

观点

贝思宁 (Joni Bessler)
柯安德 (Andrew Cainey)
徐晋 (Adam Xu)
奚星捷 (Jason Xi)

booz&co.

中国消费品市场战略2011 *跨国企业和中国企业 如何在全球发展最快的 市场中竞争*



联系方式:

上海

柯安德 (Andrew Cainey)

合伙人

+86-21-2327-9800

andrew.caine@booz.com

贝恩宁 (Joni Bessler)

合伙人

+86-21-2327-9800

joni.bessler@booz.com

徐晋 (Adam Xu)

总监

+86-21-2327-9800

adam.xu@booz.com

奚星捷 (Jason Xi)

咨询顾问

+86-21-2327-9800

jason.xi@booz.com

概述

中国消费品市场的变化日新月异、规模急速膨胀，这一观点看似老生常谈，但却是无可否认的事实：大多数分析师预测，到2015年时，中国将发展成为仅次于美国的全球第二大消费市场。届时，中国的消费支出所占全球总消费的比例，将从目前的5%猛增至14%。总之，未来五至十年中国的消费环境与现在相比将会发生翻天覆地的变化。

但是在哪些方面将发生变化？哪些趋势值得注意，而哪些趋势可能对中国未来消费品市场的影响较小？西方跨国企业和中国企业如何把握由中产阶级的兴起、城市化进程的加速以及农村消费者消费水平的提高而带来的巨大机遇？也许最为重要的是，在这一迅速扩张且竞争激烈的市场中，企业应该在哪些方面未雨绸缪？

六大基本趋势

为了探究上述问题的答案，上海美国商会（AmCham Shanghai）携手全球顶尖的管理咨询公司—— 博斯公司（Booz & Company），首次针对在华开展业务的135家西方跨国企业（其中除中国以外的亚洲企业仅占2%）以及大型中国企业进行了调研。调研的结果将有助于指出中国消费品市场在未来的发展方向，并揭示中外企业是否准备好了迎接这些必将到来的变化，此外为了在中国有效地竞争，需要不断完善哪些能力。

上海美国商会和博斯公司共同讨论和发现了影响当今中国消费品市场的六个基本趋势，并要求参与调研的企业按重要性对这些趋势进行排序。这六个基本趋势依次为：更了解国外的产品和品牌（调研问卷中为“对国外的了解”，以下略同）、对互联网和移动通信的使用（“信息技术”）、更注重健康生活和营养（“保健养生”）、家庭结构的演变、人口流动性、工作与生活的平衡（有关这些趋势的详细介绍，见图一）。

图一
此次调研对六大中国消费者趋势进行了测试

趋势	描述
对国外的了解	<ul style="list-style-type: none">- 选择多元化所带来的消费期望- 随着出行范围的扩大和电子媒体的普及，越来越多的中国消费者正在接触到国内外不同类型的产品服务、品牌和生活方式；这种程度的接触使得消费者开阔了眼界，将他们在国内的消费期望提高到一个新的高度
信息技术	<ul style="list-style-type: none">- 信息和新消费者渠道的完善- 随着中国现代化程度的不断加深，中国消费者正在日常生活中接受并使用包括互联网、个人电脑、移动通信和网络游戏在内的新科技；在线平台还为电子商务渠道创造了商机：货比三家然后做出最终的购买决定；在未来三至五年内，中国电子商务的成长将显著地改变消费者获得信息、开展互动和购物的方式
保健养生	<ul style="list-style-type: none">- 更加谨慎地选择消费对象和如何使用时间- 对健康生活/养生的认识是中国消费者中涌现出的新热点；未来十年中，对健康、养生及生活方式可持续性的认识 and 关注将更为深刻；随着这一趋势在消费者中扎根，食品、饮料、服饰、旅行和休闲等各个行业将受到影响，需要针对消费内容和如何使用时间开展更多的研究
家庭结构的演变	<ul style="list-style-type: none">- 不断变化的人口统计状况将影响到购买决定- 面临着不断变化的人口状况和经济状况，中国的家庭结构将在目前的基础上发生引人注目的演变；这些变化将从多个方面影响到购买行为，其中包括产品创新、包装规格、包装设计、市场供应及配送等
人口流动性	<ul style="list-style-type: none">- 消费方式、消费地点和消费原因的变化- 中国对基础设施（铁路、公路等）的重大投资将提升中国人口的流动性，淡化各级城市之间的区别；沿海内地间的财富差异将缩小，上班族将在居住地和更短的通勤时间这两者间做出权衡抉择；这将影响到消费者如何购买产品以及从何处购买产品
工作与生活的平衡	<ul style="list-style-type: none">- 更加重视日常生活所购产品和休闲活动的质量- 随着中国中产阶级和上流社会的生活水平及收入的不断提高，他们将更加注重生活的质量并在工作和生活间保持适当的平衡；随着财富的积累，人们更加注重享受劳动的果实，更加注重各类休闲活动和国内旅游，对艺术/科学的兴趣大增，不断地自我改善

