

焦点视界

F O C U S V I S I O N

2020/02

69

内部资料·免费交流
准印证号 S(2020)00000143



2020 大预言
国潮来袭
“老板”陈冠希

不确定环境中的战略定力
2019 中国“制造之美”金奖产品展示
外贸人内容营销入门手册（上）

国际大买家的“备胎”策略
陈硕：回归制造的本质
从财富上长出精神

外贸月历 / 1-2 Months

1月6日

多国·主显节 / Epiphany

天主教及基督教的重要节日，纪念及庆祝耶稣在降生为人后首次显露给外邦人（指东方三贤士）。

俄罗斯·东正教平安夜 / Orthodox Christmas Eve

按照儒略历法，东正教徒于1月6日迎来圣诞节平安夜。以东正教为主流信仰的国家包括 俄罗斯、乌克兰、白俄罗斯、摩尔多瓦、罗马尼亚、保加利亚、希腊、塞尔维亚、马其顿、格鲁吉亚、黑山。。

伊拉克·建军节 / Army Day

1921年1月6日，现代化的伊拉克军队正式建立。目前每逢每一年的这一天，伊拉克都会在首都巴格达举行大规模的阅兵式。

1月7日

俄罗斯·东正教圣诞节 / Orthodox Christmas Day

从1月1日元旦开始休假，假期一直延续到1月7日的圣诞节，期间的假日称为搭桥（Bridge Holiday）。

1月13日

日本·成人礼 / Coming-of-Age Day

从2000年开始，1月的第二个星期一为日本的成人礼，在这一年进入20岁的年轻人会在这天由市政府主持特别的成人礼仪式，并被颁发证书，以示他们从当日开始作为成年人，须负担起社会责任与义务。

1月21日

美国·马丁路德金纪念日 / Martin Luther King Jr. Day

这是美国联邦法定假日，纪念马丁·路德·金牧师的生日。马丁·路德·金为黑人谋求平等，发动了美国的民权运动。

1月25日

多国·春节 / Chinese New Year

在韩国、新加坡、马来西亚、印尼、越南等受中华文化影响较大的国家，春节都是法定假日。不过，韩国人称之为Seollal，越南人称之为Tet Festival。

1月26日

澳大利亚·国庆日 / Australia Day

1788年1月26日，英国船长亚瑟·菲利普带着一队囚犯在新南威尔士登陆，成了首批抵达澳大利亚的欧洲人。在随后80年间，总共有15.9万英国犯人被流放澳大利亚，所以这个国家也被戏称为“囚犯创造的国家”。如今，这一天已经成为了澳大利亚最隆重的年度节日之一。

2月4日

斯里兰卡·国庆日 / National Day

斯里兰卡历史悠久，公元前463年建立僧伽罗王国，1505年起先后遭受葡萄牙、荷兰、英国殖民统治，1948年2月4日获得独立。

2月6日

新西兰·国庆日 / Waitangi Day

又称怀唐伊日，毛利人和英国政府于1840年2月6日签订《怀唐伊条约》（Treaty of Waitangi），该条约使新西兰成为英国殖民地。

2月9日

泰国·万佛节 / Makha Bucha Day

泰国的传统佛教节日，在每年泰历三月十五日举行。对于笃信佛教的泰国，此节具有宗教上的信仰意义。

2月11日

日本·建国纪念日 / National Foundation Day

相传日本初代天皇神武天皇是在2月11日这天即位，于是视这天为日本国的开始，将这天定为日本建国日。

伊朗·伊斯兰革命胜利纪念日 / Anniversary of the Victory of the Islamic Revolution

1979年1月，统治伊朗37年之久的巴列维国王被迫离开伊朗，流亡国外15年之久的宗教领袖霍梅尼从法国回到德黑兰，2月11日宣布接管政权，随后成立伊朗伊斯兰共和国，这一天被定为国庆日。

2月23日

俄罗斯·祖国保卫者日 / Defence of the Fatherland

这一天又被视为俄罗斯的“男人节”（Men's Day）。这一天里，女人们会给她们的男性亲友赠送礼物。

2月25日

科威特·国庆节 / National Day

2月25日是科威特的国庆日，2月26日是解放日（Liberation Day），科威特人会连休两天，参与盛大的庆祝活动。

英国·煎饼节 / Pancake Tuesday

又称Shrove Tuesday（忏悔星期二），基督教的传统节日之一。世界上有很多国家都会庆祝这个节日，不过当属在英国最为盛行。

2月底-3月初

多国·狂欢节 / Carnival

这个节日起源于中世纪的欧洲，曾与复活节密切相关：复活节前有一个为期40天的大斋期，即为四旬斋。在斋期里，人们禁止娱乐、食肉，所以在斋期开始前的3天里人们纵情欢乐，称之为“狂欢节”。

2020年，我们来了！



文_田可

在迎接2020年之前，我想先谈谈过去的2019年。

问了很多朋友，自己的2019年关键词是什么，有说“忙碌”，因为想做很多事情、想获得成就感；有说“成长”，发现生命还有很多未知区域，等着自己去无限探索；有说“沉重”，因为发生了一些事情，需要时间去释怀；有说“开心”，家里添了小生命，每天欢笑不断……

对于我而言，也有很多感受。选择一些共性的放出来，毕竟我们很多外贸人都很年轻，哪怕有一点启发，我也觉值得。

首先，对别人多点宽容，对自己多点要求。这句话并不新鲜，但有此认知，最受益的是自己，因为无论合作中别人表现如何，对你都是机会：表现一般，就花点心力点亮他们；表现出众，就更有了学习榜样。把自己低到尘埃里，就会有持续“得到”。

其次，通过做事儿、读书、不断自省，对自我持续优化刷新。2019年是我个人激情爆棚的一年（可能有点飘），因为时间珍贵懒得废话，就想做事儿给自己一交代，也为一双儿女做出榜样。如此践行，尝到了付出的甜头，不管是状态，还是工作习惯上，都增加了自信。

2019年依然喜欢买书、读书，更乐意送书。静心阅读，沉浸式思考，让思维更缜密，让脑子持续活跃，在跟高人对话的时候，能有与之匹配的思考力和知识量。心态上，我依然选择简单、阳光、豁达、通透，如此很快乐。

第三，开放一点，再开放一点。这个时代，只有合作者、结网入网者，没有竞争者。要有快速刷新、快速纠错能力。警惕由于认知局限带来思维固化，当下的自己或别人，都可能不再是过往状态，都可能重置改变。当自己有任何狭隘想法的时候，这个“Open More”念头都会赶紧冒出来：你是不是有偏见？你是不是

下意识进入了自保模式？……这是2019年给自己设置的最好警示。

第四，Start up with one person。这曾是一位同事说的，我很喜欢。任何时候，都可把自己当成创业者，活成一个团队。身为杂志社负责人，更多是自我管理。让自己处于最佳状态，做事状态，所谓的躬身入局做我辈，这样会带来自然结果：管理“不治而治”。杂志社是一个高度知识型部门，人人皆高手（很骄傲），故自己成为高手，才能真正融入大家。

说完2019年的个人感悟，我们再来迎接2020年。

对于杂志社而言，2020年汹涌而来的标志，无非是《焦点视界》2月刊出版。可以想象一下，大家春节过得很开心，吃得小脸红扑扑，刚进公司想闲聊时，就拿到了这本《焦点视界》，警示瞬间启动：新的一年外贸业务开始了，进入工作状态吧！天呐，光想一想就有一种与大家同甘共苦的受虐感，嘿嘿：)

其实我们每次做2月刊，都会有一种分裂感。杂志组稿是在春节前，读者拿到已是春节后，阅读情绪已变。但换种思维，又觉2月刊很神圣：连接了2019年和2020年呢。

提到连接，《焦点视界》通过内容，连接了外贸人，连接了外贸大咖，连接了中国制造业从业者，也连接了中国制造网。为了建立我们采编和读者的真正连接，这次，我立志把“总编说”写成“编读往来”，那就写写2月刊的小花絮吧。

一般在做2月刊时，我们编辑部会聚在一起，商议下年度内容改版。我们会重新盘点《焦点视界》所有栏目设置。比如发现，“设计前沿”“商学院”栏目是不用动的，主要是动了读者可能会不高兴。“商学院”，成为史上最受外贸读者欢迎栏目，我们选择一直做下去。而“设计前

沿”，已聚齐时尚、前沿、好玩、美感这些标签，是很多读者拿到《焦点视界》最想翻开的内容，有点像爱看《读者》的朋友，拿到杂志会先看“漫画与幽默”，轻松愉快，尽管“设计前沿”可是高大上栏目。

作为不擅幽默、记性也不好的人，不怕尴尬地说，现在让我盯着天花板，去想一个笑话，让自己瞬间愉快起来，我竟然能记住一些《读者》中看的小幽默，比如讲一个故事：“有一年旅游，我买回一瓶蛇酒。每天坚持喝一点，感觉精力倍增，仿佛年轻好几岁。有天酒喝光了，我把蛇取出来想煮汤吃，才发现蛇是塑料做的。”由此得出：补什么不重要，心态最重要。

也因为心态重要，我们商议的改版结果之一，就是封面要换风格了，要能体现年轻活力、激情有朝气。要让大家看到这本《焦点视界》时，不由得会溢出好情绪，身心愉悦、如沐春风，最好能产生想咬一口的通感。毕竟2019年曾有关键词是“我太难了”，2020年的封面设计要打破这种沉闷、压抑，给人的灵魂照进一缕舒缓的阳光。或者说，我们就是要装嫩，要彻底装嫩。当然，我们本身就很嫩，《焦点视界》才11岁嘛。

所以，本期封面，我们邀请了焦点最年轻、最有活力和创造力的祎姐来帮我们设计。

大家拿到本期《焦点视界》，到底会产生什么感觉呢，欢迎告诉我们，还用老土的邮件吧：mag@made-in-china.com。

等你来。田



2020年海外买家重要节庆日历下载！

全年电子版月历+节日说明
请关注订阅号“焦点视界”(focusvision)
回复“2020”获取！

总编说 | PROLOGUE001

2020 年，我们来了！

市场 | MARKET008

观察

2020 大预言

视界

新兴市场造成全球消费放缓

观点

“脱钩”为何成为新热词

20 年代，努力奔跑

专题 | SPECIAL014

说说

“潮”时代

视界

潮起

国潮来袭

表情

“撕裂”的李宁

一条“小确幸”的路

“站队”国潮

人物

“老板”陈冠希

中国制造 | MADE IN CHINA038

大家思想

不确定环境中的战略定力

中国制造之美 - 优企风采

扬诺锅炉：精益求精，追求卓越

中正锅炉：传统制造企业阔步迈进转型发展新时代

中国制造之美

2019 中国“制造之美”金奖产品展示

2019 中国“制造之美”颁奖典礼在宁盛大举行

“一带一路”中，东南亚贸易国特点

设计“新”制造

品牌实验室 | BRAND LAB062

品牌新知

当弯道来临时

品牌故事

当红 20 年

国货涅槃与文化自信



保险网购 新一站

(新一站股票代码:839459)

让保险更保险

还在为企业的
隐形风险
买单吗？



智慧企业主 “码”上了解

新一站保险网提高企业抗风险能力

- 量身定制VIP服务 ✓
- 一次解决所有风险 ✓
- 一键预约极速出单 ✓
- 理赔协助售后无忧 ✓

隐形风险

账单号：***

名称	金额
----	----

员工意外赔偿高

某实业公司发生爆炸， 致员工四级伤残	50万元
-----------------------	------

财产损失独自扛

暴雪致企业20余万平方米 厂房倒塌	8000万元
----------------------	--------

消费者受伤无辜背锅

外套弹性绳扣误伤顾客眼球	260万元
--------------	-------

货运安全无保障

高速上大货车起火，货物 瓷器毁之一炬	100万元
-----------------------	-------

总计	近亿元人民币
----	--------



请输入密码：



南京市江北新区星火路9号软件大厦A座 025-57930234 www.xyz.cn

设计前沿 | DESIGN 068

商学院 | BUSINESS SCHOOL 076

特约专栏

外贸人内容营销入门手册（上）
打造营销型网站的六个要点

实战技巧

国际大买家的“备胎”策略
开发信的撰写技巧
有哪些细节可以促成订单？
防范钓鱼骗局实用指南
采购商验厂的十大重点

外贸茶馆

市场不会给砸价的人涨价的机会
生命柱的启迪

大神来了

陈硕：回归制造的本质



外贸名人堂 | SHOWS 112

会展的春天
未来的贸易公司可能是这样的
泽农温室：选择永远与客户站在一起

展会推荐 | EXHIBITIONS 118

土耳其国际塑料工业展览会 Plast Eurasia Istanbul
印度国际工程机械与技术展览会 EXCON

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES 122

从财富上长出精神

新媒体 | NEW MEDIA 128

弘扬中国制造 促进全球贸易



准印证号 S(2020)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
焦点科技股份有限公司 Focus Technology Co., Ltd.

编辑策划 _ Editorial Planning
《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
刘艳林 Liu Yanlin
陈丽丽 Chen Lili
钱晶晶 Qian Jingjing

设计师 _ Graphic Designer
郑国俊 Zheng Guojun
葛世林 Ge Shilin
孙 祎 Sun Yi

印刷单位：南京紫隆印务有限公司
印刷周期：双月 / 期
印刷日期：2月15日
印刷数量：2000册
发送对象：中小外向型企业
赠阅热线：025-66775000

声明：
《焦点视界》为企业内资，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、建筑卫浴、汽配；
公司类型：中国大陆注册公司（包含工厂、工贸一体、贸易公司）或其强关联的海外子公司、分公司、代理商；
认证要求：每个行业根据当地要求提供相应的认证证书。

入驻即享
2大优惠

免基础服务费
1年
自账号开通之日起算

固定保证金收取
1/2
且无须在服务开通前缴纳

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





我们的优势

专业中美团队	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。	电商精细化运营	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。
本地化一站式服务	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。	省时省力合作共赢	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。

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

CROV 开锣

STS

资金担保 交易无忧

STS(Secured Trading Services), 又称资金担保服务, 是由焦点科技旗下跨境B2B在线批发交易平台开锣 (Crov.com) 针对国际贸易推出的交易资金安全保障服务。该服务能有效地避免传统贸易中买家付款后收不到货、卖家发货后收不到钱的风险, 确保买卖双方交易安全。

资金安全

锁定支付环节, 第三方 (Crov.com) 资金担保

专业风控

根据买卖双方需求定制条款, 一对一专家支持

全程跟踪

从付款到发货, 全流程专人跟进

服务流程

- 1 买卖双方任一方在线申请STS服务
STS工作人员联系买卖双方, 确认服务细节
- 2 买家支付定金至Crov担保账户
- 3 卖家完成货物生产
买家支付余款至Crov担保账户
- 4 卖家发货
- 5 卖家提供发货凭证 (如提单扫描件) 给Crov
Crov担保账户划款至卖家

(025) 6677 5021

sts@crov.com

中国制造网注册会员可在 **会员中心 - My STS** 中申请该服务



2020大预言

文_金时 图_视觉中国 责编_任学奎

法国总统埃马纽埃尔·马克龙能否与弗拉基米尔·普京领导的俄罗斯实现关系“重启”？

不会。法国总统提出了雄心勃勃的建议，希望把俄罗斯拉回国际社会。但任何更大范围的关系重启都必须以达成乌克兰和平协议为前提，而该协议不太可能达成。

乌克兰总统弗拉基米尔·泽连斯基之所以当选，部分原因是他承诺要结束乌克兰东部日益升温的冲突。然而，他无法同意莫斯科提出的给予顿巴斯“特殊地位”的要求，乌克兰担心，这将使俄罗斯通过其在当地的代理人保持影响力，让该地区成为乌克兰内部的毒瘤。不过，与俄罗斯恢复较为有限的对话还是有可能的。

我们会否看到对大型科技公司的实质性监管？

不会。至少在庞大的美国市场不会。通向最有可能实现的监管（一项隐私法案）的道路充满坎坷。民主党人希望制定严格的规则，而共和党人倾向于放松监管（这不会在众议院通过）。

与此同时，美国一直推动把面向大型科技公司的法律漏洞（例如科技公司不被视为出版商）纳入与墨西哥和加拿大之间的《美墨加协议》，并试图将其纳入任何新的跨大西洋协议。欧盟数字专员玛格丽特·维斯塔格希望协调并加强隐私和反垄断监管。但一个设定先例的案例需要数年才能完成。

优步会否在 2020 年盈利？

不会。但可以预期，该公司不同部门会报告“调整后”利润。优步知道，投资者想要看到有证据证明，在 2019 年遭遇惊人亏损后，这家打车公司能够实现盈亏平衡。

该公司承诺到 2021 年实现盈利——但只是在调整后基础上。私募支持者乐于以补贴价格为扩张融资。公开市场则不然。

在 2019 年 5 月上市后，优步股价已蒸发三分之一。成本在被削减，销售额在上升。但在不推出送餐服务或不推出自动驾驶汽车的情况下，优步有朝一日会否盈利还不得而知。

中国会否成为 5G 电信领域的全球领头羊？

会。到 2020 年底，中国在 5G 电信领域的领先地位将在几乎所有方面变得明显，5G 电信提供超高速连接，将成为物联网的神经系统。以 5G 基站的安装数量来计算，中国将远远领先于其他国家。

根据在海外承接的 5G 网络建设合同数量计算，华为将超过竞争对手爱立信，尽管美国出于国家安全担忧，正推动遏制这家中国电信设备制造商。而在 5G 智能手机销售方面，华为、OPPO、小米、vivo 和其他中国制造商将远远超过苹果、三星和其他公司。

鲍里斯·约翰逊会与欧盟达成贸易协议吗？

会。这是约翰逊的目标，他达成该目标的可能性也很大。然而，约翰逊宣布将把英国脱欧的最后期限写入法律，这意味着这位首相目标不高。在所剩的这段时间内，除了谈成一项涵盖货物贸易的基本协议，其他几乎不可能了。

约翰逊强调，他的目标是取消所有货物贸易的关税和配额。欧盟 27 国对此也有兴趣，它们的总货物贸易顺差很大，但其中也有陷阱。小心法国坚持将渔业纳入最终达成的任何协议中，以及坚持要求英国保证在劳工和环境方面遵循与欧盟同样高的标准。

唐纳德·特朗普能够在 2020 年 11 月举行的美国大选中赢得更多普选票吗？

不能。2016 年，希拉里·克林顿比特朗普多出近 300 万张普选票，但依然败在选举人团票数上。

2020 年美国大选中的普选票数差距将会更大，但特朗普依然可能实现连任。许多最积极反对特朗普的选民居住在加利福尼亚州和纽约州等民主党票仓。因此，这些选民的选票可能会被“浪费”。真正的战斗将再次在更小的中西部州展开。在上一次大选中，正是这些州让特朗普取得了胜利。

美国会陷入衰退吗？

不会——尽管这个问题会困扰市场、白宫和美国企业领导者，半数首席财务官在接受杜克大学最近一项调查时表示，他们预计 2020 年会发生衰退。这很容易理解。除了澳大利亚以外，还没有其他发达经济体在如此长的时间里一直挑战商业周期。

有迹象表明，紧张的美国企业正在削减资本支出。然而，消费在 2019 年保持了惊人的活跃。由于失业率依然处于最低水平，美国经济中最贫困的部分也正在创造就业，有充分理由认为，这种活跃将在 2020 年持续。考虑所有因素，美国经济将维持增长。

印度会重新成为发展最快的大型经济体吗？

不会。过去一年半，印度国内生产总值增速从 8% 大幅降至 4.5%，这要归咎于印度银行业、金融体系以及一度繁荣的房地产业中存在的严重问题。但印度总理纳伦德拉·莫迪政府坚称，印度的经济困境是周期性的。

该政府没有提出令人信服的计划来应对这些挑战。印度的增长将从目前的 6 年低点慢慢复苏，但印度将难以重新达到超越中国的增速——即便中国增长正在放缓。

南非主权信用评级会被降为“垃圾级”吗？

会。该国的主权债务评级一直岌岌可危，三大评级机构中，只有穆迪对其评级在垃圾级以上。2019 年 11 月，穆迪将南非主权信用评级展望调低至“负面”，称南非政府缺乏实施改革的政治资本。

南非经济陷入停滞，南非航空已申请破产保护。南非最大国企——南非国家电力公司实施了会削弱增长的停电，且无法偿还 300 亿美元的债务。南非财政部长蒂托·姆博维尼将不得不竭尽全力说服穆迪相信形势还没有坏到无可救药的地步。他不太可能成功。

让拉丁美洲陷入动荡的抗议还会继续吗？

会。引发愤怒的根本原因没有消失——增长乏力、严重的不平等、认为政府没有将许多人的需求放在心上的看法。2019 年的动荡并不区分政治倾向，打击了智利、哥伦比亚和厄瓜多尔的亲市场政府，也将玻利维亚的左翼总统赶下了台。

2020 年，阿根廷的庇隆主义新总统或许能够享受短暂的蜜月期，但大多数安第斯山麓国家还有严重的危机没有解决。如果墨西哥民粹主义总统安德烈斯·曼努埃尔·洛佩斯·奥夫拉多尔被证明无法控制不断加剧的暴力，无法重启陷入停滞的墨西哥经济，墨西哥也岌岌可危。

电子烟在美国会否被禁止？

不会。尽管电子烟存在一些风险，但吸食电子烟中的尼古丁比吸卷烟更安全。

美国 48 人死亡（其中一部分人为了获得吸食大麻的快感而吸入四氢大麻酚油）以及学生吸食 Juul 等品牌的电子烟，对美国食品和药物管理局构成压力，要求其采取强硬措施。但科学证据表明，从卷烟转向电子烟作为一种戒烟方法可以挽救生命。尽管印度等国纷纷将电子烟列为非法，但不要指望美国会全面禁止。相反，它将通过收紧营销规则和限制电子烟的香型，向欧洲国家靠拢。

全球碳排放会否减少？

不会。自 2010 年以来，燃烧化石燃料产生的碳排放平均以每年 0.9% 的速度增加，同时很多迹象表明，2020 年的碳排放还会增加。只要全球国内生产总值像预测的那样增长，我们很可能会看到能源使用不断增加，而这些能源仍主要来自化石燃料。

一些增长最快的经济体将再次成为煤炭大户，尤其是中国（煤炭是最肮脏的化石燃料）。中国的二氧化碳排放量超过美国和欧盟之和，而中国政府刺激经济和提高能源安全的举措，可能会轻易扩大煤炭使用量。尽管他们实施了节能减排的举措，但成功还需要时间。

持续 30 年的债券上涨行情会否最终结束？

不会，不过这个问题问得对。

2019 年夏季，这一资产类别经历一场买入风暴，推高债券价格，以至于世界各地有 17 万亿美元债券的买家（如果持有至到期）肯定会亏本。这场风暴已减弱，但仍有 12 万亿美元债券深陷负收益率区间。当然，投资者逢低买入债券的本能仍极其强烈。我们可能不会很快看到 2019 年夏季疯狂行情的重演，但只要各大央行准备提供支持，市场就不太可能遭遭大举退出。■

新兴市场造成全球消费放缓

文_卡洛琳·格雷迪 图_视觉中国 责编_任学奎

前言:

贸易和投资疲软导致2019年全球消费放缓，其中大部分放缓是新兴市场造成的。2020年新兴市场需要更宽松的政策以提振内需。



现在问这个问题可能有点晚：2019 年的贸易和制造业疲软是否会影响到 2020 年新兴市场的消费支出？事实上，2019 年已经受到了。

投资者普遍认为，在全球贸易和投资大幅放缓的背景下，2019 年的消费仍然强健，但这种看法从全球来看站不住脚。瑞银经济学家表示，全球消费已经放缓，而大部分放缓就是新兴市场导致的。

到 2020 年，新兴市场将需要进一步的政策支持，以提振疲软的国内需求。

2019 年，全球消费支出和整体国内生产总值增速将跌至 10 年来的最低水平。尽管 GDP 放缓在全球分布较为平均，但自 2018 年初以来逾五分之四的消费支出放缓是新兴市场国家造成的。

尽管中美发生贸易摩擦，但造成放缓的主要新兴市场国家是印度。据估计，2019 年全球消费放缓的 40% 由印度这个全球第三大经济体造成。这比美国和中国的总和还多。

“（全球消费放缓）只有四分之一是中国造成的。”瑞银表示，“这一比重与土耳其相当，而土耳其的经济规模要小得多。”

2019 财年（从 4 月起）上半年，印度的消费支出增速降至 2018 年增速的一半以下。印度影子银行业爆发危机后，新增贷款已经枯竭，这结束了早些时候的消费支出热潮。疲弱的就业前景进一步让人们捂紧了钱袋子。

正如花旗经济学家指出的，印度目前的增速放缓是有记录以来持续时间最长的增速放缓。印度 GDP 同比增速的最新数据（4.5%）为 6 年来最低水平。

香港在加剧全球消费支出放缓的较小新兴市场经济体中也很突出。众所周知的原因使香港经济陷入衰退，旅游业急剧下滑，商业和贸易受到严重扰乱。2019 年 10 月，香港零售业销售额同比下跌 24%，为有记录以来的最大跌幅，标志着该数据连续 9 个月下跌。

牛津经济研究院的亚当·斯莱特强调，新兴市场、尤其是亚洲新兴市场中早些时候的消费者债务增长，是导致新兴市场消费增速放缓的另一个因素。他说：“（先前债务积累的）影响正在慢慢积聚。”这为消费增长带来结构性和周期性阻力。



新兴市场需求疲软也明显体现在进口放缓上。

自 2018 年初美国针对中国的保护主义言论升级以来，全球贸易量急剧萎缩。与消费放缓的情况类似，贸易萎缩在新兴市场中也比在发达经济体中更为明显。

2019 年大部分时间，新兴市场的进口都在萎缩，最近的同比跌幅在 3% 至 4% 之间。相比之下，发达经济体的进口仍维持正增长。

鉴于贸易摩擦以及国内经济放缓，中国进口下降并不令人意外。但是根据荷兰经济政策分析局《世界贸易监测》的数据，不包括中国在内的亚洲也出现了类似幅度（约 4% 至 5%）的进口萎缩。这种疲软在一定程度上是因为亚洲各国之间贸易联系紧密，但疲软的国内需求也起到了一定作用。

荷兰经济政策分析局的数据没有将印度单独列出来，但该国的国民经济核算数据显示，第三季度进口同比下降近 7%，较 2018 年第三季度近 23% 的增长大幅下降。因此，净出口总额 5 年多来首次对印度整体 GDP 做出正贡献。

拉丁美洲的疲软也很明显。

国际货币基金组织预测，随着受到危机打击的阿根廷经济连续第二年出现萎缩，2019 年阿根廷的进口出现两位数的下降。巴西和墨西哥 2019 年也出现经济增长乏力和进口放缓。牛津经济研究院预计，巴西 2019 年进口仅增长 1%，而 2018 年这个数字为 7%。

新兴市场国内需求低迷，表明未来需要更多的政策支持。

亚洲放松财政政策的势头越来越猛。印度在 2019 年 9 月份出人意料地宣布削减公司税，而泰国、印尼和菲律宾都宣布了 2020 年进行额外支出的计划。同时中国继续实行积极财政政策。

新兴市场还将通过更加宽松的货币政策来刺激经济。一些新兴市场央行 2019 年已大幅降息，根据 Suttle Economics 的数据，按 GDP 加权的新兴市场政策利率较 2018 年略高于 5% 的峰值下降了约 100 个基点。

几乎所有其他新兴市场央行 2019 年也都下调了利率。新兴市场中货币政策放松幅度最大的是土耳其，该国自 7 月以来降息 1200 个基点，而印度 135 个基点的降息幅度也很大。2019 年 12 月，巴西延续了其宽松周期，俄罗斯也是如此。彭博社的共识预测显示，亚洲各新兴经济体都将在 2020 年降息。

即使新兴市场不采取宽松的财政或货币政策来提振内需，发达经济体 2020 年的消费支出也可能比新兴市场更糟。

日本 2019 年 10 月份上调消费税，导致当月零售业销售额环比下降 14.4%——比 2014 年上一次上调消费税后的降幅更大，那次上调使日本经济陷入衰退。而欧元区的经济增长预计仍将保持疲软，货币政策进一步放宽的空间有限，财政支持也不会挑起重担。■

“脱钩”为何成为新热词

文_吉迪恩·拉赫曼 图_视觉中国 责编_任学奎



十年来，世界各国政府都根据这样一种假设运作：全球化是一股不可阻挡的力量。无论意识形态上存在何种分歧，美国与中国、俄罗斯与英国这样差异巨大的国家，都基于不断扩大的全球贸易和投资流动采取相似的政策。

但美中之间日益加剧的竞争，加上全球贸易战的爆发，已经逆转了这一进程。如今的流行词不再是全球化，而是“脱钩”。其基本含义是，出于经济和战略的综合考虑，各国政府将寻求减少对某些外国市场和技术的依赖。

如今领导这一进程的是美国的特朗普政府。

美国对中国实施贸易制裁的一项明确目标是，鼓励部分工业生产和供应链回流。美国还在打击被视为安全威胁的技术进出口——最明显的是禁止中国电信设备公司华为购买美国零部件和芯片。随着中国研究人员发现在美国越来越难以找到工作和学术职位，这种科技脱钩也越来越可能延伸至个人身上。

美国人辩称，事实上，是中国开始这一脱钩过程的，而且早在 10 年前就开始了，那时中国就开始阻止 Facebook、谷歌等美国科技公司

进入中国消费市场。但美国的最新举措（出于报复或者其他目的）已促使中国在自力更生的道路上走得更远。华为及其他中国科技和工业企业正越来越多地寻求在本土市场采购芯片和零部件。

对一些全球领先企业而言，脱钩造成的影响可能尤为严重。中国是苹果的全球第二大市场，而苹果产品大部分都在中国生产。苹果的中国竞争对手华为一直在西方快速地扩张。华为手机还使用的是谷歌的 Android 操作系统，如今将需要开发自己的应用和操作系统。

脱钩的动力来自政治人士和官僚，而非企业界，因此带来了关于治理的重大问题。由于脱钩完全是关于核心竞争力的重新国有化，许多关键决策将由各国政府、而非通过国际谈判或多边机构作出。但多边机构将希望参与管理这一进程，以尽可能地维护“基于规则的国际秩序”。在欧洲，许多关键决策可能要由欧盟做出。

美国已经拥有一套完善的审查外国投资的程序，即美国外国投资委员会 (CFIUS)。2019 年 3 月，该委员会曾以安全风险为由迫使中国

所有者出售同性恋交友应用 Grindr。（美国方面显然担心中国政府可能会获得相关信息，以敲诈美国人。）

美国方面对间谍和潜在破坏活动的担忧与日俱增。

安全领域的鹰派指出，恶意软件可能被植入进口的技术产品中，有可能对关键基础设施造成巨大破坏。存储在云中的数据易于被间谍窃取是另一个问题，这导致决策者更加在意数据存储设施的位置。与此同时，中国、俄罗斯等国家也担忧美国的间谍活动——尤其是在爱德华·斯诺登揭露美国政府有能力获取美国科技巨头存储的信息之后。

所有这些导致脱钩的压力都给欧盟带来了耐人寻味的两难境地。与美国一样，欧洲国家也越来越担心一些中国投资的影响。包括英国、德国在内的许多国家都在重新审视华为在本国基础设施中扮演的角色。中国对欧洲港口（如希腊的比雷埃夫斯港）的收购和管理也引发了担忧。

越来越多的人表示欧盟有必要作出协调统一的反应，并建立一个欧洲版 CFIUS。2020 年，欧盟的一项外国直接投资审查命令将生效。

尽管这还算不上一个完备的欧洲版 CFIUS，但它确实奠定了一个基础，旨在让欧洲能够针对具有泛欧影响的敏感外国投资采取共同的应对方式。但欧洲也会有一些人认为，美国对中国投资日益苛刻的态度，为欧洲人提供了一个吸引投资和专业技能的机会，这些投资和技能本来是要流入大西洋彼岸的。

在所有这些投资和贸易政策重新国有化之际，国际机构将很难保持住自己的权力和实质作用。世界贸易组织早已陷入困境，原因是美国一直阻止其上诉法庭法官的任命。

但世界主要经济体仍可能感到恐慌——以牙还牙的脱钩可能把它们全部拖入衰退。如果这方面的担忧加剧，国际规则和中立的仲裁机构可能重新受到欢迎。^[1]

20年代，努力奔跑

文_徐瑾 图_站酷海洛 责编_任学奎

2010 时代结束了,2020 年的经济,会好么?

首先，这取决于你对好的定义。如果你觉得要继续保持 6% 之上增速才算过得去，那么中国经济未必好；如果你觉得保持 5% 左右水准就可以，而且意识到这一水准大幅领先世界水平，那么中国经济其实还不错。

2020，不进则退

2020 年刚到，中国央行即给出松动信号。1 月 1 日下午，央行在官网宣布，于 2020 年 1 月 6 日下调金融机构存款准备金率 0.5 个百分点（不含财务公司、金融租赁公司和汽车金融公司）。降准降息，在 2020 还有很大空间。松动的背后，其实意味着，经济的疲软引发关注。

2020 年的经济趋势，我一直认为相对明确，即这是一个下滑时代，从经济到利润，从个人到阶层。

2019 年,不知道你过的如何? 你的 2019 年,你给自己打几分? 我认识做中小企业的，多数不容易。以前大家努力，能赚大钱，现在需要努力，才能赚小钱甚至不亏钱。至于一般朋友，更多情况下是个人能力增加了，但是赚钱却没有同步。

这意味着，容易钱，已经被赚得差不多了。或者说，当经济进入中速发展平台，已经类似童话中的爱丽丝世界，你必须努力奔跑，才能保持不动。

2020，善用网络效应

5%，其实是不算低了，这是一个巨大的增量蛋糕——正如经济学家刘世锦所算，2018 年中国经济新增量，就相当于澳大利亚的经济总量。

问题是，你能从中分到多少？当风口不再满地都是，每个人的机遇窗口，其实开始萎缩。在过去，赚钱的企业家，未必是最有能力最有

远见的人，而往往是对于机遇窗口非常敏感的人，毕竟，经济在飞速上涨，只要能够在大潮中抢先一码甚至随波逐流，大概率不会太差。在未来，这样的敏感度不再足够，当上涨的潮流开始退潮，走对了方向并不足以保证你到达终点。

2019 年，裁员破产倒闭的公司并不少，比如淘集集、熊猫直播这样曾经占得风口独角兽公司，更不用说诸多创业明星的黯然退出。来自时代数据创业公司数据显示，2018，新增创业公司 7620 家，关闭公司占新增公司的比例仅为 6%；2019 年，新增创业公司仅仅是 1427 家，关闭公司 327 家，占比达到 23%。

这是谨慎的理由，但是并不是事实的全部。中国经济开始出现分化，繁花簇锦之下，有人欢喜，有人悲观。对于公司和个人，其实很关键的一点是，应该抛弃过去的二维的赛道思维，换上更立体的网络思维。网络思维背后体现的是网络效应，网络具有不断加强的外部性，往往导致强者恒强。善于利用网络效应，其实就利用这样不断加强的正反馈机制。

值得注意的是，网络效应的世界，也许不是你死我活的灵活博弈，但也不是一个平等的世界。网络中每个节点的连接强度并不同，能



否加入网络的前提，其实就在于对于网络规则彼此承认。

2020，新世代的兴起

到了 2020 年，不仅是 2010 时代字面的结束或者 2020 时代的开始,更大的变化正在发生。随着 90 后真正到了三十而立的阶段，这一个新世代，逐渐在现实经济中真正兴起——不同代际的分层与崛起，也构成经济与社会浮沉的看点。

国货运动品牌李宁，很多人熟悉，曾经做了很大努力来吸引年轻人，比如搞 90 后李宁之类，但是不太成功。2018 年，却因为一个小契机而得到关注:在海外时装周，他们就把“中国李宁”四个大大的汉字绣在胸前，很简单，很粗暴。就这样的小举措，赢得 95 后年轻人的疯狂转发，他们觉得很酷，即使不少人原来不知道李宁是谁。

自然，90 后的话题炒作了很多年，但是过去更多是当作新闻，如今他们，切切实实成为主导消费的力量。

根据数据分析机构尼尔森 2019 年 11 月《中国年轻人负债状况报告》，年轻人平均债务收入比为 41.75%，只有 13.4% 的年轻人零负债。类似的报道很多，这从一个侧面表示了 90 后用脚投票的消费实力，而年轻人的潮流，你需要赋予更高的权重。

中国经济崛起的背后，其实也是国家符号发生变化的时代。对于 90 后尤其 95 后而言，对中国的骄傲感是自然而然、与生俱来的。而他们，越来越成为主流。正在老去的知识精英，对此情感上未必认同，在思想也不能即时给出新的分析框架。

每一个世纪的真正开启，都有自己的方式，在二十世纪，是 1914 年的萨拉热窝的枪声，在二十一世纪，又将什么呢？世界崩塌的方式，往往不是轰然巨响，而是一声轻微的呜咽。^[2]

“潮”时代

文_任学奎 图_孙祎 责编_任学奎

其实，我一贯是不喜欢“新新人类”“非主流”“Z世代”这种标签，这些词嚼在嘴里，总觉得哪边味道不太对。同样的，我也不是很喜欢把“潮”与90后或者00后按在一起。潮，是一个很复杂的话题。



一

网络上很多人说，中国人的审美在我们的父辈那儿“崩了盘”，大妈们的丝巾成为每一个人的调侃对象，并且乐此不疲。

几年前，我与媳妇儿逛街的时候看到一幅画，就像八九十年代我们在笔记本、文具盒上看到的那种，不同角度能看到不同画面。当时媳妇儿就跟我说，生产这画的工厂也真搞笑，这玩意儿谁买？

大概过了一两个月，我们买的新房装修。有一天回家，父亲很开心地说买了一幅画送给我们……对，就是之前我们逛街的时候看到的那幅——在我们看来土得掉渣的画，却成为父亲眼中的宝，他再三跟我说，那画性价比高，不但寓意好，而且一幅能当两幅用。

那时候我就在想啊，这也是个年轻时把“时髦”挂在嘴边的小老头，现在的审美怎么变成这样了？

二

其实，父亲的审美从来没有变过。母亲偶尔也会跟我说起第一次见到父亲的场景，那会儿父亲穿着崭新的“军装绿”，里面衬着借的雪白的“的确良”衬衫，脚上是大概六成新的皮鞋。那时候只要这么穿，那就是村里最靓的仔。

曾经有外国的媒体在记录1978年前后的中国时说，那时候中国最大的变化就是衣服颜色的改变。

“展示在我们面前的，不再是千篇一律的灰色、白色、蓝色，人们开始更多地尝试新鲜的颜色。那一抹风光就像是冰雪初融，尽管寒风依旧，但我们已经可以期待不久以后即会到来的、百花齐放的春天”。

一曲风靡网络的神曲《野狼Disco》，让迪斯科这个渐渐被人们遗忘的名词又重回公众视野。

最初跳广场舞的人并不是大爷大妈们。1980年的北京街头，一些青年人穿着喇叭裤，戴着蛤蟆镜，把录音机开大音量，提到大街上，随着音乐，扭来扭去地跳起迪斯科。

迪斯科的音乐节奏强烈，循环往复，没有停顿。跳舞的人不断创造花样，毫无约束地表现自己的个性，可男女成对而舞，也可集体同

三

我一直爱看《吐槽大会》，就是李诞的那个《吐槽大会》。之前看到那些事不关己的嬉笑怒骂的时候，真是开心得不行，但前不久一位嘉宾突然在节目里拿过气的网络语言吐槽，我突然有了一种强烈的“不适感”。

1999年，一位高中同学刚上大学就给我写了一封信，信上说的是她的所有联系方式，但有一个叫“OICQ”的我没看懂，很长时间里不知道她跟我说的那串数字是什么意思，那时候没有即时通讯的概念，我问同学，同学也就随口告诉我说这叫“网络呼号”。

不久后，网易到我们学校搞了一次地推活动，我现在依旧记得当时站在台上的主持人问的问题，“网易的域名有哪些”，回答对了就可以拿个抱枕。

那时候真的觉得一个新世界的大门向自己打开了，上过水木清华、南大小百合，仿佛就算是站在这个时代最前沿的“弄潮儿”。请允许我用“弄潮儿”这个词，就是因为《吐槽大会》中那位嘉宾吐槽“神马都是浮云”“给力”过气，我故意写的——那是你没见过更过气的词！

其实啊，“潮”就像一阵风，我们根本不知道它会吹向哪里。

不知从什么时候开始，保温杯和热水、枸杞一道，成了中年人的标配。低调，老气。

到2017年，中年男作家冯唐觉得这种配置还不够“猥琐”，给正面临中年危机的男士们配上“油腻”的修饰。一时间，全民调侃“油腻中年男”。在这场网络狂欢中，保温杯像一张尴尬却又难撕下的标签。

四

当迪斯科刚刚风靡的时候，很多人都把跳迪斯科的人当成不正经的人。然而，虽然争议不断，但迪斯科热还是很快席卷北京城，甚至，曾经一度对迪斯科很反感的大爷大妈也加入了跳迪斯科的阵营。

网络也一样，曾经我们觉得那么遥不可及

的东西，已经走入寻常百姓家。固执地使用功能手机很多年的父亲，前几年也换上了智能手机，每天沉迷于网上那些“错误的吃法再不看就晚了”“不转不是中国人”……

言归正传，有意思的是，一旦“潮品”爆发成为大众产品，也就立即会失去原有核心群体的价值认同——他们固执地认为，大众化的潮牌还算是潮牌吗？其实不是这样的，作为普通的消费者，就像我前面讲的，我们根本不知道这股风会吹向哪里。就在冯唐让保温杯变油腻的这一年，还有一件事发生了。

2017年10月，同样人到中年的俞任放与日本游戏公司南梦宫合作，推出“吃豆人”游戏主题的保温杯。萌萌的形象加上可爱的造型设计，让这款名为NONOO的保温杯成为青年市场的爆品。

保温杯无罪。

它既可以沦为“油腻中年男”的标志，也能成为时尚女孩的装饰。

五

事实上，潮牌永远都改变不了自己的商品属性，不逐利的“潮”很快就会死在通往“潮”的路上。

对于潮流爱好者而言，只要能够体现独立精神、有态度，并拥有独特设计的品牌都是潮牌。最初潮牌的设计理念都源自美国的街头文化，这种文化融合嘻哈、街舞、滑板等元素，表现年轻人追求独立、反抗和个性的精神，是青年亚文化的集合。

在当下年轻人眼中，虽然LV、GUCCI等传统大牌及奢侈品牌仍在他们涉猎的范围内，但附加了态度和精神表达的潮牌，正越来越受到欢迎。为了这些不断崛起的时尚年轻消费群体，曾经看不上潮牌的大牌和奢侈品，也开始放下姿态与潮牌合作。

所以，你躲不开它。

潮牌终将会走向大众，并成为大众市场的一部分，或生或死。

有一种观点说，电影《疯狂的石头》里“笨贼”黄渤的一句台词“牌子，班尼路”把班尼路给“坑惨了”。这只是调侃，作为中国市场上早期的潮牌，班尼路的巅峰与低谷至多只能算是“成也时代，败也时代”。**[1]**

潮起

文_史宇 图_视觉中国 责编_任学奎

近年来，潮牌大规模崛起。

从时尚业内外到消费者，哪怕你对潮流品牌一无所知，也很难真正意义上躲开潮牌对流行文化的影响。一双AJ，一件Supreme的T恤动辄炒到发售价的几倍甚至十几倍，潮牌成了年轻人的标配。

互联网和社交媒体时代加速了潮牌的传播，潮牌经济呈现出年轻化的发展轨迹。2018年，阿里数据发布的《2018iFashion时尚消费趋势报告》显示，线上时尚消费人群中，有四分之一是95后，人数在继续激增，人均消费力也在持续上涨。

除了强劲购买力，这批消费者还体现出了鲜明的个人特色：一身潮牌。

“你不能阻止我潮”

2017年播出的《中国有嘻哈》是潮牌市场在中国大爆发的开始。

从那时起，Supreme这个牌子突然进入大众视野。即便对时尚最不了解的人也一定通过各种渠道见过Supreme的Logo，这个红底白字的商标为一切物件赋予了魔力，饭碗、灭火器都成了潮品，印有Supreme LOGO的《纽约时报》，卖到了人民币60元一份的价格，刻着Supreme的普通板砖，发售价270元，炒到700多元，还是一砖难求。

除了Supreme，同样走红的，还有吴亦凡脚上的AJ1系列。这个系列在此之前并不好卖，而此后却一直成为热卖款。

互联网天然成了中国潮牌文化的主推阵地，过去属于小众热闹的嘻哈文化被推向了最普遍的大众，社交网络对于“潮牌”的认知度整体提升了一个台阶。受此影响的人群在继续激增，人均消费力也在持续上涨。由此，相关的产业链被催生出来。

夏嘉欢是一名留学生，同时也是一名成熟的生意人。作为潮牌买手店Solestage的合伙人，他在美国开了4家实体店，开在洛杉矶的一家，位于潮流文化的圣地Fairfax大道。同时，他还经营着一家拥有40多万粉丝的天猫店铺，为中国消费者接触北美街头文化架起了桥梁。

现在，国内的销量占到Solestage全球总销量的一半以上，其中，天猫店铺的销量占中国总销量的一半以上。显然，和美国的顾客比起来，国内的消费者更潮，也有更强的经济实

力买贵的单品。

做了15年潮鞋网店的香港人Jonny也直观地感受到这种变化，2012年之前，他的主要业务是，把国内运动鞋专卖店里被冷落的鞋子倒卖到美国。而今，把国外的潮鞋卖进中国占他业务总量的80%以上，每年销售额高达人民币1.5至2亿元。

“气氛完全不同，以前国内消费者不喜欢这种鞋子，现在中国是全世界潮鞋能卖到最贵价格的地方。”Jonny总结中美消费者的不同，中国消费者不喜欢亮皮运动鞋，尤其不爱绿色。美国消费者衣着相对随意，中国消费者往往从头到脚都要精心搭配。夏嘉欢也发现，“中国消费者比美国消费者更潮”。

支撑潮牌经济的是一种年轻的潮流文化。

对很多人来说，一双AJ1的黑红配色“禁穿鞋”是青春的记忆。《灌篮高手》中的樱木花道就穿着这双鞋。夏嘉欢对于潮牌单品背后的故事如数家珍，穿“禁穿鞋”更是表达一种态度。

1985年的NBA赛场上，篮协规定，所有球队使用的球鞋必须有至少50%的白色或黑色，另外的50%要加入关于球队的传统颜色。只有乔丹我行我素，一定要穿着这双黑红配色的鞋上场，为此每场需要支付5000美元的罚金。（注：事实并非如此，这个品牌故事是NIKE为推广AJ1嫁接而来的。详见第66期《焦点视界》“品牌是什么”一文。）

品牌方耐克支付了这笔累计上百万美元的罚款，并以此推出了一个广告：“在1985年9月15号，耐克创造了一双革命性的篮球鞋，在1985年10月18号，NBA把它丢出了球场。幸运的是，NBA不能阻止你穿它。乔丹，耐克。”

通过穿一双潮鞋来表达自己的态度，似乎也不为过。

潮牌代购的“生意经”

虽然潮流文化已进入中国二十多年了，但

潮流文化的载体——潮牌市场还尚未成熟。

香港的铜锣湾、美国纽约的布鲁克林以及日本东京的原宿，作为当地潮流地标，共同催生了数十亿美元的潮牌生意。而在中国，纵然有上海长乐路这样街头文化发达的地方，却没能像原宿这样的地方一样成为“潮牌担当”。

中国的潮鞋爱好者们独享着一个隐秘而丰富的世界。从周一到周五，家住江苏淮安的张红银是物流公司的普通职员，但到了周六周日，他就会穿上自己的篮球鞋，在商场里走一走。

他观察别人脚上的鞋，也有人看他的鞋，确认眼神相视一笑，就知道对方是不是同道中人。每每有新鞋发售，张红银总是提前订好闹钟参加抽签。专卖店把饥饿营销做到了极致，抽中的人才有资格去现场排队，按顺序选择自己的尺码。有人带着帐篷，提前一天就过去排队。

2018年某天，北京朝阳大悦城Adidas店门口人山人海，当天正值Adidas发售球鞋yeezy500，发售前3小时，门口早已排起了长队，将商场堵得水泄不通，在排队的人群中，有一些是球鞋爱好者，也有一些是鞋贩子。

