在“新常态”下赢得中国购物者

2015年中国购物者报告，系列二

BAIN & COMPANY

KANTAR WORLDPANEL a CTR service in China

©2015版权归贝恩公司与凯度消费者指数所有

目录

1. 摘要 3

2. 报告正文 4

a. 线下零售：中国快速消费品零售商面临挑战 4

b. 线上零售：快速消费品品类趋势和购物者行为 12

3. 对零售商的启示 22

4. 作者简介与致谢 23

1 强化肌底
Strengthen
2 倍效修护
Repair
3 多效滋润

摘要

随着中国这个全球最热的市场逐渐降温，消费品公司应该如何应对？是不是应该放弃“中国及其庞大的购物人群是快速消费品公司未来发展的关键”这种幻想？零售公司是否应该放弃激进的中国市场扩张计划，转而寻求在其他市场的发展？还是坚持现有计划，等待市场恢复活力？抑或是时候承认，这个全球第二大消费品市场的增长速度已经回落到一个更切实际、更为可持续的水平？

贝恩公司已经连续四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。这是我们发布的第十份报告，通过深入研究分析线上和线下渠道的106个快消品品类，捕捉了市场的快速变化和未来发展趋势。在《在“新常态”下赢得中国购物者》的系列一报告中，我们记录了购物者行为的重大变化，帮助快消品公司更好地了解市场增长放缓趋势、各个产品品类的不同定价机会及其他重大趋势，并利用这些趋势在市场中立于不败之地。在系列二报告中，我们把注意力转向不断变化的零售环境，分析了大量购物者行为数据，更深入地了解零售商应该如何选择线上和线下渠道的制胜战略。

今天的中国市场不同于往日，这早已不是什么秘密。快消品零售市场在2014年的年增长率是5.4%，而这个数字在三年前是11.8%。在这股增速放缓的势头中，有些门店的同店销售增长率甚至出现了负值。零售商对门店扩张变得更加谨慎，在某些情况下甚至关闭了门店，这在五年前看来几乎是不可思议的。领先的零售商在实体店布局时采用了地区性扩张的方法（基于特定城市／省份），从而获得了比竞争对手更多的市场份额。

尽管中国快消品市场中的实体店销售额业绩表现平平，电商渠道却是另外一番热闹景象。随着电商零售商不断扩大渗透率，同时线上购物者大幅提高购物频率，2014年线上销售额攀升了34%。淘宝和天猫等“纯”线上零售商在2014年继续占据主导地位，而全渠道零售商开始兴起。

如同在实体店一样，中国购物者在线上购物时也缺乏品牌忠诚度。但随着电商渠道的不断扩张，线上和线下购物行为的差异越来越受人们关注。例如，线上和线下渠道的前十大快消品品类有所不同，线上渠道的前十大品类所占份额远高于线下（前十大品类约占线上购买产品的80%，而线下仅约40%）。购物者倾向于在线上购买高档产品，导致线上购买产品的平均售价更高。我们也不意外地发现进口商品在线上渠道约占40%的销售份额，远高于线下的10%，这主要是得益于全球购的推广。由于免运政策及为了分摊物流成本，线上购物者的客单量更大。此外，线上购物者尤其青睐促销活动。实际上，近40%的网购商品是在“双十一”和“双十二”等促销节期间售出的，2014年两大促销节的销售额更是突破历史记录。

在未来几年，线下和线上的快消品零售商都必须要适应增速放缓的大趋势。在线下，成功的零售商应采用集中扩张的方式进行门店扩张，旨在逐个地区地提高在当地的渗透率，同时需尽快布局小型门店业态。在线上，成功的零售商会尽可能地满足购物者的品类偏好、对高档品牌的渴望、一次购买更多产品的意愿以及对促销活动的青睐。不论是线上还是线下，最成功的零售商将不遗余力地建立和落实线上线下一体化（O2O）战略。

报告全文

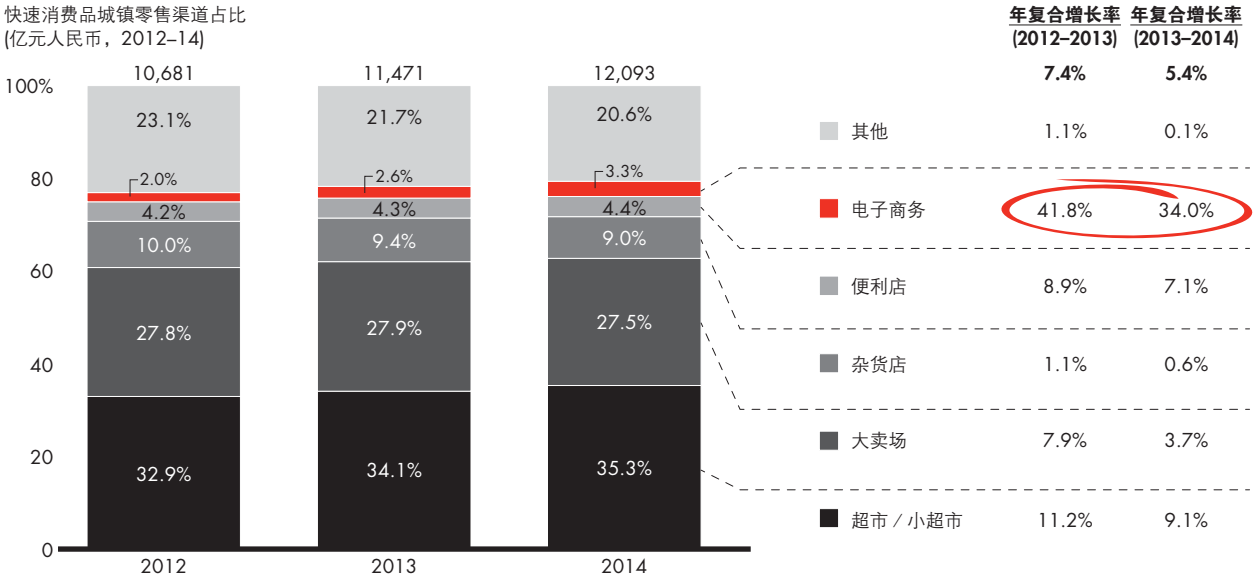
线下零售：中国快速消费品零售商面临挑战

中国快消品零售市场的线上和线下渠道正在朝不同的方向发展。实体店零售商的部分业态的销售业绩不佳，正在重新评估门店扩张计划。而与此相反，放在电商零售商面前的机会数不胜数。

我们的第十次报告调查了四万户中国大陆家庭的购物行为，了解零售商在中国市场面临的形势以及其他重要趋势。与前几年一样，我们为每户样本家庭配备了专业条形码扫描仪，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。这一独特的方法能够清楚地向我们展示中国消费者在106个快速消费品品类上的购物行为。

城镇快消品零售市场的整体增速从2013年的7.4%回落至2014年的5.4%（见图1）。在线下实体店，现代渠道（包括大卖场、超市／小超市和便利店）总体呈现小幅上升[1]。但不同业态的现代渠道在不同城市级别的渗透率和增长率有很大差异。大多数现代渠道的零售商从上线城市起家，采用大卖场和大超市等规模较大的业态。随着大型门店的渗透率接近饱和点，零售商开始发展小型门店业态，比如小超市。超市和小超市整

图 1：尽管整体零售市场不景气，但电商渠道仍然蓬勃发展，规模较小的现代渠道业态也保持了强劲增长



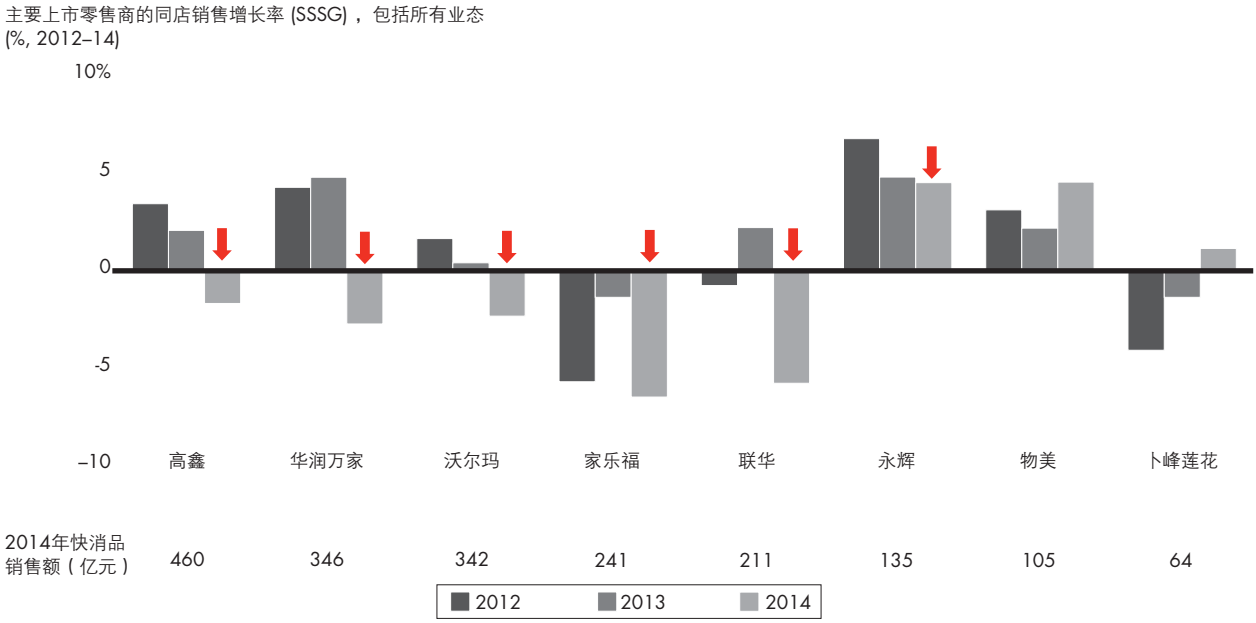
注：大卖场指面积在6000平米以上的现代形式商店（开放货架并且有收银终端机）；超市／小超市指面积在100-6000平米的现代形式商店；
便利店通常指小于100平米的现代形式商店，包括连锁和独立商店；杂货店指面积小于100平米的传统形式商店；
其他包括百货商店、自由市场、批发市场、直销、专卖店、海外购物等
资料来源: 凯度消费者指数研究；贝恩分析

