



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Interpretariato e Traduzione Editoriale,
Settoriale

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Profilo storico-culturale del
consumatore cinese e
traduzione di un testo di
marketing

Relatore

Ch. Prof. Fiorenzo Lafirenza

Laureando

Clio Dalmaso
Matricola 842392

Anno Accademico

2013 / 2014

Indice

Abstract.....	1
摘要.....	2
INTRODUZIONE.....	3
1. IL CONSUMATORE CINESE	5
1.1 Importanza del consumatore cinese.....	5
1.2 Breve storia dell'evoluzione del consumatore cinese.....	7
1.2.1 Periodo maoista: economia pianificata.....	7
1.2.2 Periodo denghiano: economia socialista di mercato.....	10
1.2.3 Dopo l'era di Deng Xiaoping	12
1.3 Peculiarità del consumatore cinese.....	15
1.3.1 Ceto medio cinese.....	15
1.3.2 Peculiarità culturali: collettivismo vs. individualismo	17
1.3.3 Peculiarità culturali: <i>mianzi</i> e <i>guanxi</i>	19
1.3.4 Peculiarità generazionali.....	20
1.3.5 Caratteristiche geografiche	23
2. TRADUZIONE: “Conoscere il consumatore cinese del 2020”.....	26
3. ANALISI DEL TESTO ORIGINALE E DELLE TRADUZIONI.....	69
3.1 Presentazione della traduzione	69
3.2 Contenuto informativo del rapporto.....	70
3.3 Tipologia e funzione testuale.....	73
3.4 Lettore modello.....	75
3.5 Dominante.....	77
3.6 Linguaggio dei testi inglese e cinese	79

4. ANALISI TRADUTTOLOGICA COMPARATA.....	83
4.1 Macrostrategia traduttiva.....	83
4.2 Microstrategie traduttive.....	85
4.2.1 Fattori lessicali.....	85
4.2.2 Fattori sintattici.....	89
GLOSSARIO	94
BIBLIOGRAFIA	106
APPENDICE 1. TESTO ORIGINARIO IN INGLESE: “Meet the 2020 Chinese consumer”	
APPENDICE 2. TRADUZIONE IN CINESE: ““会面” 2020 中国消费者”	

Abstract

This paper focuses on the modern Chinese consumer: this is an extremely important research object for the future business of consumer goods companies because the already huge Chinese consumer market is nonetheless a fast developing one. Companies which plan to enter this market have to deepen their understanding about the Chinese consumer as quickly as possible, in order to be able to satisfy his peculiar demand for goods.

This thesis comprises three main sections. The first section introduces the phenomenon of the “Chinese consumer”, in order to offer companies an overview of this market. This part presents both the historical development of the Chinese consumer beginning from the maoist era until today, and the socio-demographic characteristics that influence it, such as collectivism, age and regional differences.

The second section is the key part of the thesis: it is a translation from Chinese into Italian of a marketing report. The original text is taken from the website of a famous global management consulting firm, the McKinsey & Company. The report presents the study of some socio-demographic characteristics and likely trends for the 2020 Chinese consumer, adding some business suggestions for companies.

The third section comprehends chapters three and four, which present the strategies adopted in the translation process. Since the original text was written in English, the Chinese version is itself a translation, therefore this section is not just an analysis of the strategies adopted in translating from Chinese into Italian, but also investigates the strategies adopted in the English-Chinese translation. This is a comparative analysis of translations in two different sets of languages.

摘要

本论文的话题有关现代的中国消费者。鉴于中国消费市场目前的规模以及它的快速发展，消费品企业的未来对于现代中国消费者的研究关乎。打算进入这个市场的企业得尽快开始深入了解中国消费者，以便满足其特殊要求。

本论文包括三部分。第一部分介绍“中国消费者”的现象，以给企业提供这个巨大市场的总览。这个部分介绍中国消费者从毛泽东时代到今日的历史性发展，以及对它有影响的社会人口特征如集体主义、年龄和地区的差异。

第二部分是本论文的核心部分，它是一件营销报告的翻译。本翻译是从中文到意大利语。翻译的报告来自一家有名的全球性管理咨询公司——麦肯锡公司——的网站。报告的内容包括中国消费者的社会人口特征、2020 中国主流消费者的趋势以及对企业的营业意见。

第三部分包括第三、四章。这个部分详细分析翻译过程中的策略。由于原来的报告是用英语写的，中文本是英语本的翻译。故此，第三部分不仅分析从中文到意大利语的翻译策略，而且也探讨从英语到中文的翻译策略，是一个介绍三个语言的文本的比较分析。

INTRODUZIONE

Questa tesi consiste nella traduzione e nell'analisi traduttologica di un testo di *marketing* che riguarda il consumatore cinese, precedute dalla presentazione del suo profilo storico-culturale. Il mercato dei consumi cinese è un argomento molto attuale, interessante per sondare l'evoluzione di alcune dinamiche socio-culturali cinesi e di primaria importanza per lo sviluppo delle imprese di prodotti di consumo. Il mercato cinese, infatti, è enorme e si evolve rapidamente, rappresentando una sfida senza precedenti per le imprese che intendono cogliere le opportunità che questo offre. Per un corretto posizionamento strategico, le imprese devono approfondire il prima possibile le proprie conoscenze sul consumatore cinese e sulle caratteristiche peculiari di questo mercato in espansione.

Il primo capitolo di questa tesi introduce il fenomeno “consumatore cinese”, con l'obiettivo di offrire una panoramica del giovane mercato dei consumi della nazione più popolosa al mondo. Più nello specifico, presenta l'evoluzione del ruolo del consumatore cinese dall'epoca maoista al presente, nonché alcune peculiarità culturali e socio-demografiche che influenzano e continueranno a influenzare la domanda per i prodotti di consumo. Le caratteristiche principali presentate includono: le politiche governative che hanno promosso la comparsa di un ceto medio fortemente inclinato al consumo, la tendenza collettivistica della popolazione cinese e le differenze esistenti nei modelli di consumo di gruppi di consumatori appartenenti a diverse generazioni e zone geografiche.

Il secondo capitolo propone la traduzione dal cinese all'italiano di un rapporto di *marketing* sul consumatore cinese. Gli autori del testo originale sono degli esperti della nota multinazionale di consulenza di direzione McKinsey & Company, la quale, con la divisione McKinsey Insight China, è un punto di riferimento per le imprese che intendono entrare nel mercato cinese. Il rapporto include la presentazione di alcune caratteristiche socio-demografiche specifiche e le probabili tendenze del consumatore cinese del 2020, concludendo con delle indicazioni utili per la strategia d'impresa.

L'ultima parte della tesi comprende il terzo e il quarto capitolo, i quali propongono un'analisi dei testi e delle strategie adottate in sede di traduzione. La lingua in cui è stato originariamente scritto il rapporto è l'inglese, per cui il testo cinese è esso stesso una traduzione e quindi la versione italiana, che ha tenuto conto solamente del testo in cinese, è una metatraduzione. L'analisi traduttologica contenuta in questi due capitoli riguarda sia la traduzione dal cinese all'italiano sia quella dall'inglese al cinese, presentandosi come un'analisi comparata delle principali strategie adottate in ognuna delle due traduzioni. L'ultimo capitolo è seguito da un glossario nelle tre lingue, in cui sono raccolti i termini riconducibili agli ambiti del *marketing*, dell'economia aziendale, della macroeconomia e della demografia. Come appendice sono state inserite le versioni inglese e cinese del rapporto sul consumatore cinese.

1. IL CONSUMATORE CINESE

1.1 Importanza del consumatore cinese

Negli ultimi anni la rilevanza a livello globale del consumatore cinese sta diventando sempre più manifesta e incisiva. Da qualche decennio a questa parte la Cina sta vivendo una rapidissima trasformazione socioeconomica, le cui conseguenze si riflettono sulle abitudini di consumo e di spesa della sua immensa popolazione. Considerando la velocità di sviluppo del fenomeno e le dimensioni della popolazione coinvolta in questa evoluzione dei consumi, è difficile fare previsioni esatte sulle conseguenze di questi cambiamenti. Le imprese di prodotti di consumo che intendono approfittare delle immense opportunità offerte dall'espansione di questo mercato non possono evitare di adoperarsi per comprenderlo e adattarsi ai suoi bisogni. Senza dubbio, ciò implica per le imprese una revisione di diversi aspetti della propria organizzazione interna, nonché l'ideazione di una strategia *ad hoc* per il posizionamento in questo mercato, in quanto il consumatore cinese ha delle caratteristiche proprie che si riflettono in esigenze spesso diverse da quelle del “consumatore occidentale”.

La recente e rapida evoluzione di questo mercato dalle proporzioni senza paragoni richiama l'attenzione di studiosi afferenti a diversi campi di studio, dall'economia (marketing, gestione aziendale) agli studi culturali (sociologia, antropologia), ognuno dei quali contribuisce alla produzione delle tessere di un mosaico socioeconomico vivo e in continuo mutamento.

L'evidenza dell'importanza a livello mondiale del consumatore cinese è un fenomeno recente: fino a qualche anno fa, infatti, la Cina colpiva il mondo esterno principalmente a causa della sua capacità produttiva e per i prezzi altamente concorrenziali a livello internazionale dei suoi prodotti, facendo sì che molte imprese di altre nazioni temessero per la propria sopravvivenza. Ultimamente stanno avvenendo degli importanti cambiamenti anche in questo ambito: mentre in precedenza la scritta “*Made in China*” era per lo più considerata sinonimo di qualità scadente, ora si assiste a un miglioramento generale della qualità dei

prodotti cinesi¹. La causa principale è che in questi decenni le imprese cinesi hanno maturato dell'esperienza per quanto riguarda l'ambito della produzione. Inoltre, anche gli stessi consumatori cinesi ora hanno delle aspettative maggiori per i prodotti che acquistano, in quanto sono ormai abituati alla profusione dell'offerta di prodotti di consumo. Di conseguenza, negli ultimi anni la preoccupazione per i prodotti *Made in China* ha lasciato spazio all'interesse per le potenzialità del mercato cinese dei consumi.

L'elemento fondamentale che ha influenzato i profondi mutamenti di consumo degli ultimi anni, come si vedrà più in dettaglio in seguito, è stato il cambiamento delle priorità definite dal governo cinese, le quali sono passate dal porre l'enfasi sulle capacità produttive al dare maggiore importanza al consumo. Il governo post-maoista ha promosso un profondo cambiamento di paradigma nella politica economica del Paese: l'orientamento alla produzione è stato sostituito da quello al consumo personale.

Le proporzioni continentali della Repubblica Popolare Cinese (RPC) implicano un'attenzione specifica da parte delle imprese che intendano inserirsi in questo mercato ricco di potenzialità. L'importanza del mercato dei consumi cinese non è imputabile solo alle sue dimensioni mastodontiche, ma anche al fatto che non è possibile escludere una sua influenza sul più vasto mercato globale. In questo senso, è appropriato iniziare a considerare il mercato dei consumi cinese come il *trendsetter* a livello mondiale. Le imprese che hanno intenzione di cimentarsi nella sfida rappresentata da questo giovane mercato ricco di potenzialità devono tenere conto che il crescente numero di consumatori cinesi nutre altrettanto crescenti aspettative nei confronti dei prodotti che acquista. Come sottolineato nel rapporto che si è tradotto², quello cinese è un consumatore pragmatico ed esigente.

Vista l'importanza che il consumatore cinese riveste a livello mondiale, è utile approfondire le particolarità che lo rendono diverso dai consumatori di altre

¹ È significativo che da qualche anno a questa parte l'etichetta "*Made in China*" viene spesso sostituita da quella "*Made in PRC*", come a voler sottolineare il cambiamento.

² Cfr. Cap. 2.

nazioni. L'evoluzione di questo fenomeno è stata ed è tuttora inevitabilmente influenzata dagli enormi cambiamenti politici, economici, sociali e demografici che caratterizzano questo Paese. La comprensione di questi cambiamenti da parte delle imprese di prodotti di consumo è utile se non addirittura fondamentale per un corretto e redditizio posizionamento nel sempre più decisivo mercato cinese. Al contrario, la sottovalutazione di queste caratteristiche peculiari e il conseguente non adattamento a esse potrebbe influire negativamente sulle performance delle imprese che nei prossimi anni cercheranno di inserirsi in questo mercato. La Cina è un mercato immenso e proprio per questo motivo non può essere considerato un'entità unica con esigenze omogenee: come verrà chiarito in seguito, questo deve essere considerato come un insieme di mercati tra loro molto diversi, segmentati attraverso variabili riconducibili a reddito, età e luogo di residenza³.

Al fine di una corretta e quanto più completa comprensione delle caratteristiche peculiari del consumatore cinese moderno, nei prossimi paragrafi si ritiene utile fornire una presentazione del recente contesto storico e politico che ha accompagnato e profondamente influenzato la sua evoluzione. In seguito si presentano alcune caratteristiche della realtà cinese e del consumatore cinese moderno, anche queste considerate fondamentali per una corretta comprensione dell'oggetto di questa tesi.

1.2 Breve storia dell'evoluzione del consumatore cinese

1.2.1 Periodo maoista: economia pianificata

Dal 1949, anno della sua fondazione, la RPC ha iniziato un processo di trasformazione socialista sotto la guida del Grande Timoniere Mao Zedong. Riprendendo il pensiero marxista, l'ideale comunista vuole che si raggiunga una condizione sociale di eguaglianza, dove il potere economico venga esercitato dalla comunità nel suo insieme e non dai singoli individui. L'applicazione di questo pensiero prevede una prima fase di transizione socialista nella quale i mezzi di

³ Zanier Valeria, De Giorgi Laura, 2006, "Marketing, pubblicità e comunicazione" in: Abbiati, Magda (a cura di), *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Venezia, Cafoscarina, p. 210.

produzione siano interamente posseduti dallo Stato: solamente in questo modo sembra possibile evitare e superare le contraddizioni intrinseche del capitalismo e livellare le disuguaglianze sociali che questo sistema inevitabilmente comporta, nonché assicurare un'abbondanza di beni per l'intera società.⁴ Purtroppo, nell'esperienza socialista cinese non si è arrivati a produrre l'abbondanza di beni inizialmente immaginata; al contrario, durante il trentennio maoista sono stati moltissimi i decessi a causa di carestie e mancanza di beni di prima necessità.

Durante il trentennio maoista, il concetto di “modernità” è stato identificato con l'aumento della produzione industriale e con il trionfo della proprietà collettiva su quella privata.⁵ Il socialismo cinese ha fatto sì che al settore pubblico fosse attribuita una maggiore importanza rispetto a quello privato, e che conseguentemente si perseguissero gli ideali dell'egualitarismo e del collettivismo, a scapito dei diritti dei singoli individui e della proprietà privata. Ciò ha sicuramente contribuito al livellamento delle disparità sociali presenti nella Cina pre-maoista, ma lo standard di vita generale delle masse si è sempre mantenuto molto basso, al di sotto delle aspettative iniziali.

L'organizzazione della società cinese tradizionalmente strutturata in clan familiari è stata stravolta attraverso la creazione delle comuni popolari nelle campagne e delle *danwei*⁶ nelle città. Questa riorganizzazione è stata attuata a partire dal 1958 attraverso l'istituzione dell'*hukou*, vale a dire la registrazione della residenza, la quale ha ufficialmente e obbligatoriamente spostato l'unità di riferimento dei singoli individui dalla famiglia all'unità di lavoro. In questo modo, ogni individuo dipendeva dalla propria unità di riferimento per ogni necessità, dalla culla alla tomba: “*From milk and cakes for the newborn baby to funerary items for the deceased, everything fell within the range of government-planned supply*”.⁷

Questo nuovo modello di organizzazione sociale, accompagnato da un'economia pianificata di stampo socialista, ha influenzato profondamente le

⁴ www.treccani.it

⁵ Davis Deborah, 2005, “Urban Consumer Culture”, in *The China Quarterly*, No. 183, p.698.

⁶ Le *danwei*, o unità di lavoro, erano il corrispettivo urbano delle comuni popolari. Ogni residente urbano faceva riferimento alla propria *danwei* per ogni necessità.

⁷ Lu Hanlong, 2000, “To be Relatively Comfortable in an Egalitarian Society”, in: Davis, Deborah, *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press, p. 129.

possibilità e le caratteristiche di consumo della popolazione cinese. Durante il maoismo, infatti, il desiderio di consumo era considerato un tratto prettamente capitalista e borghese, quindi da criticare ed evitare, a favore del collettivismo e del comune sforzo per la costruzione del socialismo e delle infrastrutture industriali statali,⁸ al fine di competere con le altre potenze mondiali. La priorità dello Stato era quella di concentrare le risorse per lo sviluppo dell'industria pesante, quindi ha favorito la lavorazione di beni di produzione come acciaio e prodotti chimici a scapito della produzione di beni di consumo per la popolazione.⁹

Lo stile di vita e dei consumi della popolazione cinese sotto il maoismo è stato dunque fortemente improntato alla frugalità socialista, per la quale il collettivismo ricopriva un posto di primaria importanza. In questo periodo, erano le unità di lavoro a fornire beni e servizi alla popolazione: oltre a occuparsi del *welfare* sociale, queste assegnavano anche alloggi e beni di consumo che nelle società capitaliste ricadono sotto la categoria di beni discrezionali, come ad esempio film settimanali, frutta per le festività, sandali estivi di plastica ecc.¹⁰ Di conseguenza, questo periodo è stato caratterizzato da un considerevole livellamento tanto dei consumi quanto del più generale standard di vita della popolazione cinese, anche se tuttavia i quadri politici godevano di uno stile di vita migliore rispetto a quello delle masse.¹¹ La “purezza politica” di un individuo, strettamente collegata al suo rapporto con il Partito Comunista Cinese (PCC) e alla classe politica di appartenenza, influenzava direttamente i consumi e lo stile di vita di una famiglia¹².

Le riforme socialiste promosse dal governo di Mao hanno centralizzato il sistema di distribuzione, dando vita al monopolio statale dei prodotti di consumo: questo ha significato una sostanziale omogeneità di prezzi e di prodotti in tutto il

⁸ Pun Ngai, 2003, “Subsumption or Consumption? The Phantom of Consumer Revolution in ‘Globalizing’ China”, in *Cultural Anthropology*, No. 18 (4), p. 474.

⁹ Gerth Karl, 2010, *As China Goes, so Goes the World*, New York, Hill and Wang, p. 6.

¹⁰ Davis Deborah, 2000, “Introduction”, in: Davis Deborah S., *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press, p.3.

¹¹ *Ibid.*, p.5.

¹² Davis Deborah, Sensenbrenner Julia, 2000, “Commercializing Childhood”, in: Davis, Deborah, *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press, p. 78.

Paese. Durante gli anni '70, i generi alimentari di base come granaglie e olio potevano essere acquistati esclusivamente in punti vendita statali in cambio di coupon.¹³ Essendo i prezzi e la fornitura dei prodotti stabiliti a livello nazionale,¹⁴ anche le quantità acquistabili da ogni singolo consumatore avevano un limite.

In conclusione, durante questo trentennio il consumatore cinese non era riconosciuto come entità e non esistevano leggi che gli garantissero diritti. È possibile affermare che il periodo maoista è stato caratterizzato da una generale uniformità dei consumi imposta dall'alto: gran parte della popolazione cinese indossava gli stessi vestiti, aveva lo stesso modello di bicicletta e la stessa ridotta possibilità di acquisto di beni di consumo.¹⁵ Uno dei numerosi slogan del periodo rivoluzionario esemplifica bene la concezione del denaro e del consumo sotto il maoismo: “Il comunismo è non aver bisogno di soldi per mangiare” (*chifan buyao qian jiu shi gongchanzhuyi* 吃饭不要钱就是共产主义). Questa concezione è stata totalmente stravolta nei decenni seguenti, come dimostra lo slogan apparso nel periodo denghiano “arricchirsi è glorioso” (*zhibu guangrong* 致富光荣).

1.2.2 Periodo denghiano: economia socialista di mercato

In seguito alla morte di Mao nel 1976 è salito al potere Deng Xiaoping, il quale ha governato la RPC dal 1978 al 1992. Sotto la sua guida, la Cina ha seguito la politica di “apertura al mondo esterno” (*duiwai kaifang* 对外开放), considerata essenziale sia per lo sviluppo economico nazionale che per l'innalzamento degli standard di vita della popolazione. Questo periodo ha segnato un punto di svolta per i consumi della popolazione cinese: l'apertura ha permesso innanzitutto un aumento generalizzato del reddito, il quale ha portato a una modifica delle caratteristiche dei consumi della popolazione e a una rivoluzione delle gerarchie sociali. Le nuove politiche adottate dal governo hanno rivitalizzato l'economia

¹³ Davis Deborah, 2000, “Introduction”, *op. cit.*, p.6.

¹⁴ Gerth Karl, 2010, *As China Goes*, *op. cit.*, p.94.

¹⁵ Elfick Jacqueline, 2011, “Class Formation and Consumption among Middle-Class Professionals in Shenzhen”, in *Journal of Current Chinese Affairs*, No. 40 (1), p.192.

nazionale, aumentato il benessere individuale e alzato lo standard di vita della popolazione urbana.¹⁶

Uno degli eventi più significativi per lo sviluppo del fenomeno “consumatore cinese” si è avuto con la decollettivizzazione, ovvero con l’abolizione delle comuni popolari e delle *danwei*, avvenuta nel 1984. Nonostante ciò, fino al 1990 la maggior parte della popolazione lavoratrice urbana era impiegata in imprese statali e continuava a godere della sicurezza e dei benefici offerti dalla “ciotola di ferro” (*tiefanwan* 铁饭碗).¹⁷ Tuttavia, già a partire dagli anni ’80 e in particolare dalla terza riunione plenaria del quattordicesimo Congresso del PCC nel 1993, questa sicurezza ha iniziato a vacillare poiché le imprese non statali permettevano ai lavoratori di avere guadagni maggiori.¹⁸ La perdita dell’importanza del luogo di lavoro, che come si è visto fungeva anche da perno della vita sociale di ogni individuo durante il periodo maoista, ha comportato stravolgimenti nelle vite dei cinesi. A partire da questo periodo, anche la responsabilità della gestione del *welfare* sociale è passata dallo Stato ai singoli individui: la conseguenza di ciò è stata uno spiccato interesse della popolazione per piani pensionistici, investimenti e assicurazioni sulla vita e sulla salute.¹⁹

Con la svolta promossa da Deng, l’ambito privato ha acquistato terreno su quello pubblico e la struttura sociale egualitaria della Cina maoista è crollata. Le riforme sociali ed economiche presentate dal nuovo governo hanno fornito alla popolazione cinese una maggiore libertà di espressione personale²⁰, che è stata fondamentale per superare la rigidità del collettivismo socialista a favore dell’individualismo, tratto tipicamente collegato alle società capitaliste.

In questo periodo, l’eredità lasciata dal maoismo nell’ambito economico è stata considerata come un impedimento per l’integrazione nell’economia mondiale, in quanto nel trentennio socialista la Cina era diventata una nazione

¹⁶ Lu Hanlong, 2000, “To be Relatively Comfortable in an Egalitarian Society”, *op. cit.*, p. 141.

¹⁷ Con questo termine ci si riferisce a un posto di lavoro statale, considerato sicuro e sufficiente per il sostentamento della famiglia.

¹⁸ Davis Deborah, 2000, “Introduction”, *op. cit.*, p.17.

¹⁹ Li Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, Singapore, John Wiley & Sons, p.44-45.

²⁰ Elfick Jacqueline, 2011, “Class Formation and Consumption”, *op. cit.*, p. 200.

caratterizzata da sovrapproduzione affiancata da insufficiente domanda interna; per ovviare alla stagnazione economica, la Cina aveva bisogno di impegnarsi al fine di “*getting on track with the world*”²¹ (*yu quanqiu jiegui* 与全球接轨).

Deng è stato il principale promotore dell’apertura della Cina all’economia di mercato: in questi anni si è passati dall’economia pianificata maoista a una terminologicamente paradossale “economia socialista di mercato” (*shehuizhuyi shichang jingji* 社会主义市场经济), e la nuova definizione del socialismo cinese è diventata “socialismo con caratteristiche peculiari cinesi” (*you Zhongguo tese de shehuizhuyi* 有中国特色的社会主义). In seguito a questa trasformazione è emerso un mercato dei consumi prima inesistente, che ha dato l’avvio al fenomeno “consumatore cinese” e all’ampliamento delle differenze di stile di vita e di consumo tra le diverse categorie di cittadini. Al riguardo è celebre lo slogan di Deng “Lasciamo che alcuni si arricchiscano prima di altri” (*rang yi bufen ren xian fu qilai* 让一部分人先富起来).

Tra le politiche per lo stimolo dei consumi adottate dal governo cinese del periodo post-maoista, una molto importante è stata quella che ha spinto le banche ad aumentare i prestiti personali al fine di incentivare la popolazione all’acquisto di beni di consumo nonché ad aumentare la spesa per educazione e viaggi. Come spesso accade in Cina, questa nuova politica è stata accompagnata da uno slogan, il cui contenuto si distacca nettamente dalla concezione maoista del denaro e dei consumi: “Ottieni un prestito e realizza il tuo sogno” (*jie qian yuan meng* 借钱圆梦).²²

1.2.3 Dopo l’era di Deng Xiaoping

Un ulteriore punto di svolta per i consumi della popolazione cinese è stato segnato dall’ingresso della RPC nel WTO, avvenuto nel 2001. Da questo momento, la Cina ha dovuto concedere un maggiore accesso alle imprese straniere

²¹ Pun Ngai, 2003, “Subsumption or Consumption?”, *op. cit.*, p. 474.

²² Elfick Jacqueline, 2011, “Class Formation and Consumption”, *op. cit.*, p192.

nel proprio mercato²³ e il consumo personale è diventato per la prima volta il principale motore della crescita economica cinese.²⁴

La rapida crescita economica vissuta dalla Cina è stata accompagnata dalla nascita del consumo di massa, con relativa comparsa di pubblicità, moda e beni di lusso. Durante gli anni '90, la maggior parte dei residenti urbani ha iniziato ad acquistare beni discrezionali in precedenza considerati dei lussi ma ormai visti come necessità, come ad esempio frigoriferi, lavatrici e televisori a colori.²⁵ Lo sviluppo qualitativo del mercato cinese è stato velocissimo: mentre nei primi anni dell'apertura all'economia di mercato i consumatori cercavano prodotti che rispondessero a meri criteri di funzionalità, dal 1985 l'interesse per la novità rappresentata dai beni di consumo è scemato e i consumatori hanno iniziato a cercare prodotti di qualità maggiore; dal 1992, la priorità dei consumi è passata a caratteristiche intangibili come l'estetica.²⁶

In concomitanza con la crescita dell'importanza attribuita ai consumi personali, si è assistito a un aumento dei diritti dei consumatori: nel 1993, l'ottavo Congresso del Popolo ha varato la prima legge sulla protezione dei diritti e degli interessi dei consumatori. All'interno di questa legge sono toccati diversi argomenti: i diritti dei consumatori, le organizzazioni dei consumatori e le responsabilità legali collegate alla vendita di prodotti di consumo.²⁷ Nel 1995 è stata adottata la prima legge sulla pubblicità.²⁸ Oltre alle leggi, in questo periodo sono apparsi anche molti canali dedicati ad argomenti correlati al consumo: siti internet, giornali, riviste e programmi televisivi.²⁹

A causa del forte squilibrio tra produzione e consumo ereditato dal periodo precedente, il governo cinese ha promosso diverse politiche di stimolo dei consumi, tra le quali sono da riportare la riduzione dell'orario di lavoro a otto ore

²³ Gerth Karl, 2010, *As China Goes*, *op. cit.*, p.7.

²⁴ Elfick Jacqueline, 2011, "Class Formation and Consumption", *op. cit.*, p. 193.

²⁵ Davis Deborah, 2005, "Urban Consumer Culture", *op. cit.*, p. 692.

²⁶ Li Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, *op. cit.*, p. 121-122.

²⁷ Per un ulteriore approfondimento dei contenuti, la legge in questione è reperibile sul sito www.china.org.cn.

²⁸ Gerth Karl, 2010, *As China Goes*, *op. cit.*, p.149.

²⁹ Elfick Jacqueline, 2011, "Class Formation and Consumption", *op. cit.*, p. 205.

per cinque giorni a settimana e l'istituzione di nuove vacanze³⁰, al fine di aumentare la disponibilità di tempo libero per le classi urbane, tempo utile per spendere i propri guadagni e quindi attenuare questo squilibrio. Pun³¹ argutamente compara queste recenti politiche governative alle mobilitazioni di massa del periodo maoista. La differenza è che sono di segno opposto: mentre negli anni '50 e '60 la popolazione veniva esortata ad adoperarsi attivamente in tutti i modi per alzare gli standard di produzione nazionale, adesso quella stessa popolazione viene spronata a spendere senza remore. Il fine di queste politiche resta lo stesso, ovvero la crescita economica della nazione, anche se le azioni chieste alle masse sono di segno opposto. Un'altra differenza con il periodo precedente è che adesso la popolazione viene spinta ad "agire" mantenendo un'attitudine passiva in ambito politico.³²

Dal 2000 il governo cinese ha istituito tre settimane di vacanza, conosciute come "settimane dorate" (*huangjin zhou* 黄金周), in coincidenza con altrettante festività nazionali: il capodanno lunare cinese (*chunjie* 春节), l'anniversario della fondazione della RPC (*guoqing jie* 国庆节, primo ottobre), e la festa dei lavoratori (*laodong jie* 劳动节, primo maggio). Il fine di queste settimane di vacanza è quello di permettere alla popolazione lavorativa di tornare nel proprio luogo di origine o, in alternativa, di aiutare l'espansione del mercato del turismo, e in questo modo assolvere al proprio dovere aiutando lo sviluppo economico del Paese. Queste settimane dorate svolgono egregiamente la funzione prefissata dal governo: chi non torna nel proprio luogo di origine ne approfitta per viaggiare all'interno del paese, con la conseguenza che durante questi periodi la maggior parte delle mete turistiche cinesi sono affollatissime, così come i mezzi di trasporto a media e lunga percorrenza. Una particolarità strettamente correlata a queste settimane dorate, che può apparire quantomeno bizzarra agli occhi degli occidentali, è che spesso i lavoratori devono recuperare nei weekend successivi il lavoro non svolto durante le festività.

³⁰ De Giorgi Laura, 2006, "La società cinese tra cambiamento e continuità" in: Abbiati, Magda (a cura di), *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Venezia, Cafoscarina, p. 54.

³¹ Pun Ngai, 2003, "Subsumption or Consumption?", *op. cit.*, p. 473.

³² Gerth Karl, 2010, *As China Goes, op. cit.*, p.11.

1.3 Peculiarità del consumatore cinese

1.3.1 Ceto medio cinese

Nei paragrafi precedenti si è visto come questa recente evoluzione dei consumi della popolazione cinese, resa possibile dalle politiche di un governo che si definisce “socialista”, abbia dato l'avvio a una impressionante stratificazione sociale. In questo paragrafo si intende approfondire l'analisi su chi siano stati i principali beneficiari delle riforme economiche che hanno stravolto il mercato dei consumi cinese negli ultimi decenni.

Le riforme economiche avviate dal governo di Deng Xiaoping dal 1978 hanno causato una precarizzazione del lavoro, la quale inevitabilmente implica una insoddisfazione generalizzata della popolazione. Per evitare che il malcontento delle masse sfoci in disordini sociali, il governo cinese si è impegnato, con notevole successo, a offrire a una consistente parte della popolazione qualcosa cui aspirare: il benessere economico che permette il consumo, il quale è stato considerato da alcuni autori “(...) a *'social palliative'* – a means of both keeping the population docile during the difficult reform era and filling the large ideological void that followed the death of Mao.”³³ Attraverso questa strategia del *divide et impera*, il PCC ha reso possibile la nascita di un ceto sociale privilegiato e numericamente consistente, il quale deve la propria esistenza al Partito e difficilmente avrà interesse nel ribellarsi.³⁴

Le trasformazioni economiche avvenute in seguito alla morte di Mao hanno comportato un radicale cambiamento dei fattori che determinano lo status sociale dei cittadini cinesi: mentre prima era fondamentale il rapporto con le strutture di potere quali il Partito, lo Stato o l'esercito, in seguito alla svolta denghiana i fattori decisivi sono diventati il reddito, il patrimonio, il profilo professionale e il livello d'istruzione.³⁵ In questo modo, un numero maggiore di persone ha la possibilità di raggiungere il benessere economico, tuttavia, come rileva De Giorgi,

³³ Elfick Jacqueline, 2011, “Class Formation and Consumption”, *op. cit.*, p. 193.

³⁴ *Ibid.*, p.199.

³⁵ De Giorgi Laura, 2006, “La società cinese tra cambiamento e continuità”, *op. cit.*, p.54-55.

“[...] ricchezza, occupazione e livello d’istruzione [...] sono tuttora influenzati dall’appartenenza o vicinanza alle strutture di potere, dato che la famiglia e la rete di rapporti sociali ad essa connessa hanno un ruolo importante per l’accesso alle risorse culturali ed economiche necessarie a migliorare o mantenere il proprio status.”³⁶

L’apertura all’economia di mercato, congiuntamente alla volontà dello stato riformista denghiano, ha portato alla rivoluzione dei consumi e ha fatto emergere un nuovo e numericamente imponente gruppo sociale,³⁷ definibile come “ceto medio” cinese, il quale è il principale beneficiario dell’attuale offerta dei prodotti di consumo. Una caratteristica peculiare di questo nuovo ceto medio cinese, fortemente orientato al consumo, è che si tratta di un ceto prettamente urbano: alla popolazione rurale, infatti, non sono state concesse le possibilità di miglioramento dello standard di vita che sono state offerte alla popolazione urbana.

Oltre alla variabile “capacità di consumo”, o, con le parole di Tomba, “capacità di accesso alle risorse”³⁸, non è facile individuare delle caratteristiche condivise dalla popolazione cinese che rientra in questo nuovo ceto sociale, quindi non è possibile avere una definizione univoca e coerente per l’attuale ceto medio cinese. In questo gruppo, infatti, rientrano diverse categorie di persone, tra le quali spicca per importanza quella dei “professionisti”. Questa denominazione si riferisce a un gruppo di persone “*armed with social capital composed of money, knowledge and social relations*”.³⁹

Un altro gruppo di persone che rientra nella classe media cinese è quello dei lavoratori statali, o per meglio dire, di quei lavoratori statali urbani che sono riusciti a mantenere una buona posizione nel sistema: questi non solo non hanno perso la sicurezza garantita dalla ciotola di ferro, ma, al pari dei professionisti,

³⁶ *Ibid.*, p. 55.

³⁷ Tomba Luigi, 2004, “Creating an Urban Middle Class: Social Engineering in Beijing”, in *The China Journal*, No. 51, p. 3.

³⁸ *Ibid.*, p. 3.

³⁹ *Ibid.*, p. 4.

hanno beneficiato largamente delle politiche governative per lo stimolo dei consumi della popolazione urbana.⁴⁰

Un'altra categoria di persone che rientra nel ceto medio cinese, ma che è assai poco apprezzata dai professionisti di cui si è trattato sopra, è quella dei *baofabu* (暴发户): questo è un termine denigratorio utilizzato per riferirsi a chi si è arricchito recentemente e ostenta la propria agiatezza economica attraverso l'acquisto e lo sfoggio di prodotti di consumo particolarmente vistosi. Il termine *baofabu* è traducibile come “*parvenu*” o “*nouveau riche*”, e allo stesso modo non ha connotazioni positive. Nello specifico, alcuni professionisti⁴¹ li descrivono come “*uneducated*”, “*noisy*”, “*crude*”, “*unaware of social etiquette*” o “*provincial*”.

