



WINNING IN THE INDIAN MARKET

[印度] 拉玛·拜贾珀卡 (Rama Bijapurkar) 著

郭国玺 (Susie Guo) 译



占领印度市场

如何在全球最后一个决胜全局的市场中成功



東方出版社

序

在未来的几年中，以印度和中国为首的发展中国家将为世界经济的发展做出巨大的贡献。发展中国家不仅是整个世界的原料基地和生产基地，也是急速发展的市场所在地。预计在未来10年内，当发展中国家的家庭收入达到某一水平时，他们将开始随意购置消费品，届时将有10亿来自发展中国家的新消费者进入全球市场。

印度的经济增长模式被经济学家描述为“消费驱动型”增长模式。虽然印度的平均收入水平仍然很低，但中产阶级的规模正在迅速地扩大。他们形成了一个规模庞大的中产阶级消费市场，具有较强的产品和服务消费能力。同样，印度农村收入模式也出现了明显的变化，越来越多的农村人口从农业为主的行业转向收益更高的非农产业。在这种趋势的影响下，跨国企业把印度当成一个主要市场，并希望在印度市场扩大占有率，增强影响力。但是在某些情况下，他们采用的战略——照搬照抄或者遵循发达国家市场上的战略模式——已经遭受了失败的厄运。

一般情况下，寻找一些数据和趋势并论证有关消费者特征和消费者行为的某个假说的合理性并非完全不可能，更不用说把这个假说作为进一步论证时的论据，但这样的做法通常是错误的。我发现，在印度当前的情况下，这一点尤为真实。跨国企业已经普遍接受了发达国家市场上奉行的市场行为和消费者行为的原理，他们利用数据验证这些理论，并试图在印度也采用发达国家市场上用过的那套工作原理。通常情况下，他们之所以采取这样的策略，是把当今印度的发展状况等同于发达国家的发展早期。由于缺乏对消费者的正确认识，他们制定的这些战略通常无法产生任何积极效果。

在本书中，我们把印度市场当成一个拥有不同期望的消费者的集合。本书呼吁“专为印度”制定一种个性化战略，因为历史从来都不会重复发生，世界上从来没有存在过类似印度这样的消费市场，我们需要建立新的商业模式，照搬那种过时的、反复使用的市场战略是行不通

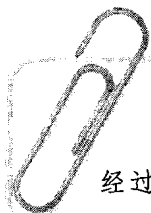
的。作者提到，企业家要提出的问题不是“印度市场怎样才能符合我的全球策略”，而是“我的本地化、个性化策略应该如何符合印度市场的实际情况”。

作者以一种轻松的状态带领读者理解消费者、消费者行为、消费者需求等概念，对印度国内一些地区进行考察，并配以生动的例子和趣闻逸事。作者在广泛调查的基础上收集了大量素材，并辅以相关数据和论据，以一种令人信服的形式呈现给读者。比如，作者提到，印度农村地区中等收入家庭的数量是2 700万左右，而印度城镇地区的中等收入家庭数量则略高于2 900万。在每一章里，作者都对错综复杂的印度市场结构以及消费者特点和消费者行为进行了生动的描述或者加以详细的说明，读者不仅可以对印度市场有一个明确的概念，而且还能洞悉如何从战略的角度分析印度市场。

总之，本书引人入胜。它从社会文化角度全面介绍了印度市场，用各种图例说明企业应该如何理解市场的差异、如何制定相应的市场战略。本书的观点发人深省且值得关注，对各类读者都极具价值，对跨国企业以及跨国企业里意欲寻求可靠观点和数据以制定制胜战略的高层管理人员尤其极具参考价值。对于管理学专业学生和希望了解印度消费市场的学术研究者而言，本书也非常有用。

