与双速前行的中国购物者保持同步

2017年中国购物者报告系列二

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

BAIN & COMPANY

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行对立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应当被视为未来表现或结果的明确预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司和凯度消费者指数联合所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。

©本册著作权归贝恩公司与凯度消费者指数联合所有

目录

摘要 pg.3

1. **报告正文** . . . . . pg. 6

a. 继续保持双速增长 . . . . . pg. 6

b. 数字化技术如何改变中国购物者的行为 . . . . . pg. 7

c. 数字化如何未能改变中国购物者的行为 . . . . . pg. 11

d. 为什么要继续关注渗透率 . . . . . pg. 13

e. 对于品牌的意义 . . . . . pg. 20

2. **作者简介与致谢** . . . . . pg. 23

摘要

本报告将继续介绍中国快速消费品行业在过去两年中呈现的双速增长态势，同时还将分享我们对于经过四年快速增长后数字化技术正如何改变（以及未能改变）中国购物者行为的分析。

中国快速消费品市场增长依然缓慢。始于2011年的市场疲软持续至2017年上半年，迫使各品牌必须通过创新的方式提升在家庭户中的渗透率以获取市场份额。尽管2017年第二季度显示销售略有提升，但上半年的整体销售额比2016年同期仅增长2%，主要原因在于销量下降0.3%，但平均售价略微提高2.3%。单独来看，线下销售的情况更糟，由于销量下降1.1%、平均售价仅增长1.4%，线下销售额增速仅为0.4%。

然而，这些数字显示出一些重要的细微差别。尽管很多品类丧失了动力，但仍有部分品类高歌前行，这反映出2016年中国购物者报告中首次提及的双速增长环境一直在延续。这一新现实为很多品牌中国市场增长策略的制定提供了指引。

食品和饮料品类继续两年来的销量负增长趋势。尽管这些品类的大部分产品经历增长下滑，但仍有少部分产品（特别是酸奶和瓶装水）表现突出。体现出中国消费者对健康和保健的持续关注。同时消费者也开始拒绝购买一些不太健康的产品，如口香糖和糖果。添加健康成分或者以提升消费者生活方式为卖点成为帮助部分食品和饮料品牌领跑品类增长的重要举措。此类高端产品的推出提升了农夫山泉在即饮茶品类和统一在方便面品类的份额。

个人和家庭护理品类继续2014年开始出现的趋势，增长轨迹与食品和饮料品类背道而驰。例如，个人护理品类销售额增长8.3%。不过，尽管该增幅看起来比其他领域更健康，但实际上却标志着该品类四年来首次出现增速放缓。作为一直以来的高速增长品类，个人护理领域出现增长停滞有一定的社会原因。韩国在2016年年中决定部署战区高空区域防御系统（萨德），以压制来自北朝鲜的导弹威胁，然而此举却引发中国的反韩情绪，导致化妆品通道遭受重创。中国消费者拒绝购买此前广受欢迎的韩国进口产品。韩国护肤品和彩妆产品的销售额在2017年上半年下降4.8%，在萨德计划公布后的几个月，悦诗风吟等热销品牌在天猫和淘宝经历了两位数的销售额负增长。由于很多此类进口品牌属于溢价销售，因此个人护理品类的平均售价增长也感受到这种影响，从去年的8.4%下降为今年的5.7%。

随着消费者对电子商务的接受度稳步提高，中国购物者行为不断发生演变。例如，我们的研究发现，整体而言，购物者购买频率下降，并且随着电子商务的增长，过去几年该趋势日渐明显。购物者在线购物时，一般都愿意下“大单”，减少前往大卖场或超市购物。同时，我们还观察到，食品和饮料品类购买频率下降比较明显。正如我们在2017年中国购物者报告系列一（中国快速消费品市场的双速增长：在家和在外消费）中所解释的，数字化能力催生了外卖送餐服务的繁荣发展，快速改变中国消费者的用餐习惯。很多中国消费者不在家中做饭，更多的是选择购买餐厅的食品饮料送餐上门或者在外消费。随着在外用餐的花费提高，消费者为在家消费而从线下食杂渠道购买商品的频率出现下降。

尽管电子商务带来了清晰的变化，但日益崛起的数字化活动似乎并未对购物者行为的一些其他因素产生重大影响。我们来看看品牌忠诚度。从2012年开始，我们把追踪的每一个快消品品类定义为“多品牌偏好”或者“品牌忠诚”品类。在多品牌偏好行为的品类，消费者购买某品类产品的频率增加时，他们通常也倾向于尝试更多的品牌。在品牌忠诚行为的品类，不管购买频率如何提高，购物者仍然会购买相同的品牌。我们发现，我们追踪的所有品类的分类与当初开始研究品牌忠诚度时的分类基本保持不变。如今，我们可以肯定的说，一个品类的线上渗透率不会影响它在“多品牌偏好”-“品牌忠诚”区间上的位置。同样，购物者在线下和线上渠道之间的变动也不会改变忠诚模式。在呈现最高“品牌忠诚”行为的品类中，如牛奶、婴儿纸尿片和婴儿配方奶粉，购物者表现出的行为与2013年电商方兴未艾时的行为基本相同。事实上，他们依旧保持

忠诚的一部分原因在于线上渠道提供更便捷的服务，如一键复购和自动补货等。在“多品牌偏好”行为的品类，例如护肤品、洗发水和糖果，消费者一般购买的品牌比2013年还要多，数字化时代下新品牌层出不穷，进入市场。

我们最早在2013年报告中详细介绍过，购物者线上购买的品类一般与线下不同。然而，随着中国购物者更加信任线上平台的产品质量、支付安全、物流和配送，同时随着多元化供应商的产品服务不断延伸，购物者在线购买更多品类。同时，由于在线购买大量高端产品，线上平均售价继续高于线下平均售价。在线促销仍然很流行，特别是阿里巴巴的双十一光棍节和京东的618购物节，但促销价格相对稳定。

我们调查中的另外一项重要发现是：自2013年以来，市场份额争夺日趋激烈。在我们调查的所有品类中，平均来看，2013年名列前十的品牌有22%在2016年跌出前十。品牌难以在一些品类中维持市场领导地位，例如：在酸奶品类中，蒙牛、伊利和光明轮流成为市场领先者。在护肤品领域，2013年名列前十的品牌有8个在3年后改变了排名。

怎样才能成为领军者？渗透率是关键。正如我们在2014年中国购物者报告系列二（中国购物者：领军消费品公司做对的三件事）中所解释的，增加市场份额最有效的途径就是提高渗透率。贝恩公司和凯度消费者指数联合开展的购物者报告验证了渗透率比购买频率或者重复购买率等其他指标更加重要。

然而，即使在网购年代重复购买十分便利的情况下，购物者总数继续呈现“漏桶”特征。一个品牌的大部分购买者将在两年内选择不同的品牌，这就需要消费品公司不断招募和重新招募购买者；他们不能奢望消费者购买更多产品或者更频繁进行购买。同时，品牌必须吸引住购物者群的另一个关键组成部分：低频购物者。我们的分析显示，对大多数品牌来说，这些每年购买频次不超过两次的人群占购物者总数的一大部分，也贡献了大部分收入。

对于希望抓住双速增长机会并充分利用随电商发展不断演变的消费者行为的公司而言，答案是通过投资于三项重要资产赢得购买考虑和渗透率：记忆结构、产品组合及店内执行。但是他们如今必须在数字化背景下审视这些资产。很多品牌在中国表现很突出，例如欧莱雅以及电商品牌三只松鼠等等。

报告正文

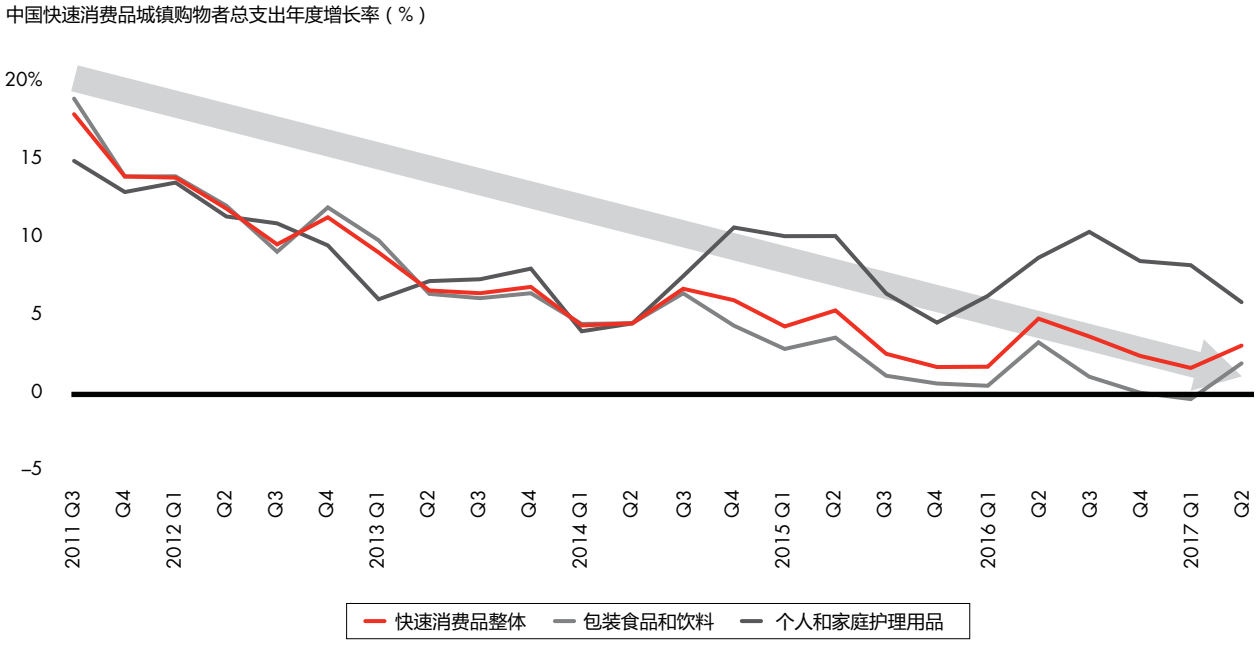
继续保持双速增长

始于2011年的中国快速消费品行业整体增速放缓一直持续到2017年上半年，食品和饮料品类的增长轨迹与个人和家庭护理品类连续第三年背道而驰（见图1）。快消品销售额在2017年第二季度略微升高，但仍不足以抵消持续的市场萧条。上半年的销售额增长与2016年同期相比仅为2%，为2012年以来最低的市场增长率，部分原因在于0.3%的销量下降以及仅仅2.3%的平均售价增长（见图2）。随着更多中国消费者转用手机、平板或笔记本电脑购物，2017年上半年，线下销售额连续第四年经历销量负增长，销售额仅提高0.4%，平均售价增长1.4%。

