



前言

消费需求、资本、基础设施、政策等多重因素的协同下，生活服务市场在过去十年间经历了飞速增长，数字化进程也得到快速推进。随着行业逐渐走向规模化和成熟化，基于全渠道的生活服务市场正由粗放增长步入优化升级阶段，大型的生活服务综合平台逐渐确立。与此同时，巨大的需求潜力和多元的市场需求也使不少垂直类服务提供商以特定需求为入口切入该市场，不断丰富整个市场的服务内容，并快速成为市场中的重要力量，多元竞争格局仍将普遍存在。本报告从生活服务市场的发展现状、发展趋势和影响因素以及平台经济三个角度，对生活服务市场进行了分析，核心发现如下：

- **多重因素的协同使得基于全渠道的生活服务市场经历了持续且快速的增长。**2013年2017年间，生活服务市场的规模从11万亿元增长到18.4万亿元，年均复合增长率达到13.7%，在线渗透率由3.9%快速上升到14.7%。整体市场的稳定增长以及快速提高的渗透率也使得生活服务电子商务市场的规模从2013年的4,340亿元增长到2017年的27,050亿元，年均复合增长率达到了58%。在线门店渗透率从2013年的7.7%增长到2017年的44.6%，预计到2023年，渗透率将达到80.6%。

- **细分市场发展呈现不同特征。**由于业务特点和发展阶段的差异，不同生活服务细分市场的发展现状各不相同。餐饮业务是生活服务电子商务市场发展的起点，同时也是目前最大的业务构成。随着生活水平的提高，中国消费者在到店餐饮、餐饮外卖和食品零售方面的消费呈现稳步增长的趋势。酒店行业具有持续增长的预期，但由于市场分散度极高，市场格局具有不确定性。移动出行作为生活服务市场中基于互联网和移动端而诞生并高速发展的新兴市场，近几年来发展迅猛，高速增长下滴滴、摩拜、ofo等新兴企业已经成长为独角兽级别，随着传统互联网企业如阿里巴巴、美团点评等开始布局这一市场，整个市场格局正在发生转变。

- **新一代消费者、科技进步、平台化都是影响生活服务行业发展的重要因素。**技术的进步使得更多的科技可以被运用到数字化的商业世界中来，一方面使得企业能够更加了解并服务消费者，同时也能在运营和管理上变得更加高效。新一代消费者的崛起同样推动了行业发展的进程，更高的收入、更加多样化的消费需求以及更加数字化的生活习惯都使得新一代消费者对于基于互联网和移动端的生活方式具有更大的接受度和支持度，也因此催生了一个又一个新的细分市场。超级平台作为目前消费者生态重要的营造者和整合者，在构建消费者生态的过程中，正不断加强不同需求与业务的串联，并因此向着新兴的领域渗透。作为整个市场发展的重要推手，超级平台对于市场的影响和塑造不容忽视。

- **传统领域深化发展、新兴领域快速演进、资源整合优化是生活服务市场细分市场的重要趋势。**以到店餐饮为代表的传统领域经过多年的发展，市场已经走向稳定和成熟，市场的发展逻辑也由单纯的横向扩张转变为纵向的深化发展和资源优化。而对于以外卖为代表的到家业务和网约车为代表的出行业务，由于发展时间较短，市场渗透率仍然较低，整体的高增速仍将在一定时间内保持，另一方面，尚未成熟的新兴领域市场潜力巨大，仍然需要不断地改革和拓展从而得到提升，因此快速演进成为了到家市场和出行市场的主基调。

- **生活服务市场的超级平台化已经成为主流，平台经济模式确立。**随着市场集中度的不断上升以及资源整合的深入，市场中主要的平台参与者已经基本确立。美团点评的服务领域基本覆盖了衣食住行等生活服务的每一个领域，并以外卖、到餐等优势业务为基础，打造以消费者为中心的生活服务生态，而阿里巴巴也通过多种手段对生活服务市场进行着布局，其背后倚靠的是由零售、娱乐、金融服务、技术服务等构成的大生态，整体来看，生活服务市场的超级平台化已经成为主流，并将在未来一段时间延续。生活服务市场在超级平台的主导下，平台经济模式已经确立。

- **科技的进步和应用可能成为未来重塑市场的核心力量。**新的交互方式、新的市场参与者、新的供需关系、新的数字化能力四大潜在的变化可能会成为重塑市场的力量。

目录

第一章 生活服务市场数字化发展现状	1
第二章 生活服务市场的趋势与机遇	8
第三章 行业生态展望	23
总结	29

第一章 生活服务市场数字化发展现状

旺盛的消费需求、独特的数字化环境、快速扩充的服务内容和服务主体、资本的助推、基础设施的不断完善以及政策的扶持，都使得生活服务市场的数字化进程得到快速推进，整个市场在过去十年间经历了飞速增长。随着行业逐渐走向规模化和成熟化，基于全渠道的生活服务服务市场也正由粗放增长步入优化升级阶段，大型的生活服务综合平台逐渐确立。与此同时，由于生活服务市场巨大的需求潜力和多元的市场需求，也有不少垂直类服务提供商以特定需求为入口切入该市场，不断丰富整个市场的服务内容，并快速成为市场中不可忽视的重要力量，多元竞争格局仍将普遍存在。

市场规模及发展趋势

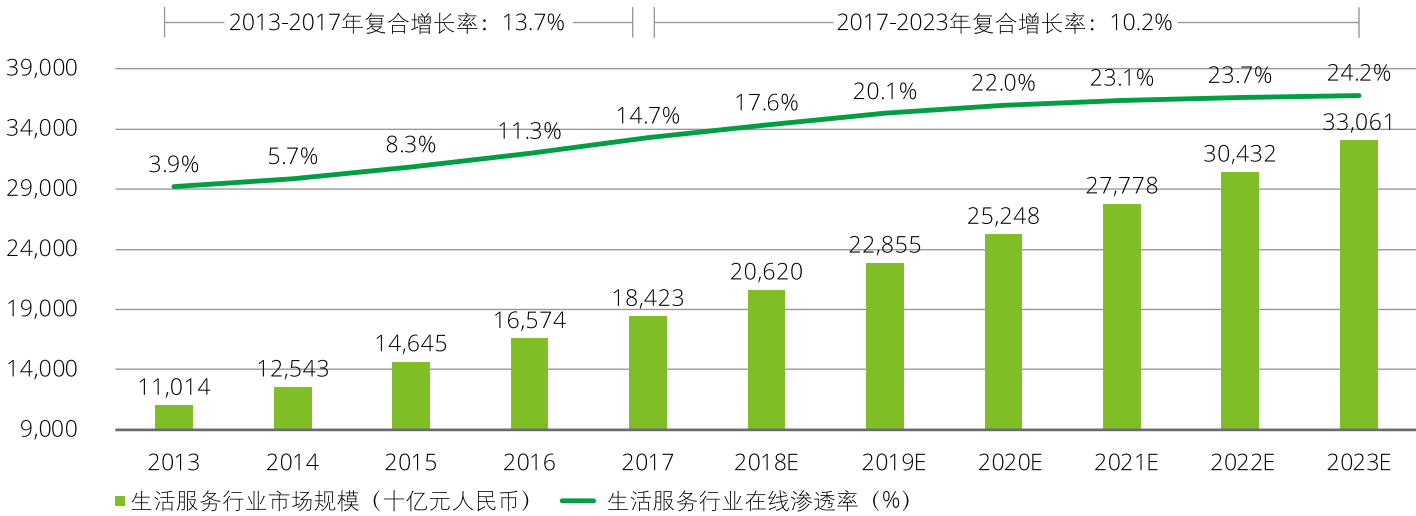
多重因素的协同作用使得基于全渠道的生活服务市场经历了持续且快速增长。艾瑞咨询的数据显示，2013年2017年间，生活服务市场的规模从11万亿元增长到18.4万亿元，年均复合增长率达到13.7%，而在这段时间内，生活服务行业的在线渗透率由3.9%快速上升到14.7%。根据艾瑞咨询的预测，2017年到2023年间生活服务行业整体市场

仍将保持10.2%的年均复合增长率，而2023年生活服务市场的整体规模也将达到33万亿元，接近2017年水平的一倍，在线渗透率也将达到24.2%。

整体市场的稳定增长以及快速提高的渗透率也使得生活服务电子商务市场的规模从2013年的4,340亿元增长到2017年的27,050亿元，年均复合增长率达到了58%。据艾瑞咨询预测，2017到2023

年间，生活服务电子商务市场规模年均复合增长率仍将保持在19.8%这一高水平，而到2023年生活服务电子商务市场规模将达到80,110亿元，接近2017年水平的三倍。从门店的角度来看，2013年全国共有生活服务商家门店1,040万家，在线门店渗透率仅为7.7%，到2017年，渗透率快速上升至44.6%，预计到2023年，渗透率将达到80.6%，基本实现门店的大多数覆盖。

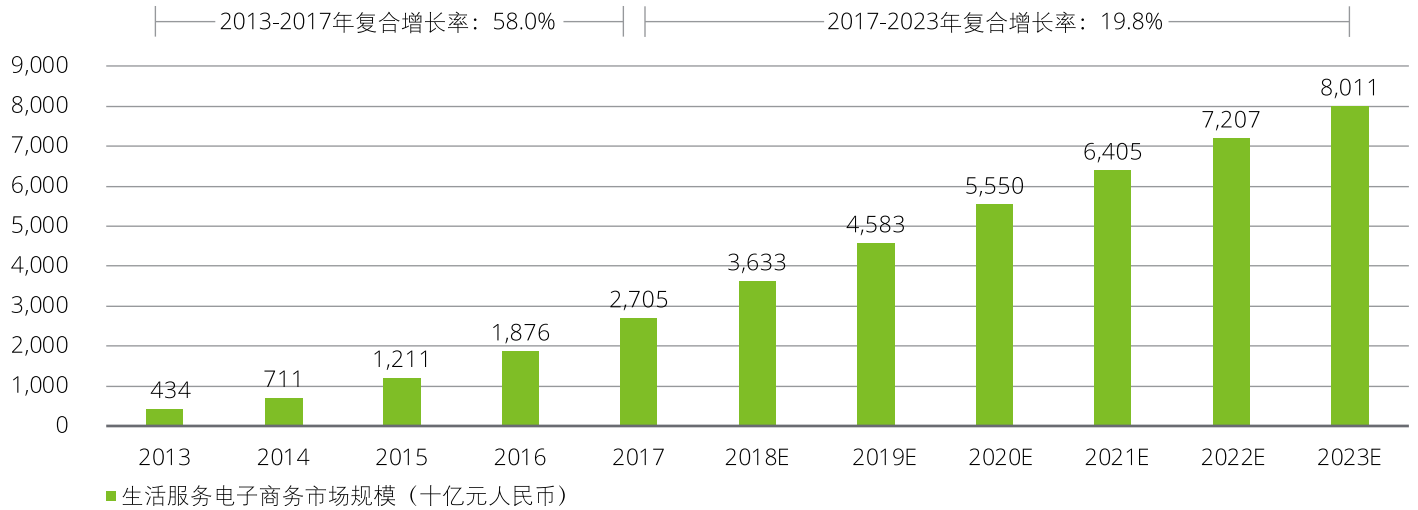
图1：生活服务行业市场规模（根据交易金额计算）



资料来源：艾瑞咨询

备注：服务包括餐饮外卖、到店餐饮、食品零售、当地交通、机票预订、酒店预订、火车票预订、度假、美容服务、卡拉OK、婚庆服务、亲子服务、洗衣服务、家政服务、汽车售后服务、房屋维修、电影票购买和其它现场娱乐服务。

图2：生活服务电子商务市场规模



资料来源：艾瑞咨询

备注：服务包括餐饮外卖、到店餐饮、食品零售、当地交通、机票预订、酒店预订、火车票预订、度假、美容服务、卡拉OK、婚庆服务、亲子服务、洗衣服务、家政服务、汽车售后服务、房屋维修、电影票购买和其它现场娱乐服务。

图3：生活服务商家门店

	2013	2014	2015	2016	2017	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E	2023E
生活服务商家门店 (百万)	10.4	10.8	11.1	11.4	11.8	12.1	12.5	12.8	13.1	13.3	13.5
在线门店渗透率 (%)	7.7%	14.9%	23.4%	32.6%	44.6%	50.2%	55.5%	62.6%	69.7%	74.3%	80.6%

资料来源：艾瑞咨询

备注：截至年末数据。生活服务商家包括餐馆、酒店、旅行社、美容、卡拉OK、婚庆公司、影院、干洗店、亲子、家政和房屋装修门店。在线门店指可在线上服务平台上找到的活跃门店。

主要细分市场竞争格局

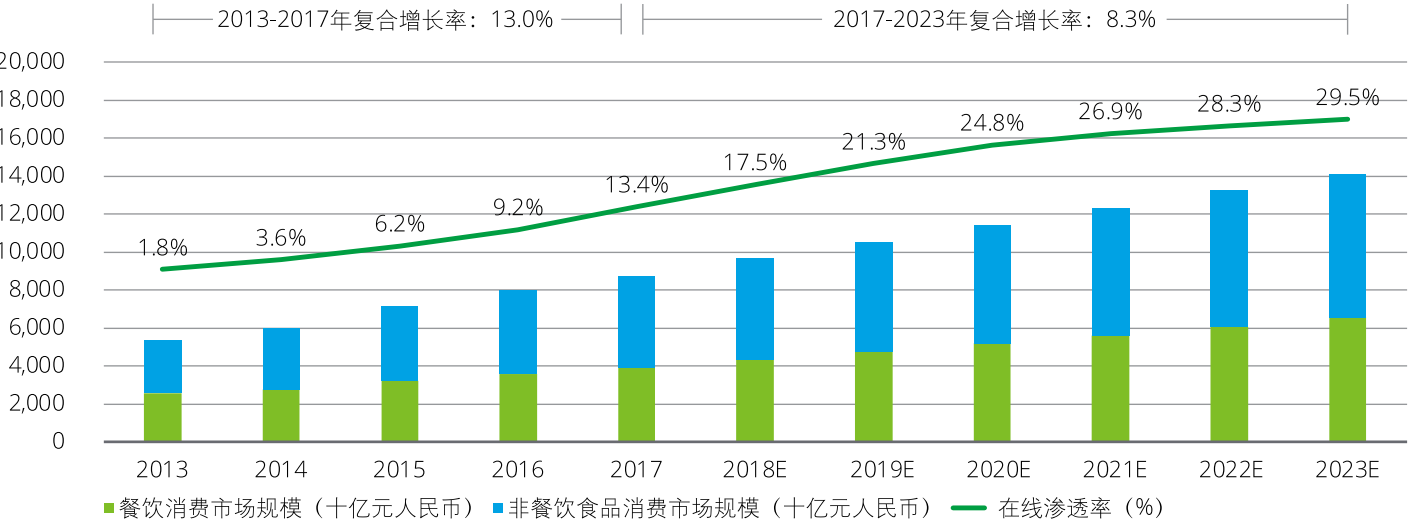
从业务发生场景和业务特点来看，目前全渠道下的生活服务业务可以分为到店、到家、出行三个主要板块，分别代表了消费者到店消费、商品服务上门以及消费者的出行需求。由于各类业务不同的业务特征，三大板块各具特点，市场的发展阶段和市场参与者都存在明显的差异。

