

快速消费品
全球50强

解开束缚

2018年快速消费品全球50强



OC&C
Strategy consultants

uncommon sense

全球50强报告是我们对全球50大快速消费品企业的年度简介。该报告现已进入第16个年头，是了解快速消费品行业的统计数据 and 重大主题的首选来源。我们首先根据雀巢，宝洁和联合利华等行业巨头快速消费品的收入进行排名，然后才根据更广泛的绩效指标进行评估。信息来自每个企业的最新年度报告，其营业额以美元表示，增长率则以每家公司报告的当地货币表示。

去年的分析报告标题为“备受束缚”（‘Tied-up’），因为地缘政治和行业不确定性拖累了行业的发展。今年全球50强得以解开束缚：并购活动达到纪录新高，并恢复了整体收入增长。然而，好景背后，潜藏着销售有机增长停滞不前的行业危机。兵来将挡，最成功的全球50强企业通过专注于优质产品和培育新兴市场来进行对抗。与此同时，他们在科技和非核心领域开展一些令人惊讶的收购，以应对未来的挑战——设想一家肉类生产商投资素食香肠并投资可持续包装。同时，全球50强得益于零基预算，利润率得以继续稳步增长。然而，尽管零基预算可能有助于提高利润率，但仍然难以找到解决有机增长缓慢的方案。

这一年见证了全球快速消费品50强企业创纪录水平的并购重组，以及整体行业收入增速的恢复

并购创纪录的一年

2017年，全球50强经过一年的并购停滞，重新发力增长，交易数量飙升至60笔，是16年来的最高点。快速消费品公司成功摆脱欧洲和美国民粹主义领导人崛起带来的不确定性，敢于迎接全行业的挑战。由此而至的业务亢奋使整体收入增长率从2016年的0.5%攀升至2017年的5.7%，并导致总价值增长至1,450亿美元，相当于190%的按年同比增长。

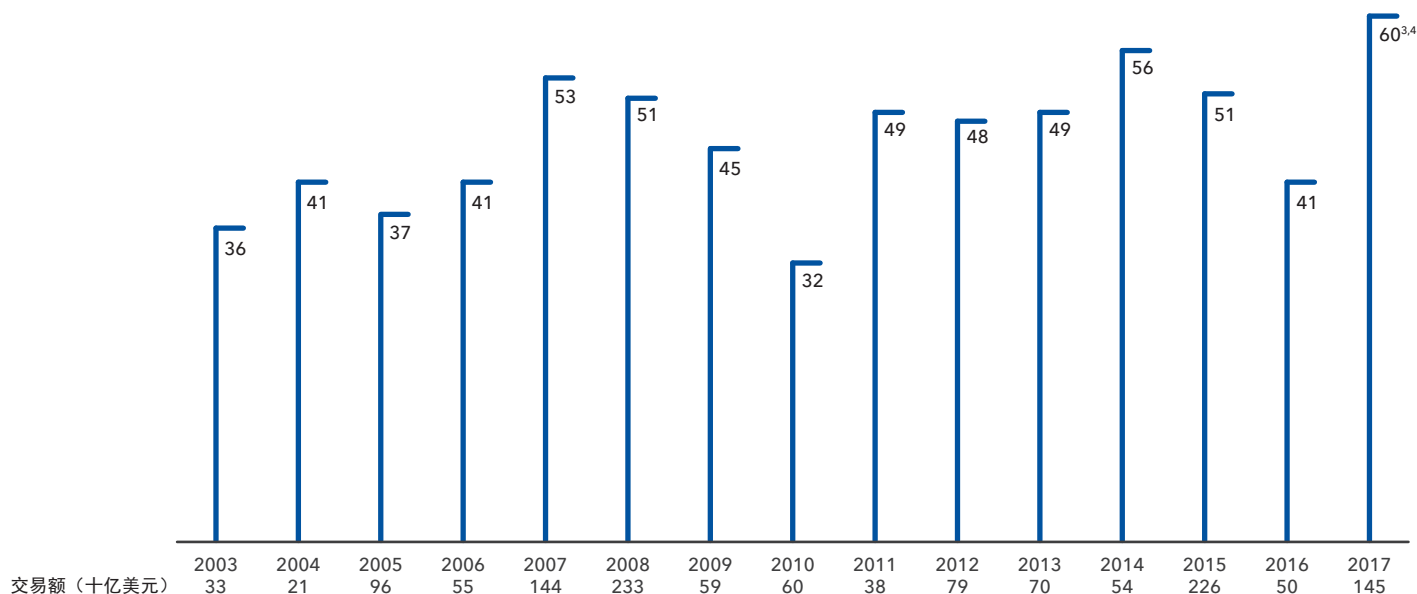
英美烟草公司（British American Tobacco）是此波潮流的领头羊，以610亿美元收购了雷诺兹烟草公司（Reynolds American）。其同行日本烟草公司（Japan Tobacco）一掷千金，拿下六笔交易（对比之前的零交易量），以实现新开发及新兴地区的增长。

