



长风破浪会有时： 亚太消费品企业的海外拓展之路

随着本土市场增速换挡，亚洲企业唯有出海远航，才能谋求更大发展。本报告深入探究了多种出海成功模式，希望能为亚太消费品企业带来启发。

作者：邓旻、Nikhil Ojha、Jiho Park和David Zehner

Authors and acknowledgments

邓旻是贝恩公司资深全球合伙人，大中华区消费品业务主席，常驻上海。
联络方式: Derek.Deng@Bain.com

Nikhil Ojha是贝恩公司资深全球合伙人，亚太区战略业务主席，常驻新德里。
联络方式: Nikhil.Ojha@Bain.com

Jiho Park是贝恩公司全球合伙人，消费品业务领导成员，常驻首尔。
联络方式: Jiho.Park@Bain.com

David Zehner是贝恩公司资深全球合伙人，亚太区消费品业务主席，常驻悉尼。
联络方式: David.Zehner@Bain.com

报告作者特别鸣谢贝恩公司的王敏燕、高逸菲、Heewon Kang以及贝恩能力网络为本报告做出的贡献。

内容提要

- ▶ 海外市场成功对于任何致力于成为全球领导者的公司来说都是至关重要的。对于亚太地区的消费品企业而言，随着本土市场日趋成熟，亚太消费品企业加深国际化进程的必要性日益凸显。幸运的是，亚洲文化逐渐风靡全球，为企业的海外拓展起到了推波助澜的作用。
- ▶ 我们观察发现，总部位于亚太地区的快速消费品企业有三种出海路径：亚太邻国、欧洲和北美，以及未来新兴市场。其中，欧洲和北美市场在过去十年的重要性日益凸显。
- ▶ 通过分析亚太快消品企业的成功出海案例，我们总结出三种出海战略：将现有核心业务拓展到海外，在海外建立新的核心业务，以及对未有主要核心业务的企业来说，直接以海外市场为目标启动业务。其中，拓展核心业务的战略又可以细分出四种不同的策略：从亚裔到主流人群、从细分垂类到全覆盖、新市场培育以及正面交锋。
- ▶ 亚太快消品企业在出海时易踏入常见的陷阱，但也有企业快速调整，有效应对了这些挑战，取得了可圈可点的业绩，为我们提供了值得借鉴的成功经验。

引言

作为全球最大的快速消费品企业，雀巢在成立仅15年后就开启了国际化进程，目前总收入有99%来自海外市场。这一事实充分说明，海外市场成功对于企业实现全球领先的抱负至关重要。

近年来，随着东亚出生率下降和人口老龄化等趋势的发展，以及在亚洲许多国家GDP增速开始放缓的影响下，亚太消费品企业加深国际化进程的必要性日益凸显。

幸运的是，亚洲文化在全球受到了前所未有的欢迎。日本动漫、中国手游、印度美食走向世界，韩流和韩剧风靡全球，大大提升了亚洲品牌在海外市场的影响力。

然而，打入海外市场说起来容易做起来难。总部位于亚太地区的快速消费品企业（“亚太快消品企业”）的CEO们面临着众多战略问题，例如：

- 应该首先进入哪些市场？
- 应该瞄准哪些消费人群？
- 应该成为品类颠覆者，还是跟随海外市场的游戏规则？
- 应该推动内生性增长，还是通过并购追求外生性增长？

贝恩公司凭借与亚太领先快消品企业在出海方面的丰富合作经验，并结合对亚太150强消费品上市公司的数据分析，总结了快消品企业国际化扩张的成功经验，助力CEO解决战略难题。

长风破浪会有时：亚太消费品企业的海外拓展之路

亚太消费品企业的出海现状

亚太地区诞生了众多全球知名的消费品牌，尤其是消费电子和家电品牌。为了以数据为基础进行探讨，了解各行业出海进程的差别，我们对约150家亚太上市公司进行了深入分析，覆盖了快速消费品、消费电子和家电、服饰鞋履，以及消费者健康这四大面向消费者的细分行业。

