



解析线上线下双结合 的新消费模式

2021年全球消费者洞察调研中国报告





内容:

| | |
|---------------------------------|----|
| 前言 | 03 |
| 中国市场概览 | 05 |
| 消费趋势和商业影响 | |
| 零售店转型注重提供“融合”（phygital）的体验式消费场景 | 11 |
| 品牌相关性和消费者的文化意识 | 16 |
| 了解新生代和银发族的消费差异 | 20 |
| 可持续消费和ESG优势 | 24 |
| 实现供应链的数字化 | 29 |
| 结束语 | 33 |
| 调查方法 | 34 |
| 鸣谢和联系人 | 35 |

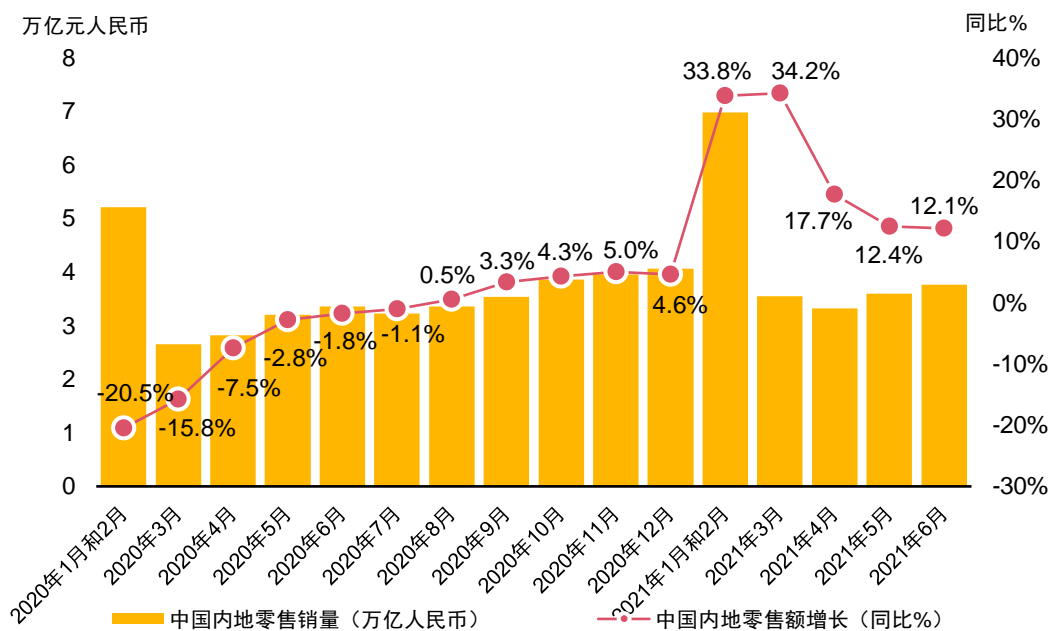
前言

新冠疫情依然在全球肆虐，对各主要经济体持续产生巨大冲击，全球的消费者也不得不尝试新的生活方式和生活习惯。零售和品牌商们一方面需要努力适应消费模式的巨大改变，另一方面也需要评估这些改变对其经营战略和利润可能产生的深远影响。

作为全球最大的消费市场，中国也无可避免地受到外部冲击，所幸国内消费市场正在以惊人的速度复苏和发展。在过去18个月中，全国社会消费品零售总额触底反弹，已基本恢复到疫情前的水平。尽管在2021年4月，因德尔塔变异毒株肆虐，国内部分城市和地区出现疫情反复，对国内经济造成了一定的影响，但总体来说国内的零售和品牌商们在应对市场冲击方面，已经表现出强大的适应性和抗逆力。

图表 1

2020年至2021年全国社会消费品零售额



资料来源：中国国家统计局



2021年上半年的国内宏观经济好于预期，为今年的社会消费品零售额增长奠定了坚实的基础。中国内地注重通过国内大循环策略促进个人消费，如最近出台的三孩政策，则旨在通过人口的结构变化进一步释放消费潜力。中国香港地区也呈现令人鼓舞的复苏迹象，在疫苗接种率上升的背景下，新冠新增确诊病例保持在较低的个位数水平。而香港特区政府推出的消费券计划以及『回港易』和『来港易』豁免检疫计划，加上社交隔离措施的放宽，本地消费有望在未来数月温和增长。

后疫情时代，以消费者为核心的数字化转型仍会继续。618购物节¹是今年最受期待的全民网购狂欢节之一，根据数据研究机构星图，活动期间包括阿里巴巴和京东在内的中国主要电子商务平台的总商品交易额（GMV）达到5,785亿元人民币，同比增长26.5%。其中，商家直播销售额同比增长100%，直播销售额突破1,000万元人民币的店铺数量相比去年翻了一番。ⁱ

去年，我们在疫情带来的种种不确定因素背景下探讨了中国消费者市场的新兴趋势，并从商业角度分析了这些新趋势对零售和品牌商们取得长期成功的意义。今年我们将在此基础上继续探索：后疫情时代，哪些消费趋势将成为新的市场常态，它们如何在当下新零售的环境下影响消费者以及零售和品牌商们。

普华永道2021年的《全球消费者洞察调研》显示，新冠疫情引起的消费者变化仍在持续，这说明消费者行为发生了根本性和长期性的转变。而在中国，从2020年10月的首次调研到2021年3月的第二次市场调研间隔的短短6个月，我们注意到中国消费者在选择消费渠道时，比全球其他消费者更加倾向于“网店和实体店相结合”的模式。调研还指出，中国消费者的工作和休闲方式机动性更强，对国产品牌的接受度提高，并且日渐意识到他们的消费行为对社会和环境产生的潜在影响。

品牌对文化差异的敏感度在社交媒体的兴起下重要性不言而喻，为了赢得顾客的青睐，品牌商需要制定能引起消费者共鸣的价值主张，并展示企业的ESG（环境、社会和公司治理）理念。为应对供应链的不确定性，零售商应提高端对端可见性以调整其跨地域的业务布局，并加强数字化能力以提高效率。

敬请查阅此综合报告，以深入了解我们调研中有关中国的具体调查结果，并探索如何将这些见解转化为品牌及零售商的可行策略。

郑焕然

普华永道亚太区、中国内地及香港地区
消费市场行业主管合伙人



为迎接“网店和实体店相结合”消费模式的全新时代，传统零售商需要大刀阔斧调整经营策略——更注重电子商务和O2O整合，并给消费者带来零距离的、以科技驱动的到店体验式消费。

¹ 618是中国最大的年中购物节，其规模仅次于“双十一”。该网络购物节最初由中国电商平台京东发起，于2010年6月18日举行，此后不断吸引其他电商平台加入。



中国市场概览

中国依然是2020年唯一实现正增长的主要经济体，即使2021年第二季度经济复苏步伐有所放缓。2021年第二季度GDP同比增长7.9%，而上半年同比增长12.7%。

制造业采购经理指数自2021年3月以来逐渐下降，但在整个新冠疫情期间一直保持在50以上，表明国内制造业正温和扩张，供应商呈现积极情绪。

2021年6月，社会消费品零售总额为37,590亿元人民币，同比增长12.1%；比2019年6月增长10%，两年平均增速为4.9%。2021年1月至6月，社会消费品零售总额为211,900亿元人民币，同比增长23%，两年平均增速为4.4%。

同期，实物商品的网上零售额为50,260亿人民币，增长18.7%，占社会消费品零售总额的比重为23.7%。经济复苏同时推动了线上和线下渠道的总消费，使其较去年相对低的基数有所增加。



中国，可以说是世界数一数二数字化步伐领先的消费市场，特别是在电商领域拥有其他国家的消费市场巨大的优势。

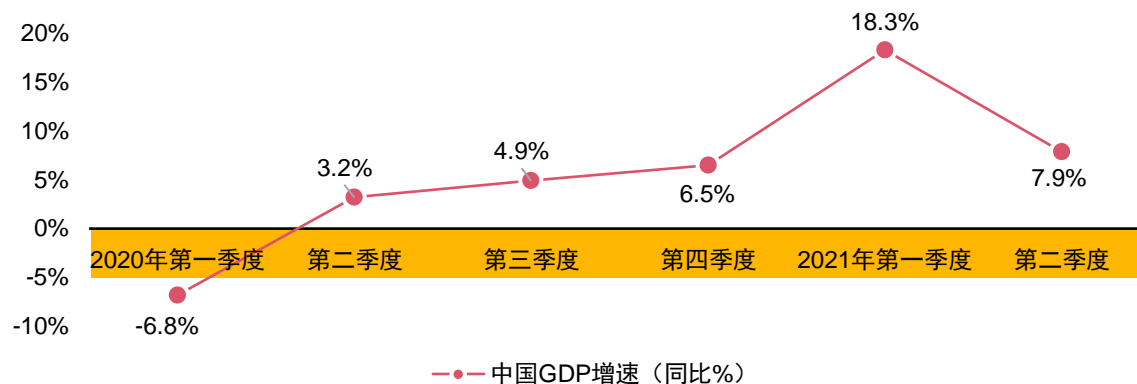
2021年，中国的网上零售额预计将进一步增长，有望实现更高的零售总额占比。在互联网用户数量的进一步扩大、更为先进的数字支付系统、智能手机带来的更为便捷的移动互联网以及低成本物流供应的多重影响下，电子商务生态系统在疫情期间和后疫情时代将得到持续的发展。

在2021年上半年销售额实现两位数增长的16个零售品类中，有7个品类的上半年销售额增长超过30%，当中包括：

- 黄金、白银和珠宝首饰（59.9%）；
- 餐饮消费（48.6%）；
- 服装和鞋类（或服装、帽子、针织品等）（33.7%）；
- 建筑及装修材料（32.9%）；
- 家具（30.0%）；
- 烟酒（32.0%）；
- 汽车（30.4%）。

图表 2

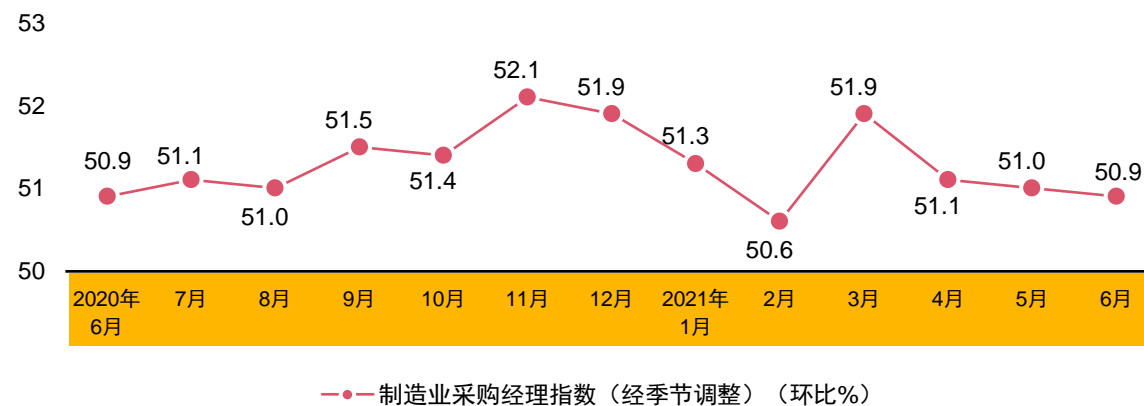
中国GDP增速（同比%）



资料来源：中国国家统计局

图表 3

制造业采购经理指数（经季节调整）（环比%）



备注：50%=没有变化

资料来源：中国国家统计局



图表 4

中国零售和网上零售额（同比%）

| | 2019 | 2020 | 2021年1-6月 |
|------------------|--------|--------|-----------|
| 消费品零售总额（十亿元人民币） | 40,802 | 39,198 | 21,190 |
| 消费品零售总额（同比增长%） | 8.0% | -3.9% | 23% |
| 实物商品网上零售（十亿元人民币） | 8,524 | 9,759 | 5,026 |
| 实物商品网上零售（同比增长%） | 19.5% | 14.8% | 18.7% |

