



增长变局，价值回归

增长：从量变到质变；营销：从流量到恒量

BAIN & COMPANY 

目录

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 作者简介..... | 2 |
| 1. 增长之道：立足三聚焦，实现从量变到质变..... | 5 |
| 聚焦核心业务，减少长尾产品..... | 5 |
| 新产品..... | 6 |
| 新习惯..... | 6 |
| 新人群..... | 6 |
| 新场景..... | 7 |
| 聚焦品牌价值，减少流量依赖..... | 7 |
| 聚焦用户行为，减少无效投放..... | 8 |
| 2. 营销之术：建立新思维，实现从流量到恒量..... | 10 |
| 品牌营销新思维：集中火力，改变行为，驱动增长..... | 11 |
| 媒体规划思路升级..... | 11 |
| 衡量指标升级..... | 11 |
| 实现方法升级..... | 11 |
| 敏捷测试：抗风险、快节奏、试新招..... | 12 |
| 新产品引爆：短期集中投放，高频改变行为..... | 12 |
| 新人群破圈：集中预算投入，聚焦核心人群..... | 12 |
| 新场景建立：场景营销增量，行为忠诚增长..... | 13 |
| 新商业模式：近场媒体突破，引流渠道提升..... | 13 |

作者简介



鲁秀琼是贝恩公司全球专家合伙人，常驻上海。

联络方式：Joanna.Lu@bain.com



张婧是贝恩公司全球合伙人、大中华区数字化业务（Vector）主席，常驻上海。

联络方式：Carrie.Zhang@bain.com

摘要：增长：从量变到质变；营销：从流量到恒量

随着 12 月初全国疫情政策逐步放松，中国经济正在从后疫情时代，步入疫情后时代。全球政经环境的变动和中国社会的“新生活规范”已然动摇了人们固有的生活信念，中国消费者开始重新思考对自我、生活和未来的反思，底层需求呈现价值回归。

伴随中国消费者从追求物美价廉的“性价比” (Value-for Money) 到上一波消费升级的“兴价比 (Value-added)”，再到如今的“心价比 (Valuable)”，企业需要回归“真需求”，不再单一强调卖点，而是增加顾客的购买信心；不是打价格战，而是要形成“有价值感的购买理由价格”。

想要穿越周期，抓住长远确定性机会，品牌应牢记“三聚焦”的增长之道，**聚焦核心业务，减少长尾产品；聚焦品牌价值，减少流量依赖；聚焦行为改变，减少无效投放。抓住围绕核心业务进行新产品、新人群、新场景和新习惯突破的“四新”机会。**

在消费需求演变的同时，营销环境也在悄然转变。在新常态下，“三聚焦”的原则落地到营销之术的转变，应当从“面面俱到，维持记忆”升级到“集中火力，改变行为”，具体包括媒介规划思路、衡量指标、实现方法的全方位升级。从而实现增长之道“从量变到质变”，营销之术“从流量到恒量”。

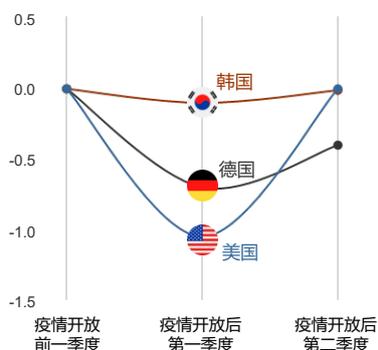
正文

随着 12 月初全国疫情政策逐步放松，中国经济正在从后疫情时代，步入疫情后时代。根据国外疫情管控放开后的经验，GDP 在疫情开放后第一季度会经历短期小幅波动，其中品类走势各有千秋，高频品类如食品饮料韧性最强，反弹最快，但预计从明年第二季度开始，消费者信心和 GDP 增幅都会快速全面反弹，中长期消费潜力持续释放，走出疫情的阴霾。根据高盛和 IHS 预测，中国 GDP 增速会稳步提升，从 2022 年的 3.3%，上升到 2023 年的 4.5%，2024 年的 5.3%。作为拉动 GDP 增长三驾马车之一的消费，未来增速的潜力更高，2023 年和 2024 年分别可以达到 6.1%和 6.9%（图 1）。

