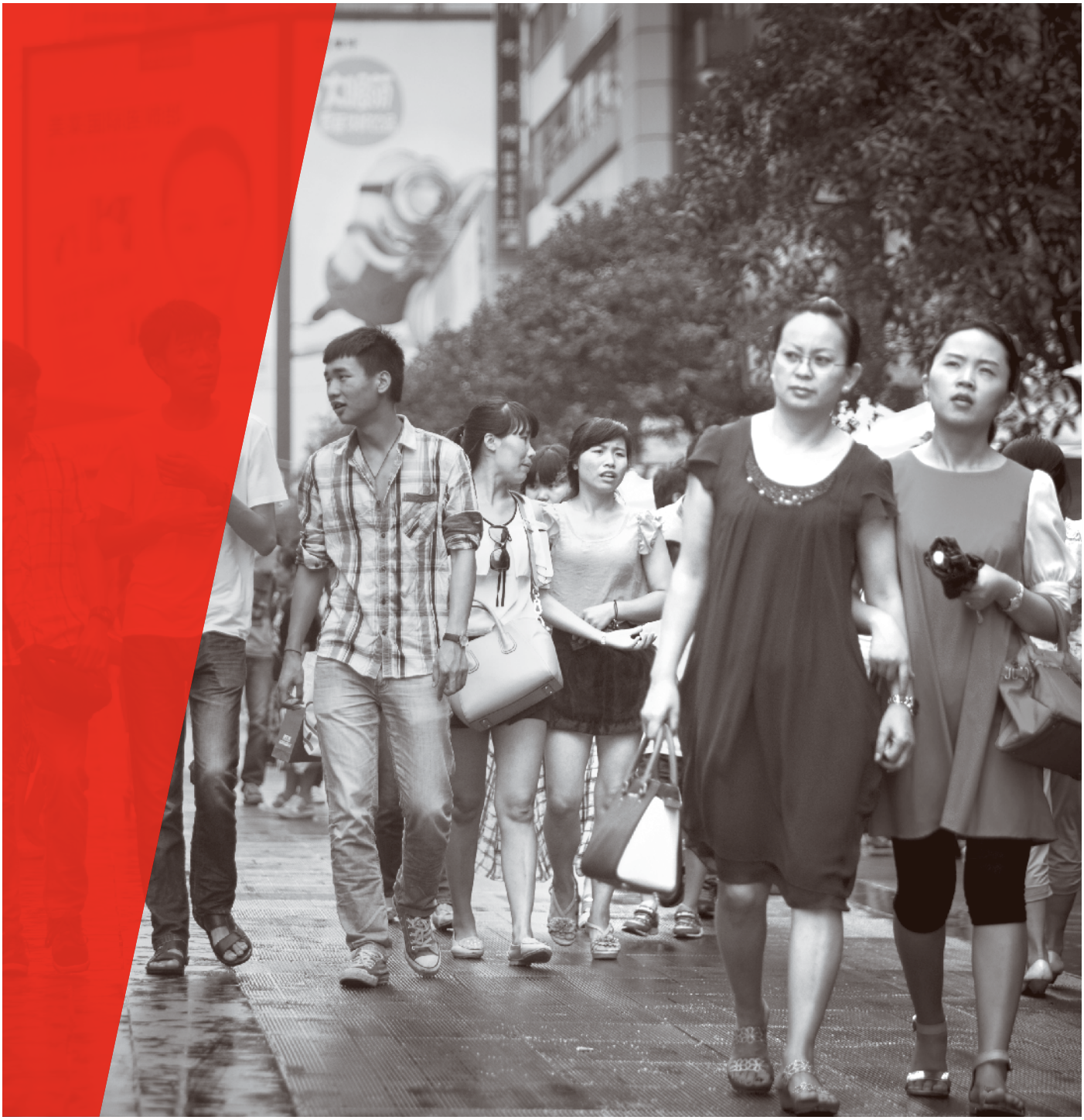


“百里挑一，还是三心二意”

— 如何赢得巨变下的中国消费者?

2014年中国购物者报告，系列二

BAIN & COMPANY

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

本册著作权归贝恩公司与凯度消费者指数联合所有

目录

1. 摘要 1

2. 报告正文 5

a. 过往三年购物者行为研究 5

b. 品牌致胜法则 11

c. 成功案例分享 25

3. 作者简介与致谢 30

摘要

贝恩公司已连续第三年与凯度消费者指数合作，跟踪调查四万户中国大陆家庭的真实购物行为。我们为每户样本家庭配备了专业扫描仪，即时收集消费者的实际购物记录，而非他们口头描述的购物行为。

本报告不仅证实了过往两年的研究发现，还针对快速变化的中国快速消费品市场，对消费者的关键购物行为模式作出了进一步阐述。我们的研究覆盖了106个快速消费品品类，并详尽分析了其中26个重要品类，涵盖包装食品、饮料、家庭护理用品和个人护理用品。这四大领域占中国快速消费品市场总规模的80%以上。

深入研究的26个品类是：

- 包装食品：饼干、巧克力、方便面、糖果、口香糖和婴儿配方奶粉
- 饮料：牛奶、酸奶、果汁、啤酒、即饮茶、碳酸饮料和瓶装水
- 家庭护理用品：卫生纸、衣物洗涤用品、面巾纸、厨房清洁用品和衣物柔顺剂
- 个人护理用品：护肤品、洗发水、个人清洁用品、牙膏、彩妆、护发素、牙刷和婴儿纸尿片

通过具体了解消费者对这26个重要品类的真实购物行为，我们对品牌如何成功赢得中国购物者提供了重要指引。

我们已经出版了八份中国购物者报告，包括：2012年的四份系列报告（《百里挑一，还是三心二意—解析中国消费者购物行为》）、2013年的两份系列报告（《百里挑一，还是三心二意—品牌致胜之道》）以及2014年的两份系列报告（《百里挑一，还是三心二意—如何赢得巨变下的中国消费者? 》）。

过往三年购物者行为研究

这是贝恩公司连续第三年与凯度消费者指数合作，以相同的方式重点研究了同样的26个快速消费品品类。总体而言，尽管中国快速消费品市场增速持续放缓，以电商为代表的新兴渠道迅速崛起，消费者在这26个品类中的购物行为却与前两年基本相似。[1]

其中，消费者在各个品类的购买频率与过去两年基本持平，总体仍维持在较低水平。各个品类在多品牌偏好和品牌忠诚区间内的位置也与往年大致相同。其中，多品牌偏好指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；品牌忠诚指在相同的购买场合或消费需求下，即便面临很多品牌选择，消费者还是坚持选择特定的品牌。

渗透率仍是品牌提升市场份额的主要驱动因素，其重要性远胜于购买频率及重复购买率。

尽管购物者行为整体保持稳定态势，各品牌的表现却不尽相同。更为普遍的是，在大多数品类中，前10大品牌的排名已发生重大改变，有的品牌成功提升了市场排名，而有的却失去了原有的市场地位。部分品类领导品牌的市场份额也遭遇竞争品牌的侵蚀，未能保持其市场地位。那些成功的品牌往往能够迅速地适应消费者的真实购物行为，而非试图去改变消费者的行为。

1 我们观察到的购物行为模式与安德鲁·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。

品牌致胜法则

2014年的系列一报告明确指出，中国快速消费品市场的增幅正在不断放缓，我们已经进入了品牌业绩增长更倚重于市场份额增长的时代。为了实现可持续增长，品牌必须掌握三大制胜法则：

1. **理解消费者的真实购物行为**——在我们研究的大多数品类中，中国购物者对品牌的忠诚度普遍较低。连26个品类中的领先品牌的平均购买频率都低于每四个月一次。低频率购买者在每个品牌的购物者基数中占极大的比例，并对品牌的销售额有显著的贡献。随着时间的推移，各品牌的购物者基数都存在流失现象，大多数购物者会在两年后更换品牌。对于牛奶等忠诚度较高的品类，其购物者流失比例相对较低，但流失现象依然存在。为了弥补该流失，品牌需要持续不断地补充新的购物者，这就要求品牌对消费者的真实购物行为而非口头声称的行为有深刻的理解。

2. **明确界定品牌竞争领域**——品牌间竞争比预期更广泛、也更复杂。为了更好地了解哪些品牌是更直接的竞争对手，品牌需要根据消费者在不同品牌和品类中表现出来的真实购物行为，明确界定其竞争领域并制定相应战略。狭隘的细分方式往往会掩盖品牌之间真实的竞争态势。

3. **专注于提升渗透率**——与前期报告相同，渗透率的提升是推动市场份额增长的不二法宝。我们认为品牌商应对以下三大品牌资产进行持续投资，从而稳步提升品牌渗透率：建立品牌记忆以使品牌有效进入购物者备选清单；精简并合理化产品组合，聚焦核心产品；以及完善线下营销及店内执行以确保较高的品牌终端能见度及独特性，让消费者的购买决策变得更简单。

品牌商应对以下三大品牌资产进行持续投资，从而稳步提升品牌渗透率：建立品牌记忆以使品牌有效进入购物者备选清单；精简并合理化产品组合，聚焦核心产品；以及完善线下营销及店内执行以确保较高的品牌终端能见度及独特性，让消费者的购买决策变得更简单。

成功案例分享

我们将分享三个品牌案例来说明如何通过投资上述三大品牌资产取得品牌市场份额的提升：

成功案例1—加多宝：加多宝是中国畅销的即饮茶品牌，其依托消费者对红罐凉茶的品牌记忆创造价值，从而取得了空前成功。在2012年之前，加多宝集团经王老吉药业集团授权，曾以“王老吉”为品牌生产和销售红罐凉茶。然而对王老吉商标使用权的诉讼案终结了两家公司的合作。加多宝随即推出自己的红罐凉茶品牌，并对广告营销和店内促销活动进行了大力投入。

借助消费者对红罐凉茶的记忆，加多宝的销售额在2011年至2013年的年复合增长率高达13%，进一步强化了其市场地位，2013年的市场份额达到了25%。与此同时，得益于加多宝对红罐凉茶的品牌记忆的投资，王老吉在2011至2013年间的销售额年增长率高达60%，该增长的大部分也同样来自红罐凉茶。

成功案例2—云南白药：有着悠久历史的云南白药品牌始创于1971年，凭借其消炎止血功效成为了知名的中药品牌。2004年，云南白药成功将消费者对其消炎止血功效的品牌记忆传递至口腔护理领域，利用与其药品具有相同功效的牙膏产品实现了巨大成功。

借助精心设计的广告和对产品线下营销及店内执行的投资，云南白药在过去三年间的市场渗透率和市场份额不断提高，2013年市场份额已达10.9%。过去两年间云南白药牙膏年均销售额增长30%，市场份额提高了2.6%。

