



数字融合市场

中国企业的跨界增长机遇

成就卓越绩效

战略 | 数字 | 技术 | 运营

目录

目录	2
序	3
概要	4
一、数字化消费驱动商业转型	6
数字化改变消费者行为	8
跨界扩张：数字化塑造增长战略	9
二、数字融合市场的崛起	12
四大数字融合市场	14
更大市场规模，更高增长前景	16
正在形成的未来	21
· 支付	22
· 购物	26
· 视听	29
· 出行	31
三、制胜数字融合市场	34
附录	38
关于本项研究	41

序



李纲
埃森哲大中华区主席

中国经济增速放缓，欧洲还未摆脱危机，发展中国家困难重重。从研读各种研究报告和媒体报道，以及在与很多企业高层的交流中，我感受到一种对经济前景不确定性的普遍焦虑。

作为一个谨慎的乐观主义者，我觉得事实上我们正处在一个重大转折点——数字时代的开端。未来的历史学家或许会将这个转折同比工业革命带来的深刻变革，因为数字化正在深刻地改变商业和经济增长模式。

技术发展对经济社会的影响总是超出人们的想像。比如，五十年来，摩尔定律一直在发生神奇的效应。即便芯片不再变小，但是计算能力还在呈级数增加。过去25年，同等大小的芯片的计算能力已经超过增长了4000倍。数据计量的单位不断扩大，最大的单位已定义成尧，即 10^{24} 次方。再比如，信息技术（IT）在过去二十年大大提高了生产效率。研究显示，在上世纪九十年代和本世纪前十年，普遍利用IT的行业中，全要素生产率（Total Factor Productivity）增长更快，企业组织的运行效率更高。也就是在这一阶段，中国经济利用后发优势实现了跨越式发展。

当下，社交网络、移动应用、数据分析和云计算等数字技术指数级增长；数字化推动组合创新呈大爆炸式发展；人们的生活从未像现在这样受到新技术的影响，并成为新技术本身的一部分（如大数据和移动性）。

数字化正在改变市场资源要素的组合，降低市场壁垒，消除中间环节，重塑行业界线和市场形态，促进跨界竞争和合作。埃森哲将这种市场新生态称为数字融合市场。随着移动互联网和智能手机的普及，中国已成为最大数字人口市场。当兴起的数字融合市场主要在消费市场领域，分别是购物、支付、视听和出行。我们的计量模型分析显示，数字化推动中国零售和金融服务市场的增长比美国更快。

更为重要的是，数字化不仅产出大数据，而且极大推动信息和知识的流动和分享，使各种技术和商业思想极大可能地发生碰撞和重组，由此产生下一代创新。

这是一种大爆炸式的创新。当我在天津夏季达沃斯论坛上听到李克强总理谈到草根创新时，我认为数字化是草根创新最有力的推手。

诺贝尔奖经济学家保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）说：生产率不是一切，但从长远看，它几乎就是一切。中国经济增长依赖人口红利的时代已经过去。随着劳动力成本逐渐上升以及劳动力供求的逐渐下降，提高生产率是保持经济可持续发展和竞争的关键。埃森哲对中国生产率的研究发现，IT技术在中国普及的前二十年（1990-2010），中国的年平均生产率增长率远远高于其他国家。即便如此，中国的生产率水平仍有巨大提升空间，以人均产出衡量计算，中国的生产率水平只相当于美国的22.3%，日本的34.0%。

虽然中国经济目前增速放缓，进入到新常态阶段，但是经济结构逐渐改善。第三产业占GDP首次超过第二产业，显示中国正在进入后工业时代；最终消费对经济增长的贡献连续三年达到或超过50%。数字化将解放第三产业，尤其是释放消费市场巨大增长潜力。

在当下的转型时期，数字化是中国提高生产率实现经济转型的重要手段。随着市场角色在经济中发挥更大的作用，企业将有更大空间利用数字技术改变业务流程和组织方式，加速创新，创造新的客户价值，赢得更多市场份额。

数字技术引领的市场和企业变革将给社会带来巨大收益，数字红利的前景将像数字技术本身一样远远超出我们的想象。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "李纲" (Li Gang).

李纲
埃森哲大中华区主席

概要

数字化消费驱动商业转型

数字技术的应用呈现指数级增长，成本却在不断下降，这使中国企业迎来技术创新和商业创新的大爆发。社交网络、移动应用、分析法和云计算等数字技术不仅改变着人们的生活和工作方式，也在改变行业边界和市场定义，还在改变政府的监管行为。这种史无前例的变化，将为更多中国企业带来新的增长红利。

中国商业的数字化在很大程度上是由消费市场推动的。中国拥有6亿多互联网用户和5亿多手机上网用户，数字消费人口规模居全球之冠；中国的网络基础设施不断改善，3G和4G逐渐普及。中国消费者的习惯和行为方式也日渐数字化：他们可以随时随地进行移动消费；他们追求通过社交媒体释放更大影响力；他们勇于尝新，乐于变换供应商；他们一心多用玩转多种屏幕；他们活跃于线上和线下，体验无缝购物。

而另一方面，随着中国经济进入到中速增长的新常态，众多企业都在自身行业以外的全新市场寻求跨界经营机会。中国企业高管普遍认为，数字技术能够开辟新的销售渠道、创造新的产品和服务以及提升客户体验，因此获取数字能力是实现跨界发展的关键环节。

竞争数字融合市场

同时，数字化正在重新定义行业界线。埃森哲认为，一种新型市场生态和行业竞争格局正在中国兴起：数字化降低了市场准入壁垒，帮助企业实现跨行业经营，例如一些互联网企业迅速进入到原来门槛很高的银行业；数字化降低渠道成本以及研发成本，比如中国已经超过美国成为全球最大网购市场；数字化还不断改善消费者体验，促进供应和需求之间的匹配，譬如租车服务应用及各种打车软件的涌现。

随着行业界线的模糊，不同行业的竞争者都在试图直接建立与消费者的沟通渠道，消除中介，基于消费者洞察提供价值服务，实现跨界增长。我们将这个数字化促生的新市场生态和行业融合称为“数字融合市场”。

埃森哲的研究显示，中国的数字融合市场至少已在四个领域兴起和发展：



支付

除金融服务机构以外，第三方支付机构这类非金融服务企业通过移动设备、社交媒体以及其他数字技术，为消费者提供灵活多样的支付手段。



购物

很多非传统零售企业都能借助电子商务直接参与到零售市场；零售商则通过数字技术提供无缝购物体验。



视听

围绕消费者在多种屏幕上的收看收听习惯，传统内容提供商和数字内容提供商都试图通过互联网粘住目标受众。



出行

交通出行正在变得越来越人性化和智能化，人们通过数字技术可以更加轻松地安排旅行和使用交通工具。

在这四个融合市场中，传统的核心行业依然是市场主导者，但是借助数字技术进入到这个市场中的其他行业（埃森哲称之为“生态链行业”）正在通过技术创新和商业创新取得越来越大的市场份额。以支付为例，金融服务业依然是支付领域的核心行业，占据大部分市场份额。但是来自互联网、电信、零售等多个行业的第三方支付企业正在分享支付市场的份额。

在数字融合市场中，数字技术使得企业能够更好地发现消费者的需求，并以新的方式向消费者提供服务或者新的产品。因此，新的竞争者不断涌入这个市场，以创新的模式获取市场份额；另一方面，传统企业也在借助新兴技术谋求发展和转型，它们围绕着消费者形成了比原来更大、更复杂的生态圈。在数字融合市场中，新兴企业和传统企业既有竞争也展开合作，原有行业和市场的价值链逐渐重组，形成新的价值组合。

数字融合市场的规模有多大？未来增长前景如何？埃森哲与牛津经济研究院合作，分别对中国和美国的购物和支付这两个市场总产值进行了对比分析。由于数据的不可获得性，本报告中支付市场的数据用金融服务市场来代替。我们分析的结论是，数字融合市场将较其核心行业更快增长。生态链行业将较其对应的核心行业更快增长，刺激数字融合市场的扩张。相比美国，数字化对中国的购物和金融市场增长的推动作用更加显著。

- 相比其核心行业，数字融合市场的总产值明显扩大，增长率更高。中国2013年购物和金融服务核心行业的总产值分别为2343亿美元和7146亿美元。预计到2020年，购物和金融服务的数字融合市场总产值将分别达到5500亿美元和1.6万亿美元，较2013年增长一倍还多。预计2013-2020年购物和金融服务核心行业总产值的年增长率分别为9%和8.7%，而购物和金融服务数字融合市场总产值的年增长率将达到9.7%和9.6%。
- 虽然市场总产值仍将小于美国，但是中国的购物和金融服务市场受数字化推动而呈现更快增长：美国2020年购物和金融服务数字融合市场总产值估计分别达到接近1.7万亿美元和2.7万亿美元，明显大于中国这两个市场的总产值；但由于中国市场的增速比美国市场高大约5-7%，两国市场规模的差距到2020年明显缩小。
- 数字化对中国的购物和金融市场增长的推动作用更加显著。中国生态链行业占数字融合市场的比重高于美国。生态链行业主要来自互联网，其角色为数字使能行业，因此开展数字化竞争对中国市场与企业具有显著的战略意义。

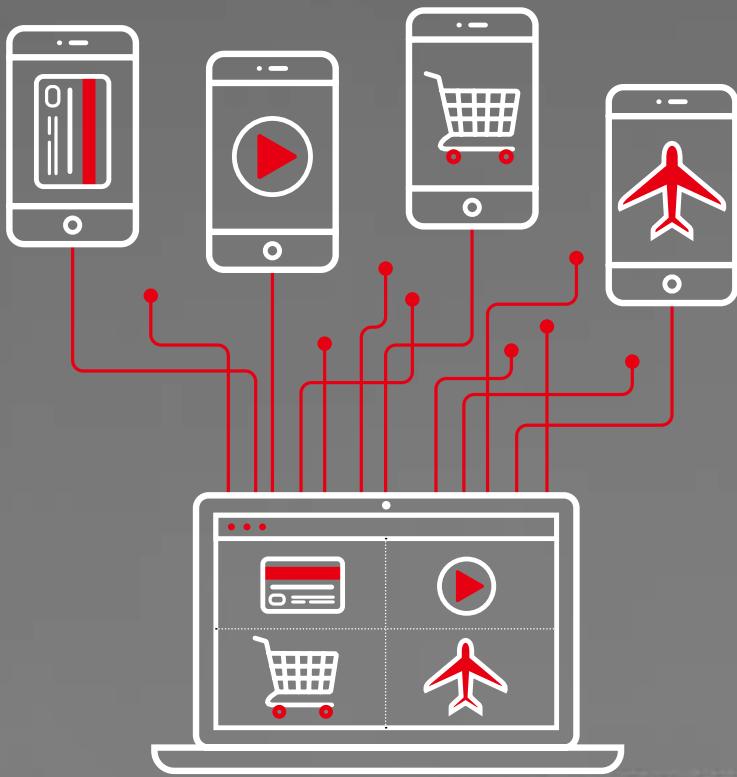
数字技术日新月异，应用范围更加广泛，必将推动更多组合式创新在不同行业和市场蓬勃生长。随着市场在中国经济中的力量越来越大，数字化还将继续推动教育、医疗保健、制造等领域的融合，催化中国的行业结构升级，带动经济实现可持续增长。

成为数字企业，实现跨界增长

要想在数字融合市场的竞争中胜出，企业必须深刻理解数字化如何在改变自己的商业模式和所在市场的生态。数字融合市场的出现给我们带来许多启示：企业需要发展一流的数字能力；数据是新的竞争命脉；消费者洞察成为关键的差异化竞争因素；培养初创心态；企业必须更善于跨行业工作；用数字化提升企业传统管理能力。

中国企业领导者必须明确企业的数字化竞争战略，在融合市场中准确定位，将数字化变成自身的核心竞争力，才能在未来竞争中实现跨界增长。

数字化消费驱动商业转型



Sign in

Register

Remember me
[Forgot password?](#)



中国正在经历一场深刻而广泛的数字化转型。无所不在的互联网和无处不有的数据成为现代社会的生活常态。社交网络、移动性、分析法和云计算等数字技术深刻地改变着人们的生活和工作方式，改变行业边界和市场定义，也在改变政府的行为。

一如蒸汽机根本性地改变人类发展的历程，数字化正在塑造新的未来。

过去三十多年，中国经济和商业的转型都由政府自上而下主导。而当下这场数字化转型却在很大程度上由消费市场推动。中国日渐富裕的消费者不仅在推动经济发展模式的转型，他们日渐数字化的消费行为则在重新定义市场形态和竞争格局。竞争中国市场的企业都在试图把握各种新趋势，寻求非常态的增长方式。

数字化改变消费者行为

在过去几年中，数字技术从体量、种类和速度方面呈大爆炸式发展，远远超出了人们的想象。随着数字技术的指数组增长和成本不断下降，技术创新和商业创新不再遵循自上而下或者自下而上的规律，而是一种大爆炸式的创新。¹一些巨头企业不经意就在这种创新浪潮中被颠覆。

数字技术改变着消费者行为、重塑消费市场，其速度如此之快，往往令人措手不及，而且方式也难以预知。中国已成为了全球消费者数字化程度最高的国家之一。基于埃森哲对32个国家的消费者调研分析，在涉及到消费者在线渠道使用、移动互动和社交媒体应用等领域方面，中国不仅领先于多数新兴国家，也领先于多数发达市场。²

我们可以从几个数字感受到中国数字化的普及度：

- 中国有超过6.32亿互联网用户，中国网民平均每周在线时长达25.9小时。³2013年中国消费者网购规模高达1.85万亿元，占消费品零售总额的8%，成为世界最大网络零售市场。⁴
- 中国拥有5.27亿手机网民。⁵预计到2016年，中国的智能手机保有量将增至8.7亿部。⁶
- 社交网络应用迅速普及。微博用户达2.75亿。⁷腾讯微信月活跃账户超过4.68亿，同比增长39%。⁸

中国消费者已全面拥抱数字技术，并由此形成一种全新的消费和行为方式，其具有如下特征：

移动消费，随时随地

智能设备、创新应用以及3G/4G移动互联网服务，大大提高了人们生活的灵活性。人们不但可以轻松安排购物、出行、观看视频，而且能够随时随地分享知识和体验。2013年，移动支付总额突破了9.6万亿元（约合1.5万亿美元），较前一年增长了四倍。⁹

