



“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一

BAIN & COMPANY 

KANTAR WORLD PANEL

目录

1. 概要	3
2. 报告正文	6
“多品牌偏好”与“品牌忠诚”行为在过去两年基本类似	6
渗透率是品牌致胜关键	9
品牌的购买者结构呈现动态的“漏桶”特征	16
了解品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”属性对品牌发展至关重要	18
3. 行动指南	21



本报告提出的新观点对于企业推动品牌可持续发展至关重要。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，这在一线城市尤为明显。未来，品牌在中国的发展也将和在其他发达国家一样，更加倚重其自身市场份额的提升。

概要

2012年，贝恩公司联合Kantar Worldpanel对中国消费者的真实购物行为进行了深入研究并分享了若干有助于消费品企业制定更为合理的战略方案的观点，这些发现对于推动各品牌在中国这一全球第二大消费品市场的快速发展及利润提升具有深刻的指导意义。

2013年，贝恩公司再次携手Kantar Worldpanel，对中国40,000户家庭在26个快速消费品品类的真实购物行为进行了研究（26个研究品类同于去年）（图1）。今年的报告在验证去年发现的基础上，提出了若干意义深远的新观点。在经济增速放缓而竞争日趋激烈的中国消费品市场，这些观点对于企业推动品牌可持续发展至关重要。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，这在一线城市尤为明显。未来，品牌在中国的发展也将和在其他发达国家一样，更加倚重其自身市场份额的提升。

重要发现：

- 在26个品类中，消费者的购买频率和购买品牌数量均与去年相似。
 - 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，他们通常会尝试更多品牌，我们称之为“多品牌偏好”行为。即在相同的购买场合或消费需求下，消费者是“三心二意”的，他们往往选择不同的品牌。虽然大多数品类表现出“多品牌偏好”行为，但有些品类则呈现出“品牌忠诚”行为。即在相同的购买场合或消费需求下，即便面临很多品牌选择，消费者还是“百里挑一”，坚持选择特定的品牌。
 - 在所研究的26个品类中，我们发现其“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度各不相同，且与2012年基本保持一致。了解品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度，有助于企业有针对性地制定更加合理有效的品牌战略。

图 1：在这份报告中，我们对中国大陆地区的26个快消品类进行了研究



*婴儿配方奶粉和婴儿纸尿裤片以Kantar Baby Panel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、澳门和台湾地区
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析



- 中国购物者在多数品类中倾向于购买多个品牌，其购物行为具有相当的可预测性，与其他国家的购物者基本一致。¹
- 购物者通常倾向于尝试多个品牌，因此企业如果希望建立一个强大的品牌，就必须让尽可能多的消费者购买其产品。仅将目标消费群体锁定于一小部分购物者，并期望他们成为高频率或忠诚的购物者来打造强大的品牌的想法是不切实际的。
- 纵观我们研究的26个品类，无论其偏向“多品牌偏好”还是“品牌忠诚”行为，渗透率（即在一年中，至少购买某一品牌或品类一次的家庭数占所有家庭总数的百分比）都是品牌提升市场份额最重要的驱动因素。
 - 各品类领导品牌的渗透率是该品类前20大品牌平均水平的3到10倍，这一优势比他们在购买频率和重复购买率两个指标上的优势大得多。
 - 在大多数品类中，渗透率越高的品牌，其购买频率和重复购买率往往也越高。这表明，“小众品牌”（即购买者总数较少，但忠诚度或购买频率较高的品牌）是不存在的——他们往往只是小品牌（即市场份额较低的品牌）而已。既然小众品牌的模式难以取得成功，品牌应尽量避免过分专注于特定的细分市场。
 - 为了解领导品牌和其他品牌的不同频率购买者的组成，我们对10个重点品类进行了深入分析。结果显示，无论是大品牌还是小品牌，其大多数消费者的购买频率都非常低。低频率购买者（即每年购买频次不超过2次的购买者）对品牌的购买者总数和销售额方

¹ 此处的购物行为与安德鲁·埃伦伯格教授（Andrew Ehrenberg）于二十世纪五十年代后期所发表的理论一致，事实证明这些理论适用于大多数品类和市场的实际情况。如今Ehrenberg-Bass研究所对这一理论进行了进一步研究和发展。

- 面贡献都很大，这再次证明渗透率对提升品牌市场份额至关重要。
- 在我们研究的所有品牌中，无论品牌大小，购买者流失率普遍较高。
 - 平均而言，某一品类的前五大品牌每年会流失其30%至60%的购买者，而小品牌的购买者流失率相对更高。过去两年，各大品牌的购买者总数和销售额看似稳定，事实上他们每年都流失了相当比例的购买者，同时又都新招募了大量的购买者。
 - 各品牌的购买者总数呈现动态的“漏桶”特征。为了保持增长，品牌每年需吸引一大批新的购买者，部分用来补充购买者流失，部分用以实现其购买者总数的净增长。由于大多数消费者的购买频率和重复购买率较低，品牌需要想方设法抓住每一次消费者购物的机会促使其购买自己的产品。
 - 在偏向“多品牌偏好”行为的品类中，广告宣传的主要作用是提升品牌在消费者心目中的知名度，在购物时能想到你的品牌，并将你的品牌列入备选品牌清单。在偏向“品牌忠诚”的品类中，广告宣传的重心是巩固和加强消费者对品牌的偏好。
 - 在偏向“多品牌偏好”行为的品类中，产品创新的目的是创造全新的消费场合或购买需求，从而吸引更多的购物者。在偏向“品牌忠诚”的品类中，产品创新应引入更多高端产品，促使购买者消费升级。
 - 在偏向“多品牌偏好”行为的品类中，品牌应在店内多处陈列，并以多样化的陈列形式吸引购物者。在偏向“品牌忠诚”的品类中，品牌应注重其在主货架区域的可见度。

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，首先要了解其所在品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度，这有助于企业制定更为合理的品牌发展战略。营销人员应利用这些发现制定提升品牌渗透率的方案。在下文中，我们将分别就偏向“多品牌偏好”及偏向“品牌忠诚”行为的品类，探讨提升渗透率的有效方法：

报告正文

这是我们再度深入研究中国的购物者，将他们的真实购物行为以更为清晰的方式呈现出来。报告的诸多发现为快速消费品企业提供了有关购物者行为的深入分析，填补了国内此类研究的空白。

此次针对购物者行为的分析更为丰富和立体，形成的观点更加形象深刻。不同于简单地就过往购买经历和未来购买意愿进行提问，Kantar Worldpanel为每个样本家庭配备了专业扫描仪，通过标准的扫描流程实时记录他们每天的购买情况，最终形成了中国40,000户城市家庭在26个主要品类的购物记录。在今天的报告中，我们首次加入了对10个重点品类的多角度剖析，并得出了几个重要、实时、且令人惊讶的结论。

本次研究的样本来自373个城市，覆盖了中国大部分区域，涵盖了所有城市级别和各种家庭类型²。我们所研究的购物渠道也反映了中国当今多样化的通路结构，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），中小城市中常见的传统分销渠道（杂货店、小型专卖店和百货商场等），以及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，其市场规模占中国快速消费品市场总规模的80%以上。我们研究的品牌占上述四个领域销售额的半数以上。

基于中国消费者的真实购物行为，我们发现26个品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度各不相同（图2）。

在相同的购买场合或消费需求下，消费者在偏向“多品牌偏好”的品类中，往往倾向于选择不同品牌。当消费者购买某一品类的频率增加时，他们通常会购买更多的品牌。某一品牌的高频率购买者（前20%最常

购买该品类产品的购物者）往往也是该品类中其他品牌的高频率购买者。偏向“多品牌偏好”的品类包括护肤品、饼干、巧克力等。

与之对应，消费者在部分品类中表现出“品牌忠诚”行为，即在相同的购买场合或消费需求下，即便有多个品牌可供挑选，他们仍坚持购买固定的品牌。随着消费者购买频率的增加，他们仍忠于少数品牌。在偏向“品牌忠诚”的品类中，某一品牌的高频率购买者一般不是该品类中其他品牌的高频率购买者。偏向“品牌忠诚”的品类包括婴儿配方奶粉、婴儿纸尿裤和牛奶等。

了解所在品类是偏向“多品牌偏好”还是偏向“品牌忠诚”行为，应成为企业制定品牌战略的核心步骤之一。

“多品牌偏好”与“品牌忠诚”行为在过去两年基本类似

2012年的研究表明，尽管中国购物者认同品牌的重要性，但在实际购物时，他们并不会锁定某一特定品牌。纵观我们所研究的26个品类，所有品牌均表现出了较低的平均购买频率——一年均购买次数小于5次。即便是在品类层面，月平均购买频率也很少超过1次。这有力地证明了消费者购买品牌的频率较低。对于希望投入宝贵资源赢得消费者偏好的品牌商而言，这一发现无疑令人警醒。

2013年我们再次研究分析了各品类前三大品牌的消费者购买频率（图3），从而验证了上述发现。例如：消费者购买前三大即饮茶品牌的平均频率仅为每年3.4次，购买前三大啤酒品牌的平均频率仅为每年3.8次。较低的购买频率证明，中国购物者并不会经常想到某一特定品牌。这一事实或与大多数品牌营销人员的看法相左。