1.3.2 Peculiarità culturali: collettivismo vs. individualismo

Una caratteristica peculiare della cultura cinese è ravvisabile nella tendenza al collettivismo e al conformismo, nonostante il crescente individualismo che dagli ultimi decenni caratterizza il comportamento di spesa del consumatore cinese. È possibile considerare parte di questa tendenza al collettivismo, già tradizionalmente significativa per l'influenza confuciana, come eredità del socialismo maoista, sotto al quale l'individuo e i suoi bisogni erano subordinati alle masse e all'interesse collettivo. Il processo di decollettivizzazione iniziato negli anni '80 ha implicato una modifica di questo tratto peculiare attraverso l'espansione degli spazi personali: la conseguenza di ciò è stata una maggiore propensione all'individualismo.

Partendo dalla constatazione che le scelte del consumatore sono influenzate dalla cultura di appartenenza, una ricerca⁴² ha dimostrato che, mentre il “consumatore occidentale” persegue l'unicità e l'originalità attraverso gli acquisti che effettua, il suo corrispettivo “orientale” tende alla conformità e all'adeguamento alle norme sociali, in quanto ritiene di massima importanza il

⁴⁰ *Ibid.*, p. 5.

⁴¹ Elfick Jacqueline, 2011, “Class Formation and Consumption”, *op. cit.*, p. 203.

⁴² Cfr. Liang Beichen; He Yanbin, 2012, “The Effect of Culture on Consumer Choice: the Need for Conformity vs. the Need for Uniqueness”, in *International Journal of Consumer Studies* No. 36.

fatto di essere valutato positivamente dagli altri. Alla luce di ciò, il consumatore cinese effettua acquisti tenendo conto dell'influenza che un certo prodotto può avere sulla propria immagine pubblica, e, al contrario del consumatore occidentale, difficilmente acquista prodotti che non siano già affermati nel mercato.

La maggiore importanza attribuita dalla popolazione cinese all'ambito sociale rispetto a quello personale è strettamente correlata al materialismo e al consumismo ostentato. Dal momento che un prodotto a cui la società attribuisce un alto valore garantisce uno status sociale rispettabile a chi lo possiede, il possesso di un maggior numero di prodotti ad alto valore percepito è considerato come fondamentale per migliorare la propria posizione all'interno della società.⁴³ Nonostante i valori tradizionali cinesi diano molta importanza alla frugalità, l'acquisto e l'ostentazione di prodotti di alto valore permettono e favoriscono un buon posizionamento sociale.

Il consumo in Cina è considerato un modo per distinguersi dalle masse e per esprimere la propria individualità. Tuttavia, questa individualità non è comparabile a quella comunemente concepita dagli "occidentali", in quanto, come già visto, la prima continua a mostrare caratteristiche collettivistiche. È possibile affermare che il ceto medio cinese, e in particolare il gruppo dei professionisti, sia caratterizzato dal perseguimento di un individualismo collettivo, il quale punta alla costituzione di un'identità sociale collettiva. Quello a cui queste persone aspirano è un individualismo non che li distingua l'uno dall'altro, bensì dagli altri gruppi sociali. Con una formula che riecheggia la moderna definizione del socialismo cinese, si potrebbe dire che ci troviamo davanti a un "individualismo con caratteristiche peculiari cinesi".

È chiaro come, nonostante l'aumento dell'importanza del fattore "individualismo", la tendenza alla conformità agli standard sociali continui a influire notevolmente sulle scelte di acquisto del consumatore cinese, ed è quindi

⁴³ Podoshen Jeffrey S.; Li Lu; Zhang Junfeng, 2010, "Materialism and Conspicuous Consumption in China: a Cross-cultural Examination", in *International Journal of Consumer Studies* No. 35, p. 18.

una caratteristica di cui le imprese devono tenere conto nel momento in cui intendano affrontare questo mercato.

1.3.3 Peculiarità culturali: *mianzi* e *guanxi*

Un concetto molto importante nella cultura cinese è quello della “faccia”, o *mianzi* (面子). Questa è strettamente collegata al prestigio personale e quindi all'accettabilità sociale dell'individuo, riguarda la proiezione e l'affermazione della propria immagine pubblica.⁴⁴ Questo è un concetto facilmente comprensibile anche per altre culture, ma si ritiene utile presentarne un breve approfondimento a causa del ruolo particolarmente significativo ricoperto da questo nella società cinese in relazione ai comportamenti di consumo e alle decisioni di acquisto.

La *mianzi* ha una profonda influenza nei rapporti interpersonali, la sua importanza è stata oggetto di numerosi studi, specialmente in riferimento all'ambito degli affari e degli scambi commerciali. Tuttavia, altri studi hanno mostrato come questo concetto influenzi profondamente anche i comportamenti di consumo dei cinesi. In particolare, i risultati di alcuni sondaggi effettuati da Lin, Xi e Lueptow e pubblicati nell'articolo “Public Face and Private Thrift in Chinese Consumer Behaviour” dimostrano come, generalmente, i consumatori cinesi⁴⁵ siano maggiormente inclini a spendere una somma più alta per l'acquisto di un prodotto se questo debba venire usato in pubblico piuttosto che nell'intimità della propria casa o famiglia. L'articolo in questione porta come esempio la differenza di approccio del consumatore cinese per l'acquisto di telefoni cellulari, da usare in pubblico, e l'acquisto di lavatrici e altri elettrodomestici, il cui utilizzo è limitato all'ambito domestico: mentre per un telefono cellulare, il quale contribuisce alla creazione dell'immagine pubblica dell'acquirente, si riscontra la propensione a sostenere una spesa cospicua, per l'acquisto degli elettrodomestici si registra una notevole tendenza alla parsimonia. Un'altra tendenza notevole riportata da questi studiosi è collegata al consumo di sigarette: quasi la metà dei fumatori intervistati

⁴⁴ Lin Li; Xi Dong; Richard M. Lueptow, 2013, “Public Face and Private Thrift in Chinese Consumer Behaviour”, in *International Journal of Consumer Studies* No. 37, p. 538.

⁴⁵ Questi sondaggi sono stati effettuati dagli autori dell'articolo intervistando persone appartenenti alle generazioni nate dopo l'apertura della Cina all'economia di mercato, quindi cresciute in un relativo benessere economico.

ha dichiarato di acquistare o di aver acquistato contemporaneamente due tipi diversi di sigarette, uno più economico per il consumo privato e in privato e uno, fino a cinque volte più costoso, per il consumo in pubblico e per essere offerto ad altre persone.

Un altro concetto che vale la pena di considerare è quello delle *guanxi* (关系), ovvero il sistema informale di relazioni interpersonali. Anche questo è un concetto facilmente comprensibile per altre culture, ma al pari di quello di *mianzi* appena presentato, in Cina ha una rilevanza notevole e incide profondamente anche sulle scelte d'acquisto del consumatore. Le *guanxi* sono un sistema di obbligazioni reciproche con familiari e amici: implicano degli obblighi personali e permettono il raggiungimento di benefici e garanzie altrimenti inaccessibili. Le *guanxi* possedute definiscono il ruolo di un individuo all'interno del proprio gruppo di appartenenza. Il concetto di *guanxi* è strettamente collegato sia alla più generale tendenza collettivistica cinese, sia al concetto di *mianzi*. Senza dubbio, contribuisce a influenzare il comportamento dei consumatori: infatti, “una parte significativa dei consumi [...] è motivato [sic!] dalla necessità di rispettare le aspettative connesse all'espletamento del proprio ruolo sociale nella famiglia e nella comunità.”⁴⁶

Considerata l'importanza rivestita dai concetti di *mianzi* e *guanxi* anche nelle scelte d'acquisto del consumatore cinese, le imprese che intendano inserirsi con successo in questo mercato farebbero bene a tenere conto di queste peculiarità culturali e calibrare la propria proposta commerciale di conseguenza, con lo scopo di permettere all'acquirente di mantenere o migliorare il proprio status all'interno del gruppo sociale di appartenenza.

1.3.4 Peculiarità generazionali

La politica cinese di pianificazione familiare, anche conosciuta come “politica del figlio unico”, è stata lanciata nel 1979 con lo scopo di limitare un'espansione demografica troppo rapida. Questa politica non ha implicazioni

⁴⁶ Zanier Valeria, De Giorgi Laura, 2006, “Marketing, pubblicità e comunicazione”, *op. cit.*, p. 213.

significative solamente per la più ampia struttura demografica nazionale, ma anche per i comportamenti di consumo della popolazione. La famiglia come istituzione ha sempre ricoperto un ruolo della massima importanza in Cina, e la politica del figlio unico ha contribuito incisivamente alla trasformazione dei rapporti familiari. La gerarchia familiare secondo il paradigma tradizionale si basa su età e genere, mentre già dall'inizio del ventesimo secolo (e in crescendo sotto il maoismo⁴⁷) questo paradigma millenario ha perso la sua originaria importanza.

La prima⁴⁸ generazione figlia della politica di controllo delle nascite è stata anche la prima a nascere nel mercato libero, quindi con la possibilità materiale di sviluppare una spiccata attitudine al consumo: ha delle caratteristiche peculiari che la differenziano nettamente da quelle precedenti,⁴⁹ è quella che segna la svolta consumistica della popolazione cinese.⁵⁰ A partire da questa generazione, i bambini godono della totale attenzione di genitori e nonni e si aspettano di vedere esauditi i propri desideri materiali; spesso accade che la maggior parte del reddito familiare venga speso per il loro benessere, materiale o meno.⁵¹ Ciò fa sì che le nuove generazioni crescano considerando come naturale il massiccio consumo di prodotti. L'altro lato della medaglia è rappresentato dalle aspettative che tutta la famiglia ripone in loro. Infatti, essendo gli unici bambini in famiglia, e quindi i soli che possano garantire ai genitori una vecchiaia priva di problemi economici, sono tenuti a eccellere in tutto, a partire dallo studio, il quale, vista la competizione per l'accesso alle scuole, lascia loro poco tempo libero.⁵²

Una delle caratteristiche che differenzia i nati dopo l'istituzione della politica del figlio unico riguarda il consumo di generi alimentari. Infatti, negli ultimi anni sono apparsi “campi per bambini sovrappeso”, impensabili nel

⁴⁷ Cfr. De Giorgi Laura, 2006, “La società cinese tra cambiamento e continuità”, *op. cit.*, p.49.

⁴⁸ Comunemente, ci si riferisce ai bambini appartenenti a questa generazione con l'appellativo di “piccoli imperatori” (*xiao huangdi* 小皇帝) e “piccole principesse” (*xiao gongzhu* 小公主).

⁴⁹ In particolare, i genitori degli appartenenti a questa generazione sono nati e cresciuti negli anni del rigore materiale del Grande Balzo in Avanti (1958-1961) e della Rivoluzione Culturale (1966-1976), hanno quindi vissuto in prima persona le difficoltà economiche e la carenza di beni materiali che hanno caratterizzato la Cina del periodo.

⁵⁰ Li Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, *op. cit.*, p.35.

⁵¹ *Ibid.*, p. 52-53.; Davis Deborah, Sensenbrenner Julia, 2000, “Commercializing Childhood”, *op. cit.*, p.59.

⁵² Li Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, *op. cit.*, p.51.

periodo maoista, quando regnava la scarsità di generi alimentari: da questo punto di vista, una conseguenza negativa del benessere economico si palesa nell'aumento di malattie come cancro e diabete, legate all'innalzamento degli standard di vita.⁵³

Si è già visto come il processo di modernizzazione degli ultimi decenni abbia causato delle modifiche nei valori culturali e sociali della popolazione cinese. In particolare, acquistano un'importanza sociale maggiore l'individualità e il materialismo piuttosto che l'aderenza alle tradizioni:⁵⁴ questa caratteristica è particolarmente evidente nelle generazioni nate dopo l'apertura del paese all'economia di mercato. La conseguenza di questo cambiamento nella percezione valoriale è una chiara differenza nei comportamenti e negli stili di consumo tra le diverse generazioni. Il gruppo dei giovani consumatori cinesi si differenzia nettamente anche dal suo omologo occidentale, in quanto ha una maggiore disponibilità finanziaria. I maggiori consumatori di beni di lusso in Cina, infatti, sono i giovani e le persone di mezza età, mentre nelle nazioni sviluppate sono le persone di mezza età e gli anziani.⁵⁵

Un altro cambiamento demografico di cui bisogna tenere conto nell'approccio al mercato cinese è la crescente percentuale della popolazione anziana su quella totale, effetto diretto della politica del figlio unico.⁵⁶ L'invecchiamento demografico è una caratteristica comune per le economie sviluppate e in via di sviluppo, ma l'adozione della politica del figlio unico comporta una notevole accelerazione di questo processo. Quello che è da tenere in considerazione è che le future generazioni anziane saranno vissute abituate a uno stile di vita consumistico, molto più della generazione anziana attuale.

Le imprese che intendono puntare al mercato cinese devono quindi tenere conto anche di queste variabili generazionali, devono effettuare accurati studi di mercato e adattare la propria proposta commerciale a seconda del segmento generazionale che si intende servire.

⁵³ Gerth Karl, 2010, *As China Goes*, *op. cit.*, p.107.

⁵⁴ Xiao Ge; Kim Jai-ok, 2009, "The Investigation of Chinese Consumer Values, Consumption Values, Life Satisfaction, and Consumption Behaviors", in *Psychology and Marketing*, No. 26-7, p. 612.

⁵⁵ Gerth Karl, 2010, *As China Goes*, *op. cit.*, p.47.

⁵⁶ Li Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, *op. cit.*, p. 33.

1.3.5 Caratteristiche geografiche

Essendo la Cina un Paese con una grandissima superficie, è ovvio che tra le diverse regioni esistano delle marcate differenze di cultura e quindi di consumo. Tuttavia, la caratteristica fondamentale che deve essere presa in considerazione nell'analisi dell'evoluzione del mercato dei consumi cinese è l'*urban-rural divide*, ovvero la sostanziale diversità tra lo stile di vita urbano e quello rurale, nonché la conseguente differenza delle capacità di spesa della popolazione.

Già durante il periodo maoista, il razionamento dei prodotti di consumo differenziava nettamente i residenti urbani da quelli rurali:

While the subsistence of urban residents was guaranteed by the state, rural residents were responsible for feeding themselves, except in time of especially famine when the state provided emergency relief. In this, as in many other ways, ranging from retirement to health care to education to subsidized housing, the state assumed responsibility for the livelihood of urban workers, particularly state sector employees, while enjoining rural people to practise collective self reliance. ⁵⁷

Queste differenze negli standard di vita, già notevoli dagli anni '50, sono state esacerbate dal passaggio dall'economia pianificata di stampo socialista all'economia di mercato, nonostante il fatto che i primi a beneficiare dell'apertura siano stati i contadini, i quali potevano vendere il surplus della propria produzione.⁵⁸

Questa profonda disuguaglianza sociale tra la popolazione urbana e quella rurale è resa possibile dall'istituzione dell'*hukou*,⁵⁹ retaggio del periodo socialista, tuttora valida nonostante le riforme di apertura e lo sviluppo complessivo della società. L'*hukou*, nato come strumento per mantenere l'ordine sociale, attribuisce a ogni individuo non solo il luogo di residenza ma anche la (difficilmente convertibile) etichetta "urbano" o "rurale".

⁵⁷ Cheng Tiejun, Selden Mark, (1994), "The Origins and Social Consequences of China's Hukou System", in *The China Quarterly*, No.139, p.658.

⁵⁸ Gerth Karl, 2010, *As China Goes*, *op. cit.*, p.94.

⁵⁹ Esiste una ricca letteratura sull'argomento "*hukou*", tra cui si citano: Chan Kam Wing, Zhang Li, 1999, "The Hukou System and Rural-Urban Migration in China: Processes and Changes", in *The China Quarterly*, No. 160, pp. 818-855; Cheng Tiejun, Selden Mark, 1994, "The Origins and Social Consequences of China's Hukou System", in *The China Quarterly*, No.139, pp. 644-668; Chan Kam Wing, Buckingham Will, 2008, "Is China Abolishing the Hukou System?", in *The China Quarterly*, No. 195, pp. 582-606.

La maggior parte delle riforme correlate all'apertura dell'economia e allo sviluppo della società ha riguardato e favorito esclusivamente la popolazione con l'*hukou* urbano: la diretta conseguenza è che la mutazione sociale e culturale avvenuta negli ultimi decenni è più evidente nelle zone urbane, dove si nota anche una stratificazione sociale più articolata.⁶⁰ Lo stile di vita consumistico emerso negli ultimi decenni resta quindi strettamente legato alla vita urbana, e i lavoratori migranti che lavorano in città aspirano al consumo, considerato sintomo di elevazione sociale. Il loro desiderio di consumo è attribuibile al desiderio di ridurre la distanza sociale dalla popolazione urbana.⁶¹

Un'altra importante caratteristica geografica da tenere in considerazione è la differenza di sviluppo economico tra le zone costiere e quelle interne. Infatti, a partire dagli anni '80, il governo ha promosso la creazione di diverse Zone Economiche Speciali: Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen e l'intera isola di Hainan, tutte in province costiere. Questa scelta è stata dettata da considerazioni pratiche, in quanto queste zone sono in una posizione geograficamente avvantaggiata per gli scambi commerciali. La diretta conseguenza di ciò è che queste zone hanno avuto maggiori risultati economici rispetto a quelli ottenuti nelle zone interne del paese: nei primi anni dell'apertura, la popolazione residente nelle zone urbane orientali vantava il reddito pro capite più alto, aveva a disposizione una vasta scelta di prodotti di consumo e godeva delle infrastrutture più avanzate di tutto il paese.⁶²

Nonostante queste zone rimangano tuttora le più produttive del Paese, in questi decenni sono avvenuti degli importanti cambiamenti: le città cinesi aperte al commercio con l'estero sono sempre più numerose e le enormi differenze geografiche nello sviluppo economico si stanno lentamente attenuando. Gli investimenti si stanno spostando dalle zone costiere alle zone interne, ricche di risorse naturali: ciò comporta la creazione di nuovi e importanti mercati.⁶³

⁶⁰ De Giorgi Laura, 2006, "La società cinese tra cambiamento e continuità", *op. cit.* p. 43.

⁶¹ Pun Ngai, 2003, "Subsumption or Consumption?", *op. cit.*, p. 485.

⁶² Davis Deborah, 2000, "Introduction", *op. cit.*, p.17.

⁶³ Li Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, *op. cit.*, p. 46.

Questi nuovi mercati sono anche più appetibili di quelli “tradizionali” delle città costiere, in quanto questi ultimi, pur non essendo ancora saturi, non presentano le possibilità di sviluppo delle nuove città. In altre parole, mentre l’ingresso nel mercato delle maggiori città cinesi mette le imprese in un contesto caratterizzato da alta concorrenza, l’ingresso nei nuovi mercati rappresentati dalle città emergenti e in via di sviluppo appare come una strategia vincente: l’inserimento in un ambiente privo di una forte concorrenza implica sia maggiori guadagni per il presente sia un buon posizionamento nel mercato prima che questo diventi maturo. Ovviamente, essere pionieri comporta dei rischi, ma ci sono pochi dubbi sul fatto che queste città emergenti rappresentino il mercato del futuro.

McKinsey Consumer & Shopper Insights



Conoscere il consumatore cinese del 2020

McKinsey Consumer & Shopper Insights

Marzo 2012

Conoscere il consumatore cinese del 2020

Yuval Atsmon

Max Magni

Lihua Li

Wenkan Liao

Gli autori ringraziano per il loro contributo Liu Wenjuan, Zhang Yue, Liu Beichen, Zheng Yinxin, Peng Yaodong, Cheng Xin, Wang Leizhi e Joanne Mason.

Indice

Introduzione

1. La Cina a un punto di svolta storico
2. Conoscere la situazione di partenza: cambiamenti delle caratteristiche demografiche
 - Crescita del reddito guidata dal consumatore *mainstream*
 - Invecchiamento demografico
 - Allungamento delle fasi della vita
 - Indipendenza economica delle donne cinesi
3. Comprendere il consumatore *mainstream*: nuovi modelli di consumo
 - Consumo discrezionale in grande crescita
 - *Trading up* guidato dal desiderio
 - Crescente importanza dei consumatori anziani
 - Differenze regionali in continuo cambiamento
4. Comprendere il consumatore *mainstream*: tendenze dei comportamenti di consumo
 - Il consumatore ancora pragmatico
 - Il consumatore individualista
 - Il consumatore fidelizzato
 - L'acquirente moderno
5. Prepararsi all'ondata di consumi del 2020: indicazioni per le imprese
 - Imperativi strategici
 - Spunti per la crescita

Conclusione



Introduzione

La maggior parte delle grandi imprese di prodotti di consumo si è presto resa conto che per il prossimo decennio il proprio sviluppo ha bisogno del supporto della crescita del mercato cinese. Di conseguenza, hanno urgente bisogno di comprendere i cambiamenti economici, sociali e demografici di questo mercato, che hanno modificato le caratteristiche dei consumi e i modelli di consumo dei cinesi. Non è una cosa semplice, non solo a causa della velocità dello sviluppo cinese e dello stile di vita in continuo mutamento, ma anche perché le differenze economiche e demografiche tra diverse zone sono molto evidenti. Questi cambiamenti potrebbero diventare più marcati, generando serie implicazioni per chi non sarà stato in grado di padroneggiare in tempo queste informazioni. In dieci anni potrebbe essersi notevolmente ampliata la differenza tra quelle imprese che al momento hanno un volume delle vendite simile ma che hanno un diverso grado di attenzione per le migliori opportunità di crescita.

Dal 2005 McKinsey ha condotto annualmente estesi sondaggi tra i consumatori cinesi, intervistandone oltre 60 mila in più di 60 città,⁶⁴ ha compiuto ricerche tracciando l'aumento del reddito, le trasformazioni dei modelli di consumo, l'innalzamento delle aspettative del consumatore (a volte in linea con il suo corrispettivo occidentale e a volte no) e i diversi segmenti di consumatori. Questi sondaggi consentono di intuire le tendenze future. Ovviamente è difficile fare previsioni sulla base di questi sondaggi, perché il futuro può essere influenzato da altri fattori. Tuttavia, la nostra conoscenza e comprensione profonda delle tendenze del consumatore cinese, unitamente all'analisi dei fattori economici e demografici per il prossimo decennio, saranno utili per sondare le tendenze del 2020.

Questo rapporto non è una descrizione esaustiva del consumatore del 2020, il suo scopo è di indicare le caratteristiche dei consumi che potranno influenzare la strategia d'impresa e di aiutare le imprese ad accogliere la prossima ondata di crescita del consumo cinese.

⁶⁴ L'ultimo sondaggio, condotto nel 2011, ha valutato l'atteggiamento e il comportamento del consumatore nei confronti di 60 tipi di prodotti e 300 marchi. Gli intervistati provengono da diverse zone e città, appartengono a diverse fasce di reddito ed età. Rappresentano il 74% del PIL cinese e il 47% della popolazione totale.



La Cina a un punto di svolta storico

La Cina si trova a un punto di svolta storico per un cambiamento economico radicale. Tra il 2000 e il 2010 le dimensioni dell'economia cinese sono triplicate e la Cina ha sostituito il Giappone diventando la seconda economia mondiale dietro agli Stati Uniti. Il fattore più importante per la crescita è stato l'investimento, mentre la proporzione del consumo individuale è diminuita dal 46% del PIL nel 2000 al 33% nel 2010. Tuttavia, visto il rallentamento della crescita dell'economia mondiale, ci s'interroga sullo slancio della Cina: se la sua crescita potrà continuare nei prossimi dieci anni e quale sarà la fonte di tale crescita.

I dati delle analisi McKinsey suggeriscono che, nonostante i colpi ricevuti dai principali enti economici mondiali, il PIL cinese continuerà a crescere. Anche nel prossimo decennio manterrà un tasso di crescita annuale intorno al 7-8%, mentre quelli di Stati Uniti e Germania saranno rispettivamente del 2,8% e 1,7% (Figura 1). Questa crescita sarà dovuta al consumo individuale e non agli investimenti. In base alle previsioni, nel 2020 il 43% della crescita del PIL cinese deriverà dal consumo individuale, che supererà il contributo del 38% degli investimenti.

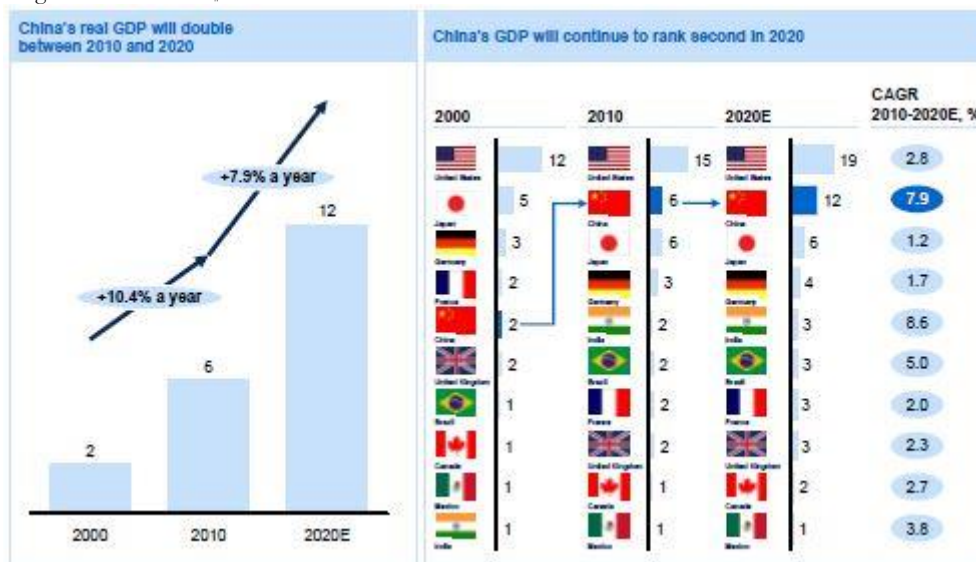
Figura 1

Il PIL cinese in continua crescita

TOTALE

CINA

Migliaia di miliardi di \$



Nota: escluso l'impatto del tasso di cambio.

Fonte: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011); Global Insight

Questo significa che, mentre nel 2010 il PIL cinese era il 9% del totale dell'economia mondiale, nel 2020 arriverà al 19%, con una significativa riduzione

del divario con gli Stati Uniti. Nonostante ciò, per un po' di tempo a venire il PIL pro capite cinese si manterrà a un livello relativamente basso: si stima che nel 2020 raggiungerà i 9 mila dollari, mentre quello americano sarà di 57 mila dollari.⁶⁵

La trasformazione dell'economia da un orientamento all'investimento a un orientamento al consumo dipende da diversi fattori: il continuo e rapido processo di urbanizzazione; i rafforzamenti governativi per la sicurezza sociale, per lo stimolo dei consumi e per la riforma del sistema finanziario; la creazione di più opportunità d'impiego nel settore dei servizi e riforme dell'industria che siano vantaggiose per la crescita del reddito della popolazione.

Nei prossimi dieci anni il processo di urbanizzazione cinese manterrà la velocità attuale. Mentre nel 2010 la popolazione urbana era di soli 650 milioni,⁶⁶ nel 2020 sarà di 850 milioni, il 60% circa della popolazione totale. Di questi 850 milioni, il 20% circa saranno migranti rurali di prima generazione. L'urbanizzazione amplierà la differenza di potere d'acquisto e di fornitura di prodotti, promuovendo così l'espansione del mercato dei consumi.

Per l'urgente bisogno di uno sviluppo economico bilanciato e con l'obiettivo concreto di garantire uno sviluppo sostenibile, la Cina ha inserito nel dodicesimo piano quinquennale⁶⁷ delle politiche proattive per lo stimolo della domanda interna: queste politiche sono diventate la parte più importante del piano. I principali motivi per cui in precedenza il consumo individuale non era considerato importante sono tre: la preoccupazione dei consumatori nei confronti della sicurezza sociale che ha portato a un alto tasso di risparmio, il basso reddito familiare e la particolare attenzione del governo per gli investimenti. Il governo cinese ha già attuato una serie di misure per eliminare queste implicazioni negative nel breve e nel lungo termine. Prendendo ad esempio il sistema di sicurezza sociale, i cinesi sono molto inclini al risparmio perché si preoccupano delle spese sanitarie e della vita dopo il pensionamento. Oggi, il governo cinese si impegna ad

⁶⁵ Fonte: Global Insight. In valori reali del 2010. Tranne dove espressamente indicato, in questo rapporto il dollaro e il renminbi sono da considerarsi in valori reali del 2010.

⁶⁶ Fonte: Censimento della popolazione del 2010 dell'Istituto nazionale di Statistica cinese.

⁶⁷ I piani quinquennali sono un'eredità dell'economia pianificata del periodo socialista. Sono strumenti del governo nei quali sono indicati gli obiettivi indicativi per lo sviluppo economico e sociale del Paese per un periodo di cinque anni. Il dodicesimo riguarda il periodo 2011-2015 [N.d.T.].

ampliare la copertura della sicurezza sociale: per esempio, il progetto estenderà del 40% la portata della sicurezza sociale per i pensionati urbani, aumentando il numero dei beneficiari da 250 milioni di persone a 350 milioni nel 2015. Per quanto riguarda gli investimenti, le riforme industriali e finanziarie porteranno delle fonti di reddito correlate a questi, mentre lo sviluppo del settore dei servizi creerà più opportunità d'impiego e promuoverà l'aumento del reddito. In sintesi, questi due elementi stimoleranno la crescita dei consumi.

Lo sviluppo economico cinese si concentrerà principalmente nelle zone urbane. Nei prossimi dieci anni, 14 delle 25 città al mondo con la crescita del PIL più veloce saranno cinesi. Nel 2020, il PIL di alcune aree metropolitane⁶⁸ cinesi sarà simile a quello attuale di alcuni paesi sviluppati: il PIL di Chengdu, area metropolitana nella parte occidentale del paese che comprende 29 nuclei cittadini, sarà circa come quello dell'Austria nel 2010; il PIL delle aree metropolitane nella penisola dello Shandong sarà uguale a quello attuale della Corea del Sud e nei prossimi dieci anni l'incremento netto del loro PIL sarà uguale a quello del Belgio.

⁶⁸ Le aree metropolitane sono un metodo pratico per delimitare le città cinesi. La delimitazione, oltre alla zona geografica e al livello della città, considera anche alcuni criteri "vaghi", come reddito, dialetto, connessioni economico-commerciali, caratteristiche generali dei consumi e hobby. Per i particolari vedere il rapporto McKinsey del 2009 *"One country, many markets – targeting the Chinese consumer with McKinsey ClusterMap"*.



**Conoscere la situazione di partenza:
cambiamenti delle caratteristiche
demografiche**

Ma in che modo i cambiamenti sopra riportati stanno modificando il consumatore? Nel veloce processo di industrializzazione potrebbero emergere delle caratteristiche universali, come la crescita del reddito, l'urbanizzazione, l'innalzamento del livello d'istruzione, il differimento delle fasi della vita e una maggiore mobilità. Un simile cambiamento è avvenuto anche in Giappone negli anni cinquanta e sessanta, a Taiwan e in Corea del Sud negli anni ottanta.

Quello che è notevole è che ci sono degli elementi specifici cinesi che influenzano i consumatori, ad esempio la politica del figlio unico e il problema dello squilibrio geografico nello sviluppo economico. La nostra ricerca ha lo scopo di prevedere la possibile demografia e le caratteristiche sociodemografiche del consumatore cinese del 2020.⁶⁹

Crescita del reddito guidata dal consumatore *mainstream*

Anche la rapida crescita dell'economia cinese continuerà a essere un importante elemento d'influenza per il comportamento del consumatore. Sicuramente, i cinesi stanno diventando ricchi velocemente: il reddito disponibile⁷⁰ urbano pro capite salirà da circa 4 mila dollari del 2010 a circa 8 mila dollari nel 2020, vicino all'attuale tenore di vita della Corea del Sud ma ancora molto minore rispetto a quello di altri paesi sviluppati come Stati Uniti (35 mila dollari), Giappone (26 mila dollari) e altri.

Sebbene continueranno a esistere differenze nel numero di consumatori per i diversi livelli di reddito, questa distribuzione potrà avere un enorme cambiamento (Figura 2). Attualmente, il gruppo di consumatori più numeroso è quello “di massa”⁷¹. Il loro reddito disponibile familiare annuo va dai 6 mila ai 16 mila dollari (dai 37 mila ai 106 mila renminbi) e può soddisfare i bisogni primari. Il gruppo di consumatori “*mainstream*”⁷² invece ha una vita relativamente agiata: il loro reddito

⁶⁹ Il consumatore cinese a cui ci si riferisce in questo rapporto è il consumatore urbano.

⁷⁰ Il reddito disponibile è il reddito pro capite dei membri di una famiglia utilizzabile per la spesa per i consumi finali, per le altre spese non obbligatorie e per i risparmi, è il reddito di cui si può disporre liberamente. È il reddito totale al netto delle imposte sul reddito personale e delle spese per la sicurezza sociale.

⁷¹ Letteralmente “di valore”, tuttavia si è scelto di rendere il concetto con l'etichetta “di massa” in quanto più intuitiva e utilizzata in successivi rapporti pubblicati dalla McKinsey in riferimento allo stesso gruppo di persone. [N.d.T.]

⁷² Questa denominazione si basa esclusivamente sulla fascia di reddito di appartenenza del consumatore. [N.d.T.]

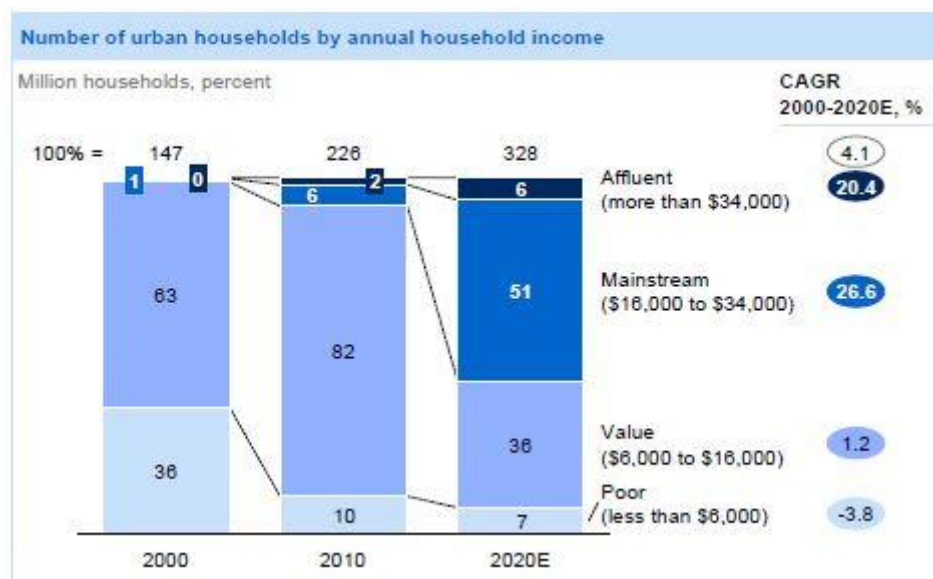
disponibile familiare annuo va dai 16 mila ai 34 mila dollari (dai 106 mila ai 229 mila renminbi). Attualmente, però, è un numero di persone relativamente piccolo: solamente 14 milioni di famiglie, il 6% della popolazione urbana cinese. Inoltre, c'è il gruppo dei consumatori “benestanti”, il cui reddito disponibile familiare annuo supera i 34 mila dollari: sono solo 4,26 milioni di famiglie, il 2% della popolazione urbana cinese.

Figura 2

La forte crescita del consumatore *mainstream*

CINA

URBANA



Fonte: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011)

Queste differenze guidano tuttora le imprese estere che operano in Cina nella scelta tra il designare come segmenti target i soli consumatori *mainstream* e benestanti oppure l'estendere il marchio al gruppo dei consumatori di massa. Le imprese che scelgono la prima possibilità possono evitare riorganizzazioni e rinnovamenti, continuando quindi a usare lo stesso modello di business e portafoglio prodotti che usano negli altri paesi. Tuttavia, così facendo, limitano la propria estensione a 18 milioni di famiglie. Le imprese che si rivolgono ai consumatori di massa, invece, affrontano 184 milioni di famiglie. In questo caso, naturalmente, i prezzi dei prodotti devono diminuire, riducendo così anche i profitti, e anche il modello di business non può che essere rivisto.