这样的情景张红银再熟悉不过了。球鞋发售一般都是限量发售，如果够幸运抽到鞋子，转手一卖，便可赚好几倍。以2016年发售的yeezy350这款鞋为例子，发售价仅为1899元，

2018年年底，在一款叫毒APP的电商平台上售价已经达到8489元。

日本东京Supreme店，每周都会在店里发布新款，提前几天会在官网发布款式目录，同样也是采取限量发售的模式，发售当天，门口聚集了大量的年轻人，其中中国留学生占据绝大多数。

这其中，就有很多专业代购，他们以此赚取零花钱，且利润充足，以一件Supreme雪山羽绒服为例，发售价仅为2599元，没过多久已经被炒到12499元。不少代购都把Supreme当作一种投资，声称Supreme是最保险的理财产品。

有代购打趣说：“Supreme的雪山羽绒服，朋友买完穿了一年，转手一卖还赚了500元。”一些代购表示，大代购因为资金充足，都是雇人来排队的，因此一些限量的款式几乎都是掌握在大代购手中的，据说一些大贩子月利润可以达到10万人民币左右。

做潮流生意的人群年龄层，要比人们想象的更小。

有调查数据显示，早上在Supreme或鞋店大排长龙的人里，14岁左右的少年经销商越来越多。15岁的陈泰天就是其中一员。“我11岁开始接触潮流，也在那时开始做潮流买卖。自己赚钱养鞋，现在家里有120双鞋，最高峰时有180双。”

他的行业偶像是国外的00后鞋商Benjamin Kapelushnik，“我觉得他很厉害。但我当时年纪小，资金不足，想进入这一块，其实挺难。”没有任何启动资金，陈泰天的父母告诉他：你自己喜欢的东西，靠自己的能耐挣。在那之后，陈泰天就开始不断地去鞋展等活动，认识那些球鞋收藏爱好者。

“跟比自己大一点的人打交道，可以学到很多东西。因此认识了第一个合伙人，是个有实力的贩子，给了我货源。”陈泰天的第一单生意，是卖给自己的同学。

因为读的国际学校，陈泰天的周围都是家境不错的同学，他们大多数懂潮牌，也愿意为此消费。在交易之前，陈泰天一般会先告诉买家这个产品的优势、以及限量的原因。“做生意，其实不是卖产品，更像卖一个故事，这是爸妈教我的技巧。虽然他们没有投资支持我，但也不反对，还教我很多。”



最开始，陈泰天每卖一双鞋，只赚 50—100 元，平均每天能赚一千元左右。他的经营理念是，“不能像别人一样‘杀猪’，少赚点，但有口碑，客人多了自然就赚得多。”陈泰天的生意越做越好，但也会经历风险，“之前 350 纯白，因为囤了 10 双，亏了一万多。”

潮牌“掘金”

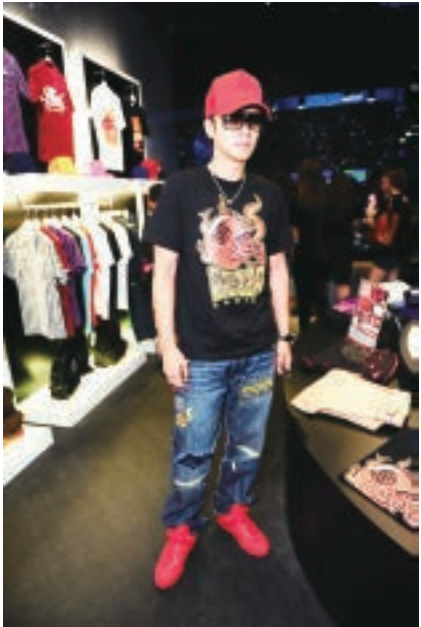
如此广阔的潮牌市场，其中肯定不乏淘金者。

在这个价值链中，最上游的肯定是品牌，比如 Supreme。下面就是杂志和电商，最下面连接着消费者。

潮牌的影响力不可小觑。在纸质媒体逐渐没落的今天，《YOHO！潮流志》还生存得很好。作为内地第一本潮流时尚杂志，《YOHO！潮流志》的读者受众定位为 16—30 岁年轻人群，内容包括潮流服饰、原创品牌、明星娱乐、艺术设计、动漫影音等，将年轻人关注的方方面面一网打尽，在杂志上年轻人可以获取到最新发售的潮流单品，以及搭配技巧。《YOHO！潮流志》每期资讯量超过 280 页，每期发行量超过 40 万份。

潮牌引领流量。春节晚会上，朱一龙穿了一双 AJ13 熊猫鞋，立刻有一大群人在 Solestage 天猫店上问有没有同款。

街头文化从小众到大众转型是必然的趋势。数据直观地体现了这种普及。



2018 年 3 月，OFashion 迷橙与 Nielsen 发布了潮牌大数据研究趋势及用户分析报告。数据分析发现，2017 年，潮牌消费增速是非潮牌的 3.7 倍，三线及以下城市增幅远高于一线城市，青海地区涨幅甚至达到了 385%。

在此背景下，由于各类潮牌在国内商标注册以及不熟悉市场等问题，使之在产品供应及销售等方面均出现了不同程度的问题：仿冒产品不断衍生，垂直电商平台的货品频频因为出现假货被消费者投诉。

几乎所有刚“入行”的人都有类似经历，论坛上所谓偷出来的原厂货，其实是假鞋。即便在渠道更为丰富的香港，Jonny 买鞋的经历也不太平。约了人在地铁口交易，对方拿来两双鞋，给他看的是真鞋，转眼就调包成假的。要么他卖鞋给别人，对方闻闻嗅嗅验完货，拿着鞋转身就跑，根本追不上。夏嘉欢刚入行时，也曾踩过坑，在 eBay 上淘到过假的椰子鞋。

近年来，山寨高端潮鞋成为莆田的新生意。

在莆田的“鬼市”上，一面写着鲜红的“致富热线”的墙上，上面是商标为“万斯·范斯”的鞋子产品，而无论是从鞋子设计，还是鞋面商标，这个所谓的“万斯·范斯”都和美国运动潮牌 Vans（中文译为“范斯”）如出一辙，在这一广告墙上还留下了加盟的联系方式。另一个被“碰瓷”较多的对象是美国街头服饰品牌 Supreme，在安福电商城的街头，“欢迎加盟 Supreme”的广告牌层出不穷，而实际上 Supreme 并未在中国有商品授权，更别说门店加盟。

更多领域的淘金者加入了这个行业中。

“有货”“毒”等垂直潮牌电商也在这两年间活跃起来，毒 APP 作为一款垂直球鞋领域的电商平台，因为货源充足，搜索界面摆设了几乎所有爆款和经典的款式，整合了大量资源提升了购物效率，短时间内获取到了大量的粉丝。

但同时毒 APP 上关于“假鞋”“售假”的投诉也逐渐增多，据统计，其 3 月 13 日-16 日期间，共有 10 条相关投诉，有消费者投诉称：“在毒上花了 1299 买了 AJ312，穿的时候发现鞋里面是烂的，而且瑕疵很多，怀疑是假鞋。”

山寨高端潮鞋盛行的背后，是年轻人对于潮牌的青睐，尽管潮牌市场还未得到彻底规范、净化，但这丝毫不影响潮牌的火爆。这也印证

了业内人士普遍的预测：潮牌的背后是下一个万亿级市场。

潮奢还是奢潮？

英国时尚服饰品牌网站 HushHush 调查显示，Supreme 和 Palace 等主要街头潮牌正在取代 Louis Vuitton 和 GUCCI 等传统奢侈品牌，成为英国年轻新贵消费者最希望拥有的品牌产品。

2017 年被视为潮牌崛起的元年。

这一年，Louis Vuitton 与 Supreme 推出合作系列。不仅如此，Louis Vuitton 在 2018 年任命潮流品牌 Off-White 的创始人 Virgil Abloh 担任男装创意总监。

一边是秉持着高冷范的奢侈品品牌，一边是依靠着街头文化生长的潮牌，两者似乎风马牛不相及。它们之间能够碰撞出火花，共同合作，这多少有些让人大跌眼镜。

对此，业内人士分析，随着快时尚的逐渐兴起，创意乏力的奢侈品面对着严峻的挑战。而潮牌，在质量堪忧的快时尚和价格昂贵的奢侈品之间，以价格中立、设计小众、限量发行和较高的品质占了上风。因此各大奢侈品牌纷纷开始将街头时尚融入奢侈品牌当中。

正如潮流媒体 Hypebeast 前主编黄家平所说，奢侈品与潮牌寻求合作不算奇怪：“大家不想跟以前的东西一样，甚至不需要像奢侈品一样有明显 LOGO——比如 LV。但对于刚认识潮牌的人来说，还是认 Supreme 这种大众化、有名气的潮牌。”

显然，双方的合作无论是对奢侈品品牌还是潮牌来说，是一种双赢的局面。

2017 年 Supreme 与 Nike Air More Uptempo、LV 联名带来了巨大的收益，跨界合作大幅提升了该品牌知名度，业绩也跟着上涨，LV × Supreme 已创造了超过 1 亿欧元的销售额。而对于 Louis Vuitton 来说，借着时尚化路线品牌再次焕发新生，由此推出的服饰及球鞋系列令人印象深刻。

LV 母公司 LVMH 集团在 2017 年全年营业收入达到 426 亿欧元，同比增长 13%。不仅如此，Louis Vuitton 2019 春夏首饰系列也是由 Virgil Abloh 设计。在设计当中 Virgil Abloh 运用了大量缤纷的色彩，无论是特质的

迷彩图案还是扎染设计或是荧光色系，处处都体现着街头时尚。

正如咨询机构贝恩在其公布的 2018 年全球奢侈时尚行业报告中所说，街头服饰仍然是奢侈品牌吸引新消费者并实现业绩增长的关键杠杆，特别是在当下这个被社交媒体掌控的行业大环境中。报告数据显示，2018 年全球个人奢侈品销售额在高端街头时装产品的拉动下增长 5%，街头潮流的商业价值高达 2630 亿欧元，而消费者的需求还将不断上涨。

在中国，潮牌市场也正在迎来一个前所未有的加速阶段，街头潮牌的商业潜力也得到了数据的佐证。

如前文所提，2018 年，OFashion 迷橙联合 Nielsen 发布全球首个潮牌大数据研究趋势及用户分析报告。根据报告中用户大数据分析，潮牌消费增速是非潮牌的 3.7 倍，增长速度达到 62%，而非潮牌消费增速是 17%。潮牌的消费者数量增幅连续两年完胜非潮牌。

该报告显示，潮牌消费增长与 90 后和千禧一代消费者的兴起有密切关系。90 后、95 后是潮牌的主要消费群体，且 95 后 3 年来占比逐渐攀升至 25%。

国“潮”在哪里

潮流媒体 Hypebeast 联合普华永道发布的《街头时尚影响力报告》(The Streetwear Impact Report) 显示，在购物地点的选择中，街头时尚更依赖线下门店。调查显示，超过一半（53%）的消费者受访者表示实体品牌商店是他们的主要购买渠道，只有 13% 表示会通过社交媒体进行购物。

消费者对于实体品牌店的选择倾向，给国内本土潮流品牌带来了希望。

我们知道，与快时尚、运动品牌等规模大、门店多的品牌相比，许多潮牌仍然属于小众的、分散的需求，因此很多美国、日本的潮牌厂家在国内市场还未充分布局。国内行业专家因此鼓励国内品牌可以趁潮牌消费蒸蒸日上的时机抢占国内市场。

得益于潮牌的快速发展，国内潮牌的发展也十分亮眼。

近年来越来越多的明星凭借自己对时尚的解读，纷纷做起潮牌事业，一些明星的



自创潮牌如雨后春笋般出现。比如周杰伦的 PHANTACi、韩火火的 AKOP、罗志祥的 Stage 等。明星自带的光环让品牌成为潮牌市场中被关注的热点。

其实，明星做潮牌并不鲜见。RET 睿意德《2017 中国明星店发展研究报告》显示，服饰位列明星开店的第三位，仅次于餐饮和酒吧，平均每 10 个明星店里面就有 1 个是服装店。如果把明星的公众形象视为 IP，潮牌已成了这个 IP 最常见也最重要的组成部分和表达方式。

不仅如此，中国传统运动品牌也纷纷推出潮牌系列，最令人感觉惊艳的就是曾经被人认为“形象老旧”的李宁。“中国李宁”的尝试让它一跃成为中国传统体育品牌潮牌化最佳代表之一。与此同时，特步、安踏也纷纷推出潮

牌系列，吸引到大批年轻人的关注。

除此之外，一些兴起于二三线城市的自创潮牌也在悄然崛起。

比如重庆的 WHOOSIS、厦门的 ANB BRAND、武汉的 Harsh and Cruel 等。他们用独特的地域文化孕育了这些极富个性的潮牌。这些国产潮牌往往是从二三线城市起家，再慢慢打入一线城市年轻人圈子里。

潮牌从产生时就自带“反传统调性”，与年轻消费者的文化共鸣感十分强烈，使年轻人愿意付出更多的钱来购买潮牌。正如潮牌大数据研究趋势及用户分析报告指出，可以预见的是，潮牌用市场消费额证明了它在时尚产业中的强劲势头，未来仍将延续。**FO**

东文
方化

国潮来袭

文_石川 图_视觉中国 责编_任学奎

做学校里最靓的仔

北京白领赵子昉有点后悔在地铁里接通那个陌生号码的电话。

第一次信号太差，断掉了。第二次对方说明自己是手机店的客服，告诉她订购的华为P30Pro赤茶橘色缺货，需要等到5月10日才有发货的可能，问是否可以换成另一款颜色“天空之境”。

赵子昉担心信号再次断掉，匆忙答应了。“原来是缺货。”距离商家承诺的发货日期过去了一周，她预约的手机还没有到货。走出地铁，她搜索“华为 赤茶橘”的关键词，发现网上缺声一片。最夸张的，甚至有黄牛已经把这款颜色加价了2000多元。

赵子昉遗憾自己没有再等等。盲约阶段，她一眼就看中了和自己口红相同颜色的赤茶橘色，这和国际权威色彩机构Pantone公布的2019春夏流行色一致。

“当然还是希望换一款更潮的手机啊。”

3月份，赵子昉看到了华为全球发布会上手机拍出的照片，毫不犹豫地交了定金。她是摄影爱好者，朋友圈里很快为这款产品的50倍变焦功能炸了锅。有人开玩笑去形容华为在颠覆相机摄影上的突破，“妈妈，我想要这个便携的微距广角一体机，还有打电话的功能呢！”

赵子昉当然不会错过这些功能。她喜欢拍摄星空，“打月亮”是她的爱好之一。在以往任何时候，没有300以上焦段的光学镜头，月亮上的阴影和坑洞都很难拍摄清楚。背着二十几斤重的设备出门摄影，她常常觉得自己是个苦行僧。

手机到货之后，赵子昉第一时间打开了相机，食指和拇指在屏幕上滑动，放大，再放大，对焦。她把那张能看得到阴影的月亮照片发给了喜欢摄影的朋友，“华为，安排上了”。

对朋友来说，赵子昉的转变不可想象。就

在一年前，她还是苹果手机的重度用户，喜欢安利别人iOS系统的简洁之美，对任何国产手机不屑一顾。2008年，赵子昉拥有了全校第一部iPhone，虽然穿着普通，但她还是迅速成了整个学校里最靓的仔。摄影协会里背着长枪短炮的器材党，会很害羞地走到她面前，请求借看一眼她手中那部没有实体键盘的一代苹果手机。

这已经不是赵子昉第一次加入抢购国产品牌的队伍了。过去一年中，她失败的经历更多。

2018年6月，她和朋友们准备尝一尝六神和RIO联合推出的花露水味鸡尾酒，把它作为婚礼上惩罚伴郎的道具，可只是稍微没有盯紧天猫的购物页面，她就错过了限量首发，5000瓶，一瓶都没抢到。

赵子昉明显感觉到，越来越多的国货成为潮流。稍一走神，就要跟不上潮流的节奏。不只是电子产品和食品，各个行业的国产品牌都在逐渐变得抢手。

瑞士信贷银行第八次年度新兴消费者调查的结论，支撑了赵子昉的判断。他们发现，在18-29岁年龄段的中国消费者中，超过90%的受访者表示，他们计划在未来6-12个月内购买国产品牌家电。

这项研究基于对中国、印度、墨西哥、俄罗斯和巴西等新兴经济体消费者的1.4万次面谈。瑞士信贷银行中国消费者研究部门负责人查理·陈表达了他的惊讶，“中国更自信的一代消费者正在崛起。”

随之崛起的还有中国企业在国际市场的品牌形象。2018年11月，一加手机进驻美国T-Mobile的5600多家门店，发售第一天，时代广场上准备购买的人冒雨排起了长队。他们不得不紧急从其他门店里加调1000台。

一个成立不到5年的手机品牌，在高端价格段赢得了北美主流运营商的认可。苹果手机在中国高端手机市场的绝对辉煌，正在落幕。

那个美冲击了他们

赵知融察觉到了品牌崛起背后的文化自信。过去28年里，他一直在给美国知名品牌做男袜代加工，在袜子制造行业里，50后的赵知融罕逢敌手。

在老赵的设计库里，存储着5000-7000种袜子样品的款式结构。这些个结构设计都是他从全世界各地学来的，巴黎的老佛爷、纽约的梅西百货、米兰的蒙特拿破仑大街，只要有新款的袜子结构设计和特殊材质，就会在第一时间被纳入他的设计库。

他和他的团队早就不输给行业头部品牌的设计师，甚至可以给经销商推荐最新最潮流的结构设计。

曾经，老赵最大的乐趣就是听着自己大客户的经理们抱怨，“你的供货量占到70%，这对我们来说很危险”。他最大的客户之一Champion，每年都计划着降低他的供货比例，不仅从未成功，反而增加了对他的依赖。

“同样的价格，我们就是最好的。”年过耳顺的赵知融不满足于一年4个亿的销售。看到年轻人对袜子的个性需求，他优化了生产链，解决了10双袜子也能个性定制的难题。这位供应链大亨试图进军潮牌，“我想做自己的品牌，想用互联网社群的方式为中国人做袜子”。

时尚珠宝设计师龙梓嘉正属于老赵定位的客户群体。他年轻，理解时尚和潮流，对传统文化充满感情。

龙梓嘉的作品一度征服了很多中外明星。《变形金刚5》的女主角Laura Haddock，对他设计的东方花园系列睡莲戒指爱不释手，戴着它参加新闻发布会。他设计的巴洛克黑暗宫廷系列跪姿精灵珠宝作品，被林青霞纳入收藏。

小时候的龙梓嘉总是一个人。一个人练功，一个人学戏，一个人拿着笔写写画画。外婆是昆曲表演艺术家，他从三五岁就会跟着唱了。不光唱，还会把外婆穿戴的各种漂亮头面

画在纸上，连着她们的扮相一起琢磨欣赏。

对年幼的孩子来说，戏台开唱的一幕具有格外神奇的魔力。灯亮起，大幕拉开，平时在家里非常亲近的外婆施施然走出，唱、念、做、打，婉转行腔。那时留下的影响绵延至今，龙梓嘉24岁的身体里，住进了一个老灵魂。他喜欢有时光雕刻过的传统材质，对戏曲和古建元素青睐有加。

这位95后设计师挣来的钱几乎都花在了淘换高定古董上，国外的拍卖会，老旧的古董店，都是让他流连的地方。过去，古董和戏曲对他来说都更像是一个私人的爱好，在同龄人中很难引起共鸣。

直到2018年，他的一件作品被互联网意外引爆。

太后身着缙丝氅衣，脚蹬珊瑚珍珠流苏马蹄鞋，左手拿粤绣点翠团扇，右手持维多利亚时期的玳瑁放大镜。皇后穿着大红色南方织绣八团团花吉服袍，耳着一耳三钳六副东珠翡翠隔断耳环，搭配老十八子衣襟挂，老珊瑚、老珍珠流苏辉映其间。

这不是哪一部清宫戏的良心服化，而是龙梓嘉为外婆和妈妈量身打造的一整套清宫造型写真。“除了妈妈和外婆，都是清代的。”龙梓嘉把自己的清宫物件珍藏拿了出来，细心搭配，古董随着两位女性的眼波流转，一下子活了。

网友的热情让龙梓嘉意外。

“你能感受到大家对美的敏感，那个美冲击了他们。”龙梓嘉明显感觉到，自己不再孤独了。近一两年，很多拍卖会上的古董，有识货者与他竞价；设计出来有中国元素的珠宝，往往被很快订走。

他自己最喜欢的设计是以苏州园林的窗格结构为灵感的游园惊梦系列。在那一套吊坠中，园林窗格为框，梅兰竹菊为里，枝条曼逸，情致和文化元素并存。就在前不久，施华洛世奇的女继承人Victoria Swarovski佩戴了其中的梅枝，出席了一个重要的晚宴。

“只有在认识自己的文化，理解并接触到多种文化的基础上，才有条件在这个正在形成的多元文化的世界里确立自己的位置。”正如费孝通所说，文化自觉之路漫漫，但那是走向世界的开始。

具有国际气质的中国产品

留学生曾熙第一次感受到国产品牌在国外的影响力，是在巴塞罗那大学就读艺术学博士期间。那是2014年，他在国外的朋友托他回国之后帮忙购买一款中国手机。

“第一反应是怕他被骗了。”曾熙再三确认了对方的诉求，回国买了一加的手机，这是他第一次听说这个牌子，出于好奇，他打开看了看，简洁、流畅，他很快给妈妈也买了一部。

一年后，曾熙回国求职，他找到这家手机公司，和老板刘作虎聊了几个小时，决定留下来做这家公司的艺术总监。这是他回国后的第一份工作。

那一年，很多国产品牌也都做出了非常重要的战略布局。

大疆推出了面向普通玩家的入门级无人机Phantom 3 Standard，凭借前期在国外市场建立的良好口碑，开始下沉国内市场；小米公布了首批生态链企业的名单，所推出的产品覆盖了耳机、移动电源、手环、插座、血压计、空气净化器、净水器、运动相机、平衡车、电池、床头灯、电饭煲等等各个领域；经过改良的二代飞跃鞋入驻京东，星际大战的合作款售价达到了200元。

曾熙意识到，国产品的春天正在慢慢到来，是时候去打造一款具备国际气质的中国产品了。

智能电动牙刷品牌素士的创始人孟凡迪和他的想法不谋而合。2015年6月份，他注册了素士品牌，开始试着做中国人自己的电动牙刷。孟凡迪之前在华为终端做了将近8年的手机设计师，专注硬件和产品设计领域12年，创业之后做的电子秤一炮而红，为他掘到第一桶金。

他铆着劲儿想把这个品牌做好，买来市面上的几十款电动牙刷，一个一个拆了研究震动原理。解决了震动技术问题，又在刷头的植毛密度和打磨上较劲。

在知乎上，他写了一个8000多字的长帖，教大家怎么分辨电动牙刷的好坏，收到了一千多个赞。其中一段话，很大程度上也是一些国产品牌的心声。“今天，我们有能力招募到最顶级的人才解决技术问题，也有世界级的设计能力，再加上一流的供应链，还让消费者付出很大的代价才能买到好东西？……中国人可以



“网红”六神花露水味的鸡尾酒

做出好产品，同样的道理，在其他领域我们也可以。”

3年之后，他的梦想正在逐渐照进现实——在网购平台上，素士的明星款电动牙刷月销过万。英国知名咨询公司Brand Finance发布的“2018年全球品牌500强”报告显示，中国上榜品牌连年攀升，10年来价值上涨近9倍，在全球品牌500强价值占比从3%提高至15%。

中国制造的影响力，无声无息地反哺着国人的认同感，也改变着国民对潮流文化的理解。

打造“国潮”概念

被称为国风美少年的歌手周锐，最近有一些顾虑。他想尝试做一点“不一样的曲风”，摇滚、后摇，融合很多别的东西，比如他喜欢的国风乐器，古琴，甚至唢呐。周锐记得自己第一次听到古琴的时候，发现它和古筝的脆亮音色完全不同，而是更加低沉，更加悠扬。

那声音能让他感到安静。好像能一下子把自己从紧张的生活节奏中拉出来，穿梭时空，去到一个陌生的、可以放松的环境中去。有点



在展台前体验一加手机的美国人

儿像小时候在常德老家八角庭院边玩耍的感觉，假山、流水、回廊。

周锐听过周杰伦出道以来所有的歌。他喜欢《青花瓷》的意境，也喜欢《发如雪》的凄美，这让他意识到，真正的国际化和潮流，“就是把我們自己的东西带给别人”。他想去引领这样的潮流，“让国外的人知道原来中国的配乐、中国的歌曲，有它自己的风格在里面，丰富又博大”。

民族的开始成为个性的。对本土文化的认同感回归之后，中国潮流仍要中国制造。

DJI大疆创新公司曾经做过一个统计，截至2019年2月，大疆的全球用户规模已经达到了千万级，其中90%的用户为男性，超过50%用户人群为摄影爱好者或科技极客，他们更倾向于携带无人机作为记录旅行的摄影工具，为了获得与众不同的视角和体验。

想要“与众不同”开始成为这一代年轻人的普遍特质。

2019年5月，大疆发布了一款灵眸运动相机，加入了前屏设计，鼓励消费者“大胆拍、要自我”。“新视频时代想要长久的持续，千篇一律、充满个性的创拍者是命脉所在。”

需要个性的，不止是拥抱新视频的风口。

年轻用户已经不再迷信固化的品牌形象，反而对中国文化的认同感越来越强。

近一年来，某知名平台上国产品牌口红的销售增量，同比增长一倍以上，带有“国潮”字样的男装和“民族服饰”关键词的童装，销量相比2018年都增长了2倍甚至3倍以上，故宫IP产品的销量，同比增长超过了20倍，国产老爹鞋的成交件数，同比增长甚至超过了70倍。

始于2018年的“国潮行动”，最初的想法大多来自项目组原创，后来，品牌的脑洞接二连三地被打开，将“国潮”的概念延展至四面八方。

“年轻人最想怎么玩，我们就去实现它。”就这样，爆品接连不断地出现。李宁潮鞋和青岛啤酒×NPC系列潮服登上了纽约时装周，RIO英雄跨界墨水酒成了怀旧新宠，旺仔牛奶民族罐设计了56个民族的可爱形象印在包装罐上，惹得年轻人想集齐而后快。

最特别的是RIO鸡尾酒和六神花露水的合作。起初，RIO对于生产这样一款产品颇有顾虑，担心口味太过于猎奇，对供应链也是挑战。最终，六神共享了一部分配方之后，他们制作出3款口味轻重不一的样品。

“一口驱蚊、两口入魂。”5000瓶六神口

味的鸡尾酒，17秒钟售光。

当国潮崛起后，很多国产品牌会自觉给自己打上“国潮”的标签，也有更多老牌企业去寻求新鲜有趣的跨界合作。平台打造的不一定是爆品，但一定是高品质的中国品牌货品。

在2019年第100个五四青年节，23位中国新青年，发起“国潮由我造”接力赛。在主题短片中，周锐、龙梓嘉、押切的面孔出现其中——在蒙太奇与自我态度的快速切换中，新一代中国青年先锋而多元，新锐且包容。他们代表着传承与铸新的力量，以青年之力，造中国之潮。

同期，5月6日，旺旺首发56个民族罐系列，1000组当天售罄；510国货大赏当天，国潮跨界商品上线即秒空，锐澳英雄墨水酒99组2秒售罄，冷酸灵火锅牙膏200件11秒售罄，钟薛高限量1万杯不羁一格冰淇淋10小时售罄。

BU

“撕裂”的李宁

文_张书乐 图_视觉中国 责编_任学奎

对于株洲“00后”女青年李菁菁来说,“李宁”是一个传统运动品牌,是父辈们的热爱;而“中国李宁”则是另外一个品牌,是她的热爱。

“中国李宁”是“李宁”于2018年推出的运动时尚系列;然而在不同年龄段的族群里,这两个“李宁”已经完成了“撕裂”。

撕裂的结果很喜人。2019年3月,李宁公司发布2018财年业绩报告,营业收入达105.11亿元人民币,同比增长18.4%,从1990年创立伊始,即将三十而立的李宁公司首次实现营收破百亿元。

更关键的是,李宁公司通过品牌撕裂,达成了转危为安。

“李宁”老了

2018年以前的“李宁”,在8年多的时间里,一直给人一种“老夫”的感觉。

一个经常被引用的数据足以看出“李宁”的窘境:2011年之后“李宁”连续亏损3年,亏损额超过30亿元,市值一度蒸发约76%,本土行业老大的地位也被安踏取代。

这几乎和李宁本人的老态同步。2012年,当昔日纵横运动场的体操王子李宁出现在媒体前,许多他的忠实粉丝们感慨道:“谢顶、皱纹、眼袋,在我们心中那个英俊少年的形象瞬间被颠覆。”

2008年北京奥运会前后,本土运动品牌的龙头地位非“李宁”莫属。2009年,德银的数据显示“李宁”超越“阿迪达斯”成为内地体育市场占有率第二的品牌(11%),略逊于耐克(Nike)的13.2%。第二年,距离再次拉近:“李宁”公司营业额达到了惊人的97.78亿元,直向百亿俱乐部冲刺。骄人的成绩让李宁公司喊出8年内成为中国的No.1的口号,但一语成讖:No.1没有达成,但进阶百亿俱乐部,确实用了8年。

随后,业绩急转直下,从骄人变成焦人。

消费者群落发生了变化。伴随“李宁”成长的1975-1985的一代人,渐入中年,开始逐



渐远离运动品牌,忠实粉丝不再。而“李宁”在1985~1995一代人中的形象又显得太过大龄,更像一个父辈的旗帜,这让李宁品牌在运动市场上逐步遭遇冰封。

李宁并非没有注意到这种状况。早在2005年,李宁公司就聘请专业机构调查品牌现状。调查结果是,当时的消费人群中35~45岁的消费者占了50%。为了赢得年轻消费者的青睐,扩大消费人群,2010年第三季度,“李宁”将品牌消费人群定位为“90后”。与此同时,“李宁”更换了使用近20年的标志,并将口号从“一切皆有可能”更换为“让改变发生”。

当时有专家认为,换标换定位后的李宁公司的价格定位不适合“90后”。事实上,岂止是价格不合适,更重要的是“90后”们对李宁这个品牌的认知已经形成惰性。

电商潮起,李宁公司从2012年9月份开始,试图利用其线下渠道推广网上商城。但“李宁”的电商策略让“90后”们很受伤。线上以售卖非当季商品和网络专供版为主,让“90后”们感觉所谓网络专供版只是一个噱头,而非当

季商品又让他们觉得自己像在淘旧货。至于价格,在收入逐步丰盈的国人看来,国外品牌的价格也不再感觉很高,为何还要“李宁”?

并且,“90后”并没有被电商的折扣打动,比起安踏体育、361度、特步国际、匹克体育、喜得龙等年轻的国内运动品牌,价格还不是第一位的,关键依然是“李宁”的样式太过老气。

结果,经销商们被打败了。“李宁”对线上和线下使用两种价格体系,让自己原有的分销商们变得非常被动。当年,李宁专卖店出现关店潮,大部分是分销商的特许经营店。

“李宁”的这一轮贴近“90后”的变革,给外部的观感,就好像只是换了个新的标志而已。而其品牌重塑过程,更被业界称为“教科书式的失败案例”。

李宁归来:把品牌撕裂

李宁本人的进退,成为李宁公司的一个标志。

业界往往津津乐道两次火种与李宁公司“联系”:1990年8月,李宁站在世界屋脊从藏族姑娘央宗手里接过亚运圣火火种,这一定程度上标志着他和他的公司开始起步;2008年北京奥运会开幕式他点燃奥运圣火,则让李宁这两个字的影响力达到巅峰,“李宁”成为当时国内当之无愧的第一运动品牌。

之后的衰落,没有人算在李宁本人头上,彼时他已经隐退多年。李宁事后回忆称,自己没有亲身参与“90后李宁”计划,但记得这在当时更像是一个口号,被强加于公司层面。但转折点却再次落在李宁身上。

“公司需要我,我就回来,毕竟我是创始人,又是大股东。”2015年,在李宁公司连续亏损三年后,已经“隐退江湖”多年,专注体育公益事业的创始人李宁,不得不亲自出马,出任CEO,打响一场品牌保卫战。

归来的第一件事,李宁宣布重启口号——一切皆有可能。

标志性的转折点发生在2018年。机会很

偶然，在纽约时装周官方日程中举办的 China Day，计划邀请 4 个中国服装品牌走秀。起初，China Day 的负责人并没有把运动品牌纳入考虑范围，认为运动和时装关系不大。但早前“李宁”在网络上推出的两款分别运用水墨画和青花瓷元素的中国风篮球鞋，均有不错的销量，又让天猫和“李宁”最终达成了共识。

另一个事实也在说明 2015 年李宁回归后，整个公司正在走向深度发力：一小时，34 套走秀服饰，留给“李宁”设计团队只有一个月的筹备时间。设计师最终直接从现有货品中挑出一部分，却毫不违和地组成了一个“悟道”主题，并用“中国李宁”和“中国风”做主要元素，登上秀场，“李宁”也成为中国首家亮相纽约时装周的运动品牌。

于是，从 2018 年 2 月 7 日那一天，“李宁”和“中国李宁”在消费者眼中成为两个彼此独立的品牌。2018 年，更成为“中国李宁”这个系列大放异彩的年份。一年三次踏上了顶级

时装周的秀场，显眼的汉字、被冠以“番茄炒蛋”昵称的黄红配色、中国风元素设计，开始颠覆“李宁”的老旧形象。

在定位上，“李宁”与“中国李宁”也主动进行了切割。通过对比不难发现，“中国李宁”T 恤价格在 300 元左右，帽衫、卫衣、夹克等在 500 到 900 元，秋冬系列产品超过 1000 元，而“李宁”T 恤则在 100 元以下，帽衫、卫衣、夹克等多数不超过 200 元。

潮牌“中国李宁”必须比运动品牌“李宁”贵，否则何以潮。至于那句戏言“以前没钱穿李宁，现在没钱穿李宁”，李宁本人则看得很淡：“如果没人愿意买，那么这些销售额从哪里来？”

撕裂的“李宁”，本身就是对这句业界揶揄最好的反讽，而业绩则是更好的证明。在李宁公司 2018 年全年业绩公布会和 2018 年中期业绩发布会中，标志性的“中国李宁”四个

大字都被放在了醒目的位置。而在 2018 年，“中国李宁”服装系列总销量超过 550 万件，鞋系列销量超过 5 万件，新品售罄率均超过 70%，在“中国李宁”系列的带动下，李宁公司 2018 年运动时尚品类的零售流水也同比上升 42%，领跑“李宁”旗下所有品类（篮球品类增速 29%，训练品类增速 20%）。

李宁国潮：抓住 Z 世代

一味将目标客户锁定在“90 后”，被视为之前“李宁”失利的关键。但“中国李宁”的定位依然是锁定模式——Z 世代，即“95 后”和“00 后”。

为何会出现前后落差如此之大的境况呢？

大环境发生了变化。数据显示，2010 年至 2016 年，服装鞋帽、针、纺织品类零售额增速整体放缓，而 2017 年在触底回升，同比增速为 7.8%。与此同时，在全球具有万亿级市场的潮牌在中国强势崛起，也在大环境下形成了小气象。

早在 2000 年左右的时候，潮牌概念进入中国，并逐步孵化出一股潮牌文化的氛围。据称在当下潮牌主力消费人群 Z 世代们眼中，消费第一法则就是“颜值即正义”。而“李宁”适逢其会，按照潮牌消费群体所谓鄙视链的说法，处在鄙视链顶端的是 Supreme、Off-White 等资深国际潮牌，而起步晚、资历浅的国潮则处在处于鄙视链的底端。

“李宁”再不济也是国内顶级的运动品牌，一旦成为国潮成员，立刻就成为国潮的领军者。甚至其中还具有一种历史渊源，“国潮”概念的出现，在许多潮牌爱好者眼中，可以追溯至 2006 到 2011 年间飞跃鞋与回力鞋在民间的走红，而上述两个品牌，恰恰是“李宁”这个本土运动品牌的老前辈。于是，起源于运动的“国潮”，就和想要时尚的“李宁”，有了勾搭的机会，“李宁”也由此站到了风口之上。

然而，登上时装秀场的中国“李宁”，并非如此简单的走红。在 Z 世代眼中，仅仅是有元素还不够，潮牌不应该只是一种服饰，而应该是一种文化，并自带社交属性。

由此看来，“李宁”显然对“国潮”蓄谋已久。

自重出江湖后，年过半百的李宁就亲自上阵为品牌站台。在李宁的带领下，公司全面开启“互联网+”战略，李宁本人也开通了微博，



人们突然发现，这位年过半百的“吃瓜老李”，转瞬就变成了爱刷微博的潮大叔，卖萌、写鸡汤、玩 Cosplay 样样皆能，一年时间吸粉就已近两百万。“20 多年前我也号称潮人。”纽约时装周那天，李宁在社交媒体上轻松、自信。这一句话，本质上也说明了“李宁”与“国潮”并非偶遇，而是蓄谋已久。

秀后，前时尚集团总裁苏芒在微博转发了李宁的秀场图，并表示“李宁”完成了从运动品牌到国际潮牌的蜕变。业界的观感，说明了这一轮转型的起手式成功了。于是乎，当“中国李宁”在天猫开旗舰店后，2 个月的时间，就积累了 4 万多粉丝，主流消费者为 18~25 岁、偏爱中国传统文化与时尚潮流的年轻人。

独立开来的线上渠道，让“中国李宁”能够以更快的方式覆盖到实体店所难以铺开的地区。更重要的是，当“中国李宁”出现在“李宁”门店中，无论线上还是线下，既不容易引发老顾客喜欢，也难以真正被 Z 世代所关注。

独立，成为必然。而尝到甜头的“李宁”，很快又在电商推出了专供产品线

“Counterflow- 溯”系列，进一步扩大战果……

加大线下实体店的改造，尤其是面向 Z 世代已经不爱逛街的状态，将线下门店的零售业务适当收缩，则成为一种可供玩味的破局之法。

敢于破与立，才是“李宁”此次崛起的关键，在渠道上的潮，某种意义上也是“国潮”的衍生。毕竟，于李宁和“李宁”而言，在 30 年的历程里，他们本身就在潜意识里代言着“国潮”。

李宁寻根：让国潮成为情怀

李宁的“潮人”表白改变了“李宁”的气质。但真正的破局点，不在于潮，而在于国。否则，就只是一场秀而已。能快速得到 Z 世代认同，又不被昔日的老用户所抛弃，恰恰在于“李宁”在昔日和当下，都扮演着国字号的“潮牌”。

“李宁”打出的“国潮”基于国而兴于潮。如“国潮”兴起于运动品牌一般，“李宁”的品牌气质恰恰与“国”休戚相关。

在谈及为何会想到将“中国李宁”印在胸前时，李宁本人表示，我过去比赛就是代表中国，介绍我的时候就说“China-LiNing”，没有任何多余的语言，所以我们想，能够把中国的文化、体育跟时尚结合，就像一个中国印章一样，写上“中国李宁”就够了。当时的“中国李宁”还未成为新的系列或者子品牌，更具有文化意义和精神意义，即做中国的“李宁”。

然而，可以追溯更远。

在新中国体育刚刚开始争锋世界的年代，李宁两个字就是国人的骄傲：1982 年，李宁在第 6 届世界杯体操比赛中夺得男子全部 7 枚金牌中的 6 枚；1984 年的第 23 届洛杉矶奥运会，李宁又获得自由体操、鞍马和吊环三项冠军，个人拿下三金二银一铜，是该届奥运会获得奖牌最多的运动员。

抛开李宁个人成就，厚重的“民族象征”本就是“李宁”这个品牌兴起的基石。在“80 后”们热衷运动时尚的时代，“李宁”本身就代表着“国潮”——一个国家在体育领域的时尚潮流。



“中国李宁”归来



外界往往认为纽约时装周首秀是“中国李宁”的起点。然而在2017年10月底，李宁公司官方微信公众号中就提出“中国李宁”，随后品牌在微博中创建#中国李宁#和#中国·李宁·原创#两个话题。蓄谋已久的“中国李宁”即使没有时装周也会爆发，因为这个潮牌，真正的首秀场地是“情怀”。

于是乎，在纽约时装周时，这种情怀一下子就感动了Z世代。汉语的方块字属于中国风，古典的红黄搭配的中国队运动服，再加上服装上的印花——洛杉矶奥运会李宁参加吊环与鞍马比赛的历史图片，以及李宁比赛服号码等，则告诉所有人，这是独一无二的“李宁”。

潮牌的热衷，本就是独一无二，结果李宁自己再次成为了“中国李宁”的独有超级IP和差异化护城河。国潮，恰恰在国学热、汉服热以及民族自豪感的支撑下兴起，“中国李宁”刚好押中了上述痛点，成就了世代情怀。

所谓世代，即是传承。世代情怀的好处，可让品牌不会随着第一代消费者一起慢慢变老……比“李宁”晚5年出生、同是“80后”们回忆的美特斯·邦威，作为快时尚品牌，暂

时还没有找到这份幸运。

李宁迭代：做跨界弄潮浪子

“李宁”很清楚，仅仅靠情怀，依然不长久。既然潮，就必须潮出想象。毕竟，“中国”前缀和中国风设计，更多的是俘获了消费者的国货心理，而非真的够潮。

李宁公司首席财务官曾华锋就敏锐地指出，潮牌需要有快速应对趋势的能力，“中国李宁是时尚为主，时尚的东西经常变，前6个月流行这个，后6个月又流行什么？所以要推出很多新品，去年卖得好的产品，今年未必好”。

快速迭代和出人意料，成了“李宁”重新定义“国潮”的标配。

自我定位很关键。“番茄炒蛋”服装主打复古风潮，复刻了李宁设计的1992年巴塞罗那奥运会中国代表团领奖服；令人惊艳的“嵩山”卫衣，用水墨画呈现壮丽的中国山水；2020春夏系列则以国球“乒乓球”为主题……

光致敬还不够，还可以“快闪”，这同样

是一种迭代，在线下场景，对潮人们进行最有效的营销。

2018年8月，为期十天的“中国李宁”快闪店Ning Space潮流空间登陆深圳万象天地，这是“中国李宁”系列在时装周后首次在国内完整呈现。2019年，风格各异的快闪店活动在全国铺开，如其在青岛、成都开设以“水墨山形”为主题的快闪店，并发售“少不入川”系列，受到当地消费者追捧。

快闪为落地预热。和“李宁”主品牌不同，李宁时尚店主要布局一二线城市高端商圈，例如北京三里屯和SKP等，并且在商圈内位置选址中，李宁时尚店一般位于休闲潮流楼层而不是运动楼层，与adidas三叶草、高端运动时尚品牌FILA、休闲品牌Calvin Klein等毗邻。

效果显而易见，作为“中国李宁”系列独立门店，2018年11月开业的深圳南山万象天地店和12月开业的上海来福士店，2018年平均月店效超过100万元。

更多带有颠覆感的弄潮路数也在孵化中，亦不再局限于“中国李宁”这个框架。李宁电

商上的专供产品线“Counterflow-溯”系列，走街头潮流和国风结合；李宁品牌也发力联名款，分别与红旗汽车、洛杉矶潮牌X-Large、涂鸦品牌OG Slick、健身品牌CHISELED、德邦快递、迪士尼进行了联手。结果，每一次联名，都给人以“这也能联名”的惊喜感。

但这并不是李宁的尽头，他更渴望在运动领域带出更大的浪潮。于是，潮男李宁把进军点定在了一个更具颠覆感的领域、专属年轻人的运动——电子竞技。2018年10月，“李宁”正式与EDG电子竞技俱乐部达成合作，成为EDG《英雄联盟》分部S8官方合作伙伴。

效果也颇为可观：2018年12月，“李宁”与EDG推出的联名款上线7分钟售罄，线下门店销售额增长了6倍。2019年，“李宁”首次提出“单品牌、多品类、多渠道”战略，与老对手“安踏”的“单聚焦、多品牌、全渠道”形成了强对比。

显然，在主导“国潮”风，并被联想、故宫、老干妈等纷纷景从之后，“李宁”已经开始谋划王者归来，第一个目标就是抢走它第一宝座的“安踏”。

但是，这并非简单的一场成功营销就能达成跨越的。

李宁短板：轻公司不能承受之轻

“李宁”不是没有短板，“国潮”风或许能助推“李宁”回归巅峰于一时，却不能保其



平安于一世。李宁本人在接受媒体采访时就坦言：“体育用品价值链很长，以前我倾向于轻资产做品牌端，经营多年再来看，仍然需要把能力向两头延伸，一头是渠道零售，一头是成衣成鞋的生产制造，寻找到一个更高效持续的模式。”

与此同时，“李宁”的新发展策略也在变革着其组织架构，有分析就认为，其目前构建的是综合体育用品平台，各专业品类在“李宁”核心主品牌下开展经营，形成各自独立的生意。

这种平台架构，人员投入等初始成本高，加之CBA等大额赞助权益，导致李宁公司固定运营开支较高。但是，一旦跨过盈亏平衡点，营销费用在营收中的占比快速下降，平台的规模效应即会迅速显现。

现在，平衡点已经出现，李宁公司确实有了真正意义上“渡劫重生”的可能。李宁本人曾经直言，2018年6.8%净利润率“只是属于中等水平，并非理想目标”，未来三年，只要收入增速保持现有水平，将能见到李宁公司净利润的快速增长。

但这并不是“李宁”唯一的短板，外界诟病良多的则是在研发上的投入不足。

其2018年报显示，“李宁”的研发支出仅占据总营收的2.2%，2015~2018年，公司这一指标均在本土四大运动品牌中垫底。相比之下，“安踏”的研发支出占比已经连续多年超过5%。媒体进而解读称，2018年，在潮牌服饰的推动下，李宁公司达成百亿突破，但技术含量相对更高的鞋类产品，增速仅为10.63%。消费者反馈“李宁”技术缺乏突破性亮点，并非没有依据。

众所周知，高端运动品牌有着明显的技术门槛，需要研发投入的支持。“李宁”的上升空间有限，目前更多的还是依靠“国潮”的颜值驱动，而让Z世代暂时忽略了技术问题。

李宁复刻：情怀未必是营销

但这样的状态持续不了多久，“李宁”已经开始谋划破题。

一个象征性的动作就是复刻。

2018年7月登上巴黎时装周时，“李宁”复刻了品牌创立后的第一款产品001。1991年，制鞋工艺上的误差让这款运动鞋出现了质量问

题，为了公司的信誉和品牌形象，李宁没有选择低价出售，而是将这批产品全部销毁。这成了一个信号，001之前也曾在李宁品牌的多个时间节点上被复刻过。而此次，李宁希望再次唤醒人们对该品牌重视质量的回忆。

此外还需要有更多实质性的行动。

自1990年公司成立以来，“李宁”的供应链体系长期采用外包的方式。而在2019年，这个固化多年的模式终于被打破。

5月22日，李宁集团投资的广西供应基地正式启动，项目定位于涵盖原材料、运动鞋、运动服装等品类的研发制造。这是“李宁”首次自建工厂。未来，“李宁”还计划建立年产1000万件运动服生产项目，目标则是广西工厂的产能规模达到产品总量的三分之一。

宏观上在努力，微观上也在发力。相关资料显示：2018年，“李宁”存货水平得到有效控制，拨备前的成本金额只增长了11%，存货的销售占比持续降低；应收账款则同比降低21.2%，致使应收账款周转天数下降了16天。

电商领域的探索上，“李宁”也在试图让自己更有故事，以便真正进化成多属性的IP：李宁电商对于内容营销与事件性营销层面投入了更多的资源进行布局。在前端运营层面涵盖了包括直播、专访视频、产品故事、传统文化的包装，例如纽约时装周事件营销、巴黎时装周事件营销、“中国新青年”主题的天猫欢聚日活动，以及部分核心话题商品与电商专供款的故事与文化精神层面的深挖，例如“悟道”等。

这依然是复刻，即昔日“李宁”的成功，是建立在李宁和各种奖牌故事的基础上，而今日“李宁”则想复刻这种成功，用事件性故事来让消费者有更多的代入感，最终选择贴身体验……

唯独在研发上，“李宁”或许在短时内难以用资本的力量进行破局，毕竟这是一个需要日积月累的迭代过程。

李宁在2017年的年度业绩报告会上曾回答道：“我们会将主要资源投入到运动知识学习、科技研发和打造李宁品牌体验上来，积极寻找及拓展业务发展空间。”是否真的如其所言，或许还要留待“国潮”的高烧略退后，用户自己的体验报告爆发，才能知晓。**19**

