

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

消费品

# 未来的 消费品行业

是世界的末日...还是  
充满机遇的世界?



## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到**[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)**。请访问我们的网站:**<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>**



# 未来的消费品行业

## 是世界的末日...还是充满机遇的世界?

作者: Guy Blissett, Trevor Davis, Bill Gilmour, Patrick Medley, Mark Yeomans

由于人口的爆炸性增长、城市化规模日益扩大、顾客群不断变化且要求日益苛刻，全球气候和自然资源问题日益严峻，消费品(CP)行业正面临着不断变化的市场形势、渠道挑战和对业务模式创新的新压力。强势消费群体的出现、稳步增长的消费量和来自自有品牌的激烈竞争要求消费品企业在与消费者保持联系、管理供应链效率以及与渠道伙伴协作方面不能出现任何管理的失误。

### 世界正在迅速地变化

过去，消费品企业都集中精力和资源为相对较少的富裕人群服务。这些让人羡慕的消费者一般可能生活在发达国家，他们定期到超市和药店，而较少光顾大卖场或者大型商业中心。为了增加与这些消费者的生意机会，消费品企业推出了大量针对零售上和消费者的促销活动，同时努力加强与零售商的协作，以提高运作效率。

尽管这种营销和运营模式当今普遍存在，但它并不能推动长期的可持续增长。在亚洲、拉丁美洲和非洲，随着人口的急剧增长和收

入增加，以及快速的城市化发展和全球宏观经济的变化，这些都对如何以及在何处实现增长提出了挑战。对于消费品企业来说，这些转变正在创造历史性机遇，要求企业具有新思维，采取果断行动，并完美执行。

例如，全球的人口数量在2008年底为67.5亿，到2025年将达到80亿，而到2050年将达到90亿。<sup>1</sup> 2008年，发展中国家首次有超过一半的人口成为中产阶级或更高阶层，全球有超过一半的人口居住在城市里。<sup>2</sup> 在可预见的将来，城市化将无可争议的继续发展。

到2020，预计16个城市的人口都将超过2000万，其中许多城市都将出现在新兴国家中。<sup>3</sup> 这些城市将代表财富的大量集中。实际上，预计到2020年，在世界上最富有的50个城市中，20个城市会出现在新兴国家。<sup>4</sup>

大规模的城市化给基础设施建设带来了大量严峻的挑战，但也向城市居民提供了更多机会，包括就业、教育和信息，同时使居民能够更好地享受到基础服务，例如用水、卫生和电力。也许最重要的是，城市中的每个人都有更大的机会提高自己的收入。

但同时，人口不断增长、消费和气候变化将加剧对资源的压力，造成环境日益不稳定，对产品采购、制造、包装和配送——甚至废物处置都提出了挑战。为了发展下一代忠诚消费者，消费品企业及其供应商必须考虑其业务运营对环境、社会和经济的影响。对碳排放和用水量等现实问题的关注将推动行业开发并投资智慧的环境解决方案。行业领导者将把更广泛的企业责任整合到企业和品牌中，以建立品牌知名度，并创造价值。

显然，世界正在发生具有深远意义的变化，并且充满了成熟的机遇。但是，这个世界也变得日益难以预测和陌生。消费品企业需要立刻采取行动，为未来实现可赢利的增长做好准备。主要的关注领域包括：

- 全面地了解新市场，并寻找与消费者建立联系的新途径；
- 利用适当的服务和产品了解并留住低收入阶层的消费者；
- 掌握多样化的分销渠道，与零售商协作，同时建立与消费者的直接联系；
- 了解在价值链的何处直接参与能够创造更大的价值，并产生持续的差异化优势。

无论重点关注哪个领域，21世纪消费品企业的赢家都将是那些能够有效把握市场、渠道和业务模式，同时拥有并完美的发挥以下六项关键能力的企业：

- 全球本土化 – 平衡本土化的市场需求和全球/标准化运作效率之间的关系；
- 差异化 – 配置资产和流程，创造持续的差异化优势；
- 信息整合 – 整合信息，以洞察力推动业务发展；
- 创新 – 创造并生产超出消费者期望的产品；
- 以消费者为中心 – 寻求与消费者建立联系的新途径；
- 企业责任 – 将企业责任整合到企业DNA中。

# 未来的消费品行业

## 是世界的末日...还是充满机遇的世界?

### 地球正在如何变化?

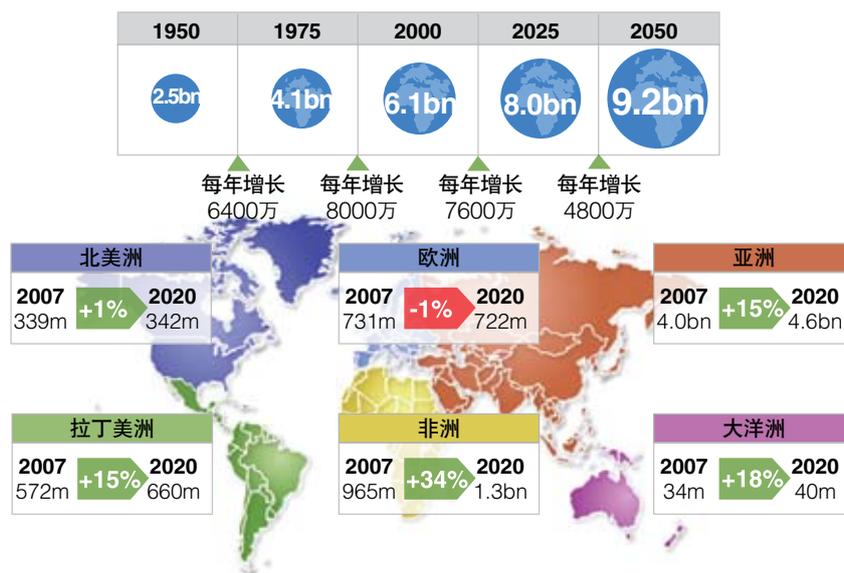
#### 更多人 + 更多钱 = 更多机遇

未来10年内,世界人口预计将增加近20%,主要是在新兴国家(见图1)。<sup>5</sup> 中国和印度将是人口增长最多的国家,巴基斯坦、尼日利亚、刚果民主共和国和埃塞俄比亚等国也是如此。<sup>6</sup> 同时,俄罗斯、日本和德国将成为人口增长最少的国家。<sup>7</sup> 很明显,世界正在发生巨大的变化。

在全球新增的人口中,很大一部分将居住在城市,因此,城市会越来越大... 而且变得很大。例如,在1975年,只有东京、纽约和墨西哥城这三个城市的人口超过了1000万。<sup>8</sup> 到2020年,16个城市将超过2000万人口。<sup>9</sup> 超过70个城市的人口将超过500万,这几乎与丹麦全国的人口数量相等。<sup>10</sup>

许多新的“超级大都市”都将出现在发展中国家,例如孟买、圣保罗、达卡、开罗和拉各斯,并且将带

图1. 全球人口快速增长,但发展不平衡



资料来源: IBM商业价值研究院分析, "The World at Six Billion", 联合国, 2004年; 联合国全球人口评估, 2006年; "Unsustainable World", BBC, 2008年4月15日。

来一系列的机遇和挑战。运输、卫生和医疗可能会跟不上人口增长的速度，从而导致物流、卫生和疾病等问题的出现。2007年，超过10亿人 – 全球城市人口的30%都居住在贫民区。<sup>11</sup>

在印度超过100万公里长的道路中，只有10,000公里经过铺设。<sup>12</sup> 不发达的基础设施、拥挤的居住条件和对消费者的不了解，这对最具创新精神的消费品企业来说也是一个挑战。然而，这些贫民区、城中村和殖民区，以及贫民窟都将是未来巨大的增长点。

为了分析这些市场机遇，我们将个人消费能力与人口增长和城市化结合在一起考虑。分析结果显示了一个包含四个广义人口层面的“钻石形”人口结构图(见图2)。过去，大多数消费品企业都注重通过熟悉的渠道向“钻石图”上的最上面两层销售产品(社会精英和广大中产阶级)。但是，随着越来越多的潜在富裕阶层能够获得就业、教育、医疗和其它基

础服务，他们能够享用到现代化的零售设施和新技术，例如3G手机和互联网。许多人最近已经提升了原来的农村生活方式，他们将代表新兴的、充满活力的购买阶层，对过去只有更富裕人群才能够买得起的产品和服务有更高的渴望。

这个消费者群体为具有创新意识的消费品企业带来了重大的机遇。过去，这个群体的需求未能得到充分的开发。由于群体数量和购买力巨大，这个群体必将推动“钻石图”所有层面和全球所有地区的大规模的经济、社会和政治变化。

到2020年，农村贫困人群的购买力将达到1.3万亿美元。<sup>13</sup> 他们在一些关键市场中是增长最快的人群之一。例如，从2006年到2008年，印度农村的快速消费品(FMCG)市场消费量增加了一倍，达到40亿美元，现在占到快速消费品市场总消费量的17%。<sup>14</sup> 这部分人群的生活方式可能只是维持生

图2. 全球人口快速增长，但发展不平衡



- 社会精英：极富足
- 日益壮大的中产阶级：比较富足
- 潜在富裕阶层：居住在农村或城市的日渐富裕的“社会低层”
- 农村贫困人群：居住在农村地区、勉强糊口的人群

这50亿是您未来的客户吗?