增长变局，价值回归

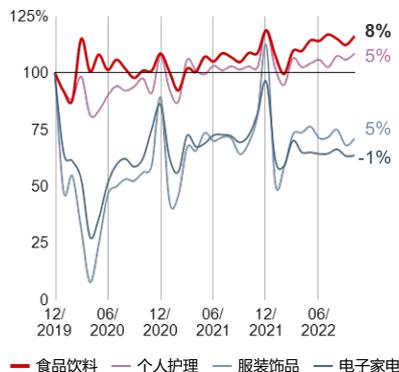
■ 管控放开后仍将经历波动

实际GDP增长率变化 (相对前一季度)
vs. 疫情开放前一季度 (pts)



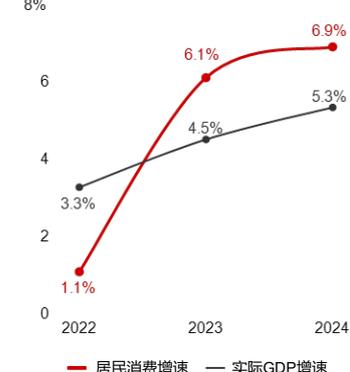
■ 品类走势各有千秋

美国零售消费品总额 (以2019年12月为100%)
19-22年复合增长率*



■ 中长期消费潜力将会释放

中国实际GDP增速与居民消费增速对比



注释: *22年10月与19年10月对比的年复合增长率
数据来源: 欧睿咨询; 牛津社会开放指数; US Bureau of Economy; IHS; 高盛研究

图 1: 中国 GDP 管控放开后仍将经历波动，消费者信心恢复仍需时日，中长期消费潜力将会释放

疫情后时代，中国消费者将“价值回归”。这和日本，欧洲，美国的消费历史有相似之处。当经济缓慢起步时，消费者注重的是“性价比 (Value for money)”。当经济腾飞时，居民收入大幅增加，消费偏好由量向质升级，高端化、品牌化倾向显著，进入了“兴价比 (Value-added)”时代。2017 年兴起的新消费就是非常好的表现，消费升级，高端高能，有颜有型的产品大行其道。企业的发力注重升级迭代，细分圈层。疫情后时代，全球政经环境的变动和中国社会的“新生活规范”已然动摇了人们固有的生活信念，中国消费者开始重新思考对自我、生活和未来的反思。在此背景下，贝恩发现，消费者日益关注“心价比 (Valuable)”，强调价值回归 (图 2)。值此转型之际，贝恩认为，企业需要回归“真需求”，不是打价格战，而是要形成“有价值感的购买理由”，不要内卷企图大力出奇迹，而要勇于创造新的市场。

