



消费者产品报告2025：在通用人工智能时代重新获得相关性

随着通胀不再成为议程上的阴影，消费品公司必须把握当前时刻。

作者和致谢

本报告由Richard Webster和Charlotte Apps撰写。Richard是贝恩公司全球消费品业务部门负责人，同时也是驻伦敦的贝恩公司合伙人 ()。 richard.webster@bain.com)。夏洛特是消费品业务实践执行副总裁，总部位于多伦多 (。 charlotte.apps@bain.com)。

报告反映了麦肯锡消费品领导团队的贡献，特别感谢以下合伙人：Audrey Hadida、Guy Brusselmans、Martin Toner、Kyle Weza、Nader Elkhweet、Bahige El-Rayes、Rajesh Narayan、David Waller、Logan Stevens、David Zehner、Nikhil Ojha、Ravi Swarup、Derek Deng和Weiwen Han。作者们还希望感谢Sarah Yates和Annie McNerney在准备本报告过程中提供的支持。

目录

概览.....	2
2024年增长评分卡.....	3
顶级快速消费品企业面临压力.....	7
一次重塑机会.....	10

概览

- ▶ 2024年，由于不可持续的价格上涨已经达到顶点，全球消费者产品销售增长放缓，而销量仅略有回升。
- ▶ 在股东回报大幅下降的情况下，消费品公司（CPGs）迫切需要夺回失去的地盘并加快其数字化转型。

、

消费品公司可以通过重新思考他们的增长算法，自我革新以实现持续的生产力提升，并重新定义以人工智能领导和科技驱动的模式来实现这一点。

对于消费品公司来说，2025年正逐渐成为战略清晰的一年。对于那些采取大胆行动的消费品公司，它提供了重新塑造自我的新希望。

这些结论来自贝恩公司（Bain & Company）的第二份年度报告 *消费者产品报告*。这似乎具有反直觉性。毕竟，高管团队在新的一年开局时面临着相当的不确定性。地缘政治不稳定可能会破坏供应链并增加监管复杂性。在经济困难、需求碎片化和趋势如减肥注射的波动性等因素的影响下，消费者行为处于变动之中。

但这并不是整个画面。关键在于，由通货膨胀泛滥造成的性能扭曲现在已经基本消除。甚至更加清晰定义的增长挑战是相当大的。这是不可否认的。但是，销售和利润持续的压力不能再被视为一个潜在的波纹。目前越来越明显的是，一些快速消费品（CPG）尚未适应新的常态。

这种提高的清晰度是CPG（快速消费品公司）重新编写其增长策略并重新赢得消费者关注的一个原因。技术（包括生成式AI）日益重要的地位为他们提供了更多谨慎乐观的理由。领先的CPG公司拥有实现真正改变消费者体验和在大AI时代创造新优势所需的大规模技术赌注。

在贝恩公司，我们相信对于消费品行业的既存企业和新进入者来说，实现增长仍然非常可行。一个能够为其现有产品组合加速动力，同时为自己的未来转型做准备的消费品牌，可以把握2025年及以后的机遇。



2024年增长评分卡

一年前，我们强调了消费品类（CPG）需要重置其增长议程，因为它们已经过度依赖提价。这种依赖在2024年有所缓解，随着通货膨胀扭曲的减弱。然而，在消费者信心持续疲软的情况下，随着行业进入2025年，恢复盈利、以量为主导的增长任务仍然远未完成。

