

增长的十种来源

作者：Jean Estin

Estin & Co 总裁

对于一个年收入上百万欧元的公司来说，只要它愿意改变看待市场的视角并且重新定义现有的商业模式，那么这个公司一定能找到新的增长来源。但是对于一个年收入十亿以上的欧洲集团来说，想要寻求增长就得另当别论了。

目前，大型欧洲集团有以下十种增长途径。

新兴市场

当下，以及接下去的几十年，发展中国家的新兴市场对于欧洲领导企业来说是一个最明显和最重要的增长来源。新兴市场每年的增长率高达 8%，它占世界经济的 38%。据预测，新兴市场的市场份额将在 2020 年达到 45%，在 2025 年达到 50%。目前全球经济增长总量的 55% 来自于新兴市场。而中国就占据了其中的 30%。

在发展中国家，基础设施和资本市场增长率已经从 10% 上升到了 12%（虽然这个行业增长有周期性，但增长趋势并没有结束）。这些发展中国家正处在增长周期的初期阶段，而对于大多数的消费品市场来说这个周期大约要持续 15 至 20 年。所有其他的服务业会紧跟着基础市场和资本市场增长而发展。

目前，发展中国家的中产阶级占据了全世界中产阶级的 43%。随着人们购买力的不断上升，这个数字将在 2020 年和 2025 年分别达到 67% 和 73%。在过去的 10 年里，中产阶级的人数已经增加了 14 亿。纵观历史，这是世界上最大规模的中产阶级发展，比美国从上世纪 50 年代到 60 年代，欧洲在二战后的经济发展和日本在 70 到 80 年代的发展都要显著都多。对于消费品和工业品以及它们上游的生产行业，未来的市场重心在亚洲。

例如，中国是世界上最大的汽车市场。这个市场在中国每年增长 12%，而在欧洲每年缩减 4%。中国同时也是世界上对移动手机，家居用品以及尿布需求最高的市场。印度拥有世界上最大的剃须刀和乳制品市场。印度尼西亚的矿泉水市场是法国的两倍。过去 10 年，在世界前 50 强的公司里³，有 18 家公司来自

于新兴市场。(腾讯, 百度, 中国海洋石油, 中国石化, 印度 Reliance 集团, 巴西银行, 中国人寿保险, 淡水河谷公司, TATA 咨询公司等等(对照表格 1))。

在过去的 10 年里, 一些欧洲集团公司在新兴市场不断发展业务, 它们销售额的 40% 都来自新兴市场, LVMH 等就是很好的例子。这些公司 80% 的全球性的增长都和新兴市场有关。它们总体年均增长率为 10% 而在欧美市场的年增长率却不到 2%。

同理, 许多美国, 德国, 日本和韩国的商业巨头以及一些建筑设备集团(比如卡特彼勒 (Caterpillar), 小松集团 (KOMATSU), 特雷克斯 (Terex) 等等) 已经意识到新兴市场就是企业增长最有力的来源。

能源开采以及加工设备行业

尽管增长有放缓的风险, 但目前全球性的增长仍然保持在高速(大约年均 6%)。在欧洲这种增长的势头已经渐渐消失(在过去 10 年里的增长只有 1% - 2%; 预计下个 10 年增长可能会更低, 只有 0% - 1%)。这种全球性的增长会引起对能源和原材料需求的增长, 引发不可再生能源的价格升高, 随即连带影响与之相关的一系列行业和服务, 比如, 采矿业(设备、开采、运输)及石油天然气产业(勘探、生产、运输)。

对于石油行业来说, 像石油巨头埃克森美孚 (Exxon) 和美国西方石油公司 (Occidental Petroleum) 年增长率达到 6% 到 9%, 超过世界经济增长速度。这个增长速度得益于新兴市场的需求以及价格的增长(中国已经成为世界上石油进口量最大的国家)。举个例子, 中国石油正以每年 24% 的速度在增长。

对于和石油相关的行业, 石油开采和加工设备行业的领军企业, 例如国民油井华高 (National Oilwell Varco) 和斯伦贝榭 (Schlumberger) 每年增长率也有 10% - 20%。

