



传统制造业转型方法论

转型之战

Made in
China再出发

吴晓波频道◎编著

风口下的中国制造应该如何变革？
传统制造业如何顺应时代变革成功转型？
探寻中国制造企业成功转型升级的新路径



转型之战

Made in
China再出发

吴晓波频道◎编著

中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

转型之战: Made in China再出发 / 吴晓波频道编
著. — 北京: 中国友谊出版公司, 2016.10
ISBN 978-7-5057-3856-0

I. ①转… II. ①吴… III. ①制造业—转型经济—
研究—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第228591号

书名 转型之战: Made in China再出发

作者 吴晓波频道

出版 中国友谊出版公司

策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

发行 杭州飞阅图书有限公司

经销 新华书店

制版 杭州真凯文化艺术有限公司

印刷 杭州钱江彩色印务有限公司

规格 710×1000毫米 16开

14.5印张 230千字

版次 2016年10月第1版

印次 2016年10月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-3856-0

定价 42.00元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼

邮编 100028

电话 (010) 64668676



第一章

中国制造业趋势分析

实录内容

中国制造业将迎来黄金五年

吴晓波：著名财经作家 3

产业观察

一千个人心里就有一千个工业 4.0

曾玉波：智能制造产业联盟秘书长 29

中国制造业呼唤三大核心精神

陈润：财经作家 32

“中国制造”的困境与出路

陈润：财经作家 40

品牌新事

中国制造企业国际化路线图

陈润：财经作家 45

第二章

中国制造模式创新之路

实录内容

电商平台新模式：必要的 C2M 之路

毕胜：必要商城董事长 57

实体零售新理念：制造与零售的整合之路

叶国富：名创优品全球联合创始人 65

服装行业新趋势：依文集团的“柔性”绽放

夏华：依文集团董事长 73

智能制造新格局：工业互联网走向现实

曾玉波：智能制造产业联盟秘书长 87

产业观察

智能手机的“生态链”创新

陈润：财经作家 98

家电互联网转型的创新路径

陈润：财经作家 102

品牌新事

小米六年六次模式创新与战略转型

陈润：财经作家 107

“趁早”以社群重新定义制造

陈润：财经作家 112

第三章

中国制造资本与营销的新部署

实录内容

小米生态链“智”造及战略部署

刘德：小米科技联合创始人 123

慕思的品牌塑造和营销战略

姚吉庆：慕思寝室用品有限公司总裁 135

惠达卫浴的全球化策略

杜国峰：惠达卫浴董事、副总裁 144

产业观察

中国家电三大并购案背后的转型棋局

陈润：财经作家 152

以用户为中心，营销 3.0 时代的六个关键点

陈润：财经作家 159

品牌新事

“李宁”的互联网转型逆战

陈润：财经作家 163

美的收购库卡的战略逻辑

陈润：财经作家 168

第四章

中国制造对新技术的探索

实录内容

美的创新生态体系

胡自强：美的副总裁 175

IBM 的智能技术与制造革命

徐习明：前 IBM 大中华区副总裁 184

通过技术创新转型为全球品牌

陈峰：AfterShokz 韶音总经理 193

恒洁的产品创新

谢旭藩：恒洁卫浴副董事长 202

产业观察

技术创新的精髓在“创”而不在“新”

