



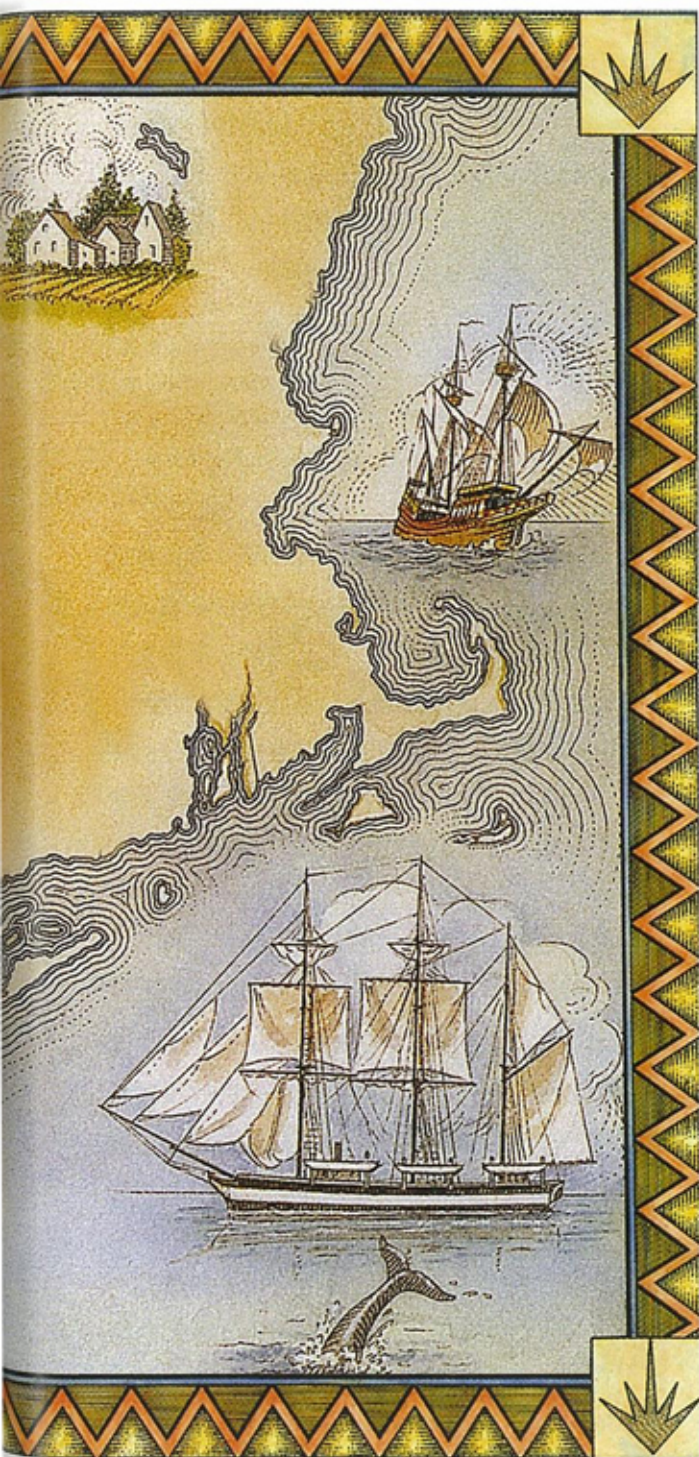
新兴市场取胜之道

Satish Shankar 贝恩公司驻新加坡办事处合伙人

Charles Ormiston 贝恩公司驻布鲁塞尔办事处合伙人

何弘 贝恩公司驻上海办事处合伙人

翻译 郑乐



当西方发达市场由于金融危机而陷入停滞的时候，新兴市场对于中国企业的重要性陡然上升。如何才能在新兴市场站稳脚跟并获得成功？通过观察那些新兴市场的领先企业，也许能获得不少有益启发

