

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

思与行

转型
专家

11月
2016



斗转星移

消费品企业,路在何方(上)

亮点

3

消费品老大频繁易主

传统消费品龙头业绩大跌，败象初露，纷纷遭遇下行压力已经成为不争的事实，其中不乏宝洁、百丽等巨擎。消费品行业格局加速演进，“先王已去，新王万岁”的时代正加速而来。

p.3

消费品企业一场轮回

中国消费品企业生命周期呈现出始弱渐强、由胜而衰的轮回轨迹。企业需要在不同的周期阶段制定差异化的发展目标以及相应的战略与管理关注重点，以谋求长足发展。

p.4

消费品行业斗转星移

基于对各消费品细分领域的全景动态研究揭示了高度一致的规律：中国消费品行业的全景演进均会历经“破土萌芽”、“旭日初升”、“如日中天”、“危机酝酿”和“白蚁噬象”五大阶段，且各领域现阶段均呈现出鲜明的特征。

p.8

前言

2008年世界金融危机以来,全球经济持续震荡,中国经济的增长中枢逐步下探,6.9%的GDP增速印证着“经济新常态”的到来,中国经济将在不久的将来由“投资和出口驱动型”向“消费驱动型”转变。

与此同时,中国消费者正呈现着更加丰富的消费行为:低迷的宏观经济形势、处于下行区间的居民可支配收入,以及丰富的消费经验促使消费决策愈发理性而精明,消费需求的快速更迭和差异细分又不断催生新的需求。

因此,传统消费品龙头业绩大跌,败象初露,纷纷遭遇下行压力已成为不争的事实,其中不乏宝洁、百丽及可口可乐等知名企业。消费品行业“先王已去,新王万岁”的时代正加速而来。

百年宝洁踏上梦碎之路?

宝洁曾是中国市场的神话。它的一切充分展现了世界一流企业的卓越管理水平,甚至其品牌命名、广告创意、货架陈列等,都是中国同行反复揣摩的经典案例。而如今,宝洁已不可避免地开始面临市场份额下降的窘境。日前,宝洁发布的2016财年第一财季业绩报告显示,公司营收下滑12%至1653亿美元,为过去7个季度以来的最大跌幅,旗下所有业务部门销售量均出现下降,其中中国是拖累宝洁销售下滑的主要地区之一。

鞋王百丽陷入泥沼之地?

在人们的印象中,百丽的店面多,而且大都开设在大商场里的最佳位置,但是最近该印象正在发生变化。百丽国际公布的2016年第一财季零售营运数据显示,这家中国最大鞋履生产和零售公司在内地的零售网点数目净减少167家,平均不足三天就会关闭一家门店,鞋类业务销售同比下降7.8%,而实际上,就在2011年,百丽国际平均每天都会新开两三家店铺。

昔日不可一世的行业霸主,沦落到今日渐入困境。更让人惊心的是,该现象在消费品各个子行业都有所体现,在本文中,我们将详细论述消费品行业的“斗转星移”现象,为本系列文章的开篇。

中国消费品企业与行业的兴衰轨迹

消费品企业:个体周期更替,治法差异应对

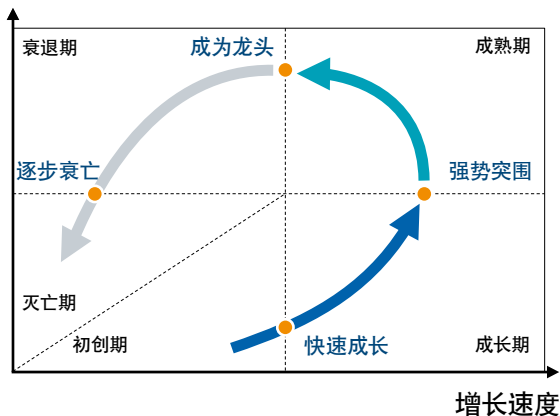
根据企业规模和增速划分,中国消费品企业生命周期呈现出鲜明的、极具规律性的运转轨迹,期间将经历始弱渐强、由胜而衰的五大发展阶段和四个关键转折点,罕有例外。→A

A

中国消费品企业发展路径

● 企业发展关键时期

企业规模



资料来源:罗兰贝格分析

中国消费品企业所处的生命周期概念与企业的特点、应对的问题,以及所面临的挑战具有极强的关联性。因此,企业需要在不同的周期阶段制定差异化的发展目标,以及相应的战略与管理关注重点,以谋求长足发展。

→ B

企业创始期:企业经营风险高,市场变化快,企业是否具有高度灵活性和适应力以快速抓住市场机遇是创始期成功的关键。在战略关注点上,应不断“试错”,根据市场对产品的反应进行迅速调整。在管理关注点上,应打造高度灵活、注重实战的管理体系。

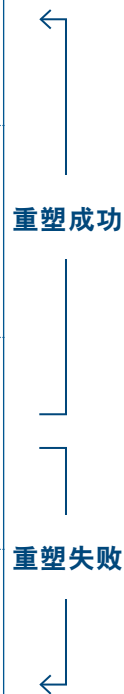
企业成长期:产品已为市场初步接受,如何使企业快速成长并进一步扩大市场份额是企业考虑的首要目标。在战略关注点上,应紧跟市场步伐,快速发展壮大核心业务。在管理关注重点上,应建立基于战略的工作规划和资源配置体系,实现内部管理的导向化和规范化。

企业成熟期:企业发展的巅峰,拥有稳定的销售收入,且资本支出一般较低。此时,企业应思考如何通过挖掘新的业务增长点以延长企业优势期。在战略关注点上,应强化现有业务组合的管理,发展具有潜力的新业务。在管理关注点上,应优化组织结构和管理体系,提升经营效率。

B

中国消费品企业生命周期及特征

	企业特点	企业问题	企业挑战
企业创始期	企业经营风险高,灵活性和适应力是生存发展关键	选择失误 反应速度不够 未找到关键控制点	解决生存问题
企业成长期	成长迅速,已在行业中建立地位,但并不稳定	战略目标不合理 组织能力提升瓶颈 管理失控	健康快速成长成为市场领先者
企业成熟期	战略清晰核心业务发展稳定,并具有新的增长点	业务组合不健康 经营效率提升瓶颈	实现可持续增长
企业衰退期	企业面临重大危机,急需变革或重塑	战略调整滞后、失误 变革失败	企业重塑
企业灭亡期	企业变革失败,不具备任何新的增长点	重新创业选择失误	企业从头开始



