

第一财经
Y I E A I

CBNDATA

第一财经商业数据中心

2023

中国消费品牌 增长力白皮书

简版

YINGBIAN

综述

2023年，是中国的消费提振年，也是中国消费品牌在整体复苏态势下的重启之年，虽然疫情的影响逐渐褪去，但时代给予品牌的挑战并未消减半分。2023年上半年外企高管的“访华潮”再次印证了中国这块市场的吸引力和重要性，而这也意味着中国消费企业已进入全面竞争的新阶段。

竞争加剧的背景之下，中国消费品牌也在积极“应变”的道路上迈出自己的步伐。我们看见越来越多的中国消费企业正加大对产品研发、供应链和渠道建设的投入；聚焦分众的精细化渠道运营和着眼于体验的服务设计也为消费者创造了真实的价值提升；与此同时，还有相当一部分企业开始向内审视，或是提升效能，或是收缩规模调整节奏……这些动作背后都体现出中国消费品牌对商业竞争更为成熟的认知和更加理性的实践。

但这还远远不够，宏观经济的波动以及外部不确定性的加剧正为当下的企业经营发展带来更大的考验。一方面，中国经济整体转入高质量增长阶段，人口红利、流量红利和资本红利纷纷退潮，粗放式爆发性增长的窗口已然不再，品牌增长难以借势，更需择时顺势。另一方面，全球范围内的通胀背景、地缘政治冲突、气候变化下极端天气频发……都在为商业世界注入新的变量。这些变化真实地触动着消费企业经营的每一个环节，最终会转变成一串串数字，反映在企业的财务报表之上。

身处洪流交汇之处，唯一不变的只有变化本身。

这样一个复杂多变的商业环境，中国消费品牌更需要意识到应势而变的重要性和必要性，也需要看见各类变化的发生之处和具体方向，还需要厘清变化与企业战略目标的内在关联，把握住那些关乎企业发展的优先事项。

综述

认知之外，是决策的定力和超越对手的执行力，这背后离不开组织中每一位个体的主动参与以及科学系统的管理手段。

对于中国消费品牌而言，“信心比黄金还宝贵”这句话的价值在当下尤为凸显，而积极“应变”作为信心具象化的实践，也是企业保证自己站在牌桌上的唯一解法。中国消费品牌究竟应该如何理解环境变化带来的挑战和风险？如何识别与捕捉各个要素释放出的信号？又如何在谨慎应变中实现韧性生长？这正是《2023中国消费品牌增长力白皮书》试图探讨的核心问题。

The background features a complex geometric pattern of thin, radiating lines in gold and teal, creating a sense of depth and movement. These lines are interspersed with solid blocks of color in teal and gold, forming a modern, architectural aesthetic. The overall composition is balanced and visually engaging, with the text centered as the primary focus.

Comments on Growth

变者恒通

李蓉

上海文化广播影视集团副总裁、第一财经董事长



经历过多轮迭代、数个周期之后，中国消费品牌正步入一个全新阶段。回望过去，中国市场开始大规模地涌现消费品牌，是在2001年加入WTO之后，此前是漫长的品类即品牌的“按需消费”阶段。加入WTO后，大量国际品牌涌入中国市场，刺激了国产品牌的发展，后来随着新技术、新平台、新媒介的爆发式增长，更是有了弯道超车的机会。

可以说，过去20年就是中国消费品牌诞生、发展和壮大的20年。巧合的是，今年也是第一财经成立20周年，我们见证了中国经济的腾飞，也记录下了中国消费品牌的成长全貌。

他们成长于全球最大、最丰富，也最复杂多变的市場。这里地域广袤、人群多元，每个缝隙都足以长出一个大型消费品牌，但市场的多样性也让品牌无法赢家通吃，精准研发和营销成为市场共识。这里有全球最发达的产业链，上下游均潜藏着巨大生机，但完善的供应链也降低了打造新品牌的门槛，市场竞争日趋激烈，格局更迭成为行业常态。这里有全球最完善的电商和零售生态，各个渠道都能带来可观增量，但渠道间的博弈也考验着品牌取舍和平衡的能力。

这些因素注定了中国市场的机会和挑战同样巨大。变者恒通，在中国这样一个复杂、多元、日新月异的市场，消费品牌想要获得持续发展更需如此。只有那些拥有主动求变的勇气、积极应变的能力、及时修正的敬畏心的品牌，才能穿越周期、立于不败之地。

行至2023年，消费行业迎来了转折的节点。三年疫情给消费行业带来的不仅是短期冲击，一些长期、潜在、深远的变化已然发生。品牌需要的不仅是短期应变的灵活和机动，深入经营思维、组织架构、企业文化的底层应变能力也变得尤为重要。这是中国消费品牌成长的必然，从基础的供应链、渠道往更深层的技术、组织、文化延伸，才能在全球市场与国际品牌一较高下。

与此同时，消费作为“三驾马车”的重要性被政府提到了更高位置，商务部更是直接将2023年定调为“消费提振年”。这当然源于消费对拉动经济增长的重要作用，更重要的是，消费在国民生活中的不可替代性。

除了满足国民的日常生活需求，作为市场参与主体丰富、从业人员规模庞大的行业类别之一，消费也是拉动民营经济、提升国民就业和生活水平的重要载体。消费活跃背后，是无数民营企业的积极性被充分调动，中国人民的劳动创造力和生活热情被重新点燃。而归根到底，消费将帮助人们过上更美好的生活。

展望未来20年，作为拥有全球最大的消费群体、最勤劳的从业者、最具企业家精神的创业者的市场，中国一定会诞生更多具备全球竞争力的本土品牌。而懂得应变之道、习得应变之法，将是这些品牌的必备能力。

在应变中体悟商业的道

陈思劼

第一财经首席执行官



行至三载，今年的白皮书以“应变”为题观消费全貌。《搜神记》中曾言“应变而动，是为顺常”，意指根据变化来行动，是顺应常态之举。当这一朴素的人生哲学移植到当下复杂的商业生态中，“应变”也开始演变为具有多重含义的偈语。

应变，蕴含着感知外界冷暖的敏锐力。有人说宏观经济不确定性增加，有人说消费提振难度重重，也有人说旅游、电影、餐饮陆续火爆经济回暖在望，又有人说从金融到实业变数多，未来难测——2023，也许真的将会是一个不确定性大于确定性的年份，因此，企业需要顺应变局，做好变的准备，应变而变。这是“应变”的第一重含义。

应变，藏于经营之道中的自省基因。深思一层，变化，岂非本来就是商业的本质？或许是之前诸年的顺势前行，前一个上升周期的狂飙突进，让我们几乎遗忘这个本质。春萌，夏蕴，秋收，冬藏，直至又一春来，跨越周期的企业，才有机会体悟商业的道。在周期的演进里，企业本来就要时时思考演进，本来就应该时时变化。这是“应变”的第二重含义。

应变，更深植于穿越周期的敦实定力。四季有道，经济周期可有规律可循？在不确定的区间里，有没有可以指引的路标？这就需要企业家以定力去观察，以智识去求索，站定自己的身位，坚定团队的方向。在我看来，凡使民生更幸福、环境更美好、时间更有效、文明更深远的事物，或许都具有穿越周期的潜在因子。当下越是感到不确定，就越要站到时间的彼端去回望当下，思考时间在商业轨迹上

的规律，应时应势而变。这是“应变”的第三重含义。

商业世界，“应变”而多彩！在今天的白皮书中，我们将会看到踏实者在真诚地研究产品和用户，稳步前行；机敏者在变革中找到契机为发展打下坚实地基；幸运者以横空创新惊艳世界……而所有属于2023年的商业故事，都是“应变”的开始。我们更需要坚信的是，消费复苏曲折向前的基调之下，乐观仍然可取。当市场淘尽狂热与泡沫，那些真正具备“长期主义”价值的品牌将迎来一个理性成长的好时代。

知机识变，做时间的朋友

杨宇东

第一财经总编辑



毫无疑问，消费已经成为当下政府和居民之间最为关注但又纠结的一个经济话题。

本世纪以来，中国国内的总供给一直大于总需求，两者的落差通过出口来平衡。但是当外需下滑的时候，国内的消费就必须挺身而出，否则过剩的产能将引发一系列问题。

不幸的是，“双杀”型难题开始出现：贸易摩擦和地缘政治导致了外需急剧震荡，尤其是出口增速呈现多年不遇的下滑趋势。从2022年四季度以来，中国以美元计价的进出口总值、出口总值和进口总值三项主要数据已连续多月出现同比下跌，2023年5月不容乐观的数据印证着对外贸易继续承压。

与此同时，疫情三年以来，居民消费受到的冲击更大，数据显示，2019年居民消费占GDP比重是39%，2021年下降到38%，2022年又降到37%。这就是所谓的疤痕效应，重大事件过后，人类的行为模式会发生长久的变化，这种改变被称为“疤痕效应”。疫情后，人们会本能地降低预期，减少投资和消费，增加储蓄，以应对类似疫情期间的不时之需。

所以，中国三年来消费市场其实正面临一个巨变，我们必须予以足够的重视，而不是静待时间来解决问题。

近期一财电视推出了一档节目《走进日本三十年》，第一集主题就是“失落中的消费生机”，发现日本三十年前泡沫经济破灭，1992年日本家庭支出随之见顶，开启了漫长的消费降级周期，但在此境遇的市场环境中，仍有一些细分消费品类

兴起，如饮料、便利店、宠物等行业快速发展，这也成为了日本失落三十年中的消费生机。

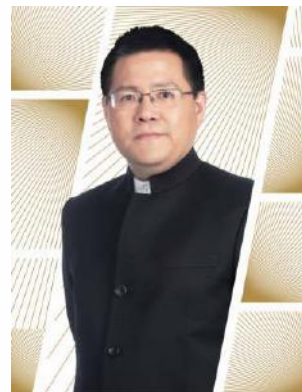
这对当下的中国也是非常好的启示，即从宏观层面需要有正确的政策应对，微观层面则是需要企业家们沉下心来研究市场的深刻变化。巨变不意味着需求的消失，十几亿人口的市场，客观上充斥着最基本的巨量需求。同时，需求的下降体现在总量上，但是结构上其实蕴含着很多新的机会，一种是原本存在的供给侧短板，比如健康、养老，以及物质消费升级停滞，对高性价比精神消费的需求；一种是新环境新预期下，新消费习惯的养成，比如更便捷、更实惠、更细分、更智能、更人性化的那些消费需求。

在缓慢的复苏中，我们不必慌乱，更多的应该是沉着、冷静、钻研，以及足够的耐心。

压力下蕴藏着更大的机会， 真正的挑战是自己

秦朔

人文财经观察家



2023年上半年，中国经济开始恢复，人与人接触的线下服务业迅速回暖，新三样（电动载人汽车、锂电池、太阳能电池）的出口数据也很喜人，如果不出意外，中国今年会成为全球汽车出口最多的国家。

但总体上，有效需求不足的压力还是始终如影随形，让人越来越觉得，这会是一个漫长的季节。

从居民消费看，总体仍处于盘整期，行业竞争激烈，性价比的消费倾向更加突出。

高端消费如奢侈品依然坚挺，但我从一家在全国8个城市开了11座高端商场的发展商那里了解到，奢侈品的销售也没有他们去年12月在疫情防控放开时所预料的那么好。

由于疫后恢复的回升幅度不如预期乐观，消费者的信心也在承压。

但在比较疲态的状况下，还是能够看到，具有消费升级属性的品质消费、服务消费仍是亮点。

比如上海的桂满陇，在2022年深受疫情影响的上海还开出多家餐厅。他们用创意、追求完美的精神、数字化社交连接能力等，驱动餐饮业的升级。同时，他们也根据环境变化进行了一些调整，比如适当减少餐厅的面积。但坚持创意和品质则是一贯的，他们最新开出的“山居满陇”，入口是从云南挑选运来的松树，云雾翻涌，有《富春山居图》的山水、疏密、干湿、浓淡皆清新灵动的气象。菜品

则将传统浙江菜烹制技巧以更加国际化的方式呈现，打造中法餐融合的韵味。

有特色的度假酒店生意也很好。比如良壤酒店在长三角一带很出名，其创始人朱树磊说，良壤对自己的定义是承载各种美好生活提案的新空间。他看到的新商业空间的趋势是：空间为内容存在，内容的关键是创意；全定制思维，保持空间的最大弹性；餐饮不是主体，而是点缀生活内容的“蛋糕上的草莓”；艺术即时尚；娱乐即社交；为价值观消费。

创新型娱乐社交空间也在发展。2011年诞生的上海“星聚会”，专注于KTV行业社交空间的赛道，目前覆盖全国40座城市，门店超250家，12年零倒闭。他们将KTV融合进了剧本杀、蹦迪、商务会议、下午茶、电竞、私人影院，并通过自研小程序，手机一键实现包厢预定、手机点歌、异地集会、智能消费、线上线下直播互动。

我也看到，挖掘民族文化内涵并与现代摩登主义结合的品质消费，有着很大的挖掘价值和开拓空间。比如观夏这一诞生于2018年的东方文化香氛品牌，过去数年已经成为行业标杆，因为观夏重塑了东方香，重塑了东方工艺，重塑了东方街区，持续不断地用精心设计的线下展示店和线上内容传递价值观。这是其成功的本质所在。又如端木良锦品牌，选择中国名画《洛神赋图》作为主题纹样，采用古法工艺，用不同颜色的木材经过切割和拼组，镶嵌完成整幅画面，为传统主题的再现带来了时代的意义。

我们还看到，即使是LV这样的大牌也在创新，通过快闪书咖等方式，更具生活化、在地化、年轻化地进行运作。2023年6月25日，LV联名上海市中心的三家咖啡店，Manner、Metal hands、Plusone打造限时线下书店，并开售以旅行为主题的书籍作品。三家精品咖啡店被装饰成绿色、红色、黄色，恰好对应LV在售的城市指南中北京、上海、成都三个版本图书的颜色。LV为这三家书店都装置了带有品牌LOGO的遮雨棚，造型简单但高级感十足，瞬间引发时尚潮人接踵而至，

并在小红书等社交媒体霸屏。

不久前我到宁波参观2023海丝之路文化和旅游博览会，发现一边是越窑青瓷、十里红妆、非遗剪纸、千古宋韵，释放出浓浓的传统文化生活气息；一边是虚拟数字人、互动科技艺术作品、可视化仿生恐龙、沉浸式球幕视景系统、“实时动作、实时互动”的人形机器人，演绎出栩栩如生、别开生面的现代体验。

随着文化、娱乐、旅游、体育和数字化、高科技、互动体验等元素融为一体，精神文化的内需将是一个越来越大的市场。文化生活化与生活文化，文商、文旅、文体、文博、文创的融合化，正在发生。00后是看着短视频、玩着游戏长大的一代，他们所习惯的视觉景观，是真实现实与虚拟现实、扩展现实、增强现实相交叠的景观。数字艺术、数字图像的沉浸式装置和作品，深受年轻人喜爱。

消费产业界和广大企业要看到，14亿人的人间烟火，品质消费、健康消费、环保消费、数字化消费、精神文化消费等大趋势并未改变，而且还在加强。由于中国年轻人追求美好生活的愿望非常强烈，中国走向发达消费社会的前景也不会改变，只是现阶段的道路比较曲折。作为企业，要在做足“均好性”、不留短板的前提下，突出特色，突出差异化，以核心能力创造独特鲜明的消费者价值，关键是成为“和别人不一样的自己”“别具一格的自己”“不断创新的自己”。

压力下往往蕴藏着更大的机会，真正的挑战是自己的眼光、胸怀、韧性和创新能力，唯一的方法就是改变自己，而时间是自己最好的朋友。

金立印

复旦大学管理学院市场营销学系系主任、教授



疫情虽远去，但其对消费欲望、消费能力和消费信心的影响还在持续。一方面，消费者价值观和生活方式发生改变，释放了被压抑的消费欲望。另一方面，对未来信心的不足和消费能力的受限，又将大众消费者约束在低层次上寻求对这些消费欲望的满足。两种力量叠加将加速和加重中国消费市场的分层，呈现出高端人群的趋高消费更高、大众市场的趋低消费更低的M型消费市场特征。

这一新变化将给两类消费品牌带来机遇：一类是能够提供“高性价比”的消费品牌，聚焦于服务趋低消费需求，通过成本领先和规模效应建立起竞争优势；另一类是能够提供“高附加值”的消费品牌，聚焦于服务趋高消费需求，通过超预期消费体验的打造赢得市场。

江南春

分众传媒创始人兼董事长



2023年，整个国民经济拐点已至，有望从渐进式复苏逐渐转换到强劲反弹阶段，我相信中国将迎来“新钻石十年”。然而，这一次的机遇并不属于所有人。

今天，中国消费市场正在快速发生改变，竞争的核心要素已从生产端、渠道端，转至消费者的心智端。努力让自己的品牌在消费者心智中占据最有利的位置，与竞争对手形成差异化，构建品牌的认知优势，已经变得至关重要。如果一家企业无法具备与竞争对手相区别的品牌心智认知，那么陷入价格战、促销战、流量战，只会是一个时间问题。在激烈的存量博弈市场中，流量不是生意增长的根本，只是品牌赢得人心的结果，获取人心才是王道。

在中国，我们已经形成了4.7亿规模的中等以上收入人群，正在经历从“性价比”到“颜值比”再到“心价比”的消费跃迁。消费者对美好生活充分向往，想要成为更好的自己，精神性的价值变得越来越重要。这也是中国消费升级背后的核心动力。其中，对美好生活的向往可以概括为：爱美、爱玩、爱健康；怕老、怕累、怕孤独；缺爱、缺心情、缺刺激。主流人群的消费心理，正从低价、刚需、实用、必要，逐步转向对品质、审美、情绪、心灵抚慰的追求，这也将促使越来越多的企业积极顺应变迁，更加注重意义创新、智能竞争、享受生活、自我体验、个性消费以及精神愉悦等层面的事物。

站在时代的新起点，我们虽然必须承认，人口增长红利和流量红利已经结束，但人心红利和国牌崛起的红利正在展开。在未来的中国消费市场，致力打造高质量品牌，将赢得市场的正向反馈，助力企业穿越周期，韧性增长。

杨立

BCG董事总经理、全球资深合伙人



三年疫情中，整个世界的格局都发生了巨大变化。尽管外部“变量”此起彼伏，中国依旧是世界经济发展中的明珠。当中国经济发展进入新常态，中国消费市场也在发生分化转型。

人口结构的变化是当前消费市场面临的巨大挑战也是最大机遇：中国人口结构迈入老龄化，推动银发经济发展；以40-60岁中年人为主的成熟在职家庭日益增多，新一代的“中年人”将为中国国内消费持续地做出贡献；高线城市里，生育率经历拐点，单身族与已婚无孩青年成为未来高线城市的一个增量群体；新的年轻人、新的有孩家庭还是会有增长，但主要分布在低线城市。

第二个分化出现在消费心态上，我们称之为“M型社会特征”。我们发现，必需型日用品在稳健恢复，而非必需消费品则相对没有那么乐观。在富裕人群保持较高的收入预期和消费信心时，中产人群则在多重压力下，追求高效率、高质价比，更偏向谨慎消费。

第三个分化来自渠道业态上的变化。传统渠道存量放缓，零售业态向小型化、社区化、到家化发展，这是不可逆转的趋势。

最后是国际化。近年来中国企业国际化进程大大加快，但各个品类的国际化难易度不同，决定因素有二：一个是产品的价值导向，偏功能还是偏生活方式，另一个维度是价值体系的成熟度。比如3C手机和汽车品类的某些标准，抛开国家和民族文化的差异，可以找到一个通行全球的标准。当那些更加偏向生活方式、情感浓度较高的品类，或者价值体系不尽相同的品类出海时，必须要对海外消费者心智进行二次解析，甚至要站在海外市场的价值体系上，对现有价值体系进行再创造，否则就无法获取他们的认同。

鲁秀琼

贝恩公司全球专家合伙人



经历过疫情后，消费开始形成回暖势头。但总体来看，反弹并未像预期中强劲，整个行业正面临着挑战，当前品牌面临两方面的变化，行业格局方面，自身所在的赛道太“卷”，新品类、新产品层出不穷；消费者理念方面，消费者的消费欲望不如从前，品牌要激发消费欲望，给予消费者更有价值的购物理由。

为了积极应对这些变化，品牌要做到回归消费者的生活标准——满足“面子”（社交属性）“里子”（高品质的商品）“脑子”（性价比更加物超所值的商品）三位一体的新生活标准。从过往的“商业”标准到消费者“生活”标准，消费品牌需要进行模式、业务、渠道、价格、品牌五大方面的重构。在业务重构上，品牌应当将战略配比设置为70%用于主营业务、20%用于主力产品的临近业务，10%布局“第二引擎”，以求未来3-5年长期增长。在渠道方面，品牌要真正以消费者为核心去实现全渠道的触点设计，形成货盘匹配和不一样的站内外一盘棋、线上线下全域营销的能力。

毛熠星

谷歌中国区副总裁



在经历疫情、后疫情以及消费品赛道资本退潮撤离的洗礼之后，国内的新消费品牌大部分都处在自我造血、熬过寒冬的阶段。很多品牌创始人也同样在利用这样一个特殊阶段来反思国内市场及品牌未来的方向在哪里。品牌出海，或者说品牌全球化，自然而然地成为很多种可能性中最被热议的话题。

基于创始人和团队的个人经历与经验、产品的适配性、市场的判断以及对未来品牌的展望与定位，一部分的新消费品牌把东南亚市场当做中国本土市场的延伸，另一部分的新消费品牌会选择相对而言门槛比较高的日本市场，依靠自己强大的产品力以及独特的日本线下渠道资源来建立品牌认知和商业拓展。通过在亚洲品牌和产品力势能标杆的日本市场站稳脚跟，再来辐射东南亚市场，以避免卷入东南亚市场低价竞争的一片红海。当然还有一部分新消费品牌的创始人选择欧美，特别是美国，作为品牌出海的第一站，进军全球品牌势能最高的市场，希望在美国这个全球DTC品牌最主流的市场来迭代升级品牌的第二曲线（二次创业），即可以反哺和提升品牌在国内的价值定位和消费认知，力求以高维打击低维的势能影响力，辐射自己的品牌力到东南亚、拉美、中东等其他市场，达到事半功倍的效果。

不管选择什么样的路径，大部分的新消费品牌都多多少少走上了出海这条路。有的战略坚决、长期主义，有的灵活机动、寻求短期效果再图长期打算。大家都在路上，虽道阻且长，行则将至。

黄勇

宝捷会创新消费基金创始合伙人、宝洁校友会会长



疫情后的消费复苏，从短期来看，年初的经济复苏预期以及疫情期间积累的消费需求使得消费者信心短期呈现较快修复，但从中长期来看，消费者信心修复有赖于收入预期的增强，而这仍需要一定时间。

从渠道来看，在经济回暖周期中，电商行业在逐步进入存量时代。京东、淘宝、拼多多等电商平台的用户逐渐趋同，且对各大电商平台来说，价格已经成为各平台吸引用户留存的核心抓手。互联网流量的红利期进一步消退，从平台、主播到品牌，每一环节的行业竞争都在加剧。

从消费者来看，我们认为消费者没有消费降级，只是大家的选择更加明智、更加理性消费了，消费者在寻找更有竞争力的渠道来购买想要的产品，有的是通过团长，有的是通过电商，有的是直播带货，有的是线下折扣店。这也是我们最近两年在重点关注的赛道，即折扣零售店。通过极致的成本控制、效率提升来实现更低的价格、更好的品质。

张耀东

宝顶创投创始合伙人、欧莱雅同学会联席会长



在国际国内形势的多重影响下，消费增长是乏力的，消费者缺乏的是消费欲望。在这种情况下，汽车、房地产等相关大件消费减缓是显著的，但快速消费品在总体增长有限的情况下，呈现出分化发展的动向。

我们可以看到四类相对显著的趋势机会：第一类是物美价平，表现为日常生活需求类产品，典型代表是农夫山泉、心相印、舒肤佳、六神、优衣库等；第二类是细分升级，表现为日常生活产品中品类的细分和升级，典型代表如零添加酱油、湿厕纸、厨房用纸、零蔗糖酸奶、新生婴儿尿片，还有山姆会员店、锅圈食汇等；第三类是便宜大碗，针对的是价格敏感度高的消费者，典型案例包括大窑汽水，大桶装酸奶、一升冰美式等等，以及很多所谓白牌商品；第四类是情怀体验，大众消费者愿意付出一定的溢价去享受雅俗共赏的情怀体验，典型案例是观夏，还有喜茶和FENDI的联名等。这四类机会会有一个共同点就是更加倾向于大众人群，可以说凡是“为人民美好生活服务”的都会更有机会。

国货品牌在大众消费尤其是功能导向的品类进一步取得优势，也就是上述的物美价平、细分升级和便宜大碗这三类，在关系到情怀、体验、风格等方面，包括奢侈品、时尚鞋服类商品则还是国际品牌占主导。背后原因，一方面是国货品牌在供应链和营销能力的日渐强势，一方面是设计能力仍有差距，而奢侈品需要的文化积累和沉淀则需要时间，国货品牌在上述三类机会上还大有可为。

宋向前

加华资本创始合伙人、董事长



新品牌层出不穷，消费品牌市场竞争日益激烈，消费者的选择面更广了，消费者的需求和偏好也在不断变化。要想在激烈的竞争中谋得一席之地，就要通过不断创新升级来适应市场变化和消费者需求的迭代，否则就会被淘汰掉。消费品牌要想实现长足的发展，就要积极地拥抱变化。

消费品牌面临的困境主要来自两大方面，一是外界的变化，二是自身的局限性。中国社会目前正在经历一些结构性慢变量的变化，人口、资金、碳排放、土地资源等各种生产要素资源全面达峰，供给端约束不断收紧。同时，社会有效需求不足，消费者的行为也更加趋于理性谨慎。化解困境也要从两方面入手。一是要敏锐的捕捉到外部的环境变化，因势利导，顺势而为。二是练内功强化自身，比如加大产品研发创新、积极寻求数字化转型、注重消费者洞察、关注ESG社会责任等。

伴随着中国经济社会发展的步伐，人口老龄化、少子化的趋势已经显现。在这样的时代背景之下，人口的红利已经不再了，但对于消费品牌而言，竞争人心红利的时代才刚刚开始。现在是消费者主权崛起的时代，想要利用好“人心红利”，就要真正尊重消费者，学会聆听消费者的声音，以消费者需求反向重塑供给，创造消费剩余，创造消费福利。把握住人心红利，才能实现占领消费者心智，形成心智购买，进而进阶为心智型品牌，在市场中占领先机。

潘攀

天图投资管理合伙人



2023年消费市场的确定性比2022年更强。但同时，市场仍存在冷暖不均、分化明显的特征。过去几年，消费投资市场确实过热，产生了一些泡沫，这是行业共识，产生泡沫的原因很多。

第一，对未来的预期太过乐观，无论是经营上，还是资本上，这是最大的原因；第二，当时市场总体处于需求大于供给的状态，只要市场有好的供给，很快就能起量。这一轮调整完成后，供需实现平衡，甚至供给超过需求，在这种背景下，企业就不仅需要做好供给，还要实现效率的提升、创新。

中国消费市场足够大，仍然在稳定增长，只是正在进行结构化调整。对我们而言，消费肯定是可以深耕、投资一辈子的赛道。今年全球500强中的消费企业在中国都定下了很高的增长目标，这是一个重要信号，说明中国市场依然充满活力。

