

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

四万亿美元争夺战， 谁能赢得新兴市场数字消费者



波士顿咨询公司(BCG)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，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。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企业转型。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，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球50个国家90多个城市设有办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多资讯。



THE BOSTON CONSULTING GROUP

四万亿美元争夺战， 谁能赢得新兴市场数字消费者

Nimisha Jain、魏杰鸿、Aparna Bharadwaj、Stefano Niavas、Daniel Azevedo、
Kanika Sanghi

2018年9月

内容概览

到2022年，新兴市场将有30亿消费者成为互联网用户。这些消费者在购买商品之前会上网搜集相关信息，届时受数字化影响的消费额将达到惊人的3.9万亿美元。

市场千差万别

不同新兴市场消费者的消费方式正经历不同的变化。企业需根据不同产品品类、国家乃至城市间的差异，有的放矢地制定相应对策。

消费行为不断进化

在数字化发展水平最高的市场中，消费者使用数字支付手段进行在线交易，并对网站或app提供的体验抱有较高期待。而在数字化发展水平较低的市场中，对价格的考量往往优先于对体验质量的要求，而且支付手段通常是货到付款。

BCG消费者洞察智库近期开展了一项调查，对上海、里约热内卢和内罗毕等城市的15,000多名消费者的消费行为进行了深入研究，捕捉到了这些差异。这些城市的互联网普及程度正大幅提升。

阿迪蒂亚今年23岁，是一名研究生，同父母和弟弟生活在印度的一个大城市里。他每天早上7点醒来后的第一件事便是拿起手机查阅消息，这也是18个小时后他入睡前做的最后一件事。

阿迪蒂亚（化名）总是手机不离身。他在上学路上用手机听音乐、平时用手机网购或同留学的朋友打网络电话。如果在饭桌上阿迪蒂亚不经意聊起要去哪里度假或买什么牌子的电视机，那准是他在手机上刷到了相关的信息。

在印度、中国和巴西等新兴市场，像阿迪蒂亚这样在网上购物或查找购物信息的人不在少数。截至2017年，新兴市场共有超过21亿网民。到2022年，这一数字将飙升至30亿左右。届时，新兴市场的网民总数将是发达市场的三倍。

从发展的角度来看，这些新兴市场的数字消费者无疑为企业带来了巨大商机。即使他们不直接在網上购物，但他们的购买决策也经常会受到网上（尤其是智能手机上）信息的影响。我们预测，未来四年内，新兴市场受数字化影响的消费总额将接近4万亿美元。

BCG消费者洞察智库的调查覆盖15000多名网民，全面揭示了各新兴市场的数字化发展程度。我们从巴西、中国、印度、印度尼西亚、肯尼亚、摩洛哥、尼日利亚、菲律宾和南非九个国家各挑选了1000多位受访者进行面对面访谈。这些受访者都来自处在各国数字化发展前沿的城市。为了更深入地了解新兴市场的数字化发展状况并预测未来走向，我们还进行了广泛的回归分析。

数字化影响力与日俱增

过去二十年里，新兴市场经济体发展一路高歌。据世界银行统计，2000年至2016年，新兴市场GDP占全球GDP的比重从11%上升至28%，而居民消费支出的比重从11%上升至24%。

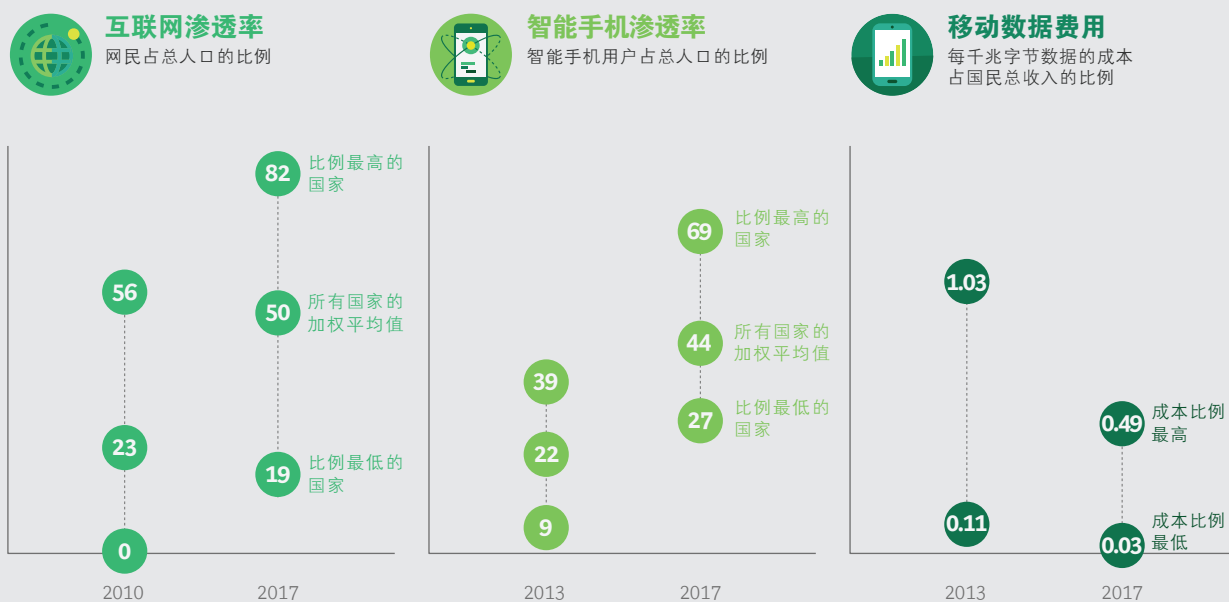
新兴市场智能手机价格下降——从2011年到2016年，降幅平均达到40%，这使得数以亿计的新兴市场消费者都能够拥有智能手机。另一大变化是高速数据网络的出现。如今，高速数据网络在新兴市场的普及程度完全不亚于英美等发达市场。

