

2017 Number 4

本书编委会 组编

McKinsey Quarterly



“双击”中国消费者

非外借

“双击”中国消费者

主 编 泽沛达 (Daniel Zipser)
倪以理 (Joseph Luc Ngai)
栾 岚
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

在渠道平台崛起、商品服务丰富的今天，消费新时代意味着在品牌间竞争愈演愈烈、赢家通吃市场的当下，谁越能精准洞悉消费者心理和行为，越能满足其需求，就越能赢取他们的心。本书以一年一度的“中国消费者调查报告”为发端，围绕消费领域，对时尚消费领域、快速消费品领域、家居零售领域、游戏消费领域进行了发展趋势解读和预判，此外本书还包括对蒙牛CEO的访谈文章。

本书可供企业中高层管理者参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

“双击”中国消费者 / （德）泽沛达（Daniel Zipser）等主编 — 上海：上海交通大学出版社，2018
ISBN 978-7-313-18648-5

I. ①人… II. ①泽… III. ①消费者行为论—研究—中国 IV. ①F723.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第319126号

“双击”中国消费者

主 编：【德】泽沛达（Daniel Zipser）等

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：谈 毅

印 制：上海锦佳印刷有限公司

开 本：889mm×1194mm 1/16

字 数：115千字

版 次：2018年1月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-18648-5/F

定 价：48.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：7.25

印 次：2018年1月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-56401314

序

两个多月之前，当我作为嘉宾亲临“天猫双11”晚会现场，目睹了24小时销售额创下1682亿元人民币的新纪录，超过了美国“黑色星期五”和“网购星期一”的总和；两个多月之后，当我坐在办公室写下这篇序的时候，回想起全球最盛大的购物狂欢节那晚的数字奇观，仍有被震撼之感。

与其说“买买买”的盛况折射出中国人的消费信心有多强劲，不如说中国在不知不觉中步入了消费新时代。2016年中国消费占GDP的比重超过六成，已接近美国和日本的水平。不过才短短二十来年，中国就已从投资生产型社会跨越到了消费型社会，委实令人心生感慨。与此同时，这一过程伴随着数字化和技术的突飞猛进，其发展程度远超世界大多数国家。这一跨越对消费与零售行业的意义有多大，无须多言。那么，它对行业从业者有着哪些启示？事实上，对这一问题展开思考，进而尝试给出答案，正是我和我的团队编撰本书的初衷。

我们认为，在渠道平台崛起、商品服务丰富的今天，消费新时代意味着以消费者为中心重新定义品牌产品组合，重新构建生产、销售和服务的逻辑和链条，重新定位生态圈的组成和重新确定企业在其中的位置。在品牌间竞争愈演愈烈，赢家通吃市场的当下，谁越能精准洞悉消费者心理和行为，越能满足其需求，就越能赢取他们的心。简而言之，行业玩家们需要做的事就是读懂消费者、取悦消费者，让他们快乐，给他们温度。

本书尝试着以一种直观的方式，将我们在新的时代背景之下对消费者和行业的思考和建议分为时尚、快消、家居、游戏和购物中心等大类逐一叙之。此外，来自中国蒙牛集团的CEO卢敏放也畅谈了如何利用全产业链大数据更好地满足中国消费者对健康生活的需求，数字化正在让一些走在前面的传统行业看到新的地平线。

开篇汇集了我们对中国消费者的最新观察。在过去的十几年里，麦肯锡持续开展年度调查。在2017年的调查中，有一点非常突出，即中国消费者作为一个整齐划一的群体已经不复存在，而是具有鲜明的多样性。这里传递出一个重要信息，就是必须真正了解、聚焦每一位消费者，并且与之建立联系。

在时尚部分，您将读到五篇相关文章。在全球时尚业走出泥潭、前景向好的大势之下，中国市场的表现尤为抢眼，未来五年中国消费者对时尚的支出增幅将达到6%~7%。对于全球时尚企业来说，眼下正是与消费者建立联系，直击他们心灵的最佳时机。如果我们为中国日渐成熟的时尚消费者“画像”，会看到六个显著特征，即需求多样化、诉求悦己化、过程体验化、信息扁平化、决策冲

