

深度报告

在快速增长的消费者市场中 塑造消费的未来——中国篇

由世界经济论坛“塑造消费的未来”系统行动倡议与贝恩公司合作撰写

2018年1月



前言



Sarita Nayyar
首席运营官
世界经济论坛



Zara Ingilizian
消费者行业负责人
及“塑造消费的未来”系统行动倡议
项目主管
世界经济论坛

第四次工业革命正在改变整个生产、分配和消费体系，既通过推进重大技术突破提供重要的价值创造机遇，也为确保包容性增长带来挑战。依托于颠覆性技术的新兴商业模式正是大规模创新的宝贵源泉。随着消费支出日益成为经济繁荣的引擎，让新兴技术发挥催化剂效果，为所有人创造新的经济机遇，显得格外重要。简而言之，要想成功地实现第四次工业革命，我们就必须高度重视创新、组织自身的变革意愿、积极合作与包容性增长战略意识等领域。

在这一巨变背景之下，世界经济论坛的“塑造消费的未来”系统行动倡议设想了一种未来：科技将与人们的生活紧密相连，令日常消费体验更简单、更便捷、更人性化、更令人愉悦，与此同时，人与人之间能够相互信任，人与自然之间则能建立起和谐共处的关系。该倡议立足全局，从整体性角度探讨了如何利用技术突破推动增强型消费模式为发达国家和新兴市场的商界与社会创造可持续利益的问题。

在未来十年，变化中的全球力量，超过十亿规模的首次进入市场的消费者群体以及第四次工业革命，将合流共同改写中国、印度和东盟等快速发展的消费者市场格局。无论是商界领袖，还是政界领导人，都有必要调整策略，适应连通性日益增强，力量持续壮大的消费者群体不断变化的需求。“在快速增长的消费者市场中塑造消费的未来”是一个持续多年的长期性项目，重点关注覆盖世界总人口40%以上的新兴市场消费领域演变状况。围绕消费增长动力和包容性杠杆问题展开的深度探讨，能够为全球领导人处理类似事宜时提供参考。经过深思熟虑而产生的决策往往更加灵活有效。

该项目将**2017年的研究重点放在中国市场上**，本报告即为项目研究成果的初步总结。目前，中国已经是世界第二大经济体，并且有望在2030年跃居首位。本报告基于与多方人士的讨论和访谈，其中包括：各行各业的国际公司及中国公司负责人；中国的创新者、行业颠覆者、决策者和学者；中国各省份不同年龄组的消费者(通过焦点小组座谈和问卷调查方式进行)，以及广泛二手资料调研。

在此，世界经济论坛的项目小组希望向在本深度报告撰写过程中发挥重要作用的各方人士表达诚挚的谢意：以布鲁诺 (Bruno Lannes) 为首的贝恩公司研究小组、项目指导委员会 (Steering Committee) 以及所有踊跃参与我们的研讨会及访谈的各界人士。我们相信，我们的共同努力能够为企业和社会创造可持续利益，有助于加速实现未来的繁荣发展。

目录

2	前言
4	执行摘要
6	简介
6	中国宏观背景
6	中国消费市场未来的驱动力
8	2027年中国消费市场预期
8	基本情况: 十大特征
14	中国消费者的数字化生活
14	其他两大潜在未来场景及其对消费的影响
16	企业应当具备的主要能力
16	以客户为中心的价值取向及基于数据的个性化产品与服务
16	价值链主要组成部分的数字化策略
16	敏捷性及应对频繁变化的能力
17	招揽合适的人才、留住合适的人才
17	着眼于可持续发展, 承担企业社会责任, 重视社会参与
18	社会层面需要克服的主要挑战
18	就业与技能
19	收入、地理、年龄领域的社会包容性
19	环境和可持续性
20	信任和透明度
21	结论
22	附录
24	致谢
26	尾注



执行摘要

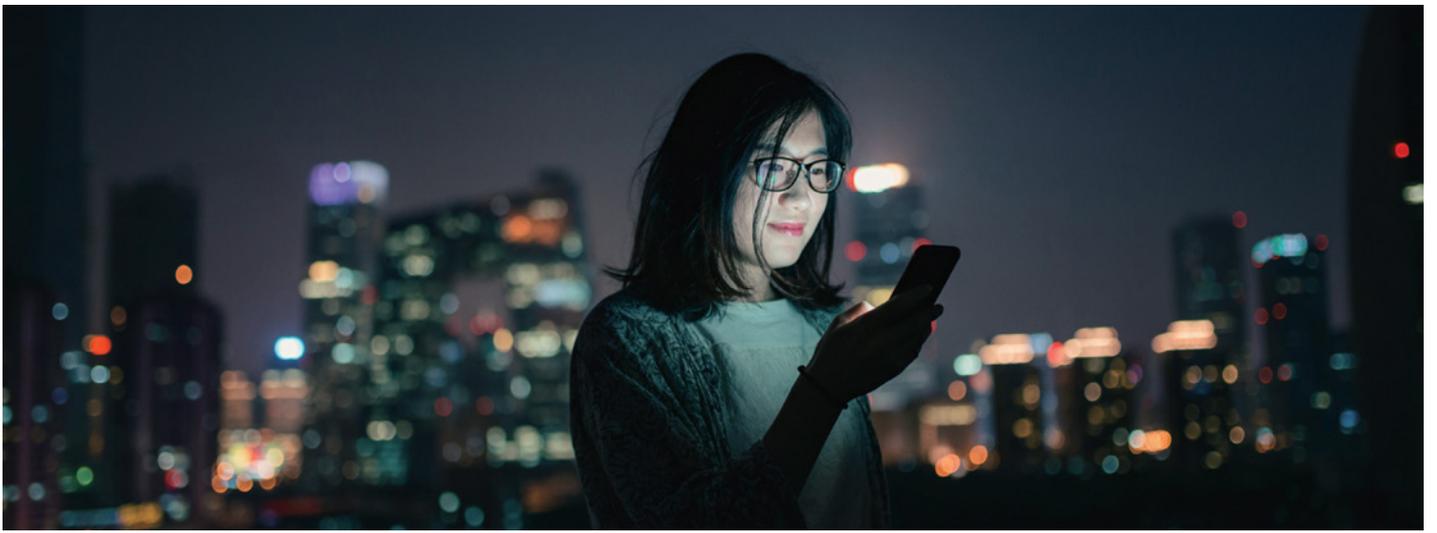
在2017年10月召开的中共第十九次全国代表大会上，中国领导人宣布中国发展进入一个新时代，并且重申政府将继续通过政策条例的制定与颁布发挥重要作用。在全球舞台上，随着中国进一步融入全球经济，中国将扮演更为举足轻重的角色，继续发挥跨境贸易主要推动者的强大作用。在国内，中国将继续关注经济增长，同时重点聚焦经济结构调整与人民生活质量的改善。在第四次工业革命的大背景下，中国将从追随者转变为领导者，将新增长蓝图纳入政府的“创新、技术和企业家精神”宣言之中。

在当前监管与政策环境下，有以下四大驱动因素塑造中国未来十年的消费市场格局：1)经济增长：中国经济将逐步从投资主导型转变为消费与服务驱动模式；2)人口变化：在中国人口主要构成群体中，年轻人数量相对减少，逐步过渡至相对年纪较大的人群与老龄人群比例较高的人口结构；3)技术和创新：中国将从主要的制造大国蜕变为数字创新浪潮中的重要领军者，这一趋势目前已经初露端倪；4)消费者的态度：随着中国经济显著增长，结构转型稳步推进，消费者将逐渐改变价格敏感心态，开始更加注重消费品质，当然，中国群体在选择中式还是西式生活方面依然存在着分歧。

监管与政策环境以及上述四大驱动因素共同勾勒了2027年中国最有可能呈现的消费市场格局。在未来十年，中国经济将转变为消费主导的发展模式。中国消费者群体的平均年龄将比现在更大，同时也会拥有更多财富，更多样化的选择偏好。以下总结了未来中国消费市场基本情形的十大特征：

1. **国民收入的增长催生世界上规模最大的中产阶级，重塑消费市场格局。**在接下来的十年里，中国消费支出将以年均6%的速度增长，达到56万亿人民币（合8.2万亿美元）。预计占家庭总数65%的中产阶级将成为这一发展趋势的主要动力源泉。
2. **老龄人口的增长将产生新的需求。**到2027年，预计60岁以上老龄群体的人口数量将增加1亿，该群体将占中国总人口的22%。老龄人口的庞大数量（3.24亿）在对中国经济增长构成挑战的同时，也会为针对此类人口结构需求的产品和服务创造机会。
3. **数字新生代“小皇帝”（即“九零后”与“零零后”）在消费品质方面有更高的标准。**到2027年，约2亿人口规模的“九零后”将步入家庭生活，1.5亿左右的“Z世代”将从学校走向劳动力市场。这些群体更偏爱优质的个性化产品和服务，消费能力也比他们的上一世代更强。
4. **消费者将在更多领域共享而非选择购置自有资产和服务。**共享经济在中国发展势头良好，在未来还将以年均40%的速度飞速增长，到2025年就可能占到中国国内生产总值的五分之一。消费者已经养成了为使用权而非所有权付费的习惯。到2027年，这种消费模式将成为中国人生活的常规部分。
5. **“全面数字化”将在更广阔的范围上重塑零售业。**技术创新将助推中国日益强劲的电商市场实现进一步发展。到2027年，线上渠道将获得更广泛的影响力，同时零售商将赋予线下渠道新的职能角色，以完成线上线下的无缝整合。绝大多数交易将通过移动支付方式完成，因此可以实现交易记录的数字化追踪。





6. **个性化产品与服务将成为主流市场的新取向。**在接下来的十年里，为满足数量庞大的中国消费者的多样化需求，个性定制产品与服务将不再是企业的一种选择，而是必须达到的标准。
7. **数据将成为关键资源。**到2027年，中国可能只剩下不足五家公司控制着大部分消费者数据，它们将对这些数据进行提取、处理、提炼、估值、买卖处置。逐渐地，这些能够有效控制数据的公司将在市场上具备巨大的竞争优势。
8. **城镇化将往新的方向前进。**随着内陆省份的城镇化水平进一步提高，到2027年，中国约70%的人口将居于城市地带，并且更多地集中在二、三线城市，而非已经饱和的沿海特大城市。技术的进步将为这一人口居住地变迁提供有力支持，让广大民众得以享受更优质的消费和生活方式。
9. **技术也会带来风险。**在创造机遇的同时，快速发展的科技也会为消费者和社会造成隐患，包括加剧数字化和个体隐私之间的紧张关系，带来包容性增长挑战，以及环境和可持续性发展挑战。
10. **中国消费者行为仍将呈现鲜明的中国特色。**在中国，青睐中式生活与西式生活的群体基本各占一半。在接下来的十年里，消费市场格局将呈现双线发展趋势：一大消费群体将坚持中国消费模式，而另一群体则会选择更加西方化的生活方式。因此，消费行为层面的明显分歧将继续存在。

尽管以上基本构想代表了中国消费市场格局在未来最有可能发生的景象，但不确定性因素依旧存在。中国消费市场格局也有可能出现与上述不同的另外两种情形：一者是职业技能差距拉大，自动化技术不断发展，以致于中国社会产生收入增长不平衡问题，踏入“中等收入陷阱”；二者是可能因为中国政府奉行保护主义，引发民族主义情绪，导致中国经济“向内转”，变得封闭起来。

为了保证企业在未来十年的中国蓬勃发展，服务于消费者的企业需要加快发展以下关键能力：1)提供以客户为中心的数据驱动型个性化产品与服务；2)制定针对价值链重要组成部分的数字化战略；3)提高企业敏捷性，做好充分准备灵活应对密集变化；4)强化招揽合适人才、留住人才的能力；5)着眼于可持续发展，承担企业社会责任，重视社会参与。

