合理设定品牌增长目标

中国不可置疑地将成为世界上最大的快速消费品竞争市场，随着中国城市居民收入不断地提高，中国消费者也成为各大公司激烈争夺的目标。但随着宏观经济增速放缓，快速消费品市场的增长也面临巨大的挑战。Kantar Worldpanel 中国消费者指数研究的报告显示快速消费品整体增长率从 2011 年第二季度的 15%降到了 2013 年第三季度的 9%。在这样的竞争环境下，品牌实现高速增长的难度在逐步扩大。因此在现阶段，明确地平衡运用公司营销杠杆来实现目标增长变得愈来愈重要。

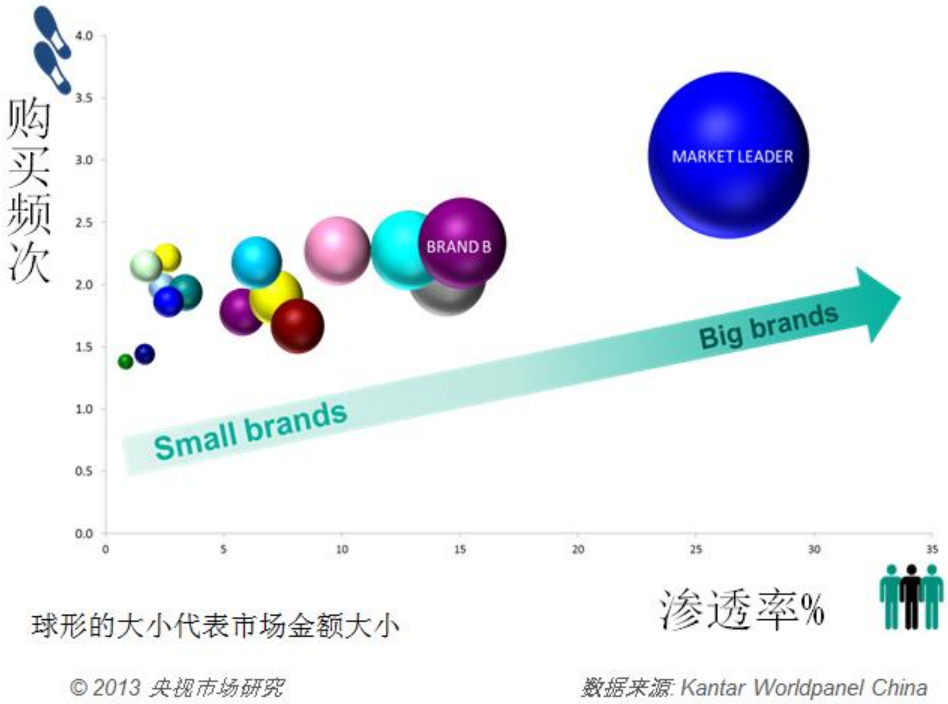
确立正确的目标并不容易。如果一个品牌希望增长至少 10%，那么市场和商务部门需要使用怎样的杠杆来实现这一增长目标呢？从基本的消费者角度看，一个品牌健康的成长有两种方法：

- 吸引新消费者来增加渗透率
- 增加让消费者购买目标品牌的次数即增加购买频次

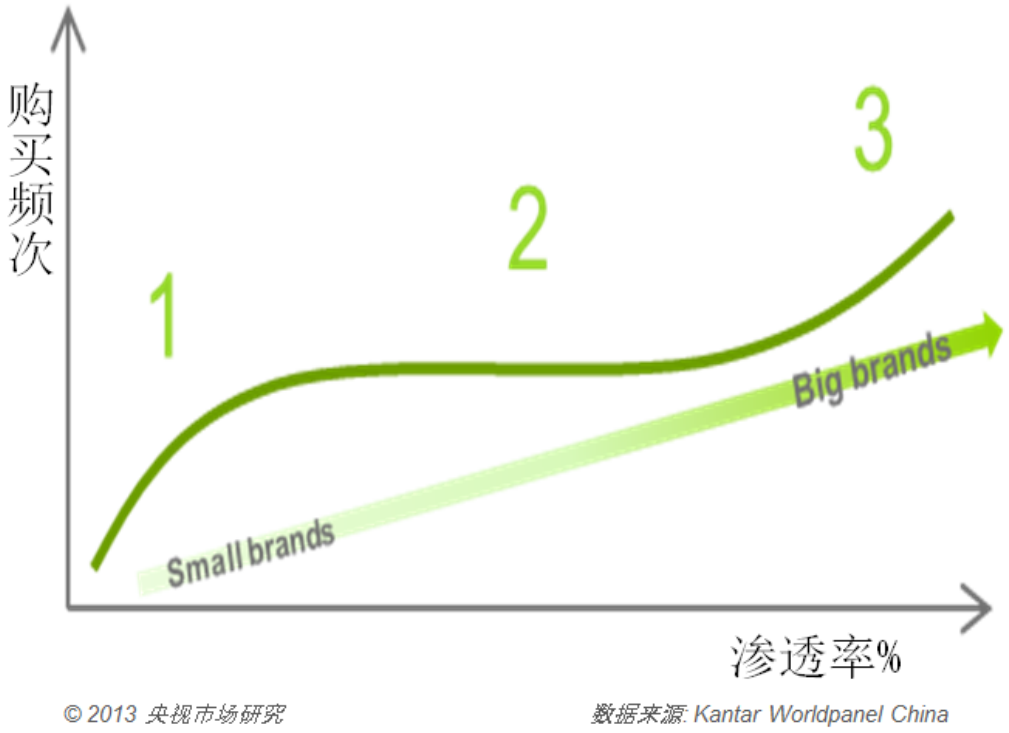
那么如果一个品牌希望增长 10%，根据上述公式，我们可以设立一个目标，即消费者规模和购买频次各增长 5%。

