

《哈佛商业评论》强力推荐书目

18本企业管理者必读的书籍之一

50家知名企业的成功基石，应用商业战略发现企业的制胜之道

UNTAPPED



实用工具 ◎ 案例分析 ◎ 权威指导

市场是新的

如何在新市场中创造价值

[美] 约翰·维克 米凯莱·柯汉 等 著 邢玉龙 译

东方出版社

UNTAPPED



实用工具 ◎ 案例分析 ◎ 权威指导

市场是新的

如何在新市场中创造价值

[美] 约翰·维克 米凯莱·柯汉 等 著 邢玉龙 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场是新的——如何在新市场中创造价值 / [美] 约翰·维克 米凯莱·柯汉等 著. 邢玉龙 译. —北京: 东方出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-5060-2912-4

I. 待... II. ①维... ②邢... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 135767 号

Copyright © 2006 Center for Corporate Citizenship at Boston College

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © [year of first publication by Publisher] by

Oriental Press

All Rights Reserved

本书版权由安德鲁伯格国际有限公司代理
中文简体字版由 Berrett-Koehler Publishers 授权出版
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-3385

市场是新的——如何在新市场中创造价值

作 者 [美] 约翰·维克 米凯莱·柯汉等

译 者 邢玉龙

责任编辑 叶芝蕙

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 编 100706

印 刷 北京智力达印刷有限公司

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 次 2007 年 9 月第 1 次

开 本 710 × 1000 毫米 1/16

印 张 13.25

书 号 ISBN 978-7-5060-2912-4

定 价 29.00 元

发行电话 (010) 65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

序言并致谢

通过开拓新的市场为消费者、员工和供应商创造利益,这已并不是一个全新的商业理念。然而,这对公司的成长和成功却是至关重要的。早在1903年亨利·福特创立福特汽车公司的时候,他就宣称:“我的理念就是为普同大众制造汽车。”在亨利·福特的倡导下,通过对生产过程进行改进,进而降低生产成本和汽车价格,汽车从一种富人专有的奢侈消费品变为了能够为普通大众提供服务的交通工具。同样地,通过劳动力管理和供应链管理的实践,对多种多样的劳动力群体和供应商群体进行整合,例如:妇女和少数族裔等,也被看作为商业成功的重要因素。

在最近几年,商业界的关注点已经急剧转移到了新市场,关注如何在新市场中创造商业机遇。许多著名商业杂志,如《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《经济学人》和《福布斯》等,都刊登了关于如何对新市场进行开发的文章。许多著名的专家、学者也为在新市场中如何进行投资制定了商业战略,如 C. K. Prahalad (密歇根大学)、Stuart Hart (康奈尔大学)、Al Hammond (世界资源研究所)和 Clayton Christensen (哈佛大学)等。他们的研究证明:通过向处于“金字塔的根基”部分的新市场中的消费者群体(在世界范围内,有40亿~50亿人每天的生活成本在2美元以下)销售产品和服务,能够创造众多的商业机遇。他们的研究指出:为了获取更多利润,公司不能仅仅对他们所销售到正常市场中的产品进行微小的调整,然后就把这些产品销售到新市场中。相反,他们必须对产品进行重新设计,使这些产品与新市场的经济条件相符合;较小的单位包装量、较低的利润率和较高的性价比。

在美国,Michael Porter(哈佛大学)及其附属机构与其他单位一起对美国内陆城市在商业投资领域的竞争优势进行了论述。其他作者如 Simon

Zadek、Jane Nelson、David Grayson、世界可持续发展商业理事会、美国全球影响机构和世界经济论坛等对与环境、健康、多样化和人权有关的商业风险和 Markt 机遇做出了论述,并对商业机构、非赢利性组织和政府机构共同构建的伙伴关系在解决此类问题时的关键作用进行了说明。

