如何把握双速前行中的中国购物者

2016年中国购物者报告，系列一

BAIN & COMPANY

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

2016年中国购物者报告共分两个系列。本报告为其中的系列一，着重于从多个维度介绍中国快速消费品市场中两种不同增速并存的现象：

- 品类间截然不同的增长轨迹
- 截然不同的品类渗透率和高端化趋势
- 电商和便利店业态蓬勃发展，侵蚀卖场和传统零售渠道
- 本土品牌持续从外资品牌中获取份额

©本册著作权归贝恩公司与凯度消费者指数联合所有

目录

1. 摘要 3

2. 报告正文 5

a. 不同品类双速前行 5

b. 双速前行的品类渗透率和高端化 11

c. 双速前行的零售渠道 15

d. 双速前行的本土和外资品牌 19

3. 品牌制胜战略 21

4. 作者简介与致谢 22

概述

中国政府的“新常态”政策正在引领中国经济转型，政策目标将GDP增长控制在中高速水平（6.5-7%），推动经济结构从制造业向服务业和消费转移，用创新驱动来替代投资驱动的经济增长。

贝恩公司第五年与凯度消费者指数合作，跟踪调查中国家庭的真实购物行为，详细研究了“新常态”政策和其他重大经济转型对品牌的不同影响。持续的消费者跟踪研究帮助我们对106个快速消费品品类建立了长期的认识。在过去的四年中，每年我们深入分析了个人护理、家庭护理、饮料和包装食品这四大消费品领域中的26个品类[1]。而这四大领域的销售额占快速消费品零售总额的80%左右。为了进一步验证我们的结论，今年我们还增加分析了功能型饮料、宠物食品和卫生护理用品。最终研究发现：

- 所研究的快消品品类年销售总额的增速呈现连续下降趋势，最近已跌至五年新低
- 销售量的下降和价格增速放缓共同拉低了销售额的整体增速。2015年家庭在快消品类的平均支出增速明显放缓至0.8%，然而不同品类间增长态势却大相径庭

总体而言，2015年中国快消品市场销售额增速放缓至3.5%，但这一数字却掩盖了重大的内在差异。在很多方面，中国快消品市场呈现出两种截然不同的快慢车道。这个差异不仅出现在不同的产品品类、零售渠道，还出现在外资品牌和本土品牌之间持久的竞争中。

首先从产品品类来看，随着许多制造企业开始向孟加拉国、越南等其他成本更低的国家转移，一些传统以蓝领为主要消费群体的品类处境艰难，如方便面、啤酒等。2015年方便面的销售数量下降了12.5%，啤酒下降了3.6%。中国工人人口的数量在2012年达到高点，随后低收入退休人员的数量不断增加。逐渐减少的工人数量逐步加剧了这些以蓝领消费为主的品类销量下滑。

与此相反，也有一些品类仍保持快速增长，包括很多以白领为主要消费者的品类。随着现代服务业和高薪工作的蓬勃兴起，酸奶和宠物食品等高端品类以及大多数品类中的高端单品依然保持强劲增长。

- 宠物食品的销售额增长了11.7%，酸奶增长了20.6%
- 消费者在旅游、娱乐消遣等非快消品领域的支出也显著增长

中国的双速前行也显现在品类渗透率方面。多数品类渗透率已接近饱和或开始出现了下降，其他的小部分则在上升。当渗透率达到饱和，大部分品牌为推动增长会采用另一行之有效的方法：投资并销售高端产品。从2012年起， 18个在渗透率停滞或负增长的品类呈现了不断高端化的趋势。

中国零售渠道也处于这种双速前行的模式中。超市/小超市持续下滑，2015年增长率从9.5%降低至4%。大型卖场销量也持续下滑。与此同时便利店销量却增长了13.2%。中国电商更是保持强劲增长势头，过去4年年均涨幅超过35%。中国已成为全球最大的电商市场，去年市场规模接近4万亿人民币，同时电商渠道渗透率[2]增长迅速，从2012年的25%增长到2015年的43%。

1 这26个品类为1）包装食品：饼干、巧克力、方便面、糖果、口香糖和婴儿奶粉；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、婴儿纸尿片和牙刷；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

基于2012年以来的电商渗透率增长轨迹，我们把品类分成不同的三组：

- 第一组品类得益于较高电商渠道渗透率，婴儿和护肤品类两大品类继续主导着电商市场
- 第二组品类在2015年的电商渠道渗透率较低，且过去四年里电商渠道渗透率上升速度慢，比如口香糖、衣物柔顺剂、以及大部分饮料品类
- 第三组品类的电商渠道渗透率中等，但增速相对较高，例如个人护理用品、家庭护理用品和包装食品。电商零售商和品牌在线上大力促销，从而提升了这些品类的电商渠道渗透率

最后，双速前行的中国消费者市场同时见证了外资与本土品牌的持续竞争。本土品牌在2015年继续在这场竞争中获取更多市场份额。在我们所研究的品类里，本土品牌增长率为7.8%，对市场增长的贡献为109%，而外资品牌同期下跌了1.4%。本土品牌的新产品开发流程速度快且专注于单一国家，无需考虑产品的“全球一致性”。另外，本土公司很多由第一代或者第二代创业家领导，相比于外资公司，他们能更快速决策并执行。这使本土品牌能够快速适应新市场趋势，在更具挑战性的时代是非常关键的能力。另外，他们比国际竞争对手更快地适应和采用电子商务。

今年区域发展也出现了显著变化。以往城市层级是影响销售额增长速度的一个重要因素，但时至今日，所有城市层级的增长率均向3-5%的区间靠拢。品牌不能再认为低线城市增长一定更快。例如，在二线城市中，南京和大连之间就存在很大差异。在区域维度而言，2015年西南地区增速最快，而东北和广东福建则增长最慢。

这些趋势不仅能帮助快消品公司更快速把握市场动向，还能帮他们确定品牌所处的增长通道，并因此制定相应的应对战略。即使在双速前行情形下，购物者的购买模式也是可预测的，品牌可通过认识这些模式来打败竞争对手。

公司和品牌可以借助以下战略来取得成功：

- 审视自身成本结构和运营模型，提高灵活性及其决策制定和执行的速度，以及积极接受数字化发展对自身所在品类的颠覆方式
- 先培养市场及销售团队的数字化能力和思维模式，并逐渐推广至所有职能
- 关注零售业的巨大变化，以及由整体市场增长放缓和线上竞争导致的分销商经济效益下跌，适时调整市场通路模式。专注于致胜渠道，同时选择性投资其他渠道
- 打造领先品牌的关键仍然是渗透率，必须有效的结合店内推广和线上数字营销活动

2 电商渗透率等于一年中至少在网上购买一次的人数除以总人数

报告正文

品类双速前行

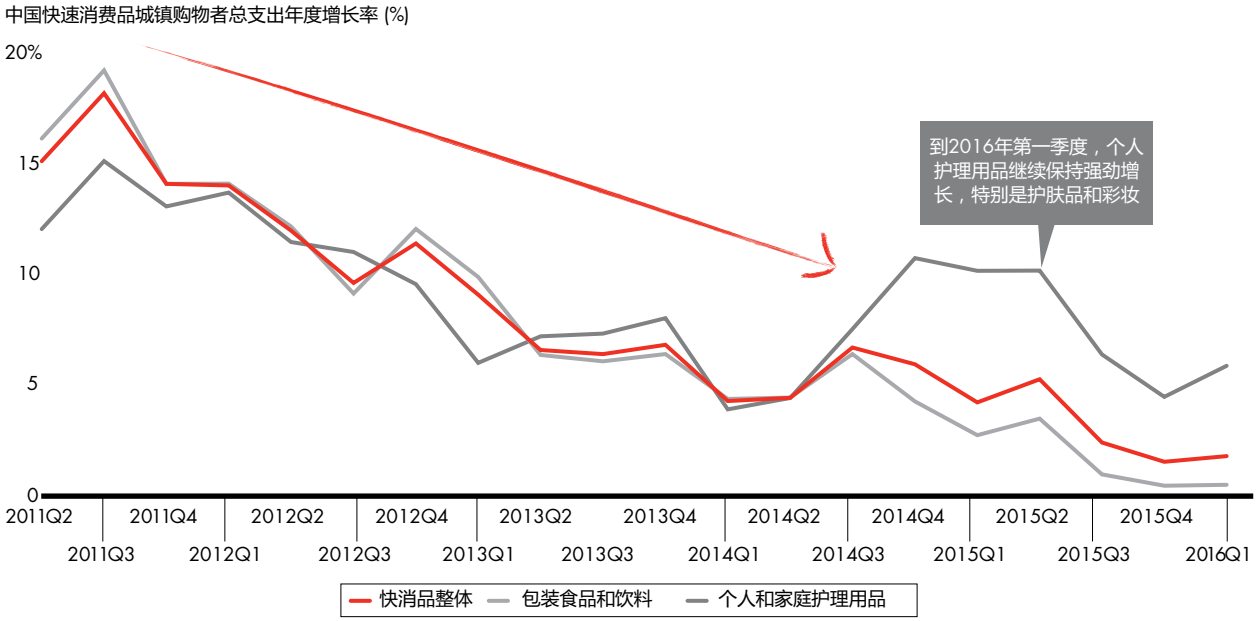
中国快消品（FMCG）的零售总额增速在2015年创五年新低，跌至3.5%。销售量和价格增速放缓共同拉低了快消品市场的整体增长。2015年快消品市场销售量下跌了0.9%，平均价格仅上涨了4.4%。平均价格增速虽是通胀率的2倍多，但仍低于2014年5.4%的增速（见图1和2）。

