



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，系列三

BAIN & COMPANY 

KANTAR WORLDpanel



# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 介绍                       | 5  |
| 现状: 外资和本土品牌在各消费品品类中的不同定位 | 5  |
| 未来: 外资和本土品牌间的竞争加剧        | 11 |
| 行动指南                     | 13 |



在过去二三十年间，越来越多的外资品牌进入中国市场并取得了举世瞩目的业绩增长。随着市场和消费者的进一步成熟，外资和本土品牌之间的竞争格局已然从过往明显的差异化竞争过渡到如今越来越多的同质化竞争。本报告具体解析了外资和本土品牌在中国消费品市场的现状和竞争态势，这对于外资和本土企业在中国市场寻求进一步发展具有重要的指导意义。



## 介绍

随着中国家庭可支配收入的不断增长，外资和本土消费品公司对消费者的争夺也日益激烈，这使得中国成为全球消费品行业最大的战场。本文作为贝恩公司和 Kantar Worldpanel 在 2012 年 6 月联合发布的首篇报告（《百里挑一，还是三心二意？——解析中国消费者购物行为》）的第二篇后续报告，将深入探讨外资和本土消费品品牌之间激烈的竞争格局。本报告对中国 40,000 户家庭的真实购物行为进行了深入研究，涵盖 20 个省份以及 4 个直辖市在内的 373 个城市，着重研究 26 个重要的消费品品类，覆盖饮料、包装食品、个人护理、家庭护理四大类。这份全面的报告涉及中国所有城市级别、品类属性以及购物者人生阶段（见图 1）。

本报告通过对外资和本土消费品品牌之间竞争格局的深入研究，得出了三个重要发现。

## 现状：外资和本土品牌在各消费品品类中的不同定位

过去二三十年里，外资公司为中国市场引入了一些新的包装食品和饮料品类，比如巧克力、口香糖和碳酸饮料等。在这些新引入的品类中，他们始终保持领先地位。比如，在巧克力和口香糖品类中，外资品牌市场份额分别高达 70% 和 85%。反之，在方便面和即饮茶等更为传统的包装食品和饮料品类中，非外资品牌（包括大陆，香港，台湾品牌）则占据明

图 7：本报告观察并研究了中国 4 万户家庭的真实购物行为

| 覆盖的范围                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>中国大陆: 城镇区域(不包含农村)</li><li>覆盖<b>1,877个城市(373个样本城市)</b>, 分布于<b>20个省和4个直辖市</b></li><li><b>40,000</b> 城市常住家庭户</li><li><b>100</b>多个快速消费品品类</li></ul> |

| 研究途径和研究方法                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>研究途径<ul style="list-style-type: none"><li>以家户为样本单位</li><li>有代表性的样本分布</li><li>连续地记录实际购买行为</li></ul></li><li>研究方法<ul style="list-style-type: none"><li>每样本家户配备专业扫描仪, 以规范的扫描流程来收集数据</li><li>致力于解读消费者购买行为</li></ul></li></ul> |

| 定义                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 城市级别 (按行政定义划分)                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>一级城市: 北京、上海、广州</li><li>二级城市: 19个省会城市, 加上天津、重庆、深圳、青岛和大连</li><li>三级城市: 228个地级市</li><li>四级城市: 322个县级市</li><li>五级城市: 1,300个县(镇政府所在地)</li></ul>                 |
| 人生阶段                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>年轻家庭: 18-34岁单身或年轻夫妇(无小孩或者孩子年龄均小于14岁)</li><li>中年家庭: 孩子年龄介于14-17岁</li><li>成年家庭: 所有家庭成员的年龄都大于18岁, 且至少一位成员年龄为18-44岁</li><li>老年单身/夫妇: 所有家庭成员的年龄都大于45岁</li></ul> |

资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

显的主导地位，其市场份额高达 90% 以上（见图 2）。

在传统包装食品和饮料类别中，本土品牌占据主导地位的原因有很多。首先，本土品牌能更有针对性地推出符合国人口味的产品。其次，本土品牌在销售方面拥有多年经验，已经建立起强大的分销和配送网络，能够有效地确保产品的现货供应能力。此外，这也和所谓的“记忆架构”有关。本土品牌能够更好地抓住中国购物者的口味偏好，中国购物者通常从童年开始就对这些口味十分熟悉，久而久之就养成了使用习惯。

