



## 中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

2022年中国购物者报告，系列一

**KANTAR WORLD PANEL**  
A CTR SERVICE IN CHINA

**BAIN & COMPANY** 

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应被视为未来表现或结果的明确预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司和凯度消费者指数联合所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

## 目录

<b>摘要</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>完整报告</b> . . . . .	<b>6</b>
回顾2021. . . . .	6
2022年展望 . . . . .	18
对品牌商和零售商的启示. . . . .	22
<b>作者简介及致谢</b> . . . . .	<b>24</b>

## 摘要

今年是我们连续第11年追踪调查中国购物者的购物行为。持续的追踪研究帮助我们对中国家庭购买消费的106个快速消费品品类建立了长期的认识。在过去的10年中，我们每年分析包装食品、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<sup>1</sup>，还着重研究了另外17个品类<sup>2</sup>，以便全面综合地呈现出中国快速消费品市场现状。本次报告将凯度消费者指数2021年和2022年一季度购物者行为数据纳入考量，更新了《2021年中国购物者报告，系列二：2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一》中的研究发现。

2021年的消费行为呈现出明显的疫情后特征，在本次报告中我们将回顾这一年快速消费品行业的表现。在今年前四个月消费行为也出现了一些重大变化，为消费品公司和零售商带来了新启示，这些内容也将在本次报告中得到详细阐述。

## 回顾2021

### 快速消费品销售额取得小幅增长

2020年一季度，快速消费品市场遭遇新冠疫情致命打击，相比之下，2021年一季度迎来了可喜的反弹。但是在随后两个季度，销售迅速放缓，直到四季度才重新提速。整体来看，2021年快速消费品销售额相比2020年增长3.1%，延续了新冠疫情期间快速消费品增速慢于GDP增速的一贯趋势。

销售额的增长和复苏源于销量的小幅爆发——2021年，消费者提高了购物频率，同时利用双十一、双十二等购物促销活动批量购买商品，推动快速消费品行业取得4.1%的销量增长。但是，购物节大促也在一定程度上造成平均售价出现了0.9%的下滑，削弱了销量增长带来的正面影响。

新冠疫情爆发前，快速消费品企业连续五年稳定推动高端化，这些企业现在仍在提高商品售价，但是消费者的购物行为正在变化：他们变得更加谨慎，在不同品类上表现出不同的购买行为。对于饮料和包装食品，更多的消费者选择购买促销产品，但对于家庭和个人护理用品，消费者会选择在需要时购买价格较低的产品，或者批量购买。

### 饮料和包装食品分道而行

在四大主要领域中，饮料在2021年的表现最好，一改2020年下降4.1%的颓势，取得了5.9%的增长。碳酸饮料销售额增长16.7%，涨势最好。尽管价格更高，元气森林凭借零卡碳酸饮料为市场带来了强大的推动力。多年以来，消费者逐步青睐标榜健康的食品饮料，推动此类创新产品的发展。无独有偶，牛奶也借此东风取得了14.7%的销售额增长。

在饮料回归正增长的同时，包装食品在2021年的走向却完全相反，销量下降2%，平均售价增长0.8%，整体销售额下降1.2%。以方便面为例，2021年，新冠疫情暂告一段落，消费者也减少了囤货，导致该品类销量在2021年下降了9%。

## 中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

个人护理和家庭护理品类在2021年继续保持增势，分别增长4%和6%。两大品类的销量均有所增长，其中个人护理品类销量增长3.6%，家庭护理品类销量增长7.5%。但是，销量的增长却被平均售价拖了后腿。个人护理品类价格仅增长0.4%，家庭护理品类价格更是下降了1.4%。在彩妆和个人清洁用品行业，企业面临着激烈的竞争，选择以价换量，本土新生势力品牌也凭借平价产品抢占市场份额。一些品类表现较为突出，例如，洗发水品类取得了超过10%的销售额增长。

2016年就已出现的双速增长现象依然存在。奶酪、漱口水、香氛、空气清新剂、即饮咖啡等代表新生活方式的品类在2021年增长了20%以上，而消毒用品、洗手用品等另一些品类在2020年疫情期间有所增长，在2021年下降了10%或者更多。

### 一线城市平均售价上升，其他城市下降

在线下消费渠道的推动下，2021年一线城市快速消费品平均售价增长2.3%，成为整个中国唯一价格增长的市场，但销量下降了1.4%，导致销售额仅增长0.8%，低于2019年疫情前的水平。非一线城市中，城市的级别越低，快速消费品在电商上的价格跌幅就越大。这是因为购物者转向拼多多、快手等低价零售平台，或者是从直播、社区团购平台渠道购物。在低线城市站稳脚跟后，拼多多和快手计划扩大对于一二线城市渗透。

电商是2021年唯一取得坚实增长的渠道，但增速已由往年的30%左右下降到15%。电商平台也逐渐分散化，拼多多和兴趣电商平台（抖音、快手）正赢得越来越多消费者的青睐。表现最好的企业正在采取措施，应对这些变化，它们重新评估自己在各平台的电商渠道策略，力争实现产品组合差异化，并建立专业运营能力，以触及不同的消费群体，满足不同的消费需求。

新冠疫情下，O2O商业加速崛起，在2020年实现销售翻番，在2021年更是增长了2.6倍。我们在报告正文中会提到，O2O存在4种模式：线下零售商自营、垂直类电商平台、社区团购平台和横向综合平台。在O2O渠道产生的快速消费品销售额中，有83%其实是由线下渠道转移而来，有17%完全是O2O渠道所创造的增量。在众多被O2O蚕食的纯线下渠道中，大卖场和超市往往是受影响最大的渠道，而社区团购平台和横向综合平台是O2O销售额增长的最大助推因素。

### 小品牌和本土品牌占据上风

2021年，大多数品类中长尾品牌（新生势力）继续抢夺大品牌的市场份额，其中衣物柔顺剂、即饮茶和碳酸饮料品类中小品牌市场份额增幅最大。但是，在护发素、瓶装水、彩妆、婴儿配方奶粉等部分品类中领先品牌已经开始收复失地。

与前几年类似，2021年本土品牌在26个品类中在与外资品牌的竞争中整体占据上风。有意思的是，本土品牌更注重销量增长，而外资品牌更依靠高端化实现增长。



中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

## 2022年展望

### 新冠乌云笼罩快速消费品行业

2022年3、4月，中国部分最大的城市因疫情扩散而实行更严格的封控措施，对中国的快速消费品市场造成了不小的打击。如同2020年新冠爆发初期一样，消费者的焦虑和不确定性，在他们的购买行为上体现得淋漓尽致。他们重启囤货模式，开始购买大包装的食品和家庭护理用品。同时由于足不出户，他们减少了在价格较高的护肤品和彩妆品类上的消费支出。

大多数快速消费品企业现在不得不尽力应对封控带来的影响。一些有远见的企业已经承认自己无法在2022年取得优秀、稳定的表现，于是它们放眼更远的未来，以2020年下半年第一波疫情结束后的趋势为参考，制定策略。这些企业试图以史为鉴，规划未来。

2022年剩余的时间都可能充满动荡和不确定性，消费者对很多品类价格上涨会更加敏感。

2021年快速消费品发展态势延续到了2022年初，但随着新冠阴影重现，形势在3、4月急转直下。从2022年3月26日到4月22日的四周内，快速消费品销量同比增长5.6%，平均售价下降5.7%，创下近几年价格最大的跌幅，进一步印证了消费者不断提高的价格敏感度。和2020年一样，消费者在疫情管制放松之前会继续囤积大包装食品和家庭护理用品，减少在护肤品、彩妆等高价产品上的消费支出。同时，主要城市出行受限，让家庭重新成为消费者工作和娱乐的重心，在家消费显然也会增长。

然而，祸福相依，危中有机。在家消费的崛起会利好很多品类，尤其是食品、饮料和家庭护理品类。消费者对健康和卫生的重视逐步提高，会持续推动牛奶、个人清洁用品等品类的增长。消费者购物时会更青睐中端和大众产品，打开了这两大价位的销售空间——中国新生势力品牌正是深耕于这两大价位，取得了十分优异的表现。最后，直播、拼多多、社区团购平台等新兴电商渠道将扩大其布局和影响力，帮助品牌以更直接的方式向低线城市渗透，并在不久后进军一二线城市。

进一步展望2023年，中国市场的长期基本盘仍然稳健，我们有理由对市场恢复健康增长保持乐观。相比西方国家，中国的通胀较低（尽管企业在弥合生产者价格指数（PPI）和消费者价格指数（CPI）之间的差距时可能会导致通胀回升），能源供应有保障；此外，中国政府显然仍将GDP增长视为重中之重，并致力于平衡动态清零和经济发展之间的关系；政府刺激计划呼之欲出，从而提振消费者购买力。最优秀的快速消费品企业已经为困难的时局做好了准备，同时也准备好迎接可能会出现的反弹。

## 对品牌商和零售商的启示

### 对品牌商的启示

2020年新冠爆发带来的不确定性可谓是未来几年动荡的预演。今年中国再次爆发疫情，加上全球地缘政治局势动荡，我们认为，企业可能需要承认，动荡将成为新常态。为此，企业应当主动演练情景规划，为各种可能结果做好准备，而不是仅靠一个计划获得成功。它们应当建立敏捷的组织能力，从而能够对突变做出有效响应。对于消费品牌而言，更要密切关注以下几点：

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

- **产品/品牌组合：**不再只关注一个细分市场，而是评估不同价位和城市级别市场所包含的机遇，打造合适的产品组合，基于不同的产品定位，从而抓住这些机遇。
- **供应链优化：**在管理成本结构压力的同时构建弹性供应链，确保无论遇到什么情况，业务都能保持运转。这需要企业在不同地区（尤其是中国）广泛布局和储备供应商，同时寻求利用自动化降低成本的机会。
- **线上线下一体化市场通路：**短期扩展至新兴渠道（例如拼多多、直播、社区团购平台），实现渠道多样化；长期建立直接面对消费者（DTC）能力，整合线上线下渠道。

