

2016年BCG全球挑战者

# 全球领导者、 挑战者和获胜者

新兴市场的增长引擎



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

波士顿咨询公司(BCG)是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。



2016年BCG全球挑战者

# 全球领导者、 挑战者和获胜者

新兴市场的增长引擎

DANIEL AZEVEDO

VINCENT CHIN

DINESH KHANNA

EDUARDO LEÓN

KASEY MAGGARD

孟仪楷

麦维德

BURAK TANSAN

PETER ULLRICH

SHARAD VERMA

魏杰鸿

# 目录

3	几近全速领先
5	制胜之道 以往的挑战者现在何处? B2B企业的全球足迹 第一波消费品挑战者 并购的战略重要性
10	新晋挑战者概览 在全球建设和供应物资 吸引中产阶层消费者 满足数字化需求
17	获得全球领导力 成功背后的五个要素 成功者与失败者
20	争夺未来 新晋获胜者 面向未来
25	推荐阅读
26	致读者

# 几近全速领先

**众**所周知，如今新兴市场的表现非常强劲并皆具挑战，从而也很难从众多企业中明显区分出那些快速增长的公司。尽管面临着宏观经济增长放缓、大宗商品价格下跌、本币贬值、股市震荡以及地缘政治风险上升等一系列问题，但来自新兴市场的顶尖公司海外扩张的步伐仍在继续。

换言之，尽管一些新兴市场国家的经济可能遭遇停缓，但是这些国家的优秀企业和多数跨国公司却是例外。全球挑战者——BCG榜单列出的100家来自新兴市场的、正在加速全球化的企业依然表现良好。

10年前，BCG首次发布了全球挑战者名单，旨在展现这些企业“改变世界的成

就”——这是当年报告中的用词。但是，在那份报告中，我们还是低估了全球挑战者的未来潜力，以及它们所在的新兴市场所产生的成功企业的数量。（参阅附录“三个市场的故事”）在这份名单推出10周年之际，我们扩大了视野范围，更广泛地探寻新兴市场中所产生的充满活力的企业。我们引入了“获胜者”（近1,500家企业）的概念，这是一些比挑战者企业规模小，但是成长性和扩张性相当好的企业。总体来说，挑战者和获胜者正在强劲发展，无惧欧美分析师和评论家的担忧和顾虑。

尽管近期经济增长放缓，但新兴市场仍从多年的复合增长中受益。比如：

- 2009-2014年，来自新兴市场的顶尖企业的

## 三个市场的故事

在过去多年，来自新兴市场的企业是一些关键行业上从跨国公司的手中争夺了不少市场份额。以下是节选的三个例子：

- **中国的手机行业。**在这个快速增长的市场当中，中国本土企业，主要包括魅族、Oppo和小米，其市场份额从2009年的19%提升至2014年的57%。跨国公司的增长速度也很不错，年均增速为24%，但是本土企业的增速是他们的两倍多。
- **肯尼亚的水泥行业。**从2009年至2014年，跨国水泥生产商在肯尼亚的营收增

速为每年8%，或许他们认为经营良好。但实际上，由于本土企业的增速是他们的3倍多，跨国公司的市场份额从55%下降至40%。

- **印度的业务流程咨询业。**从2006年至2014年，从事业务流程外包的跨国公司，其市场份额从85%下降至61%，而印度企业的全球市场份额则增长了两倍多。印度的业务流程外包公司，比如塔塔咨询服务公司，增长速度是同类跨国企业的3倍。

增速是成熟市场对手的3倍。（参阅图1）从2005年至2014年，在63个行业当中，大型新兴市场企业的平均收入从150亿美元增长到430亿美元。以华为的收入为例，2015年度营收激增至610亿美元，相比上年增长了37%。在IT服务业，印度的塔塔咨询服务公司（Tata Consultancy Services）和HCL技术公司（HCL Technologies）几乎每年都达到了两位数的增长。

- 在家用电器、建筑工程、工业集团、建筑材料、房地产开发等行业，新兴市场企业占据了全球市场份额的40%以上。举例来说，全球最大的三家空调制造商分别是中国的格力、美的和海尔。

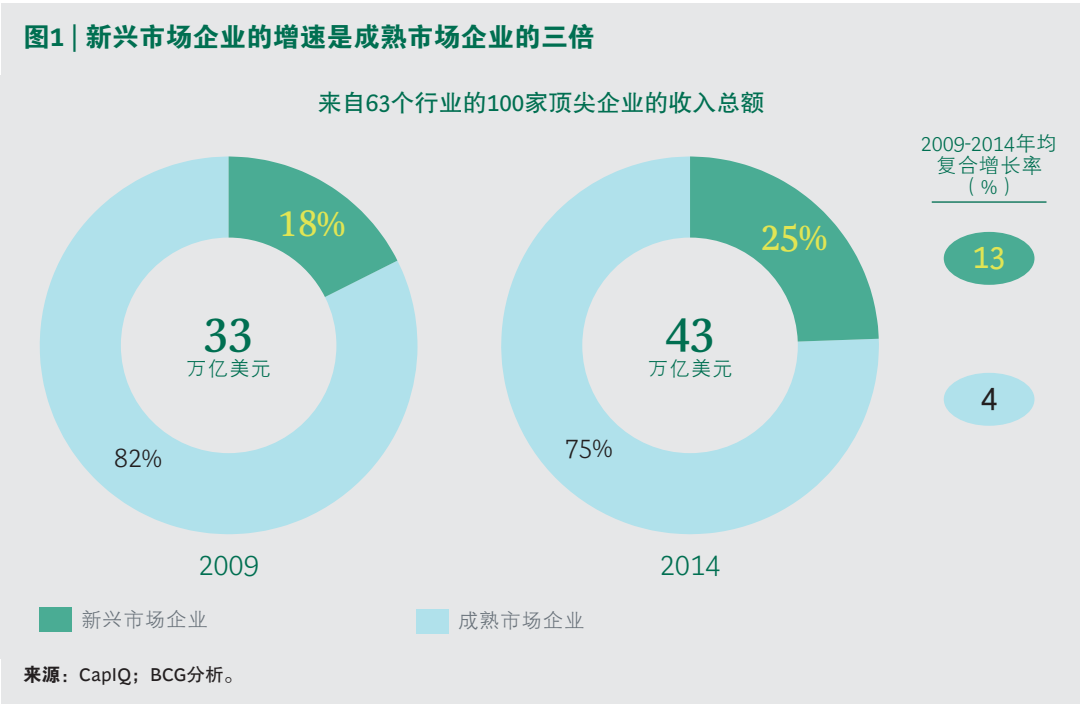
当然，新兴市场未来的道路必定比以往更具挑战。尽管这些国家的中产阶层不断扩大，居民可支配收入不断提高，但全球挑战者也不能免受宏观经济环境的影响。这些企业不能依靠成熟市场的购买力来驱动增长，也不能指望

外国投资者来满足他们的资本需求。2015年，新兴市场的资本净流出超过5,000亿美元。大宗商品企业也不能依靠中国曾经对原材料的巨大需求来发展。

尽管如此，我们还是对新兴市场的长期增长充满信心，尤其看好在这些市场土生土长的企业。全球挑战者知晓如何在变化无常、充满不确定性的时代取得成功。

全球挑战者仍然在发展世界级的实力和水平。和10年前不同，当时挑战者的主要竞争对手是跨国公司，但现在他们要面对的是新一代的本土竞争者。最终，挑战者和本土竞争者要争夺的是增速放缓的本土市场，倒逼他们去其他地区寻求增长。在这样的不利因素影响下，全球挑战者和希望成为挑战者的企业，必须同样重视增长速度和竞争力。我们依然期望他们当中的大多数能够新的世界秩序中发展壮大。他们已经是实至名归的成功者了。

图1 | 新兴市场企业的增速是成熟市场企业的三倍



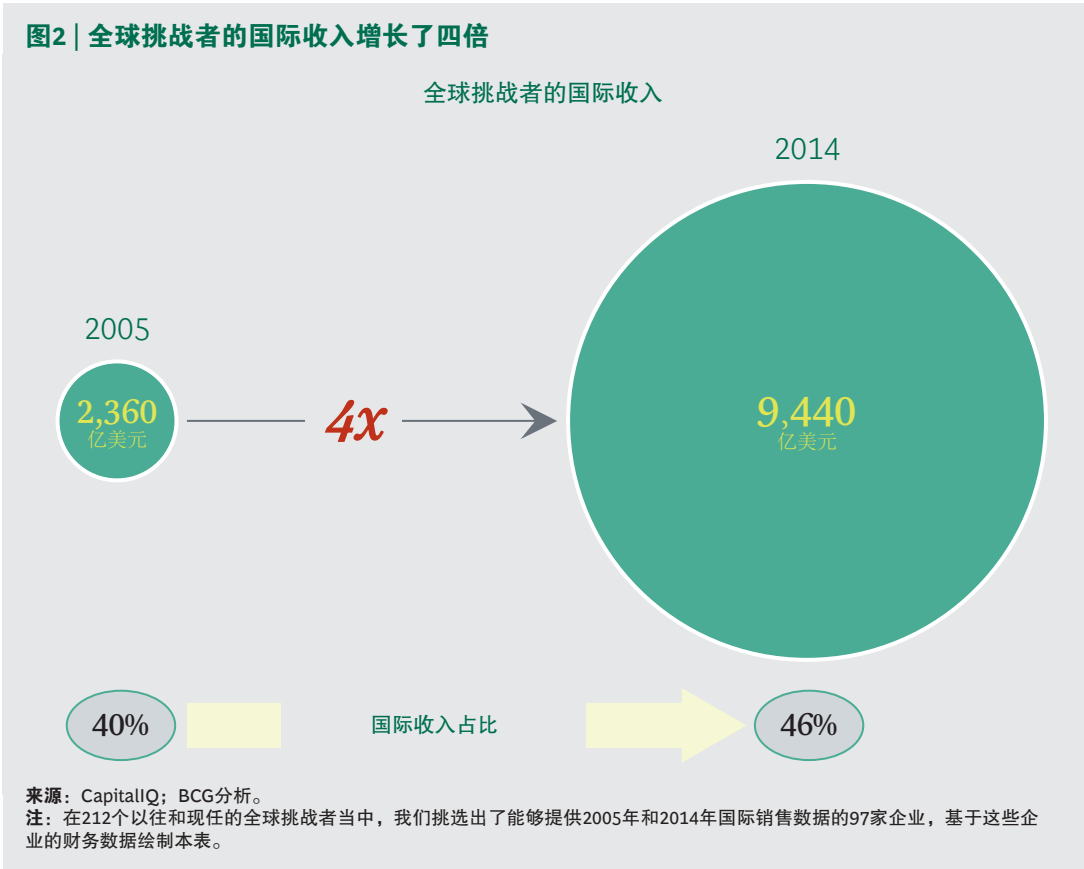
# 制胜之道

10年前，当BCG发布全球挑战者名单时，我们希望展现那些尚未被发现或注意、但已经在全球舞台上与其他企业同台竞争的来自新兴市场公司。我们期望这些公司能够成为其他企业的潜在竞争对手、客户、合作伙伴或是并购对象。当时我们还预测，全球挑战者“将深刻改变全球各个产业和市场”。在这些方面，全球挑战者都经受住了时间的考验。他们

凭借大幅增长的海外市场收入份额（参阅图2）已经走到了全球的聚光灯下，也重塑了所处行业 and 关键区域市场的格局。

## 以往的挑战者现在何处？

尽管成为全球挑战者是一项重要成就，但对于很多企业来说，最终的目标却是从名单



上“荣誉晋升”，真正成为和成熟市场跨国企业相匹敌的对手，而后者建立的规则已经被挑战者颠覆。

在过去10年所选出的193个全球挑战者当中（在之前的6份报告中有所描述），19家企业（10%）成为了全球领导者<sup>1</sup>。在这份报告中，我们提名了7个新的“荣誉晋升者”，这是企业进一步成熟的标志。（参阅附录“荣誉晋升者概览”）从历史的视角来看，这是一个让人激动的数字。和今天的跨国公司的成长历程相比，比如通用电气和丰田公司，10年只是弹指一瞬。考虑到新兴市场的快速变化，我们预计在下个十年还会诞生数量相当或者更多的荣誉晋升者。

