

里
史

NEW MADE-IN-CHINA
战国的浪潮

CHINESE HISTORY IN
COMMERCIAL WARFARE
商
中

国货运动就是
一部商战史

吴晓波 / 总顾问
财经作家

何丹 / 主编

「大国风物」
王千马

「中国制造」
闻涛

「新国货启示录」
徐军

「新国货报告」
周孝宇 郭脉

新华出版社

中国近现代历史上经历了三次国货运动。

第一次国货运动始于1905年，这场起源于抵制洋货的运动，让爱国商人自强自立，创办国货企业，中国民众志气满满。第二次国货运动自1984年，一大批企业家前赴后继，国货完成了从产品到商品的惊险一跃，为“中国制造”走向全球奠定了良好基础。第三次新国货运动正在发生，在互联网技术与全球资本的合力下，中国的制造能力、供应链以及消费水平都发生了翻天覆地的变化，新国货品牌开始具备全球竞争优势，国货的真正崛起已成为可能。

本书以时间为线索，观察中国百年来本土品牌的崛起，以三次国货运动中的商战故事为脉络，搭建国货的成长模型，讲述与我们生活息息相关的国货浪潮。

这是关于中国国货的历史，宏大、清醒、痛苦却也充满着信心。



与最好的商业模式有关
Only about best readings in business

出版策划：杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

官方微博：蓝狮子图书



关注bluelionbook

感受精品阅读乐趣

享受意想不到的优惠

新国货浪潮

NEW
MADE-IN-CHINA

商战里的中国史

新华出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (C I P) 数据

新国货浪潮：商战里的中国史 / 何丹主编. -- 北京：
新华出版社，2021.9
ISBN 978-7-5166-5937-3

I. ①新… II. ①何… III. ①商业史—研究—中国—
近现代 IV. ①F729.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 125828 号

新国货浪潮：商战里的中国史

何丹 主编

责任编辑：林郁郁

封面设计：@刘哲 _NewJoy

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：0571-86535633

中国新闻书店购书热线：010-63072012

版式设计：林记

印 刷：上海中华商务联合印刷有限公司

成品尺寸：170mm×230mm 1/16

印 张：20.25 字 数：220 千

版 次：2021 年 9 月第一版 印 次：2021 年 9 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-5937-3

定 价：128.00 元

图书如有印装问题请与出版社联系调换：0571-86535644

卷首语

乘风破浪的新国货

近年来，我们一直倡导“新国货”，举办“让日本看到中国匠”各类活动，发布新匠人指数与榜单，出版新国货图书和杂志，甚至发起成立新国货新匠人促进会，最近还设立了“金物奖”。种种为“新国货”的鼓与呼，是基于我们对产业的观察与研究——未来十多年里，“新国货运动”将会形成一个巨大的浪潮，并诞生带有强烈中国文化元素的超级品牌。

中国的国货运动是一场持续了百年的商战史，其起落和演变正是国运与经济发展相生的镜像。

第一次国货运动始于1905年。彼时，因美国政府拒绝《排华法案》期满自动废止的要求，国内发动起声势浩大的抵制美货运动；3年后的抵制日货推动国货运动更进一步。两次抵制运动，孕育出双妹、百雀羚等一批国货品牌。当民族的生存因外在压力而受到威胁时，寻找“民族自我认同感”的努力便会自发形成，在商品前冠以“中国”二字，正是时代的写照。但民族认同的一时激情，并不能形成坚实和完整的发展生态，国货崛起终究在战乱中付之一炬。

第二次国货运动始于1984年。从建国到改革开放初期很长一段时间，中国工业有产业而少消费品品牌。直至改革开放的1984年，既是中国企业家元年，亦为第二次国货运动的起点。柳传志、张瑞敏、李东生及南存辉等一大批企业家，宛如“众神创世纪”，开始了中国制造的星辰大海。然而，迈入上世纪90年代，外资企业蜂拥而入，凭借强大的技术、资本与品牌优势碾压中国市场。原本恣意生长的国货一度遍野血红。譬如，国货家电

