复旦 管理学家圆桌谈

复旦大学管理学院 SCHOOL OF MANAGEMENT FUDAN UNIVERSITY

掘金 消费升级大潮

■本报记者 唐玮婕

更多全球首发落地中国，更多追求质量与美感的产品不断亮相……中国“消费升级”这波大潮正吸引着越来越多企业前来挖掘全新机会。

如何“伺候”好中国消费者？怎么找到打通新零售转型关卡这把金钥匙？在2018年复旦大学EMBA同学会年会产业论坛之“国际时尚品牌的美学生活与中国消费升级”上，施华洛世奇(上海)贸易有限公司水晶精品部董事总经理孙珏、LV集团丝芙兰大中华区首席营运官周影衍、东吴证券首席分析师陈腾曦、中国服装设计师协会常务理事武学凯和大家分享了自己的观点和经验。

关键词 消费升级

问：我们看到刚刚过去的“双11”“双12”，销售情况又是相当火爆，你们怎么看中国消费市场的未来趋势？消费升级对品牌意味着什么？

孙珏：从宏观层面来讲，到2021年，中国整体的消费品市场还会有两万亿美元的增长，这也就意味着企业依然面对的是一个向上的环境。企业最重要的还是要深入理解消费趋势，以及市场本身增长点。

波士顿咨询公司最近发布的一则研究报告中预计，到2024年，中国个人奢侈品市场的复合年增长率将达到6%，中国消费者将贡献全球奢侈品市场40%的销售，带动全球市场75%的增长。中国“00后”一代将成为全球奢侈品的消费主力，这个年龄段比世界平均消费年龄低了10岁左右……我们需要面对更为年轻的中国消费者，而且这一群体的消费实力在快速增长。年轻消费者有怎么样的消费趋势？身处消费品行业，我们都在通过观察、面对面沟通去了解他们的消费变化以及生活方式。

首先，年轻人都非常讲究个性化。个性的表达对消费品牌来讲，意味着要在服务、产品等各个方面迈向定制化、私人化的方向，以及由消费者出发的柔性供应链的整体开发等。

不难发现，个性化对于消费品牌的服务、产品设计、沟通等而言都是非常大的挑战，如何才能与更年轻的消费者做直达内心的沟通，这需要做很多功课。

其次，消费正在往精神追求的层面演进和升级，特别是产品本身，物质化的东西已经不是大家最看重的了，反而以旅行、健身等为代表的新消费开始刮起风潮。一个品牌高高站在山顶讲你看我有多么好，你买我的产品吧，这已经不管用了，消费者比你更懂产品。

最后就是数字化。研究报告也指出，奢侈品消费路径呈现高度数字化、碎片化的状态。“90后”“00后”一代发现心仪奢侈品、搜集信息、购物、支付和交付的方式以及售后活动越来越多样化，他们通过各类社交媒体和网上平台获取信息，购物也不再限于实体店。

对于任何消费品牌来讲，通过各大电商、社交等平台的生态系统与消费者展开传播、沟通、成交，整合全渠道的营销，以及转向智能化零售的渠道和环境，未来会变得非常重要。

关键词 新零售

问：从线上到线下，再到线上线下融合，新零售作为一个概念提出来也有一段时间了。你们是如何理解它的？在实践中，又采取了哪些转型之举？

陈腾曦：新零售是个什么概念呢？引用一位阿里巴巴前任高管的说法，新零售就是消费者坐在沙发上，旁边有虚拟店员不断地跟他聊天，对他有全面的了解，然后他有什么需求，都可以提供，所以他不用自己花心思去找。数十万平方米的商业空间变成五平方米、摆着两个椅子的“小房间”。

在技术的推动下，新零售的逐步演进一定会让消费者更容易找到适合自己的产品、适合自己的品牌。这一定程度上就叫消费升级，能够让想买高性价比东西的消费群体更方便地找到有性价比的东西，让想享受生活品位的人群更便捷地买到满足审美的产品、品牌，这种消费的结构优化从整个消费市场来讲，更能代表消费升级。

