



研究完 40 个细分 行业，我们洞察了 中国大消费市场的 演进路径

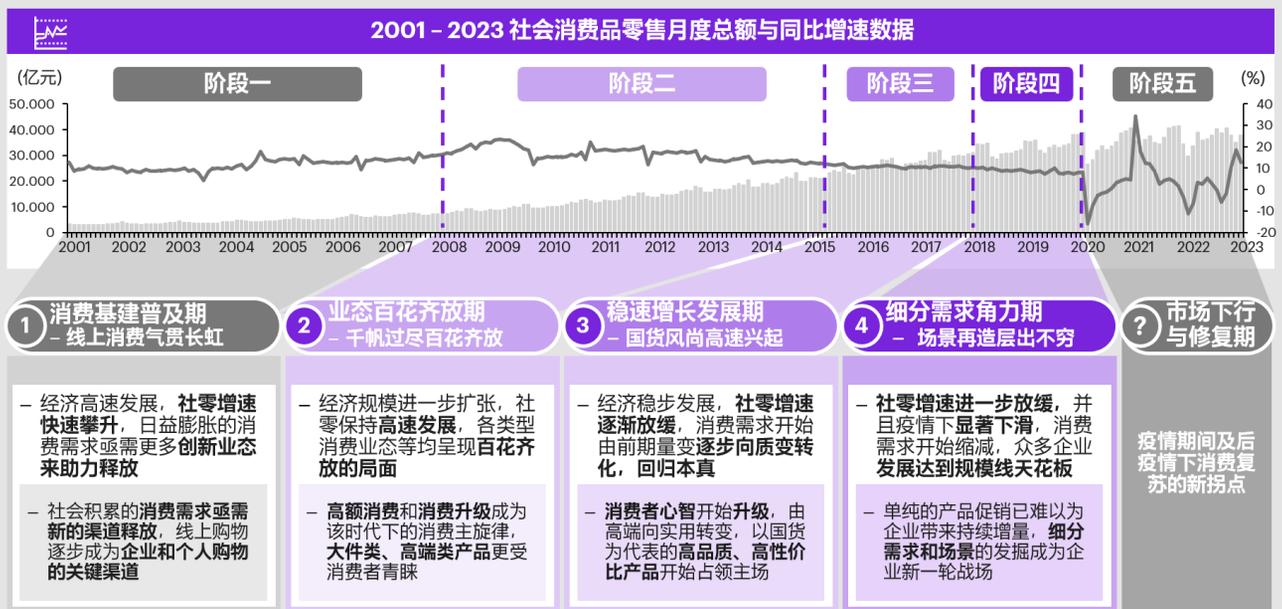
—— 科尔尼 2024 中国
大消费市场洞察报告

纵观中国的大消费市场，前后经历了五大阶段，而每个阶段的背后都有必然和发生的本质因素。

- 阶段一是消费基建普及期，从本世纪初到2008年之前，经济高速发展，社零增速快速攀升，日益膨胀的消费需求亟需更多创新业态来助力释放；彼时社会积累的消费需求亟需新的渠道释放，线上购物逐步成为企业和个人购物的关键渠道；
- 阶段二是业态百花齐放期，从08年金融危机后到2015年之前，中国经济规模进一步扩张，社零保持高速发展，各类型消费业态等均呈现百花齐放的局面；高额消费和消费升级成为该时代下的消费主旋律，大件类、高端类产品更受消费者青睐；
- 阶段三是稳速增长发展期，从2015年后到2018年前，经济稳步发展，社零增速逐渐放缓，消费需求开始由前期量变逐步向质变转化，回归本真；
- 阶段四是细分需求角力期，从2018年后到疫情前，社零增速进一步放缓，并且疫情下显著下滑，消费需求开始缩减，众多企业发展达到规模线天花板；单纯的产品促销已难以为企业带来持续增量，细分需求和场景的发掘成为企业新一轮战场；

- 阶段五，也是穿越疫情及当前的一段时期，大消费来到下行与修复期，市场都在关注消费复苏的新拐点会在何时，以何种方式到来。

围绕当前这一阶段的新时期和新问题，科尔尼连续两年开展后疫情时代的中国大消费市场研究，以期用深刻洞察，为行业提供思路与启发，共谋新篇。



来源：国家统计局，科尔尼

从分行业视角看， 大消费市场恢复几成？

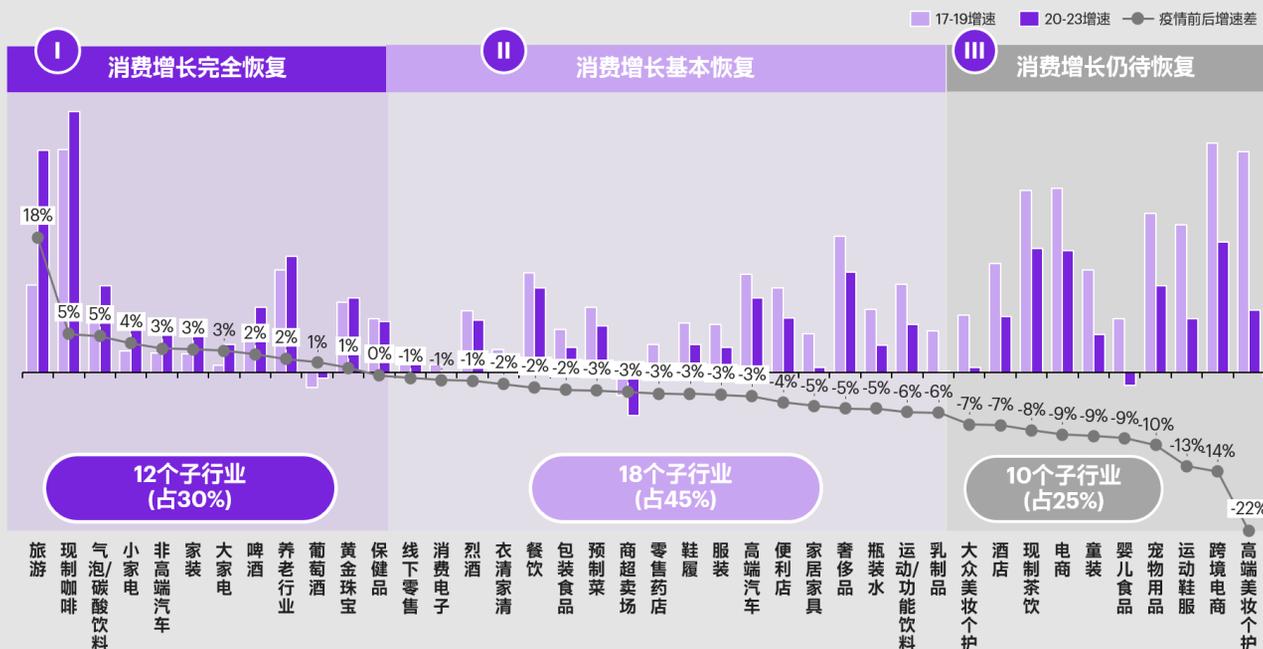
2023年，科尔尼发布系列文章，深度洞察后疫情时代的中国消费市场，研判“品类恢复差异显著”、“消费形态E型向K型转化”、“寡头让位新贵崛起”、“投资消费意愿不足”四大趋势。(跳转回顾：《科尔尼最新消费市场报告重磅发布：穿越周期，才能行稳致远》)

今年，科尔尼重点监测大消费市场的40个细分行业，回顾对比疫情前后的多年复合增速，判断行业后疫情的恢复情况。从整体看，只有12个子行业(30%)完全恢复至疫情前的增长水平(疫情后与疫情前的行业增速之差>0)，18个行业(约占45%)已经释放较明确的恢复信号(疫情前后增速之差在6%以内)，复苏周期预计会较快到来。约1/4的行业与疫情之前增长势头存在7%以上的落差(最大差距为-22%)，有的是因为疫情后体量激增而导致增长率自然回落(如跨境电商)，有的是由于疫情前后行业趋势深刻变化(如婴儿食品)。但不论如何，这些行业恢复到疫情前的增长态势都需要更长的时间。

