



中国包装消费品业：抢占先机，上线前行





未来几年中国包装消费品格局将发生巨变。首先是经济增长的放缓。中国经济长期保持快速增长。2015 年，增速首次降至 7% 以下。尽管实体渠道的建设在不断加强，但预计仍不容乐观；与此同时，线上渠道业务量快速上升（预计 2014 年至 2019 年的年均复合增长率将在达到 21%）。中国包装消费品业需要适应新常态，调整渠道策略。

电子商务的发展要求中国包装消费品企业提高灵活度以及建设新能力。企业必须与不断扩张、寻找新市场新商机的零售商展开合作。另外，优秀企业会制定一系列全新的多渠道策略，针对线上和线下平台，进行全方位渠道构建（在某些案例中，也包括包装消费品企业直接面向消费者制定的策略）。

本报告评估了中国最成功的包装消费品企业在当下市场中的表现。我

们与尼尔森合作的关于客户与渠道管理调研（CCM），着重研究成功企业的独特之处。调研包括 5 个模块，分别为渠道、电子商务、市场开拓、定价以及通路和促销。另外，借助尼尔森的零售市场表现研究，我们将优秀企业和其他企业之间的做法进行了比较。优秀公司指的是销售额增长比同行更快、在 1 个或多个客户或渠道管理指标上表现更优异的企业。

在客户和渠道管理调查中脱颖而出非常困难。23 家参与调研的公司中，有 14 家在至少 1 个模块中胜出，仅 6 家在超过 1 个模块中胜出，而在 5 个模块中都胜出的仅有一家。

优秀企业凭借什么脱颖而出？

优秀企业重视电子商务，善于从其爆炸式增长中获益

尽管数据缺失严重，但优秀企业积极对相关可用数据进行有效分析。

做法如下：

企业可获取的消费者洞见：

顾客在商店的消费模式

顾客在商店的消费行为受到哪些因素的影响顾客如何消费，如：

— 购买零食时，是在收银台还是主要货架？

— 哪几个品类是一起购买的？

上述购物者洞见能够提供商品最佳摆放位置、捆绑销售商品搭配方面

的指导

运用更多前瞻性分析工具

定期监控；推行更为实用、细致的措施；同时使用基本指标和进阶指标优

秀企业注重经销商管理，通过以下方式管理实体店

更有效地进行分销商管理

— 战略性选择分销商，平衡财务和运营两方面的筛选标准

— 明智地整合分销商

— 与分销商建立长期合作关系，建立分销商责任制

实体店管理取胜

— 依据当前业务规模和发展潜力进行店面划分

— 建立规范、细致的管理制度，保持店内管理有条不紊

— 更频繁地评估促销的表现，确保促销的有效性

优秀企业并不满足于已取得的成绩，而是进一步改善客户互动

□

图1

23家参与2014年中国
客户与渠道管理调查
的公司



调查概述与方法论

本报告以尼尔森市场零售表现为指导，详细介绍了中国客户与渠道管理的调查结果。共五个模块：渠道，涵盖了现代和分散渠道；在线模块，即电子商务，为单独模块；其余模块分别为市场开拓、定价以及通路和促销。

客户与渠道管理调查由来已久。始于 1978 年对美国消费包装品企业销售部门数据和市场表现指标调查，接着推广至拉丁美洲和欧洲，最后引入亚洲和中东。尼尔森的市场数据收集和分析方法对原有调查进行了改进，亦对本次调查中所涉及到的多方面制胜举措的确定帮助很大。2014 年，我们对全球将近 200 家公司进行了客户与渠道管理调研，涉及净销售额超过 1500 亿美元，涉及渠道支出为 40 亿美元。

共有 23 家中国公司参与了本次调研（图 1）。它们来自食品、饮品、

家居、个人护理等多个领域，具有广泛的代表性。为保证数据的相关性，受访者根据自己的工作内容（例如，销售部负责人及同事）完成问卷的相应部分（例如，销售部负责人回答关于渠道策略的问题）。约有 70 名包装消费品业主管参与了本次问卷调查。