周影衍：LV集团旗下的丝芙兰是零售商转型的代表之一，这家知名的国际美妆零售品牌商已经做出了许多改变。2018年9月，丝芙兰还在上海开出了亚太区首家旗舰店。

这里可能跟你们之前看的丝芙兰店完全不同，我们融入了更多年轻人喜欢的元素，不光是手机支付，还有虚拟现实的体验、语音识别、线上订货送到家里，也可以直接分享产品，等等。

丝芙兰希望通过这些高科技产品来促进进店客户的沉浸式体验感，让他们觉得没有负担地走进实体店内，在手上或者脸上尝试各种色彩，可以不买任何东西离开，只要来玩就好了。因为只有先进来体验，我们才能接近消费者。

此外，消费者可以成为我们的会员，尝试着去听课，学习妆容的技巧。这家店同时还有引领潮流趋势的作用，因为丝芙兰有两三百个品牌，各家都可以在这里展示自己最新、最酷的产品，尝试去抓住消费者的心。

孙珏：随着中国消费市场的改变，品牌的沟通方式也需要变化。品牌需要告诉消费者不同场合穿不同的衣服、不同场合有不同的搭配，而不仅仅是说产品有多么好，这是非常重要的。

在销售渠道上，互联网无疑是施华洛世奇在中国迅速增长的一个新兴渠道，我们是在四年前入驻淘宝、天猫旗舰店的，2017年又开了京东旗舰店。这三个平台对我们品牌的贡献是非常大的，电商从零发展到“巨无霸”，只花了三到四年的时间。这样的发展速度，意味着电商在过去数年中从传统销售渠道处挖了一大块蛋糕，逼迫着那些零售商们不得不动脑筋去转型。

关键词 中国品牌

问：消费升级这一趋势是不是给中国品牌带来了全新的机会？从服装设计这个角度来说，不少国内的设计师品牌其实都在兴起。

武学凯：在我看来，今后所有的消费行为、消费场景、消费能力、消费习惯、消费区域都将被数字化。放眼中国，在技术的引领和推动下，我们整个消费的行为其实已经发生了很大改变，这不仅仅对中国品牌产生深刻的影响，也同样会对国际品牌带来新的挑战和机遇。

中国的商业互联网非常发达，在全球处于领先的状态，但是未来机会点在哪里？我的建议是产业互联网，只有产业互联网和商业互联网融合之后，生活与服务才能充分融合，未来的场景化、智能化才能落地。以技术、智能为支撑的产业升级将助推生产业的深度协同、高效创新，以技术为纽带，建立社群合作综合体，改变着行业的渠道。

如今正值这样一个时代：可以按照人群特定场景中的需要，来组织、设计、生产和提供商品和服务，即场景成为精度细分的依据，产品和服务设计是针对某个场景所产生……这也就意味着从交易到交互的行为发生了本质的改变。

从服务设计行业来说，设计师品牌会成为下一步资本、产业投资的大方向。以前我们的目光都聚焦在奢侈品、高级时装、高级成衣、时装成衣、大众时尚成衣上，现在则开始思考独立设计师、观念设计师、跨界设计师、时装潮牌，潮牌开始进行跨界融合，时装的潮牌既是策划也是重建，这是年青一代人发起的品牌生态变革。我们可以期待的是，中国品牌独立IP的时代已然开启。

2019年，这些“风口”不要错过

■本报记者 唐玮婕

医疗与健康的下一个“风口”在何方？火热的教育市场会迎来哪些转变？在日前举行的2018年复旦大学EMBA同学会年会产业论坛上，业内人士从各自所处的行业出发展开“头脑风暴”，共同探寻2019年中国经济、产业的最新趋势。

