

McKinsey Quarterly

如何在重新平衡的全球经济中竞争

总编 欧高敦



- Bob Sutton 谈好老板与坏老板
- 戴颐安为新任 CEO 支招
- Juniper 网络公司 CEO 讲他的履新故事

如何在重新平衡的 全球经济中竞争

总 编 欧高敦 (Gordon Orr)

主 编 徐浩洵

执行主编 陈 功

副 主 编 吕亚亮

编 委 马 敏 王东萍 白留杰



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何在重新平衡的全球经济中竞争 / 欧高敦总编 .
—北京: 经济科学出版社, 2010.10
ISBN 978-7-5058-9962-9

I. ①如... II. ①欧... III. ①经济发展—研究—中国
IV. ①F124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190036 号

责任编辑	刘殿和
技术编辑	王世伟
出版发行	经济科学出版社
经 销	新华书店
印 刷	中科印刷有限公司印装
版 次	2010 年 9 月北京第 1 版 2010 年 9 月北京第 1 次印刷
开 本	889 × 1194 毫米 1/16
印 张	7
字 数	140 千字
印 数	0001 ~ 6500 册
书 号	ISBN 978-7-5058-9962-9
定 价	48.00 元

导 读

趋势非同小可——即便是像人口增减或生产率变化这样缓慢而稳步的趋势，也不可小视。误读或不察趋势的代价是昂贵的：请想象一下影音串流多媒体和音乐生产商。而能系统地发现识别新趋势，并对此做出响应，将有助于企业抓住市场机遇，测试风险，开发能力，并激励创新。从保险到零售再到能源的各个行业的企业正是这样与时俱进，应对气候变暖带来的日益增大的担忧。此外，大量的新公司实际上“生来就是全球性的”——利用了 20 年前尚不存在的由贸易、采购和网路连接构成的网络。

去年，麦肯锡的一个团队花了许多时间重新研究了关于决定未来岁月的全球趋势的一些假设。我们确定了将会产生最大压力和冲突的五种力量，这五种力量也会为公司的创新和适应提供最丰富的机遇。本期将概述这五种力量，并对其中之一做深入阐述：经济活动向发展中市场倾斜的“大规模重新平衡”。本期还初步探讨了如何把大趋势分解成细致入微的具体的行业影响的新思路。

我们从中国说起，尽管中国有巨大的增长前景，但是，许多企业仍然只将该市场作为一种有趣的豪赌。“在中国营造第二故乡”一文提出了一个替代思路，这需要更大胆的抱负、更好的执行以及有力的本地化。“运

用全球趋势考察中国汽车业”一文的背景也是中国，这篇文章用了一个引人入胜的例子——中国汽车制造商渗透发达市场的速度——来制定在基于情境规划过程中评估全球趋势的方法。使用这种方法战略家可以抢占先机、提高发现下一个大机遇或威胁的几率。

中国远远不是唯一重要的新兴市场。印度正以惊人的速度发展城市化，正如“图表世界”栏目中“近看印度城市化”所描绘的那样。12个新兴经济体中总数将近20亿的消费者目前每年消费约7万亿美元，而这个数字还在快速增长。为了在达到有意义的规模的同时赶上这种增长节奏，“赢得全球新兴中产阶级消费市场”一文解释道，企业必须确定多个市场的消费者群体。这不仅仅是西方跨国公司参与的一场游戏：新的竞争对手正从新兴市场中迅速崛起，并在发达市场上找到了客户。

这次大规模重新平衡可能不会四平八稳，有条不紊。“全球化严重失衡”一文列举了全球货币、商品、债务市场上不断增大的压力，并指出其原因这是由于资本是流动的，但劳动力基本上是固定的。世界货币的突然重新排列会大大影响众多全球性运营的吸引力。