我们在以往报告中发掘出的其他挑战者也没有停滞不前。他们当中的大多数继续保持挑战者的地位。换言之，他们仍在快速地增长并进行全球化扩张。

当然，考虑到新兴市场的不稳定性，所有的挑战者并不能都在全球化竞争中保持前列。

有的挑战者企业或者被收购，或者重新聚焦在本土市场。另一些继续增长但是增速不及后来者。少数挑战者遭遇了公司治理的问题，没能在初期发现缺陷。只有极少数的挑战者让我们全然失望。在193个全球挑战者中，仅有2%的企业正在亏损或者缩减规模。也就是说98%的全球挑战者的业绩表现依旧强劲。（参阅图3）

如果说过去10年代表了新兴市场时代的来临，那么193位挑战者名单就展现了能够经受时间检验的趋势，我们总结为以下几个方面。

## B2B企业的全球足迹

在过往名单中，面向其他公司客户的销售企业比直接面向消费者的消费品企业的表现要好，前者占据了全球挑战者名单的63%（当前比例）至75%。（参阅图4）总的来说，B2B市场要比B2C市场更加全球化。B2B市场对商品和服务的业务需求相似，相比消费者导向型企业，B2B企业更容易建立全球规模优势。

特别指出的是，大宗商品企业和工程产品

### 荣誉晋升者概览

某种程度上说，全球挑战者处于本地市场和全球市场的中间地带。他们拥有全球化的愿景和扩张足迹，但是还没能获得全球领导力。而荣誉晋升者则完成了全面转型。他们的年销售额已经超过100亿美元，位列所在行业的前五名，其一半以上的收入来自海外市场，并且将继续保持全球扩张和运营范围。以下是7位荣誉晋升者：

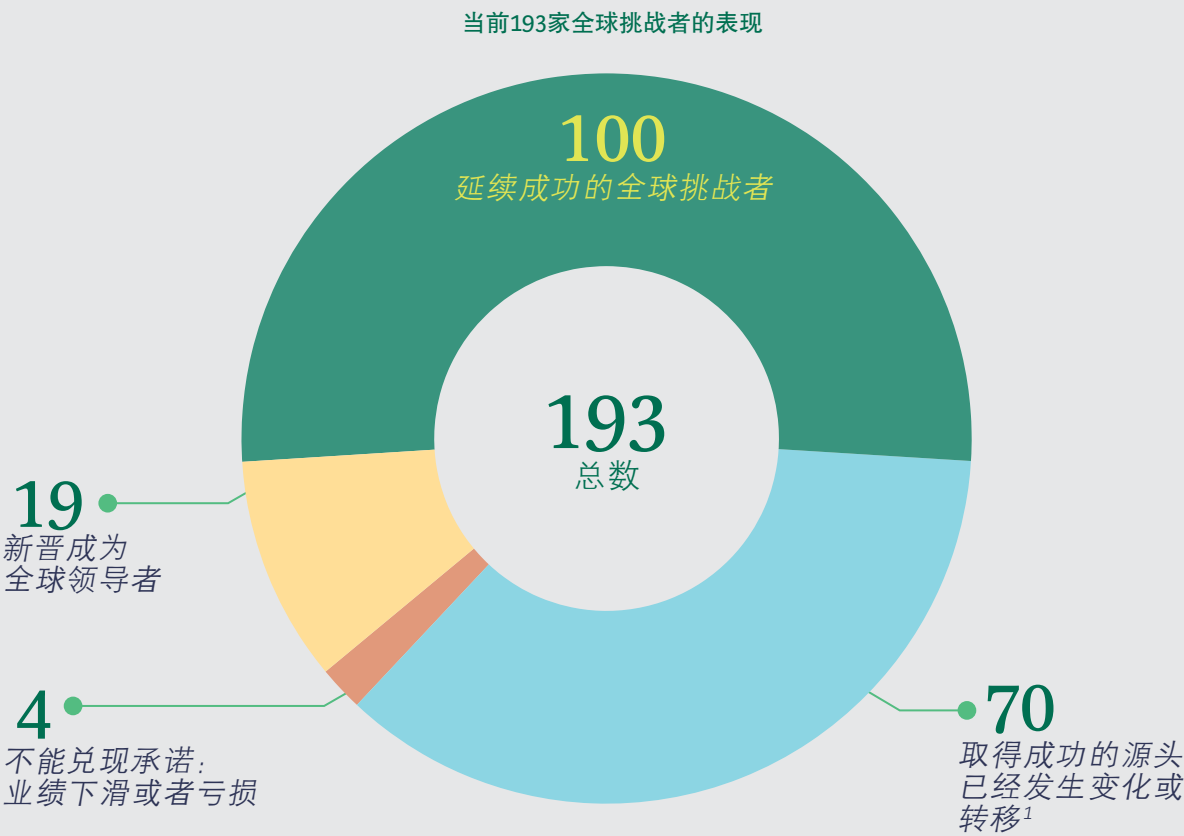
- **América Móvil（墨西哥）**。这家通讯运营商拥有全球第三大用户数，并且占据了43%的拉美移动通讯市场。该公司在25个国家展开运营，并计划在东欧市场的有线领域实现增长。
- **Gazprom（俄罗斯）**。这家能源企业是全球最大的天然气供应商，占全球市场份额的19%。预计到2025年，该公司30%的收入都将来自亚洲。
- **Hindalco（印度）**。该公司是全球第三大铝材生产商。通过多元化经营，该公司缓冲了大宗商品价格暴跌对其财务状况的影响。该公司拓展了铜材业务，并在2007年收购了一家美国轧制铝材生产

商Novelis，两者帮助该公司平抑了大宗商品价格的波动周期。

- **JBS（巴西）**。这是全球最大的肉制品生产商，该公司通过并购进行全球扩张，在24个国家拥有生产线，并在300多个国家进行销售。
- **德昌电机（中国）**。这是一家生产发动机和其他动力部件的企业。该公司在中国、印度、墨西哥、美国和欧洲都设有工厂，并且在亚洲、欧洲和北美建立了创新和设计中心。
- **塔塔咨询服务公司（印度）**。去年，这家IT外包和咨询公司的收入增长了15%，而整个行业的增速只有2%。该公司拥有29个年度订单超过1亿美元的客户，在46个国家设有办公室。
- **塔塔汽车公司（印度）**。该公司是印度最大的轿车制造商，也是全球第二大公共汽车生产企业，还是全球第四大卡车制造商。2008年，塔塔汽车公司收购了捷豹路虎，扭转了品牌的亏损；现在该公司在英国汽车市场占据最大的市场份额。



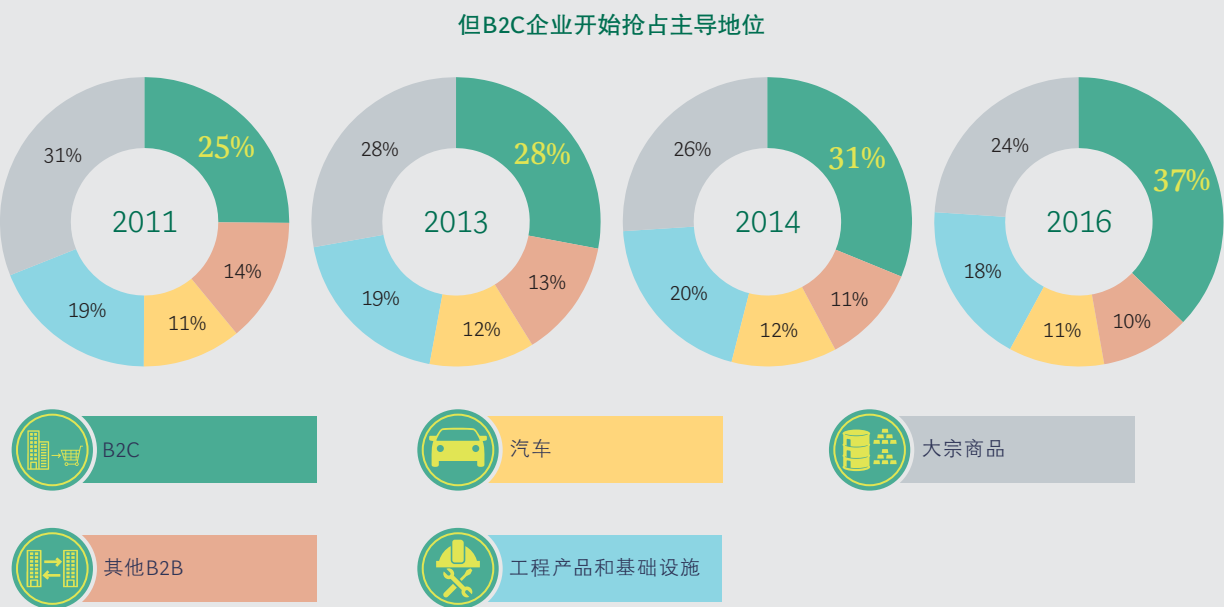
图3 | 全球挑战者已经证明了自身价值



来源：BCG全球挑战者数据库；BCG分析。

<sup>1</sup>这些企业或被收购，或采用了本土化战略，亦或继续保持增长但表现不如新的挑战者。

图4 | B2B企业仍占据挑战者榜单的近三分之二



来源：BCG全球挑战者数据库；BCG分析。

及基础设施（EPI）企业——包括建筑和重工业设备（比如风涡轮等）的制造，在过去10年的全球化进程中胜出。（参阅图5）而这些企业拥有各自独特的成功因素。

- **大宗商品企业。**新兴市场的大宗商品企业通过保持低成本并达到全球质量标准，在全球范围内取得了成功。他们还大大获益于中国对自然资源的渴求。

## 极少数快消品企业进入了全球挑战者榜单。

- **EPI企业。**EPI企业分为两大类：建筑企业和重型设备制造商。建筑企业受益于本土市场的巨大消费需求，并将这种成功复制到其他新兴市场。而重型设备制造商则是从产业链低端开始逐步获得规模优势，投资在研发和创新领域，以此向其他新领域扩张。

值得注意的是，我们在本报告中大多数分析的时点是2014年，当时大宗商品价格和基础设施支出还未经历下滑，因此未来的全球挑战者榜单构成将会如何变化还有待观察。

## 第一波消费品挑战者

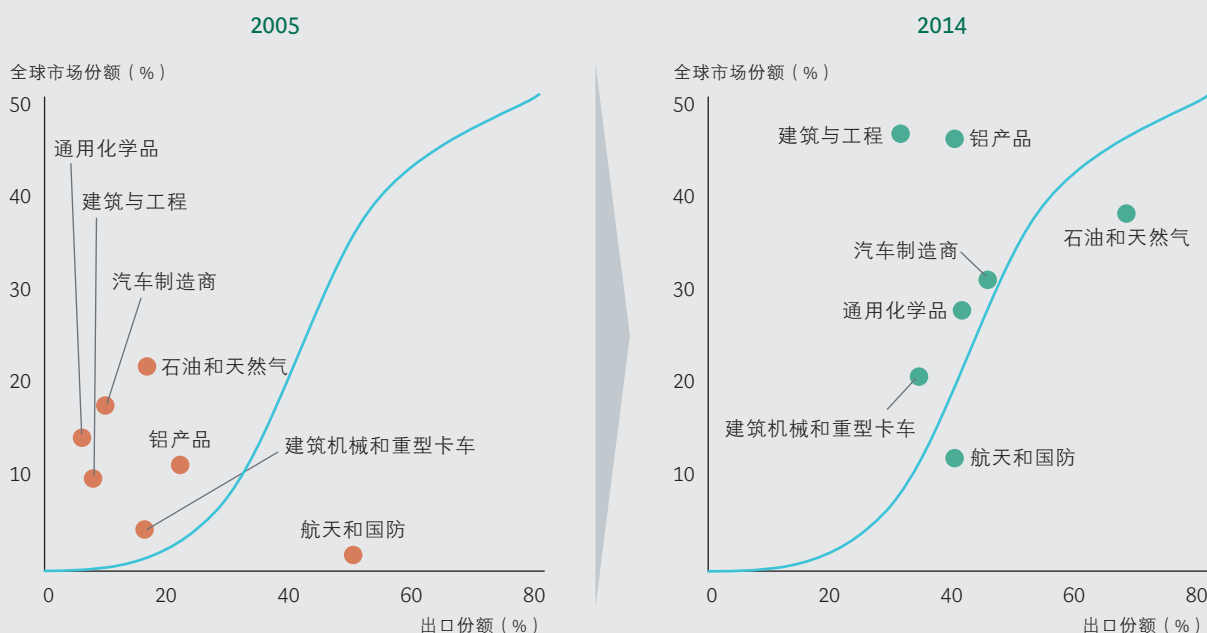
在以往的全球挑战者榜单中，消费品企业所占比例一直不高。（参阅图6）尽管有很多成功的消费者导向型企业，但是其中全球化快消品企业为数较少。许多在新兴市场的全球化消费品企业凭借低成本（例如中国的家电企业），或者大宗商品的可获得性（比如巴西和东南亚的食品制造商）来取得成功。