以上种种因素都促使新兴市场变得更加互联互通。2010年，新兴市场的网民数量还不到其总人口的四分之一；而如今已上升到总人口的一半（参阅图1）。在东南亚部分地区、俄罗斯、土耳其和巴西等国，联网人数占总人口的比例甚至更高（超过三分之二）。

此外，恰恰由于起步较晚，新兴市场往往跳过传统的上网渠道（如台式机和笔记

到2022年，新兴市场的网民总数将是发达市场的三倍。

图1 | 新兴市场消费者对数字化的运用正在蓬勃发展



来源：Forrester Research；经济学者智库；互联网世界统计中心（IWS）；国际电信联盟；世界银行和牛津经济研究院；BCG分析。
注：用于以上分析的新兴市场包括阿尔及利亚、安哥拉、巴西、中国、埃及、印度、印度尼西亚、肯尼亚、马来西亚、摩洛哥、缅甸、尼日利亚、菲律宾、俄罗斯、南非、泰国、土耳其和越南。互联网渗透率的数据来自这18个国家，智能手机渗透率的数据来自其中13个国家，移动数据费用的数据来自其中9个国家。

本电脑），直接使用手机上网。新兴市场中约90%的手机用户表示手机是其主要上网设备。在英国和美国，人们用手机上网的时间仅占总上网时间的三分之一，而在新兴市场该比重则占一半左右。

新兴市场的网民人数是发达市场的两倍多，且差距还在不断扩大。从当下至2022年，预计新兴市场新增网民数总计约9亿，而互联网渗透率已经很高的发达市场预计新增网民数为8000万。这意味着在未来几年内，超过90%的新增网民将来自新兴市场。

新兴市场网民上网不仅仅是和朋友聊天、在社交媒体上发布照片或下载视频。他们还会在网上购物。在一些规模庞大的新兴市场中，2017年电商零售收入达到8000亿美元——占这些市场总零售收入的15%。然而与受数字化影响的购买总量相比，这一数字却显得微不足道。去年受数字化影响的购买总量达1.8万亿美元，预计到2022年将增至3.9万亿美元。届时，新兴市场近一半的零售消费都将受到不同形式的数字化影响（参阅图2）。

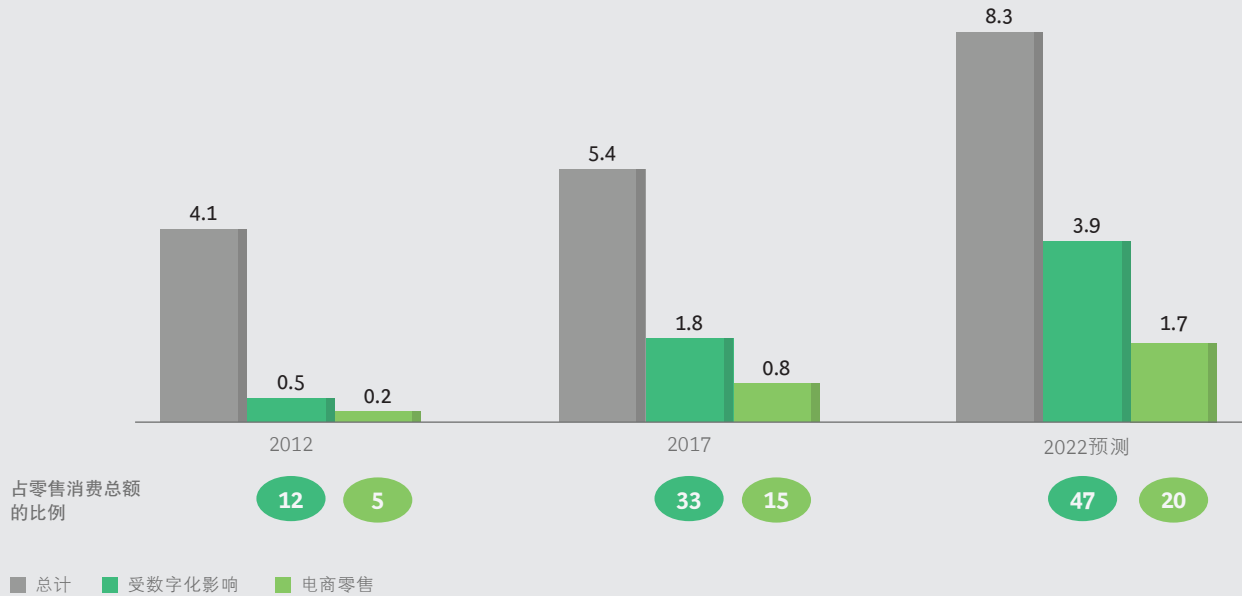
未来，通过智能手机开展的移动电子商务将在新兴市场中占据重要地位。现在移动电子商务购买量已占中国线上零售量的70%以上。

数字化对不同国家和品类的影响力不尽相同

尽管数字化对所有新兴市场来说都具有重要意义，但目前各市场正处于数字化发展的不同阶段。这体现在各市场的数字化影响力及网购普及度各不相同。甚至这两个指标的发展速度也有所差别：随着消费者数字化成熟度的不断提升，数字化影响力将

图2 | 数字化对新兴市场零售业的影响正不断扩大

零售消费（万亿美元）



来源：Forrester Research；欧睿信息咨询公司；eMarketer；经济学人智库；2018年BCG新兴市场数字化调查；BCG消费者洞察智库调查（2017-2018）；BCG分析。

注：受数字化影响是指消费者参考互联网信息进行的零售消费（无论是线上还是线下购买）。该数据来自9个新兴市场：巴西、中国、印度、印度尼西亚、肯尼亚、摩洛哥、尼日利亚、菲律宾和南非。