与过去5年相同，我们调查的依旧是中国家庭购买消费的106个快消品品类，并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]。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。本报告更新了2017年中国购物者报告系列一（中国快速消费品市场的双速增长：在家和在外消费）中的发现，纳入凯度消费者指数的2017年上半年购物者行为数据。新数据提供了对持续性趋势的解读，这些趋势对于在全球最大的快消品市场之一设定增长航向的品牌至关重要。

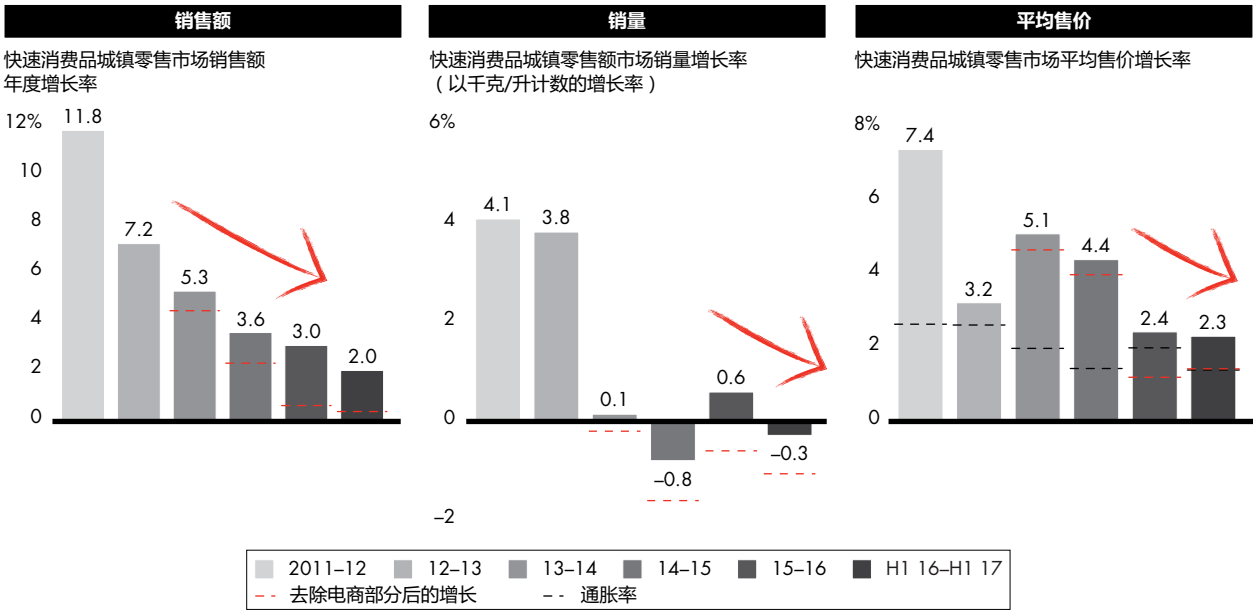
中国已经明确是双速增长，而非单一的高速增长市场。我们在2016年中国购物者报告中首次谈及此重要发现，而且很多品牌目前以此作为其策略制定的引路石。例如，食品和饮料连续第三年表现出销量负增长，家庭护理产品也经历了明显的销量下滑。但相比而言，个人护理用品在2017年上半年却呈现8.3%的显著增

图 /：自2011年起，快速消费品增速开始放缓；自2014年起，包装食品和饮料以及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： 销量下跌，价格增速放缓，导致快速消费品行业的整体销售额增速降至2%这一新低



注：凯度对2016年线上渠道的数据收集方法进行了微调，并且根据新方法重新计算了2014–15年的数据
资料来源：凯度消费者指数研究；中国国家统计局；贝恩分析

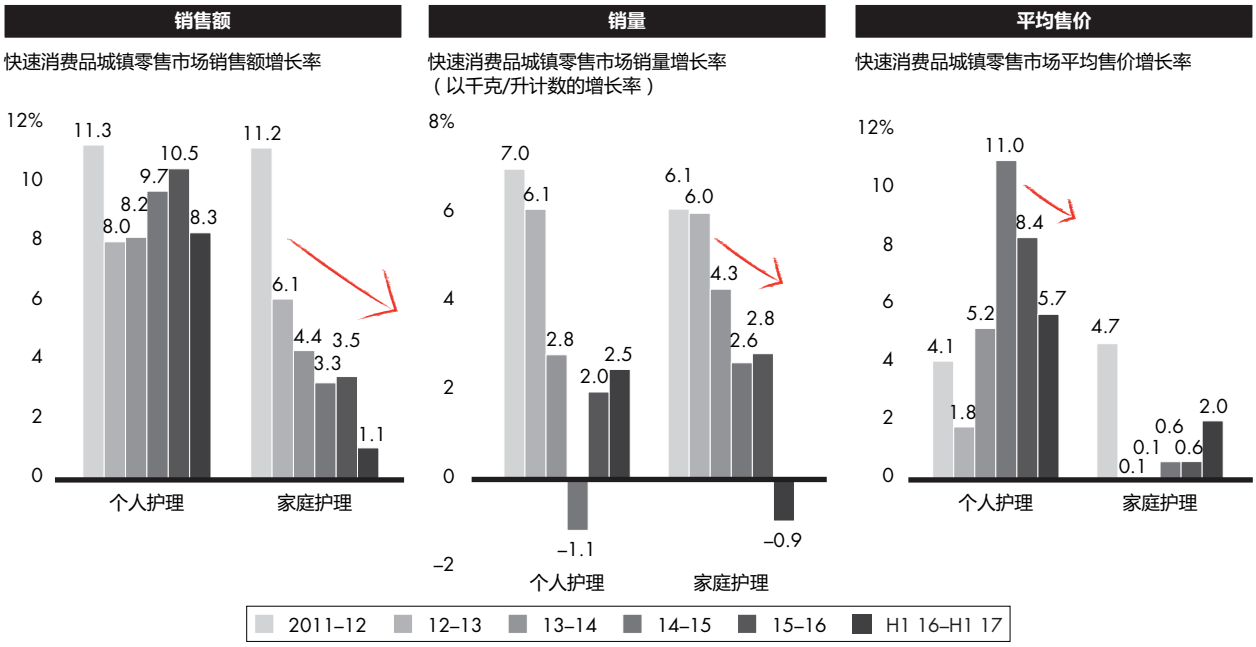
长（见图3）。不过，这也仍然是该领域4年来的首次增速下降。这种增速放缓要归根于韩国为压制来自北朝鲜的导弹威胁而于2016年年中部署战区高空区域防御系统（萨德）的决定。这一行动导致中国购物者纷纷拒购韩国品牌。韩国护肤品和美妆产品的销售额在2017年上半年下降4.8%，在萨德计划公布后的几个月，悦诗风吟等热门品牌在天猫和淘宝经历了两位数的销售额负增长。由于很多此类进口品牌属于溢价销售，因此个人护理品类的平均售价增长也感受到这种影响，从去年的8.4%下降为今年的5.7%。

双速增长模式在品类内部也比较明显。例如，尽管大部分食品和饮料品类的销售增长下降，但部分产品实现稳健增长。由于中国消费者持续对他们认为健康的食品和饮料感兴趣，酸奶和瓶装水就实现了特别强劲的增长。另一方面，消费者认为不健康的品类则出现销售下滑。巧克力、口香糖和糖果在2017年全部经历两位数的销量负增长。纵观各个品类，强力推动销售增长的一种方法是推出以健康或生活方式改善为卖点的高端产品。在即饮茶领域，农夫山泉的茶π就实现了超过整个品类的增速。茶π采用水果口味，包装上饰有漫画风格的彩色涂鸦，以吸引年轻消费者。从2015年到2016年，农夫山泉的即饮茶平均售价提高了9%。统一集团在方便面领域也实现了类似的成功，通过推出汤达人等高端SKU在同期内实现9%的平均售价提升（汤达人中含有高营养骨汤）。对高端化的关注（销售价格增幅超过通货膨胀率的产品）帮助护肤品、洗发水和口腔护理等个人护理品类实现增长。同时，外部因素在部分品类的市场表现中也起到了一定作用。例如，由于新西兰和欧洲2017年上半年的出货量下降，原奶供应对于牛奶品类造成一定的影响。

数字化技术如何改变中国购物者的行为

电商正赢得中国购物者倾心已经不再是秘密。正如我们在2017年中国购物者报告系列一中所提及的，几乎各线或各层级城市和每个品类的线上渗透率都在提高。对线上购物的接受度稳步提高正在改变中国购物者

图 3： 个人护理品类增速4年内首次放缓；销量的下滑导致家庭护理品类增速下降



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

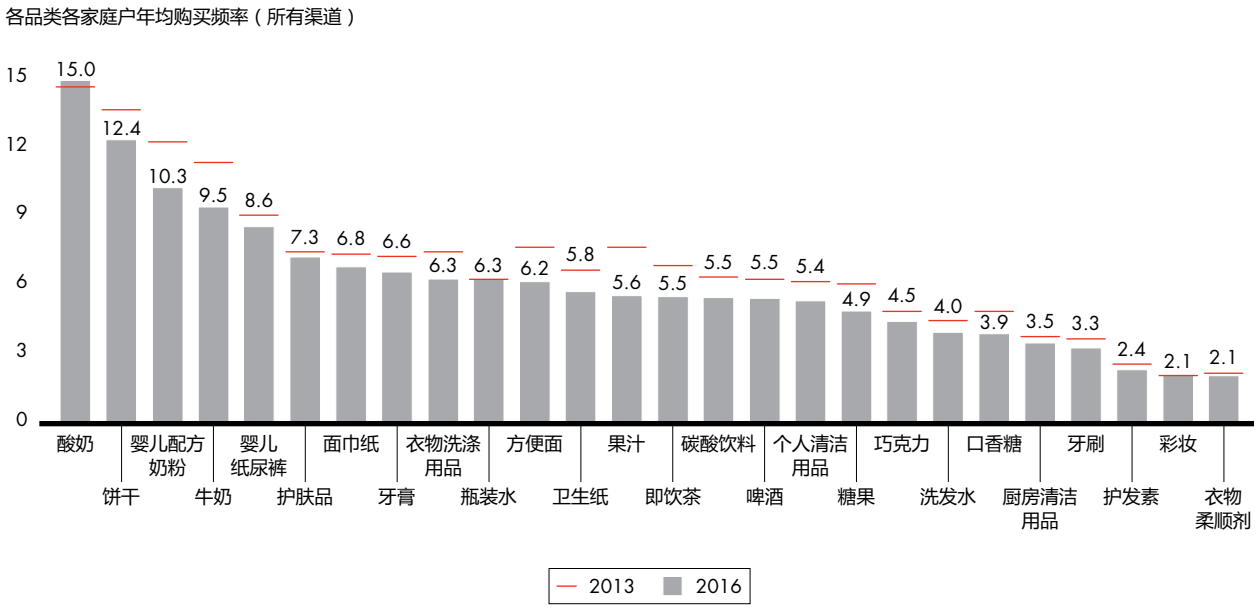
行为的部分要素。例如，这种改变在购买频率上就有所体现。购物者在线购物时，一般愿意下“大单”，从而降低对频繁购物的需求。整体来看，购买频率从2013年开始下降（见图4）。