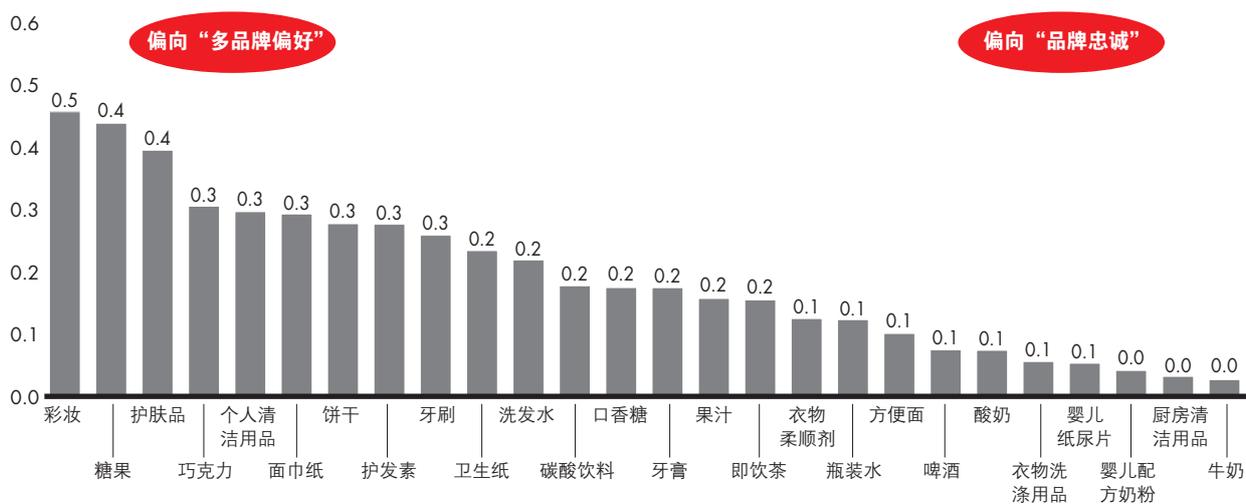
26个品类的对比研究发现，过往两年购物者的“多品牌偏好”与“品牌忠诚”行为基本类似。当消费者购买频率增长时，他们往往也会购买更多的品牌，即表现出“多品牌偏好”行为（图4）。

² Kantar Worldpanel的城市级别主要基于城市的行政级别划分。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、重庆等较发达的地级市为二线城市；228个地级市为三线城市；322个市辖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。



图 2: 不同品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”行为的程度各有不同

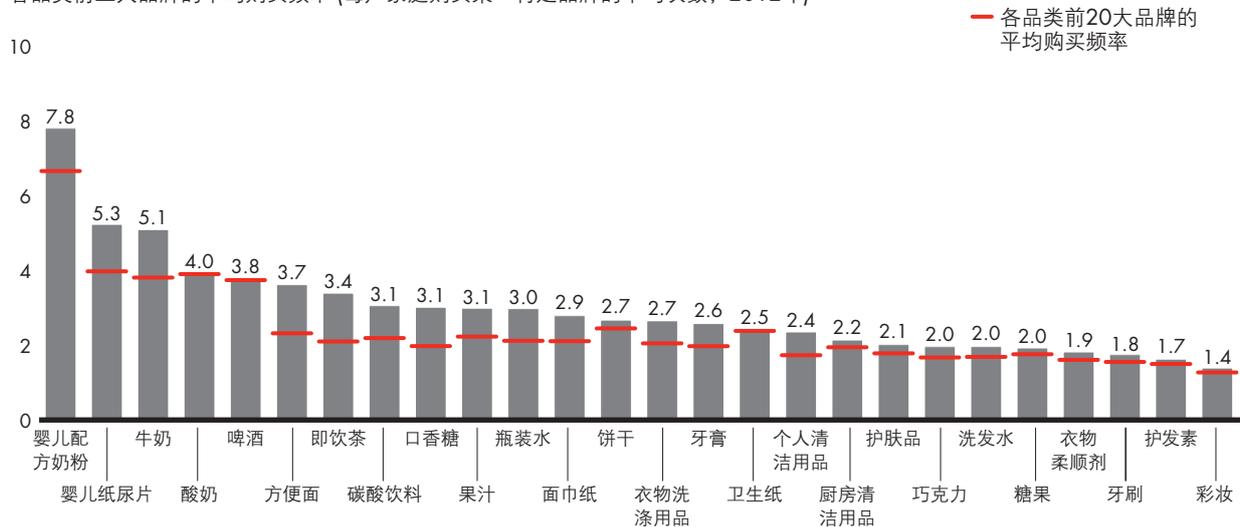
高频率购买者和普通购买者的品牌购买数量与购买频率之差形成的斜率 (2012年)



注：此处斜率是指图5上所示的每个品类的普通购买者与高频率购买者之间的线段斜率
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 3: 与去年类似，今年的研究再次证明，尽管中国购物者注重品牌，但他们往往不会固守某一特定品牌

各品类前三大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，2012年)

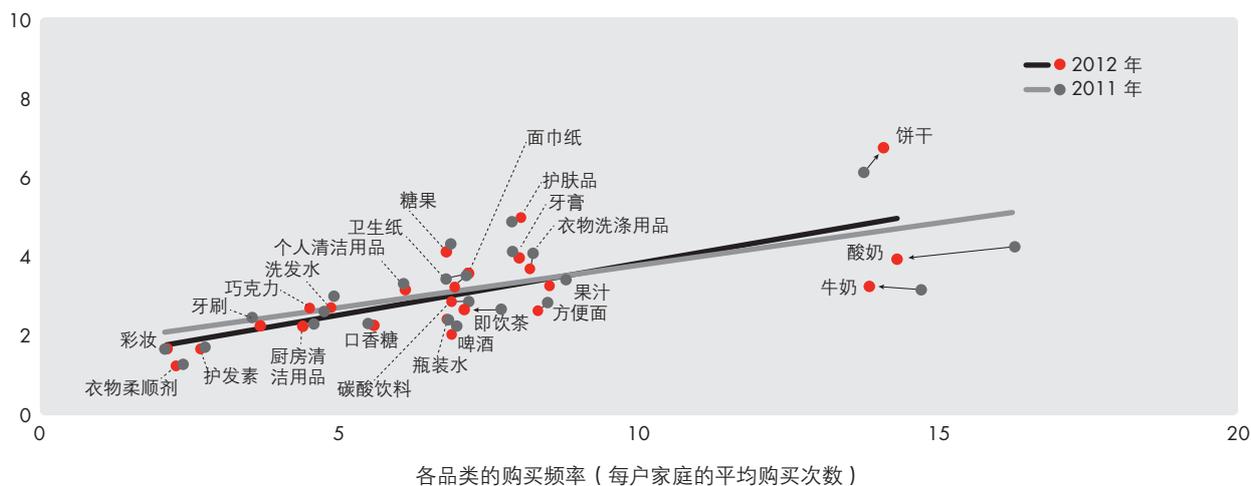


中国购物者不会经常想到某一特定品牌

资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 4: 对比研究表明，消费者2012年在26个品类中品牌购买数量及购买频率与2011年基本相似

各品类平均每户家庭购买的牌数

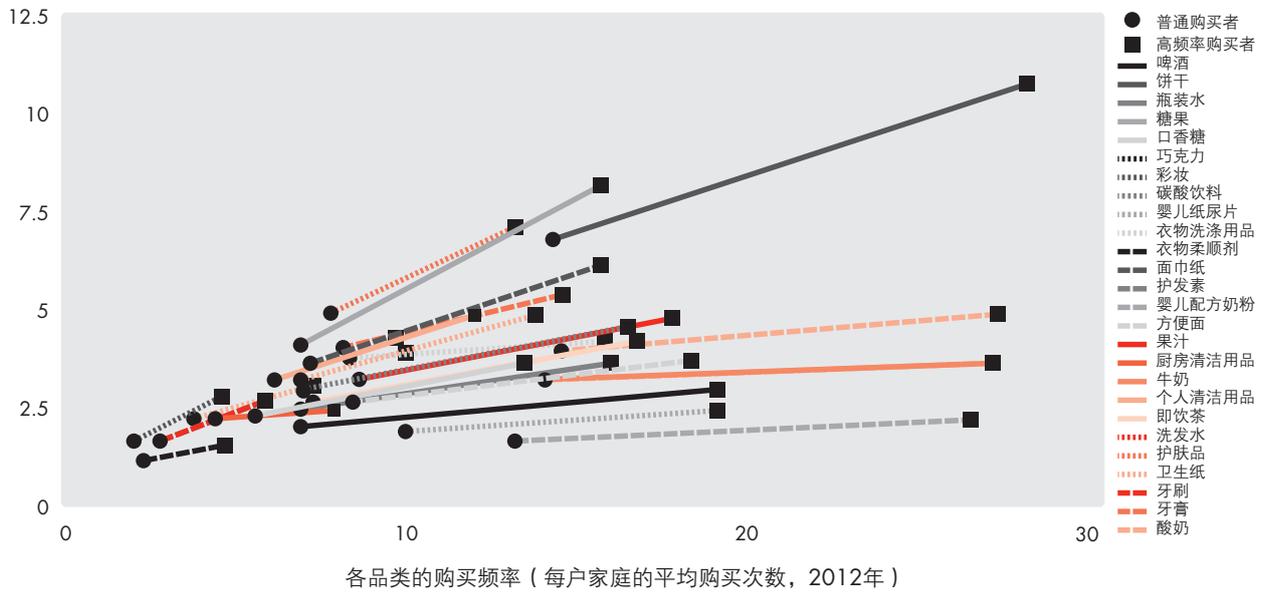


与去年一样，当消费者购买某一品类产品的频率增加时，他们往往也倾向于选择更多的品牌

资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 5: 随着购买频率的增加，消费者购买的品牌数量也会增加，但不同品类增加的程度差异很大