即便是才气横溢的战略家对未来要发生的事情，也不能尽知，最多只是一知半解。但有一点是可以肯定的，即对决定未来的力量形成有见识的观点才最有可能塑造未来。



Peter Bisson 是麦肯锡斯坦福分公司资深董事。

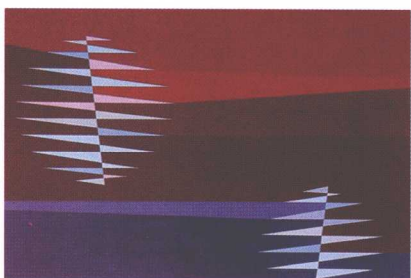
网站内容

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献



能力与理智：海外并购的基本前提 ——麦肯锡全球资深董事徐浩洵谈 跨境并购的挑战和风险

在全球并购的种种机遇面前，中国本土企业应多一分冷静，把风险因素估计足，把失败可能考虑够，把不易量化的企业文化、管理风格等挑战分析透，把提升自己能力的功课做好。



充分利用中国对非洲的援助

现在，超越徒劳无益的争论，认可中国在非洲的作用正当其时。而现在也正是中国进一步加强这种作用的时候。

把widget 搬上您的网页

我们的微巨 (widget) 能让您在自己的社交网、博客或个性化网页上查看、阅读并分享《麦肯锡季刊》的内容。

<http://china.mckinseyquarterly.com/links/38127>

麦肯锡季刊

并购创造价值的大好时机?

显然，创造价值的最佳选择是运用现金，进行全球成长性收购，而不是把收入送回美国购买股票而蒙受较高税率。

建立更好的定价结构

有大多企业试图通过为其定价结构架构最低限度的折扣应付了事，创建一个定价基础架构可能相当困难，而且成本不菲，但必不可少。它需要……

在变革时代留住人才

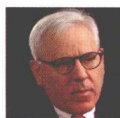
在动荡变化的年月里，许多公司向高级管理人员和业绩优异者抛出了经济激励的诱饵，其实还有更好而且省钱解决方案。

获取该插件

特写文章

麦肯锡对话全球企业领袖

——凯雷投资集团大卫·鲁宾斯坦



凯雷投资集团 (The Carlyle Group) 的共同创始人及董事总经理展望了私募股权行业的未来前景、探讨了中国对重新平衡全球经济所起的作用，以及公共部门与私营部门在领导力方面存在的差距。

如何测试自己的决策本能



企业高管应该信赖自己的直觉本能——但首先必须通过四项测试。

思想交流

读者与《麦肯锡季刊》2010年第2期

文章的作者深入交流



明察战略决策偏见

上一期《麦肯锡季刊》中的封面文章重点探讨了认知偏见如何有损于战略决策，并介绍了众多思想领袖就如何尽可能减少偏见造成的损害提出的建议。

本文综述了《麦肯锡季刊》网站围绕这一主题的5个方面的对话内容。其中包括了读者评论，诺贝尔奖得主 Daniel Kahneman、认知心理学家 Gary Klein、Kleiner Perkins 的合伙人 Randy Komisar 以及麦肯锡的 Olivier Sibony 的回复。

战略的形成是主观的吗？

如果能够采用好的方法，那么，偏见、权力关系以及其他社会问题将会减少，因为某个想法是否有道理将会一目了然。我们没有发现，流程在左右工程师如何建筑桥梁，或主导会计师如何制作财务报表，那么，为什么人们却可以接受企业的最重大决策——战略决策——依赖于这种主观流程的说法呢？

伦敦

Strategy Dynamics 公司董事

Kim Warren

麦肯锡Olivier Sibony的回复：

Kim，事实上，我们的确看到流程左右工程师如何建筑桥梁或主导会计师如何制作报表的情况。这些流程包括和包含了我们知道能够提供“可接受的”解决方案的方法和工具。按照我的理解，你的观点是说不存在形成战略的真实方法。目前来说，你是对的——并没有一种普遍接受的已知的方法，能提供在所有的情况下都适用的卓越的战略；或者说，很多人在那里琢磨，在何种形势下运用哪一种方法，这种琢磨需要大量的技能和判断，所以，说来说去，还是同一回事。