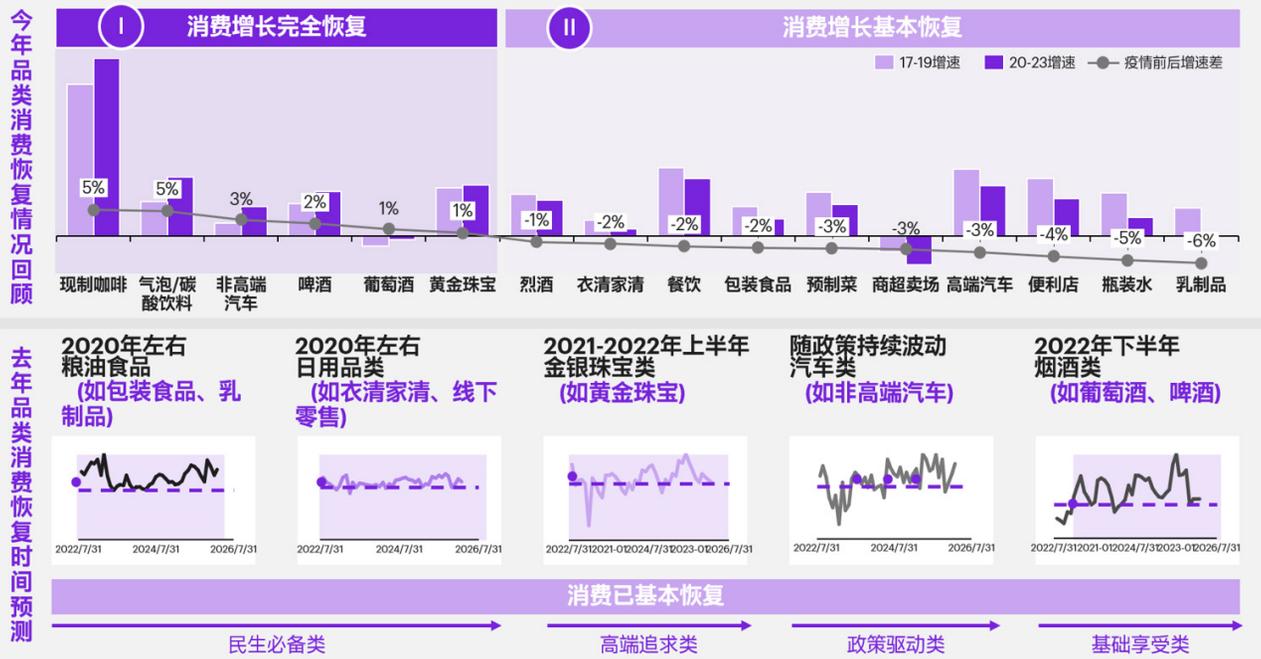
更进一步，我们用截至2023年，这40个大消费细分分子行业的走势，来对比去年科尔尼的“消费市场行业大类恢复时间盘点”，几乎所有行业的趋势都符合去年的预估：

- 去年判断“恢复较早”的消费大类——粮油食品、日用品、金银珠宝、汽车及烟酒大类，其下属的16个子行业均在疫情后进入“消费增长完全恢复”和“消费增长基本恢复”区间，的确是消费复苏的先头部队；
- 去年判断“23年才开始逐步恢复”的行业——文旅娱乐类、化妆品类、服饰鞋帽类、家电类和家具类，与我们判断高度一致的是消费恢复最快且最早的确是旅游行业，其余相关的子行业都如我们判断——均还在恢复周期中。

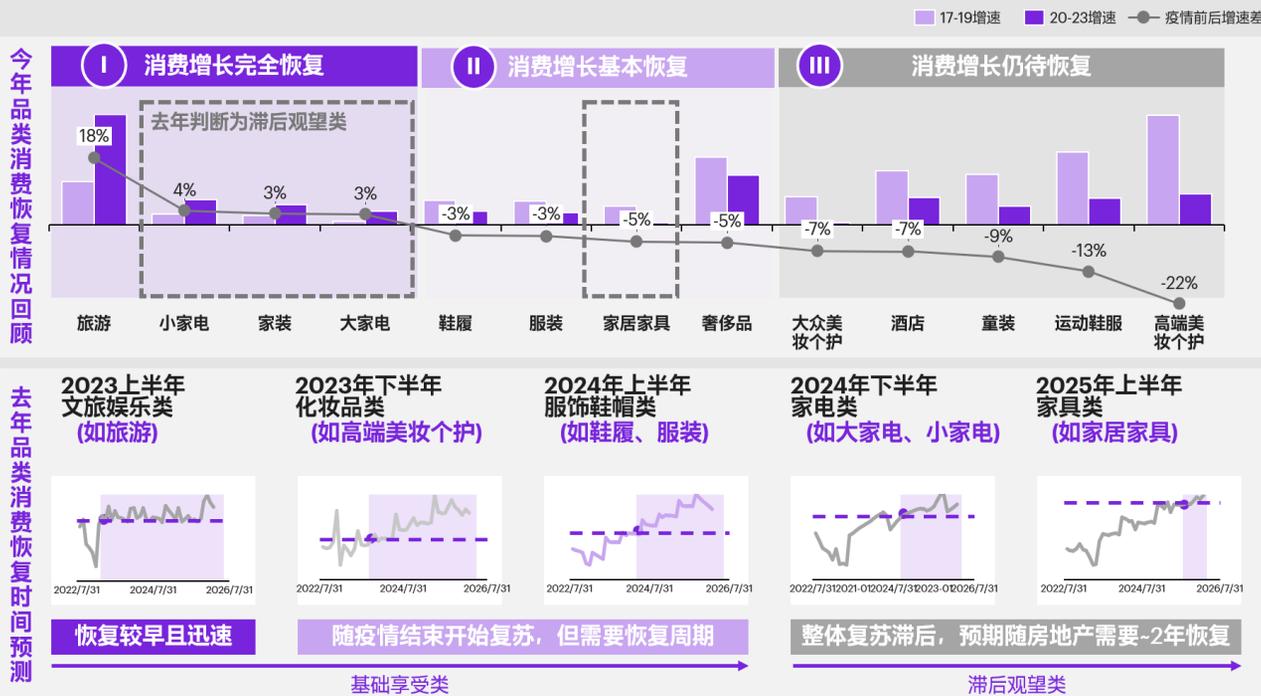
其中家电类和家具类相较于去年判断的“整体复苏滞后”状态实际有超出预期的增长表现，与消费者疫情后对“居家品质生活”的追求密不可分，但细看这些子行业的行业实际增速，仍受累于房地产市场的低迷，在疫情至复苏阶段都保持在较低增速区间(即使考虑20年特殊的增长低洼，年复增速仍不超过5%)。



来源：科尔尼, Euromonitor, 各行业前五大企业 (按收入) 企业年报



来源：科尔尼, Euromonitor, 各行业前五大企业 (按收入) 企业年报



来源：科尔尼, Euromonitor, 各行业前五大企业 (按收入) 企业年报

大消费市场的演进本质是什么？

——“科尔尼战略棋盘”解码答案

为了进一步理解大消费行业的演进趋势，科尔尼引入“战略棋盘”来解码不同行业的增长本质。具体而言，是将目标行业中的头部企业作为研究对象，将其增速作为“数据点”置于我们的矩阵上来判断发展规律（本研究中我们选取每个子行业的头部 5 家企业）。

我们以 2020-2023 年作为穿越疫情周期的时间间隔来做研究，纵轴代表每个行业头部企业观测周期内的营收增速，代表头部企业自身业务恢复的情况；横轴代表这些头部企业增速与所在行业本身增速的差值对比，代表头部企业行业集中增速的快慢——差值越大，代表行业集中度的增速越快，反之越慢。我们在纵横两个维度上，分别找到纵轴的增速“水位”线 (0%, +5%, +10%)，以及横轴的差值标志线 (-2%、0%、+2%)，将所有子行业的头部企业增长情况划分为六大战略区间。

- A. 头部强势。头部企业年复增速高于 10%，且头部企业增速与行业增速之差大于 2%，代表着该行业还在头部企业引领发展的时期中，行业格局更加集中；
- B. 日渐均衡。头部企业年复增速相对快（正增长，10% 以内），行业集中度也在强化但开始稳定，代表着该行业开始逐渐进入稳定期，解构趋稳；

