



加码中国消费品市场正当时

外资品牌亟需拥抱中国市场新的致胜法则

作者：布鲁诺·兰纳 (Bruno Lannes)、丁杰 (Jason Ding) 和
弗朗索瓦·法埃利 (François Faelli)

布鲁诺·兰纳 (Bruno Lannes) 是贝恩公司全球合伙人、大中华区消费品和零售业务领导成员，常驻上海。**丁杰 (Jason Ding)** 是贝恩公司全球合伙人、大中华区消费品业务主席、大中华区数字化研究院院长，常驻北京。**弗朗索瓦·法埃利 (François Faelli)** 是贝恩公司全球合伙人、全球消费品业务主席，常驻布鲁塞尔。

报告研究发现

- ▶ 在中国市场的跨国消费品公司，无论成功与否，需要迅速提升自己，才能在快速变化且竞争激烈的中国市场上胜出
- ▶ 外资公司面临着日益严峻的挑战：本土新生势力品牌的走红、激烈的人才争夺战以及就竞争而言越来越快的“中国速度”
- ▶ 然而，跨国公司若想要在中国取得成功，现在还为时不晚。它们需要紧跟中国市场快速变化的步伐，并采用“4D”法则抗衡新生势力品牌带来的竞争。“4D”法则是指为中国消费者设计、中国团队自主决策、以中国速度执行和中国业务数字化（Design for China, Decide in China, Deliver at China speed, Digitalize the China business）

从2007年到2017年，百威英博在中国的收入增长逾6倍，利润增长14倍，百威啤酒在中国的消费量已经超过了美国。欧莱雅在中国市场的收入在过去8年增长了三倍。Yum! Brands也经历了类似增长，在百胜中国分拆之前，中国市场在其全球收入中占据很大比例。

对于跨国公司而言，无论是在中国市场上处于领先地位，或是艰难寻找立足点，还是尚未踏入中国这个庞大而重要的市场，都面临着更为艰难的竞争。

然而对于跨国公司而言，无论是在中国市场上处于领先地位，或是艰难寻找立足点，还是尚未踏入中国这个庞大而重要的市场，都面临着更为艰难的竞争。面对新的重大挑战，跨国公司必须在中国市场投入更多时间和精力，才能取得成功。目前外资品牌面临三大主要挑战，即本土新生势力品牌的迅速崛起、前所未有的中国速度以及激烈的人才争夺战。

尽管百威英博、欧莱雅和百胜中国等跨国公司在中国取得了成功，但在过去6年里，中国本土品牌的市场份额依然稳步超越了外资品牌。中国企业的优势在于它们更了解本土消费者的需求，能更快地迎合潮流改变，在消费增长较快的中国低线城市有更深入触达。根据贝恩公司和凯度消费者指数联合发布的最新中国购物者报告显示，2017年，本土企业在中国26个主要快消品品类的市场增长中占据高达98%的份额（详见贝恩报告《中国新生势力品牌撼动双速增长的市场》）。

本土新生势力品牌的崛起令跨国公司的处境更加艰难。这些年轻的品牌正在展现出惊人的发展势头，与外资品牌的竞争激烈程度更甚于老牌本土品牌。

如今，本土新生势力品牌的崛起令跨国公司的处境更加艰难。这些年轻的品牌，如滋源、三只松鼠、阿道夫和玛丽黛佳等，正在展现出惊人的发展势头，与外资品牌的竞争激烈程度更甚于老牌本土品牌。我们研究了46个新生势力品牌的表现，发现其中30个品牌在2018年上半年的增长速度是同品类平均增速的两倍。这些公司善于发现未获满足的消费者需求，并迅速将新产品推向市场。

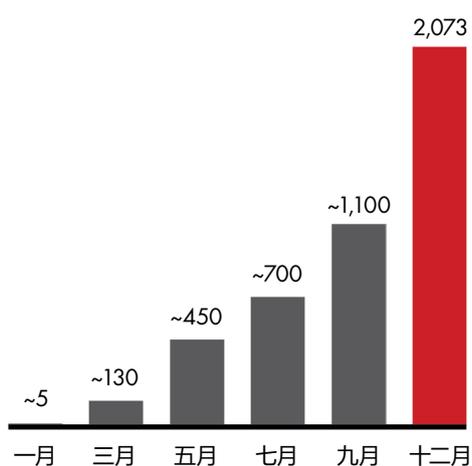
除新品牌之外，中国速度在整个零售生态体系中也是屡见不鲜。比如，瑞幸咖啡用了不到一年的时间开了大约2000家店，拼多多在推出三年后有望实现100多亿元的收入，抖音仅用了18个月就吸引到2.5亿的日活用户（见图1）。

中国消费者可以说是世界上最聪明、最有眼光的消费者之一，不会轻易盲从跟风，但中国速度结合民族自豪感可以引发国人对于国货的大力支持。我们可以看到，在近些年来，众多本土品牌掀起了一股“国货热”。