问题依然是：该怎么做呢？我们的主张是，在没有普遍接受且万无一失的战略决策方法的情况下，一种能够面对尽可能多的思想和判断的流程至少会有所帮助。

认知偏见是超越文化差异的吗？

这是一篇好文章，但是，有个明显的遗漏：应对不同民族文化中在决策方面存在的巨大差异。尽管有个建议明智地推荐“让团队尽可能多样化”，但是，这种建议以及其他建议都假设存在一个共同的民族文化。而事实往往并非如此，尤其是在业务遍及全球多个地点的跨国公司中。

阿姆斯特丹

De Baak 管理中心高级项目总监

Leo Salazar

Olivier Sibony 的回复：

Salazar 先生，这似乎是个普遍的担忧，我从客户和记者那里多次听到过。在各种文化中进行了几年的实验表明，认知偏见普遍存在，因此，应对这些偏见的一般原则也是普遍适用的。因民族文化的不同——以及如同我们在文章中指出的那样，因企业文化的不同——确实而且也应该不同的是，你用来将这些原则付诸实践的工具和技巧。例如，基本上可以断定，美国高管用来鼓励（或试图鼓励）不同见解的方式在某些亚洲国家可能未必有效。

简单测试能帮助高管决定何时相信自己的直觉吗？

伦敦 Ashridge 商学院的两位主任 Andrew Campbell 和 Jo Whitehead 对 Daniel Kahneman 和 Gary Klein 有关高管在何时应该以及不应相信直觉的对话做出了回应，他们撰写了一篇短文，全文发表在《麦肯锡季刊》英文网站上，以下为该文摘要。

决策神经科学方面的最新发现表明，我们根本无法摆脱内心直觉的影响，因此，我们提出了如下四种测试以帮助人们判断何时可相信自己的直觉。

- 1. 熟悉度测试：**我们是否在处理熟悉的问题？如果我们有合适的经验，直觉将会是很好的向导。我们需要考察所在形势中的不确定性，并评估我们是否具有足够的经验能够对各种不确定性做出良好的判断。
- 2. 反馈测试：**若没有明确的反馈，我们可能并未从过去的决策中获得正确的经验教训。如果在以往的情况下，我们在决策的影响明确显现之前，就调动了工作或者人们向我们封锁了坏消息，那么，我们的直觉可能会向我们传递错误的信息。
- 3. 有节制的情感测试：**我们的直觉可能由于特别强烈的情感而失去平衡。如果我们在类似的情况下出现过特别好或特别坏的结果，那么，就不能依赖直觉。
- 4. 独立性测试：**在该情况下，我们是否有个个人利益或情感夹杂在其中。如果是的话，我们的潜意识就无法保持客观。我们的直觉会由于这些利益引发的情感而出现偏颇。例如，如果我们在组织的两处办公地点之间做出选择决策，其中一处对个人而言方便得多，那么，我们的直觉就很可能误导我们。

诺贝尔奖得主、普林斯顿大学 Woodrow Wilson 学院心理学与公共事务名誉退休教授 Daniel Kahneman 的回复：

我拜读了 Campbell 和 Whitehead 文章，该文与 Gary 和我所持的看法非常一致，并且补充了我们并未考虑到的两个危险信号——情感介入以及个人利益。我们所用的方法之间的一个重要差异是：Campbell 和 Whitehead 的建议是面向可能希望质疑自己直觉的高管，而我们要解决的是一个容易得多的问题：何时应信赖他人的直觉？

这里的差别很大。我基本上不相信人们会听从忠告，进行事后自我反省——尽管这种忠告很有说服力并有充分的依据。事后批评他人则要容易得多。我对于该建议的能效所持的怀疑态度，也是我们对 Gary 的“事前验尸”的思想热情支持的理由。“事前验尸”分析是一种低成本的程序，不需要任何人进行自我怀疑或自我控制，一个组织可以合理地采用并使之成为常规。总之，我肯定会将 Campbell 和 Whitehead 列出的 4 项测试作为决策质量控制的努力的一部分，但是，我认为，这一努力必须包括其他人以及实际决策者本人的参与。