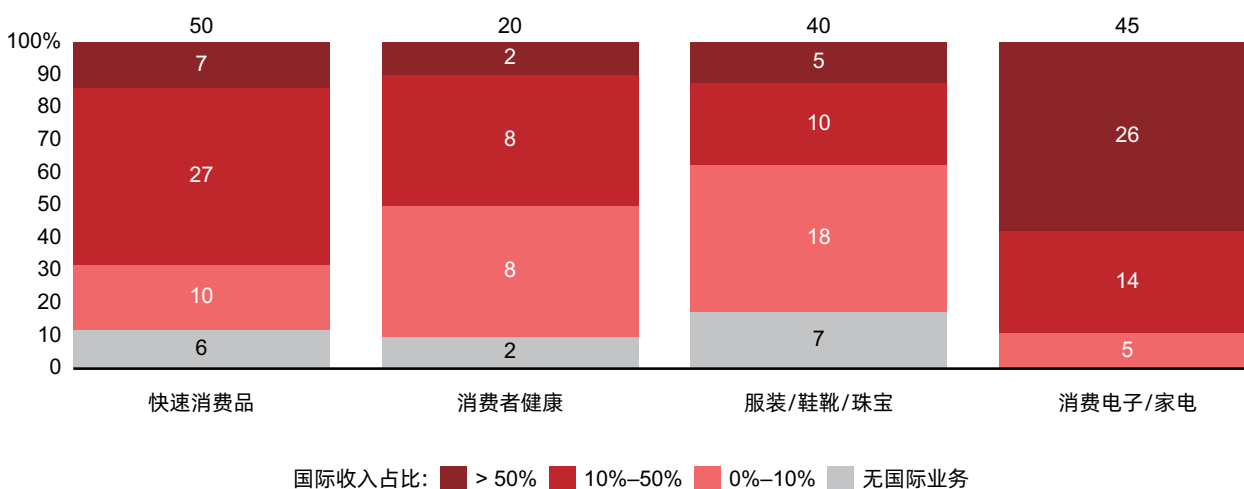
我们的广泛研究显示，在亚太消费品企业中，只有消费电子和家电企业实现了深入的国际化发展。45家领先的亚太消费电子和家电上市公司均已建立国际业务，其中58%（26家）有一半以上的收入来自海外市场。这一比例远远高于快速消费品、消费者健康或服饰鞋履行业，表明相比之下，这些行业企业的国际化进程仍在较为初步的阶段（图1）。

亚太消费电子和家电企业的出海表现尤为突出，但主要归功于其行业特性，如各个国家消费者的偏好相近、政府扶持政策较多、以及高生产成本和进入壁垒带来的温和竞争环境。因此，尽管相关行业亚太企业在海外不断高歌猛进，但对其他行业的亚太企业来说借鉴意义则较为有限。

从所属国家来看，日本企业在四大细分行业的国际化进程遥遥领先，韩国企业紧随其后（图2）。在快速消费品行业中，所有16家上榜日本企业都有至少10%的收入来自国际市场，其中的5家企业更是有一半及以上的收入来自海外。同样，四大细分行业中几乎所有上榜韩国企业也都有至少10%的收入来自海外市场。相比之下，中国、印度和东南亚等其他国家和地区的企业国际化程度尚显不足。国际化进程的差别与多方面因素相关，包括本国市场成熟度、全球舞台上的文化影响力、出海时点的前后、政府支持力度以及外交关系等。