少数挑战者来自于资本密集型、受到高度监管的行业，例如航空业和通信业。中东的航空公司受益于作为长途航行中转枢纽的区位优势，因此较少受到全球金融危机的影响，而亚洲和拉美的航空业挑战者相比同区域的竞争对手，则提供了更好的航线和更低的价格。

另一方面，快消品企业则需要更深入的消费者洞察、更好的品牌建设和市场推广策略的执行——这些都是新兴企业正在学习掌握的能力。客观地说，很多消费品企业可能并不认为有必要进行全球化扩张。首先，他们在本土和邻近市场拥有很好的增长前景。本国和邻国中产阶层的扩大能够给他们足够多的机会成为地区的巨头，我们稍后会进行讨论。其次，当私营的消费品企业已经在本土和邻近市场经营良好时，他们不太愿意去承受全球化的风险。

但是，在下一章中我们将看到，市场正在

图5 | 工程产品、基础设施和大宗商品企业的市场份额和出口份额持续增长

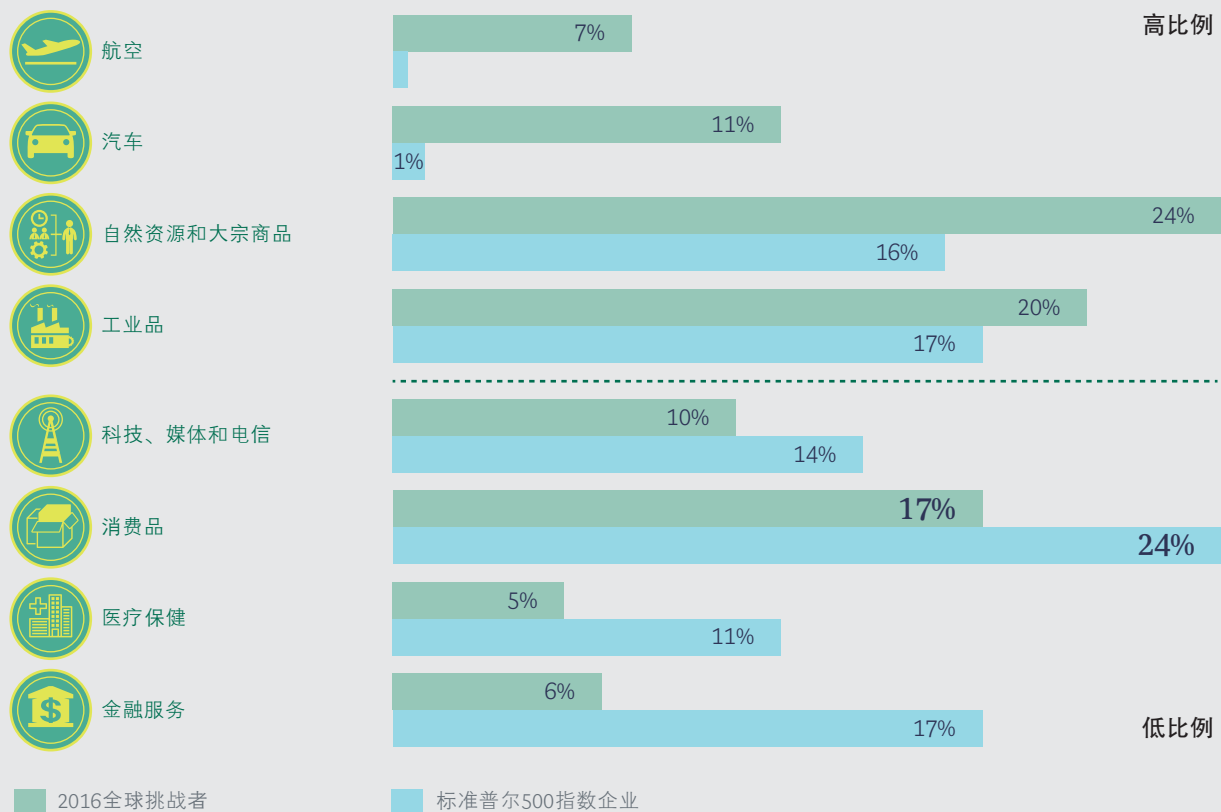


来源：CapIQ；BCG分析。

注：出口份额按照如下方法进行估算：在每个行业排名前100的企业当中，计算出新兴市场企业国际收入的平均份额。

全球市场份额按照以下方法进行估算：在每个行业排名前100的企业当中，计算出新兴市场企业的整体收入份额。

图6 | 消费品企业在榜单上占比较低



来源：标准普尔500；BCG全球挑战者数据库；BCG分析。  
注：标准普尔500企业中只有两家航空公司。

发生改变。随着这些企业走向成熟，他们开始追赶甚至会超越跨国公司的能力水平。

并购的战略重要性

挑战者和其他新兴市场的领先企业正在越来越多地参与并购，以此实现重要战略目标。通过并购，他们想要获得规模优势、新的增长市场、知识产权和关键能力。这些并购交易不单只是获得自然资源的手段，同时还是改造企业、令其更有效地参与全球竞争的催化剂。举

例来说，中国化工集团斥资430亿美元收购瑞士农化和种子巨头先正达（Syngenta）。若并购交易获得成功，这将帮助中国提高农业生产率，为国民提供更多粮食供给。

注：  
1. 我们在过去10年共计甄选出212家全球挑战者，但其中只有193家企业能够提供完整的公司或行业的财务数据。

# 新晋挑战者概览

**将**目光转到2016年的挑战者名单上，我们看到最近上榜的全球挑战者继续展现了强劲的业绩表现。尽管新兴市场遭遇了经济的动荡，但挑战者还是保持了增长率和利润率。（参阅图7和图8）从2005至2014年，他们也增加了海外收入的占比，接近五倍。不出意外的是，这样的表现已经转化为强劲的股东总回报，甚至在2015年市场下滑时也是如此。（参阅图9）

然而，这些数据只展现了挑战者全貌的一部分。挑战者具体包括哪些企业？他们来自哪

里？（参阅图10）大体上看，全球挑战者的行业和地域构成并没有发生太大的变化。工业品领域仍旧聚集了最多的挑战者；在所有国家当中，中国和印度的挑战者数量排在前列。（参阅图11）但是，这样高度概括的视角，并不能够捕捉到那些可能激起涟漪的暗涌。

首先是自然资源和大宗商品企业已经越过了他们的高水位线。这些企业在全球挑战者总数中一直占据良好的比例。在今天的报告中也是如此，占据了上榜企业的24%。但是在2014年至2016年期间，能源企业挑战者数量从13家

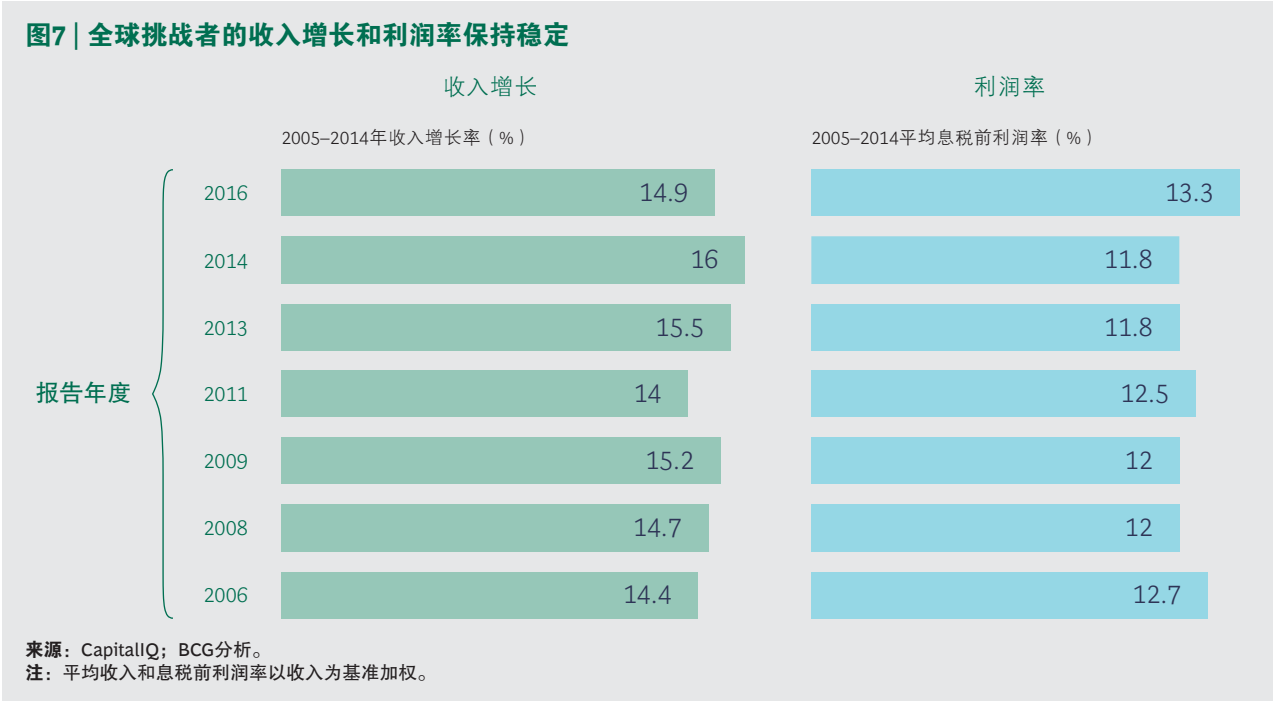
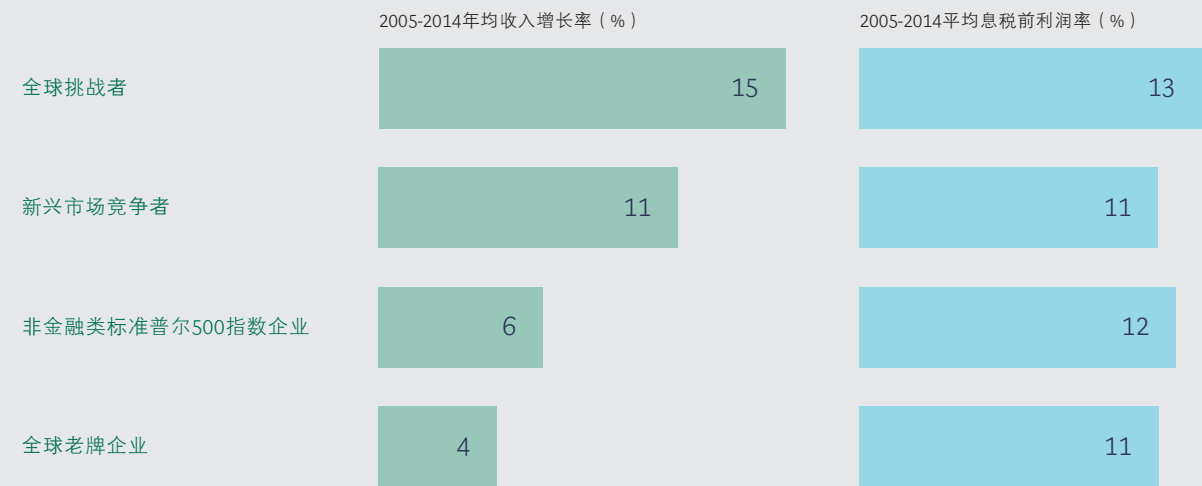
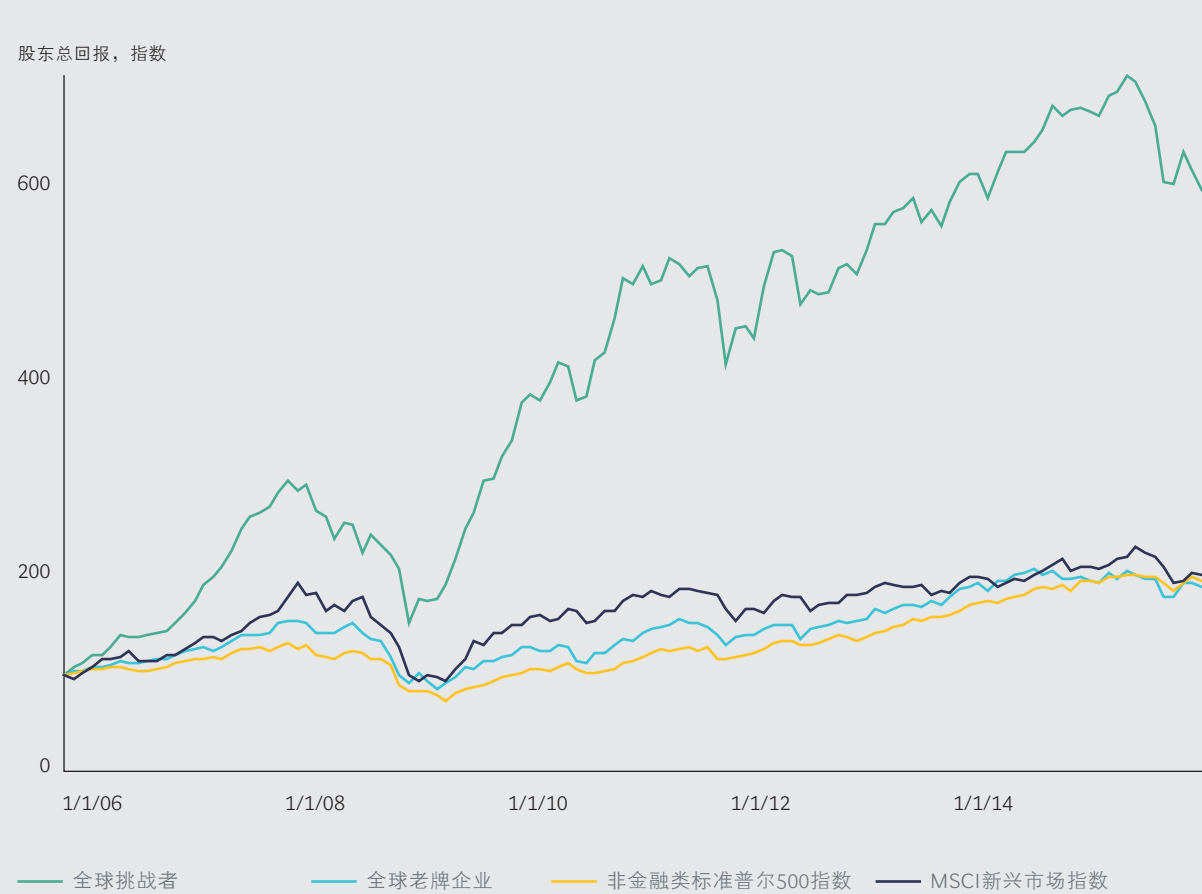


