



掌握通路、行銷、人才三關鍵

# 前進市場 戰鬥力再升級

新興經濟體快速崛起，台商摩拳擦掌投入市場，雖然成功者大有人在，鎩羽而歸者也不少。論及失敗原因，包括通路掌握度不夠、缺乏正確拓銷手法與找不到人才，都是問題所在。因此，提升通路力、行銷力與人才力，是台商成功搶進新興市場的三大關鍵。

◎撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

**過**去十幾年，新興市場逐漸取代先進國家成為全球經濟主要成長動能。根據國際貨幣基金（IMF）最新發布的《世界經濟展望——高債務及遲滯的成長》（*World Economic Outlook: Coping with High Debt and Sluggish Growth*）報告指出，過去10年來，新興經濟體與先進經濟體的經濟實力，正走入關鍵性消長階段。

在此情況下，儘管2012全球景氣低迷，新興市

場的經濟成長依舊亮麗，國際調查機構Global Insight指出，受歐債危機、美國復甦力道疲弱、消費者信心下滑等因素影響，全球經貿成長趨緩，然而，新興經濟體在全球經濟景氣不佳之下仍穩定成長，該機構並預期，2013年新興經濟體經濟成長率約為5.1%，遠優於先進國家的1.1%，顯見新興市場已成為全球經濟最大成長動能。

有鑑於新興經濟體已經成為未來經濟成長關鍵



所在，全球企業無不爭先恐後搶進新興市場，台商腳步也非常積極，根據政大企管系與IBM針對政大企管班800位校友與在校學員所進行的「企業經營之認知與做法」調查結果顯示，高達65%的國內企業主與高階經理人，計畫在未來兩年內布局中國、印度、中南美洲、東南亞等在內的新興市場，以創造企業新的成長動能。



包括中國大陸、印度、印尼在內的新興市場，因為具備人口紅利優勢，龐大的消費動力驅動商機，促使全世界各大廠商爭相進駐。

## GDP+人口紅利 12市場現商機

新興市場涵蓋範圍廣大，包

括中國大陸、印度、俄羅斯、巴西在內的金磚4國，以及印尼、越南、泰國在內的東協10國，又或是墨西哥、哥倫比亞等中南美國家與非洲、中東多國，到處都有正在興起的經濟體。面對眾多選擇，企業前進之際，首要之務就是找出最具潛在商機的市場。

財團法人商業研究院院長陳厚銘指出，在廣大的新興市場中，又以具備人口紅利，及人均GDP成長率較佳的市場最被看好，而根據IMF的《World Economic Outlook Database》調查報告顯示，在廣大新興市場中，人口超過5,000萬，而且2012~2015年人均GDP年複合成長率（CAGR）超過全球平均的國家共有12個，分別為：中國大陸、印度、印尼、巴西、俄羅斯、墨西哥、菲律賓、越南、埃及、土耳其、泰國與南非。

上述12個國家基於人口紅利與人均所得逐漸提升，預估未來幾年的市場潛力將持續受到矚目。根據IMF預估，上述12個國家在2012~2015年的經濟成長力道皆不容小覷，中國大陸GDP將以高達9.87%的成長居全球之冠，印度將以8.02%的成長位居第2，越南與印尼的成長分別有7.54%與7.12%，排名3、

4，至於泰國與俄羅斯將成長6.36%與5.97%，之後的巴西、埃及、土耳其、菲律賓、南非與墨西哥，也都有4%以上的成長。

在新興經濟體經濟快速成長之後，未來新興國家的中產階級人口數量也將快速增加，進而帶動其消費力道。高盛預估，到了2015年，金磚4國的中國、印度、巴西、俄羅斯，其中產階級人數將分別達到8.11億人、2.04億人、1.05億人與9,900萬人。

東協的印尼與菲律賓，中產階級人數也將增加到7,400萬人與2,400萬人，至於中南美的墨西哥，中產階級人數也將有7,700萬人，而中東歐的土耳其預估有6,300萬人，未來，這些國家為數龐大的中產階級，將帶動該市場龐大的消費力道。

## 依市場型態 制定進入策略

因為新興市場商業環境差異甚大，因此台商前進新興市場之前，必須先制定出適合該市場的進入策略。已經成功布局中國大陸與印度市場的醫療器材廠康揚總經理陳英俊指出，每一個國家的產業特性與生態都不一樣，因此企業對各個市場的進入策略也絕對





東協10國雖然形成貿易組織，但是因為各國文化、種族與語言差異甚大，台商拓銷時必須針對各個市場特性，採取不同進入策略。

會有所差異，例如印度與中國雖然都是人口很多的國家，但是兩個市場的通路型態與消費者屬性，卻截然不同。又或者，同樣位於東南亞的東協10國，雖然地理位置接近，但是通路與消費者喜好的差異很大。

## 🎯 印、中人口皆多但差異大

「印度不是另一個中國，這是兩個截然不同的市場，」商業發展研究院行銷與消費行為研究所研究員沈經洪也指出，中國與印度不管在人口統計、都市發展、政治系統、企業結構與地域環境上，都存在著截然不同的樣貌。

以都市發展為例，中國大陸的城市發展相對健全且具有規畫與前瞻性，基礎建設也較為完備；反之，印度都市發展非常不平衡；另外，在企業結構方面，中國大陸較成功的企業多為國有企業與國家政策支持下的私有企業，至於印度的國有企業效率低，私有企業反而是帶動經濟的火車頭。沈經洪強調，儘管印度與中國大陸都是人口極為龐大的國家，但是因為各方面差異甚大，所以台商進入策略絕對不能一樣。