全球50强今年的主题更广泛，其交易聚焦在增长和整合上。有关进入新开发/新兴地区和产品领域的交易占总交易量的73%，而2016年此数值为62%。例如，我们看到雀巢收购了一家埃及咖啡分销商，而欧莱雅则收购了一家位于墨西哥的化妆品公司。

同时，战略重整引起撤资，例如爱生雅将其林业产品和个人护理业务分拆为两家独立的上市公司。

虽然某些特定领域的企业如食品和饮料企业积极地放弃了次要业务，不少全球50强企业主动获得现有核心业务以外的新业务，如在物流和技术方面作出收购。我们会在第12页上探讨这种微观趋势。

全球50强的交易数量在2017年达到了十五年来的最高点
全球50强的公司并购项目数量¹，2003-17



1. 根据交易宣布日期计；该数字包含了2017年宣布的项目
2. 数量统计使用交易的宣布日期。2017年公布的交易将被考行分析。
3. 全球50强公司共进行了65笔交易（41收和24撤），但其中5交易双方均全球50强企业。
4. 不包括4项非FMCG目的或同一集团公司内的交易，包括强生公司收购生物制药公司Actelion Pharmaceuticals Ltd；LVMH收购 Christian Dior Couture SA；汉高（Adhesive Technologies）收购 Darex Packaging Technologies；百威英博在尼日利亚三家子公司的合并（International Breweries, Intafact Beverages and Pabod Breweries）
资料来源：Mergermarket，交易报告，OC&C 分析

对比分明的一年



有机增长疲软.....

按年同比销售增长5.7%可能让我们觉得可喜可贺，但这个数字掩盖了有机增长的问题——该增长率停滞在2.6%。

虽然对比前几年的增长下滑，销售已有小幅改善，但数额其实仅占有有机增长的0.4%，这是由于工艺逐渐进步的精酿酒类制造商、迅速发展的自有品牌以及发达市场需求降低等各方面共同造成的。

喜力啤酒是一个明显的例外（它可以适当地喝酒庆祝），其通过专注于优质细分市场，并巩固在新兴地区的基础，再度于今年实现强劲的有机增长，表现优于市场。

然而，大多数全球50强企业仍依靠价格策略/市场营销组合来推动收入增长：这或是通过外部力量来实现，例如爱氏晨曦受益于乳制品价格上涨；或是通过采用内部举措来实现，例如可口可乐优化包装尺寸。

过度依赖价格策略/市场营销组合来支撑有机增长是一种高风险的策略。有机产量增长远低于1.1%的全球人口年增长率，由此可见全球50强未能吸引越来越多的消费者群体。

除非全球50强企业像喜力啤酒那样从更小、更灵活的竞争对手那里学习，否则它们将继续将市场份额拱手让给小公司。



.....但盈利能力有所改善

虽然有机增长不如人意，但全球50强的毛利润率保持五年的上升趋势，年增长率0.7%。

全球50强的净利润率也实现了三年来的首次增长，增长率也为0.7%。这种增长——零基预算发挥作用的潜在迹象——主要归功于冻结（或削减）经营、研发和营销成本，同时推高毛利率而导致的。然而，这是否为长期恢复增长奠定了正确的基础，还有待观察。

