



揭秘全球消费者的选择

Aparna Bharadwaj、Lauren Taylor、Ben Eppler、Gaby Barrios、Patrick Witschi

细致地了解后疫情时期推动购买决策的因素，对最大化目标市场份额至关重要。

全球消费市场格局很少像现在这样令人迷惑。除了改变市场的社会和技术变革外，新冠疫情也对全球的经济体产生了冲击。不同经济体的恢复程度不尽相同——有些仍深陷经济衰退的泥沼中，有些显然已经涅槃重生，还有一些则困惑于是否最糟糕的情况还未到来。这次疫情无疑是一场黑天鹅事件，从根本上不断改变着消费者在许多产品和服务品类中的购买行为。对世界各地的营销者来说，并不是所有人都能完全领悟到这些变化。

在一些涉及数万亿美元的市场中，企业还在采用一贯的传统方法来定位产品，预测消费者在新常态下的消费习惯。他们通过分析人口统计数据，利用调查和焦点小组对人们的态度和情绪进行广泛测试，从而开发出目标消费者原型。

问题是，这种方法可能会过度简化购买行为背后不断变化的驱动力。例如，全球大多数消费者都表示，他们注重性价比，愿意花费更多的钱购买绿色环保的产品。然而，当被问及如何给影响他们最近购买行为的因素排名时，从服装到饮料再到餐馆用餐，他们通常会把可持续性和价值排在后面。虽

然“人如其车”是汽车营销中的老生常谈，但我们发现，在购车过程中，最具影响力的几个因素更多地与情境有关，比如消费者以前是否购买过汽车，而并非消费观。

对真正驱动消费者选择的因素有一个细致的了解，将决定你是在目标市场中成为某一品类的主导者，还是在产品、定价和定位方面做出欠缺考量的决定，进而失去优势。

为此，BCG消费者洞察智库（CCI）制定了一个宏伟目标：深入洞察澳大利亚、中国、法国、德国、日本和美国六大市场中消费者对一系列产品/服务的需求和选择背后的驱动因素。

我们分析了15,000多名消费者的调查结果，并考虑了数百个变量，得出了一些与传统观念背道而驰的洞察。例如，尽管全球化已经持续了几十年，但我们发现，消费者的观念在世界不同地区仍然存在显著差异，包括那些被认为相似的市场。事实上，尽管许多营销人员将千禧一代和Z世代划为重要的细分市场，但即便同一代人，在不同市场也各有特点，Z世代或者老一辈消费者皆是如此。

我们还发现，那种认为一个品牌可以通过统一的全球战略来抓住消费者需求而获得成功的想法是错误的。在我们研究的每项业务和每个品类中，我们发现不同市场的消费者需求差异非常大，因此一个通用的全球品类指南将无法完全奏效。此外，我们的研究表明，消费观和人口统计数据虽然重要，但它们本身并不能对品类的选择作出令人满意的解释。为了彻底、准确地分析背后的原因，我们还必须考虑到何时、如何以及谁一起使用或购买产品。

我们面临的挑战是，在数以百计的变量中，如何准确地找出特定市场中特定品类消费需求的驱动因素组合。企业要想了解各个国家在特定品类中消费者选择的驱动因素，必须进行综合研究，将对态度和人口统计数据的了解与情境相结合。

找出驱动消费者选择的因素

长期以来，BCG 消费者洞察智库一直致力于深入研究特定市场的消费者行为和购买决策，并采用 BCG 需求中心论增长法 (Demand Centric

Growth methodology) 来理解消费者选择的关键驱动因素。此次是我们首次尝试把消费者人口统计数据、消费观和情境这三个关键维度均衡结合，用于分析不同商品和服务品类以及不同的国家中，影响消费者需求与选择的因素 (参阅图 1)。

2020 年秋季，我们启动了一项重大的研究，并将覆盖全球 18 个最重要的市场。这项研究的第一阶段集中在澳大利亚、中国、法国、德国、日本和美国。在每个市场中，我们采访了不同年龄和收入水平的代表性消费者群体，让他们确定对 56 种消费观的认同程度，然后询问他们哪些关键需求影响了最近的购买或消费决策，以及他们最近购买或使用 13 种产品/服务的情境，包括饮料、零食、餐饮、支付、护肤、保健品、流媒体、服饰、奢侈品、个人电脑/平板电脑、休闲旅游、保险和汽车。