Questa situazione sta gradualmente cambiando. Il rapido aumento del reddito può far sì che entro il 2020 molti consumatori di massa si aggiungano al gruppo *mainstream*. Di fatto, nel 2020 il gruppo dei consumatori *mainstream* potrebbe aver raggiunto il 51% della popolazione urbana cinese. Sebbene rispetto ad altri paesi sviluppati il reddito pro capite di questi consumatori sarà ancora relativamente basso, tuttavia questo gruppo sarà composto da 167 milioni di famiglie (che corrisponde a circa 400 milioni di persone), diventerà la colonna portante del mercato dei consumi e potrà permettersi la spesa di automobili private e piccoli beni di lusso. Le imprese che saranno in grado di puntare a questo gruppo di consumatori in espansione presentando prodotti di alta qualità mostreranno il proprio talento e allo stesso tempo otterranno grandi profitti. Sebbene tra la popolazione urbana la percentuale dei consumatori di massa diminuirà dall'82% del 2010 al 36% nel 2020, essi rappresenteranno ancora un gruppo molto grande di 116 milioni di famiglie (che corrisponde a 307 milioni di persone), i principali acquirenti di prodotti poco costosi.

In Cina i consumatori benestanti saranno ancora un'*élite*, nel 2020 saranno solamente il 6% della popolazione (nel 2010, il reddito annuale di oltre metà delle famiglie statunitensi superava i 34 mila dollari). Tuttavia, questo 6% significa 21 milioni di famiglie, o 60 milioni di persone. La Figura 3 mostra il numero delle famiglie urbane cinesi con diversi livelli di reddito, comparandolo a quello di altri paesi.

Figura 3

Numero di famiglie cinesi per livelli di reddito a confronto con altri paesi

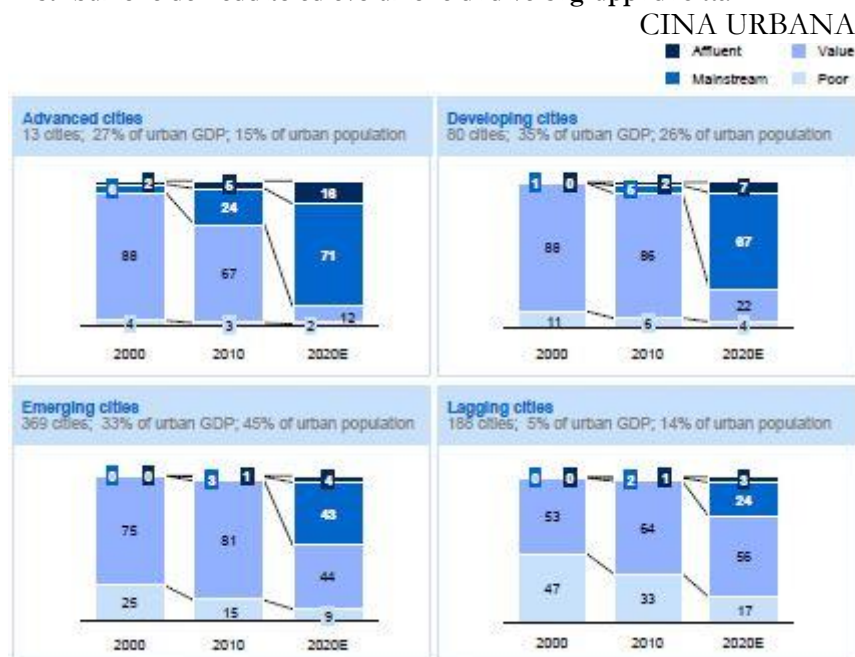


Fonte: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011); Canback Dangel for United States, Japan, Germany and Brazil data

La crescita del del reddito fa sì che alcune città e zone siano più ricche di altre. Comprendere le differenze nello sviluppo economico può aiutarci a capire quali sono i prodotti e servizi il cui consumo potrebbe crescere più velocemente, nonché le città o le zone dove potrebbe avvenire questa crescita. Al momento, l'85% dei consumatori *mainstream* risiede nelle 100 città più ricche. Un altro 10% risiede nelle 300 città la cui posizione in base alla ricchezza va dal 101° al 400° posto. Quello che è notevole è che nel 2020 questa percentuale si avvicinerà al 30%. A quel punto, molte delle famiglie di queste città potranno permettersi gran parte dei prodotti e servizi, come ad esempio televisori a schermo piatto e vacanze all'estero, mentre ora solo i consumatori residenti nelle città più ricche hanno questa capacità di consumo. La Figura 4 mostra la distribuzione del reddito in quattro gruppi di città. Quello che è notevole è che alcune città, come Foshan nel Guangdong, nonostante abbiano un valore assoluto del PIL basso e una popolazione poco numerosa, siano tuttavia allettanti per le imprese in termini di proporzione della popolazione benestante, al pari di città di primo livello come Shanghai, Shenzhen e altre.

Figura 4

Distribuzione del reddito ed evoluzione di diversi gruppi di città



Fonte: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011)

Invecchiamento demografico

L'allungamento dell'aspettativa di vita e la politica del figlio unico presentata negli anni settanta hanno causato una diminuzione del tasso di natalità, per cui la Cina sta entrando in una società invecchiata. Solo alla popolazione appartenente a minoranze etniche è permesso di avere più di un figlio. Recentemente questa politica è stata allentata, permettendo alle famiglie i cui coniugi sono figli unici di avere un secondo figlio.⁷³

Se la politica del figlio unico continuasse, nei prossimi dieci anni la mediana dell'età della popolazione cinese salirebbe da 34 a 37 anni, un valore simile ai 36,6 anni degli Stati Uniti nel 2010. Allo stesso tempo, la percentuale della popolazione over-65 salirebbe dall'attuale 10% al 15%. Nonostante questa percentuale sia ancora bassa rispetto a quella dei paesi sviluppati come la Germania (31%) e il Giappone (34%), implica una grande responsabilità economica per la giovane popolazione lavorativa.

⁷³ Il cambio di questa politica [già in atto in alcune province da diversi anni (N.d.T.)] è diventato effettivo in tutte le 31 province dal novembre 2011.

Anche le differenze regionali potrebbero persistere per molto tempo. Nel 2020, in sei delle ventidue aree metropolitane (Shanghai, l'agglomerato Beijing-Tianjing-Hebei, Nanjing, Changchun-Harbin, Liaoning centro-meridionale e Chongqing) il 20% della popolazione sarà over-65. Tuttavia, in altre cinque aree metropolitane (Guangzhou, Shenzhen, Nanning, Kunming, Fuzhou-Xiamen), la maggioranza della popolazione avrà meno di 34 anni. Tra le cause di questa situazione ci sono le seguenti: alcune aree metropolitane hanno attirato un grande numero di giovani migranti in cerca di un lavoro nei settori a elevato impiego di manodopera; altre sono economicamente arretrate, per cui l'aspettativa di vita della popolazione è piuttosto bassa; in alcune zone la politica del figlio unico non è stata applicata seriamente.

Allungamento delle fasi della vita

Con l'aumento del reddito, i cinesi hanno maggiori speranze anche per gli altri aspetti della propria vita. Nel 2010, circa il 25% degli studenti delle scuole superiori è entrato in università o istituti di istruzione terziaria. Nel 2020, questa percentuale raggiungerà il 40% circa.

Per ottenere una buona istruzione e occupazione, i giovani scelgono di rimandare il matrimonio e la creazione di una famiglia. Negli ultimi dieci anni, l'età media al primo parto è già salita da 24 a 27. Se questa tendenza continuasse, nel 2020 questo dato potrebbe avvicinarsi a 30, che è già l'età al primo matrimonio in molti paesi sviluppati.

Un periodo di istruzione maggiore e una vita da single più lunga significano più tempo libero per svago e per viaggi, nonché più tempo passato con amici e colleghi. Le relazioni⁷⁴ con amici e colleghi, sempre più decisive, potrebbero avere ricadute sulle fondamenta dei rapporti familiari. Dal 2000 al 2010, la media delle persone per famiglia a Shanghai è diminuita dal 2.8 al 2.5. Nel 2010 a Shanghai circa metà delle famiglie erano formate da una sola generazione di single o coppie sposate, il 40% delle famiglie aveva due generazioni sotto lo stesso tetto mentre quelle con tre generazioni sotto lo stesso tetto erano solo il 10%. Tutto ciò può influire sui modelli di consumo.

⁷⁴ Questo tipo di relazioni, in cinese *guanxi*, sono una realtà specifica della società cinese, sono uno strumento di legittimazione dell'individuo nel contesto sociale collettivistico [N.d.T.].

Indipendenza economica delle donne cinesi

La politica del figlio unico e il pensiero tradizionale che preferisce il maschio alla femmina hanno provocato uno sbilanciamento del rapporto dei sessi nella popolazione. Nel 2020, ci saranno 13 milioni di maschi tra i 25 e i 34 anni in eccesso rispetto alle femmine dello stesso gruppo d'età.

Nonostante in Cina sia tradizionalmente preferito il maschio alla femmina, oggi il contributo delle donne cinesi allo sviluppo economico è sempre maggiore. La percentuale di donne in carriera ha già raggiunto il 67%, mentre nel 2009 la percentuale in India era solo del 33%, in Giappone del 48%, a Hong Kong del 52%, negli Stati Uniti del 58%. La politica del figlio unico ha liberato molte donne dall'incarico di cura della famiglia estesa, il che lascia presagire l'aumento del tasso di occupazione femminile.

Le donne in carriera cinesi hanno una forte ambizione professionale: una ricerca ha scoperto che il 70% delle donne cinesi aspira a professioni di alto livello, mentre negli Stati Uniti la percentuale è del 52%;⁷⁵ anche la presenza di donne nei consigli di amministrazione di società con azioni di classe A è sempre più comune.⁷⁶ Anche il numero di donne colletti bianchi con alto reddito aumenta continuamente: dal 43% del 2003, la percentuale ha raggiunto il 47% nel 2010.⁷⁷ Se la tendenza femminile all'impiego continuasse, si stima che nel 2020 le donne colletti bianchi potrebbero superare il 50% della popolazione femminile lavoratrice.

Tutto ciò indica che la differenza di reddito tra uomini e donne è già minore rispetto a quella di molti paesi sviluppati, e si ridurrà ulteriormente. Questo indica anche che il potere di parola delle donne riguardo alle decisioni per le spese familiari è sempre più forte e allo stesso tempo che l'indipendenza economica le fa diventare consumatori benvenuti.

⁷⁵ Fonte: "New Study Finds the Solution to China's Talent Crunch is in the Hidden Talent Pool of Educated Chinese Women", Center for World-Life Policy, March 2011.

⁷⁶ Fonte: "Hurun List of Self-Made Women Billionaires", 2011.

⁷⁷ Fonte: "New Study Finds the Solution to China's Talent Crunch is in the Hidden Talent Pool of Educated Chinese Women", Center for World-Life Policy, March 2011.



**Comprendere il consumatore *mainstream*:
nuovi modelli di consumo**

Comprendere l'economia cinese in rapida crescita e la sua influenza sul consumatore aiuta a capire le tendenze dei consumi per i prossimi dieci anni. Analizzeremo quattro maggiori tendenze: la forte crescita del consumo discrezionale; il *trading up* dei consumi (l'acquisto di prodotti e servizi più costosi) guidato dal desiderio; la crescente importanza del gruppo dei consumatori anziani; le differenze regionali in continuo cambiamento.

Consumo discrezionale in grande crescita

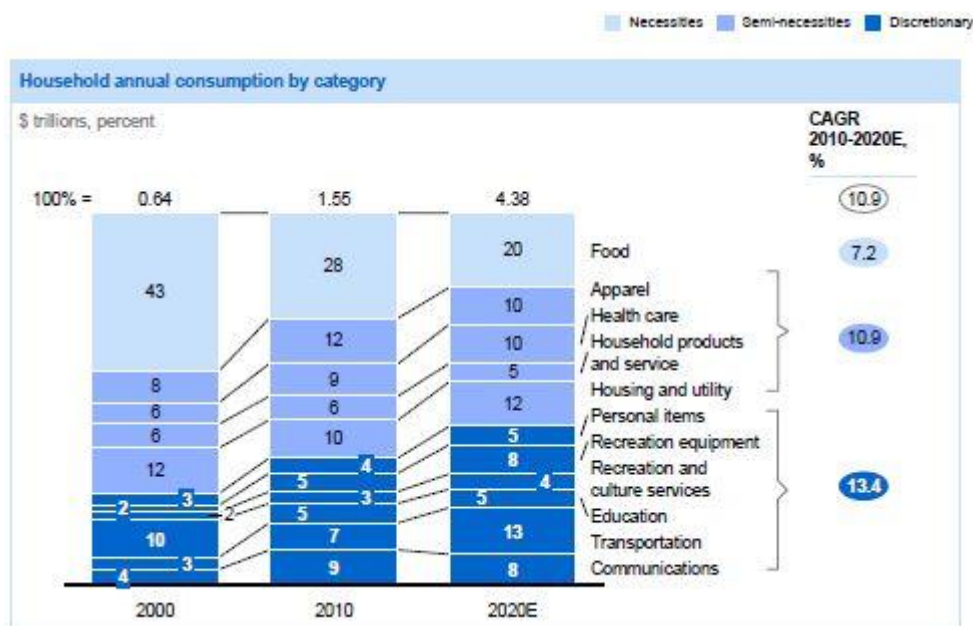
Il settore dei beni di consumo ha beneficiato molto dalla crescita del reddito personale e da una serie di politiche di stimolo ai consumi, tuttavia ci sono delle differenze di profitti tra le diverse categorie di prodotti. La crescita dei beni discrezionali sarà la più forte, dal 2010 al 2020 manterrà un tasso annuale medio del 13,4%, beneficiando dalla continua crescita del gruppo di persone che possono permettersi questi beni; seguono i beni secondari (10,9%) e i beni primari (7,2%). Ci saranno differenze nella velocità di crescita in diverse regioni e città.

La Figura 5 è la previsione della quantità dei consumi per diverse categorie di prodotti per l'anno 2020 e mostra la crescente importanza dei beni discrezionali. Tra le categorie di prodotti in ogni macro categoria ce ne sono alcune che tendono maggiormente verso i beni discrezionali e che avranno una velocità di crescita maggiore. Un esempio sono i pasti fuori casa: sono beni discrezionali all'interno della macro categoria "prodotti alimentari", si stima che il loro tasso di crescita per il prossimo decennio raggiungerà il 10,2% annuo, di molto superiore al 7,2% degli alimenti di base.

Figura 5
URBANA

CINA

Crescente importanza dei prodotti discrezionali



Fonte: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011)

Ovviamente, il gruppo dei consumatori benestanti potrà permettersi un maggior numero di beni discrezionali. Tuttavia resta da vedere quale sarà nel 2020 il “contributo” di questo segmento per questo tipo di prodotti rispetto agli altri gruppi di consumatori, le cui dimensioni e la cui ricchezza sono in continuo aumento.

Il nostro modello dei consumi mostra che nel 2010 la spesa annua per famiglia dei gruppi di massa, *mainstream* e benestanti è stata rispettivamente di 2 mila, 4 mila e 12 mila dollari. Queste cifre nel 2020 diventeranno rispettivamente 3 mila, 6 mila e 21 mila dollari. Sebbene tutte le famiglie spenderanno di più, anche le differenze tra le diverse categorie di reddito si amplieranno notevolmente, facendo così risaltare la chiara differenza nei tenori di vita.

***Trading up* guidato dal desiderio**

La seconda tendenza dei consumi che vale la pena di presentare è il *trading up*. La causa di questa tendenza è la forte aspirazione dei consumatori a migliorare la propria vita e posizione sociale. Come i consumatori occidentali, molti consumatori cinesi valutano se stessi e gli altri a seconda dei prodotti acquistati.

Per i mercati dei consumi dei paesi in via di sviluppo, la forte crescita iniziale è dovuta al primo acquisto da parte di una grande quantità di consumatori. Con la maturazione del mercato, la crescita dipende maggiormente dall'aumento dei consumi più frequenti o più cospicui e dal *trading up* dei consumi, sarebbe a dire l'acquisto di una "versione" più costosa di un prodotto già posseduto. La crescita della categoria dei beni primari ha dei limiti: essendo già prodotti di uso quotidiano per molti consumatori, è difficile che il loro consumo aumenti significativamente. Ciò però non significa che questo mercato non avrà una crescita. Prendendo ad esempio salse e condimenti, l'assoluta maggioranza dei cinesi potrà permettersi questo tipo di prodotti nella quantità desiderata. L'aumento dell'attenzione dei cinesi per la salute ha portato opportunità di business per il *trading up* dei consumi. Un esempio è l'olio di oliva: poiché ha più proprietà salutari rispetto ad altri olii vegetali e olii di semi, la sua vendita nei prossimi cinque anni potrà raggiungere un tasso di crescita medio annuo del 15%.⁷⁸

Le opportunità di business del *trading up* dei consumi sono valide anche per la categoria dei beni secondari come abbigliamento, assistenza sanitaria e articoli per la casa: ad esempio, un maggior numero di consumatori potrà acquistare diversi abiti per diverse occasioni e più prodotti di marca. Di conseguenza, i marchi che puntano al mercato di massa hanno bisogno di un riposizionamento strategico per far leva sui sempre crescenti desideri dei consumatori. Se i marchi giovani riescono a presentare prodotti di alta qualità, anche se con un'immagine del marchio simile ai concorrenti, è possibile che vincano nella competizione. Anche per le imprese globali è la stessa cosa: viste le enormi opportunità di business create dal *trading up* dei consumi nel mercato cinese, devono ripensare il posizionamento del marchio.

I beni discrezionali riceveranno i benefici maggiori: la velocità di crescita di alcuni prodotti di fascia alta sarà maggiore rispetto a quella dei prodotti medi della stessa categoria. Ad esempio, negli ultimi dieci anni, la vendita di creme viso di fascia alta ha avuto una crescita media annua del 20%, mentre il tasso di crescita media

⁷⁸ Fonte: Euromonitor.

annua del settore è stato del 10%.⁷⁹ La crescita del volume di vendite annuale dei modelli base di automobili può mantenersi intorno al 10%, mentre il tasso di crescita dei SUV di lusso potrebbe superare il 20%. La Cina già nel 2010 era tra le prime posizioni mondiali per i consumi di prodotti di lusso, si prevede che nel 2015 supererà il Giappone, diventando il primo paese consumatore.

Crescente importanza dei consumatori anziani

L'invecchiamento demografico cinese implica che per il 2020 la popolazione over-65 sarà aumentata del 5%, il che equivale a 126,5 milioni persone. Chiaramente questo è un importante gruppo di consumatori. Ugualmente importante è che nel 2020 il modello di consumo di questo segmento sarà diverso da quello attuale. Un'indagine del 2011 ha scoperto che gli anziani cinesi non sono molto inclini a spendere per beni discrezionali come turismo, tempo libero e abbigliamento alla moda, preferiscono invece il risparmio; è possibile che nel 2020 queste caratteristiche non siano più così marcate.

La maggior parte dei cinesi sopra i 55 anni ha vissuto i difficili anni della Rivoluzione Culturale, quindi non stupisce che queste generazioni ritengano molto importante non spendere soldi in modo sconsiderato. Nelle città di primo livello, quasi la metà della spesa dei consumatori nella fascia d'età 55-65 è per i generi alimentari, mentre solo una piccola parte è per l'acquisto di beni discrezionali (ad esempio, il 7% per l'abbigliamento). Invece, la spesa alimentare della generazione che ha tra i 45 e i 54 anni è il 38% della spesa totale, mentre quella per l'abbigliamento è del 13%. Di fatto, il nostro sondaggio tra i consumatori mostra che l'attuale modello di consumo della fascia d'età 55-65 è nettamente diverso da quello delle generazioni più giovani, mentre quello della fascia d'età 45-54 (i consumatori anziani nel 2020) è simile a quello dell'attuale gruppo tra i 34 e i 45 anni. Questo significa che le imprese dovranno ripensare alla definizione di "gruppo dei consumatori anziani".

⁷⁹ Fonte: Euromonitor.

Differenze regionali in continuo cambiamento

L'enorme differenza delle condizioni economiche tra diverse città e agglomerati urbani ha portato a uno squilibrio geografico nella capacità di spesa. Nei prossimi dieci anni questa differenza dei consumi sarà ancora evidente. Più nello specifico delle categorie dei consumi, le differenze nelle spese per beni primari si ridurranno gradualmente, mentre quelle per categorie di prodotti che riflettono ricchezza e status (i beni discrezionali come gli elettrodomestici) aumenteranno ulteriormente. Nelle diverse zone rimarranno le enormi differenze di preferenze e concezione del consumo. Alcune imprese locali, soprattutto quelle produttrici di alimenti e bevande, guideranno il mercato locale e beneficeranno dalle economie di scala regionali.

Le differenze nelle prospettive di sviluppo per le diverse zone implicano continue richieste alle imprese, le quali devono elaborare dei piani accurati.



**Comprendere il consumatore *mainstream*:
tendenze dei comportamenti di consumo**

Non si può prevedere il comportamento del “consumatore cinese” tra dieci anni, principalmente a causa delle enormi differenze tra i diversi gruppi di consumatori, le quali potrebbero diventare più evidenti con l’aumento della popolazione. Di conseguenza, in questo rapporto ci si concentra su un gruppo, quello dei consumatori “*mainstream*”, che nel 2020 rappresenterà il 51% della popolazione urbana cinese. Alcune nostre indagini hanno mostrato alcune peculiarità di questo gruppo. Le loro caratteristiche potranno essere influenzate o modificate dall’economia in trasformazione e da alcuni fattori demografici. Nei prossimi dieci anni, il consumatore “*mainstream*”:

- Resterà pragmatico nonostante l’aumento di reddito
- Darà più importanza alla carica emotiva “individuale”
- Aumenterà la fedeltà al marchio
- Modificherà i propri modelli di consumo, riducendo il tempo per gli acquisti nei negozi fisici e adeguandosi ai canali di acquisto emergenti

Il consumatore ancora pragmatico

Il consumatore cinese è universalmente riconosciuto per il suo pragmatismo. Nonostante l’aumento del reddito, questa caratteristica non cambierà.

I cinesi sono consumatori prudenti, acquistano solo dopo un’attenta considerazione. Spesso, prima di decidere una spesa, definiscono un budget, poi valutano le funzioni pratiche del prodotto; definiscono quali funzioni meritano l’acquisto, poi cercano l’affare migliore. Gli acquisti impulsivi sono rari: il 28% degli intervistati riconosce di acquistare prodotti in modo impulsivo, mentre nel Regno Unito si raggiunge il 49%.

L’atteggiamento e il comportamento di consumo dei cinesi risentono molto dell’influenza della cultura confuciana. Nonostante l’aumento del reddito, non è molto probabile che questo sistema di valori fortemente radicato abbia dei cambiamenti nel prossimo decennio. Naturalmente, con il rapido aumento del reddito ci saranno un conseguente aumento dei consumi e una conseguente riduzione del tasso di risparmio. I consumatori cinesi manterranno il loro stile di acquisto “scaltro”: incuranti del tempo impiegato, fanno delle ricerche in vista dell’acquisto. Con la maggiore facilità di confronto dei prezzi, la scaltrezza del

consumatore cinese sarà sempre più evidente. Nella ricerca, la “convenienza” è stata uno dei cinque fattori considerati per l’acquisto di un cellulare da parte del 48% degli intervistati, contro il 20% del 2009.

Il consumatore individualista

Con la maturazione del mercato crescono anche le aspettative dei consumi, e il consumatore cinese non costituisce un’eccezione. Dal consumatore nuovo, che cercava le funzioni di base come la robustezza nei prodotti elettronici, la comodità nell’abbigliamento, il sapore in alimenti e bevande, si è passati a quello maturo, che ha maggiori richieste per prodotti e servizi. Ad esempio, per la maggior parte dei consumatori, la salute non è classificata come fattore da considerare nella scelta dell’acquisto dei soli prodotti alimentari, ma si adatta anche a prodotti come detersivi per il viso e detersivi per il bucato. Nel 2009 meno di un quarto degli acquirenti di telefoni cellulari riteneva molto importante la facilità di utilizzo, mentre ora questa percentuale è salita a circa metà degli acquirenti.

Il nostro studio mostra come, nel 2020, i prodotti potranno riflettere fattori emotivi individuali e potranno avere grandi effetti sulle decisioni di acquisto dei consumatori cinesi. Questo riflette anche una maggiore attenzione verso l’espressione della propria personalità. Prendendo ad esempio l’acquisto di cioccolata, nel 2009 solo l’8% dei consumatori è stato influenzato da fattori emotivi come “riflette il mio status” e “è un marchio adatto a me”. Nel 2011 questa percentuale ha raggiunto il 19%, con il picco del 24% tra i consumatori benestanti. Questo cambiamento mostra che con l’aumento del reddito cresce anche la consapevolezza della propria individualità, tendenza questa che si riscontra anche in altri paesi e aree geografiche. Sicuramente, il marketing emozionale non deve essere applicato solo alle automobili e ai prodotti per la cura della persona ma si può applicare anche ai prodotti di largo consumo come latte e detersivo per bucato.

È possibile che in futuro i marchi di nicchia ricevano una maggiore accoglienza. Finora in Cina hanno avuto molto successo i marchi generalisti. Le cause di ciò sono in parte dovute al fatto che, quando i consumatori acquistano per la prima volta un frigorifero, un’automobile o un telefono cellulare, a eccezione della notorietà del marchio non hanno indicazioni affidabili sulla qualità e sulla

sicurezza. Con l'arricchimento dell'esperienza di acquisto, i consumatori possono sentirsi più sicuri con l'acquisto di un marchio di nicchia, considerandolo un modo per riflettere la propria personalità.

Il consumatore fidelizzato

Come sarà la fedeltà al marchio? Sebbene il consumatore cinese apprezzi il marchio, la sua fedeltà è molto minore rispetto a quella del suo corrispettivo occidentale, perché il primo compie la sua scelta tra un certo numero di marchi preferiti. Solo il 46% degli intervistati (si raggiunge il 53% tra le famiglie il cui reddito mensile supera i 1800 dollari – 12300 renminbi) ha affermato che continuerà ad acquistare prodotti dei marchi preferiti, contro il 71% degli Stati Uniti.

Le prospettive future sono miste: i dati dei nostri sondaggi mostrano che, sebbene la fidelizzazione sia abbastanza alta tra i giovani e i benestanti, nell'insieme, negli ultimi anni, c'è stata una crescita nel numero dei marchi tra cui il consumatore cinese sceglie. Di conseguenza, nel mercato cinese sempre più maturo, con il rafforzamento del marketing emozionale da parte delle imprese al fine di differenziarsi dalla concorrenza e con il consumatore che inizia a capire le differenze di marchi e di etichette, la fidelizzazione avrà sicuramente un aumento.

Allo stesso tempo, la crescente capacità di identificazione potrebbe accelerare la nascita di nuovi segmenti di consumatori, che avranno delle aspettative sulle performance dei rivenditori. Questo porta a opportunità di affari per le marche private dei rivenditori. Attualmente, nel Regno Unito, Francia e Stati Uniti, le marche private a prezzi moderati registrano rispettivamente il 43%, il 28% e il 17% del valore totale delle vendite al dettaglio, contro solo l'1% della Cina.⁸⁰ Se nei prossimi dieci anni si ridurrà la preoccupazione del pubblico cinese per la sicurezza dei prodotti, le marche private non potranno non attirare il consumatore cinese pragmatico.

L'acquirente moderno

Negli ultimi dieci anni in Cina sono iniziati ad apparire i moderni canali di vendita al dettaglio, piuttosto in ritardo rispetto a molti altri paesi. In Cina, gli acquisti

⁸⁰ Fonte: "Private-Label Global Report, 2011", Nielsen.

sono considerati un'attività per il tempo libero della famiglia e non solamente come un indispensabile processo di scelta e acquisto. Nei prossimi dieci anni, sempre più persone potranno sperimentare il piacere dell'acquisto, soprattutto tra i lavoratori migranti e i consumatori delle città medio-piccole. Tuttavia il piacere dell'acquisto potrebbe lentamente indebolirsi; in parte, la causa di ciò è che i negozi non rappresenteranno più una novità per i consumatori cinesi. Un'altra causa è che la comparsa di numerose forme di intrattenimento promosse dal governo fornirà alla gente la scelta tra diversi modi per rilassarsi, accelerando così la crescita dell'industria dell'intrattenimento e dei consumi personali.

Il carattere di novità degli acquisti resterà per l'*e-commerce*. Vivendo in grandi città affollate, i consumatori desiderano avere una maggiore comodità e l'*e-commerce* può soddisfare le loro richieste. Nel 2020, questo sarà responsabile del 14-15% delle vendite al dettaglio; per alcune categorie di prodotti come l'elettronica di consumo si raggiungerà il 30-40%. Nel 2020, l'*e-commerce* dei prodotti di uso quotidiano sul totale delle vendite al dettaglio salirà dall'attuale 1% al 10% circa, l'attuale livello negli Stati Uniti. Il rapido sviluppo dei dispositivi mobili, dei sistemi di pagamento *on line* e della logistica, che supportano sempre più gli acquisti in rete, aumenterà la comodità e la sicurezza degli acquisti, stimolando infine un ulteriore sviluppo dell'*e-commerce*. I cinesi potrebbero diventare gli acquirenti *on line* più attenti ed esperti.

Il consumatore cinese, pragmatico ed esigente, non potrà essere soddisfatto dalla sola comodità dell'acquisto: insieme a questa ci sarà la domanda per la comodità di comparazione dei prezzi, le particolarità dei tipi di prodotti, la novità dei prodotti, la qualità del servizio e il passaparola. Le preferenze dei consumatori sono molte e diverse, quindi la segmentazione dei canali è importante, specialmente quando la distinzione tra i canali di acquisto *on line* e *off line* diventa sempre più vaga.



Conoscere il consumatore del 2020: come cambieranno le sue caratteristiche

Come cambierà il consumatore cinese nei prossimi dieci anni? Sono stati selezionati alcuni modelli rappresentativi del consumatore *mainstream* per descrivere i possibili cambiamenti nelle loro vite e nei comportamenti di consumo.

Sebbene ogni esempio rappresenti la generalità delle tendenze, essi rappresentano anche le peculiarità del proprio segmento.

Xiao Wang (studente, nato nel 1991)	
	
2011	2020
<p>Chi è</p> <ul style="list-style-type: none"> • 21 anni, studente in un'importante università di Hangzhou. • Nato in una famiglia di ceto medio della provincia del Jianxi. I genitori sono medici in un ospedale locale. 	<p>Chi è</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 anni, single. • Lavora per un <i>media</i> a Hangzhou, guadagna 20 mila renminbi al mese (circa 3 mila dollari), progetta di diventare un libero professionista tra qualche anno.
<p>Cosa gli interessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Come figlio unico gode di tutto l'affetto dei genitori. • Desidera un lavoro ben pagato, così può permettersi la spesa di viaggi all'estero. 	<p>Cosa gli interessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Più tempo di cui poter disporre liberamente. • Gli piace viaggiare, non ha intenzione di sposarsi prima di essere andato in Africa. • Vive in affitto, non vuole comprare una casa.
<p>Che cosa acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spende metà dei soldi a disposizione in ristoranti e 	<p>Che cosa acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spende il 40% delle sue entrate in intrattenimenti e viaggi con

<p>intrattenimenti durante le uscite con gli amici.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha appena ricevuto dai genitori un iPhone come regalo di compleanno. 	<p>gli amici.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mette da parte il 20% delle sue entrate per comprare occasionalmente beni di lusso.
<p>Come acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquista vestiti su Taobao, la più grande piattaforma cinese <i>online</i> per acquisti, e merci generiche al vicino supermercato. 	<p>Come acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usa la funzione “controllo della spesa” dello smartphone per programmare il consumo dei beni primari. • Acquista la maggior parte dei prodotti in internet, tramite lo smartphone. • Spesso acquista in spazi aziendali di marca durante i periodi di promozione.

Xiao Li (migrante, nata nel 1995)	
	
2011	2020
<p>Chi è</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 anni, proveniente da una zona rurale della provincia del Sichuan. 	<p>Chi è</p> <ul style="list-style-type: none"> • 26 anni, single. • Si è trasferita a Chengdu, lavora nell'amministrazione di

<ul style="list-style-type: none"> • Dopo la scuola media è andata a lavorare in una fabbrica a Dongguan. 	<p>un'impresa privata, guadagna 4 mila renminbi al mese (circa 600 dollari), appartiene al gruppo "di massa".</p>
<p>Cosa gli interessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incerta sul futuro, non avendo l'<i>hukou</i>⁸¹ urbano, non sa se potrà rimanere in città. 	<p>Cosa gli interessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crede di poter mantenere se stessa e la famiglia lavorando alacremente. • Spera di stabilirsi a Chengdu e di sposarsi in breve tempo.
<p>Che cosa acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerca di risparmiare il più possibile per pagare l'istruzione del fratello minore. • Occasionalmente consuma pasti fuori casa, in occasione di feste o compleanni di amici. 	<p>Che cosa acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ogni mese mette da parte 2 mila renminbi, metà delle sue entrate, per l'acquisto della casa. • Inizia ad acquistare nuovi prodotti (come i cosmetici) e marchi superiori di beni necessari (come l'abbigliamento).
<p>Come acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si fa consigliare dagli amici, ma si fa facilmente persuadere dal personale addetto alla vendita. • Solitamente nei negozi acquista i prodotti più economici. 	<p>Come acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si informa esaurientemente sui prodotti tramite molti canali (compresi internet, <i>media</i> tradizionali e negozi fisici). • Acquista i prodotti più convenienti che soddisfano la sua richiesta di funzionalità.

⁸¹ L'*hukou* è il permesso di residenza locale, che permette di godere del *welfare* sociale locale. A causa delle differenze regionali, i residenti di zone rurali e piccole città spesso sperano di ottenere l'*hukou* di una grande città per poter godere di un migliore *welfare* sociale (che comprende istruzione dei figli, cure mediche e previdenza sociale).

Signora Cai (madre lavoratrice, nata nel 1980)



2011



2020

Chi è

- 32 anni, sposata, ha un figlio di 3 anni, vive e lavora a Beijing.

Chi è

- 41 anni, dirigente di alto livello in una grande azienda.

Cosa gli interessa

- Migliorare la sua posizione lavorativa.
- Creare le migliori condizioni di vita e istruzione per suo figlio.

Cosa gli interessa

- Avere più tempo per stare con la famiglia.
- Mantenersi giovane e in salute.
- Si preoccupa della salute di genitori e suoceri.

Che cosa acquista

- Automobile.
- Deve ancora risparmiare per ripagare il mutuo per la casa.

Che cosa acquista

- Ogni anno programma una vacanza con la famiglia.
- Acquista prodotti di alta qualità per la pelle e per trattamenti di benessere, sceglie marchi di alta qualità adatti alla sua età.

Come acquista

- Fa spesa al supermercato una volta a settimana, acquista generi alimentari e oggetti di uso quotidiano.

