

2017 Number 4

本书编委会 组编

McKinsey Quarterly



“双击”中国消费者

“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



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

地 址：上海市番禺路951号

邮政编码：200030

电 话：021-64071208

出版人：谈毅

印 制：上海锦佳印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：889mm×1194mm 1/16

印 张：7.25

字 数：115千字

版 次：2018年1月第1版

印 次：2018年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-313-18648-5/F

定 价：48.00元

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”。就在这短短的十年来，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 电竞行业新趋势, 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/>



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



栾岚



Felix Poh



Daniel Zipser

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。

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。

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。

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”。

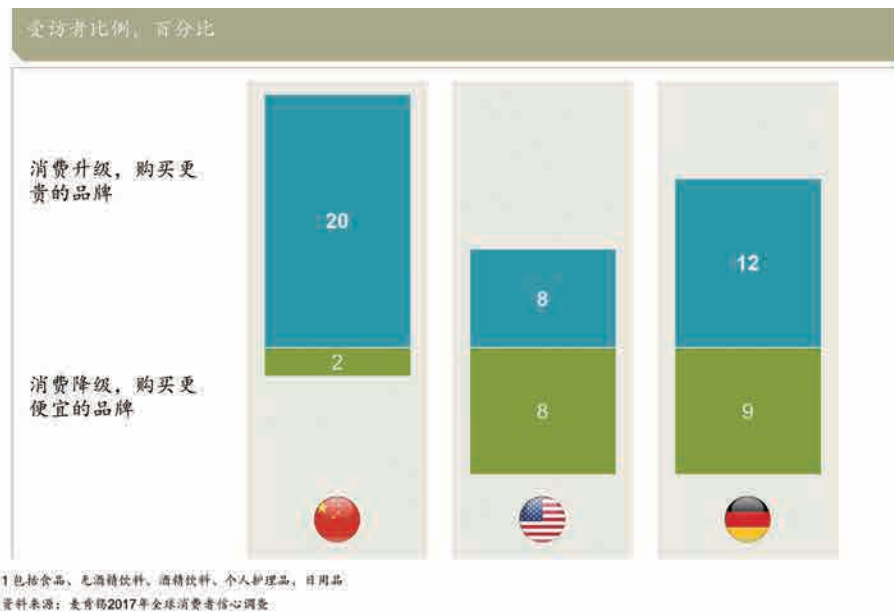
自我们上一次中国消费者调查以来（于2016年初开展），消费者信心显著上升，达到了10年来新高。中国消费者信心指数从2016年春季的低点100上升到2017年8月的115，超过了2007年全球金融危机爆发前夕的指数值。

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，有过多次数升至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%。

图1 关键快消品¹的消费升级/消费降级，中国、美国和德国的比较



另外，尽管政府出台了多项措施为房地产市场降温，高房价（尤其是一线城市城市的房价）仍然是一个突出的问题。长期来看，家中老年人的照顾成本持续增加，尤其是与此类护理相关的医疗费用，将成为中国消费者预算中的最大宗出之一。

双击：“光棍节”创下新纪录

如果你想一窥中国消费者的信心有多强劲，只需要看一下每年11月11日的“光棍节”销售盛况就知道了。这是由中国电商巨头阿里巴巴策

划并推出的消费狂欢活动，如今已成为全球最大的电商购物节。2017年“天猫双11”销售额估计达250亿美元，每小时交易额超过10亿美元，轻松超越了2016年“光棍节”的销售额，增幅接近40%，也超过美国“黑色星期五”和“网购星期一”的总和。

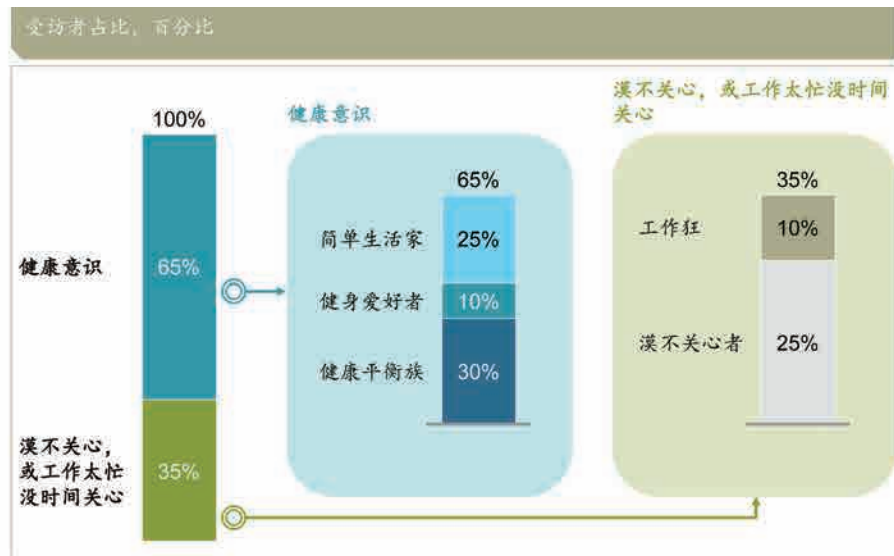


趋势二 重视健康，但中国消费者对健康的理解并不一致

薪水增加意味着有更多的可支配收入花在保健和健身上，这是中国经济繁荣带来的一个积极结果。与西方社会一样，这在富裕的城市人群中最为明显。

过去十来年，我们一直在追踪中国消费者对健康的态度。我们注意到，重视健康以及饮食、运动和环境对生活质量的影响的人在过去几年大幅增加。我们的调查显示，有65%的中国消费者追求更健康的生活方式（见图2）。

图2 中国消费者对健康生活的态度



资料来源：麦肯锡2017年中国消费者调查

但是，富起来也隐藏着一个更令人担忧的迹象。千百万中国人如今吃得到，也买得起种类极大丰富的食品，人们不断变粗的腰围似乎说明了这一点。中国30%的成年人，近3.2亿人超重，约6%的成年人肥胖。与西方国家居高不下的肥胖率相比，中国的数字仍属偏低。但从绝对数量来看，今天中国的超重人口居全球首位。

中国政府对此高度重视：2016年发布了《“健康中国2030”规划纲要》，承诺要在饮食、健身和医疗服务等方面采取措施。



双击：抵制垃圾食品

如今，中国消费者的健康意识不断提高，似乎正在远离缺乏营养的食品和饮料。

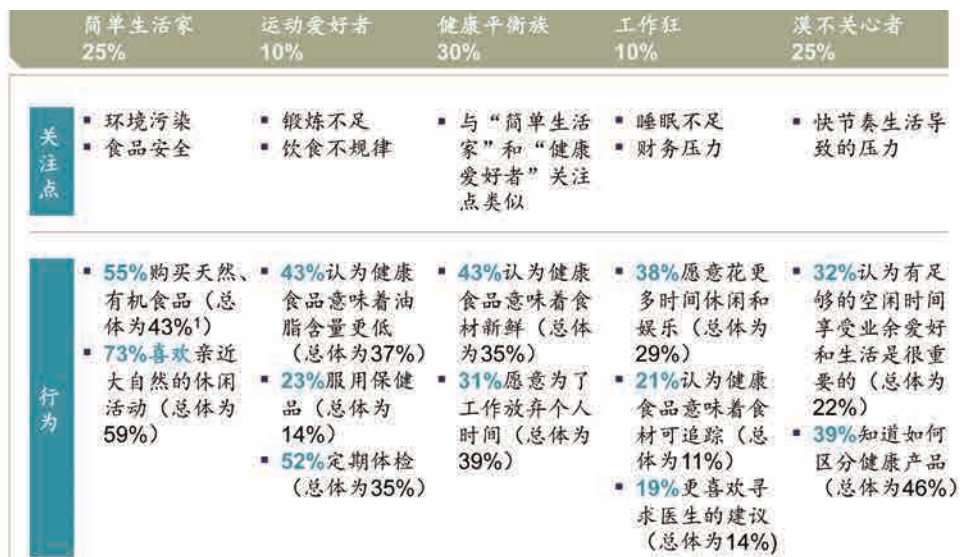
- 41%的消费者表示，“几乎从不”吃不健康的食物。
- 与2015年相比，2016年方便面和汽水的市场份额分别萎缩了7%和2%。
- 快餐连锁品牌被认为比“小吃店”和路边摊更健康，在继续扩大规模的同时，菜单也趋于健康化。

中国式健康生活

一般来说，中国消费者对健康生活的理解与西方人的观点有很大不同。后者强调高强度健身，辅以高蛋白、低碳水化合物、低脂肪的饮食，而中国人历来注重身心兼修的和谐平衡。食物的价值体现在其特定属性上，例如“热性”或“凉性”，而传统的健身运动，如太极拳，动作平缓且专注于修复正能量流动。

当然，中国消费者对健康的看法也并不一致。在2017年度调查中，我们根据消费者对健康的不同态度，划分出了五个类别（见图3）。

图3 中国消费者对健康生活的不同态度可划分为五个类别



1 括号内为调查总样本的情况

资料来源：麦肯锡2017年中国消费者调查

第一类：简单生活家

此类人群占到受访者的25%，他们热爱自然，偏爱天然产品。

这一类人对健康和保健持自然而全面的看法，其中有73%的简单生活家表示更注重享受生活的乐趣和亲近自然，而不是个人和工作生活。

这一类人对外表并不那么在意，却非常关心污染和食品安全问题，他们尽可能购买天然和有机食品（55%，受访者平均水平为43%）。虽然他们更愿意尝试健康类的手机应用程序，尤其是卡路里计算器和心律监测器，但却不太愿意花钱购买。

第二类：健康平衡族

健康平衡族占受访者的30%，他们在所有健康维度中寻求平衡，包括身体健康、心理健康以及与他人的关系。

这一类别希望自己看起来健康，也想保持良好的自我感觉。53%的人希望拥有强健的体格，也有60%的人觉得心态、社交生活和人际关系更重要。对于他们来说，拥有幸福家庭比积累财富更能代表成功。69%的人表示不愿意为了工作牺牲个人时间，而平均水平则为61%。

具体到健身，这一类别更愿意把钱花在运动锻炼和购置专业运动服装上，其中有69%的人购买了跑步装备，而平均水平则为47%。他们愿意购买健康应用程序，尤其是计步器和心率监测器。

第三类：运动爱好者

有10%的受访者是运动爱好者，他们热爱健身，并且有力地拉动了运动服装和装备的销售。

这类消费者坚信经常锻炼是保持健康生活方式的关键。他们崇尚健壮的体魄和出色的运动能力，对污染、内在宁静和社交关系反而不太关心。

这种心态也折射到了饮食方面。略高于50%的运动爱好者不吃不健康的食物，对食用油和添加剂尤其在意。他们吃更多的营养补充剂、选购更多的新鲜食品并且定期体检。

这类消费者最喜欢的运动是跑步，约50%的人定期跑步，每周至少两次。他们也喜欢计步器、体重监测、个性化锻炼和健身等应用程序。

第四和第五类：工作狂和漠不关心者

剩下三分之一的受访者很少花时间关心自己的健康。约10%的受访者声称

双击：让我们动起来

阿迪达斯宣布，计划未来三年在中国再开3000家门店，总量达到1.2万家。阿迪达斯旗下的锐步计划在三年内开500家门店。专业运动品牌也在快速获得中国消费者的青睐。截至2017年11月，瑜伽服装品牌Lululemon在中国大陆有10家门店，而在2016年刚进入时仅有3家。2016年，法国体育用品和服装连锁店迪卡侬在中国新开了51家门店，并在当年底实现了216家门店的布局，销售额因此增长了34%。

双击：引爆健身热潮

超过40%的受访者声称自己定期锻炼。虽然中国在健身房会员和体育赛事的普及率上落后于发达国家，但正在迅速追赶。如今，中国有超过1500万名健身房会员。运动类应用程序的用户数量也很惊人。截至2016年底，活跃用户超过6500万。在营养摄入方面，越来越多的健康食品商店和餐饮店争打“洁净和绿色健康牌”，以便迎合这一批精明、关心卡路里摄入的新兴消费者。此外，中国正在腾飞的食品配送服务也开始提供更健康的选择，如沙拉、无麸质和无乳糖食品。



自己是工作狂，因为太忙而不能健康地生活；另外25%的人则对自己的健康漠不关心。

但并不是说这两类人永远都不会改变。随着时间的推移，一些人可能会关心起自己的健康，也有可能采取行动改善健康状况。

认知与实际的矛盾

虽然越来越多的消费者认同健康生活方式的好处，但有时认知与实际不一定吻合，而且这种矛盾还颇具中国特色。例如，我们的调查显示，尽管常温酸奶不含对消化系统有益的益生菌、活菌和酵母菌，39%的消费者还是认为常温酸奶与冷藏酸奶同样健康。

中国消费者普遍认为食品安全至关重要。41%的受访者表示只选择在自己信赖的餐馆用餐，因为知道那里的食物是安全的；60%的受访者声称尽可能选择在家做饭，主要因为担心食品安全。

双击：Nike+Run Club应用程序

耐克的Nike+Run Club应用程序吸引了众多注重健康的中国消费者。这款应用除了跟踪用户步数和提供虚拟教练，还能把同一社区的跑步同好连接起来。这自然又会吸引参与者购买耐克跑鞋。耐克将消费者而非产品置于战略的核心，从而在用户参与和产品销售这两方面取得了双赢。该应用程序瞄准了中国最大的运动人群（50%的跑步者自称定期跑步），并且利用在线社区推广健康生活和产品。



国产酸奶品牌乐纯主打“健康与安全”，以食品安全性打动了大量消费者。在北京，乐纯的玻璃厨房对用户开放，旨在解决消费者可能关心的任何食品安全性方面的问题。用户反馈则被用于改进乐纯的开发工艺。这种互动提高了消费者对酸奶的成分及其对健康益处的信心。

关键点

“简单生活家”“健康平衡族”和“运动爱好者”这三个关键群体会越来越重要。企业需要深思熟虑如何传达信息和展开营销。深入细致地挖掘这个庞大而复杂的消费群体是取得成功的关键。

尽管中国人的健康观念才刚刚培养起来，但对高瞻远瞩的公司来说，这恰恰是与行业协会、教育组织和监管机构开展合作或结盟来塑造人们认知的绝佳机会。

精心策划的多平台营销战至关重要。从事健康和健身行业的企业不能只考虑产品，还应考虑多样性和广泛性。例如，通过利用保健和健康信息开发庞大的在线社区，企业可以打通产品和生活方式主张之间的联系。

趋势三 中国“90后”正成为消费新引擎

在2017年的研究中，我们对增长最快、影响力最大的中国消费者群体之一的“90后”有了新的认识，他们是1990年至1999年间出生的年轻人。近年

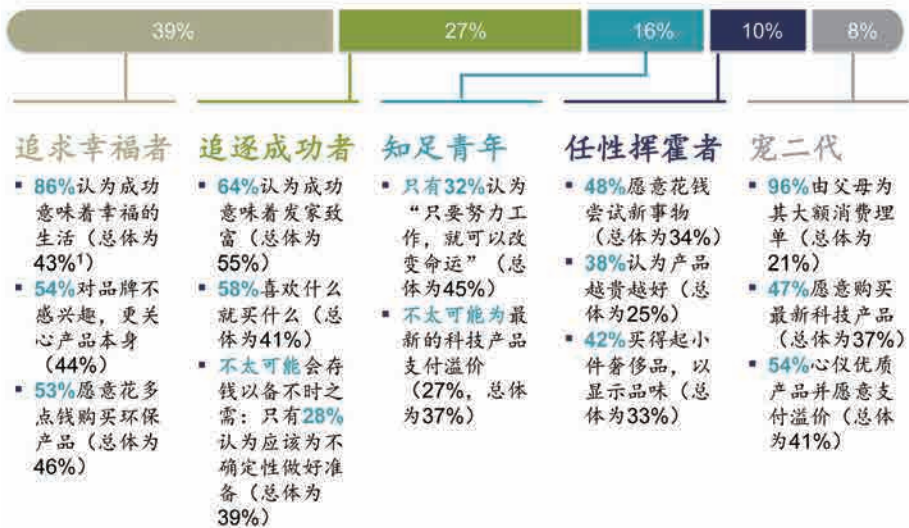
来，尽管许多报告将中国的年轻人归为“千禧一代”，但这个词并没有完全抓住这一群体的独特性。

这一代人的行为和态度不仅与老一辈中国消费者大相径庭，而且与我们称为“80后”的消费者也有显著差异，而媒体报道则常常把“80后”和“90后”混在一起。此外，中国“90后”与西方的“千禧一代”也不一样。

“90后”在一个连他们父母都感到陌生的中国长大，这个时代财富大量增长，人们广泛受到西方文化和新兴技术的影响。根据我们的预测，“90后”消费群体占中国人口的16%，从现在起到2030年，他们将贡献中国总消费增长的20%以上，高于其他任何人口类别。

我们发现这是一个具有多样性的消费群体，他们对成功、健康、家庭、品牌和产品以及个人未来所持的多元看法足以证明这一点。因此，探究“90后”如何定义成功，或者他们如何选择品牌和产品，往往会出现各种截然不同的答案。根据信念和态度，我们将中国“90后”细分为五类群体（见图4）。

图4 “90后”消费者具有鲜明多样性，可细分为五个类别



¹ 括号内显示的是调查总样本的情况

资料来源：麦肯锡2017年中国消费者调查

第一类：追求幸福者

这一类是“90后”中最大的一支，占到39%。他们出生于1995年之后，

以学生为主。尽管担心将来有赡养父母的负担，但是他们对自己的经济前景仍然充满信心。不过，他们视成功为人生的幸福，而非物质财富。这一类中有86%的受访者注重追求幸福生活，对品牌以及同龄人眼中的自己不甚关心，而这在总受访者的比例是43%。

这一类“90后”注重品质，不会任性挥霍自己辛苦赚来的钱，55%的人常常会检查产品的标签和成分，而总受访者的比例是47%。53%的人愿意多花点钱购买环保产品，而总受访者的比例是46%。这一类“90后”中有54%的受访者强调自己更看重产品本身而不是品牌，而总受访者的比例是44%。

对公司来说，这意味着将有机会塑造他们的消费习惯和偏好。因为随着消费者的日益成熟，消费习惯和偏好通常会有所改变。

第二类：追逐成功者

第二类追逐成功者占“90后”的27%，主要是受过良好教育的白领阶层。因此，这一群体对目前的生活和未来感到颇有压力，也就不足为奇了。与上一类“90后”有所不同的是，他们眼中的成功是发家致富（64%，“90后”的平均比例是55%）。

也许，这一类“90后”更有可能犒赏自己，以此释放日常压力。他们不相信什么未雨绸缪，相反喜欢什么就买什么。

第三类：知足青年

与追逐成功者不同，占“90后”16%的知足青年并不把发家致富视为成功，他们只关心过得比别人好。他们对高端品牌或高科技产品兴致乏乏，也不像同龄人那样对未来倍感压力。

第四类：任性挥霍者

我们还发现了较小、特点鲜明的一类，他们占“90后”的10%。其秉持的物质主义和对未来满不在乎的态度，使得他们成为很有价值的一个消费者细分群体。

他们在父母满足其所有物质需求的家庭中长大，以至于工作谋生之后，似乎在消费习惯上还没学会省钱。这一类年轻人接受过良好教育、收入不错，愿意花钱追求新时尚、顶级品牌和休闲活动，他们是“90后”中特点鲜明的一类细分。

第五类：宠二代

我们将“90后”中最小的一个细分（占受访者的8%）称为“宠二代”，他们仍然生活在父母的羽翼之下，经济尚未独立，尤其是大额消费需要靠家庭支持。“宠二代”以女性为主（占68%），收入不高，想要过自己的生活，把成功定义为比他人过得好，且对现状或未来的压力不是很大。

然而，由于经济还未实现独立，且收入前景相对黯淡，只有38%的人认为其家庭收入在未来五年内会显著提高，而全体消费者的比例是53%。“宠二代”最有可能存钱以备不时之需。

双击：游戏解千愁

众所周知，社交媒体是赢得年轻消费者的不二法宝。腾讯的多人对战手游“王者荣耀”成功瞄准了“90后”中最大的两个群体，即“追求幸福者”和“追逐成功者”。对于前一类“90后”来说，游戏满足了他们对幸福和生活质量的渴望。对于后一类“90后”来说，游戏是他们释放压力的出口。



关键点

“90后”作为一个很有前景的消费者群体将对品牌在中国市场的表现产生显著影响。

品牌商应将新兴的消费群体纳入自己的总体规划。“90后”每一个细分类别皆有差异，且较之西方“千禧一代”也大不相同。企业如果能精心设计和讲述品牌故事，引发消费者的共鸣，将会获得莫大优势。懂得“90后”每一类细分的具体动机，就能够更有针对性地为每类细分量身定制营销方案。

尽管一线城市仍是重点，但二、三线城市和农村地区的年轻人也值得密切关注。这支庞大的消费生力军对自己未来的花钱能力抱以乐观态度。在电子商务的有力支持下，抢先进入这些市场的企业将筑起显著优势。

趋势四 对全球和本土品牌的认知更细致

在往年的调查中，我们看到中国消费者对外国品牌兴趣浓厚。渐渐地，人们的视线转向了本土品牌。近年来，中国消费者开始密切关注那些主打性价比的品牌。

在本次调查中，我们观察到中国消费者对品牌选择有了更细致的认知。

在大多数所调查的品类中，品牌归属地没有以前那么重要了。现今消费者对自己想要什么非常明确，无论是本土品牌，还是外国品牌，要求都是一样的。首先，要物有所值。其次，产品品质要好，而且能满足个人偏好。最后，售后服务要到位。