在消费者信心持续低迷的背景下，随着行业踏入2025年，恢复以利润和产量为引领的增长任务仍然远未完成。

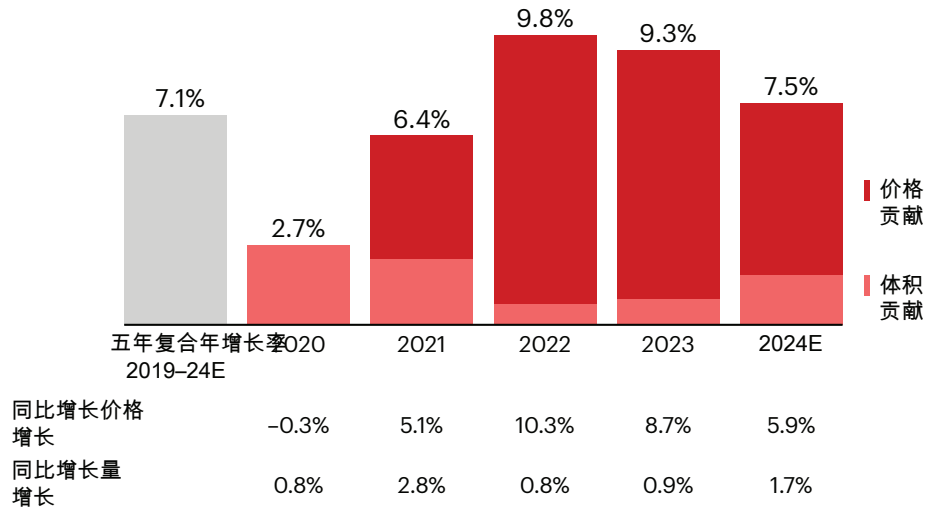
全球范围内，消费者产品行业的零售销售额——涵盖食品、饮料、家庭和个人护理产品——预计在2024年同比增长7.5%，达到7.5万亿美元，较2023年的9.3%增长和2022年的9.8%增长有所下降。（见图1）关于2024年的销售增长，预计有超过三分之二的增长来自价格上涨而非数量增长。这比2023年的90%要好，但仍然比疫情前正常情况下的不平衡。由于价格上涨的空间有限，总体销售增长趋势再次向上之前，很可能会继续经历数量上的长期增长。

2024年销售增长放缓在各个类别中都有所体现，尽管在食品和非酒精饮料类别中更为明显，因为这些类别在2023年经历了非常高的价格上涨。

在发达市场中，2023年消费者产品销售额从7.7%下降至2024年的4.5%，尽管价格涨幅更为温和，但销量却令人失望地持平。较弱的增长反映了累积的

图1： 2024年，行业销售额增长放缓，伴随着价格上涨幅度减小以及销量增长有限。

消费者产品行业收入增长



备注：类别不包括消费者健康和烟草；酒类和软饮料数据包括离店（零售）和店内（B2B）销售，其他所有类别，数据仅反映离店销售；收入基于制造商销售价格（MSP）；价格和数量基于零售销售价格（RSP）。来源：Euromonitor；贝恩公司

许多个月份高通胀的影响：2024年末，美国和欧盟的价格比2020年第一季度高出20%以上。当贝恩公司在10月对美欧消费者进行调查时，生活成本仍然是他们最关心的问题；大约80%的受访者表示他们正在削减开支。

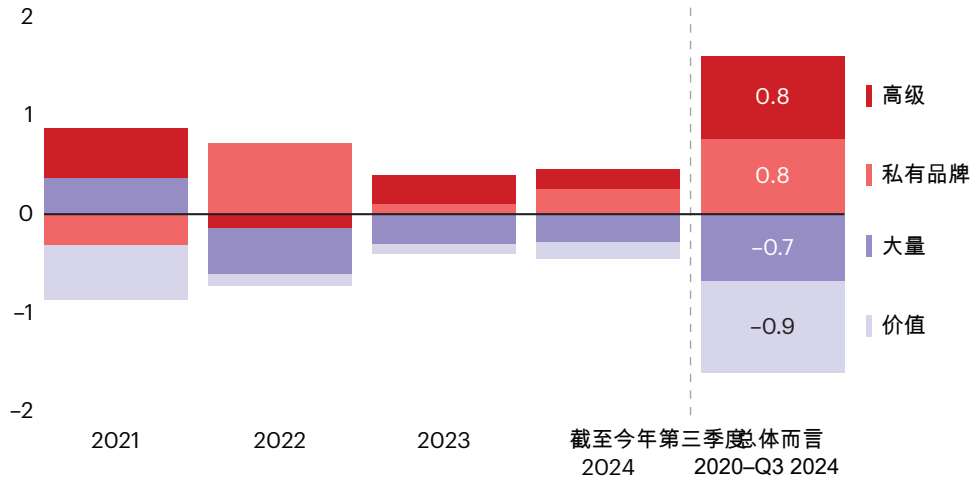
面对根深蒂固的通货膨胀，美国消费者将他们的支出集中在他们认为性价比最高的产品上，无论是来自低成本自有品牌还是高度差异化的高端细分市场，这牺牲了价值和大众细分市场。（见图2）。

