

焦点视界

FOCUS VISION

内部资料 免费交流 准印证号S(2020)00000143

2020年12月 第74期

74

外贸人的视界
Unbounded
Vision and Insight

《焦点视界》封面诞生记
让“中国制造”成为“美”的代名词
柳冠中：工业设计不应“近视”
供应链的未来
漫谈外贸产业链——地球村的未来
如何优化移动端网页提高转化率
让问题到你为止
Hunk：“段王爷”的赤子心
互联网公益的中国样本



外贸日历

12月 December

12月2日

阿联酋·国庆日 / UAE National Day

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

12月10日

以色列·光明节 / Hanukah

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

12月12日

肯尼亚·独立日 / Independence Day

1963年12月12日，肯尼亚宣告独立。1964年12月12日肯尼亚共和国成立。

12月18日

卡塔尔·国庆日 / Al-Yaoum al-Watani

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

12月25日

多国·圣诞节 / Christmas Day

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

12月26日

多国·节礼日 / Boxing Day

英国与大多英联邦国家在圣诞节第二天庆祝的节日，这个节日是零售业的狂欢，英国和澳大利亚都习惯在这天开始购物血拼。



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!

假装2020已结束

文_田可



一直有个心结：很希望《焦点视界》一年的12月刊组稿，真的发生在12月，但迄今未能成行。2020年就更不可能：要跟中国制造网台历一起赠发读者朋友，故组稿提前两个月，即本文在10月底就该写好；尽管我一拖再拖，11月初也必须交付设计。

但我真想说点适合2020年末说的话，索性就告诉大家，我正“假装处于12月份盘点季”。反正，直接说出来，尴尬反而不攻自破。

活着就好

说实话，临近2020年结束，还是很失落的。就像之前一直把丘吉尔的“不能浪费一次好的危机”挂在案头，却发现还是“浪费了”，没能惊天动地，只能算活着而已。比如，出刊6期《焦点视界》，远程采访一些外贸朋友；“焦点视界”公众号每天发布，经常引来众多激情讨论；“焦点视界”社群正常运营，新老朋友进进出出；出品两本《外贸战“疫”》，为外贸朋友提供点参考……

好在自己的人设就是凡夫俗子，同时也先知先觉地早设舆论：2020活着就好。

嗯，毕竟年底还有几本《焦点视界》摆在那里，还活着，挺好的。

聊聊责任

《焦点视界》正在奉旨准备焦点科技2020年企业社会责任报告，碰巧也要对焦点科技在企业社会责任方面的表现做一总结。我自己虽一直为公司、为老板沈锦华先生而自豪，但身在其中不易自说自话，好在合作伙伴“商道纵横”发来如下第三方的客观评价，发于此供了解：

焦点科技秉承“商业向善”原则，围绕“创造智善价值”的核心责任理念，将传统行业与互联网深度融合，以中国制造网为起点，构建起集外贸、保险、采购、教

育等多维度于一体的全链路贸易服务生态圈，帮助国内中小企业获得全球商业机会，促进全球贸易融通。

贡献社会，建设人人共享的美好未来。自2020年初疫情发生以来，焦点科技第一时间调动全球采购资源向抗疫一线运送防疫物资，并免费向公众推出疫情专属保险，为打赢疫情防控阻击战全力以赴。

赋能行业，开创外贸行业共荣新格局。疫情挑战加速了全球贸易数字化转型进程。作为跨境贸易的综合服务商，焦点科技始终站在行业发展前沿，积极引领和支持行业数字化转型升级，实现外贸行业经济逆势增长，为疫后经济复苏和全球贸易共荣持续贡献力量。

踏浪前行，奋楫者先。焦点科技将继续全面履行企业社会责任，为弘扬中国制造，赋能行业生态，共筑美好家园，实现全球可持续发展不断努力，创造更多“智善”价值。

关于美

今年正逢“中国制造之美”十周年，《焦点视界》就赶着最后一期，把封面专题留给了“之美”，毕竟，这是一项公益评选，也是中国制造界的盛事。

而且，关于“美”，非常值得拿来一说。

中国“美”的鼻祖朱光潜先生曾对美有三种态度层次的论述，实用的、科学的、美感的。实用态度，以“善”为最高目的，注意力偏在事物对于人的利害，心理活动偏重意志；科学态度以“真”为最高目的，注意力偏在事物间的关系，心理活动偏重抽象思考；美感态度以美为最高目的，注意力专在事物本身形象，心理活动偏重直觉。恰好，中国制造之美，在这三个层次都有体现。

所以，本次专题，我们特邀之美组委会主席曹睿女士讲讲这次活动的发心，

特邀评委会主席柳冠中老先生和各届评委们，讲讲参与这次大赛的诸多不同体验；我们还邀请参赛企业聊聊在其中的诸多经历和收获。算是从不同角度阐释中国制造之美吧。

焦点科技为什么要投入这么多人力物力，花这么长时间，来做这件事儿？还用朱老先生在他的《谈美》书中曾引用的那段话来阐述吧：

阿尔卑斯山谷中有一条大汽车路，两旁景物极美，路上插着一个标牌劝告游人说：“慢慢走，欣赏啊！”许多人在这车如流水马如龙的世界过活，恰如在阿尔卑斯山谷中乘汽车兜风，匆匆忙忙地急驰而过，无暇一回首流连风景，于是这丰富华丽的世界便成为一个了无生趣的囚牢。这是一件多么可惋惜的事啊！

中国制造，最终要美的；我们要偶尔停下来，学会欣赏它。

当然，在“慢慢走，欣赏啊”这种看似“无所为而为的玩索”的后面，我还想煞风景地加一句：慢慢走，思考啊！

关于时间

这是我每年都会提的老话题，困惑都一样：想做的事儿太多，而时间太少。

直到最近看完一本书，才有点茅塞顿开。

书是这么说的：人，越是时间不自由，越有想干大事的冲劲。同感：越是没时间，想做的事情就越多；当时间都花在不得不做的事情上时，更想要放飞自我、做点想做的事；而真有大把时间了，却情愿在沙发上葛优躺刷朋友圈。认清自己：在忙死累活的时候，反而最能激发出我们的欲望，去做想做的事情。

作者给了处方：全部一起进行；不要有完美情节；不要有借口。

只要开始做，就对了。■

总编说 | PROLOGUE

假装 2020 已结束..... 001

马后炮 | BEHIND THE MAGAZINE

《焦点视界》封面诞生记..... 008

中国制造之美 | MEI AWARDS 014

源起

让“中国制造”成为“美”的代名词..... 016

视野

觉醒中的中国工业设计..... 018

百家争鸣

柳冠中：工业设计不应“近视”..... 022

创新的价值..... 024

设计，以人为本..... 026

新形势下的工业设计机遇与挑战..... 028

工业设计只为美好生活..... 030

设计师的“商品思维”..... 032

中国制造亟需“内循环”..... 034

优企访谈

抓紧“刚需”的诗尼曼..... 036

“钢铁侠”，为创新而生..... 038

哈士奇的“绿色”理念..... 040

红谷皮具，为生活“减负”..... 042

协合..... 044

年轻的“老”盛达..... 046

打造中国的镗铣品牌..... 047

1979年，那是一个春天..... 048

大家思想 | THINKER

引言

一次误打误撞..... 050

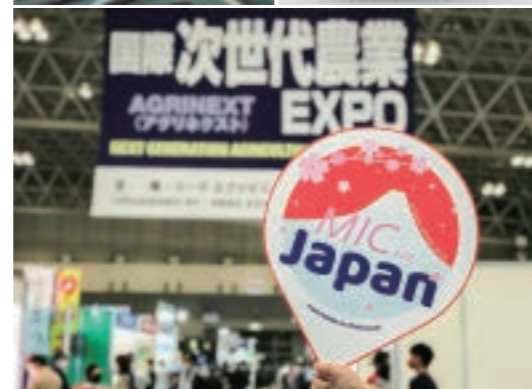
对话

供应链的未来

——《焦点视界》专访供应链管理专家徐波先生..... 052

碰撞

漫谈外贸产业链——地球村的未来..... 055



保险网购 新一站 xyz.cn

拒绝因病致贫 不损生活质量

人生的第一份重大疾病保险



185种疾病保障
覆盖轻/中/重疾



累计可赔11次
高达**885%**基本保额



特定高发癌症、
心脑血管疾病**赔2次**



60岁前保障加码
重疾赔**180%**基本保额



扫码预约顾问

免费测算保费

新一站 让保险更保险



权威认证
银保监会网销许可



母公司A股上市
股票简称：焦点科技



挂牌新三板
证券简称：新一站



深耕互联网保险
迄今已运营近10年

后疫情时代全球供应链往哪儿走 060
 区块链助力供应链金融发展 062
 “坏男人”的采购学 064

品牌实验室 | BRAND LAB

案例
 说说商标 066
 观点
 网络时代的商标显著性 070

设计前沿 | DESIGN 072

商学院 | BUSINESS SCHOOL

特约专栏
 如何优化移动端网页提高转化率 080
 让问题到你为止 086
 做跨境电商的女生最后的归宿是什么 088
 实战技巧
 出现程咬金，如何打消客户顾虑 092
 如何拿下 96.5 万美金的大单 098
 打动客户，只需换种思路 102

外贸茶馆
 剧变后的保加利亚 106

大神来了
 Hunk：“段王爷”的赤子心 108

外贸名人堂 | SHOWS
 怀着“亿家好”的愿景，做好公共座椅 112
 鸿祥邵曼：金刚石之乡的女外贸人 114
 朱亚男：借由互联网营销，助力河南外贸 116

展会攻略 | EXHIBITIONS
 疫情后的第一场海外线下展会参展实录 118
 外贸企业如何玩转云展会 120

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES
 互联网公益的中国样本 122

新媒体 | NEW MEDIA 128

外贸人的视界 Unbounded Vision and Insight



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.

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

ADD: 江苏省南京市江北新区星火路 9 号软件大厦 A 座
 Block A, Software Building, No. 9, Xinghuo Road, Jiangbei New
 Area, Nanjing, Jiangsu, China
 TEL: +86-25-6667 7777
 FAX: +86-25-6667 0000
 E-mail: mag@made-in-china.com

荣誉总编 _ Honorary Chief Editor
 蔡鸿宇 Cai Hongyu

总编 _ Chief Editor
 田 可 Tian Ke

责任编辑 _ Editor
 任学奎 Ren Xuekui
 王若竹 Wang Ruozhu
 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
 孙 祎 Sun Yi

印刷日期：单月月底
 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。



物流成本水涨船高？

中国制造网-京东 中美快递专线

突破底价
 成本降低 **10%**

低至 **37元/公斤** (含燃油费)

大优势
 为您的货物保驾护航

- 1 渠道优
- 2 价格低
- 3 时效快
- 4 服务好
- 5 保障佳
- 6 跟踪全

为更好地帮助外贸企业和跨境电商企业解决中美物流难题，焦点科技旗下品牌中国制造网、开锣网与京东通力合作，重磅推出中国制造网-京东中美快递专线，整合京东优势物流渠道，现已于金华地区（含义乌）优先推行，为企业提供优质物流服务，保证物流时效，降低物流成本，提升企业出海竞争力。



2020年 09月21日 - 2020年 12月31日

扫码下单 即享
95折 优惠!

舱位排到天荒地老?

中国制造网-京东 中美快递专线

专属舱位 保证时效

不排舱 清关快 3-5个工作日时效保证

- 一件免费上门揽收
- 进出口关务服务
- 国际运输
- 尾程派送
- 全程一对一服务

服务区域

金华地区(含义乌), 更多区域逐步开放, 具体扫码详询。

服务流程

- 1 注册账户
- 2 在线下单
- 3 运费支付
- 4 包裹交付
- 5 出口报关
- 6 进口清关
- 7 尾程派件



2020年 09月21日 - 2020年 12月31日

扫码下单 即享
95折 优惠!



焦点科技旗下互联网小贷公司联合中国制造网推出了金融服务“M企业金”，面向中国制造网高级会员提供小额经营贷款，帮助外贸企业缓解资金压力，助力企业高速发展。

产品说明

融资利率

低至0.025%/天

授信额度

授信额度最高100万人民币
可分批支用

贷款期限

3、6、9、12期

还款方式

等额本息，支持一次性
提前还清(0违约金)

准入说明

- ① 中国制造网高级会员，连续服务周期满24个月，且当前在约；企业经营持续、稳定。
- ② 企业及企业法定代表人或实控人(自然人)征信良好。
- ③ 符合中国制造网认为应当满足的其他条件。

★ 具体以贷款提交时的要求为准

咨询热线 (025) 6677 5039



手机扫码 快捷申请



《焦点视界》封面

诞生记

采访/田可 受访嘉宾/孙祎(《焦点视界》封面手绘师)

编者按:

马后炮是《焦点视界》新开辟的一个栏目,旨在讲述编辑部背后的故事,包括编辑、设计师等,可以煽情,可以吐槽,可盐可甜,可高可低,可富贵可贫穷,可高山流水可下里巴人,贵在真实有趣。

因为事情发生在前,讲述在后,所以就叫“马后炮”,换句话说,就是变着法儿讲讲我们自己的故事。

本期就以《焦点视界》手绘封面的诞生为契机,采访了插画设计师孙祎。

孙祎,江湖名号“燕十三”。我们特别喜欢她,这么说吧,这种喜欢的程度,没有文字可以形容。

同时,我敢断定,你看了这期访谈内容,也会喜欢上她,只是下文阅读需谨慎,不要爱上她就好。

没别的,因为她已经是我们的人了:)



第72期《焦点视界》封面“国潮”插画



秒问孙祎:

朋友怎么称呼你:

朋友叫我一哥,同事叫我一姐;
焦点新花名——燕十三。

最得意的技能:

最不擅长得意啦,但最近常被人说
太会撩妹。

对自己的价值认知和评估:

我只是比较特别,和难得。

自己最自豪的成绩:

成为我爸妈的孩子。

**遇到的最让你敬重的合作伙伴/
同事及原因:**

直系领导——陆之敏。有他,才有我。
他在,故我在。

你最欣赏的同事特质:

知礼明仪,恪尽职守。

下班最享受的事情:

熬夜。

信奉的人生信条:

无争、善为、厚德。(家训)

最近最有感/最喜欢的一句话:

一天比一天百转柔肠地冷酷起来。

一直受益的思维体系和认知:

谦卑而执着,从容而无畏。

偶像是谁,有什么特点:

欣赏很多人,喜欢很多人,爱很多人,
但没有偶像。

**最喜欢的一本书/一部电影/
电视剧等:**

我是天秤座……恕不详述。

关于故事的开端：

你认为《焦点视界》为什么会找到你来策划封面？你认为封面能传递出设计师的什么气质？

第一个问题就展现了总编姐姐强大的逻辑性——为什么是我？

因为，凭借比其他人多出的一点儿手绘能力，只能是我。可能还多了爱折腾的劲儿，被发现了。

平时喜欢随手画点儿小画，工作中广告上的配图、台历里的插画、吉祥物、IP形象等等，生活中常常会画些身边的人和事儿，我们部门哥儿几个的手绘头像断档两年了，今年一定为他们画上。

所以，我的老板陆大师就觉得如此善于通过绘画表达设计的我，理所应当就会画封面呀！尽管我一直以来都认为自己走的是“野路子”，翻看着业内标杆儿《China Daily》的封面插画，我默默地心虚了很久，甚至至今。

我是一耳朵一耳朵地听着陆大师的“你可以的”“你可以的”把自己打满气的。这个决定对于《焦点视界》和我说，都是巨大的改变和机遇，它在我成为职业平面设计师及入职焦点五年之际落在了我的手上，一晃已快三年。

常常遇到不擅画画的人对会画画的人投去羡慕目光和钦佩之词，更有人认为会画画的人会发光，是神奇的人，是天才。而作为设计师，“会画画”已是基本要求，设计师需要具备通过笔尖尝试和传达自己想法的能力，但单单手上有功夫也不算，还得有“脑子”，得先想得到，才能画得出，这就要求设计师要先有想法和创意，再用手来实现出来。而绘制封面，“会画画”和“会设计”，一样重要。

画画的人，就是讲故事的人，我希望我拥有这种“娓娓道来”的气质。

你如何评价作为设计师的自己？

我是一名有7年工龄的平面设计师。我的本科专业也是平面设计。

记事起，立志将来要做的是服装设计师。

打小儿就听家人吹捧我：“一生下来就会画画”，幼儿园就接了园区墙绘的活儿，黑板报从小学一路画到高中毕业，大学如愿学了设计然后去混学生会，还是画海报、画招贴。大人们不禁感叹，抓周的结果真是准——左手抓了根铅笔，右手抓了根钢笔。

所以我也就慢慢地离不开这些陪我共同生长的“技能”，没有改行，没有懈怠；借着天赋，凭着韧劲，一路随心，安之若素。

设计师可以没有信仰，但应该有足够的信念，支撑自己去做出连自己都惊讶的事情，而这件事我自己要首先第一个去相信。

至始至终，都怀着让这个世界因设计变得更美好的愿望。这是个非常纯粹的愿望，纯粹到无关面包与爱情，无论是否商业或是功利，在不停止提高自己专业技能的前提下，我想我们都应该回归到如初心般的简单。



在你的认知中，一本杂志封面的功效有哪些？它承载了什么？

就像一个人的面容，我们总是能第一眼落在他的脸上；像一扇门上的指引标识，它让我们知道要去的房间里有什么；像汽水瓶上橘子或水蜜桃的图案，还没拧开喝上一口，就能想象它的味道……

杂志的大致内容、品味高低等均可从封面的设计风格上反映出来。杂志的封面设计是编辑工作的重要组成部分，甚至是编辑工作的延续。作为杂志内容的外在表现，封面上的刊名、配图、标识、期刊、标题等要在有限的二三十厘米二维空间内展示出来，它承载着与内容息息相关且必要的联系。封面是杂志的“第一印象”，服务于统一的视觉呈现。好的封面设计可以让杂志从同类杂志中脱颖而出，第一时间吸引读者的注意力，从而增加阅读兴趣。

我想，在没有“赢在起跑线”的大厂牌加持的情况下，就算不是“富二代”，而颜值即正义，如果脸蛋长得好看的话，说不定会引来更多的读者跟我们交朋友，然后我们捧着优质的内容，再顺利赢得更多的好朋友。

这是一件决胜于千里的事儿。

关于创作过程

通常创造一期封面，你会经历哪些流程环节？从构思到动手，会经历多长时间？

每每接到《焦点视界》编辑部的邮件，大脑中的某一片区域便竖起小红旗，像是在脑海里又建了“虚拟键文件夹”，文件夹的命名就是当期《焦点视界》的主题，随即开始想方设法地把它填满文件，而这个过程是在吃饭、喝水、洗澡、赶车、走路包括上厕所……它都是运作中的，一直到这个文件夹显示“已完成”。

直到，我将它存了档，任学奎主编将它下了印厂。

首先，阅读理解。每一期都会收到一篇“封面故事”，就像中学时期的语文试卷，每一段每一行都是重点，成为解锁答案的关键。做好阅读理解，才算有了头绪去做接下来的事；

第二，中心思想。《焦点视界》任总总是能把他对封面需要表达的那些故事，写得像一篇散文诗一般优雅而深情款款，每个人都有自己的表达事物的立场和独立看法，而我则把它拆分、提炼再通过自己的理解，将这份“共鸣”同样优雅而深情款款地揉合起来；

第三，举例说明。每一期主题都有一个“世界”等着我去表达，若是一一列举，区区巴掌大的面积是万万不够的，那么就需要我将故事元素做一些取舍和提炼。这个过程需要大量查阅与之相关的图文资料，也是耗时较长的一个环节，确保输出的准确与精彩；

第四，连点成线。经过筛选后的“点”最终会出现在我的草稿本上，我需要将这些或有关或无关的元素汇成一条完整的故事线，也就是画面草稿成型的过程。故事线有了，接下来则是丰满这个我要讲的故事，围绕上面的“中心思想”，把故事描绘



第71期《焦点视界》封面“中国风”插画

在创作一期封面的过程中，你会遇到哪些困惑和纠结？

我认为，在所有的设计工作中，每一步思考和衡量，都算是一定程度上的困惑，加之我是个负责任且天秤座的设计师，就一定会遇到无数个纠结的点。但只要最终画稿完成，就代表困惑已然消除、纠结告一段落。

那些有关选题的、画风的、表现方式的、构图的、配色的……以及雷峰塔到底怎么画才显得炫丽、姑娘这身旗袍的开衩到底开多高、把卤牛肉画成山崖纹路应该怎么走……都是无穷无尽的困惑和纠结，事无巨细，毫无道理。

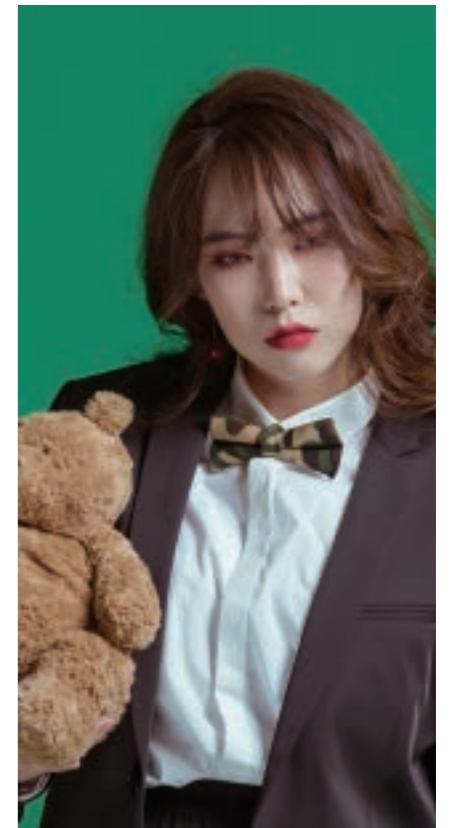
而这些困惑和纠结，都是杂志社和设计部留给我的功课，也是我作为设计师必须亲自走过的里程。

得贴切、生动，最好同样优雅而深情款款；

最后，锦上添花。在故事快要讲完的时候，也是时候加一些来自画手本人的私心了。比如，当这本《焦点视界》传到读者手中的时候快过年了，我就让画面张灯结彩挂上红灯笼；快到夏天了，我就给你开满一池莲花；讲到商人，我就在山水重重中偷偷放上一把算盘；讲到国货，我就摆上一瓶自己还蛮喜欢的大白兔香水……很多细节，就让它悄悄地待在那里，如果有幸被人发现且会心一笑，那就是我送给那位读者的礼物。

时间？哈哈，时间有时候是最精准的计量单位，但有时候也是最无能为力的东西。

《焦点视界》封面不是我唯一的工作任务，它的创作时间受很多因素的制约，工作排期、理解转换、素材搜集、心情影响……甚至对当期主题的兴趣程度、配色的纠结、办公室空调的制冷效果，等等都会成为左右时间进度的因素，所以我只能保证我的交稿时间绝不耽误杂志的印制，至于整个创作的用时，就当它是个秘密吧。



通常完成一期封面后，你会有什么收获和惊喜？

首先，其实画画是一种自我输出，平时肚子里的墨水儿蓄得够不够，往往在这个时候最能体现。而我在每期绘制之前，都会大量地查阅相关图文资料，首先要让自己了解那些文化和历史之后才能更好地使它们为我所用，至少保证在接下来的画面中不出原则性错误和闹出没文化的笑话。而这些再次学习、补课的过程，在如今浮躁的大环境里不失为一次难得的文化积累和自我修养。

其次，对于画面从前期构思到逐步完成的过程，是一个极其锻炼绘画思维的过程，怎么确定切入点、该搜索哪些素材、如何运用五花八门的元素、怎样串联故事线和控制节奏感……这些环节在一定程度上比后期开始着手绘制更为重要和艰难。随着绘制的次数增加，我的思考方式会更加成熟，对于主题的表达也能够较快地清晰明了，说白了就是：摸出一点儿门道，找到一点儿规律，攒了一点儿经验。

惊喜……我又在下印厂前的最后关头赶上了交稿，这个算不算？

有几次收到编辑姐姐们反馈给我的来自读者朋友的夸奖，我都会很惊喜。在这个纸质媒介不当道的年代，能够真的去翻阅杂志的人很少，能够仔细端详这本杂志封面的人肯定更加少之又少，而后还会专门跑来对本杂志的封面不吝赞美之词的人，可以说非常难得且真心诚意了，所以惊喜。

另外，我居然画了快三年了，时间好快，我好执着；你们的信任如初，而我的热情未减，所以惊喜。

从2018年开始手绘第一期封面到现在，你已经出品了十几期封面，其中哪一期的创作过程让你最为难忘？期间经历了

什么？

第64期-《焦点视界》封面“苏商”主题的创作，这是2019年的第一期。作为以地域商人为主线的创作，每一期都要以一位商人代表的剪影作为主画面展开绘制，达到一种画中藏画的效果。沈舩舩作为本期苏商代表，他的头像剪影便是这一期的重点。

我们的沈舩舩长得很标致，没有一丝奇奇怪怪的标识性特征，所以我面临的问题就是——没有人能通过这个剪影认出这是沈锦华。一招打不通，只好另开思路。



第64期《焦点视界》封面“苏商”插画

既然是苏商，那么就营造出江苏的文化氛围再以江南的山山水水相映，岂不也是一番好风景。

最后将沈舩舩的剪影作为太湖，环绕着他的是江苏有名的学府建筑，郁郁葱葱绿树相拥，远山云雾缭绕，近处小桥流水人家……这幅看似规规矩矩的“江苏名校旅游手绘地图”，实则暗藏了我们敬爱的苏商代表沈舩舩的头像剪影。为了强化侧面轮廓，在他耳朵的位置，我还画了一条跃出水面的红鲤鱼，所谓鲤跃龙门，正如沈舩舩本人是一位勤力拼搏，砥砺奋进，敢想敢干的优秀商人，愿我们和他一样，勇

于逆流而上，龙马精神，乘风破浪！

关于创作表达

哪一期封面是你的心头好或者说你最喜欢、最满意？

第58期《焦点视界》封面的“东莞”主题，这是我接到绘制封面任务的第一期，对比后面的十几期，它作为绘制《焦点视界》封面插画的初体验却没有一丝慌乱或怯场，表达很充沛，情感也丰满，尽管在绘画技巧上不如后面的讲究，但在在我看来，



第58期《焦点视界》封面“东莞”插画

那幅画面有一种摇旗呐喊的热情和天不怕地不怕的勇气，指画，也指我自己。

让你给这些封面打个平均分，如果10分是满分，你会打几分？

平均分，是一定要去掉最高分和最低分的。如果6分算及格的话，那么我会打7分。

因为数字7在足球队中，是最厉害的前锋背后才会出现的数字哦。

杂志通过文字和视觉来跟读者进行交流，而对于封面，你希望它们带给读者什么

样的体验和感受？你最想通过封面表达的是什么？

说到体验和感受，类似于我们常说的“一千个读者就有一千个哈姆雷特的话题”，说“美”的感受的话，那就显得太沉重又太肤浅了，我想我希望的应该是“美好”的感受吧，每个人的“美好”，只有他们自己知道。

这些感受可能是眼前一亮、心中一暖，是时间一顿、驻足一刻，也可能是有共鸣，有联想，有感动，有不解，希望他们带着这些细微的感受，翻开下一页，找到属于他们自己的答案。

你是否愿意让这些封面作为你的代表作之一？它们能准确表达出你的设计水准吗？

这些封面当然是我的代表作之一，它们是我在焦点工作中为数不多跨越长达三年都在继续的一项任务，我曾经抱怨这项任务太磨人，就像一个刚刚生下宝宝的新手妈妈，被孩子搞得几近崩溃想要撒手不管，但仍是这世界上最牵挂孩子的那个人。我不允许她有一丝闪失，以及被人说长得不好看。

设计水准倒是很难单单通过一张插画来判定，但这十几期以来，我希望大家能感受到的是我绘画水平的进步，以及将设计与绘画更好地结合与表达的提升。

你如何诠释和传递你的设计理念和水平？

不爱吆喝，只好靠有口皆碑；不想出名，只好深藏功与名。

坚持以实现价值为前提而设计，忽略一切不相干的因素，尽力做好每一项工作。

最后，如果用一些词汇来表达这些手绘封面的神韵，你会用哪些词汇？

优雅而深情款款。

最后，感谢《焦点视界》杂志社对我的所有支持、信任与包容。■



MEI Awards
制造之美
 制造之美十周年 2011-2020

中国制造之美十年历程



曹睿，焦点科技股份有限公司副总裁兼市场部总经理，中国制造之美组委会主席

让“中国制造”成为“美”的代名词

文_曹睿 责编_任学奎

十年前，一次美国之行，让中国制造网的创始人沈锦华先生受到深深的触动。一个家具卖场里，同类的两件家具，“Made in China”的那件售价仅为美国本土制造的一半。而这样的价差在美国的卖场里随处可见，沈锦华的心里五味杂陈。中国制造网创立多年，一直致力于帮助中国供应商开拓国际市场，虽然中国制造的产品早已融入世界各地普通人的生活，但“Made in China”却也被贴上了“廉价低质”的标签。