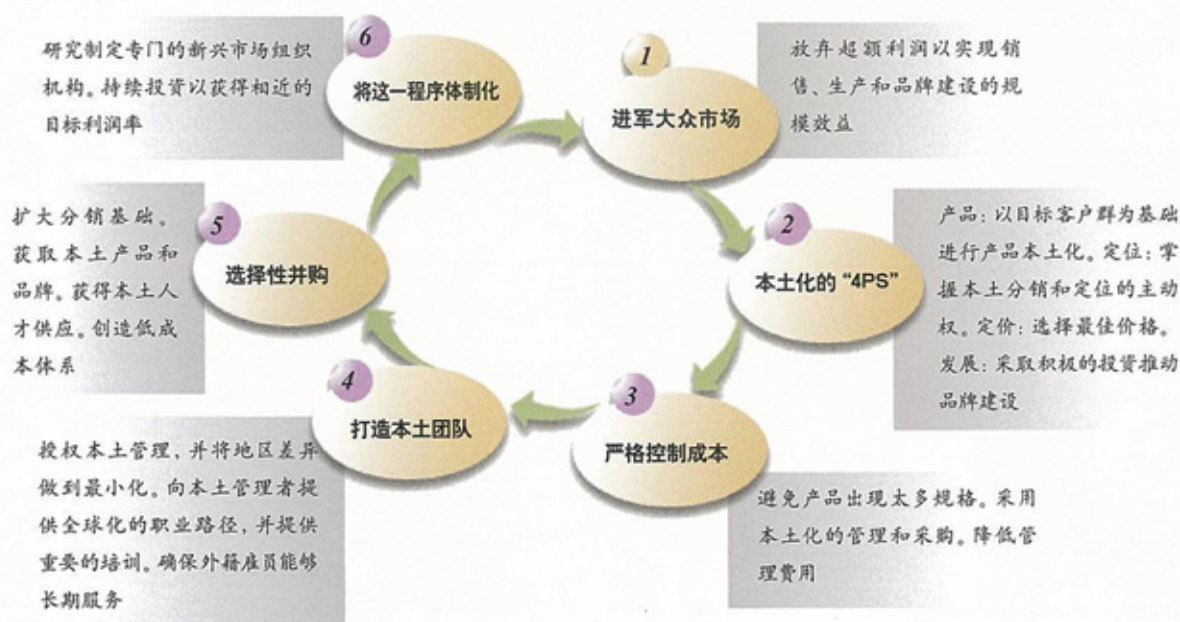
仍有崎岖的乡村小路，家庭烹饪仍然是主要的生活方式，产品价格远低于发达市场的生产成本，本土产品拥有着几代的忠实客户，产品在这些地区的价格低、利润薄，但是这些都挡不住亚洲、拉丁美洲和东欧的新兴市场日益成为快速消费品全球制造商们最主要的收入和利润增长点。

新兴市场的先行者们，如可口可乐、联合利华、高露洁、达能集团和百事公司总收入的5%~15%都来源于亚洲三个最大的新兴市场：中国、印度和印度尼西亚。在俄罗斯和东欧国家也出现了类似的情况，这些公司在新兴市场制定的目标往往都要超过公司内部的基准收益率。这种趋势可能会继续发展下去，因为新兴市场国家的国内生产总值在2006年首次超过发达经济体，而且主要贡献来自巴西、俄罗斯、印度、中国、东欧和土耳其。

虽然这些地区拥有全球85%的人口，但是就在几年前，除了有极特殊的情况外，这些地区并没有得到消费品制造商的青睐。在新兴市

在新兴市场取得成功的关键

虽然每个市场都有其不同的情况，成功的企业在新兴市场的经营始终坚持以下六项铁律



场，障碍依旧不少——跨国公司要在陌生的区域与本土公司竞争，产品在新兴市场的售价低于母公司市场，同时还要与根深蒂固的社会和文化习俗角力。但是，随着在北美、日本和西欧这些成熟市场增速的放缓，一些消费品公司已经决定要进入一个中产阶级不断壮大、购买力不断提升的新区域——这些市场的人均收入正在不断提高，信用卡和个人消费贷款也在持续的发展——这就是新兴市场。那些快速消费品市场的前驱者已经证明了一点：只要能够拥有正确的战略，他们就可以打败本土竞争者。然而，究