餐饮

餐饮业务是生活服务电子商务市场发展的起点，同时也是目前最大的业务构成，其中既包括传统的到店餐饮，也包括到店餐饮衍生出的外卖服务。外卖服务虽然属于新兴业务，但是在过去几年中飞速发展，已经成为餐饮生活服务市场中极其重要的组成部分。

艾瑞咨询的数据显示，随着生活水平的提高，中国消费者在到店餐饮、餐饮外卖和食品零售方面的消费呈现稳步增长的趋势。2017年中国的食品消费达到了8.74万亿元，其中餐饮消费3.96万亿元，非餐饮食品消费4.77万亿元，而整体食品消费的在线渗透率达到了13.4%。到2023年，整体食品消费将达到14.13万亿元，其中餐饮消费6.56万亿元，非餐饮食品消费7.57万亿元，在线渗透率也将提升到29.5%。2017年到2023年餐饮消费将实现8.8%的年复合增长率，有望超过非餐饮食品消费同期8%的年复合增长率。

图4：中国食品消费市场规模

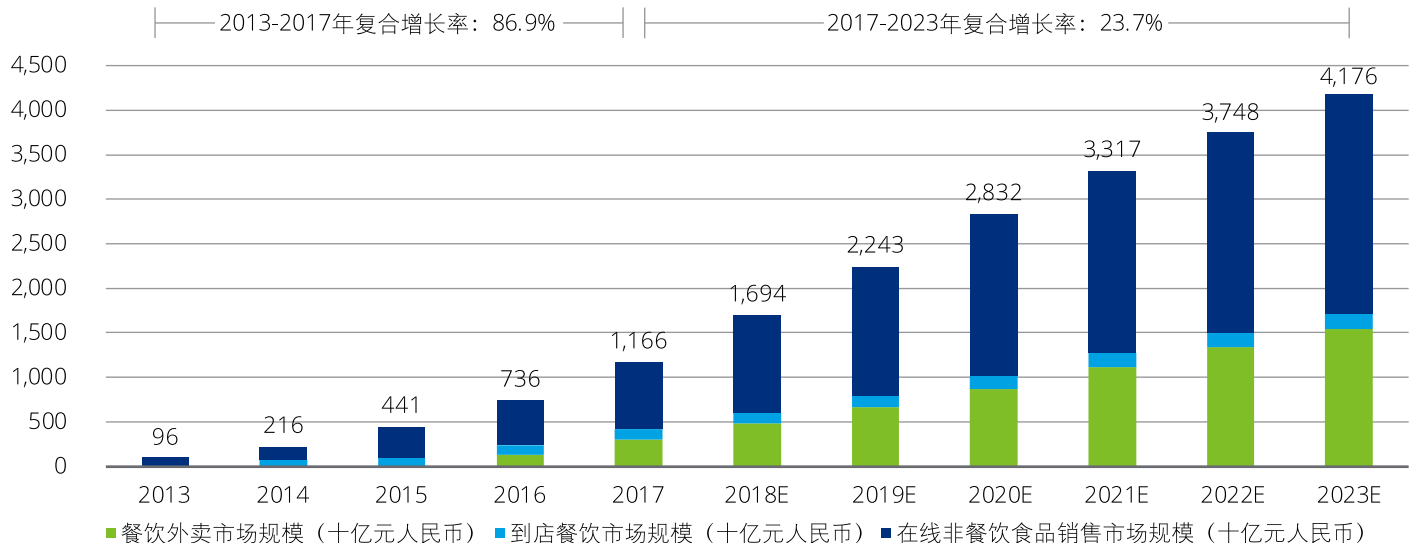


资料来源：艾瑞咨询

电子商务平台上的食品消费在2017年达到了1.17万亿元，自2013年起保持了86.9%的年复合增长率，据预测2017至2023年之间，在可观的规模下，整体增速仍将保持在23.7%，到2023年电子商务平台的食品消费金额将到达4.18万亿元，其中餐饮外卖的年复合增长率预计为31%，在线非餐饮食品零售的年复合增长率预计为22.1%。值得注意的是，

在31%的年复合增长率增长下，2023年的外卖交易金额有望达到2017年的五倍，是食品线上消费的核心驱动力。在很大程度上，由于数字化生活的普及以及线上消费的方便快捷、成本效益高等特点，餐饮外卖和非餐饮食品的线上销售正在取代在家做饭和零售门店购买预制食品。

图5：中国通过服务业电子商务平台的食物消费市场规模



资料来源：艾瑞咨询

由于餐饮业务的发展周期相对最长，市场规模更大，因此市场中的参与者不仅有像美团点评这样长期深耕该领域的大型平台，同时也吸引了阿里巴巴和百度两大跨界巨头的介入，随着行业的不断整合，目前美团点评和阿里两强对峙的竞争格局逐步确立，同时也有众多的垂直型服务提供商从细分市场切入，参与到整个市场的发展中。

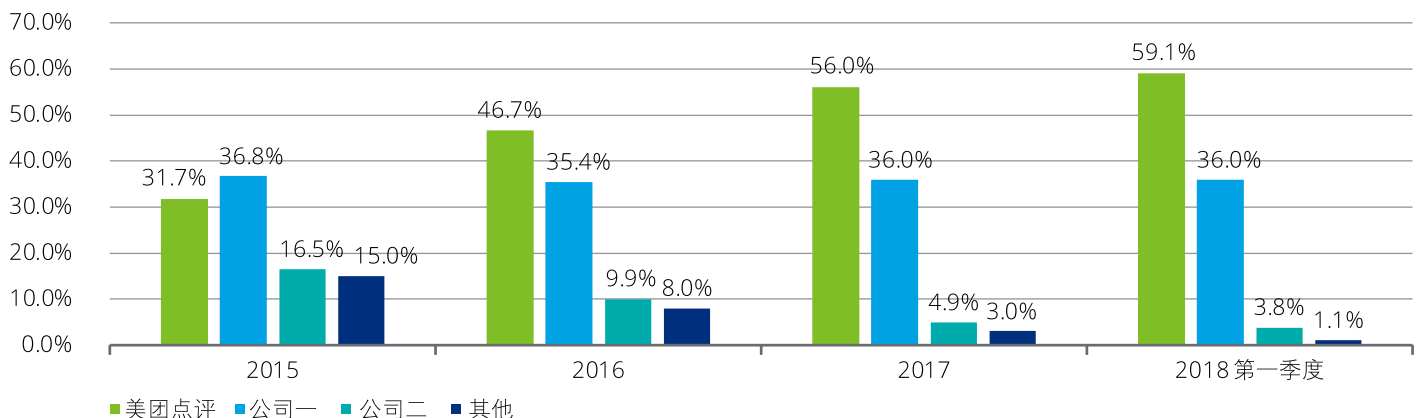
艾瑞数据显示，美团点评的到店餐饮业务按照交易金额计算的市场份额连续3年保持第一，其业务模式由最初的代金券模式，逐渐拓展为包含预订、排队、点菜、

支付等一系列服务的全方位到店服务，在提升消费者体验的同时，也对商家提供了IT、运营等相关服务，从消费者端和商家端共同推动了到店餐饮的数字化进程。随着阿里巴巴在2015年成立口碑，并以支付宝为入口加速布局该市场，百度也推出了百度糯米，到店餐饮市场的竞争仍旧在超级平台之间展开。

就餐饮外卖这个快速发展的市场来说，从市场份额数据来看，市场格局已经基本确立，以美团、饿了么和百度外卖为代表的外卖服务平台占据了超过98%的市场份额，由于百度外卖已经于2017年被

饿了么收购，所以目前市场中仅存美团外卖和饿了么两大阵营。艾瑞咨询的数据显示，2018年第一季度，美团外卖的市场份额达到了59.1%，而其他两家的份额分别为36%和3.8%。由此可见，外卖市场两强对立的局面已经形成，而由于饿了么在2018年被阿里巴巴收购，市场的最终竞争者仍然为美团点评和阿里巴巴。作为两大平台在生活服务领域的重要落子，外卖市场的重要性不容忽视，因此双方都将会进行持续的投入和博弈，短时间内两强相争的局面仍将维持。

图6：中国餐饮外卖行业竞争态势



资料来源：艾瑞咨询

酒店

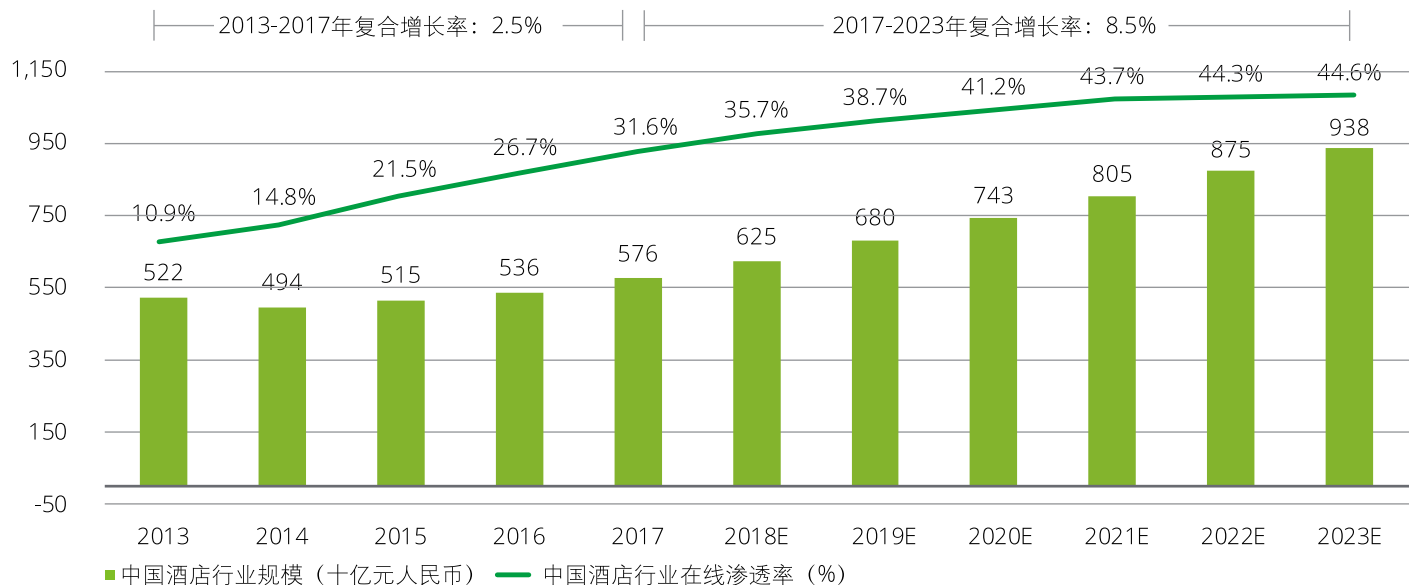
作为消费者衣食住行的重要组成部分，酒店行业也是生活服务市场重要的组成部分。中国的酒店市场分散度极高，艾瑞咨询的数据显示，按照酒店零售额统计，2017年前五大连锁酒店集团占中国酒店市场份额合计约13.8%，而美国为26.5%。因此，虽然行业内已经有不少长期深耕该领域的市场参与者，但是由于市场的分散性，市场格局仍旧具有明显的不确定性。艾瑞咨询的数据显示，

鉴于旅游行业持续增长的预期，2017年酒店行业交易规模达到5,760亿元，线上渗透率为31.6%，而2017到2023年间，酒店行业有望保持8.5%的年复合增长率，到2023年，交易规模达到9,380亿元，渗透率达到44.6%。

由于市场的分散性，市场格局具有不确定性。2015年到2017年间，基于国内间夜数统计，市场份额前三的公司份额分别由40.1%、19.6%和24.5%变为

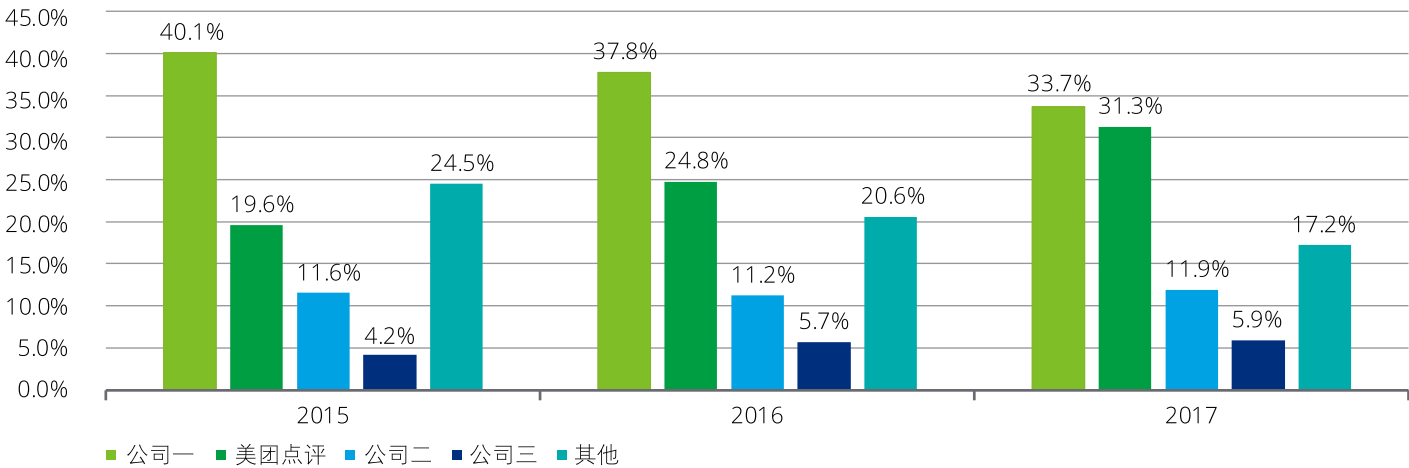
33.7%、31.3%和17.2%，头部公司的份额逐渐被稀释，而美团点评作为新的市场切入者，市场份额得到快速增长，已经跃升到第二位，并且逼近市场份额最大的竞争对手。由此可见，数字化的消费时代中，在分散的市场环境下，随着新的参与者的介入，市场格局有望迎来新的变化。

图7：中国酒店行业规模



资料来源：艾瑞咨询

图8：中国在线酒店的竞争态势



资料来源：艾瑞咨询

出行

移动出行作为生活服务市场中基于互联网和移动端而诞生并高速发展的新兴市场，近几年来发展迅猛，高速增长下滴滴、摩拜、ofo等新兴企业已经成长为独角兽级别，随着传统互联网企业如阿里巴巴、美团点评等开始布局这一市场，整个市场格局正在发生转变。