图8 | 全球挑战者超越竞争对手



来源：CapitalIQ；BCG分析。  
注：基于以往112家全球挑战者和当前100家全球挑战者的财务数据，285家全球老牌企业和413家非金融类标准普尔500指数企业的财务数据。在本分析中，我们只涵盖那些能够提供2005-2014销售和利润数据的企业。全球老牌企业指的是和全球挑战者处于同行业的、来自成熟市场的跨国企业。新兴市场竞争者包括63个行业当中的前100家新兴市场企业，除去全球挑战者、荣誉晋升挑战者和“获胜者”。

图9 | 尽管经历了2015年的下跌，全球挑战者依然领跑股票指数



来源：CapitalIQ；BCG分析。  
注：指数基准100是使用2005年10月1日的数据进行设定，数据分析至2015年12月31日。所有的指数都经过市场资本化加权。该指数是基于上市的212家以往和当前的全球挑战者以及234家全球老牌企业的数据。全球老牌企业指的是和全球挑战者处于同行业的、来自成熟市场的跨国企业。

图10 | 最新榜单包括15家新晋全球挑战者和7家“荣誉晋升挑战者”

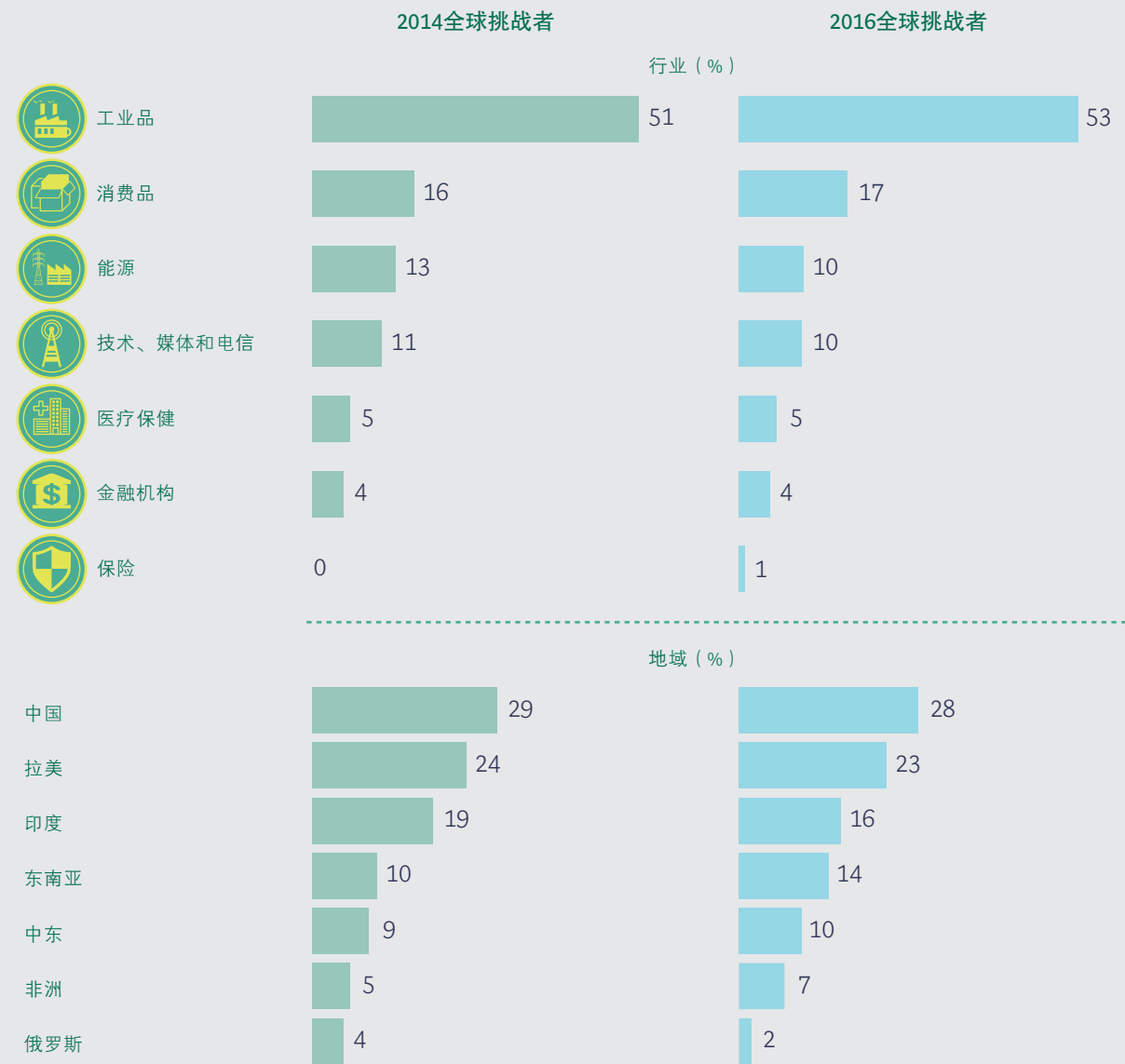
<b>阿根廷</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tenaris</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司</li><li>• 中国石油天然气集团公司</li><li>• 上海电气集团股份有限公司</li><li>• 中国中化集团公司</li><li>• 中国水利水电建设股份有限公司</li><li>• 中国中材集团有限公司</li><li>• 腾讯控股有限公司</li><li>• 天合光能有限公司</li><li>• 中国银联</li><li>• 万向集团</li><li>• 小米公司</li><li>• 中联重科股份有限公司</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vedanta Resources</li><li>• 维布洛科技公司 ( Wipro )</li></ul>	
<b>巴西</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• BRF Brasil</li><li>• Braskem</li><li>• 巴西航空工业公司 ( Embraer )</li><li>• 盖尔道钢铁集团 ( Gerdau )</li><li>• Iochpe-Maxion</li><li>• 马可波罗 ( Marcopolo )</li><li>• Natura</li><li>• Petrobras</li><li>• Tigre</li><li>• 巴西工业集团 ( Votorantim )</li><li>• 万高公司 ( WEG )</li></ul>	<b>哥伦比亚</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grupo Empresarial Antioqueño</li></ul>	<b>印度尼西亚</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 金光农业资源公司 ( Golden Agri-Resources )</li><li>• 印多福 ( Indofood )</li></ul>	<b>沙特阿拉伯</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 沙特基础工业公司 ( SABIC )</li></ul>
<b>智利</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 干露酒庄 ( Concha y Torro )</li><li>• Falabella</li><li>• 拉塔姆航空集团 ( LATAM )</li></ul>	<b>埃及</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elsewedy</li></ul>	<b>马来西亚</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 亚洲航空有限公司 ( AirAsia )</li><li>• Axiata Group Berhad</li><li>• 马来西亚石油公司 ( Petronas )</li></ul>	<b>南非</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 阿斯潘制药 ( Aspen Pharmacare )</li><li>• 必得维斯特集团 ( Bidvest )</li><li>• Discovery Limited</li><li>• MTN</li><li>• 南非沙索公司 ( Sasol )</li></ul>
<b>中国</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 阿里巴巴集团</li><li>• 中国航空工业集团公司</li><li>• 中国交通建设股份有限公司</li><li>• 中国化工集团公司</li><li>• 中国东方航空集团公司</li><li>• 中国五矿集团公司</li><li>• 中国船舶重工集团公司</li><li>• 中国国际海运集装箱 ( 集团 ) 股份有限公司</li><li>• 中国中信集团有限公司</li><li>• 中国海洋石油总公司</li><li>• 中国铁建股份有限公司</li><li>• 万达集团</li><li>• 福耀玻璃工业集团股份有限公司</li><li>• 浙江吉利控股集团</li><li>• 新疆金风科技股份有限公司</li><li>• 海尔集团</li></ul>	<b>印度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 阿波罗轮胎公司 ( Apollo Tyres )</li><li>• 巴贾吉汽车公司 ( Bajaj Auto )</li><li>• 印度巴帝电信 ( Bharti Airtel )</li><li>• 雷迪博士实验室 ( Dr. Reddy's Laboratories )</li><li>• 戈德瑞消费品公司 ( Godrej Consumer Products )</li><li>• Infosys</li><li>• 拉森特博洛公司 ( Larsen &amp; Toubro )</li><li>• 印度鲁宾制药公司 ( Lupin )</li><li>• 马亨德拉 ( Mahindra &amp; Mahindra )</li><li>• Motherson Sumi Systems</li><li>• 印度信诚工业公司 ( Reliance Industries )</li><li>• 印度太阳药业有限公司 ( Sun Pharmaceuticals )</li><li>• Tech Mahindra</li><li>• 印度联合磷化公司 ( UPL )</li></ul>	<b>墨西哥</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 阿尔法集团 ( Alfa )</li><li>• Femsa</li><li>• Gruma</li><li>• Grupo México</li><li>• 墨西哥化工集团 ( Mexichem )</li></ul>	<b>泰国</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 卜蜂食品 ( Charoen Pokphand Foods )</li><li>• Indorama Ventures</li><li>• PTT</li><li>• 泰国酿酒公司 ( ThaiBev )</li><li>• 泰国联合冷冻食品公司 ( Thai Union Group )</li></ul>
		<b>摩洛哥</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Groupe OCP</li></ul>	<b>土耳其</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 科奇财团 ( Koç Holding )</li><li>• Pegasus Airlines</li><li>• 萨班哲控股公司 ( Sabanci Holding )</li><li>• 土耳其航空公司 ( Turkish Airlines )</li><li>• Yildiz Holding</li></ul>
		<b>秘鲁</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alicorp</li><li>• Grupo Gloria</li></ul>	<b>阿联酋</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 阿联酋全球铝业公司 ( Emirates Global Aluminum )</li><li>• 阿联酋阿提哈德航空公司 ( Etihad Airways )</li><li>• 阿联酋电信 ( Etisalat )</li></ul>
		<b>菲律宾</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ayala Corp.</li><li>• DMCI Holdings</li><li>• 快乐峰 ( Jollibee Foods Corp. )</li><li>• Universal Robina Corp.</li></ul>	
		<b>卡塔尔</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 卡塔尔航空公司 ( Qatar Airways )</li></ul>	
		<b>俄罗斯</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EuroChem</li></ul>	

