中国快速消费品市场的双速增长：在家和在外消费

2017年中国购物者报告，系列一

BAIN & COMPANY

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

本报告为2017年两系列报告中的系列一，主要专注于从多个维度研究中国快速消费品市场实现双速增长的方式：

- 不同品类呈现出不同的增长轨迹；
- 品类之间形成渗透率和高端化的鲜明对比；
- 线上和便利店零售渠道蓬勃发展，大卖场和传统零售渠道则受到显著影响；
- 本土品牌普遍获得更多市场份额，外资品牌却表现疲软

我们还对越来越多的中国消费者选择外出用餐或外卖的趋势进行了研究。

创始人精神® 为贝恩公司注册商标
©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 1

2. 报告正文 4

a. 中国双速前行现象依旧 4

- 不同品类的双速增长
- 零售渠道的双速增长
- 本土外资品牌的双速增长

b. 中国的外卖和外出用餐业务蓬勃发展 17

c. 对品牌和零售商的启示 20

3. 作者简介与致谢 21

摘要

今年是贝恩公司和凯度消费者指数连续第六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的认识。在过去的六年中，每年我们深入分析了包装食品、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]。而这四大领域的销售额占国内快速消费品零售总额的80%左右。

与去年一样，我们为4万户城镇家庭配备了专业扫描仪，即时收集消费者在家消费的快速消费品购买记录。

在去年的报告中，我们向读者介绍了中国快速消费品市场双速前行的现象。今年我们将继续从三个角度研究双速前行的现象：

- 产品品类
- 渠道
- 本土和外资品牌

另外，今年我们会首次从一个全新的角度切入：食品及饮料的在外消费。

- 我们通过智能手机采集数据，有效准确地记录中国一线和二线城市4000个消费者在外消费食品和饮料的情况
- 我们结合其它数据来源，对餐饮渠道的总体动态进行了深入研究

调查结果揭示了一个重要的趋势：更多中国消费者的在家消费被在外消费所取代，包括路上消费、餐厅外卖和在外就餐。这种转变解释了，为什么从2014年起主要零售渠道的食品和饮料销售额增长明显放缓，而家庭和个人护理却没有影响。

去年的报告中我们深入调查了在家消费的双速前行现象，比如酸奶的销售额保持强劲增长，而糖果的销售额却大幅缩水。便利店和电商渠道蓬勃发展，但大卖场的销量却持续下滑。本土品牌普遍获得更多市场份额，外资品牌却表现疲软。

中国市场的双速前行现象触动了企业的神经，许多企业已经开始以此为基础调整战略，改变产品组合。他们不再把中国视作一个单一的、高速增长的整体环境，而是致力于在快速增长的细分市场中实现增长，同时在低速发展领域控制成本。

今年，我们注意到这种双速增长的现象仍然存在。2016年，在我们研究的所有品类中，在家消费的快速消费品销售额年增长持续放缓，创下五年来的新低。这是因为销量增长几乎持平，同时单价增长放缓，拖累了快速消费品的整体销售增长率。

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、洗发剂、个人清洁用品、牙膏、化妆品、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。

首先来看产品品类。2016年整体在家消费部分的快速消费品销售额增长率为3.0%，但食品和饮料品类的增长率与家庭和个人护理品类相比天差地别。食品和饮料的销售额增长率分别是0.5%和2%，而个人护理和家庭护理的增速高达10.5%和3.5%。

大多数品类的渗透率[2]停滞不前或有所下滑。26个品类的平均渗透率为81%，低于去年的83%。影响因素如下：

- 大多数品类目前在中国城镇地区需要的分销网络已经形成。大规模扩张接近尾声，品牌商现在面临的主要挑战是提高重复购买率和高端化（单价增长率高于通货膨胀），从而实现增长。
- 健康或个人卫生相关品类获得了较高的渗透率，而且还在不断增长。此类产品包括酸奶、洗发水、面巾纸、瓶装水和婴儿纸尿片。与此相反，甜食（巧克力、糖果、口香糖）和方便面等传统的品类，渗透率都有所下滑。

个人护理品类和许多品类的高端单品继续保持销售额的稳定增长，因为有购买能力的中国消费者愿意为更优质的商品买单。

在未来，如果企业能同时在快慢双车道尽全力做到最好，那么他们的发展速度将超越竞争对手。这一点已经在方便面等品类中得到验证。康师傅和统一等领先品牌在方便面行业正在扭转趋势：他们正凭借全新的高端化产品线把目标客户群锁定为白领消费者，同时提高大众化产品线的售价，从而抵消以传统蓝领为主要消费群体的销量下滑。我们预计未来将会出现更多这样的动作——这将成为品牌在中国恢复增长的动力。

今年的地域发展差异化趋势仍在继续。西南和中部地区依然是快速消费品销售的主要增长引擎。这其中部分原因得益于随着经济增长加快和产业内迁带来的城市化进程加速发展。

我们发现渠道发展也依然存在双速前行的现象。今年的情况最为严峻：大卖场的销售额增速下滑2%，超市和小超市的增幅也降低至2%，仅略高于通胀率。与此相反，便利店的销售额增速超过7%。电商渠道继续蓬勃发展，销售额增长超过52%。电商目前约占快速消费品总体销售额的7%，市场份额比2年前翻了一番。电商在一线城市已经是非常重要的渠道，而下线城市的电商份额正在快速迎头赶上。基于2012年以来的电商渗透率增长轨迹，我们在去年把不同品类分成三个群组，而今年这三个群组依然保持同样的趋势：

- 护肤品、洗发水、婴儿纸尿片和饼干的电商渗透率较高，呈现强势增长态势。[3]
- 饮料、衣物柔顺剂和口香糖的电商渗透率较低，因为这些产品的特征不利于在线销售。
- 大多数个人护理、家庭护理和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。电商零售商和一线品牌正大力推广这些品类来提高线上渗透率。

最后，外资和本土品牌持续竞争，依然走在不同的快慢车道上。从整体来看，2016年本土品牌继续抢占外资品牌的市场份额。实际上，在我们研究的26个品类中，外资品牌仅在4个品类中提高了市场份额，在18个品类中丢失了市场份额，在另外4个品类中则基本保持不变。本土品牌增长了8.4%，而外资品牌只增长了1.5%。

- 总体来说，本土品牌在个人护理品类的竞争中获胜，赢得市场份额，而外资品牌在食品和饮料品类中的市场份额有所增长。

2 渗透率指在特定市场上，某一年内购买特定品牌的家庭占总家庭的比例

3 线上渗透率指每年至少有一次线上购物经历的消费者数量占整体人口基数的比例

- 本土品牌在中国市场的表现如此亮眼的原因有许多，其中之一是本土公司拥有独特的创业型治理模式和创始人精神®，了解本土消费者的口味，并能快速决策并迅速执行——包括有利于创新或抓住数字化机会的决策。[4]

从2014年起，我们见证了食品和饮料、个人护理和家庭护理品类之间截然不同的增长轨迹，所以我们决定深入调查食品和饮料的在外消费市场。我们的调查显示，中国消费者从在家做饭吃向外出就餐和外卖转变。发现如下：

- 对于一二线城市在家消费和在外消费重叠的11个食品和饮料的主要品类，我们研究发现消费者在便利店渠道内购物的85%用于在外消费。[5]

- 2013至2016年，外卖增长了44%，外出就餐增长了10%

- O2O外卖市场保持强势增长，在过去3年的平均年增幅高达40%-50%，推动了外卖的增长

中国市场的食品和饮料消费习惯持续变化，这为每个渠道点燃了希望，有利于制定重要措施。比如，在便利店和杂货店购买的啤酒主要是在外消费；所以便利店和杂货店就应该通过改变包装和规格尺寸等方法，推出针对在外消费的定制产品。鉴于在路上消费的这部分产品销售额持续增长，便利店可以存储更多方便即时食用的包装产品。而大卖场售出的大部分饮料是在家消费的，所以大卖场应该更侧重于批量包装。

有些品牌正在积极应对这些变化。举个例子，联合利华和恒天然已经建立了餐饮服务部门，专门负责向餐厅销售食品原料。这些部门都实现了两位数的快速增长。

这些趋势不仅有助于快速消费品公司更好地了解市场方向，也有利于他们判断在快慢双车道中，品牌处于哪个车道，以及应该如何针对所处车道制定合适的战略。即便是在双速前行的情况下，消费者的购物模式也是可以预测的，品牌可以通过明确这些购物模式击败竞争对手。

公司和品牌可以采用以下方法在竞争中取胜：

通过简化和合理化业务组合，适应双速增长的趋势。公司需要从双速增长的角度审视产品和渠道组合。对于以低速增长品类或渠道为主的公司来说，除了转型之外别无选择。他们可以推出新的高端化商品，满足越来越多的消费者对健康和高品质产品的需求，比如我们发现一些领先企业已经开始改变果汁和方便面品类的游戏规则。当然，这些企业还需要继续发展数字化能力，从全渠道的角度出发，设计更广泛全面的业务职能。

与此同时，品牌商和零售商可以根据消费者从在家做饭到在外消费的变化趋势调整战略。食品和饮料公司可以通过服务餐厅和酒吧等B2B客户推动增长。零售商可以改变门店设计，迎合购物者对在路上消费的产品包装、即食产品和配送的巨大需求。此外，零售商还需要继续改造门店组合，发展数字化能力，向消费者提供无缝化的O2O服务。

4 创始人精神®包括三个主要特质：新生势力使命、主人翁心态以及对一线的专注。这些特质存在于创始人领导的企业中，也存在于创始人对指导员工日常决策和行为的原则、规范和价值观依然存在明确影响的企业中