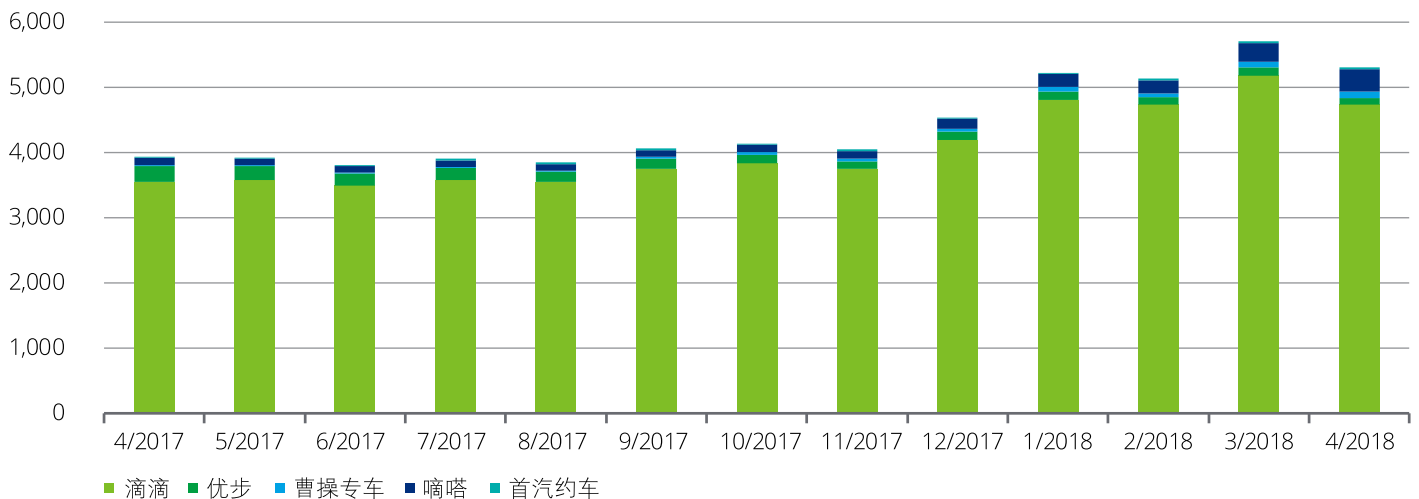
移动出行目前主要包括两个市场：网约车和共享单车。

网约车

从独立APP的月度活跃用户数量来看，网约车市场的活跃用户总量仍然处在一个持续上升的阶段，Trustdata的数据显示，五个样本基于安卓端的独立网约车APP活跃用户在2017年4月的活跃用户统计数据约为3,928万，而到了2018年4月这个数据跃升到了约5,300万，同比增长35%。从市场参与者来看，滴滴在市场中占有明显的份额优势，但是值得注意的是，嘀嗒拼车在2018年4月的月活跃用户用户数量已经达到300万，是2017年同期的约3倍，说明在目前的市

场环境下，虽然滴滴出行一家独大，但是对于其他的市场参与者仍然提供了发展的空间，因此新的介入者仍然有机会在这个高速成长的市场中获得可观的增长。例如美团点评作为生活服务领域的超大型平台，也在2017年开始尝试切入打车市场，旨在围绕生活服务这一核心打造消费者服务闭环。从公布的数据来看，美团打车在上海上线7天，累计服务乘客超220万人次，全部已完成订单中，40%的订单去往吃喝玩乐等生活服务场景，与美团点评的到店、酒旅等业务形成协同。

图9：安卓端网约车主要App月活跃度用户情况（单位：万）



资料来源：Trustdata

备注：数据基于安卓端的独立APP，由于美团打车主要是以美团APP的打车频道进行主推，所以在此没有计入美团打车独立APP的活跃用户数据

共享单车

共享单车作为汽车、地铁等中远距离交通方式的补充，有效地满足了消费者最后一公里的出行需求，因此2015年共享单车模式成功落地后得到了用户广泛的认可和资本的热捧，新兴的市场主体层出不穷，而市场的先行者如摩拜和ofo也在两年间获得了多轮融资。在资本的助推下，摩拜单车和ofo已经成长共享单车市

场中的独角兽级企业。激烈竞争下，不少市场参与者由于无法取得竞争优势去成功吸引资本的扶持而退出市场，市场的格局也更加清晰。Trustdata基于安卓端独立APP的月活跃用户数据显示，目前摩拜和ofo在市场上的月活跃用户数量基本相当，仍然是市场上竞争的主要力量，而哈罗单车在阿里的扶持下增长迅速，活跃用户数量在一年时间增长约200%。值得注

意的是，单车市场在资本的助推下虽然获得了爆发式的增长，但是成本和收益的均衡仍然是市场参与者需要考虑的问题，因为无法获得盈利并且缺乏资本的持续支持，2017年数家共享单车企业倒闭，而小鸣单车也因为经营不善导致活跃用户数量急转直下，并由于资金链断裂在2018年正式进入破产程序。

图10：安卓端共享单车主要App月活跃度用户情况（单位：万）



资料来源：Trustdata

备注：数据基于安卓端的独立APP，未包含基于微信小程序或者支付宝客户端使用共享单车的用户数据。

与网约车类似，共享单车市场仍然随处可见互联网巨头的身影，摩拜在2018年正式被美团收购，成为美团在出行领域的重要落子，而ofo的两大主要股东分别为滴滴和阿里巴巴，同时阿里巴巴也在大力扶持哈罗单车，因此单车市场不可避免地成为了美团、阿里巴巴、滴滴三大平台的又一重要战场。

综上所述，不同的细分市场虽然由不同的市场参与者组成，但是经过了激烈的竞争和市场的反复洗牌后，大多数细分市场的集中度正变得越来越高；与此同时，一系列的资本运作使得市场的参与主体逐渐发生变化，超级平台的介入使得生活服务的不同市场成为美团点评&腾讯阵营与阿里巴巴阵营之间的竞争的一个个新战场。

第二章 生活服务市场的趋势与机遇

生活服务市场发展的影响因素

生活服务市场之所以能够在过去一段时间出现飞速的发展，与行业所处的独特背景密不可分。中国具有独特的数字化环境，数字化进程的不断深入已经对中国的商业产生了深远的影响。数据显示，移动网络数据使用量、第三方移动支付、物流在过去几年都出现了飞速的增长，网络零售在整体零售中的占比也已达到全球最高水平，综合来看，目前中国零售市场中有57%的零售交易都受到了数字化的影响，而对于生活服务市场来说，类似的影响同样广泛且深入。技术的进步使得更多的科技可以被运用到数字化的商业世界中来，一方面使得企业能够更加了解并服务消费者，同时也能在运营和管理上变得更加高效。新一代消费者的崛起同样推动了行业发展的进程，更高的收入、更

加多样化的消费需求以及更加数字化的生活习惯都使得新一代消费者对于基于互联网和移动端的生活方式具有更大的接受度和支持度，也因此催生了一个又一个新的细分市场。超级平台作为目前消费者生态重要的营造者和整合者，在构建消费者生态的过程中，正不断加强不同需求与业务的串联，并因此向着新兴的领域渗透。作为整个市场发展的重要推手，超级平台对于市场的影响和塑造不容忽视。

新一代消费者崛起

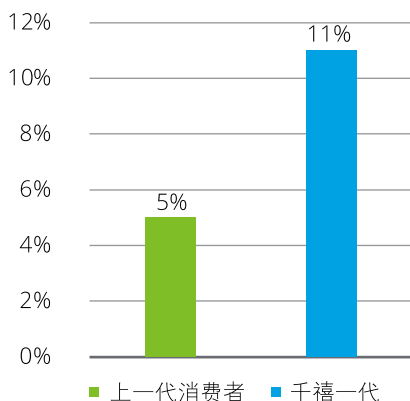
千禧一代（1984-2000年出生）的快速成长和崛起正使得这些消费者成为中国消费市场的重要推动力量。更高的消费欲望、更强的消费能力以及多样化的消费需求构成了新一代消费者的主要特征，基于上述特征，结合经济学人等机

构的数据预测，新世代消费者的消费增长势头仍将延续，并贡献超过60%的消费增长，新消费力量的崛起正引发新一轮的行业重构。同时美团发布的《“千禧一代”消费行为报告》也显示，2016年至2021年，千禧一代的消费年复合增长率约为11%，而35岁以上的消费者，即上一代消费者的消费年复合增长率约为5%，在几乎于上一代消费者两倍增速的增长下，截至2021年，千禧一代消费者的消费额在新老两代消费者的消费总额中的占比也将达到69%，因此千禧一代正成为未来消费的主导力量。

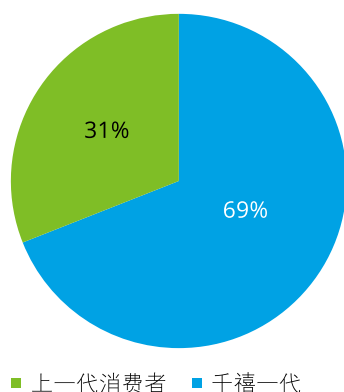
图11：千禧一代成为消费的主导力量

千禧一代的消费正以年均11%的速度增长，是35岁以上消费者增速的两倍

2016至2021年消费复合增长率：

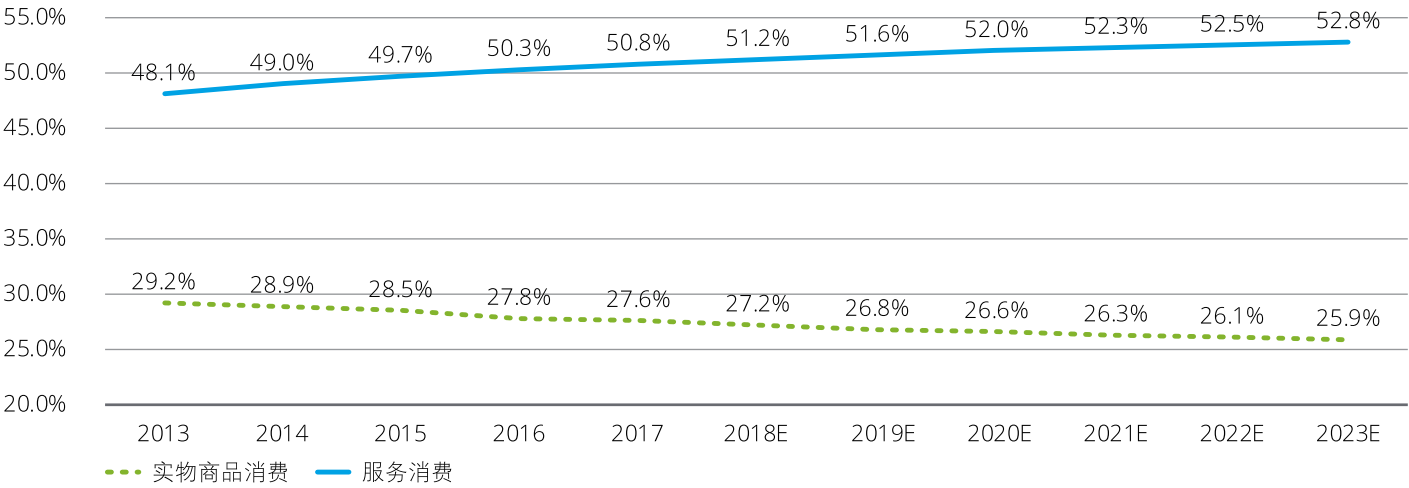


2021年消费额占比：



资料来源：美团旅行《“千禧一代”消费行为报告》

图12：居民人均个人消费支出转向服务消费



资料来源：艾瑞咨询
备注：不包括住房消费

千禧一代与上一代消费者具有明显的差异，个性化和体验化需求是新一代消费者的一大特征，因此新一代消费者消费能力的提升为消费市场带来的增长将是不均匀的，即使在新一代消费者中，不同年龄阶段的消费者对于选择的标准也存在明显的差异。相比老一代消费者，千禧一代的人们已经不那么物质主义，相比实物消费，超过一半的年轻人都更看重体验，个性化、创新型的体验更容易被新一代消费者接受，这也使得时下分享经济、出境旅游等新的消费理念变得越来越流行；而在实物选择方面，新一代消费者更注重实用性、品质和个人喜好，对于奢侈品的推崇已经不如上一代消费者。同时，新一代消费者中男性消费者也正在崛起，他们更关注外表和健康，也更乐于享受生活。由此也将引发美妆、鞋服、运动等相关产业的新一轮需求变化。

在消费市场中逐渐占据主导地位的千禧一代贡献了巨大的消费额和增长率，推动了消费的升级。艾瑞咨询数据显示，2017年至2023年，预计个人消费将以8.0%的年复合增长率增长。中国经济结构正在从投资驱动型转型为内需消费驱动型。中国消费者生活水平的提升已经导致消费者的消费行为发生了显著变化，即从基本需求转向更为自主型的支出，从实物商品转向生活服务和其它服务及体验导向。由此，旨在提升人们生活品质的消费和其他服务大量涌现并得到广泛运用。

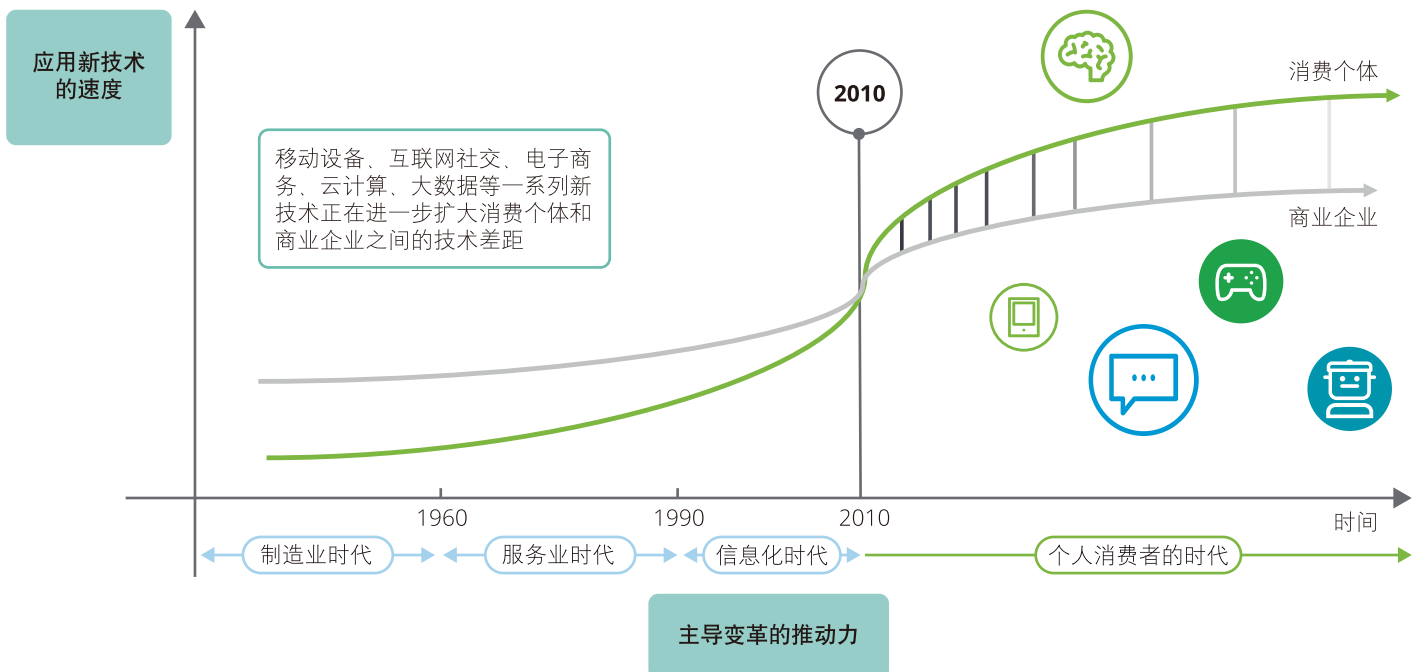
千禧一代的又一个特征是数字化，基于对消费者端和商业企业端数字化水平的研究发现，大约自2010年起，中国开始进入个人消费者时代，而这个时代的突出特征是消费个体的数字化水平开始超过商业企业，而移动设备、互联网社交、电子商务、云计算、大数据等一系列新的技术应用都在进一步扩大消费个体和商业企业的数字化水平差异。为了弥补在数字化方面的不足，商业企业需要更多地借助数字化手段，更好地进行资源的整合和利用，并以消费者需求为导向，高效准确地满足消费者需求。