一回国，沈锦华就拉上我们一起开会，讨论如何才能做些事情来改变海外对中国制造的陈旧印象。

作为外贸电商平台，中国制造网每天跟数以万计的中国供应商和海外买家打交道，我们深知中国制造已经发生了很大改变，许多国际一线品牌实际的产地是中国，而越来越多的中国企业也在近年不断提升自己的设计、研发、生产水平，中国制造已不再停留于依靠廉价的原材料和人力来赚取利润，我们已经具备了往中高端制造上迈进的物质基础和技术能力。

于是我们决定从工业设计和品牌意识的提升上，去做一项持续的公益活动，去唤起更多中国企业对自主创新和品牌建设的意识，推动“制造”往“质造”和“智造”上转型，建立属于自己的国际品牌，从而在国际市场上赢得议价权。

2011年，我们正式举办了首届“中国制造之美”年度评选活动，通过工业设计评选的方式，甄选出代表中国优秀制造水平的产品，并通过中国制造网线上线下的丰富传播渠道进行全球公益推广，助力中国制造的国际化形象提升。

“我们要做纯粹的公益”，这是中国制造之美团队坚守的底线。十年来，中国制造之美始终坚持公平、公正、公益的原则，让不同规模的企业能站在同一个平台上平等地展示自己的产品实力。在奖项设置上，我们设立了产品奖与企业奖，参加产品奖角逐的企业，在评审过程中全程为匿名方式参评，让中小企业与大企业有同等的竞争机会。

专业严谨的评审团，由中国工业设计及制造领域专家、经验丰富的跨国采购集团负责人及国际检验认证机构组成，从资料核查、到产品检验报告核实再到样品实地评审，从生产流程、制造工艺、创新研发、市场及社会价值，评审团都全程参与到每一件参赛产品和每一家参评企业的评审工作中。

这个过程非常耗时耗力，但却很有价值。我们看到很多领军企业，通过工业设计和品牌创新引领着行业的国际突围；我们发掘到不少行业内的隐形冠军，他们不为外界熟知，却凭借独特优势在细分市场中占据半壁江山；我们还看到一些小企业在创新产品上追求极致，用新技术、新设计重新定义着市场……这些优秀的企业和产品，如同灯塔一般，让出海的中国制造看到了未来的方向。

在这个过程中，我们也深刻了解到工业设计在国内发展的诸多困境。很多优秀的设计作品找不到制造企业买单，制造企业也找不到适合自己的设计伙伴。作为外贸B2B平台，中国制造网拥有大量的制造企业会员，我们有能力利用自身的平台优势去帮助设计和制造产业的对接。于是我们推出了“设计零距离”系列活动，让“好

设计”与“好制造”面对面充分碰撞，创造了合作契机。

好设计、好产品缺乏好的市场推广渠道、无法变现，这也让工业设计很难形成健康的正循环。于是我们于2015年启动了优品全球发布会，我们带着这些产品，到全球顶尖的展会进行巡回发布，同时在中国制造网上同步展示，让这些代表中国优秀制造水平的产品获得国际市场的更多关注，在提升中国制造国际形象的同时，也帮助企业直接斩获采购订单，形成“设计+制造+市场”的良性循环，让工业设计逐渐成为中国制造业发展的正驱动力。

企业家们的眼界决定了企业的未来，也决定着中国制造的未来。十年间，中国制造之美举办了50多场“制造业交流峰会”，100余场“名企学习营”。我们带着中小企业主们“朝上看”、“朝远看”，拓宽视野，让龙头企业用榜样的力量影响更多的企业家。面向高校工业设计专业的“YOUTH POWER”系列活动，也在全国各地高校间火热展开，我们邀请工业设计大咖、制造企业的设计负责人与学生们面对面交流，分享企业实战中的工业设计，为肩负着中国工业设计未来的学子们创造了超越书本的学习机会。

十年中的每一小步，都在时光里回响。如今的中国制造之美，已发展成以年度评选为主线，融合名企游学、设计培训、资源对接、全球巡展发布等活动为一体的综合性评选活动，成为备受社会认可的公益品牌。我们的同行者也越来越多，江苏、浙江、上海、广东、安徽、福建等地的工业设计赛事、商协会、高校陆续与我们携手，开展优品互推、名企互访、产学研共建等

活动，共同推进中国工业设计的快速发展。

越来越多的中小企业借助中国制造之美这个平台，获得了与行业内外专业人士学习交流的宝贵机会，获取了与优秀上下游资源合作的机会；而中国制造之美也倾力帮助中国品牌进行全球推广，帮助企业做大做强，不断把中国品牌的声带向世界，让世界更了解中国品牌。

千帆过尽，一路芬芳。十年来，我们始终坚守“让中国制造赢得议价权”的初心，在长期助力制造企业提升和工业设计行业发展的过程中，我们为帮助制造企业打开未知的市场而欢欣，为设计企业找到优秀的合作伙伴而喜悦。我们相信，一点一滴的行动，终有一天能聚沙成塔，改变中国制造在世人心中的固有印象。

十年，是一个里程碑，也是一个新起点。下一个十年，我们希望和越来越多的同行者们共同用行动去重新定义“中国制造”，让“中国制造”成为“美”的代名词，让“中国制造”为全世界带来更多惊喜！

觉醒中的中国工业设计

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎



1

新中国成立之初，百废待兴。在西方资本主义国家对我国施行政治、经济、技术封锁的外环境下和我国物资缺乏、人才缺乏的内环境下，学习苏联的设计模式，成为当时中国工业设计文化的主要状态。

虽然上世纪60年代后，在国家“自力更生”的号召下，学习苏联设计模式有所改变，但我国工业设计文化总体发展受当时国情影响，单一化、局限性、相对于现代工业文明的落后性等问题没有根本性改变。同时西方现代设计文化也尚未对我国工业设计文化产生影响，

直到改革开放以后，这一情况才发生了根本性的变化。

改革开放后，大量西方工业产品涌入国门，植根于西方现代工业产品的工业设计语言、方法、观念、思想等也通过各种直接或间接的方式开始流入中国大陆，我国现代设计的形成，在二十世纪80年代开始起步。

在香港王无邪先生现代设计思想的影响下，有鉴于当时我国工业设计与西方现代工业设计的差距，吕立勋先生于1979年最早在当时的中央工艺美术学院开设了《平面设计原理》与《立体设计原理》课程，较为系统地介绍、教授西方现代设计的形式语言、设计方法及观念、思想。

1984年，柳冠中先生从当时的西德回

国，筹建了国内第一个工业设计系，并将西方现代工业设计的先进理念带回到中国大陆。

这一时期，像吕力勋、柳冠中这样一批批接受了西方现代工业设计教育的学者精英们陆续回到祖国，在感叹我国过时的工业设计语言，落后的工业设计方法、观念与思想的同时，从工业设计教育、工业设计实践的角度开始推动起了中国工业设计文化的转变。这批具有前瞻眼光的学界先驱，站在改革开放的潮头上，呼唤中国工业设计文化向着成熟商品社会所需求的方向前进。

与学界的主动追求接纳西方现代工业

设计文化观念、思想不同，产业界在追求经济利益之际，也自然而然地推动了西方现代工业设计文化对我国工业设计文化的影响。

实业家的现实考虑，使他们不会像设计界的学者一样把“工业设计文化”当作信念去追求，不会去乌托邦式地高呼“现代设计”“人性化设计”“解构设计”等理念。销售数据、企业利润才是企业家们的关注重心。

因此，面对当时中国社会正在进行的“兴办三资企业”“引进资金设备”“填补消费空白”等“从无到有”层次的产业经济和市场热点，以及刚刚“洗脚上田”的农民企业家、简陋的生产设备、粗糙的加工工艺、价格至上的市场观念和不那么“高雅”的消费口味等错综复杂的现实条件时，模仿西方工业设计产品是最廉价、快速且直接的方式。

在这样的模仿大氛围下，在“合资生产”“技术引进”“来样加工”“消化吸收”等沿海乃至部分内陆地区工业生产企业设计开发的主旋律影响下，一些企业利用“先

走一步”的优势，把海外市场销售成功的产品丝毫不改地“吸收”进来，用自己的品牌制造，摇身一变成为国货，并进军广大的内地市场。

这样的生产开发方式与设计主旋律，的确使我国在短时间内快速解决了从无到有的问题，在物质文明的丰富上缩短了与西方发达国家的差距，同时还以价格低廉的优势迅速占领了大量海内外市场，为我国国内贸易和境外出口创造了丰厚的利润。但不可否认的是，大量的“模仿”和丝毫不改的“吸收”，也使得我们从对设计人才的要求到相关技术、方法，再到设计观念和文化审美及相关标准、专利等都形成了对西方国家现代工业设计文化的严重依赖。

为此，柳冠中先生就曾感叹道：“中国的设计师千篇一律地用外国的衡量标准来认定自己的创意，整个业界都是如此，这已经成为普遍存在的一种现象。”

2

进入新的千年，加入世界贸易组织以

及市场的进一步开放，使得我国以消费为主导的社会主义市场经济体制基本确立。

一方面，国际贸易协议在市场和知识产权保护方面对我们提出了更高的要求；另一方面，进一步的开放也推动了我国工业产业链从低附加值产品加工，到高附加值产品制造的升级。同时，踏着信息科技革命的浪潮，我国各领域都有了长足的发展和进步，很多领域在逐渐缩短与发达国家的差距，部分领域甚至走到了世界领先的行列。

云端技术、人工智能、大数据、移动互联网、物联网等新技术在推动国民经济发展的同时，也改变了整个社会的生产与生活方式，人民生活水平有了显著的提高。

在这样的大环境下，原来那种靠“来样加工”“模仿”“仿造”生存的工业生产与开发方式，面对富裕起来的部分国民和西方国家的中高端消费者对于个性化、人性化的追求以及专利和知识产权等相关法规的约束与限制，已难以为继。

这迫使国内不少知名企业，不得不逐渐抛弃原有的以模仿加工为主的设计文化，开始聘请专职设计师为自己的工业产品升级换代，从而逐步转向自主研发和创新。

从学界层面来看，以向西方学习为主的二十多年来，我国的工业设计在设计语言、设计方法、设计理论上有了不少积累和沉淀，一味追随西方工业设计文化，也使国内不少学者开始质疑西方工业设计文化的绝对性。这一切都为我国工业设计文化开始觉醒，在技术、市场、法律、产业生态、经济基础、观念及文化理论等方面做好了准备。

二十一世纪的第一个十年结束前后，华为、吉利、奇瑞、长安等企业从去国外收购设计公司，把公司设计部门放在海外，并依赖他们为其提供工业产品开发设计方案变成改造收购来的国外设计公司文化，将公司在海外的外籍设计人员派回中国体



验、培训、甚至是长期驻留工作，并同中国设计人员一起在国内联合进行工业产品的创新设计。

这种变化的出现与扩散，使我们开始逐渐在民族品牌的工业产品身上看到了自主设计创新的成长痕迹。

与此同时，奥运会与世博会的召开，又使学界给出的诸多中国设计方案有力地回答了现代文明的中国，面对世界，我们的设计该是什么样，我们的工业设计文化该是什么样的拷问，引起了不少世界同行的赞誉。

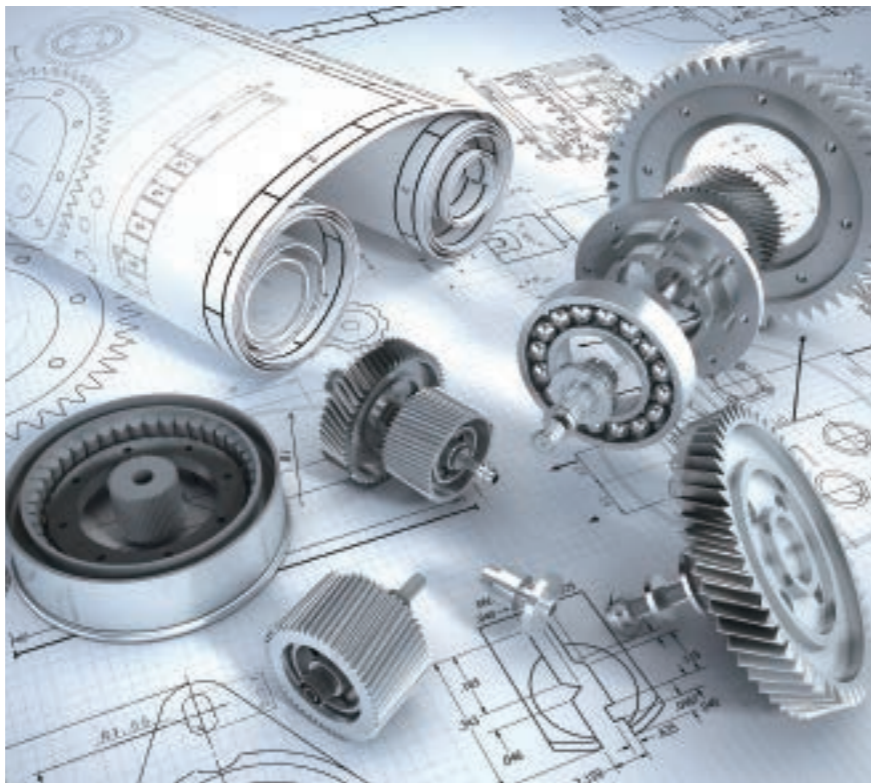
这些变化的出现，说明了中国工业设计文化已然如同西方现代工业设计发展之初一样，出现了与社会变革、技术演进、市场观念转换相伴相生的进化现象。这种进化现象的产生也逐渐酝酿着、生产着中国工业设计文化的内核。对于我国工业设计的发展来说无疑是积极而正向的，它标志着中国工业设计文化开始逐渐摆脱西方现代工业设计文化的主导，进入了觉醒时期。

3

梁启超先生在二十世纪20年代面临西方文化的冲击时，就对我国文化的发展问题提出过他自己的看法。

他说：“第一步要人人存一个尊重爱护本国文化的诚意。第二步要用那西洋人研究学问的方法去研究他，得他的真相。第三步把自己的文化综合起来，还用别人的来补助他，叫他起一种化合作用，成了一个新文化系统。第四步把这新系统往外国扩充，叫人类全体都得着他的好处。”

七十多年后，我国社会学家、人类学家费孝通老先生正式提出了文化自觉的概念，即：“生活在一定文化中的人对其文化有‘自知之明’，明白它的来历，形成过程，所具的特色和它发展的趋向，不带任



何‘文化回归’的意思，不是要‘复旧’，同时也不主张‘全盘西化’或‘全盘他化’。自知之明是为了加强对文化转型的自主能力，取得决定适应新环境、新时代时文化选择的自主地位。”

从尊重和明白自己文化来看，若是没有这一点，就等于中国文化的根源被斩断了，所有的中国元素、中国符号都没有内容，没有传统的历史承载和精神意义，我们将无法把自己同他人有效地区分开来，也无法为世界诸多问题的解决提供中国智慧，世界文化的多样性将变得黯然。

它体现在工业设计层面将是，我们在面对严谨的德国设计、经济的日本设计、奢华的意式设计等设计文化时，既找不到中国工业设计的特征所在，也无所谓中国工业设计。我们更将长期只能在“中国制造”上徘徊，难以企及“中国设计”。

2010年，“清华学术月”请了英国设

计委员会的主席Kester演讲，演讲结束后有中国专家举手问：“中国的设计该怎么办？”Kester说：“那是你的事！你们中国的设计把中国的问题解决了，你们的设计，就是世界第一。”

这个对话，柳冠中先生至今记忆犹新。

他说，凡是外国人不让我们引进的，我们都创新出来了，而且跟世界可以比肩。这就是引进后消化的问题。中国是制造大国，但是这个“制”是谁的？目前我们仍然是加工型的制造大国，“制”是人家的标准工艺流程，流水线是人家的，我们只是“造”。所以转型升级做的就是消化，要把自己做大做强，解决中国“制”还是中国“造”的问题。

在学界看来，西方工业设计文化不能也不应该一直持续对我国工业设计文化产生主导性影响。

中国作为一个有五千年历史的世界性



大国，我国的历史、文化、精神信仰皆不同于西方，从自身民族与文化的延续性和丰富人类文化的多样性角度看，中国工业设计文化在世界上必须要有自己的创新，自己的声音。从民族崛起的角度看，中国工业设计文化需要向世界输出文化自信、讲好中国故事，为人类提供中国方案。

未来中国工业设计文化的发展应当以尊重和了解自己文化与科学地认识和理解他国文化为前提，坚持从器物设计层面到精神审美层面甚至哲学思维层面深挖我国设计文化的历史源头，弄清自己传统设计文化的根源所在，把握我国工业设计文化的传统特质与当下发展的基本特征，积极总结我国工业设计文化成长的经验，探索我国工业设计文化发展的基本规律。

到那个时候，中国的工业设计文化发展才能说是形成了清醒和自觉，有了属于自己的内涵。

4

自然是人类生存的依赖，环境是工业设计的基础。

从我们过去这些年的发展情况看，我们在中国工业设计及其文化发展的问题上有了长足的进步，但是由于我们前些年一味强调经济效益，过分追求工业产值，不少设计对自然和环境造成了某种程度的破坏与影响。

在工业设计文化发展的许多领域，无论是大型工业产品的设计还是生活日用消费品的设计，无论是生产流程设计还是销售服务流程设计，在材料的使用、环境的影响、自然的协调等方面，都造成了不少浪费自然资源、破坏发展环境，损害人们身心健康、影响后续发展的情况。

但实际上，在中国古代的艺术设计文化中，早就有“天人合一”“顺天造物”的

设计理念。而今天在积极开展生态环境保护，大力实施生态文明建设的情况下，中国的工业设计，无论是人们居住环境的设计、建筑楼宇的设计、发展工业产业的设计还是民众生活用品的设计，都应当更好地秉持“保护自然环境就是保护人类，建设生态文明就是造福人类”的思想理念进行设计构思，开展设计工作，形成设计作品，生产设计产品、销售设计商品。

在所有工业设计的过程中和所有设计产品的产生之际，我们都应始终树立起节约资源、爱护环境、保护自然、永续发展、有益人类的设计理念，始终坚持发展尊重自然、绿色生态、和谐有序、面向未来的中国工业设计文化。

有人曾经说过：“人类社会发展到今天，都是设计的结果。”从这个意义讲，人类社会发展到未来，更需要大量优秀的工业设计作品的出现和工业设计文化的发展。^[10]

工业设计到底能给企业带来什么？

我们首先要肯定的是，工业设计属于产业价值链中的重要一环，对于加强企业在市场上的竞争力、加快产业发展有着极大影响。

从发达国家发展的实践经验来看，工业设计对于制造业的提升效果明显，已经是制造业竞争的关键点所在，忽略工业设计这一环节的企业是无法在激烈的市场竞争中立足的，尤其是在国际市场上。

近年来，中国制造企业对于工业设计的认知也逐步深入，越来越多的企业开始接纳工业设计，开始加大在这一领域的投入。但在接受《焦点视界》采访时，柳冠中认为，目前大多数中国企业对于工业设计的认知依旧停留在表面。



柳冠中，中国制造之美评审委员会终身主席，清华大学美术学院责任教授，被誉为“中国工业设计之父”

柳冠中 工业设计不应“近视”

文_任学奎 责编_任学奎

1

对于企业而言，盈利是其运营的根本目的。

因此，目前制造企业对于工业设计的需求是极具功利性的，企业更愿意关注“爆款”“时尚”，大兴无“品”之“牌”广告效益的营销战略。所谓一些“功能”创新设计也大多是“技术的装饰”或功能的噱头，多为过度的设计，并没有真正的对人本质需求的研究和“基础研究”的支持。

多数制造业企业重视工业设计主要还是把工业设计当作“生产力”，以提高销量、增加利润为目的，并没有真正认识到“工业设计”是企业转型升级的经营管理机制的创新，更没有认识到“工业设计”是一种“系统设计思维”，不明白“产品创新”仅仅是第一步，设计的本质是运用整合集成的“认知逻辑”，要与相关企业跨界合作，形成“行业”内以及社会范围间的“产业链”，而不是一个企业的“产业链”——“小生产意识”的“三十亩地一头牛”，要提倡大工业文化的“隐形冠军”基础上的分工合作的“社会型产业链”，以便在提高质量和行业标准基础上，升级为换道超越的“产业创新”。这才是工业设计的宗旨。

2

随着整个社会经济的发展，越来越多的企业开始愿意参与各种各样的工业设计比赛，获得重要奖项，很大概率就意味着销量上涨。柳冠中说，工业设计类获奖的目的，除促进销售、获取利润外，更重要

的是提升企业服务社会的信誉合传播合理的消费观。

乔布斯坚信，永远不该怀着赚钱的目的去办一家公司，“我的激情所在是打造一家可以传世的公司，这家公司里的人动力十足地创造伟大的作品。其他的一切都是第二位的”。

著名的设计理论学家维克多·帕帕奈克早在1970年就提出了“为真实的世界设计”的理念，倡导设计师为解决突发社会问题和社会生态环境而设计，为低收入人群增加收入设计，为高空作业等特种作业人群的安全而设计，为更加易于操作的实验室设备做设计，为更多人的健康而设计，为地球资源可持续而设计。即“创造更合理、更健康的、可持续发展生存方式”是设计的宗旨，“提倡使用，而不鼓励占有”！

柳冠中说，设计奖项应该要为贴近民生的领域进行深入探讨，应设立“为生态环境而设计，为地区振兴而设计，为公众生活而设计，为持续生态而设计，为传统延续而设计”。设计评奖的目的并不只是为名利双收，企业和设计界都要清醒地认识到，社会上包括国际上的“奖项”中相当多数是为商业利益，并不都是为“民生”为目的的。

3

柳冠中说，目前的工业设计界普遍存在的问题也同样反映了社会上急功近利的思潮——重外观、重短期利益，严重缺乏“基础研究”型的设计实体，“这个制约一定要突破”。而突破这个制约的关键就是，不轮

设计界还是企业都应当理解工业设计是“生产关系”，而不是“生产力”。

其次，设计是“以人为本”，“人”又组成社会，要为人类社会可持续发展负责，其职责是要能与技术、商业对话、博弈，避免技术与商业的“异化”。所以必须大大加强研究作为社会的人之文明行为研究前提下的综合、集成的“基础研究”，而不能只为技术作包装、为商业作嫁衣。

此外，政府要未雨绸缪，起到“引导需求、定义需求”的作用，制定扶持政策，鼓励产业、区域之间建立“综合设计创新平台”，以“信息流、资源流、人才流、推广流”为职责的，能整合当地科研、院校、设计公司人才资源为企业服务的中介。

与此同时，企业要与社会各界开放合作，集思广益，要与行业协会一起提升产品品质，制定新标准，从而形成“驱动物子机制”“操作子机制”和“维系子机制”的“社会型产业链”。设计界必须加强“基础研究”，以设计创新来引导企业发现需求、创造市场。

在接受采访时，柳冠中特别强调，设计服务不能是被动的“打游击战”，打一枪换一个地方地“接单”设计，这种设计服务只能陷入“外观造型改良性”的设计。

要有政策鼓励引导设计公司与企业“捆绑式合作”，双方要探索建立较长期的战略合作关系，这才有可能使企业明白设计师全程序的干预，以便使企业具备自己的“知识产权”，并逐步形成突破性创新能力。设计公司也在此过程中提升并掌握“设计”的继承整合创新能力，这才能真正体现工业设计的职责。■



创新的价值

文_何晓佑 责编_任学奎

何晓佑博士，南京艺术学院教授、博士生导师，中国工业设计协会副会长兼设计委员会主任、中国美术家协会工业设计艺术委员会副主任、中国高等教育学会理事兼设计教育委员会副主任，中国制造之美评委

开放40年来，中国工业设计一直以“跟随式发展”或称之为“追赶型发展”的姿态，不断地向国际先进学习，不断地向前发展，在这个过程中，政府认知的不断提升、业界认知的不断觉悟、学界的认知不断扩展，中国的现代工业设计就是在这个过程中不断地融入我国的经济文化建设，不断地成长和发展的。

时至今日，中国工业设计发展现状是令人惊喜的，成绩也是显著的。但是，时代发展到今天，中国的工业设计是否还是继续的“跟随”下去？中国的工业设计如何

从“断不了奶的婴儿”到自我成长？中国的工业设计业态如何从“跟随式发展”转型“先进性发展”？中国工业设计如何以“先进性姿态”来与世界交流？如何从创新设计的角度来构建新型社会关系？

我们需要认真思考这些问题。

我以为，中国工业设计与工业设计强国相比，差距主要体现在对“有用”和“无用”的认识上。目前我国工业设计的“当下性”特征十分明显，这也不能说是错的，我们在跟随和追赶中，当然要体现工业设

计对当下工业产业的应用能力。但是，曾几何时，“商业思维”的“当下性利益”一度盛行，强调立即有业绩的“有用”，而忽视了看似“无用”的价值。

我们不反对工业设计的商业性要素，但是对真理本身的追求，对人类未来的好奇，对理论贯通性的实践，这应该是中国工业设计业界要支持的方面，更应该是学界要担起的责任。这些基础性的研究，往往决定了一个国家原始设计能力的水平。应用性设计、开发性设计只有在原创的基础研究上才能真正走在世界的前端。

因此，我认为当下我们学界要围绕“设计前端理论研究”、“原创设计基础研究”、“人类共通性问题研究”三个方面来组织设计人才培养、设计科学研究、设计服务社会和设计传承文化，以完成高校的责任，反哺业界。

比如，在工业设计认知理论的研究方面，我国工业设计学界每年都发表大量的论文，但是提出过引起全球业界关注的创新性理论了吗？我们没有。

英国分析哲学的主要创始人伯特兰·罗素说过：知识有两类，一类是描述的知识，另一类是认知的知识。我以为我们更需要后一种的探索。

我国工业设计在理论研究层面上，40年来一直是在跟随的，我们并没有提出自己的设计理论。中国工业设计要具有先进性姿态，首先需要开展中国现代设计理论研究和推进国际设计理论发展。

理论研究是对相关问题的内在联系及其规律的研究，理论与实践研究是相辅相成的，理论研究是实践研究的前提和向导，缺少理论研究，实践研究就没有约定俗成的对象、术语、指标、概念和理论依据。实践研究又是对理论研究的补充和检验，丰富、生动的实践活动为理论研究提供鲜活的、适时的研究课题，使业已形成的理论得到检验、修正与发展。只有开展理论与实践的贯通性研究，中国的设计才可能在国际上有话语权。

比如，从设计的角度开展原创基础性问题的研究严重不足，因而就形成一种现象：对每一个新发生的问题，研究不深入，浅尝辄止。其实“当下性”问题是千变万化的，而本质是相对稳定的，如果我们不能从现象深入到本质，每一次出现了新问题都浅尝辄止，结果每次都是从零开始。

工业设计需要根据人的使用能力创造产品的新功能、新使用方式，那么就需要研究人的肢体还有什么可以延伸的可能，

或者加入某些技术以后人的肢体得以怎样延伸的可能。它不是开发什么具体的产品，而是研究人的肢体延伸的各种可能性，这种“可能性”的研究，不会马上带来经济效益，但是其研究的成果，为我们开发新的产品会起到重要的创新作用。

再比如，人类共通性问题的设计研究。

这是全球性的问题，是超越国家和地区的界限，关乎人类生存与发展的的问题，这类问题往往是世界性的、综合性的和富有挑战性的。如人本问题、环境问题、生态系统问题、能源问题、安全问题和当下的疫情问题等等。

全球性问题需要世界性的合作，中国作为负责任的大国，不能只关注本企业的“当下”问题，不关注人类共同存在问题的解决方案，这方面，我们与工业设计强国有着很大的距离。如果我们不从设计的角度研究人类问题的解决方案，不能发出中国的声音，中国的设计就不可能在全球构建起先进性的姿态。

上个世纪，中国没有搭上工业革命的列车，中国落后了。今天中国已经搭上了信息革命的列车，在今天的语境中，信息化、网络化、数字化、智能化已经成为一种常态语言和生存状态，这方面，中国制造的产品，变化是明显的。中国的工业设计亦已经从造型设计走向系统设计，正在走向算法设计。但是，我们似乎还少强调了一化：文化，或说是透过文化进入产品中的“艺术化”语境。

技术创新无疑是产品创新的一种内生动力，如果我们只是将重心放在技术上，总是关注物与物的关系，总是用新技术来替代旧机械技术，而忽视产品的内在意义，那么产品就没有完成创新的全部价值。

从某种程度上说，产品的外在意义是满足了人们的使用需求，而产品的内在意义是满足了人们精神需求：或是一种情感

的意义，或是一种体验的意义，或是一种方式的意义，或是一种品质的意义，只有同时关注人与物与环境的全部关系，产品才真正进入创新的状态，在这其中文化是产品内在意义的诠释者，是产品创新的另一种内生动力，它不仅与技术创新一起解决了我们生活中的问题，同时创新了我们的生活品质。

