



THE BOSTON CONSULTING GROUP

AliResearch
阿里研究院

中国生鲜消费趋势报告

新时代生鲜市场制胜之道

吕晃、郭又绮、王佳茜、刘嵘

2016年9月

目 录

1. 线下生鲜零售仍为主流, 但线上生鲜购买增长势头迅猛	1
2. 三大因素提升线上满意度, 刺激线上生鲜购买	4
3. 消费升级成大趋势, 建立信任是关键	6
4. 消费触点碎片化, 商家应发挥协同效应	8
5. 制胜中国生鲜市场之道	9

中国生鲜消费趋势报告

新时代生鲜市场制胜之道

生鲜产品一直是全球消费品市场中最重要的品类之一，在“民以食为天”的中国更是如此。与其他品类相比生鲜品类的同店重复购买率更高，此外60%的消费者表示在购买生鲜时交叉购买其他零售品类，尤其可见生鲜产品是零售商最有效的引流武器。考虑到生鲜品类的特点，线下渠道依旧会是零售商竞争的主战场。尽管目前线上生鲜的购买渗透率仍旧较低、冷链物流基础设施不够完善，但乘着网络购物的发展东风，中国消费者将愈加乐于在线上购买生鲜产品，未来线上生鲜发展势头不可小觑。

中国生鲜市场具有庞大的潜力，未来无论线上或线下渠道都将成为各路零售企业的必争之地。为了帮助零售商更好地了解中国生鲜市场，BCG消费者洞察智库（CCI）对超过4,200位消费者进行了调研，并借助阿里零售平台生鲜数据的分析，撰写了本报告。本次报告将帮助零售商深入理解消费者端的生鲜消费偏好及需求，从而助力生鲜零售商提升竞争力，并制定其制胜中国生鲜市场的战略规划。本报告研究的生鲜仅关注B2C市场，覆盖品类包括水果¹、蔬菜²、肉类³、水产⁴、家禽⁵、乳制品⁶、熟食⁷及干货⁸共八大类。

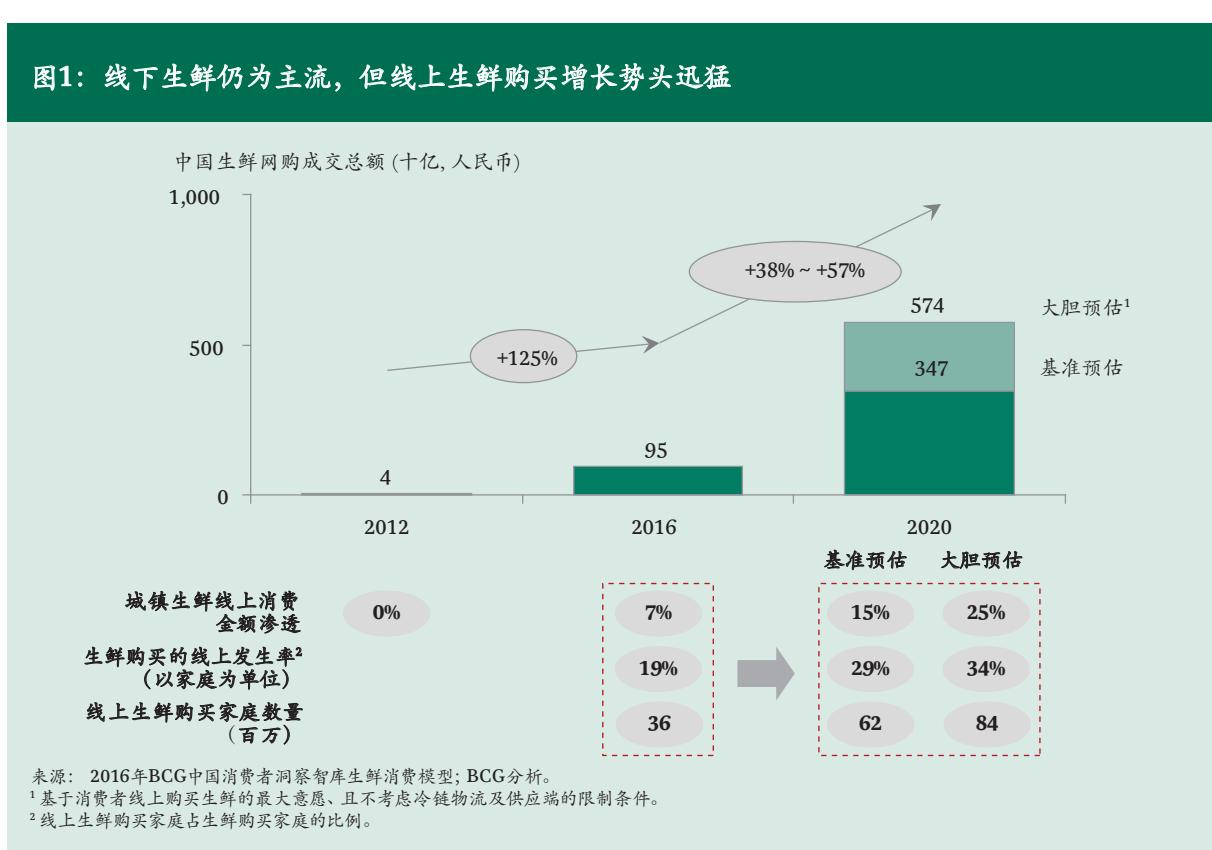
1. 线下生鲜零售仍为主流，但线上生鲜购买增长势头迅猛

到2020年，中国的生鲜消费市场仍将以线下为主，占据75%-85%的市场份额（参阅图1）。生鲜品类在线上的起步较晚但增长势头迅猛。从2012年到2016年，生鲜电商市场从40亿元人民币猛增至950亿元人民币。目前7%的城镇生鲜消费已经发生在线上，我们根据市场不同的消费动力以及供给面的可能发展，预计线上生鲜消费将会继续保持增长动能，并在2020年占城镇生鲜总消费的15%-25%。这种增长势头意味着新兴生鲜电商及传统的线下生鲜零售商都必须思考如何抓住这一发展机遇。

