



1 小时读懂中国：制造业巨无霸





中国制造业有很多突出优势，但也存在很多挑战。本文通过梳理任正非领导的华为的发展轨迹给中国企业赢遍中国乃至全球提供四大要点作为依据和参考。

我们要探讨的第二个大趋势便是中国的制造业规模，对西方观察者而言，这可以说是最为熟知的一点。全世界早已习惯了“中国制造”的商品，如鞋子、自行车、玩具、桌子等等。中国是“世界工厂”，有时也被称为“生产内衣的地方”。

但这并不仅仅与生产制造有关。其要点在于制造业规模——比任何一个国家都要大得多的规模。

这就是投资学中的“规模经济”。一旦你的规模远远超过竞争对手，就可以在研发、建厂、固定资产、市场推广和其他方面比竞争对手投入更多。

由于规模很大，市场领导者的地位很难被震撼。这也是被沃伦·巴菲特称为

“强者愈强”（survival of the fittest）的现象。如今中国制造业非同寻常的巨大规模实际上使得其竞争优势越来越强。

中国制造业巨无霸的几个事实如下：

- 作为世界最大的制造国，中国制造业的附加值达到 2.2 万亿美元。过去 30 年，制造业规模增长了 18 倍。下面的图说明了这一点。例如，全球 80% 的空调、90% 的个人计算机、75% 的太阳能电池板、70% 的手机和 63% 的鞋子产自中国。

- 制造业在中国 GDP 的比重高达 40%，并且直接为 1.3 亿人提供了工作岗位，这个数字在过去数十年一直保持相对平稳。

- 在每一个制造领域，都有为数众多的中国企业展开激烈竞争。例如，中国目前建筑材料厂超过 3 万家，产品从瓷砖到木地板无不囊括。

- 中国的制造业有很多突出优势，其中之一是传统上较低的劳动力成本。平均每小时工资 2.1 美元，仅为美国的 15%，美国为每小时 35 美元（虽然这一点目前正在迅速改变）。另一个优势是迅速膨胀的国内市场。例如每年汽车销售量已经达到 1500 万辆，超过了美国的 1300 万辆。持续增加的工科人才也是一大优势。其他优势还包括大量的基础设施投资和快速发展的供应商网络。进而，这些优势又可以像滚雪球一样带来更多优势。

以上这些并不意味着中国的制造企业没有遇到问题。实际上它们正疲于应对一大堆难题，例如复杂的全球供应链、挑剔的本土和全球客户以及

国际市场的波动性。为了应对这些挑战，中国企业主要采取了两类战略：

- 积极从低技术含量的组装向先进制造转型。十年前，中国出口的大部分产品属于基本品类，如玩具和纺织品，现今，中国大部分出口产品可被归类为技术类，包括手机、引擎系统、汽车等，可能很快还会出口飞机。出口商品直接附加值已经从 20 世纪 80 年代的 20% 提高到今天的 50%。
- 第二个战略是从高成本的东部沿海地区迁移到低成本的中西部地区。持续改善的基础设施、不断增长的当地市场、更廉价的劳动力以及稳定的教育投入，这些都吸引了那些成本敏感型企业投资于中西部。在大熊猫的故乡西部城市成都，快速发展的高新科技园区已经吸引了英特尔、AMD、惠普和很多跨国高科技企业进入。武汉东湖新技术开发区（光纤通信产业）则受益于当地院校培养的大量理工科人才。这些举措的效果有待观察，但现状值得关注。

任正非和华为的故事

让我们讲一个故事，希望读者会觉得很酷。

有一家中国公司把握住了制造业大趋势，从而获得巨大成功，它可能是时至今日最为国际化的中国企业。

由任正非于 1987 年创立的华为，如今已成为全球最大的电信设备制造企业。华为生产移动网络路由器、电话交换机、手持设备、Wi-Fi 设备以及几乎与电信业相关的所有产品。华为在全球 140 个国家开展业务，年营收达到 360 亿美元（2012 年数据）。这家公司拥有 15 万名员工，在中国、

美国、德国、瑞典、爱尔兰、印度、俄罗斯和土耳其设有 16 个研发中心。2012 年，华为实现了夙愿：即超越爱立信成为全球电信网络设备制造业老大，当然排名可能取决于怎样定义。

又一个从贫穷到巨富的深圳故事

华为创始人任正非 1944 年出生于中国西南地区的贵州。他的故事在很多方面和上一章的王石很类似：都在同一时期出生，都来自西南部，都在改革开放前经历了坎坷的 20 世纪 70 年代，最终都在一个对的时间来到深圳，成就了各自的财富神话。

任正非出生于教师家庭，父母都是都匀一中的教师。王石的家庭与解放军素有渊源，任正非的家庭则与国民党有些关系——他的父亲曾在广州的一家军队器械厂做过会计。这段历史后来给任正非带来不少麻烦。

