“百里挑一，还是三心二意”

—— 品牌致胜之道

2013年中国购物者报告系列二

BAIN & COMPANY

KANTAR WORLDPANEL

本册著作权归贝恩公司与Kantar Worldpanel联合所有

目录

1. 概要 3

2. 报告正文 3

不断变化的中国快速消费品市场 3

外资和本土品牌间的竞争格局. 8

3. 行动指南 14

在过去的二三十年里，源源不断的外资品牌相继进入中国市场并实现了不俗的增长，外资与本土品牌之间的竞争日益激烈。本报告为《2013年中国购物者报告》的系列之二，探讨了在整体市场增速放缓、电子商务迅速普及的环境下，外资和本土品牌之间的竞争格局。报告中的相关洞察将有助于中外企业在不断变化的中国市场把握方向，实现市场份额的进一步提升。

概要

随着中国消费者的购买力不断提高，中国现已成为全球最大的消费品销售战场之一，中外品牌之间竞争日益加剧。本报告为2013年7月出版的《2013年中国购物者报告系列一》的后续，立足于去年针对中国购物者行为开展的开创性研究，尤其是针对中外品牌之争的内容（参见《百里挑一，还是三心二意？——解析中国消费者购物行为系列三》），进一步分析了中外企业在迅速变化的中国市场中的竞争格局。贝恩公司联合Kantar Worldpanel对中国40,000户家庭的真实购物行为进行了深入追踪研究，涵盖20个省份以及4个直辖市在内的373个城市。本报告着重研究26个重要快速消费品品类，覆盖饮料、包装食品、个人护理和家庭护理四大类（图1）。 整个研究涵盖了中国所有城市级别、处于不同发展阶段的品类以及购物者的各人生阶段。

报告正文

不断变化的中国快速消费品市场

中国快速消费品市场整体增速放慢，但电子商务渠道发展迅速。这些变化对中外企业均有着重大启示。

自2011年第三季度开始，快速消费品品类的整体增速开始明显放缓，直至2013年第二季度仍在持续放缓。这一趋势对食品及饮料以及其他品类均产生影响。在我们选择的26个主要消费品类中，大多数品类都受到了不同程度的影响。

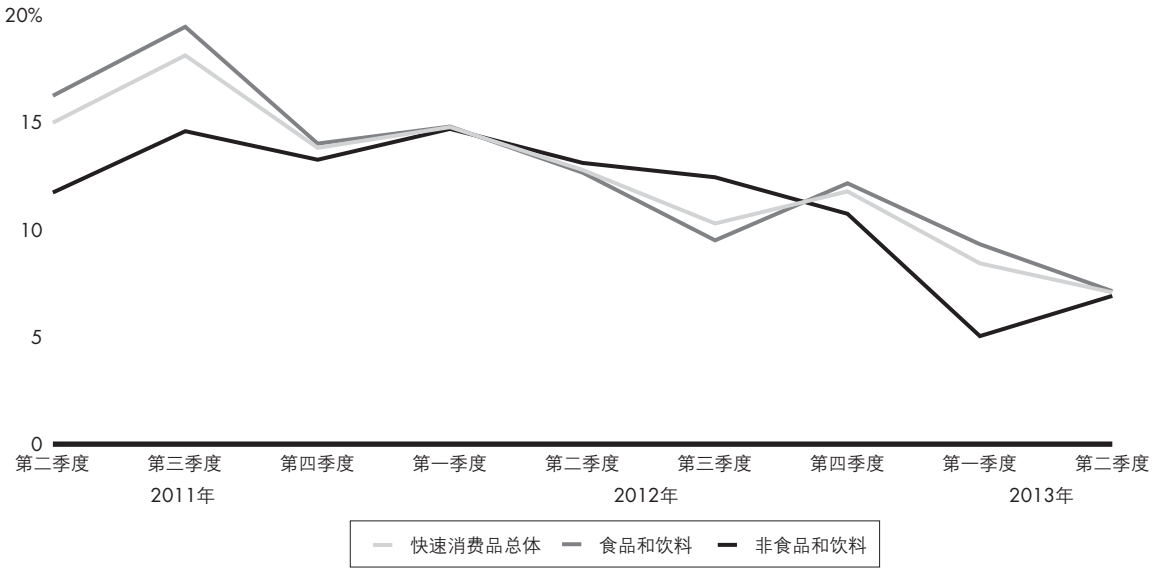
整体而言，消费者在快速消费品品类的总支出对比去年同期的增长率从2011年第二季度的15%下降至2013年第二季度的7%。在此期间，食品及饮料的增长率从16%降至7%，而非食品及饮料的增长率则从12%降至7%（图2）。

图 1：在这份报告中，我们对中国大陆地区的26个快速消费品品类进行了研究

*婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片的数据来自Kantar Worldpanel婴儿消费指数
注：本报告覆盖中国大陆地区，不包括香港、澳门和台湾
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 2：整体而言，快速消费品行业近两年增速有所放缓，2013年上半年增速放缓更加明显

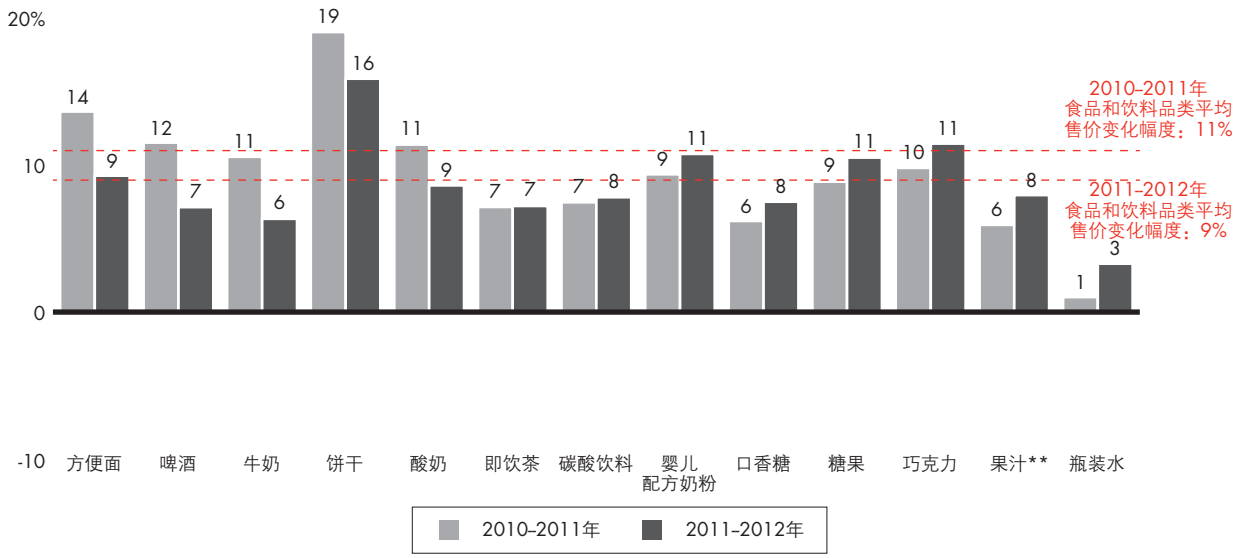
城市购物者快速消费品总支出对比去年同期增长率 (%)



