

报告

新兴市场城市的制胜之道

如何把握世界最大的增长机遇



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。在为客户度身订制的解决方案中, 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40个国家设有69家办公室。欢迎访问我们的网站: www.bcg.com 了解更多资讯。

新兴市场城市的制胜之道

如何把握世界最大的增长机遇

金伟栋

麦维德

胡博林

崔安祖

José Guevara

Ignacio Peña

Sharad Verma

2010年9月

bcg.com

© 波士顿咨询公司2010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

简介	4
新兴市场城市: 不容忽视的发展新方向	5
挖掘杨先生 (和其他十亿新城市居民) 的潜力	6
新兴市场城市的崛起	8
新兴市场城市的细分	8
制定新兴市场的目标城市组合	11
把握新兴消费者机遇	13
机遇所在的品类	14
拓展消费者业务的五项必要措施	15
把握基础设施建设机遇	17
住房	17
水和卫生	17
交通	18
电力	18
如何挖掘基础设施建设机遇	19
本土竞争的摇篮	20
新兴市场未来增长的新议程	21
推荐阅读	22
致读者	23

简介

未

来十年全球经济增长的最重要的机遇是新兴市场城市的崛起。许多企业在不久的将来需要作出的最关键决策是关于在这些城市赢得胜利的愿景和相应的战略。

然而，大多数全球企业并未意识到这一机遇的存在，对于机遇的规模以及自身所面临抉择的重要性并无所知。在发展新兴市场时，大多数企业考虑的是国家而非城市。即使映入脑海的也只是几个“超大城市”，而不是其它许多蕴含真正机遇的中小型城市。最关键的是，即使一些企业意识到需要制定与城市相关的业务决策，他们也是从战术上而非从战略上来看待这些决策。这些企业正在犯重大的错误。

您的公司是否也是如此呢？请问答几个简单的问题：

- ◇ 您的公司目前服务多少个新兴市场城市，到2020年计划服务多少个城市？目前人口在50万以上的城市有717个，大多数正在以远超过全球平均水平的速度发展。
- ◇ 您的高管团队是否了解增长机遇？到2015年，新兴市场城市将占全球个人消费的30%，而个人消费正以每年11%的速度增长。预计未来二十年内，这些城市的基础设施投资将累计达到30到40万亿美元。
- ◇ 您的高管团队是否清楚目前和未来有哪些竞争对手在觊觎这些市场并且正在取得成功？在这些城市开展业务的企业将会决定许多行业的全球规模。

- ◇ 您的高管团队亲自考察过多少个新兴市场城市？大多数高管都知道超大城市，但那些都是昨日的增长故事。您是否了解这些明日之星城市中客户的需求和习惯？了解“许多城市”的新范式并赢得胜利已经成为新的关键任务，问题在于进入哪些以及多少中小型城市并且何时进入。

这份报告是由我们各个地区的企业战略专家历时一年进行全球研究的成果，覆盖发展中国家的各个主要城市中心。这并不是一份关于城市化政策的学术报告或为政府提供的入门报告。这份报告从商业角度为承受增长压力的企业敲响警钟。

据我们所知，这是第一份以城市为基础分析新兴市场增长机遇的手册，量化了至关重要的因素并列举了通向成功之路的一系列务实举措。报告的洞察和建议以全新的方式来定义和发展世界上最大的增长机遇。我们希望这份报告能对您有所启迪，能在贵公司内部引发讨论、反思并迅速行动。我们期待您的反馈，并愿与您一起推动这一重要的增长引擎。

新兴市场城市

不容忽视的发展新方向

世

界三分之一的人口（26亿）生活在新兴市场城市。到2030年，新兴市场城市的新增人口将达到13亿。（参阅图1）相比之下，发达市场城市的新增人口在未来20年仅为1亿。

这种大规模的增长将在许多方面从根本上改变竞争格局。随着这些市场中产阶层的扩大，消费者需求将迅速增加；随着城市的发展，新的基础设施将随之出现；

那些准确定位瞄准机遇的企业将创造更高的利润，实现更快增长并将新兴城市作为其创新的催化剂。

请试想：新兴市场城市在2010年已经推动了全球60%以上的GDP增长。到2015年，它们将占这一增长的67%。（参阅图2）目前已有717个新兴市场城市的人口超过50万，到2030年还有371个城市将达到这一规模。在今天的发达国家中，同等规模的城市仅有240个。

图1：快速增长将使新兴市场城市人口数量进一步增加

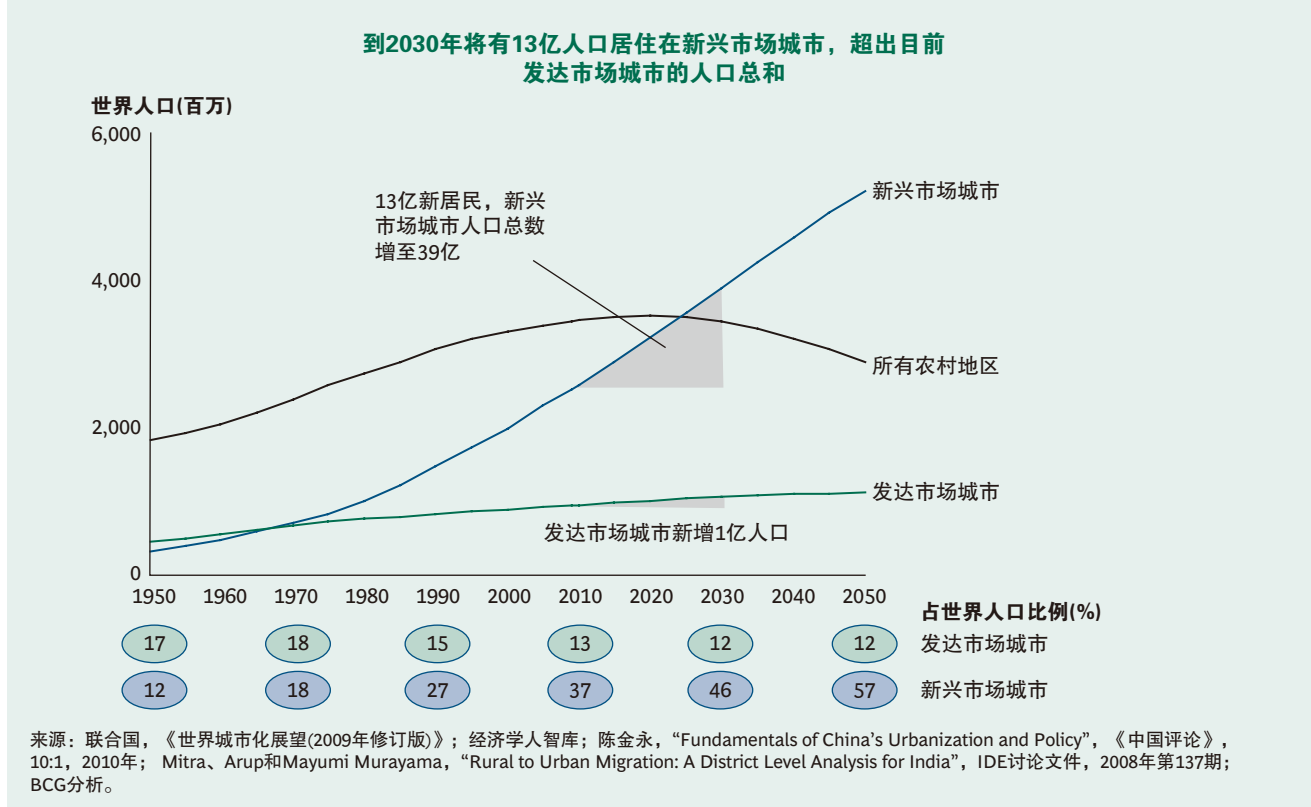
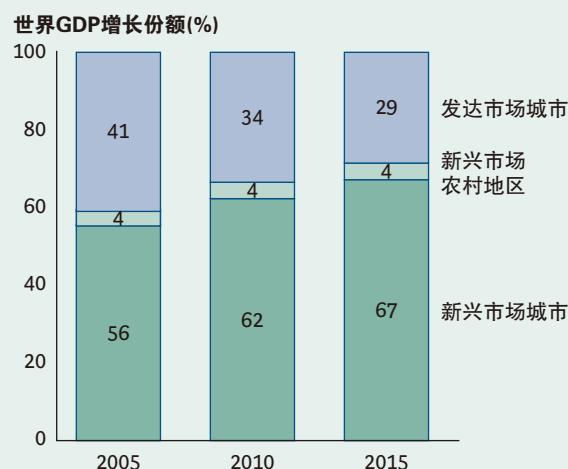
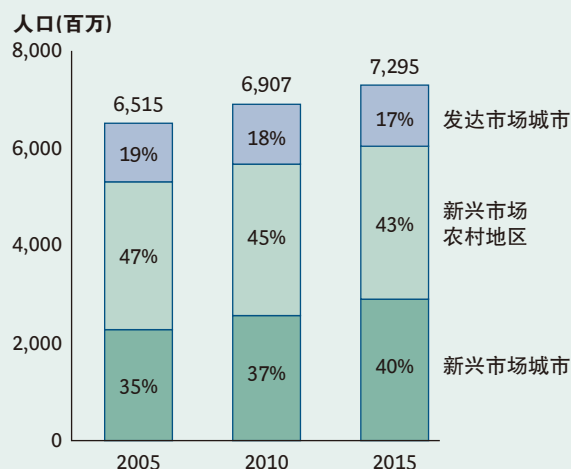


