

86% 市场战略

如何赢得21世纪最大的市场机会

年人均国民生产总值低于1万美元的国家的人口占世界人口的86%，这个人群构成了所谓的“86%市场”。这是公司未来最为关键的成长点之所在。如果你现在仍对86%市场视而不见，本书将为你敲响一记警钟。而对于那些渴望在86%市场取得成功的公司来说，书中提供了全面的战略战术指引。

THE 86 PERCENT SOLUTION



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

F274
139

86%市场战略

如何赢得21世纪最大的市场机会

THE 86 PERCENT SOLUTION

维贾伊·马哈詹 (Vijay Mahajan) 著

卡米尼·邦高 (Kamini Banga)

金永红 译

图书在版编目 (CIP) 数据

86%市场战略: 如何赢得 21 世纪最大的市场机会/马哈詹, 邦高著; 金永红译.
北京: 中国人民大学出版社, 2007
(沃顿商学院图书)
ISBN 978-7-300-07849-6

I. 8…
II. ①马…②邦…③金…
III. 企业管理-市场营销学-研究
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 012400 号

沃顿商学院图书

86%市场战略

——如何赢得 21 世纪最大的市场机会

维贾伊·马哈詹 卡米尼·邦高 著

金永红 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京华联印刷有限公司		
规 格	160 mm×230 mm 16 开本	版 次	2007 年 3 月第 1 版
印 张	16 插页 5	印 次	2007 年 3 月第 1 次印刷
字 数	169 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Authorized translation from the English language edition, entitled The 86 PERCENT SOLUTION, HOW TO SUCCEED IN THE BIGGEST MARKET OPPORTUNITY OF NEXT 50 YEARS, 1st Edition, 0131489070 by VIJAY, MAHAJAN, KAMINI, BANGA, published by Pearson Education, Inc., publishing as Wharton School Publishing, 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 CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2006.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

美国宾夕法尼亚大学 沃顿商学院



被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

沃顿商学院全球最佳

- 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2006 年, 沃顿商学院连续 6 年被评为全球最佳商学院。

- 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

- 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

- 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院图书无论

从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性。

- 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

- 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

- 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge@Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社 编辑委员会



沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

■ David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席; 专长领域: 市场营销

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑; 专长领域: 市场营销

■ Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 经济学

■ Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

■ Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

■ Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 财务

■ John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor; 专长领域: 运营管理、信息管理

■ Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理与决策流程中心联合主任; 专长领域: 企业与公共政策

■ Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任; 专长领域: 管理学

■ Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

■ Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任; 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

■ David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor; 专长领域: 市场营销

■ Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor; 专长领域: 法学

■ Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

■ Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任; 专长领域: 管理学

管理委员会

■ Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

■ Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

■ John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

■ Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

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”。这些人群的人均消费水平虽然远远低于占世界人口 14%的发达国家的人群，但是他们的购买力水平累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”中悄然耕耘着，并取得了显著的成长。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，就专门揭示了众多跨国企业在全球成功开拓“穷人市场”的翔实案例，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，本书基于对大量企业针对“86%市场”的实践活动的了解，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，这些思维方式以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。本书虽然在更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中国读者，希望能够使我国的政府机构、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。我还要感谢中国人民大学出版社的编辑，他们出色、细致的工作为本书增色不少。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

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，这个问题是每天都必须考虑的。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新兴市场中落后的基础设施和其他特殊的条件。这些差异以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，来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所具有的复杂性。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（在印度也有 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。韩国举国迷恋技术，该国设定的目标是截至 2007 年底建设 1 000 万个在线“智能家庭”，这些家庭将拥有能够将体温、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，公司也能够解决当前自身所面临的压力问题：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硬币、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，会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，它们可能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。从本书中，某一发展中国家的经理人将会从发展中世界的其他地区发现那些极有可能在自己的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 (nongovernmental organizations, NGOs) 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% 世界市场所需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

职及担任位于海得拉巴的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。对这些想法越来越浓厚的兴趣促使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。我们通过第一手资料，可以直接观察到这些组织所采用的创造性的战略。

几乎在我们写作本书的同时，C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 以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们所具有的潜力。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中产阶级或者富豪阶层的需求吗？2004 年，在印度出售的某种劳斯莱斯轿车售价高达 70 万美元，该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业机会，无论是非常贫困的消费者还是更为富裕的消费者。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，我们还希望通过下面章节中的案例，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] Mahajan, Vijay, “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提供大量的观点与案例。

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 银行的 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 Ashok Alexander; 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 Bhiwandiwalla, Samir Singh; 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。

我们还要感谢我们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 以及他的妻子 Bhuvaneshwari Devi; 安得拉邦政府的 Preeti 和 Randeep Sudan。

我们需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, Kerem Tomak, Genaro Gutierrez, Dae-Yong Ahn 以及其他一些人。特别地, 我们还从印度商学院的执

行董事会及同事的建议中获益匪浅。最后，我们还要感谢 Roberto Gomez Salazar, Jaime Alonso Gómez, Salvador Treviño, Myrna Marquez, 以及墨西哥蒙特雷技术学院商学院研究所 (EGADE) 的 Leslie Chavarria。我们还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，以及沃顿商学院出版社的编辑，他鼓励我们将这些想法扩展为一本书。我们需要感谢 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，这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，并同 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，我们要感谢我们的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，吉蒂（Geeti）对她面前的世界变化如此之大，感到非常惊讶。作为一位客户服务代表，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。这个城市似乎更像硅谷，而不像印度城市。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。本地以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，以及挤满牛车、自行车、小型摩托车、行人、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，