以更快速度实现；而网购要顺利发展，则必须清除其他相关障碍（如缺乏便利的支付机制或邮政系统存在某些不足）。

除受国别影响之外，数字化影响力和网购普及度还因商品品类不同而有所差异。

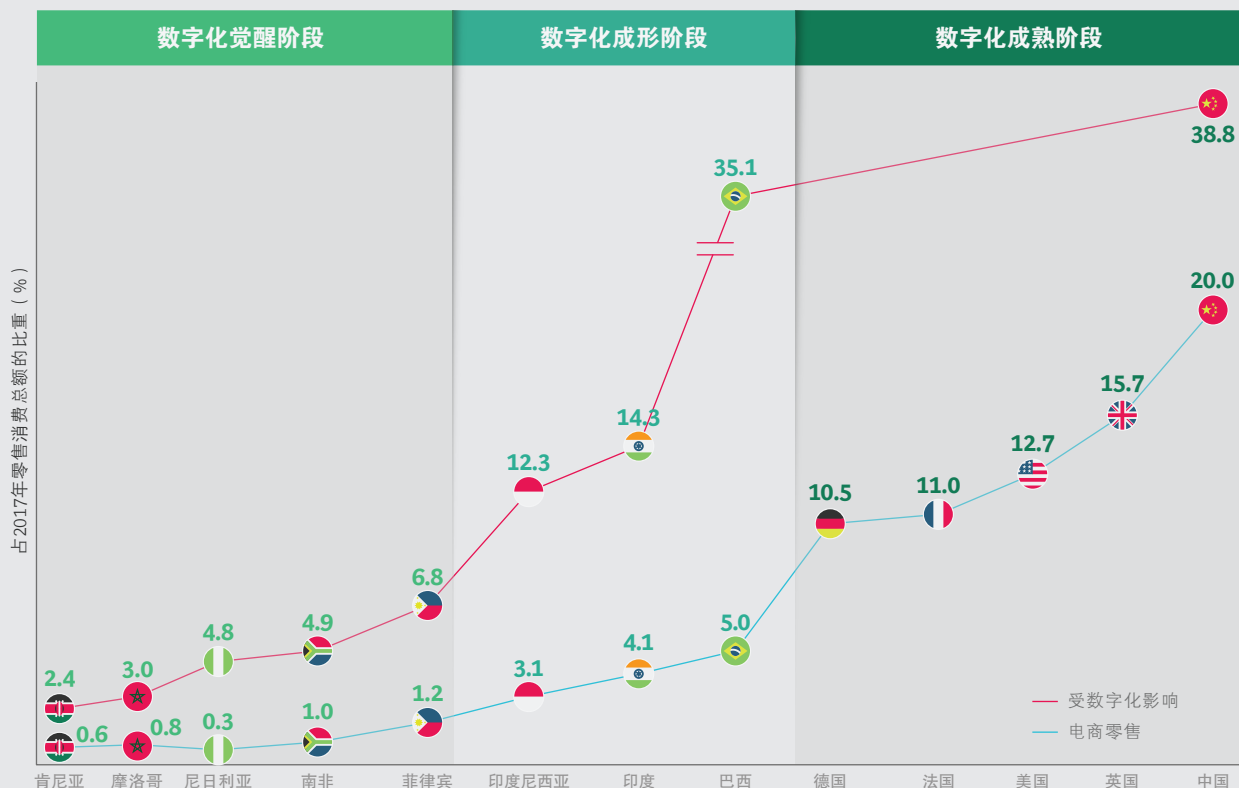
不同国家之间的差异。BCG消费者洞察智库调查的九个国家的数字化发展可以划分为三个阶段（参阅图3）。菲律宾和非洲的四个国家处在最初级阶段——数字化觉醒阶段。在这些处于数字化觉醒阶段的国家中，电商零售仅占零售业销售总额的很小一部分（通常低于2%），但数字化影响力却增长迅速；零售场景下每20美元的消费中约有1美元受数字化影响。

第二个阶段是数字化成形阶段。处在这一阶段的国家，电商零售占整个零售业收入的比重虽高于上一阶段，但仍很小（3%-5%）；受数字化影响的零售开支占比在12%到35%之间。从我们调查的9个国家来看，印度尼西亚、印度和巴西处在数字化成形阶段，其中巴西处于领先地位。

最后一个阶段是数字化成熟阶段。处于该阶段的国家，电商零售占整体零售业收入的10%。消费者在购物前通常会在网上查询相关信息。处于数字化成熟阶段的国家大多是西方国家，但中国却是一个例外，而且就消费者如何使用数字技术而言，中国也是数字化成熟度最高的国家之一。

在数字化发展的各阶段——从数字化觉醒、数字化成形到数字化成熟——消费者在进行交易前受数字化影响的可能性也在逐步递增。

图3 | 各国数字化发展处在三个不同阶段



来源：Forrester Research；eMarketer；欧睿信息咨询公司；BCG分析。

注：受数字化影响是指消费者参考互联网信息进行的零售消费（无论是线上还是线下购买）。我们没有收集德国、法国、美国和英国的受数字化影响的消费数据。

在处于数字化觉醒阶段的新兴市场中，43%的城市网民在购物中至少有一种品类会参考互联网上收集到的信息，在处于数字化成形阶段的新兴市场中该比例则为66%。对处在数字化成熟阶段的新兴市场来说（本调查仅包括中国），数字化影响几乎无所不在：98%的中国城市网民在日常购物中至少有一种品类是会参考网上信息来做决策。（在购物时至少一种品类会参考网上信息的网民比例必然会大于图3中受数字化影响的比例。在图3中，数据显示的是消费者参考互联网信息进行的零售消费占零售消费总额的比例。）

新兴市场各发展阶段之间最大的一个差别在于网购渗透率。在处于数字化觉醒阶段的市场和处于数字化成形阶段的市场中满足我们对网购者定义（至少在互联网上买过一种产品）的城市网民占比分别为13%和49%。相比之下，中国城市网民中90%都有过网购经历，19%定期网购。

这些国家迈向数字化成熟阶段的步伐极快。五年前，印度、印度尼西亚和中国都处在较为初级的阶段——那时印度和印度尼西亚还处于数字化觉醒阶段，中国则处于数字化成形阶段。但五年来，这些国家电商零售业的平均增长速率惊人（印度59%，印度尼西亚32%，中国46%），大大推动了这些国家的数字化发展进程。

