按渠道划分的运动装市场, 2017-2019  
十亿人民币



## 品牌仍在扩张线下门店数量

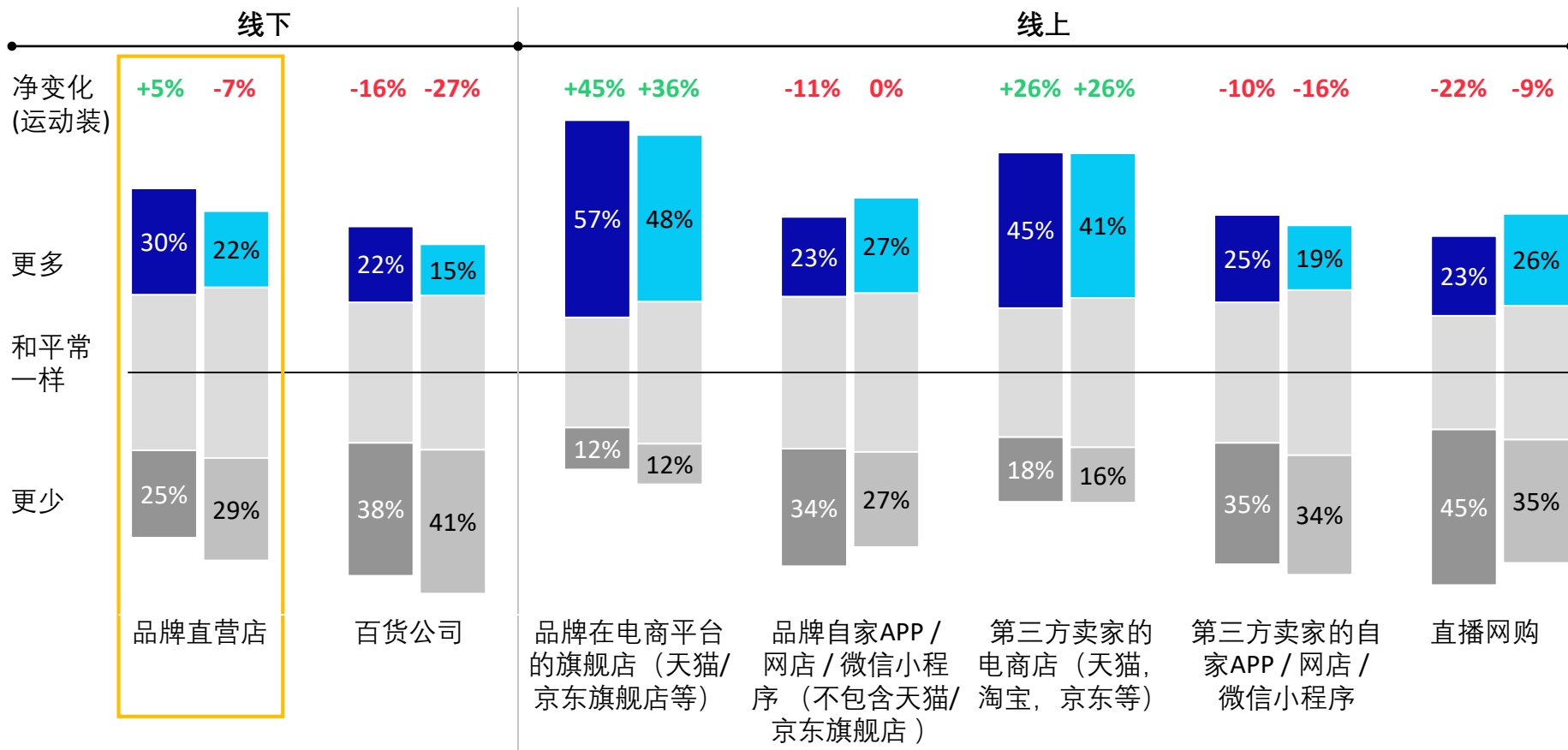
全国范围内的门店数量, 2017-2019

	2017	2018	2019	'17-'18 增长	'18-'19 增长
	165	174	204	5%	17%
	10,617	12,188	12,943	15%	6%
	6,262	7,137	7,550	14%	6%
	~6,000	6,230	6,379	4%	2%
	5,808	5,539	5,519	-5%	0%

