

向中国改革开放30周年献礼

超越制造的新征途

智

超越制造，突出重围，寻找「中国制造」的新征途！

从「中国制造」到「中国价值」，解码「中国制造」命运，

突破「中国制造」的价格红海厮杀！助推产业升级！



◎王蔚明 编著

广东省出版集团
花城出版社



◎王蔚明 编著

广东省出版集团
花城出版社
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

中国智造：超越制造的新征途 / 王蔚明编著. —广州：
花城出版社，2008.10
ISBN 978-7-5360-5501-8

I. 中… II. 王… III. 企业管理：质量管理—研究—中
国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 146406 号

策划编辑：孙 虹
责任编辑：孙 虹 钟洁玲
技术编辑：赵 琪
版式设计：罗子安
封面设计：大宽视觉

出版发行 花城出版社
(广州市环市东路水荫路 11 号)
经 销 全国新华书店
印 刷 广东科普印刷厂
(广州白云区三元里大道棠新四街 (工业区) 69 号)
开 本 787×1092 (毫米) 16 开
印 张 19 1 插页
字 数 200,000 字
版 次 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷
印 数 1-9,000 册
定 价 38.00 元

如发现印装质量问题，请直接与印刷厂联系调换。

购书热线：020-37604658 37602819

欢迎登陆花城出版社网站：<http://www.fcph.com.cn>

序言：大国崛起的秘密

真相的揭露总是耐人寻味的，尤其在我们苦苦追求某个答案的时候。

福尔摩斯曾说过：“当一切的可能都被排除之后，那最不可能的便是事实真相。”国家财富是怎样产生的？大国如何崛起？近一千年来，无数国家在苦苦追寻国富之源。

成为大国的原因，显然是一个无法穷尽的话题。历史经验证明，在不同的时期，只有那些根据自己的国情和时代的需要做出了正确战略判断的国家，才能获得历史的青睐。

2006年，一部《大国崛起》吸引了无数人的目光，我们随镜头一一领略了最近几个世纪世界范围内几个大国的崛起。我们看到，每个时代，总会因为某些机遇的诞生或规则的改变成就一代又一代的世界霸主。

最早的时候，资源就是财富，国家靠掠夺致富。最早开始远洋冒险的葡萄牙和西班牙，依靠赤裸裸的财富掠夺成为霸主。

在工业革命之后，物质是财富的标志，制造开始成为财富的源泉。最早开始工业革命的英国成为第一个迈进现代社会的国家，在18世纪和19世纪，它是世界发展的领头羊。

时间走到今天，工业富国之路在欧美已走到尽头，下一条富国之路在哪里呢？我们注意到从20世纪中叶一直到今天称雄世界的美国。

美国的崛起是新规则下的大国崛起，今天，美国作为无可匹敌的超级大国卓立于世，其背后则蕴藏着新经济时代的全新竞争规则。

和过去在疆域版图上的争夺不同，今天，国家与国家之间的竞争是经济上的竞争。透过前面的脉络，我们注意到，从奴隶社会到现在，征服世界的手段正从武力、资源、工业等硬实力转向看不见的软实力。工业经济时代，物质的力量是一切的基础，制造因此成为竞争的重要战略工具。等到新的经济时代，软实力开始超越物质的力量成为国家核心竞争力的来源。代表软实力的品牌已经超越制造正成为新的征服世界的工具。

到今天，从某种意义上讲，国家与国家之间的竞争实际上就是企业与企业之间的竞争，而企业与企业之间竞争的核心就是品牌与品牌之间的竞争。

今天的品牌经济时代，一个国家的实力并不在于它拥有物质的力量。国与国之间比较的是拥有多少世界级的强势品牌。一个国家的崛起，本质上就是品牌的崛起，而在自己的国家品牌还没有成长的情况下，就很难成为一个世界性的大国，即使成为一个大国，也只是暂时和表面的。

冷战之后，曾经不可一世、拥有世界上最广阔疆域的超级大国苏联解体，继承衣钵的俄罗斯一度沦为西方世界的乞儿。日本，没有广阔的领土与丰富的资源，但它却凭丰田、SONY、松下的力量将中国这样一个领土辽阔、资源丰富的国家远远抛在后面。