通常来说，新兴市场电子商务一旦起步，其发展势头会比往日的发达市场更迅猛。

决定一个国家电商规模的八大变量

为了找出推动各市场电商发展的原因，BCG 消费者洞察智库针对世界三分之一的国家（包括发达国家和发展中国家）进行了回归分析。我们测试了超过50种变量，并发现了起决定性作用的八大变量，它们分别是：

- **智能手机成本**：成本越低，电商水平越高。
- **职业女性数量**：职业女性数量的增加导致对便利性需求的增加，并加强了网购的价值主张。
- **中等收入家庭占比**：随着国家大多数人口从低水平收入提升至中等水平收入，网购迅速发展。
- **实体零售店空间成本**：随着实体零售店成本增加，线上零售相对经济效益凸显。
- **包裹和邮政物流水平**：更高的物流发展水平有利于推动电商零售的发展。
- **开立银行账户的人口比例**：银行客户已熟悉数字化交易。
- **创业指数排名**：初创企业通常引入全新的产品和服务；在拥有众多初创企业的国家中，消费者有更多理由上网。
- **过去三年内初创企业平均补贴金额**：初创企业加大广告、促销以及折扣等力度，这些都能刺激消费者进行第一次网购。

但也有例外。我们进行的一项回归分析阐释了各国电商渗透率不同的原因，并指出了八个尤为重要的经济因素（参阅附录“决定一个国家电商规模的八大变量”）。

这些因素能很好地解释了中国电商兴起的原因。在中国，互联网接入成本低廉，基本可以覆盖整个国家，城市间的快递运输费仅为美国的六分之一。中国的租金价格也很高，许多品牌依靠多层级分销体系。这些都削弱了实体零售网点的竞争力。

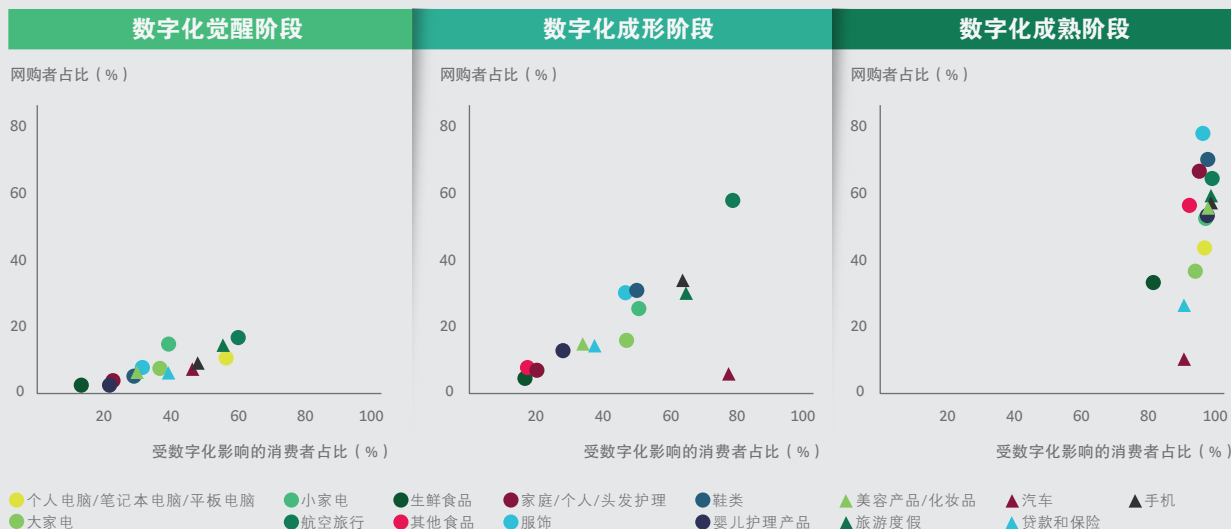
此外，中国的实体零售业非常分散，这为线上卖家提供了发展机会，同时人们认为对线上零售商进行审查的操作难度低于线下。我们的回归分析中的主要变量也解释了中国及其他国家不同地区电商渗透率的差异。

比如，我们在印度开展的一次调查显示德里的两大卫星城诺伊达和古尔冈的网购渗透率相对较高。这两座城市拥有如下共同特点：对初创企业支持力度大、职业女性数量庞大、富裕程度高于印度平均水平。该项分析还显示，人口超过400万的印度大都市艾哈迈达巴德和苏拉特更青睐实体零售，原因包括当地每平方英尺租金成本较低、当地居民较少使用电商平台等。

不同新兴市场间以及同一国家不同城市间电商发展的差异为制造商和零售商指明方向，提醒它们应该把重点放在哪里。B2C企业应牢记数字化发展迅速的现实，满怀信心地进行投资，相信每个城市和乡镇（以及每个国家）的数字化发展将继续勇往直前。

不同商品品类之间的差异。在所有新兴市场中，航空旅行是受数字化影响最大、消费者最有可能在线购买的品类（参阅图4）。手机品类受数字化的影响也非常明显。

图4 | 在不同商品品类中，数字化发挥的作用各异



来源：2018年BCG新兴市场数字化调查；BCG消费者洞察智库调查（2017-2018）；BCG分析。
注：纵坐标反映了至少网购过一次该品类商品的新兴市场消费者比例。横坐标反映了日常参考互联网信息购买该品类商品的新兴市场消费者比例。

服饰和鞋类在电商领域的普及度非常高，尽管它们真正兴起于数字化成形阶段。

汽车和大家电受数字化影响程度较深，但电商发展水平较低。消费者通常倾向于看过实物后再购买这些大件商品。当消费者在网上购买这些商品时，他们也会担心购买这些品类之后的使用效果和售后服务问题。

对大多数新兴市场（除中国外）来说，数字化对食品品类的影响甚微；大多数消费者通常不在网上购买食品也不会在网上查找相关信息。这在一定程度上是由食品本身的性质决定的——最重要的是要保证新鲜。