对比线下和线上生鲜不同的消费人群，我们发现目前有三大消费力量正在推动生鲜在线上的增长。

- **上层中产和富裕消费者。** 到2020年，上层中产及富裕消费者⁹将贡献63%的生鲜线上消费增量。实际上，生鲜网购的渗透率与消费者的收入成正比。32%的上层中产及富裕阶层生鲜消费者在线上购买生鲜，而这一比例在新兴中产阶层消费者¹⁰中仅有16%。与此同时，上层中产阶层及富裕家庭占城镇家庭总数的比例将从2015年的17%上升至2020年的30%，带动整体线上生鲜购买渗透率。

图1：线下生鲜仍为主流，但线上生鲜购买增长势头迅猛



- 新世代消费者。**从未在线上购买生鲜产品的消费者平均年龄为45岁，而经常光顾生鲜电商的消费者平均年龄为31岁，比纯线下生鲜购买者年轻了整整一轮还多。显而易见，新世代消费者（即80、90后）的生鲜消费行为已和上个世代完全不同，同时新世代消费占城镇消费的比例将由2015的45%增长至2020年的53%。
- 经验丰富的网购者。**消费者通常透过风险系数较低的品类开始网购，随着经验的积累而逐步扩大网购品类的范畴。当消费者网购年限达到5年时，将开始大幅网购生鲜。这些经验丰富网购者的线上生鲜消费金额是经验欠丰富消费者的3.4倍，且其线上生鲜消费金额占比达32%（参阅图2）。伴随着近年来中国电商的高速发展，经验丰富的网购者快速增长，预计到2020年过半的网购者（54%）都将成为具有丰富网购经验的消费者。

我们预测凭借着需求的拉动，即便供给面没有明显突破，到2020年，线上消费占生鲜总消费的比例将从目前的7%增长到15%。这意味着生鲜电商市场规模将达3,470亿元人民币，将近30%的城镇家庭将透过线上渠道购买生鲜产品。

线上生鲜增长爆发潜力。目前传统的线下生鲜零售商和新兴生鲜电商为了更好地发展其线上生鲜业务，都必须克服如源头分散、商品标准化低、损耗高、物流不完善等巨大瓶颈。阿里零售平台生鲜数据显示，2015年分别有68%和27%的线上生鲜购买者购买过干货及水果，而对供给分散且物流时效要求高的品类例如蔬菜，这里比例仅有4%（参阅图3）。

图2：线上生鲜顾客较线下年轻14岁，且网购经验更为丰富

	线下生鲜购买者	线上生鲜购买者	重度 ¹ 线上生鲜购买者
年龄	45岁	31岁	n/a
女性占比	46%	54%	60%
网购年限	n/a	3-5年	5年以上
在线上主要购买的品类	服饰、鞋类、消费电子	同左，并另增个人/家庭护理、食品	全面购买各种品类的产品
每月线上生鲜消费	n/a	215元	421元
线上生鲜消费占比	n/a	25%	32%
购买者占比 ² : 2016 vs. 2020	81% vs. 71%	19% vs. 29%	6% vs. 15%

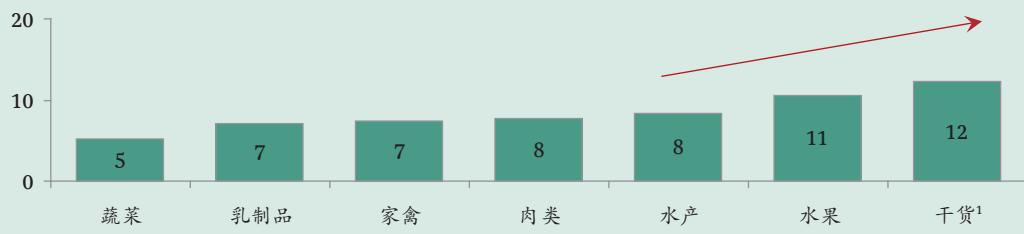
来源：案头研究；2016年BCG中国消费者洞察智库生鲜调研；2015年BCG中国消费调查；BCG分析。