成功案例3—康师傅：1992年，康师傅正式推出方便面产品，建立了清晰独特的品牌标识形象，并通过“专业厨师”这一品牌标识来彰显“可靠性”和“专业性”。

凭借这一家喻户晓的标识，康师傅成功建立了“可靠且专业”的品牌记忆。该记忆不仅提高了康师傅在方便面市场的渗透率和份额，也帮助它将业务进一步拓展到饮料和饼干品类。

在2011至2013年间，康师傅方便面将广告预算提高了65%，并在零售终端进行了大力投入。在过去2年，其销售额每年保持了12%的增长，同时市场份额提高了3.5%。到2013年，康师傅的市场份额已达到56%，占领了方便面市场的半壁江山。

报告正文

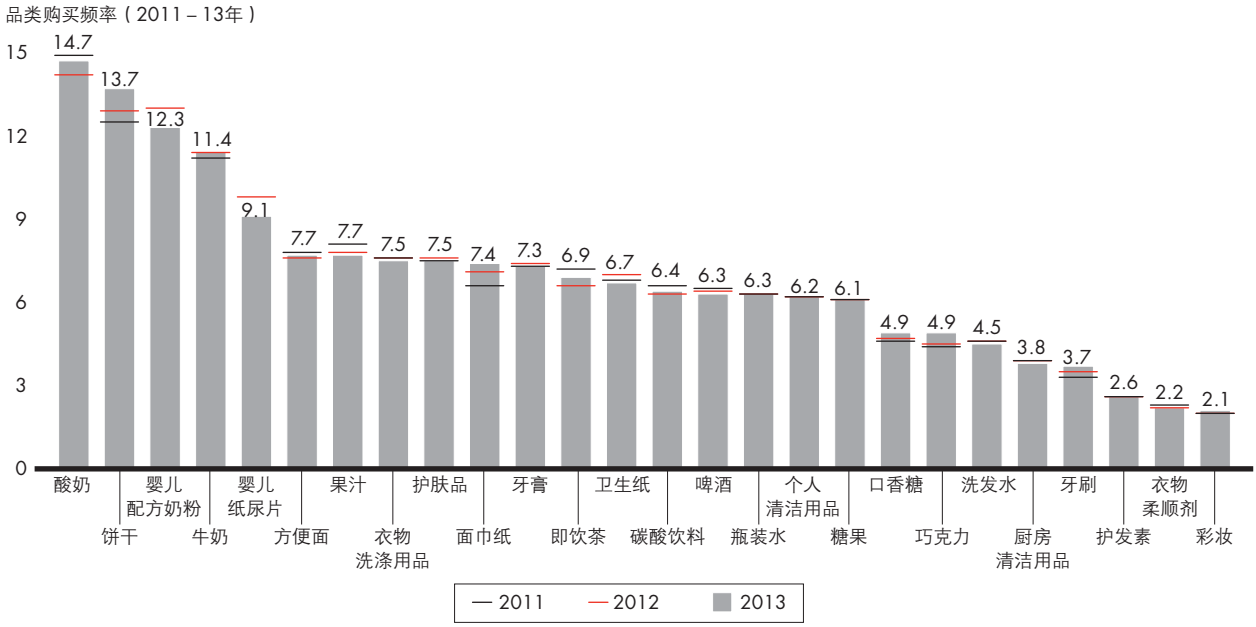
过往三年购物者行为研究

在介绍本报告的主要观点之前，让我们首先回顾2014年7月发布的系列一报告的主要内容：中国快速消费品市场正处于迅速演变之中。在所有领域（包装食品、饮料、家庭护理和个人护理）和所有级别的城市，市场增速持续放缓。线下渠道面临更多挑战，而新兴的线上渠道蓬勃发展。我们也发现，外资品牌和本土品牌间的竞争愈发激烈。

尽管市场环境不断演变，但在2011至2013年期间，消费者的购物行为保持相对稳定。整体而言，我们所研究的26个品类的购买频率基本保持不变，且仍然处于较低水平。

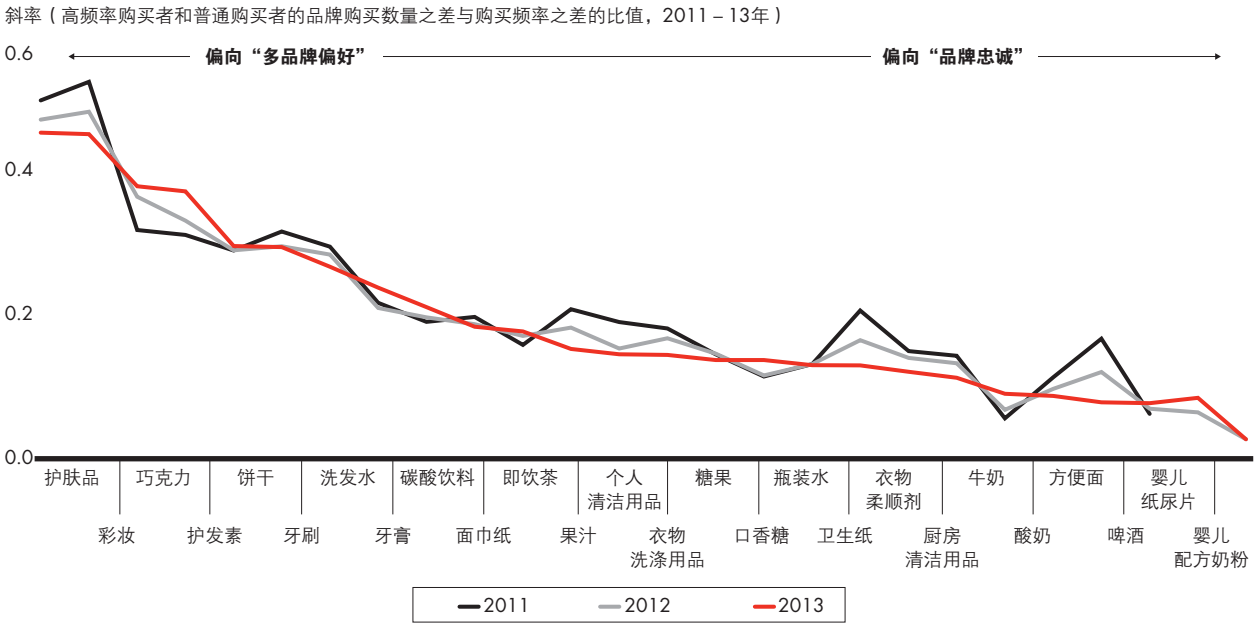
尽管市场环境不断演变，但在2011至2013年期间，消费者的购物行为保持相对稳定。整体而言，我们所研究的26个品类的购买频率基本保持不变，且仍然处于较低水平（见图1）。鲜有品类的平均购买频率会超

图 1：26个品类的购买频率在近三年中基本持平



注：婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片以凯度消费者指数婴儿样组的统计数据为基础，不包括2011年数据；部分品类2012年的购物频率与2011年相同，图中仅显示了2011年的数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 2：各个品类在多品牌偏好和品牌忠诚区间内的位置变化不大



注：婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片以凯度消费者指数婴儿样组的统计数据为基础，不包括2011年数据
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

过每月一次（酸奶、饼干、婴儿配方奶粉和牛奶约为每月一次；个人清洁用品、糖果、口香糖、巧克力、和洗发水等约为每两至三个月一次；衣物柔顺剂和彩妆的购买频率则更低）。

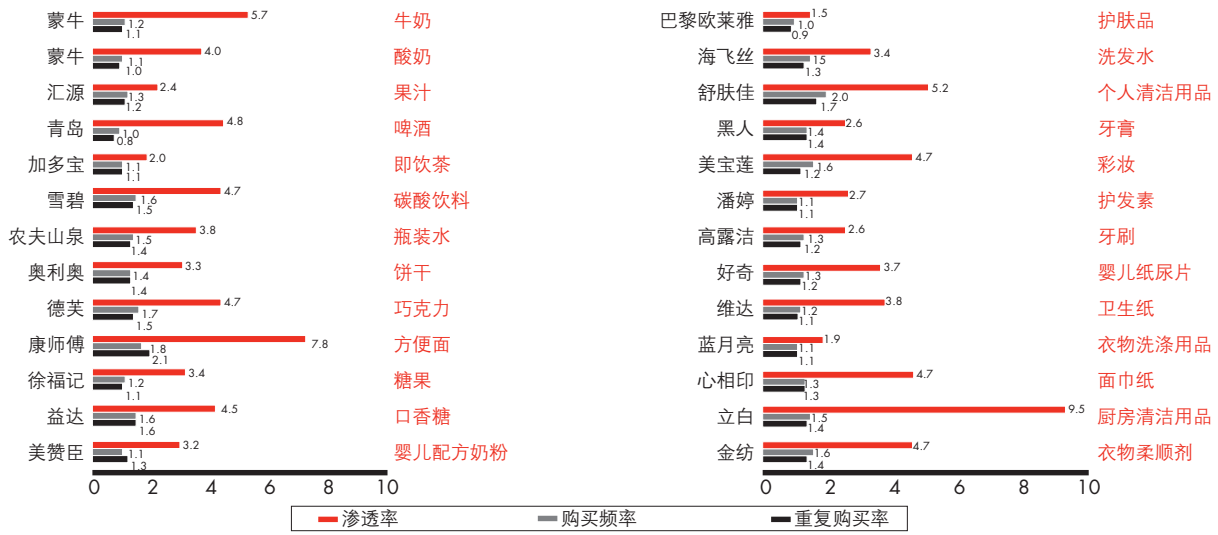
2013年各品类在多品牌偏好和品牌忠诚区间内的位置与2011年及2012年大致相似。在偏向“多品牌偏好”的品类中，购买频率越高的消费者倾向于购买更多的品牌。而在偏向“品牌忠诚”的品类中，消费者则倾向于购买相同的品牌，即便当他们购买频率较高时也如此（见图2）。

尽管购物者行为相对稳定，但大部分品类前10大品牌的排名却发生了巨大的变化。某些品类领导品牌的市场份额也同样受到竞争品牌侵蚀，未能保持其市场地位。

过往几年的中国购物者报告均明确指出，我们已经进入了品牌业绩增长更倚重于市场份额增长的时代。而渗透率的提升是推动市场份额增长的不二法宝，其影响力远远超过购买频率和重复购买率等指标（见图3和图4）。

