

科尔尼论丛

洞察天下 决胜未来

ATKearney

决胜转型中的消费市场

孙健 主编



YZLI0890148176

A.T. Kearney



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

TKearney

科尔尼论丛

洞察天下 决胜未来

决胜转型中的消费市场

孙健 主编



A.T. Kearney

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜转型中的消费市场 / 孙健主编. —北京: 中国财富出版社, 2012.10
(科尔尼论丛)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4508- 8

I . ① 决… II . ① 孙… III . ① 消费市场 - 研究 IV . ① F713.58

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 234166 号

2012 年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney® 为科尔尼公司注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑 赵 静
责任编辑 赵 静 郑欣怡

责任印制 何崇杭 王 洁
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010-52227568 (发行部)

010-68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 上海秋雨文化印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4508-8 /F · 1859

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 7.5

字 数 197 千字

印 数 0001-3000 册

邮政编码 100070

010-52227588 转 307 (总编室)

010-52227588 转 305 (质检部)

版 次 2012 年 10 月第 1 版

印 次 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

主编寄语

伴随着iPhone5的上市，苹果公司又一次刷新了其股价和总市值纪录，即将突破6500亿美元，成为当今世界上毫无争议的最高市值企业。谁能想到一家30多年前发源于家庭车库手工作坊的小公司今天能够如此轻易地抛离那些传统的蓝筹大企业，并一而再、再而三地引领消费电子行业的潮流呢？应该说，这一切都源于Apple公司及其创始人、灵魂人物乔布斯对全球消费市场发展趋势的深刻洞察和新产品的创新能力。那么，我们中国企业应当向苹果公司学习什么呢？

首先，是对消费市场发展趋势的洞察和分析能力。苹果公司产品的成功，无论是首创个人电脑行业的Apple电脑，还是重新制订音像行业规则的iPod，和导致手机行业重新洗牌的iPhone，每一次产品的创新都体现的是苹果公司对行业发展规则和消费者潜在需求的再认识，这些一再重复的成功恐怕不能简单地用运气来解释。企业领导人对行业发展的预判在其中发挥了很大的作用。每一次，苹果都走在了消费市场演变浪潮的前面，并用他们出色的产品重新塑造市场和消费观念。

其次，是苹果卓越的产品创新能力。如果只有对市场的判断而不能推出适合消费发展趋势的产品，那么对市场的认识也只能停留在纸面上。有意思的是，苹果的几款主营产品几乎都是基于一些现成的技术和产品理念而开发出来的，而非苹果本身的全新技术突破，但恰恰是苹果而非其他公司将这些现成技术和产品理念整合成了市场最认可的产品，这同样不是靠个人的运气和偶然的机遇，只能来自其企业内部系统地转化对消费趋势的洞察为产品需求和产品设计概念的能力。

以科尔尼的观点来看，这两点恰恰是中国企业未来转型中最需要克服的两块短板。首先是对市场的前瞻预判能力，大多数的中国企业由于长期采取“跟随战略”以发展规模优先，对于长期发展趋势的研究，无论从能力和经验上都很缺乏，尤其是许多主要企业领导人在理念上更是重眼前而轻长期，导致企业在对长期发展趋势的研究上投入和关注严重不足，并因此制约了企业在战略上突破和转型的能力；其次是中国企业以往大都采用逆向开发的方式以求以最快的速度复制成功产品抢占市场先机，殊不知长此以往，企业对市场和消费者的研究却因此而不被重视或极度弱化，更不用提从消费者的未来需求中探究颠覆行业的机会和定义全新产品了。要实现中国制造业的转型，从“中国制造”转变到“中国创造”，恐怕以上所述的两项基本功是所有有志于在未来引领世界潮流的中国企业和企业领导人必须要学习的。

编委会

主 编：孙 健

编委会成员：

陈海文 胡月丽

谢 意

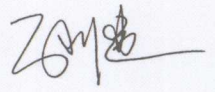
译 校：

徐 宇 战士慧

版式设计：

高伟森

苹果iPhone5上市首日便在全球创下24小时内接受200万台预订的世界新纪录，我也期待在我的有生之年能看到我们中国企业创造的产品能够超越这个纪录！

A handwritten signature in black ink, appearing to be '孙健' (Sun Jian), with a stylized, flowing script.