伴随着这些巨变，在未来十年内，中国还将面临一系列需要在整个社会层面加以解决的重大挑战。为了有效应对挑战，建设更美好的未来，我们需要政府发挥负责任的领导力，公共部门与私营部门加强合作关系：

- **就业和技能培训：**为了拉动消费与服务型经济，政府在努力提供就业保障，逐步将劳动力从低收入工作转移至高收入工作。然而，许多雇员仍可能缺乏获得高收入岗位所必备的技能 and 培训机会。
- **横跨收入、地理、年龄领域的社会包容性：**随着不同人口群体之间的需要和诉求分歧加大，城乡居民、低收入和高收入群体、青年与老年群体之间的数字鸿沟可能会进一步扩大。
- **环境和可持续发展：**除了工业发展造成的空气污染、水污染及其他现有环境问题之外，建立在电商、线上线下(O2O)服务和共享经济基础之上的消费模式可能加剧人们对于环境保护和可持续发展问题的顾虑。
- **信任和透明度：**未来十年可能爆发因假冒产品引发的社会信任问题，数据隐私和安全问题令消费者日益感到忧虑。

随着中国的发展，众多利益攸关方均有可能参与塑造中国消费市场格局的未来：政府及其制定的扶持政策、现有企业和新兴企业家及其创造的创新商业模式、学术机构及其推行的进步教育模式。通过共同努力，这些利益相关者可以携手创造一个有利于消费者乃至整个社会的生态系统。通过合作有效应对社会性挑战，中国将有机会建设良性消费市场格局，为其他快速增长的消费者市场树立可堪效仿的典范。

简介

中国宏观背景

在于2017年10月24日闭幕的中国共产党第十九次全国代表大会上，中国领导人宣布从现在开始到21世纪中叶，中国特色社会主义进入新时代。习近平总书记在报告中提及了众多重点事项，包括提到中国要转型发展，努力建设创新与民生改善齐头并进的社会。中国领导人重申，中国将坚定不移地推动经济增长模式向消费和服务驱动型转变，政府将在这方面发挥重要作用。事实上，接下来几年，政府的监管制度和政策举措将成为中国消费市场未来发展的关键所在。

在这个新时代，中国消费市场将受到以下三大因素的重大影响：

1) 在全球舞台上，随着中国进一步融入全球经济，中国在后全球化时代的表现将更加抢眼，继续发挥跨境贸易重要推动者的强大作用。

当前的全球化周期已经见顶，衰退迹象初露端倪。然而，尽管选民的不满导致部分发达国家在2017年转而投向保护主义政策，但中国和其他众多新兴市场经济体坚持大力鼓励跨境贸易、资本、信息和劳动力自由流动，成为全球化坚定不移的推动者。借助“一带一路”等区域发展战略，中国有机会成为令全球化浪潮重新焕发生机的主要力量。

2) 在国内，中国将继续重点关注经济增长，强调经济结构调整，着力提高中国人民的生活水平和生活质量。

根据中国共产党第十九次全国代表大会构想的蓝图，政府将努力提升社会包容性，加强环境保护力度，改善人民生活水平和生活质量，积极鼓励消费。这与中国政府在2016年3月制定的“十三五”国民经济和社会发展规划相一致，在“十三五”规划中，中国政府制定了一系列政策，旨在维持中高水平的经济增长率，弥合收入差距，特别是缩小城乡居民收入水平，着力应对人口老龄化相关问题。不过，中国政府的国内政策有可能引发一波民族主义浪潮，特别是在政府出台政策，鼓励复兴传统中国文化的背景下。

3) 在第四次工业革命的大背景下，中国将从追随者转变为领导者，将新增长蓝图纳入政府的“创新、技术和企业家精神”宣言之中。

根据中共十九大报告，中国将采取三管齐下的模式支持创新：1) 扶持性的政府政策；2) 政府和私营部门风险投资基金的投资框架；和 3) 由大型技术公司向较小市场参与者开放其平台的合作生态系统。中国的大型科技公司已经证明了它们出色的创新能力，将新兴技术引入主流市场的创新商业模式也颇受认可。中国将企业家精神视为中国经济关键支柱之一，因此将特别加大对中小企业的支持力度。

中国消费市场未来的驱动力

在上述宏观发展背景及政策环境¹之中，中国未来十年的消费市场格局将受到四大驱动因素的影响（见图一）：

1) 经济的增长

上述国内经济和社会政策将会使中国家庭在未来十年收入持续增加，与此同时，储蓄率相应降低。中国因此将形成一个规模庞大，整体而言更加热衷于消费的中产阶级。中国中产阶级的价值要素 (EoV)² 与西方国家相对收入更高的中产阶级相仿。

2) 人口结构的变迁

从人口统计学的角度来看，个体的生命阶段和所成长的时代正是塑造其消费行为的两个潜在因素。两大人口趋势将极大地影响中国的消费市场：1) 人口老龄化，60岁以上的人口数量显著增加；2) “九零后”和“零零后”群体进入成家立业阶段。这两代人出生在1978年颁布的“改革开放”政策之后，在中国经济蓬勃发展的环境中成长，与上一世代大不一样。³

3) 科技与创新

鉴于政府对创新、科技和创业的高度关注，中国将在未来十年内从追随者转变成技术创新的领导者。这一转变成过程主要受到以下三个关键因素的影响：1) 领先的骨干型

技术基础设施进一步强化；2) 扶持性的政策环境及对前沿技术的活跃投资；3) 国内企业从“山寨者”转变“创新者”。中国科技与创新的蓬勃发展将为消费者提供更多的选择、更大的便利、更高的自主性和更多新消费模式，从而对消费者产生巨大影响。新科技既会围绕消费者数据打造一个强大的联合生态系统，同时也会在隐私、包容性和可持续性发展等重要领域带来新挑战。

4) 消费者态度

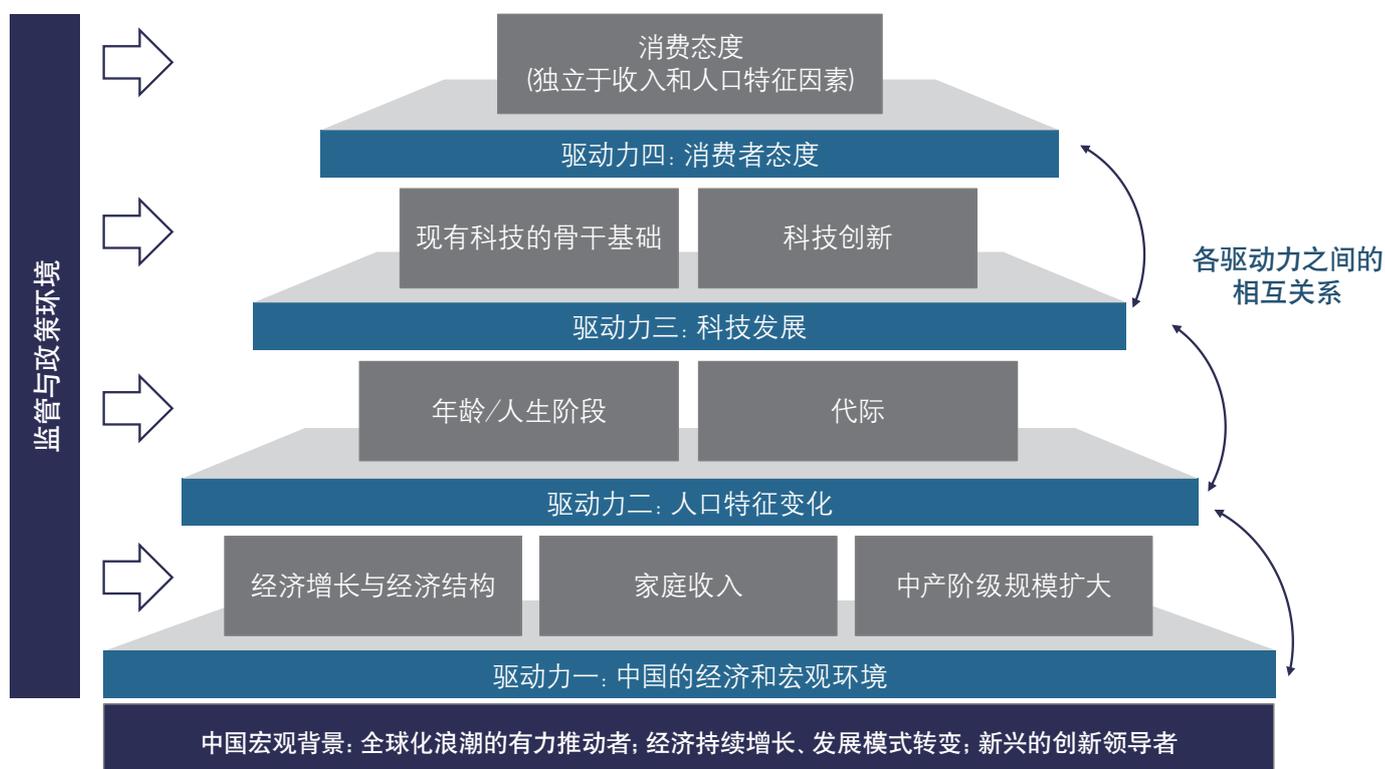
中国消费者的财富正在不断积累，与此同时，年轻一代正在迈向新的人生阶段。随着这些变化的发生，消费者将逐渐改变价格相对敏感心态，开始更加注重消费品质。

但中式和西式生活方式之间的差异依然存在。2017年7月至8月，贝恩公司针对不同消费者群体展开了一项调查。该调查表明，在不同产品类别上，生活方式偏好(中式及西式)会带来消费方式的差异，且除非出现重大外部干扰事件，不同人口群体之间并未出现明显的生活方式偏好区别。

在以下章节中，我们将深入探讨在上述主要驱动因素的影响下，到 2027年，中国消费市场格局最有可能呈现的基本情况，以及潜在不确定因素可能导致的两种潜在场景。在对这三种情况进行讨论之后，我们还将分析由此对企业和社会产生的影响，以及企业和政府机关决策者应当特别加以重视的事项。

图一：中国消费市场未来的驱动力

资料来源：贝恩公司/世界经济论坛分析



2027年中国消费市场预期

基本情况：十大特征

中国经济将逐步转变为消费主导模式，同时继续维持稳定增长趋势。随着经济的发展，到2027年，中国消费者群体将会拥有更多财富，消费偏好也将呈现更加多元化的态势。与此同时，大众消费水平在创新与技术大发展的支持下跃升至新层次。

在四大主要驱动因素的影响下，2027年中国消费市场基本格局将具备十大特征（见图二）。

1. 国民收入的增长催生世界上规模最大的中产阶级，重塑消费市场格局

从2016年至2027年，中国消费支出将以年均6%的速度增长，消费总量从2016年的29万亿人民币（合4.3万亿美元）增加到56万亿人民币（合8.2万亿美元），接近翻上一番。预计占家庭总数65%的中产阶级将成为这一发展趋势的主要动力源泉。

中国在2005年至2012年期间，经济增长率达到10%乃至更高水平，很大程度上要归功于投资的拉动。在2012年之后，中国投资增长放缓，步入新常态阶段。从2017年到2027年，中国政府预计将推动经济增长向消费和服务驱动模式转型，利用直接支出填补投资减少引发的部分需求缺口。此外，中国还将在医疗和养老金等领域实施一系列支持性政策，鼓励大众更多地选择支出而非储蓄。

在2017年至2027年期间，随着大量工业劳动力转移至服务行业，农村人口迁移至收入相对较高的城镇地区，家庭收入将以每年5%左右的速度增长。国民收入的增长将使大约1.8亿的低收入和中低收入家庭进入更高的收入行列。⁴到2027年，中国中产阶级的规模将进一步扩大，约占家庭总数的65%。

