



卓越商业在中国： 顶尖包装 消费品公司的成功经验



消费品生产企业在增长迅速、竞争加剧的中国市场应如何取得成功？
我们的最新调研给出了一些答案。

作者：许达仁、蒲仁伟、Alex Sawaya 和 Simon Wintels

中国零售消费市场格局变化之快令人瞩目，包装消费品（CPG）生产企业不得不时刻保持警醒。过去几年来，中国市场的包装消费品需求快速增长，但企业要想成功绝非板上钉钉的事。中国消费者的行为和偏好都在改变，新兴电商及全渠道竞争者势头正猛，而且如何应对监管环境的变化也更加复杂。

在这样的大背景下，卓越商业意味着什么？最成功的包装消费品生产企业采取了哪些举措？想要有所作为的公司应如何效仿？最近，我们面向包装消费品行业高管进行了一项卓越商业对标（CEB）调研，并在本文介绍了该调研的重点内容。卓越商业调研由麦肯锡和尼尔森合作推出，旨在以量化的形式展现企业与行业最佳实践者之间的差异，并使用专属的卓越商业指标揭示企业的优势及劣势（参见附录“关于本调查”）。本调研特别总结了“优胜企业”不同于“其他企业”的做法——优胜企业是指销售增长高于所在品类，同时在一个或多个商业指标上的表现优于同行的企业。例如，优胜企业即使在产品涨价的情况下，销售增长也高出其他企业 3.4 个百分点。

总体来说，卓越商业对标调研显示，业绩一流的包装消费品生产企业观察消费者和当地市场的视角更加细致入微；对数据的利用更为充分；在

组织内部及与外部客户之间的合作更为密切；并且采用了一种以实效为导向的思维模式。

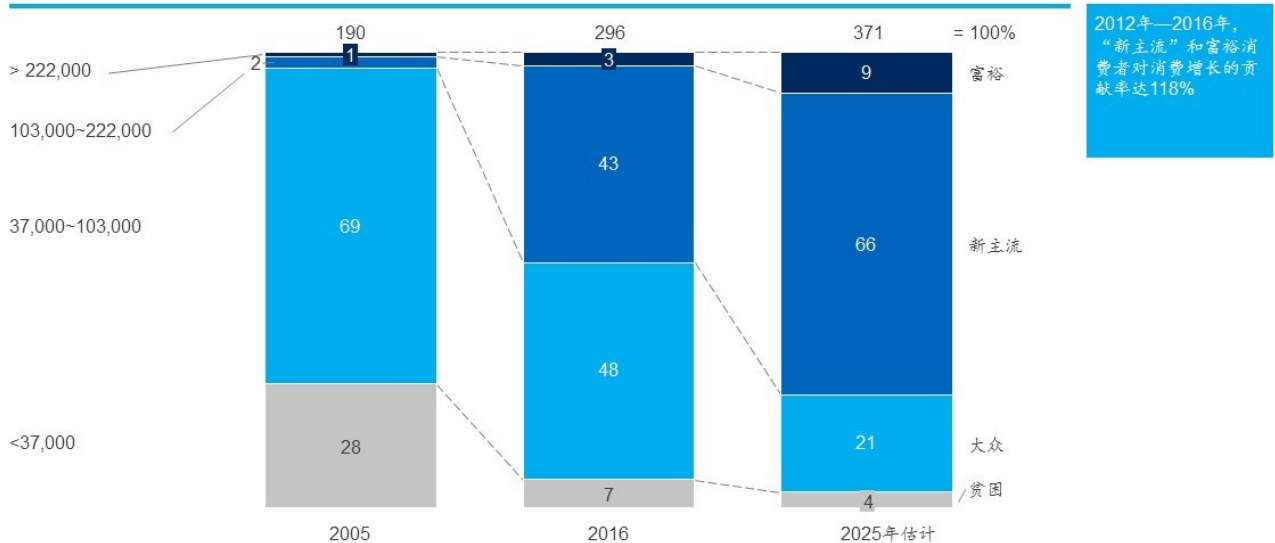
中国的消费品市场正在经历三大根本性变化，每种趋势对商业实践都有着深远影响。

趋势一，中国消费者的消费力正在提升

2005年，仅有2%的中国家庭属于“新主流”收入群体——即年收入在103,000至222,000元人民币之间（约16,000至35,000美元之间）。2016年，“新主流”家庭的比重上升到了43%。我们估计到2025年，该群体将占到中国城市家庭的66%（见图1）。收入最丰的两个群体——富裕消费者（年收入超过222,000元人民币）和“新主流”——对消费增长做出的贡献尤其显著。

图1 “新主流”和富裕消费者对消费增长做出了巨大的贡献

城市家庭数量，按年家庭收入，百万户¹
元，%



¹ 收入阶梯按实际价值定义（富裕代表实际的经济购买力）
资料来源：麦肯锡宏观经济模型更新

对于众多包装消费品品类而言，上述消费群体都在消费升级——即从他们偏好的品牌转向价格更高的品牌。麦肯锡对中国消费者的最新调查显示，五分之一的受访者表示他们的消费升级了，只有 2%的受访者表示他们的消费降级了，即转而购买低价品牌或自有品牌产品。消费升级比例最高的品类包括化妆品、酒类、牛奶和个人护理品。

