



# 中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

2018年中国购物者报告，系列二

KANTAR W<sup>o</sup>R<sup>l</sup>D<sup>a</sup>N<sup>e</sup>L a CTR service in China

BAIN & COMPANY 



## 目录

<b>1. 摘要</b>	pg. 3
<b>2. 报告正文</b>	pg. 6
a. 市场企稳，“双速依旧”	pg. 6
b. 本土新生势力品牌加入竞争	pg. 9
c. 新生势力品牌如何成长	pg. 11
d. 超越中国新生势力品牌的3D法	pg. 20
<b>3. 作者简介与致谢</b>	pg. 23



## 摘要

2018年上半年，中国快速消费品城镇购物者的总支出增长了3.3%。这一数字远高于2016年上半年至2017年上半年期间2%的增长率，印证了2017年下半年起开始的复苏趋势。平均售价上涨4.6%抵消了快速消费品销量下降1.3%后，总体市场呈现慢速增长态势。

延续我们过去6年对中国购物者跟踪调查所观察到的趋势，2018年销售业绩依然呈现双速增长趋势，个人和家庭护理类消费品的增速远快于食品和饮料。

部分食品和饮料品牌通过推出更健康、更优质的产品成功领跑市场。举例来说，方便面和碳酸饮料品类，针对关注健康营养的消费者，推出有吸引力的新产品，2018年上半年销售额分别增长4.1%和5.8%。

2018年上半年增速最快的是个人护理用品品类。尽管销量下降2%，但销售价格平均11.5%的大幅增长推动销售额增长9.3%，几乎为快速消费品平均销售额增速的三倍。护肤品和化妆品中的药妆和含有天然成分的小众产品是高端化背后的推动力。

强劲的表现的背后，我们也看到本土新生势力品牌成功入局，从本土和外国品牌手中抢夺市场份额。实际上，中国本土新生势力品牌正在崭露头角，贡献超高份额的快速消费品增长。这类品牌具有清晰的愿景和创业使命，致力于满足中国消费者未得到满足的需求。他们采用独特的中国式方法建设品牌，并以中国速度采取行动、实现快速的收入增长。

我们分析了快速消费品领域46个本土新生势力品牌的表现，其中排除了瑞幸咖啡、喜茶和幸福西饼等以零售为主的新生势力品牌。尽管我们选择的这些品牌中有一半品牌的（城市市场）年收入仅在1亿到5亿元之间，但他们的增速惊人，其中67%的品牌至少比品类平均增速快2倍。这些本土新生势力品牌的产品售价通常也高于平均价格。虽然2015年至2017年间这些品牌仅在它们造成颠覆的33个品类中占据约6%的市场份额，但对销售额增长的贡献高达20%。

然而，中国快速消费品市场不断变化，就像一个“旋转门”，许多品牌进进出出。有例为证：我们在2013年选取了276个护肤品品牌进行研究。四年过后，27%的品牌已经从市场上近乎销声匿迹。尽管如此，一些新生势力品牌的表现证明，在过去5年中国市场快速变化的情况下，他们依然能够始终维持高速增长，甚至在有些情况下，向市场领军者地位发起挑战。举一个最生动的例子：凭借2013年至2015年56%以及2015年至2017年19%的年均增速，百雀羚从护肤品领域排名第十的企业一跃成为业内龙头。

那么百雀羚这类公司是如何做到颠覆的呢？我们发现新生势力品牌大约80%的销售额增长来源于销量增长，其余20%来源于价格增长。此发现与整个快速消费品市场销量增长陷入停滞但价格上涨的情况形成鲜明对比。渗透率是新生势力品牌销量增长的最大贡献因素，而非购买频率或者单次购买量。

三个重要外部因素助力新生势力品牌成长：降低市场进入门槛的数字化趋势；重塑“人”、“货”、“场”三要素的中国“新零售”模式；以及中国消费者对能改善其生活方式、有益健康保健类产品越来越高的偏好。

## 中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

我们观察到能够最大限度利用这些外部因素的新生势力品牌展现出一些我们称之为创始人精神的特质：新生势力的使命感、高度关注一线以及主人翁意识。我们在三个重要领域观察到这些特质。

首先，本土新生势力品牌在产品、品牌和商品组合方面充分实践为消费者为中心的创新。他们在产品搭配方面推出很多成功举措：他们专注于少数经过验证的“明星”单品或系列产品，以便消除不必要的产品复杂性，并确保年轻品牌的有限资源能够用于面向目标消费者传达非常集中的信息。云南白药牙膏的薄荷和留兰香牙膏就属于这方面的典范。

其次，他们采用本土化的方法深耕通路和开展营销推广。例如，很多新生势力品牌并未建立线下分销体系，而是专注于天猫和京东等高流量电商平台，并迅速利用拼多多和抖音等崭露头角的社交电商和社交媒体平台。此外，在我们评估的新生势力品牌中，包括衣物洗涤用品品牌超能在内的半数以上品牌都是首先在下线城市推出产品，避免早期与外资品牌展开竞争。

最后，新生势力品牌创建了灵活、敏捷的运营模式。凭借精益、跨职能的组织架构，他们在适应市场上展现了高度的灵活和自由度。他们可以迅速采取行动，而不是等待多级讨论和上报审批。他们非常了解本地情况，并且形成创业文化，因而能够快速做出决定并适应市场变化。他们采用边测试边学习的方法，并根据需要迅速调整“航向”，不会被高额的资本性支出束缚住手脚。通过建立合作生态圈，在制造和营销上展开外部协作，新生势力品牌始终保持轻资产模式。

面对这类市场新进入者的高速增长，现有市场领导并非只能束手无策，将市场份额拱手相让。通过采用三个关键成功要素，他们亦可有效展开竞争。我们称之为3D法。



**第一个D是指专为中国消费者设计 (Design)。**与其他市场的消费者相比，中国快速消费品消费者具有独特之处。他们也在快速变化。老牌劲旅（特别是跨国公司）必须从产品设计到品牌建设和市场营销等方方面面做到本土化。虽然全球经验依然很重要，但深入了解中国文化和最新趋势的本土团队通常更具价值：例如，了解中药的重要性，或者在独生子女政策下出生的中国千禧一代的购物行为。

**第二个D是指中国团队自主决策 (Decide)。**中国快速消费品市场发展如此之快，根本没有时间等待从本地到区域再到全球总部的层层决策审批。跨国公司必须把影响其中国业务的创新、营销、分销和其他决策权下放给中国团队，同时调整其激励机制，更多向本土新生势力品牌看齐。

**第三个D是指以中国速度执行 (Do)。**虽然老牌劲旅从本质上通常不如新生势力品牌灵活，但他们可以采取两种行之有效的方法来提高自身针对市场机会迅速采取行动的能力。首先，他们可以向像阿里巴巴和腾讯这类利用生态圈快速发展的规模化新生势力品牌学习。以快速消费品公司为例，它们可以专注于产品开发和市场营销等核心职能，但依靠生态圈参与者支持制造和分销等其他职能。另一种应对新生势力品牌竞争快速采取行动的方式是部署微型战。所谓微型战是指首先部署一些小型、可达成目标的行动，之后进行规模化推广。微型战法需要集中精力完成关键举措，先从攻克最难的问题入手，然后对解决方案进行迭代反复。跨职能团队边测试边学习，并且愿意快速失败并做出调整。为了进入（或者重新回到）中国双速前行的快速消费品市场的快车道，这种思维方式至关重要。