据国际权威组织统计，世界名牌占全球品牌不到3%，产品却占了全球市场的40%以上，销售额更占全球的50%左右。在发达国家，国民生产总值中60%的部分来自品牌创造的价值。美国经济如此强大，与其拥有的麦当劳、IBM、迪斯尼、波音、通用、宝洁等著名品牌创造的巨大价值是密不可分的。

为了创建这些品牌，美国企业投入了巨资进行品牌的打造。2005年美国军费总额 3189 亿美元，同期广告市场规模为 2710.7 亿美元，^①这还不算遍布世界各地的美国品牌在当地的广告投入。“9·11”之前，美国的广告支出与军费开支相差无几。美国靠庞大的军费维持着军事霸主地位，而不逊于军费开支的广告投入则为美国品牌在世界各地攻城掠地提供了保障。同样，2005年，欧洲 20 个行业的品牌的广告花费高达 372.5 亿欧元。

在《财富》杂志公布的 2004 年世界 500 家最大企业中，美、日、欧等发达国家有 432 家，占 86.4%，只有不到 70 家属于发展中国家。根据联合国工业计划署统计，世界上各类名牌商品有 8.5 万种，其中发达国家和新兴工业化经济体拥有 90% 以上的名牌所有权。

世界品牌 500 强排行榜中，美国拥有 247 席，接近总数的一半。全球一百大品牌价值排行榜，美国品牌占得 62 席。前 10 名中更有 8 个是美国品牌。

这几乎和美国今天在世界中的地位一模一样。

在品牌经济时代，美国已将其技术、管理与战略思维以外的巨大优势化为国际品牌及其优势产业群的品牌竞争力。当美国品牌成为世界各种商品的强势代表时，美国的世界霸主地位也越来越牢固。

现在，当我们历数近代历史大国地位的风云更替，探求大国崛起的秘密时，我们自然将目光投向中国。

回到中国：

^① 张丽、张力：《2000—2005 年，美国军费怎么“花”？》

1776年，发生了两件影响世界至今的大事：一件是美国独立宣言发表，一个就是亚当·斯密的《国富论》发表。

英国著名经济学家亚当·斯密在《国富论》中写道：“中国一向是世界上最富的国家，土地最肥沃，耕作最精细，人民最多而且最勤勉的国家。然而，许久以来，它似乎就停滞于静止状态了。”

斯密所说“中国一向是世界上最富的国家”，说的正是在我们今天依然引以为傲的大清盛世，那时，我们的GDP曾是日本的9倍。荷兰经济史专家麦迪逊在《世界经济二百年回顾》中记载了这样一组数据：1820年中国国内生产总值占世界GDP的28.7%。这个时候英国的GDP还只占世界GDP的5.2%，日本GDP更是只占世界GDP 3.1%的份额。美国史学家保罗·肯尼迪在《大国的兴衰》中同样提供了这样一组数据：早在1830年，中国制造业产量就占世界制造业生产量的29.8%，而当时整个欧洲不过占34.2%，英国和日本还只分别占9.5%和2.8%的份额。

尽管这些数据对比看起来让今天的我们依然觉得骄傲，远在半地球之外的亚当·斯密却看到了中国潜在的危机，而我们却浑然不知。《国富论》一发表，立即震动了当时资本主义经济开始兴起的整个欧洲，而当时处于乾隆四十一年度的中国还在做闭关锁国的酣梦。

鸦片战争前，中国的GDP接近全世界的三分之一。表面上庞大的GDP却十分脆弱，一场鸦片战争把中国的GDP打到占世界的6%。中国经济从此一蹶不振。从经济的角度讲，鸦片战争就是一场西方列强改变贸易不平衡的掠夺式战争。如今，这种掠夺悄然地换了一种面目继续出现在中国面前。