资料来源:罗兰贝格分析

6 思与行

斗转星移

企业衰退期:企业开始面临重大的内部或外部危机,需要进行重大的战略和管理变革,以期通过企业重塑来实现再飞跃。在战略关注点上,应重新梳理和调整企业的整体战略方向。在管理关注点上,应基于调整后的企业战略,进一步变革经营和管理体系。企业重塑成功则将进入新一轮的快速成长期,而重塑失败则将面临灭亡。

企业灭亡期:企业变革已失败,在现有业务板块内无力回天,生命周期将重新回到企业初创期,需要考虑如何在现有市场或其他市场重新创业。

宝洁未跟紧消费者步伐,难挽昔日辉煌。→C→D

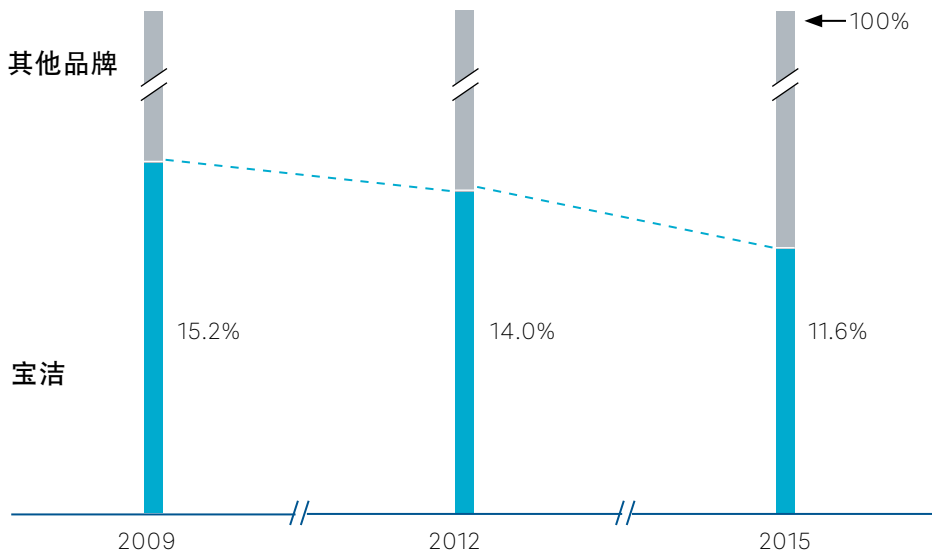
宝洁创始期(1988—1990年):1988年进入中国市场后,初创期的宝洁为充分了解中国市场并抓住中国消费者对日用品的诉求,进行了大量的市场及消费者调研,进而精准地推出海飞丝、玉兰油与飘柔品牌,迅速打开市场。

宝洁成长期(1991—1998年):接连推出了汰渍、佳洁士、舒肤佳、潘婷等品牌,同时通过制定分销计划,使宝洁产品深入到600个中国城镇,并进一步下沉至农村市场,以全面占领货架。市场份额的急剧提升使宝洁一跃成为中国最大的日化企业。

宝洁成熟期(1999—2007年):除飘柔、海飞

D

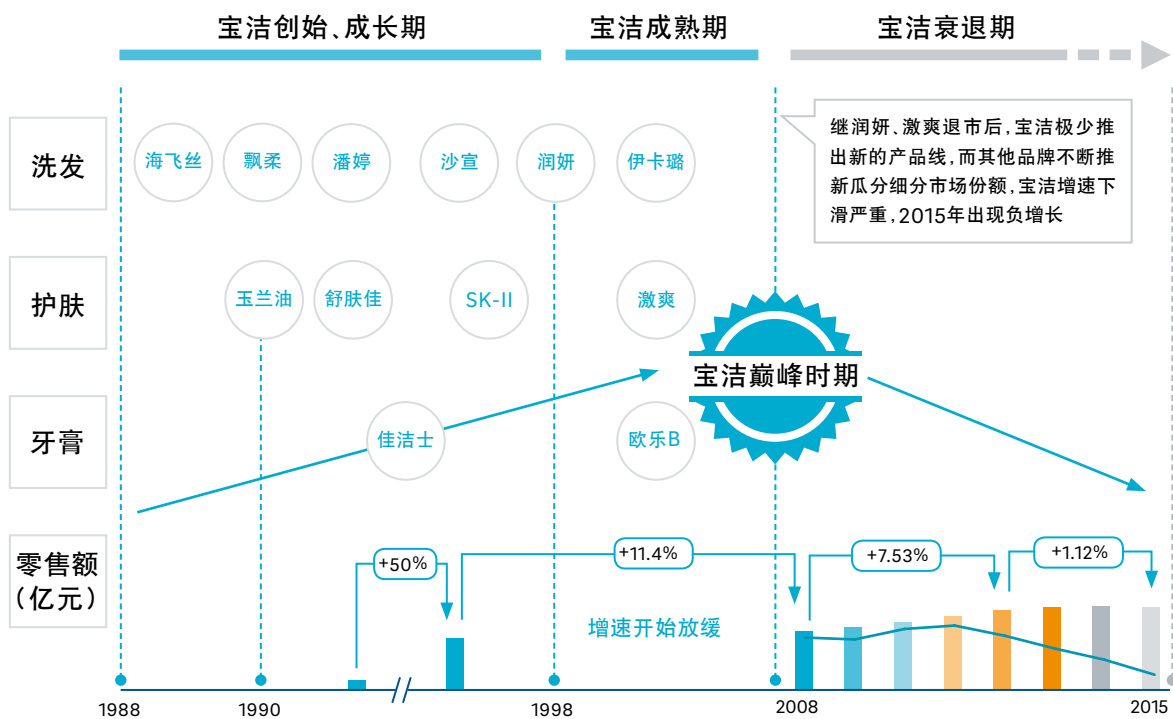
宝洁日化行业市场份额变化(2009-2015,%)



资料来源:Euromonitor;罗兰贝格分析

C

宝洁日化行业市场份额变化(2009-2015, %)



资料来源: Euromonitor; 宝洁年报; 案头研究; 罗兰贝格分析

丝、潘婷、玉兰油等大众平价产品外,接连推出沙宣、伊卡璐及SK-II等新的中高端产品线,在细分市场中为企业寻找新的业务增长点,并获得成功。

宝洁衰退期(2008年至今):战略误判,低估了中国中产阶层的消费能力,在中国消费者不断追求消费升级和消费个性化的过程中,始终坚持平价和大众化策略,致使原有中高端品牌的老化趋势明显,同时未能推出具有吸引力的新产品线。这使宝洁的市场份额在2008年之后不断缩水,渐渐失去行业头把交椅的王座。