来源: Euromonitor, 公司报告, 奥纬分析

# ① 运动装消费者更加偏好品牌的自营店

问题：在接下来的1-2年中，您在以下渠道消费金额预计会有哪些变化？



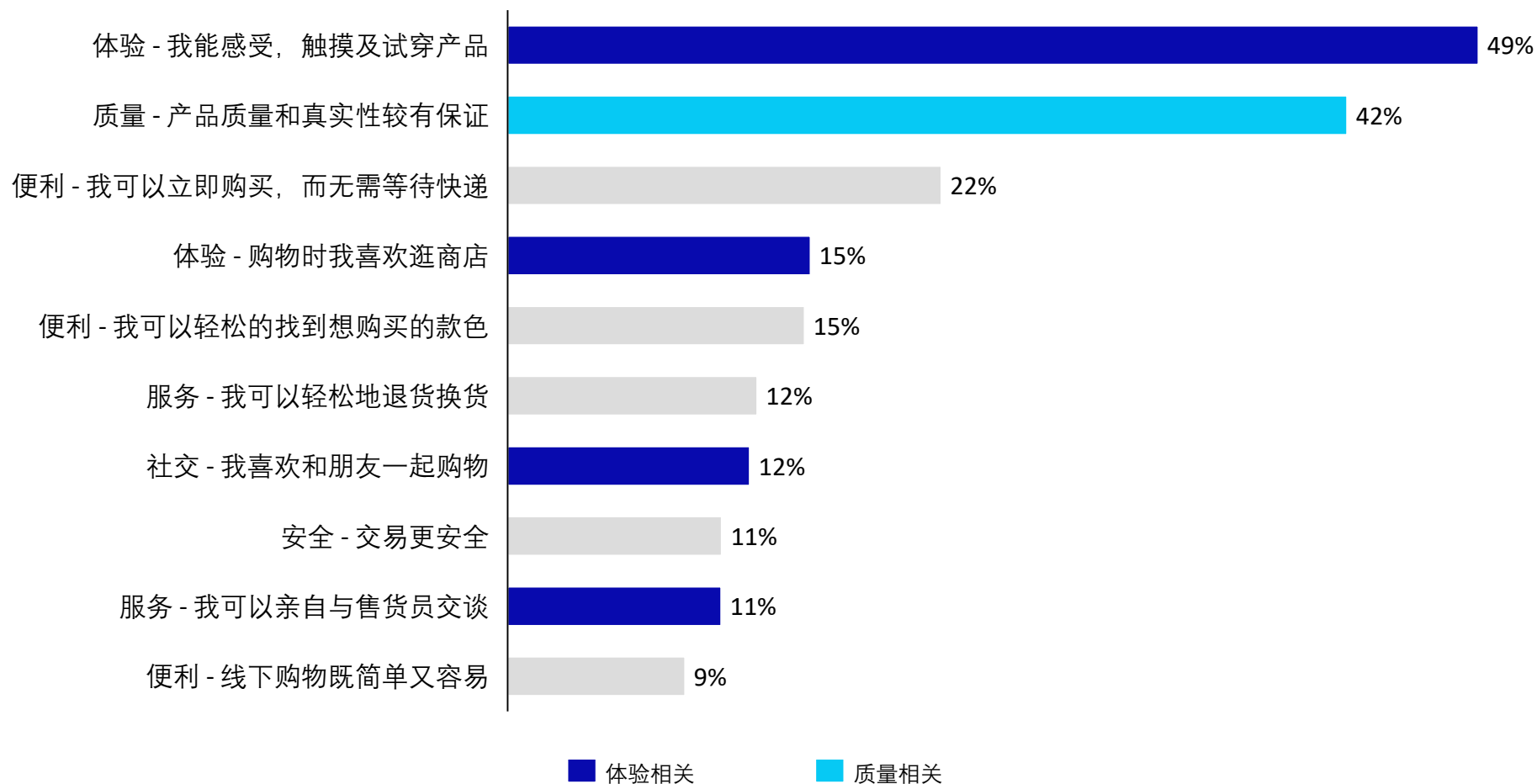
1. 运动装重度消费者是那些每月支出高于中位数 (人民币700元/月) 且运动装支出占总支出的比例高于中位数 (运动装支出占总支出的33%) 的人群