其他因素也起到一定作用。在今年的系列一报告中，我们介绍了在外食品和啤酒消费的快速增长，其背后推动力为在外用餐和外卖市场的繁荣发展。作为中国规模最大的外卖送餐平台，美团拥有3亿注册用户，每天完成1800多万份订单。随着更多消费者依赖此类服务用餐，线下食杂渠道在家消费的食品和饮料的购买频率相应下降。这种趋势在护发素和织物柔顺剂等多个品类也很明显，购物者平均一年仅购买两次此类产品。在几乎所有品类中，线上的订单金额都超过线下，这也一定程度上解释了为何出现频率下降。从我们的分析来看，整体上，消费者每个月购买一次以上的品类非常少。

同样，正如我们在2013年报告中首次细述的，购物者在线购买的品类一般与其线下购买的品类不同。这种情况未发生改变，但线上和线下前十大品类的集中度逐渐趋同，因为中国消费者对线上平台的产品质量、支付安全和物流配送越来越放心。这种不断增强的信任与多元化供应商产品服务的延伸相结合，意味着购物者在线购买更多品类。2013年，受访家庭户中仅有11%在线购买我们追踪的26个品类中6个或更多品类的产品。到2016年，该数字翻了一番，在线购买6个或更多品类的消费者达到24%。随着购物者在线购买更多品类，他们所购买品类的清单开始与他们线下购买品类的清单愈加相似（见图5）。

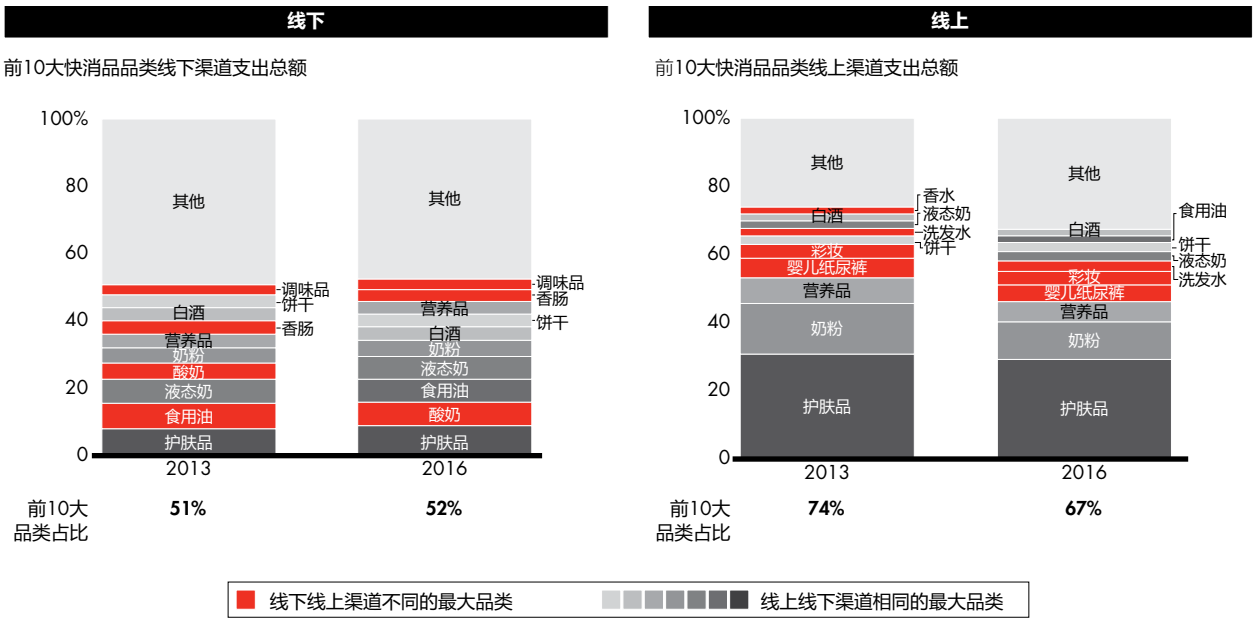
很多业内人士预测，与线下相比，线上将成为一种折扣渠道。而事实却恰恰相反。在很多品类，线上平均售价持续高于线下平均售价（见图6）。重要原因在于：线上购买的是大量高端产品（见图7）。以牙刷为例，线下市场领军者高露洁的平均售价为5元。在线上，名列前茅的两大品牌销售的几乎全部是电动牙刷，贡献了较高的平均售价。线上领军者欧乐B平均售价为82元，名列第二的品牌飞利浦平均售价191元。不过，同一类SKU的平均售价一般在线上较低（见图8）。例如，在我们的近期调查中，368克包装的丹麦皇

图 4：大部分品类的购买频率自2013年起开始下降，尤其是在包装食品和饮料品类



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

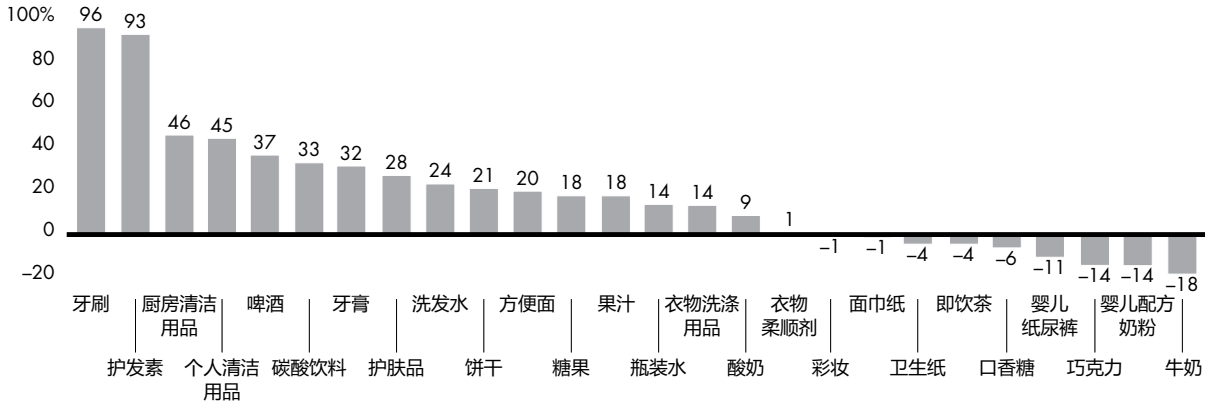
图 5：购物者在线上线下渠道所购买的品类并不相同，但是随着他们线上采购品类的种类不断增多，集中度有所减少



注：快速消费品整体支出包括凯度定义的106个品类；不包含香烟（最大的线下品类），因为政府禁止在线上销售烟草产品
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 6：令人惊讶的是，很多品类的线上平均售价高于线下平均售价

各品类线上线下平均售价差额（2016年）



线下平均售价（单位售价：元*）	4	58	9	38	8	5	85	644	71	43	24	52	8	3	13	17	10	4,554	19	164	8	160	1,973	139	264	13
线上平均售价（单位售价：元*）	9	112	14	55	11	6	113	821	88	53	29	62	10	3	15	19	11	4,508	19	156	7	150	1,765	119	226	11

*护肤品、碳酸饮料、果汁、即饮茶、瓶装水、牛奶、酸奶、洗发水、护发素、个人清洁用品、牙膏、厨房清洁用品、衣物洗涤用品和衣物柔顺剂的单位为升；婴儿配方奶粉、巧克力、饼干、方便面、糖果、口香糖和彩妆的单位为千克；牙刷单位为支；婴儿纸尿裤、面巾纸和卫生纸单位为"1000张或卷"
注：平均售价差额=（线上平均售价—线下平均售价）/线下平均售价
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 7：在很多品类中，购物者线上购买更多数量的高端品牌，提升了这一渠道的平均价格

线下

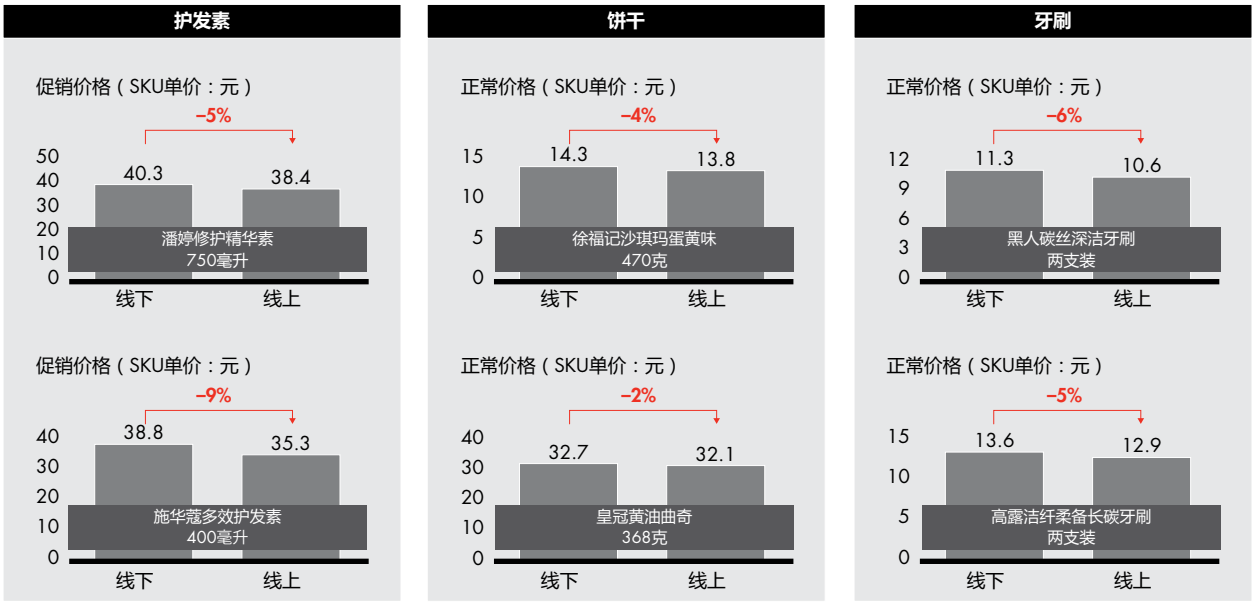
护发素			饼干			牙刷		
前5大品牌	平均售价（元/升）	市场份额（%）	前5大品牌	平均售价（元/千克）	市场份额（%）	前5大品牌	平均售价（元/支）	市场份额（%）
潘婷	**77**	7.8	奥利奥	**52**	11.6	高露洁	**5**	9.1
巴黎欧莱雅	**129**	7.2	徐福记	**47**	4.2	黑人	**5**	7.5
蜂花	**19**	6.5	格力高	**100**	3.5	可洁可净	**3**	5.3
施华蔻	**162**	6.1	达利园	**29**	3.4	三笑	**3**	4.4
沙宣	**110**	5.5	皇冠	**108**	2.5	佳洁士	**5**	4.3