## 报告正文

### 市场企稳，“双速依旧”

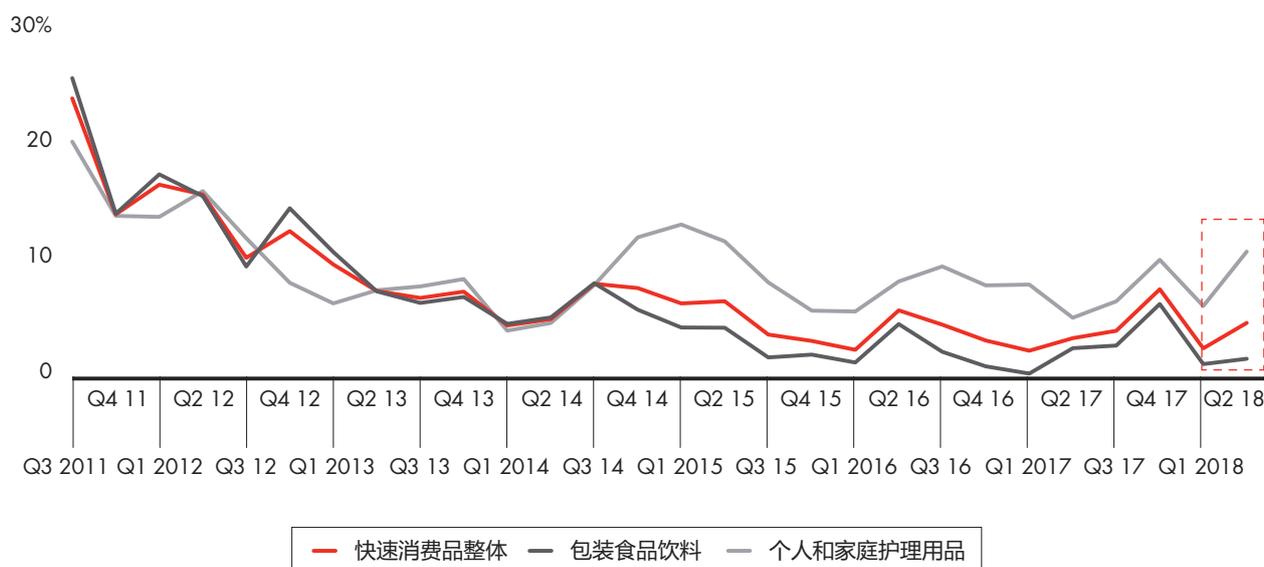
在经历了2017年下半年的强劲复苏之后，中国快速消费品行业于2018年上半年步入整体增长放缓时期。城镇购物者的快速消费品总支出仅增长3.3%。增速显著放缓的部分原因在于提前囤货，因为很多消费者在2017年年末几个月入手大量消费品。另一个影响因素则是2018年春节期间的送礼消费明显减少。但是，3.3%的增长率远高于2016年上半年至2017年上半年期间2%的增长率，印证了2017年下半年起开始的复苏趋势。延续我们过去6年对中国购物者跟踪调查所观察到的趋势，2018年销售业绩依然呈现双速增长趋势，个人和家庭护理类消费品的增速远快于食品和饮料（图1）。

平均售价上涨4.6%抵消了快速消费品销量下降1.3%后（图2），总体市场呈现慢速增长态势。单独来看，线下的表现更令人失望。销量下降2.4%、平均售价上涨3.7%，最终线下快速消费品销售额增速放缓至1.2%。

与过去6年相同，我们调查的依旧是中国家庭购买消费的106个快速消费品品类，并深入分析了包装食品、饮料、个人护理和家庭护理这四大消费品领域中的26个品类。这四大领域的销售额占国内快速消费品零售总额的80%左右。本报告将凯度消费者指数的2018年上半年购物者行为数据纳入考量，更新了2018年中国购物者报告系列一《购物者消费升级，市场增长反弹》中的发现。

**图 1:** 快速消费品 (FMCG) 销售增长依然走低，但包装食品和饮料以及个人和家庭护理用品的双速趋势仍在继续

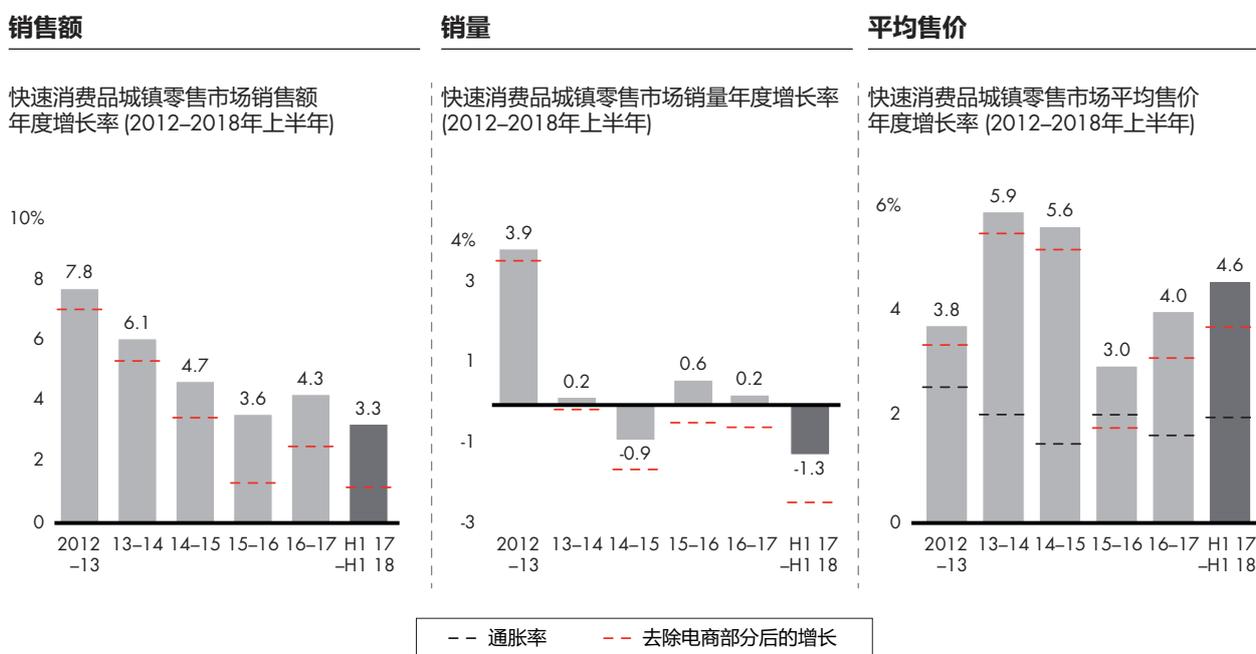
快速消费品城镇购物者总支出年度增长率



注：凯度将烟草品类从快速消费品品类中移除，并对2017年所有品类的数据进行了微调，因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

## 中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

图 2: 快速消费品销量下降, 但平均售价却有所提升, 导致销售额增长走低



注：凯度将烟草品类从快速消费品品类中移除，并对2017年所有品类的数据进行了微调，因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司；中国国家统计局

新数据提供了对持续性趋势的解读，这些趋势对于在全球最大的快速消费品市场设定增长航向的品牌至关重要。

正如我们多年来所观察到的，包装食品和饮料品类的增长轨迹明显不同于个人护理和家庭护理用品品类。包装食品和饮料表现较差，销量下降导致销售额增长较低（图3）。

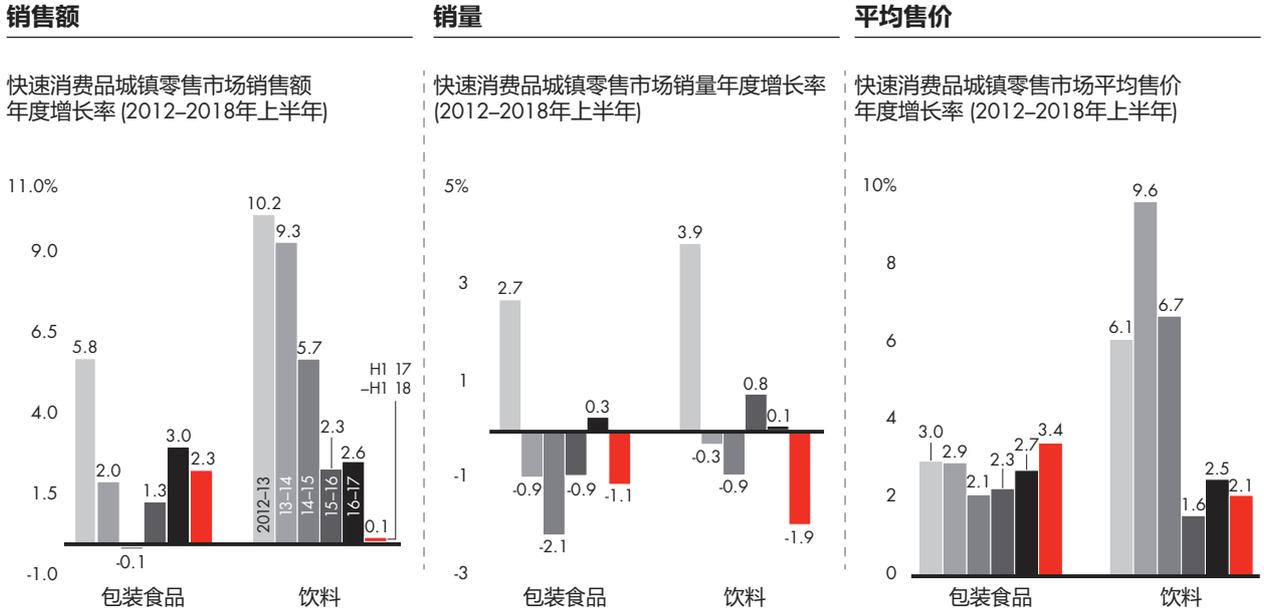
部分品牌通过推出更健康、更优质的产品成功领跑市场。例如，方便面领军品牌通过面向关注健康营养的消费者推出有吸引力的新产品，例如康师傅的金汤系列和统一的汤达人系列，2018年上半年品类销售额增长4.1%。同样，借助小包装产品的销售增长以及健康单品的成功推广，例如可口可乐的雪碧纤维+等，碳酸饮料品类在2018年上半年也实现了5.8%的健康增长。高端酸奶、果汁和牛奶品牌也实现了增长，但进口税下调限制了整个饮料品类的售价上涨空间。然而，尽管一些品牌能够通过推出更健康、更优质的产品获得略高的售价，但价格涨幅仍不足以抵消食品和饮料品类整体销量下降造成的影响。