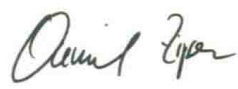
动化和渠道合一化。对从业者来说，消费者的种种变化影响着时装产业圈的价值分布，社交媒体、整合后的全渠道零售商，以及真正了解消费者的品牌商才能成为市场赢家。从技术层面看，以消费者为中心在客观上要求时尚供应链更快更灵活。作者指出，利用数字化技术缩短供应链各环节周期，跳过供应链中间环节直接向消费者销售，以及反转供应链流程以终端消费者为起点是三种有效的方法。

在快消部分，我们为您精心准备了三篇文章。快消品行业在过去40年保持着15%的整体投资回报率，但近几年其有机增长速度在扣除并购、汇率和通胀等影响后仅为2.7%。麦肯锡对全球消费品行业深入研究后发现，12个以技术驱动的颠覆性趋势正在或即将打破市场格局，导致传统模式失灵。作者建议，快消品企业应设计一套新的价值创造模式，其核心是从单纯聚焦大众化品类策略转变为三步产品组合战略。同时，辅以敏捷运营有效支持新战略部署，并将并购作为关键的增长加速器。众所周知，行业内表现最好的两成企业赚取了市场八成以上的利润。那么，如何成为行业排名前20%的赢家？为了探索增长之道，麦肯锡花费三年时间，从公开信息渠道收集了覆盖59个行业的全球2402家企业、跨越15年的40多个企业经营指标数据，并对数据进行了定量分析。这项研究让我们获得了六项洞察，可有效解决企业领导者最关注的三大战略问题。

一直以来，中国乳制品行业留给人们的印象是缺少创新、生气不足。然而，全球排名前10、中国乳制品领军企业蒙牛正在利用最先进的人工智能技术，撬动全产业链大数据，实现数字化转型。蒙牛CEO卢敏放在2017年12月接受《麦肯锡季刊》专访时，与我们分享了在中国有58座工厂、600多条生产线，每年销售120多亿包牛奶的蒙牛实施数字化转型的历程，以便更好地满足中国消费者对健康生活的需求。

在本书中，您还将读到家居新零售时代、中国游戏市场发展趋势以及商业地产等文章。我相信，围绕着以消费者为中心展开多维度的理论思考和实践探索，将有助于生态圈中的每一个参与方把握趋势、从容制胜。

祝您阅读愉快！



Daniel Zipser 博士 (泽沛达)
麦肯锡全球资深董事合伙人，大中华区消费与零售业务负责人
上海分公司

2017中国消费者调查报告

02 “双击”中国消费者：健康新热潮、“90后”的崛起和其他值得关注的趋势

Wouter Baan, 栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser

在过去的十几年，我们持续对中国消费者开展年度调查，以求把握其“脉搏”。就在这短短的十来年，我们目睹了中国消费者经历的巨大变化，尤其表现在他们的消费行为以及买什么和怎么买的消费态度上。