图 3：渗透率是品牌提升市场份额的主要驱动因素，其重要性远胜于购买频率及重复购买率

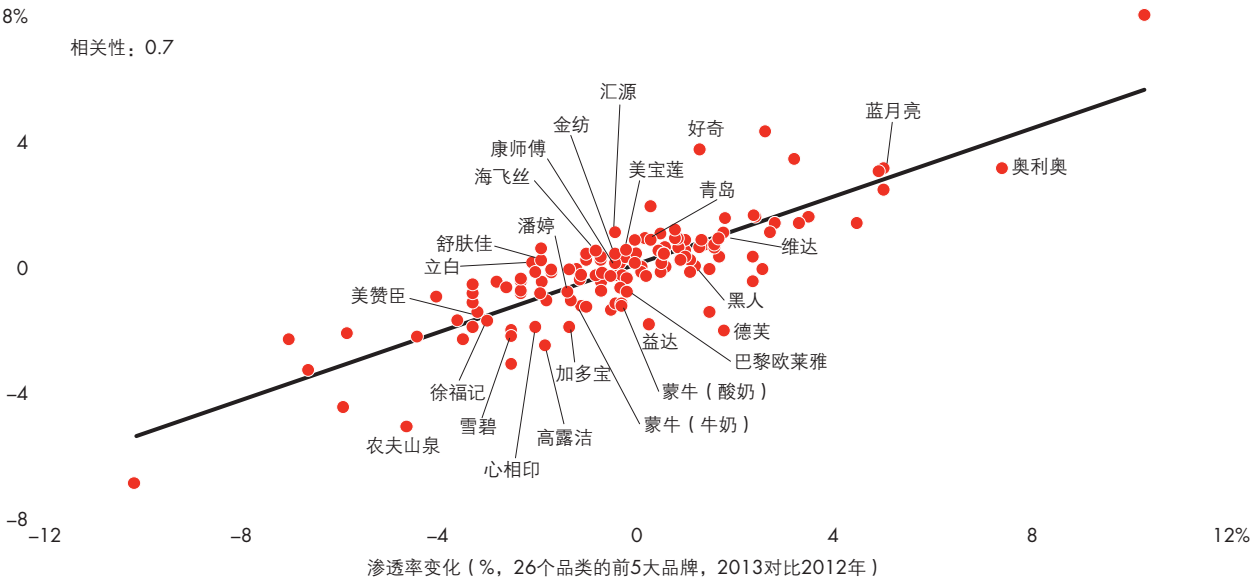
各品类领导品牌的指数化[1]渗透率，购买频率和重复购买率[2]（2013年）



注：1) 指数化渗透率的计算方法为使用领导品牌的渗透率除以排名前20位品牌的平均渗透率，指数化购买频率和重复购买率的计算方法与之相同；
2) 重复购买率指一年购买超过一次的购物者在所有品牌购物者中的占比；3) 婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片的数据以凯度消费者指数研究婴儿样组的统计数据为基础
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 4：同我们在过去所观察到的一样，渗透率是市场份额变化的关键驱动因素

市场份额变化（%，26个品类的前5大品牌，2013对比2012年）



注：婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片以凯度消费者指数婴儿样组的统计数据为基础
资料来源：凯度消费者指数研究; 贝恩分析

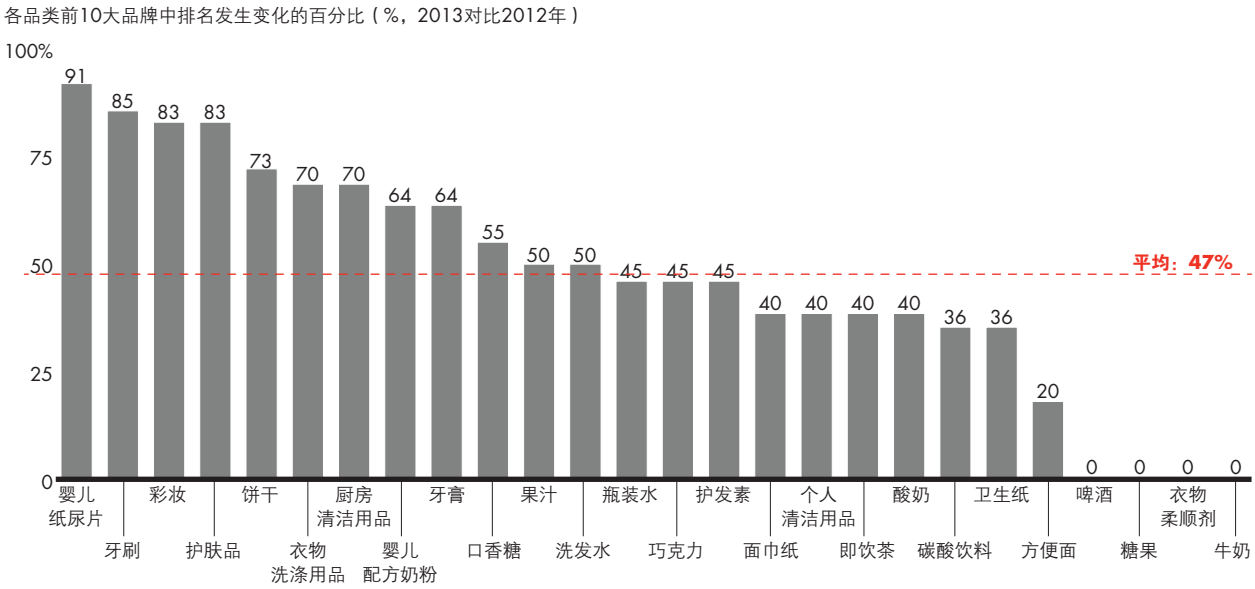
在各品类中，领导品牌的渗透率通常是前20个品牌平均水平的2至10倍。领导品牌与其他品牌之间渗透率的差距显著大于购买频率以及重复购买率的差距。

尽管购物者行为相对稳定，但大部分品类前10大品牌的排名却发生了巨大的变化（见图5）。某些品类领导品牌的市场份额也同样受到竞争品牌侵蚀，未能保持其市场地位。

在当今的快速消费品市场中，既有赢家，也有输家，但这并不是由消费者的不同购物行为造成的。只是成功的品牌往往能够迅速适应消费者的真实购物行为，并专注于提升渗透率。

平均而言，前10大品牌中有约一半的品牌在2013年度的排名相较2012年发生了变化。一些品牌获取了更多的市场份额，一些则相反。在某些品类中，领先的品牌就“领导者宝座”展开了持久的争夺。以衣物洗涤用品的五大品牌蓝月亮、奥妙、立白、雕牌和汰渍为例，在2011至2013年期间，每年的领导品牌均有变

图 5：尽管购物者行为相对稳定，大部分品类中的品牌排名却发生了巨大变化



注：1) 排名变化包括在前10中排名上升或者下降的品牌，退出前10的现有品牌，以及新进入前10的品牌；
2) 婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片以凯度消费者指数婴儿样组的统计数据为基础
资料来源：凯度消费者指数研究; 贝恩分析

化；2013年，蓝月亮跻身第一名。与此相似的是，在2012年排名第一的护肤品品牌玉兰油，其领导地位在2013年被巴黎欧莱雅所取代。

在当今的快速消费品市场中，既有赢家，也有输家，但这并不是由消费者的不同购物行为造成的。成功的品牌往往能够迅速适应消费者的真实购物行为，并专注于提升渗透率。

品牌致胜法则

2012、2013以及2014年的中国购物者报告均明确指出，我们已经进入了品牌业绩增长更倚重于市场份额增长的时代。

为了实现可持续增长，品牌必须掌握三大致胜法则：

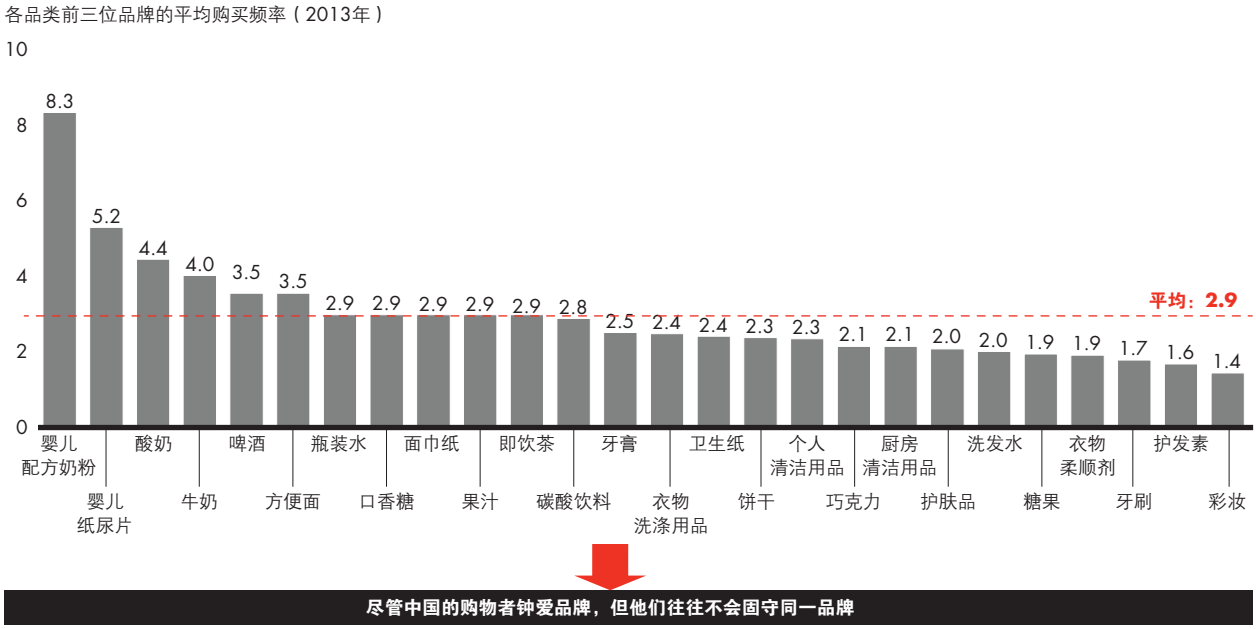
1. 理解消费者的真实购物行为

通过2014年对消费者真实购物行为的研究，我们进一步证实了在2012年和2013年报告中的发现：中国购物者的品牌选择大多数是下意识的，购物者往往言行不一。而在进行了广泛的评估后，我们发现购物者看似随意的购物行为实际上是可以被可预见的。

有证据表明，消费者倾向于把有限的精力放在对他们而言更重要的事情上—工作、朋友、家人、假日和休闲活动，并不会多去考虑品牌选择。因此，他们的品牌选择在很大程度上属于下意识的行为，并主要受购物当天的情形所影响（与谁一起购物、用多少时间购物、在他们走进一家商店时哪些品牌吸引了他们的注意力等）。

