



打造韧性，制胜未来：给 包装企业 CEO 的六大变 革举措



可持续发展和数字化这两大趋势，正在推动包装行业经历深刻变革。我们建议企业可抓实六大关键举措，全方位增强自身韧性，制胜未来。

作者：David Feber、Oskar Lingqvist、Daniel Nordigaarden 和 Matthew Seidner

过去几十年，全球包装行业在诸多重大趋势的推动下实现了长足发展，这些趋势也将继续影响行业的发展进程。我们预计，其中两项，即可可持续发展和数字化（尤其是电子商务），将给领军企业带来严峻挑战，但同时也提供了难得的转型机遇。

为了更好地展望未来，我们梳理了包装行业过去数十年的发展历程。我们发现，从 2000 年开始，包括当下，行业经历了三个重要阶段，影响仍在延续。

每个阶段都伴随着消费者行为大改变，正是这些改变催生了新的包装产品和其他创新，最终形成了新的产业和价值链结构。值得注意的是，在这三个阶段，数字设备和社交媒体的普及加快了变革步伐，并对行业的颠覆力量施加影响。

当前，线上购物的强势崛起、全球范围内包装废弃物的监管升级，以及消费者对可持续发展日益重视，使得变革的步伐越来越快。包装企业 CEO 若想成功应对行业面临的这一波挑战，需要明确意识到：新时代的领军企业必须以面向未来的眼光革新自身商业模式和市场策略。

包装为大多数消费者的日常生活带来了极大的便利。包装能帮助零售商店做出高效的采购决策，助力品牌商创建具有成本效益的配送系统，最大限度地减少价值链中的产品破损与食物浪费，并极大地满足消费者对于便利的需求。

2019年，我们对规模超一万亿美元且庞杂多元的包装行业进行了分析，得出了可能改变行业格局的五大发展趋势：电子商务、不断变化的消费者偏好、受挤压的利润空间、可持续发展及数字化。当时，我们预计这些趋势将在未来5~10年提升行业的业绩评估标准。2020年，受新冠疫情影响，食品安全和卫生成为影响行业的第六大趋势。

总体而言，在供应链持续受到疫情影响的情况下，对于价值链上的客户来说，功能良好且具有成本效益的包装材料具有越发重要的战略意义。从疫情后的新常态到2030年，包装行业将面临哪些机遇与挑战？企业CEO们又该如何加以妥善应对？

前瞻未来，行业领袖需要深入理解包装行业的发展历史。在我们划分出来的三大阶段（见图1）中，每一阶段都伴随着消费者行为的重大改变（维度1），

这些改变推动了创新和新包装产品的开发（维度2）。最终，在市场和全球环境变化的共同作用下，新的产业和价值链结构得以形成（维度3）。

图1 纵观包装行业三个发展阶段，变革的步伐在加快，颠覆的强度在增大。

各阶段不同维度的变革示例

| 阶段（估算的起止时间） | 消费者 | 包装产品/创新 | 产业/价值链结构 |
|-----------------------|---|---|--|
| 2000~2009 基材的变化 | <ul style="list-style-type: none"> 消费者人口结构的变化改变了包装需求、基材和形式（例如零食文化、便利性、小型包装规格） 主要来自亚洲的新兴消费者强劲增长，推动了新的需求和组织化零售的发展 | <ul style="list-style-type: none"> 多个品类从硬包装（例如玻璃、金属）形态转变为软包装和硬塑料包装 注重降低成本（重量更轻，材料用量更少） 包装规格变小（新兴市场） | <ul style="list-style-type: none"> 重组（例如撤资上游产业和印刷纸业务） 建立全球公司并开发新的增长市场（中国、印度） |
| 2009~2020 消费者特征的改变 | <ul style="list-style-type: none"> 数十亿新消费者的出现：中国成为最大的包装市场 在该阶段后期，人们充分意识到包装造成的环境污染问题，新冠疫情促使线上购物加速普及 出现更加关注健康的趋势（例如新鲜食品、“于我有益”的意识） | <ul style="list-style-type: none"> 方便/高性能包装和更多品类包装形式出现变革（例如用于婴儿食品的蒸煮袋） 部分品类转为使用更多铝质材料（替代塑料） SKU的高度普及推动包装开发 可持续创新试点出现，但商业化规模有限 | <ul style="list-style-type: none"> 整合、全球化和专业化 私募股权高度活跃 价值链各环节做出重大可持续性承诺 |
| 2020~可持续性与数字化转型 | <ul style="list-style-type: none"> 消费者（在社交媒体的帮助下）真正影响到品牌商的市场营销方式；推动制定可持续发展目标并采取实际行动 电商购物在全球范围内持续普及，其中食品杂货类增势迅猛 | <ul style="list-style-type: none"> 高度重视可持续包装的商业化 包装适应电商业态需求（可随时出货） 新模式与技术的规模化（重复使用/再填充包装、直接打印、数字印刷、集成技术） 成本曲线下降，采用新材料 | <ul style="list-style-type: none"> 聚焦增长动力（例如撤资或剥离非核心业务） 数字化转型提速以及价值链去中介化（现场材料加工） |