体在2014年的业绩出色，增长率高达9.1%，相比现代渠道中的其他业态遥遥领先。而与此同时，传统杂货店的增长率只有0.6%。

大型零售商挣扎于同店销售增长的困境。多数零售商削减了新增门店的数量，甚至关闭了部分门店。

各大零售商的同店销售增长率持续下滑（见图2）。值得注意的是，某些公司的同店销售额下降甚至超过5%。除了运营效率低下之外，地域结构不平衡也是导致同店销售增长率下滑的原因之一。比如，如果零售商在一线和二线城市的网点比例较高，其同店销售增长率可能较低，因为上线城市快消品销售额增长率较低。另一个原因是，新店在前三年的同店销售增长率一般都比较高。因此，如果零售商的新店比例较高，整体同店销售增长率也会比较高。同样的道理，如果零售商关闭了业绩不佳的门店，其同店销售增长率会随之上涨。此外，清理“大宗采买”和“后门销售”也会对零售商的同店销售增长率产生负面影响。

图 2：过去三年各大零售商的同店销售增长率表现一直不佳



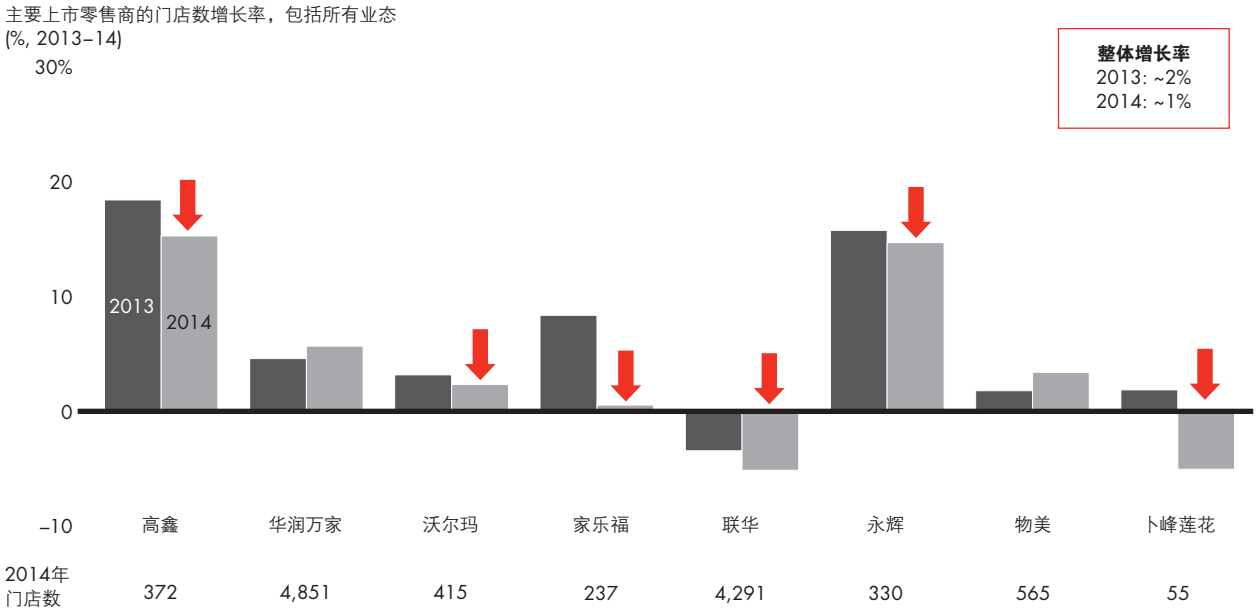
注：不同零售商对同店销售增长率的定义各不相同；高鑫包括大润发和欧尚；由于缺少现成数据，2014年沃尔玛同店销售增长率基于第一和第二季度的数据平均
资料来源：公司年报；J.P. Morgan；Barclays；Macquarie Group；贝恩分析

大多数零售商减少了新开门店的数量，甚至关闭了一些门店（见图3）。在过去的两年中，永辉关闭了约15家门店，家乐福关闭门店的数量约为25家，沃尔玛则达到30家左右。在一些城市，零售商关闭门店的主要原因为供给过剩以及门店的租金成本不断上升。各大零售商中仅有华润万家和物美2014年的新开门店数量多于2013年。

2014年，在中国快消品零售市场中，中小规模零售商的增长速度超过了大型零售商。从整体角度而言，销售额在20强以外的零售商，其增长速度反而是位列20强竞争对手的三倍，约贡献2013年至2014年期间增量的91%（见图4）。很多中小零售商通过在本地或特定地区建立优势，在当今极具挑战性的环境中得以适应和生存。

在排名前20的零售商中，中外零售商在全国范围内的份额基本持平（外资为51%、本土为49%），但在不同级别的城市内竞争却异常激烈。在过去的两年中，中外零售商各自攻击了对方的强势市场。外资零售商在三线至五线城市中获取了更多份额，但与此同时，本土零售商也在一、二线城市这类外资零售商的传统强势市场中实现了增长（见图5）。

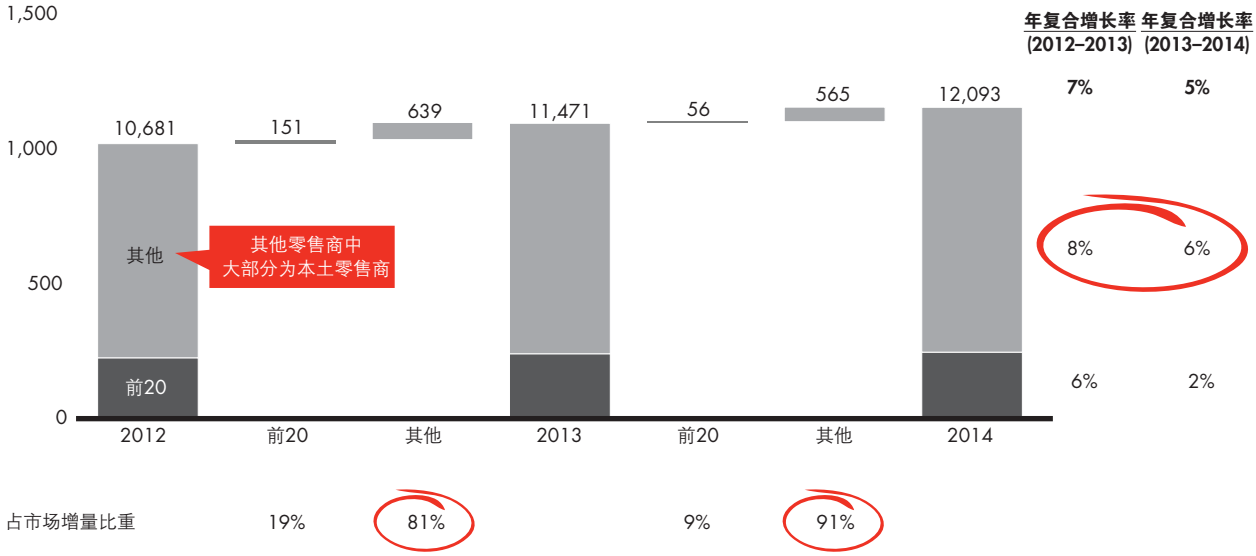
图 3：为应对充满挑战的零售市场环境，各大零售商开始放缓门店扩张步伐



注：高鑫包括大润发和欧尚；2014年华润万家门店数量的增长是因为收购了乐购；物美包括自营和加盟店
资料来源：PlanetRetail；公司年报；贝恩分析

图 4：小型零售商和新兴业态零售商在一直推动整体快消品的增长

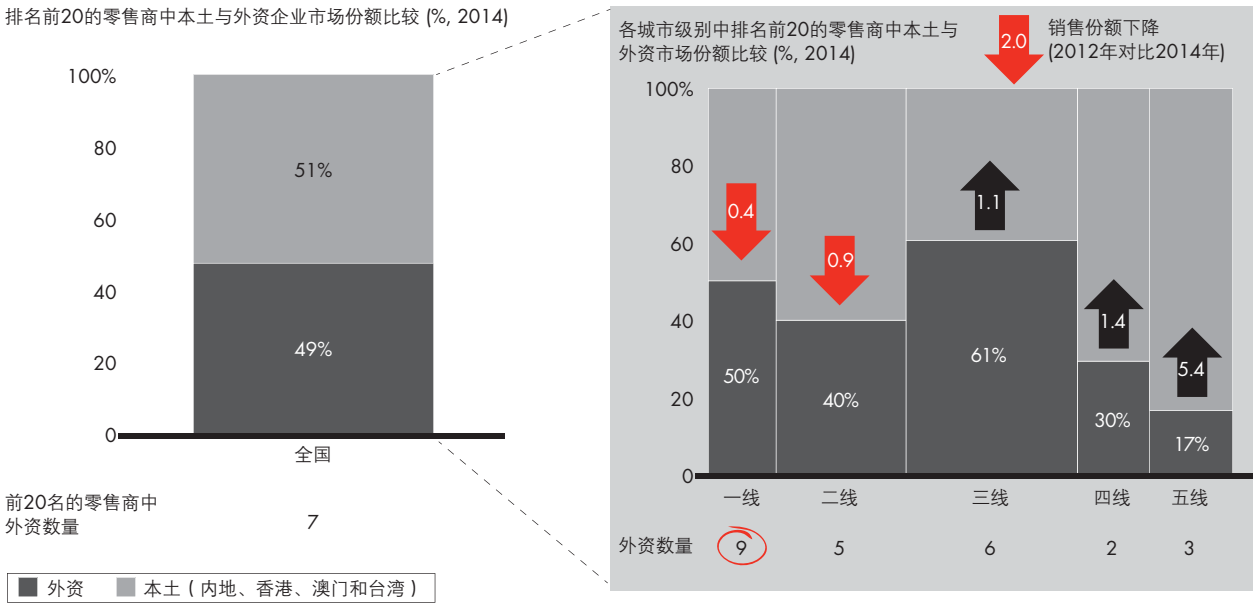
排名前20的零售商与其他零售商的快消品品类销售额对比
(亿元，2014)



