



特别策划：改革开放四十周年

十周年专题：致敬十年，重新出发

喻湘涟：惠山泥人的守望

五周年！“一带一路”结硕果

2019年拓展外贸客户的4个新思路

给外贸人的25条干货分享

老外有话：为什么和中国人做生意这么难？

曾金：思变

明星“公益”



文_田可

释怀并致敬

上个世纪 80 年代，一位 6 岁小姑娘，开始上山放牛，只为了哥哥姐姐能正常上学。尽管她也到了上学年龄。于是，经常在被打雷惊至狂奔的牛后面追赶，怕牛跑丢了惊恐到高烧，换来母亲心疼至红肿双眼。

还好，“高龄”上学的她，学习成绩尚可，初中进了少年班，被重点高中提前录取，成了家长们口中的“别人家孩子”。正是读书的年纪，却因家里实在无书可读，她就把母亲作为教师进修的参考书读了个遍。乃至读高中时，发现所有课文都看过了；也发现写作文是极容易的事情。

大学时，她参加了校报记者团，认识了很多文字创作牛人。当然，院报采编、写诗、笔友会正流行，她都参与其中。也因此被认为在文字方面或有少许灵气，她被推荐到一家杂志社实习，毕业后就留在了杂志社。

那时候，她开始有了梦想。就是要通过记者这个职业，去结识更多有影响力的人；通过认识这些精英、权威人士，再去影响社会，为弱势群体做一些事情。那时受思维所限，小姑娘想法很简单，并不知道这种事情有个官方说法，叫做公益。

之所以产生这样的朴素想法，对于小姑娘来讲，也是基于深藏内心的自救需求。她经常会有诸多纠结和痛苦，比如看到路边流浪儿童和乞讨老人，心中刺痛难以释怀，特别想变身超人帮助他们。刚开始跟别人讲述这种感受时，会换来“矫情虚伪、多管闲事”的回应，久而久之她也识趣地选择闭上心扉，把感受潜藏心底，不再拿出晾晒示人。不说并不等于心结已解，反而因有欠疏通，只能任由它在内心肆意蔓延；她每天都像坐着没有油料也没有木桨的小船，任它无助飘向远方的瀑布。她后来甚至觉得自己真的有病，经常会冒出轻生念头。

所以，当年看到张纯如女士因写《南京大屠杀》而抑郁自杀时，小姑娘感同身受，她庆幸自己投身到了媒体行业，认为日后能帮到弱势群体，就是这样貌似自我安抚的念头，却让她的心结找到了出口；尽管后来又花很长时间，才慢慢接受自己超感别人痛苦能力的存在。

再后来，就来到焦点，也终于说到了重点：2008 年，跟老主编一起，创刊了《焦点视界》。在做《焦点视界》这样一本充满公益味道的刊物时，似乎找到了属于自己的安全堡垒和灵魂安放之所。

说到这里，大家都知道了，那个小姑娘就是我自己。

如今，时间一晃，就来到了 2018 年，《焦点视界》已度过十周岁生日。而那个小姑娘，也已在焦点走过了十年青春，诸多纠结和执念，如今都已和解。她不再重重包裹自己，不再羞于展示自我，也不再惧怕任何未知；诸多凡尘俗事，报以莞尔一笑，皆能安然自处。

尽管与《焦点视界》有关联的所有同事，都棱角分明、个性鲜明，不管是用文字打败时间的采编人员，还是给予文字品相尊严的设计师，我超爱他们，但在这里，就《焦点视界》的公益底色和品相质地来讲，我要重点感谢 3 个人，他们分别是老板沈锦华先生、老主编蔡鸿宇先生以及执行主编任学奎先生。

因为投资人沈锦华先生的远见和胸怀，才有《焦点视界》的十年；也因为老主编特有的格局和情怀，为《焦点视界》奠定了方向基调，才有了《焦点视界》现在的模样；而之所以特别感谢任学奎，是因为无论是封面策划，还是封三公益广告、“焦点公益行”，都是他在策划和落地，只是共事十年，彼此太熟，内心所想，从未对他讲过。

所以，公益绝非只是利他行为，更多是让自己心安。基于创办《焦点视界》的出发点是公益和向善的，后续的所有栏目设置、选题策划和文章构成，也都是本着这个初衷，从未偏颇过。这些元素，也构成《焦点视界》一直理直气壮的基因所在。

《焦点视界》的理直气壮，也源于我们对创办一份刊物的敬畏心。不管现在新出多少哗众取宠的潮流用语，又有多少对文字浮躁和轻佻的失敬，《焦点视界》对于办刊，始终报以小学生心态，心怀虔诚，战战兢兢。严格的审校步骤从未省略过，无论对每一行字、每篇文章还是每个栏目。

敬畏之下，更心怀真诚。从第一份工作开始，就曾采访过一些业界大咖和知名人士。至今还记得老领导的叮嘱：跟任何人沟通，都有一个永恒法则，平等和真诚。本着平等心态，忽略身份差异，无需任何惧怕约束；真诚备采，真诚沟通。在创刊十年中，我们都是这样真诚面对受访对象和合作伙伴的。

公益并非远不可触，《焦点视界》无论如何释放情怀，也从未敢忘外贸人的燃眉需求，都会带着烟火气回到人间。比如，《焦点视界》商学院栏目（早期叫讲坛）定位实战技巧，保留至今，已成为老板们提供给外贸人的培训教材；《焦点视界》采编人员，每月都会深入一线，与中小企业老板们面对面，听取他们的真实声音，为外贸读者们带来同行的运营和生存谋略。因为“有用、有趣、有味道”，是《焦点视界》一直传承至今的办刊策略。

十年很长，又很短。而要说的话又何止这些。其中个人心结，借十周年给予的宽容和勇气讲出来，任它风般消散在空气中就好；而做十年《焦点视界》的诸多认知已永驻心间，带着它们，轻装上阵，向下一个十年，出发。 

外贸月历 12月December

12月2日 阿联酋·国庆日
UAE National Day

1971 年 3 月 1 日，英国宣布同波斯湾各酋长国签订的条约于年底终止，同年 12 月 2 日，阿拉伯联合酋长国宣告成立，由阿布扎比、迪拜、沙迦、富查伊拉、乌姆盖万和阿治曼 6 个酋长国组成联邦国家。1972 年 2 月 10 日，哈伊马角加入联邦。

12月3日 以色列·光明节
Hanukah

光明节是为纪念古代以色列人反抗希腊侵略者并取得胜利而设立的，其后演变成犹太人的感恩节，与美国的感恩节异曲同工。每年光明节的主要庆祝活动是点燃九烛台，节日为期八天，但是上班族不休假。

12月18日 卡塔尔·国庆日
Al-Yaoum al-Watani

在每年的12月18日，卡塔尔都会举行大型活动以庆祝国庆日，纪念1878年12月18日，贾西姆·本·穆罕默德·阿勒萨尼从他父亲穆罕默德·本·塔尼那里继承了卡塔尔半岛的统治权。在他继承王位之前，卡塔尔的民众普遍认为他通过抗击外来势力，为半岛的所有部落赢得了相当的自主权。

12月25日 多国·圣诞节
Christmas Day

圣诞节是基督教世界最大的宗教节日，传说是耶稣降生的诞辰。但是，有些国家是不过圣诞节的，包括：沙特、阿联酋、叙利亚、约旦、伊拉克、也门、巴勒斯坦、埃及、利比亚、阿尔及利亚、阿曼、苏丹、索马里、摩洛哥、突尼斯、卡塔尔、吉布提、黎巴嫩、毛里塔尼亚、巴林、以色列等；而基督教的另一大分支——东正教的圣诞节庆祝则在每年的1月7日，大多数的俄罗斯人在这一天过圣诞节。给客人发送圣诞贺卡时尤其需要注意，不要给穆斯林客人或犹太客人发送圣诞节贺卡或祝福。



2019 年最新版《全球买家节日历》下载！
请加微信“焦点视界”（ID：focusvision），
回复“2019”，立刻获取。

总编说 | PROLOGUE 001

释怀并致敬

十周年专题 | 10th ANNIVERSARY 006

特稿

有些东西的价值，需要时间去雕琢

亡羊补牢，未为迟也——致夹在中美贸易战之间的中国制造业

感恩相遇，一路同行

十年，一场奔向初心的旅行

一点回忆

那些闪亮的日子，都刻成了铅字

编读

我谦卑的外贸梦

《焦点视界》十岁啦！

特别策划 | SPECIAL ISSUE 022

前言

瞬间

视界

潮平两岸阔

表情

“斗士”步鑫生

“第一商贩”年广久

“承包第一人”马胜利

最后的“八大王”

双城记

对话

就当是又下了一次乡

曾照水的路



中国制造网钻石会员 专享强势曝光



全面提升产品曝光

更多产品数和更靠前的排名



专注吸引买家点击

独特会员标识和优质媒体标签



高效转化网站询盘

全景实地验厂和公司电子名片

手机扫码 了解更多



中国制造 | MADE IN CHINA 046

特色小镇
“中国牙刷之都”扬州杭集镇

非遗
喻湘涟：惠山泥人的守望

观察
亟待攻克的核心技术（二）
五周年！“一带一路”结硕果

中国制造之美
耐动，坚持才会出奇迹
追求第一的雪莱特
时物，用心做品牌
中国制造之美颁奖典礼盛大举行
中国制造之美金奖产品展示（上）

设计前沿 | DESIGN 080

商学院 | BUSINESS SCHOOL 086

特约专栏
2019 年拓展外贸客户的 4 个新思路
给外贸人的 25 条干货分享

实战技巧
质量管控，中国跨境电商要做好 5 件事
老外有话说：为什么和中国人做生意这么难？

老板思维
乔布斯的四种思维

外贸茶馆
老挝的路
与瑞士人做生意，你必须注意 4 点

大神来了
曾金：思变

展会推荐 | EXHIBITIONS 118

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES 122

明星“公益”

新媒体 | NEW MEDIA 128

弘 扬 中 国 制 造 促 进 全 球 贸 易



苏新出准印S（2018）00000143 内部资料 免费交流

主管单位_Attached to
中共南京市委江北新区工作委员会

主办单位_Affiliated to
中国制造网 Made-in-China.com

编辑出版_Published by
《焦点视界》编辑部 Focus Vision Magazines

ADD: 江苏省南京市江北新区星火路 9 号软件大厦 A 座(210032)
Block A, Software Building, No. 9, Xinghuo Road, Jiangbei NewArea,
Nanjing, Jiangsu, China, 210032
TEL: +86-25-66677777
FAX: +86-25-66670000
E-mail: mag@made-in-china.com

荣誉总编_Honorary Chief Editor
蔡鸿宇 Cai Hongyu

总编_Chief Editor
田 可 Tian Ke

责任编辑_Editor
任学奎 Ren Xuekui
王若竹 Wang Ruozhu
屈 骞 Qu Qian
刘艳林 Liu Yanlin
陈丽丽 Chen Lili
钱晶晶 Qian Jingjing

设计师_Graphic Designer
葛世林 Ge Shilin
孙 玮 Sun Yi

赠阅热线：025-66775000

发行声明：
《焦点视界》为企业内刊，不得公开出售；
所有文字和图片，版权属著作权人所有；
请作者与我们联系，领取稿费；
图片合作：视觉中国；
刊登发表的文字、图片作品，不代表《焦点视界》立场观点。

焦点信用证

一站式解决外贸出口信用证难题



软条款风险

银行拒审证

焦点信用证全托管，是中国制造网为外贸出口企业提供的一站式出口信用证服务。供应商可根据自身需求灵活选择服务方案，由专家团队负责审证、制单，解决信用证操作难点，降低贸易风险，帮助供应商安全收汇。

不符点交单收不到货款

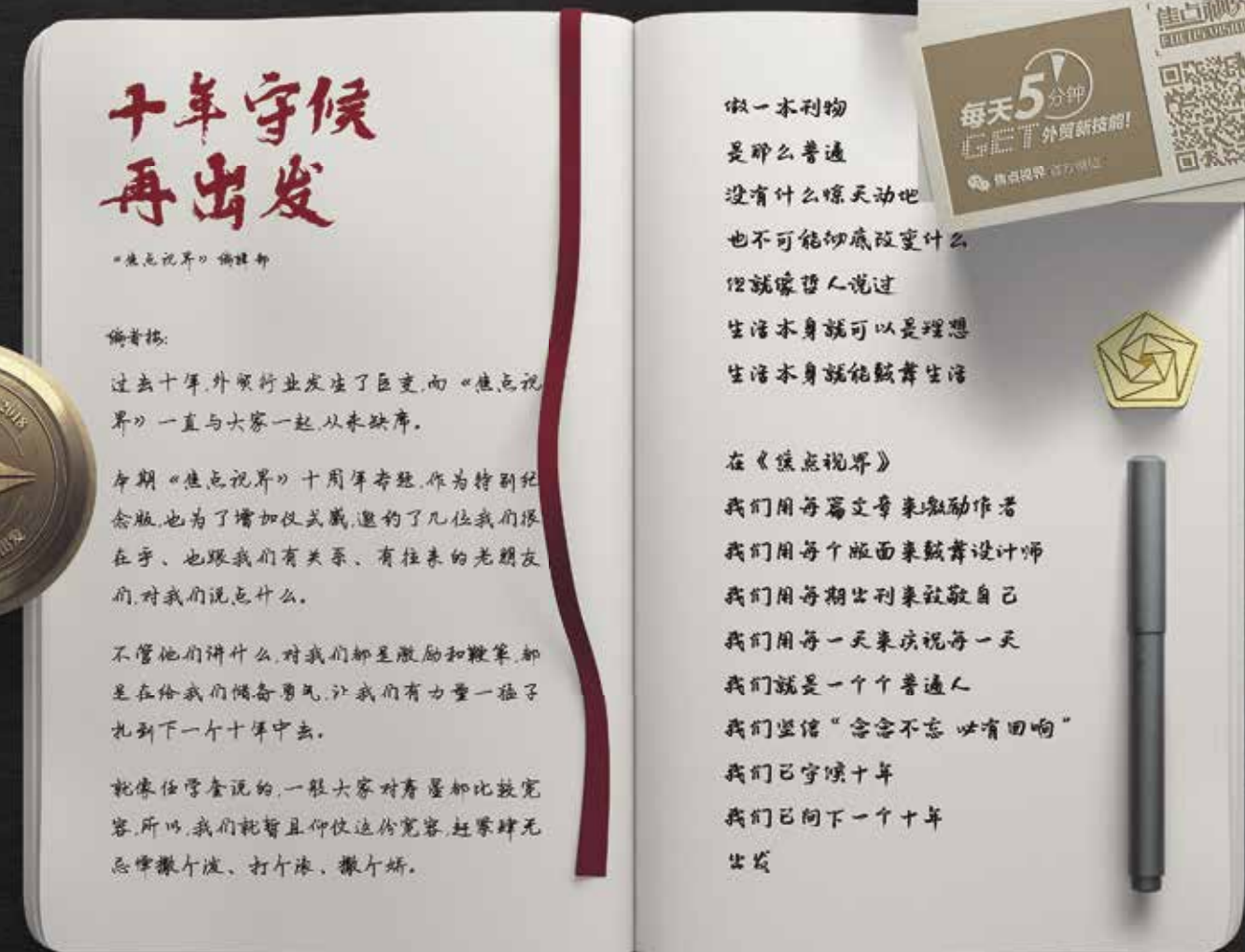
审单议付费用高

焦点信用证和传统银行信用证服务相比

	银行	焦点信用证
信用证预审	无	源头控制信用证软条款
议付单据制作	无	专人制作核对，降低不符点交单风险
议付单据审核	有	专家审核
费用	根据议付金额的一定比例收取	无论信用证金额大小，固定金额收费 审证:800元/证(开具6%服务费发票,可抵扣) 审证+制单:1500元/单(开具6%服务费发票,可抵扣)

预约热线：4006650758

咨询邮箱：LCSERVICE@made-in-china.com



有些东西的价值， 需要用时间去雕琢

口述_沈锦华_焦点科技总裁 文_田可 责编_田可



借《焦点视界》十周年，我想对《焦点视界》以及中小企业读者们，简单聊几点。

这个时代，我们更需要质感、深度、完整的阅读

移动互联网时代，我们都无可避免地在微信等手机应用上消耗大量时间，真正的深度阅读越来越少，但这并不意味着纸媒会消失，内容优质、印刷精美的书刊还是会有市场。比如我个人还是会买书、买杂志，放在书架和案头做完整阅读。国庆期间，我带孩子逛书店，几本线装书拿在手里，沉甸甸的很有质感。前几

天有人给我发了一个 100 多页的文件，在手机上看一会儿就累，如果换成一本书，我轻轻松松就翻完了。所以，手机带来的是触手可及、随时随地的阅读；而纸媒阅读不仅能实现知识传递，它还提供了一种享受生活的方式。

现在有很多靠报业谋生的人都已放弃了纸媒阵地，转战新媒体。对我们而言，既要坚守传统，也不会吝啬改变。我们会在继续纸媒的基础上拥抱和利用新媒体，去建立和活跃人与人之间的关系。大家聚合在一起，彼此又会产生新的关系，这个过程是很有意义的。

《焦点视界》创刊十年了，难能可贵的是，十年中大家始终如一地坚守着最初的心念，在

内容和排版设计上一直维持着不错的水准，没有颓废，没有滥竽充数，没有广告，没有商业化。今天的《焦点视界》，在某种程度上也代表着焦点的品牌形象。十年投入几千万做一本刊物，对整个公司的品牌塑造和业务推进都是有帮助的。

有些东西的价值，不能简单用秤来度量，需要用时间去雕琢

做《焦点视界》，也包括运营曾由《焦点视界》发起的中国制造之美，它们的价值是很难量化的。但于我们，不能对每件事都做短期

称量，也可选用时间维度做长远取舍。如果单纯从一本《焦点视界》来看，它的价值也许很微小；但十年坚持做下来，它们就彰显出了沉甸甸的厚重感。

《焦点视界》的第一个十年，已经有了积累和沉淀，再有一个十年，相信会留下更多财富。财富并不一定都用金钱来衡量。时间是很奇妙的存在，我带孩子去北京故宫，中国历史的厚重感给我们很大的震撼。有些东西，它要历经岁月的洗礼和沉淀，要用时间去选择和雕琢；在雕琢的过程中，会跟很多人建立关系，并留下更多价值和财富。

《焦点视界》，只要继续坚守初衷，并把握时代脉搏，持续提升品质，再过五年、十年，届时再回头看这本刊物，它的厚度和价值，很可能是 4 倍、10 倍地增加和呈现。从公司的角度，肯定要持续把《焦点视界》做下去、做好。这既是对纸媒的情怀坚守，也是对中小企业读者的真诚交代。

作为中小企业，更应该关注设计、品质和品牌

不管是以“弘扬中国制造，促进全球贸易”为办刊宗旨的《焦点视界》，还是从 2011 年发端于《焦点视界》的中国制造之美，在我这里，都被定位为公益项目。也包括 4 年前做 inQbrands，目的都是要帮助中国企业，从产品设计、品质、包装和品牌，做全面的提升。中国制造业走到今天，如果还是靠低价竞争，是难以为继的。

以服装为例，今天，我们在美国任何一家服装店去翻看衣服的标签，中国制造还能占到一定的比例，但已经在下降。中国制造的工业体系、门类、配套都很齐全，不管美国贸易政策如何改变，美国人还是离不开我们，像我们这样有品质的、有上下游完整配套的“世界工

厂”，并不容易找到替换场地。但转移是一直在进行中的，只是转移的是附加值较低的行业；我们也看到了一些客观现实，东南亚的一些新兴国家的劳动成本，只是我们的几分之一。如果说，我们的服装行业，没有设计，只是做来料加工，就势必会被淘汰掉。

作为《焦点视界》的读者，尤其是我们的小企业，更应该关注设计、品质和品牌。我们因为小，反而嗅觉最敏锐，反应和动作都更快，不容易被市场抛弃。只有我们的企业有设计、品质、品牌的理念，并坚持贯彻落实到日常经营中，整个中国制造才会有长久的生命力，才会有未来。

无论是《焦点视界》，还是中国制造之美活动，未来都会继续倡导设计、品质和品牌，希望这些观念能流淌到中小企业的血脉里，基因般坚韧存在；中小外贸企业成长了，我们作为外贸业的服务商，才有可生存的土壤，才能可持续发展。看起来我们是在做一件公益的事情，但间接上也是受益者。

时势造英雄，中小企业因应这个时代，比逆时而动更易成功

对焦点，对中国制造网，扎根这么多年，一直服务于中国的制造业、外贸业务，未来还会持续服务它们。从过去信息匮乏的年代，从发现商机、寻找采购商等角度出发，做线上的信息服务平台，帮助中小企业找到交易机会；到现在从交易角度，去掉中间环节，跨越地域、语言、经济、文化等各种鸿沟，提供包括物流、仓储、售后、维修等低成本、有价值、富有竞争力的各种交易服务，把中国制造的货物，卖到世界的每一个角落。这中间的跨度是巨大的，对我们的挑战也是巨大的，但对中小企业的帮助更大，所以目标在那里，一旦看清楚，我们就会坚定地走下去。

我们目前为了适应中小企业的发展，持续在跨境业务领域精耕细作，努力打造五大品牌协同发展的跨境服务生态圈，就是为了能深入到中小企业需求的方方面面。这五大品牌，包括大家熟知的中国制造网（Made-in-China.com），也包括近几年努力向大家推广的、帮助中国企业打造国际品牌、实现从制造商到品牌所有者角色转变的 inQbrands，以及作为跨境 B2B 在线交易平台和中国供应商的跨境分销平台、帮助中国供应商以批发销售方式进入海外 B 类市场的开锣网（Crov.com）；还包括我们的旗下美国商品直发平台 Doba.com，以及为国内出口企业提供通关、物流、外汇等一站式外贸综合服务的焦点进出口（FIE）。

这五大品牌，核心构成了焦点科技的外贸服务生态圈，为中国中小企业扩大“出海”销售渠道，提供全方位、全链条、全流程的跨境服务支撑。

时势造英雄。对于我们焦点而言，对于大的贸易环境，我们没有选择，没法改变，所以必须要因应这个时代，专注于自我的快速转变和提升；对于中小企业而言，跟上时代的潮流，永远比逆时而动更容易成功。比如，现在的大众消费心态和趋势已经呈现变化，年轻一代的消费人群，尤其是 90 后、00 后，对大一统品牌的追求心态已经减弱，对体现个性化的碎品牌更加青睐。一件衣服，一瓶饮料，一个杯子，90 后、00 后买它，可能就因为上面的一句话迎合了自己的情绪，能够体现自己的个性化，我就要跟别人不一样，这或许才是年轻消费者们的真实心声。所以，对于中小制造企业来讲，如果是面向 C 端的消费品，就要留意这种变化，重新理解自己的组织体系和生产体系，如何去面向 90 后和 00 后的个性化需求，去做相应的调整和变革。

这也是我最近想对《焦点视界》读者们说的一点感受。👉

亡羊补牢，未为迟也

致夹在中美贸易战之间的中国制造业

受访嘉宾_朱为众 文_田可 责编_田可



关于受访嘉宾：

朱为众，祖籍南京的美籍华人。现任世界“有氧运动之父”肯尼斯·库珀博士私人代表，库珀有氧大健康公司（库珀中国）创始人、董事长兼CEO。自上世纪八十年代起，历任美国纽鲁克公司（Nulook Fasions）、艾迪逊兄弟公司（Edison Brothers）、赛克斯公司（Saks）、加拿大赫德森贝（Hudson's Bay）、美国欧迪办公（Office Depot）、美国迈克斯（Michaels Stores）高级副总裁、执行副总裁，以及世界著名早教和童装品牌金宝贝（Gymboree）全球首席货源官和中国董事长，世界最大的零售业和自有品牌咨询公司德曼（Daymon）独立董事，inQbrands董事长等职位，为中美贸易专家。国家商务部贸发局和国家外汇管理局特聘顾问。多年来朱先生致力于帮助中国企业走向国际，帮助年轻一代释放潜能，孜孜不倦。

编者按：喜逢《焦点视界》创刊十年之际，借机邀约我们的老朋友们对我们说点什么。喜出望外的是朱为众先生欣然应允接受采访，于是有了这段关于中美贸易的精彩对话和大家一起分享。朱老师谦虚地再三强调：本文纯属个人观点，仅供参考。

焦：朱先生，鉴于您的特殊身份，也是焦点和《焦点视界》的老朋友，更是中国制造业的关注者和亲临现场者，在中美贸易战打响后您是怎样看待这个问题的？

众：说实话，我比很多人要乐观得多。倒不一定是对美国改变政策有太多的乐观，我的乐观是这样一遍肯定会把中国制造业逼得“走出去”。这个“走出去”我们说了很多年，其实没有贸易战中国制造业的处境已经很难：劳动力的红利时代一去不复返，环境保护的意识和成本越来越高，原材料成本的不断上涨和人民币的持续升值。但是出国毕竟有太多的不确定因素，失败的案例比比皆是，成功的案例屈指可数，所以“走出去”成了走出创业地，到中国的边远地区去。这是非常短见的做法，饮鸩止渴之后的恶果已经凸显出来，有的企业已经在考虑第二次搬迁甚至是第三次搬迁了！

焦：那么您说的“走出去”是怎样一个概念呢？不就是到国外去办厂吗？

众：其实不是简单地到国外去办厂，这一点韩国的制造业特别值得我们学习。依靠制造业腾飞的四条小龙只有韩国的制造业，尤其是服装和纺织品制造业已经真正形成了一个足迹遍布全球的产业链，更准确地说是一个生态系统。这个生态系统里的很多核心价值还在韩国，很多优质的工作还保持在韩国。我最近参观一家韩国公司的服装公司总部，整个过程像是在参观一个高科技公司！完全没有看到记忆中的满桌子的服装样品和文件。那些东西早就都转移到海外！中国其实比韩国更有优势，中国有

巨大的国内市场，所以制造业是注定要长期存在的，关键是我们的企业要像韩国企业家那样有长远的胆略去坚持，我们的政府要有同样的战略去长期扶持他们。

焦：那这一“走出去”不就不是“中国制造”了吗？

众：现在的贸易法则早已过时，中国为了“中国制造”付出了太多的代价。很多产品在中国的加工过程产生的价值是很低的，比如苹果手机，但是却被标为“中国制造”，这些所谓的中国制造恰恰成了中美贸易战争的导火线。“走出去”在短期内看可以避免贸易战的一些直接矛盾，你有制造国规则，我们就按游戏规则玩游戏嘛！长期看“走出去”，不仅仅是转移到劳动力更便宜的国家，比如越南、柬埔寨、缅甸等，还必定包括走到消费国去，贴近消费者。这叫可持续的走出去，当然中美目前弩张剑拔的架势让到美国设厂变得也不容易。但是不管走到更便宜的生产国还是消费国，中国依然将扮演一个生态链总部的角色，这才是大手笔的“走出去”。在韩国之前的先行者还有德国，日本和美国。中国地大物博人多，原本是优势，没想到做了几十年的世界工厂后发现自己的制造业还是没有品牌，没有核心技术，跛脚走不出去，这叫错失良机，优势反被优势误！和石油国家躺在石油收入上变成残疾国一样（经济学里的荷兰病效应）。我们常常把加工和制造混淆一谈，其实中国是制造的升级被加工的繁华所拖累！

焦：所以您认为眼下的中美贸易战反倒是一个机遇？

众：所有的危机都是危险和机遇同在。我不认为川普总统是否连任对中美贸易会有太大的影响。川普的当选是有社会基础的，我们不要忽略了这个社会基础的变化。对中国的恐惧和误解，主要是误解引起的恐惧不但存在共和党，民主党也有，美国普通老百姓也有。所以我看贸易是世界和平之举，法国的一位经济学家曾说过：“当货物不再跨越国境时，军队就会跨越国界。”所以对我来说，促进世界贸易就是促进世界和平，要改善中美关系，就要大力促进中美贸易，要扩大中美贸易，要加强中美的文化和民间交流。

焦：不谈川普似乎不能结束我们的采访，您是怎样看待他在中美贸易战中所扮演的角色的？

众：其实川普和其他美国政客的一个最大的共性就是来自选民，回报选民。我这里说的是选民，不是人民，选民只是人民的一部分。所以我觉得我们的政府、学者、智库要研究的是美国社会发生的变化，而不是川普。好像医生看病，只看到发烧温度高，没想到发烧究竟是什么病导致的。还有我觉得我们不要过分夸大贸易矛盾的政治性，由此导致不健康的民族主义情绪激化矛盾。心平气和地说，川普就是一个一辈子信奉为了赢不惜一切代价的人，他对欧盟，加拿大和日本也同样出拳不留情，开口不饶人。现在的关键不是激化矛盾而是利用危机清醒过来，做足功夫，把中国的制造业做得比韩国好，比德国好，比日本好！这不仅仅是工匠精神，这也同样要一个生态环境，要政府支持。现在的政府支持往往是靠贷款和退税这样的微调来应付微观变化。这样的把戏玩了30年，中国企业还是在德国、日本和美国制造后面望尘莫及！到了利用危机深刻反思的时候了，无论是中兴的芯片危机，还是中美贸易战的危机，都是危险中存在机遇。古人说得好：亡羊补牢，未为迟也！ **田**

感恩相遇，一路同行

文_石楠_焦点科技总裁办助理 责编_田可



生于70年代的我，成长的岁月没有高铁，没有手机，也没有微信和朋友圈，对世界的很多认知和向往都来自那些黑白方正的纸张和文字。所以，对文字和纸媒，我始终带有一种敬畏和信仰的个人情结，对到手的读物总是倍加爱护，妥善收存，多年下来，即使各式各样的书刊占满了从家里到办公室的各个角落也从不舍得丢弃。每次重读一本书，就好像和一位相知多年的老友重逢，心中充满明媚、踏实、安心、快乐。

我同《焦点视界》的初次相遇是在2010年初秋，刚入职焦点的我，正是通过《焦点视界》这扇窗口，快速建立了对焦点科技与中国外贸行业的认识 and 了解。

当我翻开手上的第一本《焦点视界》，便被其丰富的内容和精致的设计深深吸引，特别是在得知她是公司出版的内刊后，便不由自主地发出赞叹，更笃定地相信焦点科技和中国制造行业人才济济、藏龙卧虎，至今都未改变。

打开书柜，曾经的那本《焦点视界》和收藏过的期刊正安静地躺在那里，题材考究，设计精美，格调清新，一如初见。

在焦点数年的职业生涯，最令我感到骄傲和荣幸的，莫过于结识了包括各位杂志社采编在内的一群可爱善良、才华横溢、正能量满满的同仁和同事。

记得《焦点视界》老总编蔡鸿宇先生曾把“铁肩担道义，辣手著文章”作为《焦点视界》的励志格言，我非常喜欢这种侠之大者的义气品质和精神风范，在我眼中，《焦点视界》的编辑们正是在用行动对其加以证明和诠释。在被各种浓郁的商业气息围绕和裹挟的当下，感谢有他们不断用专业、执着、坚守和创新，认真记录描画着中国制造创业者们的奋斗艰辛，潜心挖掘并大力宣扬中国传统技艺的匠心文明，不辞辛劳地为帮助山区贫困儿童辗转奔走，用心采编、打磨传递有价值的外贸信息和实用技能……用真诚走心的编辑选材、文艺幽默的语言文字，精致细腻的图片影像，让《焦点视界》生动地呈现出外贸江湖的风云变幻、人生故事的励志曲折、大千世界的五彩斑斓，不但能在愉悦中启发我们的心智，还能潜移默化地帮助我们提升人生格局，收获更多善良、勇气、希望和美好。

2010年8月的《焦点视界》刊首语写道：“这是最美好的时代，这是最糟糕的时代；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望的春天，这是失望的冬天……”，今天，它似乎依然能贴切地形容我们的处境，冬天的寒风似乎会随时随地席卷而来，经济周期的波动和威胁毫不留情牵动着人们敏感脆弱的神经。阿甘正传说：“人生就像一盒巧克力，你永远不知道下一块会是什么味道”，作为芸芸众生中的一份子，我们无法预知未来，但我始终相信一切结果和遇见都决定于当下的选择和付出，积极有效的行动是化解一切担心和焦虑的良药，不忧、不惧、不悔地做好当下的每件事情，心向光明，胸怀理想，春天终究不会太远，期待中的那颗巧克力也许会在不经意间到来，成为生活对我们的嘉奖。

十载光阴，可以沧海桑田，也可以初心永恒，衷心祝福《焦点视界》再创佳绩，也祝愿各位编辑和广大读者们心想事成，时光清浅，且歌且行。 

十年，一场奔向初心的旅行

文_曹睿_焦点科技市场部总经理 责编_田可



就是这样一个带着理想主义的团队，在十年中心无杂念，坚持只做外贸人关心的好内容，也借助自己在外贸企业中的号召力，发起了多次社会公益活动。从2013年总第28期开始，《焦点视界》推出“焦点公益行”栏目：由杂志社策划公益选题，由摄影记者前往各个典型的地方去采访、拍摄，以引起外贸读者群体的关注和思考，并唤起大家的公益行动。如今，“焦点公益行”栏目已经出刊了三十多期，内容涵盖对格萨拉留守儿童、公益慈善法、即将失传的工艺美术、知识产权、环保、代课老师等社会热点话题。除了通过图文传播公益，“焦点公益行”还以实际行动参与到公益活动中，例如与攀枝花市花城义工协会携手，多次前往格萨拉乡平原村捐赠学习生活用品，并摄制记录片《黑白片》，唤起大众对贫困人群的关注；发起对革命老区河南省桐柏县朱庄乡第二中心小学的支教活动，五年中先后有5名焦点科技员工前往学校开展支教……

《焦点视界》，已然不仅是一本纸质杂志或是一个公众号，它更是一种传递着的善意——我们希望以自己的绵薄之力，帮助外贸行业变得更好；我们更希望与外贸人一起，让社会上需要帮助的其他人变得更好。当“焦点公益行”将募集的大量捐赠物资亲手送到贫困地区的孩子手里时，我们知道，这一切有意义；当我们编译的最新国外对华进口政策，在短时间内被大量转发时，我们知道，这一切有意义；当在一天内收到数千位外贸人的杂志赠阅需求时，我们知道，这一切有意义；当“焦点视界”公众号上收到粉丝们关于外贸热点的热情回复和讨论时，我们知道，这一切有意义。

世间大道，无外乎“真、善、美”三字。这十年，《焦点视界》坚持用文字来讲述“真”，用行动来传播“善”，用影像来记录和弘扬“美”。正是这份纯粹，让《焦点视界》收获了数十万外贸人的肯定。这十年，《焦点视界》，一直在路上，奔向初心。 

2008年，公司决心要做一本外贸杂志，免费发放给外贸企业，纯投入，不考虑盈利。在一家企业里，用纯粹做公益之心来做一本杂志，很难，但《焦点视界》真的坚持下来了。

这十年里，杂志社的几位编辑常年奔波于天南海北，倾听各行各业外贸人的心声，将其中的精髓一字一句凝练出来，通过一期一期《焦点视界》呈现给更多奋斗在外贸一线的读者。所有的风雨兼程不为其他，只为给外贸人创造有价值的内容，只为我们一直坚守的初心：“弘扬中国制造，服务中小企业，促进全球贸易”。

为了让外贸企业获得更及时贸易资讯，“焦点视界”微信公众号诞生了。它并不是杂志内容的搬运工，而是全新内容的生产者，这意味着，杂志社人没增加，但工作量成倍增加。然而这

却是杂志社对自我的要求。每天清晨，在外贸人上班的路上，“焦点视界”公众号都会准时推送各种新鲜热辣的外贸大事件。海外突发的对华贸易政策、海运物流限制、国家退税政策……为了让外贸从业者能第一时间掌握国际贸易动态，及时调整经营策略，小编们夜以继日地在国内外重要行业网站上搜集重要信息，编译、整理编辑成文。如今，“焦点视界”微信号的粉丝量已经是外贸行业内的佼佼者，时不时就会蹦出几篇阅读量100000+的文章。

这些年，不少企业带着钱想找《焦点视界》合作，希望通过杂志和微信的渠道帮助他们在外贸行业里做推广，但杂志社都一一婉拒了，因为一旦有了赚钱的想法，大家的精力和判断力就不会集中在输出有价值的内容上，而这，有悖于大家的初心。

一点回忆

文_陈汝静 责编_田可



大约半年前，得知“焦点公益行”再次进格萨拉平原村的消息，惊讶于杂志社对这件事的坚持，竟一做就是五年。

格萨拉平原村，一个被遗忘的角落，绝对的穷乡僻壤。要不是亲眼所见，我根本就不会知道，在自己的家乡竟然还有如此穷困潦倒之地。

2013年，当《焦点视界》焦点公益行决定做一期留守儿童专题时，当时还在《焦点视界》的我，通过以前电视台朋友牵线搭桥找到家乡义工协会，我们的本意是纪录被那些在中国制造的各类生产线上忙碌的人们，遗留在家乡独自成长的孩子。

然而，当经过5小时山路，翻山越岭到达平原村后，才发现残酷的现实远超想象。

我们跟着学校里一对姐弟回到家采访，姐弟俩的母亲去世，父亲在几年前外出打工后再无音讯，家里“监护人”只剩下70岁的奶奶。

这个家里，没有通电，没有桌子没有床，屋子中间的火坑用来抵抗寒冬以及解决他们几乎唯一的食物——土豆。

是的，土豆，地里能长出来的只有土豆，解决一日三餐的是土豆，能拿去卖点钱可称之为收入的也只有土豆。这里的土地，种下去的是贫穷，长出来的还是贫穷。

人生中总有一些画面，深刻烙印在记忆中，无法磨灭。它可能看上去显得没那么重要，却在潜意识里影响你的人生。对我来说，格萨拉这位老奶奶就是这样的存在。

70岁老奶奶从未出过远门，最远只到过山下乡镇卫生院，眼睛就快失明，她也不会讲汉语，我们之间的沟通需要学校张老师一句句翻译。“只要我有一口气在，就会把姐弟俩管下去。”老奶奶一边展示一簸箕发芽的土豆，一边说。

临别时，她送我们到门口，我走在人群最后，转头与她四目交接，一时间语塞，脱口而出“会好的”，大概老人家是听懂了这句汉语，竟哭了起来。

出于职业习惯，此时该是摄像机捕捉的最佳瞬间，可我却愣在原地，不知所措，心怀愧疚……

时至今日，我依然能清晰记得老奶奶那对眼睛，苍老的、疲倦的、无奈的，却又充满爱。

那一年的格萨拉之行，《焦点视界》和平原村结缘——两个原本八杆子打不着的事物。报道出来后，我们收到了来自全国各地的热心捐助，尤其是我们的读者——各类中国制造企业，捐赠物资，统一送往格萨拉。

至少那半年，平原村像老奶奶一家那样的家庭有面条吃、有衣服过冬了。

在我离开杂志社的这些年，“焦点公益行”的策划人大菠萝（任学奎的昵称，下同）多次带队回到平原村，每一次都带去一点改变和希望。在全中国需要公益的土地上，这里微不足道，但对平原村的孩子们来说，却是可能改变终身的大事。

譬如那对姐弟，从第一次见面时满眼防备、警戒，一脸木讷，再后来见到大菠萝，已经会微笑了……

十年了，无论外界如何浮躁，《焦点视界》始终在做自己分内的点滴积累，基于自己的价值观和调性，不偏不倚，力所能及。 

那些闪亮的日子，都刻成了铅字

文_韦明芝 责编_田可

某日上午，阳光明媚，右眼跳。手机微信上，田总编发来一条信息。“哈哈，以前总觉得你是生活有品味的国际范，现在觉得你也要经历宝宝的尿布臭，感觉距离我现在的的生活又近了一点儿……”一番拐弯抹角东拉西扯，她说：呃，提出个邀请，写篇文章吧，《焦点视界》十周年……

我回复：原来。

看，多年未见，田总编还是那个单纯善良说话弯弯绕绕的小姑娘模样。

可是写些什么呢？情急之下，我打开了自己的微博。作为一个资深微博控，习惯性记录了很多工作和日常。

输入关键词“二”和“竹子”，找到不少相关微博。在这个带孩子鸡飞狗跳后归于宁静的深夜，打开半年多未曾开启的电脑，往事一幕幕，职场那些年那些事，浮现眼前。那就从“二”和“竹子”，串起那些我在《焦点视界》的日子吧。

“二”

“二”，是《焦点视界》非著名大记者陈汝静小姐的别称。

《焦点视界》同仁们都喜欢亲切地称她“二狗子”，发展到后面，大家图省事，都用“二”或者“狗”来指代陈汝静。她的“二”，我的微博都有详细记录。

2012年12月30日，第一次跟二姐上海出差，采访上海的某外贸公司。

入住后，上洗手间，随口问二姐马桶烫过了吗，二姐拎着开水壶推门而入，吓我一跳，以为她要连我一块儿烫。她呵呵呵地笑着说没有啦，紧接着往洗手池里倒水，结果被溅出的开水烫到自己大腿，嗷嗷惨叫。



奎奎

任学奎大主编，《焦点视界》台柱子，大家看到每期精彩的主题都是他来策划。我有时叫他奎哥，有时叫他奎奎。他180+瘦高个，猥魅狂邪，雌雄同体。文章写得好自然不用说，《焦点视界》男女老少近十口人，他的美图秀秀用得最溜。自拍磨皮、美妆，一气呵成，然后翘着兰花指发朋友圈：“哎呀，最近又黑了”。

2012年9月11日，周一。

我：呀，都出去采访了，办公室就剩我们两个女人啦。

奎哥（林志玲音）：是啊，好危险啊。

我：我是直的，对女的没兴趣。

奎哥：对啊，就我们两个女孩纸，没人保护，好危险的。

竹子

竹子，《焦点视界》铁杆笔杆子，妙笔生花，视野开阔。在我心中，职业素养和敬业精神是《焦点视界》永远的第一，她有足够资格蝉联每届焦点优秀员工。我们，在Deadline之前完成稿子，似乎总有“意外”发生；而在竹子那里，超过Deadline的事情，却永远不存在。她永远按时超品质完成任务，神一般的存在。竹子也是任大主编心中永远仰慕的白莲花，他俩几乎同期进《焦点视界》，撑起每期50%的稿件内容。打第一眼见到竹子，任大主编就单方面宣布腿长两米的竹子是他心目中的女神。大主编有次口误，喊竹子：王肉猪！（竹子本名“王若竹”）。从此，他心情好的时候，就甜腻腻地喊“竹子亲”，气急败坏的时候，喊“王肉猪”。据我观察，他心情好坏，基本取决于当天竹子对他的态度。对他笑一下，他能捂着胸口灿烂一整天：噢，人家今天好开心啊。

我们

《焦点视界》十周年，蔡老师、田可、奎奎、QQ、竹子、二姐、常姑娘、小洁、小猪、艳林、菠菜，短暂来去的技术部那些小伙子们，还有一人一部门在杂志社办公的帅子恪，回忆起来，有些竟然已经模糊。幸运的是，那些人脑可能会记不清的过往，都写在了每一期《焦点视界》里面，印成了铅字。翻看每一期《焦点视界》，看到一个个熟悉的署名，一个个被访的中国制造企业，拍摄的一张照片，都见证着我们曾经共事过的那几年。

很高兴有这段美好的经历，也祝我们和《焦点视界》都越来越好！ 

（注：《焦点视界》同事们看了此稿，一致认为韦明芝的记忆出现了偏差，分析可能是她刚生娃的缘故；但最后，还是选择了原文刊登）

我谦卑的外贸梦

文_蔡煜茂 图_视觉中国 责编_任学奎



我叫蔡煜茂，出生于 1988 年，广东潮州人。

与许多年纪相仿的人一样，我心中也怀揣着梦想，希望有天能够创办属于自己的公司，追求绝对的自由。但这个梦想之前我一直都觉得很渺小，谦卑到我觉得必须时时刻刻捧在手心，在它周围筑起高高的防护圈不留缝隙，因为稍微照到一丝阳光，可能就会瞬间消散。

直至今今天，创业过去两年了，我也一直不觉得是在创业，倒是拓荒，是在开垦一条自己从未想过也未曾走过的路，路上也并无父辈们的经验可以相授。但是我相信走过的每一个岔路，都是在为后面更大的挑战与苦难积累力量去对抗。

一 迷茫

我主修的专业与外贸并无关联，叫做“新型纺织机电技术与贸易”，毫不夸张地说，大专这 3 年我根本不知道自己学的什么。每天上完课就打球，或是通宵玩游戏，又或者没日没夜地追剧。以至于毕业的时候，我完全不知道未来的方向在哪里，身上就只有一张英语四级证书，成绩也仅仅只是及格而已。万般无奈下，我把选择的范围缩短至：外贸行业。

毕业前很多企业到学校招聘，我也投了很多简历，但仅有一家对我感兴趣，等到真正去面试了之后，对方却以我不会说粤语为理由，招聘了另外的竞争者。后来我才知道落选的原因其实与语言无关，而是在大多数人的眼里，他们觉得女性才更加适合外贸。

在接下来的网上简历海投中，我也并没有找到合适的工作，一是因为我英语口语不行，二是没有工作经验，很多企业都是想寻找“即插即用”的员工。这打击对我来说是巨大的，以至于我后面出去都是随手带上简历，看到工厂的大门就去敲门，问保安这里是否缺人。

这个时候同学们陆陆续续就位了，电话的交谈中可以清楚感觉到洋溢出人生第一份工作的那种新鲜与得意感。我家里人也下了最后的通牒，如果最后这一个月还找不到工作，就必须回潮州。

如果问我，什么是最青黄不接的年龄，我想大概是从毕业找工作到生活稳定的那几年吧——做的是最高大上的白领梦，却面临着可

能还养不活自己的现实。

二 压力

打包好了行李，临回家的前一个晚上，我接到了隔壁班一个女同学的电话，说目前所在公司缺销售，了解到我也在找工作，问我是否要去了解看看。她告诉我同系很熟悉的一个师兄也在这家公司工作的时候，我就决定再次试试。电话咨询了他很多面试的细节，生怕面试又会因为某些表现不好的小动作而夭折，即便我已经被面试了好多次了。

也许我可以遇见更好的人，更好的企业。但是当听到用人单位说要录用我，是那种清清楚楚的肯定之后，我心里最后的一道防线被瞬间击溃，一种莫名的情绪油然而生，我不知道这个时候应该是要笑还是要哭，但有一点可以肯定的是，若不是因为有校友在，可能我真会落下泪水。

一张小员工办公桌，一台旧电脑，一台壁扇，第一个英文名，KEVIN（后来自己觉得太多人用改掉了），月薪 1200 元，我开始了自己的第一份工作。

由于从未做过外贸，需要先从国内电话销售开始。大学期间我当过班干部，自认为口头表达能力尚可。但是在现实交流中，我发现自己变得口齿不清了，拨打的每一通电话都是以沉重以及明确的拒绝结尾。

连续的一个月后情况也没有好转，成交率依然为零，我开始打退堂鼓了，那段时间也开始出现像高三那会儿的失眠症状，压力让我感觉无从适应，加上老板态度的转变，我意识到自己差不多要下岗了，从来没有回宿舍睡过午觉的我，那天中午吃完饭后没有擦嘴就跑回了宿舍，为的只是逃离那种无形的压力。因为我感觉我再坚持下去，可能会被压得粉身碎骨。

但是就是那种感觉，也是那种运气，再接下来不久的时间，我遇见了我人生中的第一个客户，徐州的陈总，他给了我第一个单，给了我继续下去的希望，也让我争取到了那年 5 月份去上海参加展会的机会。

然后在第一次去的上海外滩，面对英伦风格的建筑，炫彩夺目的东方明珠这样子的镜头下，照下了自己稚嫩的脸盘。

在 17 个小时的返程火车上，我寥寥草草地写下了这 7 天的感受，记录着上海的节奏，上海的繁华，以及点点滴滴……

三 成长

时间继续往前一点，我终于迎来了我的外贸第一单，也是公司的第一张国外订单，来自于毛里求斯的 Sahid，这个怪老头做事雷厉风行，一点都不给缓冲的余地，从第一次收到他随意的询盘，到后面一直保持信件来往。

记得第一次接待 Ziyad（Sahid 的儿子），足足做了 3 页的提问式回答与行程安排，从他入住宾馆，到送他离开，全过程都罗列了出来，至今我也很难想象为何当时有那么大的耐性和坚持，也不知道从何而来的英语能力。

后面我又认识了印度的 Jay、Raju，以及新加坡的 Lam，并顺利签单。时至今日，我一直很感谢自己的运气，这样的眷顾可能他人觉得微不足道，也没能将我带到另外一种高度上去，但足以让我感动不已。

期间老板给我升了 3 次工资，但即便是如此，底薪也才 1800 元，渴望更高收入的我辞掉了第一份来自不易的工作，历时 11 个月零 14 天。

2012 年 4 月份，加入了第二家公司，生产活动房屋的，在当时属于行业的老大。我选择的原因很简单，因为工资比我第一份差不多翻了一倍。

整个出口部加上经理一共 9 个人，在所有销售人员中，我的口语是最差的。在一次团体演讲 PPT 的时候我把脸丢到家了，支支吾吾，不知所云，发音也是极不标准。结束之后，我把公司 PPT 拷贝进手机里面，每当回到城中村的租房里面，就开着并不光亮的台灯，对着桌子前方的小镜子一遍遍地练习着，逼着自己去提升口语水平。