孙健

科尔尼公司全球合伙人

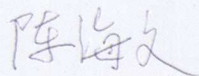
编辑寄语

亲爱的读者，您们好。2012年是中国经济转型之年，《科尔尼论丛》也进行了重大转型。继今年第一期《助推中国经济转型》和第二期《提升能力 加速转型》之后，本期《科尔尼论丛》再次聚焦“转型”话题，将侧重探讨未来消费市场的转型趋势和企业应对战略。

未来，中国消费占全球比例将会大幅上升，那么，消费市场本身将会相应地出现哪些结构性变化？科尔尼根据联合国人口署提供的最新数据作出预测：在2010—2030年年间，中国50岁以上的人口将增加2.2亿左右，而50岁以下的人口将减少1.1亿多，其中20~29岁的人口将减少近5000万。人口老龄化的这一结构性变化，意味着人们的消费需求中对住房、道路、交通和众多物质产品的需求将会减少，相比较而言，对医疗服务、文化娱乐、精神慰藉等需求的比重则将大幅度上升。未来需求快速增长的消费服务是不可贸易品，因为它们不可移动且无法从国外进口，只能由本土提供。因此，未来的消费市场需要更多个性化和人性化的服务。

在热点专题中，我们首次发布了2012年全球电子商务零售指数，分享新兴渠道拓展消费市场的机会研究。在行业观察中，针对日益老龄化的消费市场，我们推出《全球年长消费者营销秘诀》一文，与您分享赢得老年消费者市场的五大秘诀。同时，科尔尼推出“科尔尼消费者财富和支出研究”，研究不同国家消费者的支出模式，为您制定市场战略提供启迪。此外，《奢侈品：中国制造》一文，剖析了中国本土消费品发展现状，并对其未来的发展前景进行了预测。在宏观经济观察中，《复苏与风险共存——2012年全球经济走势预测》和《2012年全球城市指数及新兴城市潜力展望》提供了最新的经济和消费转型趋势分析。在理论前瞻中，《变革时期的情景战略规划》一文为消费转型期的战略规划提供了实用的工具箱。

面对快速增长和日趋个性化的中国消费市场，衷心期望本书为企业赢取转型中的消费市场提供绵薄之力。



陈海文
科尔尼公司董事

热点专题



1

电子商务

——全球零售扩张的新前沿

科尔尼首次发布 2012 年全球电子商务零售指数，调研了 2012 年科尔尼全球零售发展指数的前 30 个国家，并列举了最具零售电子商务潜力的前 10 个国家。调研结果表明，网上用户活跃且基础设施可靠的大型新兴市场将在近期内为零售商提供最大的电子商务机会。

宏观经济观察



11

复苏与风险共存

—— 2012 年全球经济走势预测

自大萧条之后，人们对于戏剧性的经济回升已不抱希望，取而代之的是一种更加现实的、间断性的恢复。国际货币基金组织新任总裁拉加德女士称 2012 年是“治愈的一年”。尽管这一年最终可能被认为是对世界经济做出重大修正的一年，但这一委婉的描述却掩饰了其背后混乱的经济现状及其后续风险。



19

2012 年全球化城市指数及新兴城市潜力展望

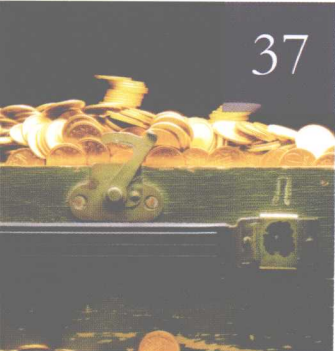
科尔尼研究发现，宏观因素将继续影响全球化进程。随着政治主导力量由西向东转移，以及经济驱动力从农业到工业再到信息产业的转移，越来越多的人选择在城市生活而不是农村。尽管纽约、伦敦、巴黎和东京依旧在当今领先城市排名中位列前茅，但北京和上海很有可能在未来的 10 至 20 年内迎头赶上。

A close-up photograph of a woman's face and shoulders, wearing a blue garment. The image is partially obscured by the page number.