然而，必须要承认的是：第一，投资有周期，有热时，也会有相对较冷时；第二，并不是所有行业中的所有企业、机构都能挣钱并且做下去，投资机构也是如此。

任何行业都会有泡沫，只是消费目前正处于挤泡沫的过程，相对艰难。当泡沫挤去，投资价值也会回归。

马晓波

群玉山咨询董事长兼首席策略官



当代社会完成由电视、冰箱、洗衣机、汽车、空调、电脑、智能手机这七大件，和七大件延伸产业引发的集中消费和普及期，以及对应的生活方式革命之后，所有新生的消费品牌，都犹如米勒笔下勤奋的拾穗者，在空荡荡的麦田里弯腰捡拾零碎的需求。那些能为每一个人都带来巨大幸福感的品类都被收割完毕，而原始创新与技术迭代，又是含在极少数天才与好运者口中的金汤匙。

品牌亦是有血有肉的生命体，生命会找到出口。两类拾穗者仍可能获得远超同侪的收成。第一类是将若干个颗粒度更细的需求，堆砌成完整有型的谷堆。他们为自身的核心能力找到更具想象力的延伸路径，从而打破传统品类之间的界限，将原本毫不相干的各类小货架，拼接成具备整体性、合理性的更大赛道，找到自己规模化增长之路。

另一类则是为手中的麦穗找到全新的象征价值与社会价值，他们塑造新的文化概念与消费主张，致力于改善人与人、人与社会、人与自然的深层关系，来满足国人的精神与审美追求，从而获取更高的溢价空间与更坚固的竞争壁垒。

社会学言短期看经济、中期看人口、长期看文化，拾穗者在周期穿越初始，身体别急着应变，让视角先变，经济与商业中隐形的麦穗，从新的视角看去，或许大有可观。

雷彬艺

无忧传媒创始人兼CEO



在2023年的618，无忧许多电商主播的带货成绩都创下新高。数字毫无争议地告诉我们，直播电商仍然在高速增长，随着市场渗透率的提升，每年翻几倍的光景固然不再有，但直播电商仍然是整个电商赛道“最亮的星”。

不可回避的是，直播间的消费者越来越挑剔，对主播、对产品、对服务的要求越来越高。前几年靠先发优势吃红利“躺赚”的人会很难受，扎扎实实做IP、做选品、做服务的主播团队则会占有更高的市场份额。

主播带货在常态化，品牌合作在常态化，消费者在直播间下单也在常态化，直播间的魅力和挑战都在于“常态化”：一方面继续推动直播电商的成交规模扩大，一方面又对直播内容和运营提出新的挑战。直播就是卖货吗？不一定，除了带货更有价值的是品牌势能的爆炸式提升、目标用户的精准渗透和心智的高效塑造。直播只能扯着嗓门喊“321上链接”吗？也不一定，带货直播也可以变得像综艺一样具备高度的观赏性、趣味性。

直播电商从来都不是消费者唯一的购物途径，但必将是越来越重要的消费选择。

“短视频+直播”不是一时的风口，而是长期的趋势，未来三年、五年、十年，“短视频+直播”将会与各行各业更加深度地结合，成为数字经济发展的重要驱动力。

消费者在变，流量风向在变，主播和机构岂能不变？以变应变，自我革命，永不停歇地奔跑，是所有直播电商创业者应有的觉悟。

谢如栋

遥望科技董事长兼CEO



伴随着频繁的低价促销和电商造节，消费者确实可能会出现疲劳和抵触情绪。但相较于传统电商，近年来，直播电商推动了电商行业的大幅增长。直播电商带来的便利性和实时性，使得消费者能够更直观地了解商品和服务，这是其他电商形式无法比拟的优势。

同时，直播电商也会面临诸多挑战，如行业竞争日益激烈、消费者对直播电商的新鲜感逐渐消退、以及受众对直播电商的信任度等受到挑战，这些都是值得关注的问题，这就要求从业者不断求“变”，这也是我们2023年工作所围绕的关键词。相比于传统电商，直播电商的链路更短、营销成本更低、消费者参与度更高、品牌获得的效果更好。但要在不断被挤压的消费市场中获得增量，直播电商还需要完善运营逻辑和规范，追求长线发展，不是卖一场两场就行了，挖掘老百姓真正的需求，不要卖没用的东西，直播不是一个短期交易。

对于未来，直播电商行业也将发挥自身巨大作用。一是提供更加直观和实时的购物体验，满足消费者对购物体验的需求。二是通过直播电商，可以帮助传统的实体商家进行线上转型，拓宽销售渠道。三是直播电商可以带动相关的产业链发展，比如物流、广告等。至于直播电商还能“火”多久，这很难预测。但是，只要直播电商能够不断创新，迎难而上，满足消费者的需求，相信直播电商依然有很大的发展空间。

王洋

应帆科技总裁、董事、CBNDATA创始人



2023年的中国消费市场正在温和回暖：提振消费的大背景下，多元的消费场景被重新打开，迎来更秩序化的发展。但同时我们得承认，不同行业呈现出不同的复苏弹性，不同规模的企业也面临着不同程度的跨越周期的压力。

一方面，整体消费行业仍旧维持着“冷静”基调，相比“发展速度”更注重“发展韧性”，消费品的底层增长逻辑开始逐步回归利润和收入的双指标增长。另一方面，消费市场的生态愈加复杂多元，消费者的决策路径感性与理性并重，反馈在消费行为上主要是消费升级与消费降级现象并存。某种程度上，脱离开具体的行业和场景单聊消费复苏和增长是片面的，品牌需要全方位地审视行业环境、审视自我长短板，找到小的切口持续深耕发力。

2023年，不同类型品牌企业所面临的核心命题依然不同。新锐品牌寻求在核心品类端的“心智壁垒”，成熟品牌持续寻找增长的“第二曲线”，更多的产品供应链型企业则在逐步沉淀数字资产后，寻找成为品牌的商业路径。但在跨越周期的“增长之道”上，企业和品牌仍旧可以有共通共同的发力方向。首先是学好“语文”，语文项就是内容项，品牌需要学会善用“优质内容”去和对的消费者做互动，注重消费者的体验和需求，真正和消费者形成“通感”。同样重要的是学好“数学”，当营销流量场域中的渠道红利减弱，品牌真正需要的是全链路的精细化流量布局能力，以持续提升流量的利用效率。再者是学好“科学”，了解市场最新的商业分析方法及AI技术应用，善用工具来进行业务提效。最后也是最重要的一点，是关注“组织”。当前的市场周期下，我们更需要重视并呼吁企业

组织的“内生力量”，挖掘企业成长自驱力，打造企业核心竞争力，提升企业抗风险能力，让内生力量成为企业穿越周期的最大护城河。

消费总量增速缓慢，消费生态更加复杂多元，但这并不意味着对于品牌企业而言，市场上不再有机会了。恰恰相反，随着消费逻辑的重建，一定会有新的消费潮流形成、新的消费逻辑被制定，而那些率先洞悉逻辑、把握规则，甚至制定规则的行业玩家，则有望在这场博弈中赢得新的机遇和发展。

PART
01

消费市场步入新周期，寻求“提振”基调下的新增长极

- 1.1 消费“引领”经济复苏主线，国内外展现共性机遇 31
- 1.2 品类轮动中，消费品牌厚积蓄力以待崛起 38
- 1.3 政策锚定新场景、新需求，消费品牌迎来增长新机遇 46

PART
02

人群结构持续演变，理性消费下更多消费行为组合式涌现

- 2.1 后疫情时代，理性消费成为主流关键词 54
 - 2.2 三大人群规模扩大，精准把握细分偏好 58
- 成品牌拓客重点

PART
03

冒进失速、理性回归，消费品牌迈入营销进化阶段

- 3.1 以内容换人心的品牌营销 66
- 3.2 抓住增长确定性的渠道营销 76
- 3.3 缩短沟通距离的服务营销 83

PART
04

线下消费复苏冷热不均，品牌重新审视特色街区

- 4.1 线下消费谨慎复苏，不同城市、商圈、业态回暖速度各异 88
- 4.2 城市建设增速换挡下，政府、地产、品牌、居民重塑街区 91

PART
05

从风险管理到商业韧性，“正视风险”帮助企业构建安全底线和增长曲线

- 5.1 不确定性加剧，系统识别内外部风险 102
- 成为企业风险管理重要前提
- 5.2 “三道防线”守住企业生存底线， 109
- 战略层面接纳风险构建企业增长韧性

历时**130+**天的调研洞察

增长力评价体系**全新升级**

携手**30+**家平台及机构、汇聚**40+**专家意见集合**6000+**受访者

3000+品牌数据穿透，深度调研**800+**消费企业

顶级行业观察家、高校学者、投资机构、资深品牌营销策略家分享“**应变**”之策

白皮书电子版

17位顶级行业观察家震撼发声

3.5万字中国消费市场概览

超**40**张可视化大图行业直击

Growth50及系列榜单重磅揭晓

白皮书完整版（纸质）

17位顶级行业观察家震撼发声

30位行业大咖直抒洞见

20万字中国消费品牌增长的应变秘籍

260张可视化大图行业直击

消费提振年的机遇全解读

人群分层的消费特征透析

全链路的品牌营销进化论

城市商业运营的有机拆解

企业风险管理的图谱扫描

消费品牌的**核心策略洞察**

完整报告请扫码了解详情 ——>



D1

消费市场步入新周期，
寻求“提振”基调下的
新增长极

PART 1.1

消费“引领”经济复苏主线，国内外展现共性机遇

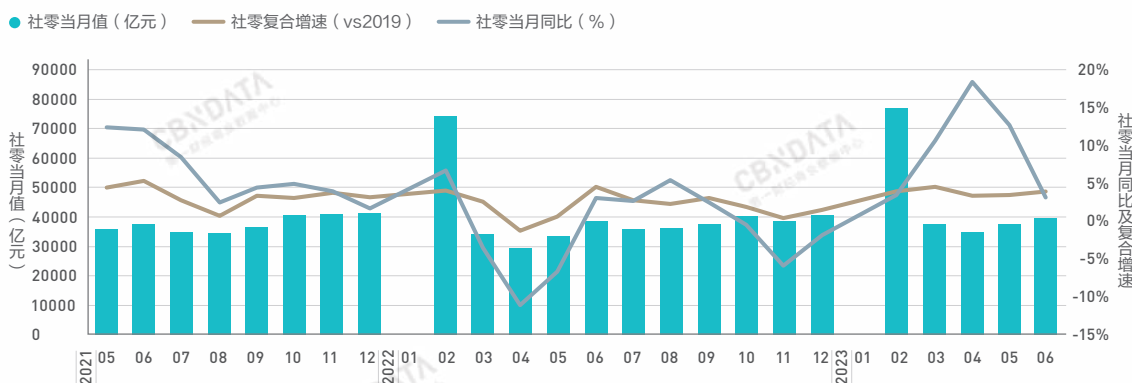
1.1.1 “波动复苏”下结构性机会显露，内生动力仍需加强

2023年，消费前所未有地被放在了拉动经济增长的中心位，消费的复苏牵扯到居民和经济生活的方方面面。基于此，CBNDATA围绕社零、CPI、PPI、外贸出口等宏观经济指标，多角度还原当下我国消费市场的复苏结构及其背后原因，并对影响我国消费增长的主要经济变量和影响因素进行分析。

从社零数据上看，2023年以来，消费增速呈现急升缓降态势，同时我国经济内生动力不足，居民消费能力和消费信心还未完全恢复。

2023年上半年，我国社会消费品零售总额累计同比增长8.2%，比一季度加快2.4个百分点。从单月看，2023年6月社零同比增长略低于预期，增速较上月回落9.6个百分点，消费复苏速度有所放缓。剔除基数影响后，2023年6月较2019年同期复合年增长率达4.2%，较疫情前8%至9%的常态增长水平仍有不小差距。

2021-2023年社会消费品零售总额及增速变化

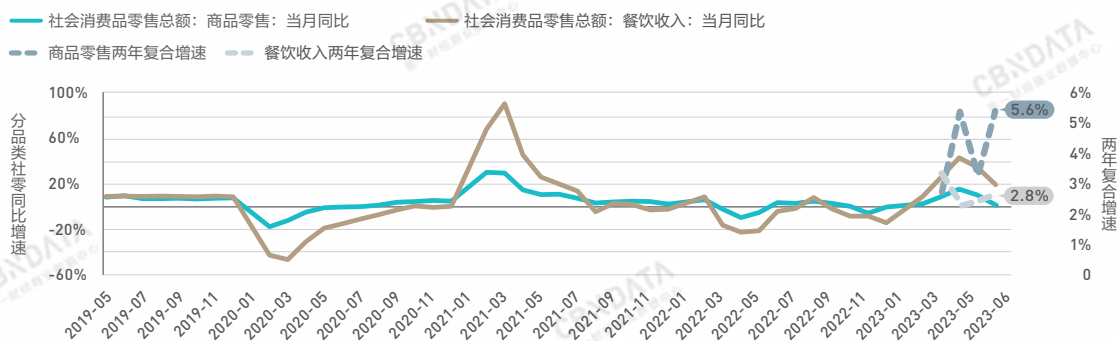


数据来源: Wind, 国家统计局
数据统计周期: 2021.05-2023.06

进一步拆解社零数据发现，我国不同类型消费恢复的程度差异较大，呈现出以下三个特征：餐饮服务消费好于商品消费、可选消费修复优于必选消费、结构呈现分化态势。

以餐饮服务为例，根据国家统计局数据，2023年6月全国餐饮收入同比增长16.1%，增速比商品零售高14.4个百分点，以餐饮为代表的服务消费恢复速度快于商品消费恢复速度。剔除基数影响后二者的复苏走势更加明显，从两年复合增速来看，餐饮消费修复动能起伏明显，在回落后又冲高，商品消费则是放缓后稳定回升。

2019-2023年商品和餐饮消费当月同比增速



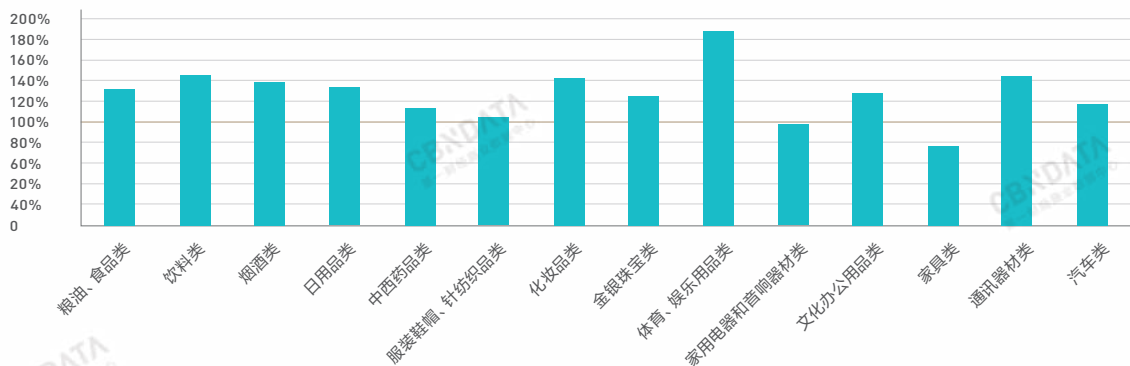
数据来源：Wind，国家统计局
数据统计周期：2019.05-2023.06

不过从消费客单价来看，需求爆发的同时居民消费能力还有待复苏。2023年“五一”期间，我国旅游“平均客单价”仅为540元，相比2019年的603元有着明显落差。人文财经观察家秦朔认为：“这是因为疫情放开后，居民消费同时存在着‘谨慎消费’和‘短时寻欢’两种心态，背后反映的是消费行为本身恢复了，但消费能力仍有待复苏的事实。类似旅游热中出现的高价民俗一抢而空的现象，主要是短期供不应求背景下出现的脉冲式消费，长期来看会回落至正常水平。”

截至2023年6月，我国多个品类的消费零售额已经超出了疫情之前的水平，其中体育娱乐类消费最为突出，仅家用电器和家具两类商品消费仍然低于2019年同期。可见对于这种金额较大的决策周期较长的商品，市场仍然需要更多的刺激手段。从目前的社零数据出发进行展望，2023下半年我国经济活动的全面常态化运行预计将支撑相关服务消费有力反弹，商品消费中可选消费有望继续温和复苏。

2023年1-6月分品类限额以上商品零售额较2019年同期水平对比

● 2023年1-6月累计零售额较2019年同期水平



数据来源：Wind，国家统计局

数据说明：>100%表示恢复至2019年同期水平，<100%表示未恢复至2019年同期水平

数据统计周期：2023.01-2023.06

除了社零数据，CPI、PPI作为重要的宏观经济指标，分别通过物价水平和生产价格水平反映居民需求强弱，为消费市场的稳定运行和经济政策的制定提供重要依据。

2023年1-6月我国居民消费价格同比上涨0.7%，比一季度回落0.6个百分点，物价整体处于低位运行状态。从PPI指数来看，2023年6月我国PPI同比下跌5.4%，连续9个月呈现负增长。2023上半年CPI和PPI同比的持续回落也引发了市场对于通货紧缩的讨论，对此，国家统计局在7月份重申，“尽管价格目前是阶段性处于低位，从经济增长、货币供应这些相关指标看，中国的经济都不符合通货紧缩的条件。”

同时，全球经济体需求走弱背景下，以出口为代表的外需变化会影响到国内消费市场。根据海关总署数据，2023年6月，我国以美元计价（下同）的出口总额同比下降12.4%，高基数下我国外需压力进一步显现。

CBNDATA整理了近6个月以来与消费行业相关的全国出口重点商品的出口总额同比增速，从细分品类来看，2023年以来我国汽车出口一路“狂飙”，爆发式增长背后，是加速“走出去”的中国新能源车企，其次轻工制品如服装、纺织等出口韧性较强。

2022年12月-2023年5月细分品类出口金额同比（%）

分产品出口金额同比	2022-12	2023-1	2023-2	2023-3	2023-4	2023-5
机电产品	-12.7	-10.2	-2.9	13.1	11.0	-1.3
服装及衣着附件	-10.1	-10.5	-21.6	32.3	14.3	-12.2
高新技术产品	-25.7	-22.5	-13.7	-10.0	-5.8	-13.5
纺织纱线织物及其制品	-22.9	-26.3	-14.4		4.1	-14.1
塑料制品	-2.7	-11.5	-6.4	27.5	8.6	-10.2
汽车包括底盘	90.8	62.1	68.7	123.8	195.7	123.5
汽车零配件	-2.0	1.3	8.0	25.5	30.3	13.8
医疗仪器及器械	-12.6	-19.1	-4.6	13.0	7.6	-3.1
鞋靴	2.5	-3.3	-26.3	32.9	14.1	-9.3
家具及其零件	-14.6	-13.0	-24.9	14.4	0.6	-14.4
玩具	-9.4	-8.0	-13.9	33.1	1.4	-22.2
箱包及类似容器	14.8	9.3	-7.4	92.8	38.6	2.4

数据来源：Wind，海关总署

数据说明：蓝色代表出口金额同比增加，灰色代表出口金额同比减少，颜色越深代表增长/减少程度越大

数据统计周期：2022.12-2023.05

总的来说，上述三个宏观指标分别从消费、价格指数和出口等角度，反映出当前我国消费市场正在恢复，同时复苏结构分化明显，服务消费、升级类需求复苏较快，刚需消费韧性较强。此外，当前外部环境更趋复杂严峻，国内经济内生动力还不强、需求仍然不足^①。因此，未来通过政策面加强对促消费的刺激力度仍至关重要。

^①引自央行于2023年5月发布的《2023年第1季度中国货币政策执行报告》

1.1.2 国内外疫后复苏呈现共性，我国餐饮等行业仍有修复空间

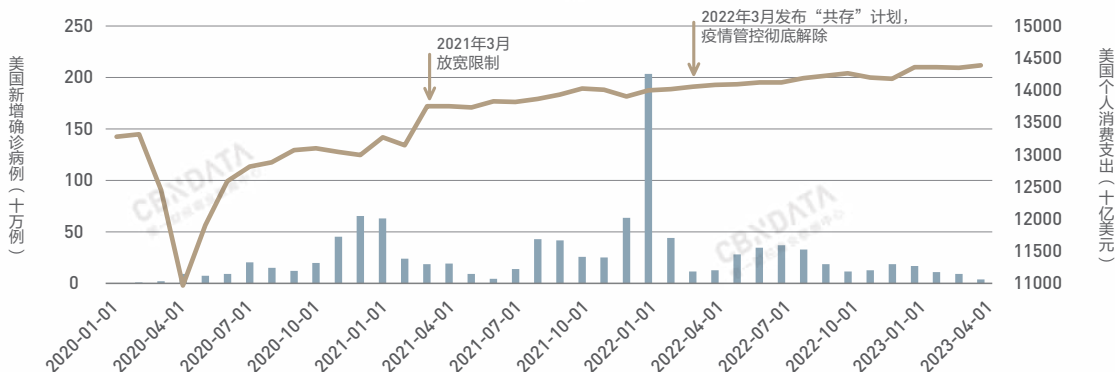
当前，全球疫情冲击、产业链转移等因素重塑着世界经济格局，中国经济的复苏需要置身于国际性市场中才能被更理性地看待。CBNData将以美国、日本、韩国为例，通过分析不同国家的疫后复苏情况，为我国2023下半年及未来的消费行业和品类复苏的阶段性特征提供参考^①。

从消费复苏节奏来看，每当防控政策优化后消费支出在一段时间内会得到修复^②；同时在疫情缓和时，消费也会出现好转；全面放开后，最终消费水平出现快速反弹，但能否回到疫情前水平因国家而异。

这里以美国为例。2021年3月美国首次宣布开放，消费支出随后缓慢上升。自2020年以来美国共出现了三次疫情高峰，初期个人消费支出由于疫情冲击出现急降，然而到了2022年以后的两次高峰，个人消费支出仅发生了小幅度震荡并迅速反弹，基本恢复至疫情前的增长趋势。

疫情期间美国个人消费支出变动情况

● 新增确诊病例（例） — 美国个人消费支出（美元）



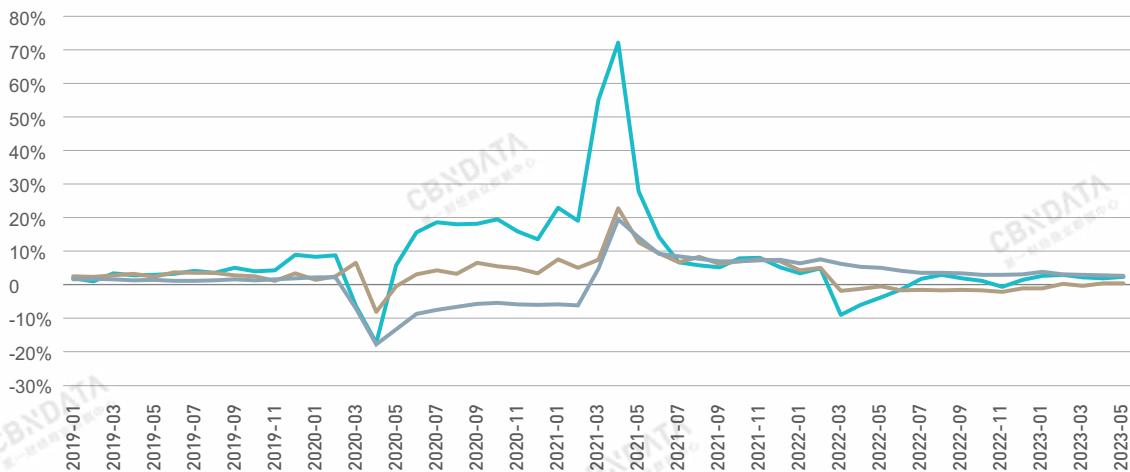
数据来源：Wind，美国经济分析局，CBNData根据公开资料整理
数据统计周期：2020.01-2023.04

①选取美国作为参照国家，美国是疫情开放最早且资本市场较为发达的国家，其消费复苏路径较为清晰
②防控政策优化指疫情政策放宽、解除限制、市场全部放开等情况

从复苏行业来看，服务消费在疫情发生前期受到的冲击更明显，且恢复速度慢于商品消费，尤其是耐用品消费，这也和国内消费复苏的分化特征相似。后期随着消费场景的解禁，服务消费提振明显并实现反超。这里仍以美国的服务消费走势为例，全面放开后服务消费恢复更加稳定且超过疫情前水平。

2019–2023年美国服务消费同比增速情况

— 美国个人消费支出：耐用品 — 美国个人消费支出：非耐用品 — 美国个人消费支出：服务



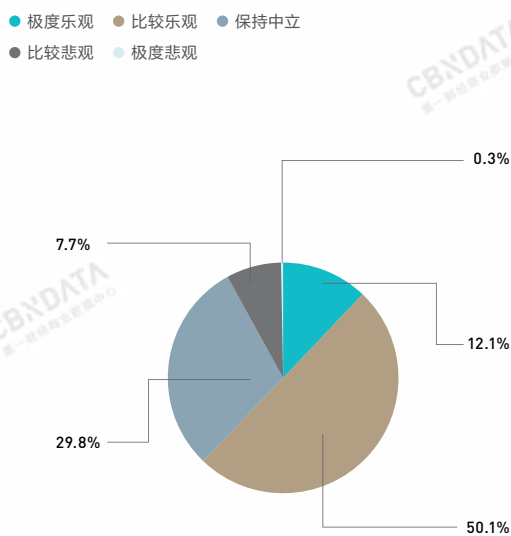
数据来源：Wind，美国经济分析局，CBNDATA根据公开资料整理
数据统计周期：2019.01–2023.05

从消费复苏的驱动因素来看，直接对企业和居民进行补贴的财政政策拉动消费支出的作用有限，只有当消费信心回升时，人们才倾向于减少储蓄进而使得收入回流至消费。因此，加快提振消费信心也成为推动我国消费复苏的重要课题。

2023年以来，我国居民收入稳步回升、就业形势得到有效改善，在这些有利因素下，我国消费信心逐步恢复。根据国家统计局数据，2023年3月中国消费者信心指数为94.9，比2022年11月最低值上升了9.4。但与此同时，我国消费者信心指数仍然位于临界值以下，消费信心仍然不足。

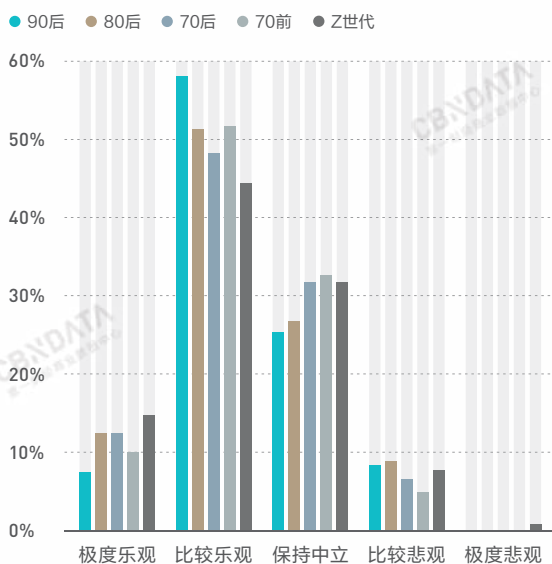
此外，不同群体对消费信心的态度分层明显，Z世代成为消费复苏下的“乐天派”。CBNDATA2023年中国消费者大调查调研数据显示，超六成的受访者对未来1-3年的经济环境持乐观态度，和去年相比占比提升15%，其中对未来经济环境预期极度乐观的受访者中Z世代占比最大。和更为理性和谨慎的80后和70后相比，年轻一代对经济复苏持有更积极的心态，因此也更加“敢消费”“愿消费”，成为新时期下中国拉动内需，扩充消费容量的重要势力。