我们必须明白，随着信息社会发展进一步深化，传播、交换、共享，才能体会到拥有信息的乐趣。消费者行为，已经从消费功能，转向消费快乐、体验、共享和社会化，追求无品牌和质朴，这些“第四消费时代”的特征，更需要设计在其间的作用。人与人之间的连接感会带来更大且持续的满足感，消费者需要的是更有意义的产品，来满足自身服务与体验的品质。

我们说文化是工业发展的另一种内生动力。因为它凝结在物质之中又游离于物质之外的，它是一种能够被传承的历史、风土人情、传统习俗、生活方式、文学艺术、行为规范、思维方式、价值观念等，它是人类相互之间进行交流的普遍认可的一种能够传承的意识形态，是对客观世界感性上的知识与经验的升华。

将文化引入产品创新之中，使产品的技术功能与产品的内在意义完美结合，突破了长期以来工业设计仅仅是解决产品外观造型问题的局限。设计是将现有的状态向更好的方向引导的行为，这就不仅仅只是造型问题。

技术创新与设计创新是工业发展的“两个翅膀”，只有两个翅膀同时扑动，才能飞的更高更远。设计师要永远站在用户的前列，不断地引导用户走向更健康的生活方式，他们要研究用户，但并不是以用户现有问题的解决为唯一指向，而是要不断创新产品的内在意义，给用户创造更好的生活品质。而要完成这一诉求，往往是文化的力量。■

设计， 以人为本

文_汤重熹 改编_任学奎

我国的“第十一个五年发展规划”第一次明确提出了“要发展专业的工业设计”；十二五规划“促进工业设计从外观设计到高端综合设计服务转变”；十三五规划“支持工业设计中心建设、设立国家工业设计研究院”。

“工业设计”三次写入国民经济发展五年规划，围绕“创新、协调、绿色、开放、共享”的五大发展理念，贯彻创新驱动发展战略，落实供给侧结构性改革，为实现“中国制造2025”之目标，中国工业设计承担着巨大的重任。

差距

在承担责任的同时，我们也要认识到柳冠中先生过去说过的一句话：“国外的工业设计追求目标与国内不在同一水平上”。

我认为，这个差距主要体现在以下几个方面：



汤重熹，中国工业设计协会副会长，中国制造之美评委

第一，前期依赖OEM(代工生产)的“加工贸易”形式，虽然使我国产品出口总量大幅度上升，GDP迅速增长，缺乏自主设计创新的积淀，逐渐产生了对设计创新的惰性与对仿造的依赖。没有积淀，开发优势丧失殆尽，设计竞争力明显薄弱。在汽车、机械以及计算机等高新技术产业中，核心设计仍然是从国外引进的。

其次，行业缺乏相应的资金投入，资金来源严重不足。各地政府对工业设计的资金投入高低不一，国家专项拨款少，行业又没有设计发展基金，无法展开深层次的基础研究，仅凭借个别企业资金推动仍然远远匮乏，且研究成果无法共享。

第三，工业设计产业化程度低，工业设计人才匮乏。一方面是整个设计市场人才匮乏，另一方面是教育改革不力跟不上发展需求，大量设计专业学生就业难，不少毕业生改行从事其他工作，反映了人才供求之间的矛盾。

第四，工业设计根本的核心是以人为本。但我们过去追求的是以产值为本，以生产为本，以效率为本，忘掉了人，偏离了工业设计的内涵，忘却了初心，脱离了工业设计宗旨，必须应用“事理学”方法论创造一种新的健康生活方式。

第五，国外绝大多数的工程师都有很好的艺术基础。国内的工程技术人员在技术很强，却在艺术设计方面不讲究，对外观形态的制造美学要求不高，比较而言，我国的科学技术人员，在艺术品位、专业技能等综合因素方面还需要提高。

最后，从工业设计专业公司来看，虽然日愈增多，但多以外观造型设计为主，强调快速“产出”，赚快钱的设计心态，故基本处于低端设计层面。

现实

尽管我们能够看到这些差距，但工业设计在国内的发展依旧会困难重重，很多的桎梏需要打破。

比如企业容易陶醉在“薄利多销”的暂时领先角色上，不求可持续发展的侥幸心理，忽视或延缓了创新设计开发机制。同时制造行业的竞争优势一直保留依赖低成

本、低价格与资源的优势层面上，丧失设计创新的持久竞争力。

但我认为这个问题并不是独立存在的，社会环境与经济体制的制约，令企业对未来的方向充满不确定性，导致制造业对今后五年甚至更长一段时间的战略拓展缺乏规划成为普遍现象。即使少数企业有未来愿景，但也是口号式，有关企业内部的长期设计战略几近空白。

近十年来，经过一大批专家学者和一批清醒的企业家的不断呼吁与实干践行，中国制造的产品有了明显的进步趋势。

长期以来工业设计被曲解为“造型”“美化”“时尚”的现象虽然有所改变，但“为人而设计”“研究社会生活形态”“强化绿色设计”“推广制造之美”等理念的推行仍然任重道远，目前受到社会商业注重产品的营销噱头的风气还很盛行，不少设计企业与设计师不愿意从事周期长、探索性强的基础研究；存在着急功近利、心态浮躁的思想，忽视积累过程，缺乏自主设计创新的积淀。

多数设计企业基本没法测试收集和应用大数据，因此无法精准观察生活和追踪捕捉使用者行为数据，缺乏进行专业化处理分析，导出加工的能力，预测结果大打折扣。大多设计公司仅是企业出技术，设计公司加外观而已。

设计系统封闭、缺乏学科的交叉、融合已经成为学科发展的阻碍。这样容易抑制设计科学研究的创新，容易导致单纯跟踪、模仿，形不成原始性的创新成果。诸如此类的问题可以看到设计界面临的挑战是相当严峻的。

未来

目前，国内工业设计进入了组织竞赛

白热化状态，仅2019年全国工业设计的大赛就有643项，总奖金达到一亿多元，全国省级区域奖金最高的是浙江省，共举办50项大赛总奖金达到2342万元，其次分别是广东、北京，江苏名列第五。众多的大数据都说明了制造行业对工业设计的高度重视，得到很好的、迅速的发展。

虽然我个人认为真正有实效的、属于华人的顶级创新设计项目，并不是看有多少作品参赛，也不看奖金有多丰厚，但我也并不能否认，这些项目的背后是中国工业设计的发展向好的趋势。

可以预见的是，企业或相关机构对工业设计研发经费占比比例会有一个大的提高，同时要求设计师的服务社会的责任心更加严格，不断提高了对未来设计的认知度：创造一种更科学、更健康、更合理的新生活方式。

5G、云计算、人工智能等新兴科技的崛起引发的服务设计必定成为今后的主流，此次疫情动态中的购物形式、医疗形式和娱乐形式等，广泛使用的电商、快递服务形式等。服务设计体系与数字信息的结合，正影响和左右着设计趋势。

从产品设计的角度来看，企业对于工业设计的需求将变得更强烈，且越来越多元，而我们的防疫、防护和检测等健康设施产品必定成为今后重点设计方向。生态环境和规划设计体系极大地影响着我们的生存理念，建筑形态、交通形式和生态环境如何快速转化成健康防护点，在未来服务设计中应充分考虑。

这一切都对设计未来发展走向产生大的影响，是我们保持设计创新持续发展的重要因素。在不久的未来您的工作与生活将处处都充满科技感。而这一切都有赖于设计使它臻于健康、和谐与完美。■

新形势下的工业设计机遇与挑战

文_余隋怀 责编_任学奎



余隋怀，西北工业大学教授，中国工业设计协会副会长，中国制造之美评委

随着新冠疫情全球蔓延以及贸易保护主义的抬头，西方国家又开始新一轮产业链回迁和重构，试图改变在制造业方面严重依赖中国的现状。美国的政客已达成遏制中国的战略，尤其对中国高科技领域加强限制，阻止中国制造2025战略的顺利实施。这是继2008年金融危机美英等国“制造业回归”“再工业化”之后，又一次试图对世界制造格局的调整，这对中国经济和中国制造业提出了严峻的挑战。国家推出“以国内循环为主、国际国内互促的双循环发展”的战略，就是应对这一严重复杂

的新局面的举措。国家兴亡，匹夫有责。中国工业设计界当下如何发挥工业设计在新形势下的作用，助力中国制造的升级以及中国“智造”的创新发展，是每个工业设计从业者必须思考的重要问题，设计界理应为国家战略提供有力支撑和服务。

经济内循环，是从设计、原料、生产、流通到消费（包括资金）各个环节都在国内的基于内部供应链完成的经济循环。内循环为主的底层经济，支撑着底层群众的需求和生计，自底向上地支撑着整个社会的经济。是提升内需，寻求新的经济增长点

重要抓手。从工业设计的内涵与本质上看，其作用是引导创新，促发商业成功，提供更好质量的生活。工业设计恰恰可以在促进经济内循环、国际国内互促的发展中发挥非常重要的作用。

工业设计的商业应用价值

没有一个学科像工业设计这样考虑人的综合性需求。中国的祖先很早就总结了人需求的三个层次，即身、心、灵的境界。经过改革开放40年的发展，国内消费者的

需求也逐渐发生了变化，已经从温饱向更高的需求层次过渡。从身到心，继而从心到灵性的追求，是中国消费者必然的发展过程。而且，当下经济内循环的特征也与改革开放时有着显著不同。工业设计界应该将新形势下消费者的需求、市场及拥有的技术手段统筹考虑，不断挖掘消费者的新需求，用设计创造出新的市场机遇，有效整合制造链，以高效及经济的方式实现商业的成功，才能有效地促进经济内循环的发展。要达成这一目的，设计界应该注重设计思维的应用。设计思维是一种注重设计与商业结合的思维，是有助于我们实现目标的有效思维。

近些年来国际上兴起的设计思维教育，是一个创新的方法论。其要点是注重同理心构建，对用户需求有深刻的洞察，定义清楚要解决的问题所在，快速发散思维，优化收敛以便确定方案，原型的快速制作，然后让用户测试。这一过程多次迭代，逐渐逼近消费者的需求。这种有的放矢的设计思路能快速确定设计方案，加快商业决策过程，提高产品开发的成功率。可以说，设计思维在新形势下有着广阔的应用前景。

为了培养更多适应新形势下的设计创新人才，必须对现在的设计教育改革。目前的设计教育中出现了很多问题，只注重学生发散思维、设计表达的训练，忽视了设计中的问题定义，忽视了设计的本质，即培养学生解决问题的能力，包含解决人的生理层面、心理层面、灵性层面的问题。学生往往问题没有思考清楚就展开设计，这种缺乏立据的设计都是无的放矢。其结果可想而知。我们希望未来培养更多的设计领域杰出的“师”，而不是仅仅培养出只会设计工具的“匠”。

工业设计与智能制造的结合

工业设计本身就是大工业革命时代的产物，是与时俱进的结果。当下是信息化与智能化的时代，大数据、云计算、人工

智能等新的技术逐渐渗透到各个领域。对我国的工业设计而言，这也是巨大的机遇。中国有着巨大的数据样本资源、消费群体，以及非常合适的新技术的创新环境，工业设计可以充当智能制造通向消费者的桥梁。新一代的工业革命拓宽了设计的维度，赋予设计师更大的创新空间。大数据可以提供消费者的消费数据及消费趋势，有助于用户需求的深刻洞察；物联网技术可以更好地增强智能化的用户体验；3D打印使设计师减少制造工艺带来的约束，真正实现所想即所得。设计驱动创新，创新激发设计。技术创新必须与设计创新结合，方能产生最大的创新价值。

设计教育必须适应这个时代的变化，教学内容中要体现这个时代的特征。课程的设置应该考虑这个时代的技术发展，多增加一些跨专业的技术前沿类选修课程，扩大设计类学生的知识范围，这对熟悉新技术的设计类创新人才培养十分重要。

《科技中的设计》一文指出：“我们必须有意识地加大教育的投入，以发展二十一世纪更加复合的创新观：科技×商业×设计。当前的设计教育滞后于科技界对以数据为导向、有编程能力同时又兼具商业嗅觉的毕业生的需求。编程以及测试能力对于今天的设计师而言是重要筹码，系统设计与文化设计对设计师而言则是战略性技能。”

现在的中国“智造”不再是传统意义上的制造，而是把智能制造技术作为一项国家重要发展战略。国家如此，设计界应该为这一战略提供有力支撑和服务。

目前，制造的基础和用户的需求都在发生革命性的变化，我们不能再仅仅用过去大工业革命的制造特征来提供设计服务，我们面临的是真正意义上新的智造时代，是机遇，也是挑战，工业设计必将在这新的浪潮中发挥越来越重要的作用。

工业设计与文化的结合

销售产品的境界是发展变化的，卖产品—卖品牌—卖信息（数据）—卖标准—卖生活方式—卖创意理念，而最高的“境界”，是卖价值观念、卖文化。企业竞争的境界也是逐渐发展的，资本竞争—管理竞争—市场竞争，其最高境界，就是文化竞争。

而设计的最高的境界也就是达到文化的境界。文化具有传承性。把文化属性转化到产品上面的时候，就使产品赋予了文化的内涵，产品最大的价值就是文化价值，造型、色彩和图案背后实际上反映的是文化。

然而我们的设计教育实际上对中国传统文化的关注是特别少的，更多做的是表面的东西，而很少涉及到文化层面，这是很令人遗憾的。目前国内大部分的工业设计教育更多地注重如何把形、色做好，做到的是悦目，但却不能赏心。如果要使工业设计能带来更深一层文化精神层面感动的话，对文化的研究就必不可少。

将中国优秀古代文化和当今设计进行融合，不仅要研究“形与色”层面、体验层面，更要研究精神层面的融合。博大精深的中华文化会对我们的设计带来极大的触动。希望工业设计教育界注重设计师的“文化课”，赋予中国工业设计更多的精神内涵，从而形成有中国特色的、有价值的工业设计特色。

工业设计已经列入国家创新发展的战略，相信在新的形势下，工业设计会承担起制造服务业的重任，在拉动内需、促进消费升级、开拓新的市场等方面一定会发挥关键作用。■

工业设计只为美好生活

文_任学奎 责编_任学奎



李凤朗，L+品牌创始人，中国工业设计协会常务理事，中国制造之美评委

李凤朗先生拥有20多年工业设计从业经历，曾长期担任联想创新设计中心设计总监。2008年，他作为总负责人的“祥云”设计，经过国际奥委会、北京奥组委及业界资深专家的三轮评审，成为北京奥运会火炬的最终方案。

两年前，他在自己的专栏中写道：“互联网+、虚拟现实、大数据、人工智能、芯片、操作系统、精密制造设备……近年来这些让人眼花缭乱的产业热词不断刺激和拷问着以规模制造为核心的现代制造产业分工体系。中国制造业站在产业升级的十字路口，背负着国民对美好生活的期许，该如何面对未来呢？”

时至今日，在接受《焦点视界》采访时，他对这个问题依旧有着异乎寻常的关注。

1

李凤朗说，中国工业设计的核心是面向未来，如何提升中国的产业创新能力，从产业角度有自己的创新贡献，同时更重要的是从全世界的角度，看到人类发展的大问题，如何能够从东方文化基因发觉出未来产业核心要素，让人类不再浪费，能够回到可持续的轨道上来。

中国工业设计的起步晚于西方发达国家，但李凤朗认为，尽管依旧存在差距，但我们不用妄自菲薄，更应当正视自己的能力。

在他看来，现在我们常提的一些差距，其实是某些国家先面对工业化的一些问题，

他们先提出某些解决方案，所以在时间感受上我们会觉得他们比较“先进”。事实上，中国已经是全世界分工的重要一部分了，不存在与世界的差距的视角，其实我们都在解决世界工业设计共同面对的问题。

工业设计是随着工业发展，随着整个国家实力提升而提升的。前200年，对生活方式多样性的尝试和对资源的利用，西方国家做出了一些探索，进而产生了工业设计。随着技术的跨越式进步，我们看到了之前生活方式发生剧变，人与人、人与自然之间需要找到更好的相处模式，我们工业设计要肩负起探索和连接全新生活方式与生产方式的责任。

去比较跟其他国家的差距，或者追随他们的模式，可能会导致我们重复某些产业发展中出现的问题。

“我想我们应该跳出这种追随者的模式，直面问题。我们汽车产业就是个很好的例子，不把主要精力放在已经成熟的发动机研发上，而是集中攻克下一代的电动车技术。我们尊重和学习产业的成果，但重要的是解决人类将要共同面对的问题”，李凤朗说。

2

作为在工业设计一线的从业人员，李凤朗回顾近十年来中国的工业设计时不无感慨，他觉得中国设计在这一时期里能看到的进步很小，“更多沉浸在用设计创新的‘方块导圆角’的‘品质’提升里，但是在品类定义和生活方式升级上的探索太少。

追求商业上的成活，产品只是在激发欲望式的更新，缺乏经典”。

越来越多的企业热衷于参加工业设计类比赛，但李凤朗坦言，现在很多设计类奖项已经失去了他们原有的价值。奖项的本质是从一个视角来评价商业产品的设计品质和产业影响力，“为了获奖的设计，失去了奖项初衷的意义。而奖项的泛滥，也让获奖对品牌的溢价以及对销售和企业的促进作用变得越来越小”。

说到底，企业应当正视自己的使命，在产业贡献的链条上有自己清晰的定位，只有一个低价规模的信仰是不够的。

不过今年的疫情给了工业设计一个突破发展的机会，因为市场的萎缩，企业对于破局会有更多的思考。同质低价规模化，以往还能生存，现在已经无法用商业成立来麻痹自己了。

李凤朗认为，疫情对经济的影响，以及社会化媒体、电商的发达，其实能让很多产品背后的思考走到台前，作为核心价值直接与用户沟通。潜在的对工业设计的期望不仅仅在更好的产品定义和开发，也让工业设计有机会用户影响力，理念传播这样的新价值链，有机会让设计对制造主体的服务角色，成为共同的面向市场的协同品牌。

3

在李凤朗的心目中，工业设计教育中存在的问题同样不容忽视。在所有领域中

都存在的“学校教育产业脱节的学科制教育的通病”，在工业设计领域也一样。

中国的教师是职业教授，把产业和设计当做纯学术研究，教育者本身就没有产业经验，更少人有勇气，有能力进入产业里担当产业级的突破创新探索。而中国高校师资基本要求博士学历，导致大量有产业经验的设计师无法进入大学做教育。

另一方面，中国教育的视角无法触到世界范围的趋势、设计理念，以及产业竞争格局带来的对设计的潜在需求，导致中国设计教育完全没有产业洞察和前瞻性研究和原型定义能力。

李凤朗说，教育方面的差距也就是对“成功”的定义以及“不成功”的态度不同，如果教育的出发点是做一个“成功的人”，这就意味着我们一开始就知道什么是正确，而这是不可能的。所以高等教育要解决一个是定位问题：我们不教什么是绝对正确，而是给予探索未知解决真实问题的正确路径，以及模拟环境。

在采访的最后，李凤朗特别提到，工业设计的目的是造就更美好的生活方式，更合理的与环境相处的方式，在这个前提下追求极致的生产效率。如果只是追求规模和效率，丧失了对美好生活的探索，就失去了设计根本都生命力。

“想要突破，工业设计本身需要更更有用户影响力，能够更直接地击中大众对未来生活的共性需求，将营销和销售成本降下来，有更大的空间可以做产品研发，形成良性循环。”^[1]

设计师的“商品思维”

文_任学奎 责编_任学奎

想象一下，是不是经常有朋友带着一件他们爱不释手的产品来问你，这么好的产品怎么才能把它卖出去？事实上，这种产品从开发之初就没有充分考虑怎么卖，那么它注定是不会太成功的。

赵勇是一位资深跨国采购经理人，长期奔波于工厂之间，与形形色色的供应商和产品打交道。他把这种产品的开发思路，称为“产品思维”。

思维

在赵勇的职业生涯中，有一种现象极为常见。

他介绍说，随着社会经济、科技的发展，工业设计越来越受到人们重视，每年都会搞各种各样的工业设计论坛、培训、评比，社会上也涌现出各式各样的工业设计公司，“这是件好事情！但我们要警惕一个不好的倾向，就是工业设计与制造是否是脱节的”？

工业设计从本质上是为制造服务的，是为营销服务的。但今天有很大一部分所谓的设计师是为了设计而设计，挖空心思要设计出一款与众不同的产品，一味追求标新立异，追求个性，最后搞出来的产品可能是制造成本高昂，市场定位不清晰的，这样的产品自然也是经不起市场的考验的。

赵勇举例说，几年前他在焦点商学院

交流时提出一个概念，就是“商品”和“产品”的区别。

所谓“商品”就是冲着销售而去的，“商品”的本质就是为了卖，一件好的“商品”在设计之初就要充分考虑怎么样好卖？对市场趋势，消费者习惯，定价策略，竞争对手等因素进行深入分析，现在甚至可以借助大数据分析，然后从款式、功能、性价比、核心卖点等各个方便发力，打造爆款商品。这种开发思路，赵勇称之为“商品思维”。

而“产品”是材料与思想和劳动的堆砌，它可能是倾注了制造者的大量心血而打造出的“精品”，但未必能取悦市场和消费者。从某种意义上讲是设计师和制造者的自嗨行为。这就是本文开头说的“产品思维”。

赵勇说，作为设计师，要尤为警惕“产品思维”，遵循“商品思维”，这样才能设计出叫好又叫座的作品来。

专业

那么，是不是拥有了“产品思维”对于设计出好产品就足够了呢？

答案是否定的。

作为一名合格的工业设计师，除了具备扎实的工业设计基础理论之外，还必须要有极其丰富工作经验和生活体验 要对材

料、加工工艺、行业动态、市场环境都必须有深刻的理解，而这些在本科阶段的教育中是很难实现的。

我国现在高等教育强调的是知识、能力、素质协调发展，重视宽口径、厚基础、强能力、高素质的人才培养，但是在实际操作培养上却受各种制约及限制，特别是在课程设置上，仅仅打通相近学科的专业基础课。但作为应用型综合性的学科工业设计来说，虽然学生具有较宽的专业基础课知识，掌握了一些基本理论，但他们很少精通其专业基本技能，缺乏实际应用能力。

而除学生以外，学校的课程内容与培养模式陈旧落后，难以适应当前社会对工业设计人才的需要，课程缺乏连续贯通线。

由于基础课程与专业课程是根据培养方案规定，安排在不同学期里进行，且培养方案制订一般都是由教育管理部门指定较权威的老师编写，一经制定不再轻易改动或改动时只对内容作极少变动，因此在较长时间内具有稳定性，无法满足工业设计这种学科培养人才的目标需求。

对于这种常见的理论与实践脱节的现状，赵勇一直有自己的思考。

“我理解的工业设计教育是一种终身教育，每个人，每个阶段对设计的理解都是不同的，在实际工作中激发的灵感是无限的。因此我建议是不是可以参照MBA的



赵勇，资深跨国采购经理人，中国制造之美评委

教育模式，让那些具有一定工作经验和资历的人才再回炉，针对性的开展研究生教育”，赵勇说。

参赛

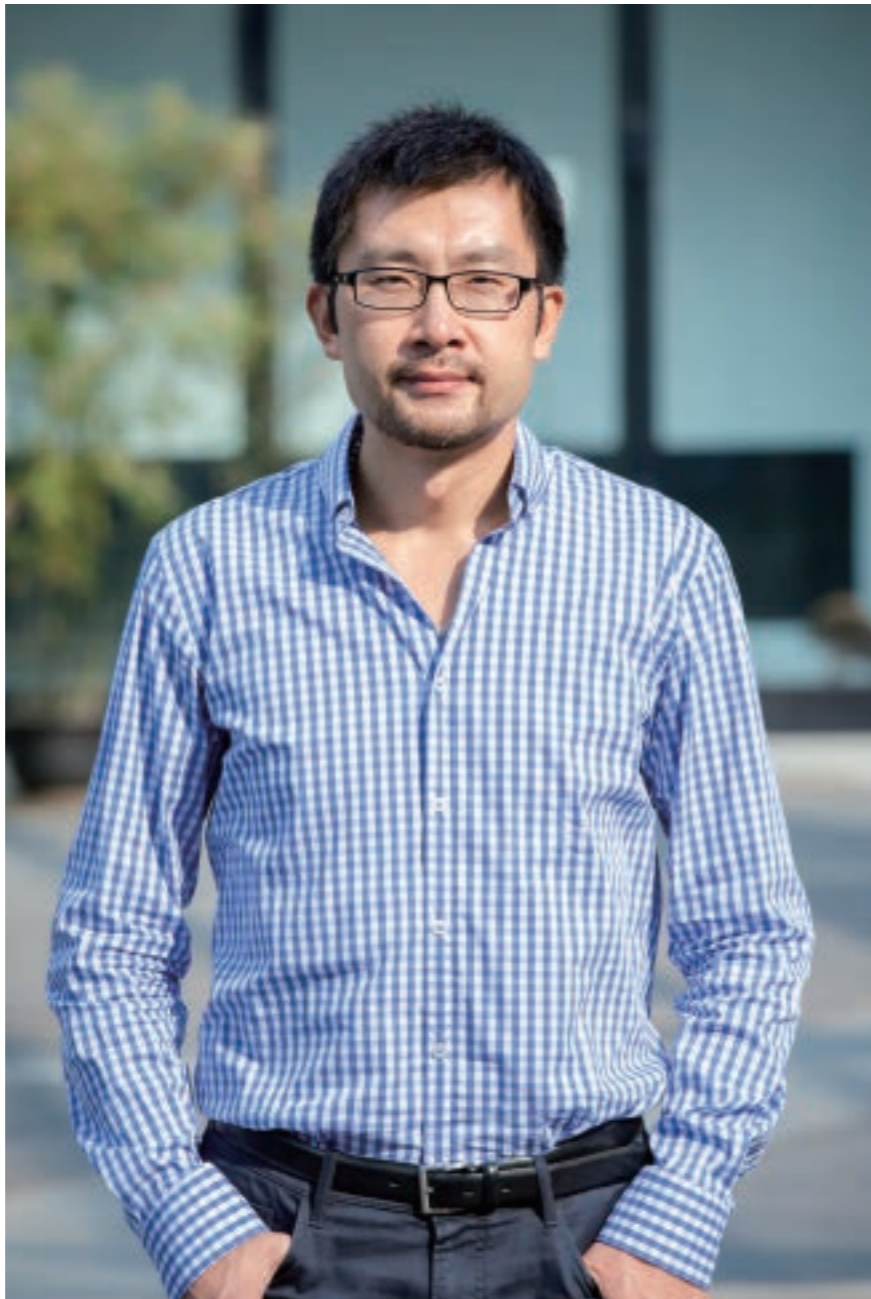
近年来，工业设计类比赛层出不穷，除了“食物链顶端”的红点、iF、IDEA外，国内还有红星奖、中国制造之美等，对于企业、机构和高校来说，参加工业设计类的比赛已经不再是个新鲜事。

赵勇说，大多数消费者并不具备选择优质商品的专业知识，各种媒体广告宣传虽然能提高产品的知名度，但公信力不足。而受到专业人士和行业权威认可的获奖作品，自然会对大众的消费产生正面的促进效应。

“当然能够最终荣获大奖的作品毕竟是凤毛麟角，对大部分参赛企业而言，工业设计大赛带给我们的更大收获是开拓眼界，认识差距，碰撞火花，是一个与优秀企业交流的极佳平台。”^[1]

作为中国制造之美的专业评委，同样作为一位资深的跨境采购经理人，赵勇对于能够在工业设计赛事中获奖的产品一惯情有独钟。

在他看来，每一件从工业设计大赛中脱颖而出的获奖作品都是从几万甚至几十万件参赛作品中层层选拔出来的，一定都代表着各自领域中的最高水平，实力非凡。而著名工业设计大赛更是对这些作品的一种加持，通过大赛的影响力，让这些作品更加光芒四射。



曾金，资深国际采购经理人，中国制造之美评委

中国文化源远流长，从来不缺乏对于品质的孜孜追求，能够看到多远的历史，便能看到多远的未来，中国制造业的未来发展动力一定是内生驱动的。

那么，应该如何激发它们的内生动力？

曾金认为，产业界应当在这个讲内循环的时代，认真思考中国制造产品在促进、激发内需方面力道不足的问题，“我觉得解决这个问题关键就是从抓住需求，到刺激需求，最后衍生更多级、更立体的需求结构”。

中国制造亟需“内循环”

文_任学奎 责编_任学奎

产品经理

中国多数家庭的厨房存在“一把菜刀用到底”的情况，那么怎样促使人们开始甄别不同的用途，比如剔骨、切面、细片，刮鳞云云，然后设计不同的刀面、力矩、锯齿等等以满足从而带动这些新需求。

当这些需求慢慢得到满足之后，就会有新兴材质（如陶瓷）、消毒灭菌之类的更立体的需求衍生出来，慢慢地消费者也学会了也许不用等到刀坏了再去买新，而是不断追新……后面也许会带来意想不到中国肉禽类精细分切加工的革命。

我国部分制造企业的管理模式还处于初级阶段，据此可以借鉴马斯洛的人本主义管理理念，即针对工匠的生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要和超我需要，建立多层次的员工关爱机制以孕育中国工匠精神。