品牌商应当对未来保持乐观态度，相信2023年市场大盘会显著向好——正如2021年与2020年相比有很大改观。中国经济的基本盘依旧强劲，中产阶级人数不断增长，城镇化持续推进，通胀也得到有效的控制。品牌商应当利用2022年为2023年的强劲反弹做好准备。

**对于零售商的启示**

正如我们在2022年二季度观察到的那样，新冠疫情会对零售市场产生较大的影响。鉴于此，零售商应当：

- 建立弹性供应链，从而确保业务在遭遇剧烈动荡时依然能够保持运转
- 重新设计零售价值主张，以适应逐步数字化、全渠道化的购物环境
- 重点发展一些线下成功概率高于线上渠道的品类
- 重点发展高品质生鲜食品业务，或者扩大范围，发展电商渗透率较低的品类
- 提供有竞争力的价格，从而实现与电商平台的差异化
- 大力投资O2O，优先发展中小门店和位置便利的店仓
- 确保线下门店、线上自营APP、社区团购平台和其他横向O2O平台能够带来一致的购物体验
- 强化实体店体验，升级数字化体验，加大门店对年轻消费群体的吸引力
- 降低运营复杂度，寻找替代采购方案，建立新的成本基线，从而应对原料和能源成本的不断上升。



## 完整报告

2021年的消费行为呈现出明显的疫情后特征，在本次报告中我们将回顾这一年快速消费品行业的表现。在今年前四个月消费行为也出现了一些重大变化，为消费品公司和零售商带来了新启示，这些内容也将本次报告中得到详细阐述。

### 回顾2021

今天是我们连续第11年追踪调查中国购物者的购物行为。持续的追踪研究帮助我们对中国家庭购买消费的106个快速消费品品类建立了长期的认识。在过去的10年中，我们每年分析包装食品、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<sup>1</sup>，还着重研究了另外17个品类<sup>2</sup>，以便全面综合地呈现中国快速消费品市场现状。本次报告将凯度消费者指数2021年和2022年一季度购物者行为数据纳入研究，更新了《2021年中国购物者报告，系列二：2021年中国快速消费品市场复苏进程放缓，新生势力品牌发展步调不一》中的研究发现。

2021年最初几个月，快速消费品取得了强劲反弹，与2020年同期的糟糕表现相比有了大幅进步，其中个人护理和家庭护理总消费支出的增幅最大。但是在二三季度，大多数快速消费品品类销售增速急剧下降，到了第四季度，仅比2020年同期取得了轻微反弹（图1）。

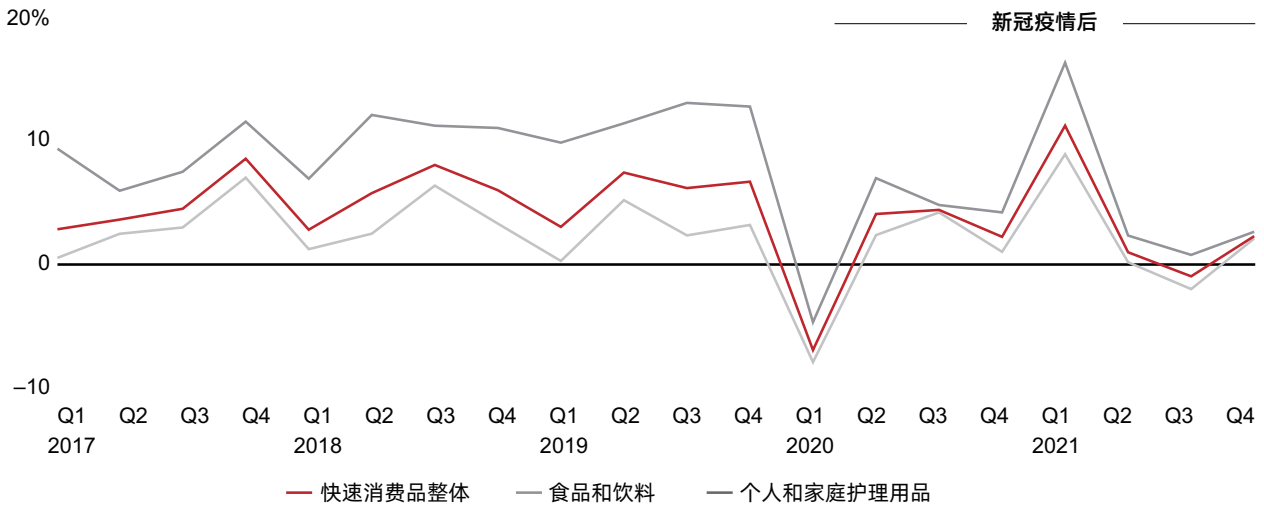
整体来看，快速消费品销售额相比2021年增长3.1%，延续了新冠疫情期间快速消费品增速慢于GDP增速的一贯趋势。2021年，随着疫情管制放松，消费者提高了购物频率，推动销量增长4.1%。但是，消费者更多地在双十一、双十二等促销活动中购买快速消费品，这也是平均售价下降0.9%的原因之一（图2）。2021年一季度，快速消费品销售额增长10.6%，三季度则下降1%，再次印证快速消费品行业在这一年犹如过山车般的表现（图3）。



中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

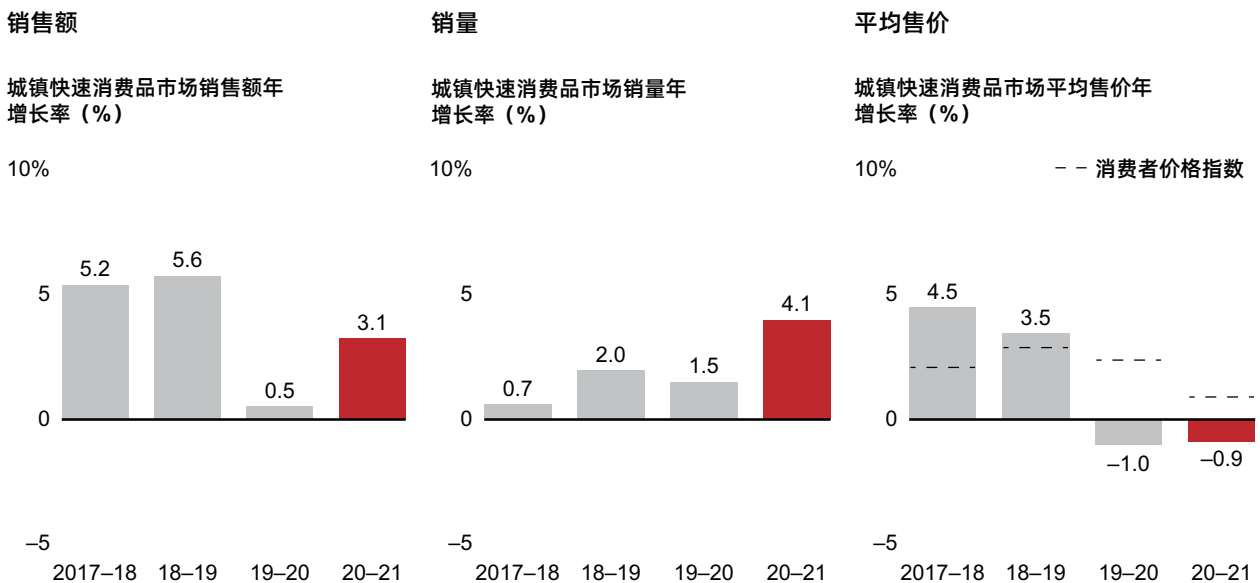
图 1: 中国整体快速消费品市场在2021年第4季度迎来轻微反弹，对比2020年同期增长2.1%

中国快速消费品城镇购物者总支出同比变化 (%)



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费者人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

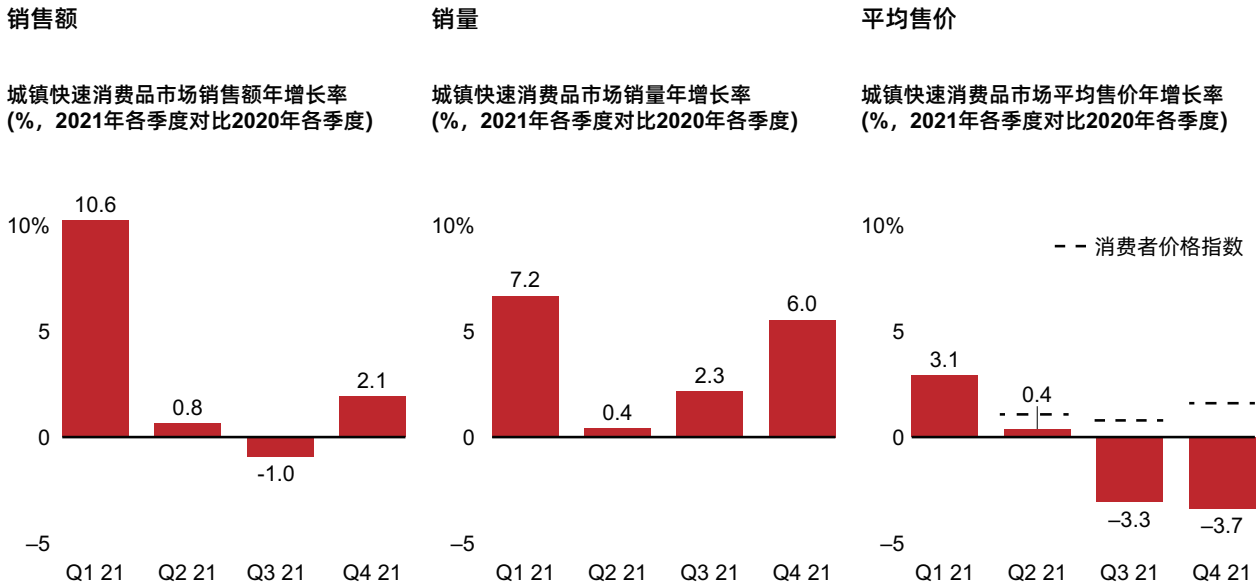
图 2: 尽管价格不断下滑，但在销量增长的推动下，2021年快速消费品整体销售额增长3.1%