¹ 重度线上生鲜购买者=线上生鲜花费占总生鲜花费最高的前30%的线上生鲜购买者。

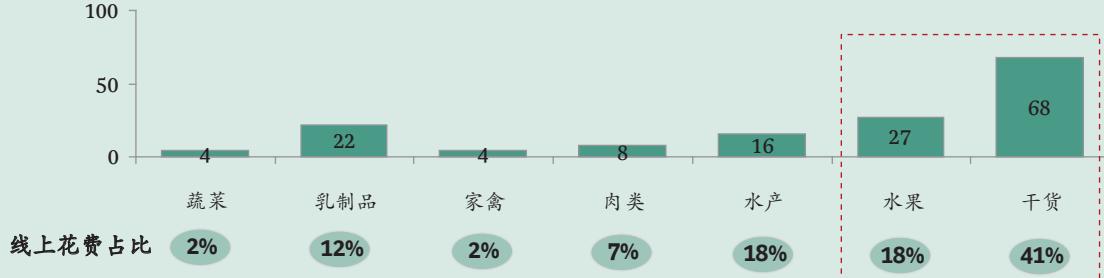
² 占总生鲜购买者的比例。

图3：标准化程度高的生鲜品类线上渗透率已达双位数

线上消费占生鲜总消费的比例（%），BCG生鲜消费调研，2016



线上生鲜购买者占比（%），阿里零售平台生鲜数据，2015



来源：2016年BCG中国消费者洞察智库生鲜消费调研；阿里零售平台生鲜数据，阿里研究院；BCG分析。

¹ 干货，包括散装米面杂粮、散装南北干货、坚果炒货产品等。

当我们对比大、小城市的线上生鲜购买时，生鲜零售商需克服的瓶颈更显露无疑。在大城市，调研覆盖的8个生鲜品类中已有5个品类的线上消费金额渗透达到双位数。小城市受制于物流等客观条件，线上生鲜潜力尚未被挖掘。阿里零售平台生鲜数据显示，2015年近50%的小城市生鲜消费集中于干货这类相对易配送的产品。

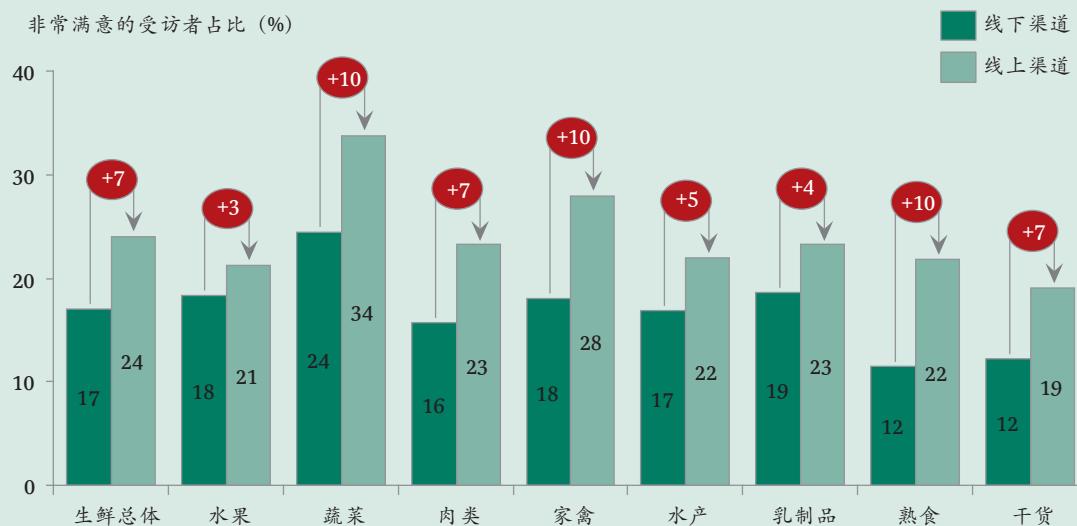
研究显示，从需求来看，新一代消费者已准备好线上购买生鲜，对线上渠道的满意度也更高（参考下章节详述），若物流、产品标准化等问题能被解决，我们预计到2020年线上消费将占生鲜总消费的25%。这一预测参考了服饰、化妆品及消费电子产品过去5年的线上发展情况，其线上平均销售占比在2015年达35%。到2020年，网购者将从线上满足更加广泛的生鲜需求，其线上生鲜消费占总生鲜消费的比例将从目前的36%攀升至63%。除此之外，小城市在我们的大胆预估下，将贡献31%的线上生鲜消费增量。

2. 三大因素提升线上满意度，刺激线上生鲜购买

与发达国家相比，中国消费者对线下生鲜零售的满意度较低，而中国的生鲜电商满足了消费者的部分未满足需求。线上生鲜渠道的满意度达24%，高出线下渠道7%（参阅图4）。价格并非消费者网购生鲜的唯一动因，丰富的产品种类以及便利性也推动着线上生鲜消费。

