

弘扬中国制造·促进全球贸易

第67期

2019 / 10

# 焦点视界

## FOCUS VISION

苏新出准印 S (2019) 00000143

内部资料 免费交流

面对关税提高，跨境是突破口之一  
浙人凶猛

浙商是怎样改变中国的

吴晓波：培养和引领中国理性的健康力量

面对飘忽不定的关税，中国制造如何破局？

别被“流量”迷了眼

案例实操——从零打造 Facebook 专页

最全开发信主题分享之手把手教你写好开发信

Leo：外贸的逻辑

你好，Michael



# 外贸日历 10 October



## 10月1日

尼日利亚·国庆日 / National Day

1960年10月1日，尼日利亚宣布独立。

## 10月3日

德国·统一日 / German Unity Day

为纪念1990年10月3日原德意志联邦共和国（原西德）和原德意志民主共和国（原东德）正式宣布统一的国家性节日。

## 10月27日

印度·排灯节 / Diwali Festival

印度教的重要节日，印度人视为一年中最重要的节庆，其重要性堪比新年。为了迎接排灯节，印度的家家户户都会点亮蜡烛或油灯，因为它们象征着光明、繁荣和幸福。节日持续到10月31日。



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。

## 10月2日

印度·甘地诞辰 / Mahatma Gandhi Birthday

印度圣雄甘地的诞辰纪念日，甘地出生于1869年，是印度民族独立运动领袖、印度国大党的创始人。他曾于上世纪四十年代领导了“非暴力不合作运动”，使印度摆脱了英国殖民统治而获得独立。

## 10月14日

多国·哥伦布日 / Columbus Day

为10月12日或10月的第二个星期一，纪念哥伦布于1492年首次登上美洲大陆。美国于1792年首先发起纪念，当时正是哥伦布到达美洲300周年纪念日。

加拿大·感恩节 / Thanksgiving Day

加拿大的感恩节和美国的感恩节不在同一天，加拿大感恩节在每年10月的第二个星期一。

## 10月31日

多国·万圣夜 / Halloween

Halloween 是为期3天的西方基督教节日 All Hallows' Day 的前夜，在西方国家，人们在10月31日来庆祝。在这一天晚上，美国的孩子习惯于玩“trick or treat”的游戏。万圣节 All Saints' Day 则在11月1日；万灵节 All Souls' Day 在11月2日，纪念所有亡灵，尤其是已故亲人。

# 你或许需要 《焦点视界》的一次对话

文\_田可



12岁那年秋天。  
田师傅骑自行车带我，从乡下老家到镇上新家。

途中，我右脚不小心被带进了轮子里，顿时鲜血淋漓。

田师傅立马扔下车子，背着送到了镇上诊所，看医生，敷药，绑纱布。

那是他第一次骑自行车带我。身为矿山车队队长，他之前都是驾车代步，足够威风霸气（在那个年代）。但就是那次偶然的骑自行车带我（还把我伤了），却在我心里刻下了最温馨的一幕。

田师傅是我父亲。

这里再说说《焦点视界》的访谈。

## 采访价值在于对话

《焦点视界》的采访，已做11年。

它是通过记者和采访对象的交流和碰撞，产生出价值内容。这种对话真诚不设防，是相互激发，是对被访对象过往智慧的尊重和反馈，最终对话的真实性和现场感也为读者提供了很好的阅读体验。我们认为，中国制造的干货，都在中国制造从业者的脑子里；外贸实战技巧，也都在外贸人的日常中。

为了保证访谈的对等和匹配度，保证成稿质量，我们记者也在不断学习、不断进阶。每一次采访，我们都期待是一次完美对话。记得有一次采访结束，受访对象给我们发来了致谢：你们的提问，让我们重新审视了公司的一些问题，厘清了一直的焦虑和困惑。

这么多年，《焦点视界》一直坚持当面采访，就是为了践行两件事儿：一是深入一线，保持对外贸的近距离接触和亲近感。这对一本外贸

杂志非常重要，也是对读者的基本尊重。二是实地感受企业脉搏、人文环境和企业文化，最好采访完还能“蹭”一顿饭——食堂里往往藏着企业的人文秘密。

我们还会顺便使用受访企业的卫生间。一位受访长辈说过：一个人的桌面，反映了一个人的人生；一家企业的卫生间，反映了这家企业的管理水平。

## 我们对中小企业充满善意

我们在计划采访某位企业老板之前，会大量搜集阅读该企业相关资料，定制采访提纲，以让提问更有针对性、更聚焦、更有力量，成稿更有品，但采访提纲一般不会提前给采访对象，以保证现场采访的真实性和惊喜感。

多年采访下来，我们会特别留意和关注受访者的各种个性化标签：博士、90后、女老板、创二代、极致环保型、极致品质控、极致技术控、商会会长等社会身份、公益达人，等等。

《焦点视界》对所有采访对象充满善意（这也算我们不经意的本色反馈吧）。我们深知，中国中小企业的运营非常不容易，而身为企业的核心，老板和创业团队更是不容易。好的提问和对话是一种有效工具，是有力量 and 价值的。我们采访的很多企业，在接受采访后，都会很有感触。看似一场随机对话，却很有意义：是对老板们过往经营智慧的挖掘，是给读者的营养馈赠，同时也帮老板们有效梳理了经营思路，甚至厘清了运营中遇到的问题。

## 我们喜欢有故事的企业

我们愿意采访的企业，有这么几点特质：自愿接受采访；有自己的经营特色和品牌故事；老板健谈、乐分享。我们所采内容要对读者负

责：有意思、耐读、有借鉴作用。

我们的老板沈锦华先生对此非常支持：他从不干涉我们的内容采编，从不刻意安排我们的采访对象（这也是他深藏骨髓的修养大气和智慧所在）。杂志社所有的采访和内容发布，都是基于读者的阅读体验。同时，沈锦华先生把焦点科技当作中小企业的案例之一，愿意抽取时间接受我们的每一次采访邀约，也会利用每次对话来重新复盘焦点的管理和运营。他始终坚信，每一个窗口都有它的阳光渗透进来。

对于受访企业更想发布自己统一口径的宣传稿，我们理解，但我们绝不刊登。如果不加筛选地刊登宣传稿，一是对读者不尊重；二对受访企业而言，也是一种伤害：读者对内容自带识别力，会自动回避无营养部分，受访企业就此丧失了一次向外界传递品牌形象的好机会。

再回到开篇故事。为何我永远记住了那次经历？原因在于父亲带我的途中，父女俩有了一次真诚贴心的对话，消除了我们之间的诸多误解。

是的，来一场真诚不设防的高能量对话，是一件很棒的事情。试试吧。

## 纠错声明：

《焦点视界》总第66期第117页照片下说明“广州市知我工艺品有限公司总经理钟木海”应为“南京宝德龙仓储设备有限公司总经理钱根龙”。由此对南京宝德龙仓储设备有限公司和钱根龙先生造成的困扰非常抱歉，《焦点视界》全体人员会以此为戒，严格要求自己，严守校对流程，以回报受访对象和读者的厚爱。希望大家继续监督我们。

后续发现任何问题，都可通过 mag@made-in-china.com 或热线：025-66775000 告知，定当感谢。特此声明，一起进步。 [E]



总编说 | PROLOGUE 001

你或许需要《焦点视界》的一次对话

跨境 | CROSS-BORDER COMMERCE 006

面对关税提高，跨境是突破口之一

专题 | SPECIAL 012

综述

浙人凶猛

视界

浙商是怎样改变中国的

表情

他们是“东方犹太人”

包玉刚家族的“百年船王梦”

宗庆后不能失去娃哈哈

接班人

延伸阅读

四明公所的风风雨雨

中国制造 | MADE IN CHINA 038

大家访谈

培养和引领中国理性的健康力量

面对飘忽不定的关税，中国制造如何破局？

观察

从《美国工厂》看中国机遇

中国制造之美 - 优企风采

百年德国卫浴品牌之旅——走访德国 COSO 高斯卫浴

五十年老牌企业的时代新章

沃得：向着“百年企业”迈进

欧圣电气：无畏关税，野蛮生长

中国制造之美

2019“中国制造之美”进入评选流程

品牌实验室 | BRAND LAB 064

观点

别被“流量”迷了眼

品牌故事

Anker，好厉害的

让“可靠”更可靠

好好学习

新一站

臻选儿童保险

大病/小病/意外保障 呵护儿童健康成长



手机扫码了解详情



医疗保障

疾病、意外住院有保障

大病保障

轻症、重症全都保

意外保障

日常风险全覆盖

保险网购 新一站 让保险更保险 xyz.cn

新一站保险网 www.xyz.cn

7x24h服务热线 400 6675 599

服务邮箱 service@xyz.cn

设计前沿 | DESIGN 070

商学院 | BUSINESS SCHOOL 078

特约专栏

案例实操 -- 从零打造 Facebook 专页  
最全开发信主题分享之手把手教你写好开发信

实战技巧

如何跟客户谈付款方式  
出国参展之筹备细节  
大客户专攻策略  
安东尼的外贸江湖之与客户成交的三要点  
集装箱进出口货运流程

外贸茶馆

文化影响谈判的六大方式  
童话王国丹麦

大神来了

Leo：外贸的逻辑



外贸名人堂 | SHOWS 110

于业帅：人生有大起大落，我终无忧无惧  
世间没有白走的路，每一步都算数  
姜秀玲：女性外贸人的卓越与坚持

展会推荐 | EXHIBITIONS 118

2019 年墨西哥国际五金工具展览会 (Expo Nacional Ferreteria)

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES 122

你好, Michael

新媒体 | NEW MEDIA 128

弘扬中国制造 促进全球贸易



苏新出准印S (2019) 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  
Block A, Software Building, No. 9, Xinghuo Road, Jiangbei New Area, Nanjing, Jiangsu, China  
TEL: +86-25-6667 7777  
FAX: +86-25-6667 0000  
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  
江乐 Jiang Le  
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  
孙祎 Sun Yi

赠阅热线: 025-6677 5000

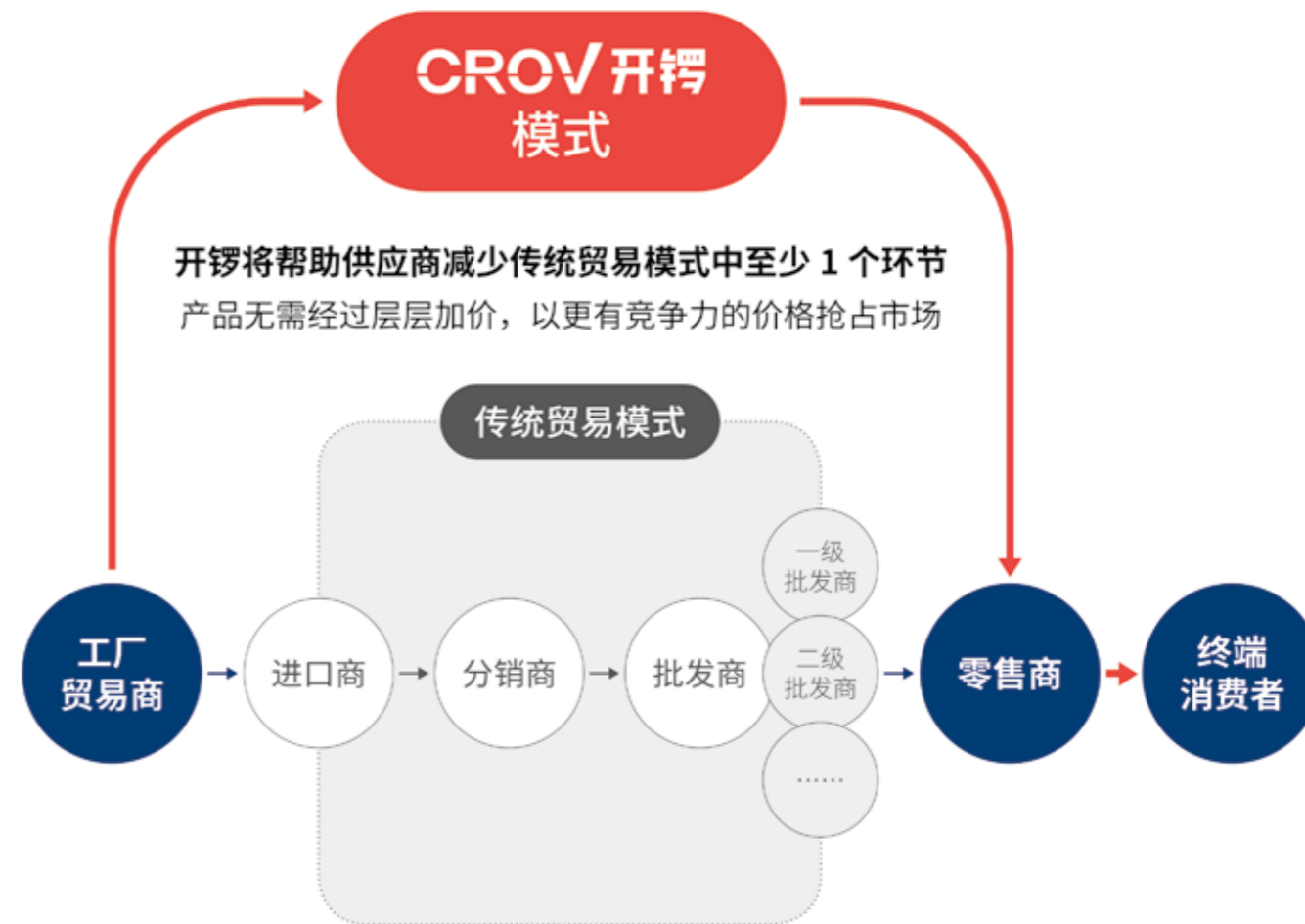
发行声明:  
《焦点视界》为企业内刊, 不得公开出售;  
所有文字和图片, 版权属于著作权人所有;  
请作者与我们联系, 领取稿费;  
图片合作: 视觉中国;  
刊登发表的文字、图片作品, 不代表《焦点视界》立场观点。

中国供应商的  
跨境分销平台

海外中间商的  
商品批发中心

入驻CROV开锣

抢占跨境  
批发蓝海



入驻要求:

优先招募品类: 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;  
公司类型: 中国大陆注册公司 (包含工厂、工贸一体、贸易公司) 或其强关联的美国子公司、分公司、代理商;  
认证要求: 每个行业根据美国当地要求提供相应的认证证书 (例如营养原料行业需提供FDA证书等)。

入驻即享 2大优惠	免基础服务费	固定保证金收取
	1年 <small>自账号开通之日起算</small>	1/2 <small>自无源在服务开通前缴纳</small>

咨询电话: 400 6650 758

CROV开锣 中国区 | zhaoshang@crov.com | www.crov.com | 扫码关注微信公众号



# 面对关税提高， 跨境是突破口之一

文\_江乐 责编\_江乐



线下店正面临诸多挑战 @视觉中国

当下，移动互联网席卷全球，消费者从购买决策到购买行为都发生了天翻地覆的变化。再加上目前并不稳定的国际经济局势，2019年的市场变得前所未有的复杂，但也前所未有的有趣。

## 零售还“灵”

美国预计今年会有12000余家零售店关停，Costco却在上海开得如火如荼。开业当

天虽是工作日，但整个闵行区人流如潮，一度卖到暂停营业。

有一份报告主要调查了美国经济发达的东岸地区，看完后的第一感受就是：美国零售商的日子真的不好过，跟国内差不多，而且大家苦恼的问题也几乎一样。

电商想着怎么继续抢夺市场，培养用户在线购买的习惯；实体店想的则是，电商这两年迅猛发展，传统零售店日益式微，该怎么把流

失的顾客拉回门店。

价格、距离、售后服务、货源……影响购买的变量太多了，要在竞争者激烈的环境里，找到突围的方向，这份报告认为，研究消费者到底想要什么，以及他们的购买行为是如何发生的，必须成为零售商的策略核心。

“其实，美国消费者的想法与行为，和我国一线城市消费者的非常相似”。开锣网(Crov.com)美国公司高级副总裁 Floria 告诉我们(她



人们的消费行为正在发生天翻地覆的变化 @视觉中国

已移民美国4年)，“只是他们用 Facebook，我们用微博；他们用 Twitter，我们用朋友圈；他们用 Amazon，我们用天猫京东……所以如果想把生意做到美国发达地区，苦于找不到这类人群的画像，不妨参照国内的北上广。”

Floria 认为，美国消费者和中国一线消费者也有一个显著区别：中国的七八九零后的消费行为和心里有很大区别，就像一个千层饼，而美国整体市场的商业规则和人们的习惯则相

对平缓，美国的孙子和奶奶说话不会相互听不懂，相对而言代沟比较小。

同时，美国大部分人的储蓄能力都不强，很多美国公司发工资是每两周发一次，不然员工们或许熬不到月底。有的公司甚至是周付，有一半的美国人存款低于两千美金。但是消费能力却不弱，尤其节假日消费是美国消费的大头，万圣节、感恩节、黑五、圣诞节等都是消费旺季。

另外，在调研的用户中，55%的人是亚马逊的 Prime 会员，这意味着他们不只是在亚马逊上买东西，还是忠诚的付费会员，会不断产生复购行为。可是，尽管电商的渗透率已经相当高，但实体店和网上购物的频率仍存在显著差异。

统计人们近30天内所有的购买行为，88%的人提到了实体店，59%提到了电商，还有38%提到零售商的移动APP。

如果把分析期拉长到近一年内的购买行

为，91%的人提到实体店，62%的人提到了电商和零售商的移动APP。

电商只有在一些不日常的品类上（一个月甚至一年才计划性购买一次的东西），才较线下店更有吸引力。

对比于我国，电商的消费力急速爆发，往往也是在诸如双十一这样的时间点，日常的GMV并没有很多。线下店具有了充分的及时性和可观感性，这都是电商难以企及的巨大优势。

此外，46%的受访者表示，店内购物是他们最喜欢的购物方式，而亚马逊网站和零售商APP的这一比例分别为19%和15%。

## 跨境平台——开锣 (Crov.com)

“所以，开锣网 (Crov.com) 正是瞄准了这一现象，把自己的服务人群定义为美国零售商，为他们直接对接中国工厂，免除部分关卡，并

且指导和帮助他们与互联网相结合，从而提高零售商的存活能力。2019年以来，开锣网逐步降低了保证金，只收取9.5%的佣金，远低于亚马逊等平台。”Floria这样解释开锣的服务。

Floria告诉我们，今年七月底八月初，开锣的官网首页做了非常大的改版，更适合美国人的审美和B端的商业习惯。以前整个网页是对所有人开放的，现在则需要登录才能看到价格信息。个人买家的注册接口关闭，只接受B类商业买家的注册，以保证质量和专注度。内容上也更贴近批发经销商类的买家。改版后的一周，效果卓著，自然引流的能力急速提升，推广成本大幅下降；除此之外，开锣也对谷歌广告做了调整，使自身的搜索排名更加靠前，平台访问量也在持续攀升。

线下，开锣采取的依然是在美国地推的方式。从八月份开始，一直到九月份，国内陆续派了四个不同小组，联同美国的销售团队，专攻四个核心品类（汽配、户外、办公家具、宠

物用品），从南加州和德州进行了扫荡式地推，效果喜人同时，Floria也指出，各个地区也是存在消费差异的，工厂可以进行市调，达成更为精准的营销投放，开锣也可提供经验和数据支持。例如，在明尼苏达和芝加哥，与打猎、钓鱼相关的产品就很多，销售量很好，但加州就不太有。

而且，大部分卖得比较好的且大家不太会去网上买的产品，基本都是需要后续服务的。例如汽配改装件，买回来不会装，大部分还是倾向于去Body Shop一类的维修店，改装店购买，顺便完成安装，这也是开锣配套服务的一个部分，我们抓住消费者的心理，重点突破这些在线下零售有市场的品类，为线下的这些零售店铺提供一站式供货以及售后服务，从而赢得他们对开锣网的信赖。

地推对于开锣网而言是重要的客户开拓方式，类似于农村包围城市的战略路径。因为真正的商人并不会因为冲动去采购商品，美国零售商面对的是非常成熟的市场环境，他们首先



开锣网(Crov.com)美国部分销售团队

要培养合作方的信任感，才会有一起做事的可能。同时，开锣网也需要对他们的工作进行培训，如何把网站的使用发挥到极致，当面交流的话效果肯定会更好。

开锣的品类有稳定的供应商支持。汽配一直是整体销售还不错的行业，重卡配件、汽车外饰改装件，销售情况喜人，每个月的销量稳定。

户外家具和办公用品也跟开锣达成了相当的合作深度。同时，开锣的其它服务也在充分发挥着自身价值。

首先，开锣根据经销商和零售商的需求，做了很多市场调研。针对线上零售商，提供适合线上销售的Marketing服务，比如产品信息一键导入、图片拍摄等，帮助线上零售商快速开展网上销售；针对线下零售商，开锣在供货的同时，还帮助店铺提供一系列的市场推广材料：单页、易拉宝，合作做一些市场活动（比如通过电台做促销活动等），同时跟谷歌也会合作，对线下零售商售卖的开锣网上的产品的搜索排名靠前提供广告费支持。此外开锣目前在美国加州本身有200,000平方英尺的仓库也可为买家提供很好的服务支撑，尤其是对于做Drop Shipping的买家很有吸引力。目前开锣推出的CRP(Crov Retailer Partnership)推广阶段，还提供一定的免费仓库存储期给到买家。



开锣网位于加州安大略市的20多万英尺的海外仓内景

其次，开锣对优质的买家提供账期服务，无需提前预付款，只要通过信用审核，开锣就能为他背书，先拿货再付钱。

所以，中国工厂对于做跨境，一定要有信心，借助类似开锣这样的平台，完全可以事半功倍。

青岛一家做汽车改装件的公司，用了开锣的展厅和仓库，国内备货过来的货量一直在增加，开锣帮他分销。开锣的使命就是去中间化，减少中间层级，直接卖到终端零售商手里。在关税增加的局势下，该公司对于产品价格并没有做非常大的提升，老板始终认为，这是难得一遇的市场洗牌机会，敌退我进，损失一部

分利润或者不赚钱都可以，趁机把品牌做出去比什么都重要。结合开锣去中间化的优势，也减少了很多的中间成本，双重策略下，虽然关税增加带来了压力，但是在美国的市场占有量仍在持续增加。

同样，短期内对于开锣而言，也是一个清库存的契机，开锣网在美国本土和很多清库存买家深入合作，在过去的几个月里，帮助不少供应商快速清仓了长期积压的库存，减少了供应商的库存压力，提高了他们的资金周转率。长期来看，开锣本身定位就是连通工厂和终端一级的采购商，这一级的零售商角色是不可替代的。这也是开锣存在的最大意义。■



开锣网 (Crov.com) 美国公司高级副总裁Floria (图中inQbrands为开锣网的姐妹公司，为跨境客户提供品牌设计及出海支撑服务)



### 我们的优势

<p><b>专业中美团队</b></p>	<p>经验丰富的跨境中美专家团队，服务经验覆盖户外、办公、家居、3C、家电、工业、乐器、运动、宠物等多个品类，已成功操盘多个年销售额达千万美元的项目。</p>	<p><b>电商精细化运营</b></p>	<p>精于规划整体运营方案，包括产品规划、营销策略、市场分析等，帮助企业更加快速卖出产品并实现盈利。</p>
<p><b>本地化一站式服务</b></p>	<p>为企业提供品牌建设、产品开发、市场分析、渠道管理及运营、仓储物流、售后服务、美国展厅、入驻自营批发平台等服务，打造完整的跨境服务生态闭环。</p>	<p><b>省时省力合作共赢</b></p>	<p>帮助企业快速搭建跨境电商运营体系，无需摸索，节省人才招聘、运营培训成本，缩短盈利时间，合作共赢。</p>

电话: +(86) 400 665 0758 邮箱: china@inqbrands.com 网址: www.inqbrands.com 微信公众号: InQbrands 迎客帮




# 跨境B2B超级采购节 火热招商中

年终业绩冲刺, 如何实现 GMV 井喷?

开锣独家策划——11月12日跨境电商狂欢盛典。

聚焦北美市场, 精准触达买家。

这个十一月, 一起期待订单暴涨!

-  百万美金平台补贴——快速促成买家交易
-  线上线下海量曝光——高效锁定目标买家
-  中美团队全力出击——采购大单坐收囊中

**CROV 开锣**

美国本土化运营的在线交易平台

#### 招商报名要求:

- 1 美国有现货
- 2 商品在美有市场, 价格有优势
- 3 优先品类: 汽配、办公家具、户外用品

抢位热线: **400 6650 758**

截止时间: 2019年10月31日 (名额有限, 先报先得)

# 浙人凶猛

文\_任学奎 图\_孙祎 责编\_任学奎

之前在说苏商、徽商、粤商的时候，我热衷于谈文化、谈历史变迁。

这次，我不说文化传承。

## 一

明嘉靖年间，中国东南沿海地区倭患肆虐，但当时的明军素质极差，无力抵抗倭寇。嘉靖皇帝急调登州卫指挥佥事（翻译成现在的官职就是军分区作战参谋）戚继光任浙江分守参将，镇守宁波、绍兴和台州。

一开始，戚继光虽然打了几场胜仗，但是他深感“队伍难带”，旧式军队积重难返，所以他决定自己组建一支军队。

这时候，一个叫冯子明的义乌人毛遂自荐，找到当时的“浙江军区司令员”胡宗宪，表示愿意为抗倭出一份力。于是，胡宗宪把他介绍给了戚继光。

正好当时戚继光准备招兵组建新军，冯子明对戚继光说：“我们义乌有一帮人很厉害，以前为了保护本地银矿，把丽水（处州）过来抢矿的人打得落花流水。”为了让戚继光相信他，冯子明声称自己也参加过护矿械斗，他把整个过程讲得活灵活现。

戚继光一听，心想这简直就是瞌睡有人送枕头啊，把这样的农民和矿工招来，经过正规的军事训练，战斗力一定会很强。当时旧军队里的义乌人丁邦彦、楼大有等人得知后，也支持戚继光招义乌人作为抗倭主力。

事实证明，以义乌兵为主体的戚家军自建军起，大小数百战未尝败绩。从嘉靖三十八年（1559年）至万历十一年（1583年），戚家军击败敌军超15万人，被誉为“16至17世纪东亚最强军队”。

## 二

浙江人勇猛彪悍，不过封建统治者却并不喜欢他们。

清朝雍正皇帝对“浙江风气”极为厌恶，他在很多正式场合将浙江贬为“下江”。但在他统治期间，还是有不少浙江官员得到过他的称赞。比如当时的山东粮道（类似于农业厅厅长）鲁日华，浙江会稽县人，他有幸受到雍正的夸奖：“一点无浙江风气。”

在雍正看来，浙江人都是没有“良心”的，大多不走“正路”，所以难成大器。为什么他对于浙江人抱有这么大的偏见呢？

一方面，浙江是清朝前期“文字狱”的重灾区，江浙一带的读书人依旧残存晚明时期知识分子的独立和反抗精神；另一方面，浙江的会稽、绍兴等地历来文风兴盛，在雍正看来，这里的读书人具有“科场陋习”，喜欢拉帮结派、党同伐异，也有“东林遗毒”，喜欢空谈务虚，缺乏实际操作能力。

更让雍正皇帝反感的是，他希望臣民都在王朝体制下规规矩矩生活，不要多事。而浙江省民风“刁钻”，每年上报朝廷的诉讼案件最多。雍正自然认为这个地区人心不古，“兴讼”“喜讼”。

事实上，雍正是一个极富理想主义的皇帝，他希望自己治下的是“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的田园牧歌式的社会，但在明代中后期就出现资本主义萌芽的江浙地区，这里的人思想活跃、独立性强，完全不像他希望的那样。

而他的这种心态，也传递了他的子孙，因此，在整个清代，浙江人都不怎么受到统治者的待见。

## 三

有人将中国改革开放最初的二十年称为“草莽时代”，浙江人就是那个时代的“草莽”。

正因为出身草莽，浙江商人在商业活动中精于算计、非常“凶猛”。

普通人因为距离制造业较远，对于浙江商人的感受是不深刻的，大多人云亦云。但我相信，有一类浙江商人是大多数人不陌生的，他们的出现，曾经冲击了很多人的神经。他们就是以温州为代表的“浙江炒房团”。

他们衣着不算光鲜，没有名牌傍身，脖子上却缠着一条粗大的金项链，与其说是为了炫富，不如说是以金石玉器讨个吉利；他们结伴而来，手里还拿着大巴上发送的免费面包，一边掏出手机用难懂的方言高谈几句，一边往嘴里塞上几口；钟情熟人借贷的他们极少刷卡，似乎对现代金融体系没有多少安全感，几百万的大额进出都喜欢搬用现金……

这是我们从一些资深地产销售的口中拼凑出的他们当年的肖像。

事实上，这就是“草根经济”的另一面。

当47岁的宗庆后1987年还在拉着“黄鱼车”奔走在杭州街头推销冰棒的时候，他怎么也不会想到，10多年之后，由他一手缔造的娃哈哈集团会成为中国最大的饮料企业。谈及自己的创业经验，宗庆后的回答很朴素：“创业靠的就是感觉，我可能感觉比较准确吧。”

宗庆后是凭借“感觉”，深耕行业，并把企业做大。但大多数人的感觉却并非如此，他们“避实就虚”，寻求在资本市场上再一次获得个人财富的突破——炒房正是实现“突破”的手段之一，更凶猛的还有“浙江游资”。

“避实就虚”的恶果今天依然存在，但这似乎并没有打击到浙江商人，春风过后，他们开始一茬又一茬地重生，继续讲述“浙人凶猛”的轶事。■



# 浙商是怎样改变中国的

文\_孔冰欣 图\_视觉中国 责编\_任学奎

马云说过：“特别感谢浙江特殊的水土养分，没有这种水土的养育，我们是不可能到今天的。”

肥沃的商业文化土壤，有利的地理位置条件，敢想、敢闯、敢拼的韧劲，团结协作的大局意识，代代无穷已的优秀人才，让浙江民营经济保持住了蓬勃的态势。

1980年12月11日，19岁的温州姑娘章华妹，从温州市工商局鼓楼工商所领到了一张“个体工商户营业执照”——当时，她没有想到，这张编号为10101的证书，“1”得恰如其分。

2018年7月18日，纪念经叔平同志诞辰100周年座谈会在北京举行。1918年出生的经叔平系浙江上虞人，头顶连串光环——“破冰者”“中国民营经济的形象代言人”“当代中国商业精神教父”“民生银行创始人”……

而在去年的一次座谈会上，浙江省委常委、组织部长任振鹤称，目前浙江民营经济占全省GDP总量的65%，贡献了全省54%的税收和80%的就业岗位。“平均每11个浙江人中就有一位老板，每33个浙江人中就拥有一家企业。”另，全国工商联发布的“2016中国民营企业500强”中，浙江上榜数（134家）连续18年

蝉联全国第一。

改革开放以来，浙江民营经济的发展可谓“九万里风鹏正举，四十年云鹤长鸣”，亦是浙江从资源小省向经济大省华丽转身的最大动力和依靠。

“民”强，则“国”富。

## 百舸争流，激情燃烧的岁月

2018年初，已经收购了奔驰的吉利很是出了把风头，大佬李书福笑容志得意满。事实



浙江温州，章华妹在自己的公司内展示全国第一张“个体工商户营业执照”复印件

上，若针对“宝马、大众成奔驰新股东”的新闻，恐怕业界反响尚不会如此剧烈；但，居然是吉利？不仅局内人吃一惊，老百姓更看不懂。

可是，如果你足够了解李书福，就会知道，收购奔驰有迹可循。因为，他历来享受：“我干的，别人还做不了。”

1963年，李书福出生于一个农民家庭，整个学生时代都是在台州度过的。他19岁就试水商海，1982年拿着父亲给的120块钱做起了照相生意，掘到第一桶金——“就是买了个小相机，骑个破自行车到处给人照相。”

半年后，李书福正式开起了照相馆。他经常买一些零件自己组装，且鼓捣出一套“分离废弃物中贵金属”的办法；还将提取出来的金、银背到杭州出售，之后干脆关了照相馆，专做这个买卖。

1984年，李书福和几个兄弟合伙办了黄岩县石曲冰箱配件厂，21岁的他担任厂长。一年后，他做了一个大胆的决定：生产电冰箱。到了1989年，他的北极花电冰箱厂的年产值超过千万。

1993年，李书福收购了浙江临海一家有生产权的国有邮政摩托车厂，率先研制成功四冲程踏板式发动机。接着又与行业老大“嘉陵”合作生产“嘉吉”牌摩托车。1994年，见摩托车生意红火，李书福拍板：我要造汽车！

他在临海市筹建了吉利“豪情汽车工业园区”；1997年投资1400万元成立四川吉利波音汽车制造公司，并拿到了小客车、面包车的生产权；1998年8月8日，第一辆两厢“吉利豪情”车下线。2001年12月，国家经贸委发布了第七批车辆生产企业及产品《公告》，吉利终于获得了轿车生产资格。当年，吉利拥有了临海（豪情）、宁波（美日）和上海浦东（华普）3个汽车生产基地，完成了吉利进入汽车



李书福

工业的基本战略架构。

“我只能做实业。”李书福如是坦白。所以，其炮轰“互联网造车是圈钱行为”的言论，并不令人意外。

对比之下，海亮领航人冯氏姐弟的传奇，毫不逊色。

在强手如林的浙江民企界，知名度并非很高的海亮集团，多年雄踞全省民企排行榜第二位。2016年，海亮集团全年营收达1502亿，只比阿里巴巴少80亿。

上世纪60年代，冯家因特殊历史原因被“下放”到诸暨市湄池镇湖西村。父亲一人的微薄工资，无计维持正常的生活开销，缺衣少食是常态。而困窘、难堪的童年经历，促使冯亚丽、冯海良姐弟萌发了“改变命运”的强烈愿望，也培养了他们凡事都拼命努力的性格。

高中毕业后，冯海良进入诸暨市供销社店口镇分社工作，1983年被提拔为供销分社经理。

1985年，“中央一号文件”规定“农村一切加工、供销、科技等服务性事业，要国家、集体、个人一齐上，特别要支持以合作形式兴办”。政策变了，25岁的冯海良，承包了供销社属下的一个贸易公司——其实，差不多也就是个卖废铜烂铁的杂货部。不过，正是通过经营这家公司，背靠供销社倒卖铜材，冯海良完成了原始资金的积累。

彼时，他嗅到了五金加工的商机；1989年，投资85万元创办了一家铜材厂；1992年，成立诸暨市铜业公司；1995年，公司变更为诸暨市海亮铜业有限公司。海亮，“海良”之谐音也，一个“铜材王国”诞生了。

总舵主亦需要“自己人”的帮衬。冯海良与冯亚丽一番洽谈后，在诸暨某羽绒厂任技术和生产主任的姐姐立马辞职，全力驰援弟弟。于是，海良开疆拓土，亚丽稳定后方，公司风生水起。值得一提的是，在海亮内部，冯亚丽更为广泛的称呼是“四姨娘”（家里排行老四），那种对“女性长辈”的敬重，由此可见一斑。

其实，浙江不少知名民营企业，相当一部分是在改革开放背景下，“改制”裂变而来。这些企业为时代变革之子，运势到，则万物生，且成长迅猛。冯氏姐弟的海亮如此，鲁冠球的万向如此，陈德康的浙江莎普爱思药业股份有限公司同样如此。

上山下乡“吃过土”，回城操劳烧锅炉，忽如一夜春风来，誓与莎普爱思药业不相负。见识过内蒙古的黄沙漫漫，终回归平湖的青山绿水，浙江莎普爱思药业股份有限公司董事长陈德康告诉记者：“年轻的时候，祖国号召去哪里，我们就去哪里。改革开放以后，有什么新动向、新机遇，我们都要尽量捕捉到，好好谋事创业。”

进入莎普爱思药业办公大楼的一楼大堂，很难不被那三排醒目的标语所吸引：“我们以坚韧之心，坚强面对一切，坚持做到最好。”

现今，包括莎普爱思药业在内的浙江健康产业，规模实际已居全国各省市前列。近几年，全省健康产业增加值年均增长12.2%，成为支撑经济转型的重要支柱型产业。收入水平不断提高，浙江老百姓对健康多样化的需求更加强烈。

此外，在人口老龄化加剧、全面二孩政策实施等新形势影响下，健康养老、妇幼保健、公共卫生等方面的服务需求亦进一步增强，健康产业列为了全省重点发展的万亿产业之一。

莎普爱思药业公告显示：其已通过高新技术企业重新认定。而根据陈德康为公司制定的战略战术，“未来公司将持续进行研发投入，加强对眼部疾病治疗的研究投入，提高新药研发能力，加大对公益事业的投入，提升公司的品牌形象。”

机会，永远抓在有心人手里。

## 富甲天下，拼搏进取的精神

习近平曾指出，民营经济是浙江活力所在，是浙江的品牌，是改革开放的先行者，是市场经济发展的佼佼者。

那么，为什么是“浙江”？

严格来说，“浙商”是近代才崛起的一个地域性商帮。但是，浙江自古就有经商传统。越国名臣范蠡即被后世尊称“商圣”，其总结的“商训”等篇，时人受用无穷。

唐代以降，中国的经济重心南移。南宋“永康学派”的代表人物陈亮提出“义利并举”的思想，与传统的重农抑商思想形成了鲜明的对比。到了明朝，王阳明大力倡导“四民（士农工商）平等”的新观念，黄宗羲也率先提出了“工商皆本”的思想。清末，“五金大王”叶澄衷是宁波商团的先驱和领袖；太平天国战乱使得以刘镛、张颂贤、庞云辇、顾福昌四家为代表的中小商人群体变身新贵。

19世纪，通商口岸的开放更为浙江商人提供了历史舞台。民国时期，浙江财阀是国民政府的经济基础；以虞洽卿、黄楚九、袁履登等为代表的“浙帮”叱咤魔都，对上海乃至中国工商近代化进程皆起到推动作用。

肥沃的商业文化土壤，有利的地理位置条件，敢想、敢闯、敢拼的韧劲，团结协作的大局意识，代代无穷已的优秀人才，让浙江民营经济保持住了蓬勃的态势。

改革开放之后，浙江商人如沐甘霖，辗转挪腾，为中国经济的欣欣向荣继续注入多元活力。作为民间资本集聚、创业冲动和冒险精神“集合体”的民营经济，在浙江这片热土上深深扎根，枝繁叶茂。

从“半壁江山”到“三分天下有其二”的扩张期，再到大转型、大提升和国际化的今天，浙江民营经济“凤凰涅槃”，无论规模质量、运作机制，还是引领效应和推动作用，有目共睹、举世闻名。

2002年12月下旬，习近平赴宁波、台州、温州考察调研。此时，正值浙江民营经济发展进入极为重要的转折期。

据此，习近平强调：“形势越好，越要保持清醒头脑。浙江过去创造了体制机制的先

发优势，但现在全国都这样做了，浙江的优势正在减弱，而过去存在的问题更加凸现出来。”他要求“加强教育引导；切实转变政府职能，改善服务；切实保护民营企业家和民营企业职工的合法权益；加强管理监督，继续整顿和规范市场经济秩序，加强信用建设”。

一路上，习近平多次鼓励民营企业进行制度创新、科技创新和管理创新，加快产业结构调整步伐，在保持劳动密集型产业优势的同时，积极发展高新技术产业和新兴产业，推进产业升级和产业创新，努力建设先进制造业的重要基地。

在浙江工作期间，习近平为浙江民营经济发展设计好了路线图，作出了一系列重大决策部署。这个部署包括“八八战略”在内的制度安排、要素整合和政策调整，领导制定浙江省委、省政府《关于推动民营经济新飞跃的若干意见》等。

浙江坚持一张蓝图绘到底、一以贯之抓到底，民营经济掀起了新一轮发展高潮。

2016年3月4日下午，习近平看望出席全国政协十二届四次会议民建、工商联界委员并参加联组讨论。

他表示，“实行公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，是中国共产党确立的一项大政方针，必须毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展。……非公有制经济在我国经济社会发展中的地位和作用没有变，我们鼓励、支持、引导非公有制经济发展的方针政策没有变，我们致力于为非公有制经济发展营造良好环境和提供更多机会的方针政策没有变。……让民营企业真正从政策中增强获得感。”

习近平的话，燃沸了浙江。

2017年11月10日，浙江省委、省政府召开民营企业座谈会。

省委书记、省人大常委会主任车俊于学习贯彻十九大报告和中央25号文件“大力弘扬企业家”精神背景下，又对以往浙商“四千精神”（千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦）进行了“改版提升”，即弘扬坚韧不拔的创业精神、敢为人先的创新精神、兴业报国的担当精神、开放大气的合作精神、诚信守法的法治精神、追求卓越的奋斗精神。



马云说过：“特别感谢浙江特殊的水土养分，没有这种水土的养育，我们是不可能到今天的。”

踏世上，高峰总要攀，汗水湿透几重衫。内有奋进之力，外有政府扶持，浙江民营经济用双脚走出生关，一子决江山。

## 转型升级，永不落幕的航行

诚然，改革开放后浙江因民营经济而兴，领一时风气之先。但如何突破传统经济发展乏力的困境，突破制约转型升级的瓶颈，也是亟待解决的问题。比如，浙江民营经济以小微企业为主，存在产业层次低下、效益不高和分布散乱等问题；银企信任危机加剧融资困难，民营企业骗贷、跑路现象频发；“被淘汰”企业陷入迷茫；等等。

在经济下行压力加大的形势下，浙江人一直在想办法。

首先是在供给侧改革上花功夫。2016年，

浙江省实现固定资产投资29571亿元，增幅重新回到两位数，其中非国有投资占61.4%。全年新设市场主体95.8万户，其中民营和民营企业性质的市场主体占98.7%。而浙江民营企业投资信心明显增强，一个重要原因是各级政府在供给侧结构性改革上下了很大力气，企业经营形势明显改观。

2017年9月，国家发改委公布了同意浙江省开展投融资模式创新试点建设方案的复函：“你委提出的投融资模式创新试点，是投资领域供给侧结构性改革和‘放管服’改革的重要举措，对继续做好投融资体制改革的顶层设计具有重要的实践支撑作用，对全国各地优化营商环境、促进投资便利化、激发社会投资活力和扩大有效投资具有典型示范作用。”

文件快速批复的背后，浙江民间投资回暖之意显而易见。

数据显示，浙江2017年上半年民间投资完成8565亿元，增长12.8%，占投资总额的57.4%，增速和比重分别比前年同期提高8.3个百分点、1.8个百分点。其中，浙江民间投资在三大领域出现了新的投资热潮，最突出的是装备制造、高新技术、战略性新兴产业，九大战略性新兴产业中的新能源汽车和新能源产业投资增速分别达到29.2%和30.1%。

2017年以来，浙江省民间资本参与基础设施和公共服务领域投资建设的意愿、比重也正持续加强中，城际轻轨、省内高铁、高速公路等基础设施超重大项目相继开工，基础设施投资快速增长。

2017年9月11日，我国首个民营资本控股的铁路投资项目诞生——浙江省政府与由复星集团牵头的民营资本联合体正式签署杭绍台铁路PPP项目投资合同，该项目民营联合体投资占比51%，民间资本达到控股地位。

其次是创新引领。一批在传统领域响当当的民营企业开始扬威新兴领域。主攻汽车零部件的万向集团进军新能源汽车制造业，做电梯部件起家的西子联合控股公司成为空客、波音等五大航空巨头的供应商，生产液体洗涤剂的传化集团构建起一个覆盖20多个省份的“中国公路物流网络运营系统”。杭州市更通过打造高新技术产业园和海外高层次人才创新园两个平台，培育出了一个互联网业、软件业等新兴产业矩阵，异彩烁烁。

传统民企求新求变，新兴产业异军突起，浙江经济创新驱动成效凸显。2016年全省规模以上工业企业实现利润4323亿元，增长16.1%，增速比上年提高了11.1个百分点——这里面，70%以上的盈利来自以民营经济为主体的新产业、新产品、新业态。

第三是政府放权、服务高效，发展环境更趋优化。浙江陆续推出了“四张清单一张网”“最多跑一次”等行政审批革新举措；出台《关于构建新型政商关系的意见》，以“亲”、“清”为坐标，厘清各级党政干部和企业的交往界限。同时下发了《关于完善改革创新容错免责机制的若干意见》，着力解决一些干部不担当、不作为等问题。

“爱拼才会赢，赢了不想停”。

浙江民营经济的故事，仍然在书写着中国的当下和明朝。■

# 他们是“东方犹太人”

文\_毛柳柳/陆南/吕志伟 图\_视觉中国 责编\_任学奎

宁波，位居中国东海之滨、长江三角洲的东南角，背靠山，面朝海。因其得天独厚的地理位置，自古就是中国历史上造船和航海事业的发源地之一、对外贸易的重要港口。因此，说宁波人“有钱”，真不是吹牛皮。

事实确实如此，宁波人会挣钱，是从先人那里传承下来的，从唐朝时期开始，宁波的“明州商帮”，就北上高丽、日本，南下东南亚、阿拉伯海，驰骋国际商贸舞台。就连闻名遐迩

的犹太人，宁波人也可与其媲美，并且毫不逊色，所以“宁波商帮”有着“中国犹太商人”的美誉。

## 四海为家，富而不露

甬江、姚江、奉化江三条河流纵横交错，背靠山，面朝海，这种地理位置的优势，无疑造就了宁波在历史上的重要地位，也让宁波人

拥有了闯荡九州的勃勃雄心。南来北往，三教九流的人接触多了，无论是宁波的汉子还是女子，都被磨练得精明、圆滑，个个堪比“九头鸟”（头脑灵活的商人）。

说宁波人脑瓜灵光，是有渊源的。

从唐朝开始，他们就借舟楫之利，远涉重洋，北上日本、高丽，南下东南亚，与海外各国进行贸易往来；明朝时期，著名的商业群体“宁波帮”开始登上经济舞台；近代辛亥革命



民国时期，宁波港凭借着转运功能的优势，成为重要物资的集散地



结束后，更是达到了前所未有的鼎盛时期，甚至一度以人数优势“占领”了上海滩。

与其他地区的浙江人不同，宁波人没有杭州人那么多的家园意识，“航海梯山，视若户庭。”宁波人是以四海为家的。他们耻于安守家业，宁愿背井离乡，到外面的世界拼搏创业，也不愿守着狭小舒适的家园而碌碌无为。

宁波人坚毅的冒险精神和开拓精神，在他们的商业活动中显露无遗。

19世纪末和20世纪40年代，宁波人曾两次大规模地漂洋过海，前往日本和欧美等地以及港澳地区创业。

第一次是在光绪、宣统年间，这一时期移居海外经商的人数多达近10万人；第二次是在1949年前后，大批的宁波商人移居到香港、澳门，或以台湾为跳板，转向欧美及大洋洲发展。这些宁波人披荆斩棘，奋力开拓，硬是在陌生的异国他乡开拓出一方属于自己的天地。其中不少人成为当地工商界或金融界的巨子。

走南闯北的老一辈宁波人能富到什么程度，我们无从知晓，但从现今仍住在宁波旧宅大院的老人的生活中，便可管中窥豹。

例如，有位一直住在肖家巷，人称“赵四小姐”的老太太便是如此。有一次，她家大扫除，扫出了一些垃圾堆在院门外，恰巧一位眼睛贼亮的外地人从此路过，一眼就从“垃圾”中瞄到两双紫檀木包银筷子，起码值一千多元。这位外地人干脆就此停下，在垃圾堆中开始“寻宝”。

老太瞧着乐呵，就用无盖的旧小缸盛豆浆给外地人喝。外地人喝完豆浆，把这灰不溜秋的底缸一擦亮，底圈足上印着几个正楷书硃红大字：“大清乾隆年制”。这小缸其实大有来头，名为“清官窑黄釉金纹酒杯”，按现在的市场价，起码超过3万……