全球领导者和2016年“荣誉晋升挑战者”

<b>巴西</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• JBS</li><li>• 淡水河谷公司 ( Vale )</li></ul>	<b>印度</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hindalco</li><li>• 塔塔咨询服务公司 ( Tata Consultancy )</li><li>• 塔塔汽车公司 ( Tata Motors )</li><li>• 塔塔钢铁公司 ( Tata Steel )</li></ul>	<b>墨西哥</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• América Móvil</li><li>• 墨西哥水泥集团 ( Cemex )</li><li>• 宾堡集团 ( Grupo Bimbo )</li></ul>	<b>南非</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 英美资源集团 ( Anglo American )</li><li>• SABMiller</li></ul>
<b>中国</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 华为技术有限公司</li><li>• 德昌电机</li><li>• 联想集团</li><li>• 利丰有限公司 ( Li &amp; Fung )</li></ul>	<b>印度尼西亚</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 丰益国际 ( Wilmar International )</li></ul>	<b>俄罗斯</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gazprom</li></ul>	<b>阿联酋</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 阿联酋航空集团 ( Emirates Airlines )</li></ul>
		<b>沙特阿拉伯</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 沙特阿拉伯国家石油公司 ( Saudi Aramco )</li></ul>	

来源：BCG分析。  
注：新晋挑战者和新“荣誉晋升挑战者”都用绿色标示。

图11 | 全球挑战者的行业和地域构成变化不大



来源：BCG全球挑战者数据库；BCG分析。

下滑至10家。而且在新晋挑战者当中，已经没有任何企业是单纯只开展自然资源或大宗商品业务（新上榜的Grupo México也活跃在铁路建设领域）。此外，如前文所述，2015年大宗商品价格下跌的影响也没有在今年的榜单上体现出来。

另一个趋势是一大批消费品企业的崛起。今年榜单上的消费者导向型挑战者，已经不单单只是以低成本和原材料可获得性（比如棕榈油）赢得竞争优势。比如今年上榜的大连万达集团是高端酒店和度假区开发商；另一家来自南非的Discovery则是提供金融服务的公司。

新晋挑战者也在满足新兴市场不断扩大的

中产阶层的数字化需求。两个最好的例子是领先的地区性通信运营商Axiata和智能手机制造商小米。令人惊叹的是，从2005年到2014年，新兴市场数字设备制造商的收入增长了8倍，达到了2,110亿美元。一些设备制造企业仍在以低价产品赢得市场，而另一些则不断增加创新和研发投入。

另外一些新晋挑战者则成为宏观趋势的标志。新上榜的中国东方航空和Pegasus航空公司，反映了新兴市场航空公司的崛起。从2005年到2014年，这些航空公司的营收增长了3倍，在全球市场的份额占比从五分之一增长到三分之一。现在有6家来自新兴市场的航空公司成为全球挑战者，而十年前榜单上没有一家



航空公司。（参阅图12）

新兴市场的制药公司也在快速增长，2005年的总收入为80亿美元，到2014年已经达到800亿美元。这样的增长一方面表明这些企业成功进入了成熟市场，另一方面也是新兴市场医疗支出增长的结果。印度鲁宾药业公司和太阳药业有限公司都完成了收购计划，完善了产品组合。印度制药公司在全球仿制药市场中的份额达20%；在美国食品和药物管理局批准的制药厂中，22%为印度公司。（参阅附录“太阳药业”）

在新兴市场中，很少诞生全球化传媒企业，但现在这一情况已开始发生变化。中国的阿里巴巴已经投资几个在线媒体公司，而大连万达集团正在收购好莱坞传奇影业的多数股权。

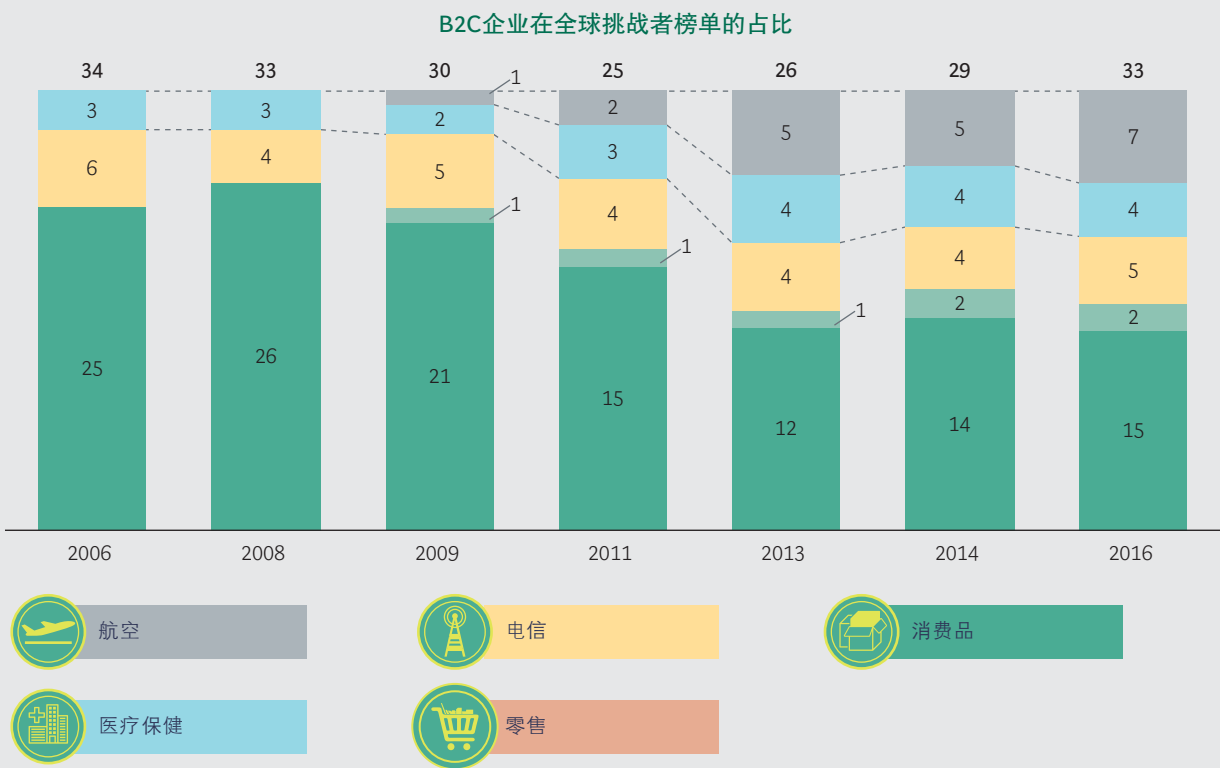
在全球建设和供应物资

新兴市场在为全球市场供应原材料的过程中继续扮演重要角色，满足新兴和成熟经济体的基础设施建设需求。但是，这样的角色也在发生变化，该领域的新晋挑战者都将业务重点

放在整合资源、提供增值服务以及拓展其他高端能力上。新一轮游戏已经不再简单凭借低成本取胜。

- **Braskem（巴西）**。Braskem是美洲最大的热塑性树脂生产商。该公司生产聚丙烯、聚乙烯、聚氯乙烯和基础石化产品。该公司主要通过有机发展和并购交易获得增长。Braskem在2010年收购Sunoco Chemical以及在2011年收购陶氏的聚丙烯业务，以此进入国际市场。
- **DMCI Holdings（菲律宾）**。这家综合集团的主要业务包括：发电、房地产开发、建筑、采矿和配水。随着菲律宾经济的发展和人口的增长，对能源、基础设施、水资源和房地产的需求不断上涨。除了降低镍和煤的价格之外，运营效率的提升也促使该集团的采矿业务产生了更多价值。
- **Grupo México（墨西哥）**。该综合集团是世界第四大铜生产商，同时运营墨西哥最大的铁路网。Grupo México得益于低成本的结构、地区多样性、全面整合的运营和强劲的财务能力。

图12 | 在全球挑战者中，航空公司的占比提高



来源：BCG全球挑战者数据库；BCG分析。

注：在2013年、2014年和2016年的数据中，我们没有包含2家科技公司（腾讯和阿里巴巴）、1家媒体公司（Naspers）、1家保险企业（Discovery）以及1家工程产品和基础设施公司（万达集团）。



# 太阳药业

十年前，太阳药业是印度一家成功的中型药厂，销售额3亿美元。和很多其他挑战者一样，这家企业不懈地进行扩张。凭借海外和本土并购的推动，太阳药业在2015财年的销售额达到44亿美元，拥有超过2,000多种产品。

从2005年至今，太阳药业的海外销售占比近乎翻倍，从39%提升到74%。该企业在五大洲的14个国家建立了生产线，包括孟加拉国、匈牙利、马来西亚、尼日利亚和美国。目前，美国市场占太阳药业销售

额的一半，其他新兴市场占其收入的14%。

自2010年以来，太阳药业完成了11宗并购，取得了更多国家的市场，扩大了产品组合。2015年，其收购了美国的InSite Vision，加强了眼科药品的优势，而同年对Ranbaxy的收购则加深了仿制药在新兴市场的业务范围。

太阳药业的主营业务是生产仿制药，但该公司目前也在增加对专业和复杂产品的投资，这些产品的利润率更高。

- **OCP（摩洛哥）**。这家化肥企业拥有世界最大磷矿的独家开采权。一方面，OCP聚焦在业务整合上，包括开采、化肥生产和其他增值产品，同时减少环境影响。该公司在亚洲、欧洲和巴西拥有生产和分销的合资企业。巴西是全球增速最快的化肥市场之一，OCP在巴西创立了极具创新性的供应渠道。在非洲，OCP还通过鼓励农业发展和化肥的有效使用来推动业绩增长。

## 吸引中产阶层消费者

很多新兴市场都是相对年轻的国家，拥有快速扩大的中产阶层。这一代消费者比较乐观，拥有可支配收入来购买商品和服务。

新晋挑战者中有8家企业正在针对这群消费者的需求来提供服务，而其中只有3家是传统意义上的快消品公司。

- **Alicorp（秘鲁）**。这家消费品企业有三条主要业务线：食品、个人和家庭护理产品；食品加工产品，如面粉和食用油；动物营养品。在整个拉美，企业品牌家喻户晓。
- **Ayala（菲律宾）**。这家创立历史超过180年的综合集团，旗下的控股公司涵盖房地产、金融服务、通信、供水基础设施、电子产品制造、汽车交易和业务流程外包等领域。同时，该公司正在进军发电、交通基础设施和教育产业，并且主要在东南亚进行扩张。
- **中国东方航空集团公司（中国）**。1998年成立，起初主要涉及国内航线，中国东方航空一直在快速向海外扩张。其主要枢纽

为上海，现在该公司已经在美国和欧洲有多个目的地。它还提供遍布东南亚的航线，这些目的地对中国旅游者极具吸引力。

- **万达集团（中国）**。这家综合集团既拥有全球最大的奢华酒店，也是全球最大的商业地产开发商，还是全球最大的电影院线拥有者。最近万达集团公布了对传奇影业控股股权的收购，成为第一个拥有好莱坞电影制作公司的中国企业。到2020年，该集团将成为全球前五大娱乐和文化企业之一。
- **Discovery（南非）**。这家保险公司通过建立合作关系和成立合资公司的方式，已经进入了中国、美国、新加坡、澳大利亚和欧洲市场。该公司的Vitality健康保险计划为转向健康生活方式的消费者提供奖励。Vitality现在在中国、南非、英国和美国市场有售。

## 企业正在致力于满足消费者对随时随地保持连接的需求。

- **Gloria（秘鲁）**。这家消费品综合集团正在拉美地区寻求扩张。Gloria在玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔、阿根廷和波多黎各等国家表现活跃。2014年，它收购了哥伦比亚的5家公司，成为该国奶制品、食品和饮料领域的重要企业。