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费者人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

图 3: 2021年第一季度如期反弹后，快速消费品市场的价格敏感度逐步走高



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；国家统计局；贝恩分析

新冠疫情爆发前，快速消费品企业连续五年稳定推动高端化，现在，企业依然能够通过创新、消费升级策略、涨价等举措推动高端化，但是消费者正在调整自己的消费行为，并且在不同品类上呈现不同的购买行为。例如：2021年有更多的消费者在购买包装食品和饮料时愿意等待促销（图4），但当他们购买个人护理和家庭护理用品时，更多人选择价格较低的产品，或者批量购买，导致市场单价走低。

实际上，2021年有更多的品类出现了平均售价下降，或平均售价增幅低于CPI增幅。这表明在我们研究的26个品类中，大多数品类的实际价格下降，延续了2020年出现的紧缩趋势（《2020年中国购物者报告，系列二：受新冠疫情影响，中国快消品市场在经过5年高端化后遭遇紧缩》），与生产原料价格的通胀趋势形成了鲜明对比，为企业带来了一定利润压力，也提高了未来消费品通胀的可能性。

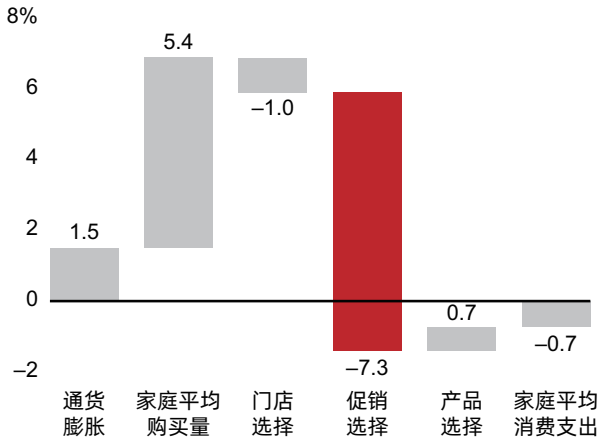
### 各个品类的表现如何

在四大主要领域中，饮料在2021年表现得最好，一改2020年下降4.1%的颓势，取得了5.9%的增长（图5）。碳酸饮料销售额增长16.7%，涨势最好。尽管价格更高，元气森林凭借其零卡碳酸饮料为市场带来强大的推动力。多年以来，消费者逐步青睐标榜健康的食品饮料，推动此类创新产品的发展。无独有偶，牛奶也借此东风取得了14.7%的销售额增长。2020年4月上海传染病专家张文宏在一篇声明中推荐消费者多喝牛奶，提高免疫力，使得牛奶的受欢迎程度不断上升。受益于KOL的推荐，牛奶需求稳步提升，相比之下，酸奶的境遇比较糟糕，销售额下降了7.8%。乳品企业利用这一趋势大力推广自己旗下的高端牛奶产品。另外，疫情期间消费者开始囤积瓶装水，并在2021年疫情管制放松后依然保持了批量购买的习惯，因此瓶装水品类能够延续增长势头。啤酒是另一个表现突出的饮料品类：随着企业推广高端和进口产品，销售额提高了6.7%。

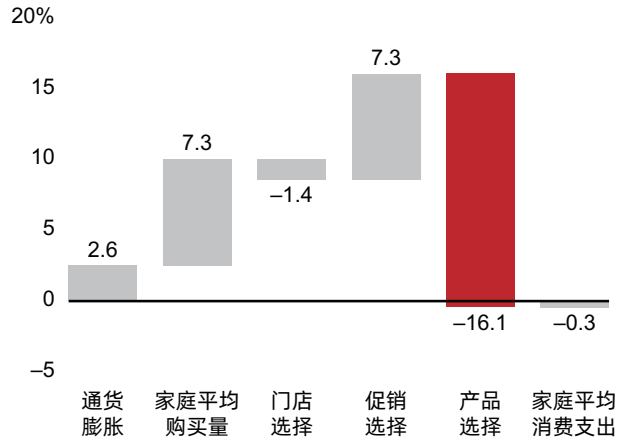
中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

**图 4:** 对于食品和饮料品类，消费者等待促销；对于个人护理和家庭护理品类，消费者选择价格较低的产品或批量购买

不同因素对家庭平均食品和饮料消费支出变化的贡献



不同因素对家庭平均个人和家庭护理用品消费支出变化的贡献

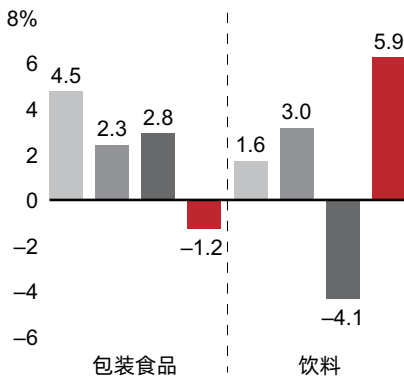


注：根据凯度的定义，其他页面显示的第四季度数据指12月底之前的前16周数据，与该页面显示的12月底之前的12周数据不同；分析仅反映了家庭的普遍购物行为，不能代表整体快速消费品趋势  
资料来源：凯度消费者指数研究

**图 5:** 包装食品和饮料的销量变化趋势与2020年相反

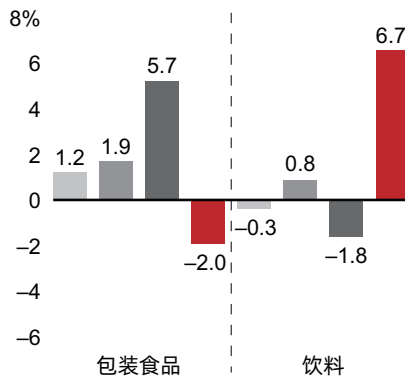
销售额

城镇快速消费品市场销售额年增长率 (2017-21)



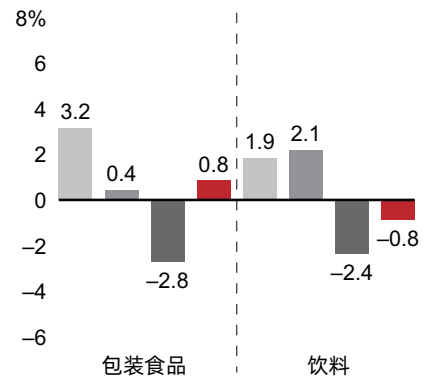
销量

城镇快速消费品市场销量年增长率 (2017-21)



平均售价

城镇快速消费品市场平均售价年增长率 (2017-21)



■ 17-18 ■ 18-19 ■ 19-20 ■ 20-21

注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

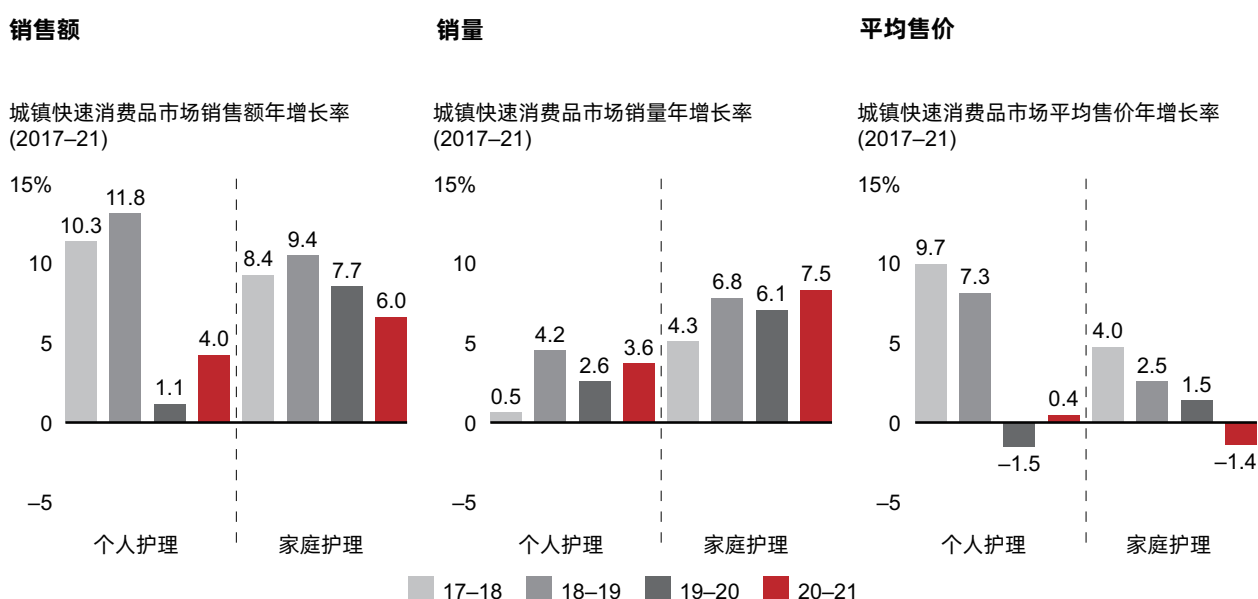
中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