一条“小确幸”的路

文_应琛 图_视觉中国 责编_任学奎

那是生活和艺术的碰撞，一种小确幸的享受。

在上海，你自然可以买到国内外的一线大牌，也可以买到各种品牌的专柜货。但伴随着专柜货较低的性价比，以及一线大牌无法频繁消费的现状，如果你又想穿着时尚有品位，又想最大化消费手中的置装费，那这些分散在小马路上的时髦小店定会让你惊喜连连。

“生活”与“艺术”的碰撞

从1号线地铁出来，沿茂名南路一路往北，很容易就会把窄小的进贤路忽略。

过去叫作“普恩济世路”的进贤路，1926年才修筑，地处当年的法租界。如今，这里就像是一个浓缩的上海——从路口望过去，有些破落的老式里弄，80年代特色的两层楼厂房，间或夹杂着小胭脂店还有小饭店，有人刚买菜进弄堂，有人抱着小孩和邻居在闲扯，有人拖着人字拖缓慢路过。第一眼撞见的是生活的味道，不修边幅，甚至有些凌乱。

进贤路起初的“名声大噪”是因为几家老牌的本帮小餐厅。“兰心”“春”“茂隆”“海金滋”，无一不是朴素的店面、拥挤的餐位，有些“傲娇”的老板娘，却始终有人排着长队，每到饭点门口不乏豪车停驻。但后来，对进贤路的熟知，慢慢转型为上海的“第二条长乐路”。不少潮人汇聚的服饰店、时尚个性的精品店的入驻让市井气息增添了不少“洋气”。

不论白天还是夜晚，进贤路都充满了看点。在这里，你的味蕾能找回老上海的味道，而你的身上可以穿上国际“最In”的服饰。如



果用简单的词来概括，那么应该是“生活”加“艺术”。

2012年，位于182号的时尚买手店FASICART开业，一万多个零部件搭构的陈列架银光闪烁，而不远处的巷子口，老大爷正眯着眼在藤椅上惬意地午睡，当本地的人情味遇上前卫的时装，这正是FASICART所追求的冲击。

时尚（FASHION）、音乐（MUSIC）、艺术（ART），FASICART取三者英文名融为一体，试图唤起跨界交流，入店的单品无不切合这一“型格”，让它不仅仅作为购置衣物的

场所，更是一处可提供灵感与创意的去处。

相比众多的买手店，FASICART的规模不大，但其最大的卖点是保持着与东京同步的更新速率。目前，它代理了包括UNDERCOVER、FACETASM等在日本男装领域也很有地位的十几个日本品牌，另外还有不少来自欧美、日本的生活方式品牌。

为了让更多人了解到日本最新的品牌资讯，获得更宽的选择，创始人为此下足了功夫。以UNDERCOVER为例，他们就几乎把品牌二十多年来出版的相关书籍通通买回来，从而获得更透彻的了解。他们还会收集优秀潮

流杂志的最新期刊，并把它们收集起来寄回中国，放在店里供客人选择。

在这5分钟可以走个来回的进贤路上，比肩的潮店、设计师品牌店之间夹杂着破旧的弄堂口，摇着蒲扇、拉家常的阿姨爷叔，还有躲在阴头里慵懒的家猫。而这正是进贤路的有趣之处——它与时俱进，但还矜持地摆着旁观者的pose，街道并不那么干净，房子也不是那么漂亮，新的东西却不断在生长。

“小众化”和“小确幸”

和进贤路有着异曲同工之妙的当属南昌路了。

南昌路跨黄浦区和徐汇区，东起重庆南路，西至襄阳南路。全长1690米，宽14米到15米。南昌路包括租界时代的陶而斐司路（Route Dollfus）和环龙路（RouteVallon）。

从西端进入南昌路，首先映入眼帘的是几家充满市井生活气息的小店。面馆、奶茶铺子、五金杂货，流淌着生动而淳朴的日常。虽只是些普通得不能再普通的小店，却客来客往人流不断。与对面代表高端和潮流的环贸相比竟毫不逊色，反而显得与之相处和谐，不争不抢，淡定从容。

由西向东，刚一走过陕西南路，出现在眼前的浮雕的墙面就给南昌路绘上了浓浓的艺术风情。狭窄的南昌路两边轧满了各式各样的小店，有便利店、小吃店，有咖啡馆、甜品店，也有各具风情的设计师店铺，互相交织，又清静，各不相扰。怀旧的老弄堂、红砖墙、小洋楼穿插其间，或隐躲在其身后，停驻在各自惬意和安稳的岁月中。

很多设计师的店都开在这条清静的小路上。这些潮流小店，用精致考究打造新时代“小家碧玉”。

204号的La Luce Pygmalio开了近十年。

一楼的店铺卖的国内设计师品牌的服装和一些大牌原单，全都是经过此前从事时尚行业的老板Shani的精心挑选。而二楼则是Shani老公的皮具工作室，以其名字命名的皮具亦在店铺内出售。

小众买手店Chic Choc虽然十分低调，却出奇地好找，就坐落在南昌路与茂名南路交叉口。从橱窗就已经开始“引人入胜”，暗色系为主，法式优雅的气息扑面而来。偶然出现在暗色系色调中的亮色单品也不会显得十分突兀，反而增添了时尚感。

162号的折叠咖啡，则是一家融合了日式美学和欧洲怀旧风味的生活咖啡馆，一直会营业到夜幕降临后，这在南昌路上是不多见的。顺铁梯而上，二层是小小的皮具工作室。店里诸多皮质作品都是出自老板的朋友手中，他用精心挑选的原材料和一双灵巧之手，给无数在这里定制皮具的人带来无可言表的愉悦感和惊喜感。试想一下，一杯美式，一本泛黄的小说，一个经由艺术家之手的精致小羊皮包。这样一家充满着艺术风味的咖啡生活馆，已经默默成为很多人心中小而美妙的存在。

失物招领Lost & Found则是一家出生于2008年，来自帝都的原创设计品牌店铺，除了一些自己团队设计开发的家居产品之外，还代销了一些来自日本的家居用品。

2017年底，周杰伦与好友Kic共同创立的潮牌PHANTACi上海店亦在南昌路开业。设计来自两人日常生活点滴，由周杰伦提供天马行空的创意并由Kic以最高标准的细节要求将这一个个创意转化为实际的商品。

在南昌路81弄1号，这幢独栋3层的小洋房内主要出售潮流品牌的衣服、帽子、包包、公仔等产品。而这里，也成了“小公举”铁粉必到的打卡地。

南昌路有淮海路昨天的影子，更有经典的建筑，精致的小店，给人以“小众化”和“小确幸”的享受。■

“站队”国潮

文_朱轩 图_视觉中国 责编_任学奎

不知你发觉没有，最近时装周越刮越猛的“国潮崛起”：老品牌都朝着年轻、潮流的方向转型，而时装周，明星和网红则成了国潮的带货途径。

国潮，正在迎来小春天。

“纽约国牌展销会”

这两年的时装周可谓热闹非凡，李宁、太平鸟、NPC 和老干妈……越来越多国牌开始走上时装周带货之路。

最突出案例非李宁牌莫属，2018 年时装周让这个似乎渐渐隐于年轻人之间的运动品牌重新站在聚光灯下。一时间“中国李宁”“国潮崛起”的字眼不绝于耳，秀后股价暴涨，40 天市值涨了 60 亿港币。

李宁的衣服从过去的印几个英文字母变成了印上“中国李宁”几个字，价格也从“到手 103”的直男最爱，变成了动辄四五百的潮人必备。时装周，成了李宁的带货展销会。2018 李宁时装周，带火了中国李宁 LOGO 的各类服饰和悟道鞋，2019 年李宁又重走时装周，延续了前年的复古冷淡路线。

打复古和情怀牌的李宁，终于抓住了消费能力已经成熟的 90 后的心。从集体记忆中辉煌的李宁，再到今天作为潮流时尚的李宁长达 8 年的转型，终于找到了属于它的回归路：2018 年，李宁股价累计上涨 32.7%，逆袭成功。

除了国产运动品牌，这家 1989 年成立的服饰品牌——太平鸟也不甘落后。

2016 年上市后首份财报显示，太平鸟的净利润较上一财年大幅减少 20.2% 至 4.28 亿元，势头滞慢。为重新获得动力，太平鸟开始转向电商领域，以联名手段，在时装周频频出风头，价格也从 139 元的印花 T 摇身一变，成了价格 1398 元的套盒中的一员。这么一出折腾颇有成效，太平鸟 2018 上半年财报显示，报告期内，公司营业收入 31.69 亿元。大有恢复巅峰之势。

不过并不是上了时装周，就代表国潮在国际上得到认可了。时装周更像是一种另辟蹊径的营销手段——在很多国际品牌购买力疲软的情况下，中国的品牌资本开始发力。

天猫和纽约时装周主办方 CFDA 开始了合作，邀请国内品牌走秀，才有了国产品牌霸屏时装周的繁荣景象，再加上媒体渲染，“国潮崛起”便成为了秀场主题。时装周溜了一圈，价格也蹭蹭上去了。

站队，你要 EDC，还是六叔？

时装周是实力浑厚老品牌转型的一剂良药，但对于一开始就打年轻路线的潮牌来说，有个魅力四射放光芒的主理人似乎更重要。

陈冠希的 CLOT 和余文乐的 MADNESS 就是当中的佼佼者，粉丝们喜欢称陈冠希为 EDC，余文乐是六叔，这波潮品争夺赛中，他们的风格却分别偏向于美潮和日潮，一个更运动更街头，另一个则更文艺更日系。

美潮与日潮这两种风格相爱相杀许久，美

潮觉得日潮太过平淡，日潮嫌弃美潮花里胡哨……陈冠希和余文乐这两位主理人也一样看不对眼。前不久有粉丝在陈冠希 instagram 下留言——“希望能看到 CLOT×MADNESS 的联名合作！”

对此，陈冠希表示，“(这个合作) 永远不可能发生！我们(暗指 CLOT) 比那些垃圾(暗指 MADNESS) 不知道高到哪里去了……原来我真不知道你是这么 Low 爆的人，现在知道了……你开心就好”。

撕归撕，并不能动摇两者在潮牌界的销量。CLOT 和 Nike、Converse、Adidas、Vans 皆有联名，每年都有 1000 万美元的营业额，MADNESS 呢，和 Converse、Adidas 一直有各种合作款推出。虽然也有人指责他们的设计丑，价格与设计不匹配，甚至打版，但是架不住明星光环加持啊，还是有人会买。

除了这两位“冤家”之外，还有罗志祥、周杰伦、潘玮柏、李灿森、谢娜等一众明星主理潮牌。明星想要借助自身曝光度打造品牌无可厚非，但设计和款式同样很重要。当中很多潮牌都被嘲过丑、土味、抄袭打版，受众并不都买单，能够坚持下来的实属不易。

2019 年 2 月，罗志祥就退出了潮牌 STAGE 的主理，还倾诉过自己创业不易。另外一些也开始摸索出路，比如李晨和潘玮柏的品牌 NPC 坚持了将近 8 年，最近也开始转型换设计师。所以，明星主理潮牌，虽然有曝光度和粉丝购买力加持，但真正能做大做强的也屈指可数。



资料图余文乐

Rapper 的饭圈穿衣潮

除了时装周和明星主理，综艺更加发掘出了国潮中的小众品牌。它们可能不如李宁有钱，也不如 CLOT 名气大，但却凭借一批 Rapper 带货，积攒了更多追随者。

近两年的现象级娱乐节目《中国有嘻哈》就带货了一众国潮。

JONY J、VAVA、GAI 这些热门的说唱明星似乎穿啥都能成爆款……比如 GRKC 就是被“国潮一哥带货王”JONY J 给带起来的，VAVA 也在节目中穿过这个品牌的卫衣。选手们成了行走的招牌，节目播出中间，左下角的方框常有链接弹出 Rapper 同款等链接。播出后各种同款也喜提热搜，C2H4 和 GRKC 还一度卖断货。

同样想走 Rapper 带货路线的还有 2019 年《说唱 2》的特步，瞅准了节目潜力各种赞助联名。还推出了三款联名鞋——RICH 板鞋、

风火鞋、老爹鞋。

总体来说，Rapper 们还是为国潮带了不少货的，作为很多青少年偶像的说唱歌手，总是牵扯着时尚的神经，有时就是“个性”和“酷”的代言人，一个人的火爆，可以带动一个同款的热卖，甚至一个小众品牌在大众市场的升起。

但，你是国潮还是国抄？

国潮的热度飙升，时装周、明星网红以及综艺节目等等渠道都在争夺这块大蛋糕，背后不仅仅是资本力量的推动，也有年青一代的自我觉醒及其带来的消费力。正如知萌咨询机构发布的《2019 年中国消费者趋势》报告所示，78.2% 的消费者经常购买国货，在同等价格下，44.6% 的消费者更倾向于购买中国本土品牌，人们对于国潮的好感度在上升。

但同时也不可否认的是，目前的国潮还存在很多不足，比如设计感的缺乏，传统元素应用的单一化，“借鉴”甚至打版仍然存在。

2018 年惊艳众人的李宁“西红柿炒蛋”，就被指出抄袭了 DHL 的 T 恤和卫衣；李宁的“悟道”鞋和“空袭”等多款鞋，被称为 NIKE、巴黎世家、椰子的“混血体”；余文乐的 MADNESS 被群嘲为“COPYNESS”，被指出抄袭 URTON×NEIGHBORHOOD 2015 冬季的 B-10Bomber 白熊图案。

大牌尚且没拎清，市场上多如牛毛的小潮牌更是肆无忌惮。要细数的话还有不少，所以讲句公道话，现在说国潮已经崛起似乎有点冒进，即使它的销量在攀升，但并不代表设计和品质就达到了崛起的标准，走几次时装周，也并不能说明国产品牌就已经打入国际时尚圈了……

国潮开始流行固然值得鼓励，但吹过头反而容易跌更狠，在巨大的市场诱惑面前，只有保持初心，才能立于潮牌之林。也希望穿国潮的年轻人有一天能骄傲地行走于街头，成为那个最帅又不失民族特色的崽。**10**



“老板”陈冠希

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎

大家对陈冠希的了解可能是对他的摄影作品，可能是他和多少女星有过什么绯闻，可能是他在以前有多帅，但是你不知道的是，陈冠希开创的潮牌贸易公司，和国际一流品牌匡威 NIKE 合作，在内地他的潮牌店在北京，上海，长沙等多个城市俱有设点，其资本规模可想而知。

有媒体报道，CLOT 旗下各业务板块年营收已经达到 1000 万美元，虎扑千万元融资，未来陈冠希的潮牌 CLOTFAMILY 将会有更大作为，在纽约大学演讲向世界宣告中国创造的力量，现在的他成为了父亲破产后的倚仗，早已不是当年被父亲让他自生自灭的叛逆少年了。

陈冠希的朋友曾说过他一定会成功的，身边的朋友都这样相信他。

“谢谢你们当初卖掉我”

2002 年，“当红炸子鸡”陈冠希出席电影《愿望树》发布会，在记者口中第一次知道自

己刚刚“被卖掉”。他跑去公司吵架，经纪人告诉他，你的合约昨天卖了两千万，但，这跟你无关。

陈冠希出生于加拿大，一向以为契约精神最大。第一次见识如此不讲规则，他气得大骂“f**k you”，而后负气出走，跑到东京藏起来。命运像支魔法棒。如果没有这一次孩子般的赌气消失，六年后，“摊上大事”的陈先生，或许会永久消失在公众视野中。

在日本期间，他结识了许多时尚人士，其中包括东京街头教父藤原浩和潮界传奇 Bape 的创始人长尾智明。陈先生就此爱上日本街头文化。彼时东京是亚洲潮流中心，港人对日本潮牌极为推崇，常加价购入，但港岛的潮流生意却尚未萌芽。

藤原浩鼓励有型也有态度的陈冠希：你不是非常喜欢 Hip-hop、热爱潮流文化吗，你可以做自己的衣服，做自己的店，做自己的文化，我们支持你。

刚刚被合约事件气到原地爆炸的陈冠希，内心更多的是强烈的不安全感，这是他最不喜欢的失控状态，再红又怎样呢，命运全然不归自己掌握。“当个演员没什么好的，当个歌手没什么好的，当个名人也没什么好的。” 怎么才是好？他的答案是：赚钱。

陈冠希在早年玩的 Hip-hop 兄弟成为他的品牌合作的重要伙伴。早年在加拿大的大部分时间了他喜欢上了 Hip-hop 文化，认识了一帮兄弟，父亲忙于工作缺少家庭照顾的他坚信街头文化是自己的归宿。而这也成为他以后人生开潮牌店玩嘻哈音乐的来源。

几个月后，从日本回到香港的陈冠希与好友潘世亨联手创办了 CLOT。

此后不久，他们在铜锣湾开了旗下第一家 JUICE 潮店。艺人陈冠希自此有了另一重身份：一个潮牌公司的老板。他自认做老板比在演艺圈还要拼命。在 VICE2015 年为他拍摄的纪录片里，陈冠希说自己那时“聪明一点”，真正做了一些事情出来。

就是这一点聪明，支撑他度过了 2008 年。彼时名誉扫地、父亲破产，他主动离开了娱乐圈同时也被这个圈子无情抛弃。冷眼、疏离、痛苦全都涌来，鲜衣怒马的少年被愤然拉下神坛。老友杨龙澄接到他电话一时大惊失色：整个人都变了，甚至听不出是他的声音。

还好，生意还在。这几乎成为他当时生存的唯一倚仗，也是他试图控制命运的唯一抓手。

离开香港的陈冠希，去往纽约和洛杉矶拓展商业，令人惊奇的是，即便是在最糟糕的时期，公司发展也几乎未受影响。在愤怒的街头文化里，在无所谓的 Hip-hop 呐喊中，普罗大众眼中所谓的不得体面事件，反而代表着某种程度上的前卫和解放。

此后几年间，CLOT 越做越强，旗下拥有服装店、服装品牌、公关公司、演艺经纪公司，9 间潮店分布在香港、台北、上海、北京、成都、长沙、洛杉矶、巴黎，成为年收益过千万美元的潮流领军品牌。失控的命运再次握回陈老板手中。

不久前，陈冠希讲起往事，带着一点庆幸说，谢谢当初他们卖掉我的合约，否则，我会一直困在那个笼子里吧。

“Where Culture Happens”

如果没有陈冠希，挽起一点裤脚走在街上的男生，恐怕还要被人看作神经病。在香港，甚至更广范围的文艺界，似乎没有人比陈冠希更适合做潮牌生意了。

潮牌多指发端于“街头文化”的原创品牌，强调设计师独特的思想、风格和生活态度。简单说，就是要酷、要有型、要与众不同。

即便此后诸多明星投入潮牌生意大军中，但无论是雅痞工装范儿的余文乐、主打黑白朋克路线的刘嘉玲，或是热衷于动漫合作的阿信，谁的气场与气质，似乎也都没办法与嘴角一撇坏笑、痞气十足、态度个性满分的陈冠希相较。

被主流文化遗弃的他，就这样在某种程度上被时代所选择，独特的经历反而使他成为亚文化中被放逐的传奇。

早人一步的陈冠希，准确地把住了时尚的脉搏。当时日本尚处于潮流文化发展的黄金时代，拥有诸多炙手可热的超级 Icon。除了藤原浩和 Nigo 这类大神级人物外，还包括仓石一树等风头正健的街头服饰设计大师。

陈冠希运作品牌的方式是，利用自己在街头文化圈的庞大人脉，进行各种联名开发。CLOT 的里程碑式作品之一，就是与 Levi's 合作的金银铜线三款牛仔裤。其中“金线”“银线”系列，正是由当时正当红的仓石一树操刀

设计。

资深潮人圈一直流行着一个传说，金银两线原本是 CLOT 与 Levi's 旗下 Fenom 的合作产品，但突发事件令 Fenom 为保护品牌形象，而在产品上市前选择退出合作。不得已，CLOT 只好在已经生产好的牛仔裤上将 Fenom 的闪电 Logo 划破，换上自家的金粉 Logo。即便如此，金银两线仍被认为是 CLOT 历史上最优秀的产品。

在网友的回忆里，当年 CLOT 推出的联名牛仔裤极火，发售价没有低于 2980 元的。代购价格一般都要炒到六千往上。即使穿了一段时间，也能在二级市场加价卖出。淘宝因此出现大量爆款。假货贩子最喜欢炒作的是 CLOT 与 Bape 联名合作的迷彩唐装，这一设计将 Bape 招牌的迷彩元素和 CLOT 惯用的中国风元素相结合，效果惊艳，养活了一大批假代购。

与 Nike 的合作则充满传奇色彩。起初陈冠希去找 Nike 合作，遭拒绝，他很硬气地一年没再搭理对方，直到 Nike 主动找上门来。合作的开山之作“死亡之吻”中，陈冠希与“亚洲涂鸦第一人”MC 仁将中国针灸元素运用于鞋款设计，由此诞生了至今仍被热捧的经典之作。

除了经营 CLOT 品牌，陈冠希的潮店 JUICE 还是 Undeatefied、Supreme 等国际潮牌的代理，这得益于他强大的“拿货能力”。“为什么大牌子愿意和我们合作？很简单，只要我穿的衣服，就好卖。”陈冠希说。

在开设了 PR 公司、音乐公司后，陈冠希还企划了买手店，甚至在 798 开了摄影展。有的时候，他被人称为潮流艺术家。在演员、歌手、生意人等诸多身份选项中，他自己最认同这一个。

2017 年 10 月，陈冠希发起创办的首届 Innersect 全球潮流文化体验展在上海开幕，这被看作是他在潮文化领域的又一探索。为期三天的展会打出的标语是：“Where Culture Happens”。

显然，陈冠希在哪儿，潮流就在哪里发生。

“I work hard”

明星开店大多有个套路，浅层次地参与一下设计，卖力气地主打一下推广。毕竟，主业

还要放在娱乐圈。与之相比，陈老板跟自己的买卖，绝对是深度捆绑。

2008 年移居洛杉矶后，陈冠希几乎将所有精力都放在 CLOT 上，亲力亲为操持从设计、选料到布展、上市的全部流程。他说自己在美国吸收了很多知识，在这里，知道他是明星的人不多。“我自己都不当自己是明星，我只想赚钱。”



洛杉矶 CLOT 总部堆满了设计图纸、样品，还有他买来的各种艺术设计书籍，虽然据他吐槽，并没有员工赏脸翻阅。穿着宽大短裤的他搬着两个纸箱爬上楼，而后跪在地上跟团队筹划秋冬系列产品上市。

他说自己付出了比在娱乐圈更多的努力，“I work hard”。

Hamida 至今已在陈老板手下工作七年有余。在她看来，陈冠希最大的特点是所有的工作都亲力亲为，店面的摆设怎么布置，应该进些什么货，都是老板亲自主手。他用微信很少发语音，因为会将工作交代得非常详细，一般都要打字。

至于员工管理，则十分弹性化。“上哪里找这样的老板，不管你什么时候开工，不管你什么时候收工，不管你在公司喝酒。”只要你做到他想要的东西，就一切 ok。唯一不 ok 的是，他问事情必须有回应。

五年前，陈冠希给公司每个人都配了一部价格不菲的黑莓手机——他当时用黑莓软件发信息，要确保随时沟通。因为信息框上可以显示已读未读，如果发现对方看到又没有回话，陈老板就会一条接一条地发下去。“有人收到过一百多条。” Hamida 说。

陈老板的强迫症还体现在设计上。

他会为了一条项链要不要加一点粉色，而跟仓石一树反复讨论；也会将面具一次次套上头，以确认上面是不是刺绣一条血迹更好；店面外观的渐变是从上到下还是从左到右，也会令他费尽心思。

每一间 JUICE 店都由他和潘世亨亲手设计，店面的风格甚至气味，都成为营造品牌独特气质格调的手段。因此，多年来，CLOT 坚持不分销的品牌营销政策，拥趸们只能亲临店面或到官网购买。编号限购，也是其常用营销策略之一。

“不是别人不要，是我们不给”，陈冠希说。不分销政策背后是潮牌区别于大众品类的发展规律。潮牌，就是要小众。好在生产与零售间少了中间环节，高利润才确保了盈利。

但电商和移动端的迅猛发展无法不引起足够关注，2016 年 7 月，CLOT 正式入驻天猫，开始了线上运营的一大步。

“He knows his shit”，陈冠希的商业助手、VLONE 的经理人 Jay Vasquez 说，陈冠希在自己心里成为一个“名人”，是在与他一起经历了很多事之后。“他很拼，是绝对的、真正的生意人。”

但经过大风大浪的陈老板，对商业上的成就却显示出极度清醒：就算你现在做的东西很屌，100 分，你明天起来可能什么都没了。“所以，我喜欢 day by day，不是成了老板就怎么



陈冠希与他的领路人藤原浩

样，而是一天天去考察。”他说。

“我从来没认过输”

谁也没想到，自带话题体质的陈冠希，居然因为一次商业演讲登上热搜。

跟 Nike 合作的例子再次被他提起。十年前他去找 Nike 谈合作，对方表示：我们从没和中国公司合作过。他大为光火：Nike 一半以上的商品都是放在中国生产的，你却对这里的公司毫不信任？但光说没用。他花了三年时间去证明自己的品牌，而后获得了 Nike 长达十年的续约。

陈冠希由此谈及“中国标准”：我想很多人犯的一个错误是，他们会说，“对中国来说不错了”；“作为中国电影来说，这部片子已经算不错的了”。我没办法接受这样的说法。电影就是电影，不能因为是中国电影，就降低标

准。我觉得最重要的一点，尤其是对我们这样有机会接受西方教育的人来说，是要明白——衡量一项工作质量的标准，在不同的国家不应该有所区别。

他也见识过某些中国产品的不堪。

2017 年接受英国媒体 ShowStudio 采访，他愤愤然表示：现在很多中国做潮牌的人，直接抄袭 Bape，把“猿人”换成一只“长颈鹿”，还有人买单。“我问自己，我应该为了多赚点钱，做这些事情吗？我只希望多年以后，我的作品还能经历试炼。”

很显然，他已经给出了答案。他对台下的学生说，我每天都很忙，很累，但这完全不会改变我对作品的要求和标准。“我从来没降低过标准，我从来没认过输，我从来没向任何人低头。”

这更像是一个强者的心态。中国制造者，不应该再以弱者自居而求得一点包容谅解，不

应再敏感于外界的看法评论。只有不断做强做大，才能在全球层面的潮流竞争中站住脚。所以，他对自己有严格的标准，对这个世界也不肯和解。于是我们经常能够看到怼天怼地怒发冲冠的陈冠希。

他在 ins 上怼余文乐旗下的 MADNESS 潮牌，暗指对方抄袭，“谁还不是为了谋生啊”；他在微博上喊话《中国有嘻哈》，“Hip-hop 不只是外表，是一个精神，一种生活方式，他们有何？”他参加直播，女主持功课做得不好频频出错，把单曲当成专辑名，他大火，“真正 Hip-hop 的人在哪？”

看，这个说自己 37 岁了、老了的陈冠希，较起真来还是一个少年。

20 年前，热爱 Hip-hop、一心想做黑帮的 17 岁少年陈冠希，无意中翻开了几本商业杂志。他对跟随自己的“小弟”潘世亨说，以后我们要一起做一点事情，开个公司。 **10**

不确定环境中的 战略定力

整理自吴晓波教授在 2019 睿华冬季论坛上的演讲

整理_田可 责编_田可

编者按

睿智、儒雅、理性、正直、帅气，满身的学者气质，却又偏偏爱走进企业、研究企业的吴晓波教授，一直是本刊很尊敬的学者。但他跟我们头脑中旧式的学者印象又不一样，是一位少有的“看企业”成瘾的学者，他做学术研究不是为了个人荣誉，而是以培养引领中国发展的健康力量为己任，立志带着使命跳出西方的桎梏，“创造充满中国自信的原创管理理论”，引领中国管理学科、教育及经济的健康发展。在2019年，吴晓波教授还获得了教育部首届杰出教学奖。在2019年12月18日，本刊有幸在浙大紫金港校区的睿华冬季论坛中，听到了吴晓波教授题为“不确定情景中的战略定力”的演讲，觉得对中小企业的管理者非常宝贵，就整理成稿，希望这次分享能为更多企业的管理带来启发。

综述 用“求实”精神去研究不确定背后的规律

在不确定的环境下，怎样形成我们自己的战略定力，这是非常有意思的一个命题，但是并不那么容易解答，我们可以共同探讨一下。

比如，不确定的环境背后是不是有规律？是否存在需要我们用科学和理性去认知的东西？这些都需要我们用“求是”的精神去研究。

现实世界中，由于风口非常大，很多的猪都可能飞起来，不过理性思考一下，飞起来之后，下场也未必就好。所以很多人说，今年中国的独角兽企业是一地鸡毛，有很多独角兽企业倒下去。

正是因为这样多变的环境，有人说这是最好的时代，也有人说这是最坏的时代，多年努力奋斗所取得的成就可以在瞬间就被摧毁，而还远未达到成熟标准的企业却很快就上市了。但即使是面对这样糟糕的情形，也

我们的时代？

这是最好的时代，也是最坏的时代；
这是智慧的年代，也是愚蠢的年代；
这是信仰的时期，也是怀疑的时期；
这是光明的季节，也是黑暗的季节；
这是希望的春天，也是失望的冬天；
大伙儿面前应有尽有，大伙儿面前一无所有；
大伙儿正在直登天堂，大伙儿正在直落地狱。
—— Charles Dickens

有人坚持说，这是一个充满智慧的年代，人工智能的发展给我们带来无限的可能。所以在社会大变革面前，每个企业都会面临这样的不确定情形。

改革开放 30 年来，中国的成长和获得的成就是巨大的，这一点可以从作为先行区的长三角窥见一斑，长三角只占中国国土面积的 1/26，却拥有 2.2 亿的人口，经济规模不断赶超发达国家，目前已经超过了英国，2019 年很可能会超过德国的经济规模。再看我们的民营经济，民营经济的贡献和地位是众所周知的，我就不再多加赘述了。民营企业的分量是在不断提升的，虽然我们现在正在经历一个非常困难的时期，但是民营企业 500 强榜单中，企业税后净利润的增长非常迅速。

市场经济中竞争崛起的中国经济

2018年长三角经济表现

一片35.9万平方公里的土地，
占中国总陆地面积1/26

人口2.2亿，占中国总人口的1/6

创下21.3万亿人民币经济产量，
占全国经济总量近1/4

经济总量世界排名前五分别是：
美国、中国、日本、德国、英国，
长三角经济总量超过了英国

2018年民营经济表现

“5” 民营经济贡献了中国经济50%以上的税收

“6” 民营经济贡献了中国经济60%以上的GDP

“7” 民营经济贡献了中国经济70%以上的技术创新成果

“8” 民营经济贡献了中国经济80%以上的城镇劳动就业

“9” 民营经济的企业数量占中国企业总数的90%

就当前形势来看，一个事实是，部分企业的发展会越来越好，而部分企业的发展会越来越困难，越来越呈现出两极分化的态势。面临这样的临界点，民营企业如果能够爬过去，实现良性循环，那是再好不过了。但是对很多企业来说，即使你能够成功爬到坡上去，只要吹来一股逆流，你又会回到原点。今年浙江有好几家发展不错的企业，陷入到这样

的情境中，甚至落得倒闭。面临这样的情形，管理的提升恐怕才是关键。我们事后观察那些失败的企业，可以发现他们都有一个共同的特点，无非就是资金链断掉。当然，这是一个表象，背后也会体现在他们的管理水平、行业选择、产品质量、工艺水平等等。发展较好的企业，都各有原因，有的是充分利用了互联网，有的在产业整合方面做到极致。所以在企业发展过程中究竟应该采取怎样的策略，这可能是我们目前需要考虑的一个重要问题。而在其中，又存在着太多的不确定性，要如何找到战略定力？

在管理学的理论之中，其实并没有定力一说。但是中国人是可以很轻松就理解的，因为定力是一个佛教用语，是所谓的伏除烦恼、妄想的禅定之力；我们这里所指的定力，主要是处变，

在处变中把握自己的意志力。那个意志力又来自于什么？很多人谈到意志可能会局限在奋斗、决心上，但只有奋斗和决心是不行的，还需要有对变化规律的认知和智慧。

习近平总书记在去年的中国国际进口博览会上说过，只要我们保持战略定力，全面深化改革，深化供给侧结构性改革，下大气力解决存在的突出矛盾和问题，中国经济就一定能加快转入高质量发展轨道，中国人民就一定能战胜前进道路上的一切困难挑战，中国就一定能迎来更加光明的发展前景。也因此，2019 年经济发展的一个关键词就是“高质量发展”。

很多人都说目前经济低迷，最近我也和浙江省政府领导交流了经济下行压力的相关问题，但我认为中国的经济并没有下行，所谓经济下行不过是经济增长下降的另一种说法。我们应该这么去理解，虽然增长率下降，但是还是有增长，而且我们的增长在全球范围内也是排在最前面的。在增长的过程当中，我们应该重点关注结构性的变化。在这一过程当中，有很多的企业被淘汰，但是有更多的企业逐渐壮大起来，这其实也是一个过渡的阶段。

下面，我们开始分别讨论五个问题。



追赶的陷阱

实际上很多企业碰到的是追赶陷阱。

发展是有一定的范式的，所谓范式，通俗来说就是套路，但这个套路是一个大套路，不是各种细量的小套路。汽车内燃动力是一个套路，是一种范式，新能源汽车也是一种新的套路。产业的变化背后必然存在范式的转变，套路是存在生命周期的，在这之中就有机会窗口，同时也有着更高的不确定性，关键在于如何去抓住这个机会窗口。

那么，追赶的陷阱到底是什么？我们通过一个例子来了解一下。杭州曾经有一家公司 UT 斯达康做得很好，发展非常快，从创办到纳斯达克上市只用了短短几年时间。但是这家公司在到达巅峰之后又很快地下去了，这是为什么？这家公司曾经是无线宽带终端中做得非常好的一个高科技工具公司，在 2001 年中国国际通信设备技术展览会上，UT 斯达康现场开通了 3G-WCDMA 网络，是当时全展会唯一提供端到端 3G 解决方案的厂商，我也对它十分佩服。他们的广告词到现在我也记得很清楚：“我不相信：沟通只在你我之间；我不相信：反对声中没有杰作；我不相信：美好的东西一定昂贵；我不相信：无线与有线无关；我不相信：东方西方没有完美的结合；我不相信：问题只有唯一答案”……这家公司其实是在追赶当中前进的，像小灵通这样的技术，当时在日本的发展速度最快，做通信的都用小灵通。小灵通进入中国之后，杭州是最先研究这一技术的，也因此这家公司 2000 年的时候就在美国纳斯达克成功上市。

这里我们再说另外一个例子，在 UT 斯达

康发展最好的年景，华为在经历什么。2003 年 1 月，思科向华为发起诉讼，华为差一点卖给摩托罗拉；华为内部，“做小灵通闭着眼睛都能挣钱”，华为很多员工都给任正非写报告，建议做小灵通。但是华为为什么没有做？因为 3G 并不是一个可以永存的技术，它是可以被新的套路取代的。当时任正非也说过，小灵通是没有前途的产品，华为应该将战略力量集聚在更有希望的领域。很明显，任正非所看到的是下一轮增长，换成现在流行的说法也就是下一条曲线。任正飞在放弃小灵通的时候，是非常确定的吗？当然不是，他也在担心，华为是否会由于他的判断失策死掉。企业总是难免会不断面临这样的临界点，在临界点上，往左一步，往右一步，即使只有一步，也能带来截然不同的结局。

这样的陷阱不计其数，就拿最典型的电视机来做例子，早期电视机采用的是 CRT、电子枪扫描的技术，在本世纪初的时候，中国企业通过自己的追赶成功掌握这种技术，并且赶超这一领域原先的霸主日本。但是没过多久，日本企业又重新回到了领先位置，依靠的是最新的平板技术。在当时，平板显然属于下一条曲线，但是这又存在一个问题，那就是平板其实并没有某一个明确的方向，它存在很多的可能性。面对这样巨大的不确定性，有的企业将赌注压在 LCD 上，但是显而易见，LCD 屏幕做不大，而且视角很受影响。PDP 做大屏幕可以做得很好，但是它又存在着高能耗、高成本等问题。所以企业究竟应该将未来压在哪一条曲线上？这在当时都是不确定的。



范式转变中的机会窗口与不确定性

范式的转变期是最让人困惑的时候，当下的不确定性、动荡性也就是范式正处于转变期的一个具体体现。那么范式转变期的特征又是什么？

范式，是指从事某一类活动所必须遵循的公认模式，包括共有的观念、理论、范例、方法、手段、标准，等等。以汽车为例，内燃动力汽车是一种范式，而转到新能源汽车，不同动力正在竞争下一轮汽车能源范式，到底是用锂电池，还是铁电池？抑或是氢能？有些人可能说，中国的路走错了，不应该走锂电池的路，而应该走燃料电池这条路。其实并非如此。我 20 年前在美国的时候，就有很多人预测，不出十年，新能源汽车一定是燃料电池的天下，因为它零排放。但有一个大家容易忽略的地方，那就是燃料电池的成本非常高，同时也存在着各种各样的风险。丰田公司致力于做燃料电池，但是 20 多年过去了，也才卖了几千辆汽车。

因此，范式可由三方面去理解：技术体系、管理体系和价值体系。底层是技术体系，它决定了组织上的胜利。而这个技术体系是什么？譬如我们刚刚提到的各类电池，都有各自的技术体系，这个体系如何去改进，如何去创新，就是所谓技术创新。底层决定着企业如何进行管理，如何取得管理的有效性，形成管理体制。再往上，则是商业模式的创新，即价值的实现方式。过去的商业模式很简单，一手交钱一手交货，但是现在，很多东西都不一样了。经常有人会问我，为什么某种服务不要钱？不要钱的话企业要如何生存？企业对服务不收费是因为 he 可以从别的地方获取利润，在第 3、第 4

次产业革命的范式下，企业的价值实现跟以前是非常不一样的。它不仅包括顾客价值，还有企业的互补者、合作者，甚至竞争者。

每一次范式转变都是一个巨大的机会窗口，如果把握得好，就能在下一轮的发展之中占得先机。大国的崛起其实也是这样一个过程。中国的工业化起步要比西方国家晚，但是去追赶已经成熟的技术范式，我国有着巨大的后发优势，因为有西方国家的发展经验可以借鉴，只要努力、肯吃苦，凭着廉价优质的劳动力资源，就可以追赶上西方的步伐。那又为什么会出现拉美陷阱、东南亚危机？这些国家很典型的特点就是没有自主创新能力，没有前瞻眼光。中国目前正处于关键阶段，为什么这些年一直在讲制度创新？因为要超越，如果不抓住第四次工业革命的机会窗口，还停留在上一轮的曲线，中国的发展只怕会和拉美、东南亚一样。

全世界众多国家之中，在上世纪能够成功

追赶的，只有少数十几个国家，当中最典型的还是亚洲的几个国家和地区，韩国、日本、新加坡、中国台湾等。关于追赶，习总书记有过总结，那就是要敢于走前人没有走过的路。走前人走过的路可以，但是到了一定时候，必须要走自己的路。

关于这方面的研究有很多，中国的创新是最典型的，我们称之为二次创新。二次创新就是将已有的技术拿过来，通过反向工程实现新的突破，从而赶超。我们定义了二次创新的这一特点，与原发性的创新不一样，但更关键的是怎样迈入下一个阶段。科学杂志在 10 多年前就发布了 125 个全球最具挑战性的科学问题，其中一个问题就是为什么有些国家能够实现崛起。

中国企业的典型做法是先引进成熟技术，但是如何模仿和消化吸收，关键在于工艺创新，将原先的工艺流程跟中国的要素环境、需求环

境结合起来，从海尔、华为身上，我们都能看到类似的情况，从引进利用再转向开放探索阶段。大家都希望成为这样的企业，后来居上，成为领先者，但真正能够实现的却很少。令人欣喜的是，在中国，这样的企业越来越多。在看到这样的企业越来越多的同时，我们也应该看到，不同的体系里，管理的焦点是不一样的，要始终保持学习，做到为我所用，实现跨越，并发现下一个范式兴起的机会。很多行业可能生命周期很长，更新周期相对来说也比较长，但是现在不是这样了，所有行业的更新速度都在加快，企业一定要切实地关心下一轮更新的问题。

现在也有很多人说要弯道超车，但是我们所看到的弯道，无论如何变化，还是以原有的范式为基础，而下一轮曲线则是另一种范式，是另一种原理、技术、管理体制，盈利模式也不一样。所以归根究底，企业应该侧重的还是范式的转变。

范式？ What is the paradigm shift ?

“范式”是指从事某一类活动所必须遵循的公认的“模式”，它包括共有的观念、理论、范例、方法、手段、标准等等。
——《科学革命的结构》（库恩 Thomas S.Kuhn, 1962）

什么是范式 (Paradigm)

技术体系 (Technology System)
范式决定着企业技术体系的形成和转型

技术创新

管理体系 (Management System)
范式意味着企业的管理要有对未来的预测判断甚至是引领

价值体系 (Value System)
范式意味着从价值考虑问题，不仅包括顾客价值还有企业的互补者、合作者，甚至竞争者

商业模式
创新

三

抓住机会窗口

前面也有提到过，在范式转变中最令人痛苦的，是下一个范式有很多种可能。在这一点上，华为的做法是值得我们去研究的。华为在研发上分为红军蓝军，就是为了应对这种不确定性，当红军顺利取得一些成果时，蓝军要不断地挑战这一成果，提出不同的技术路线，在这一过程中可能真的会发现红军的一些问题，做到进一步改进。所以企业在范式转变中究竟应该选择哪条路线？我的建议是延伸一下，给研发增加投入。我们都知道，华为研发上投入

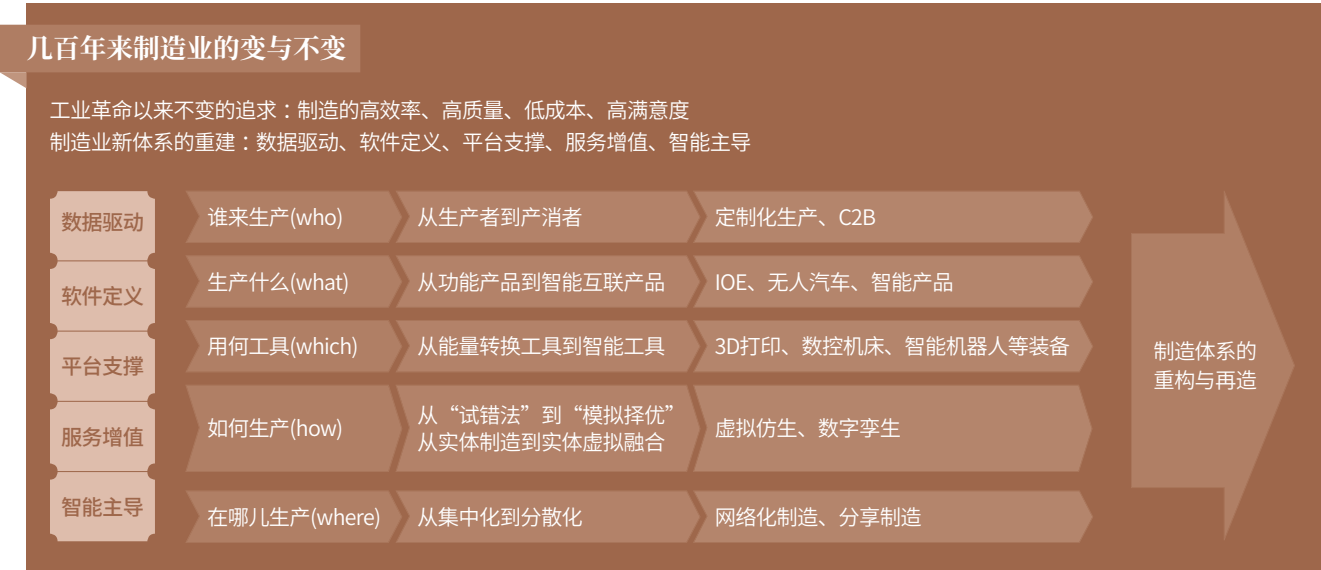
第二，所谓弯道，很多时候可能就是换道，因此政府要做好相关的战略布局。在这一点上，很多人会批评中国政府的产业政策，但产业政策肯定是有的，只是关键在于什么样的产业政策是好的。这样的话，政府的战略布局至关重要，像“中国制造 2025”其实已经将下一轮的风口告诉了我们了，机会窗口、制高点都很清楚，企业只要去做就行了。

第三，就是刚才说到的双轮驱动。有的企业技术非常好，但是忽略了市场的需求，再好

4G的最大区别在于，5G更侧重于推动B端的转变，企业是真正的主角，而以前的4G、3G更侧重面向C端。这也是为什么目前5G推进速度较慢的原因，因为需要企业相应的管理变革。

几百年以来，制造业的体系都在不断地发生变化，特别是企业管理。制造业的新体系是典型的数据驱动、软件定义、平台支撑、服务增值、智能主导。服务化、智能主导是目前的关键词。

很多企业其实已经跑在了前面，实现了智



巨大,比如华为 2017 年研发投入超过 900 亿元,研发投入占收入近 16%,这个投入强度比阿里、腾讯的研发投入总和都要大,更是超过了苹果。

2019 年华为有一个动态我较为关注，就是任正非说华为下一步要做的是将技术创新与商业模式创新结合起来，做到双轮驱动。从华为身上我们可以得出一些抓住机会窗口的逻辑。

首先是技术，一定要有新的技术，但是在有技术的同时也不能忘记市场。市场有很大的不确定性，这也是为什么要有风投，因为这一阶段很难判断究竟哪一条路线最终会赢。

的技术，只有市场需要才能凸显价值。而只看市场需要，不重视技术创新，则会没有后劲，浙江企业很典型的一个特征就是前期过分偏重市场，轻视技术。关注市场，可能可以在短期内积累大量资本，而技术投入的回报则慢得多，但这并不是说技术投入没有必要去做。

总的来说，过去企业的管理模式，特别是制造体系中的，是典型的小数据+人，类似客户关系管理、供应链管理。而现在，开始向大数据转变，因为即将到来的万物互联的时代，企业对接什么样的数据平台变得很重要。智能技术将成为企业向前发展的重要推动力。5G跟

能生产，但是灵活性还是不够。所以我们还需要关心生态圈的问题，即新的工业互联网平台。另外，我们还需要关心边缘计算、边缘质量，每一个处在系统边缘的人，每个人，都拥有强大的计算能力。在这方面，通过手机这样的设备进行协同操作、搭建云系统的方式也在开始兴起，这也是价值创造范式的重大转变。

传统的管理重视的是价值链，环环相扣的活动，要将活动做得更加顺畅，需要企业提供相应的支持，所以企业基本不会动支持这块。但是现在，价格创造的过程已经开放出来了，我们称之为价格网络时代，企业跟企业之间的

四

打破熵增的铁律

合作、跨界是常见的行为。过去企业追求的是一致性、排他性，认为人无我有、人有我强是最厉害的。但那种封闭的系统已经不再流行了，现在更强调企业的开放性，开放的包容性。

通过现场的小调查我们可以发现，大多数企业的开放性集中在与客户合作。那大家在与客户合作的时候，有没有注意到，客户已经从过去的价值消耗者越来越向价值创造的参与者靠拢。客户有没有参与设计？客户有没有参与供应链管理？这就是参与了价值创造。另一点就是，目前中国企业和国际组织的合作比较少，与外行的合作较少，所以很显然，在座的企业还没发展到很开放的网络化价值创造的阶段。