N·R·纳拉亚纳·穆尔蒂，
Infosys公司董事长兼首席顾问

自序



经过无数次小组讨论、幻灯片发言和演讲之后，我对印度市场和印度消费者的机会、潜在风险和自相矛盾等问题的研究终于促成了本书的完成。我这些发言和演讲的听众背景各异，既有青年总裁组织（the Young Presidents Organization, YPO）、英国商业集团（the British Business Group）、阿尔弗雷德-何豪森学会（the Alfred Herrhausen Society）这种国际性的学术组织，也有欧美顶尖商学院的学生、商界领袖及异军突起的市场战略团队、大型跨国企业的高层管理者等精英人士，还有美国对外关系委员会（the Council for Foreign Relations）、全球500强财富女性论坛（the Fortune 500 power women's forum）、法国广告公司协会、弗莱彻法律与外交学院（Fletcher School of Law and Diplomacy）院长等政界名流；当然，更有很多来自孟买、巴哈马群岛等地的基金经理、私募股权投资商和投资银行家等本土精英。有些听众完全同意我的观点，有些人则强烈反对，还有一些对这些观点非常吃惊，也有很小一部分人对我的观点置若罔闻。但是，几乎所有听众都饶有兴趣地倾听我的演讲，他们说我的这些观点从消费者和普通人的角度对印度市场进行了一个360度的全面考察，观点新颖，让他们从各自的本职工作中以不同的角度看待印度的市场和消费者。有了他们的鼓励，我坚信本书会吸引更多读者，尤其是当前这个时代，印度正吸引着越来越多的目光，越来越多的人对充满个性和矛盾的印度更加感兴趣。

过去10年中，我的咨询工作经验一直是一笔丰富而有益的个人财富，让我更多地了解了印度消费者和市场战略。这段工作经验促使我开

始思考，在这个全新的时代，在身临各种商业场合、面对各个行业、各种类型、国籍的企业时，我们该如何审视、选择相应的策略？如何在以客户为中心的商业策略中提取放之四海而皆准的规律？这段工作经验也让我体会到了艰难——劝诫印度企业在梦想与奇迹的战斗中更多关注客户的需求，劝诫跨国企业采用一种“服务印度”的商业模式。这些都并非易事。

我承认，促使我写下这本书的动机是我几乎完全无法接受咨询公司通常采用的印度市场机会评估方法和分析方式。在咨询行业内，他们通常采用的几乎都是供应方数据，严重依赖于对其他市场演化方式的类推，无一例外地假定全球经济一体化是无法避免的趋势，整个世界只有一种进化模式。而我认为，损益表上的年销售额关乎消费者的选择，而非供应方的经济状况，根据损益表而对供应方的经济状况进行类推显然是毫无意义的事情。同时，异军突起的发展中国家市场并不是发达国家市场发展初期阶段的重现，发展中国家应该探寻自己的发展道路，只有这样才能日益繁荣。此外，我也不同意把人均收入当作一国消费水平标准的理论，当一国的人均收入高于某个数字时，人们就认为该国的消费开始快速增长，而实际上，由于创新本身的成本较低，在一国的人均收入远低于这一数字时，该国的消费就早已开始快速增长了。还有一点也让我非常困惑，在他们这种传统的分析中，如果美国人和巴西人对某件产品的人均消费额为100的话，印度的人均消费额只能是10，中间90的差距代表着巨大的发展机会。我认为，如果由于环境或文化原因或者由于直接越过该产品的技术阶段直接购买更加先进的此类产品的话，在这两种情况下，印度消费者对此产品的消费永远都达不到100。

本书中的数据和观点来源有各种渠道，既有非常正式的调查，也有从实地考察时获得的各种消费者信息，也包括社会科学家的研究成果。其中，社会科学家的研究成果极难找到，因为在印度这个国家里，社会科学和商业领域是互相独立的，很少有学者或学术机构能够把两个领域的研究交叉起来进行。对我来说，经济学也是一个非常具有挑战性的领域。在我前15年的工作生涯里，要了解消费市场，根本无需懂得任何宏观经济学知识，因为印度是一个封闭而绝缘的经济体。在一个平静的池塘里，全球贸易和经济政策根本不会带来任何风暴。在近十年的工作里，我一直希望能正式成立一个叫做“宏观消费学”的学科，如果有这

个学科的话，我就可以直接从中获得灵感、发展自己的观点。与宏观经济学的规模、范围和普遍性相似的是，这个学科将关注宏观经济学、社会发展、政治、政策、文化变化等各个因素对一国消费者市场和区域消费者市场的形成所产生的综合影响。