图2：新兴市场城市将在全球经济中发挥更大的作用

目前世界三分之一以上的人口居住在新兴市场城市.....

.....推动了全球60%以上的GDP增长



来源：联合国，《世界城市化展望(2009年修订版)》；经济学人智库；BCG分析。
注：农村GDP指GDP农业部分；城市GDP指GDP非农业部分。由于四舍五入，部分数据总和不是100。

新兴市场城市的收入水平正处在转折点，预计2010年到2015年间中产阶层人口数量将增加70%。新兴市场城市在数量和规模上的飞跃，以及雨后春笋般出现的中产阶层家庭和支撑发展所需的基础设施，都在为企业创造前所未有的增长机遇，同时也带来了全新的复杂性。希望在新兴市场获得增长的企业必须迅速增加自己所服务城市的数量，同时必须提升能力在一系列城市的细分市场中取得胜利。为了服务这些市场并盈利，企业需要发展新的业务模式和渠道，同时还需要进行剧烈的组织变革。“城市战略”对于企业在新兴市场的增长至关重要，成功者将是那些勇于接受挑战的企业。

挖掘杨先生（和其他十亿新城市居民）的潜力

在新兴市场城市新增13亿人口的信息背后是无数有关个人变迁和辗转的故事。那些真正希望在新兴市场实现增长的企业必须更好地理解这些新的城市居民。杨先生的故事很好地代表了这类消费者独特的情况。（参

阅附录“城市的脉搏：新兴市场消费者”，以了解其它新兴市场城市中类似的故事）

几年前，杨先生从中国乡下来到附近的“大城市”，并在此开了一家餐馆。杨先生之前在一家小型广告公司工作，积攒了一些储蓄，他和妻子以按揭方式盘下医院旁边一间简单装修的餐厅，餐厅后面有睡觉的地方。从那之后，杨先生用他经营餐厅的收入购买了一系列“中产阶层”的物品，包括两台电视、一部手机、一台电冰箱、一台洗衣机、一台空调、一台DVD播放机、一台电脑和一辆小型家庭车，用于接送女儿去城里最好的私立幼儿园。

自从开了餐厅之后，杨先生的关注点发生了很大转变。他现在所关心的是不断增加的子女教育经费、是否购买新车和房子、当地医疗质量不高以及周边住房和基础设施迅速扩建会如何影响他的生意。杨先生从未用过信用卡，虽然他也上网，但出于安全顾虑，他从未在网上购物。他预计自己的收入和花销在未来几年都会增加。

人们可能会认定杨先生居住在上海或北京等主要中心都市。但实际上，他搬去的地区是孝昌县城。该

城市的脉搏

新兴市场消费者

新兴市场城市的崛起给当地居民的生活带来了深远的影响，因为城市环境的改变正在塑造新的习惯、需求和雄心。

印度，阿默达巴德

以Hitesh先生为例。十年前，他从印度古吉拉特邦的小村庄搬到这个有450万人口的城市——阿默达巴德。现在，他与母亲、妻子和两个女儿住在旧城区的一座三层小楼中。

31岁的Hitesh在几年前与朋友合开的一家公司里担任股票经纪人。他的年收入为5,280美元，从而使全家堂堂正正地跻身于阿默达巴德的中产阶级。他的家庭开销习惯是阿默达巴德典型的中产阶级类型。家庭几乎一半收入用于食品和住房，虽然Hitesh和他的家人也在交通和娱乐上有很大开销。近年来，他的妻子Komal开始从新的超市购买日用品，而不再去当地的街头小卖部，他的家人从当地展厅或朋友的电器店购买电子产品。他们现在拥有700美元的家庭资产，包括洗衣机、电冰箱、电视、DVD播放机和两部手机——除了电冰箱外其它产品都是国际品牌。Hitesh还花850美元买了辆摩托车。为了消遣，他们喜欢到附近的购物中心消费。

过去几年，Hitesh和他家人的生活质量获得了巨大的提升，而且对持续改善寄予了很大的希望。Hitesh预计他的收入在未来五年会翻番，他和Komal已经对生活将如何变化展开规划。他们首要的重心在住房。他家现在住的旧社区充斥着窄小的街道和塌陷的房屋。他们希望搬到更发达的城区。事实上，在我们访谈期间，他们正在购买一套具有很高投资价值、更多起居空间和户外空间（包括花园和停车场）的房子。Hitesh和Komal准备为新家购置空调、接入互联网并添置4,000到5,000美元的新家具。在装修新房后，他们打算投资买辆小车，最后再为Hitesh的公司投资新的办公空间，最好是在阿默达巴德高楼林立的新兴商圈里。此外，随着女儿们的长大，他家在医疗和教育上的投入也会更多。

巴西，库里奇巴

在巴西的库里奇巴市，一个家庭描述了与Hitesh家庭很类似的经历和目标。38岁的丈夫是一名机械工，妻子在家；他们的家庭年收入在8,000美元左右，处于库里奇巴中产阶层中较低的层次。几年前，为了让他们一个身患残疾的孩子和另外两个孩子获得更好的医疗条件，他们从附近的巴拉那瓜城搬了出来。

他们居住的地段离市中心9公里，是新兴市场城市基础设施亟待提高的典型。他家附近的公路未铺砌，下水道经常漏水。库里奇巴道路比许多类似城市更为复杂，他家租了一辆外国车代步，费用要占家庭收入的三分之一左右。他们大部分收入用在食物和儿子的医疗护理上。他们家的电子和家电产品中既有外国品牌也有国内品牌，包括两台电视、一台电冰箱、一台冷冻箱、一台电火炉、一台洗衣机和一套音响。他们家的娱乐和放松方式是看电视和与朋友打电话聊天。他们只有在拜访奶奶家时才使用互联网，节省了在自家安装的费用。

他们的家庭收入在过去几年大幅增加。三年前，丈夫的收入只是现在的一半，他希望在未来五年内收入能够翻番。在三年内把租车费用还清后，他们夫妇计划开始积攒退休金，并为在道路和基础设施更好的地段买房存钱。妻子希望可以升级换代家里的电器，她想要不锈钢外壳的冰箱、纯平电视和新的电火炉。

印度尼西亚，雅加达

Widodo在雅加达出生和成长，现在仍与妻子和两个女儿生活在那里。他经营一家建筑供应公司、宝石生意和一个手表维修店，年收入6,000美元；他的妻子全职在家。他们在1996年贷款购买了价值5万美元的房子，位于城中心的南部，仍在偿还按揭。

Widodo的家庭资产总额在1.5万美元。家庭资产清单很长，包括电子产品、家电和机动车：三部手机、一台电视、一台洗衣机、一台电冰箱、一台台式电脑、一台DVD播放机、一辆汽车和一辆摩托车，所有都是国际品牌。他们在购买电子产品时会对比价格，然后在Giant

城市的脉搏（续）

或家乐福购买。但购买食品蔬菜时，Widodo的妻子更倾向于去传统市场。他们家没有安装互联网，但是Widodo的妻子用手机上Facebook，这在印度尼西亚非常流行。