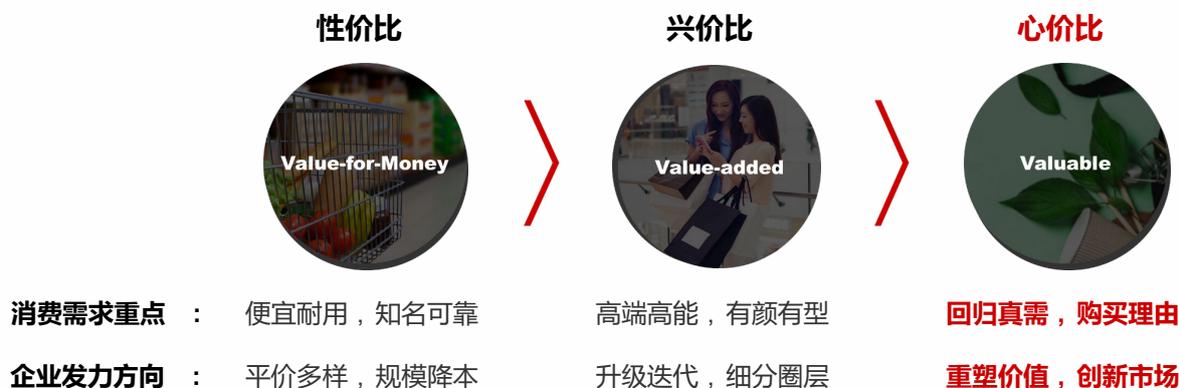


图 2: 消费者日益关注“心价比”，强调价值回归

在消费需求演变的同时，营销环境也在悄然转变。品牌受到流量红利见顶、营销预算吃紧的挑战，但对增长的期望却日益提高，营销人员时刻面临“**如何把钱花在刀刃上**”的灵魂拷问，需要回归初心，转变行为。

基于多年消费品行业咨询经验，贝恩建议，**企业应立足真需求，坚持品牌真信念，改变消费者真行为，实现增长从量变到质变。用确定性方法，抓好关键性因果，沉淀出长期主义的资产，实现营销从流量到恒量。**

1. 增长之道：立足三聚焦，实现从量变到质变

想要穿越周期，抓住长远确定性机会，品牌应集中火力，**聚焦核心业务，减少长尾产品；聚焦品牌价值，减少流量依赖；聚焦行为改变，减少无效投放**（图3）。

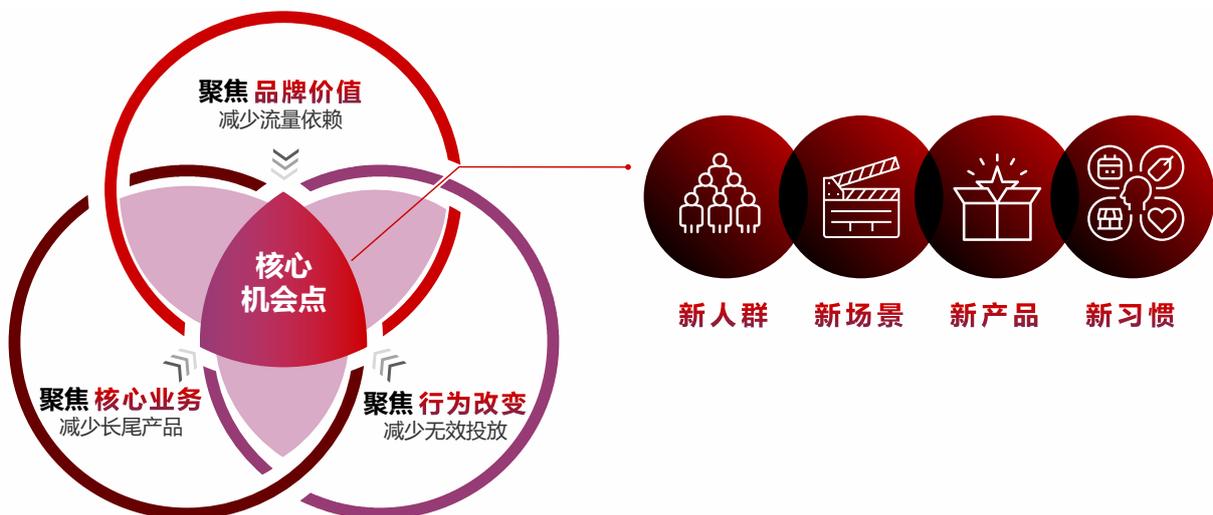


图 3: 品牌应集中火力，聚焦核心业务、聚焦品牌价值、聚焦用户行为

聚焦核心业务，减少长尾产品

核心业务是公司穿越周期的定力。我们整理了消费品行业领先的 30 多家公司公开资料后发现，**通常核心业务贡献了公司超过 90% 的利润。**所以，这个不确定的年代，企业更应该聚焦核心业务，减少长尾产品，驱动公司发展，同时通过核心业务创造利润来为其他业务“输血”。

