

2022年5月

逆风飞翔， 寻找突出重围的 制胜密码

2022

中国母婴市场趋势预见





鸣谢

(排名不分先后)



感谢好孩子首席执行官**姜蓉芬**、爱婴室董事长**施琼**、康贝中国区总经理**刘喜明**、BEABA中国区执行董事**刘天健**、GLOBBER高级销售经理**KERRIE**在本文撰写过程中给与的大力支持，好孩子、BEABA高管视频采访内容将于近期发布，敬请期待。

引言

母婴作为万亿级市场仍处于增长态势，然而由于人口红利殆尽，母婴市场的核心增长动力正在减弱。在此背景下，母婴市场正在发生哪些重要的变化？这些变化会带来什么样的挑战以及发展机遇？如何应对挑战，抓住机遇？本文旨在与母婴行业的参与者、或正在考量投资布局母婴行业的各位行业伙伴共同探讨与思考母婴行业的发展方向，帮助各位行业伙伴更为准确把握行业的发展脉络与发展逻辑，研讨和寻找在市场中突出重围的制胜密码。



目录

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 01 | 母婴玩家不得不面对的现实挑战是什么？ | 05 |
| | 在人口红利殆尽的背景下，中国母婴玩家面临着总体需求发展动力不足、单一垂直市场空间有限等可持续发展的挑战 | |
| 02 | 母婴玩家所寻求的新“增长红利”在哪里？ | 09 |
| | 原有的流量型增长模式无法持续，把握量降质升红利、深挖单客价值将成为母婴玩家实现可持续增长的关键 | |
| 03 | 母婴玩家制胜未来的战略密码是什么？ | 16 |
| | 人群洞察深化与品牌价值共振、产品创新与服务协同生态构建、全渠道整合与线下价值再塑是制胜新母婴市场的三大关键词 | |



1



母婴玩家不得不面对的现实挑战是什么？

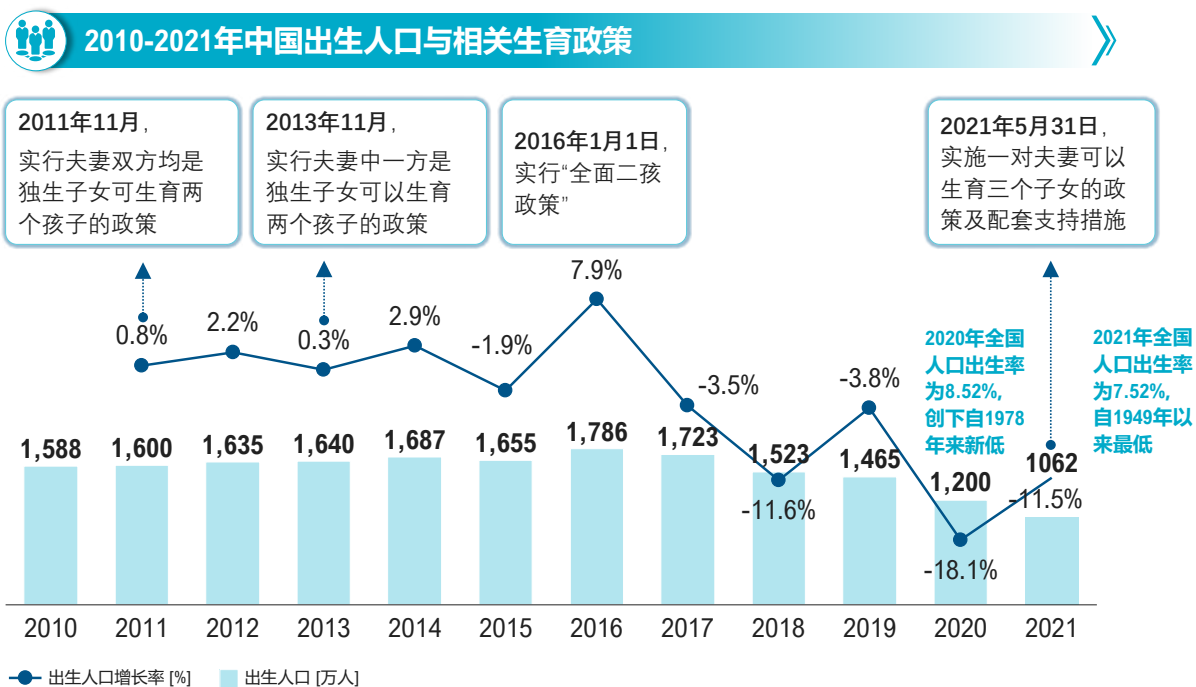
在人口红利殆尽的背景下，中国母婴玩家面临着总体需求发展动力不足、单一垂直市场空间有限等可持续发展的挑战

1. 人口红利殆尽，未来较长时间内母婴市场需求将面临增长动力不足的困境

很长时间以来，人口红利是中国经济增长的核心动力来源，但如今，这个动力来源正在逐渐减弱。近年中国虽连续开放生育政策，但仍未能扭转出生率持续走低的状态。2020年，中国出生人口为1,200万人，全国人口出生率为8.52%，创下自1978年来新