Widodo的生活在过去几年发生了很大的变化。随着他的生意日益兴隆，他的总体开销翻了一番，他可以在买车的同时负担其它更为昂贵的产品，比如为女儿上学购买的电脑。

过去，Widodo有三张信用卡，但他关掉了这些账户以控制花销，当他们旅游时——一家人喜欢在三宝壟或

香港度假——他会带旅行支票或现金。虽然他会把年收入的四分之一存起来，但他仅用银行进行现金存储，也不投资股票。至于家庭的消费习惯，住房、教育和交通占据了大部分的开支。将来，Widodo计划在医疗和女儿们的教育上投入更多。他还将在未来五年内升级家里的电子和家电产品，包括手机、电脑和洗衣机——但是当务之急是空调。Widodo对技术的开放程度也在变化——他在考虑开通自己的电子邮件账户并为公司建立网站。

县隶属于湖北省，发展迅速，城区常住人口约为16万。（参阅图3）

可能很少有高管知道这个县城的存在。的确，我们在孝昌访谈的消费者中除了拥有国外品牌的手机和几个仿造的外国产品，其它都是中国品牌产品。但是像孝昌这种快速发展的小城市已处在新兴市场增长的前沿。企业如果还未能制定出要在哪些以及多少个类似这样的城市里进行竞争的战略，则可能会丧失重大机遇。同样地，企业在其它市场使用的业务模式和市场开拓方法也要适应像杨先生这样的消费者并从中赢利。

新兴市场城市的崛起

与孝昌情况类似的城市在中国还有许多——其它新兴市场还有上百个类似城市——它们创造的财富超过了墨西哥城、孟买和上海等超大城市。新兴市场城市的发展进程为人熟知，即受到了农村人口转移和城市人口增长两方面的推动。但是新兴市场的不同之处在于它们的发展规模和速度。

经常被媒体大幅渲染的超大城市仅是机遇的一小部分。事实上，全球舞台中一些城市的增长速度和它们受关注的程度非常不匹配。人口不到500万的城市已经占据新兴市场城市总人口的83%，其发展速度已经超过超大城市。（参阅图4）由于这些城市的许多特点与大城市迥然不同，因此企业在进入这些市场时必须相应调整所采用的战略。

新兴市场城市的细分

作出是否进入新兴市场城市的决策并制定相应战略的第一步是将这些城市划分为不同的细分城市群，再了解各个城市的特征。这样做有助于进行优先级排序并彰显不同市场对于开拓方法的不同需要。虽然没有普遍通用的方法来细分新兴市场城市，但有四类主要城市群几乎关系到各种企业。（参阅图5）

超大城市。人口在1,000万及以上的城市被定义为超大城市。它们现在是重点市场并在未来几十年仍然至关重要。它们作为金融和贸易中心的角色使其成为所在国家或地区的国际门户。它们的特点是人口密度大，这能够降低获取消费者的门槛。它们还是复杂金融产品和奢侈品等高端产品的主要市场。超大城市的第二个重要角色是针对以消费者为主导的企业。这些城市通常是一个国家消费习惯和高端品牌的前沿先锋，因此是企业深入全国市场的重要台阶。也许最重要的是，超大城市是该地区顶尖人才和重要资源的汇聚地，因为富有激情的年轻人涌入这些城市希望获得更好的教育和更美好的未来。

但是几乎所有这些市场都充斥着挑战。作为许多跨国公司首个进入点和实力最强的本土企业必争之地，超大城市的竞争异常激烈，取得成功绝非易事。

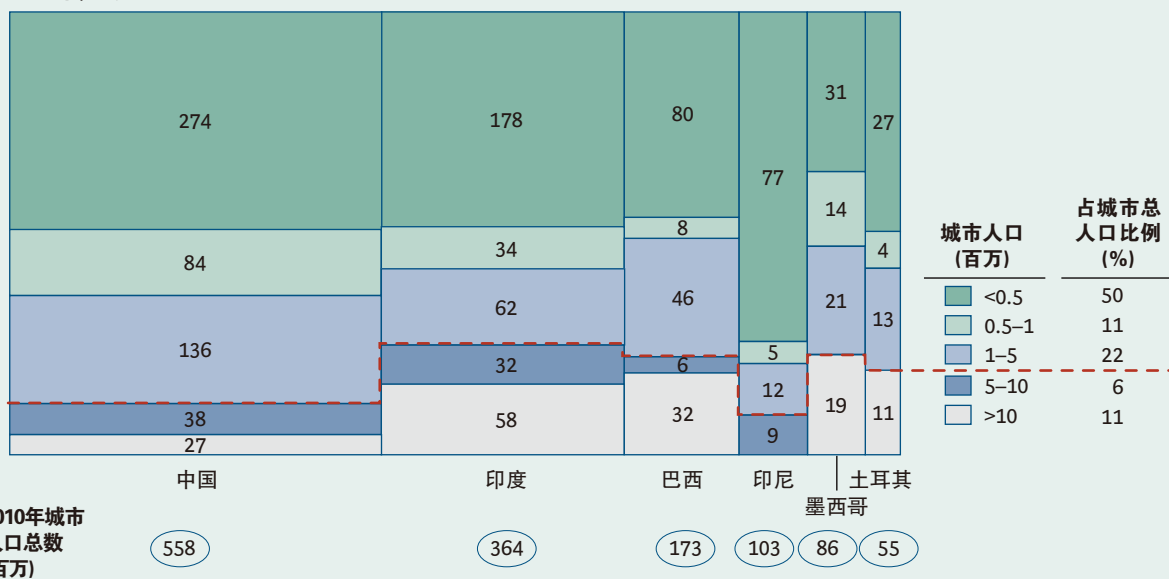
以雅加达为例。它绝对称得上是印度尼西亚最大的城市。苏拉巴亚，印尼第二大城市，人口仅约为雅加达1,000万人口的三分之一。雅加达是印尼迄今为止最具竞

图3：新兴市场城市的变化日新月异



图4：新兴市场的大多数城市居民居住在最大型城市以外地区

2010年，城市人口(百万)



来源：联合国，《世界城市化展望(2009年修订版)》。
注：由于四舍五入，部分数据加总与总数有出入。

争力的城市——虽然其它城市发展非常迅速——雅加达仍是该国的主要市场。

在雅加达建立业务十分重要，一方面城市规模很大，另一方面其它印尼城市的娱乐和购物选择较少。因此，较小城市的中产阶层和富裕居民经常在雅加达度周末。例如，我们在与棉兰（印尼苏门答腊岛北部中型城市）的一名居民的访谈中得知，他经营的快餐店每年收入在1万美元左右；他定期带着妻子和儿子来雅加达购物和娱乐。

许多企业选择在进一步扩张前进入超大城市。这个战略的优势在于可以建立业务和品牌知名度，并以最快

的速度带来回报。但是企业应该避免这些城市两位数的增长速度所带来的盲目安全感。它们代表的仅是一小部分机遇——而且是正在缩水的机会，因为较小城市将继续以更快的速度发展。

集群城市（和卫星城市）。集群城市是由较小卫星城市包围的贸易枢纽。目前有近150个这样的集群城市（人口在500万到1,000万），包括长沙（中国）、若因维利（巴西）和维拉克鲁斯（墨西哥）；集群城市的规模当然很大，但它们的重要战略意义在于毗邻许多附近的卫星城市（有500到1000个这样的卫星城市）。因此，集群城市是国家的地区枢纽，其战略重要性不可低估。

