

# 赢得新兴市场

如何经营新兴市场，已经成为跨国公司能否适应全球运营环境的一个重要指标。跨国公司也认识到，在那些新兴市场里尽管存在着诸多的差异和不适应，但只要能克服障碍，就能获得巨大的回报。

文 / 萨迪斯·山特 维佳·维什瓦纳斯

遥 远的乡村无路可达，人们更愿意在家煮饭，商品的价格远低于成熟市场，而本土的品牌还常常拥有广泛的支持者——用西方的观点来看，这就是新兴市场。过去跨国公司认为发展中国家主要是提供廉价劳动力的市场，而现在它们则笃定可以从中获得更多收益。北美、日本和西欧这样的成熟市场增长迟缓，而新兴市场的增长率是成熟市场的3倍，特别是在中国、印度这样的新兴市场里，随着中产阶级的崛起，潜在的需求增长不可估量。

可口可乐新任的总裁穆塔·肯特就表示说，这样的市场对可口可乐公司未来的发展至关重要，他将这个市场中所蕴藏的机会比作每三个月在地球上增加一个纽约。与可口可乐类似，联合利华、高露洁、达能和百事在亚洲三个最大的新兴市场——中国、印度和印尼里，创造了占总收入5%~15%的销售额。同样的故事还发生在俄国及东欧。

当然，为适应新兴市场的客户需求，跨国公司必须推出考虑到价格敏感度的新产品。也有人担心说，为了适应当地的市场情况，更低的价格将意味着更低的

利润。但实际上,增长并非一场零和游戏,跨国企业现正处于从新兴市场获利的边缘,也就是一些学者所称的“全球化2.0”。

在新兴市场中,跨国公司确实遇到了巨大的挑战,它们必须与当地的公司在不熟悉的市场中竞争,要出售价格低廉的产品,还要与根深蒂固的社会、文化习俗抗争。然而,谁能克服这些障碍,谁就能获得巨大的回报。尽管各个市场中具体策略千差万别,但是在新兴市场中大获成功的公司都具有下图中的六种常用策略。

**进驻大众市场,实现分销、品牌、运营上的规模效益。**过去,跨国公司进入一些发展中国家时,总是以具有高附加值的利基市场为目标,也就是传统意义上的高利润区。通常情况下,这些公司不具备管理低成本的能力,无法为广大还生活在乡村的非富裕消费人群提供产品或服务。

正当跨国公司坚守高端市场而陷入低增长的泥潭时,本土公司已经开始从低端市场向上扩张。随着这些市场中产阶层的崛起,本土公司正努力利用自身的低成本、完善的分销网络等优势,在一个更高端的市场里建立品牌。这时候,进入大众市场对跨国公司来说,既是防御也是机会。进入这样的大众市场,能够让跨国公司在原料采购、制造、销售、渠道及品牌建设上都获得规模效益,从而降低高端产品的成本。

一个典型的例子是印尼的香烟产业。过去海外的公司在这里的市场份额不超过10%,只有一些像万宝路和登喜路这样的品牌。在2003年时,一家本土的公司 Sampoerna 推出了一款面向高端市场的温和型丁香香烟。这个品牌的大获成功,使得当地其他的本土公司也开始尝试推出更高端的产品。2005年,菲利普莫里斯公司以52亿美元的价格收购了

Sampoerna公司,这也是外国投资者在印尼最大的一笔交易。除了带来规模上诸多好处之外,这次收购还帮助菲利普莫里斯和 Sampoerna 公司实现了渠道的整合,使得它们的品牌不但在印尼得到了扩张,还在像马来西亚、新加坡、文莱和巴西等其他市场里也获得了增长。这项菲利普莫里斯与 Sampoerna 公司的并购显示出了巨大的成功,合并后的公司在第一年销量就跃增了9.1%,市场占有率上升1.5%,超过28%,已经超越了过去印尼市场里的本土领先者。