尽管整体市场停滞不前，但部分品类仍快速增长，显示中国快消品市场存在两种截然不同的增速。例如，2015年彩妆的销售额增速达到了15.5%，护肤品达到13.2%，表明该品类消费者的需求更趋复杂化、高端化。另外，一向被视为更高端的进口护肤品及彩妆，在线上销售火爆，进一步促进了该品类的增长。

个人护理品类的表现引人注目。虽然销量下跌了1.5%，但彩妆等品类不断高端化，销售额最终上涨了9.5%。随着消费升级（见图3），2015年个人护理品类的平均售价猛涨11.1%。进口彩妆的市场份额稳步上升，从2013年和2014年的28.5%和31%，上涨到2015年的34%。

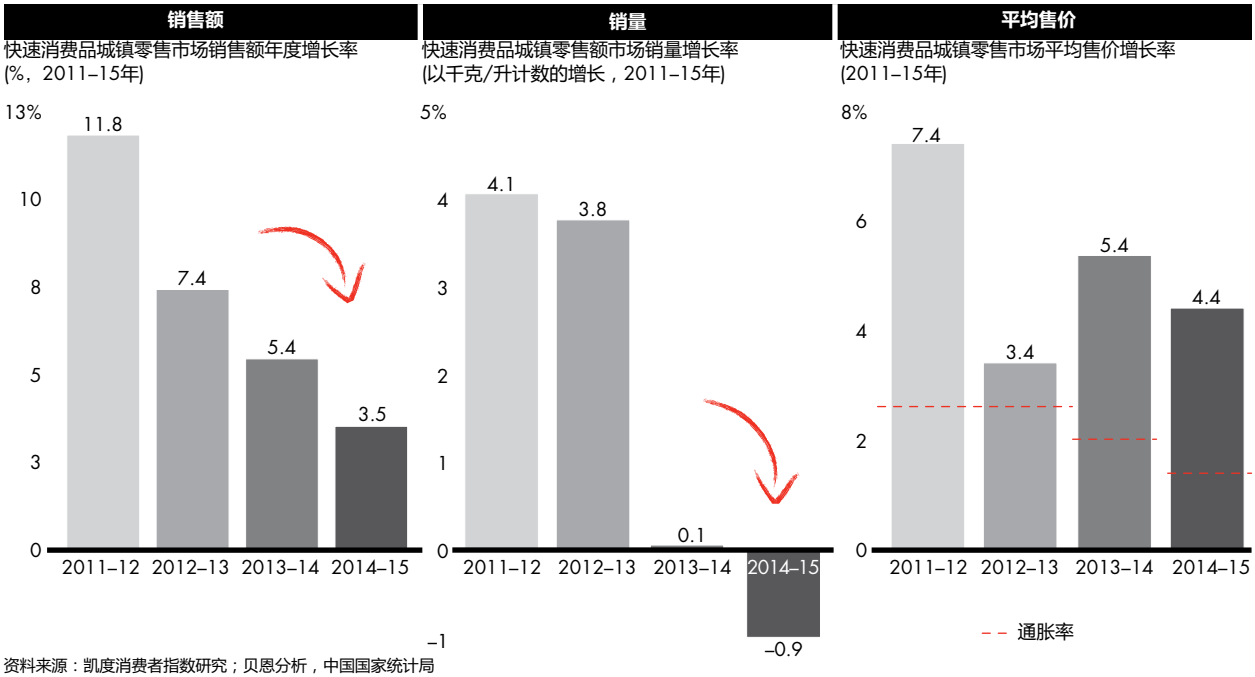
护肤品和彩妆品类销售额迅速上涨，而包装食品销售额却在2015年下跌了0.4%。平均售价虽有上涨，但涨幅仅为2%，因此销售量下降是包装食品销售额下跌的主要原因。但即使在该品类，各子品类的表现也大相径庭。例如糖果大类2015年销售额缩水了4.5%，而宠物食品品类却表现强劲，增长11.7%。

图 /: 2015年度快速消费品销售额增长继续放缓，创下五年以来的最低



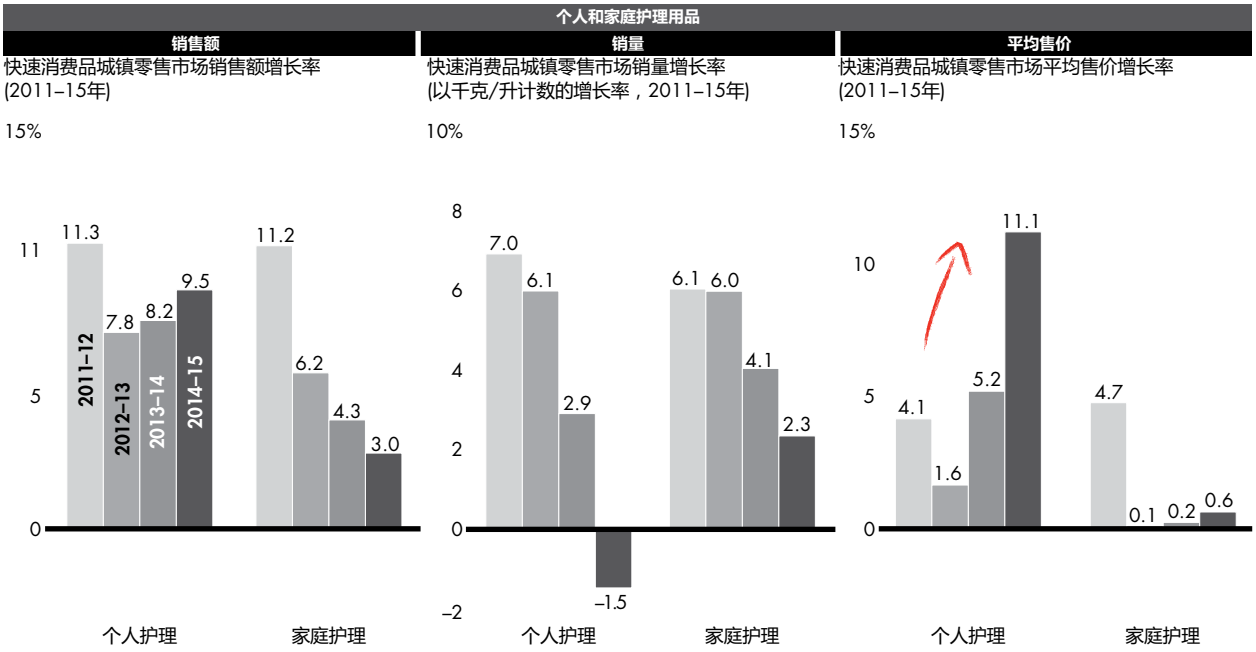
注：数据涵盖106个快速消费品品类，包括包装/冷藏食品和饮料，个人护理和家庭护理用品；但不包括生鲜、家电和电子产品
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 2：2015年销量下滑，价格增长放缓，拖累了快速消费品的整体增长率



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析，中国国家统计局

图 3：个人护理用品的高端化趋势抵消了下降的销售量，而家庭护理用品的增长率则继续放缓



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

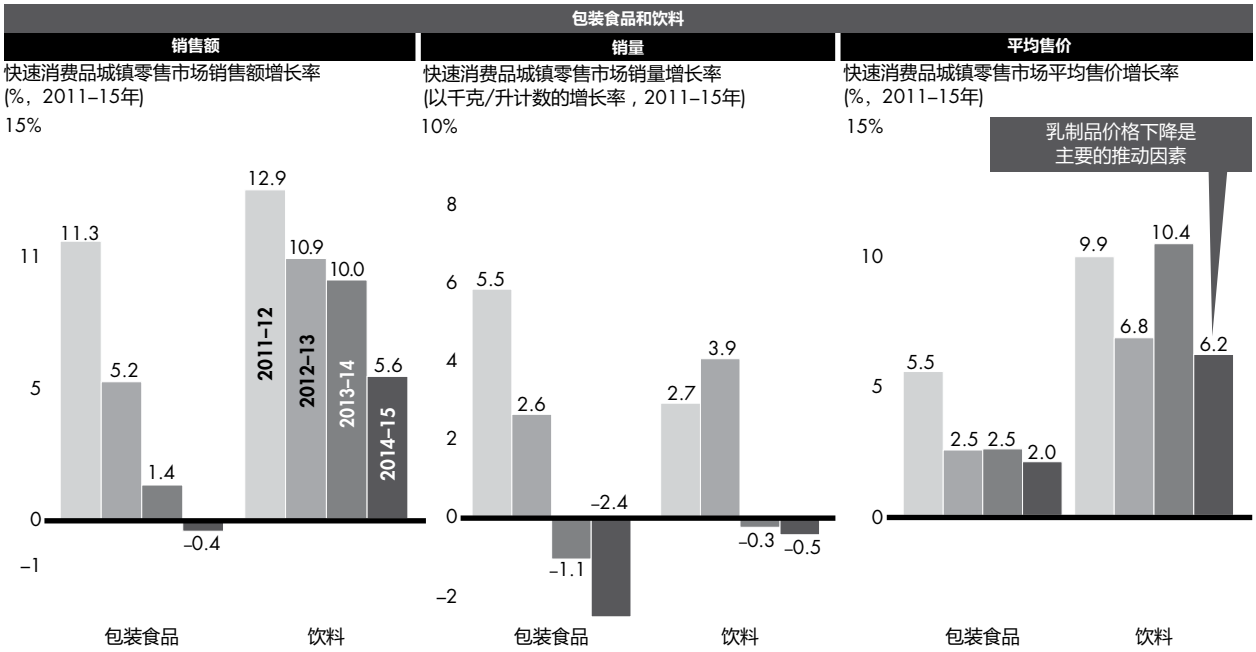
2015年包装食品销量呈现一个持续下滑的趋势—2014年销量下跌1.1%，2015年又下跌2.4%（见图4）。其中某些子品类跌幅巨大。方便面品类下跌了12.5%，某种程度上由于蓝领阶层日趋严峻的经济收入。糕点、糖果和冰淇淋的销量跌幅均超过11%，一定程度上是因为中国消费者对于健康更加关注。同时，健康食品的表现则十分出色，酸奶销售额增长了20.6%，功能型饮料上涨了6%。

