

报告

2011年BCG全球挑战者

腾飞中的挑战者

快速发展经济体的新星企业正在重塑全球行业格局



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, 客户遍及所有行业和地区。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业务转型。在为客户量身定制的解决方案中, 我们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41个国家设有70家办公室。欢迎访问我们的网站: www.bcg.com 了解更多资讯。

腾飞中的挑战者

快速发展经济体的新星企业正在重塑全球行业格局

2011年BCG全球挑战者

Sharad Verma

Kanika Sanghi

米嘉(Holger Michaelis)

Patrick Dupoux

Dinesh Khanna

麦维德(David Michael)

Philippe Peters

崔安祖(Andrew Tratz)

2011年1月

© 波士顿咨询公司2011年版权所有

若需获得更为详尽的相关讯息请联络：
电子信箱：greaterchina.mkt@bcg.com
传 真：8621 6375 8628



目 录

概述	4
全球增长的十年	6
收入和利润的强劲增长	6
卓越的价值创造	6
跨国并购活动中的积极举动	8
2011年BCG全球挑战者	11
他们是谁	11
2011年BCG荣誉晋升的全球挑战者	14
2011年全球挑战者所处国家和行业	16
开创未来的五大趋势	16
挑战者的成功之道	19
Bharti Airtel的运营和渠道创新	19
Indorama Ventures的反向投资	19
阿尔法集团子公司Nemak的技术关注	20
未来的十年	21
新兴客户细分群争夺战	21
行业领导地位争夺战	22
新兴市场争夺战	23
推荐阅读	26
致读者	27

概 述

全

球挑战者来自快速发展经济体，并正在重组现有的经济秩序。

◇ 从2000年到2009年，本报告中所提及的全球挑战者每年都以18%的速度增长，且平均每年拥有18%的营运利润率。

- ◇ 在这些年间，全球挑战者的年度股东总回报在17%左右。
- ◇ 同时，这些企业正在积极地收购国外公司，以扩大业务覆盖范围，获得品牌和技术专长并建立规模。

2011年全球挑战者呈现多样化特点，反映了全球竞争的动态本质。

- ◇ 这些挑战者的总部位于六个国家，其中中国、印度、巴西、墨西哥和俄罗斯占据了榜单的大部分，虽然比例较以前的报告中要少。
- ◇ 刚刚建立起雄心的非洲大陆有四家企业上榜。
- ◇ 四个行业——矿业和金属业（9家挑战者）、钢铁业（8家）、建筑业（6家）和矿物燃料业（6家）——表明了基础设施和自然资源对发展中经济体与总部设在这些地区的企业的最终成功日益重要。
- ◇ 在100家全球挑战者中，至少有五大趋势将会重塑商业格局，不仅仅是对全球挑战者，而且是对全球所有企业都将产生巨大的影响。这五大趋势分别是中国承建商的涌现、对自然资源的争夺、多元化全球大企业的崛起、建立全球消费品牌的挑战以及对合作伙伴的日益依赖。

全球挑战者将在未来十年内处于强有力的竞争地位。

- ◇ 他们已经制定了创新的业务模式并且深入了解新兴市场，这些都将成为全球经济增长的重要引擎。
- ◇ 他们的财务状况良好，并且能够利用机会购买极具吸引力的资产，同时与仍处于恢复期的老牌企业进行竞争。

许多挑战者正在与成熟的跨国企业较量，争夺全球领导者的地位。

- ◇ 在未来五年内，大约50家全球挑战者将有能力跻身《财富》世界500强行列。
- ◇ 到2020年，全球挑战者将总共创造8万亿美元的收入，这个数字相当于今天标准普尔500指数公司的收入。

全球挑战者将会与来自发达市场的企业进行三场关键战役。

- ◇ **新兴客户细分群争夺战。**到2020年，新兴市场的中产阶级将会占全球人口的30%。许多挑战者已经建立了很多成功的业务来服务这些消费者，但他们需要巩固这些地位并考虑多样化发展以及进行扩张。
- ◇ **行业领导地位争夺战。**在未来十年内，老牌企业和全球挑战者的争夺战将会加剧。挑战者需要超越那些基于成本和地理位置的优势来建立全球化组织、良好的品牌和世界级的创新能力。
- ◇ **新兴市场争夺战。**有一些新兴战场：常被忽视的非洲大陆；快速发展经济体的国内市场；与其他快速发展经济体进行交易的领域；中小型城市而

非知名大都市。挑战者能够利用他们对这些市场的了解来开发相关产品，并建立高品质、高价值的品牌。

在未来十年内，全球跨国企业和挑战者之间的竞争将会加剧。

- ◇ 随着竞争的日渐激烈，两类不同企业群之间的界限将会变得越来越模糊。
- ◇ 在未来十年内，全球企业的成功并非主要由其国内市场来确认，而是取决于他们如何适应和接受其所处的快速发展世界。

关于作者：

Sharad Verma是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻新德里办公室。**Kanika Sanghi**是波士顿咨询公司项目经理，常驻孟买办公室。**米嘉(Holger Michaelis)**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。**Patrick Dupoux**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻卡萨布兰卡办公室。**Dinesh Khanna**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻新加坡办公室。**麦维德(David Michael)**是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，是BCG全球优势专项的全球领导人，常驻北京办公室。**Philippe Peters**是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻莫斯科办公室。**崔安祖(Andrew Tratz)**是波士顿咨询公司全球优势专项的全球经理，常驻北京办公室。

全球增长的十年

五

年前本系列的第一本报告发表时，全球挑战者还是一个非常新奇的概念。联想集团已经收购了IBM的PC业务，中国海洋石油总公司提出了主动收购美国加州联合石油公司(Unocal)的提议。但这种新奇现象已经成为了常态。

西方高管们现在充分认识到了（即使没有完全理解）拥有全球化意愿的快速发展经济体企业正在崛起。

捷豹(Jaguar)和路虎(Land Rover)等成熟西方品牌现在为印度塔塔集团(Tata)所拥有。根据总收入排名，华为技术有限公司和中兴通讯股份有限公司分别是全球第二大和第五大移动通信设备制造商。墨西哥的宾堡集团(Grupo Bimbo)是全球最大的面包烘焙公司；巴西的JBS是最大的肉类供应商；俄罗斯铝业联合公司(United Company Rusal)是最大的铝生产商。

在最近几年中，这些企业是全球经济增长的隐藏引擎。尽管在过去十年内经济增长有所放缓，但全球人均GDP增长了50%，2.5亿人在过去十年内摆脱了贫困。现在的贸易比十年前更加自由，全球出口已经翻番。

全球挑战者也是快速发展经济体的代言人。在过去十年内，快速发展经济体所占的全球GDP份额从18%增长到31%；其全球贸易份额也从18%增长到28%。

随着快速发展经济体的经济地位上升，其影响力也日益增强。快速发展经济体国家现在占据20国集团(G-20)的半数席位。我们在这份报告中所分析的29个快速发展经济体中，25个是世界贸易组织成员。

这一正在崛起的经济浪潮已经冲击了全球排名。在过去十年内，《财富》世界500强中快速发展经济体企业数

量增加了两倍以上，从21家增加到75家。2010年《福布斯》2000强排名中包含了398家快速发展经济体企业，在过去五年内几乎增加了两倍。

全球挑战者仍然存在。许多发展中国家仍处于经济复苏时期，全球挑战者则一直保持其在过去十年的发展势头。

收入和利润的强劲增长

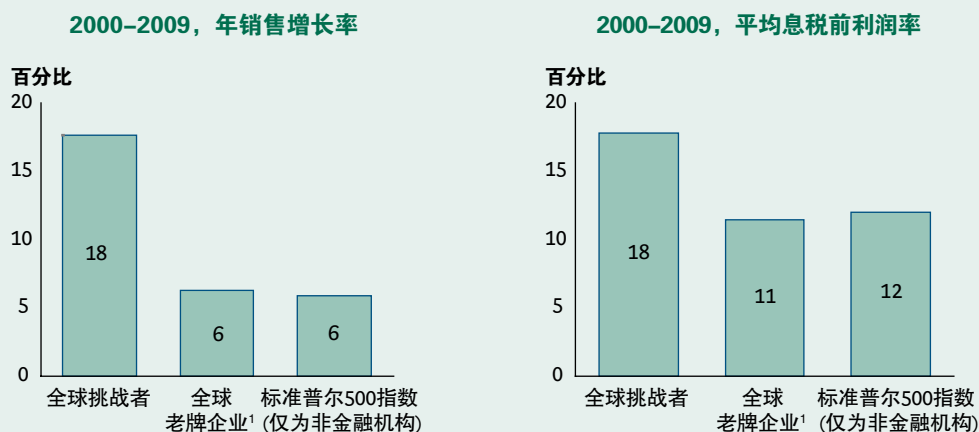
从2000年到2009年，全球挑战者的收入每年增长18%左右，是全球老牌企业和标准普尔500指数中非金融公司年均增长率的三倍。¹全球挑战者在不牺牲利润的情况下实现了这一增长。在这些年间上市的全球挑战者的平均营运利润（扣除利息和税项前的收入或息税前利润）是18%，比标准普尔500指数中非金融公司高出6个百分点。（参阅图1）

卓越的价值创造

经济衰退对几乎所有企业的股东总回报(TSR)都造成了不利影响。但是全球挑战者的业绩比其他企业反弹得更快、更强烈。从2000年到2009年，全球挑战者的年度TSR为17%，而标准普尔500指数和全球老牌企业实际保持不变，MSCI新兴市场指数则平缓增长。（参阅图2）事实上，全球挑战者解决了很多企业在追求价值创造的过程中难以权衡的传统问题。（参阅附录“解决权衡问题”）