消费者对未来1-3年的经济环境预期情况



数据来源：CBNDATA2023年中国消费者大调查，N=6156
数据统计周期：2023.04

不同年龄代际人群对未来1-3年的经济环境预期情况



数据来源：CBNDATA2023年中国消费者大调查，N=6156
数据统计周期：2023.04

可以看到，当下消费品牌面对着更为复杂的经济环境，对于宏观经济走向的把控有利于品牌时刻保持敏感和灵活度。此外，品牌还需关注国际市场的竞争格局、新兴市场的崛起以及消费者需求的变化等因素，以及时调整自身业务模式和产品策略，不断适应市场发展的趋势。

PART 1.2

品类轮动中，消费品牌厚积蓄力以待崛起

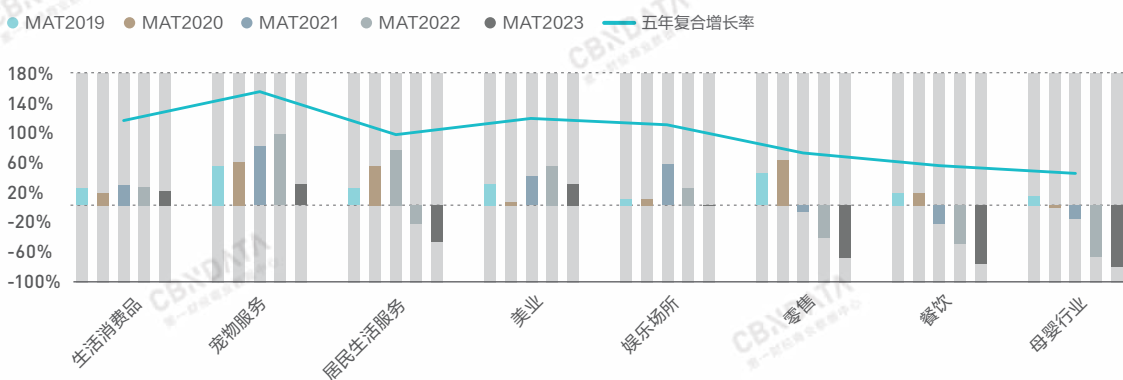
1.2.1 创投市场热度迁移，潜力凸显

消费领域创新创业热度延续增长趋势，经济复苏背景下企业净留存量持续提升，彰显着消费领域的活力。天眼查数据显示，消费企业注册数量连续5年保持增长态势，MAT2023周期内企业注册量超过1370万家，同比增长14.2%。同时，企业注销数量在六年内首次下滑，净增企业数量达到新高。

企业注册总量连续增长的趋势下，细分赛道的冷热状况存在较大差异。

“新秀”辈出的生活消费品赛道内，企业注册量遥遥领先；在基数较高的基础上，新增企业注册量仍保持逐年大幅正增长。宠物服务、美业等潜力赛道，受益于消费升级、品质生活等理念，成为重要的创业热点，新增企业数量的五年复合增长率在所有细分赛道中位居前列。

2019-2023年消费行业细分赛道新增企业注册量的同比变化情况



数据来源：天眼查

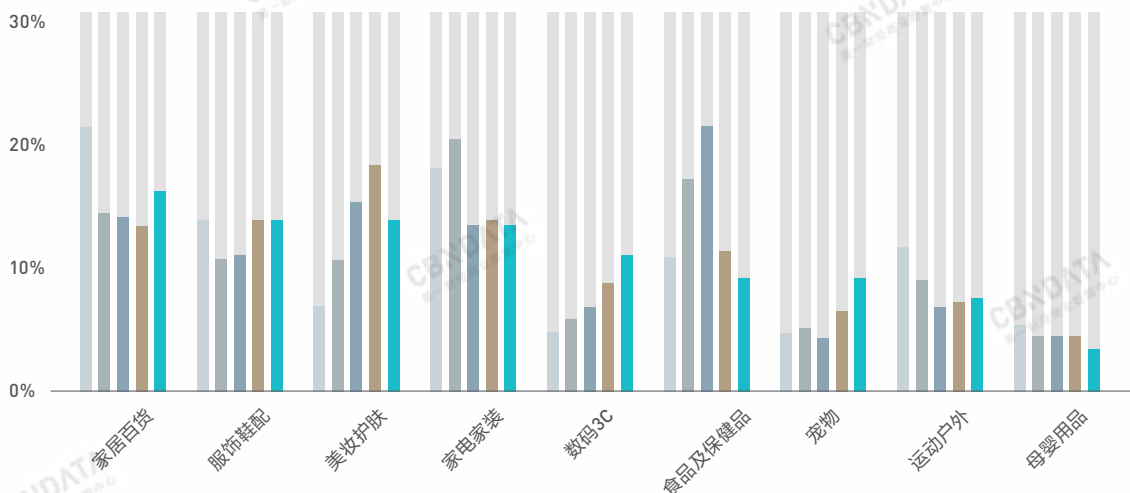
数据说明：“消费行业细分赛道”对应天眼查“消费生活”行业分类下的二级类目；复合增长率指MAT2018到MAT2023的复合增长率
数据统计周期：MAT2018指2017.04-2018.03，MAT2019、MAT2020、MAT2021、MAT2022、MAT2023以此类推

相比企业注册量的一路上扬，消费行业的资本热度更为波折，经历了升温、火热、降温的周期变化过程。烯牛数据显示，MAT2023周期内消费行业融资事件总数、披露融资金额双双大幅下降，为近五年来最低。

当资本整体降低对消费行业增速与估值的预期，行业内部也发生着冷暖交织、分化加剧的故事。从融资事件数占比看，家居百货的资本热度在经历连续三年的下降后再次回升，一跃成为最受资本追捧的品类，数码3C、宠物、运动户外也保持着同比正增长。

2019-2023年消费行业部分品类融资事件分布变化

● MAT2019 ● MAT2020 ● MAT2021 ● MAT2022 ● MAT2023



数据来源：烯牛数据

数据说明：行业分类按照烯牛数据一二三级行业分类

数据统计周期：MAT2019指2018.06-2019.05，MAT2020、MAT2021、MAT2022、MAT2023以此类推

美妆护肤、服饰鞋配、食品及保健品等传统的热门品类，则在MAT2023周期内经历了资本热度、融资金额的双双下滑。其中，食品及保健品的融资次数占比大幅降低，MAT2023周期内跌至第六位。在此类相对成熟的品类内，股权投资的占比显著高于消费行业整体。这意味着多数投资行为在于看重现有玩家的长期盈利能力，早期项目若缺乏足够的差异性、竞争壁垒，融资难度将大幅提升。

创投市场的品类热度反复轮换，折射出中国消费市场的结构性变化。能够解读好时代背景下的机遇、利用好这种机遇，是优秀的消费创业者及品牌管理者所应具备的素质。

1.2.2消费品牌重点积累产业资源，谋求长远发展

供应链企业、区域性品牌冲刺IPO， 消费行业领军力量进一步壮大

尽管2022年消费环境遇冷，但消费企业谋求上市的步伐却未停止。根据CBNDATA不完全统计，2022年到2023年5月期间，有41家消费企业上市。其中，食品饮料、餐饮、服饰鞋包企业占据半壁江山。食品饮料企业占新增上市公司的比例达到三成，位于产业链中上游的供应商、生产商以及健康饮食相关品牌尤为突出。

消费品牌接踵上市的热潮，代表着二级市场对国产品牌发展潜力的认可。2022年以来，还有一批企业正摩拳擦掌排队冲击IPO。据CBNDATA观察，以拥有门店数量优势的快餐连锁品牌、主打消费升级概念的食品品牌及供应链企业最为典型。其中，冲击上市的快餐品牌多为极具地域特色、已实现规模化扩张的区域性品牌，如乡村基、老乡鸡与老娘舅三大中式快餐连锁品牌。

与排队上市的热烈局面形成反差的是，部分企业的长期盈利能力还有待观察。上一轮消费投资热潮中，部分投资机构的精力更多在于寻找热门项目，疏于投后管理的深度与精细度。品牌本身对品牌力、组织力等系统能力的沉淀也存在不足，希望冲击“粤式火锅第一股”的捞王便存在增收不增利的问题，乡村基也面临着主品牌过于依赖川渝市场、利润不稳定的状况。投资机构加强投后管理、品牌自身夯实底层能力，将是上市前的重点工作。据蓝鲨消费报道，2023年消费主力投资机构最核心的工作之一就是加强投后管理，推动符合条件的消费企业加速在国内外上市，包括红杉中国、高榕资本、梅花创投等头部消费投资机构正通过各种活动积极推进^①。

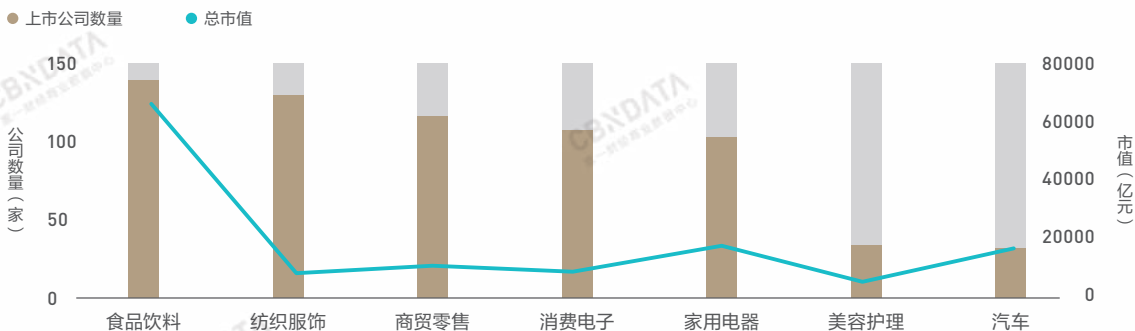
①引自蓝鲨消费于2023年4月20日发布的《消费IPO浪潮袭来：谁在裸泳？谁在赚钱？》

头部上市公司位次轮换， 技术密集型企业地位相对稳固

对消费品牌而言，上市只是完成跨越式发展的第一步，其后还要能够经受住市场的考验与风险。

总体上看，食品饮料、纺织服饰属于依靠新品或爆品驱动的行业，对产品上新速度、供应链灵活度、控制生产成本的要求较高，形成了较为完善的产业体系；商贸零售则对门店密度、覆盖范围的要求较高，存在综合零售、商超、专卖店等多种业态，近年来产生众多千店甚至万店品牌。因此，这三个行业捧出的上市公司数量高于其他行业。食品饮料（白酒）、汽车、家用电器则属于中高端消费，品牌护城河与技术门槛较高，拥有较多千亿市值企业，成为总市值TOP3行业。

部分行业A股上市公司数量及总市值



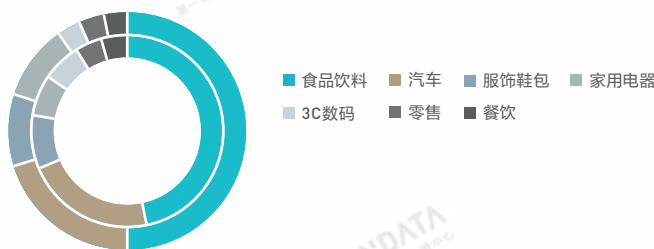
数据来源: Wind
数据说明: 行业分类按照申银万国行业类(2021)进行划分
数据统计周期: 截至2023.06.30

与国际头部上市公司相比，我国上市公司正处在一个逐渐缩小市值差距的发力阶段。根据Wind数据，截至2023年6月30日，市值在500亿元、千亿元以上的国内消费类上市企业数量分别为47家、30家，相比一季度，多数企业在上市公司市值500强中的排名发生大幅变动。小商品城、安克创新、东阿阿胶等受益于供应链或技术积累，成为“中国上市公司500强俱乐部”

新成员，安琪酵母、口子窖、酒鬼酒、水井坊等企业则由于行业风向转变、股价下跌等因素，退出500强行列。从入围企业的排名变动情况看，市值排名上升的企业多数分布于汽车、家用电器、3C数码等技术密集型行业，食品饮料、服饰鞋包等快消品类的企业排名多有所下滑。

从行业分布看，千亿以上市值的消费企业主要分布于食品饮料、汽车领域。其中，食品饮料类以主打高端消费的酒企、主打多品类与全渠道布局的饮料巨头、满足刚需的调味品企业较为典型，汽车行业则受益于新能源汽车相关政策利好，多个新能源车企的排名大幅提升。

中国头部上市消费品牌的行业分布



数据来源: Wind

数据说明: 内环为500亿元以上市值的企业, 外环为1000亿元以上市值的企业

数据统计周期: 市值统计截至2023.06.30

头部上市企业的规模变化及其布局策略的对应调整，某种程度上为中国消费品牌的发展提供了一种思路。无论是规模与排名频繁变动的快消类品牌，还是市值位居前列的高端酒企、车企，近年来都在通过各种方式寻找新的增长来源。

此外，不少消费品牌通过降本增效、加大新技术应用，为自身争取利润空间。这归根到底是品牌们围绕产业链上下游的持续进化，以找到自身的优势所在，构建不可被攻破的壁垒。

1.2.3消费品牌以“重燃”消费热情为基调，求稳基础上力争新增量

消费分级推动消费渐进恢复，

品牌需要重新审视需求端变化

中国消费市场的韧性，很大程度上在于市场的多元化、需求层次的丰富度，为消费行业和品牌提供了充分的生长空间。消费者的消费偏好受到代际、所在城市、身份特征等多重因素影响。如今，经历三年疫情影响的消费者，发生了一些共同的变化，需求也愈发分化。

这推动消费分级趋势进一步增强，不同品类与价格带商品对应的增长情况存在明显差异。2022年，由于疫情反复的影响，多数品类销售额同比下降。以线上渠道为例，2022年仅有“保健食品/膳食营养补充食品”“户外/登山/野营/旅行用品”“奶粉/辅食/营养品/零食”“美发护发/假发”和“宠物/宠物食品及用品”5个一级品类逆势增长^①。同时，在增强免疫力、精致露营、精致喂养概念带动下，相关细分品类的销售额、件单价迎来大幅增长。

进入2023年，电商平台、品牌纷纷以“重燃”消费者热情为基调，打出“好货好价”“升级消费者服务”等口号，以期促进消费恢复。其中，价格力竞争成为一大亮点。值得注意的是，“价格力”并不完全代表绝对低价，而是更好平衡产品价格带、消费结构之间的关系。多方数据显示，2023年上半年内性价比消费活跃度较高，美妆个护、食品饮料等部分品类的高端化趋势显著。

当全年促销节点越发密集，低价对消费者的刺激力度减弱，品牌也不可能靠无限降价吸引消费者。如果说美容仪器等高客单价品类，以及大家电、奢侈品等低频消费品类尚能借助大促实现一波爆发，那么成熟品类中的成

^①引自CBNDATA于2023年1月16日发布的《一些事实 | 深扒38种品类数据，我们发现了5大逆势增长赛道》

熟品牌则倾向于借助大促强化爆品地位，或者为新的产品线、新品铺路。

相比线上的递进式回暖，线下渠道的复苏显得更为波折。一方面是品牌开店步伐谨慎，甚至呈现继续收缩态势。据赢商大数据监测，2023年一季度9个重点城市约200个标杆购物中心新开店约2500家，新关店约3000家，整体表现不及2022年四季度^①。另一方面是门店运营承受较大压力，品牌为吸引消费者到店竭尽所能。据CBNDATA观察，不少连锁餐饮品牌参考海底捞、瑞幸、巴奴等品牌的会员制模式，新推出会员卡券，增加消费者到店频率。但会员制能够奏效的前提是消费者对于品牌有极强认可度，刺激其开卡的根本因素是产品力与品牌形象，而非仅是开卡优惠。

尽管各行业的复苏状况冷暖不均，但总体上消费市场的发展潜力仍然值得期待，考验的是品牌对细分需求的理解以及能否将对应的定位研究透彻。

品牌迈入精耕细作阶段， 全方位能力模型是长赢关键

2022年的市场环境下，品牌的战略布局、抗风险能力受到更高挑战，战略收缩与逆势扩张同时发生，不同赛道的头部品牌格局也发生了新一轮变化。

从线上渠道看，服饰鞋靴、美妆个护趋于成熟，总体品牌格局已相对稳定。国货品牌在与国际大牌的抗衡中，不断沉淀产品创新能力与品牌力。宠物、本地生活、日化等潜力品类中，品牌格局则变化较大，头部品牌之间的竞争激烈，新品牌凭借产品差异或用户体验优化拥有突围机会。

在线下业态，品牌纷纷开启多开店、拓规模战略，品牌战场延伸至各县级城市，从国内市场卷到海外。以咖啡赛道为例，据综合统计，2022年中国连锁咖啡品牌共计733个，其中28个品牌门店数量超过100家^②。

^①引自赢商云智库于2023年5月14日发布的《一文抢先看！<2023中国购物中心年度发展报告>重磅首发》

^②引自CBNDATA联合美团、上海交通大学文化创新与青年发展研究院于2023年5月发布的《2023中国城市咖啡发展报告》

门店规模快速扩张的同时，品牌面临的竞争也更激烈、挑战更为严苛。面向内部，千店、万店规模下，品牌拿到优质铺位的能力、后端供应链能力、营销手段，都需要承受更大的压力。面向外部，不同品牌在价格定位、门店覆盖范围、产品类型方面的重合度越来越高，谁能赢得激烈的竞争，存在诸多不确定因素。第一财经曾报道，目前市面上很多现制饮品加盟商其实闭店率非常高，有些公司加盟商的闭店率可能到30%-40%甚至更高，这是困扰整个行业的一个比较严峻的问题^①。即使能够持续正常营业，高门店密度下如何保证门店的利润空间，也是尚未被解决的问题。

经过多年的消费浪潮荡涤，以及对消费品牌发展历程的思考，国内的消费创业者越来越成熟，更加具备产业视角、精细化运营思维，将建设健康的利润模型置于规模扩张之前，重视在供应链、渠道建设等环节发力，以提高利润、摊薄成本，从“红利驱动增长”的上半场过渡到“盈利驱动增长”的下半场。

在资本、二级市场、品类的种种变化中，优秀的企业家及消费品牌逐步经历了沉淀内生能力的“厚积”过程，等待着“薄发”的时机。对整个消费市场起着高屋建瓴、规范引导作用的消费新政，将是消费行业新机会的重要来源。消费品牌需要花些时间与精力研究频繁出台的消费新政，读懂其中存在的短期风口与时代性机遇。

^①引自第一财经于2023年4月16日发布的《咖啡加盟店上演狂欢：0加盟费+茶咖果咖 背后隐忧浮现》

PART 1.3

政策锚定新场景、新需求，消费品牌迎来增长新机遇

1.3.1 促消费重点鲜明，政策推动大宗和服务消费提质升级

通过梳理2022年末至2023年中的消费政策，CBNData发现“恢复和扩大消费”成为贯穿始终的关键词，多部门提出从居民收入、金融服务、消费环境等方面着手促消费，以消费券为代表的具体举措陆续推出。

2023年“促消费”政策密集发布



数据来源：CBNData根据各政府网站和公开资料不完全统计

扶持领域方面，大宗消费和服务消费成为提振消费的两大重要抓手。一方面，以汽车、家电代表的大宗消费由于消费占比高、产业链长、带动力强的特点，成为重点扶持的行业，相关政策在力度和广度都有明显提高。

以新能源汽车为例，2023年6月，商务部推出“百城联动”和“千县万镇”两项汽车促消费活动。相比以往的汽车消费下乡，这次的政策安排更为具体，两项活动互为补充，充分调动重点城市的示范带动作用，实现多地同频发力。家电消费也是本轮促消费的焦点之一。2023年6月，商务部等四部门发布《关于做好2023年促进绿色智能家电消费工作的通知》，政策主要围绕推进绿色智能家电下乡和以旧换新展开，以引导产业结构升级和刺激创新驱动动力。

另一方面，以餐饮业为代表的接触型服务业和聚集型消费大幅回升，旅游出行、外出购物、住宿餐饮等消费需求集中释放，服务消费成为提振经济的核心抓手。2022年我国人均服务性消费支出10590元，占人均消费支出的比例为43.2%^①。从国际经验看，主要发达国家服务消费占最终消费的比重平均在74%左右，这意味着随着居民收入的提高，我国的服务消费潜力有待进一步释放。

当前，随着人们生活品质的提高，服务消费追求个性化和定制化的趋势愈加明显。多样化需求促使相关政策和企业致力于提供高质量的个性化服务，无论是通过创新的产品设计、个性化的营销策略，还是通过跨行业的融合发展，服务消费都在朝着更多元化的方向进步。此外，“宅经济”和疫情生活改变了人们的生活和消费习惯，生活服务行业正在加快数字化转型。比如在行业层面，零售环节通过实现即时点对点的供给，拓展电商直供、无人零售等新业态发展空间；在企业层面，通过数字化转型，小微企业可以提高运营管理效率、实现降本增效。

①引自国家统计局于2023年2月发布的《2022年国民经济和社会发展统计公报》

1.3.2 消费增长重拾“确定性”，针对性新政“掘金”市场新增量

政策加码“新”外摆经济， 限制放宽和营商环境优化并行

随着线下和户外场景的拓展，由餐饮延伸出来的“外摆经济”成为线下消费流量的新入口。

2023年以来多地政府出台相关政策鼓励商业外摆，北京、上海、杭州、成都等十余个城市均曾发文有序放开外摆设摊。从城市分布来看，长三角区域外摆新政尤其火热；从具体外摆政策上看，新型业态、特色经营、高品质是这一轮多地放开商业外摆的鼓励方向。

各地外摆政策内容规划

地区	时间	政策名称	政策重点内容
无锡	2022.12	《无锡市城市管理局关于进一步优化营商环境的指导意见》	明确提出要支持“外摆位”、支持打造“夜市经济”，并配套一系列执法管理要求
北京	2023.01	《清理隐性壁垒优化消费营商环境实施方案》	要求特色经营活动要符合首都城市功能定位、经济发展与文化特色
昆明	2023.02	《关于进一步优化商业活动场所服务管理弹性措施的通知》	包含规范临时性商业活动、适度允许商业外摆、打造规模化特色夜市街区等商业活动场所服务管理弹性措施
上海	2023.02	《关于进一步规范新时期设摊经营活动的指导意见》	提出划定设摊开放区时，设置特色点、疏导点、管控点。其中，特色点为首次提出，是以新型业态为主，符合城市高品质要求，品牌化、主题化、特色化的集市、夜市、外摆位、限时步行街等点位
广西	2023.02	《关于进一步促进充分就业增强市场活力的若干措施》	鼓励发展夜间经济、小摊小店等特色经营，适度发展“跳蚤市场”，引导创办投资少、风险小的创业项目
杭州	2023.03	《关于加大对商圈、商业街区外摆经营活动支持力度的指导意见》	发布升级版外摆政策，在 52 个智慧商圈等区域，加大对“商业外摆”等经营活动的支持力度，促进商圈经济繁荣，环境有序
厦门	2023.03	《2023年厦门市培育发展新型消费促进消费提质升级工作方案》	提出要构建商业消费活力圈、培育夜间经济生态圈、营造社区便民生活圈等；推进商业外摆与便民生活圈、夜间经济等不断创新融合，营造更多消费场景
深圳	2023.05	《深圳经济特区市容和环境卫生管理条例》	自 2023 年 9 月 1 日起，不再禁止“路边摊”，店家亦可合理“外摆”
兰州	2023.05	《关于进一步规范外摆经营的指导意见（试行）》	规范了设置外摆区域、个人设摊行为，明确了外摆设置条件；提出创新设置特色点位，打造“金城”品牌项目

数据来源：CBNDATA根据各政府网站和公开资料不完全统计

对于商户来说，外摆是一个门槛较低、能以低投入取得高回报的商业模式，在国家鼓励个体经济和实体经济的政策导向下，灵活多变的外摆模式具有较强的吸引力。

对于品牌来说，外摆可以直接与消费者对话，通过展示商品、服务和体验达到引流和销售的目的。并且在城市多元的外摆空间下，品牌可以根据城市气质搭建汽车露营、星空棚，策划集市、音乐会等营造体验式消费氛围，不断创新商业形式。当前，咖啡、餐饮、潮玩、轻户外等品类纷纷瞄准外摆这一新场景，不断拓展着服务半径。未来，随着政策的“松绑”和消费需求的升温，融合休闲、娱乐、餐饮、社交等多个消费功能和形式的外摆经济无疑充满潜力。

政企联合驱动产业带升级，

直播浪潮下产业带迎来变革新趋势

近年来，产业带在政策的推动下呈现出新的趋势。

首先随着居民消费理念不断变化，地方特色产业带迎来了多元化、差异化的发展机遇，细分的消费需求催生了无限细分的新兴产业集群。其次，随着消费供应链基础进一步夯实，销售渠道进一步完善，产业带迈向了打造品牌的进阶之路，许多城市都在争夺细分行业“产业带第一”，以此吸引更多优质资源，带动当地消费升级。

此外，疫情三年也倒逼产业带寻找新的销售渠道，电商平台通过数字化技术、打通生产流通环节等为产业带带来了破局发展的新机会。如今，在直播电商浪潮下，“产业带+直播”成为重要的变革新趋势。

2022年初，淘宝直播就把“产业带”定位为未来的核心市场，2023年4月，淘宝直播宣布启动“数字化档口”计划，提出将联合多地政府打造产地直播间；拼多多采用“百亿补贴+产业带直播”的方式对特色产业带的支持；快手在常熟、石家庄等地打造直播基地，进一步加深产业带布局。

同时，市场也看到了产业带电商直播的可能性，政府纷纷出台响应政策鼓励产业带直播经济的发展。2023年3月23号，深圳市商务部印发《深圳市推进直播电商高质量发展行动方案（2023-2025年）》，表明要积极培育发展直播经济，推动深圳成为具有国际影响力的直播电商之都；3月28日，杭州上城区商务部印发《关于推动直播电商产业高质量发展若干意见》，鼓励建设多功能、多业态的示范性直播电商园区。

对于身处产业带的商家而言，通过直播搭建的场域能够和消费者进行直接联通，提供适销对路的个性化产品，进而减少盲目生产导致的多余产能。借助短视频、直播等电商新模式，可以让“白牌”商家迅速被广大消费者认知，有力提升产业带商家的市场销售额。瑞丽的玉石产业带直播、珠三角的服装产业带直播、义乌的小商品产业带直播……越来越来的产业带商家和达人正在投入直播，不断扩大原有的消费半径，抓住直播电商+产业带赋予行业的新机遇。

监管趋严叠加需求旺盛， 助推行业长期理性发展

后疫情时代线下场景恢复叠加信心回暖，以往被压抑的需求迎来释放。医美、大健康、户外运动等行业日益受到瞩目，针对这些行业景气度预期上升的板块，政策给与了更为全面和严格的监管，助力整体发展变得更加理性和规范。

以宠物行业为例，随着宠物经济逐渐盛行，宠物医疗需求随之快速增长。然而宠物医疗行业目前仍然处于发展的初期阶段，存在人员资质不齐全、医疗价格、药品质量不稳定等各种问题。2022年10月，农业农村部办公厅、市场监管总局办公厅发布《关于在部分城市开展规范宠物诊疗秩序专项整治行动的通知》，提出2022年10月至2023年5月在部分城市集中开展规范宠物诊疗秩序专项整治行动。

