

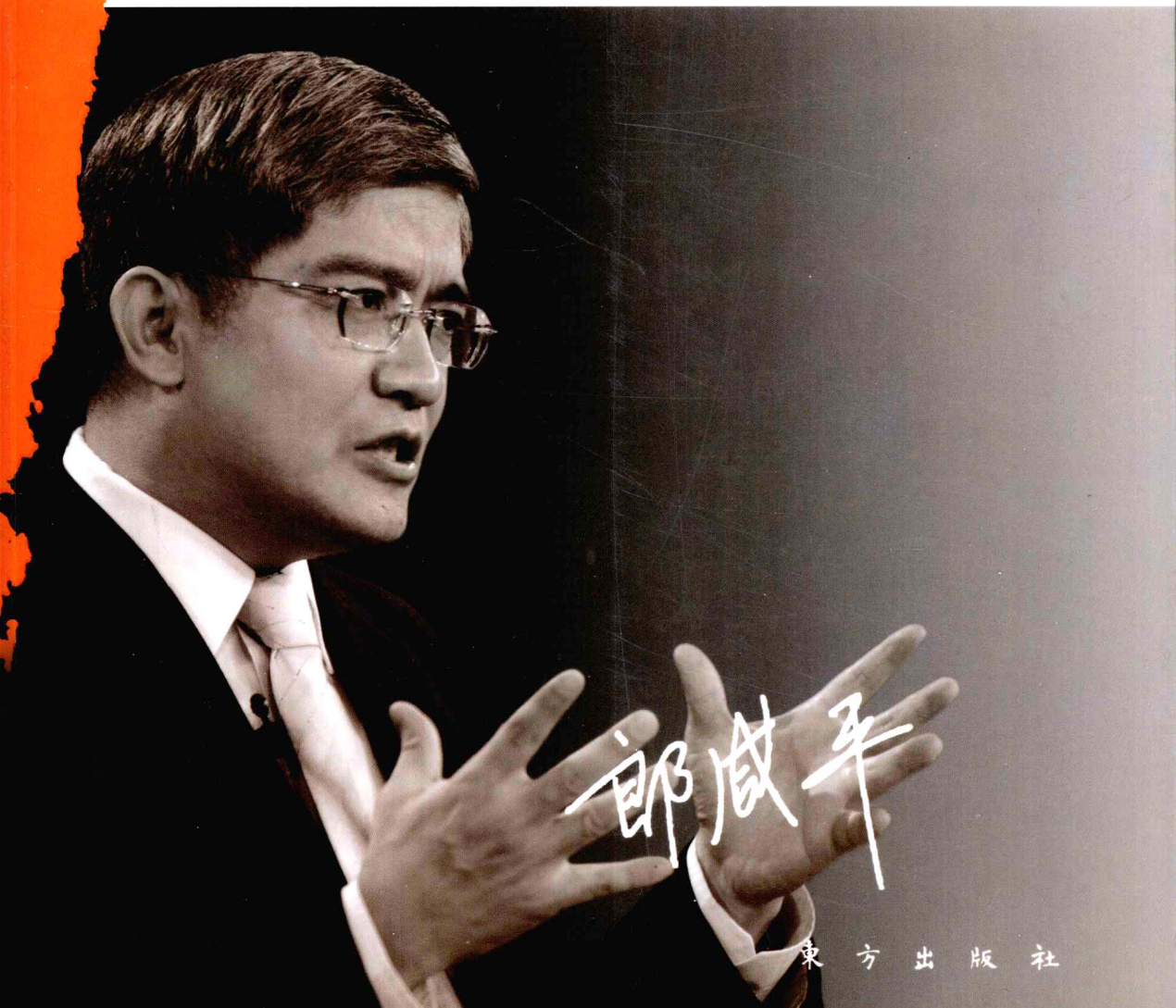
认清行业本质 · 参与全球竞争

中国企业没戏吗 I

产业突围需要的新思维

郎咸平案例作品

郎咸平 等编著



郎咸平

东方出版社

认清行业本质 · 参与全球竞争

中国企业没戏吗 I

产业突围需要的新思维

郎咸平 等编著

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业没戏吗. 1/郎咸平等编著. —北京: 东方出版社, 2010
ISBN 978-7-5060-3984-0