1. 全球老牌企业是指总部设在发达经济体，并与全球挑战者在同行业中开展运营的跨国企业。

图1：全球挑战者展现出强劲的销售增长和利润增长

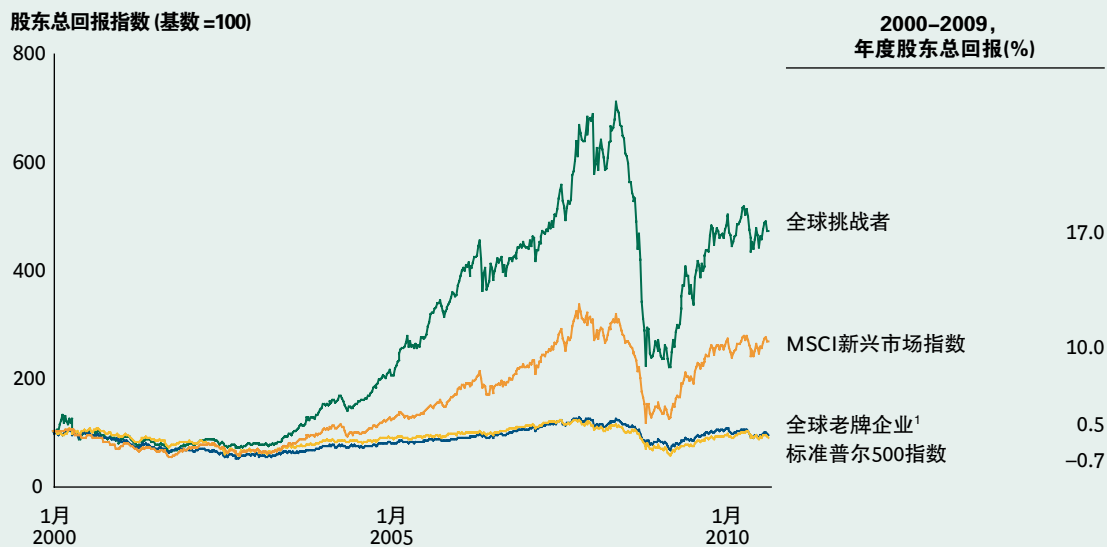


来源：汤姆森路透集团数据；BCG分析。

注：该图表是基于57家全球挑战者、174家全球老牌企业以及标准普尔500指数中393家非金融机构的财务分析得出的结果。在这一分析中，我们仅选取那些拥有从2000年到2009年完整的销售和利润数据的企业。

¹全球老牌企业是指总部设在发达经济体，并与全球挑战者在同行业中开展运营的跨国企业。

图2：全球挑战者为股东提供了卓越的价值



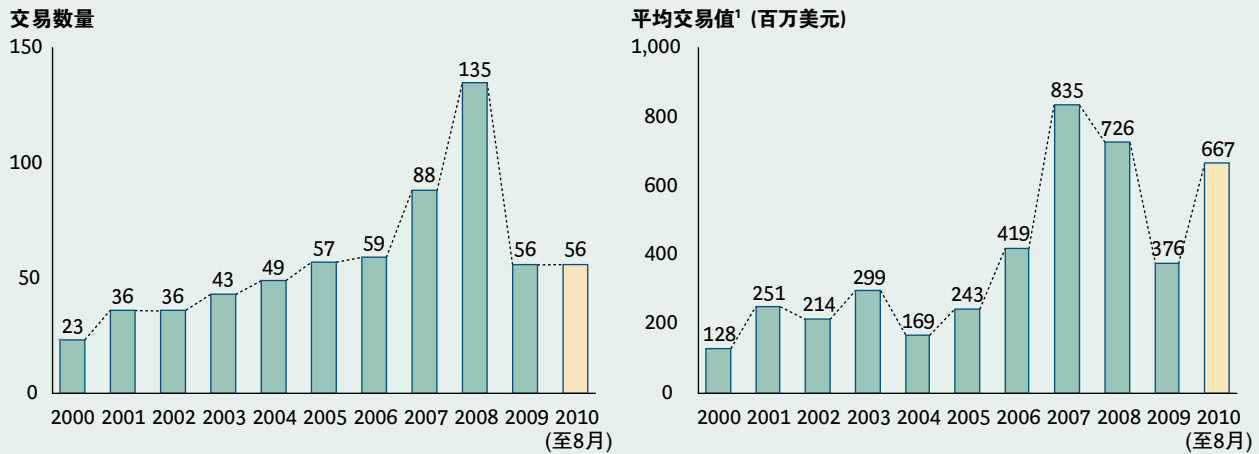
来源：汤姆森路透集团数据；BCG分析。

注：指数基准100是使用2000年1月1日的数据进行设定，数据分析至2010年8月23日。所有指数都是根据其成分股的市值进行加权。在相等的加权基础上，挑战者甚至实现了更加强健的股东总回报业绩，每年大约为30%。该指数是基于上市的80家全球挑战者和194家全球老牌企业的数据。

¹全球老牌企业是指总部设在发达经济体，并与全球挑战者在同行业中开展运营的跨国企业。

图3：全球挑战者仍在积极地进行全球扩张

2011年BCG全球挑战者跨国并购交易



来源：汤姆森路透集团数据；BCG分析。
¹这些数据仅涉及那些交易价值被披露的交易。

跨国并购活动中的积极举动

全球挑战者正在积极地不断追求跨国并购交易。境外交易的数量及其平均价值在2009年急剧下降，反映了经济的不确定性，但随后又开始反弹。到2010年8月，公布了56笔交易，与2009年数量相当。（参阅图3）2010年的交易平均值是2009年的两倍左右，大致相当于2008年的平均值。与全球老牌企业相比，挑战者们追求更大规模的交易。（参阅图4）

在过去十年内，大约60%的全球挑战者跨国交易发生在发达市场。这些交易的平均价值为5.54亿美元，比在发展中市场进行的交易都大（平均值为3.37亿美元）。

自经济衰退爆发以来，对发达市场的关注度不断上升。在经济衰退开始后的两年内，全球挑战者约71%的跨国交易集中在发达市场，较之于两年前的58%有所增长。

全球挑战者处于历史的枢纽点，在发展和创新取得显著进步的过去十年以及充满希望但不确定的未来之间寻找平衡。他们未来的成功将取决于其是否能够在未来十年内保持这一发展势头并继续缩小与全球跨国企业的差距。如果他们获得成功，那么在十年内全球挑战者的定义将再次成为一种新奇的概念——因为他们与全球跨国企业的区别将会消失殆尽。

解决权衡问题

从2005年到2009年，全球挑战者平均每年实现22%的回报率，而全球老牌企业则仅为5%。

将全球挑战者的回报分解成各要素——销售增长、利润率变化、估值倍数变化以及股息——展现了一个非同寻常的故事：挑战者能够解决企业所面临的三大经典战略权衡问题。（参阅图表“全球挑战者在价值创造的所有方面都处于领先地位”）

交易量 vs. 利润率。传统逻辑是假设企业在交易量和利润率之间加以权衡。全球挑战者通过积极追求增长并利用低成本来实现高利润，从而打败了全球老牌企业。

快速扩张 vs. 低杠杆率。为了快速扩张，企业通常需提高杠杆率来投资推动增长。然而，全球挑战者所实现的销售增长是其全球老牌企业的三倍以上，同时保持合理

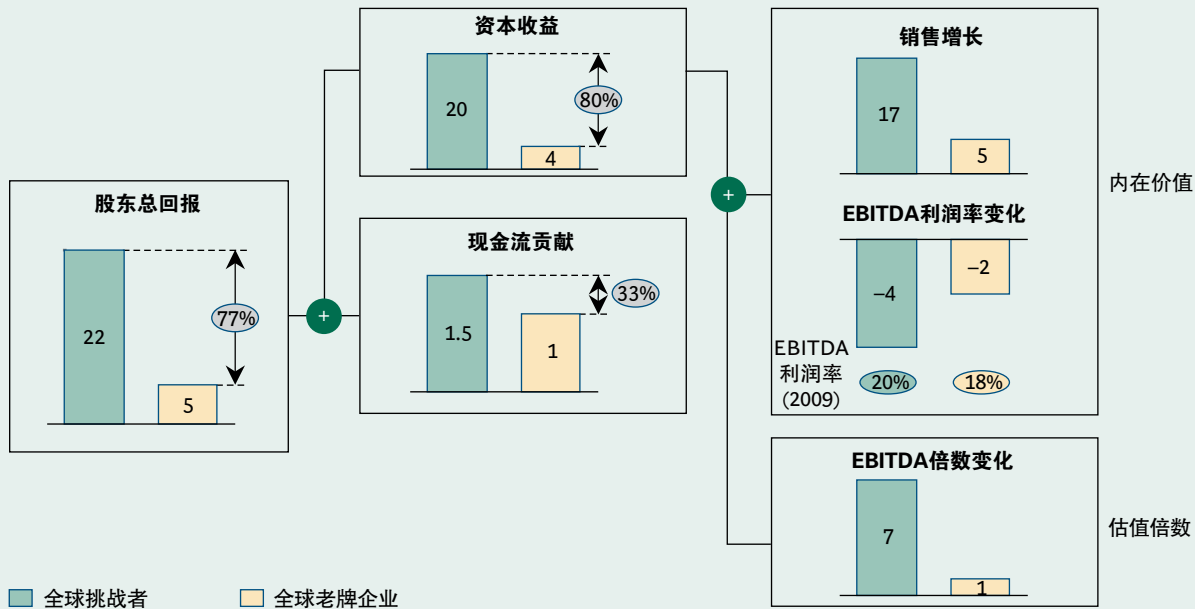
的杠杆率。自经济衰退以来，全球挑战者的杠杆率降至全球老牌企业之下。2009年，全球挑战者的平均债务股本比率为65%，比2005年低三个百分点。相比之下，同期全球老牌企业的比率从52%上升到66%。

增长 vs. 股息。投资者对增长型企业支付的股息预期会更低——如果全部支付的话。然而，全球挑战者试图实现比全球老牌企业更高的增长水平，同时提供自2004年以来最大的股息收益率（其中一年除外）。

全球挑战者在几乎所有行业都获得了这些成就（制药业和消费品业除外）。在制药业，全球挑战侧重于低利润的非专利药；而在消费品行业，他们至今仍在追求低成本的贴牌生产模式。

全球挑战者在价值创造的所有方面都处于领先地位

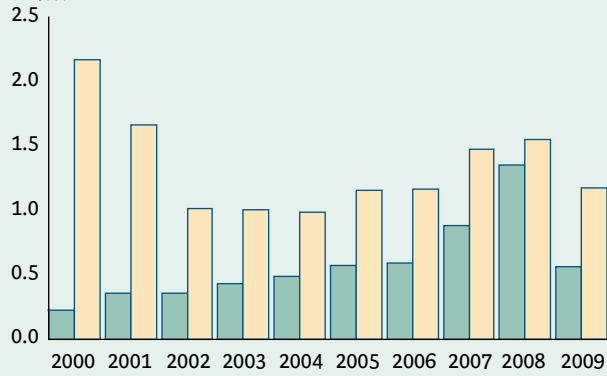
2005–2009，价值创造组成部分 (所有数据均为百分点)



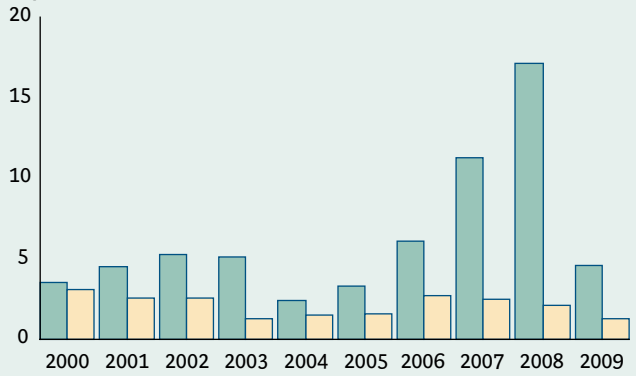
来源：汤姆森路透集团数据；汤姆森路透集团世界展望；彭博社；公司披露；BCG分析。
注：该图表反映了57家全球挑战者和168家全球老牌企业的数据——这些公司的数据可以得到。EBITDA是指扣除利息、税项、折旧及摊销前盈利。