新兴市场继续成为消费品行业增长的主要引擎。（见图3）他们实现了11%的年同比增长，零售销售额——与近年来的水平大致相当，并且是2024年发达国家增长率的近两倍。在新兴市场的3%的销量增长——在较小的价格增长背景下——几乎等同于全球消费品行业记录的几乎所有销量增长。

尽管中国市场和印度等关键市场增长速度低于预期，但依然实现了两位数的新兴市场销售增长。在中国，由于消费者信心疲弱和在线渠道中价格竞争激烈，持续的通货紧缩压力抑制了消费品销量的持续增长。在印度，销售增长速度低于预期，但需求低迷下仍相对强劲。

图2：在美国，高端产品和自有品牌产品再次赢得市场份额，而大众产品和价值产品则面临挑战。

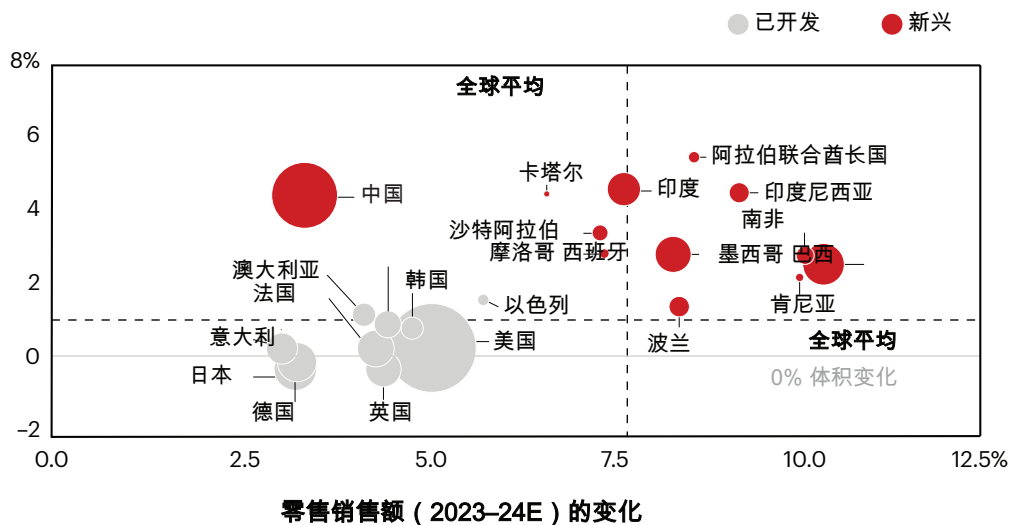
美国消费者产品市场份额年同比增长，s
百分点



注意：基年价格超过中位数2倍的品牌被归类为“高端”，基年价格低于或等于中位数0.5倍的品牌被归类为“价值”，其余被归类为“大众”。来源：尼尔森IQ；贝恩公司

图3：2024年，新兴市场再次占据了大部分的量增长。

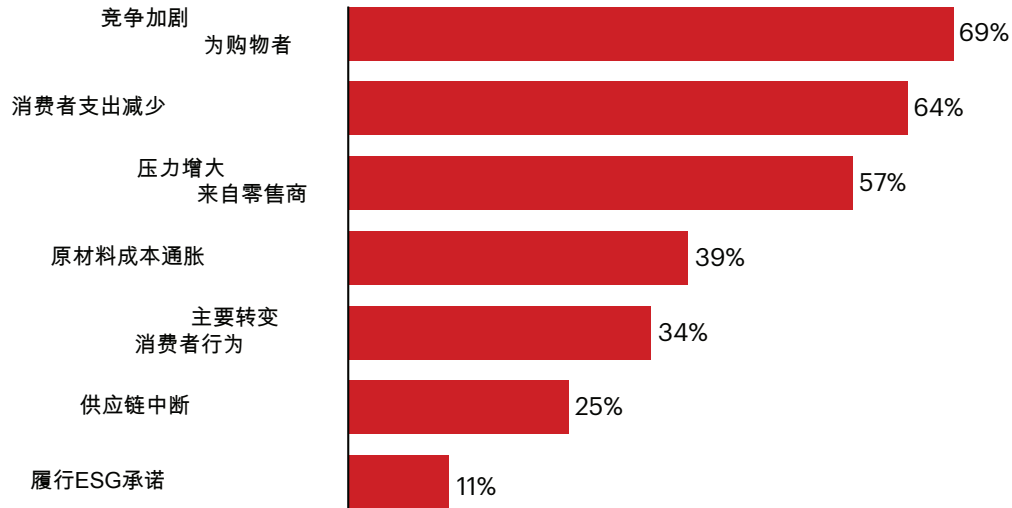
体积变化 (2023-24E)