时尚

22 纵览全球时尚，且看中国市场

Antonio Achille, Achim Berg, 栾岚, Daniel Zipser

十年来，时尚业总体增速超过了全球平均GDP的增速。但在欣欣向荣的表象之下，却是格局的巨大变化和行业发展的不平衡。

28 从“合群”到“本我”：细观中国时尚消费者六大新趋势

Antonio Achille, Aimee Kim, 栾岚, Felix Poh

需求多样化、诉求悦己化、过程体验化、信息扁平化、决策冲动化和渠道合一化是中国时尚消费者的六大新趋势。

36 从产业链到生态圈：时尚玩家的行动指南

Antonio Achille, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, 栾岚

追本溯源，了解消费者、设计品牌基因；合纵连横，有策略地形成业务组合和合作关系；大刀阔斧，营销和销售渠道同步创新——这是对时尚生态圈里各方的新要求。

45 酷炫且环保：时尚业的全新发展范式

栾岚, Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz

服装企业应如何解决价值链上两大环节面临的挑战：生产过程中严重的资源依赖和劳工问题，以及处理过时或破旧衣物而产生的浪费。本文将围绕这两个问题展开讨论。

51 让时尚供应链更快更灵活

栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser

在以消费者为核心的今天，时尚供应链更快更灵活是一个不可逆转的趋势。

快消

58 12个颠覆快消业的趋势

Udo Kopka, Jessica Moulton, 许达仁, Daniel Zipser

面对愈发快速的市场变化和更加激烈的行业竞争，快消品企业需要清楚地认识当前市场格局背后的关键推手，以便制定行之有效的制胜策略。

64 解码增长之道：如何成为行业排名前20%的赢家？

Udo Kopka, 许达仁, Daniel Zipser

三项业务底子、两个方向选择和五大战略举措是成为行业赢家的关键所在。

70 携手零售商：快消品企业大客户管理指南

Brandon Brown, Felix Poh, Simon Wintels

快消品企业应遵循FOCUS原则构建大客户管理模式和培养相关能力。



家居

78 五大趋势引领家居新零售时代

唐蓓，卜览，邓飞

从消费者场景体验和细分需求出发，到商品和服务的采购习惯，渠道的融合以及后台供应链整合，五大趋势将全方位影响家居市场。



游戏

86 把握全球游戏趋势，探索制胜全新路径

季翔，许达仁

中国游戏企业竞争的激烈程度和生存的艰难程度前所未有的。中国游戏企业需要全面了解和把握全球游戏行业趋势，以便在激烈竞争中找到新蓝海，成就行业新王者。



购物中心

92 反思与突破：构建商业地产新能力

滕樱君，陈克炎

商业地产运营商应尽早布局，尝试新模式，建立新能力，跟上零售业态发展和消费者需求变化的脚步，并进一步引领商业地产发展的新趋势。



访谈

100 中国乳制品业的数字化转型：蒙牛总裁访谈录

Udo Kopka, Daniel Zipser, 许达仁

2017年12月，蒙牛总裁卢敏放在北京总部，与麦肯锡的Udo Kopka, Daniel Zipser和许达仁展开对话，畅谈了蒙牛数字化转型的历程，以及他对科技如何更好地满足中国消费者日渐增长的健康生活需求的理解。

网络分享



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在
<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>
ID:麦肯锡季刊

麦肯锡大中华区网站的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>

2017中国消费者调查报告

02 “双击”中国消费者：健康新热潮、“90后”的崛起和其他值得关注的趋势

Wouter Baan, 栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser

在过去的十几年，我们持续对中国消费者开展年度调查，以求把握其“脉搏”。就在这短短的十来年，我们目睹了中国消费者经历的巨大变化，尤其表现在他们的消费行为以及买什么和怎么买的消费态度上。