BCG 需求中心增长法的方法论使我们能够研究观念、情境和人口统计数据对消费者最近购买或使用产品/服务产生的影响，并对每个变量的影响进行同类比较。为此，我们深入了解 13 个品类中跨地域、跨代际的消费者观念和需求驱动因素。

图 1 | 我们从三个维度分析了 130 个变量，了解如何驱动消费者需求



56 种消费观

影响购买决策的消费观，如被他人敬仰的重要性



11 项人口统计数据

消费者特征，如年龄、性别、收入水平、国籍、民族等



64 种情境

购买或使用产品/服务时的情境，如地点、时间以及与谁一起

每个品类

~30

种需求

具体购买或消费场合的驱动因素，如就餐是追求美食还是满足社交需求

来源：BCG 分析。

A stack of many pairs of socks, each with a different color and pattern. The colors include red, blue, green, yellow, and purple. The patterns are various, including stripes, checks, and solid colors. The socks are stacked neatly, showing the cuff of each pair.

认为一个品牌可以通过统一的全球战略来抓住消费者需求而获得成功的想法是错误的。

同一个世界，不同的消费观

洞察1: 尽管全球化已经持续数十年，但消费者思维模式仍然高度本土化。

市场营销人员早就知道，消费者信心和观念因市场而异。然而，一种越来越流行的说法认为，在全球化的影响之下，全球的Z世代都有着相似的消费观念。因此，我们决定更深入地研究不同国家和细分市场中多种具体消费观的相似程度。

总的来说，我们发现消费观在不同市场间更多是区别而非趋同。不过，还是出现了几个集群。我们发现，美国和澳大利亚消费者在几乎所有观念上都保持着惊人的一致性，比如他们认为“科技让生活更丰富多彩”，以及他们都“对未来持乐观态度”。我们还发现，德国消费者和法国消费者之间存在普遍一致性。美国消费者与其他西方国家消费者之间最明显的差异在于对宗教的高度重视（参阅图2）。

我们的研究发现，东西方消费者在大多数消费观上存在明显差异。西方消费者表现出更强的个人主义，对别人如何看待他们的消费，以及这些消费如何反映他们的时尚感不太在意。当我们让消费者为他们最看重的消费观进行排序时，西方消费者更强烈认同“个体独立性”这一观点，这个观点在日本反响不大，在中国也没能进入前十。

在许多情况下，中国消费者的态度与其他国家截然不同。例如，到目前为止，他们对未来表现出了最强烈的乐观态度，对技术的有利影响抱有最大的信心。此外，86%的中国消费者承认，他们关心别人对自己购买商品的看法，而这在西方市场并不重要。在隐私问题上，比如是否担心自己数据的安全和保障，中国受访者对此问题的关注度较低。相比之下，在我们的研究中，邻国日本的受访者在所有国家中乐观程度最低，而他们的独特之处在于非常重视独处的时间。

图2 | 尽管全球化持续了数十年，但消费者的心态仍因市场而异



来源：BCG 消费者洞察智库 2020 年 9 月对 15,370 名消费者进行的全球消费者选择驱动因素调查。

注：从 56 种测试的消费观中选取。

¹ 消费者赞同和不赞同观点的百分比。

拜互联网和社交媒体所赐，国际上关于年轻一代，如千禧一代和30岁以下群体的共同态度和偏好已经有了很多论述。因此，我们很想知道分布在世界各地的新一代消费者，其消费观点是否比老一辈人更加一致。当我们将各国30岁以下受访者态度间的相关性与所有受访者相比较时，发现不同国家的年轻消费群体在态度上的差异与年长者群体所具有的差异一样明显。同样，高收入群体在不同的市场上也存在差异。这可能表明，人们夸大了全球性的原型，如果不考虑重要的本土差异，为每一代巨型群体制定一个广泛的战略是有风险的。