28

奢侈品：中国制造

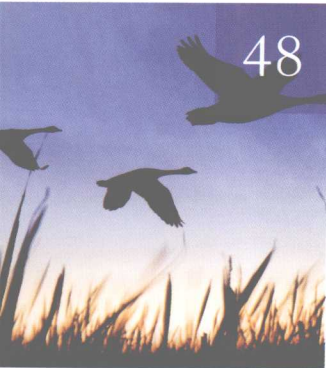
“中国制造”历史上代表着举世无双的质量水平和精湛绝伦的制作技艺。但是这一切在 20 世纪开始发生改变，中国开始朝着一条完全不同的路走去。“中国制造”缘何成了“低成本、低价格”的代名词？如今，中国即将成为世界上最大的奢侈品市场，秉承着数个世纪以来积淀的精湛技艺与丰富经验，中国本土企业正努力打造新一代的奢侈品品牌。他们能否成功？

A photograph of a green metal treasure chest with its lid open, revealing a large pile of gold coins inside.

37

消费者财富和支出：12 万亿美元的商机

科尔尼近期推出“科尔尼消费者财富和支出研究”，旨在研究全球范围内不同国家的消费者支出模式，了解这些模式对于能否实现未来 10 年的增长至关重要。该研究以 1990 — 2020 年为时间跨度，采用了 3000 多个变量，解释了 86 个国家、70 多种产品类型的历史及预测支出模式。此外，科尔尼还将会定期更新研究成果。

A photograph of several swans flying over a field of tall reeds at sunset or sunrise.

48

全球年长消费者营销秘诀

生育高峰期出生的年长顾客的消费开支不断增加，他们热衷于社交网站且保持积极健康的生活状态，这彻底颠覆了先前人们关于年长消费者及其如何满足该人群消费需求的假设。对于市场营销人员而言，未来应如何挖掘如此庞大的消费潜力？科尔尼向您推荐年长消费者营销的五大秘诀。



53

2021 年的炼油业：谁将参与这场游戏

科尔尼全球炼油市场研究显示，未来 10 年，北美和西欧 1/3 的炼油厂需要重新考虑其运营模式以及如何进行价值链整合。否则，它们将无法应对不断变化的全球市场，部分炼油厂甚至将被迫退出市场。未来 5 年，预计将有 1/5 的炼油厂停止运营，因此选择正确的运营模式和整合度将成为能否生存并保持赢利的关键。



64

协作：化工行业增长的新箴言

科尔尼 2012 年化工行业客户连接性指数表明，协作已经成为目前及未来化工产品市场发展的突出主题。受访者明确表示，前景最好的化工生产企业是那些能够利用整条价值链上供需双方协作的企业。因此，化工企业的未来增长离不开整条价值链上供需双方的密切协作——协作必将带来巨大的潜在价值。

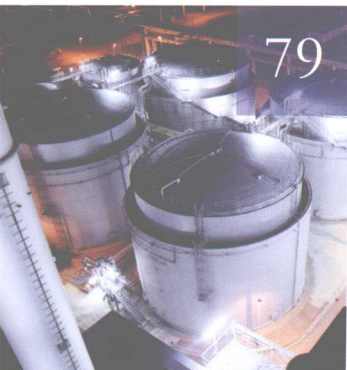
理论前瞻



73

变革时期的情景战略规划

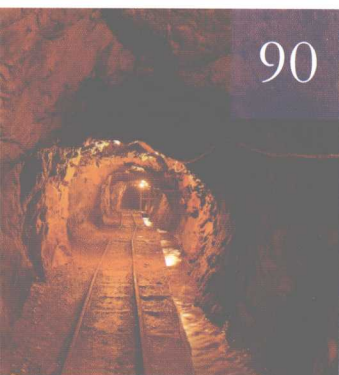
复杂性和波动性给当今的领导者带来了前所未有的挑战。科尔尼 2012 年外商直接投资信心指数的研究结果表明，51% 的被调查企业管理者试图增强他们的战略规划流程和工具，其中基于情景的战略规划的重要性重新凸显，成为商业领导者们理解复杂的全球变革动因及其业务影响的主要首选工具。



发电企业最佳运维绩效的实现

——科尔尼“8大模块”快速提升能源市场的最佳运维绩效

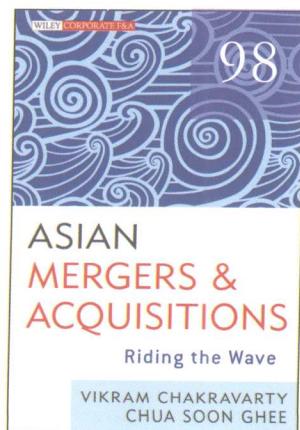
油气领域的新法规、替代性能源、新技术以及不断变化的客户需求和新的供需动态促使欧洲发电市场发生重大变化。当前的改进重点在于运营绩效——即改善传统发电厂的可用性、灵活性以及商业和技术效率。科尔尼“8大模块”助你在快速变化的能源市场上实现最佳运维绩效。



