



百里挑一，还是三心二意？
—— 解析中国消费者购物行为

2012年中国购物者报告

BAIN & COMPANY 

KANTAR WORLDpanel

目 录

概要	5
报告正文	9
“多品牌偏好”行为的特征	10
“品牌忠诚”行为的特征	12
品牌制胜法宝	17
行动指南	20



在这份报告中，我们将探讨与分享基于消费者的真实购物行为而得出的观点，这将有助于消费品企业制定更加合理的战略方案，从而实现企业在中国市场的快速发展和利润的进一步增长。

概要

研究表明，中国消费者在购买大多数消费品时，通常会在多个不同的品牌中进行选择，往往很少忠于某个特定品牌。对于期望赢得中国购物者青睐的品牌而言，这一发现既充满挑战，也蕴含机遇。成功的关键在于了解消费者的真实购物行为，而非通过市场调查得到购物者对过往经历的回忆或对未来行为的预判。

贝恩公司联合 Kantar Worldpanel，对中国 40,000 户家庭购买 26 个快速消费品品类的真实购物行为进行了深入研究，并总结出了对相关企业和品牌具有深远意义的观点（图 1）。

重要发现

- 在大多数情况下，当消费者购买某一品类产品的频率增加时，通常倾向于尝试更多品牌，我们称之为“多品牌偏好”行为，即在相同的购买场合
- 虽然“多品牌偏好”行为在中国消费品领域较为普遍，但我们仍发现消费者在购买少数品类时表现出“品牌忠诚”行为，即在相同的购买场合或

消费需求下，消费者是“三心二意”的，他们往往倾向于在同一品类中选择不同的品牌。这些品类中的高频率购买者（即某品类或品牌购买频率前 20% 的消费者）也同样表现出“多品牌偏好”行为。

但是，这并不意味着购物者不重视品牌。我们在中国市场与不同客户多年的合作经验表明，品牌一直是消费者购物决策中的重要影响因素。贝恩曾经在食品品类和非食品品类的一系列相关研究显示，超过六成的消费者将品牌列为购买产品时的重要考虑因素。虽然中国消费者认为品牌非常重要，但是，在实际购物时品牌的意义并不仅仅代表某单一品牌。

图 7：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

饮料	包装食品	个人护理	家庭护理
 牛奶	 饼干	 护肤品	 卫生纸
 酸奶	 巧克力	 洗发水	 衣物洗涤用品
 果汁	 方便面	 个人洗涤用品	 面巾纸
 啤酒	 糖果	 牙膏	 厨房清洁用品
 即饮茶	 口香糖	 彩妆	 衣物柔顺剂
 碳酸饮料	 婴儿配方奶粉*	 护发素	
 瓶装水		 牙刷	 婴儿纸尿裤*

*婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤片仅以Kantar Baby panel在2011年下半年的统计数据为基础
 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

调研背景

消费需求下，消费者即便面临很多品牌选择，他们还是“百里挑一”，坚持选择特定的品牌。在我们所研究的婴儿配方奶粉、婴儿纸尿裤、啤酒、牛奶、碳酸饮料和口香糖品类中，消费者倾向于仅购买极少数品牌。即便随着消费者购买频率的上升，他们仍然会忠于极少数品牌，而不会购买更多其他品牌。

我们注意到导致购物者“品牌忠诚”行为的因素主要有两个方面，首先是这些品类的品牌集中度较高（即该品类前三位品牌所占市场份额较高）：比如在啤酒、牛奶、碳酸饮料和口香糖品类中，通常可供购物者选择的品牌数量相对集中；其次是日常的习惯性消费：比如在牛奶、啤酒品类中，高频率购买者往往出于习惯经常购买同一品牌。

欧睿信息咨询公司的数据显示，在过去的5年中，中国国内生产总值（扣除通胀因素）年均增长10.5%，家庭可支配收入（扣除通胀因素）年均增长13.3%，在2011年达到75,800元人民币。由于中国的购物者拥有了更多的可支配收入，这使得中国现已超越日本，成为全球第二大快速消费品市场，仅次于美国。了解中国购物者的需求及品类的动态对各大消费品企业实现在中国这一重要市场的业绩增长十分关键。

本报告以全新的视角观察并研究中国的购物者，将他们的真实购物行为以更为清晰的方式还原并呈现出来。报告的发现为消费品企业提供了有关购物者行为的深入分析，这类研究目前在中国市场相对而言还是一个空白。





此次研究针对购物者行为的分析更为丰富和立体，形成的观点也更加深刻。不同于简单的针对过往购买经历和未来购买意愿的提问，Kantar Worldpanel为每个样本家庭户配备了专业的扫描仪，通过标准的扫描流程实时跟踪他们每天的实际购买情况。我们总共分析了中国 40,000 户城市家庭 2011 年在 26 个主要品类的完整购物记录，并得出了几个重要、实时，同时也是令人惊讶的结论。这些结论对于希望在中国这一竞争日益激烈的消费品市场中追求持续增长的消费品企业和零售商而言，均有着重要的指导意义。此次研究的样本遍布中国大部分区域的 373 个城市，涉及所有城市级别和各种家庭类型¹。我们所研究的购物渠道也反映了中国当今多样化的

通路选择，包括一线城市里蓬勃发展的现代分销渠道（大卖场、超市和便利店等），现代化小城市中常见的传统分销渠道（杂货店、小型专卖店等），以及在中国刚刚兴起但发展迅猛的电子商务渠道。此外，不论是老年购物者在广州的大型超市选购洗发水，还是年轻购物者在绵阳的杂货店购买方便面，各类家庭的购买行为都在监测范围之内。

我们的分析主要集中于中国快速消费品行业中 26 个重要品类，涵盖了饮料、包装食品、个人护理和家庭护理四大领域，这四大领域的市场规模占中国快速消费品市场总规模的 80% 以上。

1: Kantar Worldpanel的城市级别是根据中国城市的行政级别进行划分和确定的。其中，北京、上海和广州为一线城市；24个省会城市以及深圳、大连、青岛、重庆等少数发达的地级市为二线城市；228个地级市为三线城市；322个市属区和县级市为四线城市；1,300个县城为五线城市。上述划分均不包括内蒙古、宁夏、甘肃、青海、西藏、新疆和海南省。此次研究涉及的373个城市为所有1,877个城市的代表性样本。