饮料品类整体销售额速度从2014年的10%放缓到2015年的5.6%。增速放缓有几方面的原因：首先，啤酒、果汁、即饮茶和碳酸饮料销量连续两年下降。其次，2015年全球乳制品供过于求导致价格下跌，引发中国的乳制品价格在2014年大幅增长9%之后，出现小幅下降。另外，牛奶厂商试图通过促销来刺激消费，导致2015年促销活动中售出的牛奶销售额占比增长了7%，进一步拉低了牛奶平均价格。例如，乳制品巨头蒙牛为了促进其高端牛奶特仑苏的销售，在中国某些城市的折扣力度达到17%。

家庭护理产品整体销量增速不断放缓，但仍有某些品类表现出众，如衣物洗涤用品增长了5.9%，纸制品（卫生纸和面巾纸）增长了4.8%。家庭护理产品的平均售价在过去三年并未出现较大波动，涨幅远低于通胀率。

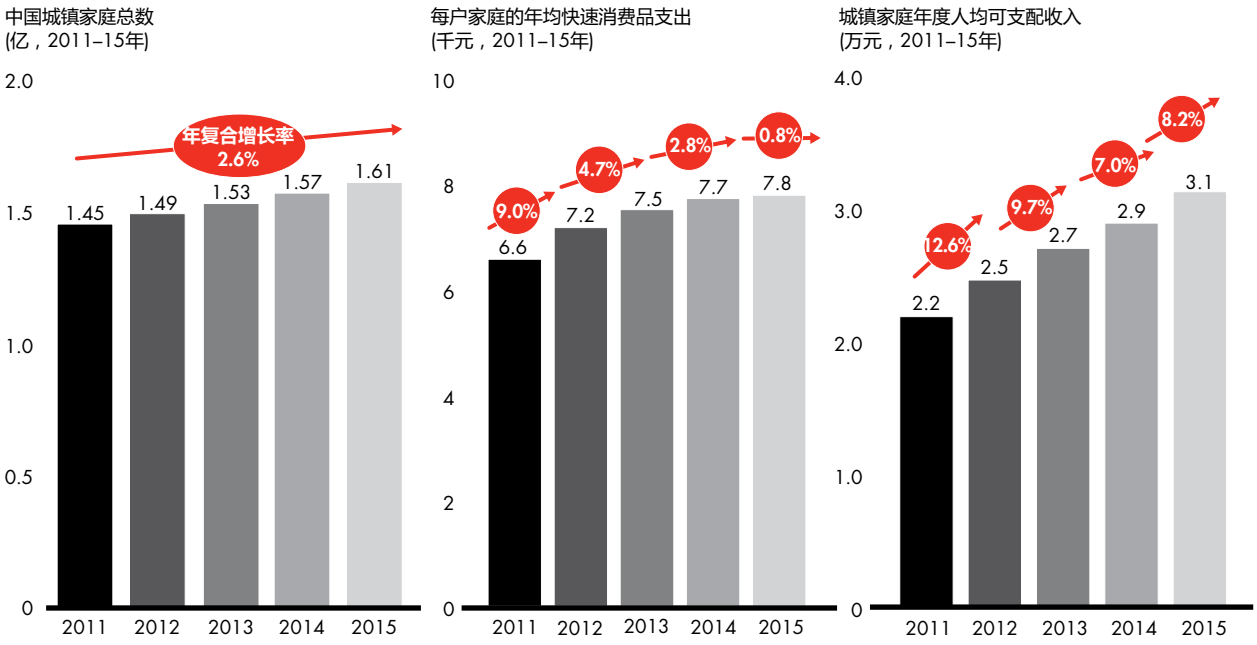
快消品品类增长普遍放慢，其背后的原因何在？主要原因并非是城市家庭数量增速放缓。事实上，中国城市家庭数量一直稳定上升（见图5）。导致快消品增速减慢的最根本原因是快速消费品上的家庭平均支出增速放缓，在2015年仅仅为0.8%。这一涨幅远低于家庭可支配收入8.2%的增速。有消费能力的中国消费者开始将消费重心开始转移至非快消品类（见图6）。随着中国经济的日益成熟，快消品在家庭总支出的占比不断缩小，逐渐接近发达国家的水平。在另一方面，与健康、生活品质、旅游和娱乐消遣等相关的行业，增速都达到了两位数。从2011年至2015年，影院收入每年平均涨幅高达35.4%，出境游涨幅28%，净水器销售额则增长超过50%。

图 4：2015年包装食品和饮料的销量缩水，价格增速放缓



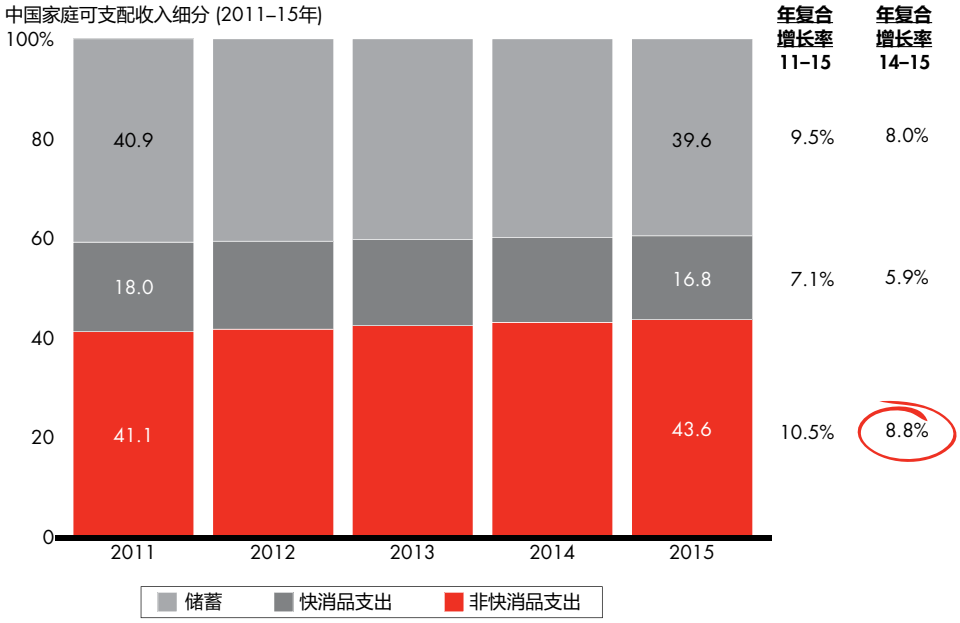
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 5：城镇家庭数量稳步增长，但每户家庭的快速消费品支出占比却明显下降



资料来源：凯度消费者指数研究；国家统计局；贝恩分析

图 6：随着消费者对平衡和健康生活越来越为关注，非快消品品类的支出正在快速增长



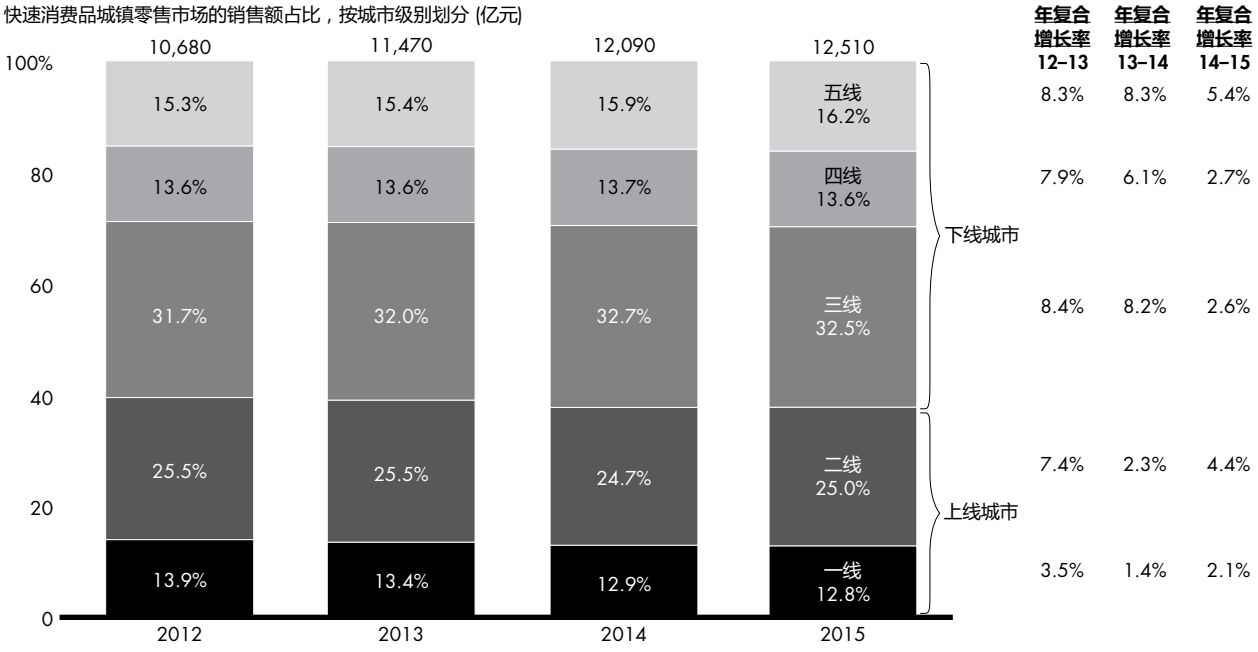
要点信息

- 家庭的**支出**意愿**仍然**受非常高的储蓄率的**制约**
- 中国消费者正在向现代化升级，特别是越来越多的白领人群偏好实现更为**平衡**和**健康的生活方式**
- **支出结构正在发生转变：**
  - **快消品**支出减缓
  - 将更多的收入分配投入到**健康和生活方式品类**，如健康和健身、医疗服务、休闲、旅游和娱乐等