除此之外，曾金认为，在工业设计的人才“造血”上，企业急需建立“产品经理”的职位，以应对企业发展的需求。

这个产品经理不是旧意义上的那种工程师和技术员之间的那种模糊角色，而是一个能链接从市场需求一直贯穿到成本设定的所有有关产品创造环节的一个英雄角色。

这个职位在欧美日韩目前的企业架构中已经非常常见，已经被证明在现代的产品设计定义、采购和销售模型中起到了重要核心作用。而目前在中国大多数民生产品的企业中，设计和销售是完全分置的两个角色。

目前很多制造企业的组织架构老化，观念陈旧，过多依赖销售人员，产品经理反而成为业务支持职位，这就是本末倒置、倒果为因了。“我的建议是在涉及到工商业专业教育的院校里，减少培养所谓销售专业，而着重建立能造就大批产品经理的专业”，曾金说。

职业教育

现今我国工业设计行业所需要解决的课题是，怎样将工业设计出来的产品最终在消费市场获得足够的回报和效益，从而有更进一步的效益动能进行下一轮设计（升级），从而形成良性循环。而这一方面，欧美日韩市场的成熟度总体比较高。

比如像日本市场津津乐道的卫洗丽马桶盖，初始形成的一个“奇葩”的想法，最终获得消费市场和消费者的共识。现在我们都看到，日韩好一些的酒店，甚至公共厕所，都标配卫洗丽，更不用说一般家庭了，有了这个效益回报的良性循环，产品就可以不断升级换代。

但在工业设计和市场之间，有一个环节是脱节的。

要补上这个环节的缺失，就需要要积极促进当下工业设计专业学校或相关专业与企业进行需求对接，通过政策性扶持手段加大对现有教材内容的更新，并给予相关对接企业优待，促进二元制职业教育的落地生根。

相比于传统手工业时代的学徒制，现代学校教育普遍实行“理论化”的培养方式，使技能教育存在脱离生产实践的潜在可能，导致人才培养与市场需求难以有效对接。因此还要加快工业设计教育的优化升级，为做强中国制造业提供可用的设计人才支撑。

除此之外，我们需要从更高的视角去看这个问题，前瞻性地布局和发展工业设计专业的教育，构建起与中国制造业升级版相适应的设计人才培养专业结构。

在这个基础之上，做好人才培养模式的优化升级。即吸收和借鉴德国等职业教育发达国家的先进模式和经验，建立和完善以企业为主体、相关院校和专业为基础、校企合作作为主要模式的技能人才培养模式。

内循环

曾金判断，目前的市场环境，比如贸易摩擦、向东南亚和印度方向的产业转移、以及国际政治语境下大家都在讲的内循环，“说不定反而是对中国的工业设计行业的正向压力和动能，就好比芯片行业一样，如果产业界都能认识到这个迫切性的话，我相信我们就会有长足发展”。

中国曾经是本轮全球化的最大受益者。WTO依托于二战后美国等西方资本主义建立的世界经济体系和运行规则，中国搭了这个便车，而且也以发展中国家身份分得了全球化的巨大红利。

中国加入全球化，既是一个黄金发展阶段，也可以说是一个全球化的粗放式发展阶段。但现在，我们原来的那种后发优势、比较优势，已经逐渐在递减，甚至说这种优势都已经没有了。所谓后发优势是什么呢？就是没有失败成本，没有探索成本，别人已经付出过了，后来者只需模仿即可，叫模仿式创新。

后发优势还有一个就是所谓“市场换技术”。中国的汽车业就是这么发展起来的。有没有西方人诟病的“强制技术转让”问题？其实这也是一个利益博弈问题。

但时至今日，该模仿、该追赶的都已经模仿追赶得差不多了，我们的后发优势已经衰减殆尽。而且，一个国家只满足于后发优势，失去创新动力和创新能力，后发优势，就会变成后发劣势，永远落后于人。任正非讲过一句话，大家都到无人区了，谁模仿谁？只有靠自己了。

经济内循环的战略之下，我国制造业转型升级、产业链上移之路必然会加速。对相关企业来说，利用内循环战略扶持东风，紧抓产业链重塑新机会，开展自动化、信息化、智能化、高端化之升级转换，谁能抢占“内循环”上游先机，谁必然得到长足的发展。■

抓紧“刚需”的诗尼曼

文_任学奎 责编_任学奎

从2003年创立开始，广州诗尼曼家具股份有限公司（以下简称诗尼曼）就专注于把自己打造成一站式整体空间解决方案提供商。

熟悉这个时代的人都知道，对于房地产及家具行业来说，2003年是个很特殊的年份，那应该是诗尼曼抓住的第一波“刚需”。

2003年的剧变

在家具行业，2003年是一个重要节点。

在1995年之前，国内几乎还没有一家像模像样的家装公司，老百姓要想装修房子只能到外面找“装修游击队”，让他们列出需要购买的建材清单，自己跑到建材市场采购，用“小飞虎”拉回家，工程就算正式启动了。

到了2003年，一场“非典”让人们感受到了健康的重要性，环保也理所当然地成了当年家装市场的主题。无论是板材、乳胶漆还是家具，人们都越发趋向于选择“绿色产品”。同样，也是从这一年开始，中国的房地产市场开始逐步步入快车道，人们对于家装的需求也随之增加。

从创立之初开始，诗尼曼的品牌就始终围绕“家”和“陪伴”两个核心，他们始终相信，诗意的生活，从家开始。

公司创始人幸福民先生对国内外家居

产品的风格和潮流趋势，有深入的研究和分析，对生活方式的研究与创新，有深刻的洞见及精准的把握。在他的带领下，诗尼曼从一开始就确定了自己的使命，“提供一站式整体空间解决方案，用美学打造最舒适健康的家”。

为“刚需”解忧

一线城市房价居高不下，刚需、小户型、二手房改造，都是我们耳熟能详的字眼，“小空间扩容”成为刚需族最大的需求。

什么是刚需？

刚需是指在商品供求关系中受价格影响较小的需求。对于城市年轻人来说，住房就是刚需，几乎所有的社交关系都是围绕着住房展开。这里有一个关键词，年轻人。这些“年轻人”就是诗尼曼的目标人群。

消费者的年轻化，让诗尼曼必须更加关注这个群体的需求，他们追求个性，有自己独立的审美。因此诗尼曼推出了针对他们的“曼哈顿厨房”，这一系列设计旨在打造符合25-35岁时尚、年轻群体生活方式的产品，用色大胆，科技感十足，符合年轻人猎奇心理。

此外，国潮、轻奢风盛行，诗尼曼顺应国潮和轻奢的流行趋势推出“雅舍”，雅舍是一款具有中国宋代美学特点的产品，是古今元素完美融合的经典之作。这款产

品同样市场反应热烈。

为应对年轻男女对于“小空间扩容”的需求，诗尼曼又升级此前的榻榻米，推出“百纳深抽”，这款产品的储物容量是普通抽屉的两倍。

紧抓刚需，让诗尼曼在短短数年间就得到了长足的发展。

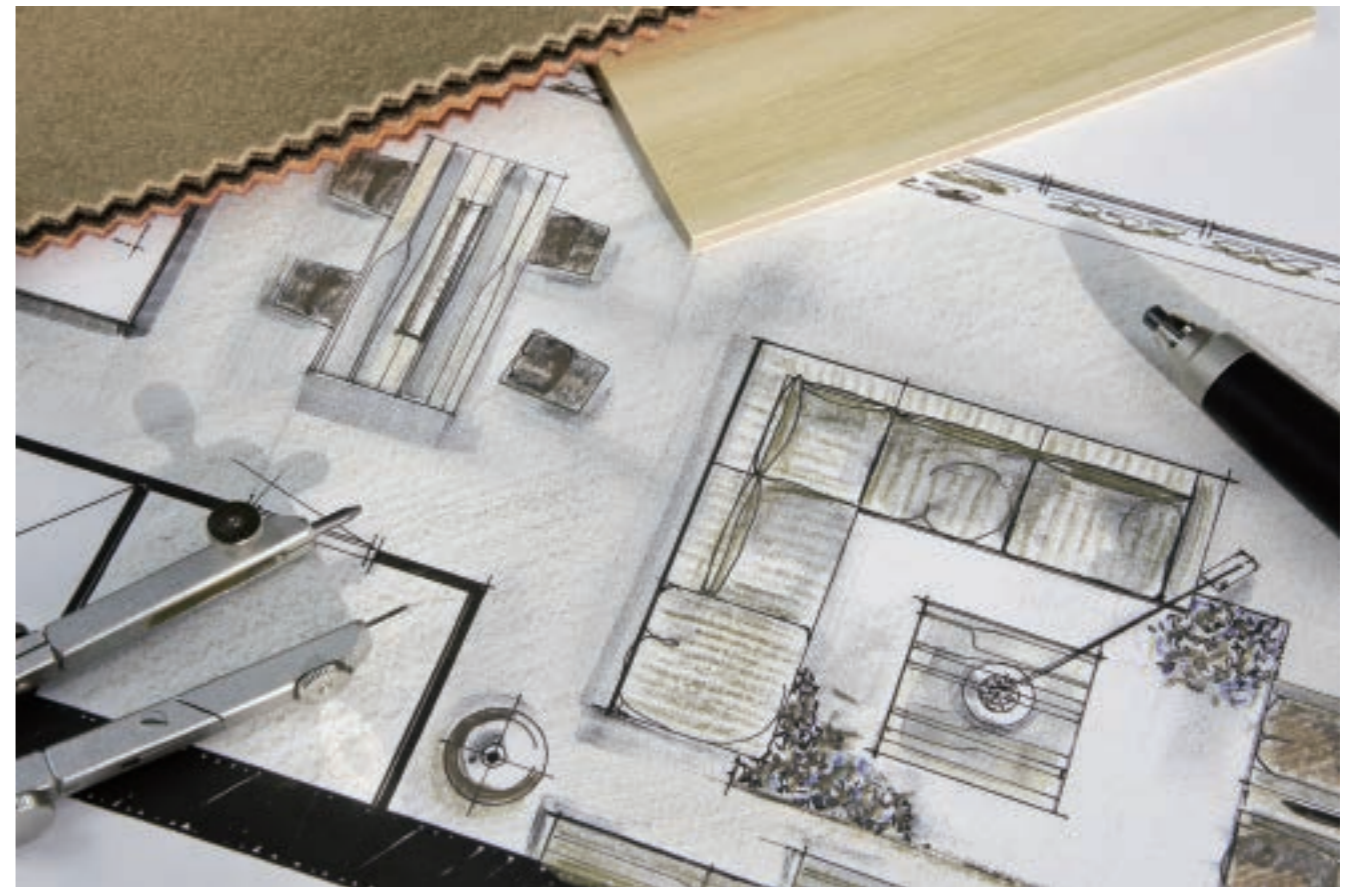
目前诗尼曼在广东广州、湖北荆门拥有千亩智能生产基地，形成立足广州、荆门，面向珠三角、华中、华东地区，辐射全国的战略布局。标配德国工业智造设备，运用“互联网+智造”，实现设计下单生产一体化”，保障了强大的供应链服务效率。

海纳百川建“雅舍”

民族英雄林则徐的一副自勉联：“海纳百川，有容乃大；壁立千仞，无欲则刚。”寓意要像大海能容纳无数江河水一样的胸襟宽广，以容纳和融合来形成超常大气。

这幅对联，也是诗尼曼主打产品“百纳深抽”的设计灵感。

榻榻米在定制行业属于普遍、经济型产品，小户型想要收纳更多的物品，又不想牺牲睡房的功能，榻榻米就应运而生。在传统榻榻米的基础上，诗尼曼进行了进一步的升级，推出了极具实用性的“百纳深抽”。



这款产品既解决了传统榻榻米的储物需求，同时也做到了打开方式质的飞跃，减少使用过程中的危险性，兼具实用型和外观性的产品，在行业内极少有企业能做到。这款产品在投放市场后，广受追捧，迅速赢得好口碑。

同样，也是凭借海纳百川的态度，诗尼曼打造了另一款主打产品“雅舍”。

当代80、90后生活状态忙碌成为日常，反而享受生活成了奢望，而宋代四艺普及，焚香、点茶、插花、挂画融入生活，日常生活即是艺术。

宋代美学的内敛细腻、精细雅致，与轻奢的极简形式、几何分割、多材质组合，理念都是相吻合，年轻人不是不喜欢中国

文化，而是现有的年龄层面、精神追求和生活，不对胃口，因此将宋代美学的理念和年轻人对轻奢的理解相结合，打造一款从价格到审美，从文化到生活都符合“轻奢+国潮”的新中式产品。

工业设计促成长

据介绍，诗尼曼的每款产品都有其特殊的背景和故事。产品从无到有，就像孕育生命的过程，既期待又紧张。

诗尼曼作为广州市“定制之都”示范培育企业，同时也是定制家居行业的领头羊，我们非常注重产品的设计感与人性化，诗尼曼每年都积极参加全国各类设计比赛，除参加“中国制造之美”，还参加省长杯工

业设计大赛等全国各类比赛，通过比赛，让自己知道自己的产品在行业的位置，同时也能提升设计师的市场竞争力，能促进自身把产品做得更好。

今年突如其来的新冠疫情给中国制造企业带来了巨大的冲击，负增长、裁员和破产成为制造业最常见的现象，但坚持自身风格的诗尼曼却在现在的环境下实现了逆势增长。

在幸福民先生看来，风险与机遇并存，形势越艰难，企业就越要加强产品研发等环节的把控。等到疫情结束的时候，诗尼曼面对的一定会是属于定制企业的春天。他引用了莎士比亚戏剧中的一句名言总结了诗尼曼的过去和现在——但凡过去，皆为序章。■

“钢铁侠”，为创新而生

文_任学奎 责编_任学奎



滑板，起源于极限运动，许多极限运动也由滑板运动演变而来。在当前电动马达大众化微型化和电池技术不断完善的环境下，电动滑板应运而生，不仅能让极限运动爱好者有更好的体验，还将滑板融合于基本生活代步，缓解拥堵交通带来的不便。

现在电动滑板已经不是什么新鲜的玩意了，无论是国内还是国外都有人盯紧了这块蛋糕。像国外的电动滑板Blink Board、Boosted Board、Linky Longboard、ZBoard 2、Yuneec E-Go

等知名品牌。而每个品牌都有自己的特点，有的时速快，有的可以折叠。

2018年，一档叫做“inside in NBA” live show CES的节目里，NBA巨星奥尼尔体验了Serpent-W电动滑板车。这款“惊艳全场”的电动滑板来自一家中国企业，南京快轮科技智能有限公司（以下简称快轮）。

来自众筹的“钢铁侠”

据介绍，Serpent-W 是一款针对海

外用户设计的一款车型，他的设计灵感来源于“钢铁侠”。经过多次设计迭代，在Kickstarter/Indiegogo众筹平台上发起众筹，并获得300万元人民币的众筹金额。

在Serpent-W上市前，市面上的电动滑板，都是以枫木板为板面材质，单驱。而横空出世的Serpent-W踏板部分采用前所未有的铝合金加镂空板面，更轻更薄的同时搭上纯黑的配色，黑科技氛围浓烈。

它的四周都配有橡胶防撞条，既可防震，又可作为一个把手，让使用者更舒适

经过不断的推翻再设计、不断的探索和打磨后，以“轻便、性价比高”为特点的快轮F0电动滑板车登录京东众筹，上线5天，金额突破1000万。最终的众筹金额达到2202万元，创造了电动滑板车的众筹新纪录。

“最后五公里”的传奇

从2014年创立以来，快轮就一直致力于打造五公里出行首选代步工具，为城市出行提供新选择。

目前，快轮旗下目前有三款智能代步工具，分别是独轮车EVA、扭扭车N1和电动滑板车F0，在各大电商平台销售，以科技、创新、时尚为切入点，吸引了大批城市白领和时尚玩家，成为年轻人出行新方式的首选品牌。

快轮旗下的最新产品快轮F0电动滑板车，一经推出，受到业内外外的广泛关注。产品发布三周时间，线上成交量达1700万，月成交额超2200万，刷新多项平台记录，吸引国内外众多采购商关注。采购商来自世界各地，不仅有欧美国家美国、英国、法国等，也有俄罗斯、新加坡、印度等邻国。

其中在2016年下半年，快轮迅速占领国内电动滑板车市场，出货量达到行业第一，同年11月份，快轮F0也获得了全球首个电动滑板车UL认证，也是目前唯一一个国内获得此认证的电动滑板车，保证了其在美国、加拿大等国家的流通许可。

除产品优秀外，快轮在资本市场同样备受青睐。公司成立之初便获得徐小平的数百万天使投资，后获京东集团等数千万元A轮融资。2017年，快轮获得新加坡上市公司A+轮融资，公司估值数亿。

公司创始人刘峰因其在行业内的突出表现及影响力，登录福布斯亚洲30岁以下30位人物，福布斯对其评论为：致力于解决人类交通拥堵问题的天才发明家。

“90后”的天才发明家

大学毕业时，刘峰已经手握20多个发明专利，他拒绝了多家企业伸出的橄榄枝，选择了一家他认为对自己发展有价值的公司去学习和磨练。正是这段时间，让年轻的刘峰得到了快速的成长。

2014年，国内智能短途出行领域刚刚起步，刘峰瞄准这一市场，成立了快轮科技。同年，推出一款流线造型的独轮平衡车——EVA，30天预售高达100多万元，吸引了真格基金和极客帮的600万人民币天使投资。

经过市场调研，刘峰发现，独轮平衡车有着一定的上手难度，限制了部分用户，使用者都是一些发烧友、极客爱好者。他决定改变战略，做一款上手就会的代步工具。

基于携带方便和上手快两点优点，刘峰决定开发一款便携、轻巧的电动滑板车。便携”、“轻巧”不是说说那么简单，传统的电动滑板车非常重、体积也大，上下楼、进出公会非常不方便。想要打造出一款轻巧实用的电动滑板车，需要在设计上进行突破。

这款代步工具就是后来风靡网络的快轮F0。

据介绍，未来全球短途出行市场至2030年将达5000亿美元，绿色代步工具是未来发展的一个重要环节，五公里短程出行是大多数人日常生活中的所遇到的一个问题，快轮要做的就是研发出真正能够供日常上下班出行的实用产品，更好地解决日常出行五公里的距离问题。

而快轮F0就是他们践行这个理念的起点，刘峰与他的团队一直致力于此。他说，他要将来脑海中对未来新型代步工具的灵感与想象，一步一步变成现实，让更多的人享受到科技进步给生活带来的便利。■

的拎起。整车重10.5千克，最高承重可达120千克。与此同时，Serpent-W采用了双驱电机，动力更加强劲，更加符合极客爱好者的青睐。

不过，因为产品的受众是一些极客玩家，因此众筹后，Serpent-W并未出现在国内的市场上。以至于这款被海外买家追捧，并获得过iF大奖的作品在国内并没有获得广泛的关注度。

但快轮的另外一款产品，在国内引发了强烈的反响。



哈士奇的“绿色”理念

文_任学奎 责编_任学奎

哈士奇带着为老年人设计的一款购物车参加了“中国制造之美”的比赛。

这个设计的机构全称是，广州哈士奇产品设计有限公司。哈士奇成立于2012年，是中国年轻并且充满创造力的顶尖创意型整合设计机构。短短数年，哈士奇就成为国内领先的电动交通工具设计专家。他们在产品在红点、G-Mark、红棉奖等工业设计类赛事中收获颇丰。

很难相信，这样一个设计行业的后起之秀，其创始人陈健坤先生却并非工业设计科班出身。

半途而出的创始人

陈健坤毕业于番禺理工（现番禺职业技术学院）机电系，擅长模具生产与电子技术，2002年毕业后，在工作单位的需求下对接工业设计公司洽谈产品开发业务，这是陈健坤第一次接触工业设计，他迅速地迷上了这个领域。

“第一次接触工业设计后，启蒙了我对工业设计的向往及追求，同时发现自身审美及艺术创作的能力的不足。为能成为一名合格的工业设计师，于2005年8月考入广州美术学院综合绘画专业，并通过3年的努力学习最终以专业第五名的成绩毕业”，陈健坤说。

由于具备机械电子及艺术绘画的专业特性，陈健坤对工业设计有自己更深更直观的理解，他的设计更注重艺术与工艺的结合同时兼顾品牌的魅力，很快便在这个行业崭露头角。

2012年，经过多年的实践沉淀之后，陈健坤创办了“哈士奇”。

在创办设计机构的同时，他积极参加相关考核，于2019年以专业组第5名的成绩通过了广东省首届工业设计职业技能大赛考核，同时获得了专业组优胜奖、广东省技术能手、广东省工业设计师等荣誉称号。

2017年至今，通过工业设计对产品及品牌的孵化，哈士奇逐步壮大，不断成立分公司及品牌实业，进行自主品牌的产品孵化并开始收获成效。

“意外”的从0到1

这款获奖的老年人购物车，原本并不是哈士奇有目的去设计的，确切说，是他们在做其他电动交通出行类项目的过程中发现的一个市场痛点——老年人出行难，购物更难。

在设计之初，陈健坤和他的同事们展开了长达两个多月的调研，他们走访过公园、幼儿园、小学（接着小孩）、菜市场、老人活动中心等老人集中的地方，对其活动进行过研究，然后再开始产品的功能定位、产品造型、结构等工作。

在走访的过程中，陈健坤越来越觉得这个创意很有意思，也很有价值。

“我们在做项目调研时发现其实很多老年人是很渴望能像年轻人一样行动便捷，走得更远的，但无奈的是身体机能退化，让他们在体能或者行动上不如年轻人。就在平时的日常活动中经常要去买菜、购物之类的都觉得吃力，所以我们当时就冲着为老年人而设计，最后产生出来的一个自主研发性的项目”，陈健坤说。

据陈健坤介绍，哈士奇设计的这类产品完全是从0到1的创新，市场上没有类似的产品，近似的产品是老年三轮车、折叠轮椅车等，这类产品在国内每年的销售量达到700万台。截至2019年年末，全国60周岁及以上人口为25388万人，这个数字还在不断增加。

由于哈士奇设计的这款车完全针对老年人的使用习惯对产品进行了速度、稳定、功能上的特殊设置，因此做到了真正的安全代步。并且，陈健坤对这款产品的定义是“一个辅助性产品，并不具备现有电动三轮车那种高速代步功能”，因此在前期的试验当中，得到了较为广泛的认可。

“绿色”的信心

在做前期调研时，有一位70岁左右的大爷参与了哈士奇的调查。

据陈健坤介绍，这位老人年轻时有一只脚受过伤，现在行动不太方便，很多时候只能待在家里，或者到小区楼下散散步。由于儿子媳妇上班很忙，他很希望自己能给他们做做饭，减轻他们的负担，但因为身体问题，他没办法走远去买菜，也不方便坐着轮椅去菜场或者超市。后来在做问卷时，他得知了哈士奇的想法，当场就说想下订单。

这位大爷的反应，让陈健坤坚信做这款产品是有意义的，从市场前景来看，也应该是乐观的。

由于共享经济的带动，共享单车等短途出行方式已经被大众接受。随时锂电技术的成熟与发展，个人短途的绿色电动代步工具同样得到了市场的认可，而且随着城市的发展，很多一二线城市已经规划了自行车或者电动车绿道。这些硬件的成熟，正为绿色电动代步工具市场带来更有利的条件。

此外，陈健坤还给出了一组数据，阐述了自己的信心。

截至2019年年末，全国60周岁及以上人口占到总人口的18.1%。与2018年末相比，16-59岁劳动年龄人口减少89万人，比重下降0.28个百分点；老年人口比重持续上升，其中，60岁及以上人口增加439万人，比重上升0.25个百分点。也就是说老年人口会越来越多，老人代步车的市场也越来越大。

陈健坤说，在未来，哈士奇还会继续深挖个人电动代步工具的市场，利用自身对行业的了解和供应链的熟知的优势，研发出更多适合中国现阶段发展的绿色代步工具。■

红谷皮具，为生活“减负”

文_任学奎 责编_任学奎

邓申伟，红谷品牌创始人，他在2002年创立广州红谷皮具有限公司（以下简称红谷皮具）。一直以来，邓申伟都是一个负重前行的人，最早甚至可以追溯到他年幼的时候。

曾经在接受媒体采访时，邓申伟说，“从6岁到14岁，我几乎都生活在妈妈的眼泪当中”。作为家中的老大，贫困的生活，让他早早地成熟起来，开始担负起家庭的责任。14岁开始出门打工，邓申伟想要改变全家人的命运。

当生活逐渐有了起色的时候，邓申伟决定创业，当时他或许并没有想到，新的压力向他扑面而来。

向死而生的三年

目前，红谷皮具总部位于素有“国际皮具之都”美誉的广州花都区，并在广州、四川设有两大生产基地，市场销售网络覆盖全国31个省市自治区及海外地区。在设计理念上，红谷将东方神韵与国际潮流完美融合，全面升级购物体验，从而打造国际化时尚品牌，为全球消费者传递时尚轻奢的生活美学，也向世界展示“中国创造”的时尚力量。

但是，2002年的邓申伟显然并没有想到红谷会走到现在这个位置，那时候他还在为企业的生存努力。为了兼顾公司和家庭，每年春节，邓申伟都会带着家人从广州出发，一路北上拜访各地经销商，然后就在北上的过程中与经销商一起过个年。

然而，就算这么努力，在最初的三年里，邓申伟也没能救得了公司。2005年8月，创立三年的红谷皮具依旧没有能够实现盈利，大家都觉得公司要散伙了。邓申伟请大伙儿吃了顿饭，“吃着吃着，五六十个人就抱头痛哭。大家哭的是过去的辛苦，哭完了却又都重新树立了信心”。

邓申伟说，当同事们决定跟着他再干一年的时候，他既感到欣慰，也觉得肩膀上的担子更重了。他决定，再拼一把。

在接下来的半年里，邓申伟真正地开始放手一搏。至今他依旧记得自己48小时转战南京、合肥、蚌埠、济南、青岛、大连、沈阳等7个城市的经历。他的拼命带动了所有员工，2005年底，红谷扭亏为盈。

这三年，红谷向死而生。

红谷的“轻生活”

背负着压力，红谷进入了发展的快车

道，与此同时邓申伟也实现了个人财富的增值。这时候，红谷的理念中出现了“轻生活”这个词。

如果你去问老一辈的人，或是有点年纪的人，让他们回忆一下，是以前那种贫穷的、简单的、平凡的日子好，还是现在复杂的、富裕的、多样化的生活来得好，几乎所有的人都回答：当年的好。

生活当然是愈简单愈好，加法加到最后，就没有办法再加了，因为所加的都是物质方面的东西。而人不像动物，对任何事物的需求满意度是有边际效益递减原理的。因此，我们现代人越来越怀念和偏爱轻生活、慢生活这样的生活方式。

红谷也迅速捕捉到了这一市场需求。

他们发现，现在的每个人都充当着不同的角色，“负担”却相似。少时求学，学习的繁重以致书包沉重不堪；长大后，受到来自于工作、生活等各方面重负的压力下，整个社会都负重前行，表面光鲜亮丽的背后是不为人知的压力。

基于对这些现状的思考，红谷设计出一款“轻生活男女通用减压背包”，采用最轻便的材料制作而成，造型百变，一包多用，无特别的性别特征。

这款背包触摸到了社会的痛点，其设



计在多项工业设计比赛中获奖，在投放市场后，同样也获得了不错的销量。

在“试探”中前行

随着现在人们的生活水平的提高，经历了一段时间的低迷之后，国内快消品市场也迎来了复苏的态势。而在市场恢复活力的同时，一些新的消费迹象也在悄然发生，当下，“八零九零后”已成为市场消费的主力军。

而前述的减压背包事实上正是红谷皮具对于新消费主力的一次“试探”。据介绍，目前这款减压背包虽然得到了目标市场的青睐，但依旧算不上是红谷的主打产品。

“这款产品主要是规划在我们产品潮流时尚系列，在季度产品当中是作为一个主题性的引流款式。因为这个产品针对的人群是偏年轻时尚，追逐个性的一类人群，所以针对性更强，也是品牌基于现在越来越年轻化的流行趋势，做的一些创新的设计和推广，促使品牌在现在竞争激烈的市场中占于有利地位。”

这次试探之举，还给了红谷另外的一些启示。

在一二线城市的Shopping Mall中，消费者对减压背包的接受程度明显高于一些传统的终端市场。

针对这一现象，红谷结合公司各区域及渠道的消费群体画像，进行多方面的分

析：人群类型、生活条件、使用场景、使用习惯等，争取做到多方面的服务到各消费群体，尽力在做到在产品之初，更加有针对性地设计产品。

特别针对现在特殊的市场环境，红谷抓住线上销售和推广爆发的契机，推动线上与线下的融合，通过发掘出各个消费群体的共性和激发点，创造能让消费者有深刻的记忆点，同时营销全面数字化、营销可量化、更个性，从而更好地应对市场的变化。

2017年，红谷提出了五年内做到销售额50亿，在国内开设3000家专卖店的目標，如今他们在通往这个目标的路上坚定前行。■

杭州协合，浙江制造

文_任学奎 责编_任学奎

据杭州《钱江晚报》报道，2019年5月，《可吸收止血微球》标准，由浙江省品牌建设联合会批准正式发布。这项标准由杭州协合医疗用品有限公司（以下简称杭州协合）主导起草。