热爱口碑，更爱社交

中国消费者非常信任口碑。社交媒体极大地扩展了消费者的信息获取途径，同时也使消费者意见产生了更大的影响。在中国，九成消费者通过社交网络“吐槽”不良购物体验。¹⁰

勇于尝新，选择善变

随着收入的增加和选择的极大丰富，近70%的消费者愿意尝试新的产品和品牌。¹¹另一方面，数字技术也使消费者更换品牌和供应商变得易如反掌。

玩转多屏，全时娱乐

中国消费者每天花在电视、电脑、手机和平板设备上的时间大约有八小时之多，位列世界第二；¹²中国消费者每天比美国消费者在电脑、手机和平板上要多花90多分钟。人们通常会使用多种平台和设备同时观看、收听或阅读。有半数的中国消费者会同时看电视和使用其他电子设备。¹³

线上线下，无缝购物

数字技术正在改变人们的购物体验。首先，数字技术提供了快速便捷的网络购物渠道，中国已经成为最大的网购市场。第二，数字技术提供了便捷可

行的无缝体验。例如，66%的中国消费者表示曾尝试过“网络体验”消费模式（Webrooming）和“买前验货”消费模式（Showrooming）。¹⁴

数亿人通过数字技术进行互动互联、获得与共享信息，做出决策并完成交易；企业则通过数据分析获得消费者和市场洞察，重组供需配置，优化价值链结构。商业模式和市场格局都在数字化推动下发生变革。

跨界扩张：数字化塑造增长战略

随着中国经济进入到中速增长的新常态，寻求新的增长空间和增长模式成为企业决策者的重中之重。埃森哲2013年全球商界领袖调查显示，很多中国企业高管积极寻求增长，试图在自身行业以外发掘全新市场机会（参见图1）。

图1：中国的企业高管积极寻求跨界增长机会

问题：考虑您公司未来五年的发展愿景，您打算实施下列哪些选项？

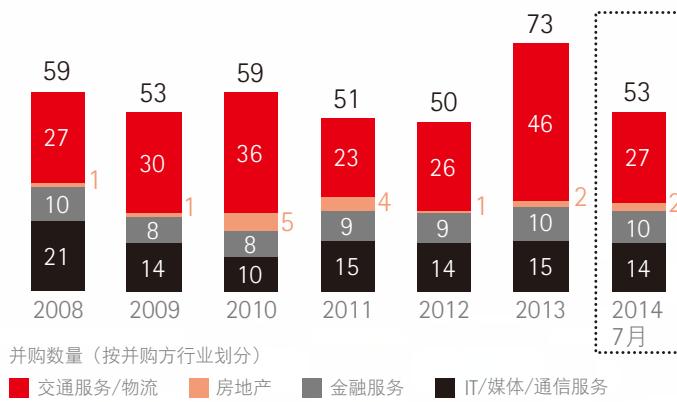
	巴西	中国	法国	德国	印度	意大利	俄罗斯	西班牙	英国	美国
发展现有业务	70%	63%	60%	61%	67%	40%	83%	75%	61%	68%
在其他行业寻求找新的市场契机（或采用合作方式）	50%	87%	66%	59%	67%	55%	63%	68%	53%	53%
在公共行业和/或非盈利行业内（或采用合作方式）寻求找新的市场契机	23%	43%	30%	33%	33%	33%	37%	25%	39%	34%

来源：2013年埃森哲全球商业领袖调查

与此同时，通过跨行业并购实现跨界经营的案例逐渐升温。例如，传统上活跃于运输、房地产、金融服务和信息技术等行业的企业开始频频收购消费品及零售企业。此类并购交易的数量仅2013年就增长了46%；2014年上半年就基本达到了2013年前的全年水平（参见图2）。

埃森哲的分析表明，通过并购来获取数字能力正在成为日益重要的方式。2014年的前七个月里，针对各类信息技术、传媒和通信服务类企业，消费品企业和零售企业共完成了28宗并购交易，其目的都是为了获取对方的数字化资产；此前6年中，每年此类并购平均只有十三四起（见图3）。

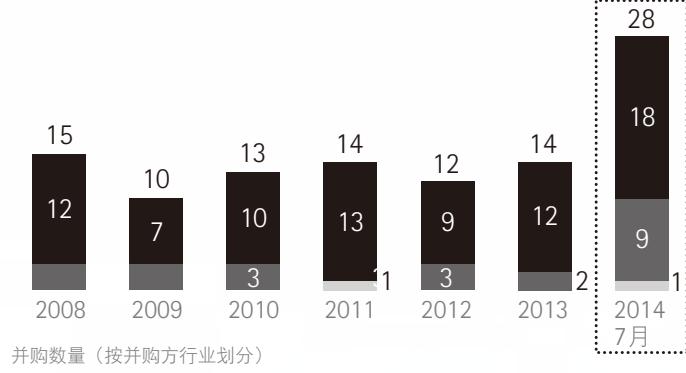
图2. 其他行业的企业通过并购跨界进入零售业



* 生态圈企业的跨界并购数据基于生态圈企业收购零售/消费品公司、IT/媒体/通信服务企业，但不包含IT/媒体/通信服务企业的同行收购。

数据来源：Capital IQ

图3. 消费品/零售企业通过并购获得数字能力



注：数据局限性解释：1.并购包含多数和少数股权收购。2.可能含少量集团内部股权并购3.阿里巴巴和京东等电商平台发起的并购归类在核心行业收购使能行业。

数据来源：Capital IQ



中国企业之所以热衷于获得数字能力，是因为他们相信数字能力能够帮助其实现跨行业发展。如图4所示，中国企业认为社交媒体、移动应用和数据分析法将对业务增长起到至关重要的作用。埃森哲近期的另一项研究也佐证了这一观点。中国企业追求跨行业发展的动力主要基于这

样一种信念：即数字技术能够开辟新的销售渠道、带动销售增长、创造新的产品和服务，以及提升客户体验（见图5）。

在这其中，数字技术将作为催化剂，创建新的体验、连接、产品和服务，以及全新的增长空间。

埃森哲观察，鉴于中国消费者的数字化生活方式和企业追求新的增长领域和方式，全新的市场生态和格局正应运而生。

图4. 中国企业高管普遍认为，数字能力是跨行业发展的成功关键

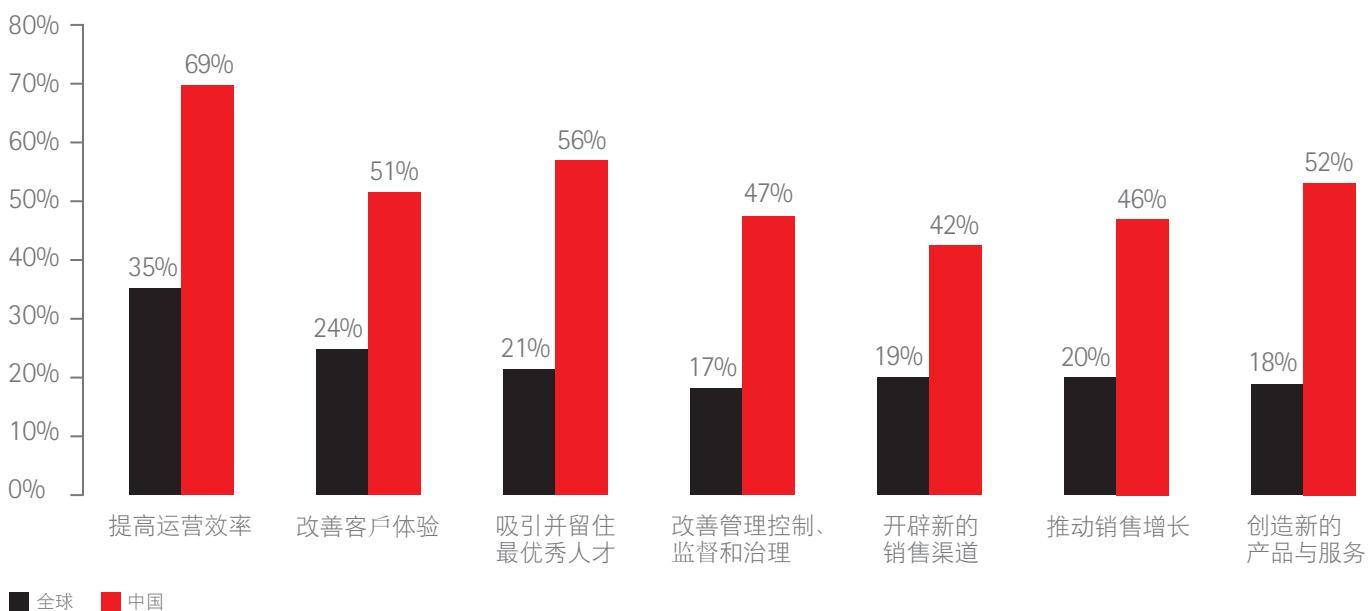
问题：哪些工具和能力对于在新领域实现增长而言是最重要的？

	巴西	中国	法国	德国	印度	意大利	俄罗斯	西班牙	英国	美国
传统在线/电子商务渠道	48%	50%	29%	30%	44%	33%	70%	43%	36%	32%
利用社交网络	60%	63%	39%	43%	64%	30%	39%	37%	42%	48%
移动计算和/或应用开发	36%	63%	50%	53%	44%	36%	57%	69%	46%	38%
数据分析	52%	63%	50%	47%	48%	39%	61%	69%	36%	53%
人际关系和网络	60%	57%	63%	48%	52%	52%	57%	57%	75%	56%
跨行业企业组织的成员资格	40%	13%	37%	40%	40%	27%	57%	66%	41%	30%

来源：2013年埃森哲全球商业领袖调查

图5. 中国企业高管坚信数字技术的力量

表示数字技术在以下领域极为重要的高管人员比例



■ 全球 ■ 中国

来源：“2014年CEO洞察：全球议程：角逐于数字化世界，中国视角”，埃森哲

数字融合市场的崛起





数字化不仅在改变消费者的行为模式，还在重新定义行业界线。通过对数字化和中国消费市场的研究，埃森哲认为，新型市场生态和行业竞争格局正在兴起。

四大数字融合市场

数字化正在重组市场的资源要素。数字化降低了市场准入壁垒，帮助企业实现跨界经营，例如一些互联网企业迅速进入到原来门槛很高的银行服务业；数字化降低渠道成本以及研发成本，比如，海尔在线供应链金融平台为客户提供便捷的融资、支付等金融服务。¹⁵数字化还不断改善消费者体验，促进供应和需求之间的匹配，例如，租车服务应用UBER和易到用车，以及各种打车软件的涌现。

不同行业的竞争者都在试图通过数字技术直接建立与消费者的沟通渠道，消除中介，基于消费者洞察提供价值服务，实现跨界经营，争取新的市场制高点。埃森哲将这种数字化催生的新市场生态和行业融合称为“数字融合市场”。

在数字融合市场中，数字技术使得企业能够更好地发现消费者的需求，并以新的方式向消费者提供服务或者新的产品。因此，新的竞争者不断涌入这个市场，以创新的模式获取市场份额；另一方面，传统企业也在借助新兴技术谋求发展和转型，它们围绕着消费者形成了比原来更大、更复杂的生态圈。在数字融合市场中，新兴企业和传统企业既有竞争也展开合作，原有行业和市场的价值链逐渐重组，形成新的价值组合。

埃森哲对主要发达国家市场的研究发现，数字融合市场已在教育、医疗、制造、金融服务和交通等领域蓬勃发展。¹⁶但在中国，数字革命主要由消费者推动。和其它产业市场不同，中国的消费市场非常开放，具有高度竞争性，为技术创新和业务模式创新提供了无限可能。埃森哲观察认为，中国的数字融合市场已在至少四个领域兴起和发展：

支付

除金融服务机构以外，第三方支付机构这类非金融服务企业通过移动设备、社交媒体以及其他数字技术，为消费者提供灵活多样的支付手段。

购物

很多非传统零售企业都能借助电子商务直接参与到零售市场；零售商则通过数字技术提供无缝购物体验。

视听

围绕消费者在多种屏幕上的收看收听习惯，传统内容提供商和数字内容提供商都试图通过互联网粘住目标受众。

出行

交通出行正在变得越来越人性化、智能化，人们可以通过数字技术更轻松地安排旅行和使用交通工具。

在这四个融合市场中，传统的核心行业依然是市场主导者，但是借助数字技术进入到这个市场中的生态链行业正在通过技术创新和商业创新取得越来越大的市场份额。生态链行业中，有作为数字化使能行业的高科技、电子、电信等行业，也有借助数字化使能行业而进入到该市场的其他行业。以支付市场为例，金融服务业依然是支付领域的核心行业，占据大部分市场份额。但是来自互联网、电信、零售等多个行业的第三方支付企业正在分享支付市场的份额。（见图6）。

图6. 四大融合市场：核心行业和生态链行业



边栏

埃森哲的研究表明，数字融合市场主要是由数字技术驱动。从经济学原理上，数字技术主要在三个方面改变了市场格局，推动了融合发展：

数字化降低市场准入门槛

数字技术和功能使得企业进入（及退出）新市场的成本显著降低。各种技术使得公司以内生增长的方式更加容易地实现规模化，企业的发展受限更少。另外，新的市场进入者面临着较少的技术劣势，因而可以推出与现有企业同样质量的产品和服务。

数字化降低成本，提升效率

数字技术的不断发展显著降低了核心组件的成本，因此企业开发成本普遍下降，创新变得越来越普遍。这对于提升企业，特别是初创企业的运营效率、管理能力和发展潜力起到了很大的促进作用。

数字化不断改善消费者体验

各种数据呈指数级增长，数字技术促使市场供需之间的匹配，还能够聚合个体客户的要求，从而创建新的市场。它使企业能够获取更加清晰和实时化的数据，从而能够更快地适应客户偏好。