尽管如此，不同城市的消费者行为差异巨大。要想稳扎稳打深入增长潜力最高的地区，包装消费品企业就必须对当地市场有细致深入的理解。

趋势二，零售新贵崭露头角

过去两年，中国线上零售市场以每年约 18% 的速度增长，市场规模超过 8000 亿美元，居全球首位。事实上，中国的线上零售额约相当于紧随

其后的美国、英国、日本、德国、韩国和法国等六大市场的总和，而且还有很大的增长空间，因为目前线上销售额仅占中国零售总额的 17%。

但是，在当前中国的零售格局中，势头最为强劲的除了电商平台，还有真正的全渠道零售商。全渠道零售商提供多个线下和线上接触点，支持消费者在一个接触点和另一个接触点之间进行无缝移动。以 O2O 生鲜零售商盒马鲜生为例，它的每家实体店都集超市、餐饮和仓库于一体，为五公里范围内的消费者提供快送生鲜食品 and 外卖，30 分钟内送货上门。盒马有意识地将线下用户引流到线上，例如，实体店员工如果帮助消费者在智能手机上安装了盒马应用程序，便可获得奖励，从而推动消费场合延伸到实体店以外。盒马要求付款必须使用盒马应用程序或支付宝，以便更好地掌握客户数据，获得综合洞见。数据和分析生成的消费者洞见，能很好地帮助其确定产品组合和制定销售策略。

随着盒马鲜生和外卖平台饿了么（均为阿里巴巴旗下）等零售商纷纷抢占市场，包装消费品公司需学习如何与他们进行有效合作[1]。

趋势三，监管要求不断变化

包装消费品企业必须适应中国不断变化的监管环境。仅 2017 年前四个月，中国政府出台了关于网络广告、食品安全、电子商务和进口关税的新条例。为了紧跟新的法律法规，包装消费品生产企业须采取敏捷流程实现部门之间的快速沟通和协调，快速决策以及市场举措的快速落地。

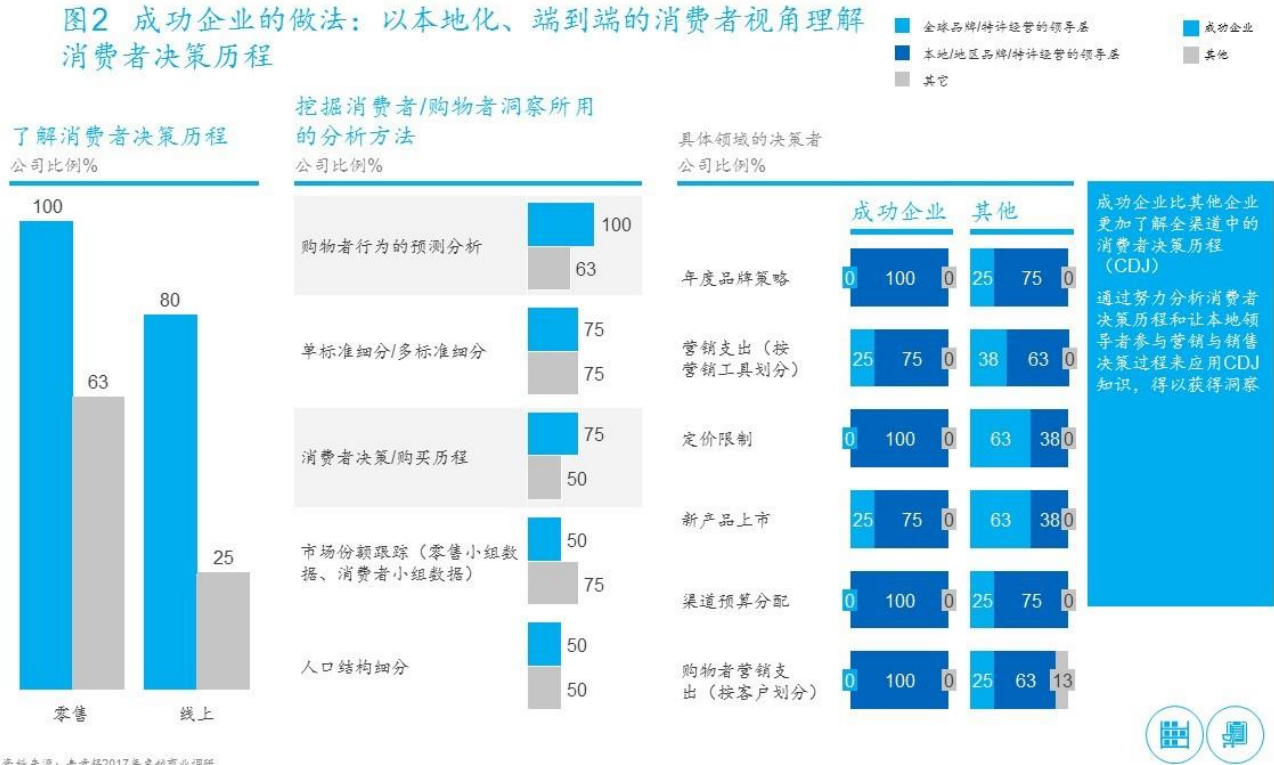
在上述趋势的影响下，最具前瞻思维的从业者已开始调整其商业实践。我们发现，从全球来看，卓越商业佼佼者在如何进行业务布局、在哪些领域投资，以及如何确保落实到市场和保持增长势头方面，都做出了明智的抉择[2]。使得他们在竞争中始终表现出众，并实现了可持续的盈利增长。我们的调查还特别发现，中国市场的优胜企业均把以下方面列为优先事项。