- C. 胶着稳定。头部企业年复增速居中（正增长 10% 以内），行业集中度变化不大（头部企业增速与行业增速之差在 -2% 到 +2% 之间），代表着该行业已经进入稳定期，发展新动能不足，亟待突破；
- D. 迭代抢滩。头部企业增长快（高于 10%），且头部企业很多就是创新者或新玩家，涌入者较多，竞争格局相对分散（头部企业增速与行业增速之差小于 2%），这种往往是新行业和新赛道的发展特征；
- E. 战略脱轨。头部企业虽然能保持增长（正增长，10% 以内），但无法跑赢行业，格局更分散（头部企业增速与行业增速之差小于 -2%），往往与是跟行业发展趋势脱节；
- F. 发展失重。头部企业发展无力（增速为负），行业更分散或勉强维持（头部企业增速与行业增速之差在小于 2%），行业与企业均面临潜在被淘汰或颠覆的挑战；



来源：科尔尼

除了静态排布和观察行业位置与竞争格局，我们也能够通过跨时间区间的比较，来通过战略棋盘揭示行业演进的规律。具体而言，是在棋盘 6 个板块上的 6 个演进逻辑：

方向 1. 头部强势 → 日渐均衡，从行业演进规律看，“头部强势”格局是在行业高速增长的背景下，头部企业也能够取得更集中的资源优势形成马太效应；但在行业发展生命周期中，随着行业竞争的加剧，头部企业的增速势必会放缓，将“日渐均衡”；

方向 2. 日渐均衡 → 胶着稳定，进而，头部企业的相对增速也开始放缓，市场进入到更加稳定的格局中，即“胶着稳定”；这时头部企业的突围必须要有足够强势的比较优势或差异竞争策略；

对比疫情前后两段时间（17-19 年，20-23 年），我们看到零售药店、婴儿食品两个代表行业吻合前两个方向的发展轨迹，从“头部强势”滑落“日渐均衡”，其中零售药店行业因其头部竞争加剧，更有进一步向“胶着稳定”迁移的可能性。因此，头部企业的增长战略是这个阶段的最关键课题，头部企业必须要在窗口期找到新的增长动能。

从胶着稳定后，行业将呈现三种分化可能，呈现三种战略局面：

方向 3. 胶着稳定 → 发展失重，分化可能的最差情况，是跌入“发展失重”，也即头部行业的增速进一步放缓并进而丧失头部格局的领先身位，代表转型失败；

方向 4. 胶着稳定 → 战略脱轨，分化可能的中性情况，是滑入“战略脱轨”，即保持一定的头部增速，但相较于行业而言已经愈发吃力，头部优势也会被后来者蚕食；

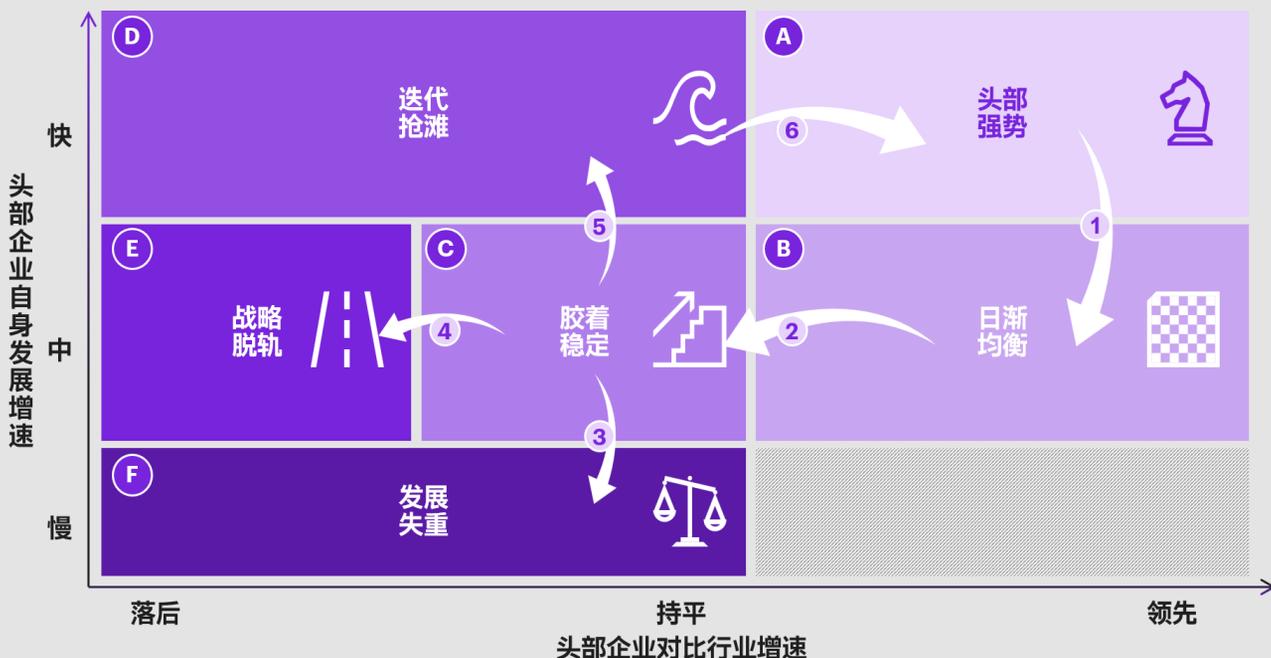
方向 5. 胶着稳定 → 迭代抢滩，分化可能的最后一种场景，头部企业通过创新或转型成功恢复较高增速，或者行业直接出现“新王”，代表着行业的新势力；

对比疫情前后，从“胶着稳定”滑落“发展失重”的代表行业是消费电子，行业还未从疫情中完全恢复，叠加创新乏力和红海竞争，头部企业与行业整体增速均呈现下滑态势，亟待逆转力量来止住颓势。另一个从“胶着稳定”板块分化的代表行业是气泡 / 碳酸饮料，新锐品牌的出现迎合并引导新消费习惯的形成，新玩家抢占头部企业原有的市场份额，冲击竞争格局。

最后，迭代抢滩成功的企业将重回第一阵营：

方向 6. 迭代抢滩 → 头部强势，在抢滩阶段完成头部增长优势的构筑，并且逐渐跑赢行业整体水平，进一步巩固优势并回到“头部强势”阶段；

穿越疫情，从其他板块跃迁回到“头部强势”板块的代表行业是瓶装水。疫情后居民形成新的健康消费习惯，特别是渠道下沉与居家用水消费习惯的形成成为行业打开了增长空间，行业一举逆转头部企业低增速的下滑趋势，重新构建起头部集中度与竞争优势，回到“头部强势”通道。