在饮料逐步复苏的同时，包装食品在2021年遭遇萎缩，销量下降2%，平均售价增长0.8%，整体销售额下降1.2%。婴儿配方奶粉的价格有所提高，但是出生率的下降导致销量下滑。为了寻找新的增长点，部分企业推出了儿童奶粉。另外以方便面品类为例，2021年，新冠疫情暂告一段落，消费者也减少了囤货，导致方便面品类2021年下降了9%。饼干销量下滑更加严重（11%），原因是越来越多的消费者转向奥利奥等高端品牌，但减少了购买量。

个人护理和家庭护理品类在2021年继续增长势头，分别增长4%和6%（图6）。两大品类的销量均有所增长，其中个人护理品类销量增长3.6%，家庭护理品类销量增长7.5%。但是，销量的增长却被平均售价拖了后腿。个人护理品类价格仅增长0.4%，家庭护理品类价格更是下降了1.4%。值得讨论的是，一些彩妆和个人清洁用品企业在面临着激烈的竞争的时候选择用促销提高销量，本土新生势力品牌也凭借平价产品抢夺市场份额。同时，虽然家庭护理品类整体价格呈走低趋势，有迹象表明这些产品的市场变得愈发复杂。有些品类则表现不错，比如厨房清洁用品销售额增长了5.7%。

个人护理品类中，洗发水在2021年表现突出，销售额相比2020年增长超过10%，其中，平均售价增长1%，销量增长9.2%。与之形成鲜明对比的是彩妆，虽然两大品类销量增长差不多（彩妆销量增长9.4%），但彩妆的销售比较依赖促销——2021年中国市场上有接近30%的彩妆产品是促销活动中售出的，这导致彩妆价格下降3.6%，销售额仅增长5.5%。

图 6: 在销量增长的推动下，2021年个人护理和家庭护理品类持续增长，但是家庭护理品类的价格有所下降



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析



中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

2016年就已出现的双速增长现象依然存在。奶酪、漱口水、香氛、空气清新剂、即饮咖啡等能代表新生活方式的品类在2021年至少增长了23%（图7）。在奶酪大受欢迎的背后，新生势力品牌妙可蓝多推出的零食产品功不可没。此类产品原本瞄准的是儿童，但随后就扩展至成人消费者。不过，在这些品类快速发展的同时，其他部分品类却严重滞后。黄油、番茄酱、方便面、消毒用品、洗手用品等很多品类在2020年新冠封控期间因为家庭烹饪和清洁需求剧增实现了扩张，但是在2021年下滑了10%甚至更多。

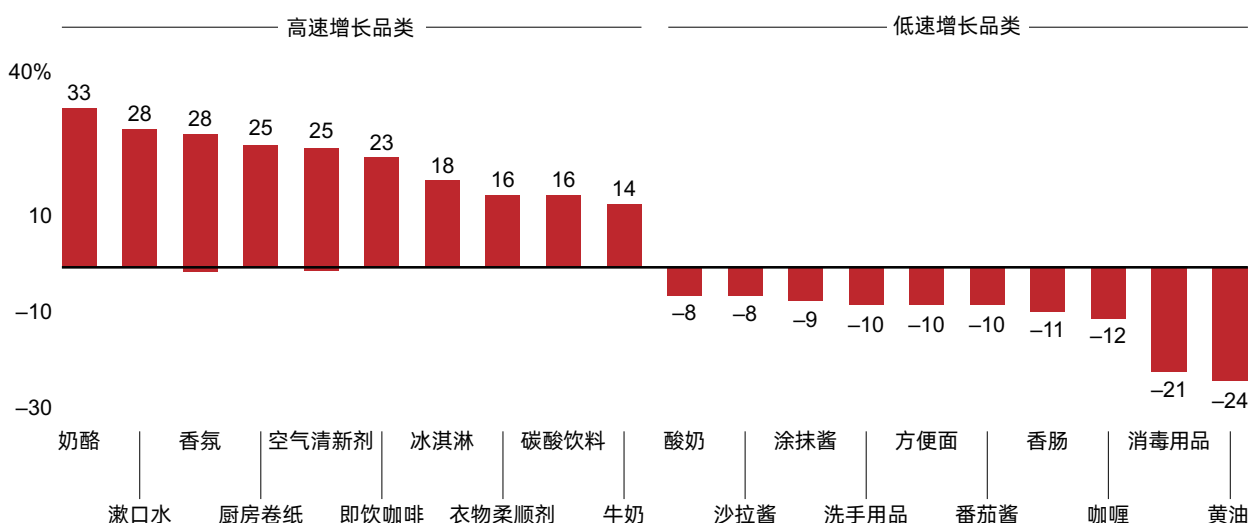
### 高端化趋势如何？

中国二三线城市占中国整体快速消费品市场的60%左右，并在2021年展现出最强劲的增长态势——分别增长3.7%和4.1%（图8）。不过，尽管二三线城市能够在2021年相对较快地从新冠疫情的影响中恢复，并实现较大的销量增长，但是它们无法推动价格的提升。一线城市是唯一价格增长的市场，其主要源动力来自于线下消费渠道。在一线城市，快速消费品销量实际下降了1.4%，平均售价却增长了2.3%。综合来看，一线城市快速消费品销售额增长0.8%，未能恢复到2019年疫情前水平。

我们的研究发现了一个明显的趋势：非一线城市中，城市的级别越低，电商快速消费品价格跌幅就越大。这是因为购物者从淘宝或京东转向拼多多、快手等低价零售平台，或者是从直播、社区团购平台购物。在低线城市站稳脚跟后，拼多多和快手计划向一二线城市渗透。

**图 7:** 双速增长趋势在2021年得到了延续，代表新的生活方式的品类增长迅速，而家庭消费品类出现下滑

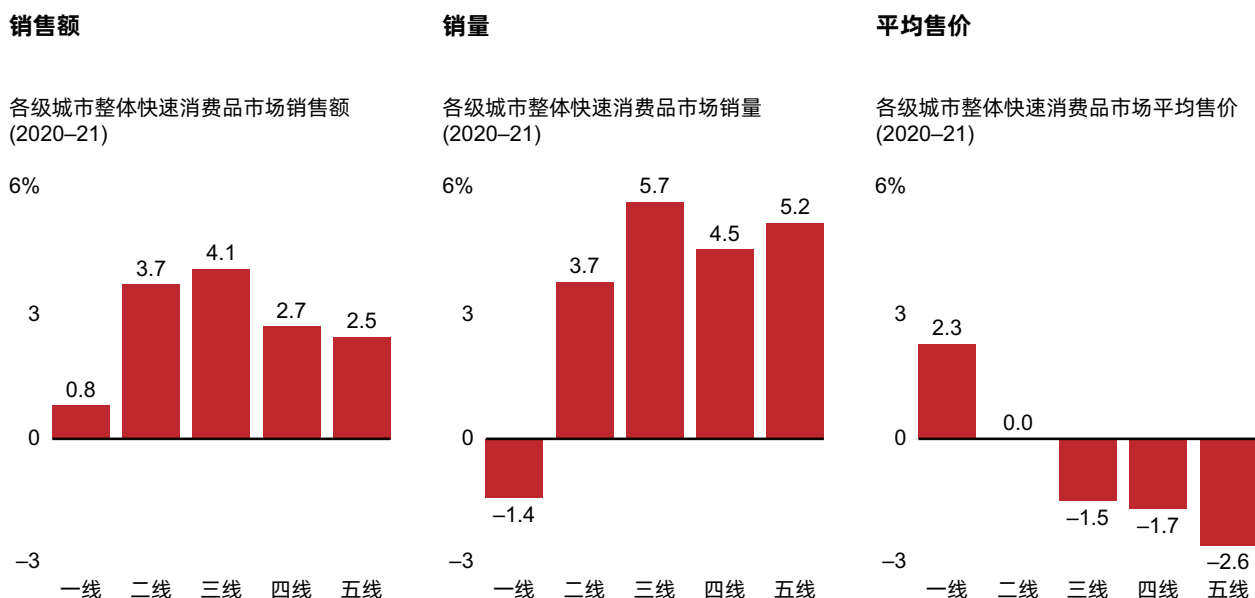
#### 销售额复合年增速 (2020–21)



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并更新了所有品类的数据；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；贝恩分析

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

图 8：一线城市延续了高端化趋势，低线城市快速消费品市场在销量增长的同时价格却出现下滑



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

## 电商渗透率增长放缓

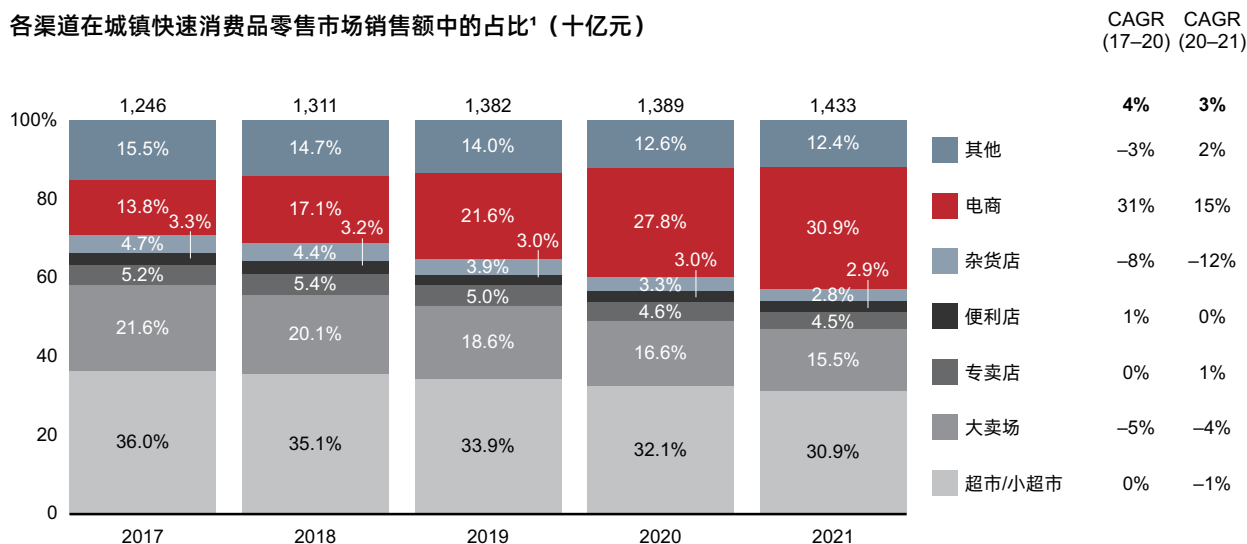
线下销售向线上转移、O2O商业崛起等趋势在新冠疫情前就已显现，新冠疫情加快了这些趋势的发展。不出意外，电商成为2021年唯一保持增长的渠道，尽管增速已经从前几年的30%左右下降至15%（图9）。其他渠道中，杂货店销售额下降12%，大卖场销售额下降4%，便利店则基本持平。

