



IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

消费品

未来的 消费品行业

是世界的末日...还是
充满机遇的世界?



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到**ibvchina@cn.ibm.com**。请访问我们的网站:**<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>**



未来的消费品行业

是世界的末日...还是充满机遇的世界?

作者: Guy Blissett, Trevor Davis, Bill Gilmour, Patrick Medley, Mark Yeomans

由于人口的爆炸性增长、城市化规模日益扩大、顾客群不断变化且要求日益苛刻，全球气候和自然资源问题日益严峻，消费品(CP)行业正面临着不断变化的市场形势、渠道挑战和对业务模式创新的新压力。强势消费群体的出现、稳步增长的消费量和来自自有品牌的激烈竞争要求消费品企业在与消费者保持联系、管理供应链效率以及与渠道伙伴协作方面不能出现任何管理的失误。

世界正在迅速地变化

过去，消费品企业都集中精力和资源为相对较少的富裕人群服务。这些让人羡慕的消费者一般可能生活在发达国家，他们定期到超市和药店，而较少光顾大卖场或者大型商业中心。为了增加与这些消费者的生意机会，消费品企业推出了大量针对零售上和消费者的促销活动，同时努力加强与零售商的协作，以提高运作效率。

尽管这种营销和运营模式当今普遍存在，但它并不能推动长期的可持续增长。在亚洲、拉丁美洲和非洲，随着人口的急剧增长和收

入增加，以及快速的城市化发展和全球宏观经济的变化，这些都对如何以及在何处实现增长提出了挑战。对于消费品企业来说，这些转变正在创造历史性机遇，要求企业具有新思维，采取果断行动，并完美执行。

例如，全球的人口数量在2008年底为67.5亿，到2025年将达到80亿，而到2050年将达到90亿。¹ 2008年，发展中国家首次有超过一半的人口成为中产阶级或更高阶层，全球有超过一半的人口居住在城市里。² 在可预见的将来，城市化将无可争议的继续发展。

到2020，预计16个城市的人口都将超过2000万，其中许多城市都将出现在新兴国家中。³ 这些城市将代表财富的大量集中。实际上，预计到2020年，在世界上最富有的50个城市中，20个城市会出现在新兴国家。⁴

大规模的城市化给基础设施建设带来了大量严峻的挑战，但也向城市居民提供了更多机会，包括就业、教育和信息，同时使居民能够更好地享受到基础服务，例如用水、卫生和电力。也许最重要的是，城市中的每个人都有更大的机会提高自己的收入。

但同时，人口不断增长、消费和气候变化将加剧对资源的压力，造成环境日益不稳定，对产品采购、制造、包装和配送——甚至废物处置都提出了挑战。为了发展下一代忠诚消费者，消费品企业及其供应商必须考虑其业务运营对环境、社会和经济的影响。对碳排放和用水量等现实问题的关注将推动行业开发并投资智慧的环境解决方案。行业领导者将把更广泛的企业责任整合到企业和品牌中，以建立品牌知名度，并创造价值。

显然，世界正在发生具有深远意义的变化，并且充满了成熟的机遇。但是，这个世界也变得日益难以预测和陌生。消费品企业需要立刻采取行动，为未来实现可赢利的增长做好准备。主要的关注领域包括：

- 全面地了解新市场，并寻找与消费者建立联系的新途径；
- 利用适当的服务和产品了解并留住低收入阶层的消费者；
- 掌握多样化的分销渠道，与零售商协作，同时建立与消费者的直接联系；
- 了解在价值链的何处直接参与能够创造更大的价值，并产生持续的差异化优势。

无论重点关注哪个领域，21世纪消费品企业的赢家都将是那些能够有效把握市场、渠道和业务模式，同时拥有并完美的发挥以下六项关键能力的企业：

- 全球本土化 – 平衡本土化的市场需求和全球/标准化运作效率之间的关系；
- 差异化 – 配置资产和流程，创造持续的差异化优势；
- 信息整合 – 整合信息，以洞察力推动业务发展；
- 创新 – 创造并生产超出消费者期望的产品；
- 以消费者为中心 – 寻求与消费者建立联系的新途径；
- 企业责任 – 将企业责任整合到企业DNA中。

未来的消费品行业

是世界的末日...还是充满机遇的世界?