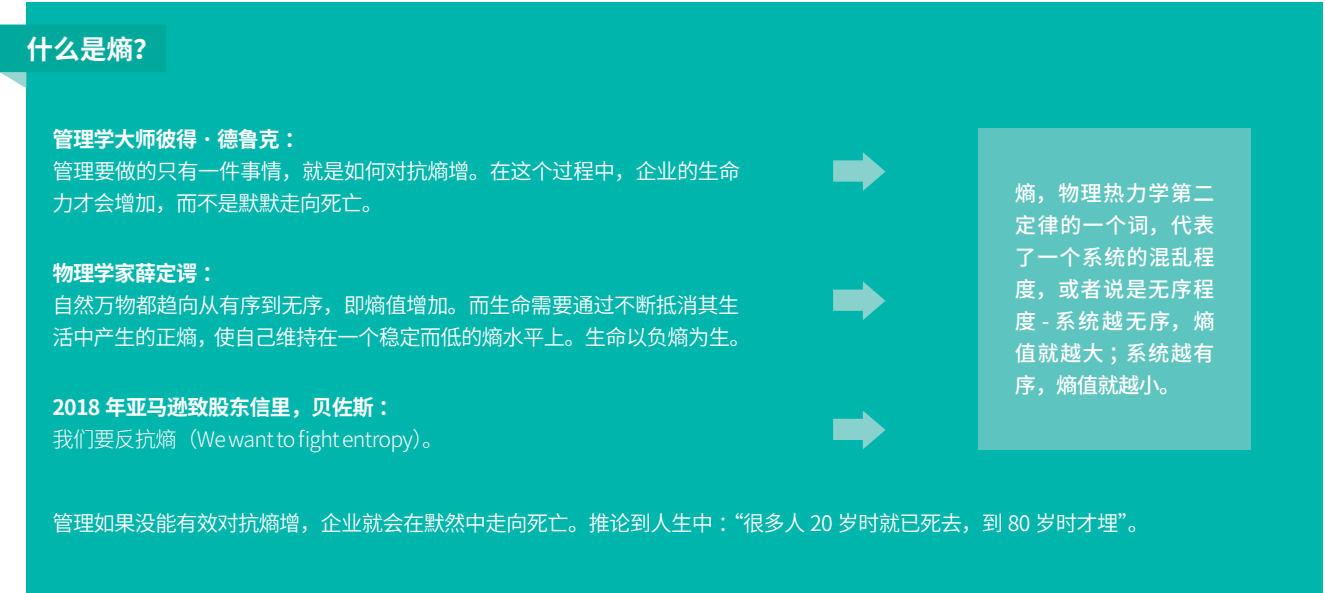
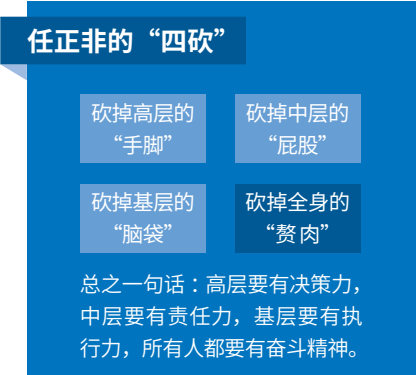
在这里，我想要提一个很重要的概念，那就是忘却学习，你可能需要忘掉一些过去的东西，才能够更进一步。企业要如何去忘记呢？我可以告诉大家，其实很常见，忘却是每个企业都在做的一件事，那就是折旧。每个企业都有财产折旧、资产折旧，为什么折旧？因为原有资产的效率在衰退，要有新的资产来重新提高效率。

如何打破上升过程中这种铁一般的规律？热力学第一定律就是物质不灭，能量守恒，根据这个，有人说，我可以发明出永动机。但是为什么到现在永动机还是一个概念？因为有第二定律存在，一个系统，它的混乱度，即熵，是不会自动减少的，系统越无序，熵值就越大，系统越有序，熵值就越小。我们需要塑造一种循环，来让系统从无序变得有序。同理，管理要做的只有一件事，就是如何对抗熵。这其中有两个重要的方面，一个是开放性，一个是非平衡。

成为开放系统，第一是要用成长型思维代替固定型思维。成长型思维是一种以智力可塑为核心信念的系统的思维模式，它相信通过练习、坚持和努力，人类具有学习与成长的无限潜力。前几年都在讲工匠精神，工匠精神是很好的精神，但是如果把工匠精神给固化起来，那就是熵，我们要科学理性地去看待。第二，是用“流量思维”代替“存量思维”。只有在与外界发生能量交换之后，一个人才有可能发生翻天覆地的变化。第三，用“终身学习”代替“临时学习”，用“终身探索”代替“不再探索”。

通过每天学习，打造成一个开放的系统，并且能够产生复利效应，就像是敞着口的容器，在贪婪地吸收着来自外部世界的一切。

非平衡态，用现在很流行的话来表述，那就是走出舒适区，走进学习区，甚至“恐慌区”。通过终身学习，来获得新的认知。此外，还有一方面，那就是颠覆性成长，关键在于领导层。领导层需要怎样的心态？任正非的“四砍”很有借鉴意义。



五

用 C 理论拥抱不确定性

最后，我再说一些实质性的东西，怎样拥抱不确定性。原先，企业要想建立自己的核心竞争力，首先要有资产专用性、财务绩效、心智模式、文化沉淀等。但是资产的专业性是一把双刃剑，因为它会带来路径依赖，当路径发生变革时，前期的资产就不可避免地成为包袱，变成沉没成本，这对企业来说是很痛苦的一件事。在这一点上，企业要及时地更新。

传统理论和新理论所讲的是非常不一样的东西，在新时代，我们要更多地跳出方法，去关注转变的趋势。管理学的核心思想是什么？分工协作，建立和极力维护稳定。但在当前的动荡环境下，要时刻面临不确定性，打破平衡会成为一种主动的管理行为。如何建立平衡？如何应对平衡被打破？这是目前很多企业都在面临的问题。有一篇文章叫《打造灵活应变的组织》，去年发表在哈佛商业评论中文版，有兴趣的可以找来看看。

我们的优势在哪里？在网络化的新时期看的就是技术体系，将新一代的科技革命作为推动力，实现超越追赶。最后得出的结论是关系的变革，在这个时代，人跟人的关系、人跟机器的关系、机器跟机器的关系都发生了革命性的变化。所以目前中国的核心问题之一是什么？就是培养管理者。德鲁克曾经提出，中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。管理者不能依赖进口，应该是中国自己培养的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，深深扎根于中国的文化社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。当前中国面临的最大需求和面临的最好机遇，应该说是快速培养卓有成效的管理者。

很多人都想找到蓝海，其实管理才是最大

的蓝海。中国的管理水平到目前为止还是比较低的，即使技术、产品很多都已经赶上了，但是管理能否实现真正的提升才是关键。对中国的未来，我是持乐观态度的，因为存在很大的提升空间，中国人是乐于学习的，只要我们学好这种管理理论、体系、方法，肯定能够追赶上去。

提到管理，我们的企业需要一种全新的管理理论指引，但让我们做研究的人感到汗颜的一点是，到现在为止，还没有指导性的、广大企业家能够认知的管理理论体系问世。所以现在在中国企业用的管理体制，基本上都是来自欧洲、美国、日本这些国家和地区。比如，西方有泰勒的科学管理理论，日本的崛起有其发明的 Z 理论，那么中国企业的崛起有什么理论来揭示其规律呢？而新的管理体系的建立，要站在新的产业革命上，又站在对中国传统文化的理解之上，所以，我们通过对中国企业“非线性成长”管理规律的梳理与调研等，最终构建了一套基于中国管理实践、具有中国特色的管理理论体系——C 理论。

C 理论中的“C”，不是仅指代中国 (China)，还包含超越追赶 (Catch-up & beyond)、变化 (Change)、非线性 (Chaos)、互补 (complementary)、危机与学习 (Crisis based unlearning)、跨界 (Cross-boundary)、竞合 (Co-competition)、灰度与包容 (Compromising)、客户导向 (Commitment to Customer)、奋斗者为本 (Contributor-based)、共创 (co-creation)、共享 (co-share)、共演 (co-evolution)、共建 & 共赢

(Co-……) 等丰富含义。这套 C 理论，是我们后续要重点研究的内容。

最后总结一下，企业的战略定力究竟来源于哪里，有这么几点：

第一，来源于清晰而坚定的使命愿景和价值观；

第二，来源于对技术和产业发展生命周期的深刻洞察；

第三，来源于对“熵增”的深刻理解，要学会自我批判；

第四，来源于“快速建立平衡和主动打破平衡”的能力；

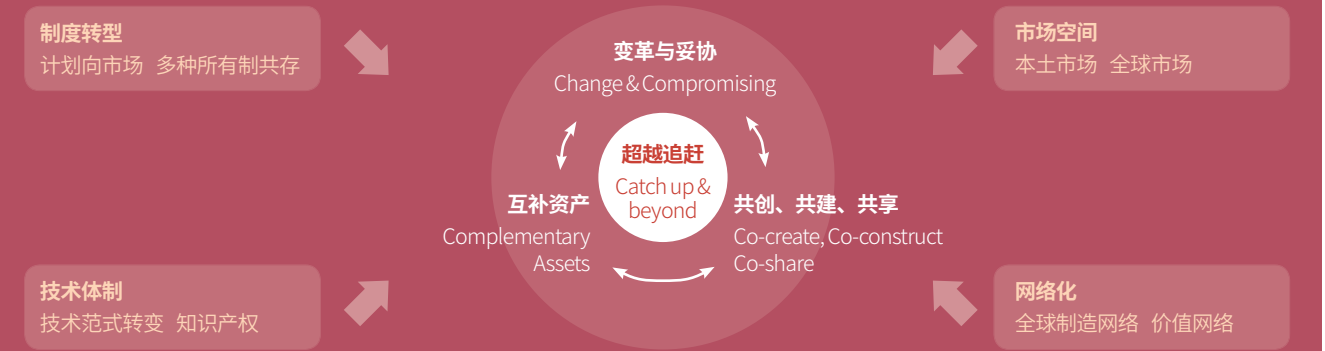
第五，来源于对中国文化和企业管理实践的深刻认知。

最后最后，我想送给大家一句话，要相信来自竞争的繁荣。这句话我一直在用，未来我也会继续用。📖

吴晓波教授的推荐书目

- 《战争年代的总参谋部》
谢·马·什捷缅科，1984 年
- 《流量的秘密》
克利夫顿，人民邮电出版社，2010 年
- 《定位》
艾·里斯，杰克·特劳特，机械工业出版社，2010 年
- 《以奋斗者为本》
黄卫伟，中信出版社，2014 年
- 《人人时代：无组织的组织力量》
克莱·舍基，浙江人民出版社，2015 年
- 《组织革新》
杨国安 戴维·尤里奇，中信出版集团，2019 年
- 《熵减：华为活力之源》
华为大学，中信出版集团，2019 年

基于中国企业管理实践的“C 理论”指引



扬诺锅炉 | 精益求精, 追求卓越

文_魏宁 图_扬诺锅炉 责编_崔西



左图：扬诺锅炉厂房

中国大陆的金融中心上海，有一家国内中小型锅炉制造行业的佼佼者。自 2007 年成立以来，经过 10 余年的不懈努力，如今已经发展成为一家集设计、生产、销售、服务于一体的中小型锅炉制造者，具有国家质量监督检验检疫总局颁发的 B 级锅炉制造许可证，是江浙沪地区锅炉制造的领军品牌。它，就是上海扬诺锅炉制造有限公司（以下简称扬诺锅炉）。

产研高投入，严把质量关

作为《焦点视界》和中国“制造之美”组委会的代表，我们一行刚步入扬诺锅炉的公司大门，目光就被公司门牌上两个亮眼的合作机构“上海理工大学”和“上海工业锅炉研究所”所吸引。扬诺锅炉的销售主管鲁贵告诉我们：“这是公司的产学研一体化，我们前期跟大学一起合作，不停地进行理论论证，后期又会在反复实验中优化与创新产品。”由于与相关机构的长

期合作，目前扬诺锅炉已经形成以上海理工大学热能与动力专业技术为核心的技术研发小组，并率先将自带芯片和液晶屏的程序控制系统应用于小型锅炉领域。

扬诺锅炉占地超过 10900 平方米、拥有生产设备近百套，其车间已基本实现全自动化生产，宽阔的厂房内只有寥寥数个员工。鲁贵说：“你看我们车间很远可能才有一个焊工，因为我们后期包括这种电焊全部采用机器人，人数并不多，反而可能办公室人有时候比车间人都要多。目前全公司员工有 40 多人，研发人员占比近 20%，研发费用占比 7%，研发投入已经远超行业平均水平。”扬诺锅炉长期注重研发的战略也最终结下了丰硕成果，比如，有高达 10 余项的发明专利，直击产品历史痛点，解决了炉胆的结构问题，使每一根管子都受热均匀，并具有内部自然循环结构，使锅炉真正实现了自然循环，不易形成水垢，同时通过物联网技

术可以实现远程监控。

当我们问及公司产品的优势时，鲁贵告诉我们，企业在产品材质和结构两方面严格把控，有时为了追求更好的品质甚至会从国外进口更加优质的原材料；在采购环节，如果供应商产品质量下降，会直接终止与对方的合作。鲁贵特别提到公司的电蒸汽锅炉，由于内部的核心部件电加热管保质更久，抗腐蚀性更强，表面负荷更低，填充的镁粉采用国外进口，这种“严把产品质量关”的态度，使得扬诺锅炉深受消费者喜爱。

除了注重产品质量之外，扬诺锅炉还在不断改进售后服务，专门成立售后部，一天 24 小时及时处理全国各地的消费者问题，甚至可以安排专业人员上门解决，为消费者强力打造更加完善的一站式服务。

公司快速发展的过程中也遇到了一些难题，鲁贵告诉我们，当前的锅炉制造行业竞争



右图：扬诺锅炉销售主管鲁贵



组图：锅炉产品

非常激烈，整个市场有点像杂乱的小作坊，“中国国内市场模仿力很强，行业抄袭非常严重，前面产品刚做出来，顶多一年甚至半年，市场上一定会有同行把我们的机器买回去拆掉，直接照着做”。面对这样的问题，扬诺锅炉并非消极坐以待毙，而是主动挑战，继续加强研发力量，不断加快推出新产品的步伐，目前每半年或一年就会有新产品推出。

定位坚定清晰，主攻中高端市场

扬诺锅炉的市场定位非常清晰，主攻中高端市场，一直倡导“用户是伙伴”的新型客户服务理念，坚持“持续改进，追求创新”的原则，满足并超越客户需求。目前扬诺锅炉也凭借过

硬的技术、精致的产品与贴心的服务，在江浙沪的市场占有率接近 100%，持续为宝钢集团、中铁集团、迪贝集团、浙江大学等多家企业与高校提供产品和服务。

扬诺锅炉在注重发展国内市场的同时，也开始开拓海外市场。在当前外贸业务占比 15% 左右的基础上，2020 年会继续增加外贸人员，成立专门的外贸团队。针对外贸拓展，鲁贵坦言，每个国际市场的消费者都有自己的特性，市场需求呈现差异化，“你想出口到非洲，消费者会要求价格低一点；而出口到欧美，不是很看重价格，主要看重质量。有些市场还会存在一些壁垒，比如：欧盟是 CE 认证，因此我们生产的 CE 认证产品在欧洲更容易通过，但是在美

国和其他市场，由于是另一套标准，出口方面就比较困难”。不过尽管海外之路“道阻且长”，扬诺锅炉还是会在这个方向上持续坚守、不断发力，鲁贵对此很坚信。

此外，鲁贵表示，当前锅炉制造市场存在一种市场乱象：在国际市场，韩国、日本会从中国引进产品，再卖给其本国内的消费者；而对于我们国内的消费者，即使是同质产品，国内造的锅炉价格更低，他们还是更加青睐“外来品”，“目前整个国内消费者对于国内锅炉产品的信任度和接受度还有待提高，我们不会放弃努力”。

对于整个锅炉市场的发展前景，鲁贵认为，做低端企业没有利润，无法支撑产品、服务等等，无法走得长远，只有中高端市场才是锅炉制造企业最终的出路。2019 年，正是在中高端市场的准确定位和坚守下，扬诺锅炉的产品脱颖而出，在中国“制造之美”中夺得银奖。

这也让扬诺锅炉人不由得想起公司的创始人许明堂先生。创业之初，许明堂先生就本着提升整个国内锅炉制造行业产品品质的初衷，坚持不懈在锅炉制造领域努力耕耘。正是在他的正确方向指引下，一直追求卓越、精益求精、专注于中高端锅炉制造产品的扬诺锅炉团队，会坚韧不断地翻越一个又一个山头，在锅炉制造的赛道上跑得更快更远。11

中正锅炉 传统制造企业阔步迈进 转型发展新时代

文_江乐 图_中正锅炉 责编_崔西



成立于 1988 年的无锡中正锅炉有限公司，在总经理张国平先生的带领下，从一个乡镇企业，发展成目前国内工业锅炉制造行业的翘楚，并在国际市场大放异彩，依靠的是不断的创新与转型升级。

对中正锅炉而言，所谓创新不仅指锅炉技术和产品的推陈出新，更确切地说，创新是一种思维，无论是产品创新，还是企业制度、营销方式的创新，都为中正锅炉保持了永续的发展活力，也是全球工业锅炉行业的必行之路。

技术创新 中正锅炉持续发展的动力

产品是一个企业的立足之本，在工业锅炉行业，产品的品质与性能尤为重要，直接关系到企业用户的生产安全与经济效益。据中正锅炉销售总监张毅介绍，为了不断提升锅炉的品质与性能，中正锅炉在技术研发方面投入了大量资金及技术力量。一方面，构建完整的创新体系，引进高素质人才，加强锅炉技术储备；

另一方面，与上海交大、西安交大等高校展开校企合作，合力攻克技术难题，获得丰硕成果。

技术创新为中正锅炉提供了持续发展的动力，最终落地为真正高品质、高性能的锅炉产品。2017 年对中正锅炉来说，是一个值得铭记的发展年。这一年，各地政府陆续推进“煤改气”政策法规的落实，中正锅炉凭借技术创新的优势，牢牢把握住了发展机遇，率先推出了高效节能又环保的燃气锅炉，引起了国内市场的强烈反响。

通过对波纹炉胆、螺纹烟管等内部结构的创新与改良，中正锅炉大幅提升了锅炉的热传导，配合冷凝器等节能装置的使用，将燃气锅炉的综合热效率提高到 98% 以上，大幅降低了企业用户的运维成本。WNS 系列、SZS 系列锅炉还曾先后多次荣获国家工信部颁发的“能效之星”荣誉称号。同时，低氮燃烧技术的运用保证了锅炉尾部烟气中氮氧化物的低排放，真正实现了经济效益与环境效益的统一，收获了三星电子、农夫山泉、兰州铁路局、鲁花集团等众多知名企业的认可。

制造工艺升级 从传统制造企业到自动化的智能工厂

在参观中正锅炉的生产基地时，繁忙的车间内数条自动化生产线高效作业，一切都井然有序。钢板下料、圈圆、管板钻孔等关键制造环节全采用了先进的数控加工工艺，工人将数据和图纸输入自动化的生产设备，完成加工的各锅炉组件精度更高，减少了组装应力，延长了锅炉的使用寿命。

时间回溯到上世纪九十年代，中正锅炉早在成立之初就已逐步开始了自动化的进程，并陆续进行了大规模的焊接工艺革命，淘汰了效率低下、稳定性差的传统手工焊作业，充实更新了大量的进口自动焊接设备，实现从锅筒、膜式壁、蛇形管到钢架等所有主要部件的焊接自动化。焊接机器人高效工作的同时，也大大提升了焊接质量，这也是中正锅炉的一大优势所在。

张毅自豪地表示：“截至目前，中正锅炉

的自动化数控率已高达 80%。过去公司 400 人，年生产能力仅 12000 蒸吨，现在维持人员不变，年生产能力可达 25000 蒸吨，可以说取得了质的飞跃。”

管理创新 把握时代瞬息万变的机遇 全面推行信息化管理

除了已推行多年的 6S 现场管理之外，中正锅炉还在行业内率先推行信息化管理。信息化的实质就是标准化，前期需要完成海量数据的采集、汇聚与分析，中正锅炉花费一年多时间，完成了炉型图纸的录入、质量检测等资料的数据化工作，实现从研发设计、生产制造、质量检测、售后服务体系等整个流程的信息化全覆盖，构建中正大数据库。

信息化管理的全面推行不仅能够指导、管理生产工作，有助于锅炉品质及工作效率的提高，更将进一步提升中正锅炉的服务品质，为每一位用户建立一份锅炉项目档案，让服务链贯穿锅炉项目的整个生命周期。

在与张毅的交谈中，我们得知，中正锅炉在信息化管理全面推行的过程中，努力将公司打造成更加专业化、标准化、流程化的工业锅炉制造企业，并更广泛地参与国际竞争，这也是公司未来的工作重点之一。

营销策略升级 大力发展电商 开拓海外市场

作为销售总监，张毅回忆起了曾经跑销售的日子。以前，国内业务都是靠销售员去跑，最头疼的问题就是信息不对称，不知道哪里对锅炉有需求，只能一家家上门去谈。最怕碰到的状况就是吃闭门羹，对方直接不见，一点机会都不给。

近年来，随着电子商业的快速发展，中正锅炉正式成立了国贸电商部，通过品牌建设、知识营销、新媒体营销等方式，精准抓取目标客户，更进一步提升了中正锅炉的品牌知名度。

营销策略的升级，还加快了中正锅炉扩张海外销售版图的步伐。凭借企业实力和自身优势，中正锅炉不仅获得了 ASME、CE、DOSH、IBR 等重要国际认证，销售网络更由整个亚洲延伸至非洲、大洋洲、东欧、美洲等地，各系列锅炉产品远销智利、墨西哥、澳大利亚、新加坡、俄罗斯、肯尼亚、越南、泰国、巴基斯坦、沙特等 100 多个国家和地区，深受用户青睐。

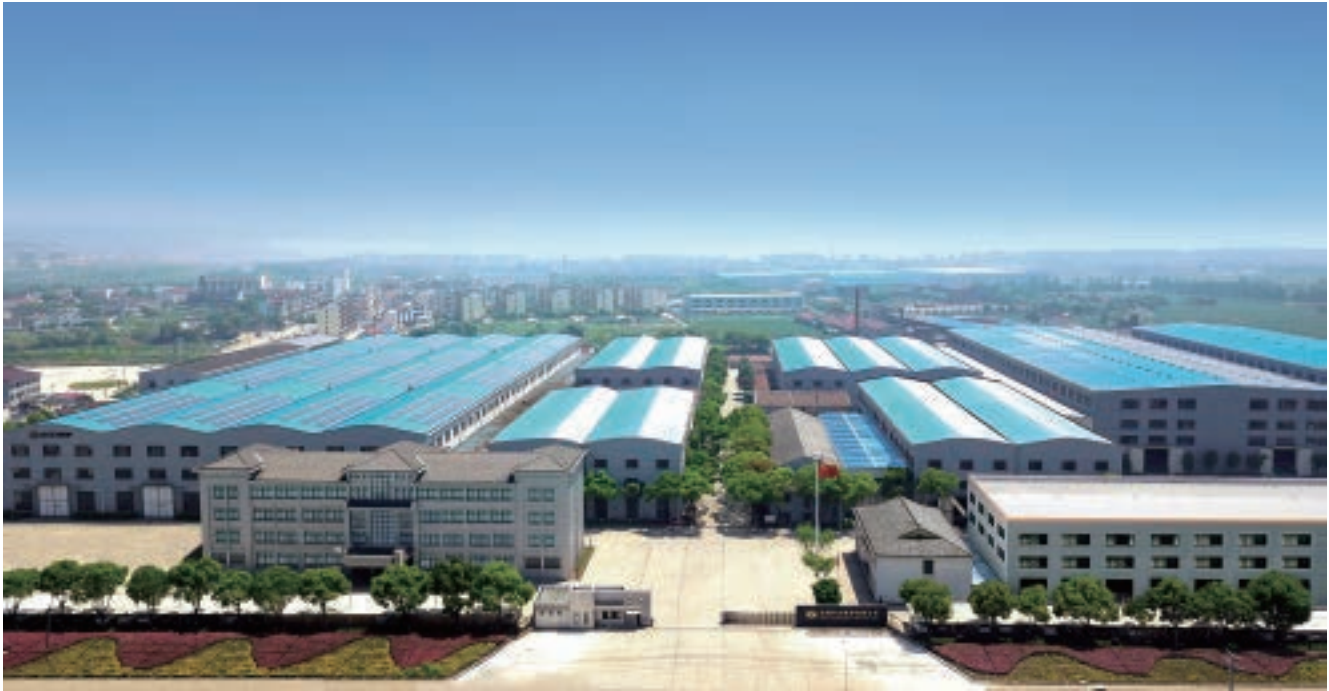
“截至目前，中正锅炉的年销售额已超十亿元，其中海外业务占比已在 30% 左右，并且这一数字还在继续增长。”张毅表示，“目前，得益于电商的品牌营销优势，中正锅炉在欧美

发达国家也逐步打开了市场，未来还会花更多精力继续推进。”

精益求精 是国内锅炉行业的未来发展方向

在谈及工业锅炉的发展前景时，张毅认为锅炉行业一定是继续朝着环保、节能、高效的方向发展。工业锅炉制造实际上属于传统制造行业，未来锅炉的创新改良主要在制造材料 and 产品结构两个设计两个方面。他表示，自己曾去参观过德国菲斯曼的生产线，在制造工艺方面，国内外的差距已几乎不存在，但国外产品的设计确实更灵巧，同样吨位的锅炉，体积却只有国内产品的 2/3 甚至一半大，外观工艺也更漂亮。与世界一流品牌在产品 and 外观设计的差距，也让张毅明确了未来中正锅炉的一个发展重点，而精益求精也将成为整个国内锅炉行业不懈努力的方向。

面对已经到来的 2020 年，中正锅炉将继续阔步迈进转型发展的新时代，使中正锅炉的每一款产品和每一次服务都代表行业高水准，并努力跻身全球型制造企业之列。相信在以中正锅炉为企业代表的引领下，我国的工业锅炉从品质到外观都可以再上一个台阶，奏响科技时代的中国强音。



2019中国“制造之美” 金奖产品展示



科大讯飞桌面式转写机

产品行业：消费电子
公司名称：联宝科技

安徽工业设计大赛推送

产品描述：

该产品把传统服务器构架转变成桌面产品形态构架，并支持私有化部署，集成科大讯飞专有智能语音技术来实现高效语音转文字，增加产品集成度，有效提升性能，减小体积。其中麦克风采用讯飞降噪dsp，搭载讯飞降噪算法，基于双麦差分阵列实现指向性收音，避免周围噪声干扰，达到最佳收音效果，满足10米内信号稳定传输，实现高效收音。其中桌面麦克风，因为收音模组的位置限制和定向收音的需求，导致产品的工作方向和用户的使用习惯产生冲突。采用模拟麦克风收音界面的设计，引导用户自发按照产品的工作方向进行使用，真正实现通过设计将产品功能和UE体验完美融合。



艾克森激光切割设备系列

产品行业：工业设备
公司名称：南京木马工业设计有限公司

江苏省工业设计协会推送

产品描述：

在各种色彩充斥的激光切割机市场，艾克森激光切割设备率先使用草木绿作为主色调，贴切遵循绿色环保这一理念，在同类产品中尤为夺目，喷涂采用环保型材料，对环境友好。

该产品系列，从小型CO2激光雕刻机，到中型敞开式双驱光纤切割机，再到大包围光纤切割机，一应俱全，满足各种功率及切割要求，同时该系列非常注重安全性能，具有各种防护措施。该系列整体造型有一种前冲的态势，主色调为陨石灰与银灰色，草木绿做点缀；在体现出大型生产设备稳重、可靠、安全的同时，也彰显出科技感与高生产效率。绿色作为自然界中最为常见的颜色，代表着安全、平静与生机，传达出一种绿色安全的生产理念，同时也以充满生机的颜色为繁重、嘈杂的生产环境增添一分生机，提高工作者的视觉活力感。

极简的造型风格，在带来美感的同时，减少了分件数量；以分件为单位进行涂装，非常有利于提高生产效率，从而降低了生产成本；敞开式双驱光纤切割机在同类别产品中体积最小，有效节约了生产空间及运输成本。



3D打印羽绒科技面料

产品行业：建材及家具/家居摆设
公司名称：吴江天恩纺织发展有限公司

产品描述：

该产品共含11层结构，其中包含着9层科技面料，2层羽绒面料，还有众多介质材料等。表面看似传统的面料，通过3D打印方式增添材料间的巢状架构。面料中间含有白鹅绒，轻松实现轻薄柔软舒适贴身、保暖蓄热、透气排汗、防风防水等多重功能，并且具有超强弹性。这个面料的诞生，改变了纺织品的制造方式，改变了我们的生活体验。羽绒服再也不是臃肿的概念，它已成为一款既有风度又有温度的面料，为人们带来不一样的穿着体验，满足消费者对秋冬时装追求极致体验的需求。

本面料产品通过打印技术在3D羽绒系列面料内部形成的面料层，具有保暖蓄热、轻薄柔软、四面弹力、防风、耐水、防污的功能，与此同时保持透气透湿的功能，并且其可手洗性大大降低了其维护成本。



氮气弹簧

产品行业：五金工具
公司名称：东莞市欣悦模具有限公司

产品描述：

该产品缸体内壁经表面硬化处理提高耐磨性及强度；缸体充气孔采用特制工艺，形成9个阶梯式螺纹孔；装配时装进气阀外再加上螺栓锁住，起到双重密闭性能保护；

柱塞杆经特制热处理工艺及特殊表面处理工艺和高光镜面处理工艺，①表面硬度 $\geq 1050\text{HV}$ ，具超强的耐磨性；②表面光洁度 $Ra \leq 0.02\mu\text{m}$ ，具卓越的低摩擦系数；③质密的表面及高光洁度，与内部密封件有非常高的密闭性；

用世界上最好的密封件；具有高耐磨性、高抗腐蚀性及高抗压强度；保证了NDL氮气弹簧的安全性能及长的使用寿命；成本及使用寿命是同类产品的3~10倍。

2019中国“制造之美” 金奖产品展示



两用型空心钻（骨科手术器械）

产品行业：医疗器械及周边
公司名称：芜湖锐进医疗设备有限公司

产品描述：

两用型空心钻主要采用铝合金外壳设计而成，外壳颜色可根据需求氧化成不同的颜色。内部结构采用行星结构变速箱和圆柱传动齿轮结构实现传动变速。内部电源使用无极变速机构，实现工作过程中所需范围内的任何转速需求。接头部位可快速更换，为手术过程中更换刀具赢得充足时间。



Sunflare太阳能智能路锥

产品行业：安全防护
公司名称：圣晖莱南京能源科技有限公司

产品描述：

该产品是未来物联网与5G发展的产物。该路锥除了集成LED警示灯、反光条等基础道路隔离装置之外，同时内置GPS等传感器，在道路施工或交通隔离等情况下，可使用其隔离区域，同时发送至各个导航软件，提醒驾驶员及行人隔离区域，注意避让。内置电池，由太阳能直接供电，保证24小时持续工作。提高道路交通安全性，而太阳能供电免去了来回运输充电摆放的人力物力成本，大大提高工作效率及安全性。产品采用CIGS柔性薄膜太阳能组件，轻薄柔软、不易碎是该太阳能组件的特性，安全、环保、实用，且该类组件在生产过程也无污染物排放，是真正的绿色能源。该路锥采用黑色基底，搭配橙色反光条与LED灯，极具警示性与实用性，犀利的线条和简洁的设计搭配太阳能组件，充分显示其科技感与未来感。



徐工700吨液压挖掘机XE7000E

产品行业：制造加工机械
公司名称：徐州工程机械集团有限公司

产品描述：

徐工700吨级矿用液压挖掘机，是中国目前最大吨位的液压挖掘机，可满足多种矿山施工工况，整机性能达到国际先进水平；产品的推出标志着中国成为世界上继德国、日本、美国后，第4个具备700吨级以上液压挖掘机研发制造能力的国家。该液压挖掘机由两台功率1700马力的电动机驱动，远超世界顶级跑车的动力。其重量相当于500辆普通小轿车，总长23.5米的机身，接近地球上最大生物，一头成年蓝鲸的身长。斗容34立方米，一铲斗能够挖煤50余吨。铲斗最大推压力达243吨、斗杆力达230吨。700吨级矿用挖掘机主要与240吨/300吨矿用自卸车配套使用，主要在大型露天矿和大型水利工程进行施工；它的研制成功填补了国内700吨级液压挖掘机的空白，打破了该类产品长期以来被外资品牌垄断的局面。



太阳能风扇伞

产品行业：办公文教及礼品
公司名称：绍兴蒲公英家居有限公司

产品描述：

随着温室效应的不断加剧，夏天室外的平均气温可达35℃，电能带动的风扇和空调已成为人们最主要的降温工具。随着人们绿色环保意识的不断加强，绿色环保已成为生产产品的具体趋势，基于这个理念，绍兴蒲公英家居设计出了这个产品。首先产品利用太阳能发电，设计师将柔性的太阳能充电板与带风扇的伞结合在一起，带动伞中的小风扇工作，可以将电能储存在锂离子电池中，经过电压变换后给手机等电子产品充电，也可在太阳光照不足时给风扇供电。

太阳能风扇伞在结构上采用与原来太阳伞相似的轻便折叠结构；在功能上比一般便携式降温工具降温效果更好；在技术方面利用了太阳能，既做到了节能环保，又兼有一般伞的遮阳功能。蓄电池还能通过USB接口给手机等电子产品充电，并且在伞的结构与重量上保持基本不变，保持了伞的统一性。在能源危机的情况下，太阳能风扇伞利用可再生环保的能源，减少环境污染，方便户外给手机等电子产品充电，给人们增添一份舒适，可谓顺应时代与环境的要求，开创了伞类的科技创新，让我们的生活工具越来越环保高效，使科技创新更贴近我们的生活。

2019中国“制造之美”颁奖典礼 在宁盛大举行

文_熊娟 责编_崔西

2019年12月17日下午，由中国制造网、中国贸促会贸易推广交流中心共同主办的2019中国“制造之美”年度评选颁奖典礼暨高峰论坛，在南京绿地紫峰洲际酒店隆重举行。合作单位SGS、BV、TÜV南德及获奖企业代表、主流媒体齐聚金陵，共同见证了这一中国制造的荣耀盛典，部分获奖产品亮相颁奖典礼现场。



2019中国“制造之美”颁奖典礼现场

高光时刻—— 57 件产品 49 家企业闪耀金陵

作为一项公益性的评选活动，中国“制造之美”自2011年启幕以来，每年举办一届，面向所有从事中国制造的企业、设计机构、高等院校征集产品，今年已经是第九届。本届评选从1月份开始征集产品到10月份初评，共收到产品5917件，参评数量之多也创造了历史新高。经过初评，共458件产品进入终评阶段，再通过国内工业设计顶级大咖、资深国际采购商、知名业内专家们组成的挑剔评审团，分别从产品品质、创新价值、人机交互、安全环保、美学效果等维度进行评估，最终57件优秀作品拔得头筹，分别荣获2019中国“制造之美”金奖8个、银奖33个、单项奖16个，获奖企业49家。

本次还有60多家获奖企业代表从全国各地来到南京，领取了代表“中国制造”之美的奖杯和证书，每一个奖项的背后都是中国工业设计和制造发展水平的一个缩影，也体现了制造行业对这些蕴含着“中国匠心”产品的肯定。

新福兴玻璃工业集团有限公司的林经理表示，今年已经是第二次来参加评选了，获奖后经过组委会一年的推广和全球发布，越来越多的业内采购商关注到了他们的产品，也让公司更多地投入产品研发、精益制造有了动力。

思想碰撞—— 共议“制”造新趋势

颁奖典礼现场，还举行了隆重的“MEI in China安徽制造、福建晋制造、江苏制造全球展示专区”启动仪式。“此次的跨界联合必将推动当地工业设计水平和企业品牌营销能力的提升，中小企业可以登录中国制造网‘MEI Awards专区’与全球买家共同欣赏各地的优秀制造产品，我们期待让更多的中国制造赢得议价权。”中国制造网总经理李磊说到。

此外，在“制胜未来”高峰论坛上，组委会邀请到了IG Design Group Americas战略采购总监曾金、深圳天一行供应链管理有限公司总经理黄汉周、清华大学美术学院副教授石振宇三位大咖，分别从产品价值的创造与管理、“一带一路”市场分析、设计制造方面进行了精彩的分享。

产品的价值是什么？曾金向大家诠释了一条产品价值公式，即用户满意度和成本的对应关系，如果满意度是分子，成本是分母，企业在产品设计环节时就需要仔细核算用户满意度和成本的各项数据，努力缩小分母、扩大分子，把它们平衡在“最美”的位置，才能创造出消费者最能接受的产品。

近年来，中国出口企业通过提高产品质量、加强研发创新不断强化竞争优势，“中国制造”迅速获得了“一带一路”沿线国家采

购商和消费者的喜爱，“一带一路”市场持续保持着快速增长的势头。常年与马来西亚、缅甸、印尼、柬埔寨等国家进行商贸往来的黄汉周先生，分别从产品报价、国际物流、当地税务结构等方向和与会人员分享了开拓“一带一路”市场的实战经验和贸易技巧，让参会企业收获颇丰。

“设计创新是提高自主创新能力，是连接市场、研发和制造的关键环节。”清华大学美术学院副教授石振宇表示，设计创新应当具备服务产品创新全生命周期的能力，在“需求定义—创新创意—技术研发—工程设计—生产制造”环节中发挥要素组织和整合能力。



2019中国“制造之美”奖杯及证书



2019中国“制造之美”颁奖典礼现场



中国制造网总经理李磊致辞

持续拓展—— 将优秀中国制造推向全球

组委会表示，今年的中国“制造之美”继续扩大对外交流合作，先后与江苏、广东、安徽、福建等工业设计大赛达成战略合作，从最初单一的产品评选活动，逐渐发展为集专业评选、全球市场推广、企业游学交流、优质制造与设计资源对接、产学研深度融合等为一体的创新赋能平台，旨在让更多代表中国制造实力的产品和企业有机会呈现在大家面前，推广到国际市场，将中国制造企业、工业设计机构、院校的多方力量凝聚在一起，共同探索中国制造的未來方向。

中国“制造之美”评选一边以严谨的眼光审视中国制造，一边把握市场不断变化的需求，今后还将持续拓展与各地政府机构、行业协会、高等院校、工业设计类评选赛事、海外商协会的合作，围绕人才培养、产品创新、贸易对接、资本对接等方向，让越来越多的中小企业获得与专业人士学习交流和贸易对接的宝贵机会，提升大型企业在海外市场的品牌影响力，助推制造业与互联网、工业设计的融合，不断把中国品牌声音传向世界，让世界爱上中国制造。



“MEI in China 安徽制造、福建晋制造、江苏制造全球展示专区”启动仪式



2019中国“制造之美”部分获奖企业上台领奖



2019中国“制造之美”颁奖典礼现场产品展示区



2019中国“制造之美”颁奖典礼现场

“一带一路”中，东南亚贸易国特点

整理_熊娟 责编_崔西

自2013年国家提出“一带一路”的倡议至今，“一带一路”的朋友圈不断壮大，在“一带一路”框架下，更多的合作项目落地生根，更多的合作领域实现突破，更多的合作共识圆满达成。“一带一路”为世界经济增长开辟了新的空间，为国际贸易和投资搭建了新平台。截至2019年11月，中国政府已与137个国家和30个国际组织签署了197份政府间的合作协议，这是世界的机遇之路、繁荣之路。

在2019中国“制造之美”颁奖典礼现场，组委会邀请到了“一带一路”的“贸易先行者”、每年200多天在东南亚工作、走过40多个国家的黄汉周先生，为大家带来“一带一路”的市场分析。

以下是根据黄先生的演讲内容整理。

贸易的起点是：合规

中国的中小企业在走出去的时候，第一步都是有点盲目的，总觉得只要自己的产品好就行，可一旦迈出第一步，却发现远比我们想象的困难，总会碰到各种各样的问题，有的来自于贸易本身，有的来自于物流、运费等，但凭借我在国外生活这么多年的经验，得出的结论是：所有贸易的起点是——合规。“合规”是所有贸易的基础，不研究每个合作国的合规性，就没有办法进入这个国家的市场，不论是贸易还是项目，都需要遵守三点：公司的合规、产品的合规、设计施工的合规。

与东南亚国家做生意的注意事项

下面就来分别说说与几个东南亚国家做生意的注意事项。

柬埔寨

在“一带一路”投资中，柬埔寨的投资大约占投资总额的30%，从合规性来说，其国家内部有柬埔寨发展理事会（CDC），如果中国的产品没有拿到CDC，那么产品就需要按照正

常的税率去缴税，目前柬埔寨还在使用10年前的关税标准。

在柬埔寨做生意，从买家特点上来说分三类人，一种“打过仗的”、一种“逃过难的”、一种“当过官的”，在柬埔寨随便打一个电话，就有很多是部长，因为现在的柬埔寨人经历了4任政府，部长就有200多个，甚至总理和你出来吃饭都是常事。柬埔寨的合约精神和中国人还是不一样的，我们是在改革开放的浪潮当中长大，心态阳光开朗、积极奋进，而柬埔寨人经历多年战火硝烟，对合约精神十分淡漠，如果你和柬埔寨买家打交道，资金安全最重要。

马来西亚

我自己的公司在“一带一路”经贸的起点就是马来西亚，马来西亚至少承载了“一带一路”中100亿美金的投资，这是一个典型的生“慢钱”和“小钱”的国家，它的经贸环境体系还是比较成熟的。

马来西亚华人的成功是建立在“丛林法则”之上的，他们最擅长的一招就是：我出资源，绝不出钱。他们没办法接受对方比自己有

钱，即使对方做的跟自己完全不相关的行业，他们也没办法接受，所以和马来西亚华人打交道：只谈感情，千万别谈钱。

印尼

在我去过的40多个国家当中，我认为印尼是最难做的市场。我们在进入每一个国家之前，一定要了解当地的政策，比如企业所得税是多少、增值税是多少、销售税是多少，以便进行综合性成本的分析。

在做项目的时候，大量的中资企业在印尼要么给“裸价”，要么给一个包工包料价，这是我们目前常用的策略。在产品交付期，可以找一个能够代理出口的公司或者去注册一个自己的公司为宜。在税务成本中，原则上是可以通过产地证实现避税，但在实际操作中，即使我们出示产业证，海关也要企业去缴税，因为在他们国家，关税是海关关长的业绩。

在印尼执行项目过程当中，还经常会发现央行公布的汇率、海关公布的汇率和民间汇率的差别，这个差别有什么影响呢？如果中国企业采取的是美金报价，单笔交易3.5%的汇率是避免不了的（泰国、缅甸、柬埔寨均适



用），我们建议：但凡这类国家有跨境人民币的，请选择用跨境人民币报关。

跨境人民币首先是“一带一路”资本出户的功能，它是外汇，不影响退税，同时它也是人民币，在我们中国受到主管部门的监管，有一定的安全保障，所以在东南亚国家要尽量选择跨境人民币报价、结算。印尼已经有10亿人民币的资金池放在了印尼的央行当中，最大的益处就是可以规避损失，还可以给你当地的工人直接发人民币工资，一举两得。

另外，在印尼做业务，一定要带够现金。因为中国的银行卡在印尼最多只能取一万块人民币，而印尼人也没有所谓的中期和远期规划，只有眼前的“现金”，这尤其体现在关税和罚金上，无论我们说什么“中印友好”“未来长久的合作”都行不通，对方还是会和你谈价格，这是我自己在印尼生活的一个经验。

东南亚很多国家都是这样：“开前门、堵后门、走侧门”，在印尼，凡是以计划A做计划的，都是以计划B去执行，最后实施的又是计划F、G。如果去查印尼的对外投资法

则，会是很厚的一本书，上面更新的是2016、2017、2018，但在法则上都会打一个星号，上面写的什么呢：请继续参考1956年投资法则。

印尼还是一个小费国家，我们所有的预算背后都要外加一个小费，它是一个“无小费不成规矩”的国家，无论官员、执行者、海关的工作人员，不给钱就不为你服务，在印尼，管这个钱叫“一条、两条”，“一条”等于500人民币，供大家参考。

即使如此，中国的产品在印尼卖得也是在中国售价的至少一倍，印尼的人口基数是3亿，生活水平是15年前的中国，中产阶级大约2000多万，他们非常需要更新换代的产品，而更新换代的产品在哪里呢？基本来自中国，所以市场还是非常大的。

另外，到了印尼千万不要觉得自己有钱，千万不要跟华人比富。印尼华侨1955年就已经有了空调、皮沙发和电影，他们的国际视野、交易经验远远领先于我们，所以和印尼人打交道时，即使这个人看起来不起眼，但很可能是一个“土豪”。

东南亚国家的两个市场特点

最后再总结一下东南亚国家的市场特点，个人意见，仅供参考：

第一，东南亚市场的特点就是“合规”和“成本”的博弈。老实说，我们在做东南亚甚至“一带一路”国家生意时，最终的“成单”往往是“不合规”的，公司如果要做“合规”，比如做政府工程，成本就不会低。所以在进入东南亚市场前，要问清楚自己到底是选“合规”还是“成本”，如果走“合规”，就需要注册公司、找代理人。

第二是“透视”和“不透视”。在这里会出现“二元税制”，当地政府说的是一套，实际上交的是另外一套，即使花大钱请咨询公司给你做一个调查报告，可能出来的结果都“很美”：零关税，减免所得税10年，但实际在实施的过程中会发现它是“不透视”的。透视来自于能查询到的资料，不透视是对中资企业进行访谈。在“一带一路”国家进行投资时，需要明白所有的税务成本都有可能出现这两种情况。■

设计“新”制造

整理_熊娟 责编_崔西

在2019中国“制造之美”颁奖典礼现场，组委会邀请到了清华大学美术学院的副教授石振宇先生，为大家带来了一场关于设计“新”制造

以下是根据石振宇教授的现场演讲内容整理。

今天我讲的主要内容是关于工业设计基础的问题。

工业设计不是绘画，能通过所谓的“灵感”就能完成，设计是一门应用学科，设计基础研究是整个设计活动中至关重要的组成部分。

在实际工作中，如果你的老板和你说需要设计一个什么，你就开始设计了，不做任何基础研究，也没有设计的依据，那就很可能会做出错误的选择。

在我们关注产品属性的时候，大家会常说到设计，产品在设计阶段叫“作品”，在企业阶段叫“产品”，在商业流通过程中叫“商品”，在使用者手中叫“用品”，在用品报废后叫“废品”，我们现在最大的问题是，“作品”往往都落不到“产品”上，何谈“商品”、“用品”、“废品”呢？设计提高了企业的工艺水平与制造水平，一个好的设计可以改变生产方式，一个好的设计师也可以打破行业之间的界限，做手表有做手表的工艺，做电机有做电机的工艺，只有设计师把做手表的工艺用到其他的工艺上才能使工艺走向完美，发挥到极致。

设计不只是满足人的需求，它同时也是一种限制，限制了人类欲望的膨胀。尤其是当今科技迅猛发展、商业无节制获取利益的过程中所

带来的一些无用产品、腐败产品流入社会后，对人性的冲击所引起的社会变化。一些本身很简单东西，经过设计却搞得很复杂了，比如女孩子本来出门十分钟就可以了，却用了一堆七七八八的化妆品，半天出不了门，其实很多都是无用的设计，什么时候设计能真正触及到国家的工业、民族的发展时，我觉得这才是有意义的设计。

大多数人认为，设计都是在不断满足人类需求的，但别忘了，满足人类需求只是设计的一部分，设计的另外一个意义就是限制人类的腐败。

过去有一个“名士椅”，坐上去真的舒服吗？我们不应该只看到设计给人带来好处，它也是一个限制人的手段，这把椅子最好的运用是在哪里呢？日本天皇接见外国使者时，如果是欧美人，就会搬来大沙发，使者跷着二郎腿和天皇说话，天皇感觉很不舒服，也不好意思让他把脚放下来，于是，就设计了一个椅子，这个椅子坐起来姿态很低，解决了如上的问题。由此看来，设计会给一个民族的文化和生活带来规范，这才是设计的最终目的。

设计师还是站在产品流入社会时最后一道关卡的卫士，防止对社会



不利的产品进入，这是设计师的社会责任。比如现在人们使用的手机，手机给人类带来很多的便利，但如果有一天没带它，人们就像丢了魂一样，让我们反而成了手机的附属物了，类似很多问题都值得我们大家深思，到底要创造什么样的产品去为人类服务。

举一个我自己的例子。办公椅的设计之前在中国一直是空白，没有人去研究过办公椅，都是欧美人设计的。我们是在二零零一年和东莞的一个厂商合作，由我们出设计，他们生产。我们在全世界找了300多把椅子，最终甄选出15把，花了大概二十几万买回来，然后把椅子分给大家坐，坐完了之后要求每位设计师把坐的椅子拆了，需要分析这把椅子为什么会坐得舒服，椅子是通过什么样的结构带给你舒服的。

我们研究后的结论是：椅子是让人坐的，这是做设计的基础条件，我们研究了人的脊椎，坐着时，必须有东西支撑，而且坐下来的时候，得位置合理才不容易得腰椎间盘突出。而且人的体重不一样，有的人坐下去时，会翘二郎腿，如果受重的地方也不一样，椅子还会变形，所以，椅子为什么要设计成这样？是为了保证大家的健康，而不仅仅是舒适。