资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 3：2012年，品牌的“高档化”趋势仍在继续

2011及2012年每单位产品年度平均售价*变化幅度 (%)



*包装食品的平均售价单位为元/千克，饮料的平均售价单位则为元/升。**果汁不包括椰子汁、核桃汁等植物蛋白饮料
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

增长率放缓受零售价格变化影响甚微。2011年至2012年期间，在我们研究的13个食品及饮料品类中，每单位（公斤或升）价格平均上升9%，2010年至2011年期间的提价幅度则为11%（图3）。2011年至2012年期间，13个非食品及饮料品类的单位价格上升4%，与2010年至2011年期间的变化幅度相同，略高于通胀水平（图4）。

尽管整体增速放缓，电子商务渠道却异军突起，正经历着爆炸式的增长。目前，快速消费品的电子商务在中国市场仍然处于发展初期，2012年其销售额仅占快速消费品总销售额的1.8%左右，但2012年对比2011年的增速却高达55%（图5）。电子商务的渗透率（每年至少在网上购买一次快速消费品的家庭占总家庭数的比例）从2011年的18%上升至2012年的25%（图6）。虽然消费者在网上购买的频率明显低于实体店购买频率，但网上所购买商品的平均单价更高。

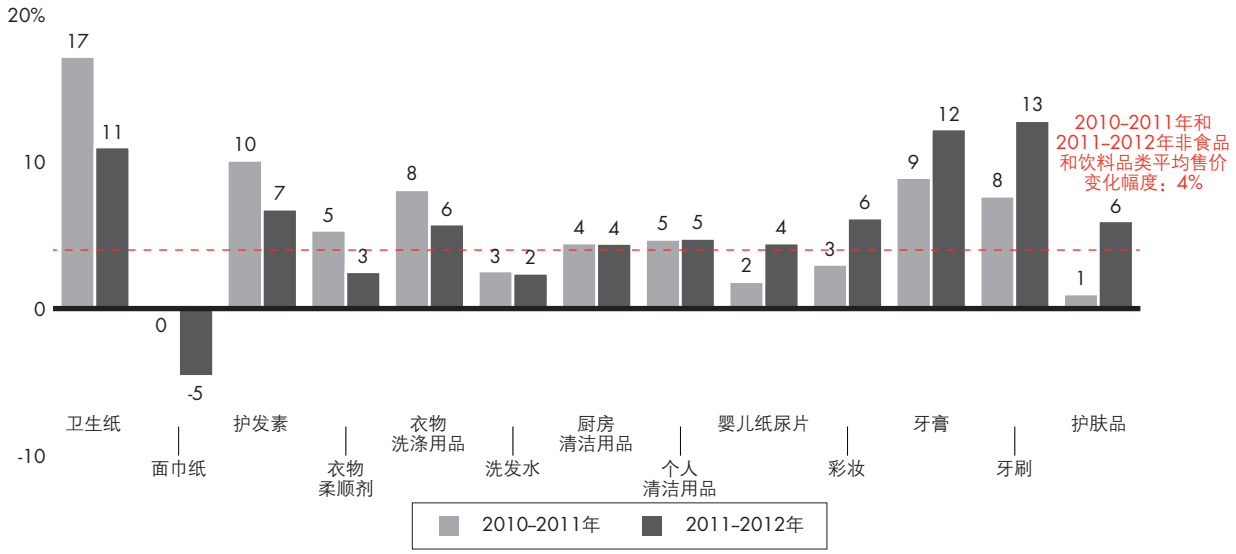
26个品类的网购渗透率均有不同幅度的增加，婴儿用品、护肤品和彩妆的渗透率相对更高。这几个品类约占我们研究的快速消费品品类网上消费总额的60%。2012年，婴儿纸尿片品类在电子商务渠道的销售额约占其整个品类销售总额的25%，婴儿配方奶粉约为19%，护肤品和彩妆约为10%（图7）。

家庭护理和饮料等品类的电子商务目前仍然处于起步阶段，但发展迅速。举例而言，2012年，啤酒品类在电子商务渠道的销售额仅占该品类消费总额的0.16%，但对比2011年，增长率高达208%。

为了对网上购物行为进行更加深入的分析，我们选取了两个网络销售额较高的品类——护肤品和婴儿配方奶粉。去年的研究发现护肤品是一个消费者展现“多品牌偏好”行为（即在相同的购买场合或消费需求下，倾向于在同一品类中选择不同的品牌）的品类，婴儿配方奶粉则是消费者展现“品牌忠