相比之下，家庭护理用品和个人护理用品品类表现优异。就家庭护理用品品类而言，量价齐升推动销售额增长5.5%（图4）。影响因素很多，包括纸浆等原材料成本增加导致卫生纸和面巾纸等部分品类价格上涨。

2018年上半年增速最快的是个人护理用品品类。尽管销量下降2%，但销售价格平均11.5%的大幅增长推动销售额增长9.3%，几乎为快速消费品平均销售额增速的三倍。护肤品和化妆品中的药妆和含有天然成分的小众产品是高端化背后的推动力。强劲的表现的背后，我们也看到本土新生势力品牌成功入局，从本土和外国品牌手中抢夺市场份额。

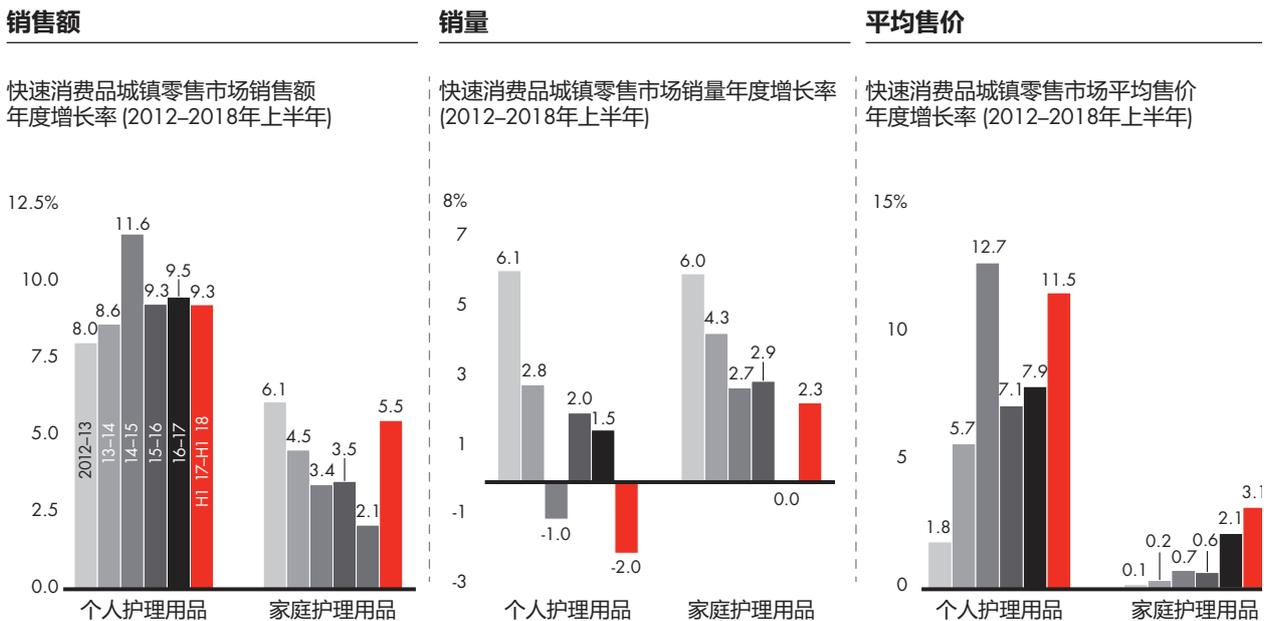
中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

**图 3:** 饮料和包装食品销量下降影响销售额增长，但部分包装食品平均售价的提高却促进了销售额增长



注：凯度将烟草品类从快速消费品品类中移除，并对2017年所有品类的数据进行了微调，因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

**图 4:** 个人护理用品品类高价格推动销售额实现高增长，而家庭护理用品品类则实现了量价齐升



注：凯度将烟草品类从快速消费品品类中移除，并对2017年所有品类的数据进行了微调，因此本报告中前几年的数据与往年报告相比会存在些许出入  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

## 本土新生势力品牌加入竞争

**新生势力品牌为何赢得关注？** 玛丽黛佳、三只松鼠、一叶子、御泥坊以及其它新近崛起的品牌，这些充满活力的年轻品牌大军正为中国快速消费品市场贡献超高比例的销售增长，有可能从根本上改变游戏规则，对老牌劲旅构成威胁。正如我们六年来所报道的那样，对于大多数品类，中国本土快速消费品品牌一直从外国品牌手中抢夺市场份额。本土品牌2017年实现7.7%的销售额增长，并且占市场份额增长的98%。在这些品牌中，本土新生势力品牌对增长的贡献更为突出，其表现引人注目。无论是保健和生活用品还是环保领域的新生势力品牌，他们都拥有清晰的愿景和创业使命，致力于满足中国消费者未得到满足的需求。他们采用独特的中国式方法建设品牌，并以中国速度采取行动、实现创记录的收益。

为完善了解新生势力现象，及确定谁是赢家以及他们为何蓬勃发展，我们对凯度消费者指数提供的快速消费品品牌的销售增长和品类业绩数据进行了分析，对消费品和零售行业的专家进行了访谈，分析主要品牌的财务资料并开展了专有研究。我们重点研究了33个子品类下的46个重要快速消费品新生势力品牌。研究同时涵盖本土独立品牌和集团公司旗下独立运营的品牌，它们在2015年至2017年以超过10%的收入增长超越所属子品类的平均增速（查看我们分析的新生势力品牌的完整清单，可参见图5）。研究中排除了瑞幸咖啡、喜茶和幸福西饼等以零售为主的新生势力品牌。