不过在外地人看来，宁波人固然有钱，但他们做事处处小心，又显得较为多疑。一些宁波老板，对员工也是边用边试，员工在被委以重任之前，必定要经过“九九八十一关”的重重考察，方能“修成正果”。

正因为如此，宁波人养成了“富而不露”的性格，他们常常发财后仍然过着简朴的生活，让外人很难弄清他们到底有多少家财。你看，身边走过一个穿着大裤衩、踏着拖鞋的主儿，搞不好转过街角，他就钻进一辆大奔呼啸而去……

## 低调神秘的“小宁波”

尽管上海已云集数以万计的宁波企业，但改革开放后宁波在沪商人群体，除了杉杉集团郑永刚等少数人之外，并没有引起太多关注。有媒体认为，和温州、绍兴等后起之秀相比，宁波人似乎并不占优势。

事实其实并非如此。

“小宁波”是人们对郁国祥的称呼，但我们更愿意把这个词用在宁波商人这个群体身上。

2006年，上海社保案牵出一个“神秘”的名字，郁国祥。在此之前，他家族的财富始终是一个“谜”，每一个财经媒体都想去解开

它。2003年，郁国祥出资1.5亿美元，收购了上海静安希尔顿酒店的90%股份；紧接着，他哥哥郁建又出资10亿美元，受让杭州绕城高速公路25年经营权。直到现在，郁国祥依旧是一个没有被解开的谜。

叶立培，这位曾排名福布斯中国富豪榜第六、被称为上海地产大王的澳大利亚籍公民，为人处事也极为低调。叶立培旗下的仲盛集团，是上海著名房地产企业之一，开发了仲盛金融中心、南证大厦、名都城、名都古北等许多项目。

叶立培1979年移居澳大利亚。在澳洲10年中，他通过做纺织贸易积累了第一桶金。正当1989年深圳房地产价格开始滑坡的时候，他大胆地在那里进行了大手笔的地产投资。从上世纪90年代初开始把投资重点转向上海，这位曾在2003年卷入一些流言的著名企业家，始终保持着低调和沉默。

宁波企业家为何如此低调而神秘，许多人把原因归结于宁波地域文化的不事张扬。但也有人做出了其他解释。

“宁波人经营企业的思路和许多地方有明显区别，那就是突出企业而不是突出个人。这种做法其实也是国际惯例，全世界人都知道可口可乐公司，但本届可口可乐公司的CEO是谁，知道的人很少。之所以强调这点，其实也是在规避一种风险，因为企业家本人再有名，总会有生老病死，而他的德行再完美，也会有瑕疵，因此宁波人很早就知道，应该是企业高调而企业家低调。”

## 宁波是浙江的上海

老外滩被看成宁波的新名片，这个直视三江口的地方，面对浑浊的江水，造出了上海外

滩和新天地的结合体。它的位置颇像外滩，但房子却与新天地类似，身着婚纱拍照的青年人穿梭于这里的每条小巷。在整个建筑群的外沿，矗立着一座天主教堂，新人们从里面走出，让人看到上海的影子。

做城市研究的杭州人杜克说：“宁波是浙江的上海。”

在一个经济强大的省份，宁波对其他地市人的不屑和轻视，仍然经常性地出现在关于宁波的讨论中。从1980年代成为副省级城市后，它和浙江其他城市的关系，其实和青岛之于山东、大连之于辽宁别无二致。宁波造就了一连串富有声誉的企业——杉杉、雅戈尔、吉利、波导……

中国的副省级城市是一个让人产生特殊心理的地方，行政级别上的高一等级决定了市民自信心上的高人一等，而全国普遍存在的各类资源向行政中心集中的特点，又让宁波人产生了杭州是靠全省人民养大的，而宁波的发展则源于自身的心理，自豪感表现得更加强烈。

从经济上看，宁波的发展和浙江赖以成名的“小商品、大市场”模式颇为不同，在地理和血缘的亲近感上，它和上海的纠葛显然更多。

二者之间的联系始于1793年，历史上著名的马夏尔尼来访，为乾隆皇帝带来了一张地图，上面标明上海和宁波两个港口，英国人希望用通商码头的开放，来扭转常年的贸易逆差，并同时指定宁波舟山的一个小岛，供英国商人暂住和存放货物。要求理所当然地被拒绝了，一直到1840年鸦片战争后，宁波和上海才成为对外开放的港口。

鸦片战争后，宁波的发展一直落后于上海。

由于甬江的港口无法满足近代轮船的停靠和卸货，逐港口而居的宁波人一批批迁往上海，以致于号称现在30%的上海人都是宁波人。此后宁波人利用和政治的联姻，开始在上海滩站住脚跟，创办了上海第一家银行、第一家证券交易所、第一家五金店等等，至少创造了50个以上的第一。他们先是依靠外国势力的支持，后又成功利用老乡蒋介石的政治影响力，成为中国近代最成功的商帮。

人员的流动造成了宁波一直是上海人走亲戚和扫墓的重要目的地，许多上海家庭都有宁波亲戚。尽管如此，宁波与上海的感情却远不



杉杉集团董事长郑永刚



2018年，世界“宁波帮·帮宁波”发展大会在宁波文化广场大剧院举行

像人际关系这么近，但那是另外一个故事，与本文无关。

## 出走半生，归来仍是少年

宁波商团作为一个近现代意义上的商人群体，曾经创造的辉煌绝不亚于徽商、晋商，在某些方面甚至有过之而无不及。中国漫长的现代化历程中，宁波帮作出的特殊贡献是有目共睹的，主要表现在大上海的崛起和香港的振兴。

上世纪二三十年代，旅沪宁波人势力发展到盛极之时。

他们以成立于1911年的新型同乡团体宁波旅沪同乡会为核心，发挥其擅长经商的才能和优势，逐渐渗透到上海经济的各个领域，特别是五金、新药业、颜料等行业，基本上由宁波人控制，在上海金融、航运业中，宁波人更是占据了举足轻重的地位。“要之上海本国商人之势力，当以宁波商人居王位。”

据研究者对1936年前上海238家民族资本工厂创办者的调查情况来看，由宁波人开办的企业就有近50余家，约占25%。“人口的增加意味着有更多的智力可供使用”，近代上海的崛起正是得益于大量宁波人及各方移民的辛勤劳作。

1949年，大批宁波商人从上海等地迁移到香港。1967年，宁波旅港同乡会成立，众多宁波人开始在香港各个领域崭露头角，并迅速在工商领域施展才华，占据“首领”地位。比如厉树雄、陈廷骅、曹光彪等在纺织业，包玉刚、董浩云等在航运业，丘德根、邵逸夫、袁仰安等在影视业，李达三在酒店业等等。

改革开放前，“宁波帮”的概念一度为人避讳。避讳最终为邓小平所打破，邓小平不仅肯定宁波帮的作用，还做了大量具体的工作。他指出：“宁波的优势有两个，一个是宁波港，一个是宁波帮。”

1984年8月1日，邓小平在北戴河的一

次谈话中，进一步号召“要把全世界宁波帮都动员起来建设宁波”。

“改革开放后大批宁波人重返上海，这次移民潮和20世纪二三十年代很像。”这是有关人士对宁波商人返回上海的评价。

到2006年前后，宁波人在上海创办的企业至少有一万家。当时，上海方面给宁波协办提供的一份数据显示，在上海，宁波人控股、注册资金在50万元以上的规模企业就有2300多家，仅注册资金就有100多亿元，注册资金居江浙沪周边16个城市在沪企业第一。但这还不包括祖籍宁波、户籍已在上海宁波帮后代创办的企业。

随着改革开放的步伐，“长三角”成为各媒体出现频率最高的语汇之一，特别是杭州湾跨海大桥的建成，“一桥飞架南北，天堑变通途”，拉近了上海、宁波两地的距离。2018年长三角一体化发展开启新征程，沪甬两地历史与现实的关系再次成为人们关注的热点。■

# 包玉刚家族的“百年船王梦”

文\_尚晓娟 图\_视觉中国 责编\_任学奎

1991年9月23日，香港浅水湾，一栋青砖墙、木结构屋顶的私人豪宅里，一位老人静静地离开了人世。

这位老人的溘然长逝，令躁动的香港人暂时忘记了这场风波，陷入了深深缅怀中。

时任英国首相马卓安、日本首相海部俊树、新加坡总理吴作栋等外国领导人都给其家属发来电唁。美国总统布什还给其家发来亲笔慰问信，为失去一个好朋友表示深深哀悼。

能引起香港乃至全世界政界的震动，这位老人到底是谁呢？

他就是被称为“世界船王”的包玉刚。

早在上世纪70年代末，由于他的家族的贡献，香港成为仅次于美国的世界第二大航运中心。

1980年，维也纳《信使报》的一篇报道曾这样写道：“在香港，有一位世界最大的船王。希腊人斯塔佛洛斯、尼亚科斯，或者著名的奥纳西斯家族，都不是拥有最多船只或排水量的人，而是现年62岁的包玉刚先生，他才是真正的船王。两百多艘商船，总计有两千万吨的排水量，在他的旗下航行于世界海洋之上。他的商船队，大约超过今天苏联所有的商船总数。而且包玉刚的商船队还在不断扩张中。”

包玉刚除了航运，投资还涉及地产、运输、酒店、通讯、百货、电脑科技和传媒等领域。1991年，他的家财至少在200亿港元之上。

被称为史詩的创业故事不多，包玉刚家族的船王之梦正是其中一部。

## 启梦“金安号”

根据宁波天一阁《包氏宗谱》记载，1918年出生的包玉刚，算起来还是宋代包公的第29代孙。包家历代读书做官，但到包玉刚的太祖父包奎祉一代，屡试不中，遂走上了做买卖的道路。

包玉刚的父亲包兆龙是一位典型的宁波商人，常年经商在外，在武汉经营一家鞋店。在父亲的影响下，包玉刚十几岁就弃学从商，投身保险与银行业。

1949年，包家举家迁往香港，白手起家开始创业。起初，包氏父子只是从国内购买干货、豆饼、鸭毛、肥料以及牲畜饲料等土产，在香港销售。后来，因为中国政府决定实行国家统办土产出口，包家小公司的生意做不下去了。

“航运是世界性的业务，资产可以移动，范围涉及财物、科技、保险、经济、政治、贸易，几乎无所不包！”

当包玉刚同做了一辈子生意的父亲说下这番话时，父亲虽然不太支持，但仍惊异于儿子的抱负之大。

香港有70平方英里的港口，每年的吞吐量达3000万吨，成为世界上最繁忙的港口之一。二次大战之后，世界经济复苏，各地之间的贸易往来增多，包玉刚相信将来一定会大有作为。

1955年，37岁的包玉刚说服了父亲，开始了他的船王之梦。他与家人东拼西凑，凑足了20多万英镑，前往英国买下了一艘以烧煤为动力的旧货船，这艘船已经使用了28年，排水量也只有8200吨。

看着这艘小山一样的旧船，包玉刚像得了稀世珍宝一样，请人将它整修一新，并且取名为“金安号”。这个名字，象征着他对于经营航运业的设想和构思：“金”字表示要赚钱，而“安”字表示要稳中求胜。

当“金安号”从英国驶向香港，途经印度洋的时候，包玉刚已经办好了两件事，一是成立了“环球航运集团有限公司”，二是与日本一家船舶公司谈妥，将“金安号”转租给这家公司，从印度运煤到日本。包兆龙看着儿子坐在香港的沙发中，就安排好了这一切，也不能不佩服儿子的能耐。这艘他还没见过模样的船，就已经开始为包家赚钱了。

当时，香港已有好几家颇具规模的航运公司，其中董浩云更是领袖式人物，被誉为“香港船王”。相比之下，包玉刚只有一条旧船的“船队”不免显得寒酸。有人说，如果包玉刚靠这条破船能成功，我愿意在香港码头上倒爬几个来回！

然而，包玉刚自有其成功之道。

当时，世界各国经营航运业的人，都是采用传统的短期出租方式，也就是每跑一个航程，就同租用船只的人结算一次。这样不但收费标准高，而且随时可以提高运价。闻名世界的希腊船王奥纳西斯和尼亚科斯，美国船王路德威克，以及老一代香港船王董浩云，都是这样做的。

可是，包玉刚却出人意料地采取了长期出租的经营方式，就是把自己的船，通过订立合约，为期3年、5年甚至10年地租给别人，租用者按月缴纳租金，但租金标准却要低得多。

一些同行见包玉刚这样做，都讥笑他为“门外汉”，然而包玉刚有自己的算盘。他承认自己对于航运业务还不熟悉，不如先长租给别人，倒可以持续、稳定地获得租金收入；而在这个过程中，他也可以逐渐学会航运业务了。

结果证明，包玉刚打对了算盘。

他买下金安号的第二年，由于苏伊士运河因埃及战争而关闭，航运费用猛涨。当年年底，金安号赚的钱，就已经够包玉刚买下7艘新船了！到了1957年的下半年，航运业出现萧条，运价跌到最低点，那些搞短期出租的船主，每天都要赔老本，只有包玉刚却可以凭着合约稳收租金。

事实证明，他这个“门外汉”的经营策略是正确的。人们不得不承认，包玉刚的运气和眼光都是一流的。

## 贷款汇丰银行

尽管初战告捷，但包玉刚仍不满足，他认为单靠经营利润来买新船，这个发展速度太慢了，一定要设法争取银行的贷款。

包玉刚的下一步目标就是向银行贷款。有人说香港是由四大势力操纵的，指的就是政府、马会、汇丰银行和怡和集团。汇丰银行的资产超过50亿美元，香港的钞票大部分由它发行，大部分贸易也是由它支持，它发挥的作用更是难以估量。

要找就找最大的银行，而香港最大的银行就是汇丰银行。但是，刚刚起步的包玉刚，远不是银行家眼中看好的投资对象。包玉刚自有他的优势，那就是他自己曾做过10年银行，对于银行家的心理把握得很准。后来人回忆他会说六国语言，但不管说哪种语言，都是一口宁波味。

此时，操着一口宁波味英语的包玉刚，直接找到了汇丰银行的高级职员桑达士。凭着他对银行业务的熟悉，自信以及雷厉风行的做派，很快就赢得了桑达士的信任。

“桑达士先生，我想向日本公司订造一条新船，排水量为7200吨，船价为100万美元。我已和日本一家公司谈妥，船造好之后租给他们，期限为5年，第一年租金75万美元，我想向你借这个数。”

当包玉刚提出这样的贷款方式时，桑达士迟疑了，但包玉刚不达目的不罢休。最后，桑达士答应：“如果你有一张LC，我就会给你放贷。”

LC是Letter Of Credit的简称，即银行信用证。

当时，桑达士料到不会有哪家银行不顾风险，肯为初出茅庐的包玉刚开一张信用证做担保。要知道，香港的银行业有一条不成文的规矩，行中人士称之为“黑书”，即不要投资于航运业、航空业和电影业。

听完桑达士的这句话，包玉刚有了底，他是有备而来的。

包玉刚走出汇丰银行，马上订了一张飞日本的机票，径直去拜见日本租户的总经理。包玉刚对这位经理说：“我即将租给您的轮船，还差一点钱，请您去找日本神户银行做担保，船很快就开过来了。”

遇上这位经理是半个英语盲，一句话中夹杂着多半的日语，两人连说带比画，总算达成了一致意见。因急于用船，日方租户愿意出面请日本神户银行资助包玉刚买船。

包玉刚算了一下账，日本租户付给他的第一年的租金为75万美元，那么，由日方银行给他开一张75万美元的信用证该是没有问题的。

在这场“空对空”的局势中，包玉刚的良好信用成了最有力的武器。结果，桑达士不但实践诺言贷给包玉刚100万美元，而且还从此确定了与包玉刚的长期合作关系。

1962年，桑达士升任汇丰银行总经理，不到2年，汇丰银行便开始投资包玉刚的环球航运集团有限公司。包玉刚在汇丰银行的地位也稳步上升，后来竟成为汇丰银行的副董事长！

而日本船厂方面呢，也同样更加信任包玉





包玉刚与英前首相撒切尔夫人

刚,常常是要包玉刚“先把船开走,慢慢付款”!

包玉刚胆大心细,在他的经营下,环球公司的船队迅速壮大。1980年,包玉刚的事业达到巅峰,船数达到200多艘,总吨位达2000万吨。1981年,包玉刚的船队总吨位达到2100万吨,比美国和苏联的国家所属船队的总吨位还要大,成了名副其实的“世界船王”!

## 转战九龙仓

虽然包玉刚成了“世界船王”,但他也看到,航运业的风险太大,不少曾经成功的航运商都被无情地淘汰了。所以从上世纪70年代初开始,他就开始“登陆”,将部分资产抽出来,投资于房地产、酒店和交通运输等行业。

包玉刚的眼光非常独到,只要看准了某个领域,就拼尽全力去争取。为了达到目标,他和香港首富李嘉诚一起,和英国资本集团展开了一场惊心动魄的斗争。

在当时,九龙仓是香港四大洋行之首的怡和洋行旗下的主力,也是香港最大的英资企业集团之一。包玉刚深知九龙仓的重要性,它是香港最大的码头,拥有资产18亿港元,那一带的地价早已是寸土寸金,掌握了九龙仓,就等于掌握了香港大部分物资的装卸和储运业务。

李嘉诚坦率地说:“我所掌握的2000万股九龙仓股票,以40元一股的价格全部转让给你。另外,你把汇丰银行的股票转让一部分给我。”

包玉刚知道,当初李嘉诚买下这些股票时,每股只花了十三四元,但是他更知道,掌握九龙仓能为他带来怎样的利益。他沉吟片刻后说:“你每股降4元,我们马上成交!”

李嘉诚毫不犹豫地答应了。这两位香港的“海陆大将”微笑着握手告别。掌握了九龙仓股票20%的包玉刚,理所当然地进入了九龙仓董事局。但是他并没有满足,而是继续悄悄地收买九龙仓股票。

1980年4月,包玉刚对外宣布,他已控制了3900万股九龙仓股票,约占了总数的30%。这下英国人慌了,因为他们只掌握着20%的九龙仓股票,这就意味着董事长的大权必须交给包玉刚了!也就是说,怡和集团将失去九龙仓。

怡和集团找到后台汇丰银行商议,要汇丰银行支持它足够的现金,让它有可能大量收购九龙仓股票。

这年6月20日,趁着包玉刚在欧洲度假的机会,怡和集团突然发起反扑,打算以每股95元的高价,收购九龙仓股票3000万股,使他们掌握的股票占总数的49%,远远超过包玉刚所掌握的股票数量。他们认为,只要这个计划一宣布,包玉刚一定会退出这场竞争。

因为,包玉刚必须再收购2000万股股票,才能继续保持他的优势,而一夜之间拿出20个亿的现金,简直是无法办到的事情。

包玉刚在法国的别墅里接到情报,深感英国这个老牌资本主义国家实力的雄厚,他几乎要被逼到绝路上了!同时,他也意识到,李嘉诚送到他手中的,是一朵带刺的玫瑰!

包玉刚决心要同英国人搏一搏。他一边放风,说还要去拜会墨西哥总统,却在6月22日悄悄启程赶回香港。几个小时以后,他在记者招待会上谈笑风生,宣布他“到当铺里转了一转”,已经筹集了足够的资金,要以105元一股的高价,收购九龙仓股票2000万股。

第二天一早,大批持有九龙仓股票的小股东蜂拥而上,抛出他们手中的股票。在短短的2个小时内,包玉刚就调动了21亿元资金,完成了他的收购计划。至此,他所掌握的九龙

仓股票比怡和集团整整高出19%,完全控制了九龙仓。

这次战役轰动了整个香港,大长了华人志气。

1985年,包玉刚又以5亿新加坡币夺得英资集团会德丰股权,成为继李嘉诚入主和记黄埔之后,夺得英资四大洋行的第二个香港人。

## 特殊的友谊

包玉刚一生成就了三个传奇:一是35岁时以一条旧船起家,撑起了庞大的海上霸业;二是打了两场漂亮的收购战,一举夺得两家老牌英资机构;三是涉足政坛,成为沟通香港和中共领导层举足轻重的人物。

1978年,包玉刚与邓小平第一次见面,共同关心的“建设祖国”的话题,使务实的邓小平和崇尚实干的船王一见如故。他们的话题从大陆的经济到世界的政局,从航运的经营到香港的前途。

从邓小平身上,包玉刚看到了大陆的希望。

回到香港后,包玉刚兴奋不已,开始采取措施为祖国建设出力。他以其父亲包兆龙的名义,向大陆捐赠2000万美元,其中1000万用以在北京建造一座现代化的旅游饭店——兆龙

饭店;另外1000万在上海交通大学兴建一座现代化的图书馆。

除此之外,他像一位舵手,策划着更大的事情。1980年3月,经包玉刚的一手促成,环球航运集团、香港上海汇丰银行、日本兴业银行与中方合资经营的“国际联合船舶投资公司”在香港宣告成立,包玉刚出任董事长。

“联合公司”成立的消息使西方为之一振,刚从封闭中走出来的中国大陆受到了世界广泛的注目。不到半年时间,包玉刚出面向中国大陆一举购买了6艘大型货轮,总值1亿美元左右。包玉刚的举动在国际航运界引起轰动,大大提高了中国船舶业在国际市场上的声誉。

1981年7月6日,包玉刚与邓小平第二次见面,邓小平高兴地夸赞说:“你跟别人不一样,你是实干家,干实际事情的,不是只说不动的。”

其后,包玉刚确实常来内地,几乎每年都受到邓小平的接见。

据知情者透露,仅1981年至1984年短短4年间,包玉刚就8次拜见邓小平。1985年10月24日,邓小平亲自出席了北京兆龙饭店的竣工剪彩仪式。据说,邓小平出席开业剪彩之类的典礼次数甚少,尤其是以朋友的身份出席的机会更是绝无仅有,可见邓小平与包玉刚的友谊的确非同一般。

“世界船王”不是徒有虚名,包玉刚交友遍天下,英国前首相撒切尔夫人与他交情甚笃。

1982年9月,英国首相撒切尔夫人访华后,中英开始了关于香港问题的谈判。包玉刚为“香港回归”而奔波斡旋,被海外传媒称为“邓小平倚重的港人”。在中英谈判期间,包玉刚带着长女包陪庆多次前往英国与铁娘子会面,在谈判陷入僵局时,他以个人名义送给对方一根跳绳和中国字画,来缓和气氛。

与两国领导人均有良好关系的包玉刚奔走于中英之间,穿针引线,起到了他人力所难及的作用。对此,前香港基本法起草委员邬维庸说:“中国、英国、香港3方关系中,包玉刚是缓冲及中介角色,发挥了影响力,一句话的作用往往超过10个人的意见。”

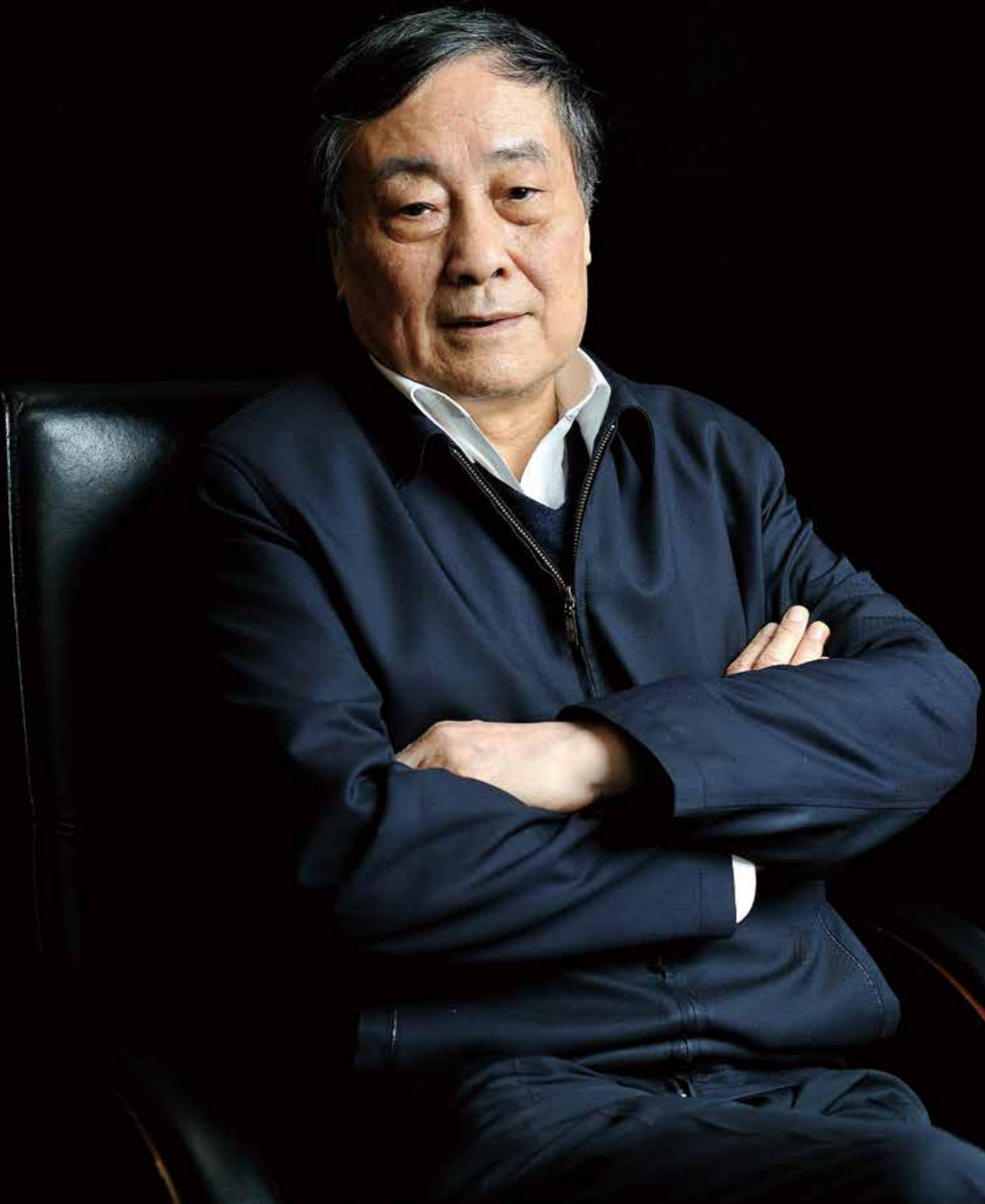
船王去世后,邓小平以“生前好友”之名义向他“告别”,并派女儿邓榕、女婿贺平专程赴港参加了葬礼,这段特殊的友谊至此画上了一个完美的句号。■



九龙仓原本是香港九龙尖沙咀最大的货运港的名称。1980年,包玉刚爵士通过增股获得了九龙仓的控制权,九龙仓从老牌英资洋行成为华人企业。图为现九龙仓实控人吴光正

# 宗庆后不能失去娃哈哈

文\_刘东奇 图\_视觉中国 责编\_任学奎



在宗庆后刚过60岁生日的时候，娃哈哈和达能集团正处于分道扬镳的前夜，此时达能集团的代表突然向宗庆后提出了接班人的问题，表示宗庆后想干到什么时候都可以，但希望他确定一个接班人。

这使得宗庆后非常恼火，在当时的他看来，“接班人”三个字包含着对他能力的怀疑和让他出局的暗示，但这很大程度上也是出于娃哈哈与达能之间的罅隙，宗庆后自己其实很清楚，接班人是迟早要面对的问题，然而，宗庆后还是表示，“自己不能失去娃哈哈”。

这一表述非常耐人寻味。

宗庆后在谈论他对企业的理解时，曾这样说道：“一个企业就像一个国家，国家具有的所有要素与细节，企业当中都具体而微地呈现着：对命运的争吵、不同的理念、兴奋与沮丧、高潮与低谷、矛盾和冲突、激烈的情感、无法言说的勇气。”

这恐怕绝不仅仅是用来修辞的比喻，还隐含着他对企业和企业家关系之间真正的理解。那就是，企业家其实是有两重身份的，即作为一个人的身份和一个公司的管理者的身份。而对这两种身份关系的理解，直接塑造了宗庆后在接班问题上的种种决策，不得不加以探究。

## 企业家的“两个身体”

我们类比历史学家康托洛维茨在《国王的两个身体》中对国王的自然身体和政治身体的划分，企业家其实也有两个“身体”，不妨称作自然身体和法人身体。

宗庆后怎么看待这两个身体的关系呢？要了解这一点，只需考察当两个身体产生冲突时他的做法，便能得到答案。

1988年正值娃哈哈建厂初期，儿童营养液销量不错，包装容器“安水瓶”需求量日益增大，有一次有位职工在验收运到的一批安水瓶时，发现有部分瓶子质量不是很好，破损略微超标。考虑到安水瓶的量供不上，这家供货单位又是宗庆后的父亲帮忙寻找的，因此他就将这批瓶子收了下來。

宗庆后在得知此事后，严厉批评了这位职工，责令他退回这批货。他当着大家面对父亲说：“企业不是我一个人的，是大家的，我要对大家负责，这批货一定要退回去，我没有其他办法，请您理解我。”

如此看来，法人身体应该是更加理性和冷静的，因为这个身份背后关系着整个公司的生死存亡。但既然宗庆后能够区分两个身体，他为什么在描述企业时还使用诸如“兴奋与沮丧、高潮与低谷、激烈的情感”这种感性的词汇呢？恐怕其中还有他对二者关系的更深一层理解。

自然身体与法人身体是无法分开的，二者是紧密捆绑在一起的，换言之，法人身体带来的财富、责任和在公司权威，毕竟还是要加在这个活生生的人身上，因此公司（特别是成长期的公司）总是不可避免地带有个人色彩。

法人身体虽然与自然身体牢不可分，但对于宗庆后来说，显然法人身体更为重要，所以他才会说出“自己不能没有娃哈哈”，如果达能集团自行安排接班人代替宗庆后，无异于“要了他的命”。

这一点，在娃哈哈最初与达能签订合资协议时的谈判就可以看出。

达能与百富勤组成金加公司合计持股51%，娃哈哈集团和娃哈哈美食城公司合计持股49%，合资公司董事长由宗庆后担任。宗庆后接受了他们的条件，他认为达能和百富勤虽然持有合资公司51%的股权，但毕竟是两个股东，而娃哈哈方面合计持股仍然高于前两者中的任何一个，且拥有董事长的席位，一切尽在掌控之中。

但随后达能提出要宗庆后交出财务控制权，宗庆后直接以退出谈判为要挟拒绝了条件，最后更是直接与达能约法四章：“一，合资后保持‘娃哈哈’的品牌不变；二，合资企业的经营管理全权委托给娃哈哈，由娃哈哈的人担任董事长和总经理；三，合资前企业中的员工一个都不能辞退；四，娃哈哈原有的退休员工待遇不变，现有员工的工资只能递增不能减少。”

四项条件中，前两项意在捍卫公司的独立，不允许娃哈哈成为其他企业的附庸；后两项主要是为了保障员工的权利，体现出他对员工的关心，这一点也许按照纯粹商业的逻辑似乎不太“理性”，但实际上恰恰体现出宗庆后这类企业家对企业的理解。

娃哈哈的股权安排也可以作为宗庆后对企业理解的佐证。

娃哈哈实行了罕见的全员持股制度，截止2016年10月，持股人数高达15000人，每年

分红，通过让职工持股，将职工自己的自然身体和企业的法人身体更紧密地结合起来。除了制度上的安排，他对公司员工无微不至的关怀构成了维系这个庞大身体有机联结的另一纽带。

每年春节，宗庆后都要请留守的员工一起举行晚宴，在2017年的双十一还发了2.5亿元给员工“剁手”。原因无他，因为这些员工所在的公司，正是他自己自然身体的延伸，四肢的冷暖成为大脑的痛苦和快乐之源。

关于这一点，宗庆后自己有过更为精彩的表述：“它（娃哈哈）是我的整个人生，所有的梦，一切的意义、价值、标签和符号。它是我在这个世界上存在过的证明。我希望它成为百年企业，成为不朽的象征。这需要未来者为它注入新的生命。我所能赋予娃哈哈的，就像是李云龙为独立团所赋予的，那种叫作‘灵魂’或是‘精神’的东西。”

自然身体是必朽的，但法人身体可以是不朽的。

## 娃哈哈的“家文化”

家文化在娃哈哈早期就有体现，宗庆后在车间里身体力行地干活，每个员工的脾气、性格和水平他都知道，遇到事情职工都是直接找他。即使后来兼并了罐头厂，娃哈哈拥有两千多名员工时，他依然坚持这一点。

在迟宇宙为宗庆后写的传记中如此评价道：“企业是家，起着关键作用；员工是家人，若是没有员工就如家中无人。一个没有家人的家称不上家，只是座房子而已。”宗庆后为什么以这种“家文化”来管理企业呢？通过回顾宗庆后的成长史，我们可以做出推测。

1945年11月16日，在漫长无止境的时间轴上并没有什么特别的意义。但是，对于江苏省宿迁市东大街一户普通民房里的宗家来说，却是血脉延续、香火相传的日子。这一天，宗庆后出生了，父亲为其取的名字，寄托着殷切厚重的期望，盼望他能够有一番作为，也不枉他是抗金名将宗泽的后代，更不枉他来人世间走这一遭。

20世纪50年代，中国从剧痛中挣扎着站了起来，新中国的号角响彻九州大地，祖国的大好河山重整旗鼓，百废待兴。

在这个属于华夏儿女展望美好未来的新纪元，由于“出身”的问题，宗家却在承受着难

言的压力。他的家庭成分,在当时被定位成“旧官僚”,是群众重点抨击的对象,因此一家人在那个时代,谋生却变得格外困难。

宗庆后出生时,这个家庭就已经贫困不堪,父亲始终未能找到工作,全家人靠着母亲微薄的收入维系生计。

为了找工作而四处碰壁的宗启驩,承受着来自生活的压力,苦寻无果后,1949年,心灰意冷的宗启驩夫妇决定离开江苏宿迁市,举家搬到宗庆后祖父的安葬地——浙江杭州市。一家人辗转异地实在是无奈之举,然而,崭新的环境并没有带来希望。

宗庆后对成功的渴望,对贫穷的恐惧,都是在此时埋下的种子。但另一方面,生活虽然不见起色,宗启驩却从来没有在孩子们面前流露过哀伤,而是通过言传身教来教育孩子。宗庆后后来回忆:“我只是记得,全家的聚会总是在晚餐时,在不足十平方米的小屋中,在昏黄的灯光下,父亲给我们讲他对做企业、做生意的看法,为人处世之道、时事趣闻等等。”童年时代的启蒙,对宗庆后的影响是刻骨铭心的,而且这种谈话,本身也是维系父子关系的一种方式。

没多久,宗启驩到农村去接受改造教育。他的离开击中了这个本就脆弱不堪的家庭。主心骨没了,顶梁柱没了,生活更是寸步难行。

这段艰苦的岁月,造就了宗庆后的母亲王树珍,也影响了宗庆后的一生。

在宗庆后的回忆中,这位具有贵族格格血统的母亲从来没有焦虑、抱怨或者退让过,她总是一副处变不惊、从容不迫的样子。早在南京战乱时,王树珍一个人带着宗庆后和宗端后,丈夫的汇款由于战乱迟迟未到,王树珍就独自到南京的宁波同乡会去教书,从而得到每月几斗米的工资,养活了宗庆后两兄弟。

对王树珍来说,她一生最大的成就就是生养了五个懂事、听话和有出息的孩子。同样对于她来说,一生最大的伤痛,或许就是将女儿宗蕊送人,过继给了九叔叔家。

宗庆后的童年生活称不上悲惨,但也远称不上幸福。也许正是宗庆后幼时的家庭生活所经历的贫困饥饿、骨肉分离等等苦难,让宗庆后更加意识到美满家庭生活的可贵,而父母的坚强和隐忍,则让宗庆后明白了奋斗的重要性。

在以后漫长的读书和工作生涯中,宗庆后总是保持积极和乐观的人生态度,力争上游,绝不向困难妥协。不管是后来创办娃哈哈的艰辛历程,还是闻名全国的“达娃之争”,宗庆后总能在绝境中崛起。

宗庆后在1987年创办娃哈哈之后,一路高歌猛进,不管世间潮起潮落,竞争对手覆雨翻云,娃哈哈始终屹立于浪潮之巅。几十年过去了,首富换了一茬又一茬,而宗庆后家族始终排在前列。

宗庆后结婚时对妻子说:妈妈把我们带大不容易,妈妈最苦。他回想起自己所经历的这

大半生,说自己拥有的一切,如果说全依赖他的母亲,也肯定算不上夸张。因为对于宗庆后这样的一代企业家而言,家庭既是孕育他们自然身体的地方,也是他们创造法人身体的源泉和动力。

## 特别的“接班”故事

面对“接班”问题,一代企业家有三种选择:一、传承所有权,管理权交由他人;二、同时传承所有权和管理权;三、将企业卖掉变现,只传承财富。

对于一代企业家而言,企业是他们生命的延伸,是他们打造出的第二个身体,但对于二代企业家而言,企业是一个既成事实,甚至在他们自然身体产生之前就已经存在。两代人对企业的感情是不同的。

1982年1月出生的宗馥莉,只比娃哈哈早诞生了5年。从一个父亲的角度看,宗庆后觉得自己演好了“娃哈哈之王”的角色,却差一点演砸了一个父亲的角色。这是他的真话,没什么可遮掩的。“没有时间。”这是一种现实,虽然听上去又像是个借口。

1996年读完初中,宗馥莉去了美国读书。2004年大学毕业后回国,宗庆后马上让她参与管理,但没有让她直接以少东家的身份进入决策层,而是像其他新人一样,就职于一个企业中层干部助理的平凡岗位。

慢慢地,宗馥莉才逐渐进入娃哈哈的奶粉、香精、机械、包装和进出口等行业。其父事必躬亲的作风也体现在宗馥莉身上。她管理的萧山第二基地的员工反映说,宗馥莉每天是第一个到基地,最后一个离开。

宗庆后喜欢亲力亲为,不太喜欢放权。这使得他每天要工作十几个小时,甚至没有休息日。这造成了父女之间的隔阂越来越严重。

事实上,宗庆后并不是很会扮演父亲的角色。在他看来,无论宗馥莉的行为和表情,都只是一个女孩儿、一个女儿所应有的。宗馥莉回国后,宗庆后对她的严苛并不像一个父亲,更像是一个领导。但是达能对她的起诉,以及宗庆后在与达能的“尊严之战”中所付出的巨大心血,使父女之间的关系更近了一步。

当达能起诉宗馥莉和施幼珍的时候,宗庆后彻底愤怒了。他虽然不善表达,但他爱自己的女儿,不容她受到一点点的伤害。达能在



宗庆后与女儿宗馥莉

伤害他内心最珍贵的东西,宗庆后当时的想法就是跟它拼了。

苦难和煎熬使宗庆后一家人共同面对未来,他们相互理解、包容。宗馥莉理解了宗庆后,宗庆后也感受到了宗馥莉的关心。因为时间而造成的淡漠,因为误解而造成的隔阂,一下子全消弭了。

宗庆后开始考虑女儿接班的事情,女儿宗馥莉和娃哈哈构成了宗庆后生命中最重要的人与事。对她的关注,当然不仅仅出于父亲的关爱,还有前辈的期许。毫无疑问,宗庆后希望她能够出类拔萃,更希望她幸福。

但幸福有不同形式,是继承一大笔财富更加幸福,还是继承这个庞大的娃哈哈帝国更加幸福?自始至终,宗庆后选择接班人有两种模式:一种是管理团队接班,宗馥莉只是作为大股东、投资人出现;另一种模式是,宗馥莉既是大股东代表,也是管理团队的领导者,她是真正的“接班人”。

宗庆后曾在不同的场合描述过这两种模式存在的可能性。有很长一段时间,他始终摇摆于这两种选择之间,无法决断。

在宗庆后和宗馥莉之间,存在着多重的关系。有时,宗馥莉正好跟父亲、员工们一起吃饭,宗庆后总是很积极地给女儿夹菜,哪怕女儿有时耍点小性子,他也脾气很好地劝她多吃点,慈父的形象很鲜明,宠爱之情溢于言表。

但就像宗庆后在娃哈哈初创时期面对自己父亲的“铁面无私”一样,当父女在工作上有意见分歧,宗馥莉说服不了宗庆后时,即便赌气冷战也无济于事,只能接受宗庆后的专制,此时“董事长”赢了,而“父亲”输了。

在宗馥莉看来,与宗庆后所进行的磨合事实上代表了与娃哈哈的磨合,因为她与作为自然身体的父亲不存在什么矛盾,他们毕竟是一家人,问题出在她与作为法人身体的“董事长”的关系上。她也在慢慢地调适和改变自己,慢慢理解宗庆后的一些做法与观念。她开始接

受“家文化”,接受不引进“空降兵”和不上市的主张。

无论怎样,宗馥莉身上发生的这些改变,令宗庆后欣慰,也使他越来越相信,娃哈哈以后依旧是优秀而强大的公司。他唯一不确定的是宗馥莉会坚持多久,娃哈哈的事业是否影响她的生活幸福。

宗馥莉是否愿意接班,宗庆后都会尊重并支持她的意愿。宗庆后很清楚,虽然对他而言,法人身体高于自然身体,但对女儿而言,自然身体永远先于法人身体。她首先是宗庆后的女儿,然后才是他事业的继承者。

“随便你,接班或不接班。管理层接班也没问题。”宗庆后说,“你也可以单纯只是做一个大股东代表。”

很多时候,一代企业家尽管对二代有着万般期许,但最后还是只能用一句话来安慰自己,“儿孙自有儿孙福”。<sup>[1]</sup>



大年三十,娃哈哈集团董事长宗庆后在海宁生产基地,给不回家过年的外地员工发红包,共贺春节



# 接班人

文\_宗雯 图\_视觉中国 责编\_任学奎



“我权衡了各方面的利弊，女儿肯定是接不了班，也不舍得让女儿接班”，陈妙林这样坦言。这句话里，包含了一位父亲意味深长的复杂心境——办企业太辛苦。

陈妙林以这样的方式退休在浙商群里引为美谈。现实里，更多的还是“子承父业”。很长一段时间，这批年轻的“富二代”被贴上异样的标签，如今，也将担负起企业的兴衰重任。他们有能力接班吗？他们愿意吗？从富二代到负二代的转型，他们能顺利吗？

我们记录了一对姐弟的传承故事。

## “这么多钱有什么用”

李书通是他父亲，李书福是他伯伯，出生于1990年的李威和他的父辈一样，低调。

在台州，李书福吉利工厂的隔壁，就是李威家上千亩的巨科铝业集团。而上海市中心的一座写字楼，第24层，也是李家买下的，成为李威的上班地点。

房间里堆得最多的是一些大大小小的箱子，铝镁合金的材料，打着GKO的标牌，这是他目前负责运营的公司。

“卖箱子，这一年我卖了几万只了，你知道我怎么卖出去的吗？”他这样苦笑着说。

“有时候，我很孤独”，他不会赌博，哪怕麻将，也不喜欢旅游、豪车和游戏。

他最喜欢的是茶叶，在家里囤了数以吨计的白茶，在福鼎，他用几万块一斤的价格买断了一个山头的野生白茶。听说哪里有好的白茶，他自己会带一包去斗茶，“有我的茶好吗？”他会这样想。他还喜欢木头，办公室里的家具全是手工的，榫卯结构。“木头的香味很舒服。”他这样说。

从幼儿园开始，李威就是一个人读书，生活，然后去美国留学，回国，独来独往。“这是你父亲为成功付出的代价。”他的心理学朋友这样感慨。

李威一个人住，在房子的三楼，他造了一个健身房，请了私人教练。有应酬的时候，也

会去会所。他的生活健康而单调，于是，他也感慨，这么多钱有什么用？

## “负二代，负责的负”

李威笑着说，自己已经不是富二代，而是负二代。“负数的负，负责的负”。

在这层高档写字楼里，李威的姐姐李晨怡和普通员工一样，并没有自己的办公室，她在一格格的桌子上上班。和弟弟不同，李晨怡留学回来后，一直在父亲的公司任职，她从最基层的一名销售员做起，一直做到了管理层。除了应酬，几乎每天，他们在写字楼里叫麦当劳的外卖，经常加班到晚上，中午也不休息。

这几个月，他们深深感受到了创办一个企业的艰辛。

和父辈的铝加工不同，李晨怡希望把铝制品朝着品牌的方向打造，并给产品植入更多“绿

色、环保”的意味，让它走出国门，向世界展示中国制造的一流工艺。

“财务是独立核算的，总公司只给一个月周转的资金，还会算我们利息。”李晨怡说，几乎每天，都绷紧了弦，因为一个订单出错，公司就会面临生存问题，“那么我就得被开除。”

## “办企业太辛苦了，赚钱又慢”

其实，在回父亲的公司前，李威是矛盾的，他思考了好几个晚上。不久前，一名家族企业的研究者找到了李威，一下午，聊的一个话题，就是接班。

他的姐姐也刚刚参加了台州当地政府组织的一个座谈会，聊的是差不多的问题，对接班有什么看法？对政府有什么建议。“办企业太辛苦了，赚钱又慢。”在李威看来，圈里一开始和

他一样不愿接班的二代挺多的。“大家有自己的想法和喜欢的行业。”

让李威改变的还是他的父亲李书通。

在李家姐弟看来，父亲严谨、勤奋、务实，有时候还看起来似乎有些不近人情。李威说，这么多年来，他记得，父亲只表扬过他两次，一次是他考上了大学，一次是他连夜开车去送一张公司的银行单子。“不批评就是最好的表扬了。”

虽然是老板，但至今，李书通还经常自己下车间，也经常工作到深夜。他开的那辆老车，方向盘上都沾满了他手上的机油，这些他并不在意。

他生活俭朴，除了工作还是工作。李威记得，有一年春节，大年初二，父子俩无聊，坐着一起抽烟，不知道干什么，父亲就跑去工地看看。两人就开车赶到了工地，上千亩的土地

上正在建设一个大工厂。那时，他在父亲的眼光里看到了满足和自豪。

父亲的作风，一直影响着李威。“后来我也想，金融也是需要实体经济来支撑的，实体的才是基础。”

在接到父亲公司的“任命”后，李威考虑了几天，还是选择了回到父亲的公司。

## 一代浙商渐老，谁来接班

在众多富二代中，李威和李晨怡姐弟让人印象深刻。

“他们和父辈的关系处理得很好，也很清楚自己要做什么事情，还愿意接班。”宁波大学一名家族企业研究者这样说。

但是，并不是每一个家族企业都能这样顺利。

窦军生，浙江大学管理学院副教授、家族企业研究所副所长，他从多年的研究中发现了一个有趣的现象：相比于父辈较高的交班意愿，二代的接班意愿一直偏低。

一代浙商渐老，谁来接班？这也是陈妙林退休引发的一个话题。或许，今后，这样的选择会不断出现。

几年来，宁波大学商学院讲师、家族企业研究者陈士慧访谈了一批批的富二代，李威和香飘飘的二代蒋晓莹，给他的印象最深。

“他们对自己要做的事情，思路非常清晰，也做出一些成绩，个性独立而且与父辈关系非常好，也愿意在父辈需要的时候回去接班。”她这样评价。

陈士慧强调的“亲子关系”，用她更专业的话说，是“家族系统的平衡”。

她说，二代的传承出现问题，先去看他的家族系统。“家里关系好不好，其实对企业传承影响很大。”

陈士慧调研分析说，目前，浙商家族企业接班最大的难题，应该是转型和交班同时进行带来的双重困境。

“转型升级是个考验，即使是父辈也未必能完全胜任。其次，子女接班也有现实问题，因为他们的工作经验或社会资本累积尚浅，与元老团队的磨合也是大问题。”