注：家庭包括城市和农村家庭。2015年农村家庭的食品和饮料支出增长了9%。此处，快速消费品包括食品、饮料和个人护理用品；
资料来源：国家统计局；贝恩分析

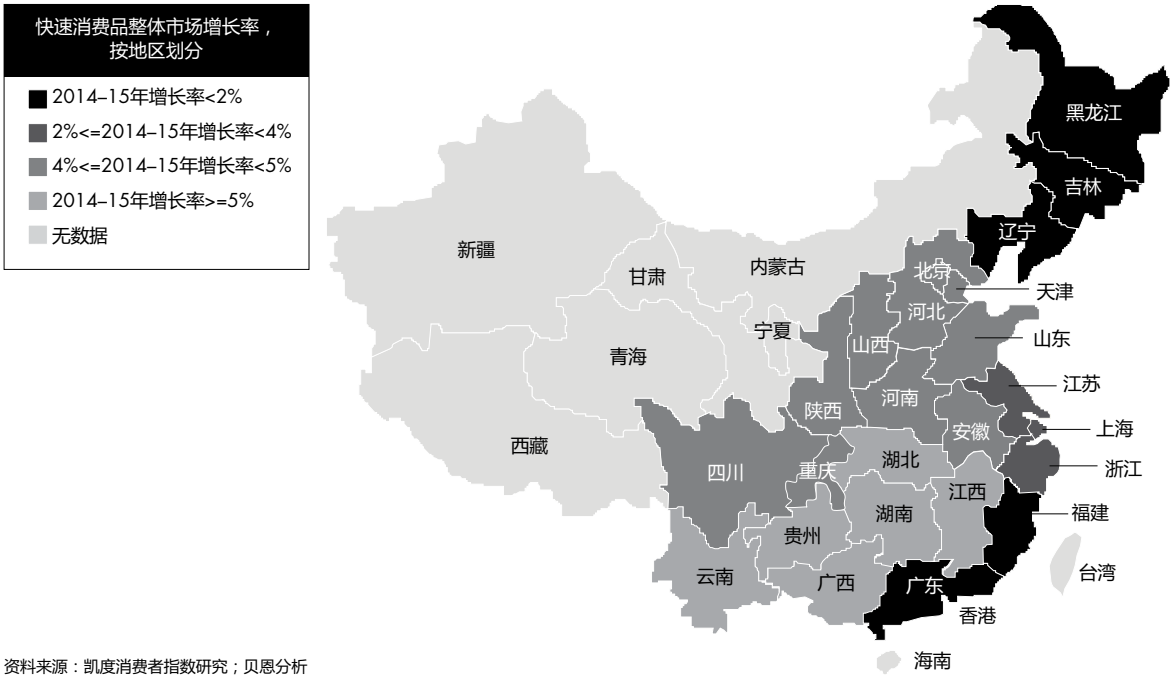
快消品企业要适应的不仅是中国市场的双速增长，还有另一个变化。以往城市层级是影响快消品增速的关键因素，但如今不同城市层级快消品增速正在趋同，向3-5%的区间不断靠拢（见图7）。品牌商也就无法根据城市层级来判断增速。比如，2015年深圳、南京、杭州和天津四座2线城市的快消品增长总计在9.2%，而剩余2线城市总计才2.6%，其中大连甚至下跌了0.4%。从区域来看，2015年西南地区增长最快，东北和福建广东地区增速最慢（见图8）。

图 7：所有级别的城市的快速消费品市场增长率向3-5%的区间靠拢；中国城市的级别体系与增长情况的相关性较小



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 8： 然而，各个地区的快速消费品的市场增长率各不相同，东北和东南地区增长较慢



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

双速前行的品类渗透率和高端化

长期以来，快消品企业一直努力铺设广泛的分销网络将产品推向中国消费者。这挑战看似完成，但销售渠道正发生的重大变化（见下一章节）迫使企业必须进一步渗透到便利店等快速增长的现代渠道，同时还要找到高效的方法以提升在传统渠道中的渗透率，从而提升品牌的家庭渗透率，即一年中购买某一特定品牌的家庭的百分比。所研究的26个品类中，平均渗透率为83%，其中10个品类超过90%，但从2012年到2015年，只有酸奶、护肤品、彩妆、面巾纸、饼干和巧克力这6个品类的渗透率有所上升。

但我们研究发现多数品类的渗透率已达到饱和，一些品类的渗透率甚至开始下降（见图9）。例如，有健康隐患或目标群体消费能力下降的品类都开始大幅下滑。2012年到2015年期间，方便面的渗透率下跌了5.6%，糖果下跌了4.5%。

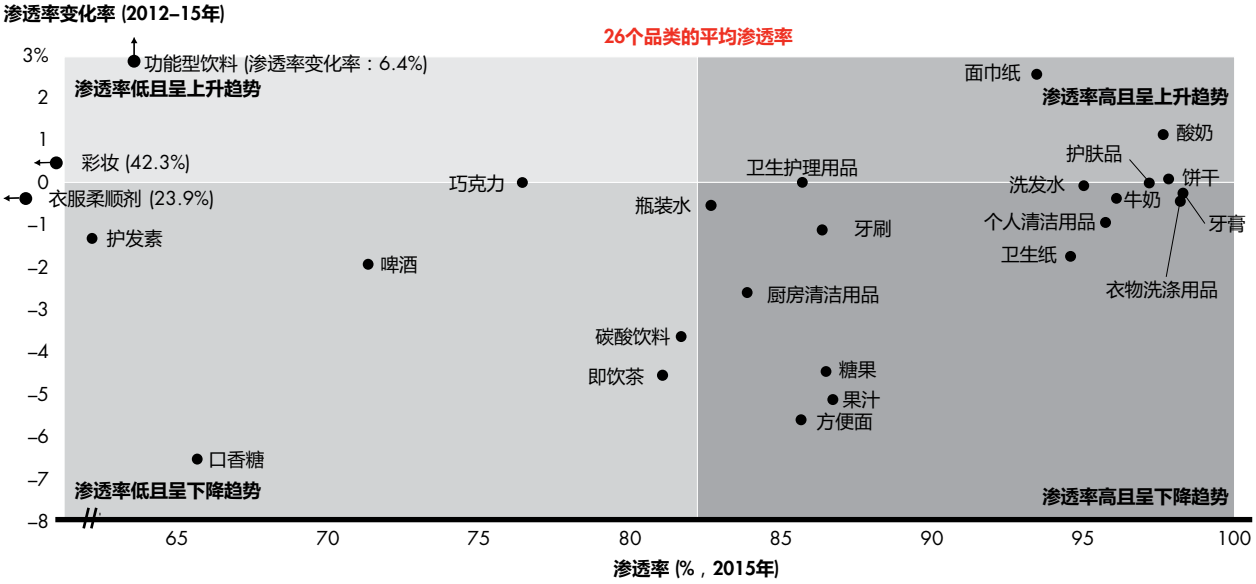
随着渗透率下降，销量增速也会放缓（见图10），这对品牌商提出了新的挑战。以他们目前的分销网络规模而言，要实现增长只有通过提高每个分销点的销售效率。目标明确，但绝非触手可及。企业必须提高消费者的购买频率并培养日常消费的习惯。但是目前各品类的购买频率依旧较低（所涉及的26个品类中只有牛奶、婴儿配方奶粉、饼干和酸奶这4个品类的购物频率超过一年10次）；更重要的是，快消品的包装越来越大，促销越来越多，购物频率停滞不前；只有彩妆、功能型饮料、酸奶和巧克力这4个品类的购物频率在2012年到2015年之间有所提高。

因此，大部分品牌在渗透率饱和时会采用另一行之有效的方法来推动增长：投资并销售高端产品。18个2012年以来渗透率停滞或下降的品类不断高端化，即其平均售价增速超过了通胀率（见图11）。那些有购买能力的中国消费者正各个品类中寻求更高端的产品。例如瓶装水，高端品牌景田百岁山市场份额不断增长，而在啤酒品类中，像百威这样的外资品牌则依旧畅销。

在高端化的品类中，只有少数品类的渗透率仍在提高，例如彩妆和酸奶。随着中国女性消费者对美的要求越来越高，她们开始购买护肤品以外的产品，使得彩妆的渗透率不断提高。而在酸奶品类，高端化的战略尤为成功。伊利推出高端的UHT（超高温瞬时灭菌）包装的安慕希酸奶，保持了高渗透率的同时还提高了售价。这满足了越来越多的中国消费者正在寻求更健康和安全食品的需求。而进口产品普遍比本土产品更昂贵，在高端化品类中的增速就更快或获得了更大的份额（见图12）。特别是在食品、饮料和婴儿产品品类中，普遍认为进口产品更安全，这也使其优势更加明显。