杭州协合成立于2003年，为什么他们能够主导起草这样一份标准？这份标准的价值在哪里？回答这两个问题之前，我们首先去了解一下浙江的“品字标”。

浙江有个“品字标”

“品”字源于古代书法家王羲之《兰亭序》字体，体现“品字标”品牌至精、至诚、至远的核心价值，代表了浙江质造、浙江创造、工匠文化和浙商精神的内涵特质。外部方框与文字组成了印章形态，代表“品字标”品牌对市场、对社会的承诺。

而“品字标”品牌是浙江省委省政府重点打造的区域公共品牌，以“高标准+严认证”为主要手段打造，是高品质高水平的代名词，具有“精心设计、精良选材、精工制造、精诚服务”的显著特性，只有行业尖端的企业，品质高端的产品，才能摘到“品字标”这颗明珠。

自2013年起，浙江省委省政府陆续出台《关于打造“浙江制造”品牌的意见》等多项指导性文件，全省各相关部门、地市政府积极联动，全面推进“浙江制造”品牌建设工作。

2014年，国家认监委发文明确支持浙江省人民政府采信第三方认证结果，支持认证机构联盟形式开展“浙江制造”产品认证试点工作。

2016年，在吸纳UL、SGS、TÜV等国内外知名认证机构后，浙江制造国际认证联盟成立，为“浙江制造”提供客观、真实、具有公信力的认证结果，为“浙江制造”国际互认提供基础。

同年，经浙江省民政厅批准，浙江省

标准化研究院、浙江大学、浙江省质量技术监督审查评价中心等单位共同发起成立浙江省浙江制造品牌建设促进会，后于2018年更名为浙江省品牌建设联合会，为主实施“品字标”标准创新工程、牵头实施“品字标”品牌推介等工作，不断提升“品字标”品牌市场知名度与美誉度。

总而言之，能拿到“品字标”的企业都是能够代表“浙江制造”的优秀企业，杭州协合为这些优秀企业起草标准。

协合的“抗争”

经过17年的发展与壮大，杭州协合已经成为中国透明质酸行业前三强生产商，在防粘连和止血等生物材料领域形成了完善的研发和产业化平台，主要研发生产医用透明质酸钠凝胶产品、壳聚糖产品、交联透明质酸钠凝胶产品等八大类、50余种产品。

2006年协合可吸收止血微球获得发明专利证书，2013年获得NMPA（国家药品监督管理局）认证，2016年开始出口到墨西哥、越南、韩国等多个国家，在国际上享有良好声誉。2020年通过CE认证，开始出口欧盟国家。

为打破国外品牌在中国市场的垄断，杭州协合自主研发纯植物源的可吸收止血微球，填补了国内在以淀粉为原料生产体内止血产品领域的空白。

该产品以马铃薯淀粉为原料，采用乳化和交联技术制备了具有空间立体网状结构的MPH止血微球。它是一种辅助止血装置，当压力、结扎等传统方法无效时，止血微球是毛细血管、静脉和小动脉止血的理想选择，广泛应用于各种外科手术。产品能实现快速止血，并且在止血后开始在体内降解，并在14天内完全降解。

与同类产品相比，协合的产品除了具有竞争力的价格外，在快速止血、双重止血、



安全等方面具备明显优势。

但令协合“揪心”的是，“酒香也怕巷子深”。

据介绍，目前国外品牌的可吸收止血微球上市多年，全球培养了一大批经销商，占据大部分的市场份额，消费者通常先入为主，接受新的品牌仍需要一段时间。虽然协合可吸收止血微球的产品性能完全可以媲美国际同类产品，甚至超过国际同类产品，但是目前市场宣传及市场开发的投入还是过少。

他们希望通过参加“中国制造之美”这

样的优秀工业设计赛事，将产品故事讲给更多的人听，给全球的医生和患者带来全新的止血选择。

在“抗疫”中成长

协合的可吸收止血微球是其外销止血系列的主打产品，之前主要出口非欧盟地区。2020年4月，该产品取得了欧盟的CE认证，终于拿到了通往欧洲市场的护照，为进一步拓展海外市场，并构建起全球销售网络的目标添了一份助力。

但几乎同期爆发的新冠肺炎疫情给跨

躇满志的协合带来了不小的麻烦，随着国外疫情的爆发，协合常规产品在海外的销售受到了一定的冲击。

通过积极参与线上直播展示、给客户开展线上培训、并加大对线上平台的投入等各种方式，从6月份开始，公司大部分常规产品的销量都在稳步上升，甚至超过疫情前去年同期销量。同时依托强大的研发团队以及协合在体外诊断试剂积累的行业经验，协合仅用一个月时间就研发出了疫情诊断试剂并通过CE认证，成为公司今年出口产品的主力军。

在国内市场上，由于中国政府对于疫

情有力的管控，截至目前，协合产品在国内的销量已经基本恢复到年前的水平。

尽管现在的国外市场“乌云密布”，但协合依旧坚定自己的品牌路线，计划在接下来的五年里加大品牌建设的投入，把“杭州协合”打造成具有一定影响力的国际品牌。

无论环境如何，公司董事长沈晶先生都坚信，协合医疗从传统发展走向共享共赢，目的是将生物医药产业能实现技术联通、资源共享、人才整合等方面的快速融合，加快推动生物医药产业高质量的发展，营造健康的医药产业生态！**PU**

年轻的“老”盛达

文_任学奎 责编_任学奎



成立于1988年的福建盛达机器股份公司(以下简称盛达),在行业里已经算得上是个“老兵”了。

三十几年来,盛达以“推动石材产业发展”为己任,不断适应石材产业的产业结构变化,以机敏的智慧将新的石材加工技术和客户的需求反映到产品生产中,现已发展成为专业的石材加工设备生产厂家,并成为全产业链石材机械制造商。

目前,盛达承担福建省重大科技专项“石材数控加工设备研发及应用”,并成为泉州市“泉州智造2025”产业规划,推动“数控一代”转型升级的核心示范企业之一;被福建省科技厅选定为“石材加工数字化装备研究及产业化”科研项目的研发生产基地;公司的“金刚五号”是行业内全新自主研发的数控五轴石材加工设备,代表着国内石材加工设备行业前沿的技术。

2019年,为传播产品设计赋能的理念,盛达携公司主打的卫仕系列产品参加“中国制造之美”评选。

卫仕系列是在盛达公司原有石材切割

基础上升级,通过软件开发以及结构优化、产品设计等工艺研发出的智能桥切,是一款结合了工业物联网,“互联网+”的大数据性能的智能制造产品。

该系列产品将由传统的人工操作机器,转由电脑预先排版,通过数控软件搭载机器操作。避免了切割后成品与实际诉求不匹配等不可控因素。该产品的特征是其图像管理功能,可根据板材数据调用切割方案,或直接在设备上切割规划。

据介绍,卫仕系列产品一经面世就获得了市场的认可,迅速进入全国23个地区,尤其仅在福建水头全国最大的加工基地,就安装了20多台卫仕系列设备。

对于行业未来的发展前景,盛达认为,石材加工设备未来的趋势是智能制造,以机械手臂替代人工。“意大利、德国等对于这方面的研究已经很完善了,对于我们来说还有很大的提升和进步空间,我们也不只是止步于设备上的研发,后续对于石材加工厂的数据化管理等也会推出一套数据化管理解决方案”。

永不停下脚步,就是盛达得以长盛不衰的“秘诀”。

盛达以推进我国智能制造为契机,按照《中国制造2025》战略要求,努力为石材加工企业解决产品的智能化、自动化、数字化的问题,为民族智能制造业发展助力。

在科技研发方面,公司以博士后作为责任人,构建一个由多名高级工程师组成的研发团队,使公司技术始终保持竞争实力,形成生产技术上的优势,快速将新的石材加工技术和客户的需求反应到产品生产中,使技术和设备走在同行的前列,产品保持国内外同行优秀水平,出口到欧洲、美国、澳大利亚、埃及、印度等一百多个国家,受到了石材加工业者的青睐。

作为国内石材机械行业领军企业,盛达机器始终把“振兴中国石材机械装备业”作为自己的行业责任。引领产业技术创新的研发能力,卓越的技术及服务品质,远超同行的市场份额均见证盛达机器卓尔不群的综合实力。■

打造中国的镗铣品牌

文_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



2011年,昆山华都精工机械股份有限公司(以下简称华都精工)创始人向彬先生开始有了做自己的镗铣品牌的想法,通过和台湾地区专业镗铣厂家和行业专家的交流合作,于2014年正式从台湾引进镗铣技术,并在第一时间组建了由两岸镗铣专家共同组成的研发团队。

2015年3月,华都精工自制首台六轴镗铣床于深圳机械展面试,那是华都精工第一次站到同行的面前。

一直以来,华都精工团队都致力于镗铣核心零部件自制,并创建核心零部件恒温车间,以台湾的生产工艺为基础,不断优化改良,以达到核心零部件高品质完成自制,从而更能保证产品的品质。

目前,这款六轴镗铣床依旧是华都精工的主打产品,每年的销售量占比30%左右,广泛服务于模具、机械加工、军工、航天航空、石油泵阀等多个行业。齐高精密、高刚性适合复杂曲面、孔加工,是汽车模具复合角度加工利器。

在2017年的“中国制造之美”评选中,

华都精工团队精心打造的六轴卧式镗铣加工中心获得优秀奖。

这是华都精工在创立以后参加的第一个工业设计比赛,他们秉承“振兴民族工业,为中国成为制造强国而尽一份力”的愿景,希望能够通过“中国制造之美”这个成熟的平台,对接全球市场。

据了解,华都精工拥有多名两岸超强的机电专家,同时拥有一批世界级的加工母机:OKUMA、KURAKI、FEMCO、PREPORT等高端高精度五面体CNC、卧式CNC、卧镗CNC、导轨磨等。配备三坐标精密检验室,保证产品部件加工精度。配备核心零部件恒温车间,分为核心物料区、装配区、跑和测试区,保证核心零部件品质。

专业稳定的研发、生产团队,都有着丰富的从业经验,严格执行SOP标准作业流程,为客户提供高精密、高质量的加工设备。提高生产的稳定性与可靠性,使产品与设计最大程度满足客户的需求。让客户在生产过程以至产品质量上获得更大的保障。

华都精工认为,今年特殊的市场环境对产品的营销造成了一定的负面营销,但“我们的判断是,这种影响并不会持续很长时间”。华都精工致力于不断提升产品的品质和应用技术,贴合客户情况提供配套的加工服务,其产品的核心竞争力反而在这段时间得到很大提升。

华都精工一直坚持近乎严苛的品质政策:严选优质材料、严格执行工艺、严购一流配件,绝不偷工减料。坚持研发生产贴合市场需求的高品质高精度产品,他们始终践行用实力和努力将华都精工打造为全球知名的镗铣品牌。■

1979年，那是一个春天

文_任学奎 责编_任学奎

始创于1979年的福建晋工机械有限公司(以下简称晋工机械),经过超40年的发展,已经成为一家集生产“晋工”牌JGM轮式装载机、叉装机、履带式及轮式液压挖掘机及其零部件的大型专业化工程机械企业。

目前,晋工机械在国内叉装机行业排名第一,装载机行业前10强,中国工程机械制造商30强。

1

2019年,晋工机械报名“中国制造之美”的作品是轮式叉装机。

从国外发达国家采石场来看,没有专门设计的轮式叉装机产品,石材荒料的运输和装卸,是通过大型装载机更换铲斗换装货叉完成的,如卡特988K(发动机功率397KW)大型装载机、沃尔沃L350F(发动机功率394KW)大型装载机,将铲斗更换成货叉,用于大吨位石材材料的运输。

2005年,晋工机械根据市场特点和客户需求,由工程部经理、高级工程师邵远鹏牵头,组织研发团队着手研发26吨轮式叉装机产品,2007年晋工机械第一台“JGM761FT26KN轮式叉装机”成功下线,为全球、全国首创,填补了国内外轮式叉装机细分领域市场的空白。

经过十多年的研发创新,晋工轮式轮式叉装机从8吨级到53吨级,共10多种产品型号,可满足不同工况装卸物料的需要,其中53吨轮式叉装机产品是目前世界最大叉装吨位的机型。

通过和国内外同类产品参数,可以看到,晋工轮式轮式叉装机举升能力强,牵引力大,智能对比化、自动化程度高,性能指标先进,具有明显领先优势。

据统计,近三年(2017-2019)来销售总额151238万元,出口占比近40%,三年利税贡献12099.5万元,直接和间接带动就业数百人,经济效益、社会效益明显。

晋工机械是国内生产轮式叉装机规模最大、产品型号最齐全的专业化生产厂家,轮式叉装机市场占有率多年超过50%,稳居国际和国内市场第一。与此同时,他们还是国家和行业标准的主要起草单位之一。

2

晋工机械于2006年成立企业技术中心,下设装载机、轮式叉装机研究室、挖掘机研究室、工艺工程部、技术资料档案室、计量室、化验室、新品试制车间7个部门。

技术中心整个团队研发人员99人,其中有高级工程师5人,工程师16人,高级技师12人,技师10人,助理工程师、技术员38人,一般人员18人。外聘教授、研究员、副教授等专家顾问10名,主要来自中科院泉州装备制造研究所、哈工大泉州智能制造研究院、泉州华中科技大学智能制造研究院、福州大学、华侨大学、集美大学等。

晋工机械技术中心2012年获得泉州市级企业技术中心称号,2013年获得福建省省级企业技术中心称号,2014年获得福建省土石方机械企业工程技术研究中心称号。2019年,公司专家工作站获评泉州市专家



工作站。

常年来,公司坚持预算管理,把销售收入的3-4%作为研发经费,2017年投入研发经费4249.1万元,占销售额的3.3%,2018年投入研发费用43058.4万元,占销售额的3.3%,2019年投入4776.2万元,占销售额的3.5%。

除此之外,晋工机械建立了研发激励机制,制定《研发创新项目制》,明确每一个创新产品,前三年按照其销售额的2%给予研发团队进行奖励,每一项产品技术纳入各级政府科技计划项目、获得科技进步奖、专利奖,给予扶持奖励资金的5%

进行奖励,发明专利每项给予8000元奖励,实用新型专利每项给予3000元奖励,坚持在每年公司表彰大会上表彰。

3

近十年,晋工机械的发展进入了快车道。

据了解,2012年来,晋工机械投入3.5亿建设年产10000台装载机、叉装机暨3000台挖掘机技改项目,2014年初正式投产;2017年初,占地435亩的晋工机械江苏分公司正式投产。公司产业布局进

一步优化,生产线自动化智能化水平、产品技术质量水平、产品综合竞争力等进一步提升。

除拥有强大的研发、生产能力外,晋工机械还十分重视产品标准化管理工作,一切工作严格按照确定的流程进行,产品项目立项后,执行“APQP”(产品质量前期策划),技术开发过程中执行“通用化、标准化”的原则,性能指标和质量要求必须符合企业标准的规定(高于地标和国标)。

晋工机械快速发展的同时,不忘积极履行社会责任。

2001年来先后斥资4.5亿元建设福建省内规模最大的民办完全中学-子江中学。常年来,先后为社会各界捐赠财物数千万元,被福建省人民政府授予“捐赠公益事业突出贡献奖”、“建设海西突出贡献奖”。

晋工机械一直以来坚持“以人为本、以诚取信,以质取胜”的经营理念,以“技术创新、产业升级、管理优化、品牌跃升”为经营方针,以“讲诚信、靠团队、善学习、会创新、敢拼搏、懂感恩”为核心价值观,以“致力于为客户提供可靠的精品工程机械产品和卓越的服务”为宗旨,全力打造晋工百年基业长青。■

一次误打误撞

文_田可 图_站酷海洛 责编_田可

本来采访徐波先生，是想掘金他的职业历程，毕竟他毕业于复旦大学，在跨国企业、私企、国企都工作过，但在采访过程中，因为他委婉表达了个人和企业不关联的想法，只好临时调整，就他的“复旦大学供应链协会副会长”身份进行深挖，结果就随机萌生了做一期“供应链管理”专题的想法。

当然，因为我们自己对这块内容不甚了解，或者也可不回避地说成“不学无术”吧，没法做得太深，就只好邀请了一些朋友对这个话题，从各自角度来聊一聊。

他们分别是或曾是资深外贸、金融领域研究者、世界500强跨国采购等。

不管怎样，就当做一次小小的碰撞，哪怕在专业人士看来，只是触及到了这个领域的皮毛，也没关系。

毕竟，如果对供应链管理感兴趣，可以有很多通道，阅读专业书籍、参加相关培训、上网查找资料，都能学到很多。

而本次专题探讨，只能算是一个小小的窗口，仅仅是提供了一些供应链管理的学习线索。

下面，也摘取徐波老师在“2020第五届中国供应链高层峰会”上演讲的一些内容，来部分说明“供应链管理”的重要性和内容丰富：

1、如今的供应链管理，比以往任何一个时代都更重要，资金、物联网、互联网、人工智能、大数据、5G，构成了供应链发展的要素，促进了供应链创新和变革。

2、供应链的创新和变革，是相对于传统供应链的模式而言的。传统的供应链是作为企业的流程化改善而建立建设的，而供应链的创新和变革是将供应链作为企业和社会化经营的核心能力去建设。

3、传统的供应链合作伙伴关系结构基本上构建于合同关系（契约关系）上，无论是以第三方物流还是以供应链上下游为核心的业务。合同保证了双方和多方的合规、利益、风控等诉求。

4、新型的供应链合作伙伴关系的基础是互联网和物联网带来的信息的流通。和合同基础上传统合作伙伴关系不同的地方在于，是一个金字塔型供应链合作伙伴关系，包括资源整合关系、运营操作关系、合作激励关系、信息关系、资本关系、战略关系等。在新型的金字塔型的供应链合作关系中，真正贯穿始终的是价值观为主导的信用关系和契约精神，且长期合作多于短期合作。

5、传统供应链向智慧供应链的发展，会带来一个新的资源，就是“节点资源”。将来，对供应链节点控制的数量和质量，决定供应链能力和二次商业、运营和资本

的开发能力。

6、供应链合作伙伴之间，落实到业务、落实到操作，就是效率和成本。高效率+低成本，是发展多方供应链协同的诉求。不然，都是一家企业自己去做了所有的节点。

7、传统供应链管理模型：包括物流，是以计划为核心的供应链上中下游的管理模式，一般有10-12个变量，比如订单满足率、预测准确率、在订库存、在途库存、有效库存、补货频率、交货期、生产期等等。最经典的就是SIOP或S&OP。受限於供应链上下游的整合困难以及巨量数据的动态采集和分析能力，SIOP相对静态。

8、新型供应链管理模型：在互联网物联网或者数字化时代，效率和成本的来源就是相对动态的供应链模型。这样的模型来自一个技术和一个资源：一个技术就是基于大数据的算法，一个资源就是供应链节点。

在现代信息技术基础上，互联网和物联网形成的数据流，通过算法，把控供应链的整体平衡，最小的投入，最大的产出，最大化的产能满足，最优化的双向平准；依托于管理供应链节点的资源整合和优化来实现动态管理，动态优化。到那个时候，供应链进化为供需链。■

供应链的未来

《焦点视界》专访供应链管理专家徐波先生

文_牛雨晗 图_站酷海洛 责编_田可



徐波先生在金阁寺留念

关于访谈嘉宾：

徐波先生毕业于复旦大学管理学院，目前担任复旦大学供应链协会副会长。

徐波曾在世界顶尖跨国企业和中国上市企业担任高级管理工作。他是中国最早进入供应链领域实践的资深人士之一，并具有全球化企业的经营管理经验、跨文化的企业管理和企业变革、转型和发展的经验。

徐波曾先后就职于美国通用电气、美国强生和霍尼韦尔等跨国企业，负责大中国区和亚太区的供应链管理。他也是最早进入跨国公司亚太区管理高层的本土人士之一，在跨国公司在中国和亚太区的战略布局、业务拓展、产品策略、流程再造和团队组建上取得突破，并多次得到企业管理和全球领导力奖。他也在焦点科技担任副总裁并任焦点科技美国执行总裁，在焦点科技于北美的业务启动、战略布局、业务资源整合、企业并购和中美不同文化的融合方面积累了丰富经验。他还曾担任上海现代物流总经理，积累了驱动国企转型发展的丰富经验。

随着中国经济的发展，供应链在经济发展中的重要作用日益凸显。尤其是当一家公司、一个行业规模化了以后，大家都会碰到供应链的问题。

本刊有幸采访到了复旦大学供应链协会副会长徐波先生。作为中国最早进入供应链领域实践的资深人士之一，徐波跟我们分享了他对供应链人才培养、全球供应链发展和企业如何优化自身供应链的看法和建议。徐波曾在世界顶尖跨国企业、中国上市企业和国企担任过高级管理工作，他也分享了自己在不同公司任职的经历和疫情下的个人体验与生活。

供应链人才培养

疫情下，不少行业和企业遭遇了停产停供等“断链”危机，供应链的建设和管理成为了企业经营发展的焦点。然而，人社部数据显示，我国供应链管理相关人才缺

口高达几百万，人才培养却捉襟见肘。

在徐波先生看来，供应链人才培养在中国乃至全世界都是一个难题，这和供应链的性质息息相关。任何一个行业的制造零售都由上中下游组成：上游采购，中游生产，下游分销。这个看似简单的供应链实则包含着大量的数学理论公式、业务流程计算、系统计算等。

徐波于90年代末进入GE（美国通用电气公司）的供应链部门工作——GE也是最早探索供应链的企业之一。二十多年下来，他表示自己仍在探索之中，因为供应链早已从物流业扩展到各行各业，现在依旧在不断发展。如果要细分的话，商流、物流、资金流和信息流是它的横向结构，纵向则分成上、中、下游，这样形成了一个4X3的体系。

然而，不像财务或者市场营销，供应链没有一本定义行业的经典教科书，最好

的学习资料是由企业和教授编的案例分析，它尚未形成自己的理论体系。因此，徐波提倡在硕博阶段大力培养供应链人才，鼓励本科生学习财务、制造、信息等领域的人从各自不同的角度切入来研究供应链，互相交流，融会贯通。

供应链去中国化？

疫情后，“China Plus One”甚至“供应链去中国化”的讨论声浪迭起，但是徐波认为供应链全球化是大势所趋，如今的讨论只是插曲而已。言论甚嚣尘上，但中国没有也不会出现大规模外资撤离、产业链、供应链外迁的情况。

中国为什么能成为世界工厂？因为中国的产品品类齐全，成本便宜，交货及时。供应链去中国化，就是要找到一个完整供应链体系的替代方案。任何一件产品，哪怕一个瓶盖都有自己完整的供应链，而像特斯拉、苹果这样的产品可能有几千、几

万个零部件，供应链体系很复杂。他们能做到去中国化吗？徐波认为这是不可能的。

首先这些公司需要选定一个替代地区，很多人首先会想到越南等东南亚国家。但是越南工厂里生产这些零部件的设备几乎都是中国制造的，如果中国不提供设备，那么如何能生产呢？所以去中国化的第一个条件就不符合。

此外，资本永远是逐利的，而只有规模化才有可能降低成本。生产100万还是1万件产品，两者的成本差距绝不是百分之一，单位成本有可能是万分之一甚至更低。只有中国的生产商能做到规模化生产，这样才能产生边际收益，降低平均成本。

徐波表示，在全球化的浪潮下，供应链去中国化是不可能实现的。而且他相信中美贸易争端肯定能获得解决，无非是需要时间来来回回进行谈判。“五年也好，十年也好，感情的培养还是需要一段时间的嘛”。

企业如何优化自己的供应链？

中国企业的供应链上游和中游一般没问题，缺的是下游，最大的问题是要把生产出来的东西卖出去，疫情期间就出现了这样的问题。如果美国进一步加大限制的话，很多外贸企业会受到巨大的冲击。

面对目前的形势，企业应该把生存放在第一位，尤其是依靠现金流来运转的工厂。徐波表示，除非工厂过去几年准备得很充分，否则人要养活，设备要保养，工厂停掉三个月的话就很难生存了。“人都走光了，半年后订单来了也没用。”

他认为，对依赖外贸的企业来说，通过内循环把外贸对应的产能转化成国内需要的产品，从下游入手优化供应链是当务之急。此外，企业想要发展，最重要的是把控供应链的核心节点。

在整个大的产品线里面，公司的产品是不是有核心技术能力？公司和上游的生产商是什么样的关系？它任何时候都能响应需求，还是公司只是在消耗它的产能余量和残次品？在交货期的时候，公司的生产计划和上游的生产计划之间能不能形成一个焦点？

不同的行业都有类似的核心节点，如果能够把握这些节点，拥有了体系化的供应链，企业就能够生存下去。

外企、民企和国企？

直至今日，徐波仍认为杰克·韦尔奇时代的GE是整个人类管理史上最伟大的管理创新公司，没有之一。GE提出的许多经典的管理理念、激励机制和运行模式，如今仍行之有效，谷歌和阿里巴巴传承的其实是那个时代的GE的衣钵并在互联网时代发扬光大。通过这些90年代进入中





徐波先生在“2020第五届中国供应链高层峰会”上演讲

国的大型跨国公司培养了一批优秀的管理人才，后来这批人把学习到的管理理念带入了民企和国企，因此影响了中国企业的发展。

民企和外企都以市场化主导的经济效益去驱动公司的业务发展，徐波很认可这一点，他认为一个公司要发展必须要在合规基础上以业绩为导向。有了这样的基础后，企业才能有足够的资金利润去支持员工福利、研发创新、教育培训和社会公益等。

在他看来，跨国企业非常讲究全球化的布局，他们在90年代进入中国，说到底就是全球化布局的一部分。经过近百年积累的外企们对全球化战略有着非常深刻的理解，而中国民企在最近几年才开始真正意义上的“走出去”。

在管理制度方面，民企原先是模仿外企的，然而不久后，他们就发现外企的制度虽然完整，但是也很容易养懒人，业务推动得不够快，因此华为、阿里、腾讯等大企业在探索有中国特色的管理体系。

而国企就不同了，从国家政策层面，大型国企和央企是社会的定海神针。疫情期间，各家公司哪怕亏钱也要保证供应保证用工，因为他们必须承担自己“保就业、保稳定”的社会责任。国企的发展以求稳为主。在市场上，我们看见国企似乎总是“慢一拍”。不一定是因为反应慢，在某些方面是他们故意慢一拍。

徐波认为，无论公司何种形式，企业文化价值观都对企业长远的发展起到了不可忽视的作用。这也是为什么GE给员工们发的价值卡片，他从2000年留到了今天。在他看来，不同的公司价值观都是在把客户、股东、社会、员工这四项进行排序，而他心中最认可的排序是：客户第一，社会第二，员工第三，股东第四。

工作价值

回顾这些年的职业生涯，徐波表示自己刚进GE时对管理也是一知半解，从操作层面不断学习和积累，才形成了自己的理解。后来他在强生和霍尼韦尔进入亚太

区管理层，逐渐认识到更重要的是战略层面的制定、实施和管理能力。直到后来，他有机会做企业并购和收购，他才意识到一个完整的企业管理和发展体系里还有一层是资本。

这三个阶段带给徐波不同的快乐，他觉得人的成长就像下围棋一样，从初段到九段，每一段的体会都不一样，而进阶的过程又有一种成就感。此外，徐波认为员工的认可也是自己成就感的来源。“人不可能让所有人都满意，领导只有一两个，员工则成百上千”。

虽然徐波从工作中感受到了自我的价值，但是作为丈夫和两个孩子父亲的他常常感到对家庭的亏欠，疫情隔离在家让他有了更多的时间和孩子们互动和交流。这次疫情也让徐波深有感触，人不是孤立生活的，哪怕每个人都隔离在家，但实际上我们都是处在联动的社会体系下，用自律和纪律去换取整个社会的正常运转。“这份自律让我很感动，我觉得这只有中国人、东亚人能够做到。”^[10]



漫谈外贸产业链——地球村的未来

文_黄涛 图_站酷海洛 责编_田可

关于作者：

黄涛，字澜之。从事外贸行业16年，外贸培训13年，擅长外贸团队打造和企业战略规划。

编者按：

黄涛老师说：外贸不仅仅是生意，关系国家命运。可以把外贸当作战争手段，也可以把外贸当作和平手段；用什么模式来改变全人类的命运，全在选择。美国和中国的贸易战，其实也是人类命运的两种模式对决。世界选择中国，是天命所归。

当然，黄涛老师还说，这纯属他的个人观点，欢迎拍砖讨论（附上其个人微信号：richdohuang）。

企业的竞争其实是产业链竞争

对于外贸人来说，最重要的是有订单。似乎有订单，就是好事。理论如此，但实际未必。

对于很多外贸企业来说，2020年是灾年——因为疫情，订单大量减少。但是对于有些外贸企业来说，2020年却是丰收年——因为疫情，国外同行没法工作，导致全球订单都集中到中国，所以订单多的忙不过来。

