

1
HZ BOOKS
华章经管

30年
观中国
看世界

Dragons
at Your Door

可以预见，下一个十年，
未来的IBM、未来的索尼、
未来的通用汽车，甚至是未
来的Google……一批世界级
的企业将在中国诞生。

中国制造未来十年新格局

(中) 曾 鸣 著
(英) 彼得 J. 威廉姆斯
(Peter J. Williamson)

倾情推荐

柳传志
牛根生
张维迎
忻 榕

张瑞敏
梁信军
项 兵
牛文文

龙
行
天
下



机械工业出版社
China Machine Press

F426.4/13

2008

(中) 曾 鸣 著
(英) 彼得 J 威廉姆斯
(Peter J. Williamson)

中国制造未来十年新格局

龙行天下



机械工业出版社
China Machine Press

短短十余年，中国已彻底告别短缺经济，从一个封闭的农业国成为“世界的工厂”——中国产品潮水般涌向全球，中国制造已成为令人生畏的力量。

中国企业的发展主要体现在大多数产业的制造环节的大规模而全面的突破。中国企业不仅在跨国公司主动转移的产业链上证明了自身的能力，也进入了跨国公司并未放弃的领域。

本书试图从宏观和微观两个层面描绘出中国制造未来十年的可能性（从中国制造升级为中国创造），并指出中国的先行者们已经探索出的实现这种可能性的路径。如果没有意外，下一个十年，一批世界级的企业将在中国诞生。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

龙行天下 / （中）曾鸣，（英）彼得 J. 威廉姆斯著. —北京：机械工业出版社，2008.1

ISBN 978-7-111-23019-9

I. 龙… II. 曾… III. 制造业—工业企业—经济发展—研究—中国
IV. F426.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第189938号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程天祥 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 10.5印张

定价：30.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序
一

Dragons
at Your Door

柳传志

20多年前，我和一帮同事开始创办企业的时候，虽然有着做点事情的强烈冲动，但谁也想象不到联想能发展成为今天这个样子。从上个世纪的最后20年起，信息革命和全球化改变了世界，改革开放改变了中国，中国和世界的变化也远远超越了人们的想象。中国企业的发展，只是这种变化的一小部分。

现在，人们都在谈论中国的GDP很快就要跻身世界前三了，中国的崛起已经是不争的事实。作为一个经济总量排在世界前列的大国，中国制造在世界上有着举足轻重的影响力，但我们还没有出现一家真正意义上的世界级企业。

在这样的背景下，曾鸣先生提出一个很令人关注的命题，就是“中国企业如何才能真正建立起世界级的竞争力”。在这本书里，他把多年研究中国企业的心得做了一个总结，提炼出的核心词是“成本创新”——以低成本的方式进

行技术创新，以技术创新的方式降低成本。

过去20年里，中国制造在全世界最大的制胜法宝，就是低成本。联想也是通过“毛巾里拧水”一路走过来的。这样的创新首先是不得已：先把精力集中在最容易切入的产品层面的技术创新，换来急需的市场和利润，等积累好了生存和发展的基础，才有逐步向核心技术靠近的本钱；但这样的创新，更应该是主动的：中国企业起步较晚，跟在别人后面跑，总免不了要吃一些土，好处是在艰苦的条件下更能练出绝活，加上领先的决心，就有领先的可能。

目前，中国广阔的市场还有很大的潜力，特别是中西部的发展会带来更大的空间；中国的劳动力要比国外便宜很多，包括白领和科技人员；还有就是，中国有一批企业家有着高远的追求，正拼命把企业做强做大。我相信，有了这些条件，中国经济还会在相当长的一段时间内持续地高速增长，并迟早会诞生真正世界级的企业。

只是，这将是一个持续的历史过程，而不是短暂的偶然事件。对中国企业来说，最怕的就是头脑发热，而将长跑当做了短跑。中国产生真正市场化的企业，历史不过20多年，与世界上的百年老店相比，我们要学的还有很多。

曾鸣先生原来是商学院的教授，现在是一家IT企业的高管，有着理论与实践相结合的难得经验，对国内外的情况也都很了解，相信此书会对每一个有志于研究和推动中国企业走向世界的人有所启发。

中国制造的“鸟瞰图”

推荐序二

Dragons
at Your Door

牛根生

(一)