图 5: 我们对中国快速消费品33个子品类下的46个新生势力品牌进行了分析

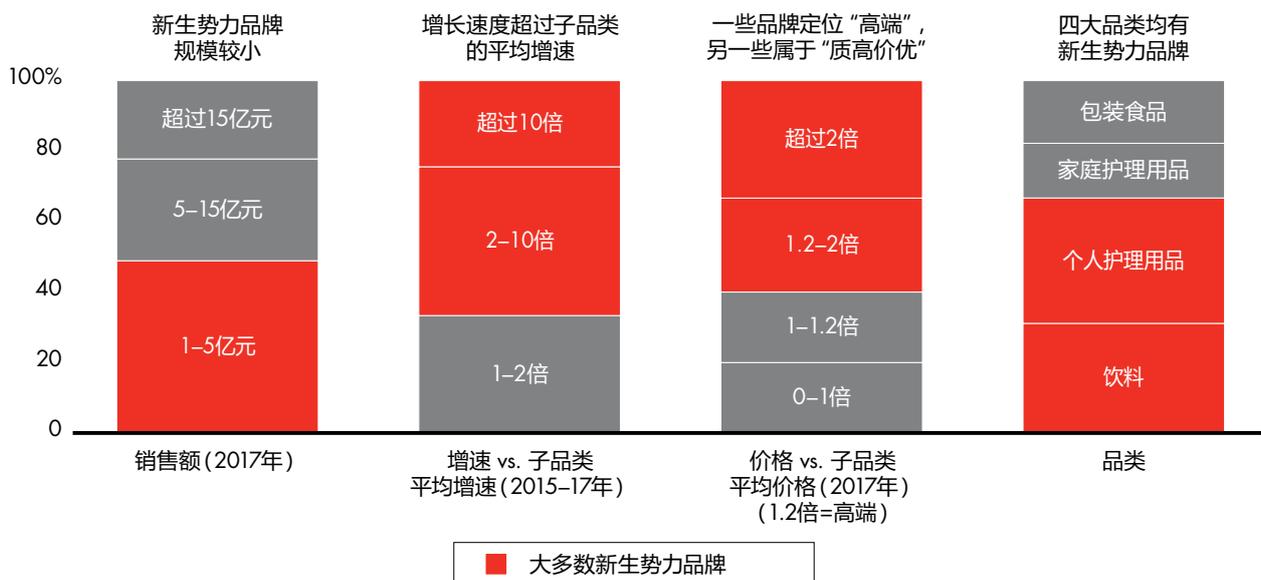


中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

大部分本土新生势力品牌规模都很小（一半品牌的城区年收入在1亿到5亿元之间），但他们都快速发展，其中67%的品牌至少比品类平均增速快2倍（图6）。他们瞄准的不是“高端”消费者（一般更重视质量而非价格的消费者），要么是“追求质高价优”的消费者细分（价格和质量同等重要）。因此，这些本土新生势力品牌的产品售价通常高于市场平均价格。另外，虽然这些品牌仅在其造成颠覆的33个品类中占据约6%的市场份额，但他们对品类增长的贡献极大，2015年至2017年对相关品类收入增长的贡献高达20%（图7）。而且他们的发展速度也创下历史记录。例如，云南白药用了五年时间从竞争对手手中额外抢夺中国牙膏品类5%的市场份额，2016年跃居业内第一大品牌。本土新生势力品牌舒客花了四年时间从牙刷领域的第14位一跃成为第二大品牌。

图 6: 大部分新生势力品牌规模都比较小，但其增速超越所属子品类

按照不同要素对已确定的新生势力品牌进行分类（新生势力品牌数量）

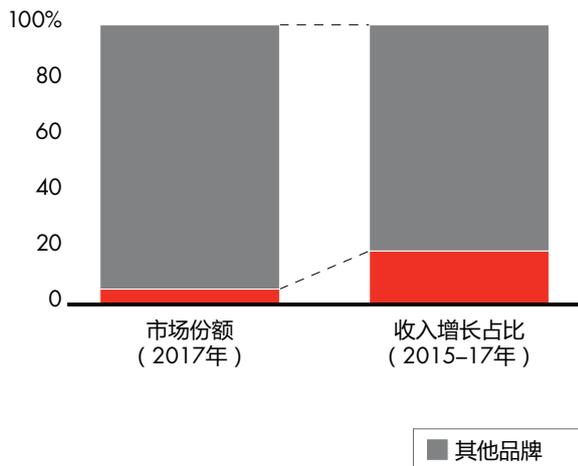


注：所有已确定的新生势力品牌2015-17年收入的年增长率均超过10%  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

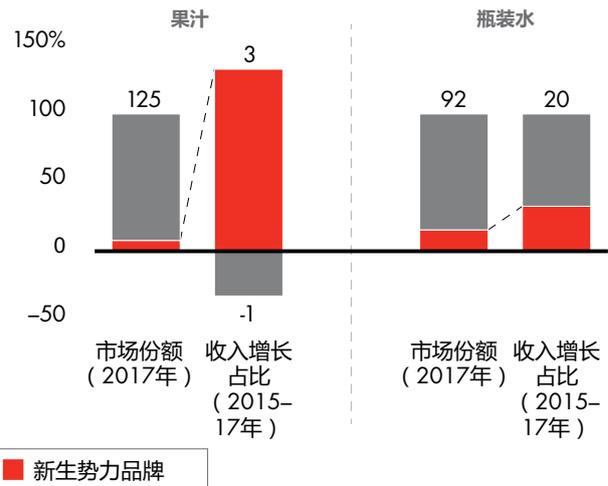
中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

**图 7:** 2015年至2017年，新生势力品牌占33个子品类总收入的6%，但贡献了20%的收入增长**在33个子品类中，新生势力品牌的市场份额仅为6%，但是却贡献了20%的收入增长**

33个快速消费品子品类（销售额）

**某些品类的新生势力品牌对于收入增长的贡献更大**

子品类示例：果汁、瓶装水（销售额：亿元）



注：包含凯度定义的33个子品类中的46个新生势力品牌  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司；公司年报；公司税务报告

## 新生势力品牌如何成长

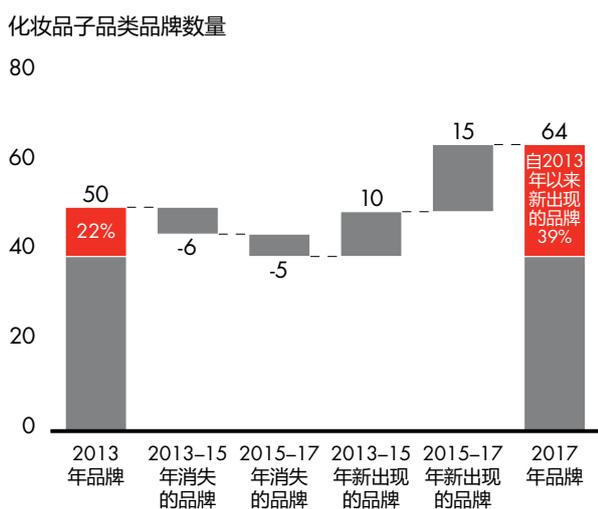
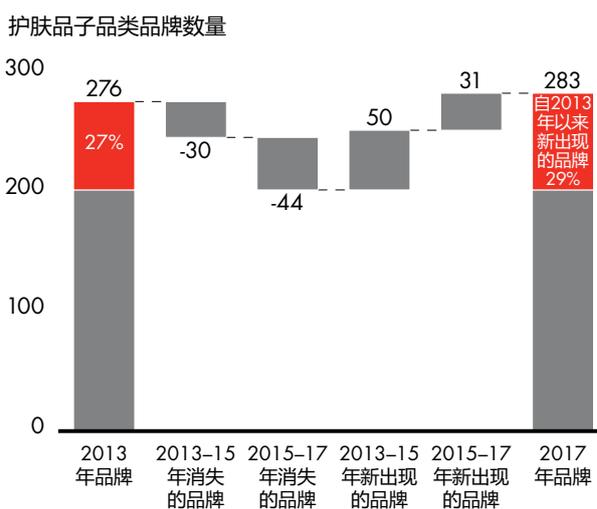
那么新生势力品牌是如何快速做大做强的呢？

**了解中国市场的繁荣与萧条周期。**首先，我们必须认识到，每一个像云南白药或者舒客这样的成功者背后，都有数十个从未登顶或者在荣衰周期中黯然退市的本土新生势力品牌。对于中国大多数快速消费品品类而言，市场一直在动态发展，每年都不断有新品牌出现或者被淘汰。这种流动性的一个后果是，今年取得引人注目成功的新生势力品牌很容易被取代，成为明年轰动一时的输家。要了解详情中国市场的动态，我们可以看一看护肤和化妆品领域的“旋转门”。2013年，凯度消费者指数选择276个护肤品品牌进行研究。四年过后，这些品牌中有27%从市场上消失，或者市场占有率微不足道。化妆品品牌的流失率也相差无几：在同一时期内，22%的品牌近乎销声匿迹或市场占有率微不足道（图8）。

我们跟踪调查了29个2013年至2015年高速增长的新生势力品牌的命运。2015年至2017年，其中大约一半的品牌未能维持原本超过10%的复合年均增长率，还有9个品牌实际上经历负增长。很多因素造成这种结果。虽然快速消费品整体增长放缓可能是造成业绩不佳的部分原因所在，但一些新品牌的确因为渠道战略决策失误、过度激进扩张导致沉重债务以及无法响应快速变化的消费者需求进行产品创新，沦为竞争中的牺牲品。

蓝月亮品牌覆盖衣物洗涤用品、柔顺剂、厨房清洁用品和个人清洁用品等多个品类，2013年至2015年实现11%的高速复合年均增长率，但两年后复合年均增速骤降至-3%。2015年，该公司决定退出

中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

**图 8:** 在中国动态发展的快速消费品行业，今天的赢家品牌可能会成为明天的回忆**化妆品：2013年品牌中有22%在过去5年里消失，与此同时新出现的品牌占到总数的39%****护肤品：2013年品牌有27%在过去5年里消失，与此同时新出现的品牌占到总数的29%**

注：仅包含凯度消费者指数研究2013、2015、2017年追踪的品牌  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

大部分线下分销渠道（特别是大型连锁超市）并转移业务重心，制定“O<sub>2</sub>O+直销”的战略。由于未能在店内给消费者留下印象，蓝月亮将大量市场份额拱手让与主要竞争对手。2016年底，该品牌决定重返线下渠道。虽然此举帮助蓝月亮止住赤字，但要全面收复之前的份额损失仍需时日。

