



新纪元，新增长：五大维度构建消费品行业价值创造新模式





作者：Udo Kopka 博士、叶海、许达仁、陈驰、朱可彬

多年以来，CAGNY（Consumer Analyst Group of New York）作为全球最大的消费品行业峰会，一直为投资者、分析师、企业管理者和媒体提供消费品行业的洞察。在 2022 年 2 月结束的 CAGNY 会议上，超过 30 家消费品企业分享了各自最新的动态。麦肯锡一直对该峰会的主题进行深入研究，本文结合 2022 年 CAGNY 会议上的企业动态和行业洞察，参考领先消费品公司的案例，分析呈现在当今多变的市场环境下消费品企业如何创造更高的价值。

过去几十年来，消费品行业逐步构建起一个价值创造模式：建立大众品牌资产，随着渠道的扩张而成长壮大，并逐渐提高运营效率。遵循这一模式的企业基本都能实现蓬勃发展，然而，随着科技加速创新和市场的不断

断发展，这一成功模式开始被新的趋势所打乱，由于竞争、成本等多方面的因素，消费品行业的业务发展及盈利挑战愈发严峻。在消费者不断“进化”的大背景下，新冠疫情更是重塑了全球消费市场，思维模式、生活习惯、消费行为，均受到这场旷日持久的“抗疫战”的深刻影响，甚至被彻底改变。颠覆消费品行业传统价值创造模式的究竟是什么？在传统价值创造模式的基础上，消费品企业应采取怎样的方式来应对当前新的消费格局？这些都是摆在企业面前亟待解决的难题。

一、12大趋势颠覆行业传统价值创造模式

过去 10 年来，消费品企业大都步履蹒跚。全球消费品行业平均经济利润增长急剧下降，1995 至 2009 年间，经济利润平均每年增长 10.7%，从 2009 年至 2020 年已下降到每年 4.1%。同样，行业 1995 年的股东回报率跑赢标普 500 指数 2.6%，到 2009 年至 2021 年期间已低于标普 500 指数 3.4%。突如其来的疫情，无异于雪上加霜，但随着疫情趋于稳定，全球经济逐渐复苏，消费品行业也迎来曙光，多数消费品企业已走出疫情阴霾，市值也恢复到了疫情前水平。

但是，在市场环境瞬息万变的今天，传统的价值创造模式已无法满足消费品公司对增长的需求，颠覆消费品行业传统价值创造模式的主要有 12 个趋势。

图1 持续颠覆消费品行业传统价值创造模式的12大趋势

旧的价值创造模式	颠覆性趋势	趋势的影响		最新趋势
		过去十年	未来十年	
大众市场的品牌建设和产品创新	1 数字化全平台赋能（数据、移动端、物联网）	2	5	↑↑
	2 价值/价格敏感度的重要性	4	5	↑↑
	3 “千禧一代和Z世代效应”	2	4	→
	4 消费者对饮食及生活方式日益关注	3	5	↑
	5 小品牌爆发	3	4	→
与终端零售业者密切合作以拓宽分销网络	6 电商平台迅速扩张	3	5	↑
	7 折扣店稳步崛起	3	4	→
	8 大型零售商份额遭受蚕食	2	5	→
	9 餐饮业面临重重挑战	2	3	↑
在发展中市场打造品牌定位和分销体系 通过中心化，降低运营成本	10 逐鹿亚洲新兴市场	3	4	↑
	11 投资者对投资的收益回报需求持续增加	2	3	尚无定论
通过并购与剥离（M&A&D）整合市场，并推动并购后的内生式增长	12 市场竞争加剧	3	3	↑

中等 非常高

McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡公司

大众市场品牌建设和产品创新的角度发生改变。首先，数字媒体和无处不在的数字化信息正在潜移默化地改变消费者认知品牌的方式。在后疫情时代，消费者的价格和价值敏感度不断提升。放眼全球市场，消费者的消费观也在发生变化。比如，年轻消费者会偏好于他们认为与众不同且真实的品牌；纵观不同年龄段的消费者，约有一半将对饮食和生活方式的关注放在首位，如减少肉类消费等，他们会偏好于顺应自我需求的品牌。在

此背景下，许多品牌积极响应市场需求，顺势创新，以抓住应运而生的蓝海机遇。

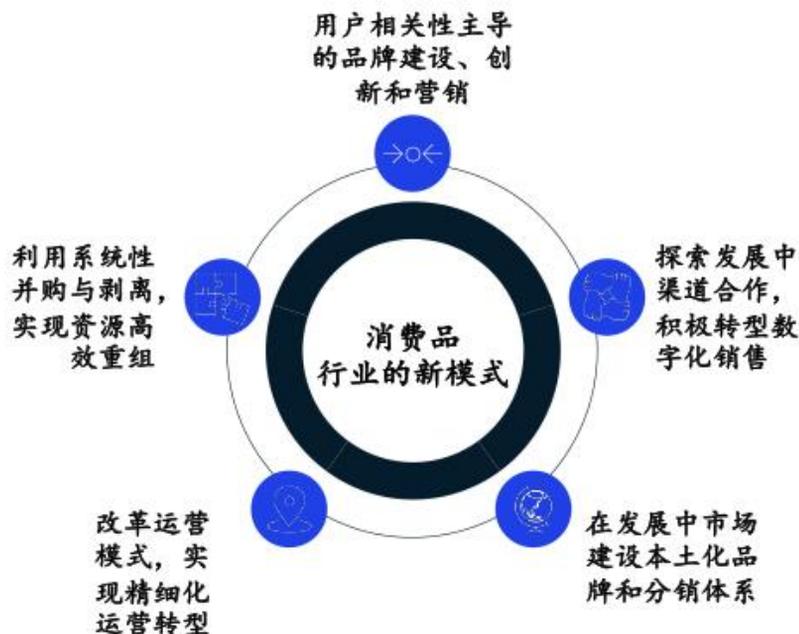
新型销售渠道的重要性不断凸显。在过去 5 年中，电商平台实现了超过 17% 的增长，贡献了全球 150 强零售商业业务增长的 65%。在疫情期间，电商平台零售业务的销售额激增，其中，亚马逊的零售业务在美国市场同比增长 45%，在英国市场同比增长 80%。与此同时，折扣店销售也在继续稳步增长，尤其是在欧洲和一些发展中市场，这也进一步导致传统零售商的业务遭受蚕食。此外，受到新冠疫情的波及，餐饮行业也在探索新的业务渠道，以应对这场前所未有的生存挑战。