低；2021年，中国出生人口为1,062万人，人口出生率进一步降至7.52%，自1949年以来最低。受到育龄妇女数量持续减少、生育意愿明显降低以及“二孩”效应逐步减弱等因素影响，预计未来较长一段时间内，中国出生人口将持续保持低位，甚至进一步走低。→ [01](#)

01: 2010-2021 年中国出生人口与相关生育政策



资料来源：国家统计局；罗兰贝格

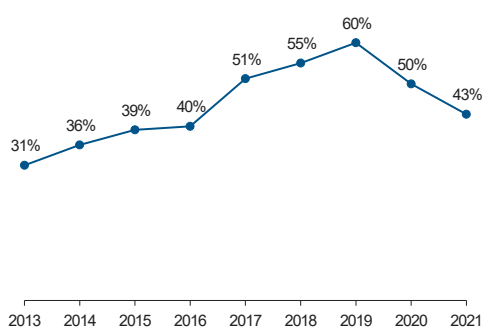
值得注意的是，在持续的二胎和二胎政策刺激下，催生的更多是“二胎家庭”甚至是“三胎家庭”。在新生儿数量中，二胎及以上新生儿的占比近年来持续高达50%。许多“二胎家庭”由于“一胎”的育儿经验

和前期已有的婴儿商品置办，在婴儿产品的购买品类结构上出现改变。许多二胎家庭会选择延续使用一胎时所购买的婴儿床、婴儿推车等，导致二胎家庭对这类耐用类婴童商品的需求有所下降。→ 02

02: 二胎比例提升带动耐用消费品需求下降

新生儿人口中二胎比例提升

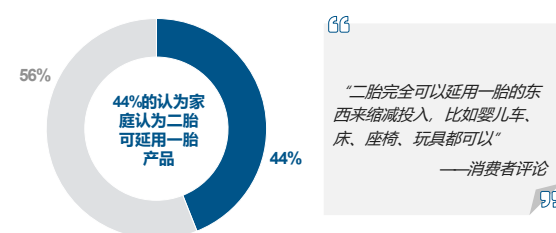
2013-2021年中国新生儿人口二胎占比 [%]



资料来源:《二胎时代洞察报告》,中国统计局,案头研究;罗兰贝格

二胎消费习惯与一胎存在差异, 部分耐用消费品需求下降

“二胎家庭”基于“一胎”的经验和已有商品置办,可能选择延续使用一胎时购买的婴儿床、推车等,导致二胎家庭对这类耐用类婴童商品的需求有所下降
二胎延用一胎固消比例 [%]

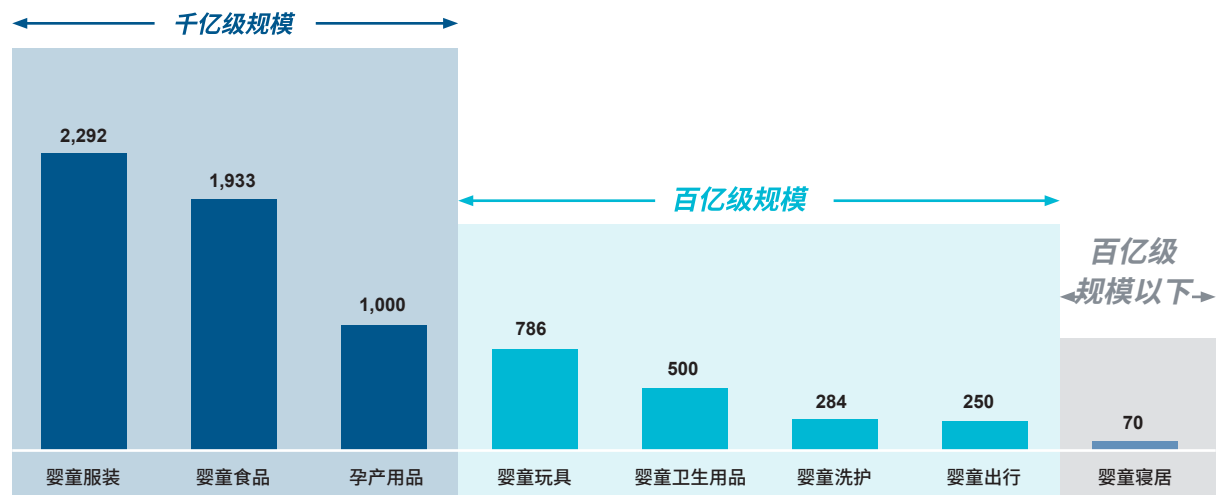


2. 细分空间有限, 聚焦单一领域玩家较难实现规模体量上的能级大跃迁

母婴市场细分众多, 品类包罗万象, 但单一细分市场空间极为有限, 如聚焦某一垂直领域, 则玩家较难实现规模体量的能级大跃迁。其中婴童食品与

婴童服装等细分赛道相对体量较大, 市场规模约为2,000亿左右。其他垂直赛道则多为百亿级规模。因此, 聚焦单品类的深耕战略仅可以支持品牌企业实现“小而美”的发展路径, 但难以孵化出多品类、强协同生态的大体量龙头企业。→ 03

