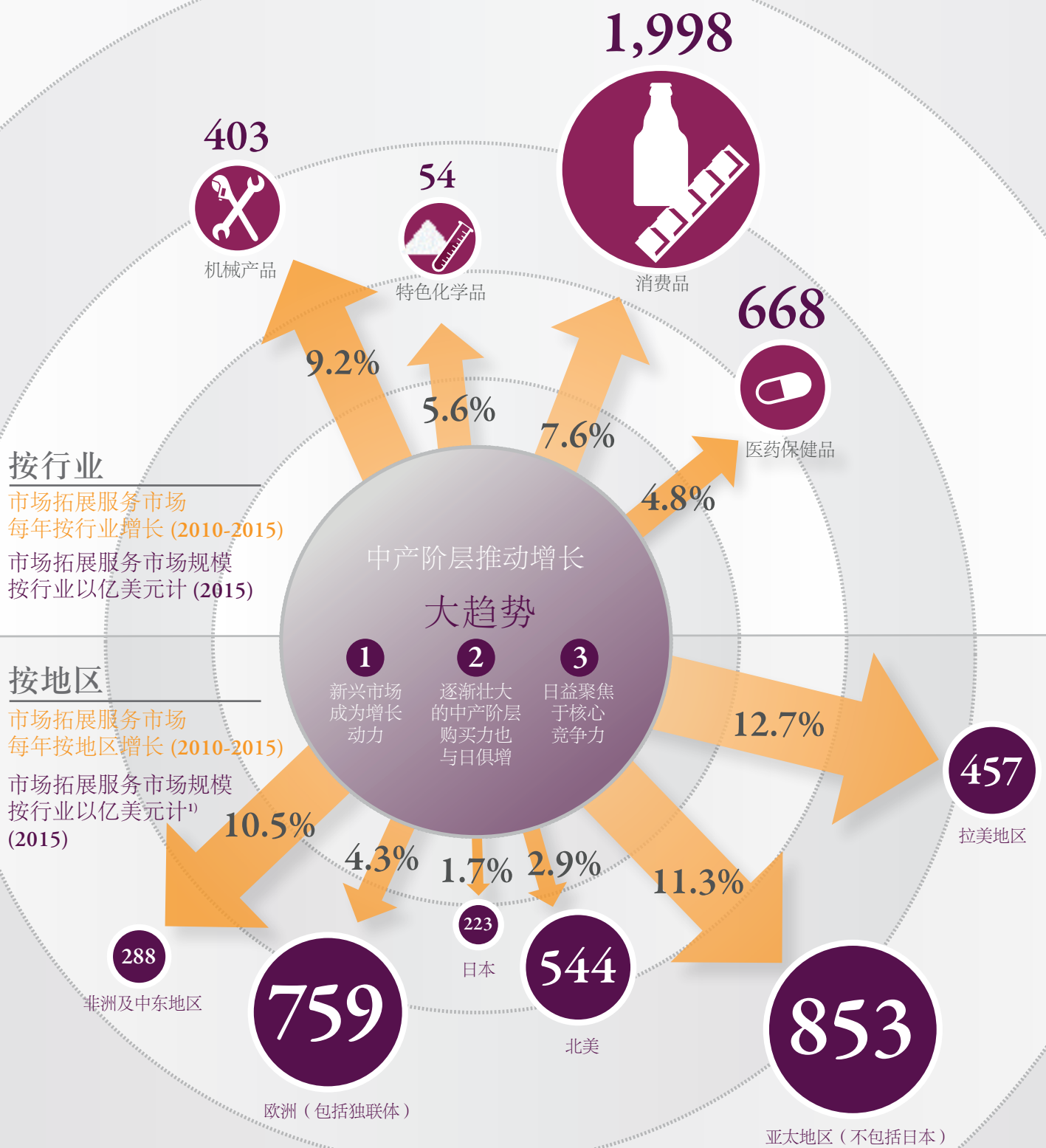




**Roland Berger**  
Strategy Consultants

市场拓展服务：  
协助企业扩展业务  
进军全球高速增长地区  
深入了解如何提升销售，  
节省成本，简化流程

全球第一份市场拓展服务研究报告  
摘要



1) 市场规模以市场拓展服务供应商营运商品交易价值为参考。由多数市场服务供应商报称的收益包括服务费用或出售商品价值，亦或两者皆有。因此，以收益为基础计算的市场份额并不具有代表性。另外，没有一家供应商运作于所有地域及行业，因此由详细的市场分析得出的市场份额才具有真正意义。