本上以上述研究作为基础,下面列出了它的一些特色。

应用经理人视角。我们的目的是为商业机构经理人的实践活动提供指导。到目前为止,大部分研究文献的关注焦点是能够对经理人的实践活动起指导作用的商业案例,但并没有极其详尽地描述一个商业模型——管理人员在开展一项新业务之前所需注意的经验、教训。通过对数百个案例进行研究,本书填补了这方面的空白,对成功地开拓新市场的公司的经验和教训进行了总结。我们制定了包括五方面内容的战略管理框架。在这个框架中,我们列举了众多产业领域和不同地理区域中成功或失败的案例。

涉及所有商业价值。与其他论文和书籍不同,本书不仅仅关注销量(以及低收入消费者),本书对在新市场中进行投资所能获得的所有商业价值和功能都进行了论述。这不仅仅包括销量,也包括人力资源管理、品牌管理、知名度管理、产品管理和采购等方面。在对众多案例进行实证研究的基础上,对于如何取得各方面的成功,本书都给出了详细的战略。

关注整个市场体系。公司是在一个复杂的市场体系中运行的。我们试图说明公司管理层如何对不同的内部因素(例如:绩效激励和多功能团队等)和外部因素(例如:竞争、公共政策和战略伙伴关系等)进行管理,以在新市场中立于不败之地。

主要包括美国和欧洲的新市场。我们所采用的案例来自于美国和欧洲的一些国家和地区(大约 2/3)以及其他的一些发展中国家和地区(大约 1/3)。这为现有的研究文献增加了新的内容,因为现有文献的关注焦点仅仅在于发展中国家的新市场。发生在美国(卡特里娜飓风)和欧洲一些国家和地区(法国少数族裔的骚乱)的事件也表明:低收入群体同样存在于跨国公司的后院。本书提醒人们注意这些被遗忘的群体。尽管我们承认必须非常重视对当地市场的研究,我们同时也相信可以进行更多的跨国界研究。

本书中的许多案例和总结的教训都来自于福特基金会企业参与项目的

内容。福特基金会在 1995 年发起了企业参与项目,来验证企业和社区能够共同创造双赢的结果——公司获得竞争利益,低收入群体获得财富和资产。自那以后,福特基金会在许多机构(公司企业、非政府组织、智囊团和商业协会等)中都进行了投资。对在新市场中进行投资方面,这些组织起到了先头部队的作用。本书中的几个作者参与了其中一些为期数年的项目实施工作。从接受企业参与项目支持的将近 50 个组织中,本书挑选了一些组织进行研究总结,形成了我们独到的见解。

本书的意图是为如何在发达国家和发展中国家的新市场中开展业务提供实践指导。我们的目标是帮助资深的决策制定者和经理人在工作中获得更佳的业绩。同时,我们也希望整个世界能够变得更美好。我们坚信:商业机构可以成为价值创造的一分子,不仅使股东受益,也可以使整个社会受益。这本书并不是关于企业理念方面的,本书的关注点是:企业通过制定许多方面的日常管理决策(如生产什么产品、向哪些群体销售产品、雇用什么人、如何选址和从哪里进行采购等),不仅能够使企业自身获得利润,而且能够提升低收入群体的收入水平及生活水平。企业的慈善活动是很重要的,企业可以通过提高核心的竞争力来为社会做出更大的贡献。在 2004 年,美国所有企业的慈善捐助是 120 亿美元,而其从少数族裔拥有的公司企业中的购买总额是 870 亿美元,这显示了企业的核心商业活动所造成影响的程度。

本书的写作建立在作者 60 多年的经验的基础之上。我们这个作者小组成员有不同的经历、研究重点也不同,我们总结了每个成员在商业机构、非赢利性组织、政府机构和慈善机构中的工作经验。在我们的职业经历中,都曾经在某些时期里对这些领域进行研究,而这种经历为我们对本书中的问题进行研究提供了一个独特的视角。

我们在此要感谢曾为本书的写作提供帮助和见解的个人。我们尤其要感谢福特基金会,特别是 Frank DeGiovanni。福特基金会的慷慨资助使得本书的写作得以实现。此外,如果没有福特基金会全体成员的参与和协助,本书的写作也是不可能顺利完成的,我们对他们所有的付出致以真诚的谢意。