同时我们也看到，外资品牌也逐渐开始进军传统包装食品和饮料品类，并在某些品类中动摇本土品牌的领导地位（见图 3）。比如在糖果品类中，意大利的阿尔卑斯 1996 年进军中国市场，经过不断耕耘，

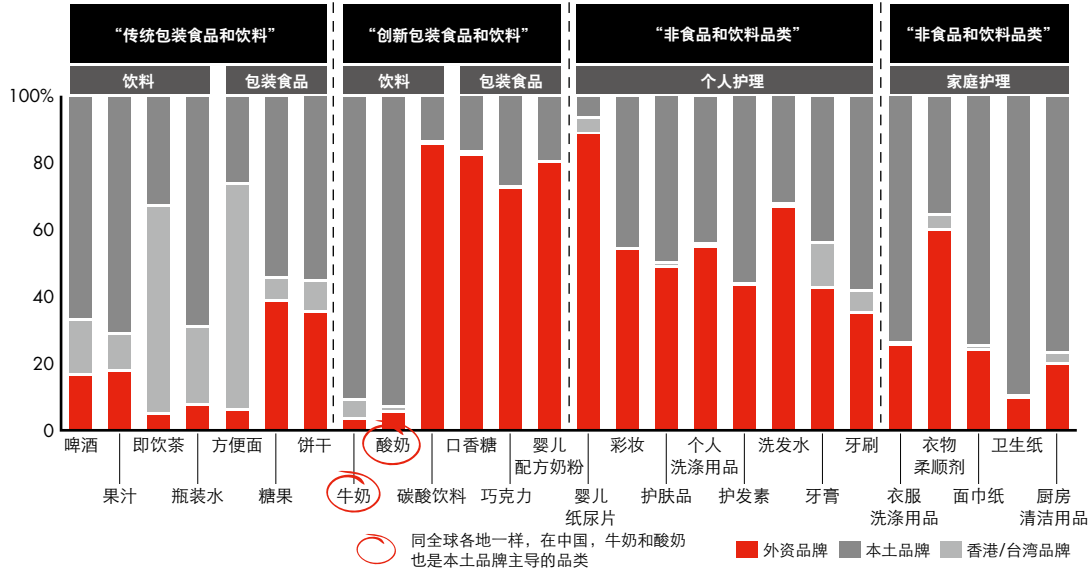
到 2011 年，其在中国市场渗透率已高达 34%，领先于大多数本土品牌，并取得了 9.2% 的市场份额。阿尔卑斯的成功源于其“三管齐下”的品牌策略：迎合中国人口味开发了中草药、荔枝和蜂蜜等中国传统口味的产品；创新地推出了便于携带的管状包装；通过喜糖系列来满足特殊场合的需求。

在饼干品类中，本土品牌则面临着来自外资品牌更严峻的挑战。卡夫旗下的奥利奥，如今拥有 46% 的渗透率和 9.6% 的市场份额，将所有本土品牌远远甩在身后，成为了该品类的领导品牌。奥利奥和阿尔卑斯的品牌战略类似：为了迎合中国人的口味，奥利奥降低了配方中的含糖量，并引入了抹茶冰激凌和缤纷双果等流行口味。同时，该品牌还大力推广“扭一扭，舔一舔，泡一泡”的新吃法，并创新地推出了价格更实惠的“迷你奥利奥”。