线上

前5大品牌	平均售价（元/升）	市场份额（%）	前5大品牌	平均售价（元/千克）	市场份额（%）	前5大品牌	平均售价（元/支）	市场份额（%）
施华蔻	**143**	9.5	纳宝帝	**51**	4.3	欧乐B	**82**	19.8
资生堂	**124**	8.4	奥利奥	**48**	4.1	飞利浦	**191**	17.7
巴黎欧莱雅	**164**	8.1	皇冠	**91**	2.7	狮王	**6**	7.5
沙宣	**106**	3.9	味之素	**31**	2.6	高露洁	**4**	5.5
潘婷	**78**	3.6	波路梦	**169**	2.1	黑人	**4**	2.7

注：平均售价是单位均价，根据品类意指每升/千克/支的价格；96%的欧乐B和100%的飞利浦牙刷销售额是电动牙刷的销售额
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 8： 但是，相同SKU的线上平均价格整体低于线下平均价格



注：线上价格样本数量有限（<100）
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

冠牛油曲奇饼在实体店的平均售价为32.7元，而线上则是32.1元。在饼干和洗发水等品类，我们发现线上和线下品牌组合和价格逐渐趋同。在牛奶和其他品类，前五大进口品牌的线上价格甚至低于五大热销国内品牌的线下价格。

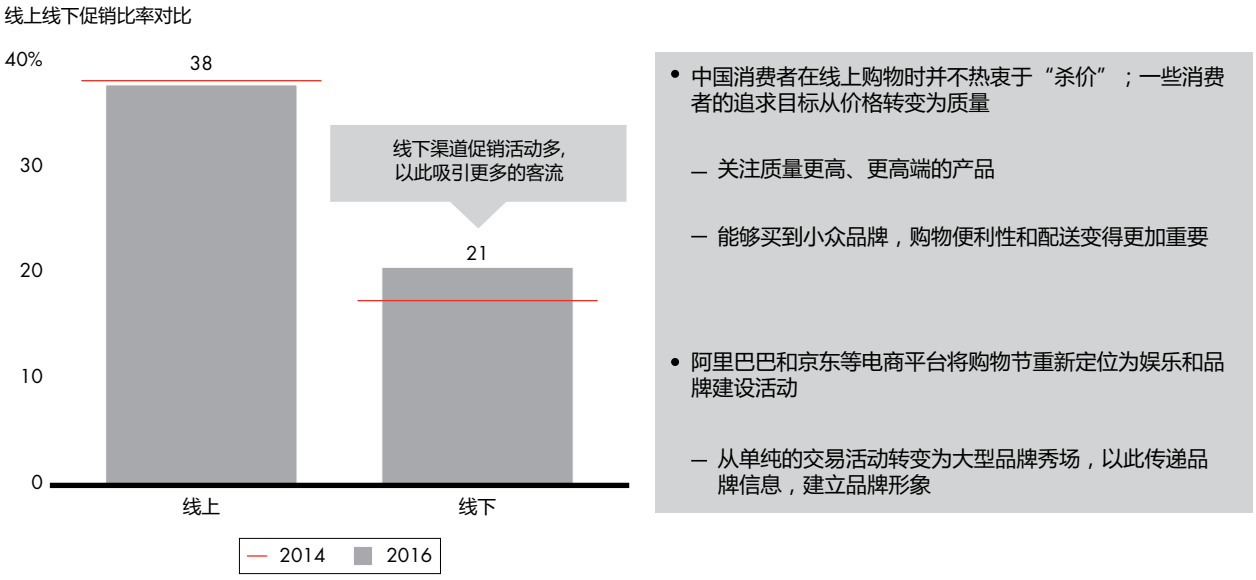
促销在线上仍然非常流行，但是促销价格保持稳定（见图9）。如今，电商平台纷纷重新定位购物节，以此作为品牌呈现关键信息和宣传形象的展台，而非仅仅推动促销和刺激销售。然而，线下促销也呈现上升趋势，因为零售商努力通过线上促销为线下门店引流。

数字化如何未能改变中国购物者行为

网购并未改变品牌忠诚度。在往期报告中，我们将每个品牌定义为“多品牌偏好”或者“品牌忠诚”品类。在多品牌偏好行为的品类，消费者购买某品类产品的频率增加时，他们通常也倾向于尝试更多的品牌。在品牌忠诚行为的品类，不管购买频率如何提高，购物者仍然会购买相同的品牌。我们发现，即便电商销售增加，所有品类仍然呈现出与2013年相同的“多品牌偏好”或“品牌忠诚”特征（见图10）。在展现最高“品牌忠诚”行为的品类中，如牛奶、婴儿纸尿片和婴儿配方奶粉，购物者在2016年呈现出的行为与三年前基本相同。事实上，他们依旧保持忠诚的一部分原因在于线上渠道提供更便捷的服务，如一键复购和自动补货等。然而，在“多品牌偏好”行为的品类，例如护肤品、洗发水和糖果，消费者一般购买的品牌比2013年还要多，可能是因为新品牌层出不穷进入市场，包括数字化时代下新品牌层出不穷，进入市场。

护肤品和婴儿配方奶粉等一些品类的线上渗透率较高，而啤酒和牛奶等其他品类的线上渗透率要低很多。我们的最新分析确定：一个品类的线上渗透率水平不会影响其在“多品牌偏好”的品牌忠诚区间上的位置

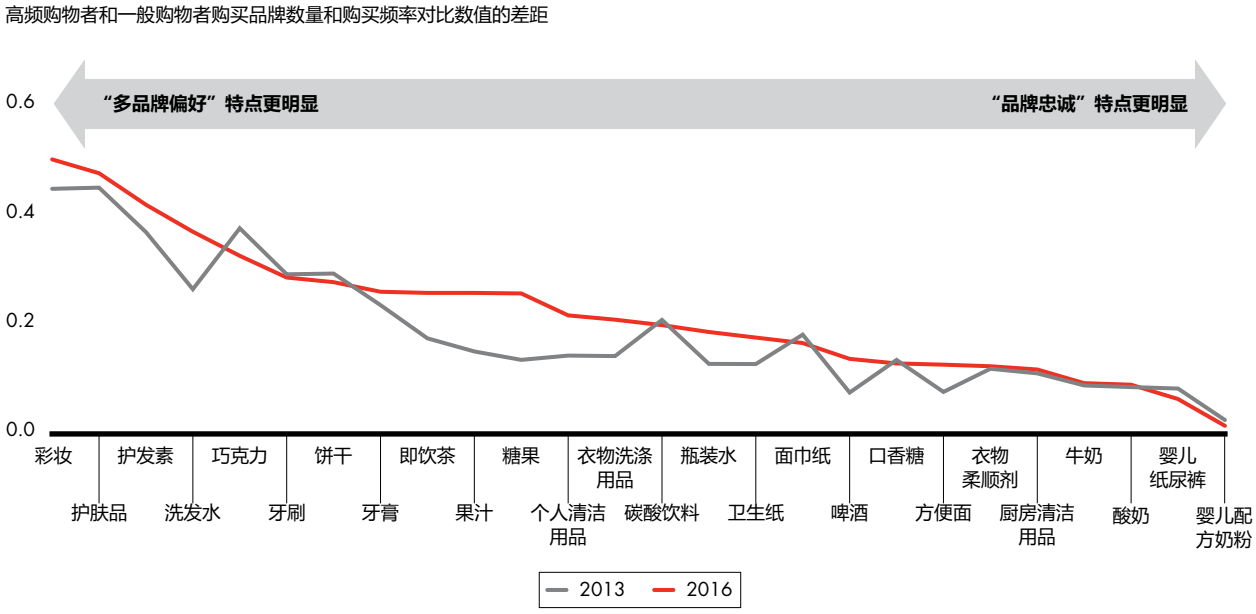
图 9：线上渠道的促销比率是线下渠道的两倍，但比较稳定



- 中国消费者在线上购物时并不热衷于“杀价”；一些消费者的追求目标从价格转变为质量
  - 关注质量更高、更高端的产品
  - 能够买到小众品牌，购物便利性和配送变得更加重要
- 阿里巴巴和京东等电商平台将购物节重新定位为娱乐和品牌建设活动
  - 从单纯的交易活动转变为大型品牌秀场，以此传递品牌信息，建立品牌形象

注：促销比率指促销商品的销售额占整体交易额的百分比，是根据消费者报告计算得出；数据覆盖106个品类
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 10：品类显示出的多品牌偏好和品牌忠诚的特点与2013年一样



注：数据基于各家庭户年均购买量；高频购物者指每个品类中购物频率排名前20%的消费者
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