在这个团队中，我是唯一一个对电商平台比较熟悉的，凭借着这点微弱的优势，我开发了 9 个新客户，弥补了公司一些市场的空白，也慢慢改变着自己在经理眼中的位置。那年的表彰大会上，我被评选为最佳新人奖，整个公司 500 多人中唯一的一名。



但情况在 2013 年的时候发生一些变化了，公司推行了一种很苛刻的制度，月销售额跟工资挂钩。比如按一个月销售额 25 万、工资 3000 元算，如果只完成了 5 万，那就只有 600 元拿。

我当时几乎所有的精力都用在跟进一个哥伦比亚客户的工程项目，总金额 600 多万，如果谈下来提成将近 6 万，我很清楚他对于我来说意味着什么。这个时候我已经 2 个月没有完成销售额了，每个月拿到手 2000 元不到的工资，期间还要付水电费、房租、交通、一日三餐，一切似乎回到了原点。

由于客户一直给出不确定的回复，加上捉襟见肘的日常开销，6 个月後我萌生了退意。那一年过年回家我的工资都需要预支，感情也

发生了无法挽回的破裂。

2014 年 2 月，过完年回来的时候我就辞职了，想逃离这个生活了 6 年的城市。然而等我走之后的差不多 1 个月，客户下单了，有的时候，命运真爱捉弄人。

四 创业

带着那么多的遗憾，最终我还是选择了回潮汕发展，我经常用来说服自己的一句话是，父母在，不远游……

2014-2016 年在汕头我加入了第三家公司，兜兜转转了那么久，没想到还是回到了最初的包装机械，这一次轮到自己带团队了，以前上公司的做法跟想法现在都能够慢慢体会，也学到

了更多的道理。最终，2016 年 4 月 2 日，我辞掉了自己的最后一份工作，选择了自己创业……

九天后，我在香港注册了属于自己的离岸公司，初步实现了自己的梦想。

也许别人会祝贺说，“守得云开见月明”“媳妇终于熬成婆”之类的，其实并不然。在公司你遇到问题的时候可以找领导，找同事。订单的风险可以有公司做你后盾，可以有人给你准时发工资，可以有双休，甚至运气好的时候还可以跟着外出旅游等等。但当你选择了自主发展之后，短时间内这些东西你需要告别，而且你需要承担的东西更多了。

我也羡慕朋友圈那么多人可以到处去旅游，做很多很多自己想做的事情。但是当我们的能力还无法满足自己的欲望的时候，就需要更加刻苦地去雕刻自己。

在这差不多 3 年的时间里，有着太多深刻的记忆了，发生最大的一件事情就是自己辛苦开发的墨西哥大客户被合作的厂家撬走。我一直觉得生意上也可以建立起很纯粹的友情的，我还带这位客户回家吃过饭，教他如何在展会跟供应商砍价。对待合作的厂家我也是毫无保留，只是现实给我上了一课——生意场上没有永远的朋友，只有永远的利益！

为此，我曾迷茫过很长一段时间，思考自己未来的路。

如果人生能够倒着走，能够回去修正犯下的错误，是不是我就没有那么多遗憾，是不是就能比现在的自己有所成就？后来我安慰自己，也许现在所经受的磨难是在提前告诉你，必须全力以赴，珍惜时间，把握当下，你才可能改变现状。我感谢客户的离开，因为他让我有动力去开发更多有潜力的客户，订单量反而增加了。

希望每一个走在路上的外贸人在快放弃的时候，都不要忘记自己当初是为什么而坚持的，也不要那么容易就去屈服于生活中的种种无奈，让今天的自己去打败昨天的自己，人生的风景，总有一处是真正属于你自己的，总有一天我们都有能力去圆属于自己的梦。

也希望我自己，能够在这外贸的路上，走得更久一些，更远一点…… 

《焦点视界》十岁啦！

编者按：

十岁的《焦点视界》风华正茂，很庆幸在这十年里与数十万新老读者一同砥砺前行。这一路上，我们战战兢兢、如履薄冰，希望将自己最好的一面呈献给所有做外贸的读者。也许仍有缺陷，但请相信，我们一直在努力。

很开心能够在十岁之际，收到很多读者的留言，节选一些出来用以表达我们内心的喜悦吧。还有更多的祝福没有入选，但我们铭记在心！



Kathy

每次收到客户经理寄来的《焦点视界》我都如获珍宝，会先读一下总编说，然后再仔细地阅读商学院里的每篇文章，边读边做笔记。教育绝不是灌输，更是点燃。我觉得《焦点视界》既做到了灌输，也做到了点燃，商学院在灌输，总编说在点燃。

去年入职了新单位，快速地熟悉产品后，源于对中国制造网的信任，在其免费账号里发布了 20 条产品信息，不到一周就收到了询盘，四个月后成交了免费账号带来的第一个客户，订单金额近 20 万美金，随后跟公司申请了中国制造网的付费平台。

从事外贸两年多的时间里，收获了很多、成长了很多，在某期的《焦点视界》里有一句话“焦点所在之处，便是生命的出处。”借此良言，祝愿自己和每位努力生活的人，找到自己的方向、并为此付出且收获，也祝愿《焦点世界》越办越好，期待它的下一个十年、以及往后的每一个十年。



hunkmou

十年前，正值经济危机，辞职创业，那一年收到《焦点视界》的创刊号。十年来，

美金汇率下跌，成本持续上升，从来都没容易过，历经困难磨练，让外贸人更强大，感谢《焦点视界》的一路相伴，相信未来大家都会更好！



维尼（Ms. Huang）

《焦点视界》不论是公众号还是纸质刊物，都一如既往地推送有质量的文章，是外贸人的福音。《焦点视界》走过十年且保证品质不下降，实属不易，应该感谢小编和背后的工作人员，希望还有很多个十年，继续帮助外贸人，祝《焦点视界》十周年快乐！



Ben 奔

生日快乐啊！原来你都十岁啦！不记得从哪一年哪个人分享的信息开始，我就关注《焦点视界》了，从此一发而不可收，停不下来啊！

文案算不上精彩，内容也不算丰富，关键是实用！当然这是对于有用的人来说的。圈外人体会不到，作为外贸圈内的服务人士，每每与客户尬聊的困境。那些年，一个人要同时服务好多家外贸企业，每天听着各种各样的抱怨，客户们习惯把各种各样的问题，都变成“这是你们的问题”，总是让人无奈。

有问题，找方法！还记得当时《焦点视界》上一篇“如何有效跟进买家”的文章，曾看过不知多少遍，烂熟于心，这也成为我抚慰外贸客户的一剂良药。看着听完我分享的客户，进入深思熟虑状，甚感欣慰啊！预祝《焦点视界》下一个十年会更好！



往外掏钱的动作要预演三遍

外贸三年，是中国制造网的金牌会员，关注《焦点视界》也有两年了，线上线下都有参加过咱们的活动，我非常感谢这样一个平台，分享的知识干货都能够直接运用到实际工作中。十周年对于《焦点视界》来说，那就是十年坚持做一件事，不求回报，受益的是咱们外贸人。祝《焦点视界》越办越好，让更多的外贸人或者准备从事外贸的朋友得到帮助，走得更好！



Lilycpr

《焦点视界》十周岁生日快乐！有幸读了很多高质量的外贸文章；更幸运的是通过这个平台，认识了一群志同道合的外贸同伴，从此觉得外贸路上不再孤独。感谢《焦点视界》的一直付出和陪伴，会一如既往地关注！ 



cn.Made-in-China.com



中国制造网内贸站 让订单送上门

采购需求推送

拥有数百万优质采购商资源
精准匹配采购需求
年意向采购额超千亿元

全网推广引流

以多种形式在站内强势展现,吸引采购商的关注
通过移动端推广、社会化营销,提升产品曝光量
优化产品关键词,提升产品信息在主流搜索引擎中的排名

企业实力展示

与第三方权威认证机构合作
全方位展示企业综合实力



关注了解最新采购需求

400-6777-600

iservice-cn@made-in-china.com



您身边的 网购保险商城

精选国内外90余家保险公司
开展合作

为消费者提供各类保险产品
总有一款适合你

省心赔

让理赔更省心
是我们的承诺

新一站专属理赔服务
首创互联网保险理赔模式
实时报案,实时受理
理赔款3日到账

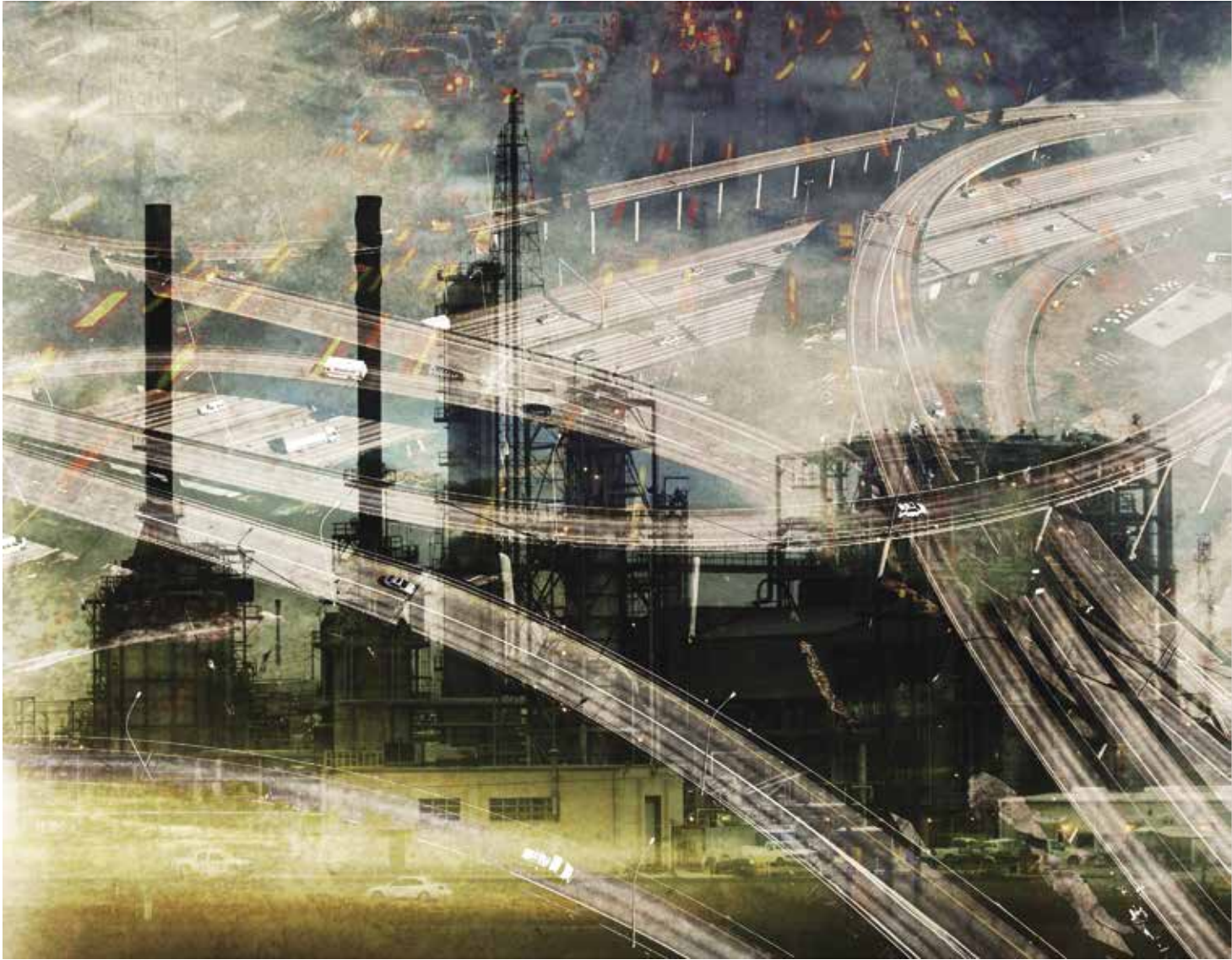
安心管

让保单管理更智能
是我们的责任

科学评估个人/家庭抗风险能力与保障情况
提供合理保险配置建议
多方位分析用户需求,精准建立用户画像
一键管理全家保单

瞬间

文_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



1

我出生于 80 年代初，勉强算是改革开放同时代的人。我没赶上这出伟大戏剧的开场，但我知道，对父母那一代来说，这是很多人的命运转折点。

其实一直以来我都不清楚自己曾经踩在什么样的历史节点上。

1987 年下半年，父母带我上了开往县城的客船，那是我第一次离开故乡，对未来很是憧憬。那一年的早些时候，一个小伙伴随她从部队转业父亲去了南京定居，那时候我觉得我们大概是隔了千山万水。

对于六七岁的我来说，南京什么样是不敢想象的，县城已经是我见过最大的城市。我在县里最好的小学插了班，感觉就像是“陈奂生上城”一般，总觉得班上的同学说话都是带着洋气的。偶尔学了几个新词语，就会感觉自己与以前不一样了，每到寒暑假又回村子里的时候，这些新鲜词会让我有一种莫名的优越感。

那时候母亲在县城一家“药物化工厂”上班，那是全县的明星企业。需要说的是，“药物化工厂”并不是制药厂，他们的主要产品是洗发水和香水。当时国企的福利就是过年过节把自己的产品发给职工，很长一段时间里我们家里满是那种劣质的香味。

不过，当时的我是分辨不出来香水气味好坏的，只是单纯觉得那是城里的味道，喷上一些便就时髦了。

2

上世纪 90 年代，我的故乡出了一个全国闻名的品牌，森达。

1995 年，电视剧《武则天》播出，同期播出的还有森达重金邀请武则天扮演者刘晓庆拍摄的广告，从此森达红遍半边天。

森达在当时有多火？

每天上下班时间，从森达厂区进出的员工骑着自行车把县城的主干道堵得水泄不通；送礼送森达成为当时的时尚，谁没几双森达的皮鞋都不好意思出来见人；每到森达搞庆典的时候，都会请很多明星到县里的体育场免费演出，然后结束的时候放上半个小时焰火；在那个年代，森达养活了全县至少 10% 以上的人口。

森达集团董事长朱相桂更是县里的“明星”，他是党的十五大和十六大代表。全县的老百姓，不论跟森达能不能扯上关系，在提到朱相桂的时候都会称他“董事长”，满口都是让人甜得发腻的崇拜，仿佛能扯上与“董事长”有关的话题都会特别荣耀。

舅舅还在世的时候，经常会跟 we 说，他为官最得意的事情就是在七八十年代冒着风险支持了朱相桂在创业初期的“投机倒把”。那时候他面对的从不是后来的那种个人崇拜，而是四面八方随时可能射来的冷箭。

那是我第一次知道，原来改革开放的过程并不是我所看到的和风细雨。

3

1990 年，父亲工作调动，我又跟他从县城去了乡镇上。

那时候有一个非常有时代特色的词叫“乡镇企业”，直到我参加高考的时候，这个词还没有彻底过时，在政治课本中还会着重讲“乡镇企业船小好调头”。

尽管这个词现在已经消逝在历史长河中，但不可否认的是，在特定的历史阶段“乡镇企业”的积极作用是不可抹杀的。事实上，它的出现对于中国的改革开放来说是一个美好的“意外”。

1987 年，邓小平在与南斯拉夫官员会谈时，将乡镇企业的崛起形容为一个惊喜：“农村改革

中，我们完全没有预料到的最大的收获，就是乡镇企业发展起来了。突然冒出来搞多种行业，搞商品经济，搞各种小型企业，异军突起。”

当时父亲工作的乡镇有两个企业令我印象深刻。一是乡建筑公司，整个乡镇到了年底到底是吃肉还是喝汤，完全看建筑公司的效益。每年初，乡里都会为“出征山东”的建筑大军举行盛大的送行仪式。

另外一家是果饮公司，效益最好的时候，他们生产的猕猴桃果汁连续几年出现在东航的飞机上。其在飞机餐上的地位不亚于现在的某些品牌果汁。

4

记忆里，我一直对厦门有着特别的好感。

大约在 2002 年，我第一次去厦门出差，那时候的厦门没有什么人。深夜里，我和朋友打着赤膊在一座伸进海里的栈桥上喝酒“撸串”，整个桥上只有我们俩。吹着凉爽的海风，听着海浪扑打在桥墩上的声音，我至今还记得当时的惬意。

第二天的媒体接待是在鼓浪屿，前往鼓浪屿的轮船码头与现在没什么两样，只是码头外除了公路便没有其他什么建筑，很是荒凉的感觉。鼓浪屿上更是没有现在的接踵摩肩，沙滩也依旧还是沙滩。

再一次前往厦门已经是十多年后，这次坐的火车。后来我经常对朋友说的是，出了火车站，我的第一反应就是，“这一定不是厦门”。

大约就在同期，我在“全国百强县”里看到了家乡。

这时候，曾经的那些“明星”已经风光不再，红红火火的“森达大厦”变成了一家豪华酒店，逐渐湮没在周围的楼宇中。偶尔朱相桂还会去那里参加亲朋好友的酒宴，熟识的人遇到他依旧会亲热地叫他“董事长”。

潮平两岸阔

文_贾冬婷/王健君 图_视觉中国 责编_任学奎



2018 年中国的 GDP（名义 GDP）预计将达到约 13.2 万亿美元，超过 19 个欧元区国家的 12.8 万亿美元。

一个 13 亿多人口的超大规模经济体，40 年改革开放劈波斩浪，实现了起飞、转型到跨越的“惊人一跃”，在人类社会发展史上被世人称作“中国奇迹”。

邓小平的世纪“预言”

40 年前的 1978 年 10 月 22 日，邓小平第一次访问日本。从东京到京都，370 公里路程，邓小平乘坐的是全世界第一条高铁——日本“光”号新干线。日方陪同人员问他有什么感觉，邓小平说：“就感觉到，有催人跑的意思，所以我们现在正适合坐这样的车。”

那时，全球只有两条高速铁路，都在日本。而 20 世纪 80 年代前后的中国，铁路运营里程 5 万公里，不到 9000 台的火车机车中有 8000 台是蒸汽机车，电力机车不足 200 台，绝大多数火车时速只有 40 公里。

40 年过去，2018 年 1 月发布的统计数据显示，中国铁路运营里程达到 12.7 万公里，其中高铁 2.5 万公里，占全球高铁总里程的 60% 以上，并构成了四纵四横全球最大的高铁网。

如今，中国有世界第一条高寒地区高铁哈大高铁、世界等级最高的京沪高铁、世界单条运营里程最长高铁京广高铁……从望尘莫及到跟跑、并跑再到领跑，40 年间中国的高铁一路披荆斩棘直上世界顶端。

相似的故事还发生在 1979 年早春二月，在美访问的邓小平参观了福特公司的汽车生产线。美国 CBS 的晚间新闻给出这样的解说词：“中国和美国在工业上的鸿沟可以用两个数字表示，在这个工厂，每个工人平均每年生产 50 辆车，而中国汽车工人每年生产 1 辆车。”

在仔细认真看完生产线后，青年时期在法国雷诺汽车厂勤工俭学做过钳工的邓小平，以一个百废待兴并正在追寻工业化现代化梦想的大国领导人的姿态，当众讲了一段话，表示中国要向美国学习，努力成为一个世界工业强国。对中国的汽车工业，他预言 20 年后将见到成绩。



1979年，邓小平应邀访美

后来以《大趋势》一书在未来学领域闻名的约翰·奈斯比特，当时就在现场。

30 年后他回忆，邓小平的发言对在场美国人，包括他自己，都是不可想象的。因为当时福特公司一个月的产量就相当于中国汽车全年生产量，“不过，邓的预言现已成真。他才是真正伟大的预言家。”

有一组来自世界银行网站的数据：2015 年全球工业产值 12.157 万亿美元，中国以 3.25 万亿美元居首，占全球比重 26.7%；美国位居第二，为 2.142 万亿美元，与中国相比，相差 1 万多亿美元；日本位居第三，为 8924.76 亿美元；德国位居第四，为 7008.8 亿美元。而两年后的 2017 年，中国制造业的增加值已近美日德三国之和。

同样，据中国汽车工业协会统计，2017 年中国市场汽车产销量分别为 2902 万辆和 2888 万辆，市场销量再创历史新高，连续九年居全球第一，超过第二名的美国 1164 万辆。尤其是在未来汽车产业竞争制高点的新能源车领域，中国产销稳居全球第一，全球份额超过 45%。

1984 年 4 月 18 日，邓小平在会见外宾时说，“同我们的大目标相比，这几年的发展仅仅是开始，达到小康水平以后，我们还要在下世纪 30

年到 50 年内，接近发达国家水平。”这是邓小平初次提出我国改革开放“三步走”战略目标的历史一刻。

30 多年过去，“2017 年中国 GDP 规模相当于 12.2 万亿美元，与世界第一大经济体美国经济总量的差距在快速缩小。”恒大集团首席经济学家任泽平说，2017 年中国 GDP 增速为 6.9%，美国是 2.3%。如果按照 6% 左右的增速再持续增长 10 年左右，中国就有望成为世界第一大经济体，“这一进程将深刻改变全球政经格局和治理版图。”

关于“光荣与梦想”的1978

对于很多中国人来说，“改革开放”仿佛就在昨天。如果仔细分辨这 40 年翻天覆地变化的起点，应该要追溯到 1976 年 9 月 9 日毛泽东逝世。

那个时候，26 岁的美籍华裔摄影师刘香成正在巴黎准备拍摄法国新总理，他在当地报纸上看到毛泽东的整版照片，意识到这是比不久前唐山大地震更大的震荡，主动请缨去中国拍摄毛的葬礼。他先到了广州，凭着摄影师的敏锐，记录下珠江两岸人们肢体语言的变化：人们虽然带着黑纱，但肩膀不是僵硬的，脚步不是匆匆忙忙的，脸上的表情也不算很伤心，反而有

一种不寻常的平静。他强烈地感觉到，一个新的时代即将到来。

可以说，毛泽东的逝世不仅是一个政治符号的消退，而且是 10 亿中国人预料之中的震惊，人们花了远超自己想象的时间从震惊中恢复过来，重新思考没有毛泽东的未来。带着充满矛盾的历史遗产，有些转变是疾风骤雨般的，比如“四人帮”的被捕、“文化大革命”的结束以及邓小平的复出；有些则是茫然无措的，比如经济改革，没有任何蓝图在手，也不知何处是目的地。

当时的中国是一个烂摊子。

“文革”10 年后，整个国民经济几乎到了崩溃的边缘。占人口总数 80% 的农民人均年收入只有区区 40 美元，人均粮食产量还不及 1957 年的水平。1976 年 12 月，华国锋在接任国家主席之后的第一次讲话中，就强调了经济发展和改善人民生活水平在新一代政府工作

中的重要性。但要开启经济改革，首先要面对的，是怎样才能做到既维持国家稳定，又为社会松绑。

1978 年 5 月 10 日，《理论动态》杂志发表了一篇名为《实践是检验真理的唯一标准》的文章，第一作者是南京大学哲学系青年教师胡福明，随后被《光明日报》《人民日报》等转载，胡耀邦和邓小平表示了支持。

这篇文章旗帜鲜明地挑战了当时风行的盲目崇拜毛泽东的政策，引发了一场关于真理标准的大讨论。这场讨论最终以实用主义的胜利而告终，将毛泽东时代遗留下来的意识形态枷锁放了下来。

召开于 1978 年 12 月 18 日至 22 日的十一届三中全会被公认为中国实行“改革开放”政策的正式宣言。

74 岁的邓小平再次回归，成为“改革开放”的主导者。在会议公报中，明确了“把全党工

作的着重点和全国人民的注意力转移到社会主义现代化建设上来”的迫切要求，而且要求“大幅度地提高生产力”，希望社会主义现代化成为一次“新的长征”和“广泛、深刻的革命”。尽管公报里几乎没有给出任何具体措施，但心态上已经开始整装待发了。

步履蹒跚的“边缘革命”

没有经历过改革开放初期的人，就会体会不了“边缘革命”的意义。每一次的改革都游走在“犯罪”的边缘，谁也不知道自己最终将走向何方。

中国的改革，就是在这样的社会背景下，一步一步往前趟。一个个神话在诞生，一个个神话在破灭……

1978 年底，安徽省凤阳县小岗村的 18 户农民秘密签署了一份契约：“我们分田到户，每

户户主签字盖章。如此后能干，每户保证完成每户全年上交公粮和不再向国家伸手要钱要粮。如不成，我们干部坐牢杀头也甘心……”到丰收之时，这些农民所获的粮食远比他们的邻居多得多。下一个耕种季节，邻村的村民也加入其中。

其实，“包产到户”并非小岗村的新发明。自 1956 年大力推进农业集体化之后，中国至少经历了“包产到户”的三次回潮，但都被打压下去。这一次，以小岗村为标志的“包产到户”在政府内部经历了一年多的激烈辩论，最终获得默许。

与“包产到户”一起，另一项变革几乎同时在农村上演，这就是乡镇企业带领的农村工业化革命。

在整个 80 年代，乡镇企业成为中国经济发展最快的部分。到 80 年代中期，乡镇企业的产值不但占据了全国农村经济总量的半壁江山，甚至达到了全国工业总产量的四分之一。而另一方面，乡镇企业对国营企业构成了越来越大的挑战，也为它日后的衰落埋下伏笔。

中国城市的边缘力量也开始萌动。随着“文革”的结束，城市青年“上山下乡”政策终止，到 80 年代初，大约有 2000 万知青和工人回到了城市，形成了数量庞大的“待业青年”群体。而与此同时，城市里存在着巨大的个体经济需求，居民需要各种小饭店、便民店、修理铺和小商店。

1981 年 11 月，中共中央、国务院联合发布决定，将个体经济提升为社会主义集体经济的“必要补充”。但一开始，雇工人数被严格限定在不能超过 7 人，理由是马克思在《资本论》中的著名论断：“雇工到了 8 个就不是普通的个体经济，而是资本主义经济，是剥削。”

不久，在安溪芜湖，自称“傻子”的个体户年广久就给经济学家们出了一道难题——雇工远超 8 个人。当时杜润生领导的中共中央农村政策研究室组织了关于“傻子瓜子”来龙去脉的调查，并把有关材料报到了邓小平的案头。传回来的邓小平指示上，斩钉截铁就是“不要动他”四个大字。在 1987 年“十三大”上，关于个体户雇工人数的限制正式解除了。

这也是邓小平改革方式的又一次胜利：不

争论，先尝试，见效之后再推广。

在改革开放最初 10 年的诸多“边缘革命”中，不可忽视的还有经济特区的开辟和发展。最早的突破来自于临近香港的广东省宝安县，时任招商局董事长的袁庚走到了前台。1980 年 5 月，深圳、珠海、汕头、厦门四个经济特区正式设立。1984 年，邓小平在建立经济特区之后第一次视察深圳，在目睹深圳的高速发展之后，他称赞深圳是中国改革开放政策的成功样板。

新制度经济学鼻祖、诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·科斯一直关注着中国的改革，他认为，四大边缘力量——家庭联产承包、乡镇企业、个体经济和经济特区，是 80 年代中国经济转型的先锋力量。这些经济试验能够破土而出，也正是因为它们是在社会主义经济的边缘地带进行的。

到了 1987 年 10 月，随着“十三大”的召开，中国经济总量已然是 1978 年的两倍。政府宣布兑现了发展经济的承诺，提出要以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放。

价格闯关与春风满面

“价格闯关”应该是中国改革开放四十年中一次影响深远的挫折。

在即将退休之时，邓小平决心攻克一个改革遗留问题——“价格闯关”。原来由国家规定和控制的物价，要放开由市场决定，这也是建立市场经济的关键。此前，中国已经形成了一种“价格双轨制”，即按计划指令生产的产品由国家定价，超计划增产的产品则按市场供求决定价格。

1984 年提出并论证“价格双轨制”的经济学家张维迎告诉我们，双轨制是从计划调节到市场调节的一个过渡阶段，类似大禹治水把“堵”变为“疏”的思路，在当时避免了剧烈震荡，但最终的目标是市场价格，是不断地“放”，直到“放”完为止。

80 年代末，双轨制已经显现出越来越多的负面效应，同一个产品的“市场价”高于其“计划价”数倍甚至十数倍，以至于“寻租”盛行，腐败滋生。

价格改革之所以被称为“闯关”，是因为此前波兰因放开食品价格，影响民生，导致大罢工和波兰共产党下台。中国价格改革的代价究竟有多大，能不能平稳推进，谁都不能打包票。但在 1988 年，邓小平义无反顾地决定取消物价管制，宣布在 3 到 5 年内完成物价改革。

但是，物价改革的时机可谓糟糕至极。

当时通货膨胀正在加剧，很多商品已经供不应求。8 月 19 日放开物价管制的消息一公布，已经疲于应付通胀的城市居民立刻陷入惶恐，引发了全国性的恐慌性购买。

据报道，武汉的一个消费者购买了 200 公斤食盐，南京则有人买了 500 盒火柴。8 月 30 日，物价改革宣布终止，“闯关”失利。9 月，政府启动了一项紧急财政紧缩方案，中国经济进入了长达 4 年的“治理整顿”期。

在近 10 年的经济强劲增长后，中国经济改革遭遇了第一个真正意义上的全面危机。1989 年，经济进一步滑坡，政治氛围紧张，邓小平也在这一年的 11 月正式退休。而让所有人始料未及的是，他还将 3 年后再次启动中国经济的引擎。

改革开放可以不问姓“社”姓“资”吗？——类似的意识形态争论曾被抛在脑后，而 90 年代初，这种自我怀疑重被提起，甚至改革的大方向也有逆转的危险。已经 88 岁的邓小平决定出手拯救改革，但他当时已经没有任何正式职务，不得不另辟蹊径。

1992 年 1 月 17 日，他在子女的陪同下，坐上了开往南方的专列，要亲眼看看市场化改革最为深入的地方，是什么样的景象。他在一周时间里视察了武昌、深圳、珠海、上海等地，其间的讲话被整理成文，形成著名的“南方谈话”——“不改革开放，只能是死路一条”“发展才是硬道理”。

对于长期困扰中国改革的姓“社”还是姓“资”的问题，他的回答十分坚定：“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。计划和市场都是经济手段。”

邓小平深化改革的呼声一经公开，最直接的响应来自私营企业和个人。此前不久，股票市场——市场经济的显著信号——分别于 1990



1984年国庆花车巡游

年和1991年在上海和深圳开设。而在邓小平“南方谈话”后,最令人瞩目的现象当属“下海”——政府官员、国企员工、科研院所学者扔掉了手中的“铁饭碗”,辞职从商。

据统计,1992年有多达12万政府公职人员辞职,停薪留职从商的人超过了1000万。而在1992年10月的“十四大”上,政府第一次正式提出了“建设社会主义市场经济体制”的目标。

在邓小平“南方讲话”的推动下,“价格关”也终于闯过。

到1993年春,中国社会零售商品总额的95%、农副产品收购总额的90%,以及生产资料销售总额的85%,全部放开由市场供求决定。“用市场价格机制配置资源”从此成为中国经济制度的一个基础。

国企改革的痛彻心扉

为了应对价格扭曲和恶化的财政状况,1994年,时任副总理的朱镕基启动了税制改革。价格改革和税制改革为单一价格体系和全国市场的建立铺平了道路。

由此,国企改革也再次开启。这次的新目标超越了“放权让利”和经营责任承包制,要建立一个脱离政府干预并由市场监管的现代企业制度。但这一改革目标的悖论在于,国家所有的企业如何能不受国家干预,而变成自主逐利的商业企业?

当时的国企状况不容乐观。1994年,由九部委组成的联合调查组对上海、天津、沈阳、武汉等16个大城市进行调研,结果显示,这些城市国企的亏损面已达52.2%。与此同时,国企在工业生产中的比重大幅下降,到1995年只有34%。

是什么阻碍了国企的发展呢?科斯指出,产权界定是建立市场经济的先决条件,这一基本思路也为中国的国企改革提供了便捷通道。

突破口来自两个实践。一是颇有争议的“诸城经验”。

1996年3月,经济学家吴敬琏突然接到通知,要他参加一个视察组前往山东诸城,带队

人是副总理朱镕基。在此之前,这个山东省的县级小城已经悄无声息地完成了一系列改制举措,将辖区288个国企或集体企业中的272个变成了股份合作制企业,背后的推动者是市委书记陈光。

因为政府无力继续补贴国企的亏损,1992年12月,诸城国营电机厂被变卖给职工,成为第一家被改制的国企,新公司以“股份合作制”的形式进行了重新注册。但在当时,股份合作制并未被正式承认为国企重组的手段。在陈光大刀阔斧的改革之下,诸城大多数国企要不转为股份合作制,要不被直接关闭。“诸城改制”进入了决策层的视野,意味着有可能作为正面典型推广,也有可能成为国有资产流失的反面案例。

陈光日后回忆:“那时候我的人生就好像一枚半空中的硬币,连自己都不知道会翻到哪一面。”视察组调研了三天半,朱镕基对诸城的小企业改制的成效表示赞赏,陈光悬着的心终于放了下来。

对“诸城经验”的肯定,与吴敬琏之前提议的“放小”路径不谋而合。也就是说,那些没有竞争力也无关国计民生的中小企业将被“放掉”,政府将主抓那些有潜力、有实力的大企业和盈利能力强的产业。



1998年,主导中国税制改革和国企改革的朱镕基当选国务院总理,在这次记者招待会上,他发出了“不管前面是地雷阵还是万丈深渊,我都将一往无前”的著名宣言

另一个实践来自上海。有着众多大型国企的上海,走的是另一条改革之路。上海成立了一个新的政府代理部门——“国资委”,一改过去不同部门各管一摊的局面,统一接管所有国企。经过对不同类型的企业实施改制,国企的数量直接下降,保存下来的国企也不再受政府直接管控,取而代之的是国有资产管理公司。

诸城和上海的实践在十四届三中全会上被正式接受。这意味着它们的策略——“抓大放小”、股份制等成为改革新手段,国企改革进入一个以所有权改革为主题的时期。

在1997年召开的“十五大”上,时任中共中央总书记江泽民提出了“混合所有制”概念,认为“非公有制经济”已经是社会主义市场经济的一个重要组成部分,股份制公司也得到了正式的认可。

这一轮国企改革自1992年开始,几乎覆盖了整个90年代。从宏观层面来衡量,产权清晰化是大势所趋。而从微观层面看,无论是企业还是个人,也上演了一幕幕悲喜剧。发生在最大工业城市上海的景象是一个缩影。

从1990到1999年,上海一直在进行“退二进三”的战略转型,大量工业企业被解体或

者迁出城市中心区,这是一个十分艰难和痛苦的过程。其中1990到1995年,上海失业人口的平均增长速度高达13.75%。

在很多工业城市中,“下岗”成为很多老国有企业职工不得不面对的现实。以至于在1994年北京的一次会议中,朱镕基向与会的12名经济学家提出了一个难题——如何在进行企业改革的同时,避免大规模失业的发生?用他的话说,任何人只要能解决这个问题,都绝对有资格获诺贝尔经济学奖。

风正一帆悬

1998年初朱镕基当选国务院总理时,其承诺之一即是“用三年时间让国有企业摆脱困境”,而在此之后国企产权改革的深化便是应对“入世”的重大战略决策。

从1998到2003年,国有及国有控股企业数量从23.8万减少到15万,减少了40%。尤其有标志意义的是垄断企业的主动变革:一是大规模整体海外上市,中国电信、中国联通、中国石化等先后成功上市;二是基于打破垄断、增强竞争的大跨度拆分重组,中国电信一分为五,中国石油、中国石化重新分家。

2003年3月,国务院宣布成立国有资产管理委员会,接受管理总量17.84万亿元的国有资产,标志着中央政府对国有资产的新型管理制度成型。

这一轮国企改革的特征被普遍解读为“国退民进”。据2000年的统计数据,国有企业数量大为减少,但效益飞速提高,全年共实现利润2000多亿元,创下90年代以来盈利水平的最高纪录。但另一方面,也存在法制监管缺位、政策界定混沌的问题,为日后关于国有资产是否流失的争论埋下伏笔。

2004年,关于国企改革产权之争,爆发了20年来规模最大的一次论战,起因是“郎顾之争”。这一年,香港教授郎咸平点名指责格林柯尔董事局主席顾维军在收购科龙、美菱等几家公司中使用了欺骗手段,席卷国有资产,顾维军强硬回应,结果引火烧身,以入狱告终。

争论背后并不仅仅是针对某一家公司或个人,更是对“国退民进”的不同观点:一派认



为国有资产流失、经营者分食了盛宴;另一派则认为尽管改制中存在种种灰色行为,但是改革的总体方向和积极效应是不容置疑的。

针对中国制度变革的复杂局面和深层矛盾,2005年的全国“两会”上,经济学家吴敬琏指出:“中国变革已经进入‘深水区’,每前进一步都会触及一些人和一些部门的既得利益,遭到现有利益格局的反对,因而必然遇到阻力,延缓改革的进展。”

深水区,成为人们对下一步改革的共识。

亚洲金融危机之后,中国面临巨大的经济下行及人民币贬值压力,朱镕基决定在1998年放开房地产市场,以刺激内需。国务院叫停了已经实行了40多年的福利分房,允许住房抵押贷款,推行住房货币化。房改之后,被压制已久的住房需求随之释放出来,私人资本最为雄厚的浙江及珠三角地区市场很快升温,随后蔓延到上海。

此外,大规模的基础设施建设也释放着持续性投资需求,形成地方政府对土地财政的路径依赖,其狂热一直延续至今。中国经济的参照系之一——2007年的《福布斯》“中国富豪榜”可作为注脚,当年榜单的前四位均为地产商,分别是碧桂园的杨惠妍、世茂集团的许荣茂、复兴国际的郭广昌和富力集团的张力,而前100名中有39人从事地产业。

如果说房地产打开了闸门,成为拉动内需的第一驱动力,那么,“中国制造”则启动了外贸市场的引擎。

2002年,美国零售业巨头沃尔玛决定把亚洲采购中心从香港搬到深圳,它当年在中国的采购商品总额为120亿美元,相当于中国与俄罗斯之间的贸易总额。2004年,中国外贸规模突破了万亿美元大关,超过了日本,“中国制造”取代“日本制造”“欧洲制造”成为世界制造业代名词。

在中国问题专家郑永年看来,中国融入国际秩序经历了三个阶段:20世纪80年代是第一个阶段,中国实行“请进来”政策;第二个阶段是90年代,实行“接轨”政策,以加入WTO之前的努力为代表;第三个阶段则是从本世纪初开始的“走出去”政策,再一次积极出击,“一带一路”将创新出一种新的经济全球化模式。

正如80年代初拍摄中国的刘香成所说,如果说西方国家经历的现代化是一个缓慢的过程,一步接着一步,那么,中国经历的现代化就像是高速前进的二手车。

40年改革开放是中国专注弥补“失去的几十年”的一种方式,人们是如此迫不及待地想要寻求一个物质上安全的未来。如今巨大的变革已经发生,但一个个里程碑式的成就和问题是交织在一起的,“中国梦”在精神层面还在延续。

改革开放记忆之 “斗士”步鑫生

整理_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



步鑫生去世前还是喜欢抽香烟。年轻时他抽烟抽得很凶，一天两包，即便重病缠身，他仍然习惯每天抽两支，多的时候抽四支。

2015年6月4日中午，他像往常一样，点燃了一根中华牌香烟，熟稔地吸了一口，却不无感伤地说：“抽上去没味道了。”这个倔强的老头似乎知道，这可能是自己抽的最后一支烟。

2015年6月6日傍晚19时30分，这位传奇人物的生命年轮永远地定格在82圈。

事实上，步鑫生能坚持到现在已属奇迹。早在2000年，他就被查出患有肾癌和前列腺癌，在上海中山医院施行手术摘除了部分器官。“那个时候我真的觉得他要完了，躺在病床上气若游丝。”在身边人敏敏的悉心照料下，步鑫生竟然奇迹般地慢慢调养过来。他曾经非常自信地对朋友说，他要争取活过90岁。

在家人的印象里，似乎从来没听他喊过疼，甚至和别人说起病情时，他依然眉飞色舞，好像说的不是自己。哪怕病重至此，这位瘦小的老人，骨子里依然强悍。

唯有家乡是老人心底柔软的疼痛。自从1988年负气离开后，在外漂泊多年的他始终没有回到这块伤心地，连养病也选择了100公里外的上海。在生命的最后时光，海盐县领导的盛情相邀和朋友的热心相助，终于温暖了这个“谁也不买账”的倔老头曾经伤痛的心。他不止一次对朋友说：“树高千丈，落叶归根，我想回家了。”

2014年6月8日，重回故土定居的步鑫生将多年收藏的字画、印石、信件也一并捐给了家乡。“步老虽然名气大，但物质条件并不优越。”多年老友林坚强对步鑫生的无私举动很感佩。

“小裁缝”的改革

“如果说遗憾，步鑫生此生最大的遗憾或许就是他辛辛苦苦办起来的海盐衬衫总厂没了。”林坚强告诉我们，每次提起，老人失落的神情就像丢失了珍贵宝贝的孩子。

1979年，精通业务的步鑫生成为海盐衬衫总厂管生产的副厂长，两年后升任厂长。当



1982年12月15日，海盐衬衫总厂

他接手时，这家只有60多名员工的小厂，固定资产仅2万多元，年利润5000元，连老工人的退休金也发不出来。四五十万件衬衣，有近一半堆在仓库里卖不出去。

当时安徽凤阳等地的农村土地联产承包责任制已见成效，但“吃大锅饭”仍然是企业中的普遍现象。步鑫生认为，这种笼统沉闷的制度养了太多闲人，即使勤劳肯干的人也心安理得地变成了懒汉。

这个裁缝出身的精瘦男人很快亮出了火药味十足的一整套改革“撒手锏”：从1979年起在海盐衬衫总厂实行联产计酬制，“实超实奖，实欠实赔，上不封顶，下不保底”；砸了“铁饭碗”的用工制度，将懒惰职工毫不手软地予以辞退；改革不合理的劳保福利制度，根除“泡病号”的流行病。

除了生产改革，步鑫生的改革还延伸到了销售领域。从1979年开始推出“双燕牌”衬衣和“三毛”牌儿童衬衣两大自主品牌。他派人常驻上海，研究上海衬衣款式、花型的变化，设计出一些新款式衬衣到上海试销，然后根据试销情况，从中挑选最畅销的品种，成批投入上海市场。

“双燕”和“三毛”逐渐在上海市场上取得了地位，全国各地驻上海的采购员也纷纷到海盐看样订货。他还采取在各地举办展销会和

请服装店特约经销的办法，使产品远销全国20多个大中城市。

除此之外，他还定下企业的招待标准是三菜一汤，在上海人民广场登霓虹灯广告，租下一辆皇冠牌小轿车往返上海、海盐接送客户，销售员出门跑业务坐飞机、坐软卧，让职工唱厂歌，佩戴厂徽……

这些在现在看来稀松平常的事情，在当年却无一不是充满争议甚至冒着政治风险，甚至有声音说“比资本家还资本家”。

虽然骂声不断，告状信满天飞，但不可否认的是，步鑫生的管理充分调动了职工的生产积极性和创造性，企业的效益越来越好。1982年，海盐衬衫总厂以年生产130万件衬衫的能力一跃成为浙江一流的专业衬衫厂，固定资产从步鑫生接手那年的2万元，增加到1982年的113万元，3年间实现利税164万元。

即便时间坐标移到今天，步鑫生当时提出的口号依然严苛：分配原则是“日算月结，实超实奖，实欠实赔，奖优罚劣”；生产方针是“人无我有，人有我创，人赶我转”；管理思想是“生产上要紧，管理上要严”……

此时的步鑫生尚不知道自己的这些朴素话语将成为划时代的改革“金句”。“我是被‘逼’出来的，那时，我也不知道这是‘改革’！”步鑫



1984年，步鑫生参加全国政协会议并发言

生后来这样评价，当时搞企业创新，只是为了破除一些束缚企业生产发展的旧东西，不料在打破条条框框中，自己竟成了“改革先行者”。

火热的造神

1984年，党的十二届三中全会通过了《关于经济体制改革的决定》，这是1978年以来第一个以经济体制改革为主题的文件，也是第一次对中国改革进行的“顶层设计”。

此前，自凤阳小岗村发端并全面推行的农村联产承包责任制已取得成功，改革重点逐渐向城市转移。从中央到地方，迫切需要一位“暴风骤雨式”的破冰者。步鑫生恰好契合了这一期待。

1983年4月26日，《浙江日报》刊登了报告文学《企业家的歌》，用整版篇幅介绍了步鑫生矢志改革的事迹，在全省工业系统引起轰动。

11月16日，《人民日报》刊登了《一个有独创精神的厂长——步鑫生》，并以“编者按”披露了时任中共中央总书记胡耀邦的批示：“对于那些工作松松垮垮、长期安于当外行，做一

天和尚撞一天钟的企业领导干部来说，步鑫生的经验当是一剂良药，使他们从中受益。”

料想不到的是，《工人日报》随即刊发的一篇题为《我们需要什么样的独创精神》的内参中，却报道了步鑫生擅自撤销厂工会副主席赵荣华职务的事件，指责他“独断专权，欺压工人”。

截然相反的事实，引起了胡耀邦的高度重视，他批示要求新华社会同浙江省委对步鑫生再做深入调查。

1984年春节期间，联合调查组冒着大雪深入海盐。最终，在浙江省委提交中央的调查报告 中，步鑫生被调查组定性为“一个有缺点



步鑫生和他的时装表演队到达北京，大受追捧

和弱点的改革家”。胡耀邦在该调查报告上第三次批示：“抓住这个指引人们向上的活榜样，对干部进行十一届三中全会以来党的路线、方针、政策的教育，统一思想，推动经济建设和整党工作。”

在中国，“榜样”有着极其特殊的含义。几乎一夜之间，步鑫生“红”了。

媒体对步鑫生的采访铺天盖地而来，在巨大舆论的催化下，“步鑫生神话”席卷全国。短短两个月里，海盐县武原镇上迎来了潮水般的参观人群，高峰时每天多达几千人。这样火爆的场面连步鑫生自己也无奈：“干脆把我放到动物园给人看算了。”

在人潮中，一位名叫鲁冠球的年轻人，怀揣两张《人民日报》，徘徊在衬衫厂门口，他刚刚用自留地里价值2万多元的苗木作抵押，承包了厂子，取名万向。但保安并没有让他进门，因为有关方面规定，只有司局级干部才能面见步鑫生本人，其他人只能听听录音。最后，他只好托《浙江日报》记者引荐，才破例获得了15分钟与步鑫生面谈的机会。

多年后已成为步鑫生晚年好友的张新祥，仍然记得当年“步鑫生”的光芒。“当时我只是海盐一家小企业的供销员。那时候搞采购很苦，人家有货也不卖给你，只能从计划外剩余的拨你一点。”有一次张新祥去浙江龙游采购纸张，按常规只能采购到一两吨，但当他打出步鑫生家乡企业的招牌后，对方竟然同意供应20吨。

步鑫生的符号意义，给当时处于探索中的改革者送上了“定心丸”。1984年，甚至被认为“步鑫生年”。但真正的步鑫生仍然还是那个脾气直、性子急的偏罗汉，尽管能干，却也不太招人喜欢。

破灭与出走

海盐衬衫总厂从1984年底开始上马西装项目，这也成为步鑫生从巅峰滑落的开端。当时西装市场被看好，全国很多企业都在生产西装。上级主管部门一再要求海盐衬衫总厂上一条西装生产线，步鑫生抹不开面子只能点头，但只要“6万套生产规模”。报告打上去，省二

轻工业总公司负责人却说，步鑫生是全国典型，要做就做最大的。生产规模加码到年产30万套，3年后追加到80万套。

同意让西装项目上马，步鑫生也承认当时有点头脑发热。

1986年，当6000平方米的西装大楼建成时，衬衫总厂多年积累的利润也全部填入这个“无底洞”。彼时国家出台了财政紧缩的宏观调控政策，钢材、水泥等价格一路看涨，建西装大楼每年的贷款利息就要40多万元。而国内的西装市场却在急剧萎缩。

这年8月底，省二轻工业总公司负责人来到海盐衬衫总厂，他认为“西装热”已过去，省内杭州、萧山两条西装生产线已下马，要求步鑫生也下。但步鑫生却不认可，他坚持熬上两年，待“西装热”再来时，便能抢先占领市场，否则前功尽弃，死路一条。

性子火爆的他甚至急得和省公司领导顶起来，声称：“我只认理不认权，只要我当一天厂长，一天不下！”气得那位负责人两手发抖，晚饭都吃不下。以至于朋友们常常感慨：“老步是个好人，就是不懂政治啊。”