除了相关主管部门积极行动，行业协会也在发挥作用。2022年9月3日，中国畜牧业协会联合中国兽医协会在第九届兽医大会上面向全国动物诊疗机构、执业兽医发出《关于加强行业自律推动宠物诊疗行业健康发展的倡议书》，向全行业提出“科学定价，明码标价”“依法从业，规范诊疗”“练好内功，优化服务”三项倡议。当前养宠人群不断扩大，高端宠物用品和专业的医疗服务都存在需求缺口，一部分宠物看病“刺客”扰乱着行业秩序，未来随着宠物医疗服务需求愈加旺盛，对应的市场监管也将逐渐走向完善。

而在增长迅猛的直播带货领域，虚假宣传和销售假冒伪劣商品屡禁不止，个别直播平台甚至沦为销售假冒伪劣商品的“重灾区”，出现了劣币驱逐良币的现象。

在这种情况下，多部门和平台联手，从上至下对互联网广告宣传等虚假内容进行精准打击。在市场监管总局印发的《市场监管总局办公厅关于扎实做好广告监管领域行风突出问题排查治理工作的通知》中，针对广告监管领域提出了10个方面具体要求和举措，紧扣直播带货广告、弹窗广告、“软文”广告等新型广告形式，加大互联网广告乱象清理整治力度。国家监管加强下，消费品牌需要重新审视内容营销的尺度和底线，探索品牌投放的新形式。

2023年电商行业政策监管动态

国家及相关单位	时间	监管动态
国家市场监督管理总局	2023年3月	印发《互联网广告管理办法》，对于社会各界诟病比较集中的互联网广告问题，如弹出广告“过多过滥”、直播卖货乱象频出、明星网红虚假代言等，《办法》都予以进一步规范，着力增强互联网广告监管的力度
	2023年6月	印发《市场监管总局办公厅关于扎实做好广告监管领域行风突出问题排查治理工作的通知》，加强广告监管领域和行风突出问题排查治理
	2023年6月	印发《关于开展经营主体严重违法失信行为专项治理行动的通知》，决定自2023年6月起至12月，开展经营主体严重违法失信行为专项治理行动
央视	2023年3月	央视3·15晚会曝光了平台售卖直播水军等行为

数据来源：CBNDATA根据公开资料不完全统计

整体来看，2023年以来围绕“恢复和扩大消费”这一主题，国家出台相关政策的力度在加强、速度在加快、方向更精准。对于品牌而言，一方面要及时把握政策动向，并挖掘其背后的影响。另一方面，品牌也应该在产品、营销等方面通过提出标准倡议的方式走在市场前沿，引领行业发展。未来，随着更多促消费政策的出台，消费行业和品牌也有望迎来更加良性的市场环境。

02

人群结构持续演变，
理性消费下更多消费
行为组合式涌现

从以省份划分的地域消费特征，到由代际区别的“世代消费”特征，再到电商平台时代重点关注的“八大策略人群”特征，中国消费人群的划分方法一直在突破地域、年龄、场景的规则限制。

伴随着国人整体购买力和生活水平的提升，加之疫情推动消费观念的转变，见多识广的中国消费群体近几年的消费特征变得更加多元，在购物场景中他们有着截然不同的消费偏好，在购物决策过程中他们的出手变得更为务实和科学。这也使品牌在面对消费者时面临着更大的挑战。

这也是本章试图解答的一个重要课题：见多识广的中国消费者在经历疫情三年之后，究竟发生了哪些变化？

PART 2.1

后疫情时代，理性消费成为主流关键词

在过去近20年里，中国的消费市场经历了从产品创新到渠道创新的整体爆发式增长，无论是耐用品还是快消品，消费者都可以在线上或线下货架中挑选到比以往任何时候都要多的产品。2019年前后，一批新兴品牌频繁推出新品，在短时间内实现销量突破，进入主流视野。

然而这样的情景并没有得到延续，尤其当主力消费人群收入增长放缓，冲动购买的行为次数大幅减少，结合自身的消费需求而产生的购买和更有目的性的消费行为变得更为高频，消费态度进一步趋于理性。

2.1.1 三大特征成为主流人群共识

一个需要明确的概念是：理性消费≠绝对性价比。理性消费主要体现在消费者在购买过程中，以追求效用最大化为目的，经过审慎规划和思考后再

作出购买行为的决策链路。当下，消费者的购买追求从“买得贵”到“买得对”进化到了如今的“买得准”。

这一消费心理在疫情后得到了强化，面对当下和未来的不确定性，人们在花费支出上变得更为慎重。根据德勤发布的《2023年中国消费者市场洞察与展望白皮书》数据，购买真实需要、高性价比和环保可持续的产品成为更多消费者的选择。这也体现了当下理性消费的三个重要特征：需求匹配、性价比优先、负责任消费。

需求匹配方面，在购买过程中，消费者更在意买得“对”和“准”，因此逐渐成为学习型消费者，通过“做足功课”对产品品质、成分和功能进行进一步了解。CBNData2023年中国消费者大调查调研结果显示，以95后、05后为代表的年轻消费者更倾向于通过测评、教程、攻略等客观信息的对比，实现更高效、更契合自我需求的消费决策，这在美妆、珠宝、宠物及运动户外等品类体现得尤为明显。例如，养宠人群对各类宠粮的钙磷比、含肉量、粗灰分等指标研究透彻，精致护肤人群将VC、A醇、果酸等成分的作用与搭配公式烂熟于心，对饮食有高要求的人群会将食用油的不饱和脂肪酸含量、食品升糖指数、奶制品蛋白质含量等纳入选购考虑因素。

	05后	00后	95后	90后	80后	70后	70前
线下餐饮							
食品饮料							
美妆个护							
日化家清							
日用百货							
服装箱包							
珠宝首饰							
运动户外							
宠物用品							
数码3C							
家电							
家装							
医疗保健							
潮流文创							

数据来源：CBNData2023年中国消费者大调查

数据说明：您在购买哪些品类前更倾向于做攻略？N=4463，多选；TGI=该人群选择该选项比例/整体比例，>100代表占比相对整体偏高，

浅色为TGI低于110，深色为高于110

数据统计周期：2023.04

性价比优先方面，主要体现在消费者愿意通过研究、比较，进而找到最具性价比的渠道。CBNData2023中国消费者大调查结果显示，目前有超过32%的消费者选择在拼多多、淘特、一淘等主打高性价比的电商平台进行消费。

负责任消费方面，中国消费者对于产品的环保、健康等显得更为关注和重视。MSC咨询联合第一财经发布的《后疫情时代的深度消费体验——2023可持续消费白皮书》数据显示，有58.7%的95后增加了对健康消费的认知，有29.9%的90后愿意因为有社会价值而对产品支付溢价。

从这三个方面体现出来的消费心理可以看出，中国消费者的购物消费正从以满足好奇心为先，回归到更加满足自身真实需求的阶段，以最务实的消费心态去判断每一次消费行为能否提升自身的生活品质，这恰恰就是当下“理性消费”的重要特征和意义。

2.1.2 细分人群进一步展现理性消费个性特征

根据CBNData2023中国消费者大调查结果，按代际划分，80、90后组成的新青年是理性消费的主要践行者，他们格外关注性价比，讲究消费产品创新性及环保性，同时对消费态度的展现与消费带来的精神价值有更高追求。

相对而言，其余几个代际的人群对消费的追求各有差异。70后及70前对潮流新鲜事物不吝好奇，勇于尝试。下沉市场的新银发群体对新鲜、流行、网红产品的尝试相对更高。05后与Z世代构成的“新生代”更注重环保、尝鲜下的消费体验，作为时代弄潮儿，他们正在引领理性消费的一次自我升级。

正是这些代际人群对不同价值主张的追求，进一步推动了需求的细分，以及产品和服务的精细化。

在产品精细化方面，不少赛道延伸出更大的需求空间。以宠物和保健食品为例，消费者在购买宠物用品时，既能选择控制体重、保护关节或者调节肠胃的不同产品，也可以购买到针对除去宠物异味的洗衣凝珠等。在保健食品领域，不同群体对应的诉求也不尽相同。CBNData《2022年全家营养第四餐消费趋势洞察》提及，新手爸妈育儿更关注免疫力的提高，而中青年群体针对工作学习、日常生活以及运动等不同场景分别存在提神醒脑、安神助眠和能量补充的不同需求。

而在服饰行业，后服务的附加价值也在逐步提高，以产品为核心的体验服务和以社交为目的的社群服务成为众多品牌的常态运营方式。以lululemon和始祖鸟为例，lululemon定期开办的会员运动课程、始祖鸟为会员提供的专业培训和户外体验团等，都无形中满足了用户的社交和学习需求，提升了品牌的附加价值。

时至今日，理性消费早已在消费多元化的趋势中演化出了更深层的含义，即如何实现更自洽的“理性”。于消费者而言，这意味着自我感受被放在消费决策的第一位。于行业和品牌而言，这是“买方市场”成型的重要标志。品牌要做的，绝不仅仅是被潮水推着走。

PART 2.2

三大人群规模扩大，精准把握细分偏好成品牌拓客重点

在理性消费的大趋势下，把握人群规模的细微变化也能帮助品牌进一步抓住人群机会。当前，我国人口规模已经达到了十四亿，过去五年，常住人口城镇化率从60.2%提高到65.2%，品牌想要从大的规模增量上找到突破口已变得没有之前那么容易，但这并不意味着，消费人群中没有孕育出新机会的可能性。

2.2.1 单身、银发和下沉市场人群消费规模持续提升

随着整体教育水平提升、健康状况改善、劳动生产率提高等因素的影响，中国人口的规模发展和质量都得到了有效提升。随之而来的是人口的内生结构比例在逐步变化。对消费行业来说，这里面既有主流消费群体的代际变迁，也有消费群体人生角色的变化，更有人口地域性流向的变化。

主流消费群体中最为引人注目的，便是各类研究报告高频提及的00后和新银发族。作为“互联网原住民”的00后，他们在消费上更为个性化、圈层化。据QuestMobile统计，当下00后关注的内容涵盖星座、二次元、美妆、游戏等^①。表现到具体的兴趣爱好上，谷圈（指收集动漫、游戏等周边产品的群体）、娃圈（棉花娃娃爱好者）、咕卡（DIY装饰卡片）都成为新兴的潮流代名词。

而作为“互联网新住民”，下沉市场的新银发族也在线上消费中崭露头角。2022年8月，据QuestMobile数据显示，新银发群体用户增长贡献率超六成，已然成为中老年线上消费的重要群体，短视频和电商平台也衍生出不少专门为他们服务的直播带货和拼团秒杀服务。

^①引自QuestMobile2023年5月发布的《QuestMobile2023“00后人群”洞察》

庞大的单身群体扩容引发了全社会及消费界的关注研究。《单身社会》一书中曾提及，全球范围内独居人口都在急剧增长，而随着居民整体初婚年龄的推迟，中国这一群体也在快速扩大^①。在个体的一生中，单身状态的时间也较以往有所拉长，这也使得单身群体出现了不同人群的分化。“单身经济”这一概念，最早由经济学家麦卡锡于2001年在《经济学人》杂志中提出，只是当时这一群体被锁定为女性。而如今，这一庞大群体中已经演化出了不同的消费动机、不同消费能力的细分人群圈层。不论是相对更追求“悦己”的医美、健身、奢侈品、宠物以及潮牌服饰赛道，还是预制菜、个护、家居等更为大众的消费品类，单身人群都带来不小的机会点。

除了代际的人口特征变化，城市之间的人口流动呈现出新的特征。Wind数据显示，2022年部分一线、新一线城市常住人口呈现流出态势，小部分二线城市、中西部省会城市成了人口流入的热门目的地。流入下沉市场的消费生力军与崛起的“新银发族”一起，让品牌们对“下沉市场”从态度上的关注到行动上的加速布局。

上述人群变化背后反映的是中国人口结构的变化正在逐步改变品牌所面临的需求市场。不同代际的人群结构变化，描摹着更为动态的人群画像，而不同兴趣爱好、消费诉求、生活理念的群体，正在逐渐形成新的品牌服务机会点。品牌如果理解这一点，潜心了解社会群体的生活状态、核心价值观以及媒体和购物渠道偏好，也许就不会再被“618大促为何不灵了”这样的议题所裹挟，而是立足实际，理性思考如何才能长期把握他们的日常消费机会。

当理性的消费观念和更为复杂的人群分类方法碰撞，品牌究竟应该如何将目标人群分类？CBNDATA认为，将细分人群与细分心理、圈层、兴趣等元

①引自纽约大学社会学教授艾里克·克里南伯格于2013年出版的《单身社会》

素综合考虑，划分出品牌自身特定的“组合式消费群体”，或许能帮助品牌做出最佳的决策。

下文中，CBNData也将围绕上述方向，对新生代、新中产和下沉人群作进一步的观察分析。

2.2.2 人群进一步细分，推动品牌不断挖掘消费者细分需求

在消费人群和心理的双重变迁之下，人群标签的划分也需要被重新定义。以往按单一概念划分的人群价值逐渐减弱，人与人、人与兴趣、人与环境的多重交叉，越发成为划分人群标签的关键因素。

CBNData以新生代、中产、下沉市场三类人群为例，探究细分人群的消费需求正在发生哪些趋势变化，这些变化又如何驱动消费行为。

新生代 + 兴趣消费：

崇尚个性表达与圈层共情

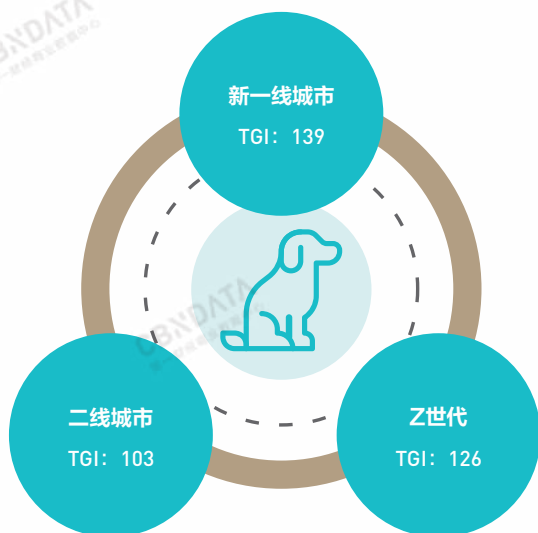
“新生代”人群往往指18-24岁的青年群体，他们拥有独特的人生观和消费观，既强调个性、推崇自我表达，又追求高度的灵魂匹配与陪伴，实现圈层共情。“兴趣消费”成为新潮流，以“二创”“趣缘社交”“MBTI”等为代表的新概念也在近年来逐渐破圈，成为品牌二次营销的新方式。

除了有趣的二次创作，年轻人基于兴趣的社交方式能更好地帮助其向内审视自我，向外寻求理解与认同。其中，户外运动成为当下新生代热衷的社交活动。疫情后，围炉煮茶、飞盘与露营等活动爱好者留存，陆冲、骑行、徒步等更多小众运动崛起，折射出新一代年轻人已经将更细分的圈层当作高效交友的重要渠道，这些新奇活动能够让新一代年轻人找到具有更强关联性与更高粘性的同好。

MBTI人格测试也正成为新生代的社交名片。同类人格的群体能够迅速找到共同话题，匹配合适的兴趣圈子。更重要的是，在相似的思维方式之下，他们的消费偏好也开始趋同。根据小红书数据，年轻用户目前在穿搭、妆容、香水等领域的消费偏好上呈现出“人格化”态势。

如果说MBTI在近年成为新生代圈层社交的内容“顶流”，那追求“性价比更高的快乐”则成为他们更自由、更能实现圈层共情的一种生活观。比如近年来，“中华田园犬”“小土狗”等相关话题热度不断攀升，背后折射出的正是新生代的消费观——讲究“快乐ROI”的最大化。根据CBNDATA 2023中国消费者大调查结果，“小土狗”话题在Z世代、新一线及二线城市的渗透率最高，宠物忠诚粘人的品质以及好养活的特性，使得年轻人能够以更少的时间精力及金钱投入，获得足够多的养宠快乐与陪伴。

偏好养“小土狗”的人群画像



数据来源：CBNDATA2023年中国消费者大调查
数据说明：请问您现在养的/打算养的狗的品种是？N=6000，多选；
TGI=该人群选择该选项比例/整体比例，>100代表占比相对整体偏高
数据统计周期：2023.04

偏好养“小土狗”的主要原因



数据来源：CBNDATA2023年中国消费者大调查
数据说明：请问您选择中华田园犬的主要原因是？N=6166，多选；
TGI=该人群选择该选项比例/整体比例，>100代表占比相对整体偏高
数据统计周期：2023.04

新中产 + 情绪消费： 追求增长确定性与精神富足

除了年轻人，新中产也是强有力的消费群体。对这一人群的定义，QuestMobile也曾提出，新中产指的是25到40岁之间、身处三线及以上城市、线上消费意愿程度为中或高、线上消费能力月均超过1000元以上的人群^①。

情感波折、工作不顺、生存压力都会让新中产们产生一定程度的心理焦虑，在此背景下，寺庙周边游与赛博玄学兴起。无论是禅修班、手串、焚香用品的消费走热，还是塔罗牌等玄学话题在小红书的声量高企，都表明以新中产们为代表的现代人正在为自己寻找不同的情绪宣泄口。

同时，借助外物疗愈自己也是新中产们的日常解压操作。他们注重打造属于自己的时光和氛围，试图通过将自己置身于平静的精神场域，让焦躁的内心得以沉静。其中，香水作为氛围感制造的优选，得到了新中产们最多的偏爱。

释放与治愈情绪之外，以“学习”来进行自我调整和提升，也成为新中产们解决焦虑的良方。调研数据显示，接近40%的新中产人群有经常收听播客的习惯，其中高线级、高知、女性对于播客的收听需求最为强盛。

最后，新中产对精神世界的关注与生活感悟的提升也反映在消费行为上。产品背后所凝聚的价值观以及品牌传达的生活态度，往往能直击新中产们的精神内核，他们也更愿意为有精神共鸣、价值观同频、能彰显生活态度的产品与品牌买单。CBNDATA2023中国消费者大调查结果显示，商品的科技性、积极创新的精神以及对文化多样性的包容是影响新中产人群购买行为的重要因素。

①引自QuestMobile于2022年9月发布的《QuestMobile2022新中产报告》

下沉人群的多元化消费：

抓住女性、新银发、熟人圈子等机会

与新中产一起被反复提及的另一个概念，就是下沉市场人群。根据国家统计局数据，2022年三线及以下城市年人均可支配收入已达28000元，同比增长5.9%，年人均消费支出也已近20000元，以2.9%的增速保持上升势头。生活水平的提高叠加消费升级，下沉市场的消费潜力不断增长。

下沉市场中，女性消费者的贡献不可忽视。根据QuestMobile的数据显示，2022年下沉市场中女性用户数占比过半。在女性消费者中，每月线上消费能力在1000元以上的用户数占比高达69.1%且比例在持续提升^①。

此外，随着互联网的持续普及和直播电商的不断渗透，银发人群的触网率快速提升，据QuestMobile数据显示，2022年8月，银发人群的线上消费力及消费意愿同比持续提升，线上消费能力在1000元以上、具有中高消费意愿的活跃用户规模分别为1.98亿、2.05亿^②。在下沉市场中，银发族也成为线上消费的新势力。CBNData发现，下沉市场中银发消费者尤其偏好借助内容电商进行消费。在直播带货盛行的趋势下，即看即买的体验、简单便利的操作、直观易理解的产品展示以及“优惠/秒杀/限量”的情绪调动，使得新银发人群正在成为直播消费的忠实拥趸。

对于下沉市场的人群趋势研究而言，“熟人经济”也是绕不开的话题。相比女性、新银发族，熟人经济的外延更广，甚至涵盖对当地亲缘和风土人情的诠释。对品牌而言，要想攻破下沉市场的壁垒，熟人之间的口口相传是最好的招牌。奥维云网调研显示，下沉市场用户在选购产品时，“朋友

^①引自QuestMobile于2022年6月发布的《2022下沉市场洞察报告》

^②引自QuestMobile于2022年10月发布的《2022银发经济洞察报告》

推荐”是影响其购买与决策的第二大要素。比起大众口碑，他们更相信熟人，对其信任度也最高，86%的消费者相信亲戚、朋友等熟人推荐，其中高达55%的消费者认为熟人推荐“完全可信”。

熟人经济”背后，是人与人之间的信任，这点在线下购物场景上体现得尤为明显。根据CBNDATA2023中国消费者大调查结果，相对于高线城市，低线城市消费者对导购服务依赖度更高，约有34%因为导购服务而选择线下消费。消费者对导购服务的诉求不仅在于专业的讲解、优惠及福利信息的及时知晓，更期待像朋友般被亲切对待。具体到品类来说，他们在服装鞋包、母婴产品、家装和食品饮料等品类上，对导购的需求度相对较高。

从单身群体、新中产再到下沉市场，中国消费群体的裂变正在持续发生。不论是理性消费还是人群结构的变化，都显示出中国更为成熟的消费者规模在逐步扩大。面对外部环境的变化和自身生活水平的改善，消费者在理性消费及对情绪满足的价值评判方面都正以更为进步的姿态不断进化。对品牌而言，当下不仅要自身服务的消费群体以更细颗粒度的标签还原，更需要持续创造更多功能性价值，以回应消费者对于更高质量生活的追求。

03

冒进失速、理性回归，
消费品牌迈入营销进
化阶段

过去三年间，消费者、媒介、品牌的变化深刻影响了营销的发展方向。不确定的外部环境瞬息万变的流量场相互碰撞，理性又追新的消费心态与此起彼伏的消费风口交叠共生，构建起消费市场热度不均的新常态。不稳定的宏观环境固然会对营销产生难以预见的挑战，但也意味着差异化机会依然存在。

在这一关键变革期，CBNData认为，注重内容质量的品牌营销、强调增长确定性的渠道营销以及持续提供差异化体验的服务营销正在为品牌保持活力创造机会。内容营销帮助品牌重塑消费者心智，实现品牌“可见”；渠道营销让品牌随处“在场”，增加触达，达成产品“可得”。在“可见”“可得”之后，品牌依靠服务营销努力达成“可信任”的长远目标。

PART 3.1

以内容换人心的品牌营销

细心观察近几年成长起来的消费品牌，会发现其对于品牌主体性表达的重视在加强。2023年2月，ubras发布品牌升级TVC，官宣品牌slogan升级焕新为“让身体先自由”，这是ubras首次将“身体自由”写入slogan中；3月，蕉下用一支《惊蛰令》视频打出“轻量化户外”的全新品牌理念，摆脱防晒品牌的模糊印象。这些举动背后有着相似的动机：以深刻化的内容重塑品牌认知。

强调内容本身的营销在构建品牌心智方面发挥着重要作用。《营销革命4.0》曾提到，2015年一项基于YouTube的True View广告进行的研究表明，客户不会跳过的广告形式有故事、人脸和一些动画。品牌想要一直吸引客户，需要时不时发布那些不会直接对品牌产生贡献、促进销量的，但是对消费者有价值的内容，这也是当下不少消费品牌正在探索的营销方向。

3.1.1 内容种草：常态化经营积累品牌资产，内容适配度成种草效率关键

随着消费端与供给端的理性逐渐回归，达人光环越来越依托于其内容的有效性与实用性，内容种草也开始脱下“神话”外衣，逐渐蜕变为品牌保持营销活力的常态化形式，助力其在日常营销中持续积累优质内容资产。

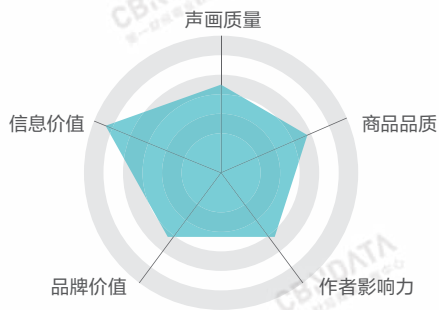
在种草平台的选择上，大部分品牌进行种草投放的偏好与消费者热衷的种草平台较为一致。《2022年品牌线上营销调查问卷》显示，小红书与抖音是品牌最为关注的两大内容种草平台。

无论是抖音还是小红书，平台对于种草形式中内容的看重程度均表现出一致性。2022年上半年，抖音电商发布的《2022抖音电商优质内容说明书》设计了详细的电商内容分级体系，其中对短视频、图文分别提出了声画质量、信息价值、商品品质、作者影响力和品牌价值等多维度的明确要求。

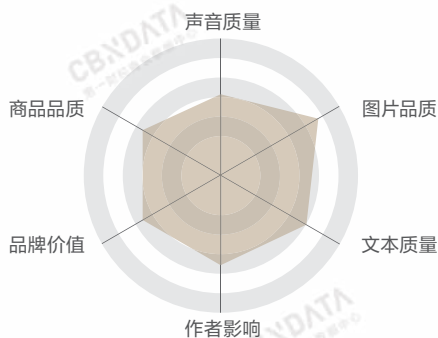
小红书对优质内容的强调，早在2021年开始的“虚假种草”治理专项活动便有所体现。针对代写代发、虚假达人探店、虚构消费经历的不良内容，小红书已进行多轮“虚假种草”治理专项。2023年5月，小红书又处置2086个涉嫌违规营销的品牌和2619个涉嫌违规营销的账号。

抖音电商内容质量分级标准

短视频内容质量分级标准权重示例



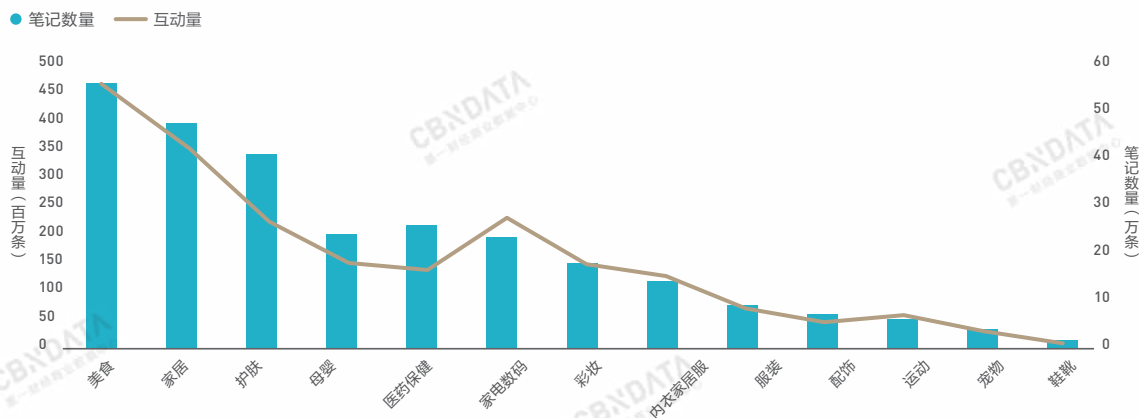
图文内容质量分级标准权重示例



数据来源：抖音电商学习中心

不同平台有着不同的内容偏好与评定标准，这意味着品牌在内容种草阶段需要根据平台特性制定更为精细与定制化的运营策略。此外，品牌的品类属性与平台的匹配程度也对种草效果至关重要。以小红书为例，据果集·千瓜数据，域内商业笔记数量TOP3为美食、家居、护肤品类，此外母婴、医药保健、家电数码等品类的商业化程度也在逐渐加强。互动量方面，家电数码、彩妆品类有着不错的表现，这意味着对于这些品类而言，小红书可作为其种草主阵地存在。