消费品行业:格局循环演进,龙头加速更迭

企业是组成行业的微观单位,多个企业发展路径叠加便可绘制出整体行业的全景。我们基于企业发展路径,对多个消费品细分市场全景的动态研究揭示了高度一致的运转规律:中国消费品行业的全景演进均会历经“破土萌芽”、“旭日初升”、“如日中天”、“危机酝酿”和“白蚁噬象”五大阶段,此过程中将伴随行业龙头的竞相更替,更多行业的格局在后三者中循环往复。→ E

破土萌芽期:行业整体处于萌芽培育阶段,市场需求逐渐显现,竞争分散,存在不稳定性。新老企业纷纷把握机遇,进入蓝海,凭借自身对市场需求的理解,致力于开发新产品及新用户以抢占市场。此时,企业间的规模与成长速度差异有限,呈现你追我赶、竞相追求之势。行业龙头尚未出现,虚位以待。

旭日初升期:行业逐渐发展成熟,并呈现高速而稳定的增长态势。行业外部趋势及竞争状况已较为明朗,行业认知正逐步趋同。此时,行业的进入壁垒相应提高,市场需求整体稳定。优质企业开始在行业中崭露头角,规模与增速高于平均,预谋龙头之位。业内

其他企业则竞相追逐,紧随其后,力求缩短差距。

如日中天期:行业已处于发展成熟期,市场需求缓慢增长,竞争加剧。此时行业已有较高的进入壁垒,市场需求及商业模式出现细分及突破征兆。行业内龙头企业一骑绝尘,地位稳固,建立了较难突破的竞争护城河。新任挑战者另辟蹊径,在细分市场中异军突起,尽管规模有限,但增长迅猛。

危机酝酿期:行业完全进入饱和期,市场需求明显放缓,竞争已然红海。此时,尽管行业拥有极高的进入壁垒,但市场细分需求及商业模式创新已不可阻挡。行业龙头难逃成长惯性,应变能力不足导致败象初露,颓势渐显。凭借对细分市场的敏锐捕捉及创新商业模式的迅速崛起,新任挑战者获得规模与增速双丰收,正觊觎王位,虎视眈眈。

白蚁噬象期:昔日霸主已近无力回天,规模缩水,增速远低于行业平均,将慢慢被市场淘汰。而新任霸主则通过高速增长,咄咄逼人,快速上位。

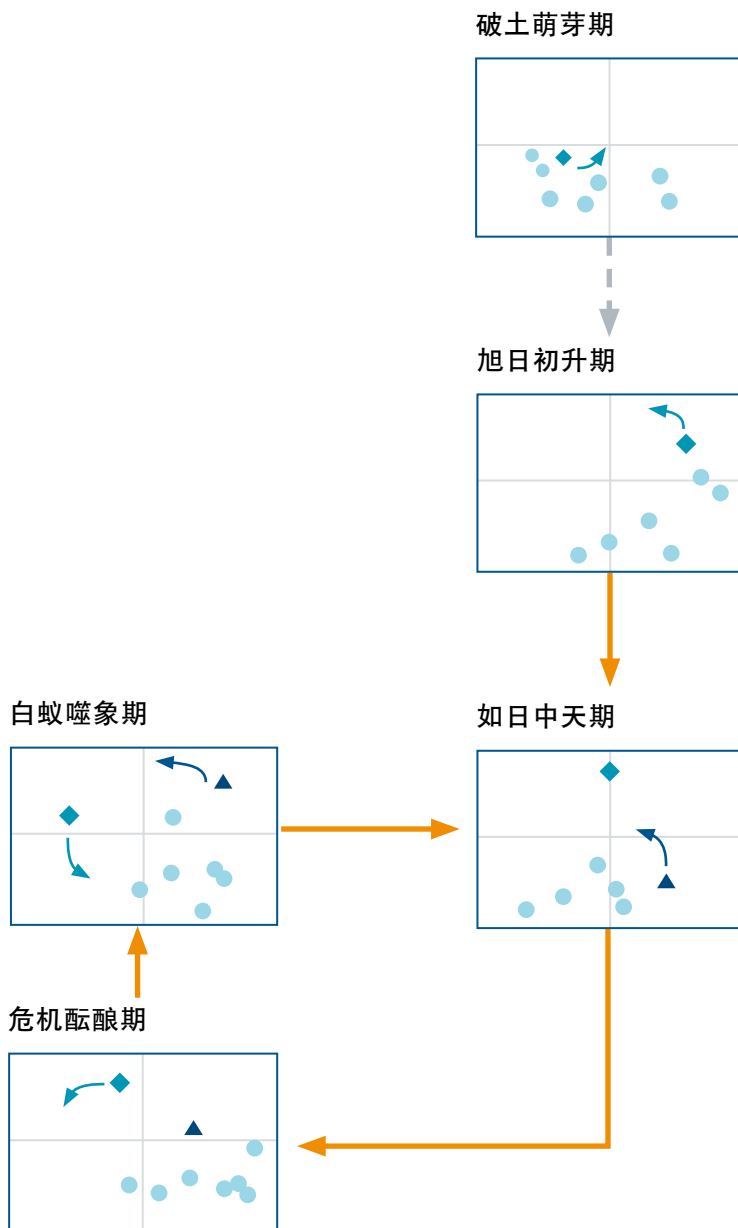
我们发现,过去五年是各行业各品牌斗转星移、新老交替的快速变化时期,越来越多行业频繁出现大厦将倾和龙头易主的情况。以手机行业为例,不到十年的时间,行业格局演变波诡云谲,龙头多次易主,领先品牌迭代的速度也越来越快。→ E

手机行业格局波诡云谲,龙头多次易主。

功能机时代(如日中天):诺基亚凭借优秀的工业设计、强大的功能集成和优越的塞班系统打败了摩托罗拉,成为了全球一时无两的手机霸主。但随着2007年智能机的出现和2008年Android系统的逐渐风靡,2008年时的三星已初露锋芒。

E

中国消费品行业过去五年的市场格局演变规律



◆ 传统龙头企业 ● 业内其他企业 ▲ 新晋龙头企业

资料来源: 罗兰贝格分析

注: 图中纵线为行业平均增速, 横线为行业内企业平均规模(以图中企业平均得出)