各品类的电商渗透率持续走高，但是增长速度有所放缓，大多数食品和饮料品类的增速落后于家庭护理和个人护理（图10）。过去几年，我们发现两大品类组别的电商渗透率不高，但是每年能够以超过10%的速度提升。今年这一趋势似乎戛然而止，表明每个品类的电商渗透率都已经达到了上限。

2021年另一大趋势是，电商平台逐渐分化：阿里巴巴的市场份额从2017年的60%下降到2021年的44%，同时，拼多多和兴趣电商平台（抖音和快手）的市场份额在过去两年实现了大幅增长。有意思的是，电商平台的增长动力从KOL“单引擎”变成了KOL和品牌自营直播“双引擎”。正如我们之前报告中所说，消费者在电商网站和其他网站观看短视频、直播以及购物的时间增多。这些新兴平台采用了各不相同的打法。例如：抖音以品牌产品为重点，尤其是在高线城市，而快手更多地销售非品牌产品，瞄准低线城市消费者。另外，抖音上的购物者平均年龄要小于快手。表现最好的企业正在采取措施，应对这些变化，它们重新评估自己在各平台的电商渠道策略，力争实现产品组合差异化，并建立专业运营能力，以便触及不同的消费群体，满足不同的消费需求。

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

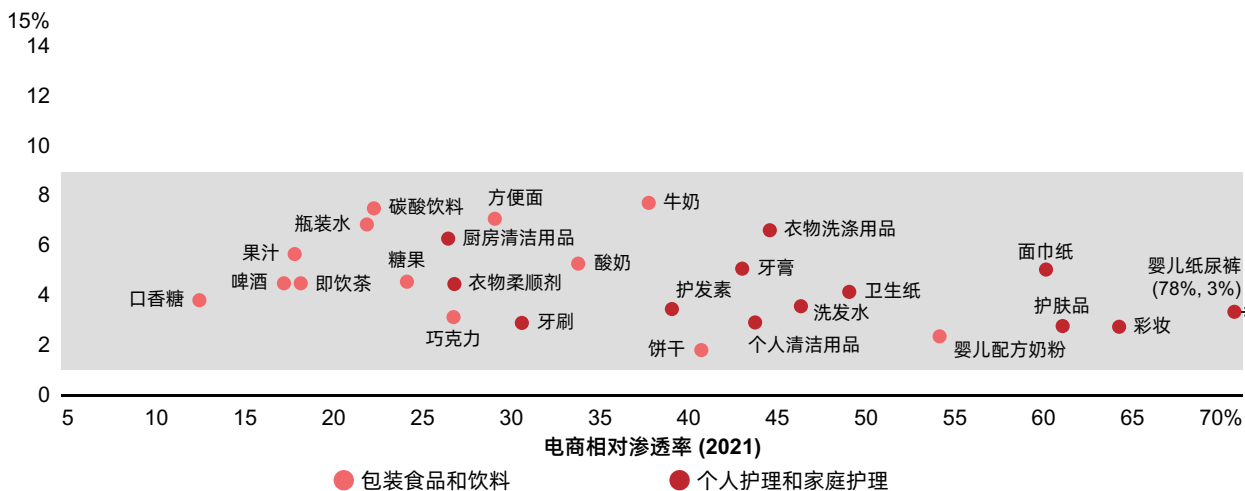
图 9: 电商仍是唯一扩大市场份额的零售渠道，但增速相比过去几年有所放缓



注：大卖场是指面积超过6000平以上的商店，包括市场份额达到83%（基于2018年营业额）的主要零售商；超市/小超市是指面积在100-6000平的商店；便利店是指每日营业时间超过16个小时的连锁或独立便利店；杂货店指面积小于100平的商店；其他包括百货商店、自由市场、批发市场、工会发送、直营店、海外购物、家庭购物、药店、美发沙龙、牛奶店和新零售商店（在2018年报告中开始研究）；凯度在2017年从快速消费品品类中删除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费者年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

图 10: 电商渗透率增长势头放缓，大多数食品和饮料品类的增速落后于家庭护理和个人护理品类

2020-21年电商相对渗透率变化



注：电商相对渗透率是指电商渠道购物者总数占该品类购物者总数的百分比；凯度在2017年从快速消费品品类中删除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费者年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

最后需要着重介绍的亮点是O2O，在2020年实现翻番后，它在2021年更是增长了2.6倍。生鲜农产品占据了O2O市场的大头，但是O2O在快速消费品（不包括生鲜农产品）中的渗透率增长稳定，如今已经达到58%。在O2O渠道产生的快速消费品销售额中，有83%其实是由线下渠道转移而来，有17%完全是O2O渠道所创造的增量。增量的出现主要归功于消费者购物频率的提高（图11）。在众多被O2O蚕食的纯线下渠道中，大卖场和超市往往是受影响最大的渠道。

我们根据价值主张和经济模式将O2O分为4种模式：

**线下零售商自营：**以大润发优鲜或沃尔玛为代表；它们通过自营或第三方配送能力提供O2O服务，主要吸引自己线下门店的老顾客，利用O2O业务来弥补疲软的线下大卖场渠道。

**垂直类电商平台：**以叮咚买菜和每日优鲜为代表；它们拥有自营前置仓和配送能力，一般是提供品质较高的生鲜农产品，尤其是在一二线城市。垂直类电商模式需要在高密度社区建立前置仓，因此需要大量的资本支出，其利润规模高度依赖于前置仓的平均订单数量。此类模式最适合应用于人口较多的城镇区域，但是扩张的潜力因此受限。

**社区团购平台：**以多多买菜和美团买菜为代表；它们依靠社区“团长”来协调订单和配送，管理线下取货点。此类模式能够提供价格较低的产品，但是牺牲了便利的配送体验——购物者必须自己到社区团长那里取货。相比于垂直类电商，社区团队模式的好处在于获客和配送成本更低。领先平台无需通过价格补贴来获取客户，从而有望实现盈利。在2021年中期，社区团购平台面临着严格的监管，涉及到竞争和价格的方方面面，一些规模较小的平台因而被拼多多、美团等大型平台挤出市场，这导致2021年二三季度这一模式的销售增长平缓。不过，在这之后市场变得更加集中，竞争更加健康，大幅增长也随之而来。

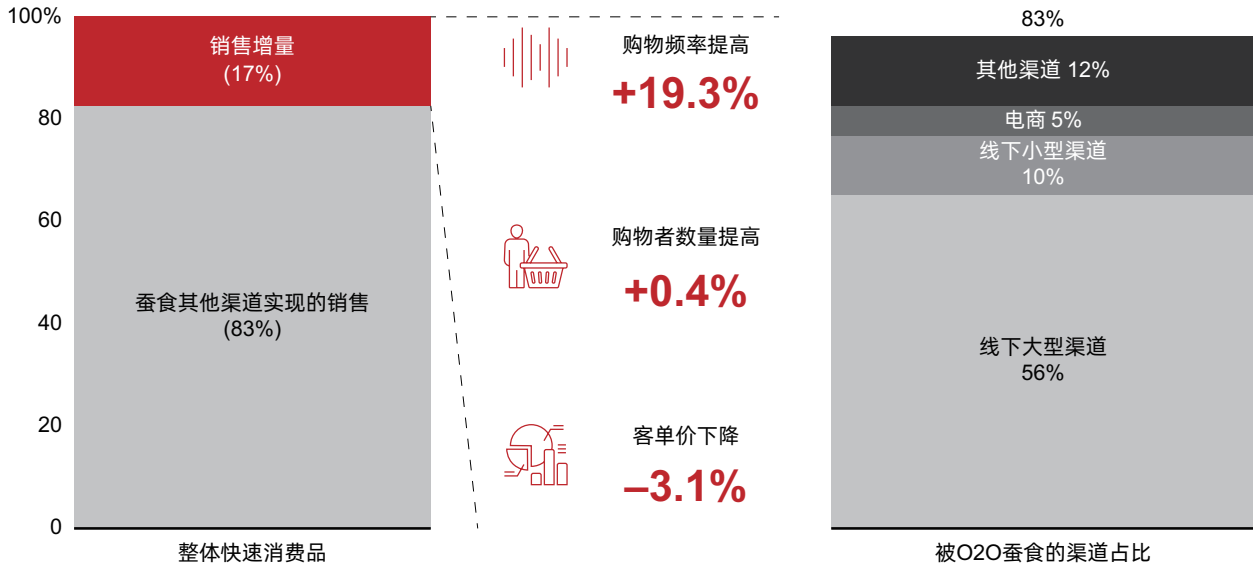
**横向综合平台：**以美团、饿了么为代表；它们利用自己的O2O配送能力为零售商和品牌商提供服务，并通过平台超级APP让消费者能够轻松地接触到不同商家的大量产品。未来此类平台有可能继续稳定增长、扩大规模。