图1: 消费电子/家电是唯一实现深入国际化发展的行业

亚太领先消费品企业，按国际收入比例划分
(2022/2023财年)¹

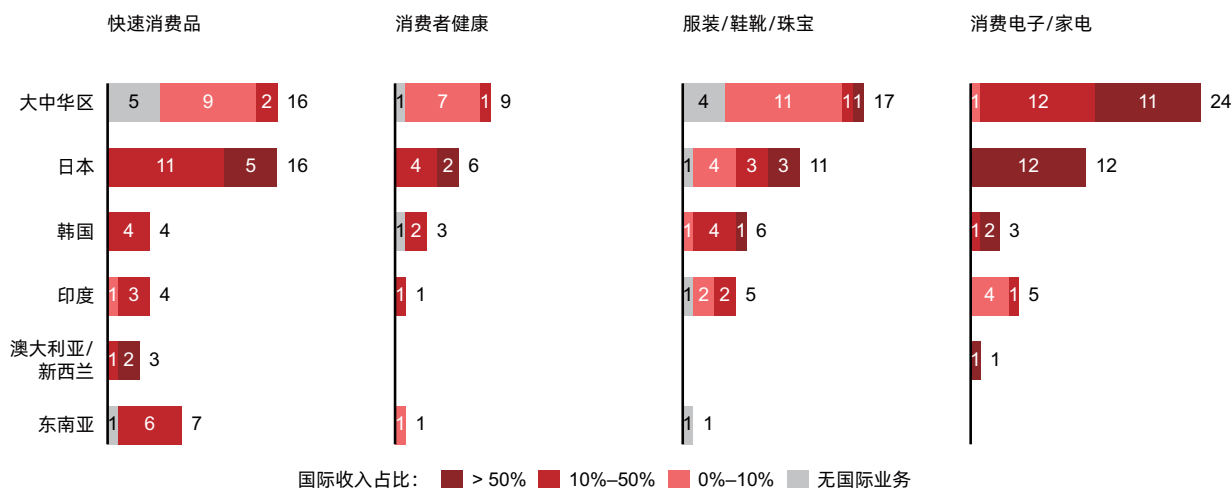


注：¹国际收入比例基于可获得的最近财年（2022/2023财年）数据
资料来源：CapIQ；Wind；欧睿咨询；分析师报告；文献检索；贝恩分析

长风破浪会有时：亚太消费品企业的海外拓展之路

图2: 日韩企业的国际化进程遥遥领先

亚太领先消费品企业，按国际收入占比和企业所属国家划分 (2022/2023财年¹)



注：¹国际收入比例基于可获得的最近财年（2022/2023财年）数据
资料来源：CapIQ; Wind; 欧睿咨询; 分析师报告; 文献检索; 贝恩分析

快速消费品行业深入分析

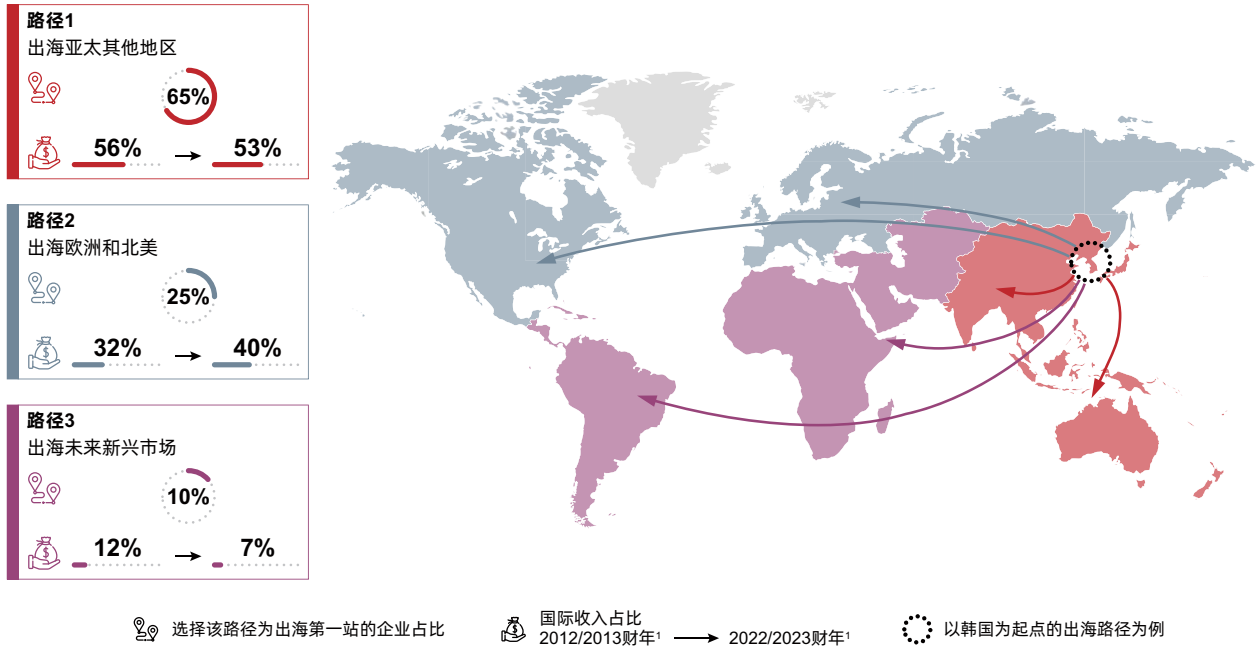
接下来，让我们来深入探究快速消费品行业的国际化进程：在我们研究的50家亚太快速消费品企业中，有44家已经扬帆出海、走向世界。在过去十年，亚太快消品企业50强的国际收入年复合增长率（CAGR）达到11%，超越了国内收入年复合增长的7%，在很大程度上要归功于日本企业的成功出海。