避免灾难的努力会抑制创新吗？

Gary Klein 建议管理人员进行“事前验尸”分析，也就是在启动项目之前，团队成员想象该项目惨败并写下所有的原因。这一思想引起了几位读者的注意。一位读者评论道：

“事前验尸”分析的思想听起来很有趣，但是，在创造性环境中，我担心这一做法更可能导致拒绝新的想法或停滞不前：这个过程似乎是要寻找为何不应做什么而不是为何应做什么的理由。挑毛病总是比发现积极的方面容易得多。

英国伦敦

Giles Keeble

宏观认知学领域的认知心理学家及资深科学家Gary Klein的回复：

鼓励新想法与对其提出批评性评价之间存在一种平衡取舍。两个方面，我们都需要。我并不认为 Keeble 先生是建议不经任何评估就把想法变成应予以实施的计划。“事前验尸”分析只是一种高效且有效地完成评估的方法；这也是一种减少过分自信的方法。

Keeble 先生正确地提出了自己的担忧：“事前验尸”可能太有效了，并且会削弱信心，影响团队士气。我们也担心这种效果。“事前验尸”分析的最后一项活动是请团队成员审视他们提出的担忧，然后请每一位成员志愿提出一项他或她用来降低该计划出现惨败的机会的措施。我的经验是：事前验尸的这最后一项活动可确立团队的承诺——这一承诺现在建立在对计划进行了更周密的评估的基础上；而且，由于团队成员表示他们愿意说出自己担忧的事情，这一承诺则更为可靠。

复杂决策的“资产负债表”？

Randy Komisar 提出了一些精彩的观点。我喜欢他的“资产负债表”这一思想，用来汇集一个多样化的群体，然后让他们就困难决策的两个方面列出观点，但并不明确阐述自己的立场。不过，我现在认识到，这一思想只有在决定做还是不做某事的场合下才有效。如果你面对一个存在着多种选项的复杂问题，你只有在就何为最佳选择形成了某种意见之后，才能运用资产负债表这种工具。到这个阶段，你可能已经锁定于早期的判断，使得运用决策工具更为困难。

伦敦 Ashridge 商学院主任

(麦肯锡前雇员)

Andrew Campbell

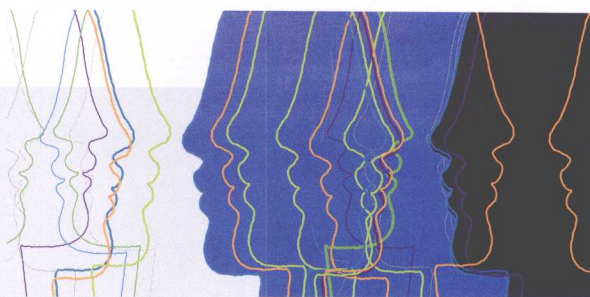
Kleiner Perkins 合伙人Randy Komisar 的回复：

谢谢你，Andrew，你的评论很不错。在这一点上，你显然是对的：在决定“做还是不做”的决策中运用资产负债表方法更为容易。但是，这种方法也可以用于更为复杂的决策，许多复杂决策可以被有效地分解为“做还是不做”的决策。

资产负债表实际上是复杂性的一种反映，即使决策最初表现为非此即彼的决策时，也是如此。例如，在极端的情形下，一个有关如何确定一项交易的结构复杂决策可能呈现为“做还是不做”的极端决策，即选择负债还是权益。但是，资产负债表展示了更为复杂

的结构化过程的微妙，并突出了有关不同选择的争论（多负债、少权益；长期负债还是短期负债，等等）。

衡量口碑营销



我们上一期中有一篇文章重点讨论了与口碑营销相关的机遇，以及如何衡量方面的挑战。一位读者评论道：

文章说到了“口碑价值”——反映某一品牌创造信息，影响消费者做出购买决定的能力的指数。但是，专注于这一点只能解决一半的问题。是不是可以有一个指数来衡量消费者发挥影响力的能力。了解应定位于何人不是更重要吗？