全球范围内普适的品类指南通常都是个神话

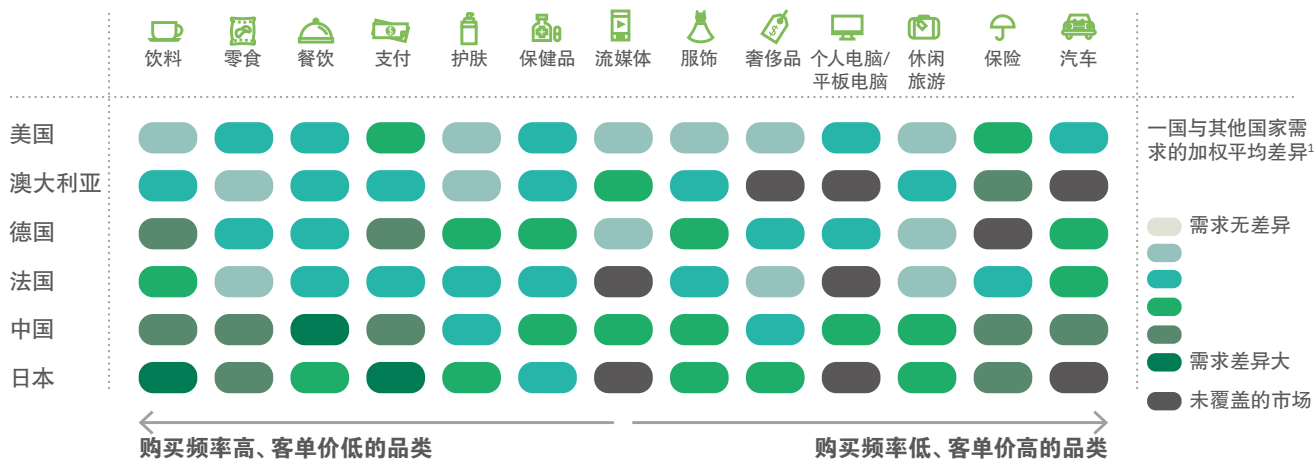
洞察2: 在我们研究的13个品类中，一个通用的全球战略不会完全奏效。

世界各地消费者的观念不同，需求也不尽相

同。这不仅适用于通常为迎合当地口味定制的产品，如饮料、零食和餐饮，也适用于汽车、保险、个人电脑和平板电脑，甚至支付类产品，在这些领域，企业在本地化产品和服务上投入的时间相对较少（参阅图3）。只有休闲旅游、奢侈品和流媒体等少数品类的需求在全球范围内相对来说比较相似。供应可能是导致这种情况的原因：Netflix、亚马逊和其他流媒体供应商在世界各地提供的内容非常相似，通常带有本地翻译或字幕。就奢侈品而言，全球需求的相似性可能反映了对所购买产品和品牌的标志性国籍的需求，而不是对本地定制的需求。但即便是在这些异乎寻常的品类中，中国和日本消费者也表达了一些不同的本地需求。

我们的研究结果表明，企业必须了解当地的需求。一刀切的营销策略不太可能在全球范围内适用于大多数B2C品类。那么，为什么一些跨国公司的品牌会在世界范围内获得成功呢？我们发现，在一定程度上，这是因为一些国际品牌在不同的市场上的受众认知不同，甚至可能可以满足完全不同的

图3 | 由于不同国家的需求存在差异，对每种品类而言，全球策略并不完全适用



来源：BCG 消费者洞察智库 2020年9月对15,370名消费者进行的全球消费者选择驱动因素调查。

注：使用一国与其他国家所有需求（加权）的平均相对差异得出的需求差异水平。

需求。例如，根据我们的研究，外观和公众认知使宝马在中国市场非常具有优势，而在德国，宝马的优势则在于其质量形象。在日本，一些星巴克咖啡店类似于传统的茶馆，而在墨西哥，它们看起来更像酒吧。虽然麦当劳在世界各地采用标准的运营模式和供应链，但它不断根据当地口味调整菜单，例如在印度提供素食巨无霸，在葡萄牙提供农家汤。

我们可以拿“零食”这个品类来举例，以更好地理解这一动态。与我们研究的其他市场相比，中国消费者在购买零食时更注重健康和品质。例如，日本消费者在选择零食时更看重“便利性”。显然，在零食类产品中，企业不应该轻视本土化（参阅图4）。