## 引言：

每周发表的最新经济及企业数据均引证一个无可避免的事实：由于全球经济复苏前景欠明朗，西方企业必须加倍努力，才可推动业务增长、提高销售额及削减成本。

欧洲及美国的消费开支增长步伐疲弱，导致企业日渐把非核心业务外包，藉此提高效率和改善财政状况。

同时，在地球的另一端，亚洲的情况却截然不同，因为新消费组群及机会正在涌现。

这个趋势在东南亚尤为明显，而东南亚正是增长最快的地区之一。在泰国、马来西亚或越南等国家，中产阶层迅速扩张。展望未来十年，预料亚太区占全球消费的比率将急增接近一倍。于2020年，亚太区占全球消费的比率应会超过40%，高于欧洲及美国的总和。事实上，亚太区已经在区内贸易总额方面超越北美洲，并发展为重要的工业生产地区。此外，亚洲已于销售及采购市场担当举足轻重的角色，并且持续增长。

不争的事实是：企业必须适应市场东移的趋势，亦须同时保持在成熟市场的领先地位。然而，企业尚未能掌握如何实现这种平衡发展。甚至是早已进军东方市场的企业仍挣扎求存，无法在这个包括不同国家和文化的大型市场尽量拓展业务。

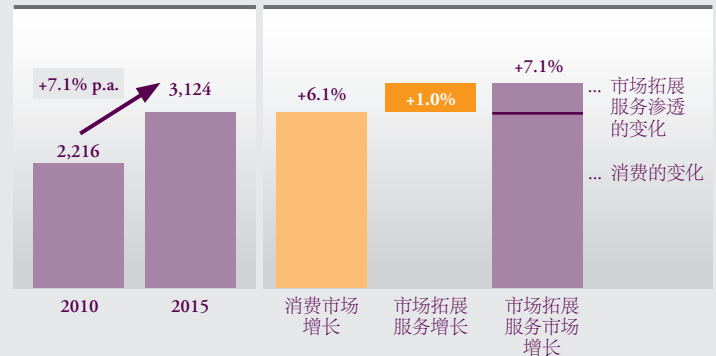
不同企业的行政总裁均提出同类的经营障碍：监管及法律体制欠缺透明度、文化差异、难以接触当地消费者和缺乏市场知识。不论规模大小或所从事的行业，企业都面对相同的挑战。

为克服这些障碍，向市场拓展服务供应商寻求协助的企业日渐增加。传统的外包服务大多着重削减成本，但市场拓展服务供应商亦能协助客户提高销售额。消费品、药业、特色化学品或科技设备制造商发现，市场拓展服务有助于开拓新市场及扩展现有市场的业务，并降低在陌生市场经营业务的高昂成本。

市场拓展服务供应商会透过开拓客源、建立市场推广、销售及分销结构，协助伙伴公司及制造商拓展现有的市场和开辟新市场，从而令客户全面发挥经营潜力。

## 市场拓展服务市场 – 具有亮丽发展前景的行业

全球市场拓展服务（亿美元） 增长动力(年速率2010-2015)



全球消费与市场拓展服务市场及全球市场拓展服务增长速率(2010-2015)

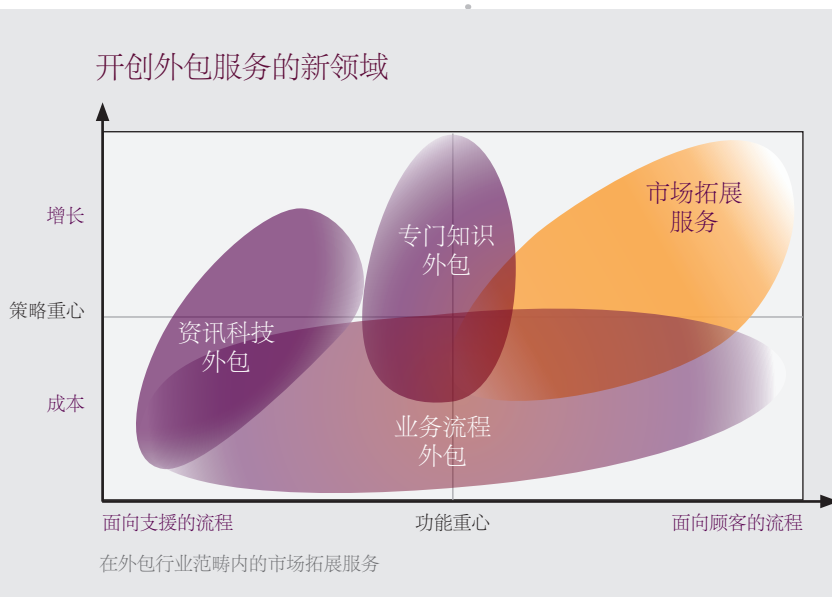
数据来源: Euromonitor, Espicom Business Intelligence, Global Industry Analysts, SRI, UnctadSTAT, Roland Berger Strategy Consultants analysis

