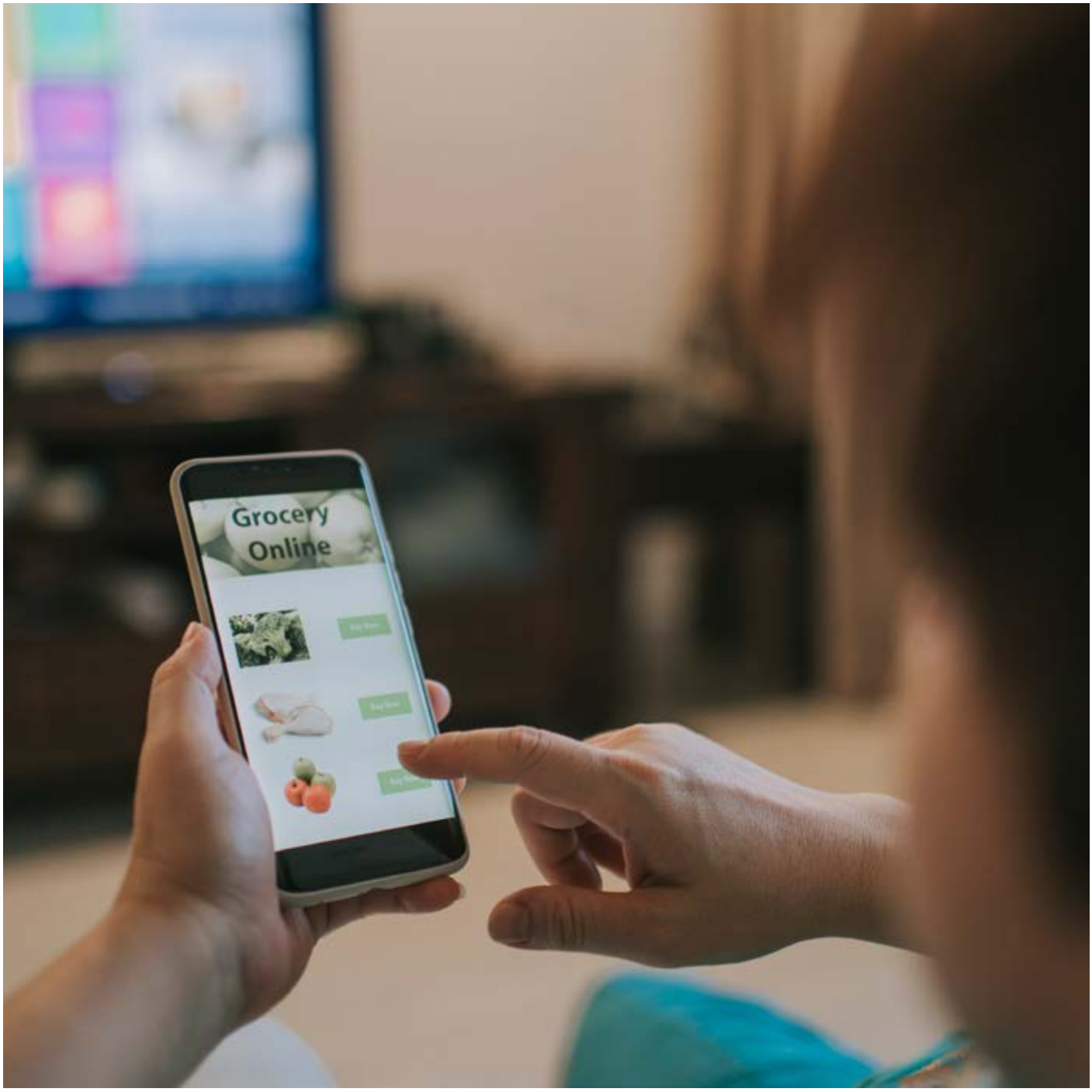


2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

2021年中国购物者报告，系列二

KANTAR WORLDPANEL
A CTR SERVICE IN CHINA

BAIN & COMPANY

作者简介及致谢

作者：布鲁诺（Bruno Lannes），邓旻，虞坚

布鲁诺（Bruno Lannes）是贝恩公司资深全球合伙人，常驻上海。
联系方式：*bruno.lannes@bain.com*.

邓旻是贝恩公司全球合伙人、大中华区消费品业务主席，常驻上海。
联系方式：*derek.deng@bain.com*.

虞坚是凯度消费者指数大中华区总经理。
联系方式：*jason.yu@ctrchina.cn*.

本报告由贝恩公司（Bain & Company）与凯度消费者指数（Kantar Worldpanel）共同完成。报告的作者特别感谢贝恩公司的鲁秀琼、方玮、陈怡和王晗以及凯度消费者指数的秦怡、彭子洛、葛沁怡和何晓萌为本报告做出的贡献。

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应当被视为未来表现或结果的明确预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司和凯度消费者指数联合所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

© 本册著作权归贝恩公司和凯度消费者指数联合所有。

目录

摘要 1

品类趋势，各不相同 4

渠道结构，急剧进化 7

新生势力品牌的“鱿鱼游戏” 12

对品牌的启示 19

2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

摘要

- 2021年一季度一轮后疫情复苏之后，在宏观大环境的影响下，中国快速消费品销售额在三季度较去年同期下跌0.8%。
- 但消费基本面依旧保持稳健，包装食品、饮料、家庭护理和个人护理品类在前三季度总体呈现增长态势。与过去几期的报告相类似，我们研究了不同品类、渠道和平台的成功和失败案例。此外，我们从2018年开始追踪46个新生势力品牌，探究决定其成败的关键因素。
- 在这46个品牌中，至今只有17个品牌继续保持良好增长势头，其余品牌则停滞增长或逐渐淡出大众视野。
- 研究发现，新生势力品牌的成功与否取决于四大关键因素：品牌力、产品力、渠道力和组织力。依据发现，我们甄选出了69个2021年的新生势力品牌，并通过持续追踪，供进一步规律总结。

2020上半年受新冠疫情影响，中国快速消费品支出急剧下降，在随后的下半年又迎来强势反弹。这股回升势头延续到了2021年一季度，但从三季度开始逐渐放缓，总体增速与去年同期相比下跌0.8%（图1）。通过深入研究，我们发现，受到一些供求因素的影响，第三季度增长乏力。

今夏疫情在多个城市间歇性爆发，台风和洪水席卷多个地区，这些因素都迫使消费者不得不宅在家中，消费需求被延迟。同时，低迷的股市行情，加上房地产和工地开工数的持续走低，导致工作岗位数减少，及消费者信心下降。从供给端来看，品牌和平台减少活动推广投入，碳中和政策带来的限电停产也影响了多个省份。

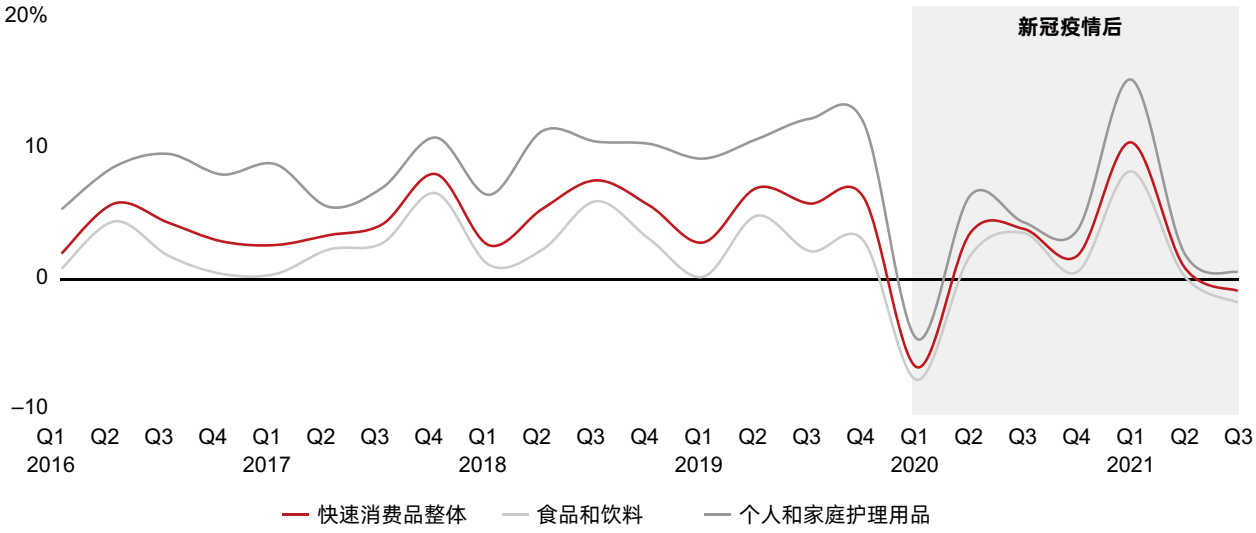
尽管三季度增长停滞不前，消费基本面依旧稳健。例如，随着中国中产阶级的继续壮大和疫情出行管控下的消费回流，整体消费实现稳定回升。经历了多年5%左右平稳增长和2020年的增长停滞后，2021年前九个月，中国快速消费品的销量和销售额分别增长3.3%和3.6%，实现了疫情后的温和复苏，但平均售价却提升缓慢，仅增长了0.3%。尽管增长较慢，价格增速与中国通胀率之间的差距相比2020年仍有所缩小。值得注意的是，由于猪肉等生鲜价格在2021年下半年呈下行趋势，消费价格指数（CPI）可能被低估（图2）。