这些企业有三种主要的出海路径。第一种是向亚太邻国拓展；第二种是进入欧洲和北美市场；第三种是瞄准中东、拉美和非洲等未来新兴市场。

我们的研究表明，亚太地区往往是这些企业的出海第一站，但在过去十年，欧洲和北美市场也越来越受到重视（图3）。根据我们的研究*，在亚太领先快消品企业中，有65%选择其他亚太国家作为首个出海目的地，在过去十年中，亚太地区海外销售额保持在其国际收入的50%以上。同时，欧洲和北美在国际收入中占比也从十年前的32%攀升至现在的40%。未来新兴市场的绝对收入有所增长，但相对收入占比却从12%降至7%。

长风破浪会有时：亚太消费品企业的海外拓展之路

图3: 在三类出海路径中，欧洲和北美市场在过去十年的重要性日益凸显



做对出海战略决策

我们分析了亚太快消品企业的众多成功出海案例，从中总结出三种不同的出海战略（图4）：将现有核心业务拓展到海外（“从核心扩张”）、在海外建立新的核心业务（“打造新核心”），以及对未有主要核心业务的企业来说，直接以海外市场为目标启动业务（“生而国际化”）。

第一种战略是“从核心扩张”，依托在本国市场建立的强大核心业务，逐步扩展至海外市场。根据目标市场的成熟度和企业自身的竞争力，这一战略又可以细分成四类不同的战术。

*基于有相关数据可供深入分析的38家亚太快消品企业。

长风破浪会有时：亚太消费品企业的海外拓展之路

图4: 我们确定了三种制胜战略，并将第一种战略细分为四种不同战术

(聚焦于2C商业模式)	① 从核心扩张				②	③
	①a	①b	①c	①d	打造新核心	生而国际化 ¹
赛道演变	从亚裔到主流人群	从细分垂类到全覆盖	新市场培育	正面交锋	创立或投资新品牌/产品，进军目标国家的成熟领域并瞄准当地主流人群；取得初步成功后，引入本国市场核心品牌或进一步拓展品牌组合	依托本国市场优势，直接打造新品牌/产品，满足目标市场主流人群未被满足的新兴需求；后期业务版图可进一步拓展至邻近地域
初期以海外亚裔人群为目标切入市场 逐步延展渗透当地主流人群	初期专注于某个快速增长的垂直细分市场/价位，瞄准当地主流人群；后期拓展到其他细分领域	进军蓝海市场或品类，对当地主流人群进行市场教育并成长为该蓝海市场的领先企业；后期扩大地域覆盖或拓展产品组合	进军目标国家的成熟市场或品类，直接与当地领先企业展开竞争；后期扩大地域覆盖或拓展产品组合			
示例						
路径1: 出海亚太其他地区	不适用 ²	朝日集团 (澳大利亚)	资生堂 (中国)	尤妮佳 (中国)	泰国酿酒 (越南)	Skintific (东南亚)
路径2: 出海欧洲和北美	CJ第一制糖公司 (美国) ³	朝日集团 (欧洲)	不适用 ²	不适用 ²	资生堂 (欧洲)	Beauty of Joseon (美国)
路径3: 出海未来新兴市场	日清食品 (巴西)	不适用 ²	营多食品 (非洲)	日清食品 (非洲)	Marico (非洲)	不适用 ²