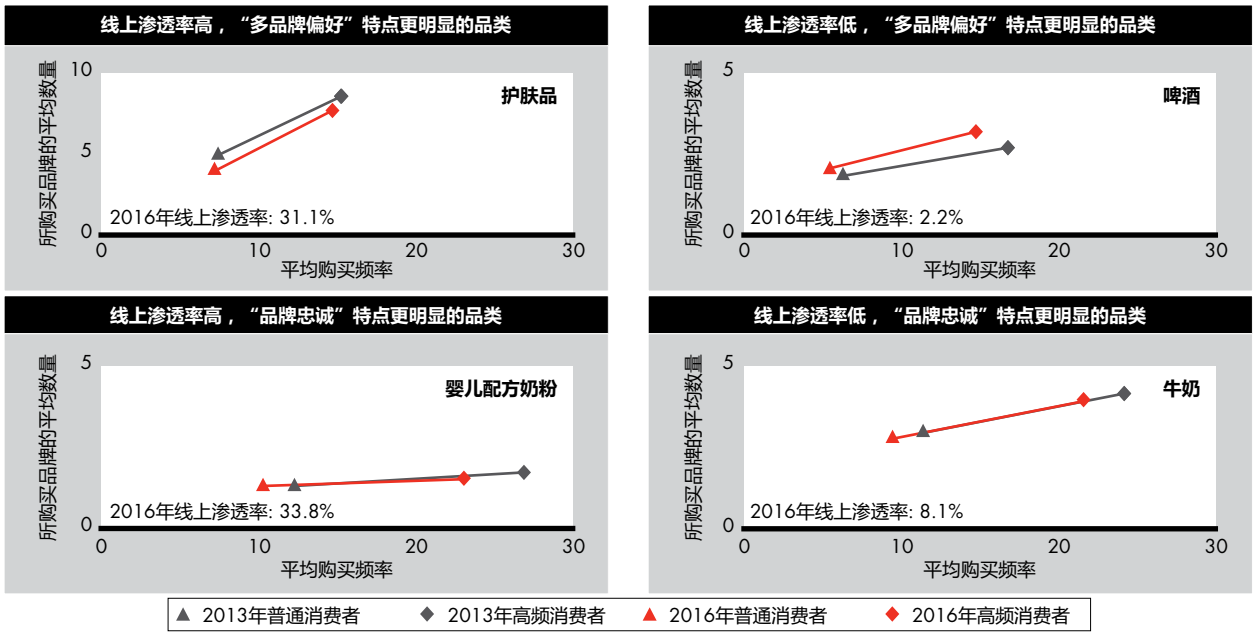
（见图11）。另外一个重要发现是：即使购物者在线上和线下渠道之间改变购物方式，多品牌偏好和品牌忠诚特征也不会发生改变（见图12）。由于电商提供了似乎无穷无尽的产品选择，很多人预计它将引发消费者更多的“多品牌偏好”行为。但数据显示情况并非完全如此。更关键的是品类本身的特性。

电子商务也并未引发市场中很多品牌的波动性。与我们2013年的发现类似，品类竞争依然激烈，市场份额仍然有待夺取。在我们调查的26个品类中，2013年名列前十的品牌有22%在2016年跌出前十，7个品类的市场领导品牌发生改变（见图13）。品牌难以在一些品类中维持市场领导地位，例如：在酸奶品类中，蒙牛、伊利和光明轮流成为市场领先者。在护肤品领域，2013年名列前十的品牌有8个在3年后改变了排名。

为什么要继续关注渗透率?

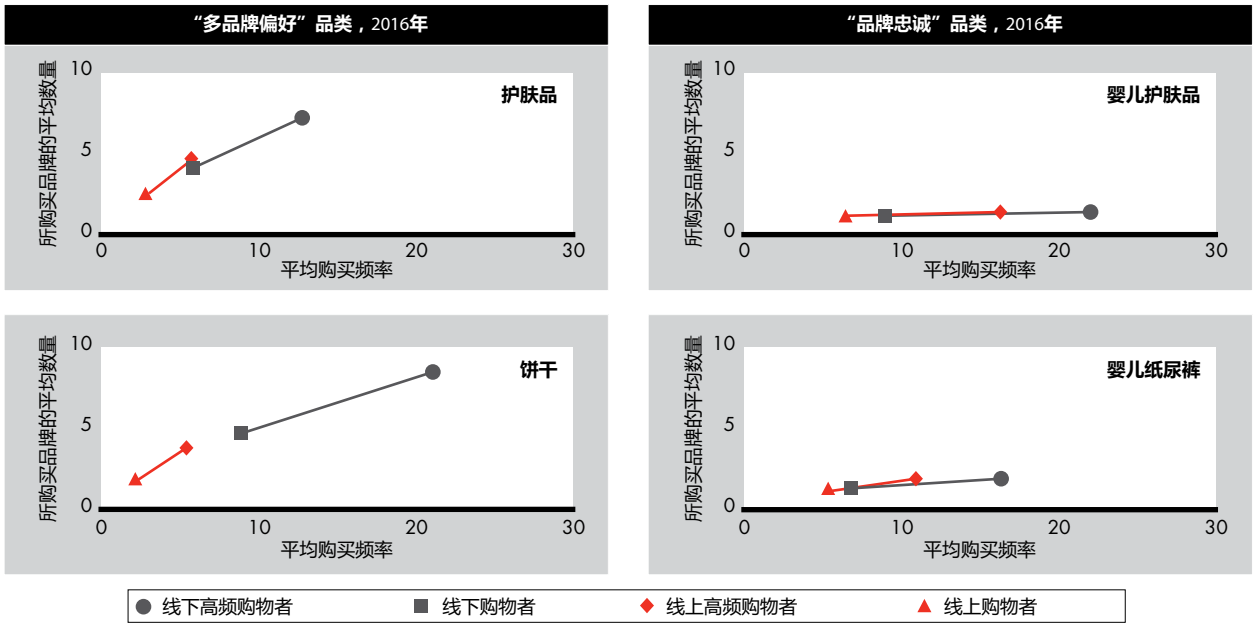
尽管中国购物者行为在不断变化，有一条铁律却永远不变：决定市场领导地位的是品牌提升和维持家庭用户渗透率的能力（就是指某个市场上在既定一年中购买特定品牌家庭百分比）。我们在《2014年中国购物者报告系列二》（“中国购物者：顶级消费品公司制胜三要素”）解释过提升市场份额的关键举措就是提高渗透率。这套洞察源自于南澳州大学营销学院（Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science）在数十年观察购买行为的基础上所做的研究，由该学院院长Byron Sharp教授在其著作《品牌如何成长》*(How Brands Grow)*中总结。贝恩公司和凯度消费者指数的《购物者报告》也证实了这一洞察。在电子商务时代，我们发现渗透率的重要性高于购买频率和重复购买率等衡量指标。在研究涉及的所有品类中，占据市场领先地位的品牌的渗透率明显高于其竞争对手（见图14）。在牛奶品类中，蒙牛的渗透率比该品类中前20品牌的平均渗透率高5.5倍，而相比之下，它的购买频率和重复购买率仅分别高出1.2倍和1.3倍。在厨房清洁用

图 //: 线上渗透率不会影响到“多品牌偏好”和“品牌忠诚”品类



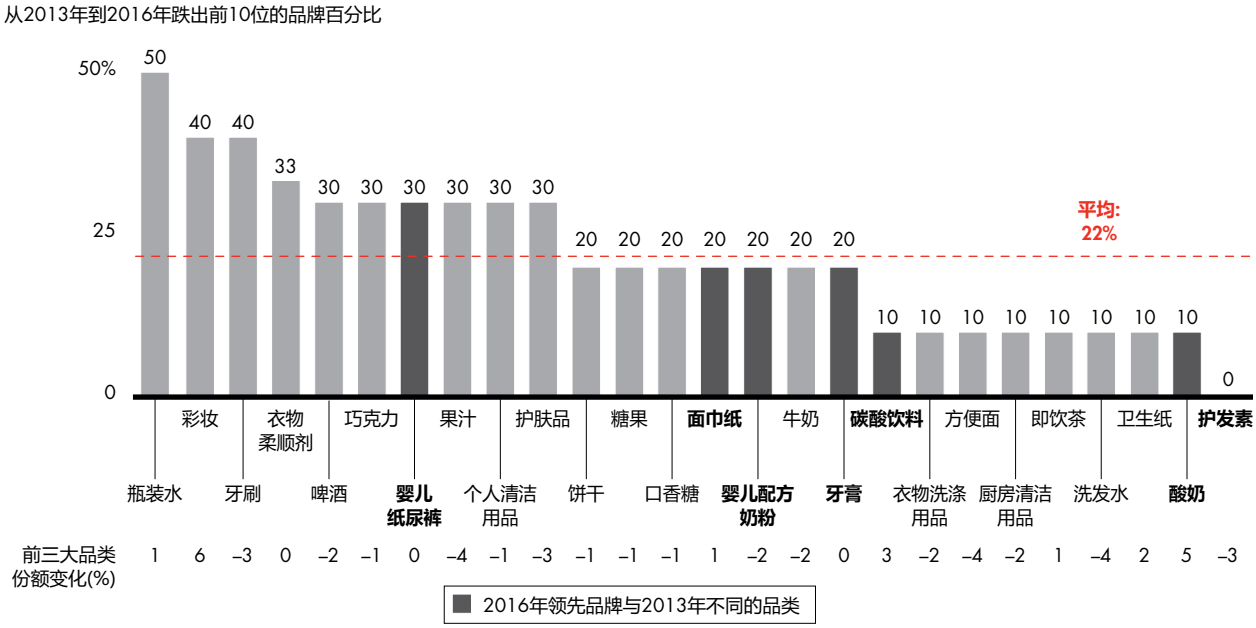
注：数据基于各家庭户年均购买量；高频购物者指每个品类中购物频率排名前20%的消费者
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 12： 无论在线下还是线上，购物者在“多品牌偏好”和“品牌忠诚”品类中展示的行为较为相似