5 11大品类指啤酒、瓶装水、即饮茶、果汁、碳酸饮料、饼干、口香糖、巧克力、糖果、牛奶和酸奶

报告正文

中国双速前行现象依旧

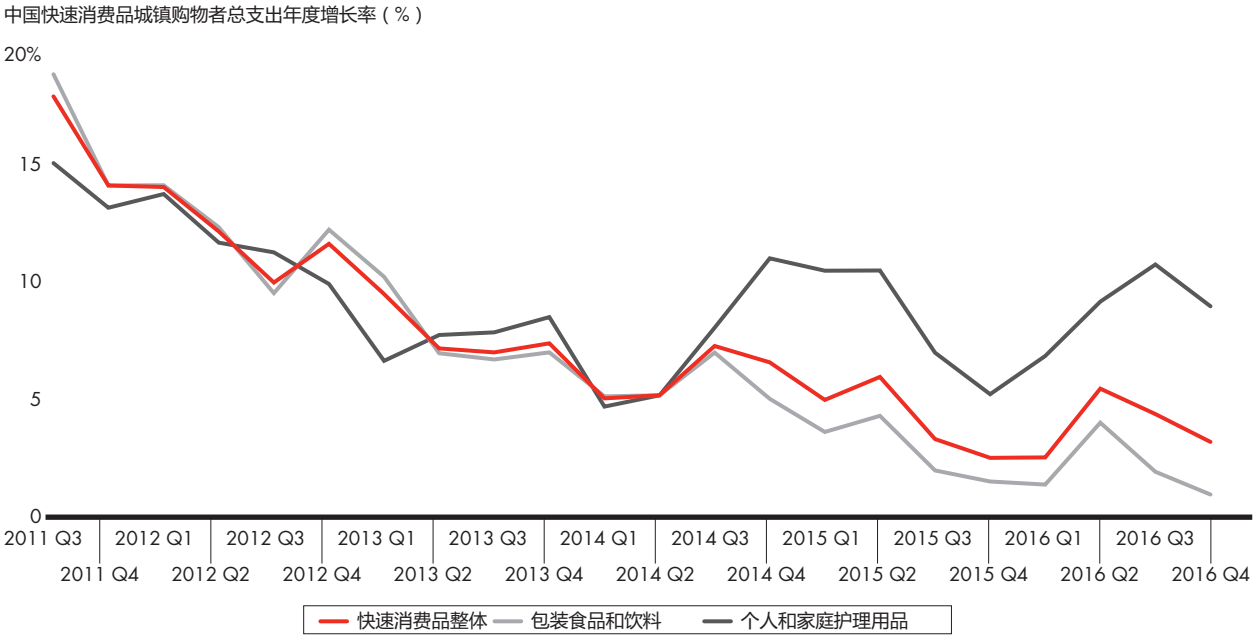
为了印证中国快速消费品市场的双速增长现象，我们比较和分析了食品饮料与个人和家庭护理品牌之间的截然不同销售增长模式。在2016年4季度，城镇购物者的食品和饮料在家消费总支出仅增长0.1%，而个人和家庭护理品类增长了8.6%。中国快速消费品市场的销售增长五年来持续放缓，我们发现了一些明显的趋势：消费者大幅增加了在个人和家庭护理产品方面的支出，比如彩妆和纸巾，同时缩减了食品和饮料产品的支出（见图1）。

中国快速消费品市场的销售额增长继续放缓，2016年增速仅为3.0%，与去年同比下降0.6%，跌至5年来新低。快速消费品总体销量增速只有0.6%，而平均售价的增长不温不火，仅略高于通胀率，这两个因素共同拉低了销售额的整体增速。2016年，价格增长2.4%，而2015年价格增幅达到4.4%（见图2）。快速消费品品类增长普遍放慢，其主要原因并非是城镇家庭数量增速放缓。事实上，中国城镇家庭数量一直稳定上升。导致增速减慢的最根本原因是每个家庭在快速消费品上的平均支出增速放缓，2016年仅为0.7%，远低于可支配收入的增速。

但上述总体趋势体现不出中国快速消费品双速增长的轨迹。

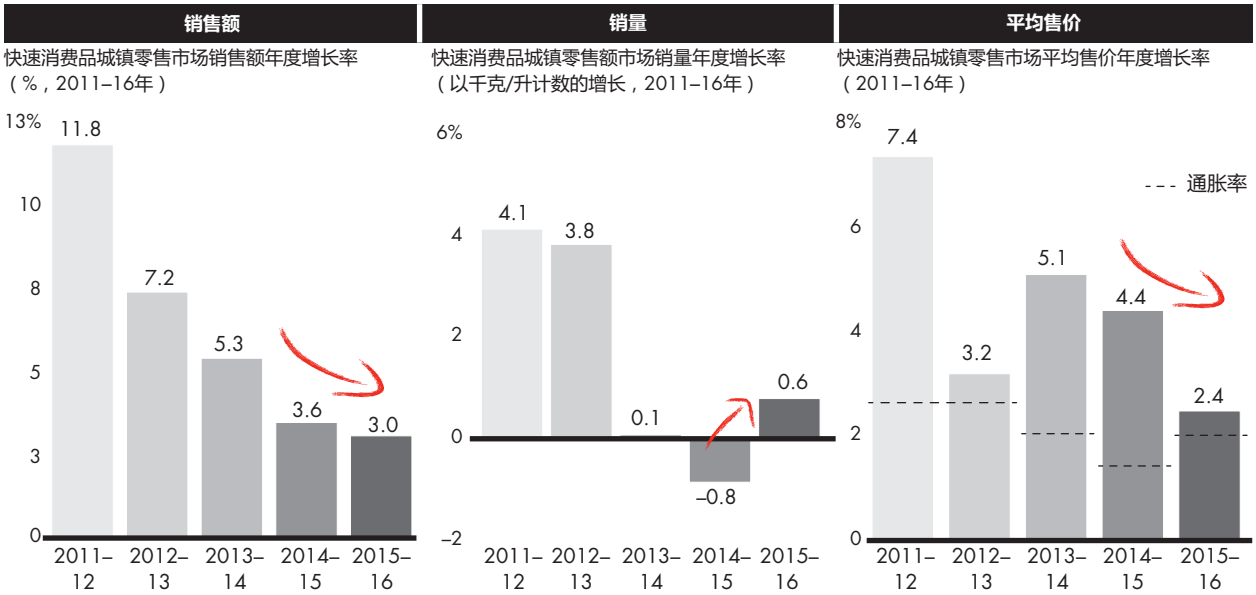
我们首先来看一下慢速增长的品类。包装食品的销售额增长仍然近乎停滞——增幅仅为0.5%（见图3）。在各类包装食品中，甜食品类承受了最沉重的打击，糖果、巧克力和口香糖的销售额增长分别下跌6%、9%

图 1：近五年快速消费品的增速开始放缓，自2014年起包装食品和饮料以及个人和家庭护理用品的增长率出现分化



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 2: 由于平均售价增幅下降的拖累，快速消费品市场的整体增长率下降至3%的历史最低点



注：凯度对2016年线上渠道的数据收集方法进行了微调，同时也对前几年的数据进行了更新，过往数据因此发生小幅变动
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析；中国国家统计局

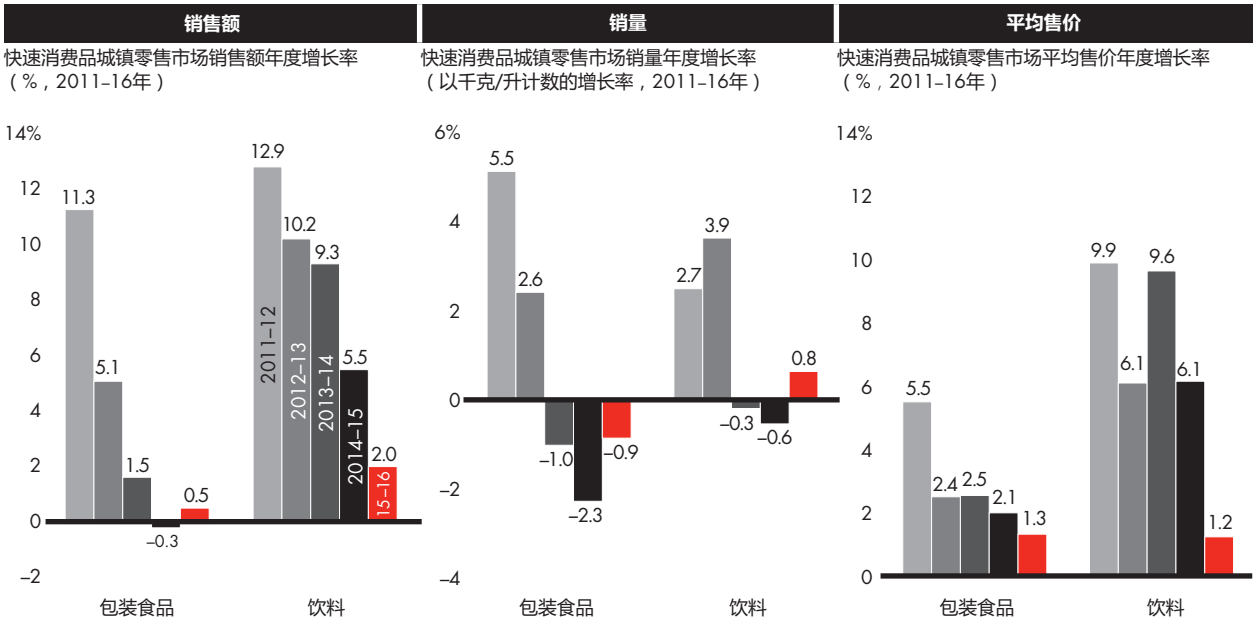
和15%。除了消费者日益追求更为健康的替代产品以外，还有其他一些因素也导致这些品类的业绩不佳。例如，糖果和巧克力一直以来都是过节送礼的首选。不过如今随着更多中国人选择在假期旅游，他们在家庭聚会上给亲朋好友送礼的机会就变得更少。与此同时，饮料的增速也显著放缓——从2015年的5.5%下降至2016年的2%。

