

亚洲的未来

# 未来十年塑造中国消费 增长的五大趋势

2021年11月

**作者:**

泽沛达 (Daniel Zipser), 深圳

成政珉 (Jeongmin Seong), 上海

华强森 (Jonathan Woetzel), 上海



按照购买力平价 (PPP) 计算, 预计中国或将会成为全球最大的消费经济体。未来十年, 中国对于消费增长的贡献或将继续居于全球领先地位——事实上, 未来十年全球约有四分之一的消费增长或将发生在中国。在驱动消费增长的众多因素之中, 有七大消费群体尤为引人注目, 麦肯锡全球研究院 (MGI) 之前的研究对此有详细阐述。

但纵观亚洲, 增长并非消费发展的全部要义。在人口状况和社会变迁的共同作用下, 伴随着重大技术进步, 消费形态正在变得更为多元化。MGI 新近发布的报告指出, 随着消费在整个亚洲变得更加细分化和多元化, 新的增长空间正在显现。

中国消费者置身于这样一个技术更迭、人口变化和新兴消费行为层出不穷的前沿市场。本文以更具象化的视角, 近距离观察中国消费者显现的新趋势。这些趋势的演进可能会重塑全球消费市场。

## 1. 中国新兴消费阶层是全球众多消费品的增长引擎

关于中国中产阶层的崛起已有诸多研究, 但该群体迅速扩张的规模始终是一个值得关注且举足轻重的议题。在2000年, 以购买力平价计算, 尚有约12亿中国人的收入无法支撑每天11美元的开销水平。这是决定一个人是否属于消费阶层的标准, 意味着他能否在满足生活基本需求之余, 负担一些品质商品和服务。我们预计, 到2030年将有12亿中国人迈入消费阶层之列, 并且他们还会在消费金字塔上不断攀升 (图1)。

未来十年, 中上层收入消费者将是中国消费增长的最大推动力。到2030年, 我们所定义的“中高收入消费者 (按2020年实际计算, 家庭年收入在16万元至

34.5万元之间)”群体或将带动约60%的城市消费, 而在当前基线情景下, 该比例为35%。2030年, 另有20%的消费或将来自更富裕的阶层 (年收入在34.5万人民币以上), 目前该群体所占消费比重约为10%。

对于面向中高收入群体的消费品类来说, 中国是一个冉冉升起的关键市场。到2030年, 中国的中高以上收入家庭数量可能会增至约四亿——接近欧洲和美国的总和<sup>1</sup>。预计未来五年, 中国的百万富翁数量或将翻番, 从现在的约500万人增加到2025年的约1000万人<sup>2</sup>。由于收入不断提升, 中国的消费者能够负担更高消费。今天, 中国在全球GDP中所占份额约为17%, 但在几个消费品类的占比要高于此 (图2)。就中国在全球消费中的比重而言, 有三种模式正在显现。

首先, 相对于在全球GDP中所占的份额, 中国在时尚、饰品、消费电子和电动汽车 (EV) 等非必需品中消费占比较高。电动汽车尤其突出, 部分是由于政策支持。中国不仅贡献了全球40%的电动汽车消费, 而且在该领域的消费增长速度也是全球的七倍以上。

其次, 对于面向中高收入群体的消费品类来说, 中国是一个庞大的市场, 比如奢侈品、高端美容、个人护理以及高级汽车。然而, 在一些服务属性的消费类别中, 这种情况尚不明显。比如, 在财富管理、游轮等领域, 相较于其在全球GDP中的地位, 中国的成绩单并不耀眼, 在该领域的全球收入总额中占比不足10%。这表明这些行业或存在有待开发的巨大增长潜力。我们也发现, 在财富管理领域, 这种增长潜力已开始逐步释放, 近年来, 中国的财富管理正在以每年9%的速度增长, 是全球增速的三倍。