9月4日，步鑫生被送去浙江大学“深造”，由县二轻工业公司掌门人代理厂长。1987年3月，步鑫生又被要求回厂收拾烂摊子。此时，西装线厂房、设备已被卖掉，厂内部分技术人员被放走，企业债务累累。

当年底，省调查组突然来厂里，说群众反映步鑫生受贿外商金戒指和电视机，并以锁住仓库内产品不准送海关为威胁，要步鑫生交代。步鑫生拍案而起：“我‘步鑫生’三个字，哪怕你用10根金条也收买不了。不按期交货外商要索赔，你能负这个责任吗？”

1988年1月，衬衫厂里的下水道开始堵得恶臭连天，红极一时的企业一片萧条。1月15日，步鑫生被宣布免去厂长职务，调县二轻工业公司工作。

第二天清晨，当林坚强早早赶到海盐衬衫总厂时，只见步鑫生一个人坐在办公室里，接连不停地猛抽香烟。“他的脸上布满着无奈，交谈中不时露出委屈和怨气。”林坚强记得，末了，步鑫生愤愤地说：我不会认输，此处不

留人，自有留人处。

20多天后，没有告别，步鑫生过完春节便悄悄地离开了家乡，不服输的他要去另闯江湖。他总是憋着一股劲，说：“好企业请我，我不去，亏损企业我才去，我要体现人生价值！”

他在北京承包一家亏损服装厂创办了“金宝路”衬衣品牌，后又接手亏损状态中的辽宁盘锦服装厂推出“阿波罗”衬衣。1993年，他应邀到秦皇岛创办步鑫生制衣公司。1998年，他赴吉隆坡参加了亚太经合组织举行的工商界高峰论坛。

家乡，只能在半夜想得心痛。在外漂泊的十几年，步鑫生极少回海盐，清明时给母亲上坟也是静悄悄地来静悄悄地走。而身边的朋友也极少听他提起这十几年的酸甜苦辣，伤痛，需要时间慢慢抚平。2001年步鑫生因病中止创业生涯，定居上海修养。

恩怨师徒情

2000年9月30日上午，赵荣华正在北京参加全国劳模观光团，手机突然响起，一个生疏又透着熟悉的声音传来：“是荣华吗？”赵荣华不由一愣，脱口而出：“是先生？”

“先生”，是海盐衬衫总厂的职工对厂长步鑫生的称谓。通话中，已定居上海的步鑫生说他正在海盐，想和赵荣华见上一面。关上手机后，赵荣华沉默良久。自从离厂后，自己和步鑫生再无任何联系，而当年那场轰动全国的“罢免”风波，也已经整整过去17年了。

1983年7月的一天，步鑫生突然召开厂工会委员会议，宣布改组厂工会，任命工会副主席赵荣华任主席，取消原工会主席冯织娟的职务。步鑫生几次催促赵荣华立刻上任，但考虑再三后，赵荣华却拒绝了。“按照《工会章程》，工会主席是由会员们选举后报县总工会批准的，这样做恐怕不合适。”

赵荣华不听自己的安排是步鑫生没有料到的。此前，赵荣华一直是步鑫生的左膀右臂，先后担任厂保卫科长、后勤科长等近10个职务，并与步鑫生师徒相称。对赵荣华这样“不识抬举”的举动，步鑫生不能容忍。

1983年12月8日上午，两位副厂长和几位中层干部来到赵荣华办公室，说厂里要召开职工大会，我们陪你在这里听广播。不一会儿，高音喇叭里传来步鑫生的声音，宣布撤销赵荣华一切职务，开除公职，留厂察看两年，罪名是“拉帮结伙，乱中篡权”，连同在厂里做临时工的赵荣华妻子刘培英也被株连解雇。

1984年1月，由于《工人日报》刊发了步鑫生擅自撤销厂工会副主席赵荣华职务的报道，经上级工会和海盐县委的直接干预，步鑫生不得不恢复了赵荣华的厂籍，却始终不肯恢复其职务。眼看着步鑫生如日中天，讨回公道无望，赵荣华于当年11月悄然离开衬衫厂，回到澉浦老家立志创业。

再接到步鑫生电话时，53岁的赵荣华已是海盐县特种纤维织造厂厂长和全国五一劳动奖章获得者。从北京赶回海盐之前，他特地买了几条“万宝路”香烟，他还记得，烟瘾很大的步鑫生常常抽这个牌子。当赶到步鑫生住的宾馆，服务员却告诉他：“步先生今天早晨返回上海了。”赵荣华默默地走出宾馆大门，好面子的步鑫生直接面对他并不容易。

2001年5月，步鑫生应邀出席海盐南北湖的“源亭”落成仪式。在仪式上，赵荣华与一别17年的步鑫生再相逢。在赵荣华眼里，年届70岁的步鑫生并没有什么变化，头发一丝不乱，衬衫雪白，领带光鲜，不禁感慨地说：“先生，你一点儿都没变。”

久别重逢，情绪并没有人们想象的那样热烈。显然，两位有着极强个性的人，对过去的事都绝口不提。虽然难以开口，但在步鑫生心里，始终把开除赵荣华视为“平生一大憾事”。经过深思熟虑后，老人在2003年10月7日的《浙江工人日报》上大胆而坦荡地公开著文，向赵荣华夫妇道歉。赵荣华感慨道：“了解步鑫生性格的人大都知道，性格刚烈的先生能主动做自我批评，确实很不容易。”

从此以后，步鑫生每次回海盐，赵荣华都尽量抽出时间陪陪他，并为老人晚年的故乡生活提供诸多帮助。赵荣华说：我与先生这段恩怨怨的师徒情，不仅仅因为彼此相识将近40年，更在于我对改革先锋人物勇气、胆量和魄力的敬仰。图

改革开放记忆之 “第一商贩”年广久

文_李晨 图_视觉中国 责编_任学奎

安徽芜湖中山路步行街商贾云集，一条条小巷串着一栋栋高楼，人声、广告声等喧嚣声在小巷上空交织。

“时光荏苒，岁月流逝，逝去的是浮华，留下的是品质……”声音从小巷内一家富丽堂皇的金店里传出。金店对面是一栋与周围高楼格格不入的三层陈旧小楼，小楼的一二楼之间挂着一个红色招牌：傻子瓜子。这里就是著名的傻子瓜子的总店，也是第一店。

“我不干，别人都会说年广久不行了”

81岁高龄的年广久，如今还在坐镇傻子瓜子总店，从早到晚，凡事必亲历亲为。

一大早，西装革履的年广久从二楼走了下来，他到菜市场买了青菜、豆角、肉丸、瘦肉。回来后，他“唰”地一声把总店卷闸门拉开，随即开始擦柜台、洒水、扫地。

上午9时，店里迎来了当天的第一位顾客，是一名打扮时尚的女子。

“哪种口味好吃？”女子问。

“都好吃，椒盐味的、话梅味的、原味的，看你口味。”年广久边说边揭开玻璃盖，让女子尝尝。女子买了10块钱原味瓜子。

称完秤，年广久又抓了一把塞进袋中：“好吃再来啊！”

9时10分，四儿子年金龙和店员来到店里。“刚刚卖了10块钱原味的，没来得及记账，你补上去。”说完，他又“埋怨”起了店员，“和你别说带饭，一起吃嘛，菜都买好了。”

9时20分，第二位顾客来了。挑选时，顾客掏了掏口袋，准备拿烟。年广久急忙将一根中华烟递了上去，“抽我的，抽我的。”给顾客点上后，他自己也点了根烟，不过却是14元钱一包的普通烟——年广久的身上一一直放着两包烟，好烟给客人抽，一般的自己抽。

9时30分，第三位顾客看到墙上的照片后很惊讶：“你就是传说中的傻子啊，我能和你合个影么？”合完影，他又找年广久要电话。年广久指了指墙上的招租广告说：“在上面呢！”

“怎么了，您要招租啊？”

“是啊！小本买卖，生意不好做，你们要多照顾照顾。”说完，年广久呵呵笑了起来。

顾客悟出了他的意思，啧啧称赞：“高人！实在是高！”客人拨打了电话，年广久的手机响了起来，这是一部已掉了漆的翻盖老年机。

到11时，年广久走进一楼厨房，做了两个菜：青菜肉丸汤、豆角炒肉。饭后，他去澡堂泡澡——这是他几十年来雷打不动的习惯，一来可以缓解疲劳，二来可以整理形象。

从澡堂回来后，年广久继续卖货，直到22时关店门。日子就这样一天天重复着，年广久想给儿子和员工做表率，“我不干，别人都会说年广久不干了？年广久不行了！”

“从郑州大学毕业后，我也在大企业里面做过管理。4年多前，刚来店里时，还真没当回事。但跟着老爷子当学徒，感觉店虽小，乾坤真的很大，我觉得我还只学到了一点皮毛。”年金龙说。

1981年，“傻子”年广久横空出世

1981年，中共中央在一份文件中指出，必须着重开辟在集体经济和个体经济中的就业渠道，使城镇劳动者个体经济得到健康发展。

“大门”开了一条缝，胆子大的人就先干了起来。在大小城镇的街道巷子里，出现了卖早点的、卖农副产品的。感觉敏锐的年广久在芜湖十九道门也摆起了一个卖瓜子的固定摊位，再不用像以前那样东躲西藏了。作为第一批走出来的人，他的动作，就像是平静湖面泛起的涟漪，让老百姓蜂拥而至。

渐渐地，他的摊位以瓜子质量上乘、价廉物美和热情大方的售卖方式赢得了顾客的喜爱。人家买一包瓜子，年广久会再另外抓一把给人家；人家不要，他会硬往人家口袋里塞，久而久之，年广久便落了个带有点调侃意味的“傻子”名号。来买瓜子的人络绎不绝，有人提议年广久给瓜子取个叫得响的名字，他便干脆称自己的瓜子为“傻子瓜子”。

从此，“傻子瓜子”就在大江南北传遍开来，买瓜子的人也越来越多，有时排队的长龙甚至达到50多米。

精明的年广久还不断推出各种在当时非常别样的促销策略：独生子女买两斤瓜子可以不排队、外地人到芜湖用车票来买两斤瓜子不排队、结婚的买10斤瓜子不排队、军人不排队……

靠着卖瓜子，年广久很快就赚到了人生中的第一个100万，成为名副其实的百万富翁，风头一时无两。



“第一商贩”年广久

因为瓜子大多靠零售，回收的货款也多是5元、10元的零钱，不得不用麻袋装。当阴雨连绵的时候，藏在家里的钞票都发了霉，等太阳一出来，他就会把麻袋里的钱扛出来晾晒，花花绿绿的人民币铺满了整个院子，甚至屋顶。

“年广久晒钞票”就成了当时芜湖城人们最乐于传播的话题。想起当年的“壮举”，年广久有些感动：“那时的100万能抵得上现在的1个亿啊！”

邓小平“救”下了“资本家”年广久

被媒体报道过的年广久生意越来越兴旺，一天甚至可以卖出两三千斤的瓜子。他还请来一些无业青年当帮手，这些人一个个地多起来，到了秋天，竟已有12人之多。

靠炒瓜子发家的年广久本就令周围人眼红，现在更是有了12个雇工，有人马上联想到马克思在《资本论》中做出的著名论断：“雇工到了8个就不是普通的个体经济，而是资本主义经济，是剥削。”于是，“安徽出了一个叫年广久的资本家”、“年广久是剥削分子”的流言顿时传播开来。

年广久的做法到底对不对？这个目不识丁、自称是“傻子”的小商贩竟给全中国的理论家出了一道天大的难题。

年广久虽然照常炒他的瓜子，但每天总能听到一些对他不利的风声。联想到之前因为“投机倒把”罪入狱的事情，年广久也害怕了。他害怕政策变，再回到过去那个岁月。此时的年广久迫切地希望获得社会的支持。令他做梦也没有想到的是，他很快就得到了一个伟人的支持——改革开放的总设计师邓小平。

1984年10月22日，邓小平在中顾委第三次全体会议上，明确地提出了对“傻子瓜子”问题的处理方针，他说：“前些时候那个雇工问题，相当震动，大家担心得不得了。我的意见是放两年再看。如果你一动，群众就说政策变了，人心就不安了。你解决了一个‘傻子瓜子’，会牵动人心不安，没有益处。让‘傻子瓜子’经营一段，怕什么？伤害了社会主义吗？”

正是这样的表态，为年广久的生意扫除了许多隐患，更给广大的个私经营户吃了一颗定心丸。

财经作家吴晓波曾这样评价道：“年广久是企业史上一个很独特的人物。中国改革开放以后的第一个所谓的资本家，是一个没有文化的，炒瓜子的，把自己称为傻子的这样一个人，这具有很强的讽刺性，同时也说明，僵化的计划经济理论，一旦到现实中是多么的可笑。”



改革开放记忆之“承包第一人”马胜利

文_李春晖 图_视觉中国 责编_任学奎

马胜利没有活过那年的大年初七。他活了76岁。那天一大早，马胜利的发小老金撂下电话，就匆忙赶往医院——老马不行了。从小一起玩大的交情，他要去送他最后一程。

马胜利去世后第三天，按回族速葬习俗，就在石家庄清真寺“发送”了。没有追悼会，没有治丧委员会，没有太多媒体关注。参加葬礼的人不少，但大多是亲朋，极少政商中人。“还不如当年发送他母亲的时候人多。”老金说。

如果没有那个暧昧而悲剧性的结尾，马胜利的葬礼也许会是另一番光景。

“国企承包第一人”，两次获得“全国五一劳动奖章”，1988年首届“全国优秀企业家”，被邓小平接见过四次，胡耀邦说马胜利承包搞得 好，干脆叫“马承包”吧……他曾无比风光。

他的时代一转眼就过去了。那些传奇，就像黑夜里的星光，随着天色渐亮而消散。

1 大字报

1984年，中国的改革正由农村向城市推进。把“包”字引进城，引入到国有企业，正处于试点、探索阶段。就在这个时候，石家庄造纸厂的销售科长马胜利，在厂门前贴出了一份《向领导班子决心》的“大字报”：我请求承包造纸厂，承包后，实现利润翻番，工人工资翻番，达不到目标，甘愿受法律制裁。

这一年，马胜利47岁。他的“大字报”就像是一块巨石，打破了国企平静的湖面。尽管改革已经开始，但固守的人们还没醒过神来。

所以，这张大字报被解读为“抢班夺权”、“野心大暴露”，一点儿也不让人意外。马胜利的科长职务也随之被免。

“大字报”贴出半个月后，马胜利的挑战迎来了转机。市长王葆华带领160多人在造纸厂召开“答辩会”。经过答辩，组织上对马胜利的经营策略表示认可，当场宣布马胜利为石家庄造纸厂厂长。

马胜利不仅有闯劲，头脑也活。当时造纸的原料是棉短绒，价格是1600块钱一吨。有一天，马胜利看到《人民日报》登了一个今年粮食大丰收的消息。当时，他就想“农民多少年都没换过被套，改革开放了，大量的旧被套被换下来。那被套虽然旧了，但用来造纸纤维还是很长的。”于是，他就用1吨不到100元的价格把农民的旧被套买回来，原料成本一下降低了十几倍。

除了降低成本，马胜利还在产品开发上下功夫，生产了带香味儿的香水纸巾、厨师戴的白色帽子，以及卫生巾，这些在当时都是新鲜玩意儿。

马胜利的做法取得了立竿见影的效果，承包的当月造纸厂就实现利润21万元，他随即把承包的指标主动从当年的70万元，提高到140万元，翻了一番，到年底还超额完成指标。而在马胜利承包之前，造纸厂从1981年开始，连续3年，不但没有向国家上缴一分钱，国家还倒贴了10万元。石家庄造纸厂在马胜利手里从亏损企业，摇身一变成了全国明星企业。随后，各种荣誉接踵而至：党和国家领导人接见、被频繁授予各种奖励、参加各类讲座、到

各地参加考察报告等。马胜利的个人事业瞬间到达了顶峰。

2 马承包

彼时的马胜利俨然已成为时代的主人翁，要风得风，要雨得雨。他不仅是造纸厂的骄傲，也是政府树立的典型、媒体报道的宠儿。

关于马胜利、石家庄造纸厂的各种改革故事和细节被媒体津津乐道。马胜利成了改革精神的化身，造纸厂甚至专程安排他去医院做了牙齿矫正，把外突的门牙勒了回去，因为这样才能“更好地代表改革的形象”。

当时，和马胜利一样风头正劲的，还有“承包制”，“一包就活”和“一包就灵”，几乎成了中小型亏损企业包治百病的仙丹。于是，承包成为了马胜利的名片，马胜利也成了承包的代名词。

“马承包”的名号打响之后，其他地方的亏损企业就找上门来，甚至一些地方的领导还亲自出马，请马胜利去帮当地的企业搞承包。春风得意的马胜利，也认为自己找到了救活国有企业的灵丹妙药。这让他产生了一个大胆的想法：“在全国20个省，承包100家造纸厂，打造中国纸业托拉斯。”

这个雄心壮志让马胜利激动不已，他满怀热情投入到新的事业中，他奔走于全国各地，在其自传《风雨马胜利》中，他曾用“晓行夜不宿”来形容当时的状态。《“马承包”新传》中也曾记载了其所到之处引起的轰动：“他谈笑风生，话语幽默而又风趣，会场内外鸦雀无



“承包第一人”马胜利

声，听得人们如痴如醉，长达三个小时的报告，竟无人走动，有人憋着尿也不去厕所。”

就这样，马胜利一路看、一路讲、一路签，工作效率极高。一次去贵州，他晚上到贵阳，第二天就作报告，第三天就看厂，第四天就签承包合同。当年有媒体这样称赞他的高效：“这旋风般的节奏，本身就是一曲改革的颂歌。”

在这场承包风暴中，马胜利成了救世的英雄。“你厂子好我连见也不见你，哪个厂最困难确实现都在都开不了工资了，这个样我就包，我光包这样的。”所以，他承包的100家企业全是亏损企业，这也为他的失败埋下了伏笔。

3 走麦城

马胜利对自己充满了自信，把集团成立的日期确定在1988年1月19日。国家轻工业部、省、市领导还出席了成立仪式，给足了他面子。

然而，令马胜利始料未及的是，本想在更加宽阔的舞台上发挥自己的经营才能、书写更加辉煌的人生经历的“巅峰之作”，恰恰变成了自己“败走麦城”的开端。

仅仅在集团成立4个月以后，马胜利造纸集团就开始出现亏损，先是浙江，后是贵州，接着是山东，截止到当年8月，就有16家企业退出了这一集团。

到1989年下半年，这个资金、管理、经营等诸多方面都先天不足的企业集团，很多隐藏的问题渐渐凸现。加之1990年马胜利的大本营石家庄造纸厂亏损300多万元，1991年5月，中国马胜利造纸企业集团宣布解散。

经历了失败的马胜利并没有因此沮丧，他停止了对外地企业的承包，决定专心经营石家庄造纸厂。

正当他要重新大干一场的时候，1995年的一天，市轻工业局的领导突然把他叫到办

公室说，上级决定免除你的厂长职务，为了顾全你的面子，你主动写个报告辞职吧。你不辞职，就强行免职。马胜利坚决不辞职。当天下午，上级宣布免去马胜利的厂长职务，公开的原因是：马胜利因年龄大而主动辞职。

跟上世纪80年代涌现的企业家相比，马胜利同样具备“做大事”的潜质：灵活的头脑，敢为人先的气魄。但他却不够稳健。柳传志谈到在80年代初开始创业的企业家中，自己之所以能“幸存”的原因时，说：“有机遇的方面，更多的我觉得可能还是对政治、哲学、经济的注意。研究过历史的，就不会太张狂，不会在某一个局点上抓住不让。”

他没有大富大贵，也没有大贪大恶，如今记得马胜利的人已不多，他的去世也并未引起媒体的更多关注。瑟瑟寒风中，这位曾经创造过神话的人物，似乎只停留在了那些为数不多的送别他的人的记忆中。 **10**

改革开放记忆之最后的“八大王”

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎

1982年，因私人企业的野蛮疯长，国民经济出现过热，计划体制下的物资流通秩序大乱，国家遂以投机倒把为罪名展开严厉的经济整肃运动，到年底，全国立案各种经济犯罪16.4万件，结案8.6万件，判刑3万人。

其中，温州的八位商贩被列为典型，遭到全国通缉并公开审判，是为轰动天下的“八大王事件”。

“八大王事件”在1982年前后举国知名，一度压得温州民营企业抬不起头。

1984年，时任温州市委书记的袁芳烈深感，“八大王案不翻，温州经济搞活无望”。他组织联合调查组，对全部案卷进行复查，得出结论是，“除了一些轻微的偷漏税外，八大王的所作所为符合中央精神。”“八大王”从而咸鱼翻身，成改革先行人物。

其中一位依旧还能被称为“大王”的人叫胡金林，当年的“电器大王”。

金林往事

1957年，胡金林出生于浙江省乐清县柳市镇。现在称为“中国电器之都”的柳市，当时还是个贫穷的地方。“我们那里人多地少，除了做生意没别的活路。”

早在1976年，还不到20岁的胡金林，就开始做电器生意。他回忆说，当时温州的社队企业很多，但是没有进货的渠道，他就到周边的城镇去进那些国营、集体商店滞销的电气器件，“五金工具、小的量件、标准件什么的，

进货渠道也五花八门。”

在那个年代，这样做显然是有很大的政治风险的。很快，他就迎来了第一次政治打击，“我是农历正月十六开始做的，到十月份就被抄家了。”他回忆说，“没办法，从头开始干呗。”

1978年十一届三中全会以后，胡金林的生意也得到了迅速发展，很快博得了“电器大王”的称号。“要电器，找金林”成为一时的流行语。

就在生意达到鼎盛的时候，一场没有预兆的灾祸降临了。1982年，“打击投机倒把经济犯罪活动”展开，市场经济提前发展的温州成为重灾区。包括胡金林在内的“八大王”首当其冲，大部分被捕入狱并判刑。胡金林提前得到消息，潜逃外地，开始了两年“没有目的地的旅游”。

“当时真是提心吊胆。我后来听说，当时乐清内定下来枪毙十个典型，有强奸的、抢劫的，我就是投机倒把的典型，其他九个都毙了，就我逃了。”现在回忆起往事，他已经很平静了，“但是我相信自己没有错，我经营的又不是国家管制的东西，按现在话说只是物质调剂而已，开始只是说我超过了税务总局承包20%的限额，要补交税，也都补交了。”

1984年1月，在武汉的胡金林听到消息：“中央一号文件给你们平反了，他们已经放出来了。”他结束了流亡生活回到家乡，却还是被抓起来了。最后，胡金林先是被取保候审，然后撤销案件。“要说真正平反，其实2008年的座谈会才算有个正式的道歉，不过无所谓了。”

他说的“座谈会”，是2008年3月柳市政府召开的“改革开放三十周年恳谈会”，“八大王”中健在的七位都参加了会议，会上一位副镇长表示“八大王当初受委屈了”。

远走他乡

当年的胡金林，能活下来已经觉得很幸运了，不敢奢望什么道歉，更没想到多年后会成为改革开放的典型。“八大王”事件过后没过多久，当时的浙江省副省长吴明达到柳市看望胡金林，希望他继续努力经营，胡回答说：“我现在只希望‘比好的差得多，比差的好一点’。”

“怎么能没有影响呢？”时隔多年后，胡金林对记者说，“这对我的人生来说是一个很大的转折。没有这个打击的话，现在就不是正泰他们的天下了。反正当时我就想做小一点的，安稳一点。”

到了1993年，当地政府又动员他成立集团公司，也被他拒绝了。

2001年，胡金林迎来了人生中的又一次转折。这年春节的时候，他在电视上看到新闻报道，朱镕基总理在东盟新加坡会议上说中国要更广泛地加入东盟。直觉告诉他，这是一个重大的机遇。

“那年2月份我就到柬埔寨考察，当时这里工业基本上是空白，仅有的就是制衣行业，其他行业没有。”他回忆说，“我想这个国家要发展，能没工业吗？5月份又考察了一次，7月份就来了。”



当时在柬埔寨市场上还没有什么中国商人，“只有一些做小商品的青田人。”胡金林兼并了侨光集团在这里的一个电器销售公司，和另外一家小公司，奠定了自己在柬埔寨的基业。

“其实基本的道理都是一样的。”他说，“中国的电器质量已经过关了，价格只是欧洲商品的三分之一，服务也过关，只要懂得经营。”

“比如原来伟业集团那个公司，渠道是有的，但是他们太死板，好像我这里有芥末，就只知道卖芥末，而不知道人家还要胡椒。”他摆弄着桌子上的调料讲解说。

“胡司令”

来到柬埔寨之后，胡金林渐渐喜欢上了这里的经营环境，“和国内相比，这里活力比较好。特别是自由多了。当时我还考察过孟加拉、泰国、越南，最后还是觉得这里最好。”

通过不同的机会，他得知了几个信息：中国的橡胶原料越来越紧缺，而柬埔寨东北地区有大量未开发的森林，中国政府援建的七号公路将大大改善当地的交通状况。综合了这些信息，他决定投资橡胶林开发！

时间转眼到了2008年。

2008年4月28日，柬埔寨上丁省湄公河畔，这个被一些旅游指南称为“世界的尽头”的边远地区，忽然热闹起来。许多来自金边的轿车挤满了小镇和新建成的大桥。通往柬-老边境的七号公路在这里举行通车剪彩仪式。

因为这条公路是由中国政府提供无息贷款并由中国公司设计、监理、施工的，所以仪式中也有了许多中国面孔。其中有一个身材矮小却健壮的中年人显得格外活跃，对这个偏远的小镇，他似乎分外熟悉。

这个人就是胡金林。从2006年开始，他进入了一个全新的经营领域——合资成立一个

农业开发集团，在柬埔寨东北部开发一万公顷的橡胶林。这一万公顷的林地，就分布在从上丁向南的七号公路一侧。因此每年胡金林都要到这里来几次。

时任中国驻柬埔寨大使张金凤在胡金林陪同下参观了这片橡胶林。面对广袤的森林和新建立起来的厂区，大使开玩笑说：“胡大王你真成了占山为王的胡司令了！”

多年以后，温州当年的八大王只剩下这位“胡司令”依旧活跃在商场，不过这一次，他成了柬埔寨的电器大王和橡胶大王。而柳市，这个在改革开放的浪潮中率先探路的乡镇，如今已高速成长为浙江第一经济强镇，“中国电器之都”“中国断路器生产基地”“中国防爆电器生产基地”。

在柳市，“八大王”虽已不再风流，但历史上的这一特殊群体仍值得人们再审视与怀念。 

双城记

文_叶永烈 图_视觉中国 责编_任学奎

有一句流传很广的话：“在中国，两千年历史看西安，一千年历史看北京，一百年历史看上海。”这句话为西安、北京、上海这三座城市作了准确的定位。

2015年9月23日，习近平主席访问美国华盛顿州塔科马市，在参观林肯中学时对美国学生也如是说：“看一百年的中国去上海。”

最近，有人添了一句：“看四十年的中国去深圳。”

在当今中国四个一线城市——北上广深之中，上海与深圳既是年轻的“双子星”，又是两个重要的金融中心，中国的两大证券所就在上海与深圳，上证指数和深证指数是测量中国经济“血压”所显示的重要数据。

正因为这样，在探讨中国改革开放40年之路的时候，我把上海与深圳作为“双筒望远镜”进行观察。

上海与深圳，都是我非常熟悉的城市。

腾飞的双城

上海与深圳的起点相同，最初都是从小渔村起步，都是傍水之乡。

上海被迫对外开放，是因为1840年清朝在鸦片战争中战败，于1842年不得不与英国签署《南京条约》。翌年，又签订《中英五口通商章程》，即广州、厦门、福州、宁波、上海这“五口”对外开放。

在“五口”之中，上海的地理位置最优越，即通江达海，腹地广阔。正因为上海具备优越

的0地理条件，所以大批“冒险家”闯荡上海，投资上海，在上海建立租界，把西方先进的科技带到上海，使上海成为运输、贸易、金融、工业中心，后来居上，迅速成为“五口”之首。

从外滩往北，过了外白渡桥，那里全然是另一番景象，工厂林立，大批纺织、造船、发电、钢铁、化工厂云集。当年中国工业的老大——江南制造总局、轮船招商局和机器织布局，也落户上海。上海成为中国的工业中心。

当上海已经是大红大紫的新兴东方大都市的时候，深圳还只是边陲小镇而已。只有两条半街，街道两旁大都是旧式平房，一座五层的旅馆成了全镇的最高建筑。那时候的深圳的“三件宝”是苍蝇、蚊子和沙井蚝。

深圳的迅速崛起，其地理位置除了东临大亚湾和大鹏湾，西濒珠江口和伶仃洋，其得天独厚的最大优势是南面与香港相邻，只一河之隔。往日，深圳与香港之间被重重藩篱所阻隔，以邻为壑，咫尺成天涯。一旦拆除深沟壁垒，敞开大门，香港雄厚的资本、优秀的人才、先进的科技和管理理念，涌入深圳，使深圳一下子“兴奋”起来。

深圳把香港作为改革开放的参照系，高度重视学习香港发展市场经济的经验和做法，大胆吸收和借鉴。深圳在高速发展的轨道上运行，创造了举世瞩目的“深圳速度”。从1980年至2016年，扣除物价因素，深圳GDP年增速平均达22.6%。

英国《经济学人》在“全球最具经济竞争力城市”榜单上，深圳名列第二。还指出：“改革开放近40年，中国最引人瞩目的实践是经

济特区。全世界超过4000个经济特区，头号成功典范莫过于‘深圳奇迹’。”

决策四十年

在深圳的莲花山巅，高达6米的邓小平铜像，也是中国第一座经中央批准建立的邓小平纪念铜像。铜像所塑造的正在健步向前的邓小平形象，表现了邓小平视察深圳的风貌丰采。

邓小平铜像背面大理石碑上刻着一行字：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”这句话是他在1984年留下的。

1992年1月19日，邓小平再度视察深圳，他在著名的南方谈话中指出：“改革开放胆子要大一些，看准了的，就大胆地试、大胆地闯……深圳的重要经验就是敢闯，看准了的，就大胆地试，大胆地闯。”

十多天后，邓小平乘坐专列从深圳抵达上海，他不断把深圳的成功经验与上海加以对比。

邓小平在上海听取关于浦东开发和发展规划的汇报时，说了一段至关重要的话：“浦东开发晚了这是我的失误。当时建四个经济特区主要是从地理上、外资情况下考虑，没有考虑到人的因素，上海人聪明，但让你们失去了一次机遇。”

邓小平语重心长地说：“90年代的机遇不能再错过，这是你们上海最后一次机遇了。现在浦东的开发只能进不能退，而且也没有退路，浦东开发是晚了，这是件坏事，但也是好事。”



深圳市莲花山公园山顶广场矗立的小平同志雕像

于是，“一年一个样，三年大变样”这句话，成了挂在上海市领导人嘴边的话，成了三天两头在上海报纸上出现的大字标题。上海人借助“总设计师”的决策，在经济上求大发展。浦东大开发由此拉开序幕。

陆家嘴是上海“一年一个样，三年大变样”的缩影。上海毕竟是拥有2400万人口的国际大都市，拥有大批科技人才，拥有良好的工业基础，拥有众多的大专院校，更拥有百年中西交融的历史，所以上海经“总设计师”点拨之后，在改革开放的大旗之下，迸发出无可估量的能量，与深圳双双成了改革开放的“标兵”。

梅雪争春

上海虽说是一座年轻的城市，毕竟有一个半世纪的历史。我写长篇小说“上海三部曲”

的时候，追溯“冒险家”们生活的年代，可以写到外滩2号的英国总会，写到南京路上的华懋饭店、沙逊大厦、国际饭店，写到衡山路上的国际礼拜堂，也写到上海典型民居石库门房子，算是有一点历史感。

我来到深圳，发觉深圳是一座没有古迹、没有名胜，也没有旧房的城市。它是一座不折不扣的移民城市。

深圳与香港紧邻。香港人讲粤语，在那里我一开口讲普通话，人家就知道是外地人。在深圳，却没有这种感觉，普通话是深圳的“通用语”。这是因为深圳人来自五湖四海，尽管深圳是广东省的直辖市，这里并不流行粤语。在深圳，你是移民，我也是移民，彼此平等、友好地相处。

我曾经给《深圳青年》写过许多文章，到了深圳见了面，方知副主编许劲松是一位在新

疆乌鲁木齐长大的小姐，到南大门深圳来“闯天下”。她手下的编辑小缪，是我的责任编辑，一打听，她是东北沈阳的小姐。我问这位北国姑娘在深圳生活是否习惯，她说她如今回沈阳倒反而不习惯了。《深圳青年》杂志就是由这么几位生龙活虎、来自各地的年轻人所办，发行量大，而且居然还盖起了一幢很有气派的“深圳青年大厦”。

上海虽然也有许多移民，但是开埠以来形成了以上海本地人以及江、浙两省人为基本人口，形成相对稳定的人口。上海拥有众多的高等院校，上海人的受教育程度高于深圳。就人口年龄结构而言，深圳以年轻人居多，不像上海人口老龄化正日趋明显。年轻人朝气蓬勃，使深圳充满活力。

有人说，“外地人到上海是为了打工，而到了深圳则为了创业”，这话有一定的道理。📖

就当是又下了一次乡

文_任学奎 责编_任学奎

上世纪 90 年代初，张汉兴的哥哥从沈阳机床三厂辞去公职南下，这件事在他们家也引发了一场“姓资还是姓社”的讨论。

2000 年，受哥哥的影响，已经 46 岁的张汉兴决定去南方“体会体会改革开放”。张汉兴说，“他（哥哥）是一万多人大厂子的副厂长，他都敢出来，我有啥不敢的”。

那时候东莞还像个大农村，“当时东莞还是个县级市，现在这地方在当时还啥都没有，我们沈阳好歹还是个城市，有高楼大厦的”，张汉兴说，他也没有想太多，就当是“又下了一次乡”吧。

壹

2018 年 10 月 23 日，港珠澳大桥正式开通。

大桥总工程师林鸣在接受央视采访时说：“过去干工程，是有什么装备设计什么样的方案，你今天看我们港珠澳（大桥工程），你想怎么干，我们国家现在都有能力（为你的方案）制造一些专门的设备。”

张汉兴说起这段话的时候，我能感受到他对于“中国制造”的那股子自豪感。港珠澳大桥的建成通车，让很多投身于制造业的人感觉“与有荣焉”。

上世纪 90 年代初，数控弹簧机第一次被引进国内，见惯了国内机械式卷簧机的张汉兴惊呆了，“那时候我们都瞠目结舌，就像是刘姥姥进大观园，这弹簧机还能这么先进的吗”？数控弹簧机的出现，让张汉兴一下子有了进入“新世界”的感觉。那时候他就发现，这个毫不起眼的工业基础件的市场不可限量。

1992 年，张汉兴在哥哥南下之后，也办理了“停薪留职”，想出去见识见识国企外的

世界。虽然并没有离开沈阳，但这一出来张汉兴便没有再回头。1997 年他买断工龄，彻底断了与老厂子之间的那根线。

在去东莞之前，张汉兴做过包括酒店、房地产等很多行业的财务。“我一直把那几年当成是历练，如果没有那几年，我可能还适应不了东莞的企业”。

至今张汉兴还记得当初公司的一位湖南妹子，“有一天她突然过来跟我说，‘张经理，这账怎么走，我不会啊’，我看了一下就讲给她听应该怎么做。后来我才知道，她哪里是不会，她不服气我一来就做了财务经理，过来看看我到底懂不懂行的”，张汉兴说着就笑了起来。

贰

2003 年，张汉兴开始创业，主营产品就是曾经让他“瞠目结舌”的弹簧机。

据他介绍，那时候的弹簧机大部分都是“三个轴八把刀”，优点就是价格便宜，缺点是需要专业的调机师傅去调试。

“那时候客户都是带着弹簧过来问，这个弹簧你们能不能做？我们说能，然后就会请调机师傅调机器，能做出来，客户就会下单。”张汉兴说，这是当时做生意最常见的情况。而这一情况导致调机师傅在这个行业中的话语权很高。

调机师傅在很长一段时间里都是弹簧机行业的稀缺资源，对于企业来说，很头疼却又不得不受制于他们。

2009 年，张汉兴开始尝试做外贸。其实在创业之初，张汉兴和他的同伴们就想过做外贸，但因为“自卑心理”而一直没做。“就我们这产品，哪敢去做外贸啊，觉得自己能在国

内卖就不错了”。

后来他听说一家同行在做出口，然后去打听了一下，发现人家请了两个小姑娘，“成天坐在电脑面前就做起外贸了”。张汉兴转头也去请了两个懂英语的人回来，照葫芦画瓢，也开始做起了外贸。

做了外贸以后，张汉兴发现外国人对“三轴八刀”的机器很不感冒，他们觉得太麻烦了，要求一个轴一把刀。虽然成本上去了，但是调试却变得非常方便，对以前调机师傅的依赖降低了。“那会儿我就有了一个启发，做产品就应该力争把产品做成傻瓜型的”，张汉兴说。

就像是以前日本的傻瓜相机一样，不管你会不会拍照片，只要对准了按下快门就好，“所有的产品，越简单越能说明水平高，简单到没有经过专业培训的人都会用，那就是最好的”。

叁

1972 年，张汉兴下乡，1978 年回城。

“那时候吃的苦，都成了后来的财富。下乡那会儿都是十八九岁的小伙子，每天天亮就起床干活，一直到太阳下山回去。定量每人 3 个 2 两的玉米面饼子，从来没有吃饱过。我坚信当年的苦，以后再也不会出现了。所以来东莞的时候，我什么都不怕，最苦的我都经历过”，张汉兴说。

对于刚到东莞的张汉兴来说，他眼中的改革开放不是遍地的企业和热火朝天的工地，这些在沈阳并不鲜见，最先冲击他神经的是“南方的观念”。

早在 2014 年，李克强总理便提出政府要给出“负面清单”，“法无禁止皆可为”，促进企业创新活力的迸发。就在不久前的国务院常



张汉兴，东莞市开创精密机械有限公司总经理

务会议上，李克强再次提出，抓紧出台新版市场准入负面清单，落实各类所有制企业一视同仁的承诺。

张汉兴说，这（负面清单）实际上契合了南方在几十年前就出现的思维方式，“在南方，只要政府没有限制的我都干，而北方完全相反，国家让干的我才干，国家没说的就坚决不能干”。

从政府行为看，东莞的“放水养鱼”政策，在北方同样是不可想象的。

上世纪 90 年代，张汉兴曾供职于沈阳一家地产企业。有一年当地税务局突然开始挨家挨户查账，只要账上有钱的就给划走。当时这家平常跟税务局“关系还挺好”的地产公司也没能逃过，账上被划走七八十万。

“老板去问为啥划走那么多钱，对方说是补税。要说补税，那也就是四五十万啊，划走那么多干啥？人家说，多出来的就算是来年的

税”，张汉兴说，这种情况在他来东莞的十多年里从未见过。

肆

前段时间，世界银行公布了《2018 年营商环境报告》，报告以开办企业、获得信贷、纳税、办理建筑许可证等十项指标对全球 190 个经济体 2016 年度的营商环境进行评估。此报告首次发布于 2003 年，至今共发布了 15 期。

报告指出，整体来看，全球营商环境在过去 15 年里大为改善，190 个经济体共颁布了 3188 项商业监管改革。其中，中国的营商环境便利度全球排名第 78 位。张汉兴认为，企业税负过高，是影响中国这一排名的主要因素。

改革开放，滚滚向前。

但张汉兴觉得在整体大势向好的情况下，仍旧有一些问题不容忽视。他认为，现在很多

制定政策的人并不了解企业，政策的制定过程中没有企业家参与其中，这就导致一些看起来很好的政策在执行过程中会遇到问题。

“环保问题的确需要去重视，习近平总书记说‘绿水青山就是金山银山’，这话没错。但是制定政策的人却没有考虑企业实际情况，想采用一刀切的方式来解决问

题”，张汉兴说，“我就跟很多人说过，六十年代的时候都是青山绿水，可是我们饭都吃不饱。一个硬币两个面，只想要一个面，这不现实啊！毛主席还不说嘛，‘绿水青山枉自多，华佗无奈小虫何’。”

2000 年，张汉兴到东莞的时候完全没有想过未来会是什么样的，唯一的想法就是“体会体会”。

我问他这么多年体会出什么了没有，他想了一下，很认真地告诉我，“每个时代都有值得自己珍惜的东西，不能说谁好谁坏，改革就像我们企业的发展，起起伏伏，但总体螺旋上升”。[14](#)

曾照水的路

文_任学奎 责编_任学奎



东莞市施贝斯电子科技有限公司执行董事/总策划 曾照水

“我到了东莞的第一个想法就是，买张票回长沙。”

1993 年，曾照水辞掉了事业单位的工作来东莞追逐他的爱情。“那时候从长沙过来要先坐 24 个小时火车，然后转汽车，走到半路就会被‘卖猪崽’”，除了满眼的塔吊，他几乎不能把眼前的一切与改革开放的前沿联系在一起。

“既来之，则安之”

曾照水有很多同学去了深圳，他也动过心，但最终还是留在了东莞。

“每个人心里都会有杆秤，既称自己，也称别人。从我的专业（工业设计）来说，那时候去深圳感觉有点晚了，竞争非常激烈。而东莞给我的感觉就是刚刚才开始起步，也有很多大型的外资企业在这里，机会应该比深圳多。”

来东莞的第二年，曾照水就创办了自己的公司，不过那时候不叫“施贝斯”，而是叫“通达”。这是一个非常接地气名字，当然，做的也是非常接地气的事儿——就像现在我们在街边经常看到的那些“广告装饰公司”一样。

那时候曾照水从没有想过未来会怎么样，每天骑着自行车到处发传单、拉业务。这种既做经理又做业务员的日子，曾照水坚持了两年。1996 年，他遇到了陈俊峰，两个理念、性格相投的人“搭伙”做起了公司。

曾照水后来回忆说，通达广告业务的腾飞就是在陈俊峰加入之后，“阿水和阿峰的名字在东莞的广告装饰行业中变得耳熟能详，通达在行业内开始有了一席之地”。

短短的几年里，通达广告就发展成了这个行业的“庞然大物”，他们组建了 100 多人由设计、制作和安装施工人员组成的团队，主营业务也发生了天翻地覆的变化，从最初的电脑割字、招牌和广告灯箱制作，逐步拓展到电脑喷画、电脑雕刻和立体吸塑等业务，后来开始为汽车 4S 店、各大连锁店和各种展会室内外装修……甚至，他们还参与了早起东莞对外形象展示的活动。

2002 年，曾照水被选为东莞市莞城个体私营企业广告行业协会副会长；2004 年，通达广

告十周年之际，《东莞日报》的“文化·生活”栏目对他们进行了较大篇幅的报道。那时候，通达只属于粗放工程阶段，曾照水开始酝酿转型。

“我是个喜欢考试的人”

这是个非常“奇特”的爱好，曾照水说他自己是个喜欢考试的人。读书那会儿，每次考试完了，在光荣榜上看到自己的名字都会觉得特别开心。后来，他做广告装饰的时候也把每一个工程都当做一次“考试”。

“我不否认做生意是为了挣钱，但是我更喜欢那种被客户认可的满足感。每次走在路上，看到那些我们做的工程，我都会觉得特别自豪，觉得自己在做一些有价值的事情”，曾照水说。

在接受《焦点视界》采访时，曾照水的手边一直放着一本公司 20 周年时精心制作的画册，里面有他们几乎所有做过的工程照片。他熟悉里面每一个工程图片所在的位置，那种自豪感是从他骨子里散发出来的。

“要是能干出个‘地标’来，我觉得这辈子就值了”，这是曾照水对未来的期待。

2004 年左右，东莞的广告装饰行业竞争变得非常激烈，曾照水开始考虑什么样的服务是更加有价值的。他与“老伙计”阿峰达成了共识，“我们觉得应该去做产品，把以前的同行变成我们的服务对象”。

改变是从 2005 年开始的。

通达的主营产品开始转变为三面翻、灯箱和立柱广告，在接下来的几年里，曾照水迎来了公司的第二次腾飞。这时候他自己都开始“嫌弃”起公司的名称，觉得通达不够“国际化”。2007 年，新组建的通达董事会决定成立一家新的公司，东莞市施贝斯电子科技有限公司。

施贝斯的意思就是“Space”（空间），曾照水说：“我们的宣传口号就是‘有空间，没距离’。”

从那会儿开始，曾照水和他的同伴一起，把施贝斯的产品做到了国外。曾照水说，他现在最喜欢听到的话就是“你们的方案通过了”，每一次做方案对他来说都是一次大考，而客户

的话就像过去的光荣榜，曾照水总能“榜上有名”。

“我是一棵扎了根的树”

曾照水一直把 2005-2015 年当成公司发展的第二个阶段，2015 年之后是施贝斯的又一次转型——曾照水再次把以前的同行变成了自己的客户。而施贝斯也成为这个平台下的一个环节。

“我要去做一个平台，把这个行业内的资源整合到一起，为客户提供整体的解决方案”，曾照水说。他开始走出工厂，到处找潜在客户“聊天”，谈自己的方案和理念。“很多生意都在跟客户的探讨中做成了，我们在不断的思维碰撞中达成了共识”。

曾照水坚信这是广告装饰行业未来的发展方向，更是施贝斯的出路，“我是学设计出身，所以很多做工厂的不具备我的设计优势，而做设计的又没有我们的产品优势。‘一带一路’和‘美丽乡村’‘特色小镇’都是我们的机会所在”。

“我们现在要做‘城市客厅’的概念，很多外国人到中国以后会发现每个城市都差不多，不像欧美那些国家的城市那么有特色，我们要做的就是城市的特色。简单来说就是，沙发茶几属于‘硬装’，而我们就是要做字画根雕这样的艺术‘软装’”。

1994 年，曾照水创办通达的时候从没有想过有一天能走到这一步，更没有现在的理念。有时候想一想，如果当时就有这样的理念，现在会有什么不一样，“后来觉得这个理念其实是市场发展的结果，放到当时的东莞应该并不可行。那时候没有那么多的企业和机构能够加入这个平台，那么‘一站式’就无从谈起”。

也正是过去 20 年的“两步走”，给曾照水现在的理念奠定了坚实的基础。现在，曾照水和他的同伴一起，把施贝斯的精细化产品做到了全国各地，走进了海外多国。

我问曾照水，现在还会后悔当初没去深圳吗？

曾照水说，不后悔，“就像之前的台风‘山竹’，那些后移植的树都被吹倒了，而长期扎根的都还牢牢站着”。



@视觉中国

“特色小镇的特色产业”系列 六

“中国牙刷之都”扬州杭集镇

文_鑫华 责编_屈赛

今年上半年，中国轻工业联合会、中国日杂品工业协会联合发文，继续授予扬州市杭集镇“中国牙刷之都”的称号。这一测评每四年一次，这是杭集镇自 2006 年以来第四次通过复评。

近年来，杭集镇牙刷产业创新发展，从小产品做成了大产业，年生产牙刷 75 亿支，产值 130 多亿元，约占全镇工业产值的 40%，出口 80 多个国家和地区。杭集镇依据牙刷特色产业衍生出装备制造、新材料等新兴产业，并以此

为依托，2016 年 5 月获批筹建江苏高新技术产业开发区。2017 年又因牙刷产业特色明显，入选第二批全国特色小镇名单。

300年的牙刷制造史

杭集镇是扬州生态科技新城的一个镇，位于扬州东郊，南濒夹江，东依芒稻河，西临廖家沟，北接万福路，宁通

高速和沪陕高速穿境而过。牙刷产业是杭集镇的传统产业，迄今已有 300 多年的历史。

牙刷，是人类进步、生活文明的象征。考古发现，中国最早的牙刷制造于公元 959 年，距今已有 1000 多年。在元代诗人郭钰“南洲牙刷寄来日，去垢涤烦一金值”诗中，首用“牙刷”一词，此后延用至今。明朝刷牙的习惯已有所普及，牙刷的制作也比较多样，出现棕刷和马鬃牙刷，法国到 1840 年才生产牙刷，中国“牙刷文明”较欧洲要早 900 年。

上世纪五六十年代，人们使用的都是猪骨柄牙刷，很脆，容易折断；刷毛采用的是马鬃或白猪鬃，开始用还可以，越用越软，最后全部趴下。买一把新牙刷一毛多钱，旧牙刷请人重穿一下仅四五分钱。因此，走街串巷的穿牙刷匠备受人们欢迎。

穿牙刷匠大多是邗江杭集人，杭集牙刷制作始于清代，扩于民国，技艺世代相传，历经千年生生不息。据老人说，过去制作牙刷有十道工序：下料、造型、浸油、漂白、钻眼、穿毛、抛光、刻字、着色、烘干。刷柄选用的是牛骨，而牛骨仅用牛腿部的“三愣、中筒、圆筒”，刷毛用的是马鬃及白猪鬃，穿线选用蚕丝弦，封眼则用牛肋骨骨签。每道工序要求比较高，技术娴熟的匠人一天最多只能穿六七十支。