健康的产品，健康的利润

「糖的战争」对可口可乐来说不一定是坏消息。在美国，可口可乐通过推出迷你罐回应了消费者对健康的关注。2016年第四季度，可口可乐小包装在美国的销售额增长了近10%，而整体有机收入增长了6%，这一趋势预计将持续下去。较小的包装尺寸带来更高的每毫升价格，可见是双赢的局面。

可口可乐的价格上涨是因为其产品组合向更小的包装和更健康的产品转移

更小的包装



容量：
12 液体盎司
价格：
\$1.15
每单位价格：
\$0.10 / 液体盎司

更健康的产品



名为“Gold Peak”
的茶饮料的每单位价格为
\$0.18 / 液体盎司

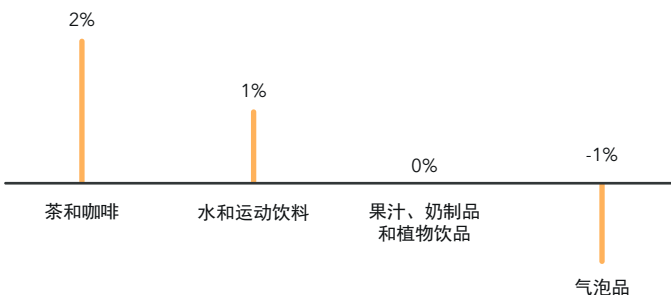


容量：
7.5 液体盎司
价格：
\$0.9
每单位价格：
\$0.12 / 液体盎司



名为“Vitaminwater”
的运动饮料的每单位
价格为 \$0.16 / 液体盎司

可口可乐公司的销量增长，2017



表现卓越和逊色的领域



表现卓越和逊色的领域

虽然啤酒和烈酒以及烟草公司紧锣密鼓地进行并购和有机扩张，但其他领域（如食品和饮料）缺乏积极的整合者，并专注于撤资而非增长。

啤酒和烈酒公司2017年表现抢眼，拥有4.6%的有机收入增长和1.8%的盈利增长。这部分归功于健康的并购，也归功于培育优质品牌和进入新市场的策略。而烟草领域基于这些原因，再加上其保持从半垄断市场中获得价格的能力，同样表现良好。

相比之下，食品和饮料领域由于未能抵挡专门销售利基或优质产品的小型竞争公司，总销售额增长率仅为惨淡的0.8%，并且在名单上的24项撤资中占了17项。家居和个人护理领域表现最差，有机增长（1.5%）和盈利能力（-0.2%）方面均表现逊色。



零基预算 - 难以评判

全球50强中利润率增长排名前五者的公司有四家是零基预算采用者，但这种方法是否会影响增长？

自2015年以来，采用零基预算的全球50强的利润率大都有所提高，这部分归功于销售、管理及行政费用（SG&A）的节省。然而，与不采用零基预算者相比，这些削减——特别是在销售和营销方面——导致有机收入增长表现不佳。

一个例外是零基预算采用者百威英博在增长和盈利方面都取得了成功。通过规模经济改善了主营业务成本（COGS），它在最初几年的紧缩之后能够重新增加销售和营销投资。

然而，全球50强里的其他零基预算采用者继续面临有机增长疲软的挑战，包括由零基预算强劲支持者3G所支持的卡夫亨氏。这可能是由于过度激进的成本削减，现在有需要调整；或者可能只是潜在品牌及其所在领域的一个因素。