图 2：本土品牌在传统包装食品和饮料及家庭护理大类中占据更有利的位置

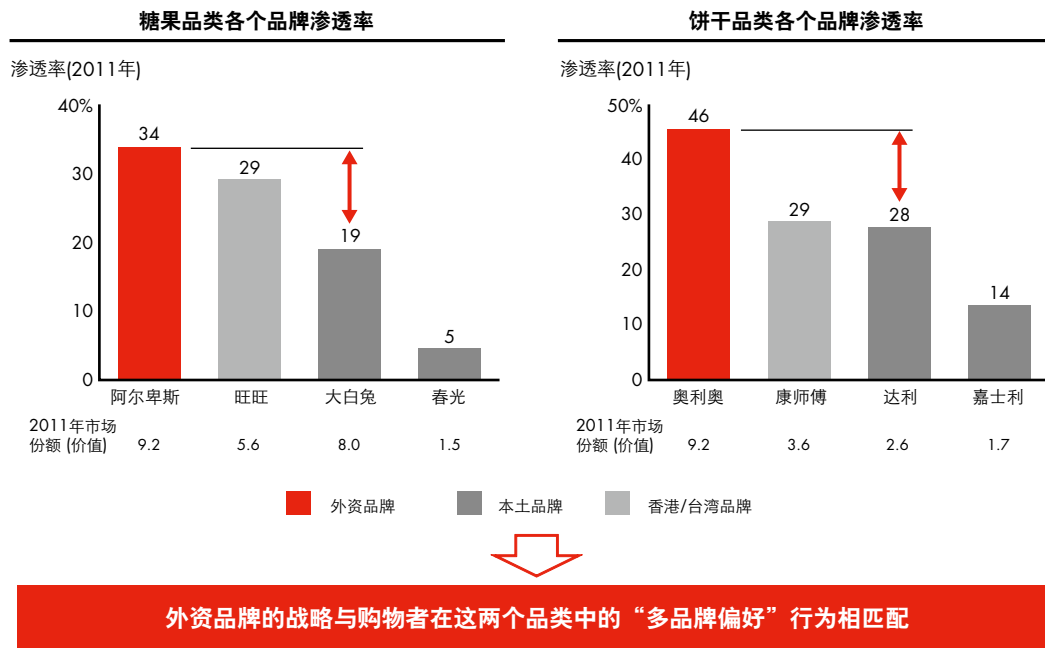
各品类外资品牌和本土品牌的市场份额 (2011年)



注：婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤片仅以Kantar WorldpanelBaby 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 3：某些外资品牌凭借较高的渗透率在传统包装食品和饮料品类取得成功



资料来源：Kantar Worldpanel; 贝恩分析

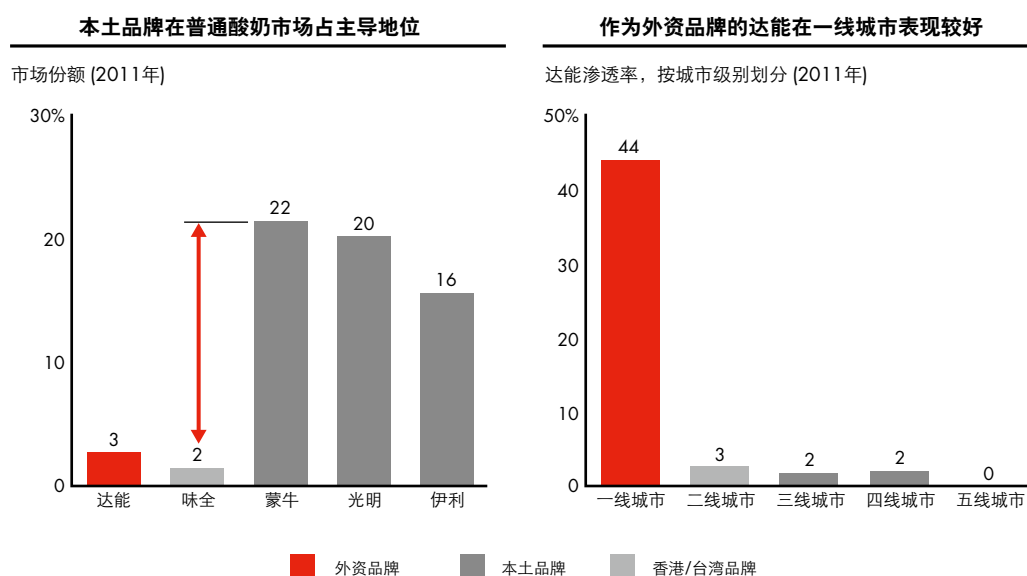
在某些创新包装食品和饮料品类中，本土品牌也有机会占据主导地位。日常喝牛奶原本是外国人饮食的习惯，近十几年才为中国人接受，但是本土品牌在牛奶品类却始终占据领导地位，市场份额高达95%。这一点和全球很多国家都很类似。本土品牌在本土奶源基地等方面的独特优势，确保其垄断的市场地位仍将在相当一段时间里得到延续。

我们发现，本土酸奶品牌在中国市场所占份额高达95%。究其原因，这些品牌能够最大程度地利用与大规模牛奶业务的协同效应，例如可以利用完善的牛奶分销系统渗透到三至五线城市。尽管他们在未来一段时间仍会继续占据绝大多数市场份额，但对于外资品牌而言，在酸奶品类仍有发展的空间。这