<sup>1</sup> 中高收入阶层被定义为在2011年以PPP计算的年收入超过22,000美元的家庭, 包括城市家庭和农村家庭。

<sup>2</sup> 2020年全球财富数据手册, 瑞士信贷, 2020年10月。

图1

## 随着收入的增长,更多城市家庭进入中等以上收入阶层

XX 城市家庭数量百分比

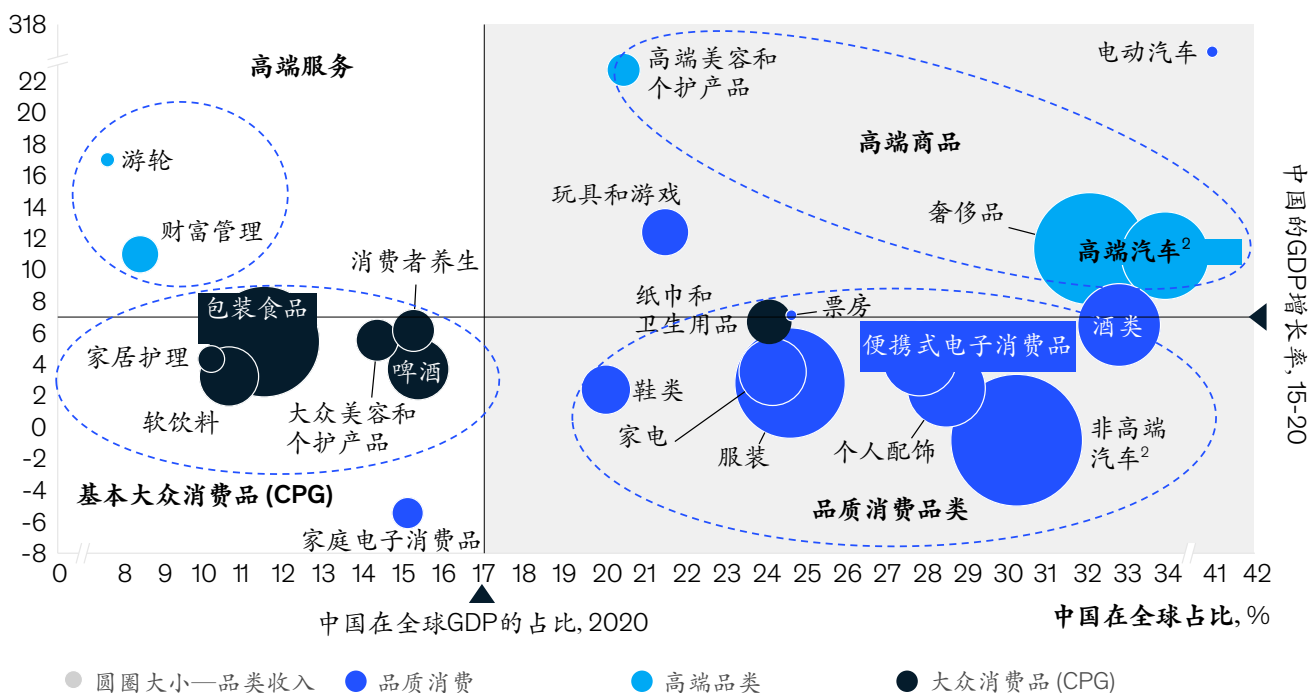
家庭年收入 人民币, 2020年实际价值		城市消费按收入分组 %			Delta方法 2030 vs. 20			
		2000	2020	2030 E				
高收入	富裕 (>345,000)	1	<1	10	3	20	8	+2x
	中高收入	1	<1	5	3	31	26	+1.8x
	宽裕小康 (160,000-230,000)	1	<1	29	23	29	30	
中低收入	小康 (85,000-160,000)	3	1	45	48	15	23	-65%
	新晋小康 (55,000-85,000)	6	4	7	12	3	6	
低收入	温饱 (<55,000)	88	94	4	10	1	7	-60%

注: 因为四舍五入, 数字可能有差异。

资料来源: 麦肯锡全球研究院 (MGI) 洞察中国宏观模型; 麦肯锡全球研究院分析

图2  
在 many 品类, 中国消费者愿意超前消费

中国的品类增长率, CAGR 2015-20 %<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 考虑到新冠疫情的影响, 2015-19年票房和游轮的CAGR (年复合增长率)。  
<sup>2</sup> “高端”或“非高端”的分类是基于所销售的具体车型的价格 (而不是汽车厂商)。  
 注: 以价值而非数量表示的世界消费份额和增长率。  
 资料来源: Euromonitor International; 麦肯锡奢侈品报告; IHS Markit; 世界银行; 麦肯锡全球研究院分析

第三, 虽然越来越多的中国人正在快步迈入高收入阶层, 但在某些“大众”消费品领域, 中国的表现相较于其全球GDP比重而言略显逊色。比如, 在家居护理、包装食品、啤酒、大众美容、个人护理和保健品等领域, 中国的消费额只占全球消费总额的10%-15%。尽管如此, 中国在其中许多品类的增长速度仍然远超世界其他地区, 中国依然是全球增长的重要引擎。

虽然中国对全球消费贡献卓著, 但仍有进一步增长空间。中国家庭消费约占该国GDP的38%, 而在整个亚太地区, 这一比例约为50%; 在欧盟为52%, 在美国为68%<sup>3</sup>。造成这一差距的部分原因与许多中国家庭的高储蓄率, 以及在房产方面的相关支出有关。情况可能正在发生变化。随着国内金融体系日趋精细化, 新的政策方向引导消费者转向其他可选择的投资方案和消费领域, 我们或许会看到流向金融资产或品质开销的资金权重相应有所改变。