一百多年过去的今天，当我们还沉湎于制造的力量，追求工业富国

道路的时候，规则已悄然改变。一个国家是否强盛，已经开始看这个国家拥有多少国际知名品牌。品牌已成为衡量国家经济实力和国际竞争力的第一标志。

在新的经济秩序下，品牌公司已经成为世界产业链上的最高一级，借助这一工具，发达国家可以更简单有效地对发展中国家进行经济控制和财富转移。世界级品牌和它背后的世界级公司已经摆脱传统的疆域限制，开始跨地域地利用技术壁垒、知识产权、销售渠道等一切手段来控制世界，争夺世界市场，瓜分世界资源。那些实力雄厚的跨国公司，为了加强对全球市场的控制，正集中资金、人力进行品牌建设和管理，把那些技术附加值不高、劳动密集的生产部门剥离出来，向发展中国家转移，从原来的生产经营混合型公司向专门从事品牌经营的品牌公司转型。而发展中国家的许多企业，由于技术、资金、人才以及机制和经验方面的不足，在跨国公司的品牌进攻下，被迫卖牌弃牌，为品牌企业代工，成为无品牌的生产车间。

“大清盛世”为何如此不堪一击？回到“大清盛世”，我们不得不注意到：大清 GDP 是茶叶、瓷器和裤子，日本的 GDP 是大炮和轮船。到今天，历史依然是相似，即使今天“中国制造”出现在全世界，我们的出口却依然是茶叶、瓷器和裤子……

以中国今日的情况看，虽然在过去几年里，中国国家经济总量已升至世界第四位，贸易总量第三位。中国的彩电、洗衣机、冰箱、服装鞋帽等多达百余类的产品居世界产量第一位。然而，在中国成为世界工厂的背后，中国企业的品牌建设进度缓慢得惊人。中国拥有的国际知名品牌寥寥无几，在世界品牌 500 强排行榜中，中国入选的品牌仅占 1% 左右。全球最有价值的 100 个品牌榜中，中国品牌难觅芳踪。由于缺乏名

牌，2005年中国整体竞争力在全球国家的竞争力指标考核中，仅占第49位。中国国民生产总值中只有不到20%的价值是由品牌所贡献的。2005年中国全国GDP总值达18 231亿元，其中广告市场规模为1 492亿元人民币，只占到整个GDP的0.82%。而美国同期的广告支出占其全国GDP的2.5%，广告总额更是相差悬殊。

除了上榜的指标性意义，品牌更是一种新的征服工具，过去大英帝国用坚船利炮占领一个国度的办法已经变成温和但更具控制力的品牌征服和控制。

伴随着品牌的出现和发展，现代化经营管理的核心已经从纯粹的实体经济转移到品牌经营上了，越来越多的资本和资源开始从传统制造领域退出，转向产业链的上游——品牌经营与管理。在新的经济模式下，利润的产生不再需要经过物质生产环节，追逐利润的资本也开始游离生产线、厂房等有形资产，向品牌、技术、营销网络等无形资产集中。

于是，我们看到越来越多这样的企业：

你可以在许多地方见到他们的广告，但你绝对找不到他们的车间。

他们没有直接生产一件产品，他们没有自己的工厂，他们没有雇佣一个工人。

但是他们有一个属于自己的品牌，他们用订单调动无数工厂为他们生产他们的产品，他们用他们的品牌调动无数顾客购买标有他们标志的产品。

他们将有限的精力和资源集中在产业链的前端——品牌和产品的设计，后端——销售推广环节，把利润最集中、最关键的环节控制在自己手中，省却了中间的生产，所以你看他们在写字楼里，靠几十个人却可以调动上亿甚至几十亿的销售。

最大的体育用品公司耐克没有一个制鞋车间，8000名耐克员工从来没有制造过一双鞋。耐克的经理们坐着飞机来往于世界各地，把设计好的样品和图纸交给不知名的生产商，要求它们根据耐克的标准体系和设计要求进行生产，最后验收产品，贴上“耐克”商标，销售到每个喜爱耐克的人手中。

2005年，戴尔的年收入达到542亿美金，已经连续数年在全球计算机厂商中名列第一。但是，戴尔公司没有生产工厂，也不制造电脑零件，只是利用互联网了解顾客需要什么样的电脑。然后，找到相应组件的厂商，购买组件进行组装。

耐克、戴尔们采取一种“哑铃式”结构——它们只保留企业中增值最大的技术研发和销售功能，而将其他的功能虚拟化，通过各种方式结合外力进行整合弥补这种模式，赚取了整个产业链的大部分利润所在。