一发现基于对中国一线城市购物者行为的分析。以普通酸奶这一子品类为例，2011年，达能在一线城市的渗透率已达到44%，高于其他的城市级别（见图4）。集中提高一线城市的渗透率，已成为外资品牌在华战略的重要部分，因为外资品牌对现代渠道管理和销售能力比传统渠道更强，而现代渠道恰恰是一线城市的主要销售渠道。此外，一线城市的购物者收入更高，能承受外资品牌相对更高的价格。

在个人护理类别中，外资品牌和本土品牌的格局相对不同，前者凭借其在全球的创新能力和规模优势已经成为个人护理品类的领导者（见图5）。我们的研究发现，外资品牌轻而易举地让中国购物者甘愿支付比本土品牌高出50%的溢价（见图6）。

图4：某些外资品牌凭借较高的渗透率在传统包装食品和饮料品类取得成功

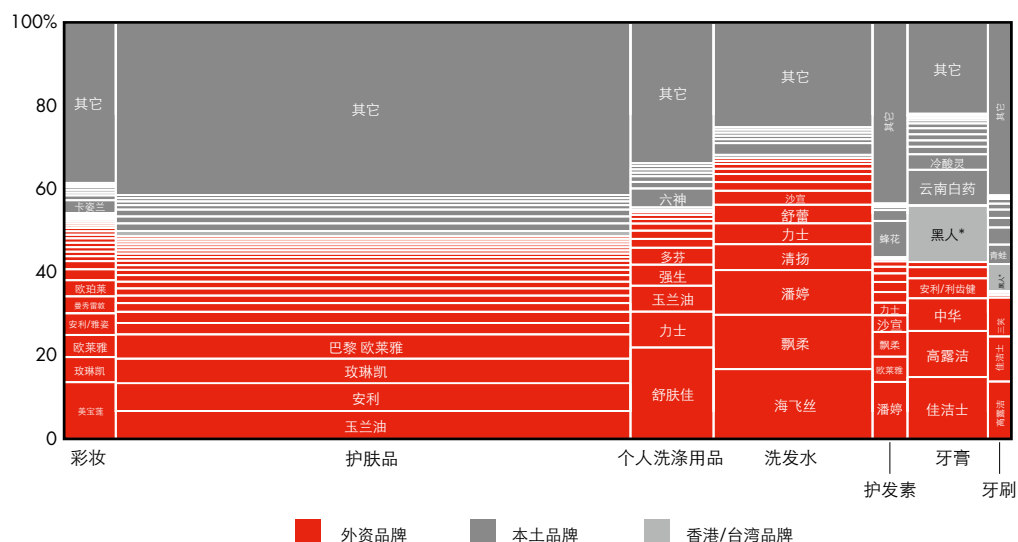


资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析



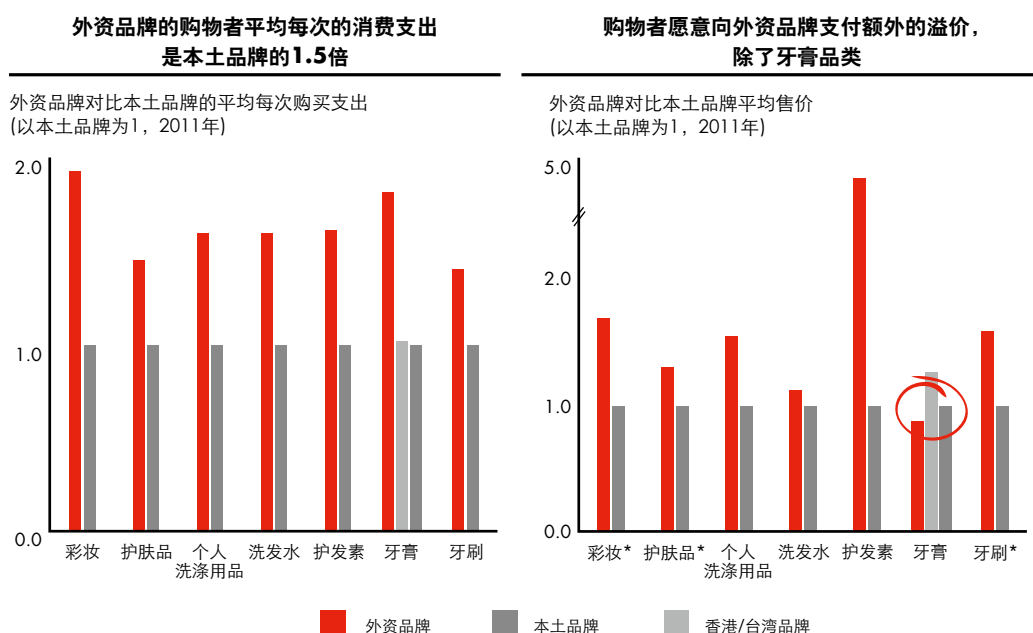
图 5: 在个人护理品类，外资品牌的市场份额超过半数，而本土品牌仍然相对而言比较分散