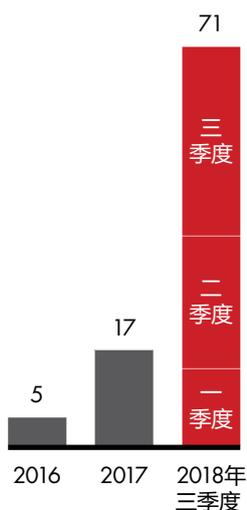
加码中国消费品市场正当时

图 1: 中国速度无处不在，这得益于技术、颠覆性模式和创业精神**瑞幸咖啡**

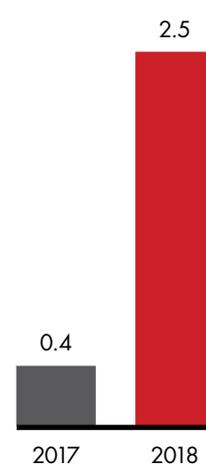
2018年瑞幸门店数量

**拼多多**

拼多多收入 (亿元)

**抖音**

抖音日活用户量 (亿人)



资料来源: 公开资料; 贝恩分析

同时，越来越多的跨国公司发现自己在人才争夺战中落败。中国的千禧一代不愿意在跨国公司工作，因为他们觉得跨国公司的官僚主义严重、与现实脱节、过分依赖全球模式，而这些全球模式又往往不适用于中国市场。贝恩和领英联合开展的一项研究发现，在过去5年中，中国企业领导人从跨国企业跳槽到本土企业的比例，是从本土企业跳槽到跨国企业的5倍。跨国公司通常提供高薪以及全球培训和轮岗的机会。而为了在人才竞争中获得优势，中国企业提供了更具吸引力的薪酬方案，包括股票期权、差异化薪酬、参与数字化业务的机会以及更大的决策影响力。

紧跟“中国速度”

虽然面临的挑战日益严峻，但并不意味着所有外资品牌都注定会败走中国市场。跨国公司需要做的是调整在中国市场的战略，从而紧跟中国市场快速变化的步伐。

加码中国消费品市场正当时

已经在中国取得一定成功的跨国公司通常具备足够的灵活性，从而保证能够快速、频繁地对组织结构、流程和能力做出改变。中国每年有数百万新消费者进入这个市场，会从根本上迅速改变消费者需求。品牌商只有紧跟市场趋势，快速应对市场变化，才能在竞争中胜出。比如，个性化在中国变得越来越重要，但社群化和部落化已经成为趋势。社群内聚集着一群具有相同需求的消费者，他们都关注健康，追求超级便利，或是渴望沉浸式娱乐体验。只有了解了这些背景，品牌商才能打造出创新的个性化产品和服务。

社交电商等新型零售模式正在中国市场异军突起。这些新模式不仅打通线上线下终端，而且创造多元化的消费场景，带来了无处不在的购物体验。比如近年来在中国迅速走红的无人货架模式，不仅根据常客画像上架定制化的商品，并且支持刷脸支付，为消费者提供了最流畅的购物体验。

社交电商等新型零售模式正在中国市场异军突起。这些新模式不仅打通线上线下终端，而且创造多元化的消费场景，带来了无处不在的购物体验。

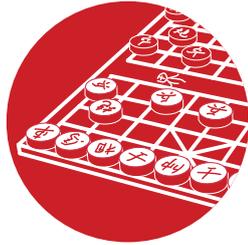
未来10年，中国市场仍将是全球前景最好的消费市场之一。对那些曾经错过中国市场的品牌而言，具备足够灵活性的中国市场依然能够为其创造大量机会。贝恩研究指出，领先的跨国消费品公司之所以能够取得成功，并不是简单复制以往在中国市场的成功经验。相反地，它们认识到传统的竞争策略已经过时。

为了保持领先地位，这些领先的跨国公司选择加大对中国消费品市场的投资。它们将中国业务的决策放权给中国团队，简化报告和决策机制，为中国市场提供强有力的支持，着力推进“为中国消费者设计”（Design for China）、“中国团队自主决策”（Decide in China）和“以中国速度执行”（Deliver at China Speed）。此外，顶尖企业还借助数字化能力加快落实“3D”要素，因此我们将中国业务数字化（Digitalize China Business）列为第4个D要素，统称为“4D”法则（见图2）。

图 2: 如何加码中国市场

为中国消费者**设计**

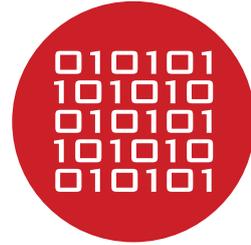
- 定制迎合中国消费者需求的产品
- 建立中国本土的研发中心

中国团队自主**决策**

- 适应本土速度比扩大全球规模更重要
- 及时调整运营模式, 将决策权下放给中国团队

以中国速度**执行**

- 利用微型战和生态体系紧跟消费品市场变化的步伐
- 通过快速学习闭环反复试错

中国业务**数字化**

- 数据是新的生产力
- 以算法为驱动力的经济时代
- 消费者运营闭环模式

资料来源: 贝恩公司

如何才能实行“4D”法则中的第3个D“以中国速度执行”，其中一种方法是部署微型战。所谓的微型战，是指有胜算的小规模战争，可以在成功后进一步推广。2018年，百威英博运用这种方法，成为了中国领先的进口啤酒公司。首先在三个城市的热门酒吧中试点了堂饮推广活动，根据试点结果总结了一套有效的模式。在取得初步成功后，百威英博将这套模式推广到了其在中国的其他品牌。跨国公司可以从中学到宝贵的经验：即便是规模庞大的老牌企业，也有可能在中国消费品市场中加快步伐，防止新生势力品牌抢占快车道。