对品牌的指导意义

此次研究的发现对于品牌营销具有深远影响，任何品牌想要获得成功首先要了解其所在的品类，以及消费者购买这些品类的真实行为，这将有助于企业制定合理的品牌发展战略。

“多品牌偏好”行为的品类：

- 品牌对于中国的购物者而言具有重要意义，但这并不意味着他们会经常想到某一特定品牌。在“多品牌偏好”行为的品类中，消费品企业必须把握对于品牌战略具有重要意义的两个关键环节：第一，确保你的品牌进入购物者在该品类的备选品牌之一；第二，在零售终端通过有效的店内营销活动引导消费者在备选清单中最终购买该品牌。
- 某一品牌的高频率购买者往往也是其竞争对手的高频率购买者。消费品企业不该在品牌的高频率购买者身上投入过多，因为在购买具有“多品牌偏好”特性的品类时，品牌的高频率购买者往往并不倾向忠于某一品牌。
- 购物者对某一品牌的看法固然重要，更重要的是吸引他们在零售终端最终选择该品牌。目前在中国市场，成功的品牌往往擅于日复一日地赢得新的消费者。纵观我们所研究的这 26 个品类，那些拥有较高市场份额的领导品牌无一例外地拥有较高的品牌渗透率（即购买特定品牌的家庭占总家庭的比例）。同时，我们也发现，这些领导品牌不一定拥有更高的重复购买率（即在一年中购买该品牌两次或两次以上的购物者占总购物者的比例）或者钱包份额（即购物者在某一品牌上的花费占其在该品类总花费的比例）。这些成功品牌一如既往地零售终端保持优秀的执行力，他们和零售商紧密合作，确保通过有效的店内营销活动吸引更多消费者，从而不断提高品牌的渗透率。
- 通过线上活动补充线下活动，以建立品牌与特定购买场合或消费需求的联系。通过线上活动，例如媒体广告，提高品牌知名度，从而促使消费者在购物时能够想到某一品牌，并将该品牌列入其“多品牌偏好”的备选清单。（与此相反，线下活动，比如店内促销活动，则有助于激励消费者的最终购买。）
- 先集中在目标区域建立适当的市场规模，再进行有序扩张。只有达到适当的市场规模，品牌才可能每时每刻确保在零售终端的执行力。因此，先在目标区域内建立适当规模是取得成功的必要条件。
- 询问购物者想要什么并不一定能帮助品牌赢得更多消费者，因为在非购物时刻他们往往并不知道自己真正想要什么。品牌所要做的是，着重了解并分析消费者的真实购物行为并借鉴成功的竞争对手如何引导更多消费者购买所采取的相关举措。

“品牌忠诚”行为的品类：

- 对于“品牌忠诚”的品类，即使市场上有很多品牌可供选择，消费者仍然倾向于坚持购买他们所喜欢的品牌。在这种情况下，品牌应采取的重要策略包括：首先，明确目标细分市场，并让更多的目标消费者尝试该品牌的产品；其次，确保该品牌成为消费者未来购买该品类时的首选品牌。
- 通过一些有针对性的营销和公关活动建立品牌忠诚度。这些活动包括商业广告、社交媒体、明星代言等，旨在进一步提高品牌忠实购物者的忠诚度。
- 同时，确保品牌购物者能够轻松地在零售终端找到其钟爱的首选品牌，但无需每时每刻在销售终端投入店内营销活动。

报告正文

我们的研究结果清晰地展现了中国消费者的真实购物行为，这将有助于消费品企业制定更为合理的品牌战略，从而实现其业绩在中国市场的高速增长。

我们曾经在中国与客户合作的项目经验表明，中国消费者相当重视品牌。贝恩曾经开展的一项关于洗发水、护发素及身体护理产品的研究显示：超过六成接受调研的购物者将品牌列为购买产品时的重要考虑因素。

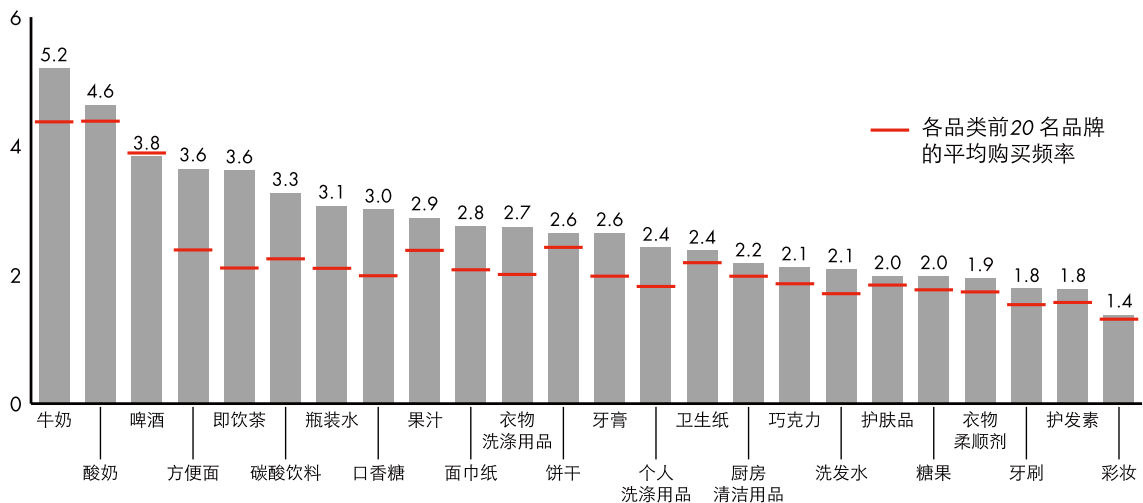
尽管中国购物者认为品牌很重要，在实际购物时品牌在他们心目中并不仅仅意味着某一特定品牌。消费者对各品类前三位品牌购买频率的数据充分证实了这一结论（图2）。比如：2011年，中国每户家庭购买酸奶品类的平均次数为16.2次，其中购买三大领导品牌的平均次数仅为4.6次，这一偏低的购买

频率证明，中国购物者并不会经常想到某一特定品牌。这一事实或许与大多数品牌营销人员的看法相左。

自2007年起，贝恩就开始对不同消费品品类的购物者行为进行研究。结果发现，购物者行为基本可被归类为“品牌忠诚”和“多品牌偏好”这两种。消费者所表现出的不同购物行为，常常取决于他们所购买的品类。消费者在购买“品牌忠诚”行为的品类时，购买同一品类十次中会有七次或七次以上选择同一特定品牌；而消费者在购买“多品牌偏好”行为特性的品类时，在同样情况下则习惯于选择多个不同的品牌。当然，不同国家的消费者在购买相同品类的产品时也可能会表现出不同的购物行为。我们发现，针对不同消费行为定制个性化的品牌战略和执行模式，是品牌发展的有效途径。

图2：尽管中国的购物者钟爱品牌，但他们往往不会固守某一特定品牌

各品类前三位品牌的平均购买频率
(每户家庭购买某一特定品牌的平均次数，2011年)