以可口可乐为例，在新冠疫情导致“宅家”场景增加、消费者对健康的追求日益提升的大环境下，可口可乐于 2020 年通过战略梳理，发现核心品牌的增长机遇远超其他品牌。为了抓住机遇，可口可乐采取了“**聚焦核心**”战略：通过逐步削减 200 多个长尾品牌的运营，将有限的资源聚焦到雪碧、可乐、美汁源等核心品牌，同时借助产

品创新、场景开拓等举措，加强与年轻消费者的联结。该战略获得了卓越的成效，2021年和2022年，可口可乐的年收入增速相较“聚焦核心”战略前提升了1.5倍，利润率也实现了翻倍。

波司登是另一个聚焦核心业务，实现品牌突破式增长的成功案例。2017年前，波司登由于“多元化”战略定位不清，导致资源分散，库存高企，增长失速，公司销售额连续4年下滑。面对严峻的挑战，波司登于2018年开始战略转型，围绕“聚焦主航道，聚焦主品牌”核心战略，采取了包括激活品牌、升级产品、优化渠道等一系列措施。在产品升级方面，打破羽绒服单一保暖场景的限制，紧跟消费者需求趋势，进行细分场景化创新，成功开发了户外、通勤、休闲等场景系列。聚焦战略帮助波司登扭转颓势，2017-2021年收入年复合增长率高达20%，净利润翻了两番。

聚焦核心业务不意味着一成不变按老思路来做，反而更应找到当今形势下的消费者真需求。贝恩认为，消费者不是消费不起，而是找不到消费的理由。对此，**企业应根据不同品类消费者的真需求寻找新产品、新场景、新人群、新习惯的创新路径，给予消费者更多更及时的购物理由。**

新产品

在新产品研发中，品牌可以通过对核心产品功能迭代，给与消费者新购物理由。比如，优衣库的HeatTech系列保暖内衣基于消费者冬日保暖的基本需求，每年推陈出新。通过持续提供性价比更高、功能更健全的基础款产品，该系列在日本1990年代维持了30倍的高增长，在中国2020-2022年连续蝉联“双十一”服饰类产品销量榜首。

新习惯

新习惯的建立需要让消费者将过去不存在的习惯变成必须。纸巾是渗透率非常高的日常清洁用品，进一步增长需要洞察需求，建立更多的新行为习惯。随着对健康要求的提升，人们有了更多随时消毒清洁的需求，纸巾领导品牌得宝抓住机遇，大力推广湿纸巾，随时可以清洁双手、手机等。过去一年湿纸巾品类上涨14%，是快消行业上涨最快的品类之一。

新人群

开辟新人群要求品牌根据人群细分需求定制产品。农夫山泉为了拓展家庭、婴幼儿、喝茶等细分人群，基于人群的深入洞察，对核心水业务进行延展，持续推出4L装家庭饮用水，婴儿饮用水、泡茶武夷山泉水等产品，连续八年保持包装饮用水第一名的市场份额（~25%）。

新场景

新场景的建设能够帮助核心业务拓展边界。冰淇淋过去常见的消费场景是户外凉爽解热，但随着疫情宅家风潮的兴起，冰淇淋也逐渐切入居家享用甜食的场景。可爱多等冰淇淋品牌顺应消费者需求，通过迷你包装、O2O 渠道等，打造宅家情感慰藉，扫除烦闷的消费场景，推动过去一年冰淇淋品类增长近 20%。

对于品牌而言，最大的机会在于聚焦核心业务，洞察在后疫情时代改变了生活信念、消费方式、功能延展、情感需求的中国消费者底层需求，强化品牌价值感，根据新产品、新场景、新人群、新习惯的创新路径，开拓核心业务的新增长机会。

聚焦品牌价值，减少流量依赖

在贝恩看来，不确定时期是品牌建设的关键窗口期。**环境越挑战，企业越需要坚持品牌真信念，才能积累品牌势能，赢得长期市场增长。**虽然这个结论有一些“反常识”，不确定时期都说要存粮过冬，为什么头部品牌反而更重视营销投入？原因有三：

