

摸清消费者心态之一：消费者相似性方法论

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。

在满世界寻找新的增长来源时，许多企业试图找到消费者的共同之处，从而简化这个纷繁复杂而多样的世界。通常而言，企业会按照经济发达程度区分地域或细分市场（如发达市场和新兴市场），开展工作。

有时候，企业会假设在一个国家取得成功的战略同样适用于其他看似相近的消费市场，从而按照文化同源将不同的市场组合在一起布局。

但是，这些方法是寻找同类消费者的正确方法吗？

我们不禁自问：如果我们能了解世界各地的消费者心态会怎么样？例如，我们能否基于相近的地理位置、收入水平或文化根源等，将这些市场合并看待？那些“刻板印象”究竟是能被验证还是会被推翻？

国家集群或区域共性少

为了找到答案，我们面向全球18个最大的市场、40000名消费者开展调查，了解他们的心态，以及他们在购买时希望得到满足的需求。答案十分有趣且出人意料。我们在对决定消费者选择购买的130个变量进行回归分析后发现，原本预期的市场集群或区域共性很少。

相反，我们发现了一个极其多样化的世界。虽然我们的研究表明，美国、加拿大、澳

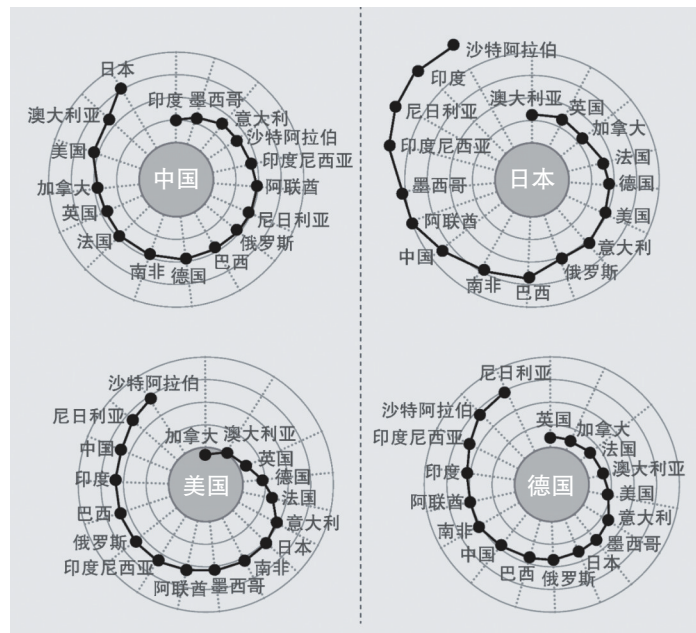
大利亚和英国等国家的消费者之间存在强烈的相似性。但同时，我们也发现，亚洲各国消费者的心态都相当独特。欧洲消费者的心态也不像我们想象的那样整齐划一。具体来讲，我们发现中国消费者非常关心其他人对自己的看法，但俄罗斯消费者和法国消费者一般不太在意。尼日利亚人、墨西哥人和印度人非常热衷于创业，而日本消费者却对此不感兴趣。

更重要的是，我们发现两个市场的消费者即便拥有相似的态度和文化，也不一定对每种品类都有相同的需求。例如，在消费者心态相似的市场中，他们购买零食、汽车或选择保险的动机可能截然不同。我们同样惊讶地发现，在两个文化差异巨大的市场中，消费者对特定产品的需求也有可能具有相似性。例如，中国消费者和墨西哥消费者在心态上几乎没有共同之处，但他们在购买保险时的需求却非常一致。

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 and 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，企业需要逐个市场、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。

全球四大经济体的相似度分析

圆心与其他海外市场的距离代表了国内市场与其他市场的相似程度



来源：BCG消费者洞察智库，全球消费者决策驱动因素调查。
注：相似度基于对56种一般消费者态度的相关性分析。相关性越高，相似度越高。每个国家有1500-2600名消费者参与调研。