Come acquista

- Acquista *on line* sul suo smartphone durante gli spostamenti casa-lavoro. Quando esce dall'ufficio ordina

<ul style="list-style-type: none"> Occasionalmente acquista <i>on line</i> (principalmente abbigliamento). 	<p><i>on line</i> cibi pronti che vengono consegnati al suo arrivo a casa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fa acquisti nei piccoli negozi locali perché è più veloce che andare al supermercato.
---	--

Signor Zhang (uomo di mezza età, nato nel 1964)	
	
2011	2020
<p>Chi è</p> <ul style="list-style-type: none"> 48 anni, vive a Fuzhou con la moglie, il figlio di 20 anni e la madre di 70. 	<p>Chi è</p> <ul style="list-style-type: none"> 57 anni, spera di poter andare presto in pensione dopo più di 20 anni di lavoro in un'impresa commerciale. Spende molto tempo a prendersi cura del nipote di 2 anni.
<p>Cosa gli interessa</p> <ul style="list-style-type: none"> Si sforza affinché il figlio riceva un'istruzione migliore. Pensa che prendersi cura dei genitori anziani sia una responsabilità dei figli. 	<p>Cosa gli interessa</p> <ul style="list-style-type: none"> Accetta l'idea che gli anziani vivano nelle case di riposo, non si aspetta che il figlio si prenda cura di lui nella vecchiaia. Per godersi la vita da pensionato ha fatto un piano di

	viaggio per la Cina e per l'estero.
<p>Che cosa acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risparmia per il matrimonio e l'acquisto della casa per il figlio. • Acquista abbigliamento di marca solo per le grandi occasioni (ad esempio per il 70° compleanno della madre). 	<p>Che cosa acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si sottopone annualmente a esami fisici, si è appena iscritto a un fitness club per anziani. • Acquista generi alimentari biologici per il nipote.
<p>Come acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'acquirente principale è la moglie; ogni settimana la famiglia va al supermercato per acquisti e per svago. • Principalmente acquista i generi alimentari nei tradizionali mercati locali e l'abbigliamento nei grandi magazzini. 	<p>Come acquista</p> <ul style="list-style-type: none"> • La moglie è ancora l'acquirente principale della famiglia, i coniugi hanno iniziato a fare acquisti <i>on line</i>.



**Prepararsi all'ondata di consumi del 2020:
indicazioni per le imprese**

Le imprese che sperano di fare leva sul mercato cinese per una crescita globale devono avere aspirazioni ardite e obiettivi audaci, inoltre devono riformulare le strategie in base al mercato in continuo cambiamento.

Imperativi strategici

Le tendenze dei consumi sopra riportate hanno generato una serie di interrogativi strategici per le imprese: quanto è importante il mercato cinese? Quanta determinazione c'è nell'adattare le linee di prodotti per massimizzare le opportunità di crescita? Quanto sono marcate le differenze regionali per il proprio business? Come servire un mercato segmentato sempre più eterogeneo? Decisioni strategiche accurate e operazioni necessarie sono diverse per ogni azienda e per ogni categoria di prodotto. Tuttavia, ci sono tre aspetti particolarmente importanti per il settore dei beni di consumo.

Utilizzare il business cinese per promuovere la crescita globale, il consumatore mainstream come terreno di prova

Oggi la sfida maggiore non è sulla possibilità che si possa avere una crescita in Cina, oppure che questa crescita possa essere più veloce di quella di altri mercati mondiali, ma se si possa stabilire e mantenere una posizione leader in Cina. La sfida delle multinazionali invece è quella di poter promuovere la crescita globale grazie al business cinese. Di fatto, essendo la nazione con più consumatori di ceto medio al mondo, la Cina dovrebbe diventare il miglior terreno di prova per le multinazionali di beni di consumo con questo gruppo target. Le nostre analisi rivelano che nel 2020 ci saranno enormi differenze nei tassi di crescita delle vendite per le imprese che operano in Cina: nello specifico dipenderanno dalla categoria di prodotto, dal segmento di mercato e dalla posizione geografica. In dieci anni sarà notevolmente ampliata la differenza tra quelle imprese che al momento hanno un volume delle vendite simile ma che hanno un diverso grado di attenzione per le migliori opportunità di crescita.

Guardando al 2020, l'impresa deve rendere chiara la propria forza competitiva nel marchio, nel segmento e nella zona geografica, nonché investire al più presto in un rafforzamento: solamente in questo modo potrà cogliere le maggiori opportunità di crescita. Questo significa che le imprese non dovranno adeguare

solo il portafoglio prodotti cinese, ma anche quello mondiale. Si prenda ad esempio l'azienda di fast food statunitense Yum!, la quale, grazie a un'abile e accorta gestione in Cina, ricava più del 40% dei suoi profitti globali dal solo mercato cinese. Attualmente sta inserendo in altri paesi i prodotti innovati per il mercato cinese. La linea Pulpyn della Minute Maid, gruppo Coca-Cola, ha inizialmente presentato la categoria "latte al sapore di frutta" nel mercato cinese, attualmente ha già allargato il mercato a oltre 20 nazioni, creando così un marchio da un miliardo di dollari.

Data la natura dinamica del mercato cinese, bisogna riesaminare periodicamente le linee dei prodotti e garantire la razionale distribuzione di risorse umane e capitali, così da poter ottenere il maggior potenziale di crescita: questa deve diventare la priorità del livello dirigenziale. Se l'impresa vuole mantenere la posizione di leader deve accelerare attivamente la redistribuzione delle risorse, inserendo nuove categorie di prodotti, servendo nuovi clienti, aumentando la penetrazione nel mercato, ecc.

Decentralizzare le decisioni strategiche e dare potere alle regioni per catturare i sempre più distinti mercati regionali

Per affrontare il mercato cinese così grande e differenziato, le imprese dovranno considerarlo come un insieme di paesi. Se il tempo dedicato al piano di marketing per il mercato cinese fosse uguale a quello per il mercato finlandese, i risultati sarebbero sicuramente inferiori alle aspettative. Le diverse zone della Cina dovrebbero ricevere più attenzione nella struttura globale dell'impresa. Di conseguenza, le imprese devono ridefinire i ruoli delle sezioni regionali e della sede centrale, affidando alle prime più potere decisionale.

Molte imprese hanno già tre, cinque o più basi regionali, le quali tuttavia fungono solo da uffici vendite, trasmettono ed eseguono le direttive della sede centrale. Le differenze regionali tra i consumatori sono così marcate che la comprensione profonda dei mercati locali e la forza strategica diventeranno fattori cruciali. Di conseguenza, bisogna dare alle sezioni regionali il potere decisionale per quanto riguarda la gestione finanziaria, la pianificazione strategica, i sondaggi tra i consumatori, l'innovazione, la personalizzazione del portafoglio prodotti, la scelta

del modello di entrata nel mercato e il marketing. La sede centrale esisterà ancora, ma i suoi poteri saranno in qualche modo indeboliti: le sue funzioni saranno solamente quelle di essere al servizio delle diverse unità regionali e di proteggere il marchio, mentre i costi operativi dell'impresa diminuiranno.

Definire con precisione il “segmento del consumatore target”, puntare alla personalità del consumatore e sviluppare portafogli prodotti con diversi marchi e sottomarche

Nell'ultimo decennio, il consumo indifferenziato di massa e i crescenti costi della pubblicità hanno fatto sì che per il successo dell'impresa fosse di principale importanza l'effetto di scala di marchi e prodotti. Le imprese sono abituate a offrire a tutti i consumatori un'unica *value proposition* (di solito enfatizzando le funzionalità del prodotto), e a competere per quote di mercato ampliando l'effetto di scala con l'estensione di un unico marchio a diverse classi di prodotti e prezzi.

Nel prossimo decennio, i consumatori avranno sempre più personalità, e continueranno a emergere numerosi gruppi con tratti distintivi. Le imprese usciranno vincitrici dalla competizione solo se soddisferanno le più definite richieste di valore di ogni gruppo. Di conseguenza nel 2020 le imprese dovranno offrire più marchi (o sottomarche) per soddisfare gruppi più piccoli di consumatori, nonché *value proposition* più accurate. Le imprese i cui marchi considerano troppi segmenti e livelli di prezzo troveranno difficilmente una posizione difendibile sul mercato. In qualche modo, questo cambiamento potrebbe essere difficile. Per quelle imprese sempre attente alla massimizzazione dell'effetto di scala è il momento di adattare la posizione del proprio marchio o sottomarca per stabilire un contatto con diversi gruppi di consumatori.

La strategia di “orientamento al consumatore” deve basarsi sulla comprensione del segmento target. L'investimento nella conoscenza profonda del consumatore e la valutazione obiettiva dei punti di forza dell'impresa portano a una migliore *value proposition* per ogni segmento. In seguito, possono esserci l'adattamento della linea di prodotti e il graduale inserimento di più marchi e sottomarche.

Spunti per la crescita

Le precedenti indicazioni strategiche dipendono dalla struttura organizzativa e dalle operazioni dell'impresa. L'impresa ha bisogno di gestire meglio le complessità interne dell'organizzazione, le infrastrutture IT e la catena di approvvigionamento, e allo stesso tempo di assicurarsi sufficienti talenti per la realizzazione dell'obiettivo di crescita.

Alcune imprese lungimiranti stanno adottando delle misure per stabilire la proprietà di una catena di approvvigionamento più diversificata e più resistente.⁸² Prima frazionano la loro enorme catena di approvvigionamento tradizionale in unità più piccole e più flessibili, poi la rendono uno strumento flessibile che resista all'incertezza, ad esempio con controlli periodici e con una riorganizzazione di più ampio respiro. Questi cambiamenti devono puntare gli occhi sulla condizione economica dei futuri 5-10 anni.

Il talento è essenziale a ogni livello, soprattutto a quelli di *senior* e *middle management*. Questo talento non consiste solo negli aspetti di formulazione ed esecuzione della strategia, ma anche nella buona conoscenza di ogni mercato regionale e nella volontà di lavorare al di fuori delle città di primo livello.

Di conseguenza, le imprese devono avere una forte *value proposition* e una chiara strategia di assunzione, sviluppo e trattenimento dei talenti, solo così potranno rispondere alle sfide che si trovano di fronte.

I sondaggi condotti da McKinsey negli ultimi cinque anni sulle tendenze delle abitudini di spesa e dei comportamenti d'acquisto del consumatore cinese indicano che non è facile fare previsioni precise. Ad esempio, allora non c'erano segni a indicare che, per quanto riguarda i comportamenti di consumo, le differenze tra le regioni sarebbero state maggiori di quelle tra i livelli delle città. Oppure, anche se in un mercato ancora in rapido sviluppo, che il consumatore avrebbe continuato a essere pragmatico e impaziente di scegliere il prodotto più vantaggioso.

⁸² Fonte: "Building the Supply Chain of the Future", di Yogesh Malik, Alex Niemeyer e Brian Ruwadi, The McKinsey Quarterly, Gennaio 2011.

Senza dubbio, nel prossimo decennio avverranno cambiamenti inaspettati nel mercato cinese e nel comportamento del consumatore. Nonostante ciò, il nostro sondaggio ha rivelato una chiara direzione per lo sviluppo futuro. Le imprese devono assicurarsi di tenere il passo mutevole del consumatore, devono iniziare adesso a “conoscere” il consumatore del 2020.

Autori



Yuval Atsmon
Partner, Shanghai



Max Magni
Partner, Hong Kong



Lihua Li
Esperta di marketing, Shanghai



Wenkan Liao
Partner associato, Shanghai

Gli autori ringraziano per il loro contributo Liu Wenjuan, Zhang Yue, Liu Beichen, Zheng Yinxin, Peng Yaodong, Cheng Xin, Wang Leizhi e Joanne Mason.



McKinsey Insights China

McKinsey Insights China fornisce alle imprese dati, analisi, soluzioni rapide e personalizzate e supporto strategico, aiutando a stabilire la strategia per puntare al mercato cinese in rapido cambiamento. I dati comprendono i risultati dell'annuale sondaggio McKinsey tra i consumatori cinesi e gli esclusivi materiali macroeconomici e demografici, nonché i risultati delle analisi dell'istituto di ricerca mondiale McKinsey (MGI).

McKinsey Insights China aggiorna periodicamente il modello macroeconomico, quello nazionale ogni sei mesi e quello urbano ogni anno, per cui ha una visione del mercato cinese molto dettagliata e recente. Questi aggiornamenti assicurano che le ultime attività economiche e gli ultimi cambiamenti strategici siano riflessi nelle nostre previsioni demografiche, economiche e delle variabili di consumo.

Dal 2005 abbiamo condotto annualmente estesi sondaggi tra i consumatori cinesi. Abbiamo intervistato 60 mila consumatori cinesi in più di 60 città, ottenendo una profonda comprensione del comportamento di consumo e delle abitudini di spesa del consumatore cinese per oltre cento categorie di prodotti. Gli intervistati appartengono a diverse fasce di reddito ed età, a diverse zone geografiche, agglomerati urbani e livelli di città; essi rappresentano il 74% del PIL cinese e il 47% della popolazione totale.

Nel 2008 abbiamo condotto un ulteriore sondaggio tra 1750 consumatori benestanti il cui reddito annuo familiare supera i 250 mila renminbi. Questo ci ha fornito una comprensione senza precedenti di questo segmento che è in rapida crescita e sempre più importante per l'economia.

Gli esperti McKinsey possono fornire una guida in qualsiasi momento, anche per l'organizzazione di seminari e discussioni sui problemi pratici del business. Inoltre, abbiamo anche informazioni di contatto di oltre 12 mila consumatori cinesi *mainstream* e mille consumatori benestanti, per cui si può investigare ulteriormente per la soluzione di alcuni problemi.

Contatti per ulteriori materiali:

Yuval Atsmon: yuval_atsmon@mckinsey.com, +86 (21) 6133 4202

Lihua Li: lihua_li@mckinsey.com, +86 (21) 6133 4039

Si possono anche mandare e-mail a: insights_china@mckinsey.com e visitare il sito: <http://www.mckinseychina.com>

3. ANALISI DEL TESTO ORIGINALE E DELLE TRADUZIONI

3.1 Presentazione della traduzione

Prima di addentrarsi nell'analisi traduttologica vera e propria è necessario presentare una caratteristica peculiare del testo selezionato per la traduzione, ovvero che è esso stesso una traduzione, il cui testo originale è in lingua inglese. Il processo di traduzione in italiano non ha considerato la versione inglese ma solamente quella cinese, la quale quindi tecnicamente funge da metatesto per il prototesto inglese e da prototesto per il metatesto italiano. L'analisi traduttologica proposta in questo elaborato indicherà come "testo originario" quello in lingua inglese, come "prototesto" quello in lingua cinese e come "metatesto" la sua traduzione in italiano.

A una prima impressione, una traduzione interlinguistica di questo tipo, che si può definire metatraduzione, può sicuramente avere molti limiti, soprattutto se si considera la vicinanza relativa tra la linguacultura⁸³ inglese e quella italiana rispetto alla distanza relativa tra ognuna di queste due e quella cinese. Tuttavia, come si vedrà in maggiore dettaglio in seguito, l'argomento trattato nel testo riguarda la specifica realtà socio-culturale cinese, quindi tanto il testo originario inglese quanto il metatesto italiano sono intimamente legati al mondo cinese, da cui non possono prescindere. Da questo punto di vista, la versione cinese da una parte si presenta ai sinofoni come un testo di origine straniera incentrato sulla realtà cinese, dall'altra permette una resa diretta delle specificità socio-culturali cinesi in italiano senza la mediazione dell'inglese e quindi senza un filtro culturale "terzo".

In sintesi, data la natura socio-culturale dell'argomento del testo, si è ritenuto che potesse essere interessante fare una metatraduzione del testo inglese attraverso la sua traduzione cinese, innegabilmente più vicina alla realtà sociolinguistica trattata nel testo.

3.2 Contenuto informativo del rapporto

⁸³ La linguacultura è definita come la "lingua considerata nella sua indissolubile fusione con la cultura" in Osimo Bruno, 2011, *Manuale del traduttore*, Milano, Hoepli, p. 291.

Il titolo del rapporto che si è scelto di tradurre è: “Conoscere il consumatore cinese del 2020” (titolo cinese: *Huìmiàn 2020 Zhōngguó xiāofèizhě* 会面 2020 中国消费者; titolo inglese: *Meet the 2020 Chinese Consumer*). Prima di analizzare il contenuto informativo del rapporto è utile presentare brevemente la fonte del testo originario.

I quattro autori sono degli esperti della nota multinazionale di consulenza di direzione McKinsey & Company, sezione di Shanghai. La McKinsey & Company, fondata a Chicago nel 1926, è attualmente presente in numerosi paesi e vanta un totale di 104 uffici; offre una vasta gamma di consulenze per i settori privato, pubblico e sociale⁸⁴. Per la realtà specifica della Repubblica Popolare Cinese è stata creata la McKinsey Insights China, la quale, come si legge nella pagina conclusiva del rapporto tradotto, fornisce alle imprese dati e soluzioni per stabilire la strategia d’impresa per il mercato cinese.

Il rapporto è stato pubblicato sul sito www.solutions.mckinsey.com, sezione “Insights China” nel Marzo del 2012, nella sua versione originaria inglese e in quella tradotta in cinese⁸⁵. Il nome del traduttore (o dei traduttori) verso il cinese non compare né nella versione cinese né nel sito e non si è avuto modo di risalirvi, ma poichè i due testi sono stati pubblicati contemporaneamente dalla McKinsey, è lecito supporre che il traduttore sia un dipendente della società di consulenza, se non addirittura uno (o più) degli autori del testo originale.

Sinteticamente, il rapporto che si è scelto di tradurre presenta la possibile evoluzione del fenomeno “consumatore cinese urbano del 2020”, concentrandosi poi sulla presentazione delle tendenze e delle caratteristiche del consumatore *mainstream*⁸⁶ e proponendo vari spunti di riflessione per le imprese che hanno intenzione di puntare a questo mercato in rapida espansione. Il testo si può inserire nella sottocategoria economica di “marketing” e, come si vedrà in maggior dettaglio in seguito, presenta molti termini riconducibili all’economia aziendale, alla macroeconomia e alla demografia.

⁸⁴ www.mckinsey.com

⁸⁵ Si è avuta la conferma da uno degli autori che il testo originario è stato scritto in inglese e in seguito tradotto in cinese.

⁸⁶ Con l’etichetta “*mainstream*”, come definita nel rapporto tradotto, ci si riferisce al gruppo di persone il cui reddito disponibile familiare annuo va dai 16 mila ai 34 mila dollari.

Analizzando il prototesto si vede come questo sia caratterizzato da una struttura chiara, evidenziata già dall'indice: ci sono un'introduzione, cinque capitoli centrali ognuno dei quali è dedicato a un aspetto specifico dell'argomento e una breve conclusione. Seguono una pagina sugli autori e una di informazioni sulla McKinsey Insights China che contiene dati sui sondaggi condotti in Cina e informazioni di contatto.

L'introduzione pone in evidenza il ruolo chiave svolto dal mercato cinese per lo sviluppo delle imprese di prodotti di consumo nei prossimi anni, nonché l'urgenza del bisogno che queste comprendano i cambiamenti economici, sociali e demografici cinesi che inevitabilmente si riflettono in modifiche nei modelli e nelle caratteristiche di consumo. In questa prima parte è presentata anche la competenza della McKinsey, che dal 2005 conduce estesi sondaggi annuali tra i consumatori cinesi, nonché lo scopo del rapporto, ovvero indicare alle imprese le probabili caratteristiche e tendenze dei consumi cinesi nel 2020.

Il primo capitolo ha l'obiettivo principale di illustrare l'importanza e la possibile evoluzione dell'economia e del mercato cinese, sottolineando così la rilevanza al livello mondiale del "consumatore cinese del 2020". I dati raccolti dalla McKinsey suggeriscono che la crescita del PIL cinese nei prossimi anni deriverà più dallo sviluppo del settore dei consumi che dagli investimenti. Questo cambiamento nella composizione del PIL è dovuto a due maggiori fattori. Il primo è il rapido processo di urbanizzazione che inevitabilmente comporta un'espansione del mercato dei consumi: secondo i dati riportati, nel 2020 il 60% della popolazione cinese sarà residente urbano. Il secondo è l'impegno attivo del governo per lo stimolo dei consumi attraverso l'estensione della copertura della sicurezza sociale, lo sviluppo del settore dei servizi e riforme industriali.

Il secondo capitolo è suddiviso in quattro punti, ognuno dei quali si concentra su una caratteristica socio-demografica cinese e sulla sua possibile evoluzione nei prossimi anni. Ognuna di queste è causata dallo sviluppo economico e ha conseguenze dirette nelle caratteristiche del mercato dei consumi cinese: la crescita del reddito, l'invecchiamento demografico, l'allungamento delle fasi della vita e l'indipendenza economica delle donne. Il modello macroeconomico della McKinsey propone una suddivisione della popolazione in

quattro fasce di reddito: poveri, massa, *mainstream* e benestanti. Secondo le previsioni, nel 2020 il 51% della popolazione urbana farà parte del gruppo *mainstream* e avrà quindi una notevole capacità di consumo. La crescita del reddito comporterà anche un aumento delle già notevoli differenze regionali nelle capacità di consumo. Le imprese che intendono puntare al mercato cinese devono tenere conto di questa redistribuzione di reddito e devono considerare anche le opportunità e le difficoltà del proprio business in relazione all'invecchiamento demografico, all'allungamento delle fasi della vita e alla crescente indipendenza economica delle donne cinesi.

Il terzo capitolo, suddiviso anch'esso in quattro punti, presenta altrettante tendenze nei modelli di consumo, concentrandosi sul consumatore *mainstream*. La prima tendenza è la crescita del consumo discrezionale, ovvero del consumo di beni e servizi non essenziali. Si prevede che il tasso di crescita di questa categoria sarà maggiore di quella dei beni primari e secondari. La seconda tendenza è il *trading up* dei consumi, in altre parole l'acquisto di un prodotto con prezzo e qualità superiore rispetto a un prodotto già posseduto. Questa tendenza è collegata alla crescita del consumo discrezionale. La terza tendenza è la crescente importanza dei consumatori anziani, diretta conseguenza dell'invecchiamento demografico. Si prevede che il modello di consumo della popolazione cinese over-65 del 2020 sarà notevolmente diverso da quello attuale. L'ultima tendenza presentata da questo capitolo è l'aumento dello squilibrio geografico nelle capacità di spesa, causato dalla grande differenza delle condizioni economiche delle diverse zone e città.

Il quarto capitolo, come i precedenti suddiviso in quattro punti, presenta alcune tendenze del comportamento del consumatore *mainstream* cinese per i prossimi anni, informazioni preziose per un posizionamento strategico di successo nel mercato dei consumi cinese. Queste tendenze vedono il consumatore: mantenere la pragmaticità per gli acquisti nonostante l'aumento del reddito; dare maggiore importanza alla propria individualità e all'espressione della propria personalità; aumentare la fedeltà al marchio grazie alla maggiore familiarità e personalizzazione percepita; modificare le proprie modalità di acquisto attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie. In conclusione del capitolo sono inseriti alcuni

modelli rappresentativi del consumatore cinese *mainstream*, in cui sono presentate le loro caratteristiche attuali e quelle ipotizzate per il 2020.

Il quinto capitolo si focalizza maggiormente sulle imprese ed è suddiviso in due punti. Il primo indica importanti elementi da considerare per una formulazione della strategia di mercato nell'ottica della conquista di una posizione leader nel proprio settore, sottolineando l'importanza che le imprese abbiano un'attenzione dedicata nei confronti di questo mercato in rapida evoluzione. Il secondo punto suggerisce una riorganizzazione della struttura dell'impresa al fine di essere competitivi a lungo termine in un mercato che è senza dubbio promettente in termini di volume di vendite, ma rischioso a causa della sua rapida evoluzione.

La breve conclusione inserita alla fine del quinto capitolo ribadisce che, nonostante l'imprevedibilità dell'evoluzione di questo enorme mercato, le imprese devono iniziare il prima possibile a conoscere le tendenze dei consumi cinesi.

3.3 Tipologia e funzione testuale

Parafrasando Scarpa,⁸⁷ il punto di partenza per la traduzione di un testo è l'individuazione della sua tipologia testuale, la quale permette di stabilire l'approccio metodologico e gli aspetti da privilegiare in fase di traduzione. La determinazione della tipologia testuale del prototesto è spesso correlata alla sua funzione testuale, elemento questo che governa molte delle scelte strategiche in fase di traduzione.

La tipologia del testo in analisi è chiaramente ibrida. Rifacendosi al modello funzionale elaborato da Newmark⁸⁸, che suddivide le principali tipologie in espressiva, informativa e vocativa, si può affermare che quello in esame è un testo informativo che presenta numerosi elementi dalla spiccata natura vocativa. Un testo informativo è incentrato sulla realtà extralinguistica, ovvero sul contenuto del messaggio veicolato dal testo, e solitamente si presenta attraverso una forma testuale standard. Un testo vocativo, invece, è incentrato sul

⁸⁷ Scarpa Federica, 2008, *La traduzione specializzata*, Milano, Hoepli, p. 115.

⁸⁸ Newmark Peter, 1988, *A Textbook of Translation*, London, Prentice Hall.

destinatario, il quale viene direttamente o indirettamente invitato a pensare o agire in reazione al contenuto del messaggio.

Il testo in oggetto, il cui contenuto informativo è già stato presentato, è di argomento principalmente economico e la sua forma testuale è quella del rapporto. Un rapporto è un resoconto essenziale di fatti o circostanze ed è spesso utilizzato come mezzo per divulgare in modo facilmente fruibile informazioni di carattere economico. Spesso, come nel caso in esame, presenta grafici e tabelle che permettono un approfondimento di determinati aspetti della trattazione senza appesantire la struttura generale del testo.

La natura vocativa del testo è agevolmente individuabile, in quanto il rapporto ha lo scopo ideale di modificare il comportamento del suo destinatario per fare sì che questo sia pronto ad affrontare l'evoluzione del fenomeno trattato, o, meglio, che sia intenzionato a ripensare al proprio business e a contattare la società di consulenza. Con quest'ultimo proposito, l'autore ha inserito nella pagina che presenta la McKinsey Insights China le informazioni di contatto della società di consulenza. Più in generale, il testo è caratterizzato da soluzioni stilistiche tipiche di un testo vocativo, come ad esempio l'utilizzo di verbi di comando, imperativi e domande rivolte al destinatario.

Per la definizione della funzione testuale si fa riferimento al modello formulato da Jakobson in un saggio pubblicato nel 1960⁸⁹, il quale categorizza le funzioni testuali in: referenziale, emotiva o espressiva, conativa, fática, metalinguistica e poetica. Ognuna di queste è collegata a uno dei fattori che caratterizzano un evento comunicativo, rispettivamente: il contesto, l'emittente, il destinatario, il codice, il contatto e il messaggio.

Come la maggior parte dei testi, anche quello che si è scelto per la traduzione non ha una sola funzione. Le sue due principali funzioni sono: quella referenziale, che è orientata al contesto e si focalizza sulla trasmissione di informazioni, e quella conativa, che è orientata al destinatario e mira a guidarne il comportamento. Queste due funzioni sono coerenti con le due tipologie testuali di Newmark individuate sopra, ovvero quella informativa e quella vocativa.

⁸⁹ Jakobson Roman, 1960, "Closing Statements: Linguistics and Poetics", in Sebeok, Thomas A (eds.), *Style In Language*, Cambridge Massachusetts, MIT Press.

Come anticipato a inizio di questo paragrafo, l'identificazione della tipologia e della funzione testuale aiuta a determinare l'approccio metodologico alla traduzione. Newmark identifica due metodi principali: la traduzione semantica, adatta ai testi espressivi, e quella comunicativa, adatta ai testi informativi e vocativi. La differenza tra questi due approcci è che il primo tiene maggiormente in considerazione l'emittente del testo, mentre il secondo si concentra sul messaggio. Seguendo questo modello, si è tradotto il testo con un approccio comunicativo, con l'obiettivo di proporre al lettore italiano una resa che sia chiara e che abbia uno stile naturale. Con le parole di Newmark:

*Communicative translation attempts to render the exact contextual meaning of the original in such a way that both content and language are readily acceptable and comprehensible to the readership.*⁹⁰

Individuate la tipologia e la funzione testuale, nel prossimo paragrafo ci si concentrerà sulla determinazione del lettore modello del rapporto.

3.4 Lettore modello

L'individuazione del lettore modello, congiuntamente a quella della funzione testuale, permette di definire la dominante e le eventuali sottodominanti di un testo, nonché il grado di implicitezza nell'esposizione delle informazioni. Con "lettore modello" non si intende il lettore empirico del testo, bensì quello ideale, quello che l'autore, come il traduttore, deve avere in mente durante la stesura di un testo, per fare in modo che il messaggio giunga interamente al destinatario e svolga la funzione stabilita. Eco descrive il lettore modello come "un insieme di *condizioni di felicità*" da soddisfare al fine di una piena attualizzazione del contenuto potenziale del testo.⁹¹

Sebbene, come affermi Osimo, il lettore modello di un metatesto possa non coincidere con quello del suo prototesto⁹², alle tre versioni di questo rapporto sul consumatore cinese è attribuibile la stessa tipologia di lettore modello, che verrà presentato dopo aver considerato il contesto in cui sono apparsi l'originale

⁹⁰ Newmark Peter, 1988, *A Textbook of Translation*, op.cit., p.41.

⁹¹ Citato in Osimo Bruno, 2011, *Manuale del traduttore*, op. cit., p. 118.

⁹² Osimo Bruno, 2011, *Manuale del traduttore*, op. cit., p. 117.

inglese e il prototesto cinese e dopo aver ipotizzato un possibile contesto di pubblicazione per il metatesto in italiano.

Il testo originario e la sua traduzione in cinese, come già anticipato, sono stati pubblicati sul sito della McKinsey, www.solutions.mckinsey.com. Il testo in entrambe le lingue è presente sia nella versione inglese del sito che in quella cinese.

Sebbene il lettore modello del metatesto sia lo stesso degli altri due testi, un'eventuale pubblicazione della versione in lingua italiana non potrà avvenire in un contesto corrispondente a quello originario, quindi il sito di una società italiana di consulenza di direzione, poiché è altamente improbabile che questa decida di pubblicare un rapporto informativo con spiccati elementi di propaganda prodotto da un concorrente diretto. Di conseguenza, si ipotizza una pubblicazione del metatesto in un'immaginaria versione italiana del sito della McKinsey. In alternativa, si immagina che possa essere inserito come approfondimento in pubblicazioni cartacee o online che riguardino l'argomento "consumatore cinese" o "società cinese contemporanea".

Per il testo considerato si possono ipotizzare due tipi di lettore modello: uno principale e uno secondario. L'individuazione di quello principale è facilitata dal fatto che il rapporto è stato redatto da una società di consulenza di direzione aziendale. Il lettore modello è quindi un professionista nell'ambito economico-commerciale, è un lettore di nicchia con un interesse pragmatico per il consumatore cinese del 2020: egli fa parte del livello dirigenziale di un'impresa di prodotti di consumo la quale ha intenzione di inserirsi o di consolidare la propria posizione nel mercato cinese. Questo lettore-tipo è attento alle migliori opportunità di crescita dell'azienda per la quale lavora. Anche il lettore modello secondario appartiene a un gruppo ristretto, è interessato più in generale all'evoluzione dell'economia, del mercato o delle caratteristiche sociodemografiche cinesi. Più nello specifico, può essere identificato con: uno studioso di economia, interessato al marketing nel contesto cinese; un sociologo, interessato all'evoluzione e agli effetti sociali del consumo in Cina; per l'originale inglese e per il metatesto si può ipotizzare anche un sinologo o uno studente di lingua cinese, interessato ad approfondire le proprie conoscenze sull'argomento.

Gli autori del rapporto non si rivolgono direttamente al lettore modello principale ma si limitano a nominare l'ambiente in cui questo opera: la gestione di un'impresa di prodotti di consumo. Il testo contiene molti stimoli e consigli utili per una riorganizzazione aziendale che abbia come fine quello di assicurare un solido posizionamento strategico nel mercato dei consumi cinese, consigli la cui attuazione dipende ovviamente dalle decisioni prese a livello dirigenziale di un'impresa.

Sebbene il lettore modello sia lo stesso per le tre versioni, è necessario fare alcune precisazioni ulteriori. Il prototesto cinese presenta le traduzioni dell'apparato metatestuale dell'originale inglese. Più nello specifico, si segnala la presenza di alcune note dell'autore che hanno lo scopo di spiegare elementi peculiari cinesi, come ad esempio le "aree metropolitane" e il sistema dell'"*bukou*". Il fatto che il traduttore del testo originale abbia deciso di mantenere queste spiegazioni lascia supporre che il suo lettore modello potrebbe essere non solo un cittadino della Repubblica Popolare Cinese che risponde alle caratteristiche esposte sopra, ma anche un cinese d'oltremare, di Taiwan o di Hong Kong, il quale, non vivendo in Cina, può non avere sufficiente familiarità con questi concetti.

Nel metatesto italiano è stato tradotto l'apparato metatestuale presente nel prototesto, a cui sono state aggiunte alcune note del traduttore. Detto con altre parole, si è optato per una rimodulazione del grado di implicitezza di alcuni elementi. Lo scopo di queste aggiunte è quello di offrire al lettore modello italiano delle ulteriori informazioni su alcune peculiarità cinesi ritenute importanti per una migliore comprensione del contesto politico e sociale cinese, come ad esempio i piani quinquennali e il sistema delle *guanxi*.

3.5 Dominante

Dopo aver presentato il contenuto informativo del rapporto, la sua tipologia e funzione testuale nonché il suo lettore modello, si è in possesso di elementi sufficienti per l'individuazione della sua dominante.

Nel 1935 Roman Jakobson definiva la dominante come “la componente intorno alla quale si focalizza il testo e che ne garantisce l'integrità”,⁹³ quindi la caratteristica essenziale dell'evento comunicativo. La sua individuazione è un passaggio di fondamentale importanza in quanto su di esso si basa la decisione della successiva strategia traduttiva, quindi la decisione degli aspetti da trasporre o da tralasciare nel metatesto.⁹⁴

La determinazione della dominante è strettamente correlata tanto al lettore modello ipotizzato quanto alla funzione testuale individuata. Spesso, come nel caso in questione, è possibile riconoscere nel testo una o più sottodominanti, ovvero una o più caratteristiche del testo che sono rilevanti ma la cui importanza è minore rispetto a quella dominante.

Nell'introduzione del rapporto in analisi è espresso come questo non sia da considerare come una descrizione esaustiva del consumatore cinese del 2020, e come il suo scopo sia quello fornire informazioni sulle caratteristiche dei consumi così che le imprese si adoperino e si riorganizzino strategicamente per beneficiare dall'espansione del mercato cinese.

La dominante è agevolmente identificabile con la natura informativa del testo. Come già argomentato sopra, una delle due funzioni testuali è quella referenziale, alla quale si è deciso di dare maggior rilievo in sede di traduzione. Questo implica un'attenzione particolare alla chiarezza espositiva delle informazioni contenute, a cui si accosta l'importanza della non ambiguità lessicale.

Per il testo in questione è stata riconosciuta una sottodominante: la sua natura vocativa, che si traduce nella funzione conativa di Jakobson. Si è già visto come questa funzione sia molto importante nell'economia generale del testo, in quanto le informazioni contenute stimolano idealmente il lettore modello primario all'adozione di un determinato comportamento. Questa sottodominante implica l'importanza della struttura retorica e del registro del testo.

⁹³ Citato in: Osimo Bruno, 2001, *Propedeutica della traduzione. Corso introduttivo con tavole sinottiche*, Milano, Hoepli, p.67.

⁹⁴ Osimo Bruno, 2011, *Manuale del traduttore*, op. cit., p. 154.

Dal momento che sia il lettore modello che la funzione testuale sono condivisi dai tre testi in analisi, anche la dominante e la sottodominante sono le stesse.

3.6 Linguaggio dei testi inglese e cinese

Il rapporto tradotto è caratterizzato dall'utilizzo di un linguaggio settoriale economico, quindi da una varietà della lingua naturale che è riconducibile all'ambito economico. In particolare, i termini utilizzati possono essere classificati come appartenenti al lessico del marketing, dell'economia aziendale e della macroeconomia. Inoltre, sono presenti diversi termini afferenti all'ambito della demografia. Coerentemente con la natura vocativa del rapporto della McKinsey, è possibile identificare nel testo anche una funzione connotativa, espressa attraverso l'utilizzo di linguaggio figurato e di verbi di comando.