图4：全球挑战者寻求相对较大的并购交易

每家企业的平均交易数量



平均交易值与收购者市值的比率¹ (%)



■ 全球挑战者 ■ 全球老牌企业

来源：汤姆森路透集团数据；BCG分析。
 注：该图表反映了我们对100家全球挑战者和189家全球老牌企业的分析。
¹这些数据仅涉及那些交易价值被披露的交易。

2011年BCG全球挑战者

BCG甄选了100家全球挑战者，这些企业已经具有一定规模，并正在进行全球扩张，与传统跨国企业并驾齐驱。在过去的报告中，我们的主要目标不是选取行业老大，而是关注于创新的业务模式、战略以及快速发展经济体的众多限制所带来的挑战。

在编辑本年度榜单时，我们再次采用缜密的甄选流程。（参阅附录“2011年BCG全球挑战者的甄选方法”）

他们是谁

全球挑战者榜单与其所在的市场一样不断变化发展，本报告中有23位新成员上榜。（参阅图5）

在大多数情况下，未出现在今年榜单上的企业仍是各自行业内的有力竞争者，但他们可能不像现有榜单中的企业那样积极地进行全球扩张。其中一些企业跌出了该榜单，主要是因为他们受到了经济衰退的影响，目前侧重于恢复业务健康。

除了新进者之外，我们在本报告中还引进了一个新群体，称之为“荣誉晋升挑战者”，即比新进者更加接近传统跨国公司的企业。²

新上榜的23家BCG全球挑战者分别是：

鞍山钢铁集团公司是世界排名前十的钢铁生产商，收入超过150亿美元。在过去五年内，公司进行了一系列海内外并购交易，包括2010年收购中国攀枝花钢铁集团。并购后的生产能力将促使鞍钢成为世界领先的钢铁生产商。

印度巴帝电信(Bharti Airtel)拥有两亿多用户，是世界最大的电信运营商之一。公司在2010财年获得了88亿

美元的收入，在过去五年内平均每年增长38%。从印度发展到海外市场，Airtel在其他快速发展经济体中积极寻求并购交易。该公司花费107亿美元收购非洲Zain，从而能够在15个国家开展移动运营业务，目前业务范围覆盖了19个国家。

南非必得维斯特集团(Bidvest)是一家多元化控股公司，包括食品服务、货运、制造和汽车销售等业务。该公司是美国以外市场的最大食品经销商。在2010财年，公司的收入为144亿美元，在非洲、欧洲、亚洲和澳大利亚拥有广泛的业务范围。

印尼Bumi Resources是世界增长最快的煤炭企业。2009年，Bumi获得了32亿美元的收入，其中大部分来自于海外。公司在日本、印度、香港、台湾和欧洲等地区拥有良好的销售业绩，并于近期进入了中国内地市场。

中国建筑工程总公司是一家领先的建筑公司，在美国权威刊物《Engineering News-Record》“225家全球承建商”排名中位列第六，2009年收入为224亿美元。公司在100个国家承担了5,000多项工程，在北非、阿联酋、印度和美国等地区开展大量业务。

正泰集团是低压输电及配电领域的佼佼者，现在正向太阳能领域进军。公司产品出口至90多个国家。正泰集团非常重视研发，在过去5年内已经创建了自己的品牌，而不是简单地向其它公司供应设备。

2. 除了2011年榜单中的23家新挑战者，仍有5家新的企业名称出现在挑战者榜单中。巴西食品公司(Brasil Foods)是由2009年两家全球挑战者Sadia和Perdigão合并而来。DP World代替了其母公司Dubai World。墨西哥的阿尔法集团(Grupo Alfa)代替了其子公司Nemak。印度的塔塔茶叶公司(Tata Tea)被重新命名为塔塔饮料公司(Tata Global Beverages)。俄罗斯铝业联合公司(United Company Rusal)代替了其母公司Basic Element。

2011年BCG全球挑战者的甄选方法

我们编制了从快速发展经济体企业中甄选出的全球挑战者候选名单。我们侧重于在亚洲、中东欧、独联体、中东和拉美等地区开展运营的企业。在这份报告中，我们还将地域覆盖范围扩展到非洲大陆，主要目的在于反映该地区经济体的发展动态。

我们拟定出一份原始主名单，由来自上述地区的顶级企业组成。我们剔除了合资公司和拥有大量海外股权的公司。我们决定纳入一些总部设在诸如伦敦、香港和新加坡等金融中心的公司，这些公司主要在快速发展经济体开展运营。由于主要在快速发展经济体进行运营，因此这些公司被归为这一类。

下一步，我们采用了一系列定量和定性标准来进行分析。我们将企业规模视为一个重要因素，因为规模较小的

企业在积极推动全球化业务时所拥有的资源较少。我们寻找那些已经拥有大量国际化收入或进行大规模跨国并购交易的企业；我们还选取了真正拥有建立全球化业务愿望的企业；我们排除了仅寻求低端的出口推动型模式的企业。我们采用几项评分标准来确定全球化潜力，包括各企业的国际业务范围、过去五年开展国际投资的数量和规模以及业务模式的优势。我们将各个企业的规模与所在行业的所有企业都是各行业领导地位的有力竞争者。

基于这些标准再加上全球行业专家的意见，我们最终选取了100家全球挑战者。

埃及El Sewedy Electric是非洲和中东地区领先的电气设备制造商之一，专营电缆和电力变压器。从2004年到2009年，公司收入平均每年以35%的速度增长，2009年达到了17亿美元。El Sewedy关注渗透率不高的市场，在许多非洲国家是唯一的电力变压器生产商。公司的风能业务在中东和北非成为了可再生能源发展的先锋。

吉利控股集团是中国一家快速发展的汽车制造商。2010年，吉利同意向沃尔沃汽车公司支付18亿美元，旨在保护沃尔沃汽车公司在瑞典和比利时的现有生产设施，同时寻求机会利用设在中国的新生产工厂制造适应本土市场需求的沃尔沃汽车。

泰国Indorama Ventures是全球最大的聚对苯二甲酸乙二醇酯(PET)生产商（PET主要用来制造塑料瓶），并且是在美国、欧洲和亚洲地区唯一一家拥有制造业务的PET生产商。公司收入自2005年起每年以60%的速度增长，在2009年达到了23亿美元，其中85%的收入在海外市场获得。Indorama Ventures侧重于成本控制、紧密整合以及逆向发展战略，从而帮助公司通过在成熟市场上开展收购交易来建立规模。

智利国家航空公司(LAN)在五个南美国家拥有运营业务，包括阿根廷、智利、哥伦比亚、厄瓜多尔和秘

鲁。公司十分重视运营效率。2010年8月，该公司宣布与巴西最大的航空公司TAM进行合并。2009年，合并总收入为84亿美元。

江西赛维LDK太阳能高科技有限公司是一家领先的太阳能组件制造商和全球最大的多晶硅生产商。2009年，公司11亿美元收入中75%来自于国外市场。自2006年起，该公司的收入每年翻一番。

印度鲁宾有限公司(Lupin Pharmaceuticals)是一家快速发展的制药公司，旗下产品包括非专利药和品牌药，并在美国和日本都有较大的业务规模。公司最近分别在澳大利亚、德国、日本、菲律宾和南非都开展了收购交易，2010财年的收入为10亿美元。

墨西哥Mabe是拉丁美洲最大的家电制造商。公司利用与通用电气和法格(Fagor)的战略联盟关系，促进全球化发展。Mabe在美洲地区拥有18家制造工厂，其产品在全球70个国家销售，2009年收入为45亿美元。

巴西Magnesita Refratários是世界第三大且唯一的综合性耐火制品生产商（耐火材料是能够在水泥钢铁生产中抗高温的材料）。公司在南美、美国和欧洲设有28家制造工厂，2009年收入为11亿美元。

图5：23家新全球挑战者以及5家“荣誉晋升挑战者”

2011年BCG全球挑战者

阿根廷

- ◊ Tenaris

巴西

- ◊ 巴西食品公司(Brasil Foods)¹
- ◊ Camargo Corrêa集团
- ◊ Coteminas
- ◊ 巴西航空工业公司(Embraer)
- ◊ 盖尔道钢铁集团(Gerdau)
- ◊ JBS
- ◊ **Magnesita Refratários**
- ◊ 马可波罗(Marcopolo)
- ◊ Natura
- ◊ Odebrecht集团
- ◊ 巴西石油公司(Petrobras)
- ◊ 巴西工业集团(Votorantim Group)
- ◊ 万高公司(WEG)

智利

- ◊ Falabella
- ◊ **智利国家航空公司(LAN Airlines)**

中国

- ◊ 中国铝业公司
- ◊ **鞍山钢铁集团公司**
- ◊ 宝钢集团
- ◊ 比亚迪股份有限公司
- ◊ 奇瑞汽车
- ◊ 中国交通建设股份有限公司
- ◊ 中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司
- ◊ 中国五矿集团公司
- ◊ 中国化工集团公司
- ◊ 中国海洋石油总公司
- ◊ 中国船舶重工集团公司
- ◊ 中国海运(集团)总公司
- ◊ **中国建筑工程总公司**
- ◊ **正泰集团**
- ◊ 中国远洋运输(集团)总公司
- ◊ 广东格兰仕集团有限公司
- ◊ **吉利控股集团**
- ◊ 海尔集团
- ◊ 华为技术有限公司
- ◊ 德昌电机(Johnson Electric)
- ◊ **江西赛维LDK太阳能高科技有限公司**
- ◊ 联想集团
- ◊ 利丰集团(Li & Fung Group)
- ◊ **上海电气集团股份有限公司**
- ◊ 中国中化集团公司
- ◊ **中国水电建设集团国际工程有限公司**
- ◊ 中国机械工业集团有限公司
- ◊ 中国中钢集团公司
- ◊ 尚德太阳能电力有限公司
- ◊ 万向集团有限公司
- ◊ **兖州煤业股份有限公司**
- ◊ **中联重工科技发展股份有限公司**
- ◊ 中兴通讯股份有限公司