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 5：外资零售商在低线城市寻求增长，而本土零售商在一二线城市抢得市场份额

排名前20的零售商中本土与外资企业市场份额比较 (%, 2014)



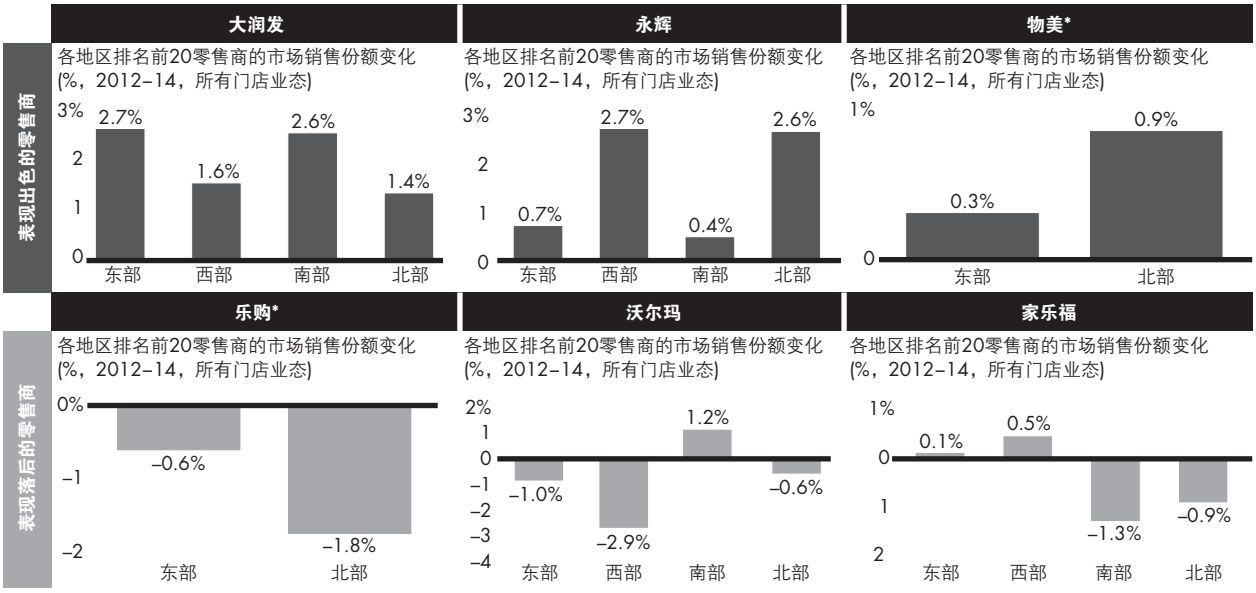
注：“外资”和“本土”零售商的分类依据是最大股东。如果零售商发生并购交易，则将在并购交易完成后三年变更零售商类型；大润发和欧尚属于外资零售商
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

外资零售商开始时一般先进入中国最大的城市，并在这些关键市场中建立市场基础。然而，尽管在一、二线城市拥有庞大的业务基础以及广泛的经验，这类公司仍在2014年度份额有所流失。为了重获优势，他们选择关闭门店，有些则将目光投向中小城市。例如，借助沃尔玛、大润发等大型零售商的扩张，外资零售商在五线城市中抢占了本土零售商约5%的市场份额。此外，外资零售商已经开始构建营运生鲜产品能力，这对于和本土中小型零售商竞争有着至关重要的意义。

由于中国是一个大国，因此无论是绩效出色抑或不佳的零售商在各个地区的表现都有好有坏（见图6）。永辉等绩效领先者在不同的地区也有着不同的表现。永辉在西部和北部地区获取了最多的份额，分别为2.7%和2.6%。大润发和物美也是如此。他们在全国的成功也得益于在这些区域的份额增长。其他企业在某些特定地区实现了份额增长。例如，尽管在东、西以及北部地区丢失了份额，沃尔玛仍然在传统强势的南部地区实现了1.2%的份额增长。

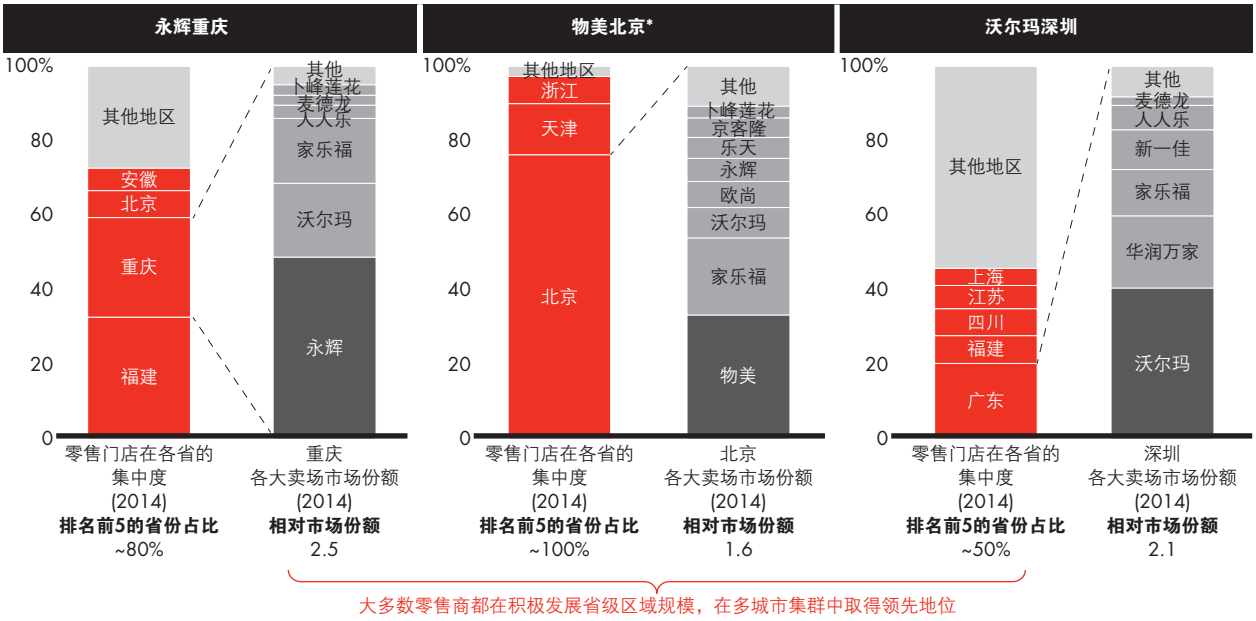
本土和外资零售商均期望在未来实现增长，实践经验证明，建立地区规模是在中国市场获胜不可或缺的要素。在某些情况下，这甚至意味着在某一特定城市或者省份建立规模。永辉、物美和沃尔玛的地域分布情况如图7所示。永辉约有80%的门店位于福建、重庆、北京和安徽；物美几乎所有的门店均位于北京、天津

图 6：领先零售商在各个地区的表现不一



*物美和乐购在南部和西部未进入排名前20零售商
注：东部包括上海、江苏、浙江、安徽、河南；西部包括重庆、陕西、四川、广西、云南；南部包括广东、福建、湖北、江西；
北部包括黑龙江、吉林、辽宁、北京、天津、河北、山东和山西；乐购中国不属于全球乐购的全资子公司，而是与华润万家的合资公司
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