03: 部分母婴细分市场规模, 2020 [亿元]



■ 市场规模 [亿元]

资料来源: Euromonitor, 案头研究, 罗兰贝格





母婴玩家所寻求的新“增长红利”在哪里？

原有的流量型增长模式无法持续，把握量降质升红利、深挖单客价值将成为母婴玩家实现可持续增长的关键

1. 把握量降质升红利

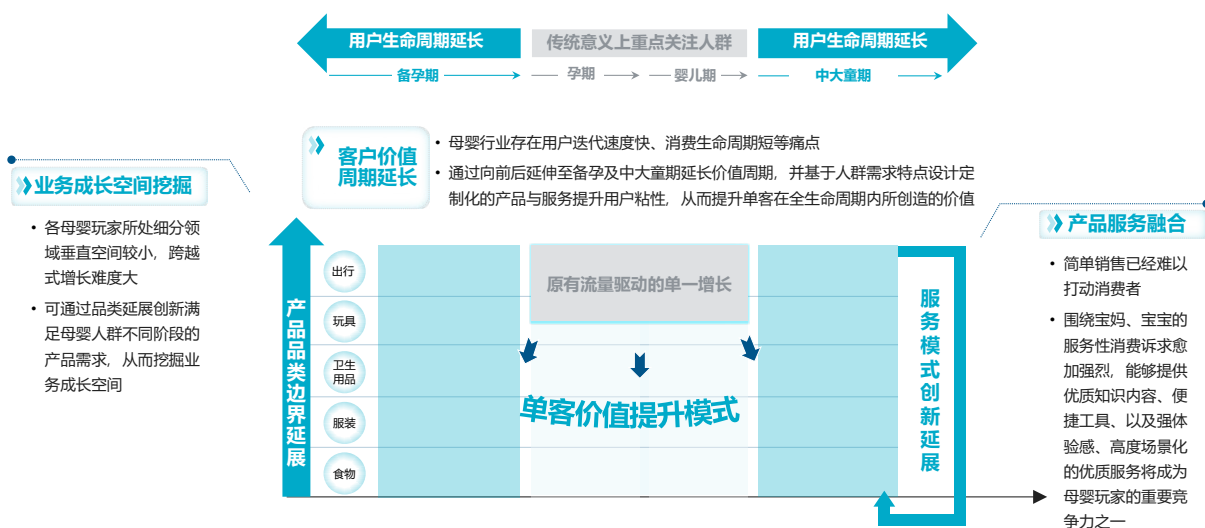
伴随人们生活品质的提高，不同于父辈粗放式育儿方式，更多新生代家庭对于养育孩子的重视度更高，对孩子的照顾更为精细，从而带来更多的育儿相关投入。“少生优生”、“少子精养”已经成为母婴行业新发展阶段的重要关键词。在此背景下，能够抓住新生代父母更为细分化的需求、提供更高品质的商品、品牌力更强的母婴玩家在市场竞争中占据更为有利的竞争地位，从而获得更为持续的增长。

2. 深挖单客用户价值

在人口红利殆尽的背景下，单客价值的最大化挖掘将成为每个母婴玩家不得不关注的重要话题。延长用户生命周期、拓展产品品类边界、延展拓展服务需求是挖掘单客价值的三个重要思考和入手方向。

→ 04

04: 从流量增长向单客价值提升模式转型



资料来源：罗兰贝格

2.1 用户生命周期延长

相较于其他消费品行业，母婴人群通常被认为具有用户迭代速度快、消费生命周期短等特点。这主要是因为传统意义上母婴玩家通常仅关注狭义母婴人群价值周期，即怀孕期以及婴儿期，用户的价值周期约为4年左右。而广义上的母婴人群价值周期从备孕期即开始，可进一步延长至中大童阶段，用

户的价值周期则将超过10年。对于母婴玩家的难点则在于，一方面母婴玩家需尽早获取潜在的母婴人群即备孕人群；另一方面玩家需要延长产品及服务场景至中童、大童阶段，在更长的生命周期内，针对不同阶段的母婴人群需求特点设计更为定制化、精细化的产品与服务，提升用户粘性，从而提升单客在全生命周期内所创造的价值。

案例分析：

以某领先国产婴幼儿奶粉龙头为例，在婴幼儿奶粉市场增速持续放缓的大背景下，其瞄准了用户全生命周期管理，着力布局儿童奶粉品类，于2020年推出四款为3-6岁儿童研发的系列儿童奶粉及配方奶产品。通过依托其多年婴幼儿奶粉产业链积累、渠道优势及支持妈妈们陪伴孩子成长带来的高度品牌粘性，于2021年年中儿童奶粉实现了89%的高速增长，企业长青第二增长曲线初见规模。