另有一部分穿牙刷匠则活跃在车站、码头，或肩背木箱走街串巷，“穿牙刷喽！穿牙刷喽！”吆喝声又响又脆，

至今仍在耳边回响。打开穿牙刷的木箱，正面插着半截玻璃，里面摆放着各式各样的成品牙刷，旁边有一扎牙刷柄供人选用，几把约一寸半长的猪鬃，用粗棉线捆得紧紧的，形成一个圆柱体，站立在那里显得挺精神。木箱上有两个小抽屉，存放穿牙刷必需的工具。生意来了，把木箱放下作为工作台，支起小马扎，轻车熟路施展技艺。

性子急的人不愿意等，贴点钱用旧牙刷换把新牙刷，价钱比买新的便宜不少。小孩子个个都是无事佬，爱看人家穿牙刷，一看就是老半天。穿牙刷，先用小锉刀在刷柄背面沿着毛孔部位划出几条细槽，剔除旧刷毛后，用一根纳鞋底线似的长弦线，依次穿过一个个小孔，每穿一个孔插入一小撮鬃毛，入孔前对折，由弦线拽入孔内勒紧，直至每个孔插满。最后，用剪刀将鬃毛剪平，一把新牙刷便诞生了。如果穿牙刷匠心情好，会用小刀在刷柄上刻点山水、花鸟鱼虫，或刻些“祝君早安”“恭喜发财”之类的祝辞，最后用五彩蜡笔适当点缀，软布一擦，遒劲有力的书法、端庄秀美的图案清晰可见，别有一番情趣。

从清代道光七年（1827 年），杭集农民刘万兴用牛骨、马尾手工穿制出苏北第一支牙刷，并以“三星牌”打入市场，至今已有 180 多年历史，杭集牙刷制作由小作坊变身大公司、大集团，国内市场占有率达 85%，国际市场占有率 30%，成了全球最大的牙刷生产基地，国家轻工联合会将它命名为“中国牙刷之都”，杭集当之无愧。



左图：两面针华东日化示范基地 @ 扬州生态科技新城

全民创业，民营经济初露锋芒

改革开放 40 年，也是我国民营经济从无到有，从小到大，飞速发展的 40 年。扬州生态科技新城的杭集镇，在上世纪 80 年代初，从手工作坊起步，到全国第一个牙刷市场，一步一步发展成为“中国牙刷之都”，现在全镇有私营企业 2800 多家，规模以上企业近 500 家。

2011 年，杭集成立“中国牙刷博物馆”，牙刷博物馆陈展面积达 800 余平方米，总投资近 1000 万元，是全国乃至世界唯一的以牙刷命名的特色产业文化博物馆。馆藏历史文物 40 余件，拥有唐代、辽代及各个历史时期的牙刷文物展示。馆内还陈展了数百个杭集牙刷和知名品牌及代表当今牙刷最高水平的牙刷产品，值得一提的是，这里大部分的牙刷都是产自民营企业。

40 年前，扬州杭集镇还是一片荒地。当地有制造牙刷的传统。上世纪八十年代，沐浴着改革开放的春风，思想活跃的杭集人大胆提出依托牙刷制造传统发展民营经济的想法。为了给创业者鼓劲，政府打破体制束缚，专门成立工业供销公司，在贷款、市场准入、开票纳税上做民企的“担保人”。第一个吃螃蟹的三笑牙刷大获成功后，更多杭集人

跃跃欲试。1995 年，杭集镇迎来了全民创业的春天：200 多个个体户开办牙刷厂，现年 51 岁的张文生就是其中一位。

他说：“建了厂房，买了设备以后，确实资金方面是有所欠缺的。但在当时浓厚的创业氛围和政府鼓励下，得到了第一笔贷款是 30 万元人民币。创业当年的话，第一年完成营业额大概是 600 多万元。”

赚到第一桶金的张文生，和许多创业者一样乘胜追击，企业规模越做越大。同时，越来越多的牙刷厂，如雨后春笋般出现在杭集。一时间，小镇牙刷年销量占到全国的 80% 左右。

扬州市曙光牙刷厂的厂长屠金祥，是土生土长的杭集人，也是第一批在杭集创办牙刷厂的企业家。伴随着改革开放的大潮，当年思想解放的春风也吹遍了杭集，拥有制作牙刷基础的杭集镇大胆提出“全民创业”的发展思路。屠金祥回忆，当时镇里面出台了一个政策，领导干部带头创业，给百姓做示范，看到领导干部纷纷办厂，百姓的信心也足了。杭集市民杨艳说，当时杭集人有这样一句话，种田开厂带经商，没过多久奔小康！不少人白天在企业里上班，晚上回去忙碌自己的小作坊。

在政府的引导和推动下，家庭牙刷作坊、中小型牙刷企业在杭集遍地开花，集聚效应很快显现，最红火的时候，杭集每三户家庭就有一个小老板，经过几年发展，杭集建成了全国第一个牙刷市场。杨艳说，当时，短时间内杭集的牙刷企业“遍地开花”，企业越来越多之后，吸引了不少外地人来到杭集创业。

现在，民营经济已经成为国民经济中不可缺少的重要组成部分。据了解，扬州各类市场主体有 46 万户，其中，民营经济 45 万户，占到整个市场主体的 97% 以上。扬州市工商局党组成员、副局长谈嘉山表示，扬州全市 90% 以上的就业岗位是由民营企业提供的，政府财政收入 60% 以上是民营经济提供的。今年庆祝改革开放 40 周年，就是为了更好地鼓励民营经济健康成长、就是为了更好地深化改革，大力营造宽松的营商环境，为民营经济高质量发展保驾护航。

2003 年杭集镇被中国轻工业联合会授予“中国牙刷之都”称号，2008 年中国日用杂品工业协会、中国塑料加工工业协会又授予杭集镇“中国酒店日用品之都”称号。

多年来，杭集镇在“双都”名牌效应下，根据“以牙刷产业为主导，以日化产业为延伸，以新型包装材料产业为后盾”的产业发展思路，培育壮大了江苏三笑集团、明星牙刷等一批骨干企业；同时还依托独特的产业优势，集聚了以世界 500 强美国高露洁公司、比利时安泰士公司和两面针股份、山鹰纸业等上市公司为代表的一批优势项目。

提质增效、产业转型，用创新扩宽市场

由于创办早，加上产业集群的优势，仅仅 10 年时间，杭集镇的牙刷产量就占据全国 70% 的市场份额。

就在全 国批发商纷纷涌入淘货时，粗放发展的烦恼随之而来：有人借机以次充好扰乱市场，更关键的是牙刷国标过低，行业始终逃不出低端竞争。怎么解决？杭集人提出一个大胆设想：申请龙头牙刷企业和权威机构共同起草新国标。张文生作为企业代表参与了整个过程。

那时，政府工作人员带着张文生没少往北京、江苏两头跑。几经修改论证，2003 年末，牙刷新国标正式发布。从看数量到重质量，杭集尝到了国标提档升级后的甜头：牙刷出口量猛增，还引来了两面针、高露洁等国内外知名企业入驻。

此后，杭集自主生产的音乐牙刷、电动牙刷、中药养身牙刷等创意产品备受青睐。然而，2011 年，随着牙刷制作成本大幅上涨，以及欧洲经济危机加剧，杭集的牙刷出口量明显放缓。加上国内同行崛起，一时间，销量受到不

小冲击。在江苏酒店日用品行业协会会长兰进看来，转型升级已到了生死攸关的地步。



倍加洁生产的软毛牙刷

代工、贴牌是当时杭集镇牙刷工厂的主要业务。做牙刷赚不赚钱？严格意义上来讲，需要靠规模化的产量来拼利润。但是，低价之路恐怕会越来越窄。中国牙刷市场有一个共性，比如生产 5 支牙刷，一定有 4 支出口。抢占海外市场能让企业赚得盆满钵丰，这背后也暗藏了较大的经营风险。出口贸易给企业带来的收益背后，靠的是国内低廉的劳动力成本等，随着人口红利逐渐减弱，环境发生变化，出口企业的业务越发难做。

扬州杭集镇人民政府提出要解放思想，大胆创新。走在改革潮头的杭集人，大胆引进了世界 500 强企业高露洁，借助外企的强大实力，倒逼本地牙刷产业的进步。屠金祥说，很多国外的技术、设备都很先进，可以大大提高工作效率。当时杭集本地厂里的工人一天最多做两千支牙刷，但是国外的设备一天可以生产两万支，这让大家感到非常震惊，



下图：中国牙刷博物馆 @ 扬州生态科技新城



上图：高露洁三笑有限公司 @ 扬州生态科技新城

也感到了压力。“与狼共舞”让杭集人学到了先进的技术，杭集牙刷产业发展更上一层楼。

杭集镇还充分发挥民营经济灵活的特点，一方面持续深耕牙刷产业，通过引进高端生产设备、创建研发团队、举办国际设计大赛，推动牙刷行业加快升级换代。另一方面，以牙刷为突破口，大规模进军酒店用品和口腔护理市场，其中用天然秸秆为原料制造的酒店用品“六小件”，因环保、经济风靡一时。当地牙刷企业还主动拥抱互联网，在定点供应的基础上，借助网络销售积极拓展市场，让“牙刷之都”浴火重生，站稳脚跟。

税收东风助小镇牙刷扬帆全球市场

“美好的一天，从三笑开始。”这句甜美温馨的广告语，已成为 70 后、80 后的时代记忆。20 年过去了，位于扬州市广陵区杭集镇的高露洁三笑有限公司从名不见经传的小企业成长蜕变为中国牙刷行业领导者，参与牙刷制品各项国家标准的制定，生产的“三笑”“高露洁”“黑人”等品

牌牙刷出口全球 80 多个国家和地区，蜚声海外。“小镇牙刷”扬帆远航全球市场，在全球化的竞争浪潮中勇立潮头，公司法人杜卫刚感慨万千：“企业的扬帆远航，离不开税收政策的东风助力。公司的每一步发展，离不开三笑人的团结进取，更离不开政府对企业的密切关注和大力扶持。”

丁明祥是公司财务部门的元老级员工，工作以来就一直和税务部门打交道，亲身见证税收营商环境的不断优化，深刻体会到企业做大做强与国家税收政策的扶持密不可分。

他介绍说，2009 年起实行增值税转型改革，将生产型增值税全面转型为消费型，极大地激发了企业投资改造的热情和动力。企业认真比较研究德国、意大利、日本、韩国等国先进技术装备，择优购入；又聘请专家根据公司生产特点与标准，对这些设备进行技术改造，开发自动化操作系统，不断提升产品技术水平和生产自动化程度。去年，高露洁三笑公司正式挂牌成立全球牙刷技术中心，对全球高露洁提供有关牙刷等产品的研发和技术服务，每年技术出口接近千万元。“我们在本地有成熟的产业集群、

可靠的产品配套、多年培育的研发团队和操作能手，这些都是高露洁三笑特有的资源优势。此外，政府优良的营商环境和税务部门热情高效的服务，成为我们的政策优势；每个季度，税务部门都有专人针对公司的业务主动进行提醒、辅导，帮助企业将税收优惠用对用足用好，仅去年一年，高露洁三笑公司外购设备达 1.1 亿元，抵扣进项税 1600 万元。税务部门的贴心服务，让公司在走得快的同时，走得正、走得稳。”

税收优惠政策为高露洁三笑公司提升国际订单接单能力积累丰厚资本。去年，高露洁三笑有限公司外销占比 68%，销售额接近 7500 万元；但随着国内人工成本不断上涨，海外订单流失趋势日趋明显。

今年 5 月 1 日开始，增值税税率下调 1% 后，犹如一支强心剂，对提振企业信心、增强企业竞争能力起到很大的帮助。在税务部门提醒和辅导下，公司进一步测算完善订单价格，使报价在国际市场中有了更为充足的价格竞争砝码和盈利运作空间，之前流失到东南亚等地的订单也开始逐渐回流。



左图：杭集镇全貌 @ 扬州生态科技新城

“一枝独秀不是春，百花齐放春满园”。上文提到高露洁三笑有限公司的强大实力倒逼了当地牙刷产业整体转型升级，使其纷纷采购先进的机器设备来逐步取代手工制作。据统计，从 2013 年到去年，税务部门累计为杭集牙刷制造业落实固定资产增值税进项抵扣 1.03 亿元，极大降低了企业生产成本。杭集镇现有 2800 多家牙刷生产企业，规模以上企业近 500 家，年产牙刷从不到千万支逐步提升到 75 亿支，国内市场占有率 80% 以上，国际市场占有率 30% 以上。 [TU](#)

喻湘涟： 惠山泥人的守望

文_宗和 图_视觉中国 责编_屈菁

老无锡人常说，无锡的西郊惠山有六多：古迹多、庙宇多、祠堂多、香客多、游人多、烂泥嬷嬷多。烂泥嬷嬷说的就是惠山泥人。惠山泥人取材惠山黑泥，具有浓郁的民间色彩和江南乡土气息，已有上千年历史。和天津“泥人张”一南一北，并称为中国民间泥塑艺术的代表。

从祠堂里走出的惠山泥人

中国泥塑是一种古老的民间艺术。明清以后，民间彩塑赢得了老百姓的青睐，最著名的就是天津“泥人张”和无锡惠山泥人。

“泥人文化与祠堂文化是密不可分的。”无锡市泥人研究所所长、泥人博物馆馆长赵建高认为，惠山泥人的起源与佛教文化、祠堂文化以及戏曲文化有紧密的联系。惠山泥人始于南北朝时期，盛于明代，距今已逾千年。惠山祠堂群兴盛于明清，这段时间恰好也是惠山泥人得以发展、兴旺的时期。

名门望族在惠山脚下修建祠堂，常年需要雇用看守的祠丁。因薪资微薄，祠丁为了筹谋生计，开始想别的办法。他们看惠山乡下的农民取惠山脚下的黑泥捏泥猫泥狗哄孩子玩儿，便也学着做，捏些简单的伴有寓意的形象。后来手艺越发纯熟，祠丁们就开始照着祠堂祭祖时上演的戏曲



左图：惠山泥人分为“粗货”和“细货”，人们熟知的“大阿福”就属于前者

创作，手捏戏文也应运而生。当时，大小祠堂在惠山古镇的直街两侧鳞次栉比不下百家，几乎每家祠堂的大门口都会开上一家泥人店，前门为店，后屋则是作坊，形成了“泥人一条街”。

根据史料，明代张岱《陶岳梦忆》就有惠山泥人放在店里出售的记载。到了清代，惠山泥人制作技艺逐步成熟，人物形神俱备。惠山泥人名声大振，还传到了宫廷。

早期的惠山泥人多为控制，加以简单的彩绘，主要以控制儿童玩具为主，像大阿福、小花囡、春牛、蚕猫等。这些在当地统称为耍货，也叫“粗货”。至清朝乾隆年间，由于商贸往来的快速发展，对惠山泥人的需求越来越多，惠山开始出现了专门制作泥人的手工作坊。泥人的品种和质量都有一定的提高，惠山泥人的独特风格已基本形成。清代中晚期是惠山泥人发展历史上最为繁荣的时期。随着昆曲和京剧艺术兴起，无锡泥人的发展也进入了成熟期，以表现京昆戏剧人物形象为主的“手捏戏文”诞生了，民间艺人称之为“细货”。惠山泥人经客商贩卖而流传到全国各地，名扬四海，深受人们的喜爱。在清朝宣统二年，惠山泥人送南洋劝业会参展，作品获得了银牌奖，其获奖评语是：“精神体态，形韵丰姿，面面俱到，旁观近视，宛若生人。”由此可见此时的惠山泥人已达到相当高的艺术水平。

现藏于无锡博物院的手捏戏文《蟠桃会》，是现存最早的惠山泥人作品，它高 85 厘米，是一幕凝固了 100 多年的神仙欢乐图：王母娘娘戴金冠穿彩衣，端坐假山最高处的亭子里，左边是捧着从天上偷来仙桃的东方朔，右边是手托金樽身披彩绶的麻姑，下方参差排列着八仙、刘海、和合二仙、黎山老母、彭祖和月老等 21 位神仙。这些泥人鲜活、生动，让人联想到中国古老的女媧造人的传说。

手捏戏文一般需要两人搭档完成，一人捏塑形象，一人描摹彩绘，技艺世代相传。喻湘涟和王南仙就是当今惠山泥人最有名的“黄金搭档”。她俩一人擅长泥塑，一人专功彩绘，成为一对合作搭档。在长期的艺术实践中，两人配合得相当默契，使她们的作品屡屡被选中参加国内外的展览，博得各界的一致好评，她们的许多作品被海内外多家博物馆所收藏。20 世纪 90 年代她们被中国轻工部命名为“中国工艺美术大师”。

文化传承不能脱离生活

喻湘涟，1940 年出生在湖南湘潭，6 岁丧父，母亲蒋兰英带她回到娘家惠山。夏天的早上，天还没亮，外公就把小湘涟叫醒，背上鱼篓向河边进发，开始例行的“晨练”。“那时候水多清啊，河里都是鱼啊虾啊，外公用鱼兜兜起来，

我就去接住，走一圈回来，什么吃的都有了。”光着脚丫子跟在外公后面跑，成为喻湘涟小时候最温暖的回忆之一。

喻湘涟的外公蒋金奎是当地有名的泥人师傅，最擅长做各种各样的泥猫，有“惠山猫王”之称。那时就靠着外公经营的小泥人店，维持一家人的生计。懂事的喻湘涟7岁起就给外公打下手，印坯、打底色，不知不觉埋下了转泥生涯的种子。

1954年，江苏省惠山泥塑创作研究所成立。从这个时候起，老艺人们被组织起来，逐步恢复了手捏戏文的生产。同时，江苏省的第一期惠山泥塑彩绘训练班开班，招收了40多位惠山泥人艺人子弟和农家孩子，喻湘涟和王南仙成为同学。师从名师，经过勤学苦练，两人终于成为中国工艺美术大师、惠山泥人国家级非遗传承人。

下图：喻湘涟



其实，1955年初中毕业的喻湘涟，原本志愿是成为农业专家。“那时候号召‘到广阔天地中去’，我就想着当个拖拉机手，广阔天地大有作为。结果没能考上。”喻湘涟情绪低落，外公则鼓励她：“我看你在学堂里的图画成绩不错，就学做‘烂泥嬷嬷’吧，怎么样？”

喻湘涟拜了著名泥人师傅蒋子贤为师。蒋师傅虽然只教了她1年零4个月，却教会了她惠及一生的道理：多看、多做、多想、多问。师傅特别告诫她，在制作过程中，从开始到结束要全神贯注，要入神，如果打断了思路，就会“不贯气”，最终伤害到整个作品的韵味和神采。捏泥人是个要能坐冷板凳的活儿，也是个既花脑力又花体力的苦活儿。因为泥怕风吹干，夏天不能吹电扇；冬天捏着连水带冰的泥巴，寒气从手指直透到心里。喻湘涟却越做越带劲，捏泥人捏上了瘾。就连原本活泼好动的性子，也“一摸泥巴就静下来了”。

喻湘涟擅于捏塑，她把自己对人物的理解融入撮捏之中。惠山泥人是塑的技法与捏的技巧的完美结合，泥巴只往上加，不往下减，讲究自然连贯，一气呵成。一印、二捏、三挖、四镶、五板，从下而上，由里到外。搓搓捏捏就成形，敲敲拍拍就有面，一挖一掬就有纹，一板一扭就有势。王南仙则擅长彩绘，她对人物面相的描绘十分精致，着力于传神。半笔头是王南仙的运笔绝活之一，颜料只蘸到毛笔头的一半，勾画起来轻巧细腻。

“千万不要觉得惠山泥人就是捏泥巴，它背后的文化可深着哩。”谈起对惠山泥人的认识，喻湘涟很较真儿，“以‘大阿福’为例，一个‘福’字寄托了人们对生活的所有美好愿望，而嘴角始终挂着的微笑则启示人们要笑对生活。它不仅是国家旅游年、电影金鸡百花奖的吉祥物，就连北京奥运会吉祥物‘福娃’的原形也来源于此。”不能脱离生活，建立在生活功能之上的文化内涵才能得到很好的传承。

“干出名堂来”的执着

15岁拜师入行，冷板凳上钻研多年，正当喻湘涟的手艺越来越精湛时，却碰上了“文革”。1969年，喻湘涟被下放农村劳动改造，直到1979年秋，才终于回到了无锡。

再次望向这座城市的时候，她已经历经沧桑，只想从此过上安稳的日子，但一件看似平常的小事却完全改变了她的想法。

“我回来后组织让填表，问你有没有作品在专业刊物上发表，我说没有；你有没有作品给国家级博物馆收藏，我也没有。填那个表我都是空白，我难过极了，几天没睡着。当时还没有复印机，我就连夜把表格一行一行抄下来，想着没的东西怎么在这几年补上去。”



为了填补这些空缺，喻湘涟放弃了到惠山泥人厂当副厂长的机会，去刚刚恢复成立的惠山泥人研究所当了一名普通技师。当时她脑子里就一个想法：“好好干，干出名堂来！”然而动手干时就发现难得多。“以前师傅教我的东西一直都没搞懂，就是依葫芦画瓢。”

为了能重新掌握惠山泥人的传统制作工艺，1980年春，喻湘涟又去了南京博物院，每天都到库房里修复和临摹“手捏戏文”。之后，她踏遍了整个中国，到处研究泥塑艺术。而她制作的惠山泥人，也开始被中国美术馆等国家级机构收藏。

1982年，喻湘涟作为江苏省民间工艺的代表应邀前往日本进行表演，她也是新中国成立后惠山泥人行业里走出国门的第一人。回忆起那一幕，喻湘涟现在都激动不已：“当时一下子把外国人都震住了，捏个孙悟空15分钟，不到1分钟能捏出一个小动物。他们认为这是东方艺术，太了不起的东方艺术。”

这次成功并没有让喻湘涟满足，她开始思考——为什么外国人喜欢，惠山泥人好在何处？“我们的东西是意象的多，具象的少，老祖宗就说‘不懂解剖，也不懂别的，我们做的是意思’，这句话不得了。把意思做出来，就是惠

山泥人和其他手工艺的区别，比如说天津‘泥人张’，他们是具象中追求形神兼备，我们是意象中做到形神兼备。”

现在提到泥人，我们还是会经常将无锡的惠山泥人和天津泥人放在一起做比较。其实最本质的差别就是，前者是“捏”，后者是“塑”。喻湘涟说，这二者的关系就像是母亲肚子里的异卵双胞胎，“捏”要求一气呵成，讲究做什么都要一步到位。因此民间艺人脑子里的形象要非常清晰，不能含糊。当然，做到这一点，也和惠山泥的泥质细、润、黏、韧、湿时不下榻、干后不裂缝的特质有很大关系，而“塑”是加减法，多了一点儿就拿掉，少了一点儿再加上，可以慢慢地修改。惠山泥人讲究意象，而天津泥人要求具象，因此并没有高低之分。

赋泥土以生命

惠山泥人的“细货”一般不用模具，由艺人直接捏塑而成，“手捏戏文”是其最负盛名的一个大类，堪称“中国一绝”。

手捏戏文，顾名思义是以手捏为主的方法来塑造人物形象，其表现的内容大多以戏曲人物为主，它造型生动自然，

上图：2004年12月25日，中国工艺美术大师惠山泥人彩塑工作室在无锡成立，这张旧照中聚集了喻湘涟、王木东、柳成荫、王南仙、李仁荣、王国栋和陈荣根7名国家级、省级工艺美术大师



右图：喻湘涟的作品《美猴王》，藏于南京博物院

色彩艳丽,装饰精美。手捏戏文的制作方法分为“捏段镶手”和“印段镶手”两种：捏段镶手是除了人物头部用模具印制外，其身段和手脚都是控制出来的；印段镶手则是头部和身段都是用模具印制出来的，只有手和配饰即道具是手捏控制出来的，俗称“板戏”。

手捏戏文作为一种民间艺术，它的场景常以丰富多彩的民间习俗和喜闻乐见的社会生活为背景，在长期的发展过程中，深受昆曲和京剧艺术的影响，逐渐形成了手捏戏文强烈的装饰味。手捏戏文在塑造人物时充分利用泥的可

塑性，按作者对剧情和剧中人物的理解，有意识地将人物的表情和动态做一定程度上的夸张，而不仅仅停留在对人物的真实模仿上，这一点很大程度地反映出惠山泥塑艺人对人物造型的概括性意象，也能够折射出江南水乡那种细腻、灵秀的吴文化的独特韵味，具有其丰富、深厚的文化内涵，这也是与其他地方泥人的主要区别之一。

自上世纪 80 年代以来，中国美术馆先后收藏了喻湘涟和王南仙的《贵妃醉酒》、《挑裁衣》、《断桥》、《醉打山门》和《钟馗》、《穆桂英》等几十件有代表性的精品佳作。

《贵妃醉酒》这件被中国美术馆收藏的传统题材的作品，描写的是唐明皇的宠妃杨玉环在百花亭设宴，等待唐明皇前来同欢共饮，然而久候不至，在得知明皇已驾往西宫后，愁怨万端，气闷所致，遂边饮边唱，发泄心中的忧怨。这件作品所表现的正是太监高力士向杨贵妃进酒的一个场面。

《贵妃醉酒》这出戏在多个戏种中都有出现，可以说是戏剧中的经典剧目，是人们耳熟能详的一出戏，但每个人的感受会不尽相同，泥塑艺人们也是如此，她们会根据自己的感受，把对剧情和剧中人物的理解，通过作品来表现人物的神态和性格。

在资料中可以看到《贵妃醉酒》的多种塑造样本，其差异很大，有的作品把杨贵妃失宠后忧怨与无奈表现得很伤感，有的作品把贵妃塑成酒后飘飘然的神态，也有的作



右图：喻湘涟和王南仙合作的手捏戏文泥塑《贵妃醉酒》

品将杨贵妃塑造成端庄大方、服饰华丽的贵夫人的样子。而中国美术馆收藏的这件作品则是杨贵妃口衔酒杯，双臂甩着水袖，让人一看就感觉到她醉酒后站立不稳的情景。喻湘涟将杨贵妃醉酒后的失态塑造得惟妙惟肖，而高力士单腿跪地，两手托起袍襟，随时准备接贵妃掉下的酒杯，把太监对主子的殷勤与诚惶诚恐的心态表现得恰到好处。

喻湘涟曾经讲述过创作这件作品时的想法：“我经常看戏曲报，里面有好多演员演这段故事的体会。我琢磨，高力士如果站在那里把杨贵妃拉下去好像不合理，所以我就让贵妃站着，高力士跪着，这样一高一矮有个错落。贵妃已经喝醉了酒，朦朦胧胧的，是动感的，但是高力士，是静下来的，给她敬酒的时候是跪着的——它有讲究的。”

传承的坚守

随着祠堂、戏曲以及一些习俗等惠山泥人存在的基础逐渐淡出人们的视野，惠山泥人与普通民众存在的交集越来越少了，而且喻湘涟和王南仙这一代艺人也老了，愿意学泥塑的年轻人少之又少，人们不得不忧虑，惠山泥人的明天会是什么样？

在无锡市有关部门的扶持下，惠山泥人自 2007 年曾先后开了两次三年制非遗大师传习班，招募到了 15 名专职传承人，由政府财政给予每月 1400-1800 元的生活补贴。但可惜的是，学习完三年之后，他们先后都离开了惠山泥人这个行当，对此喻湘涟很难过。

“从经济收入的角度来讲，我真的没法要求学生都跟着我去做泥人、去吃苦，毕竟这不是他们应该承担的责任。”喻湘涟坦言，自己一个学生，学了两年多时间的泥人，拿到的工资只有 2000 元，后来跳槽去公司做白领，收入比做泥人多好几倍，没几个月小汽车都开起来了！

“非遗的传承很大程度上依赖于人，有人才有传承。”喻湘涟深知要为传承人提供相对稳定的生活环境。只有在没有生活压力的情况下，传承人才能够安心心地搞非遗创作。对此，她的建议是“政府的政策要持续、要对症；个人也要努力，寻求创新发展、主动走向市场”。

喻湘涟还强调，非遗传承人的培养不应是培养制作工人，而应该是培养非遗原创作者。“非遗是最精湛的技艺，不经过长时间的积累和磨练是不可能达到‘火候’的，而且还需要有深厚的传统文化知识和素养，否则也不能实现泥人言志达意的艺术初衷。”

为了传承惠山泥人的技艺，喻湘涟的外孙华天骅在大学毕业後も加入到专业学习惠山泥人的行列。喻湘涟膝下本有两个女儿，但大女儿因为有手疾做不了，二女儿对泥人技艺没兴趣，可这门手艺总要传下去。如此，喻湘涟便



上图：位于无锡惠山古镇上的中国泥人博物馆，是迄今为止全国泥人行业规格最高、展品最多的博物馆

把希望寄托在了外孙华天骅身上。带着小小的私心，喻湘涟把 1990 年出生的外孙从小就带在身边，让他跟着自己“捏泥巴”，希望用耳濡目染的方式让外孙对这门手艺感兴趣，为这一濒临失传的技艺留下一条根脉。

初学的那几年，也是华天骅最艰难、纠结的几年。对着一个个泥人，练手法和手势，一坐就是一整天，回到家往往累得倒头就睡，“慢慢地，就感觉与同龄人脱节了。但挣扎了一段时间就想开了，外婆一把年纪了还在坚守，我这个年轻人有什么理由放弃呢？”2013 年，华天骅创立“天心莲泥塑艺术馆”，成为无锡惠山泥人最年轻的接班人。

很快，华天骅就发现，这条路并不是这么好走。“没有实用性，决定了惠山泥人注定是小众的艺术品，而且无论是饱满夸张的造型，还是色彩鲜艳的画风，都已经与现代人的审美相去甚远，摆在家里大部分人都不会嫌‘俗’，真正懂的人越来越少了。”华天骅说。

“惠山泥人不仅是小小的阿福阿喜或者玩具，也可以做成有场景、多人物、有故事的复杂作品，场景、气势大，但做工、美工依然可以很精致。”对华天骅的想法，喻湘涟总是给予鼓励。于是，华天骅根据现代人的审美设计了手捏戏文《水帘洞》。在第四届中国非遗博览会上，这套作品一举夺得二等奖。

这些年，华天骅也做了一些尝试：他主动对接无锡中小学，不定期地为孩子们做惠山泥人讲座；与无锡商院成立惠山泥人现代学徒班，让有兴趣的大学生有机会学习惠山泥人并进行创新；还计划在“天心莲泥塑艺术馆”向游客展示最纯正的惠山泥人文化。

“不管未来如何，我都会跟外婆一样，守着这门老手艺，直到我也老了，做不动了。”华天骅说。 [F1](#)

亟待攻克的核心技术（二）

文_钟科 责编_屈骞

编者按：近年来，中国制造正带着澎湃动力向前奔跑，并逐渐进入到跟跑、并跑、领跑“三跑并存”的阶段。但我们在充满信心的同时，还应更加清醒和理性。与发达国家相比，我国制造业还有不少领域的关键核心技术受制于人，亟待集中力量奋力攻关。真正的核心技术靠化缘是要不来的。我们还有多少亟待攻克的关键核心技术，差距在哪，需要从哪些方面突破？我们将用数期的篇幅，就此进行梳理、解读和评析。

激光雷达昏聩，让自动驾驶很纠结

人靠眼睛看路，无人车也是。激光雷达就是无人车的“眼睛”。

伴随自动驾驶的落地，原来主要用于三维扫描的激光雷达，成为自动驾驶汽车的必备，甚至决定着自动驾驶行业的进化水平。但在这个切中行业要害的领域，国货几乎没有话语权。

激光雷达是个传感器，自带光源，主动发出激光，感知周围环境，像蝙蝠通过超声波定位一样。

按照自动驾驶 L1—L5 的等级划分，L3 及以下属辅助驾驶或低级别自动驾驶，L4、L5 才算得上高级别自动驾驶甚至无人驾驶。目前的自动驾驶都处于 L3 以下阶段，毫米波雷达甚至摄像头都能够满足汽车的视觉需求，特斯拉就应用了前者。但要想发展到高级别自动驾驶阶段，受测距、分辨率、精度、信息全面性的影响，激光雷达不可替代。

激光雷达可以精准测距：通过获取激光打在物体上并返回接收器的时间，乘以光速即可获得。由于打出的每一束光都带有相对位置信息，激光雷达可以利用算法实时生成汽车周围环境的高清数字地图，进行目标跟踪和识别。



右图：8月23日，美团最新发布的新款概念车亮相重庆智博会，采用的是 L4 级别自动驾驶技术，使用包括激光雷达在内的多传感器融合方案 @ 视觉中国



左图：美国 Velodyne 激光雷达，占八成以上市场份额，这也是国内厂商的赶超目标 @ 视觉中国

国内主流激光雷达企业北科天绘总经理张智武介绍，激光雷达的扫描精度高、没有畸变，毫米波雷达只知道前方有障碍物，并不能准确描述大小和形状。

激光数据是矢量数据，计算机可以分类、提取、处理，自动辨别车道线、挡车柱、交通标识牌、树木等，这也是其他传感器做不到的。

激光雷达常以线数区分，并通常设计为 2 的指数级，如 4 线、8 线、16 线、32 线、64 线及问世不久的 128 线顶级测试产品。线数是指激光发射光源数，16 线产品有 16 个光源，以此类推。目前能上路的自动驾驶汽车中，凡涉及激光雷达者，使用的几乎都是美国 Velodyne 的产品。这家公司成立于 1983 年，位于硅谷，其激光雷达产品是行业标配，占八成以上市场份额。

线数决定激光雷达的分辨率。激光雷达以旋转扫描的方式工作，一个光源扫一圈，得到一条 360 度的水平环形视线，这也是为什么无人车顶的“大花盆”都要不停旋转。光源越多，视线越密集，实时地图的分辨率越高。张智武以素描类比：素描由线条构成，线条越密，画越清晰。

最早的国产 16 线产品于 2016 年推出，目前最高 40 线。制造多线数激光雷达，国内厂商普遍面临工艺繁琐的问题。以传统方式增加激光雷达线数就像拼接越来越宽的暖气片，造成产品体积成倍放大，同时极大增加量产难度。据激光雷达企业饮冰科技 CEO 金元浩介绍：“现有工艺条件下，提高线数需要增加印制电路板的数量，激光雷达的体积也会随之大幅增加。尺度和集成度必须兼顾。”

国外厂商之所以能做出 64 甚至 128 线的激光雷达，内部元件的芯片化起到决定作用：缩减激光雷达的体积、减少散热、有助于量产。

这需要容量大、传输速度快、信息处理高效的专用芯片。目前国内激光雷达企业一般购买德国 osram 发射器。对此，国内智能汽车研究专家黄武陵强调“核心芯片，尤其是发射器和探测器，国产化程度、抗干扰等方面需要提高”。

不同于手机芯片，接收芯片不追求单位面积晶体管数量最多，但对分辨率有更高要求。原来需求少，一年几万片，这两年风口突然转向高分辨率的高质量传感器，接收芯片生产工艺不成熟，技术能力不足。“激光信号的接收对集成度要求很高，原来做 1×1 的单点传感器，现在汽车对分辨率要求高，要 1064×768。”金元浩说。按自主工艺生产这个分辨率的产品，与半块汽车前挡风玻璃大小相当，用起来不现实。因此，国货正在从分辨率没那么高的芯片起步追赶。

国内有研究所、激光雷达厂商正在自主研发发射芯片和接收芯片，但都处在初级阶段，产品尚未定型。“车载激光雷达是小众行业，近几年随着国内 L2 级自动驾驶的发展才有市场，行业技术储备不够，人力投入不足。”金元浩说。他所在的公司就在做 16 线激光雷达的发射芯片，但也是用低价产品抢占市场份额。

线数相同，不同产品的效果也不尽相同。据金元浩介绍，精度、稳定性、分辨率等参数与主流产品还有差异。尤其国产激光雷达的稳定性相对不足，汽车行业又对安全性要求极高，测试时间长，本来不大的市场，更难觅国货踪迹。

激光雷达贵，一在必需，二在紧俏。这是一个完全意义上的卖方市场。Velodyne 16 线产品年初价格减半后仍达 4000 美元，百度智能车搭载的 64 线产品（也是目前市场适用的最高级）约 8 万美元，比一般汽车都贵。价格是无车量产和商业化的拦路虎。

正因如此，国产激光雷达才要攻关。据张智武介绍，北科天绘的 16 线产品去年卖价 5 万元人民币，今年不到 3 万元，和 Velodyne 16 线的折扣相当，“一旦做出来，售价就腰斩”。议价空间之外，自动驾驶一旦从测试走到量产，激光雷达市场巨大，国货不能拱手让人。

新的技术方案也在出现，“激光雷达正往固态化方向发展，国内厂商需要抓住新的方向，与国外同行同步发展。”黄武陵说。相对于传统的 360 度机械旋转激光雷达，固态激光雷达基于电子部件进行数据读写，去除了机械旋转部件，是革命性技术。这条新赛道上，国内厂商可与国外同行站上同一起跑线。

射频器件：仰给于人的手机尴尬

手机的射频器件，好比部队的无线电兵，通信全靠它。中国是世界最大的手机生产国，但造不了高端的手机射频器件。这需要材料、工艺和设计经验的踏实积累。一块手机的主板上，1/3 的空间是射频电路。

声音要传到千里之外，得先转化成高频的射电波。信息编码成一秒钟几十亿波峰的正弦电波，对方手机接收和还原，纹丝不乱。这就是射频器件的本事。射频器件的核心部件是功率放大器芯片，也叫射频芯片，4G 手机一般会用 4 到 5 颗。

“我们好比是修高速公路的，路修得越宽、越平直，车跑得越多、越快。”专业设计射频芯片的 Vanchip 公司工程师王利明说。

“手机发展趋势是更轻薄，功耗更小，频段更多，带宽更大，这就向射频芯片提出了挑战。”王利明说，“射频芯片将数字信号转化成电磁波，4G 手机要支持十几个频段，信息带宽几十兆。信号不能受干扰，这很难。”

2018 年，射频芯片市场 150 亿美元；高端市场基本没有国货，被 Skyworks、Qorvo 和博通 3 家垄断，高通也占一席之地。

“多年以来，这几家的产品已经很有口碑，性能很稳定。所以大手机公司比如苹果、华为和三星等等，基本都用它们的。”王利明说。

国货的买家多为小品牌手机，且国货多为 2G、3G 芯片；4G 射频芯片基本都是洋货。

高频电波的信号很脆弱，在复杂的电磁环境里，保持信号的清晰稳定，有赖于各环节的抗干扰性。设计这种电路，

是一门尚未完全找到规律的艺术。比如说，有瑕疵的射频芯片像扩音喇叭一样，会发出尖利的无用信号。排查故障是非常麻烦的。射频电路怕噪声干扰，但引入噪声的可能性太多了——电源、邻近电路、耦合、发热、自身元件……

不合理的建模，生产出来的电路，一个和另一个的效果天差地别。

而从图纸变为实际电路，更需要设计师的丰富经验。何种布局，如何抵消各元件的不良影响，兼容不理想的元件，设计师都要有办法。引入新元件，小了不起作用，大了又产生新的干扰。元件用多了，功耗又会增大……

设计师在考虑“要不要给反馈环串联一个小电阻来缓冲？”“是否改一下地线引脚以屏蔽噪声？”这类问题时，往往没有现成答案，靠经验和试错。试探着稳定电路，好像把鸡蛋立在鸭蛋上，常凭感觉。

射频芯片属于模拟电路，跟处理“1”和“0”的数字电路不同。数字电路设计类似于编程，有成熟的模块和自动化工具；而设计模拟电路，要面对的是复杂未知的自然世界。

电子创新网创始人张国斌说：“数字电路领域更多需要市场反应速度，国内有不少做得好的公司，但设计和生产射频器件，需要各种基础科学知识，经验积累和制造是关键，‘弯道超车’几乎不可能。”

射频器件的另一个关键元件——滤波器，国内外差距更大。手机使用的高端滤波器，几十亿美元的市场，完全归属 Qorvo 等国外射频器件巨头。

滤波器可去除目标频段以外的信号，是很基础的电路器件。4G 手机用的是更精准和昂贵的滤波器，一台手机要装 10 来个。这种高端滤波器基于压电效应原理，引入声波来工作；它的基底和涂层采用一些新材料（其中一些用在最好的军用雷达上），加工精度要很高，涉及到薄膜沉积和微机械工艺。

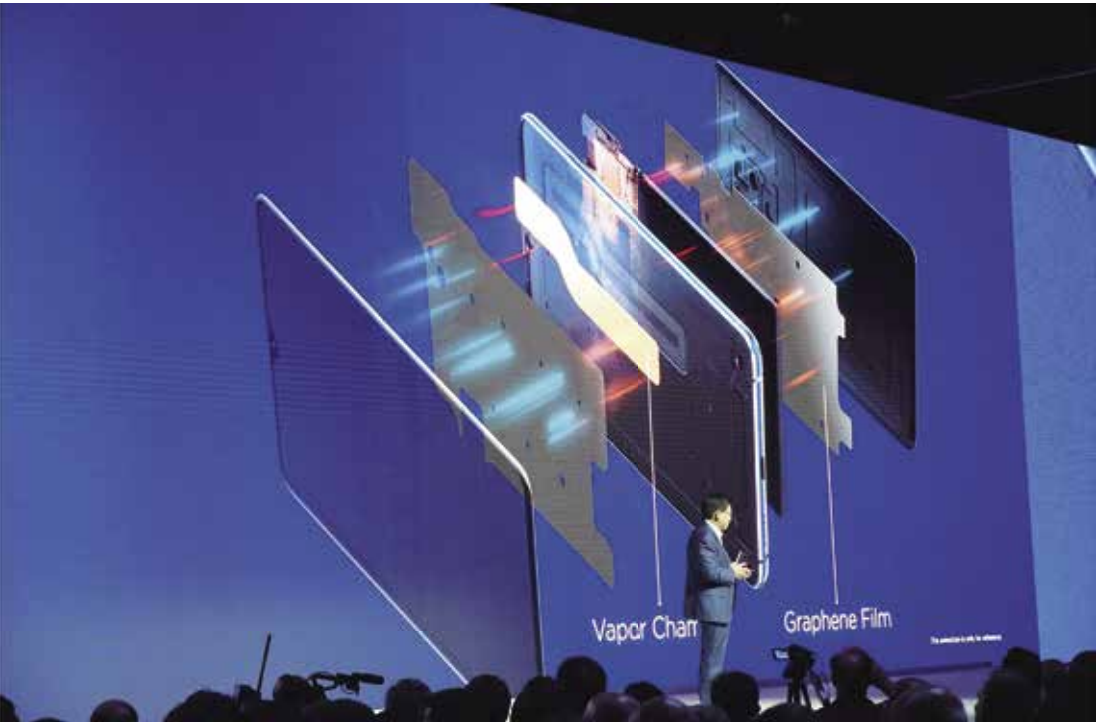
滤波器频段边缘越“陡峭”，越能避免邻近频段的信号干扰。“比如带通滤波器就像一扇门，高端产品的门框可以很好，将杂乱信号滤得很干净。”张国斌说，“在性能指标上如中心频率、截止频率、线性度、灵敏度等方面我们比别人落后，一时还赶不上去。”

基础元器件的差距不止这一个。张国斌举了个例子：射频电路都有振荡器，它需要一个高精度晶体振荡器，高频信号需要倍频信号，若晶体振荡器的频率精度不够，则多次倍增后信号就会差到不能用。而最精准的晶体振荡器，多数产自海外。

所有的高端元件，都与高性能材料有关。

张国斌说，射频电路需要高电子迁移率，这方面砷化镓和硅锗等化合物半导体表现要比硅材料好很多。虽然我

右图：目前，高端射频芯片市场基本被 Skyworks、Qorvo 和博通 broadcom 三家垄断 @ 视觉中国



左图：10月16日，华为在伦敦发布 Mate 20 系列，该手机搭载了海思 Hi1103，这是射频蓝牙等四合一模块，而之前用在华为品牌旗舰上的都是博通 @ 视觉中国

们国家在上世纪 60 年代就开始了化合物半导体基础材料研发，但商业化上材料的一致性、电性能均匀性还不理想，这方面有很多核心知识需要自己去摸索， 是我们的短板。

“比如半导体材料的掺杂比例不同，性能差别很大。就好像做蛋糕放鸡蛋，鸡蛋的比例决定蛋糕松软程度。该放多少？别人不告诉你。你也不可能凭着撞大运就成功。”

张国斌说，半导体材料的实验，周期很长，不是一两年就能做出成绩。“我国在这方面有不少学校在研究，做得也不错，但有些材料量产化还不行。”

另外，高端射频器件使用新材料，也需要设计者熟悉相应的特殊工艺和封装。没有创新的工艺,即使采用新材料，良品率也会差得多。

因此，国内的射频芯片设计公司都是找代工厂。而国外几家巨头都有自己的晶圆厂，不会把看家的秘密拿到别人的工厂。

微球：民族工业不能承受之轻

这种球，直径是头发粗细的三十分之一。少了它，你正盯着的液晶屏幕将无法生产。

微球，现代工业的基础材料，被国外企业垄断。仅微电子领域，中国每年就要进口价值几百亿元人民币的微球。

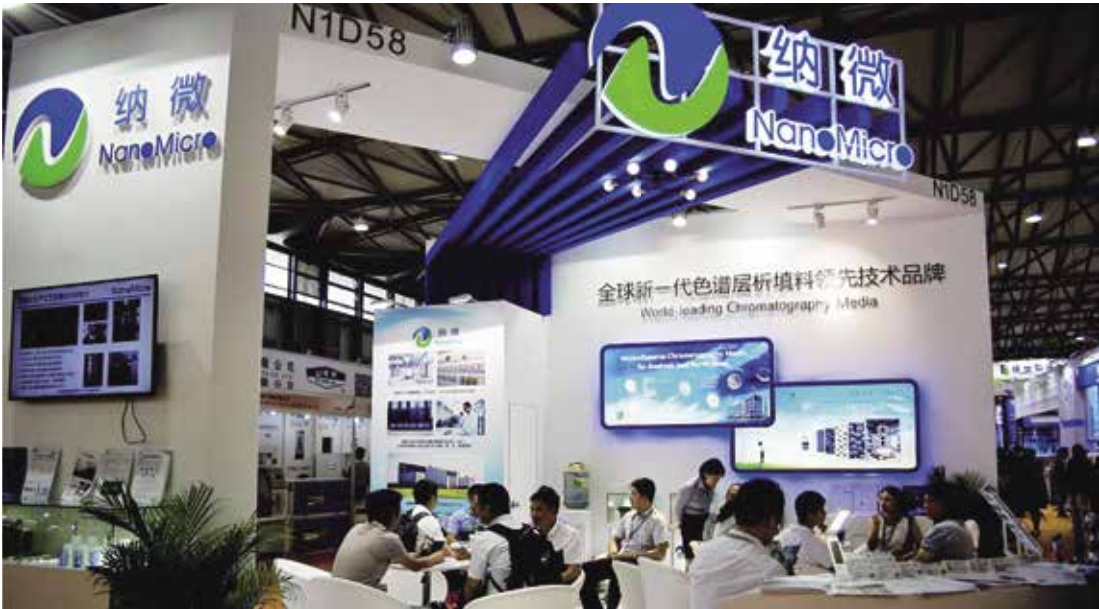
“2017 年中国大陆的液晶面板出货量达到全球的 33%，产业规模约千亿美元，位居全球第一。但这面板中的关键材料——间隔物微球，以及导电金球，全世界只有日本一两家公司可以提供。这些材料也像芯片一样，给人卡住了脖子。”国家“千人计划”专家、苏州纳微科技公司董事长江必旺博士说。

手机屏幕里，每平方毫米要用一百个微球。“间隔物微球撑起了两块玻璃面板，相当于骨架。在两块玻璃面板的缝隙里，再灌进液晶。”江必旺说。

“微球决定液晶屏的厚度和均匀性，因此所有球要大小一样。微球还得足够强韧、光滑，不含一点金属杂质。”江必旺说，否则会影响显示质量。

除此以外，还有一种“光扩散微球”，大量涂抹在光扩散膜，用于液晶背光模组。

微球另一个重要的用途，是芯片的引脚。电路常用焊锡连接，但现在的芯片太小，引脚小到看不清，导电金球就替代了焊锡。



左图：苏州纳微在 CPhI 2018 世界制药原料中国展上 @ 生物器材网

几微米直径的微球，混在绝缘胶里，构成“各向异性导电膜”。这层膜贴在芯片和主板之间，需要接脚的地方给予压力，小小金球就会在两者之间导电，这是现在微电子标准的办法。中国从日本进口导电胶膜每年要花费上百亿元人民币。

江必旺说，无论是间隔物微球，还是导电金球，粒径要非常精确和均匀。

微球的材料是塑料或二氧化硅。制作微球，第一步，在反应液里，塑料或者硅烷变成液球，并且固化。“就好像油快速搅拌在水里，会分散成小球一样。”江必旺说。

这种方法做出的微球有大有小，需要精密筛分。“用一般的筛子是做不到的，因为微球每隔 0.2 微米是一个规格。2 微米和 2.2 微米的两种球，要分开是极其困难的。世界上只有日本的公司可以筛分这种微球，周期长达 6 个月。”江必旺说。筛分工艺是行业秘密，大概原理是利用大小球的浮力不同，下沉有快有慢，在液体中分离。