注释：体积变化的百分比按加权平均计算；对于印度，零售销售额和体积变化的百分比基于截至2024年9月的两年复合年增长率；零售销售额以美元计算，基于固定汇率。来源：Euromonitor；贝恩公司

图4： 竞争购物者已取代投入成本成为行业首要关注的问题。

2025年将选择为三大挑战之一的执行人员比例



来源：贝恩消费者产品年度报告高管调查，2024年9月（n=96）

2024年的适度增长重新调整，将增长重点从价格上涨转向，反映了输入成本压力的缓解，这使得价格持续攀升的势头有所减弱。随着一些（但不全是）商品成本的降低，高层领导层的关注焦点也发生了显著变化。在我们之前的研究报告中，我们询问了消费产品行业的领导人2023年面临的最大的外部挑战是什么，原材料的高成本占据了首位，有超过80%的受访者提到了这一点。现在，随着领导层展望未来，他们在关注的问题中将输入成本列为第四位。相反，我们在调查中询问 executives，他们认为2025年最大的挑战包括购物者竞争加剧、消费者支出下降以及来自零售商的压力增加。（见图4）。



顶级消费品牌面临压力。

2024年具有挑战性的动态给最大的消费品公司（CPGs）带来了不成比例的压力。随着通货膨胀的消退，很明显，旧的规模化消费品增长模式并不完全适合正在出现的新的常态。

2024年上半年，全球收入排名前50的消费品公司（CPGs）仅实现了1.2%的同比增长。在美国，随着顶级CPGs的增长停滞，新兴品牌在2024年上半年占据了消费品整体增长的大约40%，相对于其市场份额而言，这是一个巨大的超额增长。

尽管2024年的完整盈利图景尚未显现，全球领先的快速消费品（CPG）公司似乎在上半年提高了其息税前利润（EBIT）比率，得益于较低的投入成本。然而，由于供应链波动对某些原材料的影响持续施压，以及销售、一般和管理（SG&A）支出的上升趋势，EBIT比率仍然低于新冠疫情前的水平。

**技术生态系统正在以前所未有的速度演进。
步伐，需要远见卓识的领导力和进一步的投资
保持步伐。然而，早期迹象显示消费品公司（CPGs）
保持观望态度。**

与此同时，技术生态系统正在以前所未有的速度发展，需要具有远见卓识的领导力和进一步的投资以保持同步。然而，初步迹象表明，消费品公司（CPG）仍保持观望态度，这可能导致他们进一步落后。贝恩公司的研究发现，其他非技术行业的84%的高管将生成式人工智能（generative AI）列为他们前五项优先事项之一，而只有37%的消费品公司高管这么做。

面临挑战的性能和对未来增长来源的不确定性，并未逃过公众市场的注意。以市值计最大的消费品公司五年年均股东回报率与前一时间相比下降了超过一半。（参见图5）这表明了较低的利润率和较弱的倍数，因为投资者对价格驱动增长的可持续性进行了折价。

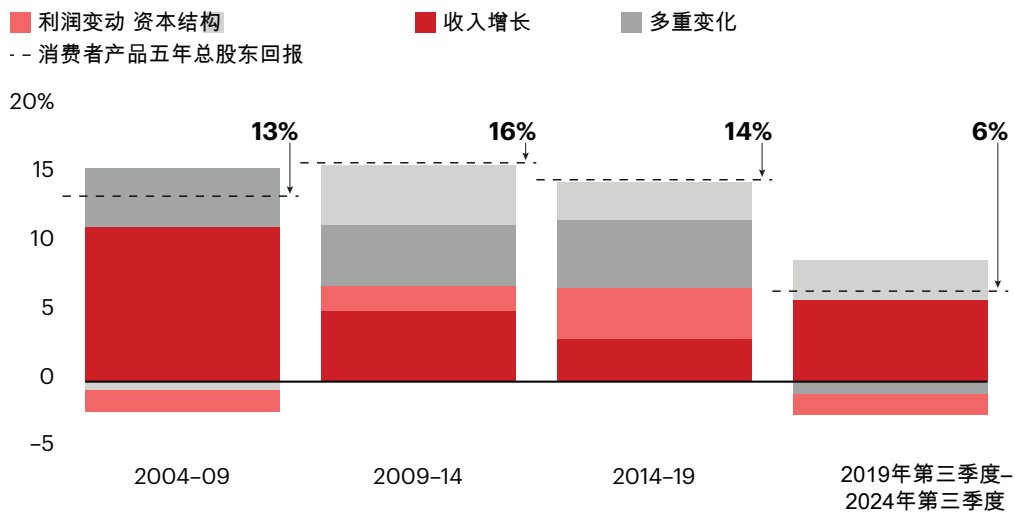
这些顶级快速消费品公司提供的回报率下降导致它们在总股东回报（TSR）方面落后于其他面向消费者的行业，尤其是那些在采用数字技术以转型商业模式和优化客户影响方面做得更好的行业，例如技术、金融服务、医疗保健和零售。（见图6）。