## 二代接班意愿一直偏低

早在2010年，浙江大学管理学院家族企业研究所就联合全国工商联和中山大学做过全国性的抽样调查，并出版了《中国家族企业发展报告2011》。

数据显示，子女明确表示有接班意愿的占到19%，有33%的子女明确表示不愿意接班，剩下的48%表示还不清楚。

2014年，他们再次与全国工商联合作做了调查，数据略有改善，明确表示愿意接班的二代占总样本的40%，有15%的二代明确表示不愿意接班，剩下的45%为接班态度尚不明确。

“可能是和第一代企业家年龄有关，随着第一代企业家逐渐老去，原本不大愿意接班的子女也逐步愿意去承担责任。”窦军生这样分析说。

2016年，研究所又跟全国工商联针对542家浙商企业的调研数据显示，明确表示接班和不接班的浙商二代比重基本相当，各占近三成（分别为27.3%和29.6%），另有43.1%的浙商二代尚未明确自己的接班倾向。

形成鲜明对比的是，超过四分之三的企业还是赞成或希望家族成员能够绝对控股企业（即拥有超过50%的股权），近55%的企业希望家族成员可以控制战略决策权，一半的企业希望关键岗位由家族成员担任。

对子女的安排，有55%的企业家还没有考虑，在另外45%有着清晰考虑的企业中，有44%的企业家希望子女全面接管自己的企业，明确表示不让子女接班或让子女独立去创业的仅占不足12%。

窦军生认为，从这些数据可以看出，“子承父业”目前仍是民营（家族）企业在考虑传承问题时的首选。根据窦军生的调研，现阶段浙江家族企业接班中遇到的主要难题之一是，父辈希望子女接班的比例远远高于二代愿意接班的比例。

## 为什么不愿接班

“统计数据显示，只有三分之一的企业可以成功传递到第二代的手中。”窦军生说。

正因如此，“富不过三代”的说法在世界范围内都广泛存在，只是表述略有不同。对于，

二代为什么不愿接班？基于前期的调研和访谈，窦军生概括了这样五个方面：

一是想获得更大的独立空间，宁愿选择在家族的支持下独立创业，这部分二代通常怕被扣上“败家子”的帽子；

二是对父辈的产业不感兴趣，很多一代浙商都是传统产业，并且在乡下。比如茅忠群（方太董事长茅理翔的儿子）当年选择回家“接班”就有两点明确的要求，一是换产业，二是搬到慈溪市开发区；

三是父辈迟迟不愿“放手”，导致二代慢慢失去兴趣，这在从第一代向第二代传承的过程中特别典型，在欧美发达国家也是如此；

四是不愿像父辈那样辛苦，希望过悠闲点的小资生活或者追求自己的职业兴趣，比如去大学任教或当公务员等，许多作为一代企业家的父母本身也是这样期望子女的；

五是缺少自我效能感，没有信心把父辈的产业发扬光大，因为畏惧而选择退缩。

## 及早培养接班意愿

改革开放40年过去了，这意味着，起于上世纪八十年代的一代创业者渐渐老去，面临交班的高峰。

二代不愿接班，那么，选择像陈妙林这样交班给职业经理人的会不会增加？

窦军生认为，像陈妙林这样的案例应该算是少数。

他说，陈妙林的交班，其实是经营权的传递，股权也交给（或者说卖给）职业经理人的可能性不大，那么他和他的家族仍然要在董事会层面继续掌舵企业的方向。

“传亲属”还是“聘专家”，决策背后，顾虑重重。

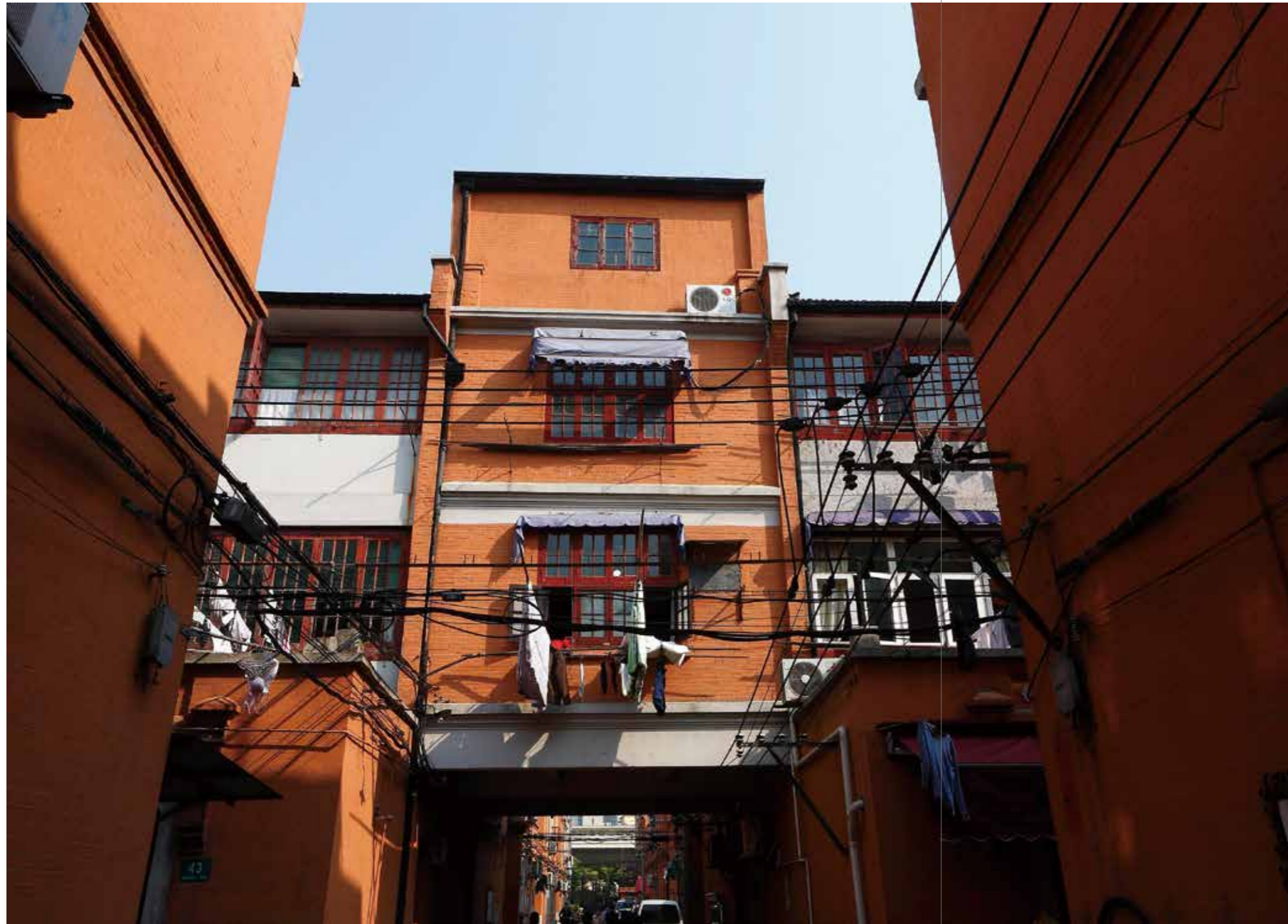
窦军生建议说，家族要及早培育后代的接班意愿，也要培养并观察后代身上是否具备经营企业的核心能力。如果这种能力是外人很难具备的，唯有家族才有的，这才是唯有家族才能经营企业的根本因素。

“国际上大量的经验证据表明，有计划的传承最有可能成功。这一点十分值得浙江家族企业去思考和借鉴。”他说。■



# 四明公所的风风雨雨

文\_戴勤锋 图\_视觉中国 责编\_任学奎



**下图：**宁波与上海的关系剪不断、理还乱。距离四明公所不远，有个地方叫四明村，是当初四明银行高级职员们的住所。而四明也是宁波的旧称

四明公所见证了宁波人反对帝国主义在上海扩张的历史的变迁，也是弘扬民族正气的一个缩影。

四明公所是由旅沪宁波籍人士在1797年建成的、带有慈善性质的同乡会馆。其规模之大，势力之强，不仅是当时上海各同乡会馆中的翘楚，而且还是近代宁波帮团结一致反对帝国主义扩张，并取得最后胜利的纪念地。如今，重温这段悲壮的历史，依然令人心潮澎湃。

## 一

把宁波当作一本书来读的话，那么翻开任何一页，我们看到的内容基本都与商贸有关。

宁波地处东海之滨，拥有众多优良的港湾，早在秦代商贸活动就已相当活跃。到了唐宋元三朝，宁波港更是成为我国对外贸易的主要口岸。每天，来自各国的商船带着异域特产从远方驶来，而那些装满瓷器、茶叶和丝绸的大船，正鼓起风帆整装待发。它既是一个象征性的终点，又是一个意义上的起点。

正当这座“海道辐辏”的枢纽港向大航海时代进发时，历史却戏剧性地出现了一个巨大的转折，日益猖獗的“倭害”，使明清两朝实行严厉的海禁，“尺板不得出海”的结果，不仅导致了对外贸易的凋敝，还限制了沿海民众的正常谋生之路。

当时宁波府所辖鄞县、镇海、慈溪、奉化、象山、定海六县，都是人多地少的海滨地区，许多人为了生计不得不外出寻求发展。其中，不少人就把眼光投向了与宁波隔杭州湾相望的上海。这些旅沪的宁波籍人除了少数经商者，大部分都是以剃头、车夫、帮佣、裁缝等为业的穷苦百姓，他们在黄浦江边搭建起最早的棚户区，凭借一技之长开始了艰难的创业之路。

经过一番打拼，“宁波帮”很快就在上海滩站稳了脚跟，并在经济实力上取代了保守的“山西帮”，与以果敢、敏捷、豪放著称的“广东帮”各占上海商界半壁江山。

旅居在外的人不怕劳苦，却最担心客死他乡，而按中国人的传统习俗，死者必须入土为安，有能力的更要将死者的灵柩运回家乡祖坟下葬。但当时寓居上海的宁波人，多数为生活贫寒的学徒工匠和负贩帮佣等，要独自运送灵柩返乡是件十分困难的事情。好在宁波帮一向

以重亲情、友情及乡情著称，乡党观念尤为强烈。

为了停厝或掩埋客死上海、且因贫困无力归籍的同乡人棺柩，使流落异乡的亡魂得到安息，1797年，宁波商会钱随、费元圭、潘凤占、王忠烈等人便发起“一文愿捐”活动，动员在沪的宁波人每天节省一文钱，一年可积365文，以此为一愿集中起来，至第二年就募集到相当数目的捐款，于是购入上海县城北郊土地30余亩，建立寄柩厂和义冢。寄柩厂设立三年后又正式设立殡舍，“始行厝葬”，代理寄放有尸棺木，并承办代运棺木赴宁波的业务。

1803年又建成关帝庙，并正式成立公所，因宁波有四明山故命名为“四明公所”。此后，公所进行了不断的扩充和修缮。

1831年，由董事方亨宁、方亨冀、谢绍兴等人发起募捐重修，添建殡舍，扩大坟地，还增设除材局，即贫困的同乡死后，其家属可先领棺木埋葬，等以后有钱时再缴费，其间，不追讨欠款也不取利息。

1844年，经各方努力，公所成功地将土地编入官图，免纳税课。至此，“公所体裁已全部具备”。

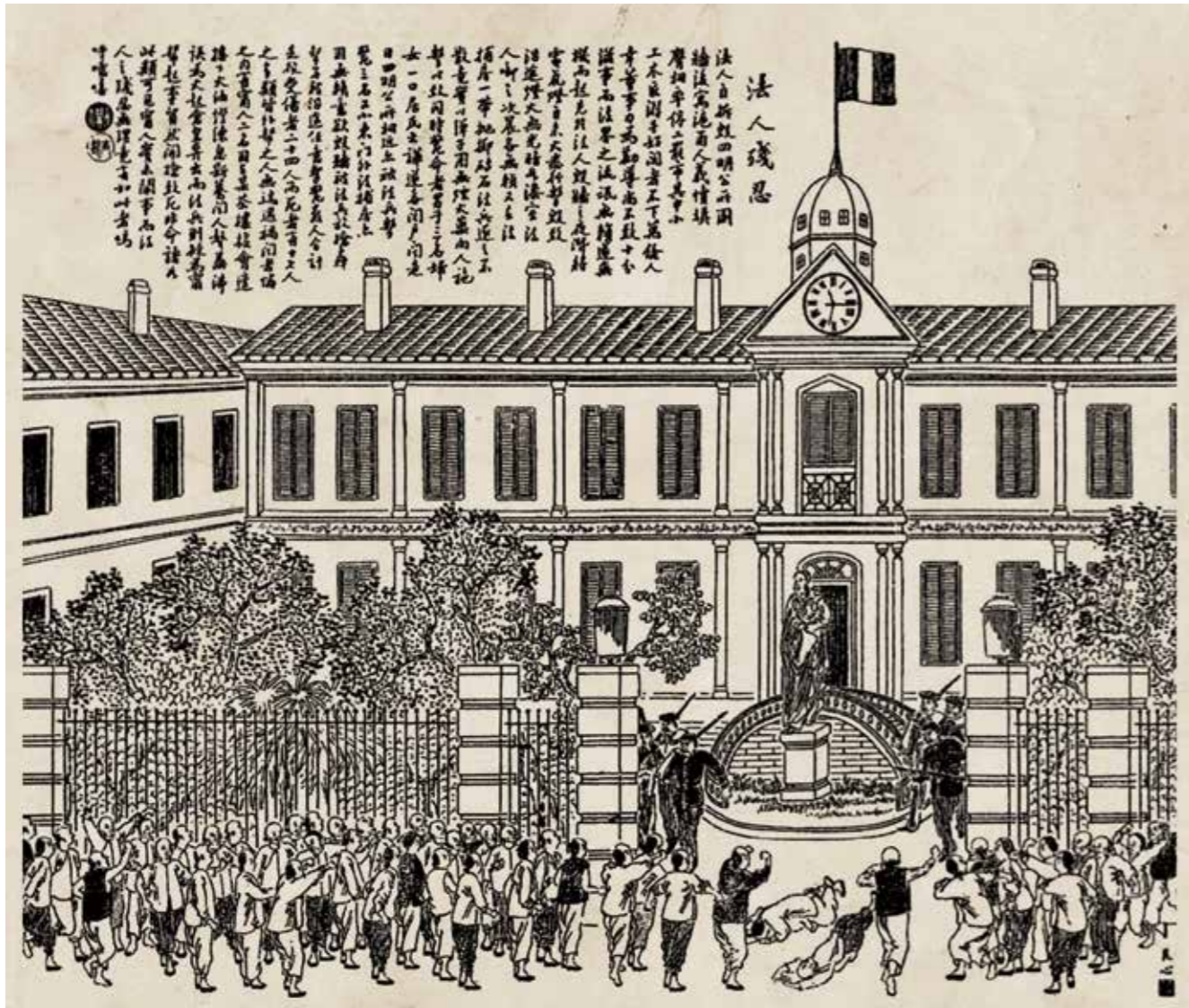
1853年，公所房舍因“红巾会匪刘雨川等作乱，据县城郭庐舍荡然公所毁焉”，红巾军占据县城一年有余，直到第二年元旦才弃城而去。匪祸平息后，公所得到镇海大商家方仁照兄弟捐巨款又进行重建。两年后，恢复旧观的四明公所不仅使殡厂有了男女之分，还新建济元堂为乡人集会之处。

据1861年提供的资料显示，当时四明公所义冢中埋有万余具宁波同乡棺槨，再按活人与死人5比1的比例来推算，当时旅居上海的宁波籍人应有6万之多。四明公所的成立，使身在异乡的宁波人不但有了一个寄托乡愁的平台，而且随着来沪的宁波人越来越多，四明公所很快就发展成为上海势力最强的同乡会馆。

## 二

四明公所自1797年成立后，在推动近代宁波帮形成的同时，还切实维护了旅沪宁波同乡的权益，尤其在抗衡外国列强方面发挥了重要的组织和领导作用。其具体表现在当时震惊中外的两次“四明公所血案”中。

早在1849年四明公所地产划入法租界后，租界当局就对这块长期享受特权、免交捐税的



《法人残忍》：《点石斋画报》对当时闹得很大的“四明公所事件”的报道

地皮垂涎不已。

1861年12月，经上海道吴煦同意，法租界开始第一次扩界，并借机对位于界内的四明公所提出收购要求，表示要在其间修筑马路。法公董局的理由是，公所内停放的大量棺柩和大片坟冢，既有碍市容，也容易导致瘟疫流行。对法租界的无理要求，四明公所明确表示拒绝。由此，也为日后的冲突埋下导火线。

1873年冬，法公董局以不能抛弃欧洲人讲究卫生习惯为由，再次决定筑路，路线仍拟从四明公所的坟区穿过。宁波同乡会认为此举涉及起棺改葬，殊不可行，于是在1874年4月底，呈文法国总领事葛葛，言辞恳切地表示，“我们

认为，像这样筑路，势必车马通行于死者之尸骨上，致使亡人的阴灵不得安宁，此乃亵渎之事”，建议修改线路，并表示愿意分担因线路改变而多出的费用。

但法公董局断然拒绝公所的请求，他们的理由依然是公所内的棺柩和坟冢容易导致瘟疫流行。而事实上，当时上海确曾爆发过霍乱、鼠疫等急性传染病，造成了一部分外侨死于非命。从表面上看，法公董局关于消除传染源的理由显得冠冕堂皇，然而对宁波人来说，于情于理都不肯出让这块埋有上万具同乡棺槨的义冢之地。双方互不退让，经数月纠缠，致使事态逐渐恶化。

1874年5月3日下午，300多名旅沪宁波籍人在四明公所门外与法国巡捕发生冲突，随后冲向路政工程师佩斯布瓦住宅，佩斯布瓦向人群开枪，打死一人。

于是事态更为扩大，宁波人包围了法公董局，焚毁法国人房屋40多间。法国水兵遂强行闯进公所，拆毁建筑，挖掘坟墓，并对前来阻止的宁波人大打出手，冲突中被打死7人，受伤20人，酿成第一次血案。

事发后，全体旅沪甬人（宁波人）奔走呼号，强烈要求严惩凶手、赔偿损失。经宁波籍人士不懈努力，1878年7月17日，中法双方终于达成协议，“公所永归宁波董事经管，凡



四明公所旧貌

山地之内永不得筑路、开沟、造房、种植、有损棺葬”。

此外，中国政府一次性偿银3.7万两，作为冲突中受损失的法国及意大利、奥地利侨民的补偿，法国人赔付7名中国亡者恤银7000两，四明公所及其所属地产依照惯例免纳捐税。这是由宁波人组织的，中国城市人民反抗外国殖民主义者的第一次胜利，为此，该协议还被刻成石碑存于公所。

### 三

第一次血案后，法国人对租界内的四明公所积怨日深，在此后的一二十年里一直耿耿于怀，不断地制造摩擦和事端。

1898年1月，法驻沪领事馆和公董局不顾道义再次向四明公所提出“一百八十六号、一百九十一号地公所占用地，今当索还将建公学医院及宰牲场”。公所当即复函予以拒绝。蓄意已久的法方，按捺不住心头的恼火于7月6日悍然动武。

经过精心策划，时任法国领事白藻泰亲率法军及民工百余人闯进四明公所，用枪驱赶所

内人员，并指示民工对公所三面围墙实施强拆。

当晚八时，愤怒的人们向法国殖民主义者抛砖投石，击碎路灯，致使法租界当晚一片黑暗。法国殖民主义者进行了血腥的镇压。法兵疯狂地向手无寸铁的人群扫射，随后又分道出巡，任意屠杀无辜人民。是日，即有17人惨遭杀害，伤者无数。这就是著名的第二次四明公所血案。

再次发生的血案使旅沪的30万宁波人群情激愤，掀起了声势浩大的反抗怒潮。次日，在买办虞洽卿及洗衣业领袖沈洪资等带领下，宁波籍商人全体罢市，法租界里的甬籍洗衣工、厨师、车夫、佣工等纷纷罢工、怠工或辞职不干，连外轮上的甬籍海员也加入罢工队伍。

聚居上海的其他省籍人士，也不再像第一次那样袖手旁观，而是同仇敌忾、坚决支持旅沪甬人的正义斗争。罢市罢工从法租界蔓延到公共租界，从甬籍职工扩展到非甬籍职工。致使那些平时衣来伸手、饭来张口的洋大人们，吃不上饭、坐不着车、衣服也没人洗，一个个急得不知所措。

为此，英、美等国领事纷纷出面调停，他们一方面劝法国人立即撤兵，另一方面要求四

明公所尽快让各行业复工。

此时，法国人早已被宁波人的罢市罢工闹得焦头烂额，再加上其他国家的施压，迫不得已只好从四明公所撤兵，再次承认其土地所有权，表示今后永不侵占。通过这两次血案，上海的“宁波帮”人多势众、团结互助的特点尽人皆知，声威大震。

19世纪末期，随着城市自治运动的兴起，部分旅沪甬籍人的殡葬观念有了一些进步，他们开始具备一定的卫生防疫知识，逐步认识到棺柩在人口稠密的市区厝而不葬的危害。除了陆续将法租界的义冢和寄放的棺槨迁到郊区新购置的地方，公所每年春、冬两季还组织运柩回籍，数量往往多达1200至1300具之多。

1911年宁波旅沪同乡会成立后，公所影响力有所削弱，但仍一本其“救助同乡、团结自卫”原则，从事着救济客死异乡者及其亲属的慈善事业，直到1954年才停办。

四明公所事件是上海宁波人早期的民族意识、强烈的乡土观念和不屈不挠的斗争精神的一次集中表现。如今，随着城市的变迁，四明公所仅存下一道红砖门楼，但在人们心里它却是一座不倒的丰碑。■

# 培养和引领 中国理性的健康力量

口述\_吴晓波 整理\_田可 责编\_田可



精彩太多，版面太限  
无法全文呈现，扫码  
回复“吴晓波”索阅

**吴晓波**，浙江大学管理学博士，浙江大学管理学院前院长，浙江大学全球浙商研究院创院院长，亚洲理工学院（泰国曼谷）博士后，英国剑桥大学访问学者，美国麻省理工学院斯隆管理学院富布赖特高级访问学者。浙江大学求是特聘教授，教育部长江学者特聘教授。

现任浙江大学社会科学部主任，浙江大学“创新管理与持续竞争力研究”国家哲学社会科学创新基地主任、浙江大学-剑桥大学“全球化制造与创新管理联合研究中心”中方主任、睿华创新管理研究所联席所长。

兼任中国经济社会理事会理事，国务院学位委员会管理科学与工程评议组委员，教育部高校管理科学与工程类教学指导委员会委员，全国MBA教育指导委员会委员，国际中小企业联合会（ICSB）高级副主席（SVP），英国剑桥大学制造研究院创始成员（Founder Member），全球新兴经济体商学院联盟（CEEMAN）理事、副主席。

长期从事全球网络中的中国企业技术创新与战略管理的教学与研究，在创新管理、全球化制造与创新战略、信息技术与管理变革、包容性创新等领域开展了开拓性的研究。致力于培养引领中国经济发展的健康力量。

在正式采访之前，吴晓波教授说了一个插曲：这一次的华为事件，特朗普相当于为华为做了一个全球化的免费广告；以前并非所有人都知道华为，但现在特朗普无疑替华为做到了；现在很多人不但知道了华为，还知道在5G技术上，华为是最好的。吴晓波教授开玩笑说：这可能也从某个角度再次诠释了我们的老话：福祸相倚。

## 怎么看待年轻人宁愿送外卖也不去工厂

中国有很多现象，看我们怎么样去解读。拿一个片段去发挥，都能演绎出很诱人的东西，但事实真相，往往并非如此简单。他不愿去工厂，从我们学者“追逐真相、实事求是”的角度，就会理性地追问：他不愿意去哪种工厂？还是所有的工厂都不愿意去？这会得出不同的结果。经常会让人感到别扭的理性批判性思维就是我们学者看待任何一个问题的“坏”习惯。

在我们刚开过的一个中国智造的年会上，现场有100多位企业家，通过现场举手的形式反馈，业务超过20%增长的中小企业已经过半了，有的甚至超过50%了，都是制造企业。这反映出，在当下转型升级和国际竞争激化的“恶劣”环境之重压下，还“可以”有很多制造企业仍然做得很好。

宏观面上来讲，大量低效的、低附加值的、高污染的、劳动过度密集的制造型企业会被淘汰。这也很正常，社会进步，就必然会带来跟不上时代的企业被淘汰。从目前阶段来看，麻烦集中表现在中小型制造型企业上。再深入一点看，就是我们的中小制造型企业大多还聚集在传统行业，很典型的问题就是过剩。中国已经越过了之前聚焦于解决温饱问题的

阶段了，人们对审美价值的需求在迅速上升。对美好生活的需求上升即意味着对更具有创新能力的供给侧需求上升，但很多传统企业还停留在满足温饱需求的粗放阶段，跟不上需求的变化。因而面临巨大的成本压力，进而导致往日吸纳大量劳动力的制造业中普通劳动者的收入难以增长。

眼下骑手的确挣钱较多，许多往日工厂里的劳动者被吸引，并非坏事。走下神坛的智能技术接上了庞大的需求风口，在风投资本的助推下，相较原来的传统制造业，这个行业增长迅速，待遇亦普遍较高，但值得注意的是，这类工作的高收入恐怕难以持续。因为这毕竟属于低进入门槛、低退出门槛的行业。一只带导航的智能手机，一辆电动车就可以做了。一旦增速放缓，情况就会大变。送外卖的小哥们很辛苦，随着日益加剧的竞争，工作压力也越来越大，常常会为快递晚到一点时间而受罚。而随着快递服务机器人进入市场，压力还会更大。

其实，对于许多企业而言，招工难已经很多年了，尤其是技术型的工种。像技术工人，如检测工、焊接工等，都很难招，尽管工资也很高。青年们趁着年轻，抓紧时间学好专业本领，有一技之长，不会吃亏。

新一轮科技革命所驱动的商业模式创新正在越来越强劲地推动社会的发展，新的工作机会不断产生，但是也在不断贬低着人的体力价值。骑手收入最高的城市是杭州，与电商的风口在杭州有关。但是这个风口正在很快地向智能化升级。骑手在杭州很快会进入饱和。好在中国国土面积大，疆域辽阔，消费需求是有梯度的，市场是有纵深的。像这个一线城市呈现饱和的话，其他二三线城市还有很大的机会。所以尽管这个风口不会太久，但还会持续一段时间。



右图：吴晓波教授在“2018商业竞争中国策”中国企业竞争力论坛上

## 智能化对各行各业的影响

智能化对各行各业都有越来越深刻的冲击，不光是对制造业、服务业，对当教师的也不例外。十年前，我曾在管理学院的全员大会上向我们的老师们讲过 MOOC 的兴起、3D 打印和谷歌的眼镜，未来的挑战是，我们的教育方式会发生“范式的转变”。我们不要小看这些技术手段，技术手段发生革命性改变的后果，将是我们沟通、行为处事等最基本关系方式的革命！

当人与人的基本关系方式发生革命性改变之后，老师的角色能不变吗？以前，老师是靠贩卖知识的不对称，但我们的知识是哪来的，也就是看的书较多，我们能够更便捷查到很多信息而已。开玩笑说，那时我们买一套百科全书，就能当老师了。但现在再这样贩卖知识就完蛋了。学生从手机上问一下“度娘”就比老师还精准，作为“知识搬运工”的传统教师之优势荡然无存。

以前讲超企业网络的，大家觉得还很远；但现在平台型企业上来之后，不仅跨企业，还跨行业。世界的变化很快，但我们身在其中，还会有惯性。得主动迎接和拥抱变革，否则，当变革降临时，会来不及适应。

所以，我们都必须主动加强学习，提升认知，更新知识。老师们要多去企业看看，也要从科技革命的趋势站在未来看现在，主动加强学习。你不能说，三年前我去过，我很了解它。但你真的了解它吗，三年过去，它已经不知道变成什么样了，你了解的还是三年前的那家企业。

以前的管理往往把变化当作例外，要尽力排除；而现在，变化已经成为一种常态。以前用数学建模优化方程，常常把变化当成一个干扰项，会把干扰项去掉；但现在不一样，要把干扰项变包容进模型，甚至成为最主要的模型要件。智能化的冲击，首先体现在对有规律工作的价值碾压，机器在常规知识的学习上，足以全面碾压人类。教师要从一个 teacher 变成 facilitator——一个使能的人、赋能的人，让大家在互动、碰撞中产生新知识。情商会变得更加重要而有意义。全球都意识到，在用大数据和人工智能重构人类生产活动、重构社会治理结构和人民生活的过程中，人与人、人与机器、机器与机器的关系都在发生革命性的变革。知识，甚至智慧都在变得“即插即用”。其影响将是极其广泛而深入的。人的创造力变得更加重要。当然，这其中人的角色和功能的重塑将产生的不确定性也是令人担忧的。

## 全球制造迁移的趋势

随着全球制造中心的迁移，中国已经成为一个全球制造的中心，是制造全球化的最大奋斗者、贡献者和受益者。二百余年中，从英国到德国、法国，从欧洲到美国，美国到日本，日本到韩国等四小龙地区，到中国，历经大国之兴衰。如今，曾经的制造业外移受益者，尤其是美国，在享受了多年的超额利润之后，惊呼“产业空心化”，开始竭力回归制造，可是又谈何容易。

中国人多地广，市场有纵深，各行各业各种人才都有，中国又拥有全球最大的统一市场。以中国人民的勤奋拼搏，



左图：吴晓波教授在日常上课中

右图：吴晓波教授在“企投会”上演讲



成功地避免了“拉美陷阱”“东南亚危机”。政治体制改革与经济体制机制改革双轮推动，在从追赶超越追赶中善于运用“二次创新”，培养起了自己的创新能力。如今的中国制造，物美价廉，并且交易成本低，具备其它国家所难以企及的竞争优势和竞争力。

但是，随着生活水平的提升，原先的低成本劳动力优势渐失，如前面所说的，传统制造业面临转型升级的巨大挑战。传统的劳动密集型制造业外移到一带一路地区，特别是南亚地区，成为新的趋势。中国企业的对外直接投资总额已经数年成为全球第二。东南亚的越南、柬埔寨、缅甸、斯里兰卡等国已经成为中国企业投资的热土。如企业界朋友所说，柬埔寨的地，都被浙商给炒贵了。特别是纺织、制鞋等传统劳动密集型制造业转移得很快。其中，转移早的，都已经赚了。

相信中国会在关注国内生产总值 GDP 的同时，越来越多地关注国民生产总值 GNP。正如以前人们总讲日本的 GDP 几乎是零增长，是消失的 10 年，20 年，但是，当人们关注到它的 GNP 时会不得不佩服日本制造业其实在全球的增长还是不错，它的海外市场非常大。中国已经是好几年全球第二大对外直接投资国，即，对外直接投资 OFDI 很大，在海外建厂越来越多。

随着一带一路的推进，中国在海外资产规模肯定会越来越大。当然，对政府管理工作的挑战也越来越大，对我们大学培养人才、特别是国际化管理人才培养的挑战也越来越大。主要有跨国家、跨文化的管理问题、法律问题、沟通问题等等，新的诉求在不断产生。所以，我对很多企业家开玩笑说，做

企业管理真的很辛苦，就像穿上了童话里的“红舞鞋”，你得不停地跳，根本停不下来。所以，新时代的中国社会各界都得跟上变化。

## 国际人士如何看中国的企业管理

这个话题很有趣。可以从我们对外企的培训中深切地感受到。去年，我们正式接待了日本松下集团的高管培训。之前，我们也对德国博世公司的全球负责创新的高管做培训。人所众知，在制造业里这两个国家可不是一般的优秀！这两家公司更是世界的顶级制造企业！这说明了什么？一方面说明，这些国际顶尖国家和企业真的值得我们钦佩，如此优秀，还不耻下问，能够这样放下身段到中国来学习。另一方面，我们更为中国的进步而骄傲！国际一流企业对中国的重视程度有了质的提升。以前西方一流企业只重视对中国市场的销售和制造外包，现在则开始重视向中国企业学习管理模式和创新！

不仅仅是博世和松下，越来越多来自发达国家的企业管理人才到中国来学习，国际一流在看到中国一流企业的崛起，从怀疑到钦佩，到相互学习。在西方对中国的传统认知中，中国的崛起是因为改革开放释放了庞大的低成本劳动力优势和庞大低端市场的优势，加上中国人的储蓄率高，政府投资率高，只是一种初级的、粗放的经济增长；人们也都默认企业管理只是从西方传到中国，中国的企业都只是被动地向西方学习。如今，我们非常骄傲地看到，中国企业的管理水平在学习中有创新，在学习和追赶中有越来越多的局部超越，



左图：吴晓波教授与英国剑桥大学 Mike Gregory 爵士、Tim Minshall 教授共同为藤本隆宏教授颁发 GMC 2019 终身成就奖牌



右图：吴晓波教授作为本届 GMC 2019 大会联合主席，以“新兴制造业 C2M 和工业互联网操作系统的崛起”为题进行演讲

有越来越多的管理创新、有越来越多欧美日企业所没有的好东西。特别地，以华为、阿里、腾讯、吉利汽车、海康威视等一流企业在管理上把变革变成一种常态，走到今天，走出了一条、多条新的路子。他们正在影响世界！

但是，应该看到，我们学者的压力很大，因为在管理理论的梳理方面，没有做好相应的工作，理论滞后于实践很多。从世界各国崛起的大历史来看，从英国到法、德、美、日的制造业大转移的历史来看，都有很好的管理理论崛起并指导实践。比如，制造业转到美国的时候：泰勒的科学管理理论，还有各种组织管理理论、组织行为与激励理论、战略管理、创新管理等等理论大量产生，并进一步促进了美国的繁荣；当制造业转移到日本，有丰田生产模式、精益制造、全面质量管理、Z理论等等；到了中国制造后呢？上面所提到的中国优秀企业的崛起，既非完全照搬西方理论，亦非遵循中国传统的各种“道学”。需要中国学者深入企业实际做好真正的科学研究，认真梳理其中的规律。

## 吴晓波的 C 理论

说起来很难为情，大约十年前，我就说要致力于建立源自中国企业实践的 C 理论，但现在，还没有成体系地梳理成功。我说的 C 理论，并不是简单地说 just for China，还有很多丰富的内容，很多关键词，比如变革 Change，混沌 Chaos，互补 Complementary，共创共享共赢等等中的 Co...。中国企业在改革开放中崛起，从落后于工业文明的小农经济中崛起，从一个现代工业文明中典型的落后者、后来者，在奋斗与拼搏中崛起，在学

习中创新，从追赶超越追赶，在混沌中学习如何管理到建立起在“范式转变”中越过“追赶陷阱”，走出“混沌”的有效管理中体现了深厚中华文明在工业文明中的重生和更新...。比如，任正非的“灰度”论，很难在西方学界被理解和认可，工业文明下的管理特征就是是非分明的科学管理，非黑即白，一是一、二是二，怎么可以有灰度？但是，我们通过对华为三十多年来，从后来者到紧跟者，到并肩并跑者，直至今天的领先者的从追赶超越追赶的实践的初步研究就可以看到，灰度论对处理“技术范式”转变中的混沌期的管理问题非常有效，这是中国智慧的高超运用。但是，怎么从一种理念，从“灰度论”上升到“灰度理论”？需要运用科学的理论和方法去剖析和认识到它的规律，认知到组织结构、管理流程和管理工具的作用机制和原理，这方面的挖掘还非常不够。所以我们现在一直在持续地做这样的研究。

另外，值得一提的就是互补性 complementary。其实西方学者在认知人类社会规律的基本共识从经典的达尔文主义走向新达尔文主义的进程中许多重要的进展。经典的达尔文主义，认为生物演化规律就是物竞天择、适者生存，再重点说，就是弱肉强食。早期的资本主义到帝国主义的发展就是秉持这样的原则。人类共同竞争，谁强听谁的，你笨是你的事情，跟我没有关系，落后的国家就应该很倒霉，应该受到很残酷的剥削。然而，随着人类文明的发展，越来越多的西方学者也认识到，这种原始竞争的逻辑难以持续，进而提出了新达尔文主义，认识到生态体系的演化中，其实也有共生、互补的相互依存关系。越来越多的学者对生物演化中的共生、互补性进行深入的研究，对人类文明的认知进入新的层次。

在中国进入工业文明的早期，当然就是一边倒地学习西方的管理学，对中国的传统文化基本持彻底批判的态度，如，认为中国的中庸文化没有是非观，没有原则，是绝对不好的。但是，在实践中，在激烈的市场竞争中，我们看到，中国传统文化中的阴阳互补、中庸等等其实还能起到很好的正面作用。人们看到，竞争中并不一定就是你死我活，可能有更强的互补性支撑的共赢；在中国的企业竞争中，在许多产业中体现了共创、共建、共享、共赢，可以更好地做起来。这些方面也引起更多学者对“竞合”关系的研究，我们团队把它放在“范式转变”期的情景中，一直在做相关的研究。

另外一个 C 也非常值得我们重视，即 Contributor based，就是“以奋斗者为本”。从西方企业的发展来看，早期资本主义的发展，资本最有发言权，资本产生剩余价值，利滚利，良性循环，是以资本为基础，即以股东利益最大化来进行利益分配。这导致了股东与劳动者严重的利益分化，直至尖锐的阶级斗争。西方的股份有限公司以上市的社会化股东来化解矛盾，取得了很好的效果。但是并不能很好地解决诸如投机者获利，而奋斗者被剥削；股东、经理层、员工在追求长期可持续发展与短期利益上的矛盾等等致命的问题。

如今，我们有优秀的企业在这方面走出了一条新的路子。特别是以华为为代表的企业，就做得很好。怎样把企业创造的利益，更加公平、合理，并高度激励地分享给奋斗者？怎样让奋斗者主导企业的长期可持续发展？在创业初期，往往股东即为奋斗者，而随着企业的增资扩股发展，特别是成功上市，越来越多的股东并不一定是奋斗者，有更多股东是搭便车的投机者，甚至是破坏者，很贪婪。在华为，只要你能

好好工作，有贡献，就能享受到公司的利益。反之，如果原来的持股者由于各种原因而不奋斗了，或者被淘汰了，就得从奋斗者的行列中退出。分享的方法有很多种，各种各样；而关键的难点是“退出机制”。华为的员工持股会与许多西方的员工持股会有很不一样的运作机制。加上其从“轮值 COO”到“轮值 CEO”“轮值董事长”等机制，华为公司在治理结构上有很大的革命性创新。光从“以奋斗者为本”这一条来看，就是很值得我们深入研究总结的，这是我们中国人的成功管理经验，但是尚需进一步从其科学性上做进一步的研究。所以，一步步来吧，有很多好东西都要一一梳理。关键是我们要有学者的定力，不为发表“高水平论文”而研究，而为探求真理而研究。

总之，中国的崛起决不是偶然的，并不只靠老百姓肯吃苦，拿低工资；只靠政府投资和优惠；只靠开放政策好，引进外资；只靠企业家和经理们的聪明才智，工程师和工人的埋头苦干...。改革开放在宏观上是起到了关键的作用，但这只是一个方面；进入新时代，我们更应理性地看到微观基础上的创新性管理工作所起到的决定性作用。比如，从宏观经济政策上看，印度，乃至更多的发展中国家的改革开放的程度比中国一点都不差，但是经济增长和企业竞争力为什么不如中国？我们要用科学的态度，辩证的、系统的观点和方法来看问题，不要简单下结论。

时值建国 70 周年大庆，每一个中国人都为中国的巨大进步和成就而骄傲！但是，这还只是万里长征第一步，未来的路还很长。我相信，中华民族的伟大复兴是健康力量的崛起，将对全人类文明的和平发展做出巨大的贡献！我为能够有幸投身于这场伟大复兴而感到由衷的幸福！**■**

# 面对飘忽不定的关税， 中国制造如何破局？

口述\_朱为众 整理\_江乐 图\_站酷海洛 责编\_田可



朱为众先生

当代政治与经济形势波云诡谲、瞬息万变，再加上美国这个阴晴不定的总统，含糊闪烁的前景，给中国制造业的发展增添了不少困惑和阻力。美国市场遇冷；转型方向不明；下一步战略迟迟未定……当下的外贸人，都碰到了或大或小的问题。对此，《焦点视界》特地请来了本刊的老朋友朱为众先生，为大家指点迷津。

朱为众先生历任美国纽鲁克公司驻中国首席代表和公司副总裁，美国著名连锁店艾迪逊兄弟公司助理副总裁和中国部经理，美国最著名的高档百货连锁店赛克斯公司国际货源部主任，加拿大最大的连锁百货公司赫德森贝副总裁，美国最大的办公用品连锁店欧迪办公副总裁，世界最大的手工艺和家居装饰连锁店迈克斯公司执行副总裁，金宝贝连锁店首席货源官以及中国董事长，是众多中国企业家熟悉的老朋友。

年龄和阅历赋予了朱为众先生开阔的国际视野和丰富的商业经验，他尤其善于深入浅出和抽丝剥茧。那么他是如何看待关税问题的？我国制造业在此风口能够做些什么？未来的贸易模式将会如何发展……本文给您解答。

## 一 变化是流水，流水不腐

前两天，我的一位朋友问了我一个问题：Wilson，是之前的配额制度更复杂，还是现在的贸易状况更复杂？

我回答他：“当属后者。因为配额制度是一种有序制度（Law and Order），而现在的市场状况，是不确切（uncertain），不确切当然就无序。”

中国制造的飞速发展和配额制度的取消，创造了一个中国的代名词——“世界工厂”。2005年到2015年，Made in China 席卷全球，从货源到供应链，各国制造业都开始涌向中国。

这其实违背了一个妇孺皆知的商业规律——鸡蛋不能装在一个篮子里。但是，因为这个篮子又大又好，生产效率稳居全球第一，所以大家还是不管不顾地跑了进来。

很多企业的发展规划都呈现出阶段性特征，这个周期通常是三个月。尤其是上市公司CEO都是三个月的眼光，下个季度的报表不好，CEO的工作就没有了。与此同时，市场上还有个潜规则：What gets measured gets done——什么被评估，什么就被解决。

所以渐渐地，企业家的眼睛里都是报表、利润、股票，至于“供应链都放在中国，是否会影响几年后的发展？”，

少有人去考虑这么长远的问题。这就导致了一种集体无意识的短视。但不可否认的是，视而不见的美梦也着实维持了不少年。

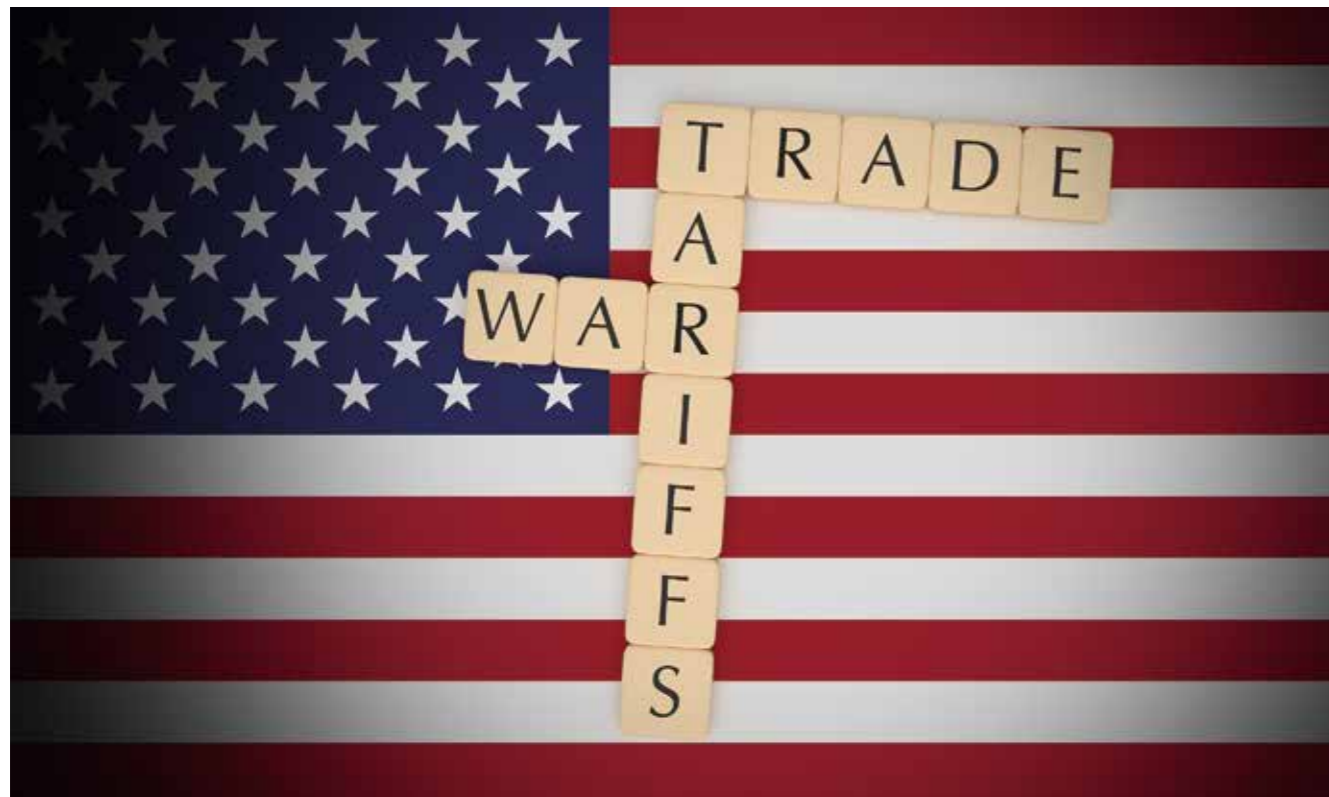
所以我很佩服那些早有意识进行转移的企业家，我善意地把他们比作是“地震前的动物”，敏锐程度远超常人，生意当然越做越大。今天你可以看到，谁在海外有生产能力的，谁在笑。但这一定要是经历改革的阵痛的。

中国制造长期以来被人所误读，认为是在闭门造车。其实我们早就想出去了，求之不得。贸易战和关税问题不过是加速了中国制造的转移。政府已经说了很多年“走出去”，我们也希望自己的企业走出去。所以这个时候不该混乱或者感到恐慌，应该借力，把劳动力密集型的产业转出去，把生产制造会对环境造成威胁的产业转出去。现在不少企业已经在转移了，但是危机感不足，速度没跟上。关税和贸易战是中国企业走出去的东风。

有些中国企业被打得措手不及，饮鸩止渴，为了保住订单，甚至让客户来制定价格。但即便如此，有些客户还是不买单。因为谁也不能保证后期关税的增减，万一哪天特朗普一拍脑袋继续追加，这个结果是绝没有人愿意承担的。

今天的价格和决策，根本就不是买手决定，而是上升到董事会的层面了。在当前的经济态势前，没有人敢赌上公司

下图：中国关税和贸易战是中国企业走出去的东风





的未来去冒险，中国制造变成了一个有些尴尬的存在。

为了节省成本，工厂可以从宁波转移到安徽，再从安徽到甘肃，但一直都在中国的圈子里绕，企图寻找廉价劳动力。可是，往往刚到当地没多久，劳动力价格就上去了，环境问题接踵而至，只能再转。而且，这个转移路径，越远离海港越远，无形之中加剧了终端供应链的压力。表面上看，工人工资从1000块降到了500块，可是运费和时间成本都上去了，治标不治本。