竟要怎样成为赢家？

随机应变者胜

成功的企业都乐于打破旧习。他们或者调整全球性产品的价格和品味，与消费者所喜好的畅销本土产品竞争；或者像雀巢那样，通过品牌并购，巧妙的将拥有 50 多年传统的 Rossiya（雀巢在俄罗斯的合资公司所拥有的全球领先的巧克力品牌）纳入自己旗下。他们尝试使西方市场营销模式和企业管理方式与当地的习俗相融合，并充分发挥才智去克服那些不可避免的障碍。例如，

在交通基础设施差的地区，发展区域团队进行配货，如联合利华在印度尼西亚与摩托车队合作，将物流链延伸到边远的村庄。

对那些成功克服障碍的公司，回报就可能是巨大的。在一些消费产品领域，新兴市场的增长额是发达国家市场的3倍。他们是如何做到的？

进入大众市场，以实现销售、 品牌塑造和经营的规模效益

从历史上看，跨国公司在发展中国家经常试图取得高利润率。一般来说，这些公司无法将其成本降低到这些主要生活在农村的、不太富裕的消费者能承受的水平。随着本土竞争者在低端产品领域的迅速扩张，跨国公司往往陷入低速增长期。而本土企业却往往能够最大限度地利用其低廉的成本、较好的物流渠道以及日益复杂的市场环境，并随着中产阶级的壮大，而开始进军高端领域。

一个典型的例子是印尼的卷烟市场，曾经这个市场中的外资公司，如万宝路，登喜路和好彩所占份额不足10%。2003年，一家本土企业圣波纳公司推出一种高端产品，淡型的丁香香烟。这个品牌的成功，推动了如PT Djarum之类的本土企业开始以L.A. Lights的品牌进军高端领域或者是准高端领域。

随着本土公司逐步进入高端领域或是准高端领域，跨国公司认识到，大众市场的机会太大也太重要了，不容忽视——他们在进军大众

市场中既需要抓住机会也需做好防守。更重要的是，进军大众市场能使跨国公司在原料采购、制造、销售、分销和品牌建设方面实现规模经济，从而降低成本。

例如，2005年菲利普莫里斯公司以52亿美元的价格并购了家族企业圣波纳。这是印尼史上最大的外资并购交易。这次并购除了会带来种种利好之外，更实现了规模效益，此次收购将有助菲利普莫里斯和圣波纳更好的利用渠道协同合作，帮助他们扩大在印尼的品牌影响以及扩大在马来西亚、新加坡、文莱和巴西等市场的份额。圣波纳总裁Martin King说：“在印度尼西亚，圣波纳拥有独一无二的分销网络，而菲利普莫里斯在世界各地的许多国家都有着非常良好的分销体系和销售队伍。”此次企业联姻的第一代产物诞生于2007年7月，菲利普莫里斯引入万宝路丁香烟过滤器，一种旨在扩大万宝路品牌在印尼市场影响的丁香和烟草的混合香烟。

菲利普莫里斯-圣波纳合并案获得了巨大成功——合资公司第一年的经济总量就增长了9.1%，市场份额增长了1.5%，占印尼市场的份额超过了28%，合资公司已经超越了雅加达的盐仓集团，成为了市场的龙头。

随着本土公司逐步进入高端领域或者是准
高端领域，跨国公司认识到，大众市场的机
会太大也太重要了

实现全方位本土化

本土竞争对手有几个固有优势，其中包括消费者的理解和忠诚度，低廉的成本和主场的政府公关优势。但是，通过花时间来学习和掌握当地市场的复杂性，跨国公司也可以取得竞争优势。这往往需要从根本上改变产品模式——如置换成小包装，使用非传统的分销渠道，开发适应当地口味的产品，等等。