10 思与行

斗转星移

智能机时代(危机酝酿):三星以大屏安卓智能机占领先发和发挥成本优势,逐渐成为行业龙头。同时,苹果凭借其精良的产品及生态圈,而本土品牌借Android和运营商的东风快速起势,也都占有一席之地。

2014年至今(白蚁噬象):伴随消费结构的变迁和需求的多元分化,坚持全人群覆盖的三

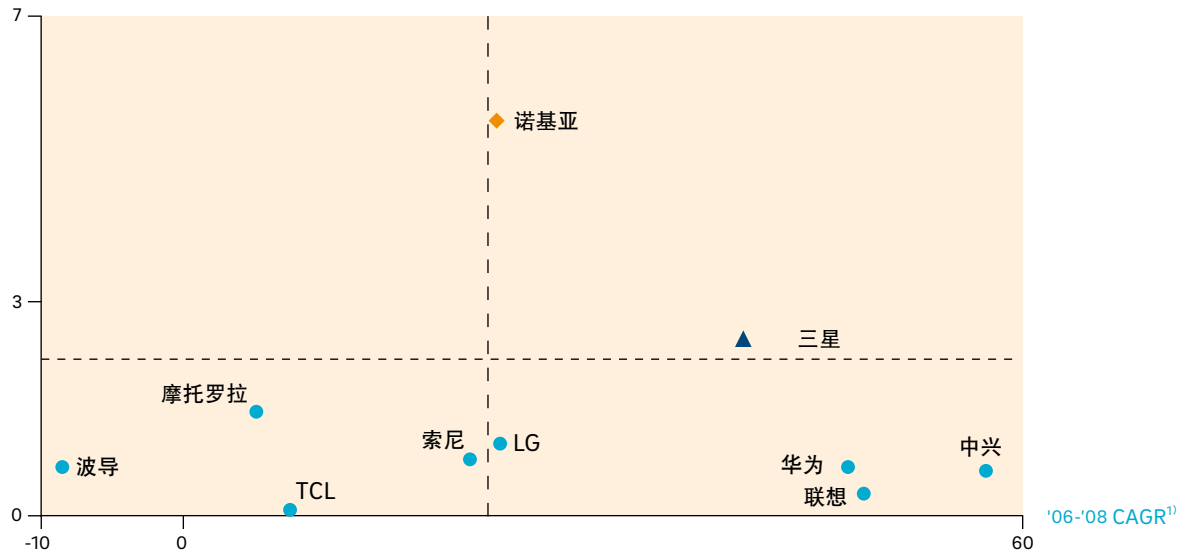
星难以实现消费人群价值诉求细分,愈发失去产品和品牌特色,增速下滑。具有独特卖点的本土品牌迅速增长。

F

2008-2015年中国手机行业市场格局 [千万台,%]

诺基亚时代(2008年)