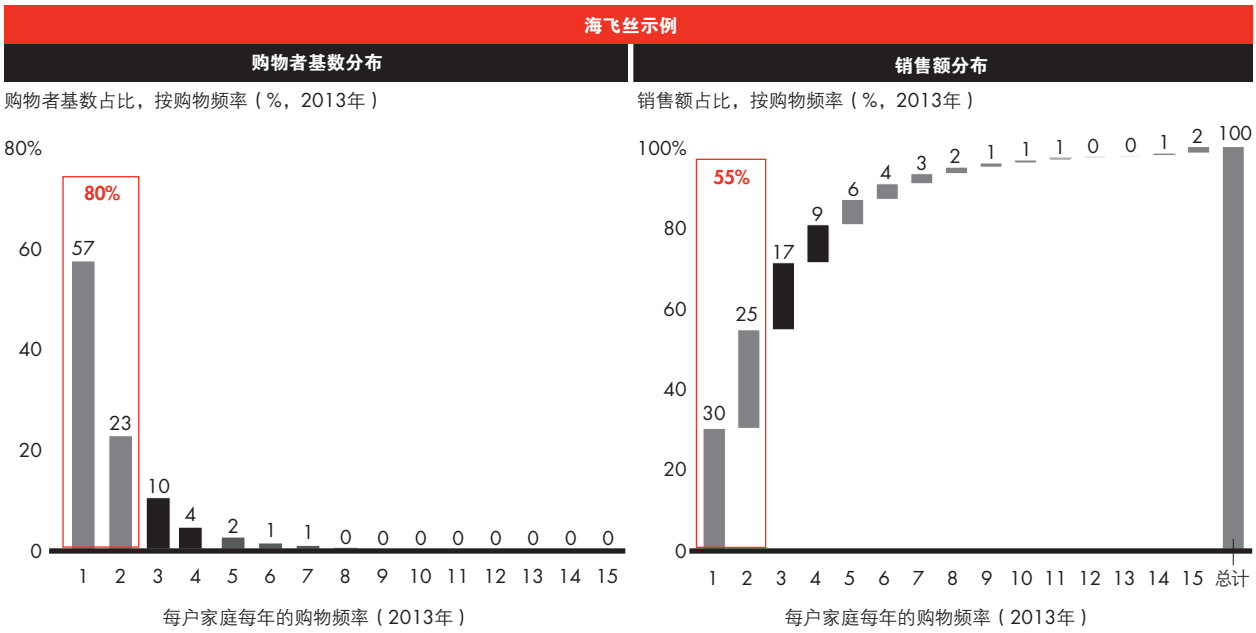
总体而言，在我们所研究的大多数品类中，中国购物者对品牌的购买频率较低（见图6）。连26个品类中

图 6：在我们研究的大多数品类中，购物者对品牌的购买频率较低



注：婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片以凯度消费者指数婴儿样组的统计数据为基础
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 7：其结果是，低频率购买者是购物者基数的主体，并贡献了主要的销售额



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

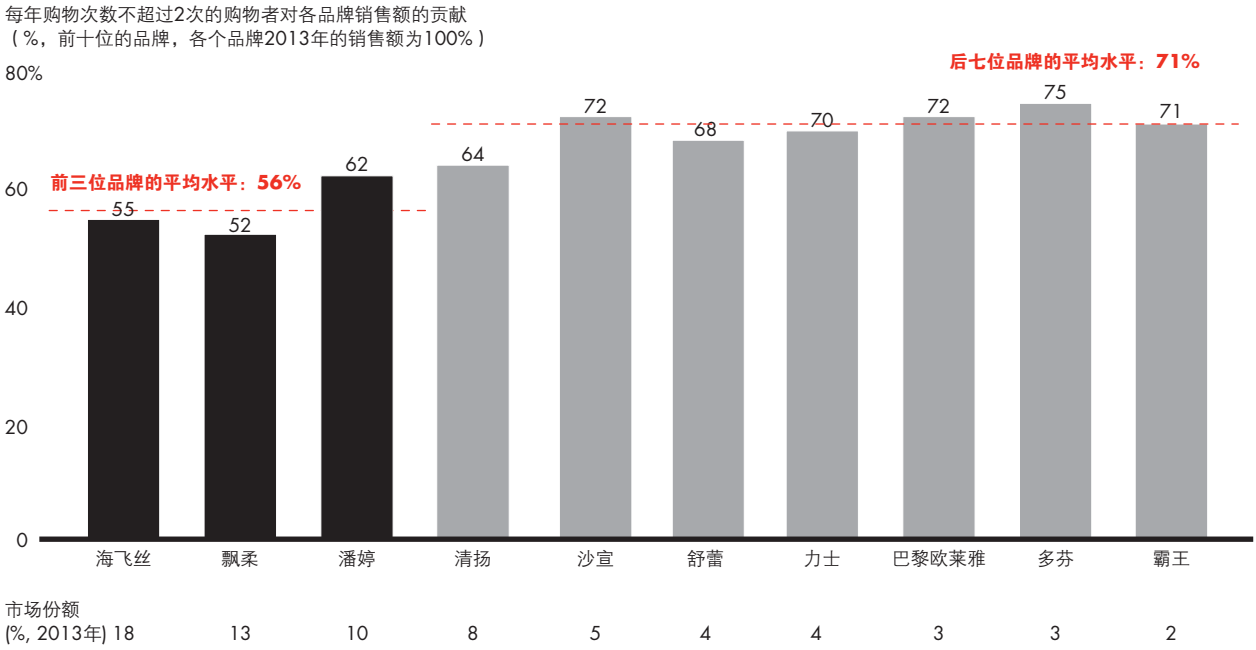
的领先品牌的平均购买频率都低于每四个月一次。然而，低频率购买者恰恰是各个品牌购物者基数的主体，他们贡献了主要的销售额。

以洗发水品类为例，80%的海飞丝购买者每年对该品牌的购买频率不超过两次，但他们却贡献了总销售额的55%（见图7）。同时，我们还发现这些低频率购买者对小品牌而言更为重要（见图8）。

由于品牌的购物者基数始终存在流失现象，因此，想要实现持续增长的品牌不仅需要吸引新的购物者，同时还需要补充流失的购物者。很多品牌的购买频率和重复购买率很低，因此品牌必须找到行之有效的方法，把握消费者每一次购物的时机以招徕新的购物者。

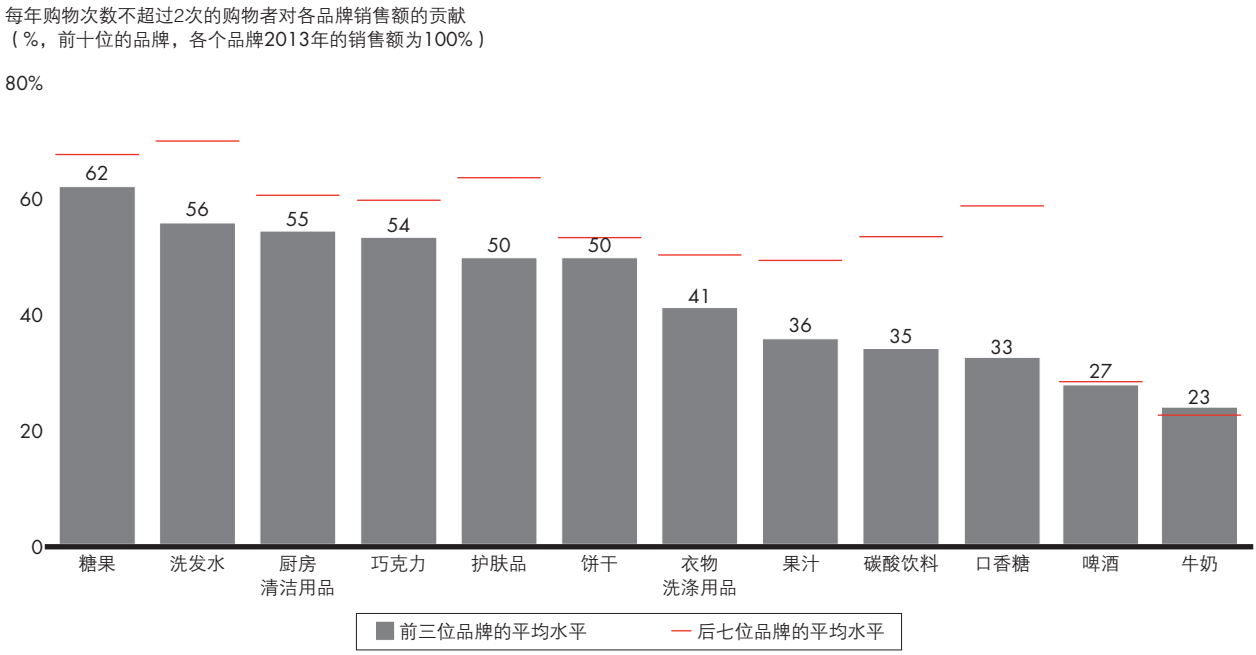
在我们所研究的大部分品类中，低频率购买者，即每年购买同一品牌次数不超过两次的购物者，均呈现与此相似的行为（见图9）。因此，促进品牌增长的要诀是不断获取新客户，而不是指望一些消费者更频繁地购买该品牌的产品。

图 8：在洗发水品类中，低频率购买者对于小品牌而言更为重要……



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 9：……我们研究的大多数品类情况均是如此



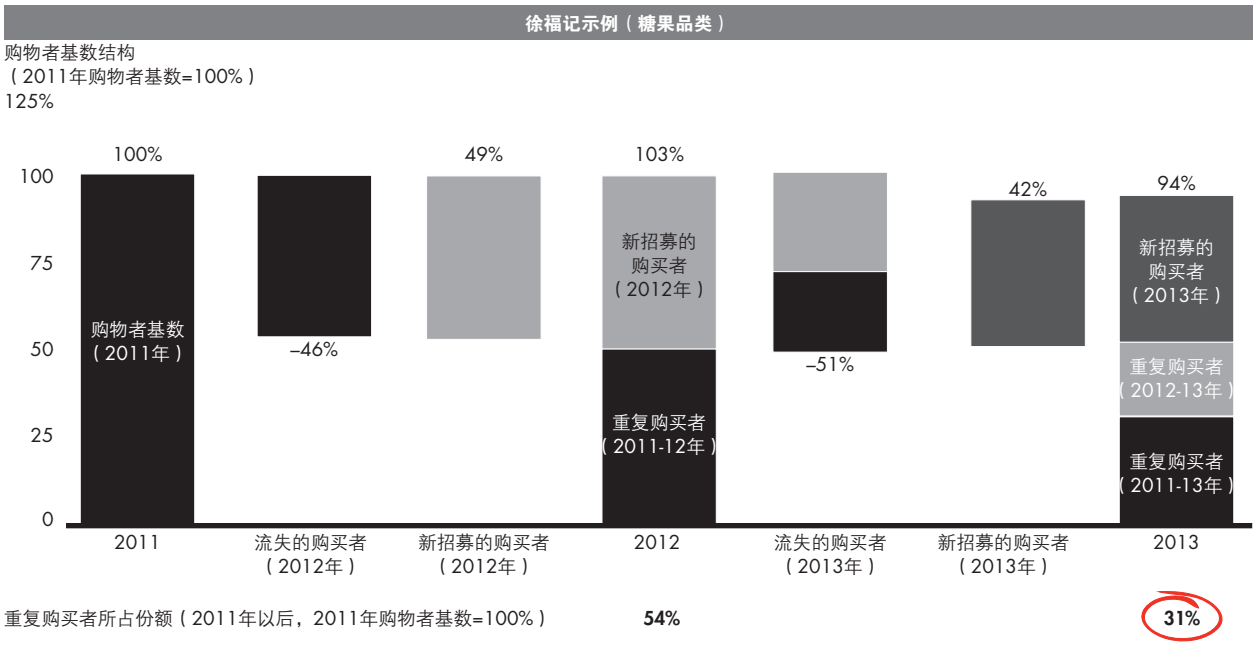
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