被挤压不到20%份额，不甘沉沦的中国家电企业，发起了“杀敌一千，自损八百”的惨烈价格战。由此，国货历经一次次大混战，完成了品牌逆袭与产业重构，涅槃重生。

第三次国货运动，发端于2015年的国家供给侧结构性改革，与前面两轮国货运动有所区别：前两次国货运动分别强调日用品和生活电器的替代，而第三轮国货运动强调生活方式的引领。今日的国货，可谓新国货，是第二次国货运动破茧式迭代，是“中国崛起、民族自信和产业复兴”三重共振所形成的趋势。

应该看到，经过改革开放四十年的财富积累，以“80后”“90后”为主的年轻消费群体，愿意为中国文化、为中国品牌买单。这股新浪潮的背后，是新一代消费群体审美的迭代，也是产业品质与技术的迭代，更是以互联网电商为代表的新连接方式的迭代，这些都是与以往国货运动全然不同的特点。

蓝狮子制作的这期MOOK（杂志型图书），以三次国货运动中的商战故事为脉络，尝试搭建国货的成长模型，其内容的全面和准确还有待继续深化与优化。但这是一次值得鼓励的有益探索，特别对正在发生的新国货浪潮做了案例挖掘与价值萃取，如书里写到“好太太”从一根晾衣杆起家，在东方独有的晾晒文化中，持续微创新，开辟出百亿级的细分市场。相信类似的场景，会在新国货浪潮中不断上演。

这是一个时代的大潮，我们必须勇敢地跳进去，乘风破浪！

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '吴晓波' (Wu Xiaobo), followed by a long horizontal stroke.

目录

卷首语

大国风物

胡雪岩：生丝大战变生死大战	6
状元办厂：张謇的工业化探索	12
全国上下齐“劝业”	20
“国货运动”风起	32
上海滩，没有硝烟的战争	54
昙花一现的“黄金时代”	66

中国制造

1984：中国制造再出发	76
一只打火机点燃跨世纪贸易战	84
国产休闲服生死录	92
彩电价格大战	99
VCD行业的悲歌	108
中国人的造车梦	116
制霸计算机行业	125

新国货启示录

渠道为王	136
被干掉的传统百货	137
换赛道，淘品牌到播品牌	157
品牌的较量	168
国货来袭	169
超级品牌挑战赛	182
新用户画像	206
Z世代登场	207

新国货报告

“消费者主权”时代	236
消费者大分流	238
主权觉醒下的“消费逆变”	254
国货意识引领机遇和未来	258
品牌方法论	264
技术创新，以量变带质变	269
精益求精，人无我有，人有我优	278
做好设计，满足审美和情感	279
玩转营销，链接人货场	283
条条渠道通国货	290
流量驱动的线上渠道	293
线下渠道：被倒逼的变革	299
新连接：新传播中的内容变化	303
全渠道的未来增长点	309

大国风物

执笔 / 王千马

1904年，美国圣路易斯举办了世界博览会，当时清政府派了一个代表团参加，圈了50平方米的地方，做了一个中国村。当时，他们带的是茶叶、丝绸、陶瓷等。其他国家带的是什么呢？是西门子的电报机、奔驰的汽车、美国通用的第一辆汽车、可口可乐。

参加完世博会后，清政府于1905年在天安门外前门的一幢楼里，开办了劝业场，希望能够推动国货发展，推动老百姓从事商业的活动。

也就是在那一年，清政府宣布废除科举。

每年的四五月间，是武夷山岩茶的好日子。武夷山风化的土壤通透性能好，钾锰含量高，这个“臻山川精英秀气所钟”、酸度适中的沙砾上种植出的独一无二的茶叶，正式进入采青阶段。接下来等待它的，是倒青、做青、炒青、揉捻以及烘焙等工序。在茶农耐心的制作下，它最终从枝头上的那点翠绿，变成“具岩骨花香之胜”的茶饮。除了岩茶之外，武夷山还有著名的“正山小种”，前者属于半发酵的乌龙茶，后者则是全发酵的红茶。发酵程度的区别，决定着它们在颜色、香味和茶汤上虽有着较大的不同，但它们都曾一度陶醉了这个世界。