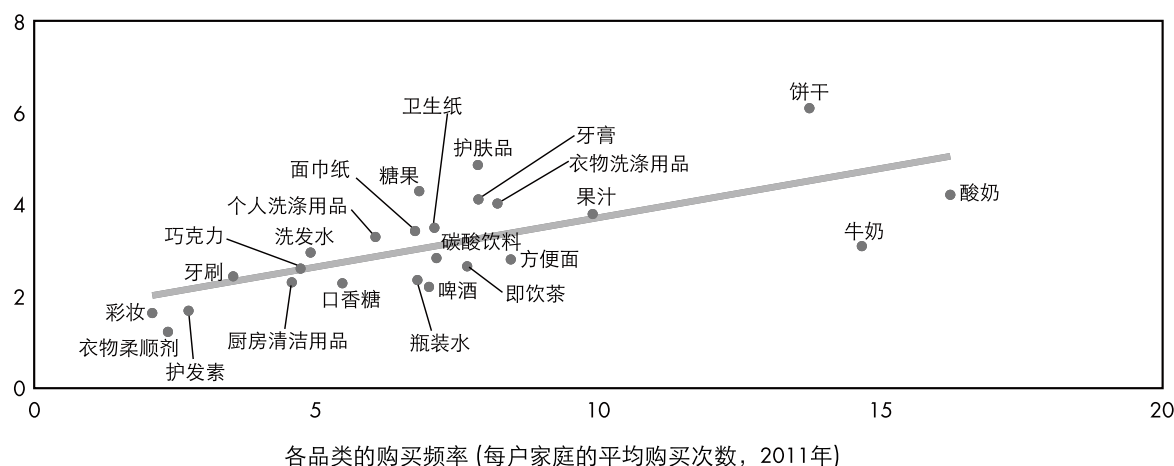


购物者不会经常想到某一特定品牌

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 3：当中国消费者购买某一品类产品的频率增加时，他们往往也倾向于在这个品类中选择更多的品牌

各品类平均每户家庭购买的品牌数 (2011年)



购物者在大多数品类中呈现“多品牌偏好”行为

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

“多品牌偏好”行为的特征

在本次研究的 26 个品类中，绝大多数消费者在购买大部分品类时均表现出“多品牌偏好”行为。当消费者购买某一品类产品的频率增加时，他们往往也倾向于在这个品类中选择更多的品牌（图 3）。

当我们进一步深入研究这些品类的高频率购买者时，我们发现这些品类的高频率购买者相对于一般购买者更加“三心二意”，他们往往愿意尝试更多不同的品牌（图 4 和 5）。2011 年，中国平均每户家庭购买饼干的品牌数是 6.2 个，而饼干品类中的高频率购买者，所购买的品牌数高达 10.4 个。

又如面巾纸这一品类，一般购物者过去一年内的平均购买次数为 6.7 次，通常徘徊在 3 到 4 个品牌中交替选择。高频率购买者的平均购买次数则高达 14 次，与此同时，他们选择的品牌个数也增加至 5 到 6 个。

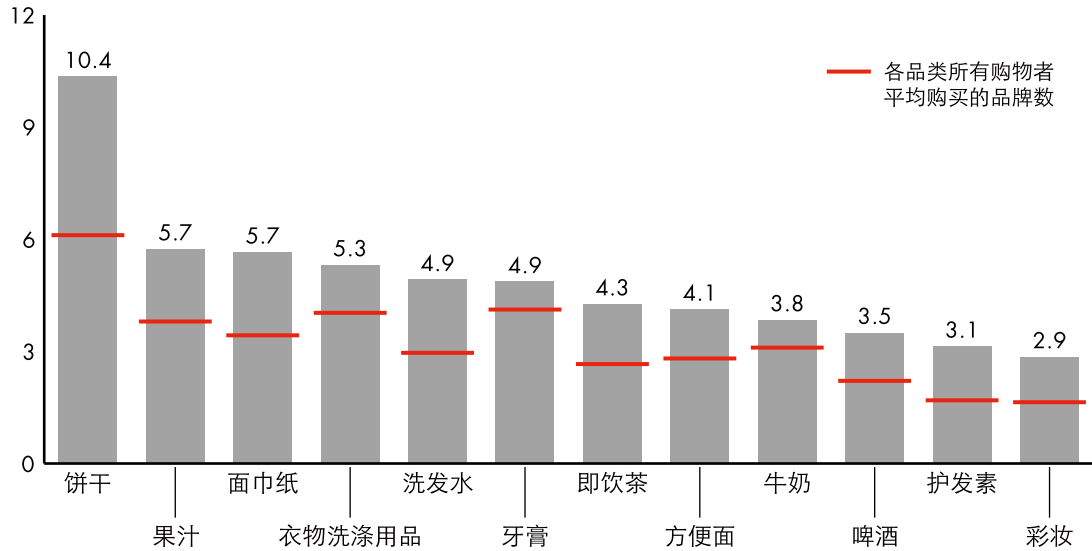
我们的研究还表明，在表现出“多品牌偏好”行为的品类中，某一品牌的高频率购买者通常也是其竞争对手的高频率购买者。

以中国饼干市场领导品牌奥利奥为例。卡夫集团自 1996 年将奥利奥引进中国后采取了众多举措，成功地吸引了更多新的消费者尝试并购买其产品。首先，卡夫为了迎合中国人的口味，降低了饼干的含糖量，从而促进了销售；其次，推出了小包装产品（如迷你奥利奥），不但符合中国消费者对于饼干大小的偏好，还降低了产品单价，使更多的中国消费者能够负担得起；此外，卡夫还推出了绿茶、冰淇淋等本地风味的奥利奥。

美国的消费者习惯在食用饼干时搭配牛奶。为了让中国的消费者学会这一传统，卡夫推出了相关媒体广告和各种营销活动，例如，招募了 300 名大学生作为奥利奥品牌大使进行品牌及品牌文化的宣传等。

图 4: 相对于一般购物者，高频率购买者往往购买更多的品牌

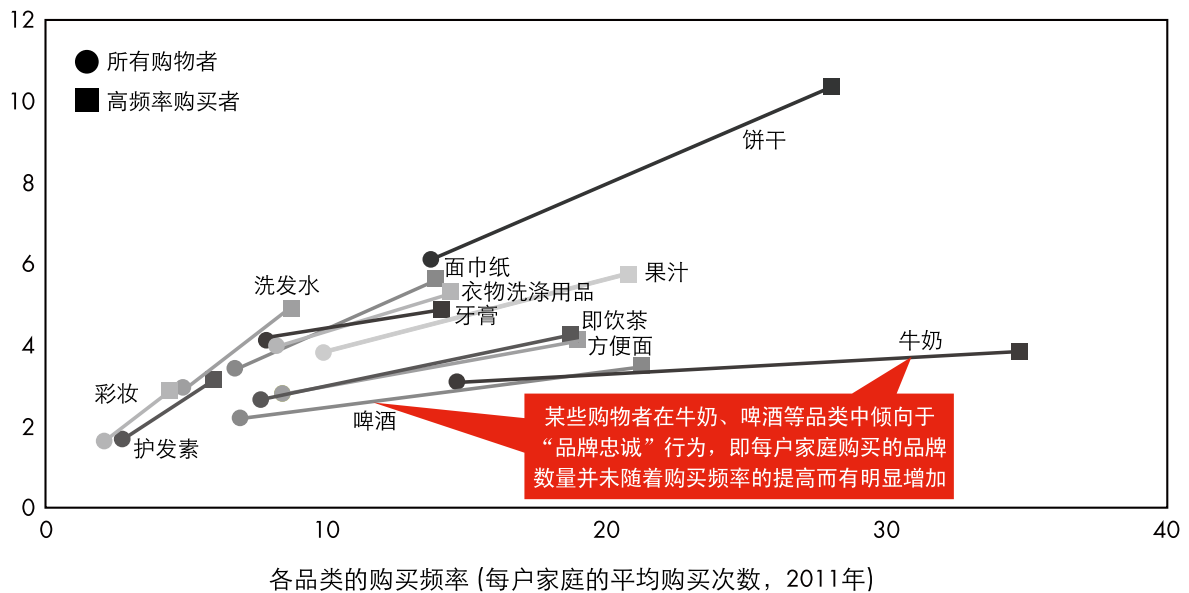
高频率购买者平均每户家庭购买品牌数 (2011年)