## 何谓市场拓展服务？

市场拓展服务供应商提供全面、综合及度身订造的服务方案，协助企业开辟新市场，并改善现有市场的渗透率和业务表现。

因此，市场拓展服务的价值主张远超过传统的外包服务。透过同时削减成本及提高销售额，令市场拓展服务处于优越的位置。

正在扩展业务的企业可借助市场拓展服务供应商，处理当地监管及法律体制带来的问题、应付文化差异、开辟接触当地消费者的途径，以及加强对新市场的认识，以应对激烈的竞争，特别是亚洲等门槛偏高的市场。



企业通常缺乏内部技能或资源，难以处理上述各项挑战。市场拓展服务供应商能协助企业组织及营运整条价值链，提供综合的前端程序服务，包括市场推广与销售、物流与分销、以及客户服务与支持。

由于拥有广泛及深入的专门知识，即使是跨国大企业亦经常向市场拓展服务供应商求助，以改善业务网络的效率，降低在充满挑战的市场独自经营所涉及的固有风险。

## 环球趋势支持市场拓展服务的需求

随着中产阶层日益壮大（这个情况在新兴国家尤为显著），购买力及对奢侈品、西方产品与医药保健品的需求亦与日俱增。这种新兴的财富力量也会间接推动工业产品消费，例如：特色化学品及机械产品，后者包括与兴建基础建设和发展当地工业相关的产品。

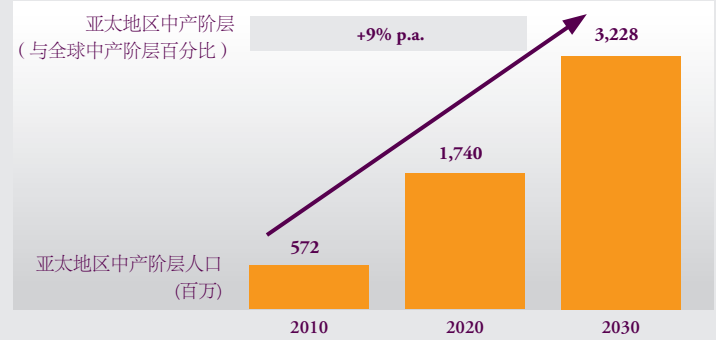
现时，发达国家向南美洲、非洲及亚洲发展中国家的出口，每年增长约6%至11%。

以区内商贸计算，亚洲已取代美国，成为全球第二大贸易地区。

这些趋势带来新机遇，不少企业有意分一杯羹。

目前，不少企业行政总裁都会反思：「为何我们不向全球的发展中地区销售产品，而只是利用它们所提供的廉价生产劳工？」

## 二十年呈指数增长



亚太地区 (包括印度) 中产阶级规模 (2010-2030)

数据来源: OECD, Roland Berger Strategy Consultants analysis

## 使用市场拓展服务的客户及其理由

### 大型跨国企业

大型跨国企业拥有拓展新市场及善用现有市场的优势：其业务遍及全球各地，拥有内部专业知识和资源，而且财力雄厚，足以抵御重大的风险。市场拓展服务现时所提供的大部份服务，在传统上被视为跨国企业核心业务的一部份。

然而，即使跨国企业亦须求助市场拓展服务，利用后者优越的地方网络 and 知识，藉此冲破开辟新市场时所面对的障碍，或有效扩展现有市场的业务。

对不少企业而言，利用市场拓展服务供应商的分销、销售及市场推广网络，较自行建立网络节省成本，而且需时较短，亦更具效率。大型企业经常依赖市场拓展服务供应商，在个别国家市场（并非地区市场）提供广泛的销售途径。