L'analisi dei termini utilizzati è utile al fine di individuare con precisione il settore di riferimento del testo e quindi offrire una traduzione che rispetti gli standard di accettabilità lessicale. Tuttavia, nell'analisi del linguaggio utilizzato non bisogna ignorare il registro del testo. Per il rapporto tradotto si è riscontrata una notevole variazione di registro nel passaggio dall'originale inglese, poco formale, al prototesto cinese, formale. In generale è possibile affermare che la lingua inglese tollera più del cinese l'utilizzo di un registro informale e colloquialismi in un testo scritto, mentre il cinese fa una netta distinzione tra la lingua scritta, più formale, e lingua parlata. Alla luce di ciò, l'innalzamento della formalità stilistica dell'originale appare una scelta traduttiva naturale, in linea con le convenzioni stilistiche del cinese. La traduzione italiana presenta un registro formale, in linea con le norme stilistiche della lingua ricevente. La distinzione tra italiano scritto e parlato non è netta come nel cinese ma generalmente si evita il ricorso a colloquialismi.

Sebbene il lettore modello sia un professionista nell'ambito economico, il testo originale in inglese è caratterizzato da un registro non molto elevato, e ciò è riscontrabile sia al livello lessicale che a quello stilistico. Questa caratteristica fa ipotizzare che il lettore modello, come del resto l'autore empirico⁹⁵, non sia

⁹⁵ Informazioni al riguardo sono reperibili in internet.

madrelingua inglese. Detto in altre parole, si ipotizza che il rapporto sia stato scritto utilizzando l'inglese come lingua veicolare, quindi come lingua che permette la comunicazione tra parlanti che non condividono la stessa lingua madre.

Un esempio di semplificazione a livello lessicale è la parola “*poorer*” nella frase “[*some clusters*] *are poorer and so life expectancy is lower*”, che è meno formale, per esempio, di un’espressione più tecnica come “*economically backward*” o “*underdeveloped*”. Un altro esempio è l’espressione “*not very good*”, nella frase “*Many companies spend as much time on their marketing plan for Finland as they do on their plan for China, and as a result the latter is not very good*”: Qui il registro stilistico è poco formale, ma senza dubbio il messaggio che si vuole trasmettere giunge al destinatario. Anche la frase “*Take social security.*”, utilizzata per introdurre un esempio di strategia governativa mirata a stimolare i consumi interni, risulta meno formale di un ipotetico “*An example (of this) is social security:*”, ha uno stile piuttosto colloquiale. In sintesi, l’originale inglese si presenta come un testo che, grazie alle sue peculiarità stilistiche, è indirizzato a un lettore non necessariamente madrelingua inglese.

Il processo di traduzione dall’inglese ha implicato una notevole variazione stilistica del testo originale. Il prototesto cinese, infatti, presenta diversi elementi lessicali che dimostrano l’innalzamento del registro rispetto all’originale inglese, nonché elementi grammaticali caratteristici della lingua cinese scritta, più formale ed elegante di quella parlata.

Come esempi a livello lessicale si propongono le traduzioni cinesi delle parole ed espressioni inglesi discusse sopra: “*poorer*” è resa in cinese con l’espressione *jingji luohou* “经济落后” (economicamente arretrate), tecnicamente più adatta al contesto; l’espressione inglese “*not very good*” è resa con un più formale *bu jin ru renyi* “不尽如人意” (inferiori alle aspettative); infine, la frase “*Take social security.*” è tradotta in cinese come *yi shehui baozhang zhidu wei li* “以社会保障制度为例,” (Prendendo ad esempio il sistema di sicurezza sociale,): questa espressione presenta la struttura classicheggiante *yi...wei* “以.....为” (considerare, prendere [qualcosa] come [qualcos’altro]), che è tipica dei testi scritti.

Di seguito vengono presentati alcuni elementi grammaticali del prototesto cinese che sono caratteristici della lingua scritta. La particella *yu* 与 (e, con) è spesso utilizzata nel testo come congiunzione o preposizione (in questo caso ricorre anche *tong* 同), in sostituzione dei meno formali *he* 和 (e, con) e *gen* 跟 (con), come ad esempio in “收入与年龄跨度大” (appartengono a diverse fasce di reddito ed età) e in “意味着人们与朋友、同事呆在一块的时间更多” (significa più tempo passato con amici e colleghi). Un'altra congiunzione tipica del registro scritto spesso utilizzata nel prototesto è *ji* 及, anche nella sua versione bisillabica *yiji* 以及: “了解中国腾飞的经济及其对消费者的影响” (comprendere l'economia cinese in rapida crescita e la sua influenza sul consumatore). In quest'ultima frase, come in molte altre occorrenze nel prototesto, è presente anche il sostituto di nominalizzazione semplice *qi* 其, elemento di origine classica e quindi spia della formalità del registro. Un ulteriore indizio della formalità del prototesto è l'utilizzo dell'espressione *zhiyi* “之一” (uno di, uno tra), che conferisce eleganza alla frase “购买手机时的五大购买因素之一” (uno dei cinque fattori considerati per l'acquisto di un cellulare).

Sebbene in generale si possa affermare che nel cinese scritto ci sia la tendenza a preferire la concisione delle forme monosillabiche di alcuni verbi, nel testo in oggetto si riscontra il fenomeno opposto, ovvero l'utilizzo di versioni bisillabiche di verbi normalmente monosillabici: questa scelta è imputabile a ragioni di precisione e di stile. Ad esempio, il verbo *you* 有 (avere, possedere, esistere) compare anche nelle forme bisillabiche *jiyou* 具有 (possedere, essere provvisto di) e *yongyou* 拥有 (avere, possedere), che restringono la polisemia della forma monosillabica. Lo stesso discorso può essere fatto per il verbo *yong* 用 (usare, utilizzare, mangiare, aver bisogno di, ecc.), il quale ricorre nel testo anche nella forme *shiyong* 使用 (usare, fare uso di, utilizzare) e *liyong* 利用 (usare, fare uso di, utilizzare, sfruttare, approfittare di).

In conclusione di questa analisi del registro utilizzato nelle due versioni è possibile affermare che il lettore modello del prototesto cinese, come quello della

traduzione in italiano, può avere competenze linguistiche superiori rispetto al lettore modello del testo originale inglese.

4. ANALISI TRADUTTOLOGICA COMPARATA

4.1 Macrostrategia traduttiva

Conclusa l'analisi delle caratteristiche del testo originale inglese e del prototesto cinese, nonché individuate la funzione testuale, il lettore modello e la dominante del rapporto sul consumatore cinese del 2020, è possibile ora ipotizzare la natura della macrostrategia che ha guidato la traduzione in cinese e illustrare quella che ha ispirato la traduzione in italiano.

Al fine di presentare le macrostrategie che hanno guidato le due traduzioni è utile presentare brevemente i concetti di “adeguatezza” e “accettabilità”, elaborati da Toury. Una traduzione “adeguata” conferisce importanza al mantenimento dell'integrità dell'originale, tanto agli elementi culturali insiti nel testo quanto alle norme e convenzioni della sua lingua. All'opposto, una traduzione “accettabile” pone l'enfasi sull'orientamento alla cultura e alle norme redazionali tipiche della lingua ricevente: la decisione di adottare un approccio accettabile implica l'utilizzo di strategie traduttive che siano in grado di operare un avvicinamento della linguacultura “altra” alla linguacultura ricevente; il suo obiettivo è quello di produrre un testo che, grazie alla sua leggibilità, possa essere considerato “originale”, ovvero un testo originariamente prodotto per la linguacultura ricevente.

Prima di addentrarsi nell'analisi della macrostrategia adottata per ognuna delle due traduzioni è necessario presentare una caratteristica tipica della traduzione specializzata, che è quindi valida per entrambe le traduzioni. Scarpa⁹⁶ afferma come l'obiettivo del traduttore specializzato non sia la “fedeltà” alla forma del prototesto quanto quella alle informazioni contenute nel testo originale e all'adeguamento del testo alle norme redazionali della lingua verso cui si traduce, poiché l'accettabilità di una traduzione specializzata è connessa alla trasparenza e all'accuratezza del metatesto. Questo concetto è riflesso nell'approccio di Newmark, il quale distingue tra traduzione semantica, che conferisce più importanza al testo e all'emittente, e traduzione comunicativa, nella quale

⁹⁶ Scarpa Federica, 2008, *La traduzione specializzata*, *op.cit.*, p. 85.

l'importanza è posta sul messaggio e sulla facile comprensione di questo da parte del destinatario. È possibile affermare che la dicotomia tra traduzione semantica e traduzione comunicativa sia paragonabile a quella tra una traduzione che persegue l'adeguatezza e una che persegue l'accettabilità.

Nel capitolo precedente è stata introdotta la peculiarità del testo selezionato per la traduzione, ovvero che tratta un argomento riguardante la realtà cinese ma che tuttavia è stato originariamente scritto in lingua inglese. Questa caratteristica implica che il processo di traduzione verso il cinese non ha dovuto ricorrere a strategie di mediazione per rendere comprensibili le particolarità culturali di cui tratta il testo originale. L'approccio comunicativo o accettabile ipotizzato per la resa stilistica di questa prima traduzione si riflette nell'adeguamento del testo alle norme redazionali in lingua cinese. Nel paragrafo dedicato al linguaggio, nel terzo capitolo, l'analisi condotta ha mostrato come nel passaggio dal testo originale in inglese a quello in cinese si sia individuato un notevole innalzamento del registro utilizzato.

Nella traduzione dal cinese all'italiano si è perseguito l'obiettivo di produrre un testo agevolmente accessibile al lettore modello italofono, quindi si è optato per un approccio comunicativo, improntato all'accettabilità nella cultura ricevente. A differenza della traduzione dall'inglese al cinese, questo approccio ha riguardato non solo la forma del testo ma anche gli elementi culturali cinesi in esso contenuti, la cui comprensione è stata reputata essenziale per una corretta interpretazione delle informazioni veicolate dal testo; questa scelta è coerente con la funzione informativa riconosciuta nel testo. Nel processo di traduzione si è quindi data la massima importanza alla fedeltà alle informazioni contenute nel prototesto; questa scelta ha comportato degli adattamenti linguistici mirati a produrre un testo caratterizzato da uno stile naturale per un lettore della cultura ricevente.

L'obiettivo di produrre un testo linguisticamente accettabile, e quindi chiaro al lettore, si è tradotto nell'utilizzo di diverse microstrategie, alcune delle quali sono illustrate nei prossimi paragrafi. Per una corretta resa dei termini settoriali contenuti nel rapporto si è fatto ricorso a testi paralleli, quindi a rapporti

di agenzie di consulenza per le imprese, nonché a glossari e materiali didattici universitari inerenti al marketing, agevolmente reperibili in rete.

In conclusione, è possibile affermare che per la traduzione dal cinese all'italiano si è utilizzata una strategia funzionale per presentare al lettore un testo contenutisticamente adeguato e linguisticamente accettabile, con il fine ultimo di produrre una reazione nel lettore del metatesto che fosse uguale a quella prodotta nel lettore sinofono dal prototesto.⁹⁷

4.2 Microstrategie traduttive

4.2.1 Fattori lessicali

Come presentato in precedenza, nella traduzione dall'inglese c'è stato un adeguamento alle norme redazionali del cinese e si è riscontrato un innalzamento della formalità stilistica, caratteristica riflessa anche nelle scelte lessicali. Per la traduzione dal cinese all'italiano è stato privilegiato l'adeguamento alle norme e convenzioni stilistiche dell'italiano. È stata data particolare attenzione a una resa precisa del tecnico economico, considerata importante perché un linguaggio settoriale è contraddistinto dalla referenzialità, ossia dal riferimento a significati oggettivi.⁹⁸

Alla fine dell'elaborato è stato inserito un glossario dei termini economici trovati nei testi e considerati rilevanti per la trattazione dell'argomento. Il glossario, in italiano, inglese e cinese, è suddiviso in quattro categorie: marketing, economia aziendale, macroeconomia e demografia, ognuna delle quali include parole di uso comune e altre note ai professionisti del settore. Per una corretta resa dei termini tecnici in italiano si è fatto ricorso a dizionari e a testi paralleli al fine di produrre un testo caratterizzato da un livello lessicale appropriato all'argomento e alle conoscenze professionali e linguistiche del lettore modello. In questo paragrafo si analizzano in modo comparato il ricorso delle due traduzioni a materiale lessicale straniero e il trattamento di alcune espressioni idiomatiche.

⁹⁷ Munday Jeremy (ed.), 2009, *The Routledge Companion to Translation Studies. Revised Edition*, London and New York, Routledge. pp. 7-8.

⁹⁸ Serianni Luca, 2003, *Italiani scritti*, Bologna, il Mulino. p. 90.

Sebbene la lingua cinese generalmente tenda a non usare parole straniere, nel prototesto sono stati individuati dei prestiti dall'inglese. Non si tratta solo di termini tecnici del mondo dell'economia ma anche dei nomi di prodotti o servizi di origine straniera "importati" nella lingua cinese. Un esempio è "SUV", acronimo di "*sport utility vehicle*": una ricerca in dizionari e nel *web* ha mostrato che, sebbene in cinese esistano le traduzioni *yundongxing duoyong che* "运动型多用途车" (letteralmente "veicolo multiuso sportivo") e *yundongxing duogongneng che* "运动型多功能车" (letteralmente "veicolo multifunzione sportivo"), il ricorso a questo prestito dall'inglese è comune. In italiano lo stesso acronimo è di uso comune, per cui nella traduzione è stato mantenuto. Un altro esempio di utilizzo di materiale lessicale straniero riguarda l'espressione "*spa treatments*" del testo originario inglese, resa nella traduzione cinese con *SPA huli* "SPA 护理" (in cui compare scritto in maiuscolo). Il fatto che non sia stata utilizzata l'espressione equivalente e più familiare *shuiliao huli* "水疗护理" fa ipotizzare che si tratti di un prestito di lusso. In italiano è stato reso con "trattamento benessere", senza ricorrere all'espressione con prestito dall'inglese "trattamento *spa*". Le rese in cinese delle parole "iPhone" e "smart phone" sembrano non seguire una strategia unica: per entrambe esiste una traduzione in cinese, rispettivamente *pingguo shouji* "苹果手机" (telefono Apple, iPhone) e *zhineng shouji* "智能手机" (smart phone), ma mentre per il primo caso si è optato per il prestito, per il secondo si è scelta la traduzione in caratteri cinesi. Nella traduzione italiana si è fatto ricorso ai prestiti dall'inglese, diventati di uso comune.

Tra i termini del settore economico per cui il prototesto cinese ha fatto ricorso all'inglese è da menzionare "GDP", l'acronimo di "*gross domestic product*". In cinese esiste la traduzione letterale *guonei shengchan zongzhi* "国内生产总值" ma siccome il rapporto è un documento per esperti si è preferito il prestito, che oltre all'essere una spia della settorialità del testo permette una lettura più rapida. Per la traduzione in italiano si è ricorsi all'acronimo italiano "PIL", di uso comune. Un altro esempio di prestito dall'inglese riguarda le traduzioni dell'espressione inglese "*IT infrastructure*". La versione cinese riporta *IT jichu sheshi* "IT 基础设施" e quella

italiana “infrastrutture IT”. In questo caso, le due traduzioni hanno optato per la stessa strategia, scegliendo di usare l’acronimo dell’inglese “*Information Technology*”: sebbene sia facilmente traducibile in cinese con *xinxi jishu* “信息技术” e in italiano con “tecnologia dell’informazione”, si è preferito utilizzare un prestito, considerato in linea con le convenzioni del settore.

La traduzione italiana, rispetto a quella cinese, ha fatto maggior ricorso alla lingua inglese. Il linguaggio economico (e non solo) italiano è fortemente influenzato dall’inglese, nella traduzione del testo dal cinese compaiono diversi esempi di prestiti dalla lingua del testo originario. Tra questi, alcuni sono entrati nell’uso comune della lingua italiana e altri sono riconducibili al settore economico. La stessa parola “marketing” è un prestito, come lo sono “*e-commerce*”, “*mainstream*” e “*welfare*”. Tra i termini più tecnici resi in inglese e quindi meno comprensibili al grande pubblico italofono si riporta “*trading up*”: il termine è originariamente accompagnato da una breve spiegazione intratestuale, resa con la traduzione “l’acquisto di una ‘versione’ più costosa di un prodotto già posseduto”. Il termine è sicuramente noto ai professionisti del marketing ma probabilmente non alle altre categorie indicate come lettore modello, le quali beneficiano della breve spiegazione. Un altro prestito riguardante il marketing è “*value proposition*”: esiste anche la versione italiana “proposta di valore”, ma una ricerca in testi paralleli permette di capire che si predilige l’espressione inglese.

Il resto di questo paragrafo propone un’analisi traduttologica comparata di due espressioni idiomatiche del testo cinese, nessuna delle quali è la resa di un’idiotismo nell’originale inglese. Si presentano le versioni nelle tre lingue, seguite dall’analisi.

[...] this group [...] will become the standard setters [sic!] for consumption

[...] 这个群体将[...]成为消费市场的中流砥柱

[...] questo gruppo [...] diventerà la colonna portante del mercato dei consumi

L’inglese utilizza l’espressione neutra “*standard setter*”, che sta a indicare “colui che fissa lo standard”. La parola “standard” è di uso comune nella lingua italiana, ha il significato di “criterio, modello, norma”. La versione cinese potrebbe utilizzare una traduzione più letterale come *biaozhun zhidingzhe* “标准制定者” o *biaozhun*

shedingzhe “标准设定者”, ma invece opta per l’inserimento dell’espressione idiomatica *zhongliu dizhu* “中流砥柱”. La ricerca effettuata per la resa di questo *chengyu* ha rivelato che questa espressione ha origine negli *Annali delle primavere e degli Autunni* e starebbe a indicare una salda roccia che emerge come un pilastro dal Fiume Giallo, in Guizhou. Questa immagine è una metafora di una persona o un gruppo che svolge un ruolo centrale, un punto di riferimento. Questo ricorso a un’espressione fortemente culturospecificata da parte della versione cinese indica l’utilizzo di una microstrategia traduttiva familiarizzante. La decisione ha arricchito culturalmente il testo ma ha lasciato del residuo traduttivo: sebbene all’interno della frase l’idiotismo cinese renda il senso del “consumatore importante”, il significato di “fissare lo standard” è più specifico rispetto a quello di “svolgere un ruolo centrale”. Per la traduzione in italiano, che ha tenuto conto della sola versione cinese, la microstrategia attuata è stata quella di usare un’espressione idiomatica con significato ed elementi lessicali simili all’idioma cinese.⁹⁹ L’espressione “colonna portante”, di comune utilizzo e presa in prestito dal mondo dell’architettura, riesce a mantenere il significato del testo cinese e l’immagine del pilastro.

La seconda espressione idiomatica che si vuole analizzare è contenuta in due frasi, proposte di seguito. La prima è:

China’s one-child policy, and the importance that many couples still place on having a son, has created a gender imbalance.

独生子女政策和“重男轻女”的传统思想造成了人口性别比例的失衡。

La politica del figlio unico e il pensiero tradizionale che preferisce il maschio alla femmina hanno provocato uno sbilanciamento del rapporto dei sessi nella popolazione.

La seconda frase è:

Despite this historic bias toward male children, [...]

尽管中国有重男轻女的传统， [...]

Nonostante in Cina sia tradizionalmente preferito il maschio alla femmina, [...]

⁹⁹ Baker Mona, 2011, *In Other Words. A coursebook on translation*, London and New York, Routledge, p. 76.

La traduzione in cinese ha reso il significato delle espressioni usate in inglese con l'idioma culturospecifico cinese *zhong nan qing nv* “重男轻女”, alla prima apparizione inserito tra virgolette a marcare il fatto che si tratta di un'espressione idiomatica. Il significato è “considerare gli uomini superiori alle donne”, concetto “tradizionale” della Cina antica e tragicamente molto attuale. L'espressione in quattro caratteri riesce a condensare il significato espresso dal testo inglese in uno stile elegante e simmetrico, che giustappone il “valorizzare l'uomo” allo “sminuire la donna”. Sebbene il concetto espresso dall'idioma cinese non sia estraneo alla cultura ricevente, non si è risaliti a una corrispondente espressione cristallizzata in italiano, per cui si è optato per la parafrasi “preferire il maschio alla femmina”, microstrategia che neutralizza l'eleganza dell'idioma cinese mantenendone però il significato.

4.2.2 Fattori sintattici

In entrambe le traduzioni, l'obiettivo di adeguamento del testo alle norme e convenzioni della lingua ricevente ha inevitabilmente comportato modifiche di forma rispetto al testo che è stato tradotto. I cambiamenti analizzati in questo paragrafo riguardano l'organizzazione sintattica nelle traduzioni, che a volte implicano anche una modifica dell'informazione del messaggio originario. Vengono proposti di seguito degli estratti delle tre versioni del rapporto, seguiti dall'analisi.

Il primo esempio permette di osservare una differenza nell'utilizzo dei segni di interpunzione e nell'organizzazione del discorso:

Investment was the biggest driver of growth, while private consumption declined, from 46 percent of GDP in 2000 to 33 percent in 2010.

投资是推动增长的最重要因素，而个人消费的比重有所下降 — 个人消费在GDP中的占比从2000年的46%下降到2010年的33%。

Il fattore più importante per la crescita è stato l'investimento, mentre la proporzione del consumo individuale è diminuita dal 46% del PIL nel 2000 al 33% nel 2010.

La versione inglese dell'esempio presenta due virgole, le cui funzioni di collegamento tra gli elementi della frase sono diverse: la prima introduce una

coordinata e la seconda un sintagma preposizionale. La traduzione cinese ha sostituito la seconda virgola dell'originale con un altro segno di interpunzione, un tratto di divisione, il quale ha esplicitato il rapporto di subordinazione esistente tra la seconda e la terza parte della frase inglese. Il tratto di divisione cinese, a cui spesso è stato fatto ricorso nella traduzione in analisi, ha in genere la funzione di introdurre un commento o una spiegazione. La versione cinese mostra un ampliamento di questa ultima parte della frase, che ripropone soggetto e verbo e diventa una frase di senso compiuto. C'è un forte ricorso alla ripetizione, caratteristica che conferisce maggiore chiarezza del testo cinese. La traduzione italiana elimina il segno di interpunzione cinese e incorpora l'ultima parte nella frase a cui si riferisce, quella precedente. In questo modo si è evitata una ripetizione che in italiano renderebbe il testo più prolisso e la lettura meno scorrevole.

L'esempio seguente permette di osservare altre strategie di riorganizzazione sintattica delle traduzioni cinese e italiana, nonché la modifica dell'importanza data ai diversi elementi che compongono la frase.

This level of growth means that, by 2020, Chinese GDP will account for 19 percent of world economic output, compared with 9 percent in 2010, potentially closing the gap with the United States.

这意味着到2020年，中国GDP将占到世界经济总量的19%，同美国的差距将大幅减小。2010年，中国GDP仅占世界经济总量的9%。

Questo significa che, mentre nel 2010 il PIL cinese era il 9% del totale dell'economia mondiale, nel 2020 arriverà al 19%, con una significativa riduzione del divario con gli Stati Uniti.

Come si nota, la versione inglese presenta un inciso che contiene un'informazione considerabile accessoria per la comprensione del messaggio principale veicolato dal brano in analisi. Nella traduzione cinese, l'informazione contenuta nell'inciso dell'originale viene espressa in una frase indipendente aggiunta a fine del periodo. La soluzione adottata dal testo cinese giustappone le due frasi senza esplicitazione del nesso logico tra di esse, le pone sullo stesso piano. Questa soluzione è in linea con il fatto che, in generale, la lingua cinese scritta predilige una struttura sintattica paratattica, che permette una lettura più scorrevole del testo. La creazione di una frase indipendente ha comportato una ripetizione lessicale, elemento che nel

cinese è indice di chiarezza concettuale. Anche la traduzione italiana ha optato per una rielaborazione dell'ordine delle informazioni, poiché la lingua italiana tende a prediligere una sintassi ipotattica, con l'esplicitazione di nessi logici tra le frasi per maggiore coesione testuale. La strategia utilizzata in italiano ha inserito la frase cinese in questione all'inizio del periodo precedente con l'esplicitazione di un nesso logico, non espresso nella versione cinese. Questa riorganizzazione sintattica ha esplicitato la comparazione resa implicita nella traduzione cinese e ha permesso l'eliminazione delle ripetizioni, che appesantiscono la lettura del testo italiano. Rispetto al testo inglese, entrambe le traduzioni sembrano dare un ruolo maggiore all'informazione espressa dall'inciso originario: quella cinese "promuove" l'inciso a frase e quella italiana reinserisce l'informazione a inizio del periodo.

Un altro esempio di eliminazione delle ripetizioni nella traduzione dal cinese all'italiano è nel seguente passaggio:

Since 2005, McKinsey has conducted annual consumer surveys in China, interviewing in total more than 60,000 people in over 60 cities.

自2005年起，麦肯锡每年都开展一次大型的中国消费者调查，我们访谈了60多个城市的6万多名消费者 [...]]

Dal 2005 McKinsey ha condotto annualmente estesi sondaggi tra i consumatori cinesi, intervistandone oltre 60 mila in più di 60 città [...]

La versione inglese, utilizzando le parole "consumer" e "people", sembra prediligere la varietà lessicale. La traduzione cinese, invece, presenta la ripetizione della parola *xiaofeizhe* "消费者", caratteristica che come visto conferisce chiarezza al testo cinese. La versione italiana utilizza la parola "consumatori" alla prima occorrenza e la richiama nella seconda attraverso l'impiego della particella pronominale enclitica *-ne*. Questa decisione è in linea con le norme stilistiche della lingua italiana, la quale tende a non utilizzare ripetizioni. Nella resa italiana di questa frase, l'elemento personale "noi", presente nella versione cinese in riferimento alla McKinsey nominata a inizio frase, è stato eliminato attraverso l'utilizzo del gerundio, che ha la funzione di snellire il periodo.

Per altre modifiche che hanno riguardato la presenza dell'autore nel testo si vedano i prossimi esempi:

Here, therefore, we focus largely on mainstream consumers, who will represent 51 percent of total urban households by 2020.

因此，我们在此报告中聚焦其中一个消费群体 — “主流” 消费者，到2020年他们将代表中国城市人口的51%。

Di conseguenza, in questo rapporto ci si concentra su un gruppo, quello dei consumatori “*mainstream*”, che nel 2020 rappresenterà il 51% della popolazione urbana cinese.

Come si vede, sia la versione originale che quella cinese utilizzano il pronome personale “noi” per riferirsi agli autori del rapporto, mentre la versione italiana opta per l'utilizzo di una forma impersonale, “ci si concentra”. Questa è una soluzione più formale rispetto a “ci concentriamo”, è maggiormente in linea con le norme redazionali dell'italiano. Questa strategia permette al lettore di concentrarsi sul contenuto della frase e non sugli autori. Lo stesso ragionamento non vale però per l'ultima pagina del rapporto, quella che contiene informazioni sulla McKinsey Insights China. Si veda la frase seguente:

Since 2005, we have conducted the largest study of Chinese consumers on an annual basis.

自 2005 年开始，我们每年开展一次大型的中国消费者调查。

Dal 2005 abbiamo condotto annualmente estesi sondaggi tra i consumatori cinesi.

In questo e altri casi nella stessa pagina, le versioni inglese e cinese utilizzano il “noi” in riferimento alla McKinsey: visto il valore prettamente propagandistico di questa parte del rapporto, si è deciso di non ricorrere all'utilizzo di una forma impersonale per la resa italiana, la quale avrebbe indebolito il messaggio promozionale dell'agenzia di consulenza.

Come è stato già presentato nel terzo capitolo, il rapporto oggetto delle traduzioni si presenta come un testo agile, diviso in sezioni riguardanti i diversi aspetti della trattazione e preceduto da un indice che ne facilita ancora di più la consultazione. La traduzione in cinese dell'indice non presenta modifiche sintattiche significative rispetto all'originale inglese. Nella traduzione italiana è stata data molta importanza alla resa di questa parte poiché, oltre a permettere di dare uno sguardo d'insieme ai contenuti del rapporto, idealmente è il primo elemento del testo a essere letto, quindi un elemento estremamente importante che può influenzare il proseguo della lettura. Nella resa in italiano di questa parte

del rapporto sono state apportate delle modifiche nell'organizzazione sintattica. Si veda l'esempio seguente, relativo ai sottotitoli del secondo capitolo del rapporto :

Getting the basics right: changing demographics

- Mainstream consumers driving income growth
- Aging population
- Postponed life stages
- Increasingly independent women

认识基本情况：变化中的人口特征

- 主流消费者引领收入增长
- 人口老龄化
- 推迟的人生阶段
- 经济独立的中国女性

Conoscere la situazione di partenza: cambiamenti delle caratteristiche demografiche

- Crescita del reddito guidata dal consumatore *mainstream*
- Invecchiamento demografico
- Allungamento delle fasi della vita
- Indipendenza economica delle donne cinesi

Come è possibile osservare, nella versione italiana c'è stata una rielaborazione delle informazioni contenute nel prototesto cinese. Nel primo punto si è fatto ricorso alla modifica della diatesi del verbo, optando per una forma passiva, maggiormente in linea con le norme redazionali dell'italiano. Un'altra modifica riguarda il terzo e il quarto punto: qui si è fatto ricorso alla nominalizzazione degli aggettivi cinesi *tuichi* “推迟” e *duli* “独立”, scelta che ha permesso una maggiore concisione stilistica e una maggiore enfasi sugli elementi nominalizzati e posti a inizio frase. Questa scelta ha permesso una maggiore coesione tra i quattro sottotitoli, ognuno dei quali inizia con un sostantivo che si riferisce a una caratteristica demografica.

GLOSSARIO

ITALIANO	ENGLISH	中文	PINYIN
Marketing	Marketing	市场营销	Shìchǎng yíngxiāo
Abitudini di spesa	Spending habits	开支习惯	Kāizhī xíguàn
Acquirente	Shopper	购物者	Gòuwùzhě
Acquisti impulsivi	Impulsive purchases	冲动购物	Chōngdòng gòuwù
Acquisti in rete	Online purchase	网上购买	Wǎngshàng gòumǎi
Adattare, regolare	Adjust, regulate	调整	Tiáozhěng
Beni di lusso	Luxury items	奢侈品	Shēchǐpǐn
Beni discrezionali	Discretionary goods	非生活必需品	Fēishēnghuó bìxūpǐn
Beni necessari	Necessities	必需品	Bìxūpǐn
Beni primari	Primary goods	生活必需品	Shēnghuó bìxūpǐn
Beni secondari	Secondary goods	半生活必需品	Bànshēnghuó bìxūpǐn
Budget	Budget	预算	Yùsuàn
Canali di vendita	Retail channel	零售渠道	Língshòu qúdào
Caratteristiche dei consumi	Consumption characteristics	消费特征	Xiāofēi tèzhēng
Categoria di prodotto	Product category	产品类	Chǎnpǐn lèi
Classe di prodotto	Product class	产品类别	Chǎnpǐn lèibié
Comparazione dei prezzi	Price comparison	价格对比	Jiàgé duìbǐ

Comportamento d'acquisto	Purchasing behaviour	购买行为	Gòumǎi xíngwéi
Comportamento del consumatore	Consumer behaviour	消费行为	Xiāofēi xíngwéi
Consumatore	Consumer	消费者	Xiāofēizhě
Consumatore benestante	Affluent consumer	富裕消费者	Fùyù xiāofēizhě
Consumatore di massa	Mass consumer	价值消费者	Jiàzhí xiāofēizhě
Consumatore <i>mainstream</i>	Mainstream consumer	主流消费者	Zhǔliú xiāofēizhě
Consumatori	Consumer group	消费群	Xiāofēiqún
Decisione di acquisto	Buying decision	购买决定	Gòumǎi juédìng
Dispositivi mobili	Mobile device	移动设备	Yídòng shèbèi
Domanda	Demand	需要	Xūyào
e-commerce	e-commerce	电子商务	Diànzǐ shāngwù
Esperienza di acquisto	Purchasing experience	购买经验	Gòumǎi jīngyàn
Etichetta	Label	标签	Biāoqiān
Fascia alta (alta qualità)	Top quality	高档	Gāodàng
Gruppo di consumatori, segmento di consumatori	Consumer group, consumer segment	消费群体	Xiāofēi qúntǐ
Immagine del marchio	Brand image	品牌形象	Pǐnpái xíngxiàng
Linea di prodotti	Product line	产品线	Chǎnpǐn xiàn
Marche private	Private labels	自由品牌	Zìyóu pǐnpái

Marchi generalisti	Mass-market brands	大众品牌	Dàzhòng pǐnpái
Marchi di nicchia	Niche brands	小众品牌	Xiǎozhòng pǐnpái
Marchio, marca	Brand	品牌	Pǐnpái
Marketing emozionale	Emotional marketing	情感营销	Qínggǎn yíngxiāo
Mercato dei consumi	Consumer market	消费市场	Xiāofèi shìchǎng
Mercato di massa	Mass-market	大众市场	Dàzhòng shìchǎng
Modello di consumo	Spending pattern	消费模式、消费方式	Xiāofèi móshì, xiāofèi fāngshì
Modello di entrata nel mercato	Market entry model, route to market model	市场进入模式	Shìchǎng jìnrù móshì
Modello di business	Business model	商业模式	Shāngyè móshì
Negoziò	Shopping center	商场	Shāngchǎng
Negoziò fisico	Physical store	实体店	Shítǐdiàn
Pagamento online	Online payment	在线支付	Zàixiàn zhīfù
Passaparola	Word of mouth	口碑效应	Kǒubēi xiàoyìng
Performance	Performance	表现	Biǎoxiàn
Personalizzazione del portafoglio prodotti	Portfolio customization	组合定制	Zǔhé dìngzhì
Piano di marketing	Marketing plan	营销计划	Yíngxiāo jìhuà
Portafoglio prodotti	Product portfolio	产品组合	Chǎnpǐn zǔhé
Prezzo	Price	价格	Jiàgé
Primo acquisto	First purchase	首次购买	Shǒucì gòumǎi

Prodotti di consumo	Consumer goods	消费品	Xiāofèipǐn
Prodotti di largo consumo	Commodity	大众化商品	Dàzhònghuà shāngpǐn
Qualità del servizio	Quality of service	服务态度	Fúwù tàidu
Rivenditore	Retailer	零售商	Língshòushāng
Scegliere e acquistare	Purchase	采购	Cǎigòu
Segmento di mercato	Market segment	细分市场	Xīfēn shìchǎng
Segmento target	Target market	目标群体	Mùbiāo qúntǐ
Sicurezza dei prodotti	Product safety	商品安全	Shāngpǐn ānquán
Sondaggio tra i consumatori	Consumer survey	消费者调查	Xiāofèizhě diàochá
Sottomarca	Sub-brand	子品牌	Zǐ pǐnpái
Spaccio aziendale	Outlet store	工厂店	Gōngchǎng diàn
Trade up, trading up	Trade up, trading up	升级	Shēngjí
Value proposition	Value proposition	价值定位	Jiàzhí dìngwèi
Vendita al dettaglio	Retail	零售	Língshòu
Caratteristiche del consumatore	Consumer characteristics	消费者特征	Xiāofèizhě tèzhēng
Esigente	Fussy	挑剔	Tiāoti
Fedele	Loyal	忠实	Zhōngshí
Fedeltà al marchio	Brand loyalty	品牌忠诚	Pǐnpái zhōngchéng
Individualità	Individuality	个性	Gèxìng
Innalzamento delle aspettative	Rising expectations	期望增高	Qīwàng zēnggāo