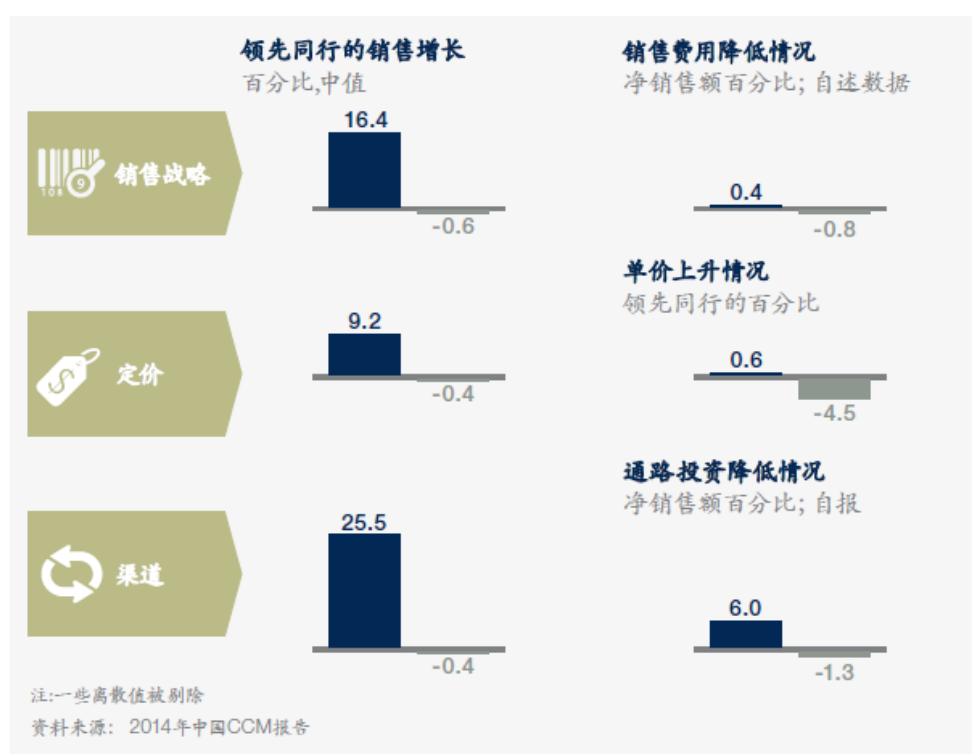
制胜举措带来的巨大价值

优秀的企业在某些模块中的举措对制胜起到了决定性作用，实现了优于同行的定价、营收和综合增长（图 2）

图2

优秀企业在各模块中的表现胜人一筹

■ 优秀企业
■ 其他企业



在渠道战略和深度营销方面（两者统称为销售战略）表现更佳的企业，其销售额上升 16.4%，销售支出占净销售额的比例下降 0.4%。在这两方面表现优异的共有七家公司（线上模块除外，只有六位赢家）。

在定价方面取胜的企业销售额上升 9.2%（其他公司销售额则下降 0.4%），平均单价上升 0.6%。这个模块表现突出的有七家公司。

在通路和促销方面表现优异的企业销售额上升 25.5%，通路投资占净销售额的比例下降 6%。有五家公司在这方面表现突出。

正如图 2 中所示，优秀企业不仅业绩佳，而且在各模块都将其他公司远远甩出。接下来我们会探索到底是什么措施导致了如此截然不同的表现。

各调查模块的成果详述

现代渠道与大客户（如大卖场和连锁超市）建立长期的合作伙伴关系。对大客户进行分类和优先排序时，自然需要考量目前的销售价值和未来的增长潜力。但除此之外，优秀企业还会将合作意愿作为核心衡量标准（沿用该标准的优秀企业数量是一般企业的 1.5 倍多）。完成客户细分和优先排序后，首要任务便是与最重要的大客户共同制定战略和计划，并达成一致的目标。

基于服务成本数据，优化大客户业绩。约有 2/3 的受访企业会测算大客户的服务成本，但优秀企业更可能根据这些数据采取实际行动，对策略作出有效调整（如优化产品组合、发货尺寸和分销模型）。

对大客户的对客职能进行投资，帮助其建立能力和资源（如客户营销、购物者洞见）。优秀企业一致认为，大客户管理、购物者洞见、零售商数据获取和快速创新等关键能力将帮助大客户加快发展。因此，大多数企业会

大力投资这些能力建设。超过 85% 的优秀企业增派了全国和地方客户经理，为大客户配备专门的客户服务团队，并严格评估绩效。除此之外，近 60% 的企业扩大了对营收管理的资源投入。

分散渠道

利用基本产品组合，减少与其他渠道的重叠。86% 的优秀企业为传统零售商提供的产品不超过全部产品组合的 25%，且尽量减少现代渠道和分散渠道之间的重叠，避免渠道间冲突，提高成本效益。没有一家优秀企业会把全部产品铺在传统渠道。

基于详细的成长数据对分散渠道进行细分和管理。超过半数优秀企业对传统零售商进行细分时，不仅考虑了零售商的规模大小，还会参考其类型和总体增长潜力。后者的衡量因素包括零售商的合作意愿、商店周围的社会经济水平和临近交通便利状况。此外，为了实现每个门店类型的重点发展目标，需依据详细数据和购物者洞见，将执行落实到细处（各渠道及次渠道）。能做到这点的优秀企业数量（43%）是一般企业（17%）近的两倍。

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_46954

