



# 2030 年消费品格局：需要思考的五个问题





身处瞬息万变的行业生态，快消品公司如何为未来做好准备？我们的研究表明，目前近 20% 的快消品公司出现了财务问题。企业领导需要仔细思考以下五个问题，为将来做好准备。

问题一：我们与别人的差异在哪里？

激烈的竞争、持续进行的产业整合、私募股权公司和激进投资者的介入，身处这样的行业生态，“挑战一切（Challenge Everything）”或许应成为消费品零售业的口号。企业应当更加积极地评估和重新思考业务系统，瞄准自身的独特之处，专攻能带来真正的竞争优势的业务，以及砍掉不必要的成本。

一些公司已采取类似行动：可口可乐公司在过去两年剥离了美国的分销资产；宝洁公司也削减了 100 多个品牌，专注于 70 多个核心品牌。

大幅降本也非常重要。决心最大的公司把优化成本结构写进了年度战略日程，通过详细的内外部对标分析，并通过个人目标和奖励措施等手段向各级人员灌输成本意识。多家公司都有志通过精益转型、业务外包或零基预算等手段，把运营成本降低超过 20%。这些大刀阔斧的降本举措，如百思买公司和李维斯公司最近制定的计划，很可能会越来越常见。

## 问题二：如何与消费者保持对话？

鉴于瞬息万变的市场，公司必须努力深入了解消费者的需求，以及他们愿意为怎样的产品掏钱，并运用这些洞见来改进产品和品牌。

我们对社交媒体有足够关注度吗？最近的调查显示，无论哪个产品品类，社交媒体对消费者的购买决定都有非常大的影响，平均 26% 的购买决定归功于社交媒体的推荐。如今手机越来越智能，社交网络越来越丰富，消费者也更容易分享自己对产品和服务的看法。公司切不可忽略这些对话方式，而是应该考虑进行恰当投资，以便更好地聆听消费者。同样重要的是，适时制造社交媒体热点。

我们如何让消费者参与品牌创新？乐高 (LEGO)、百事可乐 (Pepsi) 和联合利华 (Unilever) 等许多公司已经通过各种众包模式来研发和测试新产品。3D 打印的出现和快速成型技术使公司可以用更简捷更便宜的方式来测试并不断改进新产品的构思方案。

我们可以为消费者提供哪些新的接触点？消费者希望随时随地都能够

购买到自己想要的产品，这意味着公司必须为消费者提供无缝连接的多渠道购物体验。无论是线上还是线下，公司都必须保证消费者可通过各种途径与品牌进行互动。比如，诺德斯特龙公司（Nordstrom）为顾客提供了多种途径的购物方式，除了实体店和网站，还可以通过手机、Instagram 或只需发条短信来购买产品物。消费者在线购买的在线上购买的产品也可以到实体店提货、退换。

问题三：我们能够快速、大规模地调配资源吗？

快速变化的市场要求企业敏捷地把资金、人才和领导力调配到最具增长潜力的消费者群体、地域市场和业务模式上。对成熟市场过度投资很可能是短视的行为，因为这反映了企业偏好目前规模最大的市场，而不是最具潜力的市场。这种偏好也许在一定程度上导致了在各个新兴市场中，本土龙头企业蚕食跨国对手市场份额的现象。

此外，要赢在未来，快消品公司和零售商需要掌握全新的技能，例如服务新兴市场消费者和管理新技术的能力。企业的人才队伍必须与其长期目标相匹配。对于有长期增长潜力的领域，应考虑将人才投入（在员工数量与技能水平方面）翻一番，尤其是在高级分析和研发等关键职能部门。

实际上，调查表明那些更积极重整资源的公司，每年的股东收益比起预算固定的公司平均高出 30%，但能够灵活调配资源的公司仍然非常少。在大多数公司里，财务预算一般是以上一年为基础，两年间只有细微变化。

公司该如何摆脱以往的资源配置惯性？最好的做法如下：首先对一系列动态资源配置指标（如某产品品类的潜在市场增长力）达成共识，然后进行持续监控；将资源重整纳入年度高管研讨会和区域战略会议的日程；管理团队需要有透明的决策机制和清晰的优先顺序意识，以指导投资和撤资行动。

问题四：我们应该寻求和培养怎样的战略关系？

在充满不确定性和快速变化的世界，伙伴关系和并购在供应链管理和构思新方案这两方面尤为重要。

整合价值链上下游可以带来机会吗？为了对冲不断上涨的投入成本，以及掌握更大的供应链控制权，一些公司正在寻求后向整合。比如，墨西哥装瓶公司 Arca Continental 已收购一家糖厂的股份，计划扩张业务。

我们的“创新生态圈”有哪些参与者？创新力强大的企业通常会善用外部的技能和专业知识，尤其是在非核心业务的领域。这些企业一般会与“互联家庭”（connected home）供应商、调研提供商或学术机构进行合作。比如，此林港口公司正在与战略伙伴合作，开发推出十种新

**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\\_46952](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46952)