信息来源：博斯公司

调研背景

此次名为“中国消费市场中的趋势”的调研由上海美国商会携手博斯公司共同开展。作为全球顶尖的管理咨询公司，博斯公司为许多世界领先的企业、政府和其他机构提供服务。2011年4月至5月间，135家在华销售业务颇具规模的企业接受了调研。我们向受访企业介绍了正在影响中国消费者的六大趋势，并邀请这些企业按以下要素对这些趋势进行排序：一、整体重要性；二、这六大趋势在未来几年内将如何影响消费者；三、企业如何应对这些趋势。我们还通过焦点小组和一对一访谈的方式对调研结果进行了进一步研究和验证。

在接受调研的企业中，西方跨国企业占70%、中国民营企业占15%、中国国有企业占10%、港台企业占约4%、亚洲其他地区的企业占约1%。按行业划分，消费品企业占38%、与消费品市场相配套的工业品企业（例如汽车企业等）占33%、材料类企业占9%、医疗保健类企业占8%、其他行业企业占12%。此次调研使用了网上问卷和跟踪访谈相结合的方式。

信息技术高居榜首

整体而言，参与调研的企业将信息技术视为影响中国消费者行为的最重要趋势。其中，中国企业更是强烈地认为信息技术是最重要的基本趋势。然而如果对占到调研企业七成的西方跨国企业的答复进行单独研究，我们则得到不完全相同的结果。跨国企业的首选并非信息技术，而是对国外的了解，包括中国大城市中的消费者对西方产品或品牌更为熟悉。通过对前述两个趋势的进一步研究，我们能更深入地了解到这个差异是由于这些企业在华业务的战略侧重不同。

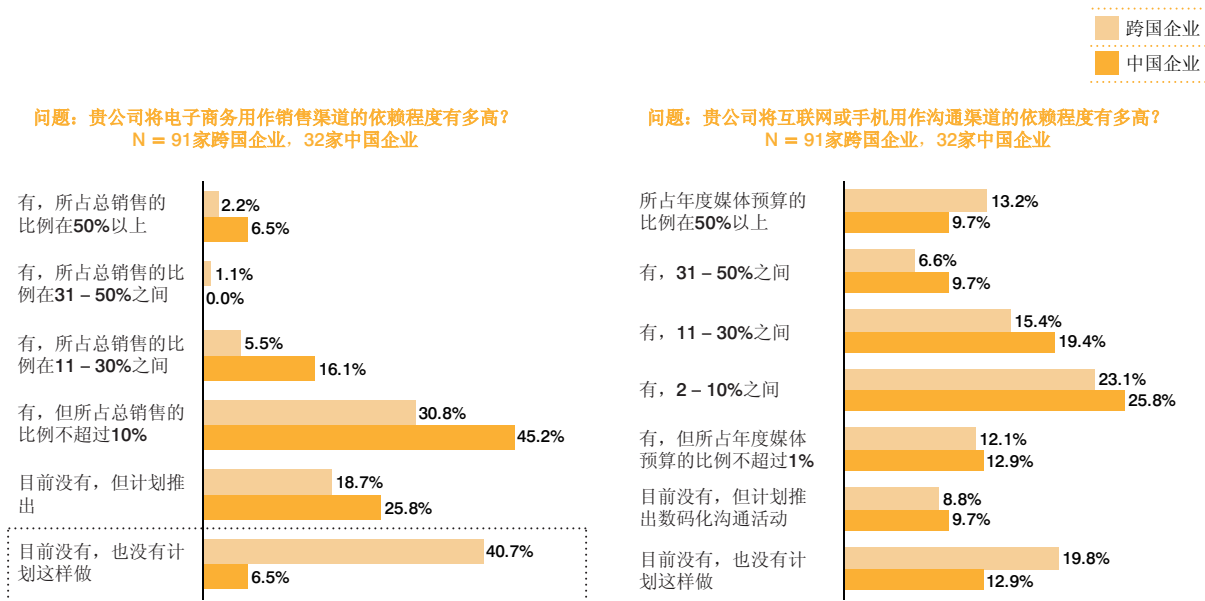
信息技术，通常包括利用互联网、手机、网络游戏和社交媒体进行购物，被许多跨国企业和中国企业视为将影响到中国新兴消费群体中很大一部分消费者的市场趋势。近一半的受访对象认为，20岁以下的消费者将受到影响；而九成的受访对象预计，该趋势将对20至40岁的消费者产生影响。此外，相对于其他趋势，信息技术对收入较低的消费群体（月收入低于一万元人民币）购物行为的改变效果更明显，随之也会造就一批更为挑剔的消费者。此类消费者对特定品牌的忠诚度较低，不太愿意为同类品质的商品支付更高的费用。许多中国企业均已对准此类消费群，在稍低端市场中采取了与之相契合的、差异化的薄利多销战略，从而打入这一数以亿计的本土新兴消费群。