在我们调查的17个品类中，有8个品类的受访者明确表示偏爱本土品牌，因为能满足上述三个方面的要求。国产品牌主导鲜奶、生鲜食品和家禽等品类，因为外国品牌在生鲜类别上没有竞争力。加在一起，这些品类占到中国消费品零售总额的一半多（见图5）。

图5 中国消费者对品牌的认知更为细致



在许多情况下，国产品牌已成为强有力的竞争者，尤其是个人数码产品和个人护理品，国产品牌在过去五年中奠定了自己的地位。

2012年国产品牌占个人数码产品43%的市场份额，而2017年则升至63%。在个人护理品市场，2012年国产品牌为61%，2017年则提高到76%。

我们的调查显示，品牌归属地没有以前那么重要了。但这也引发了消费者的困惑，因为品牌归属地和产品制造地之间的界限变得越来越模糊。

公平地说，当中国消费者选择了国产品牌，并不是因为产地，而是因为他们相信国产品牌更有价值、产品更适宜，服务也不错。

在其余的六个品类中，消费者对外国或国产品牌没有明显偏好。然而，在外国品牌更受青睐的产品类别中，即婴儿配方奶粉、化妆品和葡萄酒，优质和大品牌成为消费者决策的关键因素。在这六个品类中，64%的消费者表示会为优质耐用的产品支付溢价；46%的消费者表示，如果经济条件改善就会购买国际品牌产品；超过一半的消费者相信知名品牌的质量总会更好一些。

国产品牌和外国品牌之间的界限更加模糊

然而，就像之前重视健康的消费者所描述的那样，在品牌选择上，认知与实际不一定吻合。

许多人认为，很多早早进入中国市场的国际化品牌，如玉兰油（Olay）、碧柔（Biore）和旁氏（Ponds）源自本土。在酸奶产品中，45%的消费者以为法国的达能（Danone）是国产品牌，48%的消费者则把日本的养乐多（Yakult）当成国产品牌。另一方面，一些国产品牌把自己包装成国际范儿，往往被消费者误认为是外国品牌。45%的受访者以为婴儿奶粉品牌贝因美（Beingmate）

双击：品牌跨越国界

在30%的受访者中，出境旅游影响了中国消费者对国产品牌的认知。这些经常旅游的购物者抱怨最多的是国产品牌质量较差（48%），品牌形象不太高档（39%）。然而，他们也对外国品牌在中国市场的质量有别（40%）和售后服务（40%）不太满意。品牌商应该将这种不满视作预警信号：这些消费者中有超过一半的人出生于1980年后，也愿意花钱买更贵的商品，他们将成为一个有价值、有利可图的消费者群体。



图6 对部分品牌的归属地认知



是进口品牌。在服装品类中，76%的消费者更青睐本土品牌，例如上海的休闲服品牌美特斯邦威，被45%的消费者认为是外国品牌（见图6）。

关键点

一旦满足了消费者日益细化的需求，外国和本土品牌都有望实现增长。

对于跨国公司而言，在那些国产品牌更受消费者青睐的领域，对定价、品质和服务多下功夫会比较容易弥补与竞争对手的差距。对于本土品牌而言，如果想构建外国品牌的那

双击：价值之所在

如今的中国消费者似乎更关心品质，而不是一味纠结成本。中国科技公司华为就是这方面一个很好的例子。华为在广大消费者心目中的地位很高，他们为拥有一款既时尚领先，又比iPhone便宜的国产智能手机而自豪。

相反，对于顶级外国品牌，消费者也愿意为其强大的功能、出色的设计和优秀的品质支付溢价。以英国科技公司戴森为例。2016年戴森旗下产品在中国市场的销售额增长超过200%，尽管其售价远远高于国产同类品牌。



些优势，如产品的安全性及强大的号召力，面临的挑战会更大。在这种情况下，可以考虑组建合资公司和实施并购。



再也没有一个整齐划一的中国消费者群体了。人口结构和地理区位的演变对市场重新整合和划分，形成了具有鲜明多样性的消费者群体。

这些消费者的自主意识明显增强，年龄结构更加年轻化、重视健康、对品牌的认知更成熟，对购买的产品和服务要求也更高。跨国公司和本土公司必须理解和把握消费者的细微差别，才能打造有吸引力的品牌和产品特性。①

作者在此感谢同事陈思佳、陈克炎、陈彤、金悦、朱思源、张悦、李晟罡、林琳、Glenn Leibowitz和Lois Bennett对本报告的贡献。

Wouter Baan为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Felix Poh为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。



时尚

22 纵览全球时尚，且看中国市场

Antonio Achille, Achim Berg, 栾岚, Daniel Zipser

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

36 从产业链到生态圈：时尚玩家的行动指南

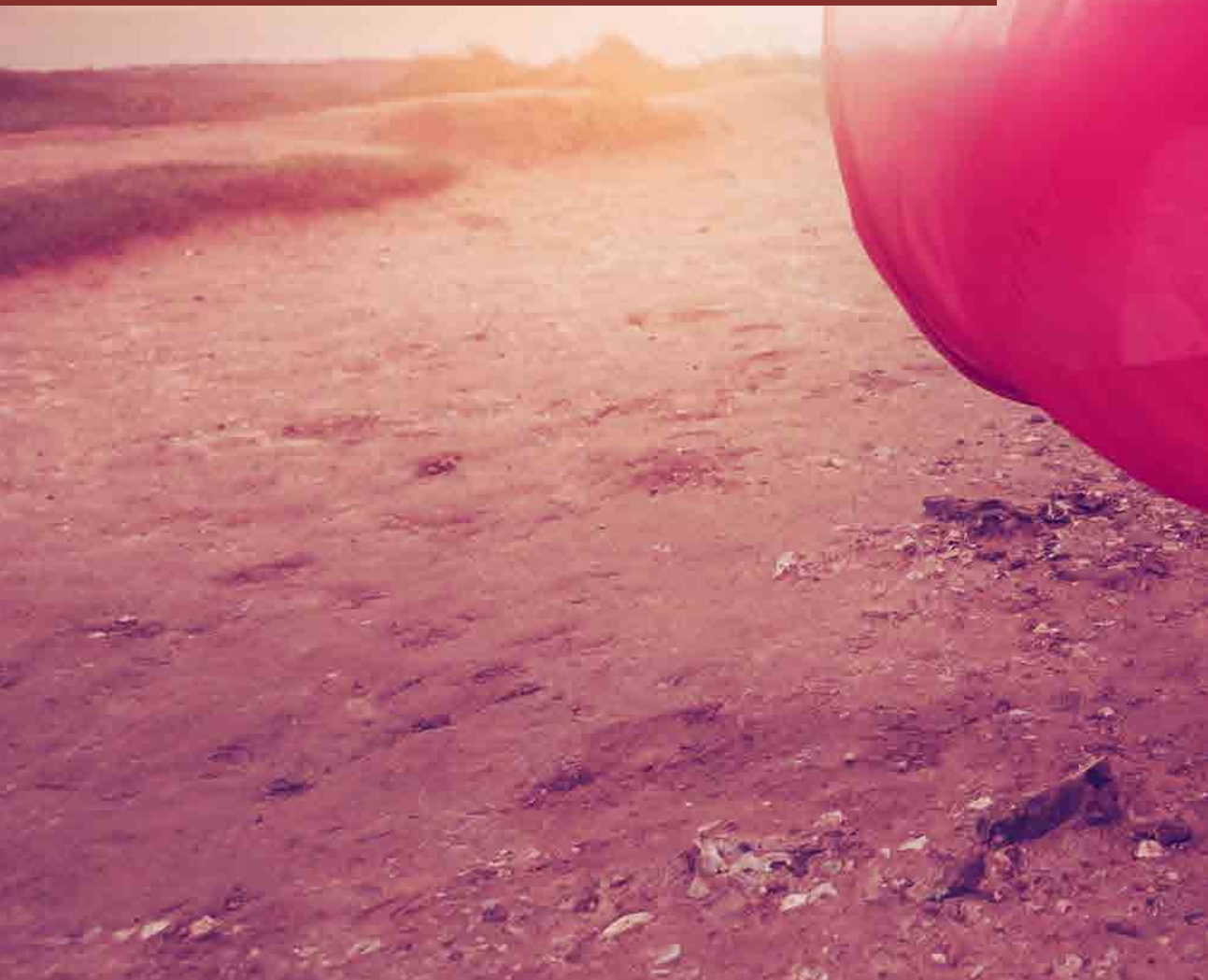
Antonio Achille, Benjamin Durand-Servoingt, Aimee Kim, 栾岚

45 酷炫且环保：时尚业的全新发展范式

栾岚, Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz

51 让时尚供应链更快更灵活

栾岚, Felix Poh, Daniel Zipser





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。

若将全球时尚业看作一个独立“经济体”，它的体量可以在世界各国中排到第七。BoF时装商业评论与麦肯锡全球时尚业调查对复杂的时尚生态系统进行了第二次年度调查，并发布了《2018年度全球时尚业态报告》。基于该报告，本文就全球与中国时尚的发展趋势做出了分析和对比。

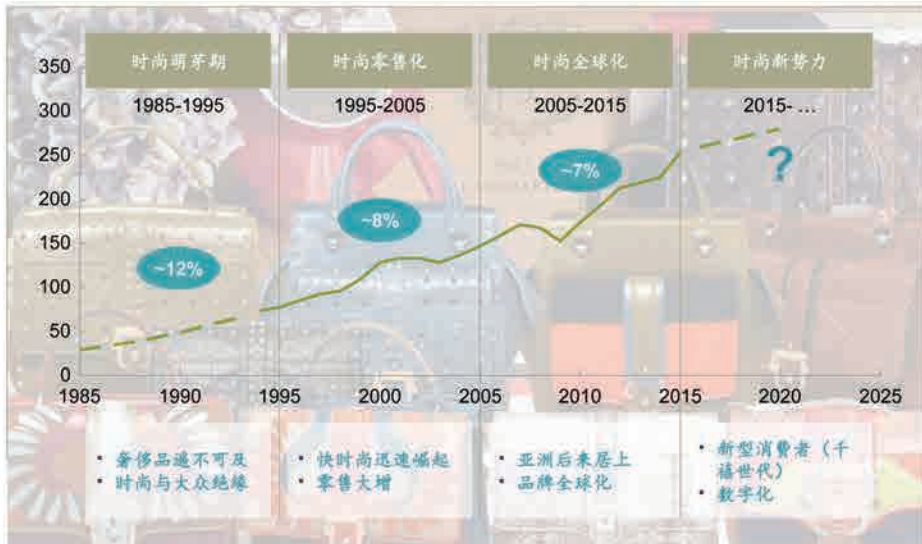
全球市场：走出低谷，趋势向好

人们普遍认为，全球时尚业在2016年遭遇了最严峻的挑战。不曾想12个月 after，行业逐渐回暖。在麦肯锡全球时尚业调查中，“乐观”成了高管挂在嘴边的高频词之一。

2016年，全球时尚业销售疲软，同比增长仅1.5%。但到了2017年，随着全球经济的复苏，时尚业发展也不断向好（见图1）。2017年麦肯锡时尚产业指数预测，到2017年年底，全球时尚行业销售额将达到2.5%~3.5%的同比增长。从2016到2018年，行业销售额同比增长幅度将从1.5%上升到3.5%至4.5%，增幅增长近三倍。同时，2017年的营业利润率将从2016年的-0.5%增长至0.5%。

从品类来看，全球服装和鞋类销售继续保持上升态势。其中，运动服装增长最快，同比增幅预计将达到7.5%~8.5%，仅略低于2016年的峰值水平8%~8.5%。我们预计，2018年运动服装的增长速度将放缓至6%~7%，但仍有望在增速上拔得头筹。尽管运动休闲风在一些成熟市场已经饱和，但是许多新兴市场的需求依旧强劲。2014—2016年，轻奢运动健身服饰UNDER

图1 全球时尚与奢侈品市场趋势



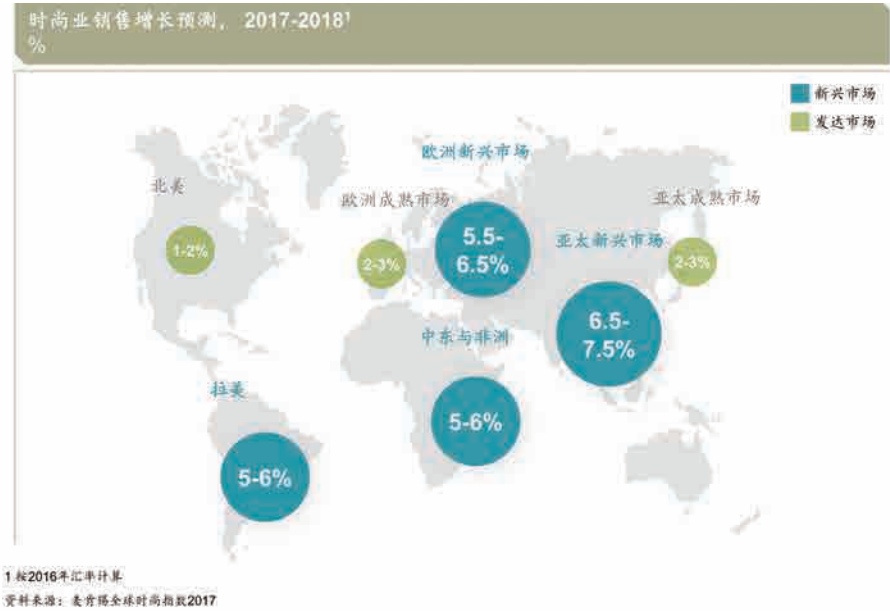
ARMOUR在华销量连续两年翻番。其他产品类别，例如箱包、手表和珠宝，也有望在亚太地区的需求驱动下缓慢回升历史高点。

此外，2017年全球时装业继续呈现两极分化。其中重奢和低折扣的增速相比其他品类最为瞩目，而轻奢的增长也是主要亮点之一。放眼未来，全球包括轻奢与重奢的奢侈品市场将以5%~6%的增速持续增长。低价折扣领域则是延续了过去的强劲增长。由于全球需求的增加，以及印度、欧洲新兴国家和拉丁美洲等市场不断得到开拓，我们预计未来行业将继续“大打折扣”，以亲民的价格获得飞速增长的销售额。

新兴市场：首超欧美，前景乐观

从地域角度看，时尚业的回暖在各地区并不均衡，新兴市场已经成为全球时尚行业增长的主力军（见图2）。2017年，新兴市场首次超过欧美，贡献了超过50%的全球时装与鞋类销售额。2018年，亚太、拉美和其他新兴市场的销售额预计还将提升5%~7%。相比之下，欧洲市场表现略为逊色，销售额同比增幅预计将稳定在2%~3%的水平。北美市场由于政策变化不确定性的影响，虽然消费者信心总体强劲，但降价压力、市场调整和关店现象将依然存在。我

图2 时尚业销售增长全球分布不均，主要由新兴市场驱动



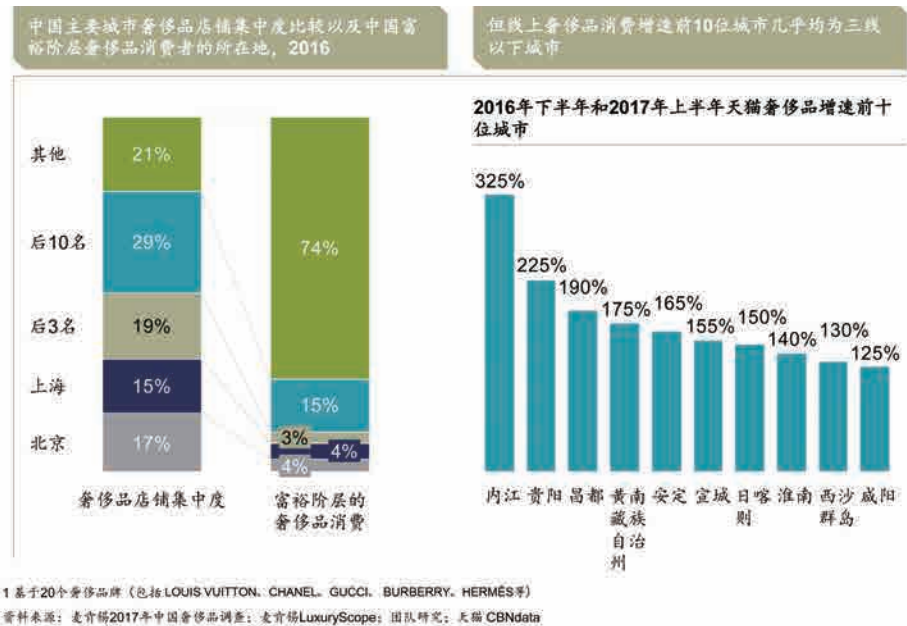
们预计，该地区销售额将保持1%~2%的温和增长。除了销售额方面的差异，行业回暖的地域差异还体现在从业者的情绪上。在麦肯锡全球时尚业调查中，比起欧美受访高管，新兴市场高管对于2018年的行业前景明显更为乐观。

究其原因，新兴市场的强劲发展主要得益于其大踏步的城市化进程。目前，全球时装公司尚未普遍对此做出反应，但我们预计，到2018年，各大时装品牌或将专门针对新兴市场制定发展战略。根据麦肯锡2017中国奢侈品调查，到2025年，新兴市场国家中将有60个人口超过1000万的特大城市，占到全球财富的22%，其中一些超大城市经济总量甚至将会超过某些国家。例如，天津GDP在2010年相当于瑞典一国GDP的30%，但到2025年将与之持平。此外，目前在中国，奢侈品店铺主要分布在一、二线大城市，但三线以下城市线上奢侈品消费增长迅猛（见图3）。对于不在小城市开设实体店铺的品牌而言，借助线上平台能够有力抓住这一部分客户。

中国市场：表现抢眼，潜力无穷

新兴市场的时尚行业增势喜人，其中，又以中国的表现最为突出。目前，中国消费者信心达到了近十年来新高，消费信心的增强已经转化为更高的消费

图3 中国主要城市奢侈品店铺分布



支出。2017年，路威酩轩（LVMH）和巴宝莉（BURBERRY）等多家奢侈品集团均在中国市场交出了漂亮的成绩单。

境内消费：增势乐观

我们预计，未来五年中国消费者在时尚方面的消费增幅将达到6%~7%。值得注意的是，虽然目前中国消费者接近四分之三时尚消费仍发生在境外，但境内消费在未来增势乐观，有望于2025年占到总消费支出的30%。

消费回流主要有三大驱动因素：

价格差缩小。重奢品牌在过去两年持续缩小境内外价差，一定程度上降低了增外购买的吸引力。数据显示，已有45%的奢侈品牌在中美市场的价格差距低于15%，且均为顶级奢侈品牌，如法国品牌CHANEL。

购买渠道增多。轻奢品牌纷纷进入中国，并快速扩张，解决了境内缺乏购买渠道的问题。

出境目的变化。境外旅游目的地已经逐渐从购物胜地向小众及未开发地区转移，境外旅游的重点也已逐渐从购物观光向体验休闲转变。2017麦肯锡消费者出境游调研结果表明，购物已经不再是出境游客三大主要活动之一。

不可否认的是，调整后依然不小的价差、境外旅游人数的持续增长和国外商家针对中国消费者不断加大的营销力度将在一定程度上对境外奢侈品消费回流形成阻力。但是我们相信，在多方因素的共同作用下，未来境内消费的增速必将超过境外消费。

轻奢市场：供需齐力，水涨船高

轻奢市场对2017年奢侈品行业的快速增长贡献颇多。在中国，轻奢市场表现尤其强劲。我们预计未来五年，轻奢产品销售增幅预计可达11%~13%，并在2025年增长至6200亿元人民币，远超传统奢侈品。轻奢在中国快速发展有着供需两方的驱动力：

需求端：年轻消费者（80、90后）更熟悉也更接受轻奢品牌。他们贡献了全球18%~20%的奢侈品消费，尤其是“90后”。根据麦肯锡2017年中国消费者调查报告，“90后”消费群体占中国人口的16%，到2030年，他们将贡献20%以上的中国总消费增长，高于其他人口年龄类别。与此同时，新主流家庭数量不断攀升（见图4），随着消费的不断升级，对轻奢产品的需求水涨船高。新主流家庭数量从2010年的1700万户增长到2016年的1.3亿户。受益于

图4 预计未来大幅增长将会来自当今的新主流人群



资料来源：麦肯锡中国宏观经济模型

消费升级的旺盛势头，高端产品的销售增速超过了大众、价值型产品的销售增速。此外，奢侈品的传统客群也在逐渐调整自己的“购物车”，在购买高价重奢的基础上，逐步购入轻奢产品，以平衡衣帽间的品质和价格。

供给端：受中国庞大的消费市场的拉动，轻奢品牌加速在华发力。法国品牌ba&sh于2017年7月在上海开店，意大利品牌FURLA除了大力布局一线城市和省会城市之外，也开始走向二、三线城市，于2017年10月在昆明顺城购物中心开设云南首家门店。sandro、maje等轻奢品牌更是早已入驻天猫等电商平台，着力提高线上覆盖率。截至2016年，sandro和maje在中国大陆线下店铺共达到48家。