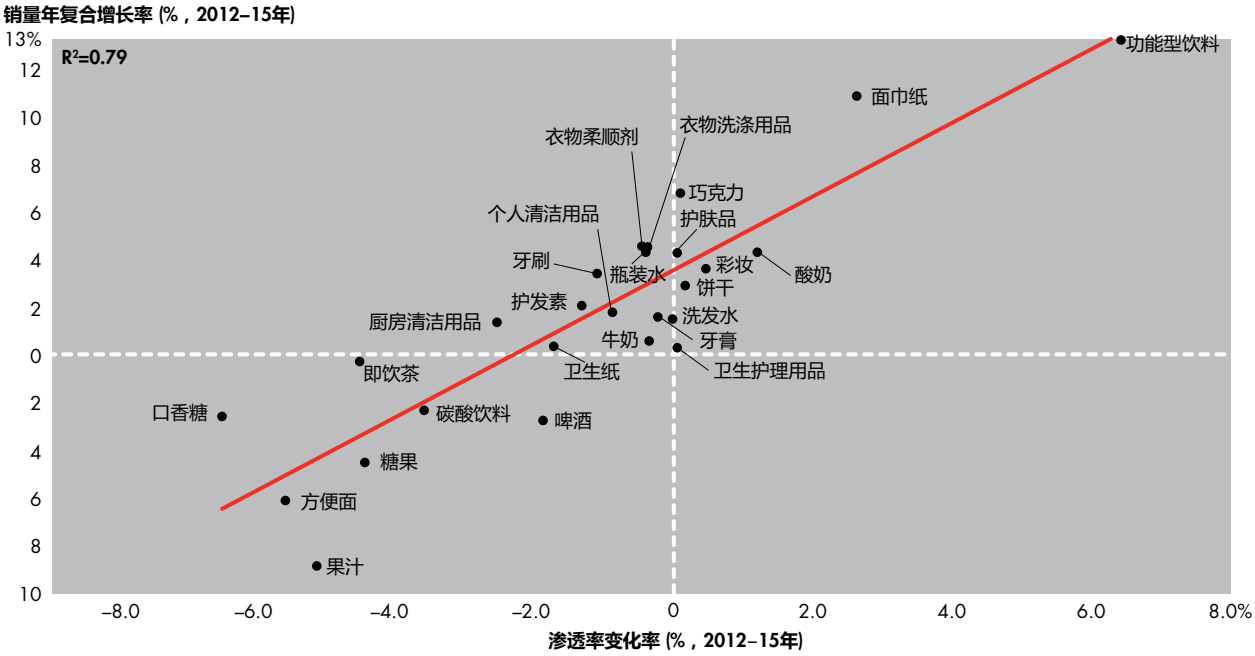
在大众化的品类中，即品类平均价格增速小于通胀率，情况则略有不同。品牌商通过大力促销来维持渗透率和销售额。实际上，大多大众化品类都更多地利用促销手段促进销量增长。这点在家庭护理用品中尤为明显，例如33%的个人用纸销售是通过促销完成，高于整个快消品市场的平均20%（见图13）。

图 9：大多数品类的渗透率都达到瓶颈，并开始下降



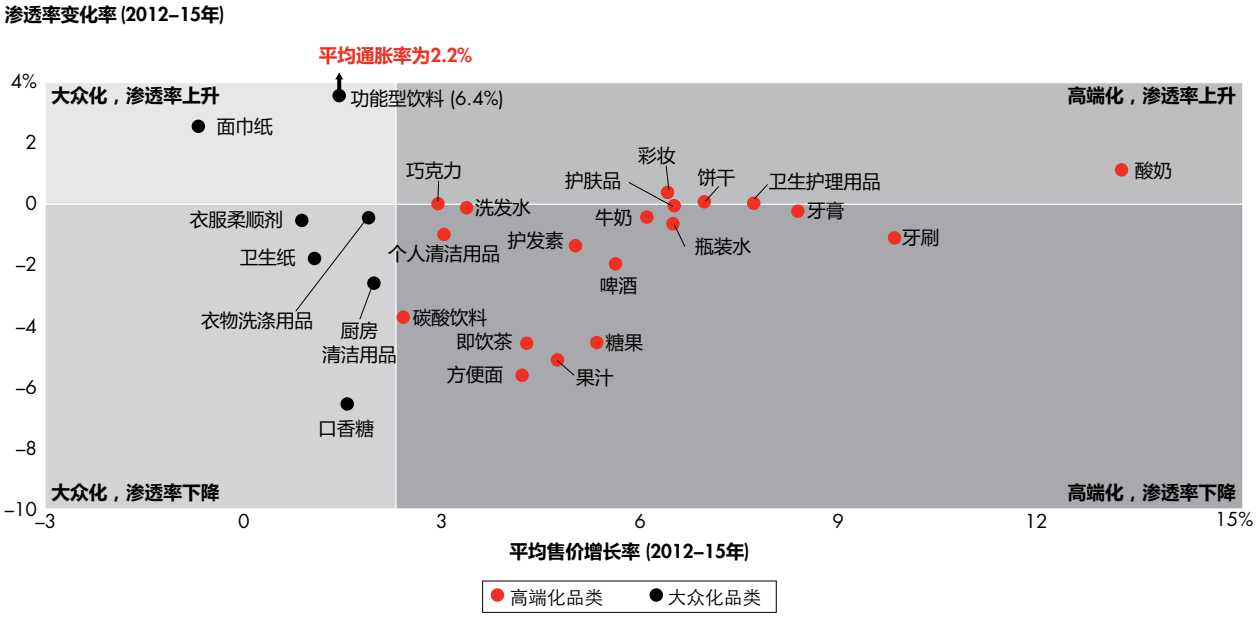
注：渗透率等于各品类消费者的总人数除以家庭总人口x100%；使用2015年的渗透率减去2012年的渗透率即得到渗透率变化率
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 10：渗透率和销量增长密切相关；渗透率下降导致销量增长放缓



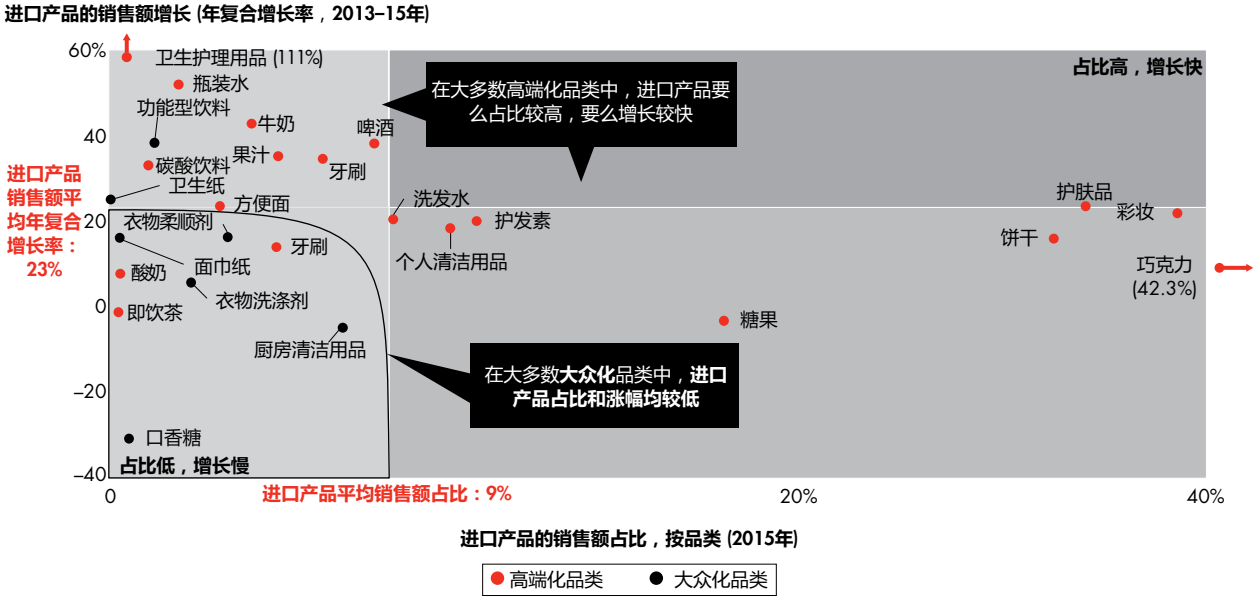
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 11：过去的4年中，大多数品类通过高端化发展来提高销量，以抵消渗透率饱和或下降的影响



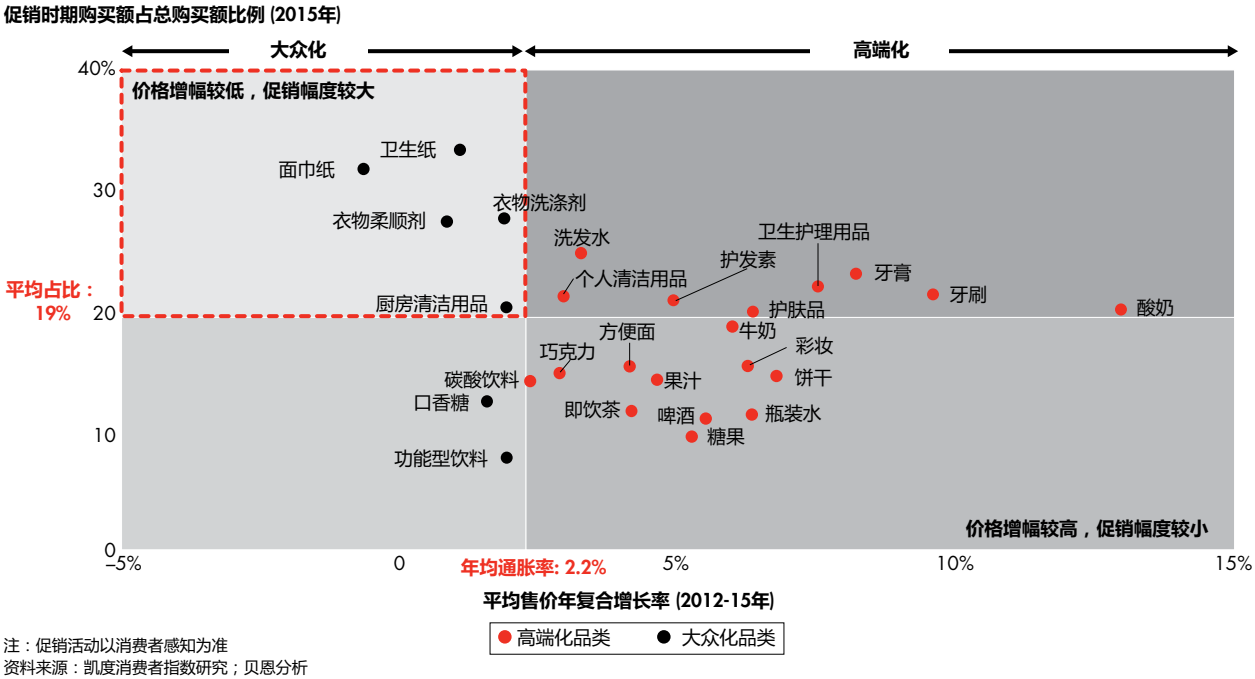
注：以2012年至2015年的平均通胀率2.2%为临界值；2012年至2015年期间，价格增长率高于2.2%的品类属于“高端化”品类
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 12：进口产品销售额的增长较快或占比较高，是品类高端化的另外一个原因