现在在我们这个学科里，缺一个到底什么是“美”的评价标准，每个人都自己的美，大部分人其实谈的美都是视觉美，但设计不仅是视觉美学，更是价值美学，它好用就美了，不好用就不美。审美的问

当时设计椅子的图纸是我手绘的，画了18天，我觉得设计图纸必须是手绘，计算机只是辅助生产，而不是创造，因为计算机的绘图方法并不符合人的创作需求。

设计和制造之间的关系也是非常重要的。厂家做了这把椅子之后，要求做得简单一点，于是我们又做了改进，等这把椅子2012年上市，还是卖不动，因为好多人并不了解它的选材，卖了一年才卖了3000多把，我建议做一些技术宣传，于是我们在欧洲做了几次宣传，后来订了60把，就是这60把椅子把市场打开了，现在的销售额是非常可观的。

由此看来，制造的“美”不仅是制造，应该是设计引领制造，而设计中的基础研究又是设计的基础。

信用证管家

一站式解决
外贸信用证难题

报关
融资
代办退税
审证制单

中国制造网高级会员尊享更多优惠！

项目	中国制造网高级会员	非中国制造网高级会员
基础服务费	1200元人民币/单起	1200元人民币/单起
融资费率	承兑后低至0.025%/天起	承兑后低至0.04%/天起
融资金额	融资金额最高为信用证金额的100%，单笔最高100万人民币。	
循环额度	最高融资额度不超过500万人民币。	
融资到期日	货款到账日。其中远期信用证最长不超过120天。	
其他费用	物流费用实报实销，汇率风险自担。	

信用证管家是由中国制造网与焦点进出口服务有限公司、南京市焦点互联网科技小额贷款有限公司联合推出的，面向中国制造网会员的信用证全流程服务。

该服务包括帮助会员企业处理信用证审证制单、报关、信用证融资、代办退税等一系列服务项目，会员企业可根据自身需求选择任意一项服务或组合服务。



手机扫码 快捷申请

咨询热线 (025) 6677 5039

让企业拥有 自己的采购平台

采购管理精细
采购全流程线上操作，实现管理精细化

外部协同便捷
与供应商实时互动，及时获取最优价格

数据分析智能
多维数据智能分析，高效辅助采购决策

采购模式多样
招标采购、竞价采购、询价采购全“上云”



百卓优采供应链云平台是由焦点科技（股票代码：002315）旗下品牌百卓采购网（www.abiz.com）开发并运营的供应链平台，通过对企业供应链信息流进行有效的管控，升级传统采购管理模式，为企业实现规范化、精细化、智能化的供应链管理服务，助力企业降本增效。

☎ 025-66775594

✉ caigou@abiz.com



扫一扫，立即申请试用

当弯道来临时

文_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



“90 后”来了

最近半年消费行业非常多的讨论都集中在“00 后”身上，我认为适当讨论是对的，过多讨论是错的。

首先，“00 后”依然没有大面积具备自己的可支配收入。其次，根据国家统计局数据，中国出生人口自 1998 年就出现了比较大的减少，在此之前的十几年都维持在 2000 万人以上每年，同时，1988 年左右达到改革开放后的巅峰，其后就再也没有出现过了。

故而，对于今天的消费品企业来说，不要花太多时间探讨“00 后”。整个“90 后”是 1.9 亿（另一个版本数据是 1.88 亿），整个“00 后”是 1.4 亿左右。

抓住“90 后”的前两波，即工作 5 年左右的“90 后”，或者说是出生于 1990-1995 年的人，是最为重要的。目前，整个大消费市场对于“90 后”的理解可以说是充满着错误和荒诞。事实上，他们就是正常的人类，有七情六欲，有爱，有恐惧，有贪婪，有懒惰，有梦想。

要说明白这个事情，我们先把时间拉回 1990 年代。

那年的社会和我们

当历史进入 20 世纪的最后 10 年，中国度过改革开放的第一阶段后，即将进入一个全面腾飞的阶段。

1990 年中国的人均 GDP 还只有 344 美元，对应的本币是 1644 元一年。这个数据到了 1995 年，对应的是本币 5046 元，604 美元。而 1999 年本币是 7159 元，对应 865 美元。

这组数字意味着什么？意味着出生在 20 世纪 90 年代的不同时期，其实像是出生在不同的经济体中。这必然体现在人的性格、价值观和消费观念的塑造之中。再往前去，这个数据与 70 后和 80 后相比，更是有天壤之别。

在我对比欧洲的数据时，我发现欧洲平均每年增长 2% 就很好了，而 20 世纪 90 年代中国很多年份都是 10%-14% 的增长，放到整个 90 年代来说，给人的冲击感就是欧洲近代的半个世纪以上。

所以“90 后”不可能有统一标签，因为他们诞生在一个激烈快速变化的时代，他们的父母在快速地变化，他们的故乡在快速地变化。

他们有人是工人的后代，有人是农民的后代，有人是商人的后代，有人在沿海，有人在内陆，有人直到考上了大学才看到省城的高楼，有人从小就活在城市。他们有的人从小经历的就是奋斗。

他们的组成、经历，都过于复杂，因此，我们很难用以前的方法对他们进行归类。但他们依然是有一些共性的，在共性之下体现出巨大的分化。

局部富人

根据媒体的一份《社会信任消费报告》，我们发现，“90 后”对于喜欢的东西，敢于作大额支出。超 50% 的“90 后”社会新人表示，虽然自己收入水平中等，但在购买大牌穿戴、高端护肤品时不会手软。这在“95 后”群体中，更为突出。

有一个词叫“局部富人”，说的就是那些在某些地方特别能花钱的人。比如有的人特别爱玩耳机，大部分可支配收入都用来买耳机，这在“95 后”一代人里是突出的。

这对品牌们的启示是什么呢？

那就是平均可支配收入对很多行业可能没啥参考意义，用户喜欢你，没钱还能用现金贷来买；不喜欢你，再多闲钱都不太会买。我们应该去积极找到那些死忠骨灰级粉丝，并给到他们死忠的理由。

既然是局部富人，那么局部之外的地方往往是要回归现实的，对性价比的追求是非常看重的。同时“90 后”拥有较高的文化水平和高度对称的消费信息，他们擅长使用各种工具去比价，擅长躲过商家的“花招”。

据唯品会的调研数据显示：近九成“90 后”在比价后才会购买商品，近八成会参与打折、秒杀等特价活动。再次注意了，钻研性价比和局部富人是冲突的，是会同时发生在一个人身上的。

国货偏好

在某媒体发布的《2019 上半年消费洞察》报告中，我看到以下一个趋势观察：年轻人的消费习惯还体现在对国货的偏好上。国货以意想不到的方式崛起。

我先说一个“80 后”“90 后”比较熟悉的品牌——李宁。前几年，网上还在讨论李宁的没落，但是这两年，它以潮牌的形象，重新回到了我们的视野中。而当我与“95 后”讨论李宁品牌重新崛起的时候，他们告诉我的是“李宁不是本来就很好吗？”说实话，这令我很吃惊。

或许我们老一代人说的是老品牌再崛起，新世代的消费者却以为他们一直很牛。很多“老字号”的品牌都出现了逆增长。比如美妆护肤品牌谢馥春、孔凤春、美加净等，“95 后”粉丝的占比都超过 30%，大幅超过雅诗兰黛、兰蔻这些看上去时尚的国际大牌。

唯品会和南都研究院对将近 3000 名社会新人进行了调研，结果发现，信赖并认准国货的年轻人占比接近 17%，更有将近 50% 的年轻人对国货有好感。

线下社交退化

“90 后”的线下社交能力比起上两代人有明显的“退化”，而对应的是线上社交能力的提升，并且呈现出网上说话很野、线下往往很怂的态势。

据统计，“90 后”每天花在社交 APP 上的时间为 1-3 小时，超 80% 有自己的特定交流圈子；即使互不相识，有共同消费偏好、爱好的同类总能走到一起，成为网络上最亲热的姐妹，且男性“姐妹团”更多。

KOL（关键意见领袖）对“90 后”的影响力正在下降。在 KOL 和 KOC（关键意见消费者）的商业流量大战中，KOC 似乎已经赢得最后的胜利。

“90 后”女性从 KOL 那里脱粉后，开始成为电视剧周边产品的消费主力，许多电视剧同款珠宝饰品、女包、女鞋、裙装等都成了爆款。而男性“90 后”的“心头好”是动漫周边，不仅要给自己买动漫周边的睡衣、家居服、男上装，还爱给孩子买动漫 IP 玩具。

大数据显示，2018 年其相关产品销量同比增长 77.39%；重庆市买漫威的订单量最多，上海人买漫威花钱最多，二线城市花了最多钱在购买王者荣耀和漫威的周边产品上。

小确幸的价值观

据电商大数据，近 3 年，健身服、健身器材、运动鞋、蛋白质冲饮销量等在“90 后”用户中一直保持两位数增长。但这并不能代表他们真的花了很多时间去健身，只能说是他们买了就当练过了。

相比“70 后”“80 后”，“90 后”社会新人对杯碟、花瓶、桌布等装饰物件的消费增长迅速。这体现的是小确幸、小美好的价值观正在快速蔓延。

目前，“90 后”社会新人购买厨具、小家电的增速已超过“70 后”“80 后”，居于首位。“扫地机器人”2018 年销量同比暴涨，一线城市增速接近 166%，五六线城市也达到 50% 左右；智能音箱、面包机、榨汁机增速相似。

“90 后”就像新一代的精明消费者。他们买大牌不手软，而买日常生活用品时斤斤计较，对品牌敏感，更对价格敏感。特卖模式，都借着这批新兴消费者的成长壮大而迅速起势。并非传统大甩卖模式，也非简单的低价清仓，品牌特卖切中了新一代精明消费者对品质消费的需求、对消费的钻研需求。

以上，看似毫无逻辑的不同品类的特征，都告诉我们一件事情：消费主义在“90 后”心目中是既成事实，无须再教育。他们热爱消费，他们既大方又小气，他们是一群人，又不是一群人。

当 1.9 亿“90 后”成为消费支柱，原本可以实现弯道超车的地方，你却没有搞懂他们，这是令人多么绝望的一件事情。 **IV**

当红20年

文_胡晨希 图_视觉中国 责编_任学奎

每周四上午 11 点，是潮流品牌 Supreme 发布新系列的时间。比如在纽约，你只有在发布当天的中午前想办法挤进它位于曼哈顿 Lafayette 街的旗舰店，才有可能抢到一两件新品。

这个固定活动被粉丝们亲切地称为“The Drop”（上新）——每一季开季之后，当季新品就会在接下去的每个周四上午限量放出，一般会包括贴纸、T 恤衫、滑板和拳击包等 40 多款产品。疯狂的粉丝们甚至提前 24 小时去排队，当天店铺周围还会设置路障和栅栏。

一抢而空的场面每周都在这样上演。

一

在美国，人们在 Supreme 所代表的街头风及运动休闲品牌上开销超过 20 亿美元，伦敦的高级买手店 Harvey Nichols 当中 63% 的男装都是街头服饰。那些时装杂志编辑与时髦的 Soho 居民们，轻轻松松地将 Palace、Bianca Chandon、Supreme 等街头服饰与 Dries Van Noten 和 Isabel Marant 的时装混搭。

而时尚研究机构 Weconnect 研究显示，潮牌消费者愿意为一件棉质 T 恤衫付出 20% 到 30% 的溢价，只要衣服上有喜爱的品牌 LOGO。2018 年仅美国大概就卖出了超过 14 亿件这样的 T 恤衫，总价值 1800 亿美元。越来越受到重视的男装品类，主要变化也都出现在潮牌范畴内——31.7% 的男装销售来自体育类休闲服装。连耐克及阿迪达斯这样的运动品牌，也频繁与设计师展开合作，希望自己被当成街头品牌。

Supreme 显然是街头潮牌里冠军级别的选手。在街头风爱好者的消费圈里，它几乎是宗教一样的存在。早在 1995 年 Supreme 开张还不到一年时，美国版《Vogue》就把它比喻成街头品牌中的 Chanel。这么多年过

去，Supreme 的确像 Chanel 一样，不停制造欲望。

Supreme 引发的潮流并没有仅仅停留在纽约。1999 年，公司创始人 James Jebbia 与一位日本朋友 Ken Omura 合作，在东京代官山一带开设海外首家专门店，迎合品牌快速增长的日本粉丝的需求，和那些存在已久的二手转售者竞争。日本也是它最核心的海外市场，Supreme 目前在日本还拥有其他 5 家零售店面（东京原宿、涩谷、大阪、福冈、名古屋）。

二

这个相对小众的街头品牌是如何做到 20 年来持续制造话题而且热度丝毫不减的？

有人解释为街头文化的流行，有人认为是源于近年来社交媒体形成的网红效应——蕾哈娜、坎耶·韦斯特和贾斯汀·比伯等明星身穿 Supreme 的照片在网上不断流传。美国版《Vogue》最近也花了一周时间，试图为女性读者解答为何 Supreme 这样的街头品牌能够流行，最后的结论是如果从女性视角出发，穿着 Supreme 的滑板青年显得更有魅力。

“Supreme 能成功的理由很简单，它有一种‘老字号’品牌的传统魅力。”时尚咨询机构 The Future Laboratory 资深记者 Maks Fus Mickiewicz 说，“Jebbia 在 Stüssy 工作的时候，街头品牌刚刚起步，嘻哈文化也开始兴起，他恰到好处地创办了 Stüssy 的对手 Supreme。”

英国人 James Jebbia1980 年代来到了美国，他先在纽约潮店 Parachute 工作了 6 年，之后参与了滑板品牌 Union 及 Stüssy 的创办过程。

1994 年，30 岁的 Jebbia 攒够了钱，也有了充分经验，就拿出 1.2 万美元创办了 Supreme，做的仍然是滑板潮牌，地点依旧选

在 Soho 这个潮流之地。这些创业资金最开始只能支持销售一些简单的 T 恤衫及帽子。它甚至没有自己的设计师，全凭滑板青年口口相传，在小圈子里逐渐被注意。

二十年后，这已经不是个小圈子的生意，消费者也远不只是滑板青年。

三

“一开始你会无法理解，Supreme 在设计美学上并不算特别，价格不便宜，但并不是难以负担。现在又开始流行 1990 年代街头风了，这刚好就是 Supreme 的风格。”时尚类微信公众号“X 分子”的编辑 L.J. Wang 如此评价。

Jebbia 的确更像一个精明的产品经理，他创立的 Supreme 传递了一种年轻人消费得起的“酷”。年轻人热爱消费，但他们也追求叛逆，总会抱着一种反商业的态度去购物。Supreme 的产品刚好契合了这种需求。花上几十美元，你可以买到一件低调叛逆的基础款 SupremeT 恤衫。Supreme LOGO 红底白字的字条还直接引用了艺术家 Barbara Kruger 讽刺消费文化的系列作品。

Jebbia 的另一聪明之处是，他很早就让产品发布适应了快时尚的节奏。出于成本考虑，Supreme 的每款产品最初都限量销售，每周发布大同小异的新品，但这既保证了产品不会滞销，也激发了消费者的抢购热情。

Supreme 很快吸引到了一批十几二十岁的年轻人，他们像如今用“Pokemon Go”抓小精灵一样去搜集 Supreme 的新品。每次发布新品之前，他们都会在论坛上激烈讨论，哪种产品可能最先卖光。

位于纽约的 Supreme 二手店 Unique Hype Collection 的店主 Peter 发现，当某款产品热销的时候，Superem 反而会停止生产，这



让它在二手市场的价格奇高。

“Supreme 是唯一一个越老越值钱的产品。大部分其他品牌，如果这一季产品滞销，你以后就别想再卖出去了。”他很快就发现了 Supreme 的商业价值，还借此吸引到很多明星买家。

在 eBay、Grailed 这样的线上二手市场搜索 Supreme 的产品，你就知道粉丝有多疯狂：一件 60 多美元的 T 恤衫现在价值 300 多美元；一件 Supreme 与 The North Face 的合作款夹克衫以两倍的价格出售；像是 Everest 拳击沙包这类更偏门的产品，在 eBay 上要价达 4000 美元。

四

“我们的产品每季基本都一样，但我们会留意最近身边在流行什么。我喜欢关注那些有新鲜感的东西，但也觉得，某种程度上，总要保留一种 1990 年代初的感觉。那个年代的确对我们影响很深，我们做什么都跟那个时代有关。”很少接受采访的 Jebbia 在 2009 年这样告诉《Interview》杂志。

Jebbia 还非常在意线上销售。他往往依照全球电商业务数据来确定，哪些地区和人群对品牌的精神最敏感。“网络对我们来说特别重

要，”他说，“不管在世界上什么地方开店，我们都能在网上做得很好。”

但如果总是发布款式简单的产品，难免令人审美疲劳，因此 Supreme 会频繁与艺术家、明星，还有 Levi's 和 Vans 这样的品牌合作——很多潮流品牌及大部分男装品牌现在都会选择这样的品牌包装方式，但早在 1994 年，Supreme 就开始这么做了。

“人们知道 Supreme 名声很好，辨识度高。通过数不尽的合作系列，从村上隆到科米蛙，每个产品都被打上了波普文化的印记。”Mickiewicz 说道。品牌找来的 Jeff Koons、Damien Hirst、Kaws 这类的艺术家跟音乐人都愿意配合 Supreme。

明星背书越来越成为 Supreme 的另一标识。它还会原封不动地拿来 Kate Moss、Muhammed Ali 这样明星的作品，加上 Supreme 的标志完成二次创作。也就是说，即便 1990 年代风格到了明年不再流行，Supreme 仍然能靠着滑板、明星、潮流这几个关键词维持它的热度。

五

潮流资讯网站 Complex 对如今去 Supreme 消费的人做过画像，最后总结出的 10 种人基

本上都是潮流爱好者，你可能在纽约 Soho 街头看到更多这样的男性形象——只爱好玩滑板的人并不在这里消费。

Jebbia 本人也不会玩滑板，他甚至反感接受媒体采访，因为那些人总会再强调一次 Supreme 是个滑板文化主导的品牌，而 Jebbia 更愿意将 Supreme 与 Polo、APC、Isabel Marant 这类生活方式品牌相比。他认为 Supreme 跟它们一样，成功地保持了“很酷又原创的设计语言”。

《纽约时报》前记者 David Shapiro 也是 Supreme 的狂热粉丝，因为担心在文章中过分表达这种情感会损害报道的客观性，他干脆出了一本类似自传体的小说《Supremacist》。Shapiro 在书中有一些自我剖析或许能代表部分品牌追随者的心态：“也许我们只是认同这个品牌所塑造的男性形象比较不一样，或者它拥有某些男性消费者渴望获得的性格特点。”

就是这样，许多人都把 Supreme 当成一次教育，消费者也热衷于了解更多跟品牌合作的艺术节或音乐人。从这个角度来看，Supreme 的确是奢侈品。“街头品牌、T 恤衫品牌、运动休闲品牌追求舒适，让人感觉属于某种风格的部落。在一个因互联网联系得过分紧密的世界里，它能让人有种安全感。”Mickiewicz 说道。■



国货涅槃与文化自信

文_钟铭
图_视觉中国
责编_任学奎

无论是在传统的生活用品领域，还是在飞速更新迭代的数码产品领域，一批国产消费品牌已经开始越来越频繁地出现和飞速发展。“中国制造”的烙印正从产品向品牌延伸，而“国潮”这一新词应运而生。我们不仅能看见三只松鼠、喜茶、完美日记等新兴消费品牌的迅速成长，也见证了百雀羚、回力、凤凰等老字号品牌焕发的勃勃生机。

随着 18 至 25 岁年轻群体的购买力逐渐被释放，年轻群体开始展现出巨大的消费潜力，成为消费增长的主力人群。尤其在对中国品牌

的消费方面，小镇人群更是冲在前头。这不仅展现出小镇青年们对“国货”的认可与信赖，也更能凸显隐藏在消费背后的文化自信与品牌自信。

国货崛起

数据分析公司尼尔森发布的 2019 年第二季度中国消费趋势指数报告显示，68% 的中国消费者偏好民族品牌。62% 的消费者表示，即便会购买国外品牌，但国货品牌仍是首选。

除了在市场份额上开始占优外，越来越多的国货品牌也成为各自领域的潮流风向标。在“国潮”崛起趋势下，国产品牌产品今非昔比。

在科技方面，华为、vivo、联想等一批先进科技品牌迅速成为国内主流消费品牌。产业的全面升级，离不开电商消费环境下的全民消费升级。国民消费观念的转变，很大程度上促进了国产品牌的产品升级，从而扩大了消费者对于国产品的信任与购买认知，形成了良好的发展闭环。

9 月 24 日，一份名为《重新定义新国货》的报告呈现了一幅新的消费画面：随着中国互联网逐步向低线级市场渗透，电商企业正与品牌商、制造商共同走向更为广阔的市场，服务数亿低线市场的消费者。

与过往的“国货”商品不同，“新国货”品牌厂商普遍拥有较强的文化自信，对所在行业拥有全球视角的深刻洞察，产品设计时常引入中国文化元素，功能设计及时迎合消费者不断变化的需求，产品运营应用大量新兴技术，目标市场已经下沉到全国各县级地区。

随着互联网的兴起、电商的兴起，国货品牌可以在新兴的渠道里以比较平等的方式接触年轻消费者，这是属于国货的新时代。

“中国李宁”在纽约春夏时装周惊艳全场，不仅唤醒了观众记忆里中国体育的经典时刻，还因为其在产品设计中重视创新，以高品质赢得了 95 后 Z 世代们（指 95 后生活在网络时代的年轻人）的青睐。

新一代消费者相对于过往的消费者，既看重品牌和体验，又看重品质和内涵，他们关注品牌和商品代表的价值观是否与自己的理念相契合。

随着国货越来越得到广泛认可，年轻一代的消费群体特别是小镇青年群体会逐渐建立起对国货的品牌自信，并与民族品牌的发展形成一种良好的互动关系，给广大的企业提供很好的发展机遇。

跨界联合

近年来，具有中国元素的跨界 IP 合作，成为本土消费品牌在运营中的常见选择。跨界已经成为当下潮流不可缺少的字眼。

从传统到现代，从东方到西方，在跨界风潮愈演愈烈的情况下，品牌们相互试探着彼此间的内在联系，发挥想象力打造出一款款吸睛的跨界案例，推出一波波声势浩大的营销活动。从六神花露水联手锐澳（RIO）鸡尾酒开发花露水味饮品，到大白兔奶糖和美加净合作打造奶糖味润唇膏，再到泸州老窖与气味图书馆合作开发香水……品牌跨界创意十足，掀起一波波消费热潮。

品牌跨界营销离不开中国消费升级的大趋势。

过去，消费者购买商品更多关注使用价值。如今，伴随生活水平提高，消费需求发生巨大变化，消费者开始更多关注商品的符号价值、文化精神特性和形象价值。在这些方面，品牌跨界合作往往能擦出火花，增加产品的文化底蕴或生活趣味。

故宫便是跨界营销中一个极佳的案例。从 2017 年开始，故宫日历、故宫文化珠宝、故宫口红等一系列文创产品成为新晋网红。单霁翔于 2012 年出任故宫博物院院长一职，是故宫历史上第六任院长。其在任的近 7 年里，故宫将古老的风骨与血液融进了各种文创产品中，屡屡刷屏，成长为现象级网红 IP。

三集文物修复类纪录片《我在故宫修文物》在 CCTV-9 首播之后，迅速在 bilibili 视频弹幕网站走红，B 站点击量高达 217.9 万，全网播放量达 9782.7 万，豆瓣评分 9.4 分，比此前广受好评的《舌尖上的中国》评分还要高。值得一提的是，与以往的纪录片不同，《我在故宫修文物》在年轻人中的影响力非常大。自此开始，故宫 IP 对应的受众更加趋于年轻化。

成长于河北保定的滑氏红木家具有限公司曾获得故宫博物院授权生产销售 1:1 复刻的宫廷家具，将中式古典家具送入 90 后新婚夫妇家中。

“我们做了 16 年红木家具，近年来发现越来越多的年轻消费者热衷古典家具，他们疯狂爱着中国传统文化。”该公司董事长滑子轶表示，从销售数据来看，滑氏红木销售订单的四成来自 90 后群体，除已经具有相当规模的华北地区用户，还有甘肃、广西等地区的消费者。

随着社会消费水平的整体提升，小城市消费者的购买力持续上升，对于品牌的概念也更加强化，越来越注重品牌品质。在这个趋势下，小城市和小镇青年的购买力越来越被看好，他们也是热爱购买具有文化内涵跨界产品的强大群体。

竞价优势

小镇青年作为一个庞大的消费群体，对国货品牌的忠诚度越来越高，逐渐成为购买国货的中坚力量。而当小镇青年们被问及购买国货的原因时，除了能够体现文化自信外，许多年轻人表示，他们也更关注性价比。品质与价格

并重的国货品牌之所以能够显示出强大的竞价优势，这离不开电商消费的热潮。

随着过去 10 余年中国电商消费浪潮的兴起，电商平台不仅拓宽了本土品牌的销售渠道，而且为其提供了更加平等、公开、透明的展示舞台。下沉市场用户逐渐成为消费主力，他们的消费增速远远超过一线城市，三线及以下城市构成的线上下沉市场已成为商家必争之地。

《2019“新国货”消费趋势报告》指出了基于电商平台的五大国货崛起新趋势。报告认为“新国货”的核心应是“创新驱动、品质为先”，拥有良好产品与服务体验，并融入更多健康、绿色、智能、文化要素，市场竞争力与适应能力较强的国产品牌。同时，围绕“新国货”在电商平台的发展趋势，报告分析认为中国品牌的发展正在呈现出全新的特点，即“新结构、新观念、新地域、新人群和新动力”。

不过巨头们并未止步于为合作方提供线上渠道展示、为本土品牌商拓宽销售渠道，他们作为零售行业的推动者，在向“基础设施建造者”转型。

前几年“新零售”概念的提出，与电商一起，更是把小镇青年心中的“性价比”发挥到了极致。把时钟拨回到五年前，新零售对小镇青年而言，还是一件遥不可及的事。那时，低线城市的物流渠道尚未完善，如果有人网购了一件商品，他很可能需要驾车到 200 公里之外的市区取包裹。

一线城市作为新零售的试验场，在经过几年的市场摸索以后，崭新的生活方式不断被培养出来。在这个过程中，市场正在从一线城市下沉，例如已经趋于饱和的便利超市、生鲜电商等正在将自己的战场迁往三四线城市。

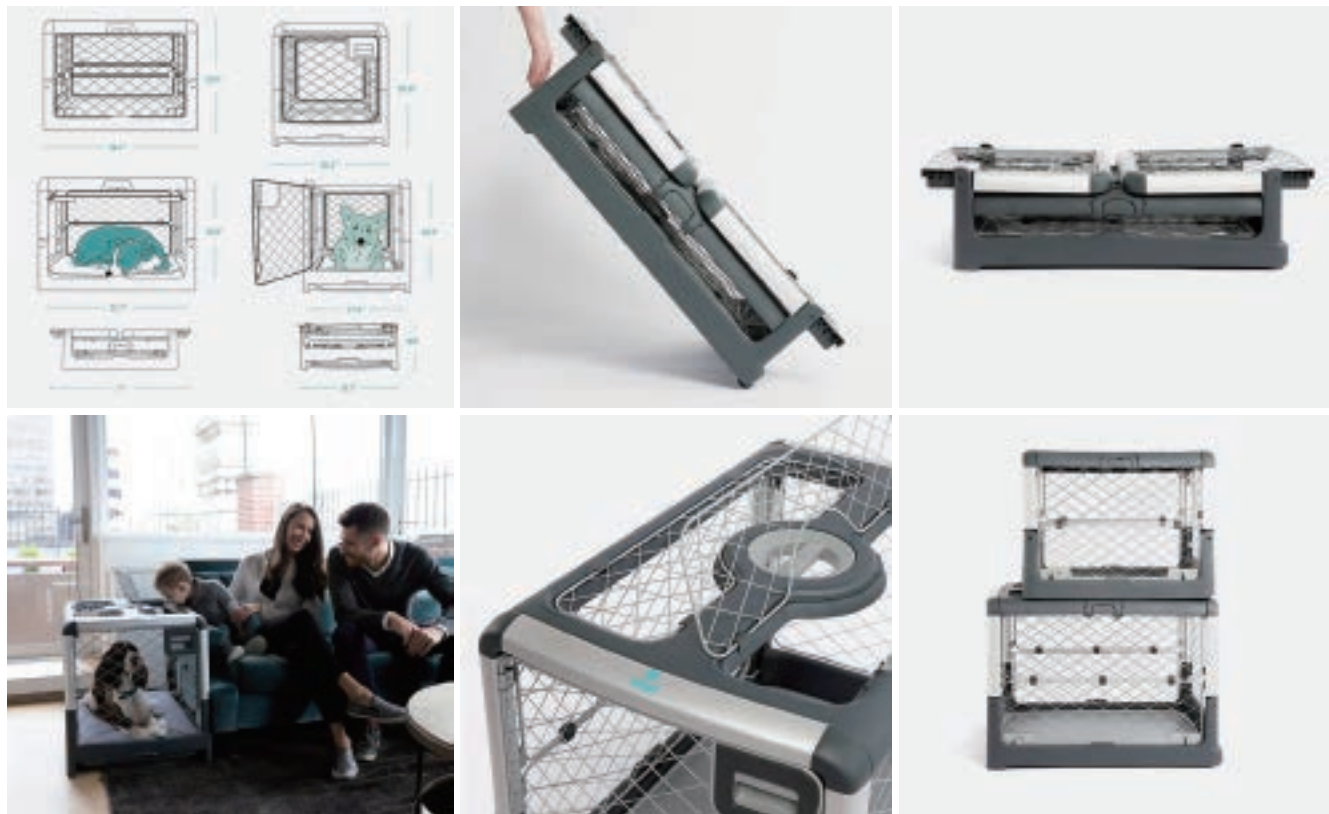
GMV（网站成交金额）超过 1000 亿元的拼多多、坐拥上亿用户的快手、18 个月估值为 16 亿美元的趣头条，这号称“下沉市场三巨头”的三个企业正在三四线城市摆开阵势。

随着互联网的进一步普及以及以电商为代表的互联网线上业务的带动，以小镇青年为代表的三四线城市人群的消费意愿与潜力得到了有效释放。越来越多的小镇青年对性价比高的网红品牌、买手品牌的接受度有所提高。新零售提供了前所未有的机会，它让零售品牌有机会用新的互联网技术手段和新的价值体验，重构品牌与小镇青年消费者之间的关系。■



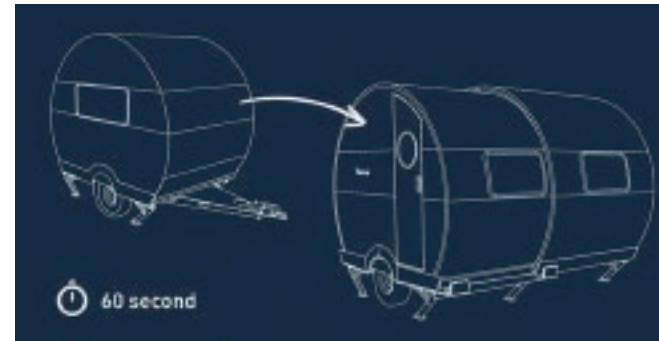
可折叠狗笼

Zel Crampton 为 Diggs 设计的狗笼 REVOL，最大的特点是轻便可折叠。只需 90 度旋转顶部的手柄，放低笼顶，笼子就会自然折叠，便于收纳。笼子分为大、中、小三个尺寸，可以容纳不同体型的狗狗，并且框架材质和设计都非常安全，能够防止狗狗的嘴和爪子受到伤害。它已经连续两年获得 Pet Business 的 Best Dog Containment 奖项了。



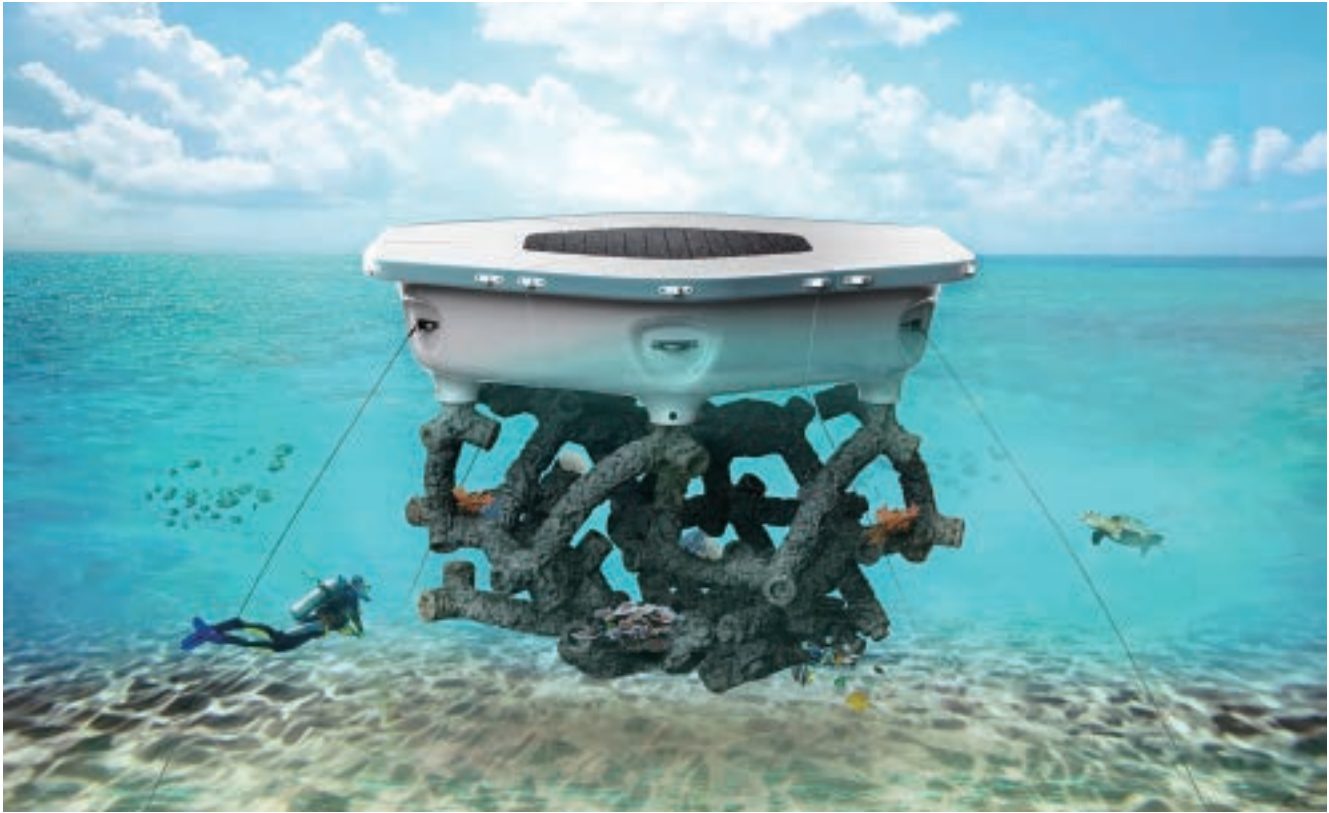
60 秒搭好露营帐篷

法国休闲车制造商 Beauer 最新推出的 2X 露营车，只需按一下按钮，帐篷即可在 60 秒内扩展成 90 平方英尺的居住空间，包含：一间卧室，一间厨房，同时附带卫生间。它可以轻松挂在多种车辆上，不必一定是皮卡或 SUV 才能拖动它。非常适合二人世界！



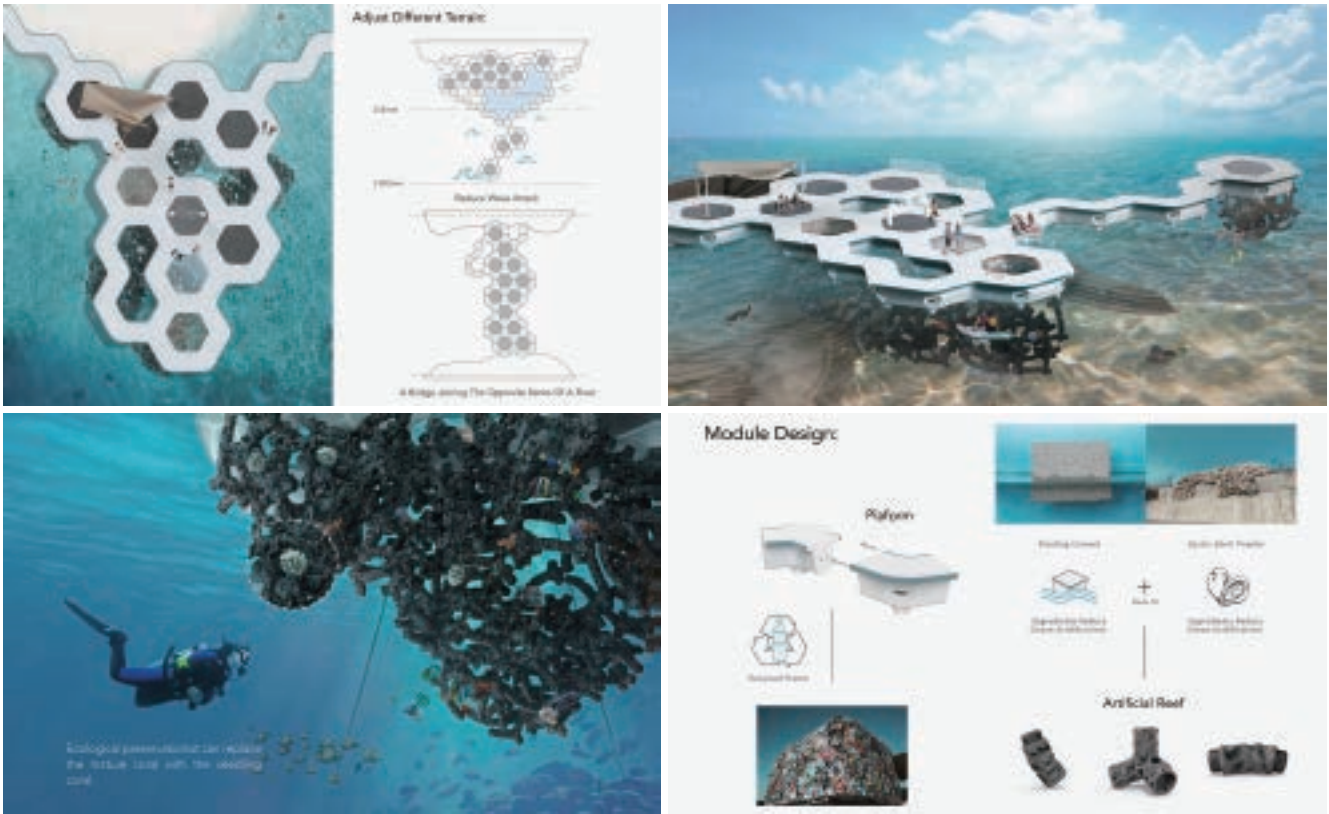
绝美的 AirPods 保护套

苹果周边到底能赚我们多少钱？比如，有 AirPods 的朋友多半会再给它的充电盒配一个保护套，谁叫这个娇气的壳太容易磨花呢？i-Blason 出品的 Cosmo，真是美到即使我没有 AirPods 也想拥有这样一个精致的“珠宝盒”！当然它的优点不止颜值而已，轻松贴合原装壳，仿真大理石外表但却一点也不重，并且还有减震功能，你说实用不实用？



环保岛屿

Ching-Yi Lo、Chia-Yu Lee、Ting-Hsuan Yu 设计的 Reeform，是一个人工岛屿，它可以在任何滨水区建立水上、水下空间，为城市居民和水下生物创造和谐共处的环境。它的上半部分是由再生塑料制成的六角形浮动平台，下半部分则是使用 3D 打印的仿生珊瑚。Reeform 试图通过这样一个尝试，拯救我们的海洋生态系统。



米其林大厨的刀

TheChefClub 刀具也太酷了！Matrix 粉末钢主体加钛涂层，使之成为世界上最锋利的刀之一；无缝设计，完全没有用到螺丝或铆钉，也使得油污等无藏身之处，清洁时十分简便；钛涂层还具有抗腐蚀的优点。更别说它的刀架，简直像一件厨房里的艺术品，也难怪米其林大厨都为它站台！



奇妙地毯

Dilara Yesilova、Paul Ketz 设计的地毯 Springtime Carpet，躺在上面就像躺在春天的草坪上！它采用美利奴羊毛毡、聚氨酯泡沫、棉织物等制成，还有高低起伏的曲线，躺起来十分柔软。唯一要提防的就是家里精力旺盛的狗狗了。



让打石膏更轻便

骨折患者可能会对又厚又重还不能沾水的石膏留下心理阴影，Cast21 研发的新型液态石膏，完全颠覆旧石膏的不便，它透气、轻巧、还防水！医生将根据患者的手臂尺寸定制，凝胶会慢慢变硬，起到保护和支撑的作用，患者甚至可以自选喜欢的颜色。



声控水龙头

Delta 最新出品的这个水龙头，简直太方便了！随意触碰它的任何部位就可以来水。此外它还应用了 VoiceIQ 技术，你甚至可以声控开关它，还能声控调节出水量！科技厨房，从水龙头开始。

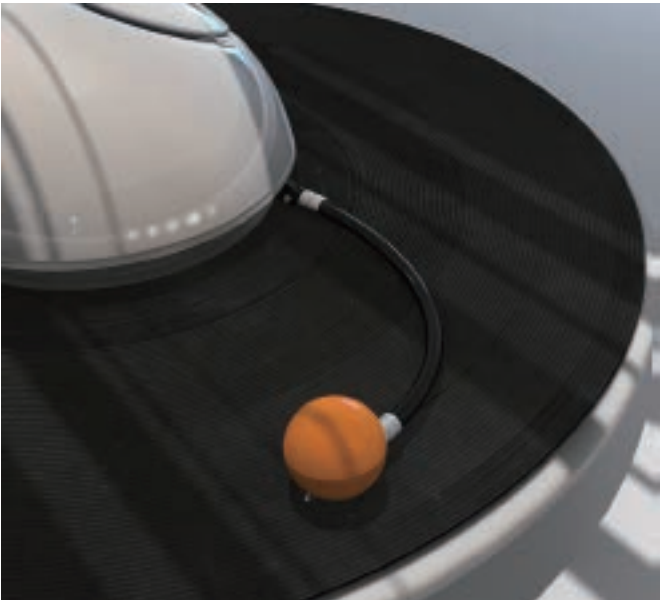


实用反光贴

Jorg Neugebauer、Kai Wiehagen 设计的 FLECTR CLIP，为夜行者提供更多安全保障。它由微棱镜反射膜制成，可以挂在自行车后座，或是背包带子上，也可以通过磁力吸附在衣服的任何位置。夜间骑行，方便前后方车辆注意到你！

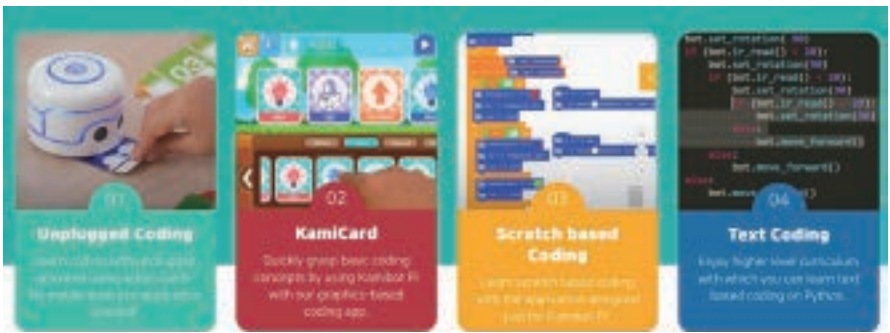
土星播放器

Elham Mirzapour 设计的 Saturn，顾名思义，外形灵感来源于土星，而实际上它是一台美丽的黑胶唱片机。球形部位是扬声器，唱针连接到球体，将天文与音乐美好结合！



寓教于乐的机器人

Kamibot Pi 是一款能够启发孩子编程的机器人，无论是初学者还是高阶用户，都可以通过 Kamibot Pi 享受编程的乐趣。孩子可以通过自己的学习，将机器人变成恐龙、小猫、毛毛虫、吃豆人，甚至可以玩迷宫游戏！简直是程序员的最佳启蒙玩具！



最理想的笔记本支架

笔记本支架大家可见多了，那么 Maxtand 有什么过人之处呢？它不仅可用于笔记本、平板、手机等各种设备，还可以任意调节角度和高度，你想站着玩、坐着玩、躺着玩都没有问题。同时它又非常轻巧紧凑，便于携带，承重却有 40 公斤（团队中 70 公斤的小伙伴坐上去了，竟然也撑住了）！



扫码阅读手机版

外贸人内容营销入门手册 上

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

一 什么是内容营销？

“内容营销”的一个权威定义是：通过投放高质量、高度相关，并且连续的内容，在目标用户和客户群体中引起关注，唤起需求，建立信任，并且最终转化为正式客户的一系列行为。这个定义中涉及了目标（潜在用户和客户），方法（投放优质内容），以及目的（转化为正式客户）。

实际上，在生活中，我们正在见到越来越多的内容营销的例子：李佳琦通过直播各种上妆对比视频销售口红，宜家通过搭建休闲家居场景促进搭配销售，各个领域的大牛通过免费电子书销售课程等等。不论哪种形式，都符合“目标方法目的”这个逻辑路径，并且产生了十分惊人的效果。

在这个路径中，发挥作用的两个核心点则是“有价值的内容”和“正确的受众”，也就是只有同时满足这两个内在因素时，内容营销才能发挥最大的作用。

在外贸领域中，应用内容营销的次数和规模却十分有限，而这正是同质化严重，都在拼价格的外贸阵地下一个突围方向。本文将针对内容营销的概念、实现方法，以及如何和外贸相结合等话题，展开讨论，希望能为读到这篇文章的小伙伴提供新的视角，找到新的业务增长点。

二 内容营销有哪些形式

说到内容营销的形式，很多人的第一感觉是文章/帖子，还有些人想到的则是广告。其实，不论是文章，还是广告，都只是内容形式的其中一种。归纳一下，内容的形式有以下几种：

1. 文章 / 帖子

这是许多人提到内容时第一个想到的形式，也是最常见的，包含文字、图片等综合内容。而文章和帖子最常见的载体则是博客。体现在外贸业务中时，它可以是专门的知识版块，也可以是官网中的新闻版块，都是用来盛放和传播价值的重要阵地。

作为内容最传统，也是最常见的载体，博客的生命力直到今天依然是十分顽强的，而且正在朝着一个新的方向发展。当然，由于互联网上的内容实在太多了，单纯的文章竞争力有

限，所以在内容营销的历史发展过程中，逐渐衍生了其他形式的内容，并且占据的份额越来越多。

2. 视频

这是常常被我们外贸团队忽略的一种内容形式。很多人说起视频，就是企业网站Banner上的公司介绍，或者屈指可数的几段产品介绍。

根据 Hubspot 的统计，视频在整个营销环节中，占据的重要性越来越高，有 81% 的公司营销活动中使用视频。而随着网速越来越快，终端设备（手机和平板）的存储空间越来越大，越来越多的用户把注意力花在视频上。到 2020 年，视频将占据全世界网民在线流量的 82%，是 2017 年的 15 倍（Cisco，2019）。

而根据 Oberla 整理的来自 Business of Apps 的数据，我们十分熟悉的抖音的海外版——TikTok 的用户，平均每天花在 TikTok 视频上的时间是 52 分钟，这仅仅是一个 APP 的数据。

视频的另一个优势是，可以分发到多个不同的平台。当前最大的平台毫无疑问是 YouTube，但是一段视频除了上传到 YouTube 和 TikTok 这样的专门视频平台，也完全可以放到社交媒体、网站、邮件、广告等多个场景中，也就是说，视频的分发特征要比其他的内容天生更有优势。

关于视频的另一个误区是：很多小伙伴认为视频必须要质量非常高，否则都不好意思发

布。其实不然。YouTube 上面火爆的视频，有 40% 左右是用手机拍摄的，而且就是普通人拍摄的，并不是专业人员。对于视频来说，真实和有创意是最重要的致胜法宝。