图4：线上渠道能够带来更好的购物体验，从而提升消费者满意度

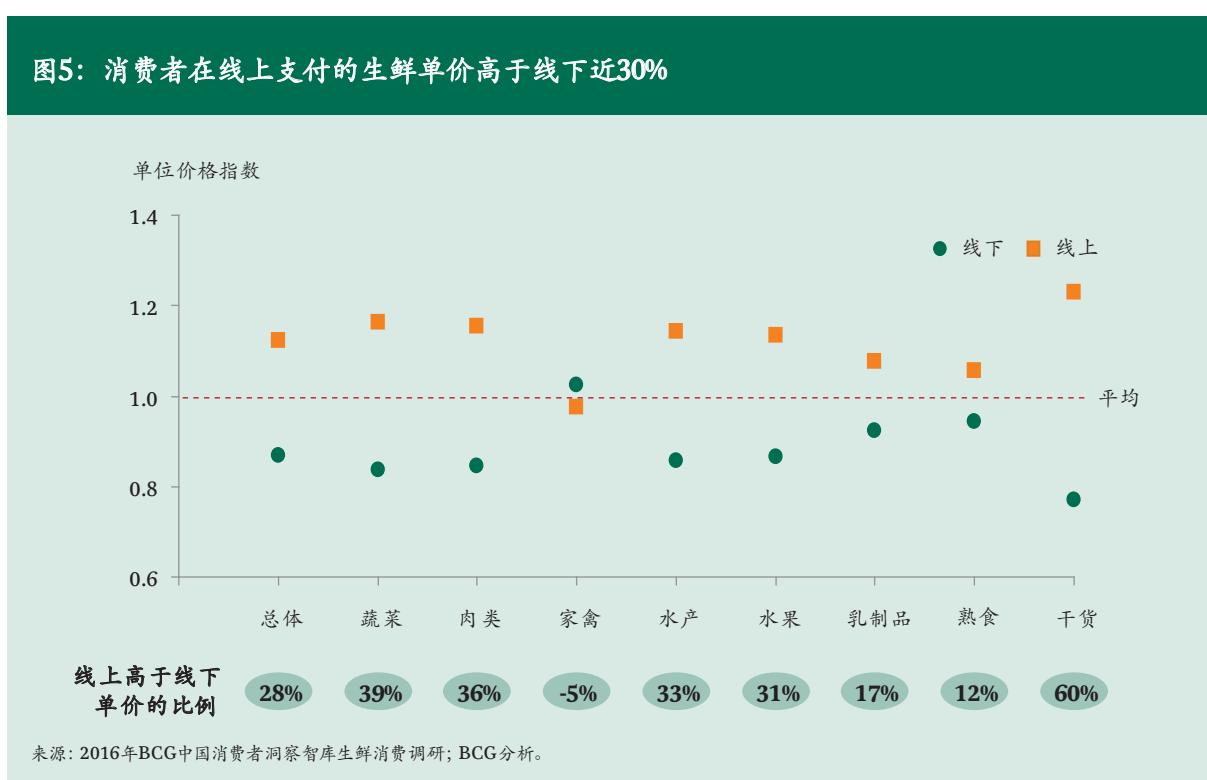
线上及线下生鲜购买渠道满意度对比



来源：2016年BCG中国消费者洞察智库生鲜消费调研；BCG分析。

注：基于过去一个月购买过生鲜的消费者进行对比。

图5：消费者在线上支付的生鲜单价高于线下近30%



价格。消费者通过线上选择更实惠的价格，但这并非意味着他们对品质妥协、购买廉价产品。首先，消费者乐于在线上购买进口、品种新奇或产地独特的生鲜产品，愿意为这样的产品支付更高的价格。其次，线上生鲜购买模式具有灵活性，消费者可通过增加购买量而获取更低的单价。最后，由于线上生鲜零售渠道的物流和损耗成本高，通常占销售额的10%-30%，生鲜零售商往往鼓励消费者增加购买量，从而减少自身成本。而事实上，除了家禽，消费者在线上支付的生鲜平均单价甚至大幅超过线下（参阅图5）。

产品丰富度。线上渠道为消费者提供了更具多样性的产品选择。我们对东南某二线城市线上线下销量前20的水果种类进行分析，结果发现线下受欢迎的水果中65%是民生水果¹¹，时令水果¹²仅占35%，且大部分产自国内。而线上热销水果85%是时令水果且包含很多线下较难以购买的种类，例如榴莲、鳄梨等。这些水果产地近半来自海外。

便利性。消费者对于肉类、蔬菜等生活必需品类的消费频次在不同城市级别差异不大。而对于水果、熟食等由生活方式所推动的生鲜品类，消费频次随城市级别的降低而呈阶梯递减趋势。在大城市，生鲜电商及传统线下生鲜零售商可利用消费者对便利性的追求推动此类产品的线上销量，但烘焙、熟食类产品仍较为局限于线下销售，线下零售商应抓住这一机会进行客流量竞争。此外，线上生鲜零售还未完全打开小城市的市场，线下零售商应尽快在这些地区提供更优质的产品及服务，培育消费者对此类产品的需求，抢占市场。

