



赢取中国新中产





更富裕、更具个性，亦更趋成熟的消费者正在中国快速成长，给在华跨国企业带来了前所未有的机遇和挑战。机遇显而易见：根据世界银行购买力平价的定义，不出十年，超过 3/4 的中国城市家庭有望晋级中产。

但是市场迅速分化为大众中产，以及上层中产。后者的规模之大，影响之深，我们已经将其定义为“新主流阶级”¹。他们一般居住在中国的沿海大城市，家庭年均可支配收入在 106,000 元和 229,000 元人民币之间（相当于 17,000 至 36,800 美元）。他上层中产的消费选择和大众中产阶级截然不同²。

新兴的上层中产规模持续扩大，到 2020 年之前超过一半的中国城市家庭将跻身上层中产，而在 2012 年仅为 14%。这一趋势足以对当下的商业模式产生重大影响。那些长期以来凭借低价来满足消费者基本要求的企业将面临难关，并可能失去几百万升级的消费者。

既要服务熟悉但增长趋缓的大众市场，又要进军不确定性和潜力并存的上层中产，这需要企业进行创新。本文将着重讨论消费类企业应打造吸引中产阶级的品牌，制定双重战略和过渡方案，并培养应对复杂环境的竞争能力。

1. 情感纽带

长期以来，中国消费者对市场并不真正了解，往往只关心商品的基本功能，他们非常务实。到目前为止，也只有德芙巧克力和星巴克通过强大的情感营销，强调尽情享受巧克力或咖啡休闲体验，从而大获成功。中国的消费者似乎尚未做好准备。

2010年时，我们研究的40种消费品类别中，功能性几乎是唯一的购买因素。才过了两年，情感因素的重要性就大大提升——甚至是排在前列。以购买洗发香波品类考虑情感因素为例，中上端消费者比大众消费群高出50%。

瑞典爱生雅（SCA）是一家个人卫生用品和林业公司。该公司以通用的消费者路演将面巾产品的基本功能性优点展示给中国大众消费者。同时，爱生雅还希望塑造成令中高端消费者憧憬，且价格合宜的高端产品，这也是该公司在更发达的香港市场采用的策略。“我们的目标客户是年轻的白领职业女性”，爱生雅公司北亚卫生产品事业部总裁 Stephan Dyckerhoff 表示，“我们希望她们就像炫耀苹果手机那样炫耀我们的产品。”

为此，爱生雅致力于加强消费者和产品之间的情感纽带。其中一招就是在卡拉 OK 包房里供应小包装纸巾，以此在目标客户的爱好之间建立情感纽带。如此聪明的方法如能实施，大有希望成为竞争激烈市场中的差异化因素。越来越多的领先公司也开始使用类似招数，升级门店，借力于口碑相传(包括越来越多消费者用来交换想法的社交媒体平台)，以确保自家产品成为中国新一代消费者的购买选项。3

2. 双重战略

立志高远的品牌在中国新兴上层中产阶级心中已占据一席。“新兴中上层中产带来的机遇就是我们的未来，” 联合利华北亚事业部负责人 Alan Jope 认为，“这个群体引领所有产品类别，甚至比奢侈品消费者更加重要。”

虽然如此，但联合利华和其他领先公司仍然相信大众消费市场的地位。“中国沿海地区的消费者可能更加富裕，正在提高消费档次。” 箭牌口香糖亚太区总裁 Michael Yeung 认为，“但是内陆城市仍将是巨大的市场。”

一些富有远见的公司开始着手制定双重战略：以销量为目标的大众市场业务模式，以及以追求利润为目标的上层中产业务模式。实际运营中，这一战略经常和地理区域配合开展：大型区域分解小的地区、每个地区制定各自的产品组合、定价、营销策略和执行计划。最成熟的企业为每个区域制定了清晰的损益责任，并意识到销量、价值、成本控制和利润的相

对重要性将充满变数。

一家知名糖果制造商通过这一战略，为大众市场开发了相对便宜的入门级产品，并为愿意提升消费层次的客户提供高利润产品。为了尽量减少产品之间的相互蚕食，公司规定入门级产品的销售只限于居民收入水平较低的内陆城市，且仅限于当地的传统夫妻老婆店。⁴ 这样低端产品不会出现在销售高端产品的现代零售店。该公司不仅关注分销：为了打击灰色市场，公司员工定期走访零售网点，检查货架，使用扫描码核实商品产地和归属。违反规则的分销商首先会被警告，如继续违规则中止合作。

与此同时，公司将较为昂贵的产品留给沿海发达城市，精心设计营销活动和产品包装，吸引更加成熟，更有想法的消费者。他们把品尝昂贵零食当作犒赏自己。在过去的三年，该公司的中国区总营收每年增加 15%。表现在内陆城市主要增长销量，而沿海城市则带来利润。

拜耳医药保健公司采用了类似做法。该公司近期拓宽了在中国小城市的销售和分销网点，并在 28 个大城市增加销售人员，希望更好地为新兴上层中产服务。

3. 严格的时间表

时间是双重战略成功的关键因素。企业必须了解不同地区发生变化的性质，并抢先竞争对手行动。但是又不能过太快，否则大众市场会受到冲击。这一切都需要严格的规定。

一家全球性食品制造商制定的双重战略时间表非常严密，值得借鉴。高管层首先基于消费者收入和偏好，以及竞争对手的行动，将其细分为 40 个区域微群 (geographic microcluster)。然后，公司主要产品组对这些微群进行了详细研究，根据各自发展状况——完全大众市场、开始转型，还是快速升级——对其进行组合。最后，对各种建议方案逐一评估。更进一步找出产品的使用差异。例如，某微群正在快速升级到使用香波，但是肥皂的使用还没有升级迹象。

该公司对大众市场微群的策略没有变化。对第二个类别(开始转型)的市场营销计划，在未来的 12 到 24 个月内，推出更多高端品牌和产品。对于快速升级的消费者，公司加快了节奏：新品牌和新单品的窗口期缩短到 6 至 9 个月，并不断推出促销以提高平均价格。为了防止被竞争对手打乱阵脚，公司建立竞争情报小组，走遍全国收集信息，并和销售团队合作，协调合适的对应措施。当竞争对手的新产品和策略开始影响到过渡计划时，公司能够迅速调整转型速度，挫败对手，避免丢失市场份额。

快速的适应能力是公司战略成功的关键，取得了令人瞩目的业绩：在

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_46958