另一值得重视的现象是，购买者结构呈现动态的“漏桶”特征。我们在2013年度的购物者报告首次引入购物者基数流失现象分析，并在今年的报告中对该现象进行了跟踪分析（见图10）。在我们研究的所有品类中，无论品牌大小，绝大多数品牌的购物者基数仍然存在大量流失的现象。某些购物者今年购买了某品牌，并不意味着他们明年的品牌选择会与今年相同。事实上，大多数购物者会在两年后更换品牌。

为了补充新的购物者以弥补流失的购物者，品牌需要持续不断地提高渗透率。由于品牌的购物者基数始终存在流失现象，因此，想要实现持续增长的品牌不仅需要吸引新的购物者，同时还需要补充流失的购物者。由于很多品牌的购买频率和重复购买率很低，因此品牌必须找到行之有效的方法，把握消费者每一次进行购物的时机以招徕新的购物者。

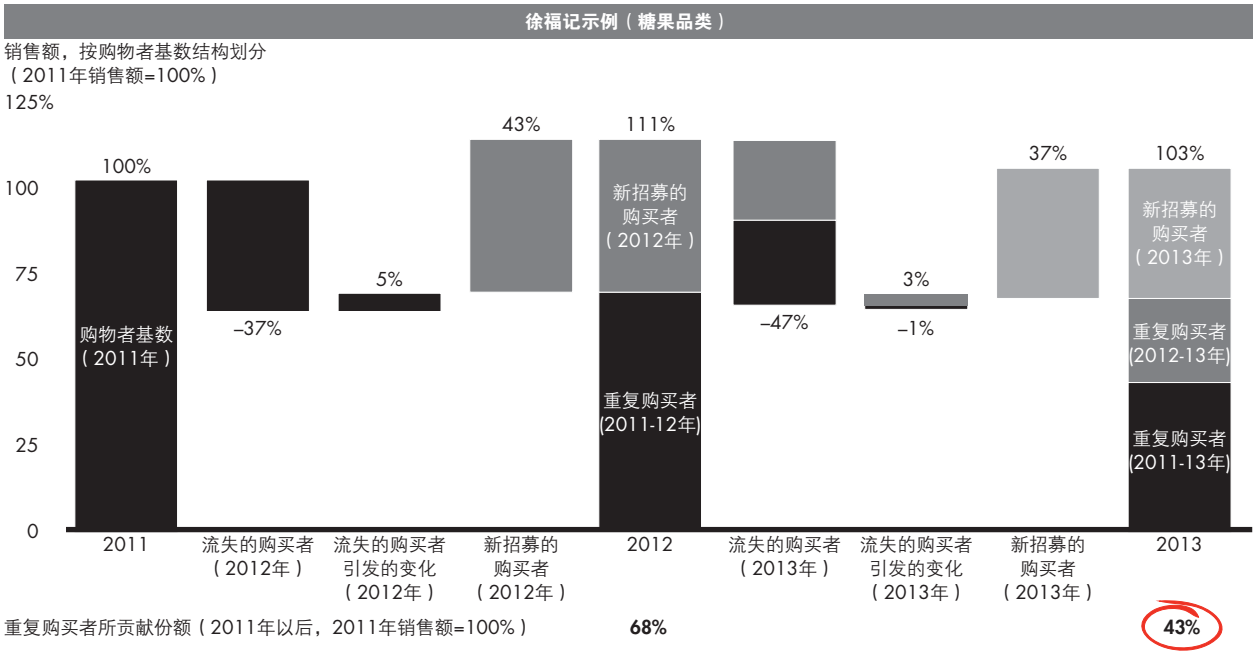
以糖果品类的徐福记为例，2011年选择徐福记糖果的购物者中，有46%的人在2012年不再购买徐福记糖果。而徐福记2012年的销售额有超过三分之一来自新的购物者。这一趋势每年都在继续：到2013年，有近70%的2011年购物者流失，2013年销售额的一半以上来源于2012和2013年新招徕的购物者（见图11）。

图10：品牌的购物者基数始终存在流失现象，在过去的两年中，仅有一小部分购物者未流失



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 11：两年后仍未流失的重复购买者贡献了徐福记2013年销售额的43%



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

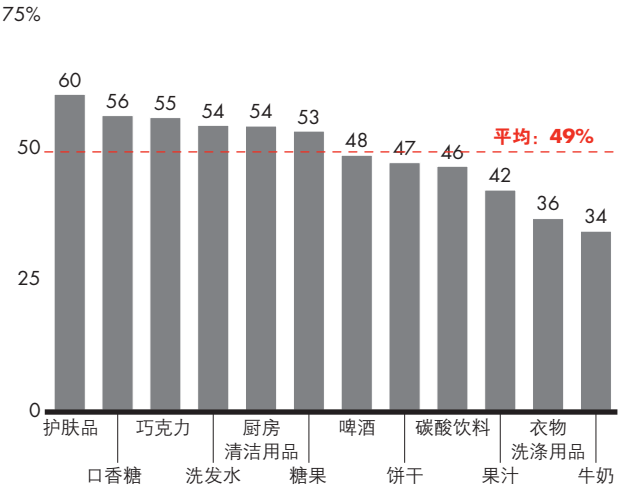
其他品类的品牌情况也大都如此（见图12）。在我们所研究的12个品类中，各品类前五大品牌在2012至2013年期间流失了近一半的购物者以及超过三分之一的销售额。正如我们所预期的，对于牛奶等品牌忠诚度高的品类，其购物者流失率相对较低。蒙牛这一牛奶领导品牌的购物者基数在过去的两年中流失了31%，占其少于20%的销售额。

我们得出的主要结论是：品牌需持之以恒、年复一年地招徕新的购物者（见图13）。这进一步证实了我们之前提出的观点：促进品牌增长的唯一方法是不断获取新客户，而不是指望消费者更频繁地购买本品牌产品。

图 12：与上一年类似，在我们研究的所有品类中，前五位品牌在一年中流失了一半的购物者以及三分之一的销售额……

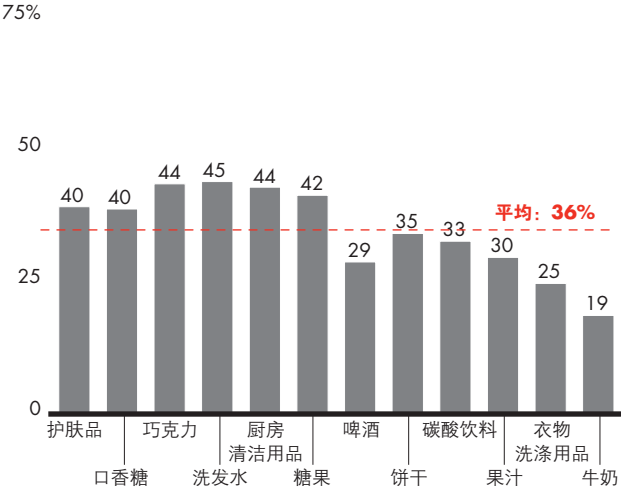
按购物者总数计算

各品类前五大品牌2013年流失的购买者人数
占2012年购物者基数百分比



按销售额计算

各品类前五大品牌2013年流失的购买者所贡献的销售额
占2012年销售额基数百分比

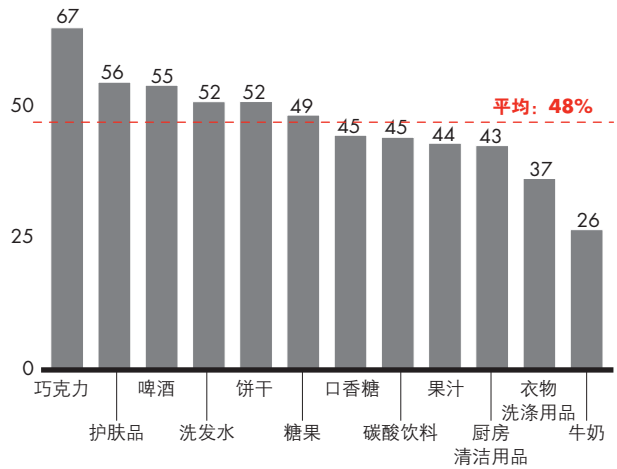


资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 13：……与此同时，新招募的购买者弥补了这些损失

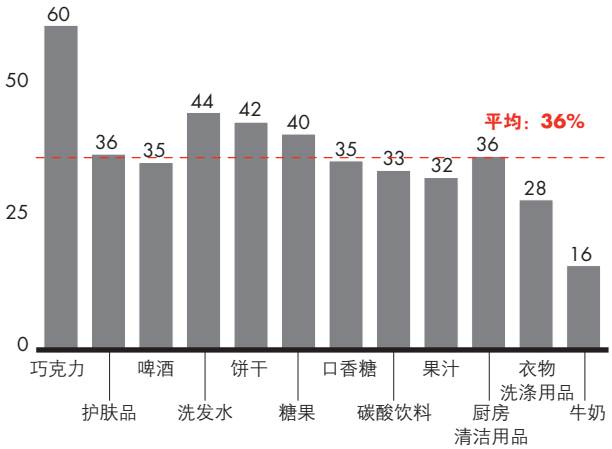
按购物者总数计算

各品类前五大品牌2013年新招募的购买者人数
占2012年购物者基数百分比



按销售额计算

各品类前五大品牌2013年新招募的购买者所贡献的销售额
占2012年销售额基数百分比



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

2. 明确界定品牌竞争领域

我们发现，各品牌在中国市场所面对的竞争远比一般认为的更为广泛和复杂。事实上，各品牌的竞争对手不局限于其目标细分市场。

以洗发水为例：传统观念是将各洗发水品牌按功能进行市场定位。例如，海飞丝和清扬强调去屑效果，潘婷重点宣传滋养秀发的功能，飘柔则强调丝质顺滑的功效。

但购物者重叠分析显示，这四个品牌相互之间的竞争非常激烈，尽管它们强调的功能及定位存在明显差异。其中，20%的海飞丝购买者在同一年里买过清扬；当然这在情理之中，因为它们都定位于“去屑”领域。然而意料之外的是，虽然海飞丝和飘柔或潘婷的目标细分市场并不同，它们之间购买者的重叠率竟超过了海飞丝与清扬的购买者重叠率：海飞丝购买者中35%在同年买过飘柔，26%买过潘婷（见图14）。

关键结论：在洗发水品类中，每个品牌的实际竞争对手比按功能划分的竞争对手更多且更复杂。我们在本报告使用了多维尺度法（MDS）来分析不同品牌的购物者重叠数据（见图15）。MDS通常用于了解一个品牌在市场中的竞争对手。在图15中，若两个品牌之间的距离越近，则表明它们被消费者同时考虑和比较的可能性就越高，从而形成更直接的竞争。

洗发水品类的MDS分析发现，尽管各品牌通常宣传它们有特定的目标消费群，但每个品牌实际上都在面对范围更广的市场、更激烈的竞争。定义狭隘的客户细分会掩盖品牌之间的真实竞争态势。当我们进一步分析品牌之间的购物者重叠情况时，我们发现每个品牌和其他品牌的购物者重叠程度其实是和该品牌在整个洗发水品类的渗透率成正比关系。也就是说，各品牌并不能将竞争局限于清楚界定的某个细分市场（见图16）。

提升渗透率的前提是持续提升品牌考虑度，即在需要购买某品类产品时想到该品牌的消费者比例。为了稳步提高考虑度和渗透率，品牌必须大力投资三大关键资产：品牌记忆、产品组合和店内资产。

图 14：以洗发水为例，各品牌竞争的范围比一般预期的要广很多，远远超出各品牌的目标细分市场

虽然海飞丝和清扬都定位于去屑类产品细分市场...