注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品类的购物者
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 5: 更高的购买频率是促使高频率购买者购买更多品牌的原因

各品类平均每户家庭购买的品牌数 (2011年)



注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品类的购物者
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析



到 2008 年，奥利奥已经成为中国最畅销的饼干品牌，并在 2009 年实现销售额翻番。对于在“多品牌偏好”行为的品类中的品牌而言，卡夫的做法值得借鉴，即专注于提高品牌的渗透率，而不是着重于试图推高品牌现有消费者的忠诚度。

但是，奥利奥的高频率购买者在为奥利奥贡献了约六成销售额的同时，也为各主要竞争品牌分别贡献了 25 到 35% 的销售额，事实上，奥利奥的高频率购买者将高达四分之三的饼干开支贡献给了其他饼干品牌（图 6）。

这一现象在其他“多品牌偏好”行为的品类中普遍存在。比如在衣物洗涤用品品类，领导品牌雕牌的高频率购买者为雕牌贡献了超过一半的销售额，同时也为各个竞争品牌贡献了大量的销售额，雕牌的高频率购买者将其三分之二的衣物洗涤用品开支贡献给了其他品牌（图 7）。

那么，在“多品牌偏好”行为的品类中，品牌应该如何从高频率购买者身上获益？我们的建议是不要将营销活动局限于自己品牌的高频率购买者，期望以此进一步提高他们的忠诚度，因为事实上这一做法很难见效。相反，更明智的做法是把握住所在品类的高频率购买者。我们在世界各地消费品项目的经验表明，吸引品类高频率购买者最有效的方法是有针对性地专注于特定渠道或场合开展营销活动。

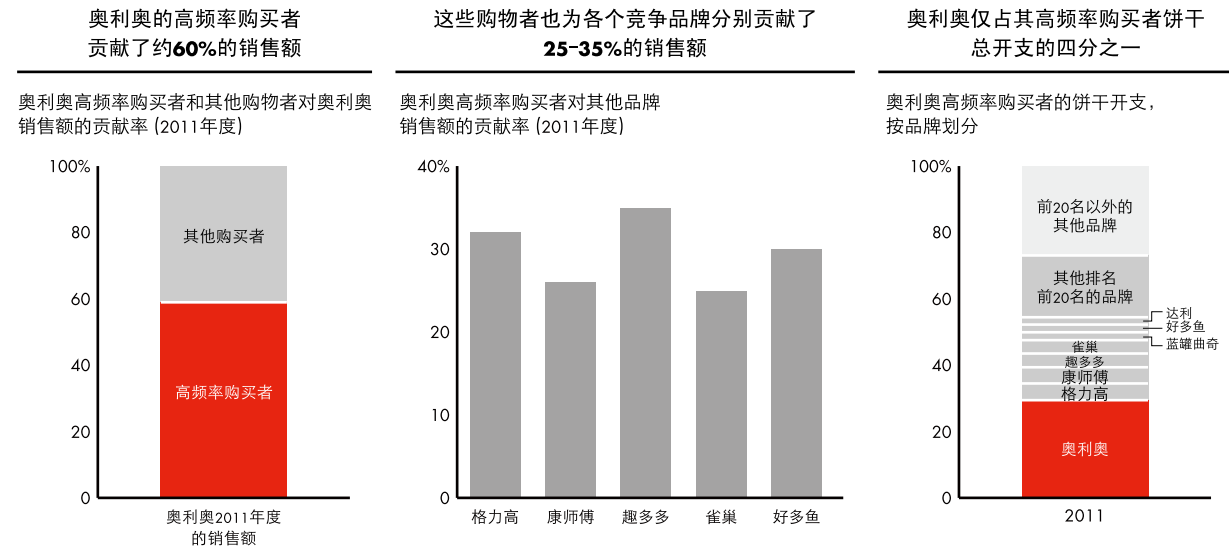
“品牌忠诚”行为的特征

我们发现购物者在少数品类中表现出“品牌忠诚”行为——即随着消费者购买某品类频率的提高，其在该品类中所购买的品牌数量并没有明显增加。

比如在婴儿配方奶粉品类中，消费者所选择的品牌数量并没有随着其购买频率的增加而明显增加，其高频率购买者在过去半年中平均购买频率为 13.4 次，

图 6：在“多品牌偏好”行为的品类中，某品牌的高频率购买者通常也是其竞争品牌的高频率购买者

以奥利奥的高频率购买者为例

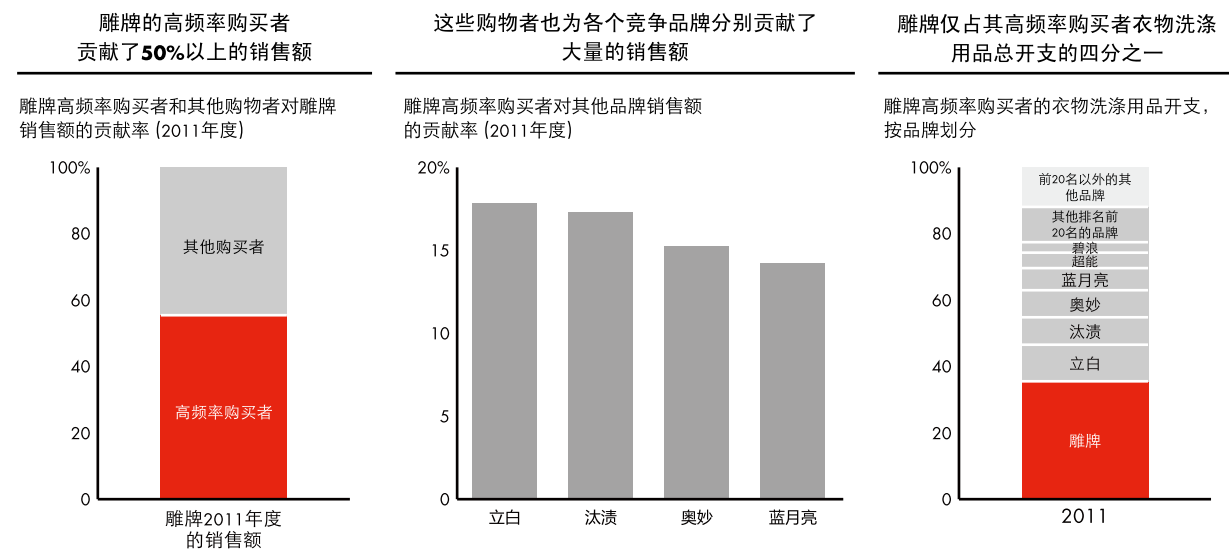


注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品类的购物者

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 7：在“多品牌偏好”行为的品类中，某品牌的高频率购买者通常也是其竞争品牌的高频率购买者