\*仅消费品(不包括耐用消费品和电子产品)。

资料来源：IBM商业价值研究院分析；世界银行，“Bottom Billion;”世界资源研究所，联合国。

存，但基本的保健、卫生和食物代表着一个发展强劲而且不断扩大的市场。预计到2020年，“钻石图”底部两个阶层的购买力将增长近1万亿美元，几乎与上部两个阶层的预期增长量相当。<sup>15</sup>

从表面来看，“钻石图”的每个层面似乎都具有类似的增长潜力。然而，如果采用创新的理念和模式，潜在富裕阶层和农村贫困人群有潜力比“钻石图”中两个更富裕的群体创造更高的价值。除购买力之外的因素提高了这些较低阶层的相对吸引力和潜在利润贡献：

- 世界人口的绝大部分增长将出现在“钻石图”的底部。
- 许多消费者是潜在富裕阶层，他们将在生命历程中逐步向钻石形社会结构的上层提升 – 随着财富的增加，支出会不断提高，而且消费种类也会不断扩大。
- 当前，明智且有购买力的中产阶级或富裕消费者要求产品具有更多的功能和更高的价值，并且需要更多关于产品来源、使用、成分以及影响等方面的信息。<sup>16</sup>
- 通过现代渠道向“钻石图”上层人群营销和销售产品也日益困难，而且费用日益提高。进场费可能高达每种产品数千美元，而且促销费用可能超过总收入的14%。<sup>17</sup>
- 现代零售商也需要供应商提供差异化或定制的产品和更多的服务，包括更完整、准确和及时的发货以及预测数据。

这些高要求的零售商也成为日渐强大的竞争对手 – 大力地销售品类繁多的自有品牌产品。简言之，向“钻石图”上层的消费者销售产品费用高昂，而且充满挑战。

## 总结

显著的变化是更多的消费者，其中有许多是城市居民，并将来自发展中国家。

潜在富裕阶层将为消费品公司创建一个极具吸引力且不断发展壮大的市场。

全球的消费者，尤其是在发达国家的消费者，对他们使用和消费的产品要求越来越高，而对品牌的忠诚度不断降低，这进一步提高了新兴市场的吸引力。

## 消费、气候和资源短缺影响采购、生产和价格

尽管人口的增长、城市化和收入水平的提高创造了巨大的增长机遇，但也对农业、矿业和其它自然资源以及能源、水和土地产生了巨大的压力。在高调宣传产品和运营影响力的同时，消费品企业必须在了解和减轻其商业行为对经济、社会和环境的影响方面采取创新的措施。

## 消费变化带来的资源压力

富裕程度的提高使蛋白质的消费量增加，包括肉、鱼和奶制品 – 这些产品的制造通常比粮食和豆类需要更多的土地、能源和其它资源(例如饲料)。的确，从1980年到2005年，随着收入的增加，中国人均猪肉消费量提高了一倍。<sup>18</sup> 更多富裕的消费者也将购买更多包装好的产品，这需要消耗更多的锡、铝、铁、纸、纸板和塑料。

另外，所有这些产品都需要更多的能源才能生长、制造和分销。在所有消费品品类中，这些变化对农作物，如小麦、大米、可可、棕榈油、棉花、鱼类和其它资源尤其是水的压力日益严重。然而，随着化肥、激素和其它化学品的使用，消费品行业变化的影响进一步扩大，这使我们付出了代价。据估计，尽管全球只有2.4%的耕地专门种植棉花，但这些土地却占用了全球杀虫剂销售量的24%和农药销售量的11%。<sup>19</sup>

## 水的压力

尽管碳排放是一个集中关注的领域，但全球水资源的严重缺乏是消费品行业尤其重视的问题。农业是人类用水消耗量最大的领域，高达总消耗量的70%(见图3)。<sup>20</sup> 据估计，仅五家大型消费品企业目前的用水量就可以满足地球上每个人每天的需求。<sup>21</sup> 然而，低效和高损耗的食品供应链的造成了水和其它资源的极大浪费。

这些损耗和浪费可能占到总产量的50%。<sup>22</sup> 产品的召回也占相当大的比例。2008年，美国召回6500万公斤牛肉，这些牛肉消耗了6500亿升水 – 几乎相当于美国拉斯维加斯一年的用水量。<sup>23</sup> 随着收入的提高，肉、水果和蔬菜的消耗量增加将加重对水资源的压力，并且产生更多的浪费和损耗。

## 气候和能源问题

除了消费变化和自然资源问题外，世界上许多食品制造领域已经受到气候变化的不利影响。澳大利亚连续10年干旱，大米产量下降了98%。<sup>24</sup> 中国、阿根廷(700,000头奶牛死亡)、美国加利福尼亚、德克萨斯州和巴西的食物产区也遇到了长期的、前所未

有的干旱气候。到2050年，全球气候变化导致的饥荒可能造成多达2.5亿人背井离乡。<sup>25</sup>

能源短缺也导致商品成本提高和获取难度加大。石油储备预计将无法满足不同需求，而且价格将保持不断上扬的长期趋势，尽管短期内会有波动。随着全球范围内对生物燃料的需求不断提高，食品供应面临着日益严峻的压力，造成食物短缺情况进一步加剧，并推动价格不断提高。2008年，全球生产酒精所用谷物量增长超过30%，并且预计在2009年将再提高30多个百分点。<sup>26</sup> 这些问题对食物价格的影响已经非常明显。

### 总结

更多数量的富裕消费者和更大规模的购买力将对许多资源领域造成更大压力，迫使新的折中方案、新的工作方式出现，并做出艰难的决策。

许多农产品及其生长、保存和运输所需能源的价格将越来越不稳定 – 而且在越来越多的情况下，它们的供应都会出现问题。

消费品企业及其供应商必须考虑其运营对全球环境、社会和经济的影响。

图3. 生产某些产品的水消耗量



资料来源: "Water: A Global Innovation Outlook Report." IBM. [http://www.ibm.com/ibm/gio/media/pdf/ibm\\_gio\\_water\\_report.pdf](http://www.ibm.com/ibm/gio/media/pdf/ibm_gio_water_report.pdf)

## 变化的层面

收入、消费和资源利用的巨大变化正在迅速地推动消费品行业出现新的局面。随着市场进一步开放，基础设施问题得到解决，这种趋势将继续，甚至会加速。创新的消费品企业要确立目标，并且积极地行动，以抓住机遇，改造自身，并且重新定义它们在这个过程中与零售商、消费者、供应商和相关利益方的关系。

根据我们的研究和经验，我们认为需要在四个层面采取行动：

1. 市场：市场将从熟悉、可预测向日益不熟悉、不可预测转变；
2. 渠道：渠道将为消费品企业与零售商实时的合作和竞争提供不断变化的新机遇，同时推动与消费者建立新型的关系；
3. 业务模式：业务模式将根据在整个价值链在何处创造价值、在何处损失价值而重新设计；