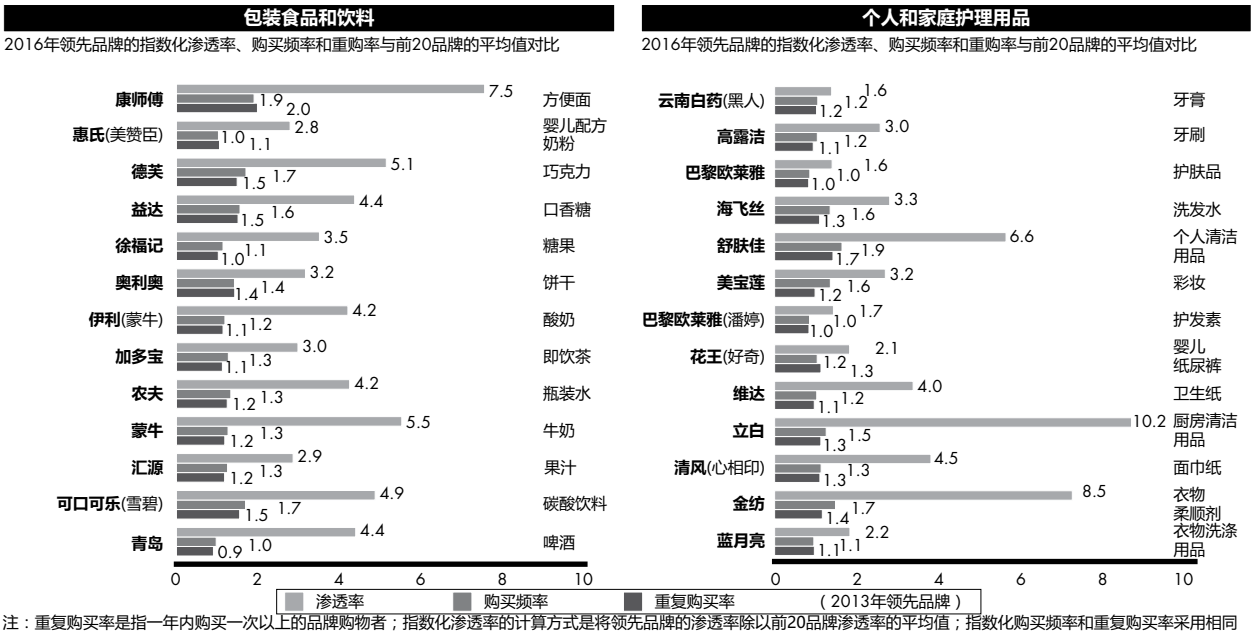
注：数据基于各家庭户年均购买量；高频购物者指每个品类中购物频率排名前20%的消费者
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 13： 平均而言，自2013年以来，有22%的品牌跌出了前10的位置，有7大品类的头把交椅易主



注：衣物柔顺剂仅包含6个品牌
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 14： 对于品牌领导地位来说，渗透率的重要性依然高于购买频率和重复购买率



注：重复购买率是指一年内购买一次以上的品牌购物者；指数化渗透率的计算方式是将领先品牌的渗透率除以前20品牌渗透率的平均值；指数化购买频率和重复购买率采用相同的计算方式

资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

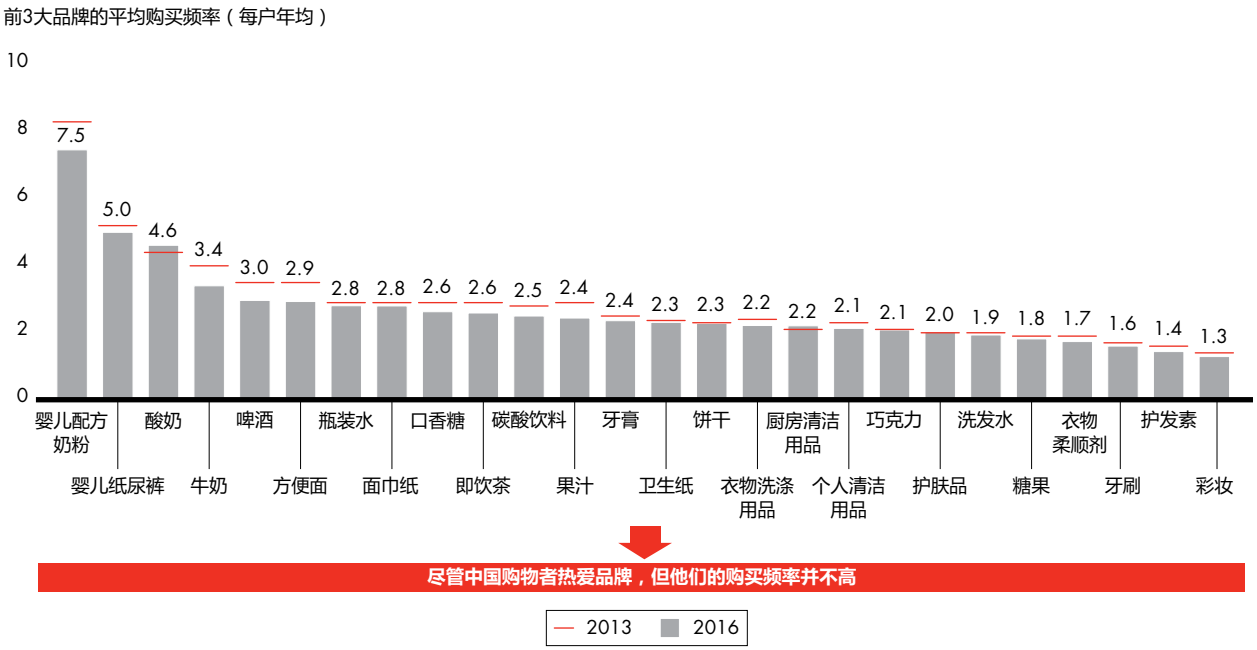
品中，立白的渗透率比品类前20品牌平均渗透率高出10倍有余，但是其购买频率和重复购买率也仅仅高出1.3倍和1.5倍。

另外，购物者购买一个品类中顶级品牌的频率一直维持在低位（见图15）。比如说，消费者购买市场上前三啤酒品牌之一的平均频率仅为一年3次，前三牙膏品牌的平均购买频率仅为每年2.4次。这份数据显现出，即使现在电子商务让人们能够随时买到产品，购物者对于品牌的忠诚度依然不高。

企业需要专注于低频购物者——也就是那些一年只购买一个品牌1-2次的消费者。对于大多数品牌来说，这类消费者占购物者基数的绝大部分，并且贡献了大部分的收入。例如，在果汁品类中，每年购买汇源果汁1-2次的消费者数量占该品牌购物者基数的80%，贡献了其50%的收入（见图16）。对于大型外资品牌来说也同样如此：在护肤品领域，玉兰油的购物者基数中有75%属于低频购物者，他们贡献了玉兰油40%的收入；低频购物者对于小品牌来说尤为重要，因为这些小品牌对他们的依赖程度更高（见图17）。换言之，品牌不能指望通过提升消费者的购买频次来提高自己的收入。

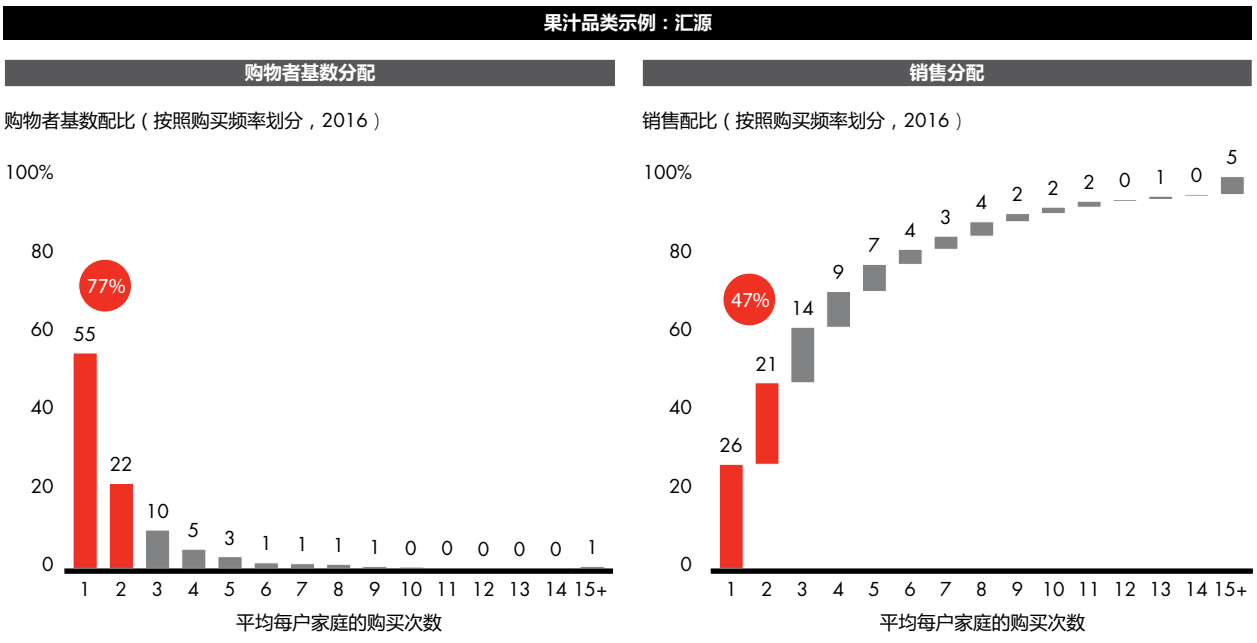
然而，购物者基数就像一个大漏桶，一年比一年流失更多，这给各品牌带来了不小的挑战。实际上，即便中国的购物者对品牌的热爱程度依然不变，有很多人依然会在一年内更换品牌。在我们研究的12个品类中，排名前5的品牌在一年内平均流失了55%的购物者基数，占总收入的46%（见图18）。同时，新购买者数量占前5品牌购物者基数的平均比例达到了48%，收入占比达到43%（见图19）。以海飞丝为例，该品牌2014年的购物者在一年中有超过一半改换门庭。另外，自2014年以来也只有24%的海飞丝消费者能够连续两年购买该品牌，而这些“忠诚”的消费者也仅仅贡献了34%的收入（见图20和21）。