Mobilità	Mobility	流动性	Liúdòngxìng
Potere decisionale	Decision-making power	决策权	Juécèquán
Pragmatico	Pragmatic	务实、实用	Wùshí, shíyòng
Scaltro	Smart, shrewd	精明	Jīngmíng
Status, identità	Status, identity	身份	Shēnfēn
Status, rango	Status, rank	品位	Pǐnwèi
Economia aziendale	Business economics	工商业	Gōngshāngyè
(Settore della) logistica	Logistics (industry)	物流 (行业)	Wùliú (hángyè)
Breve termine	Short-term	近期	Jīnqī
Capitale	Capital	资本	Zīběn
Catena di approvvigionamento	Supply chain	供应链	Gōngyìng liàn
Competere; competizione	Compete; competition	竞争	Jìngzhēng
Concorrente, concorrenza	Competitor	竞争对手	Jìngzhēng duìshǒu
Consiglio di amministrazione (C.d.A.)	Board of directors	董事会	Dǒngshìhuì
Costi operativi	Overhead costs	运营成本	Yùnyíng chéngběn
Costo della pubblicità	Advertising cost	广告成本	Guǎnggào chéngběn
Decentralizzare	Decentralize	分散	Fēnsàn
Decisione strategica	Strategic decision	决策	Juécè

Economie di scala	Economies of scale	规模经济	Guīmó jīngjì
Effetto di scala	Scale effect	规模效应	Guīmó xiàoyìng
Formulazione della strategia	Strategy formulation	战略制定	Zhànlüè zhìdìng
Fornitura di prodotti	Product supply, availability of goods	产品供应	Chǎnpǐn gōngyìng
Gestire, operare; gestione	Operate, run	运营	Yùnyíng
Impresa	Company, corporation	企业	Qǐyè
Impresa	Enterprise, business	商家	Shāngjiā
Impresa globale	Global company	全球性企业	Quánqiúxìng qǐyè
Incertezza	Uncertainty	不确定性	Bùquèdìngxìng
Infrastrutture	Infrastructure	基础设施	Jīchǔ shèshī
Innovazione; innovare	Innovation; innovate	创新	Chuàngxīn
Lungo termine	Long-term	远期	Yuǎnqī
Massimizzare, massimizzazione	Maximize, maximization	最大化	Zuìdàhuà
Multinazionale	Multinational company	跨国公司	Kuàguó gōngsī
Opportunità di business	Business opportunity	商机	Shāngjī
Opportunità di crescita	Growth opportunity	增长机遇	Zēngzhǎng jīyù

Pianificazione strategica	Strategic planning	战略规划	Zhànlüè guīhuà
Posizionamento	Positioning	(市场) 定位	(shìchǎng) Dìngwèi
Posizione leader	Leading position	领先地位	Lǐngxiān dìwèi
Prodotti	Goods	商品	Shāngpǐn
Profitti	Profits	利润	Lìrùn
Profitti; ottenere profitti	Profits; gain profits	盈利	Yínglì
Quota di mercato	Market share	市场份额	Shìchǎng fèn'è
Riorganizzare, riorganizzazione	Reorganize	重组	Chóngzǔ
Riposizionamento	Repositioning	重新定位	Chóngxīn dìngwèi
Risorse umane	Human resources	人力资源	Rénlì zīyuán
Sede centrale	Headquarters, corporate center	(公司) 总部	(gōngsī) Zǒngbù
<i>Senior e middle management</i>	Senior and middle management	中高管理	Zhōnggāo guǎnlǐ
Servizi	Services	服务	Fúwù
Settore, business	Industry, business	行业	Hángyè
Sezione regionale	Regional office	区域 (办事处)	Qūyù (bànshìchù)
Strategia d'impresa	Business strategy	企业战略	Qǐyè zhànlüè
Ufficio vendite	Sales office	销售办公处	Xiāoshòu bàngōngchù
Volume delle vendite	Sales volume, turnover	销售额、销售量	Xiāoshòu'è, xiāoshòuliàng

Macroeconomia	Macro-economics	宏观经济学	Hóngguān jīngjìxué
Bisogni primari	Basic needs	基本的生活需要	Jīběn de shēnghuó xūyào
Categoria di reddito	Income group	收入群组	Shōurù qún zǔ
Consumo discrezionale	Discretionary spending	非生活必需品消费	Fēishēnghuó bìxūpǐn xiāofēi
Consumo individuale	Private consumption	个人消费	Gèrén xiāofēi
Dati	Data	数据	Shùjù
Dimensioni dell'economia	Scale of the economy	经济规模	Jīngjì guīmó
Domanda interna	Domestic demand	内需	Nèixū
Enti economici	Economic entity	经济实体	Jīngjì shí tǐ
Imposta sul reddito personale	Personal income tax	个人所得税	Gèrén suǒdédeshuì
Incremento netto	Net increase	净增量	Jìngzēngliàng
Modello macroeconomico, macroeconomia	Macroeconomic model	宏观经济模型	Hóngguān jīngjì móxíng
Orientamento al consumo	Consumer-oriented	消费导向 (型)	Xiāofēi dǎoxiàng (xíng)
Orientamento all'investimento	Investment-oriented	投资导向 (型)	Tóuzī dǎoxiàng (xíng)
Piano quinquennale	Five-year Plan	五规划	Wǔ guīhuà
Potere d'acquisto	Purchasing power	购买力	Gòumǎilì

Reddito	Income	收入	Shōurù
Reddito disponibile	Disposable income	可支配收入	Kězhīpèi shōurù
Reddito familiare	Household income	家庭收入	Jiāting shōurù
Reddito personale	Personal income	个人收入	Gèrén shōurù
Riforma finanziaria	Financial reform	金融改革	Jīnróng gǎigé
Riforma industriale	Industrial reform	工业改革	Gōngyè gǎigé
Risparmiare; risparmi	Save; savings	储蓄	Chǔxù
Settore dei servizi, terziario	Service industry	服务业	Fúwùyè
Sistema finanziario	Financial system	金融体系	Jīnróng tǐxì
Spesa per i consumi finali	Final consumption expenditure	最终消费支出	Zuìzhōng xiāofèi zhīchū
Spese non obbligatorie	Non-compulsory expenditure	非义务性支出	Fēi yìwùxìng zhīchū
Spese sanitarie	Health care expenses	医疗费用	Yīliáo fèiyòng
Sviluppo economico bilanciato	Balanced growth	平衡经济发展	Pínghéng jīngjì fāzhǎn
Sviluppo sostenibile	Sustainable growth	可持续发展	Kěchíxù fāzhǎn
Tendenza	Trend	趋势	Qūshì
Demografia	Demography	人口学	Rénkǒuxué
Aspettativa di vita	Life expectancy	预期寿命	Yùqī shòumìng
Assistenza sanitaria	Health care	医疗保健	Yīliáo bǎojiàn

Caratteristiche demografiche	Demographics	人口特征	Rénkǒu tèzhēng
Caratteristiche sociodemografiche	Sociodemographic characteristics	社会人口学特征	Shèhuì rénkǒuxué tèzhēng
Ceto medio	Middle-class	中产阶级	Zhōngchǎn jiējí
Demografia	Demography	人口统计学	Rénkǒu tǒngjìxué
Età al primo matrimonio	Average age at marriage	初婚年龄	Chūhūn niánlíng
Età media al primo parto	Average age at first childbirth	女性平均初育年龄	Nǚxìng píngjūn chūyù niánlíng
Famiglia estesa	Extended family	大家庭	Dà jiā tíng
Fasi della vita	Life stages	人生阶段	Rénshēng jiēduàn
Hukou, permesso di residenza	Hukou, residency permit	户口	Hùkǒu
Industrializzazione	Industrialization	工业化	Gōngyèhuà
Invecchiamento demografico	Aging population	人口老龄化	Rénkǒu lǎolíng huà
Istituto nazionale di statistica della Cina	National Bureau of Statistic of China	中国统计局	Zhōngguó tǒngjì jú
Istruzione (curriculum scolastico)	Education	学历	Xuélì
Media delle persone per famiglia	Average household size	平均每户人口	Píngjūn měi hù rénkǒu
Migrante rurale	Rural migrant	农村移民	Nóngcūn yímín
Occupazione	Employment	职业	Zhíyè

Opportunità di impiego	Employment opportunity	就业机会	Jiùyè jīhuì
Pensione, Pensionamento	Retirement	退休	Tuìxiū
Politica del figlio unico	One-child policy	独生子女政策	Dúshēng zǐnǚ zhèngcè
Politica di pianificazione familiare	Family planning policy	计划生育政策	Jìhuà shēngyù zhèngcè
Popolazione lavorativa	Working population	劳动人口	Láodòng rénkǒu
Popolazione <i>over-65</i>	Over-65 population	65 岁以上人口	65sui yǐshàng rénkǒu
Residente urbano	City dweller	城市居民	Chéngshì jūmín
Sbilanciamento del rapporto dei sessi	Gender imbalance	性别比例的失衡	Xìngbié bǐlì de shīhéng
Sicurezza sociale	Social security	社会保障	Shèhuì bǎozhàng
Stile di vita	Life style	生活方式	Shēnghuó fāngshì
Tasso di natalità	Birth rate	出生率	Chūshēnglǜ
Tasso di occupazione	Employment rate	就业率	Jiùyèlǜ
Tenore di vita	Standard of living	生活水平	Shēnghuó shuǐpíng
Urbanizzazione	Urbanization	城市化	Chéngshìhuà
<i>Welfare</i> sociale	Social welfare	社会福利	Shèhuì fúli

Unitá amministrative	Administrative units	行政区划	Xíngzhèng qūhuà
Area metropolitana	Metropolitan area	城市群、城市群	Chéngshì jíqún, chéngshì qún
Città di primo livello	Tier-one city	一线城市	Yīxiàn chéngshì
Provincia	Province, administrative district	省级行政区域	Shěngjí xíngzhèng qūyù

BIBLIOGRAFIA

VOLUMI

- ABBIATI, Magda (a cura di), 2006, *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Venezia, Cafoscarina.
- BAKER, Mona, 2011, *In Other Words. A coursebook on translation*, London and New York, Routledge.
- DAVIS, Deborah, (ed.), 2000, *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press.
- DAVIS, Deborah, 2000, "Introduction", in: Davis, Deborah, *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press, pp. 1-22.
- DAVIS, Deborah, SENSENBRENNER, Julia, 2000, "Commercializing Childhood", in: Davis, Deborah, *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press, pp. 54-79.
- DE GIORGI, Laura, 2006, "La società cinese tra cambiamento e continuità" in: Abbiati, Magda (a cura di), *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Venezia, Cafoscarina, pp.43-57.
- GERTH, Karl, 2010, *As China Goes, so Goes the World*, New York, Hill and Wang.
- LI, Conghua, 1998, *China: The Consumer Revolution*, Singapore, John Wiley & Sons.
- LU, Hanlong, 2000, "To be Relatively Comfortable in an Egalitarian Society", in: Davis, Deborah, *The Consumer Revolution in Urban China*, Berkeley: University of California Press, pp. 124-141.
- MUNDAY, Jeremy (ed.), 2009, *The Routledge Companion to Translation Studies. Revised Edition*, London and New York, Routledge.
- NEWMARK, Peter, 1988, *A Textbook of Translation*, London, Prentice Hall.
- OSIMO, Bruno, 2001, *Propedeutica della traduzione. Corso introduttivo con tavole sinottiche*, Milano, Hoepli.
- OSIMO, Bruno, 2011, *Manuale del traduttore*, Milano, Hoepli.
- SCARPA, Federica, 2008, *La traduzione specializzata*, Milano, Hoepli.

SERIANNI, Luca, 2003, *Italiani scritti*, Bologna, il Mulino.

ZANIER, Valeria, DE GIORGI, Laura, 2006, "Marketing, pubblicità e comunicazione" in: Abbiati, Magda (a cura di), *Propizio è intraprendere imprese*.

Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese, Venezia, Cafoscarina, pp 209-231.

ARTICOLI

CHENG Tiejun, SELDEN Mark, (1994), "The Origins and Social Consequences of China's Hukou System", in *The China Quarterly*, No.139, pp. 644-668.

DAVIS, Deborah, 2005, "Urban Consumer Culture", in *The China Quarterly*, No. 183, pp. 692-709.

ELFICK, Jacqueline, 2011, "Class Formation and Consumption among Middle-Class Professionals in Shenzhen", in *Journal of Current Chinese Affairs*, No. 40 (1), pp.187-211.

JAKOBSON, Roman, 1960, "Closing Statements: Linguistics and Poetics", in Sebeok, Thomas A (eds.), *Style In Language*, Cambridge Massachusetts, MIT Press, pp. 350–377.

LIANG, Beichen; HE, Yanbin, 2012, "The Effect of Culture on Consumer Choice: the Need for Conformity vs. the Need for Uniqueness", in *International Journal of Consumer Studies* No. 36, pp. 352-359.

LIN, Li; XI, Dong; LUEPTOW, Richard M., 2013, "Public Face and Private Thrift in Chinese Consumer Behaviour", in *International Journal of Consumer Studies* No. 37, pp. 538-545.

PODOSHEN, Jeffrey S.; LI, Lu; ZHANG, Junfeng, 2010, "Materialism and Conspicuous Consumption in China: a Cross-cultural Examination", in *International Journal of Consumer Studies* No. 35, pp. 17-25.

PUN, Ngai, 2003, "Subsumption or Consumption? The Phantom of Consumer Revolution in 'Globalizing' China", in *Cultural Anthropology*, No. 18 (4), pp. 469-492.

TOMBA, Luigi, 2004, "Creating an Urban Middle Class: Social Engineering in Beijing", in *The China Journal*, No. 51, pp. 1-26.

XIAO, Ge; KIM, Jai-ok, 2009, "The Investigation of Chinese Consumer Values, Consumption Values, Life Satisfaction, and Consumption Behaviors", in *Psychology and Marketing*, No. 26-7, pp. 610-624.

McKinsey Consumer & Shopper Insights



Meet the 2020 Chinese Consumer



McKinsey Consumer & Shopper Insights

March 2012

Meet the 2020 Chinese Consumer

Yuval Atsmon
Max Magni
Lihua Li
Wenkan Liao

The authors gratefully acknowledge the assistance of their colleagues: Molly Liu, Cherie Zhang, Barry Liu, Rachel Zheng, Justin Peng, William Cheng, Glenn Leibowitz, Joanne Mason.

Contents

Introduction	6
1. China at a turning point	8
2. Getting the basics right: changing demographics	12
▪ Mainstream consumers driving income growth	13
▪ Aging population	17
▪ Postponed life stages	18
▪ Increasingly independent women	18
3. Understanding the mainstream consumer: new spending patterns	20
▪ Growing discretionary spending	21
▪ Aspirations-driven trading up	22
▪ Emerging senior market	23
▪ Evolving geographic differences	24
4. Understanding the mainstream consumer: behavioral patterns	26
▪ The still-pragmatic consumer	27
▪ The individual consumer	27
▪ The increasingly loyal consumer	28
▪ The modern shopper	29
5. Preparing for the 2020 consumer: implications for companies	34
▪ Strategic imperatives	35
▪ Growth enablers	37
Conclusion	37



Introduction

Most large, consumer-facing companies have long realized that they will need China's growth to power their own in the next decade. But to keep pace, they will also need to understand the economic, societal, and demographic changes that are shaping consumers' profiles and the way they spend. This is no easy task, not only because of the fast pace of growth and subsequent changes being wrought on the Chinese way of life, but also because there are vast economic and demographic differences across China. These are set to become more marked, with significant implications for companies that fail to grasp them. In the next decade, we believe yawning gaps could open up between companies that have similar sales turnover today but display different levels of focus on the best growth opportunities for the future.

Since 2005, McKinsey has conducted annual consumer surveys in China, interviewing in total more than 60,000 people in over 60 cities.¹ The surveys have tracked the growth of incomes, shifting spending patterns, rising expectations—sometimes in line with the respondents' western counterparts and sometimes not—and the development of many different consumer segments. Those surveys now provide insights to help us focus on the future. We cannot, of course, predict it with certainty. And external shocks might confound any forecast. But our understanding of consumer trends to date, coupled with our analysis of the economic and demographic factors that will further shape these trends in the next decade, serve as a useful lens through which to contemplate 2020.

We do not claim to paint a complete picture of the 2020 consumer. Rather, this report points to those traits likely to influence the way companies ride the next wave of growth in China's consumer market.

¹ The latest survey, carried out in 2011, gauged Chinese consumers' attitudes and spending behavior in relation to about 60 types of products and 300 brands. The respondents represented a wide range of incomes, ages, regions, and cities. They accounted for 74 percent of China's total GDP and for 47 percent of the total population.



China at a Turning Point

China is at an historic turning point. Between 2000 and 2010, its economy tripled in size, ousting Japan to become the world's second largest after the United States. Investment was the biggest driver of growth, while private consumption declined, from 46 percent of GDP in 2000 to 33 percent in 2010. Signs of slower growth globally then raised questions about China's momentum: whether growth could continue over the next decade and from where it would come.

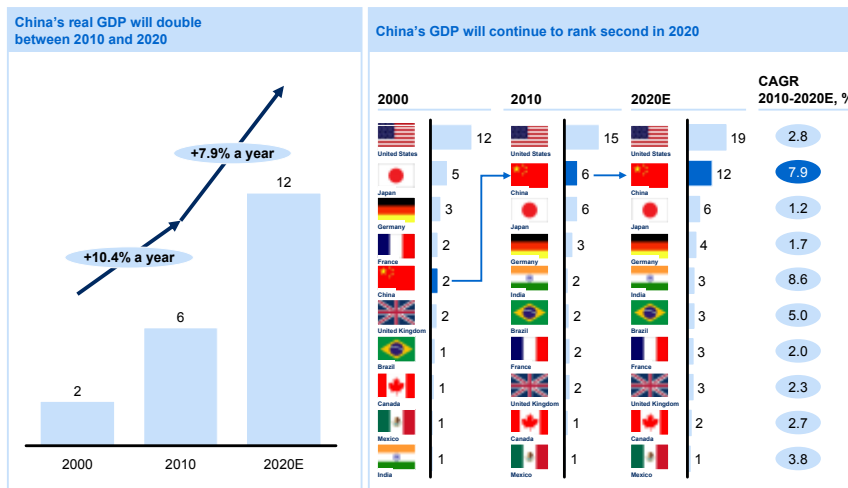
Research undertaken by McKinsey suggests that, barring major world economic shocks, China's GDP will indeed continue to grow, at an annual rate of some 7.9 percent over the next ten years compared with 2.8 percent in the United States and 1.7 percent in Germany (Exhibit 1). The difference henceforth is that consumption, rather than investment, will be the driving force. It will account for 43 percent of total GDP growth by 2020, compared with a forecast contribution from investment of 38 percent.

Exhibit 1

China's continuing GDP growth

TOTAL CHINA

\$ trillions, 2010 real term



Note: Exclude the impact of foreign exchange rate

Source: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011); Global Insight

This level of growth means that, by 2020, Chinese GDP will account for 19 percent of world economic output, compared with 9 percent in 2010, potentially closing the gap with the United States. However, GDP per capita will remain relatively low for some time to come. It is forecast to be the equivalent of \$9,000 across the total population, compared with \$57,000² in the United States in 2020.³

Transition from investment-led to consumption-led growth will depend on several factors: continuous rapid urbanization, government measures to improve social security and boost private consumption, and financial sector and industrial reforms that will lead to the creation of service sector employment and increase incomes.

The current rate of urbanization is likely to be maintained. By 2020, some 850 million people, representing about 60 percent of the total population, will be living in urban areas, up from about 650 million⁴ in 2010. Around 20 percent of these 850 million will be first-generation migrants from rural areas. The process of urbanization fuels the growth of the consumer market by widening the affordability and availability of goods.

Aggressive measures to boost private consumption are a key plank of the latest five-year plan drawn up by a government anxious to rebalance the economy and so secure more sustainable growth. The historic shortfall in consumption has been largely attributed to three causes: the high rate of saving owing to people's concerns about the social safety net, low household incomes, and the structural focus on investment. Sets of policies have been or will be launched to remove these constraints in the short and long term. Take social security. Concerns about how to pay for health care and retirement have thus far accounted for high personal savings. But the government is committed to extending social security by, for example, increasing retirement pension coverage in urban areas by 40 percent from 250 million people to 350 million by 2015. In respect of investment, continued industrial and financial reform could increase investment-related sources of income, while the evolving service sector will create more jobs and higher incomes. Both developments will promote private consumption.

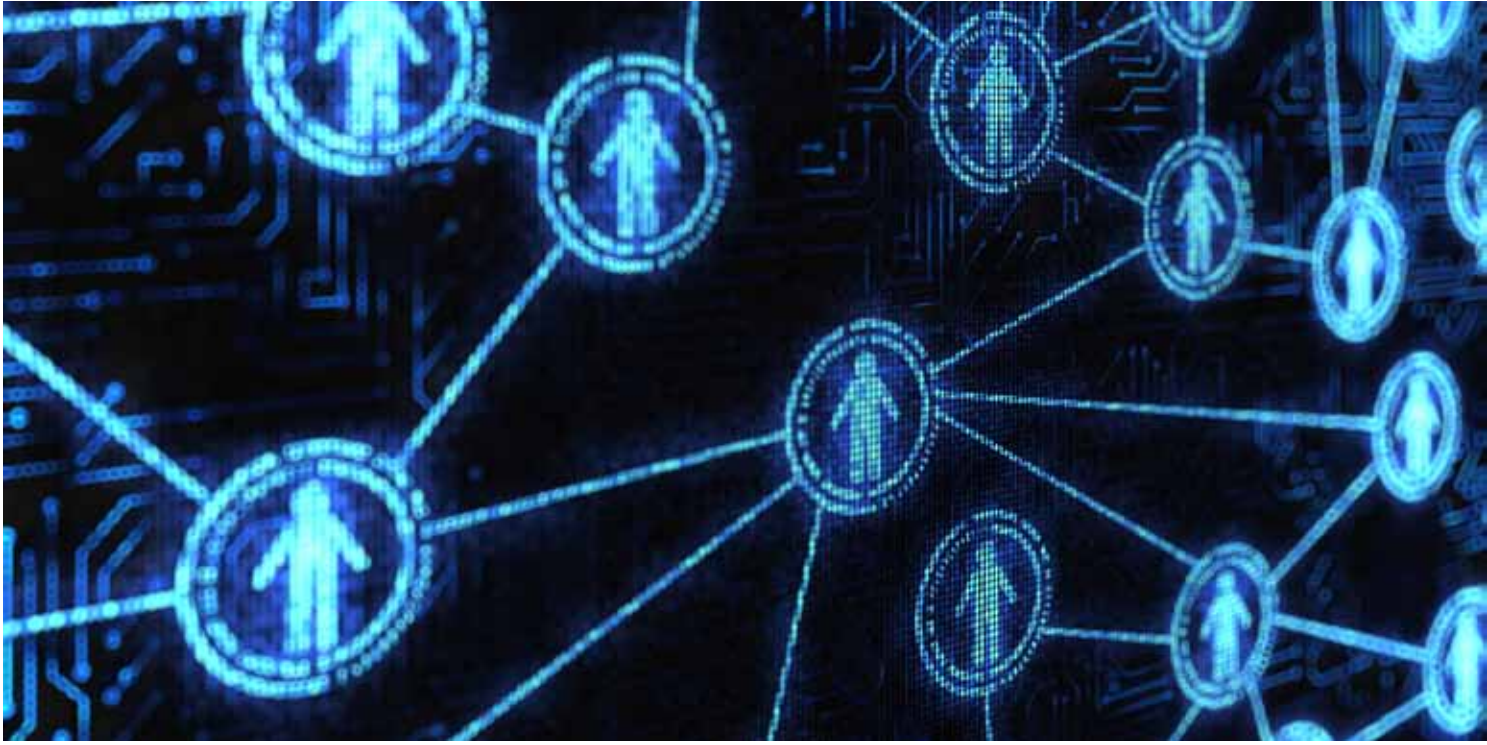
2 Source: Global Insight.

3 In 2010 real terms. This applies to all \$ and RMB figures in this report, unless stated otherwise.

4 Source: 2010 population census by National Statistics Bureau.

The expansion of China's economy will be concentrated largely in its burgeoning cities—14 of which will appear on the list of the world's top 25 cities in terms of absolute GDP growth for the next decade. By 2020, the GDP of some clusters of cities⁵ will be similar to that of some developed markets currently. The GDP of the Chengdu cluster—a region of 29 cities in western China—will equal that of Austria in 2010, while the GDP of the Shandong byland cluster will equal South Korea's present GDP. By 2020, GDP growth in the Shandong byland will match that of Belgium.

5 Segmentation by city cluster is a practical method of defining China's many discrete markets by reference not only to geography or city tier, but also to less tangible concepts such as income, dialect, economic and trade links, and common consumer attitudes and preferences. See McKinsey's 2009 consumer report: "One country, many markets—targeting the Chinese consumer with McKinsey ClusterMap".



Getting the Basics Right: Changing Demographics

How are these factors altering the demographic profiles of consumers? Many of the changes taking place are common features of rapid industrialization: rising incomes, urban living, better education, postponed life stages, and greater mobility, for example. Japan saw similar changes in the 1950s and 1960s, as did Taiwan and South Korea in the 1980s.

But there are also some unique factors at work, such as the government's one-child policy and the marked economic imbalances among regions. Our analysis reveals some important insights into the likely demographic and socio-demographic profiles of Chinese consumers in 2020.⁶

Mainstream consumers driving income growth

Changes in economic profiles have been and will continue to be the most important trend shaping the consumer landscape. The Chinese are certainly getting richer fast: per capita disposable income⁷ of urban consumers will double between 2010 and 2020, from about \$4,000 to about \$8,000. That will be close to the current standard of living in South Korea but still a long way from that in some developed countries such as the United States (about \$35,000) and Japan (about \$26,000).

⁶ We focus on urban consumers only in this report.

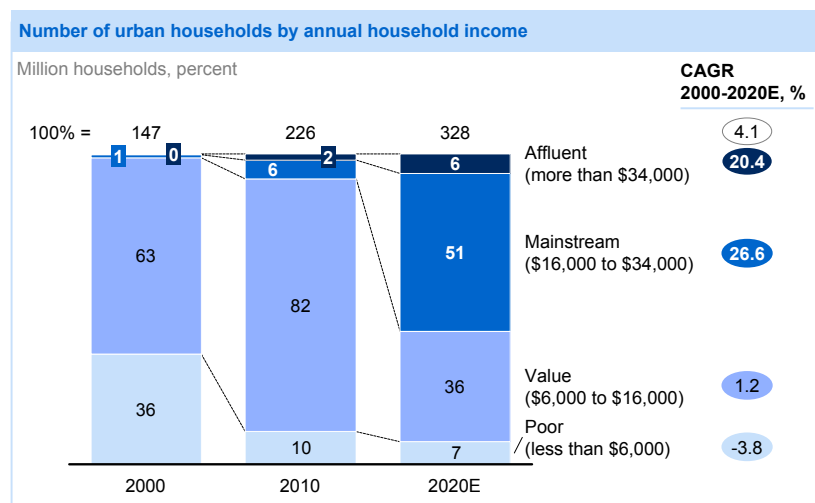
⁷ Disposable income refers to the actual income at the disposal of members of the households which can be used for final consumption, other non-compulsory expenditure and savings. This equals to total income minus income tax, and personal contribution to social security.

The current vast differences in income levels will persist, however, although the numbers at each level will shift dramatically (Exhibit 2). The great majority of the population at present consists of “value” consumers—those living in households with annual disposable income of between \$6,000 and \$16,000 (equivalent to RMB37,000 to RMB106,000), which is just about enough to cover their basic needs. “Mainstream” consumers, relatively wealthy households with annual disposable income of between \$16,000 and \$34,000 (equivalent to RMB106,000 to RMB229,000), form a very small group by comparison. There are fewer than 14 million such households, representing only 6 percent of the urban population. A tiny group of “affluent” consumers, whose household income exceeds \$34,000, comprises only 2 percent of the urban population, or 4.26 million households.

Exhibit 2

Rise of the mainstream consumer

URBAN CHINA



SOURCE: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011)

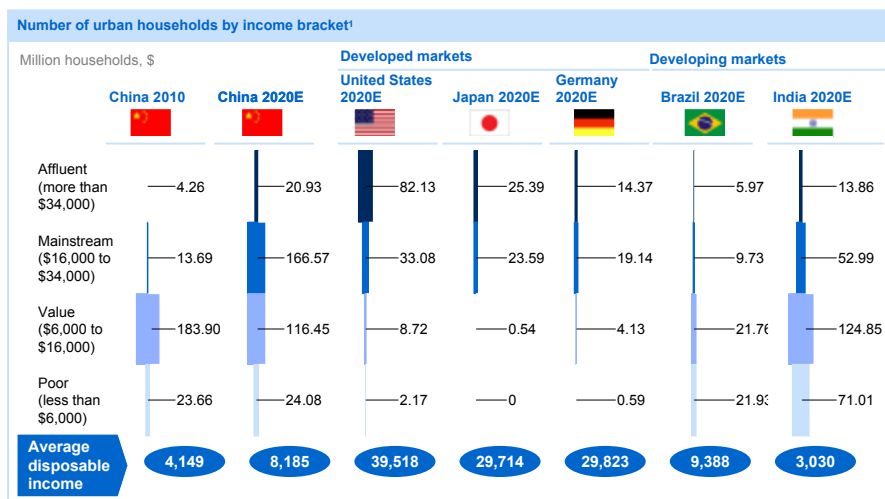
Until now, these divergences have presented multinational companies operating in China with a choice: to target mainstream and affluent consumers only, or to stretch their brands to serve value consumers. Those that took the first course were more or less able to maintain the business model they applied in other parts of the world without needing to de-engineer their products. But in so doing they were limited to a target market of 18 million households. Companies that chose to serve the value category have had a much bigger market to play with, of 184 million households, but their products have had to be cheaper, they have had to adapt their business models, and profitability has been lower.

This situation is changing. Because the wealth of so many consumers is rising so rapidly, many value consumers will have joined the mainstream by 2020. Indeed, mainstream consumers will then account for 51 percent of the urban population. Although their absolute level of wealth will still be quite low compared with that of consumers in developed countries, this group, comprising 167 million households or close to 400 million people, will become the standard setters for consumption, able to afford family cars and small luxury items. Companies will be able to respond by introducing better-quality products to a vast group of new consumers, differentiating themselves from competitors and earning higher profits. Nevertheless, value consumers, reduced to 36 percent of urban households in 2020 from 82 percent in 2010, will still represent an enormous market for cheaper products: 116 million households or 307 million consumers.

Affluent consumers will remain an elite minority, making up only 6 percent of the population in 2020. (In the United States in 2010, more than half the population fell within the income bracket of \$34,000 or above.) But that 6 percent will translate into about 21 million affluent households, or 60 million affluent consumers. Exhibit 3 shows the numbers of Chinese households by income level compared with other countries.

Exhibit 3

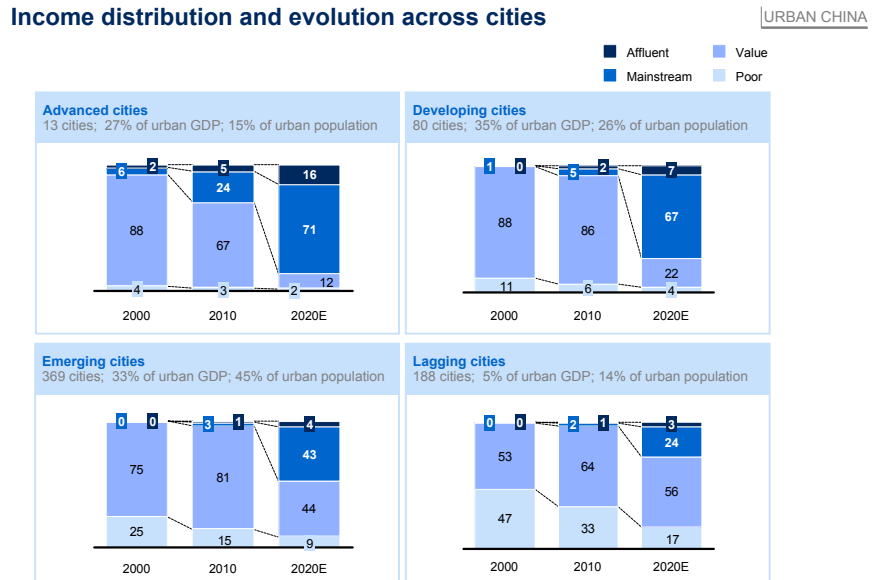
Numbers of Chinese households by income level compared with other countries



SOURCE: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011); Canback Dangel for United States, Japan, Germany and Brazil data

While income is expected to rise across China, some cities and regions are already significantly wealthier than others. Understanding these variations in the rate of development is important because they will affect which categories of goods and services grow most rapidly and where. Currently, around 85 percent of mainstream consumers are living in the top 100 wealthiest cities. Another 10 percent of mainstream consumers live in the next 300 cities today, but this percentage will swell to nearly 30 percent by 2020. By then, many families in these cities will be able to afford a range of goods and services, such as flat-screen televisions and overseas travel, that at present are within reach of consumers living in only the wealthiest cities. Exhibit 4 explains the distribution of income in four different groups of cities. It is worth noting that although some cities are small in terms of absolute GDP or population size (Foshan in Guangdong, for example), the affluence of their populations could make them as attractive to companies as leading tier-one cities such as Shanghai and Shenzhen.

Exhibit 4



SOURCE: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011)

Aging population

China is an aging society as life expectancy rises and birth rates fall—the latter the result of the one-child policy that was introduced in the 1970s and remains partly in effect today. Only ethnic minorities are allowed more than one child, although the policy was recently relaxed to allow families in which both parents are single children to have a second baby.⁸

Assuming this policy holds, the population's median age will rise from 34 to 37 over the coming decade, similar to the median age of 36.6 in the United States in 2010. At the same time, the proportion of the population over 65 will rise from 10 to 15 percent. This remains low compared with developed countries such as Germany (31 percent) and Japan (34 percent) but it still imposes a heavy economic burden on younger working people.

As is always the case in China, there will be marked regional differences. In six of China's 22 city clusters—Shanghai, Jingjinji, Nanjing, Changchun-Haerbin, Liao Central South, and Chongqing—20 percent of the population will be over 65 by 2020. In five other clusters, however—Guangzhou, Shenzhen, Nanning, Kunming, and Fuzhou-Xiamen—the majority will be under 34. Several reasons account for this: some clusters have attracted large numbers of young migrants looking for what is mainly labor-intensive work; others are poorer and so life expectancy is lower; and in some places the one-child policy is not strictly enforced.

⁸ This came into effect in all 31 provinces in November, 2011.

Postponed life stages

Along with higher incomes, Chinese people have high expectations in other aspects of life. In 2010, around 25 percent of high school students enrolled in college. In 2020, this number could reach 40 percent.

To obtain a good education and a job, young people are willing to postpone marriage and having a family. In the past ten years, the average age at which women have had their first child has risen from 24 to 27. If the trend continues, it will be close to 30 in 2020—the marrying age in many developed countries.

More time spent in education and bachelorhood means more time for recreation, entertainment, and travel. And it means people have more time to spend with friends and colleagues, changing the tone of family relationships as peers become increasingly influential. In Shanghai, the average household size fell from 2.8 people to 2.5 between 2000 and 2010, with approximately half of all households now consisting of just one generation, and 40 percent of two generations. Only 10 percent of households had three generations living together in 2010. All of these factors affect how money is spent.

Increasingly independent women

China's one-child policy, and the importance that many couples still place on having a son, has created a gender imbalance. By 2020, there will be 13 million more men than women between the ages of 25 and 34.

Despite this historic bias toward male children, women are playing an increasing role in the economy. Their participation in the workforce is already high—67 percent compared with 33 percent in India, 48 percent in Japan, 52 percent in Hong Kong, and 58 percent in the United States in 2009. The one-child policy has freed many women from caring for large families, indicating that workforce participation rates will rise further.

Women are certainly using their freedom to aim high: one study found that 76 percent of women in China aspire to top jobs, compared with 52 percent in the United States,⁹ and women are not unusual on the boards of China's A-share listed companies.¹⁰ The number of women working in offices, where pay is better, is also rising. In 2010, 47 percent of working women had an office job compared with 43 percent in 2003.¹¹ Assuming the working participation rate among females continues, we expect more than half of working women will have an office job by 2020.

All of this suggests that the income gap between men and women, already smaller than in many developing countries, may narrow further. It also indicates that women will be increasingly independent and become equal partners in financing their family's purchases, as well as attractive consumers in their own right.