致 谢



经过 10 年的积淀，我把有关印度消费者的全部思想在此集结成册，在这个发现事实与澄清事实的过程中，众多朋友一直陪伴在我的身旁，无私地把他们的著作及思想与我分享。所以，我需要在此感谢的人实在多得数不胜数，无法在此一一列出他们的姓名。但是，仍有一些人是我必须在这里特别道谢的。

对我的思想影响最大的莫过于我在印度管理学院（Indian Institute of Management, IIM）的老师 C·K·普哈拉教授，他的作品给予我灵感，他浑身散发着智慧的光芒，他是我终生的导师。

印度国家应用经济学研究理事会（the National Council of Applied Economic Research, NCAER）的前会长 S·L·拉奥先生是印度国内对印度消费者进行严格意义上的宏观消费研究的第一人，并把这一研究放在公共领域里进行。他是一个思维成熟、富于建设性的批评家，向我展示了这个领域的无限魅力。

当我基于 NCAER 数据写成了第一篇论文，并战战兢兢地投到学术期刊《印度消费者》（*Consumer India*）编辑部的时候，我冒昧地给素昧平生的拉凯什·莫汉博士（NCAER 前任会长，印度储备银行副总裁）打了个电话，没想到他很快就给我回了信，并热情洋溢地表扬了我，增添了我学术道路上继续前进的信心。从那时起，他一直是我的思想伴侣和讨论问题的同伴，让我受益匪浅，他在纸上勾画出曲曲折折的曲线图，耐心地向我讲解收入分配的细微差别，深入浅出地回答我提出的一个又一个经济学问题。

在提到这些经济学家的时候，我对印度农村地区 GDP 构成变化的第一个大发现来自苏比尔·高卡（Subir Gokarn，印度信用评级信息服

务有限公司首席经济学家)的著作以及我为马亨德拉公司(Mahindra&Mahindra)所做的咨询工作。

后来,我与奥姆卡·哥斯瓦米(Omkar Goswami)及其CERG咨询有限公司的团队继续对这一问题进行研究,在这个过程中,我学到了很多,即使在兴致勃勃地开着经济学家和咨询顾问的玩笑时都能让我受益匪浅。

拉维什·班达利(Laveesh Bhandari,印地库斯分析研究公司创建者)提供了一份概念准确、精彩绝伦的分析数据,我们利用这份数据合作发表了一篇题为《解读收入数据之谜》(*Solving the Income Data Puzzle*)的论文,由此我实现了把调查数据与GDP联系起来的愿望。

阿修克·达斯(Ashok Das, Hansa 研究集团常务董事)一直是我最重要的研究伙伴,他还是一个特别的长期密友。每当我想要建立任何假说的时候,他总是能够提供我所需要的数据,他还经常提出一些新奇的建构和分析,推动了我的研究。他的思想在有关购买力的章节随处可见。

桑托西·德赛(Santosh Desai,国际市场顾问公司Future Brands常务董事,印度麦肯公司前总裁)为消费观和消费态度的变迁一章内容增加了浓墨重彩的一笔,他的研究成果在本书中被多次引用。

特别感谢阿伦·阿赫卡利(Arun Adhikari,日本利华公司董事长,印度斯坦利华公司前任董事),感谢你10年来对我的研究课题和思考问题等方面所提出的那些深思熟虑、独到的观点。

真诚感谢我在《经济时报》(*Economic Times*)专栏的编辑米蒂利·布斯努马特(Mythili Bhusnurmath),感谢你多年来为我提供了一个定期整理思想的园地。

非常感谢托尼·约瑟夫(Tony Joseph)和因德拉吉特·古普塔[Indrajit Gupta,曾任职于印度最大的财经媒体《商界》(*Business World*)],感谢你们为我提供在《印度消费者》杂志上发表封面文章的机会,使我的作品得以为人所知,受到关注。