图 4：2012年非食品和饮料品类的高档化比例为4% — 略高于通胀率且与2011年的水平保持一致

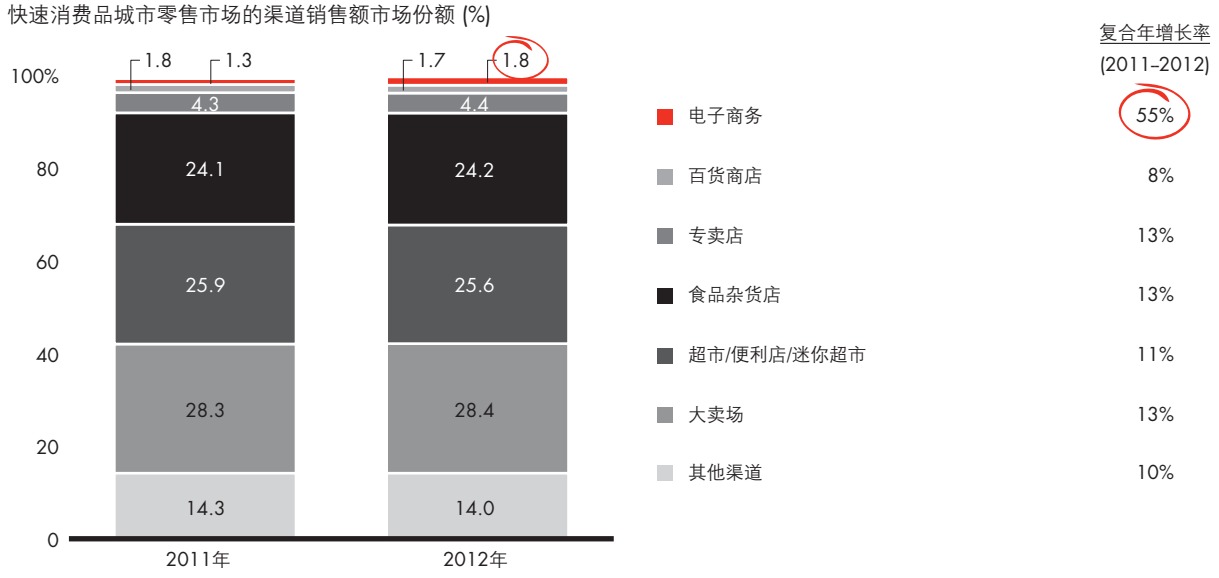
2011及2012年每单位产品年度平均售价*变化幅度 (%)



*卫生纸的平均售价单位为元/100卷，面巾纸的平均售价单位为元/100抽，婴儿纸尿片的平均售价单位为元/1000片，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/组
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

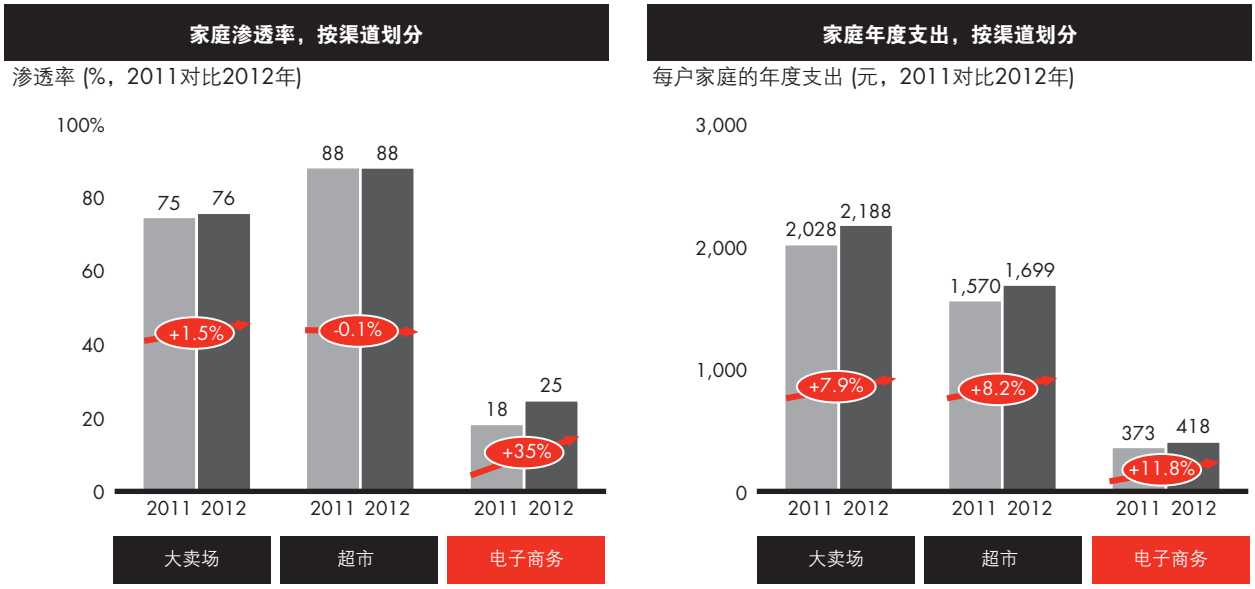
图 5：电子商务渠道在2012年经历了爆炸式增长，但仍仅占快速消费品销售总额2%左右

快速消费品城市零售市场的渠道销售额市场份额 (%)



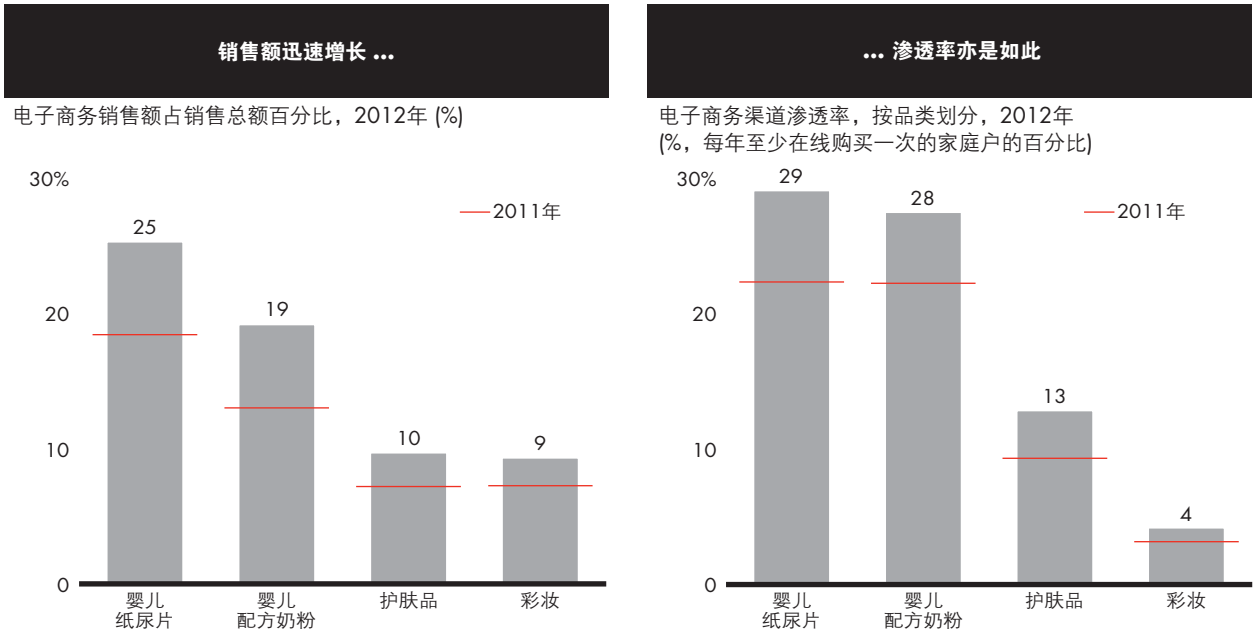
注：106个快消品类涵盖常温及冷藏食品和饮料，个人护理用品和家庭用品，不包括生鲜食品、白色家电和电子产品；其他包括直销、药店、牛奶店、批发、电视购物等；
2012指2011年7月至2012年6月，2011年指2010年7月至2011年6月
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 6：电子商务渠道的渗透率持续增长，但消费者在该渠道的年度支出仍远远低于大卖场和超市等渠道