此次调研揭示了跨国企业和中国企业在使用或可能使用互联网作为其销售渠道时，所存在的明显差异。值得注

意的是，41%的跨国企业表示，尚未实施网上购物战略且无意实施这一战略；而93%的中国企业则表示，已经或将很快涉足电子商务领域（见图二）。此外，电子商务渠道收入占到总收入11%以上的中国企业数量，是跨国企业数量的两倍以上。

有趣的是，尽管在销售手段上存在巨大的差异，但绝大多数的跨国企业和中国企业均认为，西方企业能最有效地应对信息技术这一趋势（即使是它们选择不进行应对）。究其原因，也许是认为西方企业在其母国市场中开展电子商务已逾十年或拥有先机。

图二
更多的中国企业已经或计划将互联网作为一种销售渠道



信息来源：上海美商会与博斯公司联合调研《商界如何应对中国消费市场趋势》，博斯公司

跨国企业看重“越来越多的消费者日益了解国外产品和品牌”

与信息技术形成一定程度对比的是，企业认为“对国外的了解”这一趋势将造就更有辨识能力、更为挑剔的消费者。此类消费者通过出国、在中国大城市中新开设的西方品牌专卖店和电子媒体等方式开拓了眼界，其对产品和品牌的期望也随之提高。受访对象相信，对国外的了解将对一线城市中的较富裕人士和31-40岁之间的消费者产生最大的影响。而在对月收入25,000元人民币以上的中国消费者影响力最大的趋势中，对国外的了解这一趋势仅次于“工作与生活的平衡”以及“保健养生”，位列第三。对于大部分跨国企业而言，此类消费者是它们在中国最了解、最希望触及的群体，对那些品质出众、具有国际化烙印但价格稍高的商品而言尤为如此。