情境可以补全消费者画像

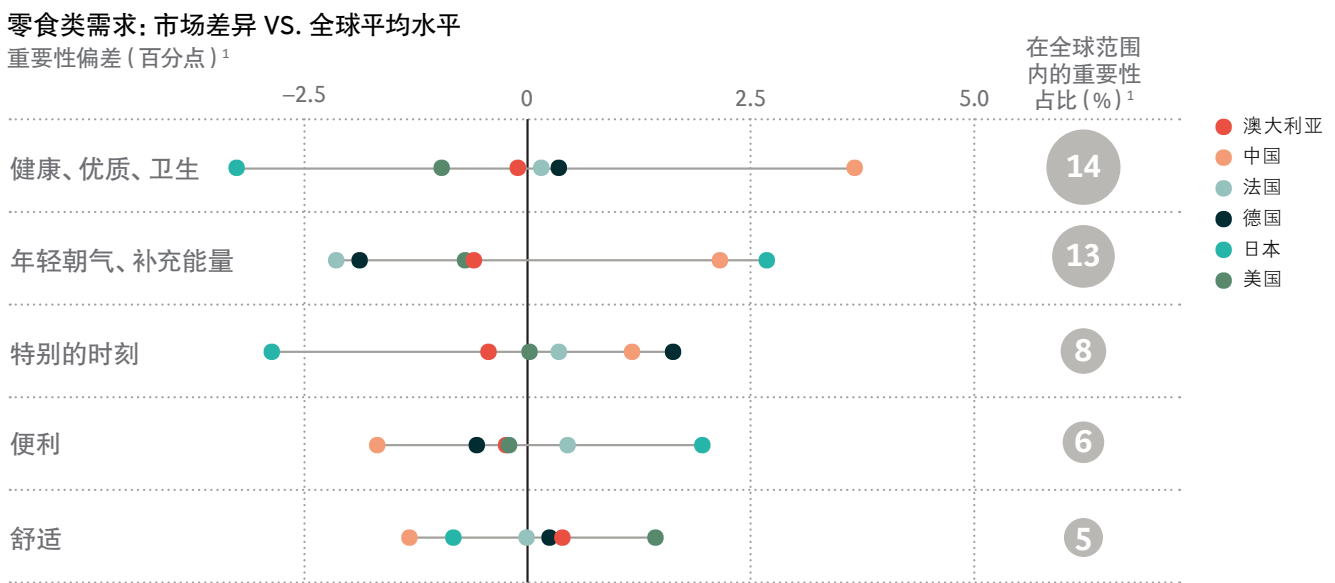
洞察3：尽管观念和人口统计数据非常重要，但在解释消费者选择时并不能令人信服，除非也考虑到产品使用情境的影响。

我们的研究发现，在实际购买和消费中，观念和人口统计数据通常不会直接表现为需求的驱动因素。情境在影响消费者权衡购买或消费行为时发挥着重要的作用。

当我们将受访者认为对他们重要的消费观与具体影响他们最近购买或使用商品的要素进行比较时，这点变得清晰起来。例如，世界各地的许多消费者都表示，正如人们预期的那样，由于新冠疫情造成的巨大经济不确定性，性价比对他们而言变得非常重要。

然而，除了少数情况之外，我们的研究发现追求性价比作为一种普遍的心态与其在实际购买决策中的影响几乎没有关联。虽然六个国家的消费者一致认为性价比是一个重要的考虑因素（从日本的67%到澳大利亚的81%），但只有很少一部分人将性价比视为影响他们最近外出就餐，购买零食、饮料、汽车、电脑或流媒体服务的三大主要需求之一。例如，尽管近70%的德国消费者认为他们在意性价比，但只有不到9%的人认为这是他们最近购买

图4 | 和其他品类一样，零食品类的需求也因市场而异



来源：BCG 消费者洞察智库 2020 年 9 月对 15,370 名消费者进行的全球消费者选择驱动因素调查。

¹需求被评为最近一次购买商品三大决定因素之一（基准为 100%）。

情境在影响消费者权衡
购买或消费行为时发挥着重
要的作用。



汽车时的三大需求之一，只有25%的人认为价值是影响他们最近购买个人电脑或平板电脑的三大因素之一（参阅图5）。

环境的可持续性也是如此。在这六个国家接受采访的消费者中，大多数受访者（52%）表示“我愿意购买环保产品，即使价格更高”。但当我们询问消费者最近一次购买服装背后的动机时，可持续性仅排名第14位。