生产导电金球，还得多几道工序：表面处理后，镀上一层金或者镍。100 纳米厚的这层金属，必须薄厚均匀；球和球互不粘连。普通镀金工艺是行不通的。由于技术门槛极高，导电金球生产被日本的积水公司垄断。

江必旺博士经过十多年研发，绕过“筛分法”，发明“种子法”，打破了日本的技术垄断，将让下游产业极大受益。

种子法是让几纳米大的塑料或者二氧化硅充当种子，在适当的化学环境下慢慢长成微球。长出来的微球个头一样大，不需要筛分。生产周期只有 6 天。没有微球，食品

安全检测、疾病诊断、环境监测……许多行业都会陷入窘境。制药厂尤其离不开微球。江必旺说,用于提取生物药的微球，表面有很多孔道，可以吸附特定大小的分子。

“一克微球的表面积，相当于一个足球场，如果微球表面有一些特殊基团，就可以选择性吸附药物有效成分。”江必旺说，全世界的生物制药都必须使用微球做色谱填料。

这类微球不仅需要控制大小、均匀性，还需要控制孔道结构，难度很大，过去只有欧美几家公司能生产，现在苏州纳微也已经可以量产。

尝试生产微球的江必旺，遇到了想象不到的困难。

“在开发液晶间隔物微球材料时，首先就遇到国内基础原料质量差的问题。”江必旺说,“苯乙烯是通用的化工单体,国内产能位居世界首位。但国产苯乙烯和二乙烯基苯杂质含量高，尤其是萘含量高，用其生产出来的间隔物微球机械强度低、变形大，不能满足控制液晶显示的要求。”最终，纳微公司只得选用国外的原料。

“另外，生产高性能微球需要不锈钢反应釜。经多次试验，发现用国产反应釜生产的微球，铁含量超标；我们花了一年的时间，尝试了很多家的国产反应釜，都是一样的问题。而用进口的铁含量就达标。”江必旺说。

“虽然纳微开发了比日本先进的微球制造技术，但由于国产的原料质量及不锈钢性能问题，浪费了大量时间和精力。”江必旺说，“从这个案例可以看到，中国做关键材料和关键部件的难度有多大。”

五周年！ “一带一路”结硕果

文_郑理 图_视觉中国 责编_屈骞

今年是“一带一路”倡议提出五周年。2013年9月7日，习近平主席出访哈萨克斯坦，在纳扎尔巴耶夫大学提出共同建设“丝绸之路经济带”；同年10月，习近平在印度尼西亚提出共同建设“21世纪海上丝绸之路”。自此，“一带一路”倡议走进世界视野，逐步引发全球共鸣。“一带一路”倡议提出五年以来，得到了国际社会的广泛关注和积极响应。五年来，“一带一路”建设也取得了令人瞩目的成绩，一批有影响力的标志性项目逐步落地，从基础建设到工业再到人文，各类项目遍地开花，本期我们将做一个简单的盘点。



右图：今年8月26日，随着X8044次中欧班列（汉堡-武汉）到达武汉吴家山铁路集装箱中心站，中欧班列累计开行数量已达到10000列

中欧班列

这是指按照固定车次、线路、班期和全程运行时刻开行，往来于中国与欧洲以及“一带一路”沿线各国的集装箱国际铁路联运班列。

自2011年开行以来，中欧班列快速发展，规模数量呈现井喷式增长。其中，2011年至2016年历年分别开行17列、42列、80列、308列、815列、1702列。进入2017年，中欧班列实现井喷式增长，全年开行3673列，同比增长116%，超过前六年开行数量总和。2018年继续保持快

速增长势头，上半年共开行2490列、同比增长69%。返程班列比例稳步提升，2018年上半年同比增长100%、占去程的69%。目前，中欧班列已成为“一带一路”建设的标志性成果，被喻为“一带一路”上的“钢铁驼队”。

此外，中欧班列货物品类日益丰富。在去程组织上，目前中欧班列运输货物品类已从单一的IT产品，扩大到衣服鞋帽、汽车汽配、粮食食品、葡萄酒、咖啡豆、木材、家具、化工品、小商品、机械设备等品类；在返程组织上，已形成以汽配、机械设备、日用品、食品、木材为主的固定回程货源。



左图：2017年5月29日，肯尼亚蒙巴萨，乘务人员等待列车开往内罗毕。两天后，连接肯尼亚港口城市蒙巴萨和首都内罗毕的蒙内铁路正式竣工通车

蒙内铁路

连接肯尼亚港口城市蒙巴萨和首都内罗毕的蒙内铁路于2017年5月31日正式竣工通车，蒙内铁路由中国路桥承建，全长480公里，总投资38亿美元，是肯尼亚独立以来修建的最大基建项目。

蒙内铁路建成通车后，货物运输时间从传统卡车运输耗时两天缩短至8小时，这对企业来说意味着经营成本的降低。除了货运服务外，蒙内铁路还开行客车，为当地民众出行带来新选择、新体验。

蒙内铁路于2014年底动工建设，目前给该国带来的社会效益和经济效益已开始显现。

中国路桥在项目建设过程中通过积极推进员工本土化，为当地人创造就业机会和成长平台；同时项目也融入“当地元素”，给当地商业和产业发展创造了机会。

蒙内铁路穿越肯尼亚野生动物保护区等环境敏感区域，中国路桥在选线设计时合理利用既有交通走廊，让大部分路段与既有铁路贴近并行，以最大限度减少对生态环境以及野生动物的影响。

报告显示，截至2016年底，蒙内铁路项目累计培训当地员工超过4.5万人次，在2015和2016年两年间中国路桥还选拔了36名当地员工到中国完成短期培训。

为了对员工进行培训，除与国内西南交通大学、肯尼亚铁路培训学校联合办学外，中国交建还和肯尼亚铁路局合作，共同建立了中交东非铁路技术培训中心。

中白工业园

占地91.5平方公里的中白工业园全称中国-白俄罗斯工业园，面积接近明斯克市的三分之一，是白俄罗斯最大的招商引资项目，也是中国在海外最大的合作园区，被誉为“一带一路”上的明珠项目。

2010年春，时任中国国家副主席的习近平访问白俄罗斯，同卢卡申科总统达成了在白俄罗斯境内合作建立中白工业园的意向。卢卡申科总统还为它起了一个厚重的名字——巨石，意在将中白工业园打造成中白友谊的基石。

工业园由中白两方共建，双方合资成立中白工业园区开发股份有限公司，中方股东为中国机械工业集团、招商局集团、中工国际工程股份有限公司和哈尔滨投资集团有限责任公司，占68%股份；白方股东为白俄罗斯政府占31.33%股份，德国杜伊斯堡港占0.67股份。



左图：2015年5月12日，中国-白俄罗斯工业园的中国员工合影。园区名为“巨石”，总面积达91.5平方公里，被认为是丝绸之路经济带上的新地标

根据计划，2018 年底中白工业园一期基础设施建设将全部完工，园区吸引力不断增强。截至目前，已有 36 家来自世界不同国家的企业进驻中白工业园。仅今年上半年，就有 13 家企业入往。除中国外，还吸引了来自俄罗斯、美国、德国、奥地利、立陶宛等国的企业入驻，园区国际化发展进程提速，产业吸引力明显增强。

特别值得一提的是，中白工业园为入园企业提供了非常优厚的税费政策。2017 年 5 月 12 日，卢卡申科总统签署第 166 号总统令，以最高立法的形式规定了入园企业在税收、土地等多方面所享有的优惠政策，为入园企业减轻成本压力提供了有力的保证。其中最受关注的是“50 年税收优惠”政策，即入园企业可享受自利润产生的首个税务年起 10 年免征利润税、不动产税和土地税，之后至 2062 年减半征税的优惠政策。

瓜达尔港

瓜达尔港位于巴基斯坦俾路支省西南沿岸，它位于具有重要战略意义的波斯湾的咽喉附近，紧扼从非洲、欧洲经红海、霍尔木兹海峡、波斯湾通往东亚、太平洋地区数条海上重要航线的咽喉。

早从 1964 年起，巴政府就有此设想并在上世纪 90 年代曾与美国签订瓜港投资协议，但各种因素导致美开发瓜

港的计划最终不了了之。新加坡也曾获得该港的经营权，但十年闲置未动工。直到 2001 年中国应巴基斯坦政府邀请，决定援建瓜达尔港，瓜港的开发才得以真正实施。200 五年结束了第一期项目工程，建成了一个拥有三个 2 万吨级泊位的多用途码头。2015 年，习近平主席访问巴基斯坦，中巴双方同意，以中巴经济走廊为引领，以瓜达尔港、能源、交通基础设施和产业合作为重点，形成“1 + 4”经济合作布局。2016 年 11 月，瓜达尔港正式开航。如今，瓜达尔港已脱胎换骨，成为中巴经济走廊建设中最重要的重要组成部分，并将成为地区转运枢纽和区域经济中心。

2018 年 3 月 7 日，中远海运集装箱运输有限公司开辟了巴基斯坦瓜达尔中东快航，正式挂靠瓜达尔港。每周三都会有集装箱船停靠瓜达尔港。这条固定集装箱航线，从根本上解决了瓜港此前“有船无货，有货无船”的局面。经过多年努力，瓜达尔港终于实现了和世界主要港口连接的目标，并将提高瓜达尔港口在整个南亚地区的航运地位。

瓜达尔港的建设发展红利不仅滋润着当地的经济进步，更切实惠及巴基斯坦的普通百姓。比如，瓜港建设开工后，中国公司安装的日处理能力达 550 万加仑的海水淡化设施，不仅能满足港口内生产和生活的需要，还为解决瓜达尔当地百姓吃水难问题。除了基础设施建设，中国公司也在当地积极履行社会责任，捐资助学，扶危救困、改善医疗条件等，收获了肯定，收获了赞誉，更收获了民心。



右图：2016 年 11 月，由中资公司建设、运营的瓜达尔港正式通航



英国欣克利角核电项目建设工地。欣克利角C核电项目是英国20年以来第一个新建核电站，由中法两国企业共同投资建设，将使英法两国核电工业共同受益

欣克利角C核电项目

2016 年 9 月 29 日，中广核与法国电力、英国政府签署了英国新建核电项目一揽子协议。此次协议的签订被认为是中国核电首次敲开发达国家的大门。协议中欣克利角 C 核电项目是由中广核与法国电力共同承建，而当年中国第一座商运核电站——大亚湾核电站正是由法国电力设计建造的。布拉德维尔 B 更是因为有我国自主知识产权的三代核电机组“华龙一号”的参与而让中国核电企业在国际市场名声大噪。从“师徒”到“盟友”，中国核电企业已然可以与国际知名核电企业并肩站立。

今年，欣克利角 C 项目将完成四大里程碑，分别是廊道预应力施工开始、洞防施工音开始、河道设计移交和整体筏基浇筑。

由于成本问题，欣克利角 C 项目在签订之初就有来自各方的争议。事实上，关于中广核投资英国核电项目的经济性，英国政府为欣克利角 C 设定了“差价合约机制”，该机制为欣克利角 C 项目提供了可预期的合理回报，这对保障投资者回收投资成本，支撑项目未来的可持续运营提供了经济上的保障。

投资欣克利角 C 项目的最终诉求是中国自主技术华龙一号在英国落地，所以这个投资无论怎样都是值得的，这个是中广核英国核电项目的核心之所在。目前华龙一号已经形成了生产力，其商业应用和技术出口，将有力发挥国内优势，有效缓解高端装备制造产能的过剩，也有利于我国核电发展规划目标的顺利实现。

作为清洁能源集团，中广核在海外的布局也不仅仅局限于核电。在英国，中广核树立了清洁能源品牌，不仅致力于把已经签约的核电项目做好，同时也在探索开发其他的清洁能源，包括风电、太阳能、燃气发电以及生物质及储能等。

雅万高铁

雅万高铁连接印度尼西亚首都雅加达和第四大城市万隆，线路全长 142.3 公里，设计时速 350 公里。它是“一带一路”倡议下中国和印尼两国共同推动建设的标志性工程，也是中国高铁全要素“走出去”的第一单。

面积与中国安徽省相当的印度尼西亚爪哇岛，居住着超过一半的印尼人口，这 1.5 亿人贡献了印尼国内生产总值的 58%。但长期以来，因交通基础设施落后，爪哇岛的人口与物流始终难以快速流动。2016 年 1 月 21 日，世界首个由政府主导搭台、两国企业合作建设与管理的高铁项目——雅加达 - 万隆高速铁路项目正式宣布开工建设。建成后，两地车程将由现在的 3 个多小时缩短至 40 分钟。目前，项目建设“一切正在进行中”。

自雅万高铁项目启动以来，中国印尼合作团队先后完成了高铁线路规划审批、项目建设许可、特许经营协议、线路环评、勘察设计、总承包合同、融资贷款协议等各项准备工作。考虑到体量如此巨大，其进展已经创造印尼同类工程建设纪录。

今年 6 月底，雅万高铁项目许可、融资等关键条件逐步落实，征地签约已完成 76%，22 处控制性工程也取得新突破，已经具备全面开工条件。目前雅万高铁项目完成了总体工程量的 5%，一旦接下来征地全部完成、资金到位，很快就能进入全线施工阶段。

在雅万高铁项目开工建设的这段时间，印尼方面多次表达了要求中国加大技术转让力度与铁路人才培养的愿望。在这一点上，中方一直在做不同层次、不同方向的培训。承包商也有印尼的企业，他们会在这中间得到支持以及知识的分享、技能的提升。给他们创造的就业机会大概是 2 万多个。

根据规划，中国印尼雅万高铁合资公司将以公共交通为导向，对项目站点及沿线土地进行开发，将高速铁路与商业、居住等建筑有机融合，实现周边空间效益最大化。



左图：印尼雅加达雅万高铁 1 号隧道建设现场

右图：2015年7月13日，欧元区领导人在希腊债务问题上与希腊达成了新的协议，要获得最后的财政援助，希腊被要求出售500亿欧元的资产。比雷埃夫斯港是希腊最大的港口。2016年8月，中国企业正式成为比港港务局的大股东，开始接管经营



比雷埃夫斯港

坐落于地中海的比雷埃夫斯港被视为“欧洲的南大门”，也是“21世纪海上丝绸之路”通往中东欧的门户，对“一带一路”建设意义重大。作为这个希腊最大港口的经营者，中远海运集团正在对该港口的一个主要码头进行扩建。完工后，比雷埃夫斯港总吞吐量将提高到720万标准集装箱。而在中国企业接手前，比港年吞吐量还不到100万标箱。

2008年，原中远集团获得了比港2号、3号集装箱码头35年的特许经营权；2016年中远海运斥资3亿多欧元收购比雷埃夫斯港务局67%的股份，正式成为比港经营者。

中远海运对比港基础设施进行了一系列升级。此后，比港集装箱吞吐量从2010年的88万标箱增长至2017年的415万标箱，世界排名从第93位大幅提升到第36位，成为全球发展最快的集装箱港口之一。欧洲布鲁盖尔研究所撰文将比港的业绩形容为“史无前例”。

因配套基础设施改善、操作效率提高，全球三大航运联盟现在都成了PCT的长期客户。惠普等公司也决定在比雷埃夫斯建设物流集散基地，并将该港口作为其主要分拨中心。

依托比雷埃夫斯港，中远海运还开通了远东经海运到比港，再由比港经铁路到中东欧的海陆联运路径，即“中欧陆海快线”。这条新贸易通道现在每周有20多个班列运行，载着成千上万“中国制造”源源不断进入欧洲。2018年前7个月，中欧陆海快线共运行班列493列，累计完成货量3万多标箱，是去年同期的一倍有余。

按照中远海运的设计，比雷埃夫斯港今后除深耕集装箱码头和中欧陆海快线外，还要增加4个邮轮码头，发展修造船、物流仓储等业务，成为地中海最重要的集装箱转运港、国际物流分拨中心，为“一带一路”建设发挥支点作用。

尽管由中国企业经营，但比雷埃夫斯港几乎看不到中国人。事实上，中远海运集团在比港的两家公司合计只有14个中国员工，其余约2600人均来自希腊。

帕德玛大桥

8月22日上午8点28分，随着最后一根钻孔桩混凝土浇筑完毕，由中铁大桥局建设的帕德玛大桥引桥397根钻孔桩混凝土灌注全部完成。

帕德玛大桥位于孟加拉国首都达卡的南部，主桥全长6150米，是连接孟加拉国西南部与北部和东部地区的交通枢纽工程，被当地居民称为“梦想之桥”。大桥引桥总计有397根钻孔桩，主桥部分由262根直径3米的钢管桩构成，每根重达550吨，长度近120米，相当于40层楼高，是世界上最深的桥梁钢管斜桩，目前已完成170根。

孟加拉帕德玛大桥铁路连接线工程始于既有的达卡中心车站，经过马瓦、跨帕德玛大桥（在建）抵达邦嘎枢纽与西南部铁路福里德布尔至邦嘎铁路相连，再经卡西亚尼枢纽与马杜克哈里至卡西亚尼铁路相连，最终到达杰索尔与西南部铁路干线网相连，新建铁路全长168.8公里。

作为孟加拉国的“梦想之桥”，帕德玛大桥铁路连接线和帕德玛大桥建成后将会彻底结束孟加拉南部21个区与首都达卡、孟东部和北部之间客货运跨帕德玛河摆渡往来的历史，同时也是“孟中印缅经济走廊”中铁路南通道的重要组成部分，将极大提高中国政府和中资企业在南亚国家交通基础设施建设方面的影响力，成为中国“一带一路”战略的重要交通支点工程和连接中国及“泛亚铁路”的重要通道之一。



2015年4月15日，我国中标承建最大国际桥梁孟加拉国吉大港帕德玛大桥主桥建造工程增添新设备，最大起重重量1000吨级浮吊船“瑞航05”在山东青岛海西重机有限责任公司码头顺利办理完海关通关手续，从青岛驶向孟加拉国

中缅油气管道

中缅油气管道是继中亚油气管道、中俄原油管道、海上通道之后的第四大能源进口通道。它包括原油管道和天然气管道，可以使原油运输不经过马六甲海峡，从西南地区输送到中国。



左图：2013年11月6日，中石油昆仑燃气北门站正式进入连通试运行。天然气调压站监护技术人员正在进行运行监控

中缅原油管道的起点位于缅甸西海岸皎漂港东南方的微型小岛马德岛，天然气管道起点在皎漂港。截至今年7月17日，中缅油气管道累计向中国输送原油已经超过1000万吨。

中缅油气管道项目是两国共建“一带一路”的先导者与践行者。项目在缅甸积极履行企业社会责任，迄今为止共援建208项社会经济援助项目，帮助解决居民清洁饮水等问题，并修建公路、学校、医院，建设通讯基站，改善电力供应等，为沿线居民生活带来了实实在在的改变。

贝尔格莱德泽蒙-博尔察大桥

泽蒙-博尔察大桥由中方提供优惠贷款、中国公司进行项目实施，被视为中国装备和基建企业向中东欧展示形象的第一张名片。泽蒙-博尔察大桥是中国在欧洲修建的首座大桥，设计与施工均由中国企业主导完成。2014年12月建成通车，结束了近70年来贝尔格莱德市多瑙河上仅有一座大桥的历史。时任塞尔维亚总理的亚历山大·武契奇感慨：这个项目是塞尔维亚近20年来第一个在预算范围内按时且优质完工的大型建设项目。

自前南联盟解体后，由于战争以及国际制裁等因素，塞尔维亚进入21世纪后鲜有大型基础设施建设项目。当地建设市场萎缩，大型建筑企业较少，工程技术管理人员和技术工人的实践经验相对不足。为此，中国路桥大力引进当地优秀的工程管理和技术人才，对他们实施培训，并快速摸索适应当地的管理模式。在项目实施期间，中国路桥



左图：2014年12月18日，塞尔维亚贝尔格莱德，中国总理李克强与塞尔维亚总理武契奇共同为贝尔格莱德泽蒙-博尔察大桥竣工通车仪式剪彩

平均聘用塞方工程人员达400人，高峰时期达700人，塞中人员比例为3：1。中塞双方人员配合有序，为项目实施起到了至关重要的促进作用。

五年来，共建“一带一路”大幅提升了我国贸易投资自由化便利化水平，推动我国开放空间从沿海、沿江向内陆、沿边延伸，形成陆海内外联动、东西双向互济的开放新格局。今年8月27日，习近平出席推进“一带一路”建设工作5周年座谈会并发表重要讲话，他指出：未来，各地区要加强共建“一带一路”同京津冀协同发展、长江经济带发展、粤港澳大湾区建设等国家战略对接，促进西部地区、东北地区在更大范围、更高层次上开放，助推内陆沿边地区成为开放前沿。

事实胜于雄辩。实践充分证明，共建“一带一路”让参与国获得了实实在在的成果。共建“一带一路”，是言必行、行必果的务实合作之路。 **FU**

耐动，坚持才会出奇迹

文_李惟拉 图_耐动 责编_屈骞



上图：广州市耐动信息科技有限公司董事长张春如

大多数人应该都骑过摩拜单车，它的轮胎不仅轻便，颜色还很亮丽，这种新型轮胎就是由广州市耐动信息科技有限公司生产的免充气轮胎，该产品也于日前荣获了 2018 中国制造之美交通工具及周边产品类银奖。

耐动免充气轮胎可谓是不折不扣的“黑科技”产品。材料上，他们使用了一种热塑性高弹性材料，无需充气又耐磨，还能防扎刺防爆胎；结构上，他们利用仿生学原理独创了镂空加强筋的结构，大大提升了缓冲减震效果，让人骑行更加舒适；工艺上，他们运用了独特的制造工艺，一次成型，生产方便，安装简单，3 分钟就可以生成出来，4 分钟就能将前后轮胎装载完成；更重要的是，在整个过程中，无臭味、无粉尘、无废水、无废料，不会产生一点污染，完全绿色环保。

然而，如果没有董事长张春如对于这份环保事业的执着和坚持，耐动轮胎也许根本不会出现。她自己也曾经说过：“我认为我身上的个性标签是‘坚持’。”

耐动轮胎是张春如的第二次创业了，之前有过十几年实业经验的她，当初可能并没有料到新的开拓会如此艰难。

“2008 年那会儿，雾霾和污染成为全民热议的话题，当时我也看过一些报道，是关于橡胶轮胎的污染问题，给我的触动很大。记得国家那会儿也开始大力提倡环保、提倡发展新材料。加上我自己做了十几年企业，也希望能有新的突破，于是我就开始考虑要做一个环保的、创新的东西出来，最后选择了轮胎。”张春如说：“当时想得蛮简单的，但真正做起来才发现，太困难了。”



为了研发轮胎，张春如先后投入了几千万元。从 2009 年耐动公司成立，2010 年立项，到 2013 年轮胎成品出现，这数年里张春如一边花钱，一边却没法赚钱，资金成了她最大的困扰。

耐动公司的行政人事总监梁惠好已经跟随张春如十年时间，她回忆说，2010 年张春如带领五名研发人员开始革新轮胎技术，但一直到 2015 年公司才开始盈利，这期间公司一直处于亏损状态。

然而张春如始终是把员工利益放在了首位，不惜代价去贷款，只为每个月准时准点的发工资，甚至抵押了房产。“2012 年是公司最困难的时期，我说我有房产证也可以拿出来先给公司抵押，张姐不要，说这是她的责任她来扛，她会坚持下去。”梁惠好说。直到 2014 年，张春如的坚持看到了曙光，中山市公共自行车相关部门的领导出于对绿色环保企业的支持，与耐动签订合同，耐动免充气轮胎也就此渐渐打开了市场。

除了资金的困难，还有研发本身的困难。因为这是一个完全崭新的产品，所以包括很多专家在内都对是否能够研发出来表示质疑。当时耐动公司曾经派员特地前往北京，找过一位领域内的权威专家，然而专家当场就表态，说耐动使用的这种材料，其特性就决定了不可能做成轮胎。言之凿凿的专家，让研发团队的士气大受打击。

“我们的团队回来后变得很灰心，但我作为一把手，我不能灰心。我就半开玩笑的跟他们讲，‘就是因为专家研发不出来，所以我们自己要成为专家’。”张春如说：“老板是什么态度，团队就会是什么态度，外面的打击不能成为我趴下去的理由。我为何这么坚持？因为我们在一次次的试验中发现，新材料应用的性能是不断在增强的，我坚信它一定能成功，我觉得上天也是会眷顾这种坚持的吧。”

确实，现在再回头看张春如多年来的坚持，只能用一句话来形容：皇天不负有心人。

目前，耐动自主研发的新型材料配方，已获得了国内外 100 多项专利。这种环保材料还通过了欧盟和美国的测试、认证，达到欧美环保标准要求。同时耐动公司与国际先进企业合作研制的全自动化生产线，大大提高了产品制造和装配效率。经过多年创新研发，耐动凭借多元化产品组合及持续创新能力，连续多年在国家、省市等各级创新创业大赛获得荣誉。2016 年，耐动公司被评为高新技术企业，获得国家专项基金扶持。安全、便捷、环保，使耐动产品成为国家提倡发展的“绿色环保”产品。



上图：耐动免充气轮胎荣获 2018 中国制造之美交通工具及周边产品类银奖

左图：耐动公司内琳琅满目的各种奖牌，也从侧面反映了他们的实力

在做好国内市场的同时，耐动也紧跟国家“一带一路”倡议，不断拓展国际市场，产品和服务出口至美国、墨西哥、巴西、英国、荷兰、意大利、俄罗斯、菲律宾等十几个国家。

多年来，张春如始终保持着一个好习惯，就是对于国家大政方针政策的关注。在公司未来的发展方向上，张春如看到了国家应对老龄化社会的决心，也瞄准了老龄化社会的痛点。“我们希望把产品运用到轮椅还有智能家居机器人等方面，今后将作为一个重点研发方向，我们判断今后这块市场需求量也会很大，同时也会带来很好的社会效益。”张春如说：“但无论如何，耐动都会坚持立足技术创新，创新始终是第一要素。” **FOCUS VISION**

追求第一的雪莱特

文_李惟拉 图_雪莱特 责编_屈骞



上图：“追求第一”就写在雪莱特的厂区大楼上

刚进入广东雪莱特光电科技股份有限公司的厂区，目光就很容易被远处一栋高楼上“团结奋进，追求第一”的标语吸引，这便是雪莱特的企业精神。

从 1992 年成立至今，他们在中国汽车照明行业的历史上，创造了很多项“第一”：中国最大的车灯研发基地，国内唯一一家拥有自动化生产线的专业制造厂商，2003 年研发国内首只 HID 汽车氙气大灯球泡，2012 年国内率先成功研发 LED 汽车大灯……而就在十月中旬，他们的 LED 汽车灯又荣获了 2018 中国制造之美照明及灯饰品类银奖。

在中国制造之美的评审现场，“中国工业设计之父”柳冠中教授拿着雪莱特的产品和参赛资料，也不由得赞叹其

“非常严谨，数据完整”，这在所有参赛作品中都是少见的。只有等真正到了雪莱特的生产车间，才能知道这种“完整”和“严谨”从何而来。

雪莱特的厂区位于佛山南海区狮山科技工业园，厂房面积有 60000 平方米，无论是在生产车间还是在实验室，都能看到干净整洁的工作环境，随处可见张贴着“没穿戴工衣、工鞋、工帽，禁止进入车间”的警告。编带机、SMT 贴片机、真空手套箱……每台机器前都可以看到一丝不苟工作的员工。据介绍，雪莱特采取了世界先进的自动化生产设备，主要工序则运用自动化设备、实行规格化生产，产品关键生产设备进口自德国，例如一台进口真空手套箱就价值 1500 万元人民币。



工人正在一台真空手套箱前进行操作。这台手套箱进口自德国，单台售价约为人民币1500万元

雪莱特还建立了严密的产品质量管理控制体系，先后通过了多项国际通行认证。雪莱特人一向认为，不良品的出现是技术问题，但流出则是管理问题。在产品出厂前，必须经历高温测试、低温测试、阻燃测试、防水测试、灯泡温度测试、配光性能测试、防震测试等等一系列的考验，通过后才能贴上合格证。

以获得中国制造之美奖项的 LED 车灯为例，雪莱特给其型号的编号是 M3，2017 年开始研发，今年一月份国内上市销售。雪莱特汽车照明事业部品管经理肖辉介绍说，这是一款定位中端的车灯产品（高端产品有 G 系列），在设计之初，研发人员就会和销售人员进行充分的沟通，确定好定位之后就会根据产品特性和价格区间，在某个限定范围内开发新产品。雪莱特在车灯设计和生产方面有近二十年的经验，他们对于车灯产品在汽车上使用的要求都了如指掌，材料的阻燃性、驱动的抗 EMC 要求、材料的耐温性等等，通盘考虑后再设计出符合定位的产品。

“这款 M3 车灯最大的优势就是薄，灯体部分只有 3 毫米，”肖辉说，“薄的优点就是光型好，比市面上同类产品优秀更多，呈现出来的光型、切线（指灯光照在平立面上，照明区域和非照明区域之间的水平线）全都在这个灯上有良好的体现。”

仔细观察会发现在 M3 车灯的前端有一个黑色的遮光帽，肖辉介绍说：“我们在设计过程中考虑到一般汽车灯部位都有个反光板，光源光线再反射出去，有些光就会重叠产生眩光，刺到人眼，我们做这样一个黑色的遮光帽，大部分的眩光就会减少。所以很多消费者都会觉得安装雪莱特 M3 车灯后觉得切线更明显，光线也更好了，就是因为我们把眩光给减少了。”据悉，这个小小的遮光帽也是首次应用在 LED 车灯上，雪莱特也为其申请了专利。而仅仅在 M3 一款产品上面，包括实用新型专利和外观专利在内，雪

莱特总共申请了十来项专利之多，他们的研发创新能力也可见一斑。

此外，众所周知，LED 灯一个最大的问题是散热，谁家 LED 散热解决的好，谁家的发光效率就高。“我们 M3 的选材是纯铝的，因为它相对于压铸的一些铸件来说，导热性能更加优秀。另外我们还进行了结构上的优化，包括灯体与散热器之间的设计，尽量减少热量的聚集，以达到尽快把热量传导到后面散热风扇处的目的。”肖辉说：“因为导热性能好，所以 M3 的发光效率能达到百分之九十几，在行业内都算比较高的，一般国内其他产品都是七八十左右。”

M3 车灯还具有优秀的安装适配性，不仅驱动对各车型的兼容性更好，在灯体上还设计了 360°简易手动可调节结构，适合更多的车型。

对于这款获奖产品的销售情况，外贸部经理左庆红表示，M3 车灯目前的主要市场在东南亚，包括越南、泰国和印尼，都取得了不错的销量和口碑。在美国市场也开始了小批量试销。“今年的几个展会我们都在推这个产品，客户评价很高，他们对比后会发现我们这款灯在原材料使用、使用寿命、光型等方面，都比其他产品数据更高。”左庆红说。因为对于车灯行业来说，客户对于新品都会有半年左右的测试期，所以据预计，在经过了市场的初步检验之后，这款车灯明年会在销量上有所突破。



营销支持经理崔同在最后表示，今年是雪莱特走过的第 26 个年头，这么多年来，变化是品质越来越高的产品，始终不变的则是团结奋进、追求第一、科技创新的企业理念，未来的雪莱特将不断丰富中国制造的内涵，创造更多的中国制造之美，努力开创一个新的局面。 **FU**

下图：雪莱特的 LED 汽车灯荣获 2018 中国制造之美照明及灯饰品类银奖

时物，用心做品牌

文_李惟拉 图_时物 责编_屈菁



上图：广东时物科技有限公司的创始人，蔡伟文和钟雨（右）

这是一家年轻的公司。成立不过四年，员工平均年龄24岁，两位创始人分别是1983和1984年生人——然而他们目前在面条机品类的网络销量却可以排到全网第二，他们精心设计的网店页面可以在1500家企业中脱颖而出获称“设计工匠”，他们的全自动面条机更是于日前荣获了2018中国制造之美消费电子类银奖。

是什么让一家年轻的公司取得了这样的好成绩？笔者近日走访了广东时物科技有限公司，见到了公司创始人之一的钟雨。

时物的总部位于佛山顺德的领德大厦，整整一层楼的写字间里，唯有新媒体部门拥有单独的办公室，作为时物品牌建设工作的重要一环，员工们正在孜孜不倦地向用户传递着结合了时物品牌理念的“面条文化”。



时物全自动面条机荣获2018中国制造之美消费电子类银奖

钟雨本人显得很健谈：“这家公司是我和我拍档（蔡伟文）2014年创立的，当时我们根据前期市场调查的数据，发现面条机这个产品存在着一定的市场空白，所以我们果断投入了这个行业。”因为是发小，所以两人之间的合作团结又默契，蔡伟文以前也做实业，所以在生产方面既有经验、又有实力，而钟雨则让时物从创立伊始就带上了品牌的基因。“创办时物之前，我在泸州老窖从事了很多年的品牌工作。”钟雨说，“我们的品牌叫时物，我就给我们品牌想了一个口号：用时间感受好事物。我觉得不论是面条机还是别的产品，真正的好东西就是要经得起时间考验，我们的面条机要耐用还要耐看。”

工作多年，钟雨对于品牌的认识很深刻，他表示做品牌不仅仅只是注册一个商标而已，“第一要用心，第二要用心”。

在做面条机之前，钟雨自己就对中国人的面食文化进行了深入的研究。他说：“我觉得中国人的面食文化很有意思，广东有竹升面，兰州有拉面，全国各地都有自己独特的面条品种。我们给机器设定了不同的程序，根据面粉和水的配比做出不同的面条。最大的好处是可以在家里给家人做一顿放心面条，新鲜的面粉，没有防腐剂，没有添加剂。”

但在实际销售中钟雨发现，很多消费者在初次买回去之后并不会太会用，一次两次失败之后就将买来的面条机束之高阁了，这也是影响面条机市场开拓的原因之一。怎么办？“这其实是缺乏一个教育消费者的过程，所以我们设立了新媒体部门，有很多号、很多‘达人’去告知消费者怎么去做面，但绝不是另一种形式的产品说明书，而是传递一种面条文化。”钟雨说，“就像以前咖啡机刚出现的时候，很多人也不会操作，那时就需要一批人去不断地教会消费者。所以我们现在做面条机也是如此，帮助消费者做出不一样的面。这样很多人就会开始懂得怎么使用了，市场销量也会慢慢打开。”

钟雨还透露，其实不少品牌也在慢慢放弃面条机产品，因为觉得麻烦，但“他们怕麻烦的时候，我们继续，我们不怕麻烦，我们的品牌在这个过程中也就树立起来了”。

当然，这样的做法，成本也不会低，不过钟雨认为这些都是应该花的钱，例如每年都要拿出销售收入的10%投入到新媒体部门。

其实在花钱做品牌这方面，钟雨也有过教训：“那是前年的‘双十一’，我们在当天投了很多钱，但是完全没有效果，所以给我的一个教训就是：不要去相信、或者花钱去做一些只有数字的事情。很多时候我们做一些品牌活动，如果最终给你呈现的只是一个数字，没有一点转化的话，那是毫无意义的。”



在成本的投入与取得的效果之间，钟雨逐渐找到了平衡点。“在品牌打造的过程中，最重要的还是不可复制性。”钟雨说，“我们的名字、我们的口号、我和我拍档的形象、时物产品的设计理念和造型风格，这些加在一起，就形成了我们的整体风格。单独的一点别人可以抄，但抄了造型却没有我们的精神，也抄不了我们的故事。

所以在品牌塑造时，要去想想怎么用多个环节进行捆绑，形成一个整体的不可复制的东西，这个我觉得是相当有必要的。”

这是钟雨的有感而发。除了新媒体部门，时物还有人数众多的设计部门，尤其是平面设计，这也是品牌对于消费者的一种直观体现。钟雨对自己的设计团队寄予厚望，他希望他们能够带动整个顺德的平面设计提升。2017年，在某网站举办的设计大赛上，时物原创设计的网店页面获得“设计工匠奖”，这是对他们实力的认可。然而很快，各种模仿的山寨页面就纷纷冒了出来，这其中甚至还包括了某个大品牌。钟雨表示，时物坚持对于好产品的设计，但他知道这绝不会一帆风顺，一定会有人图省事进行照搬，“但我们会逆流而上，只要不停地创新，看别人能跟随多久”，钟雨的回答充满了年轻人的朝气和自信。

这条路注定难走，钟雨自己也感叹：“我们坚持产品质量，又要保证价格适中能卖出去，真的很难熬。”但他们的坚持最终获得了回报。在中国制造之美的评选中，评委吴剑（海尔创新设计中心总经理）就对时物全自动面条机给予了好评：制造工艺质量非常高，丝毫不逊色国外产品，产品零部件组合方便，拿在手上的份量感、质感非常好，给人一种厚实的信赖感。而在时物的所有电商平台门店中，消费者的整体好评率达到了98%以上。

“我们会一直坚持下去，用心去做更能经得起时间考验的产品与设计，让更多人满意与认可。”钟雨最后说。 

上图：2017年，时物网店设计获得某网站评出的设计工匠奖

国货精品闪耀羊城

2018中国制造之美颁奖典礼盛大举行



上图：企业家就坐

10月17日下午，2018中国制造之美颁奖典礼暨优品全球发布会（广州站）在广交会威斯汀酒店盛大举行，主办方焦点科技中国制造网，支持单位中国工业设计协会、广东省跨境电子商务行业协会等领导，获奖企业代表及媒体朋友齐聚羊城，共同见证了这一荣耀时刻，部分获奖产品也同步展示在颁奖典礼的现场。

专业评审优中选优，制造精品脱颖而出

中国制造之美年度评选由中国制造网于2011年发起，每年举办一届，今年已经是第八年。作为一项公益性的评选活动，中国制造之美评选面向所有从事中国制造的企业、设计机构、院校征集产品，并邀请国内工业设计泰斗、业内资深采购商及行业知名专家们分别从制造工艺、创新价

值、人机交互、安全合规、美学效果等角度进行多维评审，帮助企业更好地了解自身产品，获得更大提升，用他们专业、“挑剔”的评选标准选出中国制造的优秀产品带到海内外进行广泛的宣传推广。



组图：颁奖典礼现场

从4月份开始征集产品到8月份初评开启，2018中国制造之美组委会共收到来自1886家企业的4036件参赛作品，由来自工业设计、高等院校、行业专家及国际检验认证机构专家所组成的评委团成员进行初评及终评，最终评选出了2018中国制造之美的各类奖项，共计11个金奖、35个银奖、18个单项奖、48个提名奖及54个企业奖。

企业分享制造匠心，行业大咖指点迷津

本次中国制造之美颁奖典礼共有百余位获奖企业代表从全国各地赶到广州，领取了代表中国制造精品的荣誉奖杯和证书，沉甸甸的奖杯不仅仅是对产品的肯定，也是对这些中国制造企业匠心精神的肯定。

除了颁奖之外，本次活动还设置了主题分享和企业家沙龙环节，来自SGS通标标准技术服务有限公司、江苏新美星包装机械股份有限公司、徐工集团徐州重型机械有限公司工业设计所、上品创新设计集团的嘉宾分别从“精益质造”“创新、发展”“设计制造”方面进行了精彩的分享，给到场企业家带来满满干货，从制造品质、市场开发、创新设计等多个角度为中国制造企业的发展指点迷津。

广州站是2018中国制造之美优品全球发布会的第一站，接下来组委会还将带着代表中国制造之美的获奖产品到汉诺威、洛杉矶、拉斯维加斯、迪拜等国际知名展会现场，进行全球发布和推广。此外，获奖产品还将依托中国制造网（Made-in-China.com）及开锣网（Crov.com）专业跨境B2B交易平台，获得更多开拓海外B类市场的机会。 [FU](#)



CANOpen 编码器

威海艾迪科电子科技股份有限公司

该产品的通讯可实现智能窗口，自设定分辨率、波特率、ID地址、并可以根据客户需要在任意位置设置任意值，性能在行业领先；

该产品的环境适应能力强、耐冲击、抗震动，防护等级可达IP68，可以工作在野外或粉尘、油污、振动等恶劣的环境中；

高端绝对值编码器最大精度总位数可做到29位，其机械真齿轮组多圈绝对值编码器技术在国内当属首家！其产品主要以取代欧系海德汉，瑞士宜科高端为主，并打破欧美对国内高端市场的技术垄断。



XCA60E全地面起重机

徐工集团 徐州重型机械有限公司 工业设计所

首次将新材料PDCPD引入行业覆盖件领域，该材料具有较高的环保性和良好的性能；整车外观覆盖件采用统型设计思路、模具化生产，实现产品高品质制造及装配精度。产品外观品质整体达到行业领先水平；

该产品为目前全球性能最高三桥全地面起重机，短臂性能与LTM1060持平，中长臂及全伸臂性能高5%，同时覆盖市场其余主流机型；新型电比例泵控系统——作业高效，同等技术条件下，作业效率全面领先国际对手；行业首创能量回收技术，绿色节能（选装），全球首次研发；利用液压回收系统，回收利用车辆的制动动能，有效降低车辆燃油消耗20%，提升车辆起步加速性能、爬坡能力、长坡制动性能。



XG990大吨位装载机

徐州工程机械集团有限公司

- 1、采用绿色环保材料工艺。外观覆盖件采用PDCPD工艺，一体化成型，表面质量优异，绿色环保；
- 2、国内行业首条全自动无人焊接线；
- 3、国内领先的电泳及喷粉涂装工艺，整机关键部位5年不锈；
- 4、人机舒适性达到国际领先水平；
- 5、智能化模式，客户可根据实际施工工况进行自由选择，工况适应性显著提升；
- 6、可靠性。主要元件选用国际知名品牌，制造工艺国际先进；
- 7、燃油经济性。应用负载反馈变量液压节能技术及智能独立散热等先进控制技术，有效减少燃油消耗。



麻醉机

北京谊安医疗系统股份有限公司

谊安8000系列具备完善的顺应性补偿、新鲜气体补偿、海拔补偿技术，以确保潮气量的准确性；升级的控制芯片和传感器采样技术来确保潮气量的稳定；同时采用中美两国专利的算法控制，麻醉机潮气量误差远小于国家标准，实现潮气量长期稳定误差小于5%，3-5个呼吸周期即可自动完成各项补偿功能实现稳定通气，在潮气量控制的稳定性和准确性方面达到国际顶级水平，领先于其他国产麻醉机，在临床关注点上极大优化；具备参数智能切换功能，在不同通气模式之间切换时参数设置转换平顺，更加关注患者的感受。充分考虑临床操作感受，两级亮度可调的顶灯照明和流量计背光照明为腔镜手术提供方便；不锈钢置物台面带来良好的触感并且美观耐用；可折叠的写字板配合射灯为麻醉记录单的填写提供理想的环境；手动模式和机控模式通过操作按键一键切换，操作简便安全；金属材质的APL阀全程阻尼手感，不对称刻度设计，并具有快排功能，在手动通气时带来良好的操作感受。



数控钥匙切割机

湖南皓开机电有限公司

- 1、全铝机身，轻量化模块化设计在保证整机精度的前提下最大限度减轻重量，提高维修便捷性；
- 2、机身外观喷塑处理色彩搭配丰富，不仅美观而且易于打扫维护；
- 3、夹具等重要部件均采用优质合金钢，经过热处理和表处理，外形美观而且不易变形，精度高、使用寿命长；
- 4、机器外形覆盖件均采用高精度钣金焊接结构，整体造型美观，且坚固耐用；
- 5、出于让全球锁匠简单高效工作的使命,本机将平铣功能和立铣功能合为一机；
- 6、图形化的操作界面,让用户操作简单,提高工作效率，降低用户的技术门槛。



智能锂电钻

宝时得科技（中国）有限公司

自动扶持夹头采用汽车发动机热处理制造工艺，保证钢制件变形小，平均变形小于一个头发丝，一致性高，产品稳定。针对电钻爱好者以及家庭用户操作痛点，采用创新的设计解决方案，提高易用：1、传统电钻用户拧螺钉需要反复尝试选择扭力档或不知道怎么选择，本品通过高精度芯片实时监控和判断用户工况，机器自动判断螺钉是否到位而停机，智能化的操作让用户更易用；2、传动电钻用户装卸工作头时易夹歪或夹不紧，本品通过创新的自定心自扶持夹头解决方案，让用户一键操作，方便快捷。



多功能旅游鞋

如果你要去徒步，推荐 Ten Thousand Islands 出品的这一款旅游鞋 Freestate。它采用透气氯丁橡胶和柔韧的 TPU 制成，内衬则使用 Freeflow 的专利材料，支持快干，你甚至可以穿着它游泳。Strobel 缝纫技术则使得它比一般的旅游鞋更加轻便、耐用。清洗也非常方便，丢进洗衣机就好，拿出来很快它就能干了！



老人专用三轮车

Kinson Chan、Ronsben Huen、Rice Maki设计的TAKEME，获得了今年的红点概念奖。TAKEME是一款专供老人使用的三轮车，它可以在短短几秒钟内在电动三轮车和手推车之间转换功能，适用于出行、购物等。三轮系统则更加稳定，保障老人的使用安全。



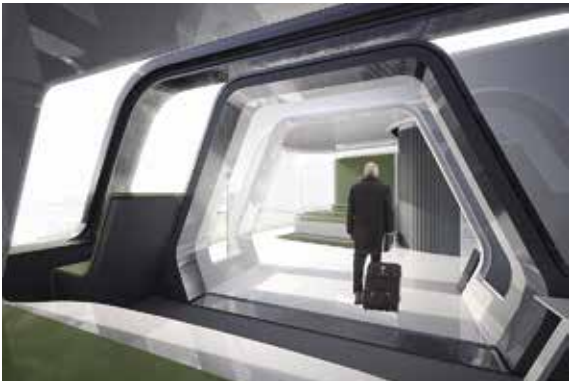
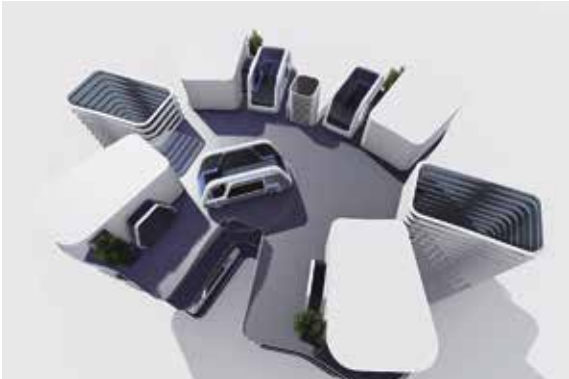
三合一电饭煲

Cooking M3是一款2018年红点概念奖的获奖作品，由Xiao Zhihua、Gao Junwu、Li Lei、Xu Qinqin设计。简单来说，它是拥有三个独立内胆的电饭煲，可以同时烹饪三种食物，甚至其中还有一个蒸笼，可以蒸一些点心。早饭、晚饭有了它，可方便了许多！



轮子上的酒店

Aprilli Design Studio 设计的轮子上的酒店 ATS，有别于传统房车的概念，它作为大型连锁酒店的一部分，订房人通过系统预定并输入目的地，ATS 则完成其他部署，保证订房人舒适、准时到达目的地。在 ATS 里，可以睡觉、休息、工作，还有个全景大窗户可以观赏美景。



迷你型手机

在这个手机只求越来越大的世界里，你想要一款袖珍型手机吗？TCL 的 Palm 手机以小屏幕为主打卖点，只有 3.3 英寸大小。它搭载了 720P 屏幕，骁龙 435 处理器，3+32GB 内存，50x97x7.4 的小巧三围，800 毫安时电池，IP68 级防水。可以说是麻雀虽小五脏俱全，售价 349.99 美元。需要注意的是，这款 Palm 设备并非一款独立的手机，而是一种“连接设备”，类似于智能手表，可以绑定用户的 SIM 卡，用户需要每月支付 10 美元。



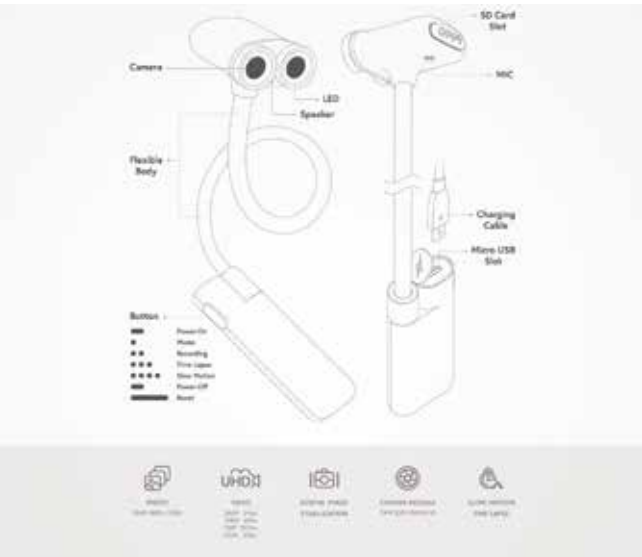
随便什么电池都能用的手电筒

日本的设计一贯在平平无奇中尽显贴心。松下出品的这款手电筒 Any-Battery，顾名思义，是一款什么型号的电池都适用的手电筒。灯光也可以在强光束与环境光之间切换，完全符合应急需要。