<sup>3</sup> 世界银行, 2019年; 家庭和为家庭服务的非营利机构的最终消费支出占GDP的百分比。

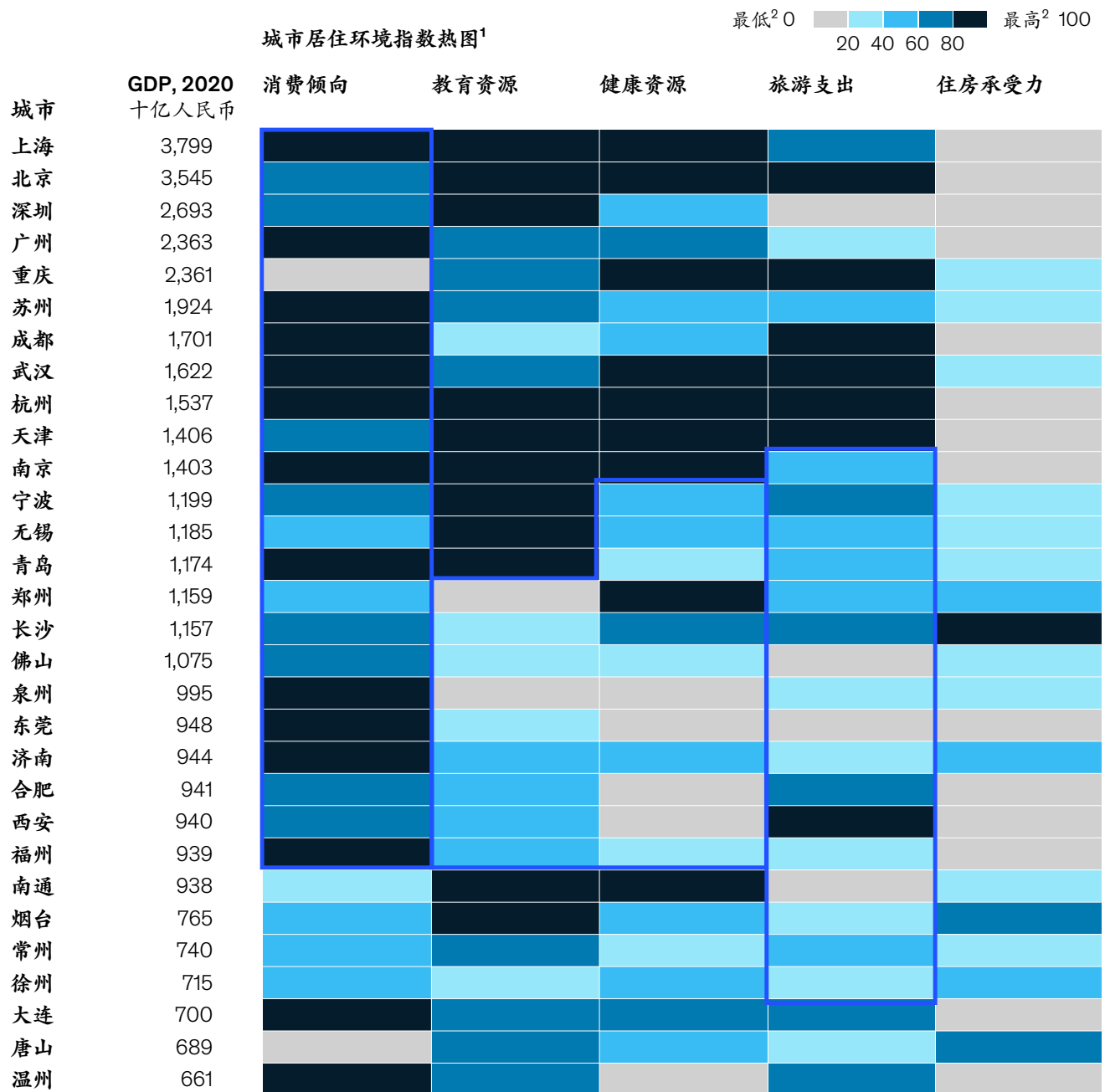
## 2.城市消费者集中于中国一线城市,但非一线城市可能是未来的动力之源

伴随着中国的城镇化进程,城市和城市集群将继续担当中国的增长引擎。预计未来中国约有90%的消费增长来自城市。

但是不同的城市消费市场之间存在着巨大差异。企业在针对城市和城市集群制定策略时,需要了解这些差异,才能触达目标客群。我们从多个方面评估了中国最大的一些城市消费市场(图3),发现了四个重要模式:

图3

### 城市消费者的生活和消费环境明显不同,呈现四种主要模式



<sup>1</sup>用九个指标评估五个维度:消费倾向=人均消费和零售额占GDP的百分比;教育资源=财政教育支出和每个学生对应教师数量;医疗资源=财政医疗支出和人均医院床位;旅游支出=游客数量和旅游收入占GDP的百分比;住房承受力=房价收入比。

<sup>2</sup>基于总消费最高的前100个城市的相对表现。

资料来源:国家统计局(NBS);麦肯锡全球研究院分析

目前,中国最大的30个城市是消费的驱动力,但新的热点城市正在崛起。最大的30个城市容纳了全国25%的人口,带动了45%的家庭消费。这些城市的消费者具备相当大的购买力,人均消费是中国平均水平的80%。这些城市也一直拥有中国最广泛的零售网络、最齐全的服务产品。然而,30名之外的城市也蓄势待发,有些甚至增速更快。例如,贵阳的家庭消费一直以两位数的速度增长。许多公司预见了一种机会,将业务范围向更多城市拓展,因为这些城市的收入水平在不断提升。<sup>4</sup>

**排名前十的城市在医疗、教育等公共服务领域表现突出。**中国最大的一些城市,尤其是排名前十的城市,在医疗、教育等关键公共服务领域依然最具实力。这些城市拥有更多财力投资高质量的基础设施,每个学生的平均教育开支是全国平均水平的1.5倍,每千人拥有的医院床位数比全国平均水平高20%。排名10-15位的城市在这些方面就略显逊色,他们的人均教育和医疗支出只有前十名的一半左右。缩小这些差距可以进一步提升城市居民的消费能力。举例来说,南通斥资提升了公共服务的数字化和标准化水平。根据国家市场监管总局的数据,在中国110座城市中,南通市民对公共服务质量的满意度排名第六。

**中国的国内旅游业正在蓬勃发展,许多城市都有机会吸引游客消费。**新冠疫情稍显缓和,国人就跃跃欲试制定旅行计划,境内游有望拉动可观的消费。如今,在北京、成都和重庆等城市,旅游业已成为当地经济的重要组成部分。在这些城市,与旅游相关的收入相当于GDP总量20%以上的水平,而全国平均水平约为7%。一些旅游枢纽城市正在投资兴建数字化服务平台和交通基础设施,例如北京的新机场、连接成都和重庆的第二条高铁等。但中国其实还有更多城市可以大力发展旅游业。例如,在GDP

规模排名前30的城市中,排名前十的城市拥有的5A<sup>5</sup>级景区数量为37个,排在之后20位的城市拥有33个,两者相差不大。但后者接待游客的数量却比排名前十的城市少约25%。城市当然各具魅力,但考虑到中国人日益增强的消费实力,许多城市都有潜力改善基础设施,提升对游客的吸引力。

**住房负担能力已成为中国多数大城市的共同挑战,房价限制了消费者的消费能力,使得他们选择租房。**房价负担能力是中国消费者目前面临的最大挑战之一。根据中国国家统计局的数据,在排名前30的城市中,房价收入比(100平方米住房的价格与家庭年收入之间的比率)为11.5,高于全国平均水平8.4。在一线城市,这一比率甚至更高,达到了21。这给中国的年轻人带来了巨大挑战,他们发现拥有自住房越来越遥不可及。家庭预算中用于住房的份额也抑制了其他类型的消费。中央和地方政府已经启动一系列政策,如土地改革、所有权限制,以及主要城市的贷款限制,着力控制房价过快上涨。就目前而言,中国超大城市的许多居民正在转向租房,而非拥有房产。2012-2019年,租房人口占总人口的比例从11%增至14%,这一趋势主要出现在大城市<sup>6</sup>。供给端正在回应这日益上升的需求,以中国六个主要城市为例,预计到2022年租赁住房存量将达到88.5万套,高于2018年的13.5万套<sup>7</sup>。中国政府正在加速发展保障性租赁住房,提供财政支持和税收优惠,鼓励其发展。

<sup>4</sup> Sophie Yu和Brenda Goh,《百胜中国CEO表示将门店扩张重点放在小城市》,路透社,2021年9月23日。

<sup>5</sup> 文化和旅游部分类,中国最重要和维护最好的旅游景点。

<sup>6</sup> 刘帅,2020年中国住房租赁行业发展需求及市场规模分析。需求将促进市场增长,前瞻-经济学者,2020年12月,前瞻网。

<sup>7</sup> 中国租赁住房市场的兴起,仲量联行,2018年12月11日。不包括服务式公寓、社会住房、宿舍和分契式住宅。

### 3. 消费者的态度转变正驱动着中国本土品牌的成长

消费者的品牌偏好正在转变。过去，中国消费者偏爱外国品牌，但这种趋势在近年来有所变化。国潮已经崛起，消费者有强烈意愿购买中国商品和服务，展现本土情怀，青睐本土企业。得益于对“中国制造”的支持，在一些品类中本土企业开始闪亮登场。2009-2019年的百度搜索指数显示，对中国品牌的关注度从38%增加到了70%，千禧一代是购买国货的主力。对中国15个城市的5000名消费者所做的一项调查显示，表示会购买本土品牌而非外国品牌的受访者比例从2011年的15%，增长至2020年的85%<sup>8</sup>。但在不同品类中，这一发展势头的强劲程度有所不同（图4）。