五谷道场是证明快速消费品市场新生势力品牌脆弱性的另一个典型实例。品牌最初通过将自身定位为“健康”的方便面品牌而赢得市场关注。但一系列外部因素导致了这个高速增长品牌的衰落，主要是方便面品类的增长放缓，以及大品牌发起的竞争攻势。五谷道场从此辉煌不再，过去两年的收入呈两位数下滑。

上述都是新生势力品牌未能保持初期发展动力的情况。但事实上，即便在这种动态发展的环境中，有一些本土新生势力品牌在过去5年中国市场快速变化的情况下，依然能够始终维持高速增长，超越萎靡不振的竞争对手，获得大量市场份额，甚至在有些情况下，向市场领军者地位发起挑战。其中最典型的要属百雀羚：凭借2013年至2015年56%以及2015年至2017年19%的年均增速，百雀羚从护肤品领域排名第十的企业一跃成为业内龙头。

每年有这么多个品牌“你来我往”，所有公司为此都面临着应对不断变化的竞争对手带来的挑战。新生势力品牌通常在这方面具有优势。他们本身的灵活性特点使之能够快速试错并吸取教训，而且他们还能快速从其他公司的错误中总结经验。

通过研究，我们总结了其他一些推动本土新生势力品牌成功的重要因素。

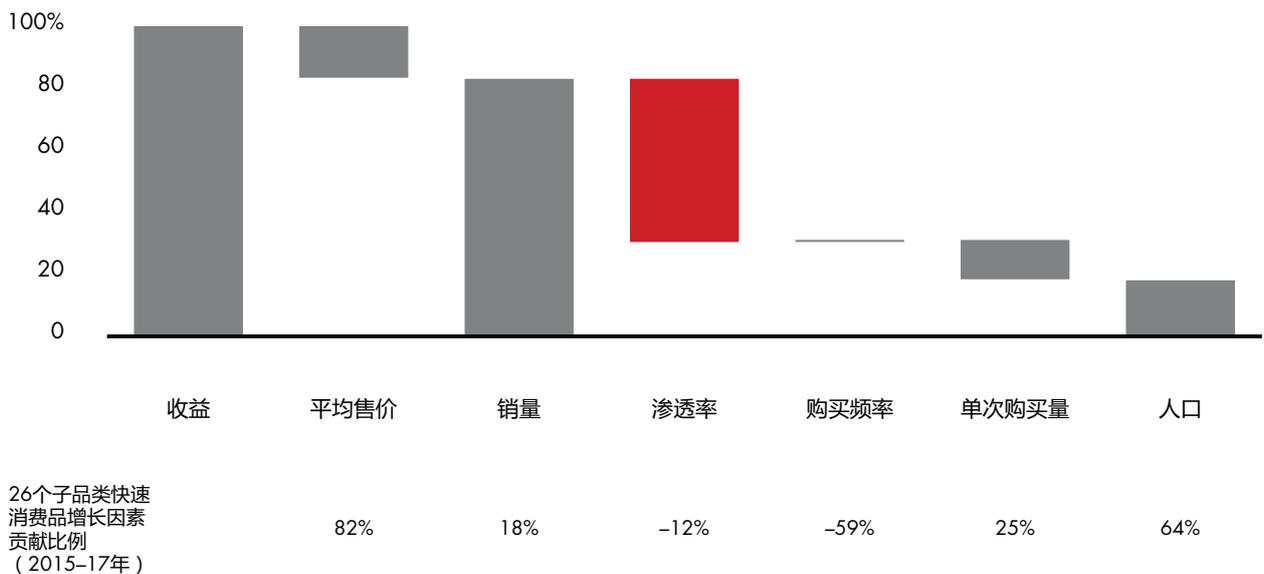
**渗透率是制胜关键——对新生势力品牌也是如此。**通过深入分析本土新生势力品牌在销售额增长方面的表现，我们发现，大约80%的销售额增长来源于销量增长，其余20%来源于价格增长。这项发现与整个快速消费品市场销量增长陷入停滞但价格上涨的情况形成鲜明对比（图9）。渗透率是新生势力品牌销量增长的最大贡献因素，而并非购买频率或者单次购买量。例如，洗发护发品牌滋源2015年至2017年洗发产品的市场渗透率从1.4%提高为5.4%，助力同期高达99%的收入增长。

渗透率是本土新生势力品牌市场份额的最重要推动因素。对于任何规模的快速消费品公司来说，这都是不可否认的事实。品牌实现长期增长的最佳方式是增加购买者数量。这套洞察源自于南澳州大学营销学院（Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science）在数十年观察购买行为的基础上所做的研究，由该学院院长Byron Sharp教授在其著作《品牌如何成长》(How Brands Grow)中加以总结。我们之前的研究也证实了这一洞察（具体可参见2014年中国购物者报告系列二《中国购物者：如何赢得巨变下的中国消费者》以及2017年中国购物者报告系列二《与双速前行的中国购物者保持同步》）。

确实，许多新生势力品牌从小做起，不断提高市场渗透率。他们可以通过扩大分销网络实现销售增长——而传统的老牌劲旅由于铺货已经很快因此无法再收获更多的渠道红利。此外，一些特定品类的新生势力品牌还能通过消费升级满足中产阶级消费者的需求而非增加销量来提升销售额。百雀羚的情况就属于后者，在2015至2017年期间，百雀羚将护肤品的平均售价提高了18%，实现了销售额的提升。

图 9: 新生势力品牌销量增长的最大推动力来自于渗透率

各因素对新生势力品牌销量增长的贡献 (2015-17年)



注：仅包含凯度消费者指数的26个子品类顶级品牌数据库中的28个新生势力品牌  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

**三大外部因素推动了新生势力品牌的快速发展。**除了内部因素之外，中国新生势力品牌的蓬勃发展也离不开一系列的外部因素。数字化趋势首当其冲。随着数字化和先进技术的高速发展，中国快速消费品市场的进入或扩张门槛进一步拉低，有大量风投渴望投资极具潜力的小品牌。

新零售是另一个主要的外部因素，其核心是对“人”、“货”、“场”的全面重构。中国消费者对定制和个性化产品的期望与日俱增，为新生势力品牌创造了许多小众市场机会。在数字化浪潮的冲击下，老品牌的传统规模优势，比如庞大的销售队伍和零售货架空间，在某些方面反而变成了劣势。比如说，电商渠道无需配备销售代表，就可以触及上百万消费者，而在互联网平台打广告，用远低于传统品牌的预算，就可以覆盖上百万消费者。

最后，根据我们在中国购物者系列报告中的追踪结果，健康产品、优质生活和环保产品愈发受到中国消费者的青睐。这就需要快速的产品创新和有效的品牌营销，而新品牌往往更容易做到这两点。

**以创始人精神制胜。**能够充分利用这些外部因素的新生势力品牌，拥有我们所谓的创始人精神：新生势力的使命、对一线的重视和主人翁意识。创始人精神主要体现在三个重要领域。本土的新生势力品牌运用以消费者为中心的产品创新、品牌建设和产品组合策略。他们采用本土化的市场通路和营销方法。此外，他们还创造了敏捷的运营模式。玛丽黛佳（案例分析I）和御泥坊（其案例分析和数字战略可参见阿里巴巴首席战略官曾鸣的新书《智能商业》）就是展现了创始人精神的新生势力代表。让我们逐个来看这三个方面。

## 案例分析1：新生势力品牌玛丽黛佳如何成为中国本土化妆品领军品牌？

首先我们要知道，任何想要在中国化妆品市场占据一席之地的本土企业，都会面临艰苦的环境。在销售额排名前十的品牌中，有9个是迪奥、美宝莲或YSL这样的外资品牌，他们有着强大的品牌形象，以品质和美容专业知识著称，同时彰显社会地位与敏锐的时尚触觉。

但是，玛丽黛佳却能步步为营，脱颖而出。它通过创新，针对消费者需求推出黑流苏密语睫毛膏、多米诺创意眼影等创意新品。玛丽黛佳非常注重年轻消费者，并开发了易于在不同场合使用的产品。由于拥有自己的研发中心和制造基地，玛丽黛佳能够以“中国速度”进行创新，满足消费者不断变化的需求。围绕中国“新零售”概念，制定有效的市场通路计划；采用独特方法提升消费者体验，建立品牌知名度。随着新零售重新定义了门店概念，玛丽黛佳的美妆无人店“TO GO”装备了AR试妆魔镜，将消费者的线下体验与线上购买联系起来。这类创新推动了线下和线上销售同步增长。