国家的强盛是从商业的强盛开始的，商业的强盛又是从观念的强盛开始的。所幸的是，当我们今天迎来“中国世纪”时，我们的商业观念开始出现了一些可喜的变化。部分中国企业正在实现超越制造的跳跃……

从财富新规则到虚拟经营，从品牌到产业链关键节点，从产业控制到战略跳跃，今天，我们就带你了解财富新规则下的这些赢家，探究他们的秘密，通过解剖他们的实际案例，为你揭示许多你不曾了解的品牌经营秘密……

目 录

序	大国崛起的秘密	001
1	新经济时代的财富规则	001
	一 新赢家的秘密	003
	1. “Just do it” ——耐克的成长	003
	2. “背背佳”、“好记星” 的成长神话	009
	3. 五叶神的超常规成长	013
	4. 本节思考： 新赢家的借鉴	016
	二 财富密码——规则颠覆	018
	1. 无处不在的虚拟经营	019
	2. 品牌虚拟经营——被颠覆的商业规则	027
	3. 规则探秘： 品牌虚拟经营的模式	030
	4. 品牌虚拟经营——轻盈身姿， 小步快跑	033
	5. 本节思考： 颠覆传统	039
2	蓝海智造——突出重围	041
	三 智造蓝海——中国服装企业的涅槃	043
	1. 蓝海水手——PPG 榜样	043
	2. 重建服装产业链	053

3. 游向蓝海的中国服装—— 060
 派克兰帝：IT 化童装第一品牌
 杉杉的非常道
4. 本节思考：从工业品牌到商业品牌——中国服装企业的
 商业创新—— 072

四 液体黄金的秘密——“金六福”、“小糊涂仙”、 “浏阳河”的品牌酿造—— 075

1. 中国酒业的幕后赢家—— 076
2. 白酒是怎样酿成的？——“金小浏”的成功秘诀—— 078
 金六福的 OEM 秘密
 金剑南的运作秘密
 小糊涂仙成功的秘密
 浏阳河的品牌轨迹
3. 本节思考：白酒品牌庄家之路—— 091

五 闽南品牌进化—— 094

1. 从品牌苦力到品牌庄家——晋江企业的品牌冲动—— 095
2. 闽南企业的品牌进化—— 099
3. 七匹狼——虚拟经营“造”出品牌—— 106
4. 本节思考：实施品牌战略，跳出价格竞争红海—— 117

3

赢在模式——品牌蝶变—— 119

六 赢在模式——“温州制造”的哈佛模式—— 120

1. “温州模式”集体转身—— 121
2. 美特斯·邦威——不走寻常路—— 123

3. “无中生有” 意丹奴	130
4. 森马——虚拟经营成就黑马	134
5. 高邦——“衣出彩就出色”	138
6. 本节思考：温州模式的启示	142

七 品牌运赢——IT 价值链再造 144

1. 思科的复原	145
2. 戴尔成长的秘密	148
3. 优派——没有自己工厂的美国第一显示器品牌	152
4. 苹果的品牌经营规则	157
5. 虚拟新生活——维珍的虚拟运营商故事	164
6. 本节思考：优势经营	170

4

价值控制——品牌的战略控制 173

八 产业价值链的品牌跳跃 174

1. 价值链条上的品牌跃进	175
利丰行价值链重组	
沃尔玛的秘密武器	
明基的微笑曲线	
2. 品牌价值链结构	182
3. 品牌价值链角色功能定位	185
4. 链条动态趋势	191
5. 本节思考：掌握“制高点”	196

九 超越制造——“世界工厂”的品牌跃进 197

1. 血汗工厂的卑微生存	199
--------------	-----

2. 中国制造崛起背后的隐忧	201
3. 制造的未来：世界制造中心的迁徙和世界品牌的创建	209
4. 中国企业——变产品驱动为品牌驱动	215
5. “品牌蓝海”，超越中国制造	219
“中国制造”何去何从？	
中国制造企业的利润乘法	
格兰仕：从“中国制造”典范到产业组织者的跃进	
东菱模式：珠三角制造业的出路	
威王：从OEM到自创品牌	
6. 本节思考：中国制造企业的出路何在？	230