- **Pegasus Airlines (土耳其)**。Pegasus是土耳其最大的廉价航空公司。2015年，该公司的营收增长13%，税前利润增长34%。这家航空公司在国内航线拥有28%的市场份额，在国际航线有10%的份额。其在国际航线上的扩张速度是市场的两倍。
- **Universal Robina (菲律宾)**。这是菲律宾最大的食品饮料企业之一，在东南亚和其他地区市场都在增长。2014年，它收购了新西兰最大的零食企业Griffin食品公司。去年，该公司被*FinanceAsia*和*Euromoney*评为亚洲管理最佳的消费品企业。

## 满足数字化需求

下面3家企业致力于满足消费者对随时随地保持连接的永无止境的追求。

- **Axiata (马来西亚)**。这家移动运营商在亚洲拥有2.9亿用户。最近，该公司对尼泊

尔的NCell完成了控股收购。近年来，新兴市场的多数移动运营商都难以保持盈利，而Axiata却在2013-2015三年里保持了平均38%的利润率。

- **Tech Mahindra (印度)**。这家IT和业务流程服务企业活跃在多个行业，其中以通信业为主，占其收入的一半。Tech Mahindra是唯一一家能在430亿美元的网络基础设施业务当中占据主要份额的印度公司。为拓展新的业务领域，该公司已经参与多项关键性战略投资和合作（报告后文中会详述）。
- **小米 (中国)**。小米成立于2010年，现已是全球第四大手机制造商。在中国，小米手机的销售量超过苹果手机，并且正在快速向其他新兴市场国家扩张，比如印度和印度尼西亚。小米通过网上渠道直接把产品卖给消费者，并且通过社交媒体密切跟踪消费者的反馈和建议。

# 获得全球领导力

**正**如全球挑战者的名称所表明的那样，这些企业还有尚未完成的业务要继续开拓。他们正在成为所在行业的顶级公司，但是并不一定能够实现目标。而我们的19家荣誉晋升企业，却已经到达了顶峰。他们和挑战者之间的差距在哪里？

## 成功背后的五个要素

为了探讨挑战者和荣誉晋升者之间的差异，我们发现了五个“幕后”特征。这五个要素综合起来的优势要大于简单加总的结果。（参阅图13）事实上，所有的19个荣誉晋升者都至少具备5项特征中的4项。

**愿景和文化。**在所有19家荣誉晋升者当中，他们的公司愿景都容易描述并且付诸行动。América Móvil希望成为全球增长最快的电信企业，而塔塔汽车公司的雄心是成为最受消费者、员工和股东赞赏的企业。德昌电机的目标是成为最有创新性和最值得信赖的汽车和动力系统供应商。很多往届全球挑战者也能够清晰地表述出引人注目的愿景，但是他们却没能建立相应的企业文化——即令企业团结一致并放大个人的努力和成就。

**运营模式。**全球领导者的运营模式是既致力于全球化，同时保持适应性。他们的运营模式并不是本土市场模式的修订版。全球领导者建立全球化流程，尤其是在风险管理和其他核心业务领域，但他们愿意遵循本土市场的规则并且做出调整。以Hindalco为例，该公司建立高利润率和低利润率产品配置组合来缓冲经济起伏对公司的影响。

**人才和组织。**全球领导者的优势往往体现在人才和组织方面，企业对优秀人才需求旺盛，特别是在新兴市场中。全球领导者建立全球领导力和人才项目，让顶尖人才在各地轮岗，并为明星员工创造本土市场之外的工作机会。他们在核心招聘市场建立雇主品牌。同时他们知道如何整合人才并且在收购其他公司时得以继续保留他们关键的企业文化元素。他们还还为生产线员工和中层管理者建立了高性价比的培训项目。以塔塔咨询服务公司为例，每年都有超过50,000名员工加入公司，公司已经掌握了将招聘、上岗和培训规模化的方法。联想集团和阿联酋航空已经在各个层级建立了多样化、全球化的员工团队。

**市场进入模式。**全球领导者知晓如何在多个市场取得成功。他们通过明智地收购本土企业以及与其他本土企业建立合作，填补业务领域、产品组合和分销网络上的空白。如肉类加工企业JBS和关键地区的企业建立了战略合作关系，创建了直销团队，并将生产工厂设立在成本较低的国家。

---

领导者建立全球化流程，但他们愿意遵循本土市场的规则并且做出调整。

---

**创新和革新。**全球领导者持续进行创新，并且在必要时进行自我改造，以重新适应市场。利丰公司（Li & Fung）会根据需要创建或

图13 | 全球领导者的五个特征



愿景和文化

- 颇具雄心的全球化愿景
- 全球化文化和遵循国际标准



运营模式

- 以最优化的方式建立全球规模化的模式
- 全球化的风险控制和流程优化



人才和组织

- 全球有竞争力的领导团队，在全球招募并培养人才
- 高效的全球化组织和治理结构



市场进入模式

- 清晰的全球化主战略
- 成功进行全球并购并建立合作关系
- 本土化并适应不同的市场



创新和革新

- 针对全球市场持续创新
- 在重大颠覆和危机之后进行革新和复苏

来源：BCG分析。

取消业务板块。在认识到啤酒味道的地域属性后，SABMiller在酿造时采用了当地配方。在非洲，该公司还提供多种规格的瓶装和罐装啤酒，并且采用当地的作物（比如高粱）来酿造实惠的啤酒。

成功者与失败者

为了更好地了解导致企业成功和失败的相关因素，我们研究了两个行业里的两组企业。他们的起点优势比较类似，但是之后的走向却大相径庭。

第一组的两家企业中，一家是大型工业品综合集团，该企业具备有利的成本结构，进行了战略性并购，并且通过强大的领导力成长为所在行业的领军企业。同时，管理者执行力强，并且知晓如何与新市场中的本土伙伴进行合作。另一家企业专注于提高效率 and 达成产量目标，但是管理上的冲突和人力资本的低效表现，成为其增长路径上的障碍。前者现在成为了全球领导者，而后者则跌出了全球挑战者榜单。

第二组两家企业的业务都在科技、媒体和电信行业。一家在创新方面投入巨资，尤其是在本土化的研发领域。通过自主研发和进行外部合作，这家企业积极地开发新技术。同时，它还创建了灵活的现代化工作方式。另一家企

业则恪守命令控制型的层级结构，导致决策迟缓、缺乏本土适应性。该企业的创新战略是被动反应，只是根据客户的需要做出响应，而不是进行展望。毫无疑问，两家公司的走向必定是截然不同的——前者成为全球领导者，后者则遭遇营收下滑。

尽管荣誉晋升者具备了以上五项中的多数特征，但这些企业取得成功和竞争优势的方式却不尽相同。我们发现了其三大主要战略方法：

- **依靠战略并购和全球整合来创造长期价值。**墨西哥水泥集团（Cemex）、南非的SABMiller啤酒公司和墨西哥的阿尔法集团（Alfa）都成功地整合了多种文化背景的企业，拓展最佳实践。
- **将成功的商业模式规模化并复制，以此实现增长。**总部位于香港的利丰公司，是全球最大的服装和消费品供应商。该公司作为供应链管理者，为亚洲和其他地区的消费者和制造商之间建立联系。Wilmar International的总部位于新加坡，其主要的控股公司在印度尼西亚。通过拓展从源头到分销的整合性商业模式，该公司已成为全球领先的棕榈油供应商之一。上述两家企业都制定了全球化的单一愿景，并且达成了目标。

- **注重创新和打造全球品牌。**阿联酋航空集团 (Emirates Airlines) 通过提供卓越的乘机体验，成为国际一流的航空公司。同样地，联想集团在个人电脑业务领域连续十几年保持了高品质和创新设计。不同于其

他专注低价的通信供应商，为了提高产品质量，华为在研发和创新方面持续投入。这些企业都展现了打造全球品牌和融入本土市场的卓越能力。

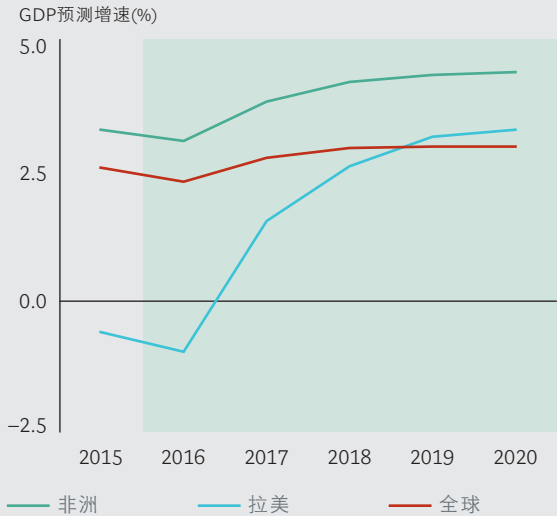
# 争夺未来

**经**济下滑、地缘政治风险提高和大宗商品价格下降，这些都是企业面临的切实问题，但是却无法阻挡来自新兴市场的全球挑战者和其他雄心勃勃的企业前进的步伐。大多数新兴市场依然保持着比成熟市场更快的经济增长。（参阅图14）新兴市场的人口和消费趋势也比成熟市场更为有利。请看以下预测：

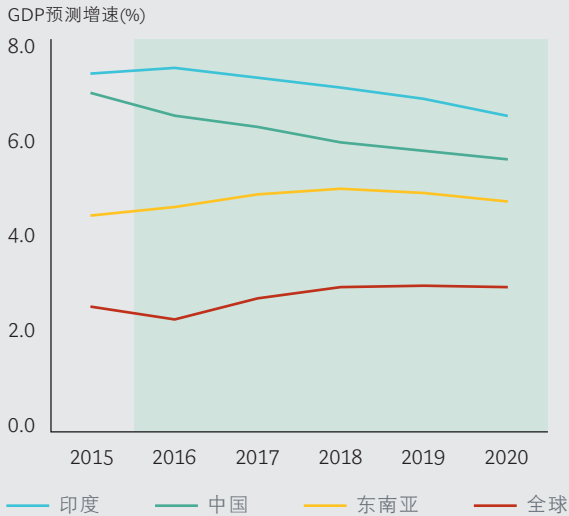
- 2015年至2030年，新兴市场的人口将增长17%，比成熟市场的增速高出3倍。
- 2015年至2030年，撒哈拉以南非洲的城市人口将增长70%，是人口增速已经很快的亚太地区的两倍，更是拉丁美洲的3倍。
- 尽管GDP增速放缓至5.5%，在未来5年，中国和印度将会增加3.9万亿美元的消费，等同于整个德国的GDP。
- 2015年，新兴市场占全球消费总额的比例为29%，2020年将升至三分之一。（参阅图15）

图14 | 新兴市场的增长并未结束

非洲和拉美的增速将会加快



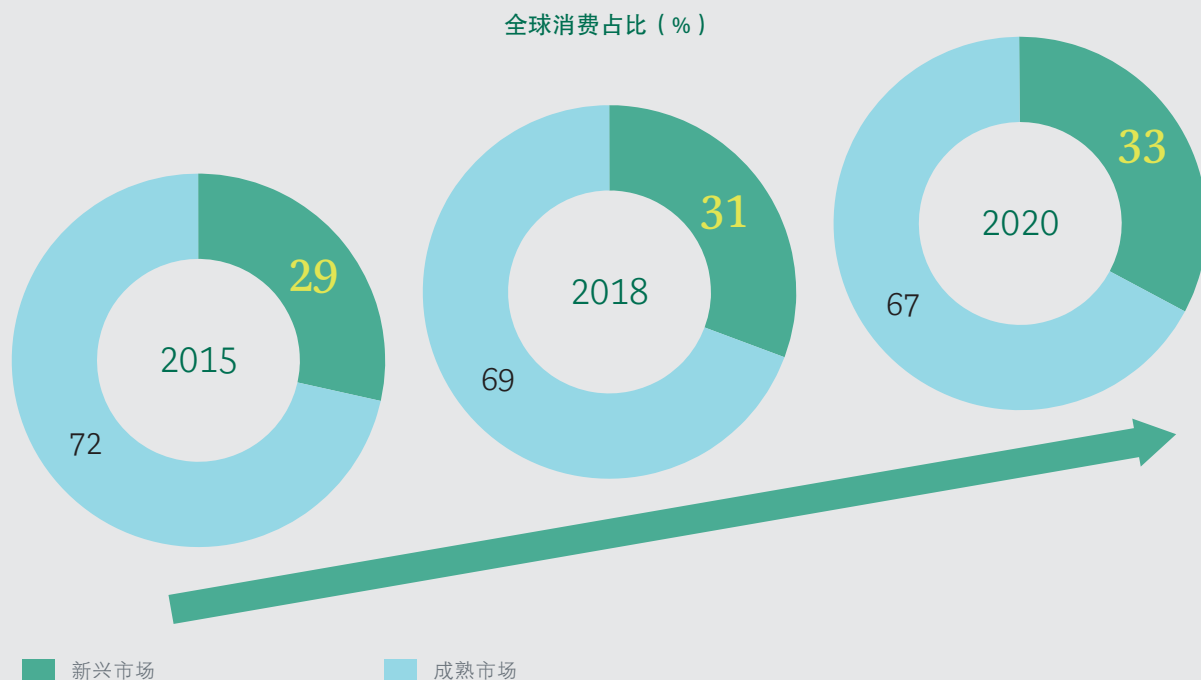
其它地区的增速将放缓但保持稳健



来源：牛津经济研究院；BCG分析。  
注：分析以2010年美元数值为参考。



图15 | 新兴市场将拉动全球消费



来源：经济学人智库；Euromonitor；世界银行；BCG分析。

注：新兴市场包括中国、印度、印度尼西亚、韩国、墨西哥和俄罗斯；成熟市场包括澳大利亚、法国、德国、日本、美国 and 英国。

相比5年前，当前的市场环境更具挑战性。但对那些想要踏上全球化征程的企业来说，新兴市场仍然是强劲的发射台，由于大量企业的涌入，这些市场正变得越来越拥挤。

## 新晋获胜者

尽管看起来全球挑战者处在一个低速增长的世界中，但他们将面临越来越多的竞争，不仅来自于历史对手跨国公司，还来自于本土市场的对手。我们发现了来自新兴市场的约1,500家企业，虽然不够格成为全球挑战者，他们仍是成功的、快速增长的公司。

