



新興市場通路型態差異大

因地制宜 才能出奇制勝

通路，是銷售者將產品賣到消費者手中的重要管道，所以正確的通路策略，往往是廠商成功拓展新興市場的關鍵；有鑑於此，台商進入每一個新市場之際，都應該對當地市場通路型態有深入的掌握，然後做出最好的通路策略，才能贏得商機。

◎撰文／劉家瑜 圖片提供／達志影像

新興市場在經濟快速發展之後，消費能力不斷提升。現在各國企業進駐新興市場，已經不再是基於當地的低價勞工與土地，快速擴張的內需市場，才是全球企業爭先恐後前往新興市場的主要原因。

然而，搶攻新興市場內需商機，必須對在地通路有深入的掌握，再加上台商在新興市場所面臨的競爭者，不再只是當地的小公司，更多是來自全球各國的

大型企業，基於競爭愈來愈激烈，台商更要掌握目標新興市場的通路型態，才能成功跨入新興市場之門。

掌握通路 打開拓銷市場之門

「台商布局海外布局新市場，最大的困難就是尋找通路，」雅聞總經理紀敏吉以美容保養產品為例指出，在各大新興市場中，外商品牌林立，台商在新



興市場所面對的競爭已經不可同日而語，要在激烈的市場競爭中勝出，成功的通路布局是關鍵。

至關重要的通路，是台商目前拓展新興市場所面臨的最大障礙之一。商業發展研究所研究員戴凡真指出，目前台商在許多新興市場都有通路布局的問題。以中國大陸市場為例，戴凡真說，包括服飾配件、食品飲料以及醫療器材等領域的企業，多數面臨尋找經銷商或代理商的困境，此外，不少企業也面臨通路議價能力不足的問題；在越南市場，服飾配件與家電廠商也多面臨找不到經銷商的瓶頸；而在印尼與印度市場，包括通訊器材、食品飲料及醫療器材業者也都遇到通路布局障礙。

醫療器材廠康揚總經理陳英俊指出，產業不同，通路生態就不一樣，但是，大抵上，通路模式可分成實體通路、虛擬通路與直銷等3種模式。

當然，在目標新興市場中，實體通路是拓銷市場最重要的關鍵；至於虛擬通路，則在少數市場快速興起，在這些市場的通路布局，台商必須虛實並重；另外，有些市場的直銷通路非常重要，例如，印度直銷就不容台商忽視。

實體通路樣態多元

在各新興市場的實體通路模式上，包括中國大陸、印度、印尼、俄羅斯或埃及的通路都有不同樣態，台商必須掌握各市場的通路模式，才能做出正確的通路策略。

中國大陸次級通路崛起

過去30年來，中國大陸在經濟快速成長、商業環境持續演變之下，通路樣貌也不斷演進，目前，中



台灣不少食品商，前進印度市場時都曾面臨找不到經銷商的通路障礙。

國大陸的實體通路出現兩大趨勢，分別為：

趨勢1：二、三級城市通路漸顯重要

商業發展研究院院長陳厚銘指出，現階段中國大陸一線城市發展逐漸趨緩，而第二、三線城市則快速演進。居家生活用品供應商多樣屋董事長潘淑真也指出，中國大陸大型購物中心快速發展，大約有超過2,000個購物中心正在建置，而且建置地區已經從一級城市，擴及到二、三級城市。

有鑑於中國大陸新興市鎮不斷崛起，台商在中國大陸的通路策略，一線城市應採取精緻行銷策略，而二、三級城市的通路開發腳步則不容遲緩。「台商要在中國大陸擊敗國際品牌，致勝之道就是更深入二、三線城市，甚至於四、五線城市的通路布局也不能慢，」戴凡真以台灣女鞋品牌達芙妮（DAPHNE）為例指出，2012年達芙妮於大陸的門市已經達到6,000家，範圍從一線～六線城市皆有，其通路布局遠勝於其他國際品牌業廠商的上百家。

趨勢2：百貨公司朝連鎖業態發展

「中國大陸通路模式變革持續發展中，所以台商在大陸市場的發展必須跟著通路樣貌改變做策略上的調整。」潘淑真進一步指出，目前中國大陸傳統百貨公司正朝區隔化發展，單體百貨公司逐步走向跨區