在矿产开采领域, 阿特拉斯科普柯 (Atlas Copco) 和山特维克 (Sandvik) 作为世界采矿设备领军企业每年也有 7% 到 8% 到增长率。

国际物流

在过去的十年里, 国际贸易的增长速度(年增长率 10%) 超过了世界经济总体的增长率。

这个增长是由经济的全球化和专业化所驱动的；所谓的经济全球化，体现在降低的关税以及世界贸易组织（WTO）将中国和俄罗斯列入了重要的新经济体成员；所谓的经济专业化，则是与原材料（从拉丁美洲、非洲、澳洲到中国）、消费品（从中国到美国和欧洲）与特殊工业设备（从德国到中国）等商品交易息息相关。

上述事例的结果就是，由于 95% 的国际贸易都通过海运进行，商务海上运输舰队（大型运输机，石油和液化天然气储存罐。。）已经从 2005 年的 50000 个增长到了 2013 的 83000 个（平均每年增长 8%）。

当然这个增长是在科技进步的前提之下的。在 2004 年的时候，一艘大型的船舶最多只能运输 9200 个集装箱，而现在可以承载 18000 个。再加上现在轮船装配了更加先进的推进器，以及更现代化智能化的港口，这些无疑都会成倍地减少运输所产生的费用以及降低运输延误的可能。

伴随着这些科技的进步，大型物流运营商（包括航运，空运和铁路交通运输）和受益于强大信息网的物流集成商都被带动起来，飞速增长。例如联邦快递（FedEX）在过去十年平均年增长了 7%、马士基（Maersk）（10%）、全球国际货运代理（DB Schenker）（7%）、德迅公司（Kuehne & Nagel）（13%）和中远集团（Cosco）（25%）。

成熟市场的两极化

在过去的十五年里中，发达国家各个行业消费者的购买习惯已经出现了两极化。高端奢侈的服务和产品和低端廉价的货物渐渐蚕食着中端产品的消费市场。由于全球化的加深与在成熟市场中产阶级不断受到的压力，这种类似的两极化将在未来变得更加明显。

奢侈品行业的历峰集团（Richemont）、爱马仕（Hermès）、路易威登（LVMH）和博柏利（Burberry），汽车行业的奥迪（Audi），吸尘净化器行业的戴森，食品杂货业的 Whole Foods 等等，这些每个行业的高端品牌在过去 10 年里都以 8% 到 16% 的速度在增长。而这些行业整体的增长却只有 2% 左右，甚至汽车行业整体缩小了 2%。

从低端廉价产业来看，廉价航空（Ryanair），服装零售业的 H&M 平均每年增长 10% 到 20%。

行业两极化最典型的例子就是飞机制造业。近 20 年里，私人飞机每年增长

25%，廉价飞机制造公司年增长 20%左右，而在这两者之间的中端飞机制造商的市场份额从 95%缩小到了 60%。在手机行业也出现了同样的现象，在最近 10 年里，智能手机每年增长 40%，低价手机年增长为 20%，而中端手机品牌的市场份额从 95%下降到了 35%。

这一两极化现象在每个行业都能看到，甚至包括金融领域。发展中国家中端产业的崛起必然导致其在发达国家的市场份额以及购买力受到影响。

颠覆性革命

由于目前市场的不景气，欧洲的一些集团一直在梦想着会有一项创新能够革命式地改变整个行业。

不断创新是经济发展的本质，这些创新体现在产品功能的提升，成本的降低，新的服务内容或是更符合消费者需求的服务模式以及产品特征和功能的修改。这些创新都使产品显得更加吸引人。这种类型的创新使得市场不断发展，使这些创新者维持他们的市场地位和相应产品的盈利率。