资料来源：中国国家统计局

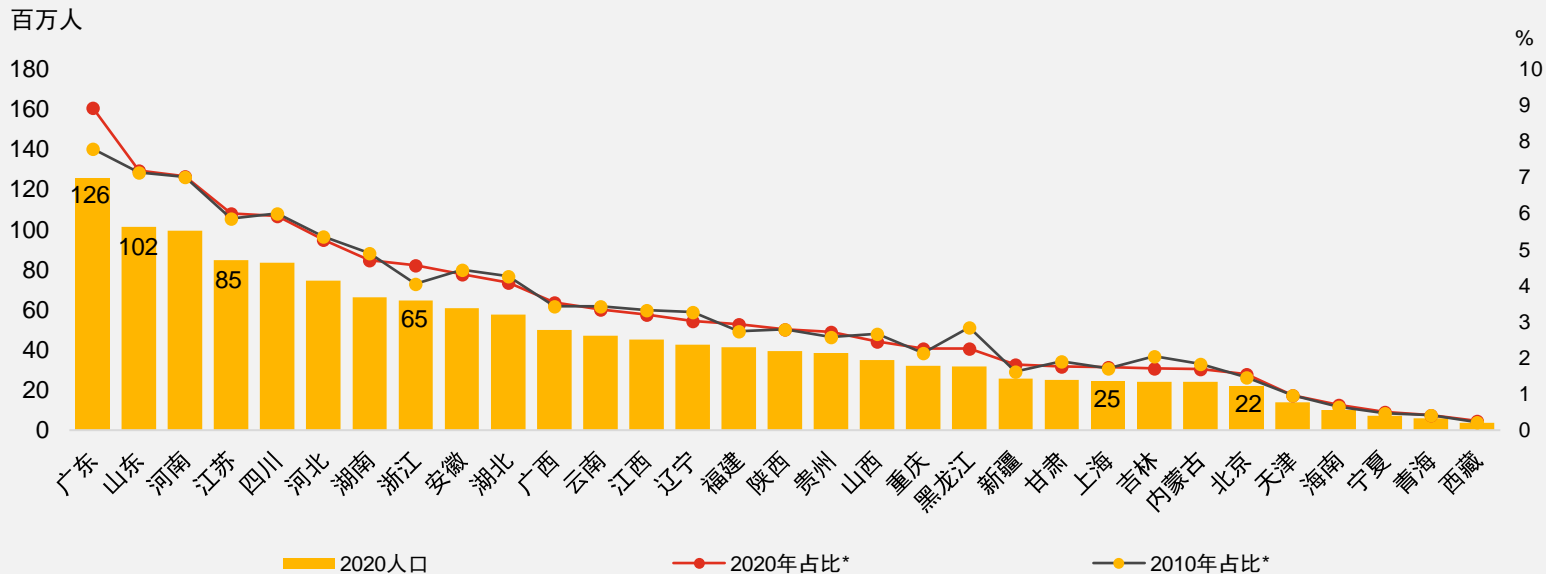
在中国宏观政策方面，商务部7月份宣布，上海、北京、广州、天津、重庆被列入示范城市，将率先开展国际消费中心城市培育建设，使其成为扩大引领消费、促进产业结构升级、拉动经济增长的新载体和新引擎。ⁱⁱⁱ

这与中国的自贸港（FTP）发展计划相呼应，在该计划中海南旨在建设具有独立财税体制机制的国际旅游消费中心。免税经济已成为拉动全城市消费增长的新动力。2020年，海南免税店总销售额为327亿元人民币，同比增长127%。

为应对人口老龄化，2021年5月中国政府出台三孩生育政策，允许国内的每个家庭最多可生育三个子女，并实施鼓励措施以解决教育、抚养和住房成本问题。因此，人口政策会在一定程度上影响中国家庭的长期支出计划，尤其是那些有计划未来生育的家庭

图表 5

中国各省份的人口分布



从区域分布来看，不同地理区域的零售市场的复苏步伐有所不同。尤其是，粤港澳大湾区（GBA）代表了国内最朝气蓬勃的区域发展引擎之一，为消费市场注入不少增长动力。广东省的人均可支配收入虽然没有进入全国前五名，但凭借超过1.26亿的庞大消费者人口，其整体购买力位居榜首，远远超过其余省市。

* 指31个省、自治区、直辖市常住人口占全国人口的比重。

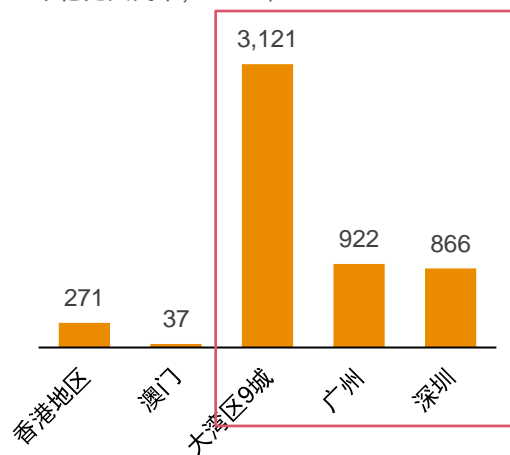
资料来源：第七次全国人口普查，中国国家统计局，普华永道2021年第二季度中国经济季报

备注：本表全国总人口不包括中国香港、中国澳门和中国台湾地区的人口。

图表 6

零售消费产品的销售

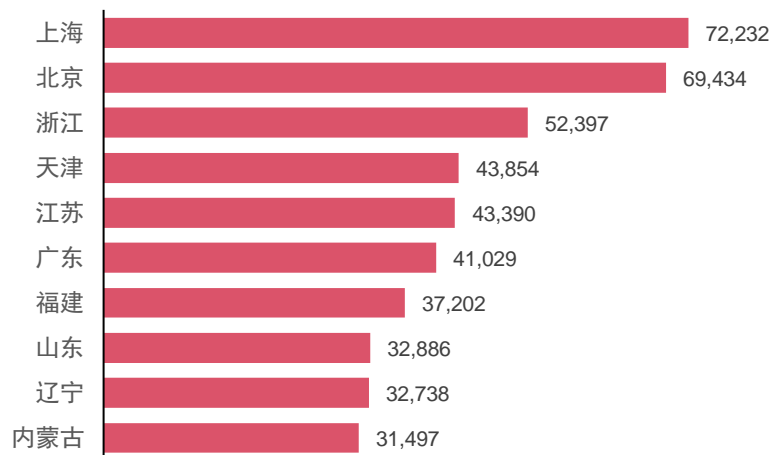
(十亿元人民币, 2020年)



资料来源：各城市统计局，汇率截至 2021 年 9 月 3 日

图表 7

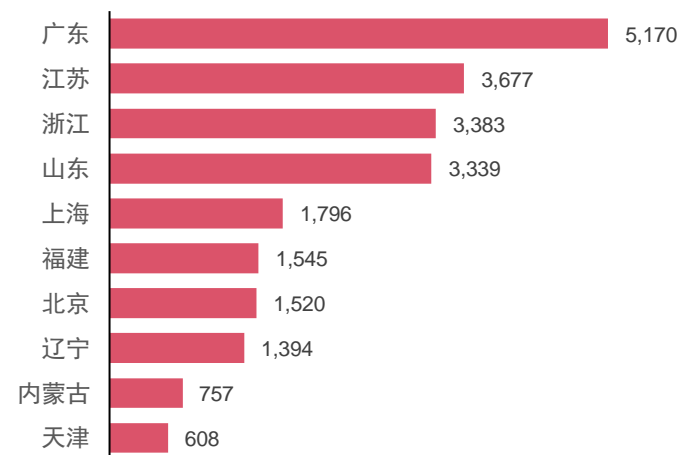
各省人均可支配收入前10名 (人民币, 2020年)



资料来源：中国国家统计局，万得

图表 8

各省购买力 (十亿元人民币, 2020年)



资料来源：中国国家统计局，万得

尽管媒体对经济复苏情况进行了广泛报道，但中国企业在监控和管理其经营风险时仍需保持谨慎。根据普华永道第二十四期全球CEO年度调研²，中国企业（包括在消费市场运营的企业）的2021年增长前景面临着若干宏观环境威胁。他们认为，比起贸易紧张局势和政策不确定性，疫情威胁更让他们担忧，而德尔塔变异毒株的传播使得市场情绪承受一定压力。有65%的中国CEO也对气候变化和环境破坏感到担忧。

² 普华永道每年诚邀工商界的CEO参与全球CEO年度调研，收集他们对来年经济和商业前景的看法。

图表 9

企业增长前景面临的主要商业、经济、政策、社会和环境威胁

| | 2020 | | 2021 | |
|------------------|------|---------------------------|------|--------------------|
| 贸易紧张局势 | 60% | 表示存在“一定程度”担忧或“极度担忧”的中国受访者 | 83% | 疫情与其他健康危机 |
| 地缘政治不确定性 | 56% | | 78% | 贸易紧张局势 |
| 恐怖主义、误导信息（例如假新闻） | 55% | | 74% | 政策不确定性 |
| 政策不确定性、汇率波动 | 54% | | 69% | 不确定的经济增长、保护主义 |
| 保护主义、网络威胁 | 53% | | 68% | 供应链颠覆、不断变化的消费者行为 |
| 不断变化的消费者行为 | 52% | | 67% | 地缘政治不确定性、应对危机的准备程度 |
| 关键技术人才的供应 | 51% | | 66% | 网络威胁、关键技术人才的供应 |
| 供应链颠覆 | 49% | | 65% | 气候变化与环境变化 |

| | 2020 | | 2021 | |
|----------------------|------|---------------------------|------|-------------------|
| 不确定的经济增长 | 81% | 表示存在“一定程度”担忧或“极度担忧”的全球受访者 | 91% | 疫情与其他健康危机 |
| 政策不确定性 | 77% | | 85% | 网络威胁 |
| 监管过度、关键技术人才的供应 | 74% | | 83% | 监管过度 |
| 地缘政治不确定性、贸易紧张局势、网络威胁 | 73% | | 81% | 政策不确定性 |
| 技术变革的速度 | 69% | | 80% | 不确定的经济增长 |
| 保护主义 | 65% | | 76% | 民粹主义 |
| 不断变化的消费者行为 | 61% | | 73% | 税收政策不确定性、纳税义务日益繁重 |
| 应对危机的准备程度 | 58% | | 72% | 气候变化与环境破坏 |

资料来源：普华永道第24期全球CEO调研中国报告



宏观环境的复杂性如何影响中国消费者的情绪？当被问及作为消费者，过去6个月内他们在一系列选项方面的转变情况时，有58%的中国受访消费者表示他们对当前经济状况感到乐观，而只有36%的全球消费者持相同观点。

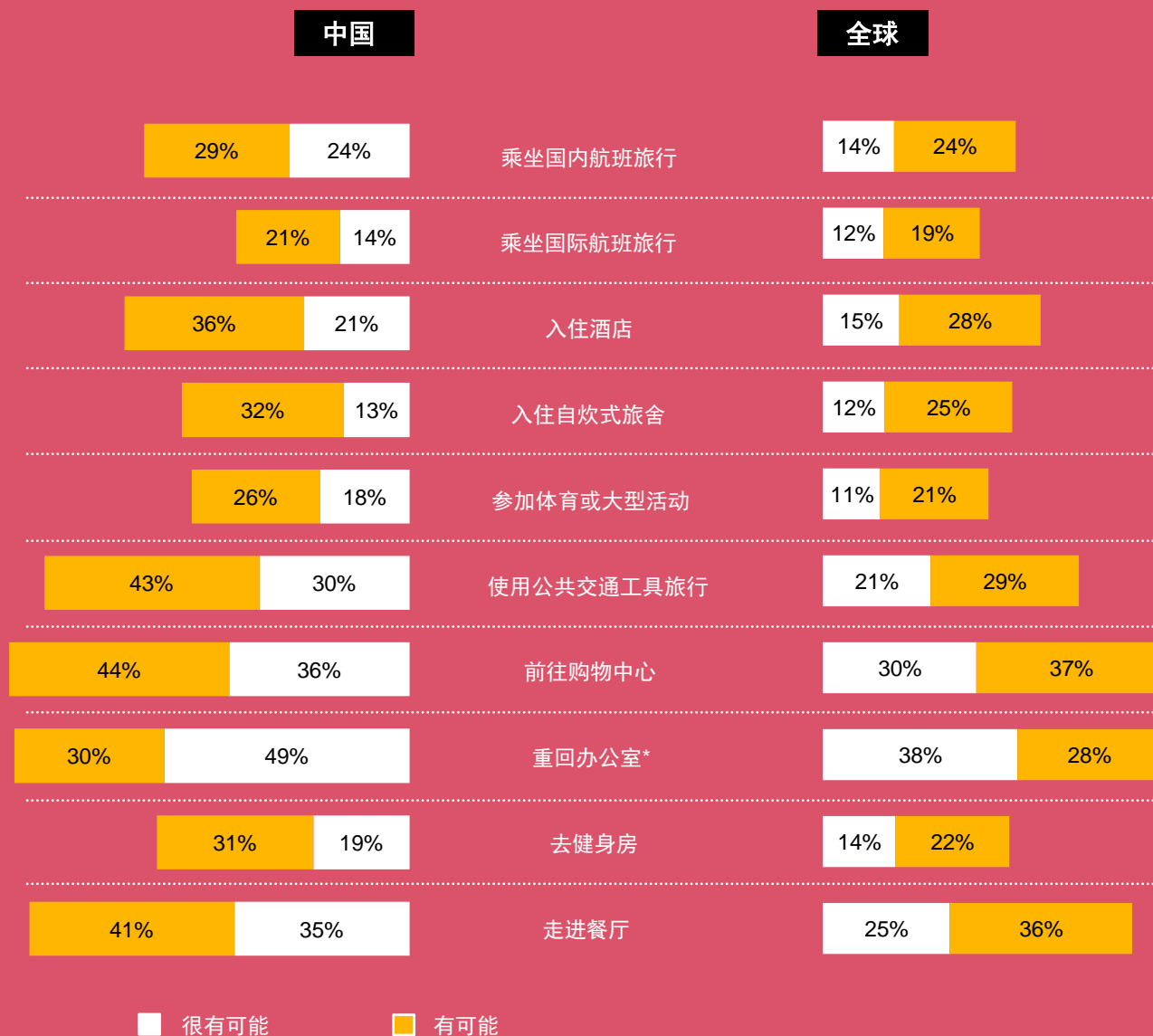
中国消费者充满信心，源于他们在人才市场的改善和国内商品价格大致稳定的情况下保持一定的购买力，纵使全球整体通胀上升。2021年上半年，中国居民人均可支配收入17,642元人民币，同比名义增长12.6%。