今年是我们连续第十年跟踪调查中国消费者的真实购物行为。持续的跟踪研究帮助我们对中国家庭购买消费的106个快速消费品品类建立了长期认知。在过去的九年中，我们每年对包装食品、饮料、个人护理和家庭护理这四大消费品领域中的26个品类[1]进行分析。本次报告将凯度消费者指数2021年前三季度购物者行为数据纳入考量，更新了《2021年中国购物者报告，系列一：中国快速消费品市场温和复苏》中的研究发现。

2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

图1: 在2021年一季度强劲增长后，中国快速消费品市场增势放缓，三季度同比下跌0.8%...

中国快速消费品城镇购物者总支出同比变化 (%)

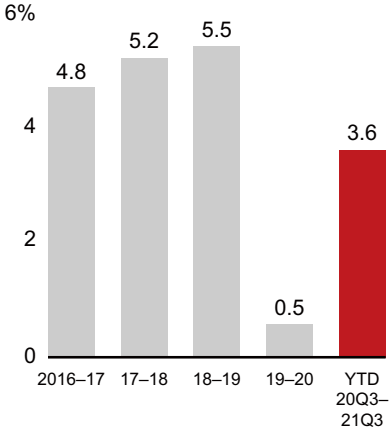


注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2020年调整了纸品的线上渠道权重，以反映新的市场现实；2021年更新了消费者样本组；因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图2: ...但消费基本面依旧稳健，在价格走势低迷的情况下，销量实现3.3%增长，在疫后有所恢复

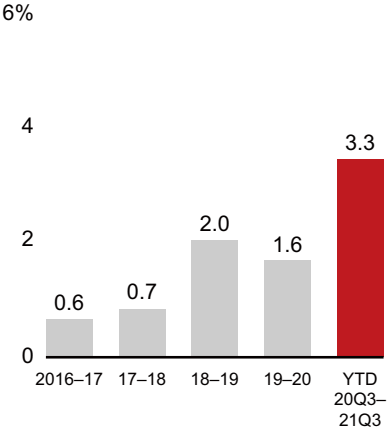
销售额

城镇快速消费品市场销售额
年增长率 (%, 2016–2021)



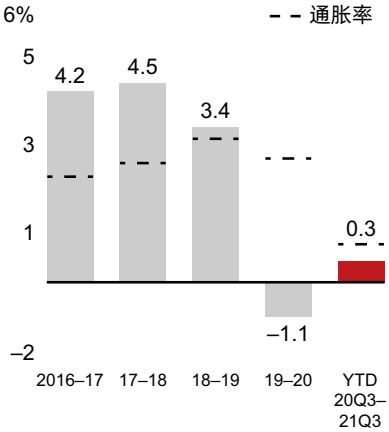
销量

城镇快速消费品市场销量
年增长率 (%, 2016–2021)



平均售价

城镇快速消费品市场平均售价
年增长率 (%, 2016-2021)



注：凯度将烟草品类从快速消费品品类中移除，并对2017年所有品类的数据进行了微调；凯度还在2019年调整了纸品的线上渠道权重，以反映新的市场现实；因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入。除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片和者元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸的平均售价单位为元/100张或元100抽；通胀率按2021年一季度到三季度计算
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析；国家统计局

今年，我们的研究还增加了一个新的维度，对那些重新定义快速消费品市场的新生势力品牌进行了深入研究，挖掘决定其成败的关键因素。我们对《2018年中国购物者报告，系列二：中国新生势力品牌撼动双速增长的市场》中首次选出的46个本土新生势力品牌的表现进行追踪。研究结果帮助我们清晰地了解，为什么有些新生势力品牌能迅速跑赢品类大盘，而另一些则遭遇滑铁卢或惨遭淘汰。在本次报告中我们详细阐述了研究成果。根据我们的重要发现，结合快速消费品市场的结构性变化，我们甄选出69个2021年新生势力品牌，并将在未来几年进行跟踪和深入分析。

品类趋势，各不相同

随着销量的恢复，个人护理和家庭护理品类继续增长。2021年前九个月，个人护理品类的销量和平均售价分别增长3.8%和2.1%，带动销售额攀升5.9%，与去年同期的1.1%销售额增速相比有了大幅提高（图3）。外出活动的恢复是主要利好因素，推动了彩妆、洗发水和护发素等品类的销售额增长。

家庭护理品类的表现欠佳。随着外出活动的逐渐恢复，衣物柔顺剂和面巾纸等品类的需求上升，推动销量稳定增长6.6%。但衣物洗涤用品和厨房清洁用品等大众品类中，低价折扣和促销活动导致平均售价降低了1.7%。价格的下降抵消了销量增长的提振效应，导致销售额仅取得4.8%的增长，远低于2020年前九个月的7.7%。

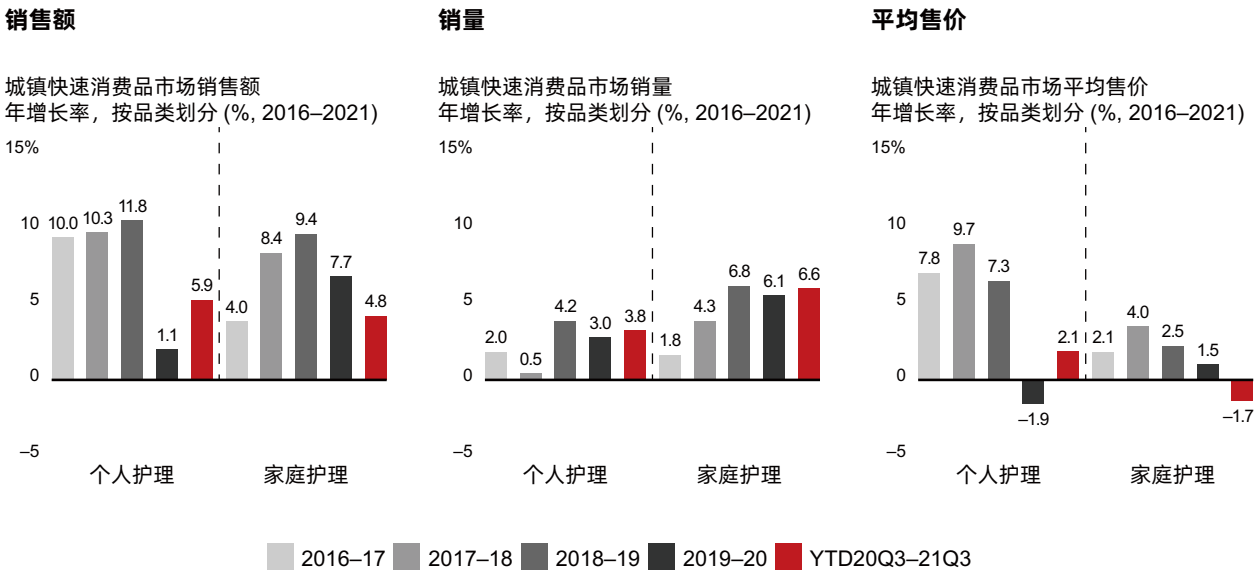
去年，我们观察到疫情高峰期出现了普遍的囤货现象，居家隔离的消费者出于谨慎囤积了许多包装食品，比如方便面、饼干和婴儿配方奶粉。2021年，随着囤货效应逐渐消退，这些品类的增幅受到影响。包装食品的总体销量下跌3.7%，而平均售价则上涨1.5%，致使销售额下滑2.3%（图4）。平均售价增速超越通胀率的原因在于，品牌推出了单价更高的小包装新品，并在包装上标榜健康理念，从而通过高端定位提升了销售价格。