埃及

- ◊ **El Sewedy Electric**

匈牙利

- ◊ Gedeon Richter

印度

- ◊ 巴贾吉汽车公司(Bajaj)
- ◊ 巴拉特铸造公司(Bharat)
- ◊ **印度巴帝电信(Bharti Airtel)**
- ◊ 克朗普敦脂渣有限公司(Crompton Greaves)
- ◊ 雷迪博士实验室(Dr. Reddy's)
- ◊ 印度铝工业公司(Hindalco)
- ◊ 信息系统技术公司(Infosys)
- ◊ 拉森特博洛公司(Larsen & Toubro)
- ◊ **印度鲁宾有限公司(Lupin Pharmaceuticals)**
- ◊ 马亨德拉(Mahindra & Mahindra)
- ◊ 印度信诚工业公司(Reliance Industries)
- ◊ 印度苏司兰能源公司(Suzlon Energy)
- ◊ 塔塔化工公司(Tata Chemicals)
- ◊ 塔塔通信公司(Tata Communications)
- ◊ 塔塔咨询服务公司(Tata Consultancy Services)
- ◊ 塔塔饮料公司(Tata Global Beverages)²
- ◊ 塔塔汽车公司(Tata Motors)
- ◊ 塔塔钢铁公司(Tata Steel)
- ◊ Vedanta Resources
- ◊ 维布洛科技公司(Wipro)

印度尼西亚

- ◊ **Bumi Resources**
- ◊ 印多福(Indofood)

马来西亚

- ◊ 马来西亚石油公司(Petronas)

墨西哥

- ◊ América Móvil
- ◊ Femsa
- ◊ Gruma
- ◊ 阿尔法集团(Grupo Alfa)³
- ◊ 宾堡集团(Grupo Bimbo)
- ◊ **Mabe**
- ◊ Mexichem

俄罗斯

- ◊ Evraz Group
- ◊ 俄罗斯天然气工业股份公司(Gazprom)
- ◊ 卢科石油公司(Lukoil)
- ◊ **俄罗斯诺里尔斯克镍公司(Norilsk Nickel)**
- ◊ 俄罗斯谢韦尔钢铁公司(Severstal)
- ◊ 俄罗斯铝业联合公司(United Company Rusal)⁴

沙特阿拉伯

- ◊ **沙特基础工业公司(Sabir)**

南非

- ◊ **必得维斯特集团(Bidvest)**
- ◊ Sappi
- ◊ **南非沙索公司(Sasol)**

泰国

- ◊ 卜蜂集团(Charoen Pokphand)
- ◊ **Indorama Ventures**
- ◊ **泰国国家石油公司(PTT)**
- ◊ 泰国联合冷冻食品公司(Thai Union)

土耳其

- ◊ 科奇财团(Koç Holding)
- ◊ **萨班哲控股公司(Sabancı Holding)**

阿联酋

- ◊ DP World⁵
- ◊ 阿联酋航空公司(Emirates Airline)
- ◊ 阿联酋电信公司(Etisalat)

2011年BCG“荣誉晋升挑战者”

我们识别了从全球挑战者角色中脱颖而出的一家快速发展经济体企业，他们已经非常接近成熟的跨国企业。

巴西

- ◊ 淡水河谷公司(Vale)

印度尼西亚

- ◊ 丰益国际(Wilmar International)

墨西哥

- ◊ 墨西哥水泥集团(Cemex)

南非

- ◊ 英美资源集团(Anglo American)⁶
- ◊ **SABMiller⁶**

新全球挑战者用红色标示

来源：BCG分析。

¹巴西食品公司(Brasil Foods)是由2009年两家全球挑战者Sadia和Perdigão合并而来。

²去年的挑战者塔塔茶叶公司(Tata Tea)在2010年被重新命名为塔塔饮料公司(Tata Global Beverages)。

³阿尔法集团(Grupo Alfa)代替了其子公司Nemak。

⁴俄罗斯铝业联合公司(United Company Rusal)代替了其母公司Basic Element。

⁵DP World代替了其母公司Dubai World。

⁶我们将这些企业定义为“荣誉晋升挑战者”，是因为尽管他们并没有被列入之前的全球挑战者报告中，但被列入了BCG于2010年6月出版的报告

《非洲挑战者》中。我们在2009年全球挑战者报告中的分析涵盖了非洲大陆，这些公司已经开始接近于全球老牌企业，因此也符合我们的全球挑战者标准。

俄罗斯诺里尔斯克镍公司(Norilsk Nickel)在2009年的暂时离开后又重回挑战者榜单，是俄罗斯最大的垂直整合矿业公司以及全球最大的镍钼生产商。公司在2009年获得了102亿美元的收入，并在20个国家拥有销售网络。

泰国国家石油公司(PTT)是一家国有石油天然气公司，2009年收入为460亿美元，其中近一半来自于国际贸易业务。公司正努力成为《财富》100强的一员，并计划在未來十年内投资1,000亿美元，其中一半将投资于海外。PTT在13个国家拥有44个勘探和生产项目。

沙特基础工业公司(Sabiq)是除石油业之外中东最大且最具盈利能力的公司，并且也是全球最大的化工品、塑料和化肥生产商之一。公司在40多个国家开展的一系列并购活动扩大了Sabiq的业务范围。2009年，Sabiq获得了275亿美元的收入。

南非Sappi是一家领先的生产多种类型高级纸的企业。其中大多数工厂位于欧洲和北美地区。在2009财年，Sappi的收入为53亿美元，其中87%来自非洲以外的地区。

南非沙索公司(Sasol)是全球最大的合成燃料生产商以及最大的煤矿企业之一。2010年的收入为161亿美元，其中一半营收来自国际市场。

上海电气集团股份有限公司是中国前三大电气设备制造商之一，且是世界最大的电梯制造商之一，2009年的收入为84亿美元。公司从与西门子和三菱等领先公司合作的50多家合资企业处购买了技术和管理技能。2010年，上海电气集团以15亿美元收购了美国高斯国际(Goss)。

中国水电建设集团国际工程有限公司是一家领先的建设公司，占据了全球水电建设市场一半以上的份额。2009年的收入超过了110亿美元。公司在46个国家拥有200多个在建项目，在东南亚、中东和非洲等市场拥有大量业务。

兖州煤业股份有限公司是中国第一家在纽约和香港上市的煤矿公司。2009年，公司收入达到30亿美元，并以32亿美元的价格收购了Felix Resources，使其成为在澳大利亚最大的中国投资者。

中联重工科技发展股份有限公司是一家领先的建筑机械制造商以及最大的混凝土设备制造商。2009年，

公司收入为30亿美元，并自1992年成立以來每年以60%的速度增长。中联重工浓厚的研发文化帮助其开发出了一系列产品。2008年，在收购了意大利混凝土设备制造商CIFA之后，公司将业务扩展至了全球70多个国家。

2011年BCG荣誉晋升的全球挑战者

一些快速发展经济体企业已经在全球化进程中取得了显著进步，他们看上去更像是成熟的全球跨国公司。我们将这类企业称为“荣誉晋升挑战者”，并利用下列四个标准来定义：

- ◇ **全球运营所需的规模大小。** 2009年度销售额至少达到200亿美元
- ◇ **国际销售。** 2009年75%的销售来自于总部所在国之外的市场或者国际客户
- ◇ **行业领导者。** 在所在行业中是排名前五的全球竞争企业
- ◇ **全球业务范围。** 保持全球运营业务

全球化旅程对于这些企业而言远未结束。同所有全球化企业一样，他们还要继续面对挑战。但荣誉晋升的挑战者已经遥遥领先于快速发展经济体的同行们。

五家企业符合我们的标准，因此被定义为荣誉晋升挑战者，其中两家企业来自南非，尽管他们并没有被纳入之前的全球挑战者报告中，但被列入了BCG于2010年6月出版的报告《非洲挑战者》。我们在2009年全球挑战者报告中的分析涵盖了非洲大陆，这些南非企业已经开始接近于全球老牌企业，因此也符合我们的全球挑战者标准。

英美资源集团(Anglo American)是世界领先的多样化矿业公司，并且是全球最大的铂金和钻石生产商。英美资源集团在南非、澳大利亚和拉美等地区广泛地开展业务。

墨西哥水泥集团(Cemex)是世界第三大水泥生产商和最大的预拌混凝土生产商。该集团在50多个国家开展业务，包括美洲、欧洲、中东和太平洋周边地区。

Cemex的成功源自于其高效的运营和营销战略，以及整合兼并公司的能力。2009年，集团202亿美元收入中79%来自于国际市场。

南非SABMiller是世界第二大啤酒生产商，在75个国家开展运营并拥有销售协议。该公司同时销售全球顶级品牌和领先的本土品牌。SABMiller在许多市场是位列第一或第二的啤酒生产商，包括美国以及许多非洲、拉美和欧洲国家。在2010财年，SABMiller的260亿美元收入中大约80%来自于南非以外的市场。

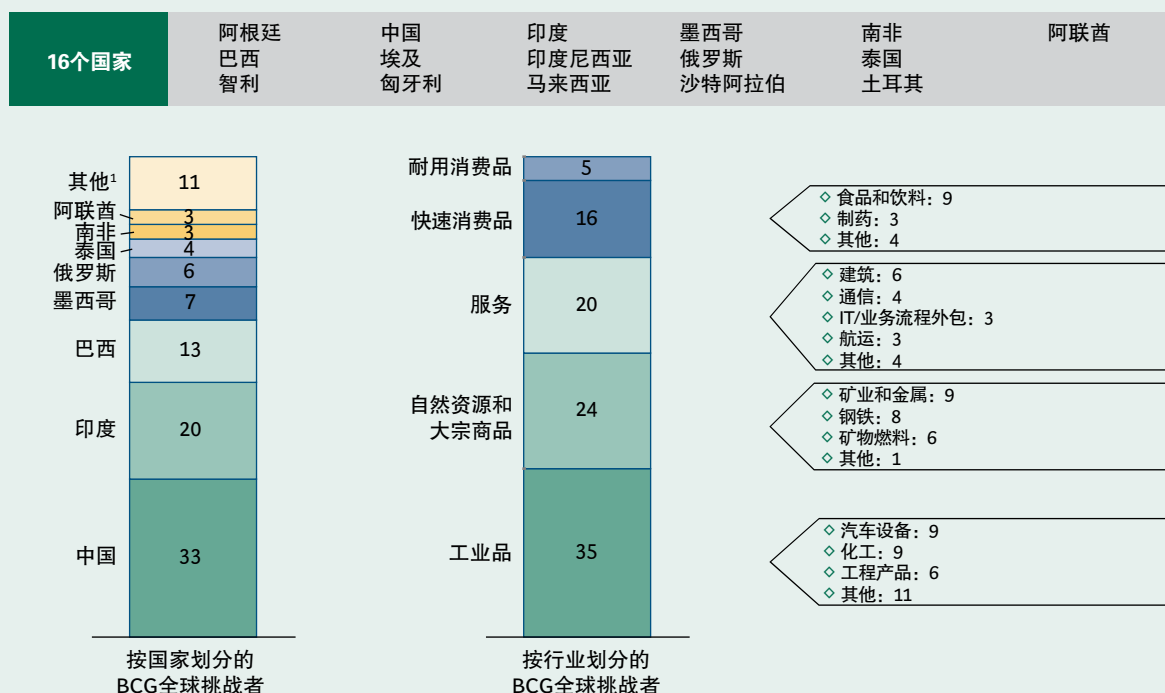
巴西淡水河谷公司(Vale)是世界第二大多样化矿业公司，在38个国家开展勘探、运营和销售活动。该公司是世界第一大铁矿生产商和世界第二大镍生产商。在