陈润：财经作家 210

避免死于技术：颠覆性技术创新与延续性技术创新

陈润：财经作家 214

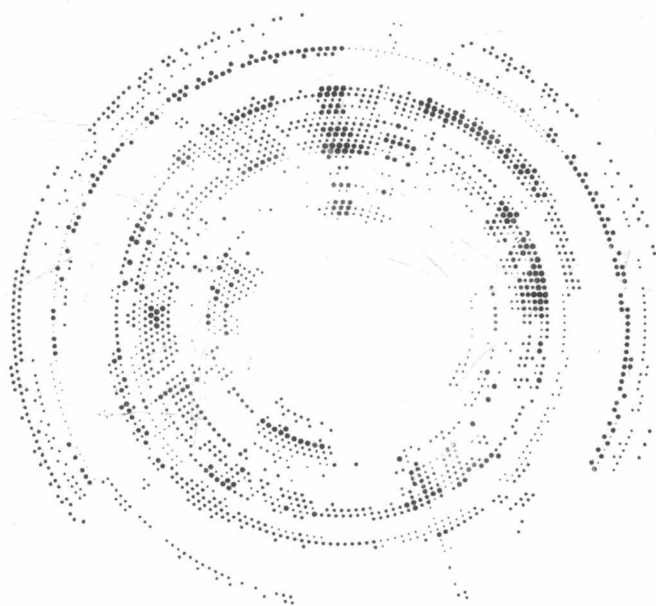
品牌新事

微软 Win10 的“破坏式创新”

陈润：财经作家 218

“地沟油”变废为宝，生物能源的技术探索

陈润：财经作家 222



第一章 中国制造业趋势分析



中国制造业将迎来黄金五年

吴晓波：著名财经作家

一切坚硬的都将烟消云散，那些即将消灭我们的东西，将
让我们变得更加强大。

——尼采

2015 年发现中国的制造业陷入了空前的迷茫，因为“互联网+”。传统企业的转型是一个特别重要的话题。转型这件事情，其实是一个企业或者产业进入关键时刻。企业过去 3 年，预测未来 3 年年均增长能保持在 30%，年净利润在 50% 左右，这个企业发展得挺好，只需要把管理做好，效率提高，现金流控制好，就不需要转型。转型是企业从原来模型发展到今天突然间发现失去动力，进入一个迷茫期，就需要转型。

今年我们要做一些变化，转型已经到深度期，已经进入方法论，已经

不是启蒙时代。如果说“互联网+”是传统产业启蒙，“互联网+”概念就是基础设施。今年我们要讲方法论，怎么转变，有哪些陷阱。制造业是中国所有产业的基础，如果中国制造业垮了，企业全部离开制造业的时候，中国经济一定会下滑。而且中国经济成功的一天一定是全球经济上升的一天。

2013年，中国开始成为全球第一制造业大国。我认为中国制造将迎来黄金五年。很多企业朋友说今天中国的制造业陷入特别困难的时期，是最艰难的一个时间点，甚至中国的经济在未来会处在什么样的状况，这是一个全球都在关注的话题。2014年，曾获得诺贝尔经济学奖的美国经济学家保罗·克鲁格曼（Paul R. Krugman）来到中国。回国后连续写了两篇文章，其中一篇发表在《纽约时报》，一篇在《外交杂志》。他说根据他的判断，中国经济现今处在一个崩溃的边缘，中国从2014年开始进入了长期瓶颈通道，2019—2020年左右中国经济会崩溃。在中国以外的经济学界，一半的经济学家与他的判断相似。今年4月我和150个企业家去德国的汉诺威参观他们的制造业。现在制造业有一个非常流行的概念叫工业4.0，这个名词就是2014年在汉诺威博览会上由德国提出来的，今天已经成为全球制造业的共识。到汉诺威，有中国8000多个企业家，中国人跑到那里去问的最多的话是：“你这台设备多少钱？你这个企业卖不卖？”我们在德国看到，尤其是生产线，看到了机器人、激光打印，看到了芯片印刷武器等。之后我们去柏林，我们的大使馆非常友好，在使馆的商务处一个朱德元帅曾待过的小白楼，为我们举办了一个午餐会，请150多个企业家用餐。大使馆还邀请了德国工商总会。只要在德国注册企业，必须加入工商总会。他们

又邀请了德国一个非常著名的研究中心的一名博士来跟我对话，第一句话说的是：“吴老师，中国的经济，你们的民营企业和国有企业，到今天已经是奄奄一息了。”

我表示中国制造将迎来黄金五年，他不相信，他认为中国经济应该是迎来“黄脸婆”的年代，到了总崩溃的边缘。如果中国经济到了总崩溃的边缘，那个实现时间是 2019—2020 年。