部分食品和饮料品类得益于创新举措，正在扭转下行趋势。以方便面为例，过去连续2年该品类都经历了年均10%的销售额缩水。今年主要领导品牌如康师傅和统一等企业均推出了比较高端的产品系列，例如更优质配料、更新颖包装的方便面，以满足白领消费者对品质的更高要求。同时，这些品牌对与原本针对蓝领消费者的低端产品线调整了单价，此举帮助他们应对原材料成本上涨的压力并维持销售额增长。方便面品类是需要未来重点关注的品类之一。来自日本、韩国和整个东南亚地区的进口品牌（通常价格高于本土品牌）正日益流行，社交媒体是其背后的主要推动力，例如微博广泛转载的关于全球方便面品评的视频短片。这些与众不同的助推方式都帮助吸引更年轻的互联网原住民。

其他因素也起到一定作用。婴儿奶粉出现复苏，从去年负增长3%，到今年扭转实现6%的增长。造成这种反转的主因是：中国政府于2016年初放开全面二胎政策，显著成效初现端倪。

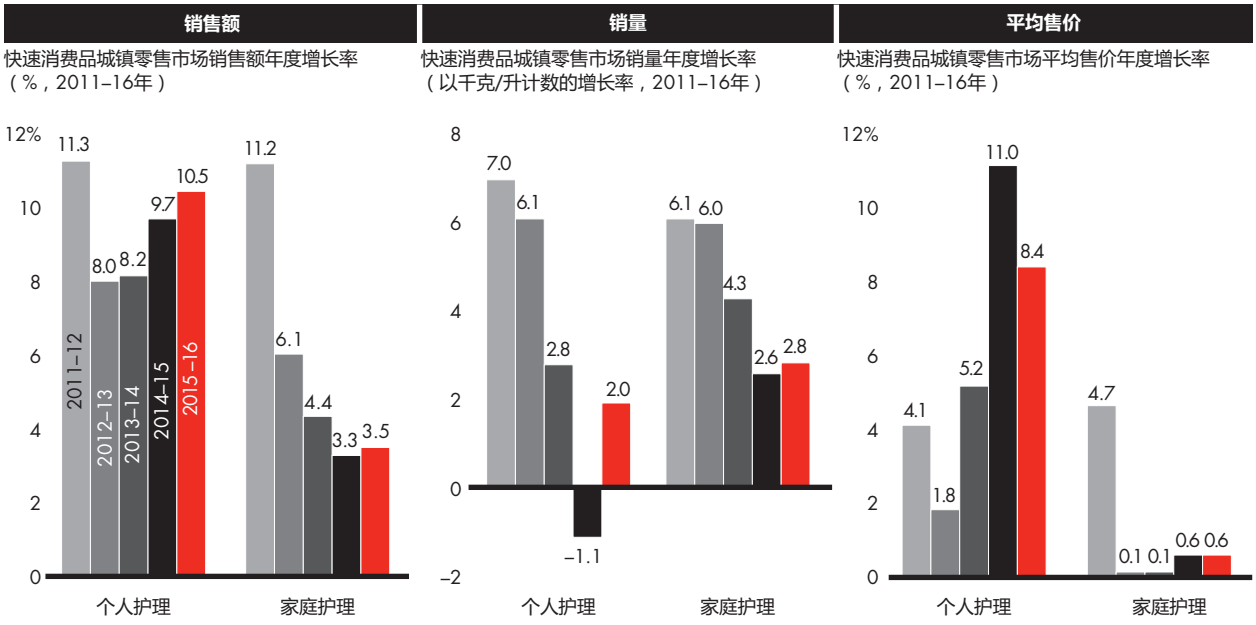
尽管包装食品品类正经历整体走弱，其他品类则保持较强的增长势头。例如，随着销量和价格同时复苏，个人护理和家庭护理用品的销售额在2016年分别增长10.5%和3.5%（见图4）。这些品类都受益于中国消费者呈现的一些关键趋势，例如对健康和保健的关注度不断提升。

图 3:2016年，包装食品的增长率仍然停滞不前，饮料的增长率因价格而显著放缓



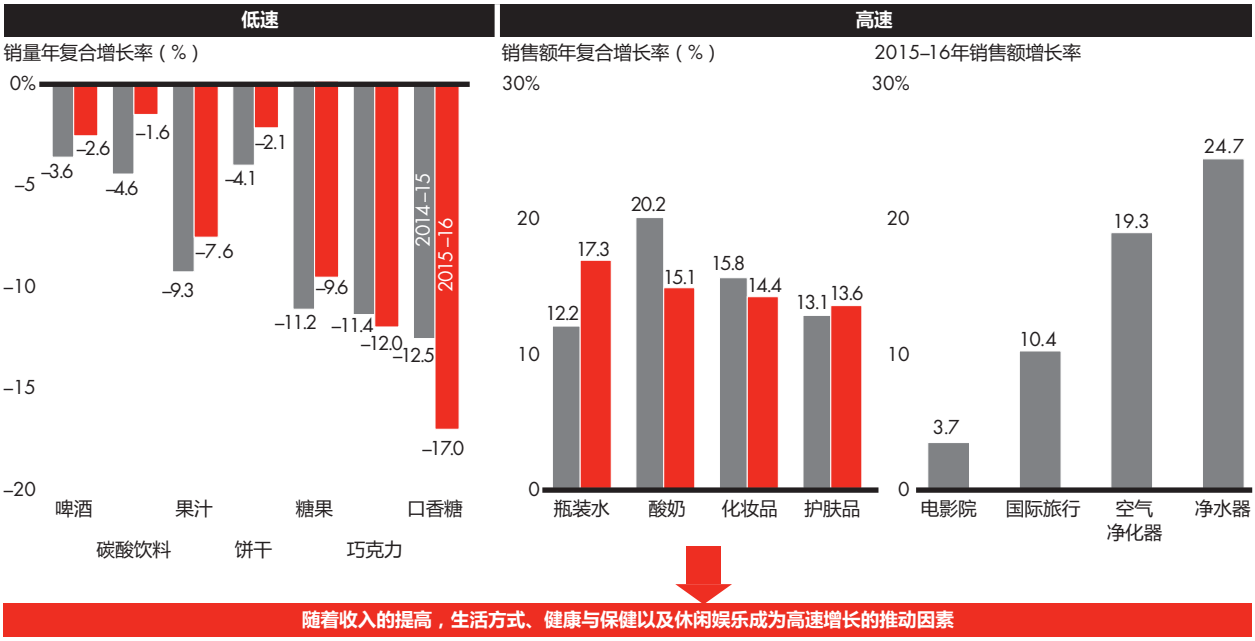
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 4: 销量反弹和价格升高导致个人护理品类实现了强劲增长；家庭护理也保持稳定增长



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 5： 中国快速消费品品类保持“双速”增长轨迹



资料来源：凯度消费者指数研究；国家旅游局；国家统计局；工信部；贝恩分析

事实证明，中国消费者不断表现出对健康产品或更优质生活的偏好，这种现象的主要推动力是平均收入提升。举例来看，2016年，瓶装水和护肤品的销售额增长分别达到17.3%和13.6%（见图5）。

我们在所有个人护理用品品类观察到较为显著的高端化趋势。例如，在美妆（化妆品和护肤品）品类，阿玛尼和圣罗兰等奢侈品牌本年度在中国市场的表现非常好。在牙刷品类中，高端化趋势体现在基于消费者对口腔健康的认识不断提高，由飞利浦等公司生产的电动牙刷日益流行。同时，随着新一轮的消费升级，越来越多的中国家庭更注重区分纸制品的使用场景，在一些常见使用情景下（如面部使用、家居使用等）用面巾纸替代原本多功能使用的卫生纸，面巾纸销量因而有所增长。同时，由于更多消费者升级购买，从双层换购三层面巾纸，面巾纸也正出现高端化趋势。

在很多品类中，我们也观测到清晰的双速增长趋势：高端细分市场增速如今超越大众细分市场。这种现象尤其适用于瓶装水、酸奶、护肤品、化妆品、衣物洗涤剂、方便面、厨房清洁用品、婴儿奶粉、牛奶和即饮茶（见图6）等产品——这进一步证明中国消费者愿意为健康产品或提升个人生活品质买单。

如果考虑线上销售目前起到的巨大作用，快速消费品销售额、销量和平均售价的整体增长数字会变得更加惊人（见图7）。事实上，2016年电商占整体销售额增长的3/4以上。如果没有线上销售的推动，快速消费品销售额在2016年只能实现不到1%的增幅。

大部分品类都步入渗透率平台期，开始经历渗透率下降（见图8）。26个品类的平均渗透率从2015年的83%下降为81%。只有7个品类实现渗透率提升，包括酸奶、化妆品、洗发水、护发素、面巾纸、瓶装水和婴儿纸尿

片——全部为健康和个人卫生相关品类。渗透率饱和也成为大部分品类在中国城镇地区如何实现分销提出新的挑战。截至目前，大部分品牌都通过开设门店或者分销点实现增长。如今，大规模扩张期已经结束，品牌必须通过提高渗透率、提升品牌重复购买率以及高端化（致力于寻求高于通胀率的平均售价提升）来实现其增长目标。