4大模式中，社区团购平台和横向综合平台是O2O销售增长的最大助推因素，两者都有扎实的价值主张，并且能够随着规模的扩大提供更强平台经济潜力。



中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

图 11: 对于主要快速消费品品类，O2O创造了17%的销售增量，主要归功于购物频率的提高



注：主要快速消费品品类包括糖果、乳制品、调味料、家庭清洁用品、食用油、饼干、非酒精饮料、护发产品、软饮料、纸品、衣物洗涤用品、膨化食品、卫生保障用品；线下大型渠道包括大卖场和超市；线下小型渠道包括便利店和杂货店  
资料来源：凯度消费者指数研究

## 新生势力品牌 vs. 成熟品牌，本土品牌 vs. 外资品牌

我们通过比较品类份额的得失情况，评估大型消费品企业和小型新生势力企业、本土企业和跨国公司的品牌表现。

通过对不同体量的品牌进行分析，我们发现，排名前20的品牌在大多数品类中的市场份额不断被新生势力品牌抢占，而在护发素、瓶装水、彩妆和婴儿配方奶粉等部分品类中则已开始收复失地。小品牌在衣物柔顺剂、即饮茶和碳酸饮料品类中的市场份额增幅最大，但在碳酸饮料和牛奶品类中，前五大品牌依然是推动销售额增长的主力军。

我们发现，本土企业和跨国公司的增长路径截然不同。本土品牌更注重销量增长，而外资品牌则更依靠高端化实现增长（图12）。2021年，在26个品类中，本土品牌增长4.5%，而外资品牌仅增长0.8%。本土品牌和外资品牌均受2020年新冠疫情影响，但本土企业自2021年起逐步恢复到疫情前水平，而跨国公司总体上仍在丢失市场份额，尤其是婴儿配方奶粉、碳酸饮料、婴儿纸尿裤和洗发水等品类。不过，外资品牌在啤酒和口香糖等品类中的整体份额有所提升。

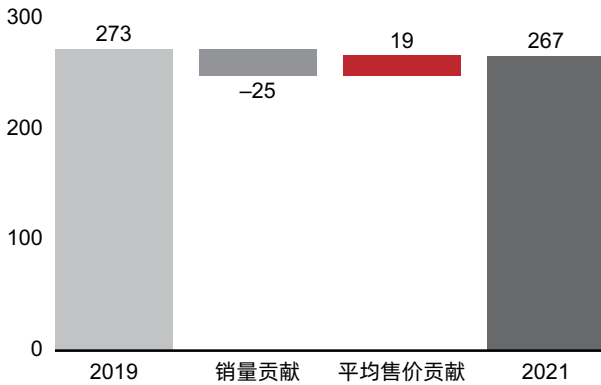
尽管原材料价格持续上涨，消费者实际支付的价格却与销量成反比。正如报告中所提到的，面对充满不确定性的经济环境，消费者会选择购买促销产品或价格较低的产品。总体而言，中国新生势力品牌通过提供价廉物美的产品，更好地把握住了这一消费趋势。相反，大多数跨国公司在高端市场表现不凡，到了平价市场却举步维艰。他们在很多品类中一味地沿袭高端化策略，导致市场份额出现下滑。事实证明，新冠疫情对消费者偏好的影响仍将持续，而这也意味着外资品牌需要重新审视自身的组合战略。

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

图 12: 高端化依然是外资品牌增长的原动力，本土品牌更注重销量增长

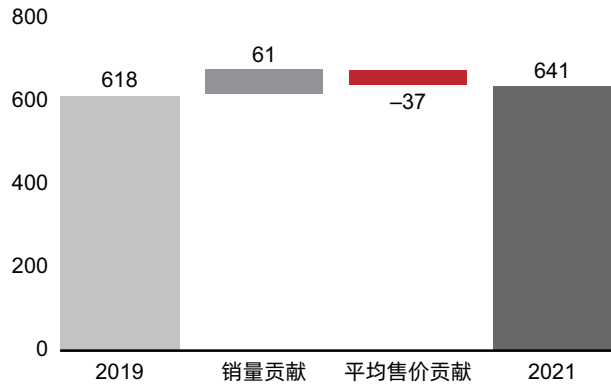
外资品牌依靠平均售价提高

外资品牌销售额桥型图（十亿元，2019–21）



本土品牌依靠销量增长

本土品牌销售额桥型图（十亿元，2019–21）



注：数据包含贝恩经常追踪的26个品类；外资品牌为凯度列举的、在26个品类中表现最好的品牌；根据品牌最大股东将品牌划分为“本土品牌”和“外资品牌”，如出现并购，只体现交易完成3年后的品牌变化；凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费人群年龄范围在15–64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1–5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

在消费者信心下滑的大背景下，仍有跨国公司（如百威英博）和本土企业（如元气森林）通过采用高端化策略，凭借与众不同的品牌定位或消费场景的打造，成功引导消费者实现消费升级，尤其是在上线城市。

在家消费 vs. 外出消费

2017年，我们首次统计了外出快速消费品市场的增长情况。更重要的是，我们试图通过跟踪便利店和杂货店这两大渠道，观察在家消费和外出消费的变化趋势。当然，2020年和2022年上半年的新冠疫情推动了在家消费的增长，而这也表明家庭除了居住功能外，已成为消费者工作和娱乐的重要场所。

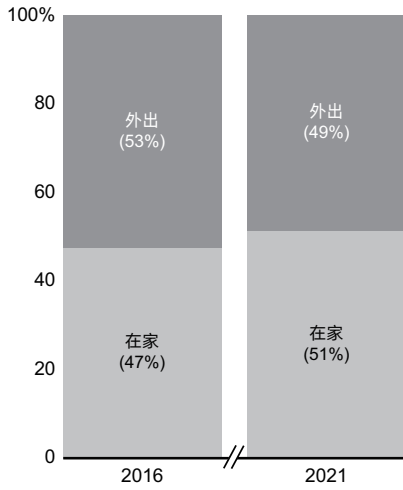
针对同时涉及在家和外出消费的11个主要品类<sup>3</sup>，消费者表现出了截然不同的渠道偏好。例如，在一二线城市，在家消费的食品和饮料中仅有4%是通过便利店里购买的。相比之下，外出消费的食品和饮料中有35%是通过便利店购买的（图13）。便利店和杂货店是外出消费的重要渠道，占到这11个品类外出消费支出总额的一半以上。大卖场、超市/小超市和电商是在家消费的三大渠道，其中电商渠道增长最快。

不同品类的渠道趋势也有所差异。例如，在这11个品类中，啤酒占外出消费支出的36%，但仅占在家消费支出的7%；牛奶是在家消费的大头品类（占支出的29%），但仅占外出消费支出的10%。

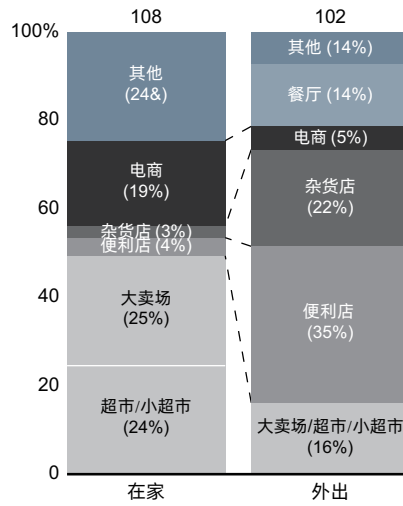
中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

图 13: 在家消费继续增长，与外出消费相比呈现出不同的渠道和品类动态

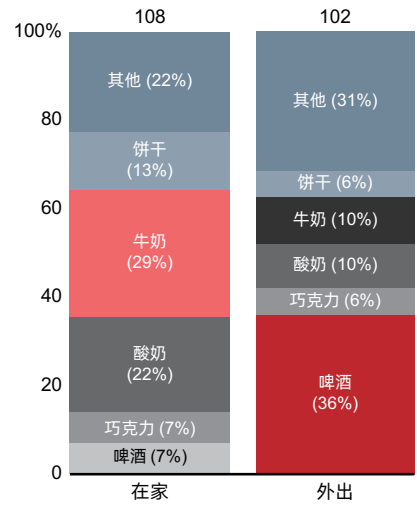
中国一二线城市食品和饮料在家和外出消费支出占比（2016-21）



中国一二线城市食品和饮料在家和外出消费支出（按渠道划分，十亿元，2021）



中国一二线城市食品和饮料在家和外出消费支出（按品类划分，十亿元，2021）



注：食品和饮料消费覆盖在家和外出消费所重叠的品类，包括啤酒、口香糖、巧克力、酸奶、牛奶、糖果、饼干、瓶装水、即饮茶、果汁、碳酸饮料  
资料来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