这些企业——我们称之为获胜者——比全球挑战者的规模要小，但仍是高利润率、高增长的公司<sup>1</sup>。事实上，从2005年到2014年，获胜者的年平均增长率为18%，2014年收入占全球GDP的比例为6%。（参阅图16）这当中的很多企业有着区域化或者全球化的雄心，而其他企业则完全专注于本土市场。（在之前的两份报告中，我们识别了50家“本土巨擘”。这是一群本土市场导向的公司，甄选出这些企业是为了展现他们所在地区的市场活力。选择获胜者的标准主要基于财务指标。）

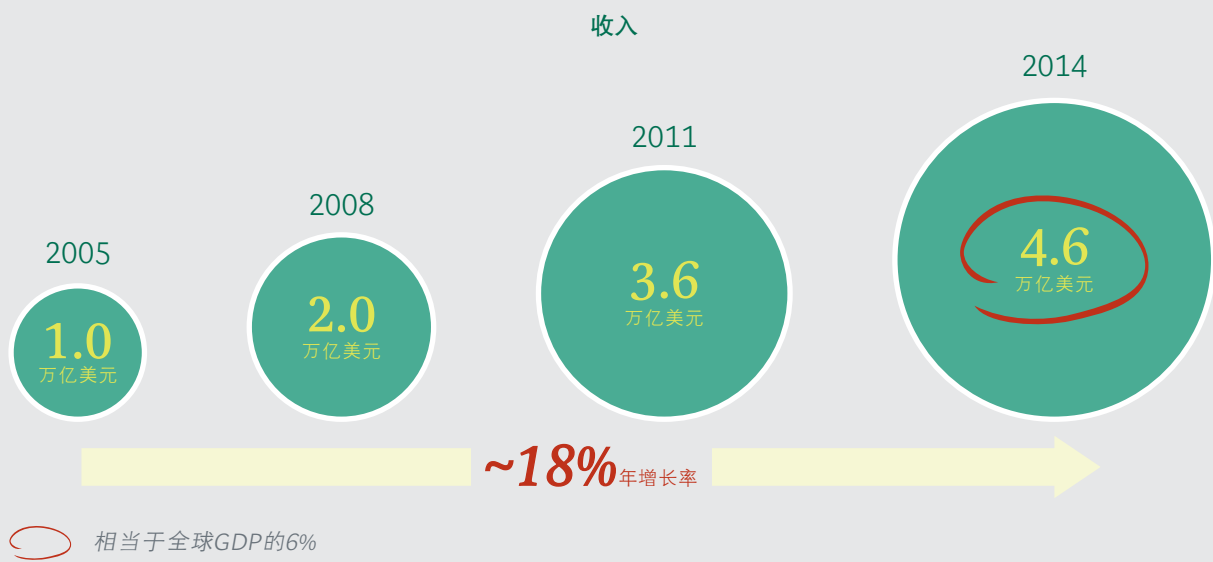
在未来10年内，获胜者值得我们密切关

注。不同于全球挑战者，获胜者主要集中在中国和印度，还包括非洲、拉美和东南亚的企业。（参阅图17）在过去5年中，获胜者比全球挑战者的增速要快，并且利润率更高。（参阅图18）如果保持目前的增速，很多获胜者将在2020年成为所在行业的前十大企业。（参阅图19）这些企业将在2025年成为全球经济增速的主要贡献者。（参阅图20）

换言之，对于很多行业来说，未来五年的前十名榜单上，将会有许多今天在本土市场之外籍籍无名的企业上榜。以下是三个展现出增长活力的获胜者：

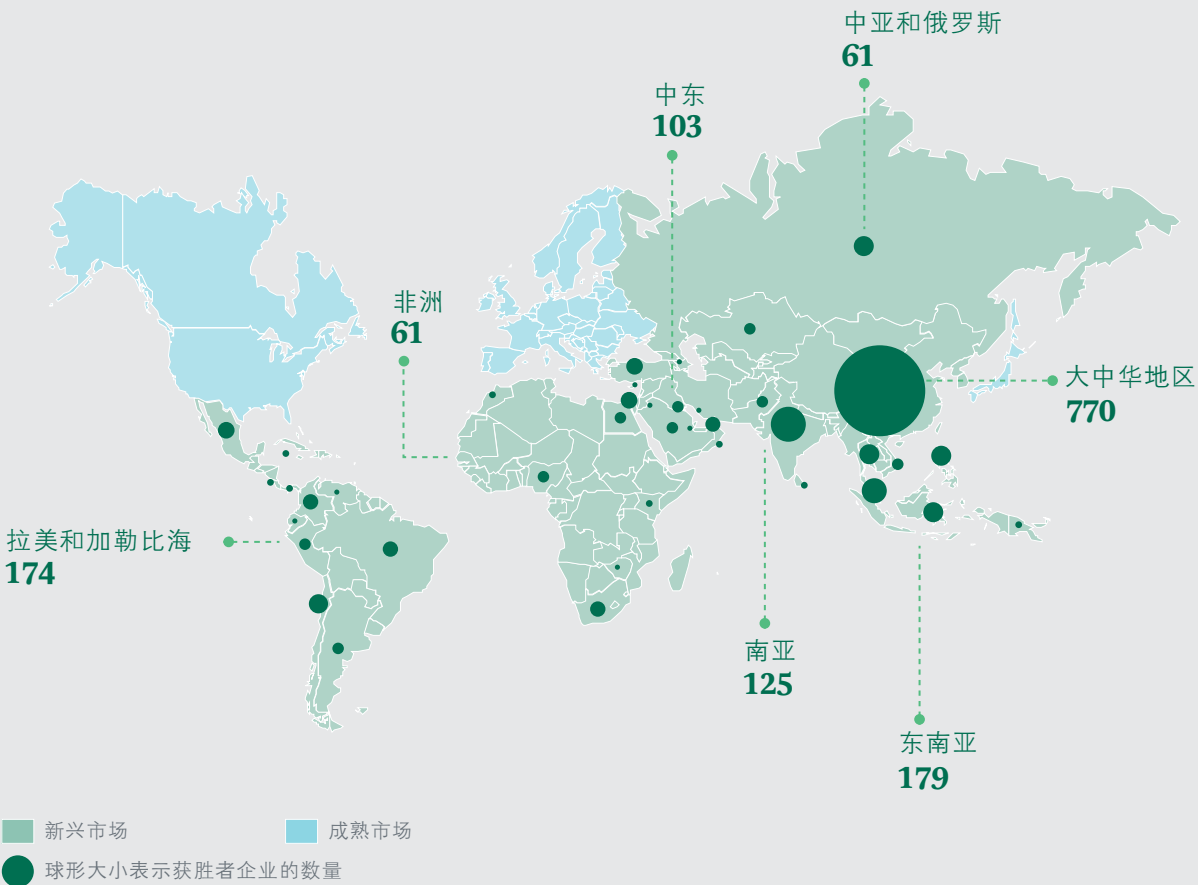
- **Aurobindo**是印度5家最大的制药公司之一，以销售额和市值来排名。在过去5年，该公司的年增长率为18%，2015财年的销售额为19亿美元。该公司生产的230种药物已经获得了美国食品和药物管理委员会的许可。
- **深圳欧菲光科技股份有限公司**是全球最大的触屏生产商，2014年的营收达到31亿美元。在过去五年中，该公司的年营收实现翻倍。这家中国公司在全球建立了5个研发中心，并且持有超过1,100项专利。从2011年开始，欧菲光的研发投入超过营收的4%，

图16 | 全球获胜者的盈利性好、增速快



来源：S&P Capital IQ；BCG分析。  
注：涵盖1,473家企业中的1,007家获胜者，这些企业能够提供更加完整的财务信息。

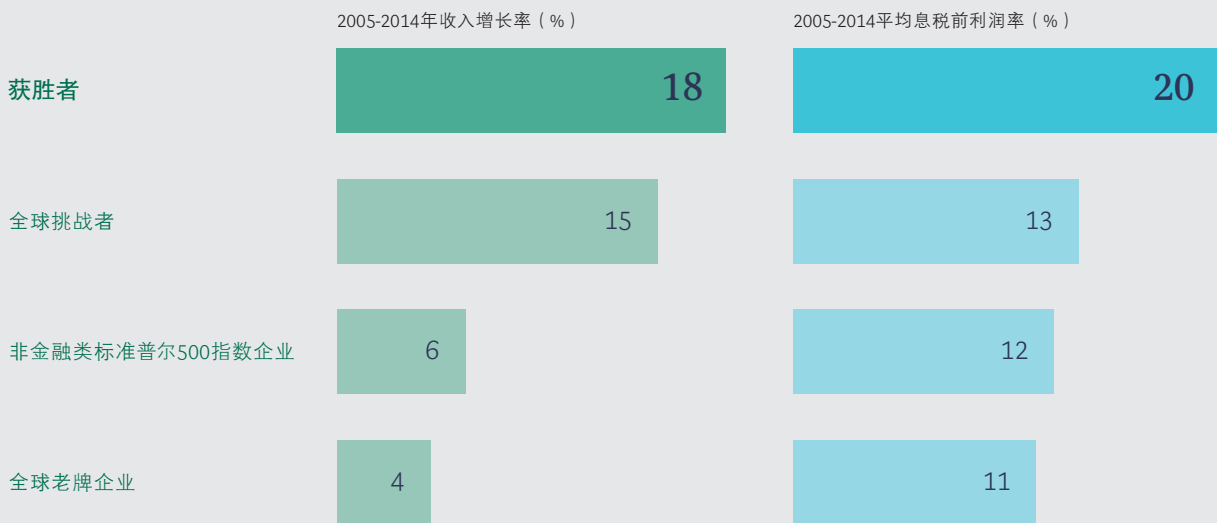
图17 | 全球获胜者分布在超过44个国家中



来源：BCG分析。

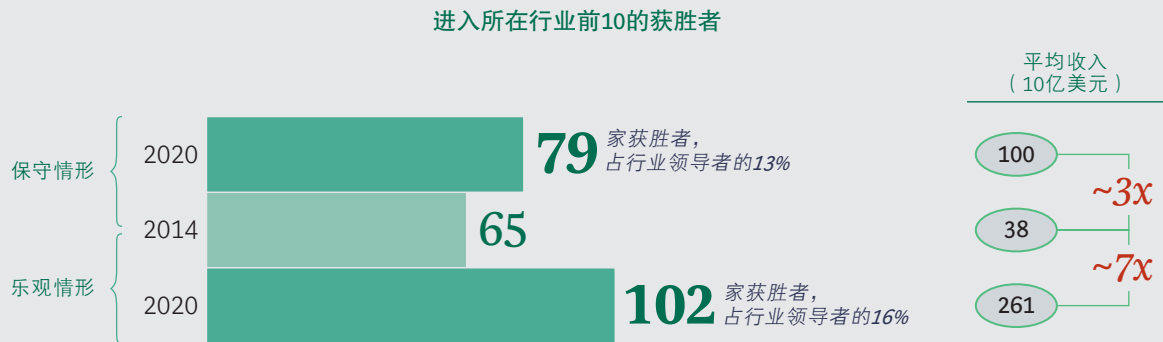


图18 | 获胜者表现超越全球挑战者、标准普尔500指数企业和全球老牌企业



来源：S&P Capital IQ；BCG分析。  
注：基于1,473家全球获胜者、100家全球挑战者、275家全球老牌企业和413家非金融类标准普尔500指数企业的财务数据，只包含那些能够提供2005-2014年完整销售和利润数据的企业。