出货量

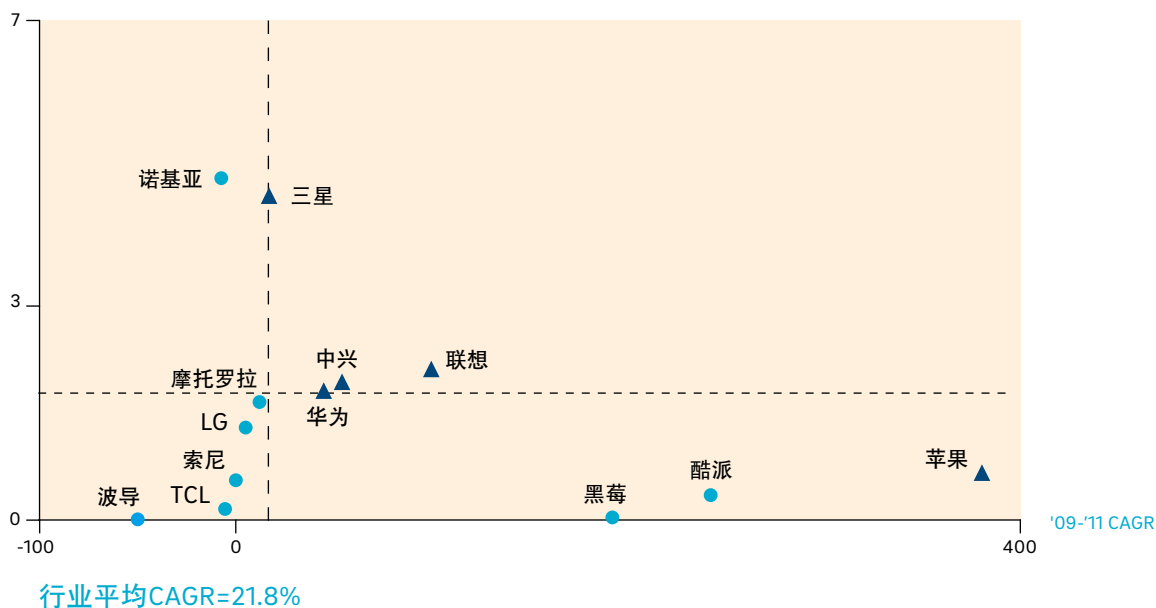


行业平均CAGR=23.9%

资料来源:Euromonitor,罗兰贝格分析

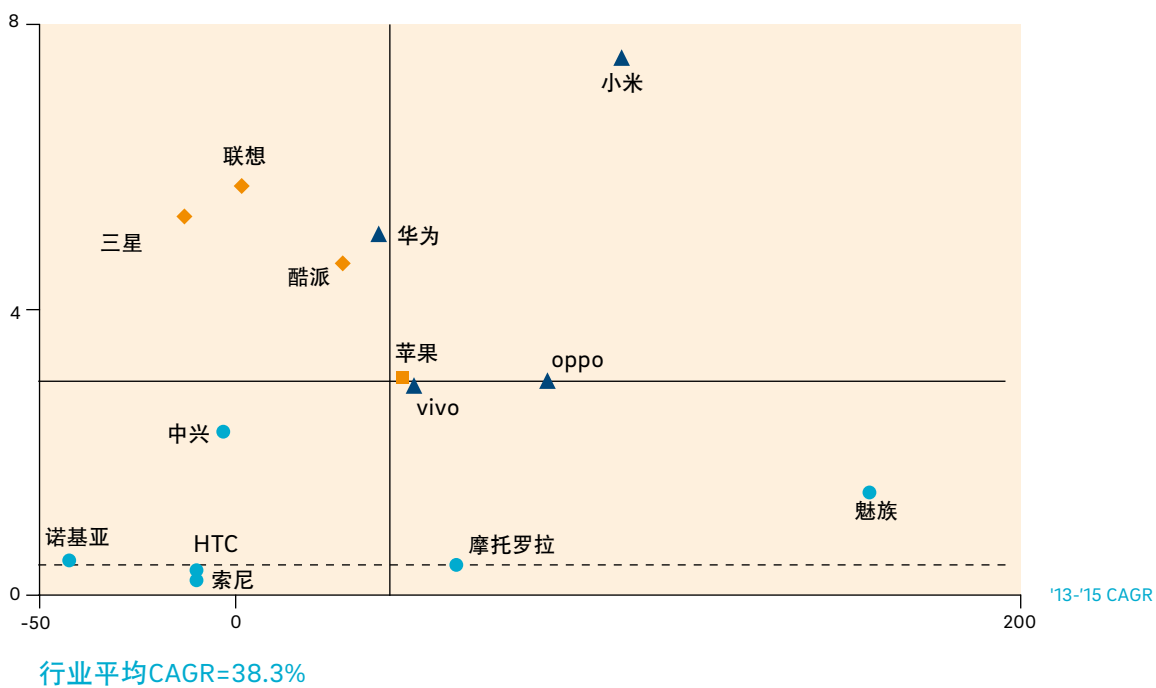
三星时代(2011年)

出货量



小米领军的混战时代(2015年)

出货量



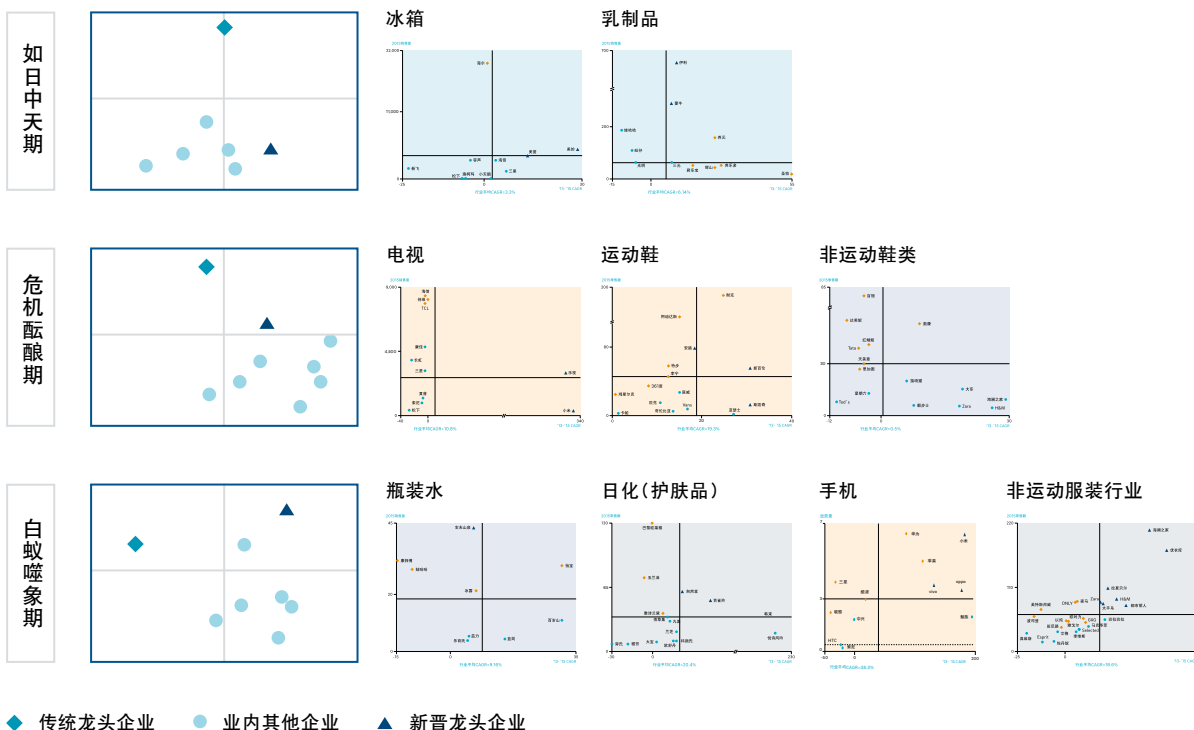
中国消费品行业斗转星移的全景观察

罗兰贝格采用独有的消费品行业格局全景分析角度,较之传统的、以行业集中度为主的单一分析方法,更具动态化、全局化及可视化的优势。我们认为,现阶段,中国消费品领域内的各行业均呈现出鲜明的格局特征,

罗兰贝格行业全景分析的结果将有效帮助个体企业整体认知与清晰把握行业变局,为企业的未来战略战术制定及策略方法执行起到导航作用。→ [G](#)

G

中国消费品各行业现阶段格局图(2015)



资料来源:Euromonitor;罗兰贝格分析



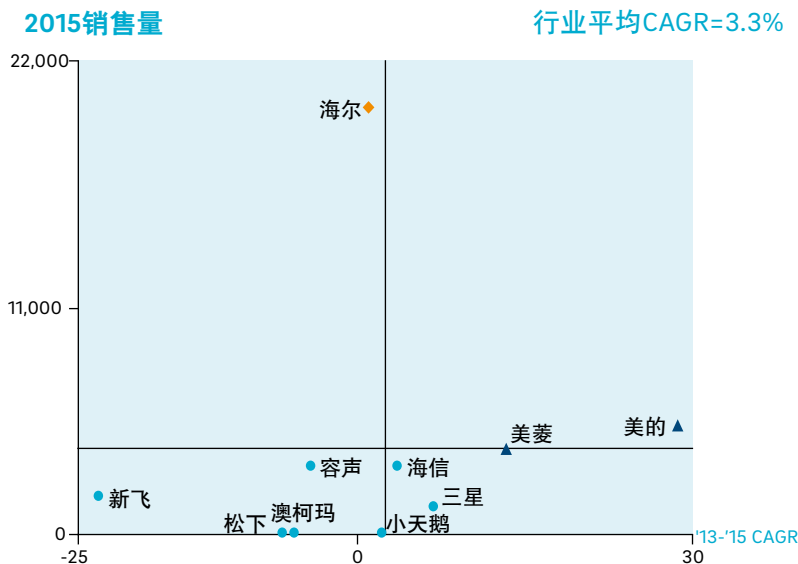
冰箱行业处于如日中天期:凭借规模化、广泛的线下渠道布点及强大的品牌优势,行业龙头海尔建立起了强势的核心竞争力。在冰箱行业商业模式不发生突破式创新的情况下,行业格局短期难以改变。一些本土挑战企业虽初具规模且发展势头良好,但难以撼动龙头地位。由于产品创新及品牌营销能力不足,传统冰箱名企小天鹅、容声等则大势已去,陨落之态不可避免。→H