■ 运动装重度消费者<sup>1</sup>

■ 其他

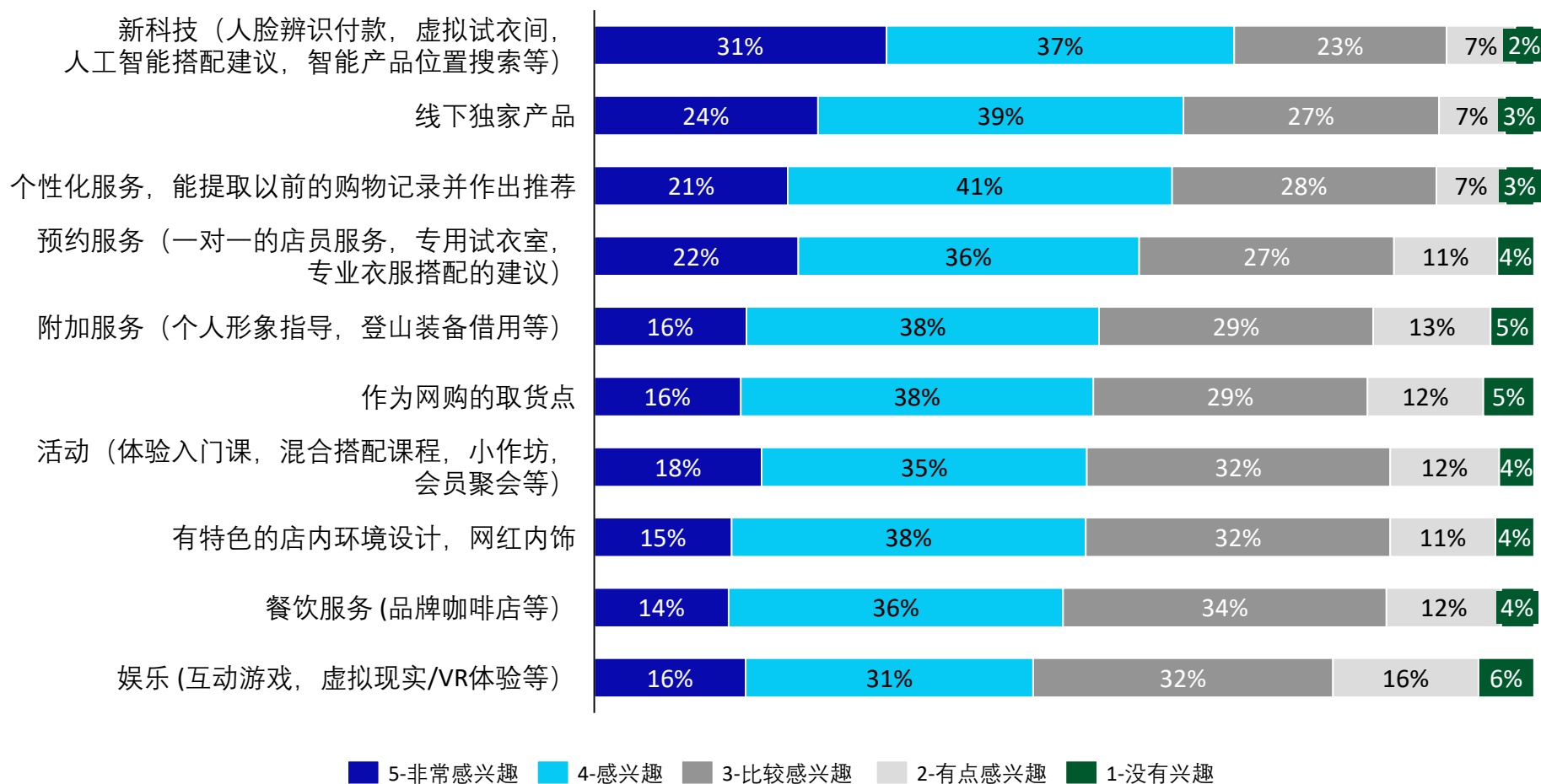
## ② 线下商店依然会发挥作用，门店消费体验和产品质量是主要差异化因素

为什么消费者更喜欢去线下门店？  
最高分%



## ② 但是消费者对门店体验的要求与日俱增

下列哪些特点能吸引您在未来到实体店购买服装和鞋类？  
受访者%

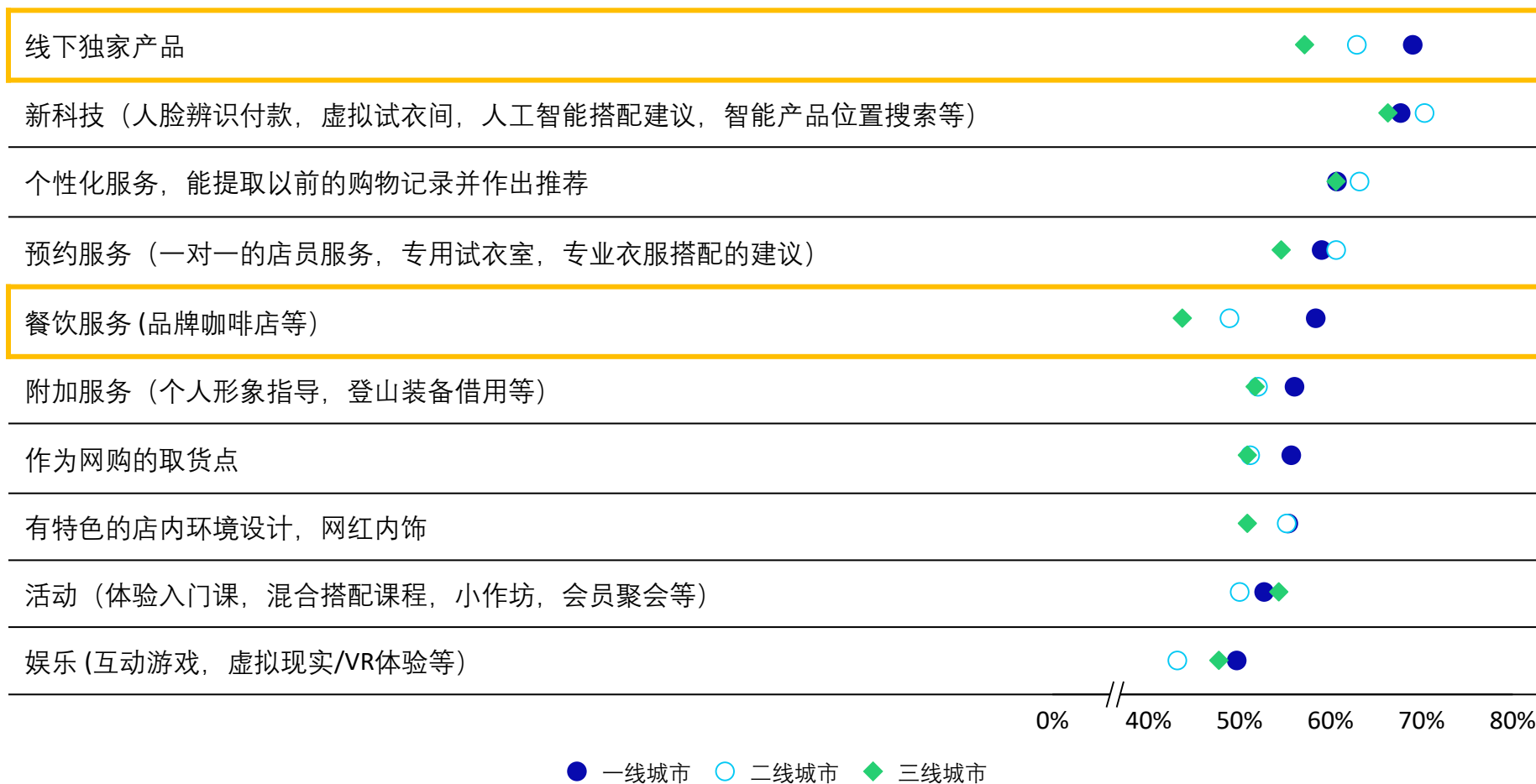




## ② 一线城市消费者要求更高；线下独家产品和附加服务都有利于吸引客流

### 偏好的线下门店特质（按城市层级划分）

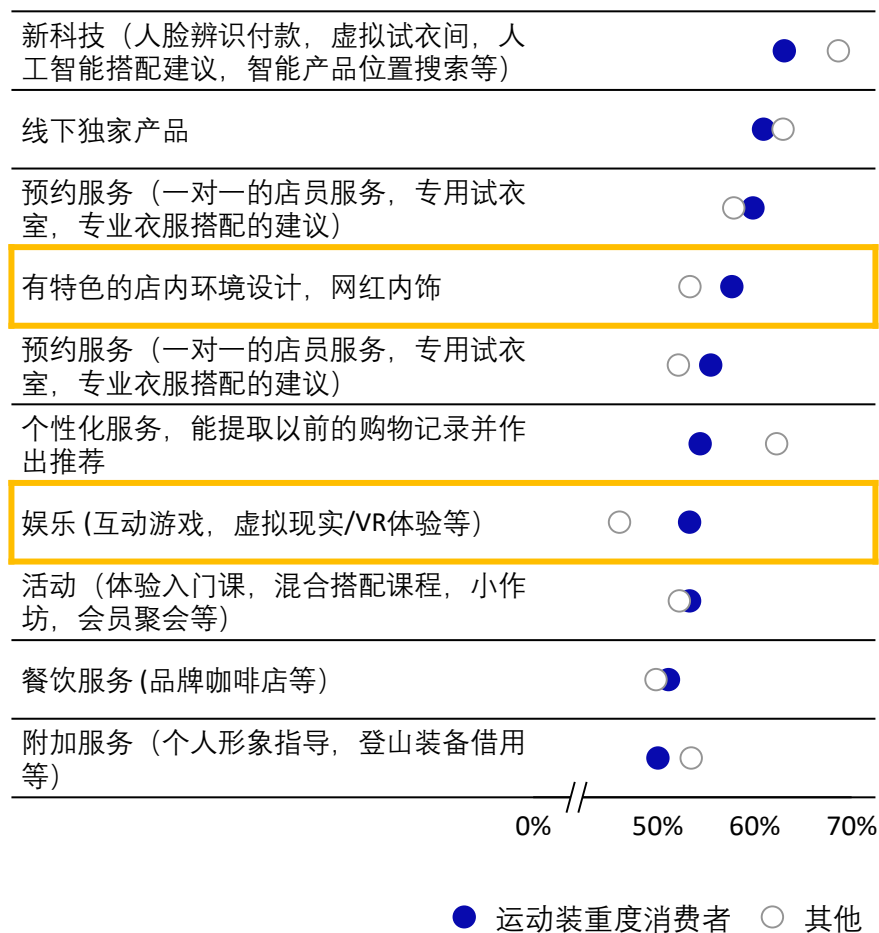
认为非常有吸引力或者有吸引力的受访者%



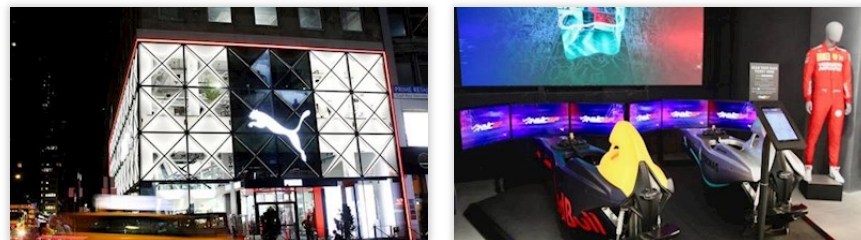
## ② 有特色的店内环境和体验对运动装消费者来说更加重要

### 偏好的线下门店特质

认为非常有吸引力或者有吸引力的受访者%