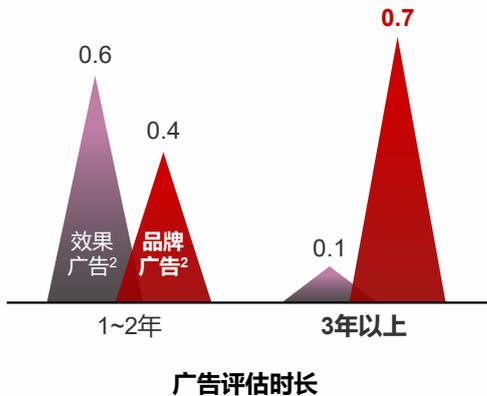
第一是**认知重构**。在非常时期，消费者需求通常有所变化，那些能够抓住机会的强势品牌将破土而出。所以，当前是老品牌强化/重构形象和新品牌建立认知的绝佳时期。

第二是**品牌效果**。**品牌是时间 x 投资的结果**。国际领先营销公司 IPA 追踪统计了超过 30 年 700 多家公司的营销投放和结果数据，使用 MMM 归因方式，得出结论：**效果广告见效快，品牌广告效果久。品牌广告虽然短期效果略逊于效果广告，但长期对市场份额的提升效果远超效果广告，助力公司实现长期确定性的增长** (图 4)。

第三是**竞争变化**。如今，伴随大部分品牌主动或被动削减营销预算，用户注意力出现了空白区域，品牌可抓住“空窗期”以更低成本影响用户心智。IPA 还统计了 2008-2009 美国经济危机时期 50 个公司的市场营销投入和市占率增长情况，研究指出，**经济危机时期进行超额 SOV (意为眼球份额>市场份额) 投放能够抢占市场份额，眼球份额超过市场份额 8 个点的公司，能够得到平均 4.5 个点的市场份额增长，远超其他投入低的公司** (图 4)。

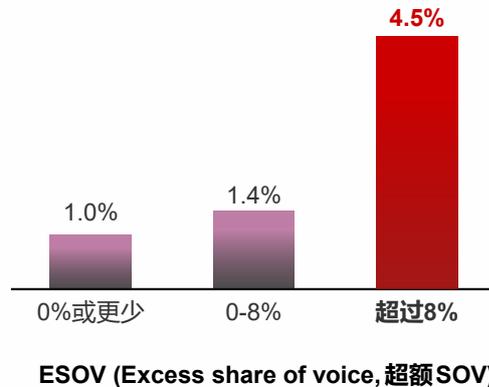
品牌效果： 品牌是时间 x 投资的结果

市场份额增长¹



竞争变化： 经济危机时期超额SOV投入能够抢占市场份额

2008-09 经济危机时年化市占率增长



备注: 1) 市场份额增长计算为每10pts超额SOV驱动的市场份额增加; 2) 品牌广告: 以品牌宣传为主要目的广告; 效果广告: 以驱动消费者购买为主要目的广告; 数据来源: IPA (The Institute of Practitioners in Advertising) 数据库, 积累了30年超过700家不同来自80个子品类的公司的营销数据

