

# 摸清消费者心态之二：需要取得协同效应

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户分布于世界主要商业地区，涉及诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

现在正是重新理解全球市场消费驱动因素的最佳时机。我们生活在一个不可复制的时代——消费者行为轨迹上一个独特的转折点。全球刚刚共同经历了新冠肺炎疫情的冲击，而且疫情仍在以不同的方式影响着每个市场的消费者。与以往不同的是，企业必须认识到消费者选择的动力是什么。我们相信，那些接纳消费者多样性并深入理解细颗粒度消费需求，以推动战略发展的企业，将在进军全球市场的过程中获得千载难逢的竞争优势。

对于追求全球消费市场的

企业来说，这些发现具有重要意义，因为这表明围绕新兴市场和成熟市场等广义分类来制订品牌战略是有风险的。同样，过度依赖地理、区域的集群也有风险。比如，那些由东亚消费者、拉丁美洲或欧洲消费者组成的集群。相反，企业需要逐个国家、逐个类别地对影响消费者决策和需求的因素进行细致入微的理解。

## 消费需求可以进一步改变格局

即使两个或多个市场中的

消费者态度相似，企业仍需要了解每个产品类别中消费者需求的细微差别，这至关重要。

在按产品品类对需求进行相似性分析时，我们发现，在一些消费者心态比较相似的国家，需求存在着惊人的差异。以零食为例，美国和法国在零食需求方面的差异，远远大于消费者心态的差异。在美国，消费者表示，吃零食最主要是为了振奋精神。然而，在法国，吃零食更多是为了社交。因此，在这两个市场上，企业对零食的营销方法必然有本质上的不同。

保险也揭示了心态和需求之间的差异。美国消费者在购买保险时，最看重的是保险企业的质量和可靠性。但对日本消费者来说，得到自己想要的东西才是最关键的。

谈到汽车，我们发现需求的差异更大：法国消费者在购买汽车时，第一位考虑的因素是安全性。而美国消费者最看重外观和感觉。

反之亦然。考虑到消费者的心态，各国之间似乎存在很大差异，但它们对某一产品类别的需求可能惊人地相似。

尽管中国消费者的心态与大多数其他市场存在很大差异，但按品类看待需求时，就会发现相似之处（见图一）。我们发现，中国消费者对零食的需求与沙特阿拉伯、印度尼西亚和阿联酋消费者的需求相当接近，尽管这些国家的文化截然不同。在这些市场中，对零食的最大需求是振奋精神并享受社交时刻。

对于正在寻找新增长市场的企业来说，这一见解可能非常有价值。例如，考虑到沙特阿拉伯和印度尼西亚消费者的需求相似，一家在国内市场取得成功的中国公司或许能够找到进军这两个国家市场的机会。

在保险和汽车方面，我们还发现了其他令人惊讶的相似之处（见图二）。例如，尽管尼日利亚消费者的心态与中国消费者截然不同，但在决定购买哪款汽车时，外观和感觉都是这两个国家消费者最重要的需求。这就意味着，中国汽车制造商可能有机会在尼日利亚取得成功，因为它们可以将本土市场使用的部分战略用于满足尼日利亚消费者的需求。

尽管心态不同，但中国消

费者对零食的需求与沙特阿拉伯、印度尼西亚和阿联酋消费者惊人地相似。

## 对品牌的启示

为了让自家企业和品牌在全球市场占有一席之地，企业需要在各个市场之间找到协同效应，以便有效地扩大规模并获得利润。事实上，我们经常看到企业按区域或次区域结构划分业务，试图从不同市场之间已知的共性中获益。然而，我们的研究证明，一些普遍推崇的营销智慧（例如，试图以地区或国家集群为目标，制订营销主题）可能会失败。那么，企业应如何理解这种广泛的多样性呢？