各品类平均每户家庭购买的品牌数 (2012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

同时，在大多数品类中，当消费者购买频率增加时，他们购买的品牌数量也随之增加（图5），即他们会尝试不同的品牌。例如糖果品类的高频率购买者，他们购买糖果的平均频率为每年15.6次，购买的品牌数量为8.1个，而糖果品类的普通购买者在过去一年的平均购买频率为6.8次，购买的品牌数量仅为4.1个，高频率购买者购买的品牌数量几乎是普通购买者的2倍。

在偏向“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。以果汁品类领导品牌美汁源的高频率购买者为例，他们为美汁源贡献50%销售额的同时，也为各竞争品牌贡献了20%甚至更多的销售额。事实上，美汁源仅占其高频率购买者在果汁品类总开支的35%（图6）。

而在偏向“品牌忠诚”行为的品类中，某一品牌的高频率购买者会把所在品类的大部分开支贡献给该品牌。青岛啤酒就是很好的例证：青岛啤酒近六成的销售额来自其高频率购买者，而他们对其竞争对

手销售额的贡献率不到10%，同时青岛啤酒占其高频率购买者在啤酒上开支的比例高达65%（图7）。

渗透率是品牌致胜的关键

我们的最新研究表明，在26个品类中，渗透率是品牌增加市场份额最重要的驱动因素。“渗透率”（以百分比表示）的定义为：在一年中，至少购买某一品牌或品类一次的家庭数占有所有家庭总数的比例。领导品牌的渗透率通常显著高于其所在品类其他品牌的渗透率，通常是其所在品类中前20大品牌的平均渗透率的3至10倍（图8）。领导品牌相对于其他品牌在渗透率方面的优势远远大于其在购买频率和重复购买率上的优势（图9）。

为进一步了解领导品牌和其他品牌的购买者购买频率的分布情况，我们对10个重点品类进行了更深入的分析。结果显示，渗透率对于提高市场份额的重要性远胜于购买频率。大多数消费者购买同一品类或品牌的频率都很低。

图 6: 在偏向“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

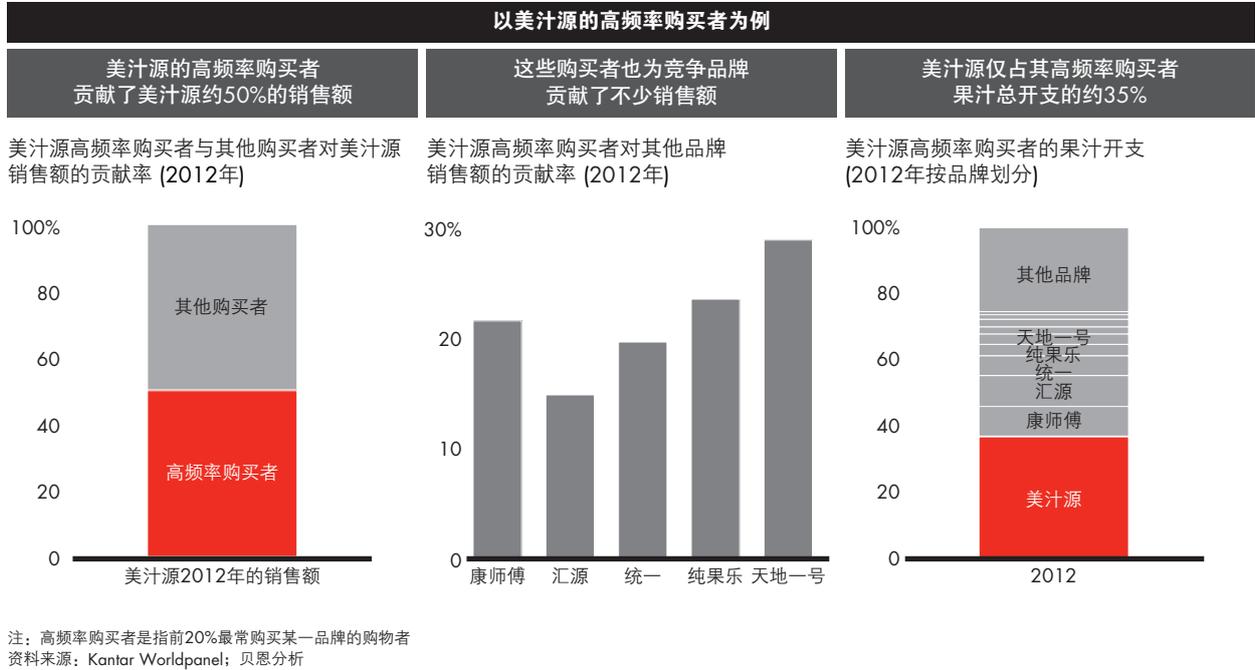


图 7: 在偏向“品牌忠诚”行为的品类中，某品牌的高频率购买者将大部分支出用于购买该品牌

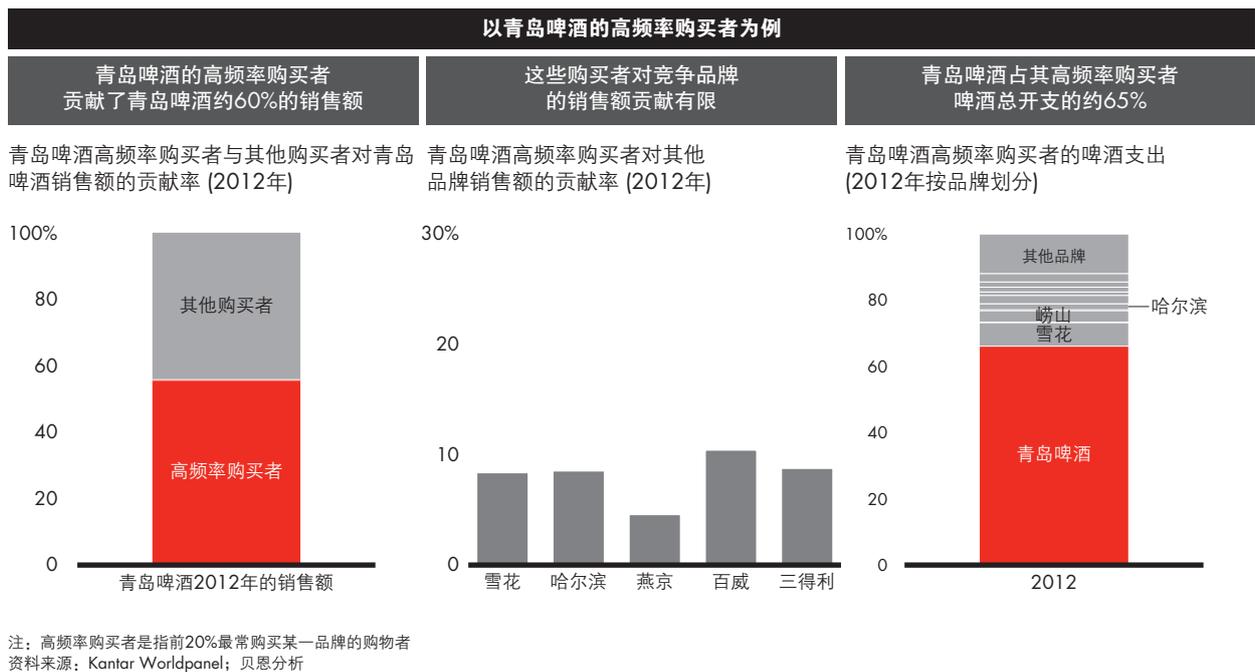
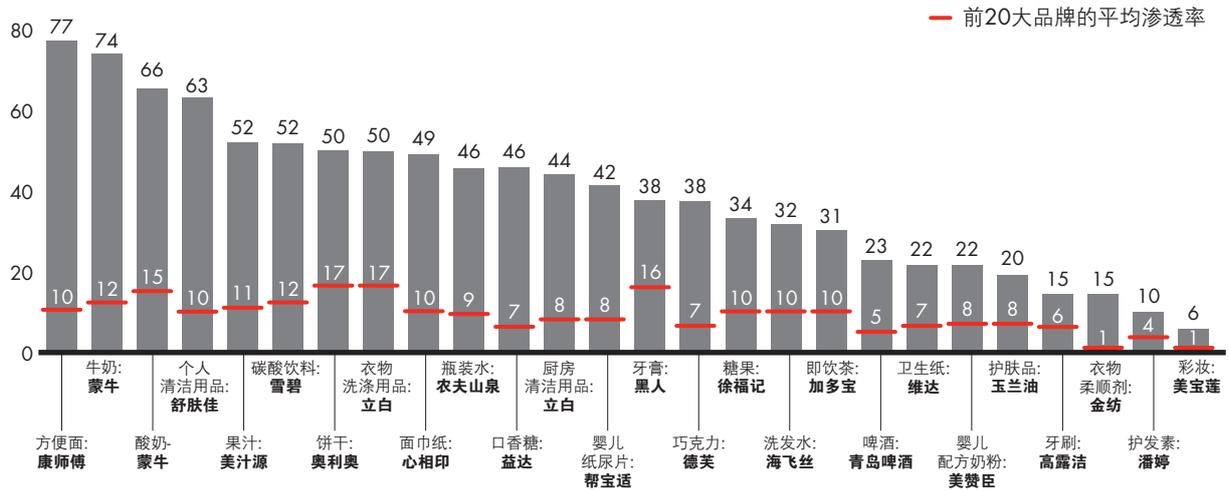