物料管理：上游油气行业的一座金矿

物料可获性对于油气行业至关重要，为了防止进度延迟，企业甚至愿意冒着高成本的风险。通过物料管理，可以避免生产延迟或产生额外的成本，或者以牺牲可获性作为妥协的代价。为了在变动时期保持赢利能力，油气公司必须维持运营效率同时最小化风险——物料管理是一座隐藏的金矿。

新书推介



《亚洲并购——激流勇进》：亚洲企业改写并购规则

亚洲企业并购正如火如荼，整合风潮席卷而来。在这一交易狂潮中，亚洲的并购活动与西方相比表现出了哪些差异性？跨境并购中最热门和最冷门的产业分别是哪些？亚洲政联企业或国有企业该如何在这一时期巩固地位？怎样进行并购才能获得成功？Vikram Chakravarty 与 Chua Soon Ghee 的新书《亚洲并购——激流勇进》对这些问题一一进行了解答。

科尔尼介绍



103

詹姆斯·马洛尼·费伦

——继安德鲁·托马斯·科尔尼之后的科尔尼第二任总裁

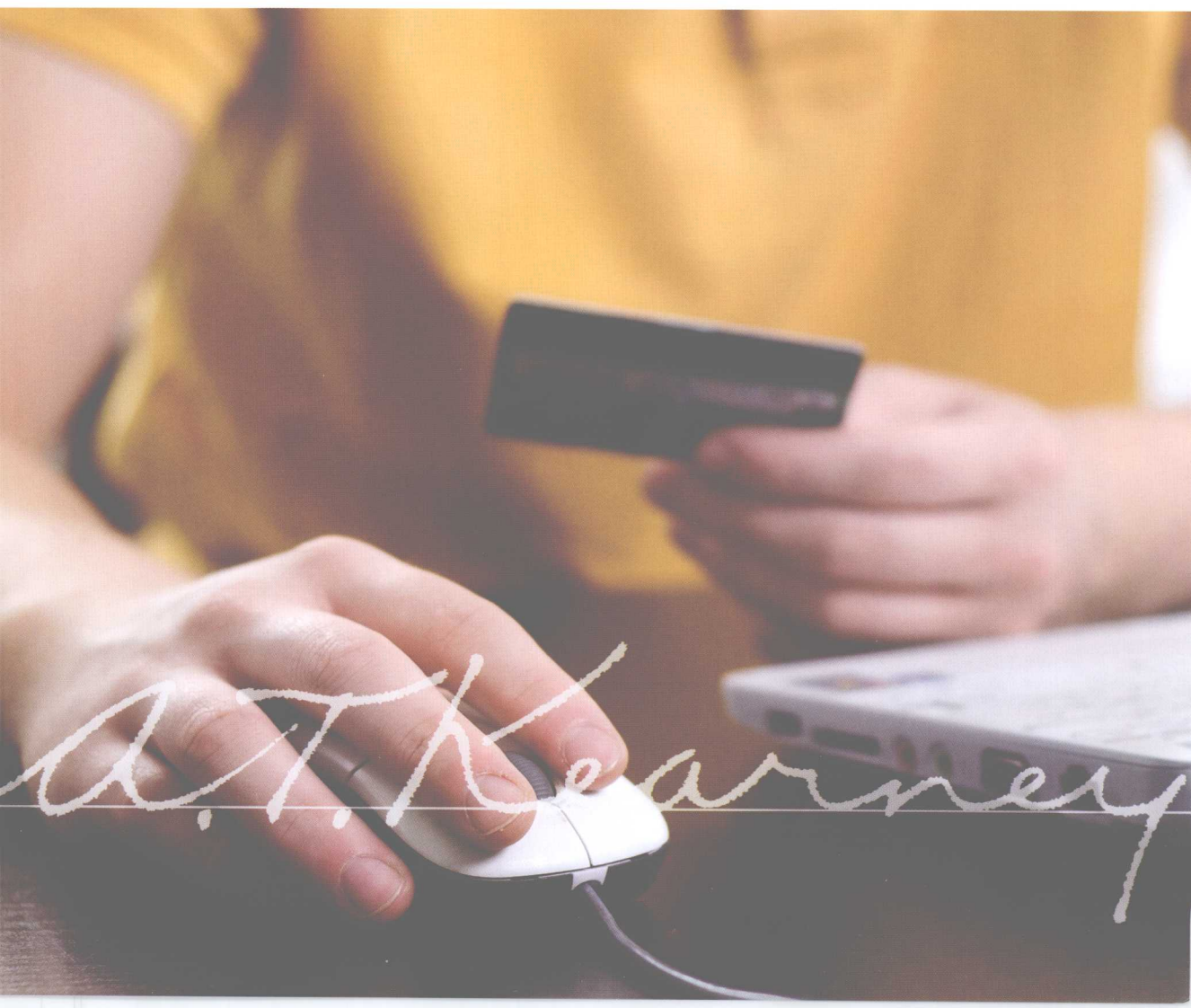
他才华横溢而又谦逊和蔼，他诚实正直而又深思熟虑。他是一名业绩卓著的咨询师，同时又是一位深受员工爱戴的领导者；他秉承强大的组织理念，坚信高效的管理；他的导师是科尔尼公司创始人安德鲁·托马斯·科尔尼，两人的亲密合作奠定了科尔尼公司今日的辉煌，他便是科尔尼公司第二任总裁詹姆斯·马洛尼·费伦。