若看中国的轻奢品类走势，服装、箱包和鞋履销售增长稳健，珠宝首饰逐渐走强。无论是本土或国际品牌都在中国快速扩张，如通灵珠宝收购比利时品牌LEYSEN后，2017上半年净利润劲增32%；美国品牌blue Nile借助电商平台触及中国消费者；法国品牌Clásico于2016进入中国。在中国，结婚珠宝消费占到珠宝总消费的40%。尽管结婚率近两年有所降低，但新人们更愿意购买高品质的昂贵珠宝，特别是钻戒，其消费支出有很大增长。时尚首饰的表现也尤为强劲，增长率将达到10%~12%，领先品牌如PANDORA在中国2017上半年的业绩同比翻了一番。这些时尚首饰品牌通过定制化、快速上新、线上线下的结合等方式，牢牢地抓住了消费者的“胃口”。



放眼全球，中国不再是全球时尚行业的追随者，而是逐渐成为创新者和开拓者。对于那些具备前瞻眼光，愿意塑造现代时尚业新格局的全球时尚企业来说，眼下正是与中国时尚消费者建立联系，赢得消费者的最佳时期。①

作者由衷感谢麦肯锡资深行业分析师**李叶骅**和商业分析师**黄依滕**对本文的贡献。本文参考了BoF时装商业评论与麦肯锡全球时尚调查发布的The State of Fashion 2018（《2018年度全球时尚业态报告》），在此一并表示感谢。

Antonio Achille为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻米兰分公司；

Achim Berg为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻法兰克福分公司；

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

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。

毋庸置疑，中国早已成为全球时尚品牌的兵家必争之地。而需求不断升级、变化的中国时尚消费者，正给这个市场注入新鲜的血液和源源不断的活力。本文旨在分析中国时尚消费者的六大新趋势（见图1），探究背后的动因，希望对品牌商、零售商和运营商有所借鉴¹。

趋势一：需求多样化

从需求来说，中国消费者的偏好越来越多样化，品味也越来越个性化。整体来看，品牌知名度、体现个人品味的设计、制作精良是决定购买的首要因素。同时我们也发现，在品牌选择上消费者更注重个人感受，开始从深层次思考品牌和个人价值的连接。在被问及购买国际品牌的原因时，超过60%的受访者表示“国际品牌是自我表达的方式”。超过50%的受访者声称是因为优质的服务和良好的体验。超过40%的受访者表示，只要产品符合心意就很愿意尝试新的品牌，哪怕从未听说过这个品牌（见图2）。

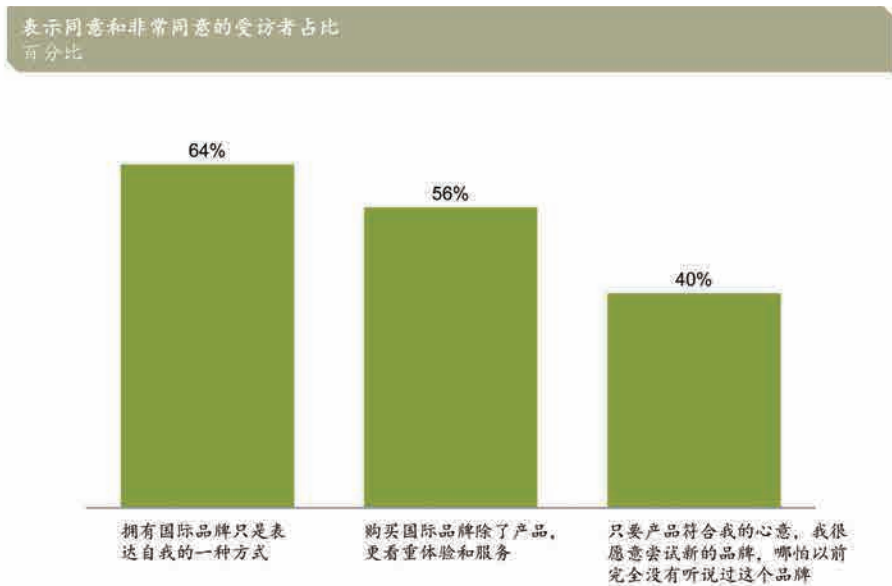
1 本文主要基于我们所做的三个调研。首先是自2005年以来连续十几年对中国消费者的全品类跟踪调研，涵盖了44座城市的近10000名消费者；其次是2017年的国际品牌消费者调研，样本为生活在一、二、三、四线城市、2000名过去一年购买过奢侈品（包含轻奢和重奢）的中国消费者；最后是2016年的中国奢侈品调研，包括生活在14个城市的近1000名奢侈品中国消费者。同时，我们还做了大量的数据分析与行业专家的谈话。

图1 中国国际品牌消费者日渐成熟



资料来源: 文献搜索; 麦肯锡McKinsey全球消费者调查; 第三方消费者调研

图2 消费者在购买国际品牌时更加注重个人感受



我们基于心理需求、消费行为和态度倾向将国际品牌的消费者分为八个群体, 每个细分呈现出截然不同的人口特征、购买习惯、消费态度以及品牌偏好。

以其中两个比较有特色的群体来具体说明。第一类我们定义为“渴望上

流”群体。超过90%的人认为“拥有国际品牌能让我跻身于某一特定群体”。他们大多是中等收入自给自足的普通白领。

第二类我们称之为“炫耀自我”群体，超过90%的人表示“轻奢/奢侈品只是自我表达的一个工具，和别人无关”。他们是八个细分群体中最年轻，四分之三的人不超过29岁，绝大多数的月收入低于2.5万元人民币。但这个群体的平均消费却是八个细分群体中第二高的。原因是父母的支持，近四分之三的人表示大额消费（如房子、车、奢侈品等）都是父母帮忙置办的。

“炫耀自我”和“渴望上流”的消费习惯截然不同。

在需求上，“渴望上流”人群偏好标识明显的产品而且喜欢经典款。

在品牌上，“渴望上流”人群大多喜欢LV、TORY BURCH、STUART WEITZMAN等有经典款、使用场合较多、受众较广的国际品牌，而“炫耀自我”人群则偏好GOYARD、MARNI、MARC JACOBS、三宅一生这些同样知名，但较为小众和个性的国际品牌。

在渠道上，“渴望上流”人群会在各个渠道比较价格，近四分之三的人上次购买是通过传统信息渠道了解产品信息（店内体验、店内货品展示、传统广告）。而“炫耀自我”人群更习惯“全渠道购物”，大多数的人表示网上看中的商品要去实体店试穿才会购买，而且实体店看中的产品要网上看信息才会购买。

在决策上，比起货比三家的“渴望上流”人群，“炫耀自我”人群表现得极为任性，近70%的人只买喜欢的产品和品牌，并不会多个品牌横向比较，而且经常在购买的时候根本不了解渠道之间的价差。

趋势二：诉求悦己化

过去的二十多年，奢侈品在中国经历了从无到有的成长期，奢侈品市场也从由男性主导、以彰显地位为主的炫耀性消费逐渐转变为由女性主导，寻求自我表达和价值观认同为出发点的悦己性消费。

在国际品牌纷纷已经进驻中国并积累了一定知名度、同时消费者的海外经历也日渐丰富的情况下，消费者已经不再满足于知名国际品牌的标签带来的“合群感”，而是更深入地考量品牌与自身价值观的连接，通过选择不同的国际品牌来满足和表达自己的诉求，完成对于“本我”的探索。

对消费者来说，购买不再只是单纯的货品和金钱交换，而是品牌故事和价值观的态度表达。这从受访者对于产品环保性的态度可见一斑。根据麦肯锡2017年中国消费者调查，约45%的受访者在“是否愿意承担环境友好型产品的额外成本”这一项上选择了“非常愿意”或“愿意”。

趋势三：过程体验化

在体验式消费大行其道的当下，越来越多的消费者愿意为更好的购物体验 and 休闲娱乐服务支付溢价。

目前，生活方式一体化的购物广场风头正劲。例如以摩天轮著称的上海大悦城推出了下午茶套餐、情侣纪念品、照片拍摄等服务，旨在促成交叉销售，大悦城变为城市购物目的地，每天最高人流量超过4000人。大悦城的文化街有40多家不同类型的店铺，分为不同的生活方式体验主题，比如DIY工作坊、休闲食品和酒吧等。

而定位“艺术购物中心”的K11，继香港和上海之后，于2017年11月在武汉开设了分店，在华中发力。除了“云、湖泊、瀑布”科技互动装置，前后下沉式广场、主题中庭、小剧场和屋顶花园之外，K11还设立了COFFEE MUSEUM咖啡博物馆、Herb Museum草本健康区、ZONA FRESCA新鲜食·集的体验区域，力求实现以生活方式为导向的购物体验。

品牌也积极响应这一趋势。LOUIS VUITTON在巴黎、东京、台北、威尼斯、中国香港和新加坡的文化艺术空间展览“Espace”，免费为画廊和艺术提供展示空间，实现了从售卖产品到满足消费者情感需求的转变。

趋势四：信息扁平化

从信息的获取来说，从过去单向的品牌推送转变为自上而下的、由用户口碑引导的消费（见图3）。

随着科技的发展，消费者和品牌的接触点越来越多。这一点在中国消费者身上体现得尤为明显。根据麦肯锡2017年奢侈品调研，中国消费者在单次决策旅程中平均要经历15个信息接触点，包括7个线下触点和8个线上触点，是所有

图3 消费者决策中的接触点越多，了解的信息越来越广



国家接触点最多的消费者。

根据麦肯锡2017年国际品牌消费者调研，在最近一次的消费中，59%的信息触点来自品牌导向，包括店内体验、品牌广告和明星代言，其余41%的信息触点则是来自用户主导的信息渠道，包括看见他人展示、亲朋推荐、用户评价、网红推广和网络资讯平台的介绍。

趋势五：决策冲动化

现如今消费者购买前考虑的时间越来越短。根据麦肯锡2017年奢侈品调研，超过50%的奢侈手袋购买决定是在一天之内做出的。相比2010年的25%，决策时间大大缩短，这一趋势反映在服饰和腕表品类。

同时，消费者纳入考量的品牌数量却有所增多。根据2017国际品牌消费者调研，大约四分之一的消费者表示现在相比一年之前考虑更多的品牌（考虑减少品牌数量只有6%）。信息的全球化和数字化让消费者掌握了更加丰富的奢侈品知识，也越来越有信心做出即兴的购买决定。从品类和客群来看，“90后”考虑的品牌数量最少，时间最短，而“80后”考虑的品牌最多，“70后”

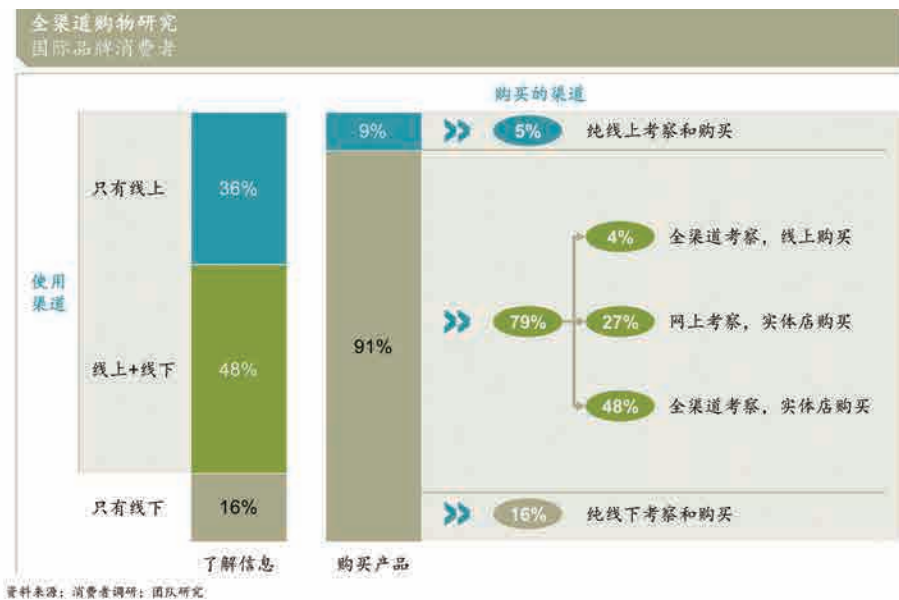
考虑的时间最长。相较于重奢，消费者购买轻奢品时普遍考虑的品牌数量更多，但考虑时间更短。

趋势六：渠道合一化

尽管最终购买仍然绝大多数在线下实现，消费者决策旅程已经全渠道化，并对在线购买国际品牌兴趣浓厚。

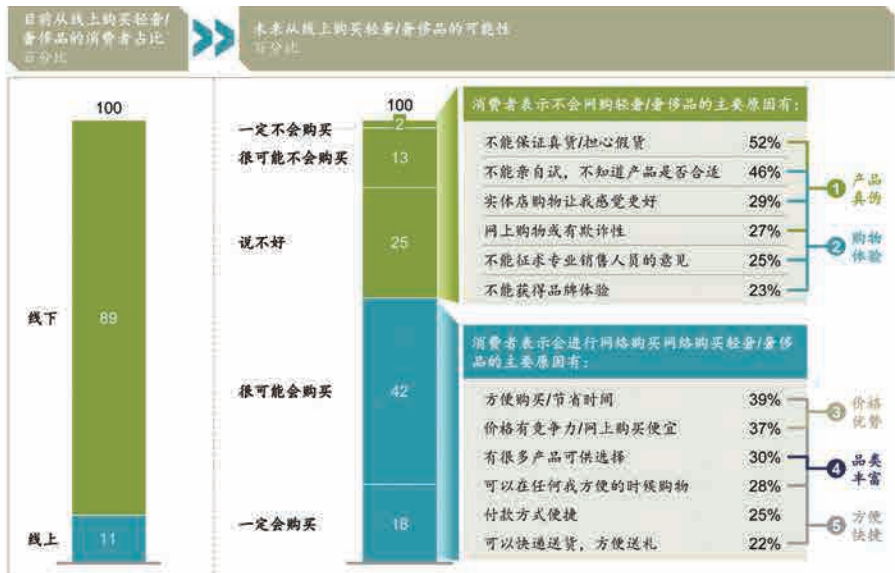
就最终购买行为来说，国际品牌线上消费经历了每年27%的增长，线上渗透率从2012年的3%增长到了2016年的9%。根据麦肯锡2017年国际品牌消费者调研，只有16%的消费者在线下完成了解、考察和购买的全过程，而84%的消费者在整个购物过程中受到线上的影响，虽然其中只有9%在线上埋单（见图4）。

图4 目前国际品牌纯线上购物渗透率低，但已有79%的消费者选择全渠道购物



此外，国际品牌消费者调研表明，60%的消费者表示未来愿意尝试网上购买国际品牌，虽然仍然存在产品真伪和购物体验的痛点（见图5）。我们有理由相信，未来的国际品牌消费是一个全渠道驱动的消费模式，而线上也会成为越来越重要的终端购物渠道，我们初步预测到2025年将达到25%。

图5 目前实际在线上购买的消费者仍然不多，但是超过一半的被调查消费者表示愿意尝试线上购买奢侈品，但仍有痛点需要解决



资料来源：麦肯锡2017年中国奢侈品市场调研

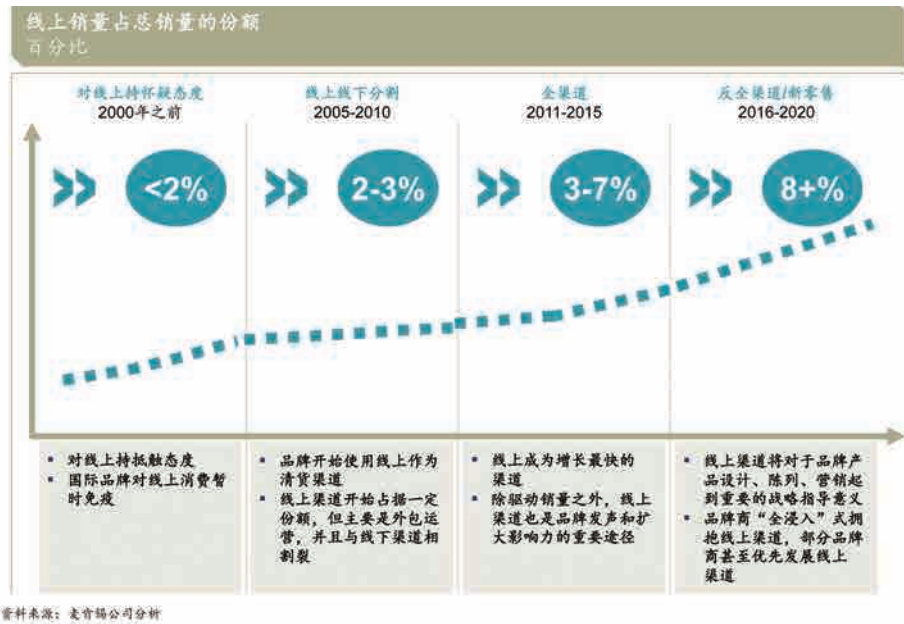
随着线上渠道的盛行，很多的消费者在实体店试穿以后，再去网上平台下单购买。品牌商和运营商为了免于沦为“看货平台”，应从三个方面发力提升消费者的购买意愿。第一，确保和线上平台相比，价格有竞争力；第二，保证有足够吸引力的积分或会员系统能与线上优惠和返利抗衡；第三，提供送货上门服务，提供和线上一样便利的体验。

纵观零售的发展趋势，数字化渠道的迭代已经从“全渠道”逐渐演变成



“颠覆全渠道”（见图6），意味着线上的影响力已经无可取代，企业必须全方位拥抱线上。

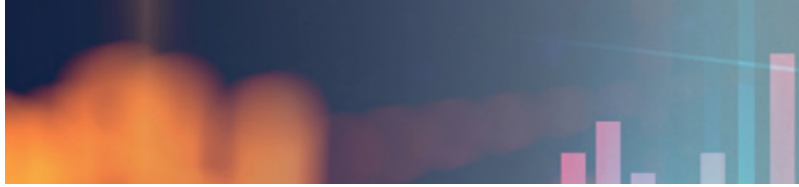
图6 从全渠道到反全渠道/新零售



一言以蔽之，随着信息的全球化和社交化，以及线上和线下科技的突破，中国的时尚消费者更加成熟，更知道自己认同的价值观和品牌内涵，多触点、重体验、随时即兴地按个人喜好进行购买。消费者的新面貌，也给对业界的带来了新启示和挑战，我们将在下一篇文章深入探讨。①

作者在此诚挚感谢麦肯锡全球资深董事合伙人高旭和全球董事合伙人滕樱君对本研究的指导，并向对本文做出贡献的同事麦肯锡项目经理麦恺茵、商业分析师黄依朦和资深行业分析师陈红表示由衷的感谢。

- Antonio Achille为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻米兰分公司；
- Aimee Kim为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻首尔分公司；
- 栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
- Felix Poh为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司。



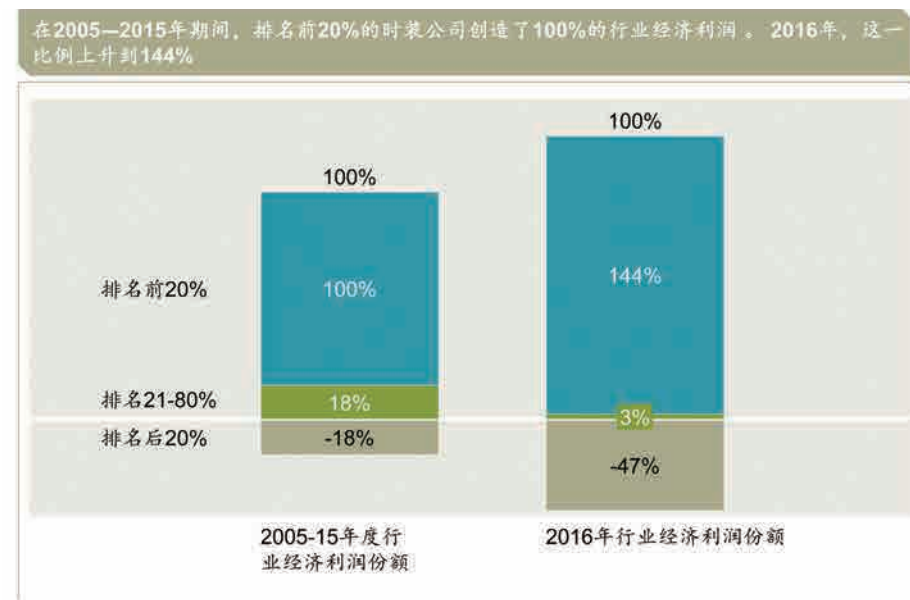
从产业链到生态圈： 时尚玩家的行动指南

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。

虽然时尚行业已逐渐回暖，但品牌间的竞争日趋白热化。据麦肯锡State of Fashion研究指出，2005年到2015年，排名前20%的公司创造了行业100%的经济利润，2016年进一步扩大到了144%（见图1）。竞争差距逐步扩大，