以雕牌的高频率购买者为例



注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品类的购物者

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

一般消费者平均购买频率为 7.1 次。然而，两者所选择的品牌数量差异并不大——分别为 1.8 个和 1.5 个（图 8）。

与“多品牌偏好”行为的品类相反，在“品牌忠诚”行为的品类中，一个品牌的高频率购买者更加忠诚于该品牌，并很少选择其他竞争品牌。以婴儿配方奶粉为例，美赞臣的高频率购买者为美赞臣贡献了 40% 的销售额，他们将高达 85% 的婴儿配方奶粉开支贡献给了美赞臣，而在竞争对手上的花费非常少（图 9）。

这种情况与婴儿纸尿裤品类中的帮宝适类似，帮宝适超过半数的销售额来自其高频率购买者，而他们对其竞争对手贡献率不到 6%，同时帮宝适高频率购买者将其 80% 的婴儿纸尿裤开支贡献给了这一品牌（图 10）。

为什么婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤的购物者会表现出这样“品牌忠诚”的行为？根据贝恩对婴儿品类

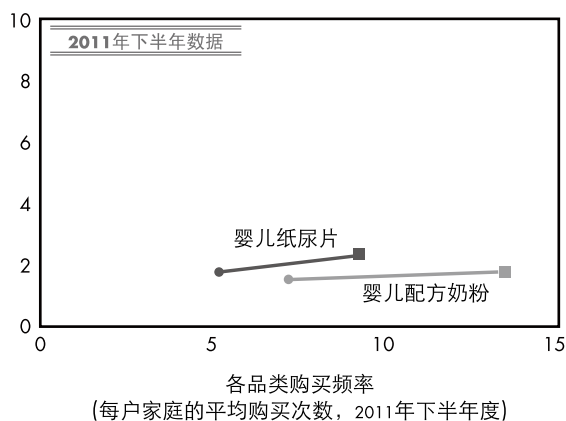
的研究，我们发现，婴儿产品的购物者普遍缺乏更换品牌的动机。因为作为产品消费者的婴儿，不会对产品的优缺点提供反馈意见，所以购物者通常少有机会去主动更换品牌。此外，妈妈们普遍认为坚持在某一特定时期使用一个品牌对婴儿的健康是有益的。常见的情况是，在婴儿刚出生时，医院或诊所通常会向其家人推荐某个特定品牌，之后他们往往会一直购买该品牌。所以，一些领先的婴儿配方奶粉品牌除了通过销售团队负责零售渠道之外，还会派遣专门的团队通过医院渠道向目标消费者进行品牌推广。

除了婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤，我们在另外四个品类中也发现了“品牌忠诚”行为的特征，即牛奶、啤酒、口香糖和碳酸饮料。我们发现“品牌忠诚”行为品类中的高频率购买者并不会随着其购买频率的提高而增加品牌购买数量。主要原因是，当他们的消费趋于惯性，品牌高频率购买者会更偏好于购买某个他们一直喜爱的品牌，该品牌也将会占据他们多数的钱包份额。

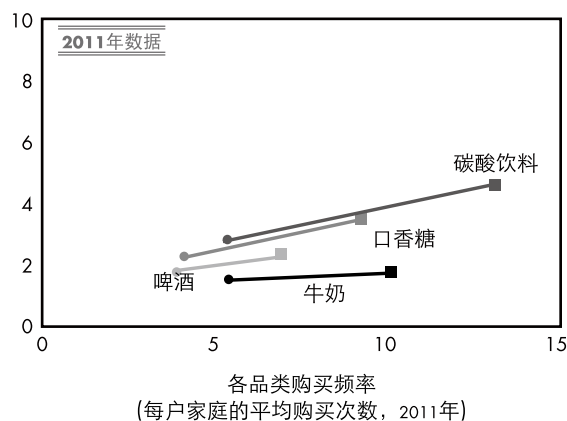
图 8：中国消费者在购买少数品类时会趋向于“品牌忠诚”行为

当消费者购买某品类的频率增加时，所购买的品种数量并没有明显增加

各品类平均每户家庭购买的品种数
(2011年下半年度)



各品类平均每户家庭购买的品种数
(2011年)



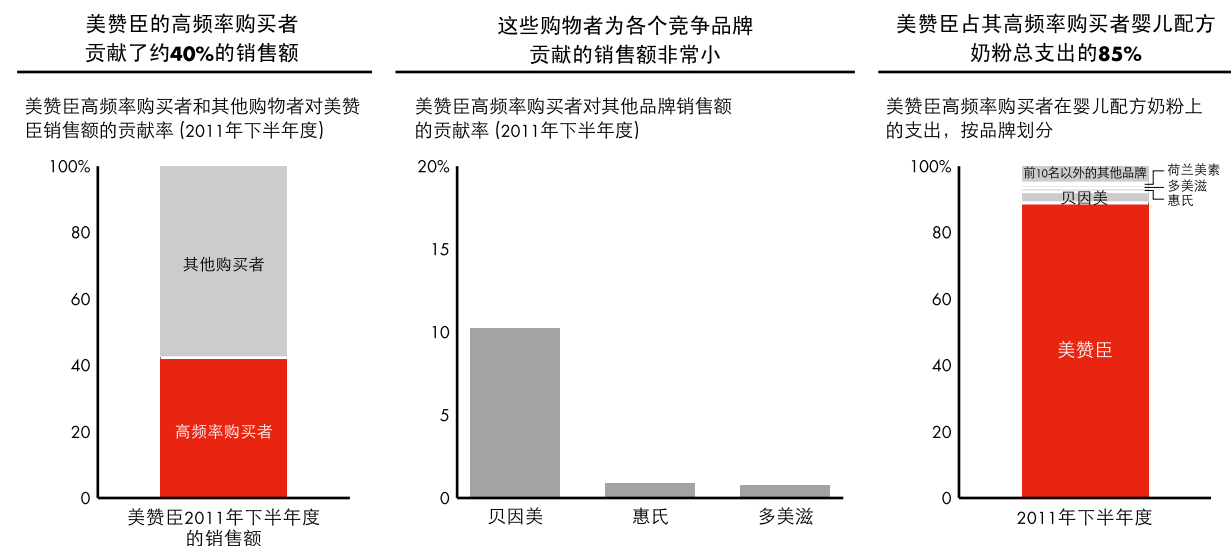
● 所有购物者

■ 高频率购买者

注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品牌的购物者；婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤仅以Kantar Baby panel在2011年下半年的统计数据为基础，覆盖一、二线城市中2000户拥有三岁以下婴幼儿的家庭
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 9: 在“品牌忠诚”行为的品类中，某品牌的高频率购买者对其竞争品牌销售额的贡献非常小