## 2022年展望

### 新冠乌云笼罩快速消费品行业

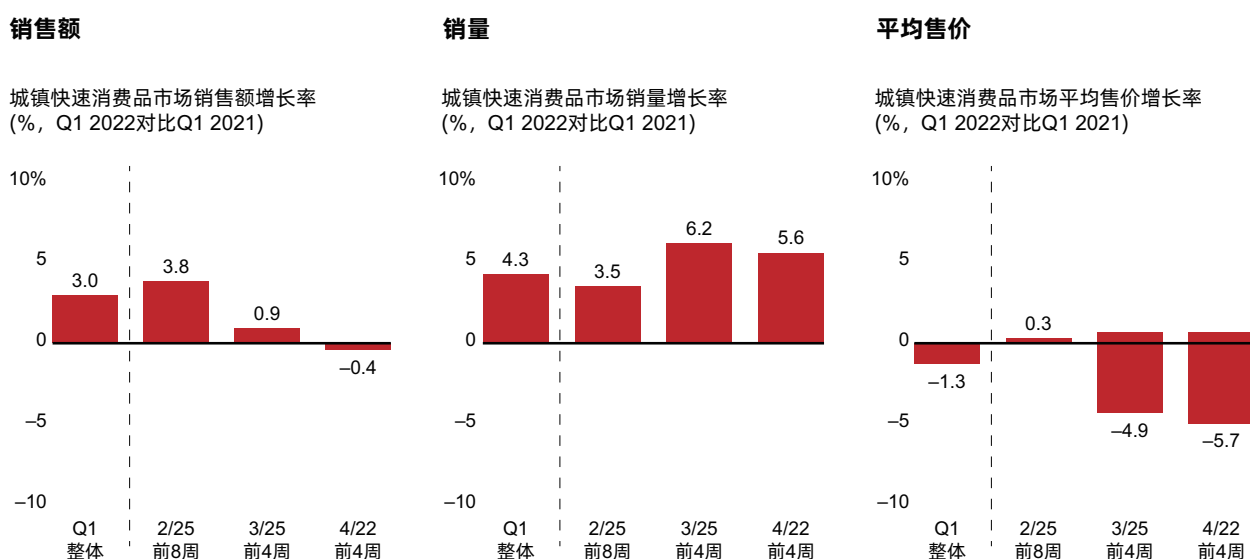
2022年3、4月，中国部分最大的城市因疫情而实施了严格的封控，对中国的快速消费品市场造成了不小的打击。如同2020年新冠爆发初期一样，焦虑和不确定性，在消费者的购买行为上体现得淋漓尽致。他们重启囤货模式，开始购买大包装的食品和家庭护理用品，同时因为足不出户，他们减少了在价格较高的护肤品和彩妆品类上的消费支出。

大多数快速消费品企业现在不得不尽力应对封控带来的影响。一些有远见的企业已经承认自己无法在2022年取得优秀、稳定的表现，于是它们放眼更远的未来，以2020年下半年第一波疫情结束后的趋势为参考，制定策略。

2021年快速消费品发展态势延续到了2022年初，但随着新冠阴影重现，形势在3、4月急转直下。从2022年3月26日到4月22日的四周内，快速消费品销量同比增长5.6%，平均售价下降5.7%，创下近几年价格最大的跌幅（见图14）。

1、2月销售额增长3.8%，但到4月份，上海、深圳等重要城市封控，导致增速骤降至0.4%；食品、饮料品类与个人、家庭护理品类再次呈现双速增长趋势，但与往年不同的是，食品和饮料增速近几年来首次超过个人

图 14: 3月份价格大幅下滑，拖累整体快速消费品市场的增长，而囤货现象推动了销量的增长



注：凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；除婴儿纸尿裤、牙刷、护肤品、彩妆、卫生纸、面巾纸外，所有品类的平均售价单位为元/千克或元/升，婴儿纸尿裤和牙刷的平均售价单位分别为元/片或元/支，护肤品和彩妆的平均售价单位为元/包，卫生纸和面巾纸平均售价单位为元/100张或元/100抽  
资料来源：凯度消费者指数研究；国家统计局；贝恩分析



中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

护理和家庭护理用品。其中，饮料品类在1、2月份增长稳健，随后在3、4月份分别下降1.1%和1.2%；个人护理品类在1、2月份仅实现0.8%的微弱增长，3、4月份更是下降4.3%和8.8%。消费者在护肤品领域上选择了更多平价品牌，同时对于彩妆的使用需求也有所减少。但是，家庭护理品类销售保持健康态势，进入3月，消费者开始囤货，推动家庭护理品类销售增长8.7%，4月份的封控减少了消费者的购买渠道，但是不妨碍家庭护理品类取得2.6%的增长。随着囤货需求的增加，以及社区团购和少量电商平台为消费者提供了食品购买渠道，包装食品在4月份增长7.2%。

### 以史为鉴，规划未来

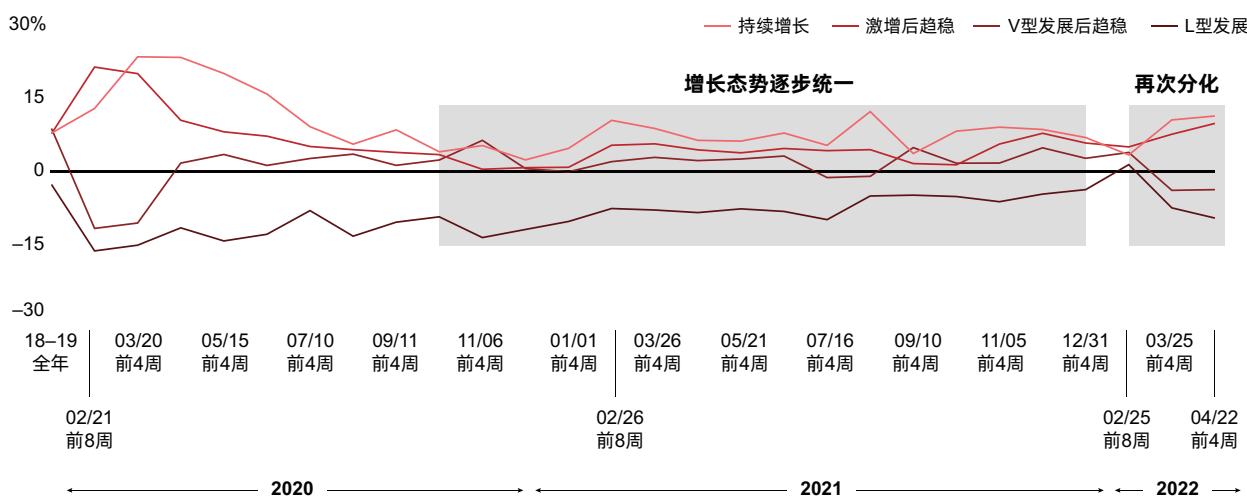
随着疫情反弹，全国多地再现社会面封控，我们仿佛回到了2020年一季度。当时，我们总结了快速消费品类受疫情影响而呈现出的四种增长态势。从2020下半年到2022年1-2月，随着疫情的缓解，这四种增长态势逐渐统一。今年，中国度过了相对平稳的春节假期。但在3、4月，全国多地突发奥密克戎疫情，导致增长态势再次出现分化（图15），呈现出以下特点：

**受疫情影响激增、而后放缓趋稳：**碳酸饮料在春节期间保持高速增长，到了3、4月份，足不出户的消费者对该品类的渴求推动该品类在这两个月分别增长22%和23%。消费者在家烹饪的频率增加，也带动了酱油销售的提高。

**在疫情期间猛增、但未能延续增势：**2021年和2022年初，随着全国疫情的缓解，方便面增速有所下滑，但在消费者囤货需求的推动下，3月和4月增长强劲，分别达到28%和43%。瓶装水的销售也出现了同样的趋势。消费者出于健康考虑开始囤积瓶装水，用以取代自来水。

图 15: 与2020年一样，各品类长期统一的增长态势在2022年3月终结，再次分化成4种不同的发展态势

快速消费品销售额同比增速（2019 – 2022年4月，%）



注：合并每年1、2月数据以尽可能降低春节带来的影响；2021年上半年各阶段与2019年同期相比，而不是与2020年同期相比，以此降低疫情的影响；凯度在2017年从快速消费品品类中剔除了烟草品类，并在2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费者人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；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；贝恩分析

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

**受疫情打击下滑、而后出现反弹（V型发展）：**疫情封控令个人护理品类受到重创，在今年3月和4月，护肤品下滑9%和11%，牙刷更是猛跌32%和27%。消费者没法复购这些品类，但需求预计将在解封后恢复正常。

**持续下跌（L型发展）：**因为社交聚会和其他使用场合的减少，彩妆再也没有恢复到2019年疫前水平，甚至还在继续下跌：3月下降21%，4月下降26%。此外，由于送礼场合和家庭聚会的减少，葡萄酒和洋酒需求有所下降，导致这两大品类也未能摆脱下滑颓势。

随着疫情管控的放松，我们预计品类表现将与2020年一季度之后的情况类似。然而，消费者将保持更谨慎的态度，因此不同品类的高端化趋势将受到不同的影响，我们将在后文中详细阐述。

## 对不同品类高端化趋势的影响

根据消费者需求、供应限制、政府监管政策和品牌驱动力，不同的品类呈现出截然不同的高端化方式（图16）：

**高端化：**碳酸饮料品类中的消费升级仍在继续，高端碳酸饮料在2022年一季度增长35%，表明消费者青睐更健康的无糖零卡饮料。总体而言，不同价位的碳酸饮料价格均有所上升。与此同时，一些啤酒品牌的创新受到了消费者的追捧，再加上消费者在家畅饮的需求增多，推动啤酒品类的价格也有所上涨。

**两极化：**一方面，衣物洗涤用品和洗发水品牌相继推出内衣洗衣液、定型洗发水等高端产品，迎合消费者更复杂的需求。另一方面，这些品类的品牌也在针对积极囤货的大众消费者销售低价位的多件装和大包装。

**中端化：**在婴儿配方奶粉、牙膏和个人清洁用品等品类中，企业正在引导消费者从大众产品向中端产品升级。例如，婴儿配方奶粉品牌君乐宝通过推动低线城市用户的消费升级，成功发展中端产品线。同时，随着越来越多的消费者转向平价产品，许多品类的高端产品也面临压力。另一方面，有些跨国公司发现，在中国生产的中端价位产品受到消费者的欢迎，因此在中国建厂或扩产，也带动了中端细分的增长。