地球正在如何变化?

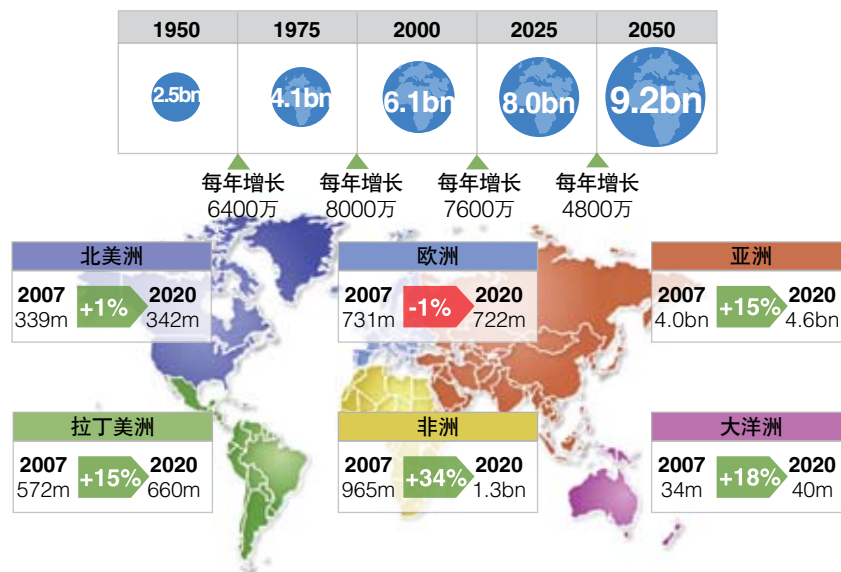
更多人 + 更多钱 = 更多机遇

未来10年内,世界人口预计将增加近20%,主要是在新兴国家(见图1)。⁵ 中国和印度将是人口增长最多的国家,巴基斯坦、尼日利亚、刚果民主共和国和埃塞俄比亚等国也是如此。⁶ 同时,俄罗斯、日本和德国将成为人口增长最少的国家。⁷ 很明显,世界正在发生巨大的变化。

在全球新增的人口中,很大一部分将居住在城市,因此,城市会越来越大... 而且变得很大。例如,在1975年,只有东京、纽约和墨西哥城这三个城市的人口超过了1000万。⁸ 到2020年,16个城市将超过2000万人口。⁹ 超过70个城市的人口将超过500万,这几乎与丹麦全国的人口数量相等。¹⁰

许多新的“超级大都市”都将出现在发展中国家,例如孟买、圣保罗、达卡、开罗和拉各斯,并且将带

图1. 全球人口快速增长,但发展不平衡



资料来源: IBM商业价值研究院分析, "The World at Six Billion", 联合国, 2004年; 联合国全球人口评估, 2006年; "Unsustainable World", BBC, 2008年4月15日。

来一系列的机遇和挑战。运输、卫生和医疗可能会跟不上人口增长的速度，从而导致物流、卫生和疾病等问题的出现。2007年，超过10亿人 – 全球城市人口的30%都居住在贫民区。¹¹

在印度超过100万公里长的道路中，只有10,000公里经过铺设。¹² 不发达的基础设施、拥挤的居住条件和对消费者的不了解，这对最具创新精神的消费品企业来说也是一个挑战。然而，这些贫民区、城中村和殖民区，以及贫民窟都将是未来巨大的增长点。