图5：新兴市场城市可划分为四大类
选取的样本

超大城市	集群城市		功能型枢纽城市		起点型城镇	
阿根廷 ◇ 布宜诺斯艾利斯 巴西 ◇ 里约热内卢 ◇ 圣保罗 中国 ◇ 北京 ◇ 上海 埃及 ◇ 开罗 印度 ◇ 德里 ◇ 孟买 印度尼西亚 ◇ 雅加达 墨西哥 ◇ 墨西哥城 菲律宾 ◇ 马尼拉 俄罗斯 ◇ 莫斯科 土耳其 ◇ 伊斯坦布尔	中国 ◇ 长沙 ◇ 大庆 ◇ 东莞 ◇ 福州 ◇ 贵阳 ◇ 邯郸 ◇ 兰州 ◇ 柳州 ◇ 洛阳 ◇ 南宁 ◇ 汕头 ◇ 石家庄 ◇ 苏州 ◇ 天津 ◇ 郑州 印度 ◇ 包纳加尔 ◇ 科钦 ◇ 科泽科德 ◇ 马杜赖 ◇ 芒格洛尔 ◇ 迈索尔 ◇ 本地治里 ◇ 赖布尔 ◇ 拉杰科德 ◇ 巴罗达 ◇ 维杰亚瓦达 ◇ 维萨卡帕特南 ◇ 瓦朗加尔	巴西 ◇ 阿拉卡茹 ◇ 贝伦 ◇ 巴西利亚 ◇ 大坎普 ◇ 库亚巴 ◇ 若因维利 ◇ 隆德里纳 ◇ 里贝朗普雷图 ◇ 萨尔瓦多 ◇ 圣路易斯 ◇ 特雷西纳 墨西哥 ◇ 库利亚坎 ◇ 瓜达拉哈拉 ◇ 埃莫西约 ◇ 莱昂 ◇ 梅里达 ◇ 圣路易斯波托西 ◇ 提华纳 ◇ 图斯特拉古铁雷斯 ◇ 维拉克鲁斯 俄罗斯 ◇ 新西伯利亚 ◇ 圣彼得堡 ◇ 叶卡捷琳堡 ◇ 下诺夫哥罗德	中国 ◇ 安阳 ◇ 亳州 ◇ 常德 ◇ 成都 ◇ 淮北 ◇ 淮南 ◇ 惠州 ◇ 六安 ◇ 商丘 ◇ 随州 ◇ 宿迁 ◇ 温岭 ◇ 芜湖 ◇ 新乡 ◇ 盐城 ◇ 永州 印度 ◇ 阿默达巴德 ◇ 阿姆利泽 ◇ 班加罗尔 ◇ 博帕尔 ◇ 哥印拜陀 ◇ 法里达巴德 ◇ 海德拉巴 ◇ 印多尔 ◇ 斋普尔 ◇ 贾朗达尔 ◇ 坎普尔 ◇ 加尔各答	◇ 那格浦尔 ◇ 浦那 ◇ 苏拉特 巴西 ◇ 贝洛哈里桑塔 ◇ 坎皮纳斯 ◇ 库里提巴 ◇ 福塔雷萨 ◇ 戈亚尼亚 ◇ 玛瑙斯 ◇ 阿雷格里港 ◇ 累西腓 墨西哥 ◇ 阿瓜斯卡连特斯 ◇ 坎佩切 ◇ 坎昆 ◇ 洛斯卡沃斯 ◇ 蒙特雷 ◇ 克雷塔罗 俄罗斯 ◇ 喀山 ◇ 索契 ◇ 卡卢加	中国 ◇ 白玉 ◇ 稻城 ◇ 甘孜 ◇ 衡山 ◇ 会理 ◇ 金川 ◇ 雷波 ◇ 沐川 ◇ 普格 ◇ 孝昌 ◇ 新津 ◇ 雅江 ◇ 银川 ◇ 岳西 ◇ 昭觉 ◇ 中江 印度 ◇ 巴里 ◇ 奇布拉毛 ◇ 秋慕 ◇ 甘迪 ◇ 贡杰 ◇ 古贾门 ◇ 卢姆丁 ◇ 莫拉达巴德 ◇ 讷尔瓦纳 ◇ 努兹维德 ◇ 比塔布勒姆 ◇ 兰布尔哈德 ◇ 杜尼	巴西 ◇ Açailândia ◇ 阿拉瓜伊纳 ◇ 卡希亚斯 ◇ 科多 ◇ 因佩拉特里斯 ◇ 马卡帕 ◇ 帕克德做卢米亚尔 ◇ 帕尔马斯 ◇ 帕劳阿佩巴斯 ◇ 巴纳伊巴 ◇ 圣塔伦 ◇ 圣若泽杜里巴马尔 ◇ 蒂蒙 墨西哥 ◇ 阿巴梭罗 ◇ 阿连德 ◇ 卡拉克穆尔 ◇ 卡尔基尼 ◇ 坎德拉 ◇ 坎德拉里亚 ◇ 夸特罗谢内加斯 ◇ 埃斯卡塞加 ◇ 埃斯科韦多 ◇ 埃塞尔查坎 ◇ 奥佩尔琴 ◇ 帕利萨达 ◇ 特纳沃

来源：BCG调研。

许多跨国公司已经在集群城市建立业务，但是他们往往还没有将这些城市作为扩展至卫星城市的平台——而这正是额外增长的潜在来源。在一些情况下，这是由于他们照搬了适用于超大城市的市场开拓模式，却未能抓住集群城市呈现的独特优势。

考虑到新兴市场集群城市数量多的特点，统一的扩张战略可能不明智。因此需要通过分析识别最具吸引力的集群城市，并安排向这些城市扩张的优先顺序。

功能型枢纽城市。功能型枢纽城市的数量已经超过100个——这些城市规模中等（人口在100万到500万），其增长通常与当地自然资源或工业枢纽的发展密切相关。这些城市的发展速度快于新兴市场的其它城市，实际GDP增长在3%以上。例如，阿瓜斯卡连特斯（墨西哥）、阿默达巴德（印度）、海得拉巴（印度）、累西腓（巴西）和温岭（中国）。

功能型枢纽城市由于规模较小、与超大城市甚至是集群城市相比地理位置较为孤立，城市人均GDP也低于大型城市，所以它们经常被许多跨国公司所忽略。然而，这些城市的中产阶层和富裕人口正在快速扩张，推动消费结构剧烈变化。

寻求进入功能型枢纽城市的企业需要认真评估他们的覆盖模式和市场开拓方法，尤其是考虑到许多此类城市在地域上十分分散且触及这些城市所需的成本相应较高。

起点型城镇。起点型城镇是指数百个规模小、地域分散的新兴市场城市。通常而言，这些城市的基础设施欠发达、人均GDP增长低于其它新兴市场城市。例如，卡尔基尼（墨西哥）、马卡帕（巴西）、莫拉达巴德（印度）和银川（中国）。

起点型城镇往往是最具挑战性的城市，因为它们规模小且地域分散，所以需要综合方法来应对。然而，一旦找到能够深入渗透这些城市的业务模式，企业将会发现许多丰硕的市场机遇。虽然与其它新兴市场城市相比，这些城市消费者的基础类需求更多，但他们也有很强的意愿进行选择性地升级消费。

大多数跨国公司还未大力投资覆盖起点型城镇，结果这些城市由本地竞争对手占据。我们的研究表明由于这些城市缺乏许多享有盛誉的外国品牌，当地市场则被假冒产

品充斥。因此，计划进入这些城市的企业将面临一系列截然不同的消费者需求和竞争行为，他们需要作出相应调整。

制定新兴市场的目标城市组合

决定进入新兴市场的企业通常从锁定超大城市入手。这些大城市无疑是首选，但是这些城市也很快会饱和。现在对增长和规模的追求则要推动企业进入超大城市以外的“许多城市”。

这些较小的新兴市场城市中分销渠道通常较为分散、当地消费者习惯和收入水平差异大，而且物流复杂，这些都需要企业认真考虑要服务多少城市和哪些城市、进入的时间以及采用的市场开拓模式。长期的盈利增长将需要目标城市和业务模式的组合。此外，企业需要在进入不同市场的手段上实现重大创新。

我们发现，在服务新兴市场城市方面最为成功的企业通常采用不超过三到四种市场开拓模式来服务各类城市。以下方法可以指导企业发展主要新兴市场中的目标组合：

首先，评估目标国家中不同城市的市场需求走势，在正确的事实基础上设定扩张优先级。了解城市内和城市间的需求状况——现在和未来，哪些城市和多少城市构成了整体可触市场的一定比例（这不是一项无关紧要的工作，需要真正的当地专家支持——对许多这些市场并不存在现成的观点）。在评估结果的基础上细分这些城市并按优先级排序，以及评估整体的增长计划，从而明确在多少个城市中需分别占据多少市场份额。