而中国消费者的储蓄率将在这十年内减少5%至10%的幅度，从而降至30%左右的水平。家庭收入的增加和储蓄率的下降，使得消费支出每年的增长水平达到6%，总量在十年内翻一番。到2027年，中国经济将转变为消费主导模式，中国将继续保有全球消费增长最大贡献者的地位。

图二：2027年中国消费市场预期

资料来源：贝恩公司/世界经济论坛分析



国民收入的增长
催生世界上规模最大的
中产阶级，重塑消费市场格局



老龄人口的增长
将产生新的需求



数字新生代“小皇帝”
（即“九零后”与“零零后”）
在消费品质方面有更高的标准



消费者将在更多领域
共享而非选择购置
自有资产和服务



“全面数字化”将在
更广阔的范围上
重塑零售业



个性化产品与服务将成为
主流市场的新取向



数据将成为关键资源



城镇化将往新的方向前进



技术也会带来风险



中国消费者行为仍将呈现
鲜明的中国特色

中产阶级人口增加及消费增长将重塑消费市场格局。到2027年,中国消费市场将有如下特点:

- a) **消费结构升级:** 增加的家庭支出将更多用于“自由支配”品类,而非购置“生活必需品”。随着总开支的增加,诸如交通、娱乐、教育、奢侈品和金融产品等非必需“自由支配”品类将从中受益最多,获得更高的钱包份额(SoW)。与此同时,饮食、住房、公共设施缴费等生活必要开支的钱包份额将继续缩小。
- b) **消费标准升级:** 消费者的需求将从功能价值要素转向情感价值要素。手头宽裕起来的消费者对于价格敏感度将有所降低,更加注重消费附带的情感价值要素,例如,感官的愉悦、社会地位、自我认同和社会贡献等。同时,消费者也会对功能价值要素提出更高的标准,例如,便利度、选择多样性和质量等。

2. 老龄人口的增长将产生新的需求

到2027年,预计60岁以上群体的人口数量将增加1亿,占中国总人口的22%。

中国和许多其他国家一样都出现了老龄化现象,而真正不同之处在于:中国老龄人口的规模极为庞大。到2027年,中国老龄人口将占到总人口的22%。在那时候,60岁以上群体的人口数量将达到3.24亿人左右,使得适龄劳动力人口⁵占比降低,社会福利体系负担加重,从而引发一系列经济问题。然而,中国的老龄化趋势也能够创造一定商业机遇:

- a) **针对老年人的产品和服务需求上升:** 在2027年,超过60岁的人口绝对数量新增1亿: 1) 支出的变化: 与其他收入群体相比,老年人在健康(保健品、医疗、老年护理等)和保险方面支出最多,在服装、住房和教育方面的支出则相对较少; 2) 价值要素(EoV)的变化: 老年人更关心功能价值要素(例如,产品是否好用),尤其是关注性价比突出的健康产品和服务。相较而言,他们对情感价值要素(例如,社会地位、自我认知等)的关注度较低。
- b) **对老年人护理的需求不断增长:** 与祖辈不同,为数不少的“新一代”老人难以从其子女处得到必要的照料。因此,中国社会对养老院的需求将变得十分强烈。这正是中国独生

子女政策所带来的副产品。中国独生子女政策持续了35年,导致成年子女、父母和祖父母的比例失衡。与此同时,35年来的城镇化发展趋势以及不断上升的住房成本使得几代人很少能够在一个屋檐下共同生活。

3. 数字新生代“小皇帝”(即“九零后”与“零零后”)⁶在消费品质方面有更高的标准。

在接下来的十年里,人口规模约为2亿的“九零后”⁷将步入家庭生活,1.5亿左右的“Z世代”⁸将从学校走向劳动力市场。

在2027年,“九零后”和“零零后”人口将分别占到中国总人口的15%和21%。年轻一代与他们的上一世代在两大方面截然不同: 1) 他们从父母和/或祖父母那里得到了大量经济支持; 2) 他们成长在技术和数字化蓬勃发展、生活质量迅速提高的时代,随着“九零后”和“零零后”进入下一个人生阶段,他们对数字化和高生活质量的期待将继续延续。

数字新生代“小皇帝”作为主要消费力量的崛起,将产生以下结果:

- a) **更高的消费比率:** 年轻一代往往更倾向于即时的满足感,可以预料他们的消费支出占比要比上一世代高出不少。
- b) **高品质需求和个性化需求:** 年轻一代更注重情感价值要素,总体而言,他们对便利度、质量和多样性有更高的标准,而对价格的敏感度相对较低。企业有必要开发高品质的个性化产品和服务,以满足年轻一代的高需求标准以及对社会地位和自我认同等情感价值要素的追求。
- c) **乐于在数字平台上分享的开放心态:** 年轻一代消费者熟悉数字化生活,更乐于尝试新事物,更愿意公开不同观点,分享个人经验。这些消费行为特征正是新商业模式可以用来吸引新生代消费者的着手点。
- d) **乐于接受二胎:** “九零后”和“零零后”一代是自2016年启动的中国二胎政策直接受益者。中国在此后将出现更多的多子女家庭。⁹ 因此,到2027年,对于多子女家庭特定产品和服务的需求,尤其是住房、医疗和教育领域的需求将会增加不少。

接下来的三大特征(特征4, 5, 6)与技术创新推动下的新型消费模式有关。

以下几项关键因素将使中国成为新消费模式创新的领导者。

- **手机普及率高, 移动服务注册量大, 4G/5G网络覆盖范围广, 技术基础设施骨干网络十分强大**

中国在手机普及率和移动服务注册量上始终占据着全球领先地位。中国已经拥有大约14亿手机注册用户, 相比之下, 印度约有12亿, 美国约有4.1亿。中国的智能手机普及率已经达到52%的水平, 考虑到一线城市(北京, 上海, 广州, 深圳)和农村地区智能手机普及率分别在80%和30%左右, 差距仍然比较显著, 可以预见未来中国智能手机的普及率还有进一步上升的空间。中国手机厂商目前已经成功使手机价格变得更加亲民实惠, 这无疑有助于智能手机的普及率进一步提高, 缩小城乡差异。

到2027年, 中国的4G/5G网络覆盖率预计达到100%。中国近60%的手机用户现在都已经用上了4G网络。4G网络的普及率还将继续增长: 根据政府的“宽带中国”战略规划, 到2020年, 中国所有农村地区都将实现互联网覆盖。中国在技术开发领域表现活跃, 预计在2020年, 5G网络将正式投入商用。GSMA移动智库(GSA Intelligence)和中国信息通信研究院推出的最近一项研究显示, 到2025年, 中国使用5G网络的用户将达到4.28亿, 成为全球最大的5G市场。

- **有利的政策环境和前沿技术领域的活跃投资**

扶持性政策环境和活跃的投资有助于促成人工智能、机器学习、无人车和物联网技术的广泛应用。在未来十年里, 至少有一半的中国人口将享受到上述技术及机器人、虚拟现实、3D打印、区块链和基因组学等技术带来的益处。

- **不少本土公司在许多技术领域上从“山寨者”成长为“创新引领者”**

许多中国公司已经研发、推出了不少创新技术应用和商业模式, 例如, 社交电子商务平台和线上线下(O2O)服务。中国在创新领域的一大优势就是不受旧体系的制约与束缚。例如, 中国并没有成熟的信用卡体系, 这反而为企业推出无现金支付方式铺平了道路。在未来十年里, 这一后发优势再加上前沿技术领域的活跃投资, 将助力中国成为全球创新的领军者。

资料来源: 世界银行数据, 访问链接: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS.P2>; Newzoo《2017年全球移动市场报告》; GSMA和中国信息通信研究院《2017年中国5G网络》报告; 尼尔森公司、中国互联网信息中心(CNNIC)、iResearch和贝恩公司/世界经济论坛分析

4. 消费者将在更多领域共享而非选择购置自有资产和服务

共享经济将以每年40%的速度迅猛增长, 到2025年可能占到中国国内生产总值的五分之一。

近年来, 中国共享经济的增长令人震撼不已。许多中国消费者已经接受了交通(例如, 单车共享、出租车)等方面的消费共享模式, 出行更加便利, 甚至交通成本也变得更加低廉。共享经济既有利于环境保护, 也有利于经济发展。¹⁰

2016年3月5日, 中国第12届全国人民代表大会第四次会议提出的《2016年政府工作报告》明确阐述了要通过制度创新促进共享经济发展的目标。2016年, 预计中国国内共享经济创造价值约为3.45万亿元人民币(合5200亿美元), 其中包括消费者和企业支出, 预计共享经济每年增长率还将达到40%水平。国家信息中心的数据显示, 到2020年, 共享经济可能占到中国国内生产总值的10%左右, 到2025年则预计达到20%。

中国所孕育的共享经济独角兽初创企业¹¹数量居于世界各国之首。在技术发展和城镇化浪潮的推动下, 这些公司正在不断创造新的共享方式, 将共享模式扩展至新的消费领域。技术的发展正在持续缩小资源共享与拥有之间的便利度差距。例如, 物联网可以跟踪资产的位置和使用情况, 人工智能则可以预测何时何地需要部署资源。此外, 中国的城镇化进程加剧了日益增长的资源需求和有限供应之间的紧张关系, 这一结果导致了更大的共享需求。共享经济将从当前的汽车、度假屋租赁等产品类别扩展到其他领域, 例如, 电器、服饰和知识型工作。此外, 现有的共享形式也将不断扩大覆盖范围。消费者已经养成了为使用权而非所有权付费的习惯。到2027年, 这种消费模式将成为中国人生活中的常规部分。

案例研究: ofo单车¹²——共享经济使自行车重新成为主要交通工具之一

ofo单车成立于2014年, 是中国一家独角兽初创企业, 主要为用户提供无桩自行车共享平台。ofo的单车共享模式就是让用户享有ofo旗下所有单车的使用权, 因而不必再自行购置单车。用户可以通过ofo应用程序取得密码, 解锁自行车。在骑行结束后, 用户可以把单车放在任何允许停车的地方, 然后把自行车锁起来, 供下一个用户使用。物联网和移动支付技术的应用使ofo这种共享模式成为现实。ofo希望从积累的大数据中获取价值。截至2017年7月, ofo单车服务已在中国及其他四个国家150多个城市落地, 登记骑行次数达20亿。

5. “全面数字化”将在更广阔的范围上重塑零售业

在创新技术助力下,中国网络购物自2011年以来实现了每年超过40%的爆炸式增长,至2016年,其商品总价值¹³达到5万亿元人民币(合0.7万亿美元)¹⁴,网络购物在2016年消费者零售总额中的比例达到15.5%,如果仅计算实物商品,这一比例为12.6%¹⁵。到2027年,零售业将通过线上渠道获得更广泛的影响力,并赋予线下渠道新的职能角色。

到2027年,技术将会极大地重塑中国零售业格局,特别是物联网和人工智能将促成现实世界活动的“全面数字化”,无人车和无人机将改善物流状况,增强现实(AR)技术则将有利于提升购物体验。总而言之,零售行业将受益于客户线上线下购物行为与数据的无缝整合,打造出全面升级的服务体验。具体成果如下:

- a) 线上购物覆盖面更广泛,采购订单更丰富:无人运输工具(例如无人机)、增强现实(例如AR眼镜)和人工智能(例如智能冰箱提醒消费者补充食品)等众多新兴科技将解决最后一英里运输、感官体验缺失、产品补给不便等线上购物阻碍。更多农村消费者将有机会通过线上市场参与电子商务。
- b) 变得更为高效的线下零售将承担起新职能:销售网点概念将会发生颠覆性变化。大多数小型线下渠道,尤其是夫妻店,将实现数字化,并且与在线平台相连接,克服与规模经济相关的不利影响。
- c) 线下和线上销售之间的无缝整合:通过拥有多个渠道的零售商或是线上线下渠道的合作关系实现。最成功的零售商将能够通过线上或线下渠道,在整个购物过程中都与客户保持接触。
- d) 无现金交易和无处不在的消费可追溯性:2016年中国第三方支付移动支付价值达到58.8万亿人民币(合8.9万亿美元),约为美国类似交易规模的80倍之多。¹⁶根据iResearch在2017年展开的一项调查,¹⁷52%的中国消费者每月现金支出仅占其总开支的20%,甚至不足20%。到2027年,几乎所有的日常交易都将以移动支付方式完成,这也意味着几乎所有的交易都将能够实现数字化追踪。