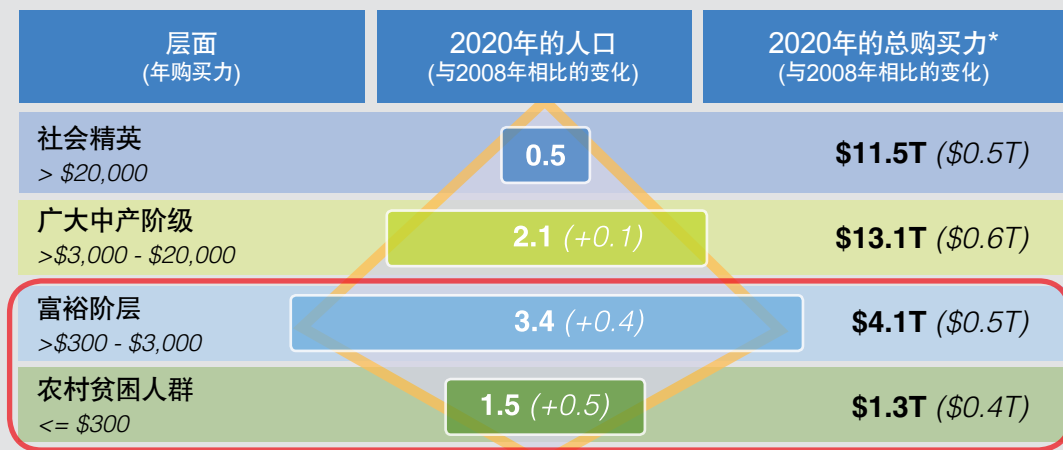
为了分析这些市场机遇，我们将个人消费能力与人口增长和城市化结合在一起考虑。分析结果显示了一个包含四个广义人口层面的“钻石形”人口结构图(见图2)。过去，大多数消费品企业都注重通过熟悉的渠道向“钻石图”上的最上面两层销售产品(社会精英和广大中产阶级)。但是，随着越来越多的潜在富裕阶层能够获得就业、教育、医疗和其它基

础服务，他们能够享用到现代化的零售设施和新技术，例如3G手机和互联网。许多人最近已经提升了原来的农村生活方式，他们将代表新兴的、充满活力的购买阶层，对过去只有更富裕人群才能够买得起的产品和服务有更高的渴望。

这个消费者群体为具有创新意识的消费品企业带来了重大的机遇。过去，这个群体的需求未能得到充分的开发。由于群体数量和购买力巨大，这个群体必将推动“钻石图”所有层面和全球所有地区的大规模的经济、社会和政治变化。

到2020年，农村贫困人群的购买力将达到1.3万亿美元。¹³ 他们在一些关键市场中是增长最快的人群之一。例如，从2006年到2008年，印度农村的快速消费品(FMCG)市场消费量增加了一倍，达到40亿美元，现在占到快速消费品市场总消费量的17%。¹⁴ 这部分人群的生活方式可能只是维持生

图2. 全球人口快速增长，但发展不平衡



- 社会精英：极富足
- 日益壮大的中产阶级：比较富足
- 潜在富裕阶层：居住在农村或城市的日渐富裕的“社会低层”
- 农村贫困人群：居住在农村地区、勉强糊口的人群

这50亿是您未来的客户吗?

*仅消费品(不包括耐用消费品和电子产品)。

资料来源：IBM商业价值研究院分析；世界银行，“Bottom Billion;”世界资源研究所，联合国。

存，但基本的保健、卫生和食物代表着一个发展强劲而且不断扩大的市场。预计到2020年，“钻石图”底部两个阶层的购买力将增长近1万亿美元，几乎与上部两个阶层的预期增长量相当。¹⁵

从表面来看，“钻石图”的每个层面似乎都具有类似的增长潜力。然而，如果采用创新的理念和模式，潜在富裕阶层和农村贫困人群有潜力比“钻石图”中两个更富裕的群体创造更高的价值。除购买力之外的因素提高了这些较低阶层的相对吸引力和潜在利润贡献：

- 世界人口的绝大部分增长将出现在“钻石图”的底部。
- 许多消费者是潜在富裕阶层，他们将在生命历程中逐步向钻石形社会结构的上层提升 – 随着财富的增加，支出会不断提高，而且消费种类也会不断扩大。
- 当前，明智且有购买力的中产阶级或富裕消费者要求产品具有更多的功能和更高的价值，并且需要更多关于产品来源、使用、成分以及影响等方面的信息。¹⁶
- 通过现代渠道向“钻石图”上层人群营销和销售产品也日益困难，而且费用日益提高。进场费可能高达每种产品数千美元，而且促销费用可能超过总收入的14%。¹⁷
- 现代零售商也需要供应商提供差异化或定制的产品和更多的服务，包括更完整、准确和及时的发货以及预测数据。