I. ①中… II. ①郎… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 174669 号

中国企业没戏吗 |

作 者: 郎咸平等编著

责任编辑: 黄 娟

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 9 月第 1 版

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 12.5

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3984-0

定 价: 29.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

消费品突围的战略新思维

从2009年开始，我密集出版了三本有关产业链阴谋的案例书——《产业链阴谋Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ》，深受读者重视，我对于读者的热烈支持深表感谢。但是我也接到了很多读者来信，大家一致希望我谈一下中国企业在这样的冲击之下应该如何突围，所以，这就是我写这一案例集的目的。

首先我想循着过去的思路谈一下什么叫做产业链。以图1为例，传统的产业链就是一条微笑曲线，包括了产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营、终端零售等六大非制造环节，再加上制造这一个环节，就是我这几年所极力推动的“6 + 1”的产业链的理论，我相信读者应该还是比较熟悉的。

我在《产业链阴谋Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ》的案例中指出，以图1为例，过去我们只知道微笑曲线的底端是制造，而制造的价值是最低的，其他六大环节的价值都高于制造。但是我们从来不

知道为什么，这是因为新帝国主义的产业资本掌控了产业链的六大环节之后，严密控制了每一个环节的成本。我就以最近闹得红红火火的富士康为例，其幕后的真正黑手是苹果的霸权。为什么苹果可以有这种霸权呢？这是因为苹果在产业链中是站在最高层次的，它牢牢地把控住产业链环节的各个关键点，也就是说，这条链上的关键点都是由苹果公司来连接的。苹果会直接出面同各个零部件生产商进行谈判，以最低的价格直接向各个零部件供货商下单，被采购的零件会按照苹果的要求被准时送到富士康的组装厂装配，而且装配的每一步用什么工艺，要多长时间、多少物料，苹果都要管。

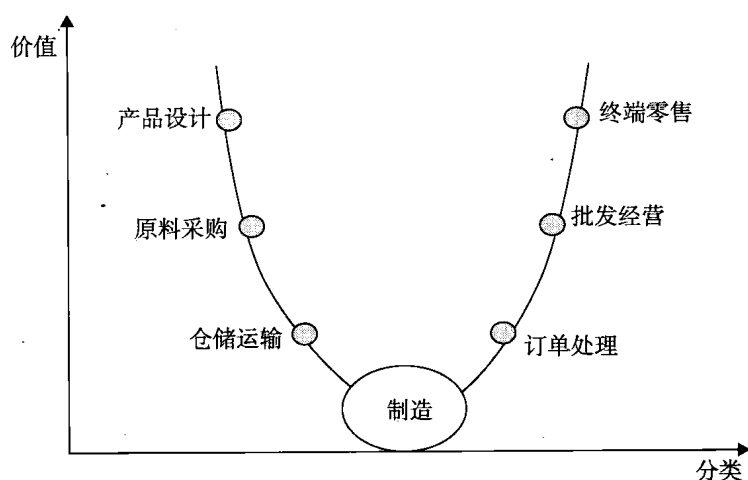


图1 传统产业链的“6+1”环节所创造的价值微笑曲线

我举个例子，苹果核算人工成本的方法是生产厂家所在地最低工资 × 每件产品最高工时，富士康根本无法决定劳动成本。此外，富士康在连续13个自杀案件之后，于2010年6月宣布大幅度加薪，这加薪的背后其实还是苹果的黑影。只是由于苹果让利给富士康1个点，富士康才有能力加薪。

我再举个例子，2009年8月，郭台铭钦点的接班人之一蒋

浩良突然脱离富士康一线核心业务，转为特别助理的岗位。而早在他加盟富士康之前，他曾在苹果公司任职 16 年。被郭台铭挖到富士康后，借着当年的关系，他成了苹果订单的负责人。这位曾经的“苹果人”正是被他的老东家赶下台的，其原因仅仅是因为在一个 iPhone 小零件的成本控制上，没有听苹果的话。据说，要求换人的电话直接打给了郭台铭——这个总经理要下来，要不然不跟你做生意。苹果就是这样严密地控制着产业链的每一个环节，从而控制了产品的定价权，也正是因为他把我们制造业的利润完全吸干了，我们的制造才被挤压到微笑曲线的底部。

新帝国主义也是以金融资本的形态出现的，控制着农矿产品的定价权，有兴趣的读者可以阅读我另外两本新书《郎咸平说：新帝国主义在中国》和《郎咸平说：新帝国主义在中国 2》。这两本书详细描述了金融资本是如何透过掌控农矿两大资源的定价权，进而掌控中国制造业的原材料成本的。