饮料品类的情况要好得多，2021年前三季度，饮料销量和平均售价分别增长6.3%和0.9%，拉动销售额上升7.2%。随着消费者逐渐恢复在家聚餐，饮料消费增多。此外，倡导有益身体健康的饮料产品也广受消费者青睐。比如在疫情期间，许多家庭囤积了大量瓶装水，觉得它比自来水烧开后饮用更健康。而即使在疫情缓解后，他们对瓶装水的青睐也依然不减。

五年前，我们注意到中国快速消费品的一个独特趋势。我们发现，有些品类以两位数的速度下行，而与此同时，有些品类则实现两位数快速增长。这股双速增长趋势延续至今，如今呈现进一步加深的态势。在高速增长的品类中，作为崇尚健康的漱口水产品，2021年前三季度比上年同期猛增33%（图5）。在低速增长的品类中，我们发现在疫情高峰期紧俏的消毒用品跌幅高达28%，这是因为很多消费者回到了疫情前的生活方式。总体而言，奶酪、空气清新剂和即饮咖啡等与改善生活品质相关的品类增长较快，而方便面、饼干和洗手液等在隔离期间广受欢迎的品类，则出现了负增长。

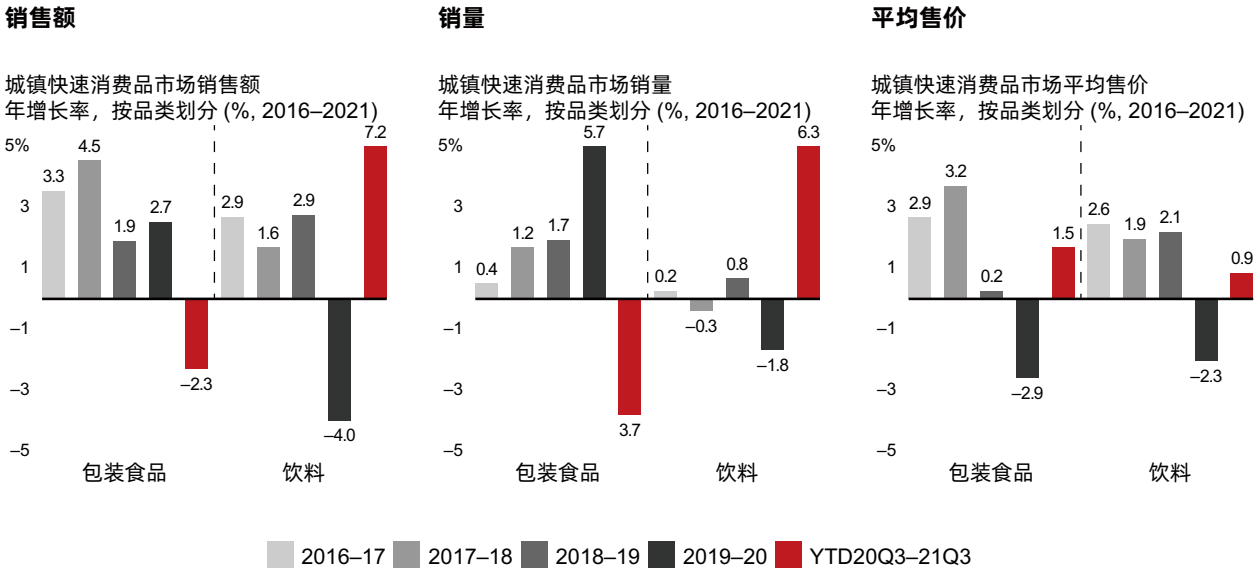
2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

图3: 个人护理和家庭护理品类的销量复苏带动了销售额增长，但平均售价的回落拖累了家庭护理品类的整体增长



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2020年调整了纸品的线上渠道权重，以反映新的市场现实；2021年更新了消费者样本组；因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入。除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、化妆品、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片和者元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸的平均售价单位为元/100张或元100抽
资料来源：凯度消费者指数研究；国家统计局；贝恩分析

图4: 包装食品的销售额和销量双双下跌，主要是因为2020年疫情造成的囤货效应逐渐消退；饮料销量和平均售价整体向好

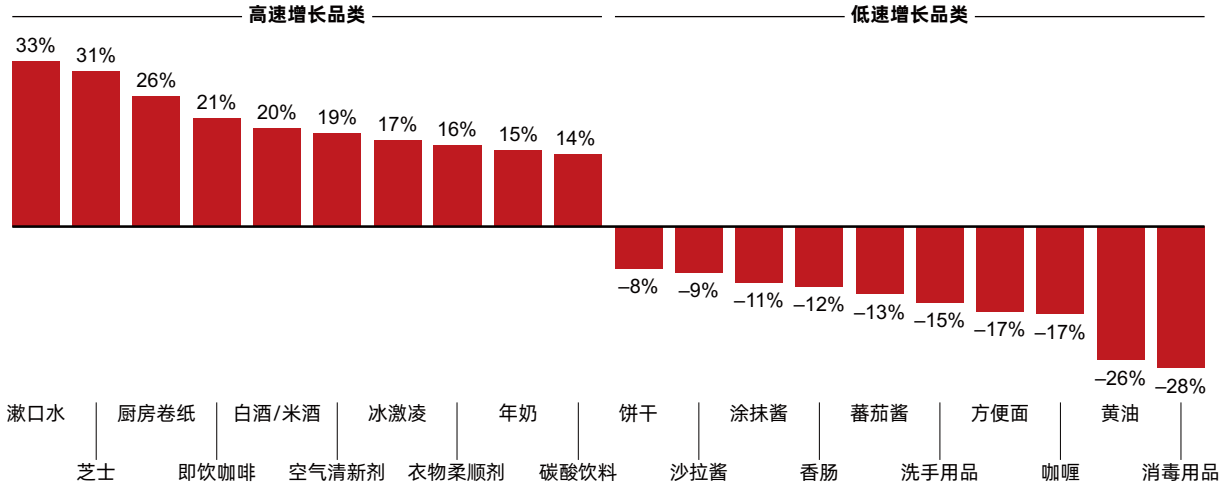


注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2020年调整了纸品的线上渠道权重，以反映新的市场现实；2021年更新了消费者样本组；因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入。除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、化妆品、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片和者元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸的平均售价单位为元/100张或元100抽
资料来源：凯度消费者指数研究；国家统计局；贝恩分析

2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

图5: 双速增长趋势进一步加深，居家消费品类增速变慢，而日用品的增速加快

销售额年复合增长率 (%, YTD 20Q1–Q3 vs. YTD 21Q1–Q3)



注：凯度将烟草品类从快速消费品品类中移除，并对2017年所有品类的数据进行相应调整；同时调整了线上渠道数据库，以反映新的市场现实和电商业务的快速增长；因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入；MSG是指味精
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

渠道结构，急剧进化

在2021年前三季度，影响中国购物者行为的渠道结构变化逐渐加速，线上渠道的渗透率持续增长，而大多数线下渠道则不断丢失份额。电商销售额增长24%，略低于去年的32%，但除便利店以外的各个线下渠道的销售额均呈下跌之势，食杂店渠道的跌幅更是高达13%。便利店则表现平平，销售额既未增长，也未下跌（图6）。