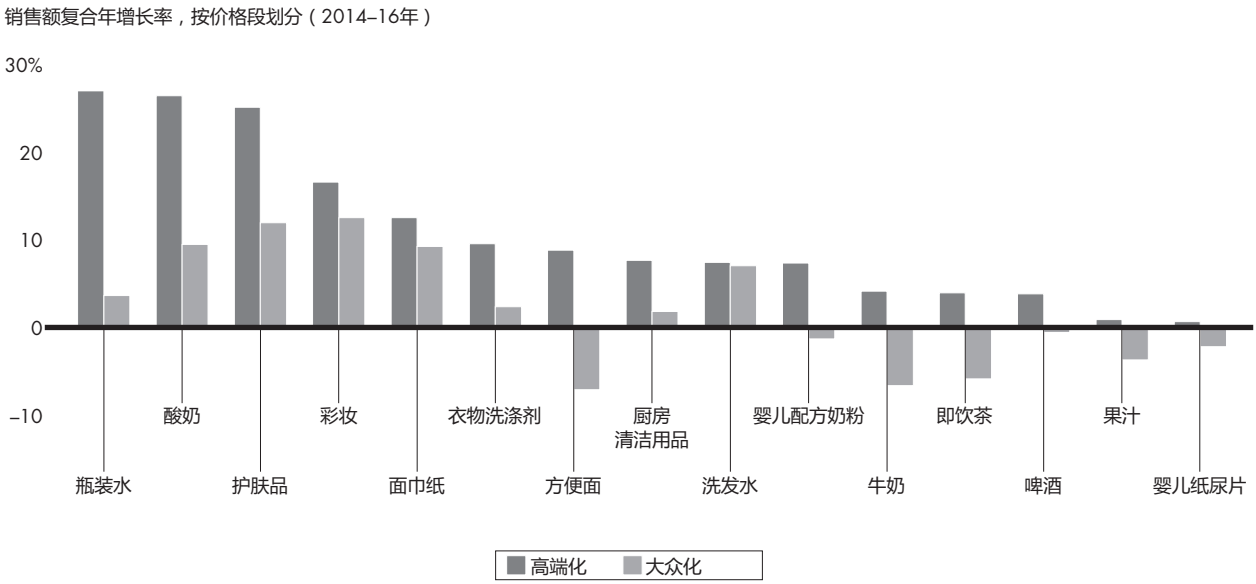
随着大范围分销饱和引发的渗透率步入平台期或下降，很多品牌通过采用两种高端化方法加以补偿：增加高端单品的份额或者提高这类单品的价格。高端化的确在发挥作用，我们可以看看一些果汁品牌在该品类整体销售额和销量下降的情况下如何实现持续稳定的销量提升。领军企业，如味全和农夫山泉分别推出果汁新系列——每日身体管理系列果汁和NFC（非浓缩还原）果汁。两家公司在2015-2016年均实现超过20%的增长。

尽管大部分快速消费品品类不断高端化，但只有少数品类能够同时提升渗透率，包括：瓶装水、洗发水、护发素、酸奶和化妆品。得益于新版《国家瓶装水标准》，各大瓶装水品牌以此为契机向市场推出新产品系列（并加大营销投入），其中大部分为高端品牌。以平均售价为代价提高销量的一种常用策略是产品促销。这种做法尤其受大众化品类的欢迎，即价格涨幅落后于通货膨胀的品类。消费者如今更多在促销期间购买这些品类。个人护理和家庭护理用品一般更愿意推出促销活动（见图9）。在26个品类中，22%的快速消费品品类是在促销期间购买的。但其中面巾纸和婴儿纸尿片在2016年的促销购买率分别高达33%和39%。

过去2年，线下促销率显著提高，从2014年的14%提高为2016年的21%；这主要是线下渠道对线上平台实施反击，以提高门店客流的结果。

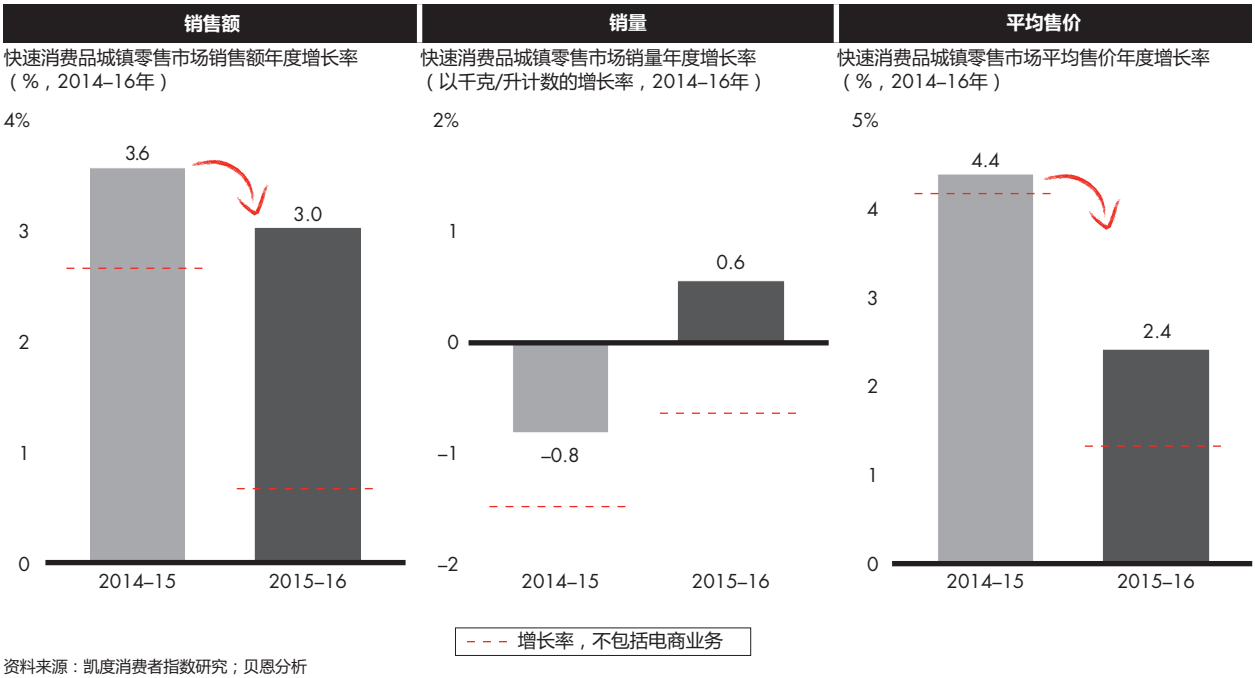
线上促销率仍然较高，过去3年保持在38%左右；相比而言，高端和进口产品销量持续增长，但相对促销较少。

图 6： 许多品类的高端化市场比大众化市场的增长更快



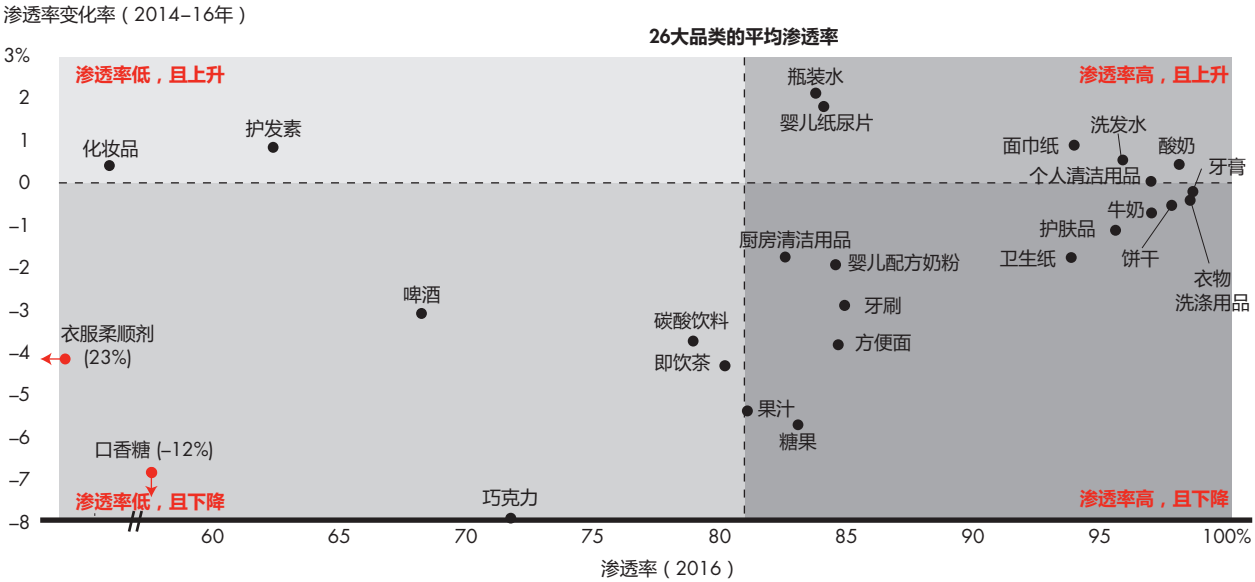
注：通过消费者自行记录促销产品购买比例和类型来收集促销数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 7：在过去的2年中，除线上渠道以外，快速消费品的整体增长率呈下降趋势



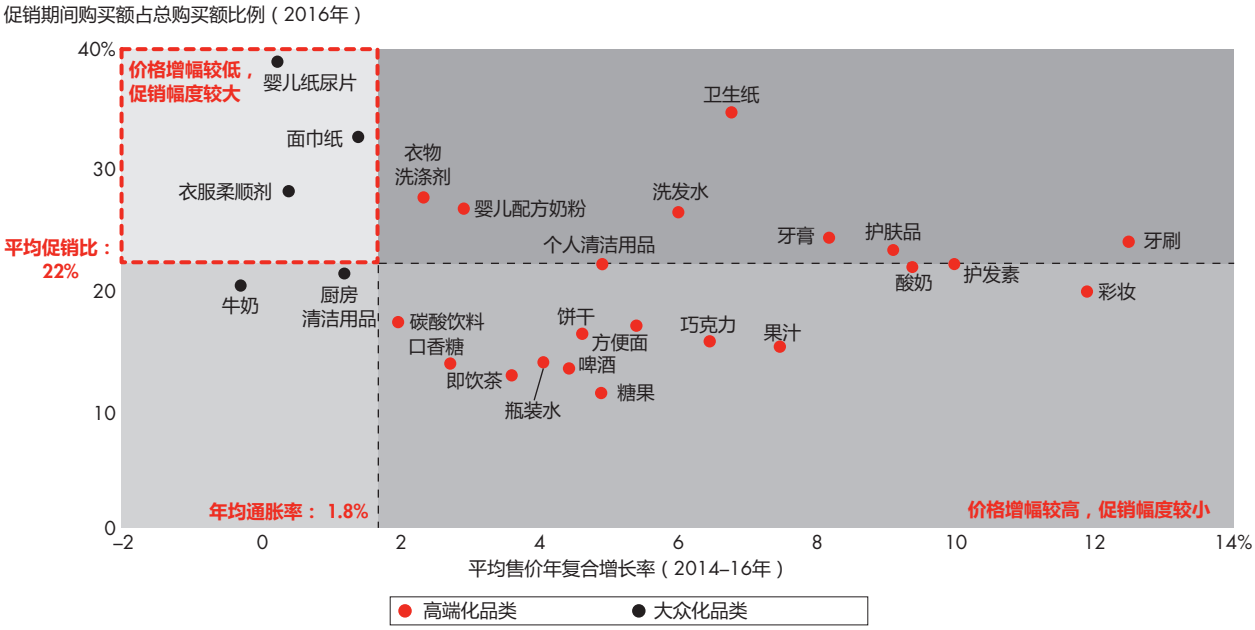
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 8：大多数品类的渗透率趋于饱和，且渗透率开始出现下降