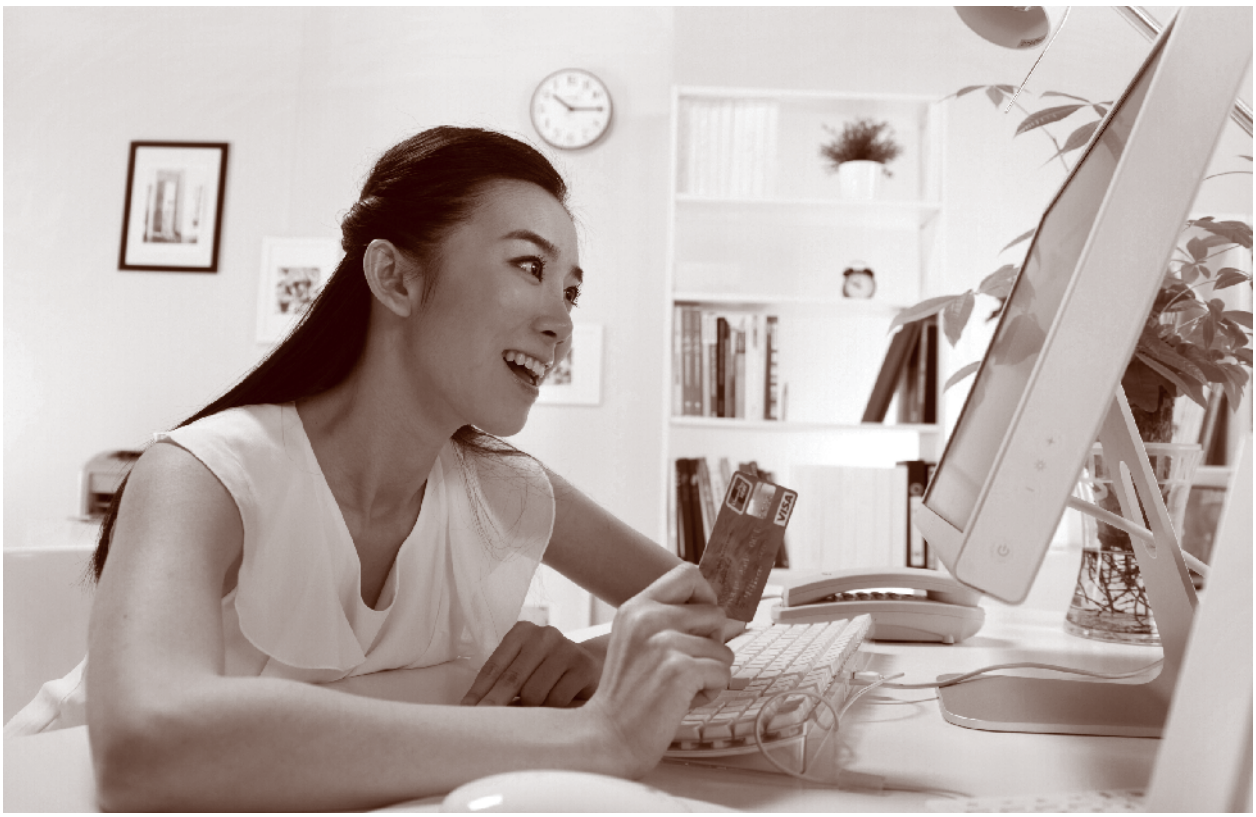


注：106个快消品类涵盖常温及冷藏食品和饮料，个人护理用品和家庭用品，不包括生鲜食品、白色家电和电子产品；超市包括便利店和迷你超市
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 7：电子商务渠道对于婴儿产品、护肤品和彩妆而言已经至关重要



资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析



诚”行为（即在相同的购买场合或消费需求下，重复购买同一品牌）的品类。

通过开展深入分析，我们发现购物者在网上购买这些品类时同样保持相应的“多品牌偏好”行为或者“品牌忠诚”行为（图8）。事实上，由于选择范围更广且不受货架空间的限制，消费者在网上购买“多品牌偏好”品类时，可能会比在传统渠道购物展现更为明显的“多品牌偏好”行为。

我们还发现，电子商务渠道中，护肤品品类销售额排名前10位的品牌，其市场份额约占该品类总销售额的31%，在婴儿配方奶粉品类，该比例约为80%，这与在传统销售渠道的比例相似（图9）。尽管排名次序不同，但护肤品品类网上和传统渠道销售额排名前10位的品牌相似。在婴儿配方奶粉品类，由于可瑞康、诺优能和美素佳儿等以网上销售为主的品牌于近几年陆续进入市场，网上销售排名靠前的品牌与传统渠道不尽相同。