我们建议采取以下几种方式：

**1. 接纳全球消费者的多样性。**对于真正寻求全球优势的企业来说，全球范围内的品类策略并不是一种有效的模式。世界各地的消费者心态实在太不相同了。

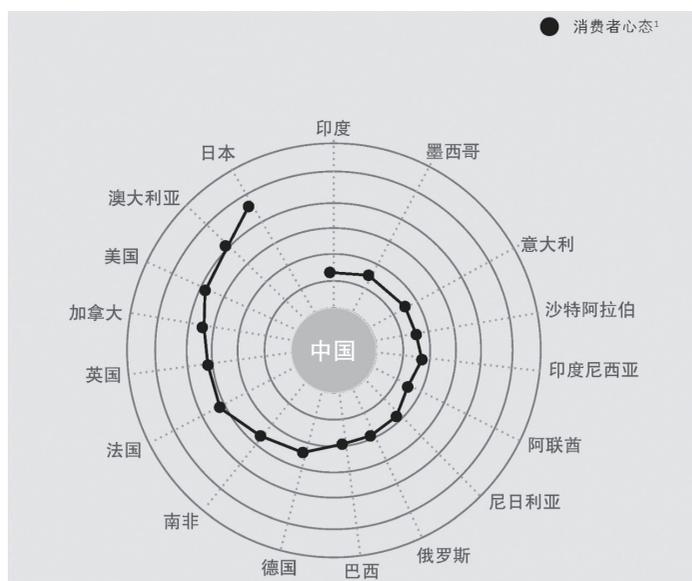
**2. 细颗粒度地了解需求，通常细化到本地层面。**相同的心态并不一定意味着需求和消费者的要求相似。消费者对产品类别的需求不仅取决于他们的心态，还取决于他们的人口分布情况，以及做出购买和使用决策时的背景。在这些选择驱动因素的交叉点上，企业可以找到特定的需求空间，精准定位并实施差异化营销。BCG以需求为中心的增长方法有助于建立对特定市场和类别交叉的深刻理解，从而开启突破性增长。

**3. 使用自下而上的方法来理解需求并识别真正的共性。**对需求的细致理解有助于企业在全世界消费者中找到共同点。但相似点不是相同的消费心态或市场集群经验所决定的。由于消费或使用场景的不同，具有相似消费文化的两个市场，消费者对某一产品的需求也可能存在很大差异。相反，企业或许会在完全不同的市场之间发现意想不到的共同点，而这些市场碰巧对特定品类有相似的需求。

这种细颗粒度的方法可以使企业在真正符合消费者需求的地区正确激活大规模营销战略，而在没有共同需求的地区制订本地战略。

图一：中国消费者的态度与其他市场对比

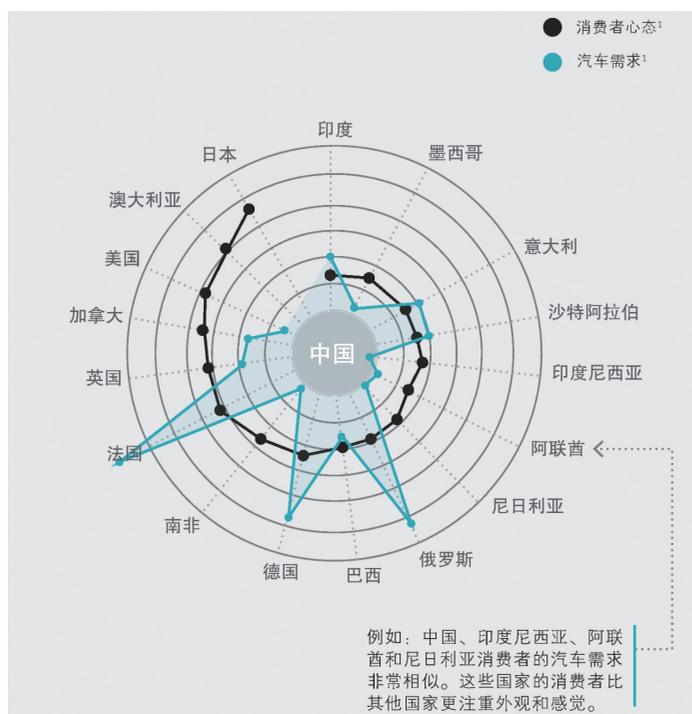
中国与其他国家市场的距离代表了彼此之间的相似程度



<sup>1</sup>相似度基于中国与其他国家56种消费者态度的相关性分析。

图二：中国消费者汽车消费需求与其他国家对比图

中国与其他国家市场的距离代表了彼此之间的相似程度



<sup>1</sup>相似度基于对汽车类别中56种一般消费者态度和20多种消费者需求的相关性分析。

来源：BCG消费者洞察智库，全球消费者决策驱动因素调查。

注：每个国家有1500-2600名消费者参与调研。