早在17世纪时，荷兰人就发现了中国的这种魔叶。这个“海上马车夫”在1607年便首次采购武夷茶，经爪哇转销欧洲各地，整个欧洲都为茶叶痴狂。鸦片战争之后，英国强迫中方签订《南京条约》时，硬要在广州、厦门、宁波、上海四个通商口岸之外再加一个福州，原因之一就在于通过福州来收购价廉物美的红茶！

此时的中国，是世界的向往之地。除了茶叶，一船一船中国产的宝贝被运往了世界，与此同时，香料和白银也源源不断地运送到中国，让这个缺银的国度，居然摇身一变成了“白银帝国”。

在这些宝贝中，还有佛山铁锅。由于当地的铁匠掌握了独特的铁锅铸造技术，加上材料选用的是两广（广东、广西的合称）地区如罗定、东安（云浮）最好的生铁，所以佛山铁锅曾引得万船来朝；当然，更多的是我们熟悉的瓷器。葡萄牙是第一个从中国大批进口瓷器的国家，真正使中国瓷器在欧洲传播开来的，却是在茶叶上收获暴利的荷兰人。从1602年到1682年，他们一共装运了1200万件中国瓷器。

更不用说丝绸。“锦官城”，成都的知名地标锦里，据称是当年织锦工人居住的地方，流经成都城的锦江，正是因为织女濯锦而名；和蜀地有得一拼的，是处长江水系所交织的杭嘉湖平原的湖州。在湖州有一古镇，叫南浔，其镇郊有七里村（即现在的辑里村），因村子东头有穿珠湾和西塘桥河流过，水质很好，都是澄碧重水，所以其产丝，皆光润柔韧，银光闪闪，紫光可鉴。1848年录入英语的“Tsatlee”一词，就是根据“七里”音译而成，指代生丝。1851年，“七里丝”在首届英国伦敦世博会上夺金，英国维多利亚女王亲自颁发金质大奖章，这是中国荣获世博会首枚金牌大奖……

随着时代的发展，历史的钟摆开始从东方文明摆向了西方文明，以往的荣光，逐渐露出了隐忧。这里忧自有二：一是自给自足、消费低下的封建集权社会，即使出现一些代表中国先进生产力的物品，也只有外循环，而没有构成有效稳定的内循环；二是中国虽然有一些代表着先进生产力的物品，但它们都建立在低效的农业文明基础上，很难抵御高效的大工业化生产。

在相当长时间内，中国的产品受益于闭关自守的单向输出，而没有遇到太多的惊涛骇浪。但是，随着西方资产阶级在工业革命之后对市场的拓展，中国一旦被卷入全球化的生产和消费，一切都将面临严重的挑战，所有的价值也将面临重构。就像西方的工业革命让以棉花为主的纺织行业得到了大规模的迅速发展，在丝绸面前，因为物美价廉无疑更符合“个人的经济原则”；与此同时，辛亥革命之后人民去辫易服，也导致人们“争购呢绒，竟从西制”，最终“外货畅销，内货阻滞”。这种命运的浮沉，是国运，也是中国从农业社会向近代化转变的一个显性特征。这无疑是近代化给中国带来的一个巨痛。