大型購物中心（Mall）是印尼人生活重要場所，因此成為企業拓銷印尼的關鍵通路。

域連鎖百貨業態發展，台商必須掌握此一趨勢，找到較有發展潛力的通路合作夥伴。

印度傳統商店涵蓋75%人口商機

不同於中國大陸因為鄉鎮商機湧現，進而帶動布局次級城市通路的重要性，印度則因為都市發展存在著高度不平衡，而有不同的通路型態。「印度城市發展不平衡，高階商機主要分布在一級傳統都會與二級新興市鎮，因此進行通路布局時，首重在大城市的通路開發。」商業發展研究院行銷與消費行為研究所研究員沈經洪說，包括德里、孟買、班加羅爾、清奈、普納、阿美達巴、海德拉巴等大都會城市商機皆不容小覷。

不過，在印度各大城市的通路布局中，因為印度貧富差距甚大，因此台商要取得貧富兩端的商機，又得進行兩極化的通路布局，商業發展研究院行銷與消費行為研究所張益菁指出，在印度，可見大城市裡的奢華購物中心，同時也可見到街頭巷弄的傳統雜貨店，兩種通路有各自的消費族群，台商必須透過不同的通路策略，同時布局高低階市場。

「目前印度傳統通路依舊強勢，而現代通路雖然多元但發展仍不如傳統通路，」根據商業發展研究院報告顯示，印度傳統雜貨店因為負起銷售75%印度中下階級人口的生活必需品，所以擁有不容忽視的商

機。不過，由於印度政府已經於2012年9月決議放寬外商在多品牌零售業的持股上限比例至51%，可以預見包括沃爾瑪（Walmart）在內的零售大廠將可能更深入布局印度通路市場，因此，未來印度的現代連鎖通路可能加速發展。

在國際零售商尚未成功布局市場前，商業發展研究院研究員曾志成分析指出，印度現代通路多為當地本土財團所掌握，台商如果想拓展現代通路，與當地財團結合機會較大。

目前，規模較大的台商企業如友訊科技、三陽工業、豐泰與萬邦等大企業，因為資金與人脈充裕，通路布局較不會有障礙，至於規模較小的中小企業，則要慎選合作夥伴，例如，經營淨水器及蔬果洗淨等綠能科技產品的華仕德，則藉由與印度經銷商維持良好關係，使其在印度的經營獲得很好的績效。

印尼人生活娛樂商機都在「Mall」

不同於印度仍以傳統雜貨店為主要通路模式，印尼的現代通路則快速發展，例如印尼大城市雅加達隨處可見提供消費者一次購足的大型複合式購物商場（Mall），印尼人更將「Mall」視為重要的生活娛樂場所，因此包括量販店如家樂福也開設在Mall裡面。

台商在印尼的通路策略，除了掌握印尼人「Mall」的生活型態之外，各個產業必須依照產業特性，進行不同的通路布局。以美容保養產業來看，曾志成指出，依照印尼消費者的關鍵接觸點（Touch Point），印尼美容保養的主要實體通路戰場包括百貨專櫃、美妝小舖為主的直營店舖、超市或量販店的開架式銷售，另外則是醫院皮膚科的醫美特殊通路。在這4種通路模式中，台商跨入開架式通路的障礙最低，但因為此市場競爭激烈，故也較難獲利；反之，美妝小舖因為建構的成本較高，因此布局難度高，但是因為市場競爭者較少，所以也較容易獲利。

再看醫材產業，工研院IEK醫材與健康照護部門經理張慈映分析，印尼醫材產業通路包括經銷商、

大型醫院、零售藥局、醫療器材集中市場，以及進口商與代理商所開設的醫療器材商店，如果台商直接與經銷商合作，出貨折扣為35%，而大型醫院的出貨折扣也在25%~35%之間，如果自行開設直營店，雖然可省下折扣，但是必須負擔店面經營成本與行銷費用。