纽约

Groupable 公司首席营销官

Michael Klausner

Michael，这个问题很棒。我同意，能够衡量消费者影响力的指数会很有价值。从某种意义上说，宝洁公司的 Tremor 就具备了这一基本构成。Tremor 是一个口碑营销机构，它采取了多种措施，包括招募有影响力的青少年来试验新营销方法和产品，以便获得实时反馈并制造声势。这一构成中可能会包含人口统计数据、消费态度及行为特征，受众会觉得这些内容很有吸引力。这种不同特征的组合会因类别（受众细分群体）的不同而存在很大不同，但是，我们提出如下的几个基本原则：能够在相应的类别中可信而有见地传达信息，作为购买者或早期采用者的身份，以及潜在的影响者是否拥有一个“听众”网络。营销者如何发现这些人是另一个问题——其难度取决于数据的丰富性以及影响者是否愿意参与等。



请访问《麦肯锡季刊》中文网 (china.mckinseyquarterly.com)，阅读其他文章，欣赏读者反馈，或分享您的意见。

封面专题

如何在重新平衡的全球经济中竞争



19

引言：

改变世界经济的 5种力量

Peter Bisson
Elizabeth Stephenson
S. Patrick Viguerie

新兴市场国家的持续崛起是重塑商业格局的五种基本力量之一。

25

在中国营造“第二故乡”

郭劼夫
何杰明
贺睦廷

那些希望在中国获得成功的跨国公司再也不能将其当作一场有趣的豪赌；它们需要像对待其本土市场那样，认真地对待中国市场。

41

全球化的严重失衡

Lowell Bryan

未来的金融危机可能会加速全球经济活动从发达国家向新兴市场转移的重建平衡进程，其战略意义影响深远——它将涉及方方面面，从企业的制造足迹，到企业所瞄准的广大消费者，再到企业如何构建自己的资产负债表。

聚焦特写

51

聚焦首席执行官的过渡期

麦肯锡公司前全球总裁戴颐安 (Ian Davis) 为新上任的首席执行官们提供了一些建议, 这些建议是从他支持高管过渡到该职位的经验中总结出来的。

59

高管视角 我的履新故事

Juniper网络公司负责人探讨了他过渡到首席执行官职位时采用的策略。

66

好老板为什么得体谅员工

Robert I. Sutton

斯坦福大学的管理学教授Bob Sutton为那些在组织中身居高位的领导人提供了一些直率的忠告。他建议, 要懂得如何规划权力, 因为你领导的那些人需要相信, 你拥有的权力能被有效运用。还要使你的团队保持忠诚, 要旗帜鲜明地为他们撑腰打气。

76

图表世界

近看印度城市化



其他栏目

VI

网站内容

《麦肯锡季刊》网上奉献

VII

思想交流

读者反馈

98

偶拾

掌控局势的技巧

管理前沿

1

赢得全球新兴中产阶级消费市场

David Court
Laxman Narasimhan

为了打入日益繁荣的发展中国家消费市场，跨国公司需要采用“快速扩大规模”的方法。

7

股票分析师：依然太“牛”