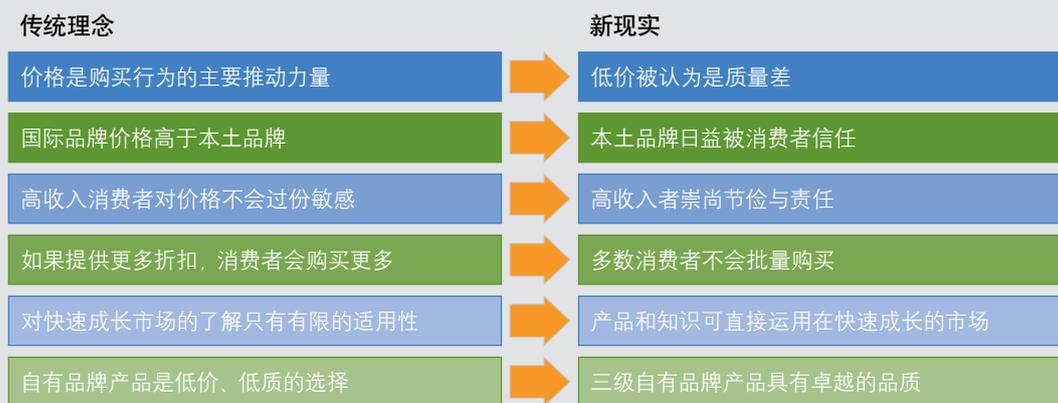
4. 能力：通过发展、培养和获取这些能力而创造长期的差异化和竞争优势。

### 1. 市场:与不熟悉和不可预测性的市场保持紧密联系

在20世纪的大部分时间里，消费品行业在很大程度上通过向相对富裕、同质的消费市场开发和销售产品获得业务增长。这些消费者以熟悉且可预测的方式对传统的4P做出响应，即价格(Price)、产品(Product)、渠道(Placement)和促销(Promotion)。这些营销方式的适用性正在逐渐下降，并且随着新兴经济体的崛起以及随着更加透明和拥有更广泛联系能力的技术的广泛应用而加速下降。实际上，在我们的人口“钻石图”的所有层面中，无论是在发达国家还是在发展中国家，传统市场理念正迅速被新的现实所取代(见图4)。

希望在21世纪获得成功的消费品企业需要开辟传统市场之外的新细分市场和新区域。业务增长机遇的很大一部分与低收入消费者、潜在富裕阶层和农村

图4. 在“钻石图”的所有层面，传统营销理念将日益受到新现实的挑战



资料来源：IBM商业价值研究院分析；Menzel, Peter和Faith D'Alusio, "Hungry Planet: What the World Eats," Tricycle Press; "Rise of Domestic Brands," AlixPartners新闻稿, 2008年10月21日; "Tightening the Beltway, the Elite Shop Costco," 纽约时报, 2007年11月25日。

贫困人群相关，这些人群为消费品的购买带来了独特的价值、认知、局限和推动力量。因此，消费品企业必须深入地了解他们的认知和购买决策的动机和影响因素，从而快速地与这些市场中的消费者建立“联系”。由于这些消费者的收入和消费量不断增加，许多人尚未形成固有的品牌认可。然而，他们需要能够传达明确、与自己有相关的价值诉求的产品。由于可支配收入有限，这些消费者不会购买那些不能带来价值的产品。没有核心的营销理念而只试图销售现有产品的改头换面版本的公司是不会成功的。

创新、坚持与合作将成为深入了解这些市场的差异化因素。的确，在2008年IBM工商协作调查中，被调查的中国零售和快速消费品制造商都将“复杂且多样化的消费者需求”列为它们最严峻的挑战。<sup>27</sup> 由于认识到深入洞察消费者的这些新需求的重要性，国际广告公司McCann Worldgroup成立了一个新的部门，即Barrio，专门负责向拉丁美洲的低收入消费者推广产品。<sup>28</sup>

发达国家和发展中国家的消费者都已经掌握了产品和替代产品的更多知识，他们需要最能满足他们需求的理念、产品和服务结合起来(参见右栏：“钻石图”中每个层面的奢侈品与必需品)。大部分消费者希望了解关于产品含量、成分来源以及环境和社会影响的详细信息。<sup>29</sup> 实际上，当品牌产品令人失望，不能找到与消费者的契合点或不能为其更高的价格找到合适的理由的时候，明智的消费者会越来越倾向购买自有品牌产品。他们会在多个品类中权衡，以寻求更高的价值。例如，寻找个性化、高品质咖啡的消费者已经接受了雀巢的Nespresso咖啡机，该咖啡机的销量在2006年至2008年间提高了一倍，这至少使传统的咖啡零售店的生意受到了部分的损失。<sup>30</sup>

### “钻石图”每个层面的奢侈品与必需品

人口“钻石图”的每个层面都为消费品企业提供了机遇，因为偶尔奢侈或放纵的概念区分了：

- **社会精英**：特级酒、“稀有”成分、非必需品、设计师设计的服装、高级染发剂、有机宠物食品，促进健康和/或美丽的保健食品。
- **壮大中的中产阶级**：有机食品、白牙剂、皮肤增白/晒黑剂、高级巧克力、进口啤酒、品牌时装、超便利“家庭烹调”食物。
- **潜在富裕群体**：小管牙膏、除臭剂、瓶装饮料、带包装的面包、带包装的肉汁、低残留清洁剂、针对特定地区营养缺乏的配方面条。
- **农村贫困人群**：小袋洗发剂、单支香烟、糖块、单袋茶叶、除虱用洗发剂、营养强化的小袋奶粉。

俄罗斯消费品公司Wimm-Bill-Dann就抓住了这个机遇，通过针对特定消费者群体的开发产品和销售理念，使其收入和市场份额都得到快速增长。<sup>31</sup> 公司的Beauty牛奶饮品主要向高端消费者传递了保持头发、指甲和皮肤健康的功效 – 据公司称，这些消费者“有足够的金钱来买大件家用电器，他们的平均每位家庭成员月收入超过500美元。”<sup>32</sup> 公司的Zavetny Bidonchik产品是针对消费较为经济的人群 – 即“仅有足够的钱购买食物”的人群。<sup>33</sup>

除了重新思考新市场在“何处”外，技术进步和消费者偏好的不断变化也在影响公司“如何”与消费者联系。两个主要推动因素是：消费者有能力获得关于产品和制造这些产品的企业的大量的未经过滤的信息，同时对口口相传的信息接受程度高。互联网和Web 2.0时代的互动工具 – 例如社交网络、博客、维基和微博 – 可帮助消费品企业宣传自己，并占据心理和市场份额。然而，企业控制这些联系方式和消费者感知力的能力有限。在日本，年轻妇

女在寻找推荐的可信化妆品时，经常会选择在线Cosme社区，在这里，她们可以浏览超过660万条独特的、未过滤的产品评论。<sup>34</sup> 希望获得Nutella巧克力酱的信息并与准备购买产品的人可以加入Facebook上超过200万人的产品粉丝团。<sup>35</sup>

尽管墨西哥的购物者目前更愿意从当地的店主那里获得建议和消息，但手机在全球的广泛普及正推动着这个媒体在将来成为与消费者保持联系的重要方式。<sup>36</sup> 预计到2013年，全球手机用户将达到53亿，而目前只有大约30亿。<sup>37</sup> 在全球范围内，2007年的手机普及率为47%，在许多新兴市场正以两位数增长。<sup>38</sup>

领先的消费品公司在开发移动应用程序时都在迅速地引领知识曲线。卡夫公司针对iPhone推出了一个应用程序，叫做iFood Assistant，它可以访问菜谱，制订购物清单并查找最近的店铺。<sup>39</sup> N雀巢的Purina品牌推出了名为go2Pets的手机服务，为在旅途中的宠物主人提供关于适合宠物的游乐场、海滩和旅馆以及当地急救号码的特定位置的信息。<sup>40</sup>

在这个新媒体时代，消费品企业的高级主管可能会经常发现他们的公司，业务运营方式、公司影响、品牌推广和营销方式受到无约束的、消费者控制的社会传播方式的支配。尽管出现了前所未有的创新的联系途径(甚至直接对话)的机会，但消费者将最终决定何时、何地以及在何种条件下开始这些联系。

成功的消费品企业是那些能够识别和利用人口“钻石图”所有层面的信息、洞察力与能力的企业。例如，与“钻石图”底层消费者 – 即潜在富裕群体和农村贫困人口 – 进行负责任的交流将影响更多高端群体的对品牌的印象。关于召回、对社会或环境不负责任的反面典型和/或低劣产品质量的新闻将被曝光，并改变“钻石图”中各群体的对品牌的印象。相反，向“钻石图”上层推销的产品将在其它层面产生激励作用。