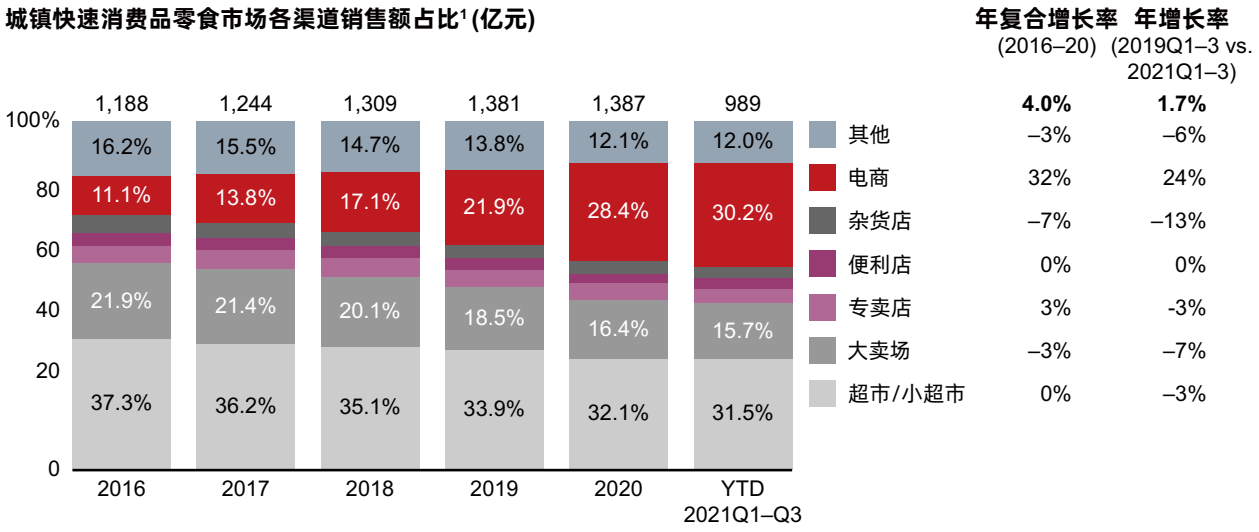
但在线上渠道的竞争格局中，过去三年各渠道的增长贡献率始终在不断变化。从“均分天下”到“群雄逐鹿”，电商新贵的崛起迅速改变了竞争态势。2020年，阿里巴巴对电商渠道的增长贡献了49%的占比。而今年，随着拼多多、抖音、快手、小红书、微信等这些后起之秀的奋力直追，阿里巴巴的增长贡献占比跌至35%。

直播领域的格局变化也显而易见。过去默默无闻的直播电商，在2019年进入市场之后就迅速升温。直播带货不仅能为消费者提供身临其境的购物体验，更使个性化推荐成为可能。在疫情期间，全国人民居家隔离，直播带货成为了替代线下购物的重要娱乐购物方式。目前发展出两种主要模式：达人直播和品牌自播。

作为直面消费者的创新方式，直播带货虽能有效刺激冲动消费，但品牌方发现达人主播也有一定缺点。比如，达人主播通常以极低的折扣销售商品，并收取最高达30%的佣金和额外的坑位费。此外，达人直播所产生的消费者数据品牌方并不能得到，而这些消费者数据对于媒介的多次触达和消费者留存来说至关重要。简而言之，对于大多数品牌方来说，达人直播只能起到短期刺激销量的作用。

为此，品牌方也积极开启自播带货。品牌自播的目的是为了有效留存消费者并形成复购，并能产生实时的消费者互动，有助于提高忠诚度，降低退货风险。虽然许多达人主播目前仍广受追捧，品牌自播逐渐从达人主播手中抢占GMV份额。

图6: 电商仍是唯一增长份额的渠道，但增长势头变慢



注：大卖场是指面积超过6000平以上的商店，包括市场份额达到83%（基于2018年营业额）的主要零售商；超市/小超市是指面积在100–6000平的商店；杂货店是指面积小于100平的商店；便利店是指营业时间超过16小时的连锁或独立便利店；其他包括百货商店、自由市场、批发市场、工会发送、直营店、海外购物、家庭购物、药店、美容沙龙、牛奶店和新零售商店（在2018年报告中开始研究）；凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2020年调整了纸品的线上渠道权重，以反映新的市场现实；2021年更新了消费者样本组；因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

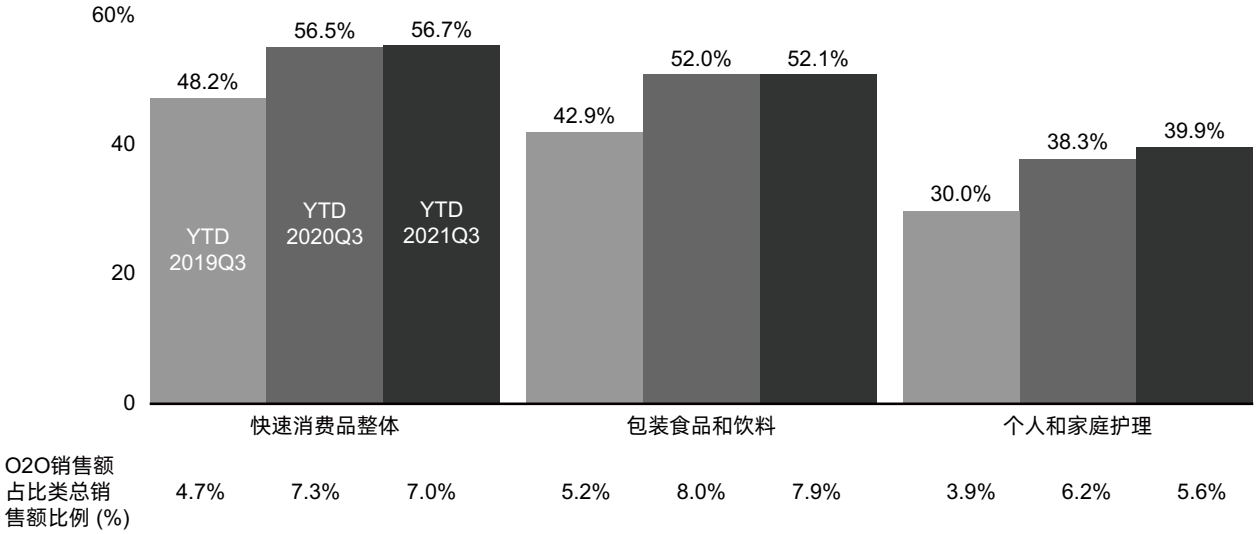
“便利”是消费者沉迷于直播带货的一大原因，这也是O2O存在即合理的缘由。在疫情期间，O2O发展势头迅猛，占到快速消费品总体销售额的7%，消费者渗透率保持在50%以上（图7）。消费者喜欢在直播间购买彩妆与服饰品类，而在O2O平台上则喜欢购买便宜、随手可得、无需投入太多精力进行挑选的商品，比如卫生纸、面巾纸和瓶装水等品类。消费者一般会在库存消耗殆尽后迅速从平台下单，并期待一小时内收到商品。随着疫情对购物行为影响的减弱，O2O平台渗透率保持稳定，占品类总销售额的比例则略有下降。

然而，各类O2O平台也呈现出不同的发展态势。我们把O2O平台可大致分为4种类型：

- 综合型O2O平台（例如：饿了么、京东到家和美团），通过与零售商和品牌方的合作，为消费者提供到家服务
- 线下零售商自营的O2O平台（例如：大润发、沃尔玛和盒马鲜生），通过自营或第三方物流提供O2O服务，实现线下履约
- 垂直类电商O2O平台（例如：叮咚买菜、每日优鲜），自建前置仓和配送团队，聚焦细分领域
- 社区团购O2O平台（例如：美团买菜、多多买菜、兴盛优选），由“社区团长”直接采购，同时负责协调订单、配送、管理线下自提点。

图7: 疫情居家期间形成的O2O平台消费者行为被延续，垂直类电商平台的交易有所增长

O2O渠道的城镇快速消费品消费者渗透率 (%, 按品类划分，2019Q1–Q3 – 2021Q1–Q3)