乳制品行业处于如日中天期:凭借对上游优质养殖场的强大控制、广泛的渠道网点及强大的品牌优势,最大的两家乳制品企业在常温奶领域建立起了强势的竞争护城河。区域类企业同样具有良好的发展态势,一定程度上向传统乳制品大佬发起挑战:有的品牌清晰切准核桃健脑类乳饮品市场,成功打造爆品;有的品牌敏锐捕捉食品领域的“有机”趋势,发力有机高端白奶;有的品牌凭借深厚的乳酸菌研发及先行者优势,成为中国低温乳酸菌行业的引领者;有的品牌凭借常温酸奶及常温乳酸菌饮料发力全国市场,正获得快速增长。→I

H

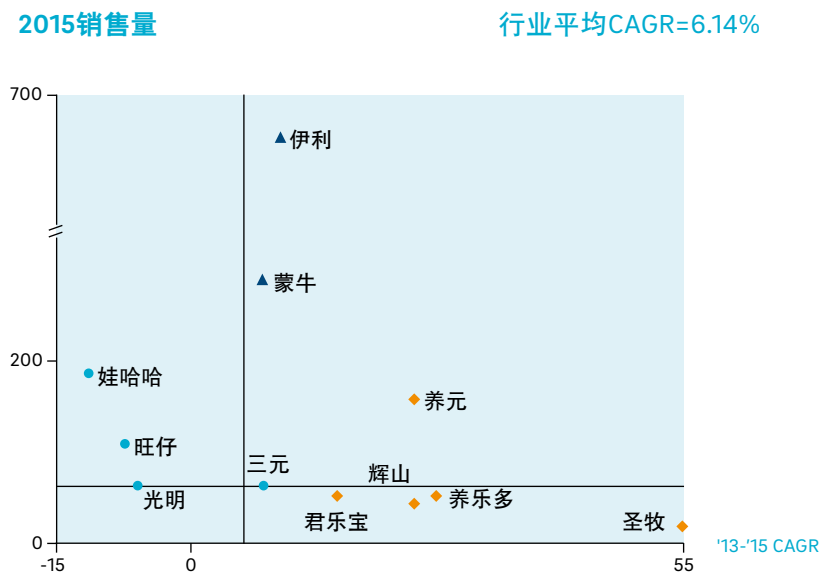
2013-2015中国冰箱行业市场格局 [千台,%]



资料来源:Euromonitor;罗兰贝格分析

I

2013-2015中国乳制品行业市场格局 [亿元人民币,%]



资料来源:Euromonitor;罗兰贝格分析



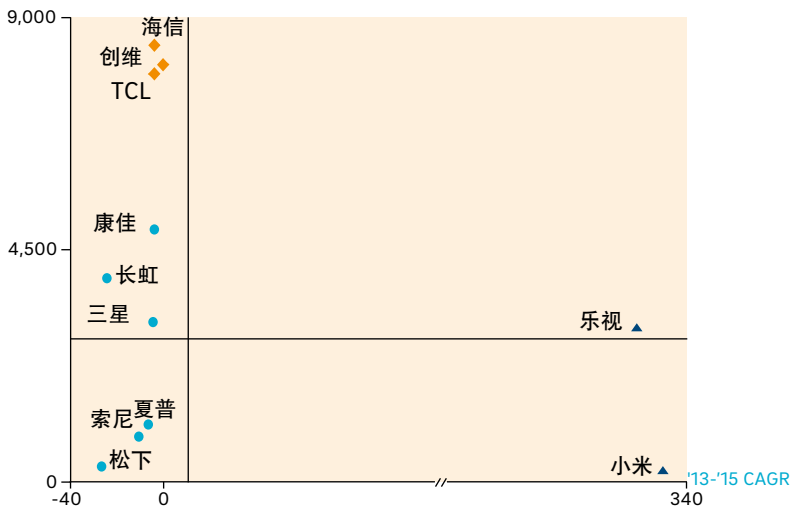
电视行业处于危机酝酿期:传统电视品牌依靠渠道下沉、技术革新等手段暂时保住了行业龙头地位,但以乐视、小米为代表的互联网生态型企业,依靠商业模式创新,以用户生态、内容生态及硬件生态为切入点获得迅速发展,正逐渐具备挑战传统电视龙头霸主的实力。而以制造和硬件为主导的电视品牌,在智能电视的冲击之下无法快速调整产品研发方向,正节节败退,颓势难挽。→ J

J

2013-2015中国电视行业市场格局 [千台, %]

2015销售量

行业平均CAGR=10.8%



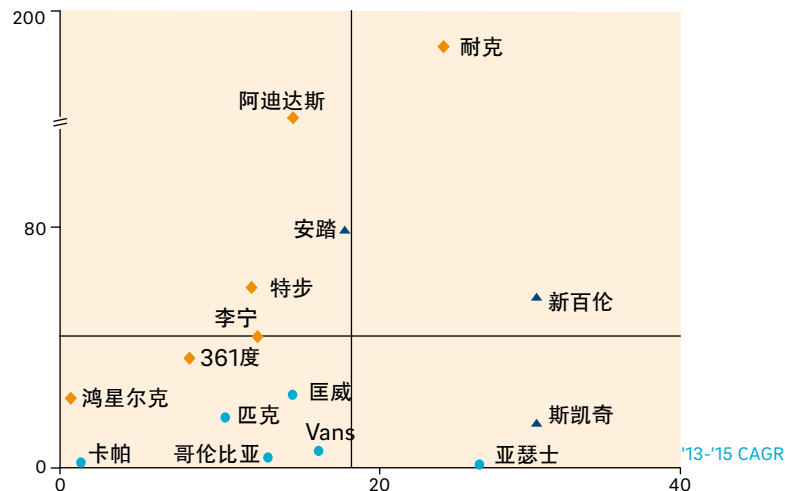
资料来源:Euromonitor; 罗兰贝格分析

K

2013-2015中国运动鞋行业市场格局 [亿元人民币, %]

