

## Unbundling Procter & Gamble



# 创新营销体验 新消费品再启市场争夺战

文 / 经纬创投

2020年新冠疫情令大部分消费品公司遭到重创，但优秀的新兴品牌们依然没有停止前进的步伐。例如在疫情期间方便食品卖爆了，自嗨锅创始人蔡红亮下了决心，要自建核心供应链。因为疫情导致了部分供应链中断，自嗨锅的生产需要将二十几种原辅料混合在一起生产，一旦有1-2种原辅料供应不上，整个成品生产就会受到很大影响。

蔡红亮一方面在2020年5月和10月，分别完成了自嗨锅B轮和C轮融资；另一方面快速自建了8个工厂，以确保核心原辅料的稳定和优质的供应，这些工厂还能为后续新口味的研发和测试提供灵活性。

在研究消费领域时，不少人会按照日本或是欧美的发展做对标，但我们认为，中国最终会走出不一样的道路，因为中国的基础设施在全球是

独一无二的,无论是移动互联网(数据)、供应链、物流等基础设施的方方面面,都会催生出独特的机会,也会令一些公司的成长和估值大不相同。

### 寻找“成熟品类的革新者”与“新品类的定义者”

如果要用一句话来概括我们对消费领域的投资思路,那就是去寻找“成熟品类的革新者”和“新品类的定义者”。

“成熟品类的革新者”就是在一个已经比较成熟的大品类里,去寻找在缝隙中创新的品牌,例如酸奶品类中的简爱、雪糕品类中的钟薛高等。“新品类的定义者”则是定义了一个新赛道,开创了一种新的需求,例如自热方便食品品牌自嗨锅、烘焙即食麦片品牌王饱饱等。此前,消费品公司受制于线下网点的数量,很难出现快速爆发。但如今受益于互联网,成长速度大大增加。

与全球历史上最成功的消费品公司一样,增长势能一定来源于新的用户群、新的渠道或媒介、新的技术。例如耐克抓住电视转播普及的机会,赞助球星代言崛起;LV抓住欧洲火车普及的机会,开发出了轻便、耐磨的旅行箱……

当下中国就处于这样一个大变革中。

首先是消费者端的变化,一代人有一代人的品牌。如今的核心消费者是“Z世代”(泛指1995年-2009年间出生的人),就会有不同特征。他们生活在富裕时代,没有经历过物质匮乏的时期,这对消费行为会有很大影响。在这种变化下,新一代消费者对海外大牌没有那么强的追逐,而是关心产品本身,和品牌所宣扬的价值观。一些符合新潮流趋势的品牌,就有了新的机会。

第二是中国的渠道非常多元化。在美国,各个业态之间的迭代顺序比较明显,往往是一种业态不行了,再转移去另一种。但中国各种业态几乎是同时在发展,从C2C电商到B2C电商,再

到最近的生鲜电商、社交电商。线下从大卖场、便利店,到精品超市,都处于繁荣期。这意味着任何一个品牌,如果能找到适合自己的渠道,都可以发展起来。比如牛奶,蒙牛和伊利占据了绝对的市场份额,但“认养一头牛”依然可以通过社交电商渠道做出小几十亿的规模。因为这个渠道相比于品牌,更认可团长的推荐。更不用说小红书、B站,直播带货等新兴的营销手法,完全改变了过去公司依赖品牌广告的策略,而是通过更碎片化的多渠道近距离接触消费者。

第三则是中国成熟的供应链。中国自改革开放后做世界工厂积累的产业链,已经极其成熟,我们可以看到一些新消费品牌从线上起家,供应链在初期依赖代工,也能交付出不错的产品,就是基于中国成熟的供应链体系。

基于这三点,我们要用新的眼光来看待消费赛道的新兴事物,对于很多公司不能再依赖传统的思考模式。



## 新消费品牌的组合拳

对于一个新兴的消费品牌，想要成长起来并不容易，需要在产品（定位）、营销、渠道、供应链四个方面没有短板的基础上，再至少有1个长板。最终成长起来的新兴品牌，都是一个组合打法。

诸多新兴品牌，都是在产品力作为基础的情况下，每一家都有自己的特点，比如钟薛高、王饱饱在于线上营销，自嗨锅在于品牌推广，简爱酸奶、妙飞奶酪在于线下渠道的建设。下面，我们就按产品（定位）、营销、渠道和供应链三个方面，通过核心案例来分析。

### 产品（定位）——产品本身的两个真理时刻

任何消费品的底层都是产品本身，借鉴宝洁的工具，看一个产品是否足够好就是去看两个真理时刻。

第一真理时刻，是把产品放在货架时，是否引起了消费者的注意力。如果没有这一点基本上没有后面的其他，什么使命、愿景、价值观，都

没有用。第一真理时刻是初创公司尤其要保证的，可以设计独特的品牌色，可以设立独立的杯型，但总的来说，必须得让消费者从那么多的产品里第一眼看到你，有尝试你的欲望。

第二真理时刻，是消费者买了第一次之后还会有第二次，这考验了产品是否有足够的积累。简爱酸奶创始人夏海通对两个真理时刻理解颇深，简爱酸奶也是这么做的。在产品上，简爱率先做到了零添加、无糖的同时，口感不酸涩。对于酸奶来说，做简单的产品反而是更难的。最初，中国酸奶市场充斥了大量通过调味制成的低价酸奶，有各种口味，市场风向是把味道越做越复杂，这是赚快钱的生意。但夏海通看到了高蛋白、低糖、零添加的方向是一个趋势，但这意味着价格高、保质期短。但在市场没那么成熟的时候，简爱的确度过了一段非常艰难的时期。夏海通认为：“最终决定产品生命周期的，是公司的价值观和产品技术积累。”