埃森哲分析发现，数字融合市场具有三大特点：首先，它包含多个行业并形成复合生态链。数字技术使得来自其他行业的公司更容易地进入市场并参与竞争。由于新的进入者，原有的市场生态被打破，形成新的、更加复杂的生态系统。其次，它连接多个利益相关方。借助数字技术，数字融合市场能够把更广泛及更多不同利益相关者（如消费者、产品/服务提供商、监管者、政府机构等）的网络直接或间接连接起来，这使得新的市场参与者更容易进入新市场并满足客户需求。其三，它创造消费者价值和新的体验。数字融合市场以客户体验为中心。数字技术使得满足客户所需变得更加容易，而不同的公司和组织在共同改善面向用户的产品和服务，因此能够为消费者带来更佳的体验，并创造更多的价值。



更大市场规模，更高增长前景

那么，这些新市场的规模有多大？它们的增长是否比传统核心行业更快？为了回答这些问题，埃森哲与牛津经济研究院合作，专注购物（零售）和支付（金融服务）这两个市场，比较中国、美国、英国和德国的数字融合市场的增长前景，分析数字化对融合市场的推动作用。（四国比较的数据以及研究方法说明详见附录。）

由于中国和美国的市场规模更为接近，我们对两国的购物和金融服务的总产值进行了对比分析。结论是，数字融合市场将较其核心行业更快增长。生态链行业将较其对应的核心行业更快增长，刺激数字融合市场的扩张。相比美国，数字化对中国的购物和金融市场增长的推动作用更加显著。

1) 相比其核心行业，数字融合市场的总产值明显扩大，增长率更高。

中国2013年购物和金融服务核心行业的总产值分别为2343亿美元和7146亿美元。我们预计，到2020年，购物和金融服务的数字化融合市场总产值将分别达到5500亿美元和1.6万亿美元，较2013年增长一倍还多(见图7)。

我们预计，2013-2020年购物和金融服务核心行业总产值的年增长率分别为9%和8.7%，而购物和金融服务数字融合市场总产值的年增长率将达到9.7%和9.6%。

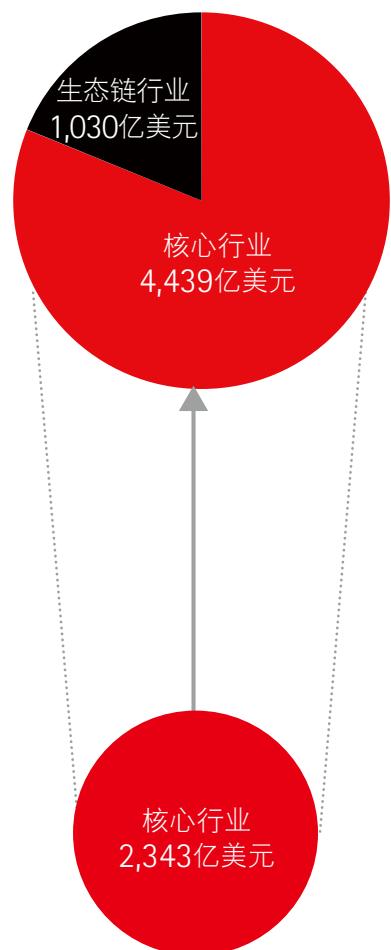
我们的预测基于两种情景分析。第一种为数字基础情景，它显示过去五年里数字技术通过不断渗透而逐渐被人们广泛接受的前景。第二种为数字加速情景，它基于研究机构对各种数字使能行业（如分析法或电子商务平台）的年度增长预测，显示数字技术日益显著地为大众所接受的情景。我们认为未来数字融合市场以数字加速情景发展的可能性更大，因此除非另行指出，文中关于数字融合市场的数据均为数字加速情景下的情况。

中国数字融合市场规模的增长主要来自两方面，一是数字化发展对核心行业本身的促进作用。另一方面，生态链行业的增长比核心行业更快，从而拉动整个数字融合市场的增长。

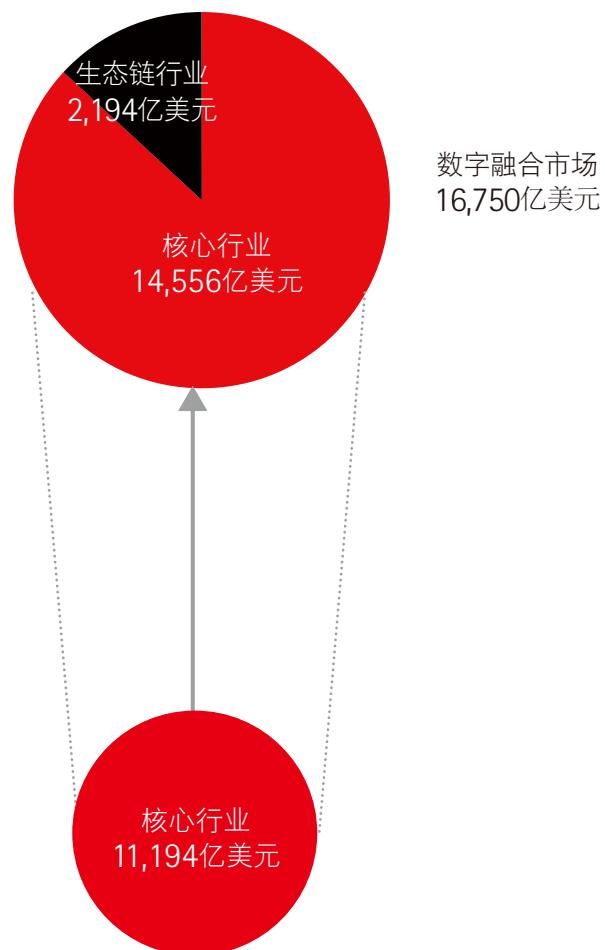
图7. 数字化红利：核心行业和数字融合市场规模与增长（2013-2020）

购物市场

中国, 2020年



美国, 2020年



中国, 2013年

美国, 2013年

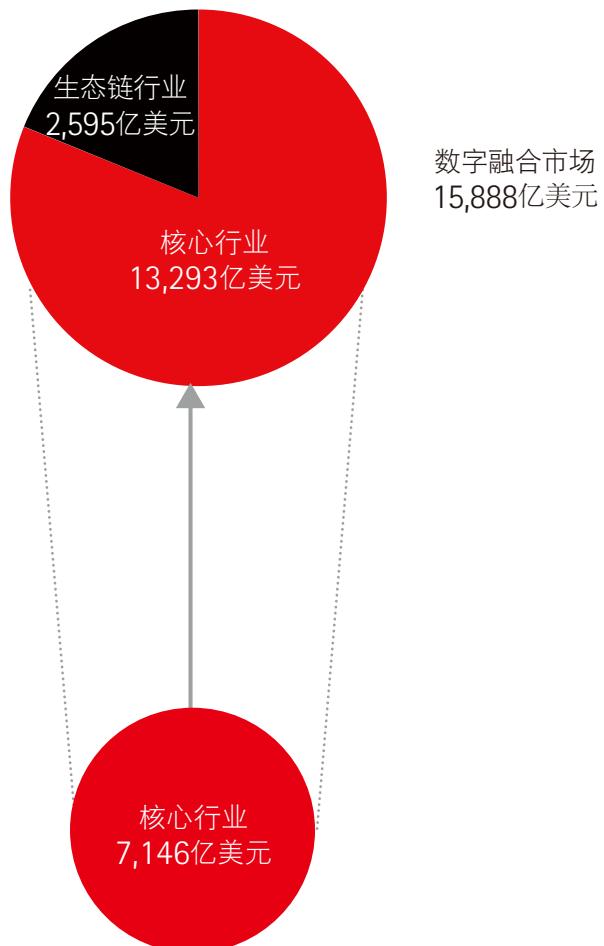
■ 核心行业(零售) ■ 生态链行业(电子、高科技、电信、交通、非住宅建造)

注：图中2020年数字融合市场的数据均为数字加速情景下的估计值。

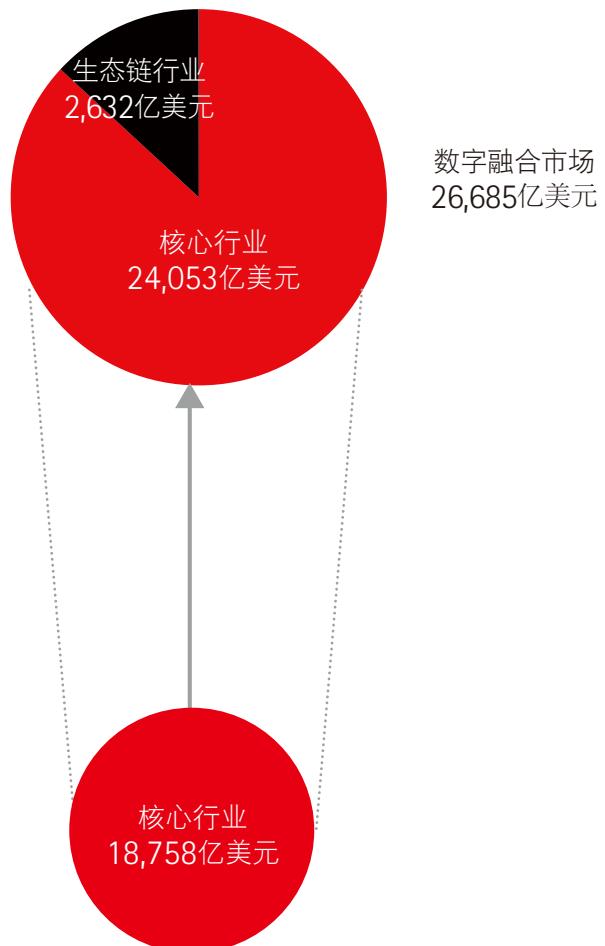
来源：埃森哲与牛津经济研究院分析（2010年可比价格）

金融服务市场

中国,2020年



美国,2020年



中国,2013年

美国,2013年

■ 核心行业 (金融服务) ■ 生态链行业 (电子、高科技、电信、零售)

注：图中2020年数字融合市场的数据均为数字加速情景下的估计值。

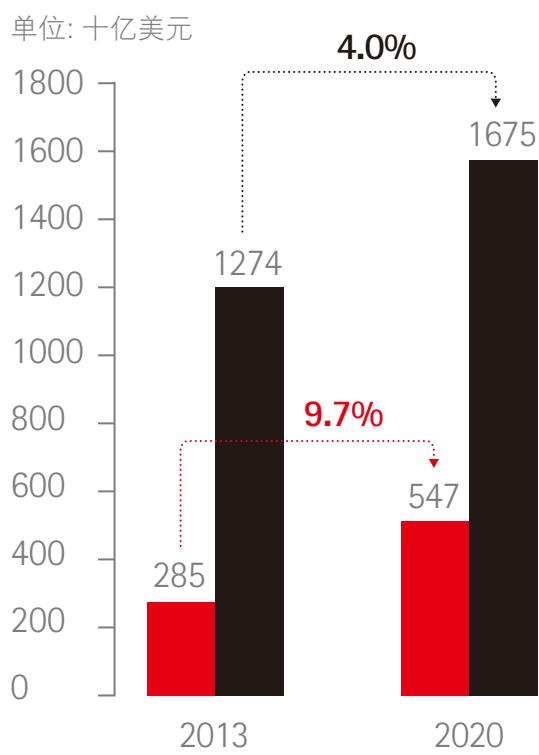
来源：埃森哲与牛津经济研究院分析（2010年可比价格）

2) 虽然中国市场总产值仍将小于美国，但是数字化推动中国的购物和金融服务市场更快增长。

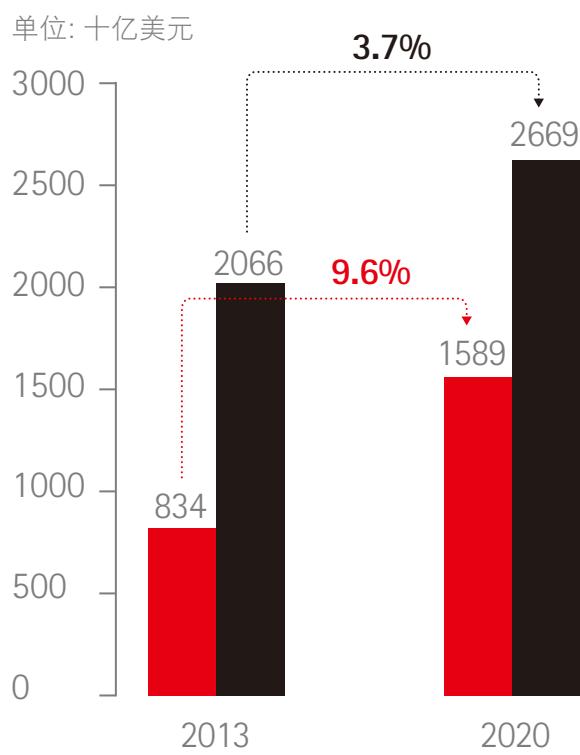
由于中国与美国经济体量差距日渐缩小，我们着重对这两个市场进行比较。如图8所示，美国2020年购物和金融服务数字化融合市场总产值估计分别达到接近1.7万亿美元和2.7万亿美元，明显大于中国这两个市场的总产值。不过，由于中国市场的增速比美国市场高大约5-7%，市场规模的差距到2020年明显缩小。

图8.中国与美国数字融合市场规模与增速比较

购物数字融合市场总产值及增速



金融服务数字融合市场总产值及增速



■ 中国 ■ 美国

来源: 埃森哲与牛津经济研究院分析

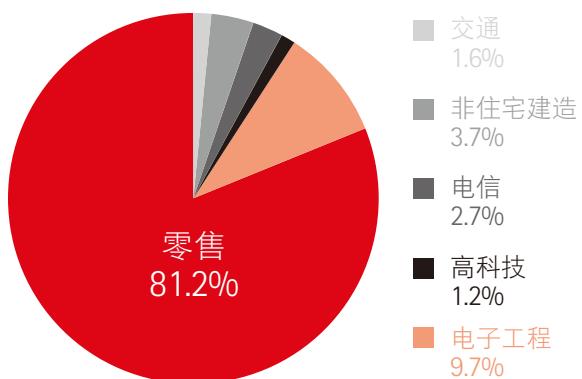
3) 生态链行业的发展对数字融合市场的作用重大。中国生态链行业的发展对数字融合市场的推动作用更为明显。