2023年小红书各品类商业笔记数量及互动量



数据来源：果集·千瓜

数据统计周期：2022.06-2023.05 如无特殊说明，下述小红书平台MAT2023的数据统计周期均以此为准，MAT2022以此类推

家居、科技类的消费品牌，选择B站深耕种草或许更为明智。B站数据显示，过去一年，汽车、家装家电内容的UP主接单人数增长，均超过了100%。其中的汽车区UP主，接单人数同比增长达118%。

厘清平台生态的价值在于帮助品牌更好地完成内容适配，只有将合适的内容放置于适当的场域，种草效能才有可能实现最大化。从某种程度上来说，品牌对种草内容的把握也反映了对消费者痛点的捕捉能力，真诚、优质的种草内容，才有可能真正换取消费者的认可。

3.1.2多元形式的内容营销：借力内容消费，以文化价值做厚品牌

当下不少品牌已经开始通过独特的内容助力品牌的重塑与升级。群玉山咨询董事长兼首席策略官马晓波认为，品牌借由自身核心能力，提供价值承诺与精神主张，改造群体的生活方式，影响社会的价值观取向。他表示，可以将品牌传播视为一个不断通过价值塑建与价值观求同，持续扩大群体基数与亲密度，赢得持续增长的过程。

在营销实践中，群玉山提出了“品牌与社会共叙事”的议题，强调品牌应结合社会议题与社会情绪，凸显自身强烈角色感，求得群体共识、大众共鸣与时代共振。

与之类似的还有青岛啤酒邀请导演贾樟柯携手肖战带来品牌120周年微电影《都在酒里》之《盛名》，洽洽携手中国国家地理打造的纪录片《洽洽，时间的种子》……通过不断挖掘品牌内涵与影像的美学表达，品牌往往得以赋予自身深厚的文化内涵，完成品牌叙事差异化命题。

值得一提的是，除了在立意上下功夫，营销内容的迭代还可以借助AI技术。目前，不少品牌已经开始利用生成式AI重构生产内容。2023年4月中下旬，淘宝造物节也推出一支由AI想象并制作的短片，该短片成为行业首支AI全制作视频。

除了传统的内容营销，当下品牌也在通过多种新颖形式，触达多层次人群并建立属于自己的圈层文化，其中艺术展/会展、市集、播客作为近两年兴起的文化消费载体，也更新了消费品牌在内容营销部分的布局场景。

艺术展 / 会展：

与文化、社会议题共振，增强品牌识别度

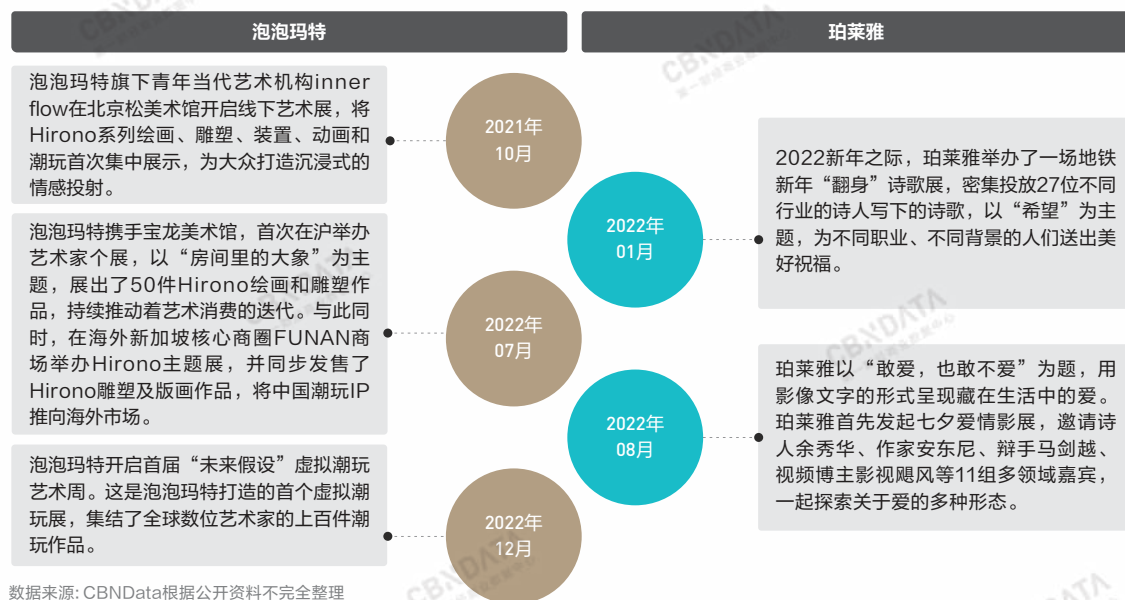
当看展成为年轻人新的潮流生活方式，品牌早已将之视为新兴内容营销形式争相布局。从嗅觉灵敏的时尚奢侈品牌，到美妆、手机、互联网等行业，近两年不少消费品牌也开始下场试水。

pidan应该是较早意识到用多元内容建立“生态友好”品牌印象重要性的消费品牌之一。2023年2月，品牌基于第7届abC艺术书展“游牧与想象”的主题，策划了“动物看见了吗？I See Animal SeeMe”特别主题展览，聚焦人与动物这一文化议题。abC艺术书展主办方art book in China表示，之前大多数合作都是品牌内容放在书展的现场，该次与pidan的合作也是书展的一次新尝试。之所以选择pidan进行合作，首先是考虑到pidan作为有着公益属性及行动的宠物品牌与自身想要呈现的主题展览内容较为契合，其次pidan Gallery的空间也恰好能够满足展览的内容与规模。

当代展览包括以展示为主的艺术展览和以交流、交易为主的会展两种类型，消费品牌的展览通常属于前者，不过具体实践也在不断突破传统的空间与形式。CBNDATA观察发现，消费品牌办展的场景从专业艺术场馆延申至地铁站、公交车站等生活场景，形式则涵盖绘画、雕塑、装置、动画、诗歌、摄影等多种类型。以泡泡玛特、珀莱雅为代表的消费品牌试图通过更加接地气的方式将品牌与文化艺术结合，以一种沉浸式的体验打动年轻消费者的心。

作为内容营销形式之一的展览，正在成为消费品牌构建自身品牌差异性的重要出口。一方面它能帮助品牌接近并影响年轻、高质量的人群，达到影响目标群体或者拓新客的目的。art book in China也认可这一观点，“以书展为例，我们的受众比较稳定且有鲜明的定位，能够精准地匹配到特定

2021-2022年泡泡玛特、珀莱雅的办展情况



消费品牌的客户群体，和我们定位契合的品牌通过活动能有效触达到这一群体”。

art book in China认为消费品牌的布展营销潮流将会延续，而与专业策展方合作会是性价比相对较高的选择，“专业策展方在展览内容上具备的经验相对成熟，因此能够呈现出有一定质量的艺术展会活动，消费品牌自己去做这样的事情成本就太高了。”

在合作过程中，品牌也需要对展览内容给予足够空间。art book in China表示，“品牌乐意在活动中让出一步是一件难得的事情，恰恰证明了品牌对自己的价值有信念感。面对一个有很强身份识别度的品牌，我们也会愿意去挖掘，如何能够以最恰当的方式将我们想要呈现的内容完美融合进这个空间。”

市集：借势潮流公共空间， 打造“精准获客 + 新品营销”新通道

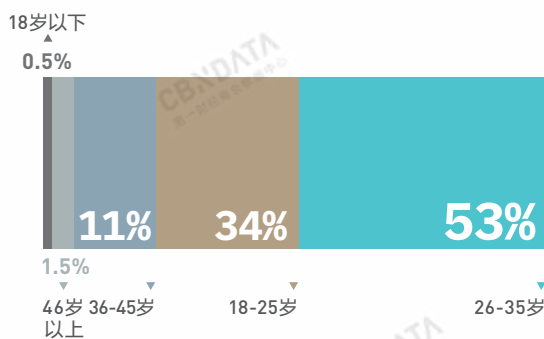
与艺术展/会展类似，市集这一传统商业模式经过焕新升级，也成为年轻人生活方式的潮流选择。近几年，国内市集在历经以手工艺品、小吃为主的形态后，逐渐诞生出一批诸如凡几、银盐、plant b等新市集品牌。

作为一个人群“沙漏”，市集首先为品牌筛选出了一批有价值的客户。近几年成长起来的市集品牌大多采取门票制，通过购票这一门槛，市集初步筛选出具备一定消费水平的优质消费者。2016年诞生于上海的市集品牌凡几创始人Vivian告诉CBNDATA，目前凡几市集的基础票价在40-60元之间，场均人流量从最初的六、七千稳定到如今的一万二左右。

从年龄层面来看，市集筛选出的人群正是最具消费潜力的年轻群体。以杭州市集品牌plant b为例，目前该市集辐射用户中，18~35岁之间的人群占到87%以上。这部分人群之于消费品牌不仅是天然的获客阵地，更是精准的用户测试池。Vivian直言，不少品牌会将市集作为新品测试和营销的场所，“之前有品牌主动来询问我们当期市集的举办时间，就是为了赶在这之前把新品做出来，以便投放到现场进行用户调研”。值得一提的是，

plant b在发现自身品牌已经沉淀出相当一部分母婴群体后，为此专门开设新市集品牌plant bb，主打家庭人群。市集所提供的充足空间，让不少品牌将其视作落地营销创意场合。例如婴幼儿服饰品牌papa在plant b市集以儿童乐园的形式取代了原有的摊位，利用品牌报废

plant b市集用户群体年龄分布



数据来源：plant b向CBNDATA提供

的衣服和边角料与市集的游客开展布拼画互动，增强趣味性的同时契合新一季服装发布的主题。plant b主理人男男提及，此前在现场举行走秀、搭建有趣的互动装置等与品牌共建的合作案例，不仅实现了新颖的营销实践，更成为了市集本身的吸引点，“我们为某品牌定制的一个互动装置，在入场用户的打卡照片中出镜率几乎是100%。”

凡几也不乏类似的合作案例。在2021年的“地下市Breaking Grounds”市集中，凡几与百威啤酒合作打造了快闪店Unibrew，整体的概念是传达“Beer has no genders”，女生也可以酷酷地喝酒。“我们把区域打造成闺蜜聚会的舒适空间，将百威旗下的女性饮品放置其中，舍弃一部分商业表达，反而吸引了不少年轻人过来体验。” Vivian说道。

这些正向反馈的合作也让市集主理人们坚信品牌与市集有可能实现1+1>2的合作效果，一方面市集对品牌的筛选较为严格。大部分市集主理人向CBNDATA强调，自己更关注与空间、场地进行一些理念碰撞，如果在合作理念上商业化气息过于浓厚，自己会选择拒绝合作。另一方面，也得益于越来越多品牌对于市集中“去商业化”内容的认可，与市集之间的创意合作也成为品牌在内容营销上新的可选项。



图片来源: plant b
图片说明: lululemon在plant b市集现场开展会员活动

对于品牌而言，市集不仅是一个To C渠道，还有可能成为To B的窗口。Vivian透露，市集也常常成为商业地产邀请品牌入驻、品牌挖掘跨界合作对象的渠道，“很多品牌也会因为市集相互了解促成合作，所以市集还具备一个商业延申的隐藏功能。”

播客：培养高粘性用户圈层， 开辟品牌故事深度表达渠道

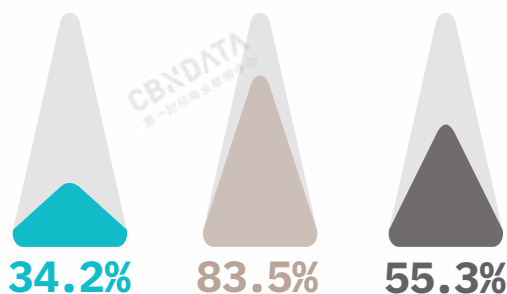
如果说线下正在流行的内容消费形式是展览、市集、音乐节，那么线上便是播客。作为一种新兴的“耳朵经济”，逐渐庞大的播客受众也正在吸引前来掘金的品牌。根据全球播客搜索引擎Listen Notes数据显示，2020年5月中文播客的数量突破1万档，而截至2023年3月，这个数字已经突破3万档，三年来增长接近200%。此外，市场研究机构eMarketer调研显示，2021年中文播客受众人数为8600万人，预计2022年将达到1.02亿。同时，该机构预测中国市场播客的消费规模在2023-2024年会保持年均15.8%的增长势头，位列全球之冠^①。

相对其他媒介，外界认为播客这一载体有着更强的用户粘性，听众对于商业化的接受程度较高。根据JustPod发布的《2022中文播客新观察》，播客用户接受品牌冠名的占比超过55%，接受节目头尾插播硬广的占比超过83%。在播客生态中，越来越多品牌主认识到播客的特有属性，即用户粘性高、圈层质量高，是很好的情感、理念传播阵地^②。

企业播客与音频服务商JustPod的首席运营官杨一告诉CBNDATA，目前进入播客领域的玩家大致有三类诉求。第一类树立专业的品牌形象，例如券商、VC、财经商业类企业通过自建播客展现有深度的、有洞见的内容，打造专业的品牌形象；第二类挖掘深度品牌故事，例

2022年中文播客用户收听广告意愿分布

- 愿意听完广告占比
- 接受节目头尾插播硬广的占比
- 接受品牌冠名的占比



数据来源:JustPod 2022中文播客受众调研, N=1083
数据统计周期: 2022.05

^①引自克劳锐于2023年5月发布的《再造播客“元年”，喜马拉雅如何助推播客拓宽赛道？》
^②引自JustPod于2022年11月发布的《2022中文播客新观察》

如天猫国际推出的八集叙事播客节目《有点东西》，选取了八个物件背后的故事进行讲述，产出围绕品牌价值的优质内容；第三类触达与影响播客背后的优质人群，例如泡泡玛特、三顿半、内外、永璞、奶糖派、躺岛等消费品牌通过品牌播客、节目赞助、内容共创等形式在播客听众中建立品牌心智。

如果品牌预算没有太多门槛和限制，杨一建议品牌做自己的播客。在他看来，中文播客还处于发展早期阶段，品牌如果此时入局，很大可能会在后期收获红利，拥有一条与消费者建立稳定联系的自有渠道。建立自己的播客阵地，似乎也已经成为品牌布局播客的主流方式之一，据行业媒体《播客志》统计发现，截至2022年8月，中文播客领域的58个品牌播客中，两个主要阵营分别是新消费品牌以及各行各业的头部企业。

作为一个需要长期耕耘的渠道，坚定品牌播客并非一件易事。CBNDATA统计了几档品牌定制类播客发现，截至2023年5月，《文一西路夜谈》在发布7期后停止更新，“POP TOY RADIO”在小宇宙的单集播放量未过百，珠宝品牌YIN隐的播客《有点上瘾》订阅数未过千。泡泡玛特仍然在更新，但播放暂未有亮眼表现，品牌播客的发展仍然有不小的空间。

杨一认为，强销售导向的品牌并不适合进行播客营销，因为播客与听众之间的强粘性建立在亲密、信任、真诚的基础之上，以高效转化为目标意味着很难提供足够的空间建立这样的关系。虽然转化并非播客这一渠道的优势，但播客的营销长处同样不可忽视。当兴趣平台以算法为利刃引导品牌精准量化效果时，也同样在引导品牌放弃掉一部分不对算法“胃口”的品牌理念与价值表达，而这一部分被舍弃掉的内容，恰好是播客生态能够完整传达和承接的，这或许也是越来越多品牌在内容营销时开始关注到播客这一媒介的重要原因。

PART 3.2

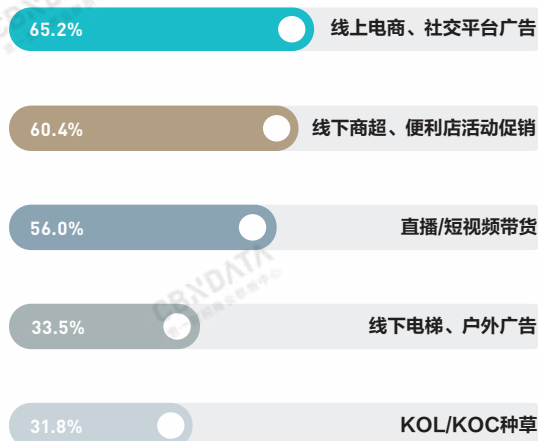
抓住增长确定性的渠道营销

无论是实体商业繁荣的过去，还是电商发达的当下，渠道在品牌穿越历史周期中的重要地位从未被动摇。中国连锁经营协会会长裴亮表示，当下线上线下渠道均发生着巨大变化。线上渠道快速迭代造就了电商的多元形态：从购物平台主导的线上化到社交平台、内容平台衍生的电商，以及本地生活平台与传统实体店正在促成的即食与生鲜线上化；线下，传统大卖场退出C位，便利店则依托时间和空间的便利性得到长足的发展，以及以超级性价比占领市场的会员店异军突起和取消KA模式的呼声此起彼伏^①。

这些变化背后清晰地描绘出某些渠道生态演化发展脉络，即渠道端短时间内很难发生革命性的终端变革，但原有渠道的进化与重构，将为品牌提供一些新的营销场景与机会。

根据CBNDATA 2023年中国消费者大调查，在影响消费者产生消费行为的营销形式中，线上电商、社交平台广告，线下商超、便利店活动促销，直播/短视频带货占据TOP3。这也意味着在纷繁复杂的渠道生态中，渠道带来的增长性已不分线上线下，品牌需要更精密地掌控渠道网络，运用有效的营销手段构筑自身的渠道护城河。

影响消费者产生消费行为的营销形式



数据来源：CBNDATA 2023年中国消费者大调查，N=6156
数据统计周期：2023.04

①引自裴亮于2023年4月在CCFA新消费论坛——2023消费品渠道营销创新峰会上的主题演讲

3.2.1 渠道布局之变：零售渠道集中度降低，渠道碎片化倒逼品牌精细谋划

CBNData在《2022年中国新消费增长力白皮书》中详细梳理了当前消费品牌面临的多元渠道，指出渠道的巨大变革正在深刻影响消费品牌的营销路径，这一论断仍然适用于当下的消费生态。进入2023年，渠道之间的此消彼长再度为品牌勾勒出新的布局路径。

凯度消费者指数在2023年5月发布的报告显示，近两年现代渠道大型零售商市场集中度呈现下降趋势，排名前十位零售商的总体份额在一季度从2022年同期的37.7%降至34.4%。这一数据大致可以解读出两方面变化，一是大型零售渠道之间的竞争越来越激烈，二是消费者对于渠道的选择越发分散，消费渠道的碎片化发展趋势进一步加剧。

根据凯度消费者指数携手贝恩公司联合发布的《2023年中国购物者报告系列一》显示，2023年第一季度，消费者加速向电商渠道转移，电商渠道增速从2022年的2%上升至9%，而大卖场渠道降幅增大；小型线下门店业态部分借力O2O进一步抢占份额。将渠道进行线上线下细分，变化更为鲜明。线上，兴趣电商在蚕食传统电商份额的道路上持续直进，生鲜电商、小时购、社区团购等即时零售平台更受消费者青睐；线下，便利店、杂货店等小型渠道凭借及时便捷的特质脱颖而出。在这种情形之下，多渠道布局成为了一种最优解。

各渠道在城镇快速消费品市场中的复合增长率

复合增长率	电商	杂货店	便利店	专卖店	大卖场	超市/小超市	其他
2019-2020	31%	-16%	-3%	-10%	-9%	-6%	-12%
2020-2021	14%	-12%	1%	-1%	-3%	0	1%
2021-2022	2%	8%	7%	-1%	-4%	2%	5%
2022Q1-2023Q1	9%	9%	5%	4%	-12%	1%	4%

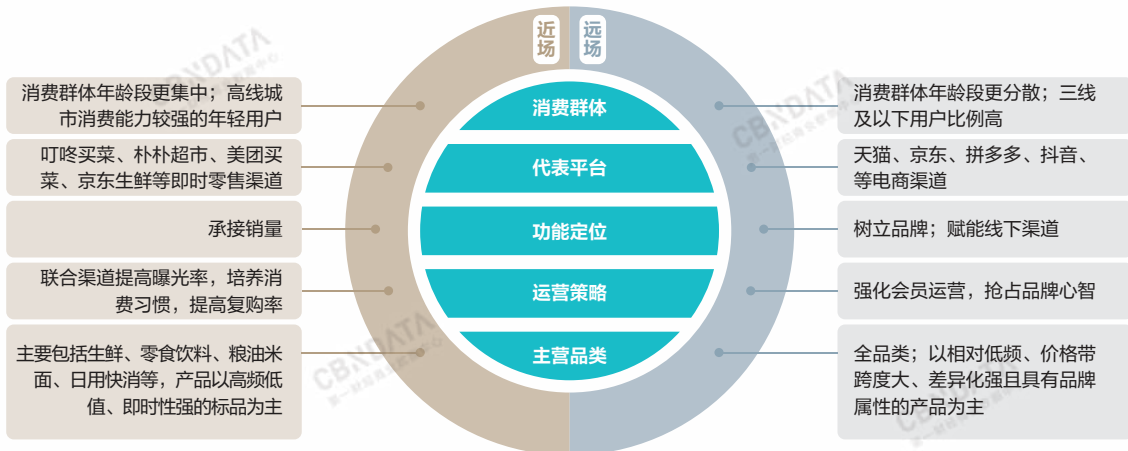
数据来源：凯度消费者指数研究；贝恩分析
数据统计周期：2019.01-2023.03

远场做品牌，近场做销量， 全渠道布局依赖“错位”式打法深度表达渠道

由于地理、文化等原生因素，中国形成了多元消费文化、城乡二元结构、区域市场不平衡、产业市场不平衡等一系列特殊的市场特征，消费品牌必须充分意识到渠道生态的复杂性。当下消费品牌的主流渠道有经销商渠道、流通渠道、自营渠道、加盟渠道、新零售渠道、特通渠道、电商渠道等等，品牌在面对如毛细血管般渗透在消费生态中的多元渠道，需要厘清不同渠道的特性，进而制定针对性策略以占据优势地位。

在电商渠道中，品牌会再度以远场、近场进行进一步划分。所谓远近，主要以履约速度进行区分，近场电商主要指叮咚买菜、朴朴超市、京东生鲜等即时零售渠道，远场电商则指天猫、抖音、小红书等非即时性渠道。一般而言，远场电商的站内生态相对成熟，因此对品牌来说其除了是售卖渠道，更是建立品牌性的重要渠道，在全域范围内还具有为近场电商甚至线下渠道赋能的核心功能。例如，追觅科技中国区副总经理郭人杰告诉CBNData，品牌创立之初首先选择抖音、天猫大力耕耘，在取得可观增长后，后期渠道拓展也减少了很多认知度障碍。

近场电商与远场电商特征



资料来源：CBNData根据公开资料整理

近场渠道更多负有承接销量的功能，因此性价比是该渠道最为核心的要素。在相对合适的价格带内提供性价比高的产品，是品牌入驻近场电商的利器。其背后的核心逻辑在于，提高消费者的购买与复购意愿是近场电商渠道与品牌的共同目标，品牌抓住该渠道高频消费的特点，品类上选择高频消费SKU，即便在价格上做一定让步，也仍然能够通过销量拉平因价格损失的利润空间。

在完成远场、近场电商的布局后，入局线下是品牌绕不过的渠道路径。对比线上平台，线下渠道的细分程度有过之而无不及。从传统超市、便利店、会员店、集合店以及遍布全国大小村镇的小卖部等传统渠道，到全国的酒店、餐馆、健身房等大型B端渠道，消费品牌均在试图建立起“线上渠道+线下渠道”的双轮驱动。

由于线下渠道多元细分，消费品牌多选择以经销、代理等传统模式完成全渠道布局战略。作为从线上起家的智能家电品牌，追觅的全渠道布局也主要借助经销商体系展开。截至2022年底，追觅线下门店数量为50-60家左右。而2023年以来，追觅线下渠道布局提高了速度，在半年时间内店铺数量已经突破300家。

具体而言，追觅线下主要在门店、KA渠道、下沉市场三大板块发力。其中门店与KA渠道主要分布于一二线城市，下沉市场则会专门招募分销经销商，入驻到一些本地的连锁家电城、生活百货等终端。值得一提的是，在门店拓展规划中，追觅并未将重心集中在北上广深这些一线城市，而是选择南昌、武汉等新一线城市或长春、乌鲁木齐等省会城市的中高档购物中心进行耕耘。例如，追觅在江西南昌和赣州的两家店选址均落在万象城。郭人杰表示，这样的布局思路是基于城市消费力与置店成本综合考量后的结果。相比一线城市，新一线或二线城市的居民在购买力方面的表现和潜力并不

逊色，其次，一线城市中高端的商场分散且多元，但新一线或二线城市相对而言商场集中度会更高，中高端商场的数量更少，之于品牌，商场本身就意味目标人群的筛选与聚集；最后，这些城市的租金比北上广深显著低很多，“所以一进一出我们的成本更低，在低成本、高销售的模式下，我们在这些城市能够实现和经销商一起赚钱。”

针对线上线下成本不同但定价需要保持一致的矛盾，当前家电市场主流的解法是通过差异化产品实现渠道平衡，海尔、方太等传统家电品牌便是通过打造线上/线下专供的产品组合打法兼顾不同渠道。追觅的解法也与之类似。郭人杰表示，“我们现在的思路就是线下做高端，例如同一个爆款系列中，做一个最高配给到线下，线上就不再动这款产品价格，线上的价格促销以中高配的产品为主。”

以线上能力突出的消费品牌，在全渠道布局之下难免产生路径困惑，究竟是快速扩店还是阶段性布局，追觅给出的答案是“少开店，把模式跑通”。先用几家店铺进行试点，摸索出在不同场景下的拓店方法论，之后再批量复制，对于消费品牌而言是更为保险的做法。

3.2.2 渠道营销之变：海外营销布局正酣

按功能对渠道进行划分，可以将渠道分为触达渠道和送达渠道，渠道营销的作用是提高触达与送达的效率，进而实现有效转化。在传统的商业分类中，营销与渠道有着分明的界限，但在移动互联网、大数据、人工智能作为营销基础设施，且不断迭代的当下，这种边界正在被打破。

流量与渠道的深度融合，不仅在国内革新了渠道营销的玩法，也开始帮助品牌打破地域界限，成为品牌出海的有力推手。CBNDATA看到，品牌开始将眼光投向海外市场，试图通过海外渠道的流量营销描画增长的第二曲线。

海外电商市场增长阶段， 中国品牌迎来经验红利期

国内流量营销玩法的日渐成熟，也造成了品牌之间内耗严重的竞争生态。将目光投向电商市场仍处于增长阶段的海外，成为消费品牌共同看重的增长方式。当下中国消费品牌出海面临的挑战以及具体玩法呈现出前所未有的变化，通过对谷歌中国区副总裁毛熠星、国内出海营销科技服务商钛动科技进行访谈，CBNData将重新梳理当下出海营销的现状与趋势。

首先，从品牌品类来看，近两年出海的中国消费品牌涉及的品类越发宽泛，消费细分赛道的头部选手几乎都已经展开海外布局。其次，按照地域划分，海外市场会被分为北美、欧洲、东南亚、南美、中东、印度几大象限。从布局范围来看，过去品牌出海主要瞄准北美、欧洲这些成熟的地区，如今东南亚、拉美、中东、非洲等地区也正在成为品牌出海的“新蓝海”。最后，中国品牌的出海渠道由以线上为主向线上线下全方位发力转变。