看智能技术 如何改变医疗领域

朱同玉
复旦大学附属中山医院副院长
上海申康医院发展中心副主任

大家可能不知道，上海在夏天的时候消费量第一的药物是什么？是高血压药？冠心病药？糖尿病药？都不是，答案其实是眼药水。我开始百思不得其解，怎么都买眼药水，后来发现，原来都是去要游泳的。到了冬天，药物销售的第一位是高血压、第二位冠心病、第三位糖尿病、第四位脑卒中、第五位肿瘤。所以，大数据可以非常清楚地显示出上海药品消费情况，而根据这些，就可以大致提前判断上海最近可能会有什么疾病的动态。除了预判，我们现在还在做很多工作，包括个性化的健康保险，以及未来的结构化电子病历等。

未来人工智能是不是可以取代医生？以前说医生望闻问切，这是我们古代强调的。但是现在还用吗？一个老中医能看出黄疸指数多少吗？看不出来的。但是现在监测技术完全可以做到，并且取代得非常好。而测量血压数据、心跳数据等，甚至都不用去医院，一个手表就可以搞掂。

再比如，现在的马桶还只是说热一点，舒服一点，未来很有可能根据小便就知道尿蛋白怎样，有没有肾病，更智能的马桶还可以测出来你有没有直肠癌。

这些智能的应用其实离我们都不远，现在各种可以便携式的智能硬件层出不穷，血糖、尿蛋白、尿糖都已经实现了随时可测，连你有没有胃溃疡，只要买一个试纸就可以测出来。所以，未来我们可能都不用去医院了。传统的诊断已经难以满足临床的需求，而人工智能技术则可以让我们节约95%以上的时间。

我把医疗类的人工智能分成六个级别。第一级就是医学知识的集合，没有判断。第二个级别是医学知识的连接，有连接就有初步的判断。到了第三级可以做到个体判断，第四个基本则可以实现疾病的跟踪，根据病人的变化，随时给你调整。目前，达到第四级的人工智能企业极少，凤毛麟角，国内大部分还是在第一和第二级别的水平。而第五个级别就可以有情感判断，到了第六个级别，那人类的医生基本一点事儿都没了。

对于企业创新来说，最重要的是走对路。有方向又有路，才能对未来不焦虑。对于医疗领域来说，人工智能的大潮刚刚展开，医生未来三十年不会失业，但是一定会转业。

要在迷雾中找到 未来参天大树

姚亭佑
富煜亚洲投资总裁
步长资产管理中心总裁

我们是做投资的，与IT产业相比，医疗产业有一个显著的特点：研发时间特别长，当然产品生命周期也比较长。你必须要有提前的预见性，因为临床试验及审批周期需要5—10年，必须提前布局，做到在产品上市时，该产品在行业中处于市场领先地位，获得市场先机。如果你只看到现在的风口，才跳进去，那都太晚了，别人往往都是在4–5年前就已完成布局。所以，你必须要预见未来，哪些领域会增长，哪些在往下掉。我特别喜欢这句话，不懂历史的人，注定重蹈覆辙。

对于身处中国经济转型大潮中的企业来说，挑战与机遇并存。所谓变化，其实有两层含义。变是以后改变以前，化是忽然而改，因此企业不断迭代、不断升级可以称之为“变”，而“化”是创新，必须要做商业模式及技术的创新，必须要做突破。变化是常态，只有适应市场的变迁，而且不断持续创新，再加上优秀的管理，才有机会成就百年基业。

投资人发现创新企业，就像在一片迷雾中的森林里，寻找未来的参天大树。对于我们资产管理来说，我会关注三个要素：一是资产组合，二是市场时机，也就是局势和周期，三是领域和项目。其中资产组合的因素占60%，趋势占20%，而具体的项目不过是你的一个思想的实践。

三大教育领域 值得投资关注

严成斌
上海奇成资产管理有限公司合伙人

我们深切感受到这个行业热火朝天的发展，以及很多迭代的变化，未来三大教育领域值得投资机构关注。

第一，差异化的教育。学校教育很多时候是模板性的，很难真正做到因材施教。每个孩子有自己的特长和兴趣爱好，也存在各自的不足和需要强化的地方，既然学校不能满足这些特定的需要，那么“点对点”的教育模式，能给孩子们更多的帮助。