时尚

22 纵览全球时尚，且看中国市场

Antonio Achille, Achim Berg, 栾岚, Daniel Zipser

十年来，时尚业总体增速超过了全球平均GDP的增速。但在欣欣向荣的表象之下，却是格局的巨大变化和行业发展的不平衡。

28 从“合群”到“本我”：细观中国时尚消费者六大新趋势

Antonio Achille, Aimee Kim, 栾岚, Felix Poh

需求多样化、诉求悦己化、过程体验化、信息扁平化、决策冲动化和渠道合一化是中国时尚消费者的六大新趋势。

36 从产业链到生态圈：时尚玩家的行动指南

Antonio Achille, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, 栾岚

追本溯源，了解消费者、设计品牌基因；合纵连横，有策略地形成业务组合和合作关系；大刀阔斧，营销和销售渠道同步创新——这是对时尚生态圈里各方的新要求。

45 酷炫且环保：时尚业的全新发展范式

栾岚, Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz

服装企业应如何解决价值链上两大环节面临的挑战：生产过程中严重的资源依赖和劳工问题，以及处理过时或破旧衣物而产生的浪费。本文将围绕这两个问题展开讨论。

51 让时尚供应链更快更灵活

栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser

在以消费者为核心的今天，时尚供应链更快更灵活是一个不可逆转的趋势。

快消

58 12个颠覆快消业的趋势

Udo Kopka, Jessica Moulton, 许达仁, Daniel Zipser

面对愈发快速的市场变化和更加激烈的行业竞争，快消品企业需要清楚地认识当前市场格局背后的关键推手，以便制定行之有效的制胜策略。

64 解码增长之道：如何成为行业排名前20%的赢家？

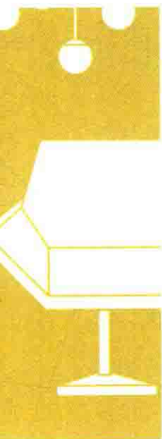
Udo Kopka, 许达仁, Daniel Zipser

三项业务底子、两个方向选择和五大战略举措是成为行业赢家的关键所在。

70 携手零售商：快消品企业大客户管理指南

Brandon Brown, Felix Poh, Simon Wintels

快消品企业应遵循FOCUS原则构建大客户管理模式和培养相关能力。



家居

78 五大趋势引领家居新零售时代

唐蓓，卜览，邓飞

从消费者场景体验和细分需求出发，到商品和服务的采购习惯，渠道的融合以及后台供应链整合，五大趋势将全方位影响家居市场。



游戏

86 把握全球游戏趋势，探索制胜全新路径

季翔，许达仁

中国游戏企业竞争的激烈程度和生存的艰难程度前所未有的。中国游戏企业需要全面了解和把握全球游戏行业趋势，以便在激烈竞争中找到新蓝海，成就行业新王者。



购物中心

92 反思与突破：构建商业地产新能力

滕樱君，陈克炎

商业地产运营商应尽早布局，尝试新模式，建立新能力，跟上零售业态发展和消费者需求变化的脚步，并进一步引领商业地产发展的新趋势。

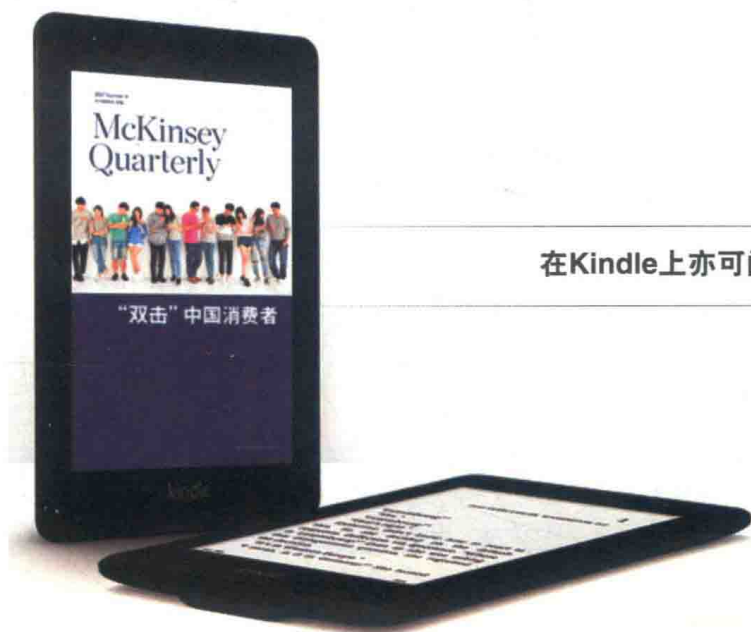


访谈

100 中国乳制品业的数字化转型：蒙牛总裁访谈录

Udo Kopka, Daniel Zipser, 许达仁

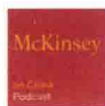
2017年12月，蒙牛总裁卢敏放在北京总部，与麦肯锡的Udo Kopka, Daniel Zipser和许达仁展开对话，畅谈了蒙牛数字化转型的历程，以及他对科技如何更好地满足中国消费者日渐增长的健康生活需求的理解。



在Kindle上亦可阅读

您现在可以在iTunes收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区董事长梁敦临是这一系列访谈的主持人。