高中毕业后，任正非进入重庆建筑工程学院就读。毕业后参军从事军事科技研发，并从这时起就展示出出色的技术能力。如果说王石本质上是商人，任正非则是工程师。据说他在部队里贡献了很多技术创新，由于工作出色，他曾经被选中参加 1978 年全国科学大会。

任正非在 38 岁时从部队转业，当时的大背景是部队裁军 5 万人。中国此时刚刚开始历史性的对外开放，任正非开过电子公司。与王石一样，当时没有任何迹象表明任正非会达到日后的成就。

这一决定性的时刻发生在 1987 年，43 岁的任正非决定去深圳发展。

他来到朝气蓬勃的深圳，创办了一家很小的电子公司，叫做华为。注册资金约为 5000 美元。

与王石的万科非常类似的是，华为是从做贸易起步的。华为的首份合同是代理中资控股的香港某公司的小型用户交换机 (PBX)。PBX 是公司内部总机转分机的设备，以很少的外部线路连接很多内线（所以不是公司里所有的电话都能通过自己的线路呼叫外部）。

王石通过代理和做贸易赚到了进军房地产行业的第一笔资金，任正非的第一桶金则是用来加深对高科技产业的了解。他的目标是在外国竞争对手占据压倒性优势的领域创建本土技术公司。因此任正非和下属把赚的钱从各自的口袋里拿出来投资给了公司，专注于研发电信设备。1993 年，华为已经为中国市场开发出自身的用户交换机产品。

非常幸运的是，制造业和中国的电信设备行业都在迅猛发展。华为扩展了其产品线，且非常善于瞄准缝隙市场。华为将重点放在农村和三线城市，这里的市场需求比大城市少，但竞争也没那么激烈。定位于二三线城市的战略也是中国制造企业的一个普遍战略，之后我们还将进一步讨论。这对于避免国外竞争对手非常有效——国外对手的技术更为领先，但是通常都将重点放在更容易进入的一线城市。

华为快速增长，到 1995 年企业年营收达到了 1.63 亿美元，主要是为农村地区的小企业和酒店提供电信设备。

1997 年，华为下了一步重要的棋：向国际市场扩张。此举不仅开拓了

新的潜在市场，也跳脱了本土市场的困境。华为的首笔国际生意是香港和记黄埔公司的电信订单（固网产品）。初战告捷，就此开始了国际化之旅。其海外扩张速度是任何一家中国公司无法企及的：华为覆盖了整个亚洲，扩张到了中东和非洲。在很多方面，华为的全球化还是沿用国内市场所采用的“农村包围城市”的先易后难策略：定位于发展中国家市场，销售额虽低但竞争也不激烈。华为早期的很多订单都来自东南亚、非洲和东欧，这些都是跨国巨头们所忽略的市场。

华为采取的主要是低价策略。有时，华为甚至为客户提供在一段时间内免费使用初级系统，等到其用户达到一定数量才要求付款。中国的制造企业如何利用其经济规模打败跨国公司是一个值得讨论的话题。是的，低成本优势的确存在，但是它们也有能力生产定制产品，原因是中国企业使用人工而非自动化。“低成本+定制化”战略对小规模的缝隙市场特别有效，如中东或三线中国城市。定制化对于跨国企业而言非常难，意味着它们要么需要增加劳动力，要么花大价钱改造自动化工厂。如果要在一个较小的市场与奉行低价格和全面定制化的对手较量，跨国企业常常认为这个市场不值得竞争。

这一战略（以及其他战略）到现在都是行之有效的。华为从 90 年代末开始获得市场份额，到 2002 年，海外市场营收已经达到了 5.52 亿美元。2005 年，海外订单首次超过了国内订单。2009 年华为排名全球电信设备商第二位，仅次于爱立信。到 2012 年华为成为全球老大时，其 360 亿美

元的总营收中有 2/3 来自中国以外的市场。

也是在这些年，华为不再只是生产电信设备，也拓展到了全球性的服务和装置领域，如智能手机和平板电脑。目前华为已经把 LG 和 HTC 甩在了身后，成为全球第五大手机制造商。

如今，华为被认为是最著名的中国品牌，也被认为是全球领先的高科技公司之一，与苹果、谷歌、三星和索尼齐名。美国《时代周刊》将任正非列入全球一百位最具影响力的人物。2010 年美国知名商业媒体 Fast Company 评出了 2010 年最具创新力的公司，华为排名第五。

任正非一直是华为的总裁。他是中国家喻户晓的亿万富翁，也最不愿意接受媒体采访。2013 年，快 70 岁的任正非才在新西兰首度接受了媒体采访。

华为的成功秘诀

与万科一样，华为也赶上了天时地利。万科成功地把握住了城镇化的大趋势，华为则把握住了制造业的机遇。这使得两家公司不仅在中国市场，也在全球市场获得了成功。关键的问题是：这两家公司是怎样获得成功？

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46938