这些发现并不意味着消费者不关心价值或环境影响。只是当这两大因素与实际购物时所权衡的许多其他因素相比较时，这些需求往往过于微弱，无法左右购买决策，尽管当其他需求得到满足时，它们可能会成为决定性因素。我们的挑战在于了解还有哪些因素会影响消费者的取舍。

情境的变化通常会影响消费方式。举个例子，一位与配偶和两个孩子生活在一起的上班族，在回家的路上可能每周会去几次商店，看看衣服或者买

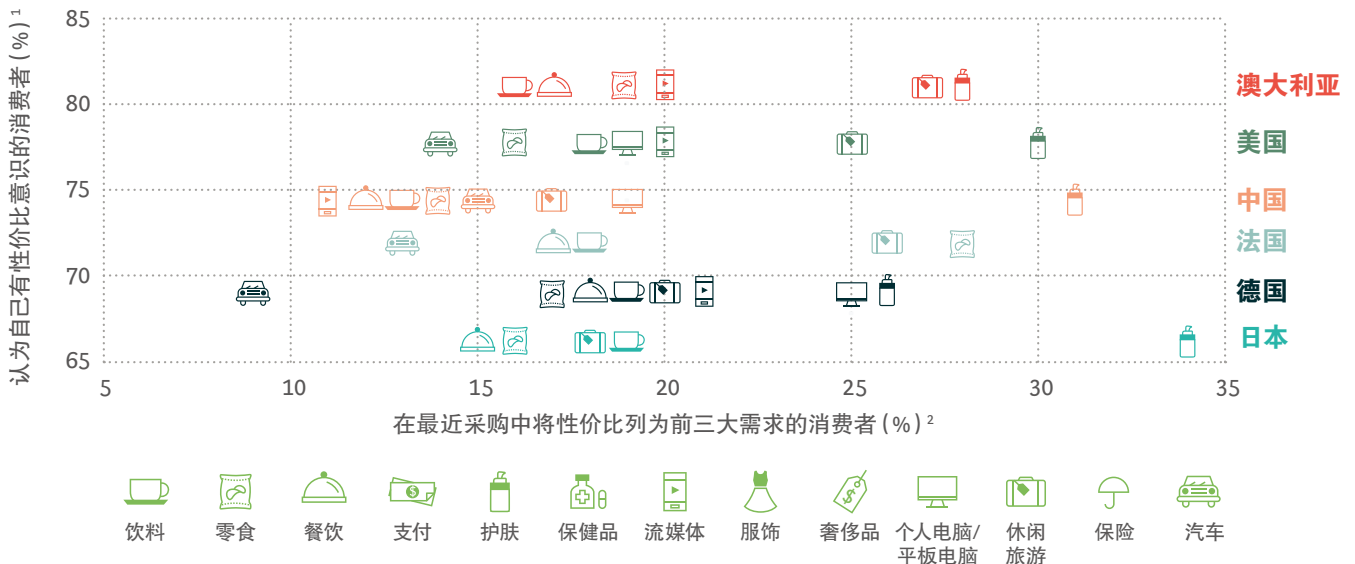
些家庭用品。由于新冠疫情的影响，这位上班族不得不在家工作，花更多时间与家人在一起，他们现在会通过不同的方式来满足对便利性的需求，比如更多地在网上购物。

我们分析了130多个变量，以确定哪些因素导致了消费者需求和选择的最大变化。我们发现，在高频率、成本适中的品类中，情境可以发挥主导作用，往往比态度更重要。例如，在我们研究的所有市场中，外出就餐、饮料和零食消费都是高度情境驱动的。虽然消费者可能会觉得某家餐厅的品牌形象很吸引人，但他们实际上挑选的餐厅，很大程度上取决于和他们在一起的人、当天的时间以及当时的情境（参阅图6）。