虽然企业与市场拓展服务供应商建立伙伴关系，但并非意味企业与本身客户的关系因此疏离。先进的信息科技有助跨国企业及其他公司实时控制已外包的价值链，并获得重要的客户动向信息。有鉴于此，市场拓展服务供应商必须为客户提供可灵活扩容的信息科技平台。

### 中小型企业

中小型企业使用市场拓展服务的原因通常与跨国企业相同，但对不少中小型企业而言，市场拓展服务供应商所提供的支持甚至更为重要。对一家小型公司而言，新市场似是遥不可及，因为它们缺乏市场知识、经验及资源。因此，中小企通常需要一家广泛涵盖区内所有相关国家的市场拓展服务供应商。市场拓展服务供应商能降低风险及削减营运成本，令中小企进军过往无法接触的优质准客户市场。

「我们设计的腕表出类拔萃。不过，若非市场拓展服务供应商及其网络的协助，我们将缺乏所需的专业知识，无法在重要的增长市场销售这些腕表。」

~一家瑞士中型名贵腕表制造商行政总裁

### 医药保健及消费品公司

虽然可口可乐及帮宝适等环球品牌似乎无处不在，但消费品市场仍相当零碎，并以当地市场为主。因此，企业在开拓这些高增长而分散的市场，并接触当地新客户时，经常面对重大的挑战。不过，从市场推广至售后服务，市场拓展服务供应商均能协助消费品公司克服这些挑战，借助亚洲中产阶层持续增长，对奢侈品和西方产品需求增加的机会来拓展业务。

事实上，根据Roland Berger的报告估计，在2010年，医药保健及消费品占环球市场拓展服务市场约85%。

该份分析报告亦指出，医药保健业在市场拓展服务的渗透率颇高，接近一半（44%）的企业依赖市场拓展服务，特别是在销售、分销及物流方面。渗透率高企的主因是这些服务范围超越了医药保健公司的核心业务，而结合销售和分销服务，有助企业在高度零碎的市场上善用经济规模带来的优势。

### Lindt & Sprüngli（瑞士莲）

这家瑞士巧克力生产商的起源可追溯至苏黎世 Rudolf Sprüngli 及伯尔尼 Rodolphe Lindt 的巧克力工厂；这两家工厂均于十九世纪成立（Sprüngli 1845年，Lindt 1879年）。在过去逾半个世纪，大昌华嘉是该公司的香港及中国合作伙伴，在推广 Lindt & Sprüngli 成为瑞士高级巧克力品牌方面担当重要角色。现时，瑞士莲是黑巧克力市场领导者，并于黑巧克力礼品市场排名第二。透过在销售点提供有用的建议、消费者调查报告及市场推广活动，大昌华嘉成功协助 Lindt & Sprüngli 拓展香港的巧克力市场，并开辟中国内地市场。自此，该公司的业务迅速增长，特别是在北京及上海等主要城市，于1,500多个销售点服务客户。

此外，与市场拓展服务供应商合作，亦可缩短医药公司推出新药物的时间，延长它们在专利权期内的获利时间。

至今，北美洲及欧洲仍是医药保健产品的主要拓展服务市场，但在中产阶层增长的带动下，新兴地区正加速增长，渗透率亦见上升。

### 机械产品及特色化学品公司

由于竞争削弱边际利润，制造商开始借助市场拓展服务供应商的地区专业知识，务求逆转这个趋势。若要成功销售机械产品，企业必须了解当地市场，并且接触客户的高级管理层，因为采购这些高价产品的决定通常由高级管理层负责。与此同时，售后服务日渐重要，令市场拓展服务供应商与工程公司的合作更形重要。

根据Roland Berger的分析，机械产品及特色化学品约占环球市场拓展服务的15%。机械产品方面，新兴市场占拓展服务市场的三分之二。

该份报告也指出，特色化学品行业（市场拓展服务的渗透率约为10%）通常沿用低销量及高售价的销售模式。这类公司需要依赖市场拓展服务供应商的微细网络及专门服务，例如：检测、配方、产品创新及应用支持。

## 市场拓展服务的前景

根据Roland Berger 的估计，全球市场拓展服务市场的2010年销售额达2.2万亿美元，预期销售额将在2015年增至3.1万亿美元，超越整体消费额。事实上，在未来数年，市场拓展服务的增长率将高于整体市场增长率1%。