阿里零售平台数据显示（参阅图6），消费者对于线上生鲜门店的重复购买率较其他

图6：消费者对于线上生鲜门店的重复购买率较其他品类高

阿里零售平台线上门店复购率——按梯队排名



来源：阿里零售平台生鲜数据，阿里研究院；BCG分析。

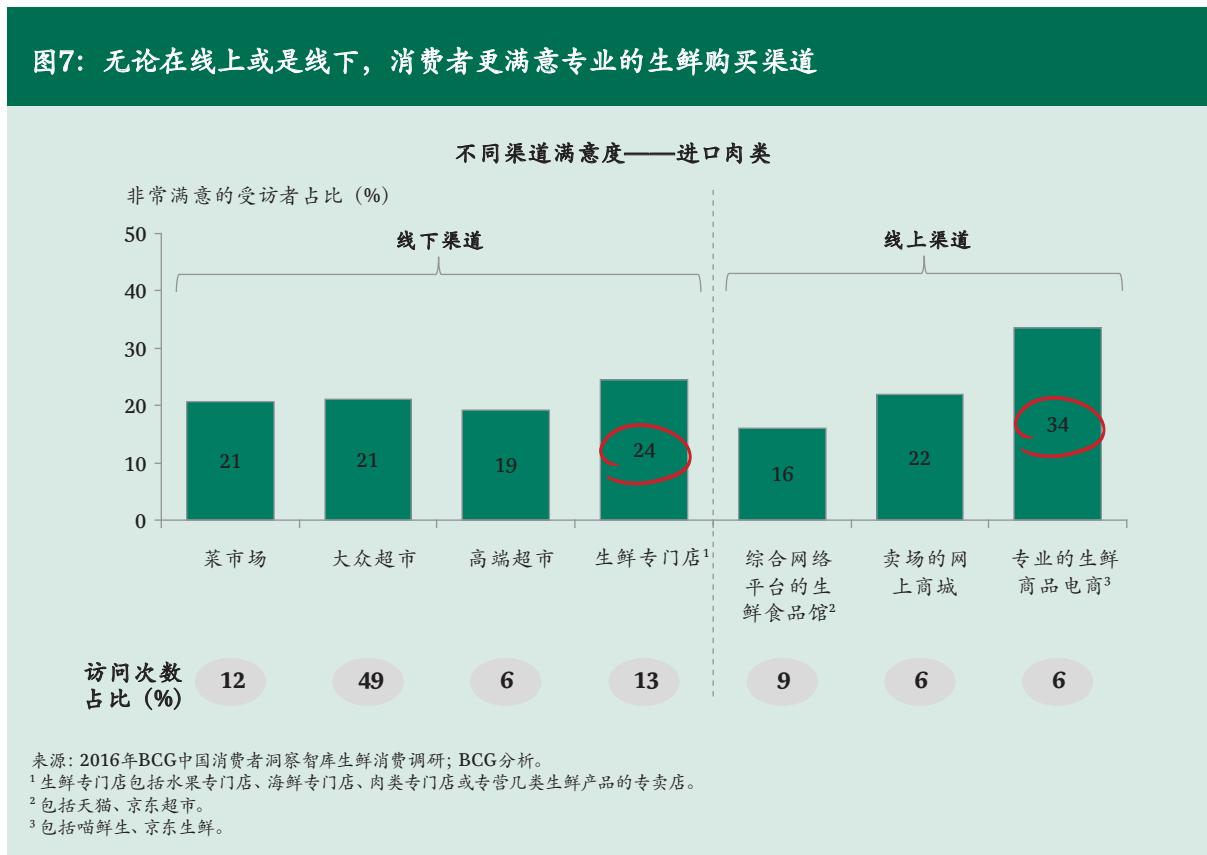
品类高，尤其是干货和乳制品，其重复购买率仅次于婴儿产品和服装。

3. 消费升级成大趋势，建立信任是关键

2016年BCG中国消费者信心调查显示，生鲜是消费者进行消费升级意愿最高的品类。有63%的消费者表示要购买品质更好的生鲜产品，而所有品类的平均比率仅为42%。与此同时，消费升级主要由年轻人引领。阿里零售平台生鲜数据显示，18-30岁消费者线上生鲜单位购买价格2015年增长超40%，高于45岁以上的24%年增长率。在线下，年轻消费者同样是生鲜消费升级的引导者。生鲜消费者不仅仅追求购买更优质的产品，他们同时要求更专业、值得信赖的产品和服务以及创新的生活解决方案。

更优质的产品。消费者对于优质产品的需求体现在多方面。BCG中国消费者洞察智库调研数据显示，68%的消费者在过去一个月买过进口生鲜产品。不仅如此，消费者对于不同生鲜品类都有较高的品质需求。以蔬菜类为例，消费者对包装净菜的需求持续增强。38%的富裕消费者购买过包装净菜，而只有13%的新兴中产阶层消费者表示其购买过包装净菜。而在肉类中，牛羊精品小肉种占比不断提高；民生猪肉禽类依然重要，但升级趋势明显。

图7：无论在线上或是线下，消费者更满意专业的生鲜购买渠道



专业、值得信赖的产品和服务。无论在线上还是线下，消费者更满意专业的生鲜购买渠道（参阅图7）。以进口肉类为例，消费者对于线下生鲜专门店的满意度高于传统菜市场和大型超市。在线上，消费者也明显更满意专业的生鲜电商。

除了专业能力，如何建立消费者信任度是所有零售商必须思考的问题，30%的线上生鲜购买者表示对产品质量和商家的可信度不满意。不同企业已开始采用创新方法解决这一问题。阿里巴巴于2015年初启动“满天星”农产品溯源计划，消费者可通过二维码追溯系统掌握农产品的品质信息。以天猫和“褚柚”的合作为例，消费者经过手机淘宝扫码，可追溯到基础种植、物流及仓储等详尽内容，了解柚子从生长、成熟到运送的全过程。“褚柚”在天猫预售6小时销量就达26万斤。总体而言，消费者为溯源产品支付的价格比同类产品高出30%-40%。

创新的生活解决方案。当下都市人群的生活节奏越来越快，但对于健康生活的要求也愈加提高，他们也因此更乐于宠爱自己，为便利、健康的产品及服务支付更高的价格。市场上针对生鲜购买，也陆续提供了各种创新的产品及服务。多家生鲜零售商为忙碌的年轻消费者提供半成品净菜，即“美食配菜包”，并配以烹饪食谱，帮助解决他们无暇购买、清洗食材但又渴望在家吃饭的痛点。再比如针对办公室白领消费水果、果汁场景服务的空白，衍生出2小时果汁配送服务。