顶级消费品公司也在应对一系列关键趋势，这些趋势将越来越塑造明天的消费品市场格局：

消费者行为的新转变。 新兴趋势有望进一步加深。其中之一是对超加工食品的担忧日益增加：50%的消费者表示他们希望减少食用加工和超加工食品。同样，GLP-1减肥药物的使用导致消费者行为发生显著变化，这些变化往往在消费者停止服用后仍持续存在（参见贝恩公司快照图表“减肥药物不仅改变腰围”）。当消费者行为的变化与宏观趋势相结合，如移民、家庭单位的重新定义和人口老龄化等，也将出现深刻的转变（参见贝恩消费者实验室的研究）。**超越趋势：未来八种消费者经济**。

图5： 投资者在消费品公司（CPGs）中的五年回报率在利润率和市盈率下降的情况下下降了超过一半。

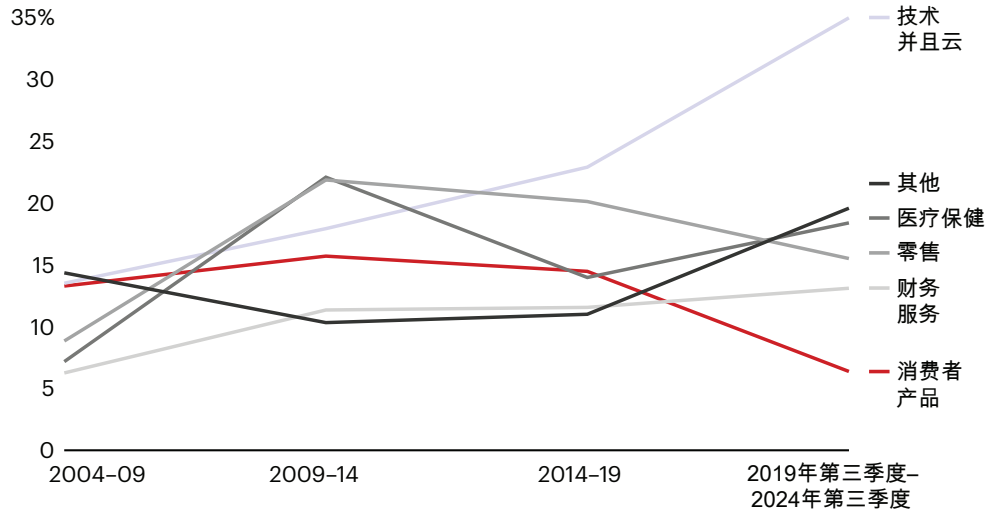
年化大消费品公司股东总回报来源分析



注：分析代表在一定时期内（通常基于数据可用性，介于50至70家CPG之间）各行业市值排名前2000家上市公司中CPG的结果。来源：标普全球市场智能；贝恩公司

图6： 消费者产品回报率滞后于更多数字化转型的行业。

年度化按行业划分的总股东回报率



注：基于对每个期末截止日期前市场市值排名前2,000家全球公司的分析（根据每个时期的可用数据进行分类，包括大约50-70家消费品公司，具体取决于每个时期的可用数据）；其他包括先进制造业和服务、服务业、能源和自然资源以及通信和媒体行业。来源：S&P全球市场情报；贝恩公司

全球经济碎片化。 全球市场权力平衡的变动及其导致的碎片化将成为顶级快消品公司面临的另一个颠覆性变量。更大的保护主义可能引发冲突和更多的供应链不确定性——除了气候变化已经导致的原材料成本增加和普遍的破坏之外。快消品公司可能需要在后全球化、冲突法规和关税错综复杂的拼凑世界中航行，调整其本地商业模式以应对（参见贝恩公司简报“关税：不采取行动的成本”）。