注：*O2O指从线上平台（APP）开始，最后在线下门店购买，并在1小时内通过配送服务交给消费者的购物旅程；
**日活用户数量增速（2020年8月vs. 2021年8月）：饿了么3%，京东到家0.5%，美团1%，叮咚买菜7%，每日优鲜1%，大润发优鲜4%，沃尔玛6%，盒马3%
资料来源：Questmobile；凯度消费者指数研究；贝恩分析

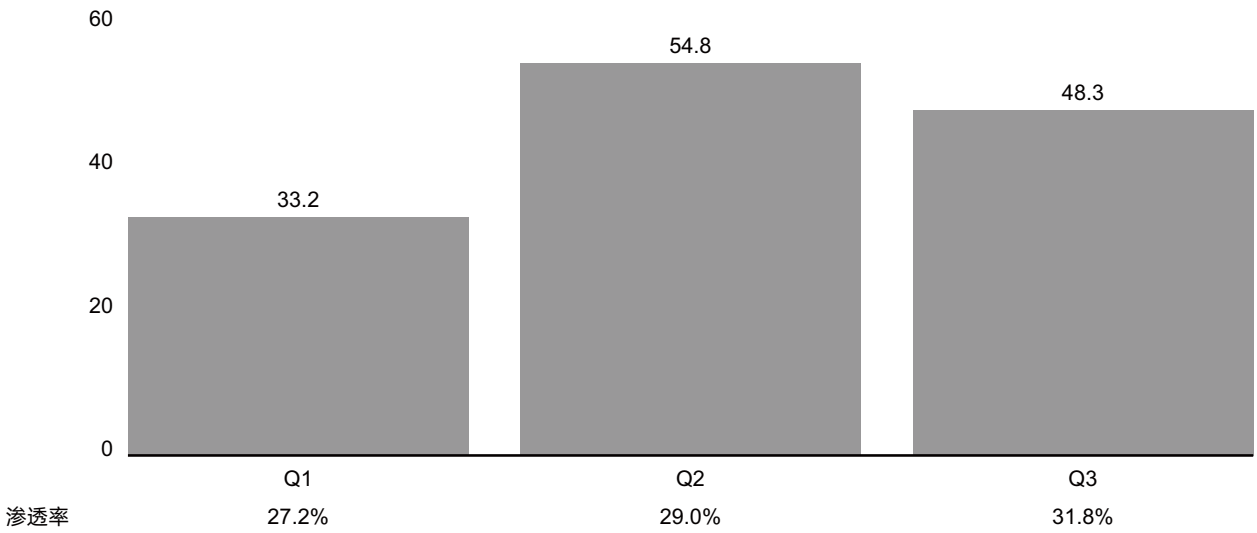
综合O2O平台占整体O2O流量大头，但2021年增长最快的是以生鲜食品为主的垂直类电商O2O平台。

社区团购在疫情爆发初期发展迅猛，在2021年一季度开始备受关注，各大平台相继加码布局，借此来扩展消费者渗透与触达。但随着其经营模式的问题突显，社区团购开始迎来退潮。2020年二季度，整体社区团购的销售总额达到548亿元（图8），但到了2021年三季度却降至483亿元。社区团购模式的初衷是为了渗透中国二至五线城市的消费者，早期的成功建立在高额补贴和激进的促销活动之上，目的是不惜一切代价快速渗透，获取用户。例如，美团优选平台曾推出了新人首单优惠活动“一分钱可限时秒杀各类商品”，以此来积累用户。

事实证明，这种烧钱引流的模式并不可持续，部分社区团购玩家逐渐退出市场或遭遇并购，有些甚至宣告破产。同时，不少品牌担心，社区团购会破坏传统渠道的价格体系。此外，政府监管力度也不断加大，旨在规范市场秩序，避免低价倾销，这对社区团购未来的发展增加了另一重不确定因素。

图8: 在疫情期间盛极一时的社区团购，渗透率持续上升，但总体销售额有所下滑

社区团购销售额 (亿元，2021Q1–3)

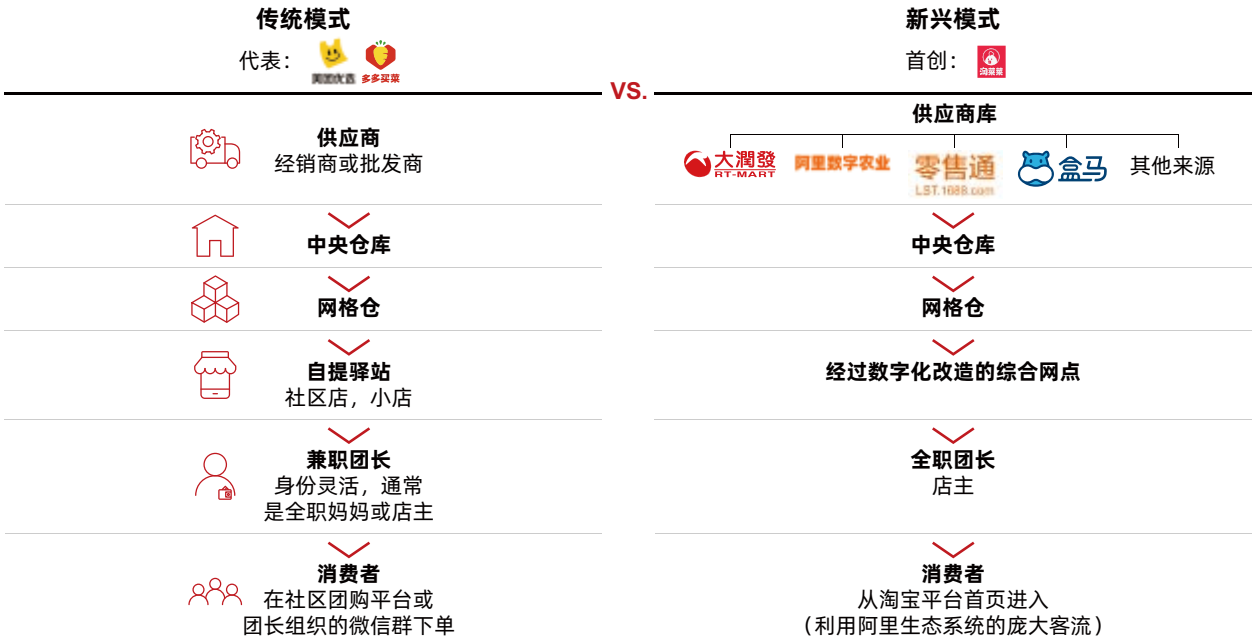


注：社区团购涵盖快速消费品-食品、快速消费品-非食品、生鲜食品、非快速消费品以及其他非指定商品；渗透率= 使用过社区团购的消费者/ 消费者总数
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

为了解决社区团购的这些结构性痛点，阿里巴巴在生意模式上进行了创新的尝试。淘菜菜（阿里系）不再过度依赖第三方批发商和经销商供货，取而代之的是利用阿里大生态系统内的供应商体系。提货点也从普通的社区店、小超市等改为了由阿里大数据赋能的智慧提货点。在这种新的运营模式下，“团长”也从过往的兼职宝妈、小店店主变成了全职“站长”。通过在淘宝APP首页增加淘菜菜的入口，阿里体系内这一最大的流量池将更有效地为淘菜菜导流（图9）。淘菜菜这次商业模式的创新旨在提升整体运营效率，提供更好服务体验，提高单品的成功率，成功与否仍有待市场的考验。

2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

图9: 新兴团购模式旨在解决传统模式的部分痛点



资料来源：贝恩分析；分析师报告

新生势力品牌的“鱿鱼游戏”

中国速度领跑世界，品牌进入和退出市场的速度之快常常更出乎意料。2016年在市场上活跃的彩妆品牌，近三成如今已不复存在；当下的彩妆玩家四成是成立不到五年的品牌（图10）。在2016年所有的护肤品品牌中，12%已悄然退市，而目前35%的护肤品品牌则是在过去五年之内才进入市场的。

中国快速消费品市场的优胜劣汰，宛如一场“鱿鱼游戏”，在新生势力品牌中体现得更为淋漓尽致。我们在《2018年中国购物者报告，系列二》中对46个本土新生势力品牌开始进行追踪，我们称之为“2018级新生势力品牌群”（图11）。它们是独立品牌，或是在大集团背景下单独运营的品牌。它们在2015–2017年期间销售额增长率超过10%，超越所在品类的增速。