事实上，对国外的了解可能会影响到品牌忠诚度，而这一点在许多跨国企业看来，是其在华致胜的关键因素，一如在全球其他国家。据调研显示，

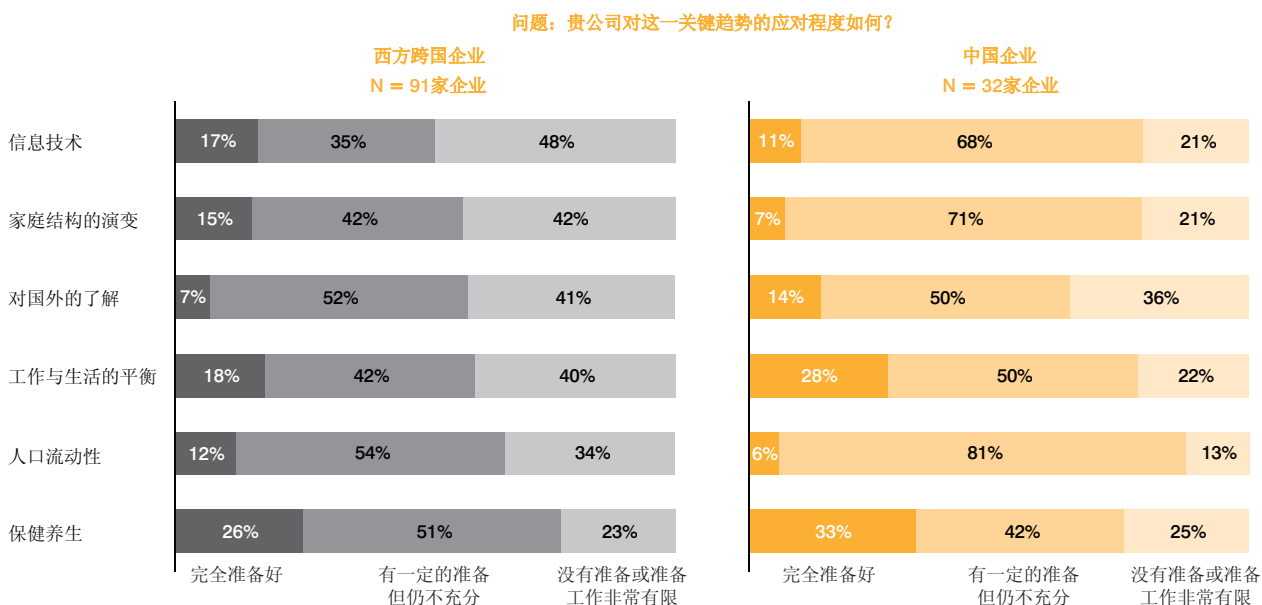
超过七成的受访对象认为，这一趋势将强化消费者对特定品牌的忠诚度，紧随其后的是工作与生活的平衡以及保健养生，但后两者明显极度依赖于老客户。

跨国企业对于这一趋势的信心，从回复的数量中可见一斑：64%的跨国企业认为，它们比中国竞争者更了解这一趋势、应对得更好。但中国企业也展示了自信：58%的中国企业认为，它们更能吸引受到这一趋势影响的消费者。

尽管跨国企业和中国企业均自信地表示，有能力解决中国消费市场中的某些问题，但整体的调研成果却显示，无论是跨国企业还是中国企业均不认为对任何一个关键趋势做好了足够的准备（见图三）。这主要表现为跨国企业和中国企业均承认在组织架构方面存在问题，以及对千变万化的中国市场的发展方向缺乏清晰的认识。

图三

无论是跨国企业还是中国企业均不认为对任何一个关键趋势做好了足够的准备，但中国企业稍显乐观



信息来源：上海美商会与博斯公司联合调研《商界如何应对中国消费市场趋势》，博斯公司

人口流动性的提升将进一步刺激消费

人口流动性增加，更多的中国消费者可以更自由地活动，被全体受访对象视为第二重要的趋势，这也突显了中国消费市场的另一支显著推动力。随着基础设施现代化的步伐加快，大城市和小城市间的差距（甚至是城乡差异）正在逐渐缩小，中国消费者可以进行购物的零售店类型不断增加。受访企业认为，人口流动性将主要对三、四线城市和农村地区的新兴中等收入消费者产生影响。这些消费者虽然仍生活在故乡，将利用更为完善的公路和铁路系统，前往一、二线城市

工作和购物，频繁出入各类零售店。换言之，人口流动性将有助于三线城市和大都市周边地区的发展和扩张。在应对这一趋势方面，中国企业貌似做得更好，尤其是针对国内更为边远地区中的新兴消费者。调研发现，西方跨国企业认为对于其散布在广袤的中国大地上的零售网点而言，市场销售系统模式仍有待改善。这也衬托出中国企业在这一方面所享有的优势：它们依赖经销商模式，主要通过第三方分销模式进行销售，而在此模式下，同批发商的关系发挥着重要的作用。