案例研究:盒马鲜生——阿里巴巴支持下的“新零售”实验

盒马鲜生是成立于2016年的一家初创公司,获得了阿里巴巴集团约为1.5亿美元的A轮风险投资¹⁸。盒马鲜生零售店集超市、餐厅、配送中心和在线商店于一体。通过盒马鲜生应用,消费者可以在网上订购食品,在商店里消费,或者要求盒马鲜生在30分钟内送货到家。消费者也可以选择店内购物,然后再享受送货上门服务。支付宝(阿里巴巴的无现金支付工具)是盒马鲜生零售店里唯一接受的支付方式,为线上和线下交易生成消费者数据。截至2017年9月,盒马鲜生已经在中国设立了20家门店。

6. 个性化产品与服务将成为主流市场的新取向

到2027年,为满足数量庞大的中国消费者的多样化需求,个性定制产品与服务将不再是企业的一种选择,而是必须满足的标准。

在过去的十年里,中国众多行业都在利用细分媒体推出个性化内容或开展定制化营销。但到2027年,个性化产品和服务以及客户体验历程本身将变得常态化。其将大大改变人们购买的对象和购买的方式:

- a) 人们购买的对象:人工智能、机器人技术、3D打印和其他新兴技术将显著降低个性化产品设计、制造和消费者沟通成本。不仅当前大众品牌能够推出定制产品,面向较小消费群体的细分品牌也可拥有定制产品与服务。
- b) 人们的购买方式:在2027年,消费者将会定期收到个性化产品与服务推送。因此,消费者购买决定将会更加理性,更有判断意识,情感冲动和潜意识的购买决策将会大大减少。

随着个性化产品与服务日益普及,坐拥消费者数据的平台将比那些多年来收取溢价,耗费巨资去了解消费者偏好与需求的品牌拥有更多优势。凭借技术和数据实力,平台能够以更低的成本掌握消费者的个性化需求。因此,平台也就能以低于品牌公司的价格向消费者提供个性化产品(有可能是平台自有品牌)和服务。

案例研究：腾讯微信“朋友圈广告”——在社交网络平台上进行个性化营销

腾讯社交网络应用——微信在2012年推出了“朋友圈”功能。微信用户可以通过朋友圈访问、分享朋友的信息，从而建立起一个亲密的、私人化的朋友圈子。公司可以根据微信用户数据的分析（包括位置、交易、日常通信等），利用人工智能算法预先选择目标用户，展开针对性营销。随后用户就会在朋友圈（时间线）日常推送中看到嵌入的广告。

图三对上述三种新消费模式，解释了高新科技是如何影响消费价值链。从分立的角度来看，每一种高科技都对消费价值链的不同部分产生了具体影响。而从消费者的整体角度来看，科技给他们带来了新的消费方式。

7. 数据将成为关键资源

到2027年，中国可能只剩下不足五家公司控制着大部分消费者数据，它们将对这些数据进行提取、处理、提炼、估值、买卖处置。

没有数据的支持，上述三种新消费模式不可能完全实现。随着数据日益成为新关键资源，拥有数据控制权的公司将获得庞大的影响力和巨大的竞争优势。2017年，在市值最高的10家上市公司中，有6家（苹果、Alphabet、微软、亚马逊、Facebook和阿里巴巴）均属于数字科技公司。它们构成了前10家企业总市值的66%。

拥有数据与跨平台共享、整合数据之间有着巨大的鸿沟。如今，企业在不断收集数据，但是相关的数据分析能力和洞察力仍然处于滞后状态。不过，机器学习等新兴技术将有望解决这一挑战，让数据变得更有用。阿里巴巴、腾讯、百度和京东等公司已经在这方面取得不少进展。到2027年，中国将只有寥寥几家公司控制着大部分消费者数据，并且有权决定如何将这些数据分享给其他公司。

一方面，这种情况将使消费者受益，因为针对数据的深度分析有助于企业开发更便利的服务，例如，个性化服务、基于信用记录提供贷款等。然而，相应的风险也不容忽视。少数掌握数据的公司——技术供应商、数字平台和“新零售商”——的预期增长轨迹将导致利润分配状况的巨大变化，使之更有

图三：突破性技术对三种消费模式的价值观产生的影响

注释：DIY=自己动手
资料来源：贝恩公司/世界经济论坛分析

消费历程	生产				零售				消费		
	产品设计	产品制造	营销	物流	库存管理	产品信息	销售点	客户关系管理	使用	共享	回收
人工智能与机器学习	消费者数据驱动设计	设施库存管理	精准营销		在线聊天机器人客户服务		线下人机交互		资源配置算法	用户行为学习	
无人驾驶车辆	原材料成本节约	更快捷的自动运输车辆	覆盖更广阔的农村地区		通过无人机实现定时定点精准配送		消除交通风险		共享自动出租车队		
增强现实/虚拟现实	增强现实设计	增强现实营销	DIY制造体验		改善网络购物体验		增强线下购物功能		颠覆博彩与娱乐系统		
物联网	客户数据收集	产品调整	健康状况追踪		远程设施管理		实现多元销售点		资产状态检查	预测性监控	
机器人	设计与建模成本更低	全天候自动大规模生产			仓储机器人		自助零售店		公共领域服务机器人		
3D打印	缩短设计与制造周期	取代大件设备，采用敏捷设施			实体店按需定制		共享3D打印服务		通过创意共享平台网上采购设计方案		
区块链	隐私数据跟踪和安全强化					消除金融诈骗			共享产品的可追溯性		
基因组学	靶向药物	基因测序服务			社区医疗与健康中心				诊断知识共享		

在消费市场引发三大变革：



利于一小部分掌握数据的公司而非品牌企业。中国消费者会发现，中国将涌现出一批数据企业，它们像石油和天然气行业的企业那样提取、加工、提炼、估值、销售和购买数据，并借此形成一个数字生态系统。

8. 城镇化将往新的方向前进

随着内陆省份的城镇化水平进一步提高，到2027年，中国约70%的人口将居于城市地带，并且更多的集中在二、三线城市，而非已经饱和的沿海特大城市。

在未来十年里，中国的城镇化水平将继续提高，从2016年的57%上升到2027年的70%左右。然而，城镇化进程将呈现与前几十年大不相同的景象。中国政府将推动城镇化从超级大城市转向新开发的经济集群城市，例如，雄安新区和长三角城市群。下述三大技术的发展使得空间距离造成的成本得以大幅降低，为城镇化发展新趋势提供了有力支持：1) 高速列车和无人机使交通运输和物流变得更便宜、更快捷；2) 高速互联网连接使诸多领域的新突破得以成真，线上学习成为充满吸引力的实地课堂替代途径，在家办公的工作模式日益普遍；3) 3D打印可以在任何地方实现低成本小规模生产，降低运输成本，实现即时交货。

这些技术的发展将产生：

- a) **不同的迁移模式：**更多人口迁移到中小城市，而非选择停留在已经饱和的特大城市。而在特大城市内，人口将从城市中心向卫星城郊区迁移。
- b) **更优越的消费和生活方式：**居住在新城镇的消费者仍希望获得特大城市级别的消费水平。小城市人口也能够享有大城市中心的诸多优势。小城市居民的生活成本更低，休闲空间更多，环境质量更优越。

9. 技术也会带来风险

尽管科技的发展会为企业创造新的机遇，但也会对社会带来风险。

预计未来将有三大风险浮出水面：

- a) **数字化与个人隐私之间存在紧张关系：**鉴于所有个人数据的追踪功能集中到个别人士手中，隐私侵权问题将越来越受到中国社会的关注，如果还出现了少数企业垄断数十亿消费者数据的现象，那么隐私侵权问题就会更加引人关切。政府有可能会利用这些数据，以此作为打击经济犯罪

和逃税违法行为的重要工具，但与此同时，公民也可能陷入全方位受监控的尴尬处境——这可能成为特定情境下的问题。

- b) **包容性增长面临挑战：**消除科技受益群体及非受益群体之间的数字鸿沟，将会是中国的优先事项。实现包容性增长与平等需要中国兼顾城市与农村居民、年轻人与老年人、低收入与高收入人群的不同诉求。
- c) **环境和可持续性发展遇到困难：**在未来环境领域还将出现新的可持续性挑战。例如，据中国国家邮政局统计，在2017年的“双十一”促销活动中¹⁹，包裹派送数量至少达到3.31亿件，主要电商平台的订单总额达8.5亿件。而随着零售业数字化程度进一步上升，物流包裹数量还将出现激增趋势。大量的包装材料以及用于物流运输的车辆和无人机将带来重大的环境和基础设施相关挑战，亟待有关方进行有效处理。

我们将在“社会层面需要克服的主要挑战”章节对这些风险加以讨论，并且在风险缓解措施方面向各利益相关方提出建议。

10. 中国消费者行为仍将呈现鲜明的中国特色

在中国，青睐中式生活与西式生活的群体基本各占一半。到2027年，中国的消费者不太可能全盘回归中式生活，但也不会完全追随西方国家的脚步。

消费者调研²⁰发现，不同收入群体、世代和地理分布所呈现的消费者生活方式偏好差异正在缩小。事实上，在过去的十年里，中国消费者对于文化和生活方式的态度主要受到两股力量的影响：1) 一方面，由于中国开放政策的实施和技术的发展，消费者变得富裕起来，更容易接触到西方文化和生活方式；2) 另一方面，中国政府大力弘扬传统文化，提倡传统文化国民教育，积极传承中国文化遗产。

这两股力量在未来十年还将持续保持对峙局面，到2027年，中国还将存在中式和西式生活之分。这意味着：

- a) **消费行为差异将继续存在：**本项目中面向2300名中国消费者的调研显示，在收入水平和代际相同的情况下，倾向于西式生活的消费者的储蓄率比那些青睐中式生活的消费者要低。在同年龄段（八零后）和相同收入（中低收入）段的受访者中，喜欢西式生活的人的支出要比中式生活爱好者高4%。

这种生活方式偏好的区别还将会对特定消费类别产生显著影响。例如，其对饮食、保健活动以及娱乐活动的影响最大，对服饰等类别的影响相对较小。调查显示，那些倾向于西式生活的中国人的增量消费主要集中在优质食物和与外出就餐、运动与健身及海外旅行上。对于那些倾向于中式生活的人而言，增量消费则主要集中在有机食品及保健食品、疗养和线下娱乐（远足、去电影院等）等方面。

b) 信息与信任来源的差异仍将继续存在：偏爱中式生活的消费者往往更多地通过朋友和家人的口口相传做出消费决策。而那些倾向于西方生活方式的人则更多地依赖媒体形成消费态度。

总而言之，尽管这些分歧仍然存在，但到2027年，鉴于中国将继续对外开放，向西方输出文化，中式与西式生活的区别可能不会像今天这样明显。

中国消费者的数字化生活

受益于政府和私营部门对技术的骨干基础设施的大力投资，中国消费者几乎是在一夜之间就进入了一个互联互通的时代。社交媒体的兴盛（2016年，在微信8.893亿活跃用户中，33.9%的人每天在微信上花费超过4小时，用户平均花费时间为66分钟²¹）、网上购物、以及跨过信用卡直接从现金交易走向移动支付等现象表明，中国消费者的数字足迹已经超越了許多发达国家。

在2027年中国消费市场设想中，将有更多的中国消费者得以享受第四次工业革命带来的好处。在附录部分，我们提出了约占2027年中国人口50%的四种消费者类型，并且描述了这些消费者的数字生活。

