

方便面行业的转型： 通过互联网思维实现升级



作者：

徐沪初
合伙人、大中华区总裁
+86-21-2323-5119
huchu.xu
@strategyand.cn.pwc.com

江宜聰
执行总监
+86-21-2323-5296
leo.chiang
@strategyand.cn.pwc.com

本文亦感谢普华永道思略特
咨询顾问徐雯茜的贡献。

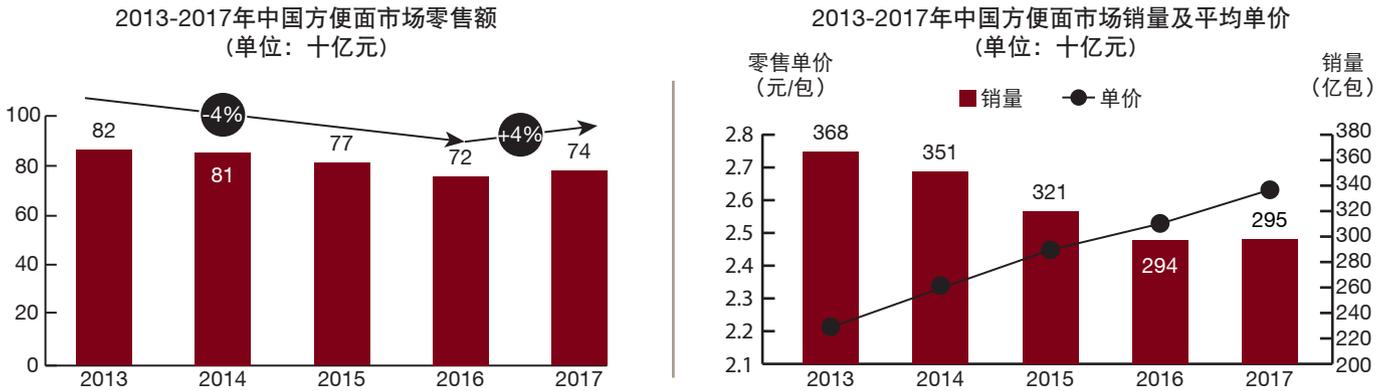
众所周知，近年来中国方便面市场呈现饱和状态，整体市场零售规模自2013年至2016年连续3年衰退，主要因素有三个：第一，消费者饮食健康意识的逐步提升，与大众对方便面“油炸、非健康食品”的普遍认知相左；第二，消费升级及食品丰富性的增加使消费者有更多的选择替代方便面；第三，外卖冲击，降低了方便面历来倡导的“方便”属性。

然而，2017年，方便面市场成功回暖（见图一），关键原因是行业整体向中高端的转型升级，推动平均售价的不断提升；另外从销量上看，2017年相较2016年的销量基本持平，主要得益于外卖冲击的减弱，以及产品向健康营养化的升级使消费者对方便面的负面认知有所缓和。



图一

2013-2017年中国方便面市场情况



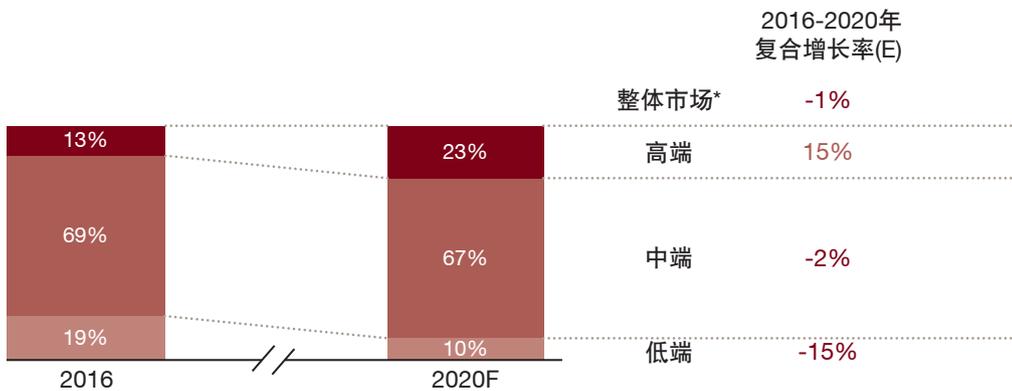
数据来源: 欧睿市场调查数据, 尼尔森, 思略特分析

向中高端升级是方便面企业未来生存之必然出路

从消费升级角度来看, 方便面行业的整体平均售价近年不断攀升。以城市居民为代表的消费者, 价格敏感性降低, 愿意为更好的产品支付更高价格; 同时方便面的食用属性从主食向休闲零食延展, 以杯面为细分品类代表, 驱动方便面的饮食场景进一步拓宽。在方便面市场整体升级的大背景下, 高端面的增长势头更盛, 在整体市场中的比重不断攀升, 预计未来高端面将持续快速增长 (见图二)。

图二

中国方便面各价位带方便面零售额



(*注: 高端面指3元以上袋面、4.5元以上桶面、杯面; 中端面指2-2.5元袋面、3.5-4元桶面; 低端面指1-2元袋面、干脆面。)

数据来源: 思略特分析

从企业成本角度来看,过往行业长期升级缓慢以及价格战已对企业的利润水平产生巨大挑战,生产及分销成本的上升使各品牌商需要提升价格维持利润空间,因此行业整体的升级是必然之势。