在过去 10 年中有过重大、革命性创新的公司，都经历了大幅度的增长。例如：在 2002 年和 2012 年间，苹果（Apple）公司年销售额从 60 亿美元增加到了 1560 亿美元，这其中只有 25%的增长是来源于分销和物流的整合；谷歌（Google）从 4 亿美元涨到了 500 亿美元；Qualcomm 从 30 亿美元增长到了 190 亿美元；亚马逊（Amazon）从 40 亿到了 610 亿美元；eBay（20 亿到 140 亿美元）；Netflix（2 亿到 40 亿美元）；Amgen（60 亿到 170 亿美元）；Monsanto（从 30 亿到 130 亿美元）；Zara（从 30 亿到 140 亿欧元）。在亚洲，创新型企业也渐渐浮出水面：腾讯从 4 千万美元增长到了 70 亿美元，百度从 1 千万到了 40 亿美元，华为从 8 亿美元增长到 350 亿美元，三星从 460 亿到了 1900 亿美元，像这样的例子还有很多。

过去 10 年在媒体，移动通讯，计算机技术，搜索引擎，社交网络，电子商务，生物科技，微电子产品等等创新行业的发明已经彻底改变了这些行业的市场。以 2012 年的数据粗略估算，这些科技创新大约带来了 4 万亿美元的收入，这相当于全世界 6%的经济总量。

很大一部分增长是建立在互联网以及数字化经济发展的基础上的。（下一部分会具体说明）。

数字化经济

随着科技的发展，数字化经济已经走进了我们生活里。多项事例表明移动互联网已经在新项目和商业模型的开发上起到了决定性的作用。在最近的 10 年里，法国互联网用户所占总人口的百分比已经从 14% 增长到了 80%。手机的渗透率达到了接近 60%。

在媒体行业，数字化科技使得新的交流和沟通方式变得可能，并且渐渐取代传统的传媒方式。在这样一个发展受限的行业，数字化的平台仍然在以每年 20% 的速度增长。CD 和 DVD 光盘已经被网络下载所取代。在日本，电子书变得非常普遍，渗透率高达 10%，超过 60% 的日本漫画是通过电子书被传播和阅读的。又比如说 Kindle 已经为亚马逊 (Amazon) 带来了整个公司 15% 的销售额和 30% 的利润。苹果的网上商店 (iTunes store) 已经产生了超过 150 亿美元的收入。在电视业，探索 (Discovery) 频道制片公司在过年 10 年每年增长 10%。如今探索已经从一个普通有线电视公司发展到了数字节目巨头 (拥有 20 多个精致的频道，在 40 多个国家展出) 现在还在开发自己的数字教育项目。

在社交网络方面，脸书 (Facebook)，创立于 2004 年，截止到 2013 年，拥有将近 1 亿用户，年收入达到 70 亿美元 (其中将近一半的收入来自于手机)，投资回报率超过 70%。领英 (LinkedIn)，这家职业社交网站实现了 15 亿美元的年收入。这个现象不仅仅局限于发达国家。在中国，有着接近 70 亿美元年利润和超过 60% 投资回报率的腾讯，和在发达国家的脸书 (近五年年增长率超过 60%) 一样有着很高的增长率。

最后，在多元化高增长的背景下，互联网的发展提高了交易的安全性和效率。EMC，全世界领先的云计算公司 (年收益为 230 亿美元)，通过新技术和整合行业实现了超过 10% 的年增长率。

互联网发展成为消费者的新媒介人口

在一些主要的商品方面，电子商务已经渐趋成熟，客户量和成交量都在增长，未来预计将会保持每年超过 10% 的增长率。在美国，超过 60% 的科技产品和方便挑选的产品已经通过电商渠道销售，25% 的隐形眼镜也通过电商销售，但是食品方面不足 7%。

现代商业公司因为强大的现金流得到发展：亚马逊 (Amazon)，是一家产

品广泛、业务广泛的大型电商公司 (2012 年收入 610 亿美元 , 从 2008 年开始保持着 38% 的年增长率); 同样的还有 Ventes Privées 这家欧洲电商网站 (2012 年收入 13 亿欧元 , 年增长率为 20%)。这个现象是由于传统经销商的多渠道形式和高知名度的品牌而产生。John Lewis , 英国最大的百货商店 , 通过网络渠道销售商品取得了良好的效益 , 其收益占了总收入的 15% 左右。