本书的写作过程让我感到了艰难,但我想本书的编辑们或许遭遇了更多的困难,因为他们要把我的手稿整理成册,编辑成书,一定花费了不少气力。感谢威立出版集团的尼克和詹妮斯,感谢沙尔德·潘舍(Sharad Panse),你为本书所做的工作已经超出了你的职责范围,你与

我保持了亲密的合作，把我这些不成样子的手稿整理成现在这个水平，已经远远好过原稿。

最后，我要感谢所有在本书写作过程中对我提供始终如一帮助的家人和朋友。我办公室的同事露西·苏塔利（Lucy Sutari）对本书每部分的每个细节都了如指掌，不容忍出现任何哪怕是最小的偏差，却从未抱怨过我的粗心大意和丢三落四。在本书的写作过程中，我的女儿阿帕纳（Aparna）提供了最好的建议：“妈妈，不要写有很多娃娃的妈妈书。就写这本娃娃书吧，就这一本，好不好？”我的丈夫阿豪克（Ahoke）一直住在这个被我的废稿堆侵占的房子里，每当我没完没了地抱怨“这该死的书”时，他从未表现出任何不耐烦，似乎我抱怨的是他的错误。我的母亲是世界上最伟大的母亲：当我需要安慰时，她总能给我最好的安慰；当我需要鼓励的时候，她总是第一个激励我的人；而当我面对一堆堆的编辑质疑而自怜的时候，她又会严厉地批评我。本书的写作始于南部的海得拉巴，那是在我母亲的餐桌旁；一年后，本书终于完稿，这是在孟买，我的餐桌旁边。但母亲一直都在我的身旁，默默地支持着我。

前 言

除了印度消费者这个话题，我实在想不出还有什么话题能让人如此乐观又如此充满质疑。是的，乐观者说：印度是一个巨大的尚未开发的中产阶级市场，也是一个对跨国企业至关重要的市场。是的，怀疑论者说：按照全球性经济标准，印度仍然是一个极度贫困国家——大多数印度人每天的消费金额不足3美元。因此，虽然印度市场目前对跨国企业来说是无足轻重的市场，但这种情况不会持续太久。整体而言，这两种观点都有道理。在本书中，拉玛·拜贾珀卡经过有力的论证认为，不经过任何具体分析而简单地以乐观论或悲观论概括印度消费市场是注定要犯错误的。印度市场非常复杂，印度市场发展的迅速程度根本无法预测，即使是预测其五年后的市场情况，也很难做到准确无误。

首先，从消费市场的角度来看，印度不是一个孤立的市场。在印度，有一些非常富有的消费阶层。首先是信息技术行业和制药行业的从业者们，他们向往生活水平达到国际标准并怀有较高的期望。然后依次是中产阶级、印度企业主、依靠农业的印度农民、城镇贫困人口以及农村贫困人口。以上各个阶层都有各自的消费方式，他们以各自不同的方式创建出差异化的消费模式。所以，企业通过创建自身希望服务的印度消费群体，实现了更多盈利。

其次，人均国内生产总值（Gross Domestic Product, GDP）并非衡量消费能力的最佳标准，更糟糕的是，这一标准可能会产生误导作用。对此，拉玛深入阐述了如何正确使用营业收入调查数据理解印度消费者消费趋势和消费能力的方法。只要我们知道自己的目标是哪个消费群体，这个方法就会帮助我们正确理解该市场的规模。在进行分析的同时，拉玛还阐述了她对印度市场的人口统计（市场消费主体为年轻一代）、心理特质及社会决定性因素的看法。我相信，心理特质和社会决

定性因素与支出一样，对印度市场的划分和分类具有同等重要的作用。因此，拉玛的分析可以为印度市场上的企业定位目标消费群提供重要的依据。拉玛在本书中提供的方法非常有趣，它将有助于对印度市场上不同的消费群进行识别和分类。

最后，印度农村地区并非贫困地区，农村经济也并非完全依赖于农业。认识到这一点至关重要，印度农村地区的 GDP 占印度全国 GDP 的 50%（印度农村人口与城镇人口的比例为 7:10），而农村 GDP 的 50% 则为非农业收入——各种私营服务业。这部分农村消费者虽然身处农村，但他们跟城镇消费者没有太大差异，他们喜欢快速消费品（Fast-Moving Consumer Goods, FMCG）、牛仔裤和手机，他们有独特的消费逻辑。