受访企业认为，人口流动性将主要对三、四线城市和农村地区的新兴中等收入消费者产生影响。

中外消费品企业共同的不足之处

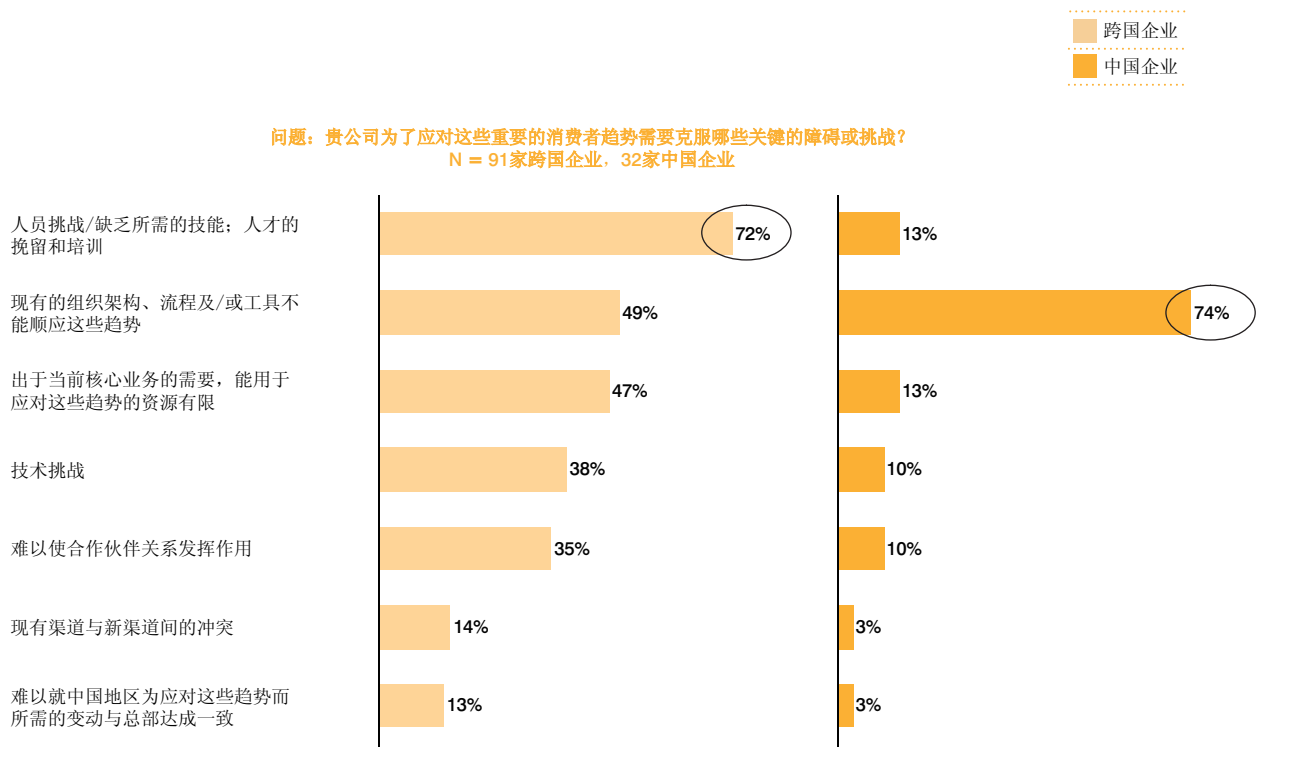
就应对这六大趋势时所需克服的最大障碍这一问题，各组企业表现出了高度的一致（见图四）。超过七成的跨国企业认为，人员挑战（主要是缺乏所需的技能、难以充分地发展和挽留人才）是最大的顾虑。这主要是由于在跨国企业中，符合其期望要求的中国员工数量并不足够，而这些企业希望员工具备足够的领导能力、构思能力和沟通能力。

与之相对，仅有13%的中国企业将人力资源视为一种障碍。事实上，它们更关心在组织架构、流程和工具等方面存在的困难。中国企业一直擅长低成本制造和大众市场产品开发，因此明显担心是否能将业务模式推广运用于本国多元化的消费群体，以及通过出口业务运用于国外市场。