其次，制定并测试服务不同类型城市的几个市场开拓模式。这些模式应包含企业如何组建销售团队，处理分销商关系，管理本地合作伙伴，管理物流，客户服务，本地营销以及如何组织上述活动。制定这些模式需要权衡成本、覆盖面和控制度，以便经济地服务不同的城市环境。这些模式会因为城市大小、消费水平、与其它市场的距离以及本土零售市场的分散程度等因素而有所差别。在设计这些模式的过程中，从城市群而非个别城市的角度出发进行思考非常重要。

第三，实施并改善这些模式，同时寻求突破。由于新兴市场城市发展迅速，企业必须不断修订其模式和方

法。例如，随着收入的增加，一些边缘城市可能会成为具有吸引力的目标。

采用上述方法制定并实施城市组合战略的企业无疑可以找出新的增长机遇和需要解决的潜在风险；对于一

些企业而言，这可以激发他们从根本上反思对新兴市场所采用的方法。忽视制定组合方法的企业将在最具吸引力城市群的竞争中失去先发优势。

把握新兴消费者机遇

新兴市场城市人口不仅数量在增加，而且越来越多的居民看到自己的收入在显著增长。到2015年，巴西、中国、印度、印度尼西亚、墨西哥、俄罗斯、南非和土耳其1.3亿家庭的4.6亿居民将进入中产阶层。（参阅图6）

收入水平的变化目前已经进入转折点，许多以前普通

居民负担不起的产品已开始变成必需品。一旦一个家庭进入中产阶层，他们对于诸如奢侈品和家居用品的消费将迅速增加。（参阅图7）汽车市场为许多其它品类未来的发展提供了借鉴。2000年，新兴市场城市的汽车销量占全部的8%。如今，世界37%以上的汽车由这些市场消费，包括很大一部分高档车。2010年上半年，宝马车中国销量超过英国，奔驰同期在中国的销量增长了120%。

图6：新兴市场城市中产阶层人口迅速膨胀

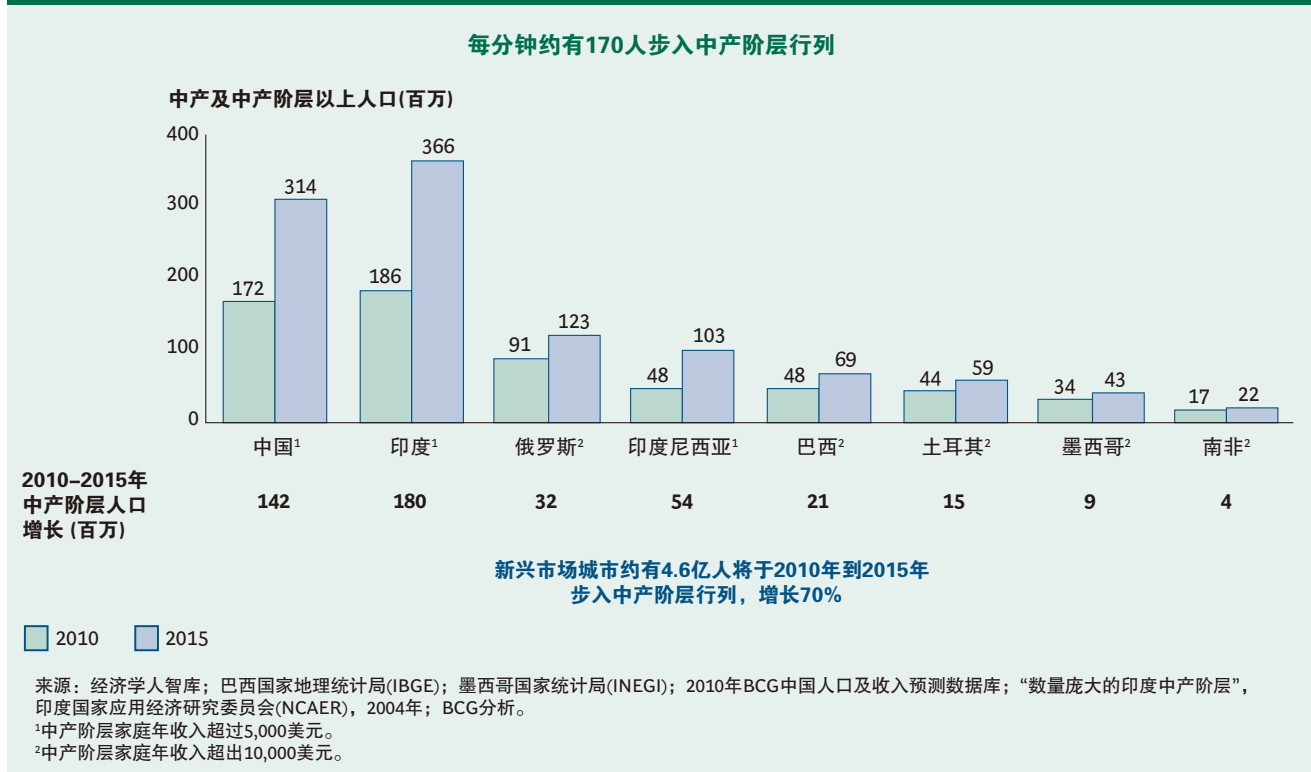
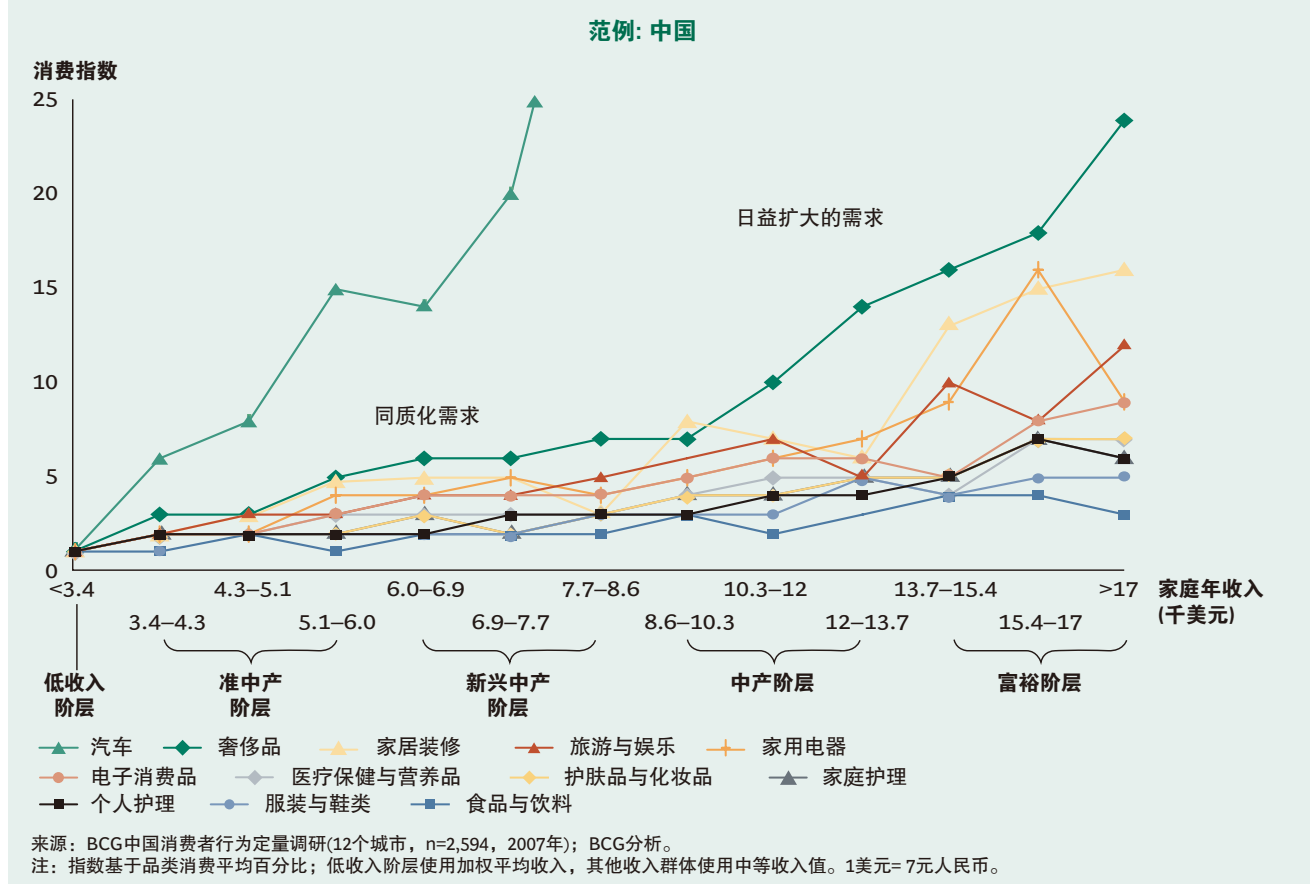