无人机手表

德国设计工作室 PEARL CREATIVE 出品的这一款“手表”Karlsson，其实是一个智能可穿戴设备，我感觉下一集的《碟中谍》阿汤哥就需要这个了。小型无人机起飞后，可以协助导航、查找钥匙、在停车场里找车，还能 360°自拍。用完之后召唤它回来就又变成智能手表了！



小巧 Q 萌运动相机

钟情于 GoPro 的朋友们，推荐你们也了解一下这款 OpPy 运动相机。它配备了 1300 万像素的索尼 Exmor RS 相机模块，具备捕捉 4K 图像和视频的能力。更有意思的是它长长的“脖颈”，可以按照需要缠绕在手臂上、自行车把手上，甚至是无人机上面。它还配备了可爱的防水罩。折后 89 美金一只，比 GoPro 便宜了不少。

信号牌背包

Margaret Rimek 设计的背包 Pix，十分有未来感。背包表面有一块能够创造 1650 万种颜色组合的屏幕，通过手机控制，你可以让任何图像显示在背包上，比如夜间骑行时，让背包变成一个醒目的信号牌。



一人可抬的担架

由 Qi Qiu、Xin Guo、Ning Wang 设计的担架 Just One，顾名思义，是一款一个人就可以抬得走的担架。只需要把伤者固定在担架上，施救者在前部拉起担架，再加上尾部的轮子，即可把伤者轻松运走。

2019年 拓展外贸客户的4个新思路

文_韩席军 责编_刘艳林

关于作者：
韩席军，焦点商学院明星讲师，商务英语专业，精通外贸销售、SEO、EDM、社交渠道营销等，属于技术流的营销高手，善于钻研和思考，从业8年来，一直在做业务的同时坚持分享。目前在知名美资公司担任海外市场总监，从事跨境电商的研究和实践。



扫码阅读手机版



@站酷海洛

几乎销售工作都遵循销售漏斗原则，而对于外贸来说，销售漏斗的顶端是潜在客户，接下来依次是询盘、谈判、打样、成交、翻单等。虽然行业不同成交率有所差异，但是后面的所有工作，都是基于一定数量的潜在客户。例如，通过数据发现你们每100个客户有5个成交，那么成交率就是5%；假设2019年要完成100个订单，那理论上需要联系2000个客户；再假设已经有800个潜在客户，那就还需要再寻找1200名潜在客户。以此类推。

如何寻找潜在客户是外贸业务长盛不衰的话题。最常见的渠道包括但不限于B2B网站、展会、搜索引擎、社交媒体、熟人介绍、第三方购买等等。不论是何种渠道，所用到的方法也在不断变化更新。本文的主题，就是讨论在即将到来的2019年，有哪些值得引入的拓展外贸客户的新思路。

善用LinkedIn，尤其是高级搜索

我们先说一个外贸人都熟悉的平台，LinkedIn。作为最适合B2B找客户的平台，如何在领英上面寻找和开发客户，已经有一系列的教程和方法。但是在日常使用中，很多人对领英的高级搜索功能都严重低估。2018年6月份领英改版后，更是将高级搜索页面单独理出来，使用更加方便。

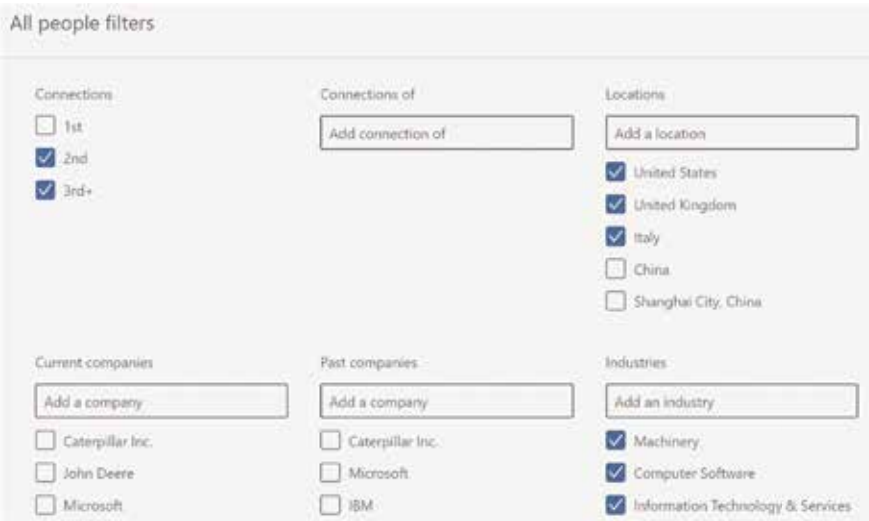
使用高级搜索的步骤其实很简单：

1、在LinkedIn最上方的搜索框中输入与你的产品和行业高度相关的关键词。可以是自己的产品关键词，也可以是竞争对手的，还可以是相关的产品。如果发现出来的结果很少，就要扩大搜索关键词的范围。

2、默认搜索出来的结果包含人、公司、职位等等。这个时候，点击搜索框下方右侧的All Filters，就会打开LinkedIn的高级搜索界面。然后就可以使用高级搜索优化结果，精准锁定高质量的潜在客户。

3、这里包含了多个可以进一步筛选的选项，从常用到不常用排列一下，分别是：

Connections：这里选择锁定的人脉范围，分别是：1度人脉、2度人脉、3度人脉及以上。1度人脉已经是你的好友了，不用另外添加；



LinkedIn高级搜索界面

如果以添加好友为目标，应该锁定2度人脉；如果以寻找大量潜在客户为目标，则应该锁定3度人脉。

Industries：筛选目标人脉的行业范围。可以从下方选择某个给出的行业，也可以自己输入，只需要输入几个字母，LinkedIn就会自动显示类似的类目。也可以从这里查看所有类目：<https://thelinkedinman.com/industry-categories-on-linkedin/>

Locations：目标区域，支持输入多个目标地址。从下方给出的列表中选择，或者自己输入。默认是国家，也能够精确到城市。

Title：职位名称。可以输入笼统的，也可以输入具体的。比如Purchase Manager、Sourcing Engineer、General Manager等等。

Connections of：选择从某个人的好友中筛选结果。比如：在Bill Gates的所有好友中，搜索和关键词‘Home Textile’相关的人。这里有个前提，就是Bill Gates这个人，必须是你的好友，才可以搜索他的好友。

Current companies：当前就职的公司。如果一个公司有很多人，想找出这个公司负责Purchase的人，则可以关键词输入Purchase，公司中输入公司名称即可。

Past companies：过去就职的公司。这里不仅仅是上一家公司，而是所有曾经就职过的公司。

Profile language：个人信息页面所使用的语言。如果需要锁定小语种的客户，可以从这里填写上目标语言。

Schools：就读的学校，包括高中和大学。在某些情况下和Location结合，可以锁定更加具体的区域。

First name/Last name：如果知道某个客户的名字，可以在这里分别填入First Name和Last Name，会更快地锁定精确的人。

4、最常用的筛选方案：3度人脉+行业+目标区域，这样出来的结果，已经将不相关的因素排除了一大部分。领英6月份改版后，一次搜索最多只能显示100页，能看到1000个联系人。所以在搜索的时候，要灵活组合关键词，输入小行业而不是大行业，锁定城市而不是国家，才能搜索到尽可能多的人群。

5、每次更换搜索条件，比如锁定区域从New York换成Boston，都需要打开高级搜索界面重新进行配置，有些繁琐。这个时候，可以使用高级搜索的URL规则，直接组合相应的搜索网址，保存到Excel中。需要搜索的时候，直接粘贴每个网址即可。我们特别准备了写好规则的Excel文件，需要的同学可以关注“焦点视界”公众号，在对话框输入“规则”免费索取。

6、搜索出目标客户之后，还需要进一步人工筛选甄别，最终选出来能够开发跟进的

对象，然后添加这些人为领英好友，或者使用 ContactOut、Adorito、Adapt Prospector 等谷歌浏览器插件，在不添加好友的前提下，找出该客户的邮箱。

虽然很多人每天都在使用领英平台，但对高级筛选的重视度都欠缺，以后可以多使用，会让搜索结果更加精准，锁定更加值得开发的客户。

二 改造公司网站的“联系我们”页面

随机打开 10 个外贸网站，不论行业和产品如何不同，你会发现页面布局和内容都是大同小异。这样的情况其实有点儿令人费解，因为我们外贸企业接触的一直是国外的讯息和事物，对最新的趋势理应比纯国内企业感知更快。

就拿简单的“联系我们”页面来说，许多国外的企业网站，早已经演化成了互动式极强，转化率可观的 Portal 了，我们还是停留在“留下姓名邮箱和内容，然后我们会联系你”这样千篇一律的格式。是时候改造一下这个重要的阵地了！

如下图所见，是一个科技类公司的“联系我们”页面。当浏览到这个页面底部的时候，会自动显示一个设计精美的窗口，内容是：你需要学习如何制造最佳的社交媒体内容吗？我们这里有本完整的电子书，而且还是完全免费

的。点击“YES, I WANT THIS EBOOK!”，然后只需要输入自己的邮箱或者 Facebook 页面，系统就会自动发送给你。

这给了我们什么启发呢？

扩展外贸客户，最常见的就是收集目标客户的邮箱。旧有的页面布局，除非客户真的十分需要产品，否则是很难吸引客户主动留下自己的联系方式的。但是人人都喜欢免费的东西，再理智的人也不能免俗，尤其是和自己的工作生活息息相关的时候。

在这个前提下，我们可以着手改造自己的公司网站上“联系我们”的页面：

1、准备目标客户需要 / 想要的素材。如电子书、样品、操作教程、行业数据等等能够提供真实价值的东西，通过视觉设计给人物有所值的感觉。

2、在“联系我们”页面，用最显眼的方式，告知浏览者：“这里有免费领取的资源 / 礼物 / 数据，只需要留下你的邮箱即可”。

3、浏览网站的，一般是已经对产品感兴趣的目标客户，如果还愿意留下联系方式换取免费资源，那就足以说明这是高度相关的，并且有意向的人群。

4、这个方法不仅仅可以用在“联系我们”页面，也可以放在产品页面、博客页面，或者用弹出窗口的方式展现在用户面前。

5、核心的成功因素是经过精心准备的内容素材，一定要用心分析你的用户群体的特征，以及他们可能会喜欢什么样的免费内容 / 物品。举例来说，纺织服装类的公司，可以为目标客户提供《Top 10 Trends of Apparel in 2019》《Best Seller Case Study on European Clothing Brands》。内容可以自己制造，或者综合编纂，或者直接购买。内容也不能一成不变，随着时间的推移，不断更换和增加新的内容。

6、根据数据，这样的改造会让浏览者留下邮箱的比例增加至少 24.7%。不仅如此，这更是一种促进网站黏度和提升用户体验的思路，在这个方向下，结合多种策略，能够做的事情其实还有很多。

三 更加适合B2B场景的Facebook策略

很多人都说 Facebook 更适合 B2C 业务，不适合 B2B 业务。但是根据 Social Media Examiner（知名社交媒体研究机构）的数据，有 86% 的 B2B 行业的市场营销都使用了 Facebook，是仅次于 LinkedIn 的第二大平台。

除此之外，Facebook 还拥有更高的用户活跃度，例如，Facebook 的活跃用户数为 20 亿 / 月，而 LinkedIn 只有 1 亿；Facebook 的用户每天平均花费 45 分钟的时间在平台上，而 LinkedIn 则只有 17 分钟。知道这些数据之后，我们更加没有理由不好好利用 Facebook 平台了。

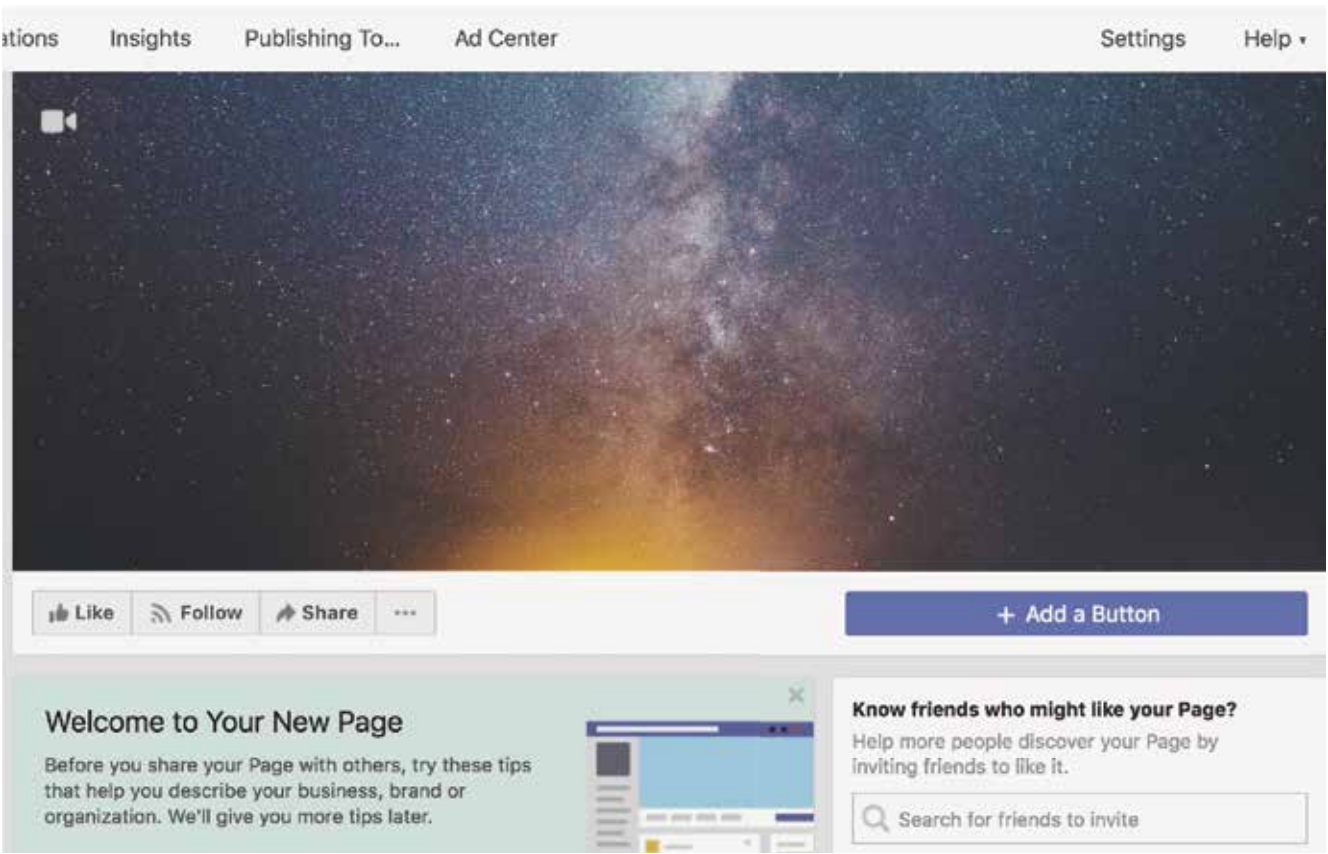
有句话叫做“垃圾是放错位置的宝贝”，话糙理不糙，之所以很多同学没有在 Facebook 获得大量的潜在客户，基本上都是因为没有采取正确的策略，或者说，更加适合 B2B 类型的策略。甚至许多人还停留在知道社交媒体很重要，但是却不知道如何采取行动的阶段。接下来列出几个“更加适合 B2B 的 Facebook 策略”：

1、更加广泛的内容区间

很多人一直纠结于不知道在社交媒体上发布什么样的内容，到最后还是产品图片工厂展示那一套。其实只要思考一下“什么样的内容可以真正帮助到我的客户”，而不是“我要向



使用免费内容提高邮件收集转化率



在Facebook品牌页面设置CTA按钮

客户推销什么样的内容”，就会将你的内容范围有效扩大。

举一个真实的成功案例：做办公用品的外贸公司，发布的内容不是关于办公用品的，而是如何管理学校，如何设计有艺术感的手工，如何运营一家有个性的文具店等等。这些内容看起来和办公用品并不直接相关，但却对客户感兴趣有真实的帮助，是他们愿意关注、点赞、转发的内容。

可以这么说，在发布内容的时候，问自己一个问题：“如果我不是销售，而是客户，那我会不会被这个话题以及内容所吸引呢？”

2、将人性化和公司文化纳入其中

所有的营销过程，都是建立信任的过程。在社交媒体发布内容的时候，切忌用官方的口气“宣布”事实，而应该为自己的账号赋予人的感情，去“讲述”事实，“分享”情绪，让读者感受到情感的存在。

除此之外，也可以将自己的公司文化也浸润其中。发布公司员工的照片、公司活动 Party 的纪念以及和客户互动的美好瞬间，都要比公式化的样板照片好太多。

3、品牌页面开通评论功能

建立了自己的品牌页面（FanPage）之后，有很多功能可以选择开启或者关闭。其中有一个功能就是页面的评论功能。

虽然页面评论功能更像是一个 B2C 的功能，用于让消费者直接反馈对于产品的使用和售后需求，但是作为一个供应方和需求方的沟通渠道，也完全适合 B2B 行业使用。

如果担心大量不好的评论涌进来，在刚开始的时候，不妨主动邀请自己熟悉的客户，来为自己做出评价，也为后来者引导舆论的方向，建立信任，促进转化。

当然，优化评论分数最有效的方法，还是要从自己的产品和服务出发，才能换来良性的

评论，形成正向反馈的闭环。

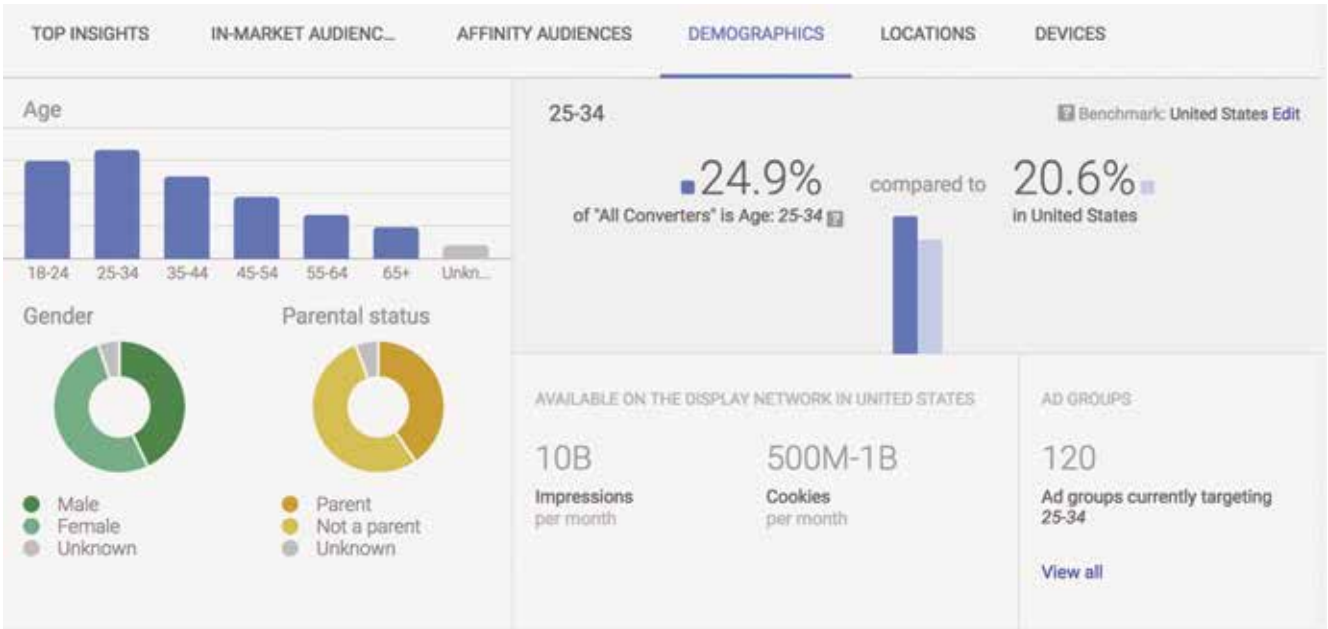
4、品牌页面留下导入客户的入口

每个页面的封面右下角，可以设置一个按钮，这个按钮可以是 Shop Now（打开电商网站）、Call Now（拨打电话）、Email Us（直接发送询盘邮件）、View Details（打开设置的网站）、Message（在 Facebook 中直接留言）等。这个功能，专业的叫法是 Call To Action，是将浏览者转化为兴趣用户，甚至是询盘客户的重要路径。

如何才能让访问者点击这个按钮并且进行更进一步的操作？归根到底，还是依托于上面的步骤，也就是：符合客户需求的有价值的内容、包含情感基调的分享故事、真实用户 / 客户反馈的评论等等。

5、免费内容，促进客户信息留存

还记得我们在“改造网站联系我们页面”中提到的使用免费的内容吸引页面浏览者留



Facebook广告可以精确锁定目标客户

下联系方式的套路吗？没错，同样的内容在 Facebook 上面也能发挥作用。

发布一篇帖子，只要在帖子下方留下邮箱，就可以获得免费的礼物 / 资源；开展一个调查问卷，最后抽出幸运观众，而抽取的前提，就是留下邮箱，都是可以在上面的原则上灵活组合应用的方法。

6、使用广告，精准锁定

如果你的品牌页面是一个全新的页面，那么上面应该是没有任何粉丝的。这种情况下，即便发布了内容，也没有人会看到。这时就可以考虑使用 Facebook 的广告。

关于如何开通广告、如何设置广告的教程有很多，这里我们仅仅强调一下广告在 B2B 营销中，重要性不容低估。

最主要的原因是：Facebook 内置了多达几十种对人群的定位参数，包括但不限于：性别、年龄、区域、兴趣爱好、教育程度、收入水平、使用的 APP、手机 / 电脑设备类型、读过某本书、看过某部电影、曾经访问过你的网站（需要事先设置跟踪代码采集数据）、和某一组人有共同特征（Look Alike）的更广泛的人群，等等。

有了这样强大的定位系统，再结合合理的广告策略，可以用很小的代价，将你的内容投放到目标人群面前，最大化点击率和转化率。

如果推广的内容是之前提到的“邮箱换电子书”的方式，则毫无疑问会收获一大批高度精准的目标人群联系方式。

所有的努力，都是围绕建立信任和促使客户留下联系方式而展开的。方法不多，但组合方式却是灵活多样的，结合自己的行业和客户需求，深度思考之后，制定可行的计划。在执行的过程中，不断观察数据，监控 ROI，让行动效果最大化。

四 应用更先进的ABM策略

ABM，全称是 Account-Based Marketing，维基百科原版定义为：Account-based marketing (ABM), also known as key account marketing, is a strategic approach to business marketing based on account awareness in which an organization considers and communicates with individual prospect or customer accounts as markets of one.

通俗一点讲，可以说 ABM 是将某个目标客户公司 / 集团内的多个联系人视为一个整体进行战略营销。目前我们大部分外贸企业将客户结构定义为:Company(公司)和 Contact(联系人)，传统的销售和市场部门在进行市场推广时，都是以联系人为单位，而几乎忽略了同一公司中不同岗位和职责的联系人。通常一个公司在做采购决定时，往往会涉及到公司内不同职能、部门、层级人员，而这些人员行为的综合分析才是刻画客户需求的信息来源，带来更好的效果：更多的询盘，更高的成交率。

实际上，ABM 的概念并不新鲜，之前一直没有大规模被提及和应用，更多的是因为技术方面的限制。随着近来互联网、大数据、个性化细分等技术的飞速发展，使得我们有可能获取单独联系人的各种信息和行为特征，用于描绘分析目标公司的真正需求，使得 ABM 变为 B2B 行业炙手可热的趋势。

说了这么多，可能有些小伙伴还是一头雾水，那么我们从业务流程的角度，梳理一下应用 ABM 之后的情景：

1、销售和市场互相配合

B2B marketing 面临一个比较大的问题，就是通过内容营销等方法获得潜在客户

线索，有很多并不是真正的销售对象或者很难转化，这就出现了营销和销售团队工作之间的断层。

在很多团队里，虽然销售和营销都是同一个 / 一组人负责，但是在思考销售与营销之间的关系的时候，还是一种分离式的思考模式。举例来说，从事市场活动的时候，仅仅负责群发信息出去，而不考虑是不是应该区分对待不同的受众，以便呈现差异化的内容。

在 AMB 策略中，就要求将前期的营销活动和后期的销售活动，作为一个整体来考虑。

2、关注最有价值的客户

在传统的外贸模式中，都是先大批量锁定目标群体，然后派发内容一样的制式推广信息，在开始阶段，很少甚至完全不对客户的团队进行深度调研和甄别。

但在 ABM 策略中，则会把理想客户的特征定位以及联系方式等信息的获取放在整个流程的首位，之后再使用内容营销等手段来与这些更精准的潜在客户进行互动。所以 Jon Miller 对 ABM 的目标有个生动的比喻就是“Fishing with Spears, not Net”，翻译过来就是：用鱼叉来捕鱼，而不是撒网。体现精准。

这也是 ABM 理论和常规直觉不符的地方所在。但根据数据，在一个企业中，往往是 20% 的优质客户贡献了 80% 的销售额，所以锁定最有价值客户能够得到更高的回报。

3、最大程度完善目标公司的各个岗位联系人信息

传统的模式下，销售团队主要关注目标客户的采购人员，市场部门则主要锁定信息收集者和决策者。而 ABM 模式下，在锁定了重要客户群体之后，需要做的就是收集尽可能多、尽量完善的目标客户人员信息，包括：决策者（老板、采购）、参与者（产品经理、设计、财务）、执行者（采购、跟进、售卖人员）等。

根据 ITSMA 的统计数据，将定制化的营销信息推送至目标客户的多个层级，每增加一个层级，成交率会上升 3%-7%，复合成功率比起没有使用 ABM 策略的情景，最高可以高出 225%，令人惊艳。



传统外贸开发模式与ABM模式对比

4、精准化信息投递和呈现

说到营销内容，我们第一印象就是开发信、报价单这些。传统模式下，这样做无可厚非，但确立了 ABM 策略之后，就要重新思考整个流程，增加更多形式的营销内容。从到达途径上来说，除了电子邮件，还要在社交媒体、传统媒体、口碑营销、甚至是 APP 内置营销中多方布局。

列举一个成功应用 ABM 策略的案例：

O2 作为一家知名的 B2B 业务为主的企业，在 2015 年开始将 ABM 策略应用到销售和营销流程中。

在深度调研的前提下，结合市场透视数据，他们为每个重要客户打造高度个性化、量身定制的内容，不仅提高了客户的活跃度，且有效地提高了订单转化率，带来更多的销售额。

在 2015 年，他们只对 1 个重点客户使用了 ABM 策略，2016 年增加了 10 个重点客户，2017 年则又增加了 40 个，整个 2018 年，O2 公司预计将所有采用 ABM 策略进行营销的客户增加到 150 个。

最终的数据也十分可观：

325%：业务增长率相比未采用 ABM 策略之前的增长值；

118:1：投资转化率。每花 1 美金，就可以换来 118 美金，WOW！

313%：传递广度比之前增加了将近 3 倍，因为将一个公司的不同人员都纳入考虑，可以深入更多途径进行传播；

39:在之前基础上，新增的 c-level 决策者，说明有效决策者数据库在增长；

原始数据来自：https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/b2b-case-studies/awards-case-study-o2s-abm-campaign-perfects-sales-and-marketing-alignment

5、注意事项

ABM 虽然不是新生事物，但其有效执行将高度依赖于：前期的调研深度，中期的高质量定制化内容，后期的有效送达途径，每个阶段都有一定的挑战。可以先尝试最重要的客户，逐步拓展到其他客户。

总结

本文提到的几个思路，虽然都不是 100% 新鲜的方向，但确实是外贸企业在过去的销售和营销实践中，缺乏关注和应用的几个点。除了思路本身，支撑这些思路的背后趋势更加值得注意，例如：价值驱动销售（而不是价格驱动）、技术和大数据带来的个性化需求、将转化应用到销售和营销的多个细节（而不仅仅是靠业务员谈判来进行成交转化），等等。结合企业实际情况，一定能发掘出更多途径，获得更多的客户，提高转化率。👉

给外贸人的25条干货分享

文_索菲 责编_刘艳林

关于作者：
索菲，现任国外采购集团促销礼品采购经理，国内主流外贸论坛及杂志特约专栏作者。十年外贸实战经验，擅长商务英语写作，勤奋乐观，热爱分享。欢迎扫二维码关注公众号：索菲外贸笔记。



扫码阅读手机版



扫码关注作者公众号



@视觉中国

今天和大家分享下外贸工作里的一些经验之谈，为以下 25 点，都是外贸人容易困惑、忽略的细节或要点，希望对大家有所帮助。篇幅较长，请耐心看：

1 该带客户吃什么？

穆斯林客户自然要去清真餐厅，其他国家的客户一定要尊重对方的饮食习惯。不得不说，这方面一些中国的厂家特别热情好客，而太过头，只会以自我为中心。

记得之前去河北衡水出差，我们一行人舟车劳顿，其实只想简单一餐就去酒店歇脚，但厂家热情地坚持带我们去大饭店就餐，工厂老板不停地敬酒，还是老白干，不到一会，就有人跑去厕所拉肚子了。

再有一次，一个外国客户盛情难却，吃了一顿中国菜，负责接待的人员指着田鸡说这鸡肉很嫩，工厂业务不忘在旁边补刀一句：Frog（青蛙），客户脸色顿时变了。

在招待客户之前，通常要先了解客户是不是素食主义者，像在印度，近三分之一的人口是素食主义者；而在英国、德国、以色列、丹麦等国家，也有很大一部分的素食主义者，我们可以委婉问：

May I ask if you are a vegan? 或 Are you vegetarian?

如果是素食主义者，一般不吃肉。即便吃也只吃白肉，即鸡鸭鱼和海鲜。猪牛羊的红肉一概不吃。

初次来华的国外客户，非素食主义者通常可以带去吃西餐；行程紧张的话，就吃简单的西式快餐麦当劳或肯德基。除非他们明确说想吃中国菜，不然别自作主张。

有些欧美客户很害怕动物的内脏，比如猪大肠，鸭胗等，也害怕鱼刺。也会遇到特别爱吃中国菜的客户，喜欢吃小笼包、饺子、辣子鸡、水煮牛肉。

带去吃西餐的时候，最好是高档安静的西餐厅或咖啡厅，或者下榻的酒店里的自助餐也可；英国等欧洲客户会比美国客户更注重餐桌礼仪。

2 怎么叫对客户的名字？

之前提过英、美、法、德、苏、意等欧美国家姓名排列顺序均为名在前姓在后。例如：George Paget Thomson，第一、第二两个词是名，第三个词是姓。而匈牙利、韩日泰等的姓名则是姓在前，名在后。

阿拉伯取名规则比较特殊，一般有名无姓，通常由三节组成，第一节为本人名字，第二节为父名，第三节为祖父名。说到这，感觉很多穆罕默德和阿里，有木有。

像西班牙姓名的组合一般是三四节，前一二节是本人名字，倒数第二节为父姓，最后一节为母姓。（葡萄牙取名类似，但父姓和母姓顺序相反。）个别西语国家比如阿根廷，一些虔诚教徒的名字，第一节名，第二节教名，第三节为姓。如退役球星 Juan Román Riquelme，中间的 Román 就是他的教名。

关于各国的名字组成，网上已有很多资料，这里不深入探究。那么，遇到客户名字，拿捏不好读音的时候，该怎么办呢？比如：TRAN THI KIM THOA，简单的操作就是上谷歌翻译（不需 Jump）输入名字，系统会自动识别是什么语种，从而判断出是哪个国家的名字，再点击读音即可。

3 使用称呼语的正确姿势

正常情况下，书面邮件的称呼语准则是客户怎么来，你就怎么去。比如他 Hi XX，你就 Hi 回去，他 Dear 来，你就 Dear 去。在美国出于对人权考虑，直呼其名显示所有人普遍意义上的平等（这里的平等，不代表工作中的绝对平等）。

但是以下几种情况要区别对待：

1) 在欧洲很多国家，尤其是德国，Mr. / Mrs./Ms. + 姓很普遍。

2) 在印度，等级观念很严重，对于年长的 / 职位级别高的还有不熟悉的客户的名字，前面要加 Mr./Mrs.。

3) 中东一些客户很喜欢叫 Dear Mr. XX，在不太熟悉对方的情况下，可以 Mr. + 姓氏称呼，而双方熟识之后，可以 Mr.+ 名字以示亲近。

4) 在美国书面邮件里，如果对方的级别比较高，可以说 Hi Mr. XX；但如果是以 Dear Mr. 称谓，则表示为不满或抗议；如果是大写，那火药味更重了。

5) 日本客户使用敬语时则不用 Mr.，直接在姓后面加 -san. 表现 XX 先生。

同理，在邮件签名处你的名字后面也可以以括号标出你的称谓，如 Cathy Luo (MS)，以便客户更加明确你的性别。

4 接待客户的小要点

接机时，可以提前询问客户是否需要打火机。如了解到客户吸烟，可以提前买好。

嘱咐接机司机开车平稳，开车时不要对外吐痰，也不要大声接电话，尤其当司机一口粗犷的方言时，不懂汉语的人听起来会觉得吵吵嚷嚷的。这一点我们见怪不怪，但对一些国外客户，则会因为这些细节影响到他们的心情。

在会议室，对抽烟的客户可以提前备好烟灰缸。通常会议室桌上可以放个小托盘，放置薄荷糖。如果客户是下午来，或者是待到下午还未离开，还可以安排下小蛋糕之类的茶点。精致的美食可以带来好心情。

和客户谈判时，一定要准备几套方案。要弹性报价，比如换材质、包装、功能，或者规格改动、数量调整、价格变动。打个比方，如果谈一个产品的外包装，要充分了解客户市场的常规包装种类，再推荐美观环保的包装，如果是白盒，再贴不干胶标签是什么价格，彩盒又是什么价格；单个装，4 个装，10 个装，价格有没有变动（尤其美国客户，他们很喜欢小数量装一盒，这样会增加成本）。再或者是保丽龙包装还是卡板纸，考虑哪种能降低成本。

即便当时你可能有些不确定，也要在客户面前表现得自信满满，以专业的形象去谈判。

5 如何判断犹太客户？

展会中除了穆斯林客户好辨认外，大多数的犹太客户也是可以从外观来判断的。正统犹太教里，是不刮胡须的，不能拿头顶对着上帝，所以他们戴着圆毡帽，鹰钩鼻，发髻两边还有两条小辫子。



@视觉中国

犹太人和巴勒斯坦人本是同根生，所以外表趋于阿拉伯人长相。除了以色列外，美国和俄罗斯等欧洲国家也有大量犹太人。

6 观察印非客户的细节

观点仅供参考。因为印度和非洲大多数国家贫富差距都很大。像印度客户，在分析他们的背景前，可以观察四点：

- 1) 他们的名字，种姓制度是印度很重要的社会存在。如何区分高种姓和低种姓，通过维基来查询相对权威些。
- 2) 在印度越高层次的人越可能是素食主义者，他们几乎不碰肉。
- 3) 肚子越大的人，可能越有钱。
- 4) 使用的手机，这一点印度和非洲的客户通用。因为很多穷人买不起手机，或者使用的都已经是中国停产的手机机型，而如果能用上苹果、黑莓等品牌的客户通常都很有钱。

7 不以国家论客户

经常被问到，有没有和哪个国家的客户合作过？以此来判断对方的安全可靠，这有失偏颇。就像很多人避而远之的尼日利亚，其实也有很多购买力很强的大客户；反之，像英国，

也会遇到不看重质量、只追求低价的客户。

任何一个国家，都有高中低端市场；任何一个国家也都有好人，坏人。如果你还在用地域区分客户，真的比较幼稚。

8 产品的开机费、版费、模具费等的表达

细致的这里不深究，根据产品来梳理下这类的表达：

常规有库存的物品，寄给客户只提供材质 / 款型 / 质量等确认，无客户 logo 的为样品费，表达是 sample charge, sample fee, sample cost 都可以。

如需按照客户要求，来图或来样制作，可以进一步用以下的表达区分出来：

开机费：像一些产品一次投料，会做几千上万个出来，即批量生产 (batch production); 一些客户如果要求打样，或者订量很小，工厂考虑到模具装卸和材料损耗的费用，会加收开机费，这时候的表达是：

set up charge 或 set up cost ；

制版费：当客户想要在选定的产品上加印自己 logo, 此时需要经过一些工序如排版，修稿，定稿，出菲林等，费用则表达为：

print plate charge, plate charge 或 graphic set up cost ；

通常菲林费还可用一个专门的词来表达，叫做 film charge ；

而对于膜类产品如收缩膜，立式袋等包装袋包材产品的版费，因为是涉及到凹印，需要制作版辊，则说为 cylinder charge ；

刀模费：其实在一些产品中它是和模具费表达一致的，但是在纸品印刷中，刀模通常用 die cut charge 或 die cut fee ；

而模具费，多指塑料，硅胶行业，客户如果需要做特定的产品则需要开模，这时候可用 tooling charge 或 mold charge ；

小缸费、包缸费，指纺织行业数量太少，要专人调出指定颜色，需加收的费用，可用 dyeing vat 或 surcharge for mini-batch ；

在沟通这类费用的时候，因为每个工厂有自己的收费标准，而有时候客户则会不解，明明一个产品单价是这样，样板费则要按几倍收，为什么？

这时候可以直接和他这么解释：

参考表达1)

There is a lot of wastage on starting and on finishing. We need to take these into consideration. 开机和做工艺时会有很多损耗，我们也要考虑到这些的成本。

参考表达2)

It is all about the high labor and handling fees to make one unit. 制作 1 个 / 台的人工费和操作费很高昂。

参考表达3)

When starting, the cylinders and inks have all got to be changed. It takes a lot of time to make the adjustments. 当开机时，要更换版辊和油墨，需要花费很多时间调试。

而通常版费、打样费会在大货后返还：

参考表达1)

We will refund you the sample charge when you place the order. = Sample charge

will be refundable upon confirmation of the order.

参考表达2)

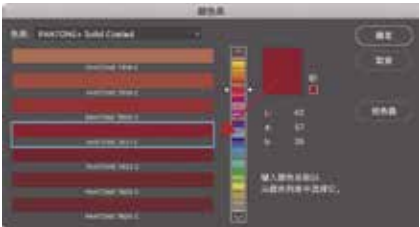
We will deduct the sample charge from the future order if order value is over \$XXX. 订单金额达到 ... 美金，打样费可以退返。这句话是最保险的。

对于新客户，一般工艺比较复杂的费用最好以 2-3 倍收，以免一次不过要重做。

9 如何和客户对色

对色环节，是最容易出差错的。客户如果直接给潘通色号，那就便于操作，但以下几种情况要区别对待：

情况 1) 客户直接发来源文件，在排版后和客户确认时，可把文件拉到 Photoshop 里，根据文件显现的 CMYK 值，通过以下步骤获取最相近的潘通号：



情况 2) 客户如果只给 CMYK 值，则可以通过以下这个网站，输入 CMYK 值，再选取最相近的色值，来获取潘通号：http://www.kmhpromo.com/cmyk_to_pms。

情况 3) 客户只给 RGB 色值，则可以通过以下这个网站，输入 RGB 值，得到 CMYK 值，再结合情况 2 获取潘通号：http://www.

kmhpromo.com/rgbtompms/cmyktopantone.html。

情况 4) 客户直接说出颜色的名称，比如 sky blue, wine red, navy blue 的，如果对名称很陌生，可先直接谷歌相对应的颜色，再根据产品的原材料色卡，选取相近色号，给客户寄样或拍图选择和确认。

如何和客户表达色差无法避免，只能最大程度减少呢？

参考表达1)

There is always a subtle color difference for each batch. Hope you are ok with that. 每一批次都会有很小的色差，希望你能接受。

参考表达2)

There is some color aberration (或 color shading 均可表示色差) in our product. We will do our best to minimize it. 我们产品会有些许色差，但我们会竭尽所能减少。

参考表达3)

We appreciate your understanding on the minor color difference of finished products.

It is unavoidable. We assure you it will be under better control in future shipments. 您对成品中色差的理解，我们表示感激。这无法避免，但在接下来的订单中，在这方面我们会更加严格把控。

10 产品特殊工艺的表达

除 UV 外，以下为几种常见的特殊工艺：

- 1) emboss and deboss 凸印和凹印；
- 2) stamping 常指烫金，正确表达为 hot stamping / hot foil stamping 或 foil stamping 亦可；
- 3) emboss with stamping 烫金加激凸；
- 4) deboss 与 engrave 的区别：凹印和凹雕，即后者在物体上会挖去一部分东西，而印则直接在表面进行，不影响物体原来的内容；
- 5) laser print 激光印刷。

如果客户发来相关询盘，且未提及要求，可以询问他是否需要做特殊工艺；这时候用 finish 或 special finish 提问即可：What finishes do you require?

11 源文件的表达

当客户要求定制，则需要和客户要 logo 的源文件，或设计的源文件，此时源文件有以下几种表达：artwork, raw files, source files ；而美国客户最常用的则是：paper proof ；如果遇到客户文件没转曲，则和客户说：Please have your files convert into curve. Please help turn the text into outlines. 请将文件转曲。

12 区分calendar day和work day

常规表达天数的时候，比如说货期，会直接数字 +days 来表达，这样造成一个隐患，就是客户会把节假日都含进去，正确表达货期时，比如货期 25 个工作日：Lead time: 25 work days.

还可以进一步细化，收到产前样，确认后的 25 个工作日：

Lead time: 25 work days upon receipt the confirmation of pp samples. (pp sample =pre-production sample 产前样板)

而 calendar day 指日历日，即包括周六日 / 节假日在内，那在这里就要小心客户的条款了。比方客户会说货款在收到提单后的 15 天内安排，这时候他如果用 work day 来表达，那就不好了。

15 个工作日那可以跨越 2 个周末，那就是比实际天数还要多 4 天双休日，倘若当地再放个假，离付款的日子更加远了，所以在这种情况，一定要和客户强调是 calendar day.

同样的道理，在一些单据中客户会用 banking day, business day 来挖坑，所以在谈条款的时候一定要让客户在 day 前面是加了什么修饰。

通常 day 前面无任何修饰的都是默认为 calendar day 日历日。

13 各种时间的正确表达

通常，货期用的是 lead time, 指从生产到准备出运这个时间段。但如果是 CIF 条款下，lead time 则还要包含整个船期，直到货物到达目的港为止。

船期则用 shipping schedule 来表达。其中有两个固定缩略表达，一是 ETD:estimated time of departure（预计离开时间）；二是 ETA:estimated time of arrival（预计抵达时间）。

不管是空运还是海运，在下 booking 后货代都会告诉我们 ETD 和 ETA 细节，我们再传达给客户。

除此之外，装柜时间 loading date, 信用证里的装运期 date of shipment, 最迟装运期 latest shipment date, 交单期 period of presentation, 有效期 expiry date 都要区分好。

再有一点要注意，还是有很多人用 delivery date 来表示货期，但一些国家的客户则把 delivery date 理解为收到货物的日期，货期最好还是用 lead time 来表示，以免引起乌龙。

14 报价和交代货期要保留空间

做外贸这么些年，更加明白一句话：万事万物总处于变化之中。有时候供应商拍着胸脯和你打包票的货期，其实中间总是各种情况出现。所以在说货期的时候一定要触类旁通，懂得给自己留空间留退路。对待货期万分敏感的客户，更是要如此。而且当工厂如期完成时，你还能让客户产生一种印象：你们不仅守时，还提前交货。

而在报价的时候，如果不是本厂生产的货，是外包出去做的，你并不熟知市场行情，你一定要多问几家，认真比较细节。报价也一定要留有空间。通常是这样的情景：你刚报出去价格，供应商就和你火急火燎说价格报错了，或者等到客户要下单了，又产生事先根本没提及过的费用，让你陷入极度被动的局面。

15 寄样品/小包裹要注意的地方

细想当和客户谈了一段时间，才有实质性的寄样品进展，如果客户收到的样品是破损的，

这样不仅耗时耗力，还可能错过时机，把单子搅黄。

所以寄样品或小包裹的时候，可以用报纸团、泡泡纸填充塞满箱子四周，这样才不容易造成包装歪曲，也能避免因遭到暴力蛮力摔损。

可以模拟快递运输的场景，使劲把包裹摔一摔，基本就能得到物流运输后的结果。

16 寄国际快递的细节

如若客户要求你报门到门的费用，而你选择发 DHL / FEDEX 等国际快递，虽然也是派送到门，但要在报价后注明：DUTY UNPAID 不含税，以免客户被税，找你要说法。

通常客户要你寄样品 / 寄快递，可以直接问他：Please advise your DHL / FEDEX account so we can arrange dispatch. 通常客户都会有，尤其是欧美国家的客户。

但如果是新客户的话，最好让客户提前打运费过来，再给他安排寄样，因为四大快递公司有一个“霸王”条款：即使贵公司给本公司不同的付款指示，贵公司仍需首先负责与托运货件有关之所有费用，包括运费、附加费。

即发件人就是最终债务人，这一点在面单的后面有提及。

如果你签字了，代表你同意这样的协议，等到客户那边拒付运费，他们就会要求你方负责，不然就寄律师函，但通常金额不大的，也会不了了之。

17 请客户核查单据的细节

让客户对提单草本或告知客户信用证要怎么修改的时候，一定要用荧光笔把注意要点，或者要改动的地方圈出来，客户才会引起注意。

因为有些老外很懒，你发过去他可能也不注意看，但出了问题，则又赖你头上。单据的更改都牵扯到费用，所以小心驶得万年船。

18 关于无单放货要注意的细节

海运中，实行无单放货政策的国家以南美居多，比如巴西、委内瑞拉、尼加拉瓜等等，

孟加拉也有出现，甚至美国、加拿大和英国一些港口，记名提单副本提货是允许的。

避免出现此类事件最好的办法就是出货前付清所有余款，退而求其次的话，客户指定货代，新客户不能这么操作，容易出现货代与客户勾结。

要考察客户和货代的资质，在百度谷歌搜下有无他们的骂名。要让他们出保函，不能无单放货，否则会怎样之类的后果，如果是大单子的话，最好能去公证一番。

另外 consignee 要为 To order 而不是记名形式。之前听过一个事例，一个孟加拉的外贸客户，70% 余款是见提单正本扫描件付。她们发扫描件给客户催款的时候，客户一直拖着。而后惊闻客户已经提货了。这是典型的无单放货案例。

而在空运中，一定要和客户清账后再安排发货，因为在很多国家，客户即便还没收到空运提单，只要凭借航班信息、公司名和发票箱单，去机场就可以提货。

19 英文币种的书面表达

金额中有小数点，如 358.70 美金，要这样表示：SAY US DOLLARS THREE HUNDRED FIFTY EIGHT AND SEVENTY CENTS ONLY；

或者：SAY US DOLLARS THREE HUNDRED FIFTY EIGHT AND POINT SEVENTY ONLY；

规范的格式为：SAY + 币种 + 金额大写 + ONLY。

20 文件名的命名细节

发给客户任何文件都好，最好为以下 2 个格式：文件名+日期或公司缩略名+文件+日期。

不管怎样，文件名的组合一定是英文，或者英文加数字，不要出现任何中文字符号。不然客户那边收到，会很困惑，或者可能以乱码出现，从而会被误认为是病毒文件。

Word 文档格式也尽量不要发，否则格式不对版，客户也无法打开。最好把文件格式统一为 PDF。



@视觉中国

21 公制和英制单位的区分

如今，仍然正式采用英制单位的国家十分少，如利比里亚和缅甸，还有临近美国的一些岛国，美国则使用的是美式英制单位。

那么有别于我们用的公制单位，在出图纸或者和客户沟通尺寸细节的时候，可以尊重客户的单位计量习惯，比如在图纸中以英制单位标注，这样不仅贴心，帮助他们节省时间精力，也能避免不必要的错误。

22 各国的哈哈怎么用

在用即时通讯软件和客户聊天的时候，有时候会喜欢说哈哈哈。最常用的就是美国文化里的 Hahaha，而打快了就是 Hahhhhh。

但是在西语国家里，则用 Jajajaja，而希腊人和犹太人则是用 xaxaxaxa。

日本和韩国人则分别用 wwwwww 和 kkkkkk 来表达哈哈哈。

而区别最大的是，我们用 5555 表示哭，泰国人他们是用 555555 来表示笑声。

23 开发信没有模板可言

不要把任何人的开发信奉为圭臬，即便对方用这样的开发信钓到大鱼。因为事实上，你实操越多，你就越明白，我们沟通的对象是人，每个客户背景、性格、购买力等等都有区别，所以妄图用开发信模板去征服新客户，效果可想而知。

开发信都在倡导越简单越好，但实际上，一些大公司讲究门当户对，如你能用相关的资料 and 文件，让对方了解你们公司的实力，才能引起对方的注意。

如果你的开发信就寥寥几句，比如 I sell XXX product, please call me for more business. 这类的话，只能列入垃圾营销行列。

所以销售策略很重要，调研客户 1 小时，胜过群发邮件 3 小时。

24 Sorry不要成为你的口头禅

在商务环境里动不动就说 sorry 的人，姿态很低。有些是应该要道歉的，但如果凡事一出状况，就先 sorry, 只会成为犯错的掩饰。

比如答应客户的报价，由于你还没得到准确的信息，未能如期报出，这并不是你的错，不要动不动就 Sorry for the late reply balabala...