1. 以本地化视角理解消费者决策历程

中国市场的优胜企业在挖掘线下和线上的消费者洞见方面已有所成，因此能更深入地了解消费者如何做出购买决策（见图 2）。优胜企业表示，他们深谙线下的消费者决策历程，大约 80% 的优胜企业（但只有 25% 的其他企业）也了解线上的消费者决策历程。这使得他们能更好地定位，更好地与中国的全渠道零售商展开合作。实际上，大多数优胜企业都在天猫等平台上建立了直接面向消费者的能力——不一定是为了拉动销售额，主要是为了捕捉消费者洞见。但对于其他企业来说，培育此项能力绝非优先考虑事项。

优胜企业和其他企业之间的另一个显著差异在于决策权。优胜企业几乎把所有的商业决策权（包括设置价格限制、推出新产品以及为购物者的营销举措分配客户专项预算）都赋予本地或区域经理，而不是给全球品牌负责人或全球特许经营负责人。赋权本地经理对于在中国市场上取得成功至关重要。

图2 成功企业的做法：以本地化、端到端的消费者视角理解消费者决策历程



2. 培育跨职能协作

很显然，在管理收入增长（RGM）举措方面，中国市场上的优胜企业也同样强调本地市场专长和知识的重要性。对于发达市场（包括美国和西欧）的最佳实践公司而言，其总部的收入增长管理团队对所有的相关举措负责。但是在中国，优胜企业往往在市场和销售团队之间分配收入增长举措的资源 and 责任，并将其分散到整个组织中。利用本地资源获取相关专长，可以确保把对本地市场的理解融入到收入增长管理决策之中。

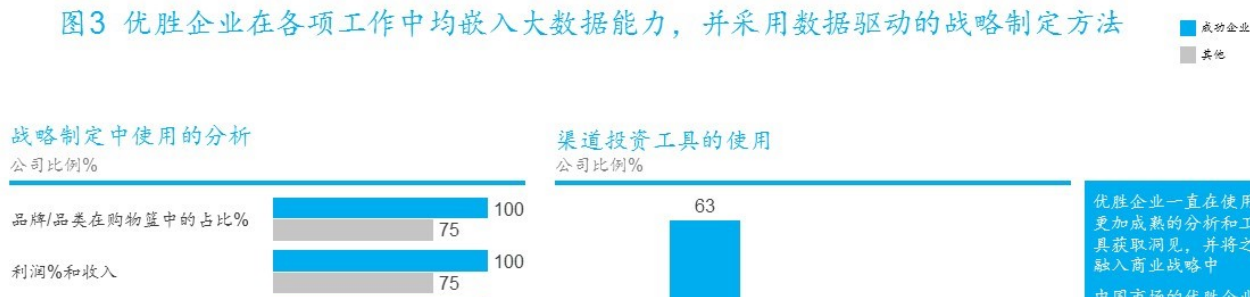
中国市场的优胜企业也会以其他方式打通传统“孤岛”，以求把最佳做法带给用户。例如，优胜企业更有可能让销售主管、市场营销主管和业务单元负责人一起与大客户共同制定业务计划。优胜企业也更有可能让包

括销售、品类管理和业务拓展团队在内的所有业务团队参与挖掘顾客洞见。加强跨职能协作能带来诸多益处：优胜企业表示已借此实现了供应链改进、渠道支出优化以及更广泛的客户触达。

3. 将数据和分析融入决策

优胜企业在制定业务战略时需要应用大数据和高级分析。通常做法是借助一套较为庞大和复杂的分析模型、工具和流程挖掘具体市场的客户和购物者洞见，并且找出真正的业绩驱动动因（见图3）。例如，在定价问题上，大多数优胜企业（但只有不超过50%的其他企业）会考虑包括品类促销强度和消费者价格弹性在内的多种因素。优胜企业更有可能从该领域收集洞见，对销售点数据进行经验或统计分析，以及采用联合分析技术进行消费者研究等。

图3 优胜企业在各项工作中均嵌入大数据能力，并采用数据驱动的战略制定方法



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33821