再就是劳动力的问题日益凸显，不是短缺而是行业竞争。现在的中国，很多人宁愿去做快递小哥，而不愿意当制造业的工人，这也是个很有趣的现象。媒体上说是因为工作时间和待遇，我自己做了点调查，快递小哥还有个很大的动机那就是有时间撩妹啦！“过去在车间里周边都是靓妹，可是天天加班加点还要计价，连看一眼的机会都没有！现在太自由了，什么时候方便，摩托车转弯就看到女朋友啦！”一个“饿了吗”的快递小哥很得意地对我说。

与此同时，市场所发生的转变十分有趣：从追逐廉价劳动力到追逐贸易协议。一个贸易协议就能把劳动力优势和很多应对策略掐死在萌芽状态。

从另外一个角度来讲，我经常问自己，劳动力成本的急速上升，让自动化生产成为当下企业坚定要走的方向。可是，当所有的东西都实现自动化，甚至迎来全盛的机器人时代，还需要人干什么？

可以想见，在未来的十年乃至二十年，会有大批没有受过高等教育的人，面临就业问题。他们没有办法去做智能机器人可以做到的事情，社会也不会希望他们集体住在救济院

里。所以，就业会在未来很长时间内成为发展中国家必须面对的难题，比如埃塞俄比亚，比如缅甸，很多地区甚至要持续二三十年。所幸，中国已经过这个时间了；所幸劳动力密集型产业还具有相当的生命力。

我觉得，最终有些生产制造会重回美国，其实最合理的方法，就应该是消费者在哪里，生产就在哪里。我们过去做相框，制造商在美国买好木头，送到中国来，噼里啪啦地加工完，再运回美国市场去，为的就是廉价劳动力。

现在不会了，因为中国的一切成本正在越来越高。我可以很负责任地说，一个相同规模的跨国公司，现在在中国雇一个执行副总裁，给他开出的工资都要比在美国高。这不仅仅是劳动力的问题，也与高级管理人才的价值和稀缺性有关，你在越南、在马来挖一个外籍管理人员，薪酬都比美国的高。

还有一个很大的改变是，全球化变成了区域化。《华尔街日报》近来某期的报纸讲到，意大利、法国、巴西等国家领导人，现在走回了民族主义的道路。民族主义是把双刃剑，看以前的德国，就知道了。目前的贸易壁垒变得比以前任何时候都更加森严，更加像壁垒，世界从一个扁平的世界变回到一个崎岖不平的世界。

同样，现在的美国，不论是民主党还是共和党，都对“America First”有着普遍的认同。很多人在寄希望于特朗普的落选，其实中美关系从战略合作伙伴已经转变为战略竞争对手。这是个不争的事实，不会因为谁当美国总统而改变。

回想起来很有意思，1987年我在美国的第一份工作，是被美国的总公司派到中国大连做首席代表，我的工作就是把生产从中国香港、中国台湾、韩国移到中国大陆来。32年后，

变成了再把它们转出去。现在还清楚地记得，上世纪末留学，在美国看到的很多东西都是 Made in Taiwan、Made in Hong Kong。到了2005年的时候，我们回国时最尴尬的事情变成了没有办法给国内朋友买礼物，因为商品上都写着 Made in China。

现在，中国制造的消费品却在逐渐消失。中国制造业面临着一个中国制造（Made-in-China）到中国管理（Managed-by-China）的机遇。非常幸运，这大的浪潮，我从头看到尾，这也是我最近重返全球供应链的动机之一，回报自己的祖国，帮助中国企业家。

## 关税热闹后面的门道

如今的中国，有一流的企业，也有一流的企业家，但缺乏国际化的企业家。现在有很多中国的企业做得特别大，但是在世界舞台上成功和被广泛认同的，依旧是极少数。

相反的，欧洲通常国际化做得特别好。因为欧洲的市场小，他不国际化不行呀！中国的市场大，因为历史因素和民族性格的影响，中国在很长时间内都以自己为中心，即使在走出去之后，都没有占领海外市场的意识。比如，以腾讯现在的体量，全球范围内都位居前列，但它主要的市场就在中国，其次是非欧美市场，阿里巴巴、华为都面临同样的尴尬。

客观来说，无论在亚非拉国家，盘子做得再好再大，没有真正触到欧美市场，都很难称得上是一家真正的国际化的公司。因为欧美地区有着最前沿的科技动向和极强的消费能力。所以，华为这么了不起，可它依然在寻求攻克欧美市场的路径。

回过头来看中美企业和市场，中国和美国市场其实是相互不了解的。美国的法治体系和政策变化从特朗普上台后非常迅速。我们的也是，不变不行。但是中美缺乏了解。中国人不了解美国人，美国人了解中国人。但是，中国人了解美国人，超过美国人了解中国人。然后现在又出现了一个连美国人自己都无法理解的美国总统。

但最大的问题还是在于相互之间不了解，这道鸿沟任何一方都还没有跨过去，建立这个信任需要漫长的时间和不懈的努力。

企业家的视野不能仅仅局限于合作的客户或者某个地区，而应该尽可能上升到国家层面，以更高的维度来要求自己，才能站在更高的位置来判断某个国家到底能不能做。如果做，应该怎么做，未来可能会碰到哪些问题，其实都是可控的。

我经常跟供应商说，你了解一个国家，就应该了解这个国家的领导人。我觉得自己还算了解我们国家的领导人。最重要的一点在于，我和他们有相同的年代经历，这是一个得天独厚的优势。

在我看来，中国的国家领导人团队首先是无惧的，他们身上有毛泽东式大无畏和坚韧不拔的品质，同时具有改革开放赋予他们的国际视野、智慧和阅历。而且这个年代又有了太多可以利用的内部和外部资源，对中国而言简直是如虎添翼。

如果现在再用上世纪美国的手段来吓唬中国，未免有点小儿科了，可以说是个严重的误判。可是特朗普所做的，恰恰变本加厉地用各种手段进行恐吓，根本就没人吃他这一套。

下图：“中国制造”正在减少



左图：音响流水线上的女工



当年一穷二白，我们都把他们称为“纸老虎”，精神上是无惧的。今天，作为世界第二大经济体的中国，完全可以做到经济上的无惧。

但我有句忠言借贵刊转告国人，国外有句谚语：斗斗牛进入了瓷器店，你不要再去看红布。因为到处都是要被打掉的东西，已经没有必要再斗它了。所以，我觉得我们很多网民在很多方面的表现，比如口吻和姿态，其实是不利于国家进行谈判的。中国领导人有一个观点，那就是贸易战的结果是“两败俱伤”。这个判断是非常客观的。

虽然很多人说特朗普是不可预测的，但在我看来，特朗普是最可预测的，他的可预测正是在于他的不可预测性。以不变应万变，后发制人就好了。

如今再看他三十七岁时的采访视频，你会发现他现在所有的观点几乎都和30多年前一模一样。也就是说，这几十年来，特朗普对于治理国家的看法，基本没有发生变化。我们要好好研究这个人。

美国其他政治家的特点在于，演讲是为了竞选，所以选上后会立刻改变说辞。但是特朗普不会，他从始至终就坚持那一个观点，然后把它阐述到极致，他不怕得罪对面的人，也不想赢得中间派。

而且特朗普不是仅针对中国，包括墨西哥在内的多个西方国家，也在承受着美国的关税压力；日本、韩国等亚洲国家同样战战兢兢、如履薄冰。

“总统”是特朗普的 dream job，像他这样傲慢、自我的人，做任何事的目的都不仅仅在于自己能够赢，还要让对方输。

他特别善于创造内容，操纵媒体，抓住眼球。他当总统以后，民间有个很有意思的说法：过去是渠道为王，以后是内容为王。特朗普证明了，内容不但为王，而且造王（Content is not only the king, but the king-maker）。

你看，现在全世界人都在关注他的 twitter，这是之前前所未有的现象。他把“美国总统”这一项全世界最有权力的工作，生生做成了全世界最有影响力的工作。

而且大部分人预测他是能够连任的。所以中国的企业家，至少要在接下来的六年，都要做好战略上的应对准备。

从今天来讲，如果我们可以多了解一些美国，多减少一点摩擦，再延长一点韬光养晦的时间，会更利于我们发展。而且，不要过于狭隘地放大关税政策的负面作用，这是两个国家在经济层面的必需互动，只有互动才能了解，只要了解，就能有对策。这一天总要来的。

中美关系已经从战略伙伴变成了战略上的竞争者。我们现在不是贸易赤字，而是战略信任的赤字。

## 中国制造从演奏到指挥的升华

中国制造必须转型，from made in China to managed by China（从中国制造到中国管理）。这绝对不是简单的产业转移，越来越多的客户和企业都在讲“Can you help me？”中国制造扪心自问，如果只是留在中国，有没有办法从本质上去解决燃眉之急。我们需要的是釜底抽薪。

把能源、上游材料、高端人才留在我们这里，这才是中国制造应该走的方向和需要高度重视的定位。如上文所言，过去我们是在扁平的世界竞争，现在是在一个崎岖不平的世界竞争。

我们这里讲的中国制造，是传统印象中的鞋子和服装，即消费品和劳动力密集型的制造业。其实真正的“中国制造2025”并没有把它们并入其列。更多高科技的中国制造，如航天、航海等高精尖领域，才是我们政府真正希望能做大做强的，这些制造业依然有巨大的 Made in China 的前景，当然它们同样需要走出去，先是产品走出去，然后是产业走出去。但是和我们的读者，即消费品和劳动力密集型的制造业的痛点不一样。

全自动化不能解决劳动力密集型产品的生产制造问题，比如说服装、相框等。现在工厂的自动化水平已经很高了，但在中国制造的代价，依然没有办法抵挡关税的攻势。所以，这也是我想说的一个重要问题。

欧洲国家现在还没有那么大的风险，可以再做一段时间。一带一路国家相对而言，安全系数会更高。但即便如此，企业也应该快速形成“全球化”观念，用国际视野去看问题。如何实现全球化，你的公司在中国，管理在世界各地，产品 Made in India、Made in Pakistan……这才叫全球化。如果继续走字面意义上的中国制造，是有问题的。

我见过一个企业，三个月搞定全部生产，最后贴标的时候，贴的是 Made in Cambodia（柬埔寨制造），关税问题全解决了。

现在的中国制造必须变成中国管理。我之前到韩国的一个服装公司参观，就像进了腾讯那样的高科技公司总部。你看不见任何乱七八糟的衣服堆得哪哪都是，早就实现全球化了，世界各地都在为它生产，唯独韩国当地没有。

中国依然有着其他各国无可比拟的巨大资源池，但从“世界工厂”变成“无国界工厂”，这个转型是所有企业不可避免的。中国企业的转型其实是从演奏者到指挥的转移，这是个好事，是提升。

现在中国有些商店已经开始卖 Made in India 的产品了。也有很多中国零售商，开始在越南买东西。中国制造必须融入供应链当中，光是制造是远远不够的。

过去我们讲的贸易战，都是跟成本有关。现在的转变，是从低成本到高利润，这两个概念并不是一致的。只有供应

右图：下一片外贸蓝海在哪里？



链的管理可以带来高利润。传统零售行业多是“一拍脑袋，碰碰运气”的决策模式；现在的大数据和互联网可以清楚地看到，哪些产品能卖、哪些产品不能卖，利用数据减少库存和时间。

我看过一个很有意思的例子，一个零售店的利润增加了，他竟然给自己的供应商开了张几百万美元支票以资奖励。因为，虽然成本没有降下来，但随着供应商供应商品精确度的提高，库存管理得当，利润提高了。我在这个行业三十多年，这是大姑娘上轿子——头一回。但是一叶知秋，管中窥豹略见一斑，我们的终端在寻求怎样的价值值得玩味。

在英文里，卖不掉的产品通常叫做 fish——first in still here，最先进的货一直到最后还在仓库里。而且，the best fish smell when they are three days old，再好的鱼三天也会臭。如果能降低库存，来多少卖多少，那利润就大大提高了。

3D 技术使得在制造出成品之前，就可以先放上网上商城，多少人下订单就做多少，最后全卖掉，那这个利润的提升简直是翻倍的。这是颠覆性的行业改变。从质检到产品设计、打样，已经完全改变了过去的做法。所以现在推陈出新的速度之快、精准度之高，令人咂舌。

传统行业犯的最大的错误，就是店家总在说 I like this, I like that，消费者喜欢什么一概不管。再有经验的买手也很难把握客户群像。企业的生意策略和最后的买家需求可能存在落差，这种落差可能会造成消费者一次性的冲动购买，但是后面还能不能长期“合作”，就是大问题了。以前零售更多的是艺术化，现在零售更多的是科学化。过去行业内还是精益求精的变化，如今已经有了推翻重来的胆量。

大把砸钱，客户却无动于衷。相关性很重要，以始为终才是王道。一定要重视消费者的反馈。开商店怕的不是员工罢工，而是消费者罢工。

除了生产方式，营销方式也呈现出多样化特征。

最近美国有个很有名的连锁批发 Kohl's，推出一个非常有趣的活动：和亚马逊合作。一个是传统商店，一个是电商，本来是水火不容的竞争关系，怎么合作呢？

亚马逊虽然流量极大，受众也广，但退货一直是个大问题。所以 Kohl's 利用实体店的优势免费为消费者处理亚马逊出售商品的退货事宜，这个高效的免费服务帮助亚马逊的营业额飙升。Kohl's 的操作可不是“舍己为人”，因为越来越多的在亚马逊上要退货的人，涌入他们的线下商店。说是来退货，但总会有人在里面逛逛，而且，这部分人，还不少。

他们的分析发现，在店内驻留时间短的，就是来免费退货的；但是那些逗留时间长的，都是在里面买东西的。打广告是要花钱的，买一送一也是要花钱的，做半价活动则需要自己补贴。但这样借着亚马逊的风口进行完全免费的“捆绑营销”，简直不能太经济。

现在的商业社会，有两句话可谓精辟，一句是“风口上，猪都能飞起来”；另一句则是，“羊毛出在牛身上猪来买单”。谁能捕捉到风口，把梯子靠在正确的墙上，谁就能立于不败之地。■

（本文仅代表作者观点）

# 从《美国工厂》看中国机遇

文\_江乐 图\_视觉中国 责编\_江乐



2019年8月21日，纪录片《美国工厂》在美国上映，引起全球关注。该纪录片自2015年2月开始拍摄，一直持续到今年上半年，原片的时长有1320个小时。导演史蒂芬·伯格纳夫妇采取的是边拍边剪的方式，因此从时间上，无比贴近现状。在这之前，他们刚刚拍摄过《最后一部卡车》，记录的就是通用汽车关闭的故事，还获得了奥斯卡提名。此次曹德旺的注资，厂房从悲剧变喜剧，大家都很期待，心底又涌动着极为复杂的情绪。

在《美国工厂》里，很多人看到一个不同于以往印象的中国制造。从中，也能清晰地看到，“中国制造”走出去，所要面临的种种挑战。

整个制作过程历时四年。它讲述了中国“玻璃大王”曹德旺在通用汽车的工厂旧址，美国俄亥俄州代顿市，投资修建福耀汽车工厂，带动当地经济发展的故事。

早在2007年，福耀玻璃在中国市场的占有率已达60%，稳坐国内汽车玻璃生产的头把交椅，但全球市场占有率才3%，扩大海外市场成为一种必然选择。2012年，大客户通用汽车提出要求，在2017年之前，福耀玻璃必须在美国建一个工厂，这成为曹德旺出海寻找投资工厂的契机。

2013年，在同时考察了阿拉巴马、田纳西、肯塔基和密歇根等地后，曹德旺最终看上了俄亥俄州代顿市莫瑞恩

**上图：**中美文化差异，是中国企业走出去需要面临的首要问题

区一座通用汽车废弃的巨大厂房，占地上百英亩。

## 从“发明之都”到“铁锈区”

代顿市——这个位于美国俄亥俄州西部的小城，在中国鲜为人知。早在19世纪初期，代顿就已经成为美国的“发明之都”，人均专利数量在美国位居第一。从19世纪末到20世纪，这个城市流传于世的发明数不胜数，莱特兄弟的飞机、收银机、易拉罐的设计都诞生在这里。

发明和技术人才成为当时美国工业的中流砥柱，也创造了代顿“发明之都”的神话。他们所处的时代（1890—1920年代）被称为美国的进步主义时代，新工业的发展、新发明的出现、大公司的兴起，改变着美国经济和社会景观。当时，美国的工业扩张从东海岸向西推进，到20世纪初，代顿成为中西部众多新兴工业基地中的一个，并在之后几十年内引领工业潮流。

不过，随着以硅谷为代表的新兴科技公司的异军突起，而2008年的金融危机让这个城市再次受到重创。

美国个人理财网站Wallethub最新调查显示，综合考虑人口、经济和工作增长等指标，2015年代顿的表现在美国240多个中型城市中排名倒数第三。美国智库布鲁金斯学会2013年的一份调研报告显示，代顿这座昔日发明之都，专利数量在1990年至2010年间均遭遇负增长。

布鲁金斯学会研究员约翰森·罗斯威尔表示，其实代顿并不缺少发明，只是随着新经济的发展，专利增长集中于计算机技术和通信领域，而代顿的优势在于重工业和高端制造业，这些领域与计算机技术相比，在当今全球经济中并不占据优势。

当地人引以为傲的百年老店NCR迁址乔治亚州，雇佣过几代当地人的通用汽车关闭了部分工厂。

CBS曾经拍摄了一部纪录片，名为《美国：制造希望》，其中就提到了这次通用汽车公司入不敷出，关门大吉。当地政府一下损失了50%的税收来源，6000多人的郊区有4000多人瞬间失业。有六个下岗工人直接选择自杀，其中不乏工会成员。

收入一向不错的“蓝领阶层”，一下子沦为“贫下中农”。几年下来，有人还不起房贷，被迫住进了地下室。有的年过四十，却不得不去便利店打零工。日子过得没有奔头。让他们引以为傲的“美国梦”，也早已变成了白日梦。废弃的工厂已经破败不堪，于是代顿被划为“铁锈区”。

## “中国正在强奸美国”？

相对于中国而言，美国地广人稀，当一个地区失去了超过三万个工作岗位，人口大量流失后，土地就会变成墓

地，一片萧条。他们没有重振的勇气和想法，只能大量外流，涌到机会更多的地方。但岗位毕竟有限，于是要么干得多挣得少，心甘情愿却又无可奈何地被剥削；要么就成为社会不稳定因子的一个组成部分。

而且，那些被遗弃的荒地，人们在开车时甚至不愿意路过那里，惨淡的一切让这个城市成为市民心中的隐痛，一个死气沉沉的疮疤。

这也是很多工业城市的居民，都大力支持特朗普的原因。特朗普在最新的twitter中表示，要让工厂从中国撤出，重回美国。外界都在调侃他的天真和不切实际的幻想，可对于美国本土的工人来说，他们是无比期待这一天的，没有人会把那些字当做笑话。

要知道，2016年的美国大选之夜，俄亥俄州是第一个倒向特朗普的摇摆州，对于特朗普的胜出，起到非常大的作用。而这其中表现最为突出的，就是代顿。

代顿的居民会定期举行特朗普集会，当特朗普说出“中国正在强奸美国”时，他们很高兴。在“中国正在强奸美国”这件事上，代顿人都认为，没有谁能比他们更有发言权。

因为，2014年，一个叫曹德旺的中国资本家，在代顿开了家玻璃厂。

美国的地方政府们也是下了血本。莫瑞恩政府承诺，只要曹德旺雇佣的美国员工超过1500人，政府就从第三年（2017）开始每年给福耀发20万美元补贴，五年至少100-180万。俄亥俄州政府更大方，只要福耀解决1500人以上的就业，就五年给他发1300-1500万美元，雇得越多发得越多。

此外，莫瑞恩还免去了福耀办公楼15年的产权税，这又让福耀少花近800万美元，几项优惠加起来总价值超过3000万美元，而厂房购买与改造也差不多这个价，相当于曹德旺来美国开工基本没花钱。当地甚至将工厂前方的道路都改名为“福耀大道”，对新工厂的寄予厚望可见一斑。

## 工会 VS 工厂

纪录片聚焦着中美文化差异，给双方日常工作和交流带来的矛盾与摩擦。

曹德旺作为一个中国人，给当地带来的最大变化就是，他言简意赅而又斩钉截铁地指出：工厂不允许存在工会，否则他就把工厂关掉。

原因在于，四五年前，曹德旺看中一家位于美国底特律的工厂，工会例行开会，他也列席其中。

会议室内，其中一排是公司各部门的总监，另一排是工会派往各部门、监督总监的工会干部。曹德旺对此感到十分不解：一项工作为什么要由两个人来做？这不仅会严



上图：在美国，工会其实并不是一个十分受欢迎的组织

重影响效率，一旦出现问题，还容易相互推诿、责任认定不清。时间一长，一定会影响到企业效益。

所以，在代顿重开工厂，曹德旺坚决不允许工会的存在，他认为，通用的倒闭，工会可谓是直接原因。一反常态的强硬，曹德旺在这个问题上绝不让步，把持反对意见和加以阻挠的几个美国管理层全部开掉。

这些管理层的工资都非常高，曹德旺曾经反复跟他们强调：“福耀的工资政策，是在地面上有竞争力，可以允许它高过地面的10%。”但他们选择了用该地区最低的非平均工资标准对待工人。企业的高效益，源于员工的高福利、高工资，在这个方面节衣缩食，是一定会出大问题的。

但与此同时，曹德旺也认为，效益应该跟效率平衡，具体到个人。不做事或者不认真的员工，没有任何资格去享受福利，中国企业家不养闲人。工作懒懒散散，嘴上碰到什么政策就打着人权的旗帜大声反对，这是美国制造业衰落的根本原因。

实际上，并不是每个代顿工人都支持成立工会。影片中，一位美国工人说道：“我懂有些人会需要工会，但我现在有一份好工作。付我好薪水、让我每天上班，我不需要别人进来插手。”

这至少说明，中国工厂模式，并非完全行不通。

## 警惕产业断代

即便是特朗普本人，也并不排斥中国工厂把自己的那套东西带到美国。虽然表面上叫嚣着对中国进口商品提高关税，但2017年特朗普就接见了富士康的创始人郭台铭。

这一年，富士康在美国威斯康星州投资了100亿美元建立工厂。这和特朗普的关税政策，并不相违背。

特朗普所谓的提高关税，是要把中国的低价商品拦在国门之外，从而刺激本国的制造业。让制造业回流，改善就业，缩小贫富差距，这也是特朗普赢得选票的关键。

只是，特朗普可能没有想到，重振美国制造业的理想，可能要依靠中国工厂才能实现。特朗普更不会想到，在福耀的一次会议上，来自中方的代表喊出了这样的口号：“让美国再次伟大。”而美国的新闻报端，则时不时地出现这样的头条：是时候尝试一下社会主义了。

威斯康星州的富士康美国工厂，没有福耀玻璃那么好的运气，虽然它们同样追求“成本”和“效率”。富士康投资100亿美元的厂区，至今仍是一片冷清。而福耀玻璃，在成功打压了工会之后，从2018年就开始盈利。

当现在的中国企业走出去，越来越接近于价值链的上游端时，也出现了一些特有的挑战。正如在纪录片中，我们所能看到的那样，大多数员工都是中年人，五十多岁的

占了相当比例，年轻的身影寥寥无几。不是曹德旺不愿加钱去雇这些更新鲜的劳动力，而是根本就找不到人。

曹德旺向当地政府严肃地指出，产业断代非常危险，同时又是一件悲哀而无力的事情。所以中国一定要避免这种状况，中共中央提出的“振兴实体经济”，也是在给这样的状况先打上一剂预防针。

曹德旺认为，东西方文化，最核心的冲突在于，我们中国人的文化中有谦让、孝敬的成分，美国讲的是公平和独立。宗教气候和生活习惯，都与不同地区的经济发展水平相关。想要改变对方，其实很难，但改变自己，让自己适应当地的政策环境，那么一切都会顺起来。

美国是一个包容性很强的移民国家，和中国的深圳很像。深圳到现在都是全国最有活力的城市之一，改革开放初期所有人都往那里跑；同样，美国在1674年建国的時候，欧洲那些精英在本国待不下去，都跑到美国去建国。

## 金融危机余波未除

但是，2019年，中国企业出海，一定要小心。

美国至今仍然没有彻底消化掉2008年的金融危机。危机刚开始时，政府颁布的第一条救市政策就是修改《会计法》，如果一家公司持有另一家公司的股票，股票跌下来的当天或当月，必须修正自己的报表。原来是五块买的，现在跌成五分；但如果你放着不动的话，账面上依旧是五块，美国政府允许他作假。第二步，就开始量化宽松，QE政策出台，加印钞票，每年不断投资粉饰太平，根本就没有去解决本质问题。

美国多年来印的大量钞票，都流入新兴国家，但并没有用这笔钱购置足够的优良资产，这和日本远远不同。所以现下美国的经济反弹绝不会持久。

下图：奥巴马与“美国工厂”



美国是中小企业比较好做，大企业碰到的难题反而比机遇多。但是现在的美国，中小企业数量也在逐年减少，去工业化以后，大家都不愿意再做流血流汗的生意了，纷纷投身互联网和金融行业。

福耀的文化非常鲜明，工厂作为企业，为发展积累资本；工厂作为学校，为发展培训干部。

影片中，由于生产效率、劳资纠纷和工会问题，工厂运营的前两年一直是亏损状态。于是，代顿福耀工厂便派了几位工头，来中国的工厂参观学习。

中国工人的工作热情与高度协作比传闻中更加“恐怖”，一条流水线一天就能生产7000块玻璃，几个美国工头看得目瞪口呆。中国工厂军事化管理的班前动员会，如今已遍布大街小巷的理发店、房产中介门前。但在美国工头看来，也是先进的生产经验，可以带到美国推广一番。

中美两国的工头，还有一段非常亲切的交流。中国工头告诉对方：“你们一个月放8天的假，周末双休，一天工作8个小时，这已经很爽了。而中国工人一个月只有一到两天的休息。”言语之间，竟然是一种若有若无的优越感。

这种优越感正是来源于，中国工人强大的产能和骨子里的勤劳。一番说辞让美国工头自惭形秽，无奈地表示：“所以我跟你说美国的员工就是太烂了。”

## 重振制造业，美国在行动

这部由奥巴马参与出品的纪录片，让人在观影之外，又多出无限的政治遐想，尤其是整部作品反应出的并不仅仅是对中美工厂差异的思考，而带有比较明显的情感倾向。

实际上，从奥巴马到特朗普，近年来，美国一直在试图恢复制造业大国的地位。

“除了工会制度，上世纪70年代美国推行的去工业化战略也导致美国制造业的衰落。恢复制造业大国的地位的过程很艰难，美国也确实需要再经过几年。但我们必须警醒，美国已经在行动了。”

曹德旺同时指出：“如今，美国企业劳资双方的矛盾实质是政党之间主张的矛盾，这对一个国家制造业发展的损害不亚于汇率扭曲。”

他曾向美国政府官员提出一个观点：美国的劳资双方应该向中国学习。在劳工工资关系上，中国政府出台有《工会法》《劳动法》等法律，如果工人遇到问题时，可以和老板谈判。坚持以劳动法作为基础，检讨双方行为，谋求一致。而在美国，当劳资双方出现冲突、矛盾时，（生产被）破坏得很厉害，工厂根本做不起来。

“所以，中美两国应该相互学习，取长补短，这对世界都是好事儿。”<sup>[4]</sup>

# 百年德国卫浴品牌之旅 ——走访德国COSO高斯卫浴

文\_江乐 图\_高斯卫浴 责编\_江乐



左图：COSO 高斯卫浴厂房

COSO 高斯卫浴，起源于德国，自 1993 年登陆中国，创建专业的卫浴生产基地。凭借德国工业设计理念、高质量材料、人体工程学的参考，严谨的制造，理性美的手法，创造出最富有逻辑美的产品，赢得了广大消费者的支持和认可。

为满足日益增长的市场需求，COSO 高斯在 2015 年决定加大在华投资力度，扩建第二期 COSO 高斯工业园，并在 2018 年正式投入使用。新工业园由中德共同投资兴建，坐落于佛山顺德高新科技园区，占地近 50000 平方米。

德国 COSO 高斯的创新速度一直很快，而且在和 COSO 高斯卫浴亚太区总裁胡结辉先生的对话中，足可见其对于设计和艺术的重视。COSO 高斯卫浴除了在功能和造型上不断推陈出新外，他们还取材于世界名著、神话甚至童话，产品的不同系列都有自己的名字，赋予产品以性格和温度。

在 COSO 高斯近 1200 平方米展厅内，我们有幸体验到了各种造型设计别出心裁、功能都非常贴心的产品。

德国 COSO 高斯卫浴的功能细分和应用场景十分细致——家庭、医院、酒店、政府大楼……每一种不同的使用场景，产品在外观和功能上都要进行调整。为此，COSO 高斯在德国、中国都成立了专业的设计团队和研发团队，力求把一切做到最好。目前的 COSO 高斯是卫浴行业十大品牌、中国酒店投资商供给侧联盟副主席单位、上海世博会唯一入驻卫浴企业和欧洲各国星级酒店指定卫浴供应商。在欧洲、亚太地区、中国，COSO 和喜来登、希尔顿等国际五星级酒店集团建立长期战略合作关系，也推出了很多成功的经典案例。

海外市场布局方面，德国 COSO 在很多国家建立了自己的品牌专卖店，如马来西亚、越南、柬埔寨、孟加拉、



右图：COSO 高斯卫浴亚太区总裁胡结辉先生



组图：COSO 高斯卫浴产品展示厅一角

新西兰、波兰、美国等国家，与此同时也是很多国际大牌的长期 OEM 服务供应商。

国内市场方面，德国 COSO 在完善建立一二线城市销售网络的同时，也在三线城市有广泛布局，逐步实现不同地区的消费者在家门口就可以买到德国卫浴产品。除了提供实体店体验外，德国 COSO 高斯在天猫和京东上也有自己的官方旗舰店，让消费者足不出户就可以体验到德国健康卫浴的乐趣。

COSO 高斯中的 COSO，是 Concentration（专注）、Originality（新颖）、Strict（严谨）、Outstanding（先行）四词的首字母缩写组合，彰显了 COSO 高斯人的工作精神和态度。在参观工厂时，胡结辉先生还让我们亲手去掂量黄铜，这都是他们精品水龙头所用的材质，均由纯黄铜打造。

在谈及品牌战略和产品研发方向时，胡结辉先生说，在品牌提升打造方面，他们将继续参与到更多的交流平台，线下通过国际和国内大型专业卫浴展会、设计周、建博会等来集中展示德国 COSO 品牌，线上通过互联网、自媒体等手段深化德国 COSO 品牌形象，让更多消费者了解德国 COSO 的理念和对卫浴产品的不懈创新思维；产品研发方面，继续依托德国产品研发中心、中国佛山研发中心，以及和国内外知名设计院校合作，研发出更多的健康、环保、智能、差异化、高性价比的产品，为全球范围内的消费者服务。

最后我们问到胡结辉先生的经营理念时，他用简单的四个字概括了：诚信、专注，诚信乃企业经营的基础，专注才会把一件事情做到极致。完全和德国企业的企业精神相呼应，也是德国 COSO 高斯卫浴百年企业的根本理念。■

# 五十年老牌企业的时代新章

文\_江乐 图\_金象 责编\_江乐

江苏省金象传动设备股份有限公司（以下简称金象传动），是研发与生产减速机及其传动设备的专业厂家。原名江苏省减速机厂，成立于1969年。2011年6月完成上市股份制改造，2014年7月在新三板上市，其非标高端传动装备在行业内赫赫有名。

迄今，“金象”品牌已经被授予江苏省名牌产品、江苏省著名商标等荣誉称号，他们在尼曼蜗杆减速机上的研发及市场占有率，位列行业第一，边缘传动磨机减速机、碾环机减速器及结晶机专用减速器等27项专利产品的市场占有率均超过60%。

## 与德国团队的“相爱相杀”

尼曼蜗杆是从德国引进过来的，行标也是由金象传动主持起草的。蜗轮的加工需要买滚刀，尤其是头数比较多的时候，一把滚刀就能卖到二十多万，交货期更是长达两月有余。金象传动采用“数学建模+TCA+CAM”的制造策略，不再采用传统的滚切工艺，而是采用通用圆柱铣刀侧刃铣削蜗轮，省却了昂贵的滚刀，不仅大幅度降低加工成本，而且节约了滚刀制造时间。同时，金象传动还采用自主研发的TCA软件，进行仿真分析，在建模时严格控制啮合区域，获得最佳啮合性能；另外，由于采用加工中心五轴铣削，其加工精度提高到DIN5级，实现精度与性能的双跃升，达到国际先进水平。

其实，通过软件进行改进的初步构想，是受到了德国人的启发。因为自知开发能力不足，所以本想着让德国人帮忙来做。可德国人认为难度比较大，也不在他们的主流研究范围内，而且相对小众，市场有限，没必要耗费时间和精力成本，最终拒绝了。

金象传动的工程师们没有搁置或者放弃自己的构想，他们足足用了两年时间，终于攻克这个难题。直到今天，相关技术在国际上都是领先的。

除此之外，金象传动还拥有德国进口的六轴五联动龙门式数控加工中心DEPO XPERT V3520，且与高校深度合作，在掌握德国DEPO公司的技术基础上，开展格里森螺旋锥齿轮传动加工中心多轴联动制造与TCA技术研究，以替代德国DEPO公司技术为目标，目前已经达到国际先进水平。

现在，金象传动可自主设计并制造的螺旋锥齿轮，已经突破传统专机制造限于直径2000mm以下的瓶颈，最大直径可达3000mm，精度DIN5，大幅度增强了公司在超大型立式磨机减速机的制造能力与交期控制能力。

金象传动的总工程师王昆告诉我们，他去年带领团队，花了整整一年时间，为山钢做了一台重达105吨的定尺剪主减速机。减速机由德国西马克监制，采用双输入双输出结构，输出轴旋转下行时用铡刀把宽4.3m、厚50mm的钢板剪断。长度定位必须很准，精度要求也很高。

两根偏心轴的偏心方向还不一致，是有角度的。齿轮传动合流同步精度、偏心率以及传动效率都要保证，足以想象其难度。

机器做出来之后不算完，德国人严谨到近乎刻板，对于外观、耦合件精度和性能参数的要求非常严格，A检时，每一个步骤都要按他们的来。王昆和其团队打造的减速机，在使用上完全没有问题，只是在内部采取了不同的传动方式；德国人却出于对中国人和中国技术的不信任，再三提出质疑，甚至要求返工重做。

后来还是德国本土的检测员，判定产品合格，才得以通过。现在，这台减速机已工作了四月有余，没有出现任何问题，是整个生产线上性能最为稳定的设备。

王昆说，虽然金象传动现在的规模不大，但整体的设备与技术布局都是德国系为主的，对标的竞争对手也是德国产品。从设计软件，到加工设备，再到检测设备，已经形成了完整的闭环系统。所有国外客户来看厂的时候，都对金象传动的设计水平和产品特色赞不绝口。

现在，江苏省内正在大力推进“双创”政策，金象传动响应号召，积极和国内多所高校开展合作，在齿轮强度分析与优化、刚度计算、齿轮修形以及减速器整机参数优化等方面，已经接近世界先进水平。无需再借助外国指导，自己开发的软件就可以满足生产需求，这是金象厚积薄发的结果。

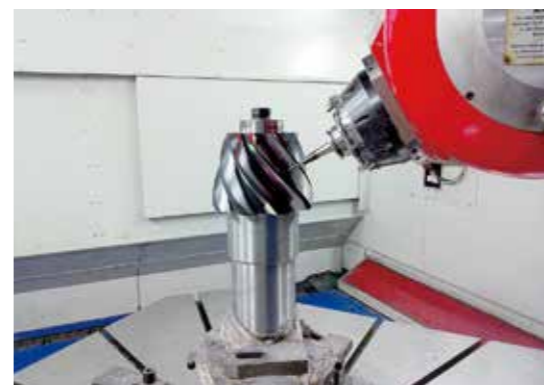
## 中国传动可以超过德国，实现领跑

软件对于制造业的重要性不言而喻，但我国在工业软件上的开发及应用，基本都是空白的，整体来看，跟德、美、日存在较大差距。

右图：金象厂房



左图：螺旋锥齿轮三坐标检测



右图：JMLX系列立式磨机减速器



但单就金象传动而言，求实创新、与时俱进，他们与国际水平不相上下，甚至在很多技术方面还超过了上述国家。

现在的金象传动以“三智能”——“智能设计、智能制造、智能服务”，作为公司实现转型升级的主要路线。以人工智能技术为核心，实现高质量、高效率、低成本的产品设计、制造与服务。

目前，人工智能在工业领域的应用还属空白阶段，金象传动创造性地将设计产生的富属性三维模型，用智能软件自动生成工艺流程、数控加工程序，将数控加工程序通过工业互联网传送到数控机床，实现零部件的自动加工，对加工流程、加工效率实现精确控制，从而保证加工的高效率，以及质量的稳定性。

同时，金象传动还致力于开展数控机床工作负荷调度技术的研究及软件开发，用以实现生产负荷的自动监控与科学调度，提高核心数控设备的利用率与效能。既能防止机床超负荷运行，又能结合故障预警技术，提前预知继而规避潜在的故障风险，尽可能降低设备故障率，延长设备的寿命。

随着用人成本的逐年攀升，自动化与智能化已经成为传动行业心照不宣的核心诉求。现在的德国工厂已经实现了较高的自动化水平，生产环境好，工人工资也高。王昆

认为，中国传动的未来发展方向也应如此，更多人力应该被解放出来，到质量检测、供应商管理和售后服务等岗位上。

一个五十年的传统企业，有着与时俱进的意识，主动求变的魄力，并且做到了如今的水平，实属不易。

当下的市场竞争非常激烈，产品是以吨位价来卖的。前些年还在三万六到四万一吨，现在的一吨仅能卖到两万元左右，行业内价格混乱，甚至没有一个最低门槛。与此同时，原材料和人力价格还在不停地上涨。

而且，苏北的产业链配套仍不充足，所以金象传动将部分资源配置布局到了苏南和山东地区，无形之中又增加了成本。

即使困难重重，王昆仍然坚定地认为，在某些技术领域，我们是完全可以与德国并跑的，中国实现领跑也是指日可待。所以，工程师要有信念、要有毅力，更要有决心。这注定是一条漫长而且孤独的道路，愿意学机械传动的学生本来就少，毕业后选择从事这一行的更是少之又少，工作环境较差、薪水不高、回报周期长，这三座大山都阻碍了人才的流入。但中国科技和制造业的发展，离不开传动，所以一定要做，吃常人不能吃的苦，攻常人不可解的难，冲出黑暗，就是曙光。■

# 沃得：向着“百年企业”迈进

文\_江乐 图\_沃得 责编\_江乐



左图：沃得农业机械的总部大楼

沃得集团（以下简称“沃得”）成立于1988年，历经二十年市场风雨的洗礼，依靠自我积累，自主创新，不断抓住机遇，由一个固定资产只有几千元的小厂，发展成为一家拥有八个子公司的百亿级的国家高新技术企业。同时，它还是全国百强民营企业和全省知名的纳税大户与吸纳就业先进单位。

## 快速扩张

自公司创办以来，公司致力于生产各类机械的配件。自1988年以来，陆续成立了丹阳纺织附件厂、丹阳滤清器厂、丹阳富豪曲轴厂等，沃得机电一度成为国内最大的单缸曲轴生产商。逐渐由单个零部件，开始向整机方向发展，1997年，沃得农业与常柴股份有限公司（以下简称“常柴”）合作，成立了江苏常柴联合收割机有限公司。2002年公司常柴联合收割机有限公司、丹阳富豪曲轴厂、富豪机械有限公司合并成立了江苏沃得机电集团有限公司。

2004年，沃得改组丹阳锻压机床厂，后改名为沃得精机（中国）有限公司，将一家年年亏损的国有企业，发展成为年销售额超20亿元的大型机床生产企业。并于2006年在新加坡挂牌上市。同时还成立了沃得植保机械有限公司，专门生产草坪机械，一度成为中国最大的草坪机械生产商，出口到多个国家。

2007年，随着中国基础建设投资的大幅提高，沃得收购了江西宜工集团，以及常州长松集团下面的装载机事业部，成立了沃得重工（中国）有限公司，高调进军工程机械行业。也为中国工程机械行业发展涂抹浓重的一笔，到今天为止，沃得重工拥有从液压部件到车桥整机制造的完整生产供应链。

很多企业在收购行为导致的多元化后，往往会走上衰落的道路，沃得集团的发展却十分健康。除了因为各家子公司在各个行业内都做得比较出色外，收购前以技术和资质作为评估标准，收购后及时制定具有针对性的经营策略也非常重要。

沃得海外事业部部长刘福瑞告诉我们，沃得一直有一个“百年企业”的梦，他们的整体目标是，把公司打造成为中国顶级的机械设备制造商。

1997年，沃得集团在生产背负式联合收割机的同时，看到了水稻联合收割机的巨大市场，及时把发展战略定为水稻联合收割机。

这也与沃得集团所处的地理位置有关——作为鱼米之乡的丹阳，世纪之初的水稻种植算是全中国最著名的地方之一。

刘福瑞已经在沃得集团工作了十多年的时间，见证了行业在新时代的发展历程。最早的水稻联合收割机的收割速度较慢、工作效率低，喂入量小，机器比较笨重，而且质量也不稳定。经过年复一年的优化，2010年左右，日本久保田来到中国，水稻联合收割机进入成熟期，发展势头迅猛。

2012年以来，沃得农机在水稻收割机市场一路高歌，行业排名和市场占有率节节攀升。2006年，沃得农机在行业只能排名第二，市场占有率只有26%，自2012年开始，沃得农机凭借着雄厚的研发实力和用户口碑，一举成为行业第一，市场占有率达到了29%；随后，沃得不断稳固行业龙头的地位，市场占有率更是突飞猛进，2015年达到32%，2018年增长到55%，今年直到现在的统计数据已达60%，成为国内农机行业的一匹黑马。

“沃得，掌握水稻收割机的核心科技”，正是由于沃得人不断创新，沃得农机已经实现多数重要零部件的“自研、自产”，包括水稻联合收割机上所有的重要零部件，例如液压阀、无级变速器、变速箱、拖拉机车桥等全部实现了自产，是国内唯一具有独立制造能力的公司。整机零部件的自制率超过70%，整个行业无人能出其右。“我们不是为了要赚零部件生产的钱，在采购不到质量合格的零部件的情况下，我们只能通过自制，满足沃得对产品质量孜孜不倦的追求”刘福瑞告诉我们。也是凭借着这个优势，沃得在成本控制方面要远

优于同行其他企业，利润率也高于其他企业。在国内整个农机行业都处于亏损或者亏损边缘的情况下，沃得农机仍然能够获得相对丰厚的利润。

沃得集团在研发上投入了非常大的成本，进行连续不断的调试和优化，对各项细节的把控细致入微。例如脱粒技术，除了筛子的形状问题、脱粒滚筒的长度外，还考虑了风力对其的影响。包括系统的人机工程技术、农业装备数字化以及开发技术、水稻联合收割机的轻量化技术在内的多项核心技术，都是业内领先。

全球生产水稻收割机的企业主要集中在中国和日本，沃得农机在做好国内市场的同时，海外市场也实现了同步的发展，南美、东南亚、中东、非洲等地，我们都可以看到沃得收割机的身影。走出去，将中国先进的收割技术带到世界各地，是沃得人的理想。也是凭借着沃得可靠的产品质量，沃得在海外市场不断攻城掠地。在产品性能上，沃得与世界著名品牌之间的差距逐年缩小，产品性能还可以做到优于海外其他品牌。但是沃得人也承认，我们在生产技术上的差距已经很小了，但是工艺和原材料仍旧是我国的行业内痛点。

## 先做好基础农业，再谈智慧农业

近年来，中国厂家已经逐步意识到，之前的农机发展走了很长的一段弯路。尤其是拖拉机行业，国家虽然给了很多补贴，但从世界范围来看，我国拖拉机与外国拖拉机的差距反而逐年扩大。

一台拖拉机本来值十万块，国家补贴三万，农民买到手后，心理底价就只有七万块，那么，这个农机只要能挣回七万块，农民就觉得回本了。不少厂家正是抓住了农民的这一心理，把机器做得能让农民赚到七万块钱就可以，所以质量是无法得到保证的，甚至越来越差。沃得集团的管理层，早已意识到“小马拉大车”带来的行业危害，公司内坚决杜绝。

而且，在国内卖十万块钱的拖拉机，拉到国外去卖，运费、通关费，杂七杂八的费用加上经销商，成本带动着机器的售价就会高出很多，市场竞争力被大大削弱，这也是中国企业在海外遇到的难题。

收割机是所有农业机械里最复杂的一种，对技术的要求非常高。沃得出口的水稻联合收割机，已经占到我国总出口量的40%以上。

各个国家的水稻长势和品种都不一样，沃得集团也在根据各国的种植情况对机器进行调整。

当前，刘福瑞认为，中国的农机化水平虽然高于其他国家，但还未到智慧农业的阶段，这个概念是领先于中国农业现状的。最实在的应该是把机器的质量做好，基础打牢后，智能化发展是下一阶段水到渠成的事。■

下图：收割倒伏水稻



# 欧圣电气：无畏关税，野蛮生长

文\_江乐 图\_欧圣 责编\_江乐

苏州欧圣电气股份有限公司（以下简称“欧圣电气”）的董事长陆为东，从上海财经大学的自动化专业毕业后，去往美国深造，继续念了经济学硕士。同时具备两种学科背景的他，回国后就成立了欧圣贸易公司。

积累了相当的管理经验和客户资源后，慢慢地，陆为东萌生了自己开工厂的想法。

## From Tool To Toy

2009年9月25日，陆为东带领团队来到江苏吴江汾湖开发区，经过一年半的基础建设，2012年开始正式向市场出货，自此至今，欧圣电气始终保持着每年30%~40%的增长速度。

目前，欧圣电气在传统产品领域中，工业用的干湿吸尘器和小型空压机做得最好。前者的销售额已经做到了北美地区的前三，后者更是把住了市场第一的位置，世界排名前100位。这也使得欧圣电气成为各大卖场的首选供应商，其中就包括世界最大的做家装类的公司——家得宝，还有Lowe's和沃尔玛等。同样，在旁门类的企业，例如COSTCO，欧圣电气也是第一供应商。

当下，欧圣电气主要做的是外销。北美作为成熟市场，专业级的品类已经有了稳固的用户基础，中高端的、外形炫酷的产品天然地受到欢迎，销路稳定。

2019年是欧圣电气向世界市场扩张的第一年，在澳新市场，他们已经和高端代理商达成合作。澳新市场被戏称为北美的农场，国家小、人口少，消费者的富裕程度比较可观。而且还有传统文化在背后助力——澳新地区的白人较多，本身动手的能力和兴趣都很强，所以市场培育起来也不是很难。

国内市场对于有品位的工具产品还需要一个逐步熟悉和适应的过程。但陆为东认为，介于现在的发展速度，我国消费者在三五年后就可以形成这样的消费心智。

欧圣电气的产品多为工业消费品，这里面就有了两个向上的要求。首先作为工业品，它必须有着过硬的质量和实用性；其次，作为在卖场里售卖的消费品，产品的外观还需要具备一定的美感。

所以，这也是欧圣电气还没有把国内市场作为重点的原因。只有当社会经济发展状况和人们的消费水平达到一定



高度后，劳动者才会把自己的工具当成一个玩具来欣赏，提出更高的要求。

这就好比，一双普通球鞋，大家只把它当成行走工具；但如果经过设计，甚至某著名球星在上面签名，这双球鞋就具有了独特的美感和附加值。目前，我们国内的大多数消费者，还只把工具当作一个顺手的家伙，能用就好了，尚不具备外观意识。

陆为东相信，总有一天，工具之于劳动者，会像枪对于军官一样，承载更多的情感浓度，那么，审美需求会自然而然地生成。那一天，就是欧圣电气在国内市场大放异彩的时候。

上图：欧圣电气董事长陆为东先生

组图：欧圣电气的厂房外景和内景



在工业消费品的工具领域，最基础的是手工具，其次是电动工具，然后才是机器类的工具。在陆为东的观察中，国内的消费者在手工具和电动工具上，已经开始向着追求炫酷高端、经久耐用的品牌方面发展。

所以，对于欧圣电气这类做机器类工具的公司而言，现阶段既要有计划，但又不能着急，应该跟从于整个社会的消费水平，不可拔苗助长。

## 中国有着肥沃的发明土壤

欧圣电气每年在研发上的投入超千万，目前已有百人以上的研发团队，管理层的核心成员，行业工作经验均在10年以上，测试车间更是耗资2000万美金建成。他们在静音方面有着独到的技术，两项拳头产品——干湿吸尘器和

空压机在工作时产生的噪音，分别只有行业标准的50%和80%，极大地保护了工人的听力。

空压机的使用寿命，更是同质化产品的三倍。除此之外，相同功率情况下，欧圣电气的产品动能做到了世界最强，工作效率大大提高。同时，他们还降低了环境温度对机器发动的影响。

陆为东认为，发明绝不是空中楼阁，一拍脑袋就能想出来，而需要在大批量的生产实践中，碰到问题从而想办法解决问题；或是看见了新科技新方法，被触发灵感，才有了新发明。

欧圣电气从2014年到现在，都是国家高新技术企业；2016年时，被认定为苏州市的企业技术中心；2017年成为江苏省企业技术中心。陆为东本人也是江苏省的科技企业家。

他坚定地认为，中国的科技实力并不输给美国。因为中国具备大批量的生产、大规模的实践基础。就拿高铁举例，高铁虽然不是中国发明出来的，技术也是从国外引进，但却在中国效率最高、应用最好。这离不开幅员辽阔的土地所提供的充足里程数，让中国人可以在此过程中，反复琢磨，最后臻于完美。其他国家是不具备这个条件的。

目前欧圣电气已和苏州科技大学、常州工程学院和陕西科技大学达成了合作，致力于研发更新更好的产品。“技术流”和“学院派”的结合，又会碰撞出怎样的火花，让我们拭目以待。■



右图：欧圣的得伟吸尘器



MEI Awards  
制造之美

2019  
中国制造之美  
年度评选  
进入评选流程  
敬请期待.....