4. 消费触点碎片化，商家应发挥协同效应

除了生鲜消费的购买人群和偏好，掌握消费者如何购买生鲜对商家而言也是价值连城。以消费者构思菜品是所接触的信息渠道来看，消费者触点越发多样，且线下和线上激发渠道数量不分轩轾，基本各占一半（参阅图8）。从年龄和收入上看，年轻和较富裕的消费者的信息触点更多。信息触点越多的消费者渠道满意度也往往更高。

中国消费者通过高频次购买生鲜来保证产品的鲜度，36%的受访者表示他们每周购买新鲜蔬菜的次数超过3次，而每周1次及以下的受访者比例只有22%。但消费者购买渠道越来越多，一站式购买越来越不受到欢迎。消费者购买生鲜的平均渠道数量高达4.1个。生鲜电商凭借更多样化的产品选择、更好的质量等，驱动了消费者增加生鲜购买频次。重度生鲜网购者每周线上购买蔬菜达3次，是非重度生鲜网购者的2.7倍。

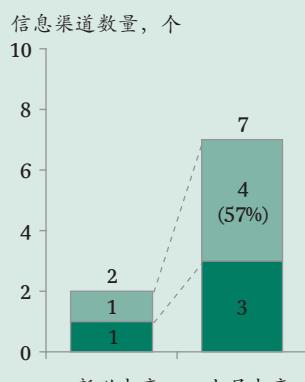
高频次的生鲜购买也常常引领零售的协同效应。平均有60%的消费者表示在上一次购买生鲜产品时也交叉购买了其他零售产品。这种协同效应对包装食品饮料、日用杂品、个人及家庭清洁用品等品类的产品尤其显著。

综上所述，对于消费品企业来说，过去单一渠道的战略可能越来越无法满足消费者的需求，建立全渠道能力已经成为大势所趋。而对于零售商，充分发挥生鲜产品的引流能力，产生零售协同效应是他们的当务之急。

