

跨国品牌能否跑赢本土品牌？

文 索尼娅·古普塔 (Sonia Gupta)、奥利弗·赖特 (Oliver Wright)

提要

越来越多的国际品牌企业高管已经意识到市场份额正逐渐被新兴市场的本土品牌抢占，要想稳固自己的市场地位，跨国品牌需要更加灵活地应对本土市场需求。

跨国品牌能否跑赢本土品牌？



在1.2亿美元的快消品行业中，新兴市场一直以来是跨国品牌的商业要塞。过去十年间，它们在中国、印度尼西亚和印度一直以9%的市场增长率稳步增长，在巴西市场每年的增长率为3%。但现实是，这些企业并不能高枕无忧。随着新兴市场独特的市场特征日益凸显，本土小众品牌反而更容易抢占新兴市场。

回顾2017年，在我们按类别和国家划分考量的品牌中，名列前三的品牌中有75%是小品牌、新品牌或本土品牌。中国的自然堂面霜和印度的Vini香体露在推出的5年内就进入了市场前10名。本属于大型“强劲品牌”的市场份额正不断被本土小型竞争对手侵吞。根据埃森哲研究表明，过去十年间，排名前三的大型消费品品牌在上述四大新兴市场中的三个市场损失份额已超过5%。因此，大型消费品牌只有更深入地了解这些品牌快速增长背后的原因，才能更好地与其同场竞技。

出于对本土市场的了解，本土品牌更为如鱼得水。

- **量体裁衣：**本土品牌利用精密调研网络，从利基消费群体中获得实时、直接的洞察反馈，并迅速利用这些未经过滤的信息开发和改善与目标群体有着超高关联度的产品；
- **实时分销：**本土品牌能更好地生产符合当地消费者需求的超定向产品并在当地直接分销；
- **口碑传播：**无须拥有老牌跨国公司支持的“品质标志”，小型公

司利用本地社交媒体和消费者参与实现广泛的口碑传播，建立实时的品牌信任。

跨国品牌显然“水土不服”：为生产和运输大量更吸引大众的产品，大品牌建立的全球供应链系统缺乏灵活性，并且有着烦琐冗长的调研研发流程。

以正在发展壮大的小品牌Wardah为例，它之所以能够在印度尼西亚女性化妆品市场站稳脚跟，正是因为该品牌善于找到消费细分市场，并与该市场中的消费者互动。Wardah不仅根据当地穆斯林女性消费者的需求量身定制产品，而且确保这些产品符合清真标准，这正是吸引这个消费群体的重要因素。中国的自然堂则是通过深挖本土商超百货渠道而获取了稳固的市场根基，从而成为“国货新标杆”。

大型跨国公司早就意识到本土消费者的需求，可见无知并不是他们的绊脚石，事实上问题的症结在于：以全球品牌为重点的商业模式不允许厂商以满足特定消费者需求的方式来服务这一群体。

要在当下的新环境中竞争生存，大型国际品牌需要变得更有韧性，并与本土小众消费者群体建立更私人、更值得信赖的亲密关系。他们需要成为我们所说的“生力企业”（Living Business）——或者智能企业，使用数据来深入理解、预测并适应本土消费者的需求，并随着消费者需求的变化而发展。

而根据埃森哲研究及客户端工作表明，以下三种制胜法则能让历史悠久的大公司更好地与专注度高的本土品牌同台竞争。

法则一：双管齐下

大型企业的庞大规模得益于大品牌的销售，但要想在未来取得成功，企业需要建立包括专注度较高的本土品牌和大型国际品牌在内的混合型产品运营模式。尽管目前看来本土品牌的受众范围较小，但趋势表明，这些品牌会对公司的整体增长带来必然优势。同样，面对更广泛、更多样的产品供应，公司应做好准备迎战复杂的运营管理。

为了支持复杂产品组合，大型企业需要将全球资产置于本土品牌的服务之下。大多数的大公司都在努力标准化商业模式，创建简化的运营结构，以便在一系列“核心”资产（即产品开发、制造专业知识、分销渠道、消费者洞察、人才和供应商）中利用规模经济。要想做到这点，一种方式是采用模块化方法——根据需要来混合、配置资产，从而服务新品牌。

该策略的应用可以从可口可乐（Coca-Cola）和联合利华（Unilever）身上看到——当两家公司在印度推广自己的Zico椰子汁品牌和希贾布（Hijab）新鲜保湿霜时，双方不仅利用了自身大品牌的全球分销实力和研发能力，并充分利用了本地的消费者洞察，快速地推出品牌。企业在未来竞争中必须要具备这种灵活性。

法则二：调整预期

“持续打造品牌资产”一直是大型跨国公司的口头禅。通过前期的大量投资，这些公司已开发出销售几十年的品牌，并持续保持产品与消费者的关联度。但是，这种理念迫使每推出一个新的品牌都要经过18至24个月的周期，包含大量调研、强制性测试、漫长创新周期，以及建立品牌意识和产品分销的巨额投资。这种方式孕育出了一种规避风险的文化，以至于一些大公司多年来都没有推出一个新品牌。

反观，小公司进入市场的速度更快，在获得真正的消费者反馈时，便可立即调整自己的产品组合，并根据自己创造的收入进行投资。印度本土消费品公司Patanjali就是一个例子。仅5年时间，Patanjali以很少的投资获得了戏剧性的进展，旗下牙膏品牌Dant Kanti在印度的市场份额已由2011年的1%增长到2017年的13%，撼动了国际品牌高露洁在口腔护理市场中的主导地位。Patanjali的营销活动包括参加瑜伽训练营与消

费者直接接触，且只通过自己的零售店销售产品。通过这种方式，公司获得了及时、高度集中的消费者反馈，并利用这些反馈来塑造其产品，实现业务增长。

要与小型新贵同台竞争，大公司必须应用一种更具实验性的经营方式，容忍更多变数，更快地将小众品牌推向市场，尽管这种方式会增加品牌的失败率。另外，大公司还必须调整自己对小众品牌的预期。超目标、高关联度的品牌的市场份额“峰值”可能只有几个百分点，但仍然可以盈利，而且大公司必须愿意在更短时间内以更大的灵活性来实现盈利。

法则三：聚焦创意

跨国品牌需要与当地消费者拉近距离，并授权当地团队想出新创意。利用其规模优势，当地团队可通过庞大的数据资源实现这些想法，推进快速测试，就像他们曾经在全球供应链中建立优势，为消费者提供大品牌服务一样。

有时，可通过企业并购来实现创新——近年来，我们看到了许多大公司收购小公司、品牌与人才的例子，比如联合利华收购Dollar Shave Club（美元剃须俱乐部），强生收购OGX。但是，收购小品牌只是大公司的替代方案。公司要想取得成功，鼓励内部人员与相关的外部合作产生各种新想法才是重中之重。

对跨国公司来说，好消息是：只要他们愿意灵活地与客户打交道，即便在这样一个越来越青睐小型、专注于本土品牌的环境中，大公司仍能蓬勃发展。胜利永远属于与时俱进、灵活变通的人，不是吗？

索尼娅·古普塔

埃森哲战略总监

常驻新加坡

sonia.gupta@accenture.com

奥利弗·赖特

埃森哲战略总监

常驻伦敦

oliver.wright@accenture.com