



开疆拓土

如何赢得21世纪86%的市场

The 86% Solution

How To Succeed In the Biggest Market Opportunity of the 21st Century

维贾伊·马哈詹 (Vijay Mahajan)

卡米尼·邦高 (Kamini Banga)

著 金永红 译

美国市场营销协会(AMA)2007年度好书
全球顶尖营销战略家经典之作

86%市场学：决定未来经济格局的9个战略选择
指点全球86%市场蓝海战略，引领创新之帆穿越迷航



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

沃顿商业经典课程

PEARSON

开疆拓土

如何赢得21世纪86%的市场

维贾伊·马哈詹 (Vijay Mahajan) 著 金永红 译
卡米尼·邦高 (Kamini Banga)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled THE 86 PERCENT SOLUTION: HOW TO SUCCEED IN THE BIGGEST MARKET OPPORTUNITY OF THE NEXT 50 YEARS, 1E, by MAHAJAN, VIJAY; BANGA, KAMINI, published by Pearson Education, Inc., Copyright ©2006 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright ©2015.

本书简体中文版由Pearson Education培生教育出版亚洲有限公司授权电子工业出版社出版, 未经许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-7764

图书在版编目(CIP)数据

开疆拓土: 如何赢得21世纪86%的市场 / () 马哈詹(Mahajan, V.), () 邦高(Banga, K.) 著; 金永红译. —北京: 电子工业出版社, 2015.8

(沃顿商业经典课程)

书名原文: The 86% Solution: How To Succeed In the Biggest Market Opportunity of the 21st Century
ISBN 978-7-121-26197-8

I. ①开… II. ①马… ②邦… ③金… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第117542号

责任编辑: 杨 雯

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 195千字

版 次: 2015年8月第1版

印 次: 2015年8月第1次印刷

定 价: 35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

译者序



当全球化浪潮冲破了国界，让世界变得更加一体化时，一片广阔的市场也展现在更多人的面前，那就是发展中国家的市场。这些国家的年人均国民生产总值低于10 000美元，其人口之和占世界总人口的86%，这就是作者所指的“86%市场”。这些国家的人均消费水平虽然远远低于占世界人口14%的发达国家，但是他们的购买力水平加起来也是一个十分惊人的数字。“86%市场”为许多身处成熟市场的公司和勇于开拓的公司提供了广阔的发展空间。

许多跨国公司已经抢先一步在“86%市场”中悄然耕耘，并取得了显著的成效。一些著名商业学者和思想家也纷纷针对这些实践活动展开了积极的研究。著名的战略思想家C. K.普拉哈拉德在其不久前出版的《金字塔底层的财富》（中国人民大学出版社，2005）一书中，专门揭示了众多跨国企业在全球成功开拓“穷人市场”的案例，并在全球众多场合中积极倡导开发“穷人市场”。

与其他有关开拓发展中国家市场的著作不同的是，本书对大量企业针对“86%市场”的实践活动进行了解，高度概括了开拓“86%市场”所应具备的认知和思维，并通过广泛的例证，为企业经理人开拓“86%市场”提供了全面的指引和解决方案。这些思维方式及解决方案将帮助更多的企业成功开拓“86%市场”。

本书也谈到了许多中国的企业和市场的案例，这些来自外部人

士的观念和看法，对我们再认识中国的企业和市场有很好的借鉴意义。本书虽然在很大程度上是为指引西方企业和机构更积极、有效地参与开拓“86%市场”而撰写的，但对于发展中国家的政府、企业和个人认识自己的处境、更好地抓住发展机遇也具有十分重要的参考价值。

我将这本书翻译成中文奉献给广大的中国读者，希望能够使我国的政府、企业和个人更清楚地认识中国在全球化发展进程中的位置，更好地把握中国经济快速发展的机遇，同时也更有力地与发达国家的企业和机构展开竞争。

本书的翻译工作得到了高文涛博士、金陶胜博士、慈向阳博士、奚玉芹硕士、朱斌硕士的大力支持和帮助，在此深表感谢。最后，还要感谢广大的读者朋友，你们的阅读和反馈将是对我工作的极大支持和鼓励！