生成式AI日益增强的力量。 通过采用ChatGPT和Google AI概览等工具，生成式AI已经重塑了消费者在购买路径中了解、研究和与品牌互动的方式。AI的采用最终可能会加速那些根植于传统搜索广告且未能迅速学会如何在AI推荐中脱颖而出的消费品（CPG）的去中介化。先进的零售商已经在探索使用AI来简化并使供应商谈判更有利于自己。

未来的动荡既带来机遇也带来挑战。贝恩公司的研究表明，在行业普遍动荡的时期，赢家通常通过采取大胆的增长导向措施，从竞争者中脱颖而出。在下一节中，我们建议CPG（快速消费品）高管团队如何应对这些挑战，并在未来几个月内建立持久的竞争优势。



一个重新塑造的机会

为了赢得投资者的信任，顶尖消费品公司必须确保基础工作正确，重新发现销量增长以弥补小型入侵者和表现更佳的当地老牌公司所占的市场份额。它们还必须投资于提高利润率并释放现金，以支持对技术、广告和促销等优先领域进一步的投入。关键的是，为了改善它们的销售和盈利势头，顶尖消费品公司需要构建和扩展数字工具，这将使它们能更高效、更有效地运营。

消费品行业领导者认识到回归强劲表现根本的紧迫需求。当我们调查消费品高管关于他们对2025年的优先事项时，降低成本和提升效率位列第一，正如一年前一样。与消费者相关的投资，如市场营销和高端化，也高居2025年战略议程。然而，为了回归以消费者为主导的增长、实现更高的市盈率和更高的利润率，消费品企业需要做的不仅仅是最优化现有运营和产品组合。为了实现这一更深层次的转型，他们必须：

- **重新思考其可持续增长算法** 通过卓越的执行最大化当前利润池，并通过大胆的投资组合调整来扩大品类或开拓新的利润池；
- **重新塑造自身以实现持续的生产力提升。** 通过简化今天的投资组合和运营以实现增长，并为明天的业务找到一个独特的焦点；和
- **重新定义一个以人工智能引领和技术驱动的模式。** 通过磨练他们在当今规模上推出价值创造型数字工具的能力，并重新构想其整个业务以适应明天。

关键的是，这些变革性努力不能仅仅是清单上的独立项目。消费品公司必须通过将消费者置于其变革的中心，重新获得消费者的相关性，确保他们所有的努力——无论是关于产品组合、能力还是不断发展的技术——都能在今天和明天满足消费者的需求，超越其他方面的表现。

重新思考增长算法

通过卓越的执行力最大化当前利润池。 敏捷、以消费者为中心的颠覆者和本地挑战者已经证明，在消费品领域增长仍然可能。我们的经验表明，通过更细致、数据驱动的营销、销售执行和收入增长管理方法，CPG可以提升销售额增长3到5个百分点，以及毛利率提升200到300个基点。即使在更成熟的产品类别和市场，我们也看到了针对新消费者和场合的更好定位，从而取得显著成果。例如，卡夫亨氏的费城品牌在2024年前九个月在美国实现了4%的同比增长，而拜尔斯多夫的妮维雅在德国上半年的有机销售额增长达到了9%。

通过大胆的资产组合调整，拓展类别或进入新的利润池。 在增长停滞的成熟市场，获胜的快消品企业将通过颠覆性创新和并购来扩展品类或带领公司进入新的盈利领域。成功的案例包括火星公司从宠物食品扩展到宠物服务，以及安海斯-布希英博集团利用其分销网络创造新的B2B收入流。随着曾经的全球化市场破碎，许多快消品企业将需要一个新的全球组合模型，以抓住新兴市场仍然存在的庞大机会，预计到2028年这些市场将占行业增长的约四分之三。在某些情况下，这一新的新兴市场模型将涉及更多依赖本土创新和人才，以及当地合作伙伴。在全球化的后阶段，严格的市场流动、关税和供应链的情景规划将至关重要，以及对新兴市场更深层次的数字技术承诺也将如此。