图7：消费模式随着中产阶层人口数量的增加而发生巨大变化



机遇所在的品类

基本消费品的需求增长可能正超过其它产品和服务，但是其它品类也无疑会出现快速增长。

- ◇ **消费品。**到2015年，新兴市场城市对服装和日用品的消费将约占全球总量的30%（或2.6万亿美元）。这些城市已经成为世界上奢侈品增速最快市场的一部分。
- ◇ **教育。**教育是重中之重。对于许多新兴市场城市居民来说，教育有时甚至是单笔最大的开支。我们访谈的一些居民说他们选择费用更高的私立学校，教育是对子女未来的投资这一观点是一个重复出现的主题。例如，我们在印度印多尔采访的一对中产阶层夫妇将8,200美元年收入的一半用于两个子女的教育。

育上。另外，他们储蓄的很大一部分也都是为了以备未来教育之需。

- ◇ **医疗保健。**我们访谈的许多新兴市场城市居民将提升医疗保健看作是未来开支的重点。一些居民已经购买了私立医疗服务或医疗保险，因为他们对该地区的公立服务不满意。我们在中国温岭访谈的一位厨师提到该城市对外来务工人员的医疗保障体系质量差，其他许多人也有类似顾虑。随着久坐式工作的出现，诸如糖尿病、心脏病、中风和肥胖等健康问题将激发对医疗护理以及有机食品和健康俱乐部等商品及服务的需求。
- ◇ **个人金融服务。**虽然新兴市场城市大部分居民的平均收入远远低于发达市场居民水平，我们访谈的大

部分新兴市场城市居民都将收入的很大一部分储蓄起来，留作未来之用。然而，在一些城市，居民因缺少个人金融服务而表现出不满。上文提到的印尼棉兰的企业主抱怨很难获得贷款来扩大业务。我们访谈的一名外来务工人员说他希望开设储蓄账户，但即便是最近的银行离他住的地方都很远。尽管如此，预计到2030年新兴市场城市的人金融服务将超过10万亿美元。人口在500万以下的城市占这一增长的很大比例，包括大部分按揭贷款和汽车贷款以及略低于一半的个人贷款。

到2030年，新兴市场人口在50万以上的城市将超过1,000个。

拓展消费者业务的五项必要措施

新兴市场城市的崛起和许多发达国家城市的崛起有很多相似之处。但五个主要不同点——以及它们所蕴含的独特原则——对于寻求服务这些市场消费者的企业来说至关重要。

这些城市崛起的规模和速度史无前例。到2030年，新兴市场城市新增人口将是发达经济体新增城市人口的10倍。

必要措施：为了服务这些消费者，企业需要快速行动。新兴市场城市的许多消费者随着收入水平的增加，正处在确立品牌偏好的早期阶段。拥有最强劲的业务布局和最具吸引力的产品服务的企业将处在赢得市场的有利定位上。这些城市所蕴含的巨大增长潜力将会让竞争的天平倒向懂得充分利用这一前所未有机遇的企业。

要抓住这些市场消费者的需求，企业需要应对数量巨大的具体城市。到2030年，新兴市场中人口在50万以上的城市是发达国家的四倍以上——超过1,000个城市。

必要措施：企业需要协调其城市覆盖范围与最具吸引力的机会，同时调整业务模式，从而扩展并加深对这些市场的覆盖和渗透。2005年，企业必须要进入中国60个城市才能覆盖80%的中产阶层。到2020年，希望服务同等比例中产阶层的企业必须进入212个中国城市。（参阅图8）显然，许多企业需要就他们在新兴市场城市覆盖范围和市场开拓方法上提出一些艰难的问题。主要的问题包括：我们需要覆盖多少个城市？我们如何服务这些城市并赢利？

当地居住环境——比如具体地区的住宅类型——改变人们的生活方式，因此影响购买行为和消费模式。类似于人口密度高这样的因素是许多新兴市场城市的共性，其它因素则因地而异，包括犯罪率、污染情况、食品安全和当地住房的质量和数量、学校和医疗设施。

必要措施：需要深入分析城市生活如何改变目标消费者的需求，从而驱动新兴市场城市的产品和服务。在为这些市场定制产品和服务时要考虑当地特点，这需要在企业的目标城市中全面深入地了解消费者。许多跨国公司在这方面投入不够，认为过于困难或是耗时。然而，面对许多新兴市场城市的不同需求和消费者偏好改变的速度，深入了解消费者对于企业在这些市场上获得成功至关重要。

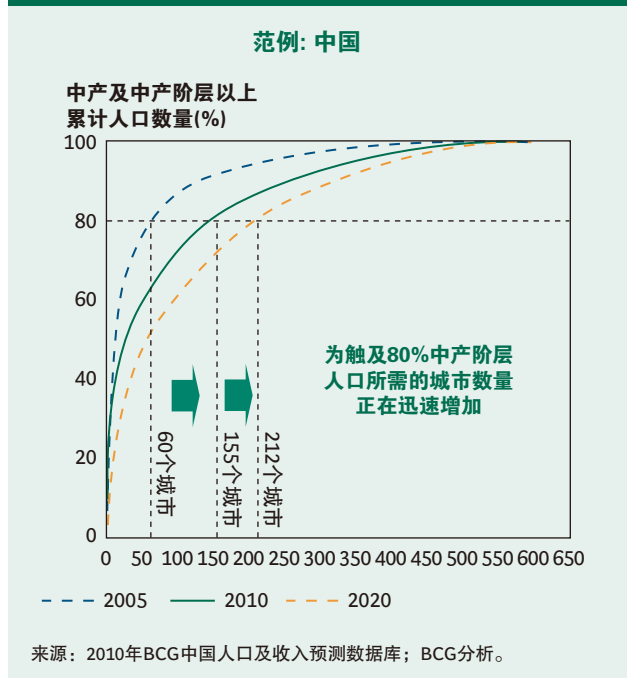
以中国现代都市的高档厨房为例。在这类厨房中，可能不会有卡布奇诺咖啡机，但可能会有（或至少是想要一台）价格不菲的豆浆机。可能不会有食品加工器，但很可能有高档电饭锅。可能不会有烤箱或自动洗碗机，但可能会有配备了精巧通风罩的现代煤气灶和内置饮水过滤系统。中国现代厨房的这些要素体现出当地饮食特点（米饭、豆浆和煎炸而非烘烤类食物居多）、当地经济情况（低成本保姆可能比留出空间给洗碗机更划算）、当地环境顾虑（水净化是必须的）的结合。希望在这些市场赢得客户的企业必须基于这些非常具体的洞察制定市场解决方案。

流动性差异将影响购物行为。大城市公路窄或路况不佳导致交通堵塞，严重限制流动性和购物。印度阿默达巴德一位家庭年收入在1.2万美元的居民说：“我经常去附近的社区商店购买简单用品，因为我不喜欢为去趟超市而被堵在路上。”类似局限对许多城市家庭的日常活动和购物行为产生了很大的影响。

必要措施：企业必须根据当地零售组合打造他们的市场开拓方法。新兴市场城市的零售格局变化迅速，但由于城市规模和当地文化不同而存在很大差异。较小城市通常是传统渠道（比如街头小卖部）和现代渠道相结合，例如连锁店或加盟店。

一般而言，居住在人口密集城市的人们倾向于到附近商店购物且频率较高。一名与家人生活在伊斯坦

图8：跟上中产阶级人口增长的步伐需要快速扩展城市覆盖率



布儿市中心的居民说：“我们通常在附近的杂货店购买日常用品。大多数日常出行都是乘坐公共交通工具，活动范围限于本地。”然而，在以城区扩张为特点的新兴市场城市中，居民喜欢去大卖场，而且每周购物。一位来自圣保罗的已婚父亲告诉我们：“我们每周去一次家乐福或沃尔玛。”汽车无疑是郊区生活的重要组成部分。居住在墨西哥城的中上层家庭主妇Gonzalez女士说：“没有汽车，我们无法在郊区生活。我丈夫每天开车几个小时往返单位和家之间，每周去大卖场购物也都离不开汽车。”