这个现象同样发生在服务业 , 尤其是在一些比价类网站的兴起之后。比如 Expedia (47 亿美元年收益) , 年增长率超过 10%。同样的 , 对于酒店 , 比价服务商的渗透率已经达到了 80% , 例如 booking.com 这家公司 (年收益为 47 亿美元) , 从 2008 年开始实现了每年超过 60% 的年增长率。

最后 , 互联网已经发展成为一种新的信息媒介。在美国 , 互联网广告业的年增长率为 15% , 目前互联网广告业的支出费用占总费用的比值为 25% , 预计在 2018 年 , 将达到 35% (对于传统的印刷广告行业将是一个不利的因素)。手机广告目前在互联网广告中比重约为 20% , 2018 年预计将超过 50%。

发达国家的人口老龄化问题

据统计 , 2013 年 18% 的欧洲人口超过了 65 岁。这个 9200 万人口的群体正在以 1.5% 的速度增长 , 预计在 2030 年将会超过 23%。在美国和欧洲 , 老龄化服务市场 , 包括对于老龄人口的住房、福利消遣 (包括服务完备的膳宿、有组织的节假日、紧急援助、救护车交通.....)、设备器材 (包括家庭自动化设备、电梯.....)、医疗设备 (包括人工心脏起搏器、胰岛素.....)、体检和治疗 (x 光、验血.....) 等等将会在十年内增长 8%-10%。投资、储蓄、保险政策正预示着这次服务市场在未来将会强劲发展 (例如贝莱德投资管理公司 , 在最近十年有着每年将近 30% 的年增长率)。

专注于老龄化市场的公司将会继续保持良好的发展趋势 , 例如在癌症治疗领域的 Celgene (美国) 年增长率为 40% , 医疗设备领域的 Medtronic (美国) 年增长率为 10% , 糖尿病治疗突出的 Novo Nordisk (丹麦) 增长率为 12% , 专注于药品管理的 Express Scripts (美国) 增长率为 19%。

这个市场的问题在于 , 客户要在这个细分市场中找到能够提供这些专业服务的公司 , 从而去深入了解来自公共政策的约束以及相关监管问题的影响。

B2B 外包服务

全球化加剧了市场竞争。对于公司来说，专注于他们的主要竞争对手是极为重要的，所以降低非核心功能的成本是一个必然的选择。

将非核心事务外包给能使其降低成本提高效率的服务商通常是一种更经济的手段。公司将能从规模效应和外部供应商的产品和服务中收益。

在过去的十年中，一些公司就是通过这一方式从而得到了发展。例如 Salesforce 在客户关系管理方面的运用，实现了每年 40% 的增长；IBM 和 Accenture 在信息技术服务方面的合作，实现了近 10% 的年增长速度，以及印度塔塔咨询 23% 的年增长。

Capital 集团运用这个思路掌管了整个英国的公民和政府间的计算机管理体系，因而在过去十年中取得了 15% 的年增长率，随之公共服务体系开始充足，对于纳税人来说变得更加高效和经济。

设备和服务的持续发展

由于增长不足，欧洲面临着拮据的困难。高额的原材料和能源和高价的终端产品，降低了中游的工业活动的价值。因此，当局正在寻找新的方法来优化、甚至减少能源和原材料使用的方法。可持续发展这一主题炙手可热。

新能源的发展可能会有如下的驱动因素：可再生能源（风能、太阳能、生物质能、地热能……）、绝缘材料、建筑和装修以及与之相关的能源管理（独立供热……）、高效能源服务（例如与医院、学校的合作……）、节能设施、或者避免使用化石燃料等。然而，这些都是不确定的。

目前，这些因素还并未充分影响西方的大型企业并使其加速增长。其中最大的一些公司使用这些方法达到了超过 10% 的年增长，但仍然没有超过 20 亿欧元，这其中包括：Nordex（芬兰）风力发电公司，第一太阳能公司（美国），Q-cells（德国）太阳能公司，Ormat（美国）地热公司等等。

此外，这种增长基本上都来源于政策法规的补贴，而不是明确的经济盈利。在过去十年中，这些市场中的第一家公司都已经遇到增长不力、价值受损的问题，例如风能市场的丹麦公司 Vestas 和西班牙的 Gamesa。