「康揚在印度與中國大陸的布局就截然不同，

在中國大陸市場，康揚是從高階往中低階走，印度市場則採取從低階市場先行。」陳英俊以康揚在中國大陸與印度的布局為例指出，該公司發現中國大陸醫材產業的競爭者眾多，整個市場可說深陷在紅海價格戰中，為爭取較高的獲利，康揚先從高階市場進入，推出頂級產品，隨著在高階市場逐漸打出知名度與市佔率，第二階段康揚才逐漸往中低階市場延伸；反之，康揚進入印度市場時，除了印度在地的競爭對手，國際品牌還沒有任何業者進入市場，因此康揚選擇主攻低階

產品市場，以擴大市場占有率為優先考量。

## 🎯 東協10國絕非同一市場

同樣的，台商在東協10國的進入策略也不會一樣。永信藥品工業總經理暨世界台灣商會聯合總會理事長李芳信指出，很多人因為東協位處鄰近且形成自由貿易組織，因此會將東協視為同一個市場，實質上，東協是許多國家組成，不同市場有各自的語言、文化與種族，因此布局方式不可一概而論。

菲律賓TID集團董事長暨菲律賓台商總會名譽總會長齊偉能也強調，台商不要迷失在「東協+1」、「東協+3」或「東協+6」的假象中，因為實際上，東協10國都有各自的語言，而且宗教信仰與政治體制也都有所差異。

同樣位於亞洲的中國、印度、東協諸國等新興市場，進入策略都已經有所差異，更別說非洲的埃及、中南美洲的墨西哥，或是歐亞交界的俄羅斯與中東歐的土耳其，各個國家都有其獨特的貿易環境與商情，再加上這些個國家距離台灣遙遠，並且皆非英語系國家，台商進入市場更要掌握諸多要訣。例如，同

樣位於非洲，埃及與其他非洲國家如奈及利亞市場的布局策略就差異甚大。台灣非洲工業發展協會理事長洪慶忠以人力資源為例指出，埃及人力素質較奈及利亞佳，因此在埃及的用人策略可傾向選用當地人才；反之，在奈及利亞不宜採用當地人作為高階主管，最好是台商自己前往或與當地的大陸移民合作。

## 人才+通路行銷 成功搶進市場

在掌握進入各個新興市場的正確總體策略之外，當台商開始投入市場之後，從各分析機構的研究調查以及眾多台商的經驗顯示，擁有人才、成功的通路布局、以及有效的行銷手段，是成功拓銷新興市場不可或缺的3大基本要素。

政大的《企業經營之認知與做法》調查報告中顯示，台灣企業在全球經營策略上，最重視的議題為「人才」，目前多數企業都已經投入龐大的企業資源在人才的選、育、用、留上。羅蘭貝格管理諮詢公司全球合夥人暨大中華區副總裁丁杰也表示，人才是企業成功挖掘新興經濟體商機的關鍵。

然而，因為新興市場快速崛起，全球各大企業爭先恐後投入市場，在各企業需才孔急下，新興市場面臨嚴重的人才短缺問題，以中國大陸為例，根據中國大陸萬寶盛華集團所做的「2012年度人才短缺調查」顯示，目前中國大陸多達23%的企業存在著人才不足的問題。

根據國際調查機構麥肯錫的報告顯示，企業在新興市場的人才策略，最多人以取之於新興市場、用之於新興市場為手段，其次則是將發達市場的人才派

### 全球12個最具潛力新興市場

國家	2015年人口總數 (百萬人)	2012~2015年 人均GDP (美元)	2012~2015年 人均GDP CAGR (%)
中國大陸	1,375	8,382.01	9.87
印度	1,272	3,693.53	8.02
印尼	255	4,666.01	7.12
巴西	201	11,769.41	4.95
俄羅斯	140	16,736.05	5.97
墨西哥	118	14,609.77	4.12
菲律賓	104	4,072.88	4.57
越南	94	3,385.67	7.54
埃及	86	6,539.84	4.91
土耳其	78	14,517.45	4.61
泰國	66	9,396.24	6.36
南非	53	10,973.01	4.19

備註：CAGR，Compound Annual Growth Rate (年複合成長率)  
資料來源：IMF、商業發展研究院 2012/12

遭到新興市場。針對上述兩種模式，台商應該依照各市場狀況做決策。

人才之外，正確的通路策略與行銷推廣手法，是接下來的重要任務。上海常春藤兒童用品公司董事長葉啟憲指出，行銷策略與通路布局是成功迎向新興市場的關鍵方程式。陳厚銘也表示，要成功布局新興市場的元素很多，包括「適地化顧客需求」、「彈性製造與高效能生產力」、「創新服務模式與精準行銷」、「物流配送與通路開發能力」以及「領頭羊打群架的整合力」等都是關鍵，其中精準行銷力與通路開發能力的看法與葉啟憲不謀而合。

不同於歐、美、日等先進經濟體，新興市場各自擁有非常獨特的通路樣態，各個產業的特性差異也非常大。因此，台商在新興市場的通路與行銷策略，必須掌握在地產業特性進行通路開發，然後實施在地化行銷手段，才能因地制宜，達到效益。

總體而言，面對快速發展的新興市場，台商除了找出商機所在地與掌握商業環境等行前作業之外，更要強化企業布局市場時的通路力、行銷力與人才力，才能讓企業在進軍市場之際，無往而不利。■