在数字融合市场的发展中，生态链行业的增长无疑起到重要作用，对于中国市场尤为明显。我们发现不论在何种情景下，中国生态链行业在数字融合市场的占比均高于美国。而在数字加速情景下，中国市场生态链行业在数字融合市场的占比相比于数字基础情景下将提高5-6%，美国市场为3.5%。这说明，生态链行业对中国数字融合市场规模的驱动作用比美国更为明显。

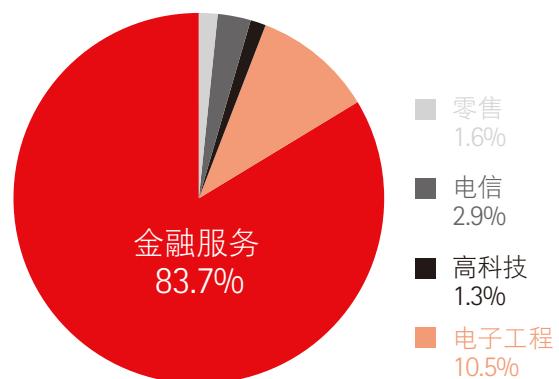
在生态链行业中，数字使能行业（包括电子工程、高科技、电信）的贡献尤为明显，达到15%左右（见图9）。因此，大力发展数字使能行业，推动数字化在各行各业的应用和普及，对整个中国市场和企业发展都有深刻的战略意义。

图9.数字加速情景下，2020年中国数字融合市场的行业构成

购物



金融服务



来源: 埃森哲与牛津经济研究院分析

正在形成的未来

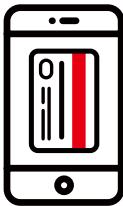
是什么驱动着中国四大数字融合市场的形成？

新的生态是什么样子？

传统企业和新进企业在这个新市场中
都采取了什么样的竞争战略？

未来发展趋势如何？

对此，我们进行了深入分析。



1、支付

支付市场新生态

由于政府放松对第三方支付市场监管以及网络消费强劲增长，支付数字融合市场逐步形成。从2011年中国央行开放第三方支付牌照的发放到2014年8月，共有269家企业获得了第三方支付牌照。随着第三方支付公司凭借数字技术进入传统的支付市场，新的支付大生态圈已经逐步形成。

相对之前银联和银行两大阵营独大的情况，新的支付生态圈涌入更多的参与者，包括互联网公司、电信运营商、零售商、智能设备制造商等非传统金融行业的企业。如互联网三大巨头阿里巴巴、腾讯、百度等均成立了自身的支付机构，即支付宝、财付通和百付宝，三大电信运营商、北京上海等地的公交IC卡公司均获得了支付牌照。同时，独立的第三方支付机构也竞相成立，易宝、快钱、汇付天下等均是典型代表。

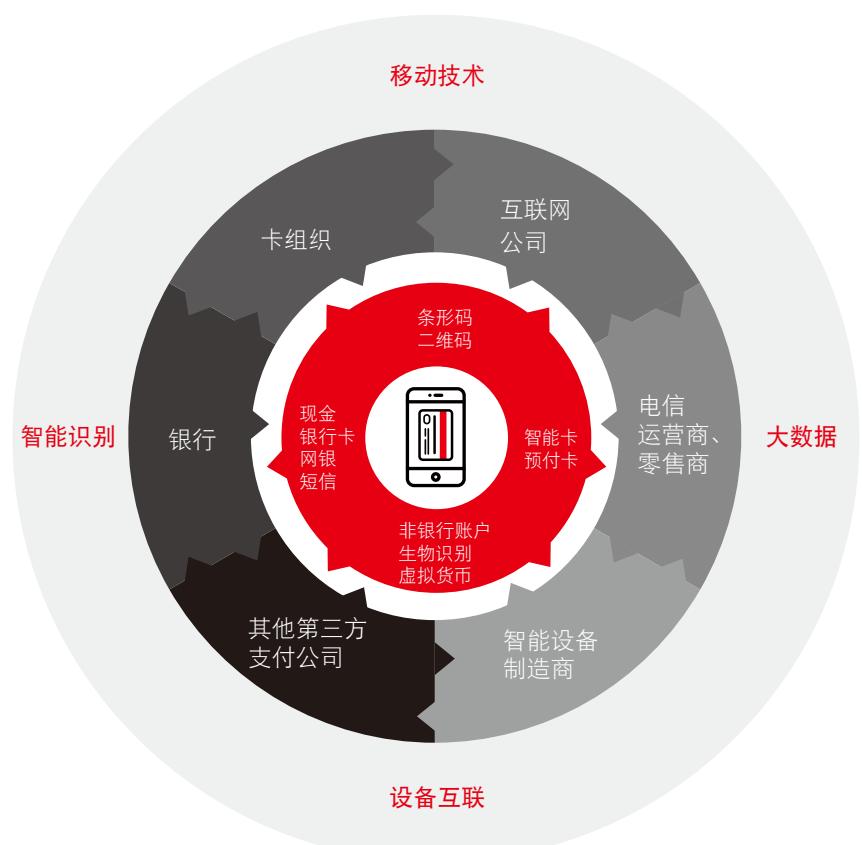
图10. 数字融合市场生态圈: 支付

这些新的竞争者采用数字化支付手段，通过创新的业务模式，实现了全新的消费者体验。如支付宝钱包、微信支付、拉卡拉便民支付等均是这些新进入者的创新。消费者们现在不仅可以通过银行卡、网上银行等通常的电子渠道进行支付，还可以通过短信、条形码、二维码、预付卡、非银行账户、声波支付、虚拟货币等多种工具进行支付，实现了消费体验的飞跃（见图10）。

对于传统的银行而言，支付市场正变得愈发重要。支付相关业务收入占中国内地上市银行总收入的比例从2007年的4.9%上升至2013年的7.5%，2013年支付相关业务收入占银行手续费收入的36.4%。支付业务收入在过去6年间实现了26%的复合年均增长率，其波动性小于银行非支付业务手续费。在未来银行业整体增速放缓的背景下，支付收入的稳定增速对于银行保持持续增长弥足珍贵。因此，传统的银行和银联都在努力转型，避免支付收入落入新进入者手中。¹⁸

作为支付市场的新进入者，第三方支付的总体规模相对于整个社会的支付体系而言仍然较小。2013年，第三方支付交易规模为18.2万亿元人民币，仅占非现金支付工具交易规模的1.1%。然而，第三方支付对银行的个人和小微企业客户的支付消费业务产生的影响却不可忽视。银行可能会丧失客户交易数据，客户黏性降低，从而导致存款及相关中间业务的流失。数据表明，银行传统支付工具的市场份额从2009年的60%下降到2013年的54%。因此，第三方支付市场的逐步壮大对银行综合收益的冲击不可小视。¹⁹

从第三方支付市场的结构上看，目前互联网支付、银行卡收单和移动支付为最主要的三种类型，分别占第三方支付市场规模的59%、33%和7%。²⁰从近几年的趋势上看，前两者呈现增速放缓的态势，而移动支付则呈现爆发式增长，年增速从2010年的50%提高到2013年的694%。²¹现在，移动支付正在迎来新的市场变革。苹果公司最新推出的iPhone 6最引人注目的是其近场支付（NFC）功能，使得苹果公司一举进入金融服务市场。未来，移动支付将为金融服务市场带来从产业形态到商业模式的巨大变革。



现有企业采取何种策略？

从战略层面更加重视互联网金融业务

面对互联网金融大潮和第三方支付公司的崛起，银行纷纷成立相应的应对互联网金融的部门，从总行层面制定全面应对策略。如中国农业银行2013年成立了由总行领导牵头的互联网金融推进领导小组，中国银行的网络金融办公室也升级为网络金融部。

围绕线上电子支付业务加大创新

多家银行加大了对手机银行、微信银行的投入，以提高银行客户的移动支付体验，应对第三方移动支付的冲击。从实际效果来看，电子银行的创新发展的确引起了客户的极大兴趣，客户活跃度不断提升。如2014年上半年，招商银行月登录次数超过5,500万次，已成为全行客户最活跃的电子渠道。手机支付交易金额达1,777亿元，同比增长1,297%。²²民生银行则于2014年2月底推出国内首家直销银行模式，开户、存款、转账、理财等功能全部互联网化，上线3个月直销银行客户总量就达47万户。²³

利用线下的网点优势，努力实现线上线下支付的融合发展

银行在面对互联网企业挑战的同时，也充分意识到自身多年来积累的网点优势，开始在电子渠道和传统渠道整合方面大做文章。他们试图依托网点，深度整合线上生活的多样性和线下交易的真实性，利用大数据分析技术发展在线社区金融服务。比如中行2013年推出“中银E社区”，整合便民支付、民生缴费、小微贷款等金融服务，为智能小区提供线上线下相融合的金融服务。

进入互联网非金融业务，提升客户体验

银行通过设立电商平台等方式，涉足零售、保险、航空等领域，提供多种支付场景，提升客户体验。如建设银行旗下的网上商城“善融商务”，包括个人商城、企业商城和房E通等多个版块，为企业和个人客户提供各类金融服务以及商旅、日用百货等非金融服务。2013年，善融商务的交易额达278亿元，位居同业领先。²⁴

与第三方支付公司合作，拓展业务

传统的支付机构明白，第三方支付的崛起势不可挡，只有在竞争中合作才能开拓自身的发展潜力。中国银联与第三方支付机构进行开放与合作，大部分第三方支付机构都接入了银联网络。2013年，中信银行与腾讯旗下财付通签约，开展全面战略合作。除了传统的资金结算服务外，双方还约定在电子产品、网络授信与融资、联名卡、资金融通、备付金业务、理财业务、资源共享、联合研发及营销、腾讯QQ形象电子设备等九个方面开展合作。²⁵

新的市场进入者采取何种战略？

通过产品创新向细分市场领域拓展，进入新的市场领域

移动支付：价格杠杆引流和丰富支付场景

支付厂商通过价格杠杆向移动端引流，如支付宝取消了PC客户端偿还异名信用卡免费的服务，但该服务在手机客户端依然免费。支付宝钱包和微信支付，与线下零售商、航空公司、视频网站、打车软件等建立合作关系，使支付场景变得异常丰富。²⁶

互联网支付：利用平台拓展支付领域

如支付宝打造的余额增值服务余额宝，促发了金融领域的大变革，其规模和增长速度也创造了业内奇迹。财付通与腾讯游戏进行合作，多款大型网游可直接使用财付通快捷支付。²⁷

线下支付：向更多细分领域拓展

线下收单市场非常庞大，有许多发展机会，因此，拉卡拉、快钱、汇付天下、易宝等多家第三方支付企业加大向教育、跨境支付、保险缴费等更多细分领域拓展。²⁸

从支付拓展到金融增值服务

第三方支付公司逐步提供泛金融服务，如企业理财、资金归集、产业链融资、小额贷款等。如汇付天下2013年针对POS机小微商户度身定制移动化理财产品“生利宝”，让小微商户可以充分利用其短期闲置资金进行理财。²⁹

积极开拓三四线区域及农村市场

中国一二线城市的支付市场竞争正趋于饱和，第三方支付公司正在积极拓展业务至增速更快、潜力更大的三四线中小城市和县域农村地区，这也是银行具有优势的网点覆盖。如拉卡拉正在通过便民公共网点建设、移动支付业务推广、POS收单服务拓展等多种方式，为农村支付环境的完善贡献力量。³⁰

通过兼并收购等方式增强核心能力，扩大市场份额

已经获得第三方支付牌照的企业兼并收购无牌照企业，获取市场份额。如支付宝收购安卡国际集团旗下的第三方支付服务公司“安卡支付”，增强在航空跨境支付方面的实力。³¹

未来的趋势

移动支付等非接触式支付有望成为主流

移动通讯技术和设备的发展，智能手机和掌上电脑的普及，以及移动互联网和多网融合等多个因素的发展，会促进非接触式支付（包括移动支付、NFC支付、二维码支付、条形码支付等）的普及。非接触式支付的发展有利于拓展更具潜力的三四线中小城市和县域农村地区市场以及中低收入人群市场。实体银行卡可能消失，其功能移植到云端、电子钱包和零售商店应用软件中，功能上实现便利和安全。

支付将融入到更广泛的端到端消费互动中

从过去以银行或客户为中心的支付模式转变为购买者驱动的互动支付模式。未来消费者将在互联网、移动端和实体店等多渠道上购物。因此支付必须在多渠道上实现无缝、灵活的支付体验。消费渠道和支付设备的界限逐渐模糊。

电子银行更加普及，使用更加广泛

中国传统金融将全面加快向互联网的延伸。消费者对网上银行的使用将更加普遍，使用率会进一步上升。而且，使用移动端电子银行的比重将进一步加大，成为全时银行。³²另外，中小型城市和农村地区对电子银行的使用将更加广泛。

生态链中的企业互相合作，共同开拓广阔市场

中国支付市场的规模还将以较快速度增长。生态链中的企业将相互合作，发挥各自的价值和潜能，才能更好地生存。企业间合作的方式将越来越丰富，为消费者提供更多的创新支付手段，实现共同发展。

案例

易宝：开辟数字化支付新市场³³

易宝支付成立于2003年，是国内屈指可数的拥有支付全牌照的第三方支付企业之一。目前易宝服务于60多万个商家，交易规模达万亿，2013年收入达20亿元。易宝之所以能够迅速发展壮大，主要是因为它首创了“行业支付”的新模式。

2002年银联成立，它所采用的网关模式解决了银行间的互联互通的问题；2004年支付宝诞生，它通过担保模式解决买家卖家互不信任的问题。而易宝则通过市场调研，发现了一片尚待开发的蓝海市场——为行业交易链条的上下游企业提供量身定制的支付结算和相关金融及营销解决方案，即“行业支付”。

从2005年开始，易宝为目标行业陆续推出了网上在线支付、非银行卡支付、信用卡无卡支付、POS支付、基金易购通、一键支付等创新产品。这些创新的支付方式将传统支付时代的制约远远抛在身后，并在航空旅游、游戏娱乐、行政教育、保险等行业得到了广泛运用。它们加速推动了行业电子化和消费便捷化，促进了相关产业支付效率的提升，也成为数字化融合市场中新的粘结剂。