在某些品类中，中国本土品牌（指品牌所属企业总部位于中国内地）在过去十年里的大部分时间一直占据市场多数份额。这些品类涵盖大多数家用消费品（CPG），如瓶装水、茶叶、包装食品，以及电子产品（如智能手机等便携式产品、视听设备等家用产品）。除了少数例外，中国品牌在这些子品类中所占市场份额均超过50%。事实上，过去五年，中国的电子产品制造商又拿下了5-10个百分点的市场份额。

在美容、汽车等领域，全球企业向来在中国占据最大的市场份额，但中国企业正在迎头赶上。中国汽车厂商在大众和高端市场都已开疆辟土，目前占据约三分之一的市场份额。五年前，中国的高端汽车品牌几乎不存在，而如今已将6%的市场份额收入囊中。当电动汽车首次出现在街头，中国企业就迅速行动起来，在上一个十年的早期几乎占领了整个国内市场。过去五年，虽然海外企业的入局初见成效，但在中国电动汽车市场的份额仍不足四分之一。

国潮在服装、鞋类领域得到了广泛关注，但在不同子品类的表现又有所不同。2015-2020年，除运动服饰之外的本土服装品牌赢得了约3个百分点的市场份额。但在运动服和鞋类中，2015-2020年间本土品牌的占比下降了5%-10%。尽管如此，一些大型本土企业依然显现强劲增长。2015-2020年，中国体育用品企业安踏集团的销售额约增长了三倍，李宁公司的销售额在同一时期上升了85%<sup>9</sup>。此外，2021年初，一些全球品牌在中国出现了业绩下滑。

总体而言，虽然越来越多的中国消费者声称喜欢本土品牌，但在某些情况下，他们可能只是钟意物有所值、能满足需求的品牌。麦肯锡此前的研究显示，消费者并不总是了解哪些是外国品牌、哪些是本土品牌<sup>10</sup>，而且原产国和生产国之间的区分也越来越模糊。许多中国消费者已经对玉兰油、碧柔等全球品牌耳熟能详，以至于认为它们是本土品牌。而一些包装成“国际范”的本土品牌却时常被误认为是外国品牌。45%的受访者认为中国婴幼儿奶粉品牌贝因美是一个外国品牌。

本土品牌的崛起比单纯的“国潮”声势更为浩大。背后的驱动因素是中国产品变得更具竞争力了，这是通过夺睛的设计、强化的功能和改进的性能来实现的。中国市场的规模也足以支持本土品牌和外国品牌并驾齐驱，只要生产商了解并满足消费者的需求。

<sup>8</sup> 中国消费者对本土品牌的偏好日益增长，富达国际，2020年7月10日。

<sup>9</sup> 欧睿国际。

<sup>10</sup> Daniel Zipser, “中国消费者偏爱本土品牌的真正原因”，麦肯锡公司博客，2017年12月14日。

图 4

## 本土品牌在中国多个消费品类中份额上升

XX 增加3pp或以上      XX 变化低于+3pp      XX 下降3pp或更多

品类	次品类	本土品牌份额, 2020, % <sup>1</sup>	份额变化 2015-20, pp
大众消费品	瓶装水	85	10
	即饮茶 (RTD)	98	0
	家居护理	67	-2
	消费者养生	64	4
	包装食品	75	1
电子产品 <sup>2</sup>	便携式电子产品	85	10
	家庭电子产品	65	10
	电脑及周边	42	5
美容	美容和个护	31	3
汽车 <sup>3</sup>	大众 (非电动)	38	2
	高端 (非电动)	6	6
	电动汽车	77	-18 <sup>4</sup>
鞋服	服饰, 不包括运动类	61	3
	鞋类, 不包括运动类	68	-5
	运动服饰 (服装和鞋类)	38	-8

<sup>1</sup> 基于品牌所有者在中国大陆的总部。<sup>2</sup> 以单位销售量表示的电子产品市场份额。<sup>3</sup> 从2015年到2021年上半年所有汽车类别的份额变化。基于制造商的优质和非优质汽车分类。<sup>4</sup> 从2016年几乎100%市场占有率为起点。