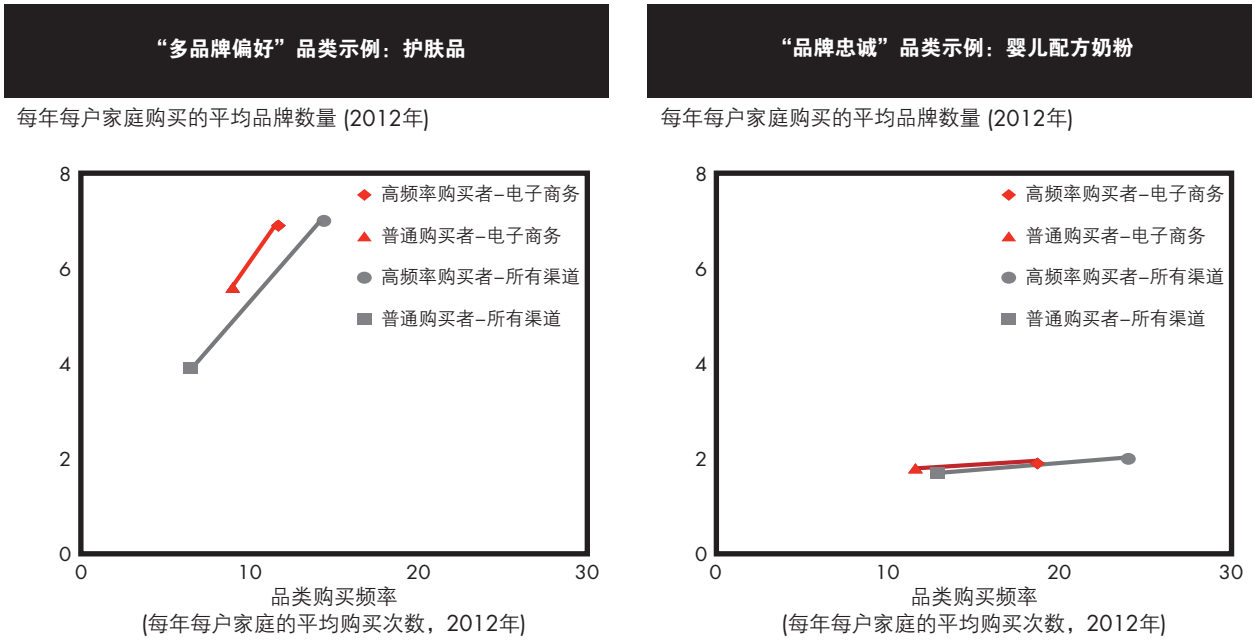
外资和本土品牌间的竞争格局

在不断变化的市场环境下，本土品牌整体而言在大多数品类的近期表现均优于外资品牌。2012年对比2011年，本土品牌在各城市级别的渗透率均有所提高，这是其获胜的关键。

2012年，在我们所调查的26个品类的增长部分，本土品牌贡献了近70%的市场增长，其市场份额相应提高了0.5%（见图10）。

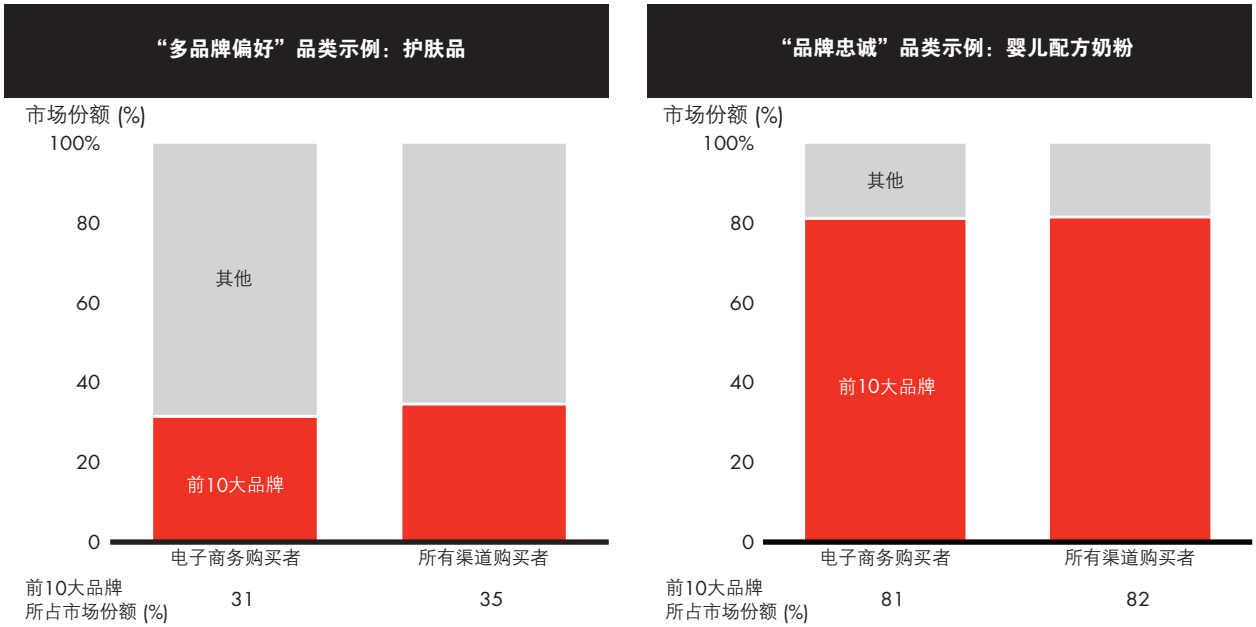
本土品牌在传统的食品与饮料品类中占主导地位，在家庭护理品类中亦是如此。在需要本地农产品原材料的牛奶和酸奶品类，本土品牌同样表现出色。在由外资品牌引入中国市场的品类（如口香糖和巧克力）以及消费者对本土品牌信任缺失、关乎健康的品类（如婴儿配方奶粉和纸尿片），外资品牌则表现强劲（见图11）。