简爱和钟薛高都是在成熟品类的缝隙中成功找到了新的成长机会，对于自嗨锅、王饱饱这样的新兴品牌来说，则是另辟蹊径，自己定义了一个新赛道。

海底捞的关联公司颐海国际，于2017年推出了自热火锅产品，在此之前这块市场几乎是空白。自嗨锅在2018年成立，最初通过自热火锅切入，但很快找到了自热米饭的新细分赛道，成为了做出“大单品”的突破口。

在产品价格带上，自嗨锅切中了介于原来的3-5元低端方便面，和40元以上外卖市场之间的市场空白。最初通过主打户外/野外场景，运用冻干技术来保存食物的味道和营养。

如今，自嗨锅这个名字几乎就等于自热米饭/火锅，能用公司名称去定义一个赛道，是产品和品牌的巨大成功。



方便食品的市场增量，来源于自热食品与风味小吃



定义一个新品类需要十足的冒险精神和耐心，但一旦成为行业头部，回报也是十分惊人的。

扩品类能力，决定了一家消费品公司的天花板。推出爆款仅仅是第一步，最终能做多大，取决于品类本身和丰富度。全球消费品巨头中，没有一家是做一个窄产品线的，都是有无数的产品线，达能、玛氏等巨头都是如此。

自嗨锅在自热火锅/米饭成功打造爆款之后，至今已经推出了100多款SKU，大大超过了最初的产品范畴，拥有自热火锅/米饭、煲仔饭、粉、面、卤味等多品类产品矩阵，覆盖自热、冲泡、快煮、即食等主要食用方式，逐渐覆盖整个方便速食。自嗨锅的市场天花板，也从自热食品的200亿元，扩大到了1000亿元。

另一家正在做出努力的公司是钟薛高。钟薛高在雪糕品类上取得了成功，但雪糕是典型的季节性生意，到了冬季销量下滑严重。于是钟薛高开辟了速冻食品作为第二条赛道，推出了“理象国”水饺，与钟薛高定位于高端雪糕市场一样，“理象国”水饺也定位于高端水饺市场。创始人林盛说：“之所以选择水饺，我们有一个简单的逻辑，就是围绕消费者的冰箱做文章。”一方面是因为速冻食品与冰激凌销售的淡旺季差不多是反的，可



以有效形成销售季互补；另一方面则是基于钟薛高，已经建立了不错的冷链体系和经销商体系，钟薛高的线下经销商，相当一部分是在夏天做冰激凌，冬天做速冻食品，冷链和经销商渠道都可以在速冻品上复用。

另外，速冻品市场本身，在未来10年都将维持一个不错的增长趋势，因为越来越多的年轻人没有时间做饭或是不会做饭。一部分人会选择外卖，但如果有更好的产品供给，也会有更多人选择速冻食品和方便食品。

总之，产品（定位）对于一家消费品公司来说是重中之重，消费品相比于其他高科技赛道，技术壁垒更弱，一点点的技术优势无法保证一家公司能领先多久。

“消费品没有守成的，是守不住的，不能让别人不模仿。关键是你的核心在哪里，是不是可以永远走在前面。”简爱酸奶夏海通曾说。

### 营销——媒介环境的快速变化

我们常说，每一代人有每一代人的品牌，其背后的原因就是，每一代人使用的媒介渠道都在快速变化。



林盛认为，从钟薛高到理象国，虽说只有短短两年，但整个营销环境的变化非常大，原来钟薛高所用的很多营销方法，到了理象国可能都不能复用。

如今，流量形式已经变成了网状结构，对消费者的触点非常分散，每个人都在影响身边一波人，这意味着很难再通过统一的途径去触达所有用户。

所以这个趋势对于新品牌来说是利好，无论是王饱饱、钟薛高、自嗨锅，还是今年增长很快的美瞳品牌 moody，他们都在践行通过多渠道、多次触达同一拨消费者。

### 渠道和供应链——多渠道扩张是核心能力之一

如今，大多数新兴品牌都是从线上起家，这给人们带来了一个极大的误区，就是你的销量能够按照初期的高速持续增长。

但实际上这基本不可能，当线上面临瓶颈时，多渠道扩张就十分重要。“所以我们不仅仅会看线上的销量，还很关心团队的综合渠道能力，如果一个新兴品牌不能把渠道多元化，那天天花板会受限。”经纬中国合伙人王华东认为。