来源：科尔尼

进一步对大消费市场 40 个细分行业的逐个研究

基于战略棋盘，我们对中国大消费市场的 40 个细分行业做了全景扫描，可以清晰地判断各个消费行业所处的发展阶段与战略本质。

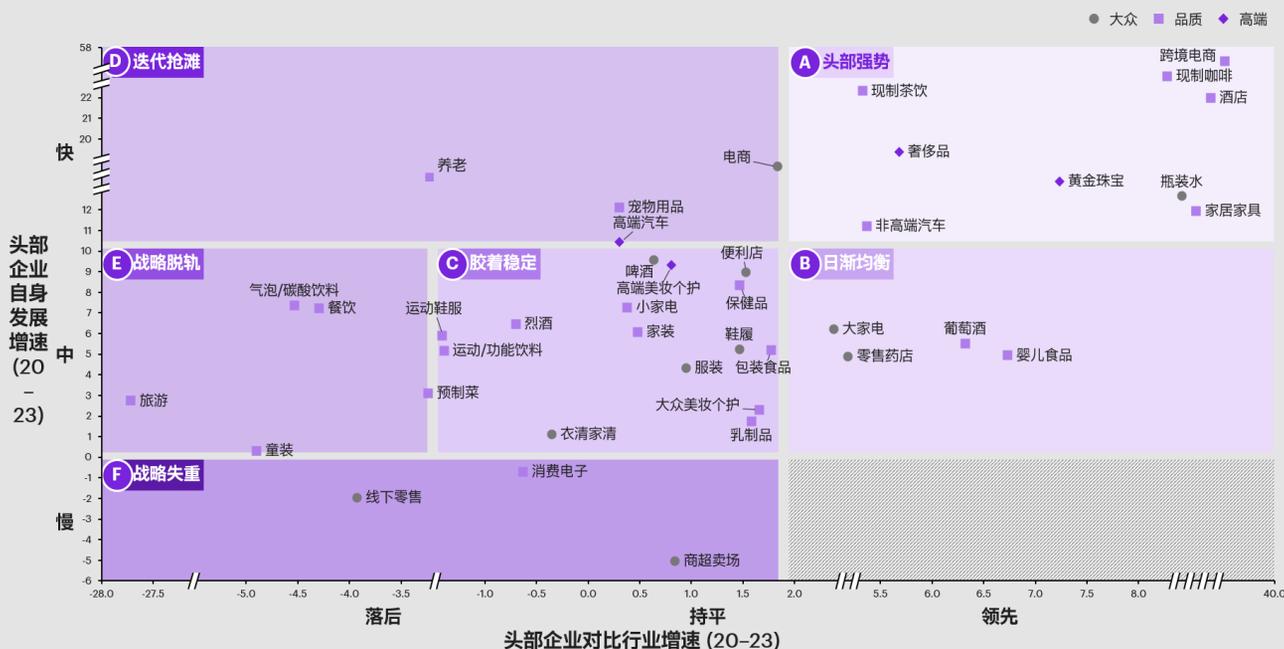
A. 头部强势

包含 9 个大消费子行业，占比约 24%，对行业头部企业来说——意味着自身的高速增长在这一阶段能够引领行业格局向更集中化发展，这些子行业的头部效应愈发显著，新锐品牌将较难对市场进行颠覆。子行业包括高端奢品类——奢侈品、黄金珠宝；包括体验零售类——现制咖啡、现制茶饮、酒店等；品质消费类——瓶装水、非高端汽车、家居家具；新增长点类——跨境电商。

类别一：高奢品类

奢侈品：疫情前受益于消费者高端生活方式追求和奢品线上渠道的增长，奢侈品头部企业在 17-19 年取得了爆发增长。疫情后，整体行业也有高速的增长恢复倾向，主要归因于疫情引导国内奢侈消费需求由海外采购 / 代购向国内消费转移。其中，头部集团性龙头企业依托全品类品牌矩阵恢复速度比行业更快、韧性更强，但在全行业消费预期趋于谨慎、“理性消费主义”趋势下，仍面临较大挑战。头部企业短期内建议打保守仗——放慢门店扩张的步伐，更多专注于现有门店网络及运营优化，通过搭建全触点数字化运营体系等方式提高单点效率。同时探索入门级奢品的电商渠道运营（重点在高潜力的社交 / 兴趣电商）。

黄金珠宝：黄金珠宝兼具消费品和资产属性，伴随持续的地缘政治风险和美元加息影响，黄金作为避险资产热度持续升温，因此整体市场即便受疫情影响，20-23 年增速仍取得稳健的小幅增长（比疫情前增长 0.6%）。但头部企业增长则明显较疫情前放缓，第二梯队品牌在市场供需两热的行情下快速跑马圈地，企业领先优势逐渐受到挑战。洞察当前的珠宝消费变迁趋势，头部企业要立足于已有的品牌信任、门店覆盖等优势，向年轻化、时尚化产品形象做延申，以研发创新竞争力阐释品牌新溢价。



来源：科尔尼, Euromonitor, 各行业前五大企业 (按收入) 企业年报

类别二：体验消费

现制咖啡和现制茶饮：不同于持续衰落的传统综合性商超卖场，主打单品类、小店型的现制茶饮、咖啡的新式零售业态在疫情后迅猛发展，孵化出瑞幸、蜜雪冰城等多个“万店品牌”。预计这一业务逻辑在未来三年仍将持续，更多围绕消费者刚性需求、且能够被“标准化”运营的细分赛道，将跑出优质的头部企业并有万店机会，引领行业增长与整合，比如零食店、卤味店、烘焙店、乳品店等。随着渠道选择的丰富，消费者的线下旅程不再为了“购买”，而是在于“体验”，因此除了围绕“吃”，还会有更丰富的体验零售业态机会，比如体验摄像、轻医美等等，这些服务类子赛道能撬动更高的利润空间。头部企业需在极致高效的门店拓店与运营模式上打好地基，着重在精细化的消费体验上做创新。

酒店：酒店行业虽然受疫情影响市场增速明显较疫情前下滑，但头部企业连锁化趋势持续加速，小体量、非连锁的酒店在疫情承压下加速出清或被收购。当前，旅游市场已经高速地反弹恢复，“及时行乐”、“悦己主义”、“体验式消费”在疫情后更受消费者追捧，酒店市场将持续增长稳健，其中大连锁、多品牌的头部酒店企业将更为受益。对于头部企业，破局多层次、差异化品牌矩阵运营，在端到端体验中从“服务每一位用户”向“经营每一位用户”转型在新时期至关重要。

类别三：品质消费

瓶装水：作为刚需传统品类，即使有众多跨品类品牌从相邻品类转而切入（今麦郎、元气森林等），也有众多海外高端品牌布局（如巴黎水、依云等），但仍没有阻碍头部玩家持续高涨的势头，CR3市占率增长近10%。疫情以来的高速集中化主要归因于大瓶家庭装（1L以上）瓶装水产品需求高速渗透，头部品牌抓住居家用水的需求高效主推，这种家庭化采购行为也加剧了消费者对品牌熟悉度、信任度的重视。疫情以后，消费者普遍开始期待回归功能本质、更高性价比的商品，这给头部企业带来了优质的发展土壤，传统国产大牌在巩固自身“品质信任”的基础上，还要通过持续的产品创新，主动引领消费者的消费习惯变迁。

非高端汽车：疫情后行业增速和头部企业增速较疫情前双向提振，疫情需求挤压释放叠加整车降价趋势刺激了消费，同时新能源汽车市场政策驱动下行业过剩后开始出清，头部效应更为显著。其中，疫情以来中国本土头部品牌在非高端市场以突出的性价比取得市场份额显著提升，大幅替代了合资品牌的需求，随着价格战告一段落，头部车企要想穿越周期必将重新开启盈利与高端化路线——在智能化研发革新和产品矩阵延申上深耕，并探索强化产业链的垂直整合力度。

家居家具：受制于房地产市场低迷，疫情后整体行业增速尚未复苏，但行业内部出现明显分化，头部企业相较于其他中小企业复苏增长显著，行业集中度持续提升（但整体仍较为分散，CR5约7.3%）。未来几年整体行业环境预计仍呈现低速增长，头部企业进一步扩大市场占有率的制胜要义在于，一方面要“守正”——在经销商赋能管理、消费者线上线下全触点运营闭环上打磨能力，着

重打通从内容/社交的营销阵地到销售渠道的转化链路，另一方面要“出奇”——关注围绕智能化、人体工学等核心趋势的新品类崛起机会，如智能床垫、功能沙发、智能马桶等。

类别四：新增增长点

跨境电商：我们将最近热议的跨境电商纳入考量，更多来探讨中国消费出海的机会和方向。从这个角度看，回顾行业发展，已经走过传统工贸、野蛮增长、平台升级，到当前的商品能力深耕和品牌构建阶段，精细化运营能力是今天跨境玩家的核心成功要素。回顾2023年，新兴平台分流、极致性价比和全托管模式加剧竞争，乃至海外传统出口目的地市场美欧的快速洗牌，都在提醒行业头部企业，抓住自己的独特竞争力。对于四小龙与平台型跨境电商企业，赋能中国产能出海已经从单纯的选品出海，到帮助卖家建立品牌、营销与用户洞察能力。而对于卖家来说，稳扎稳打实现商品出海到运营出海、品牌出海，乃至全渠道、制造与资本出海，策略致胜、卓越运营与稳扎底力，全链路能力升级也缺一不可。

B. 日渐均衡

4大子行业进入“日渐均衡”赛道区间，占比约11%，这些行业虽然头部企业的增长中等但行业的集中度也在强化，这些行业往往处于中低速发展或抑制性收缩的时期，但已经有行业里较为领先的企业把握住了结构性的机会，扩大了领先优势形成新的品类格局。

子行业包括大家电、零售药店、葡萄酒和婴儿食品四个子行业在20年前还处于不同阶段，根据疫情前后表现变迁，我们将其进一步分为两类——头部愈强类：大家电、葡萄酒；行业趋缓类：婴儿食品和零售药店。