中国疫情形势趋于稳定，国内消费者的流动性得以提高。我们的调研显示，中国消费者也比全球消费者更具流动性。他们更有可能前往购物中心（80%；全球：67%）、乘坐国内航班旅行（53%；全球：38%），以及在未来6个月内参加体育或大型活动（44%；全球：32%）。

正是在这种动态的宏观环境的背景下，我们的调研挖掘了以下几个有代表性的趋势，标志着中国消费者的演变，以及这些改变对零售企业有何意义。

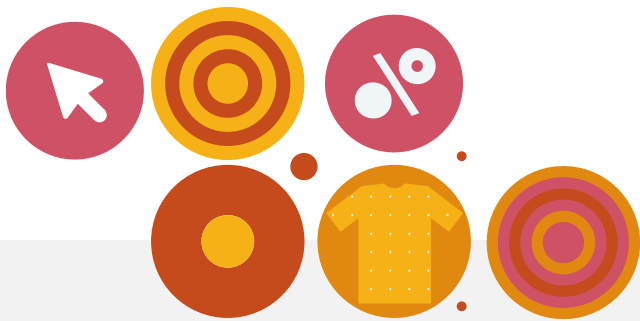
图表 10

问：在未来半年中，您有多大可能会……



*只有声明自己为雇员的受访者可回答此选项的问题。

资源来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研



消费趋势和商业影响



11

零售店转型注重提供“融合”（phygital）的体验式消费场景



16

品牌相关性和消费者的文化意识



20

了解新生代和银发族的消费差异



24

可持续消费和ESG优势



29

实现供应链的数字化

零售店转型注重提供“融合”（phygital）的体验式消费场景

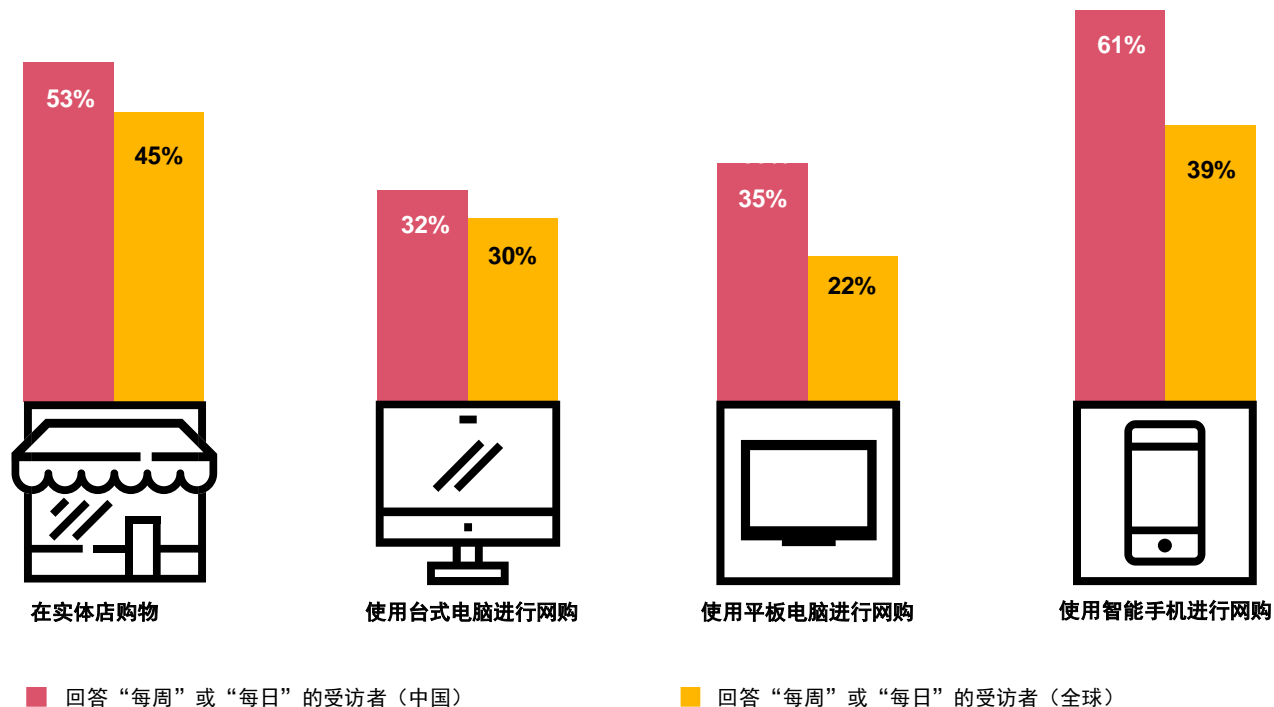
“宅经济”促使世界许多地方的网上购物和数字赋能业务的快速增长。由于中国的数字化程度处于领先，中国显然是这一趋势的受益者，同时不同品类的实体购物模式强势回归，两者共同催生出以“线上线下融合”的消费模式。根据定义，线上线下融合（phygital）是指利用科技连接现实和数字世界，从而为用户提供独特交互体验的概念。

根据我们的调研，61%的中国消费者（全球：39%）表示他们在过去12个月内每周或每天使用手机购物，而53%（全球：45%）的受访者表示他们在实体店购物。值得注意的是，与三个月前（我们进行第一次市场调研时）相比，这两个数字分别从58%（使用手机购物）和50%（在实体店购物）提高了三个百分点。

图表 11

问：在过去12个月内，您以怎样的频率使用以下购物渠道购买产品（例如衣服、书籍、电子产品）？

渠道选择



资料来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研

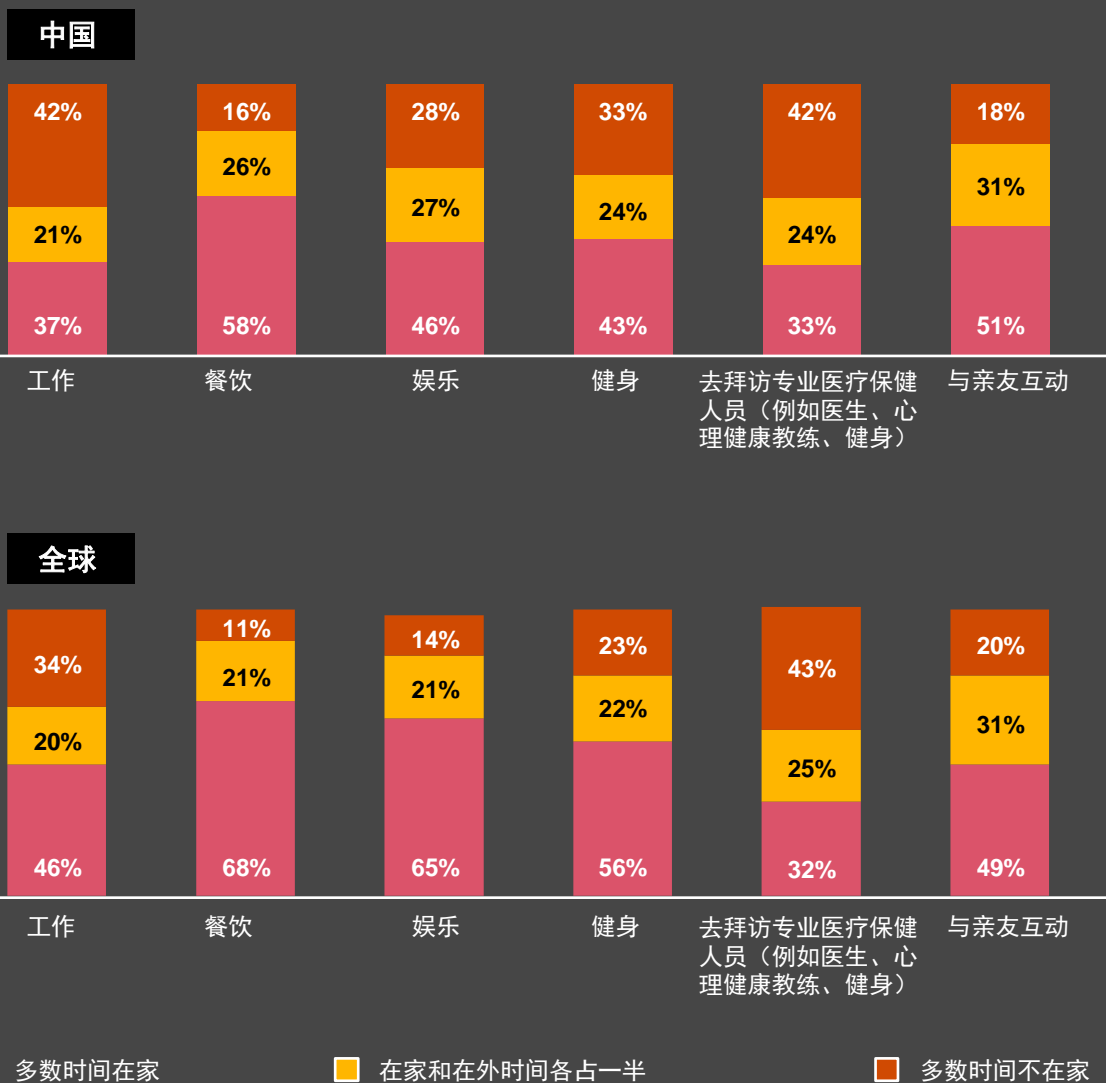


这清楚体现出整体消费支出的规模随着时间推移而有所扩大，消费者不论在线上 and 线下渠道的支出都有所增加。尽管疫情期间实体店的销售额可能低于网上渠道，但随着中国国内旅行禁令和其他限制措施的放宽，实体店具备有利的条件，其销售额将缓慢而稳定地回升。

事实上，我们的调研显示，由于中国多个地区的交通已基本恢复，过去6个月消费者在家开展工作等一系列活动的时间有所减少（37%；全球：46%），餐饮（58%；全球：68%），娱乐（46%；全球：65%）和健身（43%；全球：56%）。

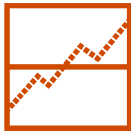
图表 12

问：在过去半年中，相对于外出，您在家进行以下活动的平均情况如何？*



* 不适用——“我不参与这项活动”不包括在这些结果中——要查看每项活动的基数，请将鼠标悬停在条状图上。

资源来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研



后疫情时代的消费模式可能会呈现出一种新形式，即结合线上和线下消费场景的特点，为消费者提供一体化、无缝衔接的全渠道购物体验。

实体店不会消失，并且将与电商和移动商务模式同步发展壮大。事实上，未来的实体店在升级后将具备消费者最看重和最需求的特征。

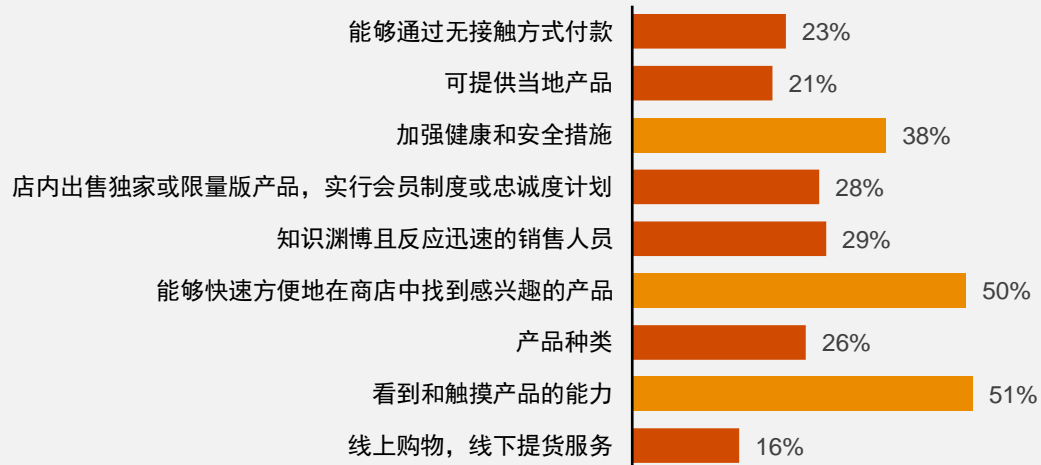
当被问及在当前环境下实体店购物体验的哪些属性对他们很重要时，51%的受访中国消费者认为“能够看到和触摸产品”（全球：45%），“能够快速方便地在商店中找到感兴趣的产品”（50%；全球：39%）以及“加强健康和安全措施”（38%；全球：37%）比其他属性更加重要。这与消费者在网上购物时的诉求形成鲜明对比，例如，在网上消费方面受访者更看重“扩大产品选择范围”、“提供退款政策”和“快速可靠的交付”。