作为一个年轻的化妆品品牌，玛丽黛佳善用不断扩大的零售生态圈，通过第三方合作进行大胆的跨界营销。同时，玛丽黛佳通过借助第三方合作伙伴的营销平台，拉动产品销售。例如，它与肯德基合作，通过后者的渠道进行品牌推广，从肯德基巨大的消费者群体中吸取客流。活动帮助玛丽黛佳天猫旗舰店积累了140万次访问量，实现了1200万销售额，更是在三天内就售出了5万份“限量版”产品。

借助这些“吸睛”的活动，玛丽黛佳成为天猫上最畅销的本土化妆品品牌（之一），也开始跻身国际舞台，成为第一个入驻丝芙兰海外门店的中国品牌。

**产品创新、品牌建设和产品组合。**新生势力品牌对产品和品牌做出有意义的创新，产品组合以热销的明星单品或系列产品为主，这些明星产品对中国消费者来说很有吸引力，能解决其未满足的需求。

新生势力品牌的成功之处在于能为目标消费群体带来独特的价值，从而填补市场空白。比如，泉林本色成功创造了不漂白的本色生活用纸小众市场（案例分析2）。果汁品牌味全每日C，推出的创新包装设计大受欢迎：消费者乐此不彼地收集不同文案的瓶子，在社交媒体上自发晒照，刺激了重复销售（案例分析3）。有些新生势力品牌则专攻“追求质高价优”的消费群体，提供兼具独特性和性价比的产品。比如百雀羚，就在产品宣传中强调了天然草本成分的特色。另一个护发品牌阿道夫则打造了具有高辨识度的香调的创新产品，并从情感角度出发，将以“爱的味道”这一理念为中心的创始人的故事铭刻于品牌之中。

## 案例分析2：泉林本色如何创造新的纸巾细分市场？

新生势力品牌成功的一大关键要素，是能为目标消费群体带来独特感，从而填补市场空白。这是泉林本色成功的秘诀——凭借首款不漂白原浆纸巾，从众多本土和外资品牌中脱颖而出。

自2015年以来，中国卫生纸和面巾纸市场销售额以每年6%的速度稳定增长，但是主导市场的却是传统本土制造商，他们的产品大同小异，几乎都是产生碎纸屑较少的浓香型漂白纸巾。泉林本色向市场推出了第一款由麦秸秆制造的不漂白原浆纸巾。这家新崛起的纸巾企业大力推广自己环保、可再生资源利用者的形象，填补市场空白，满足了消费者对于健康、自然、高端纸巾产品的未满足需求。实际上，消费者也的确愿意为此花更多的钱。

泉林本色发明了不漂白原浆纸巾，并在这个全新的细分领域保持领先地位，从而跻身中国面巾纸和卫生纸品牌前10强，在2015年到2017年间实现了55%的年增速。

## 案例分析3：味全每日C如何摆脱行业不景气实现增长？

2015年果汁品类陷入增长停滞状态，饮料企业开始寻找新的方法来重新激发销售活力。新生势力品牌味全每日C，将创新包装与战略性社交媒体推广活动相结合，取得了优于同行的表现。

味全每日C将自己瓶身上的商标替换成巧妙、暖心的短句，例如：“加班辛苦了，你要喝果汁”。这样的标签赢得了消费者的喜爱。同时在每个果汁包装瓶标签上加上了不同的单词，消费者可以将多个包装瓶组合在一起组成属于自己的完整一句话。这一行为提升了重复销售。

味全每日C同样采用独特方法在社交媒体上推广自己的品牌。例如，它与中国线上阅读平台咪咕阅读合作，开展“对更好的自己Say Hi”活动。消费者可以利用微信定制自己的Hi瓶，在上面印上自己的昵称、性别、最喜欢的口味和最爱的书。这项活动满足了消费者的个性化需求，迅速得到了传播。

通过这些创新措施，味全每日C在2015-2017年实现了20%的年增速，优于果汁品类整体表现。味全每日C也因此连续4年赢得《第一财经周刊》评出的“消费者最喜欢的果汁品牌”头衔。

中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

这些公司选择的品牌定位迎合了目标消费群体的基本需求。有些强调了提升幸福感和生活品质的产品特色。瓶装水品牌百岁山在营销文案中强调“贵族”或“纯净”等字眼，并赞助女排世锦赛等高端体育赛事，迎合了高端产品消费者对品质和健康的诉求。相比之下，“质高价优”市场的新生势力品牌，运用情绪化的口号或广告宣传，与对社会地位不敏感的消费者产生共鸣。护肤和化妆品牌自然堂的经典口号是“你本来就很美”，在主流女性消费者中建立了自然堂和天生丽质之间的强烈联系。

对快速增长的新生势力品牌来说，另一个成功的关键是采用有限的产品组合。他们一般专注于一两个明星单品或系列产品，针对或创造某个品类的空白领域。在我们研究的新生势力品牌中，半数以上品牌的收入主要来自于这些明星产品。通过聚焦有限的产品组合，这些品牌实现了两个重要目标：消除不必要的产品复杂性，并确保有限的资源集中投入到针对目标消费者的营销信息中。

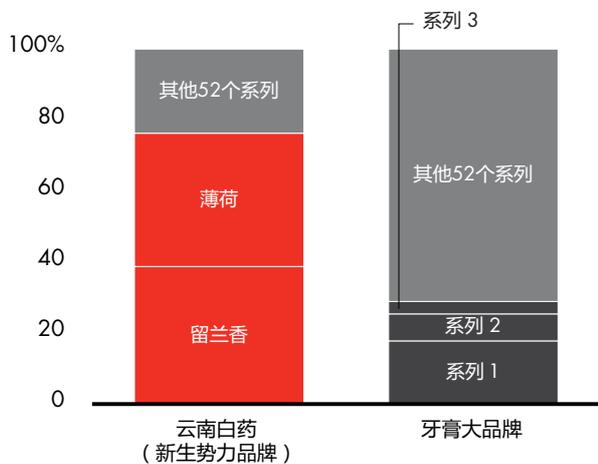
云南白药就是一个典型的例子，该品牌大力投入两大明星产品的开发和营销：薄荷清爽型和留兰香型牙膏，开创性地将中药和现代口腔护理成分结合起来。这两个系列性产品占据云南白药牙膏销售额的70%-75%（图10）。

**市场通路和营销。**新生势力品牌迅速成功的另一个秘密，是使用高度本土化的市场通路和营销方法。利用全新的非传统渠道，有针对性地选择进入特定区域，并在营销内容或消费者互动中融入流行的中国元素。

**图 10:** 与本土或外资大品牌相比，有些新生势力品牌的收入大部分来自“明星”产品

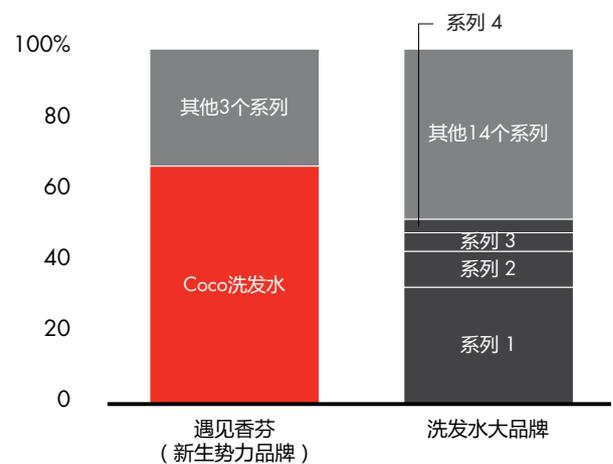
**云南白药约75%的收入来自于两大“明星”单品，相比之下，其他牙膏大品牌可能没有能够占到如此大收入比例的单品**

按照产品系列对牙膏销售进行细分  
(2017年销售额)



**洗发水大品牌产品组合分散化程度较高，而遇见香芬中的一款“明星”单品就贡献了该品牌约65%的收入**

按照单品对品牌天猫旗舰店洗发水销售进行细分  
(2018年9月销售额)



资料来源：凯度消费者指数研究；天猫淘数据；贝恩分析

## 中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

外资大品牌在传统分销和营销渠道可以投入海量资源，然而新生势力品牌从一开始资源就十分有限。但这反而变成了他们的一大优势。随着中国新零售时代的到来，许多非传统的分销和营销渠道应运而生。中国的新生势力品牌运用本土化的方法，深深扎根于这些渠道中。得益于此，大部分的新生势力品牌不受传统市场通路架构的约束，可以灵活地使用或转向全新的非传统渠道。