图 8：消费者在不同品类的购物行为不会因为电子商务渠道而改变



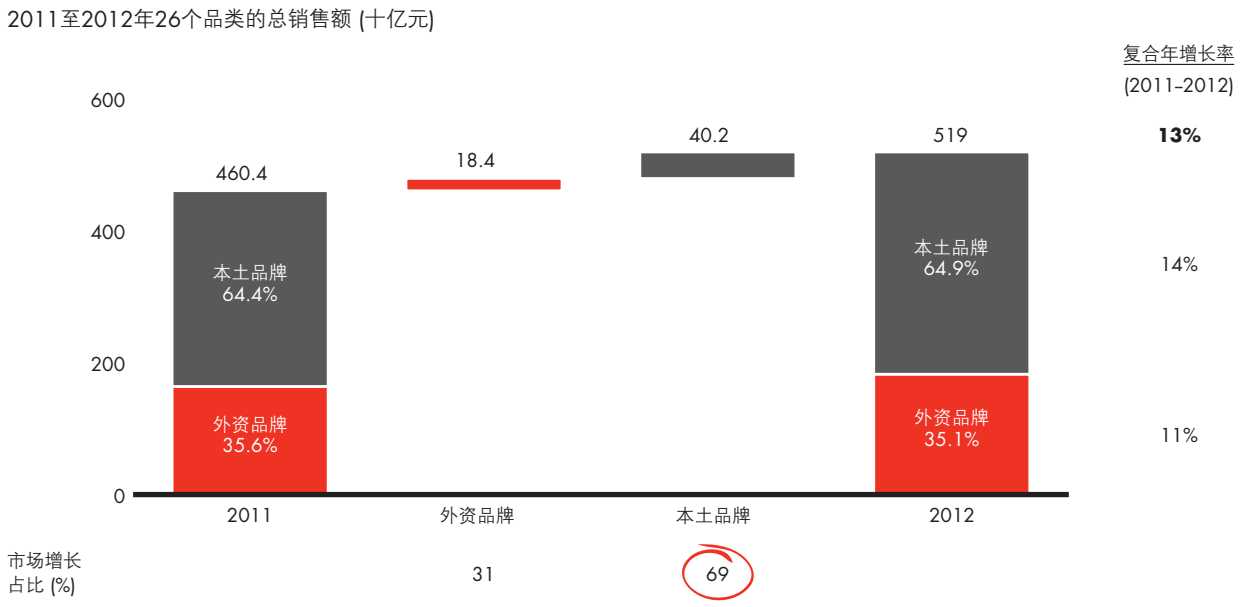
注：Kantar Worldpanel婴儿消费指数覆盖了中国的重点城市和A类城市。重点城市包括北京、上海、广州和成都。A类城市包括24个省会城市
资料来源：Kantar Baby Panel；贝恩分析

图 9：不同品类的品牌集中度*有所不同，但同一品类在电子商务渠道和其他渠道的品牌集中度颇为类似



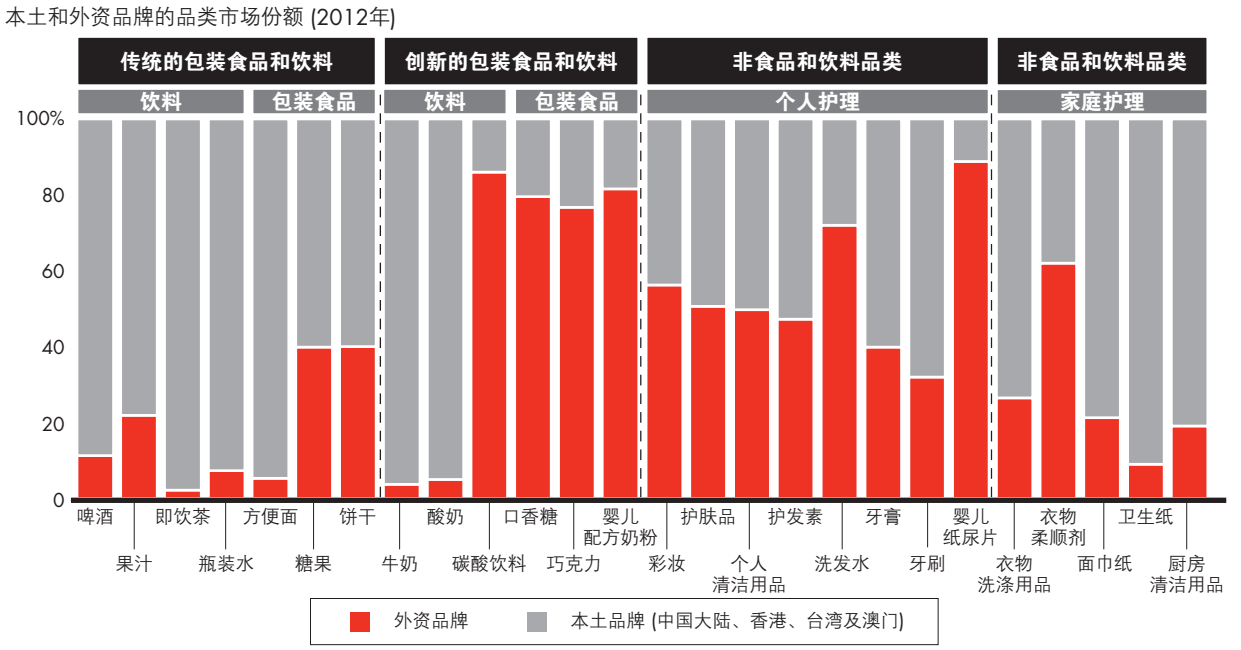
*品牌集中度指排名前十名的品牌占该品类的市场份额
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 10：我们所研究的26个品类中，中国本土品牌贡献了2012年度约70%的市场增长



资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 11：除了若干由外资品牌引入中国的品类或是品牌信任至关重要的品类，中国本土品牌在食品和饮料品类中占据霸主地位