图 8: 同一品类中，领导品牌往往比其他品牌具有更高的渗透率

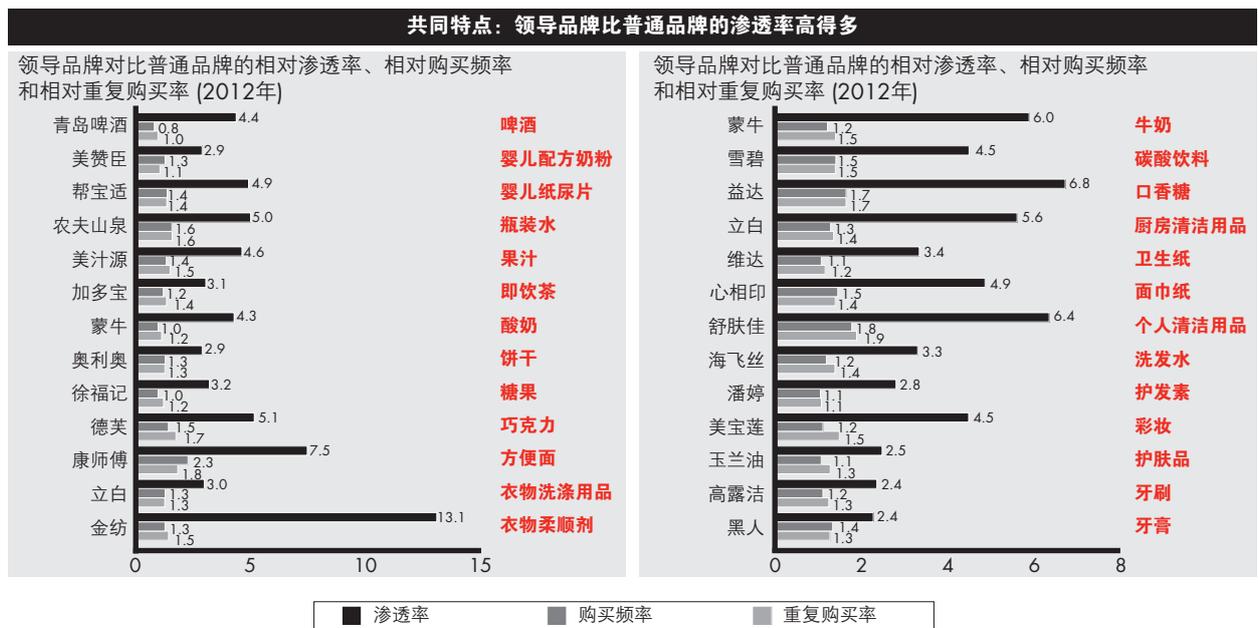
各品类领导品牌渗透率对比前20大品牌的平均渗透率 (2012年)

100%



注：渗透率是指2012年至少购买过一次该品牌的家庭数量占家庭总数的比例
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 9: 领导品牌在渗透率方面的优势比重复购买率和购买频率的优势要大得多



注：1) 重复购买率指在一年中购买某品牌两次或两次以上的购买者数量占该品牌购买者总数的比例，2) 相对渗透率，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山泉的渗透率除以瓶装水品类前20大品牌的平均渗透率，相对购买频率和相对重复购买率与此类似
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

在这10个重点品类中，约有40%到60%的消费者每年购买同一品牌的频率仅为一次，约70%的消费者每年购买同一品牌的频率不超过二次。

在各个品类中，低频率购买者对于各品牌购买者总数以及销售额的贡献非常关键。这对于领导品牌或其他品牌均如此。

领导品牌约有20%至55%的收入来自每年购买该品牌不超过两次的购买者。以衣物洗涤用品的前7大品牌为例，大多数消费者在2012年购买任一品牌的频率均不超过两次，其中近一半的消费者仅购买一次（图10）。领导品牌立白约30%的销售额来自于每年购买频率不超过两次的购买者（图11）。

低频率购买者对于规模较小的品牌更为重要。在10个重点品类中，每年购买频率不超过两次的购买者对于前7大品牌销售额的平均贡献大于他们对于领导品牌的销售额的贡献（图12）。比如：立白、奥妙和雕牌是衣物洗涤用品品类中的三大领导品牌，其低频率购买者对这三大品牌销售额的贡献小于对蓝月亮、汰渍、超能以及碧浪这四个市场份额相对较小的品牌销

额的贡献（图13）。

低频率购买者对各品牌的重要性进一步说明了渗透率是品牌增长的关键所在。在衣物洗涤用品和洗发水两个品类中，品牌市场份额与其渗透率之间存在高度相关性（图14）。而纵观26个品类中的数百个品牌，这一规律同样存在，即渗透率是品牌提升市场份额的关键因素（图15）。

更重要的是，对于大多数品类而言，拥有较高渗透率的品牌往往也拥有较高的购买频率和重复购买率。以衣物洗涤用品品类为例，领导品牌的高渗透率能带来较高的购买频率和重复购买率（图16）。这表明，拥有高度忠诚的一小群购买者的“小众品牌”并不存在——它们仅仅是小品牌而已。（合理的品类定义对于得出准确结论至关重要。准确合理地定义品类边界需分析各个品类或品牌中的重叠购买者，以评估这些品类同属于一个还是分属于几个品类。例如，洗衣液、洗衣皂以及洗衣粉是属于一个品类还是分属不同的品类？脉动与农夫山泉是否存在竞争关系？）

图 10：在一个品类中，大部分消费者每年购买某一特定品牌的频率不超过2次

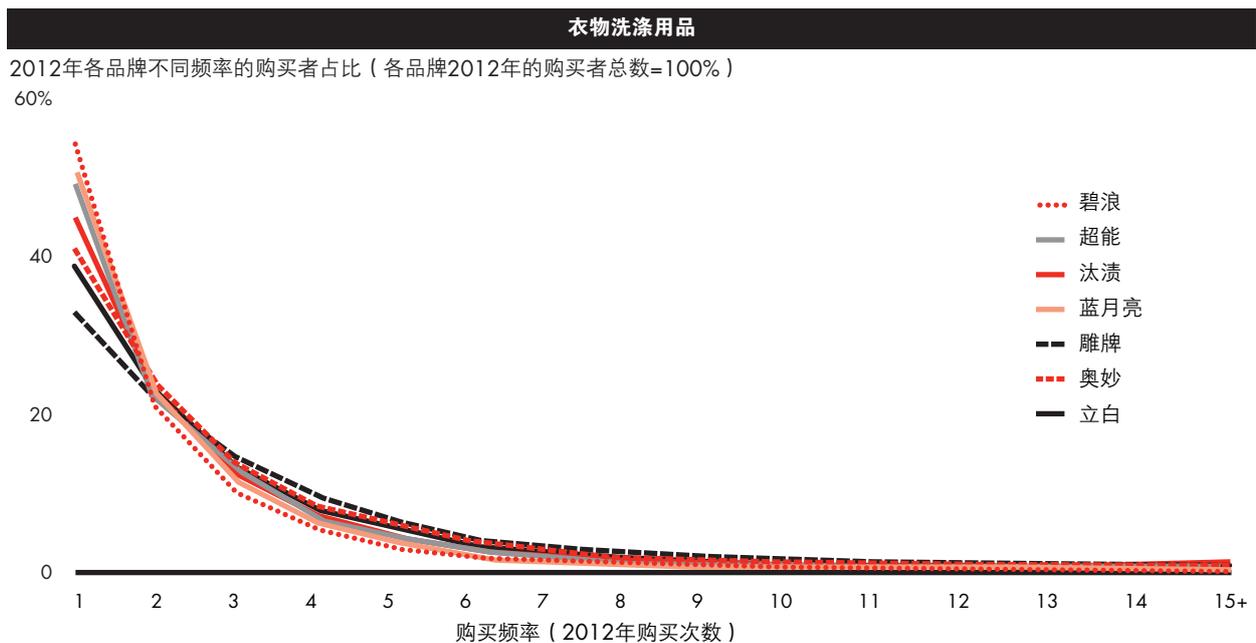
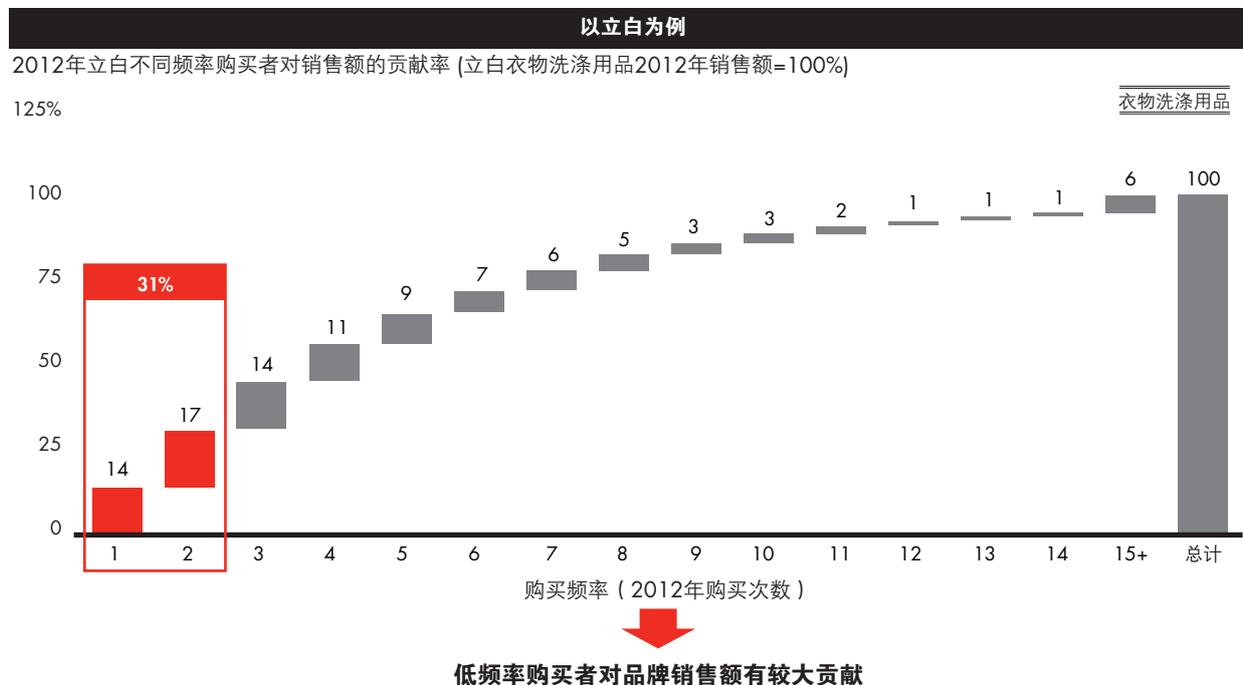