我们感谢波士顿学院企业公民中心,感谢他们为本书的写作提供人员,感谢他们帮助我们想法传达给了他们中心的企业成员。我们也感谢

Lauffer, Green 和 Isaac 的职员们,他们帮助我们想法传达给相应的公司企业。

在此也非常感谢鼓励我们写作此书的人们以及为我们审阅初稿的人们: Jim Austin, Bill Boler, Peter Brew, Sasha Dichter, Bob Dunn, Jeff Hamaoui, Scott Hudson, Donna Klein, Ken Lehman, Jonathan Levine, Kimmo Lipponen, Kellie McElhaney, Todd Manza, Don Mayer, Lee Morgan, Celina, Pagani - Tousignant, Rick Peyser, Diane Stoneman, Lynda Talgo, Alis Valencia, Bob Weissbourd, Celeste Wroblewski 和 Simon Zadek。我们也感谢 Andy Lewandowski 和 Ellen West, 他们给予了我们宝贵的协助。

最后, 本书也归功于案例中那些敢于冒险的人。感谢他们给我们提供了可以学习他们的经验的机会。感谢 Berrett - Koehler(和 Johanna Vondeling 等) 给我们讲述了他们的故事。

约翰·维克

米凯莱·柯汉

史蒂夫·罗克林

杰西卡·兰蒂斯

2006 年 5 月于康涅狄格州布兰福

导论：找寻机遇

无论是从国内或是从国际范围来看，新市场都像是一个蕴藏着上百万亿美元宝藏，等待人们去挖掘。在这些市场中，有着一些发展最为快速的企业，迅速呈现出的商业机会，最迅速增长的劳动力，以及迅速扩大的供应基地。

如果您想增加贵公司在这类地区的商业活动，想知道如何规避商业风险并创造商业价值，那么这本书对您来说会很有价值。本书汇集了上百个在发达国家和发展中国家的新市场中成功进行了商业运作的公司的经验供您参考。“新市场”指的就是这样的一些地区，在这些地区里，低收入人群或少数民族占多数，或是两种情况并存。（正是因为这个原因，那些追求高利润的企业无心在这样的市场中发展，于是，这类地区被工商业界忽略了）。本书对一些成功地在新市场中进行商业经营的企业展开了调查研究，最终得出了一套“成功五要素”的理论。您可以在这一理论的指导下，顺利运营您的企业。接下来，本书将为您说明“成功五要素”是如何起作用的，它的考察领域包括市场营销、人力资源、材料购进和产品与流程创新这四个方面。如图1所示，新市场中的人们和公司之间有着种种潜在的关系，诸如，购买公司的产品或服务的人群被称为顾客；和公司之间产生雇佣关系的人群被称为雇员；为公司提供原材料或服务的人群或企业称为供应商；在进行投资时，周边的一些地区也会和公司之间形成某种关系。接下来，本书还将奉上一些来自不同地区和不同行业的公司成功运营的案例，帮助您了解“成功五要素”是如何产生积极作用的。