BCG价值创造者团队所跟踪调查的公司中，Vale拥有为股东创造价值的最佳十年纪录。公司的成功来自于良好的管理、积极的定价战略以及成功的并购交易。2009年，Vale的239亿美元收入中85%来自于国际市场。

一些快速发展经济体企业看上去更像是成熟的全球跨国公司。

印尼丰益国际(Wilmar International)是全球领先的农业公司，拥有一体化的业务模式，涵盖开发、加工、品牌打造和分销等方面。Wilmar是世界最大的棕榈油和月桂油加工商及采购商，还是主要的油棕榈种植园主。在中国，该公司是最大的油籽压榨厂、食用油提炼厂以及消费者包装食用油生产商。在印度，该公司是最大的食用油提炼厂之一以及领先的消费者包装油生产商。Wilmar在50多个国家销售产品。2009年，该公司240亿美元收入中77%来自于东南亚以外的地区。

图6：全球挑战者来自16个国家和多个行业



来源：BCG分析。

¹其他国家包括阿根廷(1)、智利(2)、埃及(1)、匈牙利(1)、印度尼西亚(2)、马来西亚(1)、沙特阿拉伯(1)以及土耳其(2)。

2011年全球挑战者所处国家和行业

全球挑战者来自16个国家。(参阅图6)

尽管中国、印度、巴西、墨西哥和俄罗斯仍占据榜单的主要位置，但是其它地区国家也开始争夺注意力。特别是非洲，今年有四家全球挑战者上榜，是一个值得关注的新兴区域。非洲的自然资源十分丰富，以多个行业增长市场的姿态脱颖而出，并展现了巨大的雄心。

全球挑战者历来分布在不同的行业。工业品（35家挑战者）以及自然资源和大宗商品（24家挑战者）位列榜首。建筑业（6家挑战者）快速攀升，反映了对快速发展经济体基础设施的关注度日益增加。

开创未来的五大趋势

在100家全球挑战者中，至少有五大趋势将会改变商业格局，不仅仅是对全球挑战者，而且是对全球所有企业都产生巨大的影响。

- ◇ 中国承建商的涌现
- ◇ 对自然资源的争夺
- ◇ 多元化全球大企业的崛起
- ◇ 建立全球消费品牌的挑战
- ◇ 对合作伙伴的日益依赖

中国承建商的涌现。一群过去不为人所知的中国建筑集团正在赢得数十亿美元的大项目。这些公司正在建设各种建筑：从东南亚的桥梁和发电站，到非洲的高速公路和铁路，再到美国的赌场。

在过去十年内，中国建筑公司获得的海外合同价值每年平均以29%的速度增长。这些公司在国际排名上快速攀升，捕获市场份额并占据行业领先地位。在近期杂志《Engineering News-Record》“225家全球承建商”排名中，中国公司占据了前5名的3个席位，在前100名中占据了19个席位。

这些成功故事的背后隐藏着三大原因。首先当然是成本。即使在海外项目中，与美国、欧洲和日本的竞争

对手相比，中国公司拥有劳动力成本优势。他们通常还会进行垂直整合，并从国内供应商或者子公司购买设备和材料。上海振华重工(集团)股份有限公司是世界最大的重型机械制造商，为其母公司中国交通建设股份有限公司的项目提供集装箱起重机。

第二个原因是中国承建商的才能和经验。中国承建商在国内吸取了很多宝贵的经验，他们能够将这些经验应用于海外项目。例如，中国建造了4,000英里的高铁，包括火车时速高达245英里每小时的武广线。中国还在2006年建造了世界最大的水电工程三峡大坝。杭州湾跨海大桥是世界最大的跨海大桥，已于2008年开通。

最后一个原因是，中国政府及其国有银行为这些承建商提供外交支持和财政支持。中国政府和非洲、东南亚以及中东地区建立了重要的战略关系，90%的海外订单来自这三个地区。

走向全球

来自俄罗斯的挑战者都在自然资源行业开展运营，从2000年到2010年完成了143笔跨国交易——占到了100家全球挑战者交易总数的22%。

例如，钢铁巨头俄罗斯谢韦尔钢铁公司(Severstal)在发达市场和新兴市场同时创造了并购和整合资产的纪录。Severstal用10亿美元收购美国PBS煤炭公司的交易将会为其提供扩张所需的原材料和更低的运输成本。2010年，Severstal签署的协议确保了其在刚果和加蓬的铁矿石开采权。

俄罗斯国家核电公司Rosatom是一家国有核电垄断企业，是全球领先的核燃料和反应堆制造商。该公司正寻求实现地域多样化并努力获得低成本的铀储量。2010年，Rosatom收购了加拿大铀一号公司(Canadian Uranium One)的控股权。更广泛地说，Rosatom正通过国际合作伙伴和并购交易成为核技术的全球领先者。

石油和天然气公司并未原地踏步。除了寻找新储量之外，这些企业正致力于进行垂直整合。近年来，他们在全球范围内开展了大量下游收购交易（包括输油管、精炼厂和加油站），以更好地获取客户。

对自然资源的争夺。全球挑战者正在寻求自然资源以推动增长。从2006年1月到2010年8月，自然资源和大宗商品行业的挑战者公布了154笔跨国并购交易，远超过其它行业领域，是过去五年来86笔交易的两倍左右。

这些交易拥有两大重要目标：满足本地市场对自然资源的需求，以及在发展中市场立足。在泰国，PTT寻求国外资产来满足快速增长的国内需求。该公司投资计划中近二分之一将集中于海外扩张。巴西石油公司(Petrobras)计划在亚太地区长期收购液化天然气。

在俄罗斯，超过60%的出口收入来自于石油和天然气，14%来自于金属。这些公司是非常积极的收购者。(参阅附录“走向全球”)

随着中国承建商的崛起，许多并购交易得到了快速发展经济体政府在财政、监管和外交方面的大力支持。许多国有挑战者的债务得到了国家政府的保证。2009年，俄罗斯政府成立了一个小组，专门指导在能源领域的国外并购交易。许多俄罗斯企业和中国企业在国家领导人正式访问期间与尼日利亚和澳大利亚签订了合资交易。

多元化全球大企业的崛起。一些全球挑战者是大型企业集团；最著名的例子是印度塔塔集团(Tata)，涉及化工、通信、IT、饮料、汽车和钢铁等领域。(Tata集团中6家公司在各自领域内被视为挑战者。)其他一些多元化挑战者有墨西哥的阿尔法集团(Grupo Alfa)，土耳其的科奇财团(Koç Holding)和萨班哲控股公司(Sabancı Holding)，以及巴西的Carmago Corrêa集团、Odebrecht集团和巴西工业集团(Votorantim)。

这些公司正处在全球化和多元化的不同发展阶段。一方面，Tata和Votorantim是主要的全球竞争者。Votorantim最近并购了Aracruz，创建了Fibria，成为造纸和纸浆行业内的最大竞争者。Votorantim集团的成员公司也是世界五大锌公司以及十大水泥生产商之一。另一方面是拥有较少全球投资组合的企业集团。例如，墨西哥的Grupo Alfa是世界领先的高科技铝缸盖和发动机制造商，并在冷藏产品和聚酯行业也获得利润。这些公司采用不同的管理方法来实现全球化。对于Tata而言，全球化是分摊风险的一种方式，并能减少对印度经济的依赖。尽管其运营由集团内部公司独自管理，但是

企业中心在定义共同价值观和愿景、制定品牌和营销战略、促进人力发展、衡量业绩以及开展并购交易等方面发挥着重要作用。

在过去十年内，Tata集团已经完成了价值超过175亿美元的跨国并购交易。在其它方面，Tata钢铁公司收购了英荷钢铁集团Corus；Tata化工公司收购了美国通用化学公司；Tata汽车公司收购了三条汽车和卡车生产线；Tata饮料公司收购了Tetley集团。

Tata集团与被收购的公司展开合作。被收购的公司通常保持独立的组织结构并自由开展运营，甚至是当他们与母公司从事相同或相关业务时也是如此，比如Tetley和Corus的案例。Tata也重视挽留高层管理人员。将这些收购的企业联系在一起正是Tata的企业核心所在。

土耳其的Koç Holding采取更加分散的方式，让子公司寻求发展机会。例如，Koç的Arçelik子公司认识到土耳其国内市场已经饱和，并开始将家电业务扩展到欧洲及其他地区。迄今为止，Arçelik是Koç全球最大的子公司。

建立全球消费品牌的挑战。在全球挑战者超越基于低成本的业务模式并扩展服务市场范围的过程中，一些全球挑战者正积极地努力建立全球品牌。

许多来自快速发展经济体的耐用消费品公司是作为原始设备制造商进入发达市场，通过知名的西方品牌分销其产品。这一模式已经达到极限。自全球经济衰退以来，制造成本不断上升，而发达市场对产品的需求则不断下降。例如，2010年广东省的工资增加了11%。在印度，铜的价格在2009年上涨了一倍以上。同时，自2008年以来，北美的需求下降了10%，西欧的需求则下降了3-5%。同样，许多老牌的全球公司在快速发展经济体开展了很多制造业务，这一举动消减了发展中市场企业的成本优势。

为了应对这些发展情况，许多传统制造商开始在发达市场建立自己的品牌。例如，为了更好地了解西方客户的需求，海尔集团在当地建立了研发部门并雇用本土员工。他们还与零售商建立关系来拓展其与客户的联系。墨西哥的Mabe收购了博世(Bosch)的巴西子公司。土耳其企业集团Koç在主要欧洲市场投资建立Beko品牌，并在其他市场收购当地品牌。

在食品和饮料领域，全球挑战者对于建立自己的品牌拥有不同的动机。他们在本国市场拥有知名品牌，并通过在发达市场收购品牌和分销网络来扩展全球化步伐。

在JBS成为全球最大的啤酒制造商的过程中，JBS收购了巴西的Bertin品牌以及美国的Pilgrim Pride和Swift品牌。其中Swift的收购又促使JBS能够进入日本和韩国的分销渠道。类似地，泰国联合冷冻食品公司(Thai Union)是世界最大的海产品出口商，通过收购领先的外国品牌在海外市场建立了强劲地位。其第一个主要收购是美国第三大金枪鱼罐头品牌Chicken of the Sea。最近，该公司还收购了法国海鲜罐头公司(MWB Brands)，取得了在英国、爱尔兰、荷兰、法国和意大利市场上知名的海产品罐头品牌。