注：26个品类的平均值作为以上矩阵的各细分划分标准；进口产品品类通过条码扫描记录；即饮茶、牙膏和牙刷品类不含香港、澳门及台湾地区，因为领先品牌对本土制造的产品进行国际贴标处理

图 13：大众化品类的促销活动更频繁，特别是家庭护理用品品类



注：促销活动以消费者感知为准
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

双速前行的零售渠道

我们第五年的中国消费者购物行为报告显示零售渠道正在不断变化，其中电子商务和便利业态持续快速增长，而超市的增速放缓（见图14）。便利店销售额在2015年增长了13.2%，而最大的零售渠道，超市/小超市的增速则从9.5%降到4%。

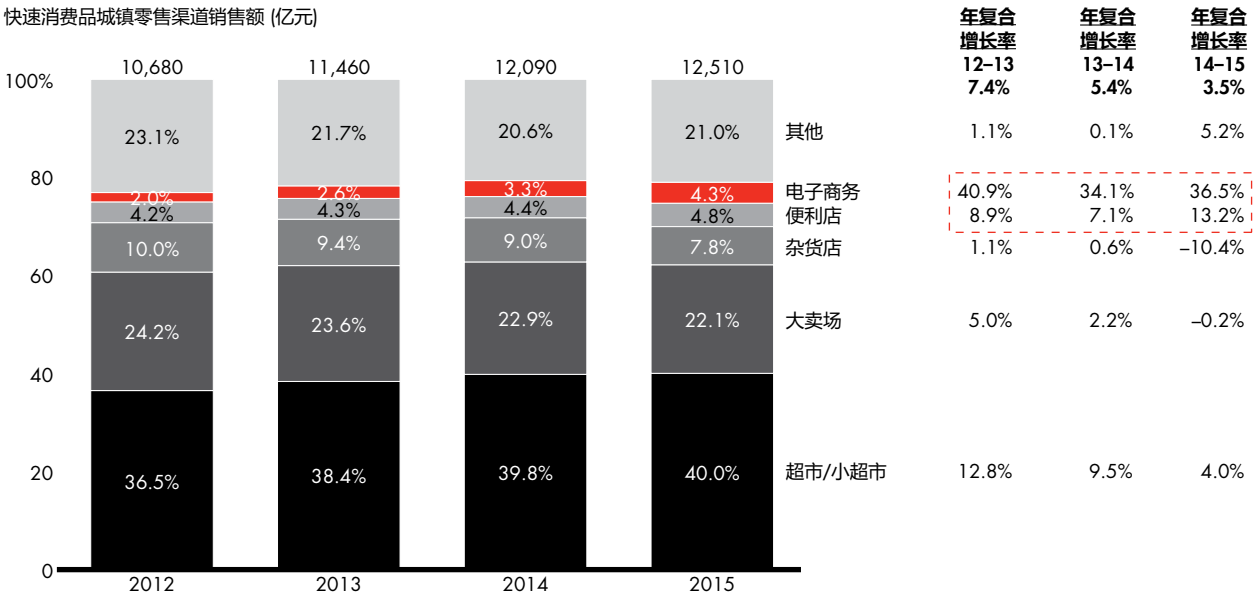
随着客流量下降，家庭年均购物量减少，过去十年曾颠覆中国零售环境的大卖场的销售额也开始下降（见图15）。客流量下降4.6%，家庭年平均购物量下降4.7%，导致大卖场销售额第一次下降了0.2%。

在实体零售渠道中，便利店显然势头正猛，渗透率增长了8.5%，主要吸引现金充裕但时间较少的城市消费群体。7-11和全时等便利店迅速扩张，而家乐福和华润万家等大型业态渠道的巨头则急起直追，开设了Easy家乐福和乐购快捷店。

凭借着无可比拟的便利性，电商在中国蓬勃发展，在过去四年里年均增长率超过35%，2015年的市场规模近4万亿。中国目前是世界上最大的电子商务市场。电商渠道的渗透率保持两位数的增速，平均网购频率则提高到一年近5次。

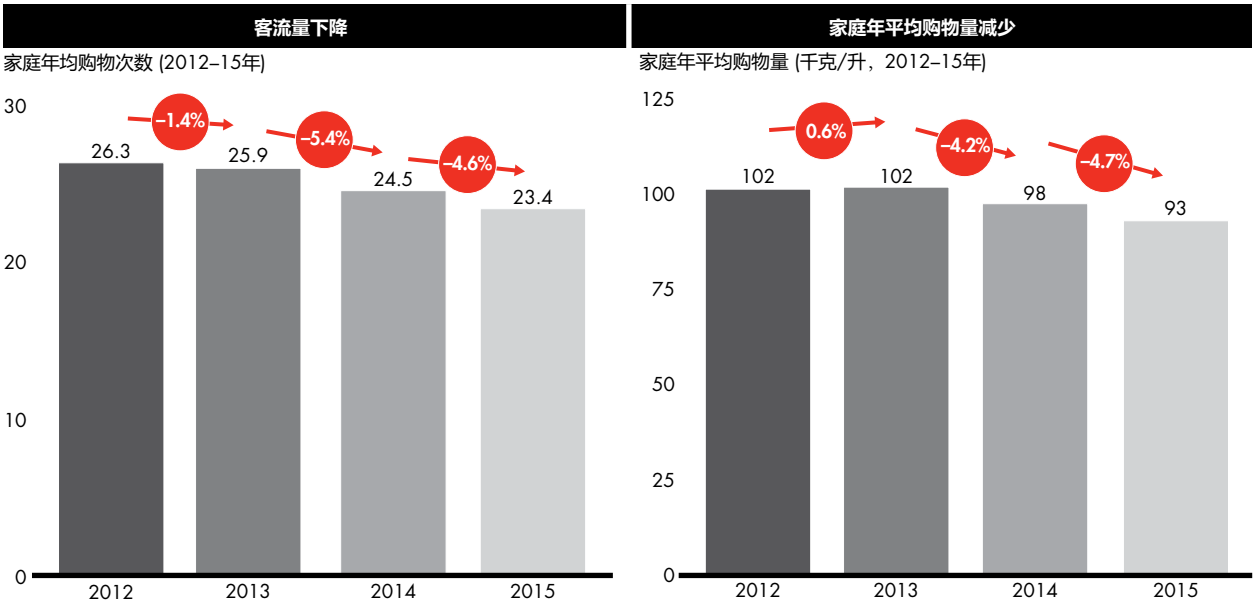
虽然整个零售渠道在中国不同级别城市的增速趋同，但线上购物者的消费行为却大相径庭。在一线城市，8.4%的快消品是在网上购买的。城市层级越低，则电商渠道占比也越小。在五线城市中，电商渠道只占到2.7%，但这也意味着这些城市有巨大的增长潜力（见图16）。我们研究发现三、四、五线城市的电商渠道平均价格更高，这是因为这些消费者在电商渠道的消费主要集中在少数价高的品类。例如，护肤品占据了五线城市65%的快消品电商渠道消费，而这个比例在一线城市只有34%。