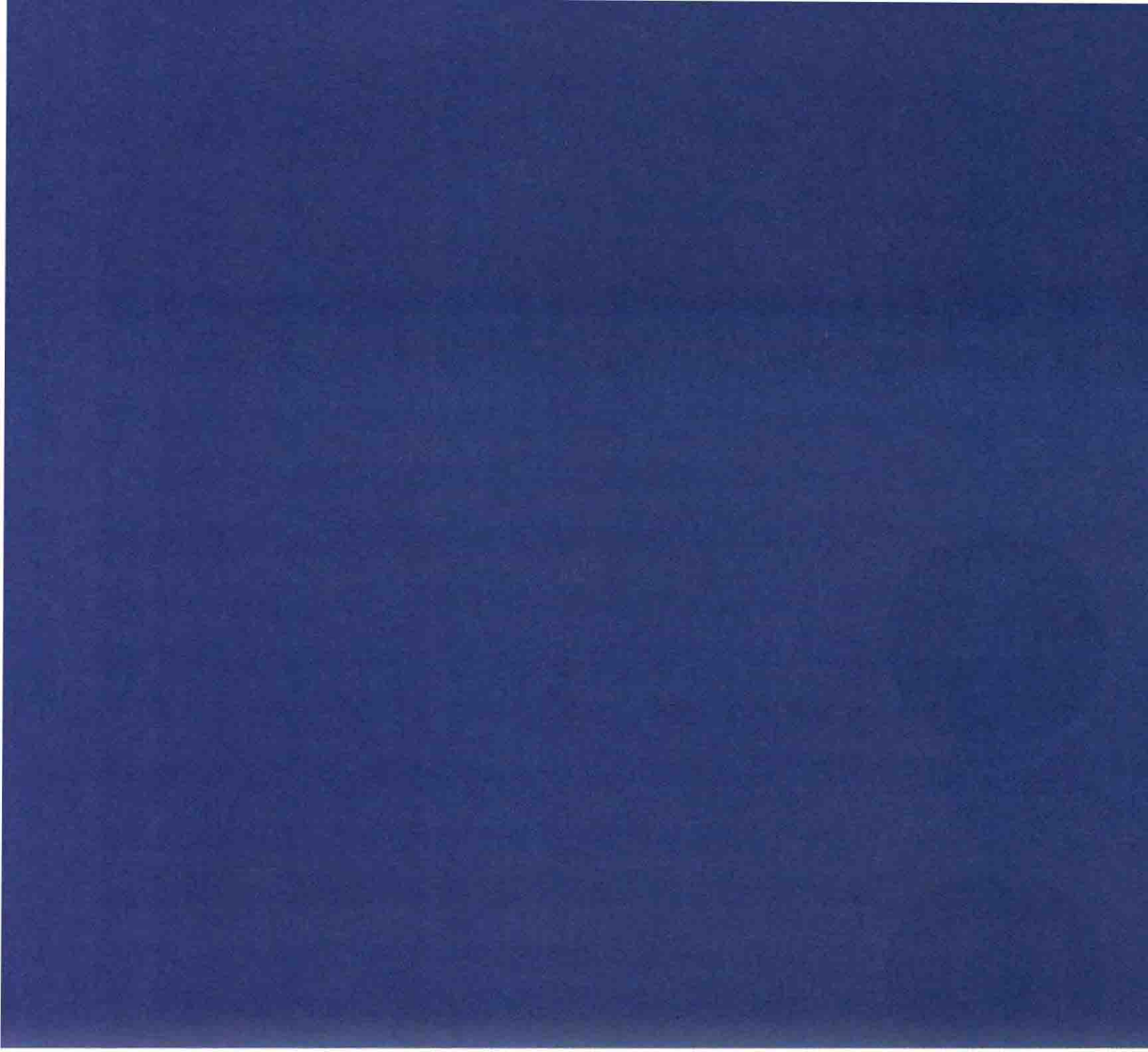
本书可在当当、亚马逊、京东、天猫等电商平台上订购。

2017中国消费者调查报告

“双击”中国消费者： 健康新热潮、“90后”的崛起 和其他值得关注的趋势

Wouter Baan, 栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser





在过去的十几年，我们持续对中国消费者开展年度调查，以求把握其“脉搏”。就在这短短的十来年，我们目睹了中国消费者经历的巨大变化，尤其表现在他们的消费行为以及买什么和怎么买的消费态度上。



