

12个颠覆快消业的趋势

Udo Kopka, Jessica Moulton, 许达仁, Daniel Zipser

面对愈发快速的市场变化和更加激烈的行业竞争，快消品企业需要清楚地认识当前市场格局背后的关键推手，以便制定行之有效的制胜策略。

长期以来，快消品行业享受着巨大的商业成功。该行业不仅造就了23个全球Top 100品牌，更在40年间保持着15%的整体投资回报率。这应归功于二战后创立的价值创造五步法的广泛应用：

- (1) 通过建设大众化品牌和产品创新获得增长和高利润；
- (2) 与超市等大众化零售渠道建立紧密联系触达广泛的消费者；
- (3) 较早进入发展中市场建立新品类，并主动培育消费者习惯；
- (4) 建立以执行统一成本控制为目标的运作模式；
- (5) 利用兼并实现市场整合与新品进入，并运用成熟模式实现协同推动跨越式发展。

近几年快消品行业逐渐褪去往日的光环，其有机增长速度在扣除并购、汇率和通胀等影响后仅有2.7%。为什么传统的价值创造模式在这个时代无法继续带动增长？麦肯锡通过对全球消费品行业的深入研究后发现：12个以技术驱动的颠覆性趋势正在或即将打破市场格局，导致传统模式失灵（见图1）。

12个颠覆性趋势打破市场格局

对大众化市场品牌建设和产品创新的颠覆

1 年轻一代的不同偏好

年轻一代（指1980年及以后出生）偏好新品牌，认为新品牌更好、更有创造力。大众化品牌和大众化渠道已不再吸引他们。麦肯锡近期的研究表明，购

图1 12个颠覆快消品行业传统价值创造模式的趋势

传统的快消品行业价值创造五步法			趋势产生的影响	
	所产生的价值	颠覆性趋势	过去5年	未来五年
1 卓越的大众化品牌建设和产品创新	<ul style="list-style-type: none"> 稳定的增长 开展品牌建设的消费品企业比其他企业利润率要高25% 	年轻一代的不同偏好	2	5
		数字化营销	2	4
		小品牌的迅速崛起	2	4
		大部分品类在大部分市场已趋成熟	3	3
		健康食品真正兴起	3	5
		万物连接的物联网	1	4
2 借助大众化渠道实现对消费者的广泛触达	<ul style="list-style-type: none"> 更广泛的覆盖 形成竞争优势 	电商巨头抢得先机	2	5
		便利店等新兴渠道方兴未艾	3	4
		大型零售商备受挤压	2	5
3 在发展中市场创造新品类	贡献了过去10年快消品企业增长的75%	本土竞争者的崛起	2	3
4 建立以执行统一成本控制为目标的运作模式	保持4-6%的管理费用率	主动性投资者持续施压	2	3
5 通过兼并实现市场整合并推动跨越式发展	<ul style="list-style-type: none"> 更有吸引力的市场结构 实现跨越式收入增长的机会 	交易竞争加剧	2	2

买力比老一辈高四倍的年轻消费者不愿购买“大型食品企业”生产的产品。年轻一代更喜欢对产品进行全面研究，他们抗拒由品牌方主导的营销活动，喜欢通过与他人（既包括亲人朋友，也包括网上意见领袖和网友）沟通来了解品牌和产品情况。年轻一代愿意花钱购买彰显自我品位的商品，他们看中商品的价值，而在有限的收入前提下，花钱会更谨慎。

2 数字化营销

数字化技术正在改变消费者了解与认知品牌的方式，传统营销的效果大不如前。大多数快消品企业已开始主动拥抱数字化技术，例如利用微信公众号等与目标消费者建立更具互动性、更持久的联系。但是这一工作仍然任重道远，尤其是在如何利用海量数据推动精准营销与销售方面。

3 小品牌的迅速崛起

许多小型消费品公司正利用数字化技术迅速虏获年轻一代消费者的心。高利润、与消费者的情感联系、价值链容易外包和运费比例低等四方面原因使得小品牌在快消品行业更易成功。此外，过去十年已有4000多家小公司获得170亿美元风险投资。如此庞大的资金也帮助新生品牌迅速崛起。传统企业如宝

洁、丝芙兰等也已看到这些转变，并推出孵化器等以求在竞争中占据优势。

4 大部分品类在大部分市场已趋成熟

虽然创新仍有可能，但与几十年前比机会已不可同日而语。麦肯锡对快消品消费模式的分析显示，一旦消费者收入中位数达到3万美元，各品类人均销售额就会走平。这意味着无法再通过提高档次或加大普及来推动跨越式增长。

5 健康食品真正兴起

消费者现在想要更多的有机且不含糖分、麸质、农药和其他添加剂的产品。他们开始更多选择新鲜食品。海外企业正在努力改变以满足消费者的健康需求，但中国企业在这方面显然需要更多投入。