易宝首创的支付模式扩展了整个第三方支付行业的发展空间，许多支付企业也开始采用该种模式。由于中国还有太多的行业需要量身定制的支付解决方案，其发展潜力仍然非常可观。在层出不穷的移动应用场景下，易宝关注将支付服务巧妙、快捷、安全地和每一笔交易结合。如手机游戏领域的一键支付就是其在移动互联大潮下，对行业支付模式的新尝试。

2013年，易宝开始采用“支付+金融+营销”的升级战略。易宝认为，行业支付是其发展的根，有了发达的根系，就能在上面叠加金融和营销等增值服务，进而把行业打通，与跨界伙伴合作，构建开放的交易服务平台。

在金融方面，易宝面向企业客户推出的“安易宝”类似企业级的余额宝。易宝与使用其线下支付的商户合作，替商户保存交易流水数据，并向商户提供利息或者基金等理财服务。面对垂直行业的供应链融资需求，易宝还向产业链条上有资金需求的中小企业提供贷款。借助支付业务获得的全行业交易数据，可对链条上企业信誉情况进行快速评定，只需二至三天便可完成。

在营销领域，易宝2013年推出针对餐饮行业的营销类产品“哆啦宝”。通过在商户POS机中内置一套系统，凭借其采集到的支付数据反向尝试客户管理和精准营销。这也标志着易宝支付将从消费后端的支付环节正式涉足消费前端的营销环节。易宝相信，通过支付跨界金融和营销，整个市场规模将扩大很多倍。易宝的创新使得整个数字化支付市场生态圈更加丰富多彩。

未来，随着更多行业采用易宝支付，这些信息能够聚合为大数据。易宝将基于数据分析为客户提供更有价值的服务，最终构建开放的交易平台。

注：案例和访谈由埃森哲和《哈佛商业评论》中文版联合完成



2、购物

购物数字融合市场的发展主要得益于较低的市场进入壁垒、庞大的消费群体和较为成熟的基础设施环境。随着中国居民的家庭可支配收入保持稳定增长，中国零售市场未来规模非常可观。中国城镇消费市场规模已超过3万亿美元，³⁴其中，中低端消费群体占近2/3，是数字购物市场的主力军。埃森哲分析预测，这些中低端平民消费者的总支出到2020年将翻一番，达到4万亿美元。³⁵

购物市场新生态

传统的购物生态链呈单向的链状结构，边界分明。然而，随着数字化的普及，以淘宝和京东为代表的各大电商平台不断成长，并通过平台开放策略，推动了

线上购物不断增长；同时，以互联网企业为代表的团购网站、地图导购、社交媒体等数字购物入口服务商也纷纷涌现。面对传统门店增长乏力，传统零售企业选择与互联网和IT企业合作，积极开展线上和移动购物业务；而零售产业链的上下游企业，如制造商、品牌商和物流企业等也开始借助电商平台涉足终端销售，零售市场呈现参与者主体急剧多元化的特点。整个购物的生态从过去的链状逐渐演变成了多向相互渗透的圈状（见图11）。

观察新的购物生态圈，我们可以发现几大特点：

- 从线上到线下，零售圈内的跨渠道融合成为大势所趋。中国传统零售商已全面转向全渠道零售。埃森哲调查显示，63%的传统零售商已开展多渠道零售，78%的单一渠道零售商正计划开展多渠道零售。³⁶零售商们通过大力拓展

线上和移动渠道、实施实体店数字化改造等，试图为消费者打造无缝购物体验。

- 非零售企业与零售企业呈现相互渗透的趋势。零售生态链上的非零售企业借助原有资源和数字技术，进入零售市场，延伸业务触角获取客户；同时，零售商也向物流、支付、文化生活等圈外领域扩张，提升购物体验。如主营物流配送的顺丰速运公司试水电商；金融机构，如中国建设银行和招商银行等多家银行也都已经打造了颇具规模的电商平台。

- 在新的购物生态圈内，消费者价值主张是核心。消费者可以随时随地从不同渠道和入口进行购物，购物行为碎片化且多变。对于全面拥抱移动化和社交化生活的中国消费者而言，在线、移动渠道和社交媒体在其购物过程中扮演越来越重要的角色。

数字技术和商业模式不断创新，零售企业和生态链企业将进行全面的数字化改造，从数字化销售到企业运营，从供应链到客户关系管理，企业的数据整合和运用能力将再上一个层次。随着市场融合趋势逐渐形成，数据掌握者将获得更多力量。

现有企业采取何种策略？

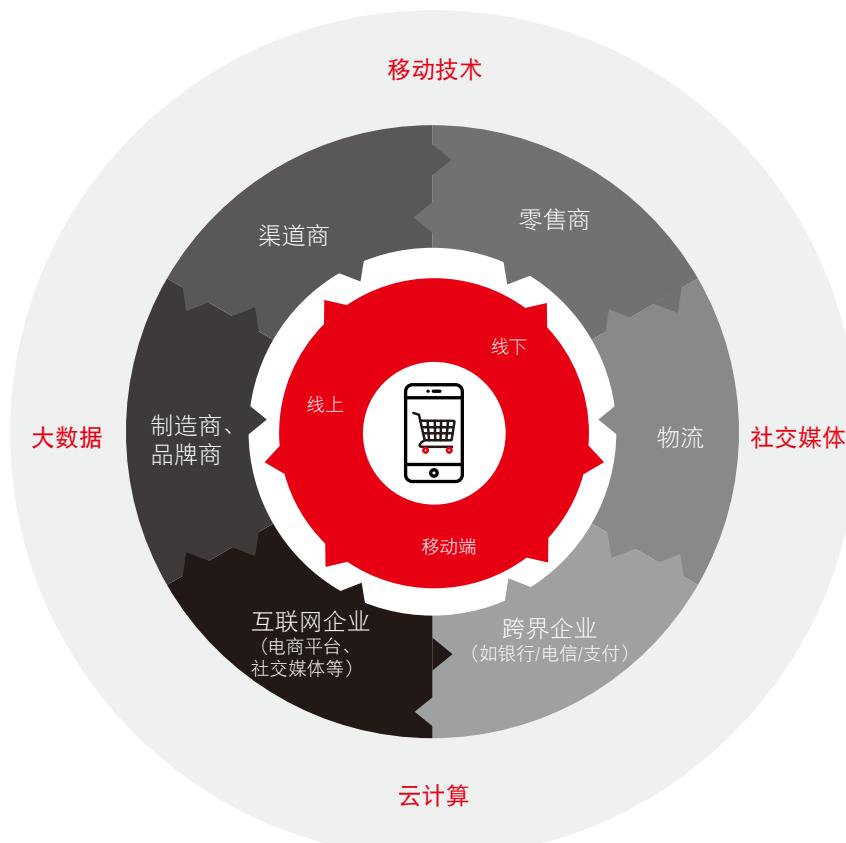
O2O模式实现全渠道无缝运营，提高购物体验

2013年，优衣库开始尝试线上与线下联动的O2O模式，消费者可下载App上的二维码对指定商品进行打折优惠购买，积极推动线下实体店向线上的导流。为了更好地推进O2O转型，优衣库加快了开店步伐。³⁷

以“体验”为中心跨界经营

零售企业更加认识到消费者体验的重要性，他们围绕消费者体验尝试跨界经营。如美特斯邦威体验店内设有书吧、咖啡吧等设施，营造更加轻松舒适的购物体验。³⁸传统百货商店也正转型为购物中心，满足消费者社交、休闲、娱乐等多方位需求。

图11. 数字融合市场生态圈: 购物



来源：埃森哲分析

未来的趋势

新技术提供更智能和轻松的购物

可穿戴设备购物技术将进一步发展，可能会成为智能购物助手。实体门店的数字化和互联网改造，以及AR（Augmented Reality，增强现实）技术等都将深化并提升消费者的购物体验。随着移动支付、近场支付、生物识别技术的发展，支付环节也将更简单和安全。

数据分析帮助企业更好地了解消费者

传统零售企业和新的市场进入者都高度依赖与消费者购物行为相关的数据，借此调整产品和服务，使之进一步满足客户的特定需求。随着购物生态圈企业数字融合程度的提高，企业可从更多渠道跨行业获取和分析消费者数据，帮助企业精准产品开发和营销，扩大客户群。

消费者成为产品设计的重要参与者

未来消费者对产品在颜色、味道、包装、尺寸等方面的设计拥有更多的话语权，建立数字化消费者互动平台对于设计更加符合消费者需求的产品日益重要。消费者数据也将帮助零售企业缩短产品交付周期和提高产品创新能力。

共享经济的崛起

互联的生活方式使消费者可以找到更多的方法销售、共享或交换商品和服务。这种商业模式在中国还处于起步阶段，面临多重质疑和挑战。未来随着监管的完善和更多的市场参与者，共享经济有望得到发展并衍生更多的创新业务。

通过合作或购买方式，获得数字创新能力

缺乏数字和技术能力的零售商和消费品公司选择与这些企业进行合作，甚至通过直接收购IT、媒体等企业获取数据和技术能力，推动业务创新。仅仅2014年前7个月，中国零售和消费品公司为获得数字能力而发起的并购就高达28起，超过了2012年和2013年的总和。³⁹

整合资源，提升竞争力

随着近年物业租金攀升，众多零售商迅速地布局商业地产。乐购、沃尔玛、华润万家、永旺、苏宁电器、国美电器、海底捞等各个类型的零售行业企业均在向商业地产领域扩张。⁴⁰夏商集团已获得第三方支付牌照，发行了全国首张符合金融标准的市民生活卡——夏商新生活卡。⁴¹

新的市场进入者采取何种战略？

做生态圈的整合者

主要的互联网和电商平台巨头正将触角蔓延到数字购物大生态圈的各个环节。京东于2010年开始实施平台战略，引入大量合作伙伴在京东开店；建成完善的物流配送体系，不仅支持自营业务，也支持对第三方商家提供物流配送服务；将广告开放给卖家和品牌商，促进其进行产品营销；对供应商提供投/融资服务，对个人消费者开展金融服务。

挖掘细分市场

众多团购、导购和返利网站崛起。在团购市场份额高达56%的美团网，在餐饮、电影票、酒店等多个细分市场表现都很抢眼，在全国已经积累了9000万活跃移动端用户以及40万合作商家。2013年交易额达160亿元，估计2014年将增长到400亿元人民币。⁴²

社交购物

各类社交类媒体纷纷借助现有数据和流量试水社交移动购物。如社交应用微信已经开通了购物平台，许多知名品牌以及京东等电商平台也已经开通微信入口。

产业链扩张

零售业产业链上的其他企业借助数字化方式将业务延伸至零售领域，获取客户。如一些制造商、品牌商通过电商平台直接进入零售市场，节约流通成本；物流企业及支付机构建立了自己的电商平台。

加快大数据的商业应用

阿里巴巴依托自身数据推出了网络零售价格指数(ISPI)、百度与中科院合作编制了基于网上搜索数据的消费者信心指数(CCI)、通货膨胀指数。⁴³阿里、百度、一号店等11家涉足大数据的领军企业共同签署大数据战略合作协议并探讨如何在政府统计上应用大数据。⁴⁴

案例

京东：利用大数据提升客户体验，构建生态圈⁴⁵

作为国内领先的网络零售商，京东一直坚持“客户体验至上”的战略，并且重视通过技术手段和数字化方式来实现。其中，京东应用最为广泛的工具之一就是大数据。京东在电商运营的核心环节—进货和销售—对大数据进行了充分使用。如通过大数据对客户进行分析，进行个性化营销；在存货管理方面，系统依据数据和模型，进行销量预测并自动下单。这些方式都有效地提高了京东的运营效率。

为了将客户体验做到极致，京东积极围绕电商的产业链，构建以自身为中心的生态圈。如广告、物流配送、供应链金融、支付等环节，都是京东近年来的跨界创新领域。同样，大数据也发挥了重要作用。

作为中国最早投入物流建设的电商企业，京东通过7年时间打造了庞大的自建物流网络。系统能够分析物流人员、仓库以及用户之间的地理关系，为物流人员提供最优配送路径，提高配送速度。物流体系建设使得京东实现了极速达、夜间配、211限时达等一系列特色服务，赢得消费者的认可。2013年京东还上线了其物流服务的官方网站，向第三方商家及合作伙伴提供全方位的京东物流服务，将其物流体系的优势渗透给合作伙伴，进一步提升卖家和消费者的体验，推动三方共赢。

京东近期引人注目的跨界创新则是在金融领域。2012年开始，京东与多家银行合作，推出了“供应链金融服务”。供应商凭借其在京东的订单、入库单等向京东提出融资申请，核准后递交银行，再由银行放款。目前合作伙伴已经累计获得了数十亿元的贷款。2014年，京东利用自有资金，推出“京保贝”服务。通过大数据将以往需要人工进行的判断、审核等流程直接在系统中实现，从供应商申请融资开始，全部由系统实现对放款审核的判断和放款过程，全程自动化，3分钟便可融资到账。通过供应链金融服务，京东帮助供应商解决了银行授信难的问题，进一步完善整个供应链生态圈。

除了供应商，京东也对个人消费者开展金融服务。2014年推出个人消费贷款服务“白条”，根据消费者过去10年的消费记录决定具体的贷款额度。京东还推出了理财产品“小金库”，用户把资金转入“小金库”之后，就可以购买货币基金产品，同时“小金库”里的资金也随时可以在京东商城购物。京东相信依据自身平台所积累的在线零售数据能够较好地为平台供应商、客户以及整个京东生态圈开展融资、理财服务。未来京东也会面向京东生态圈之外的企业提供类似服务。

注：案例和访谈由埃森哲和《哈佛商业评论》中文版联合完成



3、视听

视听数字融合市场的出现主要受移动互联网技术和移动设备发展的驱动。2013年中国居民每日在不同的数字化设备上所花费的时间达479分钟，高于美国、英国、日本等国家。消费者越来越习惯在多屏之间不断切换，注意力碎片化。

视听市场新生态

传统视听产业的结构是链状的，视频、文字、音乐等内容被创作出来之后，需要经过内容集成/播控/分发商（如电视台、电台、电影院、音像发行公司、书店等）渠道，才能到达消费者。这些不同形式的内容也需要通过不同的渠道来传播，如文字需要通过出版社和书店，而音乐需要通过音像发行公司。而数字化彻底改变了这一切。高速宽带和联网设备的普及推动了OTT⁴⁶的发展，不同的内容都开始以数