ATKearney

电子商务

——全球零售扩张的新前沿

网络购物正在改变着零售商制订全球扩张战略的方式。科尔尼电子商务指数揭示了最具网络购物增长潜力的发展中市场。



零售商不断寻找着新的增长途径。随着成熟市场中的收入趋于稳定，扩张进入发展中国家便成为实现新增长目标和提高整体投资组合回报的普遍做法。而选择发展中国家比传统实体店面的选址要复杂得多，因为还需要从网络角度进行仔细审查。

随着电子商务的销售额在发展中国家急剧增长，开设网络业务成为测试新市场或者丰富现有实体店足迹的一种低风险方式。要想使这一战略优势最大化，就必须了解一个国家电子商务的真正潜力以及其网络市场的挑战。

首次发布的科尔尼2012年电子商务指数对2012年全球零售发展指数排行榜的前30个国家进行了调查研究。这一指数分析了18种基础设施架构、监管及特定零售业方面的可变因素，列出了在电子商务潜力方面排名前10的国家（见下表）^①。这一结论为零售商成功制订全球电子商务战略、挖掘新兴市场的投资机会提供了大量信息。（参见第4页，关于本研究）^②。

2012年科尔尼零售电子商务指数排名

电子商务指数排名	2012年全球零售业发展指数排名 (GRDI)	国家	地区	网上市场吸引力 (50%)	网上基础设施建设 (20%)	电子商务法律法规 (15%)	零售业发展 (15%)	2012年得分
1	3	中国	亚洲	100	56	55	58	78
2	1	巴西	拉丁美洲	84	56	67	90	77
3	26	俄罗斯	东欧	83	39	23	48	60
4	2	智利	拉丁美洲	35	78	100	71	59
5	28	墨西哥	拉丁美洲	53	41	75	26	50
6	7	阿联酋	中东	22	100	77	49	50
7	11	马来西亚	亚洲	27	78	79	46	48
8	4	乌拉圭	拉丁美洲	23	40	71	100	45
9	13	土耳其	东欧	25	76	65	33	43
10	8	阿曼	中东	13	61	97	51	41