由于缺少成熟的线下分销体系，许多新生势力品牌把重心转到天猫和京东等高流量的互联网平台，甚至通过这些平台直接向消费者推广和销售产品。通过这些网上互动，品牌在上百万潜在消费者中迅速地提高了曝光度和知名度。与此同时，大多数新生势力品牌还通过中国主流的社交媒体和互联网平台，推出本土化的内容和主题营销活动，其中最著名的当属微博、微信和抖音。

味全每日C的走红并不是偶然，销售增长创下历史新高，连续4年被《第一财经周刊》评为消费者最喜欢的果汁品牌。这一切都归功于品牌一系列的内容营销活动，成功击中了网上消费者的兴趣点：他们与咪咕阅读联手推出主题为“对更好的自己Say Hi”的定制昵称瓶活动；通过微博和微信KOL大号宣传的方式引导“拼字”斗图；推出“表白瓶”。此外，还赞助了热门电视剧《微微一笑很倾城》（案例分析3）。

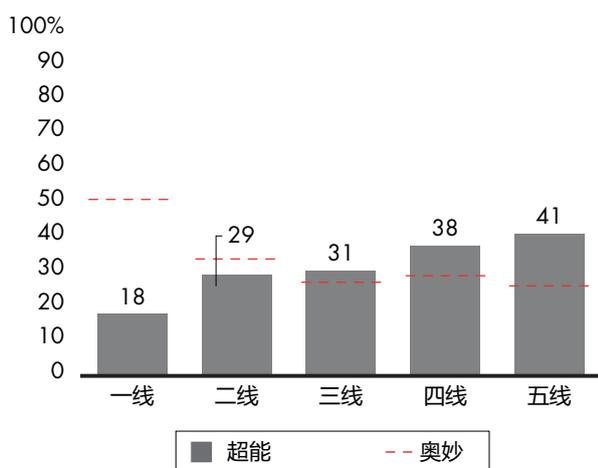
与老品牌不同，大多数的年轻品牌不急于在全国范围推出产品。他们可以游刃有余地选择应该进入的战略市场，在这些市场中测试和优化产品，赢得消费者的拥护，建立良好的品牌形象，然后再扩张到下一个市场。这是许多新生势力品牌在“质高价优”的市场中的常用方法。在我们研究的新生势力品牌中，超过半数的品牌在下线城市推出了产品，避免过早地陷入与外资品牌的竞争。

根据凯度消费者指数的数据，许多“质高价优”品牌在下线城市的渗透率仍然较高。纳爱斯集团创始人庄启传，当年做出了重要的战略决定，在下线城市销售衣物洗涤用品品牌“超能”，避开了与汰渍和奥妙等品牌的直接竞争。超能品牌抢滩三四五线城市，以高价为卖点大力宣传，赢得了消费者的广泛认可，最终成功地扩张到一二线城市（图11）。

新生势力品牌也会采用独特的中国式方法，开展营销活动和消费者互动，通常是依靠名人、热播电视剧、综艺节目和KOL，在线上 and 线下渠道提高公众的关注度。零食品牌“三只松鼠”在热播剧《欢乐颂》中植入广告，让女主角之一杨紫成为品牌代言人。这样的软营销方法对90后十分管用，而90后正是零食品牌的目标市场。同样地，百雀羚砸下重金赢得了“中国好声音”2012-15年的独家特约赞助权，并在2016年拿下深受中国年轻观众欢迎的玄幻剧《幻城》的冠名权。此外，百雀羚还邀请台湾巨星周杰伦担任品牌大使，加强了品牌的认知度（案例分析4）。

**图 11:** 大多数“质高价优”的新生势力品牌相对其他领先品牌，更着力于扎根下线城市**超能在四、五线城市的渗透率显著较高，而奥妙在一、二线城市的渗透率更高**

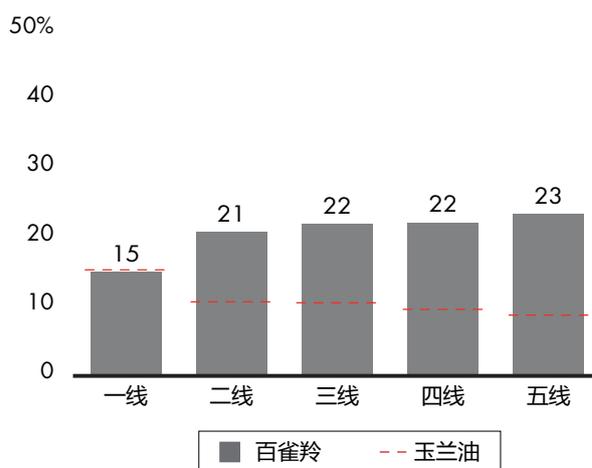
衣物洗涤用品品牌在不同层级城市中的渗透率  
(%，根据销售额，2017年)



资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩公司

**百雀羚在下线城市的渗透率更高，玉兰油则侧重于上线城市市场**

护肤品品牌在不同层级城市中的渗透率  
(%，根据销售额，2017年)

**案例分析4：本土品牌百雀羚如何成功‘霸屏’？**

在护肤品行业，外资品牌大力投放广告来建立自己的品牌知名度，尤其是提升自己在年轻消费者和高端消费者中的品牌知名度。本土企业在这一方面处于竞争劣势，因此大多数本土品牌缺乏品牌认可，收益增长缓慢。

新生势力品牌百雀羚采用本土化路线，提升广大消费者对自己品牌的兴趣。作为传统电视广告的补充，百雀羚投入巨资，赞助《中国好声音》（2012-2015年）、深受中国年轻观众欢迎的玄幻剧《幻城》（2016年）等电视综艺节目。为了提高品牌对年青一代消费者的吸引力，百雀羚聘请明星周杰伦和李冰冰为品牌代言人，甚至套用周杰伦的歌词将百雀羚产品称为给父母的礼物，以此提升购买量。

大多数品牌都只关注简单的单品广告或者线上广告中的基本描述，百雀羚却着重传递本土化内容和独特的品牌故事，极富创意地利用多个社交媒体平台和网络视频网站。例如：其微信上的老上海风广告《一九三一》大大提升了百雀羚的品牌知名度，在短短几天的时间内便接触到上千万微信用户。此外，还邀请歌手华晨宇在手机APP上开直播，吸引了超过500万人次观看。今年百雀羚还与故宫联名推出宫廷系列产品，在中国传统和时尚之间建立了完美的平衡，深受年轻消费者的欢迎。在这些活动和其他营销措施的支持下，百雀羚建立了很高的品牌知名度，成为本土护肤品领军品牌。

对于“质高价优”的新生势力品牌而言，他们的市场营销接地气，通过有限的投入，就可以与消费者产生大量互动。婴儿配方奶粉品牌飞鹤，就在全中国八大城市的商场举办了“亲子陪伴空间”的嘉年华活动。事实证明，这是一个非常有效的推广方法，飞鹤得以与目标消费者零距离接触，展现丰富的育儿知识，促进了现场和未来销售。

此外我们也看到，许多新生势力品牌抓住了新零售带来的创新机会，比如推广互动式的购物体验，在互联网投放个性化广告。化妆品品牌“玛丽黛佳”就推出了美妆无人店活动，“To Go”色彩贩卖机和AR试妆魔镜的登场带来全新的购物体验，吸引大批消费者驻足体验，瞬间引爆销售。

**敏捷的运营模式。**由于新生势力品牌比较年轻，具有强烈的创业活力，所以大多都保持敏捷的组织结构和主人翁意识。他们凭借精简的跨职能组织超越老牌劲旅，更灵活和自由地适应市场变化。新生势力品牌的行动迅速，不用等待逐级讨论和审批。他们的优势之一是可以边测试边学习，在必须时快速改变方向，不必占用大量资本。休闲零食品牌良品铺子，就采用了灵活的产品开发流程，同时开展多项跨职能合作，经常性地交流消费者洞察。此外，还采用边测试边学习的方法开发产品，随后再投入量产（案例分析5）。

**保持轻资产运营，利用生态圈中的其他合作伙伴。**新生势力品牌往往会建立合作生态圈，包括合作生产和合作营销，使得他们保持轻资产运营。他们不会亲自去建立每一个分销和营销渠道，而是战略性地与互联网平台建立合作关系，利用平台资源和流量来吸引消费者。比如，酸奶品牌三元与京东合作，加入“无界零售”项目，从而受益于京东的市场数据。此外，京东平台的首页推广也带动了三元的销售。的确，通过建立深入的合作关系，新生势力品牌通常可以了解全面的市场趋势分析报告，获得优先上架权或是靠前的搜索排名。从本质上来说，这是把一部分销售职能给外包出去了。通过此类战略合作，三只松鼠、自然堂、玛丽黛佳、韩束和御泥坊等品牌纷纷发力，多次跻身天猫或京东相关品类的月销售榜前三甲。