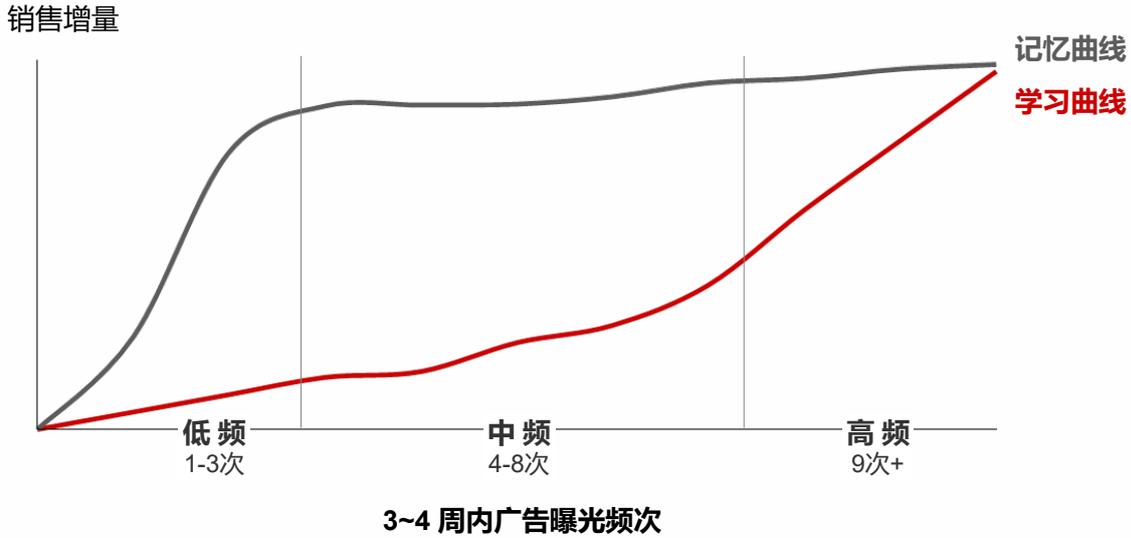
图 4: 经济危机时期进行超额 SOV (share of voice/眼球份额) 投放能够抢占市场份额

联合利华和宝洁通过疫情期间的超额投入，实现了逆势增长。联合利华在 2020-2022 年营销费用预算增长约 5%，扭转了 2020 年销量的负增长 (-0.47%)，2021 年销售增速高达 7.8%，2022 年持续高增长，前三季度销售同比增幅达到 8.9%。宝洁在 2020-2022 年增加了 12 亿美元的营销支出，促进销售增速翻倍，2020-2022 年持续保持 6-7% 的增速。

聚焦用户行为，减少无效投放

美国行为心理学家 William James 指出，“形成或者改变一个习惯只需要 21 天”。根据该理论，秒针营销科学院研究了 3-4 周内广告对消费者行为改变（销量）的作用，发现周期内曝光频次对“唤醒原有行为”和“建立新行为”的影响存在差异。对于成熟品牌的持续营销和知名度极高产品的重复提醒，只需 1-3 次的低频营销即可唤醒原有行为，快速实现销量增长，我们称该曲线为“记忆曲线”。但是对于新人群、新场景、新产品、新习惯等“新行为”的建立，则需要通过 9+ 高频次的饱和触达，才能短期改变消费者行为，驱动销量增长，我们称该曲线为“学习曲线”（图 5）。巨量引擎营销科学的研究也表明：某食品品牌持续投放案例中，ROI 在 4~6 次触达频次时最低，而在 15 次之后 ROI 达到峰值，趋于稳定。这一发现打破了媒体传统的低频理念。

增长变局，价值回归



数据来源：秒针营销科学院各不同频次品牌广告曝光电商产品页面行为数据

图 5: 高曝光频次有助于建立学习曲线

新增长变局下，消费者需求变化日益加快，品牌间竞争日趋激烈，**仅唤醒记忆曲线已经不够，企业需要更多发力于学习曲线，通过新人群、新产品、新场景、新习惯来打造新增长**（图6）。同时，企业可以根据不同的营销目标，匹配最优媒介组合的指导原则。比如，触达广泛人群 x 学习曲线的营销目标，要求品牌聚焦投放高频广触达媒介（如楼宇电梯、热剧热综）。而新锐品牌的破圈则需要瞄准精准人群建立学习曲线，因此以投放场景或人群精准的高频媒介为主（如可以精准圈人的垂类平台、精准选点的楼宇电梯）。



图 6: 企业应该重点关注学习曲线，实现确定性增长

元气森林在营销中，一直秉承高频曝光建立学习曲线的原则。不论是一开始推出的气泡水，还是近两年推出的外星人能量饮料、纤茶、满分果汁气泡水等新产品，元气森林都会选择以高频媒体为主进行营销推广。通过短期高频改变消费者心智、建立消费者对新品消费的新行为，成功拉动整体销量连年翻倍，从2019年的8亿，快速提升到2020年27亿，2021年70亿。