明智的消费品企业将制订营销理念和品牌层次，以创造良性的品牌循环。另一个关键要素是深入洞察不同的市场。例如，雀巢中利用其在新兴市场销售大众化定位产品时获得的专业知识，在成熟市场中推出了小袋包装。<sup>41</sup> 在英国，公司推出了每袋100克的速溶咖啡，从而降低消费者的支出。<sup>42</sup>

### 总结

消费品企业需要：

1. 识别每个细分消费群的购买行为的关键影响和推动因素。
2. 通过为人口“钻石图”的所有层面开发和提供极具针对性的产品和服务而与消费者保持紧密联系。
3. 利用现有技术和新技术深入了解消费者，并影响购买行为(例如社交网络、游戏、手机、售货亭等)。
4. 在市场和用户群体之间以及内部迅速利用关键的知识。
5. 与合作伙伴一道，快速了解当地市场、获得分销以及其它关键能力。

## 2. 渠道：管理复杂、协作与竞争

在可预见的将来，发达国家中大部分和发展中国家中一些消费者将继续通过现代连锁零售超市购买香皂、汤料、袜子和苏打饮料。然而，对于其它数十亿消费者 – 无论是在发达国家还是发展中国家 – 主要的购物渠道包括售货亭、货摊、露天市场和单个零售店。同时，配送产品和传播信息的替代渠道也在不断增加。在全球范围内，可选的渠道包括：传统的印度集市、街角商店和零售亭；网上日用品商店，例如英国的Ocado和美国的Fresh Direct；在线品类或以生活方式为中心的兴趣社区；以及个人经销模式，例如安利、玫琳凯和Shakti。

传统的销售渠道也正在开辟新的途径，在商场和机场通过仪器评估个人皮肤类型，并配制Elizabeth Arden化妆品，定制烘烤，在三分钟内“从头开始”烘焙比萨，制作新鲜的定制冰激凌，制作冰激凌的机器可以通过无线互联网连接报告何时需要供料和维护。<sup>43</sup> 消费品企业面临的挑战是平衡优质的服务和与传统零售商合作的关系，同时开发替代的销售并影响渠道。

随着消费品企业不断扩大业务范围，并努力开拓新市场，可选的渠道不断增加，由此带来了复杂程度也日益提高。巴西有850,000个杂货店，而在印度，95%的零售销售额都通过独立的家庭式的杂货店、百货商店和药店而实现。<sup>44</sup> 在俄罗斯，现代零售的渗透率仅为21%，而排名前三位的零售商仅占市场份额的6%。<sup>45</sup> 渠道形式在许多市场日益复杂 – 包括中国、印度和日本 – 多级经销方式广泛存在，这对跟踪产品、衡量库存、计算销售额以及预测需求都提出了严峻的挑战。

由于很多市场重的传统零售商并不成熟，因此，消费品企业需要在发展和培训渠道伙伴方面进行有选择的投资。消费品企业非常清楚地意识到，创造一个现代渠道同时也可能创造了一个潜在的可怕的竞争对手。印度健康与美容行业的巨人Dabur已经应用了一个五种语言版本的零售培训模块 – Astra。<sup>46</sup> 同时，可口可乐公司正在通过Parivartan计划对6,000多家传统零售商进行培训，向他们传授业务成功所需的必要技能、工具和技巧。<sup>47</sup> 这些举措 – 旨在建立并利用传统零售体系 – 反应了这些传统渠道服务的市场所表现出的优势和增长潜力。从2006年到2008年，在印度农村市场，消费品的需求从市场总量的13%增加到17%。<sup>48</sup>

同时，超大型零售连锁仍占许多消费品企业销售额的很大比例 – 越来越多的此类零售商向制造商提供销售、运营和购物者数据。消费品企业需要在获取、协调和传送大量需求信号、运营和购物者行为数据时，确定最佳的方案。有些企业已经将这些数据整合到品类管理、促销管理、供应链预测和计划、销售和运营计划以及零售店面运营应用系统中，目的是提高零售店的运作效率，更好地确定目标购物者，并且创造全新的店内体验。

增强与零售商协作仍然是消费品行业的关注重点。尽管通过协同计划预测与补货、供应商管理库存和全球商业联盟的协作新方式等举措而取得了显著的进展，但高效的协作仍未实现。<sup>49</sup> 对许多企业来说，关注点仍然是更广泛的数据共享，这一点尽管必要，但不是协作的充分条件。即使数据被共享，这些数据通常不被使用，或者无法根据这些数据采取行动。因此，不准确和/或过时的预测仍继续存在。即使预测是准确的，但缺货、促销效果不佳、新品推出效率低以及高库存等问题也通常会存在。需求信号库(DSR)正被广泛使用 – 在2007年底，36%的消费品企业使用了DSR – 这增强了直至零售货架的可见性，而这也不是成功的保证。<sup>50</sup>

围绕核心的管理问题，如店铺、现场销售和第三方销售人员、无时间限制的信息共享以及供应链灵活性(例如，转运和按需求生产/发货的能力)不断地提出挑战。消费品企业必须以把握全局的、注重实效的方法开展协作。与具有前瞻性眼光的零售商试验和证明概念，并将此转化为日常的工作方式。

尽管零售商仍是主要的销售渠道，但他们也是日益强大的竞争对手。全球各地的超级市场现在都推出了优质的自有品牌，并且大力宣传。这些产品有多个价位(例如经济型、批量型和高价型)，并且招聘消费品企业的前高管，利用其先进管理和营销经验获利。尽管自有品牌产品占全部产品的份额在不同零售商(Tesco为48%，Kroger为27%)和不同的地区(在全部零售产品中，美国为22%，瑞士为53%)有很大差别，但销售量巨大……而且不断增加。<sup>51</sup> 据说全球两家最大并且快速发展的零售商 – Aldi和Lidl – 都是硬折扣零售商。它们的自有品牌销量巨大，分别占到总额的61%和94%。<sup>52</sup>

越来越多的零售商正在为消费者带来创新和价值，例如连锁超市Sainsbury's和Kroger的移动优惠券被广泛使用以及Costco发送产品召回的手机提醒。<sup>53</sup>

将来，消费品企业可期望零售商：

- 在新兴市场继续整合并扩展业务；
- 进入传统零售领域；
- 注重加深对购物者和消费行为的理解，并通过优惠和宣传赢得他们的信任；
- 继续把发展自有品牌作为关键的增长战略，以提高收入，控制产品的成本，并且对制造商施加压力。

为了应对这些问题，消费品企业必须直接与消费者建立联系，并塑造品牌价值 – 至少在某种程度上通过发展和培育新渠道而实现。宝洁公司正在试验Tide品牌的干洗店和Mr. Clean品牌的洗车特许连锁店。另外，它还通过The Essentials网站直接向消费者销售产品。<sup>54</sup> 宝洁还投资500万英镑，持有网上杂货商Ocado的1%股权。<sup>55</sup> 当消费品企业通过各种方式直接向消费者提供产品的时候，这些企业还必须平衡获得的收益和由此引起的与零售商之间的紧张关系。

#### **Hindustan联合利华公司的Shakti项目：与农村贫困人口建立联系**

由于认识到印度农村贫困人口的具体需求和巨大潜力 – 估计2008年的快速消费品销售额为40亿美元 – Hindustan联合利华有限公司("HUL")于2000-2001年间以50个村庄为试点推出了Shakti项目。<sup>56</sup>

该项目是以深入、有意义的方式与市场中尚未被充分开发的人群建立联系的一种创新模式，旨在提高个人的健康和卫生意识，为底层人群创造收入机会，并且推动产品在该市场中的增长。<sup>57</sup> Shakti雇用印度小村庄的妇女，使她们成为直接向消费者销售产品的经销商，她们被称为萨克提阿玛(Shakti ammas)，负责销售联合利华的多种产品，包括Lux和Lifebuoy香皂、Wheel洗衣液、Lakme彩妆和Brooke Bond茶叶。<sup>58</sup>