2.2 产品品类边界延展

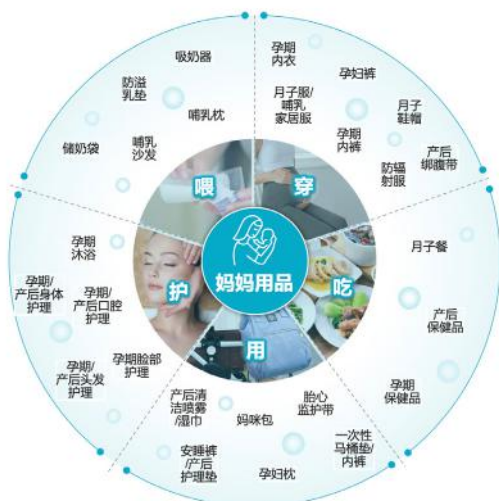
母婴产品世界中，虽然各个细分的垂直空间较小，但母婴产品世界包含了极其多元、广泛的产品品类，妈妈与宝宝处于不同时期时对于产品的核心诉求又会有所不同，因此品类拓展空间想象力巨大。以妈妈的产品世界为例，吃（月子餐等）、穿（防辐射服等）、喂（哺乳枕等）、护（口腔护理等）、用（妈咪包等）等五大类别内存在极其多元的产品拓展及创新机会，尤其在90后、95后成为妈妈人群的主力后，新手妈妈更加关注自身生活的精致度以及为自己带来幸福

感的产品，因此能够帮助新手妈妈提高生活精致度以及创造幸福感的产品的市场需求都在不断增加；宝宝的产品世界本就极其丰富多元，包含了宝宝生活的各个方面如吃（辅食等）、穿（童装等）、住（婴儿床等）、行（婴儿车等）、护（清洁用品等）、用（纸尿裤等）、娱（IP玩具等）、教（图书等）等，而宝宝处于不同年龄段时产品需求又会有所不同，创造了更为多元化的产品空间。母婴玩家可以通过品类延展、品类创新满足母婴人群不同阶段的产品需求，从而挖掘业务成长空间。→ 05

05:

妈妈产品世界:

基于吃、穿、喂、护、用五大类别的产品世界



宝宝产品世界:

基于吃、穿、住、行、护、用、娱、教八大类别的产品世界



资料来源:太平洋标准, BBC, 科技评论, 罗兰贝格

成功的品类拓展虽然能够帮助企业实现规模的快速扩张,但成功实现品类拓展并不是一件容易的事情,这需要品牌企业从战略上对业务边界、拓展步骤、资源分配、自身的品牌力、产品力、组织协调力等是否具备品类迁移能力等问题进行系统的思考和研判。

如未能够进行系统思考就盲目进行品类拓展则会带来资源过于分散导致原有优势品类竞争力下降、新品类拓展推动过快企业能力尚未准备好等问题和风险点,最终带来失败的品类拓展。→ 06

06: 业务边界构建核心战略问题

母婴玩家业务边界核心战略思考

是否进行品类拓展?

- 现处细分市场是否仍有空间支持企业增长?
- 是否已具备品类拓展所需研发、品牌、渠道等能力?
- 未来希望是个“小而美”还是“大而全”的企业?
-

品类拓展的选择、节奏是怎样的?

- 应该拓展哪些品类? 沿着现有品类延伸还是布局高潜品类?
- 优先拓展哪些品类? 其他品类什么时候可以开始拓展?
- 原有主力品类和新拓展品类资源如何分配?
-

品类拓展的边界在哪里?

- 什么样子算是品类拓展成功? 成功后是否应该继续拓展?
- 打造母婴大生态还是以核心品类为核心局部拓展?
- 哪些品类是不应该涉足的?
-

资料来源:罗兰贝格

品牌迁移能力

- 品牌调性及消费者信任需能被转移到新品类中
- 同时不能损害消费者对品牌原有专业性的信任

新品研发能力

- 需提前构建新品类产品研发能力, 包括对该细分市场消费者洞察、需求分析及技术能力建设
- 同时需将原有爆品关键成功因素复制至新品类

渠道协同能力

- 原有渠道需为新品类渠道提供助力, 包括早期依托原有渠道或者获取相应经验等
- 同时需具备协调渠道配合战略规划能力

组织协调能力

- 需提前储备相应新品类人才
- 品类扩张将导致组织复杂性上升, 需提升组织协调能力以减少效率损耗

“扩品是重要的机会点，因为进入一个新的领域总会有市场，当然大部分品牌还是更加倾向关注在核心品类相关领域的增长。Beaba全球总部也在不断通过收购进行品类的扩展，如2020年收购比利时儿童家居家具品牌Child home，将Beaba目前4个月-1岁的核心品扩张到3岁。但是对于品牌企业而言，要想持续通过扩品维持发展，是需要有供应链的强掌控和强议价能力等的支撑的。”