0 = 吸引力低
100 = 吸引力高

0 = 基础设施差
100 = 基础设施发达

0 = 无电子商务法规
100 = 强大的电子商务法规

0 = 零售市场不发达
100 = 零售市场发达

注：分数是四舍五入的。
零售业发展分数包括网上零售和实体店零售。
来源：欧睿国际、国际电信联盟、Planet Retail、世界银行、世界经济论坛、科尔尼分析。

① 关于2012年全球零售发展指数，请参考www.atkearney.com上“全球零售扩张：勇往直前”。

② 电子商务的定义：通过纯网上零售商或实体零售商运营的网站，将消费品销售给大众的行为。

电子商务：一个成熟的增长机遇

随着基础设施、法律以及消费者偏好的不断发展，全球电子商务的发展也蒸蒸日上。过去五年中，电子商务以每年13%的增长率不断增长（见图1）^①。实现零售扩张越来越依赖网络渠道这种方式来开拓成长型市场、创建品牌、了解消费者。同时这一渠道所需投资少于传统业态。例如，美国奢侈品零售商内曼马库斯（Neiman Marcus）就曾收购一家中国时尚网站的部分所有权，以此测试中国市场，了解中国消费者的喜好，进而从中国不断增长的奢侈品需求中获利。这样，内曼马库斯在避免了签订昂贵的房产合同、应付二三线城市的复杂性等问题的情况下得到了其所需的所有信息。法国奢侈品零售商Louis Vuitton Moët Hennessy（LVMH集团）曾使用相似的策略，通过收购Sack's——巴西领先的在线化妆品零售商——取得当地顾客对丝芙兰化妆品连锁店的认可。

图 1 全球在线零售销售额



注：在线零售额不包括销售税，汇率为2011年恒定汇率。
来源：欧睿国际。

随着电子商务销售额在新兴市场的急剧增长，开设在线业务是探测新市场、补充现有实体门店足迹的一种低风险方式。

电子商务在多渠道零售战略中扮演着重要角色，而多渠道零售战略对发展中市场来说还是新鲜事物。2011年年末，英国的Argos与中国电子制造商海尔合作，在中国大陆创建新的多渠道业务。Argos计划在上海开一个展厅，将海尔现有的特许经营网络——6000家店面，作为网上订单的交货地点。

追求全球性的在线业务扩张通常意味着要与已经控制大部分本土电商竞争。智利本土零售商Falabella和Cencosud共占据该国网上零售40%的市场份额；而在巴西，本土零售商B2W与Magazine Luiza占据了30%的国内市场。亚洲、东欧、中东地区也有类似情况。想要与这些本土竞争对手抗衡，就必须真正了解各个市场的网上消费者，并且制订相应的电子商务运营策略。

^① 本文中增长率指的是年均复合增长率。

关于本研究

科尔尼首次发布电子商务指数，按100分制对位列2012年全球零售发展指数（百分制）前30的发展中国家评分。得分排名越靠前，该国近期内在电子商务行业的发展潜力就越大。电子商务指数得分主要依据以下几个方面：

网络市场吸引力（50%）	电子商务法律法规（15%）
在线零售额，预期销售增幅，其他多种在线行为指标。	电子商务环境，贸易法规，网络监管。
基础设施（20%）	零售增长（15%）
技术、金融、物流基础设施建设，包括计算机普及情况，宽带接入及速度，信用卡普及情况，网络安全，物流供应商的数量和质量。	人均零售额和现代零售业发展指标。

创建网上零售业务，吸引顾客光临

一个国家网上零售业的成功前景，与网民人数以及接受网购的人数密切相关。图2中的矩阵图就这两个因素对位列2012年全球零售发展指数前30的国家进行的比较。我们发现了四种类型的在线市场。