2015零售额

行业平均CAGR=19.3%



资料来源:Euromonitor; 罗兰贝格分析

注:此处,耐克及阿迪达斯分别为鞋类业务零售额概念,因此耐克增速高于阿迪达斯;安踏与特步的横轴增速为2015-2015,主要因为2013年特步因特殊原因产生负增长,不具备比较意义



运动鞋行业市场处于危机酝酿期:耐克聚焦专业运动,阿迪达斯聚焦时尚休闲,品牌特色鲜明且研发实力强劲,龙头地位坚挺。但随着市场内消费人群价值需求细分,分别主打运动时尚诉求或低层级市场消费者诉求的品牌,均拥有自身鲜明、独特的市场定位,正对传统龙头发起挑战。而中国传统运动领导品牌则由于品牌定位日渐模糊、产品创新研发能力不足且渠道下沉,红利逐渐消失,面临增速低于行业平均的成长困境,市场份额渐被蚕食。→ K



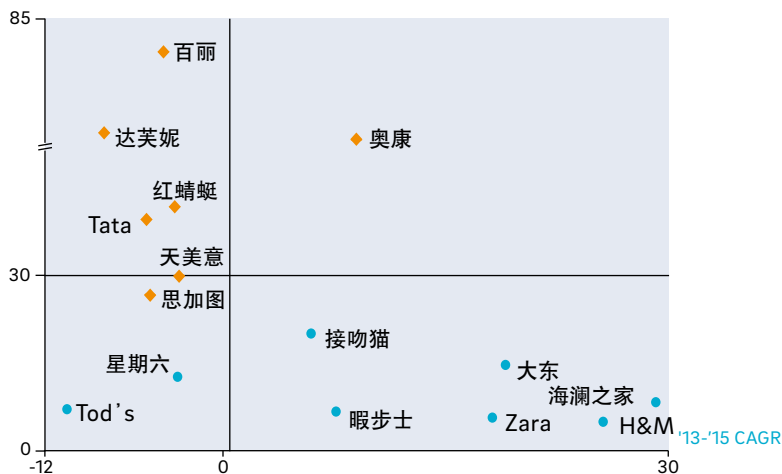
L

2013-2015中国非运动鞋类行业市场格局 [亿元人民币, %]

2015零售额

行业平均CAGR=0.5%

非运动鞋类行业市场处于如日中天期与危机酝酿期的交界点:受消费需求快速更迭及百货渠道日渐式微的影响,传统老牌女鞋企业纷纷面临重大下滑困境,短期内扭转困难。以大东为代表的低价革鞋品牌,以及以Zara和H&M为代表的快时尚跨界品牌正快速成长。男鞋代表品牌奥康近年来凭借街边店渠道优势,依托多品牌及大店改造策略,表现突出。→ [L](#)



资料来源:Euromonitor;奥康企业年报;罗兰贝格分析



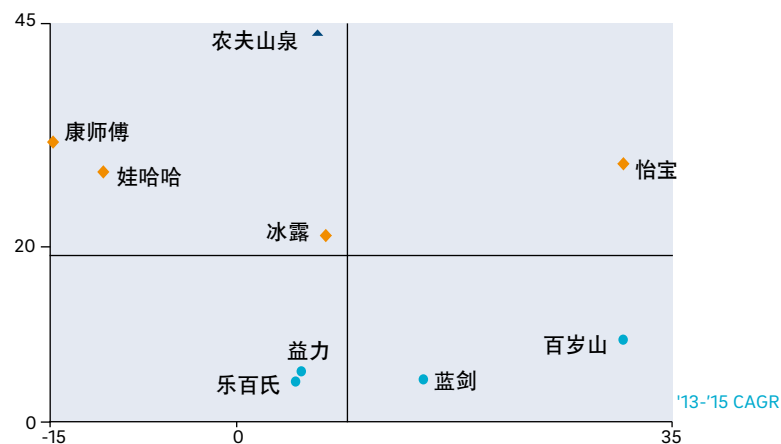
M

2013-2015中国瓶装水行业市场格局 [亿升, %]

2015销售量

行业平均CAGR=9.16%

瓶装水行业处于白蚁噬象期:在新晋挑战者的冲击下,传统瓶装水龙头企业节节败退,出现负增长。农夫山泉近年来以优质水源为核心卖点,提出的“自然的搬运工”理念获得极大成功。而怡宝及百岁山则抓准高端瓶装水细分市场机遇,迅速切入,获得快速增长。→ [M](#)



资料来源:Euromonitor;罗兰贝格分析



日化(护肤品)行业处于白蚁噬象期:由于品牌及产品定位固化,中国昔日护肤品牌霸主大宝未能因时而变,最终陨落,令人唏嘘。在行业多元化发展过程中,一些传统龙头品牌未能快速灵活应变,无法满足消费者日益细

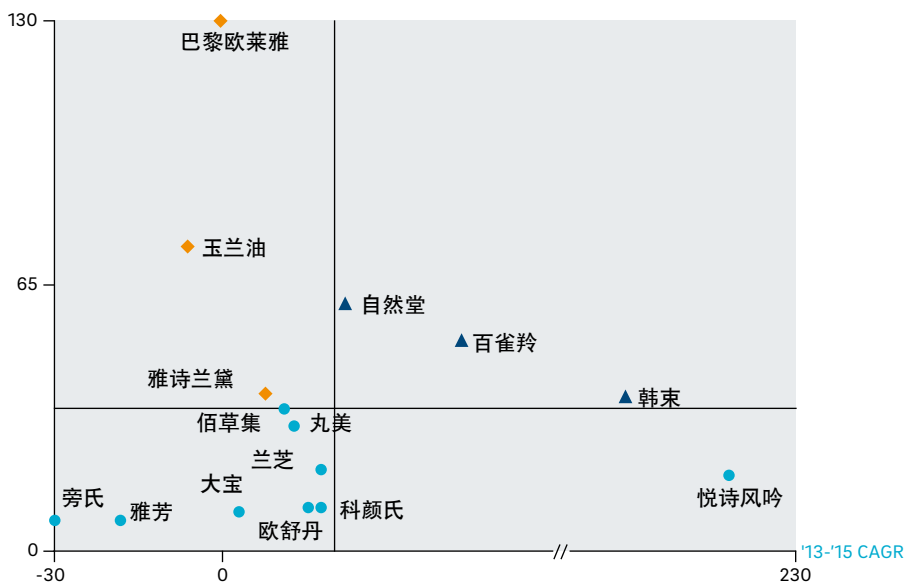
分的价值诉求,导致成长乏力,疲态已现。一些新兴本土品牌专注于低层级市场消费者的价值诉求,依靠灵活的经销政策与贴合低层级消费者的促销方式,深耕化妆品专营店,实现了低层级市场的迅速扩张。有的品牌精准聚焦办公人群对皮肤干燥的差异需求痛点,以补水保湿概念迅速抢占细分市场。有的经典民族品牌近年来进行了品牌重新定位,回归天然草本的中国概念,赢得极大反响。定位多样化的日化品牌正逐步侵蚀昔日霸主的市场份额,对王位发起冲击。→N