图 7：领先的零售商专注于发展在某一城市/省内的规模，这是在中国市场的关键成功因素之一



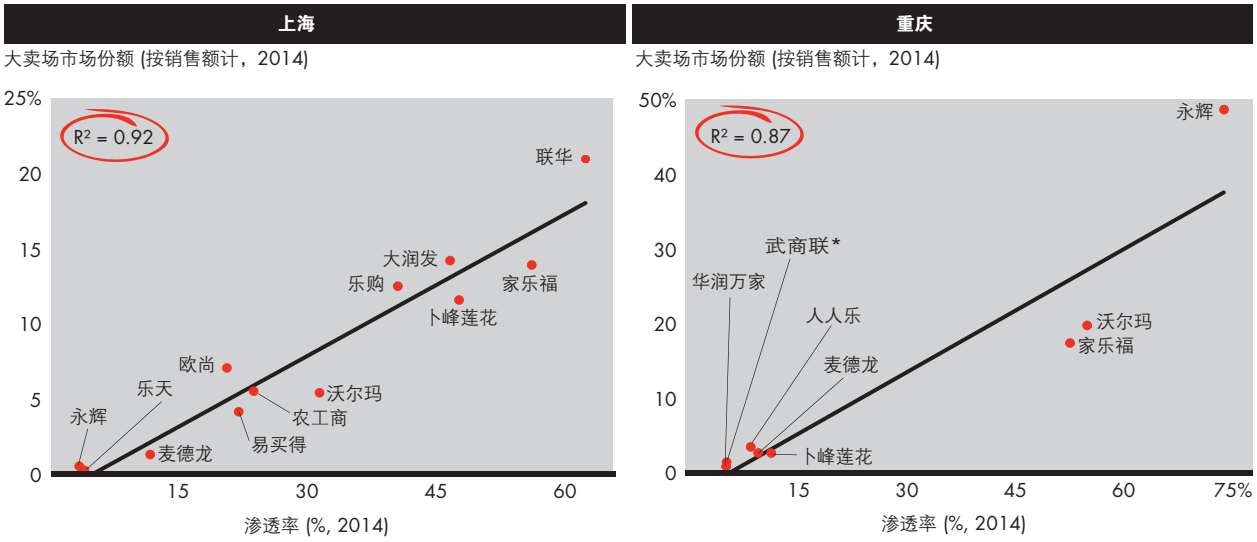
*物美数据包括物美和美廉美；数据来自官方网站
资料来源：凯度消费者指数；PlanetRetail；公司年报；公司网站；贝恩分析

和浙江；而沃尔玛则有近一半的门店集中在广东、福建、四川和上海。除省份集中以外，他们还通过在这些省份的重点城市内取得领先地位，积极地在城市或省份层面建立领导地位。例如，永辉在其第二大市场重庆的市场份额是最大竞争对手的2.5倍。物美在其最大市场北京的市场份额是最大竞争对手家乐福的1.6倍。沃尔玛在大本营深圳，其份额是最大竞争对手的2.1倍。在重点城市建立规模后，这些领先的零售商便开始在周边地区扩大规模，以建立在城市群内的领导地位。

提高渗透率有助于建立城市领导地位。这是联华在上海以及永辉在重庆分别建立了领导地位的秘诀。这两家零售商每年都成功地吸引新的家庭到他们的门店购物（见图8）。同时，他们也不断推动钱包份额的增长，这是他们建立市场领导地位的另一个重要因素（见图9）。

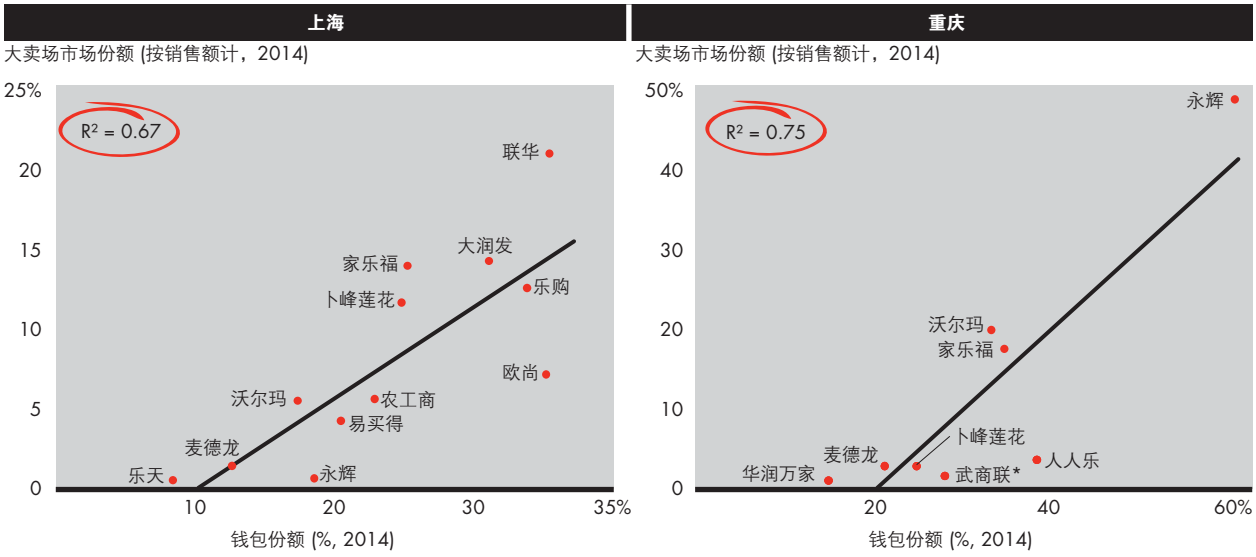
除建立地区市场份额以外，中国的领先零售商还通过强调差异化获胜。永辉在生鲜领域建立了独特的竞争优势，大润发则通过以低廉的价格提供生活必需品（如鸡蛋）而脱颖而出。与此同时，这些领先零售商正在以多种方式加速在中国零售市场中的整合。一些零售商开始收购其他零售商的股权，例如永辉收购了联华以及武汉中百的少数股权。零售商们还开始整合自己的供应链，这一举措有时会需要本土和外资零售商建立合作关系。

图 8：对大卖场零售商而言，渗透率是市场份额的重要驱动因素



*武商联包括武汉中商、武汉中百和武商
注：大卖场渗透率是指每年至少在该大卖场购物一次的家庭数量占总家庭数量的比例；数据包括106个快消品类，涵盖常温和冷藏食品及饮料、个人护理和家庭用品，不包括生鲜食品、白色家电和电子产品；乐购中国不属于全球乐购的全资子公司，而是与华润万家的合资公司
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

图 9：钱包份额的增加也同样驱动了更高的市场份额



*武商联包括武汉中商、武汉中百和武商
注：钱包份额等于大卖场每位购物者在该连锁大卖场的花费与其在所有连锁大卖场的总花费之比的百分数。数据包括106个快消品类，包括常温和冷冻食品与饮料、个人护理、家居用品，不包括生鲜、白电和电子产品；乐购中国不属于全球乐购的全资子公司，而是与华润万家的合资公司
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

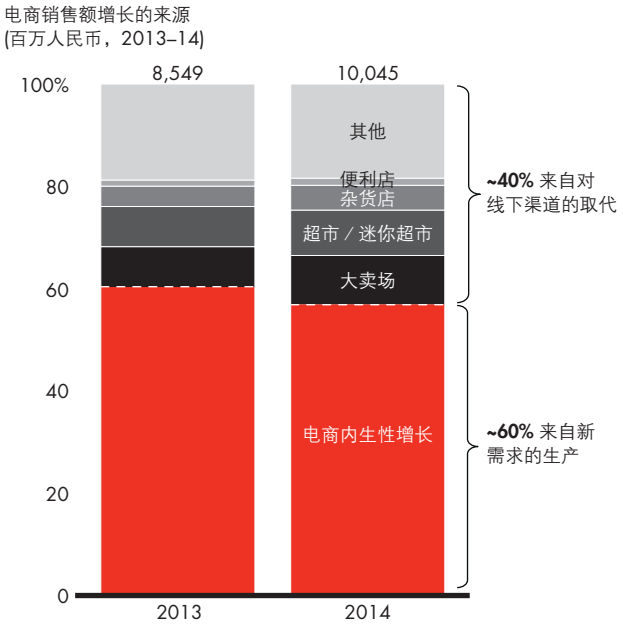
1 大卖场指面积在6000平米以上的现代形式商店（开放货架并且有收银终端机）；超市/小超市指面积在100-6000平米的现代形式商店；便利店通常指小于100平米的现代形式商店，包括连锁和独立商店；杂货店指面积小于100平米的传统形式商店。

线上零售：快速消费品品类趋势和购物者行为

在线下零售商努力克服增长挑战的同时，中国的电商销售额继续保持蓬勃发展。线上销售额在2014年度上涨了34个百分点。尽管低于2013年度的41.8个百分点，但仍然说明电商渠道的稳健发展，反映了中国购物者对在线浏览、购买和评价产品表现出持续的热情。电商渠道是中国快消品市场发展中当之无愧的亮点，购物者在电商平台愿意消费更多的特定产品品类以及购买更多数量的商品。

中国消费者已然成为线上购物的狂热爱好者，很难再找到这样一个由购物者点燃电商革命的市场。线上零售市场在发展的过程中，也受到线上购物者不同偏好和习惯的影响。举例来说，我们估计转换渠道的购物者（即原本计划在门店购买转变为线上购买）贡献了约40%的电商销售额增长。这意味着有约60%的销售额增长是自然增长，即本来并不会在实体渠道发生的购物（见图10）。另一方面，大量线上商品仍是购物