海飞丝

- 注重**头发和头皮健康**，利用经过验证的配方来解决头屑问题
- 虽然推出了很多系列以满足不同的需求，但都是基于**去屑**的基础功能

清扬

- 专注于头皮护理，强调**快速去屑**
- 根据男性和女性**各自的去屑需求**，推出相应的产品系列

...它们也广泛与其他细分市场产品竞争，远远超出设定的细分市场

也购买以下品牌的海飞丝购买者和清扬购买者的百分比（2013年）	品牌的购买者		市场份额（2013年）
	海飞丝	清扬	
海飞丝	–	34.5	17.5
清扬	19.6	–	7.9
飘柔	35.4	33.7	12.7
潘婷	25.9	25.3	10.1
沙宣	10.1	10.4	4.8
舒蕾	10.7	11.4	4.2
力士	10.4	13.2	3.9
巴黎欧莱雅	8.0	9.6	3.3
多芬	7.9	10.6	3.1
霸王	4.8	4.7	1.7
丝蕴	5.0	5.6	1.7
资生堂	2.7	2.2	1.5
夏士莲	4.8	5.7	1.3
施华蔻	1.4	1.9	0.9
拉芳	3.0	3.1	0.7

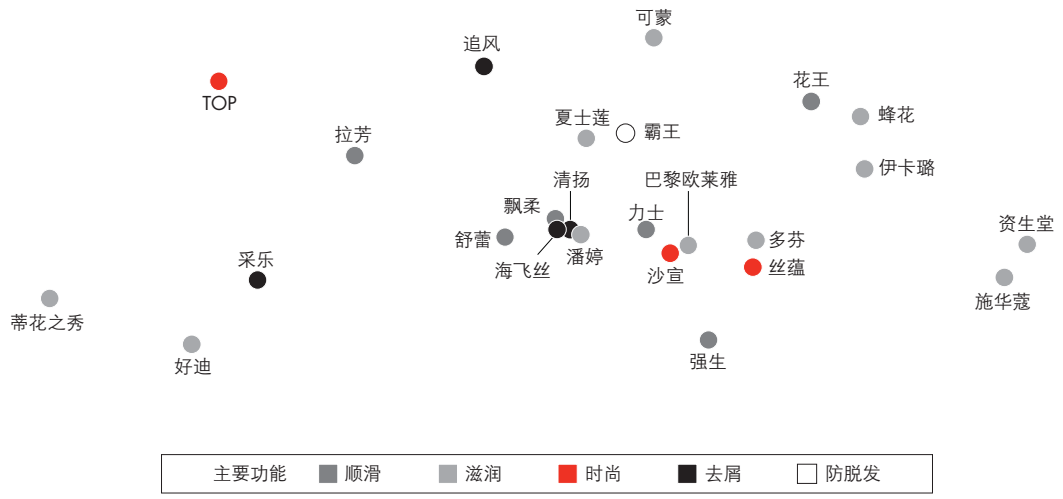
两款去屑类产品分别与飘柔的购买者重合比例，与他们两者之间的购买者重合比例相似甚至比其更高

资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 15：各品牌的竞争对手远不局限在按功能划分的细分市场

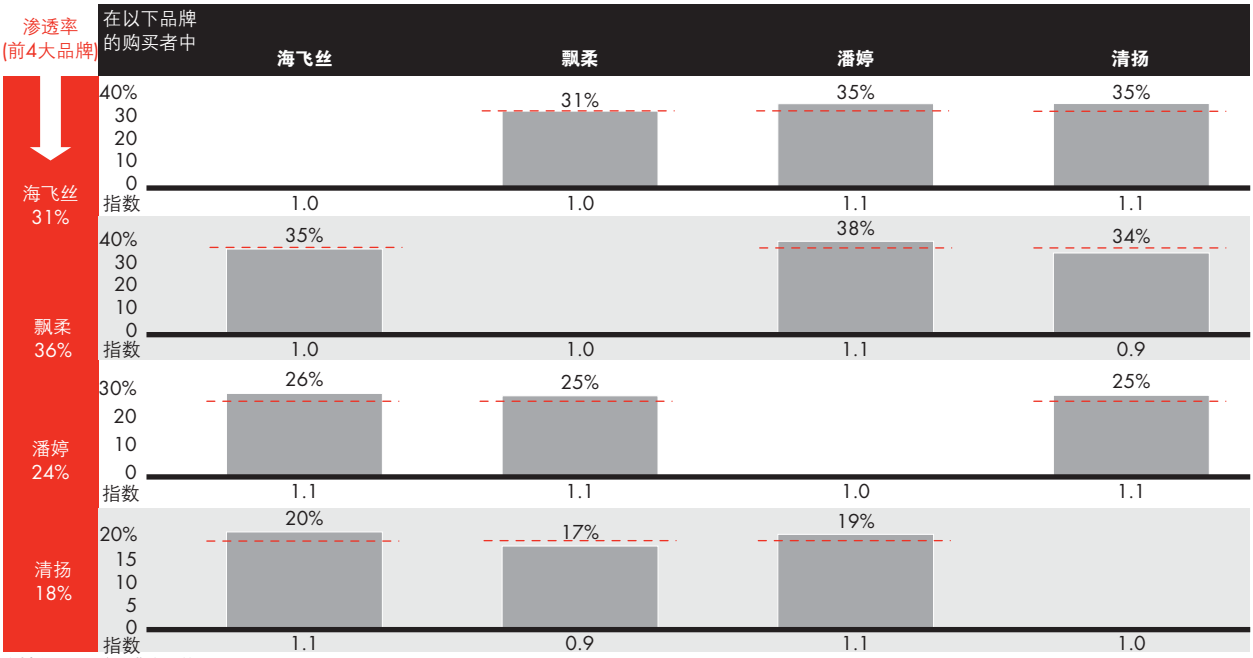
海飞丝与清扬的竞争对手分布广泛，远远超出它们的目标细分市场

相关性：0.75



注：运用多维度尺度法分析法；洗发水前25大品牌，市场份额>=0.1%
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 16：购物者重叠分析表明，各品牌并不能将竞争局限于某个细分市场



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

3. 专注于提升渗透率

贝恩公司联合凯度消费者指数所发表的中国购物者系列报告曾明确指出：随着中国市场增速放缓，市场营销人员将不能再借助品类增长的顺风车来推动品牌业绩增长。品牌业绩的提升将更多源于品牌自身市场份额的提升。推动市场份额增长的不二法宝是提升渗透率。在报告的这部分，我们将分享有效提升渗透率的重要启示。

提升渗透率的前提是持续提高品牌考虑度，即在需购买某品类产品时能想到该品牌的消费者所占的比例。为了稳步提高品牌考虑度和渗透率，品牌必须大力投资三大关键资产：品牌记忆、产品组合和店内资产（见图17）。

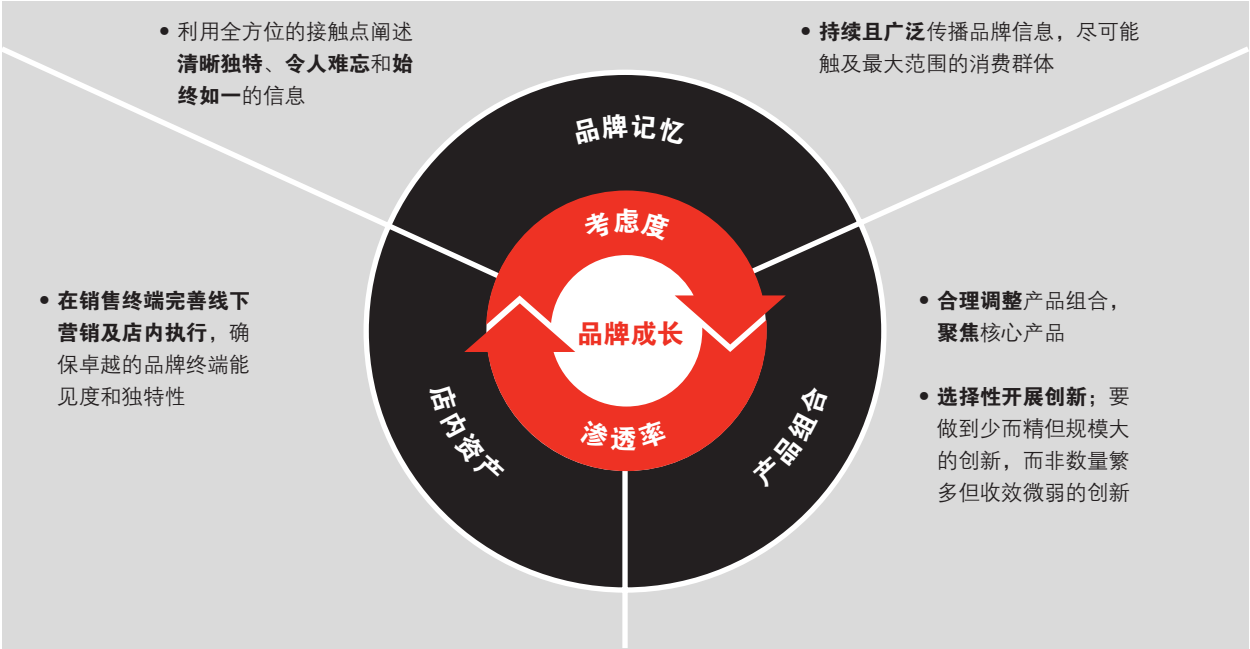
资产1：品牌记忆

消费者很少会主动想到某品牌，因此市场营销人员必须确保消费者在购物时能想到该品牌。

这并不是说要影响消费者如何看待某一品牌，而是要让消费者在购物时第一时间想到该品牌。为了做到这一点，品牌必须：

- 持续而广泛地传播品牌信息
- 创造记忆点，促使消费者在关键时刻想到该品牌。例如，可围绕购物或消费场合创造记忆点

图 17：为了提高品牌考虑度并最终提升渗透率，品牌商应着重投资三大关键品牌资产



资料来源：贝恩公司

关键结论：品牌必须传达清晰独特、令人难忘和始终如一的信息，并通过一系列接触点广泛传播品牌信息。品牌标识、色调和包装等都是独一无二的品牌特征，也是品牌记忆的一部分，领先品牌往往善于系统化地运用这一资产。