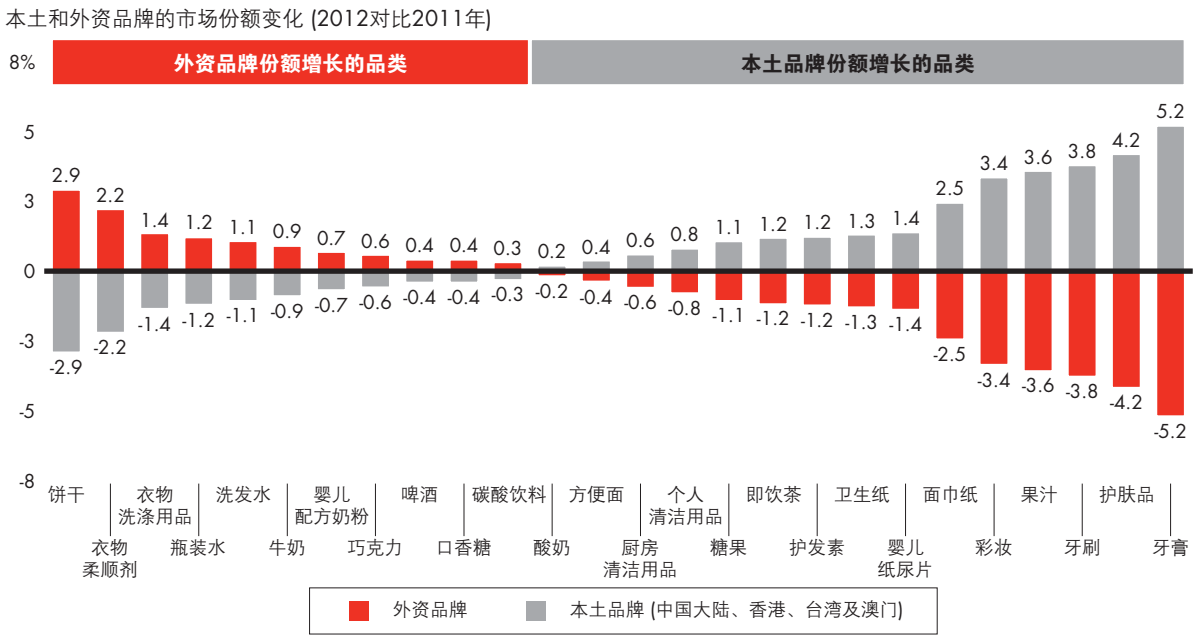
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

在所研究的26个品类中，本土品牌在其中15个品类的份额有所增长，而在11个品类的份额有所减少。外资品牌的情况则恰好相反（见图12）。本土品牌份额增长（以及外资品牌份额减少）的现象在牙膏、牙刷、护肤品、彩妆和果汁品类中尤为明显。然而，在本土品牌占主导地位的某些品类中，外资品牌也扩大了份额，比如瓶装水和牛奶等品类。外资品牌份额增长的11个品类包括饼干和衣物柔顺剂。在本土品牌总体份额增长的品类中，个别外资品牌的份额也有所增长，但其所占份额仍相对较小。

2012年，外资品牌在所有城市级别的市场份额均有所下滑（见图13）。与此相对应的是，本土品牌在所有城市级别的份额均有所上升，特别是三线到五线城市。值得注意的是，尽管外资品牌扩大了在11个品类中的份额，但增长的份额总体来说小于他们在其他15个品类中流失的份额。此外，外资品类份额有所提升的品类所占权重也相对较小。因此，总而言之，外资品牌流失了份额，而且在所有城市级别中均是如此，尤其是在三至五线城市。

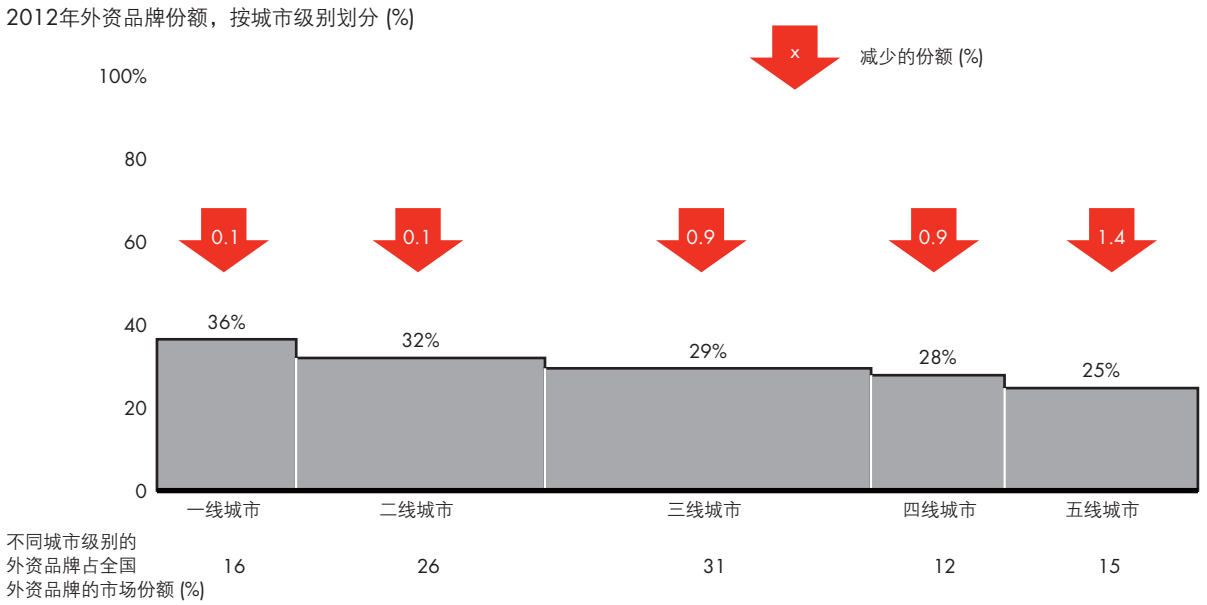
份额的变化主要源于本土品牌渗透率的提高。在2012年，本土品牌在所有城市级别的渗透率均有所提高。在每个品类中，前五大本土品牌在各个城市级别的渗透率均有所提升，与此相反，前五大外资品牌在各个城市级别的渗透率则有所减少。在过去，外资品牌在一二线的大城市表现更为出色，但本土品牌如今已逐渐提升了在这些城市的渗透率，从而赢得了更多的市场份额。与此同时，本土品牌在三至五线城市的强势地位依然如故。正如我们在《2013年中国购物者报告》系列一中所提到的，渗透率是市场份额变化的关键驱动因素，而本土品牌近期在这方面的表现比外资品牌更为出色。

图 12：2012对比2011年，外资品牌在15个品类中的份额减少，在口腔护理、护肤品、彩妆和果汁品类降幅明显



资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 13：在26个品类中， 外资品牌2012年在所有城市级别的市场份额均有所下滑，份额流失主要集中在三线至五线城市



注：尽管外资品牌扩大了在11个品类中的份额，但增长的份额总体来说小于他们在其他15个品类中流失的份额。此外，外资品牌份额有所提升的品类所占权重也相对较小。因此总的来说，外资品牌流失了份额，并且在所有级别的城市中均为如此
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