图表 13

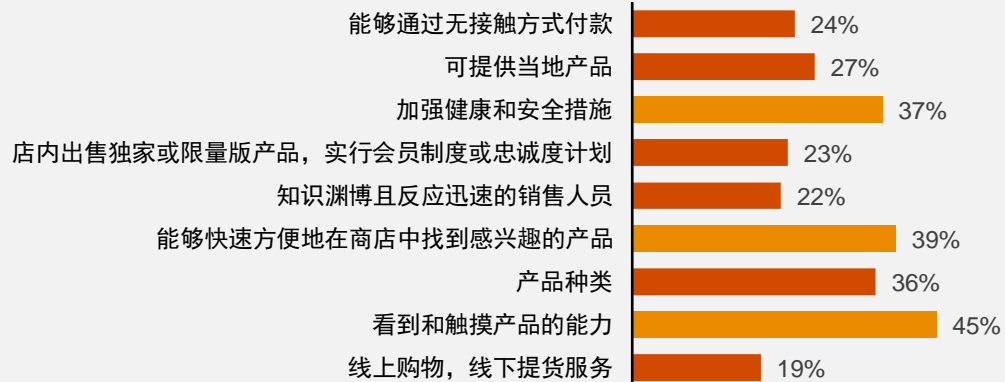
问：在当前的环境下，以下哪些实体店购物体验的属性对您很重要？

根据回答比例的前三名显示答案。请注意，橙色表示最多受访者选择的3个答案。

中国



全球



资料来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研



除了线上和线下购物的频率皆有所提高外，疫情还改变了消费者线上和线下购物的模式，驱动零售商进一步了解和评估这些变化对其产品和策略的影响。总体而言，中国消费者更偏爱在网上购买大部分产品，虽然实体店访问量也依然在增加。

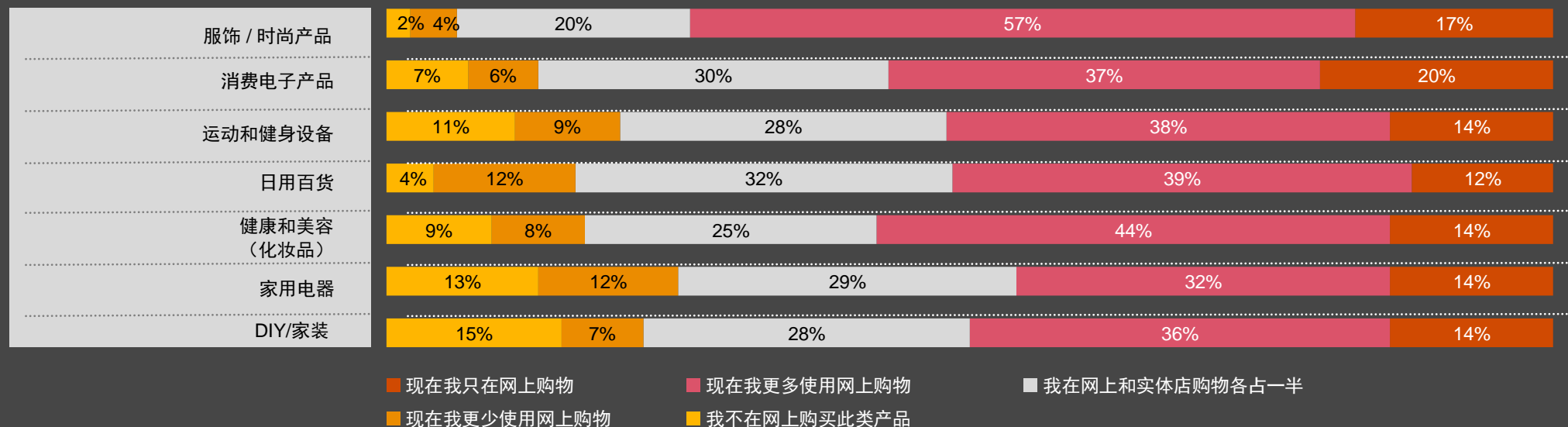
74%的中国消费者表示，他们只会通过网上渠道购买时尚产品，或更多使用网上渠道购买时尚产品。其他受欢迎的网购品类包括健康和美容产品（58%）、消费电子产品（57%）、运动和健身设备（52%）以及日用百货（51%）。

其中，2020年被视为日用百货电商在中国成为主流的拐点，因为“宅经济”明显改变购买和消费食品的习惯，使很多消费者在家烹饪和就餐时间增多，并尝试在线订购日用百货。中国领先的电商企业正投资于零售百货行业，以期受益于日用百货产品的低电商渗透率、日用百货的刚需以及更频繁购物的高转化率。

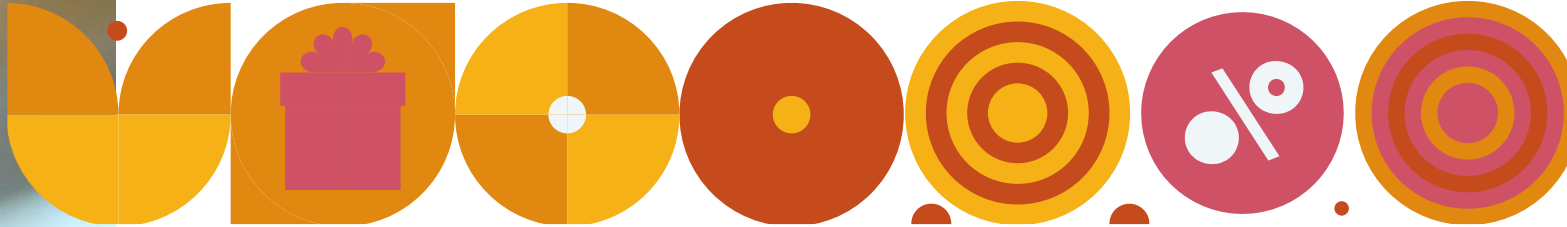
图表 14

问：就以下品类而言，过去6个月内您的网上购物方式发生了哪些变化？

中国



资料来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研



影响和建议

能在未来取得成功的实体零售商需要善用体验式零售并为消费者提供一个具有目的性的理由，促使其走进实体店的大门，并且必须善用科技来丰富顾客体验。

全渠道营销将会盛行，这需要线上和线下渠道（尤其是新社交媒体模式渠道）相结合，以确保体验的一致性。此外，中国的品牌商们在线上旅程中需要结合“公域”和“私域”，形成真正的“混域”经营。



消费者在店内寻求独特、社交和整体体验的需求日益增多。

正如我们的调研数据显示，到店购物时，消费者非常重视便于他们直接触摸和体验产品的物理布局，以及方便他们寻找感兴趣产品的安全、整洁以及对用户友好的环境。随着线上线下环境的融合，消费者比以往任何时候都更希望能够随时随地获得产品和服务。

展望未来，中国的实体店要与时俱进，就必需为消费者提供体验和互动，而不是只销售产品。能够在后疫情中幸存下来并蓬勃发展的品牌，都拥有稳健的在线业务和以体验为中心的相关实体店。零售商应扩展“商店”的概念，将“店外”配送体验纳入其中，这已成为新的战场。零售商应优先考虑创新，从而减少从网上购物开始到在家中收货或货运的整个消费者购物过程中的痛点。

例如，博柏利（Burberry）与腾讯合作在深圳开设第一家社交零售店，迎合顾客喜欢亲自或通过社交媒体与产品互动的需求。通过微信，可以解锁这一奢侈品牌为购物者创建的内容，其中包括店内导览和产品信息。

外卖应用程序Deliveroo与香港连锁超市百佳合作，允许顾客使用其应用程序在百佳旗下的50个超市订购1,000多种不同的日用百货。这是一个很好的例子，说明结合实体店和数字化的优势可为线上和线下的零售商家创造双赢的局面。^{iv}

品牌相关性和消费者的文化意识

就全球而言，尽管疫苗接种率上升且若干经济体呈现经济复苏的迹象，但是消费者的财务焦虑仍未真正缓解。在我们的调研中，半数以上的受访者表示，与进行第一次市场调研时相比，他们更加重视省钱和看重价格。事实上，对全球消费者来说，价格仍然是他们增加网购次数或维持网购水平的主要原因。在各个类别中，价格的重要性远远超过质量和便利程度，唯一的例外是日用百货，虽然价格仍占主导地位，但领先幅度较小。

与全球消费者相比，中国消费者上网购买各种产品时对价格的敏感度较低，且在被问及他们身为消费者在过去一年内有何变化时，表示自己“看重价格”（中国：39%；全球：56%）和“重视省钱”（中国：39%；全球：54%）的受访者比例相对较少。相反，得益于中国经济的抗逆力和高度发达的电商生态系统（在这种环境下存在多方面的竞争，不仅限于价格竞争），中国消费者更强调非价格属性，包括质量、便利程度、体验、品牌喜爱度和忠诚度。

图表 15

品牌属性

问：根据此品牌属性列表，以下哪些因素可能会影响您对品牌保持忠诚度？

独有性



14% 18%

顺畅的数字化体验



12% 12%

个性化



23% 17%

广泛普及的产品



18% 31%

商业操守（例如公平贸易、不做动物测试、劳动力公平性、最佳实践生产等）



25% 24%

承诺回馈社会



15% 15%

■ 受访者将此选项列入其前三项答案中（中国）

■ 受访者将此选项列入其前三项答案中（全球）

资料来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研

由于社交媒体和数字技术的普及，品牌比以往任何时候都更容易为公众所知，在高度透明的世界中，无论怎么强调品牌相关性和地区文化敏感性的重要性都不为过。在零售和消费行业内，通过文化营销提高参与度的活动呈上升趋势。

当被问及哪些品牌属性可能会影响他们对某个品牌保持忠诚度时，中国消费者选择品牌符合预期的可靠性（46%；全球：46%）、愉快/有趣的体验（例如与品牌进行娱乐式互动）、（31%；全球：20%）、卓越的客户服务（28%；全球：26%），以及实施忠诚度计划（24%；全球：26%）。



图表 15 (承上)

品牌属性

问：根据此品牌属性列表，以下哪些因素可能会影响您对品牌保持忠诚度？

可靠性（品牌始终能符合我的预期）



46% 46%

愉快/有趣的体验（例如与品牌进行娱乐式互动）



31% 20%

卓越的客户服务



28% 26%

忠诚度计划



24% 26%

- 受访者将此选项列入其前三项答案中（中国）
- 受访者将此选项列入其前三项答案中（全球）

资源来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研

根据我们的调研，37%的中国受访者表示，在其他条件相同的情况下，与6个月前相比，他们现在更多或更倾向于购买国产品牌（24%：国外品牌）。同时，40%的受访者表示，他们并不在意自己购买的是国产品牌还是国外品牌

对国产品牌的持续追捧和购买，又称为“国潮”在全国的趋势蔚为可观，已成为提高喜茶（饮料）、波司登（服饰）、比亚迪（新能源汽车）、李宁和安踏（运动用品）等本土消费品牌知名度的强大情感催化因素。

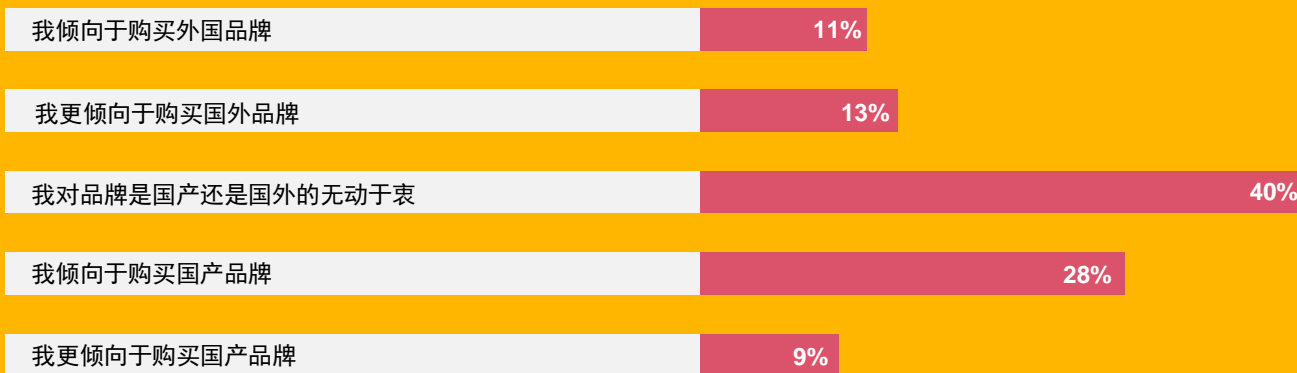
国产美妆品牌完美日记和花西子频繁通过直接面向消费者（DTC）渠道和微信群发布平价产品，赢得了中国消费者尤其是年轻一代消费者的青睐。领先的中国美妆品牌经常将中国文化元素融入到市场营销活动和产品包装中，以吸引对文化敏感的消费者。

成功的中国品牌即使在海外市场也能生存和发展壮大。谷歌和凯度（Kantar）^{vi} 的研究显示，顶级中国品牌在发达市场的消费者知名度呈逐年上升趋势。2021年全球品牌100强中有17个中国品牌上榜，其中包括腾讯、阿里巴巴、茅台、字节跳动（抖音母公司）、海尔、小米及拼多多。这样的排名也展示了拼多多等中国年轻品牌令人难以置信的成长故事，拼多多自2015年才问世，并在游戏化购物和社交的趋势下取得了巨大的成功，短短数年间飞跃成为世界顶级电子商务品牌之一。