就快消品而言，不同产品类型的情况也大不相同。化妆品和婴儿护理产品受数字化影响程度较深，消费者对这些品类的需求多样，且渴望尝试更多品牌。其他家庭和个人护理相关产品受数字化影响较小且电商发展程度较低。

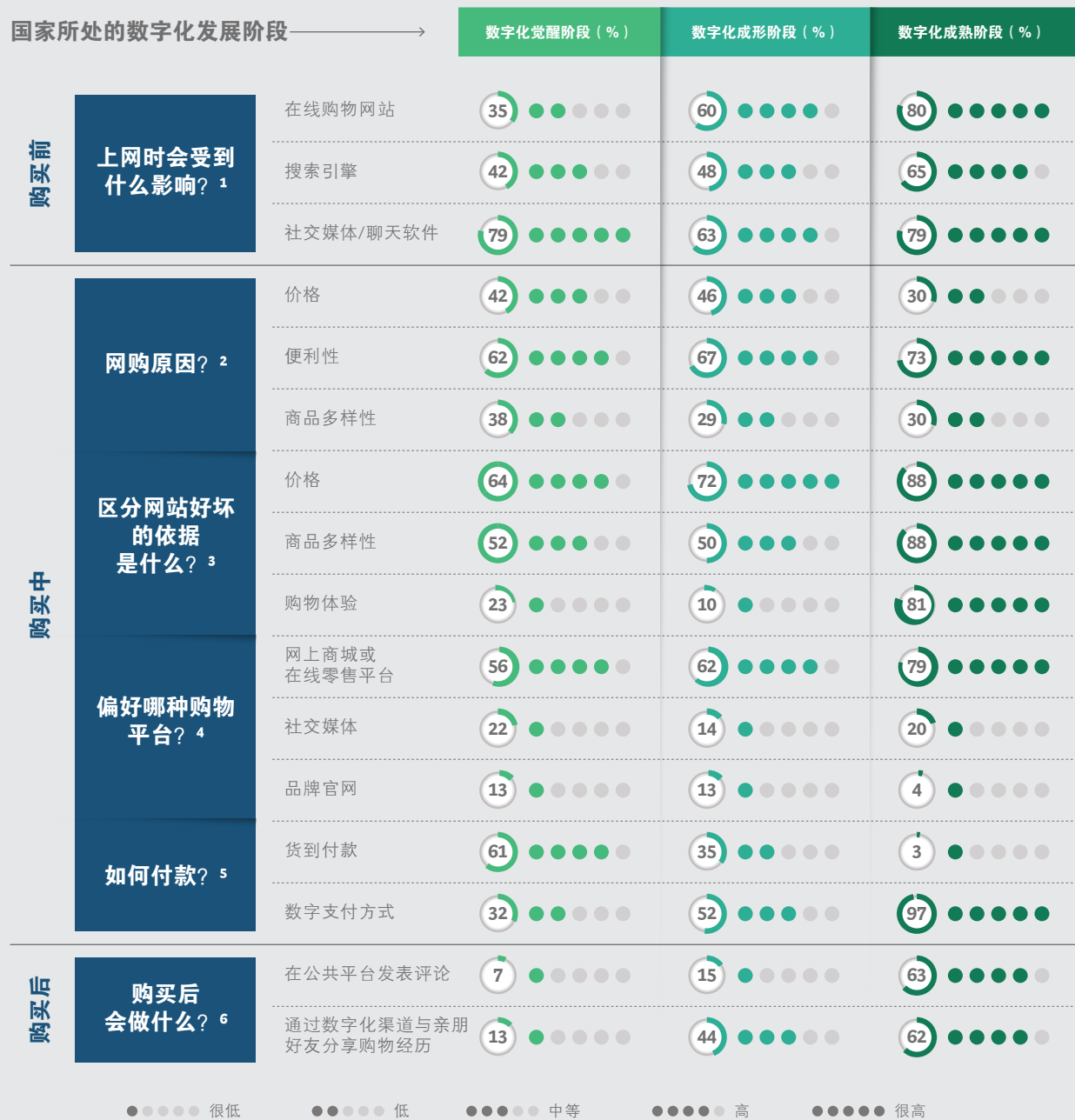
尽管消费者在网上了解并购买这些产品的频率有所差异，但整体趋势（航空旅行已与电子商务融为一体，而食品则相对落后）仍适用于数字化发展的三个阶段。

然而，就品类销售而言，企业不能仅仅限于数字化发展各阶段的宏观分类，还要分析各个国家的数据。比如，在处于数字化成形阶段的品类中，巴西的消费者比印度和印度尼西亚的消费者更倾向于在网上购买小家电。而与巴西的消费者相比，印度的消费者很少在网上预订假期出行计划。

数字化发展如何影响消费者行为

随着市场的数字化发展日渐成熟，消费者行为也发生相应变化。新兴市场在数字

图5 | 随着数字化发展日渐成熟，消费者的态度发生了巨大变化



来源：2018年BCG新兴市场数字化调查；BCG消费者洞察智库调查（2017-2018）；BCG分析。

注：受访者可同时选择多个选项。

¹利用各种网上平台获取商品信息的消费者占比。

²消费者更青睐网购的几种原因占比。

³网购者挑选电商网站或app的几种依据占比。

⁴网购者偏好的几种电商形态占比。

⁵网购者偏好的几种支付方式占比。

⁶所有购物者会发生的几种购后行为占比。

化发展过程中也变得更加复杂，以下列出六大变化（参阅图5）。

社交媒体依然占据主导，但其他平台的影响力也日益增强。在我们调查的处于数字化发展初级阶段的国家（即“数字化觉醒”的国家）中，社交媒体是迄今为止消费者获取信息的主要渠道。

在数字化发展的后两个阶段，社交媒体仍具有极大的影响力，但其他日常数字互动因素也越来越重要，这在数字化成熟阶段表现最明显。在这一阶段，消费者日常访问购物网站和使用搜索引擎（访问比例分别是80%和65%）已经成为日常必需。

购物网站和搜索引擎采取拉动式营销模式——消费者主动获取相关信息，了解想要购买的产品。这与受社交媒体影响的交易模式有着本质的区别，后者意味着向消费者推广其未曾了解的品牌或产品。