金永红

前言



你想进入这个市场吗？

你承担得起不进入这个市场的损失吗？

一家重要的美国办公设备制造商的经理人，正在考虑如何将一种高射投影仪投入到发展中国家市场。此时，我们问了这样一个简单的问题：如果没有电，这种高射投影仪如何工作？这个问题让他们沉默不语。他们甚至从来没有考虑过这个问题。但是在发展中国家，这个问题是必须要考虑的。通过思考这类问题，惠普公司研制出了使用电池的数码相机和印刷系统，使得富有创造力的摄影师可以完全不受约束地开展工作。请你问自己一个问题：你知道什么是变换器吗？如果你不知道，那么你可能还没有足够深入地考虑在新兴市场中落后的基础设施和其他特殊的条件。这些差异及应付这些差异的战略，是本书的重点。

让我们从卫生设施入手理解这些市场，以及为满足这些市场的需求而设计的解决方案的复杂性。中国的网民数量居世界第二，仅次于美国。预计到2006年，中国将拥有更多的宽带网络和移动电话使用者。但是，超过60%的中国人尚未拥有足够的卫生设施，这就意味着大约有7亿中国人没有基本的卫生设施（印度也有7亿这样的

人)。关注一下这个问题吧。麻省理工学院传媒实验室 (Media Lab at MIT) 正在研制一种可以穿在身上的计算机, 但对于发展中国家来说, 在卫生间放置计算机不是一种更合适的解决方案吗? 在德国法兰克福机场, 就有能够自动清洁坐便器、自动冲洗马桶的卫生间。韩国人迷恋技术, 所以他们设定的目标是截至2007年年底建设1 000万个在线“智能家庭”, 这些家庭将拥有能把体温、脉搏、尿检结果传送给家庭医生的抽水马桶。尽管如此, 事实上仍存在一个超过10亿人的被忽略的市场。那些关注世界上缺乏卫生设施的地区的公司又有哪些创新呢?

这类创新与利他主义是无关的。在为发展中国家提供解决方案的过程中, 这些公司也能够解决当前自身所面临的问题: 可持续增长。2004年, IBM公司完成了一项全球CEO调查。该研究发现, 每5位CEO中就有4位认为收入增长是提高财务绩效的最重要途径。^[1]那么, 这种增长来自何处呢? 应该来自这个地球上人口最多、增长速度最快的发展中国家, 它们代表着全球经济的未来。为了抓住这86%的市场机会, 我们需要采取不同的思维方式和市场战略。我们需要那种能够想象出开创下面这些业务的经理人: 贩卖售价仅几美分的袋装洗发水, 在电话亭大小的商店里销售产品, 或者向那些将银行视为零钱存放处的人销售信用卡。如同下面你将看到的, 这种创造性地为这些市场提供服务的公司, 愿意在提供冷冻设备的同时, 也提供可乐瓶盖: 它们会设计牛车式的汽车; 它们可以将一件商品销售给一位自己居住在加利福尼亚州、亲戚居住在墨西哥城的消费者。简单地说, 这些公司会使用一种与众不同的战略, 找出并实现86%市场中存在的机会。

本书旨在改变那些从发达国家市场中走出来的经理人的思维方式, 这些经理人非常熟悉那些在发达国家市场中运转良好的战略。某一发展中国家的经理人将会从其他发展中国家或地区, 发现那些

极有可能在自己的国家或地区也会起作用的新观点。企业家将会在新兴市场中发现大量的机会。最后，政府领导人、非政府组织，以及其他组织能够对这种环境中的商业动态有新的理解。

本书的内容是从20世纪90年代中期维贾伊接到的一个电话开始的，这个电话是沃顿商学院教授杰里·温德（Jerry Wind）打来的。在美国召开的一次会议的组织者联系了温德教授。他们正在探索创造性的战略，以鼓励发展中国家自立自强，而不是依赖发达国家的施舍。这种问题给人一种屈辱的感觉。许多获得巨大成功的公司都是在这些发展中国家成长起来的。那里的企业家活跃而且精明。当发达国家的人们在善意地讨论国际援助的时候，发展中国家勤劳的人民已经离开了他们的家乡，到发达国家工作，并且向家乡寄回了数十亿美元。发达国家中富有同情心和聪明的人们怎么可以忽视这一点呢？