图 /4：电商和便利店渠道保持强劲增长势头，超市渠道增长放缓，大卖场增速持续下滑



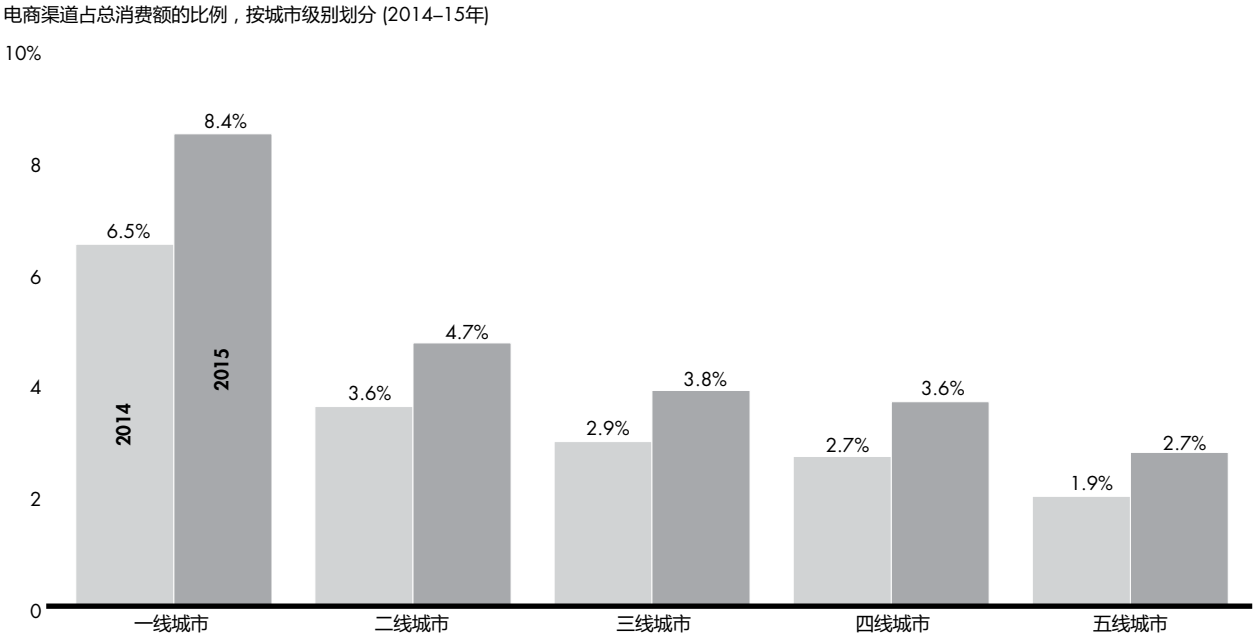
注：大卖场是指面积在6000平以上的商店；大卖场渠道包括72家知名大卖场零售商，市场份额达到80%（基于2015年营业额）；超市/小超市指面积在100-6000平的商店。便利店包括连锁和独立商店，是指营业时间超过16个小时的商店；杂货店指面积小于100平的商店；其他类别包括百货商店、自由市场、批发商店、直营店、专卖店和海外购物等
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 15：大卖场的客流和家庭年平均购物量在近年来持续下滑



注：大卖场只包括72家顶尖零售商，占据大卖场渠道80%的份额
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 16：下线城市的网购消费额占比仍然有限，说明有很大的增长空间



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

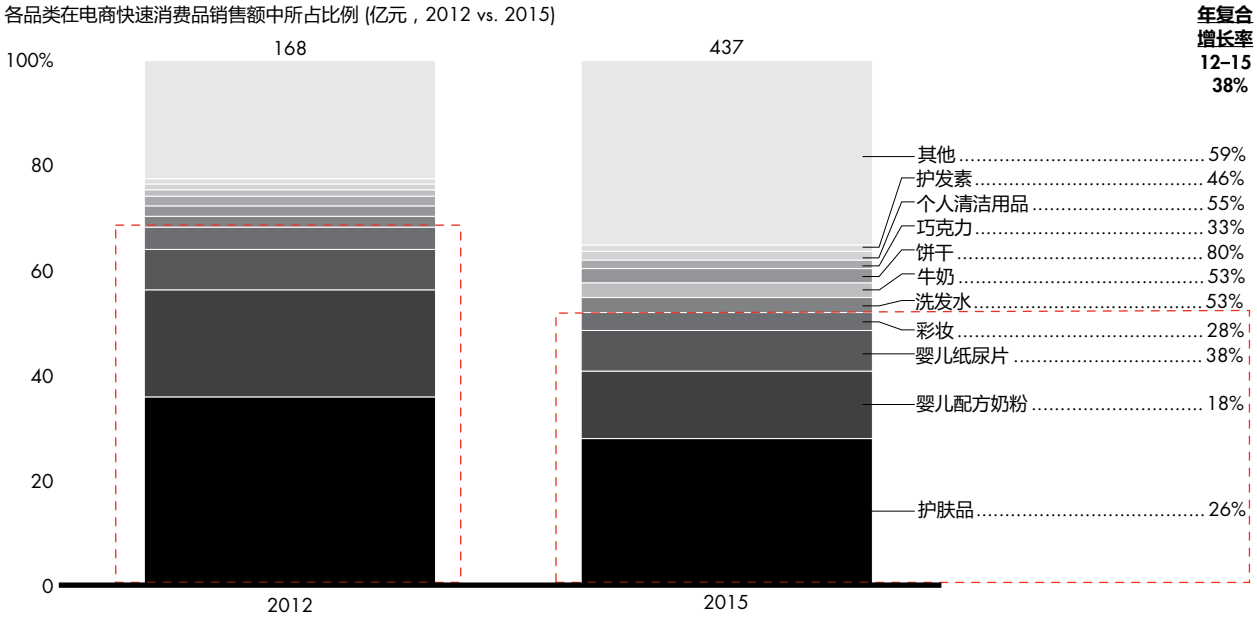
基于2012年以来的电商渗透率增长轨迹，我们把不同品类分成三个群组（见图17和18）。

得益于较高的电商渠道渗透率，婴儿用品和化妆品继续主导电商市场。因网上选择更多，消费者更倾向于上网购买，包括购买他们认为更安全、更高质量的进口品牌。

口香糖、饮料和衣物柔顺剂品类的电商渠道渗透率较低，而且在过去的4年中，也没有太大增长。这是因为口香糖属于冲动型消费品类，饮料的最后一公里运送成本通常较高，而中国家庭不常购买衣物柔顺剂。

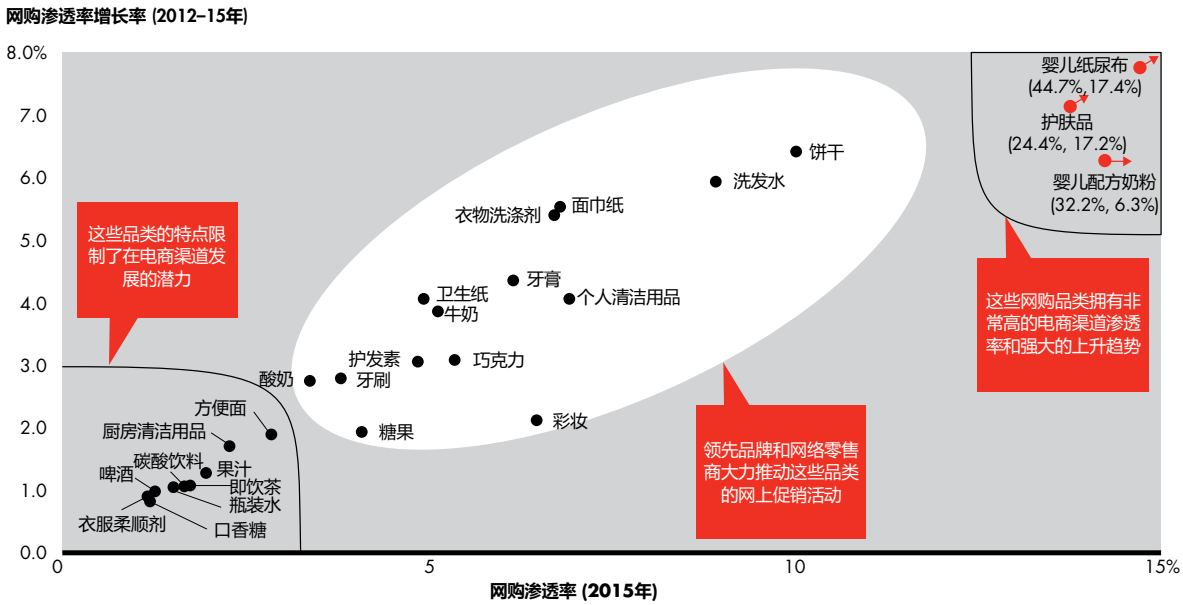
家庭护理用品和一些个人护理用品以及包装食品则属于第三个类别，即电商渗透率中等但增长迅速。电商零售商和品牌正大力推广这些品类来提高渗透率。例如，每年7月的“天猫洗护节”会推广洗发水，护发素和个人清洁用品等品类，而宝洁和联合利华则是参与这个活动的主要品牌。

图 /7： 婴儿用品和美妆用品仍然是主要的网购支出品类，但其他品类正在快速赶上



注：婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片只包括一线城市和二线城市的数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 18：三种品类有着截然不同的网购渗透率和增长潜力



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

双速前行的本土和外资品牌

本土和外资品牌在中国的增速也截然不同。在前四份报告中所研究的26个品类，大多数品类中的本土品牌都在和外资品牌的竞争中持续获胜，赢得市场份额。2015年，本土品牌增长了7.8%，贡献了109%的市场增长，而外资品牌则下跌了1.4%（见图19）。在所有16个品类中，本土品牌的表现均优于外资品牌，尤其是在一线城市。外资品牌仅在7个品类中提升了市场份额，另外3个品类的市场份额没有变化（见图20）。

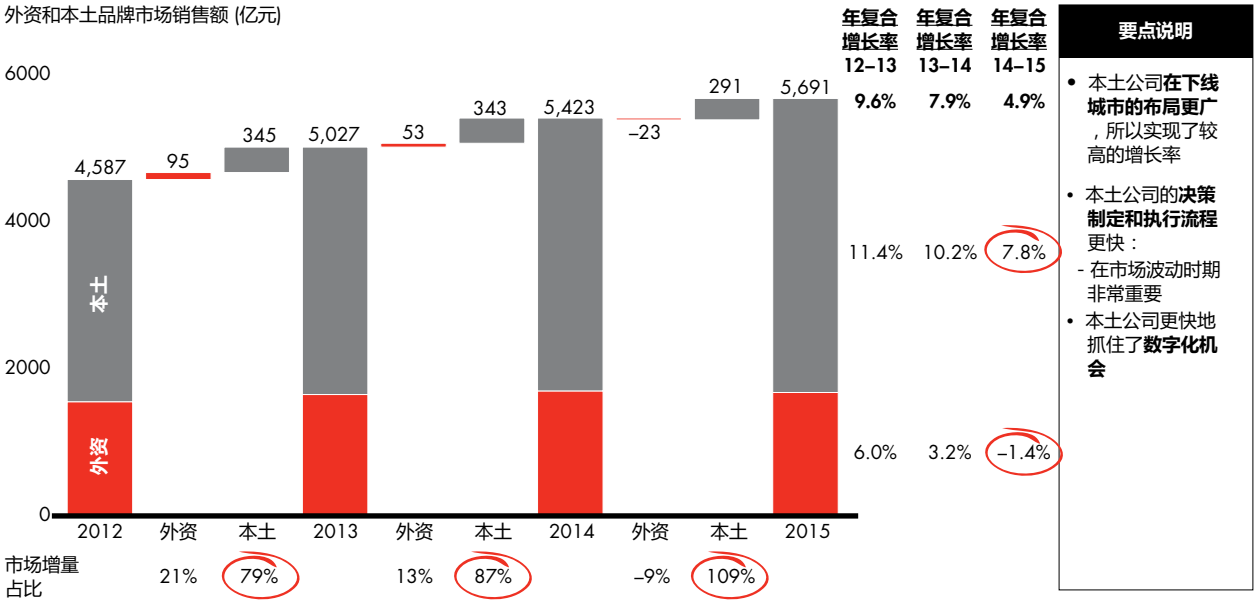
值得注意的是，这些讨论是基于整体层面的，比较的是外资品牌和本土品牌各自的整体市场份额。并不意味着每一个外资品牌的市场份额都在下降，实际上，很多外资品牌的市场份额也在增长。