例如，户外装备品牌挪客告诉CBNData，早期在国内渐渐打响品牌知名度后，不断有跨境卖家采买产品到跨境平台上售卖，甚至还有海外顾客上门表示想要代理。于是，2017年起挪客开始从一款专业露营徒步帐篷开始，拓展至亚马逊、速卖通等海外渠道。目前产品已经畅销至68多个国家和地区，全渠道拥有日活跃会员数量超300万。

随着纯电商模式下流量成本的高涨以及抵御单一渠道风险的需求上升，中国消费品牌开始进行多元化布局与全渠道销售。线上方面，通过独立的互联网销售渠道直接面向消费者出售商品或服务的DTC模式日渐火爆，其中独立站作为重要的渠道得到越来越多中国品牌青睐。中国消费品牌在海外线下渠道的开拓同样值得关注。近两年，泡泡玛特、蜜雪冰城等品牌接连在海外开出线下门店，安克创新更在美国入驻了沃尔玛、塔吉特、百思买、

Costco 等线下大型零售商超，进入英国、德国等国家的线下零售体系。

涉及到具体出海营销策略层面，大多中国消费品牌会借助中间服务商的势能。依毛熠星透露，在为品牌定制化营销策略之前，谷歌中国会根据运营、商品、营销、品牌、物流、数据、财务、组织、服务九大维度对品牌进行评分，进而根据品牌所处的阶段为其制定相应的流量策略。

谈及出海营销实操时，不少观点认为国内线上营销玩法的成熟度与多元化远超海外，因此复制平移国内玩法容易获得红利。钛动科技认为这一说法有其可取性，“海外的线上营销市场目前处于蓝海，直播电商的种子在海外才刚刚开始发芽，再加上国内的互联网运营及玩法成熟，出海属于降维打击。”

社交媒体营销、KOL营销、直播营销是不少中国品牌出海重点布局的形式。作为企业全球增长赋能BI平台，钛动科技主要围绕全球三大主流媒体Meta、Google、TikTok展开布局，为中国品牌出海提供包括达人营销、直播服务、效果营销等营销服务。

值得一提的是，即便有国内的成功经验傍身，也不意味着品牌可以高枕无忧，本土化仍然是出海营销制胜的关键。以KOL生态为例，相比国内KOL，海外KOL与品牌开展商业合作时，个性特征更强，这也更为考验品牌在品牌故事与内容营销上的功力。

这种差异同样表现在直播营销领域。作为一种“内容+电商”的卖货模式，直播电商自2016年上线以来，仅用4年的时间便在国内实现爆炸式的增长。而同一时间，直播电商的种子在海外才刚刚开始发芽。不同国家对于短视频、直播玩法等玩法接受程度不一样。以TikTok为例，直播带货作为TikTok电商的核心玩法，在海外市场仍处于起步阶段。由于消费习惯不同，

TikTok在欧美地区的直播带货产生水土不服的现象，在东南亚地区发展势头向好。

除了市场本身的接近性外，钛动科技认为深度的本土化是直播营销表现不错的原因。早期，钛动以国内直播间+海外主播的形式构建出海直播，虽然效果不错，但出于长期增长的考量钛动最终将直播间转移到了东南亚，并派出核心的运营人才到当地进行培训、输出，经过本土化磨合最终在东南亚地区站稳脚跟。

当国内线上营销的流量竞争越发激烈，出海对于中国消费品牌的战略意义日渐厚重。毛熠星认为，出海是品牌的二次创业，经过不同市场的锤炼，生存下来的玩家势必能够完成一次品牌迭代，进而促进品牌在国内市场的进化，“国内反哺回来，同样能帮助品牌在国内的发展。”在他看来，市场和海外市场不该被割裂，品牌在海外市场的经验与积累反哺回来，同样能帮助品牌在国内的发展。

PART 3.3

缩短沟通距离的服务营销

如果说内容营销、渠道营销相继解决了消费者的认知与购买门槛，那么消费品牌需要着重关注的下一步，便是消费者的忠诚度。CBNDATA发现，越来越多品牌开始试图通过服务营销提升消费者体验，进而留住消费者。

2022年年底，欧莱雅集团旗下日本护肤品牌TAKAMI宣布将在成都SKP、杭州武林银泰及杭州湖滨银泰in77陆续开设三家中国内地线下旗舰店，店内提供专业院线定制护理、角质检测以及品牌独有的角质道大师课等服务。2022年3月，美妆集合店品牌WOW COLOUR发布了全新品牌升级战略，其中“服务升级”被提到显著地位。消费品牌的接连布局，传达出加码服

务、制造差异化体验的重要性。美国服务营销学者Booms和Bitner于1981年在传统营销理论4P：产品（Product）、价格（Price）、渠道或分销（Place）以及促销或沟通（Promotion）的基础上，增加三个变量：人员（People）、有形展示（Physical evidence）、过程（Process），提出了服务营销策略的7P理论。服务营销中增加的三要素至关重要，因此CBNData从中提炼出服务人员、服务场景两大更符合当下现状的关键维度进行详细论述，以期还原消费品牌在服务营销中的有益实践。

服务人员：全员客服化与制度激励， 从源头提升服务质量

移动化联网时代，每一位能够和客户直接或间接接触的员工都可被看作一个营销触点，因此品牌的服务人员极为关键。

CBNData看到，护肤品牌逐本开启了将客户服务由后台转到前台，实行“全员客服化”的创新尝试。2022年年底，逐本创始人刘倩菲开通小红书账号，在产品种草与互动的同时部分承担起客服功能，不到3个月，为分担自身的客服压力，逐本来自商务、客服管理、产品经理在内的20多位逐员员工也相继开设个人账号，且均以逐本第X号客服自称。刘倩菲在账号中表示，出发点在于更有效率地服务好每一次客诉。

作为最直接与客户沟通的岗位，消费品牌对客服岗位的重视与调整也侧面印证了员工在服务营销的重要性。



图片来源：小红书截图

作为餐饮优质体验的探索者，海底捞的内在动力源于长期存在的门店自主创新 and 激励机制。海底捞品牌营销部部长王淼向CBNData透露，海底捞每个门店每个月都会预留一笔经费，用于鼓励门店员工提出能够优化客户体验的创意，一旦这些提议被采纳，员工就能够得到对应的奖励，并试点实施。海底捞的招牌体验如捞面表演、生日庆祝服务，均起源于基层员工的创新。王淼认为，体验很难仅仅通过设置标准来量化，要确保客户体验的一致性与超预期，核心在于鼓励一线员工主动关注和发现消费者的需求，“大家都围绕这个事情去思考的时候，其实这种创新就会源源不断的涌现出来。”

服务场景：以线下门店为触点， 构建独特服务体验

相对线上，线下场域在场景体验方面有着天然优势。所见即所得的消费属性以及面对面的服务，是线上无法代替的消费体验。这或许也解释了近年来不少线上起家的消费品牌不约而同推进线下渠道铺设的现象。线下场景中，品牌得以为消费者提供从产品试用、导购讲解到社群活动等由浅至深的独特服务，也就更利于为消费者制造强烈的体验。

线下门店品牌通过服务为消费者提供难忘体验，最终完成品牌心智强化的有力场所。复旦大学管理学院院长、复旦大学中国市场研究中心主任陆雄文认为，线下门店在营销当中的价值得到了置换和迭代。传统的线下门店主要是以交易为主，是顾客与生产商之间的交易终端。当下移动互联网市场不断扩展、覆盖所有的时空场景，线下门店作为产品零售的功能逐渐削弱，而产品展示、服务体验功能的权重则大大提高。

新能源汽车品牌便是门店革新的代表。在特斯拉开启了将销售门店开进市中心的先河后，新能源汽车品牌们纷纷跟进。依托购物中心而生的体验店

离市区更近，在用户服务上更为方便，也更加强调用户实际体验。

以蔚来为例，其体验店分为“蔚来空间”及“蔚来中心”两种模式，蔚来空间（NIO Space）强调销售服务，而蔚来中心（NIO House）则设有用户、市场、运营部门，更像品牌品宣、维系用户、提供休闲体验的生活方式社区，用户可以享受喝咖啡、看书、休息以及育儿等便利服务。通过对空间体验的重投入，蔚来打造出一系列可以让消费者持续到访、停留的场景，给消费者带来区别于传统4s店的新奇体验。

此类以门店为媒介开展的服务营销，不仅在消费者心目中树立出鲜明的品牌形象，更为口碑传播提供了丰富的素材。社交网站上，蔚来中心被用户称为“牛屋”，小红书上“牛屋”打卡、沉浸式体验的内容分享也成为了蔚来品牌口碑传播的重要组成部分。



图片来源：小红书截图
图片说明：小红书上“牛屋”打卡体验的内容分享

由此可见，无论是线上起家还是线下起家的品牌，都能够通过具有创新性的服务在市场中脱颖而出。而在以基础的服务触达潜在消费者后，品牌在过程中的细致服务设计将成为发力重点。

D4

线下消费复苏冷热不均，品牌重新审视特色街区

PART 4.1

线下消费谨慎复苏，不同城市、商圈、业态回暖速度各异

4.1.1 下沉市场客流回升更快，政府、地产、品牌重塑县域商圈

2023年，虽然线下消费迎来复苏，但不同城市、业态、商圈的复苏程度各有不同，这些差异中暗含了未来线下商业的发展趋势。

具体到不同城市线级来看，新一线城市的客流恢复速度明显快于一线城市。以春节为观察节点来看，2023年春节期间，各线级城市工作日的客流同比去年均大幅上涨，商业四线、五线城市的客流涨幅明显高于商业一线^①。

从人口角度来看，因为低线城市人口密度低，疫情放开后的感染风险较小，消费者更愿意出门，而且三年疫情对就业的影响持续发酵，大量人口回流返乡后，尚未回归一线城市，进一步刺激下沉市场的消费。

从商业载体的角度来看，下沉市场的商业项目密度更低，许多县城仅有几家标杆性商场，县城消费者的选择空间小，几家主要商场可以快速吸纳本地客流。与此同时，县城商业资源相对缺乏，使得从政府到市场都将资源集中在几家地标性商场的建设上。

受这些因素拉动，越来越多开发商开始依托下沉市场开发重点项目。以万达商管为例，2022年，万达所有新开项目中，三线及以下城市项目占比超60%，其中县级项目占比甚至超过20%。根据万达的拟开业计划，2023年这两个数据还将进一步增加。消费品牌为谋求增长也在集体下沉，一些曾经只能在一线城市看到的消费品牌，如山姆、喜茶、星巴克等纷纷将扩张重点放在下沉市场。商圈、品牌的升级也为有钱有闲的县城消费者提供了更高质量的线下体验，进一步拉动县域消费。

^①引自赢商网于2023年2月发布的《1月购物中心客流复苏战：环比上涨36.1%，北方城市赢了》；城市线级划分参照赢商tech与中国商业联合会共同发布的《2022城市商业力排行榜》

4.1.2 一线城市商圈渐趋成熟，同质化竞争下尝试多元破局

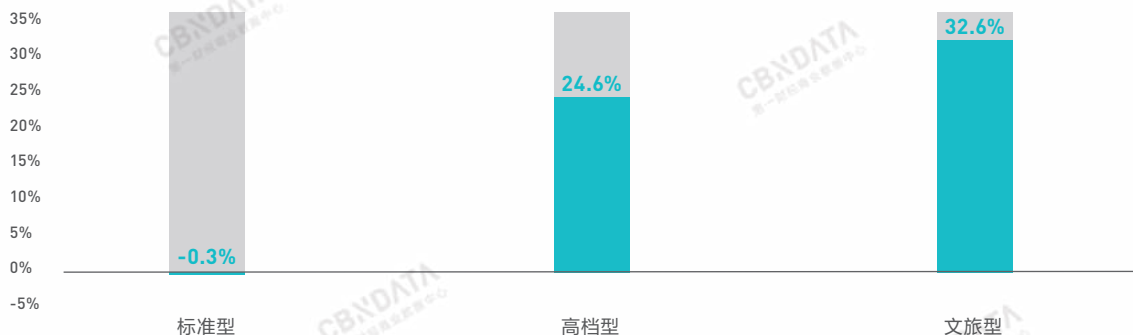
一线、新一线城市商圈已渡过标准化发展的阶段，商圈体系逐渐成熟，随着源源不断的新项目入市，一线城市存量项目众多且同质化竞争严重。因此一线、新一线城市商圈纷纷求变，一方面通过差异化的设计和招商，增加商圈吸引力；一方面联动政府、品牌提升商圈能级，强化其国际竞争力。

伴随商圈构建差异化竞争力，非标项目开始盛行。其中，文旅型商圈过去一年备受瞩目，它们在后疫情时代表现出更强的恢复力。根据MobTech袤博科技，截至2023年3月的6个月内，文旅型商圈的客流恢复速度最快。

消费者的线下购物偏好正在改变，为满足消费者的游逛打卡需求，商圈也开始有意识地打造话题性景点，文旅、策展、在地化、小而美等关键词逐渐成为各大商圈发力的重点。

对开业多年的成熟商圈来说，重点则是焕新商圈、提升能级。2022年北京提出到2025年将打造2至3个千亿规模国际级商圈。2023年上海静安区也宣布力争在“十四五”期末，将南京西路打造为全市乃至全国首个“千亿级商圈”。在多方推动下，一线、新一线城市的线下商业形态将更加多元。

2022-2023年不同类型商圈客流量同比变化



数据来源：MobTech袤博科技

数据说明：覆盖主要一线、新一线城市的36个核心商圈；城市线级划分标准参照第一财经“新一线城市研究所”于2022年6月发布的《2022城市商业魅力排行榜》

数据统计周期：2022年指2021.10-2022.03；2023年指2022.10-2023.03

4.1.3 线下业态开店情况各异，消费品牌拓店更趋谨慎

疫情三年对消费品牌的线下布局产生了深远影响。

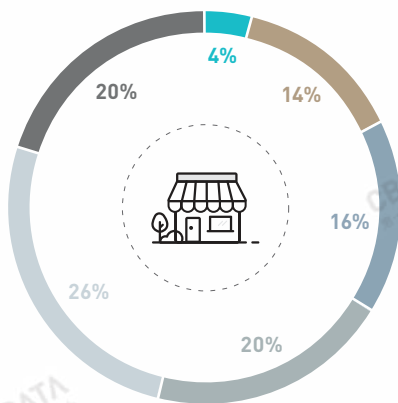
2022年线下业态遭遇沉重打击。根据赢商大数据，2022年9个重点城市约200个标杆购物中心开关店比仅0.85，相比2021年的扩张态势，以及2020年的小幅收缩，2022年的开关店比表现为近3年最弱。尤其在零售业态下，服饰赛道所有细分品类的开关店比均低于大盘^①。经营情况也不容乐观，一些品牌为了扭亏为盈，甚至主动选择收缩规模和关店。

进入2023年，疫情对线下消费的影响依然存在，消费品牌对线下开店的态度仍然保持谨慎。根据CBNDATA2023年消费品牌大调查，已布局线下门店的消费品牌中，46%的消费品牌未来一年的扩店速度不足10%，仅有4%的品牌未来一年有翻倍扩店的计划。

消费品牌在三年疫情的洗练后，明显变得更为理性和务实。而根据调研，尚未布局线下但计划开店的品牌在开店预期上也呈现相似的趋势。

拥有门店的消费品牌未来一年的扩店计划

● $R \geq 100\%$ ● $50\% \leq R < 100\%$ ● $20\% \leq R < 50\%$ ● $10\% \leq R < 20\%$ ● $0\% < R < 10\%$ ● $R \leq 0\%$



数据来源：CBNDATA 2023年中国消费品牌大调查，N=768
数据说明：R指消费品牌预期未来一年的拓店比例
数据统计周期：2023.04

^①引自赢商网于2023年6月发布的《全年新开店1.3万家，200个标杆mall交出“三年最差成绩单”？》

PART 4.2

城市建设增速换挡下，政府、地产、品牌、居民重塑街区

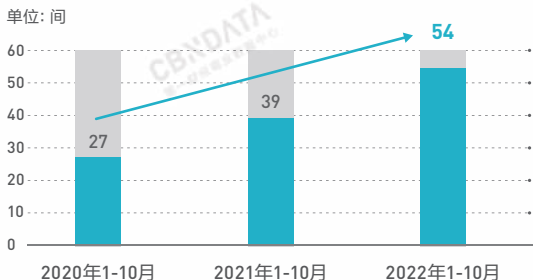
4.2.1 中国逐渐步入服务型消费社会，个性品牌拉动“后街经济”

根据统计局，2017年中国服务业在整个GDP中的占比为51.6%，对经济增长的贡献率为58.8%。中国（海南）改革发展研究院院长迟福林表示，预计到2025年，我国服务型消费占比将超50%，开始进入服务型消费社会^①。

服务型消费的比重提升，背后是不断细分和升级的消费者需求。除了产品研发、设计等有形商品层面的精益求精，产品到达消费者手中的过程、消费者感受产品的氛围也开始被强调。中国由此出现了大批更强调过程、氛围和文化的消费品牌，如新消费品牌 and 设计师品牌，它们的崛起推动了中国市场的多元发展，也带来了线下城市商业的丰富多彩。

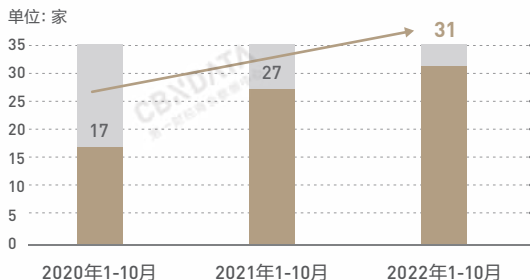
2020年中国迎来“新消费元年”，泡泡玛特、花西子、三顿半、永璞、蕉内、观夏等新消费品牌快速崛起并纷纷来到线下开店。独立设计师品牌、集合店品牌也步入了发展快车道。2020年以来，中国设计师品牌新开实体店数量、新开门店的中国设计师品牌数量不断增加^②。

中国设计师品牌新开实体店数量



数据来源：华丽志设计师月报数据库

新开实体店的中国设计师品牌数量



^①引自赢商网于2023年2月发布的《1月购物中心客流复苏战：环比上涨36.1%，北方城市赢了》
^②引自华丽智库于2022年11月发布的《中国设计师品牌发展研究报告》

与大型连锁品牌不一样，这些刚布局线下的新消费品牌和设计师品牌大多资金实力相对薄弱，难以承受地标性商场的高额租金，偏爱布局在核心商圈附近的支马路。而随着更多特色店铺落地，这些街道艺术感、文化气息渐浓，与主街道巧妙互补，形成独特的“后街经济”。

这也离不开政府的规划和统筹。2018年商务部提出在上海南京路、北京王府井、重庆解放碑、广州北京路等11条步行街启动首批改造提升试点工作，随后这些城市将附近的后街小巷也一并纳入提升改造计划，纷纷提出打造“后街经济”。以上海市静安区围绕南京西路打造“三带三轴两街”为例，吴江路、愚园路、江宁路、铜仁路等11条支马路按照“一街一规划”的方式差异定位。

南京西路后街群空间格局建议



对商圈来说，“后街”的存在不仅可以协同主街进一步提升商圈能级，还能在细分业态、特色品类、小众品牌等方面与主街形成互补，满足不同客群的细分需求。而对城市来说，“后街经济”也是拉动社区经济、提升城市消费活力、扩大内需必不可少的一环。

4.2.2 特色街区项目竞争加剧，首店吸引力出现“虹吸效应”

作为“后街经济”的重要一环，历史文化特色街区因为独特的建筑风貌在近年迎来快速发展，成为开发商和消费品牌青睐的对象。其中既有蟠龙天地、新天地、张园等由开发商统一开发和运营的商圈，也有武康路、安福路、愚园路、巨富长等由社区道路自然演化，没有统一开发商的街区。

因为是自然形成，武康路、安福路、愚园路、巨富长等特色街区通常兼具历史文化和社区生活属性。近年来，随着社区概念日盛、在地化呼声渐起，这类街区逐渐成为许多消费品牌争相入驻的对象。

2021年衡复街区、愚园武夷街区、巨富长街区等带有历史文化特色的街区成为品牌首店选址的TOP20商圈^①。受此影响，特色街区的竞争也变得更加激烈。因为同样主打历史文化、生活社区概念，衡复、愚园路、巨富长的街道氛围和品牌调性有一定相似性，再加上三个街区之间的直线距离均在1-3公里，首店的品宣功能又意味着需要辐射尽可能大的区域，很少有品牌会在相邻点位开设多家特色店，因此三个街区一般会择其一入驻。

此外，消费品牌在首店选址时还有抱团属性，一个有格调的“邻居”也会助力门店的客流提升和品宣，于是线上热度最高、网红属性最强的武康路、安福路聚集了更多首店品牌。根据果集·千瓜的数据，2023年第一季度，小红书上关于衡复街区的相关笔记数、笔记互动量都明显高于愚园路和巨富长。

但这样的分化并不意味着绝对的好坏，一个街区的成功有多重标准，首店仅是其一。更何况首店落地和首店长红之间也存在距离，不少特色街区的首店淘汰率同样居高不下。对特色街区而言，如何让品牌留下来并盈利，如何在兼顾社区属性的基础上实现商业价值最大化，仍是未解题。

^①引自中商数据于2022年3月发布的《2021年上海首店数据报告及最新趋势》

4.2.3 特色街区面临诸多问题，业态单一、门店分散、商住矛盾

对许多特色街区来说，从景点、社区、商圈三个维度来评价或许可以得出完全不同的结果。而要开发和运营一个以特色街区为核心的商业项目，困难之处也在于此：如何兼顾融合游客、居民、消费者的需求，让其成为一个好的生活、消费、旅游目的地。

要实现特色街区的可持续发展和商圈价值的最大化，首先需要明确当前街区的优劣势以及潜在的问题。

客流集中，但复购不高

若将特色街区作为一个整体项目来衡量，会发现虽然景点式的建筑风格和游逛体验能帮助其吸引大量客流，但消费者的人均消费频次、人均停留时长、人均消费金额等指标都明显弱于标准商圈。根据MobTech袤博科技，截至2023年3月的6个月内，以特色街区为主的文旅型商圈客流同比增幅最大，但人均消费频次、人均停留时长却大幅下滑。

这意味着虽然来特色街区的消费者很多，但是多数消费者停留时间短、消费频次不高。对品牌来说，这意味着获客难度更高，复购率更低。

特色街区往往自带的景点属性，许多消费者抱着打卡尝鲜的心态前来，但逛过一次后，新鲜感消失，短时间内便不再光顾。而作为解决日常消费需求的商圈来说，对比有特点的景色和体验，业态的丰富度、品类的完整度、距离的远近反而显得更为重要。

这两种商圈并不矛盾，反而呈现出一种巧妙的互补，各自在都市生活消费的不同切面下发挥出有效的作用。

店铺个性，但业态单调

与传统商场以连锁品牌为主、门店也力求统一视觉不同，特色街区素来以个性、特色闻名。以巨富长街区为例，在对整个街区近300家店铺进行统计后发现，巨富长的连锁品牌占比仅40%，个体店铺占比则高达60%。而在连锁品牌中，近60%的品牌门店规模在3家及以下。

2023年巨富长街区店铺经营模式分布



2023年巨富长街区连锁品牌门店规模分布



数据来源：CBNData消费大数据

数据说明：巨富长街区的所有数据均选取巨鹿路、富民路、长乐路上的200多家店铺作为研究样本，综合实地调研、大众点评等线上平台数据进行统计分析。因大众点评上少部分店铺数据存在残缺，因此整体数据相较实际情况可能存在小幅偏差；R指门店规模。数据统计周期：2023.04

就业态来看，根据CBNData消费大数据，截至2023年4月，巨富长街区上的餐饮业态占比最高，达到44%，其次是零售业态，生活配套、休闲娱乐则位居其后。

具体到餐饮业态来说，对比传统特色街区主要是小吃、饮品等能解决游客饱腹、解渴、随吃随走需求的品类，巨富长的餐饮店铺相对生活化，以小酒馆、茶饮咖啡为主，还有部分西餐、日料等高客单的品类。

但业态集中的问题依然存在，酒吧、西餐、茶饮咖啡店扎堆开店，仅酒吧这一细分品类就有至少30家店落地于此，且大多数酒吧都是清吧，重合度较高。

店铺客单价较低，商圈消费力有待提升

不只是业态丰富度有所欠缺，特色街区的人均消费水平也相对偏低。继续以巨富长为例，40%的店铺客单价处于100元以下，76%的店铺人均消费金额不超过300元。这与其倚重餐饮的业态分布密切相关。根据CBNDATA消费大数据，对比零售业态，餐饮业态的客单价明显偏低，茶饮、咖啡、小酒馆等客单较低的餐饮店铺占主流，拉低了街区整体的人均消费金额。

而且特色街区的零售店铺数量较少，商业密度较低，往往呈散点式分布。对于希望可以快速解决购物需求的强目的型消费者来说，这里的店铺分布零散，动线设计也不像标准购物中心那样合理，很容易劝退一部分刚需型消费者。也因为店铺间距离较远、布局缺乏逻辑，很容易抑制消费者的连带消费，这将影响街区整体消费力的提升。

换个角度来说，街区本就更适合在忙碌工作之余想换个环境打发时间、满足精神和体验需要的消费者。

商住夹杂，社区功能更需要平衡

随着特色街区的热度攀升，越来越多消费品牌循着流量的味道来到街区，原本主要服务于街区居民的生活业态也不断受到挤压。根据CBNDATA消费大数据，巨富长街区的所有店铺中，主要服务于街区居民的生活服务类小店占有所有店铺的比例仅约20%。

即便是生活小店，客单价也明显偏高。对住在附近街区的居民而言，如何在升级街区形象和商业价值的同时，也保留一丝生活气息，为居民提供完整的生活服务设施，是特色街区商业化的过程中需要思考的问题。

4.2.4 政府、运营商、品牌合力共建，街区成城市消费新样本

特色街区的商圈建设难度大，最难的地方就在于利益相关方众多，无法像传统项目一样进行纯粹的商业化开发。居民、消费者、游客掺杂其中，忽略任何一方，都会让整个街区多年的商圈运营失效。一个好的生活、消费、旅游目的地，一定是政府、运营商、品牌、居民等合力共建的结果。

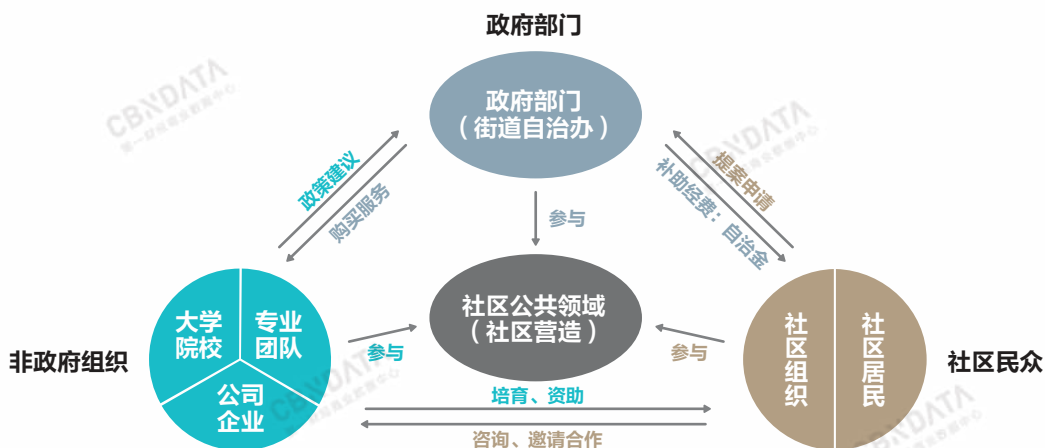
弱干预的管理模式：

政府、市场、居民共同参与

特色街区因为产权复杂，大量民房散布其中，为项目的开发和管理带来了挑战。通常而言，通过法规的强制性执行或完全依赖民间自治，都难以让街区形成融洽的商住关系和活跃的街区氛围，多方共治成为普遍解法。