在法国，'Le Grenelle de l'environnement' 计划在 10 年间花费 6000 亿欧元进行能源管理（建设和建筑的热改造）

混合电力的发展，以及对于不同方式的化石燃料的开发（从铁路运输，电动

汽车到充电式混合动力车，...），仅这些花费就相当于一个国家 25% 的财政预算（按一年的政府收入占比）。60% 的花费需要 20 年以上的时间才会有回报，这些补贴和投资的很大一部分从中长期来说并不是明显可以盈利的项目。因此，在这样一个欧洲国家财政约束的环境下，他们是否能持续性继续和增长还是一个问题。

结论

在过去的十年中，全球五十家最大的企业⁶（以股东总回报率和增长率为标准判断）的发展驱动都属于这十种增长来源中的一到两种。（见表 1）

对于大公司而言，选择正确的经营活动和地理组合，毫无疑问地比在他们已有的经营活动和地理范围内选择（无论正确与否）的竞争性策略来的更重要。

这十种增长来源占世界经济的 63%（去除重复计算）和增长的 93%（见表 2）。新兴国家代表了 55% 到 60% 的增长（通过整合成熟市场相关经济部分，直接带动新兴国家）。创新以及能源和原材料占 20%。这三个主要因素的增长代表了未来世界增长的 80%。

对于西方的大型企业，企业的发展是来自这十种来源吗？足够专注于这个增长点并有相关投入吗？如果没有，企业该如何抓住其中至少一个机会呢？

2014 年 1 月

这篇文章是基于 Estin & Co 的工作团队在 2011-2013 年期间的工作，在 Jean Berg，Marco Mäder 和 Julien Deleuze 的帮助之下共同撰写的。文章所有观点均基于自由贸易和经济全球化的背景假设。

Estin & Co 是一家国际战略咨询公司，在苏黎世、巴黎、伦敦和上海均设有办公室。Estin & Co 协助欧洲、北美洲和亚洲各企业的首席执行官和高级管理人员制定和实施企业增长战略。