注：渗透率等于各品类消费家庭的总数除以总家庭数x100%；渗透率变化率等于2016年的渗透率减去2014年的渗透率; 衣物柔顺剂的渗透率为23%
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 9：个人护理和家庭护理用品更趋向于频繁的促销活动



注：通过消费者自行记录促销产品购买比例和类型来收集促销数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

各地区的双速增长

西南和华中各省仍然是各个品牌在华的增长引擎（见图10）。这些省份中有6个省2016年的快速消费品销售额增长超过7%：四川、陕西、山西、广西、湖南和湖北。增长的驱动因素包括：家庭数量增加、经济增长加速和产业内迁。

零售渠道的双速增长

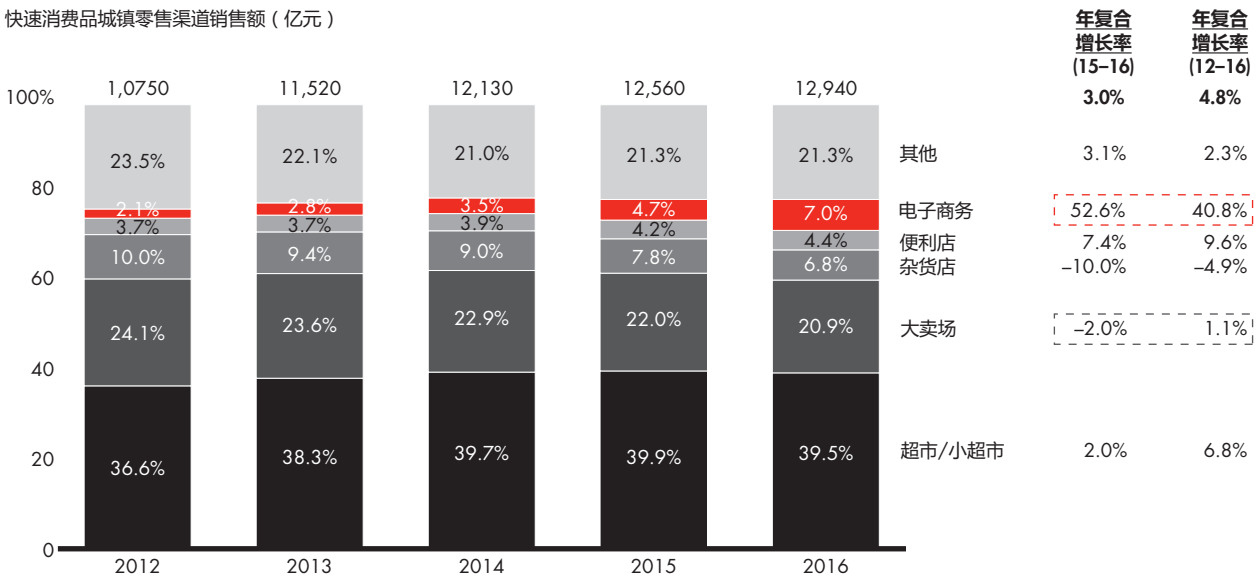
我们对中国购物者家庭消费行为的第六次年度调查显示出零售行业的持续转变。线上和便利店渠道维持强劲增长，而大型零售商则失去活力（见图11）。意料之中的是，电商领先群雄，实现超过52%的增长。线上渠道如今占快速消费品总销售额的7%。便利店由于能满足繁忙都市消费者需求，实现7.4%的增长，同时他们也推出一些新的引流措施，比如在线上购买产品后到店自提。一直保持稳健增长的大卖场销售额下跌2%，而一度繁荣的超市/小超市业态销售额增长2%，仅略高于通货膨胀率。尽管大卖场、超市/小超市这两种业态所占的份额在慢慢缩水，它们仍将占快速消费品市场的半壁江山。

渠道偏好变化的背后有哪些原因？让我们思考一下大卖场所面临的挑战：无论是在线上还是线下，越来越多的中国消费者正在追求便利。结果就是，他们去大卖场的次数越来越少——自2012年以来，大卖场客流量逐年下跌（见图12），家庭平均购物量也下降了11%。同时，大卖场业态已呈现饱和的迹象，2015年渗透率已经达到了80%的峰值，在2016年降到了78%。

图10：2016年，西南和华中省份仍然是中国的新增长引擎

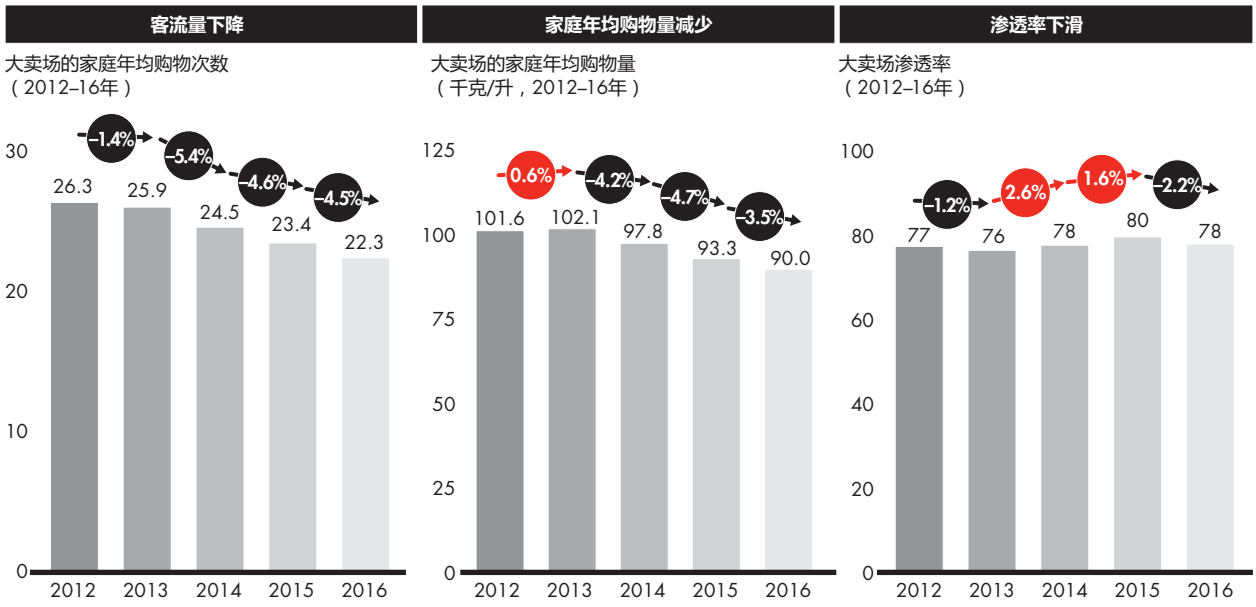
注：吉林、山西、江西、贵州省数据根据区域数据推算，而不是根据独立的省级数据报告，因为样本数量有限
资料来源：凯度消费者指数研究; 贝恩分析

图 11：电商和便利店渠道继续保持强劲增长势头，但大卖场的增长放缓，甚至出现下滑



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；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、工会发送、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 12：大卖场的客流量、家庭年均购物量和渗透率继续下滑



注：本页大卖场只包括70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

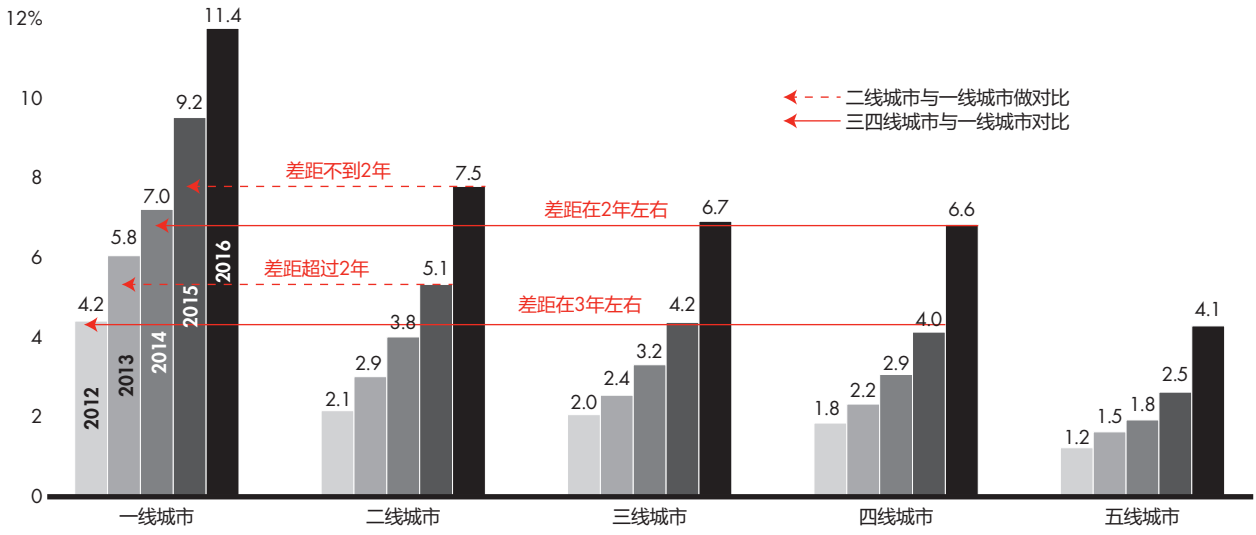
与大卖场市场下降趋势呈现鲜明对比的是电商销售的状况。众所周知，中国的电商市场规模已经是世界第一而且依然保持着高速发展的趋势。更有趣的是增长背后的动力：电商在一线城市的追捧度依然最高，但是二到四线城市也正在快速迎头赶上（见图13）。2015年，三四线城市快速消费品消费中电商渠道仅占4%，与一线城市3年前（2012年）的水平接近。不过仅仅一年后，这一比例便接近7%，达到一线城市2014年水平。换句话说，下线城市仅比一线城市落后两年，而追赶的脚步正在不断加快。