IEK醫療器材與健康照護研究部分分析師林怡欣指出，印尼國土遼闊，城鄉差距甚大，貧富不均嚴重，加上印尼種族繁多造就不同生活型態與商業

模式，台商除了了解各個層次民眾消費需求，開發符合當地環境的醫材產品之外，在銷售與通路方面，更要思考如何讓當地民眾透過實際體驗與專業服務，深入了解產品功能，讓消費者更快速滿足需求。有鑑於此，加強與當地代理商或通路商合作，並且積極參與當地代理商活動，培訓當地人員相關醫療服務訓練，並實際了解當地消費者需求，提供完善的售前與售後服務，才能贏得商機。

布局俄、土 現代通路為拓銷重點

其他目標新興市場如俄羅斯、土耳其等，其通路發展趨勢多呈現：現代通路逐漸佔據優勢，逐漸取代傳統通路。

俄羅斯幅員遼闊，各地方發展情形不一，因此通路發展也呈現兩極化樣貌，一者為蘇聯時期遺留下來的傳統通路：主要為一群極具特色的專門店、大小商店與露天市集；另一者為進口商與經銷商所開設的現代化連鎖超市、連鎖專賣店、大型賣場與量販店。

至於土耳其市場，因為零售市場規模持續擴大，引來國際連鎖店、大型超商及購物中心的積極進駐，隨著現代化通路快速湧入，土耳其傳統個人商店



俄羅斯現代通路快速崛起，擠壓到原本興盛的傳統商店，有鑑於此，台商拓銷市場應該加強與大型零售通路商的合作。

與通路開始受到衝擊，現階段，當地連鎖超級市場正走向整合與併購，擴大規模以求能與龐大的國際零售業者競逐市場。基於土耳其通路體系正逐漸為國際大廠所占據，台灣通路業者如聯強正加緊腳步進入市場。根據經濟部投資業務處所提出的數據指出，目前土耳其已經擁有至少300個購物中心，而且綜合型購物中心還在持續擴建當中。

面對俄、土傳統通路不斷興起，台商與當地大型通路商的合作腳步不可稍有緩慢，例如，土耳其第一大通路商Migros Ticaret A.S，在土耳其全國69個城市中，總共擁有567個門市，其年營業額超過57億美元，不容小覷。

虛擬通路發展兩樣情

隨著網際網路興起，不少新興市場的虛擬通路也逐漸興盛，包括中國大陸、埃及、越南等市場的虛擬通路，其重要性都逐漸超越實體通路。

中國大陸電子商務商機逾10兆

隨著中國大陸虛擬通路蓬勃發展，台商布局時必須重視網購、郵購、電視購物等非實體通路，尤其

電子商務的重要性正與日俱增，根據拓璞產業研究所預估，包括B2B、B2C、線上旅遊在內，2013年中國大陸電子商務市場規模將達到10兆元人民幣產值。

有鑑於此，台商進駐中國大陸市場應該善用中國電子商務平台。但是，在眾多商務平台中，台商經常陷入不知道如何選擇平台的疑慮。對此，拓璞產業研究所產業顧問中心李永健指出，未來中國電子商務市場將走向強者更強的局面，前五大平台業者為B2B的「阿里巴巴」及其B2C體系的「淘寶網」，以及京東商城、亞馬遜中國、蘇寧易購與騰訊電商等。

🎯 越南電子商務後續可期

過去10年，越南在政府大力推動電子商務之下，上網人口快速增加，根據駐胡志明市台北經濟文化辦事處商務組的資料顯示，目前越南有超過1/3的人使用網際網路，其中更有60%以上的網友表示想要在線上購買貨品，顯示越南電子商務趨勢非常興盛。

另外，根據越南工商部針對越南3,400家企業所做的調查顯示，高達60%的企業表示願意使用B2B電子商務模式進行買賣，而大約有33%的企業表示，該公司有15%的營收來自於電子商務。

就商機而言，目前越南主要線上購物產品除旅遊服務最熱門之外，另外電子產品、行動電話、電腦、書籍、香水等交易買賣也日益增加，整體而言，越南電子商務交易額在2011年大約為20億美元，預估到了2015年將達到60億美元。