注：1多为新生代企业/品牌；2未发现通过该路径进入海外市场并在随后取得显著规模的企业；3出海目的地资料来源：文献检索；贝恩分析

第一类战术是“从亚裔到主流人群”。企业在初期以海外亚裔群体为目标切入市场。在达到一定规模后，企业便通过新品牌、新产品和新营销将重心转向当地主流消费人群。

CJ第一制糖公司出海美国食品市场堪称是这一战术的经典范例。2000年代初期，CJ第一制糖公司凭借在本国市场建立的品牌知名度和主打产品，以美国西海岸的亚裔人群为目标切入市场。2010年，公司推出了Bibigo（必品阁）品牌，以定制化产品吸引对韩流文化好奇的美国主流消费人群。过去五年间，CJ第一制糖公司通过2019年收购冷冻披萨领先品牌Schwan's，加快了其向主流市场的渗透。公司通过这一收购实现了协同效应，将Bibigo打入主流消费渠道。通过这一系列措施，CJ第一制糖公司的美国食品业务收入在2022年突破30亿美元。

第二类战术是“从细分垂类到全覆盖”。在这一战术下，企业在出海初期瞄准当地主流人群，聚焦市场中某一快速增长的小众垂直细分市场/价位的产品，后期再拓展到其他细分市场。

朝日集团控股公司的欧洲业务拓展就很好地诠释了这一战术。1996年进入英国市场时，公司以“品鉴家”消费者为目标，推出其主打产品——高端拉格啤酒Asahi Super Dry（朝日超爽啤酒）。由于后续内生性增长空间有限，朝日从2016年起通过战略收购向其他啤酒品类和价位进行多元化发展，同时继续推广Asahi Super Dry。正因如此，2018年至2023年间，Asahi Super Dry在欧洲的销量增长了约20%。

长风破浪会有时：亚太消费品企业的海外拓展之路

第三类战术是“**新市场培育**”。在此战术下，目标国家与企业核心品类有关的市场尚未得到开发。企业通过消费者教育来培育市场，成长为该市场领导者，在后期扩大地域覆盖或拓展品牌组合。

印尼食品企业营多食品（Indofood）出海非洲市场就完美演绎了这一战术。自1988年以来，公司与了解当地市场的合资伙伴携手合作，悉心耕耘尼日利亚的方便面市场。随后，Indofood通过纵向整合加快了增长步伐，并将业务拓展到整个非洲大陆。一方面，通过精准营销让尼日利亚的目标消费者认识到方便面的价值主张；另一方面，投资建立本地分销网络，确保了产品的广泛供应。凭借这一步步为营的战术，Indomie（营多面）成长为尼日利亚的领先方便面品牌，市场份额超过60%。

第四类战术是“**正面交锋**”，是指企业进军目标国家的成熟领域，直接与当地领先企业展开竞争，力求夺取市场份额。在核心品类中确立领先地位后，企业会扩大地域覆盖或拓展产品组合，以实现进一步增长。通过这种战术取得成功的企业，会在品牌记忆度、产品价值主张和可获得性方面持续投入，从而保持领先竞争优势。