2016年，婴儿用品和美妆用品仍然保持了较高的电商渗透率和销售份额（见图14）。所有品类中，婴儿纸尿片成绩斐然，与线下相比，婴儿纸尿片在电商渠道的相对渗透率达到了60%。实际上，婴儿纸尿片线上销量占到总销量的43%。购物者在网上搜寻各种品牌的进口婴儿用品和美妆用品以满足他们对安全、优质品牌的需求。另外，婴儿用品通常享有较高的“客户忠诚度”，而消费者也很容易通过电商渠道来随时补货。

然而，并不是所有的品类都拜倒在电商的石榴裙下。去年我们根据品类在电商渠道的渗透率将它们分为三大类（见图15）。第一大类由护肤品、洗发剂、婴儿纸尿片和饼干构成。这些品类的电商渠道渗透率很高，并且有明显的上升趋势。与之相反的另一大类由饮料、衣物柔顺剂和口香糖组成，这些品类的电商渠道渗透率较低，不过造成它们渗透率低的原因各不相同：饮料是因为运输成本高；口香糖的原因和我们去年所报道的一样——大多数购买口香糖的行为属于冲动消费；衣物柔顺剂则是因为本身在中国并不普及。第三大类介于两者之间，包括大部分个人及家庭护理用品、包装食品。顶尖品牌与零售电商对这些品类有非常大的兴趣，他们都在不遗余力地推动这些品类在电商渠道的发展。

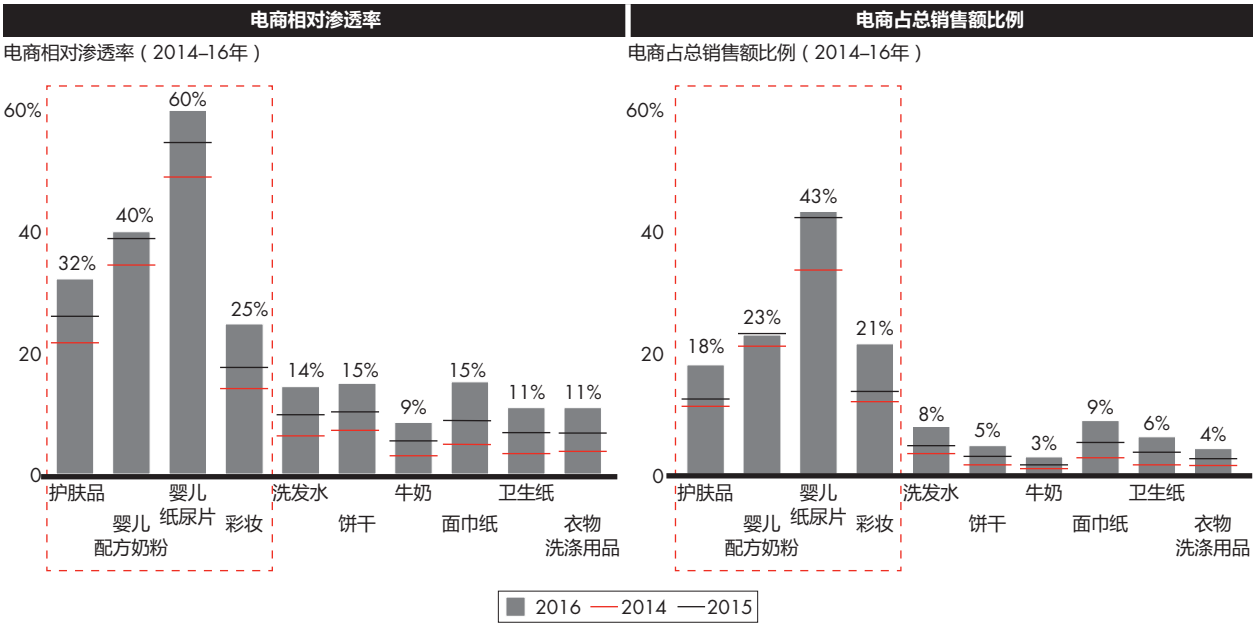
图 13：电商仍然是一线城市最受欢迎的渠道，但二线到四线城市的电商份额正在快速赶上

各线城市电商渠道占总消费额的比例（2012–16年）



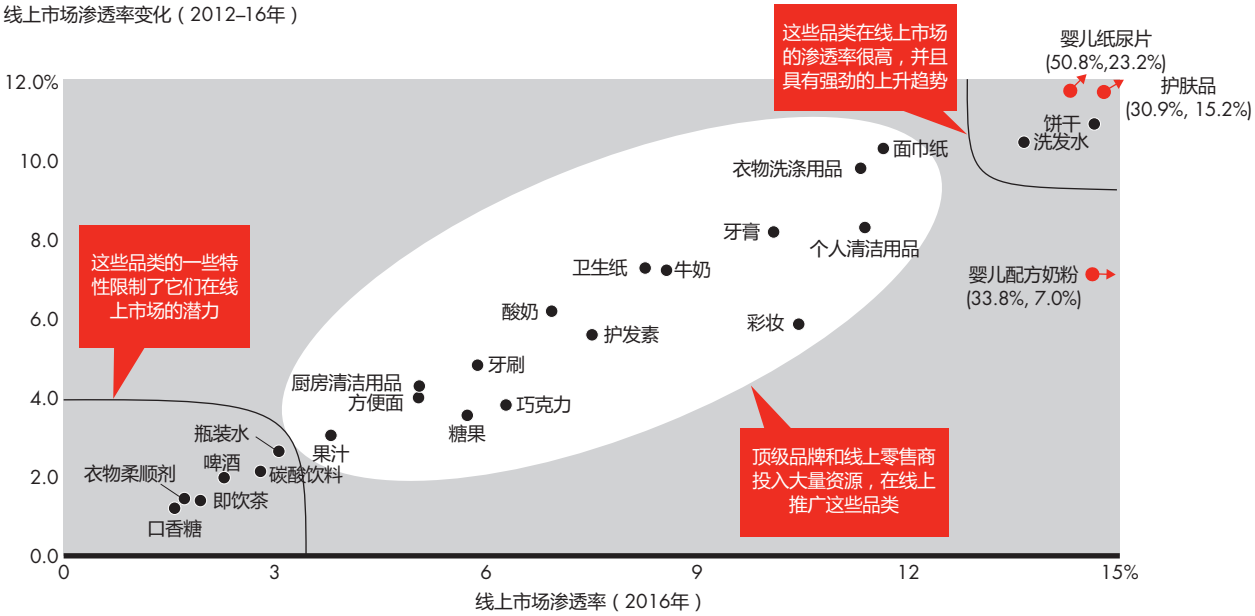
注：电商和总体消费数据的5年数据经过更新，因为凯度消费指数调整了数据搜集方法，更好地了解消费者在网上购物节时的囤货行为
资料来源：凯度消费者指数研究; 贝恩分析

图 14：婴儿用品和美妆用品在2016年仍然保持了较高的电商渗透率和销售份额



注：电商相对渗透率是指电商渠道渗透率除以该品类的总渗透率
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 15：与去年相类似，3组品类的线上市场渗透率和动态各不相同



注：渗透率指过去一年购买该品类的购物者数量占整体人口基数的比例
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

本土外资品牌的双速增长

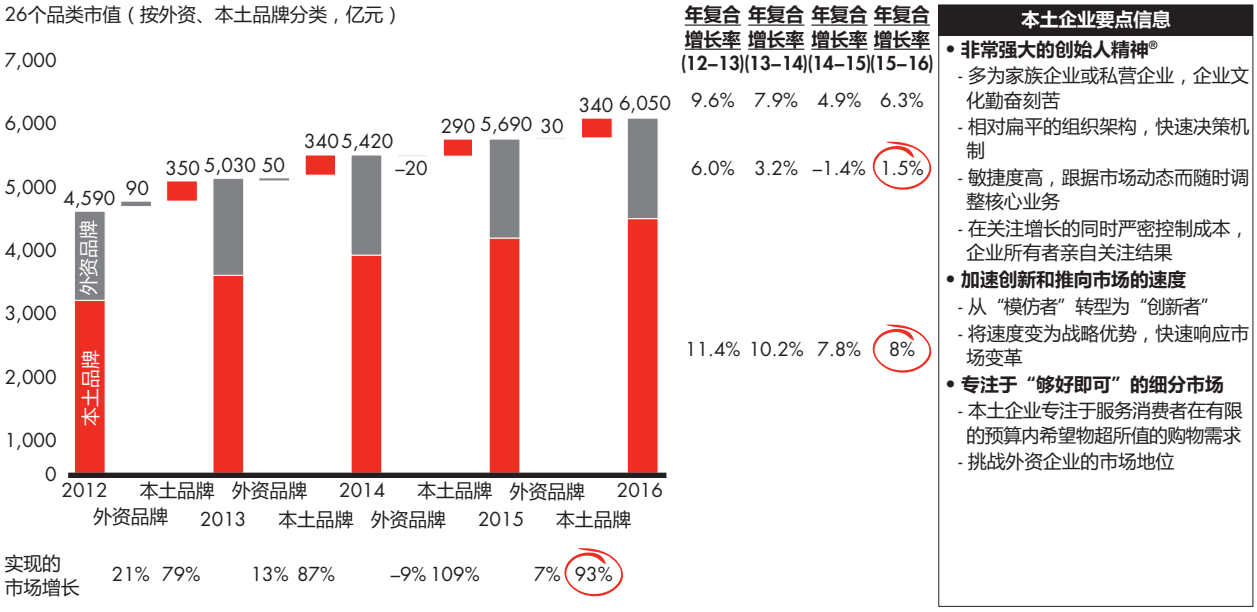
在中国，本土品牌的发展速度依然快于外资品牌，这也是双速环境的另一层面。在我们之前所做的5次研究中，每一次都详细阐述了本土品牌如何在整体层面上力压外资竞争对手，在大多数研究涉及的品类中（总共26个品类）抢占了外资品牌的市场份额（见图16）。在2016年，本土品牌实现了8.4%的增长，贡献了中国快速消费品市场93%的增长额。与之相比，外资品牌仅仅增长1.5%。