购物者行为和零售环境不断变化，即便是最有效的陈列布局也需要及时更新。在当今这个时代，消费者以超快的速度做出购买决定，各品牌对货架空间的竞争日趋激烈，零售终端已经成为兵家必争之地。此时，品牌无论选择固步自封还是依赖运气，都会使自身蒙受巨大损失。

资产2：产品组合

让消费者在购物时想到某一特定品牌的另一个关键要素是：精简并合理化产品组合。过去发布的系列报告中曾指出，产品线过于丰富会导致广告效果不佳、消费者对品牌定位混淆不清或产生其他认知障碍，从而导致渗透率下降。如今，日趋复杂的分销网络正不断提高分销费用及管理成本，合理化减少产品的数量也将有助于控制该成本。

同时，致胜品牌往往更懂得专注其核心产品，将大部分的广告支持投入到核心产品上，同时有选择性地进行高效创新。

为了实现这个目标，品牌必须：

- 着力于现有核心产品的推广及优化，从而持续推动业务发展
- 通过有效创新打破消费者购买该品牌的壁垒，不断吸引新客户。创新产品必须符合最高标准，具备强大增长潜力。若不满足上述要求，则应立即将其从创新名单中去除
- 针对各种门店类型制定分销清单，并保持与重要零售商的密切合作，确保其有效陈列并销售清单上的产品

资产3：店内资产

一旦品牌锁定了最重要的产品组合，接下来就应大力投资店内资产。品牌必须在销售终端有效开展线下营销并实现完美的店内执行，确保品牌终端能见度和独特性，让消费者的购买决策变得更加简单愉悦。

调研显示，消费者通常会在店内购物的几秒钟之内做出对不同品牌的最终选择，而且会在每次购买时重新考虑品牌的选择。所以，掌控店内消费体验对俘获消费者的心和推动品牌增长至关重要。

为了做到这一点，品牌必须：

- 制定最佳店内陈列布局，明确哪些品牌和产品应当分销到哪些门店、在各零售终端的哪个位置进行陈列、货架排面数量、什么方式的陈列和促销活动会刺激消费者需求并提高购买便利性
- 了解消费者在不同品类的真实购物行为，利用邻近品类鼓励消费者购买高度相关的产品
- 鉴于消费者的购买频率普遍较低，对店内资产的投入不能仅限于一年几档的节假日活动，更应确保每天都在有效刺激并满足消费者需求

贝恩在另一篇报告《品牌新使命：在店内赢得消费者》中也曾提及：品牌若能重新挖掘店内资产潜力，销售额有望实现每年5%到15%的再增长。

当然，品牌必须持续不断地改善线下营销方案及店内执行。购物者行为和零售环境不断变化，即便是最有效的陈列布局也需要及时更新。在当今这个时代，消费者以超快的速度做出购买决定，各品牌对货架空间的竞争日趋激烈，零售终端已经成为兵家必争之地。此时，品牌无论选择固步自封还是依赖运气，都会使自身蒙受巨大损失。

成功案例分享

下面，我们将向您介绍围绕以上三大品牌资产制定成功战略的三个品牌案例：

成功案例1：加多宝利用消费者对红罐凉茶的品牌记忆实现增长

加多宝是中国畅销的即饮茶品牌，近年依托消费者对红罐凉茶的品牌记忆创造价值，进而取得了极大成功。有意思的是，加多宝品牌的红罐凉茶在三年前并不存在。在2012年之前，加多宝集团在王老吉药业集团的授权下，以“王老吉”为品牌生产和销售红罐凉茶。对王老吉商标使用权的诉讼案终结了两家公司的合作，加多宝随即推出自己的红罐凉茶品牌。

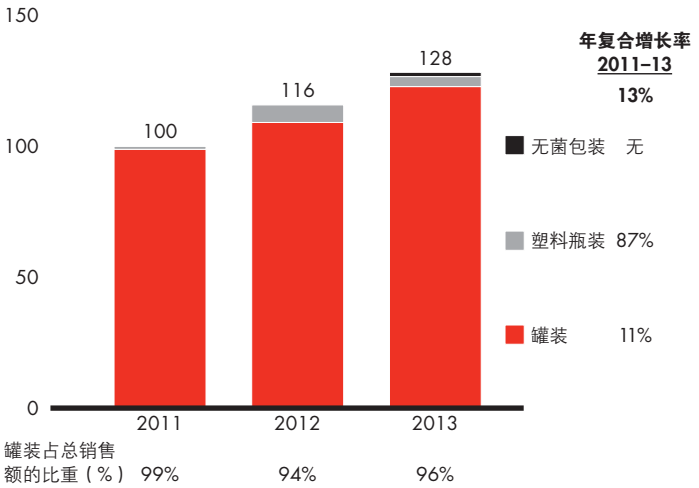
加多宝专注于推广红罐产品，包括单罐装和多罐装，并大力投入广告营销和店内促销活动。2011至2013年期间，加多宝的广告预算增长了两倍，提出了极具冲击力、易于记忆的广告词“全国销量领先的红罐凉茶，现改名为加多宝”，阐明和加强了加多宝的领先地位。通过赞助收视率最高的选秀节目“中国好声音”，加多宝极大地增加了曝光率，接触到了更为广泛的购买人群。加多宝在大型现代渠道门店客流集中的主要区域设立了店内促销展区，并根据不同门店业态开展有针对性、创造性的促销活动。

成果：通过有效借助消费者对红罐品牌记忆，加多宝的销售额在2011至2013年的年复合增长率达到13%（见图18）。此外，王老吉在2011至2013年间的销售额年增长率达到60%，大部分增长同样来自红罐凉茶。由此看来，王老吉也受益于加多宝对红罐凉茶产品的疯狂广告轰炸（见图19）。在巨额广告支出的推动下，两大品牌的红罐凉茶的销售额自2011年以来实现了每年30%的增长，贡献了80%的即饮茶品类增长。

图18：加多宝将其营销信息和产品组合聚焦于核心产品红罐凉茶上

精简产品组合，专注核心产品

加多宝按包装形式划分的年销售额
（指数化，2011年销售额为100）

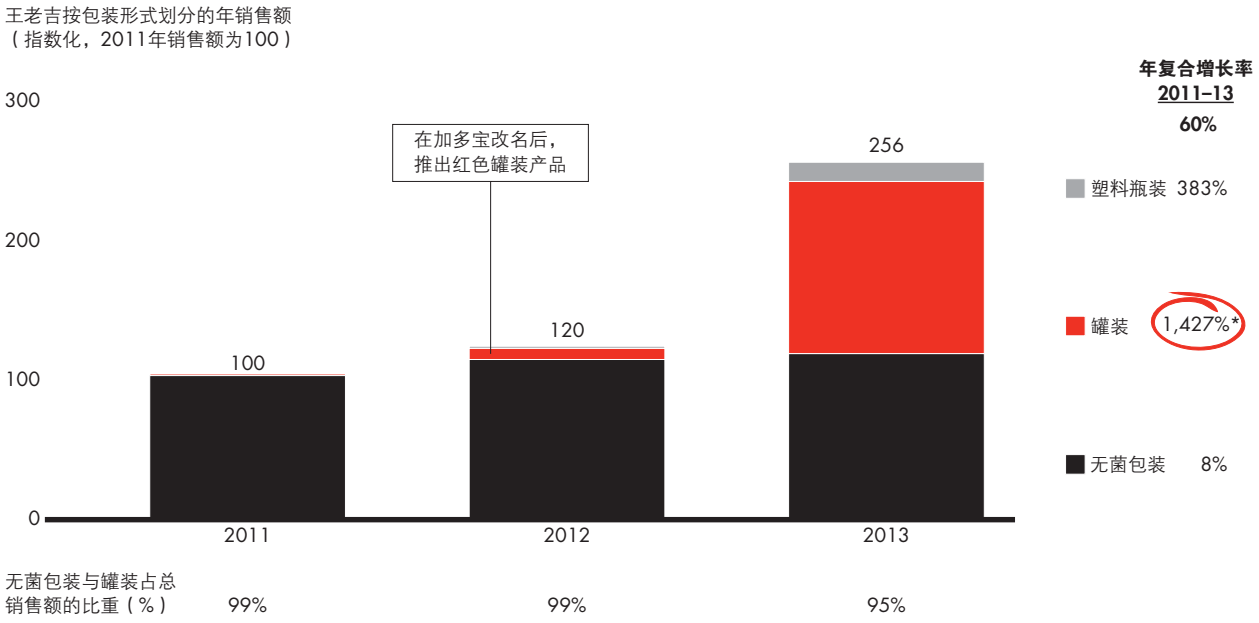


资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

重点：打造独特品牌记忆

- 围绕**红罐凉茶**打造**独特的品牌记忆**
- 利用具有冲击力且令人难忘的广告语，来**阐明并巩固其领导地位**：“全国销量领先的红罐凉茶，现改名为加多宝”
- 通过赞助收视率最高的选秀节目“中国好声音”**获得极大的曝光率**，接触到**更为广泛的购买者人群**

图19：王老吉在加多宝更名后，推出与加多宝相似的红罐凉茶，借助消费者对红罐凉茶的品牌记忆提升销售额



*由于罐装产品于2012年推出，因此使用2012-13年的年复合增长率
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

成功案例2：云南白药将消费者对其品牌功效的记忆从药品延伸到口腔护理产品

通过将其在消炎止血功效方面成熟的品牌记忆传递至口腔护理领域，云南白药在过去10年间在牙膏品类获得了巨大的成功。

云南白药是国内知名中药品牌。2004年，云南白药以同一品牌名称推出了具有相同功效的系列牙膏产品。产品一经上市，消费者立即认识到这些功效与口腔护理的相关性，对品牌产生很高的信任和认同。自此，云南白药成功地将自身成熟的品牌记忆延伸到牙膏产品上。

有着悠久历史的云南白药品牌始创于1971年，是国内知名中药品牌，凭借其消炎止血功效而家喻户晓。云南白药的配方至今已有110多年的历史，被中国政府列为文化遗产，实行药品保密最高标准。

2004年，云南白药通过同一品牌推出了具有相同功效的牙膏产品。具体功效包括抑制牙龈出血、防止牙龈炎和牙周病等。产品一经上市，消费者立即对这些功效与口腔护理的相关性产生了强烈的认同感，对品牌产生很高的信任度。自此，云南白药成功地将自身成熟的品牌记忆延伸到牙膏产品上。