### 全球案例 – PUMA 纽约旗舰店



- PUMA在纽约市的第一家旗舰店于2019年8月开业，专注于沉浸式娱乐体验
- 安装了专业的F1赛车模拟装置供消费者试用，以宣传其鲜为人知的赛车服装产品线
- 设置篮球和足球模拟体验和游戏装置，以推广其功能性运动服产品系列

## ② 个性化的服装建议是最受欢迎的线下门店体验，其次是数字化店内服务

问题：您喜欢在实体店里有怎样的个性化服务体验？  
受访者%

**38%** 想要个性化的服装建议

“

挑选搭配试穿都有搭配师指导，可以根据客人的身材和脸型，推荐适合的衣服。自己不怎么  
会穿衣服。

**14%** 想要更多数字化店内体验

“

想有新科技试衣间，或者能使用虚拟现实来看到服装搭配上身的效果，这样更方便，有更好的购物体验。

**13%** 想要个性化的定制服装设计

“

希望可以有个性化的定制服务，量体裁衣。

**12%** 想要1对1 VIP店内服务

“

希望能够得到一对一的服务，就我看中的商品可以和其他品牌或样式的商品进行介绍对比以便我更好的做出选择。

”

”

”

”

### 不同客户群/城市线级之间的关键差异



## ② 国外品牌在消费者体验方面做得较好

问题：哪些品牌在实体店体验方面做得比较好，为什么？  
受访者%

线下门店体验排名

#1  **17%**  
受访者

#2  **16%**  
受访者

#3  **12%**  
受访者

#4  **8%**  
受访者

消费者评价节选

个性化的服装建议

“ \_\_\_\_\_ ”

阿迪达斯。品种比较齐全，可选择性强，每次我一进店，销售员是询问我的需求后再向我推荐产品。

\_\_\_\_\_ ”

较好的试衣服务/体验

“ \_\_\_\_\_ ”

优衣库，因为它有试衣改衣服务，不合适可以改。

\_\_\_\_\_ ”

个性化的服装设计

“ \_\_\_\_\_ ”

耐克做的非常好，因为它产品可以定制手绘个性图案。

\_\_\_\_\_ ”

较好的客户服务

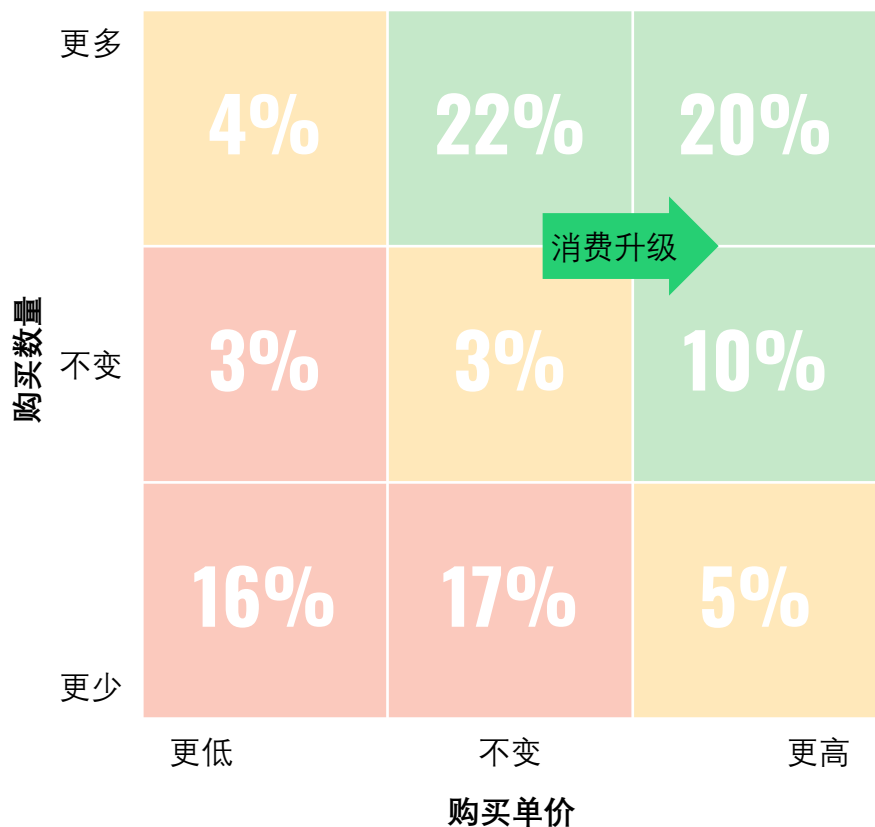
“ \_\_\_\_\_ ”