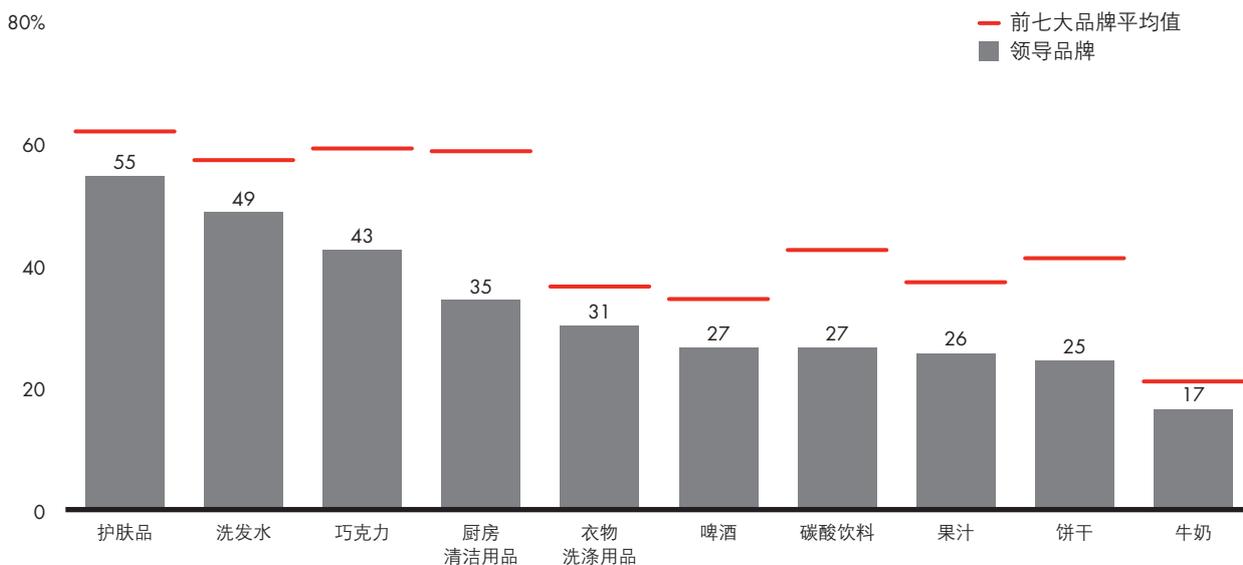
图 11: 对领导品牌而言，约30%的销售额来源于每年购买频率不超过2次的购买者



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 12: 在各品类中，低频率购买者对小品牌均更为重要

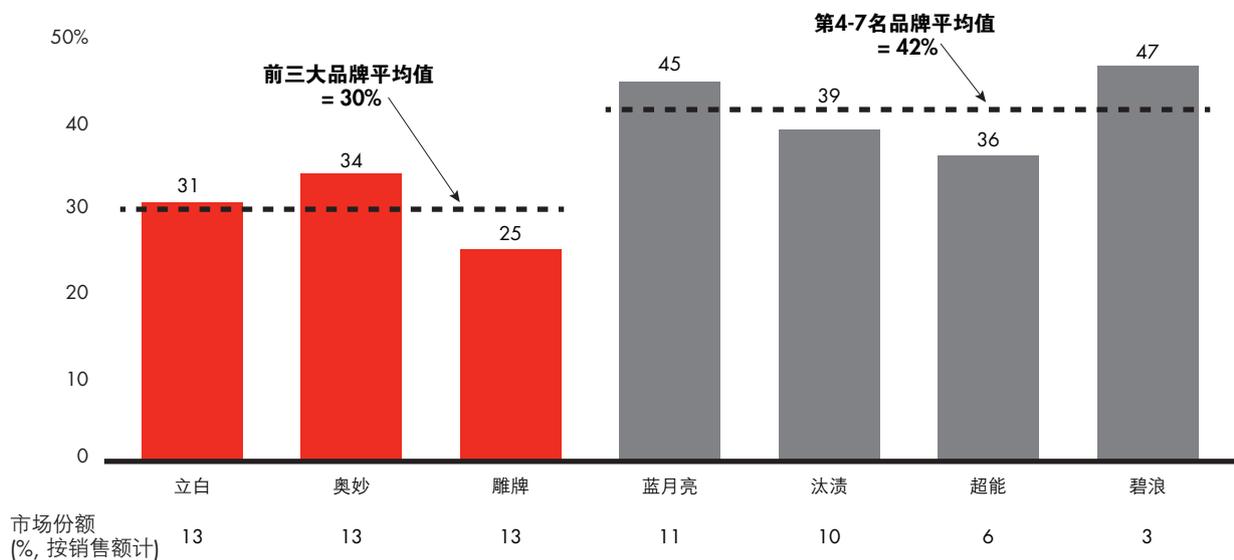
2012年购买频率不超过2次的购买者对品牌销售额的贡献率 (品牌2012年销售额=100%)



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

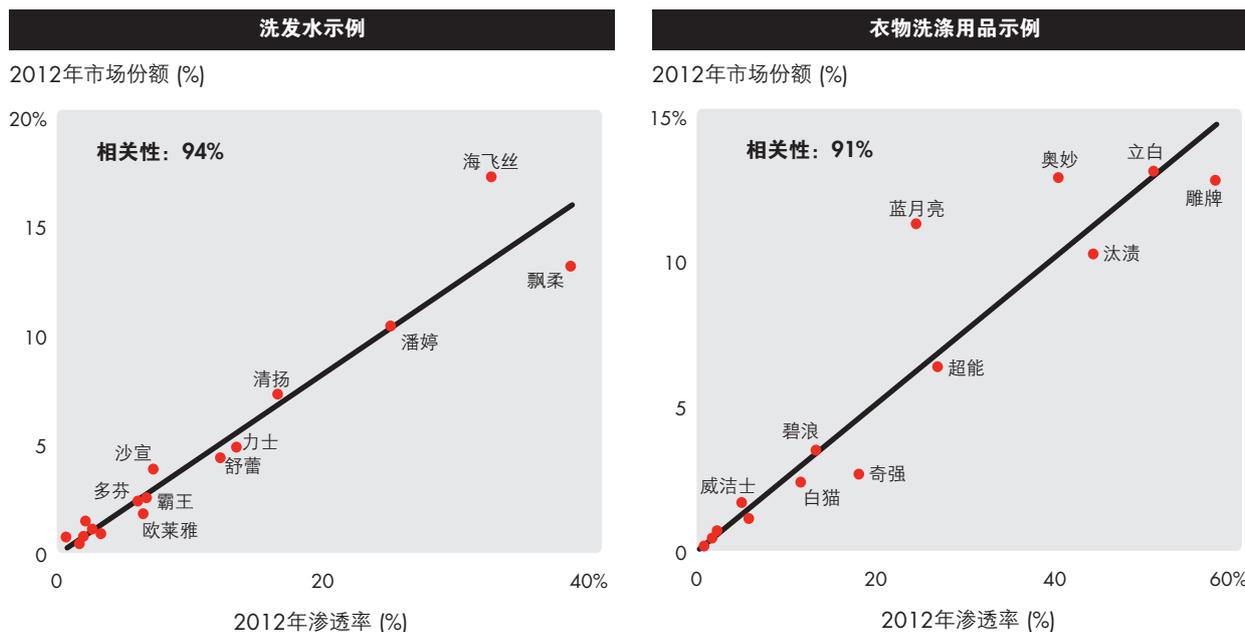
图 /3: 以衣物洗涤用品为例，低频率购买者对小品牌来说更为重要

2012年购买频率不超过2次的购买者对品牌销售额的贡献率 (品牌2012年销售额=100%)