比如我认识的某企业朋友，从2020年4月到现在，每个月订单都激增，终使工厂产能饱和，还得大量招人以应对产能缺口。订单已然排到2021年中，这应该是好事吧，但是老板忧心忡忡，因为上游零配件供应不足，导致企业产能不能正常开展，经常不得不把生产线停下来，因此交期始终处于不稳定状态，签合同都不知道怎么确认交期条款。所以业务员疯狂追采购同事，而采购同事得到的答复是上游所有零配件爆仓，所有上游零配件供应商产能都不足……订单排到2021年，却都没有确切供货时间。即使有，交期时间也是远长于以往，几乎加倍。该外贸企业加人，理论产能确实增加，但是实际产能却因零部件短缺始终处于边打鱼边晒网状态，为了获得零部件，该企业老板不得不用现金“拍卖”上游零部件，提前囤货，现金流压力可想而知；而外贸业务员的状况是，天天被客户催交期催得精神崩溃。

有时候好容易解决了企业内部交期，又发现去往客户所在国家的航运或者火车爆仓了，因为疫情期间快递停运，空运没有或减少，只能用海运或铁路运输，而全球订单都集中到中国，物流相关压力马上激增。平时不怎么关注的物流服务商成了压垮骆驼的最后一根稻草。原来外贸流程不仅包含生产，还包含运输啊……

这个企业所面问题并非个例。供需矛盾始终存在，要么没有需求，企业产能闲置，

所谓的固定资产和千军万马都是老板心中的万钧压力；要么需求如山崩海啸一样扑面而来，而产能远远不够，只能眼睁睁看着订单飘走……

如何解决这个问题，上世纪90年代，日本丰田汽车公司的“JUST-IN-TIME”可以给我们提供一些借鉴。就是按照市场需求，最快时间生产产品，同时保证最低库存和不合格品率。在没有wifi和基站的时代下，丰田硬是靠员工的手写（各种板报公示数据）和内部沟通实现这项壮举，那么在今天的5G时代，中国企业能否做到“JUST-IN-TIME”？

数据年代，如何获得客户数据和供应商数据非常重要，同时如何处理客户数据和供应商数据更重要。

还以上例来说，企业获得上游零部件非常难，但是真的是上游所有生产零部件的工厂都爆仓了吗？都供不应求吗？该企业到底连接了多少家供应商？在ISO管理体系中有一条是供应商管理系统，多少企业建立了这个系统，进行了所谓供应链管理？货比三家，企业有几家供应商？怎么进行管理的？以往企业主要精力集中于客户端，想尽一切办法获得客户数据，怎么获得订单占企业精力超过95%以上，很少有人去思考怎么进行供应商管理。而看似高大上的六西格玛管理，减少库存的方法，实际是把所有压力都抛给了供应商。作为供应商长期忍受账期和各种压价手段能忍受多久，这种压榨供应商的方式算是一种“管理”吗？当然你还不能忘了物流供应商。当你羡慕“美团”和“饿了么”获得海量订单时，不妨思索一下，他们的核心竞争力是什么？我个人觉得高科技的信息处理系统非常重要，但更重要的是那几十万“快递小哥”。

5G数据时代到底在竞争什么？在信息高度透明和通讯空前发达的时代，企业竞争已经不是某个方面、某个环节的竞争，而是产业链竞争。企业不仅要拼获得订单，

还得拼订单执行。不仅要关注“需”还得关注“供”。所谓的营销技巧在发达的通讯手段下作用会越来越小，未来是比拼实力、比拼“内容”的年代。靠噱头，靠所谓“营销洗脑教育”，不如靠企业硬实力，产品过硬，交期短，成本低，价格合适，多快好省地完成客户订单。

如今的客户每天获得的产品信息可谓海量，最终真正获得客户青睐的还是客户体验，不是你说什么，而是你做了什么让客户感受到。有些企业说客户忠诚度低，但未来客户会越来越忠诚于自己的“体验”。尤其是年青一代，本身就是e时代的人类，品味更时尚，视野更开阔，信息掌握更多。不会忠诚于所谓“品牌故事”或者“流量明星”，因为每天都会诞生明星，明星多了就不是明星了，还能有什么流量？企业尤其是生产企业，如果不立足于持续完善企业自身产业链的各个环节，而把主要精力放在“打造流量”，天天“造星”上，先不说有无效果吸引客户，即使吸引到了海量客户，如何去满足客户需求呢？如果客户需求是单一的，可以海量批量生产，如果客户需求是多样化呢？不得不按照客户个性化（客户个体化需求），或者族群化（某一客户群需求）生产，大批量单一生产可以吗？靠“星”能解决问题吗？

最后，还得靠内部员工，干活的员工，干活的供应商。

国家的竞争也是产业链的竞争

不仅仅是企业，国家也是如此。国与国的竞争，不是某一单方面的竞争，比如军事竞争、经济竞争、文化竞争、外交竞争、科技竞争、教育竞争，等等，而是全方位的竞争。拿美国和苏联为例。

因为美国的全球文化竞争非常厉害，让地球人，尤其是年轻一代认为美国已经是全球第一很多年了。事实是，美国成为全球第一不过短短30年。90年代初苏联

才解体，而那之前，世界是苏美争霸的格局，并不是如今的美国独霸全球。那么为什么美国能够击败苏联呢？就是因为产业链综合竞争。

很多人都知道，是美国发起的“星球大战”计划拖垮了苏联，而“星球大战”只不过是压垮苏联的最后一根稻草。“北约”集团具有广袤的资源，作为“北约”首领的美国自然掌握了世界众多资源；南美是美国的后院，也是美国的产品倾销市场和原材料产地；中东、南亚、东南亚虽然独立，但是经济活动基本在北约老牌资本主义国家的控制之中；澳洲更是跟大英帝国联系密切；非洲很多国家甚至还是“北约”列强的殖民地，经济基本也被控制在“北约”列强手中。

环顾地球，你发现，苏联“华约”集团除了苏联和东欧国家以外，地球上其它地区大部分在“北约”的控制下。如果把苏联和美国比成两个企业，你会发现，无论是客户群，还是供应商群，美国都占尽优势，

更重要的是美国为首的“北约”人口远超以苏联为首的“华约”人口，我们可以理解为美国这家企业直接或者间接管理的“员工”数量远远超过苏联的“员工”。更何况，二战期间，苏联和德国硬拼，苏联很多国土都是战场，无论是人员伤亡还是物质损失都非常巨大。而大发战争财的美国更是控制了全球黄金储备的3/4，并以此建立了以美元为世界货比的“布雷顿森林”体系。试问，苏联如何跟美国竞争？

也正因为人口以及各种资源和控制区域都不如美国，导致了苏联的产业链布局不得不将人力和资源集中在国防为主的重工业领域，轻工业极其薄弱，而苏联的出口产品又主要是石油等资源性产品。当美国用收保护费的方式将沙特绑上了战车，将石油跟美元联系在一起之后，苏联获得外汇的手段就更少了。此消彼长，苏联的国力在跟美国的军备竞赛中被拖垮，苏联的解体是因为苏联所掌握和控制的地区没有形成产业链整合，内循环的人口和资源都太少，而且大部分东欧国家在二战都是

战场，被破坏的太厉害，没有恢复元气，硬实力不足，所以“华约”内部没有形成经济内循环，从1860年沙俄解放农奴开始，俄国以及后来的苏联都是牺牲农业来发展工业的，政策长期偏向工业，农业先天不足。而农业是一切产业的基础，苏联每年要耗费大量的外汇进口粮食，而粮食则是美国用于消耗苏联国力的武器。当美国可以随意控制世界石油价格的时候，苏联基本被扼住了咽喉，而美国控制世界粮价的时候，苏联则被控制住了命脉。此消彼长，苏联的财富被大量消耗，而“星球大战”则是压垮苏联最后的稻草。好比企业现金流烧光了，却要跟竞争对手比拼新项目，不得不烂尾了……

而美国为首的“北约”轻、重、中工业产业链比较均衡，而且农业也非常发达。美国中部（尤其是密西西比河和密苏里河流域）是美国的农业区域，东北部是其工业基地，尤其五大湖流域是其工业核心地带，南部是其石油州，西部是其科技和文化基地，风靡世界的好莱坞就在美国西部。而且美国



的移民政策使美国成为一个人口大国，美国的农业、工业、科技、文化、军工等产业发展比较均衡，没有太多短板，因此形成了一个供需两旺的内循环，加上发了世界大战的战争财，美国全权控制全球金融，进而控制了全球大部分区域的经济，“北约”以及其它各仆从国慢慢成为美国产业链的一环，形成了国内国外双循环，渐成产业链循环经济。这是战胜苏联的关键。

产业链竞争的核心：国家产业结构需以实业为基础

但是为什么美国对中国同样发起了贸易战为主的全方位产业链竞争，效果却不佳呢？我们可简单分析下。美国在战胜苏联之后，寰宇内唯我独尊。作为渔猎民族的典型，如何更快获得更多财富是美国权贵阶层的唯一追求。所以美国产业结构发生了重大调整，整个国民经济产业链开始进行“脱实向虚”。金融业和所谓服务业占美国的国民经济比重与日俱增。这个很容易理解，如果你炒房子一年就可以让你的财富翻一番，你还会做工厂吗？炒房还得建房，如果房子都不用建，直接玩金融创新，在办公室就可发明一些“金融理财产品”，甚至只需炒作概念，把概念以击鼓传花方式卖出去不是更快吗？于是华尔街为首的金融业崛起了，好莱坞的流量明星所在的影视公司挣钱了（跟金融公司一样，金融公司卖“未来现金流”，影视公司卖“流量明星”，包装对象不同而已）。美国五大湖区的传统工业地区没落了。

本来应服务于实业的金融业和所谓服务业，不但不为实业提供资金，反而占用大量实业公司的资金。而缺乏资金的实业公司不得不举债去操作自己公司的股票，去收割股市“韭菜”。如果美元不再是世界货币，能够剪全球的羊毛，通过量化宽松政策把风险分散到全球，早在2008年，

美国就该崩盘了。

天下苦美久矣……没有国家希望自己处于美国的经济殖民地状态，中东一系列战争就是一些中东国家对美国全球殖民性产业链经济的反抗，虽然伊拉克、利比亚的金融独立斗争都失败了（海湾战争的真正原因不是萨达姆偷了小布什的钢筋锅，而是萨达姆想脱离美元的束缚），但是美国通过武力威胁所形成的全球殖民经济产业链已然脱节，即使是欧洲的美国盟国也对美国的贪婪忍无可忍。

反观中国，为什么能扛住控制全球金融和全球经济殖民圈的美国的全力追剿？答案还是唯一，中国有齐全的产业体系，也是地球上唯一的全产业体系生产国。

为什么会这样？翻开毛主席的《论十大关系》的前三条：“重工业，轻工业，农业的发展”“沿海工业和内地工业的关系”“经济建设和国防建设的关系”，我们会发现，早在建国初，毛主席以及第一代领导人集体就合理地对中国经济体系进行了全方位布局。辽中南工业带，京津冀工业带，长江中下游工业带，珠三角工业带，西部工业带，中国几大工业带形成了轻重中工业产业齐全的工业带。而新时代中国正在形成有中国特色的大湾区，将各个工业带更紧密地联系在一起。连年增收的中国农业为中国的产业升级提供了坚实基础，而连年的扶贫政策使中国的贫困人口大幅降低，中国自身的庞大消费市场进一步扩大，不断增加的内需市场会使中国实现自身经济地内循环，进一步提升中国地经济质量。

而习大大对于房地产的调整，更是加强了中国实业为主的产业结构，进一步夯实了中国的产业体系基础，可以迎接任何挑战。中国人民正走向恢复汉唐盛世的道路，中华民族正在回归传统智慧。

中国为什么长达数千年的历史一直是世界工场，就是因为自古中国就是以实业为基础的国家。从两个方面我们就可以理解自古以来中国强盛的基础：

自给自足。这是被很多西方经济学者批判的观点。但是从2020年的疫情应对状况，我们就知道自给自足是中华民族在人类进化史中的智慧结晶，如果疫情期间，中国不是全产业链齐全，有传统中医和西医兼备的医疗体系，能够自己满足一切抗疫医疗产品，那么会发生什么？同时，只有我们自给自足，我们才有能力去帮助其它友好国家抗疫。越是产业体系健全的国家，抗击疫情效果就越好。

重农抑商政策。有很多人根本不明白，中国古代的重农抑商政策是什么。望文生义地认为中国古代王朝不重视商业，对一切商业进行抑制。这是错误的理解。中国古代各王朝的重农抑商政策正确理解是：重视农业，发展生产性商业，抑制投机商业。先秦时期中国就实行了流水线生产，秦始皇兵马俑出土的踏弩箭矢精度能达到十个

丝，不重视工业生产能达到这个精度吗？中国古代把商业分为实业商业和流通商业，鼓励实业商业而抑制流通商业。换个大家更容易理解的说法就是，中国古代各个王朝鼓励开工厂，但是不鼓励开贸易公司，尤其抑制开皮包公司和金融投机行为。

投机行为不仅损害国民经济，而且腐蚀国民道德，挣快钱的思想让国民道德水平下降，社会充满浮躁。中国古代历代王朝都认为工业创造价值，而流通商业只是价值的搬运商，不创造价值，但是在分配领域却占有极大份额的国民收入。也就是说一个国家，如果不创造价值的获得收入比创造价值的获得还多，那么不劳而获终将成为社会主流意识，而这对国家将会造成毁灭性的破坏。

今天的美国已经印证了中国传统智慧的睿智伟大。世界将会回归本质，创造价值的劳动者将会最终获得更多收入，挣差价和做投机的人挣钱将会越来越难。

中国外贸模式会促进人类未来奔向大同世界


美国对中国贸易战，实际就是全球产业链的两种方式的战斗：一种是以掠夺为目的的帝国主义殖民产业链，把世界其他国家纳入美国的殖民产业链条，使其他国家成为美国的商品倾销地和低成本原材料产地，让美国获得殖民差价，以满足美国资本阶层的贪婪；一种是中国一带一路规划的全球各国产业取长补短的合作式产业链，各国根据各自比较优势，相互合作，平等贸易，共同发展。全球人民会选择哪一条道路，答案不言而喻。

世界上没有任何一个国家喜欢被剥削，美国的殖民产业链进行不下去，鼓吹各种中国威胁论，对世界贸易史有了解的人都知道，数千年来中国一直都是世界工场，靠手艺挣钱，公平交易。尤其是朝贡贸易，

中国支出财富远远高于朝贡国所提供的产品价值。这也是为什么中国被万国朝贡的原因，中国没有殖民剥削他国的传统。

中国自然是创新和科技的前沿国家，中国的5G技术将会推动地球物联网的建设，并且推动世界经济的发展。计划也好，市场也罢都是手段，都有缺陷，计划无法满足客户需求的多样性，供不应求；而市场无法满足客户需求的准确性，供过于求；说白了，都是盲目生产。如何解决信息的盲目性，实现供需平衡？这其实就要求需方信息和供方信息高度链接，中国人已经走在数字经济的前沿。在中国以提升人民福祉和世界人民福祉为目的而发展的区块链和数字货币的发展，将会让投机行为、诈骗行为无所遁形，任何国家、企业、个人根据自己提供的价值进行价值分配，世界将会越来越“务实”，而且资源配置会越来越合理，会将资源浪费降至最低。企业最终就是消费者和供应商的数据分配商。如果一个企业链接百万用户和百万供应商，会需求不足吗？会供应不足吗？所有的“不足”都因为链接不够。未来企业的价值，取决于其能链接多少用户和多少供应商。

随着信息交流和数据整合的进一步发展，全球70亿人将真正成为一个地球村人，每个人都可以按照个人能力创造价值，按照价值进行分配，没有剥削，无需战争，如果世界每个人都实现了“自给自足”，为什么还要掠夺？为什么还要战争？有人说消灭战争的手段一定是战争，我认为消灭战争的手段更应该是贸易。地球人应该一起合作把蛋糕做大，而不是进行零和博弈，总是想不劳而获，掠夺他人人生。

而中国，其传统文化将会保证各种新型技术和创新是为了促进全世界人民的和平发展。全体地球人会一起吟唱：老吾老，以及人之老，幼吾幼，以及人之幼。天下为公，世界大同……



后疫情时代全球供应链往哪儿走

文_Willy C. Shih 图_站酷海洛 责编_田可



关于作者：

Willy C. Shih (史兆威) 是哈佛商学院工商管理系的教授。Willy C. Shih 教授在哈佛商学院任教之前，有28年在不同产业的工作经历，包括IBM、硅谷图形公司、伊士曼柯达公司。在哈佛大学工作的8年中，Willy C. Shih教授专注于研究企业国际化中的各种问题。其论著《恢复美国的竞争力》赢得2009年麦肯锡奖，《创造繁荣--为什么美国需要复兴制造业》《后湾电池》等著作引起极大反响。

找出薄弱环节

公司需要认真审视，才能弄清何处存在风险并自我保护。这么做需要梳理供应链的全部环节，不能只停留在一、二级，具体细节包括分销设施和运输枢纽。过程耗时较长，成本高，难怪多数企业仅关注供应量最大的战略性直接供应商。但是，让企业陷入停滞的意外带来的损失远远高于深入研究供应链的成本。

梳理供应链细节的目的是按照高中低风险划分供应商。弄清你所在的企业在遭遇供应冲击时，在不关门的情况下可以撑多久，这点很重要：在全行业因中断导致短缺的情况下，如果某个节点发生问题，你的企业需要多久恢复或找到替代生产地点。

这些问题的答案部分取决于企业制造能力是否灵活，能否随需求发展重新配置或部署，是否包含高度专业化及难以复制的运营方式。一旦找出供应链风险，你可以通过寻找更多供货源或囤积重要物料来降低风险。

寻找更多货源

解决对中、高风险(单一工厂、供应商或地区)货源的过度依赖，最直接的办法

就是寻找没有相同风险的地点，增加货源选择。中美贸易战使得一些企业开始实施“中国+1”战略，即除了中国制造，还选择越南、印度尼西亚或者泰国等东南亚国家。但是考虑到1997年亚洲金融危机或2004年大海啸等地区性问题的风险，企业应该考虑更广泛的地域。

供应经理应考虑采取区域性战略：在关键产品被消费的地区，大量生产该产品。北美也许要面临将劳动密集型工作从中国转移到墨西哥和美国中部地区。企业需要更加依赖土耳其以及乌克兰等东欧国家，为西欧地区供应当地的消费品。希望保住全球市场份额的中国公司开始寻求在埃及、埃塞俄比亚、肯尼亚、缅甸、斯里兰卡等地进行低技术、劳动密集型生产。

中国的经验已经证明：在不同国家或地区打造全新的供应基础设施需要花费大量金钱和时间。中国在20世纪80年代初开放经济特区的时候，几乎没有本土供应商，必须依赖遍布全球的供应链和物流专业公司在全球采购物料，成套后运到中国工厂组装。虽然有政府激励和支持，中国仍花了20年时间才建立起现在的供应能力：本土满足大部分电子元件、汽车元件、化学品、药材的制造需求。

企业如果想将生产从中国转向东南亚地区，必须配套不同的物流战略。这些地区和中国不同，它们没有可以容纳最大容量集装箱货船的高效、高吞吐量港口，也没有通往主要市场的直达海运航线服务。这意味着货物要从新加坡、中国香港等其他枢纽转运，到达目的地运输时间会更长。

从长远看，企业如果将中国完全排除出供应链将会是个错误。中国深度的供应链网络、灵活能干的劳动力队伍、高效大型港口和运输基础设施意味着在未来几年里，仍然具有高竞争力。中国是世界第二大经济体，企业应维持在中国的运营，将中国作为销售市场并获得竞争情报。

保留中级库存或安全库存

如果企业无法立刻找到其他供应商，应当决定在此之前以何种形式保留多少库存，并确定价值链条上的位置。当然，安全库存和其他库存一样有库存补货和精益库存。但这些做法节省的资金必须要和颠覆总成本相比较，其中包括损失的收益，因突然缺货必须花更高价格购买的物料，以及保证一切顺利进行付出的时间和努力。

利用流程创新的优势

企业在迁移供应链的过程中，有些会邀请供应商加入，或自己生产一些物料。无论哪种方式——转移产品线或设立新产品线都是彻底改进流程的机会。因为作为变革的一部分，你可以打破组织旧制，重新思考初始流程背后的设计假设。

几年前我在一家大型美国工业设备公司的中国新工厂待了一周时间。该公司在美国和日本工厂的设计基础上，加入更新的设备和工作方式，创建了这家新工厂。运营远比美国和日本更高效和优化。在公司打造美国的下一家新工厂时，也以这家中国工厂作为基点。每次转移过程中，工人都会重新设计出需要更少空间和更少人力的工作流程，提高生产率。

企业现在或在不久的将来，可以通过新技术降低成本，或者更灵活地在产品中随意转换，淘汰现有竞争者或供应商的基础产品。很多技术进步也会创造机会，让工厂更加可持续发展。

产品多样化和能力灵活性的取舍

疫情期间，很多产品类别需求激增，制造商很难从一个细分市场供货跃迁到另一个，或者从生产一种产品变为生产另一种。美国食品市场的案例就是这样，企业很难适应餐饮业需求骤降，消费者需求倍增。部分原因是库存单位增值——供应

不同细分市场的同种产品的不同形式增加。

有很多专家很早就提出了更多选择并不意味着更好，将需求分成不同库存单位会增加预测难度，尝试在短缺时通过替代产品满足需求也会造成混乱。教训是：企业需要重新思考多种产品类型的优劣势。

这场由疫情引发的经济混乱暴露了供应链薄弱之处，并让人质疑全球化。世界各地的供应经历应当利用这次危机，对各自供应链网络进行全新审视，逐步了解其薄弱之处，并采取行动提升稳健性。他们不该也不能从全球化中退出，否则没有抛弃全球化的竞争对手会快速补位。领导者应当找到企业更好的运作方式和竞争优势。企业是时候采用适应新现实的新视角了，在利用现有全球供应能力的基础上，提高复原力，降低未来必然发生的颠覆所造成的风险。^[1]

TIPs

国际化经营过程中，中国企业究竟如何顺应供应链区域化的发展方向、优化全球供应链建设？全球价值链研究院院长殷晓鹏等专家给出四点建议：首先，根据中国、美国和德国分别作为亚洲、美洲和欧洲局部中心的态势，灵活布局全球市场。其次，加大供应链扁平化和多元化建设，这其实也是为了提升全球供应链安全性。第三，积极采用大数据、物联网、人工智能等先进技术提升供应链的智能化水平与运行效率，坚持可持续发展经营。最后，主动调整业务布局和对“双循环”格局。

当新冠肺炎疫情平息后，世界将不复从前。

今年2月开始，发生在中国的供应链冲击以及随后全球经济停滞带来的需求冲击，几乎暴露了世界各地企业在生产战略和供应链方面的脆弱。暂时性的贸易限制和药物短缺、关键性医疗物资以及其他产品的供应问题将其暴露无遗。这些问题加上中美贸易战，引发了经济民族主义抬头。全球制造商因此需要承受更大的政治和竞争压力，提升本国制造能力并增加招聘，减少乃至完全摆脱对风险供应方的依赖，重思精益制造战略，尽量减少全球供应链中的库存量。

但也有许多事情不会改变。消费者仍然期待低价产品(特别是在经济萧条时期)，企业不会因为本土生产的高成本而提价，因为存在竞争。此外，企业会长期面对高

效运营的压力，也要对投资成本和生产能力精打细算。

企业的挑战是，确保在不降低竞争力的情况下，提升供应链抵御风险能力。管理者为应对挑战，应当甄别出供应链的薄弱环节，再考虑如下应对措施，其中一些措施本该在疫情到来之前就付诸实践。

发现并解决潜在风险

现代商品生产往往包含很多需要特殊制造技术的关键组件或复杂材料。一家公司很难具备生产所有组件的能力。多数行业的制造商寻求专供单一领域的供应商和分包商，后者则需要依赖更多次级供应商。这种安排的好处是：你的产品组件产地有更多灵活性，可以使用最新科技。但是你的产品网络内部某个关键组件或物料依赖单一供应商，则有可能出现风险。如果该供应商只能在一家工厂或一个国家生产这一产品，你被颠覆的风险会更高。

区块链助力供应链金融发展

文_李岑 图_站酷海洛 责编_田可

导语:

供应链金融是一种综合性金融产品和服务,它将供应链上的核心企业及其相关的上下游企业视为一个整体,围绕核心企业,以真实贸易为前提,为供应链上的企业提供融资贷款等金融服务。其核心就是通过核心企业对上下游企业的风险背书,引入外部金融机构,为链上企业提供更加安全有效的金融服务。

供应链金融是我国融资结构改革、金融服务实体经济、发展普惠金融、服务中小企业的重要抓手,近年来,在国家政策的支持下,供应链金融得到了快速发展,有效提升了供应链系统的凝聚力和协同力,改善了供应链上企业的融资状况。

但是,随着供应链系统的不断发展,一些问题也逐渐涌现,使其发展陷入瓶颈之中。当前,世界范围内的高科技与产业变革正在孕育兴起,多领域和新技术互相交叉融合,新产品、新业态、新模式和新兴产业不断涌现,为我们突破供应链金融的发展瓶颈带来了新的启发和思路。可以说,利用技术手段推动供应链金融产业的创新发展,是未来供应链金融发展的大趋势。

下面,以区块链+供应链金融为例,来看看区块链技术如何破解那些传统模式下无法解决的难题,如何重塑供应链金融的模式,助力供应链金融更好发展。

区块链是一种涉及数字加密、点对点通信、分布式账本、多方协同共识算法等多领域的融合技术,它将区块链上的各个节点纳入系统中,共同参与数据识别、管理、存储及读取等,具有去中心化、去信任、

不可篡改和链上数据可追溯等特性。正是基于这些特性,使得利用区块链技术解决供应链金融中存在的难题成为可能。

解决供应链上中小企业融资难题

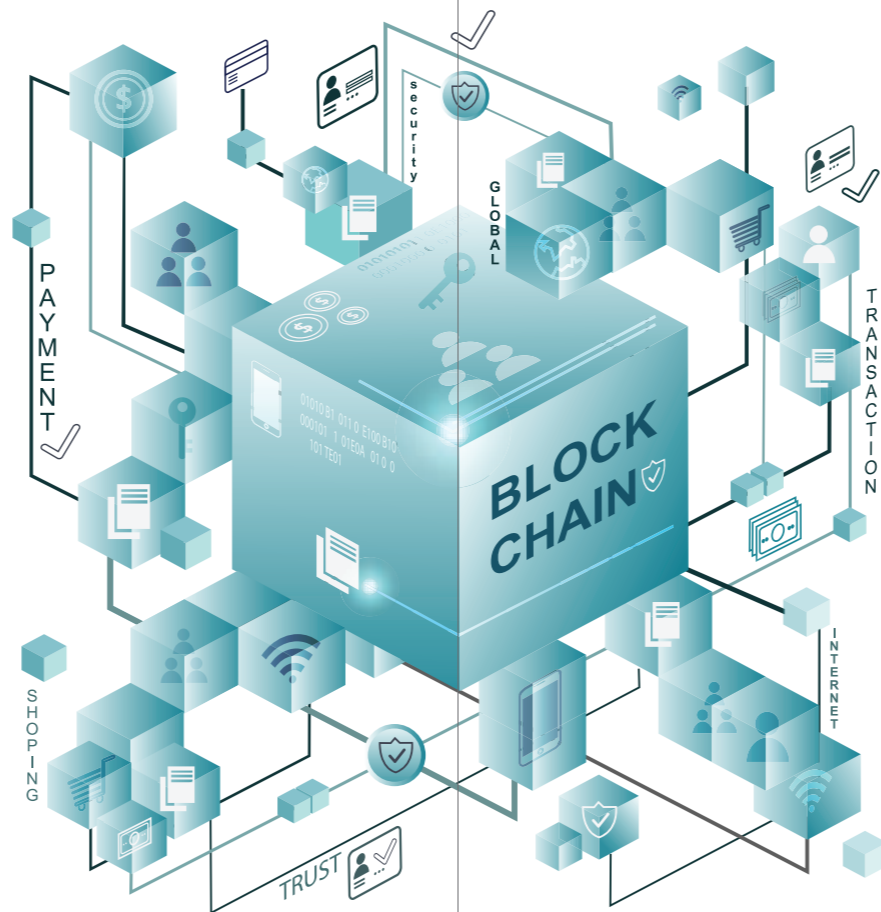
供应链上的中小企业融资难是制约供应链金融发展的一个重要因素。由于银行主要依赖供应链上核心企业的信用和相关能力,出于风控的考虑,银行一般仅愿意为与核心企业有直接应付账款义务的上下游供应商提供融资贷款等金融服务,而其他众多企业因此很难获得融资。这不仅使供应链金融的业务量受到限制,而且让缺乏资金的中小企业面临众多风险,这些问题最终会伤害到整个供应链体系。