事实上，消费者购买或消费某一类商品的频率越高，情境就越重要。即使是在奢侈品、汽车和保险等客单价高、购买频率低的品类中，我们发现十大需求驱动因素中也有两到三个是与情境相关的（参阅图7）。例如，新冠疫情等事态的发展以及

图5 | 虽然消费者普遍有诸如追求性价比这样的共同观点，但这些并非实际购买的首要驱动因素

在意性价比作为一种普遍的消费观 VS. 最近一次购买的前三大需求

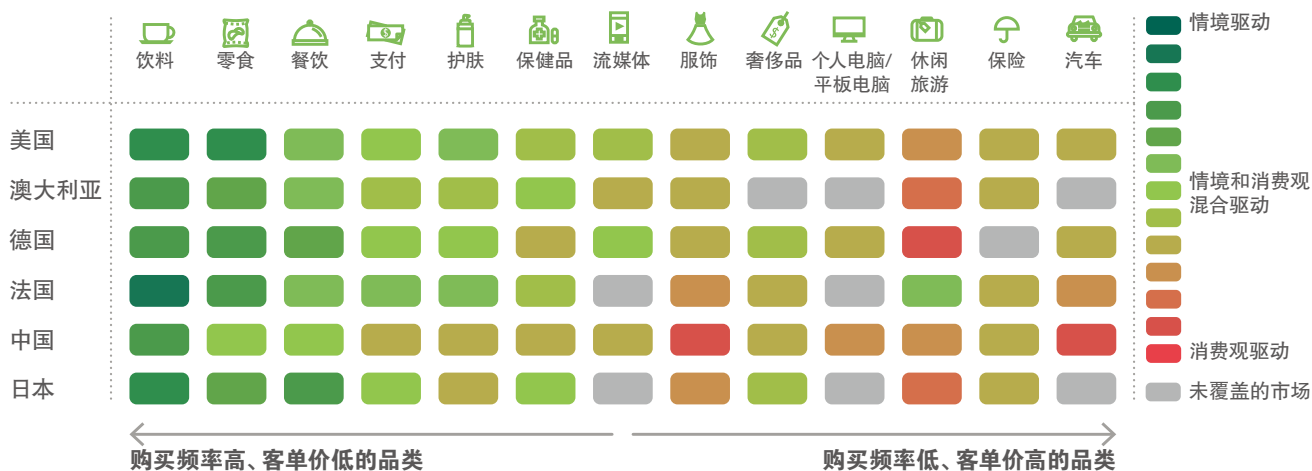


来源：BCG 消费者洞察智库 2020 年 9 月对 15,370 名消费者进行的全球消费者选择驱动因素调查。

¹ 认同“我在花钱买东西之前会仔细思考”这一说法的受访者。

² 在最近购买每一类商品时，选择“物有所值”作为前三大需求之一的受访者。

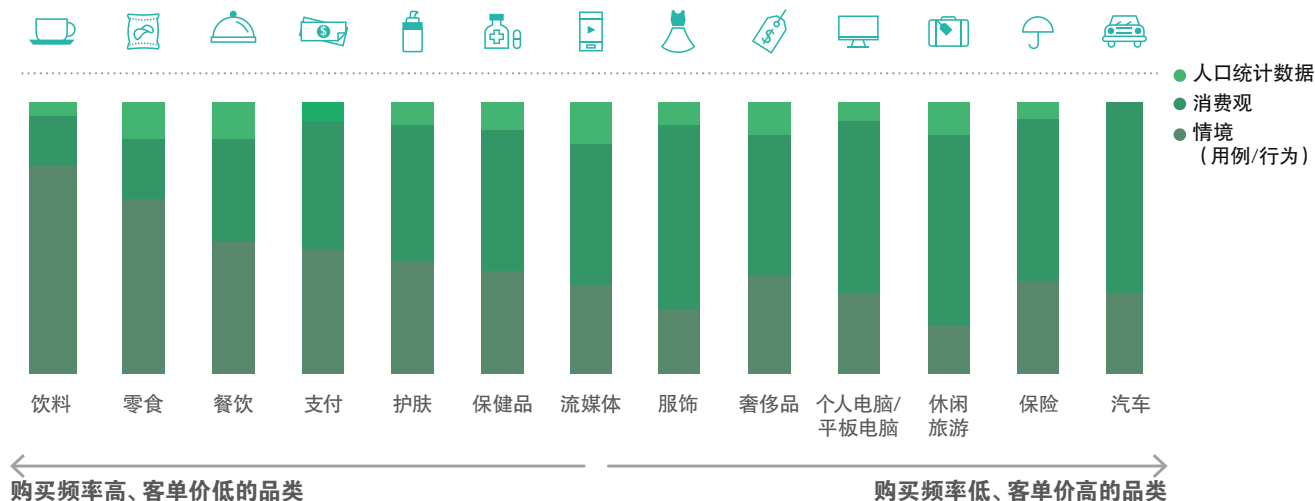
图6 | 情境是大多数品类需求的关键驱动因素，尤其是像饮料这样高频购买的品类



来源：BCG 消费者洞察智库 2020 年 9 月对 15,370 名消费者进行的全球消费者选择驱动因素调查。

注：每一类别中 100 多个测试的变量中，前 10 个最具预测性的需求驱动因素里消费观因素的占比和情境因素的占比。

图7 | 即使在消费观主导购买需求的品类中，情境也是一个重要的因素



来源：BCG 消费者洞察智库 2020 年 9 月对 15,370 名消费者进行的全球消费者选择驱动因素调查。

注：结合消费观、情境和人口统计因素，分析超过 100 个测试变量中最具预测力的十大需求驱动因素的全球平均值。

保单是否与旅行捆绑销售都会影响消费者购买保险。而对于购买个人电脑的情境而言，是否作为礼物对于了解消费者在购买时的需求非常重要。人口统计数据在需求差异方面影响不大。我们的研究表明，年龄是唯一显著影响购买和消费决策的人口统计因素。在13个产品和服务品类中，强烈影响需求的因素中没有一个是与性别或收入相关。