除了为妇女提供购买库存商品所需的小额信贷外，HUL还提供了销售培训，或许最重要的是为她们提供了自尊和地位。这些经销商一般每月通过购买打折库存商品和销售利润而获得700-1,000卢比的收入。<sup>59</sup> 对于大部分人每天的收入不足20卢比，生活在赤贫状态的人群来说，这是一比不小的收入。<sup>60</sup> 该项目通过由45,000个人经销商组成的销售网络覆盖了135,000多个印度村庄中的300多万个家庭。<sup>61</sup> 项目范围还在不断扩大，提供了更多的服务，例如i-Shakti(这是一个基于互联网的农村信息服务网络，旨在提供关于畜牧养殖、卫生、教育、妇女就业等信息)和Shakti Vani(一个健康教育计划)。<sup>62</sup> 公司目前还在考虑一项移动电话合作计划。

Shakti的成功促使联合利华将计划的核心部分输出到其它市场，例如越南、孟加拉国和斯里兰卡。<sup>63</sup> 孟加拉国的Joyeeta项目和斯里兰卡的Saubaghya项目现在使联合利华能够与农村地区的消费者建立联系，而这些消费者是传统的大众媒体或经销渠道无法接触到的。<sup>64</sup>

## 总结

消费品企业必须：

1. 在两方面下赌注：扩展与跨国零售商的协作(实现领先优势)，并与全国和某个地区的独立零售商建立更坚定的、效率驱动力的关系(以保持利润)。
2. 实行多渠道零售策略，在可行的情况下降低对现代零售渠道的依赖。
3. 业务模式：通过业务模式创新实现差异化并创造价值。

关于消费品企业为应对行业变化和其它趋势而必须做出业务模式变革的研究已有很多。在IBM 2008全球CEO调查中，82%的消费品企业CEO认为需要对组织进行“重大的变革”，而三分之二的被调查者将业务模式创新视为变革的主要推动力量。<sup>65</sup> 尽管许多消费品企业都实行了某些方面的业务模式创新，例如外包非核心业务，如间接采购和应用开发与维护，但只有少数企业真正充分的发掘转型潜力而重新定义其在价值链中的角色。

在消费品行业中，竞争的基础正在发生根本的变化。过去能达到优异运营的条件现在已经是足够的了。在迈阿密、慕尼黑或曼彻斯特被几代人接受的品牌在雅加达、济南或焦特布尔几乎没有市场。而且在没有零售商的3G移动世界中，传统电视、印刷品和销售点宣传不再有效。

企业的不断整合也正在改变消费品行业。2000年，排名前20位的酿造集团控制了全球啤酒销量的57%，而1993年为48%。<sup>66</sup> 到2007年，大约50%的全球市场被五家酿酒厂控制。<sup>67</sup> 整合正在影响着其它产品类别，例如土耳其糖果制造商Ülker

收购金宝汤公司(Campbell Soup Company)的Godiva、百事公司(PepsiCo)收购俄罗斯著名的果汁公司JSC Lebedyansky，以及达能(Danone)收购荷兰幼儿食品制造商Numico。只有当收购后组成的更大型的企业能够有效地利用和部署资产与能力，以满足消费者需求，这些收购才能带来价值。

消费品企业需要的是通过深入理解企业在何处直接参与能够增加价值并创造差异化，从而重新思考并重新定位消费品在价值链中的角色。这可以推动上游的整合，以更好进入关键市场(正如百事公司与Merisant一同推出了PureVia™甜味剂，共同进入新市场，而金宝汤公司与Bridgetown Foods联合扩展在俄罗斯的业务)，或者开辟创新的交易结构，例如联合利华将其Bertolli橄榄油品牌联合销售/许可给Grupo SOS。<sup>68</sup> 日用品行业巨头Cargill已经确认，公司将把从上游产品交易活动中获得的洞见应用于其它业务活动中。<sup>69</sup>

影响业务模式创新的主要因素包括：

- 随着市场扩大、渠道扩展和参与者的专业化，供应链日益复杂且不断扩大。例如，Li & Fung作为新的行业厂商，管理更广泛的制药、服饰以及食品饮料企业的供应链的融资、采购、新产品设计和开发、供应商关系与物流等业务方面。<sup>70</sup>
- 新竞争以野心勃勃的零售商、私人直接投资的专业公司和新兴的采用家庭所有制和/或其他资本结构的竞争者的形式出现。私人直接投资通过利用多种现金流并通过范围更广的投资促进了新型业务模式的出现。例如，私人直接投资公司Vestar Capital Partners收购了联合利华北美的洗衣店业务。<sup>71</sup>

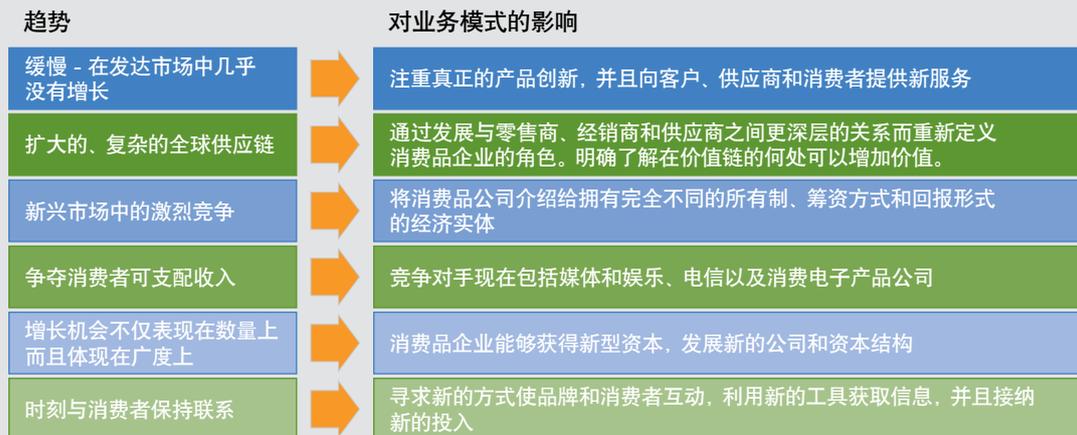
- 企业和国家正在通过利用新的方法以保证日益稀缺的农产品和能源。根据企业的市场形势和要求，许多企业纷纷向上游进军，并控制生产商品所需的农产品。位于迪拜的大型私人投资公司Abraaj Capital和卡塔尔家畜公司(Qatar Livestock Company)都在巴基斯坦购置土地和其它农业资产，用于保证食品安全。<sup>72</sup>
- 企业纷纷在垂直层面整合，以获得控制权和保障高质量。例如，百事公司在垂直层面进行了整合，以保证并更好地控制在中国生产的土豆(用于制造Frito Lay薯条)的质量。<sup>73</sup>
- 企业需要新的模式和资本，以寻求更深、更广的增长机遇。富有的金融家兼投资人Warren Buffett通过他的Berkshire Hathaway公司为玛氏(Mars)提供了220亿美元的关键性投资，以收购箭牌(Wrigley)。<sup>74</sup>
- 技术的成熟使得全球整合的企业能够实现一直以来的构想。例如，雀巢(Nestlé)全球计划协调了经营方式，并利用全球标准、信息系统和技术推动全球流程一体化，管理复杂的业务，并提高运营效率。<sup>75</sup>

### 总结

消费品企业必须：

1. 深入了解企业业务模式为每个业务领域创造的独特的或差异化的价值，并优先考虑能够增加最大价值和带来最大差异化的领域。
2. 确定未来的资本来源，并探索可替代的资本结构，以抓住增长机会。
3. 发展能力、提高技能和完善管理结构，使业务模式得以“完美执行”。
4. 评估公司是更有可能被收购还是收购其它公司，并制订相应的战略和业务模式。