便利性成为一大影响因素。折扣显然是刺激网购的一个重要因素。的确，许多新兴市场消费者都表示他们的第一次网购经历源于在网上看见了一笔令人心动、难以抗拒的交易。总体来说，网上商城推出的折扣活动通常会大大地刺激新兴市场消费者的购买冲动。来自印度一个小城市的一位消费者告诉我们，她每天都会访问她最喜欢的在线商城。如果她发现某笔交易足够吸引人，即使她并不迫切需要该产品，她也会买下来。

尽管价格至关重要，但折扣并不意味着全部。便利性和多样性也是推动新兴市场网购发展的两个重要因素。生活节奏快的消费者希望通过最省时省力的方式购买到自己想要的产品。在较小城市中，许多消费者会在网上搜寻当地实体店没有的品牌或设计。

消费者愈加重视购物体验。在处于数字化觉醒阶段和成形阶段的市场中，消费者在选择网购平台时只关注商品的价格和种类。进入数字化成熟阶段的市场则不一样，这里的消费者眼光更挑剔。网购者正在寻求更好的购物体验，比如像具有良好性能的推荐引擎这样实用的操作或是能显示自己试穿试戴效果这样有意思的模拟体验。

换言之，对于发展最成熟的市场来说，其价值定位包括了购买过程本身。在数字化成熟阶段的市场中，81%的消费者想要获得有趣或愉快的消费体验，这也决定着他们会在什么平台上购物。相反，在数字化觉醒阶段和成形阶段的市场中，分别仅有四分之一和十分之一的消费者认为购物体验重要。

此外，在数字化成熟阶段的市场中，大多数消费者更青睐那种提供详尽且全面的产品和品牌信息的网站，这些信息也是购物体验的一部分。在数字化发展程度较低的市场，这种期望就不那么常见了。在处于数字化觉醒阶段的市场中，不到五分之一的消费者表示他们寻求那些重视提供产品详细信息的电商平台。

网上商城日益成熟，吸引越来越多的消费者。尽管发达市场的许多网购行为是在各品牌官网上完成，但是这些品牌在新兴市场的投入较小。相反，新兴市场的消费者更偏好网上商城这一购物渠道。在数字化发展的各个阶段，通过网上商城购买大部分商品的消费者占比非常高，这一比例在数字化程度最高的中国市场达到79%。

最受消费者青睐的购物渠道排名第二的是社交媒体，包括品牌的社交媒体账号和P2P交易。P2P购买模式在印度尼西亚、菲律宾和泰国尤其受欢迎。这些国家的消费者通过这种渠道购买他们原本没有机会了解的特价商品和特色商品。P2P购买模式还

印度尼西亚、菲律宾和泰国的消费者利用社交媒体进行大量的P2P购物。

能提升消费者对在线交易的信任度。我们的一位泰国受访者就是这样一个例子，他经由Facebook的摄影爱好者群入手了一个摄像机镜头。在他看来，卖主是一位摄影技术达人。

人们对中国网上商城的推崇侧面说明产品的质量较好。特别是阿里巴巴和京东的网上商城能够提供精挑细选的商品和丰富的服务体验。紧随中国消费者之后、同样推崇网上商城的还有印度和尼日利亚的消费者，他们也有自己强大的网上商城（如印度的Flipkart和尼日利亚的Jumia）。实际上，在我们调查的九个国家中，只有南非的消费者大多不是通过网上商城购物。据调查，他们首选的电商渠道是品牌官网。这也反映出南非缺少本土的网上商城。

支付方式数字化。另一个显著差异方面是支付方式。在处于数字化觉醒阶段的市场中，五分之三的网购通过货到付款的方式结算——人们找物流公司帮忙，向他们支付尼日利亚奈拉或肯尼亚先令。货到付款的做法在菲律宾和摩洛哥尤为普遍（分别有88%和86%的在线交易通过货到付款的方式结算）。这些市场的消费者对预付款方式并不完全放心，他们担心会收不到产品或者对产品不满意。这些市场的信用卡渗透率较低也是另一个障碍，许多情况下造成预先支付无法落地。

一个国家的数字支付的具体形式取决于当地已有的金融基础设施。

在数字化发展更成熟的国家，电商交易往往不是通过现金，而是利用数字支付方式。具体形式取决于当地已有的金融基础设施。中国66%的网购者表示他们倾向于使用在线移动钱包或在线支付服务进行网购；另外28%喜欢使用借记卡或信用卡。巴西情况类似，货到付款在巴西几乎无处可寻，大部分巴西消费者（75%）默认使用借记卡或信用卡网购，这两种付款方式在巴西非常普遍。

网购后续活动增加。随着数字化发展日趋成熟，网购后续活动也在不断增加。在处于数字化成熟阶段的市场中，超过五分之三的消费者会在卖家网页或评论网站等公共平台发表评论。还有同等比例的消费者会通过社交媒体或发送短信的形式和亲朋好友分享他们的购物经历。

我们采访的一位中国大学生告诉我们，她近期在微信上分享了一张照片，照片中她穿了一件新衣服。她的一位好友喜欢这身衣服，向她询问衣服品牌。经她推荐后，这位朋友关注该品牌微信公众号并下单。

购后评价和社交媒体互动在数字化发展程度较低的地区很少见。在处于数字化觉醒阶段的市场中，只有13%的消费者会受社交媒体上发布帖子的影响而购买商品，而不嫌麻烦为其购买的产品写评论的消费者仅有7%。在处于数字化成形阶段的国家，购后社交媒体互动更加普遍，44%的消费者表示他们会这么做。

一个重塑商业模式的契机

亚洲、拉丁美洲和非洲的数字消费者的激增正不断为这些市场带来全新变化，并为各大企业带来彻底重塑商业模式的机会。以下是新兴市场商业模式改进的主要机遇以及正在实施的策略。