——BEABA中国区执行董事 刘天健

案例分析：

以某领先母婴品牌为例，其精准洞察到“新一代父母对母婴用品存在‘一站式购齐’的强烈需求”，逐步从最初切入市场的婴儿背带单品将品类扩展到纸尿裤、湿巾、喂哺、洗护、玩具、出行、孕妈、早教用品等多领域，产品种类达到数千个。纵观其发展路径，其整体拓展逻辑清晰，以小众且高科技感的腰凳起盘，喂养用品打爆款，利用爆款流量带入高频产品如湿巾、纸尿裤等，逐步实现品牌资产的全品类迁移。通过深度切中新世代父母需求的全方位布局，基本创建自有“母婴大快消”生态，实现多品类产品内部良性协同，2020年全渠道GMV突破50亿元。

2.3 服务模式创新延展

母婴也是产品与服务联系最为紧密的消费类别，妈妈与孩子孕产育各环节中均具有极其强烈的诉求，能够把握这些诉求一方面可以帮助品牌进一步提高用户粘性，另一方面服务亦可成为新的收入贡献点，为品牌创造新的增长动力。对于追求精致生活的新生代父母而言，市场已不再是简单销售满足

宝宝衣食住行需求的商品，围绕宝妈、宝宝的服务性消费诉求愈加强烈，能够提供优质知识内容、便捷工具、以及强体验感、高度场景化的优质服务也将成为母婴玩家的重要竞争力之一。伴随产品和服务的深度融合，贯穿备孕、孕中、育儿全流程，覆盖教育、医疗等多个领域，也将会带来巨大的市场增量机遇。



案例分析：

某国际母婴巨头已率先构建一站式服务平台，以期更好地满足用户的场景化服务需求。2021年，在进博会期间发布“一站式智慧喂养平台——Aptaclub喂自由”，为不同喂养阶段的中国家庭提供一站式科学喂养解决方案和个性化体验。“Aptaclub喂自由”针对生命早期1,000天全阶段喂养需求，整合喂养产品知识、技术工具和创新服务，集知识、工具、咨询、产品知识、公益五大需求板块于一体。例如，Aptaclub与权威专家合作，为父母提供系统科学的喂养百科和专业知识储备，同时提供数字化喂养工具，辅助新手爸妈轻松掌握宝宝状态，智慧安排喂养计划。此外，其还通过个性化喂养产品建议，满足孕妈和宝宝的个性化营养所需，同时通过联合微医和营养师24小时在线服务，及时解决喂养困扰和疑问。该国际母婴巨头有望依托该平台提供服务带来的高客户粘性及信任构建自有流量池，打造品牌壁垒。



母婴玩家制胜未来的战略密码是什么？

人群洞察深化与品牌价值共振、产品创新与服务协同生态构建、全渠道整合与线下价值再塑是制胜新母婴市场的三大关键词

1. 制胜“人”要素密码：品牌价值再塑与心智获取、精细人群锁定与特征描述、用户心理与行为洞察深化

现今，消费者需求呈现强差异化、高频变化的显著趋势，这对品牌企业洞察人心的能力提出了更高阶

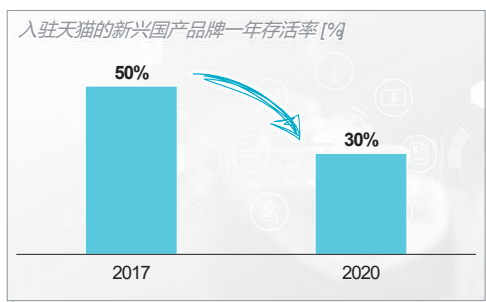
的要求。与此同时，在新的市场环境下，依赖于“流量+爆品”的增长模式将不可持续。因此如何基于人群的深度洞察，打造具有长青生命力的品牌也将成为下一个阶段所有品牌企业的核心课题。→ 07

07: 品牌力构建核心要点

基于流量的增长模型难以持续

依托流量打造的网红品牌由于内忧外患的环节存活率走低

- 外患：流量红利殆尽，纳新成本提高
- 内忧：品牌建设缺失、产品同质化、供应链支撑不足



资料来源：案头研究；罗兰贝格

塑造真正占领消费者心智的品牌力是基业长青的核心

原有人群分析方法与数据基础已无法满足新品牌力塑造的要求，品牌企业洞察人心的能力需再升级



母婴消费人群具有独特的用户心理与行为决策路径

与其他消费品行业相比，母婴行业具有决策链长、知识类内容影响大等特征，通过深入了解其独有用户心理与路径，以消费者情感共鸣实现心智虏获

“买宝宝的东西跟买其他东西路径是完全不一样的，比如买宝宝的湿纸巾，我是从孕中期的时候就开始看，研究很好久的各个平台的产品测评、成分分析及其他宝妈的评论，最后在待产的时候下手买”

——消费者访谈

“并不是拥有巨大的流量就可以干所有的事情,对于流量打法存在误区;由于母婴行业现状下消费者生命周期太短,流量无法沉淀;同时对于企业来说流量成本高昂,也是因为流量没有沉淀,大部分不能实现持续”