图5. 宏观趋势推动消费品企业对公司的多个领域做出根本的变化



资料来源：IBM商业价值研究院

## 能力

由于许多消费品企业的市场、环境和全球竞争态势全面变化，企业的成功将依赖于成功、完美的执行以下六项能力：

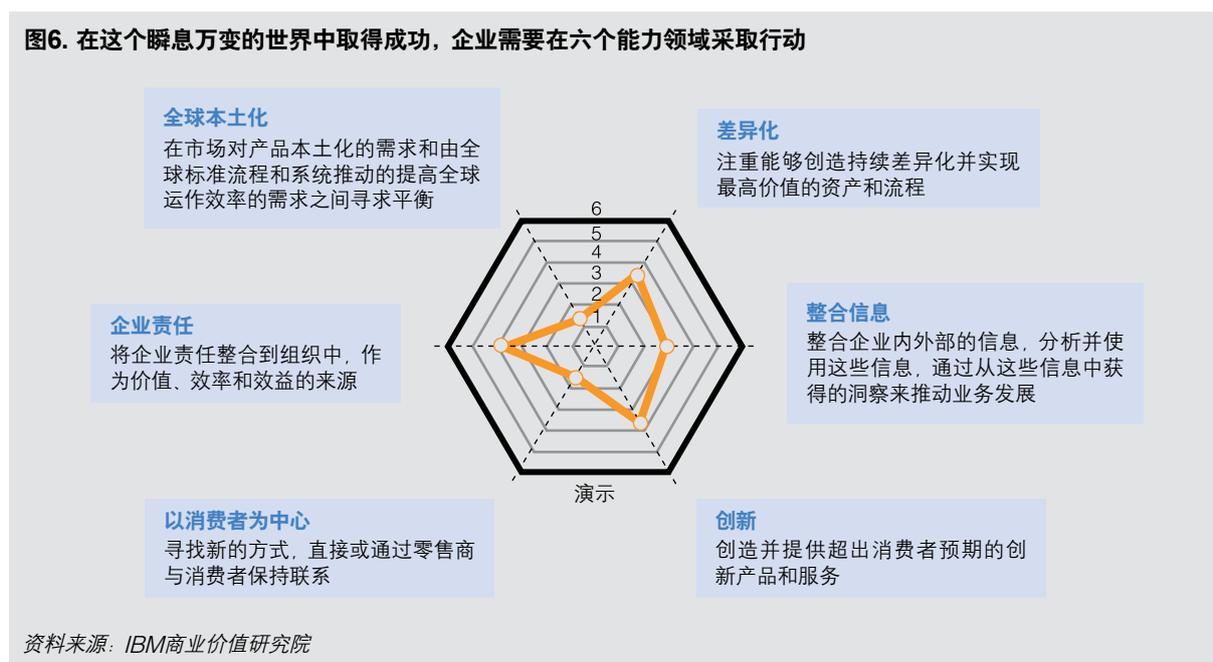
- 1. 全球本土化** – 消费品企业需要建立标准的全球系统和流程，用于提高运作效率，同时也在各个市场中提供本土化的产品。在哪些产品需要本土化和哪些产品需要全球化与标准化之间寻求平衡是未来成功的关键。
- 2. 差异化** – 消费品企业必须了解哪些流程、资产和资源真正有助于在市场中实现持续的差异化，然后着重抓住每一个可能的机会为这些方面增加价值，同时改变那些没能实现差异化的运营模式。
- 3. 整合的信息** – 随着信息在企业内部和外部的不断增加，消费品企业必须学会获得相关数据，整合相关信息，分析这些信息，并将其转化为洞察力，更好地配置资产，并优化业务运营。
- 4. 创新** – 在不久的将来，消费品企业要想取得成功，一个基本的要素是以开放的创新模式，帮助推

出差异化的、以价值为导向的、超过消费者预期的产品和服务。

- 5. 以消费者为中心** – 消费品企业必须发展获取消费者信息的渠道 – 他们购买什么，他们的重视是什么 – 并寻找途径与消费者建立联系，包括直接联系或者在必要时通过零售商建立联系。
- 6. 企业责任** – 将企业责任整合到企业的DNA中将是提高价值和企业绩效的一个关键因素。越来越多的消费者不仅关注所提供的产品和服务，而且看重一个企业是如何开展业务的。

每项能力的成熟度从“1-无知” – 公司还没有必要的流程，到“6-卓越” – 公司可能成为市场领导者。每方面的能力都很重要，但是，由于能力培养所需的资源有限，每个公司都必须根据市场现状和增长战略来决定具体关注哪些方面 – 是以此作为竞争优势的来源，或是弥补当前能力成熟度的不足。现有能力和希望达到状态之间的巨大差距就是行动的信号。

图6. 在这个瞬息万变的世界中取得成功，企业需要在六个能力领域采取行动



## 结论

毫无疑问，对于每个消费品企业来说，在业务运营的几乎每个层面—从定义市场到管理资源、执行新的差异化的运作模式—都提出了严峻的挑战。然而，我们相信，全球领导企业和二级企业之间将出现差距。全球领导企业将认识到新的、在很大程度上尚未被开发的市场正等待着愿意采取大胆创新行动的企业。

现状不能保障持续发展。未来属于那些能够满足新市场要求和发展运营模式的企业。这些运营模式能够在成熟市场和新兴市场始终提供卓越质量和服务。这些领导企业在所有市场以及整个价值链的每个触点上都将平衡处理社会和环境问题。它们会注重与消费者建立深入联系，并且努力超越消费者的预期。这些企业将与渠道合作伙伴协作，完美地执行业务战略。它们将重新定位自己，在所采取的一切行动中都提供价值。

消费品行业的世界已经发生变化。那些认识到变化、迎接变化带来的挑战、寻找新的工作方式、寻求新市场并且注重培养适应未来的能力的企业将能够在这个新世界中生存和壮大。

欲了解关于本次研究的更多信息，您可以向IBM商业价值研究院发送电子邮件：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。欲查看商业价值研究院制作的其它研究报告，请访问我们的网站：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

欲详细了解本文提到的六项能力的成熟度模型，请发送电子邮件至：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

## 关于作者

Guy Blissett是IBM商业价值研究院的消费品主管。他拥有关于消费品行业的丰富经验，并且经常在行业活动中发表演讲。他还发表了多篇论文，包括《Establishing trust through traceability: Protect and empower your brand for today's 'Omni Consumer'》和《Enabling Multifaceted Innovation: Consumer Products CEOs reaching beyond the familiar》。Guy的联系方式为：[guy.blissett@us.ibm.com](mailto:guy.blissett@us.ibm.com)

Trevor Davis博士就职IBM全球企业咨询服务部，是成功开发并推出消费品的最佳实践专家。凭借17年的国际业务经验，Trevor曾经在研发、营销和供应链方面，负责多个客户的多年转型计划。他服务的客户包括Unilever、Nestlé、Reckitt Benckiser和Mars。他的独创性和创新精神经常被媒体和其它出版物引用，并且经常在行业大会上发表演讲。Trevor的联系方式为：[trevor.davis@uk.ibm.com](mailto:trevor.davis@uk.ibm.com)

Bill Gilmour是IBM消费品和批发业务总经理。Bill的专业背景是咨询顾问，他的关注领域包括战略制订、业务转型、客户关系管理、供应链管理和系统策略制订。他曾经为欧洲、北美洲和亚洲的多家全球最大的企业服务。Bill发表了多篇论文，包括《Play Big, The Consumer Products Imperative》、《CP 2010, Executing in a World of Extremes》和《Enabling Multifaceted Innovation in the CP Industry》。他的联系方式为：[bill.gilmour@uk.ibm.com](mailto:bill.gilmour@uk.ibm.com)

Patrick Medley是IBM全球企业咨询服务部全球消费品行业的主管合伙人。他在消费品行业拥有20余年的咨询经验，并曾在欧洲、亚洲和大洋洲生活和工作。他目前居住在悉尼，这里是非洲、亚洲和拉丁美洲的发展市场的中心。他的联系方式为：

[pmedley@au1.ibm.com](mailto:pmedley@au1.ibm.com)

Mark Yeomans是IBM公司负责向非洲、中东、中欧和俄罗斯客户提供咨询服务的副总裁。他是消费品行业的专家，并曾与多家公司开展业务，例如Diageo、Unilever、Nestlé、Kraft和Heinz。他曾经在全球50多个国家工作。Mark获得伦敦大学的地质学和化学学士学位，并在INSEAD和诺丁汉大学获得了学位。Mark的联系方式为：

[mark.yeomans@uk.ibm.com](mailto:mark.yeomans@uk.ibm.com)