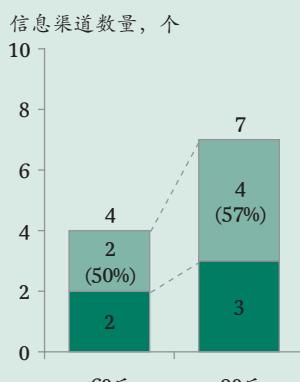
图8：生鲜消费触点越发多样化，而线上及线下不分轩轾各占一半

构思烹调菜品时的信息触点数量

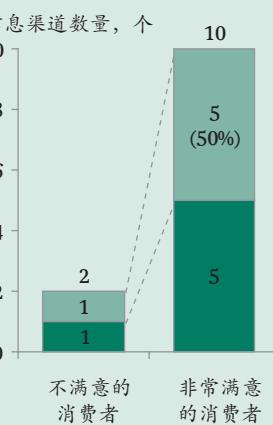
按收入



按年龄



按渠道满意度



来源：2016年BCG中国消费者洞察智库生鲜消费调研；BCG分析。

5. 制胜中国生鲜市场之道

面对上述市场趋势，线上和线下零售商该如何应对，才能从竞争激烈的中国生鲜市场中脱颖而出？我们认为可以从以下几个层面入手（参阅图9）：

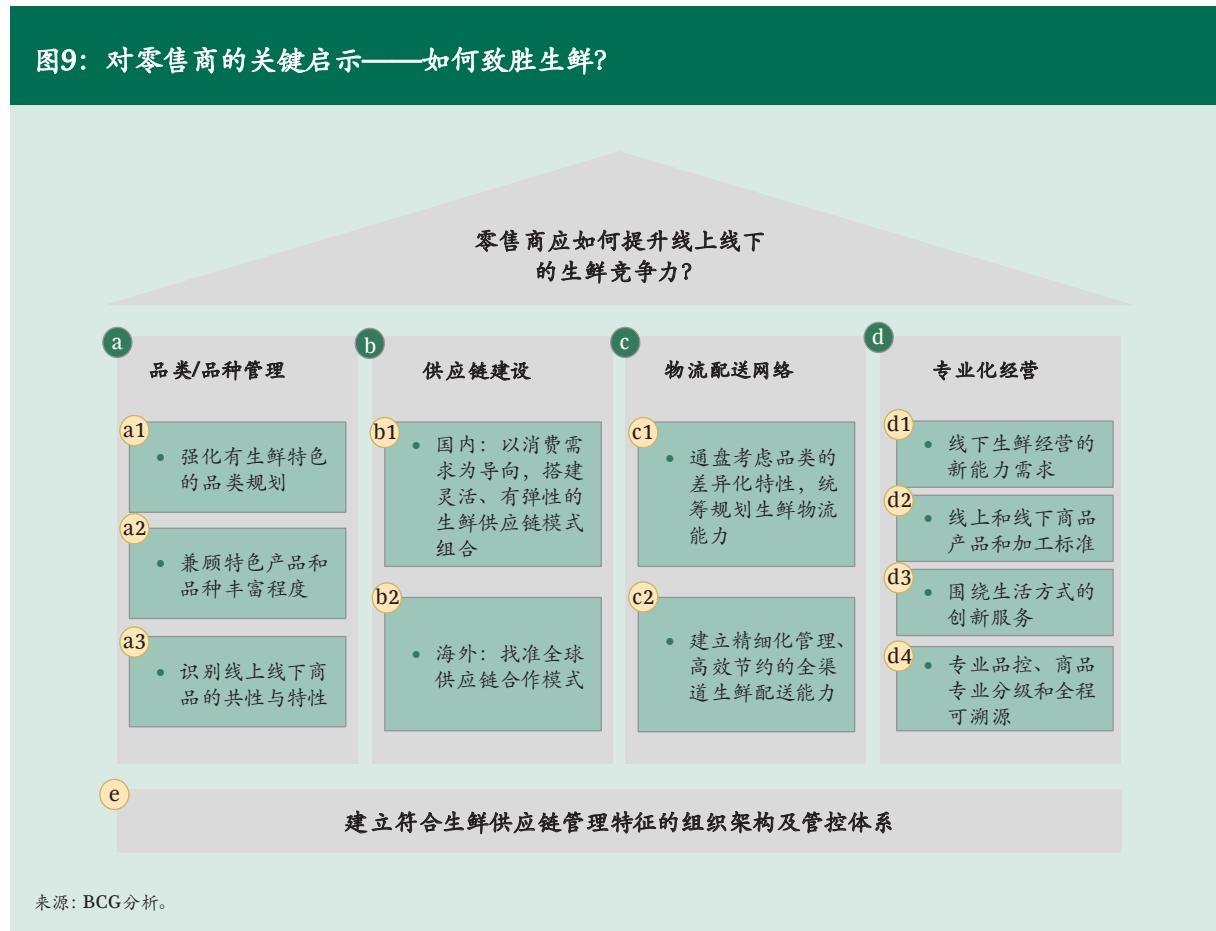
A. 加强生鲜品类管理

强化有特色的生鲜品类规划。从品种特性出发，梳理品种产地地图和货架期日历；并在此基础上充分结合消费者需求趋势，形成月度/周度的生鲜品种菜单，满足消费者尝鲜求新的餐饮需求。

兼顾明星产品和品种丰富度。明星商品对打开市场，提升流量有快速推动作用；与此同时，保证在售商品丰富度，以满足消费者的差异化生鲜商品需求。

加深对商品的理解，掌握线上线下商品的共性和特性。抓住全渠道共有的畅销生鲜品种；通过差异化选品、特殊包装、差异化定价等方式来满足线上和移动消费需求。

图9：对零售商的关键启示——如何致胜生鲜？



B. 打造具有差异化竞争力且高效有弹性的生鲜供应链

商家应以消费需求为导向，结合自身经营现状，针对大宗主力品种、时令季节品种、时令尝鲜品种，优化不同品类的供应链模式组合，在直供基地、产地工厂、产地代理、经销等多种模式之间选择合适的组合，获得灵活性与专业性之间的平衡。

配合消费升级，零售商还需加强跨国供应的模式打造，建立国别和品种采购地图，充分挖掘供应链端到端的专业合作伙伴，打通海外生鲜供应链。

C. 搭建全渠道冷链物流配送网络，保障商品新鲜呈现或送达

企业应从自身情况和全渠道消费趋势出发，梳理和优化供应商、大仓、门店的生鲜仓储体系，通盘整合资源，升级冷链物流体系。

针对生鲜产品保鲜要求高，易损耗的特点，企业充分利用已有线下触点并结合线上移动消费特性，设计和建设生鲜常温和冷链配送体系，建设高效节约的全渠道生鲜配送能力。

D. 提升生鲜专业化经营能力，满足消费升级的精细化需求

为了满足消费者不断提升的要求，企业应从以下几个方面提升生鲜产品的专业经营能力。第一，线下生鲜经营的能力。企业通过生鲜基础设施建设（如中央厨房）和营运能力提升（如生鲜互动式售卖）来升级生鲜消费的购物体验。

第二，线上线下商品加工和规格管理。企业需细分全渠道不同消费者对生鲜产品的需求，提供差异化的包装标品和半加工商品，以解决消费者各类需求痛点。

第三，生活方式创新服务。借助全渠道触点，企业可以提供新奇烹饪手册和养生指南等生活方式服务，营造购物乐趣。

最后，专业品控、品种专业分级和全程可溯源服务。针对消费者对生鲜产品信任程度不高的痛点，企业可以建立专业可靠的生鲜品质控制体系；建立精细的品种品质分级体系（如甜度、酸度等）；实现全渠道商品种植、运输、加工和有效期可追溯，给消费者安心的购物体验。

E. 建立符合生鲜供应链管理特征的组织架构及管控体系

提升生鲜专业能力绝非某个业务部门和团队的任务，而需要整个组织和管控体系的转型支持。生鲜经营具有产品时效性、季节性强，辅助决策的数据可得性低，营运现场决策

多等特点。组织架构和管控搭建需要确保从产品开发、采购到现场营运利益机制一体化、透明化；同时组织要缩短决策链条，支持高频的供应链各环节决策（规划、下单、调价、促销等）。

随着消费升级的大潮，未来中国生鲜市场仍将保持高速发展。无论是线上还是线下，生鲜业务对零售商都有极大的战略意义，谁都无法承受兵败生鲜市场的风险。“治大国若烹小鲜”，企业再大，都需从百姓的菜篮饭桌出发，以他们的口味和痛点为抓手，进行组织转型，建设相关能力，方能从竞争中脱颖而出。