宾堡集团(Grupo Bimbo)花费28亿美元收购了Weston Foods，使其在美国市场上增加了13%的份额，从而使这家墨西哥公司成为世界最大的面包生产商。2010年，Grupo Bimbo同意用9.59亿美元购买Sara Lee的北美烘焙业务，进一步巩固了其在墨西哥以外市场的销售地位，并有力补充了其在美国市场的现有业务规模。

对合作伙伴的日益依赖。长期以来，全球挑战者一直利用合作伙伴关系和合资企业形式，但是这种关系的性质发生了两大改变。首先，他们渐渐与其他全球挑战者而非老牌跨国企业联合起来。在全球挑战者之间日渐风靡的合资公司和与合作伙伴关系依赖于四大支柱。

分享知识和专长。这一趋势的最好例证是印度的Tata汽车公司和巴西的Marcopolo建立的合资企业。该合资企业成立于2006年，将Tata的底盘制造专长和Marcopolo的设计制造车体能力结合起来。其目标在于占据印度、南非、俄罗斯和中东等这些发展中国家的份额。

获得进入新市场的机会。印度的巴拉特铸造公司(Bharat)和中国第一汽车集团公司(FAW)成立的合资企业将两大锻造公司联合起来，从而使得Bharat Forge能

够进入中国汽车市场，同时也保证FAW能够利用Bharat Forge所持有的全球销售渠道。

实现规模以进行全球竞争。巴西最大食品公司Perdigão和巴西最大禽类出口商Sadia的合并创建了一个大型企业集团，从而能够与全球食品巨头进行竞争。新巴西食品公司(Brasil Foods)在全球范围内建立了42家工厂，拥有100,000多名员工，在110个国家进行销售，并拥有24家办事机构——能够在美国、欧洲和中东等市场进行竞争。

当全球挑战者和跨国公司进行合作时，他们能够从中获得强有力的地位。

共享高风险投资。印度信诚工业公司(Reliance Industries)和墨西哥的阿尔法集团(Grupo Alfa)同美国Pioneer Natural Resources建立了合作伙伴关系，以开发美国页岩天然气储备。该合资计划在非常规地区建立了1,700个钻井工地。

挑战者通常在发展过程中至少使用一种方法来实现全球化。俄罗斯移动运营商VimpelCom积极参与并购活动，以进入新市场、实现规模化发展并产生协同效应。该公司最近宣布与意大利移动运营商Wind以及埃及的Orascom合并；后者在中东和北非市场处于重要地位。一旦获得监管批准，这些交易将创造出全球前五大移动运营商之一——拥有210亿美元的年收入，1.74亿位用户并在20个国家开展业务。

此外，当全球挑战者和跨国公司进行合作时，他们能够从中获得强有力的地位。在过去，这些合资企业的成立主要是为了符合快速发展经济体的监管要求，或将技术从跨国公司转移到挑战者。现在，两方更像是合作伙伴。2010年，印度的雷迪博士实验室(Dr. Reddy's)和GlaxoSmithKline进行合作，在新兴市场营销新的制药产品。这个交易将Dr. Reddy's的生产能力和品牌产品的投资组合与GlaxoSmithKline的全球销售能力结合在一起。同时，戴姆勒股份公司(Daimler)和比亚迪股份有限公司(BYD)共享在中国开发电动汽车的研发成果。该合资企业将Daimler的电动汽车架构知识及安全性和BYD出色的电池技术及e-drive系统结合在一起。

挑战者的成功之道

全

球挑战者肯定不是从发展经济体中涌现出来实现全球领导地位的第一批企业，但是他们与日韩的先行者发展步伐完全不同。

日韩的全球化运动是建立在自然增长的基础之上，而全球挑战者的发展则是自然增长和并购活动的共同作用。

日韩的先锋企业同样获得了与全球挑战者截然不同的一系列优势。长期以来，日本企业以技术创新、精益制造和高品质品牌而闻名，而韩国企业则能在可承受的价格范围内生产出优质产品。全球挑战者在方法上呈现出多样化。最显著的是，他们创造了具破坏力的业务模式，并且在许多行业内提出了更新更好的方法来完成任务。三家挑战者提供了佐证：印度巴帝电信(Bharti Airtel)、Indorama Ventures以及阿尔法集团子公司Nemak。

Bharti Airtel的运营和渠道创新

根据用户数量计算，Bharti Airtel已经成为世界第五大移动运营商。从印度总部开始，该公司将业务扩展到19个国家，并且是其中12个国家的领先移动运营商。其成功的秘诀在于采用了运营与渠道的创新性业务模式。

2004年，Airtel开发了所谓的“分钟工厂”模式。在这个模式下，Airtel把其网络的重要部分——一直被认为是移动运营商皇冠上的珠宝——外包给爱立信和其他集团。外包使Airtel可以灵活地提高网络管理能力，特别是当需求增加时，业务可以在数分钟内完成，就如同随着需求加速的生产线。

这个模式为Airtel提供了众多好处。首先，它使Airtel更快地扩大其网络。通过减少资本支出，Airtel可以获得更多的资金购买更多的业务。其次，作为首家使

用电信业务外包服务的公司，Airtel与供应商签订了有利条款，从而使运营成本低于主要竞争对手。最后，这些交易节省了资源和管理时间，使公司能够更多地关注客户活动。

同时，Airtel还开发了新的渠道来缓解在印度开展业务的物流挑战。公司利用快消品企业的现有分销网络，并为扩展至新领域创造了一套标准流程。这些方法已经帮助Airtel比其他竞争者更快地获得更多的用户。

Airtel在外包和分销方面的创新已经为其带来了丰厚的回报。Airtel拥有40%的营业利润，是印度利润最丰厚的公司。Airtel的每用户平均收入比其竞争对手高出12%左右，而其每分钟运营成本则要低14%。

Indorama Ventures的反向投资

泰国的Indorama Ventures是一家领先的聚酯纤维和PET生产商，在美国、欧洲和亚洲等地区都设有生产工厂。公司凭借向传统智慧挑战的勇气，在过去四年内从全球第十大生产商跃升为最大的生产商。

首先，当大多数竞争者都被东方市场高增长率所吸引时，Indorama Ventures则关注西方市场，尤其是缓慢增长且不太拥挤的北美和欧洲市场。其次，在20世纪90年代末，当许多公司开始放弃低利润的PET业务时，Indorama Ventures开始大量收购，其中很多收购价格低于重置成本，因此获得了规模优势。第三，为了提高利润，许多传统公司都把研发和营销指向特定的产品线。然而，Indorama Ventures则关注业务的商品方面，并优化了研发和营销成本。第四，在大多数公司，聚酯纤维的产品线是业务组合的边缘部分。相反，Indorama Ventures几乎只专注于聚酯纤维，以保证足够的财务资源和人力资源投向这一业务。

Indorama Ventures通过不断地关注运营效率，成为了行业内最低成本的领先者。例如，2009年公司的工厂全力运转，而竞争对手的平均利用率仅为85%。Indorama Ventures同时锁定纯对苯二酸(PTA)的供应并降低运输成本，从而降低了主要原材料PTA的成本。将来，公司将从内部为位于美国阿拉巴马州的新工厂采购80%的原材料。Indorama Ventures在三大洲的业务帮助其降低了运输成本、业务壁垒或责任风险。

Indorama Ventures的信念就是聚酯纤维是一项核心业务，且其对成本的关注使公司的业务快速发展。从2005年到2009年，公司的收入增长了七倍，利润增长了九倍，而且股价也翻了两倍。

阿尔法集团子公司Nemak的技术关注

阿尔法集团子公司Nemak是一家生产汽车铝配件的全球领导者，比如气缸和发动机组等。从墨西哥的蒙特

雷开始，公司已经将生产经营扩展至12个国家，其90%的收入都是从国际销售中所得。

公司为所有主要的汽车制造商提供服务，业务范围已经超过了其原本与福特汽车公司成立的合资企业。随着专业技术的提高，Nemak改进了成本结构并提升了技术精密性。该公司与汽车技术的领先者进行合作，并大量投资于人才方面。Nemak因技术创新、客户关注和产品质量而闻名，成为全球顶级的汽车配件供应商，而不是简单地利用地区优势和人力优势。

公司在全球范围内拥有许多产品开发中心，并雇用知名高等学府的毕业生。Nemak实现研发系统化，以减少低效、促进合作并确保共享最佳实践。这些举措使得Nemak将产品开发周期减至六个月以下（将近减少了70%）。Nemak在产品早期设计就开始考虑客户因素，从而能够更好地满足客户需求并控制生产成本。

未来的十年

全球挑战者以强有力的姿态步入未来的十年。除了依靠低成本扩张之外，他们还建立了创新的业务模式。他们成功地进入新兴市场并在新兴市场占据了有利地位。他们的财务状况良好，并能够利用机会购买极具吸引力的资产，同那些正在复苏的老牌企业进行竞争。

如果他们能够保持增长势头，那么将在未来十年内取得令人瞩目的成就。在未来五年内，50家全球挑战者将能够跻身《财富》世界500强行列。在十年内，15到20家全球挑战者将会加入《财富》100强行列。到2020年，全球挑战者将总共创造8万亿美元的收入，这个数字相当于今天标准普尔500指数公司的收入。

然而，这些情景极易被外部的经济情况所破坏。

资源短缺或大宗商品价格波动可能加剧供应压力。

例如，生产钢铁所需的焦煤短缺问题已经显现。挑战者和跨国公司同样面临新的供应问题。

人才短缺将加剧对优秀员工的争夺。人才对于企业来说逐渐成为最宝贵的资源。在快速发展经济体，本土企业和跨国公司都在激烈争夺最优秀、最聪明的人才。

保护主义可能抑制出口。在经济衰退期间下降的全球贸易再次回升，但是保护主义仍然存在。

除了这些外部限制，挑战者也将会测试其组织极限。尽管全球挑战者可以学习全球跨国公司经验，但是他们仍有独特的问题需要解决。例如，许多全球挑战者仍由创立者或者家族成员管理，还没有将管理的接力棒交给下一代领导者。许多挑战者还没有建立全球品牌或世界级的研发能力。

在这一背景下，全球挑战者将与那些老牌企业进行竞争。这一竞争将发生在三个领域：新兴客户细分群争夺战、行业领导地位争夺战和新兴市场争夺战。

新兴客户细分群争夺战

在未来二十年内，最激烈的争夺战将发生在那些数十亿加入中产阶级行列的客户身上。到2020年，快速发展经济体的中产阶级将占到全球人口的30%；到2030年，这一数字将会升至50%。

然而，在这些市场进行竞争并非易事。在快速发展经济体，“中产阶级”可以根据消费者偏好和消费模式进行划分。产品开发、营销、定价、销售和分销等传统挑战将会在这些市场成倍增加。

由于企业重新开始服务本土市场的新兴中产阶级，因此许多全球挑战者为触及这些消费者做好了准备。例如，巴西Natura的60%收入来自于中端化妆品和香水。广东格兰仕集团有限公司通过关注中低端市场，已经成为微波炉的全球领先者。