Marc H. Goedhart
Rishi Raj
Abhishek Saxena

经历了几乎长达10年的较为严格的监管之后，分析师们对于盈利的预测依旧过于乐观。

11

企业对企业销售成功的基本要素

Nate Boaz
John Murnane
Kevin Nuffer

企业对企业（B2B）客户称他们最关心价格，但实际上，他们真正想要的是完美的销售体验。

14

释放社交网络的无尽潜力

Michael Zeisser

要想挖掘虚拟活动的营销潜力，必须使它们对消费者真正有用。

实用洞见

79

运用全球趋势
考察中国汽车产业

Filipe Barbosa
Damian Hattingh
Michael Kloss

通过分析全球趋势与自己所在行业复杂而并不十分明显的相互作用方式，战略专家们可以挑战传统智慧，并更好地为不确定性未雨绸缪。

86

从数字营销中获得更多价值的
四种方法

David C. Edelman

企业必须在战略、组织和运营等方面进行必要的深层次转型，成为高效益的数字营销者，这样，才能变得更加灵敏，更具效率，进而加速收入增长。

93

在变革时代留住人才

Sabine Cosack
Matthew Guthridge
Emily Lawson

在动荡变化的年月里，许多公司向高级管理人员和业绩优异者抛出了经济刺激的绣球。其实，还有更好而且省钱的解决方案。

- 1 赢得全球新兴中产阶级消费市场
- 7 股票分析师：依然太“牛”
- 11 企业对企业销售成功的基本要素
- 14 释放社交网络的无尽潜力

赢得全球新兴中产阶级消费市场

为了打入日益繁荣的发展中国家消费市场，跨国公司需要采用“快速扩大规模”的方法。

David Court

Laxman Narasimhan

迅速成长的中产阶级消费者大军分布在十多个新兴市场国家，而不仅仅是在快速增长的“金砖四国”^①，他们包括将近20亿人口，每年的消费支出总额达到6.9万亿美元。我们的研究表明，在未来10年中，这一数字将会增加到20万亿美元——大约是目前美国消费总额的2倍（图表1）。

这些大把花钱的新型消费者为一些捷足先登的优胜企业提供了机会，使它们有可能获得持久的优势，正如欧洲和美国的

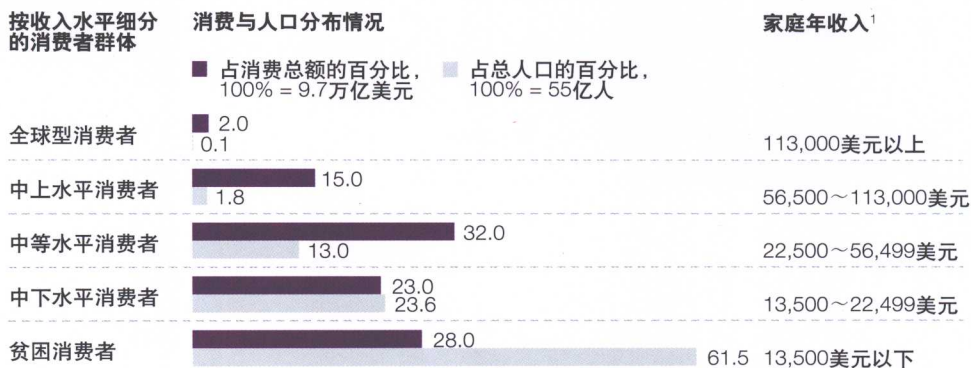
企业在其发展过程的类似阶段所做的那样。例如，我们发现，在美国的17个产品门类中，1925年的市场“领头羊”在20世纪的其余时间里仍然是数一数二的领军企业。这些企业包括生产糕点饼干的“领头羊”卡夫食品公司（Nabisco公司）；生产水果罐头的Del Monte食品公司；以及生产口香糖的箭牌公司。

跨国公司尽管拥有强大的全球品牌，但在新兴市场仍然要面对具有挑战性的竞争，因为这些经济体已经拥有咄咄逼人的

^① 巴西、俄罗斯、印度和中国。

在发展中国家，新兴的中产阶级——人数达到近20亿——每年的消费开支总额达6.9万亿美元。

图表1



¹基于经过购买力调整的汇率计算。

说明：发展中国家是指阿根廷、巴西、智利、中国、哥伦比亚、埃及、印度、印度尼西亚、伊朗、马来西亚、墨西哥、尼日利亚、巴基斯坦、秘鲁、菲律宾、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、南非、泰国、土耳其、乌克兰、委内瑞拉、越南。

资料来源：Economist Intelligence Unit（2009年6月）；Euromonitor（2009年6月）；世界银行（2009年4月）；麦肯锡分析。