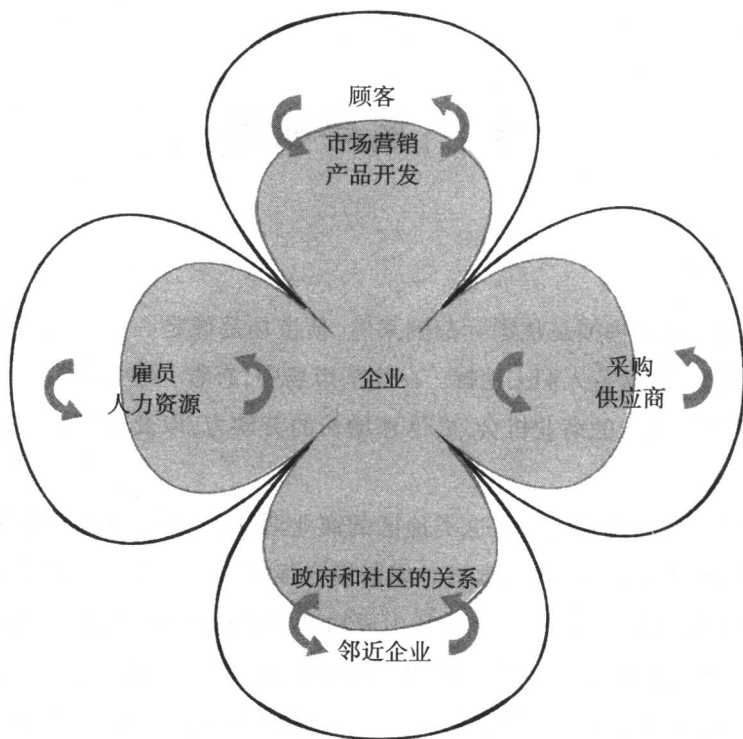


图1 企业与其他团体的关系图

如果您还是对此方法的有效性持怀疑态度,怀疑它可能不适合自己的公司,那么就请看一下接下来要介绍的四个案例吧。这些案例涉及的公司既包括大公司,也包括小公司,这些公司的总部有的设在美国,有的设在其他国家。当然,案例讲的都是这些公司成功获利的故事。在此之后,我们还会为您介绍一个带有警示性的故事,这也是个具有开创性的尝试,尽管起初并未获得成功。本书讲这些案例不仅是希望您能更清楚地知道成功开发这种市场是可能的,还想提醒您在开发过程中应该避免一些错误的出现。另外,这些例子对“成功五要素”理论也做了很好的诠释。

市场营销——花旗银行

花旗集团(Citigroup)是世界上最大的金融服务机构之一。2001年,墨西哥国民银行(Banamex)成功并入花旗集团,成为花旗集团分支机构,花旗银行(Citibank)便开始对汇款业务进行尝试——将移民者的钱转送到他们在墨西哥的亲戚手中,希望公司可以由此获得利润。2003年4月,花旗银行正式开始了“花旗全球速汇通”业务,这使得美国花旗银行的顾客可以十分方便地将钱汇往国内的任何一个地方,或是汇到墨西哥,费用只需5美元。相对同行业的竞争者的收费价格,这个价格可算是给顾客打了个大大的折扣。花旗银行之所以能够如此成功地开展这项业务,原因就在于花旗已经拥有了这项业务所需要的基础设施——自动柜员机,可以将钱很便宜地转移到世界上的任何一个地方。

但是,这一业务还是有个美中不足的地方——汇款者必须是花旗银行的储户,而收款人又必须有一张自动柜员机的卡。可是,很多的汇款者和收款人并不具备以上所提到的两项条件。为了弥补银行业务上的这个盲区,花旗银行做出了两项调整。最大的一项调整就是推出了“花旗无月费账户”(Citibank Access Account),它有诸多的好处,吸引了很多人竞相在花旗银行开户。第二项调整就是推出了墨西哥国民银行卡(Banamex Tricolor Card)。这样一来,墨西哥的收款人就能够通过墨西哥国民银行分行、自动柜员机,或者借记卡收到银行汇款,安全而且有效。

通过这次调整,花旗银行成功地为自己和当地社区带来了利益——花旗银行获得了好几万的新储户,同时美国移民和他们的墨西哥亲属也拥有了一种安全、可靠又便宜的汇款方式。此项业务非常有吸引力,于是在2004年市民银行(Citizens Bank)和主权银行(Sovereign Bank)也推出了类似的业务。

(资料来源:First Data, 2004)