在这次讨论之后，维贾伊、杰里和时任巴西农业部长的马科斯·V. P. 德摩瑞斯（Marcos V. Pratini de Moraes），开始合写一篇关于进入被遗忘的86%世界市场所要掌握的原则的文章，题目叫做“看不见的全球市场”^[2]，并于2000年发表在《市场营销管理》（*Marketing Management*）杂志上。在得克萨斯大学奥斯汀分校任职并担任印度商学院院长一职期间，维贾伊继续研究这个问题，并在印度写了第二篇题为“86%的机会”的文章。^[3]他与多位发展中国家的经理人、政府官员们开展了广泛交流。由于他对这些想法越来越感兴趣，所以他决心与卡米尼合著本书。作为一位顾问，卡米尼直接与各种不同的印度商业组织接触，这些组织在发展中国家的市场采取了新的战略。通过第一手资料，我们可以直接观察到这些组织所采用的创造性战略。

在我们写作本书的同时，C.K.普拉哈拉德（C.K.Prahalad）及其他学者正从一个不同的视角，关注世界的同一地区。在其富有洞

见的著作《金字塔底的财富》(*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*) 中, 他指出了世界上最贫困的人所具有的潜力。但是, 穷人中 最穷的那些只是这些市场中的一部分。

你想知道如何满足正在发展壮大的中产阶级或者富豪阶层的需求吗? 2004年, 在印度出售的一款劳斯莱斯轿车售价高达70万美元, 这个价格大约是该国年人均国民收入的1 500倍。本书关注这些新兴市场中的所有商机, 无论是贫困的消费者还是富裕的消费者。本书还讨论了在市场战略中, 必须注意到这些市场的特点。

除了本书研究的特定战略之外, 我们还希望通过后面章节中的案例, 鼓励读者更深入地考虑在所在地区可能发挥作用的方法。每天, 富有创造力的公司都如雨后春笋般地提出新的认识约束条件或者摆脱约束条件、满足新兴市场的特殊需求的方法, 它们正在提出86%市场的解决方案。挑战一下自己的思维, 你也能做到这一点。

维贾伊·马哈詹, 得克萨斯州奥斯汀
卡米尼·邦高, 伦敦

注 释

- [1] “Your Turn”, The Global CEO Study 2004, IBM Business Consulting Services, IBM Corporation, 2004.
- [2] Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini de Moraes, and Yoram Wind. “The Invisible Global Market: Strategies for Reaching the Forgotten 86 Percent of the World.” *Marketing Management*, Winter 2000, pp. 31~35.
- [3] Vijay Mahajan, “The 86% Opportunity,” *The Smart Manager*, Quarter 1 (2003) 17~25. Reproduced in *Business Today*, (India), Collector’s Edition, 4 (2003) 50~58.

致 谢



我们向为本书提供意见和信息，或者花费时间接受采访的人们深表感谢。没有他们的热情参与和广博的知识，我们不可能从世界众多不同的地方找到大量的观点与案例。

由于无法列出完整的名单，我们向直接或者间接对本书的观点提出意见的人们表示歉意，但还是要感谢那些对本书的写作做出贡献的人。许多公司和组织内的高层经理人都慷慨地提供了时间和建议，包括汇丰银行的Aman Mehta；印度MTV公司的Alex Kuruvilla；Mahindra&Mahindra有限公司的Hemant Luthra, Rajesh Jejurikar, P. Rajendran；ICICI银行Suvalaxmi Chakraborty, Lalita Gupte, Nachiket Mor, Arnab Basu和Manmeet Singh, Madhav Kalyan；Chardust有限公司的Elsen Karstad；CITI集团印度公司的Sarvesh Swarup；麦肯锡印度公司的Gautam Kumra；可口可乐中国公司的Sumanta Dutta；Steadman集团的Roger H. Steadman；Sulekha. com的Satya Prabhakar；AC Nielsen印度公司的Partha Rakshit；印度经济学家Siddarth Roy博士；《商业世界》杂志的Indrajit Gupta和记者Jehangir Pocha；contest2win的Alok Kejriwal和Gopalkrishnan；CLSA公司的Sonal Jain；Tata汽车公司的Rajiv Dubey；DHL印度公司的Chris Callen；Aircon搬运有限公司的

Tushar Shinde; 巴基斯坦石油公司董事Tariq Krimani; Grameen 银行的Mohamud Yunnus; Gates基金会驻印度的Ashoklexander; Naandi基金会的Manoj Kumar; Basix公司的Vijay Mahajan; Apollo医院的P.C.Reddy博士和Sangita Reddy博士, 以及Reddy博士实验室的Anji Reddy博士; Satyam计算机公司的Ramlinga Raju; Medwin医院的Srinagi博士和Ramesh Babu; Aramex的Fadi Ghandour; Grupo Bimbo公司的Gilberto Gonzalez Ortiz; 3M奥斯汀分公司的Kavita Vamuri。