本地竞争企业，它们已经赢得了很大一部分市场份额。例如，中国的饮料生产商杭州娃哈哈集团通过瞄准农村地区、填补产品空白、满足本地需求、保持低廉成本，并提出爱国主义诉求，已经在与全球竞争对手（如可口可乐和百事可乐）的竞争中，创建了52亿美元的业务规模。

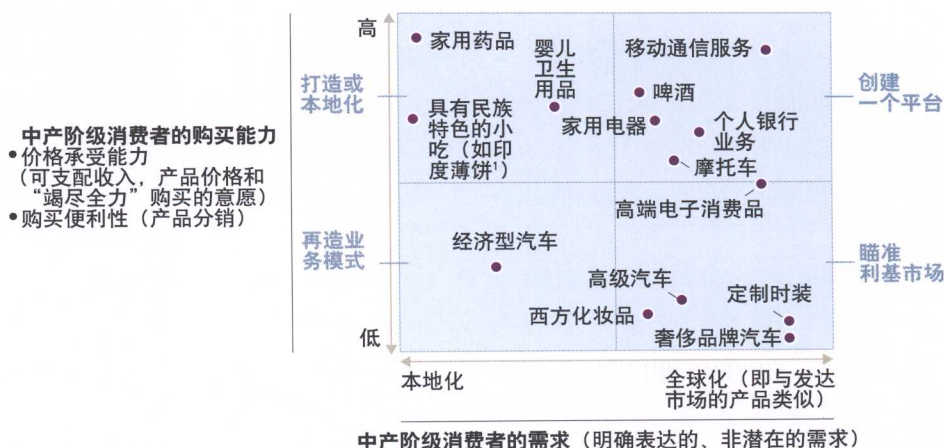
使问题进一步复杂化的一个事实是，跨国公司的业务模式是基于在发达国家市场的实践经验，在这些市场中，赢得竞争的过程非常缓慢，要通过不断节约成本和改进产品，才能随着时间的推移，赢得几个百分点的市场份额。而在新兴市场中，或许只有中国能够提供足够的短期增长来证明这种战略的正确性。在新兴市场，需要采用不同的途径来满足大部分消费者的需求，这往往会使跨国公司的决策层极度烦恼：“难道你要我为了5,000万美元的收入而改变自己的业务模式，到世界各地去打

拼？”对于某些企业高管来说，发出这种哀叹完全可以理解，他们不仅害怕自己的努力最终会“竹篮打水一场空”，而且还需警惕在新兴市场的优胜企业之间已经展开的混战。

虽然有多种方法可以赢得新兴市场的消费者，但有两个要素至关重要：速度和规模。我们的经验表明，跨国公司可以迅速获得它们所需规模的一种方法是，辨明在多个市场中相似的消费者群体。这种方法使这些企业能够创建从总体上讲客观存在的收入流和利润流，并提供足够的理由证明值得为刺激增长而进行大量而持续的资本投资。另一种策略是在更本地化的层面上进行运营，通过与经验丰富的当地伙伴深入合作，在特定的地区和产品门类上扩大规模。这些合作伙伴不仅能在产品开发上提供帮助，而且还能帮助进行分销和市场定位——这是与当地消费市场建立密

四种特定门类产品战略可以帮助企业在发展中市场为中产阶级消费者服务。

图表2



¹ 辣味、很薄的印度烤饼。

切联系的决定性步骤。

当然,所有这一切都是说起来容易做起来难,因为新兴市场的消费者非常多样化。在某些方面,他们与发达国家的消费者十分相似:他们都有品牌意识,都喜欢名牌产品,并且希望以不同的价格获得不同的产品,包括他们非常渴求但目前还买不起的产品。然而,他们的品位爱好往往是本地化的,而且,尽管他们按照当地标准属于中产阶级^②,但他们尚未富裕到能够定期更换产品的程度,因为他们真正能够自由支配的收入比例较低:例如,在中国和印度,大约有40%的平均家庭收入要花费在食品和交通上,与之相比,在美国这一比例仅为25%。