追求全球性的在线业务扩张通常意味着要与已经控制大部分市场的本土业务的电商竞争。

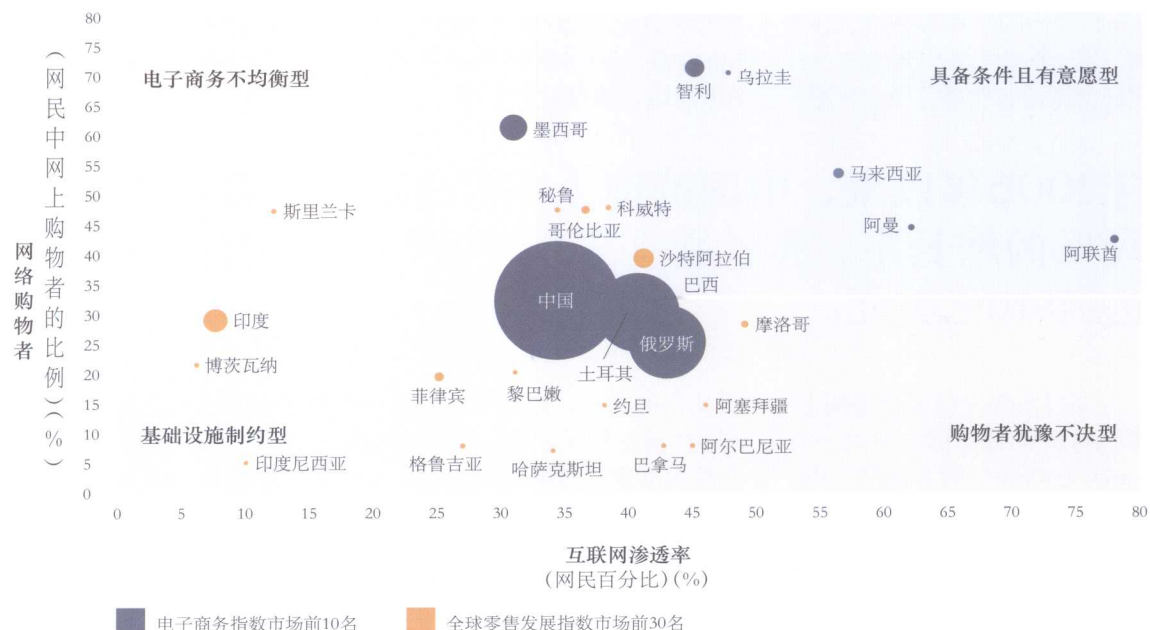
基础设施制约型。这类市场缺乏支持大容量电子商务的技术和物流基础设施。例如，印度在全球零售发展指数中排名第5，却没有进入电子商务指数榜单，这是因为大多印度消费者缺少连接上网的技术手段，而那些有技术手段的人仍然排斥电子商务，原因在于落后的基础设施不能保证送货和退换货的顺利实现。赢得此类市场需要货到付款的支付方式，从而克服金融基础设施的制约，并更好地与消费者进行沟通交流，帮助他们了解送货时间和流程。

电子商务不均衡型。墨西哥和斯里兰卡这类市场总体上的互联网普及率处于中低水平，但是这类市场中存在着一个富裕阶级，有能力广泛且经常地使用互联网进行网络购物。因此，调整产品组合、价格和广告宣传等方法将能吸引这些高收入网民来购物。同时，随着低收入网民也越来越习惯网购，适当灵活地调整产品、价格和广告宣传也变得越来越重要。

具备条件且有意愿型。电子商务指数前10位中有5位属于这一类型，因为他们的基础设施能够支持大容量电子商务、顾客适应网购，所以有足够的条件开展电子商务。对于这类市场，重要的是透彻了解消费者网购的原因，从而不断满足他们的期望，保证重复购买。智利的Cencosud集团通过邀请网上消费者参与网上售后调查来了解消费者的好恶；参与者提交评论后，可以参加抽奖，获得免费的礼品卡。

购物者犹豫不决型。有些市场拥有支持电子商务的技术基础设施，但是较差的国内条件，如物流、电子商务法或文化偏见导致网络用户对网络购物较为谨慎。这类市场需要多管齐下，给电子商务注入信心，包括到店提货，信用卡结算返利，在线产品促销和按价值定价，以及全年无休24小时客服中心。例如，土耳其的hepsiburada.com通过提供货到付款的方式，让消费者能够在用现金或卡片付款前查验产品，减少了土耳其消费者对于网上支付的顾虑。

图 2 比较互联网使用情况与在线购物习惯，深入分析不同类型的电子商务市场



注：圆圈的大小表示2011年的在线零售额。
来源：欧睿国际、国际电信联盟、科尔尼分析。

2012 年电子商务指数前 10 的国家

这一指数评估了 2012 年全球零售发展指数中排名前 30 位的发展中市场的电子商务吸引力。以下是结果位于前 10 位的概况。

1. **中国：领先者。**中国网上零售市场规模高达230亿美元，仅次于美国，位居电子商务指数^①的首位。2006年以来年增长率为78%。同时，随着国家基础设施的完善和网络购物文化的发展，预计未来5年内中国市场规模将达到810亿美元。

中国是全球网民数量最多的国家，网络用户达到5.13亿。受较低的价格、各种促销以及满额包邮服务等因素的吸引，网上购物者达到1.64亿。另外，中国网购者还十分注重浏览他人对于店家、产品和服务质量的在线评价。消费类电子产品和服装是最受中国网络消费者欢迎的两大类产品。服装吸引了超过半数的大都市地区网购者（包括男性和女性），这一比例超过了美国。此外，美容产品也很受欢迎，几乎有一半的大城市女性网购者在网上购买美容产品。