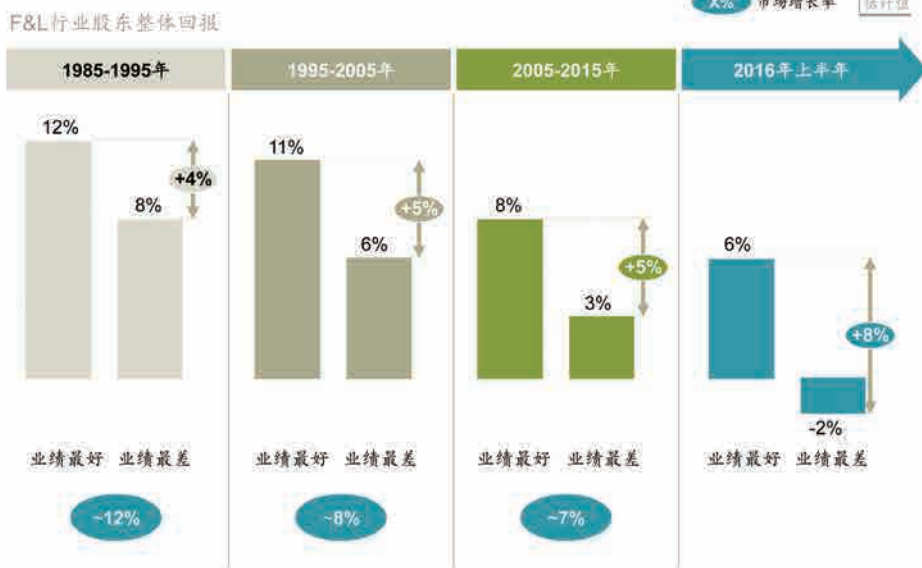
图1 行业领导者与落后者之间的差距正在扩大



资料来源：麦肯锡 FashionScope 2016

业绩最好与业绩最差的公司 的股东回报率从30年前的4%扩大到现在的8%（见图2）。如何从激烈的竞争中胜出？本文提出了八个具体做法，可视为时尚业玩家的行动指南（见图3）。

图2 竞争差距扩大



资料来源：专家访谈；壹佰锡公司分析

图3 时装业玩家的行动指南

1. 回归初心，做出自己的品牌和产品
2. 组合出拳，优化旗下品牌
3. 内外并举，找准生态圈的位置和合作伙伴
4. 精准贴心，用大数据做有温度的品牌
5. 电商拓路，各类玩家各种玩法
6. 刷新脸谱，门店形式更丰富、非销售功能凸显
7. 网红当道，社交电商一马当先
8. C2M到来，产品更新迭代速度加快、消费者更多参与到设计中来

回归初心，做出自己的品牌和产品

品牌应该思考如何以鲜明形象占据消费者心中的认知领地。很多大品牌已在中国扎根，有不小的知名度和客户群体，但需要不断的创新才能增强品牌活力，抓住消费者的心。老牌奢侈品牌GUCCI为了重振品牌，自2015年起针对年轻消费群体进行了一系列革新，例如吸引年轻消费者的先锋设计（请Alessandro Michele担任设计总监，将动物图腾、对比撞色、全新的双G标志、华丽复古元素融入设计创造爆款），街头艺术家联名款（Trevor Andrew X Gucci Ghost），个性化定制服务，等等。2016年第四季度GUCCI来自千禧一代的销售额达到50%。

新晋品牌应当精准定位，力攻细分市场，如maje的“法式优雅”，Theory的“商务休闲”等。此外，对日渐成熟的消费者来说，买的不再仅仅是商品，更是品牌背后的故事和价值观。品牌要想再下一城，就不能局限于表面的品牌定位，而应从价值观出发，引发消费者在个人主张和深层诉求上的共鸣。例如互联网轻奢品牌EVERLANE，该品牌以“极简主义”为理念，公开了成本定价体系和厂家信息，与消费者对“环境友好”和“良心用工”的深层价值诉求产生了共鸣。

在体现品牌形象的同时，国际品牌尤其应该注重故事的真诚度和统一性。这其中也包含了产品质量和服务质量的一致。随着出境游的普及，现如今消费者越来越见多识广。因此，如果国际品牌未能做到这一点，消费者对其品牌形象或将大打折扣。与此同时，轻奢只有缩短产品周期，加快上新速度，并紧跟时尚相关度，才能有足够的竞争力，激发消费者高频次高黏性的购买。比如，SMCP旗下品牌maje和sandro，产品周期仅三个月；而互联网轻奢男装品牌BONOBOS，平均每周上新二十五款。

本土品牌应与国际品牌一样，深耕品牌DNA，强化在消费者心中的认知。过去十年，随着消费者的理性与成熟蜕变，国际品牌的光环已不如从前。人们的目光开始投向了本土设计师品牌。虽然本土设计师品牌面临市场营销、商业运营能力等挑战，但其品牌价值有力地支撑起了渠道。因此，本土品牌也应避免一味复制国际品牌，要建立自己的品牌价值，发挥自身的独特性，和消费者建立更亲密的关系，激发共鸣。

组合出拳，优化旗下品牌

随着消费人群的多样化，品牌数量也将极大丰富，每个品牌的市场份额将被压缩，所以企业除了深耕某一品牌，还应更多关注于品牌组合管理以分散风险。应挖掘更多小而美的品牌，正确认识每个品牌在其投资中扮演的不同角色，使其在消费者定位和价格上互相弥补，发挥1+1>2的优势。平衡多品牌的不同生命周期，根据实际情况结合物流管理、零售运营、数字化分析等后台支持，环环相扣，力争降本提效。

比如，我们在消费者调研中发现maje服装的消费者中有很大会购买FRED PERRY服装，他们认为这两个品牌可以互补，满足不同场合的需求。maje传递的是“法式优雅”，而FRED PERRY在消费者心目中则是一个充满活力、健康、自信的品牌，传递出了浓浓的英伦雅痞范。

正是基于以上原因，各大巨头开始积极收购，布局自己的品牌组合。例如COACH，2017年连续收购kate spade和STUART WEITZMAN两大品牌，从之前的单品牌转变为多品牌公司，并且更名为tapestry。2017年另一个重要的品牌收购案是轻奢品牌MICHAEL KORS斥资12亿美元收购高端鞋履品牌JIMMY CHOO。说到经营品牌组合的典型，不得不提的还有LVMH和旗下投资公司L Capital，不但布局多个品牌，更是进入了生活用品、珠宝首饰等多品类。

近年来中国服饰企业也开始积极收购海外有潜力的品牌，一方面优化品牌组合，另一方面借力提高原有品牌。如歌力思女装收购Laurèl, VIVIENNE TAM，山东如意收购SMCP等。山东如意在收购后保留SMCP的巴黎设计团队，没有过多地干预品牌设计和产品开发。而是利用自身长处帮助SMCP在亚太区拓展渠道，分工明确。2016年SMCP的销售增长45%，速度远超竞争对手。

精准贴心，用大数据做有温度的品牌

在互联网时代，消费者线上浏览资讯、搜寻的路径和实际购买行为均被记



录下来。能够基于大数据精准分析消费群体的特征和需求，帮助品牌最大化放大营销效力，是成功企业必须具备的能力。

例如，美国高端家居公司WILLIAMS SONOMA，利用庞大的数据库实现了精准营销。该数据库覆盖旗下所有品牌和渠道，囊括了30年以来6000万的用户数据，而且70%的购买记录可以连接到消费者姓名、邮箱和地址。通过针对性地分析高潜力顾客的社交行为，挖掘了50%~80%的新客户。

中国也有很多利用大数据做到精准营销的成功案例。例如小米，通过精准的客群细分，在QQ空间上针对年轻人群体投放低价、独家的型号，配合倒数、限量等营销方式，取得了很好的销售业绩。

网红当道，社交电商一马当先

网红的诞生和社交媒体的兴起，悄然改变着品牌营销的方式。过去主要是传统媒体和线下活动，尤其是公关和赞助活动；现在逐渐转移至社交媒体与网红营销，社交媒体与网红营销目前约占奢侈品市场营销费用的25%，预计未来将继续提高至50%。

网红营销的核心其实就是内容创造和粉丝号召力。以小红书为例，从内容创造的角度来说，利用平台创造和用户自创两种模式产生内容，通过一个具体的生活场景来将一系列的产品串联起来；从粉丝号召力的角度来说，网红的粉丝数量虽低于演艺明星，但粉丝黏性非常高，小红书的转化率达到8%，是其他大电商的4倍。对于品牌来说，通过筛选合适的网红就能找到目标客群，做到精准营销。

网红当道也意味着信息触点的增多。品牌商在确保

覆盖每个触点的同时，要把控不同触点信息的一致性，传递一个完整的、和谐的品牌形象。消费者考虑时间越来越短，考虑品牌越来越多，如何快速抓住消费者，占领他们心中的认知高地将变成品牌的重中之重。清晰的品牌定位和鲜明的品牌故事将会是重点。

电商拓路，各路玩家各种玩法

时装行业的各类玩家均积极布局全渠道。线下的品牌、零售商开始向线上布局，线上的电商平台也积极寻求线下服务能力的补充。线上线下的融合加强，无缝链接给消费者提供了更好的全渠道体验。

NIKE推出Nike+会员制度和Nike Run等功能性APP，提高了用户黏性。高端运动与羽绒服品牌MONCLEAR，已经率先一步在中国推出了微店。

此外，时尚产业多类电商模式蓬勃生长。从网上零售商如YOOX，到网上的轻资产奢侈品销售平台如FARFETCH，再到高科技创业公司如STITCH FIX，林林总总的数字化商业模式以创新的消费模式、库存模式和高科技算法等创造了相较于传统品牌和运营商更好的投资回报率。

大众服饰的线上购买已经很成熟，线上占到30%~35%的销量。但奢侈品电商化仍存在几大痛点：线上产品的真伪难辨，线上奢侈品购买体验不佳，价格比海淘或海外购买高，退货不方便等。一些行业先行者对此进行了有益的尝试。如京东的奢侈品电商平台TOPLIFE，推出“京尊达”白手套高端专属配送服务提升消费者体验，并为正品提供保险以增强消费者购买信心等。奢侈品垂直电商平台如寺库也在线下积极布局，开设5个线下品牌体验中心，与中国最大的地产发展商碧桂园建立战略合作关系；与品牌合作方面，寺库与TOD'S合作发布限量独家款，成为GENTLE MONSTER在中国的首个线上平台，成为VERSACE和Salvatore Ferragamo在中国的授权线上零售商等；寺库历经8年融资约18亿元人民币，获得大概10%的奢侈品电商市场份额。

刷新脸谱，门店形式更丰富、非销售功能愈发凸显

随着电商的不断渗透，传统的零售门店面临着巨大的转型压力。内容创新

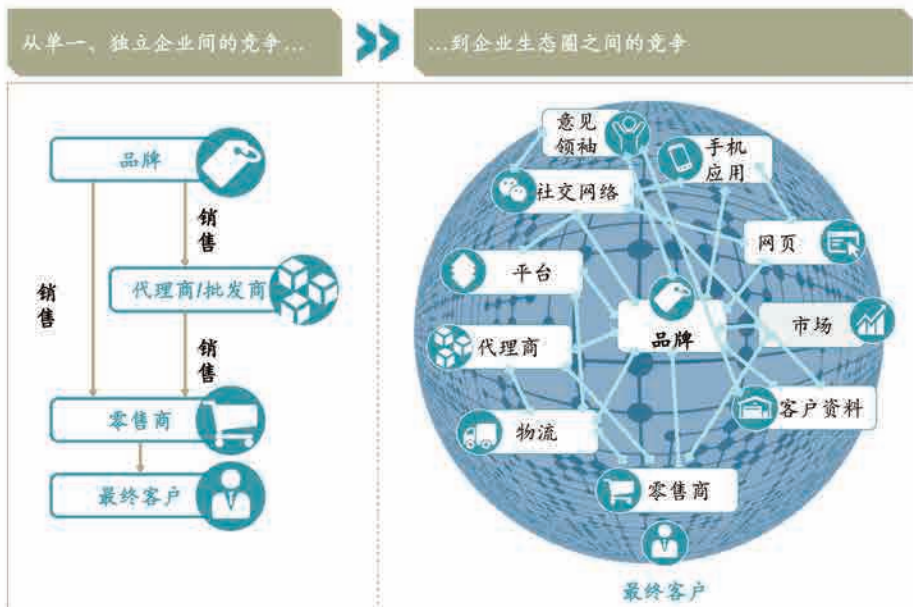
方面，多品牌、集合店开始出现；形式创新方面，快闪店正在兴起，不但可以节省租金成本，又可以为品牌创造营销话题；体验创新方面，生活方式一体化的购物中心、体验店风头正劲；主题创新方面，我们看到LV将艺术主题融入其门店运营中去，在香港、米兰等六大城市开设Espace艺术空间，专门预留固定区间为画家展出画作。

在此情形下，时尚生态圈里的玩家必须不断地追问自己几个关于门店的问题：到底开几个店？开在哪里？开店的目的是什么，是产品展示、品牌营销还是与消费者的数字化沟通平台？开什么样的店，是旗舰店还是快闪店？如何管理和评估店铺的运营效率？以及，究竟是卖产品，还是一种情绪价值？如果卖产品不再是唯一目标，那门店表现应该如何衡量？

内外并举，找准生态圈的位置和合作伙伴

中国时装产业从早前单向的品牌/经销商/零售商/终端消费者的链状合作和信息沟通模式，发展为现在多股力量涌现、多方互相联通、信息及时反馈的生态圈系统（见图4）。除了传统的品牌、经销商、零售商外，更多的参与方，

图4 从单一、独立企业间的竞争到企业生态圈之间的竞争



如电商媒体、网红营销等开始涌现。无论是信息流通还是合作模式都发生了翻天覆地的变化：品牌和互联网公司的营销合作，如BURBERRY和谷歌、LINE和梦工厂；品牌和科技公司的产品合作，如爱马仕和苹果手表的联名款；品牌与品牌之间的合作，如adidas和STELLA McCARTNEY，LOUIS VUITTON和Supreme的联名款；品牌和电商的合作，如海澜之家和太平鸟与天猫达成在品牌建设、大数据运用和全渠道融合的新零售战略合作；国内和国外奢侈品电商的合作，如京东投资FARFETCH等。行业玩家必须认清自身在生态圈里的角色，投资适当的资源，并物色互惠互利的合作伙伴。

C2M到来，产品更新迭代速度加快、消费者更多参与到设计中来

消费者的购物需求更加多样化，传统品牌面临着小众设计师品牌的竞争，因此品牌方的产品迭代速度必须加快，必须更能捕捉消费者口味的变化。比如耐克的产品创新流程从以前的三年缩短到现在的六个月，制造产品样板从以前需要12个技术人员到现在只需要2个人，产品评估过程从以前的4~6周缩短到1~2天。下篇《让时尚供应链更快更灵活》将会进一步讲解这方面的内容。

从设计的角度来看，之前是品牌单向主导设计，现在也会通过大数据分析及时捕捉消费者的偏好，并将其融入设计。品牌为消费者提供定制的比例也有所提高。



总结当今时装行业消费者和生态圈的几大趋势，可以看到，“我”就是新的“我们”，“赞”和“不赞”就在一键之间，“体验”就是新的“拥有”，“现在”就是新的“即将”，“意见领袖”自身就是新的“品牌”。

以上种种变化影响着时装产业圈的价值分布。上游的生产制造商市场总量上升，但经营利润率因为市场集中度下降而有所下降，促使其利用生态圈合作模式去提高市场占有率。营销媒体的利润份额将从传统媒体转到社交媒体，网红营销模式在大浪淘沙后也将逐步成型。零售将进一步整合，不管是新零售还是体验式购物，只有真正了解并满足消费者需求才能够成功。品牌间的竞争仍将激烈，赢家无论是市场容量、利润分成都“通吃”整个市场，只有能够不断

创新并直击消费者内心、能够提供最佳产品、做到产业链纵向整合的品牌才能取得最终的胜利。总的来说，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才能成为市场赢家。时装生态圈的各方都应该追本溯源，细致了解消费者；合纵连横，有策略地形成业务组合或平台；并大刀阔斧转型成为敏捷和数字化的组织。①

作者在此诚挚感谢麦肯锡全球资深董事合伙人**高旭**和全球董事合伙人**滕樱君**对本研究的指导，并向对本文做出贡献的同事麦肯锡项目经理**麦恺茵**、咨询顾问**王笑祎**和资深行业分析师**李叶骅**表示由衷的感谢。

Antonio Achille为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻米兰分公司；

Benjamin Durand-Servoingt为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻巴黎分公司；

Aimee Kim为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻首尔分公司；

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。



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。

21世纪初的服装企业遇到了一个好时代。由于生产成本下降、运营流程精简、消费者的购物花销不断攀升，全球服装产量在2000—2017年间翻了一番，普通消费者年均购买的成衣数量增加了60%。服装生产商不断压缩生产周期、紧追最新款设计，引得购物者不断扩大衣橱、频繁换新。无论是哪一个服饰品类，消费者保留单品的时长都只有15年前的一半。消费者几乎将价格最低的那些衣物视为一次性用品，只上身七八次就丢掉了。

服装制造通常要消耗大量水和化学品，并排放出总量庞大的温室气体。关于服装工人劳动条件的负面报道也层出不穷：薪金微薄、工作环境不安全（甚至有致命危险），处理棉花和皮革等工序繁难的材料之时尤其如此。

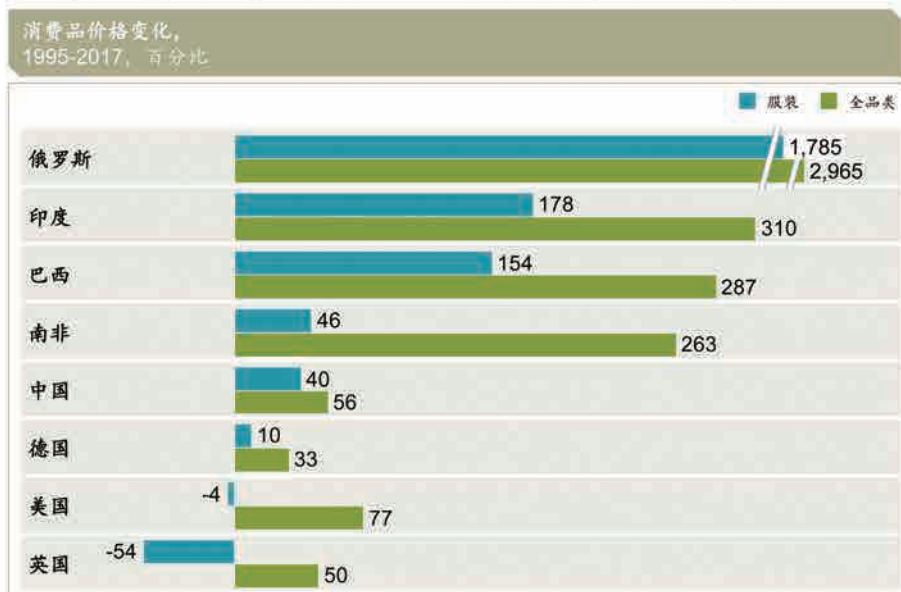
本文思考的就是这样一个问题——服装企业应如何解决价值链上两大环节面临的挑战：生产过程中严重的资源依赖和劳工问题，以及处理过时或破旧衣物而产生的浪费

“快时尚”的负面影响

在若干趋势带动下，服装销量近年来增长迅猛。企业都在大刀阔斧削减成本、精简供应链，服装售价也随着其他消费品的价格一并下降（见图1）。而

且生产前置期缩短之后，制造商得以更频繁地引入新的产品线：ZARA每年推出24个新品系列；H&M推出12~16个，并且每周更新。欧洲服装企业年均发布的新品系列已经增长一倍有余（2000年为每年2个，2011年则变成了每年5个）。

图1 与其他消费品相比，服装价格的上涨速度较为缓慢，因此相对更加亲民



资料来源：欧睿国际；麦肯锡分析

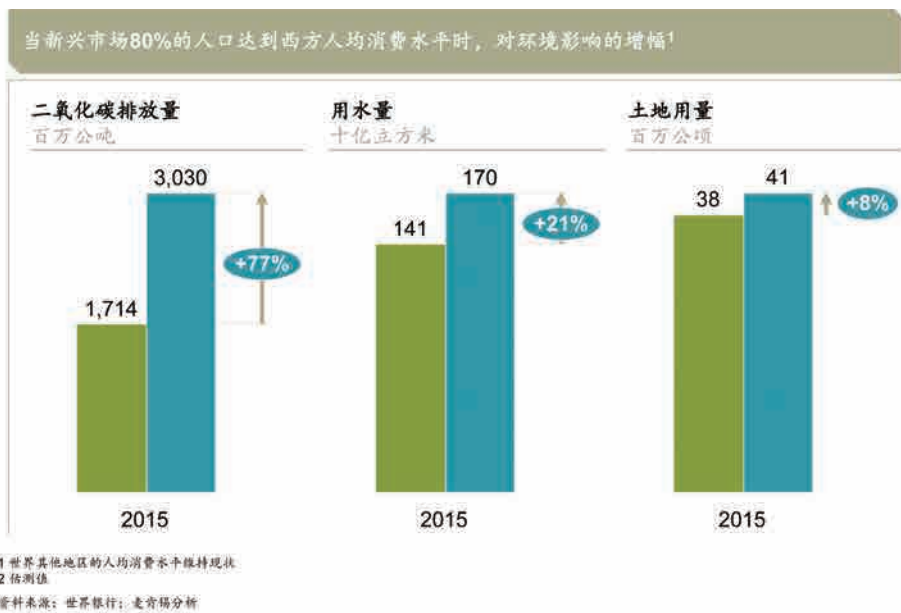
更低的售价与更丰富的单品种类大大刺激了人们的购买欲。2000年至今，全球服装年产量已翻了一番，早在2014年就已经首次超过了1000亿件——相当于地球上的每个人都分摊到了14件单品。其中巴西、中国、印度、墨西哥、俄罗斯这五大发展中国家的服装销量增速是加拿大、德国、英国和美国的8倍。