在这46个新生势力品牌中，超五成品牌的年零售额在1–5亿人民币之间，却保持了惊人的增速，平均达67%，是所在品类平均水平的2倍。作为市场的一股新势力，虽然在33个品类中只占约6%的市场份额。但在我们开始跟踪研究前的两年里，它们对品类销售额的增长贡献却接近20%。

在过去的三年中，“2018级新生势力品牌群”表现如何？我们又可以从中总结出什么经验和教训？

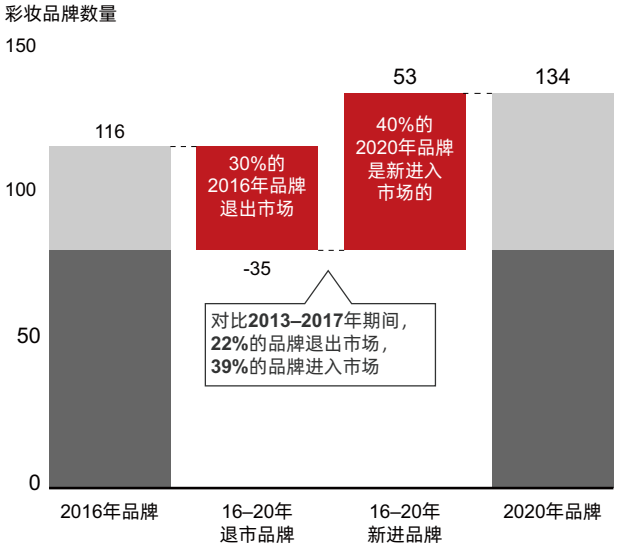
从今天回溯过去的三年（2018–2020年），有些新生势力品牌顺利实现了“从1到10”的突破，而有些则停滞不前或日渐式微。我们根据他们2018年以来的销售业绩，把它们分为三大类（2018年新生势力品牌分析基于46个新生势力品牌中的43个，剩余3个已无法在凯度消费者数据库中追踪到）：

- **领跑者：**2018–2020年零售额增速超10%，且超品类增速，品牌包括妙可蓝多、薇诺娜等17个品牌。
- **追随者：**2018–2020年零售额增速为负，但超品类增速；或年增速在0%–10%区间；或年增速超10%，但慢于品类增速，品牌包括舒客、北冰洋等9个品牌。
- **滞后者：**2018–2020年未能实现增长，且未能跑赢品类增速，品牌包括玛丽黛佳和韩束等17个品牌。

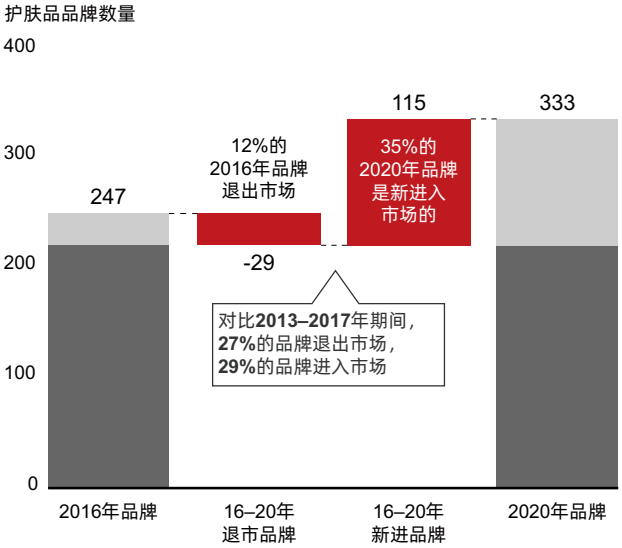
2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

图 10: 中国速度领跑世界，新老品牌更替的速度之快常常出乎意料

彩妆：在2016年的所有品牌中，截止2020年其中30%退出了市场；而在现有品牌中，40%是在过去5年进入市场的



护肤品：在2016年的所有品牌中，截止2020年12%退出了市场；而在现有品牌中，35%是在过去5年进入市场的



注：仅包含凯度消费者指数在2016、2018和2020年追踪并有交易数据的品牌
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图11: 2018年，我们在33个子品类中确定了具有代表性的46个“2018级新生势力品牌”

2018年评选标准

- 独立品牌，或隶属企业集团旗下、但独立运作
- 2015–2017年品牌零售额的年复合增长率超过10%，并超越品类增速
- 2017年品牌零售额超过1亿元

资料来源：凯度消费者指数研究；案头研究；贝恩分析

通过深入分析，我们找到了新生势力品牌的关键成败因素，并归结为四大关键能力维度。新生势力品牌必须在这四个能力维度的多个领域有突出表现，方能跻身领跑者的行列（图12）。取得成功的关键能力维度主要包括：

- **品牌力：**是否有独特的品牌定位占领消费人群心智、“由点到面”地实现人群破圈？是否培养出牢固的消费者忠诚度，从而赢得消费者拥趸？
- **产品力：**是否已成功打造核心大单品，并形成核心单品矩阵？新品的成功率是多少？
- **渠道力：**是否依托数字化工具建立起全渠道覆盖能力，从而推动渠道下沉和拓展？渠道价格体系是否稳定？
- **组织力：**是否具备敏捷迭代能力，通过数据赋能，不断评估和改进产品开发、渠道拓展和商业模式？

图12: 从2018年突出重围的品牌身上我们发现，新生势力品牌是否能成功破圈取决于四大关键能力

	定义	关键量化目标
品牌力	品牌是否有**独特的品牌定位**占领消费人群心智、“由点到面”地实现人群破圈 品牌是否培养出**牢固的消费者忠诚度**，从而赢得消费者拥趸？	• **品牌声量：** 品牌第一提及率 声量(社交媒体提及量) • **品牌美誉：** 品牌净推荐值(NPS) 品牌核心提及词汇
产品力	品牌是否已成功打造**核心大单品**，并形**成核心单品矩阵**？ **新品成功率**是多少？	• **英雄产品：** 明星单品数量 • **创新产品：** 新品销售贡献率 上新成功率
渠道力	品牌是否依托数字化工具建立起全**渠道覆盖能力**，从而推动渠道下沉和拓展？**渠道价格体系**是否稳定？？	• 加权铺货率 • 单点销售额，单店单品日均产出 • 渠道价盘（三级价差）的稳定性
组织力	品牌是否具备**敏捷迭代能力（A/B测试）**，通过数据赋能，不断**评估和改进产品开发**、渠道拓展和商业模式？	• 在品牌建设、产品开发、渠道拓展和商业模式升级中的敏捷程度

资料来源：贝恩经验

这3类“2018级新生势力品牌群”的发展经历表明，在这些关键能力领域的不同表现或缺失，会使品牌驶入不同的发展轨道。

从多个维度来看，妙可蓝多都是不折不扣的成功新生势力品牌典范。这家乳制品公司成立于2001年，自2018年以来，以每年112%的增速实现跨越式增长。它的成功很大程度上归功于对明星产品的反复打磨、并逐渐形成一套完善的产品矩阵。

妙可蓝多以儿童奶酪棒为切入口，开创了国内奶酪棒品类。以奶酪棒为起点，不断探索和研发出满足成人、家庭餐桌和餐饮等广泛场景需求的奶酪产品。品牌通过朗朗上口、简单明了的品牌口号在目标渠道中进行精准投放。运用线上+线下的全渠道打法，妙可蓝多逐渐把电商版图扩展到O2O和直播等新兴渠道的同时，建立起30万个线下网点的销售网络，实现全渠道布局。

薇诺娜是另一个在四大维度上表现突出的品牌。作为2010年才起家的本土护肤品新秀，快速因为一款富含独特草本配方的面霜而出圈。以爆款为起点，针对消费者自认为有敏感肌的需求痛点延伸出一条强有力的产品线，并添加美白及控油等功效。医院渠道的专业营销也是薇诺娜成功的要素之一。通过和皮肤医学会的协作，薇诺娜与头部皮肤医学师保持紧密合作关系，在多个重要的消费者触点为品牌背书。除了传统的线上线下布局外，薇诺娜也作为唯一护肤品牌进驻公立医院，广域覆盖达公立医院皮肤科室中的30–40%。