3. 动态 / 交互式内容

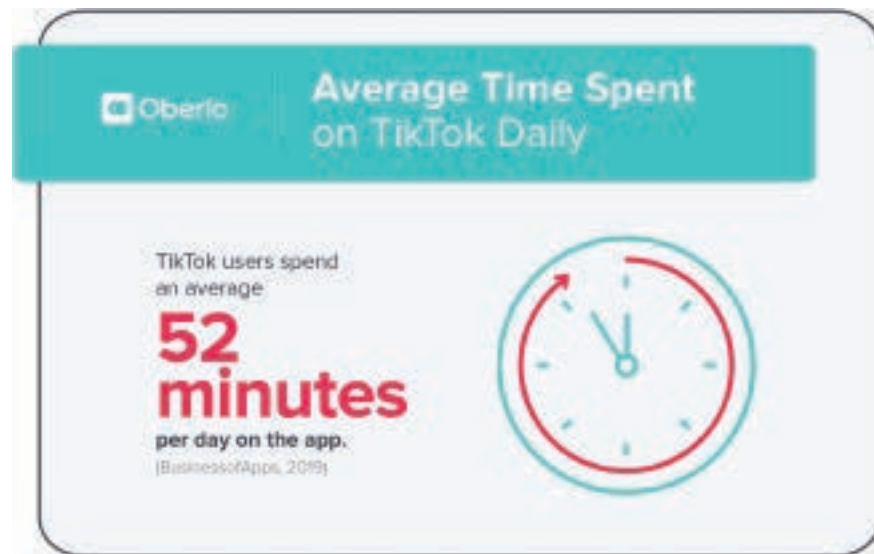
这里包含了诸如：PPT 演示、GIF 动态图、互动类活动、包含定制的游戏。现在用户的时间是十分宝贵的，并且越来越碎片化，如何在极短的时间内抓住用户的注意力，占据其心智，是所有营销人必须面对的挑战。

一个很重要的原则是，如果能够在内容中加入动态交互的内容，则应该优先考虑，比如同样在邮件中给客户发一张机械设备的图片，如果可以加入拆卸、安装的简单动画演示，毫无疑问效果将会提升数倍。

4. 邮件订阅与内容推送

严格意义上来说，邮件订阅与内容推送，属于一种内容分发的渠道和方式，而不是内容本身。但是考虑到邮件是外贸业务中十分重要的环节，是和客户沟通的主要方式，所以在外贸营销中，邮件应该被列为独立的内容形式。

如果从内容营销的视角来看待邮件，将会和我们日常接触的邮件有很大的不同。平时邮件的主要作用是沟通工具，但如果作为内容形式的时候，邮件则是一个主动向老客户以及潜在客户分发有目的内容的方式。如果说“正常的”邮件都是业务洽谈性质的，那么作为内容营销的邮件，则应该是一系列经过精心设计的、面



Tiktok用户平均使用时间

向不同阶段用户的、持续有价值的邮件。这一系列动作，就是我们常说的邮件营销（EDM）。

EDM 的具体框架和执行方式有很多专业的文章介绍，这里就不再赘述。

5. 免费的内容

上面列举的是在外贸的内容营销中最常见的形式,但绝不仅这些。根据内容营销的定义,任何能够传递价值,并且和目标群体有关的内容,都可以作为内容的载体,让潜在客户以免费的方式获得有价值的信息,比如：

(1) 电子书：将一类信息编纂为可供任何人下载的电子书格式，如 PDF，EPUB，HTML 等。内容要和客户的需求相关（不一定和产品相关），比如《在广交会采购节日用品指南》这样的一个册子，会让该行业的客户获得真切有用的信息，进而对电子书的提供方产生高于其他品牌的信赖；

(2) 实体印刷品，如书籍、杂志、日历等：能收到拿在手上的物品，印象深刻的程度是虚拟物品的数倍。虽然成本略高，但是如果可以定期给重要客户发送一些体现关怀、且有信息价值的实体物品，效果将是出乎意料的。我们还见过每年坚持给成交客户以及重要线索客户

发送节日礼物的团队，虽然每一份的成本都在 100+ 美金，但是收益却远远超过这个成本。

(3) 出彩的图片：第一部分的文章 / 帖子中已经包含了图片的内容，这里单独提到，是指和文章中不同的、专用于图片平台的图片，比如 Pinterest，Instagram，Flickr 等平台。这些平台作为以图片资源为主的内容池，用户对于图片的质量和调性（Taste）往往有更高的追求，在这些平台上传播图片内容之前，要研究下用户的使用习惯，才能用更低的成本，达到更好的效果。

上面列举了内容营销中可涉猎的多种不同内容形式，在实际操作中，也不必每次都涵盖全部的形式，只需要根据实际情况，选择最合适的形式，然后将主要的精力放在优化内容质量上面，切忌粗制滥造。

三 内容营销是如何和用户互动的？

知道了内容的形式之后，我们要探讨的话题是，这些内容是如何发挥作用的？换句话说，在客户开发的不同阶段，我们该选择哪种形式

的内容才最合适？说到这个话题，我们就要先提一下“用户认知路径”的概念。这是一个和“销售漏斗”类似的，用于归纳客户在品牌认知过程中各个阶段心理预设的方法。

从外贸业务的流程来说，客户的成交过程可以粗略概括为：询盘、报价、打样、谈判、成交、交付、返单。这是所有外贸小伙伴都很熟悉的路径。

而从营销的角度来看，一个陌生的潜在用户转化到客户，他的心理则至少经历了如下几个阶段：关注（Aware）、接触（Engage）、互动（Interact）、信任（Trust）、购买（Customer）、传播（Promotion）。

我们可以发现，外贸的路径主要涵盖的是互动、信任、购买这三个心路历程，而关注、接触、传播这些路径，则是传统外贸业务流程中无法包含的部分，而这些，正是内容营销的用武之地。

简言之，如果用内容将一个客户串联起来，那他的转化路径应该是下面这样的：

关注，客户在某个地方注意到了我们品牌或者公司的内容，可以是产品信息，也可以是其他；



许多优秀的HTML邮件模板值得尝试

接触，由于这个信息高度相关，用户产生了进一步接触的想法和行动；

互动，客户通过这些媒介，和我们实际的业务人员产生了联系，例如粉丝留言、询盘等；

信任，通过不断的内容输送（Feeding）用户逐渐对品牌了解更多，建立了信任；

购买，在实际人员的接触和沟通中，最终产生了转化购买行为；

传播，在高质量内容和优质服务的前提下，客户愿意传播品牌的名声和价值。

我们接下来从每个具体的单项，分析下在不同的阶段，内容是如何促进客户从陌生到熟悉，从犹疑到信任，进而最终产生转化的。

1. 关注（Aware）

这一类内容主要面对完全陌生的客户，内容的要求是高相关，并且有较大的曝光频次。对外贸来说，包括但不限于：展会、B2B 平台、网站、社媒、新闻网站等等。而最常见的方式是搜索引擎优化（SEO）和社交媒体营销（SNSM）。

对互联网用户来说，搜索几乎是第一天性，遇到不知道的问题，或者想要寻找某些信息，搜索成为首先采取的行动。与此同时，人们都将生活由线下搬到了线上，这就是为什么社交

媒体如此火热的原因。

为了让内容获得大量的搜索引擎和社媒曝光，包含的技术细节非常多，《焦点视界》的多期刊期中，都有专业的文章进行阐述。我们这里需要知道的重点是：酒香也怕巷子深，内容有曝光量是一切的开头，先进的 SEO 和 SNSM 技术，值得投入时间和预算好好磨练。

2. 接触（Engage）

这个阶段是内容营销中最薄弱的一个环节，因为这个时候，客户已经知道你的存在，但是尚未建立信任，所以他采取的最常见行动，就是观望。而在观望的过程中，客户会有意无意地继续深挖各种和我们相关的信息，很多时候，还会加上诸如“Scam”“Liar”“Negative”等负面词汇，一旦发现任何负面的、或者不利于他的信息，都会在这个环节将整个链条切断，后面的转化更是无从谈起。所以，在这个环节，主动权掌握在客户的手中，我们的优化工作主要集中在：

(1) 随时关注关于己方品牌的信息。站在客户的角度思考，在各种搜索引擎和社媒平台中搜索关于自己的信息，重点看下负面的反馈。同时建立一个长期的监控机制，比如使用 www.mention.com 这样的工具，定期生成特定关键词、品牌、行业的社媒跟踪报告，可以

十分有效地及时注意到品牌口碑的变化；

(2) 优化和客户接触的各个接口。在客户产生和我们联系的念头时，第一个和客户接触的，往往不是业务员，而是我们的展位、样本册、网站、社媒账号、B2B 店铺、信息提交表单等等。如果这些接口界面丑陋、语言不通、设计不合理、甚至不能正常使用，就将客户主动联系的口子堵死了。而这些工作做一次深度优化可以管用很久，所以建议每个团队都从基础出发，优化每个环节，以最合理、流畅的方式，为客户提供舒适的体验。

3. 互动（Interact）

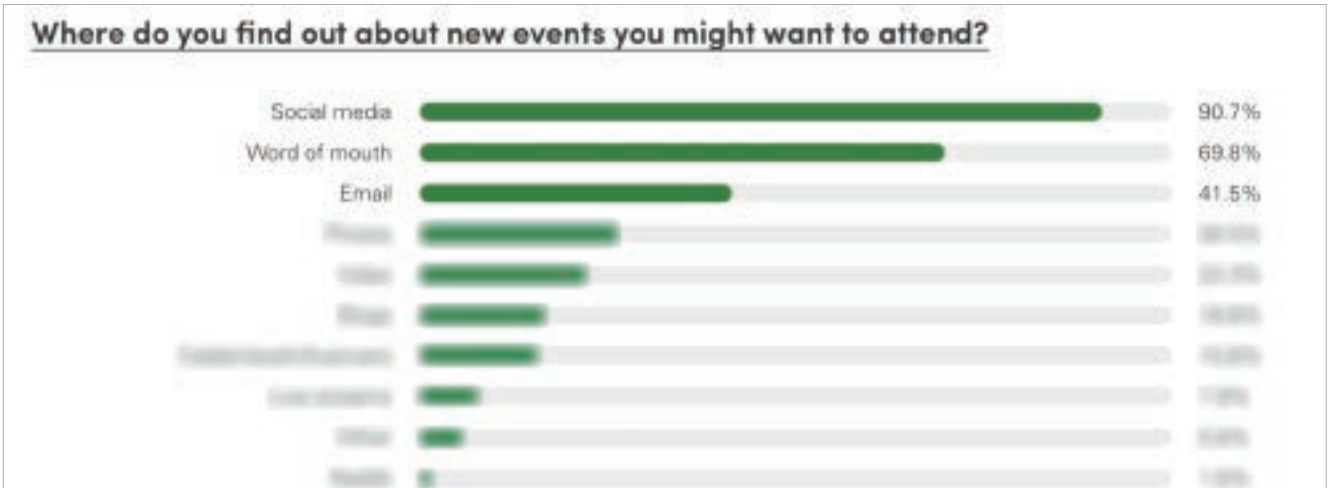
如果客户能走到这个环节，说明客户已经对我们有了基础的了解，愿意更加深入地和品牌产生连接。在这个时期涉及的内容主要包括：报价单、邮件内容、网站、产品设计、业务员的形象和谈吐，以及和客户面对面发生交互的部分。

你没看错，这些都可以归纳到内容的框架中，因为它们都是转化的因素。这里不讨论谈判技巧和产品本身的竞争力，单纯从内容的角度诠释，每个因素都会对客户进入下一个环节——信任——有着十分重要的作用。

所以，外贸团队应该从全局入手，优化涉及到所有内容输出。



@站酷海洛



口碑营销是仅次于社媒的第二大转化渠道

举个最常见的例子，我们的邮件模板，这么多年以来，95%的业务员使用的还是典型的文字邮件，而没有大量使用富媒体 HTML 结构的模板。简单地引入 HTML 模板，可以用更加吸引人的方式展示产品，呈示报价。到 www.bing.com 搜索“HTML Email Template”，或者访问免费的邮件模板站，<https://beefree.io>，就会找到很多优秀的例子，稍加改造，就是可以直接使用的，更加优质的邮件内容。

4. 信任 (Trust)

不论哪种商业模式，建立信任都是最重要也是最难的一步。瑞幸咖啡 (Luckin Coffee) 能在竞争如此激烈的咖啡市场中快速崛起，除了异常强大的营销能力 (顺便提一句，瑞幸 CMO 杨飞的《流量池》非常值得每一个想从事营销的人认真多读几次) 之外，品牌在各次营销活动中逐步建立信任的过程更加重要：买一送一的承诺都兑现了，信任度 +1，和知名品牌搞联名活动，信任度 +1，性价比名副其实，信任度 +1。庞大的用户基数和不断转化反复消费的客户，都是建立在对品牌有信任的前提下。

再回到我们外贸的战场上，通过内容建立信任，则体现在：给出的内容是否真实可信，许出的承诺有没有兑现，为客户提供的内容 (图文、视频、包装、说明资料) 是否质量上乘等等。有句话叫作，“最好的话就是真话”，客户绝对是贪图利润的，但是当信任产生问题的时

候，利润就不足以打动他了，所以从这个角度看，顾家家居 (国内家具头部品牌) 提倡的“正道经营”真的是最实际的建立客户信任的方式。

5. 购买 (Customer)

这是最激动人心的时刻，通过我们的努力，客户决定和我们合作！但是慢着，客户决定下单，不是由产品的性价比、我们业务员的谈判技巧、公司的销售策略、客户的刚性需求等等决定的吗？和内容有什么关系呢？

在内容营销中，还有个很重要的概念，叫作制造兴奋点 (Creates Excitement)。顾名思义，就是通过一系列的内容展示，引导用户对我们的产品、团队、品牌、市场，从一无所知到深入理解，从觉得无利可图，到坚信稳赚不赔。这个过程中，业务员的谈判内容，公司的销售策略等，都可以理解为内容的一部分。

除此之外，我们还应该对这个流程进行升级优化，填充更多的内容。大部分的外贸业务，转化周期都很长，一个订单短则几周，长则数月，还有谈判周期跨年的情况。如此长的周期，本来是一个劣势，因为人都是善于遗忘的，时间一久，客户彼时彼刻的认知就会逐渐发生改变，体现在外贸中，就是谈着谈着客户没反应了，或者明明已经下了 PI，但是等了几天就变卦了。

可是，如果引入制造兴奋点 (Creates Excitement) 的行动，并且持续地制造令客户

保持关注的点，超长的周期反而有利于巩固已有的信任。具体的做法是：

(1) 锁定重点客户，如老客户、已下单未付款客户、已下样品单客户、有强烈需求客户；

(2) 以周为单位，每周一次，为这些客户定制有利于建立信任的内容，包括但不限于产品使用视频演示，成功案例 (注意不要和客户的现有市场重合)，相关产品推荐，行业动态报告 (能够振奋从业者信心的正面消息) 等等；

(3) 分发渠道不要局限于邮件，重点客户的数量有限，所以值得收集尽可能多的客户联系信息，高度定制的信息可以在社媒上 @ 特定客户，也可以发送给他的 Skype/WhatsApp/WeChat 等消息 App；

(4) 注意，在客户的眼中，这些内容看起来应该像是给所有人准备的，而不是单独给他准备的，因为人都不想被操纵，如果客户感知到内容背后的意图，潜意识里就会十分抗拒；

(5) 牢记内容的核心：相关、高质量 (视觉和结构上)、高价值 (能为目标受众带来实际的意义)。

通过这样的方式，我们可以将外贸相对偏长的成交周期，从劣势转化为优势，因为给了客户更多的时间来了解与信任我们。

6. 传播 (Promotion)

著名数据机构 Nielsen 在 2019 年最新的数据表明，口碑营销 (Word-of-Mouth Marketing) 的转化率是最高的，92% 的人会相信身边熟人的推荐。有 88% 的互联网用户会根据网络上的评论 (Reviews) 决定是否使用某个品牌。口碑营销是仅次于社媒的第二大成转化方式。

上面是零售端的数据，在 B2B 行业又是怎样的呢？同样是来自 Nielson 的数据，目前仅有 33% 的企业在应用口碑营销策略，这也就意味着，只要稍微花一些功夫，你就可以领先其他人很多，真正的 Work Less Get More。以上数据原始地址：<https://buff.ly/2RITY5X>

在传统外贸模式中，我们一般不会考虑让用户进行二次传播，并且因为行业和竞争度的缘故，很多行业也不适合让客户进行传播。但正如上面的数据所示，越是没有人在做，越应该趁着蓝海时期投入去。

当然，这里的难点也很明显：

客户的意愿；如何衡量 ROI；实际效果怎样监控；都是差评怎么办？

万事开头难，但要在现有外贸营销框架中纳入内容营销，我们可以从简单的几个可执行步骤出发：

(1) 在主流的第三方 Review 网站注册品牌，开放评论功能；

(2) 邀请已有的客户到该页面进行评论，注意监控差评，也不要自己刷评；

(3) 由于这些评论站权重比较高，在别人搜索品牌、产品、行业词的时候，我们就多了一个曝光的机会，有利于内容营销第一步中提到的关注 (Aware)；

(4) 使用付费采集评论的方式，邀请真实客户写评论，比如 \$100 一篇评论，字数 500+，里面设置一些特定的项目，如，让客户从产品、价格、服务、问题等等多个侧面对我方进行评价；

(5) 由于是付费内容，所以可以建议客户在条件允许的情况下，把所有的客户评价都收集起来，放在网站、社媒、设置邮件签名中的链接里，达到扩散的目的；

随着时间的推移，这些内容会积累得越来越多，出现的地方也越来越多，毫无疑问客观上实现了让客户帮助我们进行传播。

除了上面的步骤，让客户传播的另一个表现形式是，客户主动转载我们制造的内容，这就要求内容的质量极为上乘，让客户觉得转载和传播这样的内容显得自己“有知识、有格调、有价值”。

这就是外贸人员内容营销入门手册的上篇，下篇我们会围绕：如何深入业务层面制造优质内容，怎样监控和优化效果，以及有哪些好的工具和资源可供我们使用等话题进行探讨，敬请期待。^[1]



@站酷海洛

打造营销型网站的六个要点

文_Jack 责编_刘艳林

关于作者：

Jack，双鱼座 90 后，曾为外贸业务，现在专注数字营销，懂外贸也懂推广。SEO 痴迷者，SEM、SNS 等终生学习实践者。目前在深圳一外贸公司担任海外运营主管，从事海外推广的研究和实践。

很多朋友希望我帮他们分析下自己公司的网站，看看网站有哪些问题，需不需要重新建站，重建网站需要避免哪些坑等等。看得多了以后，我发现很多公司网站有普遍存在的问题。

大多数公司的主要订单来源是展会、B2B 平台，少部分通过投放谷歌广告引流。在这类企业里，网站属于边缘型配置，并不承担招揽生意的大任。等同行们通过网站开拓业务时，才发现当初随便找的建站公司做的网站变成了“鸡肋”。

我看到的网站大多具有以下一个或几个问题：TDK、HTTPS 安全证书这些基本配置都没有；有些网站文字内容很少，大部分是图片，整体风格是没风格；有些网站配套的 SEO 几乎为零，一年到头新闻资讯更新不超过两页，文案基本语法错误很多，标点符号使用不规范；谈不上有

一个好的营销型网站需要具备的几个硬性条件：

1. 网站速度快

网速要快，这个非常重要。据统计，一个访客等待页面加载的耐心不会超过 7 秒。7 秒后，我们就可能失去一个潜在客户。同时，谷歌会记录这一次网页打开的加载速度，因为网站打开速度是谷歌衡量网站权重的一个重要因素，网站加载速度慢也会导致网站跳出率高，这个不利于网站的 SEO 优化。

如何检查公司网站的打开速度呢？我们推荐谷歌的官方测速工具



谷歌pagespeedinside移动端网速

什么视觉设计的效果，访客体验别扭；社交媒体处于半休眠状态，没什么爆款推文等等。

如今，多渠道营销已经变成一种趋势，新媒体、主页、视频等只要能够打造成吸引流量的载体，都可能成为新订单的来源。如果读者希望延伸现有的业务来源版块，通过网站营销打开新的天地，这篇文章可以系统地解决上述常见问题。

什么是营销型网站？比较正式的定义是，营销型网站就是为实现某种特定的运营目标，将营销的思想、方法和技巧融入网站的策划、设计、制作和运营的网站。营销型网站的常见目标是获得销售线索或直接获得订单。直接地说，就是能解决客户疑问、需求，方便客户快速下单的网站。

“page speed insight”，网址（HTTPS://developers.google.com/speed/pagespeed/insights）以我们公司主页为例，PC 端速度测试和网站移动端测试得分各为：88 和 42。由于大部分公司的移动端测速分数都很低，这个分数相对还算不错。

大家可以试试自己家的网站打开速度，或者让客户在他的国家分别在电脑和手机上打开你们的网站，统计下每个洲的网速情况，差不多就可以知道自家网站真实的打开速度了。



谷歌pagespeedinside PC网速

2. 安装 HTTPS 安全证书

什么是 HTTPS 证书？网站为什么要安装 HTTPS 证书？HTTPS 是 (Hypertext Transfer Protocol Secure) 的缩写，中文叫作超文本传输安全协议，它是一种网络安全传输协议。之前的网站被安装的 HTTP 是 (Hypertext Transfer Protocol) 的缩写，中文叫作超文本传输协议，大家可以发现 HTTPS 比 HTTP 多了个“S”，有了这个“S”，网站的信息会被加密，重要信息就不会被黑客窃取。

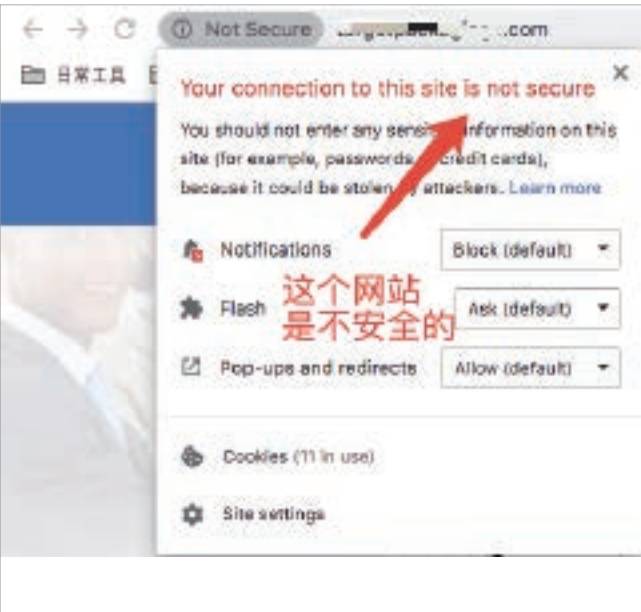
如果网站没有安装这个 HTTPS 证书，谷歌和火狐浏览器会直接标示“网站不安全”，如果是购物网站会提示客户谨慎购买，这将会给网站



Youtube 网站带有Https 证书显示安全

的转化带来很大的负面影响。此外，在谷歌的排名规则里，相同条件下，有 HTTPS 的网站排名和收录明显要比只有 HTTP 的网站要好，大家可以自己检查下公司网站有没有这个问题，有的话早点解决。

有人要问了，这个 HTTPS 证书怎么安装呢？如果你的网站是找第三方公司搭建的，可以让他们帮忙安装；如果是自制的，可以让公司的 IT 系统技术人员帮忙安装，还可以上网搜一些安装 HTTPS 证书的资料自己安装。



网站没带Https 证书显示不安全

3. 网站不要有基本错误

标点符号应规范正确。和中文不一样，英文书写规则里，逗号之后必须空一格。我发现很多网站的英文标点使用有问题，要么看起来很挤；要么用中文的逗号代替英文的逗号，看起来令人不舒服。

建议在网站上线前让英语好的同事检查下语法、空格、拼写是否准确，或者安装 Grammarly 这个语法插件工具，Chrome 和 Firefox 浏览器都可以安装，很方便，具体操作方法可以参考网络。



网站语法错误之空格问题

4. 网站基础的 SEO 设置

网站基础 SEO 设置指的是网站的 TDK 设置, TDK 是“Title 标题、Description 描述、Keywords 关键词”的缩写。TDK 是网站优化中最重要的元素之一, 搜索引擎蜘蛛爬取一个网站最先看到的内容就是 TDK, 所以, 设置好 TDK 对网站的优化起到至关重要的作用。有些朋友公司网站压根就没有设置 TDK, 有的设置得比较粗糙, 和公司的产品定位不匹配, 导致谷歌不能很好地理解公司的产品和服务。如果一个企业空有网站而不在意搜索结果排名, 那其真正的作用并没有被发挥出来, 存在的意义也不是很大。

4.1 网站标题 (Title) 的设置

Title 是网站最重要的元素。标题不能太长, 一个字母、一个标点都算一个字符, 如果文字太长, 会干扰搜索引擎对网站的判断。因此, 标题要简洁精炼。怎么写标题需要我们深思熟虑, 建议公司内部开会集中讨论, 通过头脑风暴集思广益, 多出几套方案, 从中筛选一个最优项, 以最简短的文字表达最完整的意思。

怎么查看同行的网站标题? 直接打开网址, 鼠标移至网站的顶部就会出现, 比如 Nike 的主页 title 就是: Nike. Just Do It. Nike.com; 另外还可以用鼠标右键查看源代码, 按住“Ctrl+F”, 输入“title”, 也可以看到。



Nike 网站设置的 Title

4.2 网站描述 (Description) 的设置

Description(描述) 是网页 SEO 中第二重要的元素, 是对标题的一个补充。因为字符限制, 标题不能很长, 但是描述对字数的限制就宽松一些, 一般来说 150~200 个字符没有问题。

经过几次测试, 笔者发现谷歌收录的字符在 150~160 之间, 超出的部分不显示, 具体方法使用谷歌搜索指令(yourdomain:site:yourdomain.com)。比如说我想查看“Nike”这个词在谷歌搜索结果页中的描述, 用上述指令就可以看到结果。感兴趣的小伙伴可以自己去尝试, 查看公司网站在搜索结果页的描述显示情况。



Nike网站的Title Description 标题描述

大家还可以用 CharacterCountOnline 这个工具检查网站描述有几个句子, 多少个单词等等。这个工具页面简洁, 没什么广告, 感兴趣的小伙伴可以自己去尝试。



免费在线字符计算工具

4.3 网站关键词 (Keywords) 的设置

关键词是指一个页面的核心关键词。在日常的 SEO 优化工作中, 我们要尽量把核心关键词提取出来。一般一个标题建议匹配三个辅助关键词。关键词布局好了, 对提升排名很有帮助, 笔者曾通过更新网站关键词, 把有十几个关键词的页面排名提升了十几名。

那怎么看自己或者同行网站的关键词设置呢? 一个简单且免费的方法就是打开这个网站, 鼠标右键查看网站源代码, 会出现密密麻麻的 HTML 代码, 这个代码看不懂不要紧。这个时候你只需要键盘按下“Ctrl+F”, 然后输入“keywords”, 就可以看到结果。

我们还是以 Nike 的网站为例, 看下 Nike 网站首页关键词是怎么设置的。我发现 Nike 没有在首页布置关键词, 他们只布置了标题和描述, 为什么没有布置关键词呢? 笔者猜测可能因为耐克的品牌知名度已经达

到了广为人知的地步, 做的产品种类也多, 关键词对整个网站的权重没那么明显了, 再去查看, 我们会发现一些全球知名品牌的主页也没有设置关键词, 但在外贸这个领域, 这种情况就非常少见。

Nike 主页是多语言网站, 虽然首页没有设置关键词, 但全站关键词有很多, 一共有 400 万个, 很多关键词就是品牌词 Nike, 主要面向的国家是美国、英国、澳大利亚、法国, 相应的, 这些也是他们的主要目标市场。

对于一般的外贸公司来说, 网站的关键词在几十到上千不等, 达到 Nike 这样百万级别的很少。我们需要做的, 就是尽可能多地铺设有关质量的关键词, 不断提高整个域名的权重。

铺设优质关键词需要用到关键词工具。我们可以选择“Ubersuggest”这个免费的关键词工具, 网址是 https://neilpatel.com/ubersuggest/, 输入想要查询的关键词, 系统会自动生成几十上百个相关的关键词, 然后选择 export 导出关键词, 在导出的 CSV 表格里进一步筛选最符合需求的关键词。这个工具也支持其他语种, 用对应的语言选择对应的国家重复上述步骤即可。

5. 注意图文比例

为了迎合大多数人爱看图的需求, 不少网站在首页以图片覆盖, 没什么文字。其实网站放太多图片并不好, 需要适当配置一些文字, 为什么呢?

其一, 谷歌对图片、尤其图片上文字的识别尚不够智能。这部分文字谷歌爬虫爬取不了, 也就没有排名了。除非每次在后台上传一张图片时, 都给图片加个 Alt 属性才能避免这个损失。一旦遇到产品品类特别多, 又没有专门的运营人员的情况下, 工作量就特别大。

其二, 图片多了影响网站加载速度, 即使图片上传前已被压缩到最小了, 还是会影响加载速度, 毕竟一张图片最小也要几百 K, 要知道 1K 相当于 1024 个英文字符, 一张图片的大小相当于几十万个字符。

其三, 图片还有个缺点, 在手机上打开时, 由于分辨率的调整, 图片会显得很很小, 图片上的文字几乎看不清楚, 这个时候的阅读体验是很糟糕的。而文字更有利于谷歌收录, 利于提高网站排名, 且文字几乎能自适应屏幕大小, 丝毫不影响手机端的阅读体验。

其四, 网站的公司介绍、发展历程等具体信息需要用文字来阐述清楚, 特别是以B2B为主的网站。如果你是一个专业的买家, 看到一个网站主页就放了几张产品主图, 图片比较粗糙, 没有什么文字描述, 全站翻下来, 只知道这个公司在经营某个产品, 但并不知道这个公司的其他信息, 比如团队文化、研发实力等。你会是什么感觉呢?

6. 打通网站社媒且持续性更新

目前还有很多公司没有建立自己的社交媒体账号, 这样会导致几个看不见的损失。

第一, 缺少了给网站引流的渠道。我们知道很多 3C 商家前期都是靠社媒给网站引流的, 比如 Anker, YouTube 和 Facebook 的引流效果都是非常明显的;

第二, 缺少了和客户的互动, 也不利于了解客户需求, 特别是面向 C 端的商家。现在很多 C 端利用网红直播带货, 带来很多销量, 如果没有开通社媒频道, 也就错失了这一波红利;

第三, 影响谷歌对网站 trust 值的判断。由于很多做黑帽 SEO 的人短期建立大量网站做站群, 而几十上百个速成网站是无法一一建立社媒频道的, 谷歌会据此判断没有做社媒频道的网站不信任, “误杀”了一部分常规网站, 给其排名带来比较大的损失。

还有一种情况是企业开通了社媒账号, 但是没有专门的人去打理, 时间一长慢慢就半荒废了。建议保持更新频率和活跃度, 写几千字的行业新闻、博客可能比较费心力, 但是一百多字的推特还是很容易的, 素材可以围绕企业活动、新闻、通知等, 比如公司的展会预告、春节放假通知、团建活动掠影, 都可以通过社媒发出, 借此展示公司的实力和形象, 增加客户对公司的了解和信任。

一个网站只有具备了以上这六个条件, 我们才认为它是合格的营销网站。有的朋友会问怎么没提到 SEO 优化、谷歌广告这些操作, 这些算是营销网站的进阶模式了, 只有先拿出一个合格的营销网站, 我们才能考虑下一步的进阶工作。👉



Nike 网站社媒 Facebook 主页



扫码阅读手机版

国际大买家的“备胎”策略

文_朱子斌(Ben)_精选自《Ben教你做采购》_中国海关出版社 图_站酷海洛 责编_刘艳林

关于作者：

朱子斌，笔名本叔（Ben），中国香港人，1999 年毕业于香港科技大学，先后在 3M、百得、欧宇航集团等欧美巨企任职采购，负责亚太区采购与策略合作事务，对供应链与运营等专业非常熟悉。



来，先一句话解释：双重来源策略（Dual Source Strategy）——大买家的“备胎”策略。

我常常说，做 500 强类国际大客户的业务通常都是一波三折的。没有足够的资源，真的宁愿早早拒绝报价算了。就算你过关斩将最后入了他们的 AVL（Approved Vendor List，合格供货商目录），也不要高兴得太早。因为，经过各种审查，你费尽力气入围后，也不一定有订单，就算有，也可能只能拿一小部分。

为什么会这样呢？

一 写给业务员

我曾经问过许多外贸业务员一个问题：“大家觉得新客户重要还是老客户重要？”答案一般都是一面倒，认为老客户重要。嗯，很好。接着我问了另一个问题：“你知道你做了老客户

多少生意吗？”这问题就难倒大部分人了。如果你查一查，你的客户究竟在国内买了多少东西，可能会你惊讶地发现：“啊？我们最大的客户原来还有那么多订单给了别人。”

读到这里，你可能马上提出这些问题：

- 怎样查？还有这种操作？

- 查到真的是这样了，那是为什么呢？难道我们做得不够好？难道客户准备换掉我们了？

- 我能把人家那些订单都吃掉吗？我有没有机会？该怎样做呢？

第一个问题很简单：海关数据。我不是这方面的专家，就不多说了。说一些我熟悉的好了。要回答第二个和第三个问题，你必须知道一个专业名词双重来源策略：Dual Source Strategy。

供应管理的基本原则是，稳定比成本更为重要。因为不稳定的供应可能带来很多麻烦，最后影响的可能远不止是成本，甚至带来其他更严重的赔偿。要是变成这样的结果，不是采购员省那一块几毛钱能补偿的。因此，“不把鸡蛋放在一个篮子”就是最佳答案了。所以，同时找两个或更多供应商就相当合理了。

如果你不小心发现了客户在外面有其他供货商，请不要觉得是你做得不好，客户也不一定有换掉你的计划；但你也别妄想能“干掉”所有对手，一家独大、一统后宫，这些都是错的心态。因为，“左拥右抱”是常态，是客户故意做成的局面，请不要试图改变。Ben 叔金句，“是他在买，不是你在卖”，懂吗？

以上内容，都是写给业务员的读者们。以下的内容是给采购专业人士看的。

二 写给采购专业人士

解决了业务员的问题，下面我来解决采购员的问题。想一想以下的问题：我该不该让两家供货商知道有对方存在呢？还是偷偷进行比较好？

1. 是不是所有产品都要两个供货商

第一个问题思路比较复杂，但结论比较简单：不是所有供应都要两个供货商。上面刚说了，双重来源的初心是为了稳定供应。有不少东西，市场上相当充裕，在某宝上随时都能买到，根本不用担心风险。不跟 A 厂买，随时都能找到 B、C、D 厂买。这样的产品，可以是标品（例如 ABA 三层纸皮外包装箱纸），也可以是技术门槛比较低的加工产品（一般五金制品之类）。这种普通供应，基本上就不需要双重来源了。其实，采购员可以用一个问题来测试：要是明天这个厂突然没有了，没法交货了，你是不是还受得了？在用完所有存货之前，换新供货商来得及吗？如果后果不敢想象，那还是要两手准备。

2. 这是否意味着双倍供货商开发成本

当然，坏消息是同时维护两个供货商是有成本的。但这是你平衡风险的成本，不多不少都会有的。如果是 OEM 的专用部件，那更加会涉及模具相关的巨大成本。两个供货商，就是两倍的投入。不是所有项目都能承

受这个水平的成本的。那怎么办？想想以下策略是否可行？

- 尽量只在最关键的工艺上做双重供应。

- 把开发和模具成本转嫁给供货商。

第一招，尽量把工序工艺细分，然后只在最关键的位置做双重供应。举个例子：表面处理。你的五金产品可能是以完美外观著称的，那么产品的表面处理供货商就相当关键了，不是随便一家都能达到你的要求。鉴于此，你应该找多于一个供货商，不止找，更要“开发”。一个有能力的供货商不一定等于一个适合你的供货商，这中间有很多方面是需要磨合的。这两者的距离，详见采购策略。

所以，我们该找两家五金厂吗？站在品牌商找 OEM 工厂的角度，主流的做法是找五金加工厂，然后他们自己找下游的表面处理工厂，而非直接下单给表面处理厂。但在这个例子中，由于核心工作是表面处理，也就是说，找好的五金厂不难，找好的表面处理技术加工厂难，那么我们对电镀厂进行“双重供应”就成为第一个条件了。所以结论是该找两家电镀厂，而非两家五金厂。

找出核心，然后只在核心做双重供应的唯一原因是：这样比较便宜，这是第二个条件。但如果这样做并不特别便宜，不特别有效益的话，那就不值得跳进两层的供应链去管供货商

的供货商了。

另外一个做法，就是把成本转给想插足的供货商。可是这一招……过时了。回到 2004、2005 年时，我可以很容易找到胃口大、敢于冒风险的厂家。只要你给他机会，大多数情况下他都会争取成为备胎的，真的会把整套模具先做下来，然后等客户的订单。当然，这些聪明的厂家不会平白给我们买方开模的，一般都会有条件。但这也算是个好的开始，最少，有得谈。

对于采购风险高的需求，不论价值高或低，我们都必须留个心眼，多使用库存策略、双重供应、承包生产等的方法，以降低风险。

3. 真的有两个供货商之后，要怎样分配两家的订单比例

“当你找到合适的备胎后，下一步要怎么办？”“用起来啊！”“那什么时候用呢？”“等有危险的时候就下单给他啊！！不然怎么叫备胎呢？”

以上模拟对话，叫作梦话，自我感觉太太好了，好像供货商都在为你一人而活一样。你们平时没什么生意往来，急起来找人时人家不一定愿意帮忙。就算是已在 AVL 但之前未有单的供货商也是一样。既然是急用备胎，那一定是原来的供货商出了大事，并非一两天就能解决的那种大事。你那时才跟备胎厂买货，一下子所有事情都会不顺手。



记住，所有合作关系都有一个磨合的过程，不是一来就能用的。所以，平时就得合作起来，而不是临时抱佛脚。

各位采购的同仁，不能等！平时就要给供货商足够的甜头，让他觉得跟你的合作是愉快的，只要他好好干，明天会比今天更好。对工厂来说，最好的甜头是真真正正的订单。所以买方要想有意识地培养一个供货商，最该用的就是订单。然而，订单量要好好分配，因为你还有个本来就合作愉快的供货商。一般我建议的比例是8：2。但这个比例和数量具体要看你本身的采购量。要是订单本来就不多，那两成就更加小了。订单太少的话反而可能会有反效果，所以得再想想还有什么可以做。要是真

的没有力量，那就不如直接跟备胎沟通一个好的备胎方案：“要是我突然要下单了，你们干不干？怎样干？”

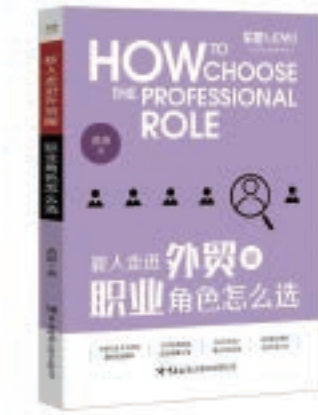
是7:3、6:4还是8:2这也可以是弹性的。我也赞成不要完全固定，而是随着供货商的表现调整。在关键采购上让供货商之间有竞争是一件好事，这可以以他们年终的达标情况作为依据。但这一个调整不宜明文规定，因为你难保明年这个项目会不会突然停掉。正所谓没有期望，没有失望，让他们自己猜猜标准为何就好了。有时，这样可能更有效果。

4. 该不该让两家知道有对方存在

关于“双重供应”的最后一问是“怕不怕

让他们知道我们另外有供货商？”Ben 叔的答案是：我比较怕他们不知道。我就不明白，怕什么呢？怕他们生气不干了？你在开玩笑吗？让他们知道有对方存在，保持竞争关系，“你不是唯一的”，好好干，不然订单都是人家的了，这样是最健康的竞争关系。当然，前提是要有足够的吸引力，让人觉得你是值得争取的目标。成为“preferred customer”就能产生这个功效。

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。

《Ben 教你做采购：金牌外贸业务员也要学》

作者：朱子斌（Ben） 定价：58.00 元
出版日期：2020 年 1 月第 1 版 出版单位：中国海关出版社有限公司
解读专业采购员应具备的能力
分享提高采购效率的多重策略
传授采购员管理供货商的方式方法
培养业务员、企业主逆向思维，契合采购需求

《新人走进外贸圈 职业角色怎么选》

作者：黄涛 定价：45.00 元
出版日期：2020 年 1 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

《从零开始学外贸》

作者：外贸人维尼 定价：58.00 元
出版日期：2019 年 10 月 出版单位：中国海关出版社有限公司
外贸 8 大岗位要求完全解析
15 年外贸实战经验倾囊分享
《孙子兵法》理论巧妙运用
资深外贸人带你定位职业角色，开启外贸人生

开发信的撰写技巧

文_维尼_精选自《从零开始学外贸》 图_站酷海洛 责编_刘艳林

关于作者：

维尼，毕业于海南大学国际经济与贸易专业，现任深圳新琪外贸有限公司总经理，《焦点视界》特约作者，热爱写作，乐于分享，多篇文章点击量超 10 万次，外贸文章以“实用”“接地气”的风格深受外贸人喜爱。

一封开发信里，标题只是在装点“门面”，店内的装潢和产品的展示才是重中之重。开发信的内容更要谨慎对待。不能让客户产生购买欲望或者合作意向，就看开发信的内容写得如何了。怎样创新开发信的内容？



一 写开发信应该注意的问题

外贸业务员每天都要写很多邮件，但是很多邮件发出后都没有得到回复。没有得到回复的原因有很多，我们只能尽量避免错误，以增加回复率。邮件标题是邮件的一部分，但只有一个好的标题还不够。如何写出能获取客户回复的开发信呢？

分析邮件的发送对象

我们要清楚是给谁发邮件，是经销商、零售商还是批发商？是欧美客户还是亚洲客户？在写邮件之前，我们需要对邮件的发送对象，也就是销售对象的身份信息进行收集和分析，越详细越好。要让对方知道这封邮件是写给他的，要有的放矢，抓住客户的心。同时，结合我们产品线中不同产品的销售对象、需求等，为客户量身定制开发信的内容。

透析产品优势

明确了销售对象,那么,我们的“销售武器”——产品的卖点是什么？是质量好、性能好、性价比高、外观创新还是其他？找到产品的卖点并在开发信中突出说明，让客户一眼看到合作的可能性。

透析产品优势和分析邮件对象这两步要结合起来进行。不同的客户关注的焦点不同，只有抓住客户的心来表述产品的优势，才能提高成交效率。如果实在不清楚客户的关注点是什么，则可以把产品优势简洁明了地罗列出来，尽可能增加命中率。

透析其他优势

除了产品优势，我们还有哪些其他优势，比如售后服务、价格、工厂、交货期、付款方式？通常，工厂的优势是售后服务、价格和交货期，所以很多外国经销商或批发商喜欢和工厂合作。不管我们是工厂还是贸易公司，都要找出“其他优势”，作为产品优势的“助攻”。当然，优势越多越有利。例如付款方式优势，也就是更有利于客户融资的付款方式。有些客户可能在融资方面出了问题，如果我们可以提供付款交单（D/P）的付款方式，则会比同行的电汇（T/T）付款方式更能抓住客户。要注意的是，每种付款方式都有其优缺点，要谨慎使用。



增加客户信任感

虚假不实、夸大其词的开发信，早已让客户对各种开发信疑虑重重，甚至产生排斥的情绪。邮件里都是我们单方面的说辞，如何才能让客户相信我们所说的？我们要拿出相应的证据。什么是证据？证据就是除了“口述”，额外添加的图片、附件、视频、报价表等。拿出看得见的证据，即使不能让客户完全信任我们，也比口说无凭要有说服力。

语言通俗易懂

专业英语八级的人是不是比大学英语四级的人更能写好开发信？其实不一定。邮件内容言简意赅就好，不需要舞文弄墨，也不需要使用多么复杂的英语从句。我们会不会用复杂的句型撰写邮件还在其次，首先

得看客户能不能看懂，邮件应以让客户看懂为出发点。除了欧美客户的英文很好之外，中东等非英语国家或地区客户的英文水平参差不齐，所以，邮件的内容要尽量通俗易懂。

排版简洁工整

美观的事物总是能得到大家的喜爱，对于邮件来说也是一样。邮件内容的排版不能杂乱无章，让客户看着费力，这样会降低客户阅读的兴趣。邮件中陈述的观点较多时，应该为其编号；一封邮件里的文字不能出现两种以上的颜色；想要强调的内容，可以加粗，但只能有一处或两处，不能太多；全文使用的字体需统一，外国客户比较常用的字体是 Arial、Tahoma、Times New Roman，还可以在实际交流过程中根据客户的习惯选择合适的字体。

二 常用的开发信模板

开发信的写法因人而异、因产品而异，好的开发信有很多可以学习和借鉴的地方。下面几个开发信模板，大家可以套用，但最好不要照抄。本书中讲到的知识都应该活学活用。

模板一

Hi, Sir/Madam, (您好，先生/女士，)

Glad to hear that you’ re on the market for electronic cigarette. We specialize in this field for 7 years, with the strength of EUR and USA market, with good quality and pretty competitive price. (很高兴您也经营电子烟。我们在这个领域耕耘 7 年了，主攻欧美市场，产品物美价廉。)

Also we have our own professional designers to meet any of your requirements. (另外, 我们有自己的研发团队, 提供定制服务。)

If you have any questions, call me. Let’ s talk about details. (如果您有任何需求, 请给我致电。我们可以详谈。)

Best regards! (美好的祝愿!)

Yours Lisa (署名)

这个模板可学习的地方是其简洁地表明了我们公司有实力、产品质量好且有价格优势。这个模板的内容比较中规中矩，几乎所有人都可以套用。

模板二

Hi, purchasing manager. (您好，采购经理。)

Good day! (美好的一天!)

We are××× supplier, and we have researched and designed some new product. (我们是 ××× 产品的供应商，我们研发了一些新产品。)

If you are interested in, I’ ll send you our catalogue. Thanks for your valuable time. (如果您感兴趣，我就给您发送报价表。感谢您宝贵的时间。)

Best regards! (美好的祝愿!)

Yours Lisa (署名)

这个模板的优点在于利用了客户的好奇心。许多客户都喜欢新事物，当我们提到研发了新产品时，一般客户都会说“那你发来看看吧”，大部分人不会拒绝了解更多有利信息的邀请。

模板三

Dear Sir or Madam, (亲爱的先生/女士，)

Are you interested in saving more money on importing any of the followings? (您对以下能为您省钱的产品感兴趣吗?)

A Model, (A 产品，)

B Model, (B 产品，)

C Model. (C 产品。)

All of our products are very affordable as a result of being produced in special economic development regions of China. (我们的产品都非常实惠，原因是它们是在中国的经济特区生产的。)

Please feel free to contact me if you want to know more. (如果您想了解更多信息，那么请联系我。)

Kind regards! (美好的祝愿!)