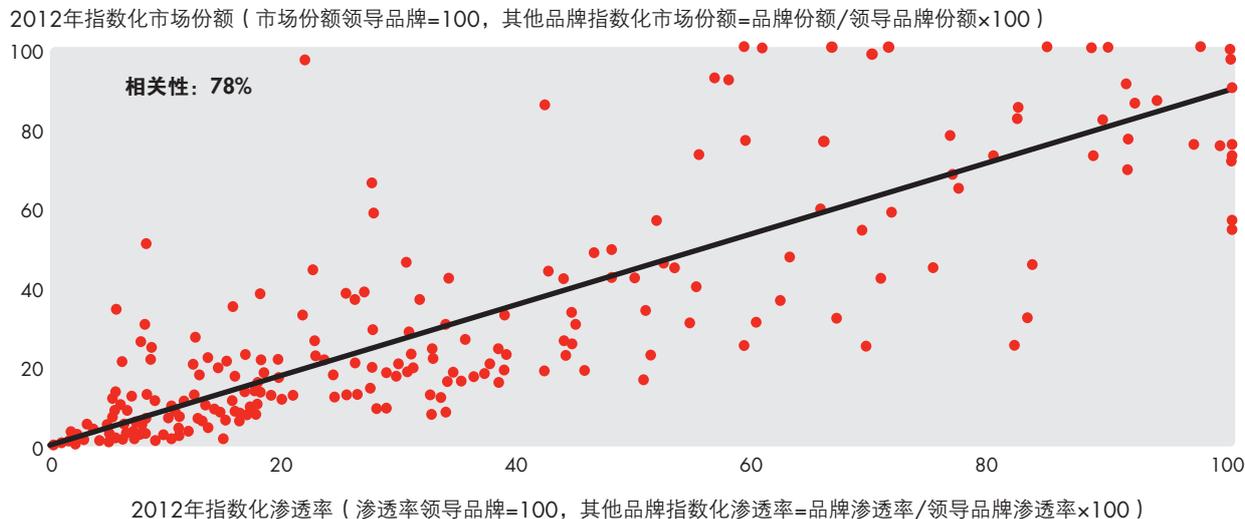
资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 /4: 渗透率是品牌市场份额的主要驱动因素



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

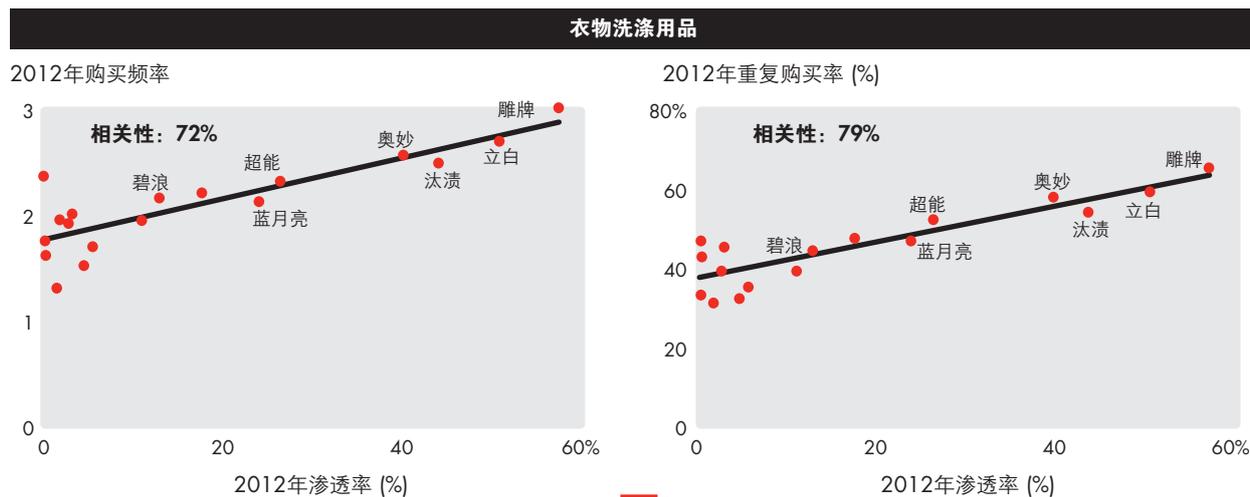
图 15: 这也是整个快消品行业的普适规律



渗透率是市场份额的主要驱动因素

注: 市场份额按销售额计算
资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 16: 此外，更高的渗透率也能带来更高的购买频率和重复购买率



在范畴定义合理的品类中，不存在“小众品牌”；它们只是小品牌

注: “小众品牌”是指购买者总数较少，但品牌忠诚度或购买频率很高的品牌
资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

在分析了所有品类之后，我们得出如下重要结论：渗透率是品牌致胜的关键。企业需要让尽可能多的消费者购买其产品，从而打造一个大品牌。品牌的成长不能寄希望于稳定拥有一小部分购买者并希望他们发展成高频率或忠诚购买者，因为这与消费者的真实购物习惯不符。

品牌的购买者总数呈现动态的“漏桶”特征

在证明了渗透率的重要性之后，我们的研究还发现，各个品牌的购买者总数虽然变化不大，但其构成却并不稳定。我们研究的品牌，无论大小，在2012年均经历了大规模的购买者流失。

2012年，10个重点品类的前5大品牌流失的购买者相当于其2011年购买者总数的30%至60%。这些流失的购买者在2011年为前5大品牌贡献了20%至50%的销售额（图17）。同样，我们发现，这些品牌新招募的购买者占其购买者总数的40%至80%，他们贡献的销售额相当于这些品牌2011年收入的35%至80%（图18）。

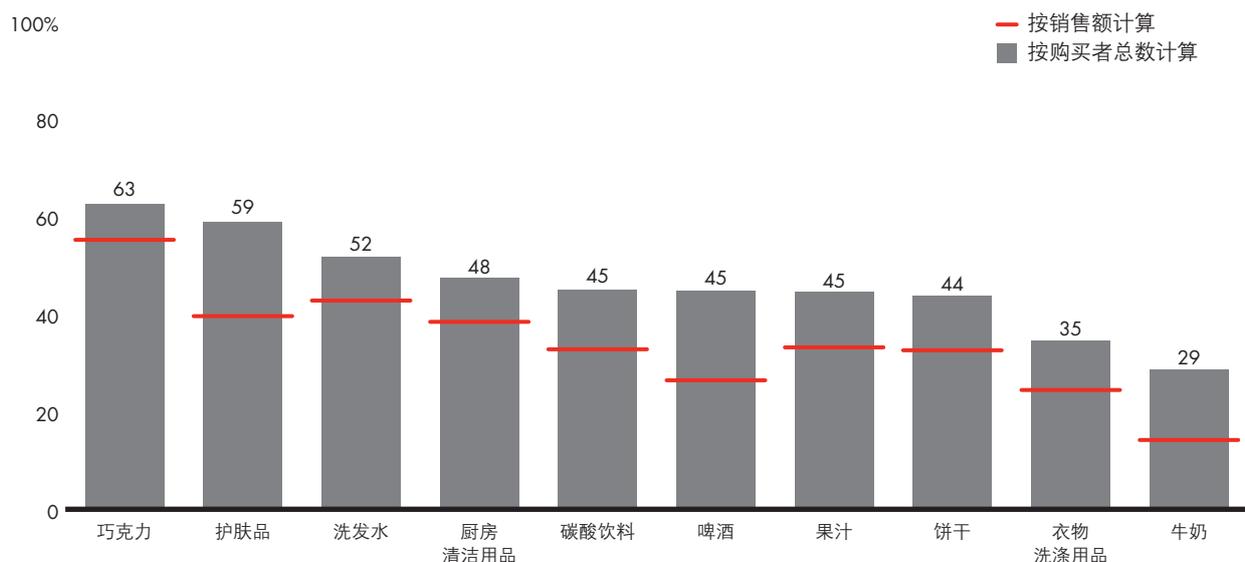
小品牌的购买者流失率往往比领导品牌更高。这一发现进一步证实了中国不存在“小众品牌”这一观点（图19）。小品牌的购买者总数通常更少，他们购买频率低且更容易流失。当然，偏向“品牌忠诚”行为的品类的平均购买者流失率低于偏向“多品牌偏好”行为的品类。

因此，认为自身购买者总数和销售额颇为稳定的品牌营销人员应该注意，这一表面的稳定是一种错觉。事实上，购买者流失率和新增率都非常高。举例而言，2011年至2012年，海飞丝的购买者总数增长了3%，看似相当稳定。其实，海飞丝在2012年流失了其2011年购买者的45%，又新招募了48%的购买者。2012年海飞丝的销售额增加了11%，但其中仅有6%来自重复购买者的支出增加。流失的购买者带走了35%的销售额，而新招募的购买者又贡献了40%的销售额（图20）。

这表明，品牌的购买者总数就像是一个动态的“漏桶”。任何品牌想要成长，就需要每年补充新的购买者，以填补购买者流失造成的空缺，这也进一步

图 17: 各领导品牌2012年流失了其2011年30-60%的购买者，由此带来的损失相当于2011年销售额的20-50%

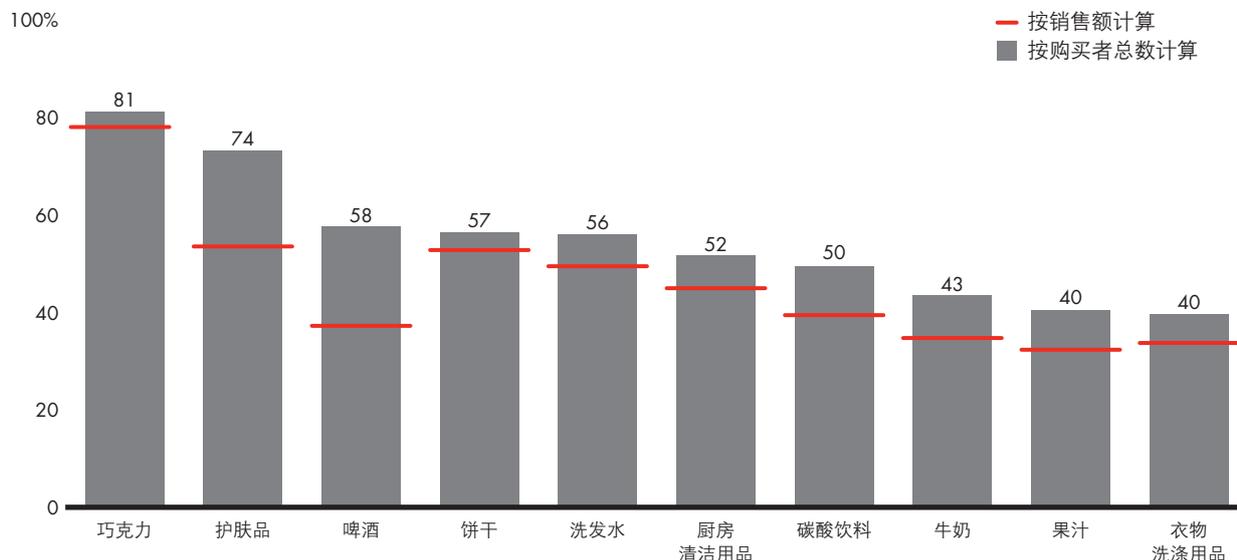
各品类前五大品牌2012年流失的购买者占2011年购买者总数的比例



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 18: 2012年新招募的购买者相当于2011年购买者总数的40-80%，他们贡献的销售额相当于2011年销售额的35-80%