图表 16

中国

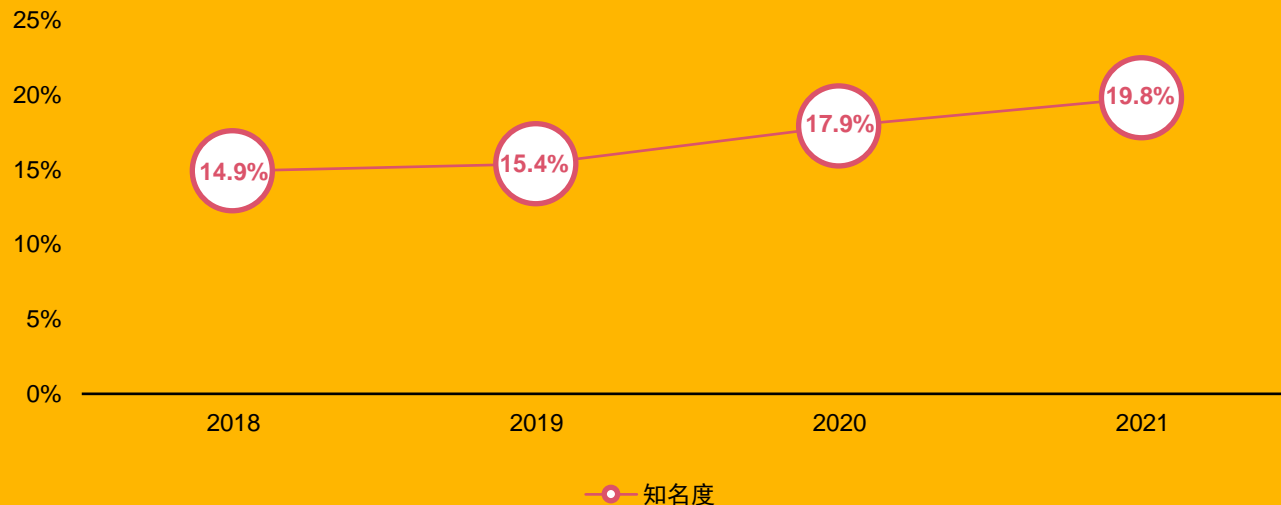
问：与6个月前相比，在其他条件相同的情况下，您现在更倾向于购买国外品牌还是国产品牌？



资料来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研

图表 17

中国全球品牌 50 强 – 发达市场的知名度



资料来源：谷歌和《BrandZ™ 中国全球化品牌》/ 凯度



影响和建议

现代消费者受教育程度更高，更有能力根据其价值观和信念做出明智的决定。在人们在寻找他们信任并符合其价值观的品牌的过程中，具有社会意识的消费主义将继续在中国发展。

随着社交媒体对品牌知名度和声誉的影响日益扩大，消费者展示出更高道德标准且更加挑剔，要赢得这样的客户，品牌必须阐明有意义的价值主张。品牌应投资于数据和消费洞察，以加深对中国消费者的了解，并开发与消费者个人层面相关的独特产品和服务。



从“国潮”趋势中得出的重要结论是，品牌需要以一种引起共鸣的方式理解和回应受众，并掌握消费文化的差异。

由此，品牌应该对中国消费者重视的时事和文化事件更加敏感，促进和支持社会和环境事业，同时忠于自身品牌形象并维持与品牌受众的相关性。

赢得消费者信任是让消费者掏腰包的先决条件。企业日后必须更加重视与消费者建立信任，因为难以捉摸的信任因素可以为商誉提供“光环效应”，但一旦信任被破坏，则会对业务产生毁灭性影响。品牌商应发掘能够与消费者产生共鸣的文化元素，并通过生动的品牌故事来实现品牌与受众之间的双向对话。在从事跨境电商以服务海外市场和客户时，他们还应考虑消费者行为的地区和地域差异。

然而，只是完成品牌相关的基本事项是根本不够的。成功的零售商首先需能预测消费者的情感需求，并在更深层次上与他们建立联系，尤其是从当下的流行趋势中脱颖而出。那些通过有效渠道主动积极传达品牌故事的品牌，会比不做应对的品牌获得更多回报。

了解新生代和银发族的消费差异

疫情并没有抑制年轻消费者的消费期望。预计未来6个月内，他们在各品类上的支出将超过年长消费者，包括旅游、时尚和外出就餐等非必需消费领域。他们对目前自己的经济状况和环境持乐观态度，对价格不那么敏感。与年龄稍长的群体相比，他们还更倾向于将自己描述为“数字化”、“具有数据意识”和“环保”的消费者。

与同一年龄段的全球消费者相比，中国老年消费者往往表现出更高的数字能力，其中许多人跳过了传统的电脑，直接使用移动平台浏览互联网、观看自己喜欢的肥皂剧和进行网购。

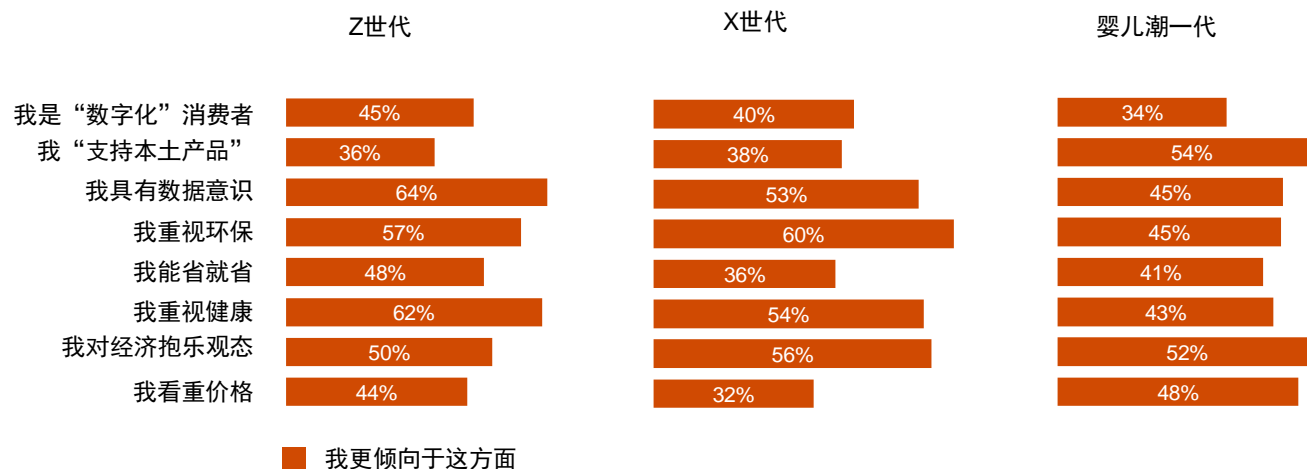
到2020年底，中国约有10亿互联网用户，其中11.2%年龄在60岁以上，50岁及以上用户比重达到26.3%，而2020年3月时为17%左右。根据iMedia Research，到2021年底，中国“银发经济”规模预计将达到5.7万亿元人民币（8,800亿美元），相比之下，2018年仅为3.7万亿元人民币。这对于家居、邮轮旅游、抗衰老产品和机器人护理等以老年人为主的某些细分市场来说，意味着巨大的机会。

图表 18

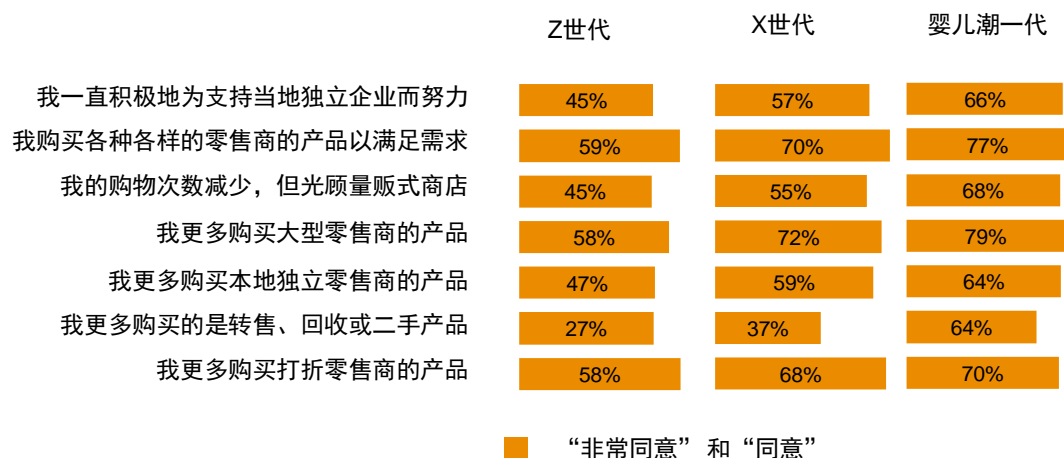
了解新生代和银发族的消费差异

中国

问：回想过去6个月，请从下面的属性列表中指出，作为消费者您有何变化（如有）。



问：回想过去6个月，基于您一般的线上和实体店购物行为，请指出您在多大程度上同意或不同意以下陈述。



资源来源：普华永道2021年全球消费者洞察调研

从人口的角度来看，中国第七次人口普查表明国内人口老龄化和劳动力萎缩的趋势仍在继续。2020年人口14.1亿，其中60岁及以上人口达2.64亿，占总人口的18.7%。人口结构变化凸显了银发一组消费者的独特消费模式。

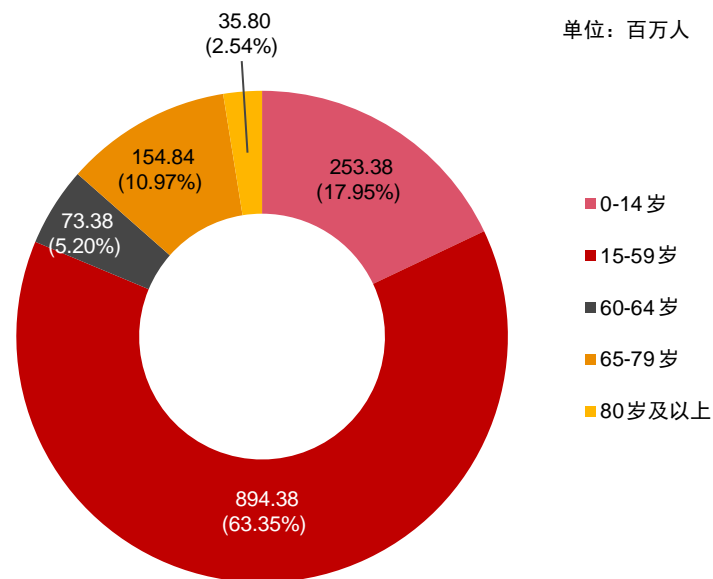


为应对人口结构变化，中国政府出台了一系列应对措施，可概括为四大方面。

预计新一轮政策将带来长远的经济、社会和商业影响，具备高政策敏感度和适应力的零售商将拥有更大优势发掘新机遇。

图表 19

中国人口年龄构成



资料来源：中国第七次全国人口普查，中国国家统计局

人口数量

大力扶持政策提高生育率（即三孩政策；出台校外教育规定）

人口结构

应对人口老龄化带来的挑战；推迟退休年龄和逐渐不断减少劳动密集型产业和就业岗位将成为新常态

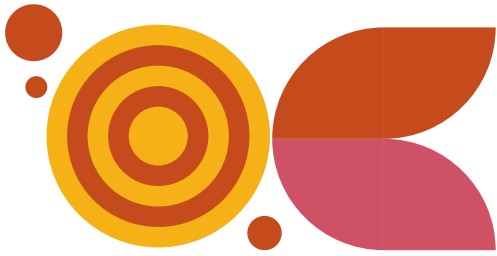
人口质量

增加投资在提高教育和培训质量上，以此抵消人口下降带来的不利影响

人口分布

加速城镇化进程，区域城市群协调发展

资料来源：普华永道2021年第二季度中国经济季报



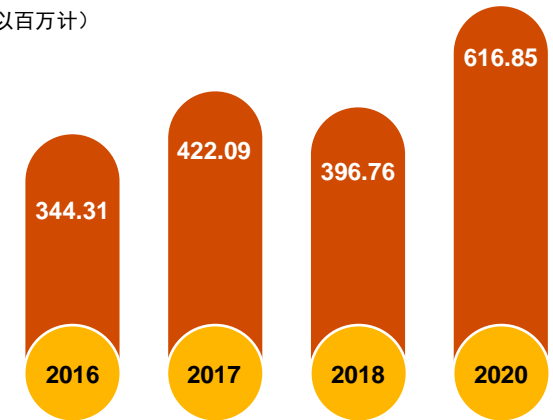
对于千禧一代来说，直播和社交电商已成为生活的一部分并席卷了中国市场。2020年，中国约有6.17亿直播用户，互联网用户渗透率达62.4%。^v



图表 20

2016-2020年中国在线流媒体用户数量

(以百万计)



资料来源：Statista

随着直播带货大行其道，由于成本高和质量控制问题，品牌不再仅仅依靠关键意见领袖（KOL）或网红来推销其产品，而且还会聘请专门进行产品评价的关键意见消费者（KOC），后者在小红书等生活方式平台上拥有大量粉丝。对零售商家来说KOC很有意义，因为他们给人一种可靠度和可信度更高的感觉。