拉玛的分析更加关注新问题，这些问题不仅应该引起进入印度市场的跨国企业的注意，更应该引起印度国内企业的注意。印度市场就像一个千变万化的万花筒，不管你转到哪一面，你都会看到一幅全然不同的景象——迷人、新奇但却真实。要了解印度消费者，最基本的要求是不要用任何片面的运算法则分割整个印度市场，这种方法上的细微差别可以让人进入机会的中心。拉玛在本书中把她大量的经验与所有读者分享，包括各大企业的首席执行官，也包括开发市场和开发业务的职业经理人。

毋庸置疑，印度是一个非常复杂的市场，但是仍有一些基本的原理可供经理人参照。印度消费者对价格极为敏感，他们可能不算富有，但他们并不迟钝。即使在媒体不够发达的印度，消费者仍属于消息灵通的群体，他们并不迷信西方的名牌，他们可以改变单个企业在全球经济中的地位。比如手机，印度手机市场以每月新增 600 万个手机用户的速度增长，印度五大通信公司的市值远高于 750 亿美元。这条信息对跨国企业非常有意义。如果哪家跨国企业对印度消费者有足够的了解，并能创建相应的经营模式（及产品），那么印度市场将会为其带来意想不到的收获；如果哪家跨国企业只是把过时的商品倾销到印度市场的话，那就别指望在印度市场站稳脚跟了。拉玛的建议是显而易见的，要了解并进入印度市场并非易事，但是一旦你了解了印度市场的特点，你得到的必定是真金白银。印度市场有着极大的投资空间，因此在投资之前一定要具备投资家的思维，投资时一定要注重创新。

拉玛在本书中提供了了解印度市场、投资印度市场的必备案例。对于有志在印度建立大型企业的投资者而言，本书不可不读。

C·K·普哈拉
密歇根大学罗斯商学院保罗-鲁思-麦克拉肯企业战略杰出教授



WINNING IN THE INDIAN MARKET

[印度] 拉玛·拜贾珀卡 (Rama Bijapurkar) 著

郭国玺 (Susie Guo) 译



占领印度市场

如何在全球最后一个决胜全局的市场中成功



東方出版社



在本书中，拉玛把她丰富而全面的经验与所有读者分享——不管你是企业的首席执行官，还是市场开发专业人士，抑或业务拓展人士，阅读本书都会有所收获……她在书中提供了很多真实案例，让你在投资前可以更多地了解印度。对于有意在印度开展业务的商界人士而言，本书是必备的投资宝典。

——C·K·普哈拉，《金字塔底层的财富》作者，
密歇根大学罗斯商学院保罗-鲁思-麦克拉肯企业战略教授

本书的案例引人深思，极具代表性，对各种背景的读者都大有裨益，尤其是对于那些国际性大公司及其高级管理者而言，要想寻求可信的观点和数据并制定出必胜战略，此书可谓极具价值。对于研究印度消费市场的管理学专业的学生和学术研究者而言，本书也是必备教材。

——N·R·纳拉亚纳·穆尔蒂，Infosys公司董事长兼首席顾问

本书是最具前瞻性的作品之一，书中详述了跨国企业在印度市场中通过平衡印度消费者的多样性、复杂性和经济实力等因素之间的关系，从而赢得市场的策略。我在此要恭喜拉玛·拜贾珀卡，恭喜她把自己多年来成功的咨询经验集结成册，用生动的案例向读者奉献了一本如此值得一睹为快的作品。

——贾格迪胥·谢兹，埃默里大学戈伊苏埃塔商学院
查尔斯·凯尔斯特营销学教授

拉玛·拜贾珀卡是全球为数不多的大师之一，她摒弃了透过发达国家的视角解读新兴市场的愚蠢做法。她把自己对印度市场的深层理解全部倾注在这本高度信息化的作品中。如果你想在印度这样的发展中国家挖到第一桶金，此书不可不读。

——鲁切尔·沙玛，摩根士丹利投资管理公司全球新兴市场投资主管

印度是一个“嘈杂的”市场，重重机遇被掩盖在死水一潭的表面下。本书观点新颖、叙述大胆，向您描述了真实的印度市场——它的现状和未来趋势。如果您想在印度市场大获全胜，那就先来读一读这本书吧。

——基肖尔·比亚尼，未来集团创始人、首席执行官



www.wiley.com

Copies of this book sold without a Wiley sticker
on the cover are unauthorized and illegal.