图 15：各品类购物者对于品牌的忠诚度依然不高



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

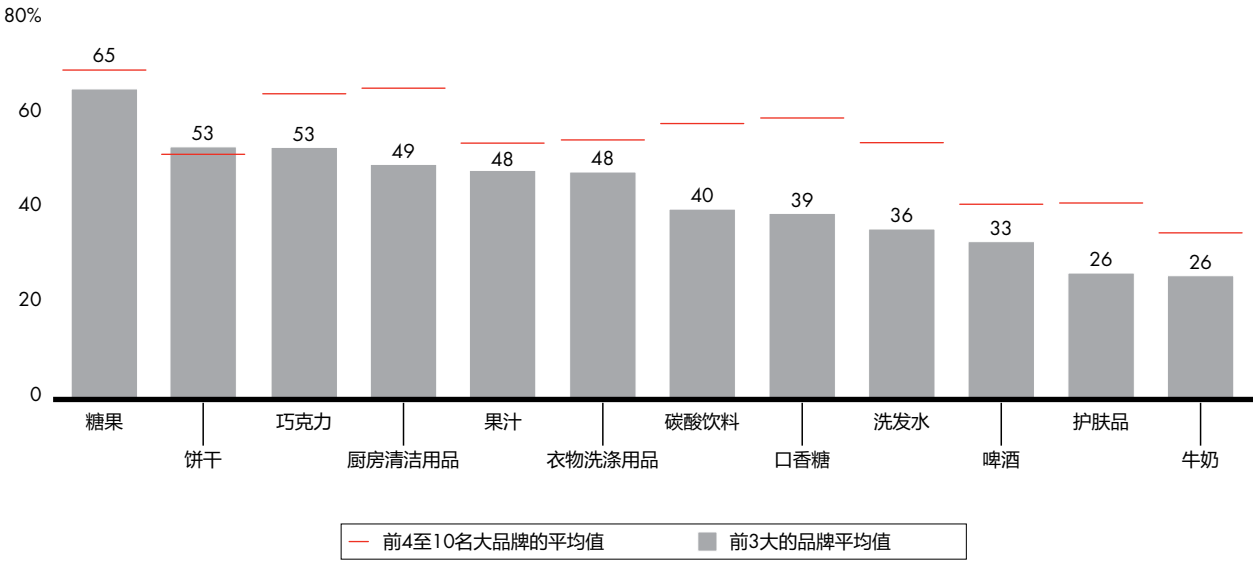
图 16：在"多品牌偏好"品类中，低频购物者占购物者基数的大部分，贡献了大部分销售额



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 17：低频购物者对于小规模品牌来说更重要

年均购买次数不超过两次的购物者的收入贡献（前10大品牌，每个品牌2016年的收入=100%）

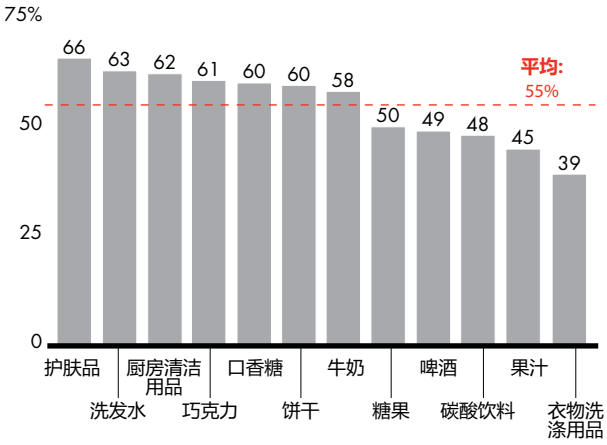


资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 18：平均而言，所有品类的前5大品牌在2016年损失了一半的购物者和收入

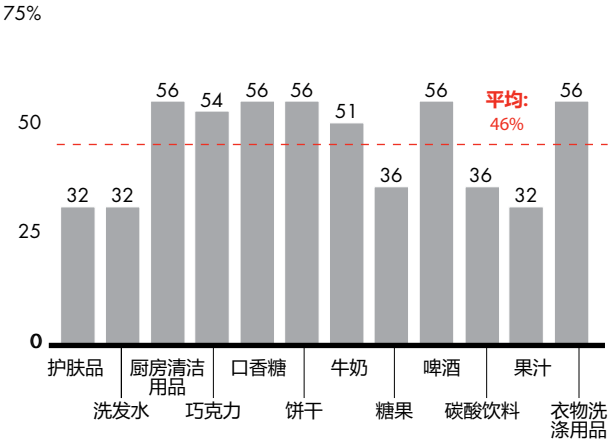
购物者基数

2016年流失的购买者人数占2015年购物者总数的百分比
（每个品类的前5大品牌）



销售额基数

2016年流失的购买者人数所贡献的收入占2015年收入的百分比
（每个品类的前5大品牌）

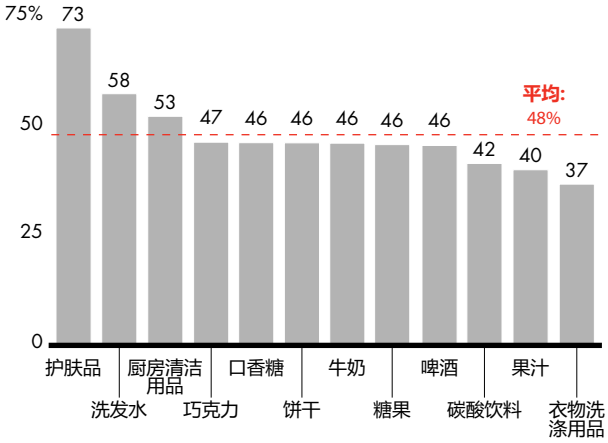


资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 19：平均而言，在所有品类的前5大品牌中，新购物者几乎占购物者总数的一半，贡献了近一半的收入

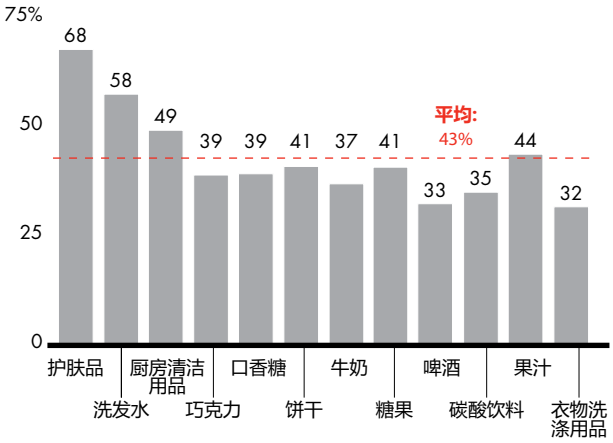
购物者基数

2016年新购物者占2015年购物者总数的百分比
（每个品类的前5大品牌）



销售额基数

2016年新购物者所贡献的收入占2015年收入的百分比
（每个品类的前5大品牌）

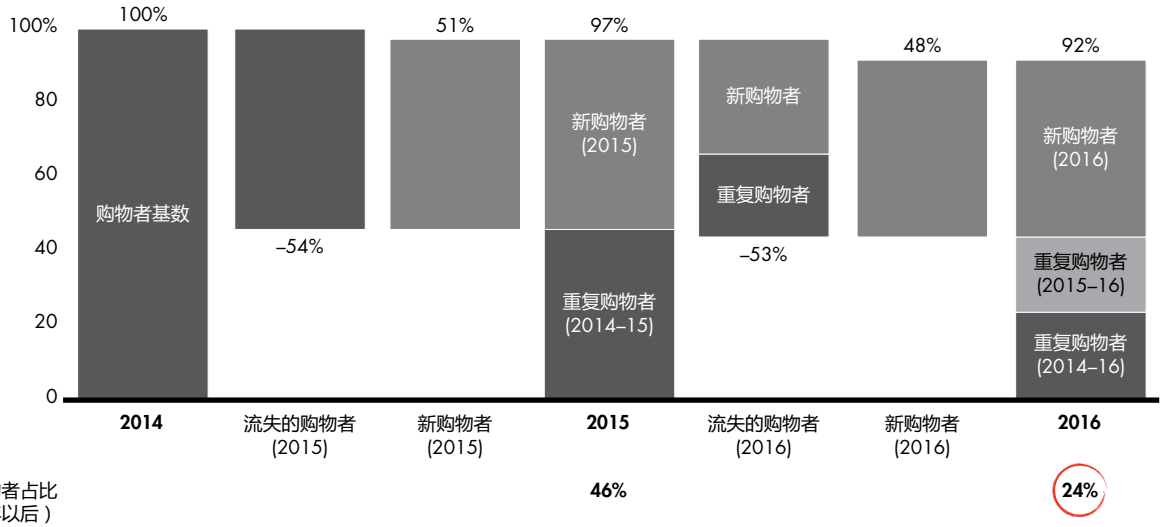


资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 20：大多数品牌的购物者基数相当于一个漏桶；很少有消费者会在长达两年的时间内专注购买同一品牌

洗发水品类示例：海飞丝

购物者基数架构（2014年购物者基数=100%）



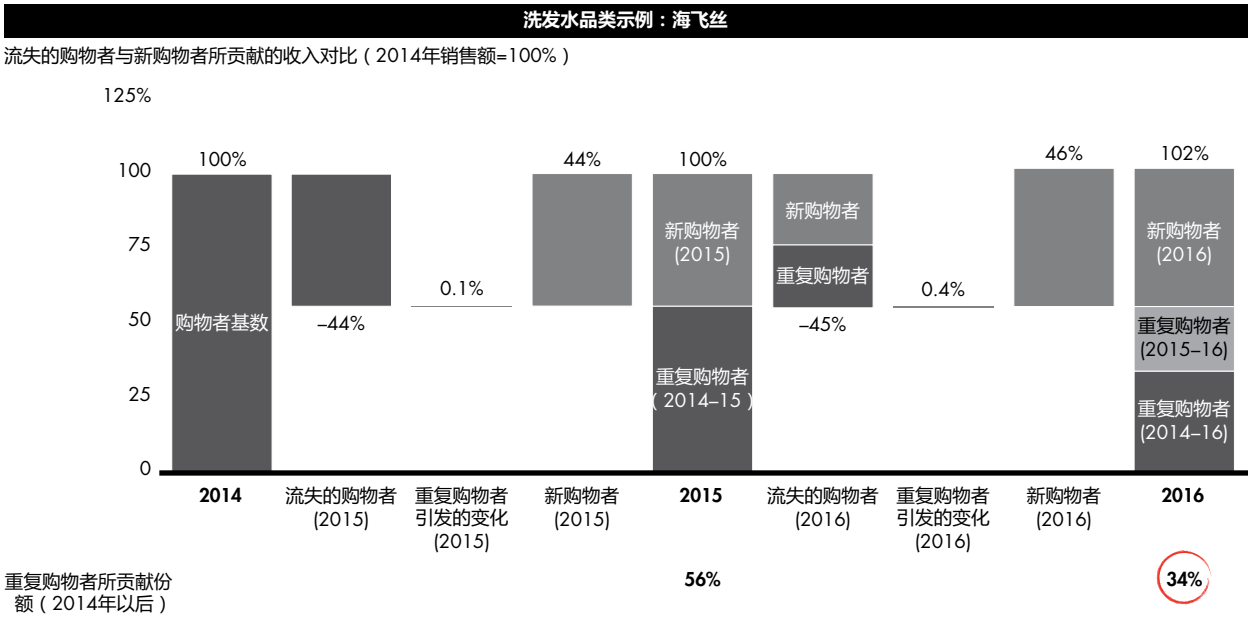
重复购物者占比
（2014年以后）

46%

24%

资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

图 21： 购物者基数变化的过程即是流失消费者、获得新进消费者的过程，因此，新进消费者占比一直处在高位



资料来源：贝恩公司

那么，如何才能一直吸引新购物者，做到有进有出，保证漏桶永远是满的？酸奶品牌伊利在关注自己核心产品的同时也顺应酸奶品类高端化趋势，不断推出高端SKU，并且加大线上广告的投资（2013到2016年投资翻番）来保持自己在消费者考虑购买名单中的靠前位置。通过赞助一些王牌真人秀节目，伊利将目光对准了自己客户群体中的主力军——已为父母的消费者。同时，它也依靠数字化营销模式在多个接触点与消费者进行互动。经过努力，伊利的渗透率提高了9%，继而获取了超过40%的销售额增长和10%的市场份额增长。在护肤品领域，百雀羚也在“填补漏洞”的工作中获益颇丰：从2013年到2016年，百雀羚的渗透率增长了6%，同期销售额增长了44%，市场份额也增长了2%。百雀羚重塑了自己的品牌形象，专注中药配方和天然成分，使其品牌形象更加年轻有活力。同时百雀羚也围绕着核心产品推出新的SKU和高端产品，并且利用赞助热门电视节目进行推广。