以美赞臣的高频率购买者为例

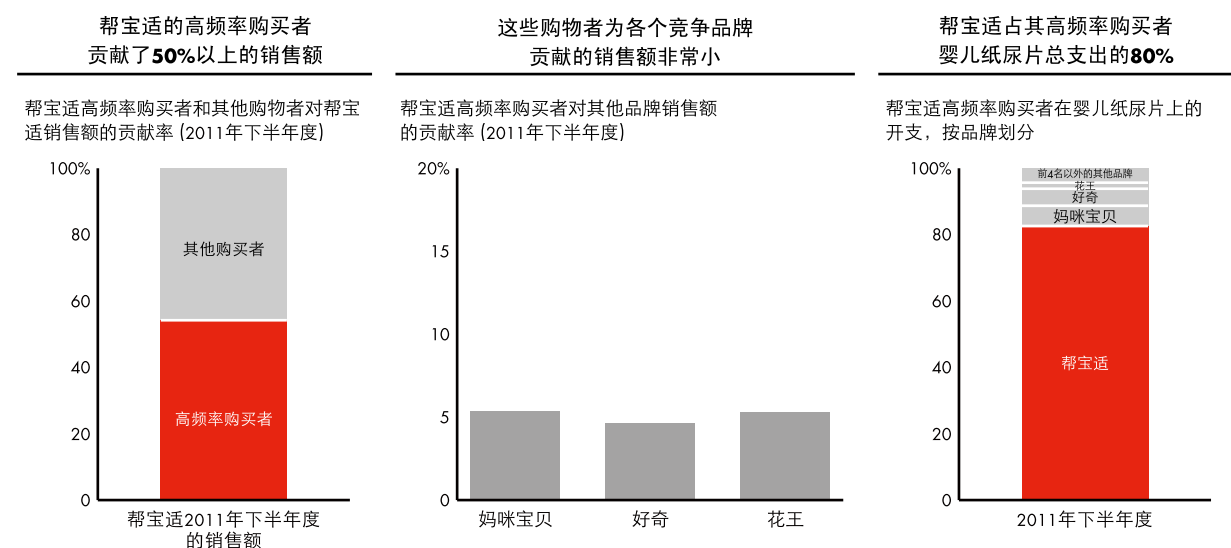


注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品牌的购物者；婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤片仅以Kantar Baby panel在2011年下半年的统计数据为基础，覆盖一、二线城市中2000户拥有三岁以下婴幼儿的家庭

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 10: 在“品牌忠诚”行为的品类中，某品牌的高频率购买者对其竞争品牌销售额的贡献非常小

以帮宝适的高频率购买者为例

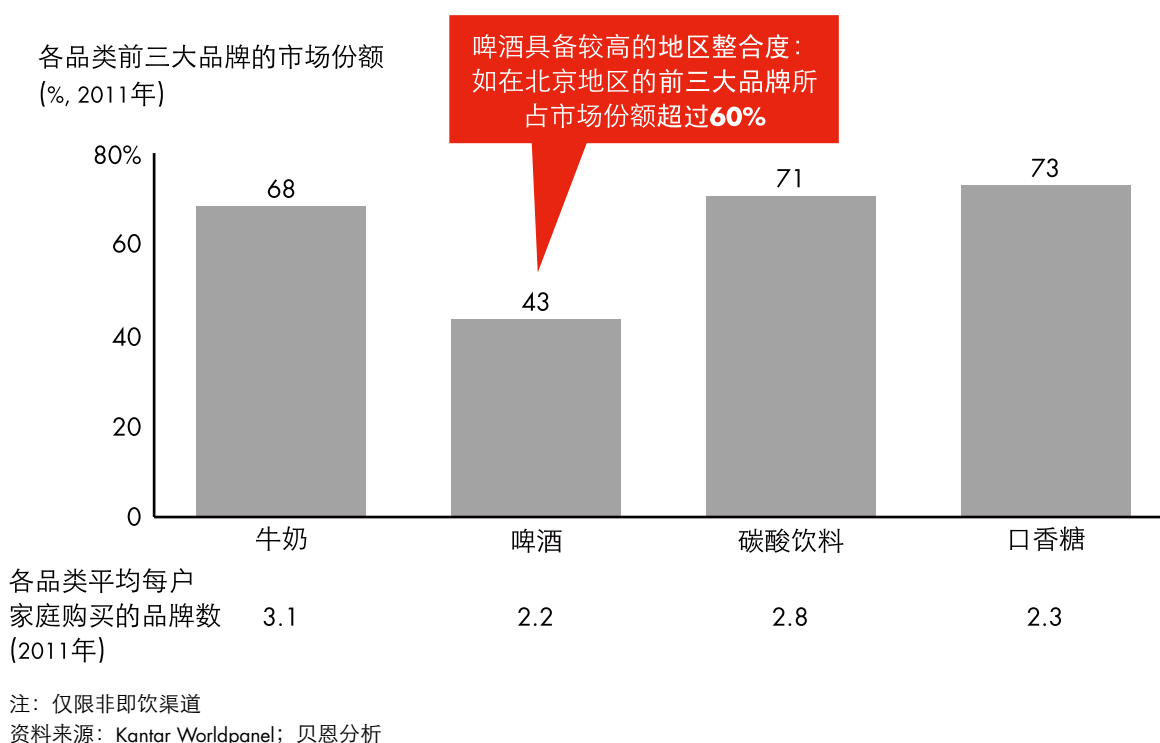


注：高频率购买者是指前20%最常购买某一品牌的购物者；婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤片仅以Kantar Baby panel在2011年下半年的统计数据为基础，覆盖一、二线城市中2000户拥有三岁以下婴幼儿的家庭

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析



图 17：较高的品牌集中度可能会导致“品牌忠诚”行为



除了习惯性消费，品牌集中度较高也是导致“品牌忠诚”行为的因素之一。在这些品类中，前三大品牌占该品类绝大多数的市场份额（图 11）。因为可供选择的品牌相对集中，购物者有很大概率重复购买同一品牌，在这种情况下，他们往往不得不忠诚于某一品牌。举例来说，啤酒在中国是区域性品牌集中度非常高的品类，平均前三大品牌占据各地区非即饮渠道超过 60% 的市场份额，这一现状直接反映到购物者所选择的品牌数量上：2011 年，每户家庭在啤酒非即饮渠道平均的购买品牌数仅为 2.2 个。

另外，传统渠道内有限的选择同样限制了购物者选择更多的品牌。在啤酒销售额中，传统渠道占二线至五线城市非即饮渠道超过半数的市场份额，以杂货店为例，由于货架空间有限，这类店铺通常仅供应 2 到 3 个啤酒品牌，远少于现代渠道门店供应的 6 个或更多。因为这类杂货店往往是附近唯一的购物场所，所以购物者通常不得不重复购买相同的品牌。

品牌制胜法宝

面对“三心二意”的中国购物者，该如何发展品牌呢？我们在进一步深入分析“多品牌偏好”品类中的领导品牌后发现，他们的成功都具备一个关键的共通点，即明显更高的品牌渗透率（图 12）。