注：本地品牌销售份额，根据所有可获数据的品牌计算得出。对于大众消费品和美容类别，数据大约覆盖了50%到90%的市场；对于服装和鞋类，数据涵盖了前50至80名的品牌，相当于20%至60%的市场，具体比例取决于子类别；对于电子产品，数据大约覆盖了70%的市场。对于汽车，几乎覆盖了100%的市场。

资料来源：Euromonitor，新车登记数据库，麦肯锡全球研究院分析

#### 4. 中国的数字化消费者正在创造海量数据池

中国的数字生态系统欣欣向荣，在国家经济中所占份额稳步提升，实体和数字之间的界限日趋模糊。中国的科技企业着力创新商业模式，这尤其体现在多种多样的电子商务、数字支付、食品配送、医疗保健和出行服务等方面。超级App在中国蔚然成风、应用普遍，比世界大多数其他市场都更为先进。

中国消费者一直有着尝试数字创新的热情。无论年龄大小，越来越多的消费者开始步入网络世界，其中不乏老年网民。截至2020年底，60岁以上的消费者将占中国互联网总人口的11%，相较2020年3月的占比(6%)有大幅上升。据我们保守估计，到2030年至少有三分之二的老年人会成为网民，目前这一比例约为40%。



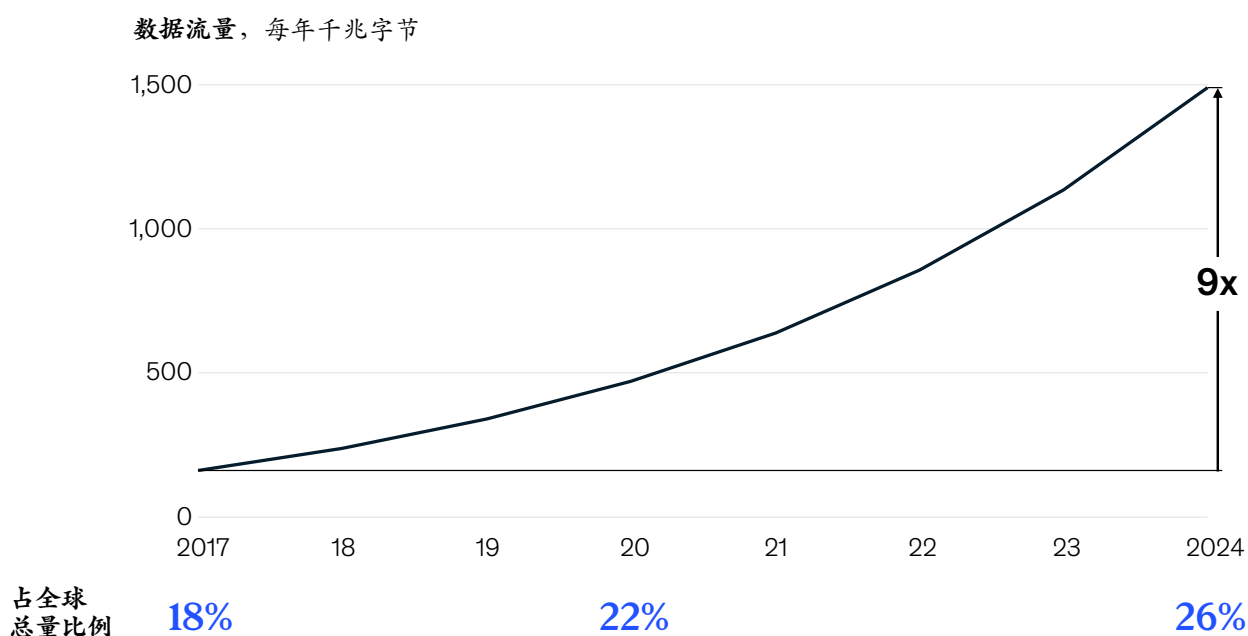
当然，站在数字技术潮头的当属年青一代。“数字原住民”，即1980-2012年间出生的千禧一代和Z世代，贡献了亚洲逾三分之一的消费，预计到2030年，这一比例将增至40%。在中国，29%的Z世代每天使用手机超过6小时，主要用于浏览视频。这一代人愿意借贷消费，对自己未来的财务状况普遍感到乐观。中国使用消费贷的消费者有一半不满30岁。

蓬勃发展的数字经济正在推动消费数据的大爆发。根据Omdia Network的预测，2017-2024年，中国的数据消费或将增长九倍。依据不同的范围和定义，明年中国可能就会成为全球最大的消费数据来源国（图5）。