以消费者为导向的产品。在社交媒体和网络评论的驱动下，数字化时代为我们提供了大量关于消费者的实时信息。仅仅在推特上每天就会发生超过250亿次的社交互动。如果新兴市场企业有能力监测这些持续不断的信息交流，他们就能认清趋势并及时作出相应调整。

图6 | 数字化正颠覆价值链的方方面面



数字化带来的另外两个改变是有机会能让消费者参与产品设计，并量身定制解决方案（参阅图6）。这相当于招来一批顾客，让营销人员和产品设计师去聆听他们的想法，参考他们的意见。参与产品设计的人们来自各行各业，包括媒体和汽车行业。他们掌握目前市场的一手反馈资料，并已准备好将这些意见运用到产品和服务改进当中。

在中国，电子产品制造商小米就是采用这类模式的公司之一。小米通过分析成千上万客户的数据，了解其现有产品的痛点并为规划未来产品进行实际调查。小米还利用粉丝俱乐部这个平台，在新产品上市之前让粉丝测评样机。一些高层管理人员还通过微博与客户互动。公司还会在自有论坛上与其智能手机产品的粉丝进行互动。这样的模式使小米产品更新换代频繁：其进行一次产品微调只需一两周，规模较大的产品升级只需两到三个月。

针对性强、社交性强的品牌。随着数字科技和社交媒体的发展，慢速稳定的品牌发展模式（往往通过开设实体店）已被淘汰。相比以前，如今企业扩大规模和打响品牌的速度都更快，他们能更有针对性地向特定受众投放信息并充分利用社交媒体的影响力。许多企业还积极挖掘具有数字化影响力的社区——寻找其目标客户关注的博客达人和视频博主，通过他们宣传自己的产品。

中国零食生产商三只松鼠深谙此道，采取了许多相关措施。首先，信息传递极具针对性：三只松鼠成立初期就将目标客户锁定为对健康产品感兴趣的90后，并使用大数据分析方法和微信平台向这一群体宣传。第二，发展速度惊人：三只松鼠开始开设线下门店时，收入规模已达5亿美元。第三，充分挖掘社交媒体潜能：推出竞技游戏，激活客户留言板并在优酷视频网站上发布有趣的卡通视频以强化公司的核心价值。

类似地，另一家亚洲公司泰国彩妆品牌NYX同样通过挖掘社交媒体潜能为其美容产品吸粉。NYX在Facebook、Instagram和LINE（风靡亚洲部分地区的一款通讯软件）上推销产品。

无缝个性化体验。实体零售存在某些固有障碍，比如首先需要将消费者请进店中。正如我们在中国市场所见，电商零售避免了这一麻烦。近年来，阿里巴巴旗下品牌天猫商城上的高端护肤品近一半都售往那些没有相关护肤品牌实体店的城市。

除了让各个地方的消费者都能获取到商品，数字化渠道（尤其在与门店合作后）能为消费者带来更好的端到端交易体验。以巴西零售商Magazine Luiza为例，Magazine Luiza已有60年经营历史，销售各种家居用品和家用电器。了解到许多网购消费者近期只会访问其网店，Magazine Luiza研发出一位虚拟销售员Lu在网站上为消费者导航。为确保网购客户（倾向于购买智能手机和电视等联网产品）知晓公司实体店会为网上出售的产品提供售后支持，该公司也花费了不少心思。

印度眼镜公司Lenskart同样通过结合线上和线下商铺的方式获得了成功。Lenskart打造了一款虚拟3D模型，消费者用家中电脑的网络摄像头进行拍摄，就能看到自己试戴不同款式眼镜的效果。如有需要，消费者还能在家中视力检查。这是一项纯在线服务，接受14天内无理由退款。这些工具和操作都在消费者拿不定主意时，坚定了他们的购买意愿。Lenskart因此引领了印度全渠道零售行业的新潮流。

数字化时代改善销售的另一渠道来自个性化推荐和情境化建议。通过阿里巴巴孵化的新业态超市盒马鲜生平台，消费者在逛商店时使用手机应用扫描二维码即可获取相关商品信息；该平台的应用软件会根据用户此前的购买记录为其推荐相关商品，用户还能通过手机应用进行远程下单。我们此前曾提到在新兴市场中食品类电商零售成功的例子不多。盒马鲜生想要成为第一个吃螃蟹的商家。

端到端消费者互动。每一家企业都想通过面对面的方式与消费者进行有意义的互动交流，其目的不仅在于吸引消费者完成购买旅程，还要保持购买后的互动和联系。

数字化能让企业将客户转变为倡导者，并建立良好的口碑。如果一家企业能为消费者留下一份印象深刻的记忆或一连串难忘的体验，其影响力必将迅速扩大。比如，许多企业打造了自身的社交媒体平台，客户可在平台上进行互动交流。另一个典型的例子就是“推荐好友获取积分”的活动。还有其他公司让愿意公开发布其评分和评论的客户填写购后调查。也有公司上传用户自己拍摄的与产品相关的视频，他们认为客户会觉得这些视频很有价值。

给企业的启示

在深入了解新兴市场电商的市场行为和未来机遇后，利益相关者应立即采取五个短期行动，包括：

- **进行数字化投资。**新兴市场数字应用规模庞大，未来四年预计新增9亿互联网用

数字化能让企业将客户转变为倡导者，并建立良好的口碑。

户，机不可失。即便是在像非洲某些地区那样电商占有零售销售不到1%比例的市场中，数字化的影响力也在飙升。由于新兴市场用户大多通过智能手机上网，制造商和零售商需要走在潮流前列，设计移动先行的发展战略。