市场价值，按品牌划分 (2011年)



\* 黑人的母公司好来化工目前的股东为好来化工和高露洁，双方各持有50%股权，好来化工为1933年在香港成立，在1985年高露洁收购其50%股份，由于黑人至今仍独立运作和管理，该品牌在本报告中还是被归类为港台品牌  
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 6: 外资品牌成功让购物者在每次消费时支出更多，以更高的价格购买产品



\* 彩妆、护肤品、牙刷使用每个包装的平均售价作为比较依据，其余均用每千克平均售价进行比较  
注：此处的本土品牌仅包括各个品类的前30大品牌中的本土品牌  
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

然而，在家庭护理类别中，本土品牌占据了 80% 以上的市场份额 (见图 7)。

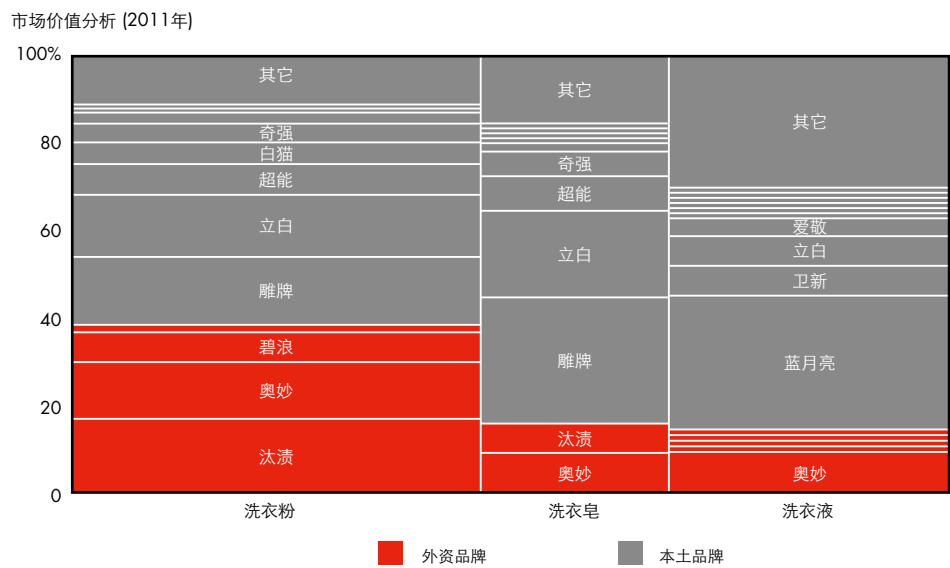
在衣物洗涤用品品类中，本土品牌表现出色的原因有以下几个方面。首先，和大多数外资品牌不同，本土品牌更侧重于一个或两个子品类 (比如只做洗衣粉或者专注于洗衣粉和洗衣皂)，这不但简化了品牌管理，也有利于销售团队在零售终端集中优势资源进行品牌和产品推广。

其次，许多成功的本土品牌往往很早就已经建立传统的销售网络，他们和全国各地的分销商、批发商等合作伙伴有着长期而良好的生意关系。本土品牌的这一优势尤其体现在现代通路欠发达的中小城市，例如雕牌在三至五线城市拥有 60% 渗透率，而奥妙仅为 30% 左右。

此外，拥有更多当地工厂也是本土品牌的优势之一，这确保他们有能力通过传统渠道强大的销售网络在中小城市制造并分销其产品。

最后，本土品牌还善于开发一些外资品牌并不重视的子品类，比如雕牌从 1992 年开始一直集中洗衣皂的销售，而汰渍、奥妙等外资品牌从进中国开始就更专注于洗衣粉。又比如，本土品牌蓝月亮率先于 2008 年推出了洗衣液，比联合利华旗下品牌奥妙推出同类产品提前了一年，比宝洁旗下品牌汰渍则早两年。正因为这样的先发优势，蓝月亮目前在洗衣液子品类中稳居领导地位，市场份额达到 30%。