十 城市“智”造——超越制造的战略转型 232

1. 力争上游的城市竞争	233
东莞——“中国制造”榜样的“双转型”征途	
“深企外迁”的“疆域图腾”	
2. 产业布局与城市竞争力	256
3. 世界大都市的经济结构变迁与成长	265
纽约：世界财富中心的变革	
新加坡：从“制造基地”到“总部基地”	
香港：转型之路	
4. 本节思考：世界是平的，更是崎岖的	274



从“中国制造”到“中国智造”	278
——中国国家品牌的革新	



本书参考资料	288
--------	-----

现实中，我们可以看到越来越多这样的企业：你可以在许多地方见到他们的广告，但你绝对找不到他们的车间。

他们没有直接生产一件产品，他们没有自己的工厂，他们没有雇佣一个工人。

但是他们有一个属于自己的品牌，他们用订单调动无数工厂为他们生产他们的产品，再用他们的品牌调动无数顾客购买标有他们标志的产品，从而完成一个闭环的产品流通过程。

他们将有限的精力和资源集中在产业链的前端——品牌和产品设计，后端——销售推广环节，把利润最集中、最关键的环节控制在自己手中，省却了中间的生产，所以你看到他们在写字楼里，靠几十个人却可以调动上亿甚至几十亿的销售。他们所创造的利润丝毫不比那些拥有成千上万工人和庞大厂房车间传统企业所创造的利润低。

第一章 新经济时代的财富规则

耐克公司作为世界最大的运动鞋厂商，却从来没有完整地生产过一双鞋；市场上呼风唤雨的好记星学习机没有生产过一部学习机；每年投入数千万广告的浏阳河酒没有生产过一滴白酒；全球最大的葡萄酒生产公司盖洛公司没有收获过一粒葡萄；甚至，奔驰 E 系列、宝马 X3、克莱斯勒的大切诺基和 300C 这些车型都是由一家不很知名的麦格纳斯泰尔公司生产的。在它生产的名单上，不仅包括上述车型，还有大众的高尔夫和奥迪、萨博、保时捷等品牌的部分车型，年销售额达到 40 亿欧元。

这就是世界上正流行的一个新趋势——超越制造的品牌运营。

作为今天最流行的“品牌运营商”。他们将生产全部外包给生产企业，销售外包给渠道商，服务和研发也外包出去了。公司的人，只需要在写字楼里做规划，做市场活动，做报表，创造信息和传递信息。他们没有工厂，而将全部精力集中用于营销层面，依靠大现金流维持运转。

他们就是流行的品牌运营的企业。在生产、营销、设计、财务等功能资源有限的条件下，依照常规模式他们将无法达到足以竞争的要求，为此，他们在组织上突破有形的界限，仅保留企业中最关键的功能，将次要功能虚拟化，以各种方式借用外力来整合，进而创造企业本身的竞争优势。

他们依靠品牌、商标、信息流等现代知识经济为特征的新的经营模

式，突破企业有限界限，整合外部资源，延伸企业的界面，将有限的资源集中在附加值高的功能上，而将附加值低的功能虚拟化。这些企业或凭借设计、或拥有品牌、或在销售上具有独特竞争优势，而将其生产过程外包给其他厂商，以更少的资源和投入获取更大的利润。

一 新赢家的秘密

现实中总有这样的赢家出现：他们进入这个行业的时候已经不是先行者，他们的实力和规模都远远不如前面的对手，但他们总能以一种全新的商业模式轻松颠覆原有的竞争格局，成为市场的赢家。他们是怎么成功的呢？

1. “Just-do-it”——耐克的成长

在工业经济时代，有些企业已经开始有意无意地使用了品牌运营这种经营方式，比如耐克。

全球最大的运动产品企业耐克公司创建于1972年。起初，它只是一家规模很小，随时都有可能倒闭的企业。公司的两个创始人布沃曼和菲尔·耐特都身兼数职，公司连自己的办公楼都没有。与一些具有百年历史的体育用品公司相比，耐克属于体育用品领域的小字辈，但它却后来居上，超过了曾雄踞市场的领导品牌阿迪达斯、彪马、锐步，被誉为“近20年世界新创建的最成功的消费品公司”。

30多年以来，耐克鞋一直在全球各地畅销不衰。这家以1000美元