在《上海市城市总体规划(2017—2035年)》中，上海市明确了公众参与制度，探索多方协商、共建共治的社区自治模式。在此基础上，一些地区进行了创新性实践，有的整合多部门力量，鼓励居民参与，形成多方共治的社区机构；有的则联合街区内品牌，共同参与街区建设和管理。

上海社区营造机制示意



资料来源：微信公众号“丈量城市”

2017年，长宁区江苏路街道联合区建交委、区绿化市容局、区城管执法局等多政府部门，成立愚园路风貌区一体化管理办公室，同时引入市场化机构CREATER创邑作为一体化管理运营商，共同参与愚园路的管理。在该机制下，愚园路的运营标准、招商计划、监督管理都由愚管办统一制定和执行，避免了互相推诿和无从追溯。

2023年6月，徐汇区也针对武康路、安福路等特色街区成立了多元主体参与的议事协商协作平台“徐汇风貌区共建共治联盟”。该机制下，徐汇对风貌区内特色街区的开发和管理将得到多政府部门、多市场机构、多社会组织的支持和参与，有利于街区的整体规划和发展。

除此之外，一些特色街区选择充分调动入驻街区的品牌的能动性，以品牌为触手来活跃街区氛围，维护社区关系。2023年4月，静安针对巨富长街区成立了“巨富长本土品牌发展联盟”。依托该联盟，街区内企业得以互相合作、共同提升街区的商业价值。

在永嘉路的口袋广场，徐汇区天平街道也在尝试实践一种品牌参与的新型社区管理方式。2020年口袋咖啡正式入驻口袋广场，按照品牌此前提交给天平街道政府的经营方案，口袋咖啡将作为协管方，参与口袋广场的卫生保洁、安全管理、活动策划等。

在这个过程中，政府的角色大多隐居幕后，社区组织、机构、品牌也多以软性引导和鼓励的方式来管理街区。但这也意味着需要付出更多的时间和成本。

调整自身对社区店的预期，同时在“商业经营者”之外，更深刻地理解“社区建设者”的角色意味着什么，对希望入驻这里的消费品牌而言，是需要提前想好的问题。

与社区共生的经营逻辑：

弱化连锁、强调特色，相信街区的自然迭代

不同于标准购物中心大刀阔斧地拆除、建设和批量招商，以安福路、愚园路、巨富长为代表的社区型特色街区的更新改造，往往是循序渐进的。以愚园路为例，从2015年接手项目开始，CREATER创邑对愚园路进行了梯队式、渐进式的改造。

愚园路不同阶段的开发逻辑

阶段	开发程度	开发逻辑
第一阶段 (2015-2017年)	点状更新	建设一些标杆性亮点项目，提升街区知名度和开放度
第二阶段 (2018-2020年)	线状更新	引入高品质品牌和店铺，推动愚园路业态更新，将规划过的店铺和自有项目串联，形成游逛动线
第三阶段 (2021年至今)	面状更新	以30%自有产权物业的新业态、新面貌，撬动更多个体产权物业的更新，推动街区居民自发提高租户品质、店铺形象和街区氛围

资料来源：CBNDATA根据访谈整理

具体到业态更新来看，截至2020年底，愚园路长宁段沿线累计业态调整的店铺达48家，占愚园路长宁段沿线全部118家店铺的40.6%^①。其中，集中调整的业态主要是海澜之家、古今内衣、三枪内衣等连锁品牌，足浴店、羊毛衫店、小吃店等落后业态，以及职工大学老校舍、老派出所、老邮局等原有公共服务设施。

取而代之的是RANDOMEVENT等原创设计师品牌，ELEMENT、WF等集合店和买手店品牌，COMMUNE、MONEY SHOPS等小众餐饮品牌，以及一些艺术馆、生活馆、小众家居品牌和愚园公共市集、愚园百货公司、故事商店等新型业态。

^①引自《西部人居环境学刊》于2022年4月发表的《流量驱动的当代城市空间再生产研究——以上海市愚园路段城市更新为例》

为了维持愚园路品质慢生活的氛围，CREATER创邑在招商时也有所取舍。CREATER创邑告诉CBNDATA：“我们不太倾向于找大型连锁品牌，哪怕给我们开很高的租金。”

重个性、轻连锁的店铺迭代逻辑在安福路、武康路、巨富长身上也可以找到。但这并不意味着它们对连锁品牌拒之门外，恰恰相反，对于愿意契合街区氛围、开发定制门店的连锁品牌，街区管理者通常都是开放包容态度。

并非所有店铺都在更新范围内，对社区居民来说，比起个性小店、连锁品牌特色店，他们的日常生活也需要那些客单较低的老店、小店来填充。且在街区租金日渐高涨的情况下，这些客单偏低的老店仍能存活，足以说明周边居民对其的需求度。相信街区的自然迭代，也是社区商业最具烟火气的一面。

特色街区的畅想：

不是网红街区，而是未来社区

随着特色街区的网红属性越发强烈，循着流量热度而来的游客和奇装异服者充斥街区，逐渐影响到了居民生活和消费者体验。

流量和热度是一柄双刃剑。网红街区并非天生网红，这里独有的人文气息、烟火气才是真正的流量密码。成为网红街区也不是终局，特色街区承载的是人们对未来社区和未来城市的想象。对今天的特色街区来说，克制和平衡或许是更重要的功课。

中国数十年城镇化进程中，统一和效率曾经是最高标准，而现在随着城镇化建设步入新阶段和深水区，最小颗粒度的街区将成为未来多年城市更新的重点。

05

从风险管理到商业韧性，
“正视风险”帮助企业
构建安全底线和增长曲线

过去三年是中国新兴消费品牌快速成长突围的阶段，也是中国成熟消费品牌转型破局的阶段。与此同时，疫情作为商业世界的一场大考，无差别地冲击着各行各业的大小企业，淘汰了相当一部分风险抵御能力不足的玩家，也加速催化了中国消费品牌风险意识的提升。然而疫情并不是影响商业环境的唯一风险因素，政府的监管、消费者的审视、渠道的标准、平台的规则，以及气候变化、地缘政治冲突等外部风险因素，使得经营一家消费企业，从未变得像现在这般复杂，伴随经营而来的内外部风险也从未变得像当下这般无处不在。

在此背景下，CBNDATA将以风险管理为切入点，深入企业经营的核心地带，立足国际视角，通过对企业内外部风险因素的系统识别、国际前沿的风险管理框架应用以及头部跨国消费企业的风险管理实践，在本章尝试回答关乎中国消费企业生存与发展的关键问题：如何通过风险管理守住企业眼下的生存底线；如何通过将风险管理嵌入企业的战略规划，在风险-机会的转化间打造企业面向长期的增长韧性。

PART 5.1

不确定性加剧，系统识别内外部风险 成为企业风险管理重要前提

5.1.1 八类风险贯穿企业经营，不同行业风险因素影响各有侧重

在正式回答风险管理“怎么做”之前，风险“是什么”的问题需要首先被厘清。风险识别作为风险管理的重要一环，在现实经营场景中却被很多企业所忽视，尤其对于近年来快速增长的年轻中国消费品牌而言，往往在遭遇危机瓶颈之后才开始思考风险是什么的问题。

对于中国消费企业而言，真正的风险究竟有哪些？不同行业所面临的风险有何差异？近年来又有哪些风险尤为突出？

带着这些问题，CBNData筛选了全球市值50亿元以上且主要市场是或包含中国大陆的165家消费上市企业^①，覆盖食品饮料、服饰鞋包、餐饮、美妆个护、家电、消费电子和奢侈品7大行业，针对他们的公开年报进行了围绕2022年风险因素披露的梳理和汇总。据CBNData不完全统计，在这165家消费上市企业中，约95%的企业主动披露了企业近1年来经营所面临的各类经营相关风险因素，一共分为八大类型。

2022年部分上市消费企业主动披露的八大风险类型

风险类型	具体风险因素描述
宏观政治经济风险	物价水平、消费者收入水平、人口结构转变、地缘政治冲突……
商业战略和行业风险	行业竞争加剧、消费者偏好转变、新产品开发失利、技术转型、并购交易失败、品牌声誉危机、销售渠道变革、数字化转型受阻……
运营层面风险	供应链管理、原材料成本波动、库存贬值风险、人工租金等社会成本上升、产品质量问题、组织建设与人才流失……
网络信息安全风险	IT系统故障、信息安全、网络攻击、消费者个人隐私保护……
ESG相关风险	气候变化相关风险、员工权益保障、公平交易、废弃物管理、包装减塑、公司治理、道德问题……
政策、法律及合规风险	知识产权保护、市场准入要求、行业新规、不正当竞争、税收政策变化、补贴政策变化……
金融和财务风险	外汇风险、市场风险（货币、利率风险）、信贷风险、资产贬值风险、流动性风险……
重大突发事件	疫情等公共卫生事件、自然灾害、恐怖袭击、战争……

数据来源：CBNData根据各家上市公司2022年年报汇总整理

整体来看，在这165家上市消费企业中，金融和财务风险、商业战略和行业风险、运营层面风险是披露占比最高的3类风险，也是与企业核心业绩表现（营收和利润）直接挂钩的3类风险。

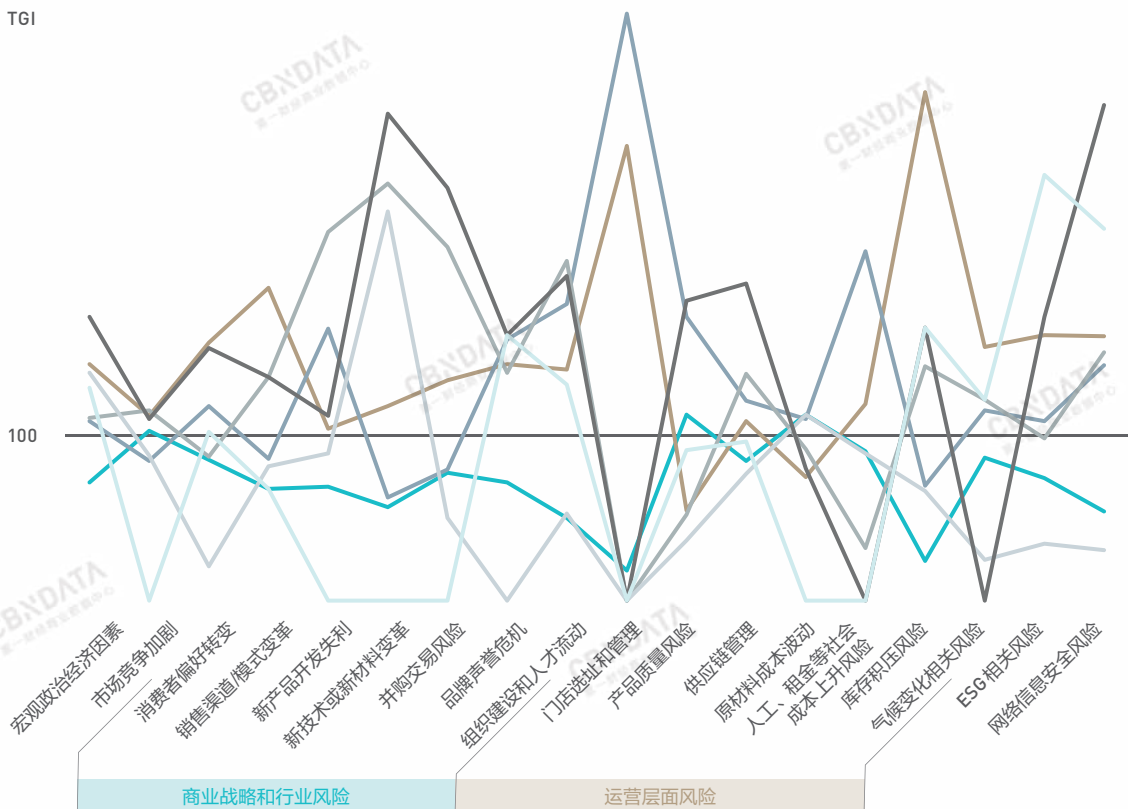
^①165家上市企业中，A股81家、美股37家、港股36家、其他地区11家，市值数据以6月21日当日收盘价及当日汇率计算，单位统一为人民币

拆分到具体的风险因素描述，这165家企业的风险披露偏好既有共性，也呈现出显著的行业特征。

2022年不同行业消费上市企业风险因素披露偏好

食品饮料 服饰鞋包 餐饮 美妆个护 家电 消费电子 奢侈品

TGI



数据来源：CBNDATA根据165家上市公司2022年年报汇总整理计算

数据说明：1.TGI>100，说明该行业对于该类风险因素的披露偏好度相较于整体平均水平更高

2.横坐标轴并未包含165家上市企业所披露的所有风险细分类型，仅呈现披露占比较高的主要风险因素

3.企业在年报中公开披露的风险并不直接等同于企业实际经营中会面临的风险，企业风险披露的程度和方式也与各地监管单位对风险披露的要求相关

从共性层面，宏观政治经济因素是除食品饮料行业外，其他行业都更为偏好关注的风险因素，这与品类的刚需属性密切相关，消费电子和服饰鞋包等可选消费需求更容易受到宏观经济环境波动的影响；市场竞争加剧则是除奢侈品行业外都倾向于关注的风险因素；消费者偏好转变则是除家电行业外，非刚需耐用品类主要关注的风险因素。

细分到不同行业，食品饮料是考量原材料价格波动占比最高的行业，这与其行业整体偏低的利润率和其上游涉及农业生产有关。从全球范围的通胀背景，到极端气候导致的部分农产品减产，再到地缘政治冲突下农产品大宗商品价格提升、能源价格提升和供应链的干扰，多重因素影响下，提价成为了众多食品饮料企业的选择。

美妆个护则更偏向于考量新产品开发、新材料和新技术变革以及组织人才建设所带来的风险，这与多数美妆企业采取的“大单品”策略以及近年来功能性护肤趋势的兴起有关。

服饰鞋包行业对库存风险、销售渠道和模式变革、门店选址与管理以及气候变化相关风险的关注度尤为突出，这与服饰鞋包销售季节性特征以及对渠道的依赖度有关。值得一提的是，接近2/3的服饰鞋包企业强调了气候变化对于服饰消费选择可能带来的重大影响，这一方面在于天气是影响消费者穿衣选择的重要因素；另一方面也在于时尚行业作为消费品类中典型的高排放高污染品类，受到了更多舆论的关注，从而使得众多服饰鞋包品牌反而在气候变化相关议题上进行了更多投入。

餐饮行业则尤为关注食品质量风险、门店选址与管理、人工租金等成本上升等运营层面风险，前者是餐饮行业的红线，而后两项直接决定了门店的获客与盈利水平。与前两年加速拓店跑马圈地不同，在单店盈利模式尚未跑通的情况下，众多新兴消费品牌在2023年选择收缩规模、关闭门店。从商业经营的视角来看，这其实是对风险管控的一种及时调整。

全球范围来看，在165家上市消费企业中，有15家企业在风险因素披露的基础上更进一步，在年报披露中以一个完整章节详细介绍公司风险管理的理论基础、组织架构和管理模式，其中有9家结合了企业自身经营情况对

不同类型的风险因素进行了2022年对比2021年的重要性变化评估。这也回应了前文提及的第三个问题，即近年来有哪些风险尤为突出？

以这9家企业为例，CBNDATA发现：针对商业战略和行业层面，发生概率或影响程度上升的风险主要分布在品牌声誉和消费者偏好转变风险；运营层面则主要是人才建设、原材料可得性和成本波动风险；除此之外，气候变化、网络信息安全以及宏观政治经济风险也是多次被提及的上升风险因素。

综合上述围绕八大风险类型和新兴风险因素的梳理来看，金融财务风险是所有企业经营需要面对的基础风险——健康的现金流是企业生存发展的基本条件；法律及合规风险则主要分为两大类——一类是所有企业都默认需要遵守的通用合规要求，另一类则与企业的业务直接挂钩，比如在关键时刻卡住企业经营资质的特殊准入门槛、针对具体品类或人群的新规变化、影响企业交易成本的费率要求等，这些政策法规的变化和影响需要根据具体情况加以辨别评估；商业战略层面和运营层面风险则是大部分消费上市企业都会面临的核心风险——它们与企业经营的结果直接挂钩，关系着企业中短期的财务表现；与此同时，宏观政治经济不稳定、ESG相关风险和网络信息安全风险是部分消费企业判断近年来重要性不断上升的风险因素——这些主要来自于外部环境的新变化促使着企业的利益相关方诉求和消费者偏好不断转变，从而影响着企业运营、战略、合规以及财务的方方面面。

5.1.2 外部风险因素重要性提升，内外风险要素相互作用挑战企业生存空间

值得注意的是，虽然公共卫生事件、宏观经济波动、气候变化和地缘政治冲突这类外部风险因素不与企业的经营结果直接挂钩，但却是近年来催化企业内在风险爆发的关键——从原材料可得性的变化，大宗商品价格的波动、供应链的扰乱、消费偏好的转变，到销售生态的演变、组织建设的艰难、融资成本的上升……这些连锁反应式的变化或挤压着消费品牌的利润空间，或为企业的中长期战略实施带来极大的不确定性，甚至伤及企业持续经营的根基——现金流。

当下，疫情这一“黑天鹅”的影响正逐渐褪去，但确定性更强且影响范围更广的两头“灰犀牛”依然存在，世界经济论坛（World Economic Forum，WEF）于2023年1月发布的《全球风险报告2023》显示，世界范围内短期和长期的头号风险分别为居民生活成本危机和气候行动失败。

未来2年和10年内全球最严峻的风险

风险类型：● 经济 ● 环境 ● 地缘政治 ● 社会 ● 科技

排名	2年内最严峻的风险	10年内最严峻的风险
1	生活成本危机	减缓气候变化失败
2	自然灾害和极端天气事件	适应气候变化失败
3	地缘政治冲突	自然灾害和极端天气事件
4	减缓气候变化失败	生物多样性破坏
5	社会凝聚力侵蚀	非自愿移民
6	大规模人为环境破坏	自然资源危机
7	适应气候变化失败	社会凝聚力侵蚀
8	大规模网络安全漏洞	大规模网络安全漏洞
9	自然资源危机	地缘政治冲突
10	非自愿移民	大规模人为环境破坏

资料来源：世界经济论坛WEF《2023世界风险报告》，2023.01

居民生活成本危机受一系列政治、经济、自然环境因素的影响，对于企业而言这一大因素最直接影响的是消费信心及购买力，首当其冲的便是面向大众的可选消费品类。

另一大风险因素便是气候变化，这也是众多企业提及的重要性上升的风险因素之一。欧洲风险管理协会联合会（FERMA）于2023年3月发布的《欧洲风险管理者调研报告2022》结果也显示，根据欧洲企业的风险管理人员判断，短期来看，消费者行为变化会成为最威胁到企业增长的风险因素，长期来看，气候变化会成为头号风险因素。

对于消费企业而言，气候变化所产生的风险主要分为实体风险和转型风险两大类。实体风险指因为气候灾害造成的短期或长期损失，这往往与实物资产和供应链运转相关：比如洪涝、台风等极端气候造成的固定资产损毁；持续高温或热浪造成的电力供应不足以及干旱造成的农业减产都可以引发产能受损、供应链断裂，从而影响到企业的正常运转。转型风险指为减缓或适应气候变化，企业所面临的来自政策、合规、技术、市场偏好和声誉上的风险，这往往与企业当前的生产成本、业务方向、未来市场空间等都有着紧密的联系。

气候变化相关风险映射到企业现有风险类别样例

风险类别	子类型	气候相关危机
财务风险	信用风险	贷款人判断借款人与气候变化相关的商业风险不断升级，借款人信用可能受到侵蚀，利率上升
	流动性风险	碳税或碳相关收费导致的成本增加
	税收策略	
操作（运营层面）风险	供应链	供应商所在地区受干旱或极端天气影响，供应链断裂
	原材料可得性	由于可持续林业实践要求，原材料成本增加
	业务连续性	天气模式改变和自然灾害增加对日常经营活动带来影响
战略风险	竞争	客户偏好向低排放或由低排放工艺生产的产品转变
	客户偏好变化	

资料来源：TCFD①《风险管理整合与披露指南》，2020.10

①气候变化相关财务信息披露指南工作小组（Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD）是由金融稳定委员会（Financial Stability Board, 简称FSB）在2015年12月成立，其建议已成为国际上关于气候风险的主流信息披露框架，是各国政府与金融监管部门制定辖内相关管理要求的重要参考文件

然而消费者生活成本危机和气候变化只是众多影响企业经营外部因素的两个。世界范围而言，经济、环境、地缘政治、社会 and 科技等风险相互关联，企业需要在这些错综复杂的外部风险中定位自身主要暴露的风险因素有哪些，并且评估其如何对自身经营产生影响以及影响程度。

在这些内外部风险要素相关作用的环境下，传统被动的“识别-应对”机制很难能帮助企业在当下环境中生存，一套系统的、主动的风险管理框架便显得尤为重要。

PART 5.2

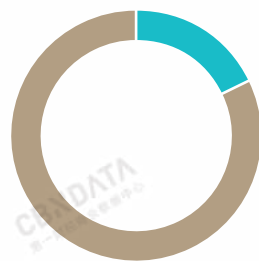
“三道防线”守住企业生存底线， 战略层面接纳风险构建企业增长韧性

虽然当前的环境要求企业具备审视内外部环境的视野，但风险管理本质是一项组织内部的工作，内生的抗风险能力是应对外部风险的最佳利器。打磨这一能力对于自身风险抵御能力薄弱的成长期企业尤为重要。

但更多初创品牌风险管理的表现是相对薄弱的。CBNData2023年中国消费品牌大调查结果显示，在接受调研的消费企业中，17%过去1年中没有采取任何风险管理措施，其中营收规模1亿以下的企业占比接近7成，风险意识亟待提升。

过去一年未采取任何风险举措情况的企业占比

● 没有采取过 ● 有采取过相关措施



数据来源：CBNData2023年中国消费品牌大调查，N=768
数据统计周期：2023.04

商业竞争中，消费者不会因品牌大小而改变选择标准。因此，中国消费企业在风险管理层面向国际标准看齐也是一种提升自身竞争实力的必要方式。

5.2.1 内部控制框架下，“三道防线”为企业建立安全区间

目前国内外的上市企业主要基于COSO^①内部控制框架，围绕企业的经营、信息披露可靠性和合规性三大目标进行风险控制和管理。内部控制框架最早起源于COSO于1992年发布的《内部控制——整合框架》，其目的是为了降低企业财务舞弊、财务失败事件的不断发生，实质是一种风险控制活动。目前美股上市公司的年报相关信息披露均需参照COSO《内部控制——整合框架》2013版。

而对于中国上市企业而言，2008年6月，由财政部同证监会、审计署、银监会、保监会五部门共同制定的《企业内部控制基本规范》（以下称《规范》）正式发布，其内容与COSO等国际标准在所有主要方面保持一致^②。目前国内上市公司都需要按照该《规范》在年报中进行内部控制自我评价。

虽然内部控制框架主要为上市公司设定，但其对风险要素的定义和描述却值得所有类型的组织参考。具体来看，除了上文提及的经营、信息披露可靠性和合规性三大目标外，内部控制框架主要包含五大要素。

内部控制框架五大要素

五大要素	具体含义
内部环境	内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。
风险评估	风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。
控制活动	控制活动是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。
信息与沟通	信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。
内部监督	内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，应当及时加以改进。

资料来源：中华人民共和国财政部《企业内部控制基本规范》，2008.07

^① COSO：美国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission），1985年由美国管理会计师协会、美国注册会计师协会、美国会计协会、财务经理协会、内部审计师协会联合创建

^② 引自中国政府网于2018年10月发布的《五部门发布我国第一部〈企业内部控制基本规范〉》

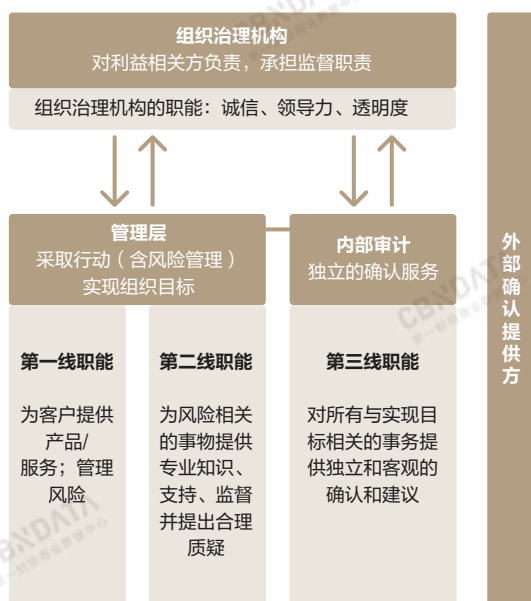
这五大要素较为全面地概括了企业经营过程中需要在哪些方面采取控制手段。如果以这一框架重新审视当前很多成长期消费企业在现金流层面所遭遇的危机，便会发现在从风险演化到危机的过程中，一家企业如果真的在以上五个要素上做充分、做到位，是拥有很多机会尽早发现，尽早解决的。

需要说明的是，内部控制框架虽然全面，但并没有给到企业具体如何做、谁来做的详细指引。落到企业的日常经营和执行层面，“三道防线模型^①”是上市公司普遍采纳的一种具体办法，即通过责任到人或部门的方式“提供了一种支持内部控制框架实施的灵活架构^②”。

值得注意的是，三道防线模型本身是非常灵活的，在遵循基本角色和特性要求的基础上，企业在实践中需要“根据其所属行业、规模、经营结构和风险管理方式的特定需求来实施这套模型”，比如欧莱雅在自己的第三道防线中加入了外部

审计；安踏在第二道防线中额外明确了资产管理、过程管理和信息管理三个类别；海底捞的第二道防线则是由一个独立的审计委员会而非传统意义上的职能部门构成。

IIA三道防线模型



图例：↔ 保持一致、沟通、协调、相互协作

↑ 向其负责、报告 ↓ 授权、指导、提供资源和监督

资料来源：国际内部审计师协会（IIA），2020.07

资料说明：外部确认提供方主要指外部审计

①三道防线模型：最早来自于国际内部审计师协会（IIA）于2013年1月发布的立场公告《有效风险管理与控制的三道防线》，已于2020年升级为“三线模型”
②引自王兵、杜杨于2016年4月发布的《在风险管理和控制的三道防线中运用COSO内部控制》

对于那些还不具备完整组织架构的中小企业而言，上述框架和模型依然有其重要的参考价值：一方面，内部控制框架帮助中小企业系统性地框定了可能在存在于组织内部尤其是运营、合规和财务相关的风险范畴和关键步骤，在进行风险因素识别和归因时可以做到有据可循避免遗漏；另一方面，三道防线模型也能够帮助企业在组织层面设立起责任到人的风险管理机制。