## 评选流程

### 信息核查

中国制造之美组委会针对申报企业提交的申报资料进行真实性核查,核查无误提交至中国制造之美初评工作组。

### 产品初评

由国际三大检验认证机构SGS、TÜV南德以及BV检验集团共同派出的行业专家团,按评审标准进行产品审查,并给出评审意见,根据综合意见选出入围提名产品及企业。

### 产品终评

对所有入围提名产品及企业,由中国制造之美终评工作组结合初评意见及现场展示的样品情况,通过产品质量、产品创新、制造工艺、人机交互、市场价值等维度进行评审最终选出获奖产品。

### 公示、发布

中国制造之美终评会议结束后,即在中国制造之美官网及中国贸促会贸推中心官网公示获奖名单。公示期满,举办颁奖典礼授予获奖产品及企业荣誉,并通过中国制造之美官网、中国制造网(www.made-in-china.com)、海内外展会对获奖产品进行全面公示及巡展。

MEI Awards  
制造之美



微信公众号

中国制造之美组委会

- www.meiawards.org
- mei@meiawards.org
- mei\_awards
- 354 596 3221
- (025) 8690 3696
- 中国制造之美

# 别被“流量”迷了眼

文\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎

今年有一部电影“崩盘”了。

最有意思的评论就是，《流浪地球》给中国科幻电影打开了一扇门，而《上海堡垒》把这扇门又关上了。

没错，票房崩了的电影就是《上海堡垒》。最终，导致投资方血本无归的原因“疑似”被归咎于本片的男主角，“流量明星”鹿晗。

事实上，流量明星早已不再是拯救电影票房的“灵丹妙药”，在《上海堡垒》之前，“流量”已经失灵了。其原因除了流量明星缺乏真正的驾驭电影的能力以外，还有个直指核

心的问题——有多少流量是真的？

我们经常看到，流量明星发一条微博，转发量动辄数十万上百万，这也让不少电影制片方认为，流量明星的粉丝力真有这么强。几个主演的粉丝，只要有十分之一的观影转化率，票房就能有亿级的保障。

但其实，流量明星的粉丝量和转发数据，很大一部分是花钱让水军转的。

某权威数据平台曾发布了一份“最敬业水军榜”，该榜单统计了单位时间内明星“水军”贡献的平台声量占比。结

果表明，上榜明星大多是靠着平均不足5%的“水军”，创造了95%左右的社交平台声量。

粉丝可以反复去转发微博、每日打卡、制造流量，但对于反复去看同一部电影，不管在财力、精力还是体验上，都不大容易实现。

## 1 “保卫”周杰伦

这件在今年七月份发生的娱乐事件很有意思。

事情的起因很简单。周杰伦又要开演唱会了，豆瓣上有位“小朋友”说：“我一直看到有人说他（周杰伦）的票难买，但是我查了查，他微博超话排名都上不了，官宣代言什么，转发评论都没有破万。演唱会一般都是粉丝去看，他粉丝真这么多吗？”

这话让很多八零后、九零后的“大叔”和“老阿姨”们不能忍了，他们突然就像打了鸡血一样，遵从现在的游戏规则，为周杰伦发起了一场“打榜之战”。最终的结果我们都知道了，周杰伦赢了，确切说是周杰伦的粉丝赢了。

“周杰伦保卫战”的嘲讽之处在于，被现在年轻人奉为“判断明星红不红”的唯一标准的数据，其实一直在撒谎。就像我们常看到的“竞价排名”一样。

事实上，我们之前提到的水军流量并不是什么新鲜玩意儿，“排行榜”从来都是金钱的游戏。这个产业链之庞大，令人咂舌——一部分人热衷于排名，另一部分人收费为他们提供他们想要的排名。

如果你迷信它，那么你就输了。

## 2 流量是门大生意

一切互联网的生意都是流量生意。

从互联网企业本身来说，流量能够决定他们获得投资的多寡，能够决定他们在竞争中的生死存亡。

在中国，有个很“流氓”的互联网公司，他们最擅长“借鉴”，因为他们的“借鉴”总能“杀死”原创。他们能屡屡成功，最重要的原因就是自身极其庞大的注册用户体系。离开了这个体系，或许他们仍然会成功，但通往成功的路肯定会比现在崎岖。

随着互联网企业的成长，他们逐步形成金字塔结构——处于结构顶端的企业掌握了流量的话语权，流量成为他们重要的盈利手段。

基于流量的互联网产品在我们生活中比比皆是。

以前一位亲戚要开网店，我帮他向一位深耕网店多年的老朋友咨询开店“秘诀”，朋友问我：“他会‘开车’吗？”我当时就懵了，什么是“开车”？这跟开网店有什么关系？后来

偷偷在网上搜了一下才知道，他说的是一个叫“直通车”的互联网产品。

不过，就像我在前面问的那句话，有了流量就一定有生意吗？这些流量有多少是真实的？

流量生意基本的商业逻辑是低成本获取，高溢价变现。

今天的互联网，处于一个人口“互联网化”进程走向尾声的阶段，整个互联网上的流量逐渐“板结化”，被牢牢控制在巨头手中。

随着传统大品牌向线上迁徙，线上流量的成本被迅速推高。传统大品牌即使转移到线上，依然可以凭借强品牌认知实现非常高的复购率，即使支付较高的流量费用，依然可以实现商业上的闭环。于是，靠低成本流量在线上赚钱的企业，如今已经几乎消失殆尽了。

## 3 乔布斯说

我愿意阅读很多书，但名人传记除外。

在乔布斯刚去世不久，我脑子一热跟着大伙儿一起买了本《史蒂夫·乔布斯传》，还是全英文版的。到货之后，随手翻了翻就束之高阁了。不过，里边儿有一段话我一直记忆犹新，经常会跟朋友说起来。

“不必做市场调查，因为消费者自己也不知道自己想要什么。”这是乔布斯说过的一句话。

并且，乔布斯不止一次说过类似的话。

1985年年初，在Mac电脑成功诞生一年之后，乔布斯在接受美国著名媒体《花花公子》杂志的采访时直言：“我们是为自己制作Mac，我们自己决定这个产品到底好不好，不会出去做市场调查。”

市场调研，其实就是现实社会中流量的一种。正面的案例是，如果乔布斯相信市场调研，那么iPod就不会诞生，后面也不会有iPhone和iPad。

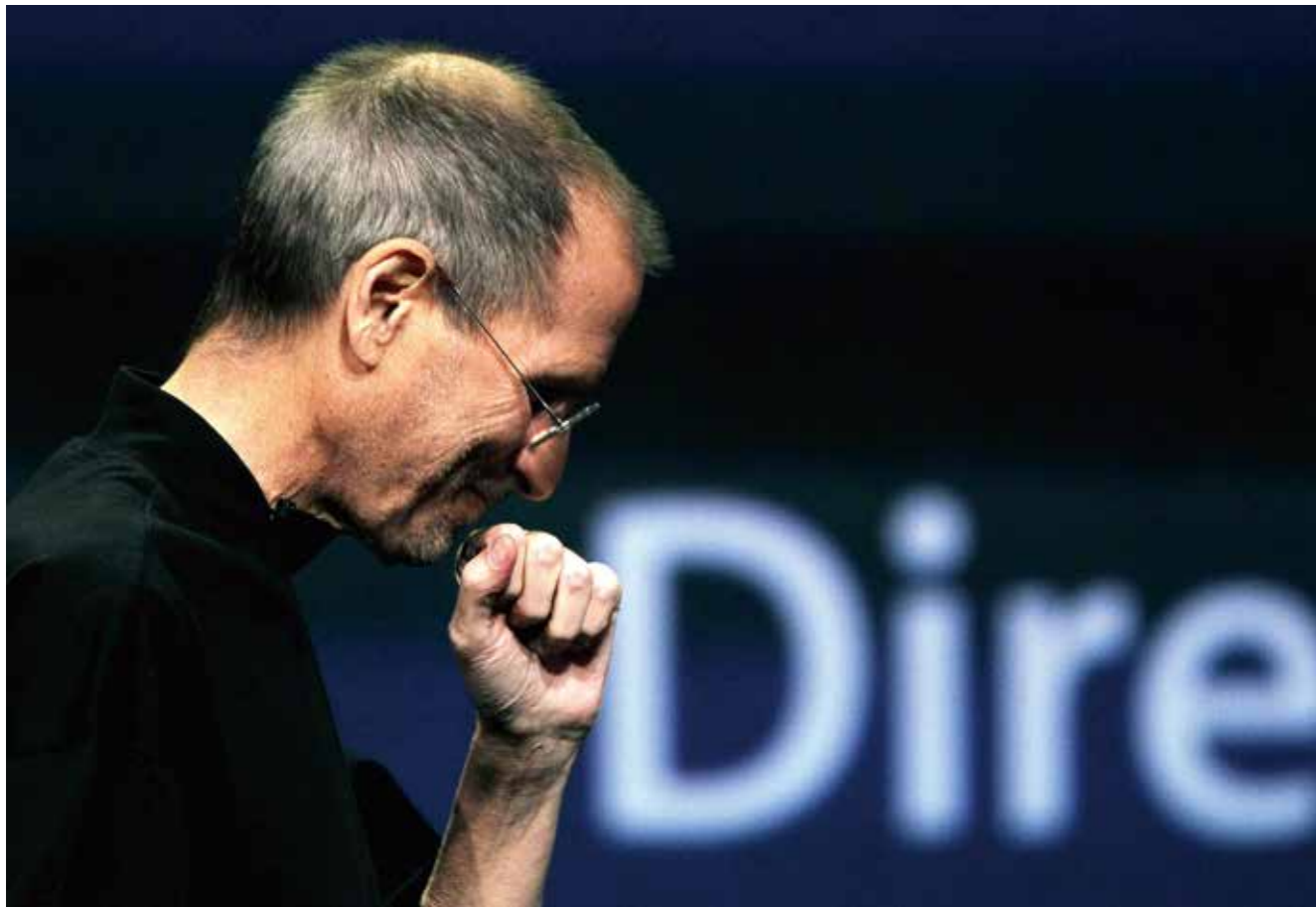
可负面案例同样存在。在其职业生涯初期，由于忽视顾客反馈、忽视市场，从而导致其在Lisa电脑和Mac电脑等产品的市场决策上犯过数次严重错误。这些错误曾经让苹果公司一蹶不振。

事实上，市场调研真的并不是一个十分靠谱的事儿。如果都以调研结果为准，那么现在美国总统应该是希拉里，而不是特朗普。因此，我们所有的企业都要清醒地意识到，利用流量的态度应当是审慎的。

如果你不把自己的产品线从羽绒服改变为短袖T-shirt，谁也不能帮你把产品卖到赤道去，流量也不能！

如果它能，它就是骗子。

恩，也可能是微商。■



# Anker, 好厉害的

文\_万万 图\_视觉中国 责编\_任学奎

## 你知道 Anker 吗？

或者，换个问题。

你买充电器会注意它的品牌吗？

如果我告诉你，在美国消费者心目中，“最佳中国制造品牌”前五名里就有 Anker，你会相信吗？

你可能真的不知道，Anker 在国内不怎么显山露水，但在欧美，好厉害的。在全球最大的传播集团 WPP 和领先的市场调研机构华通明略联合谷歌最新发布的《2019 年 BrandZ™中国出海品牌 50 强报告》权威榜单上，湖南本土品牌 Anker 被评为当前海外市场经营最成功的 50 个中国品牌之一，位列第 10 名。

这不是 Anker 第一次出现在这个榜单上。Anker 是北美、日本和欧洲等多个国家和地区以及中东多国线上市场 USB 充电配件领域的第一品牌，是亚马逊全球最大的品牌卖家，曾获得其在中国授予的唯一一个“杰出中国制造奖”。

## Anker 是哪来的？

2011 年，阳萌和他的几个谷歌同事一起创立了 Anker 品牌。当时谷歌正在推进一项把中国产品通过广告形式卖到

海外的生意。阳萌和初创团队从中洞察到在跨境行业做品牌的巨大机会。

随着年代和技术的变迁，人们买东西的渠道发生了变化。

50 年前，以沃尔玛为代表的大商超开始占据零售市场，这是一次渠道变迁；二三十年前，专卖店开始抢占大型商超的市场份额，比如美国的 Best Buy（百思买）、国内的国美、苏宁等，算是第二次渠道变迁；随着互联网和全球化发展的浪潮，电子商务带来了新渠道变迁，它打乱了原有渠道格局，改变着全球消费者的消费习惯。

而消费者的消费习惯一旦改变，就给新的商家和新的品牌带来成长的机会。正是洞悉了零售渠道的变迁趋势，阳萌感到创立品牌的机会来了。

当建立品牌的目标确立后，阳萌团队开始探索品类选择。

时间回到 2011 年，当时品类的发展有快有慢，比如帐篷、床垫品类的零售涨幅就比较有限，但手机品类涨幅非常快，大家都在谈论苹果、三星和小米等品牌的智能手机。考虑到当时团队资源的现实情况，阳萌感觉做不了手机品类，但可以做手机配件。

众所周知，做手机需要投入大量资金和资源，但做手机配件就容易很多。当时手机配件有三大类，一类是手机壳和

手机膜保护类产品，一类是耳机、音箱等声音类，第三类就是充电配件。阳萌觉得，做手机壳膜壁垒太低，很难做出有差异化的产品，音箱和耳机又比较专业，分析完这些边界后，他们最终选择了充电配件品类。

## Anker 是怎样做产品的？

最开始，阳萌团队开发的产品是笔记本和手机的替换电池，后来扩展到移动电源和充电线。谁也不曾想象，一个充电品类竟然几年时间里在海外做到了几亿元的销售规模。

选择正确的品类并且深耕下去，这还只是第一步，接下来就需要“做产品”。

阳萌称，按照 SKU（库存量单位）数量区分，跨境行业做销售有两类公司，一类是 SKU“往多了走”，有 3 万 -20 万，甚至更多；一类是“往少了走”，专注做小批量 SKU。很显然，Anker 选择后者，用心做好一个或几个品类。

现在 Anker 已经从充电品类延伸出来，把视野聚焦于充电、声音、智能家居、智能车联网和智能投影等 5 个品类，但它们都还在消费电子这个大品类中。

阳萌介绍称，过去 4 年，Anker 研发投入资金上涨近 10 倍，从产品经理、电子工程师到结构工程师，公司人员结构中有一半以上是研发人员。他们找的不是行业中处于平均水平线的人，而是行业里排名前 20% 甚至前 10% 的人才，愿意为此付出比同行更高的研发投入。正是这些人带给 Anker 长期的竞争力，最终落地为真正有创新和高品质的产品。

好的研发团队带来好的市场洞察并实现为产品，是 Anker “做产品”的第一步。

针对用户用手机数据线经常遇到用着用着就断了的问题，Anker 产品经理从 2014 年开始研究一根特别结实的线。

工程师们想了很多办法，最终通过在线里加一种用于防弹衣的特殊纤维，推出了第一代产品。据传，这款数据线竟然能够拉动一台小汽车，并且还可以正常使用。数据线在整个市场的销售均价大概是五六美元，而消费者愿意为这样一根拉不断、用不坏的数据线付出更多钱。

## Anker 品牌是怎样锤炼的？

现在 Anker 在海外知名度实现了海尔、海信这类品牌的水平，但是 Anker 本身的品类却并没有那么高感知度，甚至没有什么兴奋度——它选择深耕的是充电品类。移动电源、无线和车载充电器、充电线均是 Anker 最重要的产品。

有意思的是，它在国内很难出现在普通消费者前 30 位喜欢的品牌清单里，但跨境电商赋予它魔力。在不砸大钱、不亏损的情况下，Anker 品牌真正做到了海外消费者喜欢的中国品牌前 10 名。

尽管 Anker 团队从创始第一天到现在已从十几人增加到 1000 多人，但不变的是它一直采用垂直整合做品牌的模式：即从对消费者洞察开始，了解消费者的需求后再去定义产品，然后研发团队把定义产品的需求实现出来，再交由外面的工厂生产，进而做好物流管理、销售、营销和客服的各项工作。所以，Anker 是一个垂直整合的品牌。

阳萌认为，做本地化的生意，一定要用本地化人才。

Anker 在日本、东南亚、中东和美洲等国家和地区都有自己的独立办公室，海外员工接近 100 人。从布局来看，他们已经是一个全球化的公司。线上营销方面，除了脸书、推特和谷歌等营销推广平台，Anker 也在尝试 KICKSTARTER 和 INDIEGOGO 等海外众筹平台，因为一方面可以做营销，另一方面还可以获得新产品的第一批种子用户。

据悉，Anker 到目前为止做过 4-5 场众筹，金额大概在 1000 万美元。虽然这个数字与销售数字比起来不算很大，但是众筹给它们带来了很好的宣传效果，同时保证了 Anker 推出新品类或者新产品时获得一群核心用户，而它们为 Anker 提供了很好的使用体验，帮助其在产品正式上市之前更好地打磨产品。

当有了好的产品，消费者感兴趣和能打动他们的内容，好的销售就是水到渠成的。

## “向死而生”的 Anker

阳萌说，消费电子其实是一个特别让人痛苦的品类，因为技术和产品不断发生变化，很多曾经熟悉的电子产品现在已经完全从生活中消失了，随着那些消失的产品一起消失的还有当年叱咤风云的企业和品牌。因此，Anker 想要在多个品类而不是单个品类布局，同时让每个品类真正走在时代的前面。

“有时候，产品可能需要‘自杀’。”阳萌这样说。

所谓产品自杀，是指当一个产品做得特别好时，又去做一个全新的产品，并且把之前做的产品彻底“杀”死。这就好像乔布斯把 iPod 发明出来，又在 iPod 最火爆的时候发明 iPhone 一样。显然，iPhone 会把 iPod 杀死，但乔布斯没有犹豫。阳萌认为，苹果品牌在消费电子行业长期持久地生存下去，是“自杀”的勇气让它活得好。

2015-2025 年被誉为中国品牌出海的“黄金十年”。阳萌相信，在这 10 年间，一定会有超过 1000 个中国品牌在全球获得每年超过 10 亿美元的销售额。

如果企业选择了好的领域，坚持做好产品，慢慢地把品牌和销售能力增强，这些品牌将在海外赢得健康的利润。Made in China，与 Made in Japan 和 Made in Germany 一样，有能力挣得一份全球好声音。■



# 让“可靠”更可靠

文\_任学奎 图\_苏州天工 责编\_任学奎

2013年7月底，有一则振奋人心新闻在测试行业内迅速传播开，但在普通民众面前，这则新闻却并没有掀起什么浪花，很多人觉得，我们距离它很远。

那么，那到底是一则什么新闻呢？

## 我们造出了世界上最大的振动台

2013年7月31日，由702所自主研发的70吨超大推力电动振动台完成测试。这是世界上推力最大的单体振动台，测试表明，其各项指标达到国际领先水平，可满足大飞机、大火箭、飞船和空间站等航天器对振动试验的要求。

这些航天器为什么要进行振动测试呢？

几乎所有的重型运载火箭都采取捆绑式结构，在舰体周围安装多台火箭发动机以保证足够的推力。而这种发射方式带来的隐患也十分明显，它会带来严重的振动，一旦火箭振动频率与发射台振动频率一致，产生共振效应，那么火箭极有可能没发射便摔在台上。

由此可见，大推力振动台是我们走向太空所需要的核心装备。由于西方国家对中国长期的技术封锁，我们买不到

10吨推力以上的振动台。不得已，只能依靠自己的技术实力，自主研发大推力振动台。

事实上，国外现有振动台的最大推力为35吨，若想测试70吨的产品，需要使用两台35吨振动台并激进行振动试验。然而，多台并激的隐患同样很明显。不得已，曾经封锁我们的西方国家转过头来找我们合作。

据了解，美国SpaceX公司发射的“重型猎鹰”运载火箭测试所用的就是我们中国研发的振动台。可是，跟火箭、飞机相关的设备，是不是距离我们普通人太远了？

## 振动台是可靠性试验的一部分

接受媒体采访时，苏州天工测试技术有限公司（以下简称天工）副总经理江妙富说，其实测试距离我们一点都不远。

江妙富拿起手机，让手机自由落体摔到地上，“我们总会担心手机在正常使用的时候不小心被摔坏，其实是没有问题的，它们在实验室里做过几千次可靠性试验”。

振动台其实就是可靠性试验的一部分。可靠性试验，是指通过试验测定和验证产品的可靠性。在有限的样本、时间

和使用费用下，找出产品薄弱环节。可靠性试验按项目可分为环境试验、寿命试验、特殊试验和现场使用试验。

随着时代的发展，专业的可靠性试验设备和技术的应用，也逐渐从军工向军民两用转变。

近年来，在“中国制造”向“中国设计”的产业转型中，我国的大型铁路机车、大飞机、大型船舶、重型特种车、大型风力发电设备等先进装备领域乃至核电设备、大型油气罐、高层建筑的抗震设计等方面正在取得积极进展，保证各类产品的可靠性，也需要超大型振动试验设备。

除此之外，一些与我们生活息息相关的“小物件儿”也开始习惯于走进各类实验室。比如一部手机，从设计到最终投产，需要经过至少18项基本实验。江妙富说，可靠性试验可以显著提升一款产品的附加值。

不过有意思的是，虽然人类进入工业文明已经数百年，且可靠性试验在制造业中的作用也已经得到广泛认可，但它的诞生时间却还很短。

## 二战后兴起的可靠性工程

尽管产品的可靠性是客观存在的，但可靠性工程作为一门独立的学科却只有几十年的历史。

现代科学发展到一定水平，产品的可靠性才凸显出来，不仅影响产品的性能，而且影响一个国家经济和安全重大问题，成为众所瞩目需致力研究的对象。

20世纪50年代初，可靠性工程在美国兴起。

当时美国军用电子设备由于是效率很高而面临着十分严重的局面：1949年美国海军电子设备有70%失效，一个正在使用的电子管要有九个新的电子管作为临时替换的备件；一般的无线电设备中24%有故障，而雷达高达84%有故障；美国空军每年的设备维修费为设备购置费的两倍，需有三分之一的地勤人员维修电子设备。

为扭转被动局面，1952年8月21日，美国国防部下令成立由军方、工业部门和学术界组成的“电子设备可靠性咨询组”，即AGREE。

1955年AGREE开始实施一个从设计、试验、生产到交付、储存、使用的全面的可靠性发展计划，并于1957年发表了《军用电子设备可靠性》的研究报告。

该报告从9个方面阐述了可靠性设计、试验及管理的程序及方法，确定了美国可靠性工程发展的方向，成为可靠性发展的奠基性文件，标志着可靠性已成为一门独立的学科，是可靠性工程发展的重要里程碑。

因为历史的原因，可靠性工程的概念进入中国的时间较晚，一直到本世纪初，整个体系才逐渐建立并完善。从那以后，中国高精尖行业的发展才真正进入快车道。

## 既简单又复杂的测试行业

由于西方发达国家在技术和设备上对中国的封锁，迫使我们闯出了一条独立自主、自力更生的发展道路。

据江妙富介绍，目前整个试验设备行业发展迅猛，除苏州苏试、苏州东菱、北京航天希尔等头部企业外，大大小小的同类企业多达数千家。使用这些设备的实验室同样数以千计。

像中国制造的大部分行业一样，短期内涌入大量企业的行业必然会经历价格竞争的“阵痛”。

据了解，目前我国产的试验设备与进口设备相比，技术上差距不大，“基本都还是几十年前的技术，但是在细节上，进口设备明显优于国产设备。他们会不断地做一些技术革新，及时解决一些小问题，所以设备的稳定性很高”，江妙富说。

而造成这种细节差异的最主要的原因就是“价格竞争”，惨烈的价格战导致企业更加不愿意将有限的盈利投入到技术革新中去。事实上，他们没有投入的不仅仅是技术革新，还包括售后服务。

目前，除头部企业有自己的售后维护团队外，中小设备企业的售后能力低下，这就导致实验室面临着设备“易买不易修”的尴尬局面。

正是在这样的背景下，2012年一帮业内的专家联手组建了苏州天工，成为试验行业中唯一一支全天候、全品牌、全品类的设备维护服务团队。

## 苏州天工的使命感

“那些设备制造企业就像是汽车4S店，而我们就是第三方的‘汽修厂’，但不一样的是，汽修行业鱼龙混杂，进入门槛低，而我们的服务需要快速的响应速度、专业的维护能力”，这是苏州天工总经理杨亚东对自身的定义。

凭借“快速和专业”，苏州天工在过去的七年里积累了良好的口碑，但杨亚东觉得这还不够。

在接受媒体采访时，杨亚东说，他有两个梦想，“一是通过我们的服务，让‘可靠性试验’更可靠；二是天工能成为所有客户的首选服务团队”。

据了解，苏州天工的服务对象多为军工、航天航空、船舶、轨道交通等企业服务的实验室，他们是中国航天航空业、装备制造业等背后的“无名英雄”之一，因此在天工人的言行中总是饱含着一股“为中华民族复兴而努力”的使命感。

使命感正是杨亚东和他的伙伴们奋斗的动力。

使命感同样也是苏州天工的“初心”。

而他们的未来，则是不忘初心、砥砺前行。■





城市出行概念车

未来城市出行的代步车会是什么样子呢？由 Rashid Tagirov 设计的 Volvo PV 为我们提出了一种设想。Volvo PV 最大的特点在于舒适的座椅设计，乘客可以自由选择坐姿。



背着走的篮球架

想随时随地有场子打篮球吗？Timothy Shields 设计的 Uball 满足篮球爱好者这个愿望。它可以折叠成一个背包大小，随身携带。想打球时，只需要组装几分钟，就能变成一个篮球架了，草地、沙滩任君选择！目前它在 kickstarter 上众筹的价格是 149 美元一套，心动吗？



充电一小时，使用一星期

Bryan Liu、Tom Haflinger 设计的 SuperTank，是一款超级充电宝，27000 毫安的容量，加上双 USB-C PD (100W+60W) 和双 USB-A 端口，可以快速为 MacBook Pro 等许多其他设备充电。它将充电速度提高了 5 倍，充满一个 15 寸的 MacBook Pro，只需要一个半小时，同时它能降低电池损坏的风险。



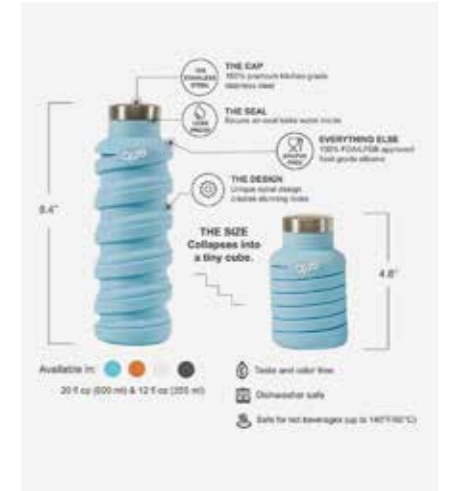
能够满足各种要求的灯箱

经常有拍摄产品需求的朋友，一定要买这个灯箱！Iaroslav Neliubov 设计的 Photon，可以为你打造一个专业摄影棚，它由 75 个 LED 模块内的 2700 多个 LED 组成，想要什么光，就有什么光。改变光源也很简单，用手机上的 APP 即可控制。219 美金 / 套，有了它，把产品拍成大片！



宠物专用运动相机

想知道你家狗的视角或是运动轨迹吗？由 Tony Huang 设计的 PetNow，是一款宠物专用的运动相机，可以绑在宠物的身上，拍摄 1080P 视频或静态图片。它还包含双向音频，你可以通过它直接与宠物沟通，出门在外时再也不担心家里的狗子了。



可折叠的伸缩水壶

设计师 Jean 和 Kevin 因为热爱旅行，特别设计了一款轻便又方便携带的水壶 Que。它的瓶身用食品级硅胶制成，虽然不能保温，但是可以旋转伸缩，任意变大变小。



### 瓶盖上的勺子

Paul Mathis 设计的 Splid，是厨房的最佳搭配。它将勺子与瓶盖合二为一，这样既达到了密封的效果，取用调料又非常方便。



### 全自动猫厕所

LavvieBot S 是一款可以让铲屎官不必再铲屎的全自动猫厕所，猫奴只需要下载手机 APP，系统会自动监测猫厕所的使用情况，并把结团的猫砂推入下方储藏袋内，猫奴只需要每两周处理一次就可以了。



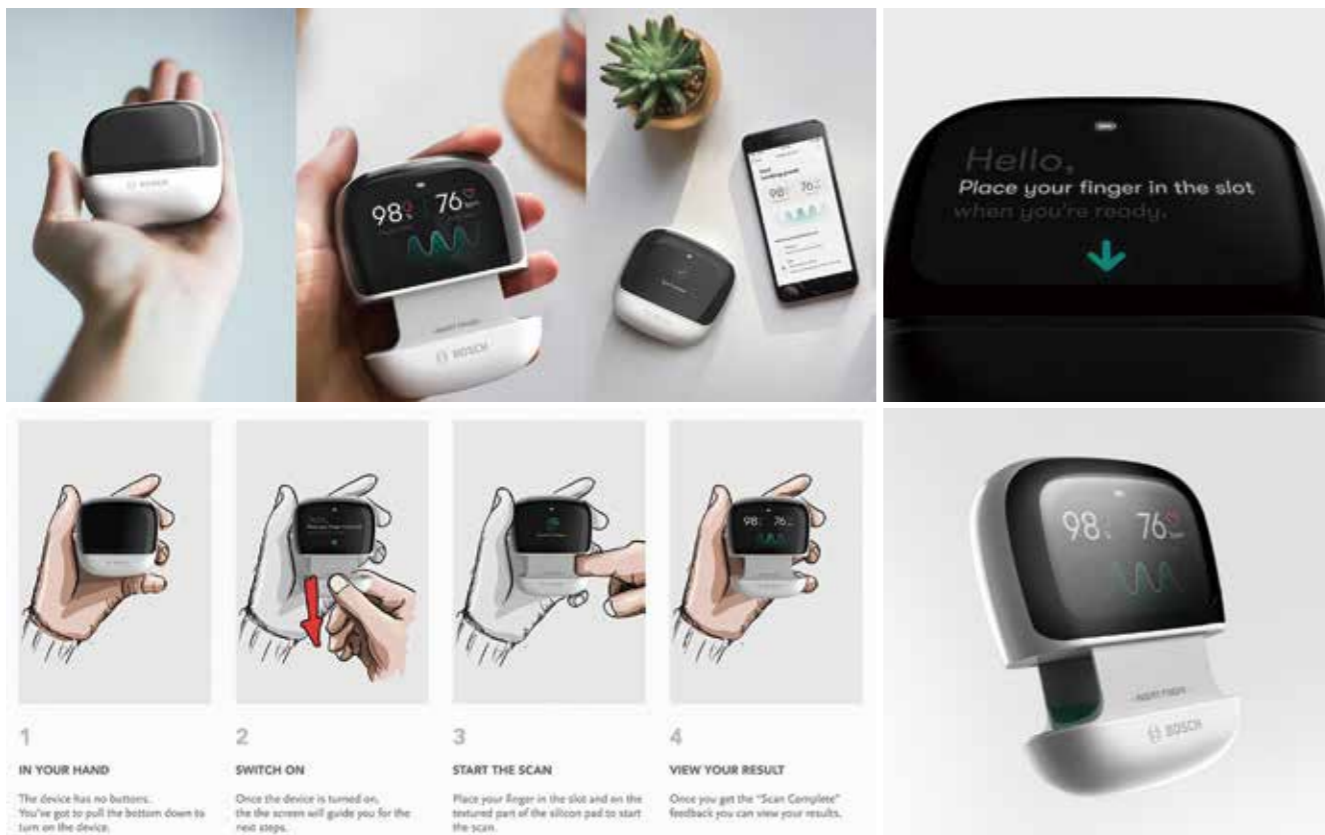
### 企鹅煮蛋器

由 Peleg Design 的 Maya Sarfati 和 Lilach Greenblatt 设计的 Egguins，是一款超级萌的鸡蛋架。它能够一次性存放 6 枚鸡蛋。它由耐热和食品安全的材质制成，可以直接将其带着鸡蛋直接放入水里煮。



如何时尚地查看心率

由 Anish Shakthi 设计的 Kenko，是一款极有设计感的血氧计。它全面提升了血氧计的使用体验，配备了传统血氧计上很少见的 OLED 显示器，用户操作和读取数据都非常简单。



手冲咖啡旅行杯

Malcolm Frontier 和 Impel Studio 出品的 Pakt，是一款专为咖啡爱好者设计的手冲旅行杯，让你出门在外也不必委屈自己喝速溶咖啡。它配备了电热水壶、滤杯和咖啡罐，紧凑的设计缩减了体积，携带非常方便。139 美元 / 套，品质生活来一个？



随身小空调

由 Eugene Dubovoy 和 Vladimir Levitin 设计的 Evapolar，获得了今年的红点奖。它是一款有别于普通空调的制冷设备，它并不会像传统空调那样产生大量的二氧化碳危害环境，而是通过水蒸发的原理创造出潮湿、清新、凉爽的环境。它的个头也非常小，可以放在桌上、枕边，节能环保。[1]





扫码阅读手机版

# 案例实操 从零打造Facebook专页

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，商务英语和计算机双专业，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，从业九年来，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。



@站酷海洛

在前几期的文章中，我们分享了一系列关于社媒运营的知识，但是有不少小伙伴反馈，这些知识点有如下的缺陷：

1. 各个知识点之间比较零散，缺乏系统性和相互之间的联系；
2. 知识点分属于多种不同的平台，针对某个平台的并不集中；
3. 将近 45% 的知识点，要求读者有较好的社媒运营基础，小白上手有难度。

针对上面的几个问题，我们会在接下来的几期中，尝试一一解决，让“小白”也能够实际案例中看到具体操作步骤，掌握清晰的脉络，尝试上手操作。

## 一 案例背景

作为一名外贸从业的人员，如何快速打开海外市场是一个很重要的课题。让目标客户知道你，显得尤为重要。据不完全统计，Facebook 月度活跃用户量已经达到 23.2 亿，什么概念？相当于全球 46.7% 的互联网用户每月都会使用 Facebook，或者说占全球总人口 23% 的人每个月都在使用它，这还不包括中国这个人口大国，足以显示它在全球的受欢迎程度。

因此，基于 Facebook 庞大的用户群，我们做海外营销推广时，Facebook 是必须重视的一个阵地。

本篇我们将围绕一个基于 Facebook 平台打造的营销案例，具体展示操作的思路和执行的任务。

### 1. 案例目标

在本案例中，我们将一步步从头打造一个全新的 Facebook 专页 (FanPage)，从账号设置到上线运维，再到内容发布以及粉丝互动，一直到该专页拥有 1000 粉丝为止。

### 2. 现有资源

在开始之前，我们先梳理下本案例中，手中拥有哪些可用的资源。

(1) 专业的基本信息：品牌、描述、图片、产品。这是开始设置一个专页的必要信息，在建立专页之前，就应该全部准备完毕；

(2) 2 个拥有众多好友的 Facebook 个人账户，这是十分有利的资源，因为好友数众多，



@站酷海洛

意味着可以在页面上线伊始，就邀请大量的好友来关注页面，成为初始粉丝；

(3) 预备 10 件用作粉丝回馈的产品，这些产品可免费赠送给符合条件的粉丝；

(4) 广告预算 500 美金，虽然金额很少，但是如果应用得当，也能发挥不错的效果。

好了，食材已备齐，点火，下锅。

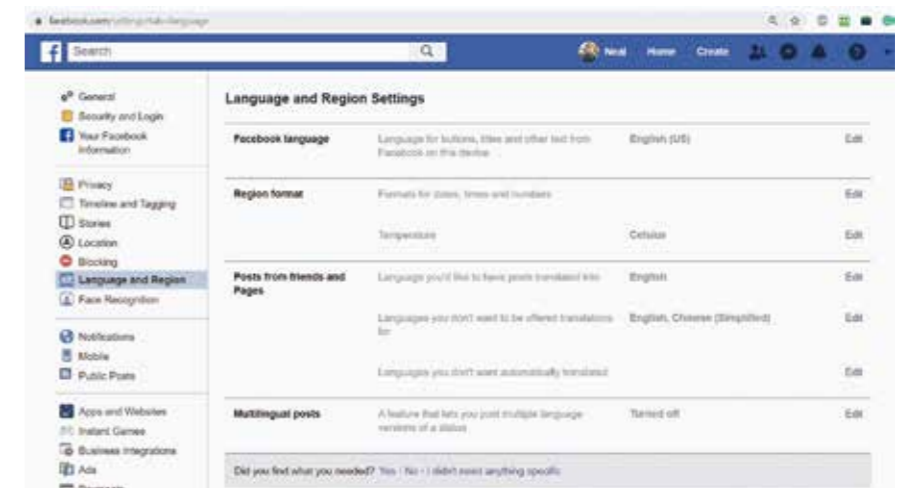
注：本文中所有操作均为英文界面，如果当前账号不是英文界面，可以点击账号右上角倒三角形设置语言和区域设置中，或者直接访问“<https://www.facebook.com/settings?tab=language>”修改界面语言，以便和本文内容对应。

## 二 案例进行时

### 1. Day One

第一天自然是申请开通专页，步骤非常简单，只要在个人账户右上角点击黑色的倒三角形，就能在下拉菜单中找到 Manage Pages 选项，或者直接访问“<https://www.facebook.com/bookmarks/pages>”，点击右上角的 Create a Page 菜单。

后续的步骤只要按照提示要求将每一项信息都输入完毕，即可创建成功，这里不再赘述。在页面创建成功之后，就要开始完善页面的基本信息，这里有以下几个地方需要注意。



设置界面语言为英文



@站酷海洛

(1) 页面一共有 10 种模板可供选择，每一种对应特定的模块布局和功能，我们应根据业务类型做出选择，可选的类目包括：Shopping、Movies、Business、Venues、Nonprofit、Politicians、Services、Restaurants & Cafes、Video Page、Standard；由于我们打算用于创建独立电商站的专用页面，所以这里选择“Shopping”。如果不知道如何选择，可以先用最后一个“Standard”，后面可以随时修改这项选择。

(2) 账号需要一张图作为背景图片，Facebook 官方要求的尺寸是 820\*360 像素，注意文字和重要内容最好放在图片的中间，这样不容易被裁剪掉。

(3) 专页中还要求填写一系列的信息，包括：类目、官方网站、品牌说明、电话、地址、营业时间、产品价格等等，只要是系统列出来的信息类目，应该尽量填写完整；当然，如果办公地址在国内，又不想让国外的客户过度关注这一点，则可以选择不显示地址和营业时间，或者填写一个国外的办事处地址。

(4) 设置页面用户名，完善自定义链接，这一步非常重要。设置恰当的页面用户名可以让访问者十分方便地记忆和找到页面，是必须

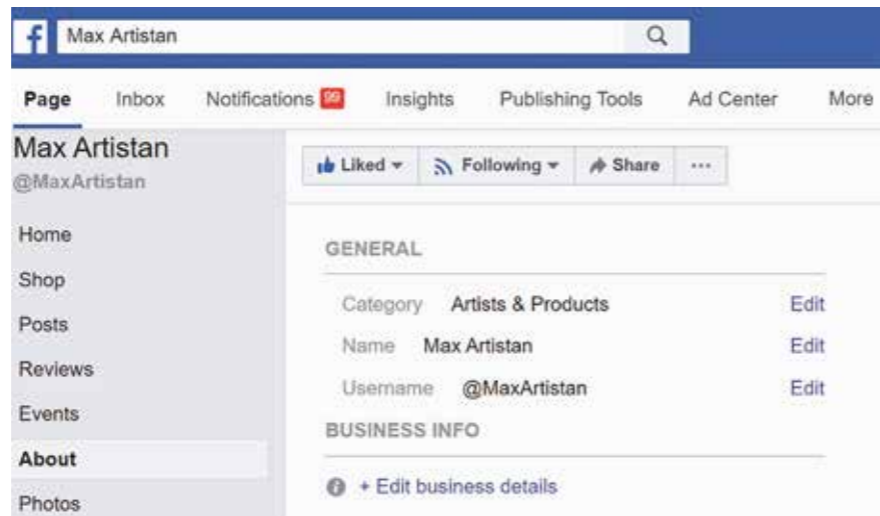
重视的步骤。设置路径为：页面首页 - 左侧菜单栏 - About 页面 - 页面右侧 Username - 点击 Edit，进行编辑。

注意，这里有几个设置原则：

a. 不能和其他人重复，否则会不予通过，这就要求在修改之前，甚至是为品牌取名字之前，就要查询一下自己要使用的名字是否已经被占用；

b. 名字只能使用字母和数字的组合，可使用大小写来区分单词，例如“MaxArtistan”；设置成功之后，你的页面地址就将由之前的随机内容变为包含新设置用户名的内容；

c. 最好做到多平台统一，也就是说，不仅 Facebook 页面是这个用户名，其他平台如 Instagram、Twitter 等，都使用相同的名字，统一品牌内容。



设置页面用户名

除此之外，还应该对标 3-5 个其他品牌页面，观察他们的页面布局、菜单、左侧工具栏等的设置，尽量让自己的页面贴近头部案例。当我们完成所有设置，并且检查没有错漏之后，今天的任务就全部结束了。

## 2.Day Two- Day Five

将页面设置完毕后，我们再次审视手里拥有的资源以及目标，在第一周剩下的时间里，将依次完成以下几项任务。

### (1) 设置和发布品牌故事

在页面右侧的第一个模块，一般被默认为“Brand Story”的模块，点击“Edit”或者“See More”，就可以设置内容了。我们建议在这里放置相关的品牌介绍内容，以生动且专业的文案，讲述品牌的成立、发展、愿景等，行文中也可以穿插图片。一篇好的品牌故事，绝对是潜在用户建立了解和信任的开端。内容做好之后，记得点击“Publish”按钮，才能发布到前台显示，否则会默认为草稿状态。

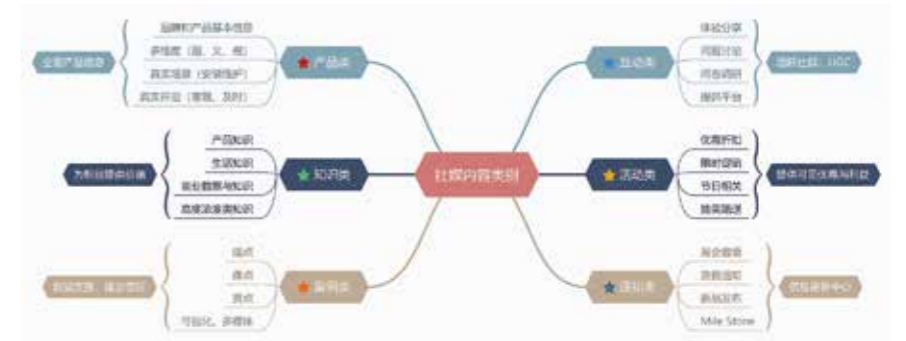
### (2) 设置一个 CTA 按钮

CTA 全称是 Call To Action，就是召唤行动，促使动作的意思。在 Facebook Fanpage 中，这个按钮位于背景图片的右下角，且以蓝色按钮的样式展示，十分显眼。这个按钮包含 8 种可以设置的动作：Learn More、Send Message、Sign Up、Shop Now、Use App、Watch Video、Contact Us、Visit Group。

通过名字我们也可以看出，对于电商来说，我们可以设置“Shop Now”为店铺的链接，访问者只要点击它就能跳转到网店，十分便利。而对于从事 B2B 的小伙伴们，设置为“Send Message”可以直接获得用户的留言，等于拿到了初步的询盘。



在专页中设置CTA按钮



社媒内容类别举例

CTA 按钮是 Facebook 进行流量转化的重要入口，一定要根据自己的情况，进行妥善利用。

### (3) 开始发布内容

到这一步，我们已经将这个页面的必要项目全部设置完成，接下来就可以发布内容了。但是等等，我们还不知道要发布什么样的内容。所以，需要事先规划。

a. 首先，内容发布的核心原则是，要反复思考和揣摩你的潜在用户，他们会喜欢哪些类型的内容。建议先做一个头脑风暴，列举各种你的潜在用户可能会喜欢的类型，然后再分门别类地往里填充具体的内容。

b. 其次，要注意内容的数量和质量。数量上来说，每天更新 1-3 条是正常节奏。要在客户活跃的时间段内发布，可以使用“buffer.com”工具进行定时发布。质量是社媒内容运营的命脉，没有质量的内容只会被读者漠视、忘记、最终抛弃，所以要花时间生产品质好，完成度高的内容，千万不能敷衍了事。

衡量内容质量的另一个指标还有：内容本身的互动性。一篇能在粉丝中引起参与、讨论，

甚至主动制造更多内容的帖子，无疑是最优的选择。

c. 最后，考虑以周为单位，制定接下来一段时间（月度、季度）的总体规划，比如每周至少一篇产品类的、一篇知识类的、一篇案例类的内容等等，在第一步中罗列的内容类型越多，这里就会越丰富。

d. 具体到本案例中第一周的帖子，按照时间顺序应分别是：页面建立以及欢迎粉丝帖 x1、品牌以及涵盖产品介绍帖 x1、产品知识以及能为用户带来实际价值数据整理帖 x1、和产品无关但是对用户有用的冷知识帖 x1、真实用户案例帖 x1。