N

2013-2015中国日化(护肤品)行业市场格局 [亿元人民币, %]

2015零售额

行业平均CAGR=20.4%



注:自然堂数据为专家访谈及案头研究交叉确认而得

资料来源:Euromonitor;案头研究;罗兰贝格分析



以设计为核心并快速反应消费者需求变化的快时尚品牌, 及以优衣库、海澜之家为代表的提供基本款但以高质面料、精湛工艺取胜的品牌所取代。→ [O](#)

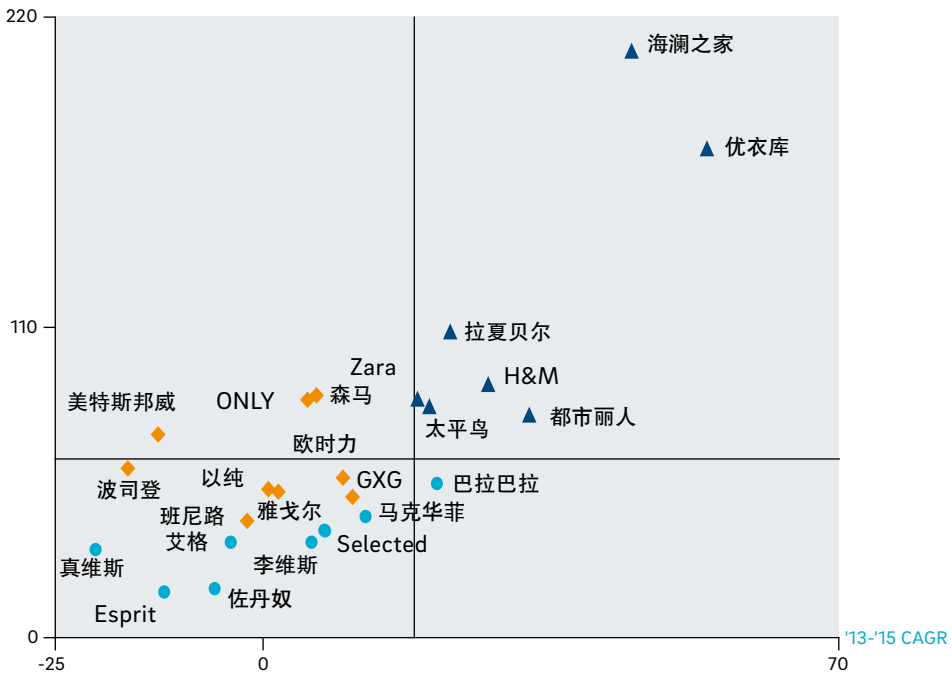
非运动服装市场处于白蚁噬象期: 由于对时尚趋势把握不足、产品研发能力薄弱等问题, 一些昔日龙头企业逐渐丢失快速变化的服装市场份额, 被以Zara、H&M为代表的坚持

O

2013-2015中国非运动服装行业市场格局 [亿元人民币, %]

2015零售额

行业平均CAGR=18.6%



资料来源: Euromonitor; 罗兰贝格分析

结语与预告

罗兰贝格本次运用的消费品行业全景分析法,基于对行业格局动态的观察和刻画,揭示了中国泛消费品行业发展的普遍兴衰规律:行业格局演进均会历经“破土萌芽”、“旭日初升”、“如日中天”、“危机酝酿”和“白蚁噬象”五大阶段,且过程中将伴随行业龙头的竞相更替,更多行业的格局在后三者中循环往复。

我们认为,近期中国消费品行业格局加速演进及龙头快速更替之势已然形成。通过准确描述行业过去和现在所处的发展阶段,罗兰贝格的全景分析法将为未来行业格局的变动趋向提供新的判断方法和角度,更有助于中国消费品企业认清行业大势,找准自身定位,制定发展方向。

在此“先王已去,新王万岁”时代背景下,罗兰贝格的系列文章“消费品企业,路在何方(中)”将深入揭示“斗转星移”表象背后的本质,敬请期待。◆

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立,是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球36个国家设有50家分支机构,拥有2,400多名员工,并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格为跨国企业、服务型公司以及公共机构提供咨询服务,涵盖管理咨询所有领域话题,从战略建议到成功实施,如新的领导与商业模式;创新流程与服务;并购、PE与重组;大型基础建设项目的管理支持。

罗兰贝格是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构,我们坚信企业的独立是为客户提供客观建议的基础。我们将可靠的分析与创新的战略相结合,为客户提供实际并持久的价值。我们在全球分别设立了不同的行业中心和功能中心,通过有效整合各个功能中心的资源,兼容并蓄来自不同行业的专家能力,为客户量身定制优秀的管理解决方案。

深度阅读



线下品牌零售企业如何 赢得客流之战

线下零售如何赢得客流之战?要回答好这一问题,还需各品牌企业在战略层面明晰方向,执行层面有力落地,根据市场趋势与企业现状的灵活机变,甚至引入外脑或专业机构具体分析,才能最终定夺。



数字化新零售

随网络和移动购物快速崛起,“O2O”、“全渠道”已在服装行业风生水起,尽管对其概念如何界定、意义何在,众说纷纭,但毋庸置疑,服装行业的数字化新零售时代已经到来。

链接与点赞

订购与下载
www.rolandberger.com



微信



微博

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com.cn

如有问题, 欢迎联系我们

任国强

高级合伙人

George.Ren@rolandberger.com

季晓燕

执行总监

Xiaoyan.Ji@rolandberger.com

蔡元嘉

项目经理

Ryan.Cai@rolandberger.com

盛永明

高级咨询顾问

Yongming.Sheng@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下, 擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2016 罗兰贝格管理咨询公司版权所有