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡分析

第一阶段（2000~2009）：基材的变化

这一时期的主要变化包括软包装和硬质塑料（如 PET 塑料包装）不断普及，逐步替代金属、纸张和玻璃等硬质材料。其目标是满足消费者对便利性的需求，例如即食、便携和小包装（包括单份包装）等，进而优化功能并降低成本。从企业结构来看，这一时期的许多企业被迫重组：数家在全球拥有多元业务的企业退出非核心领域（如包装纸和印刷纸），而纸品包装公司则纷纷出售其上游业务（如林业产权）。

由于发达地区的增长已趋于稳定，欧洲和北美企业开始进入新的高增长市场（如中国、印度和拉美），主要手段是收购或合资，但也有伴随客户业务增长而来的内生扩张。在该阶段后期爆发的全球金融危机对包装消费产生了负面影响，成本管理的压力进一步加快转向塑料包装。然而，危机的影响因包装终端使用领域而异：食品和饮料是必需品，因此包装对于经济衰退的抵御能力更强；而工业产品和奢侈品包装则更为敏感。

第二阶段（2009~2020）：消费者特征的改变

这一时期以金融危机带来的不确定性与冲击揭开序幕。尽管经济整体面临挑战，但大多数全球包装企业最终都以强劲的姿态走出危机，由于基材选择的持续变化（例如蒸煮袋），而且在蓬勃的新兴市场不断扩张，获得了稳定的增长。

在这一时期，中国超越北美成为全球最大的包装市场。尽管包装需求

的经济中心发生了转移，但欧洲、日本和北美的企业仍然位居行业前，这主要是因为欧洲和北美地区的企业进行了超大规模的并购，而新兴市场的行业格局一直处于分散状态。从企业结构角度来看，私募股权在这一时期的活跃度大幅提高。

这一阶段后期，民众的可持续意识显著提升：消费者开始对废旧包装对环境造成的危害发声，并采取更多行动减缓包装废弃物的泛滥。其中，反对使用塑料吸管的浪潮提高了消费者对一次性塑料潜在威胁的认知。政策制定者也对公众的强烈抗议做出了各种回应，例如，欧盟发布了一次性塑料指令、对塑料袋进行征税，美国多个州禁止对塑料袋的使用，中国也出台了食品服务包装相关法规。

面对与日俱增的舆论和监管压力，品牌商大力承诺产品将完全可回收，并更多使用回收材料。非塑料基材（例如金属、玻璃和纸）的使用量应声上涨。尽管高涨的可持续性压力催生了更加强烈的创新意愿，但新材料的大规模商业化应用仍属罕见，部分原因在于包装行业无法找到物美价廉的塑料替代品。

第三阶段（2020~）：可持续性与数字化转型

大变革的时代已经到来，这个过程不断提速。可持续发展和数字化（尤其是电子商务）是影响和塑造这一时代的重大趋势（见图 2），其颠覆性前所未见，且带来诸多不确定性和挑战。但同时，也蕴含着大量机遇。对行业领袖而言，这一轮颠覆主要表现在两个方面：一是客户，二是产品导向。

最为重要的是，为回应全球消费者的关切，新的监管法规应运而生，“洗绿”行为已不再奏效。资本配置开始重视企业的可持续性及相关业绩，且这一趋势在未来还将不断强化，资本更青睐以下三个领域：

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_41894