值得注意的是，中国企业几乎忽略了在牢固建立消费品市场地位的过程中，可能会造成问题的其他各项因素。很有可能是因为这些企业的组织架构存在根深蒂固的问题，从而使其难以清楚地认识到业务模式的其他劣势。虽然调研将跨国企业和中国企业进行了分组，但两组企业在如何应对这些消费者趋势这一问题上却显示出了高度的一致。开展研究从而更好地了解趋势、开发新的产品和服务、调整品牌战略、调整营销沟通战略等四项措施脱颖而出（见图五）。

有趣的是，上述这些措施来自于收入端，主要侧重于吸引消费者和提升销售额。而运营端的措施，包括工厂精益化、成本削减、供应链管理完善和物流优化等，却未被视为当务之急。

图四
跨国企业和中国企业为应对这些消费趋势而需要克服的障碍有着显著的不同



信息来源：上海美商会与博斯公司联合调研《商界如何应对中国消费市场趋势》，博斯公司

超过七成的跨国企业认为，人员挑战（主要是缺乏所需的技能、难以充分地发展和挽留人才）是最大的顾虑。

图五 在应对中国消费者基本趋势的措施方面，跨国企业和中国企业均更看重业务成长方面的措施（如品牌战略、营销战略、销售系统等），而非运作能力方面的措施（如物流、生产管理、人才战略等）

当被问及“贵公司采取了哪些重要措施来应对这一关键的消费者趋势”时的前三大选项



信息来源：上海美商会与博世公司联合调研《商界如何应对中国消费市场趋势》，博世公司

中国消费者剖析

粗略看来，此次调研从整体角度对中国最容易受到六大趋势影响的消费者进行了一次有趣的剖析，同时也为许多希望在华蓬勃发展的本土企业和跨国企业指明了核心消费者。简单说来，该消费者年龄在21至40岁之间，生活在一、二线城市，月收入在一至五万元人民币这一中产水平（见图六）。此外，新兴的中国消费者热衷于互联网，生长于市场自由化和全球化的地区，并且未曾经历过父辈的艰辛。因此，该消费者更为自信、大胆，甚至是自我放纵（如果年龄30岁以下，则可能是独生子女且一直是家庭的掌上明珠），比父辈更愿意在旅游和休闲上花钱，而父辈则可能将此类活动视为过于奢侈，难以承受。

此外，大部分受访对象表示，如果消费者所能获得的信息足以支持其做出明智的购物决策，那么这六大趋势将促使他们为更高质量的产品和服务支付更多的费用。这一点似乎有利于重视品牌建设的跨国企业。

此次调研显示，信息技术是中国企业潜在的优势和工作重点，能在信奉“三个更”（即更多的选择、更好的质量、更高的忠诚度）的部分中国消费者心中增加砝码。信息技术对年纪稍轻、富裕程度稍逊的消费者有着最大的影响，这些