——爱婴室董事长 施琼

“电商流量+爆款的模式很受资本青睐。但我觉得零售需要回归本质:人货场 - 人就是定位人群,货就是产品力,场就是购买和使用的场景。核心是能否更好的服务消费者的需求。品牌的核心是能否打造可持续、可信任的服务载体,这是品牌沉淀的关键所在。产品、场景和服务做好才能获得长久的品牌生命力,万变不离其宗。”

——好孩子 首席执行官 姜蓉芬

“流量是结果,而且流量红利期已经过了;市场对产品设计和初心的要求会越来越高。对于品牌来说,想法和商业模式、研发、营销都需要另辟蹊径。回归产品才是本质,这实质是工匠精神,是品质和原材料的沉淀”

——Globber高乐宝
高级销售经理 Kerrie Qin

品牌价值再塑与心智获取

近年,众多新消费品牌依赖于“流量+爆品”的模型实现业务从0到1、1到10的业务突破。然而在流量红利逐步消失的背景下,基于流量的增长模型将难以持续,而品牌力的塑造将愈发关键。国内市场虽涌现大量新消费品牌,但不少靠爆品起家、名噪一时

的新品牌未能实现可持续发展,众多知名新消费品牌也在2020年下半年遇到一系列的发展挑战。对于母婴玩家来说,如希望自身的品牌具有长青的生命力,则品牌价值内核的塑造与消费者心智的获取至关重要。这也将是下一阶段消费品企业最为关键的竞争维度之一。

精细人群锁定与特征描述

过去，人群划分多基于地域、收入、性别等社会属性，而面对现在多样化需求趋势，社会属性已经无法精细地刻画不同人群特征，这就要求品牌企业应用购物习惯、兴趣爱好、家庭特征、文化身份等更多维的人群标签定义、描绘人群特征，以基于不同人群的消费场景、需求特点、决策模式、内容渠道等设计差异化的沟通策略以及提供差异化的产品与服务。这同时要求品牌企业调动更多外部合作伙伴资源以获得相关数据，同时自身构建强大的数据分析能力以更好地深入、精准洞察消费者偏好与趋势，实现客户转换率与留存率的提升。

用户心理与行为洞察深化

在对人群进行精准锁定与描绘的基础上，对于用户行为的洞察同样也需要再升级。与其他消费品行业人群相比，孕产及育儿等知识类相关内容在母婴人群产品购买决策过程中影响巨大。以辅零食的购买为例，新手妈妈通常会产生许多衍生问题，如“什么时候开始辅食？”、“添加辅食的顺序是怎样的？”、“应该如何为宝宝选择零食？”等。针对不同阶段的妈妈，全面洞察其心路历程、决策流程以及购买行为，结合多样化的内容、多触点、多渠道触达潜在消费者，与消费者产生情感共鸣，是在较早阶段构建信任链条的关键一步。

案例分析：

以某领先婴幼儿辅食巨头为例，其与某母婴垂直平台合作，共同实现客户深度洞察，并以此为基础配套营销组合拳，持续焕发生命力。依托母婴垂直平台长周期覆盖的大数据信息，获取更精准细分的用户画像，以多维分析并锁定目标用户。例如，辅食巨头通过母婴垂直平台数据，结合宝宝的月龄、发育情况等特征，获取精准分析并为宝宝的线上亲缘关系（包括妈妈和关心宝宝的亲友）智能推荐合适产品，实现精准推送。此外，该辅食巨头围绕用户的消费路径，依托母婴垂直平台C-Hub体系，展开全面的内容渗透，打造品牌动态、品牌故事、活动和口碑评价等多场景入口，匹配不同的内容营销形式，从而与用户建立更深度的联系，沉淀真实、优质UGC。

2. 制胜“货”要素密码：产品创新迭代、服务融合生态

消费者对于品牌企业的产品和服务创新能力正提出更高的要求。许多优秀的新消费品品牌正在用更短的时间创造出更多的爆品；同时，消费者也不仅仅满足于单一的产品需求，服务的竞争能力也成为品牌企业尤其是母婴企业赢得消费者信任、提高消费者粘性的关键要素；此外，创新服务亦可成为新的收入贡献点。

产品创新迭代

由于母婴行业各个垂直细分市场空间有限，对于具有一定成熟度的企业来说，如希望寻求体量的再突破、实现规模化跃迁，跨品类拓展成为发展必备能力，这对于品牌企业需要在短时间内将原有优势品类的产品创新能力复制到新的品类中去的迁移能力提出了更高的要求。同时近年优秀玩家愈发重视新品快速迭代、爆品打造、消费者共创等新产品理念，部分龙头企业已证明，短时间打造爆品实现引流，此后通过不断的新品迭代加强客户粘性变现的商业模式在母婴行业同样适用，但该模式对于品牌企业产品研发机制、供应链机制都提出了更高的要求。→ [08](#)