类别一：复苏型行业

大家电：受益于租房装修市场和全屋智能化换装的需求增长，海尔、美的、海信等头部企业表现尤为出色——在以用户为中心的目标引领下，从主推强势大单品到套系化场景定制方案，高品质的智慧家庭生活场景近几年在中国家庭加速落地。当前宏观经济波动、房地产市场不振等消极因素下，大家电行业将进入存量化博弈的新周期，存量部分的“极致用户体验粘性”叠加增量部分的“高端品牌布局提价值”，将成为冲破阴霾的唯一选择。同时，各龙头企业已经逐步构建了从市场端到供应链端的全域数字化竞争力，其他企业若要在下个周期实现跃升，需要在周期中着力夯实数字化内功。

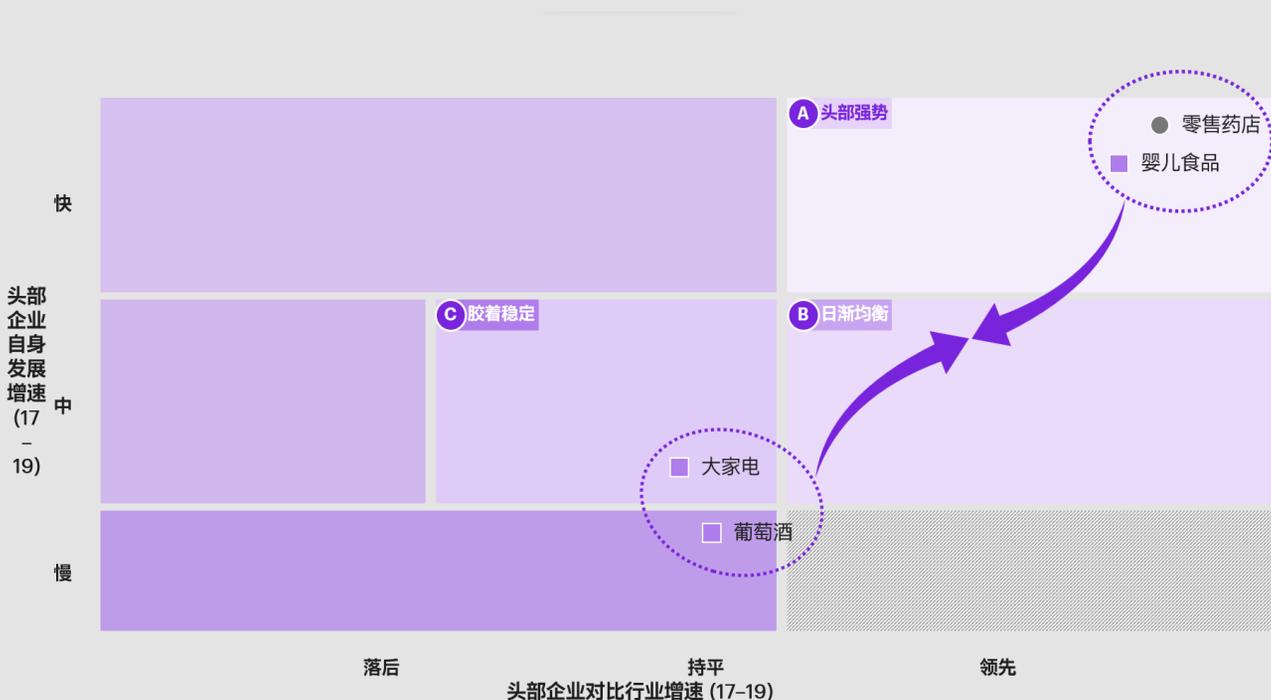
葡萄酒：市场整体增速放缓，但头部企业增长持续稳健，市场整体趋向集中。行业头部企业除了产品品质稳定升级，更在变迁的渠道结构中更早地进行适应性变革——比如关注到线上渠道除了传统电商平台以外团购私域、社交/兴趣电商平台对市场的快速分食。同时它们也积极地向C端消费者经营做转型，在消费者更加碎片化的消费决策链路中做好内容种草及会员运营，这也是未来几年各葡萄酒企业应投入的重点。

类别二：竞争加剧型

零售药店：在线下零售的重点细分赛道中保持较好态势，行业头部企业仍在保持较好增长，但相对而言增速有所放缓。展望行业未来，政策角度仍有增量空间，60万家药店门店中约七成成为医保定点，但正式纳入门诊统筹的药店数量还不到10%，另一方面处方外流进度也并未达到行业预期。而从药店行业的现实情况看，区域化特征仍然明显，行业连锁化率提升仍有空间。特别是从美国和日本等发达经济体的行业经验看，当前头部企业的集中度格局将进一步分化，头部或将跑出2家绝对领导者，其他N家将形成第二梯队，呈现2+N+X的格局。对此我们建议头部企业关注这一阶段的连锁化率持续提升趋势，通过自建、加盟、并购等方式扩大份额，同时在零售服务角度借鉴海外领先药店企业的经营方式，通过数字化方式来提升消费者体验，探索互联网医疗与O2O模式，扩大服务半径，找到新增长动力。

婴儿食品：头部玩家为婴儿奶粉与辅食企业，过去奶粉头部企业凭借品牌与渠道触点的规模优势取得了较快的增长，CR5集中度持续走高，但在大环境生育率走低、

整体市场下滑的情况下面临着规模与利润的双重压力。一方面，当前头部玩家以婴儿奶粉为主，而实际上婴幼儿辅食的市场教育被疫情打乱节奏，市场渗透率仍然偏低，这个赛道上也涌现出一批优秀的新兴国产品牌。另一方面国家标准不断完善也推动新产品与新场景定义，深度触达消费者将带来新的业绩增长点。渠道层面，母婴品类的私域运营特点也将在直播热潮中呈现新的增长潜力。



来源：科尔尼

C. 胶着稳定

15 大子行业进入“胶着稳定”赛道区间，占比约 39%，这些行业的头部企业自身发展不错，但是很难获取比行业更高的增长动能，侧面反映出行业头部企业具有良好的业务基础，但亟待战略战术上形成突破，形成与竞争对手的差异化竞争。

为了进一步理解此区间的 15 个子行业表现，我们将时间线回拨到疫情前的 2017-2019 年间，来对比疫情前后这些行业的表现差异

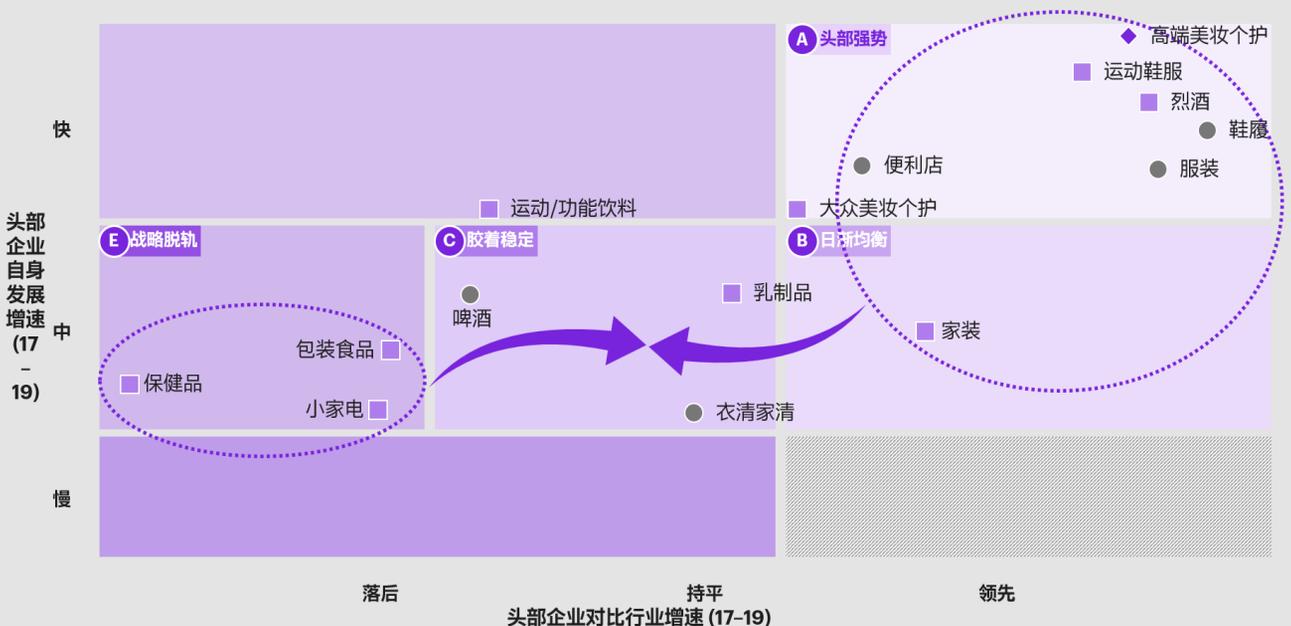
- 我们进一步发现其中有7个子行业 (高端美妆个护、运动鞋服、烈酒、鞋履、服装、便利店、家装) 从表现更好的A、B区间滑落，除家装是从B区间进入到“胶着稳定”，其他6个都是直接从“头部强势”区间跌落。这些子行业的头部企业受到疫情冲击逐步丧失优势，加速进入同质竞争的跃迁区间；
- 其中也有5个行业 (功能饮料、大众美妆个护、乳制品、啤酒、衣清家清) 在疫情前就处在该区间，穿越疫情后如何构建差异化竞争力依然值得关注；
- 但也有3个子行业 (保健品、小家电、包装食品) 的头部企业在疫情后表现强劲，更加适应疫情后的新常态消费趋势，获得了更多的市场份额。