图 7：本土品牌在开拓那些不被外资品牌重视的细分市场方面表现卓越，比如洗衣皂和洗衣液



资料来源：Kantar Worldpanel；案头研究；贝恩分析

## 未来：外资和本土品牌间的竞争加剧

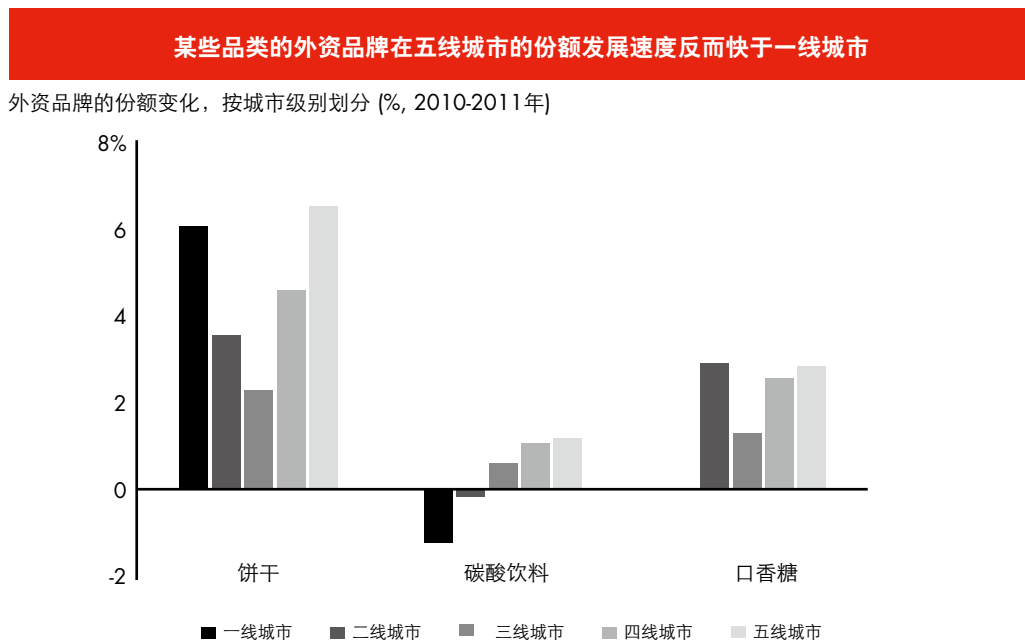
我们发现，外资品牌和本土品牌已在某些领域展开直接竞争。而在此之前，即便同属一个品类，两者通常也处于不同的细分市场。例如外资品牌一般瞄准高端消费者，专注于现代通路和一二线城市，而本土品牌则迎合低端或大众消费者，并通过传统渠道发展了强大的销售网络。现在，外资品牌开始渐渐走出高端市场（即现代通路和一二线城市），向三至五线城市扩张，进入大众市场直接挑战本土企业。以饼干为例，2010年至2011年，外资品牌在五线城市的市场份额提升了六个百分点（见图8）。

在某些品类中，外资品牌和本土品牌之间的价格差异也在不断缩小，有的甚至打起了价格战，例如在啤酒、口香糖和面巾纸品类中（见图9）。

另一方面，本土品牌亦是雄心勃勃，希望进入高端市场，例如牙膏品类中的云南白药已经进入个人护理品类的高端市场。这些本土品牌学习外资品牌的成功经验，同时利用自身的战略优势（如高度重视创新），越发得到消费者的认可和欢迎。同样还是以云南白药为例，依托其中药制药背景，针对牙龈炎等口腔问题研发了新的牙膏配方，同时也通过定价将其与一般的本土品牌区分开来（其每支牙膏平均售价达28元，远远高于其他竞争品牌每支3-18元的价格）。