几个极具价值的消费者心态分类

作为全球消费者选择驱动因素研究的一部分，BCG消费者洞察智库（CCI）分析了占据世界人口60%的18个重要市场：澳大利亚、巴西、加拿大、中国、法国、德国、印度、印度尼西亚、意大利、日本、墨西哥、尼日利亚、俄罗斯、沙特阿拉伯、南非、阿联酋、英国和美国。我们应用BCG专有的需求中心增长方法论，对消费者的需求进行差异化理解，从中识别自然增长机会。

我们首先看到的是心境和态度——消费者个性的一部分。当我们评估一些最重要的态度时，首先感到惊讶的是消费者心境的巨大差异。例如，在中国，受人尊敬是非常重要的；在印度尼西亚，信仰则至高无上；在印度和阿联酋，个人事业是最重要的；而俄罗斯消费者最看重个性。

我们还看到许多态度上的巨大差异。在接受调查的尼日利亚人中，80%的人表示，希望自己创业；而在日本，只有16%的人有这样的志向。63%的澳大利亚人表示“顺其自然”很重要，但只有14%的巴西人同意这一观点。

尽管存在这些差异，但在一些认知上，各市场消费者还是颇为一致的。他们普遍认为，技术是一种行善的力量。他们重视个人表达，对运动充满热情。他们还高度关注自身的健康，这可能是新冠肺炎疫情暴发所致。

我们分析后发现，亚洲各国消费者的心态都相当独特，而欧洲消费者的心态也不像我们想象的那样整齐划一。

我们的分析中也出现了几个普遍的主题：一是中东和南亚市场的消费者非常重视社区；二是高增长新兴市场的消费者对未来非常乐观，并对创业感兴趣。

配对找相似，而非按群体划分

如果很难识别出持相似态度的消费者群体，那么品牌应该采取什么方法，才能避免像无头苍蝇似的一头扎入未知的市场呢？我们建议营销人员以

配对而非集群的方式来对待不同市场。这个建议基于我们对每两个配对市场的56种消费态度进行的相关性分析。

这使我们能够开展相似性分析，揭示哪两个市场最为相似，哪些最为不同（见图）。企业可以利用这些见解来研究外国市场，并确定哪些市场与国内市场或其他业务市场最为相似。

各市场消费者相似性分析方法论

本研究中，CCI对18个市场的4万名消费者进行调查，询问他们在13个消费类别中做出购买或决策时的心态和需求。具体来说，消费者要回答的问题涉及56个态度变量，每个类别超过20种需求。

为了解市场在心态和需求方面的相似性，我们进行了相似性分析。这些分析基于每个品类的态度变量和需求之间的相关性。相关性越高，市场就越接近。针对各市场，我们会绘制了每一个市场的消费者与其他17个市场消费者的相似度螺旋曲线。离中心的距离代表着其他国家消费者与中心国家消费者的相似程度。

简而言之，如果你是一家中国公司，从螺旋曲线上就可以看出中国消费者与其他17个国家消费者态度的相似程度。

我们发现，美国、加拿大、澳大利亚和英国的消费者存在极强的相似度，这些市场都拥有共同的文化遗产。我们在56种消费态度中观察到93%-96%的相关性。与美国大相径庭的市场是中国、尼日利亚和沙特阿拉伯。

然而，谈及消费态度时，中国和日本往往被认为是两座孤岛。这在我们的相似性分析中得到了验证。我们发现，即使是与中国消费者和日本消费者态度最趋同的国家，相近程度也极为有限。这说明，这两个市场的消费者心态与其他市场相比，存在很大的不同。从相似性螺旋曲线来看，没有一个其他国家市场在中国和日本的核心圈内。欧洲各市场消费者的态度并不像我们预期的那样趋同。而印度与沙特阿拉伯的消费心态最接近，可沙特阿拉伯的人均GDP比印度高10倍，文化背景也截然不同。其次相似的是中国、阿联酋、印度尼西亚和墨西哥。