对于市场拓展服务供应商而言，成熟市场及新兴市场同样重要。不过，根据Roland Berger 的分析，亚太区将于2015年取代欧洲，成为最大的市场拓展服务市场。由此可见，市场重点已由欧洲、美国及日本逐渐转向全球最具动力的经济体系。新兴地区的增长数据创新高、录得最高的渗透率，而大部份行业的市场拓展服务需求预测均表现出众。这个情况在亚洲尤为明显，企业争相在亚洲采购、制造及销售产品，发展前景亮丽。

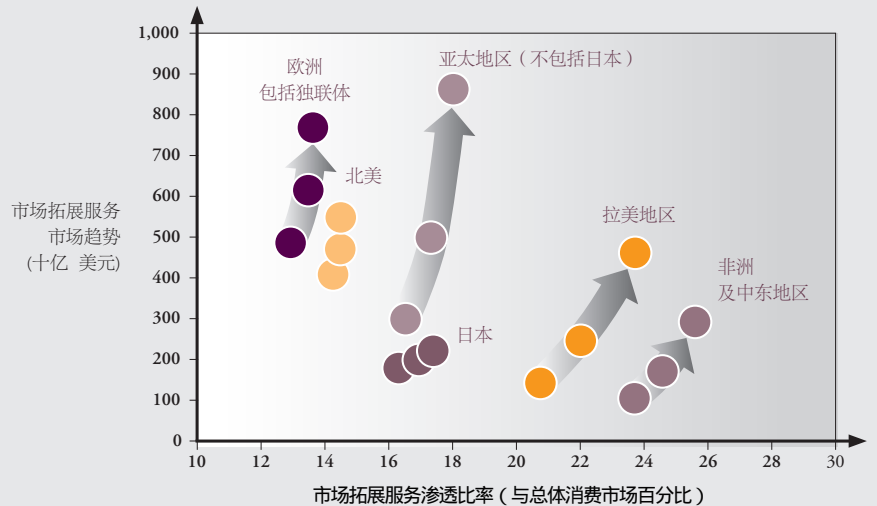
随着新兴国家致力扩大工业基础，善用技术提升所带来的优势，预计未来五年的资本财货增长将高于消费品。此外，新兴市场大举投资基建，例如：道路、能源、水利及学校，带动对新科技零件及化学品的需求，当中不少由国外企业提供，因为当地工业的发展仍然落后，通常无法提供所需的设备和原材料。

因此，对现有的环球及地区跨行业市场拓展服务供应商而言，全球化及市场东移的主要发展趋势属于利好消息，特别是由于市场拓展服务业对进场门槛偏高，只有拥有相当市场及规模的供应商才可提供充足的平台，满足对服务质素要求日渐严谨的客户需要。客户的新要求包括：市场拓展服务供应商须提供地区方案（不仅是当地方案），以及提供增值服务（不仅是标准化服务），并把有关服务综合。

随着市场拓展服务供应商致力满足客户日趋严格的要求，预计现有的业者将透过自然增长及并购来加强服务的深度和广度。

虽然外界已深入讨论，分析全球化及贸易模式的转变如何塑造市场拓展服务业，但相反的论说亦同样属实。透过协助企业拓展新旧市场，市场拓展服务供应商推动了全球贸易活动加速转移，并为与它们接触的企业、消费者及国家带来更多财富。

### 亚太地区有望超越欧洲



全球市场拓展服务渗透比率和全球市场拓展服务按地区增长比率(2005-2015)

数据来源: Euronitor, Espicom Business Intelligence, Global Industry Analysts, SRI, UnctadSTAT, Roland Berger Strategy Consultants analysis



如欲索取完整研究报告及其他资讯，  
请查看 [www.marketexpansion.com](http://www.marketexpansion.com)

大昌华嘉是专注于亚洲的，世界领先的市场拓展服务集团。顾名思义，大昌华嘉致力于帮助其他公司及品牌拓展  
已有市场及开发新市场的业务。

[www.dksh.com](http://www.dksh.com)

Roland Berger Strategy Consultants是领先全球的策略顾问公司之一，采用独立合伙人的业务结构，由约200位合  
伙人独家持有。

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

更多资讯请查看

[www.marketexpansion.com](http://www.marketexpansion.com)

版權由大昌嘉華及瑞士蘇黎世的Roland Berger AG Strategy Consultants持有，2011年10月

本文所有市場數據及市場預測，均以 Roland Berger Strategy Consultants獨家研發的精密市場模型為基礎。