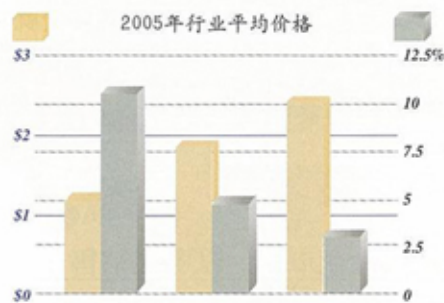
宝洁公司知道，要想赢得中国的牙膏消费者，就得迎合中国人的喜好和健康观念。在广泛的调研之后，宝洁公司推出了改良版的佳洁士。中国消费者可以买到水果味、茶叶口味的佳洁士，这些产品中含有中药成分，为了迎合中国人对于盐能够洁白牙齿的观念，甚至还开发了一款盐牙膏。宝洁的本土化战略，使其牙膏的市场份额在1997年到2007年的十年间从零增长到25%。

俄罗斯是东欧最大的果汁生产国和消费国，俄罗斯市场的果汁销售额在1998至2003年间大涨64%。因此，可口可乐将自己定位在当地人偏爱的果汁饮料领域。2005年可口可乐公司利用其希腊子公司Coca-Cola Hellenic Bottling Co. S.A.收购俄罗斯第二大果汁生产商Multon，实现了在俄罗斯软饮料市场的加速增长。通过此次并购，2005年，可口可乐在俄罗斯的销售增长超过了其在整个北亚、欧亚大陆和中东7%的平均增速。

联合利华通过创新分销模式，进军印度农村消费市场。联合利华对超过2.5万名印度农村妇女进行培训，让他们担任分销商，并将范围扩大到80000个村庄。该措施可使联合利华每年从印度农村市场获益约2.5亿美元，而

大众市场能否获利？

尽管印度的价格点很低，参与市场的企业还是能够得到合理利润。



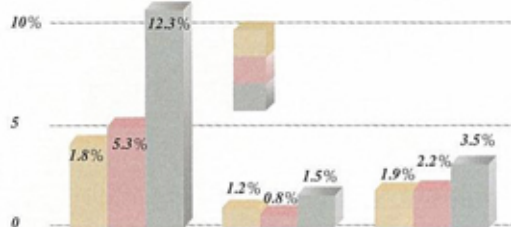
如果采用其他模式，其费用将过于昂贵，以至于无法实施。

本地化也意味着采取积极措施推动品牌建设

这也是可口可乐在中国获得巨大成功的基础。在中国，可口可乐是碳酸软饮料市场的领军者，中国碳酸饮料市场的51%是由可口可乐公司的可乐和雪碧占据，其对手百事公司占有30%的市场份额。最近5年，可口可乐公司的销售保持年均16%至17%的增长率，2007年第二季度的增幅甚至达到了18%。通过花费大约为百事公司两倍的支出进行的广告和促销活动——包括赞助中国体育赛事、中国奥林匹克代表团和北京2008年奥运会赞助商竞标——可口可乐目前已战胜了国内和跨国对手，大有占据第一把交椅之势。目前，中国是可口可乐的第四大市场，销量大约占其全球销量的5%。

不断发展的子公司

产权投资市场正在给在印度拥有子公司的跨国企业带来高市值。



在所有本土化战略中最为关键的问题就是定价。如果不能确定一个本土的最佳价格点，国际生产商就无法超越本土品牌。这个价格点就是既能在本土市场形成竞争力，又能够带来合理利润的价格。要制定合理的价位，通常需要重新改版现有的产品，或者是针对市场开发新的产品。例如，世界第四大巧克力制造商、总部设在新加坡的佩特拉食品有限公司，就给它的一款广受欢迎的巧克力在印尼市场制定了两种价格 - 500 和 1000 卢比（约 5.10 美分）。这两种价位都是参考了印尼儿童通常会得到的零用钱的额度。

建立“物超所值”的成本意识

在传统的高端市场和低端市场之间，存在着一个容量庞大且发展繁荣的市场，我们称之为“物超所值”产品的市场。“物超所值”产品的质量高于低端产品，但其低廉价格也能使企业有利可图。要进入“物超所值”产品市场，需要积极有效的成

本管理。在技术方面：利用旧的固定设备，或利用更多的劳动力密集型生产工序，采用本地供应商和外包。例如，一个大型的跨国食品公司发现，它可以在印度以支付给欧洲供应商的 1/3 的价格采购设备，而且还不会影响到其严格的质量标准。成本法则也意味着企业管理费用和本地化管理成本的降低。成功者都是着眼于所有他们能控制的事物，并转化为对其有利的竞争优势——从改变包装材料规格，到提高营运效率以降低费用和使用本地设备。