例如在牙膏品类中，佳洁士以 15% 的市场份额成为毋庸置疑的领导者，其渗透率高达 57%，远远领先于牙膏品类前 20 个品牌 18% 的平均水平。又比如饼干领导品牌奥利奥在所有饼干品牌中保持了 46% 的最高渗透率，是前 20 个饼干品牌平均渗透率的三倍，其 10% 的市场份额也明显高于其竞争对手。在我们研究的“多品牌偏好”行为的品类中，品牌渗透率 and 市场份额具有明显的正相关性，品牌的购买频率往往也和该品牌渗透率成正比（图 13），奥利奥在 2011 年的购买频率是最高的，为 3.3 次，高于康师傅的 2.7 次和雀巢的 2 次。

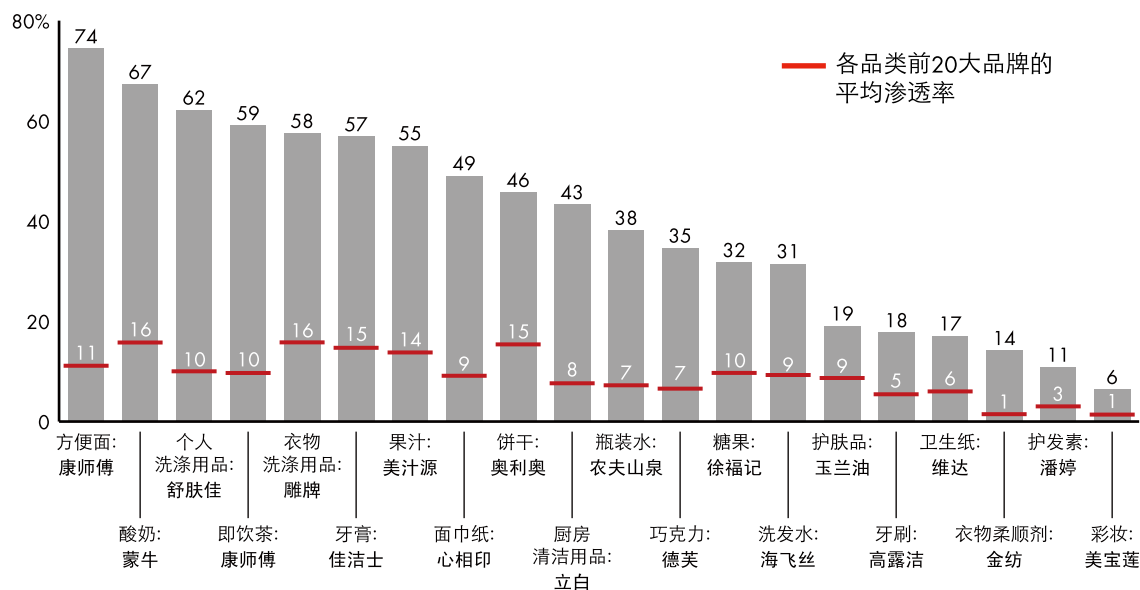
在这些品类中，相比品牌渗透率，重复购买率与领导品牌的成功没有那么密切的联系（图 14）。事实上，即使对于各品类的领导品牌，也有超过四成的品牌购买者属于尝试性消费——即在一年内仅购买了该品牌一次。在衣物洗涤用品品类中，领导品牌雕牌的重复购买率（64%）并未明显高于奥妙（55%）和蓝月亮（46%）等市场追随者。类似情况也在牙膏品类中出现，领导品牌佳洁士的重复购买率为 58%，市场追随者黑人和高露洁分别为 52% 和 51%。

钱包份额对品牌的成功同样没有那么密不可分的联系。我们的研究发现，某些品类中的领导品牌仅达到了其所在品类钱包份额的平均水平，有的甚至低于主要竞争对手（图 14）。例如，衣物洗涤用品品类领导品牌雕牌在该品类购物者中的钱包份额（20%）低于立白（22%）、奥妙（23%）和蓝月亮（30%）这些市场追随者。在牙膏品类中，领导品牌佳洁士的钱包份额（24%）远低于黑人（30%）。

我们也发现，领导品牌在不断提高渗透率的同时，他们也会更加注重针对不同的城市级别主推合适的产品形式并选择最有效的渠道。例如，蓝月亮侧重于销售洗衣液，因此着力提高一线和二线城市的渗透率，因为这些城市的购物者更偏好液态的衣物洗涤用品。雕牌则把重点放在洗衣粉和洗衣皂上，致力于提高二线至五线城市的渗透率，因为洗衣粉和洗衣皂在这些城市更受欢迎。

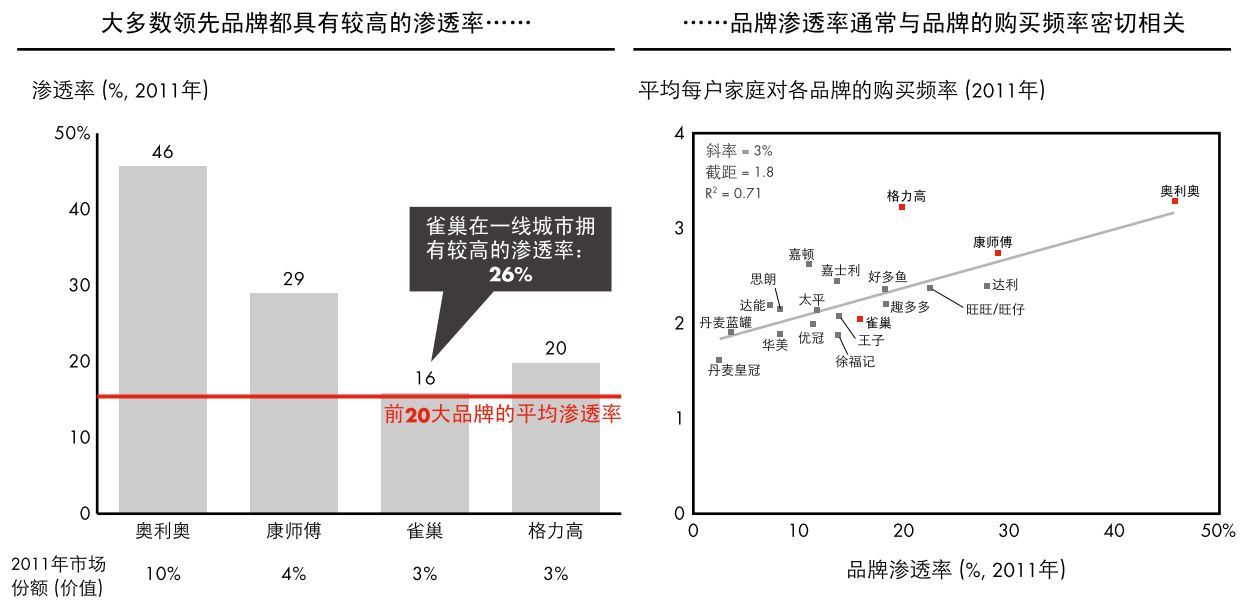
图 72: 在“多品牌偏好”行为的品类中，领导品牌相对其他品牌有更高的渗透率

渗透率：各品类领先品牌对比前20大品牌的平均值（%，2011年）



资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 73: 领导品牌通过获得明显更高的渗透率，推动消费者对品牌的购买