第二种战略是“打造新核心”。这种战略在那些核心产品与目标市场相关性较低或竞争力较弱的企业中尤为受青睐。企业不再依赖将现有的核心业务拓张到海外，而是投入资源创立新品牌或新产品，瞄准当地主流人群。取得成功后，企业会继续引入本国市场的核心品牌或进一步拓展产品组合。

以资生堂进军欧洲市场为例，由于品牌在当地知名度有限，产品本地化不足，加之在香水领域缺乏专业知识（香水的日本市场规模较小，但在西方市场却重要得多），资生堂在进入意大利市场初期可谓举步维艰。面对这些挑战，资生堂在1980年代通过建立法国生产和研发机构，以及聘请在业界关系深厚的本土管理团队，成功地在法国建立了新的核心业务——香水，并推出了多个市场畅销品牌。进入2000年后，资生堂又收购了多个欧美美容美妆品牌。如今，资生堂在欧洲的收入超过10亿美元，欧洲也成为该公司的全球香水卓越中心。

第三种战略是“生而国际化”。这种战略常见于在本国市场尚未建立强大核心业务、但立志在海外市场大展拳脚的新生代企业。为了实现这一目标，一些企业或品牌会依托本国市场的OEM/ODM或数字能力优势，直接打造新品牌/产品，以满足目标市场主流人群未被满足的新兴需求。但值得注意的是，与电商和消费电子行业不同，我们尚未观察到能与希音（Shein）或安克（Anker）比肩的大型快消品企业采用这种战略。

从战略适用性来看，“打造新核心”这一战略适用于所有出海路径，但其他战略却未必如此。例如，“从细分垂类到全覆盖”未必适合出海未来新兴市场的企业，而对于亚洲企业来说，进入欧洲市场与本土领先企业“正面交锋”无疑困难重重。

无论采用何种战略，并购都是企业进行海外拓展的强有力抓手。在“从核心扩张”的战略下，大多数企业通过内生性模式进入海外市场，在后期更多地依靠并购进行拓展。而在“打造新核心”的战略下，企业倾向于通过并购或建立合作关系等外生性模式迈开发展步伐，并在此基础上推动内生性增长。至于“生而国际化”的企业，通常会在早期采用内生性增长模式，这些新生代企业在后期可能依赖并购手段来推动增长。（如需了解成功跨国并购的更多信息，请参阅《[海外雄心：亚太消费品企业以并购促增长](#)》）。

常见陷阱和应对策略

无论采用哪种战略，进军海外市场都是一场充满挑战的冒险。贝恩研究表明，低估了出海风险和变数的企业往往会陷入八大常见陷阱。但有些亚太快消品企业成功地迎难而上，巧妙地化解了这些挑战，值得我们学习和借鉴。

陷阱一和二：出海战略目标有误

- 陷阱一：**目标模糊不清，战略过于保守**。出海目标若模糊不清，会导致战略失焦、投资不足，从而错失发展良机。
- 陷阱二：**设定不切实际的短期财务目标，过于急功近利**。出海目标的实现可能需要长达十年的时间。例如，营多食品及其合资伙伴投入了5-10年的时间，才迎来尼日利亚方便面市场的起飞。他们的远见卓识最终为两家公司带来了丰厚的回报。

陷阱三和四：有机增长过程中缺乏本地化

- 陷阱三：**对海外消费者套用国内品牌战略**。面向海外市场主流消费人群的快消品企业必须要打造本土化的产品组合和品牌价值主张。例如，在1980年代，资生堂重新打造高端品牌形象，根据对消费者的深刻洞察推出了专为海外市场设计的独家产品组合，并发布了新的香水品牌，从而大大提升了资生堂对欧洲主流消费人群的吸引力。
- 陷阱四：**不愿招募本地人才，也不愿根据市场需求调整企业文化**。缺乏多元化管理经验的企业往往难以获取准确的市场洞察、建立本地关系网络、理解本地商业运作方式。