有了上述的几个帖子，我们第一周的内容发布任务也可以到此结束。虽然看起来只有 5 个帖子，但是运营初期的头脑风暴、内容罗列分类、内容准备、图文制作，直到最终上线发布，每个过程都需要认真思考和执行，只有提高了标准，最终的成品才能达到令人满意的水准。

## 3.Week Two

经过第一周的设置和内容发布，我们的页面已经展示在目标粉丝面前了。从第二周开始，除了按照计划发布内容之外，也要开始为“增粉”而努力。本周进行的“拉粉行动”计划如下。

(1) 邀请个人账号中的好友关注页面。还记得我们这个专页是如何开通的吗？没错，是通过个人账号中的新建页面（Create a Page）链接创建的。接下来的任务，同样需要用个人账号完成，那就是邀请自己目前的好友来关注页面，快速积攒第一批粉丝。

方法如下：

a. 页面右侧，有一个叫做“Community”的模块，这个模块中，有一个按钮或者链接，

上面写着“Invite Friends”，只要点击这个按钮，就会弹出你的个人账户的所有好友，勾选需要邀请的好友，就能够一键发送请求；

b. 你的好友会在他的账号消息中心看到一条邀请他关注某个页面的消息，如果他愿意，点击“Like Page”即可完成，过程非常简单；

c. 在邀请的时候，还可以考虑勾选“Also send each invite in Messenger”，这样你的邀请还会以 Messenger 信息的形式发给对方，提示效果明显；当然，这个方式也会让某些好友觉得被骚扰了，所以先要衡量利弊，如果不是很熟悉的好友，就不要轻易发送私信；

d. 如果自己的账号没有那么多好友，而又想通过邀请好友为页面增粉，则可以在 Facebook 中通过搜索的方式，寻找合适的“红人”或者叫“大 V”，然后支付一定的酬劳，让他为你邀请他的好友，积累第一批粉丝；一个有 5000 粉丝的“红人”，邀请一次的花费大约只需 \$100 左右，十分划算；当然，首先要保证他的粉丝和我们的潜在用户有重合，如果是完全不相关的粉丝，就会拉低后期的粉丝拓展和转化率，哪怕再便宜也不能考虑。

在本案例中，通过邀请好友关注页面这个行动，我们的页面上线第二周，就拥有了 263 名粉丝（真实数据），是个好的开始。

(2) 有了一定数量的粉丝之后，就可以开始策划一个能够和粉丝形成互动的帖子，让粉丝注意到这个页面是有动态的。如果能够在帖子中设计一些奖励，则会更加激发粉丝的参与热情。于是我们设计了如下的内容：

a. 为了感谢粉丝关注，我们决定提供 5 件免费的产品，进行抽奖；

b. 如果想获奖，就在此帖子下面进行互动，点赞且转发，本次活动持续 7 天，所以请抓紧时间参与；

c. 当粉丝转发之后，他的朋友就会看到本条更新，于是也会参与其中（因为同样有中奖的几率）；

d. 活动时间到期，互动结束之后，再单独发布颁奖的帖子，以十分高调的方式，将获奖者的名字和奖项罗列清楚，并且将该帖子置顶 3-5 天，让所有新加入的粉丝都能够立即看到；

e. 还有一点至关重要，在整个过程中，很



多粉丝会留言转发，这个时候，一定要认真阅读每条留言，并且以回复或者私信的方式和粉丝互动；如果能做到 100% 的互动率，粉丝的活跃度将会达到很高的程度，系统也会将内容自动推荐给更多的人；

f. 通过这样的方式，在活动的最后 2 天，粉丝数量会出现爆发式增长。

在本案例中，活动结束后，经过统计，通过活动帖子新增粉丝实际数据为 319 人。

(3) 除了这两个行动之外，每天的常规更新的内容帖也不能落下，要让粉丝觉得这里时常有新鲜的、有意思的、有价值的、和品牌产品相关的内容，才能形成粉丝的关注习惯。

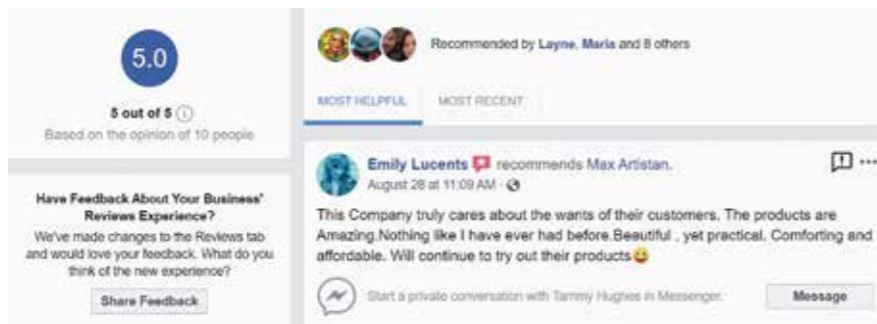
#### 4.Week Three

第二周，我们执行了一个粉丝参与抽奖的活动，持续时间为一周。所以第三周我们的第一件事情就是公布抽奖的结果。与此同时，为了让粉丝对页面保持高度关注，紧跟着第二周的抽奖活动颁发之际，我们趁此策划执行下一个类似的活动，但是要注意变化一下形式，免得重复与单调。

于是，第三周的行动计划如下：

(1) 抽奖活动颁奖。以十分高调的方式将中奖者的名字和奖项发布在页面上，并且将该内容置顶。文案和图片都要专门另行设计，可以使用“canva.com”进行模板化创作，既能贴合粉丝风格，也能节省大量时间。

(2) 对于每个中奖者，都需要单独进行沟通，重点沟通两个方面。



a. 领奖的详细步骤，确保粉丝可以正常领到奖品；

b. 邀请每个中奖者为我们进行专页点评，即是页面上的 Reviews 功能，满分 5 星，分数越高越能够让别人信任品牌。由于中奖者是完全免费得到一件奖品，所以一般都是十分乐意留下一个 5 分好评的，并且因为是粉丝自己亲自留言的内容，所以可读性和真实性都很高；

顺利发奖后，提醒中奖者奖品到达时间，也可以侧面建议他，是否可以将该信息分享到他的朋友圈，形成二次传播。

(3)趁热打铁，立即开始下一个抽奖的活动，但这次稍微改头换面，不能和上次雷同，所以我们更换为产品知识问答。在参与问答的粉丝当中，抽取 5 名获胜者，派发免费的奖品。

这个活动和之前的十分类似，所以不再赘述内容的编辑和发布过程，但是我们决定通过本次活动做更多的事情，扩大其影响力，因为我们还有 500 美金的营销费用没有使用，所以可以：

a. 为该活动开启广告速推；

b. 如果有 BM 账号，则可以使用 BM 账号中的“lookalike”功能进行精确人群定位，提升受众精度；

c. 要随时（每天或者每隔几个小时）观察广告运行情况，避免出现定位失败，出价错误等异常；

d. 如果有 Facebook 广告使用基础，可以考虑“A/B Test”等高级技巧，降低 CPA，放大数量。



@站酷海洛

由于目前粉丝的基数已经是第二周开始时的 2 倍多，再加上广告的加持（实际上只花了 200 美金），所以本次活动参与和扩张的人数，比之前有了十分明显的增长。第三周结束的时候，已经有 823 名粉丝。

#### 5.Week Four

经过前三周的一系列行动，我们的粉丝数量有了一点基础。第四周的一开始当然还是进行颁奖活动，仍旧让获奖者进行专页评论和社媒分享。这时，就可以成立自己的页面群组，将粉丝邀请到一个可以一起分享互动的圈子里，进一步增加黏度。

所以，我们第四周的行动计划包括：

(1) 对第三周的活动进行颁奖，安排奖品，跟进收件情况等；

(2) 建立页面的群组，方法如下，

a. 在页面左侧菜单下方倒数的位置，找到“Groups”点击后，右侧即会出现创建页面的选项；

b. 按照向导，选择好类目和群组类别 (Public, Close, Secret, 建议选择 Public) 即可；

c. 群组成立后，邀请现有粉丝进入群组，并且将若干活跃的粉丝设置为群组的审核员 (Moderator)，这样一来可以缓解运营人员平时维护的压力，另一方面也会促使这部分人发挥

更多的主观能动性，自发地成为品牌的宣传者；

d. 群组发布的内容可以和主页账号同步，也可以专门为群组定制内容框架。

经过这 4 周有计划的行动之后，整个页面粉丝已经突破 1000，实际数据为 1039，实现了文章开头定下的目标。

### 总结

纵观本次案例，在执行过程中，有几个关键点十分重要，再次罗列如下：

1. 梳理手头现有可用的资源，并在预算范围内制定计划，策划活动；

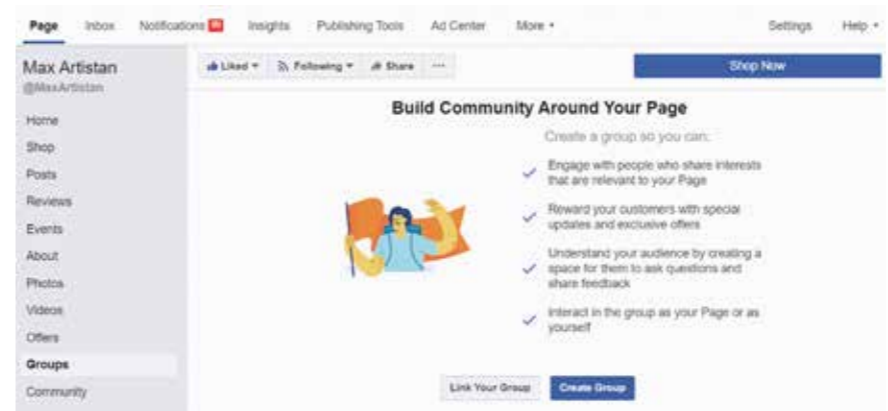
2. 根据自身品牌以及产品特征，在前期就对内容做出框架计划，有的放矢；

3. 执行过程中，将粉丝纳入考虑，并且最大化调动参与者的热情；

4. 策划并执行各种活动时，规则要清楚、公平，最终的结果发布也要清晰透明，没有歧义；

5. 全程与粉丝保持紧密互动，对粉丝的声音给予回应，是让粉丝保持忠诚的最有效方法。

希望本次案例能为大家的社媒运营带来一些启发，更希望能在这个基础上，大家发展出适合每个人、每个团队自己的风格，走得更快更久更远。 [U]



# 最全开发信主题分享 之 手把手教你写好开发信

文\_索菲 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

## 关于作者：

索菲，深耕外贸业务十年，国内主流外贸论坛及杂志特约专栏作者。擅长商务谈判和商务英语写作，勤奋乐观，热爱分享。公众号：索菲外贸笔记，一个有温度有干货的外贸分享平台。



扫码关注作者公众号



关于开发信这个主题，其实已经算是烂大街的话题。但是在效仿、参考、摸索开发信这一课题的路上，很多小白还是没摸准要旨，走了不少弯路。这也是为什么我老话题重提的原因。

以下分享基本是手把手的教程，希望能给有需要的外贸人带来帮助。

## 一封开发信被回复需具备的要素

目前，我的开发信回复率算蛮高的，仔细思考和总结后，一封开发信从发送到被回复需要具备哪些要素，捋清楚后来跟大家说说。

首先，对方的邮箱是否有效？

一般我们可以从展会名册、海关数据、黄页，还有社交平台及相关辅助工具来获得目标客户的邮箱。

首先要验证对方的邮箱是否有效，能够验证的网站有很多，我用得比较多的，口碑比较好的，有以下三个：

<https://www.zerobounce.net>

<https://email-checker.net>

<https://mailtester.com>

如果对方已经申请域名信息保护，网站则有可能不予显示真实状态。正常情况下，获得的邮箱准确率很高，但为什么要判断邮箱是不是对方的常用邮箱呢？

网络时代，每个用户至少注册了一个以上的邮箱，有人甚至多达十个。如果不能排除所获得的邮箱已经处于被闲置或弃用的状态。那么即便邮件被顺利送达，也是徒然。

其次，当顺利送达后对方会不会打开你的邮件？这时候邮件标题显得尤为重要了。

## 开发信标题要注意的细节及开信率较高的标题组合分享

开发信标题有不少需要注意的细节，来一一核对下。

1、很多人在强调邮件标题前面加上“Re:”或“FW:”这两个词，会增加邮件打开率，我个人觉得效果一般。不同性格的人看到这样的标题，反应各不相同，有的人甚至会觉得被愚弄了。像德国、英国等欧美国家，我还是建议

慎重使用。客户毕竟不是傻子，和谁联系过，大概都会有点印象。

2、不要在邮件标题中出现电话号码等联系方式。有些邮件系统会将这类邮件自动识别为垃圾邮件。届时，当你的邮件出现在别人邮箱时，可是带着\*SPAM\*（垃圾邮件）的前缀，甚至根本没有机会被打开，就直接被投进了垃圾箱。

3、题文不符。有人喜欢别出心裁地起一个吸引人的标题，想当“标题党”没问题，但是请好好结合正文内容。比方这个标题“Final hours! Will you save you 50%?”打开后，正文却是枯燥无味的公司厂房介绍，客户自然会觉得你是在逗他。

这种标题，要突出产品的优势。比如节能效果数据，比如最新的环保材料，比如刚好公司活动在促销等等能帮客户节省费用的亮点。

4、以精准并且尽量突出体现产品性能、优点的形容词组成长尾产品关键词来做标题。

少用已经烂大街的“supply, quotation, price list, manufacturer, business relationship, cooperation”这些一看就是推销信的词。

5、少用“Hello my dear friend, Good Morning.”等单纯只问候不说事的标题。有的客户对这样套近乎的邮件标题并无好感。我们不如直接说，“Hello, direct source for+产品”。

6、标题不宜过长，但也不要太长。如果字数已被百般精简还是稍显长，请把重要的词眼比如产品名称提前。

标题最好控制在十个词以内。有些客户的邮箱设置显示的标题只出现前几个单词，其他词看不到，直接被收件人忽略了。

7、如果是针对性写给你一个已经简单分析过背景的客户，可以研究下他们公司网站的标语、主要产品，针对性地融入到你的邮件标题里。

8、可以留意参考下自己行业里的一些英文广告语，或者比较实时的新鲜资讯标题，加以借鉴和应用。

搜索关键词为“产品+slogan”“产品+email subject”或者直接查看下 Youtube 等平台发布的产品视频、图片，看看外国人发布信息的时候是用什么样的标题。

9、针对小语种国家，比如日本、南美的国家可以用谷歌小语种翻译，这样会让客户觉得亲切，对英文不好的客户，也是一种助力。

10、开发信是需要花时间、心思持续跟进才能见效的。因此在定时定期地发开发信的时候，不仅内容每次都要有新意，标题也要不断更新，不要一成不变。

以下开发信标题是我根据自身经验，还和客户、外籍同事就开发信标题的表达和效果讨



论总结后的结果,按类别做了细分,给大家参考。

### 1、【产品】+【用途】

“Labeling machine for Water Bottles”强调是用于水瓶的贴标

“Rattan Table and Chairs for Outdoor Using”强调是户外使用

“Dust Cleaner for Industry Area”强调吸尘器运用于工业领域

### 2、问句式,勾起好奇心

“How to choose/ pick the durable LED light?”强调灯饰耐用

“How to get the fadeless custom shirts?”强调衣服来样定做,印刷不会褪色

“What's a filling machine (with pictures)”说明机械名字,并且强调附图

“I called you, but you didn't answer”告知打过电话,却没回复。可能会勾起好奇心,可能会引起愧疚,也可能直接删除。但总得试

一试,结果谁说得准呢。

### 3、展现优势

“Installation for the Blowing Machine in Turkey”告知已经在土耳其完成吹瓶机安装

“Final hours! Will you save you 50%?”节约成本

“Can you reach your supplier in the midnight?”反问客户能半夜联系到他的供应商吗?代表你能够,这是你的个人优势。

### 4、告知消息

“New arrival of Mugs from ABC China”表明新款到货的产品

“Please visit our stand A139 at PPP Fair in Kenya”告知参展信息,含展会名称、展会摊位、参展国家。

### 5、如果有客户的名字,标题中嵌入他的名字,引起注意

“Hello Peter, can you please give me 2

min?”

“Tim, are you fine with your suppliers now?”

综合这些标题类型,经过实践和分析,以下几个标题打开率比较高:

“somebody recommended I get in touch.”

前提:必须是事实中有共同联系的人引荐,介绍。

“Don't sell last year's style. New arrival of XXX.”

前提:公司有新品推出,或者在目标客户的市场里算是新产品。

“Sending you an offer for XXX.”

前提:这个算是通用标题,它的最佳发送时机是推断出对方正处于采购季,或者获悉对方正在发询盘询价。

“Here is a way to crush your competitor.”

前提:通过综合分析后,你比较了解客户市场,甚至是其竞争对手。而你们刚好有优势、方案或者能力,能够帮助他一起占领市场份额。

“目标客户名字 +read this email to get benefited.”

这算是我发开发信里回复率最高的一个标题了。我想原因应该有两个,一是一般我们看到自己的名字在邮件标题,肯定会很好奇;二是后面的内容,提及到的“get benefited”让人更加产生点开兴趣。

个人总结,以下是能帮助提高打开率的一些邮件标题关键词,仅供参考:

Tomorrow, Free, Alert, Daily, Update, Follow up, Intro/Introduction.

而以下是开发信邮件标题中要尽量避免的关键词:

Final, Sales, Meeting, Special, Help, Discount, Partner.

有人要问,客户打开邮件后,会不会回复?会有这样的情况出现:系统明明显示客户已阅读邮件,却没有得到有效回复。多次实践证明:想通过发一封开发信就一劳永逸是不现实的。

在发出第一封邮件后,大约有百分之六的概率能收到对方有效、正面的回复,剩下绝大部分的邮件基本跟进流程是这样的:

第一周,第一封邮件,用开发信发挥敲门砖的作用;

隔天或者第三天,第二、三封邮件,做一些基础的跟进;

一周后,第四、五封邮件发出后,给客户打电话,争取得到正面回复。

通常会避开最繁忙的周一和即将结束一周工作的周五,并且考虑到对方的时差,在其上班时发出跟进邮件。

事实证明,有相当一部分客户需要更多的后续跟进。当然,这个跟进也有限度,我的做法是,在“15封邮件+电话”无果后,基本可以先搁置一边。

在进一步的分析后还发现以下规律:

1. 如果对应欧美市场,一个抢眼的标题+吸引力的内容,通常在4封邮件内会得到回复;

2. 如果对应非洲市场,在一到两封邮件后

再打一通电话会有帮助;

3. 对应南美市场,如果转换成当地的语种,会明显改善回复率;

4. 如果开发大客户,最好用邮件,开发小客户,通过社交平台发送站内信更有效;

5. 开发信外观讲究一目了然,排版以简约为主,第一封开发信建议是纯文字形式,第二封可以图文结合。开发欧美市场客户可以用“infographic”(information+graphic)的形式,显得更加生动,更有吸引力。

几个免费制作 infographic 信息图的网站:

<https://venngage.com>

<https://www.canva.com/create/infographics>

<https://snappa.com/create/infographics>

## 完整的开发信应该包括的内容

在力求内容简洁、明确的基础上,撰写一封完整的开发信要思考如下几个问题:

为什么要写给对方?

写些什么内容?

要达成什么目的?

希望对方下一步怎么做?

给对方什么诱因?

整理好这几个问题后,开发信正文的核心内容应包括:

### 1、明确的称谓

Hello/Hi XXX (对方的名字)

Hello Purchasing Manager (对方的职位)

请避免用 Dear Sir/ Madam 这些比较官方,且一看就是群发的词汇

### 2、说明你是如何获得对方的信息,帮助对方初步建立信任

如果有引荐的:(引荐人名字) suggested I contact you.

如果是展会上获得的联系方式:It was a pleasure to know you at XXX fair in (城市/国家) 或 We met at XXX in (城市/国家)+时间

如果是网上获得的联系方式,则要换一个

婉转的方式:

Noticed you are in the market for (产品) 或 Glad to know you are in XXX industry.

### 3、说明为什么与对方联络

这个问题是开发信里最核心的内容,其实也是价值的传递,我可以为你带来什么。当你说明清楚彼此的共同联结时,也回答对方心中的一系列疑问:我认识你吗?你怎么知道我的?我为什么要放下手头工作看你的邮件?有什么动力回复你?

任何一个行业,从上游到下游,因为分工协作关系的内容、生产线的不同,价值点也各不相同。介绍产品/服务优势,建议以公司内部强调或个人所观察总结到的为准。

### 4、提及行动号召 - Call to Action

比如询问客户是否需要产品目录挑选?

比如询问客户是否有时间电话沟通?

比如询问客户是否需要你提供样板?

比如希望对方收到邮件后有需求联系你?

还是希望对方给你机会,给他更多进一步的介绍?

这一步是为了让客户给点回应,如果你没有明确的行动召唤,客户看完邮件就叉掉了。

## 写开发信时容易陷入的误区

有些人的开发信内容很容易陷入以下几个误区:

### 1、孤芳自赏

一位做玩具的业务员在给美国客户的开发信中,为了说明产品质量特别好,文中多处提及 ASTM 标准,我问她这是你们的优势吗?她说这是一个卖点,足以 PK 掉一些达不到此标准的同行。

在中国,事实的确如此,但站在客户角度看,ASTM 标准是往美国市场出口玩具的强制性标准。换句话说,这是必需的,根本算不得附加价值。所以,哪怕是优于国内同行又如何,对客户没有额外价值就不值得过度提及。

站在业务员的角度看,客户的产品和我们对口,他是我的目标客户,这是我们写开发信的原因。所以一些人就认为,之所以写开发信



给客户，就是要和他介绍我们的公司、企业、产品。

而站在客户的角度却是，你告诉我这些，对我有什么用呢？

现在越来越多人明白，开发信不要絮絮叨叨介绍自己是谁，来自哪里，公司如何了。可是看了一些人的开发信后，又发现他们完全以介绍产品性能如何优良为主了。

这样很容易陷入到自嗨状态。

写开发信应该围绕的重点是，你的产品、服务能给客户带去什么好处？同质化严重的市场里，为什么他要换掉别的供应商选择你？你说服他的理由是什么？

## 2、开发信没有遵从 "KISS" 原则——keep it short and simple

生意人很少有时间花精力看长篇大论的邮件。一目十行过去，如果捕捉到的是极其无趣的工厂介绍，包括创办于哪一年，工厂员工人数规模，获得了哪些资质证书，甚至厂房面积多大都陈列其中，那简直是花样作死。

有的邮件干巴巴地拧出一个总结，就是我们公司价格最低，质量最好，服务最棒。反反复复都是千篇一律的词“competitive, best prices, very good”，看上去毫无亮点，直接被客户“pass”掉。

另外，不要为了追求简短的原则，硬是矫枉过正，结果变成一句话：“Hello, I am selling XXX. Call me and discuss more.”之类的无营养营销内容。

## 3、数据不够清晰，没有说服力

比如：We provide the quickest delivery to serve you better.

为了更好服务你，我们提供最快的交期和最低的价格。

最快的交期？和谁比较？诸如此类的还有“我们提供最好的服务，最好的质量，我们的客户遍布全球各地”，都是空洞无物的陈词滥调，难逃吹嘘之嫌。

如果改进上面这句话的表达：We can get your goods delivered in 48 hours. 直截了当地说明最快两天交货，比“我们提供最快的货期”是不是更加具体、有吸引力呢？

## 开发信中的几个模板及各个情境下实用句型分享

开发信的重点无外乎两个：

1 你是谁？（简单介绍即可，除非你的公司在行业里如雷贯耳。）

2 你们的卖点在哪？（很重要，需要简单但一语中的地把自己的产品优势说清楚。）

如果你们公司有几百上千类产品，可以挑选一两个热销款式。（不同市场热销款式不一样，不要把适合中东市场质量的产品推荐给美国，也不要欧洲能接受的产品推荐给非洲。购买力和需求不一样，要仔细分析，即便批发发也要分国家和地区。）

开发信不要群发，千篇一律地发纵然很快，但退信率也不低。我还是推崇有目标地发开发信，这样回复率相对会高一点。

## 分享四个我写的开发信模板

以下模板是按照轻工业、重工业而分类的，毕竟小产品和大设备的推销内容肯定不一样，但总体思路还是一样的，仅供读者参考。

### 1、轻工业产品

假设 Mike 是圣诞礼品的批发商，我要和他推荐指尖陀螺，我会这么写：

邮件主题：Fidget Spinner-Best Seller of Toys in 2017.

Hi Mike,

It's Sophie from XXX China. Hope this letter find you well.

Christmas season is approaching, I don't know if you have seen the fidget spinner already. It is the latest craze. Like factories are producing this in overtime. MOQ is small, but many clients are ordering by containers.

Kindly keep us informed about your thoughts. More detailed offer will be updated accordingly.

Sophie

上述是针对季节性热销，爆款产品的开发信。我扔出了两个噱头，一是工厂在没日没夜地生产，证明这种产品需求特别大；二是起订

量不高，可是客户一个柜子一个柜子地订。还是突出产品广受追捧。比起一本正经地自我推荐，这种是不是更吸引客户呢？

### 2、轻工业产品

假设 Steven 从事家具出口，我会这么写：

邮件主题：Grab at least 50% off on the dining table.

Hi Steven,

It' s Sophie from XXX China. Hope this letter finds you well.

Here's an unique opportunity to purchase a contracted and durable quality dining room table with 6 chairs set made from reclaimed wood for only USD 300!

While you know, it is very time sensitive. Lots of orders keep pouring. Please get back to us at your earliest if you are interested in.

Sophie

针对客户所处的市场，或者研究客户网站产品陈列或者追寻客户以往的出货记录，按照他喜欢的口味来推荐款式。选择 1~2 款热卖产品，进行推荐。

文中第二段，单单一句话，我讲清楚了机不可失 / 推荐产品名称 / 配套明细 / 产品材质 / 产品价格。

第三段我提及好的东西都是很多人订购的，所以如果感兴趣的话早点联系。

### 3、轻工业产品

假设 Tom 是做马克杯的，我会这么写开发信：

邮件主题：Hot sale Coffee Mugs from XXX China

Hi Tom,

It' s Sophie from XXX China. Hope this letter find you well.

Did you have the headache to think about the corporate gifts? These are the right ones! As a leading manufacturer of coffee mugs, we'd like to share one of our best seller with you.



附上图片（图片不要大于 500KB）最好打上公司 logo 加官网。

Size, color, logo and packing can all be customized. And we offer free artwork.

Look forward to hearing from you soon.

Sophie

由于产品的销售定位可以是公司礼品。于是可以去给一些大型公司 / 集团推荐公司季度或年度定制礼品，并且提及颜色尺寸、包装也都是可以按照要求制作，并且设计免费。这个又是一个卖点。

### 4、重工业产品

比如 Sam 是做包装机设备的，我会这么写开发信：

邮件主题：Packing Line Support from XXX China

Hi Sam,

It's Sophie from XXX China. Hope this letter find you well.

As a leading manufacturer of packaging machinery, I'm pleased to inform you that we have been working with many big companies in Europe and South America.

We are in a good position not only to supply you high quality machinery, but also the excellent after sales service. Well-trained engineers will offer you any technical support.

Upon receipt of your feedback, we will update you more relevant proposals and working videos for your options.

Sophie

除此之外，以下是开发信常用的一些句型分享：

介绍产品时：

◆ I've been working in a company which specializes in XXX. While thinking about you are in the same market, I thought there might be a good fit for your business.

◆ Our XXX（产品名字）has gathered a lot of attention in the market place.

◆ Here is a small case study of XXX and how we help them solve XXX（问题 / 痛点）

询问对方是否能腾出时间打个电话：

◆ I'll call you early next week, unless another time frame is better for you.

◆ Can I please phone you tomorrow afternoon, or if another day is better. I'll follow up as you suggest.

◆ Can I please phone you on Tuesday, unless you prefer another time.

这几句的意思一致，在做出打电话的决定，明确打电话的时间后，争取主动权也要尊重对方的行程、时间。这三句的后半句表达都会让人听起来更加舒服，自在。

当你不确定目标人物是否是负责人时，最好在文末附上：

◆ Can you please assign this to the person in charge? Thank you for all of your help.

◆ Much appreciated if you could assign this to the responsible party.

经验总结得出，如今营销邮件泛滥成灾，大批量群发的开发信越来越低效，很大部分都被当作垃圾邮件。

而一对一、一对特定群体是指把目标客户按类别分。比如按性质分，经销商 / 批发商 / 零售商等等，比如按产品种类分，按国家地区分等等，然后将开发信有针对性地发出去（如果能获取对方的姓名，直呼姓名比称谓更佳），显得精准，这样的收益率更显得立竿见影。👍

# 如何跟客户谈付款方式

文\_JAC 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林



很多新人问，我们公司只做 TT，客户非要 L/C，咋办？如果双方都不让步，真的没办法，我也因为付款方式丢了很多订单。到现在为止，纵观外贸界，上下几十年，各个行业，各个公司还没有出现一种行之有效的方法，能让所有的客户跟着我们的付款方式走。

我们公司的付款方式比较灵活，从 TT，到 TT+L/C，到 100%L/C at sight，甚至 L/C 30 days，我们都能接，而且接了不少，这就是为什么我们一直单子不断的原因。

这就意味着，除非客户坚持一些我们实在接受不了的付款方式，例如第一次合作就不要 100% 的见提单复印件付款，DA 或者 DP，我们大部分订单都能做下来。

那我写这篇文章的出发点就是如何尽可能的将订单的付款方式谈成 TT，部分 TT，部分

L/C，或者 100%L/C at sight。

如果你们公司规定必须做 TT，其他的一概不考虑，那么这篇文章对你的作用不大，除非你的行业竞争不大，或者你的产品价格或者品牌相当具有优势，不然你丢的订单数要远远超过你所能签下的订单数。

先举个例子，虽然是一个例子，但是曾经在我公司发生过，也在众多的朋友身上发生过。有个泰国客户，要了样品，检测合格，报价也基本上谈妥，最后因为付款方式的问题，双方达不成一致，一直没做下来，对方要求 100%L/C at sight，其实这个付款方式我们能接受，业务员想拿到 TT 全款或者一部分预付款，就告诉客户，我们公司规定，而且按照行业规矩，必须有一部分定金甚至 100% 的预付款才能合作。

客户几分钟之后回邮件了，第一句就是，不需要你教我做生意，我在这个行业十几年了，行业规矩我比你懂，既然你们公司有规定，那是没合作机会了，因为我们公司也规定必须用 L/C at sight。Bye！

以后再怎么联系也不回复了！

后来我去泰国，跟他见了一面，聊起来，他依然提起了这个事情，说我觉得 L/C at sight 很过分啊，如果按照谈业务的经验，我应该提出 DA 或者 DP，让你想办法说服我做 L/C，你们那个业务员太不懂谈判心理了！

我解释，实际上当时我们的工厂是刚刚成立不久，所以急需流动资金，业务员可能怕你对我们公司的生存能力生疑，没敢说，才说了那些话。他笑着说，那直说啊，做生意不就是互相帮助吗，你资金有问题，我帮你，我周转

不灵，你迁就一下我，不就行了。

现在这个客户一直在合作！

这种情况非常多见，这个客户看到这种话回复一封已经属于不错，大部分客户看到你拿公司规定、行业规矩说事，估计就直接不再理你了（除非你的产品可替代性很小）。

所以谈付款方式的一个忌讳就是，不到万不得已，千万千万不要说公司规定如何，行业规矩如何！还是那句话，除非你产品竞争力很小，客户选择不多，不然你很有危险！

说一下我用过的具体方法吧，这些方法并不是百试百灵，反正理由总是一个个蹦出来的，到时候一个个试呗。只要你搜肠刮肚，一个个往外蹦，到了最后客户可能就接受你了，真的是因为某一个理由吗，更多时候可能是因为所有的这些理由。

## 1 分层次报价法

我报价都会分层次，例如：

If the payment is 100% TT in advanced, the price is 1000usd/mt

If L/C at sight, 1020usd/mt

If L/C 30 days, 1060usd/mt

让客户去选择，一个小柜 24 吨算的话，如果选择 L/C，就要多花 480 美金，选择 30 天，就 1440 美金。客户会综合考虑成本，是要资金流动优先，还是省钱优先。

## 2 货期差别法

例如前几天有个泰国客户，通过观察，客户对货期要求非常急，21 号打电话，非要 28 之前交货，付款方式信用证。我就直接在电话里告诉他，如果信用证收到就要三四天以后了，三四天之后开始生产，肯定来不及，而且线上还有很多货要生产，很多都是给过钱的客户，这样最早也得是下一个船期。如果您能接受 TT，我可以跟老板申请，把您的货排在第一个位置，先满足你使用，您看咋样？客户挂掉电话，过了五分钟左右打过来就接受了。

这是要货比较急的客户，有些客户你判断不出他是否赶货期时，也可以用一下，一个理由！

## 3 哭穷法

此法我经常用，成功率不算低，我会这样说，由于我们工厂刚刚建了一个新厂（谁知道没建，反正确立了付款方式以后也很少改）或者新投入生产线或者进行了技术改造，资金相对困难，所以公司推出了回收资金的特殊优惠，凡是接受 100%TT 预付的客户，在最低价的基础上再优惠 10 个美金/每吨（如果是设备，就再打折 5%），以促进资金的快速流动，解决资金流动困难。

## 4 样板工程法

我们在开拓贸易初期，就定了一条思路，每个产品都找一个行业里面比较权威的采购商，哪怕是平价出货，不赚钱，只要退税也要留住他，就是为了建立样板工程，客户在讨价还价时，纠缠于付款方式时，我们都会拿出样板客户来，作为我们的武器。

例如有一个印度客户，价格给我们砍得很低，利润只有原来的一半了，还非要 L/C90 天，这个时候我拿出他们行业里的一个日本客户，这个日本客户在他们行业赫赫有名，直接把合同给了他，当然合同的大部分信息都是处理掉了，只留下了对方的印鉴（证明是真的）和价格、付款条件、货期。告诉他，日本的订货量非常大，才给他这个价格，您就一个柜子，也是这个价格，而且付款方式还是 100%TT（实际上是 50%TT，50% 见提单副本，结清电放），他们那么信任我，合作了这么久，您还有什么不放心啊？

乖乖就范啊，这里需要提一句，如果与该行行业最权威的企业合作过，会大大加分。就如同，很多炸鸡店会说我们用的是肯德基用的那家原料供应商……

## 5 循循善诱法

有些客户非要做什么 100% 见提单 copy 付款，甚至 DA 或者 DP，我们就再加一招循循善诱，就说，相信你要求这样付款，也不是没钱，肯定是对我们不放心，实话实说，第一次合作，我对你们也不放心，这是实话，所以我们很难接受这种对我们没有保证的付款，我知道你对我们不放心，所以我们没有要求 TT 全款，甚至没要求你付定金，就是要求 L/C at sight，银行做担保，对双方都公平。你说呢？

如果某些行业形成了固定的付款方式，就不要打破，例如机械类产品的付款方式不需要多说，行业直接就是 30% 预付，加 70% 到厂验货付清，然后出厂，做这个行业的客户还真没提出过什么异议；某些农药，90% 是放账，几十天的信用证甚至 DA 或者 DP。

## 6 刺激客户法

这招我用在对付过几个印度客户，这几个印度客户的最大特点是，成天说自己如何大，如何实力强，如何有钱，但是一谈单子，就开始拼命砍价，付款方式还非要信用证三十天，好几次都在这谈崩了。

最后有一次我实在是急了，他总是在那说，只要你愿意接受付款方式，我可以给你多少的订单云云。我就抓住他这一点，说，是不是您这段时间没钱啊？我去找老板给你申请一下，照顾您一下，毕竟是贸易商，赚钱的确是很困难。

这下子他急了，no, I have lots of money. Ok, I will pay you 30% TT of total value. Balanced 70% by L/C at sight, ok?

后来跟几个朋友聊天分析起来，才明白，这个客户很要面子，一直强调自己有实力有钱，生怕别人误会他没钱，那次价格相对便宜，他又不舍得放掉赚钱的机会，于是就忍痛接受了我们的付款方式。

后来第二笔订单，客户说，以后还是 100%L/C at sight 吧，一次操作，两次太麻烦，其实还是没钱！

## 7 开门见山法

说了一大堆公司规定、行业规矩，什么理由都找了，客户就是不接受，算了，机会不大了，直接说吧。因为这段时间订单比较多，公司规定不接 TT 和信用证以外的订单。我也很想跟你合作，但是我不是老板，说了不算啊！

以上就是我用过的所有方法，排序不分先后，有的客户一个理由就谈下来了，有的客户所有的理由都罗列上还是白搭，就如同我的一个印尼客户，每次报价回复都会提及付款，我们只接受 DA30 天，其他一概不接受，请认真对待这笔生意，是大单，大单……

遇到这样的，直接放弃吧。 **■**



扫码阅读手机版

# 出国参展之筹备细节

文\_王荣刚 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

作为长期外贸从业者，我们慢慢有些感触，出国参展已经成为开发国外客户直接有效的方式。但展会宣传效果不一，一场展会下来，有的公司会觉得展位没有人气，效果一点也不好，有的还没结束展会就接到询盘甚至成单。针对自己的感悟，做一个分享。



## 一 选定目标市场

选择展会，我们必须要有数据支持。决定展会之前，先决定目标市场。业务员首先要非常熟悉产品，更要知道产品的目标市场在哪。这个时候，就需要收集、分析各种各样的信息。

一般免费的海关数据可为我们提供参考。比如说，我们做5-30吨日系货车配件，日本海关的官网上有很多公开的信息，具体哪些国家进口这类车型多一些，新车多还是二手车多，大约的进口数量等等都可以查到。通过找懂日语的朋友就可以帮忙收集日系货车5年内的海关出口数据。或者你也可以跟有目标国出口经验的其他产品或上下游产品同行交流收集信息。

确定好了目标国家，然后选展会。在决定参展之前，可先联系当地商务局下属的各类协会。他们有专门组织国外展会的部门，给的展会信息基本都是官方认可的真实展会，并且可以拿到参展补贴。在这个基础上，再尽量多拿几家展览公司的宣传册，浏览目标展会的信息，确定想要参加的展会是最优选即可。最后比价格，比服务。

## 二 借力展览公司

在确定不影响申请补贴的基础上，参展也不用非得跟官方的协会走。因为很多有实力的展览公司在拿展位方面也许更有优势。展位的位置非常重要。在大家产品都一样的基础上，一个人流量大的位置，跟一个角落里的位置，参展效果截然不同。跟参展公司谈的时候，要一些往年报名参展公司的资料，然后你就可以试着做一些调研，了解这家展览公司拿展位的实力以及该展会的大体效果。

## 三 展位设计要点

如果拿的标准3\*3的展位，我们必须做一下特装。如果不装，难免混然于众人。最好找外国的设计团队出方案，因为当地的设计团队更能设计出符合当地人审美的设计风格。宣传图不要特别复杂，但是公司名称跟网站必须醒目，方便有些客户嫌麻烦不拿名片，直接带着相机拍照。宣传内容最好直奔主题，比如产品特点、适用范围、生产型号、检测方案，能让人一眼就明白企业是做什么的。另外，展会期间有时间的话多转转，看看别人家的展位装修风格，遇到效果不错的，拍照片留底参考。

## 四 管理样品费用

出国参展不得不考虑费用，展位、人员是固定开支，为了更好的参展效果，必须要有样品，样品的费用因其选择、运输等变量，存在一定的机动性。

### 1. 关于展位样品的选择

要符合目标市场的采购习惯。如果语言过关，就去搜索目标国家的网站浏览当地采购商的采购习惯，实在不行，我们也可以与直接出口到该国家的上下游同行多交流。

以我熟悉的汽配为例，有的国家客户偏好散件，因为散件样品多，价格层级多，选择余地大。有的国家偏好总成，单一产品。因为这样看起来够专业，节省采购效率。根据我个人的经验，只要产品对路，摆上几个精品小样，效果会非常的棒。

除了采购习惯，还要了解当地的产品质量标准。比如我们的一款轮胎螺栓，常规出口到东欧市场，镀锌彩处理外观非常好看，热卖了好多年，拿到欧美展会就无人问津，因为他们的法律明文规定这类产品不可以镀锌彩处理，因为含有有毒成分Cr6+，当地市场早就放弃采用这种工艺的产品了。

### 2. 样品准备

以汽配为例，我们通常准备组装的总成以及组装过程中需要的零配件，涉及到材质的零件，提前切割好产品的断面，并准备硬度仪之类的小仪器，以便客户在最短时间内直观地了解产品的品质，加深印象的同时显得专业。产品的包装也最好出现在展位上，这样客户能看到他们最终收到产品的样子。

### 3. 样品的运输

如果是小而精的样品，我们可以自己带过去。如果是大件并且量多，你可以跟展览公司咨询发样品都是通过哪几家货运公司。注意，是几家不是一家，要比价格比服务。即便展览公司不推荐也不要紧，因为从你报名参展开始，邮箱里会陆续收到无数货运公司的揽货广告，找有经验的承运公司，因为需要他们把样品直接送到展位上去。

展会结束后，如果展会效果好，我们可以把样品寄存在当地的样品仓库，下次参展直接用，如果展会效果不好，就得选择运回、出售或者弃货。运回费用不低，样品本身有价值，

弃货也是损失。所以，在选择样品的时候，一定要精挑细选。

其实最经济的做法是，如果你在当地有客户，跟他们借样品，或者提前商量好，等展会结束，把样品送给他们或者卖给他们。

## 五 到访客户预约

来展位的客户一般分为两类。一类是提前预约的客户，一类是展会现场新结识的客户。预约的客户最重要，在你参展之前就要跟参展国家的目标客户约好细节。

首先，约见老客户。请珍惜每一次与老客户的见面机会，因为这不仅仅是促进客户关系的机会，更是深入了解客户需求、深挖客户采购潜力的最佳时机。

其次，有意向却没合作的潜在客户。很多国外客户需要一个见面的过程才能成交。如果大家之前沟通很久，对方却迟迟不下单，可能跟大家没见过面，客户对你了解有限或者心存疑虑有关系。这次见面就是深度展示产品，赢得客户信任的最佳时机。

最后，约见潜在的目标客户。不管是通过网络还是其他途径，找到目标客户的邮箱或者具体联系方式，去参展之前一定要积极的跟对方发出邀请，说明你们的参展日期跟展位号，并表达出强烈想见面交流的愿望。相信我，真的会有人来，我遇到过。

做好以上几点，起码可以让你在展会上忙起来，不至于因为展位位置或者观展人数等不确定因素使得你在展会上无所事事。如果还有时间，不要闲着，每一个国外的展会，有很多当地的同行企业参展，拿好宣传册和名片，去外国企业展位逛逛，拿到他们的名片或者宣传册，通过公司名称或网址，回来后试着联系他们的采购人员。那些参展的企业也可能需要配套企业。

最后，在去展会之前，请做足功课，业务员对产品研究的越深入（包括但不限于材质、生产工艺、可能出现次品的环节以及解决方案、产品优于同行业的点、性价比优势、可以给客户创造更大利润空间的点等等），跟客户面对面交流的时候，可以谈的范围就越广。

只有当你比客户还熟悉产品，了解市场，客户对你的信任跟依赖程度才能增加，你才能在沟通中掌握主动权。■



# 大客户专攻策略

文\_David Guo\_节选自《金牌外贸企业给新员工的内训课》 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

大客户占公司销售额的比重较大，并且对公司的工艺水平、资金周转能力、总利润的提升、质量管理体系建设、市场占有率、行业影响力，甚至是公司的战略等都有积极的影响，是每家公司梦寐以求的客户类型。

大客户的品牌或口碑有相当大的市场影响力，可以帮我们提升公司的知名度，其订单量带来的规模效应足以降低公司的原材料采购成本，也对公司整体管理水平的提升有促进作用。

## 大客户的主要特点

### (1) 公司规模大，规章制度正规化。

对应的供应商：要有正规化、系统化的管理体系，特别是使用软件管理方法或者ISO9001工厂管理体系，完全能应对客户验厂。

### (2) 订单数量很大，要求及时交货。

对应的供应商：产能要能满足大的采购订单对时效性的要求。

### (3) 客户品牌知名度高，要求严控质量。

对应的供应商：严控品质，有实验室和很多法律法规要求的证书测试。

### (4) 办事人员专业、效率高。

对应的供应商：有专门的大客户小组或者专业性很强的服务人员，能够及时高效地解决客户的问题。

### (5) 订单和利润压缩严重。

对应的供应商：成本控制要非常严格，供应链管理能力强，不然一出问题，整个订单可能就会处于亏损状态。

### (6) 付款方式常是 O/A 或 D/P。

对应的供应商：雄厚的资金实力，熟悉国际上常用付款方式的操作，特别是要考虑通过购买中信保等方式降低风险。

### (7) 合作周期长，一般不会临时下采购订单，而是有详尽的年度采购计划，返单率不是很高。

对应的供应商：在不影响生产或没有订单的时候，安排优化产品结构，提供生产效率，降低成本，同时也可以按照客户的要求，开展内部提升工作。

### (8) 主动性强，谈判艰难，特别当出现客户投诉问题时，要求供应商负责到底，损失大的时候杀伤力大。

对应的供应商：投入更多资金在研发和设计上，生产专利性的产品，让差异化带来更多的溢价空间。认真审阅所有的合同条款，提升公司质量把控能力。做有信誉的公司，在小范围进行试错，不成熟的产品或工艺要多次测试，确保其稳定性。

### (9) 具有引领市场的能力，对研发新产品、挑战新技术有较高的要求。

对应的供应商：公司要投入大量的设计、研发费用，对员工的工匠精神提出了更高的要求。

## 如何锁定大客户？

通过了解一个市场的产品品牌排名。首先，进行细致的市场调研。在划定的区域市场找到所有的经销商和零售商，确定产品的曝光率，然后根据结果获得品牌的排名顺序。

比如，我们所在的汽车零部件行业，最大的海外市场是美国、日本、欧洲。我们选定日本市场，日本市场又分为东京地区和大阪地区。

我们在海外黄页上找到东京地区所有的汽车零部件经销商和零售商，共 125 家，然后制定拜访路线，利用三周时间全部拜访一遍。经过筛选，我们确定了 75 个目标客户，这 75 个客户的店面陈列了我们 30 多个品种的产品。我们经过数据分析和统计，找到了哪几个品牌的产品是陈列次数最多的，哪几个品牌是店面主要推荐的。这样就知道在日本东京地区我们

行业产品的排名，自然就可以确定大客户了。

分析：透过数据找结果，花点心思和时间，多跑多看就能找到自己的目标大客户。

结论：市场是最好的实战场地，在市场调研上下功夫、花心思是最快的途径，也是投资最少的选择。

## 如何了解产品在市场上的份额？

参观行业展会，而不是参展，是一个了解产品市场份额的不错途径。在行业展会上，你有机会能见到所有产品的进口商和大的经销商，能了解到产品的趋势，比如款式、功能、价格。展会上的爆款，也就是几乎每个展位都有的产品，一定是在市场上占据较大份额的产品，这类产品就是你要找的基本产品，甚至可以说是大客户主要采购的基本产品。带着这个信息，你就能找到大客户。

大客户采购的产品通常分为两类，一类被称作特别款，量少但利润高；一类被称作基本款，量大但利润低。用基本款和一些客户接触后，根据产品的订购数量排列出客户等级，数量越大，就越可能是你的目标客户。