亚洲在全球消费品市场中的地位持续升温。总体而言，发展中市场将继续贡献全球消费品行业增长的 70%，与此同时在发展中市场内部，亚洲的增长将远远超过其他区域，占到未来 10 年全球个人消费增长的一半左右。本土品牌的崛起和贸易数字化将成为亚洲市场的主要增长引擎。

二、五大维度打造行业价值创造新纪元

在 21 世纪的今天，构建消费品行业价值创造新模式来满足企业对增长的需求，已势在必行。在构建新模式的过程中，合适的组合战略、品类战略和品牌战略以及正确的目标赛道，仍将扮演核心角色，但选择恰当的制胜方式，利用规模优势和数字化手段增强与消费者的关联，也变得愈加重要。

图2 构建价值创造新模式，要从五大维度入手，建设16种能力



用户相关性主导的品牌建设、创新和营销

1. 产品和业务模式创新
2. 现代营销手段

探索发展中渠道合作，积极转型数字化销售

3. 收入增长管理
4. 数字化营销渠道管理
5. 建设全渠道和直销业务
6. 数字化市场通路和客户触达

在发展中市场建设本土化品牌和分销体系

7. 品牌本地建设与成功模式

改革运营模式，实现精细化运营转型

8. 适应性更好、更扁平、更敏捷的组织
9. 可持续性/ESG重塑

新一代设计和采购

10. 智能化供应链
11. 技术优化
12. 后台自动化
14. 灵活预算编制与资源配置

利用系统性并购与剥离，实现资源高效重组

15. 系统性并购
16. 剥离低增长品牌

McKinsey
& Company

构建价值创造新模式，要从五大维度入手，建设16种能力

以用户相关性为主导的品牌建设对于行业巨头和初创品牌都至关重要。

在新数字化媒体的支持下，大多数消费品公司都需要全方位的触点覆盖，

通过个性化营销更精准地触达消费者。通过大数据分析，最大限度地提高创新与品牌细分的相关性，保证产品得以专注于消费者的核心需求。

传统零售商仍将是消费品公司在大多数市场中最重要、最具战略意义的合作伙伴，但拓展新的消费渠道，通过数字化工具触达消费者，也是消费品企业亟待建设的能力。消费品企业可通过收入增长管理工具 (Revenue Growth Management, RGM)，将公司增长战略与定价、产品分类、促销等核心要素一一联系，发掘新的收入增长机会点。与此同时，消费品企业可以借助大数据分析，以及数字化营销平台的推进，实现对消费者的精准触达。此外，通过 D2C 模式和全渠道覆盖，消费品企业也可为消费者创造更多元化的消费场景，开辟增长新赛道。

在进驻新的发展中市场的过程中，本土化品牌建设和分销体系的搭建，是企业在发展中市场中能否站稳脚跟的关键。加深对本地消费市场的理解，将品牌核心价值与本土市场文化相结合，开展更贴合本土消费市场的营销活动，并结合市场需求，搭建适用于本土市场的分销体系，可帮助消费品企业在激烈的本土市场竞争中赢得一席之地。

精细化运营可以更好地推动企业变革。人才是企业的制胜法宝，适应性更好、更扁平、更敏捷的组织可帮助企业在目前紧张的人力市场上获得更多话语权。可持续发展和 ESG 举措作为管理层与外界沟通的策略和承诺，能将企业的价值观和使命传递给消费者。新一代的产品设计需要更接近消费者的价值感知，可通过模块化、标准化方式降低产品每个结构单元的成

本，从而降低整体产品成本。智能化供应链则将大数据利用到企业自动化流程中，帮助企业最大程度提高销售的同时减少库存和运营成本。而技术的优化和后台管理自动化，同样可帮助消费品企业降低成本，提高弹性、灵活性和可追溯性，用更低的成本撬动更大的销售额。此外，通过灵活的预算和资源分配，将预算资源汇集到核心项目上，可帮助企业利用有限的预算创造更多的价值。

消费品企业一直在通过并购来保持快速增长，并进行能力优化。并购已成为企业扩大规模和推动成长的主要手段。消费品企业可通过收购各类型的公司实现资产升级，或通过收购实现公司战略目标，将企业之间的资源重新分配，将原有资源的利用效果发挥到最佳，扩大生产规模，拓展市场份额，降低生产成本，提高市场竞争力。通过兼并重组，也可弥补企业自身资源的缺陷，以较低的风险对公司进行创新升级。

三、消费品行业普遍关注的三大新动向

随着全球经济回暖，疫情也趋于稳定，在市场环境瞬息万变的当下，消费品企业更加聚焦高端化，创新，以及数据、分析及数字化这三大主题。

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_46891