理解这种情境的最好方法是,采用一种精细化的观点来看待不同的产品门类。

对于各个产品门类,跨国公司首先应该确定,新兴市场对该类产品的消费需求从根本上来说是全球性的,还是地方性的。衡量这一问题的一个不错的代用指标是不同地域提供的产品的相似性,如同图表2中水平坐标轴所示。其次,跨国公司可以评估消费者对某种特定产品的价格承受能力。一些有用的近似评价指标包括:在一些重要的发展中市场,该类产品的市场渗透率和可获得性,以及消费者“竭尽全力”购买价格较昂贵产品的愿望。通过在消费者的爱好是否以及在何种程度上是全球性的或地区性的问题上培养一种洞察力,并将其与对某种特定产品的价格承受能力和可获得性的清晰认识结合起来,就能对跨国公司确定能使自己迅速做大规模的战略和业务模式大有帮助。

② 我们将新兴中产阶级消费者定义为年收入1.35万~11.3万美元(按购买力平价计算)的消费者。

确定在不同市场中具有相似需求的消费者

第一类产品位于图表2中矩阵的右上方,其中包括的产品和服务在不同地域的消费需求都很相似,并且价格承受能力也不是一个制约因素。基本上没有必要为在不同国家推出此类产品而逐个国家制定不同的市场营销计划:我们发现,最有效的方法是识别不同国家相似的消费者细分市场,并针对每一个群体制定可扩张的业务模式。此类产品的例子包括个人银行业务、移动通信服务、消费电子产品和药品,它们具有类似的行业结构、消费者采用率,以及跨地域的社会宗教因素。

例如,一家一流的跨国零售银行的营销队伍利用图表2中纵坐标轴的消费者数据,来确定多个亚洲国家和地区的5种消费者群体。这些细分群体中包括对其本地银行忠诚度非常高的一些保守型用户(在印度、印度尼西亚、菲律宾和中国台湾地区),以及另一些对价格高度敏感的远程渠道用户(在中国香港、新加坡和韩国)。针对不同国家和地区的这5种细分群体中的每一种,该银行都为其成功地设计并实施了一种特定产品和渠道策略。

瞄准利基产品领域的高端消费者

图表2中右下方的产品门类包括一些新兴市场消费者有能力购买的产品和服务,在发达国家乃至其大众市场,已经广泛提供这些产品和服务。(然而,对于绝大多数新兴中产阶级消费者,这些产品和服务价

格既不便宜,也不容易获得——它们属于高档享受。)尽管我们预计,到2025年,在所有新兴市场家庭中,只有不到3%的家庭将会消费图中右下方这些门类的产品,但从历史上看,这些消费者的发展壮大以及他们的消费行为与发达国家消费者相似这一事实,会使此类产品对跨国公司充满吸引力。

关键是要赢得这些消费者的忠诚,在他们提出新的需求时,提升他们的消费档次。由于新兴市场的消费者对产品价值情有独钟——即使对此类产品也是如此——因此,企业应该以“大众化高级品牌”的价位提供产品。消费电子产品制造商LG公司发现,与发达国家的消费者相比,许多发展中市场的消费者更愿意为更优质的服务付费。该公司推出了一款高档产品,它不仅为消费者指定了一个专职联系人,由其充当与LG公司的沟通媒介以及产品状态监测者,而且还保证在6小时内提供上门维修服务(与之相比,常规情况下只承诺24小时内上门维修)。

通过本地化打造市场

第三类产品位于图表2中矩阵的左上方,其中包括一些价格便宜、容易购买的产品,如低成本的小吃和高度本地化的婴儿护理卫生用品。此类产品有明确的指标,可以评估企业如何才能在多个市场扩大规模,即便是本地的需求。有一种方法是通过对产品进行一些小的改进,以及鼓励消费者随着时间的推移,转向更具有全球趋同性产品的清晰定位来打造市场,它还使企业可以享有更大的规模效益和更低的运