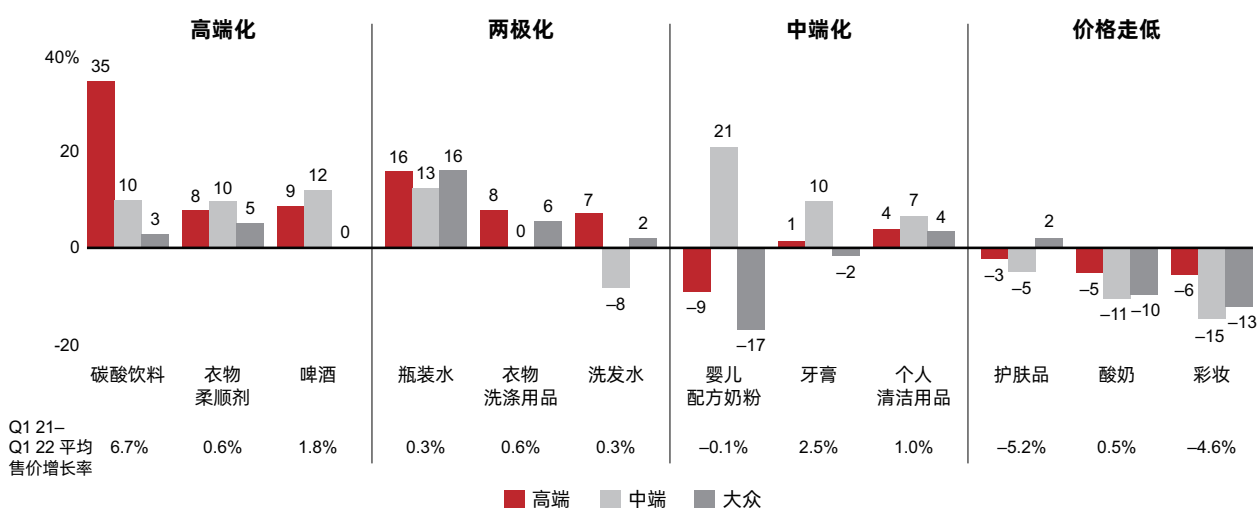
**价格走低：**护肤品价格竞争更加激烈，大众护肤品成为唯一增长的领域。2022年一季度，许多企业降价促销，导致高端护肤品的价格下降14%。中国新生势力品牌凭借更具性价比的产品，继续赢得消费者的青睐。酸奶和彩妆等品类在各个价位的平均售价也在稳步下降。

随着疫情管控的放  
松，我们预计品类表  
现将与2020年一季  
度之后的情况类似。

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

图 16: 快速消费品品类呈现出4种不同的价格态势

各品类不同价位增长率 (CAGR, 2021 Q1 – 2022 Q1)



注：对于瓶装水、衣物洗涤用品、衣物柔顺剂、碳酸饮料和酸奶品类，每年判定高端SKU的标准为售价在品类平均售价的1.2倍以上；中端SKU的标准为售价品类平均售价的0.8-1.2倍；大众SKU的标准为售价低于品类平均售价的0.8倍；对于其他品类，高端、中端、大众的定义是根据凯度现有的品牌定位类型综合而成，例如：将标为“超高端”和“高端”类型的品牌归纳为高端，“中端”和“低端”归为大众；2021年更新了消费者样本组；护肤品/彩妆覆盖的消费者人群年龄范围在15-64岁之间；婴儿配方奶粉/婴儿纸尿裤覆盖1-5线城市；因此本报告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；贝恩分析

总体而言，价格走低主要是因为消费者购买大包装和中端产品，而不只是促销活动增加的结果。在某些品类中高端化依然是可行的战略；但企业必须承认，面对不确定的经济环境，消费者可能会加快转向平价产品。品牌或许无法只靠高端化来推动增长，在某些品类中，需要考虑满足消费者对平价产品的需求。

### 渠道动态

2022年一季度，电商龙头淘宝/天猫的市场份额继续下降，而O2O渠道增势强劲，较2021年同期增长34%。经历严格的政府监管政策后，社区团购平台在2021年四季度恢复强势增长，并在2022年一季度延续快速增长势头。如今，这些平台也在尝试向一线城市扩张，从而保持增长势头，成为重要的快速消费品渠道。

### 前景展望

奥密克戎突然来袭，中国面临着2020年以来最严重的疫情。可支配收入和工资增长放缓；失业率在4月攀升至5.8%，达到2020年以来的最高点；今年前五个月，金融市场已跌去两成，抑制了人们的消费能力；与此同时，疫情初期以来房地产市场面临的巨大压力仍未消失。种种迹象表明，2022年大部分时间都可能充满动荡和不确定性，消费者对很多品类价格的敏感度不断走高。

## 中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

然而，祸福相依，危中有机。在家消费的崛起会利好很多品类，尤其是食品、饮料和家庭护理品类。消费者对健康和卫生的重视逐步提高，会持续推动牛奶、个人清洁用品等品类的增长。消费者购物时逐步青睐中端和大众产品，打开了这两大价位的销售空间——中国新生势力品牌正是深耕于这两大价位，取得了十分优异的表现。最后，直播、拼多多、社区团购平台等新兴电商渠道将扩大其布局 and 影响力，帮助品牌以更直接地实现对于低线城市的渗透，随后进军一二线城市。

进一步展望2023年，中国市场长期基本盘依旧稳健，我们有理由对市场恢复健康增长保持乐观。相比西方国家，中国的通胀较低，能源供应有保障；此外，中国政府显然仍将GDP增长视为重中之重，并致力于平衡动态清零和经济发展之间的关系；政府刺激计划呼之欲出，从而提振消费者购买力。最优秀的快速消费品企业已经为困难的时局做好了准备，同时也准备好迎接可能会出现的反弹。

## 对品牌商和零售商的启示

### 对品牌商的启示

2020年新冠爆发带来的不确定性可谓是未来几年动荡的预演。今年中国再次爆发疫情，加上全球地缘政治局势动荡，我们认为，企业可能需要承认，动荡将成为新常态。作为应对，企业应当主动演练情景规划，为各种可能结果做好准备，而不是仅靠一个计划取胜。应建立敏捷的组织能力以便有效响应突变。消费品牌更应密切关注以下几点：

- **产品/品牌组合：**不再只关注一个细分市场，而是评估不同价位和城市级别市场所包含的机遇，打造合适的产品组合，配以不同的产品定位，从而抓住这些机遇。
- **供应链优化：**在管理成本结构压力的同时构建弹性供应链，确保无论遇到什么情况，业务都能保持运转。这需要企业在不同地区（尤其是中国）建立大规模供应商基础，同时寻求利用自动化降低成本的机会。
- **线上线下一体化市场通路：**短期扩展至新兴渠道（例如拼多多、直播、社区团购平台），实现渠道多样化，长期建立直面消费者（DTC）能力，整合线上线下渠道。

品牌商应当对未来保持乐观态度，相信2023年的大盘会大幅改善——正如2021年与2020年相比有了很大改观。中国经济依然保持强劲的基本盘，中产阶级人数不断增长，城镇化持续推进，通胀也得到有效的控制。品牌商应当利用2022年为2023年的强劲反弹做好准备。

### 对于零售商的启示

正如我们在2022年二季度观察到的那样，新冠疫情会对零售市场产生较大的影响。鉴于此，零售商应当：

- 建立弹性供应链，从而确保业务在遭遇剧烈动荡时依然能够保持运转
- 重新设计零售价值主张，以适应逐步数字化、全渠道化的购物环境
- 重点发展一些线下成功概率高于线上渠道的品类



中国快速消费品：在动荡中砥砺前行



- 重点发展高品质生鲜食品业务，或者扩大范围，发展电商渗透率较低的品类
- 提供有竞争力的价格，从而实现与电商平台的差异化
- 大力投资O2O，优先发展中小门店和位置便利的店仓
- 确保线下门店、线上自营APP、社区团购平台和其他横向O2O平台能够带来一致的购物体验
- 强化实体店体验，升级数字化体验，加大门店对年轻消费群体的吸引力
- 降低运营复杂度，寻找替代采购方案，建立新的成本基线，从而应对原料和能源成本的不断上升。

1 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、洗发水、个人清洁用品、牙膏、彩妆、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。

2 17个品类包括：冷冻食品、奶酪、酱油、冰淇淋、豆奶、白酒/米酒、洋酒、葡萄酒、漱口水、消毒用品、湿纸巾、宠物食品、厨房卷纸、速食汤、营养补给品、家庭清洁用品和洗手用品。

3 11个品类包括：啤酒、口香糖、巧克力、酸奶、牛奶、糖果、饼干、瓶装水、即饮茶、果汁和碳酸饮料。

中国快速消费品：在动荡中砥砺前行

## 作者简介及致谢

作者：布鲁诺（Bruno Lannes），邓旻，虞坚

**布鲁诺（Bruno Lannes）**是贝恩公司消费品和零售业务全球合伙人，常驻上海。

联系方式：*bruno.lannes@bain.com*.

**邓旻**是贝恩公司全球合伙人，贝恩大中华区消费品业务主席，常驻上海。

联系方式：*derek.deng@bain.com*.

**虞坚**是凯度消费者指数大中华区总经理。

联系方式：*jason.yu@ctrchina.cn*.

---

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张恺、孙炜和徐浩文以及凯度消费者指数的秦怡、彭子洛、葛沁怡和何晓萌为本报告做出的贡献。





Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

## 贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

## 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250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

---

## KANTAR WORLDPANEL

A CTR SERVICE IN CHINA

## 凯度 — 人性洞察，增长灵感

凯度是全球领先的基于证据的洞察与咨询公司。我们拥有独特而全方位的人性洞察——我们懂得世界各地的人们是如何思考、感受和行动；我们有覆盖超过全球90个市场的规模优势，也有深耕本土的扎实理解。我们依托专业的人才团队、数据资源与基准值指标库、解析预测与创新技术，向客户提供人性洞察和增长灵感。

在中国，旗下凯度消费者指数业务为央视市场研究股份有限公司（CTR）服务之一。

欲了解更多信息，请查询[www.kantarworldpanel.com/global](http://www.kantarworldpanel.com/global)



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