**全面实施本土化策略。**在新兴市场中,本土公司有几个先天的优势,它们对当地消费需求有着较好的理解力,能够维持较低的成本水平,还熟悉当地的政策环境。但如果假以时日,跨国公司学习掌握了当地市场的复杂性,它们依然可以获得竞争优势。这往往需要对产品进行基本的变革,如改成更小的包装、使用非传统的分销渠道和开发适应当地口味的产品等。

宝洁公司为了迎合中国消费者消费牙膏上的偏好和健康的理念,推出了含有中药成分的水果味或绿茶味的佳洁士牙膏,当它们调查发现中国消费者相信益能够美白牙齿后,还推出了盐白牙膏。从1997年到2007年的10年时间里,宝洁的本土化策略,让它们在中国的牙膏市场里从市场份额几乎为零的新兵发展成为占据了25%市场份额的主力。

俄罗斯是世界上最大的果汁生产国,也是东欧最大的果汁消费国。可口可乐公司在2005年收购了俄罗斯第二大果汁制造商 Multon 后,开始将自己定位于更适应俄罗斯市场偏好的果汁饮料供应商。通过这次收购,配合以适当的营销推广,可口可乐当年在东亚、欧亚大陆和中东获得了平均7%的销售增长。

联合利华用创新的分销解决方案,将渠道触及及那些在印度农村地区的消费市场。它们通过培训2.5万





名印度乡村女性来担任经销商，将自己的渠道扩张到8万多个村庄。在过去被认为成本太高而难以企及的农村市场中，这个项目每年能为联合利华带来2.5亿美元的收入。

所有本土化战略的症结都是定价。全球公司无法击败本土品牌，除非它们能够找到当地的定价甜蜜点（pricing sweet spot）——就是既能够在当地市场里具有竞争力，并还能维持相当利润水平的价格。研究发现，这样的价格点通常都要求对现有产品进行重新配置，或者根据当地市场的情况创造出新产品。总部设在新加坡的佩特拉食品，是全球第四大巧克力制造商，它在印尼市场里就为其最受欢迎的巧克力确

定了两个定价的甜蜜点——500印尼盾和1000印尼盾（相当于5和10美分），这些价格完全在当地小孩子买糖果的零用钱范围内。

“够用就好”的成本思维。在传统的高端和低端市场之间，其实是一片广大而欣欣向荣的市场，我们称之为“够用就好”的产品市场——既要有比低端产品更好的品质，又要具有竞争力的价格，还能赚钱。要满足这个“够用就好”的市场需要具有高超的成本管理能力。优秀的市场领导者能够将一切可控的因素变成有力的竞争优势，例如从改变包装材料的规格到提高运营效率，再到降低管理费用及使用本土的设备等等。

跨国公司要迎合高端市场，可以通过战略收购来削减成本，增加竞争力。2000年时，高露洁投入2100万美元，收购了中国低成本牙膏制造商三笑40%的股份，在中国市场中，三笑比高露洁成本低30%。通过将制造本土化到三笑的工厂，高露洁能够减少60%的成本，这使得它扩张到了一个“够用就好”的市场中。后来，高露洁将这个工厂作为其全球的配送中心，更增强了它在全球运营的成本优势。

**全球视野汇聚本地智慧。**大多数时候，跨国公司进入一个新兴市场时都会依赖于外派的管理者，其实这样的做法常常会事与愿违。这些外派的管理者不但会推高成本，还缺乏对当地市场的深度了解。与其让一些海外“空降”的专家来执行一些短期的任务，倒不如像那些在新兴市场中大获成功的跨国公司一样，在当地培养出世界级的本土管理团队，能够在产品设计、推广和分销上都更具竞争优势。而“空降”团队的主要职责应该从管理者转向教练式领导——负责开发和培训当地的人才。