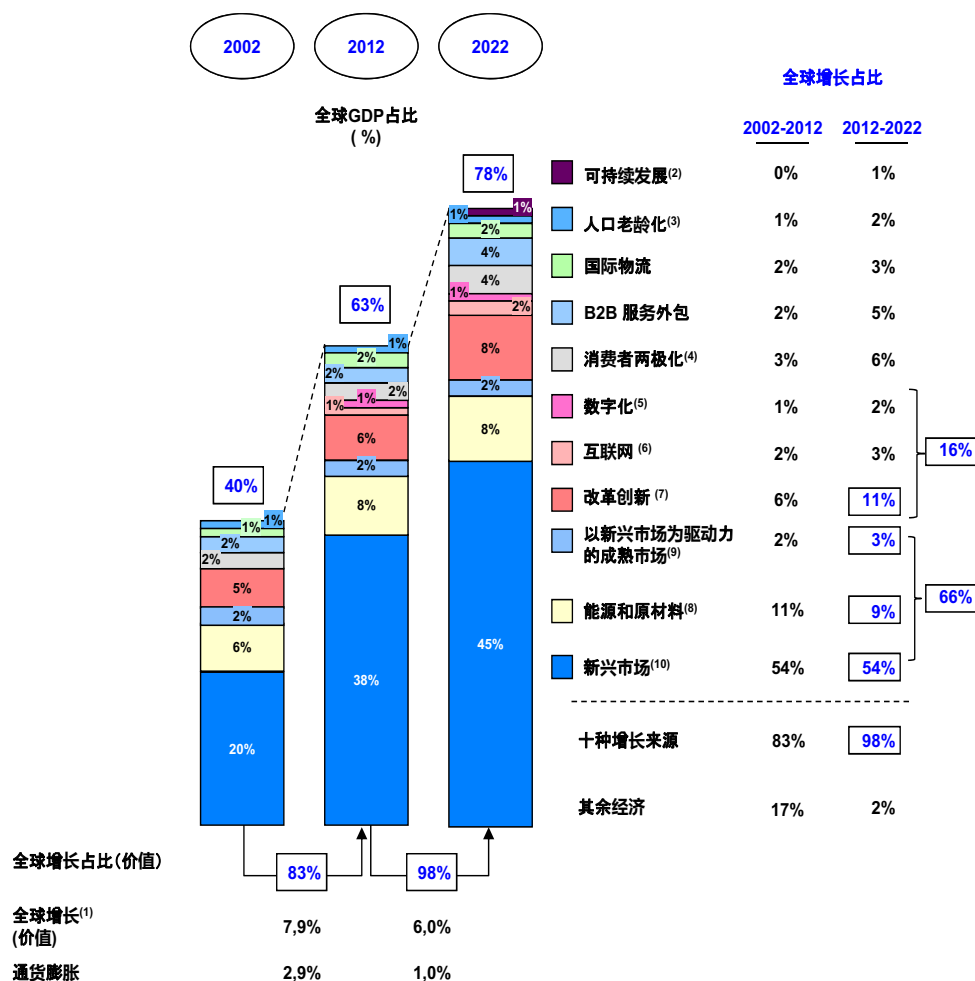
- 表 1 -

全球增长及价值创造领军企业

国家	股东总回报 ⁽¹⁾		增长 ⁽²⁾		市场资本总额 ⁽¹⁴⁾	
	2002-2012	2002-2012	2002-2012	2002-2012	2012 (M€)	增长来源
腾讯	中国	65% ⁽⁵⁾	66%	73 948	互联网, 数字化, 新兴市场	
苹果	美国	54%	40% ⁽⁵⁾	325 359	颠覆性创新	
银河娱乐 ⁽⁶⁾	香港	54%	45% ⁽⁵⁾	22 675	新兴市场, 酒店和赌场	
Priceline	美国	52% ⁽⁷⁾	14% ⁽⁷⁾	37 489	互联网, 数字化	
百度	中国	48%	100%	39 877	互联网, 数字化, 新兴市场	
Salesforce	美国	33% ⁽⁷⁾	46%	21 893	B2B外包服务	
俄罗斯联邦储蓄银行 ⁽⁸⁾	俄罗斯	33%	19%	51 741	新兴市场, 银行业务	
怡和集团	香港	32%	22%	28 437	新兴市场, 控股公司股份	
ITC	印度	32%	13%	32 231	新兴市场, 零售和食品	
Precision Castparts	美国	32%	12%	24 627	新兴市场, 航空	
新基医药	美国	31%	40%	44 457	医疗, 人口老龄化	
谷歌	美国	30% ⁽⁵⁾	56%	209 900	互联网, 数字化	
巴西银行	巴西	30%	13%	25 716	新兴市场, 银行业务	
亚马逊	美国	29%	28%	100 285	互联网, 数字化	
印度瑞来斯实业公司	印度	29%	19%	33 673	新兴市场, 石油化工产品	
中国海洋石油公司	中国	28%	25%	67 125	能源和原材料	
安贝夫啤酒	巴西	28%	17%	89 192	新兴市场, 啤酒业务	
孟山都公司	美国	27%	9%	40 630	颠覆性创新	
中国石油天然气股份有限公司	中国	27%	24%	171 321	能源和原材料	
诺和诺德公司	丹麦	27%	12%	67 172	人口老龄化, 糖尿病治疗	
巴西布拉德斯科银行	巴西	26%	8%	47 779	新兴市场, 私人银行	
中国石化	中国	25%	23%	63 821	能源和原材料	
快捷药方公司	美国	25%	19%	36 884	人口老龄化	
探索传媒	美国	24% ⁽¹¹⁾	10% ⁽¹²⁾	20 716	数字化	
吉利德科学公司	美国	24%	31%	66 353	颠覆性创新(HIV治疗)	
必和必拓公司	英国	24%	13%	121 338	能源和原材料	
米勒啤酒	英国	24%	10%	56 161	组合新兴市场, 啤酒业务	
中国人寿	中国	23% ⁽⁵⁾	17%	49 835	新兴市场, 保险	
平安保险	中国	23% ⁽⁵⁾	19%	38 583	新兴市场, 保险	
淡水河谷公司	巴西	22%	21%	58 997	能源和原材料	
软银集团	日本	22%	25%	63 849	日本独家苹果经销商	
Itau Unibanco	巴西	21%	16%	52 504	新兴市场, 私人银行	
Oil & Natural Gas	印度	21%	12%	28 228	能源和原材料	
中国移动	香港	21%	15%	160 269	互联网, 数字化	
美国西方石油公司	美国	21%	9%	55 722	能源和原材料	
National Oilwell Varco	美国	21%	25%	24 471	能源和原材料	
EOG Resources	美国	20%	22%	34 390	能源和原材料	
贝莱德集团	美国	20%	28%	33 394	基金管理, 人口老龄化	
中国民生	中国	20%	38% ⁽¹³⁾	31 080	新兴市场, 信贷银行	
瑞士历峰集团	瑞士	20%	11%	41 671	高端奢侈品	
塔塔咨询	印度	20%	23% ⁽⁵⁾	51 867	B2B外包服务	
迅销公司	日本	20%	15%	27 566	时尚潮流	
爱马仕	法国	19%	11%	27 334	奢侈品	
Inditex	西班牙	19%	15%	70 131	低成本, 改革创新	
百威英博	比利时	19% ⁽⁵⁾	18%	113 699	新兴市场组合, 啤酒业务	
铜金公司	美国	19%	21%	25 116	能源和原材料	
星巴克	美国	19%	12%	41 621	咖啡馆	
三星	韩国	18%	11% ⁽⁵⁾	144 538	改革创新	
美国卡特彼勒公司	美国	17%	9%	39 809	新兴市场组合	
克里斯丁迪奥	法国	17%	9%	26 000	奢侈品	