9 Source: "New Study Finds the Solution to China's Talent Crunch is in the Hidden Talent Pool of Educated Chinese Women," by Center for World-Life Policy, March 2011.

10 Source: "Hurun List of Self-Made Women Billionaires," 2011.

11 Source: "New Study Finds the Solution to China's Talent Crunch is in the Hidden Talent Pool of Educated Chinese Women," by Center for World-Life Policy, March 2011.



Understanding the Mainstream Consumer: New Spending Patterns

An understanding of China’s changing economics and their impact on the profiles of consumers helps to identify some key trends in spending patterns in the next decade. We discuss four: the high growth in discretionary categories, the tendency toward trading up as consumers spend some of their discretionary income on buying better versions of goods and services, the emergence of a senior market, and evolving geographic differences.

Growing discretionary spending

Higher incomes and government efforts to boost consumption will benefit all consumer-facing companies, although to varying degrees depending on their product portfolios. Discretionary categories will show the strongest overall growth, of 13.4 percent between 2010 and 2020, as a result of these goods becoming affordable to increasing numbers of consumers. Next come semi-necessities (10.9 percent growth) followed by necessities (7.2 percent). These average figures will of course vary significantly by region and city.

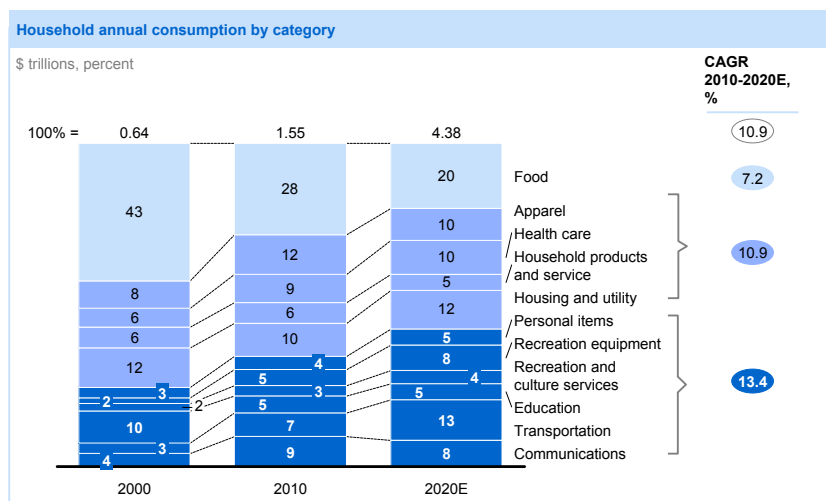
Exhibit 5 shows forecast annual consumption by category for 2020, and the rising importance of discretionary spending. Within each broad category are sub-categories, some of which are more discretionary than others and expected to grow faster. Dining out is an example. As a discretionary category within “Food,” dining out is expected to grow by 10.2 percent a year in the coming decade, against 7.2 percent for basic food ingredients.

Exhibit 5

Rising importance of discretionary spending

URBAN CHINA

■ Necessities ■ Semi-necessities ■ Discretionary



SOURCE: McKinsey Insights China – Macroeconomic model update (March 2011)

It goes without saying that the wealthiest, that is, our affluent-consumer segment, will be the biggest consumers of discretionary items. Less obvious is the extent to which they will be able to afford more of such items in 2020 compared with other income groups as their numbers and the amount of their wealth grow.

Our consumption model suggests that average household spending for value, mainstream, and affluent consumers in 2010 was about \$2,000, \$4,000, and \$12,000 respectively. These figures will jump to \$3,000, \$6,000, and \$21,000 respectively by 2020. So although all consumers will increase their spending, the gaps between different income groups will widen significantly. Stark disparities in standards of living are emerging in China.

Aspirations-driven trading up

The second noticeable trend in spending is trading up, driven increasingly by consumers aspiring to improve themselves, the way they live, and their perceived social standing. Just like their Western counterparts, many Chinese judge themselves and others by what they buy.

Strong, early growth in developing markets derives from large numbers of consumers trying products for the first time. As markets mature, growth relies on consumers buying more goods and services more frequently, and/or trading up to buy more expensive versions of items they already have. This explains why there is little room for growth in some basic-necessity categories, as described above, as many consumers are already able to afford such items and are unlikely to buy a great deal more. But that does not mean no growth at all. Take the market for sauces and condiments. Most people can already afford to buy as much as they need of these items. But the increased attention being paid to health and well-being mean that even here there are trading up opportunities. Sales of olive oils, for example, regarded as healthier than many other vegetable and seed oils, are likely to grow by 15 percent a year in the next five years.¹²

¹² Source: Euromonitor.

Trading-up opportunities also exist within semi-necessity categories, such as apparel, health care, and household products, as more consumers will be able to afford different outfits for different occasions, for instance, or to buy more branded products. As a consequence, brands that have been focused on accessing mass market consumers might need to reposition themselves to appeal to these consumers' now rising aspirations, while newer, younger brands may be able to leapfrog more established competitors by offering premium products and crafting a similar brand image. Global companies too may need to rethink their historical brand positioning given the size of the trading up opportunity in China.

But it is the top end of the market that will most benefit from trading up, with growth at the high end of some consumer goods categories already outpacing average growth for the category. Sales of premium skin care products, for instance, grew by more than 20 percent a year in the past decade against an industry average of 10 percent,¹³ while annual volume growth rates of more than 20 percent are foreseeable for luxury SUV cars, compared with around 10 percent for basic family cars. China had already become a leading luxury market by 2010 and could overtake Japan to become the biggest luxury market by 2015.

Emerging senior market

China's aging demographic means that as a share of the total population, there will be 5 percent more people above the age of 65 in 2020 than there are today. That is an extra 126.5 million citizens, clearly an important consumer segment. But what is equally important is the way in which the spending patterns of older people in 2020 will differ from those of older people now. The pronounced variations shown in our 2011 survey, whereby older people were more inclined to save and less willing to spend on discretionary items such as travel, leisure, and nice clothes, are likely to be much less apparent in 2020.

¹³ Source: Euromonitor.

Most people in China over the age of 55 experienced the harsh conditions of the Cultural Revolution in the late 1960s and early 1970s. Not surprisingly, they think it important not to spend frivolously. Among residents of tier-one cities, 55 to 65-year-old residents allocate half of their expenditure to food and little to discretionary categories: only 7 percent of their spending goes toward apparel, for example. In comparison, those who are ten years younger spend only 38 percent on food but 13 percent on apparel. Indeed, our consumer surveys have revealed that although today's older consumers behave very differently from younger people, today's 45 to 54-year-olds—the older generation come 2020—demonstrate spending patterns similar to those of 34 to 45-year-olds (who allocate 34 percent of their spending to food and 14 percent to apparel). This implies that companies will have to rethink their notion of older consumers.

Evolving geographic differences

The persistence of huge variations in the economic profiles of different cities and city clusters has already been noted, along with differences in spending power. These geographic disparities in spending across clusters will remain significant over the next ten years. While the gap across clusters of sales in basic necessities will narrow as these items become affordable to the vast majority of urban consumers, it will widen for discretionary categories such as consumer electronic products, reflecting differences not just in wealth but taste too. Strong, regional differences in tastes as well as attitudes are not set to disappear in China, which means some regional companies, especially in food and beverages, are likely to dominate locally, helped by strong, regional economies of scale.

These variances in growth potential across geographies suggest an increased need for companies to conduct a granular mapping of opportunities.



Understanding the Mainstream Consumer: Behavioral Patterns

It is of course impossible to try to describe how “the Chinese consumer” might behave as we know there are significant differences in behavior between consumer segments—differences that will only increase given the new demographics. Here, therefore, we focus largely on mainstream consumers, who will represent 51 percent of total urban households by 2020. Historical consumer research shed some light on the unique behavioral patterns of mainstream consumers; changing economic and demographic factors could strengthen or refine these patterns. Over the next decade, mainstream consumers will:

- Continue to be pragmatic despite their growing wealth
- Set greater emphasis on a product’s appeal to their sense of individuality
- Become increasingly brand-loyal
- Change the way they shop, spending less time in physical stores and embracing new channels.

The still-pragmatic consumer

Chinese consumers are renowned for their pragmatism – something that is not about to change despite rising wealth.

The Chinese are conservative spenders who give a great deal of thought to their purchases. Before deciding what they might buy, they tend to fix a budget, evaluate the features they feel are worth paying for, and then hunt down the best deal. Impulse purchases are rare—28 percent of people admit to buying on impulse compared with 49 percent in the United Kingdom.

These attitudes and behaviors are influenced by traditional Confucian values. Given how deeply rooted such values are in Chinese society, we do not see attitudes towards spending shifting significantly in the next decade. Certainly, consumption will rise strongly in line with rapid income growth, and savings rates may well fall. But the Chinese will remain “smart” shoppers because they are willing to spend time and trouble researching purchases. And with price comparisons easier to make, they may become smarter still. Some 48 percent now seek “value for money” as one of their top five considerations when purchasing a mobile phone, for example, compared with 20 percent in 2009.

The individual consumer

As consumer markets mature, so consumers’ expectations rise, and the Chinese are no exception. As new consumers, they sought basic functional benefits such as durability in consumer electronics, comfort in apparel, and taste in food and beverages. Now they are becoming more discerning. Health and well-being, for example, are already cited by the majority of consumers as

important considerations when choosing certain food or drink products, and the same criteria are steadily being applied to items ranging from facial cleansers to laundry detergents. User-friendliness, important to less than a quarter of consumers in 2009 when buying a mobile phone, is an important consideration to almost half now.

By 2020, our research suggests, emotional considerations—particularly whether a product reflects the user’s sense of individuality—will strongly affect the buying decisions of the majority of Chinese consumers. This reflects an evolution in values toward a greater emphasis on self-expression and assertiveness. So, when buying chocolate, for example, only 8 percent of consumers in 2009 thought concepts such as “showing my status” or “this is a brand for people like me” were important. Today that figure stands at 19 percent on average, and 24 percent for wealthier consumers. As incomes grow, so will consumers’ sense of individuality. Indeed, companies will have to consider how to satisfy this desire for individuality in the way they market products not just in high-involvement categories such as cars and personal care, but also in commodity categories such as milk and laundry detergent.

Niche brands are likely to be part of their response. To date, big brands have had a monopoly on success in China, partly because when consumers bought their first fridge, car, or mobile phone, they had little to rely on as an indicator of quality and safety other than a well-known brand name. With more experience and product knowledge, consumers will feel safer trying lesser-known brands—but they will also see purchases of niche brands as a way of setting themselves apart from the crowd.

The increasingly loyal consumer

But what of brand loyalty? Despite their love affair with brands, Chinese consumers to date have been far less loyal than their western counterparts, preferring to choose from among a repertoire of their favorite labels. Only 46 percent (53 percent of those households with monthly incomes of more than \$1,800, equivalent to RMB12,300) say they stick with a particular brand of a product they like, compared with 71 percent in the United States.

The future signs are mixed: our survey data show that the number of brands that any one consumer chooses between has risen of late, although the young and affluent profess greater brand loyalty. That said, it is hard to imagine that brand loyalty will not rise in certain categories as companies increasingly promote the emotional benefits of their products in order to differentiate themselves from competitors in a more mature market, and as consumers become more discerning about what separates brands apart from the label.

At the same time, this growing level of discernment will lead to the emergence of distinct groups of consumers expecting recognition from retailers. It is a

development likely to open up opportunities for retailers' own brands. These cheaper "private labels" now account for 43 percent of total retail sales in the United Kingdom, 28 percent in France, and 17 percent in the United States, but for just one percent in China.¹⁴ If public concerns over product safety are adequately addressed, there is no reason why private-label brands for commodity items would not appeal to China's pragmatic consumers looking for a bargain.

The modern shopper

In the past decade—much later than consumers in many other markets—the Chinese have embraced modern retail formats, treating shopping as a form of entertainment for the entire family rather than just a necessity. The next decade will expose many new consumers to the experience, especially migrants and residents of smaller cities. The love of "retail-tainment" will ebb however, partly because trips to malls will lose their novelty, and partly because other leisure activities will be on offer owing to government efforts to boost the entertainment industry and hence private consumption.

Novelty value in shopping will lie instead with e-commerce. Evolving lifestyles in densely populated cities are strengthening shoppers' demands for convenience, and increasingly e-commerce will satisfy that demand. By 2020, 14 to 15 percent of retail sales will be transacted online, and in some categories, such as consumer electronics, that ratio could be as high as 30 to 40 percent. For groceries, the current figure of less than 1 percent could move closer to the current level of about 10 percent in the United States. Rapid development of shopping applications on mobile devices, online payment systems, and logistics infrastructure will further enable the growth of e-commerce by enhancing convenience and security. The Chinese could become among the most dedicated and sophisticated of online shoppers.

Pragmatic and discerning Chinese consumers will not be satisfied purely with convenience though. Easier price comparisons, unique assortments of products, freshness of goods, quality of service, and a social networking experience will all be sought after. Preferences will be many and varied, making the segmentation of channels more important even as the distinction between online and offline shopping blurs.

¹⁴ Source: "Private-Label Global Report, 2011", Nielsen.

Meet the 2020 consumer: how profiles will change

Here we select a few consumers and highlight who they are and how they will spend and shop come 2020. Although each profile provides a general view of prevailing trends, the consumer segments represented each have their own unique characteristics.

Mr Wang (student, born in 1991)



2011

Who he is

- ▶ Aged 21, student in a top university in Hangzhou
- ▶ Born into a middle-class family in Jiangxi. Parents both doctors in a local hospital

What he cares about

- ▶ As a single child enjoys his parents' full attention
- ▶ Wants a well-paid job so he can travel abroad

What he buys

- ▶ Spends half his spare money on dining out and entertainment with friends
- ▶ Just received an iPhone as a birthday gift from his parents

How he buys

- ▶ Buys clothing from Taobao, China's biggest online shopping platform, and groceries from the nearby hypermarket



2020

Who he is

- ▶ Aged 30, single
- ▶ Works at a media company in Hangzhou, earns RMB20,000 a month, and plans to work freelance in a few years

What he cares about

- ▶ Expects more control of his time
- ▶ Enjoys travel and does not want to marry until he has traveled in Africa
- ▶ Rents an apartment, does not want to buy

What he buys

- ▶ Spends 40 percent of his income on entertainment and travel with friends
- ▶ Saves 20 percent of his income so that he can occasionally buy luxury items

How he buys

- ▶ Uses the "spend control" tool in his smart phone to plan his spending on necessities
- ▶ Buys majority of products from Internet with his smart phone
- ▶ Often shops in outlets that have good deals on branded products

Miss Li (urban migrant, born in 1995)



2011

Who she is

- ▶ Aged 17, raised in the Sichuan countryside
- ▶ Left school after junior high and works in a factory in Dongguan

What she cares about

- ▶ Uncertain about her future and whether she can remain in the city without an urban Hukou permit¹⁵

What she buys

- ▶ Saves every penny she can and supports her younger brother's education
- ▶ Occasionally dines out in small restaurants to celebrate festivals or friends' birthdays

How she buys

- ▶ Seeks advice from people she knows but is easily persuaded by in-store sales staff
- ▶ Usually seeks to buy the cheapest products in the store



2020

Who she is

- ▶ Aged 26, single
- ▶ Has moved to Chengdu and works as an administrative staff member in a private company earning RMB4,000 a month (equivalent to \$600). Belongs to "value" segment in terms of income

What she cares about

- ▶ Believes that with hard work she can support herself and her family
- ▶ Wants to settle down in Chengdu and get married soon

What she buys

- ▶ Saves half of her income for an apartment of her own
- ▶ Starts to afford new categories of goods such as cosmetics and trades up to branded items on necessities such as apparel

How she buys

- ▶ Does comprehensive research among multiple sources, including online and offline, media and physical stores
- ▶ Seeks the best price on the product that has the functional benefits she needs

¹⁵ A local residency permit that enables the holder to use government services. People in rural areas or small cities often seek a Hukou permit to live in bigger cities because of the better social welfare benefits.

Ms Cai (working mother, born in 1980)



2011

Who she is

- ▶ Aged 32, married with three-year-old son, lives and works in Beijing

What she cares about

- ▶ Expects a higher position at work
- ▶ Wants to create good study and living environment for her son

What she buys

- ▶ Just bought a family car
- ▶ Saving to pay off the mortgage

How she buys

- ▶ Shops in a hypermarket once a week for food and household products
- ▶ Shops online occasionally, mainly for apparel



2020

Who she is

- ▶ Aged 41, senior manager at a large company

What she cares about

- ▶ Needs more quality hours with her family
- ▶ Wants to stay young and healthy
- ▶ Worries about the health of her parents and parents-in-law

What she buys

- ▶ Plans annual family vacation
- ▶ Buys advanced skin care products and spa treatments, and selects premium brands

How she buys

- ▶ Shops online with her smart phone on her way to and from work. Orders prepared food online when she leaves the office and has it delivered when she gets home
- ▶ Shops in neighborhood stores because it is quicker than traveling to the hypermarket

Mr Zhang (middle aged, born in 1964)



2011

Who he is

- ▶ Aged 48, lives with his wife, 20-year-old son, and his 70-year-old mother in Fuzhou

What he cares about

- ▶ Tries his best to provide a better education for his son
- ▶ Thinks it's his children's responsibility to care for aging parents

What he buys

- ▶ Saving for an apartment for when his son gets married
- ▶ Buys branded apparel for himself only for big occasions (such as his mother's seventieth birthday celebration)

How he buys

- ▶ His wife is the primary shopper, and the family goes to the hypermarket every weekend for some fun
- ▶ The family buys food mainly from the traditional "wet market" and apparel from department stores



2020

Who he is

- ▶ Aged 57, expects to retire soon from the trading company where he has worked for more than 20 years
- ▶ Spends significant time caring for his two-year-old grandson

What he cares about

- ▶ Accepts the idea of care homes for the elderly and does not expect his son to support him when he grows old
- ▶ Plans some domestic and international travel to enjoy life after retirement

What he buys

- ▶ Has a medical check-up every year and just joined a gym club for seniors
- ▶ Buys organic food for his grandson

How he buys

- ▶ His wife is still the primary shopper of the family and they have learned to shop online



Preparing for the 2020 Consumer: Implications for Companies

Companies that want to drive their global growth by taking advantage of the immense opportunities presented by China's developing consumer markets will need to be bold in their aspirations and willing to reformulate their strategies accordingly.

Strategic imperatives

The trends outlined above present a set of strategic questions. How important is the Chinese market to your company? How committed are you to adjusting your portfolio to capture the highest growth? How important are regional differences in your business? And how are you going to serve increasingly heterogeneous consumer segments?

The precise decisions and actions required will differ by category and company. However, three themes are particularly important for consumer-facing industries.

Drive global growth from China using the mainstream consumer as a testbed

The biggest challenge today is not whether a company can continue to grow in China, or grow faster in China than in other regions of the world, but whether it can build and sustain a leading position in China and, in the case of multinational companies, whether China can drive global growth. In fact, as the country with the largest group of mainstream consumers worldwide, China could be a perfect testbed for companies that serve this consumer segment. Our analysis indicates huge variations in the likely growth rates of companies operating in China come 2020 depending on the product category, consumer segment, and geography. Yawning gaps could open up between companies that have similar turnovers today but different degrees of focus on the best growth opportunities.

Looking to 2020, it will be crucial for companies to define where to compete— by specifying geographies, market segments, and categories—and to invest ahead of others to ride the highest growth waves. This might entail adjusting not just the Chinese portfolio but also the global one. So entrenched in China is the US fast-food restaurant operator Yum! Brands, for example, that it now earns more than 40 percent of its global operating profit there and is introducing its Chinese product innovations in other countries. Coca-Cola entered the packaged milk-shake category in China with an innovation, its Minute Maid Pulpy brand, and has since launched the product in more than 20 countries, building a brand worth \$1 billion.

Given the dynamic nature of China's market, a regular review of portfolios to ensure that resources, capital and human, are allocated to capture the highest growth potential must become a management priority. Active re-allocation of resources— to introduce new categories, serve new consumers, and deepen penetration, for

example — should be accelerated if companies want to stay at the frontiers of growth.

Decentralize decision-making to capture the huge and increasingly disparate regional markets

China is so vast and its regions are so diverse that companies ought to treat it almost as a collection of separate countries. Many companies spend as much time on their marketing plan for Finland as they do on their plan for China, and as a result the latter is not very good. In the global hierarchy, China should rank as more than just one country and its regions command more attention than they currently receive. To this end, companies need to redefine the roles of their regional divisions and headquarters, delegating more decision-making power to the former.

Many companies already operate with three, five, or even more regional bases, but they tend to function only as sales offices, executing instructions received from the top. Consumer needs could become so varied across regions that local insight and strategic decision-making power will be vital. Regional offices should therefore be given full responsibility for their own profit and loss accounts, strategic planning, consumer research, innovation, tailoring of the portfolio, development of the route-to-market model, and marketing. The corporate center will continue with a redefined role of serving the individual units and safeguarding the company's brands, but with less power and at lower overhead cost.

Narrow the definition of “target consumer segment” and use a portfolio of brands and sub-brands to appeal to consumers’ individuality

Undifferentiated mass consumption and the rising cost of advertising have made the scale of a brand or product crucial to its success in the past decade. Companies used to provide the same value proposition — usually framed around products’ functional benefits — to all types of consumers, while stretching brands across product categories and price tiers to leverage scale and garner market share.

Over the next decade the game will change to take account of the emergence of different categories of consumers and their own sense of their differences and individuality. Companies will need the crispest value propositions to connect with each group and to stand out from competitors. By 2020, brands (or sub-brands) will have to be positioned to target narrower consumer segments and offer more tailored value propositions. Those brands that have been extended across too many consumer segments and price points may struggle to maintain a defensible market position. Hard though the transition may be, at some point, companies that have been focused on maximizing the scale of their brands will have to move to a model based on a portfolio of more targeted brands or sub-brands to connect with different consumer segments.

A “consumer-centric” approach is required to make sure all decisions start from understanding and serving the target segment. Investment in gathering consumer insights, along with frank assessment of a company’s strengths, will reveal the best value proposition for each segment. The portfolio can then be adjusted and more brands and sub-brands gradually introduced.

Growth enablers

Each of the strategic implications above comes with its own set of organizational and operational implications. Companies will have to manage more complexities within their organization, IT infrastructure, and supply chain, while securing talent of sufficient caliber to achieve their growth aspirations.

A few forward-looking companies are taking specific steps toward building diverse and more resilient supply chain assets.¹⁶ First, they are splintering their traditional monolithic supply chains into smaller, more flexible ones. Second, they are treating their supply chains as dynamic hedges against uncertainty by regularly examining — even reconfiguring — their broader supply networks with an eye toward economic conditions five or ten years ahead.

Demand for talent will be considerable at all levels, particularly senior and middle management, given the capabilities required. These include not only strategic thinking and execution, but also the ability to understand consumers in each regional market and a willingness to be located outside typical tier-one cities. Companies will have to devise a strong value proposition and clear strategy for recruiting, developing, and retaining talent to prepare for the challenges ahead.

McKinsey’s study of the development of China’s consumer spending and behavior over the past five years has pointed to trends that would have been hard to predict five years ago. There was little to suggest then that there would be more significant differences in behavior between regions than between tiers of cities, for example, or that consumers would continue to be pragmatic and eager to look for the best deal despite the growth in incomes over time.

No doubt the market and consumer behavior will take some unexpected turns over the next decade. Nonetheless, our research reveals a clear direction that companies might follow. To make sure they accompany consumers on that journey, companies should start getting acquainted with the 2020 consumer today.

¹⁶ Source: “Building the supply chain of the future,” by Yogesh Malik, Alex Niemeyer, and Brian Ruwadi, *The McKinsey Quarterly*, January 2011.

Authors



Yuval Atsmon
Partner,
Shanghai



Max Magni
Partner,
Hong Kong



Lihua Li
Knowledge Expert,
Shanghai



Wenkan Liao
Associate Partner,
Shanghai

Special thanks to: Molly Liu, Cherie Zhang, Barry Liu, Rachel Zheng, Justin Peng, William Cheng, Glenn Leibowitz, Joanne Mason.



McKinsey Insights China

McKinsey Insights China provides businesses with the data, analytics and rapid, customized problem-solving and decision-making support to help build robust strategies for China's rapidly changing marketplace. The data and analysis combine results from McKinsey's annual Chinese consumer studies with proprietary macroeconomic and demographic data and analysis from the McKinsey Global Institute (MGI).

McKinsey Insights China updates the macroeconomic models regularly – the national model every six months and city level model annually to retain the most recent view of the Chinese market at a highly granular level. These frequent updates ensure that the latest economic activities and policy changes are reflected in our forecasts of demographic, economic and consumption variables at the individual city level.

Since 2005, we have conducted the largest study of Chinese consumers on an annual basis. We have interviewed more than 60,000 Chinese consumers across over 60 cities, giving us a deep understanding of Chinese consumers' attitudes and spending behavior in more than 100 product categories. The respondents come from a wide range of incomes, ages, regions, city-clusters and city-tiers, and represent 74 percent of China's total GDP and 47 percent of the total population.

In 2008 and 2010, we conducted additional studies of over 3,200 wealthy consumers with annual household incomes in excess of RMB 250,000, giving us unprecedented insight into the behavior of this fast expanding and economically important segment.

For more information about McKinsey Insights China, please contact:

Yuval Atsmon : yuval_atsmon@mckinsey.com, +86 (21) 6133 4202
Lihua Li : lihua_li@mckinsey.com, +86 (21) 6133 4039

You can also email us at: insights_china@mckinsey.com
or visit our website at: <http://www.mckinseychina.com>

McKinsey Consumer & Shopper Insights



“会面” 2020中国消费者



McKinsey
Insights China

McKinsey Consumer & Shopper Insights

2012年3月

“会面”2020中国消费者

安宏宇
马思默
李丽华
廖文侃

本文作者谨向刘文娟、张悦、刘北辰、郑茵欣、彭耀东、程欣、王磊智、Joanne Mason为本文所作的贡献表示感谢。

目录

引言	6
1. 巨变中的中国	8
2. 认识基本情况: 变化中的人口特征	12
▪ 主流消费者引领收入增长	13
▪ 人口老龄化	17
▪ 推迟的人生阶段	18
▪ 经济独立的中国女性	18
3. 了解主流消费者: 新型消费模式	20
▪ 非生活必需品消费的高增长	21
▪ 愿望驱动的消费升级	22
▪ 越来越重要的老年消费群	23
▪ 不断变化的地区差异	23
4. 了解主流消费者: 消费行为趋势	24
▪ 依旧务实的消费者	25
▪ 追究个性的消费者	26
▪ 忠实于品牌的消费者	26
▪ 新现代的购物者	27
5. 为2020年的消费浪潮做好准备: 对企业的启示	32
▪ 战略层面的当务之急	33
▪ 增长推动因素	34
结语	35



引言

大多数大型消费品企业很早就意识到：企业未来十年的发展需要借助于中国市场的增长。因此，它们迫切需要了解中国市场在经济、社会、人口方面的变化。正是这些变化改变了中国人的消费特征和消费模式。这并非易事：不仅因为中国的发展速度以及人们不断改变的生活方式，而且各地区的经济、人口差异非常明显。这些变化还会变得更为显著，将对不能及时掌握这些信息的企业产生重大影响。目前销售额类似、但对最佳增长机遇的关注程度不一样的企业，十年间它们之间的差距将会显著拉大。

自2005年起，麦肯锡每年都开展一次大型的中国消费者调查，我们访谈了60多个城市的6万多名消费者¹，研究其收入增长、消费模式转变、消费期望增高（有时与相对应的西方消费者相同，有时则不同）、以及对不同消费者群体进行跟踪调研。这使得我们得以洞察未来趋势。当然，未来很难用这些调查来预测，因为或多或少会受到外界因素的影响。但是以我们对中国消费趋势的洞察和理解，以及对未来十年经济、人口因素的分析，将有助于探索2020年的趋势。

这并非一份对2020年消费者进行完整描述的报告，而旨在指出那些将影响企业战略的消费特征，以帮助企业迎接下一波中国消费增长。

1 2011年开展的最新调查评估了中国消费者对于60类产品和300个品牌的态度和消费行为。受访者来自不同的区域和城市。收入与年龄跨度大。他们同时也代表了中国GDP总量的74%和总人口的47%。



巨变中的中国

当前的中国正处于经济巨变的历史转折点。2000年到2010年之间，中国的经济规模增长了两倍，取代日本成为继美国之后的世界第二大经济体。投资是推动增长的最重要因素，而个人消费的比重有所下降——个人消费在GDP中的占比从2000年的46%下降到2010年的33%。然而，全球经济出现增速放缓，中国的发展势头开始受到质疑：在未来的十年，中国的发展能否持续？增长动力将来自哪里？

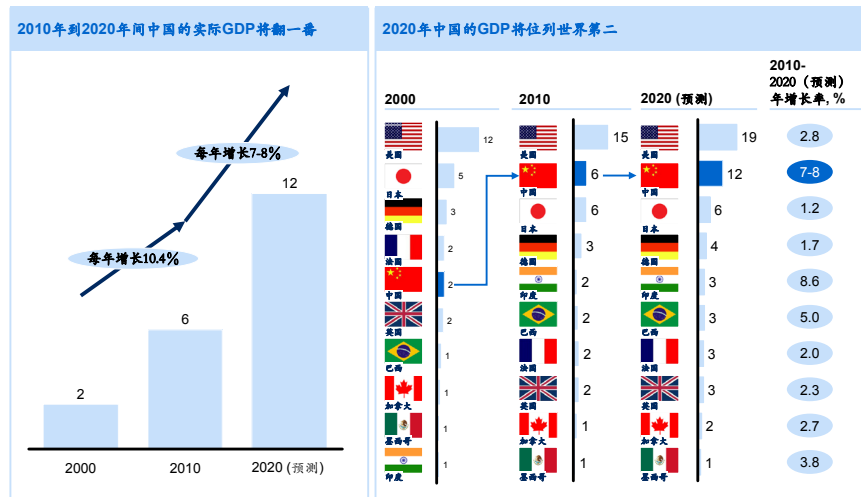
麦肯锡分析数据表明：尽管世界主要经济实体受到冲击，但中国GDP仍会继续增长——未来十年也将保持7-8%左右的年增长率，而美国和德国GDP年增长率则将分别为2.8%和1.7%（图1）。这一增长将来源于个人消费，而非投资。据预测，到2020年，中国GDP增长的43%将来源于个人消费，高于投资所贡献的38%。

图1

中国持续增长的GDP

全中国

万亿美元，2010年实际价值



注:未包括汇率的影响

资料来源: 麦肯锡“解读中国”——宏观经济模型更新(2011年3月); Global Insight

这意味着到2020年,中国GDP将占到世界经济总量的19%,同美国的差距将大幅减小。2010年,中国GDP仅占世界经济总量的9%。尽管如此,中国的人均GDP在未来一段时间内将维持在较低水平:预计到2020年,中国的人均GDP将达到9千美元,而美国的人均GDP为5.7万美元²⁺³。

经济从投资导向转型到消费导向需要依赖几个因素:持续不断、快速的城市化进程;政府在社会保障、刺激消费和金融体制改革上举措的加强;为服务业制造更多就业机会和有利于提高人民收入的行业改革。

未来十年里,中国的城市化进程将保持当前的速度。到2020年约60%的全国总人口,即8.5亿人将为城市居民,而2010年的城市人口只有6.5亿⁴。在这8.5亿城市居民中,约20%是来自农村的第一代移民。城市化将增大购买力和产品供应上的差距,从而促进消费市场的发展。

对平衡经济发展的迫切需要以及维护经济可持续发展的坚定目标,使中国政府把刺激内需的积极政策写进了十二五规划,并成为其最主要的组成部分。之前个人消费之所以不被重视主要有三个原因:消费者对社会保障的担忧导致高储蓄率、家庭收入水平偏低以及政府对投资的偏重。为了在近期和远期消除这些不利的影响因素,中国政府已经实施了一系列的举措。以社会保障制度为例,因为担心医疗费用和退休后的生活,所以中国人热衷于存钱。如今,中国政府致力于扩大社会保障的覆盖面,比如计划将城市退休人员保障范围扩大40%,惠及人数从2.5亿人增加到2015年的3.5亿人。在投资方面,工业和金融改革将带动与投资相关的收入来源;服务业的发展则将创造更多的就业机会、促进收入的提高。简言之,两者都将刺激消费的增长。

²⁺³ 数据来源: Global Insight。2010年的实际价值。在本文中,除非特别指出,所有的美元或人民币都是2010年的实际价值。

⁴ 数据来源: 中国统计局2010年人口普查。

中国的经济发展将主要集中在城市地区。在未来的十年里，25个全球GDP增速最快的城市中将有14个来自中国。到2020年，中国一些城市群⁵的GDP将类似于现在的某些发达国家。成都城市群——位于中国西部、包含了29个城市的集群——在2020年的GDP几乎就是2010年的奥地利，而2020年的山东半岛城市群的GDP则相当于今天的韩国。在未来的十年里，山东半岛城市群的GDP净增量就相当于一个比利时。

5 集群是划分中国各城市的实用方法。划分的依据除了地理区域、城市级别之外还有一些“含糊”的标准，比如收入、方言、经贸关联、以及消费共性和偏好。具体请参见麦肯锡《2009年度中国消费者调查报告 第二部分：一个国家 多个市场——使用麦肯锡 McKinsey ClusterMap瞄准中国消费者》。



认识基本情况：变化中的人口特征

上述变化又是怎样改变着消费者呢?在快速工业化进程中,会出现许多普遍性特性,如收入增加、城市化进程、受教育程度提高、人生各阶段推迟、以及更高的流动性等。日本在20世纪50-60年代也发生过类似的变化,台湾和韩国则发生在80年代。

值得注意的是,一些中国独有的因素影响着消费者,比如计划生育政策和地区间经济发展不平衡问题等。我们的研究旨在预测2020年中国消费者可能具有的人口统计学和社会人口学特征。⁶

主流消费者引领收入增长

中国经济的腾飞也将继续是影响消费者行为的最重要因素。诚然,中国人正在快速致富:城市人均可支配收入⁷将从2010年的约4千美元上升至2020年的8千美元左右,与现在韩国的生活水平相近,但仍远低于美国(3.5万美元)和日本(2.6万美元)等一些发达国家的水平。

6 本报告中的消费者特指中国城市消费者。

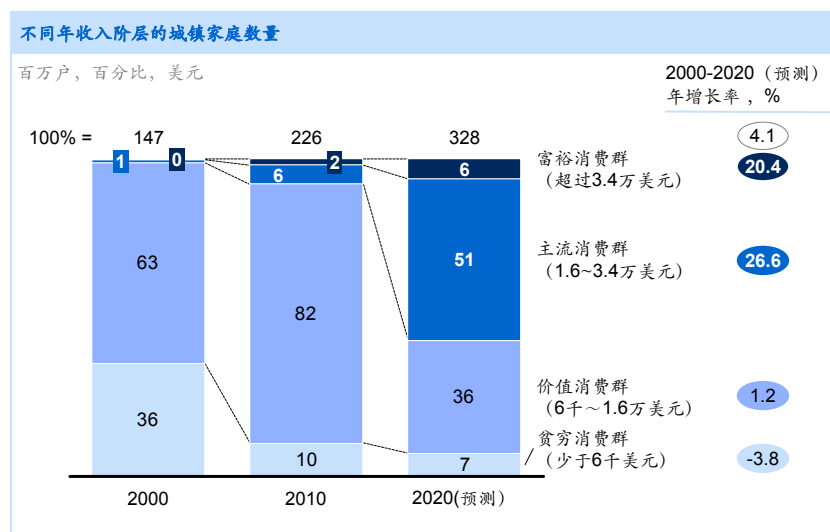
7 可支配收入是指平均每个家庭成员得到可用于最终消费支出和其他非义务性支出以及储蓄的总和,及居民可以用来自由支配的收入。它是总收入扣除交纳的个人所得税和个人交纳的社会保障支出。