Yours Lisa (署名)

这个模板在一开始就亮出了撒手锏——“saving more money” (省更多钱)。对于追求低价格的客户，省钱即赚钱，这能快速地勾起客户往下阅读的兴趣。之后，介绍了 A、B、C 三款产品，以及指出我们所有的产品都很实惠，原因是它们都是在中国的经济特区生产的，享受优惠政策。客户读完这些信息会想：如果真的能让我赚更多钱，那么我愿意多了解一下。

模板四

Hey guy, (你好，朋友，)

ABC is trading here, exporting electronic cigarette with good quality and low price in US. (我们公司是 ABC，向美国出口物美价廉的电子烟。)

Call me, My phone number is ×××. Let’ s talk details. (给我回电，我的电话是 ×××，让我们谈一谈细节。)

Regards, (祝福你，)

Yours Lisa (署名)

这个模板其实是一个外国朋友写的开发信，特别简短，开门见山。把自己来自哪个公司、经营什么产品、有哪些优势分别通过一句话表述清楚了，一点都不啰唆，符合外国人的语言习惯。这值得我们学习、借鉴。

三 新颖的写作思路

“一千个读者就有一千个哈姆雷特”，模板是死的，而人的思想是活的。开发信是写给国外采购人看的，那么，采购人一般都希望从邮件里看到什么呢？我们写开发信要从采购人的角度去撰写，只有不断创新、不断尝试才可能进步。

亮出证据

我们写开发信的通病是整封邮件都在阐述自己的产品有多好、价格有多低。客户会产生疑问：你们如何保证产品质量？价格为什么这么低？价格这么低是不是因为产品质量很差？全凭文字描述，内容会很苍白，没有说服力，我们应该在简单介绍之后，附上一些照片，比如工厂照片、新设备照片、证书照片或者和其他客户的合影，甚至是视频等，增加可信度。

强烈对比

在写开发信之前，我们要分析客户的网站，分析客户的需求，然后将自己的优势产品与客户的需求产品进行对比。如何才能更清晰地展示对比的结果？笔者建议使用表格。表格内容要包括产品名称、产品图片、产品特点（即卖点，产品与众不同的地方）、产品价格。可以将表格添加到邮件的附件中，让客户了解我们的产品和客户经营的产品之间的差别以及我们的优势所在。

当然，这样的方法也可以用在对比同行的产品上。在通常情况下，我们的竞争对手也有类似的产品，我们不妨做一个表格，将我们的产品与同行产品的对比结果直观地呈现给客户。这样做很容易拉拢客户，原因是没有几个人可以如此细致，而且注意很多细节，如果我们不对比，客户则很难察觉。需要注意的是，

在对比时，应着重突出我们自身的优势。

抛出诱惑

怎么引导客户下单？对客户来说主要的诱惑是什么？无疑是“利润”。一切对客户有利的方面都可以算作诱惑，比如免费样品、免邮费、赠品等。如果公司可以提供这些方面的优惠措施，那么，不妨写到邮件中，这在一定程度上可以引导客户回复邮件甚至是下单。这些都是小诱惑，更大的诱惑应该是如何让客户赚更多的钱，那就需要结合产品、服务等来综合分析了。

用图片代替文字

邮件里是不是一定要有文字？我们不妨大胆一点。如果在邮件里不添加文字，直接用图片来表达我们的想法会怎样？我们都知道，邮件不能啰唆，而且要美观，但是当我想表达的东西太多时，该怎么做呢？答案是用图片。可以在 Word 文档或在 Excel 表格中写好内容，然后截图，也可以自己制作一张宣传图片或者在产品图片上标注关键信息。用图片代替文字的好处就在于直观和生动，更容易提起客户的阅读兴趣。



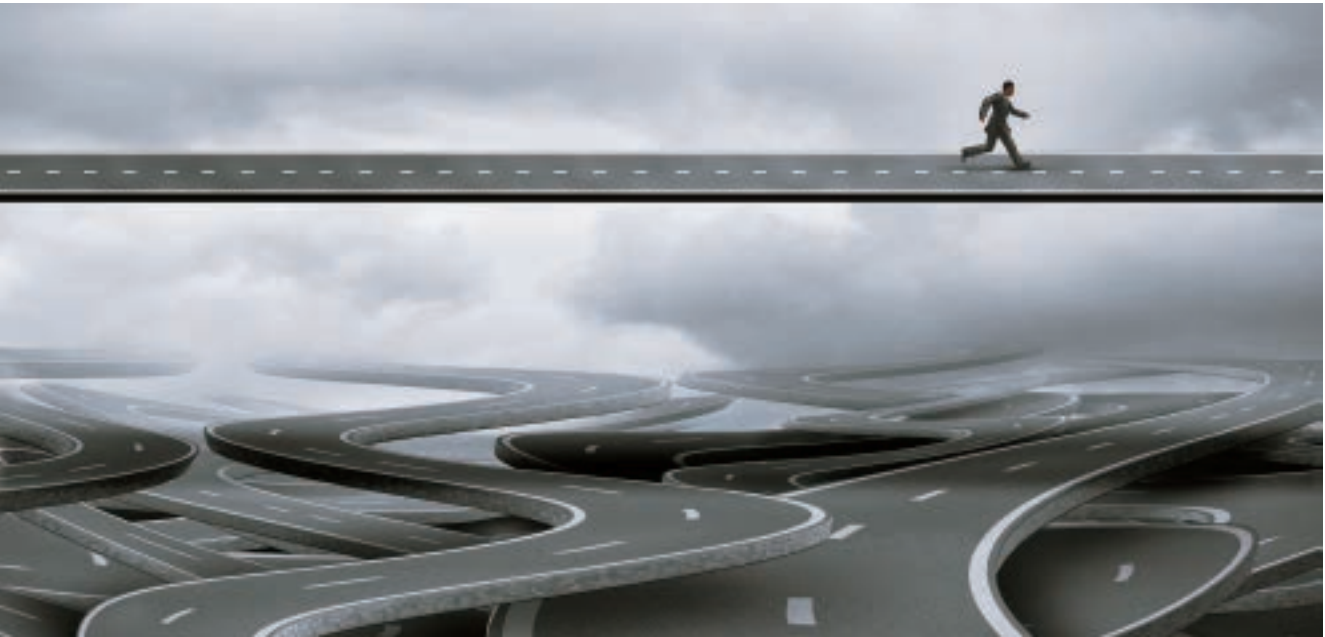
偶尔“出其不意”

“出其不意”的意思是我们可以不将邮件发给采购人。有人可能会问, 我们不发给采购人, 发给谁？答案是发给工程师或者研发人员。对于技术性很强的产品，采购人员反而没有工程师了解产品的性能和特点，把介绍产品特性的邮件发给工程师，力争获得客户工程师的认可。

另外，工程师很少收到这类推销邮件，不会有大的排斥感，所以邮件被阅读的可能性更高，而且，工程师是客户公司的人员，被工程师认可的产品更具有说服力。通过工程师在公司内部传递信息，成交订单的可能性反而更大。❶



更多精彩内容请扫描上方二维码购买维尼新书《从零开始学外贸》。





扫码阅读手机版

有哪些细节可以促成订单？

文_安东尼 图_站酷海洛 责编_刘艳林

这期我们讲讲与客户相处的细节，或者也可以叫“套路”。在开始讲套路之前，需要强调一下，做生意尤其是外贸行业，我们必须知道自身的优势和弱势，否则当客户挑出缺点时，我们不知道怎么应对。

言归正传，所谓的套路，其实是一些拉近与客户关系的销售技巧和销售心理，虽然做人要真诚，但销售讲究效率，如果找到更快的方法传递自己的真诚，可谓事半功倍。

善用肢体接触。肢体接触是拉近双方距离、放下戒备心的好方法。因为肢体接触是最原始的沟通方式，是除语言之外的第二大沟通方法。掌握好肢体接触的时机、尺度以及每个人的习惯，控制好分寸，可以事半功倍。



2.

销售过程尽量简单。当我们把销售过程搞得很复杂，给客户选择，他就需要时间考虑和分析。我们最怕客户说要考虑一下。因为客户考虑就是在给其他竞争对手留机会。我喜欢快刀斩乱麻。为避免夜长梦多，不管客户有没有选择困难症，都不要给客户太多选择。除非是老客户，可以慢慢来，新客户一定是越简单越高效。

3.

保持耐心，热情地面对你的客户。有时候客户喜欢犹豫、反复，让人心生烦躁，换位思考下，客户下单之前，反复考虑或者提出额外要求，说明他很慎重。哪怕是一个小订单，业务员也不要嫌烦，很多大单都是从小样品单开始的。只要认真对待，慢慢你会发现机会总

在不经意间出现。要想赚客户的钱，得习惯看到客户就微笑，想象着对方是带着订单来的，会成为你的客户，让客户感受到你的热情和专注。没有人愿意给一个一点都不亲切的业务员下单。

4.

习惯点头。点头是一个传达正面态度的肢体动作。当你在表达意见时不断点头，慢慢地，客户也同样会点头表示同意。不要小看这种肢体语言的影响。因为当客户习惯了以点头回应你的正面意见或者建议，报价或者确认订单时，你看着客户微笑点头，客户也会自然地跟着点头同意。这个方法我试过很多次，大大提高了成功率。

注意，点头动作必须自然，每次都是轻轻地看着对方微笑点头，带有正面的鼓励意思，而且必须在沟通时提前让客户习惯你的这个动



作，否则到报价阶段你才拼命点头，只会让客户觉得你太奇怪了。

5.

抓住“天时”的契机。我发现碰到那种昏沉阴冷的雨雪天气，反而更容易成交。因为天气恶劣，客户不会急急忙忙地去跑很多家同行。所以业务员此时有更加充裕的时间去做销售工作。客户也因为行程宽松，会更加专注倾听。在沟通时，业务员要以阳光的心态和语调去影响客户，让他产生信任并作出决策。在客户到公司的第一秒开始，要让他感觉到你们的重视。

记得在办公室放点客户所在国家的音乐，饮料、小吃、欢迎牌、小礼物、笔或者一些手机的充电设备等，提前准备好。这些小礼品可以批量订购，成本并不会很高，印上公司信息还能起到宣传作用。当客户有宾至如归，流连忘返的感觉，他可能并不会立即下单，但糟糕或无准备的接待肯定不会换来订单。

6.

想办法积累话题。这些话题可以是客户的一些个人爱好，也可以是其他方面的兴趣。把客户的爱好变成自己熟悉和了解的爱好和习惯。这样做的目的是争取建立共同点关联客户。心理学表明，人们对与自己有共同点的人具有天然的亲近感。个人爱好是一方面，能够去拜访客户居住城市会对拉近与客户的距离更有帮助，见面次数越多，信任值和亲近感越高。

业务员不要常年窝在国内，要出去拜访客户，即使一年只去一个地方，几年下来的游历经历和见闻，也可以和客户聊上很久。如果碰到客户所在的城市你刚好去过，可以想象有多少共同话题可以聊。

7.

和客户分享彼此之间的秘密。请在适当的时候说，我一般都是在客户最放松的时候说。千万别一见面就说，我告诉你一个秘密。客户会以为你疯了。告诉客户一些真实而无伤大雅

8.

的小秘密，这个秘密你不轻易告诉别人，但和客户特别投缘，所以告诉他。好好想一想，包装一下，可以是个人的一些小众的爱好或习惯，或者童年的一些淘气的经历、趣事。让客户觉得你特别信任他，这样可以赢取客户对你的好印象。这是拉近客户关系的最快方法。

关注客户的状态。如果客户不在状态，你所做的一切都是白费。因为客户没有听进去，就不会考虑下单。当察觉到客户心不在焉，请停止销售过程，关心一下客户。不勉强客户，反正勉强也没有结果。我们可以直接问客户：Is there anything wrong? Do you need to take a break for now?先停一会，休息一下，闲聊一会，喝杯咖啡，或者和客户一起抽根烟，然后聊聊天，再问客户原因。

我有时候是会直接问客户：Is there something wrong? I sense that you are not really interested in what I am explaining to you regarding our products. I wonder why, since you are travelling so long to China and



come to our factory. And I really don't want to waste your time if you are not interested. 然后诚恳地看着客户的眼睛，轻轻地点头，以此鼓励对方回答你的问题。

9.

当客户不止一个人。业务员在销售过程中的任务首先是尽量赢取其中一个人的认同，然后你再和这个人一起去说服其他人，这样才有成功的机会。像那种夫妻档公司，两位都是老板。如果他们意见相左的话，必须调解好才能继续谈生意，否则得罪了谁都做不成。之前我碰到过一对墨西哥夫妻客户，老婆负责财务，老公懂生意。在了解客户的关系情况下，我们选择帮老公说服老婆。但我们在建设好和老公的关系的同时，都表现得特别尊重老婆一方，什么事情都先问她一下。

还有一种是父子关系。万一不幸碰到他们因为下单有意见分歧而产生争执的时候，业务员就是调解员，千万不要不闻不问。不理不睬最终多半鸡飞蛋打。如果你调解得好，你就有机会成为他们最好的朋友。我之前在广交会碰到一对父子，爸爸喜欢老设计，儿子喜欢新设计。他们就在我面前吵得不可开交。我了解情

况后，建议四六开，爸爸六成，因为爸爸是给钱的那个。结果这个订单就谈成了，后来大家还成了好朋友。

合伙人关系比较麻烦。最怕那种大股东没有来，客户需要回去汇报商量的情况，我们基本可以断定他们不会马上下单。但如果合伙人都来了，就不一样。我们要找到决策者，就是大股东，同时要另外安排人去跟进其他人，人多意见就会多，所以必须尽量不让其他人参与进来。

10.

适度恭维客户，但不要惯出毛病。尝试和客户说：You are very important to our company.或者说：You are always come first in the eyes of our company.你只是告诉客户，他对于我们公司，非常重要，公司会万事以客户为先。这一句没毛病。但记住千万别老强调什么“客户就是上帝”。我们很多同行都喜欢把客户捧上天，客户就觉得自己就应该享受“上帝”待遇，提各种无理要求。吃饭没有问题，但没必要都吃鲍鱼、龙虾。客户的很多坏毛病都是我们惯出来的。

11.

给客户筑梦。如果企业已经树立了成功的标杆，一般更容易促成客户成交下单，尤其是那些中小规模客户。我们喜欢和客户描述合作前景，希望大家一起成长，互相扶持，让客户成为他所在的国家和地区数一数二的行业老大。客户当然希望得到供应商的支持，多一个可靠的合作伙伴。但注意这种支持是在供货方面的支持，千万别贸然提供财务上的支持，付款尽量还是按正常的规则来走，要控制风险。

12.

不和客户争辩。正常情况下，客户是不会和业务员“抬杠”的，当有分歧时，他要么选择继续沟通合作，要么彻底放弃换下一家。所以如果业务员碰到了跟你较真的客户，那要恭喜你，这是绝对可以发展订单的客户。因为客户还愿意浪费时间和精力跟一个与自己利益不相干的人抬杠，起码证明他不讨厌你，你还有机会。但聪明的业务员不会和客户争辩，因为不管输赢，让客户不开心了，都会影响到结果。业务员的目标是拿下订单，而不是争赢客户。

13.

耐心收集相关的信息。在销售过程中，通过和客户沟通和聊天，我们可以从客户的口中得到很多有用的信息。业务员必须耐心倾听，用心记录。在聊天时，我甚至会引导客户多说，从他之前的采购经历，可以推断客户的喜好和习惯。只有知道客户的痛点，满足客户的需求，才会事半功倍。

14.

让客户感觉自己占据主导。在销售过程中，我们需要引导客户，但也需要让客户感觉是他在控制整个场面。这样的话，会更容易拿下客户。很多老业务员可能会有这样的心得。当客户感觉自己是被推着往前走的时候，他反而感觉不爽，甚至产生逆反心理影响成交。记住，我们的目的是拿下订单。多给客户做选择题，让客户自我感觉良好，不妨学着多多赞美客户，每个人都喜欢被肯定被欣赏。"You are one of the smartest person I ever met. I might learn a lot from you."

15.

学会处理突发状况。如果在客户参观过

程中，碰到其他同事发生争执或者吵架之类的事情，不管有没有影响到客户，都必须和客户道歉。客户虽然听不懂中文，但肯定知道他们是在吵架。所以必须和客户解释一下，告诉他发生了什么事。为避免客户带着疑问和不快影响销售过程，业务员有必要解释清楚，然后道歉。业务员的处理方式会让客户觉得，业务员非常专业而且重视自己。这也是拉近与客户距离的一种方法。

16.

懂得利用第三者案例去说服客户，这个第三者最好包装成和客户类似的情况。如果是在同一个国家，必须确定客户不介意市场已有类似的竞争对手。反之，更换国家和市场。

这种个案可以是好的结局或者不好的结局。看业务员怎么利用，怎么去说服客户。比如有的客户贪便宜采购了市场上的低价产品，结果质量太差投诉众多，不得不吸取教训，干脆选择重新跟我们合作；比如哪个客户一开始就跟我们合作，现在已经变成了这个国家的一级代理，市场占有率高达百分之七十。这些故事最好有名有姓，有图片有视频，真实可靠。好的案例是为了让客户信任你的推荐，同意你的观点，坏的示范是为了向客户展示前车之

17.

鉴，劝其不要贪小便宜吃大亏。这种套路运用得好，能够加速拿单。

尊重客户。有些业务员在接待亚、非、拉地区的客户时，会自以为是地先推荐便宜的产品。这种做法会让客户感觉很不好。即使明知客户买不起，我们也不能表现出来。业务员要

让客户感觉业务员是为客户的利益着想，告诉客户哪种产品比较贵，可能不适合他们的目标市场。

有经验的业务员会告诉客户哪些产品在当地市场会有销量，哪些比较适合客户，从客户的角度去诠释采购的理由。当业务员赢得了客户的信任，客户就会接受你的推荐。推荐产品给客户的时候，如果已经有其他同地区的客户采购过且销量不错，不妨如实告知，然后主动提出为客户将产品做一些小改动，避免雷同，提前解决客户的忧虑。

总之，销售是一个注重细节的工作，这些基本的细节可能并不起眼，但如果业务员把握得好，离做出业绩也不远了。在外贸销售过程中，许多业绩做得好的业务员，基本都会采用上述套路。可能表现方法不一样，但目的都是一致的，为了拿下客户的订单。18



防范钓鱼骗局实用指南

文_宗禾 图_站酷海洛 责编_刘艳林

有人形容做生意就像谈恋爱，先是互相试探心意，随后进一步加深了解，最后一拍即合有相见恨晚之感。当然，这只是理想的状态，在真实的世界里，国际贸易的风险与盲婚哑嫁比有过之无不及，当你奔着建立一段长久的关系坦诚相待时，对方却只想着如何利益最大化地收割你账户里的余额。

其中最让人防不胜防的，当属钓鱼骗局。夜路走多了，难免遇见鬼。今天我们来看看如何识别、预防、应对和完善，不求百毒不侵，但求有备无患。

一 识别钓鱼

先来看一个常见套路：业务员收到一封询盘，说对产品感兴趣，当回复询问具体细节时，第二封邮件来了，邮件中提供了一个网址，对方说需要的产品在这个网站上。业务员打开一看，需要以邮件账户注册登录，试了好多次都

不行，再给客户发邮件就没有了回复。这是个典型的钓鱼邮件。

当骗子获取了业务员的账号密码，他就会一直潜伏，并跟踪往来邮件，刚开始业务员根本无法察觉，等到有个大金额订单要走账了，骗子开始收割，此时才东窗事发。

因此，在平时的工作中，我们要注意：

1、千万别随便注册登录什么链接。无论是邮箱还是即时通讯应用，只要遇到让输入 Email Address 和 Password，钓鱼无疑。

2、如果客户发来的邮件中带有 exe 格式的附件文件，小心木马，直接删除。

3、遇到各大 B2B 平台或者邮箱系统的客服邮箱发来邮件，要求输入你的邮箱账号、密码以验证或更新邮箱账户之类，可以直接忽视（不放心可以联系平台或者邮箱的客服，复核确认）。

二 亡羊补牢

万一业务员出于好奇已经录入了账号密码，只修改密码和杀毒是没用的，骗子照样能获得到邮箱的内容。我们还要做以下几件事，才可以永绝后患：

1、首先，我们要在“自动转发”里把骗子填写的邮箱删除掉，否则，邮箱发给任何人的邮件都会自动抄送一份给骗子，而发件人却不知道；

2、其次，我们要在“关联帐户”或者“关联邮箱”里，把骗子设置的帐户和邮箱删除掉，否则，就算采取了第一条措施，骗子仍然能以其他帐户来登陆这个邮箱；

3、第三，有相当一部分邮箱被修改密码之后，可以自动把新密码发送到手机号码，因此我们要查看一下，在设置选项里面，骗子有没有留有任



4、做了上述三件事情之后，三周之内，请不时查看一下邮箱最近的登陆历史。大部分邮箱都有这个功能，一进入邮箱，点击登陆详情，查看最近有没有其他地区的人登陆这个邮箱。如果连续三周之内，没有不相干的人登陆邮箱，就基本可以高枕无忧了。当然，如果在客人要下单之前，我们再查看一下邮箱的登陆记录会更保险。

5、在跟老客户的联系邮件中加入一段话，强调如果变换支付相关方面的信息，务必电话和传真确认（附上号码），若仅以邮件通知的形式出现，千万不得作数。

三 预防办法

据了解，大多数邮箱被黑的人是因为没有听说过“钓鱼”这回事，还有一部分外贸同仁，明知道有这回事儿，还是心存侥幸：面对疑似钓鱼的链接，依然尝试输入自己的邮箱账号、密码，以期看到客户真正的 Sample, T/T copy 之类。

其实对于有链接的邮件，解决方法也很简单，首先打开链接，然后随便输入一些字母或数字，只要后缀是邮箱标识就可以，再输入密码，密码也可以随意输入。如果在这种情况下仍然可以进入链接，基本上可以确定为钓鱼网站，不过骗子的手段也在升级，有些链接里面确实有一些求购信息。为避免错杀，建议专门

注册一些个人邮箱作为小号，专门用来打开这类链接。这样，即使被黑了也毫无风险。

如果公司有条件，我们推荐使用收费的企业邮箱，因为它的安全举措可以帮助我们降低一些风险：

1、登录需要手机验证码。每次登录邮箱时，都会发送随机的 6 位数字到绑定的手机，验证码正确才能成功登陆邮箱。

2、IP 登录限制。如果公司使用的是静态 IP，就可以使用这项功能，将邮箱账号限制在某个 IP 段之内登录。这样 IP 段之外的骗子，即使获取帐号密码一样登录不了邮箱。这招虽然不太方便，但是非常安全。

3、实时自助查询功能。实时查询邮箱登录、邮件收发、邮件删除情况，出现异地登陆时会以红色字体提醒用户留意。

4、邮件监控功能。被监控邮箱收发的邮件都会复制一份到监控邮箱，如果邮箱出现异常，可以及时被发现。

四 完善措施

除此之外，可以完善的人为因素包括但不限于：

1、经常杀毒，邮箱密码设置得复杂些，定期修改邮箱密码，检查邮箱设置。

2、密码专门保存于线下，不要保存在网页或电脑中。

3、提高网络安全常识，不随便打开陌生人发来的链接。

4、涉及到财务信息时，最好与客户约定需要多种方式同时确认，电话、传真、视频、即时沟通 APP 等。

5、把银行账号写到合同里等，银行账号变更时也要线上线下多种方式同时确认。注意 PDF 格式的文件并不安全，因为它是可以被修改的。

6、当客户打完款，一定要盯着客户要水单，最好是传真，最好养成习惯。

7、和客户闲聊的时不妨讲讲类似的惨痛教训，让客户保持警觉。如果能约定暗语用于紧急情况下的身份确认，就更能保持遇事时的有效沟通与合作。

8、一旦发现邮箱有异常，不管客户是否正在合作，要全部通知一遍，尤其老客户，直接打电话。

最后说一个法律常识，当不幸遭遇此类骗局后，即使知道骗子在中国，供应商也立不了案，因为客户才是法律意义上的受害人，在中国，只有受害方才能报案、申请立案。如果发现货款被骗，供应商请第一时间让客户想办法联系银行冻结，如果很久才反应过来，钱到了骗子账户以后，就很难追回了。■



采购商验厂的十大重点

文_George Huang 图_站酷海洛 责编_刘艳林

当采购商终于找到理想的业务合作工厂，对方的演讲专业而清晰，沟通可靠而实在，让采购商对潜在的业务合作伙伴寄予了厚望，此时，采购商常常是激动而兴奋的。

但是，比起急着向新供应商下订单，经验丰富的采购商一定还想知道得更多，这样才敢抱有更大的希望。要知道，只有通过尽职的调查，使用有效的实地审核对供应商进行评估，才能验证期望与现实是否相符。

比如，这种实地审核可以帮助采购商了解供应商有没有实验室现场验证材料成分，或者有没有供应商与其他实验室合作测试的显示记

录，避免遭遇损失。采购商能知道上述这些细节，是因为这些都是实地审核的项目和后续报告的组成部分。

无论采购商对供应商多有信心，都无法替代实地审核对供应商的真实能力验证的可靠性。

不同的采购商对供应商有着不同的期待和要求，大多数被采购商委托的实地审核包括了以下重点，在采购商看来，这些重点也是一个合格的供应商应具备的基本条件。因此，如果供应商要接待采购商参观工厂，以下也是建议向买家重点介绍的部分：

1.

零容忍项

在实地审核清单上的某些检查项目，可能与预期要求有些出入。但是，采购商尤其是欧美的采购商通常无法容忍一些严重的违规行为。不遵守这些标准通常会导致供应商面临实地审核“失败”的后果。

零容忍项包括：

· 验证强制性许可证和证书，例如商业或出口许可证，这将有助于确认合作计划操作的合法性；



· 在审核过程中，通过现场考察和询问管理人员收集是否存在童工或强迫劳动的证据。

在实地审核过程中，审核员可能会观察到严重的违规行为。例如，如果审核员参观工厂时生产线上明显有未成年工人，则审核员可以将其展示在他们的报告中。

采购商需要对此进行单独的审核，以全面评估企业的社会责任。采购商将避免与违反零容忍要求的供应商合作，因为此类违规行为会带来各种风险。

2.

基本设施、环境和设备维护

参观工厂是整个实地审核过程中最基本且至关重要的部分。实地审核能够揭示该生产企业当前的运营情况和运营环境。

在参观过程中，审核员将他们的发现填写在审核清单的对列表格中，涵盖主要的生产设施、环境和设备。此部分的实地审核主要包括以下方面的检查：

· 是否已有海关反恐贸易伙伴关系 (C-TPAT) 或全球安全验证 (GSV) 认证 (视行业而定)；

· 能否在生产、质量控制、包装和存储区域内提供足够的照明；

· 是否具备适当的生产硬件，包括完好的窗户、墙壁和屋顶；

· 日常设备是否有清洁和维护，包括专门的维护团队；

· 模具是否具备正确的贮存条件和使用程序

· 常规检测设备是否校准；

· 是否有独立的 QC 部门。

生产区域的不规范很容易导致质量问题。比如 QC 人员在没有足够照明的条件下检查货

物，如何确保生产单位达到标准？生产人员又如何在缺乏定期检查和校准设备的情况下保持产品的质量一致？

3.

质量管理体系的组织

此要求对于了解该供应商是否可以满足采购商的质量标准至关重要。有效的审核应涵盖供应商质量管理体系 (QMS)。

质量管理是一个宽泛的话题，但是实地审核过程通常应包括以下方面的检查：

· 是否配备负责 QMS 开发的高级管理人员；

· 生产人员对相关质量政策文件及要求的熟悉程度；

· 是否已有 ISO 9001 认证；

· 质量控制团队是否独立于生产管理。

由国际标准化组织创建的 ISO9001 是全球公认的质量管理体系标准，供应商必须证明以下内容，才能合法获得 ISO9001 认证：

· 提供持续满足客户和法规要求的产品和服务的能力；

· 具有能够识别和实施质量改进的程序和政策。

强大的质量管理体系的核心要求是生产企业具备主动识别和纠正质量问题的能力，而无须买方或第三方检查员的事先介入。

验证供应商是否拥有独立的 QC 团队，是实地审核的一部分。没有健全的质量管理体系的供应商通常缺乏独立的质量控制团队。他们可能希望依靠生产人员的自觉性来控制质量。这就带来了一个问题，生产人员在评估自己的工作时通常会偏袒自己。

4.

物料和组件的质量控制

采购商最不希望看到的，就是供应商通过使用劣质材料和低质零件来削减成本。原材料的质量问题通常会影响订单交付，返工难度大且成本高。例如，你不能将采用了错误密度的面料制成的成衣返工，因为面料本身就不合格。供应商必须采用正确的面料重新生产才行。

检查供应商的物料控制流程可以使采购商深入了解工厂的物料质量控制标准。负责任的工厂员工应做到：

· 系统地检查进料和零件的质量；

· 在整个预生产阶段遵循明确的物料质量处理准则。



实地审核将核实工厂在验证材料和组件控制方面的内容：

- 物料进厂检验的程序和规范程度；
- 材料标签是否透明详细；
- 是否合理地存储物料以避免污染，尤其是在涉及化学品的情况下；
- 是否具有清晰的书面程序，用于选择、维护和评估所有原料供应商的质量绩效。

5.

生产过程中的质量管理

在生产过程中的有效监控可以帮助供应商及时识别质量问题。这点对于生产具有很多零件或涵盖多个生产流程的产品（例如电子产品）的供应商，尤其重要。

在生产过程中的质量控制旨在捕捉具体制造环节中出现的各种问题，并在它们影响订单之前加以解决。如果你的工厂在生产过程中控制不足，那么成品出现的质量缺陷可能五花八门。

- 有效的实地审核应验证工厂的员工：
- 是否对生产过程的各个环节进行全方位的功能以及安全检查；
 - 是否清楚地将合格品与次品分开，各自归于带有明显标签的盒子或垃圾箱里；
 - 是否采用适当的抽样计划来执行生产过程中的质量控制检查。

6.

成品控制与检验

这一部分的审核验证了工厂在生产完成后的质量控制流程。虽然生产过程中的质量控制对及时找出问题至关重要，但仍有些质量缺陷可能会被忽略或在包装过程中才出现。这就说明了成品质量控制流程存在的必要性。

无论采购商是否委托第三方验货，供应商也应该自己对制成品进行随机检查。检查应包括成品的各个方面，如产品的外表、功能、性能、包装。

在审核过程中，第三方审核员还将检查成品的存储条件，以验证供应商是否在适当的环境中存储成品。

大多数供应商针对成品都拥有某种质量控制体系，但是他们可能无法使用具有统计意义的有效抽样来验收评估成品的质量。实地审核清单中的这个重点，就是用以验证工厂是否已采用适当的抽样方法来确定产品在装运前全部合格。这种检验标准应明确、客观且可衡量，否则应拒绝装运。

7.

实验室检测或第三方检测

作为供应商，怎么确定银耳坠的银含量有多少？一双跑鞋鞋底弹性你怎么评估？一辆婴儿车的安全性和稳定性如何考量？

只要涉及产品的质量、性能、安全等参数，实验室可以回答这些问题。评估一个供应商的实验室的测试能力必须严苛，尤其在采购那些法律规定的必须符合相关强制性标准的产品时。

当然，不是所有的供应商都拥有自己的实验室，也不是所有的产品供应商都需要拥有一个实验室。不过，如果有的供应商声称已经具有这样的配套设施，而且正在以此测试他们的产品，实地审核有必要验证此项。

具体验证项目应包含：

- 测试设备型号及功能；
- 测试能力，包括具体的测试项目以及参照的国际标准是哪些；
- 实验室工作人员的培训与考核完善程度。

如果供应商没有实验室，审核员应核实供应商是否在与任何有资质的第三方实验室合作。如果调查显示工厂不参与任何检测，必要时，采购商则需要自己安排第三方检测公司进行独立的样品检测。

8.

人力资源招聘和培训实践

随着中国经济的发展，供应商发现招聘和留住生产线员工越来越困难。2017 年，中国的劳动力人口自 2010 年以来第一次跌落到十亿以下，这种下降趋势预计将持续整个 21 世纪。

劳动力的锐减导致中国工厂的高离职率，以致于工厂不得不额外雇佣临时工来完成限期订单。例如，苹果对供应商的几次秘密审计显示，工厂在通过劳动力中介机构广泛使用未经正式培训或签订合同的临时工。

当未经培训的新工人不断参与到生产流程时，供应商工厂雇员的高替换率可能会导致货期延误和质量问题。因此，高质量的人力审核应包括以下方面的检查：

- 企业是否具有针对新员工和现有员工的



结构化培训计划；

- 新员工入职及资格测试记录；
- 正式的、系统的培训记录档案；
- 员工在职年限统计。

这些系统清晰的结构有助于证明工厂老板对人力资源的投入和管理。从长远来看，这几乎可以等同于更低的运营成本、更多有经验的工人和质量更稳定的产品。

· 开发新概念和生产新产品的能力；

- 根据客户的需求及思路创造出所需产品的周期。

我们还可以通过查看样品以验证供应商团队设计、制造出符合要求的产品的能力。请注意，新产品的样品通常是由研发团队而非生产人员制造。因此，在进行批量生产时，样品的质量可能无法代表工厂批量生产的实际能力。

· 工厂的运营是否有序而稳定；

- 员工在实地审核过程中是否持合作态度。

如果遇到试图阻碍或影响审核过程的供应商，则表明该工厂可能存在隐患，甚至可能造成严重的负面影响。

另外，不重视小额订单的供应商同样可能会推迟大订单的生产。运营过程出现的因素则可能表明企业的财务状况不稳定。

10.

业务发展与管理

供应商的组织结构和管理态度能够反映出他们与买家有效沟通、处理订单的能力和职业操守。

这些看上去比上述实地审核的其他要求更为主观。但是，这些部分仍然很重要，应如实反映出以下问题：

- 员工是否专业，尊重并有兴趣与客户开展业务；
- 工厂的结构是否合理恰当，是否有专门的销售、客户支持和财务团队等，能与客户保持沟通，处理订单并执行其他业务职能；

结论

一个完整的实地审核至少应包括以上十部分。详细的实地审核报告还应按一定的标准对供应商的各项软硬件进行量化评分，以确保它们符合上述每一项要求，并由此得出总分。

国际贸易总会存在一定的风险，当这个疑虑被第三方的实地审核打消之后，采购商将自己的业务委托给这些合作伙伴也会感到更加安全。许多采购商发现，实地审核为他们提供了客观、标准化的供应商的评估方法和报告。这对打算长久合作的双方来说，都不失为一件好事。■



市场不会给砸价的人涨价的机会

文_Stellar 图_站酷海洛 责编_刘艳林

关于作者：

王星（Stellar），从事外贸近 10 年，擅长海外项目管理、学习型团队打造和商务英文写作。目前在西安一家外贸公司从事海外销售。

题记

在小王公司的大厅内，有一个电话营销业务团队，几乎每天都能听到销售员在向他们的主管进行“特价申请”。

客户打电话来询问某产品，电话转给对应的区域销售，销售员口头报价后电话那头反应比较强烈，经过一番话术博弈后，电话挂断，销售员找自己的主管按照公司价格体系申请特价。

主管大声质问：咋又申请特价？这都多少次了？

销售员说：客户都说了，只要价格降到这个点，他就采购。

主管说：每次都是这样，申请了就得挨骂，你等着我去找老板，批了请我吃饭。

故事的结局当然是销售员拿下了调价后的订单，第二天晨会上主管宣布前一天的业绩。两个人后来有没有吃饭不知道，但是销售团队里特价申请越来越多，那些因为低价带来的客户，业务员只有继续加大降价幅度才能促成订单，最终，也常因为更低的价格而逐渐离开。

在实际的销售过程中，一旦感觉客户迟疑，销售员忙不迭地主动提出降价。是的，降价的促单效果明显，这在许多公司的销售部门里已成为常态。

长此以往，企业业绩对降价形成依赖。价格很快就降到了盈亏平衡点，企业只能在成本上想办法。无论是降低员工福利，还是对物料成本进行控制，产品品质和服务必然受到影响，竞争力被削弱。



当企业只能在成本上想办法，产品品质和服务必然受到影响

没有不好的行业，只有不会经营的老板

不论是做内销还是做外贸的小伙伴都有个感触：市场上总有人价格做得比你更低。出差跑市场，参展看同行，你会发现市场上同类产品高度重合，严重过剩，有时候连产品的款式、包装、性能、宣传都一样，让人看不出差异。价格没有最低，只有更低！

一开始大多数公司都坚守着所谓的价格、品质、品牌定位，随着“劣币驱逐良币”效应出现，为了维持市场份额，终于也加入了降价的阵营。从销售员第一次给客户降价，到最终的整个行业被做烂。这种蝴蝶效应并不是危言耸听。想一下，你所在的行业有没有这样的情况。

笔者曾经在美国、新加坡、印度的展会上，分别见过一些中国企业从展会第一天上午开始一直到最后一天结束，每天都贴出已经探底但还是能更低的价格海报，让其他参展商们不知所措。

土地因为污染种不出健康的庄稼，行业因为拼价格变得无序，又怎么能酝酿出好的产品生存环境？

一家公司在行业里只是沧海一粟，如果为了自己的生存，不让大家活。结果呢？大家都没得活。正应了西方那句谚语：点燃人家的厨房，煮热自己的咖啡。烂掉的市场来自没有底线的企业和不会营销的老板。

反观行业里最具影响力的那几家标杆企业，他们的价格不一定是行业最高的，但绝不在低价那个群体里血拼。他们的发展和扩张速度不一定最快，规模和生产线不一定最大，产品不一定最丰富，但却能够始终如一地坚持创造商业价值和社会价值。

在销售的世界里，能否赚到钱或者赚多少钱取决于两个变量，一个是销量，另一个是价格。

现代营销学之父菲利普·科特勒曾说，你不是通过价格出售产品，而是出售价格。国内营销实战专家金焕民老师则进行了更直白地剖析：销售是通过价格把产品卖出去，营销是通过产品把价格卖出去。



购买后的多元化意识形态所呈现的价值，决定了价格

如何不通过降价做好营销

买卖是蕴藏着奥秘的两个字。在还没有货币出现的时期，人们物物交换的贸易形式，最能直观地体现买卖的本质。

一个人有粮食没有布匹，一个人有布匹没有粮食，他们选择物物交换。表面看来，两人的需求分别是衣服和粮食，深层需求是一个人要吃饱肚子，一个人要穿衣蔽体。有粮食的那个人如果搞清楚有布匹的人当天有多饿，大概就可以决定了他的一石米可以换对方一匹布还是十四布。

就像对于钻头生产企业而言，消费者要的不是直径五毫米的钻头，而是直径五毫米的那个钻孔。

买卖从来卖的都不是产品本身，而是其所蕴藏的实际价值，可以是一种感受，一种便捷度，一种体验，一种缩减成本的途径和工具，甚至是炫耀虚荣的资本。这种价值是购买后的多元化意识形态的呈现，这个意识形态决定了价格。

对于我们而言，能够把其中一种做到极致，就足以在市场和行业里卖一个满意的价格。就好像武林各门各派，凭借着一门绝世武功就能吸引江湖中许多弟子归入门下。

小王所在公司的价格体系分为出厂价、批发价、网络零售价、零售价几个逐步增高的档次。最近和一家新客户签了两个合同，一个合同和零售价一样，一个合同在网络零售价和零

售价之间。这个产品同行的售价是 400 多，小王的合同产品单价超过了 700。为什么呢？

客户是贸易商，运输由他们负责安排，而他的国外甲方很急想要空运，然而产品比较特殊，上不了飞机。

知晓情况后，小王列了个详细的清单，分析这个订单空运和海运的利弊，然后和一家拥有专门飞目的国特殊航线的货代沟通了情况，货代不否认会出现查扣的可能性，但通过自己的方式以及前边出货的经验来看，没有太大问题。在客户一筹莫展之际，小王把沟通的情况给客户讲明，然后把货代推荐给客户，让两方自行联系并且实时跟进协调，结果皆大欢喜。

刚报价时，客户曾问过小王：为什么你的产品比市场上的价格高那么多？解决了运输方式的难题后，客户再也没和小王提过价格的事情。

后来，客户拿到甲方的后续需求后，转发给小王，小王继续默默报着公司价格体系里高档次的价格。

路各有不同，低价的企业先易后难，高价的企业先难后易。大部分销售人员喜欢用降价这个手段来促成订单，而高明一点的销售员则把降价作为谈判过程中预先设计的备选筹码，可选但不必选。用策略定价，再用战略把产品卖出去。如何证明你的产品和服务物有所值，就是营销的奥秘。10

生命柱的启迪

文_王重和 责编_刘艳林



远眺生命柱

的皑皑白雪和夏日的灿烂阳光，当地人自豪地说，如果要给神仙寻找度假胜地，非挪威莫属。

挪威人热爱自然。他们认为户外活动是摆脱现代文明和过度舒适的重要方式，其价值在于避开城市的喧闹和噪音，通过冥思遐想获得心灵的安宁与自由。

尽管现时挪威已是富裕国家，但人们还是觉得贴近自然、朴实无华的生活才弥足珍贵。他们常说宁要乡间木屋一栋，不要海边别墅一套。成千上万当地人都习惯去木屋度假，他们理想中的木屋坐落在群山怀抱中，下车后要步行几公里才能到达；木屋里没有供水管道，要去山涧提水，到了冬天还要凿开冰面才能取水；木屋没有通电，用木柴或煤油取暖，这样做并非为了省钱，而是出于意识。

挪威人最喜欢的户外运动是滑雪，听一名外国游客说，当他笨手笨脚地在雪上滑行时，身边不时有当地人超越过去，有的是年近古稀的老人，有的是不满学龄的孩子。难怪当地谚语说，挪威人都是带着滑雪板从娘胎里出生的。

挪威人敬畏自然。8000年前沙米人即在挪威定居，他们信仰多神教，神祇多为太阳、月亮、风、雨、雷电等自然现象，这些神祇决定了土地丰饶与否，管理着森林中的动物和湖泊里的鱼群，因具有超自然力量而受到人们崇敬，北欧神话中雷神索尔就是其中一个。

挪威地处北国，气候多变，当地人深知天有不测风云，大自然既可造福于人类，也能带来灾难。中世纪时黑死病肆虐挪威，大批生灵死于瘟疫，根本无药可治，人们意识到这是自然对人类为所欲为的惩罚，在与大自然的抗争中，人毫无还手之力。

如今，挪威 98% 国民信仰路德宗基督教，但他们心中敬畏自然的

奥斯陆有一座雕塑公园，650 尊雕像全部出自挪威雕塑家维吉兰之手。园中没有一块文字说明，给观众留下广阔的遐想空间。最引人注目的雕塑是生命柱，柱高 17 米，121 个裸体人像虬结垒摆在石柱周围，人人勇猛亢奋、挣扎向上，柱顶则是婴儿与骸骨。生命柱描绘了从生到死的生命旅程，用人生百态给人以启迪：一个人生活在资源贫乏的地方该有多么艰难。

笔者觉得维吉兰更像一位哲学家，他以批判的眼光看待人类与自然之间的纷争。维吉兰在生命柱四周又雕刻了 36 组塑像，他以独特的方式告诉全世界，只有敬畏自然、感恩国土，只有在人世相互扶持，才有可能抵达心目中的“天堂”。

挪威国土南北狭长，斯堪的纳维亚山脉纵贯全境，自然景色风姿万千，山势雄伟，峡湾绵延，森林葱翠静谧，湖泊水平如镜，加上冬季



挪威乡村民居多用芦苇覆顶，春天野花盛开，煞是漂亮

意识根深蒂固，这与基督教中人和自然关系的基本观点大相径庭，鉴于强大的习惯，教会并未将敬畏自然视为异端邪说，以至于有人说挪威国旗上十字并非耶稣蒙难象征，而是一副交叉放置的滑雪板。

挪威绝大部分地处北纬 60 度以北，气候寒冷，每年有六七个月是漫漫长夜，只有夏天才能见到灿烂阳光，收获季节很短，只有 3% 贫瘠的可耕地。传统规定父母死后由长子继承家业，其他儿子一旦成年必须离家自谋生计，随着人口增长，原本不多的耕地更加不敷使用。

公元八世纪开始，挪威人的祖先一年几次驾驶龙船，横渡大海，他们突袭村庄城镇，杀人放火，掠夺财富，索要赎金，以可怕的海上攻击和难以置信的创造力闻名于世。当时欧洲沿海一带居民，见孩子哭了就说：“再哭，红发埃里克来了。”孩子听到后立马不哭，屡试不爽。维京人的远征持续了两个世纪，不但积聚了财富，还形成一个独立国家，即今日之挪威。



挪威人认为户外活动是摆脱现代文明和过度舒适的重要方式

@站酷海洛

上苍也给了挪威一些资源，最有名的就是白煤和黑金。挪威 70% 的国土为山地，河流短促陡急，多瀑布急滩，加上雨量充沛，对发展水电十分有利。挪威全境有 1000 多座水电站，每年发电量超过 1200 亿度。1969 年圣诞节，北海大陆架发现储量丰富的石油和天然气，挪威人都说这是圣诞老人送给他们的大礼包。

现时挪威已是世界第六大石油出口国，挪威并没有将巨额石油收益列入国家财政计划，而将其放入一个主权财富基金中进行股票和债券投资，以衍生更多收入，到 2009 年底已价值 4150 亿美元，每季度收益高达 520 亿美元，挪威政府将这些钱用在教育、医疗卫生和儿童抚养等免费服务上，挪威人认为，“在任何时候你所获取的轻易之财都要小心使用，要想到与未来一代分享这笔财富”。

历史上挪威长期缺少资源，也许因为穷怕了，富裕后的当地人非常珍惜资源。挪威人觉得生活中最宝贵的是清新的空气、纯净的饮水，至于食品只要安全卫生、满足营养就可以了，他们不讲究烹饪技术。许多到此一游的访客说，这里除了鲑鱼还算美味，其他菜肴都乏善可陈，有一种菲斯克布丁，味道和聚苯乙烯泡沫没什么两样。

上世纪 70 年代初，挪威成立了环境部和相关研究所，着手对自然资源进行系统的管理，1975 年首先对渔业、能源和土地，继而 1978 年对森林资源进行认真核算，他们对上述资源的储量、流量、再循环、污染状况等列出了一系列信息和数据，还核算了各种资源的实物量和价值量，此举为国民经济发展提供了分析和预测，为政府决策提供了信息和依据。

挪威人常说，自然资源不能由人创造，其管理失控可能导致长期效应和严重后果。现挪威是世界上少数没有赤字的国家，挪威民族从掠夺

他人财富到享受自家资源，再到科学利用资源使其发挥更大效率，他们在改变现状、创造幸福的道路上越走越踏实。

中国虽地大物博，但大多数资源人均占有量还不到世界平均水平的一半。我们以不足全球 9% 的耕地、6% 的水资源、4% 的森林、1.8% 的石油、0.7% 的天然气，以及不足 9% 的铁矿石、不足 5% 的铜矿和不足 2% 的铝土矿，养活着占世界 22% 的人口。

100 多年来，工业文明的弊端也日渐显现，人们向大自然疯狂索取的同时，也污染了河流、海洋和空气，人类赖以生存和发展的生态环境正在遭受破坏，在许多领域已自食恶果。

所以保护环境已成为关乎子孙后代的大事，人们越来越意识到“绿水青山就是金山银山”，笔者以为，在建设“天更蓝、水更清”的大美中国时，挪威人保护自然环境、用好已有资源的做法值得我们借鉴。[1]



@站酷海洛

人类向大自然疯狂索取的同时，也污染了河流、海洋和空气

大神来了

传说外贸大神月薪百万，他们逢单必下，他们在工厂、买家之间游刃有余，他们指点一批批菜鸟攻城略地……他们的成功、他们的生活、他们的状态，令无数外贸人向往。《焦点视界》将带领大家走近这些外贸大神，去遇见他们的人生。

陈硕：回归制造的本质

受访嘉宾_陈硕 采编_菠菜 责编_菠菜

关于陈硕：

南开大学经济学硕士，马里兰大学 MBA。曾任职：中粮进出口集团公司及中粮海外，惠而浦（香港）；广东省外经贸厅（商务厅前身）贸易顾问。现任职：新加坡恒信泰富投资有限公司合伙人，香港汇创投资董事，香港瑞丰德永独立董事；新加坡国立大学苏州研究院“中国自贸区战略”课题主讲；复旦大学管理学院“离岸金融与跨境投融资”、“海外并购实务”、“国际化战略”课程导师与主讲教授；商务部研究院及商务部培训中心“一带一路与自贸区”课题讲师；香港投资推广署顾问，香港贸易通资深顾问，国内多家自贸片区专家组成员。



@站酷海洛

好像每年都是最困难的一年，每年都说明年不行了。在这样的论调中，我们走过了“史上最难”的 2019，迎来了被寄予厚望的 2020。在这个对中国人来说有特殊意义的整十年份，我们将全面建成小康社会，我们的人均 GDP 也将迈上 1 万美元台阶，同时，我们也将遇到发达国家曾经面对的难题：产业转型、消费升级和社会公平。

提产业转型，不得不先提产业转移，这也是过去一年，外贸企业老板们最关注的话题。其实，产业转移主要是劳动密集型产业的迁移并不是 2019 年才发生的。早在 2008 年《劳动合同法》施行以后，在华南地区就可以看到这些产业腾笼换鸟、慢慢迁移。那种转移未来将是怎样的趋势，对中国制造有哪些影响，制造和外贸企业该如何应对？带着这些疑问，我们试图去寻找一位可以帮我们看清局势的大神，于是，我们和有着几十年贸易实战经验的顶级外贸顾问陈硕老师，进行了一次深谈。

产业转移是一个过程

说起产业转移，陈硕老师非常乐观。这不是我们第一次谈产业转移。普遍认为，全球范围内出现过四次大规模的制造业迁移：第一次在 20 世纪初，英国将部分“过剩产能”向美国转移；第二次在 20 世纪 50 年代年代，美国将钢铁、纺织等传统产业向日本、德国这些战败国转移；第三次在 20 世纪 60 至 70 年代，日本、德国向亚洲“四小龙”和部分拉美国家转移轻工、纺织等劳动密集型加工产业；第四次在 20 世纪 80 年代年代初，欧美日等发达国家和亚洲“四小龙”等新兴工业化国家，把劳动密集型产业和低技术高消耗产业向发展中国家转移，于是，30 多年来中国逐渐成为第三次世界产业转移的最大承接地和受益者。