08: 产品力构建核心要点

“爆款+新品迭代”模式对产品体系提出了更高要求



资料来源:罗兰贝格

品牌企业强产品体系竞争力构建更为紧迫



更快

产品更新迭代速度更快

• 高增长企业通过更快的推出更多SKU实现消费者心智的不断占领及用户粘性的提升

更深入

消费者产品开发阶段参与度更深

• 优秀企业尝试在产品开发阶段更多的引入消费者，基于消费者表现判断产品开发方向与上市进度

更紧密

产品研发与营销更紧密

• 营销人员更多的参与到产品研发阶段，营销内容及相应打法设计提前甚至影响产品研发及上市

“能满足用户需求的细节很重要，这非常挑战供应链能力。未来母婴只有扎实的研发、创新和可控的供应链，才能更好的发展并实现长期增长。”

”

——好孩子 首席执行官 姜蓉芬

“只有好的产品才会被持续认可...关键在于商品的差异化。”

”

——爱婴室董事长 施琼

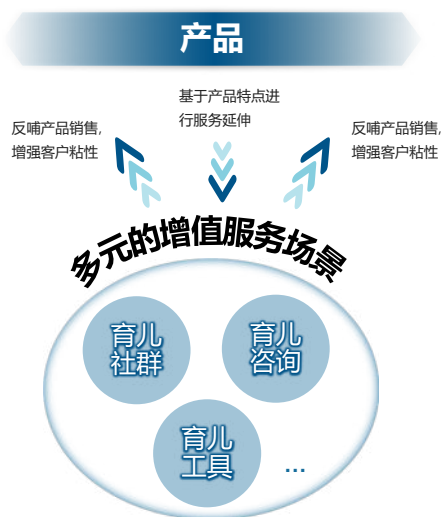
服务融合生态

以产品服务融合及创新服务模式探索为核心的服务融合生态同样也是母婴玩家构建能力壁垒的重中之重。单纯的产品竞争力的打造已经不能够满足消费者的需求，通过配套产品的全生命周期多元服务提供价值以圈粉更多消费者、提升消费者粘性已经成为关键的竞争力。同时，通过洞察用户全生命周期未满足需求及痛点，提供针对性、创新性服务是构

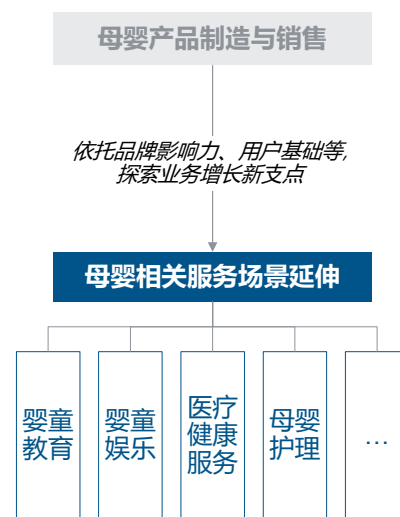
建服务融合生态的核心。一方面通过输出价值提升客户黏性，另一方面也可以通过服务打造新收入增长极，成为品牌新的增长引擎。母婴相关服务延伸场景众多，同时母婴人群对于服务的诉求也极为强烈与迫切，因此成功构建服务融合生态能够帮助母婴玩家实现跨越式的发展与增长，并且为业务发展的可能性提供了极大的想象空间。→ 09

09:

品牌方在产品销售基础上延伸多元增值服务场景，增强消费者粘性



母婴品牌向服务延伸，反哺产品销售同时探索业务增长新支点



“服务能力的塑造对于母婴品牌的重要性一定是需要的，未来要求会越来越高；线上服务缺少了线下所有的温度...”

——康贝Combi中国区总经理 刘喜明

“我们要重新去定义母婴行业，绝不是用商品满足用户需求，而是用真实的情感。因此我们重构了商品形态，对于童车，我们在旗舰店提供重新上色、二次修复等服务，这也倒逼我们做供应链的强化。”

——好孩子 首席执行官 姜蓉芬

案例分析：

以某领先母婴零售龙头为例，基于多年的渠道经验积累，从早期的儿童游乐服务（线下实体门店游乐设施）、亲子互动服务（线下门店举办的亲子互动活动）到现在的全面育儿服务（包括为顾客提供催乳、婴儿抚触、宝宝理发和小儿推拿等服务），极大地丰富了用户体验度，满足用户的“一站式购物体验”需求，对增强客户黏性起到重要作用。此外，为提升用户购物体验，采用“育儿顾问”模式，向顾客推荐产品和服务，公司拥有数量众多持有国家育婴员职业资格的育儿顾问（可担任营养师、母婴护理师、儿童成长培训师等角色）。

3. 制胜“场”要素密码：渠道精准定位、线下渠道价值再塑、线下渠道数字改造

近年，母婴渠道呈愈发多元化、分散化趋势，同时各渠道自身也多处于日新月异的快速变化发展阶段。如何精准研判各个渠道的发展态势、基于品类特点明晰各个渠道在销售、品牌建设中的定位，对于母婴企业来说至关重要。线下渠道在品牌与消费者之间的重要窗口，对于增强品牌信任感、消费者粘性、零售模式与服务模式的创新等维度上仍然发挥着重要价值。对于一个具有长久生命力的品牌企业来说，不能忽略线下渠道建设和创新的重要性。