## 案例分析5：良品铺子如何实现快速运转？

中国零食品类的发展速度很快。表现最好的三个品牌——三只松鼠、来伊份和良品铺子之间的竞争非常激烈，他们面向大众消费者不断开发、推出方便、健康的新产品。通过研究良品铺子，我们发现了这类不断推陈出新的品牌是如何保持良好运作的。

良品铺子设计了一套灵活的运营模式，让两股“力量”（品类产品经理和营销/渠道团队）合作促进新产品开发。双方团队参加每月一次的新产品分享会，并利用边测试边学习的方法评估产品。例如：他们在提议新产品量产之前会举行小型消费者试吃活动。所有的团队紧密合作，迅速沟通，响应消费者需求。此外，还设立特别工作小组，为小包装猪肉铺等“明星”单品进行更深层次的消费者研究。更重要的是，企业将产品经理的奖金与品类绩效挂钩，以主人翁精神激发经理们的积极性。

良品铺子以中国速度行动，可以将某些新零食产品的研发周期缩短至两个月。这家新生势力企业每年总共可以向市场推出约400个新单品。作为当前中国销量最好的零食食品企业之一，良品铺子在2015到2017年的收益年增速达到了31%。

## 战胜中国新生势力品牌的3D方法

老牌快速消费品品牌，不论是外资还是本土品牌，都能从新生势力品牌身上学到很多东西。为了更有效地展开竞争，不再被新生势力抢占市场份额，老牌劲旅可以借鉴他们的三大成功要素。我们称之为3D方法。

**专为中国消费者设计 (Design)。**中国的快速消费品消费者对于其他市场的消费者来说是独一无二的，他们的需求和互动方式不同于发达市场或其他新兴市场的消费者。他们的变化速度也非常快。因此，老牌品牌，尤其是外资品牌，应该从产品设计、品牌建设到市场营销，不遗余力地推进全方位的本土化。这是联合利华从实战中学到的宝贵经验。2009年，联合利华在上海建立了全球第6个研发中心。上海研发中心的落成，使联合利华更好地了解中国消费者的需求，更快地应对中国市场的变化，更创新地推出本土化的产品设计。研发中心汇聚了试点工厂和实验室的领先技术和专业知识（分析、感应和包装），具备出色的消费者洞察能力。

另一个需要考虑的重要事项，是公司的团队构成。全球经验固然十分重要，但深入了解中国文化和最新趋势的本土团队往往更有价值，比如他们更了解中药的意义，中国80、90后独生子女的购物行为，或是产品质量的重要性和可追溯性需求。

**中国团队自主决策 (Decide)。**中国快速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。这也是为什么外资品牌必须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的原因之一。

当然，也有很多原因促使我们提醒外资品牌，必须避免让全球总部迫使中国业务应用全球方法和解决方案。比如说，中国市场是如此之大，外资品牌单在这个市场内就可以充分享受到规模化的红利。但摆在外资品牌面前的根本问题是，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。

总部应该给中国团队提供助力，而不是阻力，可以向中国团队派遣总部代表，也可以把决策权授予中国团队。同样的原则也适用于中国的运营模式。中国不是一个同质化的消费者市场，在各个省份和不同城市层级有明显的差别。我们可以借鉴本土新生势力品牌的成功经验：在中国总部设立的界限内，他们的本地团队有权制定营销和分销等决策，及时响应本地消费者的特定需求。

**以中国速度执行 (Do it at Chinese speed)。**不可否认的是，速度是本土新生势力的DNA。虽然传统品牌的规模注定了缺乏敏捷性，他们还是可以采用两种有效的方法，加快把握市场机会的速度：依靠生态圈，部署微型战。

想要了解生态圈的潜力，我们可以来看一看，腾讯和阿里巴巴等新生势力巨头是如何发展并从而获得市场支配力的。对于他们来说，领先地位不再是以公司持有的资产来衡量，而是根据他们在生态圈中扮演的角色。在过去，他们确实是会通过组织内部建立能力和获取资产的方式扩大规模。在市场缓慢而稳定地发生变化，或是在价值链中的组织界限非常清晰时，这种扩张方法会十分有效。

随着平台化企业和数字化的崛起，市场变化的速度远胜从前，组织界限变得模糊。所以，许多新生势力实现快速增长的方法是建立生态圈，在生态圈中担当重要角色，并充分利用生态圈中的其

## 中国新生势力品牌撼动双速增长的市场



他资源。这也是老牌劲旅可以借鉴的方法。比如，一家快速消费品公司可以把精力集中在产品开发和营销等核心职能，同时依靠生态圈中的合作伙伴开展其他职能，比如生产和分销。

此外，一个品牌还可以利用生态圈加快产品上市速度。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个月至两年减少到仅仅6个月。

大型消费品公司提高敏捷性的另一个方法，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。在微型战方法中，应该制定一个范围非常集中的举措，首先攻击最难解决的问题，然后不断优化解决方案。微型战与传统的战略举措有几个不同的地方。首先，微型战是由跨职能的小团队执行，采用敏捷的工作方式，有充分的权利推动工作和提出建议。其次，每个微型战都有非常明确的目标和交付物，可以推广复制。第三，团队致力于边测试边学习，愿意“快速失败”、及时调整，这一点在中国和其他快速变化的市场尤为重要。

最后，让我们再来看百威英博在中国运营的例子。该公司运用微型战方法，成为了领先的进口啤酒公司。首先通过了解消费者需求、确定相关消费场景和热门渠道，在三个城市中设计了针对富裕消费者的市场通路。随后在三个城市中开发了全新的市场通路，以及在这些渠道中具有领先优

## 中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

势的专职经销商。在多次尝试和调整之后，百威英博意识到有必要建立一个全新的公司，在现有业务之外独立运营。于是在成功推广到120个城市后，这家全新的公司成为了核心业务以外的“第2个增长引擎”。

百威英博学到了宝贵的一课：即便是规模庞大的老牌企业，也有可能在中国双速前行的快速消费品市场中加快步伐，防止新生势力品牌抢占快车道。

---

<sup>1</sup> 26个品类包括：1) 包装食品：饼干、巧克力、方便面、糖果、口香糖和婴幼儿配方奶粉；2) 饮料：牛奶、酸奶、果汁、啤酒、即饮茶、碳酸饮料和瓶装水；3) 个人护理：护肤品、洗发剂、个人清洁用品、牙膏、化妆品、护发素、婴儿纸尿裤和牙刷；4) 家庭护理：卫生纸、衣物洗涤用品、面巾纸、厨房清洁用品和衣物柔顺剂。

## 作者简介及致谢

**布鲁诺·兰纳 (Bruno Lannes)** 是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。

联络方式: [bruno.lannes@bain.com](mailto:bruno.lannes@bain.com)

**邓旻**是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。

联络方式: [derek.deng@bain.com](mailto:derek.deng@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](mailto:marcy.kou@kantarworldpanel.com)

**虞坚**是凯度消费者指数大中华区董事总经理。

联络方式: [jason.yu@ctrchina.cn](mailto: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黄浩川、叶雨晨、金京以及凯度消费者指数的李嵘、秦怡、乔溯晓和彭子洛为本报告做出的贡献。

中国新生势力品牌撼动双速增长的市场

## *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 (Kantar Worldpanel) –Inspiring Successful Decisions**

在中国是央视市场研究股份有限公司(CTR)服务之一，是世界连续性消费者固定样组研究的领导者。无论是宏观把握，还是微观细节，我们的客户服务团队将为您提供定制的解决方案以及专业的分析，以无可比拟的敏锐度和洞察力，为您带来在宏观和细节上无与伦比的清晰洞察。我们帮助客户了解消费者需要买什么，用什么，以及消费行为背后的态度等。

我们在帮助企业制定品牌战略和市场战术方面拥有超过60年的经验，业务覆盖全球50多个国家。最先进的数据收集技术，专业的数据处理方法，使我们脱颖而出。我们的数据已成为本土和跨国快消品品牌、自有品牌制造商、生鲜食品供应商、零售商等认可的“行业货币”。欲了解更多信息，请访问[www.kantarworldpanel.com/cn](http://www.kantarworldpanel.com/cn)。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



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