人力资源——万宝盛华

万宝盛华(Manpower)是全球最大的人力资源服务公司之一,财富 500 强企业中有 94% 都是它的客户。1999 年,万宝盛华决定开发一个具有战略性的“全国劳动力发展工程”,即:通过对新市场中劳动力的开发来满足美国对 IT 人才的长期需求。尽管现在美国对 IT 人才需求不多,但美国劳动局计划,到 2003 年,IT 岗位的需求量将从 2000 年的 210 万的基础上约翻一番,达到 390 万个。由此可见,万宝盛华这次尝试的成功与否,要看它是不是有能力将合格的 IT 人才输送到各个客户公司。如果再像 20 世纪 90 年代一样,一些公司的人才库出现人才短缺的现象,就势必会给公司造成损失。

为了解决这一问题,万宝盛华启动了被称为 TechReach 的劳动力开发工程。这项工程主要为雇主服务,学员根据当地雇主的不同需求被打造成拥有不同技能的人才,从而大大增加了学员毕业后就业的几率。

2003 年 5 月,万宝盛华和美国劳动部合作,建立了“全国商业伙伴关系”。成千上万的万宝盛华的办公机构和美国地方劳动部门都参与其中。通过这次合作,万宝盛华公司提高了 TechReach 劳动力开发工程的影响,活动也因此而升级。现在万宝盛华每年通过 TechReach 工程向用人单位输出成千上万的合格人才。至此,万宝盛华不仅通过向用人单位成功输送员工获得了利润,而且也为自己的业务发展开启了良好的契机。

(资料来源:企业公民中心,2003;福特基金会,2005)

原料采购——绿山咖啡公司

绿山咖啡公司(Green Mountain Coffee Roaster, GMCR)是美国佛蒙特州的一个咖啡批发公司,烤制 75% 以上的高质量小粒咖啡。它在 2004 年度创造了 1.37 亿美元的销售额,连续三年被《福布斯》杂志评为美国 200 个发展最好的小型企业之一。

为了赢得新的顾客,绿山咖啡公司开始在生产线上生产带有“公平交

起,用来向 Patrimonio Hoy 购买建房所需用料。这一举措不仅使这些消费者有能力从自己的周工资里拿出钱来付给建筑用料商,而且对于如何合理使用这些钱,消费者还得到了很好的意见。

1 000 个家庭这样做下来,效果非常好。以前,平均每四到七年一个家庭才能建好一间屋子,而 Patrimonio Hoy 的会员家庭却可以平均每一年半就盖好一间屋子,与以前相比,时间少用了 2/3 以上。不仅房子的建设速度加快了,同时,由于这个项目的原因为,在项目试验区盖房子的人比原来盖房子的人多了 18%。人们每年在建筑上的花费也从 240 美元升到了 600 美元。在那以后,有的人甚至开始建第二间、第三间房子了,而且,和以前相比,每立方米建筑增加了 25% 的水泥用量。大家也能更有效地利用材料了,因为他们现在经西麦克斯的指导可以很好地计算材料用量,减少了浪费。西麦克斯的这个项目不仅为这个地区带来了很多的好处,使居民建房更快,更有效率、更安全;同时,它也为自已开发了新的市场。

基于这次的成功,西麦克斯又把项目迅速扩大。目前,已经有 7 000 个墨西哥家庭参加了这个项目。并且,西麦克斯还将有计划将此项目推广至其他国家。

(资料来源:西麦克斯,2005;Sandoval,2005;Vision,2005)

一个给您提醒的故事

在新市场寻求发展机会也并不都是一帆风顺的。有许多公司都试图在这类市场中寻找赚钱的机会,结果却面临公司破产或是计划延后。Pathmarks 在纽约黑人住宅区的尝试就是一个再典型不过的例子了。20 世纪 90 年代初,Pathmarks 看准了一个大好时机,想在纽约黑人住宅区开一个大超市。之前,Pathmarks 在新市场拥有成功的投资经验,它的决策人在别人只看到问题的时候,却看到了希望。于是,Pathmarks 开始和当地的几个组织合作。商议之下,它们决定在 125 街的一块空地上盖一个大商店。125 街地理位置优越、交通便利,市民很方便就能坐到地铁或公交车。另外,市场调查表明,本地区 60% 以上的零售业交易都是在地区以外进行的,所以这个地区