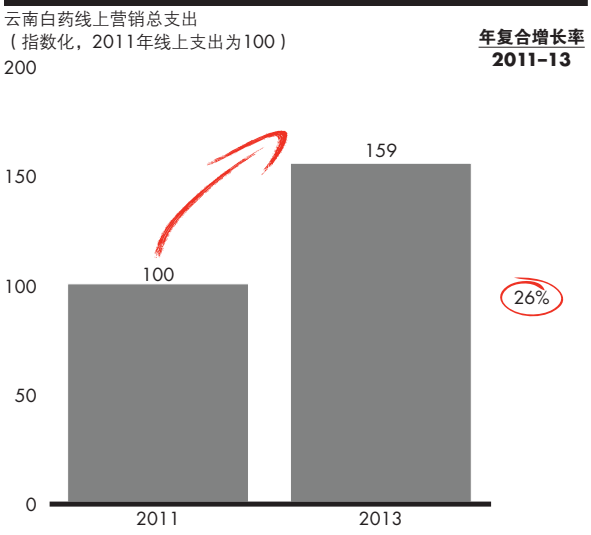
此外，云南白药在2011至2013年间将广告预算提高了59%，始终以“牙龈出血、疼痛、口腔粘膜损伤，牙膏就找云南白药牙膏”这一宣传语突出自身功效，并与品牌名称相呼应来强化品牌记忆。云南白药还通过在各类接触点的线上和线下营销进一步强化品牌记忆。

云南白药对自身产品组合的管理也颇有成效：云南白药牙膏一共有六种口味，其中两种（薄荷香型与留兰香型）明确居于主导地位，二者在2013年销售额中所占份额超过85%。云南白药还大举投资建立现代渠道店内资产，力争在目标零售终端设置大量正面货架，利用有效的二次陈列位置来确保出色的产品终端能见度。云南白药还采用多种产品推广方式，包括分发免费样品、为有牙龈问题的顾客提供优惠券等，同时还与部分高客流餐厅合作开展消费者教育活动、提供免费样品和口腔健康及产品手册等。

成果：云南白药在过去三年间的市场渗透率和市场份额不断提高。2013年，其市场份额达到了10.9%。且在过去两年间，云南白药牙膏销售额年均增长高达30%，市场份额也提高了2.6%。

图 20：云南白药：围绕消肿止血的产品功效建立了成熟独特的品牌记忆

不断加大对线上营销的投资



资料来源：CTR媒介智讯；贝恩分析

统一的品牌名称和产品功效建立了清晰的品牌记忆

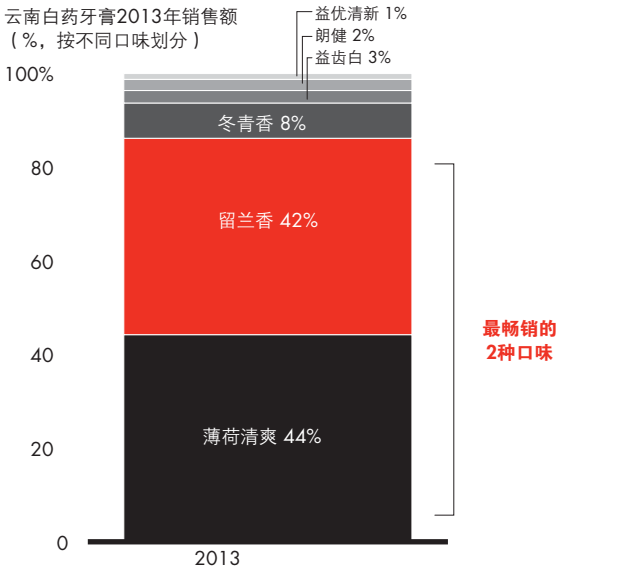
- 2004年推出牙膏产品时，沿用了云南白药自1971年生产中药产品以来的**相同品牌和产品功效**（消肿止血），最大程度地利用了现有的**品牌知名度及美誉度**
- **有效地将产品功效和消费者对口腔护理产品的需求相结合**，在口腔护理领域**赢得声誉**

通过全面营销战略加强消费者的品牌记忆

- **“牙龈出血、疼痛、口腔粘膜损伤…牙膏就找云南白药牙膏”**的广告词**与品牌名称和知名功效相呼应，加强**了品牌记忆
- **通过线上和线下营销提升统一的品牌形象并不断强化品牌记忆**，覆盖遍及全国各地的**各类接触点**
  - 包括报纸、全国和地区电视频道、社交媒体、电子商务平台、售点等

图 27：云南白药：开发明星产品以争夺市场份额，抓住机遇勇于创新

专注于核心产品，最受欢迎的两种口味占86%的销量



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

围绕核心业务和客户需求进行创新

- **围绕核心业务进行创新**
  - 在中国，云南白药以其传统中药产品而家喻户晓
    - 缩短出血和止血时间，减少炎症反应
    - 中国政府认定云南白药配方为“中华瑰宝”之一，并作为医学机密严加保护
  - 2004年，云南白药公司根据其核心中药配方开发了“云南白药牙膏”，并在市场上大获成功
    - 2013年在中国牙膏市场排名第3，是前五大品牌中唯一一家本土品牌
- **了解本土客户需求，抓住机遇开发新产品**
  - 推出有助于止血和预防牙龈出血、牙龈炎及牙周病的牙膏产品
  - 有效地利用了云南白药的专长和品牌声誉

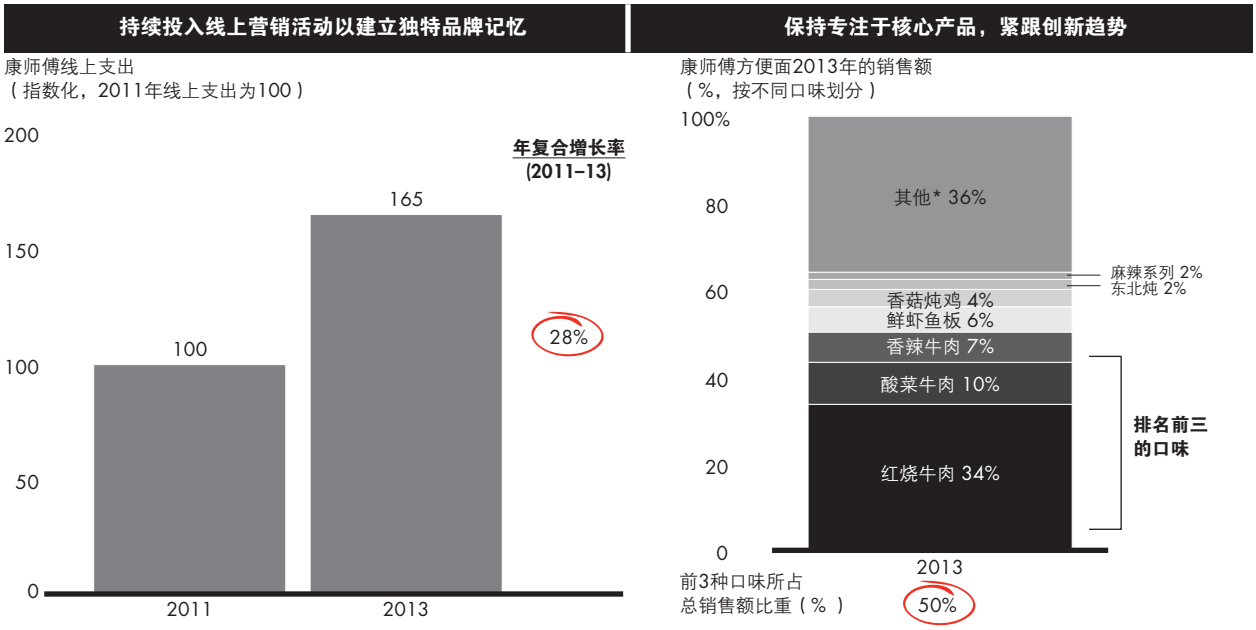
成功案例3：康师傅通过独特品牌标识建立并不断强化其品牌记忆

康师傅建立了清晰独特的品牌标识形象，来彰显其“可靠性”和“专业性”。1992年，康师傅正式推出方便面产品，与此同时也推出了专业厨师的品牌标识。凭借这一家喻户晓的标识，康师傅成功建立了“可靠、专业”的品牌记忆。这一品牌标识不仅提高了康师傅在方便面市场的渗透率和份额，也进一步帮助其将业务拓展到饮料和饼干品类。

在2011至2013年间，康师傅的广告预算增长了65%，借此不遗余力地强化其品牌与“可靠专业地提供健康产品”形象的联系。康师傅不断在线上和线下平台重复并加强该信息，针对全国各地的各消费者接触点，开展了一系列市场营销活动。

康师傅根据区域性口味推出了新产品，从而进一步提高渗透率。这些以区域性口味为主的创新帮助康师傅在2013年的渗透率进一步推高到76%，成为此次研究的26个品类中渗透率最高的品牌。

图 22：康师傅围绕其“专业厨师”的品牌标识创建独特的品牌记忆



*其他包括其他口味，如：葱烧排骨面、本帮烧和其他地区口味等；也包括不同类型，如炒面、干脆面等
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

康师傅于1992年推出了明星产品“红烧牛肉面”，至今仍占其方便面总销售额的三分之一（见图22）。在上市二十多年间，在红烧牛肉面的基础上，康师傅又根据区域性口味推出了新产品，例如在西南地区颇受欢迎的“香辣牛肉面”，从而进一步提高渗透率。在统一“老坛酸菜面”取得成功后，康师傅又推出了类似的“酸菜牛肉面”。这些以区域性口味为主的创新帮助康师傅在2013年的渗透率进一步推高至76%，成为此次研究的26个品类中渗透率最高的品牌。

此外，康师傅也大力投入店内资产，比如在现代渠道广泛开展店内展示和试吃活动（促销员身着厨师制服来加强品牌形象）、优化货架陈列、合理配置堆头及端架资源等。在传统渠道，康师傅和大量零售终端签署专属合作协议，从而有效渗透传统渠道。

成果：康师傅2013年在方便面市场达到了56%的市场份额。在过去2年，其销售额保持每年12%的增长，市场份额提高了3.5%。

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*

盖·布鲁塞曼斯 (Guy Brusselmans) 是贝恩公司全球合伙人，常驻比利时布鲁塞尔。
联络方式：*guy.brusselmans@bain.com*

丁杰是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。
联络方式：*jason.ding@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*

郭雅芳是凯度消费者指数亚太区首席执行官。
联络方式：*marcy.kou@kantarworldpanel.com*

虞坚是凯度消费者指数中国区总经理。
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海鹰、洪怡璐、胡亚男、岳野和谢延骅，以及凯度消费者指数的李嵘、秦怡和薛原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33个国家设有51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60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。

亚特兰大・波士顿・芝加哥・达拉斯・休斯顿・洛杉矶・墨西哥城・纽约・帕洛阿尔托・里约热内卢・旧金山・圣地亚哥・圣保罗・布宜诺斯艾利斯
多伦多・华盛顿・阿姆斯特丹・布鲁塞尔・哥本哈根・杜塞尔多夫・法兰克福・赫尔辛基・约翰内斯堡・基辅・伦敦・马德里・米兰・莫斯科
慕尼黑・奥斯陆・巴黎・罗马・斯德哥尔摩・华沙・苏黎士・北京・曼谷・迪拜・香港・伊斯坦布尔・雅加达・吉隆坡・墨尔本・孟买・新德里
珀斯・首尔・上海・新加坡・悉尼・东京