海澜之家的服务员很热情，会推荐个性化的搭配技巧。

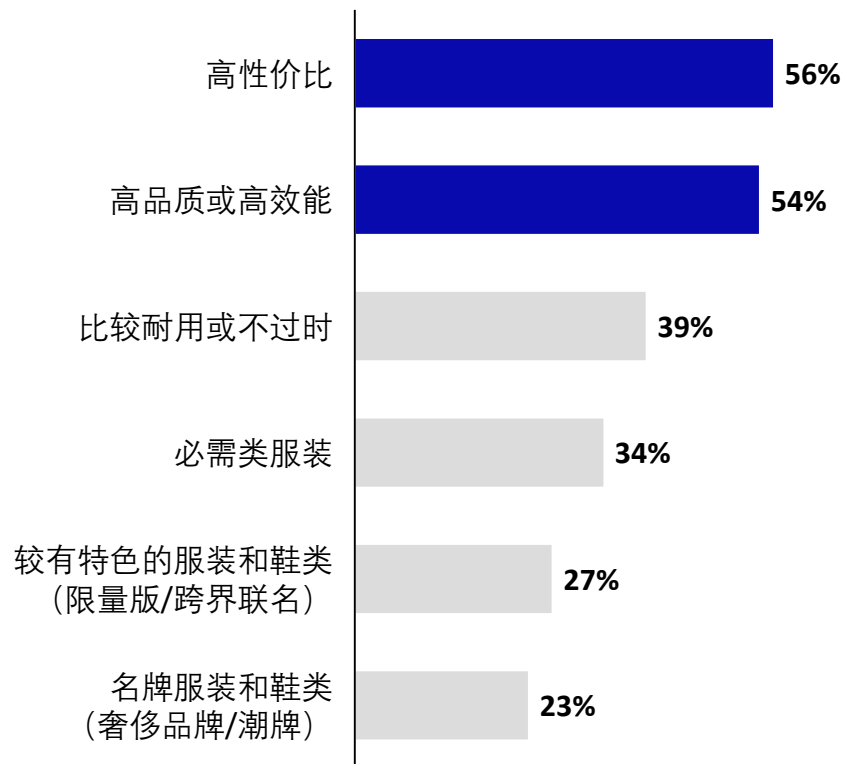
\_\_\_\_\_ ”

### 3 高收入群体将持续消费升级，追求高性价比和高品质

高收入群体未来的购买趋势  
家庭月收入 ≥ 25,000 (人民币)

