

观点

谢祖堉 (Edward Tse)
罗威 (Bill Russo)
何德高 (Ronald Haddock)

booz&co.

争夺全球中产阶级市场



联系方式:

北京

罗威 (Bill Russo)

高级专家

+86-10-6563-8300

bill.russo@booz.com

上海/北京

谢祖焯 (Edward Tse)

高级合伙人

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

edward.tse@booz.com

概述

上世纪20年代，艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan Jr.）对通用汽车公司进行了重组，制定了开创性的战略，即“以各类车型满足各阶层的各种用途需求”（a car for every purse and purpose），旨在满足那些无力购买豪华车的美国中产阶级的需求，以此占领不断发展的新兴中产阶级市场。通用汽车丰富的产品选择与福特公司的单调形成了鲜明对比，通用汽车公司因此赢得了大量中产阶级的青睐，市场地位超越福特，在20世纪一直保持市场领先。

如今，在全球中产阶级市场这个更广阔的平台，跨国企业正面临类似的赢利机遇。全球经济一体化积聚了庞大的客户群。2011年，美国、欧洲、日本等成熟市场已经拥有四亿中产阶级，而新兴市场也拥有了三亿到五亿不等的中产阶级（具体数字，取决于如何定义中产阶级）。（世界银行将中产阶级定义为收入水平处于所在国家的中等贫困线以上的人群。和美国及欧洲的中产阶级相比，新兴市场的中产阶级收入水平较低，但他们还是有能力消费制成品及服务。）新兴中产阶级在巴西、中国、印度、印度尼西亚、墨西哥、尼日利亚、土耳其、越南等新兴市场大量涌现，这些国家都拥有大量劳动人口，而且经济增长速度快。

这些新兴市场的中产阶级拥有各自独特的消费需求。然而，亦存在共性：他们正渐渐走出全球经济危机的阴霾，生活方式日趋城市化，规模迅速扩大，增长速度非成熟市场所能比拟。大量企业不断地为新兴中产阶级提供产品、服务以及基础设施，其价值链所覆盖的正是“全球中产阶级市场”。能在全球中产阶级市场长期占有领先地位的企业就能在21世纪成就辉煌，一如当年斯隆所管理的通用汽车。

中国的海尔集团也有可能成为此类企业。1985年，海尔还是一家刚建不久的国内冰箱制造企业。当时，海尔的产品质量非常糟糕，所以总经理张瑞敏（现任海尔集团董事长兼CEO）计划开展大刀阔斧的改革，他毫不犹豫地向着76台存在质量缺陷的冰箱抡起了

大锤。今天，其中一把大锤还在海尔的公司总部进行展览。正是由于海尔对优质产品孜孜不倦的追求，如今的海尔已经成为了世界上最大的家电制造商之一，成为了一家享有国际盛誉的跨国企业，2010年实现年收入近200亿美元。

为了提高产品质量、进行海外业务扩张以及打造多元化产品线，张瑞敏先后实施了三项战略举措：例如，为不同收入水平的消费者生产不同价位的洗衣机，这和通用汽车公司在20世纪早期所采用的战略如出一辙。2005年12月，张瑞敏宣布实施一项新的举措：海尔决定不再单纯地做产品出口，反而计划在中国以外的地方开展产品设计及制造，并根据不同国家及区域市场的具体需求来设计并制造产品。如今，为了满足中东地区特定服

饰的洗涤需求，海尔设计了超大容量的洗衣机；由于印度的电压不稳定，海尔生产出了满足当地市场需求的智能洗衣机；为意大利市场设计了低噪音且带有定时功能的洗衣机，方便意大利人在夜晚的低电费时段清洗衣物；还根据其他市场的特定需求，设计并生产了一系列各具特色的产品。

然而，海尔并非唯一一家为了争夺全球中产阶级市场而进行改革的企业。包装消费品、电子产品、汽车、医药、农用设备等行业的企业都渐渐发现，它们必须重新考量产品及服务种类、市场渠道供应战略、运营模式等，以便在新兴市场占得一定市场份额。

迅猛发展的全球中产阶级市场

若想成为全球中产阶级市场的领军企业，首先应该把握目标市场的发展节奏。所有进行工业化的国家都会遵循“经济发展曲线”。处于工业化起步阶段的经济体非常不成熟（拥有大量年轻人口）。但它们会渐渐发展为成熟经济体，增长相对平稳，拥有大量老龄人口。“迅猛发展阶段”则是中间过渡阶段，非常关键；处在这一阶段的经济体开始进行城市化，经济发展迅猛，拥有大量青壮人口。在这些国家，新兴中产阶级市场大量涌现。