可以说成：Please bear with me some more time for the price negotiation. or to nail down the required details. 请容许我多点时间为你议价或者敲定需要确认的细节。

当你说抱歉的时候，客户只会随着这样的词汇，产生不悦或失望的情绪；但你如果站在对方角度，像上面这样表述时，客户只会觉得你很为他们着想，或者你有交待。

再比如，客户的样板或者货物可能有 1-2 天的耽搁，此时也不是什么大错，不要马上说 sorry for the delay，而可以说：

我们在检查样品 / 货物的时候发现有存在不良品质的，已经在返工。质量第一，请给我们多一两天时间。

这时候客户的思维肯定会被顺着带去质量的层面，即便他急，质量优先。

25 做外贸需要熬3年？错

一些文案很喜欢神话外贸，比如做外贸要坚持，做外贸需要熬 3 年。试问，哪些行业不需要熬？哪些行业不需要坚持？

归根到底，外贸其实不是职业，我们所从属的行业才是我们的职业。这就解释了一个常见的问题，做外贸有没有前景？这样的问题无解，因为你最先要了解的是，你做的产品市场如何？

对于初出茅庐的新人，优先考虑外贸行业的，是产品的发展空间 / 公司的学习培训机会，这时需要你踏实勤奋，才能更好地积累和提升。

3 年是一个小关口，此时要确认你是否有能力涉足基层管理，或者能否带团队带新人，这时候更应该考虑公司的晋升空间和团队素质。

5 年以上是一个大关口，面临着是要自己创业，还是继续为别人打工。心里要有所盘算，自己的实力、资源如何？如若继续打工，有一个有领导魅力的上级，且能够给你施展的舞台则是必备的前提。

因为天生有惰性的存在，人最难能可贵的就是一直保持学习的状态。外贸是一场修行，与大家共勉。 [U]

质量管控，中国跨境电商要做好5件事

文_SGS中国_精选自《“质”造全球：消费品出口质量管控指南》_中国海关出版社 图_站酷海洛 责编_刘艳林

关于作者：
SGS 中国（SGS 通标准技术服务有限公司的简称），由 SGS 集团和中国标准科技集团共同成立。SGS 集团是全球领先的检验、鉴定、测试和认证机构。SGS 集团连续四年入选“道琼斯可持续发展全球指数”；2017 年，SGS 集团入选“福布斯全球 2000 强”，名列“福布斯跨国企业最佳表现”第 58 位与“福布斯全球最具创新力企业榜”第 83 位。



中国的消费品产业存在着“强生产、弱品牌、无零售”的问题,其中“无零售”这个问题,在实体经济模式下,意味着需要到全球各个市场去开店。而“落地”所面临的资金、人力、物力的压力,当地竞争者的挑战,都是巨大的。跨境电商为中国消费品产业架起了无数座通往全世界各个市场的桥梁,跨过了“落地”这样一个非常“硬”的要求。在实体经济时代,中国的产品在完全依赖外部订单的情况下,都可以占领全球市场。那么,在电子商务的助力下,中国的消费品产业没有什么理由不在全球市场上更进一步。

那么,中国企业,特别是那些从单纯地制造转到跨境电商领域的企业,为了在这个模式下取胜,要做好哪几件事呢?

1 确立自己的品牌

质量管控体系应该成为品牌战略的核心部分之一。针对品牌的定位,来决定这个品牌的质量定位以及质量管控策略。没有明确的品牌定位,质量管控就没有基准。而没有有效的质量管控,品牌定位也无从谈起。同时,没有品牌,即使提升了产品的质量,也无法获得高质量所产生的品牌附加值。加入什么样的电子商务平台?针对哪些市场进行销售?销售的目标人群是什么?这些问题,在没有一个明确的品牌定位之前,都是无法确定的。

欧美主要市场的实体零售仍然具有很强的生命力,而且这些实体零售商基本上都有自己的电子商务平台。那么,对于比较缺乏品牌定位概念的中国消费品产业来讲,这些大型欧美零售店和品牌,正好可以用来进行“对标”。通过分析这些零售商及品牌所针对的消费群体,可以相对直观地了解这些市场的基本要求。再结合这些零售商在采购时的质控要求,中国的消费品生产商至少可以在品质方面,对自己的产品有一个比较清晰的定位,同时也为新产品的研发找到趋势性的指引。

2 建立自己的质量管控团队

与作为供应商时被动执行买家的质量控制策略不同,作为跨境电商的商家,如果对目的国的法规体系和质量要求没有足够的掌握,是无法做大做强的。所以在企业中,必须建立自

己的质量管控团队,制定出适合自己的质量管控体系和方案。而对这个质量管控团队的基本要求,就是能够了解目的市场的法规,并根据自己的情况,制定出适合的品质管控策略。

随着大量的商家进入跨境电商的行列,对质控人才的需求,会越来越迫切。包括 SGS 在内的第三方机构,都有对这些人才的培养项目,各个商家可以充分利用这些资源。同时,也可以请第三方机构直接参与品质管控方案的制定。

3 与包括第三方机构在内的外部技术机构加强合作

各国的法律、法规浩如烟海,从事跨境电商的商家,基本上没有办法对其有一个比较完整的整理和掌握。比如本书中屡次提及的美国加州 65 号提案,其内容由近千个实际发生的法律诉讼判决的内容综合而成。单独一个商家,没有足够的资源,也没必要自己进行整理。通过与外部技术机构的合作,取得最新和最全面的国外法律法规信息,不失为一种有效的方式。而外部技术机构,特别是跨国经营的机构,对世界各个国家和地区文化习俗十分熟悉与了解,在全球各个市场有业务网络,对跨境电商的商家来说,也是非常宝贵的资源。

如果说每个商家对全球消费品市场的了解是一个“点”,那么第三方机构,通过多年来与各主要市场的主要零售商和品牌合作,对整个消费品行业在全球的布局、各个市场中不同层次消费者对品质的要求,以及各主要市场的消费品相关的法律法规等的了解,已经形成了一个“面”。在这种情况下,商家和第三方机构的合作就显得非常重要。

前面所提到的有关专利、商标、知识产权、多国语言等问题,企业也应该和相关的专业机构开展合作。毋庸置疑,这些合作和服务,都是有成本的,但是这个成本要远远低于由于违规和触犯相关法律所带来的损失。

4 供应链的建立与管理

随着贸易的发展,世界各国都制定了很多的法律法规,来管控在其境内出售的商品的质量。这些法律法规,有越来越严格的趋势。如欧盟 REACH 法规中的 SVHC(高关注物质)

的名单,每半年就会更新一次。在这种情况下,仅仅依靠对最终产品的检测,已经无法保证产品合规。如果产品要同时针对多个目的国销售,合规更是一个难题。只有在产品的设计和原材料上都进行管控,才有可能达到合规的目的。在这个过程中,设计团队的参与是必不可少的。同时面对全球多个市场,如果在设计阶段没有明确的要求和目标,期望最终产品可以合规是做不到的。

5 重视在实体零售的实践

在传统实体经济中,零售商所采用的,如体系认证、验厂验货、定制化的品质要求等质控手段,都可以在电子商务中继续发挥作用。企业将自己在实体经济时代接受的“被动”质量管控要求进行详细的分析,通过了解这些要求背后的法律法规和文化背景,就可以制定出适合自己的质量管控方案。

在电子商务时代,消费者对产品的个性化需求会得到释放,产品的品种品类会变得非常多样化,与此同时,消费者对品质的要求也会变得非常复杂多变。如果简单地采用传统的质控方式,那么随之而来的费用和时间压力,可能会导致整个供应链体系都无法承受。所以针对电子商务所进行的质控变革是一个可以预见的趋势。

企业要对欲进入的电商平台的规则进行深入了解。要清楚哪些和质量管控相关的指标是平台所要求的,比如不满足这些指标,产品就无法上线;哪些指标是商家可以自己把握的,比如与同业者的竞争,以及可能发生的,由于质量问题引起的退货、投诉,甚至召回。而深入了解这些规则的前提,就是对目的国的法规、标准等有较深的理解。

在成为跨境电商的过程中,第三方机构可以为企业提供各方面的支持。其中一个比较特别的服务,就是对产品“宣称”的确认。不同于实体经济时代的消费者可以对商品进行一系列的试用和验看以及“面对面”确认,电子商务模式下的确认就变得很困难。在很多电商的产品介绍页面上,第三方检测报告已经成为商品最主要的卖点之一。但这些报告在一定程度上是不完整的,甚至可能被“张冠李戴”。这种现象反映了商家和消费者共有的需求。另外,



有些商家还“脑洞”大开，想出了“高楼扔箱子”“剪刀划袜子”等各种“测试”商品特性的方法，令人眼花缭乱。其目的，就是为了让在互联网另一端的消费者，接受对商品特性的这些宣称。如果由第三方机构采用比较系统和科学的方法，对这些“宣称”进行验证，可以大大提高商家的可信度。同时，也可以避免很多由于虚假宣传以及误导等引起的消费纠纷。

此外，第三方机构还可以提供，包括法规解读和整理、召回案例查询、检测和认证服务、从业人员培训、企业内部管理体系和外部供应链管控体系建立，以及技术性贸易壁垒相关投诉案例咨询等服务。

总之，摆在跨境电商面前的转型压力巨大。同时，一旦掌握了其中的规律，跨境电商得到的，将是横跨全球的庞大市场。

Tips

典型案例之磁性球CPSC召回事件

2013年1月，美国CPSC（消费者产品安全委员会）召回了一款在美国某知名电商平

台上出售的磁性球产品。该产品由231个直径为5毫米的强力磁铁球组成。召回的原因是，如果两个或者更多的磁铁球被吞食，由于该产品的磁力过强，有可能在儿童的体内连接起来，造成一系列内脏的伤害，并有可能产生终身性的健康问题。

尽管该产品已经标注了为14岁以上使用，有风险警告标识，而且没有伤害报告。但考虑到潜在的风险——类似的强力磁铁，截止到召回日期，已经有80起案例，涉及79例伤害，CPSC还是对这款产品进行了召回。为了降低风险，这些磁铁球的磁力要低于一定限值才可以保证安全。如果商家没有注意这些要求，继续将类似产品向美国市场销售，就可能再次被CPSC召回。

这个案例揭示了以下几个风险点。

商品召回案例并不仅限于实体零售领域，电子商务平台上出售的商品，也同样受到各方面的严格监管。由于没有实体店，电商很容易给人一种“没人管”的感觉。特别是跨境电商，更会产生“谁来管”的问题。随着电子

商务在消费品零售业的比重不断增大，各个国家和地区都开始高度关注这个市场。尤其是在这个实例中，产品本身涉及儿童，同时又是一个安全问题，无论是不是实体零售，政府都会召回。而政府一旦行动，由于电子商务平台的反应速度和反应的广度要超过实体零售，反而会产生更大的影响。

在这个案例里面，生产商还是下了不少工夫的。比如产品上已经标注了使用年龄段为14岁以上，并且有风险警示，这说明他们已经意识到了这款产品可能产生的危害。但是这些努力并没有能够使产品避免被召回。产生这个结果的很大一个原因，就是儿童行为的不可控性。所以，这些年龄段的标注和风险警示，并不足以完全避免低龄儿童接触这个产品，以及产生可能的危险。当然，读者也不要从这个案例中得出相反的结论。对于婴童产品，应该有的年龄段标识和风险警示还是一定要有的。因为这些标识和警示本身就是法规所要求的内容。同时，如果有伤害发生，完整的标签、标识可能会使商家和生产者免于负更大的赔偿责任。



乐贸精品图书推荐

由中国海关出版社倾情打造的中国第一个外经贸图书品牌，致力于给中国的外贸人带来最专业、最实用、最时尚、最轻松的非凡阅读体验。



《“质”造全球：消费品出口质量管控指南》

作者：SGS通标标准技术服务有限公司 定价：80.00元
出版日期：2018年9月第1版 出版单位：中国海关出版社

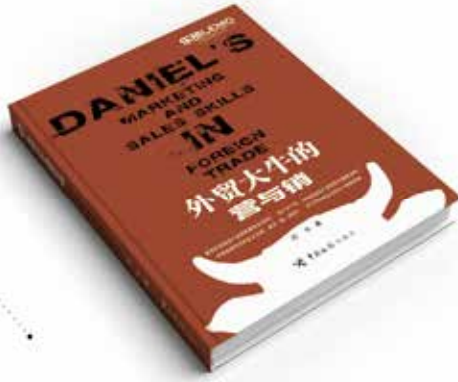
41位全球质量管控专家倾囊撰写
权威解读欧美、“一带一路”国家重点进口产品法规、标准
助力企业合规进入目标市场，由“制”向“质”转型
探索跨境电商质控体系，规避交易风险



《外贸经理人的MBA》

作者：毅冰 定价：55.00元
出版日期：2018年10月第1版 出版单位：中国海关出版社

摆脱西方MBA课程局限，为中国外贸企业“量体裁衣”
直击外贸企业管理痛点、难点 向管理要效益
助力王牌业务员向优秀管理者成功晋级



《外贸大牛的营与销》

主编：May（石少华） 定价：55.00元
出版日期：2018年6月第1版 出版单位：中国海关出版社

运用社交媒体营销的新思维，抓住“互联网+外贸”时代红利
作者独创三大社交媒体思维法，助你精准开发客户，成交订单
深挖LinkedIn平台实操秘笈，让你告别无效社交

老外有话说： 为什么和中国人做生意这么难？

编译_钱晶晶 图_站酷海洛 责编_刘艳林

编者按：

美国版知乎Quora上曾经有人提问：Why is it so hard to do business with Chinese?

未曾想有很多采购商回复，其中包括一些在中国有10年进口经验的买家。以下我们选择了7位采购商“吐槽”：为什么和中国人做生意这么难？

所有观点都是原文编译，不代表本刊观点，仅供参考。



Carl Johnson：

有7年中国市场开拓经验的美国采购商

在中国开展业务让我注意到在中国做生意的一些“奇特”的事情。比如说开展业务似乎很容易，但我发现很多企业的创始人其实并不知道如何正确经营一家贸易公司。

此外，中国的很多业务都是基于人际关系。例如，B 认识 C 是小工具制造商，B 也认识 A，而 A 知道谁想要采购小工具，于是 B 就和 A 一起开始卖小工具产品了，但其实他们既不是供应商也不是采购商，更不论什么经营理念。

我曾经尝试从当地知名企业采购产品，并且对报价、规格、颜色、类目等都做出了提问和要求，但我发现销售人员似乎对他们的产品还没有我了解。他们给我发来的报价，大部分情况下可能只是一封简单的电子邮件，有的甚至只有一个价格的简短留言，却没有任何产品分类，没有任何条款，没有任何规格信息，很难想象这是来自一家知名的公司。

第二点，中国供应商似乎需要的都是大批量订单，如果你没有订购大批量，那么你将很有可能不会得到回复，同时也不会成为他们的优选客户。

第三点是语言。这种贸易障碍是可以理解的，而且我们现在有很多技术可以帮助解决这个问题。

第四点是中国人总是希望赚更多的钱。因此，如果他们可以通过稍微降低质量来节省 5 毛钱成本，那么他们很有可能会这么做。我觉得这可能是中西方的心态不同。西方人觉得生产商降低产品质量只为了节省 10 美分，跟他后期可能遭遇的产品退回或投诉相比，不值一提。但有一部分中国商人似乎很愿意这么做来赚更多的钱，这可能只是大家做生意的理念不同。

我上述所说的每一条并非想要批判什么，这只是我过去 7 年在中国做生意的观察结果。有趣的是，即使是中国人也不相信中国的其他公司能够长期提供优质产品，但这并不能以偏概全地说中国没有优质的供应商。只是这里的商人太多了，你必须要经过很多公司的筛选才能找到好的供应商。

Ray L. Maher：

在中国有10年以上进口经验的采购商

他通过自己在中国的采购经验，总结了以下 8 条特征（为了更好地理解原意，特别提供中英对照）：

1. In China, it is a custom to go to business lunch, or dinner or both with your Chinese business partners. Usually lunch is big, but dinner is bigger. It is a great chance to get known of your business partners, and strengthen the relationships.

在中国，跟你的合作伙伴一起吃商务午餐和晚餐似乎是一种习俗，通常情况下，晚餐更隆重。而这也是你与供应商互相了解，加强关系的绝佳机会。

2. China is a vast country, 5500km north to south and 5000km east to west. Do not think you can visit a factory in Shanghai in the morning and another in Guangzhou in the afternoon.

中国的地方太大了，所以不要妄想你可以上午参观完上海的工厂，下午就能去广州参观另一家。除非你喜欢走马观花或者来去匆匆地购买机票。

3. Literally there are millions of suppliers, agents and individuals out there willing to say everything to try to get your business. Verify your supplier before you place order with them.

从统计数据来看，中国大概有数以百万计的供应商、代理商以及个体，他们很愿意给你详细的介绍试图让你下单，但请在下单之前，验证供应商的质量。

4. For most of products, China can make Wal-Mart quality, also can make Bullet train quality. It really depends on how much you want to pay for it and how well do you manage your quality control.

对于大多数产品而言，中国供应商可以制造出沃尔玛超市产品的质量，也可以生产出高铁的质量。这真的取决于你愿意为产品支付多少费用以及你对产品质量的把控程度。

5. When a native Mandrin speaker says YES, it probably means NO in English.

当中国人说“yes”的时候，很可能是英语中表达“no”的意思。

6. Chinese food has lots of varieties, you will always find something suit your stomach. Do NOT worry, just be sure to tell your translator what you don’ t eat or allergy to.

中国的菜式丰富，你总能找到自己喜欢的食物，这点不用担心。不过你一定得告诉你的随行翻译哪些是不吃的，或者吃了会过敏的。

7. Horn beeping is just as normal as fire crackers in Chinese cities. Do not panic.

在中国按喇叭的声音就跟放鞭炮一样正常，所以不用惊慌。

8. Whenever there is a Chinese person starring at you in China, it is not because you are prettier, but weird.

如果出差去中国，当你走在路上的时候，如果有人盯着你看，并不是因为你长得漂亮，而是因为长得奇怪。

总之，一件件大事和小事，会让你觉得在中国开展业务，总是“很有挑战性”的。

Barry Wong：

具有6年电子产品贸易经验且懂中文的采购商

我目前的回答是基于跟中国供应商做了 6 年电子产品贸易的基础上。说实话，中国有很多非常强大的好公司，但也有一些不太好的公司，他们对内生产的产品很出色，但是对国际业务似乎标准降低了，这很令人费解。

我觉得原因如下：

最主要的原因应该是经营公司的人。利润和质量通常会成为“对立体”，而产品的完善需要时间。比如你很难出一个报告，要求一个拥有 200 甚至更多人的工厂来提供一个正式的规格，而当地标准通常不会高于全球标准。这就意味着整个公司需要从头到尾更改流程，在我看来，这是非常困难的。

其次，是公司员工的稳定性。据我了解，



每年到中国过春节的时候，我合作的供应商公司都会有 1/3 的员工回到自己的家乡，然后再也不回来。我们管他们叫“移民业务员”，因为他们每年流动性太强了。有些公司会针对这样的状况采取一些解决方案：比如在下一年的 7 月份再给他们发年终奖，如果他们不继续回来工作，那么年终奖也就没有了。这真不是开玩笑，似乎很多公司证明了这很有效。

最后一个原因，是盈利欲望。追逐利润在我看来并不可耻，但是通过降低产品质量来赚钱不是我们采购商能接受的。因为我们是最终为产品买单的人。此外，由于人员流动性大，技能培训也就很难跟上。所以为什么一个 400 多名员工的公司销售却对自己的产品一无所知，我们一点也不觉得奇怪。但这让我们很难继续跟他们合作。

Clive Jones：
5年中国进口经验的采购商

中国的公司，好多都没有员工责任分层管理，意思就是不论事情大小，只有老板说了算。所以对于其他员工的认知而言，如果买家想要找他采购，实际上是找老板采购。此外，我曾经遇到一些老板，他们非常警惕不认识的人。我问：“为什么中国企业似乎大多数只与其他中国人做生意？”他说：“因为我们知道对方如何欺骗我们，这叫知己知彼。”

讨价还价是一种生活方式，中国人说他们喜欢逛街是因为这很有趣，因为注意力可以放在讨价还价上。他们觉得只要价格足够低，总会吸引到客户的。因此在拥有十几亿人口的中国，他们不必担心品牌，经营年限或者任何西

方人担心的问题，以合适的价格卖出合适的产品，这就是完成了工作。

版权在这也可能被解释为复制权。中国的山寨产品很多，所以价格也是完全不同，当然产品质量也会有所不同，这全看采购商们的选择了。

Ron Berkes：
1年中国进口经验的采购商

我在中国开展了一年业务，觉得挺容易的。我在大学期间主修的就是工具生产制造，所以做这类产品的时候，并不觉得困难。此外，对于产品设计或者语言沟通似乎也没什么问题，因为我几乎不需要讲中文，我们和客户都使用一样的技术。



我曾经带着美国同事设计的图纸来找供应商，一旦他们告诉我有能力并且能够很容易地完成这些零件时，我会立刻验证设备及技术。但不幸的是，许多工厂在实际操作时，并不具备这样的能力，这大概是我在中国做生意唯一的困难。因此我花了一年时间在中国审查大工厂，但这并不是因为和中国人做生意很难。

Ankur Makwana：
1年中国进口经验的采购商

我从 2017 年去了中国，以下是我的一些感受：

首先最大的问题就是语言障碍，因为这里的大多数人不会说很流利的英语，所以你无法告诉他们你想要的是什么，为什么你选择他们，

以及你想要做出的产品改进是什么。我觉得我们之间缺乏相互理解，而且文化背景也不同。

我只能力所能及的做一些事情来改善这种情况：首先是下载一个叫“微信”的 APP，中国大概有 99.99% 的人在使用微信，你可以用它把英语翻译成中文；其次我也会准备一些产品图片来和供应商沟通，或者做手势；而最直接的方法就是找一名随行翻译。但我仍然感觉和中国人做生意，真的是好难啊！

Mike Worhach：
拥有40年经验的采购商，目前经营一家咨询公司

根据多年的从业经验，我的观察如下：

首先，在中国你需要有厉害的关系，否则你几乎很难成功。

其次，通常情况下，在中国有些生意或谈判需要你“under the table”，或者以中国的方式来开展，而且每一个参与的人都需要成为其中的一员。有时候，比起了解产品的价值，他们的人际关系更让人难以捉摸。

最后质量永远排在价格后面。但即使如此，中国的消费市场潜力还是非常巨大。如果你没有显著的竞争优势，或者不认识一些行业相关的人，那么你在 中国很难成功。但对于一些敢于冒险的人而言，中国广大的供应商无疑是很合适的人选。

看完采购商的“吐槽”，他们认为的“难”，你同意吗？ [👉](#)

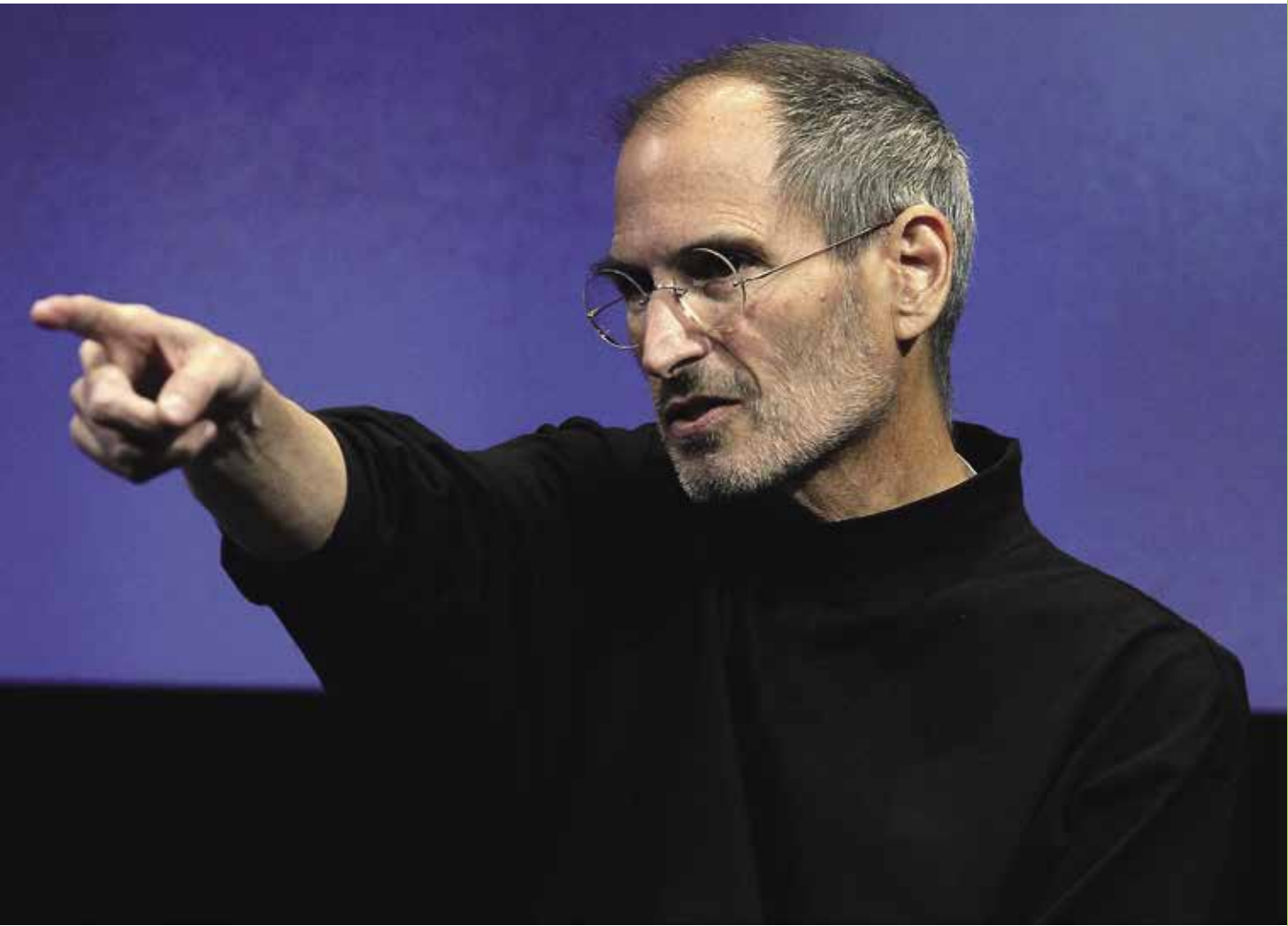
乔布斯的四种思维

文_艾菲 图_视觉中国 责编_刘艳林

关于作者：
艾菲，深度思考者，Gallup 全球认证优势教练。前 500 强外企大中华区市场部负责人，在自我觉知、自我成长与实现的路上，已经坚定且投入地走了多年。旨在与大家一起，探索蓬勃丰盈的人生，成为真实且闪闪发光的自己。

编者按：

乔布斯去世后，关于他的文章很多。大家会经常重翻乔布斯的传记、演讲和视频，感动于他的梦想，他的自我，他的天才和思想。这是一条“少有人走的路”，而这条路上有着太多值得我们回味和学习的东西。于大师去世7年之际，本文换了种思考角度，提炼了他的4种经典思维模式，与大家一同学习。



乔布斯和他的苹果时代

1 终点思维

在斯坦福大学的那场著名演说中，乔布斯说：“在 17 岁的时候，我读过一句格言，好像是：‘如果你把每一天都当成你生命里的最后一天，你将在某一天发现原来一切皆在掌握之中。’这句话从我读到之日起，就对我产生了深远的影响。在过去的 33 年里，我每天早晨都对着镜子问自己：‘如果今天是我生命中的末日，我还愿意做我今天本来应该做的事情吗？’当一连好多天答案都是否定的时候，我就知道做出改变的时候到了。”

乔布斯认为，提醒自己即将入土是在面临人生重大抉择时最为重要的工具。因为所有的事情，包括外界的希望、所有的尊荣、对尴尬和失败的惧怕，在面对死亡的时候，都将烟消云散，只留下真正重要的东西。

因此他说：“在我所知道的各种方法中，提醒自己即将死去是避免掉入畏惧失去这个陷阱的最好办法。既然你赤裸裸的身无一物，还有什么理由不去追随你的内心？”在 17 岁看到那句话后，他就一直在用这样一种思维向自己提出问题，然后再来决定什么该做，什么不该做。而这样一种思维方式就是“终点思维”。

《高效能人士的 7 个习惯》这本书告诉了我们“以终为始”的重要性，而“终点思维”则是将“以终为始”里的那个“终”直接拉到了最后的终点，即人生的终结之处，然后再以那个终点作为起点进行思考。

这种思维之所以与众不同，最关键的原因在于它打破了我们平时观察和思考的狭窄维度。只有站在了那个特别的时间节点上，我们才能清晰地看到，哪些事物是我们真正珍视和在意的，没做什么会让我们感到特别遗憾，做了什么能让我们感到由衷满足，觉得此生没有虚度。

这就是“终点思维”，当伴随了一生的喧嚣终于褪去，虚假的繁华终于落幕，人生的真相才能显现，而它们就像是留在沙滩上的贝壳一样，清晰而简单。原来，我们真正在乎的、珍视的，对我们人生至关重要的不过就是那么几样而已。

英伦才子阿兰·德伯顿曾说，“思考死亡能使我们追求减少世俗的成分而增加精神的内



容。死亡的想法对我们的影响或许就是引领我们去追求任何对我们真正重要的东西。同时鼓励我们漠视他人对我们的评价，因为他人的评价毕竟与我们的死亡没有丝毫关系，对死亡的预见能够使我们追求我们内心中最渴望的生活方式。”

布朗尼·维尔是一位曾做过多年临终关怀的作家。她在她的病人们生命的最后 3-12 周里照顾他们。她说，人之将死，会成长很多。

当维尔问那些临终病人，他们人生里是否有什么遗憾，如果人生可以重来他们想要改变些什么的时候，他们的回答出奇的相似。

“我希望我当初有勇气去过自己的生活，而不是他人希望我过的生活。”

就是这样一种思维方式，几乎贯穿了乔布斯自从 17 岁之后的整个人生，引领他始终遵从内心的召唤，无畏追求自己的理想。

也正是因为这样一种思维方式，他才说出了那段振聋发聩的话：“你们的时间很有限，所以不要为别人而活。不要被教条所限，不要活在别人的观念里。不要让别人的意见左右自己内心的声音。还有最重要的是，你要有勇气去听从你直觉和心灵的指示——它们在某种程度上知道你想要成为什么样子，所有其他的事情都是次要的。”

2 战略思维

战略的本质，是取舍，是聚焦，是确定要做什么以及不要做什么。

在乔布斯重回苹果的时候，苹果拥有多条产品线，各种型号、杂七杂八的产品充斥在各个产品线上。很显然，苹果最大的问题出现在了产品上，产品太糟了，早就失去了以往苹果的魅力。在 1995 年的时候，苹果已经推出了 54 款电脑，还推出一些自己并不擅长的产品，甚至还涉足了游戏产业，结果遭遇惨败。而在软件方面，项目更是种类繁多，数不胜数。

当乔布斯接手时，他开始思考苹果真正需要的产品究竟是什么。

于是，在一次大型的产品战略会议上，乔布斯大笔一挥，在白板上画了一横一竖两条直线，做成一个简单的两行两列的方格四表格。在行的上方分别写上“台式机”和“便携机”，在列的两侧分别写上“消费级”和“专业级”。这样两两组合就是四个产品。然后乔布斯告诉大家，苹果现在要做的就是这四个伟大的产品。尽管后来董事会苦口婆心劝说乔布斯，希望他能改变主意，但乔布斯没有改，他相信自己的判断。

最后，凡是与这四个领域无关的业务都遭到了无情的清洗。不论它们看起来是多么迷人，有多少人强烈反对，乔布斯都无情地否决了。

事实证明，乔布斯实行的“四格战略”，大幅削减不相干的项目是卓有成效的。一方面，乔布斯通过裁撤项目，扭转了公司的财务状况；另一方面，乔布斯集中精力开发四种产品，使得苹果的产品线从混乱回归清晰，苹果的工程师和管理人员都知道了自己的奋斗方向，研发出了非常优秀的产品。在随后几年，苹果的工程师和管理人员按照乔布斯的理念，最终果然

按照乔布斯画出的“四格战略”推出了极其优异的产品，让苹果起死回生。

所以，乔布斯说：“决定不做什么跟决定做什么同样重要。”

之前有一本书，名叫《最重要的事，只有一件》，作者加里凯勒（Gary Keller）根据自己的亲身经历给出了一条非常实用的建议，那就是“重要的事只有一件”。在他看来，无论是工作还是生活，想要取得最好的结果，就要尽量缩小目标。

这种思维方式的本质也是“战略思维”，通过不断收缩自己的目标与工作任务，直到它剩下最重要的一件或几件，然后将所有的时间和精力投入进去。

3 跨界思维

乔布斯说：“我小时候，一直以为自己适合人文学科，但我也喜欢电子设备。然后我看到宝丽来创始人兰德的话，关于既擅长人文又能驾驭科学的人的重要性，于是我决定要成为这样的人。”

于是，在高中的最后两年，他发现自己既沉浸在极客的电子世界中，又喜欢文学和创造性的尝试。他说：“我听很多音乐，尤其痴迷于鲍勃·迪伦；阅读科技以外的书，例如莎士比亚、柏拉图的书。”

既擅长人文又能驾驭科学的人，拥有的就是跨界思维。

如果用乔布斯自己的话说，就是“科技和人文的十字路口”，他每次发布会上几乎都会有这样一张 PPT，说我们正走在科技和人文的十字路口上。

他说，如果一个人只有商业视野，你做出的产品就会特别局限，所以一定要有跨学科视野。

乔布斯曾回忆说：“里德大学提供了全美国最好的书法教育。整个校园的每一张海报，每一个抽屉上的标签，都是漂亮的手写体。由于那时我已经退学，不用再去上那些常规的课程，于是我选择了一个书法班，想学学怎么写出一手漂亮字。在这个班上，我学习了各种衬线和无衬线字体，如何改变不同字体组合之间

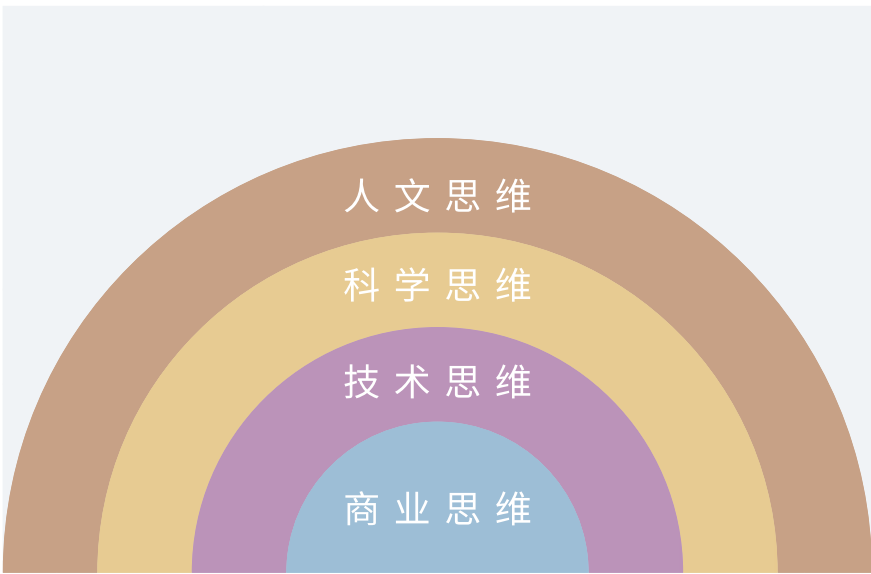
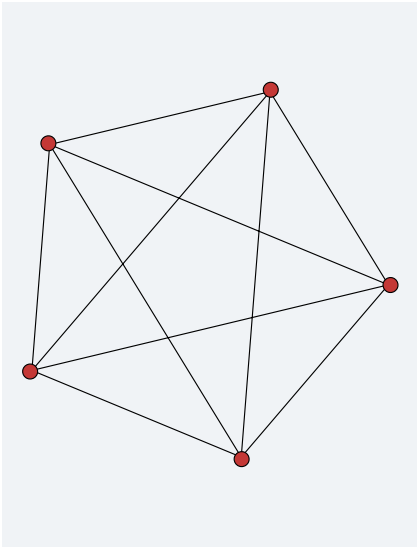
的字间距，以及如何做出漂亮的版式。那是一种科学永远无法捕捉的充满美感、历史感和艺术感的微妙，我发现这太有意思了。”

“但当时，我压根儿没想到这些知识会在我的生命中有什么实际运用价值；但是 10 年之后，当我们设计第一款 Macintosh 电脑的时候，这些东西全派上了用场。我把它们全部设计进了 Mac，这是第一台可以排出好看版式的电脑。如果当时我大学里没有旁听这门课程的话，Mac 就不会提供各种字体和等间距字体。自从视窗系统抄袭了 Mac 以后，所有的个人电脑都有了这些东西。如果我没有退学，我就不会去书法班旁听，而今天的个人电脑大概也就不会有出色的版式功能。”

谁能想到，这样一种跨度很大的跨界学习，能为后来的 Mac 带来那么多的漂亮的字体、版式以及竞争力。对于人文思想的热爱，在乔布斯体内与科学技术商业合二为一，从而形成了他独特的审美品味与产品理念。

所以，后来也有人说，苹果之所以能与人们产生共鸣，是因为在他们的创新中深藏着一种人文精神。创造力从本质上说就是“想法的连接”。因此，跨界的幅度越大，跨界的维度越多，创造力就必然会越强。

通过跨界，能够将两个或两个以上的视角“加和”起来。如果你只有两个视角，那你就只有一对连接。而如果你拥有 5 个视角，理论上你就可以拥有 $5 \times 4 / 2 = 10$ 个连接，即五个点两两之间都能连成一条线。



而如果你拥有 10 个视角，你就可以有 $10 \times 9 / 2 = 45$ 个连接。因为视角的这种不成比例的加和性，跨界的好处也会不成比例地增加。

每一种不同的视角往往就是来自于不同的领域、学科和思维，因此，如果一个人不但拥有人文思维，还拥有科学思维，那他的视角就会被极大地扩大，他的创造力也就会有成倍的增加。

而其中，人文思维又是众多跨界思维与知识领域中最不可或缺的部分。

真格基金的创始人王强曾说，思维就像洋葱，一共有四个圈层。最顶层的是人文思维，再往下一次是科学思维、技术思维、商业思维。

如果停留在商业思维，你就将错过技术思维；如果你只知道科学思维，你就无法探寻科学本身的意义；而最终只有人文的顶层思维，才能帮助你形成一个正确的、完整的认知结构，而人文思维也是最难的。它包括了哲学、心理学、社会学、人类学、美学、文学、历史、宗教神学等，它是有关人性与人心的。而事实上，商业思维其实也是关于人性与人心的。

关于这一点，乔布斯也曾经说过：“整个电脑行业都试图忘记人性的一面。更高的频率、空间，我们认为这是对技术的狂热，但我们认为还有另一面，就是你用这些来干什么，我们可以不局限于电子表格和处理器，我们能帮助

别人用更丰富的方式表现自己。”

所以说，如果想要做好商业，跨界思维是需要的，而人文思维也是不可或缺的部分。

4 升维思维

升维思维，简单来说，它就是跳出眼前的问题，通过确认更高一层的问题是什么，从而找到解决方法的思维方式。

更高一层的问题一共有两种。

第一种：只有跳到更高一个层级上才能看到的问题。比如：在我们遇到关于自我“身份”的问题时，可以跳到比“身份”更高一层的“愿景”层去看看，当我们站在更高一层去看问题的时候，我们常常能看到不一样的东西，从而轻易就解决掉“身份”层面上的那个问题。举例来说，如果我们质疑自己到底是不是一个好女儿，这是一个“身份”层面的问题，那我们就可以试着站到更高一层的“愿景”层去看看，在我们的愿景中，好女儿是怎样一种形象。然后，我们就能轻易回答存在于“身份”层面的这个问题了。

第二种：只有跳到更高一个维度才能看到的问题。比如：眼前的问题是一个关于“点”的问题，通过升维思考可以将其升高一个维度，即跳到“线”这个一维维度，从“线”的维度去思考解决方法。就像我们在换工作时，考虑

的大多都是“点”的问题，即这个工作薪资如何，离家近不近。但如果应用升维思维，就应该在“线”这个一维，甚至在“面”这个二维上去进行思考。而这些就意味着还得去思考企业、行业和趋势。

接下来，让我们看看乔布斯是如何运用升维思维的。

乔布斯曾说：“有些人说，消费者想要什么就给他们什么。但那不是我的方式。我们的责任是提前一步搞清楚他们将来想要什么。”“提前一步搞清楚他们将来想要什么”代表的正是乔布斯升维思维的一个方面。这个问题的眼前问题是：客户现在需要什么样的产品？而如果把这个问题升高一个层级，问题就变成了：客户在未来需要什么样的产品？于是，他所做的产品就将客户从现在直接带去了未来，从一个充分竞争的现在带去了无人竞争的未来。

同理，在汽车未曾出现之前，人们出行的代步工具是马匹。那时，不论是谁，包括客户和商家，想的都是“如何才能拥有（或培育）一匹更快的马？”客户在当下的需求都是“一匹更快的马”。如果此时，我们试着学习一下乔布斯，用升维思维的方法去思考，就会想到这样一个问题：“客户在将来的需求会是什么呢？是拥有一匹更快的马，还是拥有一个更快速有效的出行代步工具？”当时的亨利·福特也正是这样思考的，他没有停留在“客户想要的”与“现有商家正在做的”这个思维层面，而是将自己的思考从眼前投射到了更高一层的未来，从而给人类带来了汽车。正如他说：“如果我当时去问我的顾客想要什么，他们肯定会说要一匹更快的马。”

不论是乔布斯，还是福特，他们在选择前进方向的时候都无一例外地运用了“升维思维”。这种思维方式也帮助他们从现有的竞争环境与现有的客户需求中跳了出来，将目光与思考指向了“更高一层的问题”，从而提前一步走向了未来，获得了巨大的商业成功。

一个人之所以能成为伟大的人，其背后一定有着使其伟大的思维方式。而如果我们只看表面故事，就会错过了蕴藏在故事背后的逻辑与思维方式，因此也就错过了让我们得以思考与成长的阶梯。 [\[1\]](#)

老挝的路

文_王重和 责编_刘艳林



老挝是陆锁国，是中南半岛深处失落的天堂

老挝是东南亚唯一的内陆国家，也是名副其实的陆锁国。老挝拥有四个机场和少数几条国际航线；铁路总长仅 3.5 公里；湄公河多险滩礁石，能全年通航的只有一小段；所以公路承载了全国 80% 的客货运量。老挝境内道路全长 4.7 万公里，分布在 45 度角条状国土上，大多数村庄远离交通线，偏远居民从一个村到另一个村，往往要走上几个小时。

笔者去年造访老挝，亲身体验了当地公路的现状。我们坐大巴从万象去万荣，走的是老挝南北大动脉 13 号公路，这条路在当地算是高等级公路了，但弯多弯急，大巴时速只能维持在 40 公里左右。因中途去南娥湖参观，大巴驶出 13 号公路转走山间小路，那些路七弯八绕，坎坷不平，回程有一段 7 公里长的土路竟走了一个多小时，这里雨天一片泥泞，晴天尘土飞扬，当地人开玩笑，说出门时是黑头发的老挝人，回来却成了满头红发的法国人。从万荣去琅勃拉邦，出城不久便进入山区，老挝境内 80% 以上国土为山地高原，向有印度支那屋脊之称，山路坡陡弯急，路面多有大坑，为

了安全起见我们换乘两辆中巴，但路上还是好几次因为绕过土坑与对方来车擦肩而过，老挝司机已习惯开这样的山路，虽说有惊无险，可乘客脑袋却时不时撞向车顶。

老挝的路不好首先与经济有关。长期封建殖民统治破坏了当地经济发展基础，革命胜利后积重难返，迄今仍是世界最不发达国家之一。老挝 90% 以上人口从事农业，耕作技术落后，缺乏抗灾能力，粮食产量时高时低，基本靠天吃饭。老挝工业目前仅有锯木、碾米、采矿等少数门类，由于工业基础薄弱，当地日用消费品大都依赖进口，油盐酱醋满目都是泰国产品，家电、摩托、汽车则多从中国、日本、韩国进口，因而外贸长期处于入超状态。老挝政府一直坚持低赋税政策，琅勃拉邦主要街道每天清晨和晚上，附近居民及远道而来的农民，都会到这里设摊卖货，除了自产自销的农副产品，还有转手倒卖的纺织品、服装、首饰和古董，不见工商来收税，有时政府还会派人维持秩序。因收支不平衡，政府赤字频现、债台高筑，只能依靠外援和贷款来维持财政，多年来前苏联、

东欧、东盟国家，包括国际金融机构和开发组织都向老挝提供了不少援助和贷款，这些钱基本用于填补财政赤字和外贸逆差。

老挝基础建设主要依赖外国资金，大项目几乎都是外国援建或投资的。老泰友谊桥是澳大利亚援建的，万岱国际机场和南娥湖水电站是日本投资修建的，老挝国家文化宫、东南亚运动会场馆群等建筑都是中国政府援建或华商投资的。老挝人收入不高，革新开放后政府把解决人民温饱作为改革发展的首要任务，当地普通百姓生活已有明显改善，现万象居民月收入约在 250 万基普上下，相当于 2000 元人民币，苦力和企业职工较高，公务员相对稍低。然而当地生活实际支出很高，一碗米粉要 2 万基普，大白菜每公斤 1.5 万基普，突突车起步费 2 万基普，私立小学每月学费 12 万基普。普通老挝人食用过后基本没有结余，因此无论政府还是民间，都没有富裕的钱来修路。

老挝的路不好也和体制有关。历史上老挝长期没有强有力的中央政府，18 世纪后沦为泰国的藩属国，后被并入法属印度支那版图，1975 年革命胜利时老挝仅有千余名党员，且都在军中，对地方控制近乎空白。当地基本行政单位是村庄，每个村庄都有一个长老会，由各家族德高望重的人物构成，负责筹资修建寺庙和其他公共事务，长老们做事往往只考虑本村人的利益，很少顾及国家和政府的需要。村里虽说有一名政府代表，负责政府交办的事情，以及与长老会的联络，他们常说与长老会交涉很费劲，经常要讨价还价。另外现实中不少政



琅勃拉邦早市，附近农民来此摆摊卖菜

府代表是长老会召集人的儿子或者他指定的族人，关键决策还是老人们说了算。老挝政府在许多领域扮演小政府、弱管理的角色，听一位中资公司领导说，当年筹建企业时，需要他们自行出面与当地百姓商量购地、安置事宜，过程非常艰难。在老挝上项目，也需要先提交可行性报告，除了论证项目的必要性和可能产生的效益，还要把投资者与老百姓草签的购地安置合同作为附件一并呈上，要是当地百姓不同意，用地问题没有解决，可行性报告根本就递不上去。老挝政府不会代替投资企业搞征地拆迁，再以此来招商引资。试想，如果要在老挝修一条长几百公里、穿越数省上百个村庄、牵涉成千上万户家庭利益的公路，该有多么困难。

老挝的路不好还和观念有关。老挝 80% 居民信仰佛教，全国共有 3000 座寺庙，佛教徒人生最大愿望就是为建庙做出奉献，与修庙相比，筑路就排在后面了。佛教认为人要忍受世间困苦，要拒绝物质和贪欲的引诱，到达一切皆空的涅槃境界，苦行僧传统也使他们崇尚在艰苦环境中修行，人们对筑造高等级公路似乎缺乏热情。老挝气候炎热、雨水充沛，种两熟稻米完全没有问题，但老挝农民坚持只种一熟，他们说只要够吃就好。

我在老挝看到当地关于高铁的宣传，说通车后只需三个半小时就能把新收的蔬菜运去云南，比传统运输还节约了一半运费。然而大多数老挝农民已习惯于自给自足的小农经济，他们种蔬菜首先是为了全家食用，有多余的拿去村头路边换点钱买日用品，他们满足于这样的生活模式，压根就没想过要把蔬菜运到琅勃拉邦、万象销售赚大钱，更不用说异国他乡了。万象市郊湄公河对岸有片土地叫伊森，早年被划归泰国，迄今居民都是老挝族人。伊森收入比万象高很多，但生存竞争和生活压力也很大，在这种氛围中生活久了，伊森的老挝族人常和