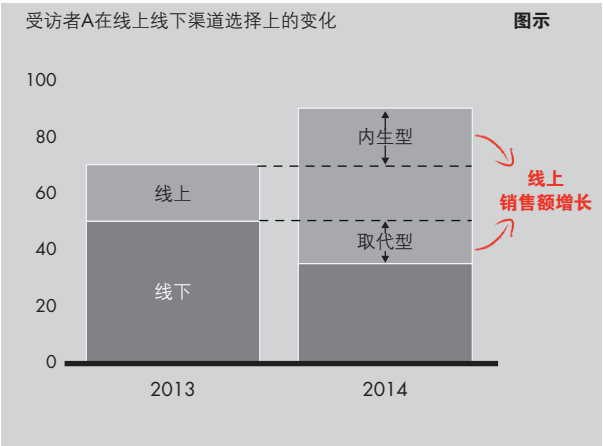
图10：电商销售额的增长有60%来自于创造的新需求，40%来自对线下渠道的取代



*假设线下消费与之前年度一样
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

方法

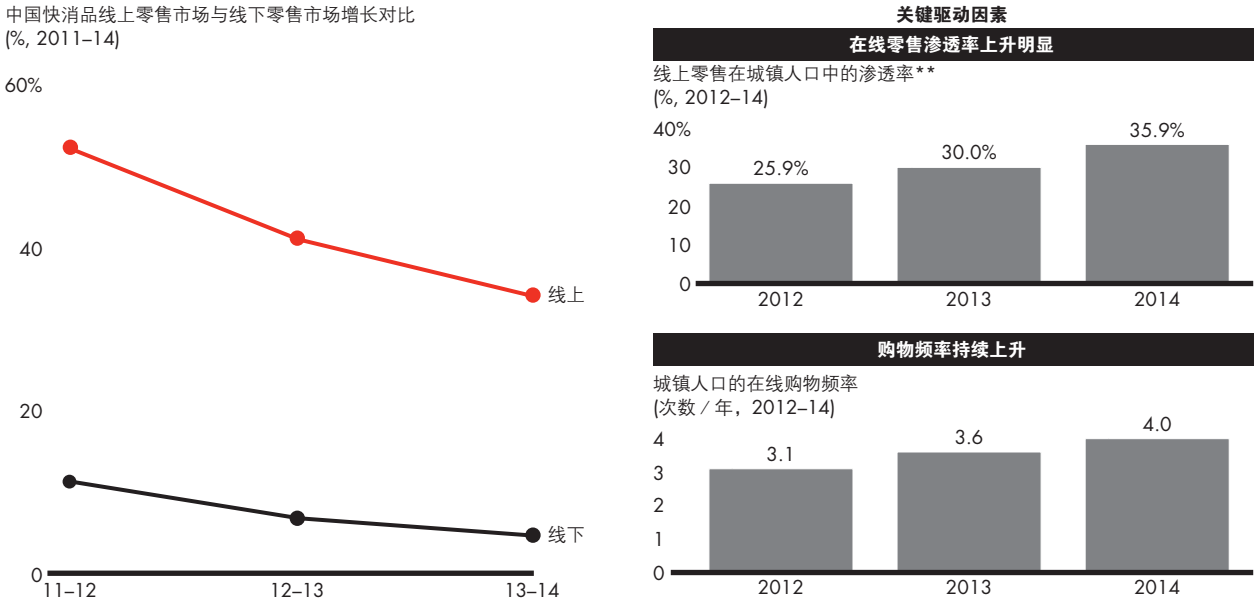
- 凯度消费者指数对每位受访者的每次购物和购物渠道进行了为期2年的跟踪调查，然后将个体在渠道选择上的变化进行汇总并绘制了整体的渠道变化图
- 电商的价值增长可分为两类，取代型*和内生型，方法如下：



者原本可在大卖场或超市购买的商品，这也是导致大型零售商增长乏力的原因之一。但由于电商业务可以帮助增加零售市场的整体规模，因此，实体零售商仍可通过制定全渠道战略，把握线上线下两大市场，推动销售额实现全面增长。

渗透率和购物频率的上升促进了中国电商的繁荣发展。城镇地区的在线渗透率由2013年的30%上升至2014年的36%左右，2013年家庭平均购物频率为3.6次，2014年为4次（见图11）。绝大部分购物集中在淘宝、天猫、1号店和京东四大纯电商网站，占到了中国线上零售总额的90%（见图12）。但亚马逊、我买网等规模较小的纯电商，以及联华易购、山姆会员店和麦德龙等新兴全渠道零售商也在全力推进，以获取更多份额。但无论是纯电商或全渠道商家、亦或是外资或本土零售商，都无法撼动淘宝和天猫这两大巨头的市场霸主地位。

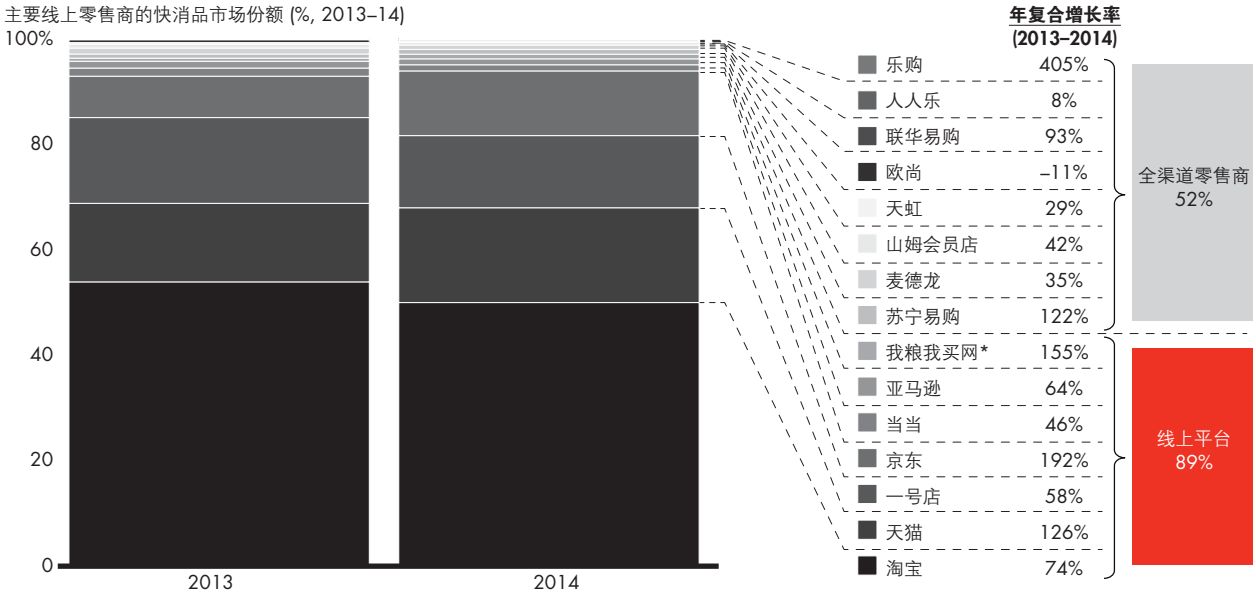
图 11：中国线上零售市场增长迅速，渗透率和购物频率的上升是主要原因



*包括通过电脑、平板和手机等各种设备进行的在线购物；
**线上零售渗透率等于1年内在线上购买某一品牌至少1次的家庭数量除以总家庭数
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

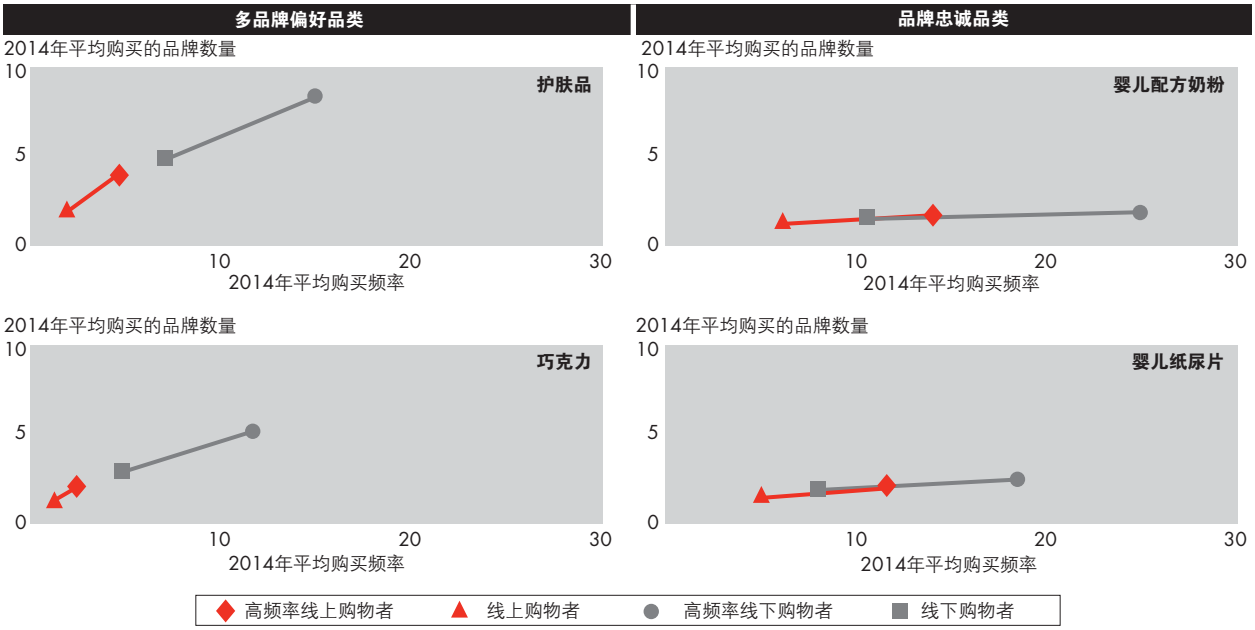
此次研究帮助我们更清楚地了解了中国线上购物者的基本特征。以多品牌偏好和品牌忠诚的购物行为为例。有多品牌偏好的购物者在相同的情景或需求下，往往会购买同一品类的多个品牌。买的越多，选择的品牌也越多。但对于某些品类，购物者表现出了相对较高的忠诚度。在某一特定的需求或情景下，反复购买同一品牌的概率较高。我们发现购物者在线上的多品牌偏好行为与其线下是一致的。例如，购物者在护肤品、巧克力品类上呈现明显的多品牌偏好，而在婴儿纸尿片和婴儿配方奶粉上则表现出较高的忠诚度（见图13）。在中国的线上和线下渠道，购物频率最高的人群（排名前20%）选择零售商时表现出了多品牌偏好行为：光顾商店频率最高的购物者比普通购物者光顾的商店要多（见图14）。换言之，购物者买的越多，光顾的商店（线上和线下）也越多。但平均而言，线下购物频率最高的购物者光顾的零售商数量多于线上购物频率最高的购物者。