Note: 列出的公司2013年在美国、西欧、日本、韩国、巴西、中国、中国香港、印度和俄罗斯的市场资本总额超过2000万欧元; (1) TSR: 每年总投资回报率(资本利得或亏损, 股票股息、红利股派发); (2) 平均年收入增长; (4) 2007-2012; (5) 2003-2012; (6) 澳门酒店和赌场; (7) 2004-2012; (8) 在建筑、交通、保险、配送、食品和饮料、农产品业公司的控股股份; (9) 2004-2012的真实年投资回报率加2002-2004的预估年投资回报率; (10) 百威英博子公司; (11) 2005-2012; (12) 2008-2012; (13) 2005-2012; (14) 市场资本总额
来源: Bloomberg, Estin & Co分析估计

- 表 2 -
10种增长方式在全球增长中的占比
(不重复计算)



(1) 平均每年增长率, 目前货币(包括通货膨胀); 历史性全球增长; 基于国际货币基金组织对2012-2018年增长的预测估计的2012-2022的情况;
 (2) 可再生能源(风能, 太阳能, 生物质能, ...), 为绝热提供原材料和服务, ...; (3) 零售; (4) 高端和低端; (5) 互联网以外的数字化(比如: 数字有线电视, 卫星通讯, 移动支付, ...); (6) 电子商务(比如: 亚马逊, ...); (7) 改革创新(高通, 安进公司, 孟山都, Zara, 等.) 及包括互联网(比如: 苹果, 谷歌, Facebook, eBay, Netflix等.); (8) 石油和天然气(包括页岩气), 矿业, ...; (9) 工业设备, 工程机械, 航空设备...在成熟市场生产, 出口到新兴市场; (10) 新兴市场, 比如那些由国际货币基金组织定义的: 中国, 印度, 亚洲地区新兴的市场国家(菲律宾, 越南, 印度尼西亚, 泰国, 马来西亚), 巴西, 拉丁美洲的其他国家(秘鲁, 智利, 哥伦比亚, 墨西哥, 阿根廷, 委内瑞拉), 俄罗斯, 东欧国家(土耳其, 乌克兰, 罗马尼亚, 波兰), 非洲国家(尼日利亚, 埃及, 南非, 阿尔及利亚) 中东地区的国家(哈萨克斯坦, 伊朗, 卡塔尔, 巴基斯坦, 阿拉伯联合酋长国, 沙特阿拉伯, 科威特)
 Sources: 国际货币基金组织, 世界银行, 经合组织, Bloomberg, Estin & Co (2011-2013)