琅勃拉邦夜市允许小贩设摊，不见工商来收税



琅勃拉邦杉尼寺，僧侣排队行进接受游客布施

去曼谷打工的同胞比收入，心里很不平衡。而万象人却不这么想，他们觉得伊森人这山望着那山高，为了钱整天忙碌，实在没什么意思。这种知足常乐的观念也使老挝人安于现状，不思进取，惰性随之而来。

近年基础建设薄弱、交通环境恶劣制约了老挝经济进一步发展的矛盾越来越突出，人们不甘心长期被锁在崇山峻岭中，老挝政府提出了“八五规划”，与中国一带一路战略相对接，解决道路交通问题。2016 年中老铁路全线动工，包括隧道 50 座，桥梁 23 座，涵洞 96 个，笔者乘车去琅勃拉邦半路上看到蓬山隧道正紧锣密鼓地施工，坐船去帕乌千佛洞时看到中国施工队正在湄公河上架桥，听说 2021 年即可通车。这条高铁属于泛亚铁路中线，通车后可从昆明直抵万象。泛亚铁路贯通欧亚大陆，是“一带一路”重要环节，中老铁路向南可延续到曼谷，不久还将连接马来西亚吉隆坡，最终到达新加坡。

2017 年 12 月中老两国还就修建万象 - 万荣高速公路达成合作协议，万万高速是中缅高



笔者摄于南娥湖水电站

速第一段，向北经磨憨口岸和昆明对接，向南跨过老泰友谊桥抵达泰国廊开，这条全长 460 公里的高速公路是亚洲公路网 AH12 和昆曼国际通道的重要组成部分。另外 2017 年老挝政府还通过各种办法募集资金筑路，2 月万象市政府决定修建一条从市中心通往塞塔尼区的六车道公路，7 月又融资 2.4 亿美元修建全长 20 公里的首都绕城高速，以缓和万象交通的拥堵；10 月老挝自行招标修建全长 495 公里的万象 - 色巴高速公路，现有旧路全长 800 公里，车程超过 10 个小时，高速通车后可节约一半时间。

在琅勃拉邦机场告别老挝时，我们都说等高铁通车后一定再来一次。我有些担心，届时老挝的景点是否会遭遇过度开发？当地民风是否还能如此淳朴？老挝导游左先生认为，这样的担心是多余的，他说，这些年老挝一直在探索具有老挝特色的救国图强道路，老挝立国将近千年，期间历史变迁、政权更替，但对佛教的信仰一直没有改变，只要这部三藏经还在，老挝人绝不会做逾越底线的事情。 [F1](#)



中国施工队在湄公河上架桥修建中老高铁

与瑞士人做生意，你必须注意4点

文_段鹏 责编_刘艳林

关于作者：
段鹏，焦点商学院高级讲师、贸易顾问。从事外贸培训和讲师管理工作。多次组织焦点商学院客户培训会，包括“658 培训工程、外贸纯培训、外贸十项技能班”等，以及与政府、高校合作的各种专题讲座，并担任培训主讲。作为主编之一参与《网上外贸——如何高效获取订单》编写出版。其培训内容丰富务实，案例精彩多样，通过将网络营销和贸易实战技巧相结合的方式，为客户深入剖析网络贸易、海外营销的成功之道。



如果说法国历史悠久，建筑名画星光璀璨，那么其邻国瑞士，真可以用“天造地设、鬼斧神工”来形容，白云悠悠，青山万里，海鸥与天鹅齐飞，湖水共长天一色，瑞士的自然风光之美，实在无法用语言来形容，只能说，只要有相机，任何地方拍照都是一副精致的油画。

瑞士北邻德国，西邻法国，南邻意大利，东邻奥地利和列支敦士登，有“欧洲屋脊”之称。今天我们来聊聊与瑞士人做生意、谈判的注意事项。

1 瑞士商人谨慎、保守、团结一致，具有强烈的排他性

瑞士是永久中立国，中立历史相当悠久，自 1815 年后从未卷入过任何局部战争和国际战争，两次世界大战都宣告中立，因此没有被战火所侵扰。

当时二战时，无论是希特勒还是盟军都想拉拢瑞士，开放领空以便其空军能够借道飞行，但是都被瑞士严词拒绝。德国当时横扫欧洲，但是也不敢轻易去惹瑞士，一来瑞士人打仗英

勇（之前的雇佣兵历史就足以说明），二来瑞士虽不介入战争，但是瑞士一直保持一支全民皆兵、全民动员的民兵制军队。经过多年努力，瑞士全境已建成各种规格的地下掩体，可供全部常住人口使用，瑞士每年要花费 55 亿美元作为军费，属于世界上最昂贵的军队之列。所以，这样的民族也是不好惹的。

因此，瑞士的商人通常也是这样的特点和个性，低调、谨慎保守，团结排他，所以与之谈判，不要夸大显摆，不要自吹自擂，应该客观介绍产品和公司，实事求是，尽量不要以个人为中心，

而应以团队对团队的方式去谈判。

2 瑞士商人对质量要求较高，始终认为质量第一，价格第二

从瑞士引以自豪的手表产品，就可以看出瑞士人精于手工，对质量要求很高，精雕细琢，所以中国供应商要出口瑞士，质量肯定是最重要的，而且你还要拿出数据、事实甚至是产品的演示来展示你的产品质量如何好以及与众不同。

而对于价格，瑞士人不太喜欢讨价还价，他们往往认为这个产品价格是多少就是多少，能做就做，不能做就算，没什么商量余地，所以第一次报价时需要格外谨慎，如果谈判中价格差距太大，瑞士人就觉得你这就是自相矛盾，质量代表技术、诚信和价值，是多少就是多少，怎么会差距这么大？一定有问题。所以出了价尽量不要有太大变动。

3 瑞士人谈判，时间观念很强，时间安排也很精确，遵守契约，诚实不欺

瑞士人做手表的，所以时间观念是很强的，不仅要准时、守时，还要对时间安排非常精确，也就是说，你如果接待瑞士商人，几天的行程，验厂谈判的时间地点、吃饭的时间地点等，都要提前规划好，一开始就和对方说清楚，体现你安排的精确性，绝对是加分项。

另外，诚实就不用说了，大家都知道有钱了都要存在瑞士银行，为什么呢？这就起源于瑞士的银行保密制度，瑞士人认为，银行为客户保密是银行履行对客户所有事宜保持沉默的一项义务，这同时也是客户的一项权力，因为



瑞士的西庸城堡



笔者在瑞士雪山

他们才是那些被保护数据和信息的主人。银行保密制度保护客户的个人权益。对私人权益的保护是瑞士法律的基础，也是联邦宪法明确规定的。因此无论你奥巴马还是特朗普，无论你 FBI 还是 007，都查不到客户在瑞士银行的信息。

当然，这也会给很多有钱人避税的捷径，引起不少争议。尽管如此，和瑞士人打交道，诚信是基础，契约精神非常重要。

我有一个深圳的外贸朋友，他开公司曾经招聘过一个英语很好的业务员 A，但是 A 外贸能力一般，为人也老实，所以订单量一直不大。有一次 A 在深圳的世界之窗旅游景点里遇到一个老外，一起看梁祝的英文介绍，老外看了半天没看懂，就问 A 啥意思，A 用英文声情并茂地讲完了梁祝的故事，结果把老外说哭了，太感动了。两人一聊发现老外是瑞士采购商，采购产品正好也是 A 公司主营的电子产品，就这样瑞士客商成了 A 的客户，而且第一次合作，瑞士人不知是不是试探，还多汇给 A 1000 欧元，结果 A 想都没想就退了回去，从此两人友谊更加深厚，一直合作到今天。

4 注重节约，反对浪费

别看瑞士这么富裕，但是瑞士人非常注意节约，因此接待瑞士客户千万不要铺张，点很多菜吃不完，就是极大的浪费。

我们在瑞士曾经遇到这样的情况，瑞士的



瑞士的石刻叹息狮子

货币是瑞士法郎，但是欧元也是可以用的，只是你付给对方欧元，对方找零的就是瑞士法郎，由于瑞士法郎在其他欧洲国家基本不能用，所以小额的瑞士法郎对方一般就不找给你了，四舍五入，以防浪费掉；更有意思，在瑞士行中一位女孩子手中有大量欧元硬币，她在超市里购物计算好了总价是多少圆角分，想把手中的欧元硬币零钱全部用掉，结果付钱时发现账单还应该余个角几分的欧元硬币，没想到的是，对方营业员一把就把她手上所有的币全部“没收”了，然后哇哩哇啦讲些听不懂的语言，根据那意思，我们猜测对方应该是说“你也剩不了几角几分了，得了，都捐给咱们瑞士吧”。可爱的瑞士人

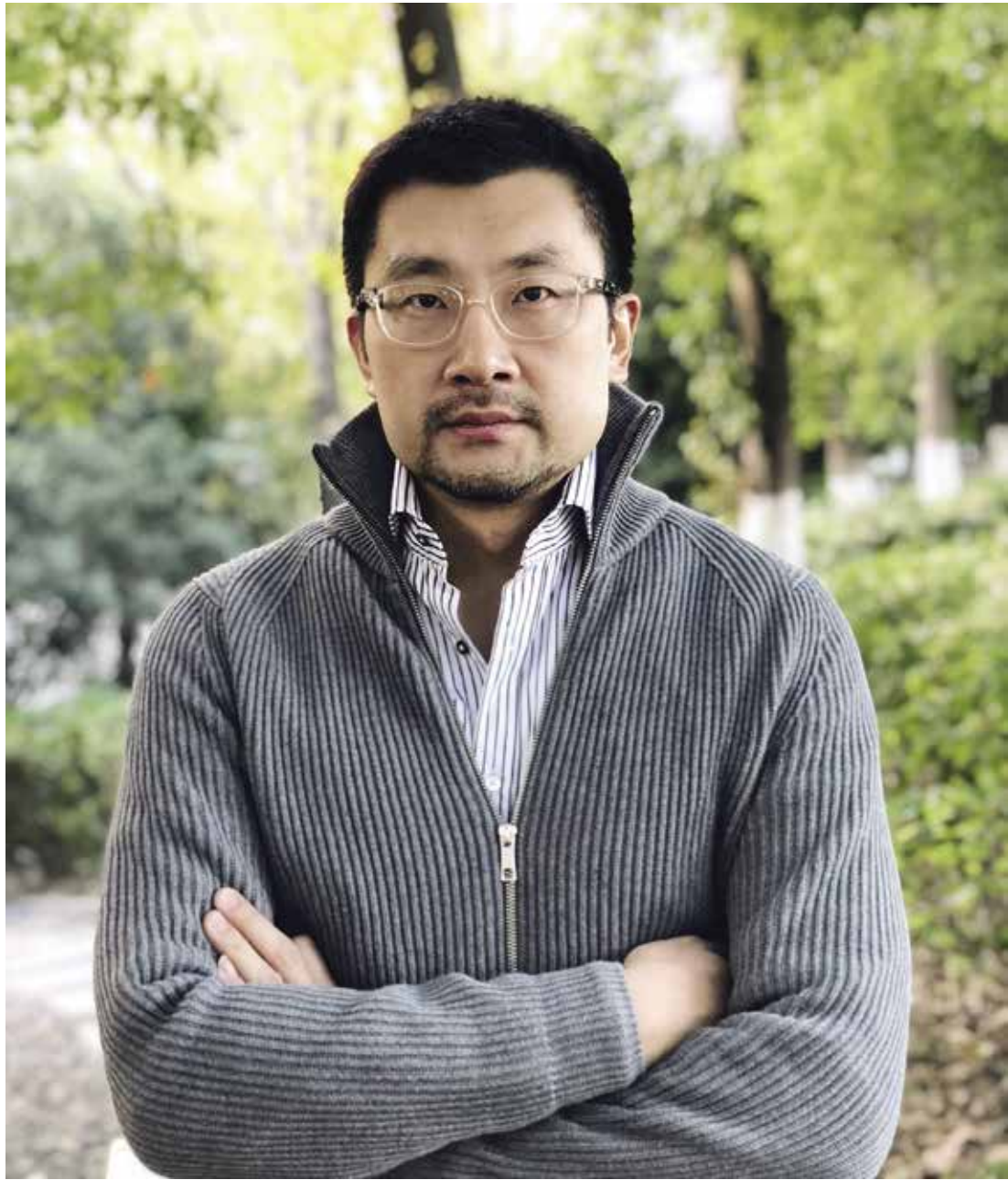
瑞士人说：“瑞士之所以成为瑞士，是因为有些德意志人不愿做德国人；有些法兰西人不愿做法国人；有些意大利人不愿做意大利人。于是这些人一起成了瑞士人。”所以在瑞士，德语、法语、意大利语都是可以用的，只要你会说，就可以畅行瑞士。 [1]

大神来了

传说外贸大神月薪百万，他们逢单必下，他们在工厂、买家之间游刃有余，他们指点一批批菜鸟攻城略地……他们的成功、他们的生活、他们的状态，令无数外贸人向往。《焦点视界》将带领大家走近这些外贸大神，去遇见他们的人生。

曾金：思变

受访嘉宾_曾金 文_菠菜 责编_菠菜



关于曾金：

英文名 Jimmy，IGDesign Group Americas 战略采购总监暨中国办公室总经理，“中国制造之美”年度评委，14 年世界 500 强零售巨头管理经验，位至大中国区采购总监，17 年全球采购和供应链管理经验的，非常愿意帮助中国供应商成长。

对老朋友 Jimmy 的采访，是自《大神来了》栏目开辟以来我做过的最烧脑的一次。

一个下午，两杯苦咖啡，Jimmy 说我们今天不谈实战，只务虚。正是这些务虚的话题，却给了我实实在在的冲击。

七年之痒

都说爱情有七年之痒，其实人的生活和工作中照样会遇到。同样一件事情，到了第七年的时候，你会很厌倦，这种厌倦累积到极点，就会想去挣脱想去改变。

2002 年，一家位列世界 500 强的法国零售商开始在中国建立办公室，Jimmy 成为它在中国团队的首批员工之一。在这家公司一干就是 14 年，他坦言，自己经历了两个七年之痒。

从最基础的采购岗位开始，慢慢做到采购经理，这正好卡在第一个七年之痒上。当时他已经在考虑人生怎么办，路途怎么走，恰好公司内部有一个契机，被授命去领导一个和公司在中国的采购组织的联动变革项目，突然让他一下子有了兴趣。恰恰是这个项目，让他意识到变革有多重要，无论是对企业发展，还是个人进步，以及家庭生活，变革都有非常重要的意义。

变革绝对不是顺水推舟，变革是一个自虐的过程。要去挣脱固有的思维和习惯，无疑是痛苦的。很多人害怕变革，抗拒变革，这是客观事实，不可否认它，但要学会去管理它。经过这次变革管理，Jimmy 深刻感受到主动求变才是我们人生中积极的行为。

不要觉得你的工作，你的职位，或者成功的模式，可以一招鲜。如今形势变幻莫测，你不变，别人在变，你的竞争对手在变，你的领导在变。你坐的位置越高，你的风险就越大。你自己不想离开，别人也想把你变掉。不如在别人变掉你之前，找到一个方法让自己变得更好，对组织更有价值。

对 Jimmy 来说，每三年都会主动去做一次调整。当感觉有一些不稳定的思绪出来，就要重新设定自己的职业目标，将过往的一些经验归零，开始新的历程。

第二次七年之痒来临时，他换了一家公司。很多人不理解他为什么那么去做，已经坐到亚洲区最高层的位置，权力尽在掌握，有声誉，有资源，稳稳的不好吗？

“我就是要去挑战！”他说，“离开的时候我就在想，绝不再去找一份同样的工作，这份工作，不是因为它能够提供更一份更高的工资，或者说它缺这样一个岗位，我就填补进去。我要进入一个从没有玩过的行业，去深入了解它，做到真正的归零。”

现在这家公司是一家非常垂直专业的公司，不像上一家零售商巨头，是一个杂家。新的工作就像白手起家，从在中国没有一个人，到建立一个团队，一个组织，一个新的秩序。最开始的一段时间确实痛苦，第一个半年，他就瘦了 10 斤。但经过三年的发展，这个采购模型已颇具规模。

对他而言，这是非常有趣的体验。老东家的模型犹如超级航母，改变起来痛苦指数非常高，而如今他亲手打造的是一个小而灵的模型，在全球各地设立机构，每个机构人不会太多，五到十个人，采用一种扁平化的管理模式。Jimmy 相信，在未来的国际贸易形势下，新的模型更具可持续性，更有竞争力。

可怕的不确定性

因为，世界正变得越来越不确定。

不确定性和风险不同。风险，是你已经知道可能会发生什么，对外贸来说可能是收汇风险或者运输风险，犹如即将到来的风暴，在风险面前，你要做的就是去加固房子，抵御风险。不确定性，是你根本不知道哪儿会发生什么事，什么地方会飞出一只黑天鹅出来，比如突如其来的中美贸易战，打得很多外贸企业措手不及。

三十年前做外贸，虽然用的是最原始的打字机，但那时候世界是确定的，汇率是确定的，配额也是确定的，你要做的就是抢配额，在广交会上抢名片。

现在，新的挑战来了。加税、脱欧、经济制裁，从多边协议变成单边体系，这不光是对我们外贸人，更是对整个商业领域提出的难题。未来，谁能够回答这个问题，就能作为一个成功者存在下去。

对于企业家来说，现在一定要花时间去想想这些生意中的哲学问题，去预判经济形势，而不是仅仅思考我要找多少客户，拿多少订单。年复一年，你会发现单子越来越难做，客户的要求越来越高，条件越来越苛刻，付款条件越来越差，利润也越来越薄。

就拿中美贸易战来说，之前客户要求降价 3% 或者 5%，供应商都可以想办法去 cover 掉，但现在一下子加税 25%，还按照既有的思维和方法肯定是撑不下去的。

中国的外贸企业要去向何方？作为经验丰富的国际采购商，Jimmy 明显感觉到全球资本正在形成一种共识，那就是到印度和印尼去。现在全球各大经济论坛在说这件事，麦肯锡等咨询公司，也在全世界范围内策动和鼓吹。就像时尚一样，一旦有奢侈大牌带头，其他企业就会跟随而去。其实，在贸易战开始之前，国际巨头已经在这两个市场寻找机会。毫无疑问，印度和东南亚的市场竞争一定会被慢慢推上去。这两大市场人口密集、年轻化，不仅能够源源不断地提供廉价的劳动力，未来还将拥有巨大的人口红利。

说到这里，Jimmy 有些无奈：“现在我和很多中国企业家聊印度，他们往往带着藐视的心态。他们总是摆摆手说不那么容易拿过去的，没有机器，没有技术，工人的效率很低，没有高速公路，港口也不完善。”

他拿 30 年前的中国来比拟，情形几乎是一模一样。那时候中国人做外贸还在用打字机，高速公路并没有普及，基础设施也一般。好像是一夜之间，浙江的高速公路网就建立起来了，温州到宁波港的速度一下子提升了 200%。突然一天亚洲四小龙发现，所有的东西都到中国去了，所有的东西中国制造比他便宜 30%。

东南亚有一天也会是这样子，印度和印尼对中国内地的威胁更加可怕，中国企业要主动求变，产业转移正在进行。可见的是，纺织行业已经开始了，Jimmy 目前所在的印刷行业也不会太晚。对于这些劳动力密集型产品，只要购买全球最好的生产设备，给出产品标准，就可以生产出和中国制造一样的产品。

现在为我们诟病最多的是当地工人效率低，不守时，不像中国工人那么勤奋，这也是一种因和果的关系。如果当地人一旦发现，通



过努力工作可以去提升整个家庭生活水平，他一定会更加勤奋工作，谁不想让自己的生活更好一点呢？只是他现在没有感觉到，自认为当前的状态就是幸福的了。

坦诚这件事

在世界的不确定性面前，从哲学角度讲，我们唯一可以确定要做的事情就是坦诚。

说到坦诚，Jimmy 感慨我们太缺乏这个因素了。不是说我们现在 70 分了，要做到 90 分 100 分，而实际上我们现在只有 10 分，我们中国人太忽视它了。“当年我做出口的时候，我师父就教我怎么去‘忽悠’别人，怎么从价格方面去和客户讨价还价，怎么设置障碍和迷雾让客户不敢有非分要求，各种各样的伎俩。后来，我转身做国际采购，目睹中国供应商不断去上演这种伎俩。”他觉得有些好笑，“外国人不是第一天到中国来，也不是第一天认识中国人。

咱们这点小把戏，还能够有作用吗？”

现实情况是，我们都在承受着不坦诚的代价。比如作为采购商，对工厂不放心，可能要多派一个人力到工厂监督验货。作为工厂，也会去试探客户的各种想法，这样一来一回又多了很多沟通的成本。

在国外，我们可以听到一些声音，对于中国人的认知方面，真的在呼唤坦诚这件事。国外的个体表达不出来他到底想要什么，都还只是浮在表面的词，比如契约精神、合同意识、守时、诚信，这些比较简单的可以坐实的词汇。

内贸是大家围着圆桌吃一顿饭就可以做成了，但我们觉得外贸好像是隔着一条河的意思，河对岸是“洋鬼子”，“洋鬼子”就不是人吗？我们赚的是外汇，外汇就不是钱吗？说到这里，Jimmy 倍感遗憾，这是我们三十年前的意识形态，是对峙性的，不是圆桌，这是一种心理暗示。

当然，坦诚不是坦白，坦诚是可以有技巧的，是一种态势，让外部世界跟你交换态度。只要你的心态变得坦诚时，你的行为就会自然而然表现出来。谈判也好，客户关系维护，哪怕简单到一个电邮都会变得不一样。

为了更好地理解坦诚，他给我讲了一个 500 强的实训案例：买方要求卖方去投资一个设备，这里面有一些模棱两可的信息，买方对卖方的动机产生了质疑，卖方也在揣摩买方的企图，按照现实的谈判手法是不可能谈成的。唯一的方法，就是我的纸和你的纸换一下，我的条件和你的条件，我的环境和你的环境，大家互相看清楚，也许我们可以达成一个一致的行动方案。

贸易战下，买家也很痛苦，需要买卖双方都坦诚相待，共同去克服这个不确定性。当然，坦诚不能代表所有问题都有办法，但可以帮我们找到一个思路。

赢家诅咒

除了坦诚，另一个让他非常遗憾的地方，就是我们的谈判依旧很幼稚，还处于三十年前的水平。made in China 的产品能力提高了，我们的话语权更多了，但从个体来讲，并没有真正提高我们谈判的系统性技术。也一直没有遇到让他惺惺相惜的企业，没有高手过招的那种满足感。

他认为从业人员应该具备这两个软技能，一个是客户关系管理，另一个是谈判，只有两个翅膀都硬了，才能飞得起来。

导致这一行业现实的根本原因是外贸企业的治理结构问题，我们对业务员的考核还是以成单量为唯一导向。就好比鸬鹚，把它们放出去抓鱼，能抓回来鱼的是好鸬鹚，不能抓回鱼的就把它换掉。这种粗放型的方式已经不合时宜，这样下去，企业永远都不可能拥有系统性谈判能力和谈判话语权。

叼鱼的鸬鹚可能会为了叼鱼，无限制对客户妥协，因为叼鱼是老板给他的唯一目标。在谈判过程中采购商会利用这种心结，说到

这里，Jimmy 有些恨铁不成钢：“我们怎么压榨他，我们怎么过分，他都不会反抗，谈判成了废的功能，最后采购商自己都很无聊。举个例子，我去买沙发，他标 1 万块，我说 3000 块钱，你卖给我吧，他说好的。你说这个情况是好的还是坏的呢？我肯定后悔啊，为什么当初我没要 1500 呢？你一定要还一下价，你说 5000，还跟我交换一下条件，最后好不容易达成 4000，让我觉得废了好大力气才争取到，心里还觉得自己占了便宜，这才是让买方舒坦的样子，这就是赢家诅咒！你一口答应我，我下次压得更厉害，我一定要知道你的价格底线在哪里，其实 3000 多可能已经是他的底线了。”

我们对谈判缺乏系统性的理解，很多老板觉得招个大学生，会点英语，就可以出去谈业务了。这是不行的，你必须教他们怎么去抓大鱼抓肥鱼，而不是尽抓些小鱼把工厂的生长线给堵掉了。

另一方面，我们认为的谈判和外国人认为的谈判不是一回事。我们的谈判就是 debate，大家就像辩论会一样，讲你的道理我的道理。



外国人谈判不是和你说道理的，是要跟你交换利益的。“我们和供应商谈价格，只是表面上的事，我们真正的目的是和他来换的。如果我们的对手开始交换了，那我就开始 enjoy 了，但很多时候谈判是一个 suffer，对方说的不是我想要的东西，根本聊不下去，那只好聊价格，你便宜一分钱，他便宜五分钱。那就完蛋了，只能永远在价格线上挣扎。你要争夺能聊下去的权利，跟外部世界聊下去。”

打怪升级

很多外贸人看到这里，肯定头皮发麻，很害怕遇到 Jimmy 这样难搞的采购商。反过来看，这其实是一件好事。

问及 22 年职场生涯中有没有影响最大的人，他笑称自己没有什么偶像，如果要感谢的话，一定是他经历中的那些 tough 的人，有的简直是 monster，当然不是说性格本身是魔鬼，而是行事风格或者做派是魔鬼一样的人。这些大魔头中有他的直属领导，也有国外的同事。

职场就像一场打怪升级游戏，遇强则强，你跟大怪在一起，最终自己也会成为大怪。如同 Jimmy 所说：“从他们身上去学习，学习他们的手法，哪怕是坏的手法，我们不会用它，但至少知道是怎么一回事，慢慢你的能力提高了，可以把他们耗住，最终把他们干掉。”

所以碰到一个很难搞的客户，一定要很兴奋，提升自己的机会到了，最终完全搞定这个客户，你方方面面都会有很大提升。

越 tough 的人对我们的帮助越大，不要去排斥他们，既然他们存在，就有一定基础的，我们要去承认他，管理他，利用他，把他对你的帮助最大化。

如今 Jimmy 这个“大怪”，想要把他二十多年对职场的感悟，对人生的思考，对外部世界的认知，通通分享给外贸人。把他的个人经验放大，给到中国供应商更多启蒙和建议，给大家不同的思路，帮助他们成长，将是他接下来非常乐意去做的事。

“最终，我的职业生涯如果以这样的方式落地，而不只是一个生意人，定是一件很开心的事。” [🔗](#)



2018捷克布尔诺国际机械工业博览会MSV

文_Howell Lin_中国制造网商展部 责编_王若竹

欧洲市场的大型工业博览会除了赫赫大名的汉诺威工业展，还有哪个值得参加？今年的10月1日-5日，我飞赴中东欧的老牌工业强国捷克，参加了当地的著名展会——2018捷克布尔诺国际机械工业博览会（简称MSV）。

为什么要去这个展？

如果说捷克是中东欧地区传统工业强国，那么这个展会就是捷克的工业名片。这个展会是中东欧展出范围广、区域影响力最大的综合性工业博览会，它涵盖了工业生产的各个领域，

也是国际展览联盟（UFI）支持的国际性大展。它的历史也非常悠久，自1959年开始举办，每年一届，今年刚好是整整第60届。

捷克是中国“一带一路”上重要的贸易伙伴，与中国长期保持着良好的外贸合作关系。

中国与捷克的双边贸易数据很有意思：据欧盟统计局统计，1-6月捷克与中国双边货物进出口额为79.0亿美元，增长22.2%。其中，捷克对中国出口13.1亿美元，增长12.7%；自中国进口65.9亿美元，增长24.2%，捷克与中国的贸易逆差52.8亿美元。

捷克对中国出口的主要产品是机电产品，1-6月出口额为7.2亿美元，增长13.1%，占捷克对中国出口总额的54.8%。光学、钟表和医疗设备和运输设备是捷克对中国出口的第二和第三大类商品，前者增长24.1%，后者下降2.3%。

捷克自中国进口的主要商品也是机电产品，包括机械设备、电气设备、交通运输工具、电子产品、电器产品、仪器仪表、金属制品及其零部件、元器件等。1-6月进口51.3亿美元，增长26.4%，占捷克自中国进口总额的77.9%，中国在该类产品上的主要竞争对手来自欧盟的德国、荷兰、斯洛伐克、波兰和英国。贱金属及制品是捷克从中国进口的第二大类商品，1-6月进口3.0亿美元，增长26.7%。

所以说，这个展会不仅“专业对口”，也是中国企业将产品出口到欧洲市场的重要跳板。大家可以看一下欧洲地图，捷克正处于欧洲的“心脏”位置。

本届博览会吸引了来自全球32个国家的1651家参展商，参观观众超过8万人次。其中一半的参展商来自捷克以外，主要包括德国、斯洛伐克、中国、意大利和奥地利等国家。展会现场专业买家则除了捷克当地以外，大多数来自德国、斯洛伐克、匈牙利、俄罗斯、奥地利、波兰、印度和意大利。

展会的热门产品分布较为均匀，每个主题内都涌现出不少明星产品。其中金属加工和成型机相关的产品是现场关注度最高的样品。另外电子自动化相关、精密机械、驱动和液压冷却设备，以及焊接、表面处理和塑料制品等也是现场买家较为感兴趣的产品。

据统计，今年参展的中国企业有85家，参展商主要来自贵州、浙江、广东等地。中华人民共和国驻捷克共和国大使馆每年都非常重视本展。本届，新上任的张建敏大使不仅出席



开幕式，也走访了中国企业并参观有关展馆。中国制造网（Made-in-China.com）的展位是张建敏大使率先了解访问的。

要提醒大家注意的TIPS是：

1. 在欧洲，历史悠久的展览中心基本都是多个分离建造的展馆建筑，共同形成了一个展览园区。本届展会所在的展馆、布尔诺展览中心就是这样的建筑构造，因此访问各个展馆需要长距离步行或者搭乘园区内的接驳车。展会的展区划分较为严格而明确，馆与馆之间的距离较长，因此若是要参加本展，选择符合自己产品的展馆显得更加有利。买家首选访问的展馆，一定是符合自己采购需求的特定分区。请大家在订购展位时一定要注意这点。

2. 捷克当地买家占据观众群体中的绝大多数比例，但捷克人对英语的接受度很低。作为中国展商，如果聘用了捷克母语接待，势必会更加利于买家的开发。经过对比验证，如果捷克买家首先听到的是英语接待，一般都会微笑摇头离开。

3. 博览会第一天是专业观众接待日，因此当天人流量会非常低。虽是9点钟开展，但观众流量则在11点以后才有大幅度提升。此外，要特别注意甄别非专业人士观众。

4. 捷克使用的货币是捷克克朗，目前在我国银行不能直接兑换，需先兑换成欧元后在捷克当地兑换。在捷克有许多exchange的店铺，但建议比价，汇率出入较大。同时，要特别注意拒绝换汇店门外主动与你搭讪的人，小心陷阱！[图](#)

2018中东国际计算机、通讯及消费性电子产品展览会 GITEX

文_ Qiaoqiao Xiang_ 中国制造网商展部 责编_ 王若竹



通讯技术行业别只盯着欧美，你是否了解正在兴起的中东市场呢？

10月14日-10月18日，我们在迪拜参加了一场长达五天的展会——2018中东国际计算机、通讯及消费性电子产品展览会（GITEX）。

作为全球三大IT展会之一，GITEX创办于1980年，每年在迪拜世贸中心举办，今年是第39届。该展会涵盖了未来科技、网络办公系统、智能家居等各个领域，是中东地区规模最大且影响力深远的计算机信息展会。

对于希望在中东市场大展拳脚的中国IT企业来说，该展会无疑是最佳通道之一。要知道，中国对阿联酋的出口有约70%是经阿联酋转口到中东其他国家和非洲地区，目前中国已经超过日本、美国，成为阿联酋最大的进口国。

本次展会吸引了来自全球148个国家的1800家参展商，聚集了世界上IT行业内的各大知名品牌：谷歌、微软、华为、惠普、黑莓……

本届展会的热门产品分布较为均匀，每个主题内都涌现出不少明星产品：

办公区域的有全息投影、3D打印机、POS机、验钞机、扫描机、投影仪；

生活区域的有智能手表、无人机、无线充电器、防水耳机、音响设备、太阳能充电板；

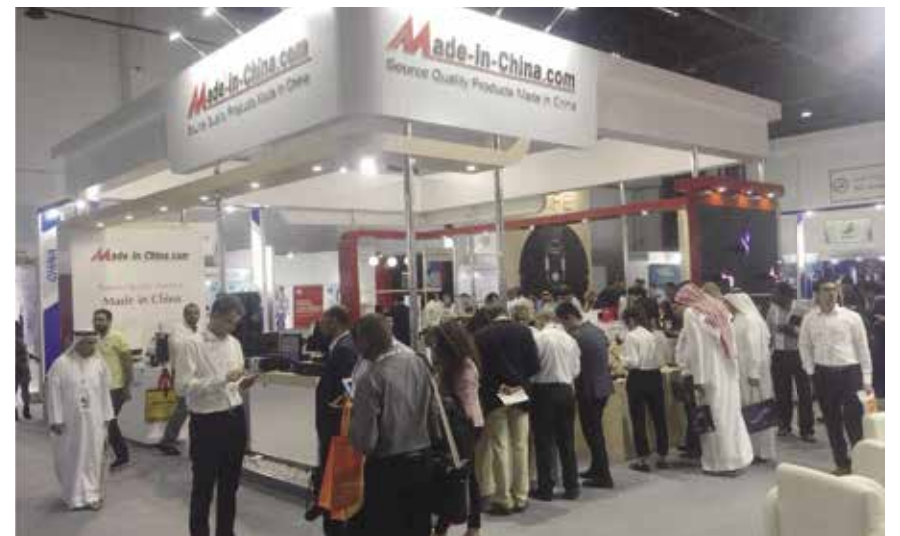
交通区域的有行车记录仪、车载充电、GPS设备；

智能家居区域的有可视门铃、香薰机。

展会现场的买家则主要来自沙特、科威特、巴林、叙利亚、黎巴嫩、印度、巴基斯坦、孟加拉，以及非洲部分国家。迪拜作为中东地区的贸易中心，涌现了诸多贸易商，通过批量采购，进而分销到各个周边地区。

本届展会上，中国的参展企业约200家，展商的展品范围广泛，大部分以小型特装展位和标摊展示，带来的都是公司的核心和热门产品。

我们在与中国展商的沟通中发现，展商们普遍认为该展会主导着业内的潮流走向趋势，现已成为专业厂商开拓中东市场和掌握最新技术及签订订货款最重要的展会，所以他们每年都会参加。



“此次前来参展主要是为了新产品在中东地区的推广，很多买家正在迎接5G时代的到来，国内很多研发的新型产品和智能产品在这里非常有优势”，上海某网络通信设备有限公司的吴经理这样说。对中东市场，他胜券在握，因为“最新的产品和技术至少可以满足2-3年的市场需求”。

来自深圳的一位资深外贸经理则认为，迪拜的电子通讯市场需求大，市场前景广阔，但也意味着该市场竞争非常激烈，同类产品较多，导致中东地区的很多买家疯狂压价，优质的产品还需有低廉的价格，这使得很多供应商不断退缩。但是近年来，中国供应商都有了一个共

同的理念——坚持自己的价格底线，争取做不可替代的产品，很多中国的产品已经在迪拜当地市场获得了独家代理权。

今年中国制造网（Made-in-China.com）以近百平的特装展位亮相于未来科技馆HALL8，灵动的展台和定制化的产品展示，数百件高级会员的优质样品，给中国制造网以及样品带来了优质的推广和众多意向买家。

我们也发现，中东买家非常关注产品的保障期限和售后，在采购一批货物并分销到其他地区后，货物出现问题，他们希望能够得到及时的解决和弥补方案。这一点也请有志于开发中东市场的朋友们注意。 [RU](#)

明星“公益”

文_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



其实，我在这篇稿件的标题上纠结了很久——到底是给“明星”加引号还是给“公益”加引号。最终是你们现在看到的这样，我觉得更符合我的真实想法。

从“焦点公益行”这个栏目诞生伊始，我们就尝试不去触碰这个话题，即便是说起壹基金，也不曾大张旗鼓地讲李连杰。在五六年时间里，这个栏目唯一一次与明星沾边儿的就是讲述了江一燕的故事，为此我还后悔了很久，生怕自己被扇了耳光。

10月12日，2018芭莎明星慈善夜在北京举行，这个活动每年都挺盛大的。如果非要让我对明星公益去做一个定义的话，我觉得这个活动就是最好的诠释——一场以公益为名，娱乐你我的秀。

盘点“默默”做公益的明星

这个标题是我在百度搜索“明星公益”的时候出现频率最高的话题，我觉得挺应景，拿来用一下。

看到那些外表光鲜的明星默默无闻地做着公益慈善的事儿，心里颇为感动。当然，感动之余也会有一些感慨，感慨于媒体的无孔不入——曝光一个就算了，还来个大盘点，还能不能让人默默做公益了？

后来想想，明星们低调做公益也是有原因的。

前些日子网上还有个段子说，现在才明白《还珠格格》里只有容嬷嬷才是“好人”，因为她用针扎的都是坏人——其中跟公益有关的那位“坏人”就是“紫薇”林心如。林心如的“诈捐”事件就起源于芭莎明星慈善夜，而与她有关的“公益慈善黑料”也远不止这一件，至于真相如何，天知道！

其实娱乐圈最火爆的“诈捐”事件出现在另外两位“咖位”远胜林心如的女星身上，其中距今最近的是杨幂。



芭莎红毯上的常客林心如

今年4月2日，突然有媒体爆出，杨幂在拍摄《我是证人》时，去盲人中间体验，并在电影宣传期间承诺给盲人捐赠打字机和盲杖，盲人孩子们还在电影宣传现场朗读了感谢信。但是，在电影宣传结束后到事件爆出时，盲人们并没有收到捐赠。

杨幂工作室在这件事的处理上倒是很及时，道歉并立即落实了捐赠。这么来看，明星们为什么“默默”做公益就不言而喻了——公益是把双刃剑，一方面会让自已人设丰满，但完全曝光在大众面前的公益行为一旦出现瑕疵，那又会导致人设瞬间坍塌。



公益，秀

周润发也宣布“裸捐”计划了

就在不久前，香港媒体爆出一则捐赠新闻——周润发接受《Jayne Stars》采访时谈到，计划将自己的全部财产56亿港元（约49亿人民币）捐给慈善机构。在他放弃财富的原因上，周润发笑着说：“钱不是我的，我只是暂时保管它。”他表示，钱并不是幸福的源泉，他说：“我的梦想是成为一个幸福和正常的人。生活中最难的事情不是你赚多少钱，而是如何保持一种平和的心态，以一种简单而无忧无虑的方式度过余生。”

在诈捐和蹭“慈善夜”红毯的新闻满天飞的时候，这则新闻就像一汪清泉出现在我们的面前。据媒体报道，与周润发一样选择裸捐的明星还有李连杰等。

我赞赏这样的正能量，但其实并不支持。

原因很简单，中国目前并不存在“裸捐”的土壤，我们可以看看两个案例。

2010年，沃伦·巴菲特和比尔·盖茨曾经在中国举办过一次声势浩大的慈善晚宴。其



中，除了这两位畅谈自己的慈善故事和理念以外，还有很重要的一个“议程”就是推行他们的“裸捐”理念。结果大家后来都知道了，响应者寥寥无几，仅有高调者陈光标之流。更多的人认为，裸捐不符合中国国情。

在后来的一期电视节目中，马云的回应代表了当时大多数与会中国企业家的想法，中国有很多地方还很贫穷，作为商人应该把手中的财富，去投资去创造更多的价值，去发展商业，造就更多的就业岗位。



比尔·盖茨和巴菲特的裸捐理念在中国遭遇“曲高和寡”

第二个案例并不涉及具体的人或事情——我总是认为中国人有个“毛病”，特别喜欢道德绑架，当初那些没有积极回应“裸捐”的中国企业家可被骂得不轻。所以回头再看周润发、李连杰他们的“裸捐”，我几乎都能猜到接下来会发生什么。

公益慈善其实与钱无关

这是我自己的经历。

2014年，我第一次接触格萨拉，并且把自己的见闻发在微信朋友圈。大约半天的功夫，我的朋友圈就沸腾了，很多人给我留言或者打电话，问如何捐款捐物。这其中就包括我的老板，焦点科技总裁沈锦华先生。

大约用了一周的时间，我从全国各地接收到约1吨重的各类物资，包括衣物、食品、文具等，几乎堆满了我们整个办公室，这还不包括直接发往攀枝花的数百套图书。那时候我心里满是感动和满足。

后来我告诉很多人，我之所以坚持去做公益，正是因为这一次让我感受到这个世界的善意和温暖。

第二次我再去格萨拉，并且在朋友圈发布了信息。我的倡议被很多人转发，但响应者寥寥。那段时间我很失落，感觉一颗心被搞得稀碎。

后来我逐步意识到，其实慈善跟财物其实并没有必然的联系，心意也并不是只有财物才能表达。朋友圈的每次转发，其实都是一次公益的行为，因为通过转发可以让更多的人了解那些个原本陌生的地方和陌生的人。也许哪一天，这种小小的善意就会长成参天大树。

讲这段事，其实是针对现在公益慈善活动中的“误区”。

就在前面提到的巴菲特和盖茨的慈善晚宴上，李连杰非常直白地说，慈善不是富人的专利，每个人都可以去做与之相关的工作，舆论上不宜形成“向富人逼捐”的局面。

举个简单的例子。在某个事件中，明星A捐款100万，明星B捐款10万，明星C没捐款但是发起了“每人捐款一元钱”的活动。接下来的舆论是可以想象的，然后事情的结果大概率变成B被迫又捐了90万，C也捐了100万。



不论有多少传闻，都不能否认壹基金是明星公益的典范



最“不务正业”的明星江一燕

我们永远记得“人民的王妃”

戴安娜王妃已经去世 20 多年，但她依旧被这个世界铭记。人们记得她，并不是因为她传奇的感情生活，也不是因为她的美丽时尚，而是因为她通过不知疲倦地为世界各地的慈善机构工作，成为一股杰出的慈善力量。

在 1997 年访问安哥拉之后，戴安娜成为了反地雷活动家最杰出的支持者。在这段旅程中，英国广播公司拍摄了这段纪录片的核心内容，这位王妃被拍到在穿越最近被清理的雷区时，将自己的安全置于危险之中。

“我读到的数据显示，安哥拉在世界各地的截肢者中所占比例最高，”她告诉摄像机，“每 333 个人中就有一人失去了肢体，大部分都是因为地雷爆炸。但这并没有让我为现实做好准备。”

“戴安娜对清理工作的承诺引起了公众的注意，在她发起运动后的几十年里，对这



“人民的王妃”戴安娜

项事业的支持仍在继续。”她的儿子哈里王子现在是世界领先的地雷慈善组织“光环信托”的资助人。

1987 年 4 月，当病毒肆意盛行时，戴安娜被邀请在英国的德斯里克斯医院开设英国第一个艾滋病病房。这张照片是世界各地的头版新闻，照片显示她与 HIV 阳性的病人握手，而没有戴手套。这一观点公开挑战了艾滋病的传播方式，并强调了戴安娜对患有这种疾病的人们的关爱和同情。

在她去世的时候，国家艾滋病信托基金会的加文哈特说：“在我们看来，戴安娜是世界上艾滋病意识最重要的大使，没有人能在她的工作中填补她的位置。就她所做的工作而言，没有人能胜任她的工作。”

……

我觉得这才是“明星”做公益的真正意义。

其实公益慈善渴望明星的加入

中国有个叫阿拉善 SEE 基金会，这是由数百位“大名鼎鼎”的企业家发起的公益组织，他们中的很多人也是我们常说的“公众人物”，但对这个公益组织了解并参与其中的人到底有多少，我们很难看到直观的数据。

国内有很多慈善类的众筹平台，“互联网公益”一度成为非常热门的话题。但令人尴尬的是，打开包括腾讯公益在内的众多平台会发现，绝大多数众筹 / 求助项目都没有人响应，为数不多的捐款大部分来自于求助者的亲朋。

与之相对应的是，娱乐明星一旦参与某个公益项目，就会有很大几率提升这个项目短期内的关注度。

从这个角度讲，明星公益其实是可以做到代价最小、风险最低的——既能展示自己的公益形象，又没有“诈捐”的担忧。但为什么更

多的人还是愿意直接“用钱说话”呢？因为花钱可以节约时间，让宣传效果做到最好。

面对这个选择题，从自身诉求出发，选择后者便就可以理解了。

尽管如此，作为一条腿跨在公益圈子里的人，我依旧会呼吁明星去做真正的公益，公益需要明星。

曾经有人跟我讲过中国公益的现状——最接地气的基层公益组织有项目但没钱没名气，有很多的企业或者个人有钱有意愿但找不到项目，而大型公益组织则是项目审批困难，公信力不足。

这中间需要一座桥梁，一座联系多方的桥梁。明星，尤其是“高流量”明星，是最适合这个角色的。就像戴安娜王妃曾经做过的那样，她是“人民的王妃”，明星也可以不那么高不可攀，成为“人民的明星”。[11](#)

本期外贸热点事件速览



外贸大事早知道，扫码加微信“焦点视界”（ID：focusvision）

#11月1日起，1172项产品出口退税率提高#

财政部网站于10月25日正式发布提高出口退税率的产品清单，涉及1172项产品，自11月1日起执行。这也是继今年9月份以来，财政部第二次以文件形式对出口退税率进行大规模的调整。今年9月初，财政部、税务总局联合发布《关于提高机电、文化等产品出口退税率的通知》，自9月15日起，对机电、文化等产品提高增值税出口退税率，共涉及397项产品。9月15日及11月1日起执行的两份退税调整涉及的产品清单，请加微信“焦点视界”（ID：focusvision），回复“退税”获取。



扫码查看更多详情

#印度突然上调19类产品关税，几乎均为中国主力出口产品#

印度在9月26日调整提高了空调、冰箱、洗衣机、鞋类、扬声器、珠宝、部分塑料制品、行李箱以及航空涡轮燃料等进口商品的关税，9月27日立即生效。10月11日，印度又宣布调整提高税号HS85176100（Base stations，基站）及HS85176990（Others，其他）项下产品进口关税，由10%提高至20%，主要包括通讯设备及零部件产品如基站、光纤传输设备、网路电话设备（VoIP）等，10月12日立即生效。加税产品速查，请加微信“焦点视界”（ID: focusvision），回复“印度”。



扫码查看更多详情

#多国爆雷！这些主要出口市场纷纷提高关税限制进口#

今年对于我们做外贸的来说，真的挺艰难。不仅美国挑起贸易战战火，原先很红火的几大新兴市场不约而同遭遇了本币暴跌、外储告急的窘境。多国均出台了各种措施稳定货币，其中一项重要手段就是提高关税、限制进口。以下给大家整理部分重要市场收紧进口的政策，以供风险防范。包括：美国、印度、伊朗、印尼、马来西亚、巴基斯坦等。



扫码查看更多详情

#出口美国请勿用错报编码避税#

10月8日，美国《华尔街日报》（The Wall Street Journal）发布了一篇报道，题为《美中贸易战催生躲避关税的新纪元》，文中提到，中国出口商通过更换海关商品编码来逃避美国进口关税的做法日益盛行。这几个月，美国海关查验出的原产地中国却HTS编码（美国海关编码）分类错误的数量激增。《华尔街日报》是美国影响力最大的媒体之一，相信美国海关对此也不会视而不见。请大家注意，不要聪明反被聪明误。



扫码查看更多详情

人民的明星

明星在公益活动中的作用并不仅仅是捐款捐物
他们应该是人民与公益之间的桥梁



FOR 焦点公益行动
THE FUTURE

入驻 CROV 开锣

抢占跨境 批发蓝海

① 您可以多一个新的跨境销售渠道

开锣 (Crov.com), 专业跨境B2B在线交易平台, 帮助海外中小型中间商在本土直接批发中国优质产品。

② 您可以开拓海外中间商市场, 提升您的B类市场销售额

您可以提供多种起订量和交付方式的组合, 通过与之对应的不同利润空间比例, 吸引各类经销商、零售商、承包商、销售公司、电商卖家等海外中小型中间商。

③ 您可以省心、快速开展业务, 一路都有我们助您前行

- ✓ 专业团队帮您一起选品定价
- ✓ 为您解决国际物流, 帮您报关退税
- ✓ 美国自建海外仓, 为您提供仓储和当地配送
- ✓ 提供融资为您解决资金周转问题

手机扫码
关注微信公众号



开锣火热招商中!



服务热线: **400-677-7600**

① 签约可享限时钜惠:

免基础服务费一年! (具体优惠时段请咨询开锣招商经理)

② 招商品类:

家具家居、运动、户外、办公用品、创意礼品、建材卫浴、营养原料、汽配、工业品等