不过，即使经过了这一轮增长，发展中国家普通居民的年均服装购买量也只相当于发达国家的一小部分。随着前者的购买力逐渐增强，如果他们愿意添置更多服装，那么服装总体销量将会大幅升高。根据我们的估算，到2025年，新兴经济体中将有80%的人口达到与西方世界同等的服装消费水平，如果届时服装行业的环保意识仍然原地踏步，那么整个行业造成的环境危害将会比现在严重得多（见图2）。

迄今为止，与巨大的销量增幅相比，服装企业在环保和社会责任方面的提高仍然乏善可陈。棉花原料约占纺织业纤维消耗总量的30%，而种植棉花要消耗大量的水、农药和肥料。鉴于纺织面料与服装制造体量庞大的那些国家对化学燃料的依赖性很强，我们估计生产1公斤面料平均将产生23公斤温室气体。

此外，很多服装企业的供应链普遍存在劳动条件不佳的问题，比如雇佣童

图2 随着消费水平的提高（尤其是新兴经济体），服装行业对环境的影响会大幅增加



工、低薪、存在健康隐患和安全风险。要想彻底解决这些问题，企业必须针对整个供应链的可持续性开展绩效评估、设定改进目标，以便帮助供应商减少对环境的影响。

即使消费者已经离店，他们带走的服装仍然会对环境造成影响。据估算，在衣物生命周期之内，1公斤衣物在常规洗涤干燥的过程中将产生11公斤温室气体——企业可通过改换面料和调整衣物设计来降低这一数字。

至于衣物处置的问题，由于现有技术尚无法把废弃衣物有效转换成用于生产新商品的纤维（切碎、化学消解等各种循环利用方法的效果都不甚理想），目前也并没有一个市场规模大到足以消化来自循环利用服装材料，因此全世界生产的衣物在一年后将有3/5被丢进垃圾焚烧炉或填埋场。德国在衣物处置方

面表现出色，目前可回收国内近3/4的旧衣物，其中半数可以再次使用，1/4得以循环利用。而其他国家的回收率则低许多：美国和日本分别为15%和12%，而中国仅有10%。

服装价值链的可持续设计

根据麦肯锡2017年中国消费者调研，45%的受访者在“是否愿意承担环境友好型产品的额外成本”这一项上选择了“非常愿意”或“愿意”。而这个比例在国际上更是高达66%。这是因为千禧一代通常对企业抱有较高期望，希望看到企业采用更为环保的运营方式。为了抓住消费者这一心态，服装企业不仅要考虑如何契合消费者需求，更要找到适合自身的可持续发展模式。

有些服装企业已经结成联盟，共同应对环境保护和社会责任方面的挑战，这种做法有助于缓解企业单枪匹马应对此类挑战的风险。例如，目前已有22个服饰品牌组成了一个名为“危险化学品零排放”的联盟，旨在改进并推广无毒、可持续的化学工艺，并将其用于纺织与鞋履业的供应链之中。其中，“优质棉花计划”吸纳了超过50家零售商和品牌以及近700家供应商，为棉花生产的环保、社会以及经济责任设立了标准。

有一部分企业已经开始致力于发展创新的环保原料。零售连锁品牌C&A意识到了棉花种植对环境的不良影响，目前已经采取措施，确保企业在2020年之前只采购有机棉花。与此同时，C&A曾推出过一个“摇篮到摇篮”T恤系列面对大众市场，展示了一个未来可能的时装生产循环模型。

另一部分企业对于解决浪费的问题也有自己独到的经验。ZARA在中国所有店铺里都安装了回收箱。H&M投资了re:newcell和EILEEN FISHER的服装布料可再生计划；并且和李维斯各自与I:CO开展了回收服装鞋履的合作，以实现产品的再次使用和循环利用。I:CO为合作品牌提供回收箱并分拣单品，使那些尚可穿戴的衣物重新进入市场，余下的则可循环利用。巴塔哥尼亚公司不仅通过门店和邮寄的方式回收旧衣物，还为客户提供修补服务，以延长衣物寿命。同时，阿迪达斯的3D打印技术也有效解决按需生产的问题，避免设计过程中的浪费。

随着可持续设计的觉醒，奢侈品牌也纷纷采取行动。GUCCI CEO Marco



Bizzarri日前表示，公司将从2018年春夏系列之后全面弃用皮草制衣。库存毛皮产品将全部拍卖，所得善款捐给动物保护组织。而且GUCCI所属的全球奢侈品集团开云集团近日携手上海时装周，向中国时尚界推介“环境损益表”（EP&L），用以衡量从原材料到门店运营的整个供应链产生的环境影响和社会成本，并以货币形式加以体现。这一开源工具现已成为开云集团决策与执行内部经营活动的重要参考，也能帮助时尚设计师实时、便捷地计算和优化选项，以便在产品初期将可持续发展纳入考量。

时尚产业普遍存在社会风险与环境风险，服装企业不妨采取更多举措来消除这些风险，具体包括：

- **统一制定标准与实践流程，设计便于再次使用和循环利用的衣物。**可持续服装联盟（Sustainable Apparel Coalition）专门设置了一个指数，用于衡量服装鞋履类产品在整个生命周期内造成的环境影响。

- **投资研发新型纤维，减少纤维生产和成衣制造的环境影响。**2016年，沃尔玛基金会向5所美国大学捐赠了近300万美元研究经费，用于改善纺织品制造业的可持续性和效率。

- **鼓励消费者采用更环保的方式护理衣物。**用温水或热水洗涤衣物、高温烘干或烘干超过必要时间都会消耗大量能源。服装制造和零售企业可以帮助消费者改变服装护理方式，从而降低对环境的不良影响、延长衣物寿命。

- **支持机械化循环和化学循环生产工艺相结合。**目前，同原生纤维相比，由机械化循环工艺生产的纤维长度更短、质量更差，对服装制造商的用途也更有限。

- **制定更严格的供应商劳务和环保管理标准，设立机制提高供应链透明度。**例如软件公司EVERYTHING和包装生产企业艾利丹尼森共同发起了一项

服装标记的举措，让消费者能够沿着供应链上溯各个单品的生产历程。

● **向供应商提供指导和资源，敦促使其满足劳务和环保标准，并向未能达标的供应商追责。**例如沃尔玛曾公开承诺，到2017年，该集团从供应商处直接采购的产品中将至少有70%来自配备了能源管理计划的厂家。沃尔玛为供应商配备了软件工具，帮助其寻找节能机会，使其更有效率地利用能源和其他资源。



可持续性更高的生产方式或许将推高企业运营成本，但也将激发企业的创新潜能，助其规避供应链冲击和商誉风险，获得更好的抗风险能力与盈利能力。①

作者在此诚挚感谢同事麦肯锡资深行业分析师**李叶骅**和咨询顾问**高钰**对本文的贡献。

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Nathalie Remy为麦肯锡全球董事合伙人，常驻巴黎分公司；

Eveline Speelman为麦肯锡项目经理，常驻阿姆斯特丹分公司；

Steven Swartz为麦肯锡全球董事合伙人，常驻南加州分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

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。

近年来，C2M即“从顾客到工厂（Customer-to-Manufacture）”的实践层出不穷，既有像“必要”这样的纯C2M电商平台，也有天猫、苏宁等电商巨头与品牌商联手定制专供产品。这反映了行业玩家们更加努力地取悦消费者，不断尝试更快更好地送上更能满足消费者需求的产品，而这场变革的其中一个核心就是供应链的革命——“更快更灵活”。

典型的时尚供应链流程包括组货规划、设计开发、渠道商批发、采购生产、物流零售。让时尚供应链“更快更灵活”，我们观察到三种有效的方法：包括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。本文将围绕这三种方法进行讨论与案例分析。

典型传统流程



方法一：缩短供应链各环节周期——数字化的应用

缩短供应链各环节周期



周期的缩短，意味着时装展品从规划到销售给最终客户的时间缩短。无论是高端品牌，还是快时尚玩家，都在积极加速其产品的市场推广，以便获得竞争优势。

在规划阶段，用大数据进行预测性分析，可以帮助设计和销售目标在早期建立。这不仅降低了设计过程的复杂性，也尽可能避免了后续流程步骤中的额外修改和延迟。在麦肯锡2017服装首席采购高管调查中，采购高管普遍认为预测性分析比其他数字化手段拥有更大的成效潜能。

在设计开发和营销出货阶段，数字化3D技术也将有效解决周期优化的问题。企业应用了3D设计和虚拟样品技术之后，平均制样流程至少缩短了两周，而且一般都能节约50%的样品数量和相关成本。如果再配合使用服装面料和成分信息库，企业就还可以实现即时的成本计算。PVH、HUGO BOSS等品牌则率先将这些技术纳入采样和虚拟展示，未来有望将此类技术打造虚拟展厅和秀场来进行虚拟可视化销售。

在缩短采购生产周期的过程中，自动化扮演着不可或缺的重要角色。如果同供应商合作开展数据互通的举措，可以实现订货和补货自动化。在麦肯锡2017服装首席采购高管调查中，约70%的服装企业采购高管认为供应商对接是流程优化中面临的3大挑战之一（其他两大挑战分别为复杂的组织架构和令人担忧的数据质量）。中国本土领先服装品牌海澜之家，与制造商建立独家的战略合作关系，并共享供应链信息，让制造商即时获得库存与销售信息，为紧急补货做好准备，补货时间缩短至两周。与此同时，数字打印如果与自动化裁剪技术配合使用，能大大缩短生产时间、提高灵活性、减少浪费。数字打印是2017年德国服装制造和纺织品加工博览会（Texprocess）上最热门的主题之一。并且有32%的受访高管认为所在企业的数字打印应用成熟度较高，显然这已成为服装制造中较为先进的技术领域。

在最后的物流零售环节，数字化应用的全渠道已经成为大势所趋。

要注意的是，以上种种数字化举措不应被视为各自独立的解决方案，企业应将大数据分析、3D设计、自动化采购、数字生产等技术配合使用，形成一整套连贯的数字流程用以缩短服装产业链周期。

方法二：跳过供应链环节——直接向终端消费者销售



随着互联网，尤其是社交媒体的发展，对于许多消费者来说，看见、喜欢并购买已经成为连贯过程，越来越多的时尚品牌跳过渠道商向消费者直接销售。

在2016年时装周上，BURBERRY、TOMMY HILFIGER、RALPH LAUREN、Coach、MICHAEL KORS和TOM FORD等多家著名时尚品牌的发布会纷纷变身为“即秀即买”的秀场：时装周期间新系列公布，秀后立刻在官方线上商城以及全球部分门店销售。这种“即秀即买”的形式不同于以往新款时装发布6~7个月之后才在零售渠道上市的传统模式，而是从T台直接进入消费者的购物篮中。在近期的投资者大会上，耐克发布了最新的公司重组计划，有意增加直接向消费者销售的比例，缩短产品与消费者之间的距离。

对品牌来说，直接向终端消费者销售的模式不仅能帮助品牌更好地管理消费者的终端体验，更重要的是可以更直接、快速和全面地获得消费者数据。这些消费者数据可以为品牌提供高价值反馈，帮助品牌进行由财务规划至终端销售的一系列调整，提升供应链的整体效率。

同时，这样的变化也对供应链提出了新的要求，品牌需要建立新的物流能力来取代之前由渠道商提供的服务。首先，品牌不能继续依赖渠道商的订单来制定采购与生产计划的传统模式，而应该基于自己对市场需求的判断，这对品牌的市场预测能力提出了更高要求。其次，过去由渠道商承担的待销售库存现在回到了品牌身上，意味着品牌需要承担更高的库存压力和风险。最后，品牌

需要考虑如何快速将产品送到消费者手中，以及如何提供优质的售后服务。

方法三：反转供应链流程——以终端消费者为起点



中国本土互联网时尚品牌，俗称“网红品牌”，以终端消费者作为供应链的起点，让消费者参与到设计中，反转了传统供应链流程。

“网红品牌”在产品的设计开发的最初阶段就通过社交媒体与消费者即时互动，获取用户反馈，根据用户的反馈来决定衣服的选材、颜色、款式、订单量等，做到了比“快时尚”更快的上新频率和更短的供应链周期。根据我们的访问和调查，不少互联网时尚品牌甚至在选择服装材料时就会在以微博为代表的社交媒体上“晒”出布料的颜色和材质，通过“粉丝”的点赞率和评论来决定是否使用这个材料。确定服装材料之后品牌会快速打版制成样衣，收到样衣后最快当天便可以在工作室进行产品拍摄。美化后的图片马上上传至社交媒体平台向“粉丝”发布接受预购，品牌随之紧密关注“粉丝”的浏览、点赞、收藏、购买等行为，并根据这些参数估计首批订单的数量并向工厂下单。这个过程当中的每一个步骤最快一天就能完成，最慢也不出一周。工厂接到订单开始生产后，一旦有一定数量订单完成就提前发出，无须等到整批货量生产完成，这一举措又缩短了供应链的时间。通常首批订单的数量较小，只用来更精细地测算市场需求。产品进入销售后，品牌密切关注销售的实际情况，若发现实际销量超过预期，将马上进行补单，进行第二批的生产。

通过这种从消费终端出发、并在每个环节都利用消费者即时反馈来做出关键决定的方式，品牌可以实现每周上新，并将整个供应链周期缩短至一个月以内，且可以有效解决服装业最头疼的问题——库存量，最终实现多款式、低库存、短周期。这样的模式对品牌背后厂商的敏捷生产能力提出了极高的要求：厂商需要具有快速反应并进行低成本小批量生产的能力。而且由于这样的模式只允许极短的物流时间，品牌往往选择地理位置临近的生产商，所以这样的品

牌往往出现于制造商集中的长三角与珠三角。这对所有希望学习这种模式的品牌也是一个重要启示。



我们相信在以消费者为中心的今天，时尚供应链更快更灵活是一个不可逆转的趋势，时尚企业需要拥抱变化，进行全面的改变：每一个过程，每一个活动，每一项工作都要受到考验。这种改变无疑是苛刻的，但也是想要在行业保持领先所必要的。①

作者诚挚感谢同事麦肯锡资深行业分析师**李叶骅**和咨询顾问**高钰**对本文的贡献。

栾岚为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

Felix Poh为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。





快消

58 12个颠覆快消业的趋势

Udo Kopka, Jessica Moulton, 许达仁, Daniel Zipser

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

70 携手零售商：快消品企业大客户管理指南

Brandon Brown, Felix Poh, Simon Wintels

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。

长期以来，快消品行业享受着巨大的商业成功。该行业不仅造就了23个全球Top 100品牌，更在40年间保持着15%的整体投资回报率。这应归功于二战后创立的价值创造五步法的广泛应用：

- (1) 通过建设大众化品牌和产品创新获得增长和高利润；
- (2) 与超市等大众化零售渠道建立紧密联系触达广泛的消费者；
- (3) 较早进入发展中市场建立新品类，并主动培育消费者习惯；
- (4) 建立以执行统一成本控制为目标的运作模式；
- (5) 利用兼并实现市场整合与新品进入，并运用成熟模式实现协同推动跨越式发展。

近几年快消品行业逐渐褪去往日的光环，其有机增长速度在扣除并购、汇率和通胀等影响后仅有2.7%。为什么传统的价值创造模式在这个时代无法继续带动增长？麦肯锡通过对全球消费品行业的深入研究后发现：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（见图1）。

12个颠覆性趋势打破市场格局

对大众化市场品牌建设和产品创新的颠覆



年轻一代的不同偏好

年轻一代（指1980年及以后出生）偏好新品牌，认为新品牌更好、更有创造力。大众化品牌和大众化渠道已不再吸引他们。麦肯锡近期的研究表明，购

图1 12个颠覆快消品行业传统价值创造模式的趋势

影响有限 1-2 3-4 5 影响巨大

传统的快消品行业价值创造五步法	所产生的价值	颠覆性趋势	趋势产生的影响	
			过去5年	未来5年
1 卓越的大众化品牌建设和产品创新	<ul style="list-style-type: none"> 稳定的增长 开展品牌建设的消费品企业比其他企业利润率要高25% 	年轻一代的不同偏好	2	5
		数字化营销	2	4
		小品牌的迅速崛起	2	4
		大部分品类在大部分市场已趋成熟	3	3
		健康食品真正兴起	3	5
2 借助大众化渠道实现对消费者的广泛触达	<ul style="list-style-type: none"> 更广泛的覆盖 形成竞争优势 	万物连接的物联网	1	4
		电商巨头抢得先机	2	5
		便利店等新兴渠道方兴未艾	3	4
3 在发展中市场创造新品类	<ul style="list-style-type: none"> 贡献了过去10年快消品企业增长的75% 	大型零售商备受挤压	2	5
		本土竞争者的崛起	2	3
4 建立以执行统一成本控制为目标的运作模式	<ul style="list-style-type: none"> 保持4-6%的管理费用率 	主动性投资者持续施压	2	3
5 通过兼并实现市场整合并推动跨越式发展	<ul style="list-style-type: none"> 更有吸引力的市场结构 实现跨越式收入增长的机会 	交易竞争加剧	2	2

买力比老一辈高四倍的年轻消费者不愿购买“大型食品企业”生产的产品。年轻一代更喜欢对产品进行全面研究，他们抗拒由品牌方主导的营销活动，喜欢通过与他人（既包括亲人朋友，也包括网上意见领袖和网友）沟通来了解品牌和产品情况。年轻一代愿意花钱购买彰显自我品位的商品，他们看中商品的价值，而在有限的收入前提下，花钱会更谨慎。

2 数字化营销

数字化技术正在改变消费者了解与认知品牌的方式，传统营销的效果大不如前。大多数快消品企业已开始主动拥抱数字化技术，例如利用微信公众号等与目标消费者建立更具互动性、更持久的联系。但是这一工作仍然任重道远，尤其是在如何利用海量数据推动精准营销与销售方面。

3 小品牌的迅速崛起

许多小型消费品公司正利用数字化技术迅速虏获年轻一代消费者的心。高利润、与消费者的情感联系、价值链容易外包和运费比例低等四方面原因使得小品牌在快消品行业更易成功。此外，过去十年已有4000多家小公司获得170亿美元风险投资。如此庞大的资金也帮助新生品牌迅速崛起。传统企业如宝

洁、丝芙兰等也已看到这些转变，并推出孵化器等以求在竞争中占据优势。

4 大部分品类在大部分市场已趋成熟

虽然创新仍有可能，但与几十年前比机会已不可同日而语。麦肯锡对快消品消费模式的分析显示，一旦消费者收入中位数达到3万美元，各品类人均销售额就会走平。这意味着无法再通过提高档次或加大普及来推动跨越式增长。

5 健康食品真正兴起

消费者现在想要更多的有机且不含糖分、麸质、农药和其他添加剂的产品。他们开始更多选择新鲜食品。海外企业正在努力改变以满足消费者的健康需求，但中国企业在这方面显然需要更多投入。

6 万物连接的物联网

虽然物联网仍处于萌芽阶段，但必将对某些品类产生革命性影响。例如洗涤品类，物联网将把消费者对产品的需求转化成为对服务的需求，彻底改变行业的运行机制。考虑到中国在消费市场数字化方面一直引领全球，国内企业更须及早加以关注。

对大众化零售模式关系的颠覆

7 电商巨头抢得先机

电商巨头对快消品企业将产生深远影响。由于聚集了大量客流，它们能够进一步压低价格但由此也造成了渠道冲突。欧美电商巨头已开始尝试自有品牌与快消品企业直接竞争。但从另一个角度看，天猫等国内电商平台为中国快消品企业提供了不同以往的经营模式。快消品企业通常是通过经销商、大卖场等中间商进行销售，对最终消费者控制力低。而电商平台帮助快消品企业实现与消费者的直接连接，为快消品企业改变在价值链中的话语权提供机会。

8 便利店等新兴零售渠道方兴未艾

年轻一代消费者更倾向于临时性而非集中性消费，他们不太像老一辈那样去大卖场等传统零售渠道购物，便利店适应了这一行为变化。特别在中国，借助各类APP将线上线下相结合，便利店在触达和服务消费者方面更加如虎添翼。

9 大型零售商备受挤压

电子商务巨头和新型零售渠道的崛起进一步挤压大卖场等传统零售渠道的



生存空间。过去6年，大型零售商的收益如死水一般。在重压之下，它们也开始采用如采购联盟等方式主动迎战。但对快消品企业而言，这将使得大型零售商变成更强势的贸易伙伴。

对发展中市场品类创造的颠覆

10 本土竞争者的崛起

发展中市场仍蕴藏着巨大增长潜力。到2025年，这些市场仍可催生11万亿美元的销售额。本土竞争者正在借助更加本土化的产品、本地化的人才和更快速的决策与国际快消品企业争夺这部分业务。国际快消品企业必须做出改变，而核心是改变现在普遍采用的高度集中化决策模式。