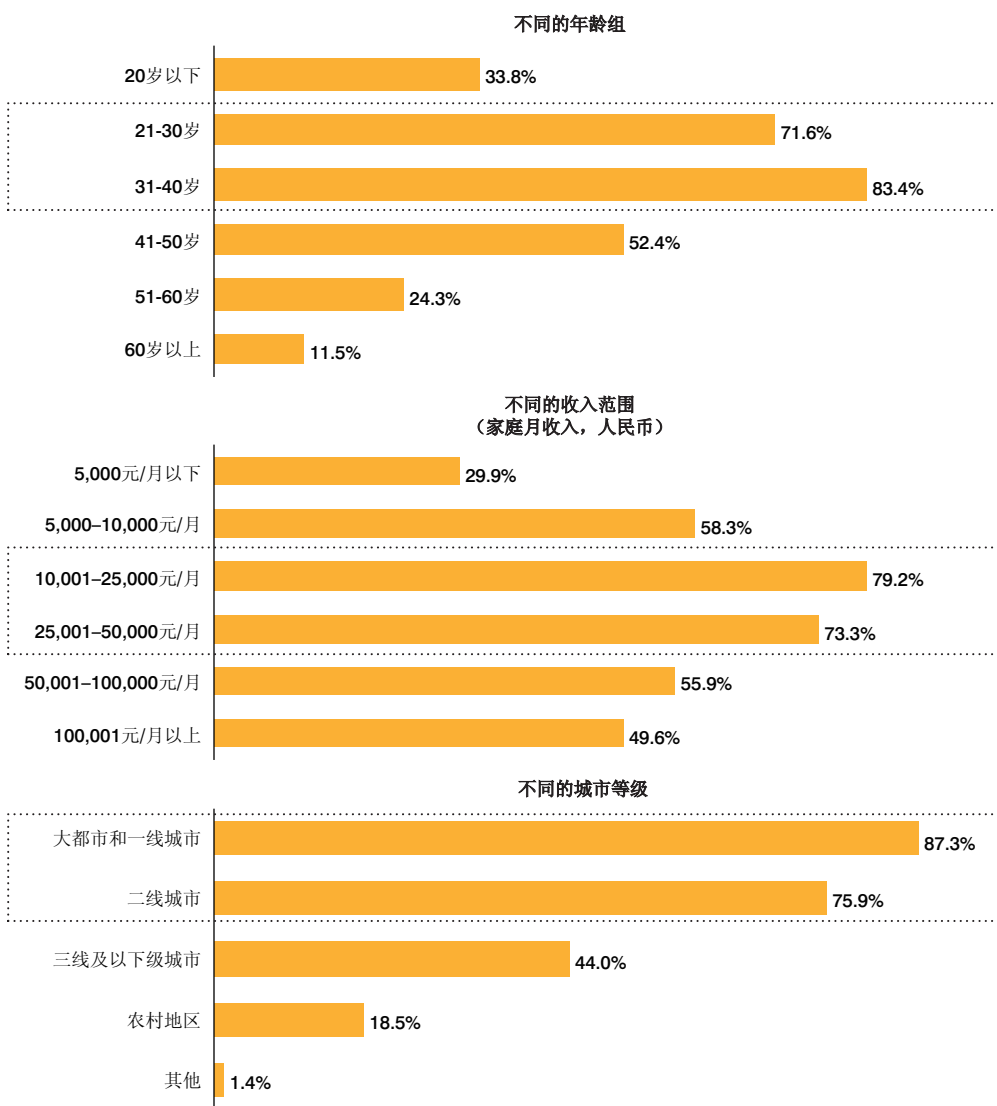
消费者通常希望利用电子商务所带来的价格透明、网上购物和社交网站所提供的端对端通信功能、互联网上的海量信息，从而发现类似质量的产品或服务的最优惠价格。

事实上，接受调研的高管表示，大多数趋势都将推动互联网和移动应用程序作为一种销售渠道的使用；只有工作与生活的平衡和保健养生这两个对年纪稍大、更为富裕的消费者更有吸引力的趋势，才会强化实体店购物体验的重要性。

由于中国消费市场的发展方向可能受到宏观经济因素和微观经济因素的影响，因此对中国消费者组成结构和行为方式的预测，需要持续的分析 and 不断的研发，从而满足各种市场要求。据调研显示，中国企业在研发计划上更为积极。超过六成的中国企业表示，它们计划扩大中国研发中心的规模，而西方跨国企业的比例仅为26%。对于跨国企业的这种思路，有许多合理的解释。一方面，许多跨国企业已经在华建立了研发中心；而另一方面，中国一直以来对知识产权保护乏力，这也阻碍了部分跨国企业扩大在华研发机构的意愿。但抛开这些原因，在未来几年内，我们非常可能在中国市场上看到更多的本地研发产品。

图六
中国新兴消费群体的人口统计情况

问题：您认为这一消费者趋势将会对哪些消费者产生最大的影响？



信息来源：上海美商会与博斯公司联合调研《商界如何应对中国消费市场趋势》，博斯公司

关键挑战

由于在世界上发展最为迅速的消费市场中占得一席之地至关重要，所以各大企业均努力寻求在中国的发展之道。很少有企业愿意放弃这一机遇，无论是跨国企业还是中国企业都在为之付出努力。