市场领导者通过授权当地团队并为他们提供全球

的机会来建立员工忠诚度。这样一个后备的人才库有助于它们敲开其他新兴市场的大门。宝洁在中国就成功地实施了其人才本地化策略，把它的未来与中国本土的人才招聘联系起来，它几乎所有的员工都是在中国本地招聘的，其中1/4都具有大学学位。

当然，建立本土的管理人才库，也有一定的风险，所以需要更灵活地应对。快速消费品公司也可能常遭遇到为本土的竞争对手作嫁衣裳的窘况，当那些本土的公司为快速的扩张做好了准备，它们通常愿意开出高价从跨国公司挖角，聘请一些更有管理经验的人才。

**通过本土收购，建立一个强势的业务架构。**跨国公司可以通过战略收购将当地受欢迎的品牌纳入自己的产品线，扩大其在当地市场的渠道渗透，提供一个本土的人才储备库，降低运营成本，从而加快进入新兴市场的速度。

在印度，Frito-Lay 为了增加市场份额和利润，在2000年买了名为“大叔薯片”(Uncle Chipps)的当地品牌。收购完成后，为了避免自相残杀，Frito-Lay 将两种产品定位于不同的细分市场。Frito-Lay 以更低的价格重新发布了“大叔薯片”产品，面向更高端的市场，以区别于旗舰品牌 Lays。它同时削减了大叔薯片的口味，停止了一款与自己的开胃番茄酱口味类似的产品。为了降低制造成本，Lays 还将生产搬到本地工厂中去。

世界上最大的电池制造商吉列，在2003年收购了它的金霸王电池在中国主要的竞争对手——中国的南孚电池公司。这次的收购让吉列收获的远不止一个在中国热卖的电池品牌，还有一个技术领先的制造工厂和一个在中国具有超过300个零售商的巨大分销网络。凭借南孚工厂低成本的制造能力，吉列降低金霸王的产品线的生产成本，还将金霸王利用南孚原有分销渠道来出售。双品牌产生的成本协同效应以及扩大产品组合后带来的销售增长，大大提高了吉列在中国的经营收益。

为了新兴市场而重新组织。要在新兴市场中获得

最大的投资收益，市场领导者重新调整自己的战略规划，需要全力以赴地培养适应新兴市场的各种能力。

一家英国的跨国公司就建立了一个专门管理新兴市场业务务的部门，与其他的国际业务分离开来。他们希望通过将有关新兴市场的运营集中到同一帐下，以聚焦管理重点，提高管理者对新兴市场中的运营风险与回报的评估能力。在多个市场中运营的经验可以让

## 要在新兴市场中获得最大的投资收益，市场领导者重新调整自己的战略规划，需要全力以赴地培养适应新兴市场的各种能力。

公司更加清楚“什么可为，什么不可为”，因为在一个全球化时代，如果对新兴市场认识不清，可能会带来惨痛的教训。

法国食品巨头达能已经在亚洲一些具有共同特点的主要新兴市场如印度、印尼和中国站稳了脚跟，这些市场都具有非常相似的共同点，如幅员辽阔、有大量的夫妻小店和低廉的价格等。通过在这些市场中的运营，达能学会了如何将品牌定位于当地的消费者、使用成本低廉的亚洲生产设备、严格控制管理费用开支以及改变包装和原材料来生产一些“够用就好”的产品等等，这些经验有助于达能其他的新兴市场里同样获得成功。

消费市场在亚洲和东欧正在以两位数的速度增长，事实上，在新兴市场中的成功不仅是必不可少的防御，还为跨国公司增加了在全球市场的份额。如何经营新兴市场，已经成为跨国公司能否适应全球运营环境的一个重要指标。(本文由贝恩公司独家授权刊登，本刊有编译)②

萨迪斯·山特 (Satish Shankar) 为贝恩公司驻新加坡合伙人。维佳·维什瓦纳斯 (Vijay Vishwanath) 为贝恩公司驻波士顿合伙人，领导全球消费品业务。