字化的方式来展现和传播，大量的互联网企业、电信运营商、智能设备供应商涌入视听行业，原来产业链上的企业也开始与消费者建立直接的联系，传统的中间渠道则逐渐被取代或被边缘化（见图12）。

OTT也改变着消费者的视听习惯。不论他们想看什么，听什么，都会到互联网上寻找，并通过多屏设备随时进行欣赏。随着多屏设备的利用增加，用户对媒体的利用率也日渐提高，极大地提升了屏幕的价值。消费者对视听产品的主导性不断加强，使得个性化和消费者体验成为竞争的核心内容，促使媒体娱乐产业的数字化内容与服务的整合和融合不断向纵深发展。

消费者对包括视频在内的各类媒体的娱乐性和互动性的要求的不断增强，并推动原有广告市场的转型，催生了新的数字化营销生态圈。视频网站慢慢开始具备电视台的各种要素，包括自制节目的能力。同时视频网站也分流了电视台的广告

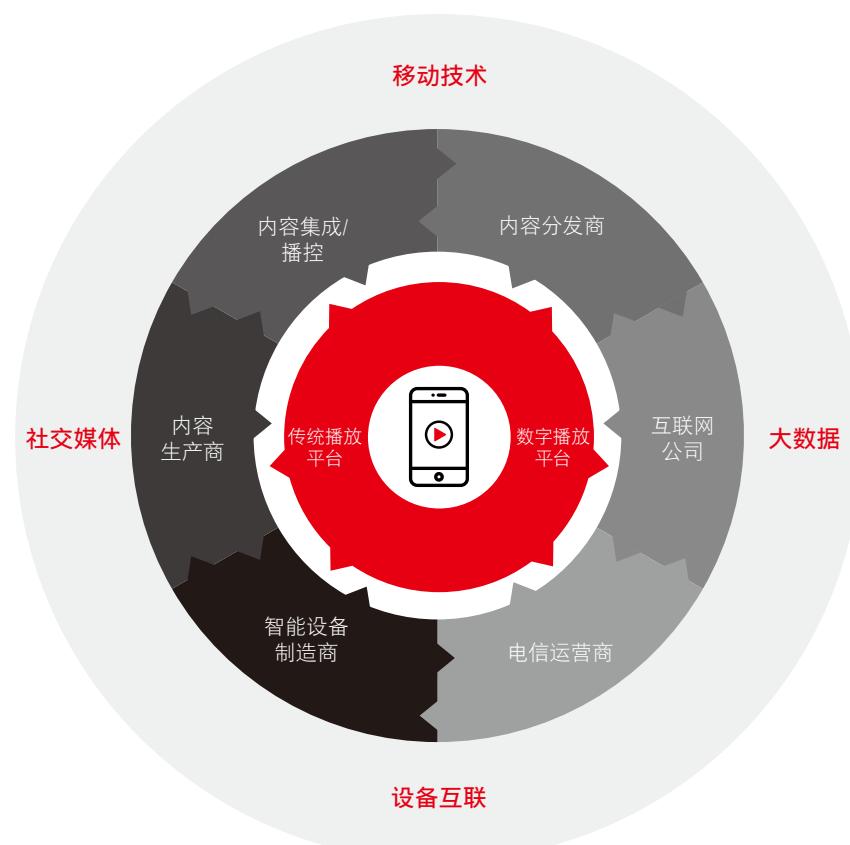
收入。据估计，在线视频行业的市场规模2010年为31.4亿元，而2013年已经快速增长到135.9亿元，其中广告收入的比例从68.4%提升到72.1%。⁴⁷

视听市场的新进入者，特别是互联网企业，采取全产业链、纵向一体化运营抢先布局视听行业上下游。其中最典型的是乐视，抢先布局上游的内容生产环节，通过自制、外购、收购等多种方式增强内容储备和差异性以锁定用户，不断提升内容和用户的广告价值。终端方面则进军智能电视，打造垂直整合的生态系统。这些市场的新进入者的创新举措促使传统行业的一些龙头机构也开始按照互联网的生态来构建它未来的商业模式、产品构架、组织方式和传播体系。数字化已深刻影响和改变视听产业的价值链。

需要注意的是，数字化视听产业所面临的挑战也很多。首先是免费收看/收听为主导的模式给产业链中的企业带来巨大的盈利压力。如何实现内容和用户价值货币化是互联网企业面临的难题。

然而，视听市场在中国是受到高度监管的领域。市场化数字视听企业在内容和渠道方面的发展受到监管政策的显著影响。另一方面，传统企业深深感受到新兴数字视听企业的冲击，向数字化转型成为不可回避的课题。中国领先的一家卫星电视台高管表示，要利用和强化自己的内容和创意优势，然后以体制机制的改革为突破口，深度参与到互联网发展的进程中，转型为一个完全数字化的媒体集团。⁴⁸

图12. 数字融合市场生态圈: 视听



来源: 埃森哲分析

未来的趋势

传统企业采取何种策略？

加快数字化转型，打造一体化运营

在数字化时代，视听产业内的许多机构都开始了互联网转型之路。很多电视台都投资建设网站，实现网上网下一体化的播放，用优质内容吸引观众。

而出版社则加快存量内容资源、传统生产流程和传播发行渠道的数字化进程。如中国出版集团创立的中国数字出版网——大佳网，聚合全国出版资源，打造面向全产业链的数字出版服务平台。

内容为王，巩固优势

许多传统视听企业意识到优质的内容是吸引客户的关键，因此，一方面他们加快了节目制作的速度，努力向市场推出更多更好的内容；另一方面，他们提高了对版权的重视程度，努力控制好优质内容流出的源头，实现真正的独家内容优势。

利用社交媒体大数据以及数字广告等进行收入模式的创新

时代出版传媒股份有限公司搭建社交平台“时光流影TIMEFACE”，是一个以社交功能为切入点的出版内容聚合平台，利用网络资源，进行互动阅读、数字出版，建立出版互联网数据库，并计划通过增值服务、出版、广告营销等方式探索收入模式创新。⁴⁹

新的市场进入者采取何种战略？

发展自制内容

许多在线视频企业通过加强自制内容不断扩充内容储备，通过差异化来吸引客户。非常典型的案例是NETFLIX通过大手笔抢下《纸牌屋》的内容发行和2年网络独播权，为其带来了大量的新增用户，收入超过10亿美元，实现扭亏为盈。⁵⁰中国的各大视频网站如爱奇艺、优酷土豆、搜狐视频、腾讯视频等均开始发力自制内容，纷纷宣布了加大投资的计划。

跨行业联运

部分在线视频企业携手游戏、电商和支付企业进行跨行业联运实现用户价值的变现。如爱奇艺影业在进行电影O2O产业链布局时，会围绕电影相关内容进行游戏、电商等全方位衍生品开发。⁵¹

实现全产业链运营

一些互联网企业如乐视，采用“平台+内容+终端+应用”的垂直一体化模式，从上游内容生产，到内容平台式集中，到CDN⁵²传输、智能终端覆盖、应用平台等，构筑了完整的生态系统。

向收费模式转变

视频企业正推进内容正版化，试图建立收费模式。数字阅读企业已经在培养用户付费阅读的习惯。如盛大文学采取付费阅读模式，来自于自有移动渠道的收入已经超过PC端收入。⁵³

数字音乐企业也在努力营造用户付费的行业环境，以百度、腾讯、酷狗、虾米等为首的数字音乐从业企业相继推出以正版付费音乐为目标的产品整合和战略布局。他们还力图通过在线演出、流量变现、广告收入、增值服务等新商业模式的创新，扩展货币化渠道。

数字化视听设备不断进化

具有IP功能的新搜索引擎将代替以往的遥控器，使用户能够自由自在地一键接触到各种内容，以及操纵各类家用电器。智能电视适配器（盒子）与智能电视的全面普及或将整合大小各类屏幕。随着宽带网络的进一步优化和普及终端产品的营销推广，客厅视听设备如互联网电视将在运营模式方面寻求与有线运营商及电信运营商业务的结合。

内容仍是王道

优质内容一直是产业发展的王道。平台多元化带来的内容价值的延展，会帮助挖掘更大市场价值。在版权保护意识、用户为正版付费习惯等大环境相对改善的情况下，音乐正版服务漫长曲折逐渐好转，拥有丰富的音乐内容资源的唱片公司，未来将可能与移动音乐提供商进行博弈。

数字化广告成主流

基于消费者偏好的动态广告改变广告市场的游戏规则，从广告内容、广告商支付方式、用户数据获取和用户体验改善等几个方面重新定义视频广告市场。基于数据分析的广告内容制作与精准投放将成为主流。

价值链再造和多样化盈利模式

多屏营销、全产业链运营、跨行业联运等成为大势所趋。新媒体运营借助快速崛起的大数据分析与云存储、分发技术，以巨大市场空间和良好盈利能力吸引诸多行业参与者，将再造传媒价值。



4、出行

中国政府“十二五”规划提出在未来五年中国要按照“适度超前”的原则，推进交通信息化建设，大力发展战略交通。而近年来智能移动设备、智能传感器、M2M（机器对机器）等信息和通讯技术不断演进，为数字互联出行的发展提供了基础。

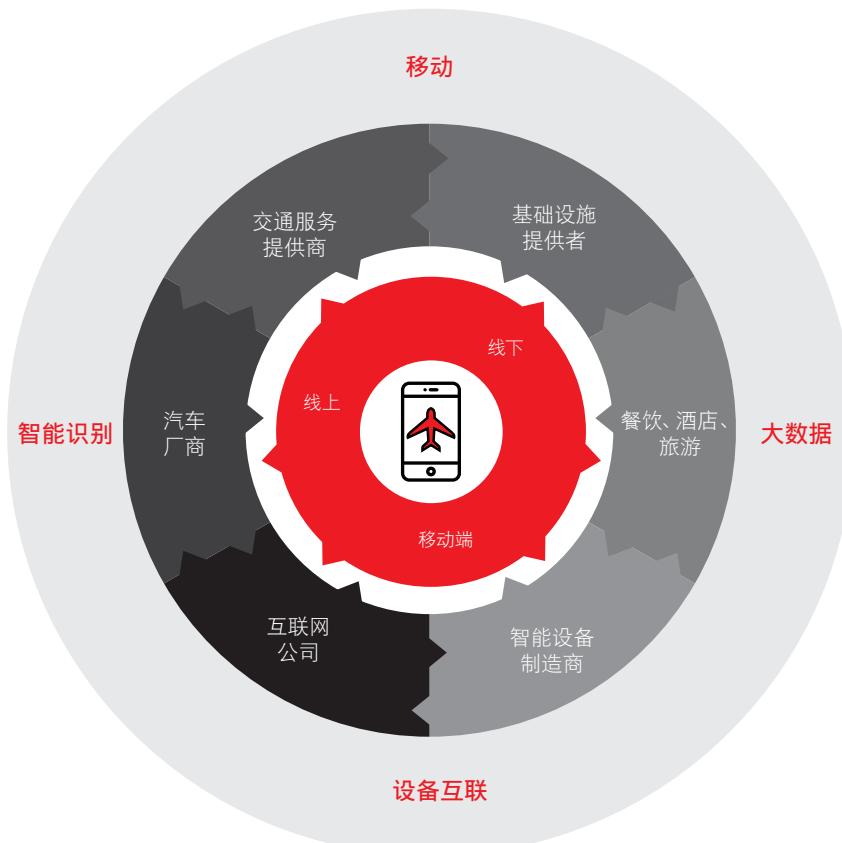
出行市场新生态

传统的出行市场中，基础设施提供者、公共交通运营商、汽车厂商、餐饮酒店等各方彼此关系松散，按照各自的运营模式独立运作，消费者则面临诸多不便。数字技术正在改变出行的习惯，形成新的市场力量。

数字出行服务提供商大部分不直接与传统出行企业进行竞争，但他们深谙以消费者为中心的理念。他们提供的服务主要集中于在线预定（机票、酒店等）、出行共享（出行工具或活动共享等）、互联驾驶（地图、导航、汽车远程服务等）、移动支付等能够提升全程端到端数字化出行体验的服务。他们围绕“一站式出行”的理念，在移动战略和商业模式方面不断创新，形成了非常强大的客户基础。

新一代数字信息技术同时也推动了传统出行企业的数字化转型以及各行业和企业之间的互通互联，整个出行市场呈现出“各类出行服务商合作互联，满足消费者随时随地高效出行需求”的新生态环境（见图13）。

图13. 数字融合市场生态圈: 出行



来源: 埃森哲分析

未来的趋势

现有企业采取何种策略？

公共交通运营商

公共交通运营企业开始在移动支付/检票、实时交通信息等方面进行数字化创新。如上海地铁与中国移动、浦发银行合作，将手机卡、银行卡、地铁支付三合一，升级推出“中移动浦发手机支付地铁应用”服务。⁵⁴

打破传统条块分割，不同出行系统进行数据融合和共享交换也已成为城市管理者和出行服务提供商的共识。部分交通部门已在尝试开放出行数据，以便各生态链企业的合作和数字应用的开发，如企业可利用上海市交通委向公众提供的全市公交枢纽站分布、中心城区公交站点分布、停车场位置分布等数据开发App。

汽车厂商

诸多汽车厂商发展“互联驾驶”技术，将人与车以及外部世界联通，为驾驶者和乘坐人员在提供更丰富和方便的行车互联体验。

汽车厂商还开始进行数字化销售和营销，通过开拓在线和移动销售、数字品牌体验店等方式促进销售。如上汽集团开发的O2O平台“车享网”已经上线，为客户提供一站式服务；东风日产则计划自建电商平台。

此外，汽车厂商还在探索商业模式的创新。在发展汽车自助租赁、共享业务等方面迎合消费者出行消费新趋势。

酒店旅行

在线和移动提供端到端的旅行服务和体验，如用智能手机可以轻松完成查找、预订、使用、支付、分享等。如万豪酒店在全球推广手机客户端办理入住服务。⁵⁵

新的市场进入者采取何种战略？

为顾客提供一站式出行服务

主要在线旅行预订公司（如携程，去哪儿），从机票预订、酒店预订、旅游产品、门票、租车、P2P租车租房，不断延伸一站式服务战线。另外，地图、导航App也正与其他出行和生活服务平台（如打车App、团购网站、大众点评网等）合作，致力提供一站式生活和出行服务平台。