与此同时，许多品牌还尝试使用虚拟偶像直播来吸引Z世代消费者。例如，一些品牌与视频流媒体平台哔哩哔哩（面向ACG（动画，漫画和游戏）社区）合作，利用VR技术开发虚拟偶像并制作出融合线上线下环境的内容。

影响和建议

对于许多跨品类的零售商来说，电子商务和以直播为主的社交电商迅速普及，以及反垄断法规的实施，是促使他们在不同平台拓展业务并增加多平台运营的重要原因之一。

多平台运营模式在为商家带来新机遇的同时，也将产生更高的运营成本，并要求众多传统零售商进行运营能力的数字化升级。不同类型的商家在选择电商平台时考虑的因素各不相同。一些商家更关注平台提高品牌知名度和复购率的能力，而另一些商家则更关心平台标准化和整体生态系统的可持续性等因素。

淘宝、天猫、京东、拼多多、抖音和快手等不同平台皆有其独特之处，意味着品牌必须明智和有选择地使用资源，尽可能获得更多收益。天猫是几大平台中唯一以直营店为运营核心的平台，因此它仍然是品牌运营商首选的电商渠道。京东对品牌也极具吸引力，尤其是在数码和3C产品（电脑、通讯和消费电子产品）等品类方面。另一方面，尽管基数相对较低，但抖音的客流总量快速增长。然而，从投资回报率的角度来看，品牌商仍在权衡在抖音上开展电商业务与直接投放广告在覆盖面和转化率方面的成本和收益。

品牌商必须认识到年轻一代和老一代人消费模式的独特性和共通性，将资源重点导向两个群体融合的领域，如数据意识、对国产品牌的支持和环保。

为了吸引中国的年轻消费者，品牌必须找到体现正确品牌价值的意见领袖或KOC，因为他们可以通过用户生成的内容与目标受众建立稳定联系。MCN机构可以帮助品牌商加快完成这项任务。例如，香奈儿与一家国内的文化传播公司合作建立微网红构成的独立网络，同时也和超模刘雯等明星合作。

我们的调研还表明，中国Z世代比年长人士更看重数据保护，其中64%的受访者提到自己具有数据意识。为了获得他们的信任，零售商必须在顾客数据处理方式以及数据保护措施方面表现出透明度。

在年龄段的另一端，随着中国老一辈消费者数字化能力提高和追求新奇体验，对于能够快速满足这批“新青年”消费需求的品牌来说，银发经济将带来新机遇。婴儿潮一代对移动体验的态度转变最为明显，其中许多人是第一次使用数字渠道。



在中国，银发市场已成为很多品牌的重点目标，因为这是他们认为含金量最高、增长最快的细分市场之一。

许多零售商已制定具体的“银发战略”，将老一代人的新需求纳入考虑，从而把握这类人群高消费能力和品牌忠诚度较高的特征。

大众汽车是较为成功的西方品牌之一，该品牌通过老年人模仿青年的甲壳虫汽车广告有效触达老年群体顾客。与此同时，乘着中国短视频热潮，爱奇艺推出短视频软件锦视来吸引老年消费者，该应用软件专注于政治、健康、园艺和文化等老一辈感兴趣的话题。

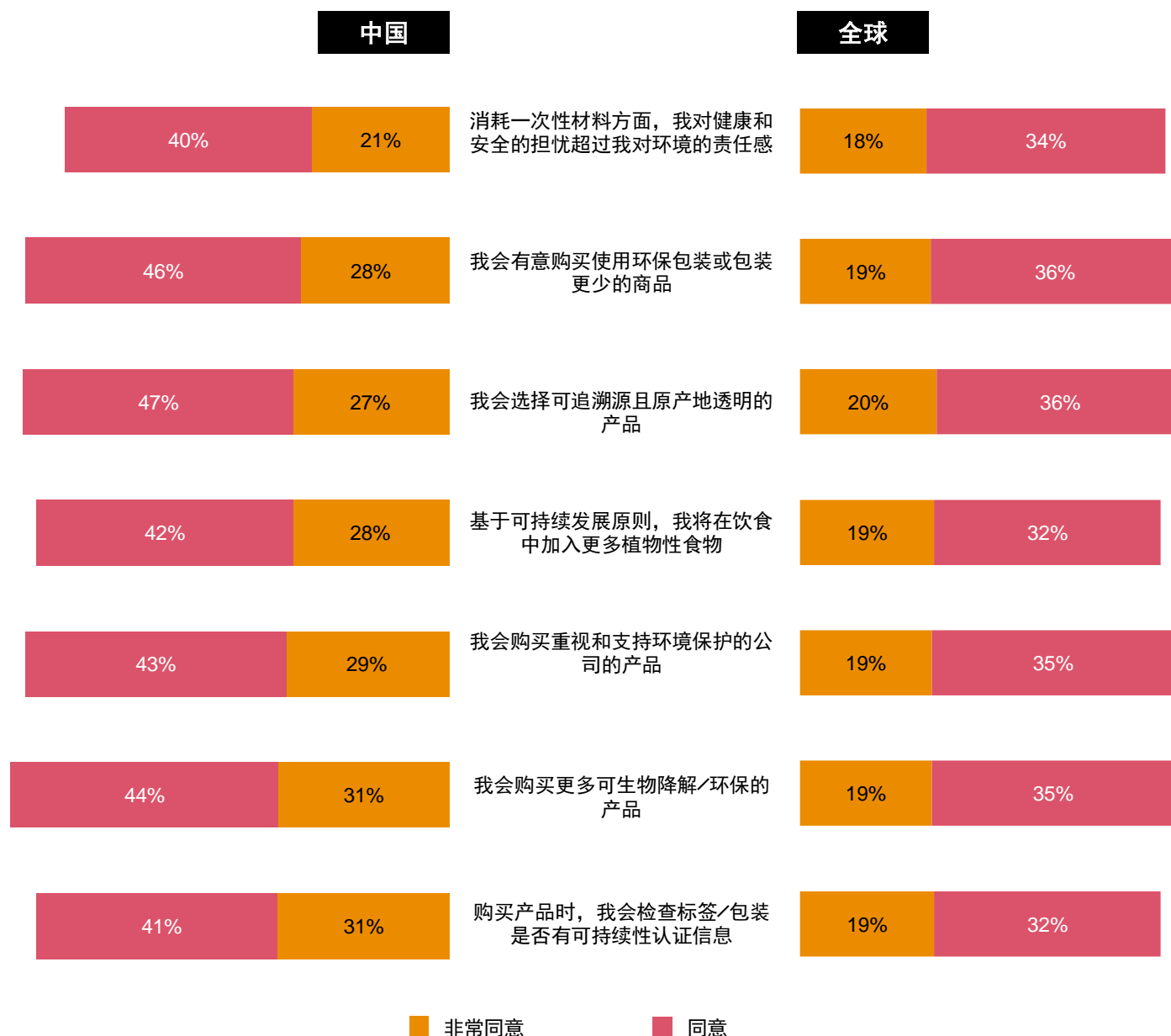
可持续消费和ESG优势

可持续消费的理念和对气候变化的关注从未在中国如此盛行，随着中国力争2030年前实现碳排放峰值和2060年前实现碳中和，预计这种趋势将进一步扩大。

与全球消费者相比，74%的中国受访者（全球：55%）在调研调查中表示，他们有意购买使用环保包装或包装更少的商品。相同比例的受访者（全球：56%）会选择可追溯且原产地透明的产品。更重要的是，72%的受访者（全球：54%）表示，他们会购买重视和支持环境保护的公司的产品。

图表 21

问：请指出您在多大程度上同意或不同意以下关于可持续购物的陈述。





然而，促进可持续消费在中国同样面临着挑战。在影响消费者持续购物能力的原因方面，41%的中国受访消费者表示“缺乏可供选择的可持续产品”（全球：32%）为主要影响因素，其次是“可持续产品质量不一致”（38%；全球：24%）和“可持续产品定价过高”（28%；全球：44%）。

除了不断变化的消费者行为外，我们还发现了另一个趋势，即企业面对来自投资者的压力日益增大。机构投资者与专业服务公司结盟并合作，以对在ESG方面表现欠佳的企业施加更多的压力。例如，贝莱德(BlackRock)和道富环球投资管理(SSGA)等机构投资者将基于非财务风险的原因对ESG评分较低的企业投反对票。2020年，贝莱德对53家企业投反对票，理由是这些企业在ESG问题方面行动和披露滞后。此外，资产管理规模合计超过47万亿美元的500多家投资机构目前与企业进行合约，以控制碳排放量，改善治理和加强与气候相关的财务披露。

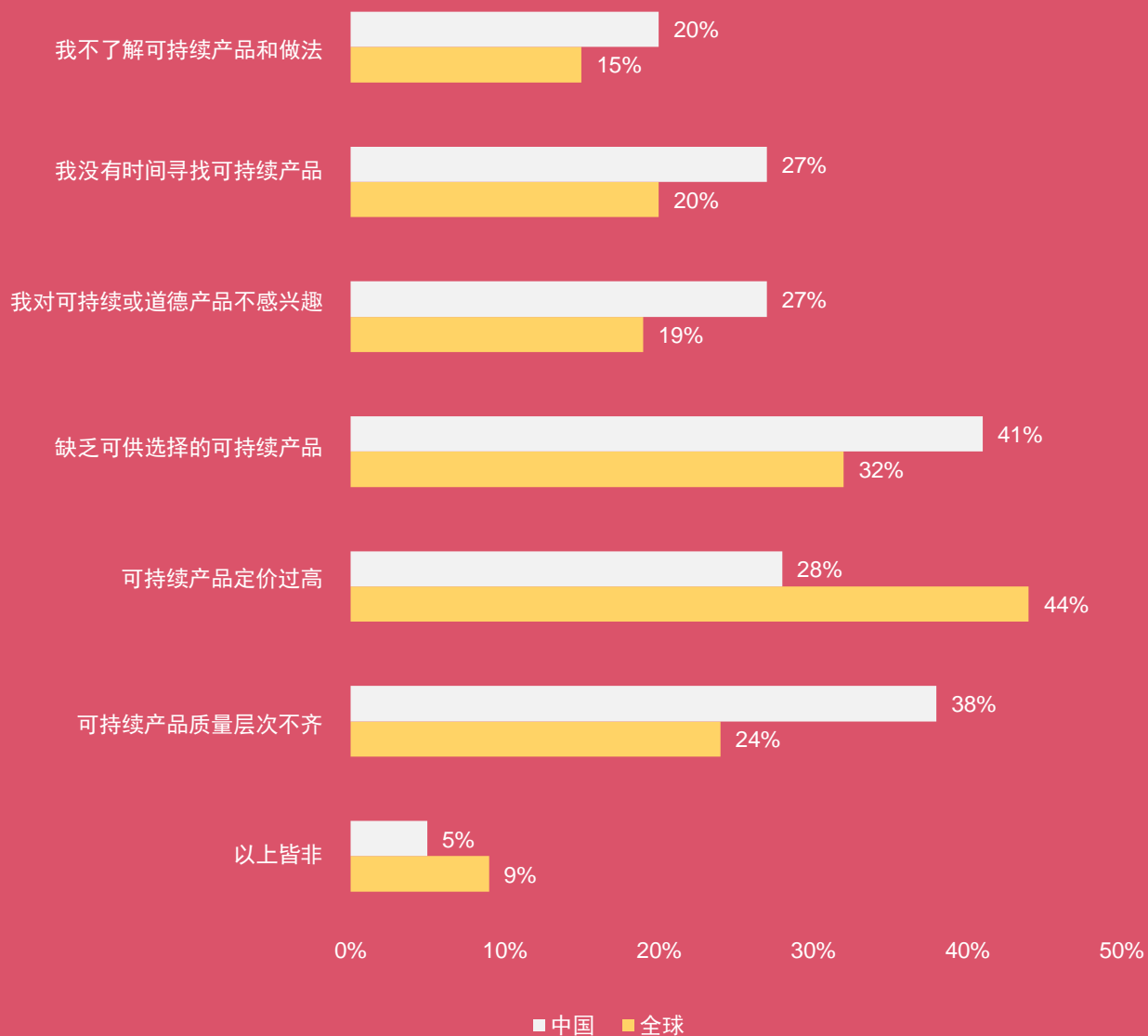
投资者日渐意识到，对气候变化和其他可持续发展问题作出强有力回应的企业，可更好地抵御不利市场状况，并且表现优于抗逆力稍逊的企业。很多投资机构目前致力于将环境、社会和治理方面的见解与传统投资方法整合在一起。例如，贝莱德预测，到2028年在所有交易所交易基金(ETF)中将有20%与ESG评分挂钩。

在领先企业中不乏范例，ESG评分较高的企业可受惠于资本成本的优化。例如，汇丰银行和沃尔玛合作推出一项融资计划，将供应商的融资利率与其可持续发展标准挂钩。当沃尔玛的供应商在可持续发展认证中取得进步，就可以向汇丰银行申请提高融资额。

为了更好地适应国家的新ESG目标和具有ESG意识的客户的行为转变，企业需要进行端到端的全方位业务转型。其中包括了解净零排放对公司增长战略和运营模式的影响，以及将净零排放融入到所有业务职能中，包括治理、供应链、财务和创新。