但是这样的目标是否切合实际？

渗透率和购买频次并不是两个相互独立地变量。双重危险定律指出大品牌拥有消费者群体大（高渗透率）的同时，这些消费者购买该品牌的频次也要稍高一些（较高的购买频次）相对而言，渗透率是主要驱动因素。他们之间相互的关系呈曲直线式。所以通常来讲，品牌份额越大，渗透率和购买频次也随之越大。



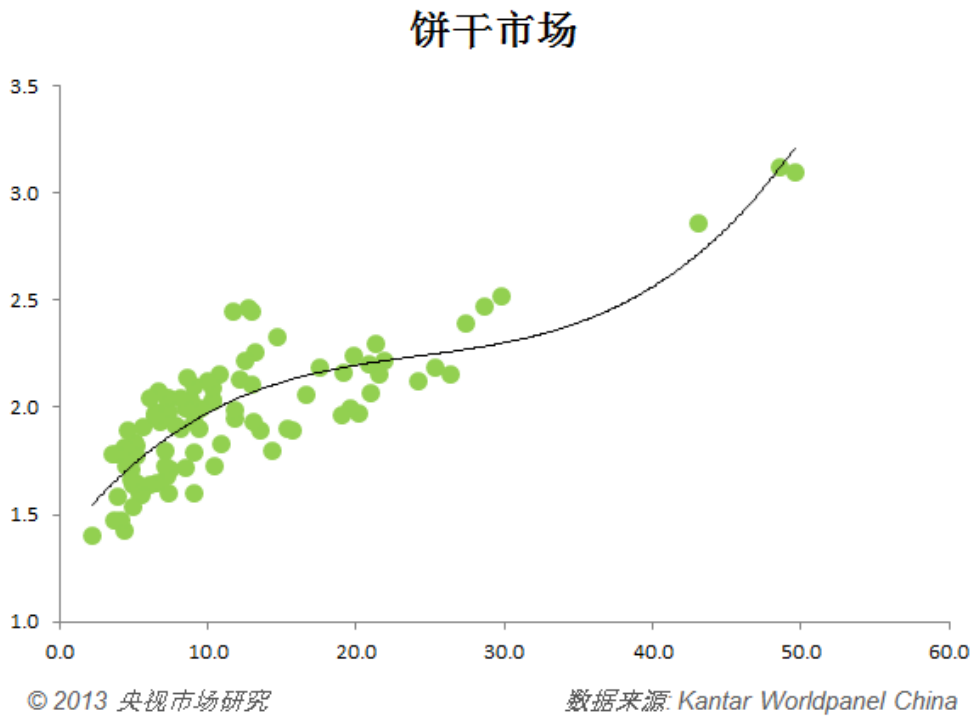
根据品牌的发展，我们可以把一个品牌生命周期分为三个阶段：



1. 第一阶段，即在品牌最初导入阶段，渗透率的增长会带动购买频次的增加。
2. 第二阶段，即品牌的高速成长阶段，品牌的增长主要依靠于新消费者的加入。

3. 第三阶段，当品牌增长进入平稳期，渗透率趋于饱和，品牌的增长开始来源于购买频次（当然品牌的渗透率仍然会保持一定的增长）

尽管每个品牌的曲线形态不一样，但其基本的发展趋势是一致的。一旦我们找到了该市场的曲线模型以及品牌的生命周期，我们就可以通过这种规律更加准确务实地设定品牌的增长目标。
以中国的饼干市场为例，不同的品牌及其增长规律可以用下图中的曲线模型体现。如图中所示，小品牌的增长在第一阶段是来自渗透率和购买频次两个部分的，然后基本依靠渗透率的增长直到最后又变成两个指标同时影响。



通过这个模型，我们可以更好地帮助一个品牌设定与其发展周期相对应的市场目标。在保持其他指标（即价格和单次购买量）不变的情况下，对于饼干类里的领导品牌，如果需要达到市场份额增长 10%，我们建议消费者购买频次的增长率可以设为 7%，消费者（即渗透率）则增加 3%。而对于中等规模的品牌，则可以将其渗透率增长设定为 8.5%左右来实现 10%的目标增长。

饼干市场

	2013 渗透率%	2013 购买频次		2014 渗透率%	2014 购买频次
领导品牌	49.6	3.10	+10%	51.1 +3%	3.30 +7%
中等规模品牌	21.6	2.15		23.4 +8%	2.18 +2%

© 2013 央视市场研究

数据来源: Kantar Worldpanel China

当然，除了渗透率和购买频次以外，还会有其他因素影响一个品牌的增长，基于品类发展的规律，Kantar Worldpanel 可以提供一个设定合理目标的品牌增长模型。通过 Kantar Worldpanel 品牌增长模型，我们可以帮助客户定位其品牌生长周期曲线，并帮助品牌决定在渗透率和购买频次上如何设定合理的增长目标。