借助大数据提供个性化定制服务

一些创业型的旅行社如今正打算通过大数据能力走差异化路线。消费者可以在在线提交个性化需求，网站则通过大数据分析推荐匹配的产品给用户。

针对出行创造新的数字化市场

租车打车类应用程序为消费者提供了全新体验和便利。“快的打车”和“嘀嘀打车”实现更快更准的供需匹配；易到用车、UBER则专注发展专车接送市场。主流手机打车软件通过与互联网巨头合作，利用支付、地图和社交产品等带来巨大用户流量。打车软件公司正酝酿应用大数据与生活和出行类平台合作，打造生活服务平台，凭借精准营销变现。⁵⁶

更智能、安全、轻松和个性化

各类出行App将使个人出行变得更加智能和方便。人与车、车与车、车与基础设施之间的通讯技术的进一步发展有望使自动驾驶成为现实，无人驾驶或在2020年前实现商用。

共享经济

网络技术降低了出行共享模式的成本，网络短租、共享、拼车拼游将成风尚。P2P租赁模式凭借“轻资产”运作模式可以在市场快速扩张，有望变成一股新的经济力量，但“监管的缺失”和传统行业的阻力同样使这一市场蕴藏巨大的不确定性。

商业模式的创新

变革性的移动互联技术将进一步变革目前的渠道体系：未来出行预订的渠道将更为扁平，并与交通、酒店运营企业的后台进行无缝衔接，从而实现更顺畅和有效的出行服务。移动互联出行服务提供商在大平台战略下如何差异化经营将是下一个战场。

案例

去哪儿网：整合预订，通畅出行⁵⁷

去哪儿网（Qunar.com）成立至今不到十年时间，在旅行类网站月度独立访问量排行中高居首位。去哪儿网移动客户端“去哪儿旅行”已经成为手机旅行信息查询用户安装最多且使用最多的移动客户端。目前，去哪儿网占据了在线旅行预订市场22%的市场份额。

去哪儿网的创始人庄辰超认为，消费者需要的是“便宜的好东西”。去哪儿网的目标是“价格做到最低，产品做到最全”。他们通过差异化的市场定位实现了产品全面性，通过技术实现了低价格，并在此过程中改变了在线旅行预订市场的竞争格局。

差异化战略：垂直搜索，深度整合出行信息

去哪儿网成立之时，国内在线预订市场发展得比较成功的是携程、艺龙等代理商。为了找到差异化市场，去哪儿网采用了与之不同的“媒体模式”，即它不涉足具体的机票、酒店等业务，而是作为一个第三方的搜索引擎，对网络上已有的各项旅游服务，如机票、酒店、签证以及度假产品等，进行分类展示和排序，让用户根据自己的实际需求来选择相关的产品或服务。

利用自主研发的垂直搜索功能，去哪儿网实现了对大量中小型代理商的旅游信息的整合，提供全面、实时的报价。截至2014年3月底，去哪儿网可实时搜索约2600家旅游代理商网站，搜索范围覆盖全球范围内约73万家酒店、10万条航线、20余万条度假线路，产品的全面性非常明显。通过这种方式，去哪儿促进了在线出行预订市场的信息融合，提高了消费者智能出行的效率。

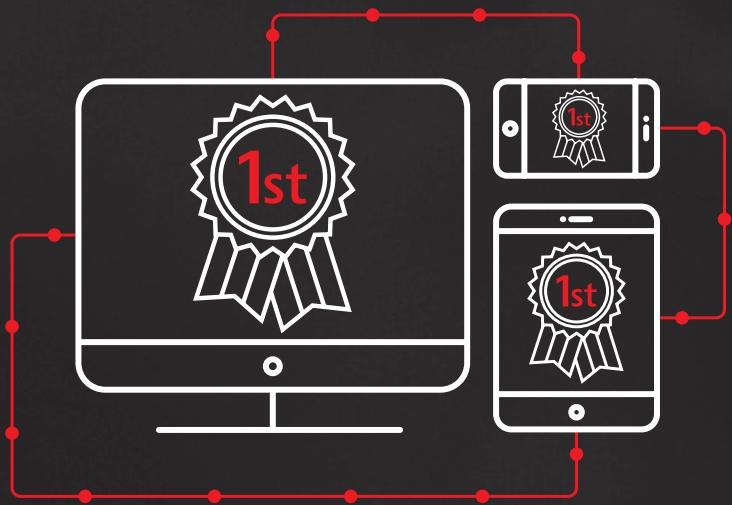
以消费者为中心，用技术实现“最低价”

在价格方面，去哪儿网的搜索比价系统使用户能够“货比三家”，找到价格最低、最吸引自己的产品。为了实现低价，去哪儿网非常强调低成本运营。他们通过技术研发增强自动化服务能力，使客户服务这个人力密集型业务尽可能自动化，以最少的步骤解决客户疑问，从而维持较低数量的客服人员。目前，去哪儿网每天出票30余万张，预订酒店量10万间，客服人员仅500名。

维持低成本运营另外一个关键是尽量减少消费者投诉与纠纷。去哪儿网研发了在线旅游产品销售系统交易平台SaaS系统。用户预定产品行为在SaaS系统上完成，去哪儿网再将生产的订单传给代理商。该系统使得去哪儿网直接拥有了客户信息，再次预订时更加便捷。在用户与代理商发生纠纷时，去哪儿网能利用这套系统进行仲裁。在使用SaaS之后，退款与投诉的发生大幅下降，这不仅仅降低了运营成本，同时提升了客户体验。

注：案例和访谈由埃森哲和《哈佛商业评论》中文版联合完成。

制胜数字融合市场





决定商业模式的要素有两个：企业如何为客户创造价值（客户价值主张）；企业如何创造价值（挣钱）。⁵⁸数字化正在改变这两个要素。要想制胜数字融合市场，企业必须深刻理解数字化如何在改变自己的商业模式和所在市场的生态。

数字融合市场的启示

基于我们对中国、美国、英国和德国数字融合市场的比较以及综合分析⁵⁹，埃森哲认为，数字融合市场给企业带来六个方面的启示。这些结论或能启发企业决策者，帮助中国企业制定战略方向，在新市场上牢牢把握住价值方向，既有市场中保持竞争优势。

启示1：企业需要发展一流的数字能力

要想在竞争中胜出，企业需要培养一流的数字化能力——不仅是在现有行业，更需要建立跨越多行业的数字竞争力。无论是老牌企业，还是初创企业，都有可能以技术创新为利器，迅速颠覆市场原有业态；而那些来自相邻行业的企业也可能通过大数据获取客户洞察并采取相应行动，对在位企业构成威胁。

启示2：数据是新的竞争命脉

企业间流动着数据供应链。无论哪家企业，只要有能力利用这些数据进行合理决策，便会受到数字融合市场的青睐。同样，应用数据的速度也非常重要。用最短的时间把数据交到决策者手中，并且建立支持快速执行的后端流程，将是制胜的关键。

启示3：消费者洞察成为关键差异因素

消费者洞察将成为一个越来越重要的差异化因素。现如今，中国消费者最期待的就是超凡体验，至于提供产品或服务的企业，则并不重要。他们普遍缺乏品牌忠诚度，这就为寻求进入新市场的企业提供了绝佳机会，但同时也对力图维护自身行业地位的企业构成了严峻挑战。因此，数字化企业需要在获取消费者洞察的基础上正确定位，围绕消费者的价值主张提供超越期望值的服务。

启示4：培养初创心态

老牌企业必须在行动力方面向初创企业学习。随着新的竞争环境逐渐铺开，固守传统业务模式的中国企业很可能面临收益下行的风险。因此，创新思维和敏捷反应缺一不可，否则便无法将消费者的数字化需求转化为切实的企业价值。

启示5：必须更善于跨行业工作

活跃于数字融合市场的中国企业一定要比竞争对手更擅长跨行业工作。行业的界限越来越模糊，在围绕数字化消费者的需求组织运营时，企业可能随时需要部署多个行业的全方位运营和实施能力，才能实现对消费者的价值最大化。

启示6：用数字化提升企业传统管理能力

一直以来，非数字化能力都是企业竞争优势的来源之一，今后亦将如此。随着数字化技术变得越来越易于获取，未来的赢家必须使传统技能和数字技术无缝地加以融合，并且将整体技术优势与人力资本和组织能力有机地组合在一起。与此同时，企业还必须主动把技术作为一种工具，从根本上重塑现有的工作流程和组织边界。

结语

成为数字化企业，赢在融合市场

中国已经进入数字化商业时代。消费者对新产品、新服务和新体验的需求推动了这场数字化革命，也推动着企业开展跨行业的创新行动。

从蒸汽机到电气化，再到信息技术，每次技术革命的历史显示，从新技术的通用普及到生产率的质变之间需要较长一段时间，因为企业组织在流程和组织上的变革通常较技术应用滞后。

中国企业要赢在数字融合市场，就必须先将成为数字化企业。然而，企业数字化已不再是简单地将数字技术应用于现有产品和服务（尽管这仍是一项重要步骤），而是要必须明确企业组织在数字化竞争中的战略，在新的数字融合市场中准确定位，重塑组织和运营模式，达到效率整体提升，实现跨越增长。



附录

经济分析方法

阶段1：选择市场

基于埃森哲全球的研究和我们对中国市场的分析，我们确定了四个例证数字颠覆不同表现形式的数字融合市场（在数字化成熟方面程度各异）。对于经济计量预测，我们选择了两个数字融合市场（金融服务和购物）和四个国家（中国、美国、英国和德国）。

阶段2：确定行业

为了进行经济计量预测，我们针对每个国家构建了每个数字融合市场的模型。每个模型包括：

1. 所涉及市场的传统“核心行业”

包括金融服务（就“支付”而言）和零售（就“购物”而言）。我们假设整个核心行业都会受到数字颠覆的影响，因此本研究涵盖的是100%的核心行业。

2. 生态链行业

包括两类行业，一类是促使数字融合成为可能的高科技活动、产品和服务，包括电子商务和分析平台的提供商，即数字使能行业。另一类是由于数字化的发展，使其能够参与到数字融合市场的一系列不同于核心行业的“光环行业”，如对于“购物”而言，交通行业是光环行业。本研究中在计算数字融合市场时包含了一定比例的生态链行业（该比例设定为等于核心行业在GDP中的占比）。

详情在参见“数字融合市场的建模：行业组成”。我们采用两位和三位NACE标准行业分类。对于某些行业，我们采用的是牛津经济研究院的全球模型。对于其他行业，则构建了定制化的数据序列。

阶段3：经济计量模型

从2014年到2020年，每个模型都对当年的总增加值和总产值进行了预测。这是本报告中所采用的核心预测。

阶段4：情景分析

考虑到数字技术增长速度的不确定性及其乘数效应，我们针对每个模型创建了：

a “数字基础” 情景

其中核心行业和生态链行业的增长速度不超过他们在不存在数字化融合市场时的增长速度；以及

b “数字加速” 情景

其中数字化融合市场的出现使得核心行业和生态链的增长速度超过在“数字基础”下预期的增长速度。

数字融合市场建模：行业组成

购物

核心行业	零售	包括的理由	方法注释
生态链行业	零售	核心行业	牛津经济研究院全球模型
	电子工程	数字化使能行业 (基础设施、数据服务和内容)	
	高科技：电子商务、平台、云计算和数据存储		
	电信		
生态链行业	交通服务	实物商品从生产商交付至消费者的方式正在发生改变，如仓库类型、递送需求等	各行业分配给数字融合市场的规模基于核心行业在GDP中的占比计算
	非住宅建造	不断变化的零售意味着购物中心、零售店、仓库等的建设模式也在不断变化	

金融服务

核心行业	金融服务 (银行和保险)	包括的理由	方法注释
生态链行业	金融服务 (银行和保险)	包括了整个金融行业，而非仅仅是支付交易。	牛津经济研究院全球模型
	电子工程	数字化使能行业 (基础设施、数据服务和内容)	分配给数字融合市场的总行业规模是基于相应核心行业在GDP中的占比
	高科技：电子商务、平台、云计算和数据存储		
	电信		
生态链行业	零售	专门针对购买金融服务的电子商务的规模	零售业产出中归于金融服务的部分

购物

总产值（按2010年价格，单位：10亿）

数字基础：基于牛津经济研究院全球动态随机一般均衡模型中的标准假设生成的预测

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：零售	1428.8	2614.8	9.0%	1119.4	1406.3	3.3%	138.1	185.0	4.3%	123.2	131.9	1.0%
生态链行业	208.9	401.5	9.8%	105.6	147.1	4.9%	13.8	19.4	5.0%	14.4	17.3	2.6%
数字融合市场总计	1637.7	3016.3	9.1%	1224.9	1553.5	3.5%	151.9	204.4	4.3%	137.7	149.2	1.2%

数字加速：2013-2020年，核心行业年均增长比在“数字基础”情景下高0.5%；每年数字化使能行业的规模是在“数字基础”情景下的两倍

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：零售	1428.8	2706.3	9.6%	1119.4	1455.6	3.8%	138.1	191.4	4.8%	123.2	136.5	1.5%
生态链行业	311.2	628.2	10.6%	154.3	219.4	5.2%	16.5	24.0	5.5%	20.3	25.1	3.1%
数字融合市场总计	1740.0	3334.5	9.7%	1273.6	1675.0	4.0%	154.6	215.4	4.9%	143.5	161.6	1.7%

总增加值（按2010年价格，单位：10亿）

数字基础：基于牛津经济研究院全球动态随机一般均衡模型中的标准假设生成的预测

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：零售	838.3	1534.1	9.0%	719.9	903.5	3.3%	72.4	97.2	4.3%	67.7	72.7	1.0%
生态链行业	60.8	120.5	10.3%	57.6	80.4	4.9%	5.8	8.4	5.4%	5.7	6.9	2.8%
数字融合市场总计	899.0	1654.6	9.1%	777.5	983.9	3.4%	78.2	105.6	4.4%	73.4	79.7	1.2%