十分值得开发。

然而,令人想不到的是,Pathmarks 的商店计划却遭到了来自当地便利店商贩和这些便利店供应商的一致抵触。这些人团结在一起,形成了一股政治力量,使得 Pathmarks 的发展在接下来的几年里十分缓慢。那些人说 Pathmarks 是贪婪的,没有同情心,或者说 Pathmarks 是想让当地的商店倒闭。不仅如此,他们还制造种族紧张气氛,想以此达到搞垮 Pathmarks,促使其放弃原来的计划。

在 Pathmarks 的合作者的一直努力下,协议最终还是由城市理事会通过了。阿比西尼黑人浸信会教堂的功劳最大。他们告诉居民 Pathmarks 在这里做生意对居民的生活是十分有好处的,地方经济也不会受到什么伤害,Pathmarks 的出现会降低物价,提供给人们成百上千个高薪职位。虽然说 Pathmarks 和本地商人之间会有一些竞争,但是那毕竟只是很小的竞争。因为大多数的人还是去地区外买东西,所以实际上 Pathmarks 是在和纽约黑人住宅区以外的大商店竞争,而不是跟本地的小便利店竞争。经过城市理事会 7:5 的投票后,协议通过了。Pathmarks 开始动手建造大商店,并于 1999 年开张了。现在这个商店很赚钱。在此之后 Pathmarks 又相继在纽约城的少数族裔居住区建立了几个商店。现在,125 街上还出现了 HMV、Model、Old Navy、CVS、迪斯尼、Costco、Staples 等,大街变得繁华了,成了人们购物的主要去处。

(资料来源:Grunewald,1999;Thomas 2003;WinWinPartner.com,2005)

成功因素

从上述例子不难看出,在新市场中投资既有机会,也有风险。那么您又将如何避开风险,抓住机会呢?本书将给您提供答案。本书汇集了对那些开拓性公司七年的市场调查和研究,分析了他们是如何通过进行个性化调整而最终实现成功运营的。此项调查由福特基金会组织、支持。调研中所涉及的企业大都规模较大,约有 3/4 的企业的总部设在美国,目的是鼓励更多的企业在新市场开展经济活动,从中使双方都受益。我们调研得出的经验也可以用于情况相似的公司,但是此理论变通后可同样适用于外国大型

企业或美国小型企业。

如果一定要非常简明地总结一下这些经验,我觉得最重要的成功要素就是您不仅要为您的公司创造利益,同时也要为您公司所在的投资地区创造收益。公司与投资市场之间必须是一个双赢的关系。对于公司来说,这个“赢”就是销售额的增加、成本的下降、经历各种各样的风险后总结下来的经验,以及品牌美誉度的不断上升。而对于投资市场来说,这个“赢”的含义便是更顺畅地得到产品和服务的供应渠道,以及各种商机。如果您从这本书中只能学会一点,那就请记住——“双赢”才是最重要的。

这一点在以上的例子中已经有了很明显的体现。这四个成功案例所涉及的每一个公司都不仅为自己公司,而且也投资地区的顾客、供应商、居民等带来了好处。在最后一个故事中,Pathmarks 的发展开始之所以陷入泥潭,是因为那一地区的人们制造言论说 Pathmarks 要制造一个一赢一输的场面,而非“双赢”。所以,当 Pathmarks 和地区主要的合作者之间建立了“双赢”关系之后,Pathmarks 才得以向前发展。

实际上,在本次调研所涉及的成功企业中,2/3 以上的企业都会与某些组织结成合作伙伴关系,这些组织为企业带来了新的信息技术和资源。一般情况下,和投资企业合作的各种组织,包括其他的企业、政府机关、非赢利性机构或是本地区组织等,都想为所在地区创造效益,而不仅仅考虑他们自己的利益。

这时您也许还是有些疑惑:没错,和投资地区建立双赢关系能在很大程度上建立一个更持久、更有利润的市场。可这在一般地区都如此,不仅仅是在新市场中呀。那您又怎么才能在新市场中创造一种互惠互利的合作关系呢?