对比国际品牌，国内企业具备很多优势，而它们也利用这些优势在竞争中占得先机。很多本土企业只在国内市场发展，它们多为家族企业，具有灵活的组织架构，可以根据消费者需求的转变快速调整自身战略。这种快速反应能力让它们可以从模仿者晋升为创新者。这种本土企业扭转竞争局势，迫使外资企业成为追赶者的案例，我们可以从国外品牌纷纷效仿本土品牌滋源，推出无硅油洗发水以及其他创新产品窥得一二。国内品牌成功的一大原因是它们专注于“够好即可”的细分市场，向消费者提供了高性价比产品，满足了他们对价格和质量同等重视的需求。凭借此战略，农夫山泉推出了中端NFC（非浓缩果汁）饮料，弥补了高端冷压榨果汁和浓缩果汁之间的空档，从而一炮打响。同样，本土品牌在适应电子商务和社交媒体方面的速度也快于外资企业。

外资品牌在18个品类中出现了市场份额下滑，在4个品类中取得市场份额增长，在另外4个品类市场份额基本保持不变（见图17）。其中，外资品牌市场份额下降最多的品类是化妆品、护发素、洗发剂和牙刷；外资品牌取得市场份额上升的品类则是口香糖、衣物柔顺剂、方便面和啤酒。

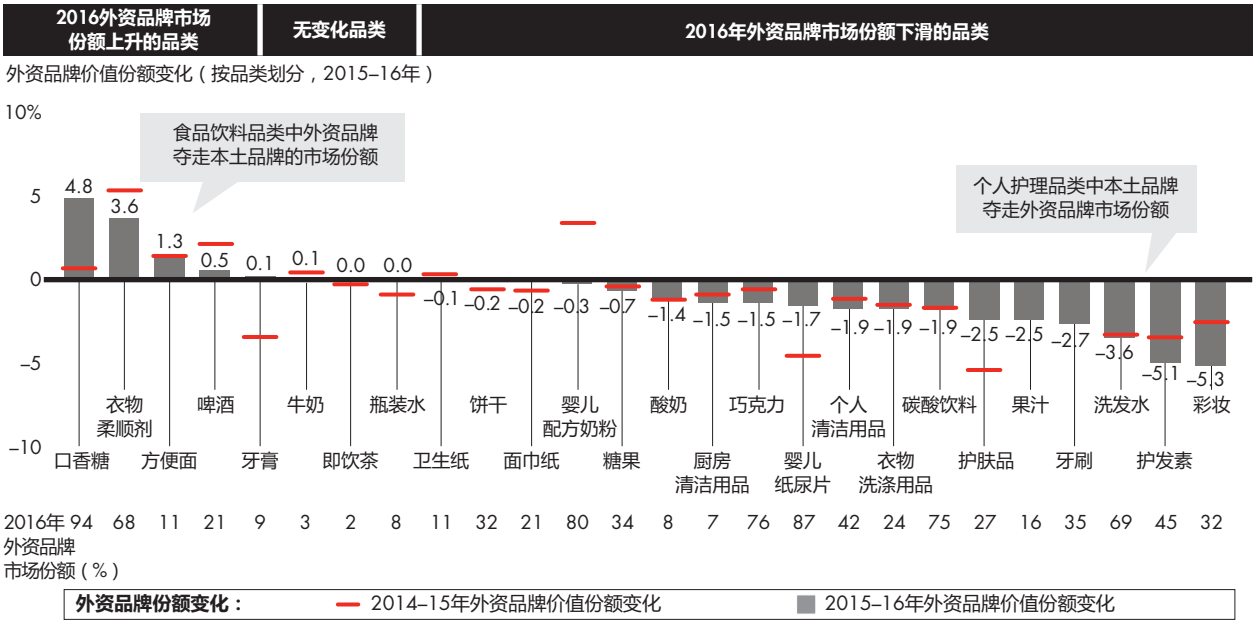
不过需要强调的是，在比较外资品牌和本土品牌市场份额的时候，我们选取了各个品类排名前20的品牌，而上述数字代表的是内外资品牌的整体市场份额。也就是说，并不是所有外资品牌都处于颓势。实际上，还是有很多外资品牌成功提升了自己在某品类的市场份额。

图16：2016年，本土企业继续抢占外资竞争对手的市场份额



注：涉及的外资品牌为凯度消费者指数列举的所有26个品类中“表现最好的品牌”；根据品牌最大的股东将品牌划分为“本土品牌”和“外资品牌”；如出现并购，只体现交易完成3年后的品牌变化
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 /7： 有18个品类出现了外资品牌被本土品牌夺走市场份额的情况；另外4个品类则出现了相反的情况，余下4个品类基本不变



注：价值份额百分比=品牌价值/品类总价值；计算价值份额时每个品类只选取顶级品牌的数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

中国的外卖和在外用餐业务蓬勃发展

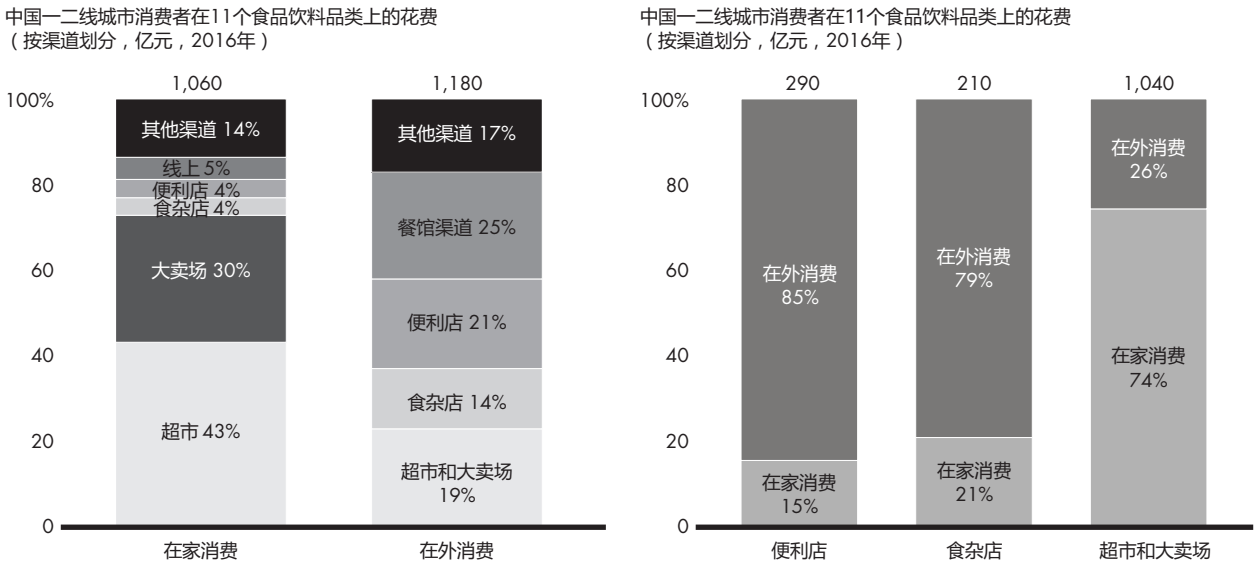
中国人偏爱的用餐方式正在发生重大变化。现阶段，尽管个人护理和家庭护理品类依然保持正常的增长速度，食品和饮料品类在家消费的增速却在逐步放缓。近几年来，随着差距不断扩大，我们决定深入研究食品和饮料的消费方式。

凯度消费者指数今年引入了在外消费数据来获取因为消费者在外消费而产生的食品和饮料购买量。借助这些数据，我们第一次能够从各个层面了解一个重大趋势：有很多食品和饮料品类方面的花费是用于在外消费，其中不仅仅有饭店、酒吧、电影院、面包坊等渠道，还包括了从便利店购买边走边吃这一部分的消费。现在，很多中国消费者不在家里做饭，更多的是选择叫外卖或外出用餐。这样的转变为快速消费品价值增长提供了新的角度，我们在未来几年的报告中将继续研究在外消费的动态。

这些趋势为各品牌和零售商带来了令人兴奋的新机会。便利店和食杂店两大渠道具备很大的食品和饮料销售潜力，尤其是在外消费领域（见图18）。在对比一二线城市11个主要的食品和饮料品类的消费数据时，我们发现户内和在外消费渠道所产生的购买量是几乎相等的。进一步的研究发现，在便利店渠道中，11个品类的户内消费中只有4%是购买自便利店渠道；而在外消费中，有21%购买自便利店。而从便利店渠道本身来看，在外消费贡献了85%的食品和饮料品类整体销量。所以，在在外消费领域中，便利店对这些品类的重要程度要远高于户内消费渠道。对于食杂店渠道来说也同样如此。

对于各品牌来说，引入便于携带边走边吃的食品和饮料包装尺寸可以提升便利店渠道的销量。便利店则可以对门店进行重新设计，扩大在外消费的产品量——总之，零售和品牌商都可以利用市场的变化来促进自己的发展。