图 12：在线快消品市场被线上平台牢牢掌控，全渠道零售商正在崛起



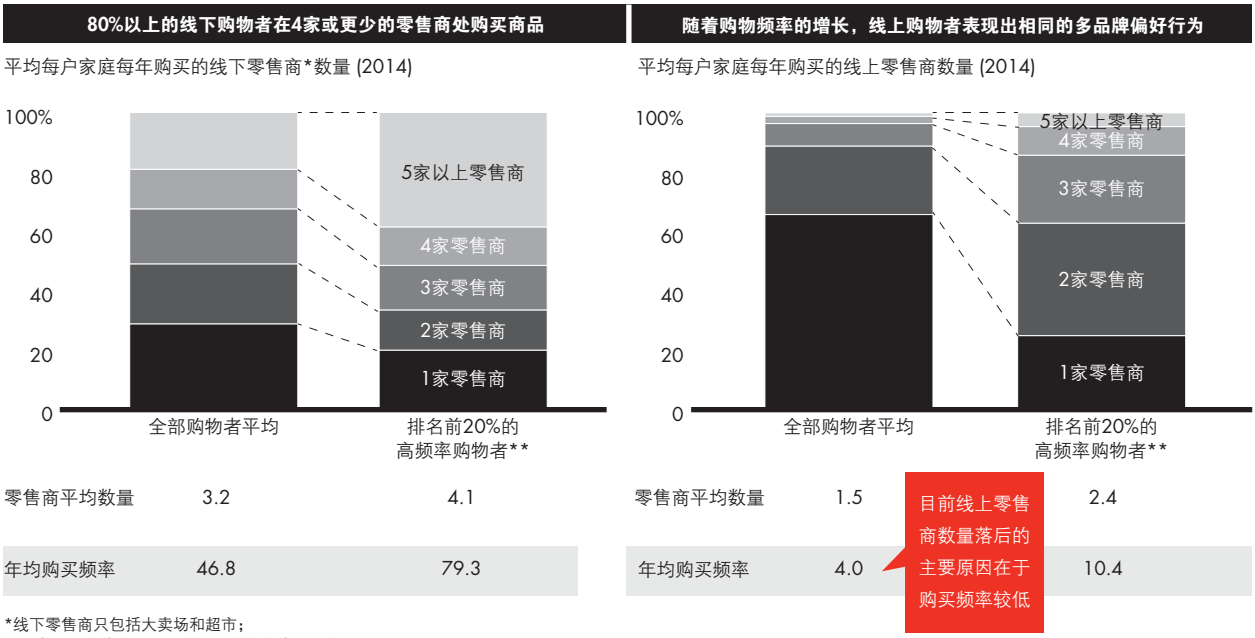
*将中粮我买网定义为纯线上零售商是因为中粮旗下没有超市业态
注：2014年初建立的飞牛网（大润发的电商平台）并没有计入在内；没有列举出全部的电商企业；乐购中国不属于全球乐购的全资子公司，而是与华润万家的合资公司
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

图 13：在品牌选择方面，线上与线下购物者展现出相似的行为



注：每年每个家庭户的平均数据
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

图 14：在线上和线下渠道，高频率购物者所选择的零售商数量均更多

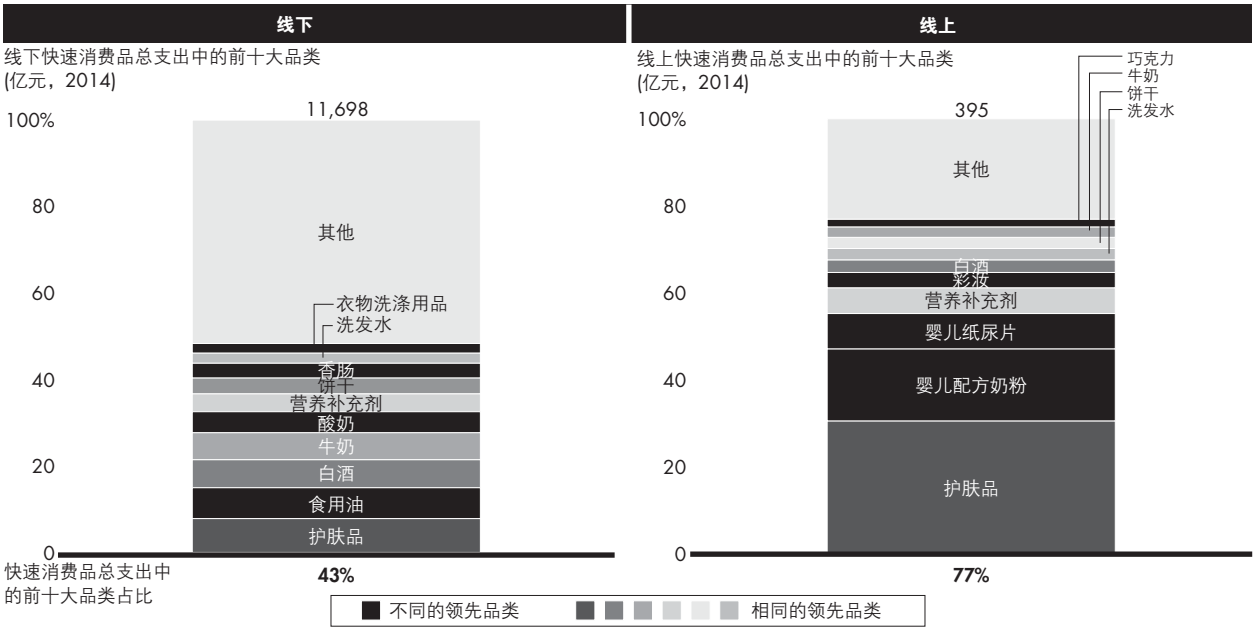


*线下零售商只包括大卖场和超市；
**根据购物频率定义排名前20%的高频率购物者
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

我们还发现，购物者在线上购买的快消品品类相对有限。前十大销售品类占到线上总销售额的77%，而在线下销售中仅占到43%（见图15）。护肤品、婴儿配方奶粉和婴儿纸尿片等与健康相关、且便于快递的品类在线上最受欢迎。这一行为的主要驱动因素是购物者更相信进口商品的质量。我们在比较线下和线上购物模式的差异时，还发现了另一个有意思的现象：购物者会挑选不同的线下零售商购买护肤品、牛奶和婴儿配方奶粉等不同品类，而对某一品类的线上零售商则表现出较高的忠诚度（见图16）。值得注意的是，光顾淘宝品牌专卖店的消费者人数与光顾天猫的人数相当。

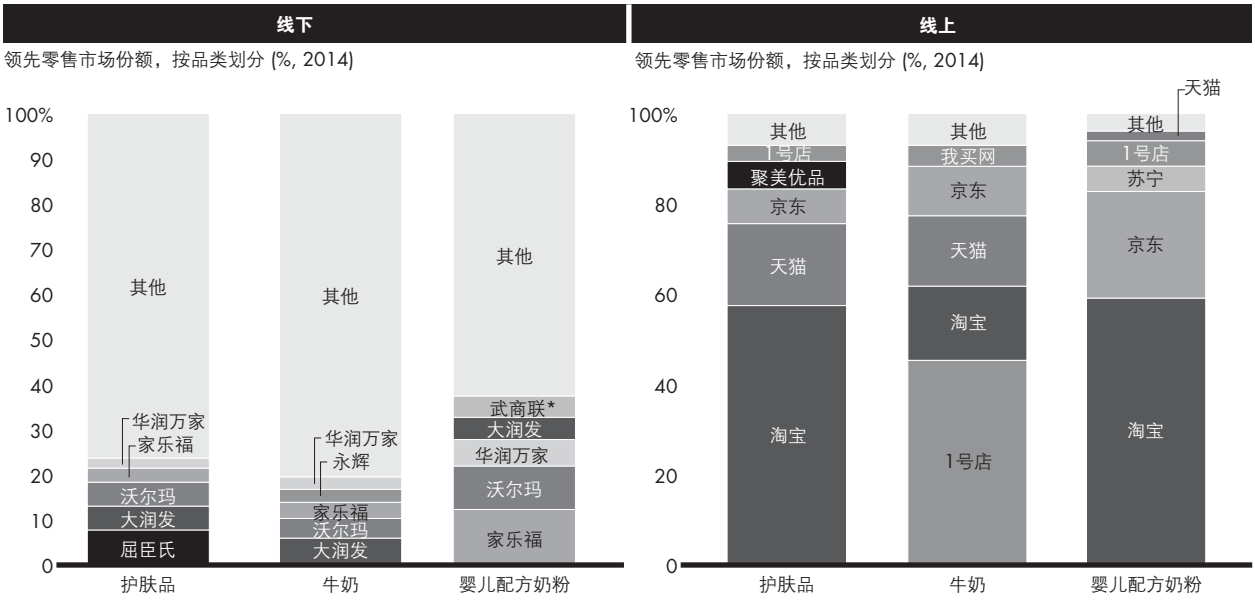
在线购物者的最大特点是喜欢趁促销之机购物并偏爱进口商品，这两项合计占在线快消品总销售额达65%。在线购物者的这一特点为在线零售商创造了重要机遇。