行动指南

快速消费品市场增长呈现总体放缓趋势，意味着快速消费品品牌将更依赖从竞争对手处抢占市场份额并籍此实现业绩增长。在《2013年中国购物者报告》系列一中，我们提到提高渗透率是企业抢占市场份额的致胜关键。数据显示，本土品牌在2012年的渗透率增长表现优于外资品牌。

此外，外资和本土快速消费品企业都必须看到，电子商务渠道对许多品类来说正变得越来越重要，故有必要着手启动这方面的相关工作。这也意味着，市场营销人员需要不断提高在网上的数字营销能力，紧跟消费者的脚步。比如说，为了提高品牌在电子商务渠道的渗透率，必须加强网站设计、快速应对网购者对产品和价格快速变化的需求、有效管理网上客流和网上客服、加强对社交媒体的投入、有效管理订单及配送，同时与电子商务渠道的重点零售商建立双赢的合作模式。

有鉴于此，同时提高网上和实体店的渗透率变得至关重要。市场营销人员所采用的方法应取决于所在品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度：

- 在“多品牌偏好”行为的品类中，营销人员需要在社交媒体等数字媒体和传统媒体大力投入，以提高品牌考虑购买度。以护肤品本土领导品牌相宜本草为例，其在传统渠道和电子商务渠道均开展了业务。相宜本草一方面通过在博客、微信等社交媒体来提高知名度并建立良好声誉，比如该品牌为网上购物者提供样品并要求他们在博客和论坛上分享试用体验。另一方面，相宜本草也投入重金在传统的电视媒体投放广告以及赞助大型选秀节目，比如《舞林大会》（由知名演员、歌星等参加的电视舞蹈比赛）。

- 在“品牌忠诚”行为的品类中，营销人员可以有效利用社交媒体等数字营销手段来提高消费者口碑，从而形成对品牌的偏好。比如，婴儿配方奶粉品牌美素佳儿在电子商务渠道通过有效的数字营销不断提升品牌形象并树立了良好的口碑，从而成为众多购物者的首选品牌。在电子商务渠道，2012年该品牌在婴儿配方奶粉品类取得了销售额排名第一的佳绩。

贝恩公司对外资和本土快速消费品企业的研究结果再次印证了《2013年中国购物者报告》系列一的发现：品牌仅仅凭借所在品类的强劲增长而快速成长的日子已一去不复返。在大多数品类中，品牌业绩增长将更加倚重自身市场份额的增长，而渗透率的提升是品牌致胜的不二法宝。

随着竞争的加剧，我们预计零售业和快速消费品行业的整合将愈演愈烈。但这并不意味着跨国企业将吞并本土企业。实际上，从乐购与华润创业、达能与蒙牛、百事与康师傅等企业的联姻来看，本土企业所占份额更高，成为了更有话语权的一方。那么，哪些企业将在这股整合浪潮中成为市场领导者呢？很显然，唯有那些对其所在的品类特性和中国消费者真实购物行为了如指掌的企业才可能成为最后的赢家。

作者简介

布鲁诺·兰纳 (Bruno Lannes) 是贝恩公司全球合伙人、大中华区消费品及零售业务主席，常驻上海。
联络方式：*bruno.lannes@bain.com*

钟加庆是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。联络方式：*kevin.chong@bain.com*

陆建熙 (James Root) 是贝恩公司全球合伙人，常驻香港。联络方式：*james.root@bain.com*

刘碧溶是贝恩公司董事经理，常驻上海。联络方式：*fiona.liu@bain.com*

迈克尔·布克 (Mike Booker) 是贝恩公司全球合伙人、亚太区消费品及零售业务主席，常驻新加坡。
联络方式：*mike.booker@bain.com*

盖·布鲁塞曼斯 (Guy Brusselmans) 是贝恩公司全球合伙人，常驻布鲁塞尔。
联络方式：*guy.brusselmans@bain.com*

郭雅芳是Kantar Worldpanel亚太区首席执行官。联络方式：*marcy.kou@kantarworldpanel.com*

虞坚是Kantar Worldpanel中国区总经理。联络方式：*jason.yu@ctrchina.cn*

如您有任何关于本报告的疑问或建议，请通过邮件联系上述报告作者。

致谢

本报告由贝恩公司(Bain & Company)与Kantar Worldpanel共同完成。报告的作者特别感谢贝恩公司的陈琛、杨依凡、周湜圆，以及Kantar Worldpanel的邵正文和王梦玥为本报告作出的贡献。

Shared Ambition, True Results

贝恩公司是一家全球领先的管理咨询公司，致力于为全球各地的商界领袖提供咨询建议。贝恩公司专注于为客户提供战略、运营、组织、兼并收购以及信息技术等方面的咨询服务。

我们针对每个客户的自身问题度身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。贝恩公司成立于1973年，目前在全球32个国家设有50个办事处。我们具备深厚的专业知识，客户亦来自各个行业和经济领域。贝恩公司客户的业绩超出市场平均水平四倍之多。

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。我们的结果交付℠ (Results Delivery℠) 流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北向”(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逾150人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于Kantar Worldpanel – 高清灵感™，在中国是CTR服务的一部分

我们是世界领先的连续消费者样组。我们的全球资讯团队为您提供定制的解决方案以及专业的分析，为您带来在宏观和细节上无与伦比的清晰洞察。我们帮助我们的客户了解消费者，他们使用什么，以及消费行为背后的态度。

我们运用最先进的数据收集技术，并且监测人与环境的最佳匹配。我们专业于量化的数据——这些数据已经在本地及跨国快消品品牌，自有品牌生产商,生鲜食品供应商，零售商，市场分析以及政府组织中成为硬流通。我们不仅限于杂货零售；我们的固定样组还在娱乐、通讯、汽油、服装、个人护理用品、美容、婴儿和食品上具有多元化覆盖。

我们的数据使我们与众不同。我们提供分析、洞察、预测以及建议，让您以全新视角进行理解并为您的业务激发成功。

我们在帮助企业塑造战略和管理决策方面拥有超过40年的经验；我们了解购物者和零售商的动态；我们探索产品、品类、区域以及贸易环境的增长机会。

我们目前在50多个国家都拥有合作伙伴关系 — 我们在其中大部分领域都是领导者——这意味着我们可以在本地、区域以及全球范围提供激发灵感的洞察。Kantar Worldpanel的前身为TNS Worldpanel。