图 18： 对于一些食品饮料品类，便利店和食杂店渠道具有巨大的在外消费销售潜力

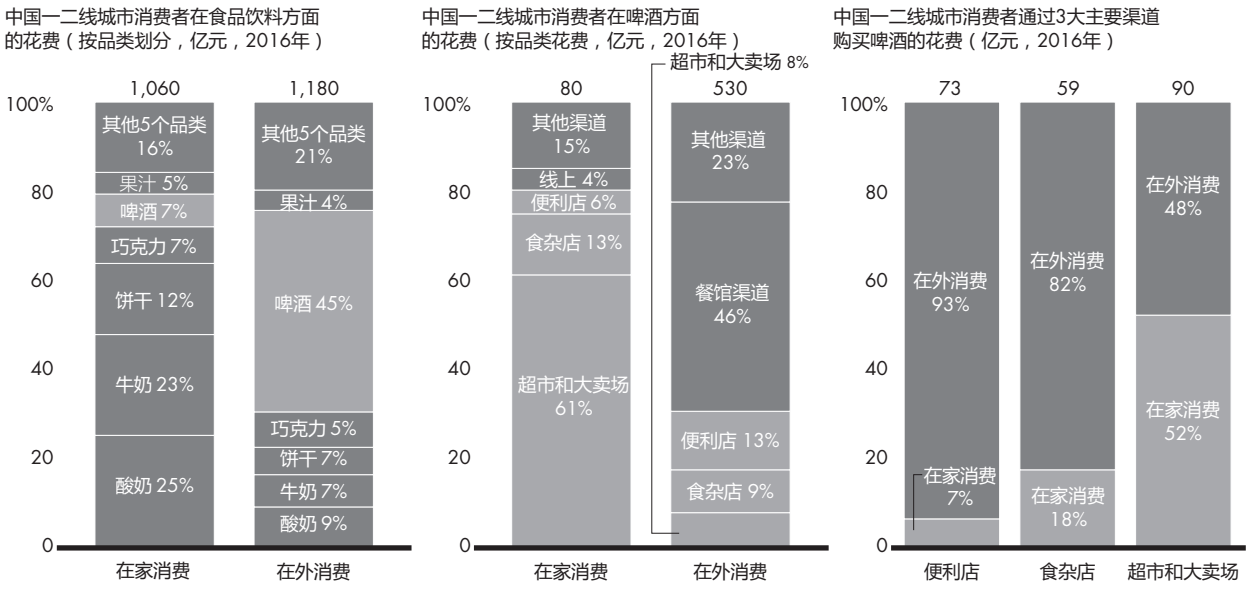


注：其他在外消费渠道包含在KTV/电影院/酒吧/夜总会、咖啡厅/面包坊/冰淇淋店中的现场消费；食杂店指面积小于100平米的快消品专营店；便利店是营业时间超过16个小时、收银台设在出口旁的商店；11个品类包括啤酒、瓶装饮用水、既饮茶饮料、果汁、碳酸软饮料、饼干、口香糖、巧克力、糖、牛奶和酸奶
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

比如说：增速较低的啤酒品类可以通过便利店渠道释放较大的潜力（见图19）。您也许会认为，啤酒的主要在外消费渠道应该是饭店，但实际上，大多数便利店和食杂店售出的啤酒也是用于在外消费。这为设计适用于在外消费的包装尺寸提供了决策依据。相比之下，超市和大卖场渠道中出售的啤酒多用于户内消费，因此更适合利用量贩大包装来提升销量，更好地满足在家里喝啤酒的消费者的需求。

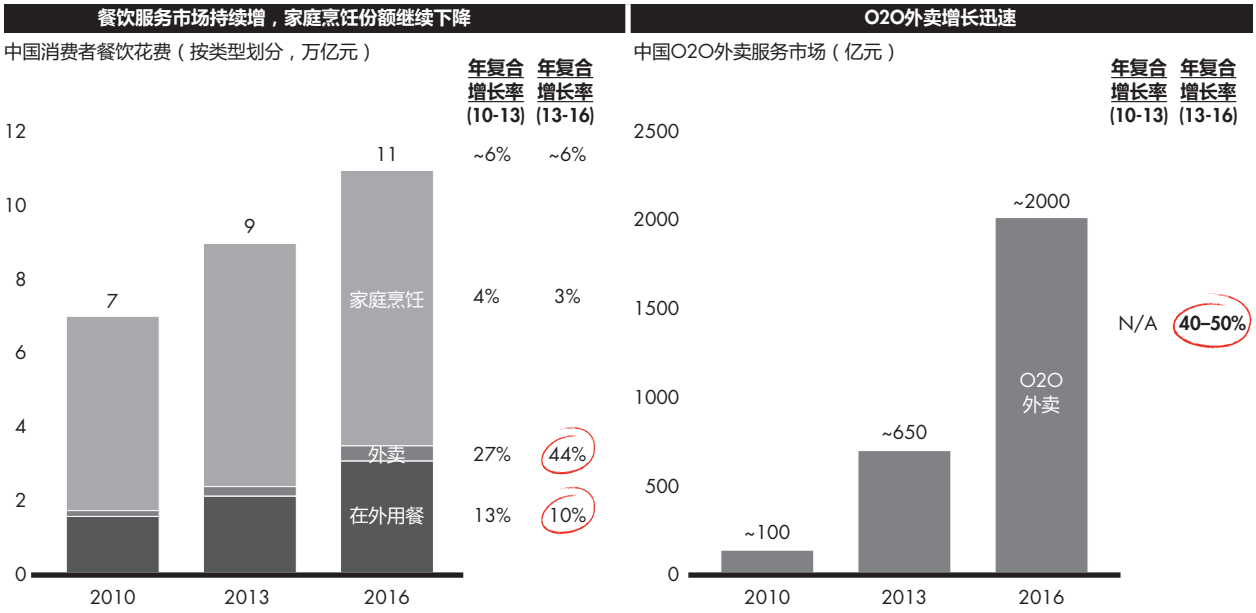
最后，更多的中国人不再围着灶台做饭，而是选择了外出用餐或叫外卖（见图20）。根据我们的研究，从2013到2016年，用于家庭烹饪的食物消费量每年增长约3%，而相同时间内，外卖市场和外出用餐市场的年增速分别约为44%和10%。一些深谋远虑、提前采取行动的品牌已经从这种趋势中获益。例如：联合利华和恒天然的食品服务部门经营的业务通过向饭店餐馆销售食品原材料，获得了两位数的增长。私募投资者毫无意外地将饿了么、美团等O2O外卖整合平台列为投资目标——自2013年以来，O2O外卖市场的年增速达到了40%-50%，并且会随着中国消费者对便利性和优质食品饮料的需求扩大而继续发展。

图19：在外消费渠道的啤酒消费量远远高于在家消费，尤其是便利店和食杂店两大渠道



注：其他在外消费渠道包含在KTV/电影院/酒吧/夜总会、咖啡厅/面包坊/冰淇淋店中的现场消费；食杂店指面积小于100平米的快消品专营店；便利店是营业时间超过16个小时、收银台设在出口旁的商店
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 20：随着在外就餐和外卖市场的繁荣，在外餐饮消费取得快速增长



数据来源：Euromonitor；国家统计局；中国烹饪协会；艾瑞咨询；贝恩分析

对品牌和零售商的启示

企业和品牌的致胜策略

重新审视产品组合，调整适应双速增长和零售业重大变革。企业需要重新审视自己的业务组合，评估自己在高速和低速增长产品品类和渠道的搭配组合。如果一家企业所有的产品都成为低速增长品类或陷入低速增长渠道，那么这家企业毫无悬念必须选择转型。

调整产品范围，把握消费者的新需求。在本篇报告中，我们已经观察到健康、优质产品将继续保持强势的需求量，在外消费——包括外出就餐和外卖——也具备很大的潜力。企业可投资产品研发、供应链（如冷链等）、产品设计（如提供适用于外带的食品饮料包装）并瞄准合适的消费者细分群体（如B2B食品服务），以此把握中国消费者的新需求潮流。

持续发展数字能力，按照全渠道愿景拓宽业务职能范围。过去6年，《中国购物者报告》中的购买行为研究向我们展示了电子商务强劲的持续增长势头。随着下线城市开始在电商渠道渗透率和线上消费金额方面加速追赶一二线城市，实体店大规模扩张的时代也落下帷幕。原本在下线城市线下渠道具备优势的企业将不得不面对竞争对手通过线上渠道渗透至自己地盘所带来的压力。这些企业现在需要集中精力，建立自己的数字化能力，激活电商渠道来守卫自己的传统领地。企业也需要按照全渠道愿景来设计自己的业务职能，从而能够满足心态日趋成熟、全渠道接受度越来越高的未来中国消费者的需求，赢得他们的青睐。

零售商致胜策略

调整客户战略，实现数字化业务和O2O业务的高速增长。为了避免被线上渠道抢走市场份额并出现渗透率下降，传统线下零售商需要通过加深与电子商务之间的联系来跟上大潮流。与电子商务挂钩的方法多种多样：与O2O外卖平台合作、在店内接受移动支付/数字优惠卡/二维码优惠券、利用社交媒体进行营销等。终极目的是创造一个高度数字化、无缝连接的全渠道购物体验。

重塑门店组合。零售商可以减少现有大型卖场的平均规模。在引入新型、小规模、类似便利店的门店形态时将空间集中用于销售预加工食品、即食食品和外卖食品等。

重新设计门店，准备应对在外消费的巨大潜力。便利店和传统食杂店可以重新设计自己的门店陈列方式（例如：扩大加热预加工食品的展架空间、增加啤酒和果汁的冷藏空间面积），发挥自己地处城镇中心位置所带来的优势，满足消费者日益增长的食品饮料外带的需求。

作者简介及致谢

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*

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地区首席执行官。
联络方式： *marcy.kou@kantarworldpanel.com*

虞坚是凯度消费者指数大中华区总经理。
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张婧、丁燕虹、周琪和贾明辉，以及凯度消费者指数的李嵘、秦怡和乔溯晓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36个国家设有55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 Successful Decisions

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 • 利雅得 • 多哈