图13：主要消费者需求



资料来源：德勤《未来零售系列报告》

图14：千禧一代推动消费者端数字化



资料来源：德勤研究

科技进步

科技进步是目前推动商业变革的核心驱动因素，也是整个消费市场数字化转型的基础。计算能力、算法、数据等核心因素在过去几年经历了快速的发展，并推动了云计算、大数据、人工智能等多项主要技术的不断演进和迭代，使得多个行业的创新和变革能够围绕需求和应用场景进行多项技术的融合应用，更加广泛和深入地对整个商业社会产生影响，从而重新定义未来商业模式。

科技的集中发展和结合，势必带来前端（交互层面）、中端（运营层面）和后端（基础层面）的一系列变化并产生新的体系。机器智能、人机自然交互、无人驾驶、VR/AR等科技在前端的应用和普及，将为前端带来交互方式的创新和更加智能化的体验；大数据处理、云计算、大规模机器学习等科技在中端的应用，将进一步推动全产业链的智能化升级，使得数据赋能逐步实现；而与整体科技发展协同进步的底层基础技术如硬

件技术（如AI芯片等）、通信技术（如5G等）的发展反向赋能上层科技应用，与上层技术应用共同形成新的技术体系，作用于多样的应用场景。在这样的背景下，如何更好地在科技进步的大潮中借力科技来帮助企业进行转型，对于生活服务领域的不同参与者来说，显得至关重要。

图15：主要核心科技汇总



资料来源：德勤《科技重塑零售业六大变革趋势》

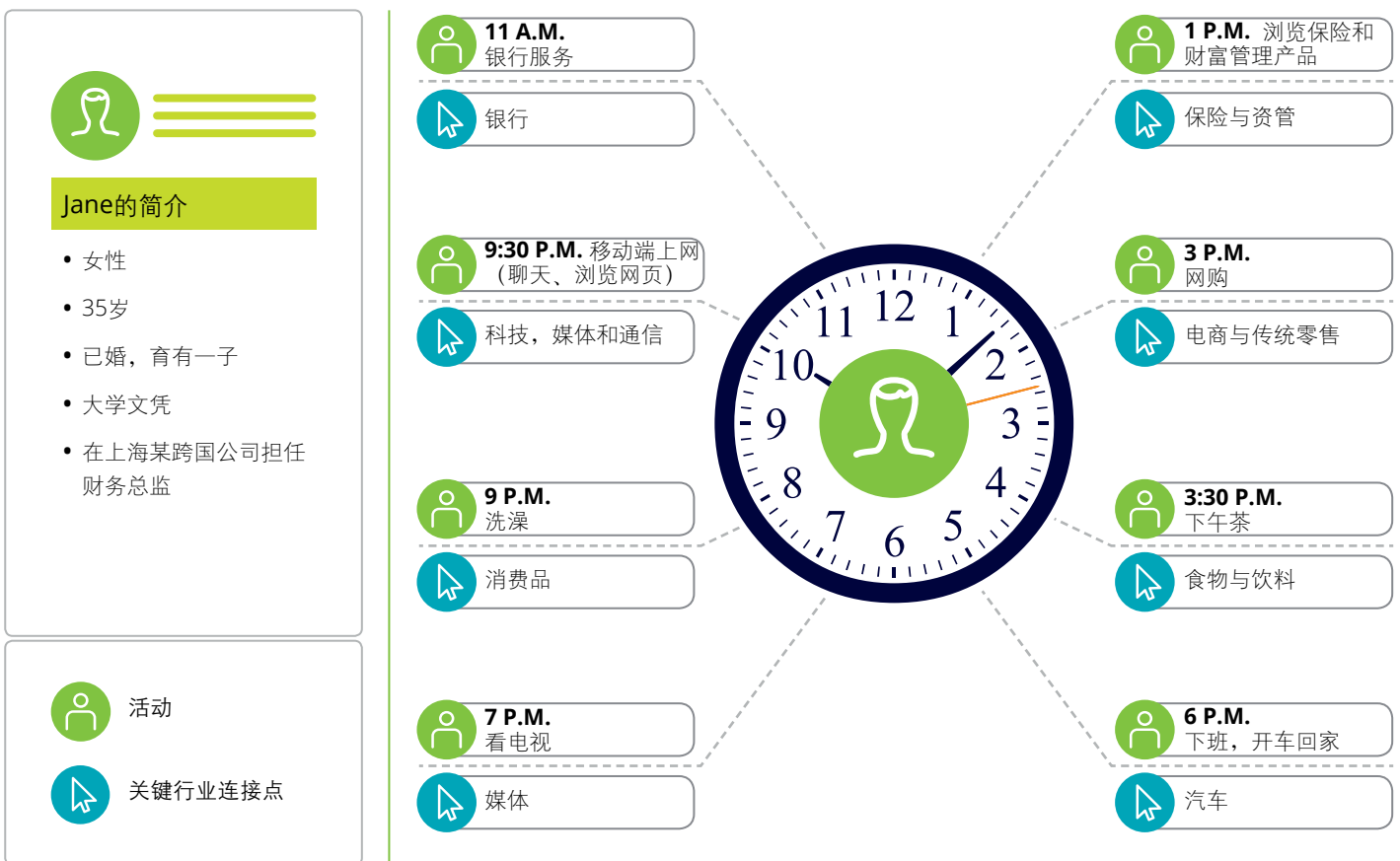
平台化

超级平台在构筑生态体系的过程中，对于生活服务市场不断渗透也是目前影响市场发展的一个重要影响因素。超级平台通过资源的整合和业态的创新，推动着整个消费市场的变革。在这样的变革下，市场参与者之间的争夺将是对人和时间的争夺，而评价市场参与者的一个重要标准将是它的产品和服务在消费者一天24小时中的占比。腾讯旗下的微信就已经占据了手机用户近30%的使用时间，而阿里也在通过不断地社交媒体、文化娱乐等方面的投入，占据消费者的时间。通过更多时间的占用，超级平台可以建立起与消费者之间多维联系，并通过数据的不断收集形成消费者画像并提供个性化的商品和服务，从而最大化满足消费者需求。

对于生活服务市场的超级平台来说，构筑以消费者服务为中心的体系并尽可能地占据更多的消费者时间和场景，形成服务的串联和闭环，是这些平台目前构筑生态体系的重要逻辑。目前主流的生活服务平台已经覆盖了包括到店餐饮、外卖、出行、到店综合服务等多种消费者不同时间点产生的并且具有关联性的消费需求，因此对用户来说，平台可以帮助消费者相对连贯地解决一天内出现的饮食、出行、娱乐等多种需求，随着消费场景的扩充，平台对消费者时间份额的占据也越来越多，并因此形成更强的粘性和资源聚合能力。

生活服务领域作为中国消费市场重要的组成部分，对于致力于完善以消费者为中心的生态体系的超级平台来说，每一个主要的细分市场都将是必争之地。超级平台的介入，为商家和消费者建立了更加直接的纽带，同时平台也能够借助长期积累的资源和技术优势为商家赋能，以提升整个生态体系的运营效率。在这样的趋势下，面对超级平台逐渐主导的市场，对于服务的最终提供者而言，如何更好地利用平台资源，借助平台的体系来提升整体表现也将成为服务提供商的核心关注点。

图16：当今的市场—消费者的24小时



资料来源：德勤《未来零售系列专题》

主要细分市场的趋势和机遇分析

由于不同细分市场的发展阶段、业务类型以及影响因素等方面的差异，生活服务的细分市场呈现出各异的发展趋势。从市场发展的角度来看，以到店餐饮为代表的传统领域经过多年的发展，市场已经走向稳定和成熟，市场的发展逻辑也由单纯的横向扩张转变为纵向的深化发展和资源优化，而对于以外卖为代表的到家业务和网约车为代表的出行业务，由于发展时间较短，市场渗透率仍然较低，整体的高增速仍将在一定时间内保持，另一方面，尚未成熟的新兴领域市场潜力巨大，仍然需要不断地改革和拓展从而得到提升，因此快速演进成为了到家市场和出行市场的主基调。

传统领域深化发展

传统的生活服务细分市场由于已经经过较长期的发展，经过反复的洗盘，以超级平台为主要市场参与者的市场格局已经基本成型。随着市场逐渐走向成熟，

对于服务商户和消费者的超级平台来说，商户的表现和消费者的满意度直接决定了超级平台在生活服务市场中的竞争地位，因此如何提升平台商户的竞争力，并且准确满足消费者需求，也成为了目前超级平台关心的核心问题；而对于平台商户而言，在消费升级的大趋势下，面对激烈的竞争如何把握好数字化转型的大趋势，有效利用平台的资源，形成以产品和服务为核心能力，以消费者需求为中心的可持续发展模式，在目前的市场环境下尤为重要。

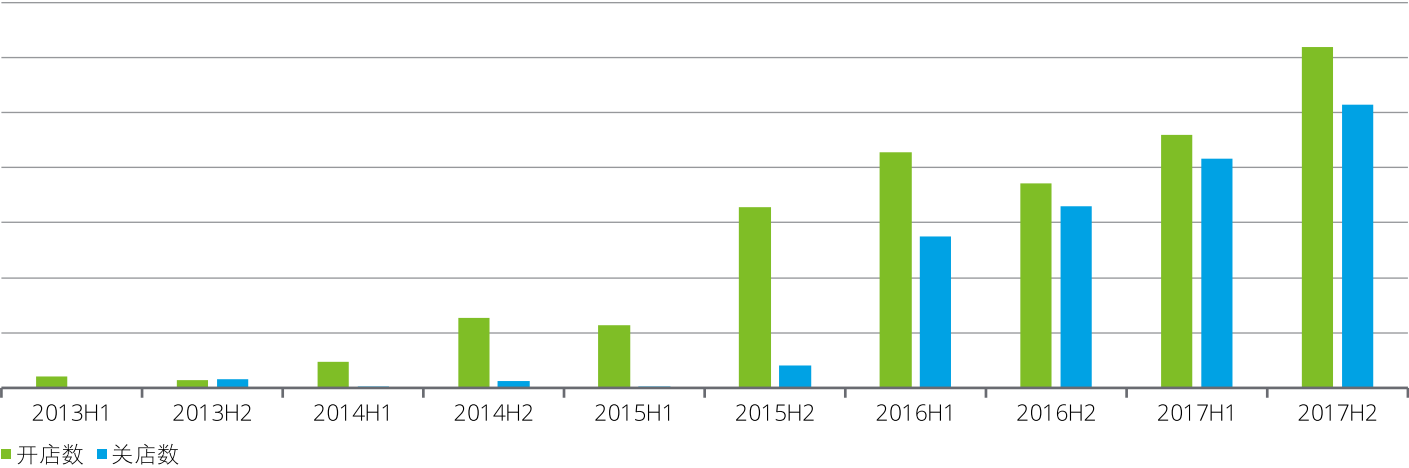
以到店业务中占比最大的到餐为例，2017年中国餐饮行业整体增长平稳，全国餐饮收入达到了3.96万亿，同比增长10.7%，但是餐饮业内部的竞争却异常激烈。

美团点评的数据显示，北上广一年新开餐厅POI数量35.4万，而北京餐厅一年倒闭率也达到28.5%；从时间线来

看，2015年以前，餐厅开店数远超关店数量，餐厅数量净增长趋势明显，但是自2016年起，餐厅关店数量快速上升，到了2016年末，关店餐厅的数量已经接近当年开店数量的90%，大量的开店与关店成为2016年起餐饮行业的一个特征，整个行业的竞争越发激烈。赢商网大数据也显示，2017年全国一二线城市545家大型购物中心(商业面积≥5万)共关店10,087家品牌，餐饮关店数量占比最高达36%；其中，近10%的商场餐饮开业不到半年就被淘汰出局。

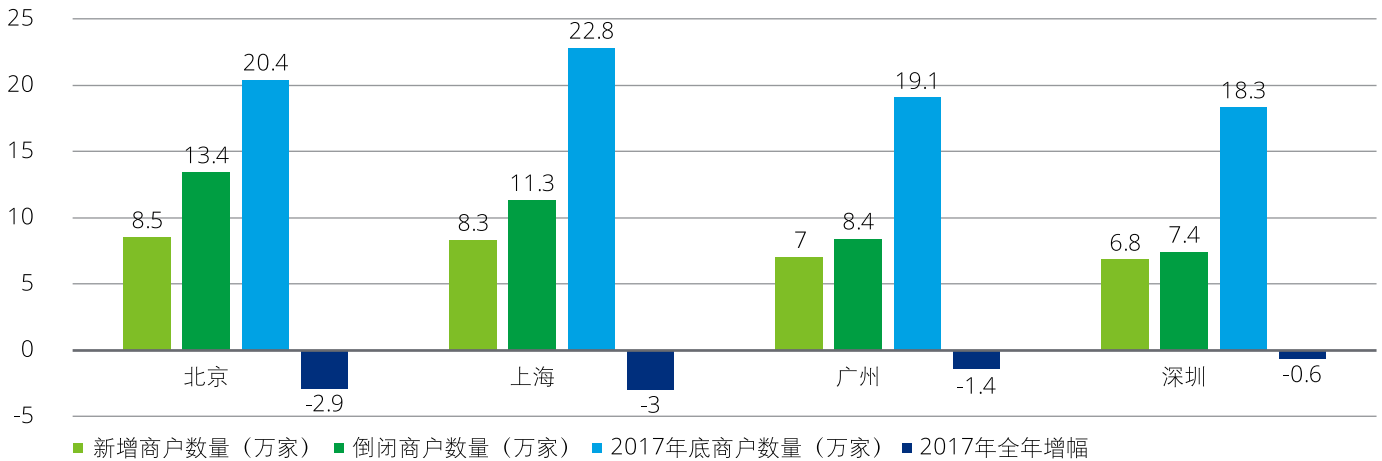
从地域来看，2017年北京、上海、广州、深圳四个一线城市的餐厅POI数量都出现了不同程度的减少，其中上海减少最多，达到了3万，但同时上海也是餐厅POI数量最多的城市，总数量达到了22.8万。一线城市作为餐饮企业一向的必争之地，在2017年同时出现了闭店超过开店的情况，也足以证明目前市场竞争的激烈。