图表 22

问：以下哪项（若有）会影响您的可持续购物能力？





影响和建议

疫情提醒我们，为了实现可持续的未来，在发展经济的同时必须管理资源。



可持续消费以及社会对ESG举措的支持，将创造价值并带来重大机遇。

对于零售企业而言，目前必须针对与利益相关者关注的，并且与业务性质互补的ESG问题采取行动，而不仅仅关注于产品或服务水平。

未来政府可能会出台更多法规以针对ESG问题采取更加强有力的措施，同时企业必须将ESG目标和理念融入到企业文化和日常运营活动中。零售商应战略性地投资于可持续发展和ESG措施，从ESG的角度看待每项决策和措施。

例如，主动提高新净零产品和解决方案的包容性和社会影响，提升技能和再培训以实现包容性劳动力的转型，提升技能并为中小型合作伙伴和供应商提供更广泛的支持，将社会指标整合到净零排放的报告和披露信息中，以及政策倡议活动中纳入包容性和“公正转型”议题。



从菜鸟平台仓库中发出的将近一半包裹使用的是回收纸箱及其专有的无胶带包装。据估算，618活动期间菜鸟实现碳减排13,000吨，相当于种下720,000棵梭梭树。^{ix}

资生堂一直是ESG先驱，将ESG要求纳入其未来价值链合作伙伴的选择过程和绩效评估当中。在其绿色物流转型之旅中，资生堂制定了具体的KPI，以适应未来业务需求和目标（例如运营中所产生的废弃物、碳排放、使用绿色包装和工人加班等）。资生堂高层高度重视中国的绿色举措，将公司的全球ESG战略与之保持一致。

对苹果公司而言，ESG已与公司愿景融合。该愿景对于指导公司在整个价值链中的行动和决策至关重要。消费品市场内的企业通常面临大量与其所销售产品的采购、制造、物流和废弃物管理相关的环境和社会挑战。苹果公司每年设置明确的ESG目标，其价值链利益相关者受到严格审查。该公司制定完善的ESG指数并编制全面的披露信息，以根据年度目标跟踪绩效。这些年来苹果公司在其全球价值链中作出了重大的ESG贡献。

仅仅被动地满足消费者需求，提供更多符合ESG标准的产品，其实还是远远不够。成功的奢侈品牌都已更进一步，围绕其可持续发展计划做文章。奢侈品牌古驰如今使用回收包装，而爱马仕正在试验蘑菇皮革。兰博基尼最近宣布，将在未来三年内将其所有现有车型转型为混合动力车型，并在2030年前推出首款全电动跑车。^{vii}

为了支持企业实现净零排放，普华永道定义了企业净零转型的9个主要环节。此“蓝图”旨在帮助企业从制定目标逐步过渡到付诸实践。它确定公司向净零排放转型需要采取的关键措施清单，解释这些措施的重要意义，并为企业提供切实可行的指导。

各环节和清单所涵盖的措施和建议，即使是当今走在气候行动最前列的企业也不过是予以采纳或考虑而已。其用意是作为前瞻性框架，以指导向净零排放转型，并非预计从第一天开始就要得以实施的步骤。

在消费者市场中，品牌应考虑将净零因素纳入现有的和新的营销活动中，例如推广低碳产品和服务、鼓励可持续的购物行为，并促进净零品牌价值。其他推荐方案包括在适当情况下，将净零排放融入到客户体验和消费过程中，以满足不断出现和变化的客户需求和期望；运用客户参与渠道提供的见解，为产品开发部门提供满足客户需求的新净零产品和服务的相关信息。



图表 23

企业向净零排放转型的环节（资料来源：普华永道）



实现供应链的数字化

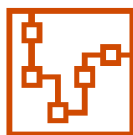
新冠疫情对全球供应链网络造成巨大破坏，而为了应对该情况，品牌商和零售商纷纷重新布局，甚至为了继续经营而重组整个供应链。

根据普华永道第二十四期全球CEO年度调研，消费市场领域中57%的企业高管表示，由于疫情危机，他们将在未来三年内加大对供应链重组的长期投资。这一数字比全球平均水平高出15个百分点。

我们发现，最近多数供应链转型都是由DTC（直接面向消费者）趋势推动的，这一趋势使零售商能够借助新技术的进步迅速扩大规模。虽然在传统意义上，供应链被视为服务成本，但供应链在DTC中的作用远不止于配送服务。

如能与高效的供应链相结合，DTC运营模式可以成为通往成功的直接途径。例如，领先的供应链解决方案提供商利丰与京东合作，为后者的自有品牌提供端到端的供应链数字化管理服务。该合作计划将利用新兴的C2M（消费者对制造商）商业模式，以大幅缩短上市时间，该模式在中国内地发展迅速。^{viii}

我们发现，最近多数供应链转型都是由直接面向消费者（DTC）趋势推动的，这一趋势使零售商能够借助新技术的进步迅速扩大规模。在过去两年里，许多品牌作出改变，运用DTC战略以避免疫情造成供应链中断。供应链转型的例子包括使用实时优化库存的算法、加强销售点和仓库之间的联系、采用区块链和物联网传感器以提高透明度和加强控制，以及使用人工智能提供即时折扣以填满装运箱，从而提高成本效率，尽管传统上供应链被视为服务成本，但供应链在DTC中的作用远不止履行服务本身。



与高效的供应链结合时，直接面向消费者模式可成为通往成功的直接途径。

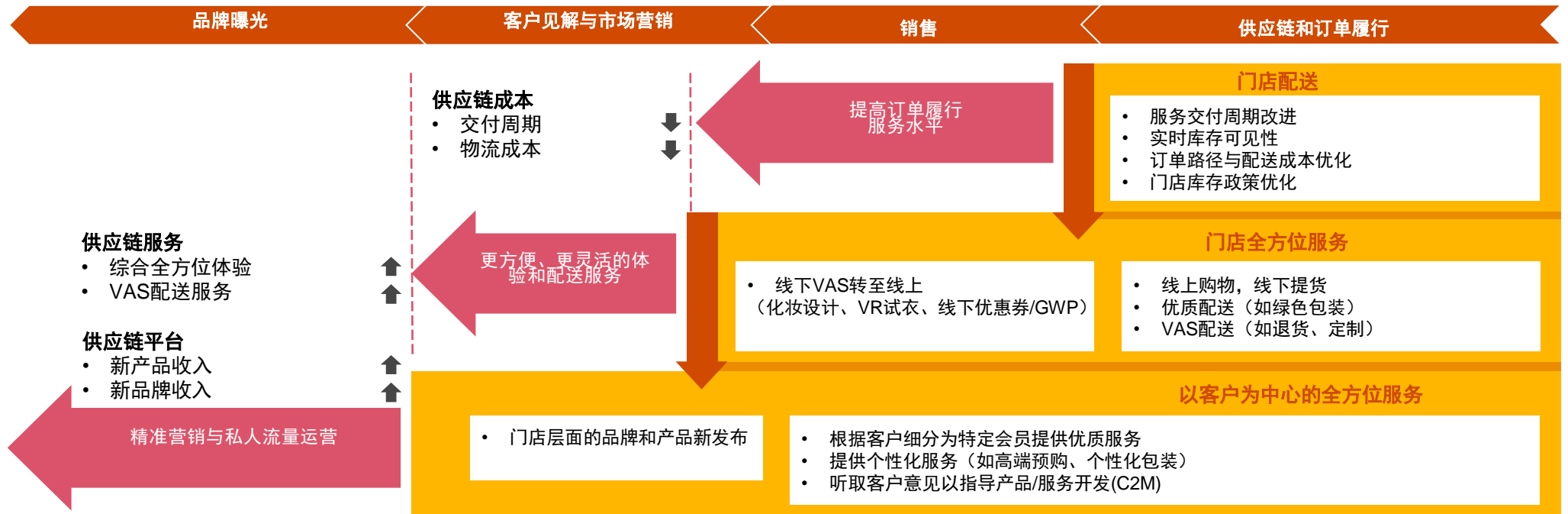
以DTC快时尚品牌Shein为例，该品牌利用其低成本的网络制造基地，每天上新数百款非常实惠的服装产品，并在全球范围内进行分销，有效缩短产品周期和上市时间。^x

下图展示了 DTC 转型中供应链赋能的“三个阶段”的历程：



图表 24

DTC转型的供应链赋能：“3个阶段的历程”



在第一阶段中，品牌和零售商专注于供应链的卓越性。广泛应用供应链网络优化和智能物流，交货时间缩短且订单配送成本降低。

进入第二阶段，供应链成为购物体验差异化的关键成功因素之一，提供丰富的增值全渠道服务：实体店取货和退货到店为“我想要的地点”提供更灵活的选择；选择或更改交货日期和时间可以满足客户“我想要的时间”的需求。

第三阶段使品牌和零售商能够更有效地吸引和运营私域流量，通过个性化产品和服务将“顾客终身价值”最大化。同时，他们可以在所有的接触点收集丰富的顾客数据，指导C2M产品开发和精准市场营销。因此，供应链

现在充当平台的角色，以整合下游消费者和上游供应商，可以从新品牌和产品中产生额外收入。领先的日本时尚品牌UNIQLO是DTC转型的开拓者。早在2016年，该公司就以门店为基础推出全方位服务（实体店取货、门店配送、即时配送），这极大地加快了在线销售额的增长，目前占在线销售总额的20%。通过将O2O库存与不同规模的存货整合，该公司还成功地降低了销售损失。2019年，该公司开始推动线下与线上流量转变和会员注册。因此，去年其会员规模增长了20%，其中60%的全渠道销售额来自回购。

对于希望通过DTC转型获得可观财务回报的品牌和零售商来说，这一成功故事非常鼓舞人心，然而，其成就离不开全面数字化的供应链、实时库存整合、优化O2O库

不开全面数字化的供应链、实时库存整合、优化O2O库存策略、高效配送和物流网络以及公司和门店层面的强大系统能力。

图表 25

推动DTC供应链卓越性的四大支柱



“一体化库存”

- 实现线上和线下DTC渠道的“一体化库存”
- 设计激励方案，通过共享库存推动O2O服务的发展



优化的库存政策

- 设计DTC渠道的差异化分类计划和促销策略
- 根据不同的订单履行模式，为DC和门店设置



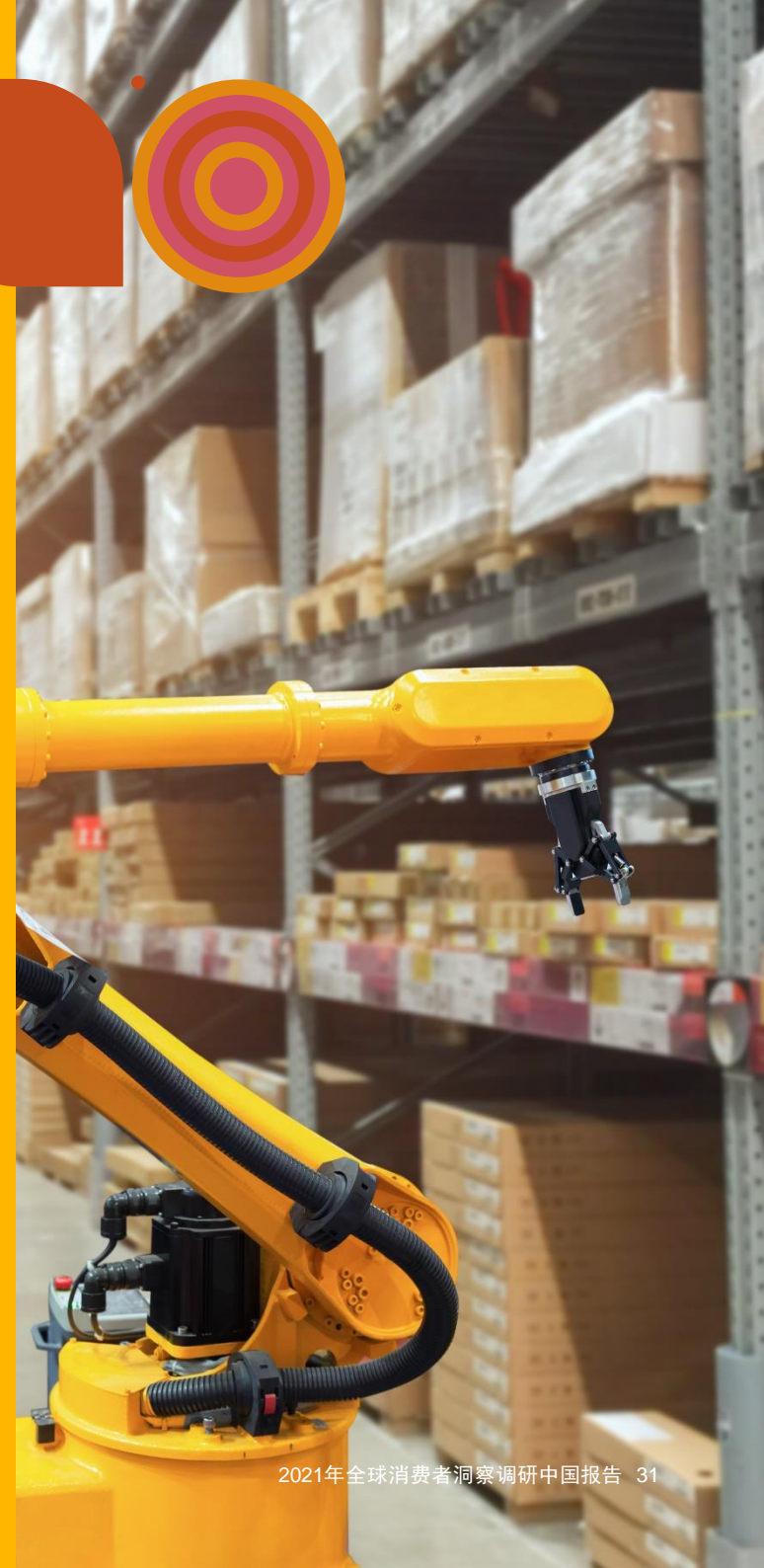
DTC驱动型D&L网络

- 充分利用门店配送以优化D&L网络
- 重新考虑服务合作伙伴关系策略（电子通信平台、第三方物流(3PL)、“最后一英里派送”...），以获得更多管理控制，并进一步降低成本和缩短交付周期