跨国企业面临的主要问题包括：

一、尽管区别并不是特别明显，但相比跨国企业，中国企业在应对六大消费基本趋势方面，信心更足，一定程度上准备的更好。

二、鉴于中国企业将重心放在了扩大研发上，加之调研结果显示，开发新的产品和服务是在中国市场上最为关键的制胜之道，所以西方跨国企业可能很快就需要面对实力更为强劲的中国竞争对手。这些实力更强的竞争对手不仅将在价格上开展竞争，还会在创新型的产品及服务上进行角逐。

三、相比西方竞争对手，中国企业更为积极地尝试互联网在线销售渠道，而这一消费趋势在调研中被普

遍认为是最重要的基本趋势之一。

四、对于工作与生活的平衡这一消费趋势，西方跨国企业倾向于低估其重要性。跨国企业受访对象将这一消费趋势排在第四位，而中国受访企业将其排在第二位。然而，这些跨国企业可能会因为这一疏忽而付出昂贵代价，因为受该趋势影响的消费者对他们所购买的产品有着更多的要求，而且通常愿意在购买优质产品方面投入更多花费，具有这样消费偏好的消费者恰恰是西方跨国企业的目标客户。

五、西方跨国企业在调查中强调，企业必须继续克服人力资源方面的挑战，而且这一问题刻不容缓。事实上，一些最具创新精神的跨国企业正在着手解决这方面的难题。除人才招聘、培训及挽留等西方跨国企业在华建立员工团队过程中必须解决的问题外，跨国企业在领导团队本土化方面落后于中国企业，处于不利的地位。仅有三分之一的西方跨国企业聘请中国大陆人士担任其中国区总裁。

同时，中国企业也面临着自己的挑战：

一、“中国消费者对国外日益了解”这一基本趋势表明，随着收入水平的不断提高，中国消费者变得愈加成熟、精明而挑剔，中国企业必须努力推出更高质量的产品，从而争取在更高端的市场占有一席之地。

二、中国企业必须克服组织流程、工具和治理方面的不足。这些都对企业改善运营模式、满足多样化且动态变化的客户需求而言至关重要。调研访谈显示，随着大量中国民营企业的发展，决策制定者由创始人变为职业经理人，而后者常常缺乏其老板的精明和直觉，从而导致战略缺乏连贯性。

因此，这些企业必须建立起“**管控体系**”，即适当的组织体系，从而规范决策流程，公司的主要领导可对此进行监控，并制定连贯的市场战略，取得持久有效的成果。

三、中国民营企业认为自己能够比国有企业更好地应对六大消费趋势。没有一家国有企业表示，对任何一种趋势做好了完全的准备，但却有14%到50%的民营企业表示对某种趋势做好了全面的准备。显然，国有企业必须迎头赶上，否则就会错失消费市场。

四、切勿自负！与跨国企业相比，中国企业似乎较少地关注人力资源、技术难题、合作伙伴和渠道冲突等重

要的问题。企业应该重新审视这些问题，竭力避免低估这些挑战对其战略规划和市场应对能力的影响。

上海美国商会与博斯公司的此次联合调研另辟蹊径地对领先的跨国企业、中国国有企业和中国民营企业开展研究，探究它们如何看待最能影响中国消费者的一些重要趋势。研究结果不仅使我们了解了当前的市场情况，而且还说明了这些情况将在未来几年内如何发展。事实上，这正是西方跨国企业和中国本土企业通往未来的必由之路，也决定了谁将会在这片生机盎然的市场中笑傲群雄。

作者简介

柯安德先生 (Andrew Cainey)

是博斯公司全球合伙人，大中华区总裁。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

贝思宁女士 (Joni Bessler)

是博斯公司常驻上海办事处的合伙人。她擅长为全球范围内的消费者行业提供销售及运营改善的咨询服务，包括消费品、金融及医疗卫生领域。

徐晋先生 (Adam Xu)

是博斯公司上海办事处的总监。他专长于为消费品公司设计销售模式、分销战略及运营模式。

奚星捷先生 (Jason Xi)

是博斯公司常驻上海办事处咨询顾问，曾参与多项国内外知名企业的战略项目制定、组织运营优化、市场进入评估和分析等项目。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特

维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯

底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的60家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。