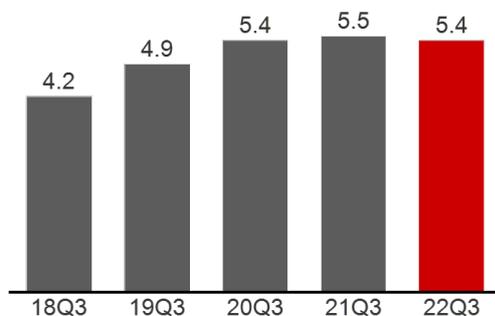
2. 营销之术：建立新思维，实现从流量到恒量

当前营销人面临前所未见的挑战。一方面，流量红利见顶，人均上网时长从2020年之后就增长乏力，流量可以带来短期红利，品牌复利才是长期恒量。另一方面，营销预算吃紧，只有业绩回升，预算才会增加，所以营销要看到确定性的效果（图7）。

面对市场千变万化、营销日新月异，**困扰营销人的关键问题是“如何把钱花在刀刃上”？营销做法、媒体打法如何找到确定性？**

流量红利见顶

人均上网时长 (小时/天)



数据来源：2022中国营销趋势调查报告 (N=314), CTR; 专家访谈

营销预算吃紧，但增长期望更高

广告主百分比

营销预算仅会随着业绩回升缓慢增长

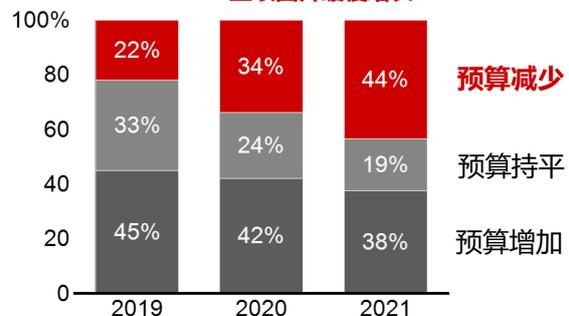


图 7: 流量红利见顶，营销预算吃紧，但增长期望更高

品牌营销新思维：集中火力，改变行为，驱动增长

在新常态下，营销人应从品牌增长之道出发，立足“三聚焦”，进行营销之术升级。三聚焦的原则落地到营销思维转变，应当从“面面俱到，维持记忆”升级到“集中火力，改变行为”，具体包括媒介规划思路、衡量指标、实现方法的升级（图 8）。



图 8: 营销人应当从“面面俱到，维持记忆”升级到“集中火力，改变行为”

媒体规划思路升级

品牌过去常规的思路，是以最低成本触达最广人群。当今环境要求品牌运用学习曲线原理，**综合考虑触达广度、触达频次、触达质量**。触达广度指对目标消费者进行规模化精准触达；触达频次指聚焦高频饱和攻击；触达质量指形成人群、时间、地点、内容的有效闭环。三位一体最终实现**以最优组合获得最佳行为改变效果**。

衡量指标升级

要求品牌不仅关注 reach、CPM 等过程指标，还要**同时衡量全链路中品牌和销售的行为改变结果指标**，包括品牌的认知（如品牌知名度）、好奇（如品牌喜好度）、询问（如购买意愿度）、行动（如销售结果）和拥护（如 NPS）等指标。

实现方法升级

过去品牌方评估不同媒体的效果，如果要衡量到销售维度，采用的是类似于 MMM 的建模方法，通常耗时 1 年以上，且费用高。贝恩建议，品牌可以采用**敏捷测试的方法，快节奏迭代，小成本测试，找到最优媒介矩阵**。