而今天，部分密集型中国制造产业向东南亚越南、老挝、柬埔寨等国家转移，实属必然，在未来 5 到 10 年内还会持续发生。短时间内，越南、印度等国的制造水平和中国还存在很大的差距。产业不仅呈现国内到国外的转移趋势，从沿海地区到内陆，也在上演同样的故事。

全球产业转移呈现“梯度转移”特征，发达国家谋求升级，主动转出低附加值产业；低梯度国家求发展，承接产业融入全球分工。制造业从低端向中高端转型升级，是产业发展的自身规律。



陈硕

中国的外贸发展到今天，是 40 年的集大成者，也积累了一定的短板，今天的局面不是这两年形成的，只不过因为中美贸易关系、关税等问题，将这些短板显性化，也加速了转移这一趋势。从某些角度来看也是好事，让国际分工更加合理，也让我们提前认识到自己的弱点，更加紧迫地去找解决办法。

过去，中国一路高速发展，产生了很多泡沫，不止金融泡沫、产品富余的泡沫、生厂上供给量过大的泡沫，还有技术泡沫、管理泡沫，这些也许可以通过贸易环境的压力挤出水分，修正短板。

长期来看，产业转移倒逼中国制造加速升级，企业不应该害怕转移，而应致力于对内提升产品附加值，对外及早布局全球化，在全球产业链中占有更高端的位势。

中国制造的竞争优势在供应链

产业转移不是万能药，中国外贸企业多年积累下的痼症，不是转移到其他国家就没有了，也许更重。从整体来说，企业不能单纯从产品或者某一个国家的角度讲出口的问题，还是要改变整个思维模式、技术模式、运营模式和产业链模式等，不能只揪住其中的一个点。

中国制造的竞争优势，显然已经不是劳动力成本，也不是原材料，说技术、生产效率、管理也都非常片面。中国制造最大的竞争优势

在于我们强大的供应链配套。

中国是全球唯一一个拥有所有工业门类的国家，拥有 41 个工业大类，191 个中类，525 个小类，联合国产业分类中所列举的全部工业门类都能在中国找到。如果一家制造业厂商在中国打半小时电话就能完成的配套工作，在其他国家可能要半个月才能搞定。这就是为什么顶着这么大的压力，苹果始终没有离开中国。富士康在印度在巴西也投资了制造工厂在当地生产手机，结果却不尽人意。

转移也不是工厂转过去就 OK，每一个企业本身都是产业链的一个环节，那么，是否适合转移？什么时候转移？转去哪里？那里是否有专业的产业链配套……这是一个很长的话题。不是所有的企业需要转移，也不是所有的企业都适合转移，最怕企业孤注一掷。

对制造业来讲，虽然关税、劳动力成本、土地成本是企业发展的的重要因素，但是并不是决定性因素。还有一些其他因素，技术配套、产业配套、营商环境等。

中国发展到今天，我们的营商环境已经非常完善。但是像缅甸、老挝等东南亚国家在产业链上未必理想。目前中国企业去的比较多的越南，还存在外贸管制、外汇管制、资金不能自由流动等老话题。

对于企业而言，这种转移也许短时间内奏效，但是一旦做长远，就会发现有很多复杂的问题难以解决。很多企业转去东南亚，之后又

转回来，正是说明了这个问题。

中国有很多家电、零部件、电子产品、通讯产品等这些对产业链完整度要求比较高的行业，就很难短时间在东盟的一些国家或者非洲等地马上形成这样完善的产业链，而这一切，都需要时间。

有雄心的外贸企业应该出海看看

首先澄清一下，转移不等于出海，这是两个概念。很多优秀的企业，早已把出海作为公司的重要战略。我们今天谈中国供应链，他们却早已在布局全球供应链。一旦遇到类似今天的贸易阻力的时候，这种战略站位的红利就凸显出来。

企业分两种站位，一种是战略性站位，另一种是策略性站位。一般来说，外贸企业所说的“开发客户”其实就是策略性的站位，而全

球布局就是战略性站位。企业之间的差异在策略方面不是特别大，可复制性很强，所以这样的企业会感觉竞争的压力越来越大。但是一提到战略性站位，差距就非常大。比如面对美国的打压，中兴和华为完全给出了不同的应对。华为在技术、供应链等的方面的布局与中兴完全不同。华为在 12 年前就已经在做技术备胎，这与今日的局面无关。

除了华为之外，我们还拥有一大批在出海战略上取得重要成果的优秀企业，比如 TCL，美的，徐工，三一重工，中车等硬核企业。

2019 年前三季度，TCL 品牌电视销售量同比大增 21.2%，全球出货量稳居前二，全球市场占有率达 13.2%，海外市场是 TCL 增长的重要引擎。北美市场销量延续强劲增长势头，同比增幅达 31.7%；欧洲市场销量同比增长 24.1%，其中第三季同比增幅达 33%；新兴市场销量同比增长 36.5%，第三季度增幅更是

超过 50%。

从 1999 年简单并购的“走出去”，到深耕本地化的走进来，再到全球品牌研发升级的走上去，TCL 在完成三级跳式的出海蝶变的同时，也给中国企业出海之路提供了宝贵的借鉴经验。

巴西时间 2019 年 10 月 23 日，巴西中央银行发布正式批复，批准筹建 100% 外资银行——徐工巴西银行，这是中国制造业第一家海外银行。徐工巴西银行的设立主要是为了在巴西当地市场上促进徐工品牌的销售，提供可满足客户多样化需求并促进分销网络发展的金融产品和服务。

作为我国最大的轨道交通装备制造制造商，“中车制造”已经遍及 104 个国家和地区，全球 83% 拥有铁路的国家都运行着中车的产品。中车在美国的业务也在不断扩大，赢得了洛杉



@站酷海洛

矶、芝加哥、波士顿和费城的新地铁车辆合约。2019 年 7 月，中车还在纽约新地铁列车的设计竞赛中胜出。

说起这些中国制造出海的成功案例，陈硕老师如数家珍，让我们为这些中国制造的领军企业倍感自豪。除了这些重量级大公司，一些中小型企业“出海”方面做得也非常好，特别是他们提出的“落地电商”值得很多外贸企业思考。

陈硕老师觉得讲“落地电商”之前大家可以思考几个问题，是跨境电商收钱不安全，还是本地收钱不安全呢？做卖家更容易还是买家更容易？亚马逊的 FBA 服务为什么这么火？

从惯性角度看，我们往往觉得做好出口这一端更安全，因为在国内的事情我们最擅长，但是倘若作为外贸另一端的国外没有处理好，那么国内这一端的所有努力都没有意义，这才是大环境下我们面临的最大的问题。外贸外贸，但我们始终都没有跨到“外”面去，或者说是跨得不够坚定，落地不够稳妥，一有点风吹草动，生意就做得战战兢兢。

“落地电商”的玩法很多，福建一家电商公司，在国外不少地区都建立了自由的海外仓，不仅自己用，还共享给其他卖家使用。两年内业务出现了暴涨，仓库的总面积超过了 30 万平米，总单量高达 20 万单。深圳有些企业，在美国注册了新公司，他们把中国公司的东西卖给美国公司，然后美国公司在当地做电商，比我们更懂美国的消费者，同时还可以提供完善的售后支持，提升消费者的体验。

落地并不是一种未来趋势，现在已经有很多企业实实在在操作了。换一种角度，换一个思维，把出口做成采购，把落地做成服务，同样是外贸企业的一种战略站位。

不要被风口带偏

这两年有一个非常热的词——产业互联网，头部互联网巨头也纷纷打着产业互联网的名号入局 To B 市场，给行业人士带来了新的振奋，也带来了新的困惑。制造企业很容易被这些经过精心修辞、经由媒体鼓噪的概念所误导，消费互联网对传统行业带来的冲击和颠覆，大家深有体会，生怕在产业互联网这一波浪潮中，被淘汰出局。

与消费互联网的演进不同，产业互联网需

要深厚的行业积淀，并且不同行业的发展都有其固有的节奏和频率。“产业互联网”核心依然是产业，我们不能颠倒主次，互联网、甚至当前风口上的区块链都只是一种工具，可以是信息共享平台，也可以是交易平台的往哪个，最主要的作用是提高效率，提高资金的相互融通，以及支持产业的相互发展，但是不能成为发展重心。

无论世界格局怎么发展，市场经济怎么发生变化，制造业的本质不会变，对于一家制造



@站酷海洛

企业来讲，要做的就是这三件事：技术开发、渠道终端控制和供应链管理。

以手机厂商为例，你首先要有研发能力，能够保证半年推出一款新手机，当前加税，无非是把价格变高了，你确实可以在其他国家生产，从而避免这一部分成本。但如果你连这种能力都没有，工厂搬到哪里都不能从根本上解决问题。

如果说苹果的核心能力是技术研发，那么传音想要拿下非洲市场，成为非洲“机王”，就要推出更适合当地消费水平的超性价比手机，只有通过它在供应链上的整理能力，把成本压到最低。

如果你和当地批发商或零售商的合作关系就是松散的，或者说在当地市场的销量极低，甚至你根本就没有该市场，你对渠道终端完全没有控制力，那是否有贸易阻力，这家企业的日子都不会好过。

当然这并不是要求一家企业必须同时具备这三个要素，但是你要有一个定位，你不要什么都想去通吃。如果你觉得你的供应链做得非

常好，但是你没有能力，或者是没有意愿去做渠道终端的管理，那就跟别人合作。富士康不也活得很好吗？

我们现在是被所谓的“快餐行业”给迷惑了双眼，被现在热火朝天的短平快行业给搞得晕头转向，忘记了我们制造业有个最根本的东西，制造业重在制造。既然是重在制造，那么最关键的就是手艺，人这一辈子能够几门手艺？对企业来说也是如此。

共享单车的出现，能不能帮助我们的自行

车厂卖更多的自行车？可以，没错，但作为自行车自己的制造行业，还是单车的零部件的供应体系、单车的市场、单车的技术发展的趋势这三件事最关键。这三件事情没有做到，完全依赖于共享单车，那么共享单车暴雷的那天，就是我们单车行业暴雷的那天。

你有没有想过，为什么它能抓住风口，为什么它是“飞猪”，最根本的原因，首先它就不是猪，大家不要被各种风口和概念给忽悠了。

活着

采访的最后，我们依惯例提了一个个人的问题“对您来说，什么是最重要的”，陈硕老师的回答出乎我们的意料：活着！

活着，其实是一件很不容易的事情，先得活着才能谈其他，活着才能谈家庭，才能谈工作。

对企业来说，何尝不是这个道理，只有活下来，一切才有可能。每个企业都想做大做强，但活着，才应该是企业的第一目标！**lu**

会展的春天

文_菠菜 责编_菠菜



上海现代国际展览有限公司总经理张定国

对话嘉宾张定国：现任上海现代国际展览有限公司董事、总经理；高级会展师、高级展示设计师；任亚洲广告联合会发起人、中国会展经济研究会理事、全国会展业标准化技术委员会委员、上海市会展行业协会副会长等。

互联网经济一路狂奔，仿佛可以取代一切，那么对网络触角已经十分发达的外贸企业来说，是不是就可以放弃所有线下的渠道，特别是成本较高的展会呢？带着这个疑问，我们采访了上海现代国际展览有限公司总经理张定国先生。

会展行业从业三十多年，张定国通过宏大的视角，向我们展示了整个行业的时代变迁。中国真正的市场化会展起源于改革开放，至今不过40年间，与有将近百年会展历史的欧美国家相比，我们是会展大国，还远不是会展强国，我们还有很大的发展空间。

会展方兴未艾

虽然有互联网，但是还有许多产品是不便于通过互联网进行销售的，特别是机械类、制造类产品。当新产品刚推出的时候，厂家需要对新理念、新功能和新技术进行普及，需要人人和人之间的交流，也需要在竞技场上进行一场机器与机器之间的拼搏，这些都需要在展会这个特定的环境上实施。

今年，苹果时隔27年首次重返CES，这意味着什么？展会依旧不可或缺：第一，展会本身是一个贸易平台；第二，展会也是一个传播平台。对企业来说，如果独自推广新产品，找不到一个好舞台，而且要花费更高的成本。但是在展览会上，万众瞩目，所有的专业观众都集中在一起，是推出新产品的最佳时机。同时，观众也会对产品给予相当大的期望，让企业新品在订购的时候可以从一众产品中脱颖而出。对企业来说，展会仍是性价比很高的营销方式。

以第二十七届APPEXPO（上海广印展）为例，作为全球最大的广告标识行业盛会，总展出面积达到了20万平米，参展企业逾2000家，汇聚全球顶尖的广告印刷品牌，专业观众超16万人次，其中海外观众达3.2万人次，成为名副其实的家门口的国际展。

有供应商在上海广印展上拿下了上亿的订单，一次展会

就实现了一年的业务目标。也有世界各地的买家，在展会上买到最好、最新的机器，同时可以直接面对生产商，拿到了最好的价格。这样既满足了参展商，也满足了专业观众，好的展会需要双方互相推动。在28年的努力和情怀下，上海广印展也形成了如今响当当的品牌。

从广告展到广告节

走在行业最前面的广告印刷业，能够最敏锐地感受到市场的变化。作为承载这个行业的上海广印展不仅能够及时响应市场的需求，还牵头推动行业向更高的层次发展。

在上海广印展开幕的当天，第三届上海国际广告节也将拉开序幕。上海市政府将它列为上海三大节之一，另两个分别是上海国际电影节、上海国际艺术节。从第一届开始，上海国际广告节走得就是国际化路线，引进了国际评委，参赛作品来自世界各地，评出的奖项也是国际化的。

上海国际广告节分四大板块，第一个是评奖，上一届共收到来自全世界的1000多件参赛作品；第二个是为期四天的论坛，邀请了世界各地的优秀广告人来做广告趋势、实战案例的演讲；第三个就是展览获奖作品；第四个是培训，世界各地的大

学在上海进行创意比赛。目前已经吸引许多世界级的公司参赛，

比如宝洁、可口可乐、阿斯顿·马丁、联合利华等，这也提升了上海国际广告节的层次。

广告节一方面促进行业交流，另一方面也激发了创意的产生，再打通广印展的生产商资源，将最棒的创意和最新的技术结合起来，继而推动整个行业的革新。

春上海，秋深圳

起源于上海的广印展不仅要打通创意和制造，还要打破地域的限制。2020年将在两个城市进行，3月在上海，9月在深圳，尽享沪深两个超一线城市的区位优势。同时作为广印展的主办单位，上海现代国际展览有限公司还收购

了广州、北京、沈阳、成都的广告展，在国内各个地区的布局已经基本完成。

广印展还有一个目标，就是带领更多制造企业走出国门，推出“一带一路”国家及亚洲其他市场的展会，每年组织出口企业在全世界参加至少28场展会。

作为亚洲广告联盟成员，一方面是积极参与当地的展览会，另一方面也会主动跟当地合作办展，比如今年11月泰国当地的广告展，这已经是合作办展的第三年。

这几年，国内包括数字喷印在内的技术已经供过于求，但全球市场还是很大，机器用量也比较多，特别是“一带一路”国家，现在东南亚无疑是最火爆的，南亚市场，如巴基斯坦、孟加拉、印度等，对我们的印刷机械也有很大的需求量，还有逐步开放的非洲市场、南美市场，

都是亟待开拓的沃土。

个体企业的力量可能比较小，但是通过抱团的形式与当地的主办方合作，组织中国的参展商直接对接，可以享受主办方更好的待遇，甚至可以在当地发展代理商，设立代表处，进一步扎根下来。

今天，全世界，包括美国都在改建、修建展览馆，展会也还处于增长的状态。欧洲亦是如此，目前国际最大的贸易展览会基本上都在欧洲。中国也在奋起直追，特别是中国拥有大量的人口，良好的环境，我们对会展行业的前景充满信心。

互联网不仅没有取代会展，还给会展插上了翅膀。人工智能、5G等技术更是推动了会展的数字化改革，也推进了整个产业链的进化。

■



广印展 上海现代国际展览有限公司

未来的贸易公司可能是这样的

文_菠菜 责编_崔西



上海铭铂商贸运营部负责人邵子强

有贸易部，还有自己的工厂，做内贸，也做外贸，有线下店铺，亦有线上渠道，面向 B 端用户，同时也面向 C 端，齐头并进，交叉合作，全面发展，上海铭铂商贸有限公司（以下简称铭铂），让我们得以窥见一种新的贸易公司组织形态。

向下扎根

2010 年 1 月 27 日，乔布斯在 apple 产品发布会上首次推出了 iPad，这款介于手机和笔记本电脑中间的“第三极”，在短短的几年里改变了世界。而这款产品的诞生也彻底改变了一家中国公司的命运。

2006 年，铭铂商贸的前身，还是杨浦颐高数码城一家只有一节 3 米长柜台的档口。iPad 发布后，基于多年经营数码产品的经验，公司创始人邵雷敏锐得感觉到，围绕这一产品的

配件将蕴含着巨大的商机，于是携多年积累的资金，全力杀入 iPad 保护套这一全新的品类。

这一做就是近十年，这十年里，智能手机火爆全球，也带动了周边设备百花齐放，但铭铂至今一直坚持只做 iPad 保护套这一个品类，在这个产品的纵深方向上，比其他公司走得更远。今天，在国内知名电商平台上，排名前列的，有多家就是铭铂自身或者代理商的店铺。每年的外贸出口成绩同样令人欣喜。

市场的诱惑很多，但铭铂的眼光更加长远。运营部负责人邵子强告诉我们，刚开始市场很乱，同样的 iPad 保护套有人竟然卖 300 多，而铭铂的价格低于他们几倍，只赚自己该有的这部分利润，能够在可以生存的前提下，有点盈余就已经满

足。一部分让利给消费者，同时还要保证分销商的利润，有利润，分销商才会继续拿货。正是这一价格策略，让铭铂在业界树立了良好的口碑，促进了铭铂业务的可持续发展。

为了更好地扎根行业，铭铂在广东设立了东莞市品尚高实业有限公司（简称品尚高），也是秉承了公司对品质的要求，如今已拥有超过 4000 平方米的厂房。我们采访的时候，在邵子强的办公桌上就放了一个最新研发出来的保护套。一方面掌握行业的核心技术，另一方面也保证了所销售产品品质的稳定性，交货的及时性和服务的可控性，这对于 C 端每天有成千上万订单的企业来说，至关重要。

拒绝中评

大部分外贸企业更喜欢做大客户，至少是 B 端客户，提到做 C 端就非常头疼，因为 C 端的客户，不仅关注产品的品质，更是对服务和体验提出了更高的要求，特别是国内的电商已经非常成熟，竞争异常激烈，想要市场中保持领先，在消费人群中持续拥有良好的口碑，铭铂对自己运营的要求堪称严苛。

邵子强给我们讲了一个他的小故事：在他刚刚接手铭铂运营部的时候，店铺收到了一个中评，原因是客户对其所购买的 iPad 保护套的颜色不满意，觉得换又很麻烦，就随手给了

个中评。这对于爱惜羽毛的邵子强来说，简直无法忍受，立马亲手解决。可是给客户打电话不接，发短信也不回，努力了三天都没结果。和客户沟通时了解到恰好在同城，他立马装了一套包含全部 7 个色号的同款产品，乘坐地铁辗转来到客户的住址。在楼下从下午两点多等到晚上六点多，客户还是拒绝见面，最后只好把东西放在门口，拍了个照片发给客户。或许客户终于感受到了诚意，当晚回复了电话，并最终改了评价。

“对于如此规模的大店来说，有个差评太正常了，别说中评了，为什么要上面花这么多精力呢？”面对我们的疑问，邵子强这样回答：“评价对 C 端店铺来说，太重要了，直接影响其他用户购买的判断。产品说得再好，图片拍得再美，却没有评价让用户觉得更真实，更有参考性。中评是我们的底线，时刻提醒我们保持对用户的敬畏。一旦突破这个底线，我们对自己的要求就会放松，最终一定会导致整个公司的失败。”

在 C 端积累的经验，也让铭铂在转型 B 端时所向披靡。在 C 端上一款新产品，卖到第 10 个的时候，你就能知道这款产品会不会爆，产品如果有什么问题，也会在两三天内就收到反馈，可以快速地安排工厂调整优化。以 C 端的反应速度和服务品质做 B 端，焉能不胜？

饮水思源

先进的工厂、高效的运营和优质的服务，支持着铭铂多端高速运转。有一点让我们感到好奇，铭铂的客服团队不在上海，也不在广东，而在远离互联网的城市安徽蚌埠。为什么选择这里？“因为蚌埠是家乡呀！”邵子强显得有些不好意思，这方面建议我们在文章中不必过多赞誉，蚌埠分公司刚起步，贡献还不够大，他们还是习惯多做少说，再说选择蚌埠也是出于商业成本的考量。

如果单纯从成本上考虑，上海的人工工资高，但也可以选择上海周边的三四线小城，起码还可以节省一部分的管理成本。选择蚌埠更多原因还是情怀，在外闯荡多年，想为家乡做一点事。客服的门槛相对较低，可以为部分青年提供就业机会，不必远离家人奔赴外地打工。如果有更多企业如此行事，对于日渐衰微的内陆中小城市来说，无疑是一件幸事。而这样的企业，终究会在市场上得到回报。

iPad 进行价格策略调整后，还将在全球迎来一波销量的上涨。在国内已经实现 iPad 保护套隐形垄断的铭铂，在增加外贸销售渠道之后，定如鱼入海，自由驰骋。**10**

泽农温室： 选择永远与客户站在一起

文_江乐 责编_崔西



寿光市泽农温室工程有限公司董事长李玉堂

寿光市泽农温室工程有限公司（以下简称“泽农”）位于中国蔬菜之乡——寿光，是一家集设计、生产、安装为一体的专业化温室建设公司。

本刊近期有幸采访了泽农的董事长李玉堂先生，带领大家一起走进泽农，探访泽农温室的经营发展之道。

四次转型

泽农成立于 2006 年，最初的目标客户只是寿光及周边和山东省境内的农户。因为农业不发达地区的用户，对蔬菜大棚接触甚少，所以认可度不高。

据泽农的董事长李玉堂先生回忆，泽农刚开始创业时，市场空间很大，基本供不应求。有些买家虽然自己不会建温室，也会主动联系泽农，因为他们通过媒体了解到种蔬菜是可能挣钱的，同时政府也在牵头鼓励。那时候，利润高、订单不愁，甚至在 2008 年金融危机时，业务也没受到影响，收入依然可观。

但从 2010 年往后，全国各地大面积铺开，建温室的企业越来越多，温室建成面积越来越大，慢慢出现供大于求。所以，自 2010 年起，泽农开始利用网络主动找客户，效果依然不错。

从 2013 年往后，行业整体经济迅猛下滑，据统计，那年做温室的企业有 2200 家，到 2015 年只剩 1080 家，将近 50% 的企业都不再做温室了。因为他们没有自己的工厂，需要从第三方手里买骨架，成本高。再加上他们沉淀时间非常短，没有太多经验，而客户往往都是择优合作的，自然也就淘汰了一大批打着做温室的旗号却没有生产技术的企业。

泽农一直在寻找未来的发展方向，他们逐渐发现，以前只知道单纯建温室，但其实对农户有更大帮助的是温室技术；尽管泽农提供的温室品质很高，但因为农户没有掌握种植技术，还是很难盈利。比如，泽农曾经尝试在某个地区搭建一个温室样板，搭建标准也非常高，但当地农民不懂种植技术，最终没有种出蔬菜，无法产生效益，最后造成当地人都否定温室，觉得建温室就会赔钱。

痛定思痛，泽农开始聘请专业且经验丰富的种植技术员，组建种植技术团队，只要选取某个地区作为建设基地，泽农都会留一位专业技术员给农户免费指导一年。不只是一定要帮助农户们把温室建设好，还要把种植技术带给他们，教他们怎么种。这是其他同行所不具备的。

泽农于 2010 年还成立了自己的育苗厂，因为温室里所用的蔬菜苗跟露天育苗是不一样的。大部分新接触温室大棚的农户不明白，还是依惯性选用以前的种子种，种出来的品质、产量都受很大影响，卖不出去。所以，育苗场建成后，泽农在建起温室棚的同时，会再配备一个专业技术员，并提供相匹配的苗种，实现全链条的一体化服务，进入产业良性循环链条。

在与客户打交道的过程中，他们发现，棚建好了，蔬菜产量提高了，但不见得一定能卖出去。因为国内其他地区的蔬菜种植户并没有形成一个很好的产业链，没有形成自己特有的市场。

有很多蔬菜本身种得很好，但它需要运送到泽农，以这里的品牌光环才能卖出去。可是运过来之后，费用太高，泽农为此还专门成立一个蔬菜回收公司，发展订单农业。很多北京的客户提出需求后，泽农的工作人员经过在数据库中对比后发现，河北有这样的蔬菜，甚至还有多余的土地，那么完全可以让北京客户直接去对接河北基地，下专门的品种订单。泽农为之提供保底价，利用手里多家蔬菜生产商和物流公司的资源优势，解决部分地区市场仍在“舍近求远”的问题。

2010 年到 2013 年阶段，凭借着前期积累的一部分资金，泽农已经开始筹备第四次转型，“第一次是建棚，第二次是储备技术员，第三次是建立育苗厂，第四次则是成立蔬菜回收，发展订单农业”。李玉堂先生对笔者这样总结道。

取其精华，因地制宜

温室大棚目前做得最好的国家是荷兰，但荷兰温室建造成本高，能耗大，而发展中国家蔬菜价格又便宜，所以建造荷兰温室很难盈利。

直到寿光研发出冬暖日光温室，建造成本低，能耗低，更加绿色环保，更适合发展中国家地区使用，在零下 20 度的天气，不需要任何加温设施，只需要阳光就可以正常生产蔬菜。

2018 年，泽农开始正式做出口，有好多国外客户，尤其是以哈萨克斯坦、巴基斯坦、俄罗斯等为代表的“一带一路”沿线国家，在博览会期间特地拜访泽农。因为他们当地菜价卖得低，农户的经济收入非常低，建不起荷兰温室。而荷兰温室又需要烧煤用电，建材能耗大，即使建起来也没法长期使用。最终，他们觉得还是与中国的温室企业合作更加合算，于是找到了泽农。

实地考察后，他们感觉泽农的售后服务非常好，至此开启合作。泽农的温室在发展中国家推广得非常好，但当时的泽农还没有出口能力，只能先把产品卖给外贸公司，再由外贸公司卖给国际客户。随着这种客户越来越多，泽农的外贸部于 2018 年正式成立，由自己去做外贸生意。

荷兰的玻璃温室虽然造价贵、能耗大，但是他们做出来之后，空间更开阔，自动化程度很高。所以，寿光也借鉴了荷兰的最新技术，把它进行拆解并消化吸收，转化成国内能用得起的能耗低的温室产品。

现在泽农也在做一些玻璃温室，但比荷兰温室能耗要低很多。一是夏天降温时加一层外遮阳，这样就不再需要额外的电能耗，打开外

遮阳就能达到降温效果。进入冬季后，泽农除了给温室做双重中空玻璃以外，还加了 3 到 4 层膜来进行保温，在一些南方地区足够适用。

“也因此，在荷兰温室基础上，第一是功能给它完善了，能耗降低了；第二，也把成本控制住了。荷兰进口的温室 1200 元一平米，我们国内基本 300~400 元之间就能做得下来。比荷兰成本整体少 3 倍左右。”李玉堂先生对此很自豪。

每个国家、每个地区的地理水温条件都是不一样的，而不同国家、不同地区、不同用途、不同气候条件，用的温室也都是不一样的。泽农会针对不同地区的气候条件，来制定相应的温室方案。南方很多地区根本就不需要专门的加温设施，会有专门的热带温室。如果冬季非常冷，那就上越冬型温室；如果搞生产，就上冬暖日温室；搞科研或搞观光旅游的，就上玻璃温室……

李玉堂先生还向我们介绍了国外的温室标准跟国内的最大差异。国外标准更侧重于智能化和空间利用率，国内则更看重实用性和性价比，这也指引着泽农未来更加精细化的发展方向。

李玉堂先生最后告诉我们，科技的介入，一定会让未来的农业发展态势更加复杂，但无论如何，他们将永远跟随新趋势，拥抱新技术，把客户利益放在第一位，在力所能及的范围内，实现共同富裕。■



产品照片

2019土耳其国际塑料工业展览会 Plast Eurasia Istanbul 2019

文_Jenny Zhao_中国制造网商展部 责编_王若竹



这是我们中国制造网第一次参展土耳其国际塑料工业展览会 (Plast Eurasia Istanbul 2019)，没想到效果这么好。

Plast Eurasia Istanbul，每年于12月上旬，在土耳其伊斯坦布尔 TUYAP 国际展览中心举办。该展会获得土耳其塑料协会 (PAGEV) 的大力支持，具有 UFI 认证，目前是土耳其当地唯一的一个塑料行业的专业性展览会。至2019年，已经是第29届。

本届展会展商共786家，开设11个展馆：HALL 2、3、4、10、12、14内展品以塑料机械设备及其衍生品为主；HALL 5、6、7、8、9内展品则以塑料原材料为主。中国制造网的展位则位于 HALL 14 展馆。现场无论是拥有大型机械设备的特装展台，还是图册为主的标摊展台，人流都比较可观。

在参展商方面，主要来自土耳其本地，以及德国、中国、英国、意大利、韩国、澳大利亚、伊朗等国家。其中中国展商约有150家，大部分来自江苏（无锡、江阴、张家港、南京、苏州），广东（深圳、汕头），浙江（宁波、台州），山东（青岛）。国际展商则有 SMC、IDEAL、中国展商金纬等多家名企，展品范围覆盖塑料机械设备、塑料成品及产品原材料、橡胶工业、包装工业、模具工业，现场以机械设备整机展示为主。

在买家方面，展期四天内，我们在展会现场接待的买家主要来自土耳其、伊朗、叙利亚、阿尔及利亚、保加利亚、俄罗斯、希腊等国家。根据我们的总结，易消耗的生活用品类、医疗类、食品类的塑料成品、半成品，塑料原材料，各类塑料模具，注塑机，挤出机等产品询问度较高。

买家说

现场买家在与我们交流时表示，与中国企业合作的经验还是比较丰富的，且绝大多数买家与中国供应商的合作经历都非常愉快，对浙江、深圳的工厂好感度较高。少部分买家则表示在交易中存在付款上的问题。尤其是伊朗买家，表示因为其国家政策原因，款项较难汇出。

部分买家的需求产品非常明确且比较特殊，通常会直接带着样品或样品图片来展会寻找需特殊定制的模具。

一位来自阿尔及利亚的买家，向我们直接

展示了自己的产品——空气清新剂瓶子，表示需要配瓶身的喷头，且对喷头喷射的面积、射程以及水雾的细密度都有特殊要求。

另有一位来自伊朗的从事医药行业的买家，寻找眼药水的非透明盒和喷鼻子的喷雾盒，该买家主要给医药店供货，需求特殊且需求量大。

展商说

我们在拜访中国参展商时观察到，绝大多数中国供应商都以标摊形式参展，由于设备体积的限制，并未携带样品。

虽然他们中很多都只是带了图册，但是效果却出乎意料得好，仅仅通过图册展示以及参展人员的介绍，就收获了不少超高意向的买家，甚至还有供应商直接在展会现场接单。

根据与参展商的现场沟通，中国供应商均对本次展会效果认可度较高，很多展商都是多年连续参展，且现场接单率较高。他们也认可该展会对土耳其及周边欧洲国家的辐射影响，表示市场需求大，每年均可以接单。

展商们总结，塑料加塑机、吹膜机、注塑机在土耳其需求较大。

我们在现场与中国供应商也进行了深入的沟通。

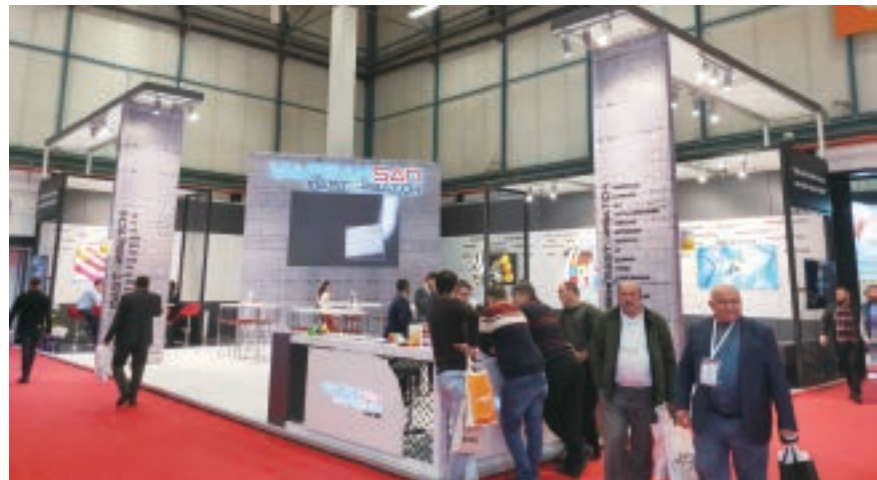
比如关于提升塑料模具和塑料机械设备核心竞争力的问题，为松下、西门子等知名企业长期提供模具的参展商表示，模具和塑料机器设备最重要的就是设计和品质。好的塑料机械设备制作产品的速度快，制成的产品报废率低且耐用。甚至有的企业专做一种类型的塑料模

具，就可以在塑料市场上占据一定的份额。例如，数码相机和汽车显示屏的模具只能由一种注塑机来生产，每生产一个模具需要60秒，品质高、设计好的塑料机械设备每次可以生产100个以上，可谓产能强，质量好。但是，每一批的产品都要进行实验检测，产品超过一米或者不能承重一定重量的铁球就要报废。

只要提升了产品竞争力，就不怕在市场上分不到蛋糕。各类塑料制品有汽车电池、汽车尾翼、食品包装、家用电器等，也分为工业用、商业用等，塑料行业前景巨大。

中国供应商还表示，在塑料行业，目前涌现了许多来自日本的竞争对手，他们在越南设置工厂，进口印度材料。由于中国的产品成本日益增加，很多买家也开始愿意接受新的合作商，而在东南亚尤其是越南设置工厂的日韩企业，在欧洲买家心中的竞争力会越来越强，中国企业的价格优势逐渐削弱。所以很多嗅到市场趋势的中国企业，转向东南亚发展，目的为避免反倾销税。汽配、纺织、建材，包括橡塑行业，欧洲对于中国出口都有反倾销税，不少人通过在越南设立公司再出口到土耳其，可以有效提高物流效率并避免反倾销税。

一位做数码相机器械的供应商反馈说，他们以往将工厂建立在苏州太仓，但现在中国的人力成本越来越高，每位工人的工资每个月大约在350美金至400美金，但是越南的工厂每个月最多200美金，利润的因素导致他们将工厂迁移。在海外建立仓储能更方便地将产品发送给周边客户，且海外建仓更能展现公司实力，增强买家信任度。目前他们仓储的位置首选是波兰，因为波兰的生活成本和人工成本都相对较低，且地理位置非常适合运输。



2019印度国际工程机械与技术展览会 EXCON

文_Richard Yang_中国制造网展部 责编_王若竹



印度国际工程机械与技术展览会 (EXCON) 现在已经是南亚地区规模最大、国际化及专业化程度最高的展览会。该展每两年定期举办，2019年已经是第10届。

2019年12月10日，展会在印度班加罗尔国际会展中心拉开帷幔，开放1-5号展馆及室外场地。

展会吸引了833家参展企业，观众数量达到了20000人，展览面积达到了220000平方米。

根据我们的粗略统计，本届展会上的中国供应商在150家以上，主要分布在2、4、5号馆，其中2号馆的中国展商数量最多。

1号馆汇集了一大批国际知名企业，如日本的三菱重工、本田、沃尔沃等。而印度本土的龙头企业如TATA、BKT、GANDHI等，也都以特装的展位闪亮登场。中国展商在本届展会上也大放异彩，徐工集团、三一重工、中铁

建设等知名企业的展台访客络绎不绝。

现场买家则主要以印度及南亚地区为主，偶尔也能够看见来自欧美的买家，但数量不是很多。分布上，1-4号展馆的观众数量很多，5号馆由于是新馆且位置较偏，人流相对少一些。

谈到中国产品，买家普遍都表示认可，认为中国制造的产品质量优秀，价格也比较合理。一位买家自称是TATA（印度最大的汽车制造商）的售后服务商，想采购的产品是储能器（accumulator bucca），他表示自己经常去中国采购汽车配件，主要原因是相对于原厂配件高昂的价格，中国制造的产品便宜很多，而且质量也与原厂配件相差无几，这给他的客户多了一种选择。

谈及买家最关心的问题，首要是供应商的资质及信誉，很多买家都询问我们如何辨别优质的供应商。

此外，在我们与中国参展商的沟通中，展商普遍反馈本届展会的效果很好，仅次于上海宝马展，买家数量很多，有的甚至已经与买家达成了初步的合作意向。

来自泉州某机械有限公司的许经理反馈，他们在本届展会上收到了不少买家咨询，很多买家都有明确的采购意向，后续他们会对这些买家做进一步的跟进。当问及下届是否还会再来，许经理非常肯定：“相对于在新德里的印度宝马展，这场展会的效果比预想中的要好很多”。

而对于印度买家酷爱杀价的“毛病”，来自烟台某机械企业的杜经理反馈说，印度买家普遍认为中国供应商在报价时，会将价格抬高。因此买家会通过不断对比询价，去试探供应商的底线，从而获取最低的价格。针对印度买家的这种行为，他们一般都是通过走量来保证足够利润，能做还是尽量做。主要还是国内的同行竞争激烈，为了公司能够继续发展，希望通过开展外贸业务来开辟第二战场。

本届展会中国制造网以18平米的标准展台在5号馆亮相。从接待的情况来看，买家主要来自印度本土，他们的身份涵盖了制造商、贸易公司、分销商等。通过SMART EXPO现场服务，很多买家都在中国制造网上找到了自己想要采购的产品，并以交换名片的方式向供应商发送了询盘。








展览面积
182,000 m²

参展企业
2,000+ 家

精彩活动
50+ 场

第二十届中国厦门

国际石材展览会

CHINA XIAMEN INTERNATIONAL STONE FAIR

2020.3.16-19

中国·厦门国际会展中心



☎ +86-592-5959616
✉ info@stonefair.org.cn
🌐 www.stonefair.org.cn

官方微信 / WeChat

从财富上长出精神

综编_任学奎

编者按

“从财富上长出精神”是2019年度中国公益年会的主题。

在传统意义上，集中来的财富是用于再投资的。而在再投资以外，慈善事业成为财富流向的新去处。无论是百年前的西方，还是今日中国，众多的先行者都已成为财富上长出精神的最佳印证。

在眼下的中国，财富精神又有了不同以往的新特征：第一，受宏观政策引领明显，大批企业和企业家积极响应国家号召，投身精准扶贫；第二，企业家开始关注基础科学、基础教育；第三，群体行为突出。

这些特征表明，无论在金额、方式和具体用途上，财富的流转都在时下中国公益慈善领域得到了最好的体现。

我们可从下文的“2019中国公益年度十大关注”中感受一下。



2019 中国公益年度十大关注

1 脱贫攻坚

政策加码，民间奋进，
全员力量助力冲刺

1月，国务院办公厅印发指导意见，动员社会各界参与消费扶贫;4月，财政部等部门发布公告，准予企业通过公益性社会组织的扶贫捐赠支出所得税可税前扣除。

在政策指引下，国家机关和企事业单位带头下，社会组织、民营企业等社会力量继续积极助力脱贫攻坚战。到2019年底，全国95%左右现行标准的贫困人口将实现脱贫，90%以上的贫困县将实现摘帽，中国距离摆脱绝对贫困的目标已近在咫尺。



2 社会工作

政府重视，进步显著，
人才培养大幅迈进

2019年初，民政部新增设慈善事业促进和社会工作司，其工作重点之一是组织推进社会工作人才队伍建设。截至目前，我国已建立了一支120余万人的社会工作专业队伍，民政部登记成立有近万家社会工作服务机构。

11月，首次全国高级社会工作者考试开考，这是社会工作人才最高专业水平的等级考试，进一步完善了我国社会工作人才培养体系。

3 社会捐赠

巨额抢眼，公众添力，
爱心持续形式多样

公众与企业捐赠在这一年齐头并进，表现同样亮眼。据公益时报发布的第十六届(2019)中国慈善榜显示，274位慈善家和744家慈善企业年度合计捐赠276.33亿元，创历届新高。

11月，在兰州市民政局备案的光信善·昆山慈善信托1号，信托规模达5亿元，成为自《慈善法》颁布以来最大规模的货币资金类慈善信托。公众层面，99公益日收获了17.83亿元的个人捐赠，也远远打破往年纪录。



4 儿童福利

继往开来，再上台阶，
全面关怀国家未来

在希望工程实施30周年之际，习近平总书记发表深情寄语，强调要把这项事业办得更好。儿童教育以外，儿童福利领域在今年整体发展迅速。民政部首次设立儿童福利司，标志我国儿童福利行政管理踏上新的台阶，明确困境儿童、留守儿童是未来一个阶段的关注重心。10月，《儿童个人信息网络保护规定》正式实施，维护儿童个人信息安全不受侵害。



5 基础科学

国家支持，社会参与，
慈善事业抢先发力

2019年“两会”期间，“基础科学研究”成为热词之一，《政府工作报告》提出“加大基础研究和应用基础研究支持力度”。从政府到学界，再到企业界，加强基础科学研究已成为这个时代的迫切呼唤。

科技部曾表示，将开辟慈善捐赠的新渠道，进一步增加基础科学研究投入。而9月，腾讯基金会公布首届“科学探索奖”获奖名单，9大领域的50位青年科学家获得殊荣。这是腾讯基金会投入10亿元启动资金设立的面向基础科学和前沿技术领域的奖项。

6 公众监督

个人求助，机构操守，
公益乱象不容忽视

2019年内，先有德云社相声演员吴鹤臣在有房产、车辆及大病医保的情况下，在某平台发起百万元筹款，后有“细雨筹”平台屡次爽约提款承诺，个人求助平台的监管体系有待完善。

与此同时，达利集团因涉嫌“发布虚假公益广告”被市场监管部门开出3600余万元的巨额罚单，深圳市辽建友教育基金会以承诺预期回报的方式公开募捐被民政部门给予警告行政处罚，公益市场参与主体亟需端正心态。



7 养老服务
直面问题，聚焦短板，
社区养老发展迅猛

目前，我国60岁及以上的人口总数已达2.5亿人，如何应对养老问题，尤其是没有充分得到利用的社区养老，成为迫在眉睫之事。

2019年《政府工作报告》即提出要大力发展社区养老服务业。4月，国务院办公厅发布“重视程度最高、可行性最强”的5号文，全面推进养老服务;9月，民政部公布《关于进一步扩大养老服务供给促进养老服务消费的实施意见》，聚焦社区养老，提出到2022年，力争所有街道至少建有一个具备综合功能的社区养老服务机构。

未来4年，将是我国社区养老服务发展的迅猛期。与此对应，宁夏宝丰集团有限公司投入百亿元，以公益理念打造可容纳万户的平价养老社区，为解决宁夏当地及周边“养老难、看病难”的社会问题作出最新探索。



8 志愿工作
服务他人，奉献社会，
关键时刻大展身手

2019年，习近平总书记两次对志愿服务作出重要指示。广大志愿者和志愿服务组织无私奉献，成为脱贫攻坚、全面建成小康社会征途中的一道亮丽风景。

目前，我国注册志愿者已超 1.2 亿人。新中国成立 70 周年庆祝活动期间，北京有 6.8 万余名城市志愿者为首都市民和广大游客提供了全方位服务；第二届进博会上，近 6000 名接受专业培训的志愿者在全世界面前展示了大国风采。



9 垃圾分类
地方先行，全国关注，
初步效果远超预期

7月，号称史上“最严垃圾分类”的《上海市生活垃圾管理条例》正式实施，将垃圾分成四大类进行分类和处理。

截至10月底，垃圾分类在上海取得效果显著，上海市1.3万多个居住区的分类达标率由去年底的15%提高至80%。同比2018年，全市可回收物回收量增长4.6倍、湿垃圾分出量增长1倍、干垃圾处置量减少33%、有害垃圾分出量增长9倍。住建部表示，垃圾分类将在上海之外的45个重点城市推进实施。

在民间，全国首家以垃圾分类为核心业务的社会组织“爱芬环保”从社区治理的角度推出社区垃圾分类工作模式，并成立国内首家垃圾分类学院，为开展垃圾分类工作的政府部门、社区和第三方组织提供专业培训和咨询服务。



10 社会组织
殷切要求，高度规范，
社会治理肩负角色

党和国家高度重视社会组织在社会治理中的独特作用。
十九届四中全会明确“重视发挥第三次分配作用”，“鼓励支持社会力量兴办公益事业”，要求“完善党委领导、政府负责、民主协商、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑的社会治理体系”，为社会组织提供了崭新的时代机遇。

同时，国务院将社会组织登记管理条例纳入2019年立法工作计划，民政部在新的“三定方案”中，也体现了积极培育社会组织、推动搭建基层社会治理平台的信号。另一方面，民政部要求社会组织章程中要明确载入坚持党的全面领导的相关表述，继续依法高压打击非法社会组织，进一步规范基金会的对外合作，并与国务院扶贫办一道规范社会组织参与脱贫攻坚工作。^[1]

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）

#2020 年 1 月开始实施的外贸新规一览

包括：我国调整部分商品进口关税；综试区跨境电商应税所得率统一确定为 4%；调整优惠贸易协定项下进出海关特殊监管区域（场所）货物申报要求；《危险货物道路运输安全管理办法》实施；北京海关试运行全球 ATA 单证册电子系统；锂电池空运新规；香港海关公布新版商品 HS 编码；日美贸易协定 1 月 1 日起生效；越南柬埔寨免双重征税协定实施；沙特出货箱单、发票有严格要求；沙特 SABER 认证产品清单 1 月新增；中国、巴基斯坦 75% 的产品将实施零关税；中国、新加坡修订的进出口货物原产地管理办法；中国、格鲁吉亚交换原产地数据；法国 eBay 将分享卖家的法国应税交易数据，等。扫码可见详情。



美国零售业警报：一年倒闭 9000 家

根据咨询机构 Coresight Research 最新的一份调查报告，截至 2019 年 12 月 13 日，2019 年全美实体零售业门店的关闭数量已经达到 9302 家，较 2018 年增加 59%，创下自 2012 年该机构开始跟踪这一数据以来的新高。Payless、Gymboree、Charlotte Russe 与 Shopko 这四家零售商的破产就导致 3720 家门店被关闭；折扣连锁店 Fred's 在 2019 年 9 月份申请破产，关闭了 564 家门店；Forever 21 当月也申请破产，并表示关闭多达 178 家门店；Family Dollar 在 2019 年关闭了 359 家门店，而购物中心中坚力量 Kay、Jared 和 Zales 的母公司 Signet 宣布关闭 159 家门店。但实体零售领域并非全是坏消息，有些零售商正在开设新的门店，特别是折扣零售商。更多美国零售业新趋势，请扫码查看。



近期出口印尼防备红灯期

12 月至来年 3 月，是印尼进口清关的红灯期，外贸人一般是闻之色变，如果某种出口货物在印度尼西亚海关红灯的话，海关就比较注重保护本地生产该种货物的企业，那么出口企业出口货物到印度尼西亚的时候，就会遇到较为严格的海关措施。不过遇上红灯期也不要怕，有经验的印尼买家仍然在进行着正常的生意往来。而我们出口商需要注意的，除了发货前收清尾款，还有文中这些，扫码可见详情。



哪些国家原产地数据已联网

优惠原产地证书堪比“纸黄金”，是进出口企业享受关税减免的重要文件。不过值得注意的是，部分与我国签署优惠贸易协定的国家，已经开始运行“原产地电子信息交换系统”，实时传输《协定》项下原产地证书电子数据。传输这些电子数据的目的，是为了便利双方的货物合规通关。目前，与我国原产地电子信息已联网的国家，请扫码查看详情。针对这些国家，请拒绝客人的发票低开要求。



风雨同舟 携手并行
——下一个十年，焦点公益依然“行”

做外贸 得有一手



扫码下载 即刻体验

中国制造网供应商App 助你轻松做外贸

随时随地与买家互联

App在线处理回复买家询盘 抢占一手商机

TM即时通讯工具 与买家无障碍沟通

专业外贸培训 随时get新技能

大咖讲师倾囊相授 随时掌握技能干货

海量课程充电自身 随心观看深度学习