数字化业务引擎装备

- 整合系统孤岛以实现实时库存更新
- 包含高级订单寻源规则的，多层库存点升级OMS功能



影响和建议

投资智慧物流已成为企业提高供应链端到端敏捷性的最重要的方法之一。京东和天猫等电商平台不断提高在线订单的交货时间绩效要求；尤其是在促销期间，品牌商需要在24至48小时内完成在线订单出库；物流人工成本增加，仓库内处理在线订单的难度比以往更大。前文提到的所有因素促使中国品牌商和物流供应商投资一系列智能物流设施，以提高其配送和物流的效率和稳定性，并减少对劳动力的依赖。

例如，一家全球领先的运动服装公司在中国江苏投资建设了一个全新的自动化仓库，以协助发展其线上和线下业务。该仓库大规模采用自动引导车、穿梭车及自动化设备，在有助于提高整体作业效率的同时，也大大减少了人工操作导致错误订单的数量。

然而，从企业的角度来说，智能供应链设备的应用对产品管理标准化、IT系统成熟度、供应链团队能力提出了更高的要求。与拥有复杂情况下部署自动化设备丰富经验的第三方物流服务商合作已成为企业的有效备选方案。

总而言之，全球供应链的持续中断意味着品牌需要适时把握最佳契机，建立、革新供应链和增强供应链抗逆力。为此企业可重新审视其供应链中的各个节点，以更深入地了解采购和潜在供应链中断方面的风险，建立额外库存和制定替代采购方案，以提高抗逆力。

图表 26

在客户新的DC中采用AGV解决方案，以提高运营稳定性和容量

常见仓库拣货操作方案

| | 人工拣选 | 波次拣选 & PTL |
|------|---|---|
| 示例 |  |  |
| 适用场景 | <ul style="list-style-type: none"> 简单的SKU组合 | <ul style="list-style-type: none"> 热门SKU集中度高 |
| 局限性 | <ul style="list-style-type: none"> 拣选准确率低 高峰期高度依赖临时人员 | <ul style="list-style-type: none"> 不适用于复杂的订单模式 |
| | 立体穿梭车 | AGV（自动引导车） |
| 示例 |  |  |
| 适用场景 | <ul style="list-style-type: none"> 较为标准的产品规格 严格的保质期管理 | <ul style="list-style-type: none"> 复杂的SKU组合 严格的保质期管理 |
| 局限性 | <ul style="list-style-type: none"> 高投资和管理精细度要求高 | <ul style="list-style-type: none"> 需要具备较高的自动化管理知识和持续改进能力 |

在B2C零售模式下新DC选择AGV+人工拣选的技术方案



考虑到客户产品组合的复杂性，采用AGV+人工拣选的技术方案，可提高操作稳定性，并减少对人工工作的依赖

结束语

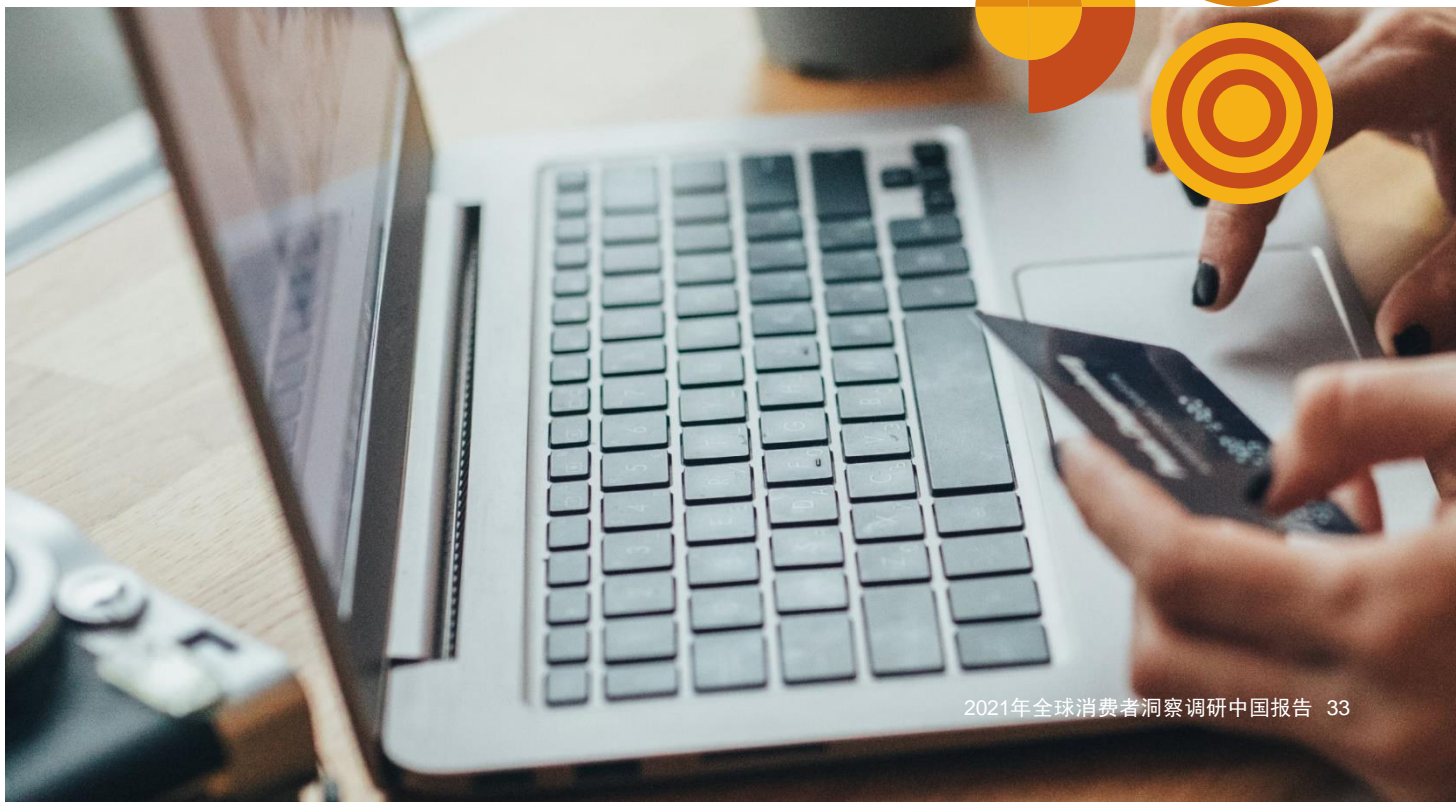
疫情后的新零售生态系统中涌现出新机遇。新的消费者行为正在形成新的消费模式，而一些传统的消费者行为也依然得以保留。

一方面，中国零售商必须适应后疫情的新零售环境，在此环境下实体世界和数字世界无缝衔接，无论在线上或线下，消费者都可以选择在自己喜欢的场所和以自己期望的方式生活、工作、旅行、进餐、娱乐和购物。未来的新零售将是实体与虚拟元素的无缝结合体。未来的商店需要将最好的在线和到店体验相结合，以实现消费者最青睐的购物体验，并尽量减少他们不喜欢的环节。

品牌和零售商还应该准备好面对代际需求差异，越来越精明的、将可持续发展及其行为的社会影响置于价格和其他产品属性之上的消费者，以及更加激烈的竞争格局，必须提供有意义的价值主张才能赢得消费者的信任。

中国政府对互联网的监管愈加严格，电商和品牌商们只重流量不被监管的粗放式增长已经成为历史，管理层需要更及时、准确的解读各类法规，并通过培养自身团队或借助外脑提升公司的运营管理水平。

展望未来，随着我们逐渐走出新冠疫情的阴霾，迈向线上线下融合的新时代，中国消费者的充足信心及其长期行为转变将继续推动疫情后新零售的转型。对于许多人来说，这一年多以来疫情肆虐的画面仍历历在目，他们或被迫或自主的行为转变将会成为习惯，从而重新定义消费者市场。洞察力强的消费品企业会时刻关注这些永久性转变，并且为了生存和蓬勃发展而作出急需的适应性改变。



调研方法

在2021年全球消费者洞察调研中，普华永道采用市场调研的方法，以掌握全球格局的变化并了解全球消费者的行为。这项每半年进行一次的研究旨在密切关注不断变化的消费趋势。调研于2020年深秋和2021年春季。

在该系列的第二次市场调研中，我们访问了 22 个地区（澳大利亚、巴西、加拿大、中国内地、法国、德国、中国香港、印度尼西亚、日本、马来西亚、墨西哥、中东、荷兰、菲律宾、俄罗斯、新加坡、南非、韩国、西班牙、泰国、美国和越南）的 16,000 多名消费者。其中1,000名消费者来自中国（23个省内的52个城市，其中前5名来自广东、福建、江苏、海南和北京）。

本调研报告被翻译成16种语言，并于2021年3月投入使用。受访者至少年满18周岁，并且需满足去年至少进行一次网购的要求。此次调研及其分析由PwC Research完成，PwC Research是我们的主要研究与循证咨询服务全球卓越中心。如需了解详情，请访问：www.pwc.co.uk/pwcresearch

尾注

- i. Alizila, Alibaba's 6.18 Shopping Festival Ends on High Note with Record Number of Brands and Membership Benefits, 2021年六月 (<https://www.alizila.com/alibabas-6-18-shopping-festival-ends-on-high-note-with-record-number-of-brands-and-membership-benefits/>)
- ii. Insider Intelligence / eMarketer, eCommerce in China will account for more than 50% of retail sales, 2021年二月 (<https://www.emarketer.com/content/global-historic-first-ecommerce-china-will-account-more-than-50-of-retail-sales>)
- iii. 中国商务部, 2021年七月 (<http://www.mofcom.gov.cn/article/news/202107/20210703176733.shtml>)
- iv. 南华早报, Deliveroo expands grocery delivery business in Hong Kong, 2021年六月 (<https://www.scmp.com/news/hong-kong/hong-kong-economy/article/3138499/deliveroo-expands-grocery-delivery-business-hong>)
- v. Statista, Number of online streaming users in China from 2016 to 2020, 2021年二月 (<https://www.statista.com/statistics/1061708/china-online-streaming-user-number/>)
- vi. China Internet Watch, Top 50 Chinese brands 2021: most valuable vs. global, 2021年六月 (<https://www.chinainternetwatch.com/30833/brandz-top-brands/>)
- vii. 精日传媒, How Luxury Brands Can Earn Green By Going Green In China, 2021年五月 (<https://jingdaily.com/luxury-brands-sustainability-lamborghini-hermes/>)
- viii. LiFung.com, Li & Fung further expands JD.com's private brand offerings (<https://www.lifung.com/press-release/li-fung-expands-jd-coms-private-brand-offerings/>)
- ix. Alizila, Alibaba's 6.18 Shopping Festival Ends on High Note with Record Number of Brands and Membership Benefits, 2021年六月 (<https://www.alizila.com/alibabas-6-18-shopping-festival-ends-on-high-note-with-record-number-of-brands-and-membership-benefits/>)
- x. CSDN, 案例分析 | 优衣库DTC模式之全渠道零售, 2021年六月 (<https://blog.csdn.net/upskill2018/article/details/117778042>)

联系我们



郑焕然

普华永道亚太区、中国内地及香港地区
消费市场行业主管合伙人
+852 2289 1033
michael.wy.cheng@hk.pwc.com



叶旻

普华永道中国内地消费市场行业主管合伙人
+86 (21) 2323 3325
jennifer.ye@cn.pwc.com



钟晓扬

普华永道中国内地及香港地区可持续战略与运营主管合伙人
+86 (21) 2323 5349
steven.x.zhong@cn.pwc.com

作者:

郑焕然
叶旻
钟晓扬

主编:

雷国锋

特别鸣谢:

麦佳丽
韩丹卿
文映荷
李莹
郭维娜
伍玮奇
周丽贤

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2021 普华永道版权所有。未经普华永道许可，不得转载。文中“普华永道”指的是中国香港成员机构网络，有时系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。每个成员均为独立的法律实体。详情请进入 www.pwc.com/structure for further details.