图19 | 到2020年，许多全球获胜者将跻身所在行业的前十



来源：S&P Capital IQ；BCG分析。  
注：行业领导者指的是63个行业的前10企业，总计630家企业。保守情形假定新兴市场企业的增速将为2010-2014年增速的50%（同时假定年均复合增长率>30%）。对于其他企业，采用的是历史增长率。乐观情形假定获胜者保持2010-2014年的增速。

并且通过并购来获得关键技术。随着智能手机市场的放缓，欧菲光在智能汽车、指纹感应器和照相技术方面进行投入，使得业务更加多样化。

- **Alsea (墨西哥)** 是拉美最大的餐厅运营商，经营快餐和休闲餐饮连锁店，例如星巴克、汉堡王、达美乐比萨和奶酪蛋糕工厂。通过建立分销中心并主要依靠分享服务，Alsea获得了经营这些品牌的规模效益。该公司还进入了西班牙市场。近年来，其收入的年增长率超过25%。

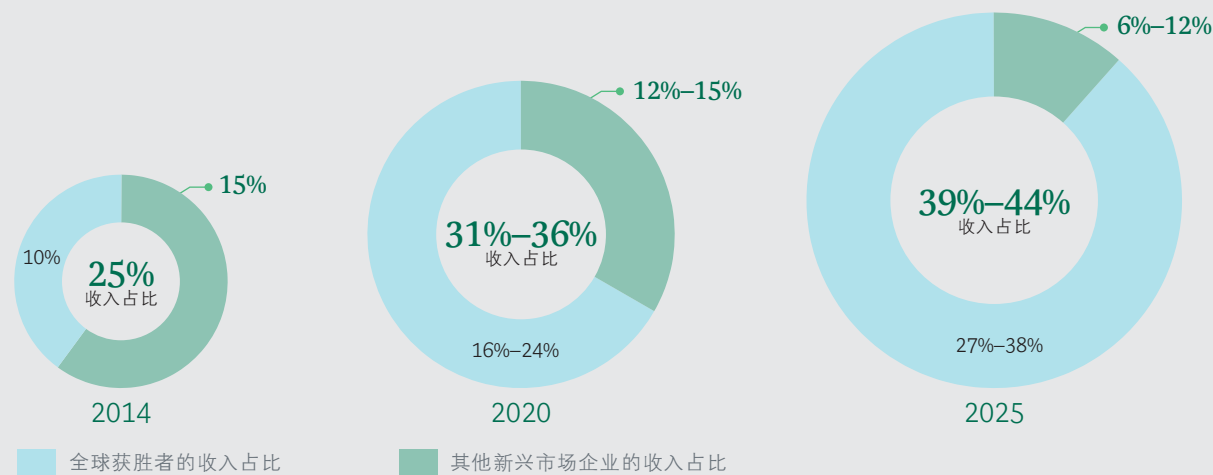
## 面向未来

在经济下滑、竞争加剧的背景下，全球挑战者、本土巨擘、获胜者和类似的企业，已经不能再随着所在市场的扩张来发展，他们需要努力进行竞争以获胜。

对于一些挑战者来说，环境更为严酷。许多国有企业，比如像中国远洋运输集团这样的航运和港口服务巨头，面临着重组的压力。家族企业，尤其是新企业，需要交接到新一代领导者的手中。在亚洲，家族企业CEO的平均年龄为61岁，交接已经成为一个切实问题。而综

图20 | 全球获胜者将拉动未来增长

到2025年，新兴市场企业将贡献重点行业收入的44%



来源：S&P Capital IQ；BCG分析。

注：样本包括63个行业各自的前100家企业。乐观预测假定全球获胜者保持2010-2014年的增长率，控制在150%以内。保守预测假定全球获胜者的增长率为2010-2014年增长率的一半，同时假定年均复合增长率超过30%。

合性集团则需要关注生产率和利润率的提高，而不仅仅是营收的增长。

新兴市场企业越来越多地需要通过战略性并购来增强实力并实现目标。Tech Mahindra是一家印度的IT服务公司，一直在凭借并购来进行业务扩张。2015年，Tech Mahindra和兄弟公司一同收购了意大利设计公司Pininfarina，拓展了高端业务能力。同年，Tech Mahindra还收购了总部位于日内瓦的Sofgen Holdings，开始进入银行业；同时还并购了Lightbridge Communications，提升了网络服务的能力。

并不是所有的挑战者都能完成这些任务。但如果以挑战者的以往表现为参照，他们当中的大多数仍会生机勃勃地发展，很多企业还将

成为全球领导者。根据过去10年我们对这些企业的跟踪研究，全球挑战者的增长速度更快、更强劲，远超我们的预期。

注：  
1. 在识别获胜者的过程中，有时我们不得不依靠有限或不完整的数据，但这些也是我们通常使用的甄选标准。这些企业的年均销售额至少为5亿美元，其5年期年均增长率必须至少为所在国GDP或行业增长率的0.8倍。最后，获胜者的息税前利润必须高于行业利润的50%。（而挑战者的年均销售额需达到10亿美元，5年期增长率超过所在国或行业的增长率，利润超过行业平均水平。）不同于挑战者，获胜者不需要达到海外销售和员工数的要求，也不需要具有国际化雄心或是成为全球领导者的潜力。

# 推荐阅读

**《在新兴市场实现转型：从增长力到竞争力》**

BCG聚焦报告  
2016年2月出版

**《需要新兴市场战略吗？三思而行》**

BCG聚焦报告  
2015年9月出版

**《全球化能力鸿沟：领导者和落后者的差距在执行，而非战略》**

BCG聚焦报告  
2015年6月出版

**《全球化时代CEO必须要做的5件事》**

BCG文章  
2014年11月出版

**《重塑全球竞争格局：2014年BCG全球挑战者》**

BCG报告  
2014年9月出版

# 致读者

这是BCG全球挑战者系列的第七份报告。尽管这些出版物的核心是全球挑战者百强名单，但是该研究分析的主要目的在于了解新兴市场的发展状况以及挑战者和跨国企业如何在这些市场中竞争。我们希望这份报告能够生动地呈现新兴市场 and 其中崛起的企业状况。

我们不仅撰写报告，同时还帮助企业获得成功。这也是我们建立“挑战者到领导者（C2L）”项目的初衷。C2L帮助企业把全球化雄心写入基因，重塑已有的全球化战略，并且产生全新的、全面的全球化项目。该项目可以为企业的全球化愿景和能力提供全面的基准，并且识别出具体的差距，从而使企业在全球市场获得成功。

## 关于作者

**Daniel Azevedo**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻圣保罗办公室。**Vincent Chin**是波士顿咨询公司（BCG）的资深合伙人兼董事总经理、公共部门专项的全球领导人，常驻新加坡办公室。**Dinesh Khanna**是波士顿咨询公司（BCG）的资深合伙人兼董事总经理、全球优势专项的全球领导人，常驻新加坡办公室。**Eduardo León**是波士顿咨询公司（BCG）的资深合伙人兼董事总经理，常驻蒙特雷办公室。**Kasey Maggard**是BCG全球优势项目的全球经理，常驻伦敦办公室。**孟仪楷（Michael Meyer）**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻新加坡办公室。**麦维德（David C. Michael）**是BCG智库资深顾问，曾任全球优势专项的全球领导人，常驻旧金山办公室。**Burak Tansan**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，同时是土耳其业务的负责人，常驻伊斯坦布尔办公室。**Peter Ullrich**是波士顿咨询公司（BCG）的董事经理，同时也是多篇全球化议题报告的作者之一，常驻慕尼黑办公室。**Sharad Verma**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻新德里办公室。**魏杰鸿（Jeff Walters）**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，同时也是新兴市场消费者洞察智库的负责人，常驻香港办公室。

## 致谢

作者向全球各地的几十位参与本报告研究、分析的BCG同仁表示感谢。在报告涉及的每个本地市场，很多合伙人、顾问和知识团队的成员都做出了贡献。作者特别要感谢为本报告提供研究和分析支持的Nivedita Balaji、Sumit Dora、Mohandass Kalaichelvan、Nicholas Meyer、Vivek Sharma、Praipim Vutivijarn、Brigitta Wastuwidyaningtyas和Hannah Wang；感谢为本报告提供市场推广支持的Belinda Gallagher和Raghuram Godavarthi；感谢Mark Voorhees协助撰写。作者还要感谢报告的编辑和制作团队：Katherine Andrews、Gary Callahan、Dan Coyne、Kim Friedman、Abby Garland、Gina Goldstein和Sara Strassenreiter；以及中文版的编译团队：顾璿、安健、梁瑜、詹慧和连淼。

## 更多联系

如果您想与我们深入探讨这一议题，请联系任何一位作者。

### **Daniel Azevedo**

合伙人兼董事总经理  
BCG圣保罗  
+55 11 3046 3533  
azevedo.daniel@bcg.com

### **Vincent Chin**

资深合伙人兼董事总经理  
BCG新加坡  
+65 6429 2653  
chin.vincent@bcg.com

### **Dinesh Khanna**

资深合伙人兼董事总经理  
BCG新加坡  
+65 6429 2653  
khanna.dinesh@bcg.com

### **Eduardo León**

资深合伙人兼董事总经理  
BCG蒙特雷  
+52 81 8368 6200  
leon.eduardo@bcg.com

### **Kasey Maggard**

全球经理  
BCG伦敦  
+44 20 7753 5353  
maggard.kasey@bcg.com

### **孟仪楷**

合伙人兼董事总经理  
BCG新加坡  
+65 6429 2653  
meyer.michael@bcg.com

### **麦维德**

智库资深顾问  
BCG旧金山  
+415 732 8000  
michael.david@bcg.com

### **Burak Tansan**

合伙人兼董事总经理  
BCG伊斯坦布尔  
+90 212 339 0108  
tansan.burak@bcg.com

### **Peter Ullrich**

董事经理  
BCG慕尼黑  
+ 49 89 23 1740  
ullrich.peter@bcg.com

### **Sharad Verma**

合伙人兼董事总经理  
BCG新德里  
+91 124 459 7000  
vermin.sherma@bcg.com

### **魏杰鸿**

合伙人兼董事总经理  
BCG香港  
+852 2506 2111  
walters.jeff@bcg.com



如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)  
或登陆我们的大中华区网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号，  
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：





# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

阿布扎比  
阿姆斯特丹  
雅典  
亚特兰大  
奥克兰  
曼谷  
巴塞罗那  
北京  
柏林  
波哥大  
波士顿  
布鲁塞尔  
布达佩斯  
布宜诺斯艾利斯  
卡尔加里  
堪培拉  
卡萨布兰卡  
金奈

芝加哥  
科隆  
哥本哈根  
达拉斯  
丹佛  
底特律  
迪拜  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
日内瓦  
汉堡  
赫尔辛基  
胡志明市  
香港  
休斯顿  
伊斯坦布尔  
雅加达  
约翰内斯堡

基辅  
吉隆坡  
拉各斯  
利马  
里斯本  
伦敦  
洛杉矶  
罗安达  
马德里  
墨尔本  
墨西哥城  
迈阿密  
米兰  
明尼阿波利斯  
蒙特雷  
蒙特利尔  
莫斯科  
孟买

慕尼黑  
名古屋  
新德里  
新泽西  
纽约  
奥斯陆  
巴黎  
珀斯  
费城  
布拉格  
里约热内卢  
利雅得  
罗马  
旧金山  
圣地亚哥  
圣保罗  
西雅图  
首尔

上海  
新加坡  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
悉尼  
台北  
特拉维夫  
东京  
多伦多  
维也纳  
华沙  
华盛顿  
苏黎士