渠道精准定位

无论是线上还是线下渠道，渠道结构以及渠道玩法都在发生着日新月异的变化，渠道的多元化以及分散化发展也为玩家增加了渠道掌控的难度。因此，对于母婴玩家来说，在系统性研判渠道发展趋势的基础上，思考自身品类全渠道布局战略以及各个渠道的角色定位等问题成为了品牌企业的必修课，只有厘清渠道定位战略，才能指导后续的渠道资源投入，以期实现渠道突破。

线下渠道数字改造

线下渠道的数字化日趋关键，同时也是实现线上、线下全域联动的重要基石。线下渠道的数字化主要体现在内外两个维度上：1) 对内，提高品牌企业对于渠道的管理效率如商品管理、店铺管理、供应链管理；2) 对外通过店内数字化手段增强消费者在店内的购物体验，提高消费者购买的转化率以及消费者的忠诚度。因此，母婴品牌企业需通过线下数字化改造实现对内增效对外提升消费者体验度，打造内外功兼修的线下数字化能力。

线下渠道价值再塑

传统意义上的线下门店仅仅是商品销售的空间，但新的市场格局下，线下渠道需承担更多角色：如获取详细的商品或品类知识、探索新的服务模式、与消费者互动活动、门店本身通过独特的设计或风格等成为当地地标等。线下门店所带来的感官体验、内容体验、参与体验、服务体验等仍然是线上无法取代的。不同于线上的商品销售，线下更是一个充满着多样化内容的目的地，消费者愿意花费时间和精力去体验和感受的目的地。对线下门店的新需求对于母婴人群来说尤为突出，因为母婴客户时间更为宝贵，一旦线下门店的独特体验或是创新服务能够吸引母婴人群将线下商品购买的时间转化为亲子陪伴的价值时间，则线下门店将承载更多意义，也将能够与消费者建立更为长久且深远的连接。→ 10

10: 线下渠道核心价值分析



销售战场

- > 目前母婴行业销售仍以线下渠道为主
- 2020年，母婴行业销售仍有~70%来自线下



品牌窗口

- > 在品牌形象塑造、价值传递、与消费者信赖关系建立等方面仍具重要价值



创新模式/服务试验田

- > 探索新零售模式、创新消费者服务与体验的核心试验田，提升消费者粘性的重要载体

资料来源：罗兰贝格

“ 品牌企业获取线上流量的成本越来越高...服务和产品的竞争力仍然是关键。 ”

——康贝Combi中国区总经理 刘喜明

“ 线下渠道非常重要，线下渠道能承载区域内核心用户的体验。这种场域的体验是不可被替代的。线下不应是简单的商品陈列，而应该是体验式的，有更加丰富具体的呈现，在服务和沟通方面，也得具备更立体的能力。我们的成功是基于拉近了客户在沟通、体验、情感诉求等方面与我们的距离。 ”

——好孩子 首席执行官 姜蓉芬

“ 相比线下服务，母婴线上服务是没有温度的 ”

——爱婴室董事长 施琼

“ 对于高端母婴品牌来说，渠道的布局会侧重在品牌核心消费者习惯的渠道和方式去增加曝光，争取流量。购物中心实体店作为高端人群的核心购物渠道，仍然会是高端品牌重要的渠道布局之一，是品牌的形象、品牌理念的背书..... ”

——BEABA中国区执行董事 刘天健

案例分析：

以某领先国际玩具公司为例，作为线下价值空间发展的开创者、践行者及标杆者，其在纽约第五大道的旗舰店已成为当地打卡地标之一。该旗舰店开创了数字化科技与实体零售店相融合的“零售娱乐体验”概念创新，打造了众多创意体验点，如致敬纽约城市符号的真人等比例大小的模型（包括可以坐进去的出租车可以和观众互动的自由女神像等）、Brick Lab全球首发游戏虚拟空间（通过20分钟的乐高沉浸式体验带来独一无二、身临其境的互动感）、定制工坊（包括可以设计专属人仔并打印出来的迷你人仔工厂、定制马赛克肖像机等）。预计全球将有100多家新店引入这样的创新元素，因为它强调了一种新形式，即通过数字化科技与实体零售店相融合，创造一个沉浸式的积木世界。

罗兰贝格消费品与零售行业联系人

任国强

罗兰贝格全球高级合伙人

george.ren@rolandberger.com

张强

罗兰贝格全球合伙人

qiang.zhang@org.rolandberger.com

李力

罗兰贝格全球合伙人

lee.li@rolandberger.com

本文由全球高级合伙人**任国强**、全球合伙人**张强**、
全球合伙人**李力**、高级项目经理**宋柳**共同执笔。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

05.2022

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2022 罗兰贝格管理咨询公司版权所有



关于罗兰贝格

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的2400名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的50家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近250名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com