Wouter Baan

十几年前，人们心心念念的是让辛苦赚来的每分每角发挥最大效用。如今，随着收入的快速增长，中国消费者对品质高、价格高的产品开始青眼相加，并且越来越舍得在服务上花钱。

不过，钱包鼓了意味着选择就多了，如今中国消费者的选择范围比以往任何时候都大。品牌商如果想在竞争激烈的中国市场取得成功，就必须掌握一项关键技能，即懂得中国消费者是如何做出重要决定的，因为这直接关系到他们买什么和不买什么。



栾岚

通过深入调查消费态度和消费行为，我们发现中国消费者群体具有鲜明的多样性，每一个细分都具有独特属性，而这些独特性又决定了各群体的消费习惯。在2017年的调查中，我们访谈了近1万名18至65岁的中国消费者，他们来自44个城市和7个农村乡镇。在过去十几年我们对中国消费者的所有观察之中，有一点在2017年的调查中非常突出，即“中国消费者”作为一个整齐划一的群体已经不存在，而是形成了鲜明的多样性。这意味着识别消费者行为演变的大趋势固然重要，但这已不能再对消费者行为给出细致入微的洞见，无法帮助营销人员做出决策。



Felix Poh

我们在2017年的报告中提出了四个关键趋势，相关企业需要很好地加以理解，以便制定其在中国市场的运营战略，包括从市场营销到并购。2017年，我们对每一个趋势做了进一步深挖，由此得到了更深刻、更有意义的中国消费者行为洞察。



Daniel Zipser

2017年度报告中我们将探讨以下四个关键趋势：

第一，消费者信心达到10年来新高，但风险仍在。一边是高房价、大笔的子女教育费用以及老龄化社会中照顾老人的负担，另一边是收入增长缓慢和物价上涨，这些给中国消费者原本光明的前景蒙上了阴影。

第二，重视健康，但中国消费者对健康的理解并不一致。而且与西方的健康观念也不一样，这影响着他们的消费决策和生活方式的选择。

第三，中国“90后”正成为消费新引擎。他们是出生于互联网时代、年龄在17至27岁之间的“数字原住民”，他们工作赚钱、自己决定怎么花钱。

第四，中国消费者对全球品牌和本土品牌的认知更为细致。对于追求品质、价值和服务的中国消费者来说，品牌归属地变得没有以前那么重要了。

趋势一 消费者信心达到10年来新高，但风险仍在

消费者信心如何？这是中国的商业领袖和营销专家最常问的一个问题。信心有助于制定市场战略和识别增长机会。至少在本报告撰写之时，我们对此的回答是“中国消费者信心强劲”。

自我们上一次中国消费者调查以来（于2016年初开展），消费者信心显著上升，达到了10年来新高。中国消费者信心指数从2016年春季的低点100上升到2017年8月的115，超过了2007年全球金融危机爆发前夕的指数值。

我们近期的另一项调查显示，在消费者信心持续走强的背后是越来越多的自由支出，这在一定程度上受到消费升级的驱动，即消费者倾向于购买更高端的品牌（见图1）。

那么，中国消费者的信心会持续上升吗？也许会，但这样的猜测是有风险的。尽管过去15个月里消费者信心呈上升态势，但在过去的十年里整体趋势却变得更加不稳定，2012和2013年信心指数跌到了97，有过多次升至107，也出现过再度跌落低位。

中国消费者有充足理由对未来持谨慎态度。2017年，中国经济的整体杠杆率达到创纪录的266%。与此同时，中国家庭的杠杆率达到50%，尽管仍低于发达国家，但已为政府有统计数字以来的最高值。而作为消费动力的收入增长，其增速则明显放缓，从2012年的10.1%降至2016年的6.3%。