领先跨国公司加快执行速度的另一种方法，是与阿里巴巴和腾讯等互联网巨头合作。因为他们拥有庞大的生态体系，可以通过社交媒体、游戏、娱乐、银行等众多生态伙伴，获取中国消费者的海量数据。最近，联合利华根据阿里巴巴的消费者数据，了解到消费者对经济实惠的抗污染洁肤品的需求。根据对成千上万的年轻母亲购买力数据的调查分析，联合利华开发了48个不同的产品原型，在阿里巴巴的淘宝和天猫店进行市场测试，最后推出了净淳产品系列。在阿里巴巴的帮助下，整个新品研发过程（从概念、设计到测试）从通常的18-24个月减少到仅仅6个月。

加码中国消费品市场正当时

不仅与所有领先互联网平台合作，开发创新和以数据为基础的洞察，还对数字渠道进行了有效管理。得益于此，2018年欧莱雅电商销售实现强劲增长，销售额约占总销售额的三分之一。

所以在中国市场，适应本地速度比借助全球规模更重要。

再来看看欧莱雅在中国的成功之路，在过去8年它是如何实现华收入增长三倍以上的？首先是为中国消费者设计：欧莱雅的中国研发中心专为中国市场开发产品。事实上，消费品部门的绝大多数产品都是为中国定制的，包括独特的配方和包装。其次，允许中国团队自主决策：欧莱雅中国区首席执行官是集团执行委员会的成员之一。同时，通过组织结构重组，更好地以消费者为中心，并快速适应中国的新数字化趋势。最后，以中国速度执行：2018年，欧莱雅在中国总共推出了300多个新品，相当于每天推出一件新产品。

当然，这一切也离不开欧莱雅对业务数字化的大力发展。不仅与所有领先互联网平台合作，开发创新和以数据为基础的洞察，还对数字渠道进行了有效管理。得益于此，2018年欧莱雅电商销售实现强劲增长，销售额约占总销售额的三分之一。

如何迎头赶上

在中国，这三家跨国公司都是各自品类的领军者，但这些经验也适用于暂时落后的跨国公司。要在中国市场站稳脚跟或快速赶上，不仅要做到以上4点，还要做得够快。他们可以通过培养“挑战者”精神，从根本上改变思维方式，实现迅速行动。事实上，对于那些曾经错过中国市场的品牌而言，具备足够灵活性的中国市场依然能够为其创造大量机遇。即使是起步较晚的公司，也有机会把中国发展为第二个本土市场。

通过将决策权从总部下放到中国团队，落后的公司将有望迎头赶上。因为中国消费品市场瞬息万变，一个决策可能还刚从本地上报到地区、乃至全球总部等待审批，机会就已经拱手让给了更敏捷的新生势力竞争对手。这个问题的解决办法是让中国团队直接向总部报告，并在总部建立“中国支持团队”，向中国本地团队提供大力帮助。

把影响中国业务的产品、营销和分销等决策放权给中国团队，可以令中国团队像本土公司一样行动迅速。其实跨国公司面对的一个根本问题是，他们的全球规模效应是否足以弥补本地决策和执行速度的欠缺。根据目前为止的市场表现，答案是否定的。所以在中国市场，适应本地速度比借助全球规模更重要。此外，通过改变运营方式，允许中国团队自主决策、以中国速度执行，也有利于吸引更多优秀的人才。

对于暂时落后的跨国公司而言，中国的各种生态体系也蕴藏了大量机会。它们不仅提供了市场进入和分销渠道，也可以让品牌商以轻资产的方式建立一定规模。相对于大品牌层层

加码中国消费品市场正当时

叠加的批发分销网络来说，这不失为一个好的替代方案。眼下正是品牌商布局电商生态的大好时机，因为这些生态体系还不清楚如何才能最好地与跨国大品牌合作。所以品牌商可以抓住先机，与它们展开有效合作。

中国拥有世界上规模最大的中产阶级，因此，中国已经成为全球最炙手可热的消费市场。目前中国快速消费品市场的增长大部分来自本土企业，尽管如此，跨国公司仍有提升市场份额的空间。中国已经成为某些跨国公司的第一或第二大市场，而这也应该成为每个消费品公司的目标，借助“4D法则”可以帮助跨国消费品公司实现这个目标。

加码中国消费品市场正当时

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36个国家设有57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超过两百人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信/微博/知乎号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