6 万物连接的物联网

虽然物联网仍处于萌芽阶段，但必将对某些品类产生革命性影响。例如洗涤品类，物联网将把消费者对产品的需求转化成为对服务的需求，彻底改变行业的运行机制。考虑到中国在消费市场数字化方面一直引领全球，国内企业更须及早加以关注。

对大众化零售模式关系的颠覆

7 电商巨头抢得先机

电商巨头对快消品企业将产生深远影响。由于聚集了大量客流，它们能够进一步压低价格但由此也造成了渠道冲突。欧美电商巨头已开始尝试自有品牌与快消品企业直接竞争。但从另一个角度看，天猫等国内电商平台为中国快消品企业提供了不同以往的经营模式。快消品企业通常是通过经销商、大卖场等中间商进行销售，对最终消费者控制力低。而电商平台帮助快消品企业实现与消费者的直接连接，为快消品企业改变在价值链中的话语权提供机会。

8 便利店等新兴零售渠道方兴未艾

年轻一代消费者更倾向于临时性而非集中性消费，他们不太像老一辈那样去大卖场等传统零售渠道购物，便利店适应了这一行为变化。特别在中国，借助各类APP将线上线下相结合，便利店在触达和服务消费者方面更加如虎添翼。

9 大型零售商备受挤压

电子商务巨头和新型零售渠道的崛起进一步挤压大卖场等传统零售渠道的



生存空间。过去6年，大型零售商的收益如死水一般。在重压之下，它们也开始采用如采购联盟等方式主动迎战。但对快消品企业而言，这将使得大型零售商变成更强势的贸易伙伴。

对发展中市场品类创造的颠覆

10 本土竞争者的崛起

发展中市场仍蕴藏着巨大增长潜力。到2025年，这些市场仍可催生11万亿美元的销售额。本土竞争者正在借助更加本土化的产品、本地化的人才和更快速的决策与国际快消品企业争夺这部分业务。国际快消品企业必须做出改变，而核心是改变现在普遍采用的高度集中化决策模式。

对聚焦协同的运营模式的颠覆

11 主动型投资者持续施压

投资者会追随3G等公司的步伐要求快消品企业缩减开支，并采用以降低成本为核心的运营模式。许多企业已采取行动来顶住主动型投资者在这方面的压力。

对并购的颠覆

12 交易竞争加剧

并购仍将是市场整合的重要工具，同时也是实现营收增长的重要基础。然而在某些板块（例如场外交易市场），在优质资产日渐稀缺而私募基金公司融资实力日趋雄厚的当下，交易对手间的竞争将更加激烈。

建立全新价值创造模式重塑市场格局

要想生存，快消品企业需要一套新的价值创造模式（见图2）。其核心是

从单纯聚焦大众化品类策略转变为三步产品组合战略。同时，辅以敏捷运营来有效支持新战略部署，并将并购作为关键的增长加速器。

图2 快消品行业的全新价值创造模式



三步产品组合策略

快消品企业需要改变当前聚焦发达市场和大众化品牌制定产品组合的策略，转而将发达市场、发展中市场和高端利基市场作为三个不同的收益来源加以综合考虑。

成熟市场：必须保持较高利润水平并不断推动核心业务增长。同时需要考虑销售策略以避免潜在渠道冲突。此外，应借助数据分析、电子商务等提升执行质量。

发展中市场：必须将最新和最好的创新产品（而非低质产品）尽早带到发展中市场，及时抢夺11万亿美元市场机会。取胜关键在于卓越的数字化执行能力和对本地领导团队充分的放权。

高端利基市场：必须发现并培育已经具备经济吸引力和高增长潜力的高端利基市场，通过资本化运作推动小品牌爆发式成长。

以敏捷运营模式为支持

敏捷运营可有效帮助快消品企业解决传统运营模式中存在的挑战。敏捷运营模式包括两部分：灵动的前端（包括各类业务突击小队，通过跨职能合作推动业务目标达成）和稳固的后端（提供前线团队实现目标所需能力，包括专业知识、数据、技术等）。

这一新模式要求企业放弃传统的命令式控制模式（即自上而下逐级下达指令到前线）。新的组织模式由多个小团队组成，每个团队聚焦某个方向并拥有充分的自治权。在这种模式下，领导团队的角色从现在的下达命令转变为赋能（“服务型领导”）。在中国，腾讯、阿里等互联网企业无疑是敏捷运营的早期受益者。而蒙牛等快消品企业也正积极探索组织变革并已从中获益。

此外，在新模式中，企业仍需通过并购来快速建立新收入来源。

对快消品企业的行动建议

麦肯锡建议，为应对快速变化的市场格局，快消品企业需要采取三步走的行动法则：

- （1）评估各品类被颠覆的风险并决定如何采取行动；
- （2）开始规划从传统向新型模式的转变，制定三步产品组合策略和启动敏捷组织转型，以求在未来十年的竞争中处于优势；
- （3）制定行动计划，包括详细的工作安排、明确的时间点和清晰的分工。

四位作者由衷感谢同事麦肯锡项目经理**周嘉**对本文的贡献。

Udo Kopka为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

Jessica Moulton为麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司。