从联合利华公司, 我们得到了食品公司总裁Vindi Banga、孟加拉分公司CEO Sanjiv Mehta、巴基斯坦分公司CEO Musharaf Hai的建议和支持, 以及印度分公司的Damodar Mall, Rahul Welde, CR Sunderrajan, Sharat Dhall, Satyendu Krishna, Piyush Jain, Ashok Ganapathy, Donald Hepburn, Arnaz wandiwala, Samir Singhi加纳分公司的Ishmael Yamson; 中国分公司的Alan Brown; 非洲分公司的Doug Baillie的帮助。

我们还要感谢在海得拉巴的许多朋友提出的建议。其中包括, 安得拉邦前任首席部长Chandra Babu Naidu及他的妻子Bhuvaneshwari Devi; 安得拉邦政府的Preeti和Randeep Sudan。

另外, 还要感谢许多同事的帮助, 包括香港中文大学的Jianmin Jia; 印度商学院的Ravi Shankar Kolathur; 得克萨斯大学奥斯汀分校的Romana Khan, Bin Gu, KeremTomak, Genaro Gutierrez, Dae-Yong Ahn及其他人。同时, 我们还从印度商学院的董事会及同事的建议中受益匪浅。最后, 我们还要感谢Roberto Gomez Salazar, Jaime Alonso Gomez, Salvador Trevino, Myrna Marquez, 以及墨西哥蒙特雷技术学院商学院研究所(EGADE)的Leslie Chavarria。我们要感谢所有参加得克萨斯大学维贾伊的“看不见的全球市场”两年制MBA市场营销课程的学生, 他们也为本书

提供了许多有价值的见解和修正意见。

在将这些想法付梓的过程中，许多人提供了帮助。杰里·温德是维贾伊在这个主题上的第一篇文章的合作者，是他鼓励我们将这些想法扩展为一本书。我们还要感谢Gita Piramal博士，他要求维贾伊写了第二篇文章《86%的机会》，并在《睿智经理人》杂志（*The Smart Manager*）刊登了这篇文章，帮助我们理清了关于这个主题的许多想法。最后，沃顿商学院出版社的编辑Tim Moore对本书的出版投入了大量激情，并与Charles Decker及Bob Wallace等人一起提出了非常有价值的建议。

维贾伊在得克萨斯大学奥斯汀分校的助手Diane Thompson和印度商学院的助手May Philips，孜孜不倦地协助我们完成了繁重的文献查阅及草稿修订工作。

最后，我们要感谢家人对我们工作的理解和支持。



与吉蒂会面

在新的一天开始之后，看到她面前的世界变化如此之大，吉蒂（Geeti）感到非常惊讶。作为一位客服代表，吉蒂在位于高科技城市海得拉巴的一家知名外包公司工作。这个城市似乎更像美国的硅谷，而不像印度的城市。吉蒂有一部移动电话、一台索尼电视机，以及能够高速连接国际互联网的戴尔计算机，通过这些设备，她可以与亲人、各种信息、全球市场联系在一起。本地及全球其他地方的公司所生产的大量新产品都涌入了市场。她刚刚决定从马鲁蒂公司（Maruti）订购一辆装备完好的轿车，价格大约为3 000美元（合138 000卢比），这是她购买的第一辆轿车。

她发现她的新车并不能像西方电视广告所展示的那样，在平坦的公路上飞速行驶。这辆车不得不穿过人群拥挤的街道，行驶在挤满牛车、自行车、小型摩托车、行人和乞丐的乡村公路。而且，通常每天会停电几个小时，在这段时间里，她不得不用电池来保证照明，并盯着一片漆黑的计算机屏幕发呆。她正打算购买一台变换器（一种类似于电池的不间断电源）。

但是，这种生活已经与她小时候简单的印度乡村生活有很大的差别。现在，她生活过的乡村仅仅存在于她的记忆中，她的姐姐拉

祖（Laju）仍然住在那个村子里。在每周赶集的那天，拉祖都到一位经营电话业务的女商人那里，用移动电话给她打电话。电话的背景音乐是宝莱坞（Bollywood）电影中的印度北部音乐。拉祖在电话中谈到，小袋包装的品牌产品已经挤占了以前放满传统调味品和衣服的桌子。她还说，她的丈夫史夫（Shiv）和其他农民一起，通过一台被称为e-choupal的卫星网络集线器，上网查询芝加哥商品交易所的谷物价格。她还谈到了她在中东地区工作的儿子阿尼尔（Anil）和他的妻子苏德哈（Sudha）。通过他们在迪拜开的一个银行账户，拉祖可以从村子里ICICI银行的自动取款机中提取现金。当然，拉祖借这个机会，再次询问她妹妹何时会和她的丈夫计划生孩子。吉蒂说，不知道什么时候才能有这个时间。

