



领袖视角

维生素、矿物质和营养补充剂的产品开发转型框架

新产品开发在任何行业都是挑战，维生素、矿物质和营养补充剂 (VMS) 品牌更是面临一系列独特挑战。其中部分挑战来自于市场越来越强调产品的结构/功能，而不是特定的成分。另一个更加复杂的挑战在于，VMS品牌不仅要在产品配方上体现出保健功效，还要考虑更广泛的竞争格局和公司的其他产品组合。

这导致新产品开发在VMS行业中的重要性达到前所未有的高度。对于许多公司来说，旧的产品开发过程不再能够满足其战略目标。根据与大健康领域客户的合作经验，L.E.K.制定了一个转型框架，可以将新产品开发过程带回正轨。

在详细介绍该框架之前，我们先来看看哪些因素正在将新产品开发过程推向越来越核心的位置。

以产品功效为主的市场营销趋势

过去的消费者如果想要预防感冒，可能会选择购买维生素C。而今天，他们可能会得到一套增强免疫力的解决方案。

为了更好地引导有健康意识的消费者，VMS行业已经进行了创新。消费者不必再通过晦涩难懂的成分表来寻找针对自身健康问题的产品，货架上越来越多的产品开始强调功效（例如，改善睡眠、促进消化或改善精神健康等）而不是成分。

宣称拥有特定功效的产品通常具备多种活性成分，这些成分与其功效是高度关联的。各大品牌还推出了一系列新型产品（例如，软糖、糖果条和巧克力），旨在改善消费者体验。为了让消费者更加信服产品所宣称的功效，一些品牌还会出资进行临床研究，或通过外部的标准制定机构进行审计。

新产品上市难度的乘数效应

在 VMS 市场竞争日益激烈的情况下，以产品功效为主的营销趋势正在逐渐形成。亚马逊平台中最畅销的营养补充剂品牌几乎每年都在变化（图 1）。

图1 亚马逊上销量排名前15位的营养补充剂品牌*

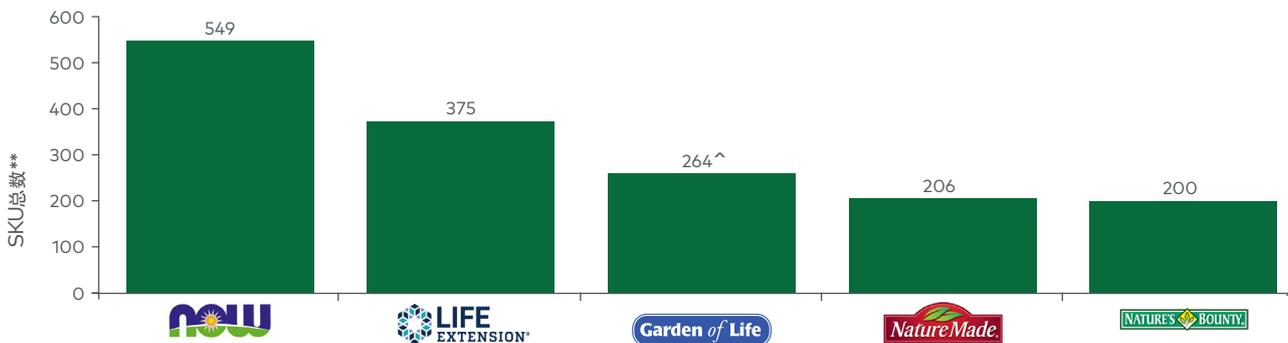
	2020	2020	2021
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

*包括氨基酸、矿物质、多种维生素、单一维生素、草药营养补充剂和一般营养补充剂
资料来源：公司网站；Stackline

2021年在亚马逊上售出了至少50万件商品的品牌中，增长最快的三个分别是Goli、Neuriva和Physician's Choice，彼时它们的成立时间还不到五年。为了保持领先地位，现有品牌缩短了其产品生命周期。

这导致各大品牌的产品类别非常多。图2显示，五个领先品牌在各自网站上的库存量单位(SKU)达到了200，甚至更多。

图2 各品牌营养补充剂的SKU总数(截至2022年6月)*



*此分析仅计算营养补充剂产品，包括胶囊、片剂、咀嚼片、软糖和软胶囊

**数据来自各公司网站上截至2022年6月6日的总SKU列表

[^]不包括蛋白质、蔬菜、精油、运动、食品、酮、MCT、面霜、液体和乳液

资料来源：公司网站

而现在还要考虑到大多数SKU配方都十分复杂。此外，许多公司还拥有多个品牌。例如，仅雀巢 (Nestle) 就拥有 15 个 VMS 品牌。联合利华 (Unilever)、高乐氏 (Clorox)、Better Being Co.和 Pharmavite 也各自拥有多个 VMS 品牌。这些因素中的每一个都对产品开发的复杂度有乘数效应，使得品牌难以确定新产品的开发重点，也难以及时上市。