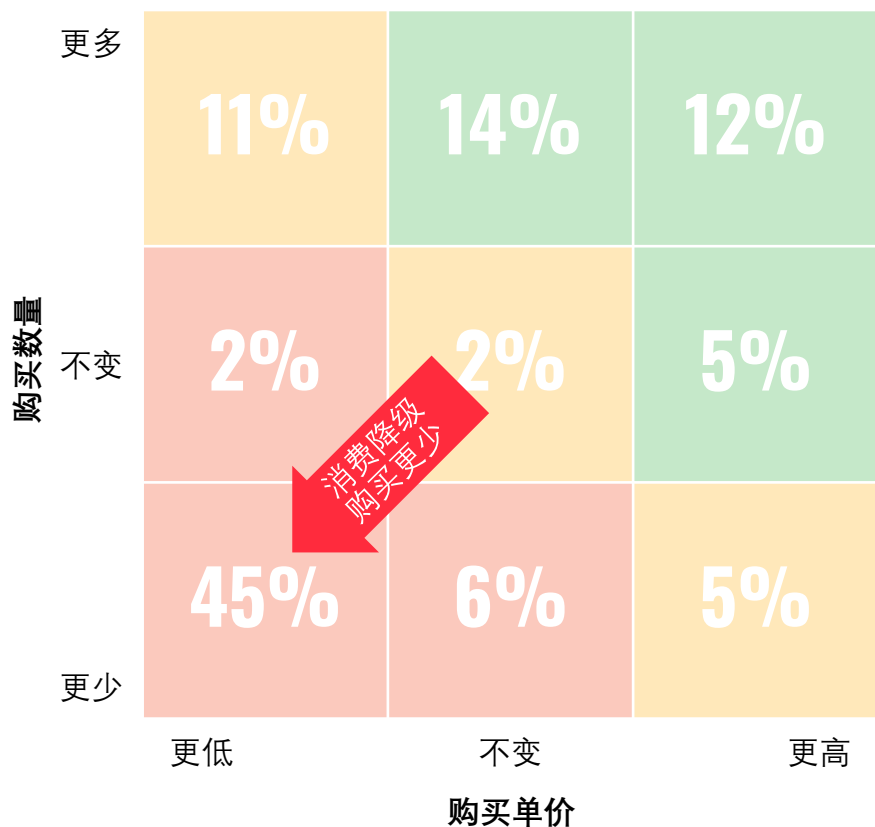


产品偏好  
将会购买更多具有以下特点服装的受访者%

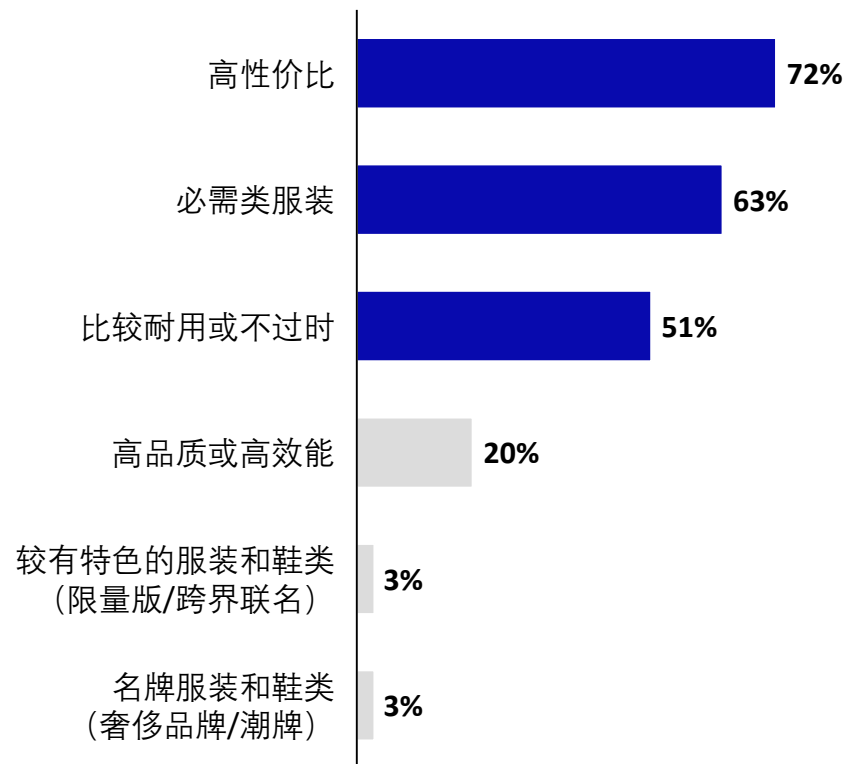


### ③ 低收入群体更倾向于消费降级，只购买必需类服装

低收入群体未来的购买趋势  
家庭月收入 < 5,000 (人民币)