这些公司将在本国中端市场中学到的经验运用到其他市场。印度巴贾吉汽车公司(Bajaj)为这一方法提供了例证。对于低端市场，Bajaj重新开发了基本款Boxer 100cc摩托车（该款已经不在印度销售），在非洲赢得了对价格敏感的客户。对于高端市场，其在印度尼西亚引进了Pulsar款，以吸引那些喜欢高科技和潮流产品的客户。

通过认真学习当地情况并引进定制产品，Natura进入了拉美其他市场。在巴西，公司依靠880,000名“美丽咨询师”的直接销售队伍来触及客户，而在其他拉美国家

也有160,000名销售人员。2009年，这些战略帮助Natura的全球销售增长了42%。

与此同时，老牌企业也并未按兵不动。他们认识到这块蛋糕的规模，并努力寻求建立新的方法触及这些客户。

一家日本计算机电子公司以前在中国只注重高端市场，但在2010年1月开始引进低价笔记本电脑和平板电视机。该公司进入三四级市场推销这些产品。同时，公司还在改进发展战略，以扩大在较小城市的业务范围，因为在这些城市，政府经济刺激方案预计将使需求保持强劲势头。

行业领导地位争夺战

老牌企业和全球挑战者都在竞争行业领导地位。在一些行业，老牌企业对全球挑战者的进军进行了有效回击，但在其他行业可能并非如此。在未来十年内，许多老牌企业的竞争力将会受到考验。但是建立真正的全球化和业务范围的全球挑战者也会遇到这种情况。

这一拉锯战将会在每个行业以不同的形式呈现。在过去十年内，老牌企业通过下列四种方式保护主要业务：

- ◇ 调整业务模式以保持竞争力
- ◇ 将快速发展经济体整合到全球供应链
- ◇ 收购或与挑战者进行合作
- ◇ 加强传统优势

调整业务模式以保持竞争力。在过去十年的前半段，印度IT公司快速成长，其在全球IT服务市场的份额从2000年的1%增长到2005年的4%。例如，塔塔咨询服务公司(Tata Consultancy Services)、维布洛科技公司(Wipro)和信息系统技术公司(Infosys)赢得了大量国际合同并享有超过20%的税后利润。但是西方的竞争对手很快意识到，如果他们想要更加有效地与这些挑战者进行竞争，则需要大幅降低成本，并大力投资印度市场。

自2003年起，IBM、埃森哲(Accenture)和惠普(HP)在印度的招聘每年平均增长40%，现已超过150,000人。

同期，其他三家印度IT公司的招聘数量也在增长，但增长率相对较低(28%)。转移至印度的举措帮助西方公司降低了与印度企业的成本差距，并提高了利润。除了将印度作为交付中心，这些全球老牌企业也在印度将自己建立为本土竞争者。现在，IBM是印度本土IT服务市场的最大公司，并在全球市场积极利用在该国获得的深刻洞察。

全球挑战者正把在国内中端市场获得的专长运用到其他市场。

将快速发展经济体整合到全球供应链。我们在汽车领域看到了跨国公司采用这个方法。例如，土耳其已经成为制造中心，福特和菲亚特集团在此建厂以满足本土市场和欧洲市场的需求。同时宝马集团在印度钦奈和北京建立了全球采购机构，

作为采购战略的一部分。

收购或与挑战者进行合作。在制药行业，大型企业通过收购或与挑战者合作进入新市场。在2009年和2010年，法国制药公司赛诺菲-安万特(Sanofi-Aventis)为了扩大在俄罗斯和其他新兴市场的业务范围进行了一系列并购交易。该公司收购了俄罗斯胰岛素生产商Bioton Wostok公司74%的股份，并与Rostechologies签订了在当地生产药物的协议。捷克非专利药生产商Zentiva的收购巩固了Sanofi-Aventis在中东欧的地位，特别是在罗马尼亚、斯洛伐克、俄罗斯和捷克。在其他地区，Sanofi-Aventis收购了墨西哥领先的非专利药公司Laboratorios Kendrick和巴西领先的非专利药公司Medley。

加强传统优势。在电子消费品行业，老牌跨国公司已经强化了传统研发能力和品牌打造能力，而不是仅仅试图在价格方面进行竞争。例如，三星和夏普远离了被低成本竞争者控制的中国传统电视机市场。相反，他们主要关注于价格较高的平板电视机市场。消费者根据自身的经济能力选择平板电视机，造成了传统电视机市场的萎缩。

同时，其他行业的挑战者也在继续加强市场地位。华为和中兴在通信设备行业迅速成为全球领导者。(参阅附录“日渐成长”)

在航天业，巴西航空工业公司(Embraer)在120座区域支线飞机的生产上保持行业领先地位。Embraer注重高增长市场和 innovation，致力于制造出低价、低运营成本但可靠性高且舒适安全的飞机。例如，其Phenom商务飞机拥有宽敞的内部空间，但与其他同类型飞机相比不需要太多维护。Phenom可以飞行35,000小时，在同类型商务飞机中这是一个空前的距离。

行业领导地位争夺战才刚刚开始，而不是结束。在某些行业，如果成功仅仅取决于成本优势，那么全球跨国公司将会发现他们无法进行角逐。但是如果他们能够调整业务模式来适应全球竞争新常态，那么他们将极具竞争力。同时，挑战者不能安于现状。

新兴市场争夺战

快速发展经济体将在未来十年内以年均5.5%的速度增长，而发达经济体只有2.6%。到2020年，他们将会占全球GDP的45%，而现在只有31%。这一增长并不仅仅是靠巴西、中国、印度、俄罗斯和墨西哥的挑战者来实现。除了这五个国家，在未来十年内将有40个国家实现GDP的快速增长，包括18个非洲、东欧和拉美国家。到2020年，许多国家将跻身GDP世界前40名行列。

在这些增长情况中很可能会出现四大趋势。

新的混战。非洲、拉美以及部分东欧和东南亚地区将会成为未来争夺的新市场，跨国公司和挑战者将会在此争夺客户和领导地位。

特别是非洲在电信、电力、铁路和消费品等行业拥有很高的需求。例如，从2008年到2009年，非洲的建筑市场增长了78%。在非洲市场的前十大建筑公司，5家来自中国，4家来自欧美，还有1家来自巴西。中国交通建设股份有限公司、中国水电建设集团国际工程有限公司和Odebrecht集团都是全球挑战者。

一些地区性和国际零售连锁店扩展到拉美的新兴市场。到2014年，智利的Falabella计划开设180家门店和7家购物广场，包括两个在秘鲁的重要项目。2010年，墨西哥的Femsa在哥伦比亚开店，并计划到2012年开设20到30家店。家乐福也在哥伦比亚开店。

国内职责。全球经济的衰退鼓励很多总部设在快速发展经济体的企业重新关注其国内市场。到2010年8月为止，相比于前两年，全球挑战者的国内并购交易上升了13%。(参阅图7)

这些公司加大关注他们最熟知的市场，因为他们认识到最佳的增长前景在于靠近自己国家的市场。因此，一些公司开始实现多元化发展，进入新的国内行业，而不是扩张全球业务。

经济衰退暴露了国际市场的不安全性，因此一些企业也开始重新评估或推迟国际扩张计划。

贸易带动的全球化。新兴市场的扩大使地区贸易量不断增加。(参阅图8)例如，巴西、智利、印度、印度尼西亚、马来西亚和俄罗斯等快速发展经济体从其他快速发展经济体获得了超过25%的出口收入。

贸易的增长使港口和航运设施能力面临巨大考验。在拉美，每五年港口容量需要翻倍以适应不断增加的货运量。从2005年到2009年，相比于世界其他地方5%的增长率，亚洲的集装箱需求量年均增长12%。到2015年，亚太地区将掌控68%的全球运输，亚洲区域内集装箱交易量将等同于亚欧和跨太平洋地区交易的总和。为了适

日渐成长

三年可以改变很多。2006年，无线设备行业由西方企业所主导，但相当分散。到2009年，由于行业整合，西方竞争企业的数量不断减少。同期，从总收入的角度来看，华为技术有限公司从第八跃至第二，成为世界领先的设备供应商，同时中兴通讯股份有限公司从第九升至第五。

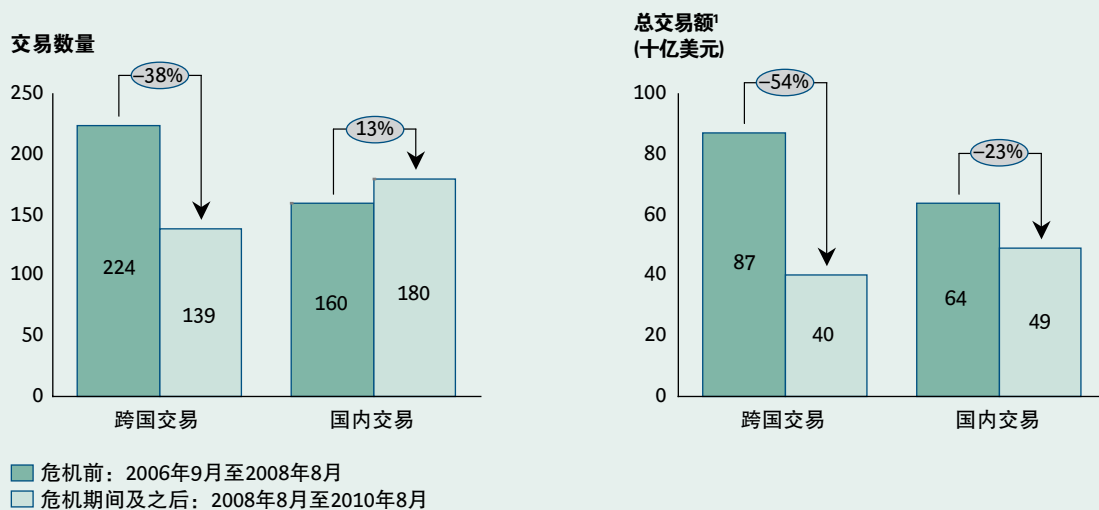
华为确实享受了中国快速发展的通信市场所带来的主场优势，但是公司也在快速开拓海外市场。2002年，华为