对聚焦协同的运营模式的颠覆

11 主动型投资者持续施压

投资者会追随3G等公司的步伐要求快消品企业缩减开支，并采用以降低成本为核心的运营模式。许多企业已采取行动来顶住主动型投资者在这方面的压力。

对并购的颠覆

12 交易竞争加剧

并购仍将是市场整合的重要工具，同时也是实现营收增长的重要基础。然而在某些板块（例如场外交易市场），在优质资产日渐稀缺而私募基金公司融资实力日趋雄厚的当下，交易对手间的竞争将更加激烈。

建立全新价值创造模式重塑市场格局

要想生存，快消品企业需要一套新的价值创造模式（见图2）。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，辅以敏捷运营来有效支持新战略部署，并将并购作为关键的增长加速器。

图2 快消品行业的全新价值创造模式



三步产品组合策略

快消品企业需要改变当前聚焦发达市场和大众化品牌制定产品组合的策略，转而将发达市场、发展中市场和高端利基市场作为三个不同的收益来源加以综合考虑。

成熟市场： 必须保持较高利润水平并不断推动核心业务增长。同时需要考虑销售策略以避免潜在渠道冲突。此外，应借助数据分析、电子商务等提升执行质量。

发展中市场： 必须将最新和最好的创新产品（而非低质产品）尽早带到发展中市场，及时抢夺11万亿美元市场机会。取胜关键在于卓越的数字化执行能力和对本地领导团队充分的放权。

高端利基市场： 必须发现并培育已经具备经济吸引力和高增长潜力的高端利基市场，通过资本化运作推动小品牌爆发式成长。

以敏捷运营模式为支持

敏捷运营可有效帮助快消品企业解决传统运营模式中存在的挑战。敏捷运营模式包括两部分：灵动的前端（包括各类业务突击小队，通过跨职能合作推动业务目标达成）和稳固的后端（提供前线团队实现目标所需能力，包括专业知识、数据、技术等）。

这一新模式要求企业放弃传统的命令式控制模式（即自上而下逐级下达指令到前线）。新的组织模式由多个小团队组成，每个团队聚焦某个方向并拥有充分的自治权。在这种模式下，领导团队的角色从现在的下达命令转变为赋能（“服务型领导”）。在中国，腾讯、阿里等互联网企业无疑是敏捷运营的早期受益者。而蒙牛等快消品企业也正积极探索组织变革并已从中获益。

此外，在新模式中，企业仍需通过并购来快速建立新收入来源。

对快消品企业的行动建议

麦肯锡建议，为应对快速变化的市场格局，快消品企业需要采取三步走的行动法则：

- （1）评估各品类被颠覆的风险并决定如何采取行动；
- （2）开始规划从传统向新型模式的转变，制定三步产品组合策略和启动敏捷组织转型，以求在未来十年的竞争中处于优势；
- （3）制定行动计划，包括详细的工作安排、明确的时间点和清晰的分工。①

四位作者由衷感谢同事麦肯锡项目经理**周嘉**对本文的贡献。

Udo Kopka为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

Jessica Moulton为麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司。

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。

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。选择重点接触和转化的目标消费者只是实现增长的第一步。在此之上，企业还要识别关键增长抓手以制定“赢家通吃”的战略。

一般而言，企业是在框架假设和案例参考基础上加以推导形成战略的。这种依赖于经验的、定性的传统方法往往错失真正的制胜之机。

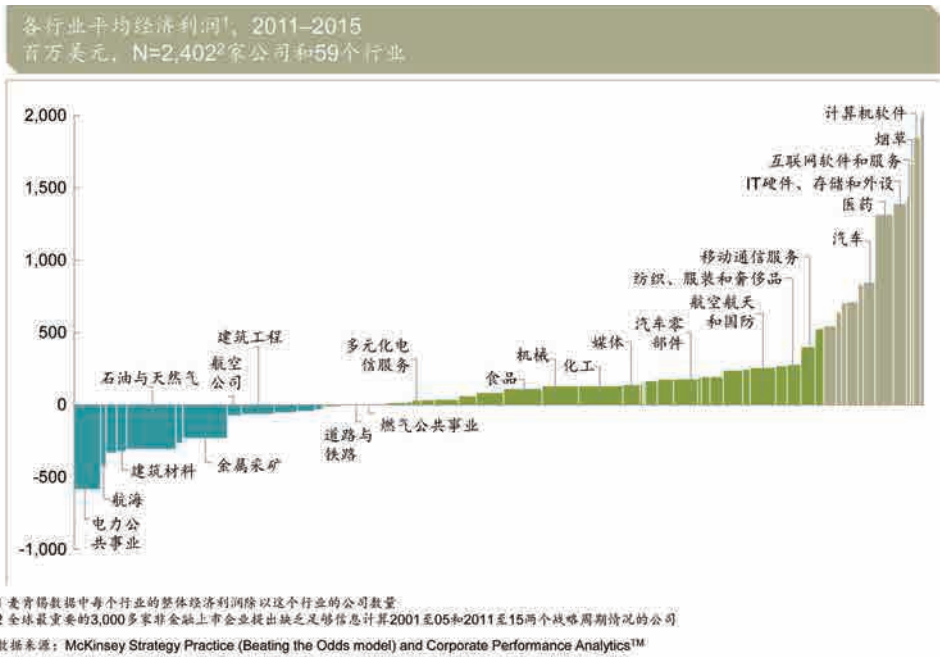
为了探索增长之道，麦肯锡花费三年时间，从公开信息渠道收集了覆盖59个行业的全球2402家企业、跨越15年的40多个企业经营指标数据，并对数据进行了定量分析。这项研究让我们获得了六项洞察，可解决企业领导者最关注的三大战略问题。

战略问题一：我的公司应该进入哪个行业？是不是一个好的行业？

洞察一：不同行业的价值创造能力差异巨大

这项研究发现，不同行业的价值创造能力差异巨大，且呈现出两端高、中间平的分布趋势（见图1）。排名前20%的行业占据了整个市场经济利润（即企业创造的经营利润减去所投入的资本费用）的近90%。快消品行业中家庭和个人护理、饮料和酒类的价值创造能力市场领先，而食品行业位于中游。企业

图1 不同行业的价值创造能力差异巨大，且呈现出两端高、中间平均分布的趋势

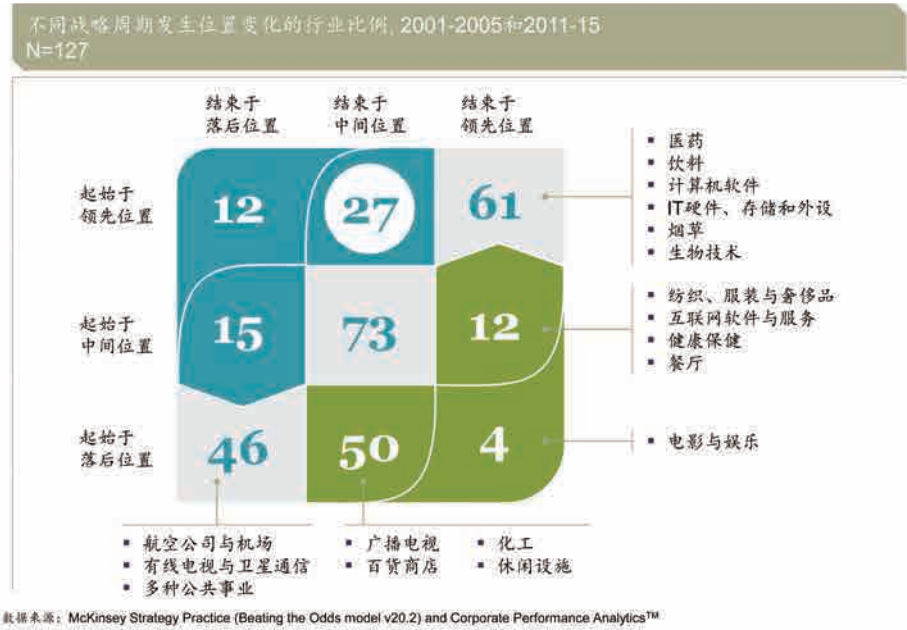


选择进入哪个行业直接奠定了其价值创造能力的基础。

洞察二：行业价值创造能力在市场所处位置很大程度决定了未来发展

通过比较不同行业15年间在市场所处位置的变化，麦肯锡发现，价值创造能力领先的行业（如饮料和酒类等）有六成以上概率保持优势，而价值位居中游的行业（如食品等）73%的概率保持现状（见图2）。在制定发展策略时，不但要考虑行业现在的价值创造能力规模，更要考量行业在市场中所处水平。

图2 不同行业15年间在所处的市场位置的变化



战略问题二：与竞争对手比，我的公司处于什么位置？在行业中实现领先的机会会有多大？

洞察三：行业内少数企业享受了绝大部分经济利润，其他企业则碌碌无为

与传统对标分析不同，麦肯锡把每个行业的全部企业放到一起进行了比较，发现企业价值创造能力的分布仍然遵循着与行业在市场中分布类似的模式，而且更加极端。以食品行业为例（见图3），少数领先企业享受着整个行业的绝大部分经济利润，而大部分企业则碌碌无为。

洞察四：不同行业处于不同位置的企业其实现跃升的机会各不相同

通过对比不同行业内企业改变价值创造能力的机会，麦肯锡发现，不同行业中处于不同位置的企业成为行业赢家的机会差别很大。

以食品行业和整体市场作为对比（见图4）：

- 对任何行业来说，一旦企业处于领先位置，其稳定性均较高；
- 处于中游或落后的企业，不论行业，跃升成为行业赢家均非易事；
- 而处在落后位置的企业而言，食品行业的产品变化多、选择多、调整

图3 行业内少数领先企业享受了整个行业的绝大部分利润

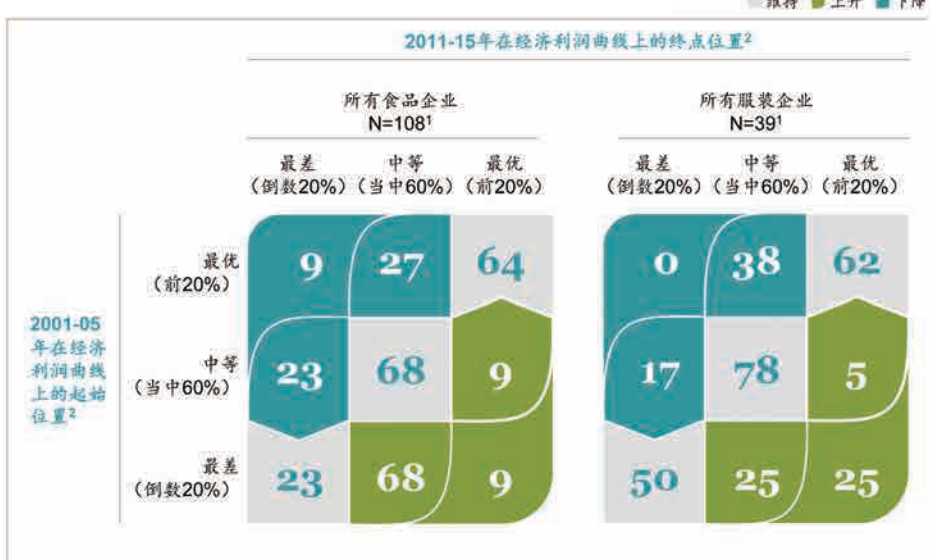
图3：平均经济利润，2011-15
百万美元，N=108

图3：食品企业价值创造能力的分布



数据来源：McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model v20.2) and Corporate Performance Analytics™

图4 食品和服装行业在不同战略周期发生位置变化示意



¹ 在全球3000家公司中，在每个时期有至少3年的经济利润数据可用的企业（2015年）

² 分位划分基于2011-05年和2011-15年经济利润排名

数据来源：McKinsey Strategy Practice (Beating the Odds model v20.2) and Corporate Performance Analytics™



快，因此很大可能摆脱落后的局面。

战略问题三：能够帮助我的企业实现价值创造能力跃升的真正抓手是什么？

洞察五：三项业务底子、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

通过对这2400家企业在15年中40多项经营指标的定量分析，我们发现了企业实现增长的关键所在。

(1) 以往经营所积累的三项业务底子：收入规模、负债能力和创新研发投入；

(2) 对未来发展的两个方向选择：进入竞争的品类和区域；

(3) 主动采取的五大战略举措：并购与剥离、资源再分配、资本支出、生产效率改善和产品差异化改善。

洞察六：企业实现飞跃的关键在于下决心做出大的改变，并且长期坚持

企业必须要下定决心做出真正的改变而非增量式优化，同时将具有规模效应的举措长期坚持下去。例如，企业在相当长的时间内应保持每年至少有一次中等规模的收购来达到累积提升效果，而不能寄希望于一次大型收购就解决所有问题。例如，快消巨头联合利华通过不断收购高潜力品牌和剥离低效益品牌从而保持了长期增长和领先价值创造水平。

总结而言，中国企业应在以下三方面深入思考才能成为行业赢家：

(1) 理解行业的价值创造能力。根据我们的研究，一家企业价值创造提升的65%取决于所选择的行业。企业应开展全面深入的分析以判断当前所处或准备进入行业的发展态势，做出正确选择。

（2）认清企业在行业中的位置。分析价值创造能力在行业当前所处位置和实现跃升的潜在概率，以明确未来发展的合理基调。

（3）把握提升价值创造能力的关键抓手。聚焦促进价值创造提升的关键抓手开展长期、有规模的变革。



在消费者和市场都在快速巨变的时代，中国企业尤其需要对自己所处行业和自身经营状况有更深刻、更全面的理解，清醒地判断未来，选对行业和品类、做对事情，让资源用在刀刃上，最终成为行业赢家。①

三位作者由衷感谢同事麦肯锡项目经理**周嘉**对本文的贡献。

Udo Kopka为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

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。

中国快消品行业在过去五年发生了巨变。快消品高管现将大客户管理(KAM)视为推动企业在中国市场发展的关键能力。然而,大客户管理在中国仍是相对新颖的概念,许多在华经营的快消品企业目前的销售技能和技术水平较低。本文探讨了行业发展三大趋势,指出快消品企业可考虑遵循FOCUS原则构建大客户管理模式,培养相关能力。

改变快消品行业的三大趋势

趋势一, 实体零售渠道经历多重变化

首先,大卖场和超市增速放缓,近3年间在食品日用品零售市场的份额仅增加2个百分点,总利润率自2010年以来不断下降。

其次,便利店成为拉动实体零售业增长的主力军。2013—2016年间,便利店的营业额年均增长14%,且该市场还远未饱和:若要达到日本五大城市的便利店覆盖率(即平均每千人的便利店数),中国十大城市的便利店总量还应增加三倍。

再次,全国性连锁零售商,如家乐福,沃尔玛转向低线城市开店以谋求发展,与主导当地食品日用品零售市场的区域零售商的竞争越来越激烈。

由此可见,中国的现代零售业呈现碎片化的发展趋势,这意味着相较于其他发达国家市场,中国快消品企业的大客户管理更为复杂,需要投入更多资源。在美国,快消品企业需要特别关注且投入额外资源的大客户可能仅占总数

的25%，而在中国这一比例可能接近50%。

趋势二，网络零售市场增长强劲

网络零售商正在成为快消品企业的大客户。中国网络零售市场规模约达8300亿美元，居全球第一。增长也最快，近三年来的复合年均增长率达38.1%，几乎是美国（13.6%）的三倍。中国2017年电商市场规模预计将超过欧洲和美国的总和。因此相较于发达国家市场，中国的网络零售商和多渠道零售商在消费品行业生态圈中更为关键。除了国内电商平台，跨境电商也在迅猛增长。据预测，2018年跨境电商将占到全国电商零售额的9.2%。

趋势三，本土快消品企业的崛起

如今，在很多子品类（如加工食品、软饮料、美妆、家庭护理等），国产品牌的市场份额稳步提升。零售商也乐于在线上或实体店与更多国产品牌合作。因此，跨国快消品企业应与关键零售商建立牢固关系，否则市场份额将被本土快消品牌进一步蚕食。



遵循FOCUS原则构建大客户管理模式，培养相关能力

上述三大趋势要求快消品企业尽快变革大客户管理模式，并建立相关能力。根据我们服务中国本土及全球顶尖快消品企业的经验，改革大客户管理、培养相关能力可为企业带来5%~10%的额外增长，并减少0.3%~0.5%的销售支出。我们建议快消品企业可从以下五个方面入手（见图）。

图 企业应遵循FOCUS原则构建大客户管理模式，培养相关能力



调整模式 (Fine-tune the model)

在华快消品企业通常根据零售商业务的地理范围划为三类：全国连锁零售商（至少在十个省有门店、营收额超过10亿美元）、区域性大型零售商（至少在两个区域有门店、有望在全国扩展业务）和区域性小型零售商。据此确定客户团队架构和资源分配。我们认为，应进行三个方面的调整。

从客户细分转为客户组合管理

应将客户群视为一个组合，明确该组合中各零售商的业务角色，是推动增长、拉动利润、扩大规模，还是发掘未来潜力、赚取更多毛利等。这样有助于判断该零售商的利润亏损预期、投资水平、合作模式、谈判态度和客户团队能

力。当零售商数量多种类多时，该方法尤为高效。

针对客户群设计管理架构

如果视传统和现代零售商同等重要，可设独立于销售部的大客户管理部，其所获的支持和资源不亚于销售部。如果主要为区域小型零售商服务，可于销售部门内增设大客户管理团队。如针对多家大型零售商，通常可将销售人员分配给各大客户团队，有些团队只负责一个零售商，有些负责多个零售商。

不论采取哪种方法，都要有一支专职团队服务最重要的客户。大客户团队即使负责的是多个小型零售商，也应确保随时随地为每位客户提供服务。

全渠道管理

随着全渠道的发展，同时管理线上线下就成为必须。以线上而言，存在多种渠道，如网购平台或经销店铺（如天猫商城）、综合网上商城（如京东）、闪购网站（如唯品会）和跨境电商平台。是让一个客户团队同时负责线上线下渠道？还是另设大客户团队专门管理线上零售商？

可参考零售商的业务架构进行选择。举例而言，如果其线上和线下业务结合紧密，那么一个客户团队可同时管理这两个渠道。如果网店的经营完全独立于实体店，那么也许需要设立两个客户团队分别负责。

不论选择哪种方式，全渠道管理都可协调产品组货、定价和促销，有效避免渠道间的冲突。在不同的渠道销售不同规格或库存量单位（SKU）的产品时，售价可稍有差异，但相差不能太大。

培养能力（Overhauling capabilities）

技能培训。为相关员工提供多种技能的培训，如了解零售商的业务风格和决策流程、制定客户策略和战略、安排客户会面议程等。

组织支持。最好成立学习与发展（L&D）部门，由销售部门协助HR运营。若无法建立内部L&D，也可考虑与大学、销售培训公司、大客户管理专业培训师等第三方合作。大型跨国企业还可考虑成立销售大学。

绩效管理。明确战略性目标的衡量指标是决定成败的关键，要综合运用财务激励和非财务激励。

精诚合作 (Commit to collaboration)

如今零售商更愿意与快消企业尝试在传统合约条款之外的合作。大客户团队应做好以下几点：

在价值链各环节紧密合作。最优秀的大客户经理与客户共同创造需求（如联合创新和开发产品）和削减成本（如联合库存管理）。

推动内外部跨职能合作。最成功的大客户团队善于调动企业内部的职能专家资源，为客户提供多方面的咨询建议。

为联合业务设计结构化流程。大客户团队应与零售商保持沟通，深入了解零售商的最大关切和当务之急，这样也有更多机会探讨各种合作项目。

提高谈判能力 (Upgrade negotiation skills)

大客户团队应对每个客户采取不同的谈判态度和策略。首先应深入了解零售商的战略和需求，再确定谈判态度和策略，明确讨论的重点话题，谈妥进场点和离场点（底价）。一些在华运营的快消品企业会设立谈判统筹员，负责指导谈判准备工作、综合跨职能部门的意见、收集分享跨客户的洞见和最佳实践，并追踪谈判结果。

发掘洞见 (Supercharge insights)

企业可从线上渠道入手，因为电子商务和社交网络提供了海量数据，而企业只要找到合适的合作伙伴，便可充分利用这些数据，但同时还应努力发掘线下洞见。如今零售商有销售点和会员卡数据，第三方有家庭和消费者调查数据，移动运营商可提供人口结构数据。很多大型企业选择在内部打造部分核心能力，将消费者数据管理、店内执行等运营部分进行外包。