曾鸣教授所著的《龙行天下》有一个显著特点——鸟瞰。

试图鸟瞰全球化格局，鸟瞰中国制造，鸟瞰战略机遇。

对书中的某些观点，你可能产生共鸣；而对另一些观点，你可能并不同意……但对问题的提出已经超过了问题本身。

在全球“平面”上，知道自己处于什么位置有利于主动竞争，不知道自己处于什么位置只能被动竞争。

知道自己向什么方向努力是一种自觉竞争，不知道自己向什么方向努力则是一种自发竞争。

曾鸣教授以自己跨跃中西时空的“双向视角”，阐述了自己的观察和思考。

仅从下面两段话，我们就可以管窥出作者身为学者的独立视角。

VIII

提供给全球消费者的经济价值方程式已经被中国竞争者以成本创新的方式改写。被中国制造宠坏了的全球消费者把性价比的重要性提到了前所未有的高度。

以低成本的方式进行技术创新，以技术创新的方式降低成本；这将成为未来全球竞争的核心。

(二)

在曾鸣教授的书中，我欣喜地找到了不少共鸣。比如这一段：

最主要的竞争，在中国市场上看得很清楚：中国企业不断从低端往高端走，跨国公司不断从高端向下面渗透，他们将在中端市场短兵相接，决定成败的因素将是性价比。

我所从事的冰淇淋行业，真的就是这么一步步走过来的。过去，国外品牌长期盘踞高端市场与中端市场，国内品牌只能在低端市场上“搅稀稠”……但这样“搅”了十几年后，今天哪个洋品牌还敢小觑国产品牌？在目前的中国市场上，冰淇淋销量的冠军、亚军都是国产品牌，国产品牌已经逐渐向中高端市场渗透，洋品牌也不得不转过身来经营低端市场。

毛泽东为什么提出“农村包围城市”？就是因为对手太强大，自己太弱小嘛！攻强手要打弱点。市场上最容易突破的地方当然是利润最低的领域。如果我们在低端产品上占尽规模，那么，调动后续资源的实力就会增大，闪转腾挪的空间也会扩大，这就有了向中端产品与高端产品进攻的“根据

地”。这是在市场经济中所走的“农村包围城市”的路子。

(三)

在快速消费品行业，我曾对“中国制造”升级“中国创造”的战略抉择提出过“四个先后”：先国内，后国际；先软件，后硬件；先做大，后做强；先责任，后崛起。

为什么提出“先国内，后国际”？因为中国是全球最具成长性的最大市场。可以毫不夸张地预言，只要我们做成中国第一，就有可能成为全球第一，这是独家优势。因此，连松下电器也曾感慨：“不能在中国取胜，就会在全球败北。”

但我们可以“以成本领先为先导”，却不能“以成本领先为终结”。即便在中国本土市场上，上演的也不是一国企业的单边竞争，而是全球企业的交叉竞争，这就向中国企业提出一个更高的要求：“不能在全球领先，就会在中国败北。”

因此，要真正实现后来居上，中国企业必须尽快实现由“中国制造”向“中国创造”的惊险一跳。

曾鸣教授所著的《龙行天下》，是在“惊险一跳”前的“跳板打造期”里值得阅读的一本书。

国家与国家的竞争，战争年代靠军队，和平年代靠商队。当奔驰、宝马跑遍天下时，德国崛起了；当索尼、佳能装进普通百姓背包时，日本起飞了；当可口可乐、百事可乐倒进人们胃里时，美国撼动了世界；当我们中国企业崛起于世界之林时，中华民族的伟大复兴就真正实现了！

Dragons
at Your Door

梁
信
军

推荐序三

细心的读者可以观察到曾鸣长了一副天生的“资深学者脸”：年轻时显得老成，年长后显得深沉。

这张脸就曾骗倒我。

2004年，我进长江商学院读EMBA时，最早听过的几节课中就有曾鸣主讲的企业战略。从那时直到现在，我认为他是我见过的、能听讲中文的、最好的公司战略教授。

从对水平的敬服，演绎到态度的尊敬，进而热络于复旦校友的近乎，直到发现他竟然和我是复旦的同届毕业生！再发现老成的资深背后，原来是一起军训的隔壁班的“曾同学”！震撼意外之余，也为同辈人能出这样的杰出分子而自豪。