我在《产业链阴谋Ⅲ》的书中画了图 2，该图显示了新帝国主义先是通过金融资本控制农矿产品定价权，再通过产业资本所掌控的 6 控制了销售定价权，从而吸干了我国制造业的全部利润，这才是我国传统制造业毛利率低的原因所在。产业链阴谋系列图书最后的结论就是，我们改革开放取得了亮丽耀眼的 GDP，而新帝国主义通过金融资本和产业资本取得了大部分的利润。因此中国越发展，中国越制造，新帝国主义就越



图 2 新帝国主义通过金融资本和产业资本剥削中国制造业

富裕。

读者最常问的问题是中国企业在产业资本和金融资本的双重夹击之下应该如何突围。我的答案很简单，向图 2 的右方突围是不可能的，因为我们和金融资本的水平可以说是天差地别，他们太厉害了。例如 2010 年这一次的希腊危机就是华尔街狙击的结果，我会在以后的著作中再讨论这个话题。我们唯一的出路就是向产业资本要回定价权。当然这样做还是远远不够的，我们还需要进一步地把握行业本质。那么中国企业有没有成功的案例可以让我们学习呢？这就是我出这本案例集的目的。

我特别挑了几个消费品行业，这些行业必须同时把握行业本质和产业链的整合才能够突围。请读者注意，具备行业本质的企业一定是面对消费者的企业。我将中国面对消费者的企业突围现状分成这样几个类型讨论。

红酒和茶叶——中国企业正在突围。

女鞋、运动鞋——中国企业已经成功突围。

网购——这个行业只要把握住行业本质，那么它们就能在中国市场生存。

我想提醒读者，虽然中国企业在某些行业内暂时还无法突围，但是我们都会详细讨论突围的方法。

当然，不面对消费者而面对其他产业的中间产业基本上只有产业链的问题而没有行业本质的问题，例如我们在《产业链阴谋 III》所讨论的矿业、水泥、工程机械等中间行业。这些行业的特性就是不面对终端消费者，因此“6+1”产业链的整合才是最重要的，有兴趣的读者可以参考《产业链阴谋 III》以

了解中间产业的产业链整合的技术性细节，在此不再赘述。

但是有些面对消费者的行业并不存在产业链的问题，它们只有行业本质的问题，因此只要把握了本质就能在中国的市场生存。 这些行业基本上不牵扯到制造，因此产业链整合就不重要了，例如网络方面的行业，我将之归类于第四类的行业。过去的研究我几乎没谈过这个行业，在本书里我特别找了一个案例来进行讨论，以飨读者。 但是如果是电脑软件行业的话题就会牵扯到产业链的问题了，所以有兴趣的读者请参阅《产业链阴谋 I 》和《产业链阴谋 II 》。

本书的内容很精彩，我没有必要在前言做太多的讨论，有兴趣的读者可以通过阅读每一个章节，从而进一步理解这些行业突围的细节。 同产业链阴谋系列相比，这本书非常通俗易懂，我相信大部分读者阅读本书都不会出现困难。 为了方便大家的阅读，我特别挑了家喻户晓的消费品行业来进行解说，同时还注意增强了文字的可读性。

我将每个行业的行业本质和产业链简单地归类于下表以给读者作参考。

表 1 不同行业的行业本质和产业链

行 业	行业本质	产 业 链
红酒和茶叶（中国企业正在突围，例如竹叶青）	拉近人与自然的 关系	科研、生产、加工、销售。
女鞋（中国企业已经突围， 例如百丽）	不忠诚	传统产业链
运动鞋（中国企业已经突围， 例如安踏）	运动精神	传统产业链
网购（中国企业独特市场）	提供更好的购物体验	

本书的所有案例都是在郎咸平教授和孙晋助教的指导下以及蔡雯娟助理的协助下，由香港中文大学的学生所完成，我们把这些学生的名字罗列如下。此外，郎咸平教授感谢中国光华科技基金会创新基金所提供的研究基金，从而使得这个大型研究项目得以顺利完成。

表 2 案例研究课题组成员名单

题 目	课题组成员
红酒和茶叶	蔡雯娟，戴竞，张骥
女鞋	Chan Man Yi Amy, Chow Chung Kin Wilsome, Ho Wai Cheung Davis, Lui Kam Lun Eric, Lui Sai Cheong Sam, Ma Yi Qing Kiera
运动鞋	常博宇，陈浩，李京，廖慧琴
网购	易德荣，骆振强，黄倬斌，丘嘉雄，杨志得，钟思彦