敏捷测试：抗风险、快节奏、试新招

敏捷测试可以帮助品牌快速低成本找到最优媒介矩阵。实践中，在进行敏捷测试时，品牌可以遵循“五步走”方案。第一步，明确测试目的和待验证假设，选择合适的KPI；第二步，设计测试方案，确保除测试的媒介变量外，对照组和控制组在城市规模、品牌分销等一系列条件尽量可比；第三步，启动测试，监测测试过程是否有不正常变量并持续优化；第四步：分析测试结果得出结论；第五步：总结测试经验，复制到更大规模或形成下一次测试假设。最后，基于测试总结，进一步反哺和优化媒介矩阵规划，并应用到更大规模的媒体投放中。

贝恩与众多领先企业携手，升级营销新思维，并通过敏捷测试，了解不同媒介对新人群、新场景、新产品、新习惯这四个新行为建立的效果。

新产品引爆：短期集中投放，高频改变行为

某知名零食品牌过去新品推广沿用成熟品牌打法，通过长期低频广触达，对核心消费者影响力不足，新品推广有效性低。今年品牌希望转变思维，进行短期、高频、集中投放，测试同样触达目标（reach）下，高频媒介和低频媒介对新品引爆有效性的差异。

贝恩与品牌方共同选择了10个一二线城市，并分析了测试品牌的过往销售业绩，分销水平，疫情情况等多个维度，确保城市之间可比。在相同的触达目标下，将测试城市分成了多个组别，设置不同比例的户外媒体与其他大曝光媒体，及信息流广告（Feeds）的相对投放力度。测试结果表明，在测试时间段内触达频次最高的户外媒体集中投放组**对促进新品知名度、购买意愿和购买行为驱动更显著。**

新人群破圈：集中预算投入，聚焦核心人群

某知名饼干品牌过去新人群破圈，追求低频广触达，将有限营销预算分散于多种媒介形式。新媒介规划假设希望测试有限预算集中火力、高频触达、聚焦核心人群的效果。

通过敏捷测试，贝恩与品牌方共同选择了11个可比城市，在每个城市相同的营销预算下，将城市分成两组，一组设置广触达（50% reach）和低频次（5次/周）的媒介投放，一组设置人群聚焦（15-25% reach）和高频次（20+次/周）的媒介投放。测试结束后，**发现高频聚焦人群相比低频广泛触达，品牌喜好及销售效果均比低频广触达组更好，更能驱动新人群破圈。**

新场景建立：场景营销增量，行为忠诚增长

某知名零食品牌常规营销聚焦品牌主题广告，常采用记忆曲线方式来维持品牌声量，强调对目标用户的低成本、广触达、控频次。为了建立办公室消费新场景习惯，品牌希望测试在常规营销基础上，额外加入场景化营销投入。

品牌选择了四个打工人浓度较高的一线城市，在相同触达目标的常规营销基础上，设置不同比例的额外场景化营销投入，平均增加 50% 的额外曝光。精准触达打工人群体，并使用了场景化的定制内容。**通过人群 x 时间 x 地点 x 内容打出场景营销组合拳。**

测试证明，**常规+场景化的营销组合，相比单一常规营销，能显著增加品牌核心消费者的比例**，提升核心人群品牌喜好度、购买意愿度，通过场景营销推动消费者行为改变。

新习惯建立：近场媒体突破，引流渠道提升

某知名个护品牌在疫情影响下，线下流量减少，品牌需找到驱动线下近场店铺增长的有效方式，建立新的“线下+O2O”消费习惯。根据经验，品牌希望测试户外点位的广告对驱动线下近场销量的帮助，于是设计敏捷测试，通过精准选点在数十个城市挑选数万个户外广告点位，在同一城市的同一区域内，将广告点位附近三公里处卖场设置为对照组，其他非投放点位附近的卖场设置为控制组，通过计算对照组和控制组的额外销售增量获得投放 ROI。

测试证明，户外广告和线下渠道联动，可以带来出色的 ROI，实现品牌效果协同。



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球39个国家设有64个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。十年来，我们在公益服务方面投资超过10亿美元，为应对当今教育、种族平等和社会正义、经济发展和环境方面紧迫挑战的公益组织提供我们的才能、专业知识和洞察力。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，并在业内享有良好的客户拥护度。欲了解更多信息，请登录www.bain.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