在商业传统上与消费者个性高度相关的品类中，情境也发挥着重要作用，例如汽车。我们的研究发现，诸如汽车“代表了一个人的身份”这样的观念是很重要的。但在消费者最近的购买行为中，确定需求的两个主要考虑因素是相互关联的：他们是否购买了第一辆车，以及他们预期对汽车的具体使用情况，例如它是在高速公路上行驶还是越野行驶。就保健品而言，购买者计划消费产品的地点优先于对健康的态度以及消费者是否通常更喜欢天然产品等因素。

情境对消费者需求的影响也往往大于人口统计数据，如性别。例如，消费者在餐厅就餐的需求中存在着天壤之别。但是，当我们询问全球范围内的男性消费者和女性消费者在就餐时最想要被满足的情感需求时，他们给出的答案惊人的相似。最大的区别在于消费者是与他人一起用餐还是独自用餐。

至于消费者对价格的重视程度，我们再次发现了情境的强烈影响。我们询问了消费者在他们最近一次购买零食时，选择了最低价的零食，还是购买了稍微贵一点（不超过5%）的零食？我们将那些在面对很小价格差异的情境下仍然选择最低价格选项的受访者归类为“价格敏感型”。我们发现，全球有更多的受访者在精力不足或与孩子一起吃时选择了最便宜的零食。很少有消费者在便利店买零食会在意价格，尤其是只买零食、不买其他商品的时候。

同样地，与孩子外出用餐时，消费者对价格的意识也比独自用餐时强。消费者还倾向于在周六选择价格较高的餐饮，而不是在周二。在汽车方面，消费者在购买第一辆车和频繁使用时，如上下班或

接送孩子上下学，最关注的是汽车的标价。如果汽车主要用于休闲旅行，价格就不那么重要了。

情境变量本身的影响在世界各地是不同的，反映了特定市场间的细微差别。例如，当我们询问消费者他们最近购买的餐食与谁共享，西方国家最常见的回答是“配偶或同伴”，这一回答在德国消费者中占36%，美国有40%。然而，在日本和中国，消费者的回答更多的是独自用餐。如此显著的差异意味着企业需要了解情境及其在当地的