接下来的故事，是得知他将去中国雅虎任总裁，一度很是惋惜。我认为人的特质决定了每个人适合或者能做好什么。曾鸣的核心秉赋、

他的“资深学者脸”，很适合做教授，而且很适合做著名教授。觉得他之去中国雅虎，对于马云来说，只不过是阿里巴巴旗下业务多了个总裁，但中国未来的CEO学员群体，却少了个杰出的战略学教授。

我固执地认为一个优秀的EMBA教育专家比一个优秀的CEO对社会和企业群体更有价值。

但曾鸣的新作，给了我、我们一个很好的安慰。

比如，他这样判断：后工业化时代……凭借低成本优势拿下低端产品市场的中国玩家，……可以通过大规模定制的方式去占领很多中端产品市场，这是未来十年最大的机会。

经典的真相还包括：“……被中国制造宠坏了的全球消费者把性价比的重要性提到了前所未有的高度。”

令你我感到熟悉的还有，曾鸣关于全球化消除了资本、人才、技术壁垒，给后进企业反超机会的描述，正被中国去年（2006年）以来迭创全球IPO绝对和相对额度新高的事实、中国企业不断在不同行业演绎出逼近行业领先的大小活剧反复证实。

书中创造性地揭示了中国企业实现大规模、群体性行业突破，并成功保持和跨越成本优势的真相是：改变了游戏规则……这一规则的改变，还体现在他对未来中国制造新成长模式的预言：成本创新。令人耳目一新，很有启迪。

曾鸣在谈到写这本书的主旨时说：试图从宏观和微观两

XII

个层面描绘出中国制造未来十年的可能性，并指出中国的先行者们已经探索出的实现这种可能性的路径。

我认为曾鸣书中揭示的一切，将有助于中国政府、企业更深刻地在全球化的视野中理解自身、理解世界今日的规则，也将有助于世界读懂今日之中国。

曾鸣

曾鸣教授于2006年加入阿里巴巴集团，现任中国雅虎总裁、阿里巴巴集团副总裁；在1998~2002年曾任教于欧洲工商管理学院（INSEAD）；2002年加入长江商学院，任战略学教授。

曾鸣教授1998年获得美国伊利诺伊大学国际商务及战略学博士学位，是战略及国际商务方面的专家，对于战略创新、战略转型、战略联盟与并购、电子商务以及国际化战略等方面有深入研究，在战略管理领域内因对中国企业的开创性研究而在国内外享有盛名。他的研究成果在世界顶尖管理杂志得到发表和认可，包括：*Academy of Management Review*、*Organization Science*、*Journal of International Business Studies*、*Harvard Business Review*、*California Management Review*、*Sloan Management Review*等，并被《华尔街日报》、《经济学家》、CNBC和BBC等媒

体广泛报道。

他的英文著作*Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation is Disrupting Global Competition*于2007年5月由哈佛商学院出版社出版，迅速成为全球畅销书；2004年由机械工业出版社出版的《略胜一筹》一书，多次被评为国内最有影响力的原创管理学著作。

2003年在《哈佛商业评论》发表关于中国企业国际竞争力的文章，在全球产生了巨大的影响，是近年来《哈佛商业评论》被引用最多的文章之一。

彼得 J. 威廉姆斯

威廉姆斯教授（Peter J. Williamson）是欧洲工商管理学院管理与亚洲商务教授、剑桥大学Judge商学院访问教授。曾任伦敦商学院MBA院长，哈佛商学院全球商务与战略管理访问教授。威廉姆斯教授有20多年与亚洲本地企业以及在亚洲的跨国公司合作的经验。1983年之后，他积极参与在华合资企业的研究，以及大量的兼并收购案例。他还是数家公司的非执行董事，包括在英国注册的中资软件公司——新锐国际。

威廉姆斯在哈佛大学取得商务经济博士学位，研究领域涵盖全球化、亚洲公司的国际化、战略创新、竞争动态以及战略联盟。其论文*Is Your Innovation Process Global*获得2005年度Sloan-Pricewaterhouse Coopers奖——该奖项授予对提升