互联网在新兴市场城市居民中的渗透速度远远超过许多高管的想象。巴西、中国、印度、印度尼西亚和俄罗斯已经有6.1亿人定期使用互联网，到2015年这一数字将增加到12亿。随着新兴市场城市的崛起，这些地区的联网率也不断增长，这两种趋势的融汇有可能从根本上改变消费者的行为。

必要措施：企业必须了解网上购物渠道对新兴市场城市消费者的影响。互联网使这些市场的消费者变得越来越精明。印尼棉兰的一位企业家在互联网上对产品进行调研，因为他对销售人员不是很信任。

中国温岭的一名中学教师在网上为他的孩子购物，因为在网上购物更划算。大多数超大城市和集群城市的消费者已经非常乐于在网上购物，他们的意愿也随着技术的进步而提升。例如，网上购物在中国大型沿海城市非常流行，在上海和北京一半以上的居民选择网上购物。然而，在成都和洛阳等较小的城市，消费者不太在网上购物。

网上购物存在机遇和挑战。一方面，网络可以为一些企业进入新兴市场城市提供渠道，因为在有些城市设立实体店可能在经济效益上不可行。另一方面，在一直由传统企业主导的行业中，单纯依靠网络的公司会更多地面临价值链中断的风险。

把握基础设施建设机遇

新兴市场城市将需要更好的住房和基础设施——包括交通、供水、卫生和供电。到2030年，预计满足这些需求所需的累计开支达30到40万亿美元——相当于全球基础设施投资总额的60%到70%。（参阅图9）基础设施需求的最大推动因素是人口增长。因此，对住房和基础设施的大部分投资将是在较小城市，而非超大城市。例如，在墨西哥，人口在50万以下的城市正在消耗国家一半的水泥产出。至于中国，在图10的卫星图中所显示，2000年以后，离北京不远的城市群城市——天津的基础设施出现大规模发展。

住房

从2010年到2030年，预计新兴市场将需要13.8万亿美元用于住房投资，很大一部分需求来自巴西、中国、印度和墨西哥。这些投资将使中国新增10.7万亿平米住房面积，印度新增5.2万亿平米住房面积。同时，中国和印度将分别新增2.7亿和2.3亿城市人口。

新兴市场城市对住房的切实需求意味着本来已经很高的人口密度将进一步增大，特别是在中国和印度。克服空间局限的需要将可能推动多户家庭的住宅需求。上海在这方面显示出一个主要的指标情况——自2000年以来，上海高层建筑的层数和面积随着人口密度的加剧翻了三番。“盖房热”意味着实际上所有与建筑相关的行业都正受到新兴市场的驱动和转变。以电梯为例，全球电梯需求中将近70%来自新兴市场——仅中国的需求占全球需求的50%左右。在这个环境下，新兴市场的新公司发展非常迅速。中国宁波申菱电梯配件公司现在成为世界第二大电梯门制造商，并且发展迅速。与住宅建造相关的其它业务（楼宇控制系统制造商、空调、灯光和窗户玻璃）也都经历了类似的巨变。

水和卫生

许多新兴市场城市中最严重的基础设施缺陷也许是供水和基本卫生。新兴市场的许多城市——甚至是一些超大城市——在获取安全饮用水方面存在差距——水资源日益紧缺现象仅会加剧这个问题。

因此，供水将是新兴市场城市中最大的投资目标之一。在某些地区，水资源短缺已经推动海水淡化系统和先进的水资源再循环利用项目的实施。水资源极度短缺的城市，特别是在中国和印度，也将极大推动先进技术的使用。

图9：新兴市场城市所需基础设施和住房投资将超过30万亿美元

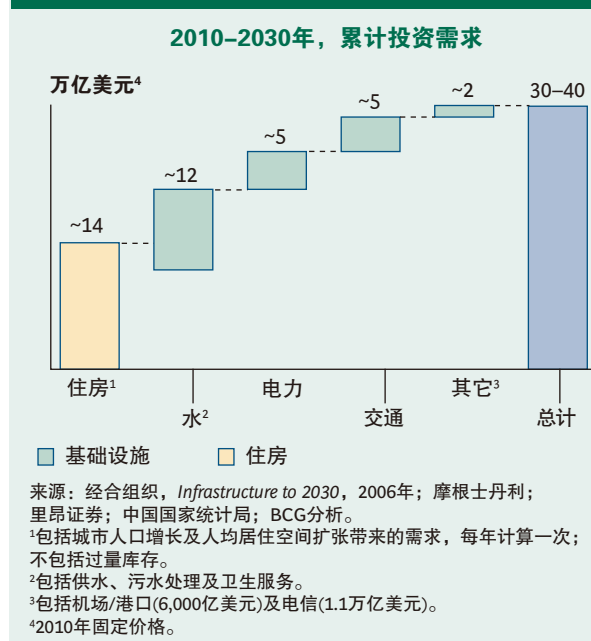
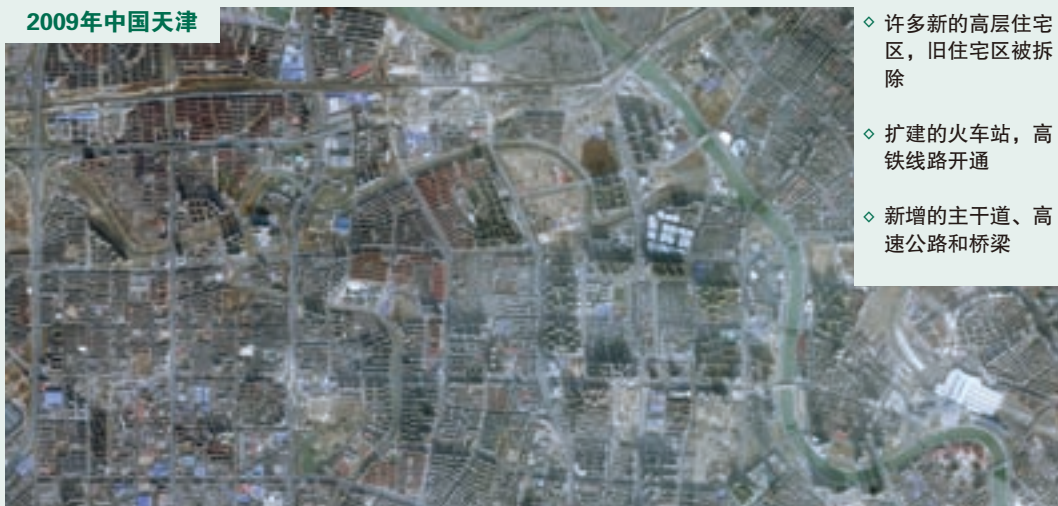


图10：中国天津的基础设施建设在过去十年突飞猛进

2000年中国天津



2009年中国天津



- ◆ 许多新的高层住宅区，旧住宅区被拆除
- ◆ 扩建的火车站，高铁线路开通
- ◆ 新增的主干道、高速公路和桥梁

来源：GeoEye；DigitalGlobe。

交通

新兴市场城市间需要建立更好的联系，这会提高对于改善交通系统的需求。目前交通问题是主要瓶颈，无论是城市内还是城市间。除了投资公路和高速路，对公共交通的投资也在突飞猛进。例如，2002年德里开通了第一条由21站构成的地铁线路。仅仅八年之后的今天，共有100多站的全部五条地铁线投入运营。中国在2012年将建成总长11万公里的铁路，比整个美国州际高速公路系统还长出近50%。这将包括1.3万公里的高速铁路——比世界任何地方都多。