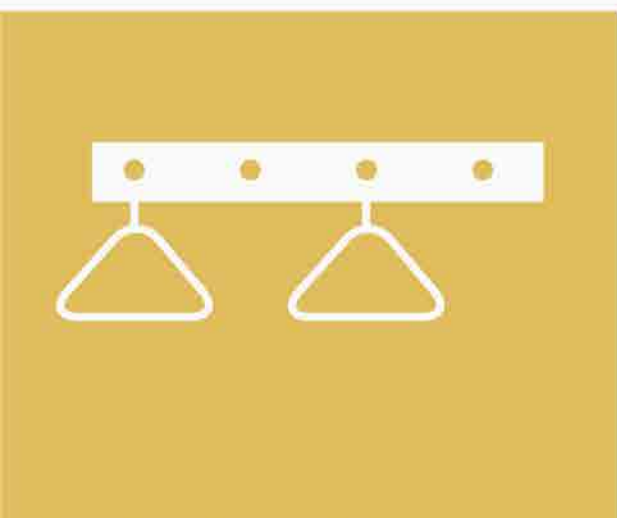
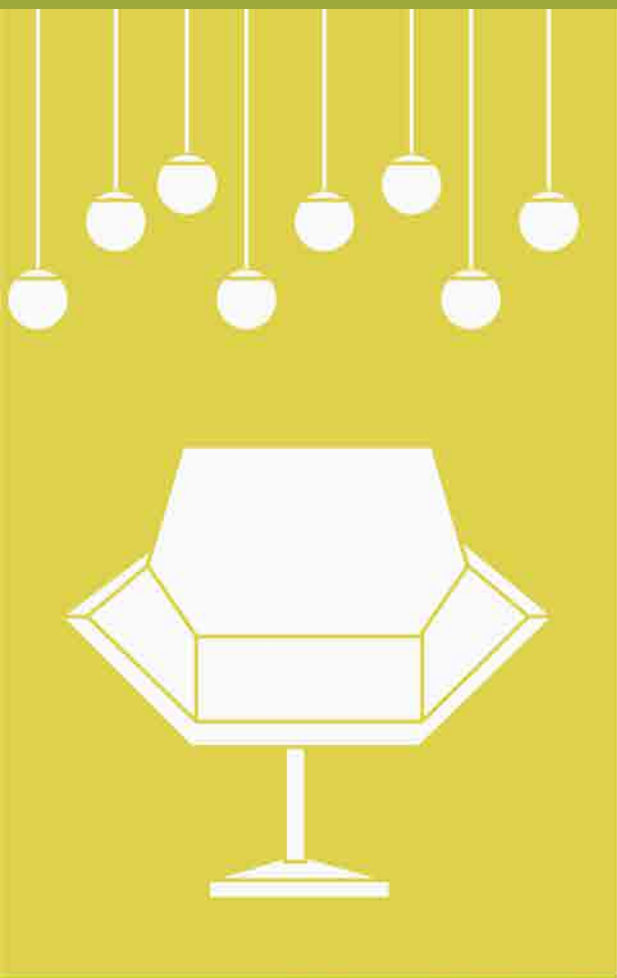
所有迹象都显示，中国零售市场正在发生巨变，且充满机遇。快消品企业若能专注于构建大客户管理模式，培养相关能力，便可取得领先优势，从而为将来的成功奠定基础。①

Brandon Brown为麦肯锡全球董事合伙人，常驻达拉斯分公司；

Felix Poh为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

Simon Wintels为麦肯锡全球董事合伙人，常驻东京分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。



家居

78 五大趋势引领家居新零售时代

唐蓓, 卜览, 邓飞



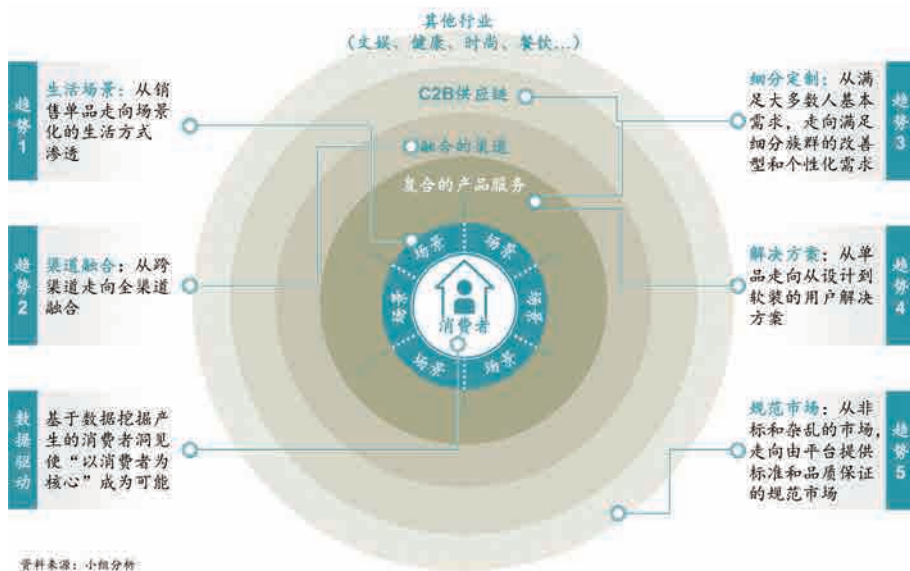
五大趋势引领家居新零售时代

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。

数字时代的家居新零售¹将迎来全新的生态体系, 即以消费者为核心, 以场景为入口, 通过复合的产品服务及融合的触点带动C2B供应链, 满足消费者对于理想家庭生活的诉求, 并延伸至其他相关行业。我们认为, 数字时代中国的家居新零售将会呈现五大发展趋势 (见图1), 品牌商应及时把握新趋势, 适时提升相关能力。

图1 以消费者为核心, 以场景为入口, 通过复合的产品服务及融合的触点带动C2B供应链, 满足消费者对于理想家庭生活的诉求, 并延伸至其他相关行业



1 家居新零售是居家场景消费中家装、建材、家电、家具和家居用品多个产业的总和, 为消费者提供家装建材、家具家居、家电数码一系列与家相关的商品和服务。这些产业背后的供应链、品牌商和渠道围绕着消费者打造理想家居的根本诉求, 形成一个相互间链接日趋紧密的生态圈。



当前的家居新零售生态圈存在着很多痛点

中国家居新零售生态规模大、增速快。2016年，中国家居新零售品牌商和服务提供商的市场规模接近5万亿元人民币，2015-2016年增速高达8%，无论从市场规模还是增长速度上，都远超欧美市场。同时中国家居新零售领域后端的网络渗透率与欧美不相上下，2016年后端家电线上渗透率已达约20%，略高于欧洲市场（14.9%），与美国市场（19.2%）相当。在前端家装和建材的线上渗透率反而不高，目前只有约8%，相较于欧洲（9.2%）和美国（15.4%）有着更大的发展空间。

但和成熟市场相比，中国家居新零售生态圈仍较为混乱、缺乏规范。为避免被骗，消费者被迫花费大量时间学习装修知识。对于不爱DIY的中国消费者来讲，最大的痛点是在冗长消费历程中不得不亲力亲为。而对于品牌商来讲，最棘手的问题之一是面对知识匮乏、鉴别好坏真伪能力有限的消费者，如何在以低频交易为特性的行业和鱼龙混杂的市场中脱颖而出。

趋势一，生活场景——从销售单品向场景化生活方式渗透

目前，建材、家装、家具、电器等本土品牌商仍以销售产品为主，但向生活方式渗透的转变已经开始。在此过程中，“生活方式至上”会成为切入的关键词，即品牌商通过打造和宣扬某种领先的生活理念，对消费者产生影响，进而引起他们对相关产品的关注。而在生活方式的传达手段上，品牌商往往采用现实和虚拟场景给消费者带来直观感受，体验成为购买的主要决策因素。

一些电商平台率先做了不少有益的探索。在对销售数据进行分析的基础上，勾勒出用户画像，围绕着户型等关键信息，针对代表客户群体的生活方式和诉求，在线下体验店推出场景搭配，将低频的家居消费场景嵌入高频零售场景之中。例如银泰与天猫联合打造的生活美学馆，通过设置线下体验区和场景展示区等实景，打破品牌区隔，为消费者创造沉浸式购物体验。我们也看到，一些品牌商、渠道商如红星美凯龙，已经加入到运用VR和3D建模技术构建虚拟化家居场景的队伍中。

趋势二，渠道融合——从跨渠道走向全渠道融合

中国消费者习惯于跨渠道的主动跳转。以家电行业为例，93%的受访者是全渠道消费者。从需求端来看，2017年追求全渠道的无感跳转购物体验的消费者越来越多。

实现全渠道最根本的技术支持是物联网与智能家居。我们认为，智能家居即将进入全网互联阶段，互联网平台最有可能成为统一接口，助力全网互联的实现。同时，智能家居推动未来触点向家庭延伸，在非传统零售场景建立崭新的消费者触点，全方位地渗入消费者的生活。门店物联网技术也将推进线下行为的数字化获取，从而实现个性化营销。

实现未来所有门店的全渠道，零售商需要做好如下几件事情。线上线下同一个用户只有一个ID；线上线下同款、同价、统一库存；无论在线上还是线下渠道购买，都可以选择送货上门或门店自取；帮助商家将分离的线上和线下渠道库存统一管理，降低运营成本；通过物联网和云技术集中获取线下数据，并与线上数据打通，统一处理和分析。

趋势三，细分定制——从满足大多数人的基本需求，走向满足细分群体的改善型和个性化需求

中国居民的可支配收入持续上升，消费升级推动改善型需求大增。家居新零售主力消费人群“80后”和“90后”则形成了新的细分群体，他们有着某些独特的需求，如由于家中添置二宝，产生了在有限的家居空间里再添置一套儿童家具等新需求。

品牌商已开始通过各种数字化手段，更快、更准地发现这些细分市场的独特需求，适时推出新品，并和电商平台紧密合作，前瞻性地研究下一季最流行的产品特性，为产品设计提供及时有效的输入。如今，定制服务已从家具行业延伸到了相对标准化的家电行业。如海尔推出了由用户定制冰箱容积、调温方式、门体材质和外观图案的定制冰箱，而对于小众但有一定共性的需求，则由用户在众创平台提出需求，设计师认领想法并设计多个样本，再由用户投票选出，经技术可行性验证后发布预售，并根据用户反馈迭代产品，海尔各类定制化品类的销售额增速高达57%。

趋势四，解决方案——从购买单品走向用户解决方案

目前中国的家居消费者基本都是购买单品的，一方面是因为品牌商和服务商分别为消费者提供单一品类的家居产品不同，或者简单服务+有限产品（如装修服务+建材）；另一方面，由于家居市场存在大量不规范的操作，消费者也不敢轻易让服务提供商提供全套解决方案。未来，随着为消费者提供从设计到软装全套服务的高品质解决方案的提供商出现，消费者将享受“所见即所得”的消费者体验及用户解决方案。

我们认为，实现用户解决方案大体有两种思路。第一，从销售单品升级为销售单品+服务。在生态融合的大环境下，产品的边界也在模糊。品牌商不仅

希望从销售产品获得价值，也在寻找立足产品、向外延伸的突破口，如增加与消费者的触点，提供增值服务。立邦除了卖涂料，还提供上门刷墙的服务，创造了新的价值增长点。第二，升级至全套解决方案。越来越多的品牌商开始致力于为消费者提供全套解决方案，以覆盖他们某一方面或者在一个特定场景下的多种需求。如家电厂商提供智慧厨房解决方案，用以满足用户在厨房这个特定场景下的种种需求。智慧厨房有抽油烟机和灶台点火自动关联、中控面板控制烤箱开关、温度和时长，可通过触屏实现冰箱储物管理和一键下单补菜，还可下载菜谱，甚至可以在做菜时通过屏幕看到谁来敲门及远程通话，把在厨房里需要做的事和可能碰到的情况都给出了智能化的解决方法。

趋势五，规范市场——从非标和混乱的市场，走向由平台提供标准和品质保证的规范市场

中国家装服务市场鱼龙混杂，2016年12万家装修公司中只有一半具备相关资质。未来势必从非标和混乱的市场走向由平台提供标准和品质保证的规范市场。

随着消费者对健康环保的日益关注，品牌商和渠道商也在努力提供更加健康安全的基础建材，提高环境质量的家电如空气净化器、新风系统也大受欢迎，以板材中更为环保的生态板为例，在板材品类中销售占比从2015年的不到1%迅速提升到2016年的23%。我们也注意到，很多电商平台会为装修公司设置入驻门槛，如具备丙类装饰装修资质。此外，用户评论、用户问答、设计师作品展示乃至装修论坛、装修日记等UGC内容及机制，使得装修公司的服务质量、价格等信息更为透明，全程监控和规范混乱的装修服务市场。






未来中国“家经济”的最大转变在于消费者的购买经历将从散乱无序、需要大量妥协的多渠道市场，向整合的场景式产品与服务靠拢。我们观察到的五大趋势，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，将全方位影响家居市场。想要在家居新零售时代抢占先机，品牌商需要从自身的客户画像能力、产品营销方式、渠道投放方式、产品设计开发过程、供应链辅助以及面向消费者的敏捷组织重构等六大方面进行思考，最终围绕打造一个以客户体验为先，价值链整合的家居市场进行转变（见图2）。

图2 对品牌的六大启示



资料来源：小组分析

作者感谢同事**郭小筠**、**周文雯**和**杨宏超**对本文的贡献。

唐蓓为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

卜览为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

邓飞为麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。



游 戏

86 把握全球游戏趋势，探索制胜全新路径
季翔，许达仁



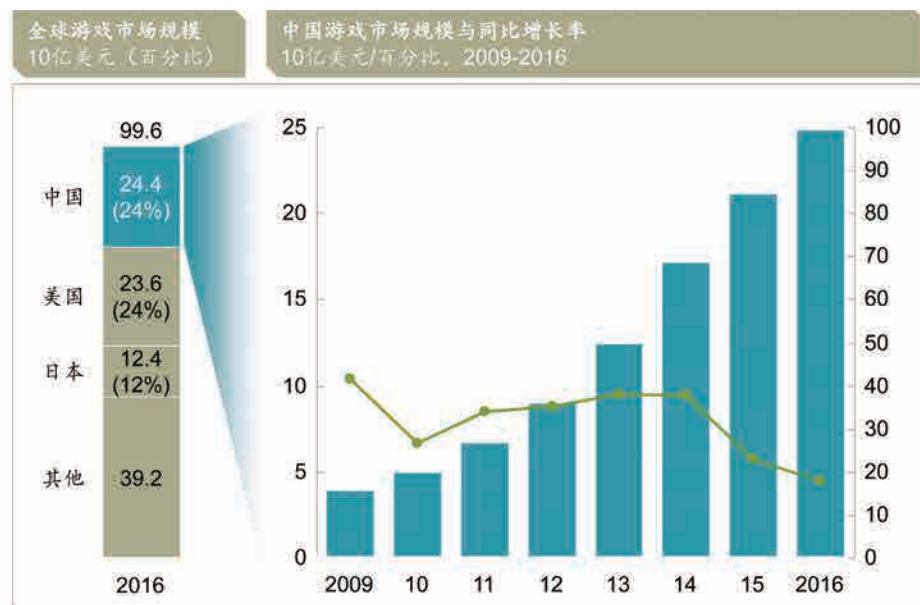
把握全球游戏趋势， 探索制胜全新路径

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。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。

从2009年至今，中国游戏市场一直保持同比两位数的增长。特别是最近三年，受《王者荣耀》和《绝地求生（P.U.B.G）》等现象级作品、电子竞技和网络直播的带动，市场规模每年同比增长超过30%。IDC与Newzoo数据显示，中国游戏行业市场规模在2016年达到近250亿美元，占全球总规模近1/4，超过美国成为全球第一（见图）。

图 世界游戏市场规模及中国游戏市场规模与同比增长率



资料来源: IDC, Newzoo, 专家访谈, 麦肯锡分析

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。腾讯、网易两家巨头依靠持续积累的资源优势形成了赢家通吃的局面。根据麦肯锡对中国游戏企业分析发现，两家领先者抢占了整个游戏行业70%的收入和85%的利润。对于生态系统中的其他企业而言，更需要把握全球游戏市场发展趋势，寻求一条制胜的新路径。

麦肯锡在最近开展的针对全球游戏市场的研究中发现了游戏玩家、商业模式、开发者和游戏内容等四方面的新趋势，将可能影响未来三至五年的全球游戏市场格局。

趋势一，目的更加多样化、需求更加多元化的游戏玩家

与中国情况类似，全球游戏玩家的目的更加多元化，这也推动了四大用户群体的形成。

专业硬核玩家：出于对游戏的热爱而玩，会使用手机、电脑或游戏主机等多种平台打游戏，喜欢和朋友讨论游戏相关话题，展示自己的游戏技艺；

挑战尝鲜玩家：以14~30岁在校学生和刚步入社会的年轻人为主，因为喜欢新体验和挑战而打游戏，会主动地去尝试各种新主题、新类型的游戏；

社交休闲玩家：喜欢操控简单、能快速上手的游戏，主要在碎片时间使用手机玩游戏，主要为了社交和放松玩游戏；

传统游戏玩家：年纪较大的传统玩家，更喜欢PC游戏或简单的手机游戏，打游戏主要为了消磨时间。

与中国市场不同的是，美国、日本等成熟市场拥有更多专业硬核玩家，对游戏的接受度和付费能力更高，但是对游戏质量的要求也更严苛。

同时，全球游戏玩家对游戏的选择也不再拘泥于单纯的AAA级投资游戏大作，越来越多新兴独立游戏（例如Minecraft、Rocket League、ARK: Survival Evolved等）凭借创新玩法或主题得到了大量玩家的青睐。著名游戏评测平台Metacritic的2016年度Top50最佳评分游戏中36%的游戏来自非AAA制作，而这一数字在2014年还只有24%。

趋势二：商业模式向长期服务消费转变，形成具备多样化变现模式的新型生态圈

全球的游戏商业模式都在从传统的单个游戏单次收费模式向基于内容扩展升级和游戏内交易等手段持续提高玩家全生命周期的长期收入模式转变。例如，电竞界的FIFA2017已经有90%以上的收入来自于后续内容升级所产生的收费。

同时，游戏本身也通过扩展到新的周边业态而形成了新型游戏生态圈。在这个生态圈中，玩家通过免费升级游戏内容以持续享受游戏，而游戏平台通过电竞赛事、直播打赏和周边产品等多种方式扩展变现模式。

趋势三：新开发者的加入与玩家更多参与的游戏开发模式

随着Unreal Engine等开发工具的免费开放，游戏开发的技术门槛不断降低，使得更多有想法的中等规模开发商能够加入竞争，未来可能形成一股颠覆全球游戏市场原有生态的新力量。

游戏在开发过程中与玩家的互动更加频繁深入。例如，Steam通过早期引入玩家参与测试更好地了解需求并将其体现在游戏当中。同时，越来越多厂商开放MOD鼓励玩家根据自己的喜好改编游戏，在这个过程中也能收集多样化的玩家需求为未来的游戏制作提供依据，例如，Valve的Garry's mod，另外P.U.B.G也是在ARMA II的一款mod工具上开发而成的。



趋势四：快速变化的游戏内容

游戏内容的主题、形式、玩法的变化速度越来越快。早期的单人离线游戏发展到在线联网游戏用了30年时间，而2005—2015的十年中则出现了MMORPG（如Eve Online）、MOBA（如英雄联盟、DOTA等）和沙箱（如Minecraft）等众多创新游戏内容。而大逃杀模式（如P.U.B.G）和基于GPS/AR的游戏（如Pokémon Go）更是在过去两年不断涌现。

未来，随着技术的进一步发展，多种新型游戏可能出现，例如：

Twitch play：观众在游戏中扮演角色并与玩家进行互动、影响游戏故事情节的发展；

超大型、持续推进游戏：1000名以上的玩家在同一个游戏模拟环境中持续地完成各种任务，并根据不同行为推动游戏故事线索的动态调整；

MVPO：观众在观赏游戏的过程中对玩法和相关元素进行实时互动修改，增加游戏自身的不确定性，提高趣味性。

结合以上趋势，麦肯锡建议，中国游戏企业可以从两方面思考战略选择：

（1）在海外游戏市场上出现了很多创新的玩法、技术等，中国的游戏企业如何利用这些新生事物在中国创造一个手游之外的全新市场？

（2）如何将中国市场积累的游戏内容、开发和运营经验移植到海外推动市场开拓？



尽管行业面临诸多挑战，但游戏行业仍然充满了机会。而中国游戏企业需要对全球游戏行业趋势有更全面了解并及时把握正确方向，以在激烈竞争中寻找到新的蓝海，成就行业新王者。①

两位作者由衷感谢同事麦肯锡项目经理**周嘉**对本文的贡献。

季翔为麦肯锡外部资深顾问，常驻香港分公司。

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司。





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



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。

中国商业地产市场增长的放缓将无可避免。根据目前的项目储备，一、二线城市商业地产市场年增速在2018年后将稳定在15%以下。在这些城市中，平均每2人拥有1平方米的商业面积，已经达到美国东西海岸发达城市的水平，宣告市场正式进入存量时代。

然而，中国消费者的需求却在不断变化。麦肯锡2017年全球消费者信心调查显示，近六成中国消费者的消费行为在2016—2017年发生了显著变化。90后的崛起对存量商业地产的持续提升也提出了新要求，根据麦肯锡2017年中国消费者调查，近四成90后消费者希望获得更好的购物环境、服务和产品，并不介意为此付出更高的价格。网红品牌频出的今天，热门店铺的“寿命”却参差不齐。据国家统计局数据，2017年1—5月，停业的餐厅平均寿命为508天，难以撑过典型的3年租期。

面对增量稀少，存量却备受消费者多变需求挑战的情况，不少商业地产运营商依然遵循行业惯性，希望通过在标准开发运营模式上“打补丁”的方式跑赢市场，结果往往不及预期。既然商业地产的本质是为了连接商户和消费者，满足消费者需求，我们就以终为始，从消费者和商户的痛点出发找出标准商业地产模式中的问题，并探索未来开发运营模式的新趋势。