数字加速：2013-2020年，核心行业年均增长比在“数字基础”情景下高0.5%；每年数字化使能行业的规模是在“数字基础”情景下的两倍

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：零售	838.3	1587.8	9.6%	719.9	935.1	3.8%	72.4	100.7	4.8%	67.7	75.3	1.5%
生态链行业	89.8	187.1	11.1%	86.2	123.2	5.2%	7.3	10.9	6.0%	8.3	10.3	3.3%
数字融合市场总计	928.1	1774.9	9.7%	806.1	1058.3	4.0%	154.6	111.6	4.9%	75.9	85.6	1.7%

数据来源：埃森哲和牛津经济研究院分析

金融服务

总产值（按2010年价格，单位：10亿）

数字基础：基于牛津经济研究院全球动态随机一般均衡模型中的标准假设生成的预测

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：金融服务	4356.8	7830.5	8.7%	1875.8	2324.0	3.1%	185.5	207.4	1.6%	225.8	243.9	1.1%
生态链行业	402.6	870.0	11.6%	116.4	159.3	4.6%	11.5	15.0	3.9%	12.4	15.5	3.3%
数字融合市场总计	4759.3	8700.5	9.0%	1992.2	2483.2	3.2%	196.9	222.3	1.7%	238.2	259.4	1.2%

数字加速：2013-2020年，核心行业年均增长比在“数字基础”情景下高0.5%；每年数字化使能行业的规模是在“数字基础”情景下的两倍

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：金融服务	4356.8	8104.5	9.3%	1875.8	2405.3	3.6%	185.5	214.6	2.1%	225.8	252.4	1.6%
生态链行业	729.7	1582.2	11.7%	190.5	263.2	4.7%	15.6	20.6	4.1%	24.2	29.5	2.9%
数字融合市场总计	5086.5	9686.8	9.6%	2066.3	2668.5	3.7%	201.0	235.3	2.3%	250.0	281.9	1.7%

总增加值（按2010年价格，单位：10亿）

数字基础：基于牛津经济研究院全球动态随机一般均衡模型中的标准假设生成的预测

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：金融服务	2680.9	4818.4	8.7%	993.2	1205.6	2.8%	102.9	115.2	1.6%	89.8	97.2	1.1%
生态链行业	137.1	302.0	11.9%	71.1	97.5	4.6%	6.1	8.1	4.0%	5.9	7.4	3.2%
数字融合市场总计	2818.0	5120.4	8.9%	1064.3	1303.2	2.9%	109.0	123.3	1.8%	95.7	104.5	1.3%

数字加速：2013-2020年，核心行业年均增长比在“数字基础”情景下高0.5%；每年数字化使能行业的规模是在“数字基础”情景下的两倍

	中国 人民 币	中国 人民 币	中国 年增 长率	美国 美元	美国 美元	美国 年增 长率	英国 英镑	英国 英镑	英国 年增 长率	德国 欧元	德国 欧元	德国 年增 长率
	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年	2013 年	2020 年	2013- 2020 年
核心行业：金融服务	2680.9	4987.0	9.3%	993.2	1247.8	3.3%	102.9	119.3	2.1%	89.8	100.6	1.6%
生态链行业	229.9	511.4	12.1%	114.2	158.6	4.8%	8.4	11.2	4.2%	10.9	13.3	2.9%
数字融合市场总计	2910.8	5498.5	9.5%	1107.4	1406.4	3.5%	111.3	130.5	2.3%	100.7	113.9	1.8%

数据来源：埃森哲和牛津经济研究院分析

关于本项研究

在本项目进行过程中，我们开展了三项主要调查，为本项目的研究提供支持：

全球企业高管调研

埃森哲对一系列行业及10个主要经济体的500名企业高管进行的在线调研：巴西、中国、法国、德国、印度、意大利、俄罗斯、西班牙、英国和美国。本报告引用的是中国调研数据。

经济计量建模

对四个主要经济体的购物和金融服务市场的历史及未来增长表现进行经济计量建模。

业内专家访谈

我们与《哈佛商业评论》中文版对多名业内专家进行了访谈。受访专家包括：京东集团高级副总裁兼IT主管李大学、去哪儿网首席执行官兼创始人庄辰超、去哪儿网首席战略官赵铁璐、易宝支付首席执行官唐彬、爱奇艺影业总裁李岩松，零点研究咨询集团总裁张军。感谢各位专家分享洞察见解。

参考

1. 拉里·唐斯 (Larry Downes) 保罗·纽恩斯 (Paul Nunes) 著, 《大爆炸式创新》, 浙江人民出版社, 2014年10月
2. 2013埃森哲全球消费者研究
3. 《中国互联网络发展状况统计报告, 2014年7月》, 中国互联网络信息中心
4. “商务部: 2013年中国网络零售交易额超1.85万亿成全球第一”, 搜狐财经, 2014年5月29日, [HTTP://BUSINESS.SOHU.COM/20140529/N400206814.shtml](http://BUSINESS.SOHU.COM/20140529/N400206814.shtml)
5. 《中国互联网络发展状况统计报告, 2014年7月》, 中国互联网络信息中心
6. “2012-2013年中国移动支付市场研究报告”, 艾瑞咨询, <http://report.iresearch.cn/1876.html>
7. 《中国互联网络发展状况统计报告, 2014年7月》, 中国互联网络信息中心
8. “腾讯Q3财报: 净利润同比增长46%微信活跃用户同比增39%”, 凤凰网, 2014年11月13日, http://finance.ifeng.com/a/20141113/13270843_0.shtml
9. 数据来源: 中国人民银行
10. 埃森哲2013年全球消费者研究
11. 埃森哲2013年中国消费者研究
12. Milward Brown AdReaction, 2014
13. 埃森哲2013年中国消费者研究
14. 埃森哲全球无缝消费者调研, 2013年11月
15. 埃森哲, http://weibo.com/2822118855/Bi9J70NrG?mod=weibotime#_rnd1411361228418
16. 《重塑客户市场》, 埃森哲, <http://www.accenture.com/cn-zh/Pages/insight-digital-technologies-drive-market-growth.aspx>
17. 银行支付相关收入包括结算与清算手续费、银行卡手续费
18. 本段数据来源: 公司年报, 埃森哲分析
19. 本段数据来源: 中国人民银行, 易观智库, 艾瑞咨询, 埃森哲分析
20. 数据来源: 易观智库, 艾瑞咨询, 埃森哲分析
21. 数据来源: 易观智库, 艾瑞咨询, 埃森哲分析
22. 招商银行官网, 2014年上半年年报
23. “民生直销银行客户数达47万户“如意宝”保有量达141亿”, 一财网, 2014年6月12日, <http://www.yicai.com/news/2014/06/3920930.html>
24. 中国建设银行官网, 2013年年报
25. “中信银行与腾讯集团签署战略合作协议”, 新华网, 2013年1月17日, http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-01/17/c_124243901.htm
26. “支付手段‘变奏曲’”, 央视网, 2014年4月, <http://jingji.cntv.cn/2014/04/29/ARTI1398761868864585.shtml>
27. “第三方支付平台拓展支付领域 进入游戏行业”, 速途网, 2013年6月4日, <http://www.sootoo.com/content/423323.shtml>
28. “中国银联总裁: 银联躺着挣钱的日子一去不返”, 凤凰网, 2014年3月13日, http://finance.ifeng.com/a/20140313/11882821_0.shtml
29. 汇付天下官网
30. “第三方支付开拓农村金融服务‘蓝海’”, 中国金融新闻网, 2013年7月22日, http://www.financialnews.com.cn/kj/jj/201307/t20130722_37268.html
31. “‘后牌照时代’第三方支付兼并大幕开启”, 腾讯网, 2011年9月6日, <http://tech.qq.com/a/20110906/000431.htm>
32. 《全时银行》, 埃森哲, <http://www.accenture.com/cn-zh/Pages/insight-everyday-bank-digital-revolution-banking-summary.aspx>
33. 资料来源:
1. “第三方支付谁主沉浮? ——专访易宝支付联合创始人、CEO唐彬”, 《互联网金融》杂志, 2013年12月2日, <http://www.itf-mag.com/Detail-180.html>
2. “易宝支推餐饮‘哆啦宝’未来偏重金融和营销”, 速途网, 2013年7月23日, <http://www.sootoo.com/content/435088.shtml>
34. 国家统计局
35. “数字化创新: 角逐中国平民消费蓝海的关键”, 埃森哲, <http://www.accenture.com/cn-zh/company/newsroom-china/Pages/accenture-amnc-2014-digital-innovation.aspx>
36. 数据来源: 埃森哲中国零售商全渠道零售能力调查, 2013年11月
37. “加速开店 优衣库转型O2O”, 新浪网, 2014年3月28日, <http://tech.sina.com.cn/i/2014-03-28/03079278486.shtml>
38. “服装业的O2O”, 东方财富网, 2014年3月24日, <http://finance.eastmoney.com/news/1365,20140324370784551.html>
39. 数据来源: Capital IQ, 埃森哲分析
40. “零售商跨界商业地产成风”, 赢商网, <http://www.winshang.com/zt/2012lsqy/>
41. “夏商集团获第三方支付牌照 全面进军电商”, 亿邦动力网, 2014年1月9日, <http://www.ebrun.com/20140109/89543.shtml>

42. “‘一超两强’格局为团购盖棺定论”
网易网, 2014年8月13日, <http://tech.163.com/14/0813/02/A3GB6THI000915BF.html>。“美团网2014上半年交易额破160亿超2013年全年”, 东方网, 2014年7月1日, http://news.eastday.com/eastday/13news/auto/news/china/u7ai1928311_K4.html
43. “统计局牵手阿里百度 筹谋国家‘数据云’”, 搜狐网, 2013年11月20日, <http://roll.sohu.com/20131120/n390456411.shtml>
44. 同上
45. 资料来源:
- 1) 京东招股说明书, 京东IPO路演信息
 - 2) “大数据在京东的应用”, 经理+, 2013年10月31日, <http://www.cxoworld.com.cn/cyan/view/37322>
 - 3) “大数据助力电商供应链金融向信用中介演变”, 2014年10月14日, 凤凰网, http://tech.ifeng.com/a/20141015/40836880_0.shtml
 - 4) “京东推出白条业务涉足个人信贷领域”, 新浪网, 2014年2月14日, <http://news.sina.com.cn/c/2014-02-14/112229470929.shtml>
 - 5) “京东打造金融服务平台”, IT时代周刊, 2012年第24期, <http://www.ittime.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=14&id=2827>
46. OTT是英文“Over The Top”的缩写, 泛指基于顶层的业务, 其典型特征是, 业务提供者不需要拥有自己的物理网络, 而是在公众互联网上直接面向终端消费者传递内容。在广播电视和内容发送领域, OTT意味着通过宽带发送视频和音频内容, 但网络服务供应商不参与内容的控制或分发
47. “2013年中国在线视频市场规模达135.9亿元, 移动端商业化开启”, 艾瑞咨询, <http://www.iresearch.com.cn/View/236618.html>
48. 来源: 埃森哲访谈
49. “时代出版搞‘社交’谋出版资源”, 网易网, 2014年4月3日, <http://money.163.com/14/0403/08/90T5JLT00253B0H.html>
50. “《纸牌屋》拯救Netflix?”, 财新网, 2013年5月27日, <http://video.caixin.com/2013-05-27/100532894.html>
51. 埃森哲、《哈佛商业评论》中文版联合访谈
52. CDN即Content Delivery Network, 内容分发网络, 其目的是使用户可就近取得所需内容, 解决 Internet网络拥挤的状况, 提高用户访问网站的响应速度。
53. “盛大文学融资1.1亿美元 其月活跃用户超3000万”, 中国软件资讯网, 2013年7月9日, <http://www.cnsoftnews.com/news/201307/3024.html>
54. “中国移动浦发银行手机支付地铁应用成功升级”, 新浪网, 2014年2月12日, <http://sh.sina.com.cn/news/b/2014-02-12/142881564.html>
55. “万豪酒店力推手机办理入住登记服务”, 环球旅讯网, 2013年11月27日, <http://www.traveldaily.cn/article/75856.html>
56. 数据来源: 《中国移动互联网调查研究报告》, 2014年8月, 中国互联网络信息中心
57. 参考资料:
- 1) 去哪儿网官网, 2013年年报
 - 2) “去哪儿的大生意, 庄辰超的技术活”, 上海证券报, 2014年9月17日
 - 3) 《2012-2013中国在线旅游预订行业发展报告》, 中国互联网络信息中心
 - 4) “去哪儿网庄辰超: 在线旅游行业模式分析”, 搜狐IT, 2010年3月26日, http://it.sohu.com/20100326/n271118883_1.shtml
58. “数字物联颠覆商业”, 《哈佛商业评论》中文版, 2014年11月第11期
59. 埃森哲报告《重塑客户市场》, 2014, <http://www.accenture.com/cn-zh/Pages/insight-digital-technologies-drive-market-growth.aspx>

执行指导

李纲, 盛路 (Luis Ceniga)

项目总监

陈旭宇

研究团队

高爽怡、郁亚萍、杨越非、徐腾跃

鸣谢

陈泽奇、范跃龙、霍建文、李广海、
刘泰迪、Archie Maitland、钱蔚、
Matthew Robinson、沈军、王嘉华、
余凯歌、李全伟、赵阁宁、刘铮等、
康欣叶、吴春梅、牛文静

关于埃森哲

埃森哲注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司。作为《财富》全球500强企业之一，我们的全球员工超过30.5万人，为遍布120多个国家的客户提供战略咨询、数字和信息技术以及运营服务。在截至2014年8月31日的财政年度，全球净收入达300亿美元。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年，拥有一支约一万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页
www.accenture.com以及埃森哲大中华区
主页www.accenture.cn。

免责声明：

本报告由埃森哲制作和发行，未得到埃森哲的书面认可，文中的内容不得采取任何形式进行复制。本报告中对数字融合市场规模的估计是基于牛津经济研究院的经济模型，建模及相关原始数据的收集由牛津经济研究院完成，埃森哲无法对数据和建模结果的正确性、完整性、及时性、有效性、可用性等做出绝对保证。本报告中的所有意见、研究、分析或其它内容仅供参考，不构成政府决策依据，也不构成对公众的任何投资推荐。