世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌、逆之者亡。1921年，革命先行者孙中山先生在上海首先提出了“开放主义”的主张——在他看来，近代中国所以贫弱，除了帝国主义掠夺压迫这一外部原因外，在内部还有政治腐败、闭关自守和长期养成的孤立性等原因。“民国建立以后，孙中山一再向人们宣传‘中国数千年来，本一强大之国，惟守旧不变，故不及欧美各国之强盛’。我国以前‘事事不能进步，均由排外自大之故。今欲急求发达，则不得不持开放主义’。”某种意义上，这种开放亦是未来新中国改革开放的先声。虽然开放带来的是竞争，但唯有竞争，才能破局。

只是在“国破山河在”的语境中，这种竞争有点像是“降维打击”，结果是洋货倾销，而中国市场则是一片“得意洋洋”：洋火、洋布、洋油……这让郑观应在《盛世危言》中感慨“华民生计，皆为所夺矣”。为此，国人多次掀起“抵制美货”“抵制日货”的浪潮。可以说，它既是国货面对压迫的应激反应，也是民族情绪勃发下的救亡图存。在捍卫自身存在和尊严的同时，只有努力地提升自身的水平，才能真正站稳脚跟——正如民国政府工商部在工商政策中规定：“维持国货，抵制外货，是非保护旧工业不为功。然维持国货，非仅予保护所能济也。必有改良之方法，以授国人之嗜好，而后得以达维持之目的。”某种意义上，抵制洋货和发展国货是相辅相成的硬币两面。在《盛世危言》中，郑观应倡导“以商立国，以工翼商”“习兵战不如习商战”——这在推崇“士农工商，商为未业”的传统中国，无疑振聋发聩。

在郑观应看来，西方列强侵略中国的目的是要把中国变成它们的“取材之地、牟利之场”，遂采用“兵战”和“商战”的手段来对付中国，而商战比兵战的手法更为隐秘，危害更大，所谓“兵之并吞祸人易觉，商之裨可蔽国无形”。主张“西人以商为战，……彼既以商来，我亦当以商往”。既然要“以商往”，国货不可不自强，不然自己都无法成为

别人的对手。正是得益于这种自醒，尽管戊戌变法只历百日而终，但自晚清开始的洋务运动，却得到自上而下的推行。各地的劝业运动、抵货运动也风起云涌，它们在与洋货誓死竞争、捍卫自己存在的同时，也在努力搭建自身的工业化体系。

这一时期的国货运动，政府由于处于内外交迫之中，作用发挥得并不明显。他们没有放下大帝国的架子，也没有放松对社会各阶层尤其是新兴商人的管控；在制度政策上仅限于细则和提案，在政策落实方面也没有表现出积极的态度。相比而言，新兴商人以及一些社会团体表现得更活跃——他们不仅引进国外先进设备，也对引进外国技术人才持积极肯定的态度。此外还积极宣传要引进国外先进的经营管理方式，认为：“科学之方法，不可不采用也；竞争之工具（指广告），不可不利用也；专门之学识，不可不研究也；经济之管理，不可不讲求也。然后能改良出品，推广销路。”中华国货维持会、上海机制国货工厂联合会、中国实业会、中国实业共济会，当然还少不了成立于1902年的上海总商会等团体的出现，也为国货的发展提供了有力的“助推”和支撑。

正是这种合力，改变了国货自身的处境，从以前还停留在家庭化、作坊化、手工化的区域性国货产品，通过工业化、商业化，以及金融化，跃升为具有一定市场规模的商品。它们不再是像以前瓷器、茶叶、丝绸那样，只能输出，或者供应高端人群的需求，而与更普通更广泛的消费者息息相关；同时改变了商人逐利的固有形象，也改变了这个群体在帝国政治话语体系中受贬抑的地位。更重要的是，国货努力冲破自我封闭的樊笼，推动了中国近代化的转型。即使是以抵制为目的的一些运动，反过来也促进了中国人民国民意识的增强，推动了人民对公共事务的广泛参与，从而促进国家政治的现代化。尽管在风光之后便是看似无尽的低谷，但我们的国货正在涅槃重生。