发现并解决新产品开发过程混乱的问题

混乱的新产品开发流程下，大量开发项目混杂，产品管线也不符合公司的战略愿景。出现的常见问题包括：

- 缺乏端到端的流程管理
- 过度关注低优先级项目
- 缺乏跨部门协作
- 新产品开发脱离公司目标

这些问题可能会延缓产品开发速度，引发合规风险和浪费的问题，并且挤占创新空间。如果不加以解决，品牌甚至可能需要从市场上召回产品。

L.E.K.的新产品开发转型框架

L.E.K.制定并使用了一套完整框架 (图3)，帮助新产品开发流程重回正轨。



项目生命周期

资料来源：L.E.K.

产品组合管理: 公司管理层需要确定满足组织目标所需的新产品开发项目的种类和数量。

根据目标进行管理: 根据组织目标确定所需的角色、职责和基准。

生成概念: 生成与消费者反馈的产品组合需求一致、与公司现有能力相匹配的概念。

设计产品开发管线: 通过有效的实施计划设计产品开发管线，这些管线要符合组织的能力和业务重点，能够最大化创新支出回报。

商业化准备: 使跨职能团队在整个项目生命周期中培养协作能力与责任感。

市场进入准备: 确保新产品开发和商业化之间信息的无缝对接，将开发活动与上市活动分开。

学习与评估: 持续不断进行学习和评估，以优化产品上市后的表现，并通过层层反馈帮助公司发现新机会，同时改进未来的新产品开发项目。

利用该框架，公司能够更快地将新产品推向市场，从创新中获得更多收入并减少浪费。更有效的新产品开发流程还能够帮助减少因流程效率低下而产生的挫败感，并创造更多将新解决方案推向市场的机会，从而帮助留住员工。

加快创造价值

VMS行业仍处于发展中阶段，创新将成为未来增长的关键驱动力，未来哪些品牌能够成为市场赢家很可能将取决于它们是否能够通过合规的方式及时推出有吸引力的新产品。L.E.K.的框架能够帮助那些希望升级新产品开发流程的公司将注意力集中在关键问题上，并帮助它们扭转局势，获得竞争优势。

欲了解更多信息，请联系strategy@lek.com。

关于作者

**Alex Evans**

Alex Evans是L.E.K.洛杉矶分公司董事总经理兼合伙人，也是一位注册金融分析师（CFA）。他致力于为零售和媒体等面向消费者的领域的客户提供咨询和服务。他在大健康、直销、专业零售、体育、电视、电影和OTT/DTC数字服务等行业拥有丰富的专业知识和项目经验。Alex还曾接受新闻媒体CNBC的专访。

**Simon Horan**

Simon Horan是L.E.K.芝加哥分公司的董事总经理，也是L.E.K.组织与绩效相关业务的领导者之一。Simon曾为亚太和美国地区的客户在战略制定、组织和绩效提升等方面提供支持。他致力于为客户制定相关战略并帮助其进行实施，从而实现重大转变。

**Evan Zeng**

曾凡凡 (Evan Zeng) 先生是L.E.K.上海分公司的合伙人。曾先生在生命科学领域拥有丰富的战略咨询与行业经验，致力于为中国和全球客户提供医药、医疗科技、大健康等领域的战略咨询服务。

**Ben Epstein**

Ben Epstein 是L.E.K.洛杉矶分公司的项目经理，他专注于消费品和零售行业，曾为大健康行业的客户提供在新产品开发、新市场进入以及并购交易等方面为客户提供一系列战略咨询服务。Ben于2016年加入L.E.K.波士顿分公司。

**Sam Garber**

Sam Garber是L.E.K.芝加哥分公司的高级项目经理，主要专注于为消费品行业的客户在组织与绩效等方面提供战略咨询服务。他在消费品行业的产品开发、运营以及其他相关领域具备丰富的项目经验，致力于为客户在组织战略、并购后整合、绩效提升以及商业化卓越等方面提供支持。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 www.lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2022 L.E.K. Consulting Limited