类别一：7 大行业按规律回调

1) 受制于行业增速放缓

高端美妆个护：高端市场的头部企业和市场整体均在疫情后快速回落，经济冷周期下的高端美妆企业业绩增长乏力。用户方面，高端美妆用户年轻化趋势凸显，年轻消费者对于高端美妆的购买习惯已经发生了根本性变化——例如，从“大牌主义”的目的性消费到更随机的“体验主义消费，谁能满足体验价值谁就能收获消费者。渠道方面，线下高端美妆市场萎缩更加显著，尤其新兴的本土头部品牌大都以线上 KOL 种草为起点迅速在线上渠道完成获客，高端商圈的品牌店无论在渠道定位和运营模式上都亟待革新。

服装与鞋履：疫情前后的行业集中度保持稳定，在消费政策拉动、国货风潮到 Z 世代消费者崛起的多重利好刺激下头部企业仍能保持一定的增长但相较于疫情前，这种增速已经明显回落。究其原因，消费者信心在当前大环境下仍未稳定，直播及线上渠道的竞争加剧，以及新消费趋势的轮番冲击，也在一定程度上加深了行业未来的不确定性。我们建议头部品牌抓住产品力，在品牌差异化上做新的升级，并尽快在数字化驱动下改善供应链与运营能力。



来源：科尔尼

便利店:疫情打断了便利店行业的高速增长,疫情后虽然也在恢复,但增速也未回到20年前的高位。规模效应大逻辑不变,下沉市场竞争与区域打法渗透让行业来到竞争加剧的新时期。更挑剔和多变的消费者也给便利店行业的选品与供应链策略提出新挑战。我们认为,在资源有限的条件下,便利店势必走进更多中国消费者生活,企业应以精准选址与区域深耕的“稳健”策略夯实竞争优势,在自有品牌趋势下也要科学把握新品类、宽品线、浅品项的平衡点,留意社区服务创新及其他新的业态创新机会。

2) 头部企业放缓

运动鞋服:作为前文提到的服装与鞋履大类中最受瞩目的赛道之一,运动鞋服头部5家企业的集中度小幅收缩,代表企业增速较疫情前大幅降低。这一方面是D2C风潮下,运动垂类市场(如瑜伽、跑步、户外等)国货新品牌的出现强势分流头部玩家的用户关注度。另一方面,消费者的需求和习惯也确实发生了较大改变。健康、环保、个性化与本土文化为供给侧的新玩家出现提供了足够的养分。对此我们的建议是紧扣用户洞察,尊重用户体验,以更加灵活的战略和经营打法来捕捉快速变化的消费动态。

烈酒:按市占率排序的头部企业仍是中国白酒为主导。疫情后高端化趋势延续,但行业和头部玩家都遇到不小挑战,增速仍未恢复到疫情前水平。这背后也折射出烈酒市场趋势给领先企业带来的深化挑战——头部集中、流通网络分散、消费渠道分化进一步冲击行业格局。对此我们建议头部企业关注产品力升级与新品牌的打造来抓住新一代消费者的心智,同时关注渠道变化,在经销网络深耕上采取更多元的组织形式打破传统地域限制,从坐商模式转向C端经营思路,形成白酒/烈酒行业独特的新零售打法。

家装:行业头部5家企业的增速已经恢复到疫情前,同时行业也在复苏也呈现较头部企业更高的增速,这背后折射出行业仍然呈现高度的分散(CR5%不到7.5%)。事实上,在2023年的社交媒体上,家居家装内容兴趣用户突破1亿。这背后是走出疫情的地产销售开始企稳,家装行业的整装模式、线上线下融合趋势在加速行业洗牌。深层次看,头部企业如何打破高度分散的格局,如何将社交平台曝光的流量精准转化为销售线索,如何以新模式打破行业的信息差为消费者提供更好的体验,都是行业接下来应着重关注的内容。

类别二:5个子行业保持稳定

运动与功能饮料:疫情后虽然有健身风潮、体育比赛回归等提振因素,但运动与功能饮料行业的挑战仍然不小,特别是对头部玩家而言。头部5家企业的集中度从疫情前的90%滑落到85%左右。这一方面是中国消费者对健康的追求开始反映到运动与功能饮料,更加关注成分和营养功效,期待更高含量的天然物质,而短期内行业供给仍存在不小缺口;另一方面是更加健康的生活方式让一部分非运动场景的饮料消费骤降,其他丰富多元化的饮料品类(果汁、限制饮品等)的价格带竞争进一步分散消费市场。因此,能否进一步基于定位细化

在运动前中后找到特定人群,配合多样化口碑与更复合功能,以更健康配方抢占消费者心智,将成为下一阶段的行业胜负手。

乳制品:行业集中度高且相对稳定,全国性、区域型、地方性乳企的格局稳固,但整体面临了增长放缓的压力,进入存量竞争格局。这也是近年来头部乳企开始加速争夺更精准化的消费心智(新品牌推出),并且加码探索国际化与新赛道拓展(代餐、保健品赛道等)的重要原因。近年来行业也不乏新的玩家和新的品牌开始出圈,来回应消费者更高的健康和品质诉求并满足更细分的婴儿、少儿、成人等不同群体需要。我们也看到消费回暖的大背景下,乳制品渠道下沉趋势也开始显现,也将带来更强的增长动能。

家清衣清:行业整体较为稳定,从渠道为王到龙头品牌稳固,当前阶段市场基于细分的人群和场景需求更加精细地分化是主要的趋势。渠道结构上,疫情效应逐步恢复后“线上线下双主场”预计继续维持,头部企业重点发力点应聚焦集中度远低于线下的线上渠道,一方面要抓住社交/兴趣类电商提供的完整链路经营机会,打造细分场景爆品实现“品效合一”,一方面利用包裹卡等方式探索从公域向私域引流的机会,放大消费者全生命周期价值。

大众美妆个护:行业整体格局高度分散且稳定,随着“消费升级”趋势刹车,大众消费回归,但本质上消费者追求的并非“绝对性价比”,而是既要好价又要产品功效/品牌价值/圈层认可的“平价奢华”,比如我们看到“平替”式功效护肤品的大热,但也要注意市场会很快的“去伪存真”,仅依靠线上营销取得的大热很难持久。未来头部企业需重视在大众精品品牌梯队的产品研发与布局,包括对国内新兴品牌收购机会的关注。

啤酒:行业CR5集中度从疫情前的70%上升到75%,并且在头部企业增速绝对值,以及行业增速上慢慢恢复到疫情前水平。整体呈现向战略棋盘右上角迁移的趋势。这背后是疫情后人们的消费场景变化,啤酒即饮场景快速增长。产品质量升级和价格上涨带动一波行业景气。特别是高端化、精酿、无醇等新产品创新让更多消费者开始接触和乐意为啤酒买单。借助这波热潮,一方面是抓住精酿和即饮场景这样顺应高端化、场景化的消费大趋势,另一方面也需要深入到细分人群中捕捉更加挑剔和细化的消费需求,不断打磨供应链能力来提供性价比、质价比之选。