在内部控制框架、三道防线模型之外，企业风险管理还有很多可以应用于实操的方法，比如专门针对气候变化相关风险的情景分析、压力测试、治理层面的举报机制等等，CBNDATA很难在有限的篇幅中一一说明。但对于众多的中国消费企业，尤其是成长期企业而言，从已经被时间验证、具备一定抗周期能力公司的成熟方法论中找寻适合自己的工具和手段，在财务、合规和运营层面降低风险的发生概率和负面影响，是可以通过积极的风险管理做到的。

5.2.2 将风险管理嵌入战略制定，合理的风险偏好助力企业积极“应变”

不过企业的持续生命力不仅仅停留于“生存”，更在于“发展”，面对同样的外部环境冲击，为什么有的企业一蹶不振，濒临破产倒闭，有的企业却能保持创新生命力，甚至再次繁荣？

“商业韧性”的概念进入了很多创业者、管理者的视野。麦肯锡于2023年5月将风险期刊专题名称从过往一直以来的McKinsey on Risk更名为McKinsey on Risk and Resilience，韧性成为主流战略咨询机构的关键词，但究竟什么样的企业是具备韧性的？风险管理又如何帮助企业构建商业韧性？

如上文所言，那些经历危机后没有一蹶不振反而愈发茁壮生长的企业可谓具备韧性的企业。在这一过程中，守住生存底线只是一个前提条件，另一项决定企业生命线长度的因素便是驱动企业增长的战略目标实现能力，而这一能力与企业的风险管理水平紧密挂钩。

COSO于2017年更新的《企业风险管理框架：集成战略与绩效》（以下统称为ERM2017框架）便在内部控制框架经营、信息披露可靠性和合规性的三大目标之外纳入了战略目标的考量，其强调风险管理不是一个简单的从识别到应对的流程，或者某一单一职能部门，而是“一种与战略制定及实施相整合的文化、能力和实践，旨在创造、维护和实现价值过程中管理风险^①”。

根据COSO官方表述，将风险管理嵌入战略目标主要可以从以下六个方面提升企业实现战略目标的能力。

企业应用风险管理框架（ERM2017）的六大优势

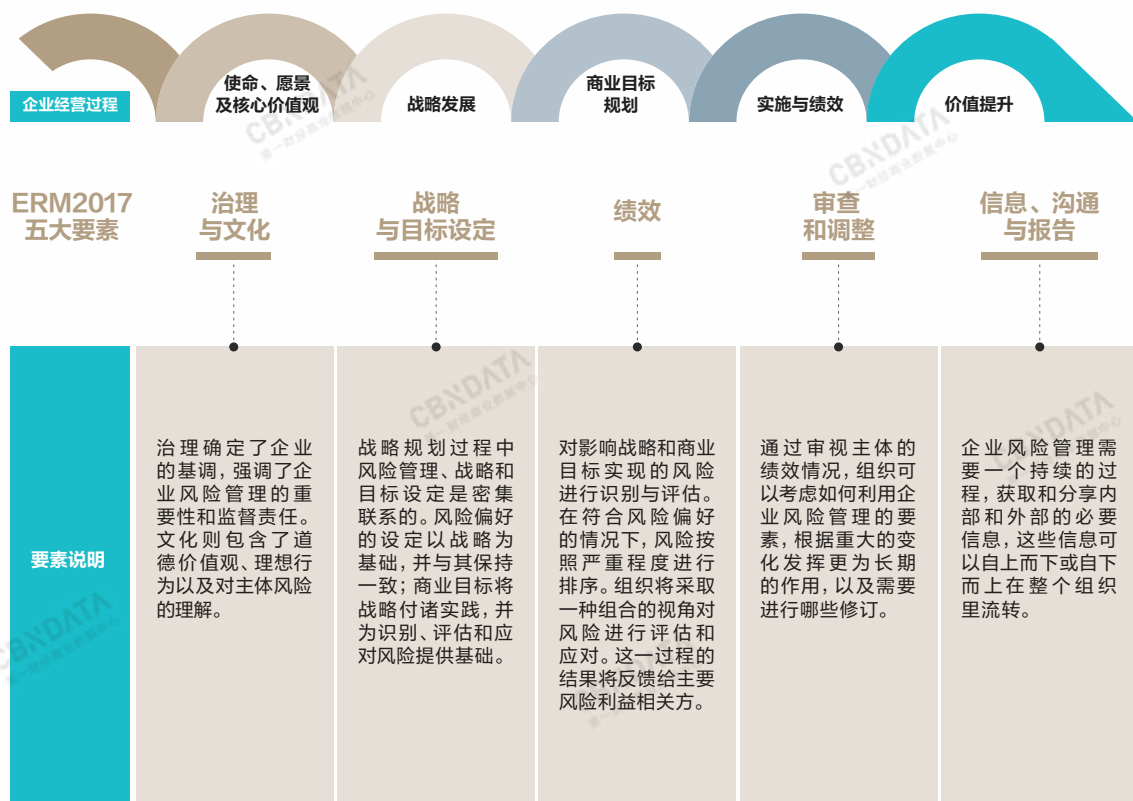
提升企业机会识别的范围	在充分评估各类不确定性因素（影响可能正面或负面）的基础上，管理者有机会识别新机会和伴随新机会而来的独特挑战。
更广泛全面地识别并且管理实体风险	有助于企业识别和管理可能会给公司多部门带来多重影响的复杂风险因素。
提升积极结果可能性和创造优势的同时，降低负面伤害	提升识别风险的能力，并且建立相应的应对机制，减少超预期的损失，同时从发展机会中获益。
降低业绩表现的波动性	提前考虑可能给业绩表现带来的波动影响的风险因素，并提供相应的行动指导以降低影响并最大化优势。
提升资源的有效运用	每个风险因素对企业而言都意味着资源的消耗，在全面获取风险信息和综合评估的情况下，管理者可以在有限的资源中划定优先级，提升资源分配效率。
提高企业韧性	一个组织的中长期生存能力取决于它对变化的预见和应对能力，不仅仅是生存，更是指进化和蓬勃发展。在外部变化加速和商业复杂性提升的当下，高效的企业风险管理变得尤为重要。

资料来源：COSO《企业风险管理框架：集成战略与绩效-执行摘要》，2017.09

①引自COSO于2017年7月发布的《企业风险管理框架：集成战略与绩效-执行摘要》

基于ERM2017框架中的5大关键要素，CBNData将深入企业的风险管理实践，尝试回答企业如何超越生存诉求，实现韧性增长。

ERM2017五大要素及其与企业经营过程的关系



资料来源：COSO《企业风险管理框架：集成战略与绩效—执行摘要》，2017.09

资料说明：中文版要素说明引自大风控于2017年11月发布的《COSO新版风险管理框架中的5要素和20项原则—新版COSOERM全文解读（五）》

可以看出，ERM2017的五大要素与企业的经营过程相呼应，从使命愿景价值观到最终的价值提升，每一个环节都需要风险管理的充分参与。

这里需要引入介绍一个非常关键的概念——“风险偏好”。作为对风险的重要度量，风险偏好反映的是企业在其目标实现过程中愿意接受的风险程度，大体可分为风险厌恶、风险中性和风险追逐三种。与客观上可以用企

业自由现金流进行衡量的风险容忍度不同，风险偏好是一种更为主观的衡量方式，背后映射的更多是企业自发的战略选择，与企业的使命愿景价值观直接挂钩。

目前ERM2017框架在企业的战略发展当中的实际运用主要集中在三个核心环节，分别为战略与目标制定、风险绩效设定和审查与调整。

战略与目标制定

战略与目标制定是企业设定风险偏好的关键环节，企业后续围绕风险管理的一系列动作，从风险因素识别到风险优先级评估，到后续实施过程中的审查校准，都需要基于最初设立的与企业战略相匹配的风险定义和风险偏好，与其保持一致。在这一环节中，自上而下的授权是风险管理成功融入战略目标的关键。

另一方面，风险偏好的高低与风险类别息息相关，对于财务、合规和运营层面风险来说，风险偏好度一般偏低，因为管理这类风险可以减少损失，但是比较难为企业带来潜在价值提升，而唯一一类企业主动承担风险并有机会获得回报的类型便是战略层面的风险。

何为战略层面的风险？这里主要指伴随企业战略选择而产生的与外部因素相关联的风险，或者可以理解为因为追求外部机会而产生的风险。

风险绩效设定

在设定了与战略目标相匹配的风险偏好之后，企业要面临的第二个风险管理挑战便是风险绩效设定与评估。如何对变化多端的风险因素进行识别分析、优先级排序，这一过程中，量化分析是非常核心的评估手段。

以阿迪达斯为例，其于2021年在集团层面引入风险容忍度和风险偏好的概念，用于量化评估企业可以承受风险的边界以及意愿，并注明这是一个基于流动性的评估指标（liquidity-based measure），这意味着企业风险容忍度和风险偏好的大小与企业的现金流直接挂钩。其采用了风险分析中常用的“影响-可能性”矩阵，通过两个维度的综合评估来界定实质性议题，并针对“影响”和风险发生的“可能性”给到了具体的量化指标。

审查与调整

这一要素作为最靠近企业实际运营层面的部分，也是与内部控制框架结合相对紧密的一个要素，如前文所述，“三道防线模型”同样适用于这一环节，在此不再赘述。

从企业整体的风险管理流程来看，风险发生的可能性和影响程度是相对可量化的因素，也是帮助企业日常经营决策的重要工具，它能清晰地告诉企业当前面临风险因素有哪些，各自的影响程度如何，并通过动态监测将风险时刻保持在可控范围内。

5.2.3 从正确地做事到做正确的事，风险视角助力企业把握时代机遇

如果说在战略层面追逐风险有可能为企业带来潜在的价值回报，那当前的商业环境下，哪些战略层面的风险更有机会在长期为企业带来收益？

从品牌竞争的核心要素来看，无论是专利、执照这类绝对垄断优势，还是渠道和用户规模这类相对竞争优势，都会为品牌带来在整个价值链上的议价权，最终决定了企业的盈利能力，所以一切能够帮助企业建立这些优势

的战略动作理论上都是可以投入的方向。但由于外部环境的不确定性和企业资源的有限性，判断和取舍渗透在从战略制定到战略实施的每一步当中。而风险识别和评估作为决策判断的重要依据，既可以帮助企业在运营层面“正确地做事”，还可以帮助企业在战略层面“选择正确的事”。

回到开头的问题，企业需要在价值链分析的基础上评估自身所处行业竞争的关键引力^①以及决定这些引力大小的重大环境变量^②，找到那些与企业盈利目标密切相关且正在发生重大变化的关键因素，并在此基础上设定中长期的发展战略。

对于消费企业而言，系统性地识别这些变化因素并且量化评估这些变化对于企业的影响，在没有外部专业力量的参与下，几乎成为了一件不可能完成的挑战，而ESG框架的出现在某种程度上降低了识别外部风险的难度。

ESG (Environmental, Social and Governance) 最早出现于联合国全球契约组织 (UNGC) 在2004年发布的一份名为《Who Cares Wins——Connecting Financial Markets to a Changing World》报告中，该报告首次明确了 ESG 投资的概念，建议分析师在他们的研究中酌情更好地纳入环境、社会和治理 (ESG) 因素，并以创造性的方式进一步开发必要的投资知识、模型和工具。

值得消费企业注意的是，历经了近20年的发展，ESG投资已经完成了从概念到落地的实质性转变，当前语境下的ESG主要指一种针对上市企业非财务表现的评估框架——作为对投资标的风险评估的补充，评级机构会从环境、社会和治理三个维度对企业的表现进行量化评价，以更好地帮助投资投资人识别财务报表中难以体现的风险因素以及评估企业在这些风险因素

①根据波特五力模型，企业所处的竞争态势主要由供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力这五大力量共同决定

②根据PEST分析模型，一般环境主要分为政策、经济、社会 and 科技四大类型

上的具体表现。

这样一个服务于投资者的评估框架究竟如何与企业风险管理相关联？又如何帮助企业在战略层面评估自己的发展机会？这离不开ESG分析中一个非常重要的分析方法——实质性议题矩阵。实质性议题矩阵是所有ESG报告中的固定模块，由横、纵坐标和若干ESG议题组成：横坐标代表相关ESG议题对公司的重要性，往往通过对公司经营业绩的影响程度来体现；纵坐标代表对利益相关方的重要性，由消费者、员工、社区、投资者和环境等利益相关方的诉求程度来体现。

一般而言，不同行业实质性议题重要性也会有所区别和侧重。对于消费企业来说，这些实质性议题直接诞生于企业内外部利益相关者诉求以及这些诉求对企业经营的影响，所以这些议题一定程度上像一个企业内外部环境的雷达，帮助企业排查了环境、社会和治理层面可能来自于不同利益相关方的风险和机遇。

虽然当前的ESG评估框架在量化指标层面依然面临着很多质疑与挑战，但ESG概念渗入商业这一现象背后其实体现的是当前社会经济发展一个不可逆的转变：即越来越多人意识到，企业消耗原材料、使用能源、招聘人才、提供产品与服务从而赚取利润这个过程，本质上除了要对消费者以及提供资本的股东负责之外，还需要对过程中涉及的环境、员工、社区甚至未来人类的福祉负责。这样的时代背景之下，企业挣钱的前提也从单纯正确地做事变成了正确做事的同时还要做正确的事。目前以淘天、拼多多、抖音、京东等电商平台为代表的中国企业已经将乡村振兴等国家战略融入到企业自身的发展战略当中去，而对于更广泛的中国消费企业而言，在风险框架下能够敏锐捕捉时代的推力和阻力也是实现面向长期未来发展的重要前提。

回顾本章，CBNDATA在第一部分通过消费企业八大风险类型的梳理、短期和长期两大外部风险因素的剖析，尝试系统性地描绘了中国消费企业当前所面临的风险环境；在第二部分引入了内部控制和企业风险管理框架，配合“三道防线模型”，为不同规模的企业树立一套可参考的风险管理方法论；与此同时，企业需要看到风险管理在嵌入企业战略目标的前提下，是可以超越“生存”目标帮助企业实现价值提升的；最后，CBNDATA通过时下较为前沿的ESG风险框架梳理了当前中国消费企业面临的时代阻力与推力，尝试在更大的语境中讨论环境的变化以及这些变化对于企业的影响。

变化意味着风险，更代表着机会。在中国经济整体转向高质量发展的背景下，监管环境、投资风向、消费者偏好、渠道生态、消费业态和场景都在发生着巨大的转变，处于这些变量网络中的中国消费企业也通过一个个战略目标的制定和实施积极“应变”，以谋求自身的生存与发展。商业的本质在于解决问题、创造价值，而与之一体两面的一对关系则是承担风险、获得回报。当下的中国，仍存在着众多依赖于商业部门去解决的问题，而那些愿意主动承担风险解决更大问题的企业则更有机会获得时代的回报。

结语

不难发现，与过去二十年相对稳定的高增速环境相比，当前消费企业经营所涉及到的各个环节和要素都在经历着愈加剧烈的变化。回顾五大章节，从宏观经济到政策环境，从人群结构到消费偏好，从营销渠道到业态场景，“应变”这一关键词渗透在企业经营的道与术之间。在此基础之上，风险管理作为长期隐藏于水面之下的战略能力之一，也被越来越多的中国消费企业关注和重视起来，而这些也是《2023中国消费品牌增长力白皮书》整体希望呈现的重要内核。

2023年已经过半，部分消费品牌二季度财报数据的强势增长印证了中国市场需求复苏对整体经济的拉动作用，也为市场主体注入了新的信心。但值得警惕的是，“水大鱼大”的时代不再，有人欢喜的背后是相当一部分实力掉队、难以适应新环境的企业面临着被市场淘汰的危机，而这种“被淘汰”的可能性是驱动每一家企业积极“应变”的根本动力。

从看长、向真，再到应变，《中国消费品牌增长力白皮书》系列关键词的变化所体现的是环境的更迭，更是消费企业生长周期的演化。对于中国消费品牌而言，在立足当下的同时放眼全球，在坚守价值的过程中韧性生长，它们也必将迎来自己的下一个十年、百年。

Growth50-2023中国消费 年度增长力品牌榜

注：本榜单按首字母排序

A	安井	美好	
	安克创新	蜜雪冰城	
	安踏	名创优品	
B	珀莱雅	莫小仙	
	波司登	Manner Coffee	
	Babycare	N	农夫山泉
C	茶百道	O	欧派
	COLORKEY	P	泡泡玛特
D	大疆		pidan
	东鹏特饮	Q	全棉时代
G	锅圈食汇	R	瑞幸咖啡
H	海底捞		润百颜
	海尔	S	三顿半
	海澜之家	T	汤臣倍健
	海天		添可
	花西子	U	ubras
J	蕉内		URBAN REVIVO
	蕉下	W	薇诺娜
K	可复美	X	小佩
L	李宁	Y	伊利
	良品铺子		元气森林
	林氏家居	Z	周大福
M	麦富迪		追觅
	毛戈平MGP		自然堂
	美的		ZUO一下

2023中国消费 年度飞跃品牌榜

注：本榜单按首字母排序

A	瓊尔博士	林家铺子
	AMIRO觅光	零食很忙
B	霸王茶姬	LemonBox
	比音勒芬	
	碧云泉	
	blank me 半分一	
C	彩棠TIMAGE	
	川娃子	
D	大米先生	
	大希地	
	戴可思	
	德尔玛	
F	菲诺	
	锋味派	
G	谷雨	
	观夏	
H	花知晓	
	黄天鹅	
	HBN	
I	INTO YOU心慕与你	
J	极米	
	橘朵	
K	卡姿兰	
	空刻	
	库迪咖啡	
	Keep	
L	徕芬	
	恋火	

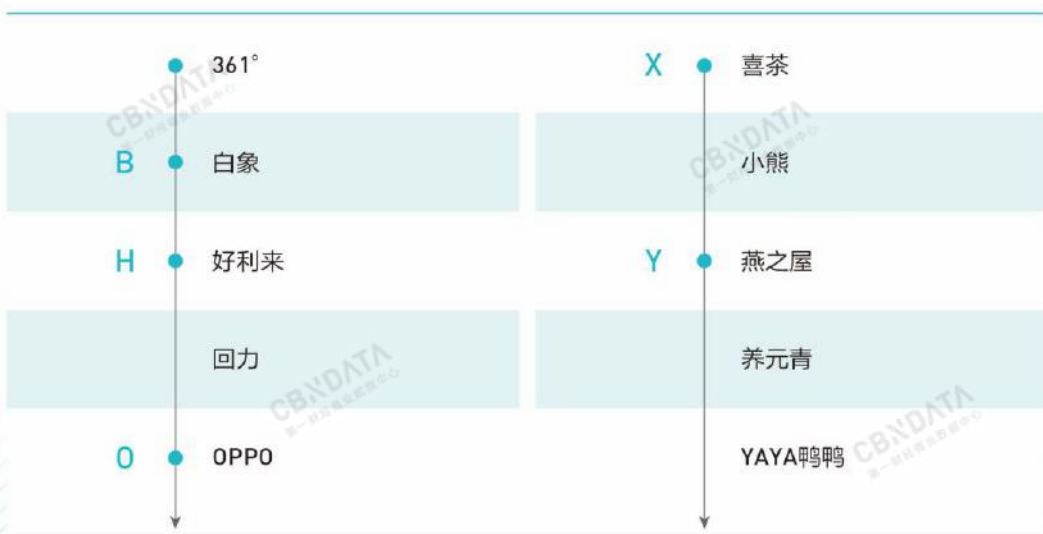
2023中国消费 年度产品影响力品牌榜

注：本榜单按首字母排序



2023中国消费 年度营销创新力品牌榜

注：本榜单按首字母排序



2023中国消费 年度出海领导品牌榜

注：本榜单按首字母排序

C	传音	P	泡泡玛特
D	大疆	Q	青岛啤酒
H	海尔	S	石头
	花西子		SHEIN希音
M	蜜雪冰城	X	小米
	名创优品	Y	影石Insta360

2023中国消费 年度国际先锋品牌榜

注：本榜单按首字母排序

A	Aesop伊索	O	OATLY噢麦力
B	巴黎欧莱雅	P	patagonia
K	Kiri凯芮	S	Sisley法国希思黎
L	lululemon	T	Tims天好咖啡
M	MitoQ	Z	Zirkulin哲库林

2023中国消费 年度上市公司榜

注：本榜单按首字母排序

A	安井食品					华熙生物
	安踏体育					
B	珀莱雅					
G	顾家家居					
	贵州茅台					
H	海底捞					
	海尔智家					

2023中国消费 年度投资机构榜

注：本榜单按首字母排序

C ● CMC资本	金鼎资本
G ● 高榕资本	Q ● 青山资本
H ● 黑蚁资本	T ● 天图投资
弘章投资	挑战者创投
华映资本	W ● 五源资本
J ● 加华资本	Z ● 真格基金

2023中国消费 年度商业价值MCN机构榜

注：本榜单按首字母排序

B ● 白兔控股	R ● 如涵互动
D ● 达人说	T ● 缙苏
大禹	W ● 无忧传媒
G ● 告趣	Y ● 遥望科技
M ● 美ONE	愿景娱乐
Q ● 谦寻控股	Z ● 摘星阁

DATA COVERAGE 数据说明

数据|案例|观点来源

CBNData消费大数据、复旦大学管理学院、分众传媒、BCG波士顿咨询、贝恩公司、天图投资、加华资本、宝捷会创新基金、宝顶创投基金、任拓Nint、果集、烯牛数据、天眼查、秒针营销科学院、百炼智能、MobTech袤博科技、Google中国、无忧传媒、遥望科技、群玉山咨询、钛动科技、CREATER创邑、JustPod、abC艺术书展。

如无特殊说明，白皮书中部分数据和内容均来自对外部公开资料的整理。

CBNData消费大数据说明

CBNData消费大数据汇集CBNData品牌数集消费大数据、公开数据以及多场景消费数据，全方位洞察消费特征和行业趋势，助力商业决策。

CBNData品牌数集是第一财经商业数据中心（CBNData）旗下一款衡量品牌综合实力的可视化数据工具。基于CBNData沉淀的中国消费品牌增长力评估模型与数据能力，从赛道潜力、组织能力、产品竞争能力、供应链管理能力和用户发展能力、营销转化能力、经营能力、社会责任八大维度出发，系统化衡量品牌综合实力、评估品牌风险、分析行业竞争格局。

DATA COVERAGE 数据说明

数据来源

1.数据统计周期：

MAT2019：2018.06-2019.05

MAT2020：2019.06-2020.05

MAT2021：2020.06-2021.05

MAT2022：2021.06-2022.05

MAT2023：2022.06-2023.05

2.人群标签：基于消费者在平台上一年的消费行为确定；

3.为了保护消费者隐私和商业机密，本白皮书所用数据均经过脱敏处理。

投融资数据说明

本白皮书所涉及的消费投融资数据，除个别案例之外，均由烯牛数据提供。

1. “消费品牌”圈定方式为包含食品及保健品、服饰鞋配、美妆护肤、母婴用品、宠物、运动户外、数码3C、家电家装、家居百货等九大核心品类在内的消费品公司，以及包含餐饮、百货零售、文体娱乐、消费医疗、生活服务等在内的线下业态相关消费品公司。

DATA COVERAGE 数据说明

投融资数据说明

2.数据统计周期：

MAT2019：2018.06-2019.05

MAT2020：2019.06-2020.05

MAT2021：2020.06-2021.05

MAT2022：2021.06-2022.05

MAT2023：2022.06-2023.05

3.创投市场统计的投资轮次包含从天使轮至IPO之前的所有轮次，不含上市/主板定增/新三板/新三板定增/债权融资/上市后战投等轮次。其中Pre-A轮/A轮/A+轮均统计为A轮，其他轮次以此类推。

4.本白皮书所涉投资金额的相关数据，仅统计披露融资金额的事件，其中若披露融资金额显示“数百万”，则均按“300万”处理，其他情形以此类推；若该轮融资未披露金额，则标记为“金额未披露”。

5.本白皮书货币单位均已统一换算为人民币，美元与人民币的换算汇率采用“USD:CNY = 6.5:1”。

DATA COVERAGE 数据说明

用户调研数据说明

本白皮书中消费者调研数据来自：

CBNData于2023年4月发起的《2023年中国消费者大调查》

调研有效样本数量：N=6156

消费品牌调研数据说明

本白皮书中消费品牌调研数据来自：

CBNData于2023年4月发起的《2023年中国消费品牌大调查》

调研有效样本数量：N=768

COPYRIGHT DECLARATION 版权说明

本白皮书页面内容、页面设计的所有内容（包括但不限于文字、图片、图表、标志、标识、商标、商号等）版权均归上海应帆数字科技有限公司（以下简称“我司”）所有。凡未经我司书面授权，任何单位或个人不得复制、转载、重制、修改、展示；不得以任何形式提供给第三方使用本白皮书的部分或全部内容。任何单位或个人违反前述规定的，均属于侵犯我司知识产权的行为，我司将追究其法律责任，并根据实际情况追究侵权者赔偿责任。

DISCLAIMER

免责声明

本报告中所载的内容、资料及相关数据来源，均被视为最初发布当日作者的判断，并不保证本报告中的内容及观点在将来不会发生任何变更。我们力求但不保证本报告所涉及信息的准确性和完整性。报告中所表述的观点、信息，在任何情况下、对任何人不构成投资建议。在任何情况下，任何人因使用本报告中的内容所引致的后果应自行承担

责任。

COOPERATION PARTNERS 合作伙伴

独家学术支持机构



研究合作伙伴



TEAMS

项目团队

出品

出品：王 洋
总策划：刘 广 姚贝贝

研究

策 划：刘 广 钟 睿 熊 乙
研究员：熊 乙 杨 蕾 柯书白 雷佳文 梁 欣 丁梦垚
王光元
分析师：李 湘 刘一璇 傅逸楠 王艺潼

视觉创意

邹文佳 庄聪婷 张国磊 糜青薛 王胜楠 牟海莹 马薇薇
金松吉 吕慧冬 王克楠 庄嘉妮 查欣辰

出品

胡彬彬 林 玲 李雅雯 陈励敏 卢思佳 程 琳 贺偲婕
潘 盈

特别鸣谢

李 蓉 陈思劼 杨宇东

特别支持

田 力 袁 冶 党 瑜 罗 琦 石 琳 章晓莎

ABOUT US 关于我们

第一财经商业数据中心介绍：

CBNData（第一财经商业数据中心）隶属于上海文化广播影视集团（SMG），是Yinfinity（应帆科技）旗下消费产业研究与传播服务机构，致力于洞察消费行业发展趋势，助力品牌影响力的可持续增长及运营决策效率的提升。

CBNData立足领域数据库、数字化媒体矩阵以及消费品牌数据库，围绕新消费、新圈层、新方法三大研究方向，面向品牌企业输出行业研究、数据沉淀、信息聚合、营销传播及商业公关等产品及服务，多维助力品牌影响力的搭建、透传及破圈。

CBNData研究领域已覆盖美妆、食品、服饰、母婴、宠物、明星及红人营销等，目前旗下拥有国内领先的新消费信息门户——CBNData消费站，精准辐射数百万行业用户。

FOLLOW US 关注我们

更多数据 扫码关注



CBNDATA官网



CBNDATA官方微信号



CBNDATA官方播客
《大牌小局》



CBNDATA

第一财经商业数据中心

大数据 · 全洞察