三种不同类型的企业正在中产阶级市场展开卡位战：

一、迅速崛起的区域性企业（Local upstarts），是指那些在区域市场为处于金字塔底层的消费者提供低价商品的企业。随着消费者收入水平的提升，这些企业正渐渐地向国内中产阶级市场迁移。这些企业提供的产品及服务功能越来越齐全，质量和品牌地位都有所提升。

二、拥有国际视野的区域性企业（Global aspirants），是指那些已经在国内中产阶级市场上拥有稳定份额的企业。而且，它们正在努力拓宽市场并提升影响力，充分利用现有的能力及知识，争取能在全球中产阶级市场上占得一席之地。

三、第三类企业是指那些来自日本、欧洲、美国等成熟市场的跨国企业

（Multinational incumbents）。它们企图调整现有产品线，以便抓住新兴中产阶级市场的增长机遇。

这三类企业在处于“迅猛发展阶段”的国家和行业展开了激烈角逐。例如，在中国的汽车行业，奇瑞汽车集团、长城汽车股份有限公司、吉利控股集团等都是迅速崛起的区域性企业，产品以低成本汽车为主。它们正慢慢地从产品金字塔底部向上层迁移。2010年，吉利以18亿美元的低价从福特汽车公司手中购买了瑞典汽车品牌沃尔沃，随即将沃尔沃的年产量目标提升到30万辆，几乎翻番。

韩国的现代汽车公司是活跃在中国中产阶级市场上的拥有国际视野的区域性企业。现代汽车早在2002年就已进入中国市场，现已借助新款伊兰特车型在中国的中产阶级市场获得成功。

汽车行业的很多跨国企业都是常青树，在中国的中产阶级市场占有非常可观的份额。通用汽车和德国大众都是其中的佼佼者，通用旗下的雪佛兰乐驰、别克凯越，以及大众旗下的Polo、Golf都是深受中产阶级青睐的畅销车型。而且，这些跨国企业都无一例外地在中国建立了合资企业。例如，本田汽车公司与广州汽车集团建立了合资企业，联手出击中产阶级市场。上海汽车集团与德国大众联手推出了朗逸，并且正与通用汽车联手打造名为宝骏的新款小型汽车。

本田、大众、通用汽车这些跨国企业早已不满足于向中国出口汽车。早在2005年，它们就已根据中国消费者的需求改造现有车型。例如，大众在设计Polo GTI和Golf 6时使用了小型发动机。通过诸如此类的车型改动，跨国汽车企业就能够同时推出基本配置车型和豪华升级车型。它们为注重性价比的消费者推出了低价位、入门级的基本配置车型，同时又为那些有经济能力追求更多功能且注重进口汽车品牌及品质的中产阶级消费者推出豪华升级车型。对于这些跨国企业而言，中国汽车市场意义重大。例如，2010年，通用汽车在中国市场的销售额第一次超过本土市场美国，这也是该公司102年历史中第一次在其他国家市场取得让本土市场黯然失色的傲人成绩。

中国的建筑机械市场也许是世界同类市场中最为活跃的，而三种不同类型的企业正在该市场展开激烈角逐。中

联重科和龙工这些迅速崛起的区域性企业正在进入国内的中产阶级市场。而柳工和三一重工等企业已经成长为具有国际视野的区域性企业。2008年，柳工在印度设厂。2009年，三一重工宣布投资一亿欧元（1.44亿美元）在德国建立研发及制造中心；三一重工还在美国和巴西投资建厂。

韩国斗山集团、日本小松、美国卡特彼勒等跨国企业展开了激烈竞争，都想要问鼎中国的中产阶级市场。卡特彼勒的目标是在2015年前成为中国建筑机械行业的领军企业。在上世纪90年代，该公司就已非常注重发展政府关系，提升现有产品的销售业绩。随着中产阶级市场的崛起，卡特彼勒发现自己的市场份额正被日韩的竞争对手以及日益壮大的中国本土企业所侵蚀。近年来，卡特彼勒的管理层意识到，该公司的传统产品及商业模式已经无法适应中国市场的需求。因此，卡特彼勒通过在中国建立研发中心以

及收购一家中国领先的轮式装载机制造商山东山工机械有限公司，降低相关成本。

国家在不断向前发展，企业亦是如此。迅速崛起的区域性企业将发展成为具有国际视野的企业；那些具有国际视野的区域性企业将蜕变为成熟的跨国企业。这其中最大的差异在于，它们的竞争方式将发生变化，它们在进入市场时所拥有的资源将有所不同。企业越能明确把握自己所采用的方式方法，就越有可能向更高级迈进。区域性企业越来越擅长开展转型，并通过建立合资企业、进行区域市场扩张等方式获得所需经验。对于跨国企业而言，这些并不是好消息。