- **针对不同市场和商品品类，有的放矢地制定相应策略。**许多企业倾向于仅仅将新兴市场视为一次机遇，或对不同商品品类采用相同的销售方法。这些都是不对的。不同市场有不同的要求——网上卖家欲打入非洲市场必须制定关于社交媒体的推广规划；若想进入中国市场，必须为客户打造有趣的体验。同样，商品品类的不同也会导致卖家目标不尽相同。对于诸如旅行和服饰等已在新兴市场线上销售表现强劲的品类来说，商家应将重点放在让现有用户购买更多产品，并吸引那些非用户进行消费。而对于线上购买量不多但受数字化影响较大的品类（如大家电和汽车）来说，应首先将重心放在降低网购障碍上。
- **思考数字化价值主张的细微差别。**除了了解不同市场之间的差别，理解各市场的内在差异也很重要。印度的网购者之间会比印度与巴西的网购者之间有更多共同点。然而，这并不意味着所有印度消费者的网购行为都是一样的。比如在印度，购物频率不同的消费者网购的原因也不尽相同：对偶尔网购的消费者来说，折扣要比便利性更重要；而对频繁网购的消费者来说则恰恰相反。在印度，另一个差异是，大都市的网购者更注重商品的折扣；而小城市的网购者则更注重商品的多样性。企业应该寻找应对方法，以适应这些细微的行为差异。
- **充分挖掘数字化潜能。**当谈及数字化时，大多数制造商和零售商关注的是利用数字化手段进行营销、提高销量。但这只是数字化发展前景的一部分。数字化在帮助企业设计产品以及与消费者建立良好互动关系上也发挥着重要的作用，并且能帮助企业打造创新的商业模式。忽略数字化在这一方面的重要潜力将错失良机，比如失去一些通过解决问题提升消费者幸福感的机会（参阅附录“旨在改善肯尼亚人民健康状况的数字化方案”）。
- **构建数字化能力和数据分析能力。**要想在数字化时代致胜，企业需要建立一套独特的能力。其中最重要的便是引进一批高水准数字化人才——包括大数据和数据

旨在改善肯尼亚人民健康状况的数字化方案

肯尼亚人民还得不到基本医疗保障。肯尼亚人口4900万，其中需要依赖公共保障或自己出钱看病的人不在少数。其人均GDP位居世界倒数前五，每个人平均能分配到的资源十分有限。

自2015年起，M-TIBA为肯尼亚人带来了一丝曙光。M-TIBA是一款移动医疗钱包，人们可以在M-TIBA上存钱、借钱、接受或向他人捐款，用于低价支付医疗服务。这些资金将存放在M-TIBA专门的医疗钱包中。M-TIBA这款备受欢迎的移动应用软件已经获

得肯尼亚政府的支持。医疗机构因此能更快收到付款——时间从数月内缩短至数天内——这大大提升了医疗机构治疗肯尼亚患者的积极性。

从初期成果看，M-TIBA前景光明。人们纷纷开始往医疗钱包里存钱，而令其他出资者（包括捐款者和政府）满意的一点是他们可以实时监控资金去向。目前M-TIBA平台上有超过200万肯尼亚注册用户和超过600家注册的医疗机构。这对产妇和胎儿死亡率较高的肯尼亚来说是一项重要的改进。

分析专家。企业的工作方式也要发生根本性变化。尤其是企业的组织文化需打破等级制度的隔阂，允许员工自由地分享自己的想法。最后，企业必须重新调整内部流程，以支持敏捷决策制定，从而顺应快速变化的外部环境并满足消费者全新的预期。

一个新的时代已经到来

如今在雅加达，我们能看到越来越多的路人手机不离手。类似的情况还发生在马尼拉、里约热内卢、约翰内斯堡以及其他新兴市场的众多城市。在这些国家里，拥有智能手机的人并不都会从电商零售网站购买商品。但他们可能通过手机为线下消费搜集信息。即便他们现在还没有开始这样做，以后也会。

如果一个国家的数字化发展要想步入正轨，公共部门也要发挥其作用。我们的回归分析显示在那些物流体系先进、为初创企业提供有利发展环境、有现代金融基础设施并且网络覆盖人口多的国家，电商领域的收入会更高。只有政府的大力配合才能保障落实这些基本条件。

未来四年受数字化影响的零售消费额将直逼4万亿美元，为在这些市场开展业务的所有人都敲响了警钟。忽视这一变化的企业将付出难以承受的代价。

关于作者

Nimisha Jain 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 常驻新德里办公室。如需联络, 请致信 jain.nimisha@bcg.com。

魏杰鸿 (Jeff Walters) 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 常驻香港办公室。如需联络, 请致信 walters.jeff@bcg.com。

Aparna Bharadwaj 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 常驻新加坡办公室。如需联络, 请致信 bharadwaj.aparna@bcg.com。

Stefano Niavas 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 常驻约翰内斯堡办公室。如需联络, 请致信 niavas.stefano@bcg.com。

Daniel Azevedo 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 常驻圣保罗办公室。如需联络, 请致信 azevedo.daniel@bcg.com。

Kanika Sanghi 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理、印度消费者洞察智库负责人, 常驻孟买办公室。如需联络, 请致信 sanghi.kanika@bcg.com。

致谢

作者感谢 Gaurav Bajpai、Nivedita Balaji、Arnika Chaudhary、Shitij Chohan、Pedro Figueira、Jolien Paalman、Maria Prokopets 和 Aneesh Saxena 对该研究和结果作出的贡献。

此外, 作者还要特别感谢 Robert Hertzberg 帮助撰写本报告以及 Natalia Charpilo 提供市场宣传推广支持。同时, 作者还要感谢报告的编辑和制作团队: Katherine Andrews、Gary Callahan、Kim Friedman、Abby Garland、Steven Gray、Sean Hourihan 和 Shannon Nardi。

更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨, 请联系任何一位作者。

关于 BCG 消费者洞察智库:

BCG 消费者洞察智库 (CCI) 基于对企业战略和竞争态势的深入了解, 采用独一无二的整合方式同时开展定量和定性的消费者调研。CCI 与 BCG 各专项密切合作, 将洞察转化为切实可行的战略, 从而为客户带来实质性的经济效益。CCI 汇聚了有关全球新兴及发达市场消费者的丰富数据。CCI 得到了 BCG 营销和销售专项以及全球优势专项的大力支持。欢迎访问 www.bcg.com/expertise/centers-accelerators/center-customer-insight/default.aspx 了解更多资讯。

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

THE BOSTON CONSULTING GROUP