图17：全国餐厅开关店POI数量统计



资料来源：美团点评

图18：北上广深POI数据统计



资料来源：美团点评

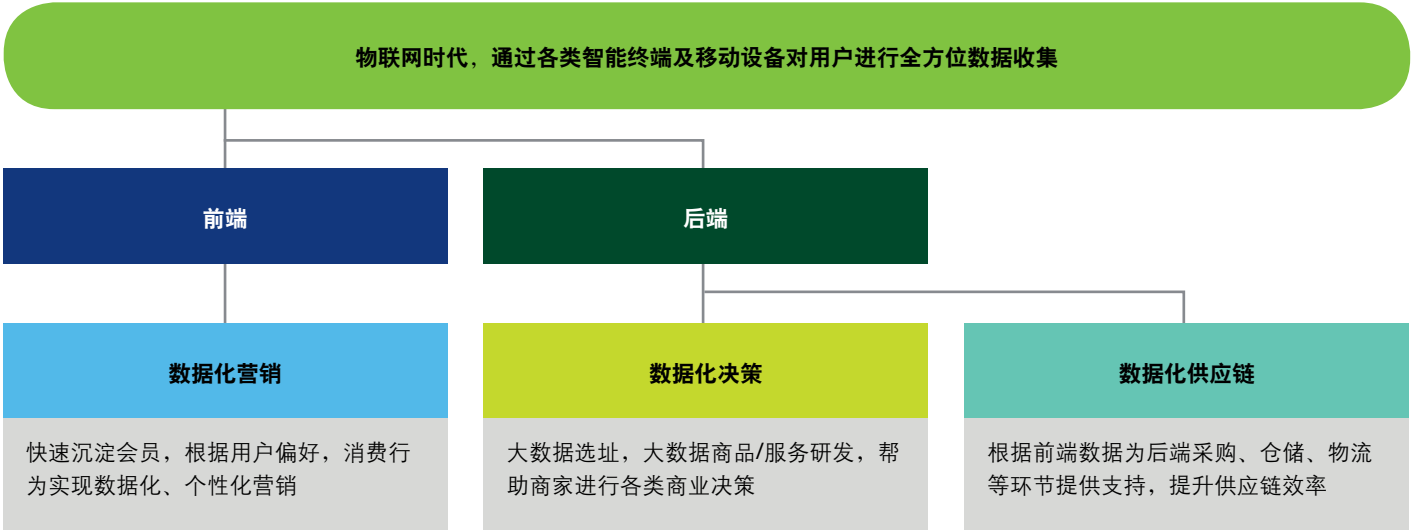
为了能够在这样激烈的竞争中胜出，企业与平台共同的协作显得尤为重要。一方面，餐饮企业需要通过多个维度的优化和升级，提升企业内部的运作能力，另一方面，平台通过资源的整合和优化对于企业的赋能也尤为重要。从餐饮行业自身的发展趋势来看，为了实现餐饮行业的进一步转型，餐饮企业、平台和服务提供商都在尝试从不同的角度推动行业的变革。

数字化转型是目前商业世界转型的一条主线，也是在数字化大环境下企业转型的必经之路。在以消费者为中心的新生态中，如何更好地与消费者对接、互动并且及时准确高效地满足消费需求，成为市场参与者关注的核心问题。在转型和融合的大趋势下，科技进步正赋予市场参与者更多有力的手段来满足消费需求并且提升经营效率。以数据、算法和计算能力为关键要素的核心科技与生活服务产业不同环节的融合加深正催生出越来越多具有实用性和针对性的数字化应用，也使得整个产业向着更加智能化、普及化和深度一体化的方向发展。

对于餐饮企业来说，数字化主要包括消费者端的数字化和运营的数字化，其中消费者端的数字化水平包括了数字化客户关系管理、全渠道融合等维度；运营的数字化包括供应链数字化、门店管理数字化、决策数字化等维度。一体化的数字化能力，将使得企业形成以消费者为中心，环环相扣的数据交融方式，透明的数据流和可追溯的分析过程，将帮助企业更好地了解并满足消费者需求，形成以数据和分析驱动的新型运营模式。在餐饮企业数字化的转型过程中，由于超级平台的入口地位、技术优势和资源整合能力，使得超级平台成为推动这一趋势的核心力量，从一开始为商户搭建线上线下的全渠道服务体系，到对商户进行经营和科技赋能，超级平台的作用贯穿始终。

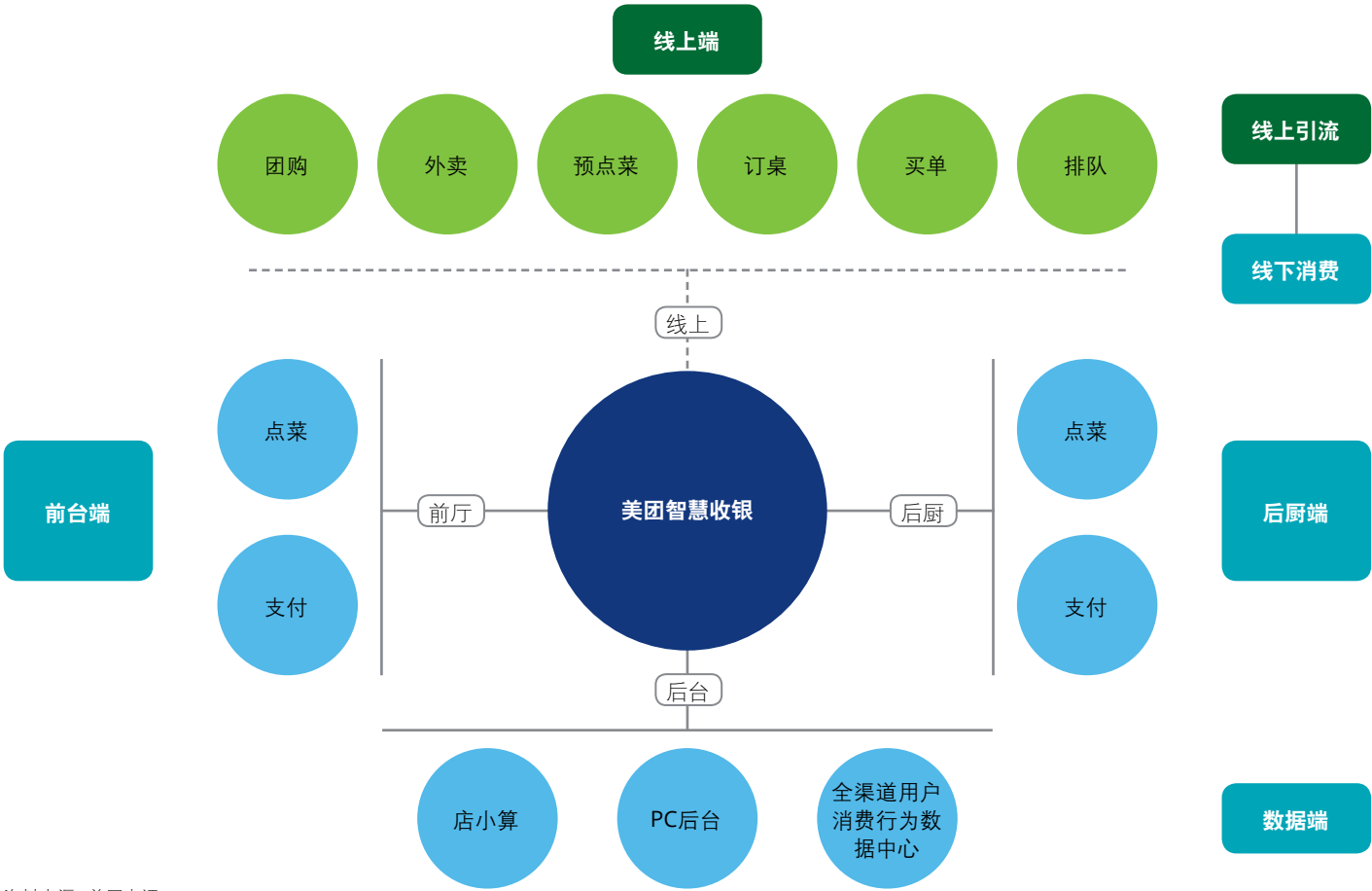
以美团点评为例，针对整个餐厅的管理，美团为商户提供了以智慧收银为中心的数字化管理体系，针对线上、前厅、后厨、后台四个应用场景，集合了不同的应用和功能，将消费者管理、餐厅运营、后台管理等方面进行了有机的串联，帮助餐厅更好地经营消费者关系，同时也使得整体的决策实现数据驱动。

图19：用户数据获取



资料来源：德勤研究

图20：美团点评智慧餐厅



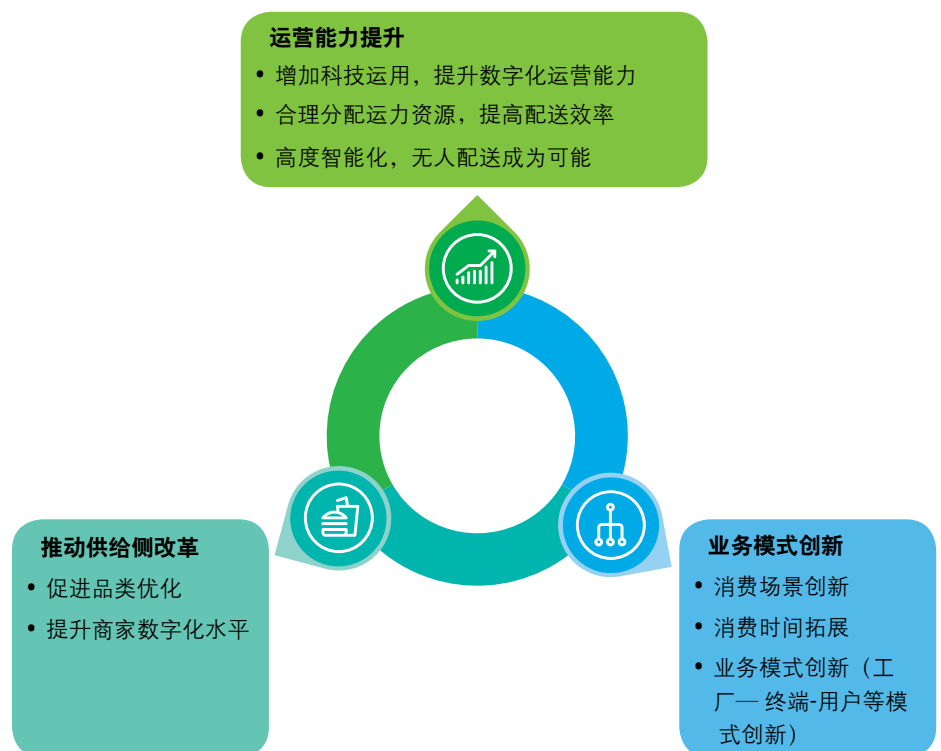
资料来源：美团点评

新兴领域快速演进

科技的进步、平台的推动、新消费者崛起、资本的涌入、政策支持等一系列有利因素的支持下，近年来生活服务市场中的新兴业务创新变得更加普遍和广泛，从落地到快速普及的时间周期也变得更短。资本的大量涌入加速行业发展的同时，也加剧了行业的竞争，而超级平台为了补全生态链，对于新兴领域的布局也十分激进，因此也加速了新兴领域的演进。面对激烈的竞争和持续变化的市场格局，新兴领域的市场参与者在持续扩大规模，提高渗透率的同时，也正在对商业模式、运营管理等方面进行着优化和提升，以持续增强企业的综合竞争力。

以目前仍旧保持快速增长的外卖市场为例，外卖市场的快速发展不仅为餐饮开辟新的发展途径，扩大消费的选择，同时也积累了大量的运力资源。随着市场扩展的不断推进，一方面外卖服务平台开始投入更多的资源和精力来提升整体的运营能力，同时也在业务模式上进行拓展，来提升资源的使用效率。

图21：外卖市场的三个演进方向



资料来源：德勤研究

平台运营能力提升

平台作为连接商家和消费者的纽带，在扮演桥梁作用的同时，平台也在不断强化自己的运营能力。一方面，平台在积极扩充运力资源，并通过运力资源的有效利用提升配送效率，同时平台也在不断优化后台的配套系统，通过更加智能化的后台数字化能力，来缩短时间提升配送准时率。

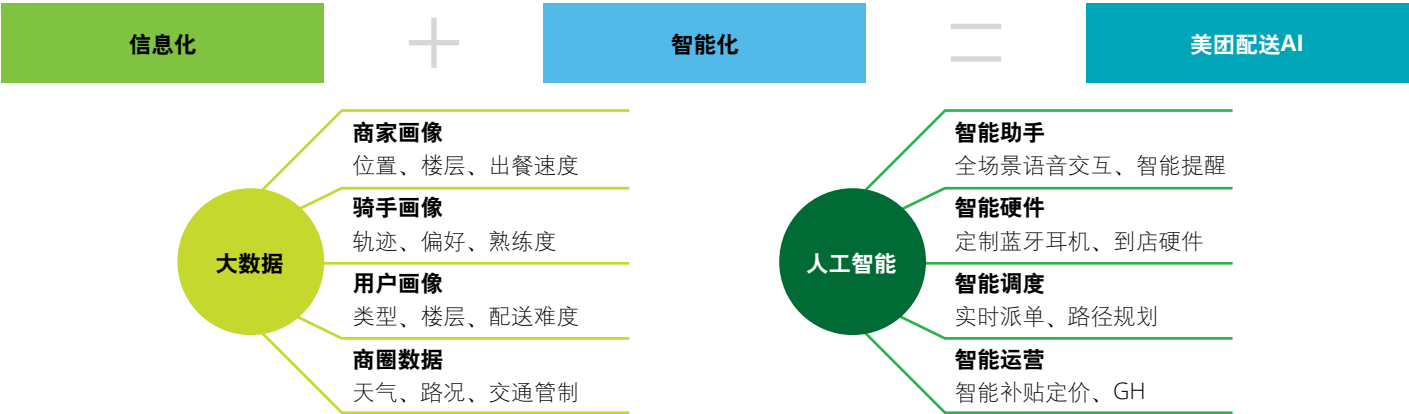
以美团点评为例，2017年4季度，美团点评的日均活跃配送骑手数量约53.1万人，是2015年12月的5倍左右。2017年美团点

评通过自有配送网络完成了约29亿单配送，占全平台即时配送交易的70%以上，其余由商家直接配送。2017年平均每单配送时间约为30分钟。骑手数量的增加大大提升了外卖配送运力，对确保配送的时效起到了明显的作用。