然而，基础设施的挑战仍然阻碍着中国电子商务潜力的发展。中国仅有34%的居民使用互联网，低于其他国家市场，其主要原因在于大量农村人口不能使用互联网。另外，中国大都市以外的地区交通运输基础设施的质量也各不相同，阻碍了货物的递送。在一线和二线城市中，在线零售货物通常由普通快递递送，相比联邦快递、UPS、DHL和EMS等提供的高端快递服务更具价格优势。

① 若非另行指出，所有货币数据以美元为单位；本文全篇所指的网络市场规模指的是销售额。

支付宝等支付平台是网上支付最热门的渠道，同时也是几大网上零售商支付方式中的首选。货到付款也是支付方式之一，但不如在线支付受欢迎。包括总部位于美国的亚马逊（amazon.com）在内的一些零售商，出于安全考虑设置了货到付款限额。奢侈品经销商更加谨慎而慎之。例如，瑞士厉峰公司（Richemont）与Brinks等安保公司进行合作，确保运送和付款顺利，另外一些公司还会派两名快递员负责贵重产品的派送以及确保付款无误。

自2006年以来，中国的网上零售市场规模保持了每年78%的增长率，预计将在未来5年内呈现井喷式增长，达到810亿美元。

支付宝等支付平台是网上支付最热门的渠道，同时也是几大网上零售商支付方式中的首选。货到付款也是支付方式之一，但不如在线支付受欢迎。包括总部位于美国的亚马逊（amazon.com）在内的一些零售商，出于安全考虑设置了货到付款限额。奢侈品经销商更加谨慎而慎之。例如，瑞士厉峰公司（Richemont）与Brinks等安保公司进行合作，确保运送和付款顺利，另外一些公司还会派两名快递员负责贵重产品的派送以及确保付款无误。

以淘宝网、拍拍网、京东商城为首的中国本土零售商，占据了网上零售市场的半壁江山。京东商城以销售消费类电子产品网上起家，如今已发展到服装、食品、化妆品、图书等各领域，目前占有16%的市场份额，被视为中国本土的亚马逊。国际零售业巨头，包括家乐福、乐购、沃尔玛，也跃跃欲试，希望从本土企业手上抢得网上市场份额。沃尔玛对中国电商企业“1号店”掌握控股权，从而获取了其高端客户群及广泛的物流网络。其他国外零售商也紧随其后，例如西班牙服装销售商Zara，以及美国网上奢侈品销售商Net-A-Porter都陆续在中国建立网店。

2. 巴西：屈居第二。巴西有8000万互联网用户，每年在网上消费106亿美元，位于拉丁美洲之首，预计2017年消费总额将达到187亿美元。

为了得到更多的实惠，巴西蒸蒸日上的中产阶级纷纷加入网上购物的大军。这些购物者对价格十分敏感，要求提供免费送货和无手续费的支付方式，并且经常浏览团购网站以寻找新的特惠。2011年，有1000万巴西消费者在Groupon之类的团购网站上进行交易，总额达到2000多万美元。电器和消费类电子产品是最常见的网购商品。由于巴西消费者具有特别敏锐的时尚触感，他们更看重店内购物带来的社交体验，因此巴西的网上服装销售相对落后。

巴西本土零售商已经在网购市场立足，如B2W（Lojas Americanas 百货店）占有网上零售市场20%的份额。本土电子产品零售商Magazine Luiza目前计划通过拉丁美洲最大的社交网络来延伸其网络销售点。该公司鼓励消费者在Facebook和Orkut上开张自己的Luiza电子门店，向朋友和家人出售产品。消费者作为社交网络企业家能获得从2.5%~4.5%不等的佣金。

尽管巴西的电子商务市场蓬勃发展，但是在物流和在线支付安全性方面还存在诸多问题。为了应对这些问题，巴西政府已经在航空、航海港口方面进行了投资，并且强化了其电子商务法律。

3. 俄罗斯：觉醒的网络巨人。俄罗斯是欧洲网络用户数量最多的国家（6000万），其中包括1500万网上购物者。俄罗斯人还经常用手机浏览网页——人均拥有1.8台手机。俄罗斯目前在线零