跨国公司要想迎合高端市场，战略收购能够助其削减成本，以提升竞争力。

在 2000 年，广州高露洁棕榄有限公司投资 2100 万美元购入三笑——中国的低价牙膏品牌。三笑公司比高露洁拥有 30% 的成本优势。通过在三笑的基础上实施本地化生产，高露洁能够降低 60% 的成本，从而使该公司以较低的价格与同类产品竞争，并参与“物超所值”市场的竞争。当高露洁把该厂作为全球分销中心后，高露洁的并购就实现了乘数效应。

思考全球化，人才本地化

一些跨国公司常想要借由外籍雇员，引导他们进入新兴市场，这种做法可能适得其反。外籍人士可能会增加成本，而且还可能无法理解本土管理人员提供的深入的市场分析。那些成功的跨国公司都乐于培育本土的世界级管理团队，而不是空降短期的外籍专家，他们用本土的团队来提供有竞争力的产品设计、促销计划和分销模式。外籍人士的主要作用已经从管理转变为培育本土人才和知识传授。

市场部门的领导者通过授权本土团队，为他们提供全球性的机会来培养忠诚度。当它们要进军下一个新兴市场时，现有的团队就是一个人才库。

宝洁，是中国最成功的消费产品公司，它就将其未来的赌注押在中国雇员上，这些人几乎代表了所有的中国员工，其中四分之一拥有中国的大学学位。当公司必须要雇用外籍人士时，则需要他们保证能长期服务。

但是，艰难的本地管理模式也需要创造性、灵活性和承担义务。快速消费品厂商要冒着为本土对手培养人才的风险。竞争公司有时愿意提供更高的薪水和更快的加薪速度，有时一个销售人员的薪水每年都可增长 50%。

确保收购的本土企业 拥有强大的商业适应性

战略收购可能会通过增加本土流行的品牌生产线、加强分销网络、提供人才储备以及降低运营成本等方式，以提高跨国公司进入新兴市场的速度。2007 年 7 月，可口可乐公司在购买俄罗斯最大的果汁生产商 Multon 的基础上，继续收购俄罗斯饮料集团 Aquavision，投入先进的设备，扩大生产能力，进一步加强了可口可乐在东欧竞争激烈的软饮料市场中的地位。

在印度，Frito-Lay Inc. 就是通过 2000 年收购本土品牌 Uncle Chipps 来实现市场份额和利润的双增长。Uncle Chipps 在口味和价格上都补充了 Frito-Lay 的品牌组合，Uncle Chipps 成为比 Lay's 便宜的薯片品牌。Frito-Lay 的两种产品针对不同

艰难的本地管理模式也需要创造性、灵活性和承担义务

的消费市场，而不是相互竞争。此外，为了降低生产成本，Lay's 也转移到本土生产。

吉列是宝洁 2005 年收购的子公司，也是世界上最大的电池制造商。吉列在 2003 年通过购买股权，收购了其金霸王品牌电池的主要竞争对手——福建南平南孚电池有限公司。此次收购对吉列而言，并不仅仅是得到了一个热销中的电池品牌。交易背后隐藏的收益是：一个先进的制造工厂以及在全国超过 300 万零售商的分销网络。利用南孚的低成本工厂，吉列可以降低生产成本，也能够利用南孚的零售网络，扩大其金霸王的产品线。吉列要确保金霸王和南孚品牌拥有各自的细分市场。双品牌、成本协同效应、销售增长，扩大产品组合、规模经济和超过 300 万零售商的分销渠道，这些都显著的提高了吉列在中国的利润额。

随着亚洲和东欧消费市场呈两位数的速度增长，跨国公司正在快速建立自己的品牌和专业知识来加强它们在新兴市场的管理。事实上，如果一家跨国公司想要保住并拓展其市场份额，在新兴市场取得成功至关重要。在新兴市场的经营成果是衡量他们在全市场运营绩效的一个重要指标。

本文由贝恩公司授权发表