另一方面，美团点评利用大数据和人工智能构建了美团配送的AI体系。第一部分是信息化，主要负责数据收集，包括商圈数据、天气数据、骑手画像、商家画像等；第二部分是智能化，由一整套的智能化模块构成，形成智能配送系统，覆盖配送的

各个环节。从美团点评的数据来看，通过大数据精准预估、实时配送分布式仿真平台、机器学习等有效手段，美团点评的智能调度系统大大提高了外卖订单的配送效率，缩短了配送时间，提高配送的准时率，为目前30分钟的平均配送时长、98%的准时率以及20%的单均成本下降做出了巨大的贡献。

图22：智慧物流体系



资料来源：美团点评，德勤研究

推动供给侧改革

平台与商家的关系已经不仅仅局限在媒介，平台作为资源和数据的汇聚者和分配者，在积累了大量的消费者资源、商户资源、配套资源后，也开始借助这些积累对供给端进行优化，通过与商家建立更加密切的互动，拓展配送品类、提升商品品质并助力商家的数字化运营。平台在为商家提供配送资源的同时，也可以借助数据资源来对餐厅的菜品开发进行指导和建议，帮助餐厅对菜单和品类进行优化，以提升餐厅的资源利用率和经营效率。

图23：外卖平台助力餐厅发展



资料来源：德勤研究

业务模式拓展

为了提升资源的利用，提高配送服务的渗透率，平台也正在进行业务的扩充，美团在2018年7月推出“美团闪购”业务，涵盖超市便利、生鲜果蔬、鲜花绿植等品类，30分钟配送上门，24小时不间断配送。随着用户需求的进一步挖掘，以外卖为基础的物流将向更多同城配送服务转型。

由外卖市场的发展方向可以发现，以外卖为代表的新兴业务在快速扩张之后，平台企业一方面在尝试借助科技和资源的整合运用来提升自身的经营能力，同时也在加强与现有商家和潜在服务对象间的合作关系，通过更加密切的协同实现整体业务的优化和效率的提升，并实现业务覆盖的拓展。类似的情况在网约车领域也有体现，滴滴一方面在持续增强运营能力，借助数据和人工智能助力多种业务模式的创新，同时切入了共享单车和外卖领域，尝试进行业务的拓展，实现资源的协同和平台价值的进一步提升。对于平台中的商家和服务提供者来说，新兴市场持续演进的过程中，一方面商家可以借助平台的发展获得更多的资源支持，对平台资源合理的利用可以加速商家的数字化转型，与此同时，也可以对现有业务进行优化和提升，进一步提升效率。

资源整合实现价值链优化

为了占据更多的消费场景，提升消费者粘性，同时也通过资源的协同来持续优化价值链，超级平台在市场中进行着持续的整合。随着超级平台覆盖场景的逐渐增加，同时对于资源利用和经营效率的关注逐渐增多，生活服务市场将步入更加精细化、数字化、全面化的发展阶段，这样的趋势下，市场的竞争将从多维度展开，而平台上的服务提供商也将面对更多的发展选择。目前主流的整合可以分为两个方面：服务资源整合和技术资源整合。

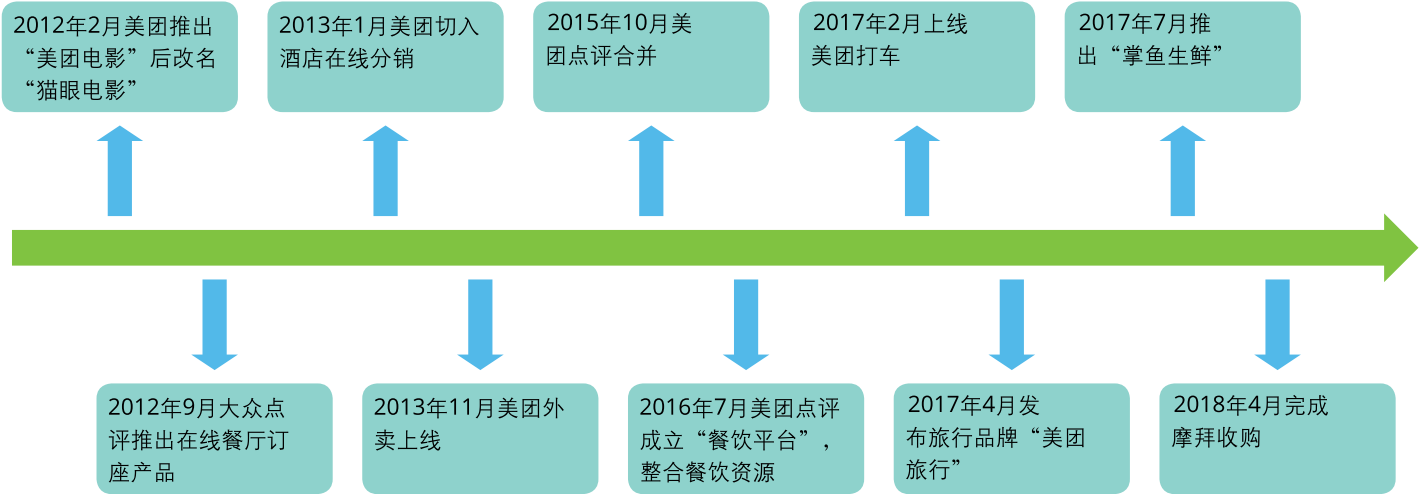
服务资源整合

超级平台为了扩充服务场景，占据更多的消费者时间份额，建立更加完整的消费和服务链条，以消费者为中心进行了持续的服务资源整合。例如，从美团点评的发展历程可以发现，美团和点评在成立之初都有各自的核心业务，美团主打团购而大众点评主打第三方评价，随着行业布局的深入，美团和点评开始深化到店餐饮等核心业务，其中美团针对餐饮推出了相关联的外卖服务，而外卖业务在日后成为了最主要的到家业务，同时美团开始围绕消费者需求，对电影、酒店等细分消费市场进行布局。2015年10月大众点评和美团合并，服务资源得到进一步整合。合并之后，美团点评在进行内部整合的同时，继续向出行、零售、旅行等业务拓展，不断加深对于业务场景的覆盖。

持续的整合下，美团点评完成了对到店、到家、出行、旅行四大主要服务场景的覆盖，对于提升消费场景覆盖，建立更加完整的消费链路，具有重要的意义。以美团打车为例，据美团测算，3.2亿平台活跃用户中30%有出行需求。网约车业务能够帮助用户便捷实现“吃喝玩乐行”，而从网约车在上海上线7天的数据来看，全部已完成订单中，40%订单去往吃喝玩乐等生活服务场景，与美团点评的餐饮、到店综合及酒旅等业务形成一定协同。类似的业务扩张和资源整合将使得未来平台化更加明显。

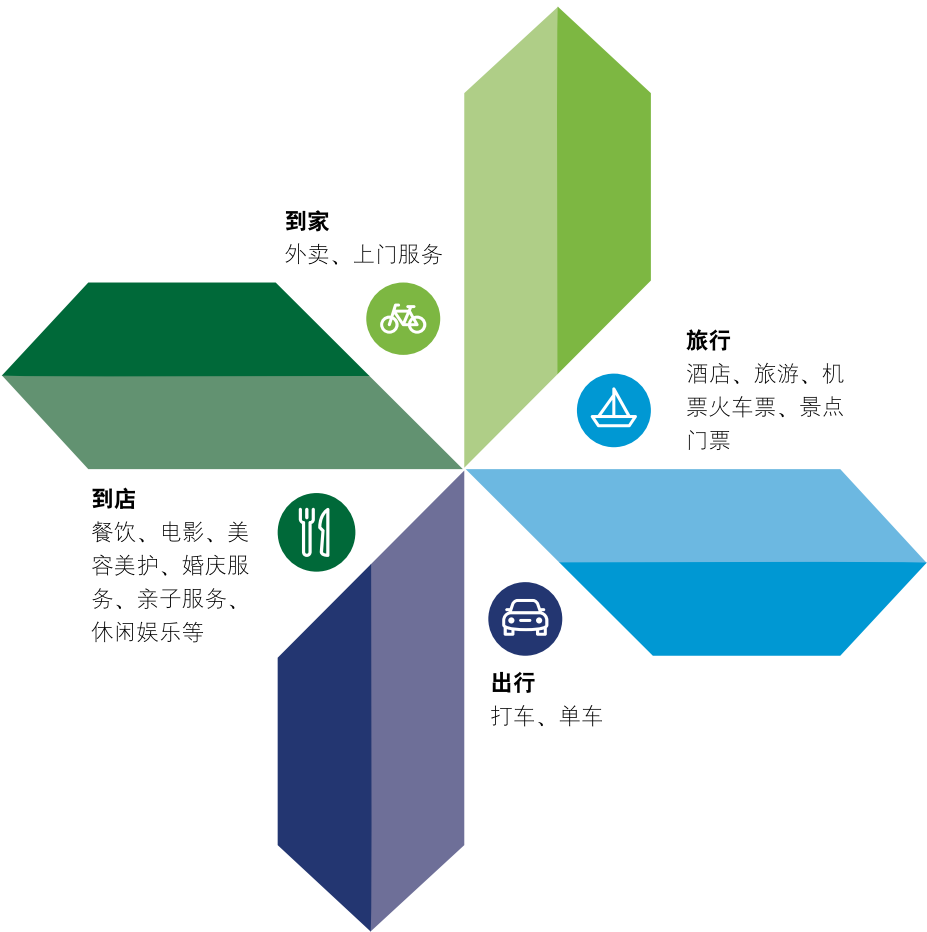
从市场中另一个主要参与者阿里巴巴的角度来看，支付宝本身作为一个巨大的流量入口，集合的服务更加多元，应用场景也更丰富，而其核心的支付功能和支付即会员的属性，使得本身已经接入支付宝的商家能够无缝地对接到平台上如口碑等的其他服务中，因此在2015年上线以来，口碑部分的业务增长也异常迅速。对于阿里巴巴和旗下的支付宝来说，资源的整合已经不仅仅局限于某一个领域，跨行业的整合已经成为常态，购物、生活服务、娱乐、金融、旅游出行等场景基本都得到了覆盖，虽然对于生活服务领域的布局相对较晚，但是未来对于行业的影响力不容忽视。

图24：美团点评业务扩张历程



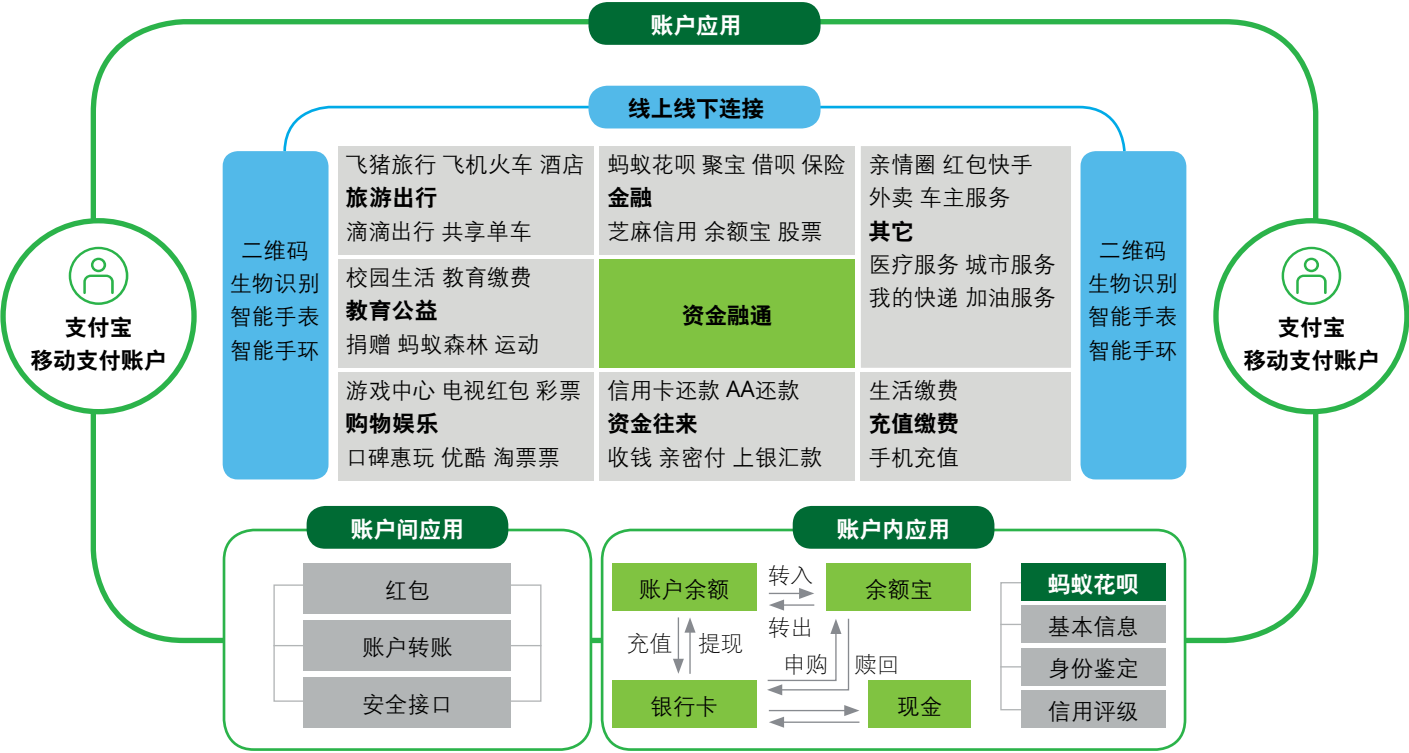
资料来源：美团点评，德勤研究

图25：美团业务构成



资料来源：美团点评，德勤研究

图26：支付宝生态体系



资料来源：艾瑞咨询，德勤研究

技术资源整合

技术进步是数字化时代推动商业社会发展的核心驱动力，底层技术的爆发催生了众多的科技应用，超级平台在聚合服务的同时，对技术资源和技术提供商也进行着整合，以便能够形成更加系统化和一致化的技术应用。

投资是超级平台获得技术资源的重要方式，以美团为例，在过去三年间，美团对技术服务相关的公司进行了持续的投资，投资领域覆盖云ERP、餐饮系统、餐饮SaaS、第三方支付等，以业务发展为导向，布局有助于餐饮、酒店等业务数字化转型的插件资源。

图27：美团投资领域

领域	企业	类别	投资时间	投资金额
企业服务	屏芯科技	云ERP	2016.4	亿元及以上
企业服务	餐行健	餐饮系统	2015.9	亿元及以上
企业服务	天子星	餐饮SaaS	2015.5	未透露
企业服务	天财商龙	餐饮ERP	2014.9	数千万元
企业服务	餐饮老板内参	B端餐饮媒体	2016.6	5,000万元
酒旅	别样红云PMS	酒店SaaS+PaaS	2015.1	数千万元
美业	美甲帮	美甲O2O平台	2016.6	数千万美元
电影	猫眼电影	电影O2O平台	2016.4	亿万元及以上
金融	钱袋宝	第三方支付	2016.9	亿万元及以上
电商	易酒批	酒类B2B	2016.5	亿万元及以上
医疗	水滴互助	疾病互助	2016.6	5,000万元
物流	同达快送	同城配送	2015.3	数千万元