目录

前言 消费品突围的战略新思维	001
第一章 葡萄酒与茶——如何拉近人与自然的距离	001
【本章导读】	001
第一节 高端葡萄酒	003
一、珍藏自然之前提——天时地利	004
二、坚持不懈地珍藏“天时地利”——人和	007
三、第三方层层考验——你是自然的代言者吗	011
四、美酒飘香客自来吗	016
五、好风凭借力——打响知名度	023
第二节 低端酒	027
一、一般人为什么喝酒？想喝什么样的酒？	028
二、新世界——对症下药	029
三、迁就人之典例：“根本不是葡萄酒”的类葡萄酒	032
第三节 中国葡萄酒	034
一、严苛标准的缺失	035
二、浮躁、投机取巧的中国酒企	040
三、中国中低端酒	047
四、中国高端酒	047
第四节 中低端茶	057
一、立顿茶史——奢侈品平民化的典范	059
二、立顿在中国——外来的和尚会念经	060
三、中低端茶总结	066

- 068 第五节 高端茶
- 070 一、一方水土一方人
- 073 二、茶与葡萄酒的不同之处
- 075 三、中国式的自我追求卓越与珍藏自然
- 077 四、摆正制茶人的地位
- 079 五、龙井茶之殇
- 081 六、逝去的荣光
- 082 七、权威第三方的缺失
- 087 八、好茶吸引人

093 第二章 百丽女鞋——中国品牌的成功典范

- 093 【本章导读】
- 094 引言
- 095 第一节 百丽的前世今生
- 096 第二节 什么是女鞋零售的行业本质
- 097 一、看百丽女鞋如何读懂女人
- 098 二、达芙妮女鞋——少女和熟女的选择
- 099 三、星期六女鞋唤醒你的独特魅力了吗
- 100 第三节 女鞋零售的产业链
- 102 第四节 三大女鞋企业在产业链上的运作
- 102 一、产品设计
- 107 二、原料采购
- 110 三、生产制造
- 113 四、仓储运输
- 115 五、订单处理、销售及推广
- 122 第五节 小结
- 122 参考文献

002

第三章 安踏的模仿 + 超越 125

【本章导读】 125

引言 126

第一节 运动服饰行业背后的故事 127

第二节 安踏的奋斗史 128

第三节 模仿的力量 130

一、品牌管理 130

二、设计 135

三、生产 143

第四节 超越梦想 150

一、中间商愿意卖 152

二、消费者愿意买 156

三、消费者买得到 157

第五节 小结 158

第四章 网上销售——购物就是这么简单 159

【本章导读】 159

引言 160

第一节 看淘宝如何 PK 掉 eBay 易趣 161

一、背景 161

二、市集的体验 162

三、新进竞争者的挑战 167

第二节 百丽 (Belle) 168

一、背景 169

二、传统零售的购物体验 169

三、小结 172

172	第三节 飒拉 (ZARA)
173	一、背景
173	二、快速的时装销售
174	三、高贵的实体店
175	四、只选对的, 不选贵的
175	五、小结
176	第四节 凡客诚品 (VANCL)
176	一、背景
177	二、VANCL 成功的三个因素
179	三、小结
180	第五节 手机市场话网购
180	一、手机的购物体验
183	二、手机本质的问题
184	三、手机的潮流三角
185	四、小结

第一章

葡萄酒与茶——如何拉近人与自然的距离

【本章导读】

2008年12月29日香港《大公报》刊出一篇文章，标题耸动：“中国七万茶企敌不过一家立顿”，文章认为：中国作为茶叶的发源地，饮茶历史源远流长。产茶面积、产茶量均为世界第一，但却没有在国际上叫得响的茶品牌。全茶业七万家中国茶厂年总产值仅300亿元人民币，难敌一家外国茶企立顿，后者年销售额就达230亿元人民币。并指出中国出口茶叶在国际市场上每公斤仅值2美元左右，平均茶价比印度低四成，比斯里兰卡低六成多，甚至比肯尼亚的茶叶价格还要低20%。此新闻一出立即引起轩然大波，评论呈两极分化。