同时，这一点又与产品结构有关，产品结构能否支撑做多元化渠道？如果品类或产品的毛利太低，就很难去做线下。此外还有一些细节，例如设计包装是否适合线下陈列等等。

钟薛高在 2020 年实现了 500% 的增长，很大程度上要归功于线下。钟薛高进线下的速度非常快，从 2019 年 12 月开始聚拢第一批经销商，然

后在差不多 3 个月的时间里，渗透进了所有主流便利店，一共接近 10 万个渠道。

林盛将这种速度归结于品牌势能：线上品牌势能积累得越高，进线下的效率就越高。“钟薛高线下的基因，其实是远远强于线上的。线上最大的红利其实是品牌红利，而不是销售转化的红利。”林盛说钟薛高在 2019 年纯线上的时候，大概覆盖 100 万消费者，但今年铺了线下，受众可以增加至 2000 万人。

品牌势能包括用户知名度和渗透率，线下的核心在于动销。只有足够好的品牌势能，铺到线下后才能有更好的渠道政策。多数品牌扩展到线下所遇到的核心问题是，你要平衡线上和线下的利益，所以在渠道选择、价格设定、产品形态等方面要花更多功夫。

### 线下业态拐点到来

2020 年有一些新兴渠道品牌非常火爆，例如 KK、HARMAY 话梅等，他们在过去一年里急速开店，抢占了商场里原本属于屈臣氏们的位置。

这些新兴品牌店往往都是网红们的打卡地，马卡龙配色、ins 风等等非常吸引眼球。在 KK 集团创始人吴悦宁看来，对于商场购物中心业态，中国的“Mall 经济”大约发展了 20 年，上一个年代的传统企业太自信了，他们依靠红利成就了过去的业绩。但现在竞争越来越激烈，传统企业们一直也没有孵化出新的品牌。

“每一代人有每一代人的品牌”，对于渠道品牌来说，基本上是十年一个迭代周期，主力店升级换代的拐点已经到来。如今在商场里转来转去，快时尚还是那几家，消费者会审美疲劳。另一方面中国的商业中心面积不断增长，但电商带来的分流、租金上涨、人工成本上涨，这三条线把线下零售从业者压得够呛。

## 自控供应链是必经之路

中国的供应链已经为全世界代工多年，供应链优势已经足足的到位了。此时如果有一些更懂C端的创业者，拥有对市场的理解和感知，是更容易在供应链红利的基础上迅速做出一个新品牌来。

与传统公司需要花费数年时间建立工厂不同，我们看到近年爆红的很多新品牌，例如三只松鼠、元气森林、李子柒等，都是依靠OEM代工来迅速把产品落地。2015年后，大量外贸工厂转内销，同时很多二代接班，他们对接触新品牌抱有浓厚兴趣。

基于中国成熟供应链所提供的技术基础和人才，很多新兴品牌走出了一条先代工再自控的道路。

钟薛高在生产端，就是与代工厂深度绑定。新发布的水饺品牌理象国，则是完全整租了一个工厂，自己管理设备和人员，走入“自控型代工”。

王饱饱为了实现低温烘焙和大块果干添加，也是深度绑定了代工厂，根据新需求来改造生产线。

疫情后，自嗨锅在自控的道路上更加大刀阔斧，一口气在今年自建了8个工厂。因为整个方便食品在疫情期间卖爆了，但自嗨锅的生产需要将二十几种原辅料混合在一起生产，一旦有1-2种原辅料供应不上，整个成品生产就会受到很大影响。

对于渠道品牌KKV来说，供应链也是投入最大的一块。数据驱动是KKV的杀手锏，除了参考线上跨境电商和线下进口渠道的数据，KKV将全国线下门店的商品管理、ERP、陈列、补货等所有环节的信息打通，总部的选品团队会对商品销售数据进行及时分析，开发新品和跟踪供应链。

KKV上新的测试期是两周，新品会根据区域和商圈的特性去匹配，放在人流量大的门店

里最好的位置。如果测试效果不好，商品就会被尽快下架。通过每个月的选品和留存，摆在货架上的都是爆品、精品，月采购量大，供应商会给予优惠价格。只有这样KKV才能有商品价格优势，大部分能与淘宝、京东等线上商城保持一致，有些品类甚至更低。

供应链对于新兴消费品牌来说，就像原来是打游击战的，打游击战往往就地取材，靠山吃山。但是当上了一定规模之后，就变成了大兵团作战，与游击战最大的不同是，大兵团作战打的不是前方，而是后方。所以消费品公司往后发展，做重是个必然选择。

随着一批消费赛道独角兽上市，热钱正在涌入。但消费品牌并不会脱离零售的本质，不能把增长想的太容易。一个可能是增长曲线在从0到1阶段，依靠线上实现指数型增长；然后进入平台期，随着进军线下和扩品类实现“台阶式增长”。

总之，基于中国成熟的供应链基础，随着消费者端的变化、Z世代的崛起，和中国渠道的复杂、多元，与全球历史上最成功的消费品公司一样，增长势能一定来源于新的用户群、新的渠道或媒介、新的技术。这使得今天在消费领域寻找“成熟品类的革新者”和“新品类的定义者”，变得格外有意义。■