对全球品牌的影响

新冠疫情为全球消费市场带来的深刻变化，给最了解消费者需求和影响其决策因素的企业带来了巨大机遇。对大多数企业而言，他们在调研人口统计数据、态度和需求方面都有丰富的经验。但根据我们的经验，企业需要的是更好的研究，使他们能够在数百个变量中找出在特定市场和环境中对消费者的购买和消费真正有影响的少数变量。

营销人员需要更好地平衡消费者的观念（即人们表示他们看重什么），以及消费者在购买和消费情况下的实际行为。否则，他们就有可能错过消费者当下所做的关键权衡，结果只能抓住所在行业中的一小部分潜力。

我们认为，我们的研究结果对品牌有以下重要启示：

- **不要把赌注压在通用的消费者原型上。**尽管营销人员应该继续投资于了解人口统计数据和消费者态度，但依据通用的消费者原型建立一个全球性的营销活动是不明智的。举例来说，即使不同国家的Z世代消费者使用相同的社交媒体渠道，他们在决定购买何种产品时也不一定持有相似的观念。企业的营销活动必须考虑到消费者的地域差异。当然，企业仍然应该通过社交媒体与消费者接触，但是他们应该根据当地的受众来调整信息。

- **即使对传统观念中无需本土化的品类，全球化战略也需要充分因地制宜。**由于世界各地的消费者需求不尽相同，企业用“一刀切”的策略在某类产品中制胜的想法在大多数品类市场中都不太现实。像飞利浦、雀巢、星巴克和麦当劳那样，根据当地需求调整自己价值主张的品牌，往往会在同类产品中表现出色。即使是在采用全球战略更为常见的保险或支付等领域，情况也是如此。
- **不要通过试图满足目标消费者的一切愿望来追求完全忠诚。**企业试图建立品牌忠诚度，并尽可能多地吸引消费者消费，这是很自然的事情。但是，不存在“客户完全忠诚”这种东西。即使是忠诚的消费者也会在不同情况下做出不同的决定。企业必须投资于了解和掌握消费者在特定购买或消费时刻出现的具体需求，特别是购买频率较高和客单价较低的产品品类。同样，消费品的定价策略也需要考虑到何时、何地以及与谁一起购买、与谁一起消费的场景特性，才可以抓住其他品牌可能错过的价值机会点。

近几十年来，企业开发出的先进技术越来越能够精确定位全球的目标市场，并对消费者的心理进行更加深入的研究，消费者营销作为一门艺术和科学的结合，已经取得了长足的发展。尽管如此，我们相信，许多企业仍然有很多遗漏的价值没有抓住。他们可以通过更全面的方法来了解消费的关键因素，进而在特定市场中准确预测商品或服务的购买和消费。随着全球经济变得更加复杂，那些能够突破静态、并能通过对市场和情境的洞察成功解锁消费者奥秘所在的企业，将在差异化竞争中处于最佳地位，并在日益紧张的竞争中脱颖而出，赢得竞争优势。

关于作者

Aparna Bharadwaj是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG消费者洞察智库的全球领导者，BCG消费者需求与创新专题亚洲区负责人，常驻新加坡办公室。如需联络，请致信 bharadwaj.aparna@bcg.com。

Lauren Taylor是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG消费者需求与创新工作北美区负责人，常驻达拉斯办公室。如需联络，请致信 taylor.lauren@bcg.com。

关于中国区专家

陈茜是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG消费者洞察智库中国区负责人，BCG消费者需求与创新专题中国区负责人。如需联络，请致信 chen.cynthia@bcg.com。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



BCG 官微



BCG 报告集锦

© 波士顿咨询公司 2021 年版权所有
1/21

Ben Eppler是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，专注于消费者领域，常驻达拉斯办公室。如需联络，请致信 eppler.ben@bcg.com。

Gaby Barrios是波士顿咨询公司（BCG）合伙人兼副董事，BCG消费者洞察智库欧洲区负责人，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信 barrios.gaby@bcg.com。

Patrick Witschi是波士顿咨询公司（BCG）副董事，BCG定价支持中心和消费者洞察智库核心成员，常驻新加坡办公室。如需联络，请致信 witschi.patrick@bcg.com。

致谢

感谢李雯颖在此次调研过程中提供的帮助和支持。