从市场竞争动态来看,内资外资的方便面企业都纷纷发力向高端化的转型,并成功扭转了连年下滑的局面。

内资方便面企业

• 统一:率先向高端化转型,首个逆转颓势

市场占有率排名第二的统一自2014年开启战略转型,以“高端化”为导向,积极布局5元以上的高价面,以创新和差异化的产品,主打受年轻人欢迎、满足多样化需求的概念,引领方便面市场跨越式升级,如“汤达人”主打“汤”的概念;“都会小馆”主打网罗“地方特色美食”概念,上市重庆豌杂小面产品;“相拌一城”主打“夏季拌面”概念,旨在打破方便面传统夏季淡、冬季旺的消费模式;“轻蔬”系列主打“低负担、轻生活”概念,以低热量诠释健康方便面。2014-2015年,汤达人连续两年增速超过100%,销售额突破5亿元;诸多高端面的拳拳组合使统一成功突围,2016年,统一的方便面业务同比增长8.6%。

• 康师傅:高端化转型跟进,亦成功实现逆转

连续5年销售业绩下滑的行业巨头康师傅也通过“高端面”策略实施的跟进,于2017年首次逆转颓势,实现5%的销售额同比增长,达226亿元。其“高端化”策略在于:**1) 推陈出新,活化经典产品:**一直以来,康师傅“红烧牛肉面”深入人心,然而仅仅依靠单一拳头单品抢占市场的打法已然过时,固守单一产品难以获得持续性的成功,需要不断进行产品升级以迎合消费者不断的需求变化。因此,针对“红烧牛肉面”,康师傅又推出了大食桶、干拌面、随心杯等多规格,迎合不同人群和家庭的消费需求。**2) 多元化口味,吸引年轻味蕾:**以牛肉面为例,衍生出香辣牛肉、爆椒牛肉、泡椒牛肉、麻辣牛肉等多元化口味。**3) 强强联手,打造年轻化品牌形象:**与时下热门手游“王者荣耀”、热门影视IP“功夫熊猫”合作营销,大幅提升在年轻群体中的品牌曝光度。**4) 健康营养化:**2017年推出了熬制高汤系列,主打“少添加、浓郁、美味、健康、营养”,非油炸煮面“DIY面”。

外资与进口方便面

另一方面,外资方便面和进口方便面受整体消费升级的积极影响,获得了快速增长。如早在上世纪90年代就进入中国市场的日清、农心等日韩方便面品牌,在进入之初就定价4-5元,由于过高的定价不被当时的消费者所接受,因此一直以来增长缓慢。而近年在整体市场下滑的背景下,反而获得~20%年增长。与此同时,随着跨境电商的发展壮大,同时借助社交网络口碑营销的病毒式传播,以韩国“三养火鸡面”为代表的网红进口方便面极大拓宽了消费触及面,定价每包5元的“三养火鸡面”在电商上月销量高达1000万包。

无论是高端方便面市场的增长前景,还是领先品牌纷纷发力高端的态势,都预示着向中高端升级是方便面企业未来生存之必然出路。然而,如何在行业整体升级的背景下,实现差异化产品的创新升级?

“以互联网思维驱动产品创新”是向中高端转型的致胜之道

所谓“以互联网思维驱动产品创新”，其核心要点是通过互联网直接对接消费者，让消费者的购买行为和需求数据促使企业实现多元化、差异化的产品创新，以低成本、高效率的方式致胜市场。相较于传统模式下的产品开发到上市的全流程，“互联网思维”将在各个环节都发挥其颠覆性的优势（见图三）。

图三
不同模式下新品开发各环节对比

	传统模式	“互联网”模式
定义产品雏形	<ul style="list-style-type: none"> 完整的市场及消费者调研 模糊的消费者画像/需求 企业内部相对封闭的产品构思 	<ul style="list-style-type: none"> 基于消费行为大数据的分析 精准的个性化消费需求 源于消费者开放多元的产品概念
产品开发	<ul style="list-style-type: none"> 严格遵守流程 较长的开发周期 集中的资源投入 	<ul style="list-style-type: none"> 灵活的开发流程 简短的开发周期 分散的资源投入
测试与验证	<ul style="list-style-type: none"> 传统线下进行产品验证、缓慢的反馈，高试错成本 新品成功的不确定性 	<ul style="list-style-type: none"> 电商渠道直接获取、即时掌握消费者反馈，低试错成本 清晰识别潜在爆款
批量生产	<ul style="list-style-type: none"> 同一单品大批量生产 提前预估、模糊的生产规划 	<ul style="list-style-type: none"> 小批量生产 基于消费需求灵活调整
新品上市	<ul style="list-style-type: none"> 有限的新品数量 固定的标准化产品 缓慢、低频次的迭代升级 	<ul style="list-style-type: none"> 多元的新品数量 差异化、个性化产品 快速上市、高频次的迭代升级

信息来源：思略特分析

互联网思维体现在以下几个维度：1) 直面消费者，通过广泛快速的传播，实现用户获取和累积；2) 结合消费需求数据与内部创新，打造开放式的创新生态；3) 精准和实时把握消费需求，实现产品多元化、个性化创新与产品的快速迭代和升级；4) 借助低试错成本，识别明星产品，逆向推动生产，实现企业运作效率最大化。综上，互联网成为实现产品多元化创新升级的关键词，将助力传统方便面企业以高效率、低成本进行持续的产品多元化创新、快速向中高端迭代升级，从而在市场中获得成功。