反思之一：过度依赖标准化复制模式

统一品牌、统一业态组合、统一设计的标准化复制模式在商业地产行业大行其道。商业地产运营商以产品线形式覆盖体量从1万平方米到10万平方米以上的所有商业地产项目，基于类似的主力店、自营业态、模块化设计。这种模式支撑了批量复制时期的商业地产增长，但随着城市发展，核心商圈和区域商圈趋于饱和，消费者往往面对多个商圈和雷同的购物中心，患上“选择困难症”。另一方面，当需要解决柴米油盐等日常需求时，家门口的商业却又频频让消费者失望。分散、低质、缺乏规划管理是社区商业的常见病。

未来新趋势：大店更大，小店更近

图1 根据购物中心辐射范围，选择“人流量”或“频次”作为核心价值创造抓手



未来，大型购物中心需要通过打造、更新“大IP”，吸引各类人群，推动人流量增长。同一个品牌下的多个购物中心，可以运用不同的“IP”主题组合，如亲子卡通、艺术设计、选秀明星、地方文化等，实现辐射区域内的影响力最大化。

社区商业则需要更加贴近消费者，在业态选择、空间分时利用、电子



CRM管理等方面做文章，针对社区需求调整模式，高效满足高频的衣食住行、亲子早教、休闲娱乐需求，提高固定辐射范围内社区消费者的造访频次。

反思之二：主要依靠长期租户维持购物体验

在传统模式中，商业地产运营商只对公共空间和整体品牌形象负责，租户需要自行打造商户品牌、挑选产品并设计空间。同时，商业地产运营商希望各类租户的租约以2~3年为一周期且保持稳定，以减少空置期租金损失。然而，除了奢侈品、快时尚等知名品牌主力店外，不少商户的品牌塑造、选品更新、空间规划能力欠佳，往往出现业绩差、提前撤租的现象。另外，消费者也希望购物中心的商户常换常新，对2~3年一更新的商户组成缺乏耐心。

未来新趋势：购物场景化，做组合商户的“买手”

图2 从对公共空间负责，到对商户组合和购物体验负责，牢牢抓住消费者



资料来源：麦肯锡分析

场景化迭代的商户组合将商业地产运营商的日常运营职责从公共空间管理拓展到了产品选择和店铺空间动态调整。这一模式既能满足消费者喜新厌旧的心理，也能够平衡财务回报，甚至可以减少不必要的提前撤场现象（见图2）。

反思之三：缺乏有效的租金提升方法和新收入渠道

商业地产运营商传统上以租金为主要收入来源，通过租约更新时的租金单价调整实现收益最大化。然而，租户对租金的承受能力由坪效决定，几轮加价后，租售比接近极限，而此时的客流却可能已逐渐饱和甚至衰退。租户往往不堪重负，不是提高价格为难消费者，就是歇业撤场。消费者最终需为高租售比买单，不然只能面对空置的商铺，导致糟糕的购物体验。

未来新趋势：价值重构，突破租金天花板

图3 通过简化传统供应链中的繁杂层级，以M2C模式实现商业地产价值最大化



应用M2C模式、O+O增值服务等新模式，商业地产运营商有机会在基础门店销售外创造额外价值、捕获虚拟坪效，在不提高租售比的条件下，突破租金天花板，提升整体资产回报（见图3）。

反思之四：过度期望线上媒体为线下门店引流

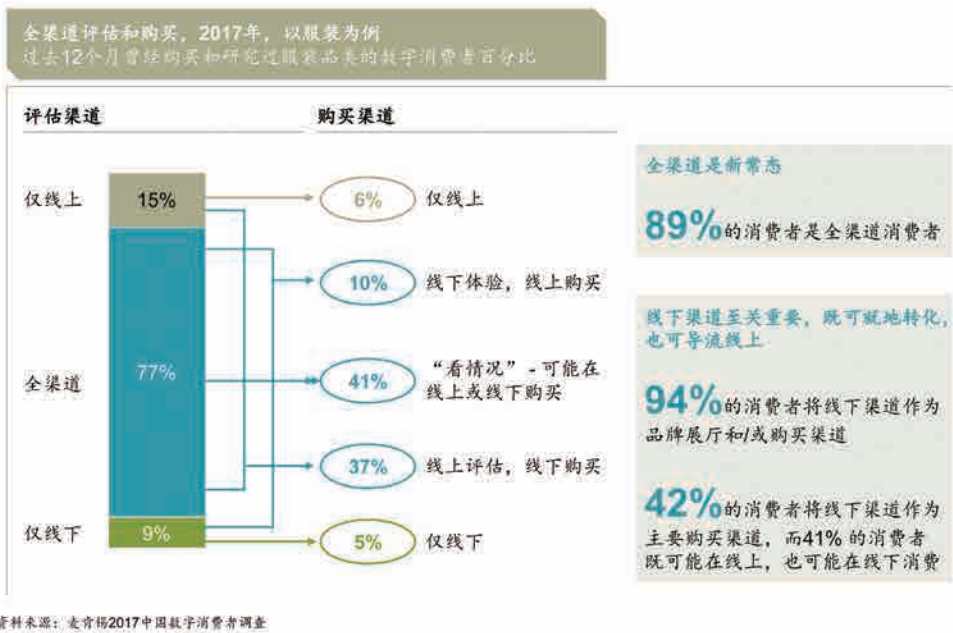
在电商挤占线下零售发展空间的今天，购物中心纷纷购买线上媒体，或联



合电商网站，在“双十一”等线上购物的主要窗口大量投放广告，希望重新将消费者从线上吸引到线下。然而，在标准品类中，由于线上渠道价格优惠透明、服务精准高效、产品海量丰富，习惯了线上购物的消费者往往不愿意回到线下。基于促销活动从线上向线下引流十分困难。

未来新趋势：线下导流线上，最大化客流价值

图4 大部分消费者为全渠道购物，线下渠道对品牌体验和引流至关重要



越来越多的购物中心意识到，由于产品体验、现场服务等优势，线下渠道依然可以吸引到高质量的客群。针对线下高质量客群，购物中心可以联合线上平台，提供额外的线上产品选择、长期订阅等服务，确保自身不仅把握消费者的线下消费，更能分享线下消费者在线上贡献的额外价值（见图4）。

面对新的零售渠道竞争格局和消费者需求，能够颠覆现有商业地产标准开发运营模式的不是今天的商业地产运营商，而是行业外的“搅局者”。然而，不少商业地产运营商依然依赖传统的开发运营能力组合，还没有开始积累新模式所需的新能力。

反思之五：开发运营能力升级滞后

商业地产运营商往往以模块化设计、快速完工、快速招商、快速开业的高效率模式为标准，批量复制出大量的商业地产项目投入市场。2016年，全球新建购物中心约1250万平方米，中国以575万平方米的面积再居全球首位，占比近一半。然而由于同质化程度高，项目延期开业、回报率低甚至倒闭等诸多现象屡见不鲜。2016年，超过50%的新购物中心项目延期开业超过半年，这其中大半与招商无法满足开业要求有关。

未来新趋势：内容为王，设计驱动

未来做商业地产就是做内容，需要类似时尚杂志的编辑能力，在相同的“容器”中，一遍遍推陈出新。这背后需要一整套能力组合支撑，包括前瞻设计、客户洞察、核心品类产品和品牌组合管理等。

图5 莒屋书店按主题构建文化空间，把生活方式场景化



资料来源：专家访谈；文献检索

日本茑屋书店是一个极致案例（见图5）。“在未来，所有的企业都将成为设计集团。”“所谓的设计，……即是为顾客提供把构想变为现实的能力。”茑屋书店针对稳定的目标客群，以生活方式主题为载体不断创新，设计跨品类的场景，使茑屋书店可以旧瓶装新酒，牢牢抓住受众。



在这个零售新概念爆发、消费者喜好快速更迭的时代，现有商业地产开发运营模式将遇到前所未有的挑战。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。①

滕樱君为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

陈克炎为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

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



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。

在距离北京市中心20公里的通州工业开发区健康食品科技园，坐落着全球排名前10、中国乳制品领军企业的蒙牛集团总部。一眼望去，跟某些中国互联网公司引人注目的园区风格迥异，而蒙牛总裁卢敏放也坦承，中国乳制品行业一直以来饱受创新不足的争议。但是，在这栋看似寻常的总部大楼之中，却是一家正在快速向现代化转型的乳制品企业。

蒙牛的愿景是利用手中所掌握的全产业链大数据（可能超出其现有运算能力），推动传统乳制品行业步入现代化轨道，在数字化时代实现腾飞。这一愿景所涉及的规模极其庞大。蒙牛在中国有58座工厂600多条生产线，每年销售120多亿包牛奶。蒙牛2016年8月公布的数字化发展规划称，将利用最先进的人工智能技术把所掌握的海量数据转化为快速提升业务的抓手，实现从产品研发、制造、供应链到营销的全价值链创新升级。

2017年“双11”网购节，蒙牛的产品出现在了马云和李连杰合作的电影《功守道》之中。这是蒙牛延伸其品牌覆盖和品牌认知的一次试水，旨在将“坚守品质、重视创新”的理念触达中国年轻一代数字化消费者。另外，随着“一带一路”倡议的推进，蒙牛也在积极酝酿全球化布局，希望将自身打造成融入全球竞争的国际品牌。

2017年12月，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。



卢敏放

蒙牛集团总裁兼执行董事

卢敏放先生，48岁，于2016年9月委任为蒙牛集团总裁兼执行董事。

卢先生此前任蒙牛乳业控股的雅士利集团总裁。

在加入雅士利之前，卢先生曾担任达能早期生命营养品公司大中华区副总裁一职，已服务达能集团及多美滋婴儿食品有限公司超过10年。

加入达能集团前，卢先生曾在强生（中国）有限公司任职达9年，并在美国通用电气（中国）服务近4年。

卢先生在销售与市场领域拥有逾18年的经验，亦担任总经理或高层管理人员职务超过7年。具有丰富的快消品和乳业公司管理经验，对中国市场有充分理解和丰富知识。

卢先生毕业于复旦大学，获得学士学位。

麦肯锡：中国消费者需求和行为习惯的快速变化对蒙牛的整体业务有哪些影响？

卢敏放：我认为有三个显著变化对零售业影响巨大。第一个显而易见的变化是消费者的移动性高于以往任何时候。他们总是忙个不停，无论去哪儿都会随身带着手机。第二个变化是健康意识显著增强，这在男女老幼身上都看得出来。人们更加重视健康的生活习惯、健康的产品以及能提升健康生活品质的东西。第三个变化是消费者的多样性日益突出，他们对产品和服务的个性化需求越来越强，就意味着需要把消费者细分为不同的小群体，进行差异化对待。

消费者行为的变化对零售业影响巨大，尤其是蒙牛这类典型的快消品行业。我们必须认真加以对待，分析它将如何影响商业模式、通路模式以及企业与消费者的沟通方式。过去，消费者去一趟超市买够一周甚至一个月的量，然后每周或每月重复购买，厂家的工作就这样轻松完成了。但消费者如今有了更

多选择。当他们想喝什么或想吃什么的时候，就会就近到便利店购买，或者用手机APP购买，然后坐等送货上门。

麦肯锡：中国消费者现在的数字化意识高于以往任何时候，也比全球其他市场的消费者都要高。那么蒙牛是如何利用数字化技术来捕捉消费市场的新机遇呢？

卢敏放：归根结底，数据为王。以乳制品为例，你会看到从牧场到餐桌一条超长的供应链。从牧场甚至每头牛身上都可以收集数据。在供应链前端，在生产环节，我们掌握着大量数据。从物流看，我们有大量的新鲜牛奶运送到全国各地的工厂。在消费者端，顾客网购我们的产品、与我们在线交流，大量的消费者交易和互动数据也由此产生。

我们的整个业务链上均有数据可用，数据可以转化为对市场状况和企业经营的深刻认知。但最关键的是如何利用这些数据来支持业务活动的决策制定。

技术的日新月异使得我们可以利用最先进的人工智能技术提升对这些数据的计算和分析能力。我们每年采集400万吨原奶，销售120多亿包牛奶，我们有58个工厂、600多条生产线和2000多种SKU。坦率地说，只靠人工是无法完成所有数据的分析的。

因此，我们目前启动了一系列重点项目，例如与阿里巴巴合作，利用人工智能分析供应链，告诉我们应当在哪里生产、应当在哪里采集原奶以及如何把这些产品送达客户手中，以最大限度地挖掘数据的价值。

麦肯锡：蒙牛在利用数据了解消费者方面采取了哪些举措呢？

卢敏放：我们正在大力建设自身能力，从庞大的数据库中提取消费者数据。我们的数据库中每月有2000多万积极交流互动的消费者，我们准确知道他们是谁、他们的消费行为和与我们互动的方式。我们以此调整产品和配方，从而更好地满足其需求。

同时，消费者还能通过线上渠道、会员互动或者微社区，获取更多产品和服务。

有了数据，企业经营也更加透明。我们不再以月为单位，而是可以对第二天的情况做出预测。我们可以解读消费偏好——是喜欢高糖，还是低糖产品。这些数据还告诉我们，消费者喜欢去哪里，喜欢参与的娱乐项目和喜欢观看的影视节目是什么等等。

这一系列的数字化转型举措帮助我们创造了更多与消费者接触的机会点，同时也能让消费者更好地与我们互动。

麦肯锡：中国正在积极推动的“一带一路”倡议将给蒙牛打造全球化品牌带来哪些机遇？

卢敏放：我认为主要带来了业务扩张和当地支持这两方面的机遇。从业务扩张来看，坦率地说，现阶段蒙牛仍然是十分典型的中国企业。我们正在打入港澳地区以及新加坡、马来西亚、缅甸、孟加拉国等市场，这些市场有着巨大的商机。“一带一路”倡议帮助了类似蒙牛这样的中国快消品企业把业务扩张到这些市场。中国政府和中资企业在出口机械设备和基础设施能力方面已经做得非常好，如今消费品企业也得到了很好的机会。

我之前考察过印度尼西亚，那里的市场前景广阔。在人口1500万的首都雅加达，当地消费者喜欢我们的产品，我们也发现他们与中国消费者的偏好相同。所以，在雅加达测试的两款产品都取得了非常积极的市场反馈。

再如，在东南亚，冰淇淋是非常重要的品类，没有季节性，鲜奶产品也是如此，全年都可以进行销售，这与中国很不同，潜力非常好。

“一带一路”沿线的诸多市场与20年前的中国市场很相似，例如缅甸和孟加拉国，我们很了解这种市场环境下的消费者和品类发展趋势。

从获得当地支持来看，由于“一带一路”，中资企业在当地开展业务也受到欢迎。阿里巴巴进入了这些市场，京东、小米和vivo也相继进入。这是一套不同于以往的中资企业海外发展生态体系。

麦肯锡：蒙牛内部是否也在打造新的能力以适应新的要求？

卢敏放：这些大趋势对组织的思维模式、员工赋能和业务转化等各个方面

都有着显著影响。

首先，组织的思维模式是最先改变的，从高管到一线员工。如果不创新、不改变，我们就会落后于人。

其次，我们必须授权给员工，并通过技术手段赋能，让他们能够采用新方式开展工作。因此，我们希望与更多的伙伴，比如阿里巴巴合作，将人工智能这些外部技术转化为内部生产力，把智慧制造引进来。我把这些称为赋能，赋予员工更完善、更先进的知识和经营不同部门业务的方式和方法。

最后，我们还必须回答一系列问题，即如何把所有这些转化为更好的业务成果、转化为更好的产品设计、转化为更高效的供应链和更严格的质量管理制度？

麦肯锡：所有这些变化和新科技如何影响CEO的角色？

卢敏放：我所面临的挑战是，作为企业领导，如何将领导的行为和公司的价值观巧妙地融入商业行动、商业规划和整体战略之中。

蒙牛恪守“诚信、创新、激情、开放”的价值观。首先，诚信是经商之本。其次，要保持创新，这是领导者达到全新境界的唯一路径。再次，要永葆变革激情。最后，领导者必须保持开放的心态。

麦肯锡：您怎么看待乳制品行业未来五到十年的前景？

卢敏放：乳制品行业一直都很平淡。大家对乳制品行业的印象是缺少创新、没有生气、与现代化的相关性不高。未来五年，我们必须紧跟市场的各种变化来发展业务，积极与消费者展开互动，为有差异化需求的各类消费者提供个性化、客制化的产品。

我希望蒙牛成为一家可以为乳制品行业带去更多活力、更多激情和更多快乐的公司。



麦肯锡：实现上述目标您认为需要采取哪些举措？

卢敏放：我们主要做好产品和品牌形象这两件事。首先，我希望让我们的产品更有趣、口味更新颖，从而吸引年轻人。我们如何才能给消费者提供更多营养以外的价值？我们必须带给他们快乐和兴奋，这是我希望先做好的事。

其次，让蒙牛的形象更加年轻化和时尚化。我们不能责怪消费者不喜欢我们的牛奶或包装。

一旦做好这两件事，我认为蒙牛就能成为消费者健康快乐生活的一分子，而不仅仅是一包静静等候在冰箱里的牛奶。

麦肯锡：市场营销显然十分重要。蒙牛近期与阿里巴巴展开了类似的合作？

卢敏放：说起来很有意思，因为《功守道》这部电影是阿里巴巴出品的，希望改变人们对中国功夫的印象，让它更生动、更有趣，并成为现代中国文化的一部分。他们想要把功夫重新带回到消费者面前。这就是这部电影的宗旨，而这正好与蒙牛希望做好的事产生共鸣。因为我们不只仅是牛奶制造商，我们还希望成为人们生活的一部分。

说到与阿里巴巴的合作，我们在创新以及始终乐于尝试新鲜和不同的事物方面拥有一些非常重要的共同理念。阿里巴巴10年前曾经来蒙牛学习初创企业如何发展壮大，而十年后的今天成熟的传统企业需要向阿里巴巴取经，共商数字化时代成长之道。

麦肯锡：这正好说明了在中国一切变化有多么快！能否分享一下您在商界的最大成功和失败？

卢敏放：我总是乐于尝试新生事物。例如，蒙牛与阿里巴巴在人工智能、制造和供应链项目展开合作。我们在电商领域取得了成功，蒙牛一直是乳制品行业电商销售的冠军。当然，也遇到过一些波折，但是我并不称其为失败，因为可以从中借鉴和加以改进。正如我之前所说，其中一个波折是我们还未能把

从制造端到消费者端这一复杂漫长的价值链上的各项活动实现全面的整合。我们仍然努力在做这件事，我认为未来这方面会做得更好。

看看今天的中国，一方面我们会感到十分兴奋，另一方面又会忧心忡忡，因为一切变化太快。我们认识到，我们的企业规模比较大，有组织、有布局，但是看看市场，我们也会发现一些规模很小但极富创新的公司进入行业中来。它们非常敏捷、快速成长，能快速做出决策，展现出很强的创业能力。作为一家成熟的大公司，我们深知必须学会将这些创新意识融入组织的方方面面。①

三位作者由衷感谢麦肯锡项目经理周嘉和编辑Lois Bennett对本文的贡献。

Udo Kopka为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。

McKinsey Quarterly

2008

《领导力与创新》
《中国的全球挑战》
《应对气候变化》
《女性与领导力》

2009

《危机：管理的新时代》
《医疗改革从何入手》
《政府与商界：新时期新规则》
《争夺亚洲消费者》

2010

《剧变时期的战略与领导力》
《明察战略决策偏见》
《如何在重新平衡的全球经济中竞争》
《非洲：经济增长的新大陆》
《十大技术趋势改变商业模式》

2011

《2011议程构想》
《如何重启增长》
《乐观的中国消费者》

2012

《创新中国》
《社交媒体与新消费时代》
《建设世界级的中国企业》
《城市化的中国：机遇与挑战》

2013

《识时变 驭天下：修炼新时代领导力》
《中国新篇章》
《颠覆性技术与商业趋势》
《大数据：你的规划是什么？》

2014

《制造业复兴》
《决胜数字时代》
《管理：下一个50年》
《探路数字转型》

2015

《正念领导力》
《启航“一带一路”》
《提高你的“数字商”》
《重塑客户体验》

2016

《弄潮新消费》
《敏捷组织》
《中国工业4.0之路》
《中国房地产：越冬取胜》

2017

《跨境并购：迷思与真相》
《产城突围进行时》
《人工智能的未来之路》
《“双击”中国消费者》

上海

麦肯锡公司上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼20楼
邮编：200021
电话：(86-21)6385-8888
传真：(86-21)6385-2000

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852)2868-1188
传真：(852)2845-9985

深圳

麦肯锡公司深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：(86-755) 3397 3300

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：(86-10)6561-3366
传真：(86-10)8529-8038

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号47楼
邮编：110
电话：(886-2)8758-6700
传真：(886-2)8758-7700

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 / 刘佳琼
装帧设计 / 右序设计

本辑重点:

“双击”中国消费者：健康新浪潮、
“90后”的崛起和其他值得关注的趋势
从“合群”到“本我”：细观中国时尚消费者六大新趋势
从产业链到生态圈：时尚玩家的行动指南
解码增长之道：如何成为行业排名前20%的赢家
中国乳制品业的数字化转型：蒙牛总裁访谈录



扫描二维码
关注麦肯锡咨询公司公众号



ISBN 978-7-313-18648-5

9 787313 186485 >

定价：48.00元

上架建议：管理