陳厚銘強調，有鑑於越南電子商務正蓄勢待發，因此台商未來要在越南擴大市場，不能忽視發展虛擬通路的重要性。不過，目前越南電子商務活動還面臨法律架構尚未建置完整而存在的信用問題，另外也尚未建立消費者糾紛解決機制，這些，是台商以電子商務布局越南市場必須注意的重點。

🎯 印度行動購物商機日漸增強

不同於中國大陸與越南虛擬通路重要性逐漸提



中國大陸電子商務市場走向大者恆大趨勢，而淘寶網是目前中國大陸最大B2C電子商務平台。

升，印尼因為網路普及率低，所以虛擬通路發展尚未成熟。曾志成分析，除連網家庭少，印尼的網路購物與電視購物等銷售管道，因為存在著信用問題，所以難以成氣候。曾志成強調，在印尼，高達98%的零售市場仍以實體通路為主，所以台商拓銷印尼應以發展實體通路為重點。

至於印度雖然也因為網路普及率低，而沒有興盛的電子商務，但是隨著印度智慧型手機用戶比例逐漸增高，行動上網人口日益增加的趨勢下，不乏想要使用手機購物的消費者，有鑑於此，未來印度手機購物商機可期，是台商布局印度通路必須關注的重點。

🎯 台商虛實通路整合策略奏效

在電子商務趨勢逐漸興起的新興市場，曾志成建議，台商在這些地區的通路策略，應該加緊腳步朝虛實整合邁進。事實上，目前已經有不少台商採取實體與虛擬整合的策略，例如，多樣屋以及雅聞兩家公司在中國大陸市場的通路布局，都以虛實並進，深入進攻市場。

多樣屋董事長潘淑真說，多樣屋在中國大陸同時布局百貨商場、購物中心、獨立店與家居大賣場等實體通路，另外也透過電子商務與電視購物建構虛擬通路。在實體通路部分，目前多樣屋在全中國的200多個城市已經近500家店，範圍涵蓋中國31個省、直



印度高達75%為低價市場，台商拓銷可以利用價格較低的小包裝產品，取得當地消費商機。

轄市與自治區，至於專賣店則與網路銷售模式相互搭配，以求達到虛實整合的加乘效益。

雅聞董事長紀敏吉則指出，雅聞在中國大陸同時進行3種通路策略，分別為現代百貨的實體通路、觀光通路以及網路通路，在網路通路部分，雅聞選擇淘寶網平台。

直銷通路搶各級市場

實體通路與虛擬通路之外，直銷往往也是企業銷售產品的主要管道之一。例如，電腦大廠戴爾（Dell）就廣泛利用直銷，成功拓展印度市場。

綜觀眾多新興市場，目前直銷通路最為興盛的國家非印度莫屬。深入探究直銷之所以成為拓展印度市場非常重要的管道，源於印度複雜的國家民族與文化。沈經洪指出，印度雖是一個國家，但是它的方言種類逾1千種，超過百萬人使用的語言也多達23種，另外印度共有10大民族、28個邦、4大宗教、5個社會經濟階層與4種消費世代，再加上區域發展不均、貧富差距甚大，因此出現各階級消費者對產品需求差

異化大的現象。

由於各階層對價格的接受度不一樣，因此，廠商難以利用一般店面通路就打動各種領域的消費者，同樣的，也難以透過廣告模式，達到行銷每一個階層客戶的行銷效益，基於上述因素，聘用龐大的直銷大軍，是廠商成功將產品銷售到各個階層消費市場的最佳方法，唯一一對一說服直銷，才能針對各階層消費者進行差異化銷售。

曾志成指出，印度直銷通路聲勢不斷擴大，包括安麗、雅芳、賀寶芙、仙妮蕾德、永久公司、聯合利華等直銷業者，都已經進駐印度市場。其中聯合利華的成功最為人津津樂道，透過雇用數萬名印度農村婦人，聯合利華在印度的分銷體系深入各個村莊，再透過小包裝產品讓窮人也買得起，聯合利華的產品成功銷售到印度龐大的窮人市場。

總體而言，不管是一般的實體通路，或是虛擬通路如電子商務以及直銷，眾多目標新興市場的通路模式差異甚大，有鑑於此，廠商拓銷時的通路策略，必須因地制宜，才能達到事半功倍之效。■