此外，中国消费者在数字化商品上的支出也在节节攀升。过去五年，中国消费者的媒体和电子游戏年均购买量增幅从20%升至70%<sup>11</sup>。即便是购买实物商品，中国消费者也倾向于线上选购。中国是全球最大的电商市场，其体量超过了排名其后的九大电商市场的总和。逾70%的中国消费者是真正意义上的全渠道购物者，以线上、线下相结合的方式进行采购<sup>12</sup>。

图 5

## 预计中国将会成为全球最大的数据消费国



注：包括手机数据流量和所有消费者固定宽带互联网流量，包括Wi-Fi。不包括通过固定线路和VPN的商业互联网协议(IP)产生的流量。通过托管网络传输的视频流量也不包括在内。  
资料来源：Omdia Network，麦肯锡全球研究院分析

<sup>11</sup> 麦肯锡全球媒体报告，2020年。

<sup>12</sup> Lambert Bu, Violent Chung, Nick Leung, Kevin Wei Wang, Bruce Xia和Chenan Xia, “中国数字创新的未来：塑造世界上发展最快的数字生态系统之一的大趋势”，麦肯锡公司，2021年9月30日。

试图驾驭这一趋势的公司需要着重考虑三点。首先，他们需要创建和获取合适的消费者数据。在中国产生的大部分数据来自数字平台，尤其是超级App。因此，企业需要审视自己的合作方案是否妥当，为业务获取需要的数据。

一些品牌正在利用数字平台创建直接面向消费者(DTC)的渠道。在其他市场，规模不足可能会制约DTC方式发展，但在体量巨大的中国市场，这种做法是可行的。除了能为品牌搭建新渠道之外，DTC方式还为品牌直接获取客户数据提供了良机。一些全球时尚奢侈品公司通过与中国技术公司联手，成为了这一领域的先行者；在不远的将来，应该会有更多公司追随这一做法。

其次，公司需要为消费者数据定义明确的用例，才能让消费者获得切实利益。当用例数据不断增多时，为其确定优先次序，了解不同方法的风险价值，就显得尤为关键。许多善用数字技术的公司已在探索将沟通、产品和服务个性化的机会。消费者也开始期望获得此种水平的服务，这推高了对公司差异化的要求。与此同时，由于消费者对定制化体验乃至产品的需求日益提升，在实体店铺中综合使用消费者数据也至关重要。在中国，全球首家Nike Rise零售概念店于2021年7月开业，为消费者打造个性化的购物体验。

最后，企业需要确保自己的数据管理符合消费者需求和监管要求。目前，中国(乃至全球)的消费者和监管机构对于数据隐私与保护都极为关注。利用消费者数据能够挖掘巨大价值，调查显示，不少中国消费者愿意分享数据。Euromonitor于2021年进行一项调查发现，逾45%的中国受访者表示愿意为个性化的服务和交易提供数据，这一比例较北亚、美国和西欧的受访者高25%-35%。然而，中国最近采取监管行动，包括在2021年出台新的数据保护法规，要求许多公司反思和审核对于消费者数据的处理方法。企业可能需要权衡利弊得失，重新聚焦如何为消费者创造合适价值，使之既满足企业个性化需求，又符合监管规定。

## 5. 新的市场消费曲线正在形成，中国企业正走在变化的最前沿

跨国公司历来从收入增长的角度来考量新兴市场。收入驱动的S型曲线已经在许多消费品类中出现——也就是说，特定产品的渗透率起初是缓慢上升的，直至收入足够支撑消费曲线的陡然攀升，就达到了渗透率的临界点。一旦渗透率提高，消费增长就趋于平缓。然而，在商业模式创新、技术驱动的单位成本下降和全新购买行为等因素的叠加影响下，中国市场的消费图景正在改写。中国的技术企业正处于这种曲线变化的全球最前沿。

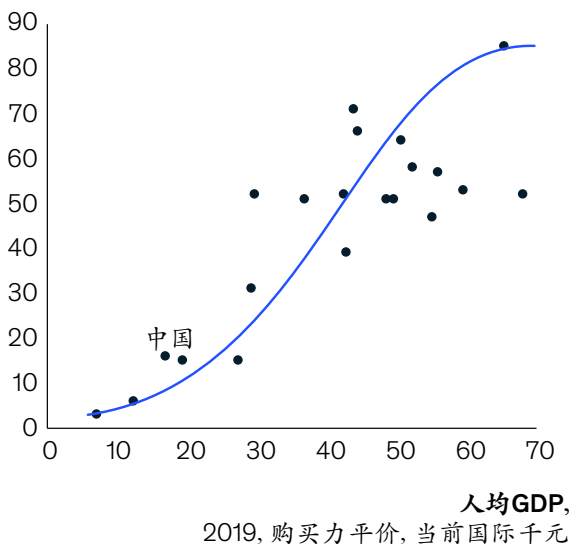
例如，在私家车出行领域，私家车的市场渗透率就是一个完美的S型曲线，当一个国家的收入足够高时，会经历一段急剧增长。然而，新的出行解决方案，如专车服务就呈现了一条不同的曲线轮廓。其渗透率对收入的依赖性要小得多；购买力不足的消费者可以获得相对便宜的乘车服务。虽然从人口角度来看，中国的汽车拥有量落后于世界上许多其他市场，但中国的专车、出租车服务的使用渗透率却是最高的(图6)。