其他两大潜在未来场景及其对消费的影响

尽管基本情况从总体上描述了中国最有可能发生的发展路径，然而，全球力量和区域力量的变化（例如技术应用速度和中国政策的方向）都可能对消费市场格局的演变带来不小的影响。

其他两大可能出现的潜在未来场景包括：

1. “中等收入陷阱”场景

在这种情况下，我们预计到2027年，大约25%的制造业

岗位将由自动化完成²²，相关劳动力将被迫下岗。考虑到制造业工人的技能差距，低层次劳动力向相对较高收入的服务岗位转移速度相对较为缓慢，进而导致中产阶级数量增长速度放缓，消费支出减少，消费总支出可能会比基本情况要少15万亿人民币（合2.3万亿美元）。

在未来十年，两大关键风险将对包容性的收入增长造成高度不确定性：

a) 技能差距：技能缺乏问题可能会对低收入工人谋求高薪工作造成阻碍。收入增长的其中一个关键假设是，低收入的工业工人可以顺利转移到收入相对较高、增长速度较快的服务岗位。然而，主要的不确定因素是：这些低收入的工人是否具备胜任此类岗位所必备的技能，或者是否有能力学习新的技能，特别是在服务工作与技术的关联度更高的时候。

b) 自动化：人工智能和机器人技术所取代的中等收入劳动力可能多于其所创造的中等收入职位。基本情况下的假设是，自动化无法在未来十年里实现大规模推广，不会对就业产生重大的净排斥影响。然而，这一点其实存在着很大的不确定性，因为自动化技术有可能比预想的发展得更快，取代更多制造业岗位。中国目前已经是工业机器人的最大买家，约占2015年全球售出机器人总量的30%。

因自动化技术而失业的工人在没有接受新培训或教育的情况下很难找到类似的工作，这将导致中产阶级的增长速度要比正常情况慢得多，从低收入迈入中低收入阶层的家庭数量以及从中低收入迈入中高收入阶层的家庭数量分别要减少约4000万及5000万。在丧失中产阶级增长引擎，行业自动化技术对消费者信心造成打击的情况下，总消费支出可能会比基本情况低15万亿人民币（合2.3万亿美元）左右。此外，与基本情况的预期相比，“高端化”消费行为²³也将大幅减少。例如，娱乐和教育类消费增长将放缓，消费者会再度开始关注功能需求，例如性价比。

即使自动化技术到2027年尚未广泛推行，但其终有全面落地的一天，这意味着中国将无可避免地直面技能差距挑战。

2. “向内转”场景

在这个情况中，由于储蓄率的上升和净出口的减少，总体消费支出将比正常情况少5.5万亿人民币（合0.8万亿美元）。其中外国品牌遭受的负面影响最大，因为中国消费者的价值要素将更多地反映中式传统态度，对本土品牌更加有利。

鉴于围绕中国政府改革开放政策延续性和民族主义发展状况的不确定性，未来中国可能出现以下两种情形：

a) 保护主义抬头：如果其他国家实施贸易保护主义措施，挑动贸易战争，中国政府可能会发出回击。政策的逆转将会使外国品牌和进口文化环境明显恶化。中国政府还可能加大管控力度，比方说，私有化和管制解除政策出现倒退迹象。

b) 民族主义的兴起：中共第十九次全国代表大会上宣布，“民族复兴的中国梦”就是决胜全面小康社会，实现民族复兴。这可能意味着中国政府会采取一套更加向内倾斜的政策，比方说，“中国制造2025”。

总而言之，此类保护主义和民族主义政策可能会导致中国消费支出有所减少，改变中国消费者对西式生活的态度。

在这种情况下，家庭储蓄率将高于基本情况。然而，由于净出口减少的缘故，国民收入增速将有所放缓。总的来说，在这种情形下，中国的消费支出将比正常情况少5.5万亿人民币（合0.8万亿美元）。对外国品牌而言，尤其是食品、饮料、酒类和烟草行业的外国品牌，将遭受最大的负面冲击。中国消费者的“价值要素”将更多地反映出中式传统态度：更强调价格和其他功能需求，而不太注重互联互通与个人认同。“向内转”政策可能导致创新速度放缓，引发更严重的长期影响。

场景一（“中等收入陷阱”）中出现的包容性增长不足，可能导致场景二（“向内转”政策）的出现，加剧消费市场受到的负面影响。然而，反向链条并不一定正确，换言之，“向内转”政策情况不一定会导致中国落入“中等收入陷阱”。图四总结了三种情况的基本数据。

图四：驱动因素比较及其对基本情况和其他场景下消费市场格局的影响

资料来源：贝恩公司/世界经济论坛分析

三类情况以及对消费市场的影响			
	基本情况	“中等收入陷阱”	“向内转” (仅在政策驱动下)
中国2017年至2027年在消费驱动的增长模式下可能发生的变化			
家庭消费总增长速率	6%	3%	5%
家庭收入增长率	5.0% • 经济发展推动收入增长 • 实现包容性增长，同时带动低收入家庭实现增长	2.5% • 经济增长未能转换为低收入家庭的收入增长：技能差距与自动化替代工作岗位的挑战严峻	4.5% • 与基本情况的假设一致，国民收入增速比国内生产总值高0.5%
储蓄率变化	下降8个百分点，对消费总增长的拉动为1% • 政府鼓励消费政策取得成功 • “九零后”和二胎政策拉动消费	下降4个百分点，对消费总增长的拉动为0.5% • 悲观主义蔓延，工作不稳定性导致民众储蓄水平高于基本情况中的预期	下降4个百分点，对消费总增长的拉动为0.5% • 中国人的消费态度发生变化，更倾向于储蓄
国内生产总值增长率的其他要素	3.5% • 投资支出降低——延续经济“新常态”	3.5% • 与基本情况一致	3.2% • 全球保护主义导致净出口减少
国内生产总值增长率	4.5%	3-3.5%	4% • 若创新能力受阻碍，国内生产总值增长率可能变得更低
对2027年预期情况的影响			
消费总价值	55.5万亿人民币	40.5万亿人民币 (比基本情况少15万亿人民币)	50万亿人民币 (比基本情况少5万亿人民币)
中产阶级规模扩展状况	• 中产阶级总数约3.25亿户 • 约1.8亿低收入/中低收入家庭上升一个收入级别	• 中产阶级总数约2.85亿户 • 约9000万低收入/中低收入家庭上升一个收入级别	• 中产阶级总数约3.15亿户 • 约1.6亿低收入/中低收入家庭上升一个收入级别

企业应当具备的主要能力

中国消费市场不仅以其庞大规模而闻名，更以其非比寻常的变化速度引人注目。企业需要运用多种方式，快速适应中国消费市场。特别是跨国公司有必要进行大幅调整，同时把它们从中国学到的经验教训推广到在其他国家经营的业务中去。公司应当具备的关键能力包括：以客户为中心，数字化驱动，灵活敏捷，积极面对快速转型，招募、留住合适的人才，承担组织相应的社会责任。私营部门和公共部门领导人在开发这些能力时应重点考虑事项具体如下：

1. 以客户为中心的价值取向及基于数据的个性化产品与服务

随着中国新一代消费者开始重塑国内消费市场，企业应当更加关注以客户为中心的服务理念，积极向客户提供数据驱动型个性化产品与服务。

在2027年，推行消费者利益代言理念将变得更加重要，口碑传播的速度比以往任何时候都要快得多，对消费者决策的影响也变得更大。“以客户为中心”指的是企业要从客户的角度出发，设计整个体验过程，让整个组织紧紧围绕客户提供服务。为构建以客户为中心的组织，公司有必要建立以客户为中心的思维模式，从执行管理层开始，然后向组织中的各个层级和运营区域扩散。

在未来，企业将有机会获得从未得到过或利用过的数据。最优秀的企业可以利用数据提供个性化产品与服务，成长为客户导向的组织。这意味着，公司应当有能力整合所有的消费者数据，将大数据转化为深度洞察，然后再将其融入个性化产品和服务中，与端对端消费者全旅程接触点（无论是线上还是线下）相结合，设计针对性参与方式。²⁴

2. 价值链主要组成部分的数字化策略

如果数字化程度还没有达到一定规模，企业将需要对其战略进行数字化改造——积极拥抱业务所在领域的新技术，对整个价值链的不同要素而非仅限于面向消费者的活动进行数字化改革。

正如图三所示，中国在高速网络联通和数字技术方面的进步将大大增强企业在研发、制造、物流和仓储以及客户服务等各方面的能力。企业有必要考虑如何实现不同技术的战略配合——无论是单独创造价值，还是与一种或多种其他技术相结合。一个相关的考虑是，企业有必要从整个生态系统（即协作者、合作伙伴、供应商）的角度来考虑，而不是将眼光局

限在自有的资产和投资上。企业还应当按照实践活动来着手勾勒生态系统的实际版图，这将有助于评估它们在整个生态系统内部每一项活动中所能发挥作用的大小。

与科技巨头、以科技为中心的企业相比，受限于业务复杂性的现有企业在其数字化转型中往往会面临更多的困难。这些公司需要通过数字化手段彻底简化整个业务流程。只有这样，它们才能在节约运营成本的同时维持客户和员工的满意度。

3. 敏捷性及应对频繁变化的能力

在未来变幻莫测的十年里，掌握敏捷应对频繁变化的能力对所有企业而言都十分重要。敏捷性是决定企业成败的关键所在。

未来十年将会是中国几乎所有消费类别出现迅速变化的时期。为了取得成功，企业应当将创新敏捷性作为企业核心竞争力之一。敏捷性有助于企业在不冒险充当首个倡导者的情况下把握住有利趋势；而在发展前景不妙的时候，企业又能够反应迅速，及时抽身，而不是像现有许多企业那样经历漫长且完全不必要的退出流程。

具备快速反应能力意味着企业拥有敏捷的工作方式，能够快速做出决策，承担更多的风险。这就要求企业重视与流程

如何掌握敏捷的工作方式

敏捷性

敏捷的工作方式并不意味着无政府状态（每个人随心所欲地做事），也不是“按领导说的做，但要做得更快些”。敏捷创新可划分为数种类型。它们既有许多共同之处，但又各有不同的侧重点。其中包括Scrum工作模式，即以充满创造性和敏捷性的团队合作方法来解决复杂问题；精益开发模式，通过持续的改进，致力于消除浪费问题；以及看板管理模式，专注于减少运转周期时间和流程工作负荷。

解决方案

要摆脱传统工作方式的束缚，掌握敏捷应变能力，企业需要做到以下几点：从掌握敏捷性的基本规范入手；了解有利和不利的工作条件；从小处着手，让敏捷模式逐步传播开来；允许“专家”团队定制敏捷管理模式；在最高管理层应用敏捷模式；消除敏捷模式面临的障碍。

资料来源：HBR文章《拥抱敏捷性》，2016年5月

(例如客户反馈周期、上市时间等)和人员(例如组织结构、文化等)相关运营模型中的特定资产。

4. 招揽合适的人才、留住合适的人才

在未来十年里,中国消费者市场变化频繁、发展飞速,对企业的人才战略构成巨大挑战。

无论开发何种能力,企业都有必要找到具有合适专业技能的人才,例如,具备数据科学领域技能的人才。不过,这是最容易的一步。更艰巨的任务在于招揽具有上进心、企业家精神、创造力和求知欲等基础性软实力的人才。然而,最困难的地方在于:企业不仅要在能力需求不断变化的环境中寻觅到一流的人才,而且还需要留住人才,根据业务需要进行再培训,让人才始终保持旺盛的工作积极性。最优秀的公司应当立足全局,从需求界定、招聘、角色分配到人才留存整个周期的高度重新审视自己的人才战略。