交通基础设施将继续为企业大量商机。人口在500万以下的城市中的需求增长会特别显著，因为这些城市需要提升基础设施来发展地方经济。

电力

我们预测从2010年到2030年新兴市场对电力基础设施的投资需求在5.3万亿美元。到2030年，全球约60%的新增发电产能来自新兴市场。

新兴市场城市的人均耗电量远远低于发达市场，但可能随着收入水平的提高而快速增加。这一趋势突出了这些市场对于提高能效的投资需求。

如何挖掘基础设施建设机遇

企业在满足新兴市场城市基础设施需求方面可以扮演多重角色：城市规划、融资和投资、建造和管理新的基础设施、运营和维护现有基础设施、或供应原材料、配件和创新技术。

另外，经济快速发展导致的环境问题将加速对创新型“清洁和绿色”解决方案的需求。新兴市场城市深受空气污染之苦：全球30个污染最严重的城市都来自新兴市场。随着富裕和中产阶层居民对于生活环境要求的提高，可再生能源、零排放车辆和城市环保仅为新兴市场城市在未来几年将技术和实践融入到基础设施规划过程中的几个范例。另外，在这些城市将需要扩大废物处理能力以解决不断增加的人口所带来的问题。

到2030年，新兴市场城市所需基础设施投资和可用的公共资金之间的缺口预计将达到11到14万亿美元。这

为私人投资者帮助政府筹集资金弥补融资缺口或为私营建筑公司和资产管理机构以参与融资的形式加入合约提供了机遇。虽然新兴市场的融资能力和对于私营化的开放程度各有不同，这个缺口的绝对规模将鼓励许多政府尝试通过公共私营合作制模式(PPP)引进私有资金。在六个最大的新兴市场国家中，私营领域参与绿地项目的投资额在2007年达到620亿美元，2003年投资额为250亿美元。

实现基础设施建设机遇潜力的企业将需要更新或调整他们的业务模式。

几个公共私营合作制模式在新兴市场城市获得了成功，包括印度在印多尔市于2006年建成投运的第一条快速公交系统。这项创新举措使得城市建立起现代的公共交通运输系统，拥有专门的公交车道、电子化售票系统和持续的GPS监测。此外，为这项公共私营合作运营项目所创建的公司从运营的第一年起就开始盈利。

企业将需要培养许多能力以在新兴市场城市的基础设施建设中获得成功。要想实现这些市场巨大潜力的企业将需要快速行动。他们将需要更新或调整业务模式来充分挖掘机遇，还必须解决来自组织、人才管理、风险管理和城市组合战略等方面的新挑战和复杂性。

本土竞争的摇篮

一个充满活力的环境正在改变新兴市场城市的消费，孕育出富有创新性的本土竞争对手，这些企业针对城市的独特机遇打造其产品和服务。在新兴市场城市运营的企业可能会遇到新的竞争挑战，理解并适应这些挑战的能力至关重要。

本土创新的一个例子是孟买的“达巴瓦拉”，被称为城市的“盒饭使者”。孟买是印度人口最为密集的城市，交通拥堵现象严重，结果使得一些家住离市中心较远但回家吃午餐的上班族消耗了很多时间。“达巴瓦拉”以很低的成本为这些工作者提供热腾腾的饭菜。他们精心设计的供应链可以防止在运送过程中耽搁和中断。

一些本土竞争对手成功地颠覆了所在行业的价值链。重庆永辉超市的出现就是领先连锁超市的一个典型

案例。公司直接从农民处而非传统的中间人购买产品。这种供应链模式使得永辉库存的产品和农贸市场的产品一样新鲜，并能以低于跨国竞争对手的价格出售。仅仅在重庆，永辉超市的规模从2007年的9家扩张到2009年的44家——远远超过同期国际大卖场的增幅。同时，公司保持相对扁平的管理架构，从而保持了较低的管理费用和迅速的决策能力。

这些本土竞争对手将目光瞄准全球扩张并挑战本土市场老牌劲旅的领先地位，仅是时间早晚的事情。这种情况已经出现在基础设施市场，比如中国交通建设股份有限公司和中国建筑工程总公司等国有建筑企业在国际业务的收入已经累计超过数十亿。新兴市场城市的赢家将会成为全球舞台上令人敬畏的竞争对手。这种风险往往被老牌跨国公司所忽视，未来值得投入更多的战略关注。

新兴市场未来增长的新议程

抓

住新兴市场城市所蕴含的巨大增长机遇将需要为新兴市场制定以城市为重心的新管理议程。遵循这一议程将确保企业专注于正确的战略议题，从而在这些市场建立成功地位。这就需要管理层采取以下必要措施：

- ◇ 基于具体目标城市制定增长计划——现在和未来服务的新兴市场城市组合。以国家或是国家内松散定义的地区为基础进行规划已经不能满足需求了。规划必须包含明确评估服务于不同城市的成本和收益。大多数企业将发现他们服务的城市远少于应有的数量，他们的目标需要更具雄心、更加明确。
- ◇ 细化必要的市场开拓模式以确保在更多较小城市中的赢利性扩张。拥有多个市场开拓模式势在必行。较小城市所需的模式与超大城市所需的模式截然不同。正确的模式会带来巨大的回报——一个能够服务较小城市并赢利的模式将帮助打开巨大的新市场。大多数企业会发现自己在制定类似模式上倾注的努力还不够。
- ◇ 发展对于不同新兴市场城市的消费者需求的真正专长和洞察。新兴市场城市的消费者具有许多独特的需求和行为。大多数企业缺乏恰当的投资以获得对于这些消费者的直接洞察并将其转换为产品和服务。
- ◇ 制定行动计划从基础设施建设热潮中获利。与基础设施相关的企业需要理解新兴市场城市中基础设施增长的规模和速度。本土新兴领军企业正在这波浪潮中大展宏图，发达市场的许多企业则错失良机。
- ◇ 制定未来五到十年城市层面的人才和组织计划。随着商业地位日渐重要的城市数量激增，企业在所有这些地区配备人才的需求也在增长。但是大多数企业制定的人才和组织计划仅停留在国家层面。他们未能清晰定义未来人才需求的地域分布，也忽视了打造本土人才库的重要性。关注城市机遇的企业需要从根本上转变人才规划。
- ◇ 升级能力来管理复杂性和风险。随着许多新兴市场城市中需求的发展，认真对待增长挑战的企业将面临更大的复杂性和风险。企业必须现在就开始着手规划。

新兴市场城市的崛起代表着未来几十年世界最大的商业增长机遇。尽管前景非常广阔，但复杂性也相当惊人。企业在以往任何时候都未遇到过要在全球数千个城市中开展业务的挑战。许多企业需要应对这些挑战来实现增长。那些成功应对挑战的企业将成为真正的全球赢家。



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：

**《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

**《幸运数字“8”：了解中国新一轮增
长，伺机而动》**

BCG白皮书
2009年7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

**《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白皮书
2009年1月出版

**《后地盘争夺战时代的中国奢侈品
市场》**

BCG白皮书
2009年9月出版

**《中国财富管理市场：高端客户争
夺战正式打响》**

BCG聚焦报告
2008年10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

致读者

致谢：

我们要感谢BCG以下团队成员为筹备和撰写本报告所提供的支持：Rawiah Ismail Abdullah、Daniel Alanis、Puja Bhojnagarwala、Yogesh Budhiraja、Marcela Burgos、Gonzalo Caillaux、Christian Cebrian、Edwina Chan、Silmará Costa、Elvio Lupo、David Nazareth、Prashant Shinde、Evelyn Tan、David Thian、Tian Jing、Alexey Tyunyaev、黄瑛、陈洁、李琪、罗英、马征、邬亮、许俊华和周昕。

我们还要感谢Gwynn Guilford以及编辑和制作团队成员的帮助，包括Katherine Andrews、Gary Callahan、Kim Friedman、Gina Goldstein、Monica Petre和Simon Targett。

更多联系：

如果您希望与我们作进一步探讨，请联系：

金伟栋

合伙人兼董事总经理
BCG上海
+86 21 2306 4000

麦维德

资深合伙人兼董事总经理
全球优势专项全球领导人
BCG北京
+86 10 8527 9000

胡博林

项目经理
BCG上海
+86 21 2306 4000

崔安祖

全球优势专项全球经理
BCG北京
+86 10 8527 9000

José Guevara

合伙人兼董事总经理
BCG蒙特雷
+52 81 8368 6200

Ignacio Peña

合伙人兼董事总经理
BCG圣保罗
+55 11 3046 3533

Sharad Verma

合伙人兼董事总经理
BCG新德里
+91 124 459 7000



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
东京
多伦多
维也纳
华沙
华盛顿
苏黎士

bcg.com