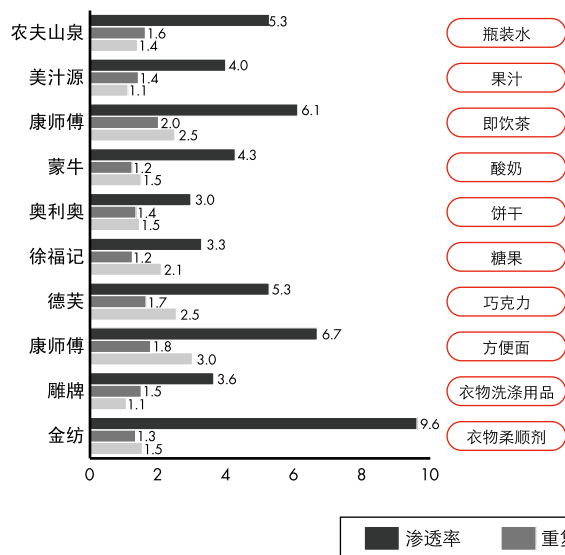


注：右图包括全国市场份额（价值）超过1%的品牌；格力高的数值为离群值
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

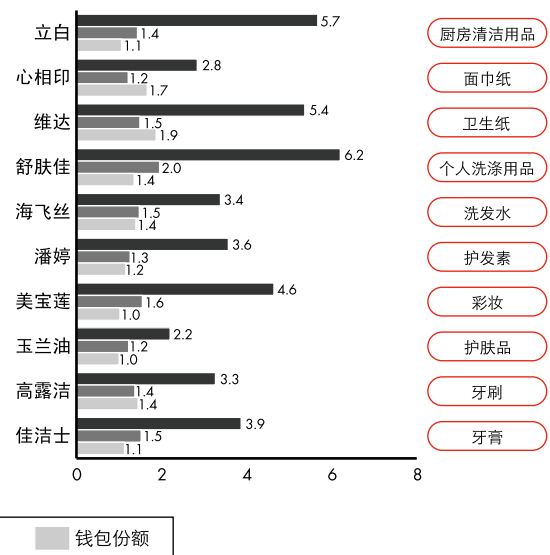
图 74: 领导品牌并不一定拥有比其竞争品牌更高的重复购买率或钱包份额

普适的规律：领导品牌比一般品牌在渗透率方面做得更出色

各品类领导品牌的相对渗透率、重复购买率及钱包份额
(以对应的前20个品牌的平均指标为基数，2011年)



各品类领导品牌的相对渗透率、重复购买率及钱包份额
(以对应的前20个品牌的平均指标为基数，2011年)



*重复购买率指在一年中购买某品牌两次或两次以上的购物者占总的品牌购物者的比例

注：以瓶装水中的农夫山泉为例，农夫山泉的相对渗透率等于农夫的渗透率除以瓶装水品类前20个品牌的平均渗透率
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

行动指南²

无论是市场领导品牌，还是跟随品牌，要想在中国赢得市场份额并且保持持续稳定的增长，以下建议将具有重要指导意义。

“多品牌偏好”行为的品类：

- 确保你的品牌进入购物者在该品类的备选品牌之一，并通过日复一日的店内营销活动引导消费者在备选清单中最终购买你的品牌。对于已进入购物者备选清单的领导品牌，同样不能确保消费者下次购物时仍然会选择你。任何品牌都需要像吸引新的购物者那样，通过店内营销活动吸引这些老客户，否则品牌很可能会失去他们，因为他们非常可能会转而购买备选清单中的其他品牌。对于跟随品牌，了解到中国购物者的三心二意是振

奋人心的利好消息，这意味着这些品牌将有机会通过有效的店内营销活动从竞争对手那里赢得消费者。

- 通过线上活动（如媒体广告等）补充线下活动以提高品牌知名度，从而促使消费者在购物时能够想到某一品牌，并将该品牌列入其“多品牌偏好”的备选清单。
- 不要花费过多的精力试图让购物者忠于某一品牌，这并不是他们购买这些品类的习惯。某一品牌的高频率购买者往往也是竞争对手的高频率购买者。值得推荐的做法是，在目标渠道中提高店内执行力，以吸引该品类的高频率购买者。



²: 欲知有关贝恩品牌建设方法的更多信息，请参阅贝恩公司于2011年发布的“Introducing The Bain Brand AcceleratorSM”

- 先集中在目标区域建立适当的市场规模，再进行有序扩张。中国幅员辽阔，人口众多，任何成功的公司都不会将整个中国视为单一市场。在目标区域内建立适当的规模是保持品牌活跃度的必要条件，所以最有效的方法是先从某目标区域起步，积累成功经验。无论跨国公司，还是本土企业，都必须经历建立区域规模，而后逐步向全国扩张的发展过程。
- 与其询问购物者的想法，不如观察他们的实际购物行为。当然，作为各品类中的跟随品牌，借鉴领导品牌在有效吸引消费者购买方面的做法也是取得成功的捷径之一。
- 通过有针对性的营销活动建立品牌偏好。品牌应该持续不断地建立购物者对品牌的偏好，尤其关注购物者的品牌偏好转移时刻，以提高忠诚度，并减少客户流失。
- 确保消费者轻松地在店内找到你的品牌，但无需在零售终端投入持续的店内营销活动。领导品牌在零售终端始终确保他们的产品没有缺货，并且在货架上完美地陈列其产品。

中国市场对各类消费品的需求正以举世瞩目的速度在增长，消费品企业应该制定相应的战略，以进一步满足中国消费者的需求，并提升企业的盈利能力。随着越来越多的品牌进入中国市场，消费者在零售终端将面对更多的选择，真正了解中国消费者的购物行为，将有效帮助企业赶超竞争对手，从而实现与中国经济的共同繁荣。

“品牌忠诚”行为的品类：

- 在具体的目标细分市场吸引新的购物者。无论对领导品牌还是跟随品牌，首先要明确目标细分市场，并吸引目标消费者率先尝试你的品牌。例如婴儿纸尿裤行业的领导品牌帮宝适，在医院渠道为新生儿提供免费的试用产品，以吸引该目标细分市场的消费者尝试帮宝适的产品。初次试用是建立品牌偏好的重要基础。

我们将继续对中国购物者进行深入研究，并发布一系列报告。这些报告将涵盖一些各不相同但又互为联系的主题，比如：

- 中国消费者购物行为研究对零售商的指导意义
- 在不同城市等级、区域和品类之间，中国消费者购物行为差异
- 中国消费者购物行为研究对跨国企业和本土企业的指导意义

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郑鸿飞、兰垠、周湜圆和姜冀轩，以及Kantar Worldpanel的李嵘、秦怡和庄于真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31个国家设有48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SM (Results DeliverySM) 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。