

新兴市场的品牌操作

作者: Nicola Calicchio, Gilberto Duarte de Abreu Filho, Fernando Lunardini

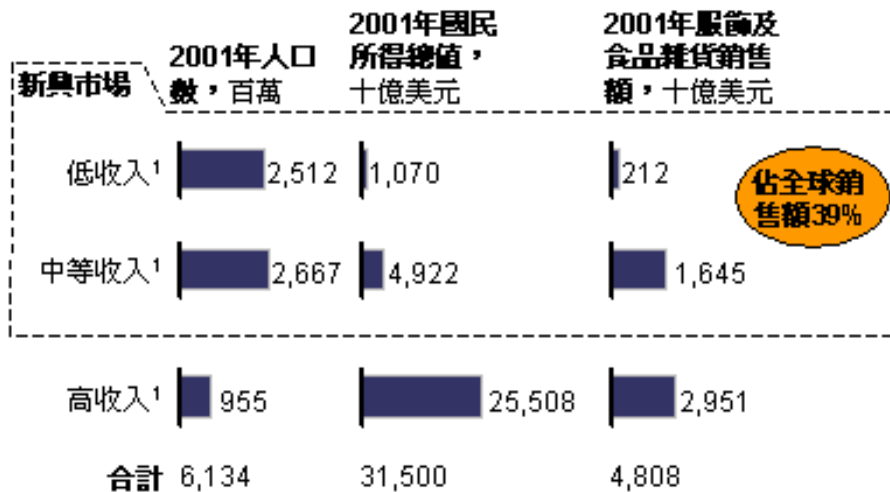
来源: 《麦肯锡高层管理论丛》2003.2

高价品牌和引以为傲的管理流程，不但无法成为助力，反而是争取低收入客群的阻碍

欧美的消费性产品制造商面临自家市场成长迟缓的窘境，纷纷转向非洲、亚洲和拉丁美洲等成长快速的国家，寻求发展。2002 年，前 20 大消费性产品公司在这些市场投入的金额超过 100 亿美元，就为了扩大市场占有率，而这些市场的服饰和一般杂货销售额已占全球的 40%（见图一）。然而，不少公司却发现，高价品牌和引以为傲的管理流程，不但无法成为助力，反而成为他们争取低收入客群的阻碍。

圖一

商機可期



¹根據2001年國民所得總值並調整匯率波動後分類：低所得（年平均所得≤745美元）地區包括印度、中美洲與非洲大部分國家；中等所得（746-9205美元）地區包括中國和拉丁美洲、中歐大部分國家；高所得（≥9206美元）地區包括歐盟和美國。

資料來源：美國人口普查局（US Census Bureau）；世界銀行集團（World Bank Group）；麥肯錫分析

麥肯錫公司

我们对跨足新兴市场的全球性消费性产品公司进行了一项研究，结果反映出一致的经营模式：在争取低收入客群方面表现最好的公司，通常是采行当地和较先进地区的作法背道而驰的品牌经营和组织策略。我们研究的大多数公司系以收购当地业者作为进入新兴市场的垫脚石；基本上，等于藉由收购行动获得当地经销网络与设施的管道。下一步，是引进已开发市场的品牌经理，负责整顿制造流程并推出耗费巨资的行销活动。此外，多数跨国企业希望能将总部若干职能延伸至本地公司，并共同分摊成本，以达到母公司和购入公司充分整合的目的。几乎毫无例外，这些公司最后都不得不提高产品售价。

若产品的目标客群是高收入的消费者，那么上述作法的确可行，因为不论是已开发或新兴市场的高收入消费者，都愿意为品牌多付一点钱。但是，该产品的定价往往高过大众客群的消费水准：本地竞争业者具备巨大的成本优势，跨国企业因而将购入品牌一半以上的市占率拱手让人，亦非不寻常之现象。以我们列入研究对象的某新兴市场为例，当地洗衣粉售价最低的竞争业者销售量比全球性公司的品牌商品少了40%，不过当地厂商只是纯粹地制造、销售洗衣粉，完全没有行销或品牌管理方面的支出，原料、包装、生产的成本又远低于全球性公司，因此本地产品为制造商创造的利润几乎与国际性公司不相上下，提高了零售商的利润（见图二），也提高了他们的忠诚度。对本地业者而言，无须逃漏税——他们经常面临的指控——就能维持这种水准的获利率。

圖二

洗潔劑的經濟效益

美元/每包一公斤裝清潔粉

	跨國公司的 品牌商品 ¹	最低價的本地業者商品 ¹	
零售價格	4.12	2.49	
	0.69	0.33	
零售商毛利	0.94	1.01	零售商毛利較高
製造商售予零售商的價格	2.49	1.15	
製造商成本			
原物料與包裝	1.00	0.55	製造商成本較低
製造	0.50	0.28	
物流	0.13	0.09	
貿易條件	0.13	0.01	
業務人員	0.06	0.05	
行銷	0.31	0	
品牌管理	0.13	0	
固定成本	0.13	0.11	
製造商淨利	0.12 (佔銷售額 5%)	0.07 (佔銷售額 7%)	製造商的利潤不遑多讓

¹不具名實例；數據採四捨五入計算。

資料來源：訪談結果；麥肯錫分析

麥肯錫公司

要在新兴市场竞争，国际性制造商应采两种独特的经营模式。对于高收入客群，国际性业者应继续遵循品牌经营策略，建立获利地位。至于如何抢占低价市场，则最好仿效当地业者的作法。首先，国际性公司应留住表现最佳的本地干部，因为我们发现他们大幅更动产品（或包装、促销模式）的机率不高。不轻易更动产品的制造商有三分之二的机会达成获利性成长，反之，则几乎没有成长的机会。关键在于缩减成本、提升营运效率和产品单纯化，而非不断调整产品或着重行销活动。公司若倚赖满脑子都是先进市场品牌经营思维的经理人，通常会搞错重点。

其次，成功打入新兴市场的国际性业者会恪守当地品质与技术标准，将风险降至最低；这些公司让消费者自行定义品质标准，且尽量不推翻当地的设计和生产品制。以在印度迎战低成本业者的联合利华为例，该公司引进一种名为「Wheel」的洗衣粉，并由当地一家制造厂承揽生产工作。较之于联合利华原本在印度推出的顶级品牌，这项产品不够精致，销售量也只有三分之一，不过却让该公司顺利进入了长期被忽略的低价市场。由于真正算得上是竞争对手的厂商只有一家，「Wheel」在极短时间内便成功抢下印度洗衣粉市场 38%的占有率，直抵

竞争对手的咽喉。

最后，收购本地制造商但营运各自独立的公司——仅共享少数职能，例如采购或物流——绩效都超过全面整合的例子。母公司扮演的角色应类似创头公司，投资有成长潜力的公司，保留其自主性和低成本的组织结构，再跨国转移产品创意。（例如联合利华初尝「Wheel」的成功滋味后，随即在南美也推出类似产品。）然而，除非谨记先前失败经验所累积的教训，否则这些成功经验仍将稍纵即逝：结合本土化的管理方式以及对当地品味与收入的了解，才是经营新兴市场低阶客群的最佳策略。