本土品牌市场份额增长最快的品类分别是护肤品、婴儿纸尿布、护发素、牙膏和洗发水。外资品牌则是在衣物柔顺剂、婴儿配方奶粉、方便面和啤酒品类的市场份额增长较块。很多情况下，跨国企业的市场份额增加都是得益于巨额的市场投入或者本土企业的食品安全问题。

那么，为何本土品牌的表现如此之好？原因之一是他们的新品开发只需关注单一国家，可快速响应中国消费者的需求变化。例如，上海家化一直利用中草药美容配方来吸引消费者，并不断推出新的单品保持领先地位。

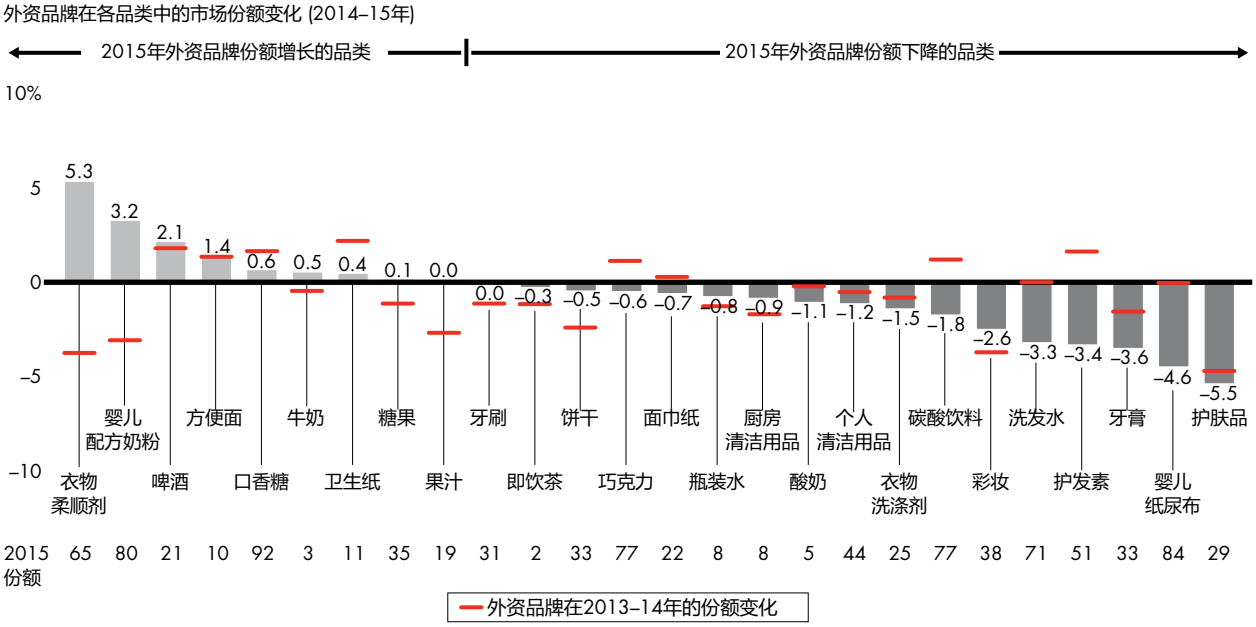
其次，中国品牌的决策速度和执行力也比外资品牌更好，他们可以更快地推出创新的产品，适应新的趋势，并找出市场空白，发现机会。这个能力在快消品市场增速放缓的环境下十分重要。2014年才诞生的本土洗发水品牌滋源，推出无硅油洗发水产品，在2015年销售额猛涨，外资品牌也纷纷跟着推出无硅油洗发水。

图 19：在2015年，本土公司继续从国际竞争对手手中抢占市场份额，而外资品牌的市场份额在2015年有所下滑



注："外资"和"本土"品牌的区分按照企业的最大股东而定；如果发生并购交易，在交易完成3年后更改属性
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 20： 2015年，外资品牌份额在16个品类中有所下降，只在7个品类中实现了增长



注：份额是指品牌销售额除以整个品类的销售额；此处每个品类只包括领先品牌数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

此外，本土品牌通过传统媒体和数字/社交媒体，双管齐下建设品牌。例如，伊利通过多个媒体渠道大力推广自己的子品牌：高端产品谷粒多在2015年赞助了具娱乐性的真人辩论秀“奇葩说”，主打儿童群体的QQ星则赞助了以父亲孩子关系为主题的真人秀电视节目“爸爸去哪儿”，并同时在线上发起“亲子”、“成长”等互动微博话题，保持其在社交媒体上的品牌热度。根据华通明略(Millward Brown)发布的中国最具价值品牌100强报告，伊利的品牌价值在过去几年中迅速上涨，2012到2015年年均增长率达32%。

最后，本土企业比国际竞争对手更快地应用电子商务，努力用全渠道零售方法来加大覆盖面。滋源积极参与线上促销活动，持续加强在天猫、京东和其他电商渠道的曝光度，并同时不断提升其产品在线下渠道的推广。在零食品类，4年前诞生的“三只松鼠”品牌，卡通的广告形式创新、有趣，只售于线上渠道并专注于年轻消费者。在2015年，三只松鼠达到了25亿人民币的销售额，继续向成为中国第一的零食品牌目标迈进。

企业和品牌可以通过以下战略在市场中取得成功：

审视自身成本结构和运营模型，提高灵活性、决策制定和执行速度，积极接受数字化发展对自身所在品类的颠覆方式。成本结构和运营模型过往一直不是在华企业的关注重点，但随着快消品市场增速放缓以及数字化革命开始对价值链的各个部分产生影响，企业必须开始数字化改革，而改革的程度则取决于数字化对于他们品类的影响程度。

先培养市场及销售团队内的数字化能力和思维模式，并逐渐大范围推广至所有职能团队。灵活性、决策和执行的速度将会变得至关重要，而且品牌商需要有“试验、学习、调整”的精神。在研发、供应链、市场营销和销售部门培养数字化的能力不再是可有可无，而是必经之路。

关注零售业的巨大变化，以及由整体市场增长放缓和线上竞争导致的线下分销商经济效益下跌，适时调整其市场通路模式。侧重于致胜渠道，同时选择性投资于其他渠道。和零售商类似，经销商也承受着资金的压力。许多经销商已经难以为继，或者决定在非快消品市场以外寻找更有吸引力的机会。一些品牌在中国的分销点也在减少，他们需要找到经济有效的方法来重新收复这些分销点。

打造领先品牌的关键仍然是渗透率，必须有效的结合店内推广和线上数字营销活动。正如我们之前的报告所提及的，提高渗透率的三大核心是：强化消费者现有记忆结构，使更多人在购物时能想到某一特定品牌；简化、合理化产品组合，优先发展最受消费者欢迎的 “明星”单品；完善销售门店的线下推广活动，加强产品展示的可见度，并体现产品差异化特点。同时，由于中国消费者每天平均花三小时在数字媒体上，加强线上推广也同样重要。

作者简介及致谢

布鲁诺·兰纳 (Bruno Lannes) 是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。
联络方式: *bruno.lannes@bain.com*

俞巍是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。
联络方式: *wei.yu@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*

丁杰是贝恩公司全球合伙人，常驻北京。
联络方式: *jason.ding@bain.com*

郭雅芳是凯度消费者指数亚太区首席执行官。
联络方式: *marcy.kou@kantarworldpanel.com*

虞坚是凯度消费者指数中国区总经理。
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毛霞云和吴志远，以及凯度消费者指数的李嵘、秦怡和张惠珺为本报告做出的贡献。

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34个国家设有53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近两百人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于凯度消费者指数 (Kantar Worldpanel) –Inspiring Your Success

在中国是央视市场研究股份有限公司 (CTR) 服务之一，是世界连续性消费者固定样组研究的领导者。无论是宏观把握，还是微观细节，我们的客户服务团队将为您提供定制的解决方案以及专业的分析，以无可比拟的敏锐度和洞察力，为您带来在宏观和细节上无与伦比的清晰洞察。我们帮助客户了解消费者需要买什么，用什么，以及消费行为背后的态度等。

我们在帮助企业制定品牌战略和市场战术方面拥有超过 60 年的经验，业务覆盖全球 50 多个国家。最先进的数据收集技术，专业的数据处理方法，使我们脱颖而成。我们的数据已成为本土和跨国快消品品牌、自有品牌制造商、生鲜食品供应商、零售商等认可的“行业货币”。欲了解更多信息，请访问 www.kantarworldpanel.com/cn。

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