这些高要求的零售商也成为日渐强大的竞争对手 – 大力地销售品类繁多的自有品牌产品。简言之，向“钻石图”上层的消费者销售产品费用高昂，而且充满挑战。

总结

显著的变化是更多的消费者，其中有许多是城市居民，并将来自发展中国家。

潜在富裕阶层将为消费品公司创建一个极具吸引力且不断发展壮大的市场。

全球的消费者，尤其是在发达国家的消费者，对他们使用和消费的产品要求越来越高，而对品牌的忠诚度不断降低，这进一步提高了新兴市场的吸引力。

消费、气候和资源短缺影响采购、生产和价格

尽管人口的增长、城市化和收入水平的提高创造了巨大的增长机遇，但也对农业、矿业和其它自然资源以及能源、水和土地产生了巨大的压力。在高调宣传产品和运营影响力的同时，消费品企业必须在了解和减轻其商业行为对经济、社会和环境的影响方面采取创新的措施。

消费变化带来的资源压力

富裕程度的提高使蛋白质的消费量增加，包括肉、鱼和奶制品 – 这些产品的制造通常比粮食和豆类需要更多的土地、能源和其它资源(例如饲料)。的确，从1980年到2005年，随着收入的增加，中国人均猪肉消费量提高了一倍。¹⁸ 更多富裕的消费者也将购买更多包装好的产品，这需要消耗更多的锡、铝、铁、纸、纸板和塑料。

另外，所有这些产品都需要更多的能源才能生长、制造和分销。在所有消费品品类中，这些变化对农作物，如小麦、大米、可可、棕榈油、棉花、鱼类和其它资源尤其是水的压力日益严重。然而，随着化肥、激素和其它化学品的使用，消费品行业变化的影响进一步扩大，这使我们付出了代价。据估计，尽管全球只有2.4%的耕地专门种植棉花，但这些土地却占用了全球杀虫剂销售量的24%和农药销售量的11%。¹⁹

水的压力

尽管碳排放是一个集中关注的领域，但全球水资源的严重缺乏是消费品行业尤其重视的问题。农业是人类用水消耗量最大的领域，高达总消耗量的70%(见图3)。²⁰ 据估计，仅五家大型消费品企业目前的用水量就可以满足地球上每个人每天的需求。²¹ 然而，低效和高损耗的食品供应链的造成了水和其它资源的极大浪费。

这些损耗和浪费可能占到总产量的50%。²² 产品的召回也占相当大的比例。2008年，美国召回6500万公斤牛肉，这些牛肉消耗了6500亿升水 – 几乎相当于美国拉斯维加斯一年的用水量。²³ 随着收入的提高，肉、水果和蔬菜的消耗量增加将加重对水资源的压力，并且产生更多的浪费和损耗。

气候和能源问题

除了消费变化和自然资源问题外，世界上许多食品制造领域已经受到气候变化的不利影响。澳大利亚连续10年干旱，大米产量下降了98%。²⁴ 中国、阿根廷(700,000头奶牛死亡)、美国加利福尼亚、德克萨斯州和巴西的食物产区也遇到了长期的、前所未

有的干旱气候。到2050年，全球气候变化导致的饥荒可能造成多达2.5亿人背井离乡。²⁵

能源短缺也导致商品成本提高和获取难度加大。石油储备预计将无法满足不同需求，而且价格将保持不断上扬的长期趋势，尽管短期内会有波动。随着全球范围内对生物燃料的需求不断提高，食品供应面临着日益严峻的压力，造成食物短缺情况进一步加剧，并推动价格不断提高。2008年，全球生产酒精所用谷物量增长超过30%，并且预计在2009年将再提高30多个百分点。²⁶ 这些问题对食物价格的影响已经非常明显。

总结

更多数量的富裕消费者和更大规模的购买力将对许多资源领域造成更大压力，迫使新的折中方案、新的工作方式出现，并做出艰难的决策。

许多农产品及其生长、保存和运输所需能源的价格将越来越不稳定 – 而且在越来越多的情况下，它们的供应都会出现问题。

消费品企业及其供应商必须考虑其运营对全球环境、社会和经济的影响。

图3. 生产某些产品的水消耗量



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_38803