### 合作者

Richard Essigs, IBM销售与分销部, 消费品行业总监

David E. McCarty, IBM软件部, 全球消费品行业销售主管

Finn Conradsen, IBM全球企业咨询服务部, 行业主管 – 北欧

Yoshiko Shimizu, IBM销售与分销部, 消费品行业解决方案经理 – 日本

Carlos Pedro Fernandez, 销售与分销部, 业务开发主管 – 拉丁美洲

Fredrick J. Schideman, IBM全球企业咨询服务部, 客户关系管理副合伙人

Sonia Gupta, IBM业务流程管理服务部, 业务转型与CRM战略顾问

詹颖, IBM商业价值研究院(中国)高级顾问

### 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## 参考资料

- <sup>1</sup> IBM Institute for Business Value analysis; "The World at Six Billion." Department of Economic and Social Affairs, Population Division. United Nations. 2004; "The World Population Assessment." The United Nations. 2006; "Unsustainable World." *BBC*. April 15, 2008.
- <sup>2</sup> IBM Institute for Business Value analysis; "Burgeoning bourgeoisie." *The Economist*. February 14, 2009; "World Population Prospects: The 2007 Revision Population Database." United Nations. 2007; "Wealth Gap Creating a Social Time Bomb." *The Guardian*. October 23, 2008.
- <sup>3</sup> Ibid.
- <sup>4</sup> "The 150 richest cities in the world by GDP in 2020." CityMayors.com. March 11, 2007. <http://www.citymayors.com/statistics/richest-cities-2020.html>
- <sup>5</sup> IBM Institute for Business Value analysis; "The World at Six Billion." Department of Economic and Social Affairs, Population Division. United Nations. 2004; "The World Population Assessment." The United Nations. 2006; "Unsustainable World." *BBC*. April 15, 2008.
- <sup>6</sup> IBM Institute for Business Value analysis; "World Population Prospects: The 2006 Revision." United Nations, Department of Economic and Social Affairs. 2006
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> "World Urbanization Prospects: The 2007 Revision." United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2007.
- <sup>9</sup> Ibid.
- <sup>10</sup> Ibid.
- <sup>11</sup> IBM Institute for Business Value analysis; "Global Report on Human Settlements 2007, Enhancing Urban Safety and Security." United Nations Human Settlements Programme. 2007
- <sup>12</sup> National Highways Authority of India. <http://www.nhai.org/roadnetwork.htm>
- <sup>13</sup> IBM Institute for Business Value analysis; World Resources Institute, A Hammond, W Kramer, R Katz, J Tran, C Walker, "The Next 4 Billion", 2007; "World Urbanization Prospects: The 2007 Revision." United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2007.
- <sup>14</sup> Dogra, Suvi and Sapna Agarwal. "FMCG Firms draw up plan to sustain growth in rural India." *Business Standard*. December 30, 2008. <http://www.business-standard.com/india/storypage.php?autono=344743>
- <sup>15</sup> IBM Institute for Business Value analysis; World Resources Institute, A Hammond, W Kramer, R Katz, J Tran, C Walker, "The Next 4 Billion", 2007; Luxury Goods Manufacturers of America; "World Urbanization Prospects: The 2007 Revision." United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2007.
- <sup>16</sup> Blissett, Guy. "Establishing Trust through Traceability: Protect and empower your brand for today's Omni Consumer." IBM Institute for Business Value. June, 2007. [http://www-03.ibm.com/industries/global/files/G510-6621-01\\_Traceability.pdf?re=retail&sa\\_message=title=g510-6621-01\\_traceability.pdf](http://www-03.ibm.com/industries/global/files/G510-6621-01_Traceability.pdf?re=retail&sa_message=title=g510-6621-01_traceability.pdf)

- <sup>17</sup> IBM Institute for Business Value analysis; “What Is an Effective Trade Promotion?” AMR Research. November 9, 2007.
- <sup>18</sup> “Agri-Food Trade Service: Quarterly Pork Report.” Agriculture and Agri-Food Canada. April - June 2008
- <sup>19</sup> “The impact of cotton on Freshwater resources and Ecosystems.” WWF. May 14, 1999. [http://assets.panda.org/downloads/impact\\_long.pdf](http://assets.panda.org/downloads/impact_long.pdf)
- <sup>20</sup> “Watching Water: A guide to evaluating corporate risks in a thirsty world.” JP Morgan Global Equity Research. April 1, 2008. [http://pdf.wri.org/jpmorgan\\_watching\\_water.pdf](http://pdf.wri.org/jpmorgan_watching_water.pdf)
- <sup>21</sup> Ibid
- <sup>22</sup> “Saving Water: From Field to Fork.” Stockholm International Water Institute. 2008.
- <sup>23</sup> Ibid
- <sup>24</sup> “As Australia dries, a global shortage of rice.” *International Herald Tribune*. April 17, 2008.
- <sup>25</sup> “Climate Change and Water: IPCC Technical Paper VI.” Intergovernmental Panel on Climate Change. United Nations Environment Programme; June 2008. <http://www.ipcc.ch/pdf/technical-papers/climate-change-water-en.pdf>; Christian Aid. <http://www.christianaid.org.uk/>
- <sup>26</sup> von Braun, Joachim. “Biofuels, International Food Prices, and the Poor.” International Food Policy Research Institute. June 12, 2008. <http://www.ifpri.org/pubs/testimony/vonbraun20080612.asp>
- <sup>27</sup> “Creating Value Through Collaboration – 2008 China Retail and FMCG Collaboration Study.” IBM Institute for Business Value. 2008.
- <sup>28</sup> Regaldo, Antonio. “McCann Offers Peek at Lives of Latin Americas Poor.” *The Wall Street Journal*. December 8, 2008. <http://online.wsj.com/article/SB122824726034173129.html>
- <sup>29</sup> Blissett, Guy. “Establishing Trust through Traceability: Protect and empower your brand for today’s Omni Consumer.” IBM Institute for Business Value. June, 2007.
- <sup>30</sup> IBM Institute for Business Value analysis of Nestlé investors presentations and Starbucks financial reports.
- <sup>31</sup> Wimm-Bill-Dann Foods, OJSC, SEC Form 20-F for the fiscal year ended December 31, 2007; Wimm-Bill-Dann Foods, OJSC, Full-Year 2007 Investor Presentation and 9M 2008 Investor Presentation.
- <sup>32</sup> Ibid.
- <sup>33</sup> Ibid.
- <sup>34</sup> IBM Institute for Business Value analysis; [www.cosme.net](http://www.cosme.net)
- <sup>35</sup> IBM Institute for Business Value analysis; [www.facebook.com](http://www.facebook.com)
- <sup>36</sup> Regaldo, Antonio. “McCann Offers Peek at Lives of Latin Americas Poor.” *The Wall Street Journal*. December 8, 2008. <http://online.wsj.com/article/SB122824726034173129.html>

- <sup>37</sup>Loechner, Jack. "Five Billion Mobiles Worldwide By 2012." Research Brief. Center for Media Research. January 20, 2009. [http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=98610](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=98610)
- <sup>38</sup>dela Cruz, Roderick. "Mobile phone penetration rate topped 75 percent last year." *Manila Standard Today*. March 5, 2009; "Global Mobile Phone Subscribers to Reach 4.5 Billion by 2012." International Telecommunications Union." March 11, 2008; "Information and Communication Technologies Tables." The World Bank. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20487483~menuPK:1192714~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>
- <sup>39</sup>Cordio, Anjali. "Consumer-Product Firms Create Buzz Via Cellphone." *The Wall Street Journal*. February 11, 2009. <http://online.wsj.com/article/SB123432877096271911.html>
- <sup>40</sup>Smith, Steve. "Don't Shoot the Triscuit." *Mobile Insider*. Media Post. March 24, 2009. [http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art\\_aid=102783](http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=102783)
- <sup>41</sup>"Nestlé to sell more smaller-size items." *The Boston Globe*. February 25, 2009. [http://www.boston.com/business/articles/2009/02/25/nestle\\_to\\_sell\\_more\\_smaller\\_size\\_items/](http://www.boston.com/business/articles/2009/02/25/nestle_to_sell_more_smaller_size_items/)
- <sup>42</sup>"Nestle to sell more smaller-size items." *Bloomberg News*. February 25, 2009
- <sup>43</sup>"Move over Coke, meet Vending 2.0." Kipp Report. April 2008; "Byron, Ellen. "Consumers Scrimp on Beauty Items." *The Wall Street Journal*. January 20, 2009. <http://online.wsj.com/article/SB123231512222594125.html>; [www.moobella.com](http://www.moobella.com); Owen, Richard. "Three-minute pizza gets a heavy topping of scorn from Italy's chefs." *TimesOnline*. March 17, 2009. <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article5924927.ece>
- <sup>44</sup>"Brazil, a country of extremes." *Elsevier Food International*. December 15, 2008; "Kiran weather the big retail storm." *Food & Beverage News*. August 18, 2007
- <sup>45</sup>"Russia, a treacherously attractive retail market." *Elsevier Food International*. January 2, 2007.
- <sup>46</sup>Dogra, Suvi and Sapna Agarwal. "FMCG Firms draw up plan to sustain growth in rural India." *Business Standard*. December 30, 2008. <http://www.business-standard.com/india/storypage.php?autono=344743>
- <sup>47</sup>Ibid; "Coca-Cola University Launches Training Program for Retailers in India." Press release from The Coca-Cola Company. February 5, 2008.
- <sup>48</sup>Ibid.
- <sup>49</sup>"New Ways of Working Together. Preparing our People for a New World." Global Commerce Initiative. 2008. <http://www.gci-net.org/e29/e5849/>