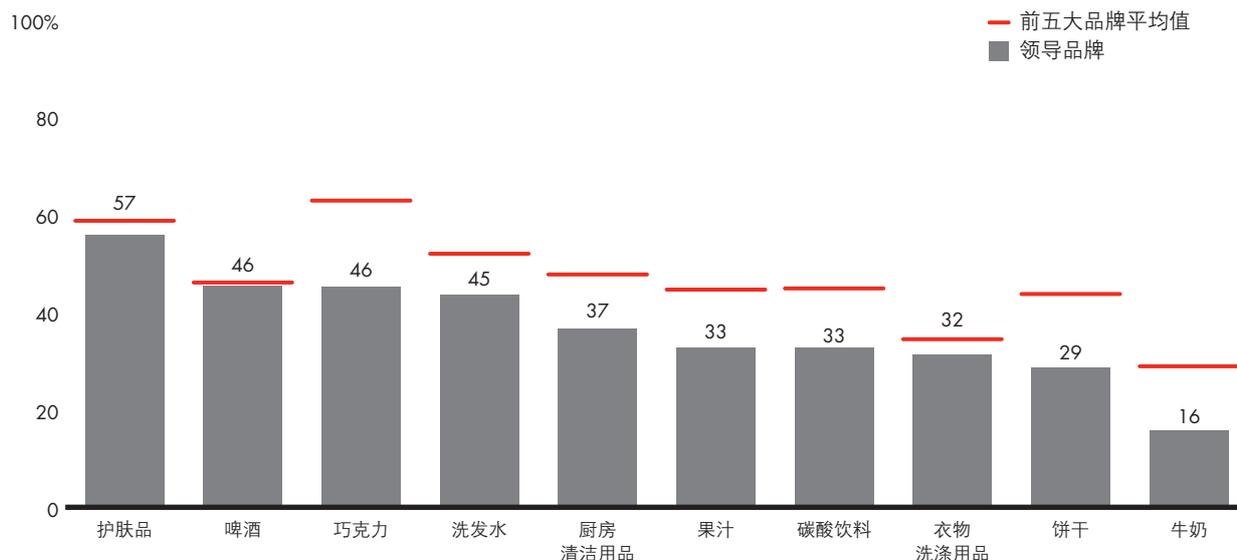
各品类前五大品牌2012年新招募的购买者相当于2011年购买者总数的比例



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

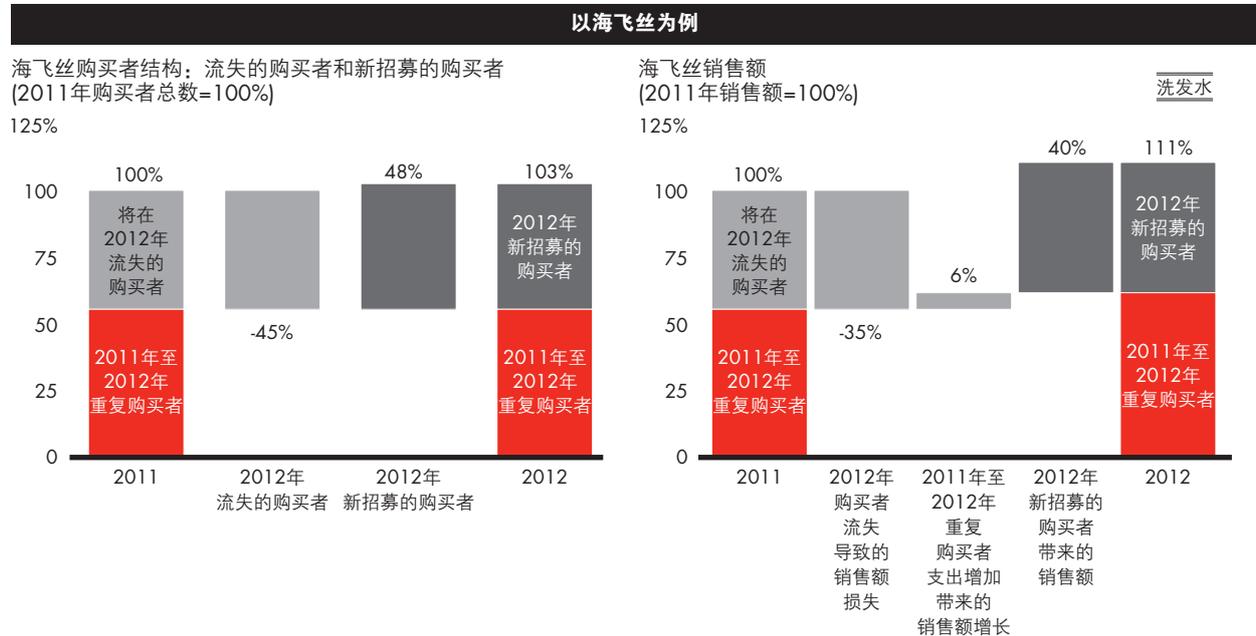
图 19: 小品牌的购买者流失率相对更高

各品类2012年流失的购买者占2011年购买者总数的比例



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

图 20: 在看似稳定的品牌购买者总数背后，购买者结构实则波涛汹涌：品牌每年流失大量的购买者，亦新招募大量的购买者



强调了渗透率的重要性。从购买频率和重复购买率两方面来看，由于大多数消费者购买品牌的频率较低，因此，品牌需在消费者每次购物时想方设法吸引他们并促使其购买。

了解品类“多品牌偏好”或“品牌忠诚”的程度对品牌发展至关重要

无论品类是偏向“多品牌偏好”还是偏向“品牌忠诚”行为，推动品牌发展的关键均是不断提高其渗透率。企业应当不断有效地提高品牌渗透率，使低频率购买者为品牌贡献可观的销售收入。通过提高渗透率，品牌还能有效地提高购买频率和重复购买率。

2013年报告的另一重要启示是，品牌营销人员必须对提高渗透率所面临的挑战有清晰的认识，并解决“为什么消费者不买我们的产品”这一根本问题。为此，品牌应将消费者调研的重心放在未来有可能购买该品牌的消费者上，而不是已经购买该品牌的消费者。

然而，重视渗透率只是成功的第一步。在此基础上，企业还需要了解偏向“多品牌偏好”和偏向“品牌忠诚”行为的品类之间的显著差异，只有确定了其品牌所在品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度，才能更有效地制定提升品牌渗透率的方法。

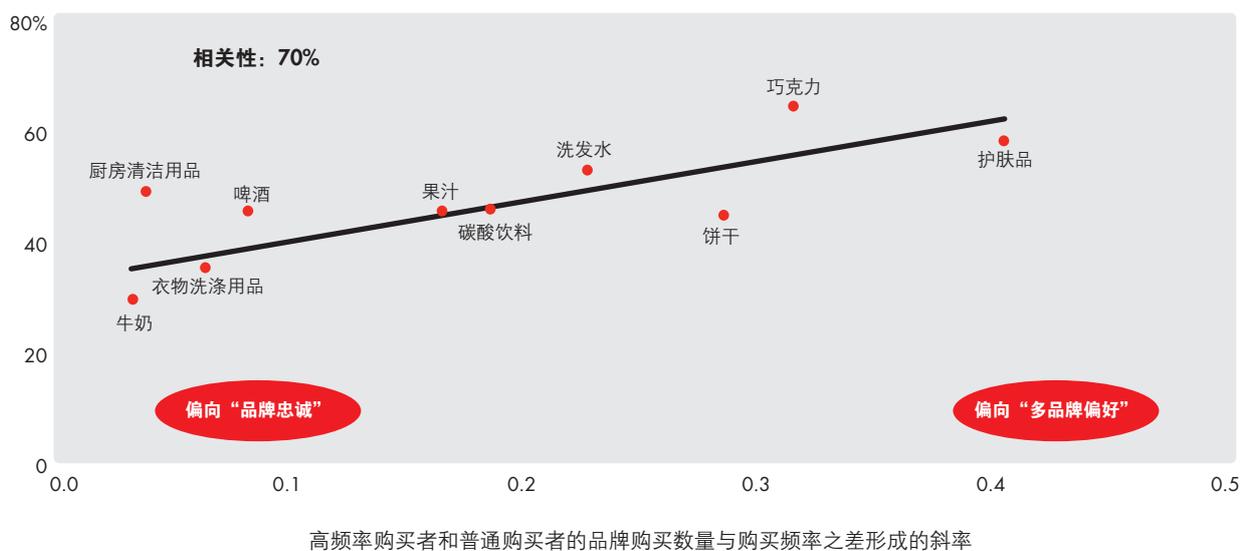
为了确定某一品类是更偏向“多品牌偏好”还是更偏向“品牌忠诚”行为，我们基于图5所示的每个品类的数据（即每个品类的线段斜率：高频率购买者与普通购买者之间，品牌数量的差值与购买频率的差值之比）来比较26个品类。在该图中，某一品类的斜率代表了该品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”的程度。斜率越大，该品类越偏向“多品牌偏好”行为（比如糖果）；斜率越小，该品类越偏向“品牌忠诚”行为（见第7页的图2）。