5. 着眼于可持续发展,承担企业社会责任,重视社会参与

联通性日益增强、力量持续壮大的中国消费者普遍意识到了新技术和商业模式带来的环境和可持续性挑战。勇于承担社会责任的公司将赢得消费者更多的尊重,获得竞争优势。

对于可持续发展的关注同样有助于公司获取竞争优势。日益严重的环境污染不仅使政府下决心要遏制环境恶化问题,也让未来的中国消费者更加关心可持续发展。消费者将更加偏爱可持续品牌。此外,求职者也会更愿意考虑那些重视社会和环境责任的公司。再者,对可持续发展的关注有助于企业节约资源,减少浪费,实现成本削减目标。企业应将社会责任纳入其经营战略中,制定明确的目标,积极落实行动,实现企业社会责任相关目标。

在构建这些能力时,企业应当考虑的关键因素

从本质上来看,构建这五项关键能力就意味着创建一家组织和运作方式均与当前企业截然不同的“未来型公司”²⁵。未来型公司的要点如下:

- a) 企业规模以及与客户的关系并非非此即彼的互斥选项,而应当同时兼备。
- b) 需要以不同的方式对人才进行管理,让最优秀的人才承担最重大的职责。
- c) 品牌、平台和外包商之间的合作将是必然选择。
- d) 企业既需要不断提升核心业务,也需要通过创新推动发展。
- e) 敏捷性和灵活性将成为企业核心竞争力。

只有在评估企业发展阶段和变革需求之后,企业领导人才能判断应当如何开发能力以及如何更好地利用能力。



社会层面需要克服的主要挑战

只有当商界和政界领袖确保相关使能因素发挥有效作用，全面扫除阻碍中国迈向更富裕、更包容、更开放目标的障碍之时，才可能出现基本情况所描述的乐观消费市场前景。

为了建设更美好的未来，我们需要政府发挥负责任的领导力，公共部门与私营部门加强合作关系，解决就业和技能、社会包容、环境和可持续发展方面日益严峻的挑战，以及信任和透明度问题。

1. 就业与技能

为了拉动消费与服务驱动型经济，政府应当努力提供就业保障，逐步使劳动力从低收入岗位转移至高收入岗位。然而，与城镇化和技术发展相关的重大技能建设与培训挑战依然存在。

a) 城市新移民的就业需求：在未来十年里，预计将有1.8亿左右规模的人口迁移至城市，从而产生巨大的就业需求。这一波城镇化浪潮将沿着一种全新的轨迹发展：根据政府相关规划，北京和上海等特大城市的人口将得到严格控制，而特大城市周边的卫星城市群将会发展起来。在新城镇化规划中，部分特大城市将加强集聚能力、提升互联互通性与专业性，扮演好国际市场桥头堡的角色。在此类城市中，服务业占国内生产总值的比重将显著增加。随着制造业向周边二线城市转移，地方政府需要协调产业发展与规划，打造灵活高效的劳动力市场，为就业保驾护航。

b) 科技发展带来的威胁：目前超过一半的中国城镇就业人口从事劳动密集型产业，如采矿业、制造业、建筑业和物流业²⁶。这些收入相对较低的就业岗位十分脆弱，很容易被机器人和人工智能等新技术取代。

私营部门和公共部门领导人的重点考虑事项

为维持健康的就业率，推动劳动力从低收入岗位向高收入岗位转移，中国需要大力发展服务业，改变经济的产业结构。这就意味着中国必须提高创业的便利度，解决劳动力的技能缺口问题。这种就业结构调整充满挑战性，需要一定的时间投入，还需要公私部门建立合作伙伴关系以改进基础教育和职业培训制度，同时持续改革相关政策体制。

- **转变政策制度，让市场在劳动力配置方面发挥更大的作用：**为创造一批流动性强，技能丰富多样的劳动力群体，中国的政策制定者应该不断推进户口制度²⁷改革进程。中国的户口制度妨碍了劳动力的正常流动（主要是从农村到城市地区以及城市之间的流动），有必要将之逐步废除，以便市场在劳动力配置中发挥更大的作用。户口制度的改革还有助于为所有公民、特别是为从农村地区迁移至城市的“新市民”提供享受教育、医疗等优质公共服务的公平待遇。这些举措有利于提高迁移家庭的收入，有利于推动经济向消费和服务主导模式转变。

- **通过公私合作模式提高教育和职业培训系统的质量水平：**这有助于使未来劳动力为新技术和商业模式做好准备，反过来又能帮助员工获得高收入工作。中国政府领导人和商界领袖都在积极采取行动，力求做好应变准备。

在政府方面，国务院于2017年7月发布《新一代人工智能发展规划》，要求国内中小学开设更多人工智能与编程相关课程。鉴于高科技公司正在不断引进尖端人工智能应用，学术界和企业之间也应当开展合作，为人工智能课程的质量提供保障。

从企业角度来看，中国的企业大学数量正在不断增加。据上海交通大学海外教育学院统计，中国目前共有2600多所企业大学。由于成熟的企业大学更加了解劳动力需求的变化，因此可以采取向公众开放的方式，在专业培训中发挥更重要的作用。

案例研究：京东大学在教育和创造就业方面发挥了重要作用

作为中国电子商务平台领导者之一，京东积极利用人工智能、机器人、无人驾驶汽车和无人机等先进技术削减零售成本，提高工作效率。与此同时，京东内部许多劳动密集型职位被淘汰。京东高层最近发布的一份公开讲话显示，到2027年，京东现有的12万名员工可能会减少到只剩8万名全职员工。²⁸

为了应对这个问题，京东内部的企业大学，即京东大学，计划为高管和低端技能工人提供技术转型方面的培

训。此外，京东大学利用自己在电子商务方面的第一手经验，探索与公立院校在电子商务技术教育和服务方面展开合作的可能性。京东大学此举旨在培训中国未来的劳动力，并在电子商务生态系统中创造新的就业机会，可以充当其他公司建立企业大学的范例。

2. 收入、地理、年龄领域的社会包容性

不同人口特征群体的诉求各不相同，缩小城乡居民、低收入和高收入群体、青年和老年人之间的数字鸿沟至关重要。

- a) **收入和地理上的不平等：**作为世界上收入最不平等的国家之一，中国在未来十年追逐财富之路上面临着巨大的威胁。中国国家统计局的数据显示，2016年中国的基尼系数（判断收入分配公平程度的指标）为0.465。虽然城镇居民收入实现了快速增长，但农村居民的收入增长速度却相对缓慢，导致城乡收入之间的差距不断拉大。沿海地区和内陆地区的收入不平等也十分严峻，在中国经济增长放缓时，这一问题可能会威胁到社会的稳定。
- b) **对老龄人口的忽视：**科技快速发展造成的数字鸿沟对老年人口的社会包容性构成了挑战。无论收入水平如何，生活在何处，老年群体都有可能无法享受到新技术和创新商业模式带来的好处。例如，智能手机是消费者舒适地生活、工作、购物和娱乐的重要工具，但老年人有时候并不懂得如何使用智能手机。

私营部门和公共部门领导人的重点考虑事项

- **积极提供公共产品和社会服务，为包容性保驾护航：**为解决发展不平衡问题，弥合数字鸿沟，中国应当通过公私合作伙伴关系以提供公共商品和社会服务，特别是要重点照顾那些容易错过技术带来的好处的群体。这有助于更多人口分享经济增长和技术发展的成果。为实现以上目的，中国可考虑采取的措施是：调整地方官员的绩效评估，奖励高效、包容和可持续的发展计划。政府可以进一步优化福利计划，重新分配财富，以维系社会稳定性，促进温和、包容的增长。与此同时，私营部门可以专注提供物美价廉、简单可靠、方便获取的产品和服务，缓解政府承受的老年群体护理负担。
- **不断改善不发达地区和农村地区的流动性和连通性：**强大的交通与网络基础设施是包容性增长的关键因素。中国是一个基建强国，基础设施水平明显优于其他处于类似发

展程度的国家。然而，在中国的内陆省份和农村地区，基础设施的普及程度不高，质量水平欠佳。公共和私营部门应当持续关注这些地区的基础设施改善工程，特别是新技术相关的重要基础设施，例如，5G网络。

除了投资基础设施以外，商业领袖还可以通过利用新技术和商业模式来加强沿海与内陆、城镇与乡村之间的联系，以实现整个社会广泛的互联互通。

案例研究：阿里巴巴计划利用大数据商对商（B2B）平台，实现中国百万夫妻店的数字化转型

中国目前有近600万家小型零售商。从街头摊贩到报刊亭再到街边小店，这些小型零售商大部分位于农村或城乡结合地带。

在2017年双十一促销活动之前，阿里巴巴已经在该年内实现了超过60万个社区便利店和3万个农村淘宝服务中心数字化的目标²⁹。在阿里巴巴B2B平台“零售通”的帮助下，这些小店铺从基于大数据和算法的增强型营销、送货和库存管理中受益匪浅。这是阿里巴巴将数以百万计的传统商贸店铺转变为智能服务中心的第一步。这些服务中心都将配备阿里巴巴电子商务基础设施，具备金融技术、物流和旅游服务方面的功能。在未来，小城市、乡镇和农村地区的消费者不仅可以在这些数字化销售网点购物、接收包裹、在线订购，甚至还可以申请小额贷款、安排个人旅行。

3. 环境和可持续性

空气和水污染已经成为中国民众日常生活中的一大问题，消费者因此日益关注环境保护和可持续发展问题。新消费模式的发展还将带来新的挑战，进一步加剧当前问题的复杂性。

- a) **电子商务和O2O服务发展带来的挑战：**中国的网上购物和外卖业务十分兴旺。根据国家邮政局的数据，2016年的快递包裹数量就已经达到313亿之多。此外，中国O2O外卖服务的用户数量在2016年达到了3亿左右的规模，约80%的网上消费者每周至少订购一次外卖。这一消费活动变化不仅带来了包装材料严重浪费问题，还使得二氧化碳排放增加，对整体环境造成破坏。用于运输商品的无人卡车和无人机则可能挤压包括空中航线在内的公共交通空间，带来交通新挑战，同时也可能加剧环境问题。

b) 共享经济崛起带来的挑战：智能手机的普及和移动用户的激增，将促使共享经济在中国实现进一步发展。虽然这种商业模式方便、高效、经济、环保，但它也会对社区带来新的可持续发展挑战。例如，据交通运输部统计，截至2017年7月，共享单车的数量估计达到了1600万辆。这种单车过剩问题在大城市尤其显著（北京已经出现了235万辆共享单车，而上海有150余万辆）。庞大的单车流通数量迅速挤压了停车的空间，此外，大量单车在路边随意停放，经常阻塞正常交通。2017年8月，北京和上海等大城市出台了临时禁令，禁止企业继续投放共享单车。

私营部门和公共部门领导人的重点考虑事项

- **通过公私合作切实推动规章制度落地：**公共和私营部门需要相互配合，共同努力减轻经济快速增长带来的环境风险。从公共部门角度来看，中国目前已经制定了严格的环境法律法规和标准，所以当前的首要任务就是将这些规章制度一一落实。市场调节型工具，例如，税收和/或碳、空气、水污染和能源的信用记录及交易系统，也可以从更宏观的角度用来推进环境目标的实现。在企业方面，公司应当继续采取负责任的行动，特别是应当积极与政策制定者配合，齐心协力应对新技术和创新商业模式所带来的挑战。
- **鼓励消费者选择可持续的生活方式：**企业也可以邀请消费者参与到与电子商务有关的可持续发展事宜当中，与消费者共同应对过度包装带来的负面影响。例如，企业可以倡导可回收产品，鼓励更负责任的消费行为。中国企业也可以成为推动可持续发展的先行者，让越来越多选择购买高端产品的中国年轻消费者认同可持续发展理念。企业可以推出可持续产品和服务，包括既具有经济可行性，又有利于社会可持续发展的新型商业模式。在未来十年里，企业有必要将可持续发展作为其品牌价值的核心部分。