管理实践做出贡献的文章。威廉姆斯教授已经出版多部著作，包括：*Winning in Asia: Strategies for the New Millenium*、*From Global to Metanational:How Companies Win in the Knowledge Economy*、*The Economics of Financial Markets*、*Managing the Global Frontier*、*The Strategy Handbook*、*Global Future:The Next Challenge for Asian Business*。

Dragons at Your Door

前言

经过近三十年的高速增长，迅速成为世界的工厂后，中国制造在最近几年面临着前所未有的挑战。质量、劳动力及各种原材料成本的上升，汇率、环保、贸易保护等尖锐的矛盾凸显了问题的严重。中国制造的出路在哪里？中国制造未来的发展路径如何？中国能不能产生真正世界级的企业？在什么行业，什么时候？

这是本书试图回答的问题。从1970年以来，全球经济一体化不断加速，开放的贸易导致了全球分工合作的深化，规模经济大大提升；信息化和外包的普及促进了产业链在全球的重新布局；资本在全球的流动进一步加速了经济一体化的进程。而中国从1978年开始的逐步深入的改革开放，充分利用了全球经济一体化带来的巨大机会。中国的大量廉价劳动力第一次进入国际市场，这一生产要素和大规模制造的结合，最大限度地释放了中国的劳动力成本优势，而中国制造的巨大

成本优势直接带来了制造环节向中国的快速转移。中国迅速成为了世界的工厂。

这样的快速发展必然带来劳动力成本的上升（这原本就是经济发展的重要目的之一！）以及贸易冲突等问题。创造性地解决这些问题是中国制造未来发展的动力和机会。

中国制造未来十年的核心是本书提出的成本创新的概念。成本创新有两个层面的含义：（1）企业通过创新，而不是简单的低要素成本，进一步降低成本；（2）企业创造性地应用种种方法以低成本的方式实现（主要是应用型）创新，从而带来性价比的大幅提升，创造全球竞争优势。这个战略的提出是建立在几个基本的假设之上的：任何企业（和国家）的竞争优势都来源于把自己的资源比较优势创造性地转化成市场上的竞争优势。而中国在未来十年，甚至更长的时间内，最大的资源优势依然是低成本的劳动力。当然，随着教育、培训等方面的发展，中国的劳动力优势也在逐渐从生产线上的简单劳动力提升为工程师、设计、管理等人才，而这正是中国制造第二阶段优势的源泉。另一方面，由于整个国家的研发教育体系的局限和积累的不足，中国要在原创、前沿的基础研究发明方面有质的突破还需要时间的积累。自主创新是实现产业升级非常重要的发展战略，但核心问题是在我们自己的资源、能力都非常有限，跨国公司又很强大的情况下，选择什么样的创新道路，才是真正有效的？中国未来十年创新的基本指导思路应该是“成本创新”，因为这是穷人的创新之道。

但这已经足以支撑中国制造未来十年的升级换代。中国制造全面、大规模地在中等技术含量的领域突破将进一步改变全球的产业格局，形成一批真正世界级的企业。

本书的结论是建立在对中国制造过去十年的跟踪研究的基础上的。1998年我们的第一个研究项目试图分析为什么在中国市场，面临着强大的跨国公司的激烈竞争，联想、华为、海尔等本土企业却占据了领先的地位；2001年开始的第二个研究项目关心的是中集、振华港机、格兰仕、比亚迪等企业怎样在一些细分市场成为全球最领先的企业；2003年开始的第三个研究项目则侧重于跨产业的比较研究，试图分析中国企业在服装、家电、电脑等行业的发展路径是否会在手机、汽车、机床等行业重演；而从2005年开始，随着中国企业国际化的加速，我们又开始研究联想、华为、海尔、TCL等本土企业全球攻坚战的经验教训。

然而，这本书的重点不是简单地对过去十年的经验进行总结，而是试图通过对中国企业过去发展路径的研究，提出未来十年发展的基本战略。成本创新的战略就来源于这样的思考。

这本书的一个独特优势是宏观、中观（产业）、微观三者的有机结合。不理解企业家（人）的创造力，不了解企业发展的细节，就无法掌握宏观经济发展的微观基础，无法真正了解中国制造的秘密所在。本书的结论是建立在对中国企业长期深入的案例分析基础上的，而企业战略的成功必须对产业发展规律有清晰的认识。他山之石，可以攻玉。跨行业的