我对中国制造业、中长期产业发展的看法是中国产业的命运、中国经济的命运，一定会掌握在企业家手中。未来 5 年后中国的产业经济是面临总崩溃的悲惨命运，还是完成脱胎换骨的转型，所有命运都掌握在企业自己手上。

一、中国制造业的四次大转型

（一）1949—1978 年：军工优先的计划经济

从 1978 年到今天，我们经历了 4 次大的转型。如今我们不是第一次面临转型，中国的产业经济提到“转型升级”这个词，是在 1998 年。第一次转型在 1978 年，是中国改革开放的元年，召开了十一届三中全会。1978 年之前是以军工优先的计划经济，1978 年以后邓小平提出改革开放，要搞民生建设，要发展轻工业。1978 年中国的制造业还非常落后，三中全会之后开始突飞猛进。1978 年中国的经济总量是日本的 1/3，我们在一个非常低的起点上开始第一次转型。

（二）1978—1992 年：“轻小集加”的乡镇工业 + 专业市场

1978 年以后，中国完成了第一次转型的主力军，不是国有企业，而是乡镇企业。我们现在不谈乡镇企业，而是谈民营企业。其实那一段时间，中国有 4 年的时间是乡镇企业的转型，特别是“轻小集加”，即轻工业，小企业，集体经济，加工业。在军工重化的体系以外的企业，基本上是做纽扣、编织袋、衬衫、电缆、铁锅、自行车、印染等行业。这些企业慢慢地崛起，然后把国有企业的工程师挖走，引进它们的设备。广州有一个广交会，每年春秋两季举办，创办于 1957 年春季，是新中国成立以后历史最悠久、成交效果最好的综合性进出口商品交易会。当年这些“轻小集加”的企业是没有资格参加广交会的。1995 年，中国第一次出现一个名词叫“浙商”，因为 1992 年浙江开始搞市场经济，逐渐成为全国市场最发达的地区，到现在全球小商品市场在义乌，全世界最大的服装交易市场在杭州，当年浙江省有 3000 多家排名全国第一的专业市场。这就是第一次转型，乡镇企业在国营的流通体系以外建立了自己的流通体系。

1992 年中国开始建立中国特色的社会主义市场经济体制，中国经济进入一个新的方向，这个转型的变化怎么带来的呢？我们经过 1978—1992 年 14 年的发展，出现了两个阶段：第一个阶段，1988 年的时候中国乡镇企业在中国制造业的用户跟国有企业是一样的，中国乡镇企业的利润总额超过了国有企业。1988 年邓小平讲了一句话，中国改革 10 年，最大的意外是乡镇企业的异军突起，乡镇企业已经撑起了中国的半壁江山。我们通过近 15 年的发展，中国的产业规模开始扩大，突然间由一个短缺经济慢慢进入满足经济，1992 年之前，只要有产品，就能卖掉。之后开始逐渐转变为企业

要有自己的品牌，品牌要有定位，要开拓自己的市场。企业的竞争力开始由生产能力变成了市场能力，中国经济发展到市场经济阶段。这之后，只会在车间里生产的企业很快被淘汰掉，因为没有营销模式，产品积压，形成大量卖不掉的库存。1992年以后中国进入到第三次转型，从历史上看中国产业链，今天所在的时间点，是一个历史发展的连续过程。