图15：线上和线下总支出的前十大品类非常不同，同时线上前十大品类的集中度更高



注：根据凯度消费者指数的定义，快速消费品总支出包括106个品类；不包括不允许线上销售的烟草品类（线下销售额最高的品类）
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

图 16：与线下购物者不同，线上购物者在购买一个品类的时候会选择特定的零售商



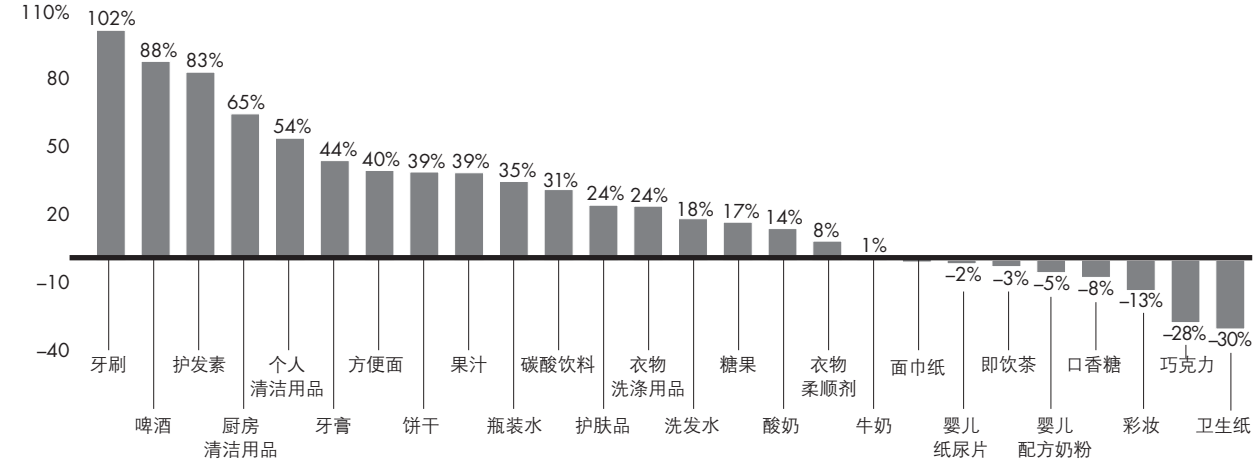
*武商联包括武汉中商、武汉中百和武商
注：婴儿配方奶粉数据基于一线和二线城市
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

整体而言，很多相同的SKU线上价格都略低于线下。但购物者更喜欢在线上购买一些品类的高档品牌，导致线上商品的平均售价高于线下（见图17和18）。牙刷、啤酒和护发素的价格差异最为明显。牙刷的在线售价平均高出102%，主要是因为购物者喜欢在线上购买高档牙刷品牌。线上领导品牌欧乐B（市场份额15%以上）的平均售价在57元人民币。排名第二的细齿洁平均售价也在6元，均高于线下领导品牌高露洁（5元）。

由于快递方便，成本低甚至免运费的原因，购物者在线上的客单量往往较大（见图19）。最典型的例子是：在线购买瓶装水的客单量平均高出店内购买量的143%。显然，瓶装水快递到家比自己扛回家要轻松很多。同样，较大的包装规格更受线上购物者青睐。

图 17：很多品类的线上平均售价高于线下

各品类的线上和线下平均售价差异 (%, 2014)



	牙刷	啤酒	护发素	厨房清洁用品	个人清洁用品	牙膏	方便面	饼干	果汁	瓶装水	碳酸饮料	护肤品	衣物洗涤用品	洗发水	糖果	酸奶	衣物柔顺剂	牛奶	面巾纸	婴儿纸尿片	即饮茶	婴儿配方奶粉	口香糖	彩妆	巧克力	卫生纸
线下平均售价 (元／单位)	4	7	50	9	35	73	22	40	8	3	4	556	12	64	47	14	10	13	19	1,868	7	243	560	3,698	123	144
线上平均售价 (元／单位)	8	14	91	15	53	106	30	55	11	4	6	691	15	76	55	16	11	14	19	1,840	7	230	517	3,201	89	100

注：平均售价差异的计算公式为（线上平均售价 – 线下平均售价）/线下平均售价
护肤品、碳酸饮料、果汁、即饮茶、瓶装水、啤酒、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是“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是“千克”；牙刷的平均售价单位是“支”；婴儿纸尿片、面巾纸和卫生纸的单位是“千张或卷”
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

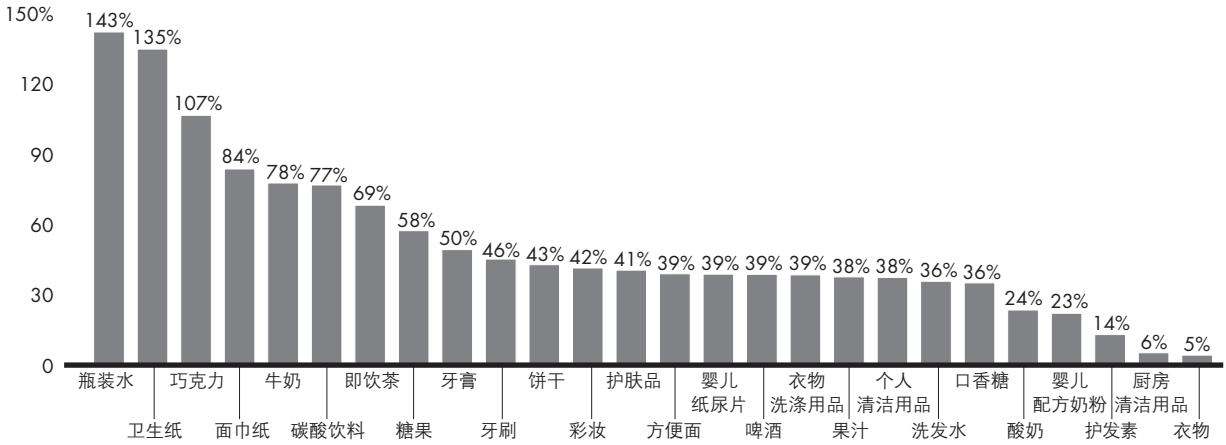
图 18：购物者选择在线上购买许多品类的高档品牌，这是导致线上平均售价较高的主要原因

	护发素			饼干			牙刷		
线下	前5大品牌（按市场份额排序）	平均售价（元／升）	市场份额（%）	前5大品牌（按市场份额排序）	平均售价（元／千克）	市场份额（%）	前5大品牌（按市场份额排序）	平均售价（元／件）	市场份额（%）
	潘婷	**80**	10.0	奥利奥	**53**	11.6	高露洁	**5**	9.9
	欧莱雅	**121**	8.4	徐福记	**45**	3.3	黑人	**4**	7.6
	蜂花	**18**	8.1	丹麦蓝罐	**108**	3.1	佳洁士	**5**	6.0
	沙宣	**105**	6.2	丹麦皇冠	**109**	3.0	三笑	**2**	5.6
	飘柔	**62**	5.6	格力高	**96**	2.9	可洁可净	**3**	4.2
线上	前5大品牌（按市场份额排序）	平均售价（元／升）	市场份额（%）	前5大品牌（按市场份额排序）	平均售价（元／千克）	市场份额（%）	前5大品牌（按市场份额排序）	平均售价（元／件）	市场份额（%）
	施华蔻	**166**	14.0	丹麦蓝罐	**99**	3.9	欧乐B*	**57**	15.4
	资生堂	**113**	12.3	丹麦皇冠	**98**	3.9	细齿洁	**6**	8.1
	欧莱雅	**171**	10.8	江中猴菇	**121**	3.8	高露洁	**5**	5.5
	潘婷	**72**	7.4	奥利奥	**56**	3.8	佳洁士	**5**	4.0
	沙宣	**90**	6.3	雀巢	**99**	1.8	纳美	**6**	3.1

*电动牙刷占欧乐B销售收入的95%
注：平均售价为商品单价，如，元每升／千克/件，视品类而定；江中猴菇，欧乐B和纳美的样本数不足100；
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

图 19：线上购物的客单量较高

各品类的线上和线下客单量 (交易数量) 差异 (%, 2014)