吉蒂的女仆拉克什米（Lakshmi）坐着她丈夫嘉西路·莫汗（Ghelu Mohan）的自行车来了。他们正打算购买一辆小型摩托车，并且已经问过吉蒂的看法。吉蒂对巴夏（Bajaj）牌的小型摩托车非常熟悉，在买汽车之前，她曾拥有一辆这个品牌的小型摩托车。吉蒂给她的女仆买了一部移动电话，以方便发送日程安排和午餐计划等事。女仆一家住在一个非常拥挤的、只有一个房间的棚屋里，这个棚屋没有室内装饰，不过他们的生活正在逐渐改善。

吉蒂的上司让她一起去飞机场接一位来自美国的客户，所以他们从一家与赫兹公司（Hertz）竞争的本地公司，租了一辆装备完善的梅赛德斯牌汽车。在驶往位于卡卡提亚步兵训练中心的喜来登酒店（ITC Kakatia Sheraton）的路上，车载全球定位系统（GPS）提供道路导航，卫星收音广播一直播放着西方古典音乐的曲调。他们在紧挨着丢满垃圾的人行道的公路上堵车了。虽然车内装有空调，车窗紧闭着，但依然可以听到外面传来的发电机噪声。当吉蒂向外张望时，看到建筑工人的孩子正在街道上大便。她还想到了艾滋病危机正在安得拉邦迅速蔓延，该邦在印度拥有最多的艾滋病

病例，而海得拉巴就位于该邦。为了解决这个危机，印度内外都投入了极大的心血，从比尔·盖茨与美琳达·盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）到新近的海得拉巴10公里长跑（WWW.hyderabadIOk.com）一场从美国筹集资金用于儿童健康及其他疾病防治的活动。即使最豪华的汽车，也不能将人们与落后的基础设施和社会完全隔离开。可是需要花费多长时间，印度才能成为一个发达国家？

吉蒂发现，她处在一个复杂的、急剧变化的世界的中心。她是占世界人口86%、年人均国民生产总值低于10 000美元的国家的一分子。她的姐姐也是其中之一，她的经理也是如此。这些市场几乎被这个地区以外的公司（甚至位于这个地区的公司）完全忽视，这些公司将它们的注意力完全集中在占世界人口14%的发达国家。

86%的市场不仅代表着全球贸易的未来，而且为那些具有想象力和创造力的公司提供了大量的机会，这些公司能以独特的方式吸引吉蒂及其他消费者。但是，如果你站在发达国家的商业角度，是无法发现这些机会的。在占世界人口14%的发达国家中，许多市场战略十分奏效，但是如果照搬过来，你仍无法进入86%的市场。发展中国家没有平坦通畅的高速公路，没有成熟的消费者市场，没有分销网络，而且在许多情况下没有电。发展中国家的市场更年轻，其技术相对落后（但是正在迅速赶上），而且它像那里的消费者一样缺乏经验。这些市场非比寻常，但是通过针对这些与众不同的特点精心设计解决方案，正如本书所述，你会发现86%的市场中蕴涵着大量商机。

沃顿商业经典课程

传播最佳商业智慧



全美第一所大学商学院；现代MBA教育的发源地

全美公认的最具开拓与创新精神的商学院

连续多年被英国《金融时报》等权威媒体评为全球最佳商学院

“沃顿商业经典课程”系列图书，从全球经济发展趋势，到企业发展战略、资本战略、领导力提升、危机管理、互联网创新以及团队建设等方面，凝聚了沃顿商学院的核心理念，极具前瞻性、全球性与实用性。在全球经济不断颠覆创新的今天，可为寻求突破变革战略的中国企业管理者提供最具针对性的商业智慧。

《脱离贫困：社会营销之道》

【美】菲利普·科特勒（Philip Kotler），南希·李
（Nancy R. Lee）著

ISBN：978-7-121-26337-8

本书对于社会营销如何帮助人们摆脱贫困，是一个非常重要且不可多得的贡献。营销大师科特勒罗列了