结果喜忧参半。在未来几年，究竟零基预算会被视为一时的风潮或行业救星，还有待观察。

不同行业在财务业绩上的表现差别¹

	全球 50	食品饮料	家居及个人护理	啤酒和烈酒	烟草	跨行业企业	
年增长率	整体收入增长 ²	5.7%	0.8%	2.9%	22.2%	12.3%	6.2%
	有机收入增长	2.6%	2.2%	1.5%	4.6%	2.9%	3.1%
占收入比例% (百分比增减)	毛利率增长	0.7%	0.0%	-0.8%	4.7%	1.0%	0.2%
	利润率增长 ³	0.7%	0.5%	-0.2%	1.8%	0.5%	0.6%
占收入比例% (百分比增减)	总运营成本增长	0.0%	-0.4%	-0.7%	2.9%	0.4%	-0.4%
	营销费用增长	-0.1%	-0.7%	0.0%	-1.2%	0.4%	-0.1%
	研发费用增长	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	-0.1%
来自于全球50强企业的 贡献	(100%)	(49.0%)	(17.4%)	(12.8%)	(9.4%)	(11.4%)	
企业数量:	50	23	10	7	5	5	

1. 数量为行业内的参与者的平均值
2. 基于2017年当地货币的营业额（不包括消费税）
3. 基于20家公司年报公布的有机增长数据

资料来源：公司年报；10K；OC&C 分析

全球50强冠军

2017年的冠军名单由饮料企业（包括软饮料和酒精饮料）主导，可见该行业比其同行更快适应日新月异的消费趋势。然而，这不过是唯一的相似性：每年的冠军都有自己独步行业的战略。

喜力啤酒继续刷新其他公司难以企及的盈亏状况，特别是有机增长。它通过确定并持续把握优质啤酒和新兴市场这两个明确的增长机会来实现这点。其卓越战略的例子包括投资于柬埔寨的生产能力——去年那里的啤酒行业增长了11%，而欧洲则没有增长。

资生堂是我们冠军榜单中唯一的非饮料公司。与喜力啤酒一样，这家日本公司通过针对优质产品的经营而获得了良好的增长。它还因强大的地理扩张策略而受到称赞，例如与中国主要电子商务运营商建立合作关系。

大多数的全球50强企业通过价格策略/市场营销组合方式实现收入增长

排名	公司名称	增长因素	评价
15		现有产品的销量持续提升	喜力的现有产品销量的有机增长率从2014年的1.9%增加至2017年的2.9%
47		现有产品在2017年的强势销量增长	资生堂的有机增长率达到11%，是全球50强的顶尖企业之一
8		通过自身努力提高了产品组合的价格	可口可乐2017年的价格/产品组合的涨幅为3%，高于行业平均水平
5		持续提升的利润率(零基预算)，同时保持强劲的有机增长	自2012年以来，有机收入增长率达到每年5%，处于行业领先 自2008年以来，利润率提高了7个百分点
23		通过投资带来的成功增长	相对强劲的收入增长和利润率，部分归因于并购活动

我们建议的2017年全球排名50强

排名	2017/16 的变化		公司名称	国家	营业额 2017 ¹	营业额 17 VS 16 ²
1	◆	-	雀巢	瑞士	\$91,187	0%
2	◆	-	宝洁	美国	\$64,553	0%
3	◆	-	百事可乐	美国	\$63,525	1%
4	◆	-	联合利华	英国/荷兰	\$60,531	2%
5	▲	1	百威英博	比利时	\$56,444	24%
6	▼	-1	JBS	巴西	\$49,626	-1%
7	▲	1	泰森食品	美国	\$38,260	4%
8	▼	-1	可口可乐公司	美国	\$35,410	-15%
9	◆	-	欧莱雅	法国	\$29,326	4%
10	◆	-	菲莫国际	美国	\$28,748	8%
11	▲	3	达能	法国	\$27,808	12%
12	▼	-1	卡夫亨氏	美国	\$26,232	-1%
13	▲	5	英美烟草	英国	\$26,116	38%
14	▼	-2	亿滋	美国	\$25,896	0%
15	▼	-2	喜力	荷兰	\$24,665	5%
16	▼	-1	ARCHER DANIELS MIDLAND	美国	\$22,530	2%
17	◆	-	万州国际	中国	\$21,303	5%
18	▲	1	奥驰亚	美国	\$19,407	1%
19	▼	-3	三得利	日本	\$19,235	3%
20	▲	3	朝日	日本	\$18,176	23%
21	▼	-1	日本烟草	日本	\$18,076	-1%
22	▼	-1	通用磨坊	美国	\$15,620	-6%
23	▲	4	帝亚吉欧	英国	\$15,508	15%
24	◆	-	高露洁棕榄	美国	\$15,454	2%
25	◆	-	金佰利	美国	\$15,010	0%