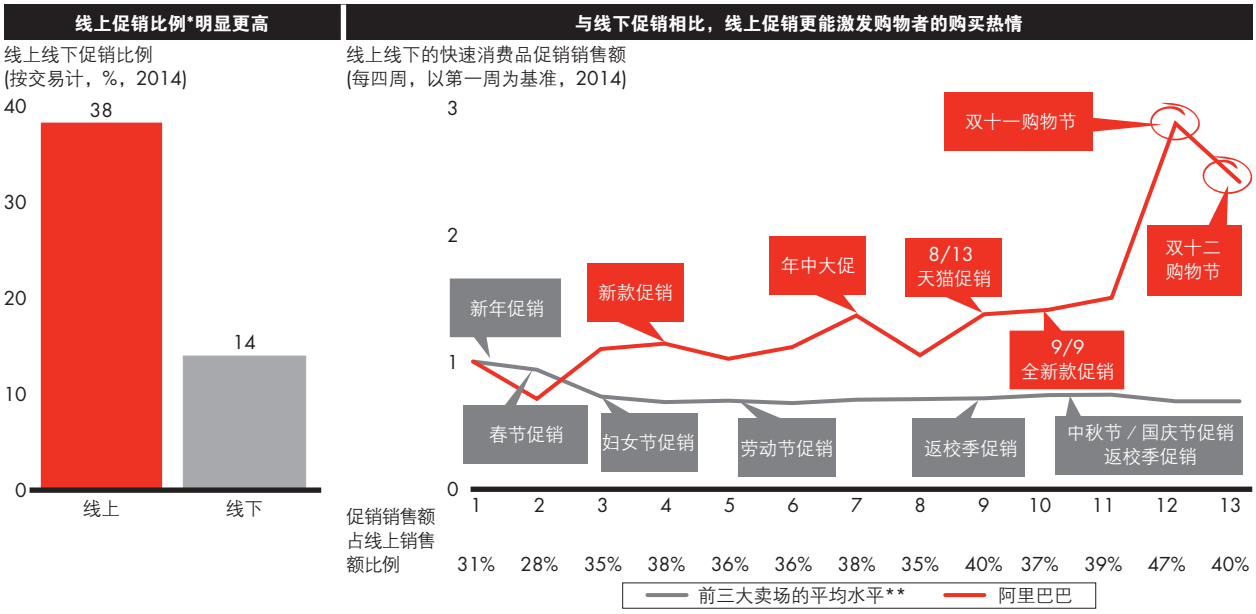


	瓶装水	卫生纸	巧克力	面巾纸	牛奶	碳酸饮料	即饮茶	糖果	牙膏	牙刷	饼干	彩妆	护肤品	方便面	婴儿纸尿片	啤酒	衣物洗涤用品	果汁	个人清洁用品	洗发水	口香糖	酸奶	婴儿配方奶粉	护发素	厨房清洁用品	衣物柔顺剂
线下客单量（每单交易数量）	3.1	0.1	0.3	0.6	3.1	2.2	2.1	0.3	0.2	2.8	0.5	0.0	0.1	0.6	0.1	4.1	1.8	1.9	0.5	0.6	0.1	1.6	1.6	0.5	1.3	2.1
线上客单量（每单交易数量）	7.6	0.3	0.5	1.1	5.6	4.0	3.5	0.5	0.3	4.1	0.7	0.0	0.2	0.8	0.1	5.7	2.5	2.6	0.7	0.8	0.1	2.0	1.9	0.6	1.4	2.2

注：计算公式 =（线上每单交易数量 – 线下每单交易数量）／线下每单交易数量
护肤品、碳酸饮料、果汁、即饮茶、瓶装水、啤酒、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是“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是“千克”；牙刷的平均售价单位是“支”；婴儿纸尿片、面巾纸和卫生纸的单位是“千张或卷”
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

最后，线上购物者对于促销和进口非常感兴趣，这是线上购物者最大的特点之一，也最有可能带来重大机遇。促销仅占到实体店销售额的14%（见图20）。而在线上，该数字几乎翻两倍。38%的销售额来自双十一、双十二等广受欢迎的促销活动。零售商发现线上促销比线下促销要容易，购物者也愿意趁着打折购物。此外，进口产品在网上也很受欢迎，占线上总销售额的40%左右，而在线下仅占到10%左右（见图21）。因为中国购物者认为进口产品比国内生产的商品质量更好、安全性更高，而电商恰恰为中国购物者打开了进口产品的方便之门。综上所述，促销和进口产品构成了快消品电商的主要销售来源，两者合计占快消品在线销售额的65%左右 — 远高于线下渠道的20%上下。

图 20：促销在线上购物更常见，线上购物者在促销商品上的支出占到了总支出的40%左右

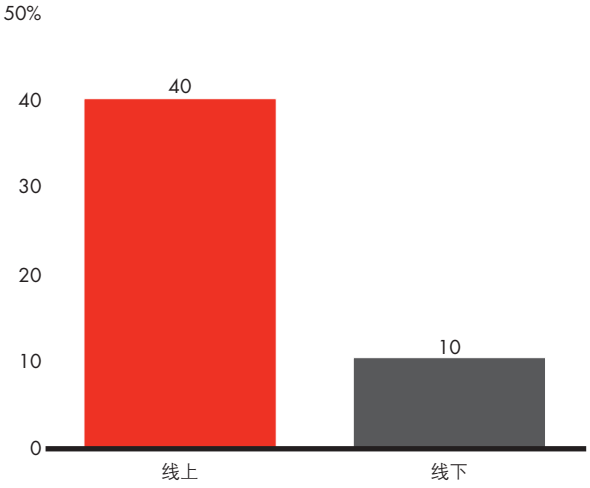


*促销比例是从消费者的角度来看促销商品的价值占总交易额的比例；基于106个品类的数据
**排名前3的大卖场包括大润发、华润万家和沃尔玛，阿里巴巴包括淘宝和天猫
资料来源: 凯度消费者指数；公司网站；分析师报告；贝恩分析

图 21：除了促销外，进口商品也是线上快消品销售额的重要来源之一

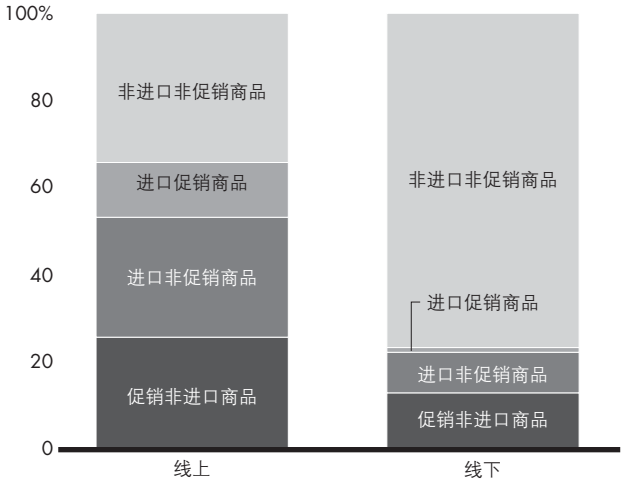
线上进口快消品*份额比线下高得多

进口快消品的线上和线下销售份额
(%, 2014)



大多数线上快消品销售额来自进口和促销商品

线上和线下销售额，按产品类型划分
(%, 2014)



*根据条形码识别进口商品；不包括港澳台的即饮茶、牙膏和牙刷产品，因为这些品类领先品牌将外国条形码用于国产产品
资料来源：凯度消费者指数；贝恩分析

对零售商的启示

志在中国新常态下致胜的零售商而言，以上这些发现意味着什么？成功的企业在实体店扩张中应坚持以本地或区域为重心。随着销售增速的放缓，必须对各城市或区域采取逐个击破的战略，然后再进行下一步扩张，方能取得成功。零售商也应该实时调整旗下的门店，如关闭一些表现不良好的门店。同时，由于大型超市已无法保持以往的高增速，创建和引进小型业态（类似于家乐福在上海开设的便利店），将成为零售商未来在中国市场取得成功的另一个关键。小超市对投资的要求较大型业态要低，而且经营效率更高，能够更好地满足中国购物者对便捷性越来越高的需求。此外，小超市还有助于零售商实行O2O战略，比如作为提货或退货的服务点。

零售商需要做好迎接O2O时代的准备。拥有前瞻性眼光的企业已积极行动起来了。今年8月，京东出资43亿人民币（约折合7亿美元）收购本土连锁超市永辉10%的股权，不仅是为了实现两家企业在采购、仓储、互联网金融、IT等方面的协同效应，更重要的是，能够帮助两家公司实现O2O战略。同年8月，阿里巴巴以283亿人民币的价格（约45亿美元）收购了一家线下竞争对手 — 电子类产品零售巨头苏宁19.9%的股权。而在中国289座城市拥有1600多家实体店的苏宁，也将出资140亿人民币（约22.8亿美元）获得阿里巴巴1.1%的股权。如此一来，苏宁获得了阿里巴巴超高的线上流量，而阿里巴巴也能够充分利用苏宁庞大的线下网络，分享物流等设施，并实现苏宁门店与阿里巴巴平台的整合。

外资零售商也在积极布局O2O。在京东与阿里巴巴宣布交易的前两周，沃尔玛收购了1号店剩余49%的股权，成为了1号店的唯一股东。

面对O2O的未来，实体零售商选择了不同的方式。一些零售商依赖天猫这样的电商平台来获得线上购物者，而另一些零售商则选择自建平台进行运营。无论哪种方式，成功的线下零售商都应重视客户数据管理的重要性。为了在中国电商市场中取得发展，零售商需要根据线上购物者行为的变化，调整自身的产品供应，并借鉴纯线上零售商快速取胜的法宝 — 品类优势。一流的企业将对他们的线下和线上SKU组合进行优化，以迎合线上购物者对高档产品的偏好。此外，他们还将利用低成本或免费的快递服务，鼓励线上购物者购买更大的包装规格或捆绑销售其他产品，以充分利用线上购物者对促销和进口商品的热情。

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*

韩微文是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。
联络方式：*weiwen.han@bain.com*

丁杰是贝恩公司全球合伙人，常驻北京。
联络方式：*jason.ding@bain.com*

凌晨凯是贝恩公司全球副董事，常驻上海。
联络方式：*chenkai.ling@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周湜圆、邹晓琳、周加宁和王芃芃以及凯度消费者指数的李嵘、秦怡和庄于真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34个国家设有53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 — 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。凯度消费者指数的前身为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