除此之外,供应链上企业还面临着融资成本高的问题。由于供应链上的参与企业众多,为了降低融资企业的违约风险,在传统模式下,银行等金融机构需要花费大量的人力物力去确认贸易背景的真实性,还要在票据和资产确权流程上投入较高的成本。而且由于供应链中各环节区域跨度较大,金融机构无法及时对各个环节进行有效地调查,使得融资的时间周期大大增加,资金无法及时有效地注入中小企业,这些问题都导致融资成本居高不下。

由于缺乏可信机制,金融机构担心企业信用问题,导致授信流程复杂繁琐。利用区块链分布式账本、加密算法等技术,金融机构能够对供应链上的企业实现信任穿透。通过应用区块链技术搭建的供应链金融平台,可以对贸易背景及相关票据的真实性进行确认存储,同时对供应链上企业的信息和数据进行存证记录,形成可追溯且不可篡改的可信存证。银行等金融机构可以通过平台快速核实企业信息和信用真实性,即可为有资金需求企业进行相应额度的授信,妥善解决了供应链上企业融资难的问题。同时,有了区块链技术的赋能,银行等金融机构无需花费大量成本对企业

的各项信息、真实性及信用进行调查,金融机构可通过可信存证,追溯到链上每个节点的交易数据,明确权责归属,控制风险,降低企业融资成本。

此外,通过区块链技术可以在区块链上运行一种数字票据,这种票据可以在公开透明、多方见证的情况下进行拆分和转移。通过这种新的模式,可以将整个供应链系统中的信用转变为可传导、可追溯的,这将极大地提高票据的流转效率和灵活性,有效降低中小企业的资金成本,使供应链上的企业都能享受到更为灵活高效的金融服务。



打破信息孤岛,赋能供应链协同发展

供应链上参与的企业多,各企业独立运营,企业间的信息分散,彼此间的沟通有限,最终将形成信息孤岛。在供应链实际运转过程中,存货信息、物流信息、资金信息等与交易相关的信息分散地存储在各个环节之中,而信息流由核心企业掌握,导致整个供应链上各个节点信息透明度低、流畅性差,各类信息资源难以有效协同共享,参与企业无法实时了解到交易事项的进展情况。高度的信息不对称性影响整个供应链运行的效率,并最终导致整个供应

链无法有效地建立起信用体系,企业、金融机构与监管部门之间缺乏有效链接,因此也就无法高效地开展针对于供应链系统的金融服务,对供应链的有序运转产生了滞阻作用。

通过区块链技术可以整合供应链中的商流、物流、资金流和信息流,真正打通供应链的各个系统,打破信息孤岛,做到协同发展。商流、物流、资金流、信息流这“四流”是供应链的核心,传统供应链上的大多数信息以纸质票据的形式进行传递,而通过传统技术在企业间搭建的信息系统存在数据不准确、数据安全性及可信度缺乏保障等问题。企业间缺乏统一可信的信息传递互通系统使得供应链“四流”难以有效融合形成协作,严重影响了供应链金融的高效发展。

利用区块链技术打造的智能合约系统,可以有效地整合“四流”。传统供应链流程中会涉及很多的纸质文件,如发票、合同、报关文件、票据等等,文件的流转非常麻烦且由于存在一定的信息差会导致履约风险。通过智能合约可实现信息及数据的自动交易核验,使商流可以安全上链;其次,基于区块链时间戳技术和不可篡改的特性,可以整合供应链上企业的物流信息并确保其真实性;有了物流信息整合的基础,在商品、原材料交割的同时,也可以在链上实现商品归属权的交割及债权清算等,从而实现信息流的上链;最后,配合银行等金融机构的账户系统,在所有权、债权发生转移和清算时,可触发智能合约自动执行,完成账户资金的支付,最终实现资金流的整合。

区块链+供应链金融服务平台将供应链金融所涉及的各个环节协调整合,最终实现完整闭环,相当于把整个商业体系中的信用变得可传导、可追溯,能够实现供应链金融生态主体之间的协同发展,有效促进供应链金融的长期健康发展。

提升供应链透明度,便于监管

长期以来,供应链上各主体之间信息不透明、不畅通,制约了供应链金融的良性发展,也使得监管部门对其的监管困难重重。现在利用区块链分布式账本和共识机制将各个节点上链之后,当区块链中的账本需要写入信息时,需要各个相应节点企业的确认信息才能被写入,这有效地确保了信息的真实性和完整性。信息写入后会传输至区块链的各个节点,所有历史相关信息也会分别存储在各个供应链节点,这样在保证信息不被篡改的同时,提高了整个供应链信息的透明度。

供应链全流程透明度地提升,在降低供应链整体风险的同时,也有助于供应链上企业征信体系的建设。通过区块链技术的应用,监管将变得便利,监管部门的工作将得到较大地优化和提升。监管部门可以作为供应链中的一个参与节点,通过密钥查看目标企业的信息账本数据,通过这些真实的信息及数据,监管机构可以对企业的履约能力、信用历史、交易信息等进行全面分析,以便更好地做到穿透式监管。同时,监管部门能够对资金流进行分析预警,对贸易背景真实性进行核实,进而从整体上对供应链的营商环境做出全面细致的了解分析,建立新的信用风险评估体系,使监管工作更加主动高效,推动供应链金融的稳定健康发展。

通过上述介绍不难看出,区块链作为新一代产业智能化转型的底层技术,可以有效解决供应链金融中存在的难题。供应链金融作为促进社会经济转型的重要工具之一,具有广阔的发展空间,未来,供应链金融将以产业互联网为基础,充分融合区块链、人工智能、大数据、云计算、物联网等高新技术,实现供应链全过程的信息化、透明化、数字化和自动化,最终成功实现供应链金融向智能化的转型升级。

FOCUS

“坏男人”的采购学

文_BEN 图_站酷海洛 责编_田可

关于作者：

BEN，本名朱子斌，外贸人称“本叔”，香港科技大学毕业，香港贸发网智库专家，彭博专访国际贸易专家，《焦点视界》英文版《麦报》主编，商务英语专栏作者，著有外贸热销书《左手外贸，右手英语》《BEN教你做采购》。

编者按：

内文如题。为什么在此处刊登一篇写给买家的文章？至少有三个理由：

一是老祖宗早说过了：知己知彼，百战不殆；二，毕竟硬币有两面，话要说两端，生意的两头无非是买家和卖家，且不断在切换中：没有永远的买家，也没有永远的卖家；三，即便大多时候你都是作为供应商的这一端，也一定要知道像本叔这样的“坏买家们”在怎么对付你：)



前言

“首选供应商”，是个大家都会追求的目标。要是我们能成为某某大客户的首选供应商，那意味着对双方的信任，以及随之而来的订单。在采购中其实也有“优质客户”这个概念。在B2B中，成为一个有吸引力的好客户，其实对买卖双方都是无往不利的事情。本篇摘自我的著作《Ben教你做采购》，引用在此作为供应链知识科普之用。

顺便多说两句：认识我的人都知道我不怎么爱写公众号。其实原因很简单，因为那并不是一个认真阅读的场景。我用心去写的文章，是衷心希望看的人能认真去看。所以，很荣幸能在《焦点视界》开设我的专栏。我认为这才是文章的好归宿。

供求关系的另外一面

供求关系是一个巨轮，不少人往往只看到轮的一面，所以世上就有了“客户就是上帝”如此片面的话。

不同意吗？那么我们举个例子：银行。银行的客户很多样化，可以是个人也可以是团体/企业。你也一定最少是一家或以上银行的客户。假如某天你突然有需要了，要借一笔比较大的钱。你走到分行，跟经理聊一聊，银行经理问你是不是要做房子抵押？你摸摸头告诉他你没有房子，但你说我一表人材难道还能欠你钱？一年后肯定还你的，我有正当职业有定期发薪的！很好，后来银行答应借你一个“个人贷款”，数目不多，但利息却不低。你心有不甘，觉得不明所以，难道我不是客户吗？难道，

我不是上帝吗？

大家看到这里会笑，“你以为你是谁呀？马老板吗？”、“你借多少个亿了？大客户上帝大人”。我们都先别扯到马老板那么远了，就是普通的retail banking（零售银行，就是分行针对个人的业务），一般也会把客户分级的。越“优质”的客户，越能得到好的条件和服务。一样是借一百万，其他人或者可以用更低的利息借到。在你跟银行借钱万般困难的同时，银行却甚至会主动向非常“优质”的客户提出借贷，哪怕人家根本不缺钱。所以，客户与客户之间的分别，银行是看得很清楚的。

那么究竟是什么因素决定你是不是“优质”呢？对银行而言很简单，就是你的还款能力。有资产抵押是最好的，风险很低，银行很乐意借给你，反正你还不了钱房子

就归银行了，也不怕你走掉；要是没资产呢？那就看你的情况了。要是你的工作看起来非常稳定，银行也相信你的雇主不会破产关门大吉（如政府单位，大企业等），那么你也是挺优质的。银行自有一套风险评估标准，而据此标准，银行会决定收你多少利息，以对冲它所冒风险。

我记得看过一本书（具体是哪本我忘了），说有一位美国人为了要让自己有能力借到更多钱，他就有计划地一直向银行小量贷款，并在约定时间内全数还清。说这样做是为了让自己的信贷记录更良好，更能够成为他们的“优质”客户，成为一个“Preferred Customer”。我不知道那利息成本是不是真的值得，但至少我是认可成为preferred customer的重要性的，并在日后的采购工作中用上了这个思维。

有钱赚谁不赚？不是preferred的客户难道就不理会了吗？不是这意思。理还是理会的，理多少，怎样理，理多久，就有分别了。我们想得到最好的服务，花100元能买回几百元的价值时，那就是分别了。如果你的订单差不多养活了你供应商一整个工厂，那么你顺理成章，成为他们的preferred customer的机会是相当大的了（但也非绝对）。

按道理在这情况下，供应商是愿意把最好的都给你的：最佳价格，优先排单，独家产品，专人跟单-----等等，应有尽有。相信大家都会赞成，大企业的采购工作是相对容易的，因为让供应商听话的，不是你的能力，而是你本家那巨大的订单。真正难做的，是小企业那个苦苦持家、需左右逢迎的采购。在没有巨额订单或大订单的情况下，怎样才能成为供应商的preferred customer，那才是真功夫、真

学问。

而这真功夫，恰恰是我下面想分享的。

小订单也要做“优质客户”

那么如何在订单不多的情况下成为preferred customer呢？这几乎跟“屌丝如何娶女神”是同一问题，你失败的机会最少有百分之九十。我只能说，如果我们做了什么事情后，能有那么一点点机会幸运成为那剩下的百分之十，那就很不错了。这个问题，这套技巧和心态，是特别特别值得Soho（就是一人公司，一人吃饱全家不饿）去学习的。大部分的Soho，上搞不定客户、下搞不定供应商，所以如何才能

在订单不多的情况下“空手套白狼”，就成了非常重要的能力了。

那么具体要怎样操作呢？为了方便大家去理解，我们不妨还用男女关系作比喻。这比喻我说过很多次了，也被某些大神“借用”过：供求关系太像男女情爱婚嫁之事，要是出版社许可，我本来是很想把书名也叫做《坏男人的采购学》的，那就相当吸引眼球了。

各位幻想一下自己是位屌丝男，在各种不利条件下如何能够打动女神呢？我试举出以下可能性。

你看来有前途

正所谓“莫欺少年穷”，今天的我不怎样，不代表我将来不会出人头地。这位屌丝客户，刚刚出单刚做Soho，虽然客户基础不强，但看他精通数国语言，服务客户能力又强，而且对行业又懂-----现在不好好支持他，更待何时！？现在爱理不理，将来可能就高攀不起了。懂了吗？工厂老

板很有自己看客户的一套。你在他心中要定好位，打入他的心内，除了钱，你还是其他的利用价值的。

你看来要坚持一辈子

没多少女生能抵得住长期坚持的追求。决心是有力量的，是强大的。时间能累积很多，一个人要是能在同一行业做二十年，就算他不想，他也必定懂得这行业很多的知识了。所以要是是一个小客户能稳定地做一段不短的时间，就算他不太增长，也必定是有稳定采购力的，也必定是一个有点吸引力的preferred customer。工厂是不会想你倒，不会失去你的稳定订单的。

不过，聪明的女生很易能分出决心的真伪，见多识广的工厂也一样。你的商业模式和背景是不是真的能在这行业生存下去，工厂/供应商自有看法，不是你装就能装出来的。

你看来很暖

“天气冷了”这个渣男梗，居然还是有点用的。人心肉做，就算是商业决定，其实绝大多数人都离不开感情的。多关心供应商，事事往双赢的方向去想，时间久了，供应商一定会往心里去的；相反每次都只是你赢，明明能放过的地方也不放过别人，把所有的灰色地带都归自己所有。这样下去人家也只会当你是个普通客户，单在情在，没单就拜拜。

注意我这个“preferred customer”（优先客户）的概念不等同于业务员口中的“大客户”。要是真要找名词放在供方，那可能“策略性客户”比较合适。大不大，真的不是重点；单不大也能让供应商把你当回事，那就是个能耐了。把自己打造成供应商的preferred customer，无往不利。👊

说说商标

文_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



今年有三个备受关注的商标侵权案，对于被告的中国公司来说，一家输了，一家赢了，还有一家仍在“苟延残喘”。

输了的那家是乔丹体育。

不过，据说输得并不是很彻底。借用我一位跑政法条口的媒体朋友的话说就是，作为中国的企业，这点智慧还是有的。

“乔丹”得到了什么

2020年9月，在最高人民法院公布的一份判决书中，撤销了此前对迈克尔·乔丹不利的一审二审判决，并且要求国家知识产权局对乔丹体育拥有的第6020578号“乔丹及图”商标重新做出裁定。

众所周知，迈克尔·乔丹向乔丹体育提起诉讼以来，始终得到舆论的坚决支持。

因此，在上述判决内容公布后，很多人将此视为“篮球之神”的绝对胜利，并且为山寨品牌终受惩处而奔走相告。

很多人已经开始展望，输掉这场官司之后，乔丹体育是否必须放弃这个长期混淆视听的品牌，以及需要何种程度的巨额赔偿。

但事实其实并非如此。

本次判决对迈克尔·乔丹以及乔丹体育的影响力，可能远比大家想象得要低。实际上，迈克尔·乔丹从2012年开始维权行动以来，先后向乔丹体育拥有的几十个争议商标提起了诉讼。本次案件涉及的第6020578号商标，只是众多争议商标中的一个，而且是相对次要的一个。

大家需要了解的是商标申请本身分

三四十个类目，不同企业可以在每个类目下申请不同的商标。哪怕在同一个类目下，根据文字与图案的不同组合，又可以分成多个不同的商标。

第6020578号商标是乔丹体育在2007年防御性注册的，也就是在公司已经使用“乔丹”系列商标的情况下，为了避免其他人通过变更组合的方式搞“山寨”，又主动申请了一个与原有商标比较近似的新商标。本次被撤销的其实只是这个相对无足轻重的防御性商标。

所以，就在最高院判决引起外界关注之后，乔丹体育立即发布说明，表示自从2012年以来，迈克尔·乔丹总共向乔丹体育拥有的78件商标提出争议，乔丹体育赢得了其中74场诉讼。本次败诉的标的属于剩余4件注册时间未超过5年的商标，不



会影响到乔丹体育使用其他商标。

在以上声明中出现了“5年”的概念，这是因为《商标法》第四十五条规定，自商标注册之日起5年内，在先权利人或者利害关系人可以请求商标评审委员会宣告该注册商标无效。反过来说，如果权利人没能在争议商标注册之后5年内正式维权，即便有理也无法获得法院的支持。

这也正是导致迈克尔·乔丹屡战屡败的关键之一。

在以上提及的系列案件中，有时法院已经认可了乔丹体育一方侵权的事实，但由于已经超过5年时限，所以不支持迈克尔·乔丹的诉讼请求。至于本次胜诉，则是因为6020578号商标的注册时间是2007年，迈克尔·乔丹提起诉讼时刚好没超过5年，所以成为难得的胜诉案例。

尽管对于乔丹迷来说，这不是个好消息，但对于中国法律界、商界来说，这次判罚却极具借鉴意义。这场旷日持久的商标之争，给所有的企业上了一堂深刻的普法课，也让更多的企业对“商标”有了更加深刻的理解。

同样经历了一场有“里程碑意义”的判罚的品牌，叫“江小白”，就是赢了的那个。

沉浮“江小白”

2020年新年伊始，江小白酒业发布公告称，公司于1月3日收到最高人民法院《行政判决书》，对公司第10325554号“江小白”商标审理终结，最高人民法院判定江小白酒业胜诉。

历时七年后，最高人民法院的最终判

决为“江小白”的商标之争画上句号。自2011年开始申请注册的“江小白”商标终归重庆江小白酒业有限公司所属。

这个案例很有意思。

2011年，在白酒行业久经历练的陶石泉与江津酒厂达成了合作意向，开发一款定位于年轻消费群体的白酒产品。

随后，陶石泉担任法定代表人的四川新蓝图商贸有限公司（以下简称新蓝图）和江津酒厂关联企业重庆市江津区糖酒有限责任公司（以下简称江津糖酒）于2012年2月20日正式签订了一份《定制产品销售合同》。正是这份合同，为双方以后多起纠纷埋下了伏笔。

在新蓝图与江津糖酒签订《定制产品销售合同》之前，成都格尚广告有限责任

公司从2011年12月19日起,陆续提交“江小白”系列商标的注册申请。此后,相关商标转让给新蓝图公司,后来又都转至江小白公司名下。

经过新蓝图及江小白公司的运作,“江小白”这一品牌在白酒市场大获成功,受到年轻消费者的追捧,经过短短几年时间的发展,销售额已达数十亿元。

与此同时,有意思的事发生了。

2013年3月,江津酒厂与新蓝图经协商终止合作。此后,江津酒厂对新蓝图及江小白公司申请的“江小白”系列商标不断提起商标异议、异议复审及无效宣告申请。

2016年5月,在对“江小白”系列商标提出异议无果后,江津酒厂向原商标评审委员会提起无效宣告请求,主张其对“江小白”商标拥有在先权利,新蓝图作为其经销商申请注册的“江小白”“江大白”“小白江”等商标应被宣告无效。

这一次,江津酒厂赢了。发展势头凶猛的“江小白”面临夭折的巨大风险,江小白公司针对“江小白”“江大白”“小白江”等3起商标权无效宣告行政案向最高人民法院提起再审申请。

据相关人士了解,该案件的“胜负手”为江津酒厂和新蓝图公司采用的是定制产品销售模式,这种销售模式是最高人民法院认定“江小白”商标的申请注册没有违反2001年修正的《中华人民共和国商标法》第十五条规定的主要依据。

最终,江小白还是等来了自己最希望见到的结果。

白酒行业内普遍认为,“江小白”商标案的结束,对于我国酒类营销具有里程碑式的意义。该案对保护品牌方的合法权益,维护消费者的合法权益,以及鼓励我国酒类创新实践都有着积极的意义。

事实上,这一事件的积极意义不仅限于白酒行业,对于其他一些行业的警示和



借鉴作用同样显而易见。

有意思的是,“江小白”案并非个案,与此同时还有一场关于品牌的博弈也在如火如荼地进行,究其根本原因,与江小白类似,但影响力却是远超前者。这场博弈的双方分别是华彬和天丝,他们抢夺的品牌叫“红牛”。

“两牛”相斗,东鹏得利?

“两头红牛抵角相斗,下有Red Bull红牛字样”——这一家喻户晓的商标二十年前首次出现在中国市场时没有人能够想象它有朝一日成为爆款单品后上百亿的商业价值;另一方面,冥冥之中或许也隐喻着未来两位有着传奇经历的泰国华人创立的商业帝国,从白手起家亲密合作到你死我活针锋相对的角力。

由泰国许氏家族发源的功能饮料“红牛”,经严彬之手,在华畅销二十多年,占中国大陆功能饮料市场份额近八成,累计产量超过800万吨,销售额超过1453亿元,上缴税金超过210亿元。

而红牛饮料在世界范围的畅销也让许氏家族和严彬各自缔造了商业帝国:2016年胡润富豪榜许书恩(许书标之子)与严彬财富均为92亿美元,并列第127位;到了2017年,严彬以110亿美元位列107名,许书恩则以93亿美元位列145名。

1995年3月27日,许书标和严彬共同成立了泰国红牛(最初二人分别持股68%和32%),这是一家单纯的持股公司,没有其他资产。

当时,严彬和许书标中曾约定:“天丝医药公司提供红牛饮料公司(中国红牛)的产品配方、工艺技术、商标和后续改进技术等,并对外保密;中国红牛公司的产品的商标是合资公司资产的一部分。”就是这个晦暗不明的关于出资方式的表述,为后来的争议埋下了伏笔。

在许书标去世后,许氏家族第二代继承家业,对于父辈之间利益格局的划分和默契失去了耐心,随后有目的地逐步引入奥地利红牛进军中国大陆市场,与中国红牛展开全面争夺。

红牛商标战就此打响。

除商标战之外,天丝(泰国红牛)与华彬(中国红牛)在法律框架外的竞争也愈演愈烈,其针锋相对的程度令人侧目。天丝推出两款在外观上与华彬如出一辙的红牛,迅速抢占市场。

某业内人士称,“华彬的长板是渠道运作能力强、品牌知名度高,一些优势渠道商肯定都还捏在手里,但是三款红牛放在一起,市场鱼龙混杂,部分消费者是分不清楚的,尤其是一些偏远地区的市场多少会被天丝蚕食掉。红牛已经不是新品了,不需要像过去那样费力做推广,天丝只要把货铺上去,就能分享华彬这么多年打下的果实,但如果仅靠铺货、给渠道商返利,能挖到的市场份额也有限,接下来就看天丝有没有根本性动作了。”

在此背景下,华彬对外公布年中“成绩单”,2020年上半年,其运营的5个品牌销售额为143.26亿元,完成了全年任务约58%。与去年同期相比,华彬快消品全品销售额下降控制在4.7%左右。

然而,现在的市场早已不再是以往红牛一枝独秀的模样。

在华彬与天丝陷入红牛商标争议的这些年,功能饮料已经成长为饮料行业中增速最快的细分品类之一,不仅是东鹏特饮、乐虎等深耕多年的品牌,盼盼食品、今麦郎等跨界者也趁机入局。随着新选手进场,行业竞争也更加复杂。

相关数据显示,2019年,我国能量饮料实现销售额约458.22亿元,从市场份额来看,华彬红牛稳定在57%,东鹏特饮和乐虎分别提升至15%和10%,紧随其后的是体质能量,占6%。

事实上,中国红牛的境遇虽然谈不上“苟延残喘”,但可以肯定的是,绝不乐观。

业内人士认为,尽管中国红牛的品牌龙头地位难以撼动,但随着消费趋势的变

化,不排除未来会有一些品牌在包装盒甚至概念上进行创新,一旦形成消费风潮,会削弱中国红牛的既有优势。中国红牛长期依赖灌装红牛这个防护墙进行竞争,其吸引力已经不如往日。

商标战没有赢家

没有谁能在商标战中真正获利。漫长的诉讼过程,让双方都精疲力竭,最终泯然众人,前车之鉴还有“王老吉”。

商标自诞生以来,很长时间并不被认为是一种实体性的权利而受到保护,但是随着19世纪晚期基于洛克“劳动财产权说”的自然权利论在美国普通法中的广泛运用,商誉概念的引入使得对财产权客体的关注从有形特定商业符号转移到了无形的商誉。

自此,借由商业标识指代商誉、通过禁止竞争者对商业标识的模仿从而保护商誉不被他人盗用,商标权得以成为一种类似有体财产的“对物权”。

各国建立起来的现代商标法体系溯其

本源都有英美法的影子,这种制度构建导致的行政确权以及司法实践普遍采取“登记主义”的立场,远不能说是完美无瑕的——泛化了对“符号权”的垄断。

现实中,法院对于商标权属的认定往往不会考虑争议双方对合同约定的具体解释,而是直接在商标行政管理部门登记备案的所有权人为准。

红牛商标大战涉及的问题不仅贯穿了中国特色市场经济商标制度从无到有、不断走向完善的二十年,也给每一个后来的企业家上了现代企业治理最生动的一课。

正是因为语言表达天然是有局限的,合同起草很难把全部商业意图一次性囊括,有些隐性条款、默示条款,会在合同执行过程中逐渐产生和深化;信息最初也是模糊的,但商业合作是连续的、动态的、变化的,对商业合作真实过程的透彻理解、对所在国法律体系的准确把握以及在此基础上尽可能明确具体地及时订立合同相对方的权利义务,将越来越普遍地取代传统社会中温情脉脉的道义面纱,成为现代企业家进行商业决策面临的首要问题。■



网络时代的商标显著性

文_许可 图_视觉中国 责编_任学奎



商标的历史源远流长，从中国宋代时刘家功夫针铺的“白兔儿记”，到1857年法国第一部《商标法》，商标始终伴随着人类社会和经济的发展。

在社会和网络经济背景下，一些看起来有异于传统商标的现代商标，如“饿了么”“去哪儿”到“小米”“小罐茶”，展现出了一些全新的特质。对此，我们不妨从商标的一个核心概念——“显著性”开始思考。

从“内在显著性”到“获得显著性”

所谓“商标显著性”，是指相关标志具有显著的特征，能够指示商品或服务的来源。我国《商标法》规定，申请注册的商标，应当有显著特征，便于识别；相应的，不具有显著特征的商标，则不得注册为商标。商标的“显著性”由此成为合法商标的必要

前提。

在司法实践中，根据显著性的强弱，标志分为臆造性商标、任意性商标、暗示性商标和描述性商标。

所谓“臆造性商标”，是指构成商标的单词或者字母组合在词典上没有任何含义，例如海尔公司的商标“海尔”就是其独创的；所谓“任意性商标”，是指构成商标的单词或者单词组合在词典上有固定含义，但与其指定的商品或者服务无关，“娃哈哈”商标便是一例；所谓“暗示性商标”，是指对其使用商品的性质或者质量具有影射或者暗示作用的商标，如中国国际航空公司的“凤凰”商标。

无论臆造性商标、任意性商标还是暗示性商标，都是具有内在显著性的标志，能够有效区分此商品与彼商品，足以向消费者指示商品来源。

而在上述三种商标以外，还有一些标志虽然不具有内在的显著性，但通过市场使用，逐步获得了与其他商品相区别的显著性，这些标志便是“描述性商标”。所谓描述性商标，是指仅仅描述了其使用商品的功能、质量、成份等特点的商标。事实上，描述性商标并不罕见，如“BEST BUY”“五粮液”“美加净”等，几乎不胜枚举。

历史上，我国的许多老字号商标饱含寓意、文采斐然。

以中国化妆品老字号“谢馥春”商标为例，“谢”字本是姓，又有衰败凋零的意思；“馥”则意为芬芳馥郁，且与“复”同意；后接一个“春”字，取意春之复返、青春永驻。与此类似，“同仁堂”“老凤祥”“稻香村”均属于“暗示性商标”，具有内在的显著性。

不过，世变时移，如今互联网的飞速发展改变了人们千百年来生活、工作和交流的方式，也改变了人们使用语言文字的

习惯，进而影响到了商标的表达形式。

正因如此，当代商标的传播，事实上着落在普罗大众身上，而这也要求商标必须尽可能使用描述性的、大众化的语言，以便人与人之间进行无成本的交流和分享。“描述性商标”由此成为互联网时代商标最重要的一种形式。

描述性商标与“获得显著性”

既然描述性商标不具有固有显著性，那它便只能从市场使用中后天获得显著性。但是，如何判断一个商标获得了显著性呢？

我国《商标法》第十一条第二款从正向规定了获得显著性，即标志经过使用获得显著特征，并便于识别的，可以作为商标注册。但是，如何判断标志经过使用获得了显著性，《商标法》却语焉不详。

2017年，最高人民法院颁布的《最高人民法院关于审理商标授权确权行政案件若干问题的规定》第九条第三款规定：“第一款所称标志经过长期或者广泛使用，相关公众能够通过该标志识别商品来源的，可以认定该标志具有显著特征。”虽然该条针对的是三维标志，但毕竟给出了一个大致的判断方向，即在个案中通过对证据的审查判断公众认知。

2011年，最高人民法院再审审结的佳选企业服务公司(百思买，根据行政判决书，以下简称佳选公司)商标驳回复审案，就是一起承认商标“获得显著性”的典型案件。

2004年2月，佳选公司向商标局提出申请在推销等服务项目上注册“BEST BUY及图”商标。2006年2月，商标局以该商标用在指定使用服务上仅仅直接表示了服务的特点为由予以驳回。

佳选公司向商评委提出复审申请，主张该商标的设计具有较强的独创性，且经过长期、持续使用，已具备了商标注册的显著性。

再审中，最高院认为，虽然申请商标中的文字“对于指定使用的服务具有一定描述性，但是加上标签图形和鲜艳的颜色，整体上具有显著特征，便于识别。同时，根据新查明的事实，申请商标在国际上有较高知名度，且申请商标在我国已经实际使用，经过使用也具有了一定的知名度。综合上述因素，申请商标能够起到识别服务来源的功能，相关公众能够以其识别服务来源”。