依据基本款订购数量将所有目标客户排序，我们就能得出最理想的结果。

## 如何了解采购数量排名？

查阅海关数据是获取客户采购数量排名的最快途径。找到数据统计后，我们可以清楚地看到各个国外客户的采购频率以及采购数量，得出准确结论。

利用现有的海关统计数据来得出直接的结果，是最客观的获取采购数量排名的方式。

巧妙利用海关工具，可以做到事半功倍。

应对大客户，对你来说将会是一种挑战。客户在跟你沟通的过程中，会审视你背后的公司，你公司的生产技术水平与其是否匹配，细节管理是否到位，质检标准是否规范，产研设实力能否令人满意，是否有足够的资金实力以及你是否有足够专业的知识，沟通是否流畅等。

与小客户相比，大客户的订单规模有三个特点，总量多、单项多、项目多。大客户通常集中在春季和秋季下单，这个时候要注意对订单规模的分析。要充分分析客户的订单结构，

得出应对策略。

我们公司有两个超级大客户，一个在南美，一个在北美。他们每次的订单金额都是几十万美元，我们合作超过十年。每次客户下了订单，我们还是会把订单的所有单项分析透彻，比如哪些单项超出了我们的生产规模，哪些单项利润过低等等。

超出我们生产规模的订单，我们将其一分为三，然后对 7 个工厂统一规范物料和技术要求，用最短的时间将 3 个小订单整合成一个大订单。这样可以保证 7 个工厂统一发货，而不至于因一个工厂出现问题而没法准时发货。

利润过低的订单，我们将其他订单的同类产品放到一个工厂去生产，通过增加数量降低成本，使利润最大化。

任何产品都有技术要求，大客户的订单技术要求尤其严格。大客户的分销能力很强，保证产品技术的稳定性是与大客户持续合作的重要条件之一。

每个大客户的订单，我们都会通过技术部门分析整个订单的技术水平。了解产品要求后，我们会和大客户核实，最终形成一份技术资料，也就是和工厂对接的技术清单。和工厂开技术研讨会是必须的，提出样品要求，工厂打样后，一个样品给工厂留底，一个样品给客户封存。如果没有问题，就可以批量生产了。

我们给大客户开发的产品，都有一份技术分析清单。样品出来以后，我们会给客户一份用于技术分析确认，给自己公司一份样品作为留底，给工厂留一份作为质量标准的参照。三方确认，三方封样。即使产品有技术上的波动，也有一个资料来验证波动幅度是否在可接受范围内。

大客户付款的账期通常是 30~90 天，远期信用证和承兑交单常用的支付手段风险比较高。我们采用中信保加有条件的订金的形式。这样可以最大限度地满足大客户的资金要求，同时将我们的风险降到最低。

最后，在与客户合作的过程中，最重要的一点就是风险控制，其中包括贸易条款、资金周转、开发费用、质量管理等。与大客户还是小客户合作取决于公司的定位，以及客户与公司实力的匹配程度，建议大家找“门当户对”的客户合作。■

(更多精彩内容，请前往当当网购买本书阅读)





扫码阅读手机版

# 安东尼的外贸江湖之 与客户成交的三要点

文\_安东尼 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

我是安东尼，一个在内地做外贸的香港人。

今天我们继续来说与客户打交道的细节。

从与客户接触的第一刻开始，我们做的每一件事情，像客户分析和背景调查，都是为了客户下单而铺垫，我们说的每一句话，都是为

让客户认同你和接受你。

为了达到预想的目的，业务员必须有一整套作战方案。对产品全方位的了解和满满的自信心是成功拿下订单必不可少的元素。综合很多有经验的业务员的意见，总结为下列三个要点。

## 一 50% 的正面心态

每一次我们接触客户，机会是五五开，50% 会下单，50% 不会下单。关键是你不能提升客户下单的概率。因此，业务员首先得有正面的心态，相信客户最终是会下单的，这样你才会去努力说服客户下单。一个人的心态



会影响自己的表现。如果业务员自己先泄气了，认为客户不会下单，那客户可能就真的因为各种因素不下单。

新业务员有个常见问题，就是特别容易被客户说服，怀疑公司价格真的有点高，然后掉头去说服老板降价。一旦业务员的关注点去了价格那里，其实就被客户牵着鼻子走了。

因此，在接触客户之前，我们必须充分地了解市场，了解自己公司为什么会报这样的价格，价格的组成部分和产品的主要配件成本分布。如果真的比别人高，高那么多的理由和原因是什么。同样的，如果价格便宜了，也得有合理的理由去告诉客户，为什么价格比别人低，打消客户的疑虑。

## 二 多储备产品知识

产品知识非常重要的一环。有的时候，业务员是败给了客户的专业度，换句话说，客户只相信自己，不相信业务员。如果你对于产品认知度够高，你就能轻易地以你的专业度去说服客户必须和你合作，否则他就会吃亏。

我不只一次提到产品知识的重要性，就是因为业务员需要凭此得到客户的信任。

在客户不专业的情况下，客户就需要你提供可靠的建议和推荐，你必须表现得更加专业，让客户完全相信你。此时，你的“专业意见和推荐”就是客户下单的基础。

如果遇到非常专业的客户，或者比你更加专业的客户，你必须表现得有自信，但千万别和客户抬杠，你可能懂产品，但不一定了解客户市场情况。你的专业程度就更是客户下单的考量标准。因为客户知道你不会出错，不会误解他的需求。

很多业务员轻视产品环节，容易大意失荆州。我自己也掉过这种坑。有一次在和客户谈订单的时候，我以为客户都懂，没有仔细和客户确认产品标准，就下生产单做了。结果客户验货时发现产品标准和他想要的的不同。

这个麻烦本来是可以避免的，就是因为业务员大意。幸亏客户好说话，我们承诺在价格方面做出让步，才避免了更大的损失。

额外提一点，在和客户确认生产细节的时候，必须以邮件文字等书面方式确认和落实。避免将来万一出现问题，变成口舌之争。



## 三 提升客户的信任度

业务员需要针对性地根据不同的客户背景，定好每次谈判的策略。

首先，根据客户的背景调查结果分析，谋定而后动。比方说，客户所在的国家最近有什么新的税收或者通关政策，这些对客户来说非常重要，还直接影响到我们的报价方向和定位。还有，客户的身份是零售商？批发商？进口商？超市采购？不同的客户身份，报价也不一样。

尤其在与那些第一次会面或者报价时不会下单的客户打交道时，你更加需要铺垫和准备。如果客户不在第一次报价就下单，就代表客户会比较供应商。他们比较的当然不单是价格，还有供应商的实力和背景。所以好好的准备一下是绝对有必要的。

在客户眼里，一家初具规模的公司，企业网站是必要配置。当客户想要更多地了解你们公司，除了通过实地考察之外，其次就是通过浏览公司的企业网站以及社交平台。

企业社交平台的的功能更像是公司的公关媒介。越早做这些，对成单越有帮助。很多客户喜欢查看网站的注册年份以及流量。如果一家企业在 B2B 平台、自建企业网站和社交平台推广运营时间都已经超过 10 年，那至少说明这家公司一直处于发展和上升阶段，实力强，底蕴足，值得信任。

平时要注重企业网站和社交平台的维护，当你在企业官网和社交平台声称公司已经在行业做了多少年，人家客户也不一定会信。倒不如以实实在在的数据、照片和新闻等内容去支持和展示。

在这些平台，可以有一些热销产品介绍、新产品推介，但最重要的，还是公司形象的设定与经营。尤其当公司发生一些标志性的事件，就是最好的宣传素材。比方说，工厂搬迁扩大规模，新生产线投产，大型买家验厂，参加行业内顶级展会，通过高难度的专业认证等有代表性的活动。

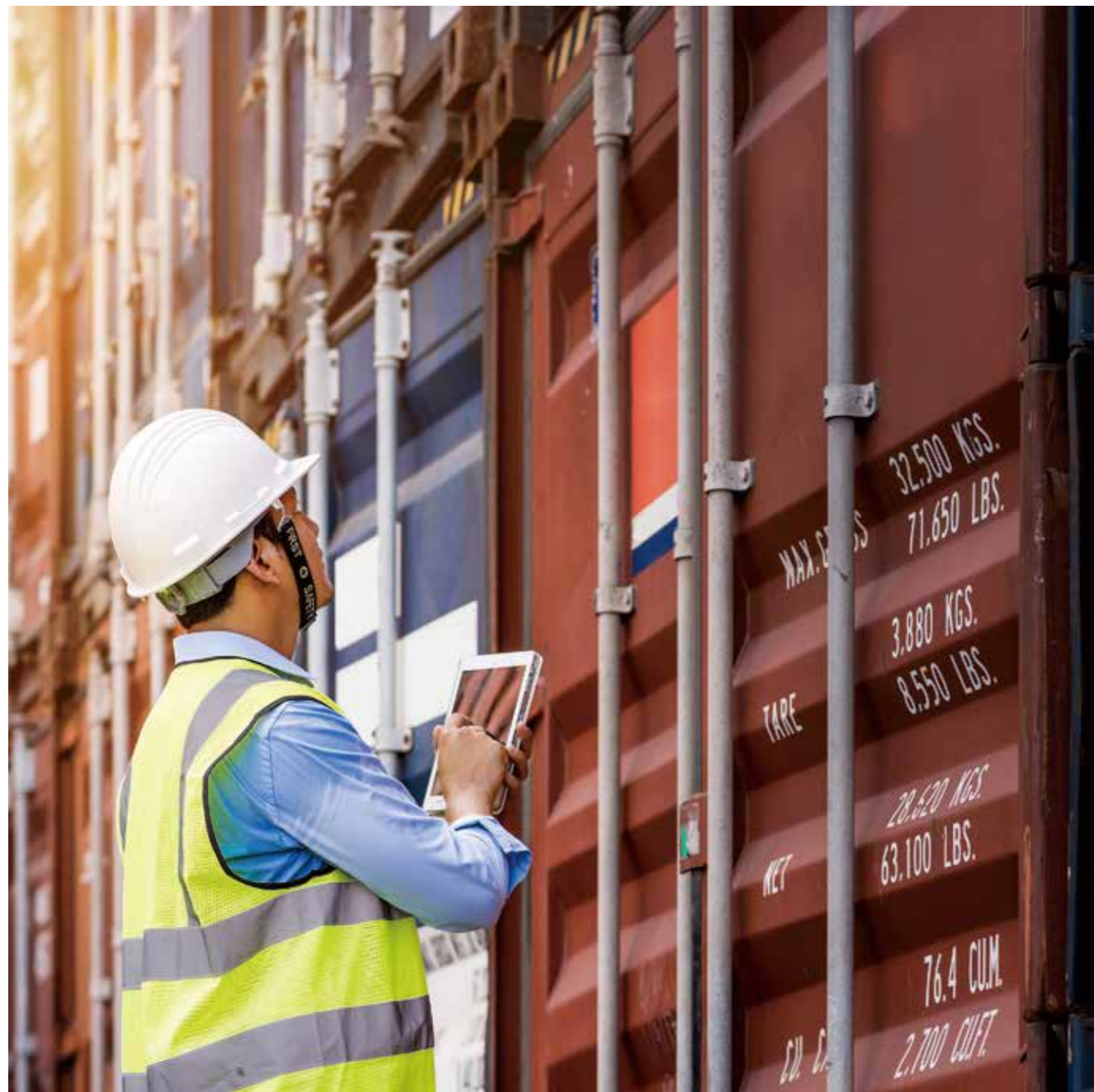
当公司有重大活动的时候，比如客户来访接待、参展、拜访客户等事宜，记得留下影像资料。比如有些公司的老客户喜欢每年拜访供应商，在来访期间留下愉快的合影画面。对供应商来说，拥有合作长达十年以上的老客户，本身就是非常好的可信度和实力的体现。

还有一些公司企业文化做得非常好。他们自公司创建开始，每年都会拍摄一些公司的相片。在公司会议室或者老板的办公室里，做一个企业大事年份表，有的甚至会吧公司出口额或全年营业额放进去，并给图片配上相关的双语说明。

做好以上这些，自然就能让初来乍到的客户对公司的过往一目了然。 10

# 集装箱进出口货运流程

文\_林益松\_精选自《集装箱班轮运输与管理实务》\_中国海关出版社 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林



港口码头在集装箱进出口货运流程中，是重箱集港、空箱还空，航线船舶靠泊、卸货、不同运输方式中转衔接的重要场所，部分港口码头还提供集装箱修理、熏蒸、清洗等各项服务，是集装箱运输链的重要一环。

以下分别从集装箱货物出口和进口的不同视角，梳理港口码头在进出口货运流程中的各项工作和流程。

## 一 港口码头在出口货运环节的业务和流程

集装箱码头在出口货运环节中，主要业务包括编制出口作业计划、接收重箱进港、编制船图和装船顺序单、装船理箱、装船结束归档等各项工作，具体说明如下。

### 1. 编制出口作业计划

集装箱船舶靠泊前，港口码头从船公司获得船期预报和确保信息、船舶预配清单、预配船图等信息，其中，船期预报和确保信息用于码头公司制订船舶装卸作业计划、船舶预配清单，便于码头提前了解船舶待运清单、预配船图以便码头公司编制配载图。

港口码头将根据此制订船舶计划和堆场计划，船舶计划确定船公司船舶靠泊的泊位安排、靠泊时间、作业任务、作业要求、作业持续时间和船舶离泊时间，堆场计划确定集装箱重箱进港集港后堆存的区域和位置，便于快速实施船舶作业，提升效率。

### 2. 接收重箱进港

接收重箱进港，是港口码头在截港日前，对船舶预配清单的货物，核对订舱单、场站收据、装箱单、出口许可证、设备交接单等单据，检查集装箱数量、集装箱箱号、铅封号等是否与场站收据一致，箱子外表是否异常，铅封是否完整等情况，并代表船公司接收货物的过程。港口码头接收重箱进港后，应在场站收据上签章并退还给发货人，如发现异常情况，应在场站收据上说明或予以拒收。

### 3. 编制船图和装船顺序单

编制船图是指港口码头根据船公司提交的预配船图，并按照船舶既定的技术规范和码头作业特点编制的航次出口箱在船舶上的具体船箱位的计划；装船顺序单，是根据重箱进港集港，并完成报关、报检等手续的集装箱货物清



单编制的装船顺序清单。

### 4. 装船和理箱

集装箱船舶装船作业由港口码头根据船舶计划、配载图、装船顺序单等作业计划，有序地指令堆场发箱、集装箱卡车运输、岸边装船，并对整个装船作业进行监控和协调。装船前，场站收据大副联和理货联送交理货公司，装船过程中，理货员应在船边理货，并与船公司办理货物交接。

此外，港口码头应制作装船清单及积载图，连同接收货物时货主提供的其他单证一并送船公司。

在装船过程中，对堆存在集装箱码头场站的冷藏集装箱应及时接通电源，每天应定时检查冷藏集装箱的冷冻机的工作情况是否正常，箱内温度是否保持在限定的温度区间，在装卸和出入场内时，应及时断开电源。对于装运危险品的集装箱，应根据可暂时存放和不可暂时存放确定是安排在港区内存还是在预定装船时间进场后直接装船。

### 5. 装船结束归档

装船作业后，港口码头将编制装船作业签证、系解缆作业签证作为向船公司收费的凭证；缮制装船作业小结，详细列明实施装船作业的船名航次、靠泊时间、离泊时间、装卸作业集装箱数量及类别；编制船舶离港报告，包括船名航次、

靠泊时间、离泊时间、装卸时间、装卸箱量、作业时间等内容。船舶离港报告提供给船公司或其指定船代，以便其掌握船舶动态情况。

## 二 港口码头在进口货运环节的业务和流程

集装箱码头在进口货运环节中，主要业务包括编制进口作业计划、卸船理箱、卸船工作结束小结、交付重箱、制作交货报告与未交货报告、回收空箱等各项工作，具体说明如下。

### 1. 编制进口作业计划

港口码头在集装箱船舶靠泊前，从船公司（船公司目的港代理）获得船期预报和船舶确报、进口舱单、进口船图和装运港理货报告。

其中，船期预报和确报信息用于安排集装箱船舶卸船计划；进口舱单提供按照提单号序列编制的船舶所载运的进口集装箱汇总信息，是用于安排卸船作业的重要单证，也是安排收货人提取货物的原始依据；进口船图列明每一个进口集装箱在船舶的具体位置（船箱位），用于安排卸船；装运港理货报告则作为港口与船公司对可能的货损的责任认定的原始凭证。

在实践中，装运港理货报告一般在装运港外轮理货时根据装船实际情况编制。港口码头将根据以上信息编制船舶作业计划、堆场计划



和卸船顺序单，其中，船舶作业计划确定每一艘船舶靠泊的泊位、靠泊时间、作业任务、作业要求、作业时间期限和船舶离泊时间；堆场计划是根据进口船图、进口舱单以及集装箱码头堆场可利用情况等编制的作业计划，确定集装箱卸船后在码头内堆场堆存的位置和作业计划；卸船顺序单是港口码头根据进口船图和进口舱单编制的集装箱船舶卸船作业顺序单，是集装箱船舶卸船的作业计划书。

## 2. 卸船理箱

卸船理箱是在船舶靠泊后，由港口码头对需要卸港的集装箱（包括重箱和空箱）安排卸货，并按船舶作业计划和堆存计划，确定可能的水平搬运、堆场堆箱作业计划。卸船后，理货公司代表船公司与港口码头进行集装箱交接，对于发生货损的集装箱（比如集装箱外表损坏或铅封不完整等），填制残损记录单，双方明确责任并签字。

## 3. 卸船工作结束小结

港口码头在卸船作业结束后，编制卸船作业签证，用于向船公司结算卸船费用；编制进

口卸船小结，汇总实际卸船货物清单。

## 4. 交付重箱

交付重箱是指由港口码头按船公司提单签发的运输条款，向收货人或收货人指定的通知人交付集装箱重箱的过程。在实际操作中，交付重箱的对象主要有收货人（CY 条款）、集装箱货运站（CFS 条款）或内陆承运人（内陆 CY、RAMP、DOOR 条款等）等。

交付货物对象为提单收货人时，提单收货人应结清所有到付费用，并出具在船公司换取的提货单（可参照第三章有关美国航线放货控制内容）。港口码头堆场与收货人在交货记录上签字交接，如交接的货物有问题或运输中有批注，应将问题及批注记入交货记录。

交付货物对象为集装箱货运站时（一般为拼箱货），由集装箱货运站到堆场提取集装箱，运送到货运站拆箱后交给收货人。如果码头堆场和货运站是各自独立的机构，交接时应制作交接记录，否则可由双方在装箱单上签字作为交接的依据。

交付货物对象为内陆承运人时，如船公

司是全程多式联运承运人，可将集装箱运送至港口码头中内陆承运人指定堆场（可参照第三章有关美国航线 OnDockRail 操作内容）或其他场外堆场（可参第三章有关美国航线 OffRampCY 操作内容），在堆场完成装运后运送至内陆铁路场站或门点再办理交货记录。如船公司仅是海运承运人，则在港口码头内堆场凭交货记录进行交接。

## 5. 制作交货报告与未交货报告

港口码头交付重箱后，应根据实际交货情况制作交货报告和未交货报告，提交船公司（船公司目的港代理）。船公司可以根据已经卸船未交付货物的清单，及时做好重箱催提，避免由于客户延期提箱在码头产生高昂的堆存费用。

## 6. 回收空箱

收货人或其指定的通知人提取重箱后，根据合同约定的还箱条款，可能需要将集装箱空箱还空至港口码头，港口码头堆场业务应负责集装箱回收工作，办理设备交接单手续，回收集装箱空箱。 14



# 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。



## 《优势成交：老外这样做销售（第二版）》

作者：[摩洛哥] Abdelhak Benkerroum (阿道) 定价：58.00 元  
出版日期：2019 年 10 月第 2 版 出版单位：中国海关出版社有限公司

世界知名企业高级经理、高净值管理专家倾囊相授  
学会借口管理，让客户无法对你说 NO  
知道谈判时，老外究竟在想什么  
识别客户隐性需求，助你转型全能销售



## 《小资本做大品牌：外贸企业品牌运营》

作者：黄仁华 定价：58.00 元  
出版日期：2019 年 10 月第 1 版 出版单位：中国海关出版社有限公司

以运营国际化品牌为目标，倒推品牌名称、LOGO 设计、专利布局之法  
品牌推广、营销秘诀，高效的团队搭建秘诀  
小企业做大品牌，没那么难！



## 《集装箱班轮运输与管理实务》

作者：林益松 定价：48.00 元  
出版日期：2019 年 3 月第 1 版 出版单位：中国海关出版社有限公司

系统研究集装箱班轮运输与物流融合趋势  
探讨物联网、区块链技术在航运业的应用  
深入讲解集装箱运输成本控制、收益管理等航运实务  
分析航运电商，探讨新商业模式，梳理集装箱货运流程及单证，讲解危险货物运输技巧

# 文化影响谈判的六大方式

文\_Jeswald W. Salacuse 编译\_钱晶晶 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

## 关于作者:

Jeswald W. Salacuse: 塔夫茨大学弗莱彻法律与外交学院的教授。他曾任弗莱彻商学院院长, 还是哈佛大学谈判项目指导委员会的成员, 外交关系委员会的成员, 国际仲裁法庭的主席, 以及纽约证券交易所上市的几个共同基金的独立董事。



世界文化的多样性使任何谈判者都不可能完全理解所遇到的陌生文化。我们对 12 个国家进行调查, 发现不断出现的特定因素使跨文化谈判复杂化。希望这个调查有助于谈判者在外贸交易过程中弥合文化差异。

## Communication: Direct or indirect? 沟通: 直接还是间接?

不同文化之间的交流方式不同。有些人强调简单直接的沟通方法; 另一些则严重依赖晦涩复杂的方法。

在一种重视直接的文化中, 比如: 美国人或以色列人, 通常可以从他们那里得到最直接的建议或明确答复。在间接交流的文化中, 比如日本人, 对你的提议可能是通过模糊的评论、手势和其他手势来给出反应。

大多数情况下, 你不会在第一时间得到明确的承诺或拒绝。在同一谈判中, 这些沟通方式的冲突可能会导致新的摩擦。比如: 日本谈判代表会间接地表达反对意见, 这会让对方觉得双方的合作依然有可能, 但其实日方已经拒绝了。

## Sensitivity to time: High or low? 对时间的敏感度: 高还是低?

关于各个国家商人的谈判风格的讨论总是涉及到因为不同文化迥异的时间观念。

据说德国人总是很守时, 拉丁人习惯迟到, 日本人谈判节奏很慢, 而美国人很快就能达成协议。来自不同国家的谈判者可能会以不同的方式衡量时间。

对美国人来说, 交易是为了签订的合同, 时间就是金钱, 所以他们想尽快达成交易。因此, 美国人尽量把手续减少到最低限度, 并迅速开始工作。

日本和其他亚洲人的目标是建立一种关系, 而不是简单地签署一份合同, 他们需要在谈判过程中投入时间, 以便双方能够更好地了解对方, 并决定是否愿意开始一段长期的关系。他们可能会把缩短谈判时间理解为对方想要掩盖什么。

而在接受调查的 12 个国家中, 认为自己对时间不敏感的人数比例最高的是印度人。

## Form of agreement: General or specific?

### 协议形式: 一般还是具体?

无论谈判者的目标是一份合同还是一段关系, 几乎所有情况下, 交易的最后双方都得签合同。

一般来说, 美国人更喜欢非常详细的合同, 他们想要借此涵盖所有可能出现的情况。为什么? 因为在他们看来, 交易本身就是合同, 必须参照合同来处理可能出现的情况。

而中国人更喜欢一般原则形式的合同, 而不是详细的规则。为什么? 因为如果出现意想不到的情况, 双方应首先考虑彼此的关系, 然后再解决问题。某些情况下, 中国的谈判者可能会将美国规定的所有意外事件的做法解读为对双方的未来关系缺乏信心。

一些经验丰富的谈判者表示, 双方在协议形式上的分歧, 更多地是由双方议价能力不同

造成的, 而非文化因素。实力较强的一方总是寻求一份详细的协议, 在所有可能的方面“锁定交易”, 而实力较弱的一方则更喜欢一份一般形式的协议, 让自己有空间“摆脱”可能或必然发生的不利情况。

## Building an agreement: Bottom up or top down?

### 达成协议: 自下而上还是自上而下?

与协议形式相关的问题是, 业务交易的谈判过程是归纳过程还是演绎过程? 它是从一般原则的协议开始到具体的项目, 还是从具体的协议开始, 比如价格、交货日期、产品质量、总金额到汇总成为合同?

据了解, 法国人倾向于先就一般原则达成一致, 而美国人则倾向于先就具体问题达成一致。对美国人来说, 谈判协议基本上是在一长串细节上做出一系列妥协和权衡。对法国人来说, 关键是先就指导和确定谈判进程的基本原则达成一致。

此外, 法国人、阿根廷人和印度人倾向于将交易视为自上而下的(演绎)过程; 而日本人、墨西哥人和巴西人则倾向于将其视为一个自下而上的(归纳)过程。

在实践中, 一方首先提出一项最低限度的协定, 该协定可随着另一方接受其他条件而增删, 以达成一致。

## Team organization: One leader or group consensus?

### 团队组织: 一个领导者还是一个团队的共识?

谈判就像一场战争, 战前的情报收集工作很重要。其中最重要的是了解到对方谈判的决策方式。文化是影响双方管理层组织谈判的一个重要因素。有些文化强调个人, 而有些文化强调集体。这些价值观可能会影响谈判节奏。

一个极端的例子是: 谈判团队的最高领导人拥有决定一切事务的全部权力。许多美国团队倾向于采用这种方法。其他文化, 尤其是日本, 强调团队谈判和共识决策。当你与这样一个团队进行谈判时, 可能并不清楚谁是领导者, 谁有权支持哪一方。第一类谈判团队通常规模较小; 而第二类往往是大的。例如: 在日本就一项重大协议进行谈判时, 美国人带着 3 个人

来到谈判桌前, 而日本人带着 10 个人出现, 这种情况并不罕见。

同样, 一位领导带领的小组通常比根据组织意见协商一致的谈判小组更快地做出决策。

不同的文化群体在团队组织问题上表现出不同的偏好。最倾向于内部协商一致组织的是法国。也许, 在法国人的眼里, 达成共识是保护个人主义的最佳方式。尽管日本以协商一致而闻名, 但只有 45% 的日本受访者表示喜欢协商一致的谈判团队。巴西人、中国人和墨西哥人比其他任何团体都更倾向于一人领导。

## Risk taking: High or low?

### 冒险: 高还是低?

在达成交易时, 谈判者的文化可能会影响他们承担风险的意愿——泄露信息、尝试新方法, 以及在提议的过程中容忍不确定性。

日本人需要大量的信息和复杂的群体决策过程, 以此来强调规避风险。相比之下, 美国人是冒险家。

在我们调查的受访者中, 大约 70% 的人声称有冒险倾向, 而只有 30% 的人认为自己是低风险者。在不同的文化中, 对这个问题的回答有显著的差异。日本人在谈判中高度规避风险, 这一现象也得到了证实。

调查发现, 日本受访者是最喜欢规避风险的。相比之下, 接受调查的美国人认为自己是冒险家, 但自称冒险家的法国人、英国人和印度人的比例更高。

面对讨厌风险的对手, 双方谈判应如何进行? 以下是需要考虑的几个步骤:

- 1、不要急于谈判。对一方来说谈判进展太快, 只会让另一方对拟议交易的风险有更高的认识。
- 2、设立专业的防御机制, 减少交易中的风险。
- 3、把精力集中在建立关系和培养双方的信任关系上。
- 4、考虑对交易进行重组, 循序渐进地进行。

谈判风格和个性一样, 也有很大的差异。了解这些之后, 你可能会更好地理解来自不同国家客户的谈判风格和方法。同样重要的是, 它也可能能够帮助你确定自己的谈判风格。知己知彼, 对不同的对手采取不同的打法。■

# 童话王国丹麦

文\_王重和 责编\_刘艳林



@站酷海洛



笔者在哥本哈根参观丹麦著名企业嘉士伯啤酒

几乎每个成年人心中都有一个童话情结。

那年坐船去丹麦，进哥本哈根港正是清晨，我凭风站在船舷，只见岸上城堡、宫殿掩映在绿荫中，到处洋溢着浪漫的气息。一切都似曾见过，直到远远看见礁石上美人鱼雕像才蓦然想起，儿时睡的小铁床喷绘的就是“海的女儿”，每晚都是童话故事催入梦乡，而现在则是多年前虚幻缥缈形象的再现。

丹麦王国诞生迄今已有千余年历史，阿美琳王宫里珍藏着镶有钻石的王冠和权杖，还有王子的宝剑和公主的水晶鞋；御座上换过许多国王与王后，也有不少娶了灰姑娘的白马王子；方形石块铺成的弹格路上还跑着王室的巡逻马车。

丹麦全境有 800 多座城堡、要塞和庄园，田野上矗立着色彩鲜艳的小房子，还有很多风

车和磨坊。从任何一座城市中心出发，几分钟内就能到达野生动物的领地，这里有陆上跑的狐狸和小鹿，有天上飞的云雀和天鹅，还有水里游的海豹与鲸鱼。难怪人们说，到了丹麦，满眼都是童话元素。

丹麦人称童话王国，到哥本哈根的人都会去安徒生故居追寻那些美丽童话的源头。故居在一条僻静的街巷里，陈设简单，卧房里仅一床一桌一椅而已。书桌上放着一套《安徒生童话文集》。著名的《丑小鸭》就是在古朴的壁炉前构思写就的。这篇童话其实也是安徒生童年境遇的写照，他出生在欧登塞一个穷人家，长相怪异，经济窘迫。14 岁那年他怀揣 13 个银毫子来哥本哈根闯荡，当过学徒，做过裁缝，在济贫学校读书，挫折和冷遇没有动摇他的信念，他还是专心执拗地朝自己的目标攀援。

在丹麦，这样的丑小鸭还有很多。木匠克里斯蒂森开了一家店铺，专售自己原创的木制品。经济大萧条时，因接不到订单，他辞退了工人，失去了妻子，只剩下四个孩子与他相依为命，真正成了丑小鸭。然而克里斯蒂森坚毅乐观，他决心在困境中重新创业，为全世界的孩子生产一种全新的木制玩具。克里斯蒂森把精细手艺和天才灵感运用在玩具创造上，首先推出木头拼砌，后来改用塑料件接插，还提出学习与玩耍同步进行的理念，这就是闻名世界的乐高玩具。乐高现今拥有 200 万名会员，曾被《财富》杂志冠以“世纪玩具”的称谓。

笔者有个朋友在哥本哈根开中餐馆，雇了个当地厨工。厨工年龄不大，是音乐发烧友，一心想攒钱买套 B&O 音响，这种世界顶级品牌要价 10 多万克朗，对他来说绝不是小数目。现在他努力打工挣钱，下班研究音乐并尝试写

一些乐曲。他崇拜卡尔·尼尔森，也听麦克学摇滚乐，家里收藏了各种唱片、盒带和碟片。他有一个梦想：在吸收丹麦传统音乐和当代时尚音乐的基础上，创作新颖的音乐作品。没人会嘲讽他，因为丹麦面包师的儿子库柏克能成为艺术家，裁缝安徒生能成为作家，谁说今日厨工明天就不能成为音乐家呢？

丹麦地处北域，资源匮乏，数百年来连续遭遇大瘟疫、大火灾、外敌入侵轰炸、世界大战折磨，种种灾祸使丹麦经济遭受重大破坏。也许因为这些，丹麦民族性格中有一种丑小鸭情结，阅读丹麦书籍或观看丹麦电影，你会发现丹麦人笔下的世界很大程度上是不幸的，安徒生童话故事也是开头总不好，而结尾也不一定总是好的。

丹麦人说，我们不避讳给孩子们讲悲剧故事，他们需要了解这些，从而感受到生命不一样的层次。如果孩子只知道真善美，当他们接触社会，知道真实的社会与童话中说的不一样，那谈何融入社会？丹麦人认为，真正的英雄主义应该是，看清生活真相后依然热爱生活，努力打造自己的童话。他们说，只要你曾经在天鹅蛋里待过，就算生在鸭窝里也没有关系。

丹麦三面环海，由日德兰半岛及西兰、菲英等 406 个岛屿组成，丹麦人习惯在海中划艇冲浪、捕鱼晒盐，自古以来就有征服海洋的梦想。维京时代丹麦人驾着一种长桅平底、时速可达 11 节的快船出海去寻梦，常南下欧洲诸国以琥珀、燧石等换取谷物和其他用具。

在哥本哈根逗留期间，我随贸促会拜访了马士基公司，公司大厅里挂着一幅巨大的海图，图上密密麻麻插着马士基标识的小旗，他们已经在 125 个国家设有办事机构。1904 年马士基以一条二手货轮起家，今天已发展成拥有 6 万多名员工、470 多艘集装箱货轮、总装载量超过 1800 万吨的世界最大的集装箱航运公司。丹麦民族世代对海的梦想竟然在马士基身上实现了。

在发展绿色能源上，丹麦也走过了从丑小鸭到天鹅的道路。丹麦冬季漫长，潮湿寒冷，取暖用煤炭长期依赖进口，巨额外汇支出迫使他们开发风力资源。现在哥本哈根机场四周都是风车，计有超过 5000 台风力发电机在日夜不停地运转，单机容量已达到 2000 千瓦，为全国提供了 20% 的电力。海上风电场也遍布海岸线，预计不久风力发电即将占据丹麦能源



丹麦到处都是童话里才能看到的房子

结构的相当份额。虽然上世纪 70 年代北海地区发现了巨量石油和天然气储藏，但这并没有阻碍丹麦发展清洁能源的脚步。

为了给后代创造可持续发展的未来，丹麦政府运用法律和税收杠杆，出台了一系列政策，故意提高燃料价格，用收入资助新能源的研究和利用。丹麦设想 2030 年以前，凭借可再生资源为本国提供 35% 的能源，这个目标或可提前实现。

童话中的丑小鸭是一觉醒来变成天鹅的，但丹麦人心里清楚，生活不是童话，不会一夜暴富，只有奋斗才能改变现状。丹麦农民吃苦耐劳，除了种地还搞副业，一个农民可养活 140 个城里人；即便在富裕后的今天，紧张认真依然是大多数丹麦人的工作作风，当地机关上午九点上班，没有午休习惯，下午四点半下

班；每天清晨天还没亮，就可看到哥本哈根清洁工人跑着小步挨家挨户收取垃圾。

丹麦人常说：“我们没有资源，没有人力，但我们有取之不尽、用之不竭的智慧。”丹麦实施从小学到大学全程免费教育，1/4 成年人就业后还坚持上夜校充电。当地每年都要出版一万多种书籍，国民人均购书量名列世界前茅。欧洲各国数丹麦人口素质最高，技术人员最全。

20 世纪丹麦已有 12 位科学家荣获诺贝尔奖，马士基集装箱航运、B&O 家用电器、乐高玩具、嘉士伯啤酒等都是世界著名品牌，他们用勤奋写了许多丹麦童话。

笔者以为，我们在实现中华民族伟大复兴梦的伟大事业中，可以借鉴丹麦人的一些精神和做法。■

## 大神来了

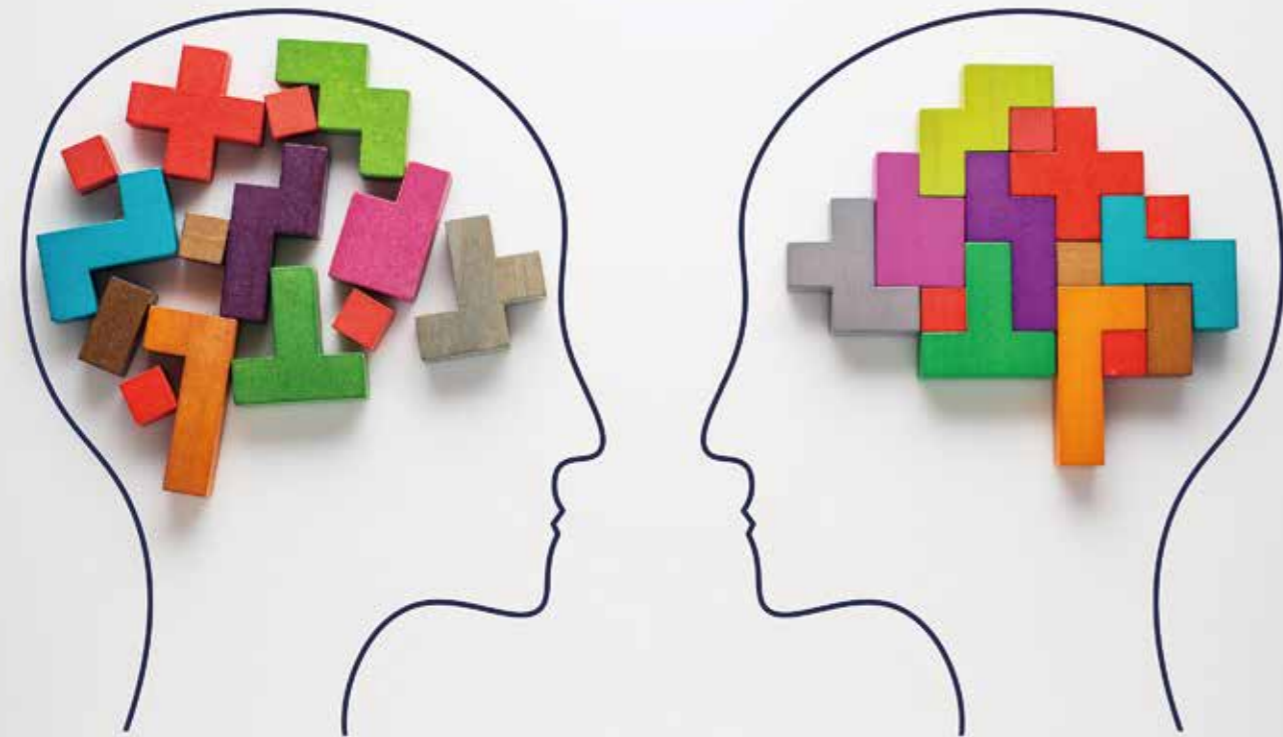
传说外贸大神月赚百万，他们逢单必下，他们在工厂、买家之间游刃有余，他们指点一批批菜鸟攻城略地……他们的成功、他们的生活、他们的状态，令无数外贸人向往。《焦点视界》将带领大家走近这些外贸大神，去遇见他们的人生。

# Leo: 外贸的逻辑

受访嘉宾\_汪勇 文\_菠菜 责编\_菠菜

### 关于汪勇：

英文名 Leo，现任广东远迈供应链管理有限公司与东莞市远盛国际展览有限公司首席市场官，15 年外贸实战和团队管理经验，供应链与品质管理专家，焦点商学院特约讲师。



人生处处有惊喜，和 Leo 结缘已久。2006 年从德国回来，之后的十多年里，他一直在广东打拼，做大型制造企业的职业经理人，和朋友联合创办电子科技企业，去年回归南京创办供应链管理公司，转型做进口贸易，同时还担任一家展览公司的首席市场官，Leo 的外贸经历可谓丰富多彩。

获知去采访 Leo 的消息，一位要好的同事悄悄告诉我：“听说这位老师特别严肃。”何止严肃，一场交锋下来，我就冷汗涔涔，比如 Leo 说：“不要问我外贸形势方向的问题，这些不是我们现在该考虑的，我们首先要考虑的是产品够不够优秀，员工会不会做 KPI 等细节的东西，外贸是一项很细的工作。没有中美贸易摩擦的时候，难道这些外贸企业都过得很舒服吗？”

在深入的交流中，Leo 依旧毒舌，但每一句都透着对中国外贸的良苦用心，从老板到管理层再到基层业务员，Leo 将他不同阶段的外贸经验倾囊相授。对 Leo 的采访共计 18674 个字符，因篇幅关系，只能精简呈现，更多内容请文末扫码获取。

### 老板，首先要管理的是自己

对初创公司来说，在企业生存期，老板才是最大的业务员，不能指望下面的员工、销售员或者所谓的 top sales，把公司做得多么优秀。因为生存期企业开展业务的难度远超其他，首先你的产品未必成熟，这个“成熟”不代表你的产品不过关。比如你是一家从内销转外贸的公司，你的产品或许已经在内销市场得到认可，但针对不同消费习惯的买家市场，还要作出改进。

反过来看，外贸也没有想象的那么高不可攀。外贸跟内贸在业务逻辑、销售逻辑、产品逻辑上是一样的，简单讲，老板会做生意就会做外贸，老外也是人，只是语言的问题，只要配个翻译就行。

企业过了生存期，有更多询盘，有更多业务需要开展，老板的精力肯定不够，这个时候要考虑建立外贸团队了。很多老板开始去学习各种外贸团队管理办法，Leo 想说的是老板首先要管理的是自己，而不是团队。

Leo 给我们讲了他在张家港授课时的一个小插曲，当时一位老板迟到了，所以他印象特



汪勇

别深刻，让他更加深刻的是这位老板说的一段话：“汪老师，我来听课，不是来学习的，学不懂，这也不是我老板该干的。我来学就是因为你讲话靠谱，回去让他们学，然后把团队带起来。”物色到合适的外贸管理人员，比自己去管理更有效。

等企业上了规模，即使老板不做业务了，也一定要清楚产品是怎么卖到国外去，哪个市场对企业最合适，一年的预算是多少等等。

老板除了要懂业务，还要懂财务，一家公司真正需要把控的是财务支出。老板不仅要关注税收、成本控制、账期、借贷利息等，还要考虑什么时候该借钱用，什么时候该自给自足，要准备多少储备金等等。

很多优秀的销售，刚开始开公司做的是非常原始的公司财务，就是接到单，收到买家定金，工厂那边尽量压一点，这样手上有点余钱，然后出货之后回了款，再付给工厂。可是这种情况下，只要某一张单子出了问题，他马上就垮了。最后不是说他没有订单，而是他都不敢接订单。

### 中国外贸最应该感谢的是工厂

中国外贸为什么能持续平衡地发展到今天？靠的是产业能力、工业能力、产品制造能力，是工厂、工人、工程师、设计师共同托起了外贸行业。中国制造的产品跟世界顶级品牌的产品质量差距真的这么大吗？大部分顶级品牌也

是中国工厂代工，但价格上却远超很多，难道真的是品牌溢价吗？其实不是的，现在很多广东工厂的产品，已经非常重视品牌，有的成功跻身于世界二三线品牌，但是卖的价格还是和以前代工的时候一样，为什么？

中国的产品和制造，是一直在进步的，但是中国的外贸企业却仍缺外贸能力和外贸思维，二十多年来一直是这样，唯一进步的可能就是语言能力变强了。

中国外贸业务员根本就没有理解工厂的意义所在，根本不理解中国制造的精髓。他不懂得这是他业务上的助力，不去想工厂可以帮他做哪些额外的东西，无法很好地应用这些产品，都是在重复报价、客人给钱、找工厂的路子。而且现在的年轻人，不下车间，不研究产品，他熟悉报价单，却不熟悉产品卖点和工艺，这些也就造成了他们在外贸形势变化的时候，束手无策，只能被客人压制，最后倒逼工厂。

在中国，你可以找到很多相同价位的产品，因为工业太发达，外贸业务能力太弱，所以形成同质化经营。外贸很多时候是中国供应商之间的竞争，两家外贸业务员在一个水平线上拼价格，拼到最后，价格带来的压力已经让机器没有办法发挥真正的作用了，这样的价格也只会生产出这样的产品。

所以，中国产品同质化问题很大程度上要归因于销售，而不是工厂。

## 少问 how to buy, 多问 how to sell

中国外贸起点，产业固然重要，但是要实现其价值，首先要从业务员的思维改变开始。

中国业务员有两点局限性，第一个，他们不知道或者不关心客户的商业模式，这是中国非常笨的外贸方式，导致你很被动。第二个就是，他们不懂做生意不是一个简单的优惠促销，其实是一个交换，价格固然是吸引客人的一个因素，但是其他的你想过没有？付30%的定金和付60%定金就有很大利息差，CIF换成FOB也有很大差别，还有订单数量、交货期、包装等，都是价格之外你可以交换的砝码。

老外对中国的外贸是有一点成见的，并不是瞧不上。而是他发现和供应商做了五六年生意之后，每次依旧只是在谈订单，在谈钱，从

来没有问过产品如何。这样逼得买家也只能和供应商谈价格。很多外国人并没有一味地将我们当作杀价对象，买家其实是空壳，他需要和中国供应商共同讨论想法，这当然也涉及利益，但是至少中国的外贸人要先试着去了解对方的需求，然后再谈价格。

大部分买家是中间商，他给的价格完全取决于他怎么去卖产品。我们要考虑的就是对方怎么去卖产品，是批发、零售还是渠道、品牌，不同的模式就决定了不同的采购频率、采购价位，以及对品质的要求。

客人也不是上帝，但是很多业务把客人当上帝，觉得客人无所不能，觉得我给他这个价格他就能卖出去。其实，所有说你给我这个价格我就给你订单的客人，他可能照样卖不好，这是客人的一种话术，也是对中国外贸的一种失望吧。买家觉得没有必要和你谈那么多，因

为你帮不了我，其实你是可以帮他的，因为你是制造的一方。

产品之外，客人还关注这三个层面：一是供应链层面，包括运输、包装等；二是铺货层面，他要去品牌、营销；还有一个很重要的成本，那就是售后成本，国外的零售，很多都是无理由退货。我们很少有业务能理解到客人特别是最后这两个成本，理解到也只会增加烦恼，因为他一说到这些成本，客人就会要求降价。其实这两块的成本靠降个几毛美金是看不出变化的，你最好的办法就是把货品做好，让客户能够在售后降低成本，你不要说降价，就算涨价他也乐意。

以美国买家为例，当前形势下，买家面临的危机一点也不比我们少，他要进货，现在全中国的产品加税后都涨价了，如果是转移到其他市场采购，产业转移可没那么简单，在产品

性价比上也不一定比中国制造更有优势，寻找新的稳定可靠的供应商还需要一个过程。对供应商来说，美国市场确实很重要，但离开美国，我们还可以开拓一带一路等其他新兴市场，而买家没有选择。

从某种程度上来说，我们现在应该想的是如何让客人度过危机，这样也才能让我们度过危机。这个话要讲得在理在情，让客户体会到你的好意，卸掉他商业上的手段，踏踏实实地跟你去谈生意谈合作，谈如何共同抵御。所以，当美国买家和你谈价格的时候，不要回避这个问题，而要想怎么共同解决。

一个好的业务员要关注两端，一端是车间，真正的去了解你的产品，每一个机器设备都是有它的意义所在的，不是简单的一个组装。其实这些都可以转换成你在谈判过程中的卖点。一端是买家，多跟客人沟通，你越了解客人的商业逻辑，就越能帮到他，同时你又能提高自己。

两端都抓紧的时候，订单水到渠成。订单是什么？订单是各方面因素和客户需求匹配的结果，你的产品、你的价位、你的服务满足于市场，自然就有订单。

## 跨境窗口，为什么不试一下 B2E

大家都知道，近几年来，跨境电商非常火，未来也将会是一个趋势，但不是所有的产品和企业都适合做跨境，不做跨境的话又感到十分焦虑。Leo建议大家不要去跟它作对，而要跟它做生意，这里面蕴藏着巨大的商机。

在B2B、B2C贸易形态之外，Leo自创了一个名字叫B2E (Electronic Commerce, 电子商务)，就是外贸企业直接和跨境电商做生意。跨境电商具有几个显著的特点，一是流量大，需要短时间内大量供货，需要产品精准匹配消费市场，需要快速推陈出新。对工厂来说，一没有库存，二需要起单量，三是已经习惯按命令做东西了，如果什么参数都没有，工厂无从下手。而这个时候，外贸人在买家和工厂之间的协作优势就凸显出来了。

这个行业在深圳已经是现象级的了，大部分外贸工厂，如果说以前出来谈退税、市场之类的，现在聊的都是跨境的内容，如果你做外贸却没有一个跨境电商的渠道，大家反而觉得很奇怪。