**国家在不断向前发展，企业亦是如此。
迅速崛起的区域性企业将发展成为具有
国际视野的企业；那些具有国际视野的
区域性企业将蜕变为成熟的跨国企业。**

日益复杂的市场

世界趋同离我们还很遥远。各个国家及地区的中产阶级拥有不同的购买力和消费需求。在发展中国家，中产阶级消费群体希望以较低的价格购买那些已经在发达国家非常普遍且受欢迎的高品质产品。此外，各个区域市场的消费者都想购买符合当地需求的产品。西班牙IESE商学院的全球战略学教授帕恩凯伊·葛玛华特（Pankaj Ghemawat）在《世界3.0：如何实现全球繁荣》（哈佛商业评论出版社，2011年）中指出，各个国家及地区在很多消费领域存在文化差异。例如，捷克人和爱尔兰人是世界上最爱喝啤酒的民族，分别位列第一和第二，而沙特阿拉伯人的啤酒消耗却少得多。巴基斯坦人在Google中搜索“性”（sex）的次数是全球最多的，越南紧随其后，而爱尔兰人和捷克人就少得多。厄立特里亚人

（Eritreans）在Google中搜索“上帝”（God）的次数是全球最多的，而搜索“性”（sex）的次数也位列前五。虽然印度和中国在地理位置上相邻，但两国的饮食文化却存在巨大差异，尤其是在哪些动物或是动物的哪些部位可以食用方面存在分歧。阿根廷人接受心理治疗的次数高于世界其他民族。在全球主要经济体中，巴西人的美容产品开支占总收入的比例是最高的。

为了成功立足中产阶级市场，企业首先必须明确不同市场的不同需求，了解消费者对产品功能的反馈意见。然后，企业还需要根据具体需求，对现有产品进行相应调整。葛玛华特教授在书中提到了麦当劳、肯德基、可口可乐等实例，指出这些品牌都会根据不同的地域市场对产品进行相应调

整。例如，可口可乐在一些国家市场推出的产品使用蔗糖作为甜味剂，而在另一些市场则用玉米糖浆作为甜味剂。这些调整增加了产品和营销组合的复杂度，也加大了相关业务部门和职能部门的操作难度。因此，企业必须加大开支并投入更多精力，尤其是那些采用集中管理以及规模经营的企业。

那些想要占据行业领先地位的企业必须攻克全球中产阶级市场。发达国家的中产阶级市场是各大企业的必争之地，如果区域性企业付出更大努力，那么跨国企业必然面临市场份额大幅缩水。大部分此类市场的竞争都已非

常激烈：企业市场份额的变化非常细微，每次上升或下降的幅度只有一个百分点或零点几个百分点。此外，大多数发达国家的中产阶级市场受宏观经济周期的影响较大，受基本面的影响较小。换言之，在总体市场保持稳定 的情况下，如果新进企业的收益上升，那么原有企业的收益必然有所下降，呈现此涨彼伏。

全球中产阶级市场也孕育了大批全新的产品，这些产品会慢慢地被成熟市场所接受，并最终影响市场格局。美国达特茅斯大学塔克商学院的教授维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）和克里斯·特林布尔

（Chris Trimble）创造性地提出了“反向创新”（reverse innovation），意思是将原本为发展中国家设计的产品销往发达国家市场，以便满足发达国家消费者的同类需求。（参见《战略与经营》秋季刊中由C.K.普拉哈拉德（C.K. Prahalad）和赫里希·巴塔齐亚（Hrishi Bhattacharyya）所著的《如何成为真正的全球企业》。）

流言与真相

进驻复杂多变的全球中产阶级市场难度很大，所以许多大型消费品企业或工业品企业的高管层都不同意太过重视全球中产阶级市场，甚至对进入全球中产阶级市场有所抵触。然而，他们应该重新考虑自己的态度是否正确。通常，他们的抵触情绪是由下列流言造成的。

流言：现在进入新兴经济体的中产阶级市场还为时过早。

真相：也许已经迟了。在不同行业，迅速崛起的区域性企业、拥有国际视野的区域性企业以及跨国企业之间的竞争激励程度各有不同，而且某些行业已经日趋饱和。例如，海尔、LG、三星、通用电器、惠而浦、伊莱克斯等企业已经占据了多数国家的家用电器市场。海尔在不久之前还只是迅速崛起的区域性企业；LG和三星在不久之前还只是拥有国际视野的区域性企业，现在却已经成长为跨国企业；通用电器、惠而浦、伊莱克斯这些跨国企业正在努力提升它们在新兴中产阶级市场上的份额，同时保持它们在发达国家的中产阶级市场上的份额。