1. 销售不包括消费税

2. 百分比变化不包括消费税

排名	2017/16的变化		公司名称	国家	营业额 2017 ¹	营业额 17 VS 16 ²
26	▲	+4	利洁时	英国	\$14,816	16%
27	▲	+2	宾堡	墨西哥	\$14,134	6%
28	▲	+3	强生	墨西哥	\$13,602	2%
29	▼	-7	麒麟	日本	\$13,525	0%
30	▲	+10	路威酩轩	法国	\$11,995	9%
31	▲	+7	汉高	德国	\$11,854	9%
32	▲	+5	雅诗兰黛	美国	\$11,757	5%
33	▲	+1	家乐氏	美国	\$11,674	-1%
34	▲	+33	莫尔森库尔斯酿造公司	美国	\$11,003	125%
35	▲	+6	皇家菲仕兰	荷兰	\$10,969	10%
36	◆	-	花王	日本	\$10,841	0%
37	▼	-2	日本火腿	日本	\$10,719	-3%
38	▲	+4	巴西食品	巴西	\$10,487	-1%
39	▲	+4	保乐力加	法国	\$10,153	4%
40	▼	-1	帝国烟草	英国	\$10,063	6%
41	▲	+5	爱氏晨曦	丹麦	\$9,956	7%
42	▼	-9	Essity	瑞典	\$9,662	10%
43	▲	+5	邦吉	百慕大	\$9,593	13%
44	▲	+1	嘉士伯	丹麦	\$9,361	-1%
45	▼	-1	荷美尔食品	美国	\$9,168	-4%
46	▲	+1	山崎面包	日本	\$8,756	1%
47	▲	+12	资生堂	日本	\$8,692	17%
48	▲	+1	康师傅	中国	\$8,450	6%
49	▲	+1	金宝汤	美国	\$7,890	-1%
50	▲	+6	丹麦皇冠集团	丹麦	\$7,887	5%



「2017年与众不同，不仅是因为数字，还因为交易的类型」

未来的冠军正在这样做.....



投资创新

2017年与众不同，不仅是因为数字，还因为交易的类型。除了大型合并之外，全球50强公司已经加紧收购其现有核心业务以外的企业，以直接满足现代消费者的需求。

因此，我们看到肉类生产商美国泰森食品公司投资超越肉类公司（Beyond Meat），后者是一家生产纯植物性成分的汉堡和香肠的公司——在素食一月（Veganuary）和无肉星期一（Meat Free Mondays）等提倡素食的活动流行的世界，这举动可谓是明智之举。

前十大公司也投资了直接面对消费者（D2C）的初创企业，寻求与消费者建立更紧密的联系。联

合利华2016年收购了技术主导的美元剃须俱乐部（Dollar Shave Club），令其毫无疑问地比进行传统市场调研收集到更多关于男性修饰及打扮习惯的数据。

更好地了解数字化客户的竞争，导致全球50强纷纷投资在非快速消费品公司，如在线内容平台以及营销和分析初创企业。例如，联合利华在Celtra上投资了一个创意管理平台，助其推出数字广告。在营销预算面临压力且WPP集团及其同行的大型整合营销代理模式受到质疑时，这举动使联合利华得以立足于下一代技术。同样地，可口可乐公司投资物流技术平台Bringg，也有助于它在亚马逊主导的零售环境新规则中展开竞争。