简言之，尽管线上渠道的渗透率与2013年相比有了很大提升，消费者对于品牌的忠诚度依然不高，促进增长的规律依然不变。考虑到低频消费者对于品牌收入的重要性，以及购物者基数易流失的本质，营销者应当首先关注提高品牌的渗透率——也就是说他们需要不断招募新消费者。

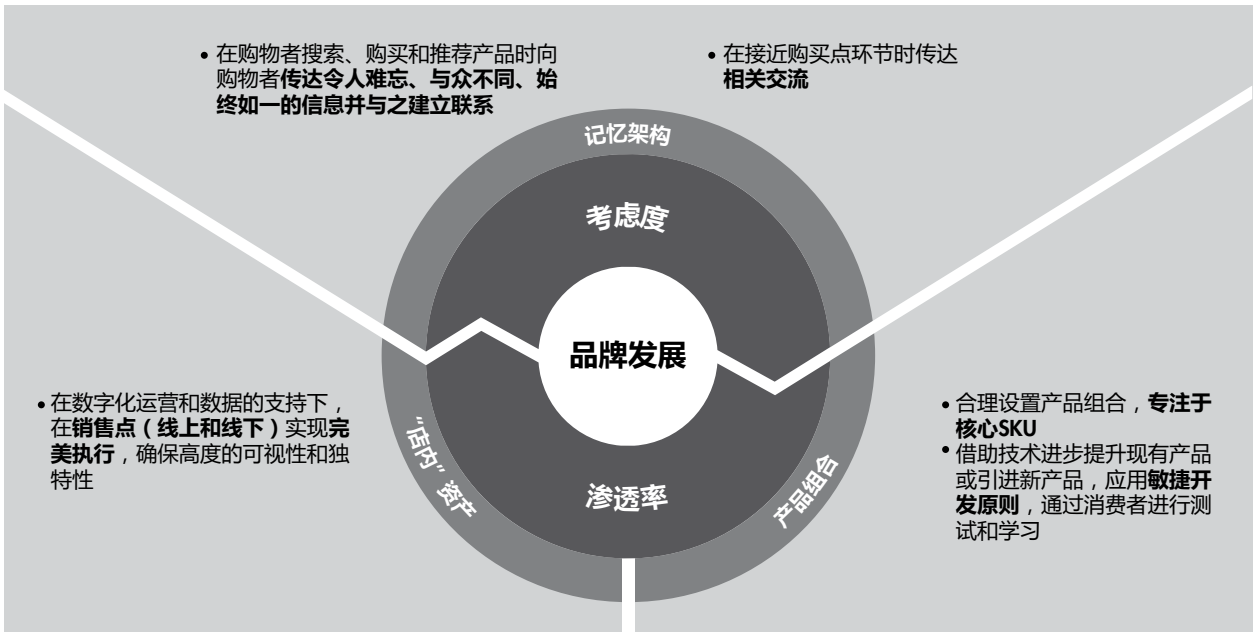
对于品牌的意义

在《2014年中国购物者报告》中， 我们解释过提升品牌考虑度和品牌渗透率需要在三大主要资产上进行投资：记忆架构、产品组合和店内执行。这些资产的关联性比以往更高，但是在品牌驾驭双速增长和购物者行为的过程中，因为电子商务不断改变着购物者行为，他们需要在数字化环境中审视这些资产（见图22）。

- 记忆架构：目的是在购物者搜索、购买和推荐产品时向购物者传达令人难忘、与众不同、始终如一的信息并与之建立联系；品牌不仅仅需要瞄准足够广的受众，也要在接近购买点环节时传递相关的交流信息；
- 产品组合：品牌可以利用数字化技术的进步和敏捷开发方式来进行持续的测试和学习，以前所未有的方式优化自己的产品组合；除了关注核心产品外，也可以针对各个渠道和平台引入特定的新产品，以及更为个性化的产品；
- 店内执行：在目前的多渠道环境下，品牌必须协调一致，在大量新获取数据的支持下保证线上线下的完美执行。

接下来，我们将看到两个公司的实例，其中一个是国内新兴企业，另一个则是国际知名品牌，让我们一起来看一看它们是如何利用这些资产在数字化世界中取得成功。

图 22：为了提升品牌考虑度和渗透率，营销者必须在数字化环境中投资三大品牌资产



资料来源：贝恩公司

三只松鼠

和许多线上起家的品牌一样，高端坚果品牌三只松鼠得益于电子商务的发展，已经变得无处不在，建立了令人难忘的品牌和利润可观的业务。从三只松鼠等灵活敏捷的新兴品牌身上可以发现很多值得其他品牌学习的东西。

三只松鼠成立于2012年，它创造了一系列可爱的松鼠吉祥物和一套新话术来确定自己的品牌形象。比如：购买被称为“收养”，客户被称为“主人”，客户服务部门被称为“主人服务中心”。松鼠的角色在多个接触点与客户进行互动——比如在微信上与他们交流，甚至出演优酷视频。除了独一无二的记忆架构，三只松鼠也同样重视自己的产品组合，它所关注的核心坚果产品贡献了其70%的收入，是品牌持续发展的动力来源。与此同时，三只松鼠也围绕着核心业务不断推出新的SKU。最后，三只松鼠也投资于成功的线上“店内”执行方案——对于电子商务企业来说，线上店内执行与线下一样重要。三只松鼠利用有效的线上促销方案来刺激购买。例如，在春节、中秋节等节假日或开学季等特殊时段提供限时优惠，以此刺激消费者进行冲动购买。同时，采取措施，确保购物者能够看到促销活动及主打SKU，进一步提高渗透率。

阿里巴巴创始人马云曾预言“新零售”就是线上和线下渠道的结合，顺应这一趋势，三只松鼠近期也走上了实体店之路，计划开设500家实体店，主要集中在三四线城市的顶级购物中心。新的实体店提供独一无二的客户体验：当购物者进店，他们就会看到一则故事：三只松鼠在从森林到城市的旅途中遭遇了车祸，它们的车子坏了，于是在森林里开店卖坚果。实体店的设计与这条故事线息息相关，展现出三只松鼠的雕像和森林的场景，其中有三分之一的面积供顾客休息。门店配备PDA条形码扫描系统，确保店内价格与线上实时价格相一致。同时，客户可以在店内上网下单，将客流引至线上渠道。三只松鼠CEO章燎原曾经表示，三只松鼠正考虑沿着迪士尼走过的路，进军主题公园、电影、漫画和旅游领域。

欧莱雅

100多岁的欧莱雅并没有在数字化崛起的浪潮中淘汰出局，而是紧紧抓住了变革的趋势。这家美妆行业中广受尊敬的领导品牌正在进行数字化改革，它的数字化转型得到了三大要素的支持：贯穿购物者决策过程的数字化营销，通过测试和学习方法实现的数字化产品开发；刺激购买的数字化店内执行。

在历史上，购物者有一个非常明显的行动轨迹：从知晓产品到搜索到购买再到推荐。但是，在现在的数字化环境中，购物者可以从上述四个环节中的任何一个开始自己的旅程。这也就是为什么欧莱雅将多个接触点的客户互动方式完全数字化的原因。购物者可以通过微信广告或者线上食品内容了解品牌，通过手机APP虚拟试用产品，在欧莱雅天猫旗舰店或点击网红网站上的链接来购买产品，同时也可以通过社交媒体分享产品试用的心得。

品牌商经常问自己的一个问题就是如何通过手机和电脑屏幕发挥销售刺激的最大潜力。对于护肤品和彩妆产品来说，这可能是一项特别困难的挑战，因为购物者在决定购买前想要感受、试用一下产品。欧莱雅Makeup Genius手机APP利用增强现实技术来识别用户的面部特征，让用户可以虚拟化妆。在“试用”过产品后，购物者可以直接通过APP下单。同时，欧莱雅发现明星和网红的线上直播可以刺激冲动消费，于是通过明星或网红在线上直播她们使用口红的效果，非常成功地促进了口红产品的销售。

欧莱雅还巧妙地实现了产品质量与开发速度之间的平衡。一方面，它利用技术加速个性化产品的开发，保证其产品组合的新意。它从不同的消费者群体中收集数据，通过测试学习方法加快产品开发流程。在它的制胜创新中，极具科技感的欧莱雅UV随身监控帖可以推荐客户什么时候使用防晒霜以及什么样的防晒霜产品最适合这位客户。

购物者有独特的特征和行为。一些寻求性价比，一些则追求质量。他们对护肤品功能性方面的感兴趣程度也有所不同。例如，有些人看重保湿功能，另一些人则愿意为美白和抗衰老功效掏腰包。电商平台和欧莱雅品牌本身获取了扎实的数据，在这些数据的帮助下，欧莱雅与阿里巴巴合作建立了上千个购物者面部轮廓。品牌和平台一起为不同的消费者群体提供量身定制的线上门店展示和内容，以此来刺激购买。

这些就是在当下的市场取得成功的秘诀。

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。

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*

丁杰是贝恩公司全球合伙人，大中华区数字研究院院长， 大中华区消费品及零售业务主席，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汪还琼、俞秋月、吴志远、龙芊芊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