企业能否大幅盈利，很大程度上取决于它们能否在合适的时机进入新兴中产阶级市场。那些未能及时进入新兴中产阶级市场的企业，很有可能被拥有国际视野的区域性企业视为收购目标。例如，沃尔沃、萨博等汽车制造企业就已经遭遇了这样的命运。随着竞争企业大量涌入以及发达国家中产阶级市场占全球中产阶级市场的比例越来越小，发达国家市场上的中型企业很可能会沦为收购目标。

流言：我们无法从新兴中产阶级市场获利。

真相：相比发达国家市场上的同类产品，针对新兴中产阶级市场所推出的产品的定价通常会低20%到40%。但是，商品价格低并不意味着利润也低，因为这些产品在新兴市场上的销售量可能是发达国家市场的三到四倍。很多新兴竞争对手往往会先从此类消费者身上寻找突破口，因此跨国企业必须赢得这部分消费者的青睐。

此外，新兴市场的产品制造成本比成熟市场来得低。在新兴市场上推出的产品通常只带有一些基本功能且一般使用价位较低的零部件，比如大众在新兴市场推出Polo和Golf时，换上了小型发动机。此类产品的生产商倾向于简化价值链，将多数生产基地安排在成本较低的国家，这样既降低了成本又提升了利润。所以，很多企业在将业务扩展到发展速度较快的新市场时，往往能为股东创造更高收益。

流言：我们不需要根据消费者的具体需求来调整产品，而只需要让消费者接受我们的现有产品。

真相：很多刚刚跨入中产阶级行列的消费者的购买力的确不足，在短期内无法达到发达国家市场的消费水平。但随着中产阶级的日渐成熟以及购买力的日益增强，这些都会改变。然而，印度、巴西、土耳其等国的消费者需求明显具有当地特色，而且他们的需求、品味都深深植根于独特的文化土壤之中，所以不可能在短期内改变。

很多企业会直接减少现有高价产品的某些功能来调低产品价格，并直接借助现有的商业模式和价值链，试图满足中产阶级市场的需求，结果却往往产生性能一般且价格过高的产品。如果企业想要成功占据中产阶级市场，那么就应该对现有价值链进行重新考量。例如，中国的造纸机械行业涌现了一大批迅速崛起的区域性企业，发展非常迅猛，但利润率却很低。如果跨国企业想要进入该市场，那么就应该在出售产品时提供配套的综合方案，包括浆料制备系统、环保解决方案、自动化、织物和辊子系统。为此，很多跨国企业都会通过收购以及寻找合作伙伴的方式来培养相关能力。

流言：进入全球中产阶级市场会扰乱企业运营。

真相：企业需要能够适应全球中产阶级市场的商业模式。例如，研发部门应该避免在创新速度上太过急功近利，不要直接套用高端产品研发方式。在研发适合全球中产阶级市场的产品时，应该根据不同市场的具体需求来设计产品，然后还可以试着在其他市场进行推广。此外，在当地建立研发中心是另一项关键成功因素，可以帮助企业迅速了解中产阶级市场的消费者需求并推出相应的产品及服务。

由于为特定中产阶级市场所设计的产品不断增加，很多企业都需要扩大生产基地。在低收入市场，生产流程应该更加注重产量及效率，而非客制化。供应商应该尽量简化价值链，达到中产阶级消费者的价值预期和成本预期。

在市场营销方面，企业应该根据不同的中产阶级细分市场制定相应的方案，并充分了解各个细分客户群。制定合适的价值主张并进行有效宣传，但不要对企业的高价产品或服务造成负面影响，尤其在各档产品属于同一品牌的情况下。需要精简各个市场的销售团队和服务团队，尽量运用自助方式，以便控制成本。

为了在全球中产阶级市场取得成功，跨国企业的管理人员应该转变传统思维模式。那些成功占据全球中产阶级市场的企业正在建立新的事业部；企业需要重新考量决策制定方式以及其他管理方式；对相关业务负责人进行充分授权，提供业务所需的财务资源以及人才配备。全球中产阶级市场充满机遇，值得各类企业为之付出努力。

全球中产阶级市场充满机遇，值得各类企业为之付出努力。

作者简介

谢祖焯博士 (Dr. Edward Tse)

是博世公司全球高级合伙人，大中华区董事长，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

罗威先生 (Bill Russo) 是博世公司的高级专家。罗威先生常驻北京，在汽车行业有超过20年的经验，曾为克莱斯勒东北亚区副总裁。

何德高先生 (Ronald Haddock) 曾经担任博世公司合伙人，协助公司在中国、印度、韩国、俄罗斯以及其他新兴市场开展业务

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特

维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯

底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的60家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。