第二，科技赋能。通过现在的技术手段，包括互联网、大数据、人工智能的手段，附加到教育产品里面去，让孩子们体验到更好的学习条件、更好学习的方式，让教育的效率、教育的品质得到进一步提高。

第三，新增的教育需求。随着社会的发展变化，不断会有新的增量的细分教育领域在产生。比如孩子的早教，现在就有很大的市场需求。在中国的家庭中，夫妻双方基本都要投入大量的时间在工作上，对小孩的照顾比较有限，而老人带小孩的话很难把一些新的教学理念传递出来，这时候早教的市场应运而生，这正是社会发展过程当中新衍生出来的一个增长需求。同样，职业教育、国际教育等也是如此。投资机构需要关注这些新衍生出来的增长需求。

观点

『去杠杆』是一项长期任务

■本报记者 唐玮婕

如果展望一下2019年的中国金融改革，哪些领域尤其值得期待？在复旦大学EMBA项目日前举办的中国企业家高峰论坛暨同学会年会上，中国社会科学院学部委员、国家金融与发展实验室理事长李扬指出，中国应当在重视发展、完善各类长期信用机构，深化利率、汇率市场化改革，发展金融科技，提高监管效率，发展绿色经济和绿色金融以及建立普惠金融体系上继续发力。

在此次论坛上，李扬以“中国金融改革与发展：回顾与展望”为题，剖析中国金融市场发展的历史、现状及未来走向。在他看来，杠杆率过高是当前中国金融风险的集中体现。去杠杆是一项长期任务，当前不能说“去杠杆”已经结束。如果不能有效完成去杠杆工作，未来仍然可能爆发出显性风险。

李扬表示，我国经济金融经过上一轮扩张期后，防范和化解金融风险，是面向未来中国金融发展的前提性任务。金融风险的源头在高杠杆，所以去杠杆成为当前及未来一段时期的核心任务。

他进一步表示，尽管当前不确定性的因素开始增多，但认为去杠杆已经结束的理解是错误的。内外部因素的变化会使得去杠杆的任务更为复杂，也因此会更加长期。对比美国，美国经历了长达8年的去杠杆过程，中国才开始2年左右时间，后面的任务还比较重。

李扬同时强调，作为一项长期战略，去杠杆要把握好时机、节奏和步调。清产能和去杠杆为的是杜绝危机发生。目前从单纯的去杠杆，到结构性去杠杆，再到稳杠杆，中国去杠杆政策已渐趋稳健、理性、协调。

谈到去杠杆的重点，李扬认为，一是国有企业方面，要把国有企业降杠杆作为重中之重，特别要抓好处置“僵尸企业”工作。二是地方政府方面，要厘清政府和市场的关系，厘清中央政府和地方政府事权、财权关系。三是加强对“大资管”行业的监管。

展望未来的金融改革，李扬希望以下几个方面能有所改善，包括重视发展、完善各类长期信用机构；进一步深化利率市场化改革，深化汇率市场化改革；发展金融科技，重视大数据、人工智能、互联技术、移动通讯、分布式技术、安全技术应用；提高监管效率，化“强监管”为“好监管”；发展绿色经济和绿色金融；建立普惠金融体系，等等。

背景

由复旦大学EMBA项目举办的中国企业家高峰论坛暨同学会年会，不仅是一场复旦大学EMBA学生、校友的大聚会，同时也是学院为学生、校友打造的一个学习、交流、提升的平台。

在这样一个挑战与机会并存的时代，复旦大学EMBA项目扎根中国本土的商业实践，汲取国际前沿的管理思想，始终坚持高起点、高标准、高质量，以培养“将帅之才”为宗旨，不仅为具有丰富管理实践经验的企业家、高级经理人员提供全面系统的、国际化的现代工商管理理论教育，更以百年复旦的人文底蕴和积淀为基础，帮助学生完善知识结构，提升内涵修养，激发创新潜能，培养肩负中华民族伟大复兴使命的各行业领袖。

本版图片 视觉中国

中国银行 BANK OF CHINA 上海市分行 SHANGHAI BRANCH 复旦管理学者圆桌谈 合作伙伴