上架建议 经济管理

ISBN 978-7-5060-3536-1



9 787506 035361 >

定价：32.00 元



WINNING IN THE INDIAN MARKET

[印度] 拉玛·拜贾珀卡 (Rama Bijapurkar) 著

郭国玺 (Susie Guo) 译



占领印度市场

如何在全球最后一个决胜全局的市场中成功



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

占领印度市场：如何在全球最后一个决胜全局的市场中成功 / [印度] 拜贾珀卡 著.
郭国玺 译. —北京：东方出版社，2009. 6

ISBN 978-7-5060-3536-1

I. 占… II. ①拜… ②郭… III. 市场—研究—印度 IV. F733.513

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 084890 号

WINNING IN THE INDIAN MARKET: Understanding the Transformation of Consumer India.
Copyright © 2008 John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
Published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press.
All rights reserved.

本书由约翰威立国际出版公司授权出版
中文简体字版版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字：01-2009-3024 号

占领印度市场：如何在全球最后一个决胜全局的市场中成功

作 者：[印度] 拉玛·拜贾珀卡

译 者：郭国玺

责任编辑：许 可

出 版：东方出版社

发 行：东方出版社 东方音像电子出版社

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2009 年 6 月第 1 版

印 次：2009 年 6 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：14

字 数：160 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-3536-1

定 价：32.00 元

发行电话：(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话：(010) 65273937

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

1991年以来印度消费者的需求变化是非常必要的。只有这样，我们才能做到应对困难、面对未来。

早期被夸大的期望

当印度政府于20世纪90年代初期开始开放印度市场、吸引海外投资的时候，其经济自由化政策也刚刚开始实施不久，印度政府首要的一个任务就是改变印度在世界上的形象——一个只有耍蛇者、寺庙大象、泰姬陵（Taj Mahal）和上百万贫困人口的国家。毋庸置疑，在吸引外商直接投资方面，印度的主要竞争对手是中国，而中国在世界上是一个发展迅猛的大国形象。如果一个国家的落后被放大的话，那么另一个国家的先进就会被加倍地放大！虽然印度的经济规模仅为中等水平的1000亿美元，其人均收入每月仅不到10美元，但印度展现的是一个新兴的消费市场大国，一个崇尚消费主义的大国。然而，印度何时能够成为名副其实的消费大国，还没有明确的时间表。

早期需求潮

在印度政府推行自由化之后的5年里，市场的发展都是表面上的，转移了很多人的注意力。大到汽车，小到洗发水，所有商品的市场供应都实现了大幅度提高：当商品数量的增长率为20%~30%、商品价值增长率为15%~20%的时候，这两个数据被看作印度消费市场的增长率（可以说这个增长率非常令人满意，但又在意料之中），许多分析人士认为，无任何束缚的印度经济终于能够提供毫无节制的商品供应了。

市场分析人士和商业战略专家把这些早期的增长率数据推算到未来的市场，并据此预测：“伟大的印度中产阶级”即将诞生的神话。假设消费者的数量在2.5亿~3亿人之间，那么在未来的若干年里，各个方面的数据将以两位数的速度增长，这个市场将向一个超级大的消费市场的方向发展。

后来的需求停滞

在这种市场观点下，20世纪90年代中期，印度市场上出现了不少大规模投资和宏大的商业计划。唯一的麻烦是，这个庞大而落后的消费机器并没有为投资和商业计划带来任何实质性收益。20世纪90年代晚期，雨季的雨水不足导致印度连续几年遭受农业损失，农村居民的消费需求骤减，许多投资商在雪上加霜的打击之下，失望且挫败感进一步加