尽管中国消费者的数量在各收入水平组群之间差异会依然存在,但是其分布将会发生巨大的变化(图2)。目前人数最多的是“价值”消费群。他们的家庭年均可支配收入在6千到1.6万美元(折合3.7万到10.6万人民币)之间,能负担得起基本的生活需要。“主流”消费群则生活相对富裕:家庭年均可支配收入1.6万到3.4万美元(折合10.6万到22.9万人民币)。但是,他们目前的人数较少,仅有1400万户家庭,占中国城市人口的6%。另外还有一群家庭年均可支配收入超过3.4万美元的“富裕”消费者——他们仅有426万户家庭,占中国城市人口的2%。

图2

崛起的主流消费群

中国城市



资料来源: 麦肯锡“解读中国”——宏观经济模型更新(2011年3月)

直到现在,上述差异仍指导着外国企业在华运营的选择:是只将主流和富裕消费者设定为目标群体,还是延伸品牌以覆盖到价值消费群?选择前者的企业或多或少能在不重组、不更新的基础上,沿用和其他国家一样的商业模式和产品组合。但是这么做只是把他们自己限制在面向1800万户家庭的范围。那些面向价值消费群的企业面对的则是1.84亿户的家庭。当然这样的话,企业的产品必须更便宜,商业模式也不得不做相应的调整、利润也会被降低。

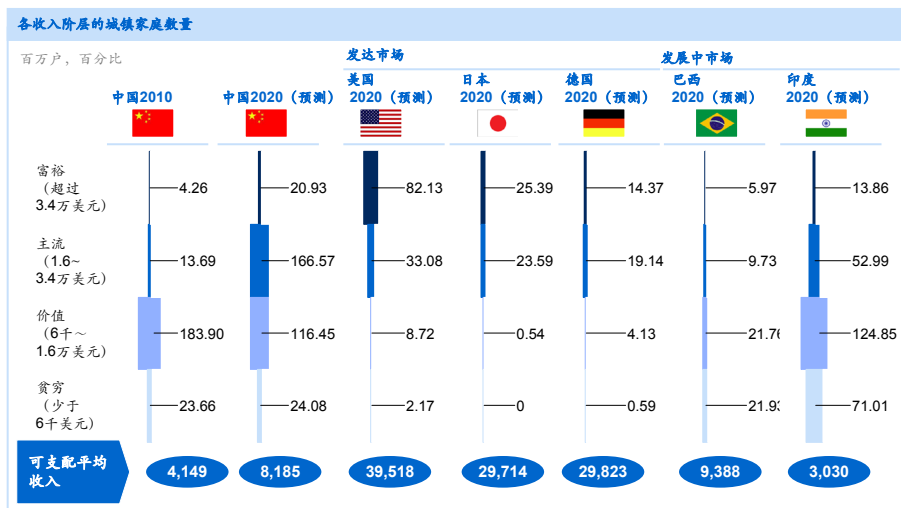
这种情况正在逐渐发生改变。收入的快速上升使得许多价值消费者会在2020年前加入到主流消费群中。事实上,主流消费群届时将会占到中国城市人口的51%。尽管相比其他发达国家,这群消费者的人均收入水

平依然较低,但这个群体将拥有1.67亿户家庭(相当于近4亿人口),成为消费市场的中流砥柱,且能负担得起私家车和小奢侈品等消费。能够针对这群新兴的消费群体推出高质量产品的商家在竞争中脱颖而出,同时获得盈利。尽管价值消费群在城镇人口中的占比将从2010年82%降到2020年的36%,他们依然会是一个拥有1.16亿户家庭(相当于3.07亿人口)的超大群体,是廉价产品的主体客户。

富裕消费者在中国将仍然是少数精英人群,到2020年也只占人口的6%(在2010年,美国超过一半的消费者家庭年收入已经超过3.4万美元)。但是这6%也意味着2100万户家庭或6000万人口。图3显示了与其他国家相比,不同收入水平的中国城镇家庭数量。

图3

中国各收入阶层家庭户数与其他国家的对比

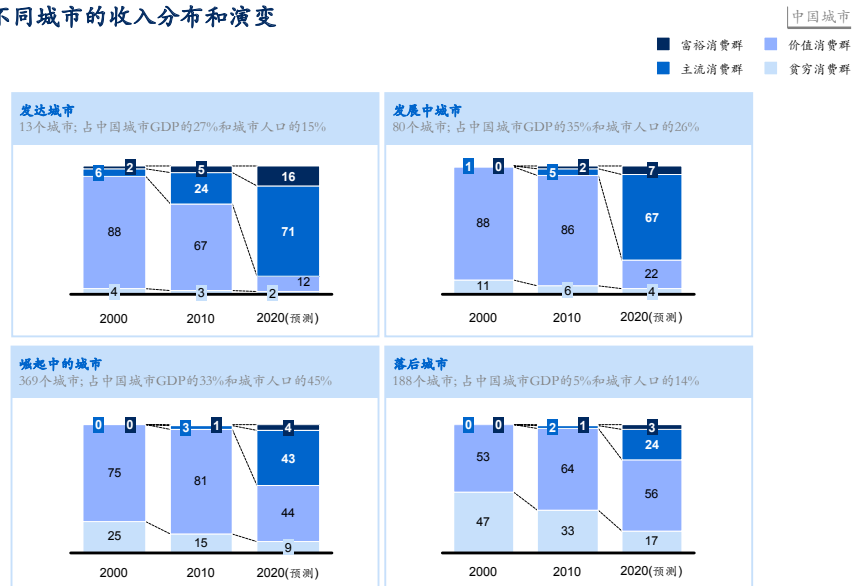


资料来源：麦肯锡“解读中国”——宏观经济模型更新（2011年3月）；Canback Dangel（美国、日本、德国、巴西数据）

收入的提高使得中国的一些城市和地区远比其他地方更富裕。理解经济发展程度上的差异能帮助我们了解哪些产品或服务的消费将会增长得更快，这些增长将会发生在哪些城市或地区。现在，85%的“主流”消费者住在100个最富裕的城市中。还有10%的“主流”消费者住在排名第101到400的后300个富裕城市中。值得一提的是，这个比例会在2020年接近30%。届时，这些城市中的许多家庭都能负担得起大部分的商品和服务，例如平板电视和出国旅游——而现在仅最富裕的城市消费者才有这样的消费能力。图4显示了按照收入分布的四个城市分组。值得注意的是，尽管有些城市，例如广东佛山，GDP绝对数值和人口总数很小，但是富裕人口的占比对于企业的吸引力足以与上海、深圳等一线城市相比。

图4

不同城市的收入分布和演变



资料来源：麦肯锡“解读中国”——宏观经济模型更新（2011年3月）

人口老龄化

人口预期寿命延长和20世纪70年代推出的独生子女政策而使得出生率下降,中国正在步入老龄化社会。只有少数民族被允许生育一个以上的孩子。近期该政策有所放宽,允许父母双方都是独生子女的家庭可生育第二个孩子⁸。

假设计划生育政策延续下去,在接下来的十年里,中国的人口年龄中位数将从34岁上升至37岁,与美国2010年的36.6岁相当。与此同时,65岁以上人口比例将从现在的10%上升至15%。虽然这仍低于发达国家,如德国(31%)和日本(34%),但还是给年轻的劳动人口带来了沉重的经济负担。

中国的地区差异也会长期存在。在2020年,22个城市集群中有6个(上海、京津冀、南京、长春-哈尔滨、辽中南和重庆)中20%的人口将超过65岁。然而,其他5个城市集群(广州、深圳、南宁、昆明、福州-厦门)的大多数人口不足34岁。造成上述情况的原因包括:一些城市集群吸引了大批寻找劳动密集性工作的年轻移民;一些城市集群经济落后,因此人口预期寿命较低;在某些地区,独身子女政策并没有被严格执行。

⁸ 该政策变化于2011年11月在所有31个省级行政区域生效。

推迟的人生阶段

随着收入的提高,中国人对自己生活的其他方面有了更高的期望。2010年,约25%的高中生升入大专及以上院校。到2020年,该比例将达40%左右。

为了获得高学历、实现职业梦,年轻人选择推迟结婚成家。在过去十年,女性平均初育年龄已从24岁升至27岁。如果这种趋势持续下去,到2020年这个数字将会上升到约30岁,这也是许多发达国家年轻人的平均初婚年龄。

更长的受教育时间和独身生活,意味着更多的休闲、娱乐和旅游时间,也意味着人们与朋友、同事呆在一块的时间更多。越来越具影响力的同事、朋友关系将会影响家庭关系的基础。2000年至2010年间,上海平均每户人口由2.8人下降至2.5人。2010年,约一半的上海家庭仅包含独身的或夫妻双方的一代户,40%的家庭为两代同堂。三代同堂的家庭仅占10%。所有这些都对消费方式产生影响。

经济独立的中国女性

独生子女政策和“重男轻女”的传统思想造成了人口性别比例的失衡。到2020年,25至34岁之间的男性将比同年龄段的女性多出1300万人。

尽管中国有重男轻女的传统,当今的中国女性对经济发展的贡献越来越大。中国的职业女性的比例已经高达67%;而2009年这一比例在印度仅为33%、日本为48%、香港为52%、美国为58%。独生子女政策使得许多妇女从照顾大家庭中解脱出来,预示女性的就业率还将上升。

中国的职业女性有着很强的事业心:一项研究发现,76%的中国女性渴望高层职务,而在美国该比例为52%⁹;中国女性出任A股上市公司董事会也日渐平常¹⁰。收入更高的白领女性数量也在不断上升:较之2003年的43%,2010年白领女性比例达到47%¹¹。假设中国的女性就业趋势

9 请参阅《新研究发现,中国人才短缺的解决之道就在于中国受教育女性中隐藏的人才库》,世界生活政策中心,2011年3月。

10 请参阅《胡润百富榜上的女亿万富翁》,2011年。

11 请参阅《新研究发现,中国人才短缺的解决之道就在于中国受教育女性中隐藏的人才库》,世界生活政策中心,2011年3月。

持续下去,我们预计到2020年,白领女性将占到女性劳动总人口的半数以上。

所有这些表明中国男女间的收入差距已经小于许多发展中国家,并且将进一步缩小。这也表明女性在决定家庭购买时的话语权越来越强,同时,经济独立也使她们成为受商家欢迎的消费者。



了解主流消费者：新型消费模式

了解中国腾飞的经济及其对消费者的影响，有助于把握未来十年的消费趋势。我们将探讨四大趋势：非生活必需品消费的高增长；愿望驱动的消费升级、消费者花钱购买更贵的商品和服务；越来越重要的老年消费群；不断变化的地区差异。

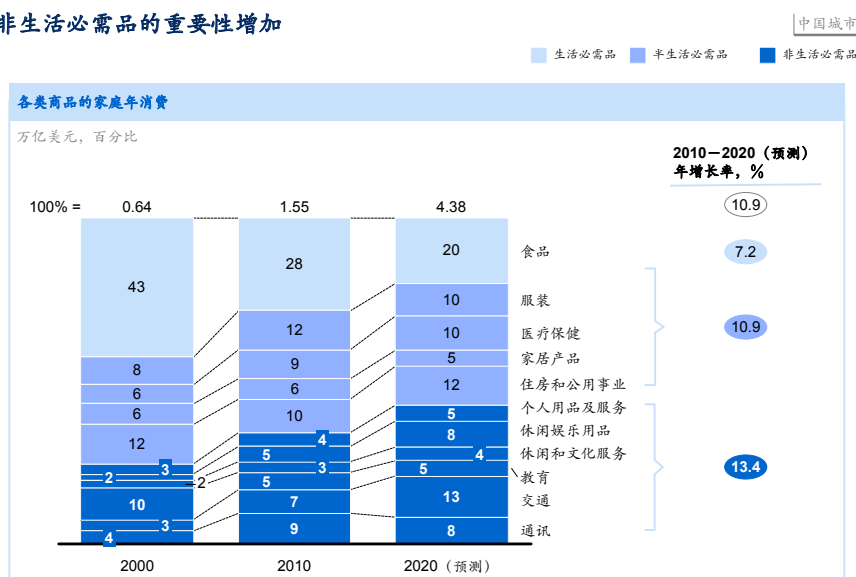
非生活必需品消费的高增长

增长的个人收入和一系列刺激消费的政策令消费品行业受惠良多，但是获益程度在不同产品品类存在差别。非生活必需品的增长将最为强劲，2010到2020年间保持13.4%的年平均增长率，受益于可负担这些产品的人群日益增加；其次为半生活必需品（10.9%）和生活必需品（7.2%）。增长速度在具体地域和城市存在差异。

图5 是对2020年各品类年消费量的预测，以及非生活必需品日益增强的重要性。各个大品类下的品类细分中，有的更偏向于非生活必需品，其增长速度也会更快。外出吃饭就是一例：是隶属于“食品”大类下的生活非必需品，其未来的十年的增长率预计将达到每年10.2%，远高于基本食品7.2%的年增长率。

图5

非生活必需品的重要性增加



资料来源：麦肯锡“解决中国”——宏观经济模型更新（2011年3月）

显而易见，富裕消费群负担得起更多的非生活必需品。然而，相比数量和财富不断增长的其他消费群体，2020年富裕消费群体对这类商品的“贡献”到底能有多大仍有待进一步观察。

我们的消费模型显示：2010年，“价值”、“主流”和“富裕”家庭的年消费金额分别为2千美元、4千美元及1.2万美元。这些数字在2020年将变为3千美元、6千美元及2.1万美元。尽管所有家庭都将消费更多，但不同收入群组的差距也在显著扩大，凸显了生活水平的明显差异。

愿望驱动的消费升级

第二个值得说明的消费趋势就是消费升级。究其原因是消费者改善生活、提高自己社会地位的强烈意愿。和西方消费者一样，许多中国消费者通过所购买的产品来评价别人和自己。

对于发展中国家的消费市场来说，初期的强劲增长源于大量消费者的首次购买。随着市场趋于成熟，增长更多地依赖于更为频繁或更为大量的消费和消费升级（即购买已有产品的更昂贵“版本”）。前面提到过的生活必需品类的增长空间就会有限，因为这些已经是广大消费者的日常用品，很难让消费者再大量增加消费。但是这并不是说市场就不会再有所增加。以酱汁和调味品为例，只要有需要，绝大多数中国人都能买得起这类商品。然而中国人对健康关注程度的提升带动了消费升级的商机。橄榄油就是一例：鉴于其比菜油和籽油更健康的特性，橄榄油的销售在接下来的五年里可以实现15%的年平均增长率。¹²

消费升级的商机同样适用于半生活必需品类（如服装、医疗保健和家居用品），比如更多的消费者有能力为不同场合购买不同服饰产品，或者购买更多的品牌产品。因此，那些针对大众市场的品牌需要重新定位以吸引消费者日益提升的愿望。那些新兴的年轻品牌如果能推出高档产品，即使品牌形象和竞争对手类似，它们也能在竞争中更胜一筹。全球性的企业也是一样：鉴于中国市场中巨大的消费升级商机，它们需要重新考虑他们的品牌定位。

非生活必需品将会受益最丰：一些高档消费品的增长速度高于该品类的平均水平。例如，高档面霜在过去十年内平均每年的销售额增加20%，而业界平均年增长率为10%¹³。基本款私家车的年销售量增长能够保

¹² 数据来源：Euromonitor。

¹³ 数据来源：Euromonitor。

持在约10%的水平，而豪华SUV的增长率则会超过20%。2010年中国已经是全球领先的奢侈品消费大国，预计2015年就将赶超日本成为第一大国。

越来越重要的老年消费群

中国的人口老龄化意味着，到2020年，65岁以上的人将增加5%，相当于1.265亿人口。这显然是一个重要的消费群体。同样重要的是，2020年老年人的消费模式与现在有何不同。2011年的调查发现，现在的中国老年人不太愿意在诸如旅游、休闲和时装等非生活必需品上花钱，更偏爱储蓄，而到2020年这些特性可能就没有那么显著了。

大多数55岁以上的中国人都经历过文化大革命时代的艰岁月。毫不奇怪，这一辈人认为不乱花钱非常重要。在一线城市，55到65岁的消费者近一半的消费花在食品上，仅有很小的一部分用于购买非生活必需品（例如，花费7%在服装上）。相比之下，比他们年轻十岁的一代人在食品上的花费仅占消费的38%，而服装开支占了13%。事实上，我们的消费者调查已经显示，今天55至65岁的消费者的消费模式与年轻一代迥然不同，但45至54岁的人（到2020年将成为老年消费者）却与现在34至45岁的中青年人类似。这意味着，企业将不得不重新对老年消费者进行定义。

不断变化的地区差异

不同城市和集群之间经济现状的巨大差异导致了各地消费能力的不平衡。在今后的十年里，城市集群之间的消费差异将依然显著存在。再具体到消费品类，在必需品上的消费差异将日渐缩小，而在那些体现财富和品位的品类——例如家用电器等非生活必需品——上的消费差异将进一步加大。在中国，地域之间的消费观念和偏好的巨大差异将会依然存在。一些本地企业，尤其是食品饮料的生产商，将会主导当地市场，并受益于区域规模经济。

各地区发展前景的差异不断对企业提出要求，企业必须为此做出精细规划。



了解主流消费者：消费行为趋势

我们不可能预测“中国消费者”十年后的消费行为。这主要是因为各消费群体之间差异巨大，且会因新增人口的加入而越发明显。因此，我们在此报告中聚焦其中一个消费群体——“主流”消费者，到2020年他们将代表中国城市人口的51%。我们过去的消费者调研显示了该群体的一些独特属性。变化中的经济和人口因素将会或多或少得影响或改变他们的特性。在未来10年，“主流”消费者将会：

- 依旧务实，尽管收入增加了
- 更加重视对“个性”的情感诉求
- 品牌忠诚度提高了
- 改变了购物方式，缩短了在实体店的购物时间并接新兴的购物渠道

依旧务实的消费者

中国消费者以其务实的消费观念闻名于世。即使收入增加，这一特性也不会改变。

中国人是保守的消费者，深思熟虑之后才购买。他们常常在决定购物前先设定预算，然后再评价商品的实用性功能，明确哪些功能是值得花钱购买之后，再寻找最划算的交易。冲动购物十分少见：28%的受访者承认会冲动地购买商品，而这个比例在英国则高达49%。

中国消费者财务支出的态度和行为深受儒家文化影响。即使收入增加，这种根深蒂固的价值观也不大可能在今后十年有所改变。当然随着收入的快速增加，人们的支出也会相应上升，同时储蓄率会相应降低。中国消费者将保持其“精明”的购物作风：不惜时间、不厌其烦的进行购买前的调研工作。当“比价”变得更加方便之后，中国消费者的精明特性将越发明显。在调研中，48%的受访者回答“物有所值”是其购买手机时的五大购买因素之一，这个比例在2009年仅为20%。

追求个性的消费者

随着消费市场的成熟,消费预期值也随之上升,中国消费者亦不例外。从追求基本功能(如电子产品的耐用、服装的舒适、食品和饮料的口味等)的初级消费者,成长为对商品和服务有更高要求的成熟消费者。比如,健康不仅被大部分消费者列为选购食品的重要考虑因素,而且也适于洗面奶、洗衣粉等商品的。2009年,仅有不到1/4的手机购买者认为操作便捷十分重要,现在这一比例接近1/2。

我们的研究显示,到2020年,诸如商品能否体现个性的情感因素,将在很大程度上影响中国消费者的购买决定。这也体现了消费者更注重自我表达。以购买巧克力为例,2009年时仅有8%的消费者受到“体现我的身份”、“适合我的品牌”等情感因素的影响。2011年这一比例达到了19%,在富裕消费者中则更高达24%。这种变化显示,随着收入的增加,消费者的个人意识也在不断提高。这一点与其他国家或地区的趋势是相吻合的。确实,企业的情感营销不仅必须应用于汽车和个人护理等商品,也可以适用于牛奶和洗衣粉等大众化商品。

小众品牌未来可能更受欢迎。到目前为止,大众品牌在中国一直非常成功。部分原因是,当消费者购买第一台冰箱、汽车或手机时,除了品牌的知名度以外,几乎没有品质和安全的指标可以依赖。随着消费者购买经验的丰富,他们在尝试小众品牌时也会更有安全感,并且把购买小众品牌作为体现个性的一种方式。

忠实于品牌的消费者

那么消费者的品牌忠诚度如何呢?尽管中国消费者钟爱品牌,但品牌忠诚度却远远低于西方消费者,他们喜欢从若干个钟爱的品牌中进行挑选。仅有46%的受访者(当家庭月收入超过1800美元即折合约1.23万元人民币时,这个比例高达53%)称会坚持购买自己钟爱品牌的产品,而这一比例在美国为71%。

未来前景喜忧参半:我们的调查数据显示,尽管年轻和富裕阶层的品牌忠诚度较高,但在整体上,中国消费者选择的品牌数量近年来有所上升。因此,在日益成熟的中国市场,随着企业增强情感营销以区别于竞争对手,以及消费者开始真正懂得品牌和标签的区别,消费者的品牌忠诚度必定会得到提高。

同时,日渐增长的辨识能力会催生一群新消费者,他们将期待零售商的表现。这为零售商打造自有品牌的带来商机。目前,在英国、法国和美国,价格低廉的“零售商自有品牌”占零售总额的43%、28%和17%,在中国仅占1%¹⁴。如果今后十年中国公众对商品安全的担忧能够减少,自有品牌没有理由无法吸引务实的中国消费者。

新现代的购物者

在过去的十年里,中国开始出现了现代的零售渠道,比许多国家晚很多。在中国,购物被视为一家人的休闲活动,而不只是必不可少的采购过程。在未来十年,越来越多的消费者将会体验到购物的乐趣,尤其是那些外来务工的移民和中小城市的消费者。但这种购物娱乐的需求会慢慢减弱,部分原因是商场对于中国消费者来说不再具有新鲜感,另一部分原因是政府力促众多娱乐形式的出现为人们提供了多种休闲放松的选择,从而也促进了娱乐业和个人消费的发展。

购物的新颖性在电子商务中继续存在。生活在忙碌拥挤的大城市,消费者渴望获得更多的便利。电子商务能满足他们的需求。到2020年,电子商务将贡献14%-15%的零售额,消费电子产品等某些品类可能贡献高达30%-40%的零售额。到2020年,日常生活用品电子商务在零售总额中的占比,将从现在的1%增加到美国现在大约10%的水平。越来越多支持网上购物的移动设备、在线支付和物流行业的快速发展,促进了购物的便利性和安全性,最终将促使电子商务的进一步发展。中国消费者将成长为最专注、最有经验的网络买家。

追求实用、挑剔的中国消费者是不会仅仅满足于购物的便利性的:价格对比方便、产品种类独特、商品新鲜、服务态度好、口碑效应等等成为随之而来的要求。消费者的偏好有很多但又各有不同,因此渠道的区隔很重要,特别是在线上和线下购物渠道变得越来越模糊的情况下。

14 数据来源:尼尔森《2011零售商自有品牌全球报告》。

认识2020年的消费者: 其特征将如何变化

中国消费者在未来十年将如何变化? 下面我们将挑选几个典型的“主流”消费者类型来描述他们可能的生活和购买行为变化。虽然每个例子代表了整体趋势的普遍性, 他们也同时代表了他们自身群体的特殊性。

小王(学生, 生于1991年)



2011

他是谁

- ▶ 21岁, 杭州某重点大学学生
- ▶ 出生于江西的一个中产阶级家庭。父母都是当地医院的医生

他关心什么

- ▶ 作为家中独子, 享有父母的全部宠爱
- ▶ 期望一份高薪的工作, 这样就可以负担自己出国旅游的费用

他购买什么

- ▶ 一半零花钱花在与朋友的外出就餐和娱乐上
- ▶ 刚从父母那收到一个iPhone作为生日礼物

他如何购买

- ▶ 从淘宝网(中国最大的网络购物平台)上购买衣服, 从附近的超市购买杂货



2020

他是谁

- ▶ 30岁, 单身
- ▶ 就职于杭州某媒体, 月薪2万元人民币(约合3千美元), 计划几年后成为自由职业者

他关心什么

- ▶ 更多可自由支配的时间
- ▶ 喜欢旅行, 在完成非洲之旅前不打算结婚
- ▶ 租房, 不想买房

他购买什么

- ▶ 收入中的40%花费在与朋友的娱乐休闲和旅行上
- ▶ 收入中的20%用于储蓄, 以便能偶尔购买奢侈品

他如何购买

- ▶ 使用智能手机的“消费控制”工具, 规划生活必需品的开支
- ▶ 大部分商品是通过智能手机从互联网上购买的
- ▶ 常在品牌工厂店大促销时购物

小李 (外来移民, 生于1995年)



2011

她是谁

- ▶ 17岁, 来自四川的农村女孩
- ▶ 初中毕业后到东莞的一家工厂打工

她关心什么

- ▶ 对未来不确定, 没有城市户口¹⁵, 不确定能否留在城市

她购买什么

- ▶ 竭尽所能节约每一分钱以资助弟弟上学
- ▶ 偶尔在小餐馆吃饭, 庆祝节日或朋友生日

她如何购买

- ▶ 寻求朋友建议, 但容易被店内销售人员说服
- ▶ 通常购买店内最便宜的商品



2020

她是谁

- ▶ 26岁, 单身
- ▶ 搬至成都, 在一家私企做行政工作, 月薪4千元人民币 (约合600美元), 属于“价值”

她关心什么

- ▶ 相信通过努力工作能够养活自己和家人
- ▶ 希望能定居成都并尽快结婚

她购买什么

- ▶ 每个月存2千元 (收入的一半) 用来买房
- ▶ 开始购买以前不使用的新品类 (如化妆品) 以及升级必需品 (如服装) 的品牌档次

她如何购买

- ▶ 通过多种渠道 (包括互联网和传统媒体, 以及实体店) 全面了解产品信息
- ▶ 购买在功能上满足要求且最实惠的产品

15 户口在当地居住的行政许可, 并且可以据此享受当地的社会福利。由于社会福利的地区差异, 中国农村地区或小城市的居民往往希望获得大城市的户口, 这样就可以享受更好的社会福利 (包括子女教育、医疗、养老等)。

蔡女士 (在职母亲, 生于1980年)



2011

她是谁

- ▶ 32岁, 已婚, 有一个3岁儿子, 在北京居住和工作

她关心什么

- ▶ 升职
- ▶ 为儿子创造优质的学习和生活条件

她购买什么

- ▶ 私家车
- ▶ 仍需储蓄以还清房贷

她如何购买

- ▶ 每周到超市购物一次, 购买食物和日用品
- ▶ 偶尔网上购物 (主要购买服装)



2020

她是谁

- ▶ 41岁, 一家大公司的高级经理

她关心什么

- ▶ 有更多时间与家人共处
- ▶ 保持年轻与健康
- ▶ 担心父母和公婆的健康

她购买什么

- ▶ 计划每年与家人度假
- ▶ 购买高级护肤产品和SPA护理, 选择适合其年龄的高档品牌

她如何购买

- ▶ 在上、下班回家的路上用智能手机网上购物。在离开办公室时网上订购预加工食品, 在她到家时, 食品送达
- ▶ 在社区便利店购物, 因为它比去超市更快捷

张先生 (中年市民, 生于1964年)



2011

他是谁

- ▶ 48岁, 在福州与妻子、20岁的儿子和70岁的老母亲一起生活

他关心什么

- ▶ 全力支持儿子接受更好的教育
- ▶ 认为关心年长的父母是子女责任

他购买什么

- ▶ 储蓄, 为将来儿子结婚买房
- ▶ 只在重大场合购买品牌服装 (比如母亲70岁大寿)

他如何购买

- ▶ 妻子是主要购物者, 一家人每周去超市购物找点乐子
- ▶ 主要从传统的菜市场购买食物, 从百货商店购买衣服



2020

他是谁

- ▶ 57岁, 希望不久可从工作20多年的贸易公司退休
- ▶ 花大量时间照顾2岁的孙子

他关心什么

- ▶ 接受老年人住养老院的想法, 并不期望儿子自己年老时照顾自己
- ▶ 制定了国内和出国旅行计划, 享受退休生活

他购买什么

- ▶ 每年进行一次体检, 刚加入一个老年人健身俱乐部
- ▶ 为孙子购买有机食品

他如何购买

- ▶ 妻子仍是家庭的主要购物者, 夫妻俩开始网上购物



为2020年的消费浪潮做好准备：
对企业的启示

期望以中国市场撬动全球增长的企业，必须拥有大胆的抱负和远大的目标，并且依据千变万化的市场重新制定战略。

战略层面的当务之急

上述消费趋势给企业带来了一系列战略问题：中国市场有多重要？对于调整产品线以最大化增长机遇的决心如何？业务中的区域差异有多大？将如何服务于日益异质化的细分市场？精准决策和所需行动须依据各公司及品类的不同而不同。但是，有三大方面对于消费品行业尤其重要。

利用中国业务推动全球增长,利用主流消费者作为试验地

今天最大的挑战不是在中国能否增长，或者其增长能否快于全球其他市场，而是能否在中国建立并保持领先地位。跨国公司的挑战则是其中国业务能否推动全球业务的增长。事实上，作为拥有全世界最多中产阶级消费者的国家，中国应当成为以中产阶级为目标人群的跨国消费品企业最佳的实验地。我们的分析揭示，2020年在华企业的销售增长率将出现巨大差别，具体取决于其品类、消费细分市场和地理位置。目前销售额类似、但对最佳增长机遇的关注程度不一样的企业，十年间它们之间的差距将会显著拉大。

遥望2020年，企业应明确自己在品牌、市场细分以及地域上竞争实力并及早投入以加强，只有如此才能抓住最大的增长机遇。这就意味着企业不仅要调整其在华产品组合，还要对全球产品线进行调整。例如，在中国稳打稳扎的美国快餐运营商Yum! 全球营业利润中超过40%来自中国市场。目前它正向其他国家引入其为中国市场创新的产品。可口可乐旗下的美汁源推出的果粒奶优是在中国市场最先推出的果味奶产品之一，如今已经向其他20多个国家推广，从而打造出一个价值10亿美元的品牌。

鉴于中国市场的变化特性，对产品线进行定期审核，以确保资源、资本和人力合理分配，从而获取最大增长潜力，必须成为管理层优先考虑的要务。如果企业希望保持领先地位，还应主动加快资源再分配，如引入新品类，服务新客户，以及提高渗透率等。

分散决策,授权区域,以捕捉日渐不同的区域性市场

面对如此庞大和多样化的中国市场，企业应将其视为国家的联合体。如果企业制定中国市场营销计划花费的时间与芬兰市场一样多，那么结果一定

不尽如人意。在企业的全球架构中,中国各地区理应受到更多的关注。因此,企业需要重新定义区域和总部的角色,并赋予区域更多的决策权。

许多企业已有三到五个、甚至更多的区域基地,但只是作为传达、执行总部指令的销售办事处。消费者的区域差异如此巨大,对当地市场的洞察力和战略决策力将至关重要。因此,应授于区域办事处以财务、战略规划、消费者调查、创新、组合定制、市场进入模式的决定权,以及市场营销的决策权。公司总部将继续存在,但权力有所削弱,其作用只是服务于各个单元、保护公司的品牌,同时公司的运营成本也将降低。

精确“目标消费者细分市场”定义,针对消费者的个性,开发出不同品牌组合和子品牌

过去十年中,无差别的大众消费和上升的广告成本使得品牌或产品的规模效应对企业的成功至关重要。企业习惯向所有消费者提供同一个的价值定位——通常侧重产品的功能性,同时为了放大规模效应争夺市场份额,企业还将同一品牌延伸到不同的产品类别和价格。

未来十年,消费者越来越有个性,富有鲜明特点的消费群体也将不断涌现。企业只有以最清晰的价值诉求来迎合各群体,才能从竞争中胜出。因此,到2020年,企业应提供更多品牌(或子品牌)来迎合更细分的消费者群类,并提供更精细的价值定位。囊括过多细分市场和价位的品牌的商家将很难找到一个可防御的市场地位。从某种程度上说,这种转变将会是艰难的。对于那些一直关注于品牌规模效益最大化的企业来说,现在是时候调整其品牌和子品牌的定位,从而和不同的消费群体建立联系了。

“消费者导向型”的决策必须根基于对目标细分市场的了解。先在收集消费者洞察上投资、客观评估企业的优势都有助于对各目标细分市场进行最佳价值定位。接下来,调整产品线,并逐渐引入更多的品牌和子品牌

增长推动因素

以上各战略启示均来自企业的组织架构及运营层面。企业需要更好管理组织内部的复杂性,IT基础设施和供应链,同时确保足够的人才以实现其增长目标。

一些有远见的公司正在采取措施，来建立更多元化、更有抵抗力的供应链资产¹⁶。首先，要将其传统的庞大供应链分解为更小、更灵活的单元。其次把供应链作为灵活的工具，如定期检查，甚至重组更大范围的供应链，来对抗不确定性。这些改变应该着眼于5-10年的经济状况。

各个层面都极需人才，尤其是中高级管理人才。这不仅包括战略制定和执行方面的人才，还包括熟悉各区域市场并愿意到一线城市以外工作的人才。

因此，企业必须有强有力的价值定位和清晰的人才招聘、培养及挽留战略，才能应对挑战

麦肯锡过去五年对中国消费者开支习惯及购买行为趋势的调查表明，精确预测趋势并不容易。比如，当时并没有多少迹象表明消费行为的区域差异竟然会大于城市层级间的差异。又或者，即便在一个仍快速发展的市场中，消费者仍会非常实际、迫切的选择最划算的产品。

毋庸置疑，下一个十年，中国市场和消费者行为将发生一些意想不到的变化。尽管如此，我们的调查还是揭示了清晰的未来发展方向。企业要确保跟上消费者的变化步伐，现在就应该与2020年的消费者提前“见面”。

¹⁶ 请参阅《构建未来的供应链》，2011年麦肯锡季刊1月刊。作者：Yogesh Malik, Alex Niemeier, and Brian Ruwadi。

作者



安宏宇
全球董事
上海



马思默
全球董事
香港



李丽华
营销专家
上海



廖文侃
全球副董事
上海

本文作者谨向刘文娟、张悦、刘北辰、郑茵欣、彭耀东、程欣、王磊智、Joanne Mason为本文所作的贡献表示感谢。



麦肯锡“解读中国”

麦肯锡“解读中国”为企业提供了数据、分析和快速、定制的问题解决及决策支持，从而帮助建立针对中国快速变化的市场之战略。数据包括来自麦肯锡中国消费者年度调查的结果以及麦肯锡全球研究院（MGI）专有的宏观经济和人口统计资料及分析结果。

麦肯锡“解读中国”对宏观经济模型定期更新：国家模型每6个月更新一次，城市模型每年更新，从而对中国市场有一个非常详细的最新审视。这些更新确保最新的经济活动和政策变化都反映在我们针对各城市进行的人口、经济和消费变数的预测中。

自2005年开始，我们每年开展一次大型的中国消费者调查。我们访谈了60多个城市的46,000名中国消费者，使我们对中国消费者100多个产品类别的消费态度和支出习惯有了深入的了解。被访谈人的收入、年龄、地区、所属城市群和城市层级都不同，他们代表了中国74%的GDP和47%的总人口。

2008年，我们开展了针对1,750名富裕消费者的额外调查，他们的家庭年收入超过25万元。这使我们对该快速增长、经济上日益重要的细分市场有了前所未有的深入了解。

麦肯锡专家可随时提供指导，包括举办研讨会、讨论具体的商业问题。此外，我们还拥有12,000多名中国主流消费者和1,000名富裕消费者消费者的联络信息，可以及时对某些问题进行进一步的详细探讨。

若需更多资料，请联系：

安宏宇：yuval_atstmon@mckinsey.com, +86 (21) 6133 4202

李丽华：lihua_li@mckinsey.com, +86 (21) 6133 4039

您还可以发送邮件到：insights_china@mckinsey.com 或访问我们的网站：<http://www.mckinseychina.com>