4. 信任和透明度

随着可支配收入的增长，更多中国消费者开始关注商品的质量和安全性。为确保较高的消费者信心水平以促进向消费驱动的增长模式的转变，消费者数据隐私和安全的信任问题也需要得到妥善解决。

a) 各类假冒产品引发的信任问题：在过去的五年里，重点关注食品、药品安全以及产品质量的中国消费者人数大幅增加。尽管对食药品的忧虑情绪遍及中国社会的各个阶层，但在那些从长期经济扩张中以各种方式获益最多的人群

中——富裕人口、城市居民和30岁以下群体——表现得最为明显。此外，中国以往“山寨”产品的肆虐史，以及人们对真正高档商品的需求不断增长，使得消费者对产品真实性的信任问题更加严重。

b) 数据隐私和安全方面的担忧：中国互联网协会的数据显示，2016年网络诈骗问题造成了约920亿元人民币（合140亿美元）的经济损失。新技术的不断发展以及个性化商业模式的推广必将产生越来越多的数据。这使得未来消费者隐私保护工作更具挑战性。此外，随着越来越多的消费者数据以数字形式存储，数据安全（包括防止数据泄漏或误用）问题将日益严峻。³⁰

私营部门和公共部门领导人的重点考虑事项

- **改善监管框架以解决数据隐私和其他信任问题：**中国政府需要继续改进其监管体系与框架，以适应技术发展和消费模式的演进状况。在某些领域，中国政府已经采取了一些措施。中国新的《网络安全法》于2017年6月1日正式施行。除了关注网络安全以外，新法还详细规定了企业应如何处理个人信息和数据。在未来，中国还需要制定诸如知识产权、数字平台上的消费者权益保护等更多政策框架。中国还计划建立一套基于大数据的“社会信用”体系，对中国公民、企业和组织进行评估，推动诚信社会建设。³¹当然，在建立规章制度的同时，政府也应当避免过多的规章制度对创新和企业精神造成阻碍。
- **确保供应链透明度：**企业需要在建立透明供应链，宣传相关利好方面起带头作用，让消费者能够了解整个产品生命周期和历程，从而缓解人们对假冒产品的忧虑之情，无论是低成本产品还是高投入产品（例如，食品、饮料、药品，以及服装等高端产品）。

结论

在四大驱动因素（经济增长、人口特征变化、技术和创新以及消费者态度）的助力下，中国在未来仍将是世界上最具活力的消费市场。随着中国各方面的发展，诸多利益攸关方均有可能塑造中国消费市场格局的未来，包括：政府及其扶持政策、现有企业和新兴企业家及其创新商业模式、学术机构及其进步教育模式。只有携手共同努力，各利益攸关方才可能创造一个有利于消费者乃至整个社会的生态系统。为取得成功，各利益攸关方必须开始着手解决日益紧迫的社会热点议题，积极应对就业和技能、社会包容、环境和可持续发展，以及信任和透明度问题。

以合作方式直面挑战，是建设良好消费市场格局最可靠的途径，有助于中国为其他快速增长的消费者市场树立典范。



附录

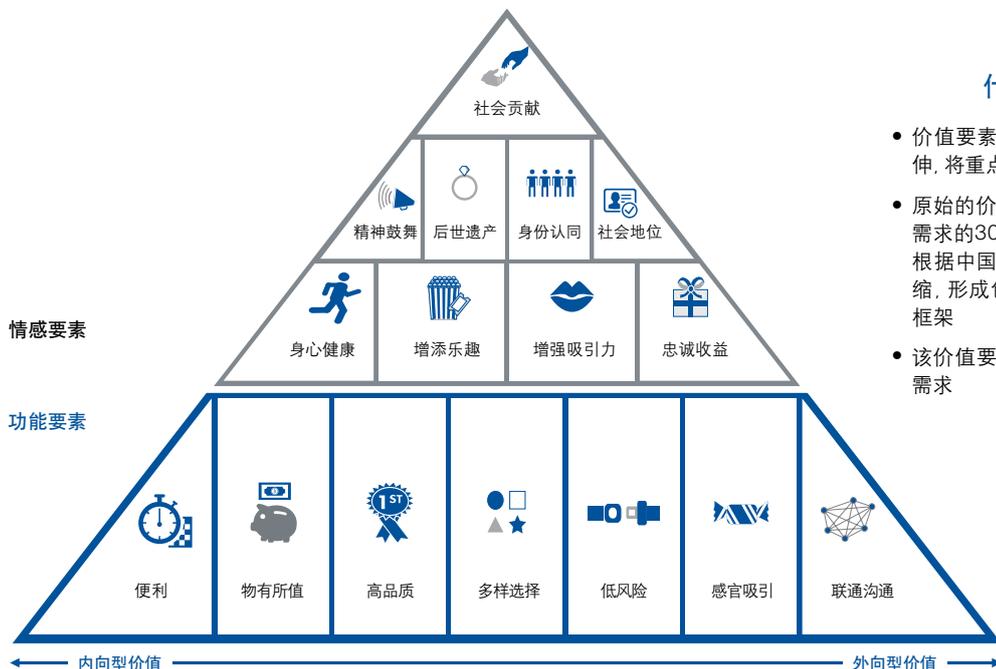
1. 近期影响消费市场四大驱动因素的政策与规划示例

资料来源：贝恩公司/世界经济论坛分析

近期政策规划	对四大驱动因素的影响	政策要点
“十三五”国民经济和社会发展规划 (2016年3月)	驱动因素一：支持中国经济转变为消费主导的发展模式	<ul style="list-style-type: none"> 通过消费结构的升级 (增加消费者的购买力, 刺激更高层次的消费) 和服务业进一步的发展, 维持中高经济增长率 缩小收入差距: 大幅提高低收入者的收入水平, 缩小城乡居民收入差异
	驱动因素二：为人口挑战提供公共解决方案	<ul style="list-style-type: none"> 应对老龄化挑战: 实施二胎政策; 建立基于家庭护理、社区支持和养老机构的多层次养老服务体系
	驱动因素三：加快重大科技的发展速度	<ul style="list-style-type: none"> 直接行动: 加强战略前沿技术的发展, 设计旨在为社会问题寻找技术解决方案的项目 支持私营部门发展: 继续推进“创新企业百强”行动, 为技术领域的中小企业提供支持 改革教育: 鼓励高等院校、职业学校和研究机构共同开发一套国家创新体系
	驱动因素四：倡导传统文化复兴	<ul style="list-style-type: none"> 加强文化传承工作: 大力推广优秀传统文化, 把传统文化融入国民教育
“2025中国制造” (2015年7月)	驱动因素一和三：加剧自动化技术取代劳动力的风险, 但同时也为创新提供了支持	<ul style="list-style-type: none"> 提高自动化水平: 在智能制造设备的支持下, 构建全方位智能制造系统; 大副提升制造业数字化水平 加强制造业创新能力: 推动创新设计集群发展, 提供相关教育支持; 建立企业数据共享平台, 加强知识产权保护
《新一代人工智能发展规划》 (2017年7月)	驱动因素三：加快重大科技的发展速度	<ul style="list-style-type: none"> 使人工智能成为新的经济增长重要引擎: 到2020年, 实现中国人工智能与世界水平同步的目标; 到2025年, 人工智能产业每年创造4000亿元人民币产出; 到2030年, 中国成为人工智能创新的主要中心, 在人工智能应用领域居于世界领先地位 (人工智能核心产业规模达到1万亿人民币, 相关产业规模达到10万亿人民币)
《大数据发展指南》 (2015年8月)	驱动因素三：为处理隐私问题提供指导方针	<ul style="list-style-type: none"> 通过以下关键措施, 在未来五到十年内建立一种新社会治理模式: 1) 形成跨部门数据共享平台; 2) 建立统一的政府数据平台; 3) 推出具有竞争力的大数据处理和分析产品; 4) 在大数据行业建立全方位辅助体系

2. 价值要素

资料来源：《哈佛商业评论》2016年9月：《价值要素：衡量和给予消费者真正想要的东西》



什么是价值要素框架？

- 价值要素框架是“马斯洛需求层次”理论的延伸, 将重点放在消费者角色之上
- 原始的价值要素框架提炼了涵盖所有消费者需求的30个关键基本要素, 在本研究中, 我们根据中国消费市场的基本情景对其选择、浓缩, 形成包含16个基本价值要素的简化版本框架
- 该价值要素框架包含基本的功能需求和情感需求

3. 2027年中国四种消费者类型

资料来源：贝恩公司/世界经济论坛分析

	处于人生新阶段的年轻一代	城镇化趋势的新受益者	典型中产阶级夫妇	老年人
				
	王女士 来自富裕家庭的“零零后”年轻女性，步入家庭生活阶段	林先生 “九零后”农村男性，搬到城市寻找更好的工作	李先生和孙女士 居住在内地城市的“八零后”夫妇，在收入较高的服务行业工作	刘先生和赵女士 60多岁的老夫妻，已退休，需要养老护理
2027年档案	<ul style="list-style-type: none"> 27岁(生于2000年); 女性 生活在中国东南地区特大城市——深圳 已婚，一岁孩童的母亲，计划生育二胎 她和丈夫都有工作，家庭年收入约4万美元 <p>中国大约6%的人口与王女士情况类似 (20岁至29岁，城市居民，中等收入)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 36岁(生于1991年); 男性 生活在中国东部地区二线城市——江苏省省会城市南京 已婚，10岁儿童的父亲 林先生和妻子都有工作，家庭年收入约2万美元 <p>中国大约8%的人口与林先生情况类似 (30岁至39岁，城市居民，中等收入)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 李先生44岁(生于1983年); 孙女士42岁(生于1985年) 生活在中国中部地区二线城市——河南省省会城市郑州 有一个16岁的儿子 两个人都有工作，家庭年收入约4万美元 <p>中国大约23%的人口与李先生和孙女士情况类似 (40岁至64岁，城市居民，中等收入)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 刘先生67岁(生于1960年); 赵女士65岁(生于1962年) 生活在中国东部地区三线城市——安徽省芜湖 有一个34岁的儿子 两个人均已退休，家庭年收入约2万美元 <p>中国大约9%的人口与刘先生和赵女士情况类似 (65岁及以上，城市居民，中等收入)</p>
生活	男方父母赠送一幢大房子作为结婚礼物。家中配备了智能家具，具有自动发送购买请求、回收垃圾的功能。有一个服务机器人来处理家务，特别是承担儿童照料任务	计划买一套公寓，在市区安顿下来。通过在线平台支付水电费和房租，大部分家用电器为共享电器。为父母购买了可穿戴式人工智能助手设备，使他们与周围的“智能”城市连接起来	目前住在市中心的一套公寓里，方便儿子上学。预计未来几年收入将会增加，因此计划搬到郊区住在更大的房子里	拥有两处房产，但计划将它们置换成更宽敞的郊区住宅。更喜欢老式家具，但家里配备一个清洁机器人和基于物联网的健康监测系统，以便在突发情况下和儿子联系
工作	曾在医院当营养师，如今是私人健康顾问，主要为客户提供饮食建议。利用共享编程服务创建了一个数据分析工具，以便为更多客户提供服务，科学地预测客户的需求	在一家维修店担任机器人维修专家，负责为一家大型零售公司维修无人机、服务机器人和自动驾驶汽车	李先生是一名视频游戏程序员，在辞去税务审计员工作后，开始学习编程。 孙女士是一名小学教师，她还教授学生基本编程技巧	两人退休前均为大学教授，退休后还偶尔利用虚拟现实技术，通过网上知识共享平台，向世界各地的学生开设中国文化入门课程
购物	在生完孩子后，成为一家有机食品俱乐部的成员，该俱乐部专为年轻的母亲和儿童提供个性化饮食建议，并通过无人机每天配送新鲜的食物	基本上可以通过手持设备在线购买，由无人机完成配送服务。父母仍使用现金交易，但会去自助商店购买	他们喜欢去线下体验中心购买服装，通过增强现实更衣室进行试穿。儿子通过网上商店设计自己的衣服和小玩意，有时还会用3D打印机直接订制	周末喜欢去农贸市场购买新鲜的食物。这个市场是由一家在线零售平台支持的，主要用于展示企业在新鲜食品管理方面的领先物流技术
娱乐	拥有一个家庭虚拟现实游戏工作室，有私人旅行规划师协助安排假期。购买了一份数据隐私保险计划，因为她大部分私人数据都上传到了这些服务平台上	购买了一台家庭影院型智能电视。经常去自助电影院和卡拉OK，喜欢坐公共交通工具去市中心闲逛	在视频平台上观看他们最喜爱的美食节目，观看的同时点购他们看到的食物，并且要求配送到家。儿子和朋友一起组建了一支乐队，乐队成员还有一名基于人工智能的数字乐手，并且经常在微信上发布他们的演奏视频	拥有一辆自动驾驶汽车，方便载他们去附近地方游玩。喜欢玩抽象的策略棋类游戏——线上围棋，有时和人工智能玩家对弈，帮助他们提高围棋水平