## 90后，年轻人啊

如今，90后开始大批进入职场，他们在学校的时候中国外贸就开始增长放缓了，他们没有赶上中国外贸的黄金时期。而在中国整个高等教育体系里，国际贸易这个专业能学到的有实际价值的东西真的不多，于是，就出现了初入职场的种种不适。

做外贸的方法不对，与其说是销售，不如说是沟通传达。有时候连沟通都算不上，只是一个传达，询盘来了就把产品的价格传过去，再把客人的意见传过来，他其实就是一个翻译，如果对比同公司的内销部的话，人家才是真正的做生意。

做事的效率不高，他们很聪明，懂的未必比我们少，但却没有很好的目的性。他们更多时候来事就做，想到什么做什么，不会去考虑事情的轻重缓急，整个的周期的安排与推进。所以他们都会感觉很辛苦，总有做不完的事情。外贸有很多细节，更加考验你做事的优先次序，所以效率尤为重要。

没效率，也容易有情绪。这代人就是这样，做事比较随性，他没有生存压力，不像我们那代人，一份工作是关乎生存之本。现在的年轻人不是，就是干，干完之后就丢给你，他也不检查，做得不行被骂了，如果是轻松愉快的就听听，后面该错的地方还是会错，要骂得不爽了那就不干了。

面对这样的90后员工，对于老板和外贸经理来说也是一项挑战，过往，我们秉承的是一种管家式的教育，事无巨细地教给新人，老一辈外贸人会觉得我走过这么多弯路，现在都教给你就可以避免了，也可以为你和公司节省很多成本。

这里面有很多误区。第一，年轻人是看结果的，表现形式是百花齐放的，他们相信条条大路通罗马；第二，老一辈所谓的走过的弯路、总结的经验，在你离开一线之后，你的方法还适用于现在的客户吗？业务员是90后，买家也是90后，他们之间有更多共同话题；第三，年轻人有自己的交流语言和工具，现在的社交媒体这么发达，传统的方式逐渐被取代了。

你真想让年轻人像我们那时候一样工作很难，所以我们才讲KPI，靠利益去驱动，不管怎样，他们还是想赚钱的。

不管怎么变，想成为优秀的外贸人必须具

备这两点，执行力和逻辑思维。特别是在企业的初期，执行力是最大的强项，你可以没有经验，你可以英文一般，但是你愿意帮助老板去实现目标，这很重要。当然，当逻辑通了，你也绝对不会偷懒的。优秀外贸人最大的一个优点就是他逻辑很清楚，眼界很开阔，做事很有条理，总能抓住事情的本质。

## 正确地做事 or 做正确的事

Leo认为，正确地做事是微观的事情，比如你天生应该跟客人去谈订单，但正确地做事未必会出来正确的结果。那做正确的事，比如发邮件给客户，不一定就是去谈订单。那企业初期的时候，需要执行力的时候，就要正确地做事，但是到了业务发展的中后期，就要做正确的事情。

那在我们的职业生涯中，怎样才算做正确的事。Leo给出了这样的忠告，如果你是一个毕业生，在一家公司至少要2-3年，你才有资格说自己适不适合这家企业，或者说这家企业到底好不好。三年之后在这家企业真的待不下去了你可以跳槽，尽量去同行那里，因为你毕竟有行业的优势，不要轻易跨行，五年之后，你再去判断这个行业究竟适不适合自己。

30岁之前，你一定要确定自己的岗位和行业，不管是创业还是打工，要判断两个因素，第一个，我要不要在外贸这个行业干，第二个是岗位的问题，我到底适不适合做销售，还是做后勤，我到底适合创业还是打工。其实都可以，前提是你认定它。

当然，最难的一点就是知道自己想要什么，这也是一个全中国的短板，因为我们的家庭、教育体制，没有任何一个环节曾鼓励你去想这个。

最后总结一下，还是那三句话：第一，要好自己的事情；第二，一定要跟客人同进退，共同应对而不是博弈；第三就是对产品的深刻理解，如何发挥中国制造和产品研发的优势，这是当前的救命稻草，这是唯一让你在客户面前体现价值的地方。■



焦点视界个人号







扫描二维码  
访问企业展厅

# 于业帅： 人生有大起大落，我终无忧无惧

文\_江乐 责编\_江乐



于业帅

不同于一般钢铁公司的冷硬线条，走进港中钢铁的办公区，扑面而来的，是一种与冰冷金属有点矛盾的明媚感。

山东港中钢铁有限公司（以下简称“港中钢铁”）的总经理于业帅，刚巧在走廊里拿取最新一期杂志。姿态挺拔，丝毫没有人到中年的身材走样和漫不经心。他引导我往办公室走，路上的员工，都尊敬地跟他打招呼：“于哥！”

于业帅一边点头微笑，一边向我解释道：“我不让他们喊我于总，大家都叫我于哥。”

## 一波三折

于业帅在行业内像一个隐秘但又深刻的符号，即使是刚入行的新人，十有八九都听过这

个名字。但他的低调，让其真实面目并不为太多人所知。

大学毕业后，于业帅扛着摄像机做起了记者。一次偶然的机会，他认识了一位老师，这个老师现在是《中国农业日报》的副主编，以前是山东省新闻厅的办公室主任。在他的引荐下，于业帅结识了一个在当时声望很高的老板。

起初，老板想做铁路工程，可是处处碰壁，于是转而考虑做国际贸易。这刚好与于业帅的专业能力达成某种默契。

老板三顾茅庐，诚恳地邀请他：“我是做工程的，有胆量；你是学语言的，有优势；而且你有记者的工作经验，挖掘信息点的能力强于常人。我们应该合伙做些大事。”

在老师的鼓励下，于业帅从报社辞职，跟着老板做起了外贸。这一做，就是四年。

从无到有，是真正意义上的白手起家。最初做的都是些收益不高的散单，于业帅的积极性受到打击，老板也开始考虑外贸路径的可行性。最困难的时候，他们一度想终止手头的工作。

十几年前的外贸市场，流行一种骗术：以商务考察的名义，骗企业家出去旅游。当时的老板和于业帅尚不清楚里面的花招，把这次“机会”作为开拓海外市场的救命稻草，发现被骗后，老板又意外骨折。屋漏偏逢连夜雨，一桩桩一件件，似乎要把人往绝路上逼。

于业帅先行回国，准备关停公司。没想到在飞机上，遇到了生意上的贵人——云小姐。

云小姐负责沃尔玛中国市场生活用品的采购，她的丈夫是墨西哥人，做钢木家具的生意。临别前，两人交换了名片。

回到青岛后，于业帅和助理收拾办公用品清算尾单，准备散伙；闲暇时和云小姐交流行业现状，想要另谋出路。

有一天，云小姐跟于业帅说自己需要100吨钢管，委托他帮忙找一找。在墨西哥，这种钢管是8000元/吨，于业帅找到了一家位于山东聊城的工厂，6000元/吨。他觉得看到了公司起死回生的希望，立马报告给老板。

这笔买卖不仅让他们获得了可观的收益，也拾起了被生活撞碎的信心。他们突然明白，原来国际贸易是有大业务可做的，只是起初的方向错了。从那之后，老板和于业帅都坚定了要做钢铁，并且要做大做强。

为此，老板成立了专门的公司，正式组建团队。于业帅的工作重心，除了销售业务外，还要自我驱动着管理能力的提升。

短短四年时间，通过做钢铁，公司建起了一座100亩的厂房和一座500亩地的厂房，全国有十几个办事处。汶川地震时还捐了很多钢管。

好景不长。2009年，经济危机席卷全球，市场状况不景气。老板决定降低品质来压缩成本，从而跑量做生意。于业帅思忖再三，还是建议老板把质量放在第一位，否则一定很难把企业做好。那时的老板，只告诉他一句话：“只有永恒的利益，没有永久的客户。”

这句话对当时已成职业经理人的于业帅，冲击很大。他开始对这个共事多年的老板产生怀疑，也不明确照这样下去，企业的前景将如何发展。那一年，客户投诉过半。于业帅身为总经理和董事长助理，日常工作的很大比例却是在处理投诉。上有大使馆、高级人民法院，下到商会和个体户。

钢铁行业和企业家的事业生命水乳交融，一次伤害就可能让客户倾家荡产。以前的钢管，低压运输，如果焊缝不处理的话是没事的。但之前一个印度客户，采购需求上明确提出需要无缝钢管。老板发的却是有缝的，只是在外观上做了处理，因此看不出来。

印度客户买回去，一做实验，钢管就炸了。而且这批货基本都是不能用的，只能当废铁卖掉。客户找上门来要求索赔，在公司里呆了近



于业帅参加青岛市城阳区中国人民政治协商会议

两个月不肯走。货值200万，最后老板只赔了20万。

被欺骗，再受到财产损失，企业信誉荡然无存。

就这样焦头烂额地坚持了一年多，于业帅看清了自己的心，也明确没有办法再与这样的价值观共事。他提出离职，原司的客户一个都没有带走，甚至把自己的手机号也上交了。他跟老板说的最后一句话是：“只有至诚至信的理念，才有永续发展的空间。”

2012年，老板的公司倒闭了。

## “港中”式管理

于业帅的座右铭是：人无信而不立，企业无信而不长久。曾经有老外给于业帅下了1000万的钢铁订单，于业帅仔细评估了对方的设计，诚恳地告知客户只需要800万就能做成。而且壁厚标记得清清楚楚，不盲目供给支数。老外深受感动，认为于业帅亦师亦友，最终和他达成了紧密且长期的合作关系。

现在的港中钢铁发展得越来越好，于业帅是预备役的军官少校，他也在内部制定推行了“部队制”的管理方法。在人事系统上，港中钢铁采取的是区别于绝大多数企业的“政委体系”。每个地区的副总都配有一个“政委”来协助工作，这个“政委”既要懂业务也要懂人事，但不用直接做业务。“政委”的存在，更多是给团队打气定心：定期跟团队同事聊天，解答和纾解员工心理和工作上的问题。

假如经理的心态不稳定，管理层面出现失误，“政委”还需要提出指正。“政委”直属公司的人事总监，是职能体系，价值观必须与管理层高度一致，直接向于业帅负责。总经理则直属营销体系，并线进行。

现在的港中钢铁有9家公司，还有13个独立的销售团队。于业帅反复强调，这些“政委”必须是和自己一条心的，即使日后在某些发展节点上，外界或内部对公司如何存疑，他们都要有信心和决心公司会越来越好。对于企业的高度认同感和归属感非常重要，也是上行下效留住人才的必需手段。

而且，于业帅在管理中发现了一个大问题——团队里没有年轻的管理者，都是老管理者。

可是很多年轻人的想法，其实更加独特和超前，也更能顺应当下的市场现状。而且，销售业绩不佳，不代表管理能力薄弱，每个员工都应该有尝试与各岗位匹配度的权利和机会。那些业务并不突出但有其它维度潜力的，于业帅就把他们安排在储备岗，各司其职，各有去处，对症下药。

为了鼓励和充分用好员工，于业帅单辟出M职级，从M0开始，任何人都可以申请答辩成为管理者。每个管理者都会有一个P5以上职级的“辅政大臣”，也就是老业务员，来配合他们的工作。于业帅还会给“辅政大臣”加薪，并有相应的激励政策，让他们能更好地扶持新经理。那么，老业务员认可了这个新兴经理，他下面的小业务员也就会跟着认可。人心就齐



黎巴嫩代表拜访港中洽谈业务

了，发展和流程都会顺起来。这是于业帅在公司的迭代和变化中，自己摸索出来的宝贵经验。可以说，对于员工心态和职场环境，他非常熟悉，所以应对方式切实有效。

其中，被提拔为优秀经理的，还有入职满刚三个月的“新人”。这在其它任何一家公司，几乎都是绝无可能的。

除了三、六、九、十二四个冲业绩大月，港中钢铁每个月都会有一次内部pk，每个pk都有自己的称号：七月会战、八月奥运、九月大捷……每个月份跟上战役的名称，就能朗朗上口、深入人心。

于业帅认为，作为港中的员工，哪怕有一天要离职，或者跟新人介绍公司，说自己在港中的工作年限，他人或许并无实感；但一说我经历了什么大战，外人听来就会觉得很有意思，企业文化也就自然而然地被烘托出来了。

企业规模不大的时候，可以以业绩为导向；

做大之后一定要有自己的文化。文化不是“上墙”的，是“入心”的。“上墙”是给外人看的，员工真正刻进心里，公司才能做大做强。

对外，于业帅还身兼数个社会职务。他是在2012年时，深刻地意识到：企业无论在什么时候，一定要讲政治，政治可以帮企业达到一个新的高度。而且政府官员的建议和想法，是可以启发企业家公司下一步发展方向的。

和于业帅的谈话中，你可以切身地感受到他卓越的前瞻性和强大的管理才能，这是许多生意人都在苦苦寻找的“领导思维”。正是因为这种独特的“管理模式”和“领导思维”，在公司发展方面，港中钢铁已赫然成为中国涂镀行业出口百强企业；2015年还获得了十大重点出口企业的荣誉；在青岛钢铁企业出口上更是前三强。不止这些，作为国际商会理事单位，港中钢铁积极参与，不断与世界商会接轨，软实力越发强大。

谈及公司未来的发展规划，于业帅慷慨陈

词，详细解说了未来三年的战略目标：打造行业内民营企业领头羊，把钢贸行业的特殊性与外综服务的针对性相结合，目标成为钢贸跨境领域的独角兽企业，实现销售额100%的增长，出口额超30亿人民币。

在笔者看来，一个优秀的企业家，应该跑在企业前头，引领方向、扫除障碍。而不是被企业拖拽着，在其后焦头烂额地想象下一步的发展路径。

张瑞敏曾说：“没有成功的企业，只有时代的企业家。”于业帅现有的经验和能力，皆来自于年轻时所遇的各种危机，在深刻的复盘与反思中摸索前行。也可看出，只要大方向不歪，企业的容错空间并不算小，大刀阔斧的改革也是推陈出新的前提。

日前，中央提出“南深圳、北青岛”的政策，借这个浪头，于业帅已经有了新的部署计划。作为旁观者，我们期待着，也祝福着。■

# 贸闪贷

## 凭报关单即闪电放款!

贸闪贷是由中国制造网与南京市焦点互联网科技小额贷款有限公司、江苏易汇达电子商务服务有限公司联合，面向中国制造网会员所推出的金融服务，会员企业发货后提供报关单即可闪电放款。

融资费率	高级会员	提供提单正本低至0.025%/天
	非高级会员	提供提单正本低至0.035%/天
贷款额度	最高额度200万人民币，单笔融资金额最高为订单应收金额的70%	
贷款期限	最长120天	
还款方式	到期一次性还本付息，支持随时还款	
服务申请	线上、线下均可申请，专人服务	

手机扫码 快捷申请



咨询热线：(025) 6677 5039

申请条件

- 1、具备一般纳税人资格的生产型企业或工贸一体型企业，能开具增值税专用发票
- 2、企业法定代表人或实际控制人（自然人）为24-60周岁的中国大陆居民
- 3、中国制造网注册会员，AS认证≥1年，且在有效期内
- 4、企业与买家1年内交易量≥2笔，且经易汇达或焦点进出口服务公司出口数量≥1单
- 5、企业及其法定代表人或实际控制人无不良信用记录



扫描二维码  
访问企业展厅

# 世间没有白走的路， 每一步都算数

文\_江乐 责编\_江乐

山东火苗国际贸易有限公司的总经理董欣，大学学的是医学。实习期间，她渐渐感到自己不是很喜欢重复性的工作，没有挑战性，而医学又需要反复不断地练习。

性格和现状之间的落差，让董欣萌生了另择路径的想法。

## 勇敢选择

2009年，保险工作在当时还没有被社会广泛认可，董欣的第一份工作就是在保险公司，从父母到朋友，没有任何人赞成。但董欣经过自己的考察和了解，发现这家外资的保险公司非常专业，有一整套成熟的培养机制，因此不顾外界的反对，毅然成为其中一名销售。

时至今日，她仍然庆幸自己最初的选择，保险公司教会她的销售经验和专业性技巧，在任何行业、任何场合，几乎都是通用的。

怀揣着对未来的热情，和一定要干出一番成绩给家里人看看的坚定信念，董欣勤勤恳恳地扫楼，银行、公园、医院……任何存在潜在客户的地方，她都会去。一个月下来，她的税后工资拿到了6490元，是全国四十多家机构中的第一名。半年以后，董欣升任主管。

前景似乎很光明，可是两年后，她渐渐发现，外资企业的晋升机制的上升空间已经到了瓶颈。

纠结了三个月后，她决定离开。因为感恩于自己的老公司，她没有带走团队，而是独自一人进入了一家国内的寿险公司。当时，那家公司也是刚到潍坊，一切从零开始。董欣用了两个月的时间，筹备了一个三十余人的团队，月交易额在20万以上。

从那以后，董欣在行业内一炮而红。2011至2012年期间，登陆潍坊的保险公司多达32家，几乎每一家保险公司，都曾向董欣递出过橄榄枝。

董欣有一个原则，从不在酒桌上谈业务，但是她的人际关系特别广。当接触的人多了以后，她发现世界很大、机会很多，但因为人们并没有完全认可保险这个行业，她就很难去接触到更加宽广的天地。2013年，董欣离开了保险行业。

## 三头六臂

刚好董欣的发小从韩国留学回来，创办了一家公司，正在筹备，诚恳地邀请她加入。主

营原汁机生产及销售于一体。不同于普通榨汁机，他们的产品运用石墨原理，榨出的果汁不易氧化，因此在韩国市场上很受欢迎。

说做就做，他们当即在美国申请了商标，还在韩国注册了公司。凭着出色的工艺、过硬的质量和实惠的价格，他们的原汁机卖得非常好，销量甚至一度超过美的和九阳。

随着公司的发展，两个人的运营想法出现了分歧。朋友非要进入各大知名商场开直营店，当时的商场，扣点高达23个点，再算上人力成本，所剩无几。董欣认为，他们作为生产厂家，应该去找代理，薄利多销来走量。对于同行代理商，他们只是添加一个品类，而且本身有客源，自己开店消耗太多人力、物力、精力。

董欣没有劝动他，只能硬着头皮去开拓市场。

最难的时候，她在济南整整住了小半年时间，总算把那块骨头啃下，但到底，付出和回报是不成正比的。再换个城市，又得重头再来，几次一弄，心力交瘁。

后来在看《纸牌屋》的时候，他们发现这部美剧里有一个在中国没见过的新鲜玩意儿——划船器。当时国内极少有的划船器，全靠国外代理。然后他们特地从美国买了一台回

来拆检，自主研发出全新的划船器，在业界小爆了一下。

但是，无论是小家电还是健身器械，他们都没有完全做起来。年轻人的激情和好奇心，所有行业都想去尝试，精力就被分散了。短短两年间，董欣为她的发小，试水了八个行业，马不停蹄。从金融到美妆平台再到墓地，跨度相当之大，且各方资源几乎无法复用。到了最后，整个人疲惫不堪。

董欣萌生了退意。

因为她的离开，几个项目都开始陆续出现问题。发小三顾茅庐未果，颓丧之余，他问董欣，问题到底出在哪里。董欣郑重其事地告诉他：“你没有从头到尾坚持地专注地做过一件事情，哪怕是一件非常简单的事情。”

董欣始终认为，工作应该专注于一件事情，把一个点发挥到极致，因为人的精力是有限的，可以一个一个来，但几大业务齐头并进显然只存在于商业小说里。

回忆起那两年紧锣密鼓的时光，董欣仍是充满感激的。各不相同的工作赋予了她多种多样的能力，比如注册商标、经营网店、电视购物、商场扣点……这些如果不是亲身经历过，永远都学不到。

## 以始为终

离开发小之后，董欣和朋友合伙为各大大地产公司做智能化服务。但也没有全力地投入，一直以来，都是身边朋友看好某个项目或者行业，然后好说歹说地请董欣过来帮忙。

但在她自己心里，一直想做的都是外贸。一方面是因为董欣有个“英语梦”；二是，董欣性格直爽，所以更喜欢跟简单的外国人打交道。只要产品质量过硬，单子就能成，没有太多弯弯绕绕的东西。

所以，无论她在做什么，都始终关心着相关的国家政策。终于，在2017年，“一带一路”推行，市场格局产生了极大变化，董欣觉得，不能再等了。

她当机立断地成为了一家外贸公司的合伙人，因为经验尚不充足，她没有立刻处理业务。先在公司观望和跟踪行业动态，学习一些必备的专业知识。渐渐地，她发现在团队管理当中存在很大的问题。合伙人也发现董欣有着突出



山东火苗国际贸易有限公司总经理 董欣

的能力优势，于是将公司的销售和管理工作分配给了她。

半年后，董欣在公司内部进行了大刀阔斧的改革，她调整了所有员工的工作习惯。新增早夕会，让每个员工轮流主持，锻炼他们的表达能力和逻辑思维能力，并且通过这种方式让每个人清晰自己的目标工作重点及进度。就这样，员工的精神面貌焕然一新，公司的营业额也开始节节攀升。

直到现在，董欣在贸易公司之外，还参与投资了一家工厂，形成闭环的自主产业链，把外贸事业做得风生水起。

工作上能力出众的她，在生活中的高度自律也令人敬佩。董欣告诉我们，每天无论再忙，她都会预留出固定的健身时间。所以一直以来，她的身材都保持得很好。“放弃和偷懒很容易，但是坚持很难。任何事情都是这样，熬过量变的痛苦过程，质变，就在前方。”



扫描二维码  
访问企业展厅

# 姜秀玲： 女性外贸人的卓越与坚持

文\_江乐 责编\_江乐

无锡朗嘉机械设备制造有限公司（以下简称“朗嘉”）是一家专业从事研究生产各种纵剪机组和矫平横切机组的工厂，自2007年成立以来，朗嘉已经走过了十二个年头，产品远销六十多个国家和地区。这一切的发展，都离不开它背后的创始人——姜秀玲女士。

## 拼搏锻造专业

朗嘉的总经理姜秀玲，大学学的是国际贸易专业，毕业之后便投身外贸行业。她在第一份工作中，除了做好本身外贸业务员的角色之外，还向其他部门疯狂吸收专业知识，经过一年半的历练，姜秀玲成为一个精通物流、单证和税收的“全能外贸人”。姜秀玲告诉我们，当时的税收等手续非常麻烦，学起来有很多条文，经常下班回家后还在补课，看相关案例，自己模拟操作。

不算太长的时间却赋予了姜秀玲纯熟的行业经验，2002年，姜秀玲进入了无锡地区一家赫赫有名的外贸公司。那个年代，中国的外贸市场还没有真正火热起来，入行者不多，因此十分好做。姜秀玲带着外国客户走在街上时，经常有人频频回头，觉得十分新奇。一是外国人少见，二是竟然会有女性外贸员。

因为外贸工作的辛苦，女性从事这行业的很少，时差颠倒、随时待命，对家庭的照顾难以兼顾，在采访中，姜秀玲也坦诚地告诉我们，

对孩子的陪伴比较欠缺。姜秀玲的第一个孩子是早产儿，造成这个状况的原因，也是由于一单生意。

姜秀玲业务能力出众，所以一般的大单都由她来负责。当时有六个从南斯拉夫来的客户要购买设备。姜秀玲已经怀孕七个多月，实在无力陪同，本想下了班就直接回家休息。可是老板怎么都不放心让其他业务员去跟这笔生意，好说歹说还是把姜秀玲推了出去。

姜秀玲就挺着大肚子去宾馆跟南斯拉夫的客户谈细节、签合同。她至今都很清晰地记得那天发生的一切：她一个人坐在一边，六个南斯拉夫客人坐在对面，由于疲劳，一开始就已经有些不适感，只能拄着腰硬撑着。越到后来越吃不消，嘴上说着话，冷汗已经下来了。到最后，姜秀玲是跪在地上跟顾客签的合同，那个时候她已经直不起腰来。到了半夜，羊水就破了。

女儿早产，所幸身体健康，现在活泼可爱，成绩也很好。姜秀玲每每想到此事，还是感到后怕。如果重新选择，她情愿放弃这家客户，也不会去冒这个险。后来南斯拉夫的客人跟她交了底，说本来他们是想还价的，一看她是个这么大孕肚的孕妇，而且聊到这么迟，实在不忍心开口。姜秀玲很感慨：“所以，有时候，脆弱也是一种武器。”

这个职业女性所展现出来的坚强、专业、能吃苦，真的是让人钦佩不已。

## 逆势所行的实业情怀

2007年时，姜秀玲在丈夫的建议下，自己出来单干，成立了公司。那个时候还没有whatsapp，用的是MSN，她24小时在线，和手机一样，根本不关声音。只要响了，无论什么时候自己在做什么，都会第一时间给客户回复，就这样一笔一笔地拿下订单，每天的工作时长超过14个小时。

2017年时，姜秀玲又办了工厂。这样一来，她的压力成倍增加，原本就很辛苦的她，两年来开始频频失眠，工厂碰到的很多难题都是始料未及的。姜秀玲还说，她之前听到一个外贸同行的一句话，深以为然——“如果你恨一个人，就让他去开工厂。”虽然不是每个开工厂的人都忙到焦头烂额，但这个工作真的不简单。

现在的外贸行业，受政策环境、市场供求变动、产业升级等因素的影响，传统的机械越来越不好做。尤其是今年，姜秀玲告诉我们，她认识的几个同行，已经有人接不到订单了，关门的也不在少数。很多人开始放弃自己建厂生产的念头，转而去资源整合作，在供应商和买家之间牵线，反而能赚得盆满钵满。

但是，姜秀玲依然坚定地要做工厂。因为这个工作总要有有人去做，如果大部头的人都去做资源整合了，实实在在的生产又在哪里呢？没有产品，别人也无法整合。而且，行业风气与地区也有关系。江苏一带的老板普遍比较务



无锡朗嘉机械设备制造有限公司总经理姜秀玲

实，还是愿意自己去开办工厂从事生产的。她大胆地预测，熬过这段时间的市场调整，未来的制造业分化会更加明朗。从事传统行业的，将会相继萎缩，比如浙广一带做编织、袜子等工厂，倒掉一批后会形成巨头，甚至出现垄断。但是对于江苏一带有志于去发展高新技术产业的，可能会越来越欣欣向荣。

## 对行业的透彻，对自己的圆融

与此同时，姜秀玲自己也在考虑产品转移，除了她一直以来都在做的金属加工机械外，她现在又有了做磨片切片的念头。因为前者虽然赚得多，但基本是一笔头买卖，而且市场日趋饱和，以后怕是不好做；后者是消耗品，订单量大，返购会更多。

在选择转型方向时，姜秀玲起初还考虑了焊丝，可后来，经过评估，她认为焊丝与原材料关联紧密，极易受到原材料价格波动的影响。

思前想后，还是大力投入去做磨片切片，这也与她深耕十多年的机械相近，不算完全的“白手起家”。

现在，朗嘉的设备已经远销东南亚和中东地区，和国内市场平分秋色。姜秀玲说，海内外的市场差异，相对来说还是比较明显的。我国制造业开始崛起，因此国内买家对于设备的品质尤为在意，国外则更倾向于购买价格低的设备，对精度的要求没有那么高。

同时，姜秀玲也告诫我们，一定不要抱着“中国制造”得意忘形，现在他国的制造业也在崛起，尤其是印度，产品的外观和质量都在迎头赶上。以往的轻视一定会造成现在的短视，国内的机械在印度已经不具备很强的竞争力，所以，朗嘉在持续提高产品质量与服务的同时，也在寻求降低成本的方法。

从姜秀玲的话语中，你能感受到她对这个行业成熟的思考和较为准确的判断；更多的，

是浓厚的兴趣与热爱。当我问及她是否会一直在这个行业做下去时，姜秀玲笑着说，她想在五年内培养出自己的接班人，累了好久，真的要好好休息一下，除了回归生活外，更想去做一些自己原本就计划实现的事。

姜秀玲出身于农村，儿时的生活，最大印象就是“饿”。这个“饿”，除了身体之外，更多的是精神上的匮乏。她非常想看书，但农村缺乏教育资源，更缺乏书籍，她拿到有字的东西，总是如饥似渴地读着，获取知识，想了解外面的世界。从那时起，她就暗暗发誓，等自己有钱了，一定要开一家属于自己的书店，让很多人都可以自由方便地来看书。

但因为现在城市书店已经很多了，姜秀玲的下一步，也随之调整为要去为贫困山区的孩子做些事。她说：“挣再多钱，你自己花起来可能没什么感觉，但如果能把这笔财富，用于改变一个人甚至几个人的命运，一个企业老板的社会价值才真正得以彰显。”

# 2019年墨西哥国际五金工具展览会 Expo Nacional Ferretera 2019

文\_Jinn Chen\_中国制造网展部 责编\_王若竹



墨西哥国际五金工具展览会 (Expo Nacional Ferretera) 是拉美地区最大规模的专业五金展,也是除德国科隆和美国拉斯维加斯五金展之外的世界第三大五金展。它创办于1989年,每年一届,至今已经举办31届。

展会云集了国际专业参展商和专业采购商,不仅有来自墨西哥本国的买家,还有来自智利、委内瑞拉、阿根廷、洪都拉斯等国家的客户,是五金出口企业开拓拉丁美洲市场的首选。

今年的展会于9月5日-7日,在拉丁美洲最大的会展中心——瓜达拉哈拉展览中心展开。

中国参展商以展团的形式分布在中国展区。在三天的展期里,我们接待了不少中国供应商,他们大多数在墨西哥本地和其他南美市场有分公司或者代理商,都表示美洲五金市场有利可图。

来自浙江金华的廖经理表示,这是他们第三年参加墨西哥五金展,每年都会有所收获,但同时也表示,小额订单会多一点。

在展会现场我们也观察到,墨西哥五金展的个体买家居多,对于产品的需求量并不高。买家采购的范围基本覆盖墨西哥五金展的全部展品范围,包括手动工具、电动工具、太阳能产品、厨卫五金、照明产品等。

## 现场买家这么说

在被问及“从中国采购,您最担心什么?”这个问题时,大部分现场买家的回答是:Quality。

买家最关注的是供应商的不可替代性、供应商的特征。因此,我们建议在展台接待过程中,需要从产品引向供应商的信息,让买家记住供应商,记住这家供应商的特别之处,因为展会上相似产品很多,也很容易被替代。

此外,由于中国与墨西哥距离较远,“Timing”也是现场买家普遍关心的一个问题。部分买家表示担心供货时间太久,物流时间太长,最终影响买家的销售和利润。

墨西哥当地买家 Avittat 与中国供应商合作时曾遇到这样的问题:出口商第一次发送样品和第一次发货时,产品都非常棒,做工和原材料都非常精细。但是,第二次、第三次合作后,产品质量退步了,感觉是换了生产厂家然



后卖家再贴上自己的标签,这使得彼此之间的合作失去了信任。

Avittat 告诉我们,很多墨西哥当地人一般都是通过寻找当地的代理商来与国际供应商合作,虽然会有佣金,但是可以保证售后,比较省心。

Avittat 表示,其实还是希望长期与固定的几家供货商合作,希望能够找到值得信任的中国供应商。

来自科利马市的 Raymundo 则拥有一个很大的贸易公司,对各类产品的需求都较多,也知道中国制造物美价廉,但 Raymundo 对产品质量很担心,希望能得到一对一的服务,有任何问题出现时,这个人可以提供即时的帮助,而不是客服的通用回复。

墨西哥本土买家 Jorge 经常和中国人做生意,他的主要产品是水龙头,和现有的供应商合作得很顺利,但不知如何开发新的供应商,也无法保证他们的质量。Jorge 说,很多新供应商回复并不及时,无法建立起紧密的联系。

## 中国制造网在现场

中国制造网本次以36平特装展位亮相于瓜达拉哈拉展览中心,本次携带了高级会员的

工业安全防护、电动手动工具、花园五金、照明及建筑五金类优质样品共同参展,现场电动工具、不锈钢水龙头、防切割手套、头盔、工业铝梯、挖坑机、太阳能路灯、阀门、太阳能喷雾器等备受买家关注,其做工品质、展厅360全景图、工厂规模吸引了墨西哥买家深入了解。

来自哥伦比亚的 Edgar 表示,通过中国制造网上的360全景工厂展示,可以与供应商建立初步的信任,尤其对于采购大额产品的买家而言非常重要。

此外我们也建议,由于拉丁美洲绝大部分地区使用西班牙语(除巴西),展会现场买家也多以西语为主,在沟通过程中西语会更加友好。也有买家表示,展会上接收信息的能力有限,往往收到英文的邮件会有些困扰,习惯使用社交平台或即时通讯循序渐进进行了解和合作。

## Tips: 赴墨西哥参展的重要提醒

不久前,中国驻墨西哥使馆发出公告,提醒来墨参展人员遵守墨海关规定并保管好证件财物:

墨西哥是深受中国参展商青睐的会展大国之一。近年来,来墨参加各类展览的中国企业



数量持续增加。驻墨西哥使馆在工作中发现，中国参展商在墨期间时常遇到两个共性问题。一个是在入境接受海关查验时，因所携带参展样品没有可证明其价值的票据而被课以重税，另一个是在展会现场证件财物被盗窃案频发。为了便于大家了解墨海关有关规定，平安顺利参展，驻墨西哥使馆郑重提醒如下：

一、根据墨海关规定，拟入境外国公民除个人行李外，如从陆路入境，每人可携带不超过300美元的免税商品。如从空港、海路入境，最多可携带500美元免税商品。为证明商品价值，旅客应随身携带发票、购物小票或其他证明（一般应以西班牙语、英语或其他可理解语言书写）。如无法证明，海关有权对商品进行估价，并据此要求当事人补交税款。驻墨西哥使馆提醒中国参展商，如携带用于展览的样品，请务必携带能够证明展品价值且书写语言符合

墨方要求的正规发票、购买小票或其他证明，否则极有可能被要求补交税款。如遇墨海关执法，请如实说明情况，尽可能提供相关佐证材料，争取对方理解。如确实违反墨有关规定，请配合对方执法，依规补交税款或罚款。如受到不公正对待或发生纠纷，请收集和保存好证据，以便日后通过投诉或司法途径维权。

二、目前，各类展会成为中国公民在墨被盗窃案件主要发生地点之一。不法分子多为团伙作案，一些人扮演采购商，假装咨询、挑选商品，或者表露出签署合同的意愿，以此转移参展商注意力，另一些人伺机行窃。国内参展人员如果身份证件、贵重财物和公司资料被盗，不仅参展效果大打折扣，下步行程安排也被打乱，造成较大损失。驻墨西哥使馆提醒来墨参展人员务必提高警惕，增强安全意识，妥善保管护照、驾照等证件，银行卡、笔记本电脑、现金

等贵重财物，以及参展样品和公司资料，注意防范身边可疑人员。建议不要佩戴或携带名表、项链等贵重饰品，避免成为暴力抢劫的受害者。切勿将展品留在车内，以免遭遇砸车盗窃。此外，建议旅行前准备护照资料页复印件和备用证件照片，以备不时之需。■

墨西哥报警电话：

911

驻墨西哥使馆领事保护与协助电话：

0052-1-5520 936210

外交部全球领事保护与应急呼叫中心电话：

0086-10-12308

0086-10-5991 3991



# ECOMONDO

从循环经济的新发展模式到处理和保护资源的技术解决方案：这是一个促进创新型生态系统发展和创造更可持续未来的国际平台。

有关免费VIP卡的信息和申请，请联系：[helpdesk@iegexpo.it](mailto:helpdesk@iegexpo.it)

## 我们规划 一个更美 好的世界。

f @ t v ecomondo.com

### 2019年11月5日至8日，里米尼展览中心

合作方  
ITA®

同期举办  
KEY ENERGY

主办方  
ITALIAN EXHIBITION GROUP  
Providing the future

# 你好, Michael

文\_任学奎 责编\_任学奎

Michael 是一位美籍华人，宾夕法尼亚州立大学大四学生。

半年前，他通过在南京的亲戚与我取得联系，希望能去格萨拉支教半年至一年。但突如其来的政治事件打乱了我们的计划，在他来到中国后，原本持欢迎态度的教育主管部门拒绝了他的支教申请。

不过尽管如此，他还是决定前往攀枝花看看，万一事情会出现转机呢。直到他从攀枝花临回南京的一刻，他依旧抱着希望。

他并没有意识到，中美之间在公益慈善上存在巨大的差异。

## 1

Michael 有过丰富的社区志愿者经历，他生活在费城的一个中产阶级社区，很多年轻人会跟他一起从事类似的工作。

在美国，这是很普遍的现象。

Michael 告诉我，其实美国人参与各种公益项目的目的也并不单纯。跟中国人申请美国大学时需要社会实践经历一样，美国人同样也需要。只是与我们临时抱佛脚的态度不同，他们从很小的时候就习惯于从事一些力所能及的志愿工作。

事实上，社会实践并不是拿到大学的 offer 以后就可以甩手不干了。我问 Michael 为什么想来中国支教，他很坦率地告诉我，为了更好地毕业。是的没错，他们的目的性就是这么强，既不是因为信仰，也不是因为理念。需要说的是，我对 Michael 的回答并不持否定态度。相反，我觉得公益的确需要带有一些有利于志愿者个人的属性。就像一个关于中国足球的段子。我们经常反思，中国足球什么时候才能看到希望？有人回答说：当足球被列入高考科目以后。

公益也一样。

目前，很多人参与公益慈善活动仅是为了满足精神层面的需求，忽视了它天然存在的物

质属性。或者说不不是“忽视”，而是我们传统的道德层面不允许我们“重视”。

## 2

在 Michael 看来，中国社会对于公益慈善的理解还处在慈善的“初级阶段”。具体来说就是，我们的关注点大部分还集中在捐钱捐物、关爱弱势群体等项目上，这些项目远比环保等问题能激发共鸣。

我们对个人和企业社会价值的理解依旧非常狭窄。

今年以来，我一直喜欢与访问的企业谈 CSR，即企业社会责任。很有意思的是，大部分受访者都表示，“我们想做一些慈善捐赠，但没有合适的渠道”。对，他们将企业社会责任与公益慈善或志愿者服务划了等号。

我告诉他们，其实他们维持企业正常的生产、经营，为这么多人提供工作岗位，这本身



这是Michael第一次走进中国的贫困家庭，他一直问我，这是真实的吗？这里的一切让他感觉难以置信







社区服务是贯穿美国人一生的“公益事业” @视觉中国

就是社会责任的体现。他们都惊呆了，每个人的反应都是相同的：“这也算？”是的，这也算！

在美国公益事业的神奇中，有过不同的类型：有过聪明的、有决心的、获得巨大成功的捐赠者；有过失败和近乎失败的捐赠者；有过许多家庭基金会。

除此以外，还有一个特殊的企业家捐赠者群——他们给公益事业带来的，不只是他们的财富，还有他们创造性的经营技巧、谈判的才华，以及他们的热情和精力。

### 3

这是 Michael 给我讲的故事，我查了资料并完善了它。

自由女神像的保护和维修工作，多年来一直被忽视，附近埃利斯岛上昔日的移民中心，也是同样的命运。早些年，不少人提出过筹集私人资金来修复这两个历史纪念碑的建议，但始终未能落实。

1982年，里根政府为此组织了一个蓝丝带公民委员会去开展全国性的工作，设想把各种媒体都发动起来，动员社会各界踊跃捐款。但在先后邀请一些知名人士出面牵头时，一个个都拒绝了。

直到最后找到李·艾柯卡，才终于同意挑起这副重担。他是意大利移民的后代，当时任克莱斯勒汽车公司总裁。由于前几年拯救这个岌岌可危的汽车公司的成功，他在电视屏幕上频频亮相，也由于他的自传畅销，他已成了一位民间英雄。艾柯卡很有眼光，看到了这一任务的光辉前景，因而接受下来以后就兴致勃勃地把整个身心投入其中。

“我不只是开支票，”他说，“我还要全力以赴。”他亲自担任了这场运动唯一的电视发言人和主要筹款人。当修复工程的费用由预估的5000万美元增加到2亿美元时，艾柯卡随即也把筹款的目标由5000万提高到2亿美元。

凭着自己在大规模推销商品方面的成功经验，艾柯卡首先策划了联合一批主办单位的步骤。他抓住1984年在洛杉矶举办奥运会、全

国最著名的几十家大公司都要大做广告的机会，给予它们在广告中使用自由女神像标志的专利权，以换取它们对集资运动的支持和参与。

于是，女神小姐和埃利斯岛，马上以“官方”的身份，拥有了它们的报纸、饮料、烈酒、啤酒、香烟、航线，甚至大红肠。在1986年纪念自由女神像建成100周年时，艾柯卡宣布，已经为修复工程筹集到了1.7亿美元的现金和抵押物。根据工程的实际开支，尚有一些亏空，但他已与国家财政部商定，通过发行5000万美元的纪念币来解决。

问题解决了，但这一胜利并未得到普遍的赞扬，反倒招致了不少批评。

部分原因是它最后仍不得不借助政府的参与来实现既定的目标；部分原因是人们认为艾柯卡把历史文物商业化和个人化了，在活动中过于以自我为中心，降低了这一成就的意义。然而，我们仍应肯定，这个人毕竟勇敢地承担了被许多人拒绝接受的任务，熟练地运用了生意场上的推销手段，而且为取得这场运动的成功而勤奋地工作过。



李·艾柯卡，克莱斯勒的传奇，同时也是自由雕像-爱丽斯岛基金会的首任主席 @视觉中国

虽然无人知道艾柯卡个人为这项工程捐了多少钱，但仅就他所募集的美元而言，他为一个公众目标所做的努力，也已取得了超过个人能量无数倍的效果。

### 4

今年6月，四川长宁发生6级地震。这次地震发生后，我们的社交网络被“地震倒计时”刷了屏。

这个突如其来的“网红”警报来自于“ICL地震预警技术系统”，利用电信号比地震波传播速度快的原理，在地震造成破坏前打一个“时间差”，提前几秒到几十秒为用户发出地震预警警报。

毫无疑问，这是个非常棒的警报系统，不过我并不是第一次遇见。

今年初，我在旧金山开车路过都柏林的时候，手机突然想起急促的警报声，全车的人都被吓了一跳。我们收到的是美国的“银色警报”

(Silver Alert)，警报告诉我们，在这个区域有老人走失，请求路过的车辆提供帮助。

第二次收到警报是从圣芭芭拉前往洛杉矶的半路，我们原本的计划是沿着一号公路开车，但在即将到达途 midpoint 马里布海滩的时候，手机收到提示——“Flash Flood Warning this area til 12:15 PM PST.Avoid flood areas.-NWS”。

这是一个山洪警报，随即我们就发现前往马里布海滩的路被警车给堵上了。

事实上，美国类似的警报还有很多。比如在过去的《焦点视界》中我曾提到的“琥珀警报”(Amber Alert)，专为被绑架或被拐卖儿童设立的系统。

### 5

在攀枝花，我们遇到一位陷入家庭矛盾的志愿者老江。

老江是一位特别纯粹的人，他做公益从来不计较得失，十多年来往各个公益项目里投入

了大量的资金，而他自己一家却依旧住着政府提供的廉租房。一路走来，老江换了很多的同伴，他依旧在坚持，个人荣誉方面也拒绝了省市级优秀志愿者的评选。

妻子经常抱怨他傻，朋友也在劝他，要么别干了，要干就多想想自己的利益。老江说，“我做公益不是为了利益，就是为了自己心里的安宁”。Michael 问他，“就像电影《冈仁波齐》里面那种磕长头吗”？

这是很有意思的一句对话。

当时老江就愣住了，这几乎是挑战他信仰的一个问题。他想说什么，但后来又忍住了。也许是不知怎样去解释文化差异，也许是被 Michael 尖锐的问题给打动了，也许都是，谁知道呢？

尽管相处时间不长，但我突然就有点喜欢跟 Michael 聊聊天，听他口中的中美差异，听他对中国人和中国公益的理解。他跟我讲特朗普，我与他讲“毛时代”。

关于公益，慢慢也多了几分明悟。■

# 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）

## # 产品到底被美国加税多少？教你最简单的查询办法！#

截至目前，美国共有4轮加税，前三轮已经开始实施的，截至发稿时税率是25%，但很可能会自10月15日起上升至30%；第四轮也就是目前正在谈判中的，又分为A、B两份清单，A清单9月1日起加税，B清单12月15日起加税，税率由最初宣布的10%上调至15%。此外，美国迄今为止还有8批豁免，即，美国贸易代表办公室（USTR）评估过后认为某些产品不需要加税，就将这批产品剔除了清单，此前多缴纳的关税也可以退回。加微信订阅号“焦点视界”（ID：focusvision），回复“美国”，能够获取最新的全部清单。但是这么一份清单去找，也太麻烦了吧，有没有更方便的查询办法呢？扫码学习了！



扫码查看更多详情

## # 出口东盟注意！FORM E 换新版 #

海关总署发布2019年第136号公告，对《中华人民共和国与东南亚国家联盟全面经济合作框架协议》项下原产地规则进行修订，新版的中国东盟原产地证书（FORM E）自2019年8月20日起执行。海关可接受东盟成员国自2019年8月1日起签发的新版的原产地证书，以及2019年8月31日前（含8月31日）签发的旧版格式（海关总署令第199号附件1所列格式）的原产地证书。新版FORM E的要求中第3点“可以是生产商申请证书，第七栏显示实际出口商”这条意味着，只要FORM E产地证上显示实际出口商，客户就可以使用及享受关税优惠，可以由第三方出具，而且抬头可以与提单发货人不一致也不会有影响，这也是非常有利于企业办理FORM E产地证的一条。



扫码查看更多详情

## # 转口越南风险提示！美国、越南方面已有这些动作！#

越南一度被认为是可以从中美贸易摩擦中受益最多的国家。根据美国政府统计数据，2019年前5个月，越南出口到美国的电脑和电子产品同比增长71.6%。这5个月，越南对美顺差达到216亿美元，同比激增43%。同一时间，从中国出口至越南的电子产品、电脑、机械和其他设备较2018年同期激增。越南海关6月9日通过政府网站发表声明说，已经发现几十起中国货物冒充原产越南的商品出口，以绕过美国针对中国出口商品采取的惩罚性关税措施。越南海关正在开发一种新的程序以便更好地识别并惩罚那些违规将中国产品假冒为越南产品出口的企业。此外，越南工业贸易部最近也发布了“越南制造”（原产地）的标准草案，有“曲线救国”想法的朋友们，要想合法借道越南，请务必满足越南原产地新政，达到30%的新增附加值的要求。



扫码查看更多详情

## # 中国企业在美国建厂会遭遇什么 #

由美国前总统奥巴马担任制片人的纪录片《美国工厂》最近引起热议，它记录了玻璃大王曹德旺在美国建厂的故事。从事制造业的人恐怕对曹德旺不会陌生，他于1987年成立的福耀玻璃集团，目前是中国第一、世界第二大汽车玻璃供应商，他本人被称为“玻璃大王”。2016年，曹德旺在美国投资10亿美元建厂后，引起了舆论的轩然大波，到了2017年，曹德旺再一次被舆论注意到，是因为福耀玻璃在美国遇到困难了。这个困境，表面上看来来自于美国强大的工会，而更深层次的原因则在于中美文化的冲突。以上这些，你都将在《美国工厂》这部纪录片里看到生动的细节记录。



扫码查看更多详情



# 公益是一种社会责任。

做好自己的工作、做好自己的企业 也是一种公益



焦点视界  
FOCUS VISION

FOR 焦点公益行动  
THE FUTURE

# 好的广告位 总是很稀缺

中国制造网首页广告位强势曝光, 限量热推

[www.Made-in-China.com](http://www.Made-in-China.com)

首页展台  
聚享全平台流量

全行业  
仅售12席

行业展台

根据买家搜索  
精准推送3个行业

每个行业  
仅售8席