大型快速消费品公司（尚未采用的）需要采用这种更全面的投资方法，以确保不会在未来的数字化时代被淘汰。



转而使用可持续包装

虽然业务发展的大多数领域都是由市场研究推动的，但人们对可持续包装的越加重视可能是由海龟引致的。当30多个发达国家的观众看到海龟在英国广播公司的自然纪录片“蓝色星球II”中挣扎摆脱塑料缠结时，国际社会产生了强烈抗议。

尽管反塑料运动并非新鲜事，2017年关于该主题搜索关键词按年同比增长了23%，尤以年轻一代要求更环保的包装。零售商和监管机构回应指出，南非计划禁止在西开普省使用不可回收的购物袋，英国超市特易购承诺在2019年之前禁止使用所有不可回收的塑料。

全球50强也纷纷效仿，许多公司利用这一趋势在更具环保意识的千禧一代和Z世代消费者中寻找新的增长机会，例如百事的Drinkfinity和路威酩轩集团的Dior Life。

冒险

大型快速消费品公司自20世纪50年代以来所享有的权力和影响力，早已被世界科技巨头——GAFA（谷歌、亚马逊、脸书和苹果）夺走。全球50强已经意识到这一点，前10强中有9家公司参与了风险投资，以技术驱动型企业为目标。资金和孵化器通常具有良好的自主权，可以培养「初创」的感受和风险处理方法。这有利于不受约束的创新，最终使母公司可以从中受益。

在供应链的上游，全球50强投资于合作伙伴关系，以开发更具可持续性的包装。雀巢2017年与达能集团及化学品初创公司Origin Materials合作，目的是创造一种由木屑或旧纸板等废弃物制成的100%生物基塑料。

可持续的业务战略？

开发可持续包装的真正影响需要时间才能实现。虽然消费者表示他们愿意为环保产品支付额外价格，但这会抵消成本高昂的事实吗？例如，一些生物基材料的成本估计是其化石基同类材料的3-5倍。

此外，人们将更加关注快速消费品是否能带来真正的环境改变：如果减少可见包装的结果是狼藉的破损产品或价值链上的不协调，那么这种减少根本毫无益处。

要取得平衡确实不容易，故此快速消费品公司须利用这个机会全面评估他们的供应链，以确保他们正确地实现可持续发展。监管和消费者力量可能意味着快速消费品公司很快将别无选择，而那些未雨绸缪的公司将具有明显的优势。

百事

百事公司于2018年在美国和欧洲推出了一个仅限于电子商务的新品牌Drinkfinity。这种健康的果汁饮料以可回收的胶囊形式包装，需要「塞」进一个特殊的可重复使用瓶子里用力按压才可饮用。此产品巧妙地满足了千禧一代对体验、健康和环保的三大要求。

路威酩轩集团的DIOR LIFE

该护肤系列于2017年推出，由天然无毒成分制成，采用轻质玻璃和天然材料包装。其目标客户是具有产品意识的年轻消费者。

这些创新举措彰显了这些巨头在战略上的侧重点：数字化能力、渠道战略、健康与环保主题

投资技术领先的创新	1	对消费者有益，对环境有益：产品技术的创新	 	基于植物的肉类替代品
			 	天然无铝除臭剂（也是D2C）
	2	未来包装：可持续包装技术的创新	  	旨在创建生物基PET瓶的联盟
	3	更贴近消费者：D2C和订阅服务	 	健康餐饮送货订阅
			 	D2C优质希腊酸奶
	4	更好地了解消费者：利用数字，营销和分析	 	使用AI创建社交媒体视频内容
			 	数字广告平台
	5	改善业务运营：改善供应链和后台的技术解决方案	 	数字广告平台

办公室

贝洛奥里藏特

香港

伊斯坦布尔

伦敦

慕尼黑

纽约

巴黎

圣保罗

上海

华沙

联系作者

Adam Xu

徐晋

合伙人, OC&C大中华区

Adam.Xu@occstrategy.com

Steven Kwok

郭思贤

联席合伙人, OC&C大中华区

Steven.Kwok@occstrategy.com



OC&C
Strategy consultants