为了深化从“2018级新生势力品牌群”观察中提炼出的洞察，今年我们开始对40多个品类中具有代表性的新生势力品牌进行类似的广泛研究，从乳制品品牌“认养一头牛”、婴幼儿辅食品牌“小皮”、到护肤品牌“半亩花田”。我们评选出了69个“2021级新生势力品牌”，并将在未来几年内持续跟踪这些品牌的表现（图13）。甄选的方法与以往略有不同，我们在品牌的规模上设定了零售额的上限（10亿人民币），并增加了线上销售数据的输入，更符合新势力品牌始于线上的特点。此外，我们还纳入了各大消费品集团旗下的一些新生势力品牌，如百威英博旗下的蓝妹啤酒，欧莱雅集团旗下的彩妆品牌三熹玉（3CE）等。值得注意的是，2021级的新势力品牌中有十多个来自于跨国公司和大型本土公司，说明成熟大集团也逐渐具有孵化和培育新生势力品牌的能力。

在我们最新的研究中，69个“2021级新生势力品牌”分为三种不同类型：

- **白手起家：**从无到有的创业品牌，目前仍保持独立运营
- **背靠大树：**由大型跨国或本土企业孵化、收购或引进
- **厚积薄发：**伏蛰已久的小众或区域性品牌，通过抓住市场机遇乘势增长

这三类新生势力品牌对品类增长贡献仍占大头。总体来看，它们只占到3%的市场份额，却贡献了所在品类销售额增长的40%（图14）。[2]（备注：此处对新生势力品牌的趋势性分析仅基于凯度消费者数据库对新生势力品牌所覆盖的15个品类）

2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一

图13: 我们甄选方式上继续调优，评选出69个“2021级新生势力品牌”

2021年新版评选标准

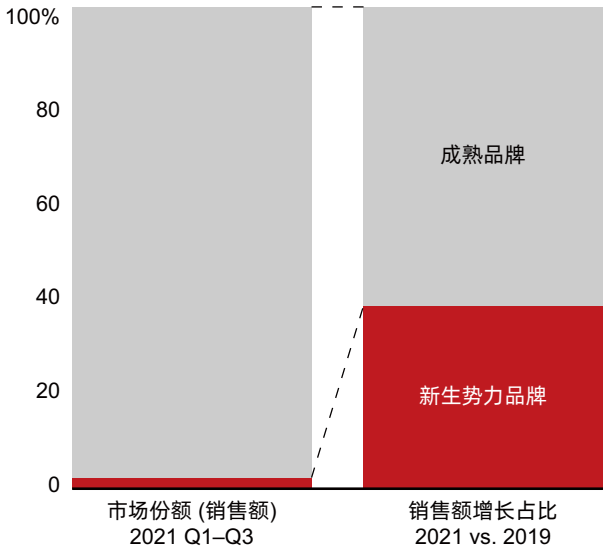
- 独立品牌，或隶属企业集团旗下、但独立运作
- 2019–2020年品牌零售额的年复合增长率超过10%，并超越品类*增速
- 2020年品牌零售额**在1–10亿元之间

主要变化：
1. 设定年零售额的上限；
2. 增加线上数据输入，因为大多数新生势力品牌都始于线上

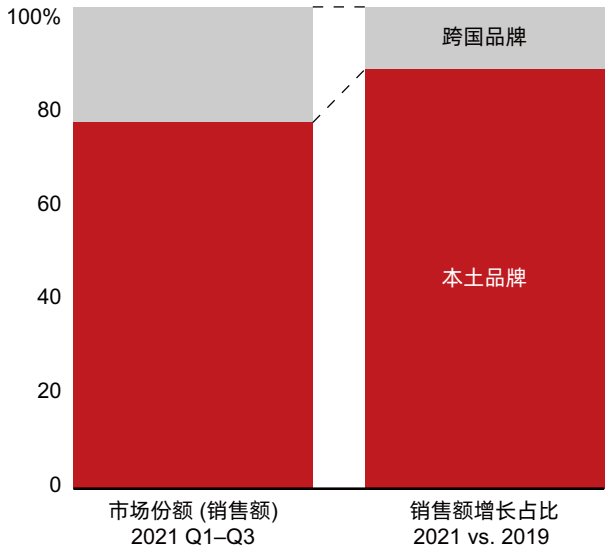
注：*在内衣、消费电子品，智能家居产品等快速增长的品类中，存在许多有潜力的新生势力品牌，但由于不是典型的快速消费品品类，因此不包含在本次评选中；
**对于有凯度数据支持的品牌，品牌零售额基于国内家庭消费零售额；对于有线上交易数据支持的品牌，零售额基于国内线上零售额
资料来源：凯度消费者指数研究；淘数据；贝恩分析

图14: 2021级新生势力品牌在其品类里的份额逐渐提升，其中本土新生势力品牌表现分外亮眼

新生势力品牌占~3%的市场份额，贡献了~40%的销售额增长



在新生势力品牌中，本土品牌是增长的主力军



注：*基于有凯度数据支持的15个品类和30个品牌
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

新生势力品牌获取市场份额的程度按品类各不相同。比如，新生势力品牌在碳酸饮料品类中的销售额占比就比啤酒要多。一般来说，新生势力品牌更容易脱颖而出的品类具备几个特征：消费者对品牌的忠诚度较低、易转化，上游OEM/ODM方案成熟，轻资产模式选择多、对线下渠道依赖较少，有明星创业者及资本市场加持。

在中国，本土新生势力品牌在市场份额和销售额增长占比方面远胜于跨国新生势力品牌。在所有新生势力品牌中，本土品牌占据80%的市场份额，贡献了销售额增长的90%，表现分外亮眼。

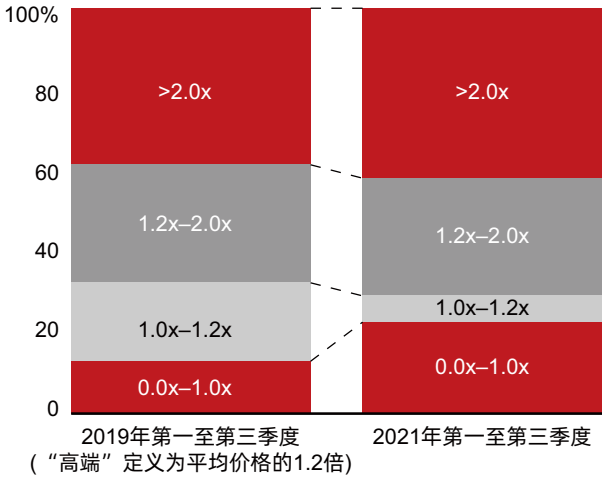
我们在追踪新生势力表现的同时，也在不断输出重要洞见。今天的新生势力品牌已通过高端化或极致性价比的两极化定价策略，取得了可观的市场地位（图15）。这种策略在本土新生势力品牌中尤为明显。两极化的定价方式也是这些品牌区别于2018级“前辈”的特点之一，后者的价位段分布则更为平均。

最后，由于大多数新生势力品牌诞生于蓬勃发展的数字化时代，它们往往更善用数据、深谙数字化之道，胜在线上渠道的建设与运营。新生势力品牌的线上销售额占比超越成熟品牌（图16）。尽管成熟品牌一直在努力追赶，但新生势力在线上渠道仍然更具竞争优势，而且这一差距还在逐渐拉大。

图15: 2021级新生势力品牌采取两极化的定价策略，高端或性价比路线二者选其一

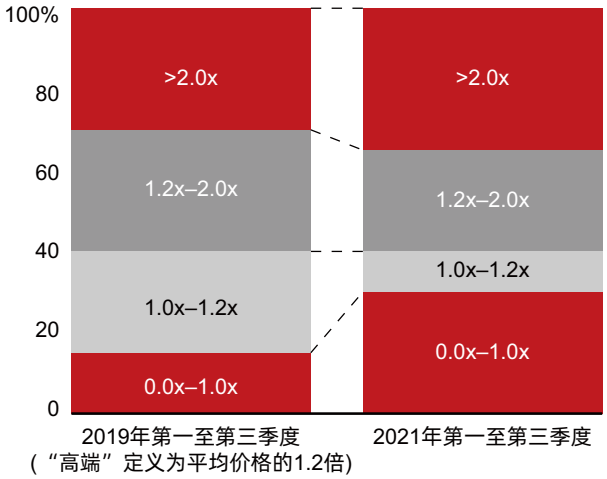
新生势力品牌的定价策略呈现两极化趋势

新生势力品牌* 在各价格段的分布
(按新生势力品牌数量)