资料来源：德勤研究

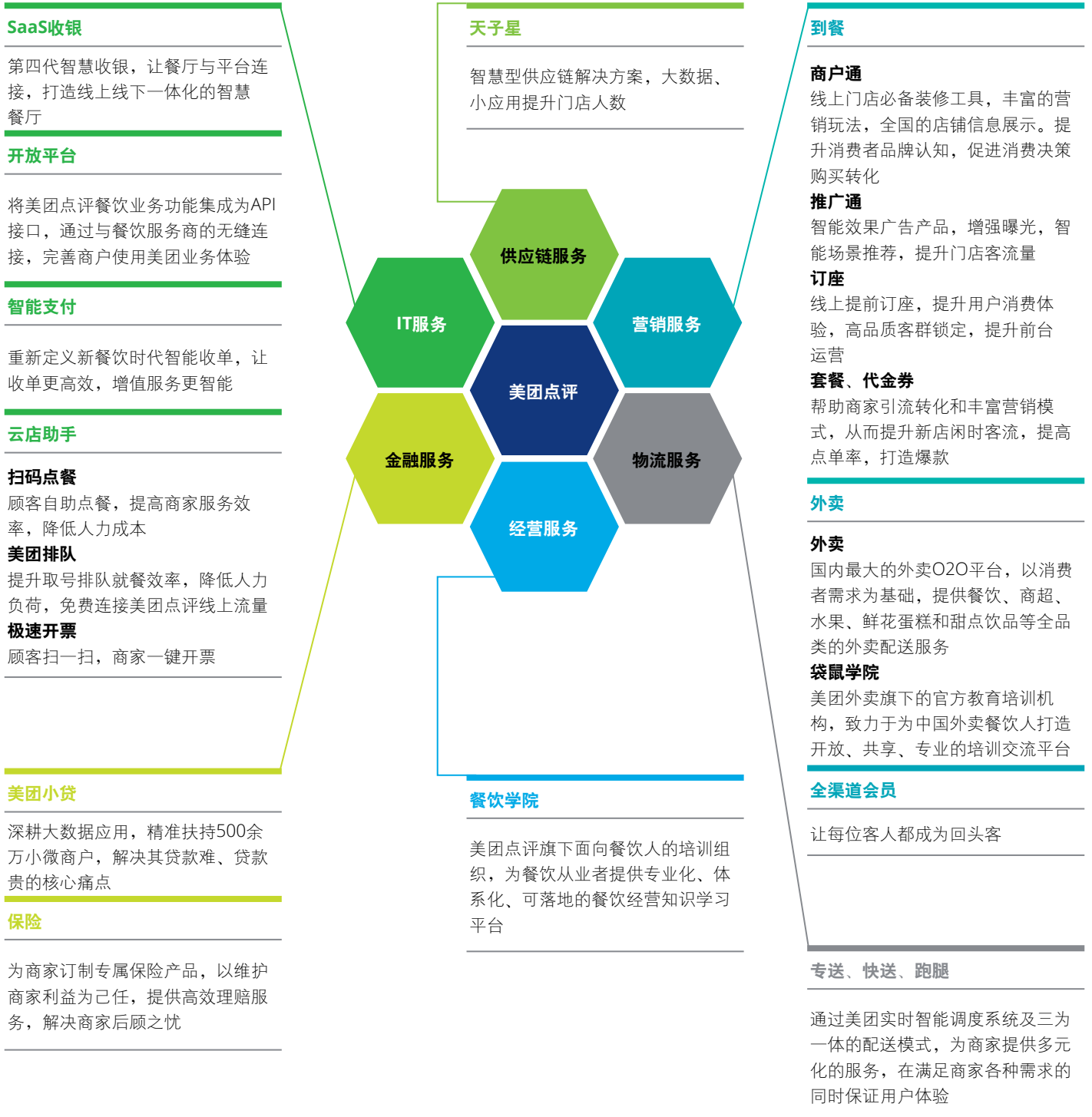
在服务资源和技术资源的双重布局下，可以看到，美团点评的餐饮业务模块已经形成了相对完善的服务链条和技术链条，涵盖了营销服务、日常运营服务、配套的金融服务以及系统应用层面的IT服务，这种以特定服务为中心，对上下游资源和技术的整合，对于特定业务的精细化发展和全价值链优化具有重要的意义。从对餐饮企业的赋能来看，基于美团点评的餐饮生态，美团点评目前正运用其技术资源尝试为平台商户进行以下方面的服务尝试：

• **营销服务。**包括一系列基于商家需求推出的代金券、外卖、会员、预定和点餐等营销层面的服务和技术支持。

- **IT服务。**通过餐饮ERP系统为切入点，实现了餐厅和互联网连接，和美团团购、外卖、大众点评等平台的连接，同时也完成了与用户智能设备的连接。餐厅数字化的成败取决于商家IT系统是否能够与用户平台在线化。
- **经营服务。**辅助商家去提高餐饮经营管理水平、服务人员素质以及普及大数据的应用。美团餐饮学院组织的培训课程，对于帮助商家了解整个产业发展趋势，以及餐厅选址、营销等管理方法，实现整体水平的提升，也有一定的帮助。

- **金融服务。**以美团点评的数据基础为依托，为小微商户提供相对便捷和较低成本的金融服务。
- **供应链服务。**从食材为着手点，整合食材供应资源，为在原材料方面有需求的商户提供食材的采购服务。
- **物流赋能。**美团的50万活跃骑手，在支持外卖配送的同时，也是重要的物流资源，对于商家的多种物流需求，同样可以借助骑手资源。

图28：美团点评构成服务



资料来源：美团点评，德勤研究

第三章 行业生态展望

随着市场集中度的不断上升以及资源整合的深入，市场中主要的平台参与者已经基本确立。美团点评的服务领域基本覆盖了衣食住行等生活服务的每一个领域，而阿里巴巴也通过多种手段对生活服务市场进行着布局，其背后倚靠的是由零售、娱乐、金融服务、技术服务等构成的大生态，整体来看，生活服务市场的超级平台化已经成为主流，并将在未来一段时间延续。

平台经济模式确立

生活服务市场在超级平台的主导下，平台经济模式已经确立。平台经济并不是一个全新的词汇，传统经济中的银行、证券、集贸市场、购物中心、中介公司等所扮演的角色，即属于平台经济，但传统平台的经济活动易受地域、时间、交易规模、信息沟通等条件的限制，其发展受到一定制约。随着数字技术的普及，以互联网为代表的平台经济加速发展，催生了新一轮平台经济浪潮。平台经济在互联网时代获得了全新的规模、内涵与影响力。平台经济本身具有以下特征：

生态性：互联网平台是新商业生态不断形成和发展的沃土。平台上多方之间互动频繁，企业间竞争充分，创新层出不穷。互联网平台聚合了众多买方、卖方以及其他电子商务服务商，形成了充满活力的商业生态圈。平台是电子商务服务的核心，正是开放平台的发展，催生了电子商务服务业的迅猛发展，撬动着远大于电子商务交易本身的产值。一个开放、协同、繁荣的生态系统，帮助更有效地配置资源，体现出“利他”与“分享”的价值，最大程度地实现共赢。这种互联网协同的爆发力不仅会影响生态系统，从供给侧、C2B到智能商业，互联网协同正在深刻地改变实体经济，带来整个商业生态的繁荣。

开放性：开放是新商业文明创新的灵魂。互联网平台依托新信息基础设施和新生产要素，走出了IT时代大企业封闭式、集中控制的信息化道路，踏上了DT时代

(Data Technology, 也称为数据技术)为其他企业和个人服务、以激活生产力为目的“赋能”新征程。与传统企业相对封闭式的管理与服务相比，互联网平台提供了精准营销、商务交易、信息互动、沟通协作、数据分析等开放型服务，支撑网络生态分布式协作，提升了生产力；平台上的参与者可以不分时间和地域地进行大规模协作，极大地提升了参与者的商业能力，在促进商业竞争的同时，推动了创新创业；互联网平台与平台之间的协作，采用对等开放、无缝连接方式，融合了云计算、物流、支付及相关服务，降低了参与者的交易成本，提升了商业效率；平台经济有开放的产权结构与互动关系，企业向社会开放，决策向员工开放，数据向公众开放，平台向伙伴开放。

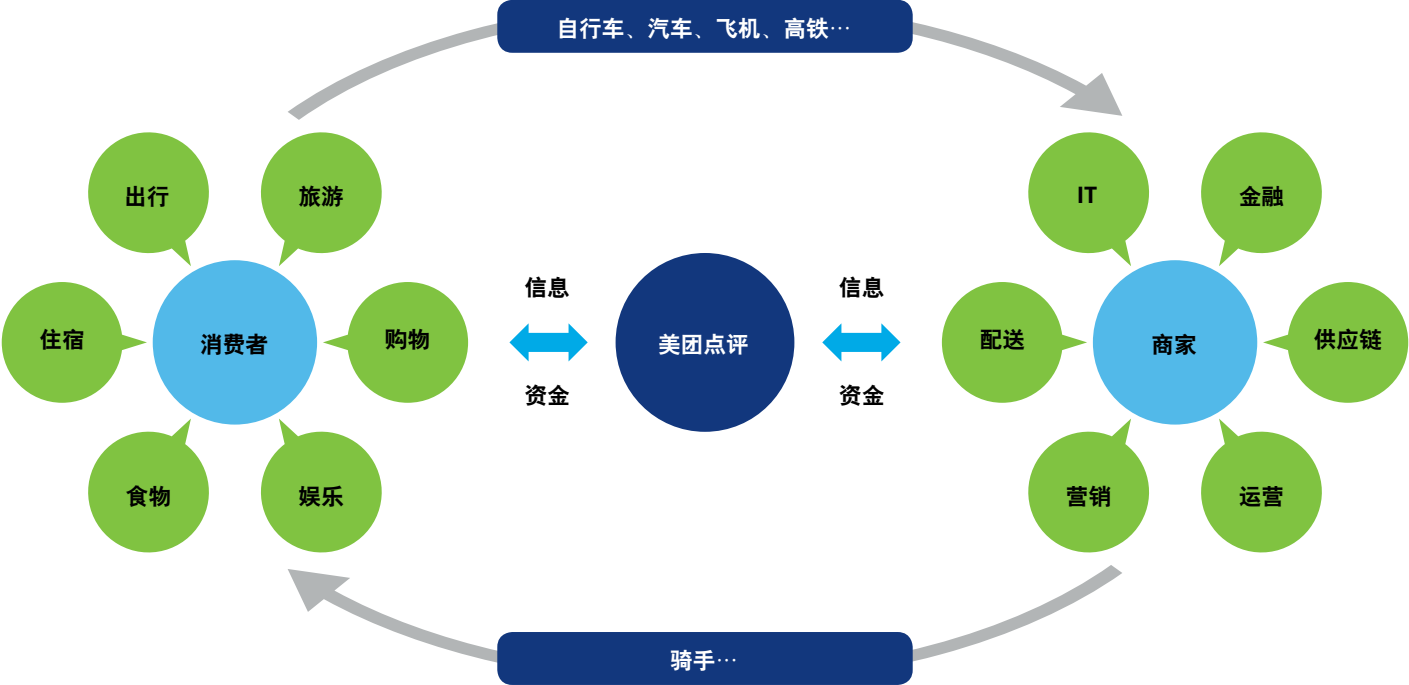
共赢性：互联网平台极大促进多方共赢，提升社会福利。“信息差”成为传统交易中攫取超额利润的关键。互联网平台提供了广泛的、极低成本的信息撮合机制，人们通过互联网平台，高效分享着来自于全天候、全地域的信息，扩展着分享的物品和服务种类、渗透到越来越多的地区。平台经济的深刻影响还体现在其对经济发展的全局贯穿性，令社会环境（制度、法律、规则等）、通信基础设施、互联网平台、生产及生活服务体系、企业/个人等各层均融入其中，并提供了共赢性质的服务、产品、人才、制度等的接入机会。

普惠性：互联网平台显著降低了各方沟通成本、直接支撑了大规模协作的形成，向

全社会共享能力，从而激发微经济活力。平台为全社会提供无处不在、随需随取、极其丰富、极低成本的商业服务。平台强大的商业基础设施能力的共享输出，降低了门槛，让中小企业（个人）与拥有雄厚资金的大企业站在同一高度的舞台上。立基于新的基础设施，平台共享能力输出的范围将更广，抹平地区以至国家之间的落差，通过接入大规模的社会化协作网络，各地均可找到经济发展上的比较优势和突破口。平台集中输出强大的共享能力，让中小企业（个人）可以更好地满足消费者的需求。比如，C2B实现按需制造，可以合理利用自然资源、减少无效生产流通、更好的保护环境，实现可持续发展。

平台经济依托繁荣的商业生态系统、开放的基础设施、数据化的生产要素和低成本高效率的信息撮合机制，支撑了大规模协作的形成，激发出前所未有的经济活力。除了自身创造的价值之外，还会带动原材料、设计、生产制造、分销等上游供应链的协同分工和经济增长。作为连接消费者和商家的平台，生活服务平台一方面以消费者的生活服务需求为中心，构建了集合性的生活服务体系，另一方面以商家需求为导向，通过IT、金融、物流、营销、运营、供应链等方面对商家进行赋能，在巨大的交易体量下（2017年美团点评平台完成交易笔数超过58亿，交易金额3570亿元），生活服务的超级平台既具有消费者价值，又具有行业价值，而由于平台对于经济发展、协同治理方面的作用，对于政府同样具有不可或缺的价值。

图29：美团点评



资料来源：公开信息整理

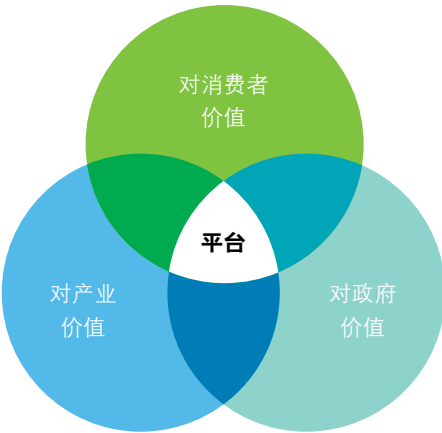
平台经济治理

平台经济本身具有多重价值和多种角色，在信息化时代的大势下，正逐步改变着我们的生产和生活，召唤着与之适应的生产力和生产关系的创新，这将是一个循序渐进的过程。

现代的一整套制度体系：银行系统、大型交通网络和基础设施、社会对话机制和信用保障等，这些机构都是建立在社会关系相对简单和封闭的传统经济模式上，在很长一段时间里运行良好，但到了今天，它们亦需与时俱进。在平台经济体