持续创新，实现生产力持续增长。

简化今天的投资组合和运营以实现增长。 在整体销量勉强增长的情况下，公司需要找到节省资金来资助增长计划并吸收任何一次性的数字投资计划超支。我们调查的CPG高管中有三分之二表示，生产力是2025年的三大重点之一。然而，当前的效率计划可能无法产生足够的节省来刺激消费需求和为数字化转型创造资金缓冲。解决方案是以消费者为中心的方法，借助数字工具和人工智能，尽可能简化SKU、供应链运营和管理成本，仅在有助于消费者的地方保持复杂性。根据我们的经验，减少SKU复杂性可以提高销售额增长2到5个百分点，并提高利润率100到400个基点。

找到一个独特的业务焦点，以应对未来的挑战。 仅仅简化是不够的。许多大型消费品公司正受到结构性障碍的制约，如为另一个时代建造的供应链和衰落类别中增长缓慢的资产。进一步的去全球化可能会增加解决这一遗产问题的紧迫性。消费品公司需要确定规模在哪里仍然是有益的，哪里一个更轻的足迹可以提升表现。成功的消费品公司将通过将资源重新分配到提供独特竞争优势的资产，同时通过剥离、外包或新的合作模式无情地简化非核心活动来重塑自己。（见贝恩咨询） *全球并购报告2025*）。

重新定义以人工智能和科技驱动的模式

规模加速。 企业资源规划（ERP）和人工智能的进步正在重塑数字技术所能做到的事情。对于许多快速消费品（CPG）公司来说，这创造了一次改变命运的机遇。我们对于2025年快速消费品优先事项的调查显示，对这一机遇的认识正在日益增强：我们看到，将人工智能和其他新技术能力优先考虑的执行者比例增加了24个百分点，而加强技术基础已成为另一个管理层关注的焦点。

借助新工具，快消品公司可以通过数据驱动的举措，如个性化服务和“完美商店”销售执行，以及下一代营销组合模型来提升销售额。AI试点项目显示出强大的潜力，通过自动化营销内容创作和简化供应链和后台办公流程来实现大幅节省。无论追求的是收入还是利润目标，高管团队都需要建立一个可重复的能力，以快速扩大成功的试点项目。许多快消品公司还必须弄清楚如何将技术部署与其更大的财务目标联系起来。例如，根据我们的调查，尽管90%的快消品高管表示他们的组织正在考虑人工智能的应用，但只有6%的人表示他们有一个计划，即如何利用人工智能创造商业价值。

重新构想企业。 明天的赢家将拥抱一个以数字和人工智能引领的商业模式，这将使他们更接近消费者，并在媒体支出和最复杂的流程等领域创造行业领先的高效性。与消费者的更深层联系对于抵御由消费者在购买决策中使用人工智能带来的去中介化威胁至关重要，这种威胁可能会排除品牌。这种亲密关系可以通过重新创新现有能力（例如，通过超个性化营销和更全面地使用消费者数据）以及在新生态系统中占据领土来实现（例如，通过积极参与自动餐食规划和购物创新，否则这些创新可能会排除消费品公司）。

高管团队需要一个明确、整合且灵活的数字路线图。成功的消费品公司不会因完美主义而受阻；他们将通过短期内的数字应用，协同一致地向大赌注迈进，同时不断测试和学习。关键的是，他们将利用现有的规模优势以及他们独特的才能和资产，进行全面的企业创新——涉及数据、技术和人才。

提升的可见性和新的数字可能性

过去五年中的不确定性对消费品行业来说是一次真正的考验，要求整个组织具有巨大的弹性，从管理团队到一线员工。随着可见性的提高和数字工具的加速采用，2025年将为行业提供一个机会，在应对未来的挑战的同时，重新获得消费者的关注。对于那些准备好抓住这一机会的消费品公司来说，现在是时候细化战略议程并做出自信的选择，以便在通用人工智能时代蓬勃发展。

大胆的想法。大胆的团队。非凡的成果。

贝恩公司是一家全球性咨询公司，帮助世界上最具雄心的变革者定义未来。

全球范围内，我们与客户携手合作，形成一个团队，共同追求非凡成就、超越竞争并重新定义行业。我们通过为数字创新者构建一个充满活力的生态系统，补充我们量身定制、综合的专业知识，以提供更好、更快、更持久的成果。我们承诺在未来10年内投入超过10亿美元用于无偿服务，将我们的才干、专业知识和洞察力带到解决当今教育、种族平等、社会正义、经济发展和环境紧急挑战的组织中。

