



全价值链技能升级：中国消费品行业的制胜新法则



身处日新月异的市场环境，曾将消费品行业“推上神坛”的技能已难以为继。公司必须未雨绸缪，及时做好转型准备。

作者：Patrick Simon、Patrick Guggenberger、罗梦薇 (Mengwei Luo)

在不久的将来，劳动力市场或将面临自工业革命以后的最大冲击。在19世纪，机器仅用30年时间就取代了某些领域一半以上的劳动力，而这次冲击的规模可能更大。麦肯锡全球研究院 (MGI) 的研究显示，到2030年，自动化和人工智能技术 (AI) 可能会在全球范围内取代4~8亿名工人。技术进步将催生新的工作，但这些工作将进一步提升对技能的要求。

不少行业早已觉察到技能不匹配的严重性。很多高管称，由于大量稀缺人才正持续涌向苹果和谷歌等科技巨头，他们的公司正面临数据科学家、软件系统开发师、高级分析师等数字人才的短缺。

在消费品行业，技能短缺的问题则更为紧迫，其中部分原因是向数字渠道的转型。阿里巴巴和亚马逊等电商巨头正以每年27%的速度迅猛增长。麦肯锡中国数字消费者趋势报告显示，2019年，中国线上零售交易额总量约为1.5万亿美元，占中国市场零售总额的1/4，不仅位列世界首位，更有望超过全球前十大市场的线上零售交易额总和。坐拥8.55亿名数字消费者，且移动社交用户群体最为活跃的中国市场，早已成为全球消费品及零售商竞相抢占的目标之一。

目前大部分行业增长来自年轻的数字原生新创公司，而很多大型消费品公司刚刚才开启人才和流程转型，所以首要任务是厉兵秣马，快速追赶，稳步迈入消费新时代。

职场新常态

虽说所有行业都会受到自动化和新技术的冲击，但影响程度各不相同。毫无疑问，主要从事体力的劳动力将会面临就业需求的颠覆性调整，甚至很多行业的前台也无法完全幸免。到 2030 年，消费品行业将面临技能需求上的巨大变化。

消费品行业中的很多职位都涉及体力劳动，比如与仓库有关的工作。鉴于类似职位的自动化潜力较高，随着技术的不断进步，它们对身体技能的需求将逐步下降。同时，随着数字化技术和在线渠道的不断发展，掌握数字化专长、精通数据分析等技能的重要性将与日俱增。此外，也会有越来越多的工作需要社交能力、情感技能和更高层次的认知能力，如逻辑推理和创造力。

总而言之，消费品行业将出现以下三个重大变化：

部分岗位将大大减少。随着自动化和人工智能技术的发展，企业对身体、手工技能，以及基本认知技能的需求将会大大减少。对消费品公司而言，办公室文职人员、仓库货架员、叉车操作员等岗位将可能裁员。自动化不仅会对低技能劳动力带来影响，收集、处理和可视化客户数据相关工

作也将出现重大转变，因为这些工作的自动化潜力高达 60%~70%。我们的预测显示，到 2030 年，机器将取代中国 1.5 亿个左右的职位，其中以仓库货架员和叉车操作员等职位受冲击的程度最大。

技术发展将催生新工作。新工作的出现可能会抵消技术进步带来的部分影响。消费者对产品需求的不断增长可能会促进工作模式的创新，这一点在新兴经济体中尤为明显。麦肯锡中国消费者报告显示，尽管 2019 年的消费支出增速略低于 2018 年，但消费者的购买意愿仍旧强烈，尤其是愿意为强大价值主张的商品埋单。2019 年，“双 11”交易额再次刷新纪录，所有平台的交易总额同比增长了 31%，达 580 亿美元，远高于“网购星期一”和“黑色星期五”的线上交易额总和。由此可见，中国消费者的需求依然旺盛，仍是中国乃至世界经济的增长引擎。我们预计，到 2030 年，中国将新增 3.1-3.3 亿左右个职位，其中约有 5 千万个职位来自全新的职业类别。包括销售代表、经理、高管、工程师在内的高级职位数量将会增加。此外，当前消费品行业需求不高的部分岗位的需求可能会显著提升，如数据科学家、软件开发人员、人工智能专家和机器人维修与保养专家等。

多数工作性质或将改变。半自动化工作（机器与工人协作）将更加普遍。麦肯锡全球研究院的研究显示，消费品行业至少有 40% 的任务可以被机器取代。届时，自动化将处理大多数重复性工作，以便工人将节省的时间用于管理和排除自动化系统故障。

价值链技能要求一览

技术进步带来的职场新动向不会只发生在一个领域，相反，整个价值链都将受到影响。其中，不同部门面临的影响将不尽相同：

市场营销。虽说直觉和创造力仍会是市场营销的重中之重，但大数据和预测性分析将一跃成为营销决策的基础。上述技术将帮助公司在最恰当的时机，针对不同细分客群推出量身定制的营销手段。产品分类、差异化定价，以及促销等关键决策将不再基于直觉或代表性消费者研究，而转向基于数据分析。精通数据的营销人员将与数据科学家和分析师一起，妥善管理全自动化的数据收集、集成与合并，利用数据分析结果完善营销组合和预算分配。很多消费品公司都看到了数据分析的裨益。例如，在完成了向网格定价的转型，并引入可自动执行多项规则以帮助公司制定、测试、执行和维护运营决策的软件系统后，某领先杂货零售商将年利润率提高了约 2%。

销售。销售人员仍将是企业竞相追逐的人才。不过，他们也需要面向未来，提升自己的数据素养及分析能力，学会与机器协作。未来，许多日常销售流程将被机器取代。人员部署、供应商条款制定等任务将受机器学习算法主导，销售人员可通过机器生成的报告优化销售行为、改善客户关系。

研发。借助设备互联与物联网技术，消费者反馈流程的自动化将对产品研发与创新带来与日俱增的影响。研发中的重复性任务，如研发协议和

流程记录等将被机器取代。人工智能和 3D 打印技术也将在产品设计与测试中得到大量运用。有鉴于此，研发部对具有高认知水平和高技术能力的人才需求将大大提升。比如，软件工程师必须具备算法开发、数据库管理，以及高级分析等专业技能。

供应链。从生产到仓库管理再到物流，供应链运营将愈发倾向受过技术培训的工程师和数据科学家，而非传统的供应链人员。这些具备新技能的数字人才要懂得处理复杂数据，并会使用高级算法来识别和利用需求与供应模式。那些能将供应链和业务需求转换成数字化项目，并验证解决方案的人才价值将会与日俱增。尽管部分消费品公司开始逐步脱离对离岸工厂的依赖，使用近岸或在岸制造商，但这些举动不太可能会推动制造业岗位的大规模复兴。

采购。机器人驱动的采购算法能够访问全球销售系统中的实时数据，并根据需求动态匹配最佳供应。采购专业人士需要熟练使用先进的数字采购解决方案，如在线拍卖和采购付款平台等。

财务、法律及其他职能。麦肯锡全球研究院的研究显示，约 40% 的财

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33800