类别三:3个子行业向好发展

保健品:穿越疫情的三年,头部企业的年均复合增速是疫情前的4倍,达到8.5%,将行业整体拉回至跃迁板块。增量方面,中国消费者对健康意识和品质生活的追求进一步为行业增长夯实基础;存量方面,行业监管趋严背景下,早期行业虚假宣传和产品安全问题等乱象得以改善,行业洗牌加速,头部企业获得更大的市场空间。与欧美发达国家相比,中国消费者的保健品购买指数意愿仍处低位。而随着中国消费者对保健品的理解日益加深,认知提高企业需要在向好发展势头上更进一步,以产品品质为基石,上探更多元的品类和细分消费者需

求，抓住老龄化、亚健康、上班族与运动人群新消费习惯等带来的行业利好趋势。

包装食品：2023 年的休闲零食行业在渠道变革和量贩 / 折扣零售的变局中热闹非凡。从零售所在的包装食品行业来看，也折射出行业向好发展趋势，头部企业增速也恢复到比疫情前更高的水平。新锐品牌和新兴渠道涌现的背景下，行业发展愈发体会到把握核心的消费趋势的重要性，不论是风味零食、烘焙糕点、糖巧、饼干还是冰激凌，各个品类头部玩家都在品质化、健康化、场景化、本地化等方向上做升级和探索，市场规模得以稳步壮大。我们判断未来包装食品和零食赛道仍将推动行业向战略棋盘的右上角迁移，但是如何把握变化日益频繁的消费需求，如何应对行业渠道深刻变化（如垂类折扣零售、直播、O2O 新零售）带来的挑战，需要企业关注价值链全局的能力深化，在消费和产业两端构筑足够敏捷和强劲的能力引擎。

小家电：行业增速和头部企业增速均超过疫情前水平，背后是小家电这一新兴消费类目的更广泛渗透，受到消费者对品质生活、创意生活的追求所驱动。这其中居家类、厨卫类、个护类是最受关注的小家电品类，在推动智能家电与相关产业融合的背景下，与智能家电一道也享受到政策支持的红利影响。更进一步，行业头部企业能否将小家电场景深化为新的生活习惯，如继续作为智能家居入口，打开智能生活生态，这仍需要更大和更持久的技术和产品投入。特别是对于国产品牌而言，打破产品同质化竞争，强化自主创新能力，将成为追赶戴森等国际领先品牌的关键，成功与否也将决定行业在战略棋盘上的演进路径。

D. 迭代抢滩

4 个子行业处于“迭代抢滩”区间，占比 10%，这意味着这些行业正在处于创新发展或变革期，要么是传统头部企业自我迭代出新增长，要么是出现创新者或新玩家，而且迭代掉传统企业发展成为了该行业的新头部企业。

头部企业增长较好，但由于大量新玩家涌入，其自身竞争壁垒不强，无法拉开比较优势。

养老行业：本阶段行业快速增长且格局分散，中国人口老龄化、少子化趋势下，对比国外领先国家养老产业深化水平，养老行业还处在行业初期，本身行业高速增长可期。头部企业若要想取得更高市场份额一定要在模式和产品上创新先行，比如除了机构养老之外，在居家养老服务上寻找新的业务增量。同时，对用户本身需求进一步细分——如针对低龄和高龄老年群体，以及对身体和心理需求的差异化服务。

宠物用品：行业由于整体起步较晚，整体涨势迅猛，但头部效应还未凸显。当前宠物渗透率相较于发达国家整体较低，养宠主力军集中于有较高消费潜力的千禧一代、Z 世代，预期市场增长还将持续。头部企业在众多玩家中突出重围的方式，需要一手抓渠道——兴趣电商和宠物社交的线上渗透力，一手抓产品——从宠物食品大单品向宠物保健品再到向宠物智能设备延伸。

高端汽车：随着头部车企的降价潮，高端汽车市场在疫情后高速复苏，但随着国产高端电动车产品涌入市场压缩了原 BBA 等老牌高端车份额，市场集中度并未有显著增长。新能源车新时代，中国消费者“车辆焕新 / 升级”的愿望依旧强烈，高端汽车的消费者年轻化趋势明确，他们越来越“轻品牌”而“重体验”，对中国高端品牌的认可度也在增强。因此无论是正在加速电动化转型的外资老牌，还是正在全力提升品牌认同的国内新势力，打造性能体验、稳住价格优势、持续提升用户全生命周期运营水平都是制胜关键要素。

电商：疫情以来，受益于线下零售萎靡电商行业增速提升明显，从传统货架式电商的寡头市场，到各细分人群垂直电商市场，再到围绕近场服务的社群电商和内容 / 兴趣 / 直播的社交电商，所有能吸引的流量的平台都能演化为电商平台，电商市场本质上渗透速度在放缓、需求在分化，传统头部电商平台获取流量的难度越来越大。短期内，内容 / 兴趣主导的社交电商和性价比的电商平台成为发展的新势力，消费 K 型分化仍是主流趋势，传统头部平台要想获得增量市场，需要有更前沿的模式创新，借助 AI 等技术寻找到与消费者沟通的新载体。

E. 战略脱轨

5 个子行业处于“战略脱轨”区间，呈现出一定的增长势头，但是竞争格局正在被后发玩家蚕食，竞争力正逐步流失。

气泡 / 碳酸饮料：无糖化、健康化的饮料消费趋势下，元气森林等新锐品牌开始撼动传统大牌的高集中度市场，头部品牌增长失速。产品创新是这些“搅局者”的第一生产力，再配合内容营销高举高打和高利润空间的渠道铺货使其收获了开创性胜利。但消费理性逐步回归的当下，同质化产品迭出、持续高溢价的难度加大，市场预计继续回归深度渠道运营的本位能力之争，抓住经销商和线下营场能力才是第一要义。

餐饮：餐饮市场疫情后整体愈加分散，作为刚需消费，后疫情时代理性的消费者对平价高质的餐饮需求更加旺盛，头部品牌溢价能力减弱，单靠“品牌”、“靠”“服务”等获得持续流量已经成为过去式。当下，连锁餐饮的头部企业要继续以差异化菜品、标准化运营和精准化选址来巩固自身立身之本，这高度依赖于餐饮企业数字化运营及流程管理的能力。

预制菜：在 2B 预制菜市场爆发式增长之后，在疫情居家场景的催化下，2C 消费市场也迎来新的增长契机，其中“即食”市场已进入格局稳定成熟状态，而“即热”“即烹”“即配”市场仍在消费者心智培育的高速发展阶段，头部玩家均未形成巨无霸效应。潜在的龙头企业，需重点围绕人群特征（如一人食、懒人餐、健康餐）和功能场景（如地域尝鲜、快手正餐、减脂代餐）做产品定制，实现产品创新和品质口味的双一流。

旅游：疫情后的体验主义经济较好的反映在了旅游市场的高速恢复上，尤其围绕“新文旅”“特种兵”“citywalk”等的旅游潮持续火热，但与此同时，旅游市场的结构性分化特征同样显著——出行人次上升的同时，人均消费力大幅下降。预计旅游的高景气和高分化在 2024 年将继续持续，头部的出行平台和旅行社企业面临各大社交平台、电商平台的夹击，未来的方向仍在于进一步打造精细化运营的旅游体验，比如利用垂类的旅行用户模型，定制精准匹配游客需求的高质量旅行攻略及食住行相关产品服务。

童装：行业及头部企业的增速都在放缓，对比疫情前数据均出现的大幅下滑，头部 CR5 集中度也从 13.5% 回落到 11.7%，处在“失重”的边缘。但从中国童装行业的整体发展趋势看，国产品牌的起步晚，从行业规律看仍有一定的成长空间。虽然面临生育率低迷和人口老龄化挑战，但大众童装的渗透率提升与居民消费水平的提升仍在理论上提供了童装行业的增长动力。对此，我们建议头部企业在品牌定位上更加精准化做重新定位，在大众化童装基本盘基础上，上探中高端童装市场机会。这既需要创新思维来提升产品质量与消费者体验，包括独特设计、IP 合作、亲肤面料研发、儿童运动等细分场景深化，也需要在敏捷供应链和全渠道融合方面加深能力建设。