图 6

## 收入与消费的关系正在重塑

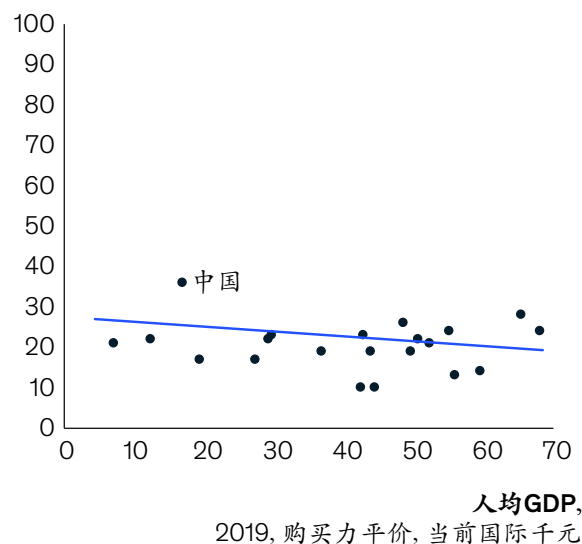
从收入驱动的S型曲线...

乘用车数量，  
2020，每100元



...到新准入型曲线

网约车和出租车用户渗透率，  
2020，%人口百分比



资料来源：麦肯锡未来移动中心；Newzoo；Sensor Tower；Statista；战略分析；联合国、世界银行；麦肯锡全球研究院分析

滴滴出行拥有四亿月活用户，已成为中国最大的共享出行平台。截至2020年底，其应用程序每天支持搭乘服务达3000万次。随着新冠疫情消退，乘客对共享出行更为适应，这一数字可能会继续上升。根据麦肯锡未来出行研究中心的预测，未来十年，中国共享出行价值池每年的增长率可达5%-10%。

类似现象也在金融服务领域上演。房贷、信用卡等传统产品的发展依然贴合收入驱动的S型曲线，但产品创新让准入门槛降低，收入依赖性减少，从而拉平了曲线。移动支付的渗透率与收入的相关性要低得多，中国在移动支付推广方面处于领先地位，其市场渗透率约为60%。目前微信和支付宝是这一领域的翘楚。在财富管理方面，新的机器人咨询服务发展迅猛，并能触达以前未被覆盖的消费者。例如，2020年Vanguard集团和蚂蚁金服成立合资企

业，推出“帮你投”机器人投顾服务，并特意将投资门槛降低到800元人民币（2021年8月约合120美元），以便让理财咨询走出富裕投资者的圈子。“帮你投”服务推出一年来，收获了100万用户，其中一半用户的年龄在40岁以下。

游戏产业的消费曲线也在发生变化。过去七年里，亚洲移动游戏市场的价值从比电脑和游戏机市场的价值总和低40%，变成了高50%。鉴于游戏机和电脑涉及前期成本，游戏机和电脑游戏的市场渗透率符合收入驱动的S型曲线。但是，移动游戏与收入的相关性较低，消费者通常也更容易获取。移动游戏在中国的渗透率比在高收入国家更高。消费者偏好、创新与监管政策的交叉影响，可能会塑造移动游戏行业的未来发展。

这一切对企业来说意味着什么?在中国这样一个瞬息万变的市場,找寻新方法服务各个收入水平的消费者才是王道——领先的中国企业正在以实践为众多全球公司验证真知。

---

中国的消费市场充满活力,社会、人口、技术等都处于跌宕变化之中。企业需要更深刻地了解如何更好地服务市場。打磨企业战略之时,不仅需要考慮收入水平,还要考量新消费行为,即使面对既有客群也应如此。

**泽沛达 (Daniel Zipser)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人、麦肯锡中国区消费与零售咨询业务负责人,常驻深圳分公司;  
**成政珉 (Jeongmin Seong)** 是麦肯锡全球董事合伙人、麦肯锡全球研究院中国院长,常驻上海分公司;  
**华强森 (Jonathan Woetzel)** 是麦肯锡全球资深董事合伙人、麦肯锡全球研究院联席院长,常驻上海分公司。

本文编辑:麦肯锡全球研究院资深编辑Janet Bush, 麦肯锡大中华区传播负责人Glenn Leibowitz。