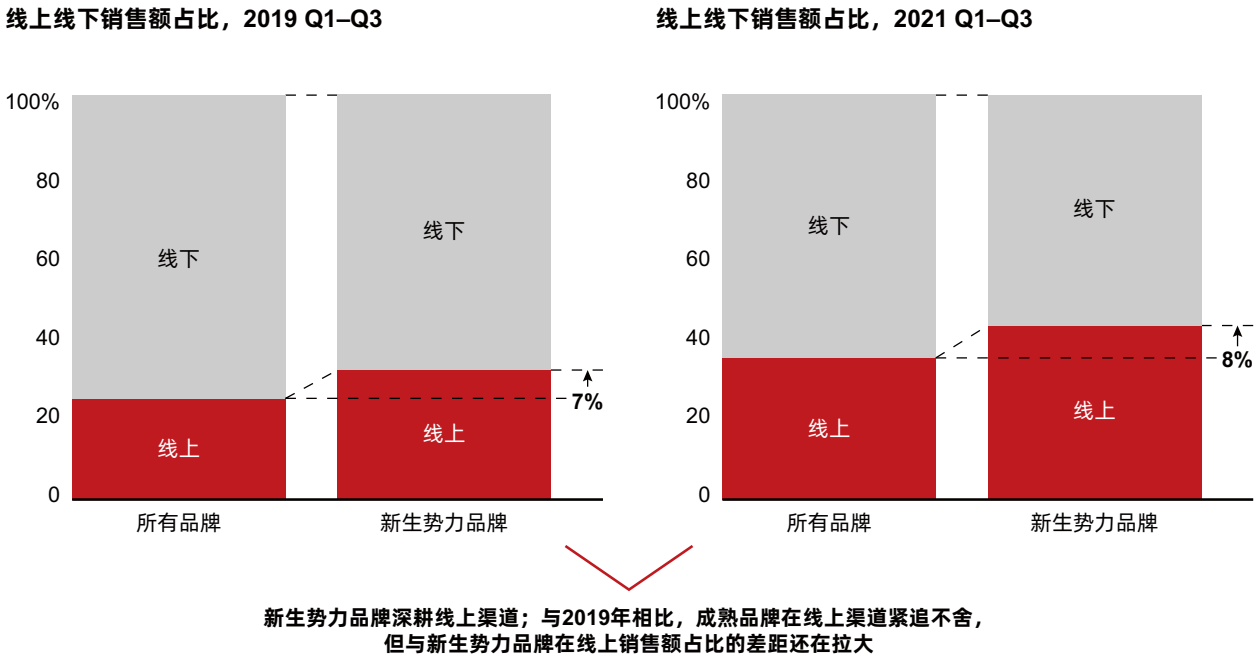
此趋势在本土新生势力品牌中更加明显

本土新生势力品牌在各价格段的分布
(按新生势力品牌数量)



注：*包含有凯度数据支持的品牌
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图16: 2021级新生势力品牌更善用数据、深谙数字化之道，胜在线上渠道的建设与运营



注：包含有凯度数据支持的品牌
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

对品牌的启示

在瞬息万变的快速消费品市场中，唯有“变”是始终不变的真理。我们建议，围绕着四个维度，追求“质”而不是单一“量”的增长，对今天的新势力及成熟品牌都至关重要。

- **品牌力：**抢占消费者心智，破圈扩展人群
- **产品力：**打造超级大单品，围绕核心延伸出一揽子产品矩阵及创新项目
- **渠道力：**依托数字化工具，以消费者为中心的全渠道布局，实现广泛的地域覆盖，从而推动渠道下沉和拓展
- **组织力：**建立敏捷迭代能力，通过数据和洞察赋能，不断评估和改进产品开发、渠道拓展和商业模式

无论是新生势力还是成熟品牌，真正能触动消费者的仍然是围绕着四个能力维度开展的商业模式构建。新老品牌将在中国快速消费品市场长期共存，并以各自的方式贡献市场增量。与时俱进的品牌间会相互学习，共同发展。

成熟品牌可以学习新生势力所开创的灵活敏捷方法。通过“快速试错、快速学习”的方式，果断地从市场上获得真实反馈，并在此过程中小步快跑、迭代优化。拥抱全新的工作方式去解决日常工作问题，如在新品开发中善用多轮的A/B测试，而不是过度依赖传统“层层筛选”的方法。最后，更大胆、更灵活地思考组织架构问题，例如，组建由跨职能员工组成的“创新小组”来推动创新，而不是按垂直职能进行分工和优化。

新生势力品牌要想更上一层楼，就必须扩大规模，建立可复制的能力，而这正是成熟品牌，尤其是跨国公司所掌握的。新生势力应当学习成熟的全面品牌建设和广域渠道覆盖及管理能力，并通过构筑独特的情感纽带、俘获消费者心智，来实现这一目标。此外，通过建立品牌管理框架及系统，在不同媒体平台实现统一化沟通。最后在选择渠道拓展，尤其是线下运用模式时学会如何权衡取舍，这一点往往被许多新生势力品牌所忽视，并严重低估线上和线下运营所需的不同要求。

中国快速消费品市场将在成熟和新生势力品牌的相互影响中蓬勃发展，因此，双方若能相互借鉴、取长补短，势必将为中国消费者创造更多的可能性。

1 26个品类包括：1）包装食品：饼干、巧克力、方便面、糖果、口香糖和婴幼儿配方奶粉；2）饮料：牛奶、酸奶、果汁、啤酒、即饮茶、碳酸饮料和瓶装水；3）个人护理：护肤品、洗发水、个人清洁用品、牙膏、彩妆、护发素、婴儿纸尿裤和牙刷；4）家庭护理：卫生纸、衣物洗涤用品、面巾纸、厨房清洁用品和衣物柔顺剂。

2 数据基于符合新生势力品牌评选标准、并由凯度消费者指数数据库追踪的所有快速消费品品牌的销售表现

BAIN & COMPANY

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球38个国家设有61个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

KANTAR WORLDPANEL

A CTR SERVICE IN CHINA

凯度 — 人性洞察，增长灵感

凯度是全球领先的基于证据的洞察与咨询公司。我们拥有独特而全方位的人性洞察—我们懂得世界各地的人们是如何思考、感受和行动；我们有覆盖超过全球90个市场的规模优势，也有深耕本土的扎实理解。我们依托专业的人才团队、数据资源与基准值指标库、解析预测与创新技术，向客户提供人性洞察和增长灵感。

在中国， 旗下凯度消费者指数业务为央视市场研究股份有限公司（CTR）服务之一。

欲了解更多信息，请查询 www.kantar.com

欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：

阿姆斯特丹 • 亚特兰大 • 曼谷 • 北京 • 班加罗尔 • 波士顿 • 布鲁塞尔 • 布宜诺斯艾利斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 达拉斯 • 迪拜 • 杜塞尔多夫 • 法兰克福
赫尔辛基 • 香港 • 休斯顿 • 伊斯坦布尔 • 雅加达 • 约翰内斯堡 • 吉隆坡 • 基辅 • 拉各斯 • 伦敦 • 洛杉矶 • 马德里 • 墨尔本 • 墨西哥城 • 米兰 •
莫斯科 • 孟买 • 慕尼黑 • 新德里 • 纽约 • 奥斯陆 • 帕洛阿尔托 • 巴黎 • 帕斯 • 里约热内卢 • 罗马 • 圣弗朗西斯科 • 圣地亚哥 • 圣保罗 • 首尔
上海 • 新加坡 • 斯德哥尔摩 • 悉尼 • 东京 • 多伦多 • 华沙 • 华盛顿 • 苏黎世 • 利雅得 • 多哈