阿里巴巴生鲜业务发展概览及未来发展关键举措

阿里巴巴自2010年起发展其生鲜业务，通过几年的积累后于2013年开始爆发式增长。在发展起步阶段，生鲜销售主要依赖于淘宝个人商户，农户可直接向消费者小规模出售自产家禽、水产品等。随后生鲜产品入驻天猫，开始批量化销售并逐渐成为主流。不仅如此，阿里生鲜还建立其独立的生鲜品牌，即喵鲜生，主打进口生鲜产品。

阿里生鲜计划在未来大力推动农产品标准化和等级分类。首先联合上游种植企业把国家、行业及企业标准落实为消费者标准，为消费者网购提供直观的参考。其次通过产品溯源等新技术来确保产品质量，建立信任。不仅如此，阿里生鲜保证消费者能够获得良好的售后服务体系，对于信誉良好的消费者，购买生鲜出现不满意时，可当场点击退货获得补偿，由平台来兜底赔付。

对于海外生鲜零售商，阿里巴巴提供“一站式入驻”海外生鲜招募计划。海外生鲜品牌商不了解中国生鲜线上、线下零售市场，进入中国零售市场面临双重门槛。天猫平台推出的“一站式入驻”计划，与菜鸟网络等第三方物流企业合作，重新整合各家的冷链仓储、物流团队，并帮助商家户代销商品，解决进口通关、仓储物流配送、客服等一系列后端问题。

注：内容由阿里研究院提供。

注：

1. 水果包括国产水果及进口水果。
2. 蔬菜包括散装蔬菜、包装蔬菜及半加工净菜。
3. 肉类包括猪肉、牛肉、羊肉及加工肉类。
4. 水产包括冻或冰鱼、冻或冰虾蟹贝类、活鲜鱼、活虾蟹贝类。
5. 家禽包括禽类和蛋类产品。
6. 乳制品包括牛奶、酸奶以及奶酪。
7. 熟食包括面包/蛋糕、烘焙原材料、面制品、其他肉类熟食等
8. 干货包括米面杂粮、散装南北干货、坚果炒货产品等
9. 上层中产及富裕消费者 = 可支配家庭年收入为24,001美元至46,000美元。
10. 新兴中产阶层消费者 = 可支配家庭年收入为10,001美元至16,000美元。
11. 民生水果包括苹果、梨、橙子、香蕉以及最常见的瓜类水果（蜜瓜及西瓜）。
12. 时令水果指的是季节性较强、每年只在一定季节出售的水果。

关于作者：

吕晃是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，大中华区营销和销售专项负责人。如需联络，请致信lui.vincent@bcg.com。

郭又绮是波士顿咨询公司董事经理，大中华区消费者洞察智库负责人。如需联络，请致信kuo.youchi@bcg.com。

王佳茜是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理。如需联络，请致信wang.angela@bcg.com。

刘嵘是波士顿咨询公司董事经理。如需联络，请致信liu.laura@bcg.com。

致谢：

本报告撰写过程中，得到了阿里研究院的大力支持，此外，波士顿咨询公司零售及消费领域的多位同仁。在此感谢每一位给予专业帮助的人士。

杨 健 | 阿里研究院副院长 研究员

何春雷 | 天猫生鲜总经理

吕志彬 | 阿里研究院 专家

万红杰 | 阿里研究院 数据挖掘工程师

白一岑 | 波士顿咨询公司 高级分析师

杨佳雯 | 波士顿咨询公司 高级分析师

程思博 | 波士顿咨询公司 咨询顾问

顾佳寅 | 波士顿咨询公司 咨询顾问

黄 瑛 | 波士顿咨询公司 高级分析师

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。

关于BCG消费者洞察智库：

BCG消费者洞察智库（CCI）基于对企业战略和竞争态势的深入了解，采用独一无二的整合方式同时开展定量和定性的消费者调研。CCI与BCG各专项密切合作，将洞察转化为切实可行的战略，从而为客户带来实质性的经济效益。CCI汇聚了有关全球新兴及发达市场消费者的丰富数据。CCI得到了BCG营销和销售专项以及全球优势专项的大力支持。欢迎访问<http://www.bcg.com/expertise/institutes/center-customer-insight>了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com，或登陆我们的大中华网站：www.bcg.com.cn，或发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：
BCG_Greater_China；二维码：



关于阿里研究院：

阿里研究院成立于2007年4月，依托并深深扎根于全球最大且最具活力的在线商业生态系统——由电子商务、电商物流、云计算与大数据等构成的阿里巴巴互联网商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过数据、技术、案例、理念的分享，成为新经济与新治理领域的智库平台，包括数据开放平台、专家网络与智库平台。研究范围包括：未来研究（如信息经济）、微观层面上的模式创新研究（如C2B模式、云端制组织模式）、中观层面上的产业互联网化研究（如电商物流、农村电商）、宏观层面上的新经济与传统经济的互动研究（如互联网与就业、消费、进出口等）、互联网治理研究（如网规、电商立法）等。携手新经济与新治理领域的研究者、智库机构，共创、共建、共享关于未来的新理念、新洞见与新规则。

欲了解更多阿里研究院的精彩内容，请关注微信账号：阿里研究院。ID：aliresearch



© 波士顿咨询公司/阿里研究院2016年版权所有

09/2016