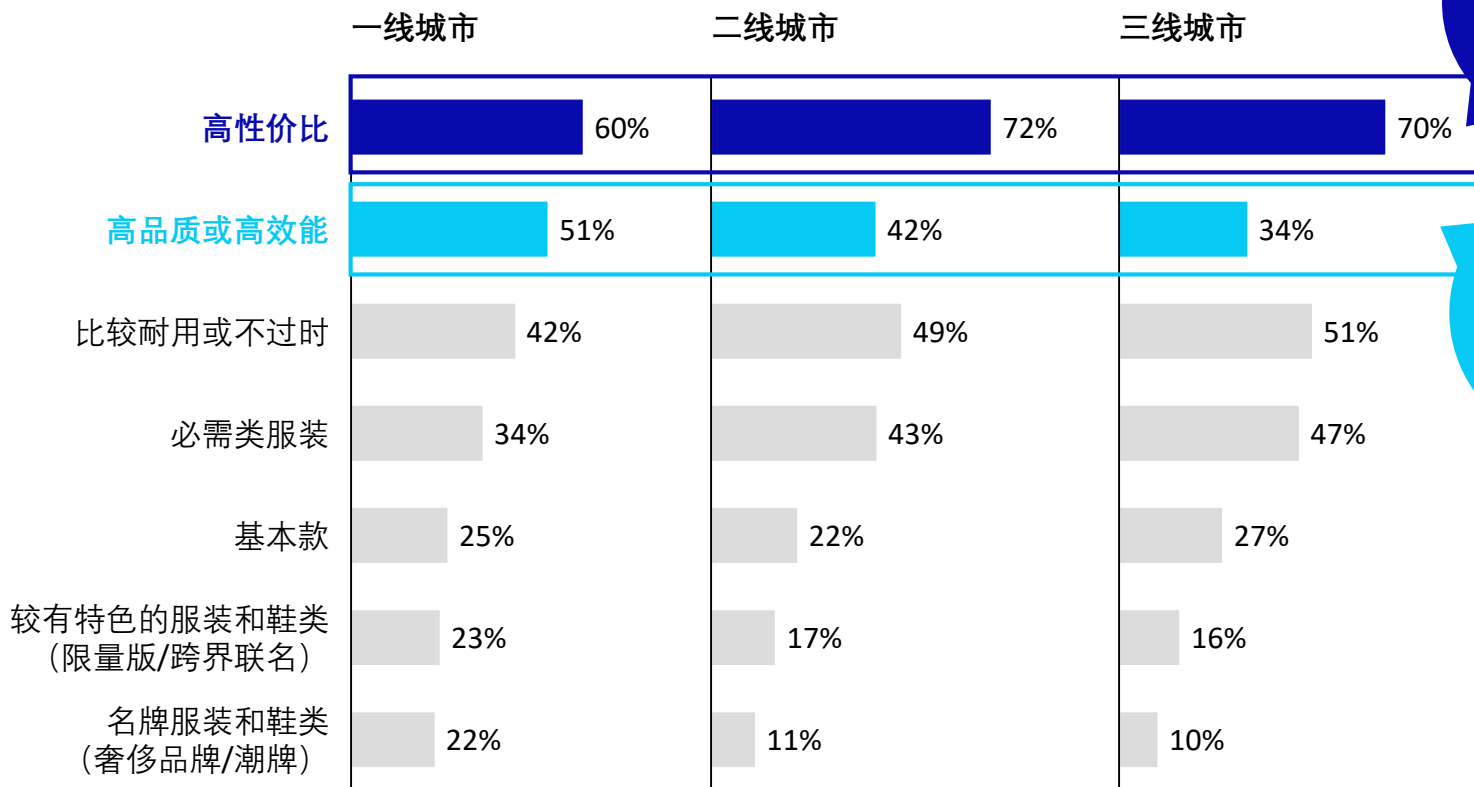
产品偏好  
将会购买更多具有以下特点服装的受访者%



### ③ 一线城市消费者更关注质量和功能性，而性价比对于低线城市消费者来说更为重要

问题：在未来几个月，在服装和鞋类里，以下哪些陈述比较能够描述您的消费倾向？  
我较倾向于购买：

给出最高分的受访者%



性价比对于低线城市消费者更加重要




产品质量和功能性对于一线城市消费者更加重要

# 3

在迎接服装行业新常态的同时，  
如何最大程度减少**2020**年的损失



# 赢家将专注于最大程度地减少2020年的损失，同时也为未来做准备

关键举措	如何最小化2020年财务损失	如何为新常态做准备
 调整价值主张以适应新常态	<ul style="list-style-type: none"><li>• 明智地调整价格，在满足消费者对性价比的需求的同时防止过度和不必要的降价</li><li>• 通过更加关注核心产品和重复利用一些剩余的库存来简化和调整产品系列</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 重新思考市场定位并制定能够制胜的独特价值主张</li><li>• 调整线上和线下的店铺业态、产品供应、服务和消费者体验，以适应消费者新的购物偏好</li></ul>
 合理布局渠道 (包括线下门店和线上渠道)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 优化现有的门店网络布局，关闭亏损的店铺</li><li>• 针对位于战略性位置但又亏损的门店，和业主重新开展谈判</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 重新定义线上/线下店铺的角色和关系</li><li>• 制定具有长期眼光，且快速精确的线下门店网络调整策略，以加强业务布局</li><li>• 在竞争最激烈的位置，优先投资于提升服务和体验</li></ul>
 积极采取成本管理措施	<ul style="list-style-type: none"><li>• 管理短期现金流</li><li>• 实施一次性的成本优化计划</li><li>• 采取能够快速降低物料成本的措施（产品盈利能力审查，供应商管理）</li><li>• 优化对于库存/损耗/降价的管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 战略性地重新设计运营模式</li><li>• 推出以事实为基础的严谨的商品企划</li><li>• 加强长期供应商战略</li><li>• 门店采用精益运营模式</li><li>• 通过结构化和分析性手段重新定义长期价格/降价策略</li></ul>

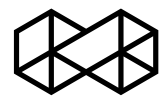
## 报告的前提条件/假设以及限制条件

本报告仅为本报告中所提及的奥纬客户排他使用。本报告并非旨在用于公开传播或出版，没有奥纬的事先书面允许，不得为任何目的而复制、引用或发行本报告。本报告没有第三方受益人，且奥纬对任何第三方均不承担任何责任。

本报告之全部或部分是基于其他方提供的信息，该等信息被相信是可靠的，但该等信息未经独立验证（除非另有明确说明）。公共信息和行业及统计资料来自于我们认为可靠的来源，但我们不对该等信息的准确性和完整性做出任何陈述。本报告所含的发现可能包括基于现有数据和历史趋势而得出的预测。任何该等预测均难免具有固有风险和不确定性。奥纬对实际之结果或将来之事件不承担责任。

本报告中陈述的意见仅为本报告所述之目的在本报告日有效。此后没有义务修改本报告以反映本报告日之后发生的变化、事件或条件。

与实施或使用本报告所含的意见或建议有关的所有决定均由客户独自负责。本报告没有陈述任何投资意见，也未就任一当事方和所有当事方的任何交易的公平性提供意见。此外，本报告不代表法律、医疗、会计、安全或其他专业建议。对于任何上述领域的建议，奥纬建议向具有相关资质的专业人士寻求意见和建议。



**OLIVER WYMAN**

奥纬咨询