四分之三的销售来自于国内；而现在，四分之三来自于海外。公司在印度、美国和欧洲已经建立了研发中心。

然而，老牌企业正在猛烈回击。例如，诺基亚西门子网络推出了庞大的转型计划，主要目标在于在低成本国家建立业务，将业务转移至服务，并关注在快速发展经济体的组织结构。

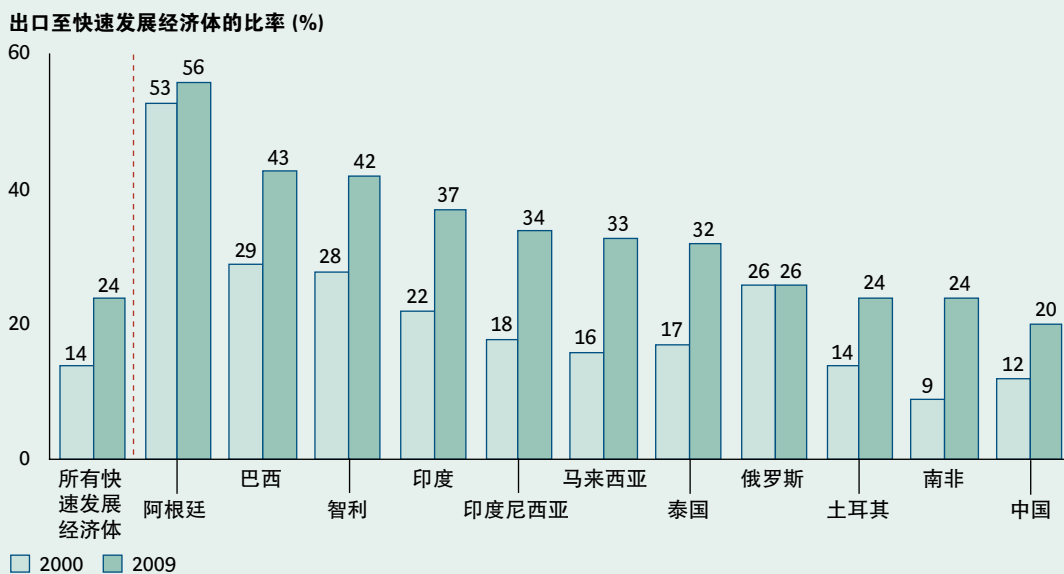
图7：危机促使挑战者转移至国内交易

2010年BCG全球挑战者并购交易



来源：汤姆森路透集团数据；BCG分析。
 *这些数据仅涉及那些交易价值被披露的交易。

图8：许多快速发展经济体的大量出口收入来自于其他快速发展经济体



来源：联合国商品贸易数据库；BCG分析。
 注：分析是基于29个国家的数据：阿尔及利亚、阿根廷、巴西、智利、中国、哥伦比亚、埃及、匈牙利、印度、印度尼西亚、伊朗、哈萨克斯坦、科威特、马来西亚、墨西哥、尼日利亚、巴基斯坦、秘鲁、菲律宾、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、沙特阿拉伯、南非、泰国、土耳其、乌克兰、阿联酋和委内瑞拉。

应这一增长，根据联合国的调查，将需要510亿美元的港口相关基础设施投资。

全球挑战者正在利用这些发展趋势。阿联酋的DP World将新兴市场作为核心战略，以快于行业平均值50%的速度发展。在其50项终端业务以及11项新发展和主要扩张业务中，37项在非洲、拉美和亚洲。DP World计划在未来十年内根据市场需求将生产能力翻倍，达到9,200万标准箱（TEU，集装箱单位），大多集中在巴西、埃及、印度、巴基斯坦和土耳其等新兴市场。

中等城市的崛起。新兴市场的增长从大型城市转移到中等城市，在快速发展经济体中80%的人口生活在此。例如，来自于新兴城市的消费融资收入到2030年将可能达到10万亿美元，其中65%来自中等城市。相同的模式也将在其他行业出现，促使企业重新思考其销售分销战略。

在印度尼西亚，三马林达(Samarinda)等二级城市成为全球跨国公司的关注点。福特于2007年在Samarinda设立了第一家经销商，并且在过去两年内销售额增长了30%。福特计划在其他7个二级城市建立零售店。在印度，Tommy Hilfiger于2010年在阿姆利则(Amritsar)、博帕尔(Bhopal)和德拉敦(Dehradun)等五个城市开店。在中国，零售巨头家乐福、百思买、沃尔玛在中等城市快速开店。同时在拉美，未来的零售业前线是那些居住人口少于50,000的城市，因为大城市已经饱和。

这些争夺战对全球挑战者和老牌企业产生了巨大启示。对挑战者的主要启示如下：

- ◇ 谨慎选择在何处竞争：国内市场，在现有业务或新业务领域；发达市场；或新兴市场。
- ◇ 保护核心的国内市场，以免受到全球跨国企业和其他全球挑战者的攻击。利用靠近这些市场的机会发展更相关的产品。
- ◇ 建立创新的业务模式，触及许多城市的中产阶级客户或者通过提供基础设施建设项目服务于正在增长的城市。

- ◇ 考虑通过和其他公司的合作获得并购技巧和规模。意识到在本土市场与跨国企业进行合作的机会。

- ◇ 调整业务模式，寻找传统竞争优势以外的优势。

对老牌企业的主要启示如下：

- ◇ 了解挑战者的竞争优势和成本结构，决定这些优势在行业结构转变时是否有所增减。
- ◇ 明确目标客户群。通常不只是中端市场，而是三大细分群体：升级消费的消费者、降级消费的消费者以及稳定消费的消费者。
- ◇ 快速调整业务模式，对抗全球挑战者。实现产品开发和营销本土化——在大多数行业，“全球化”产品并非都适用。利用发展中国市场的更低成本。
- ◇ 加强传统的研发能力和品牌价值来抵抗挑战者的冲击，同时准备应对具有创新力和品牌优势的挑战者。除价格之外，选取更好的方式进行竞争。
- ◇ 积极寻找本地合作伙伴，特别是分销和服务产品。考虑在快速经济发展体开展合作或并购活动。密切关注作为潜在客户和供应商的快速发展经济体企业。

在未来十年内，全球挑战者和跨国企业的竞争将会日益激烈，双方都会拿出真正的力量来进行对抗。随着不断的变化和发展，两者之间的界限将会日渐模糊。为了在快速发展经济体斩获成功，全球跨国企业需要采用挑战者的实践，反之亦然。双方将会互授创意想法和业务实践。

在未来十年内，全球企业的成功并非主要由其国内市场来确认，而是取决于他们如何适应其所处的快速发展世界。



推荐阅读

波士顿咨询公司近期出版的其它
相关报告和文章：

《**互联网的下一个十亿用户：巴西、俄罗斯、印度、中国和印度尼西亚的数字化消费者**》

BCG报告
2010年9月出版

《**克服困难：在低增长经济体中实现价值创造**》

BCG报告
2010年9月出版

《**新兴市场城市的制胜之道：如何把握世界最大的增长机遇**》

BCG报告
2010年9月出版

《**全球基础设施挑战：公共领域和私营领域的当务之急**》

BCG白皮书
2010年7月出版

《**非洲挑战者：来自被忽视大洲的全球竞争者**》

BCG聚焦报告
2010年6月出版

《**开启消费王国的钥匙：释放中国消费者的购买力**》

BCG报告
2010年3月出版

《**转危为机：全球挑战者企业如何寻求后危机时代的行业领先地位？**》

BCG白皮书
2009年9月出版

《**2009年BCG100新全球挑战者：快速发展经济体企业如何确立全球领先地位**》

BCG报告
2009年1月出版

致读者

这是BCG全球挑战者系列的第四份报告。虽然这些出版物的核心是百家企业名单，但是该研究分析的主要目的在于了解快速发展经济体企业的特定战略和所面临的主要挑战，以及这些市场的发展状况。特别是现在，当发达市场正在努力重获发展势头时，这些经济体以及使他们充满活力的企业值得更多关注。

致谢：

我们对接受本报告采访的全球挑战者企业高管人员表示感谢。这些访谈为我们深入了解全球挑战者的战略、雄心和挑战提供了极具价值的洞察，并加深了我们对这些企业的认识。

本报告中开展的调研和分析是在Kanika Sanghi的带领下，由主要来自快速发展经济体的BCG全球顾问团队来完成。团队还得到了BCG在快速发展经济体和发达市场中资深顾问的支持。

我们还要特别感谢对本报告作出重要贡献的同事：Neeraj Aggarwal、Anand Veeraraghavan、Markus Brummer、Marcela Burgos、Chirag Chavda、Silmara Costa、Deepak Deshmukh、Khushnuma Dordi、Irina Egorova、Irina Gaida、Marcin Galczynski、Joerg Hildebrandt、Lisa Ivers、Melanie Jarzyniecki、Dorota Korenkiewicz、Tapan Kumar、Jean Le Corre、Yue Liu、Ayesha

Malhotra、Marcela Rodrigues、Ratna Soni、Arvind Subramanian、Rahul Surve、Evelyn Tan、Burak Tansan、Kanchanat U-Chukanokkun、Navneet Vasishth、Mark Voorhees、Felix Wagner、Jony Yuwono。

我们还要对BCG编辑和制作团队表示感谢，包括：Katherine Andrews、Gary Callahan、Mary DeVience、Angela DiBattista、Elyse Friedman、Abby Garland和Sara Strassenreiter，以及报告中中文版的编译团队：顾璠、梁瑜和詹慧。

更多联系：

本报告得到了BCG全球优势专项的支持。

如需了解其相关活动，请联系以下全球领导人：

崔安祖(Andrew Tratz)
全球经理，全球优势专项
BCG北京
+86 10 8527 9000

如果您想与我们就该议题的相关发现和结果展开讨论，请联系以下作者：

Sharad Verma
合伙人兼董事总经理
BCG新德里
+ 91 124 459 7000

Kanika Sanghi
项目经理
BCG孟买
+91 22 6749 7000

米嘉(Holger Michaelis)
合伙人兼董事总经理
BCG北京
+86 10 8527 9000

Patrick Dupoux
合伙人兼董事总经理
BCG卡萨布兰卡
+33 140 17 10 10

Dinesh Khanna
合伙人兼董事总经理
BCG新加坡
+65 6429 2500

麦维德(David Michael)
资深合伙人兼董事总经理
全球领导人，全球优势专项
BCG北京
+86 10 8527 9000

Philippe Peters
合伙人兼董事总经理
BCG莫斯科
+7 495 258 34 34

崔安祖(Andrew Tratz)
全球经理，全球优势专项
BCG北京
+86 10 8527 9000



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
波士顿
布鲁塞尔
布达佩斯
布宜诺斯艾利斯
堪培拉
卡萨布兰卡

芝加哥
科隆
哥本哈根
达拉斯
底特律
迪拜
杜塞尔多夫
法兰克福
汉堡
赫尔辛基
香港
休斯顿
伊斯坦布尔
雅加达
基辅

吉隆坡
里斯本
伦敦
洛杉矶
马德里
墨尔本
墨西哥城
迈阿密
米兰
明尼阿波利斯
蒙特雷
莫斯科
孟买
慕尼黑
名古屋

新德里
新泽西
纽约
奥斯陆
巴黎
费城
布拉格
罗马
旧金山
圣地亚哥
圣保罗
汉城
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
华莎
华盛顿
苏黎士

bcg.com