为了验证图2的分析数据，我们又比较了10个重点品类的购买者流失率。结果正如预期：当某一品类越偏向“多品牌偏好”行为时，其消费者流失率越高（图21）。



图 21: 在偏向“多品牌偏好”行为的品类中，品牌购买者流失率相对更高

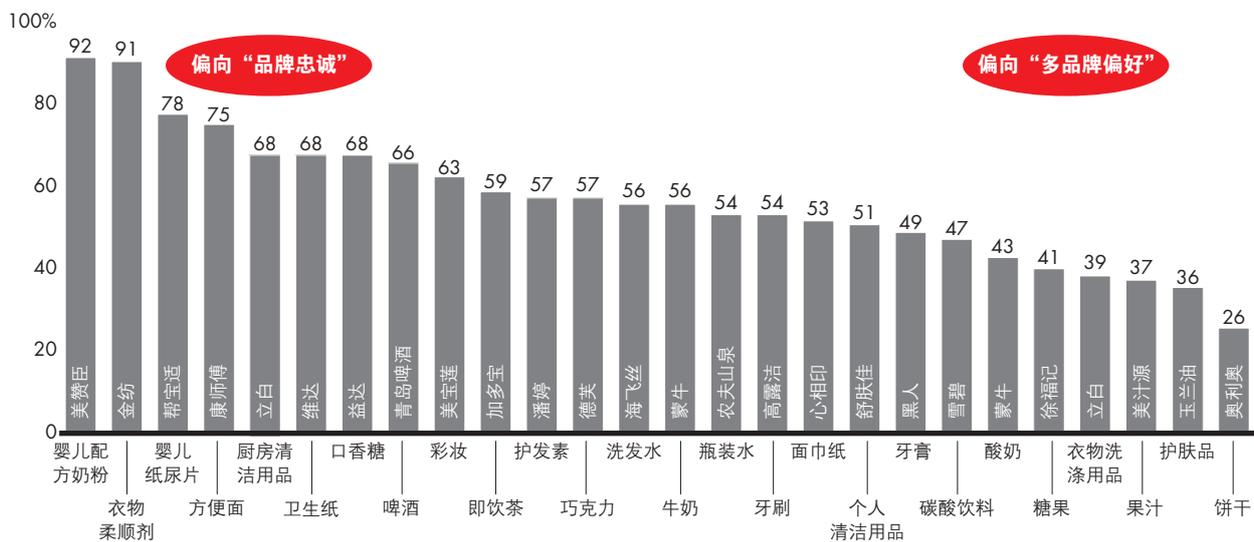
各品类前五大品牌2012年流失的购买者占2011年购买者总数比例的平均值



注：此处斜率是指图5上所示的每个品类的普通购买者与高频率购买者之间的线段斜率
资料来源：Kantar Worldpanel；贝恩分析

图 22: 领导品牌占其高频率购买者的钱包份额，在一定程度上也能反映其所在品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”行为的属性

领导品牌占其高频率购买者的钱包份额



资料来源: Kantar Worldpanel; 贝恩分析

在某些情况下，即使经过上述两项分析，仍难以确定某一品类是偏向“多品牌偏好”还是偏向“品牌忠诚”行为。比如，根据第一项分析（见第7页的图2），厨房清洁用品是偏向于“品牌忠诚”行为的品类，而饼干是偏向“多品牌偏好”行为的品类，但是根据第二项分析（图21），厨房清洁用品的消费者流失率却高于饼干。此外，碳酸饮料在两项分析中均落在“多品牌偏好”和“品牌忠诚”的中间位置。

为了进一步明确某一品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度，我们还可以参考该品类领导品牌在

其高频率购买者中所占的钱包份额（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）。在偏向“品牌忠诚”行为的品类中，领导品牌在其高频率购买者中所占的钱包份额通常较高。例如，通过对领导品牌高频率购买者钱包份额的分析，厨房清洁用品品类偏向“品牌忠诚”行为，而饼干则偏向“多品牌偏好”行为，这与第一项分析的结果一致。而根据我们对碳酸饮料品类领导品牌雪碧的高频率购买者钱包份额的分析，该品类偏向于“多品牌偏好”行为（图22）。

行动指南

确定了品牌所属品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度之后，品牌营销人员可参考下列建议提高品牌渗透率。

对于偏向“多品牌偏好”的品类，品牌商可以采取的方法如下：

- 确保自己的品牌进入购物者的“备选清单”。偏向“多品牌偏好”品类的购物者通常会选择购买不同的品牌。企业首先要确保自己的品牌进入购物者的“备选清单”。为实现这一目标，企业需对“线上”营销（例如：电视广告）进行适当投资，树立与众不同且深入人心的品牌形象。比如，海飞丝始终保持对线上营销的大力投资，加深市场对品牌“去除头屑”理念的认知，从而确保消费者在购买洗发水时会想到海飞丝。
- 保证完美的店内执行，使“备选品牌”有效地转化为品牌渗透率。正因为消费者的购买频率普遍偏低，所以提高各渠道零售终端的覆盖率十分重要。同时，也需大力投入“线下”营销（如店内促销活动），以确保自己的品牌在零售终端持续有效地陈列并吸引购物者最终购买。值得推荐的做法是，店内执行应注重陈列的可见度和吸引力，建议在店内多处展示产品，比如端架和收银台区域等“热门位置”，而不仅局限于主货架区域，以吸引消费者最终购买该品牌。
- 为了增加消费者的购买频率，应在产品和包装上进行更多创新。这不仅有助于创造更多的消费需求，也能促使品牌吸引新的购买者群体。比如推出促销装、季节装等。饼干品类的领导品牌奥利奥就充分运用这种创新模式，推出了不同形式的饼干产品（夹心、威化和迷你奥利奥），并提供多种价格的包装选择。

对于偏向“品牌忠诚”的品类，品牌商可以采取的方法如下：

- 注重建立消费者对品牌的偏好，而不仅仅成为消费者的备选品牌之一。品牌营销人员应努力

使自己的品牌成为购物者的优先选择，并建立较高的品牌转换壁垒。这需要品牌在线上营销加强投入，同时也需建立特定的消费者招募机制，比如持续的免费试用等。

- 陈列在货架的显要位置。对于忠诚度较高的品类，品牌商不必进行持续的店内营销，也不必在主货架之外进行二次陈列。购物者会自行找到所钟爱的品牌。但是品牌需要在货架的显著位置陈列其产品以方便消费者寻找。例如婴儿纸尿裤品类的领导品牌帮宝适，始终占据主货架的显要位置。
- 利用创新促使购物者消费升级，购买更高端的产品。在具备一定消费者忠诚度的基础上，企业可通过产品创新提升竞争优势，促使消费者购买更高端的产品，从而获取更高的销售额。例如光明推出了一款高端酸奶“莫斯利安”，提出了“常温酸奶”的新理念，并从欧洲进口优良菌种，以高品质赢得了消费者的认可。

对所有品类的品牌商：

贝恩公司根据中国和其他市场的广泛研究经验，制定出有效的品牌发展战略，可供品牌营销人员借鉴和采纳：

- 第1步：掌握品类规律。即清楚理解品类的边界，了解品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度，掌握品类利润率变化趋势，并分析各品牌市场份额变化的原因。
- 第2步：根据品类规律选择合适的“目标市场”。确定“在哪里竞争”（比如品牌、需求场合、价格区间、渠道、地域）、收入和利润目标、资源需求及业务模式。此外，明确“不在哪里竞争”即非目标市场也很重要（比如应降低在哪些品牌上的资源分配），并为品牌设定合理的收入和利润目标。许多企业在决定减少品牌资源分配之后，仍然持续在营销方面进行投资，并且设定不合理的收入增长目标。
- 第3步：确定合适的品牌定位。品牌定位需建立在多个维度之上，包括产品特征、品牌结构、品牌形象、价格定位、产品线的合理性以及产品创新程度。



中国消费者购买单一品牌的频率普遍较低，品牌购买者流失率普遍较高，因此想要在激烈的市场竞争中脱颖而出，提高品牌的渗透率是致胜关键。

- **第4步：建立致胜营销模式。**根据上述分析结果制定线上营销、线下营销相结合的战略，包括媒体和零售终端投入、货架位置、促销活动、店内执行的指导原则等。

深入了解中国消费者的购物行为，对于制定品牌发展战略和提升市场份额至关重要。中国消费者购买某一品牌的频率普遍较低，品牌购买者流失率较高，因此想要在中国市场激烈的竞争中脱颖而出，就必须提高品牌的渗透率。

在深入了解品牌所在品类的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”程度之后，营销人员可利用上述步骤提升渗透率，从而吸引新的购物者。

随着中国市场增长的逐步放缓和竞争的日趋激烈，企业在中国取得成功的难度不断增加，2013年中国购物者报告将为企业提供具有深远意义的洞见，助力品牌取得可持续发展。

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，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49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。