胡雪岩： 生丝大战变生死大战

胡雪岩的失败，是依附于旧体制的传统工商业的失败，也是旧中国整体的失败。这一切都有待更先进的有识之士，以艰苦卓绝的毅力和践行，来厘清方向和破局。

1882年春，胡雪岩正在四处广发定金采购蚕丝，他一定想不到，自己收购的蚕丝，将成为勒住自己脖子的缰绳。

胡雪岩是中国历史上著名的红顶商人。他不仅会投资经营，而且会投资人——从当时的浙江巡抚王有龄，到晚清的中兴名臣左宗棠，他都下足了功夫。这无疑帮助了他。在以从杭州便开始经营的钱庄为本业之后，他的业务范围扩展至当铺、房地产，也触及盐业、茶业、布业、航运、粮食买卖和中药行，甚至军火等事业，当然也有丝绸业。只是，胡雪岩再努力，他在丝绸上也发不了太大的财。因为他遇到了自己这辈子最大的对手——背后是西方势力的外国洋行，它们在坚船利炮的支持下，在中国开始落地生根，甚至反客为主。以前它们需要中国的物产，还得通过中国的代理人，但现在它们直接把洋行开在了各地的租界，甚至联合起来掌控中国物产出口的定价权。

生丝也不例外。

胡雪岩一直试图冲破这种垄断。他敏锐地捕捉到了洋行的死穴——难以控制生丝的生产源头。所以，他打算通过控制货源，来提高自己与洋行之间的议价权。他动员起自己庞大金融帝国中的每一个铜板，前前后后将上千万两白银投入这场中国国货史上前所未有的大决战中。

当时左宗棠正坐镇两江，明里暗里施以援手，不仅命上海道台关闭驻沪外商丝厂，而且晓谕蚕产地，增抽外商厘金以限制供应。甚至，就连他的商业对头，也是左宗棠官场对头李鸿章门下的盛宣怀，也在暗中帮助他进行收购——似乎兄弟阋于墙而外御其侮。这一度逼得外国洋行虚火上升，就连和“国企”上海机器织布局逐利的美商华地玛

(William Shepard Wetmore)，也只能知难而退，寻求与中方合资。

但命运在这时来了个大转折。

随着生丝大量囤积，胡雪岩的压力越来越大。这需要支付高昂的成本，比如对加盟丝商的利益补偿、高价收购生丝、提高定金比例、不菲的货栈费用、巨大的融资成本，还有运输、保险、人工全都要钱。惊人的资金占用使得胡雪岩的现金流处于日益脆弱的危险之中。而此时的左宗棠偏偏从两江总督的任上再次被召入军机处。让人意想不到的，盛宣怀此时迫不及待地跳出来，但这一次，他递过来的刀，没有刺向洋行，反而捅在了胡雪岩的身上。

盛宣怀曾在中国商业史上创造了11项“中国第一”：第一个民用股份制企业轮船招商局；第一个电报局中国电报总局；第一个内河小火轮公司；第一家银行中国通商银行；第一条铁路干线京汉铁路……但他与胡雪岩的关系实属交恶。

现在机会来了。因为电报归自己控制，所以盛宣怀能轻而易举地“窃听”掌握胡雪岩的商业秘密情报。与此同时，他自己也干起了收购生丝的生意，一边向胡雪岩的客户出售，一边联络各地商人和洋行买办不买胡雪岩的生丝。这样一来，当初求着胡雪岩将生丝卖给自己的洋行们（日本的新机株式会社为吃进胡雪岩的生丝，甚至开出了市价外加1000万两佣金的总价，但胡雪岩却没有见好就收），变得也没那么着急了。除了进丝渠道的缺口没有被堵住，对胡雪岩更致命的问题，又出现了。之前，胡雪岩在傍上左宗棠之后，曾为他各项征战办理借款，其中包括从汇丰银行借的数百万两银子，以各省协饷作担保，每半年还一次。尽管每次本息都高达数十万，但只要协饷一到，