F. 发展失重

3 个子行业处于“发展失重”区间，占比 8%，无论行业自身还是行业头部企业都已经发展失速。在行业的下行周期里，头部企业往往最先受到打击，比如消费电子。而伴随电商渠道加速渗透和居民消费预期的收缩，线下零售、商超卖场也都在面临前所未有的挑战。

线下零售与商超卖场：在电商冲击下，疫情前的线下零售还得益于 2016 年阿里提出的新零售探索，经历过一波快速发展，从巨头到新玩家纷纷登场，来探索新模式、开辟新战场。但穿越疫情，身边的关店潮提醒着每个人，行业正在发生深刻变化。从数据看，不论是大行业范畴的线下零售，还是其中的子类商超卖场，行业增速与头部企业增速均在下滑，其中商超卖场更是出现持续性的负增长。回顾零售行业演进规律，从杂货店、大盒子超市、新一代百货到如今的购物中心、折扣零售与会员店，衰落的是传统的经营方式和过时的消费者体验而非线下零售与商超卖场行业本身。事实上，线上线下协同发展和即时零售、体验化和场景化零售、近场化和便利店化零售的趋势愈加确定，未来的行业方向已经呼之欲出。

消费电子：行业及头部企业仍在努力逆转下行趋势，行业 CR5 集中度也从疫情开始时的接近 70%，收缩到 68% 以下，行业当前已经来到筑底的关键期。行业的消费与科技两大属性决定，行业的新一轮增长需要把握消费需求的同时，在技术创新层面有所突破。消费侧，市场需求已经开始在后疫情时代逐渐企稳，年轻一代消费者将释放出需求潜力；而科技侧也看到“新质生产力”等新一轮政策利好，在 AI 大模型赋能下，或将带来智能穿戴后，VR/AR 设备、AIPC、AI 助手等新一代“杀手级”消费电子产品的想象空间。一言以蔽之，对消费者需求和用户体验的洞察与挖掘，在新一轮科技浪潮中持续创新，以可持续地方式探索新材料与节能设计，是引领新一轮消费电子行业上行周期的关键。

对中国大消费企业当下发展的建议

1) 洞悉跃迁规律

当前中国大消费市场正处在修复的关键期。在新一轮周期中,大多数企业不可避免地经历“头部强势”、“日渐均衡”到“胶着稳定”,在进一步分化中“抢滩”、“脱轨”或“失重”——少数企业抢滩成功,重回头部强势,实现基业长青。这启示我们关注头部企业在不同发展阶段的跃迁规律,特别是对行业拐点信号的把握,提前布局和储备下一轮竞争中所需要的战略竞争力。

具体而言,科尔尼“战略棋盘”提供一种思路,通过把握企业增速变化,并对比企业与行业增速,来判断企业发展势能与行业竞争格局的变化,为找到大消费演进路径提供了一种兼顾前瞻性与可操作性的方法思路。

2) 踏准增长共性

从上述行业结构及变迁方向的底层逻辑来看,后疫情时代将更加利好三类大消费子行业的头部企业,某种程度上也代表着消费零售的行业趋势。

资产属性价值凸显

高奢类以及叠加带有资产属性的消费品更加坚挺。受益于消费者高端生活方式追求和线上消费渠道的增长,高端消费品类头部企业普遍都在疫情前取得了超过20%快速增长,且在疫情后都有高速增长恢复倾向(CR5增速超过15%)。但不同子行业的行业特征出现分化——具有资产属性的黄金珠宝比一般奢侈品更具消费韧性。

体验消费风头正劲

受到线上消费习惯与新兴消费渠道的高速渗透冲击,线下零售已经进入体验时代。主打单品类、小店型的现制茶饮、现制咖啡的新式零售业态迅猛发展,孵化出瑞幸、蜜雪冰城等多个“万店品牌”,走向“头部强势”赛道。零售药店在医保改革背景下未来将有可能探索更多的店型店组布局,同时抓住结构性机遇的头部企业反而通过收购兼并获得了更强的运营竞争力,描绘出战略新局。这背后不仅是消费者更精细化的体验追求,更是极致高效的门店拓店与运营方式。

此外,我们清晰地看到,“及时行乐”、“悦己主义”、“体验式消费”在疫情后更受消费者追捧。除了围绕“吃”,还会有更丰富的体验零售业态机会,比如体验摄像、轻医美、理疗保健等等,这些子赛道虽然消费频次受限但却能撬动更高的利润空间。而酒店市场增长也将保持稳健,其中大连锁、多品牌的酒店经营模式将在新时代更为受益。

新兴消费习惯场景

疫情以后,我们发现消费者普遍开始期待回归功能本质、更高性价比的商品。头部企业还需要通过持续的产品创新,及时把握住甚至引领消费习惯变迁。这其中最具代表性的行业便是瓶装水以及小家电。如果前者是穿越疫情的健康习惯延续,后者则是新一代消费者“宅经济”的消费习惯渗透。疫情期间围绕“居家做饭糊弄学”的空

气炸锅、榨汁机、洗碗机等取得了爆发式增长,头部玩家不仅在这些品类以高品质产品拔得头筹,还快速反馈市场需求迭代出各类多功能料理工具,牵引整个行业开启新一轮增长。

3) 聚焦破题关键

对于处在不同战略区间的各行业头部企业,在当下这个时点到底应该怎样谋定后动、放大优势?对此,科尔尼结合我们的行业操盘经验来给出战略思考方向。

- 对于已经位于“头部强势”区间的头部企业,要想穿越周期且屹立不倒,一方面要专注在业务全流程的运营细节提升上,苦功夫最难被竞争对手复制;此外还要基于已有的优势能力,拓展第二乃至第三增长曲线,可以从平台化的业务机会入手去做战略思考,把能力进行开放、创造生态共赢的机会。
- 对于“日渐均衡”区间的头部企业,必须在已经积累的发展势能基础上,在行业由衰转盛的节点,把关键的独有竞争力进行复制和效益扩增;而居于中长期内萎缩市场的企业(如婴儿食品),则要着力做人群分层和更精细化的需求洞察,全面深耕围绕这一人群的多元品类,并通过吸纳兼并有价值的同业企业来打造综合性集团企业。
- 对于“胶着稳定”区间众多子行业的企业,要想杀出重围、跃迁成功,必须在差异化上下功夫,要么深耕产品本身有差异性的“质价比”,在同类产品中做到品质功能最佳且价格最优,要么在端到端用户体验服务上做到极致,在每一个触点上都不漏掉任何一个潜在的忠诚消费者。
- 对于“迭代抢滩”和“战略脱轨”区间行业的企业,在新玩家的高速涌入下,头部企业绝不能固步自封,而要抓住消费者行为变迁的特征,在不间断的创新中培育消费者心智,稳住竞争优势,并利用能力迁移积极探索新兴子行业的业务机会。
- 对于“发展失重”区间的传统线下零售头部玩家,要接受一定程度传统业务的萎缩(如商超卖场、百货等),着力在颓势之中保持盈利性增长,同时通过自营自建以及CVC等方式积极布局“体验零售”——用零售基因构建专业化的体验业态。

结语

科尔尼今年以大消费 40 个重点行业的头部企业增长复苏情况作为观测取样，来进一步尝试辨别行业下行和修复期的拐点信号——我们发现，穿越疫情的中国消费市场，面对的是更个性的消费群体、更多元的消费需求、更理性的消费选择、更自信的消费主张。科尔尼战略棋盘将帮助领先企业来洞悉跃迁规律，帮助企业找到并踏准增长共性，识别并聚焦破题要点，来共同解锁推动中国大消费市场第五阶段“下行与修复期”的发展之道。



作者



刘晓龙
全球合伙人, 北京
xiaolong.liu@kearney.com



孟祥巍
董事, 北京
miles.meng@kearney.com



张泽全
项目经理, 北京
zequan.zhang@kearney.com



华雨菁
咨询顾问, 上海
yujing.hua@kearney.com

科尔尼作为一家全球领先的管理咨询公司, 近一百年以来始终致力于成为企业、政府公共机构和非盈利机构客户值得信赖的战略咨询合作伙伴: 专业求实的精英人才是我们的立身之本; 精于战略更敏于实施使我们与众不同; 我们愿意与客户并肩重构焕新, 携手未你而来。

kearney.com

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email insight@kearney.com. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T.Kearney name in Korea. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2023, Kearney, Inc. All rights reserved.



KEARNEY