（三）1992—1998年：服装饮料和家电产业的崛起，第一次消费升级和品牌大战

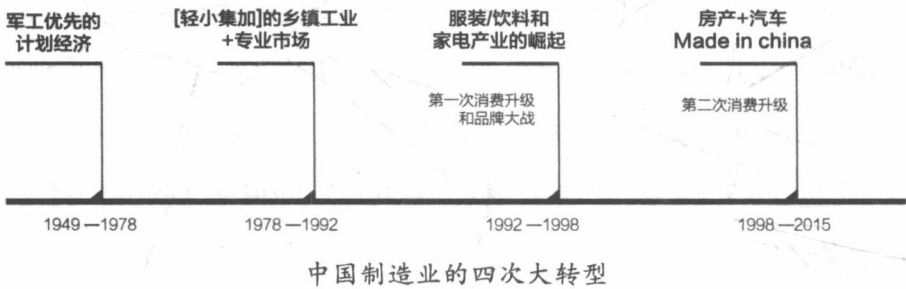
1992年以后中国商品开始发展，老百姓手里储蓄增加，所以我们要改善他们的生活。怎么办呢？让他们吃好穿好，所以服装、饮料行业还有保健品开始崛起。当我们满足了国民的吃穿等基本需求，1989年以后开始有电视机，家电行业崛起。中国的服装品牌、中国的饮料品牌、中国的家电这三个行业被消费者熟知的品牌，90%以上成名在1992—1998年之间，这就是中国的第三次转型。

（四）1998—2015年：房产+汽车 Made in China，第二次消费升级

1998年以后，我们又面临了一次转型，1998年发生了一次经济危机，亚洲地区发生了一个货币的大泡沫，美国以索罗斯为代表挤进亚洲，中国政府成功抵御索罗斯的资本侵袭。在1998年召开的两会上，朱镕基总理提出，中国70%的工业制成品产能要提升，中国的制造企业要转型升级，带着国家往前走。1998年中国开放房地产行业，中国取消了租赁分房，开始学香港，

按揭置房。中国房地产的元年是 1998 年，当大家开始买房子、买汽车的时候，中国的整个产业经济由服装、饮料、家电为主的轻工业模型向重工业发展，城市化进程中，需要大量的钢铁、铝、电、煤等原材料，所有的能源大规模生产，整个产业进入第四个阶梯。

1998 年，我国政府开放了中国进出口市场，以前所有的企业做外贸，需要通过进出口公司，1998 年之后民营企业不再需要通过它了。中国产品大规模进入国际市场，国外很多消费者买回来的东西基本都上是 Made in China。1999 年，马云创办阿里巴巴，半年时间让阿里巴巴在全球 C2B 电子商务的排名成为第一，他也成为中国第一个荣登《福布斯》封面的中国企业家。1999 年以后，相当长的时间里阿里巴巴，不是今天淘宝、天猫的阿里巴巴，是跟中国制造有关的阿里巴巴。



这就是 1978 年以来我们已经经历过的四次转型。其中经历了两次的消费转型。中国人开上汽车，住上商品房，全国出现此现象都是在 1998—2015 年期间。中国产业发展，走到今天，不是突然间成就的。1978 年以前的很多的军工企业，很多国有企业，都已经销声匿迹。1978 年以前中国有

全世界最大的工农居住区，几十万住在那里，现在还有吗？1978年到1992年之间很多乡镇企业也销声匿迹了。1984年，北京的中关村开始发迹。最早的中关村是埋葬皇宫里的太监的地方，在北京郊区非常偏远的地方。1984年很多人在那里卖电脑，开拓经贸市场，然后出现非常优秀的企业，1984年联想成立。1988年的时候，中关村最大的10家企业，到2008年的10年之后，排在前100位的中关村企业，仅剩3家。

1992年以后，我们很多服装企业、饮料企业、家电企业，只有极少数的品牌存活到今天，活到了第四个产业周期。江山代有人才出，到2015年的时候中国的经济总量超过日本，成为全球第二大经济体。整个流程是一代一代企业家不断转型创新的结果。

二、中国制造业转型的传统优势

到今天，我们处在了中国制造业变革的第五个转型周期。中国经济自改革开放后的36年发展过程中，我们有三大优势：

第一，全球背景下的成本优势。中国非常的幸运，当我们1978年开始改革开放的时候，全球正在发生金融危机，劳动力成本开始大量上涨，所以发达国家开始把他们的制造业外包，中国获得发展契机。

1980年，日本经济如日中天，大东京地区的土地价格总和相当于美利坚所有国土面积价值总和，土地价格上涨，劳动力成本上升，所以日本企业家潮水一样进驻中国。例如耐克鞋，就是从日本带过来的，在福州生产。我们劳动力成本很便宜，我们土地成本很便宜。我们对很多外资企业，政