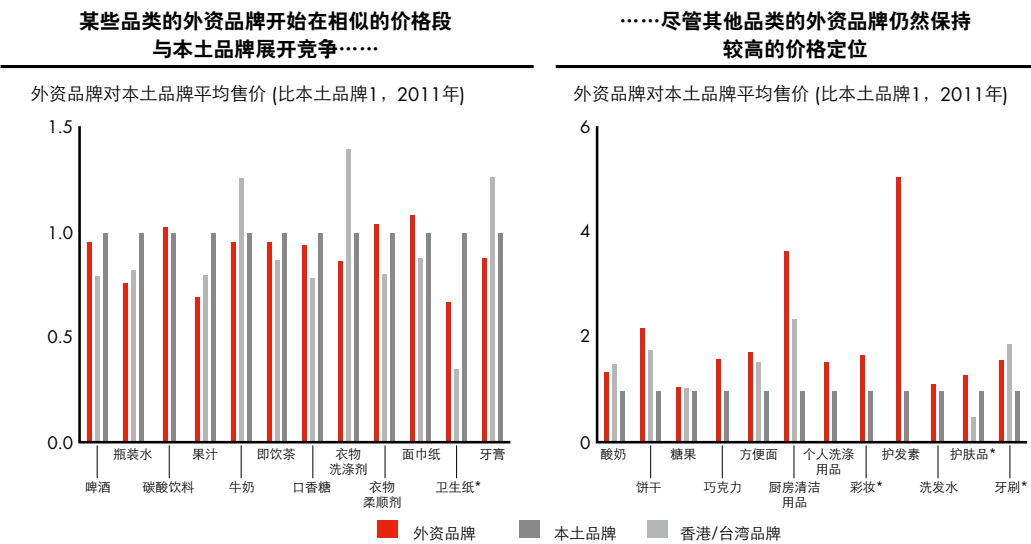
本土品牌蓝月亮在进入洗衣液子品类时，完全采取典型的外资品牌运作模式，即专注于现代通路和一二线城市，重视产品创新并在零售终端营销方面的表现出色。

图8：某些品类的外资品牌开始向三至五线城市扩张，涉足原本由本土品牌主导的领域



资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 9：某些品类的外资品牌开始在相似的价格段与本土品牌展开竞争



\* 面巾纸、卫生纸、彩妆、护肤品、牙刷使用每个包装的平均售价作为比较依据，其余均用每千克平均售价进行比较  
注：此处的本土品牌仅包括各个品类的前30大品牌中的本土品牌  
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析





## 行动指南

在本系列的前两篇报告中，我们基于对消费者全面而真实的购物行为研究，包括对不同区域和城市级别、品类属性以及购物者所处的各人生阶段的进一步探讨，从而对“多品牌偏好”行为及“品牌忠诚”行为品类的品牌得出了重要的行动指南。本篇作为第三篇系列报告，我们从多方面分析，试图解析外资或本土品牌的属性对不同消费者购物行为的影响，结果发现，两者并没有直接的联系。

尽管中国消费者对外资品牌的评价普遍高于本土品牌，比如外资品牌在其心目中往往象征着更好的品质以及更加健康和安全的配方，但是除了少数知名的外资品牌和进口产品外，消费者其实很难在货架面前清楚地辨别一个品牌到底是外资的还是本土的。事实上无论是外资还是本土品牌，都有机会在不同品类最终赢得消费者的青睐。一个外资品牌在中国

取得了成功，更重要的原因一定是实施了适合中国市场的营销战略和迎合中国消费者的零售终端营销举措。一个本土品牌如果运用这些方案，在很大程度上将获得同样的成功。

无可否认，外资和本土品牌之间的竞争在中国市场已经愈演愈烈。许多本土品牌通过借鉴外资模式而取得了成功，而外资品牌则开始进入三线到五线城市和传统渠道以求在曾经本土品牌强势的领域分得一杯羹。随着竞争的逐渐同质化，学习和借鉴对方的运作模式和竞争优势并扬长避短，是两者抢占市场份额的公共必修课。当然，无论是外资还是本土品牌，其制胜之路应该从了解所在品类的定义及消费者购物行为的属性开始，例如，是饼干品类还是休闲食品品类？是碳酸饮料品类还是非酒精饮料品类？是“多品牌偏好”行为品类还是“品牌忠诚”行为品类？在这场没有硝烟的战争中，谁更懂得双向学习，谁就将更有胜算。



# 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:marcy.kou@kantarworldpanel.com)

虞坚是Kantar Worldpanel中国区总经理。联络方式: [jason.yu@ctrchina.cn](mailto: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、周湜圆，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量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<sup>SM</sup> (Results Delivery<sup>SM</sup>) 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。