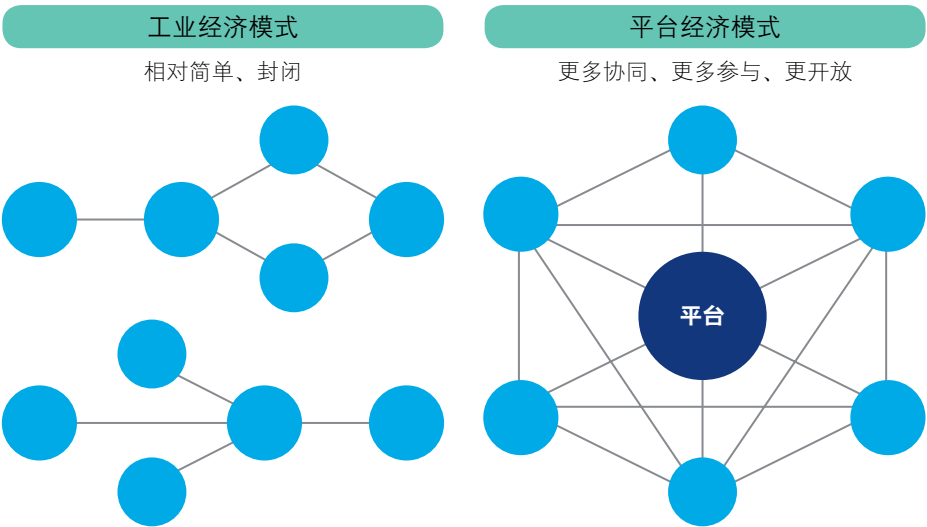
系中，需要有新的认知和机制来适应日益变化的情况。所有这些都需要政府、平台、企业和消费者共同参与，携手优化。

图30：平台价值



资料来源：德勤研究

图31：经济模式演变



资料来源：德勤研究

基于互联网的平台经济发展是新事务，具有生态性、开放性、共赢性、普惠性的发展特征。随着平台经济发展深入，对其治理的思考也越来越深入。在新的治理格局下，有四个主要的思考维度：

第一个思考维度： 原则

对于平台经济的治理，要坚持三条原则：

- **促进创新**。平台经济的灵魂在于创新，而且是高频创新、突破式创新。把促进创新作为平台经济治理的基本出发点，本着包容、审慎的态度，合理确定治理的制度体系和治理进度，避免扼杀创新。
- **主体公平**。平台经济是一种新经济形态，具有开放、共享、普惠、平台化、数据化等特征，运行规律与传统经济形态有很大差别。在新旧经济转型的过程中，会有很多摩擦和竞争。要促进线上线下、平台与平台之间的实质公平，保障公平竞争的创业创新环境。
- **福利最大化**。发展平台经济的最终目的，是让更多商家和消费者基于平台，享受到数字经济带来的好处。在治理过程中，需要调节的是相关主体之间的责权利关系和利益分配，尽量做到有利于整个社会福利的最大化。

第二个思考维度： 角色

平台经济是一种政府监管部门（Government）、商家/商品或服务提供者（Business）、消费者/用户（Consumer）、平台（Platform）、第三方机构/社会公众（NGO）等众多利益相关方共同参与组成的复杂生态系统。传统经济治理的G-B-C架构，正在演变成为平台经济治理的G-P-B-C架构，并有几个突出特点：

- 平台（P）成为重要的治理角色，通过制定平台规则，在平台生态系统维护上发挥着主导作用，成为平台经济治理的推动者和参与者。这是平台经济治理区别于传统经济治理的重要特点。
- 消费者/用户（C）、第三方机构/社会公众（NGO）成为规则治理、案例判定等的重要参与者，而且一定程度上消费者/用户对商家/商品或服务提供者的评价成为驱动生态繁荣的直接力量，消费者的力量得到空前提高。
- 政府监管部门（G）担负着守夜人的责任，体现了包容性，以开放的视野、创新的思维，为新生事物保驾护航，应当适应互联网时代社会治理的新形势、新思维、新方法和新秩序。

第三个思考维度： 方式

习近平总书记指出，随着互联网特别是移动互联网发展，社会治理模式正在从单向管理转向双向互动，从线下转向线上线下融合，从单纯的政府监管向更加注重社会协同治理转变。这实际上明确指出了“协同治理”是平台经济治理的最基本方式。需要构建一种去中心化、多利益相关方共同来参与的治理机制，引入更多的参与者，各有分工、各司其职，从过去的管理（Management）的角度，向治理（Governance）乃至协同治理（Collaborative Governance）的角度转变。

第四个思考维度： 手段

平台经济系统是一个复杂系统，这是人类社会发展史上从未面临过的非常庞杂的生态，不管是互联网公司本身还是政府，面对这种新经济体的时候都没有经验。推动平台经济治理，除从法律法规、网络规则等制度手段外，还需要更加重视使用技术手段，如大数据、人工智能、区块链等技术的作用，通过大数据构建信用体系、代码规则，让平台治理更加高效、准确。未来平台经济的治理，技术手段不可或缺，这与传统经济治理存在很重要的差别。

潜在的行业重塑趋势

数字化时代具有与工业时代截然不同的发展特征，在目前中国独特的数字化环境下，行业的变化是非连续且不可预测的，同时市场正被无限细分，每一个消费者个体都可能形成一个独特的市场。为了更好地满足消费者需求，行业边界也逐渐消失，市场参与者开始更多地追求跨界协同，因此对应的发展逻辑也由过去的线性思维转变为非线性思维。

近几年科技的快速发展加速了数字化时代的行业变革，德勤对于科技发展趋势的研究显示，过去九年时间里，科技应

用的持续迭代对商业世界产生了深远并且多元的影响。具体来看，科技应用持续推动着数字化、分析、网络、信息技术业务、云、核心六个方面的演变，具体体现在媒介、内容和社会组织的数字化演进、数据和分析能力提升、新型网络关系的建立（区块链）、信息技术爆发、新核心重塑等。

2020年前后，多项技术有望迎来集中式爆发，其中大规模机器学习、物联网、5G、人机自然交互等细分领域科技对商业的影响尤其值得关注。科技的集中发展和结合，势必带来前端（交互

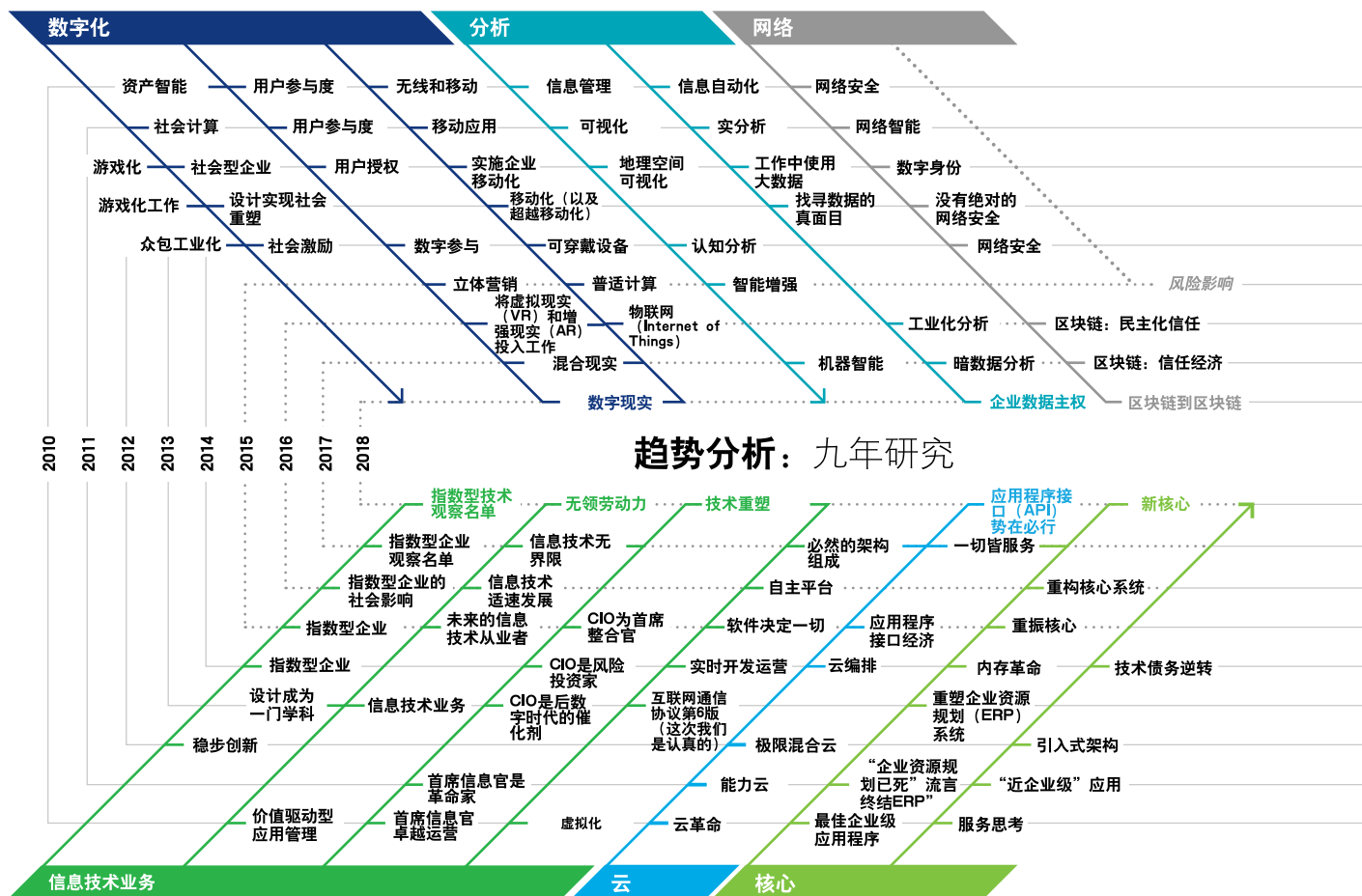
层面）、中端（运营层面）和后端（基础层面）的一系列变化并产生新的体系。机器智能、人机自然交互、无人驾驶、VR/AR等科技在前端的应用和普及，将为前端带来交互方式的创新和更加智能化的体验；大数据处理、云计算、大规模机器学习等科技在中端的应用，将进一步推动全产业链的智能化升级，使得数据赋能逐步实现；而与整体科技发展协同进步的底层基础技术如硬件技术（如AI芯片等）、通信技术（如5G等）的发展反向赋能上层科技应用，与上层技术应用共同形成新的技术体系，作用于多样的应用场景。

图32：数字时代和工业化时代的对比

		工业化时代	数字化时代
商业范式	变化规律	连续	非连续
	环境认知	可预测	不可预测
	产品	交易价值	使用价值
	市场	大众市场	人人市场
	客户	个体价值	群体价值
	行业	边界约束	跨界协同
	对应的思维	线性思维	非线性思维

资料来源：数字化时代的战略逻辑《哈佛商学院（中文版）》2017.11

图33：技术的发展和应用趋势



资料来源: Deloitte Insights

图34：新技术体系

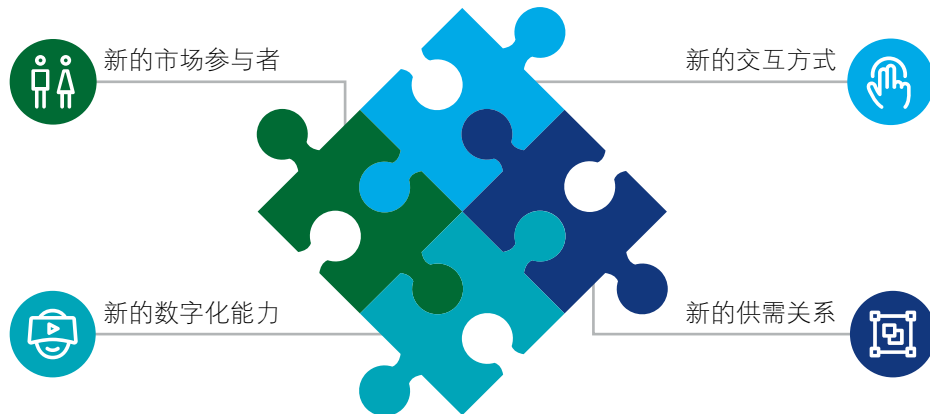


资料来源：德勤《科技重塑零售业6大变革趋势》

因此，对于生活服务电子商务市场，科技的进步和应用会是未来重塑市场的核心力量。结合科技进步的方向以及生活服务市场的发展历程，有四大潜在的变化可能会成为重塑市场的力量。

- 新的交互方式。目前消费者与平台和商家对接的方式主要基于互联网和移动端，技术的进步在未来可能会带来新的互动媒介和渠道。从PC端到移动端到新媒介的发展过程中，必然会对市场产生大的冲击。
- 新的市场参与者。虽然目前几大主要市场的格局已经趋于稳定，但是外卖、共享出行的快速兴起和普及表明，仍旧有大量的生活服务需求可能未被满足，技术的进步配合模式的创新，在未来新的市场参与者仍会不断扩充这个市场。
- 新的供需关系。商家和消费者的关系在过去由商家和商品为中心已经转向了消费者为中心，在这个转变的过程中，消费者和商家的关系正在被重构，随着双方互动的更加密切和直接，消费者对整个供应链的影响将更加明显，同时新的媒介也可能加速这一趋势。
- 新的数字化能力。科技的进步在持续增强市场参与者的数字化能力，平台、商家都在这个过程中得到了提升，新兴科技、数据和分析能力的发展目前仍在相对初期的阶段，随着这些元素在未来出现更加深度的融合和协同，市场参与者的多个方面也将被重构。

图35：重塑市场的四大趋势



资料来源：德勤研究



总结

经济的持续发展下，生活服务市场稳步增长的趋势仍将保持，在线服务的渗透率也将随着整体数字化水平的上升而不断提高，整个市场的全渠道融合将会持续演进。在市场中，年轻化的消费群体、快速进步的科技以及不断进行资源聚合的平台，都是目前影响市场发展的重要因素，面对这些主要因素的影响，不同的细分市场也将呈现出差异化的发展特征。资源的持续聚集和综合实力的提升使得超级平台成为市场中的主要参与者，在超级平台主导的市场中，平台经济模式已经确立，对产业乃至整个社会都产生了重要的影响。展望生活服务领域的未来发展，由科技进步带来的新的交互方式、新的市场参与者、新的供需关系和新的数字化能力都有可能成为重塑市场的重要力量。

联系人

张天兵

德勤亚太区消费品及零售行业

领导合伙人

电子邮件: tbzhang@deloitte.com.cn

李铭

德勤研究

高级专员

电子邮件: alarli@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究

总监

电子邮件: lydchen@deloitte.com.cn

办事处地址

北京
中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码：100738
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 8518 1218

长沙
中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码：610016
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6500 5161

重庆
中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码：400043
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8859 9188

大连
中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨
中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海
中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津
中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约263,900名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2018。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
RITM0162358



这是环保纸印刷品