陷阱五、六和七：并购与合作失策

- 陷阱五：**缺乏明确的收购理念支撑**。收购理念应当清晰地阐明交易如何提升企业价值，且与整体战略相契合。例如，朝日集团通过在欧洲收购拥有成熟销售渠道的全球优质品牌，而非啤酒代工厂，成功扩大了其在欧洲的业务版图。
- 陷阱六：**高估协同潜力，收购溢价过高**。协同计划须切合可行，且应在收购早期就着手制定，而非交易完成后才开始。例如，在收购Schwan's的交易中，CJ第一制糖公司利用Schwan's的优势将Bibigo进一步打入主流渠道中，实现了显著的协同效应。
- 陷阱七：**整合深度和速度不当**。整合不足会阻碍协同效应的实现，并加剧管理复杂性。过度整合则会削弱标的企业的文化，赶走关键人才，导致效率降低。因此，设计新公司的运营模式时必须慎重考虑，保留本地市场的特色。

陷阱八：缺乏系统性风险意识

- 陷阱八：**忽视地缘政治风险和政策潜在变化，战略规划缺少灵活性和选择性**。地缘政治的不稳定性可能会造成重大财务损失，因此需要采取主动应对措施。例如，不同于通过建立全资子公司进入意大利和德国市场的策略，资生堂在1980年代进入法国市场时，选择了50/50的合资企业，以应对当时因国际贸易争端，而对公司带来的潜在财务风险。

结语

正如谚语所说：“种树的最好时机是20年前，其次是现在。”对于亚太企业来说，如今正是出海“种树”的最佳时机。要想在海外市场立足，他们必须首先回答四个关键问题：

- **为什么要出海？** 战略意图和目标是什么？
- **从哪些市场切入？**
- 考虑到目标市场特点、核心产品价值主张和企业竞争力，**哪种**市场进入战略最为合适？
- **如何**在国际市场中发挥全部潜力？

种子开花结果需要经历一个漫长的过程，企业的国际化进程亦是如此。雀巢和其他全球领先的快速消费品企业所取得的成功经验表明，企业在海外扩张过程中所付出的努力和耐心可以换来丰厚的回报。对于亚太快速消费品公司来说，加码国际化正当时，今天播下的“出海”种子，定将在未来结出同样丰硕的果实。

方法论

我们主要分析了2022日历年收入领先的亚太地区上市公司（2022日历年是具有普遍可用数据的最近年份）。研究涵盖了快速消费品、消费电子和家电、服饰鞋履以及消费者健康这四个细分行业。在此基础上，我们还添加了来自样本量较低的市场的10家快速消费品上市公司和5家消费电子及家电行业上市公司。

快速消费品企业包括品牌食品，饮料，乳制品，个人护理企业，不包括主要从事农业加工的公司。消费者健康公司包括在非处方药（OTC）、传统中草药品以及维生素和膳食补充剂（VDS）方面有显著收入的公司。消费电子和家电公司包括家用电器、消费电子产品、技术硬件、存储设备和周边设备公司。

在快速消费品行业的深入研究中，我们从2012/2013财年数据（基于各公司最早可用数据）开始，直至2022/2023财年数据（基于最近可用数据），对其国际收入增长进行了详尽的分析。三种出海路径的总和收入年复合增长率（CAGR）是根据各公司在2022/2023财年的收入权重计算得出的。在44家已开展国际业务的快消品企业中，我们对38家有相关数据的企业进行了出海路径分析。所有收入均按2022年12月31日的固定汇率换算为美元。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球40个国家设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·雅典·亚特兰大·奥斯汀·曼谷·北京·班加罗尔·柏林·波哥大·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·丹佛·多哈·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福·赫尔辛基·胡志明市·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·里斯本·伦敦·洛杉矶·马德里·马尼拉·墨尔本·墨西哥城·米兰·明尼阿波利斯·蒙特雷·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·利雅得·罗马·旧金山·圣地亚哥·圣保罗·西雅图·首尔·上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·维也纳·华沙·华盛顿·苏黎世