支持者认为立顿确实令中国茶相形见绌，其茶叶类产品行销于全球110个国家和地区，无论是知名度还是销量，立顿均

是全球第一大茶叶品牌，比第二大品牌的销售额高出至少一倍。同时，它现在也是全球消费者选用最多的第三大非酒精饮料，仅次于可口可乐和百事可乐。而中国身为饮茶大国，没有全国知名的品牌，更别提世界知名了。

反对者认为立顿与中国茶根本没有比较空间，立顿是工业产品，中国茶是饱含中国文化内涵的自然产品；中国的好茶都内销了，出口的都是最糟糕的，所以价格极低；立顿价格那么低，怎么说事？相比之下，中国茶价格数百元一斤都算便宜了，几千甚至上万都是不足为奇，还不够好吗？

从相关评论文章和网友发言看来，持后一观点者是占大多数的。其实报纸文章和双方观点都有合理之处，但同时又都失之偏激、片面。我们经过研究，发现关于茶产业大相径庭的看法正体现了茶产业特殊的行业本质：茶叶品牌必须拉近人与自然的距离才能成功。依据产品的不同，又有差异——越趋向于高端的产品必须通过珍藏自然，然后再以吸引人的方式拉近人与自然的距离；而趋向大众消费品的就要通过改造自然，迁就消费者的方式来拉近人与自然的距离（如图1-1所示）。



图1-1 茶叶的行业本质：拉近人与自然的距离

有意思的是，这个行业本质的发现是受葡萄酒行业的启发。也就是说，葡萄酒行业也有相同的行业本质（如图1-2所示）。



图 1-2 茶和葡萄酒的行业本质:拉近人与自然的距离

为什么这么说呢？让我们一一为您解答。

第一节 高端葡萄酒

日本漫画《神之水滴》引爆亚洲葡萄酒市场。

2008 年年末远在欧洲的英国《泰晤士报》援引业内人士评论报道：神咲雫（《神之水滴》里的主人公）比有血有肉的真人品酒师更具影响力，他有力地推动了亚洲葡萄酒的销售。倚仗神咲雫的品酒故事，日本最大葡萄酒销售商已打破销售纪录。日本最大葡萄酒进口商之一恩诺特卡承认，《神之水滴》的流行已影响了公司的订货决策。一些年代久远的葡萄酒因此价格大涨，某些特定葡萄酒价格甚至涨至原来的三倍。全日本航空公司机上供酒主要采购员说，她必需根据《神之水滴》更新机上供酒清单。

不只有日本，《神之水滴》的流行还激发了亚洲其他一些国家和地区的人民对葡萄酒的兴趣。韩国一些酒类商店，葡萄酒销量从原来占不到总销量 1/3 到如今的 70% 或 80% 份额。一个中国台湾进口商在两天内就卖掉了 50 箱从前知名度

较低的法国蒙琵哈酒庄的酒。

日本一些葡萄酒进口商说，他们从不知道一个事物对葡萄酒行业会产生如此大的影响。其实一开始我们也不知道，不过经过研究，我们发现这个漫画影响力之所以如此惊人，正是因为它歪打正着地击中葡萄酒的行业本质，拉近了亚洲人与欧洲葡萄酒的距离。

一说起葡萄酒你会想到什么？十有八九的人，即使对葡萄酒几乎一窍不通，都会答：法国。的确，法国葡萄酒美名享誉全球，在当今世界葡萄酒界，它已称雄称霸 200 多年，至今尚无他者可撼动。法国是世界葡萄酒文化的标准制定者、诠释者，是世界葡萄酒标准的模本。

那假如想买较上乘的葡萄酒呢？只要对葡萄酒略知一二的人就知道，认准了名酒庄或者法定产区（AOC），基本上就不会错。对葡萄酒认识较深的人还会讲究年份等等，但不论怎么挑基本上也出不了名酒庄和名产区。

究竟这些闻名佳酿是如何“造”出的呢？

珍藏自然，然后吸引人，这就是答案。

一、珍藏自然之前提——天时地利

说葡萄酒是“大自然的馈赠”再贴切不过。

在酿酒理论中有此一说：“世界上所有优质的酿酒葡萄，种植位置都在地球上南北纬大约 30 度—50 度之间。”这个说法对错与否不在此讨论，但可以肯定的是酿酒葡萄对自然条件的要求极高。因为它是一种对于种植条件非常敏感的植物，即使各个葡萄园的种植位置非常相近，其出产的葡萄原料的品质也会由于各种微气候和土壤条件的影响而有很大区别。

先民经由观察葡萄于各种土地生长的情形，了解到唯有寻