- <sup>50</sup>“Using Downstream Data To Create Integrated Business Performance.” AMR Research. September 28, 2007.
- <sup>51</sup> “Switzerland Market Overview.”, Bord Bia – Irish Food Board., November 27, 2008 ; “Private Label Trends Worldwide.” PlanetRetail. September 2008.
- <sup>52</sup> “2009 Global powers of retailing: Feeling the squeeze.” Deloitte. 2009. <http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D241612,00.html>; “Private Label Trends Worldwide.” PlanetRetail. September 2008.
- <sup>53</sup> “Kroger Expands Cellfire-based Mobile Grocery Coupon Program.” *Progressive Grocer.*; January 28, 2009; “Costco’s phone service alerts customers about recalls.” KOMO News. January 23, 2009. <http://www.komonews.com/news/local/38260294.html>
- <sup>54</sup> IBM Institute for Business Value analysis; Birchall, Jonathan. “P&G web move is challenge to retailers.” *The Financial Times*. October 19, 2008. [http://us.ft.com/ftgateway/superpage.ft?news\\_id=fto101920081744137215](http://us.ft.com/ftgateway/superpage.ft?news_id=fto101920081744137215); Kansas City Business Journal, “Procter & Gamble will open Tide-branded dry cleaners”, August 26, 2008; Wall Street Journal, “Mr. Clean Takes Car-Wash Gig”, February 5, 2009
- <sup>55</sup> Thompson, Susan. “Procter & Gamble buys £5m stake in Ocado.” TimesOnline. November 27, 2008. [http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry\\_sectors/retailing/article5241787.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/retailing/article5241787.ece)
- <sup>56</sup> [www.hllshakti.com](http://www.hllshakti.com); Dogra, Suvi and Sapna Agarwal. “FMCG Firms draw up plan to sustain growth in rural India.” *Business Standard*. December 30, 2008.
- <sup>57</sup> [http://www.hul.co.in/citizen\\_lever/project\\_shakti.asp](http://www.hul.co.in/citizen_lever/project_shakti.asp); “The micro-business with massive impact.” *Unilever magazine*. 2007
- <sup>58</sup> Vijayraghavan, Kara. “Unilever copying HUL’s project Shakti globally.” *The Economic Times*. January 16, 2009. <http://economictimes.indiatimes.com/News/News-By-Industry/Cons-Products/FMCG/Unilever-copying-HULs-project-Shakti-globally/rssarticleshow/3986738.cms>; “”, January 16, 2009; “Mother of all rural marketing schemes.” March 26, 2009. <http://indiafmcg.blogspot.com/2009/03/mother-of-all-rural-marketing-schemes.html>
- <sup>59</sup> [http://www.hul.co.in/citizen\\_lever/project\\_shakti.asp](http://www.hul.co.in/citizen_lever/project_shakti.asp)
- <sup>60</sup> “Conditions of Work and Promotion of Livelihoods in the Unorganised Sector.” National Commission for Enterprises in the Unorganized Sector. July 2007. [http://nceus.gov.in/Report\\_Bill\\_July\\_2007.htm](http://nceus.gov.in/Report_Bill_July_2007.htm)
- <sup>61</sup> Vijayraghavan, Kara. “Unilever copying HUL’s project Shakti globally.” *The Economic Times*. January 16, 2009; “Project Shakti: Strengthening Women’s Livelihoods.” ThinkChange India. June 24, 2008. <http://thinkchangeindia.wordpress.com/2008/06/24/project-shakti-strengthening-womens-livelihoods>

- <sup>62</sup> “The micro-business with massive impact.” *Unilever* magazine. 2007
- <sup>63</sup> Vijayraghavan, Kara. “Unilever copying HUL’s project Shakti globally.” *The Economic Times*. January 16, 2009;
- <sup>64</sup> “The micro-business with massive impact.” *Unilever* magazine. 2007
- <sup>65</sup> “The 2008 Global CEO Study: The Enterprise of the Future.” IBM Global Services. June 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-ceo-study-implications.htm>
- <sup>66</sup> “Consolidation in beer industry increasing.” *Modern Brewery Age*. July 10, 2000.
- <sup>67</sup> “Building the world’s biggest brewer.” Corporate DealMaker. The Deal.com. June 15, 2007. [http://www.thedeal.com/corporatedealmaker/2007/06/building\\_the\\_worlds\\_biggest\\_br.php](http://www.thedeal.com/corporatedealmaker/2007/06/building_the_worlds_biggest_br.php)
- <sup>68</sup> IBM Institute for Business Value analysis; SEC Form 8-K. Merisant Worldwide, Inc. April 9, 2008; “Campbell’s Salivates over the Russian Market.” Robert Amsterdam.com. July 10, 2007. [http://www.robertamsterdam.com/2007/07/campbells\\_salivates\\_over\\_the\\_r.htm](http://www.robertamsterdam.com/2007/07/campbells_salivates_over_the_r.htm); Banjo, S. “Can M’m, M’m Good Translate?” *The Wall Street Journal*. July 9, 2007; “Unilever Disposes Bertolli Olive Oil to Grupo SOS.” *Flex New*. July 21, 2008.
- <sup>69</sup> Davis, Ann. “Cargill’s Inside View Helps It Buck Downturn.” *The Wall Street Journal*. January 14, 2009. <http://online.wsj.com/article/SB123189501407679581.html>
- <sup>70</sup> IBM Institute for Business Value analysis, Li & Fung Limited. [www.lifung.com](http://www.lifung.com); “Li & Fung - the Made in China giant you have never heard of.” *Telegraph.co.uk*. June 1, 2008. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/2790870/Li-and-Fung---the-Made-in-China-giant-you-have-never-heard-of.html>
- <sup>71</sup> “Unilever Sells American Detergents to Vestar.” *IndustryWeek*. July 29, 2008. [http://www.industryweek.com/articles/unilever\\_sells\\_american\\_detergents\\_to\\_vestar\\_16927.aspx](http://www.industryweek.com/articles/unilever_sells_american_detergents_to_vestar_16927.aspx)
- <sup>72</sup> “UAE investors buy Pakistan farmland for food security.” *The Financial Times*. May 12, 2008; “UAE may invest US\$500m in Pakistan farms.” *The National*. June 8, 2008. <http://www.thenational.ae/article/20080608/BUSINESS/290093676>
- <sup>73</sup> Terhune, Chad. “To Bag China’s Snack Market, Pepsi Takes Up Potato Farming.” *The Wall Street Journal*. December 19, 2005. <http://www.agecon.ksu.edu/AGEC840/homework/Handout%20for%20HO%20model.pdf>
- <sup>74</sup> Karnitschnig, Matthew and Dennis K. Berman. “Mars, Buffett Team Up in Wrigley Bid.” *The Wall Street Journal*. April 28, 2008. <http://online.wsj.com/article/SB120935192240148985.html>
- <sup>75</sup> “Globe Business Excellence – Unlocking Our Potential.” Nestlé Investor Seminar. June 8-9, 2006



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

### **北京总公司**

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

### **上海分公司**

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

### **广州分公司**

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182