4. 本报告中洞察的来源

- 与来自全球和中国各相关行业内公司的领导者，创新者，政策制定者和学者进行的25次访谈
- 与贝恩公司的专家和顾问进行的14次深入对话
- 贝恩公司2017年7月至8月进行的消费者调研：对中国2300名消费者的问卷调查和7场消费者座谈，涵盖中国20个城市
- 覆盖广泛的公共数据库和大约60份报告的案头研究

致谢

世界经济论坛再次对项目指导委员会表示衷心的感谢。同时，世界经济论坛也非常感谢广大合作伙伴企业、科技初创公司、学术人士和专家的广泛贡献，非常感谢大家在会议、采访中提供了宝贵意见，为整体研究提供了帮助。虽然本报告中所表达的内容并未反映全部意见，但各界人士的参与和指导对于本报告顺利成文至关重要。

项目指导委员会

- 项目指导委员会主席：联合利华首席营销和沟通官，Keith Weed, 英国
- 长江商学院教授，朱睿，中国
- 前C&A中国首席执行官，Lawrence D. Brenninkmeyer, 中国
- 电通安吉斯集团中国集团董事总经理，谭铭飞 (Philip Grant Teeman), 中国
- eBay (中国) 总经理，郑长青，中国
- 艺康 (中国) 投资有限公司全球执行副总裁兼大中华区总经理，王铁，中国
- 喜力中国区总裁，Jacco van der Linden, 荷兰
- Infosys副总裁兼欧洲零售、消费包装产品与物流部门主管，Karmesh Vaswani, 英国
- 国际贸易中心贸易可持续发展项目负责人，Joseph Wozniak, 瑞士
- 李维斯执行副总裁兼亚洲、中东和非洲业务部主席，David Love, 美国
- 雀巢亚洲、大洋洲和非洲区域经理，Bernhard Stefan, 瑞士
- 尼尔森大中华地区总裁，严旋，中国
- 皇家飞利浦高级副总裁兼飞利浦大中华区个人清洁业务总经理，Myles Zhong, 中国
- SICPA控股集团全球商业发展有限公司商业和技术孵化中心产品和品牌保护解决方案执行总裁，Fabienne Le Tadic, 瑞士
- 联合利华洞见、创新中心与点心品类全球副总裁，Christina Habib, 荷兰
- 马里兰大学战略、全球化和企业家精神Michael Dingman讲席教授，Anil Gupta, 美国
- UPS亚太地区业务发展和客户解决方案副总裁，Billie Tan, 新加坡
- 维萨卡商务与经济洞察副总裁，Glenn Maguire, 新加坡

项目研讨会参与者、贡献者和受访者

- 阿里巴巴集团
- 拜耳公司
- 正谷 (北京) 农业发展有限公司
- The Business of Fashion
- 中欧国际工商学院
- 中国互联网络信息中心
- 可口可乐公司
- 中粮集团
- 印度工业联合会
- Design and AI Lab
- 国务院发展研究中心
- Eiger Ventures
- 内蒙古伊利实业集团有限公司
- 京东
- 万宝盛华集团
- 日产汽车有限公司
- 宝洁公司
- Prophet铂慧
- 创新工场
- 三得利控股有限公司
- 腾讯控股有限公司
- 特赞
- 清华大学

世界经济论坛项目团队

- 消费者行业负责人及“塑造消费的未来”系统行动倡议项目主管，Zara Ingilizian, 美国
- “塑造消费的未来”系统行动倡议项目组长，Mayuri Ghosh, 美国

世界经济论坛北京代表处

- 大中华区首席代表，艾德维
- 大中华区企业事务主管，刘哲
- 大中华区知识网络和分析专员，宋莎
- 大中华区及亚太地区项目负责人，英文洁

贝恩公司项目团队

- 项目负责人：全球合伙人，大中华区消费品及零售业务主席，布鲁诺 (Bruno Lannes), 中国

- 项目顾问: 全球合伙人, 亚太区客户战略与市场营销业务联席主席, Richard Hatherall, 中国
- 项目顾问: 全球合伙人, 亚太区消费品和零售业务负责人, Mike Booker, 新加坡
- 项目顾问: 全球合伙人, 贝恩公司大中华区总裁, 韩微文, 中国
- 项目顾问: 全球合伙人, 贝恩公司中国数字化研究院院长, 丁杰, 中国
- 项目顾问: 全球合伙人, 全球消费者洞察负责人, Eric Almquist, 美国
- 项目顾问: 全球合伙人, 高级分析全球实践负责人, Chris Brahm, 美国
- 项目顾问: 贝恩公司宏观趋势小组常务董事, Karen Harris, 美国
- 全球副董事, 汪还琼, 中国
- 项目经理, 绪华兴, 中国
- 资深顾问, 苏思迪, 中国
- 助理顾问, 王绍中, 中国
- 助理顾问, 林玉洁, 中国

尾注

1. 近期政策与规划的具体要点请参见附录。
2. 价值要素 (EoV) 是贝恩公司的专有分析框架, 是“马斯洛需求层次”理论的延伸, 将重点放在消费者角色之上。在本研究中, 我们采用了覆盖不同消费者需求的16个基本价值要素的简化版本。其中既涵盖了功能需求, 例如, 物有所值和减少风险, 也包含情感需求, 如彰显社会地位或体现社会贡献。中国情境中的价值要素框架详细示意图请参见附录。
3. 中国在1978年启动经济改革, 引入市场原则。经济改革可分为两个阶段: 70年代末至80年代初属于第一阶段, 改革包括开放国外投资, 允许企业家开办企业。上世纪80年代和90年代属于第二阶段, 改革内容涉及到国有工业的私有化和合同制, 以及取消价格管制、保护主义政策与法规。从1990年到2015年, 中国的国内生产总值年均增长率约为10%。
4. 低收入家庭是指年收入低于6.6万人民币或1万美元的家庭; 家庭年收入在6.6万人民币至19.8万人民币区间或1万至3万美元区间的为中低收入家庭; 家庭年收入在19.8万人民币至36.3万人民币区间或3万至5.5万美元的为中高收入家庭; 家庭年收入超过36.3万人民币或超过5.5万美元的为高收入家庭。
5. 值得注意的是, 虽然未来的退休年龄可能会继续在55岁至60岁区间的基础上逐渐上调, 但我们假设: 在未来十年里, 55-60岁以上年龄组中只有一小部分人会积极追求事业发展。
6. “小皇帝”现象是中国独生子女政策带来的后果之一。作为独生子女, 他们往往被父母和祖父母给予过多关注。此外, 在独生子女成长期间, 中国家庭消费能力有所增长, 而且家长普遍希望给予孩子从未享受过的优待, 导致独生子女得到了“小皇帝”一般的待遇。一般认为这种现象是有害的。
7. “九零后”是千禧一代的主力军之一。千禧一代指的是出生于上世纪八十年代和九十年代的人口。
8. 出生于二十一世纪初。
9. 在贝恩公司2017年发起的消费者调查中, 约60%的“九零后”受访者表示愿意生育二胎。
10. 例如, 根据世界经济论坛的一份报告, 在2016年出版的《理解共享经济》中, 2015年滴滴快车和顺风车平均每日搭乘次数为1,143,000次。这相当于替代了2.1%的北京出租车, 1.6%的广州出租车。在2015年整个年度, 滴滴出行共享模式产生了5.1亿升燃料的净节余, 并减少了1400万吨二氧化碳排放量。
11. 估值超过10亿美元的私营公司。
12. 有关ofo单车信息, 参见 <https://www.ofo.com/>。
13. 商品总价值是指在某一特定时期内通过客对客 (C2C) 交易平台出售的商品总价值。商品总价值是衡量企业发展状况或网站销售他方商品状况的一种方法。
14. 基于iResearch《2016年中国电子商务活力报告》。
15. 源自中国国家统计局
16. 基于iResearch公司在2017年6月对中国交易的估计值, 不包括通过银行或中国银联进行的交易。根据Forrester Research的数据, 2016年美国移动支付总额为1120亿美元。
17. 基于腾讯微信支付数据和独立全球研究机构Ipsos在2017年进行的一项在线调查 (共有6,595人参与)。
18. A轮融资指的是公司的首轮风险资本融资。
19. 11月11日是中国最大的线上线下购物日, 也称为“双11”或“11.11”促销。
20. 贝恩公司于2017年7月至8月期间对不同类型消费者开展的调查和焦点小组讨论。

21. 基于腾讯研究部门企鹅智酷的《2017年微信用户行为报告》。与微信相比，人们每天使用Facebook、Messenger和Instagram逾50分钟——基于《Facebook 2016年第一季度盈利报告》。
22. 在基本情况中，假定制造业就业人数在未来十年内不会发生显著变化。自动化技术将会取代生产线上的工作岗位，但同时也会创造出新的工作岗位，提高劳动力效率。
23. 随着消费者财富日益增加，他们的消费从“必需品”转向“可自由支配”类，消费需求从功能价值要素转变为情感价值要素。这种消费结构变化称之为“高端化”。
24. 客户历程指的是一种端到端的客户体验，涵盖发出需求至需求满足全过程中的所有接触点。
25. 《未来公司》是贝恩公司的一份出版物，以下一个时代公司变革的角度切入，主要探讨各类新兴主题。贝恩研究表明，公司的概念以50年左右的间隔演变，当前“股东至上”的时代即将结束。
26. 源自中国国家统计局编制的《2016年中国统计年鉴》。
27. 户口制度将居民身份定为农村或城市户口。而在实际生活中，这意味着尽管农村外来务工人员在城市工作生活，却无权享受城市的公共服务。
28. 参见《京东总裁刘强东指出：人工智能在未来十年内将导致员工数量缩水三分之一，营收增加1000%》，中国金融投资网，2017年7月21日，访问链接：<https://www.chinamoneynetwork.com/2017/07/21/jd-com-ceo-says-ai-will-cut-staff-by-13-grow-revenue-1000-in-ten-years>
29. 参见“阿里巴巴集团启动2017年双十一全球购物狂欢节”《Business Wire》，2017年10月19日；访问链接：<http://www.businesswire.com/news/home/20171019005594/en/Alibaba-Group-Launches-2017-11.11-Global-Shopping>
30. 参见基本情况特征之一“数据将成为关键资源”。
31. 中国国务院在2014年6月14日印发《建设社会信用体系规划纲要（2014 - 2020年）》。该规划体系主要关注四大主题：政务诚信、商务诚信、社会诚信和司法公信。



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

世界经济论坛是推动公私合作的国际机构, 致力于改善世界状况。

论坛汇聚政界、商界等社会各界重要领袖, 共同制定全球、区域和行业议程。

世界经济论坛

地址: 91-93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Geneva
Switzerland (瑞士日内瓦)

电话: +41 (0) 22 869 1212

传真: +41 (0) 22 786 2744

邮箱: contact@weforum.org

网址: www.weforum.org