现在,我们就来看看“成功五要素”吧。我们调研了成百上千个在新市场中成功运营的企业,有的非常成功,有的稍微差了些。现在,我们就用成功五要素来区分非常优秀的商业运作和一般的经营。

- 搜集并理解当地的市场信息
- 为当地社区量身定做业务模式
- 改变内部激励并应对文化影响

- 建立伙伴关系和战略联盟关系
- 创建有利的市场环境

1. 搜集并理解当地的市场信息

您一定都明白:正确地了解市场和公司本身的运作情况对于确立商机、防止错误、改正错误有十分重要的意义。也许您不明白:在新市场中进行调查的方法是不同于一般的标准方法的,要对标准的调查方法做一些改变才行。公司应该收集各个方面的信息,或使用非传统的方法收集,而且用来分析主流市场信息的方法也不能用来分析新市场中的信息。因为在两个不同的市场中,同样的信息也会带有不同的含义。比如,政府对于每户收入的统计,在高收入地区和在低收入地区所传达的信息是完全不同的。如果给予同样的对待,那就会导致错误的决定。所以,公司必须懂得如何正确处理信息,继而做出准确的判断。

在这方面西麦克斯做得很好。他们没有用传统的手段去收集信息、分析信息,而是先派了经理去要投资的地区居住了一段时间,以此来了解那个地方的人是如何计划和花钱去完成他们的自助工程的,正是这种第一手资料使得公司很成功地找到了向低收入地区销售产品的方法。

2. 为当地社区量身定做业务模式

用来卖大餐的经营模式肯定和用来卖快餐的经营模式是不同的。同样,贵公司现在用来开发市场、进行销售和用来雇人等的一些公司运作模式肯定也不能简单地用于新市场的开发工作中,得有所改变或延伸才行。公司应该对产品特点、产品分销渠道、利润、市场开发方法及产品价格做出相应的调整。花旗银行在这方面是个很好的榜样——为了产品能进军新市场,他们在分销渠道等方面做出了很好的调整。

3. 改变内部激励机制并应对文化影响

贵公司可能已开发出一套财务激励政策来对员工的表现进行激励,以实现公司的战略目标。但是如果您想进军新市场,这些政策就应该有所调整,以便使得员工的行为更适合新市场的开发需要。比如,企业应该从原来的注重边际利润转到注重总的利润。这样的话,经理们才会花时间和精力去开发那些边际利润很低的市场。

您的公司职员也很有可能由于自己的经历或对一些历史的了解形成了一种潜在的意识。但如果这些意识中有的信息是错误的,或员工本身对新市场中的人或地区带有一些歧视,那就应该改变这些偏见。如绿山咖啡生产的“公平交易”咖啡就是如此。在生产“公平交易”咖啡之前,公司内部展开了激烈的讨论,他们不知道人们是不是会愿意购买经过“公平交易”认证的咖啡。这个讨论整整持续了一年之久。当然,最初公司必须向雇员、分销商、终端用户等列举真实的案例,通过举例、客户的亲身演说、直接邮件、网络等等途径阐明“公平交易”咖啡有什么不同,以及为什么人们要花更多的钱去买这种咖啡。最终,它们成功了。

4. 建立伙伴关系和战略联盟关系

在很多的市场运营中,公司都会和许多组织,诸如供应商、顾客、经纪人或其他一些市场的主要参与者结成战略联盟或达成战略伙伴关系,以便提高销售额和利润。在新市场中,情况也是一样的。我们的调查显示,与企业、非赢利机构、政府部门结成战略联盟或成为战略伙伴关系对公司赢得市场十分重要。因为这些组织会帮助公司找到客户和雇员,帮助公司开发供货渠道、开发新的赢利产品以及在销售过程中给予帮助和指导。比如,万宝盛华和美国劳动局结成了战略伙伴关系,公司因此更快更有效地找到了适合工作岗位的储备人员。