无独有偶，“饿了么”也曾因缺乏显著性被驳回。但是，在商标复审时，“饿了么”的业务已经覆盖全国近200个城市，加盟餐厅数共计18万家，日均订单超过100万单，相关消费者已经将该标志用于识别其商品来源。基于此，商标评审委员会认定“饿了么”标志与商品来源之间存在客观联系，最终予以注册。

相反，在19492300号“试了么”商标驳回复审决定书中，商评委认为：“试了么”用在指定服务上，不易使消费者将其作为商标识别，缺乏显著性。申请人称其他相类似的商标已核准注册的情形，不能成为申请商标获准注册的当然理由。申请人在本案中并未提交证据证明申请商标经过使用已取得商标应有的显著性。

因此，“获得显著性”的关键是证据问题。从举证责任的角度讲，这意味着在商标驳回复审或无效案件中，商标申请人负有对标志获得显著性的事实的举证责任。

“获得显著性”的事实认定

在实践中，“获得显著性”的事实认定，应充分考量相关公众对该商标的认知情况、申请人使用时间以及实际使用该商标之产品的生产情况等诸多因素。

在美国商标司法中，当事人通常委托统计专家设计实施相关的调查实验，获取有关公众对相关商标认知的心理状态的数据，而后将调查报告呈交法庭，并在法庭

上就调查实验的原理、设计、执行及结论作证。

而在网络空间中，借助对公众浏览信息和浏览行为的电子化记录和大数据分析技术，公众认知调查将得以通过成本更低的方式进行，使用“百度指数”来分析商标认知度便是一例。

“百度指数”是以百度海量网民的行为数据为基础的数据分享平台，用以反映不同关键词在过去一段时间里的用户关注度和媒体关注度。通过百度指数可以发现、共享和挖掘互联网上最有价值的信息和资讯，直接客观地反映公众搜索趋势、洞察网民需求变化、监测媒体舆情趋势。

百度指数每天更新一次，并且提供自2006年6月至今的任意时间段的用户关注度数据。同时，根据不同的关键词，机器自动从百度新闻搜索中获取与该关键词最相关的热门新闻，并将新闻按时间顺序均匀分布在用户关注度的曲线图上，以字母标识，每个字母对应一条新闻。

为此，就特定商标用词而言，百度指数综合了反映用户关注度和媒体的关注度，不但可以测度申请人的商标使用情况，而且能测度公众对特定商标的认知度。

不仅如此，在网络正反馈效应的作用下，网络中的信息增长已经不同于传统的线性扩展，而呈现出幂次增长的特征。由此，互联网的营销往往是爆发式的、不成功便成仁的，一个成功的商标从推出到“家喻户晓”的时间大幅缩短，美国法律中规定的商标至少五年的连续使用年限也不再适用了。

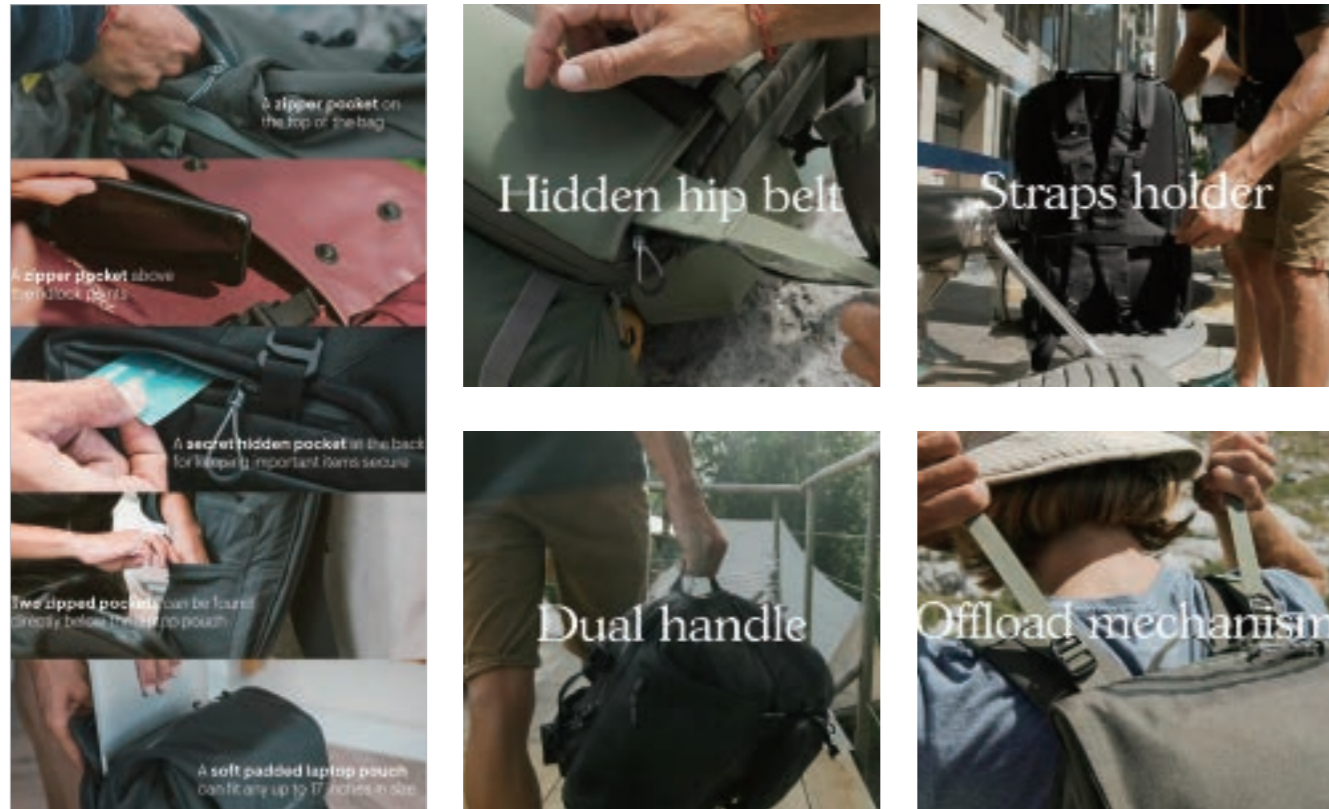
在这个飞速迭代的世界，科技在重塑一切。网络空间在给商标显著性认定带来困难的同时，也为显著性的认定提供了新的方式和工具。面对新形势与新格局，我们首先应记得摒弃成见、积极拥抱新知。

BU



超强收纳背包

巴塞罗那的设计公司Tropicfeel，推出了一款叫做Shell的背包。它的特殊之处在于，不仅容量可以扩展，还能够悬挂着充当一个小衣柜。它的分区收纳功能也非常强大，此外还有坚固的防风雨设计。户外爱好者们，值得拥有它。



户外小烤箱

Gozney出品的小烤箱Dome，非常适合带去野营。首先它的体积很小，便于收纳；此外可以将木头当做燃料，方便就地取材；也可以切换成内置燃气灶，温度最高达到500°C。木柴燃料款售价999英镑，可切换天然气款的售价是1199英镑，你觉得值吗？



冷暖保鲜盒

韩国设计师Yu Sejoung的设计灵感来自于儿时保存饭菜的一种纱笼，这种充满年代感的产品可能80后们还会有印象。而Mother's Heart则是纱笼的爱的延续。它的升级之处在于，底部配备了加热线圈，可以保持60度或更高，比较适合热菜；上部则有风扇，可以将温度控制在5度以下，以保存沙拉等菜肴。



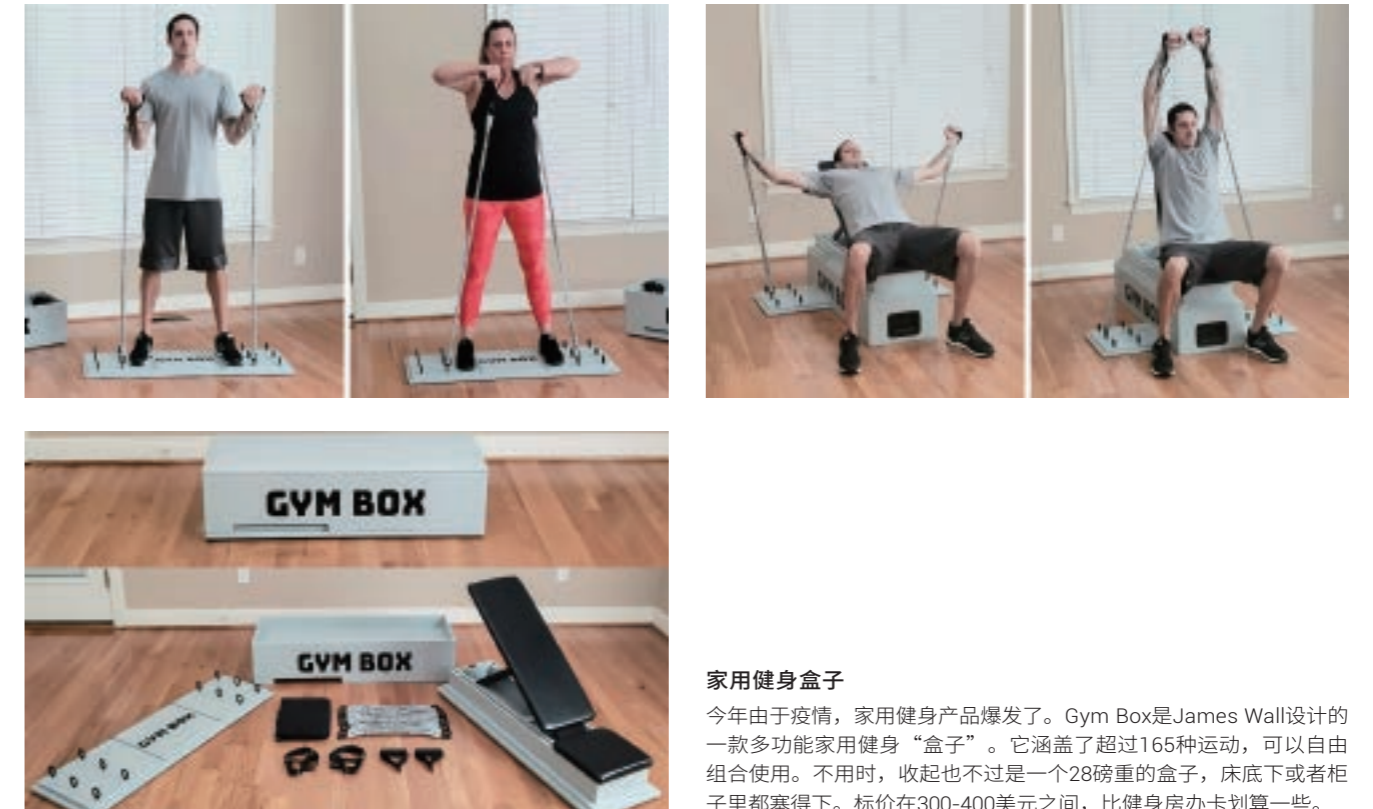
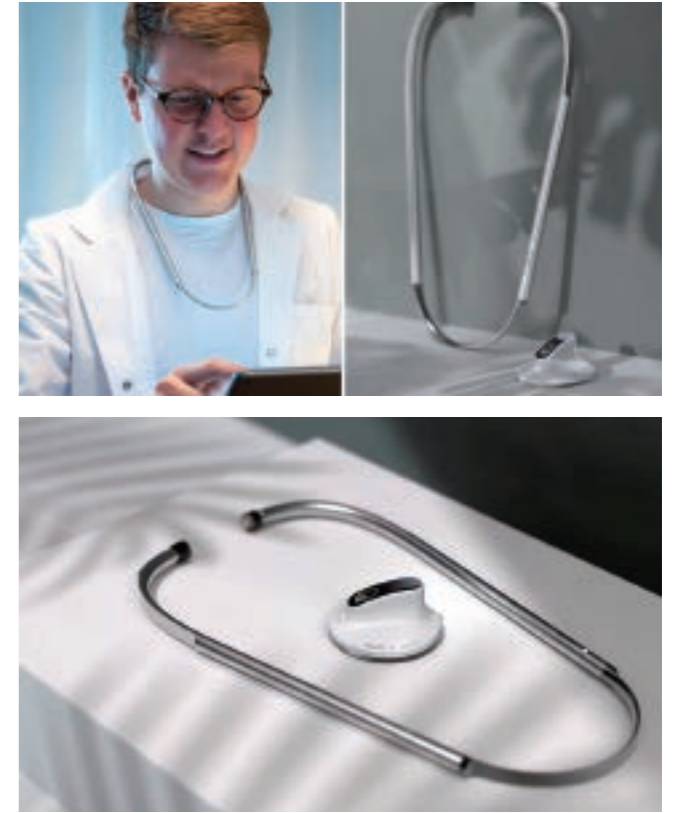
智能药瓶

Vuk Dragovic设计的药瓶Pilleve，可以有效阻止患者滥用药物。它能够根据处方为使用者正确分配药量，将它与智能手机连接，也可以实时监控患者的用药情况，并且带有儿童安全锁，防止儿童误服。它的体积则只有一个咖啡杯的大小，美观、精致、便携。



数字听诊器

Lara Laddey设计的这一款颇具现代感的听诊器Auviss，不是用来听心跳的，而是用来检测关节炎的。它的原理基于2019年德国科研人员的一项研究结果——通过检测关节发出的声音判断其健康程度。当关节软骨退化时，往往会发出某种声音，Auviss可以拾取这种声音，以检测出关节炎的早期症状。



家用健身盒子

今年由于疫情，家用健身产品爆发了。Gym Box是James Wall设计的一款多功能家用健身“盒子”。它涵盖了超过165种运动，可以自由组合使用。不用时，收起也不过是一个28磅重的盒子，床底下或者柜子里都塞得下。标价在300-400美元之间，比健身房办卡划算一些。



可移动的电冰箱

移动式电冰箱Draper在印度这样人口众多的发展中国家能派上大用场。印度是全球最大的牛奶生产国，而这款可以拖着走的冰箱，帮助奶农们保鲜运输鲜奶。它采用热电技术，节能环保，并且可以挂在自行车或者摩托车后面，灵活机动。



可以做支架的iPad保护套

MOFT Studio曾经出品过全世界最薄的笔记本支架，这次它的新产品Float是iPad支架+保护套。它集轻薄与坚固于一体，横、纵向皆可，最高离桌3英寸，比苹果自己的Floating Keyboard Case便宜，还好用。



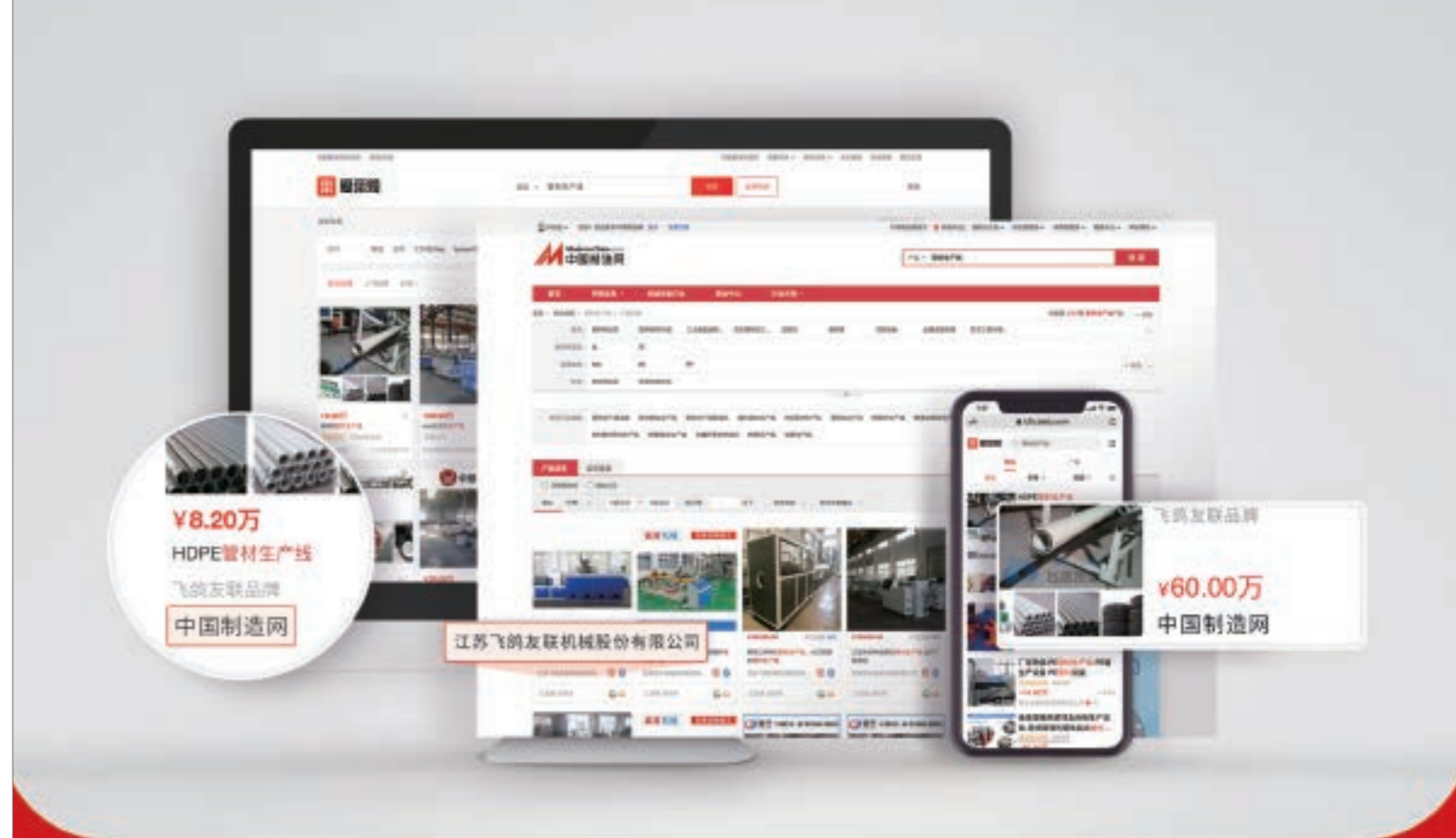
vivo 分离式镜头手机

vivo概念机IFEA斩获2020红点设计概念奖。它通过改变手机镜头的固定模式，实现镜头与机身分离，并且可以将分离镜头完美隐藏于机身顶端。使用者可根据个人拍摄需求将镜头取出，并且可以通过远程控制来操控镜头拍摄。不仅如此，可替换的摄像头模块也带来了更广泛的应用空间，超广角镜头、广角镜头、长焦镜头、普通镜头可以随心切换使用，实现更丰富的拍摄模式。



更舒适的轮椅

由首尔设计师You Seong Kim设计的轮椅Ascent，可以给使用者带来更舒适的体验。它的齿轮能够调节，以适应上坡、平地等不同的路面情况，靠背有一定倾斜角度，坐垫则可以吸水。对于老人或行动不便者来说，非常周到。



双平台推广 让订单送上门

专属企业名片

双网建站引流

快速查收商机

Made-in-China.com
中国制造网 | 内贸站

爱采购

多种线索分发

多终端全覆盖

多场景多曝光



扫一扫，让订单送上门

中国制造网内贸站与百度爱采购联合推出双平台企业推广服务，以百度海量搜索需求为基础，依托中国制造网内贸站专业的营销运营团队，立足内贸，为中小企业提供性价比高、具有竞争力的网络营销服务，帮助中小企业实现收益最大化，助力企业业务增长。

入驻咨询：400 6888 700



扫码查看手机版

如何优化移动端网页 提高转化率

文_韩席军 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



有一个很经典的广告，台词是这样的：“你能听到的历史，140年；你能看到的历史，178年。”这里的听到和看到，对应的分别是人类历史上的两个重要生活设备：留声机和照相机。但如果有人问过去十年对人类生活影响最大的设备，我想一多半的人都会说是：智能手机。根据 Statista 的统计数据，截止2020年10月，全球的智能手机数量为35亿台，并还在以每年3亿台的速度增加，远远高于世界人口增速。而谷歌数据表明，80%的互联网用户都在使用手机进行搜索，全球线上交易额的40%，都是通过移动设备完成的。

不论是感性的感知，还是各项数据，都在表明，手机作为生活和工作的必备场景，只会越来越重要。而经过样本数为582个的外贸网站调研，我们发现仅有24.39%的网站和网页，针对手机端进行了优化。即使已经优化的站点与页面，大部分质量也很粗糙，还停留在初级的水准。

鉴于此，特制本篇，将围绕“通过优化网站与网页的移动端表现，提升外贸网站的各项表现，从而提高各个环节的转化率”这个话题，进行讨论。

1 什么是移动端页面优化

1.1 移动端与桌面端

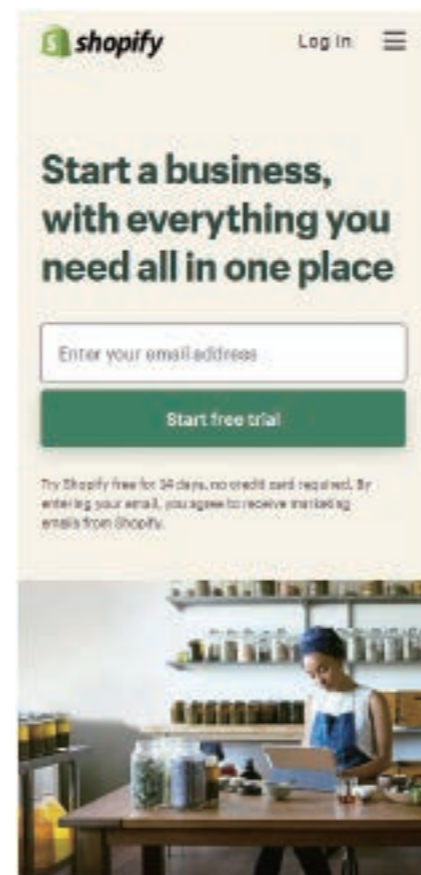
移动端主要指各种手持的智能设备，如手机、平板等小尺寸设备。而桌面端则指传统的大屏幕设备，如：台式机、笔记本电脑等。网站在不同设备的区分，我们通过一个例子来说明。

如果你读这篇文章时，正好在电脑前，那建议你在电脑和手机上同时打开这个网站（仅为举例子，请忽略网站本身内容）：www.shopify.com，通过对比可以发现，虽然是同一个网站，但在不同设备上的布

局却有很大的差异。这就是网站在移动端和桌面端最直观的差异之一：布局差异。

第二个主要的差异则是：功能差异。桌面端设备由于屏幕空间大、有键盘和鼠标等便利的输入工具，可以方便地与其他程序进行交互与信息流通，所以桌面端的网站会呈现丰富的内容，设计复杂的交互功能；而移动端设备正好相反，屏幕小、输入设备不便利、切换到其他程序和场景也不方便，所以移动端的网页往往以简洁为主，通常是大篇幅的图片，搭配上必要的文字。

如果两者的设计风格进行对调，结果可想而知：桌面端用了移动端的设计，会让用户感觉页面留白太多，功能有限，十分简陋；而如果在手机端上呈现和桌面端一样的内容，则会因为在狭窄的屏幕上呈现了太多内容，显得拥挤杂乱，根本无法使用。



同一网站手机上访问时的布局



电脑上网站的布局

1.2 一些基本术语

在正文之前，有必要先介绍几个常见的术语，以便更好地理解接下来的内容。

1.2.1 自适应布局、响应式设计、移动端适配

这其实是三个十分相近但又略有不同的概念。但是在本文中，我们将它们等同描述和理解，指的就是：为了在不同的设备上呈现最佳的显示效果，网站/网页/

APP设计者会根据设备的尺寸和比例，对同样的内容，进行不同的排版，甚至是安排完全不同的内容和功能。前面Shopify的站点就是一个很好的例子。

1.2.2 行动召唤、Call To Action、CTA

这三个事实上就是同一个概念的不同叫法。指的是：在页面的特定位置和节点，为了促使浏览者采取某个行动，而特意安排的设计。表现方式有多种，如：

a. 在产品描述的下方，推论到用户已经了解了产品的基本情况，于是正好出现一个按钮，上面写着：立即询价；

b. 在用户填写完某个表单之后，推论到用户想要了解更多其他信息，于是恰好跳出一个弹窗，导向目标页面；

c. 在一篇热门文章的下方，推论到用户需要看更多类似的内容，于是贴心地列出相关文章的链接，供用户点击。

通过上面三个例子（都是我们真实在用的例子，而且效果很好），我们可以看出，行动召唤（CTA）的主要作用是在预判了用户的需求之后，在恰当的地方，以显眼的方式展示某个可以采取的行动。由于是基于对用户需求的预判，就好比是“瞌睡时递过来一个枕头”一样，极大地提升该动作被执行的频率，将用户的浏览行为转化为了我们期待用户进行的行动。

1.2.3 页面固定元素、Sticky Element

当我们在浏览一些网站的时候，会发现他的菜单是固定在最上方保持不动的；有的网站无论怎样滑动页面内容，在中间靠右的边缘，都会有一个“联系我们”的小按钮；微信公众号里面，不论屏幕上有多少内容，最下方的菜单都会保持固定位置。

这些，都是页面固定元素的例子，顾名思义，指的就是：无论页面怎样改变，始终保持位置或者内容不变的元素。这些元素往往是导航菜单、CTA按钮、帮助链接、购买入口、报名注册，等等等等。

之所以让这些元素保持在某个固定位置不动，是为了方便用户轻易找到。同理，如果我们想让用户高频率地使用某个功能，或者查看某个信息，就可以考虑将它设置为固定元素。

2 为什么要优化移动端页面

技术的发展，是为了满足用户的需求。所以优化移动端页面，不仅仅是为了追逐先进技术脚步，而是为了最大可能地满足客户的需求，从业务的根本逻辑上，促进转化，让外贸网站不再仅仅只是一个摆设，而要发挥真正的作用。

2.1 Google 的标准

作为全球最大的搜索引擎，谷歌的地位无需多言。虽然国内无法使用，但是世界其他区域的客户，如果要进行搜索，第一选择必定是Google。根据statcounter最新的数据，在2020年10月，Google在桌面端的占有率为87.45%，而在移动端的占有率是95.4%，绝对的王者。因此，Google也给出了一系列关于网站表现的标准。网站在上线的时候，满足Google的要求，应该是最低限度了。

2.1.1 页面加载速度

技术的进步，极大地改变了人们应对事物的方式，最明显的例子就是，人们正在变得越来越没有耐心。在桌面端时代，用户对于网页载入速度的平均可忍耐时间是6秒，也就是如果一个网页在6秒钟之内还没有加载完成，用户就会关闭这个页面。而在移动端时代，这个数值变成了3秒！这一方面是由于网络速度的提升，拉高了用户的心理预期，另一方面则是因为信息极大丰富，如果一个信息无法即时获得，总有替代的信息可以选择。

网站的载入速度一直是影响网站排名的因素之一。在2020年5月初Google发布的Core Web Vitals指南中，将网页的载入速度作为一个重要的指标进行考核，如

果一个页面在载入时耗费太多的时间，就会被列为表现不佳站点，从而影响网站的最终排名。

为了缩短页面的加载时间，最常用的方法有：减少页面内容、压缩素材体积、使用优质服务器与线路、使用CDN、开启缓存、减少或延迟可执行代码、使用Lazy Load技术等等。

在移动端，除了上面的方法之外，还包括：减少功能模块、更换不同素材（更小尺寸与体积）、完全独立的内容等。

2.1.2 用户交互数据

从事SEO工作的小伙伴一定十分熟悉这几个名词：流量来源、落地页、会话时间、浏览页面数、跳出率、行为流、订阅率。对于没有接触过的小伙伴，我们稍微解释一下：这些都是网站和用户发生实际交互时的一些指标数据，用来衡量一个网站表现，谷歌（还有其他搜索引擎）会根据这些指标，来决定该网站的排名。表现越好，排名越高。

举例来说：网站A，每个访问者平均停留6分钟，查看8个页面，跳出率是48.5%；而另一个网站B，每个访问者平均停留2分钟，查看5个页面，跳出率是58%。如果不考虑其他因素，那网站A的排名就会远远高于网站B。

所以在谷歌的标准要求下，还要优化网站的各项用户交互指标，否则排名只会越来越差。

2.2 设备比例需求

同样一张照片，在台式电脑上能够全部展示，但放到平板或者手机上，就会因为屏幕尺寸较小，要么无法全部展示，要么上面的内容变得太小，无法正常阅读。

基于这个现实的原因，移动端网站的素材与内容结构，和桌面端必定会有不同的需求。常见的调整模式有：图片裁剪、字体大小变化、模块从左右并列结构变为上下堆叠结构等。

2.3 用户体验需求

网站做出来是为了能够发挥作用，而不仅仅是为了“有这么个东西”。对于外贸网站来说，我们的终极目标是让用户发送询盘或者直接成交。而过程中的目标则包括：让客户记住品牌、让客户了解产品、让客户注册账号、让客户留下邮箱、让客户愿意再次访问网站、让用户愿意分享网站给别人，等等。上面说过，用户在不同设备上期望得到的体验感是不一样的。只有提供了满足用户期望的体验，才能让用户从知道，到了解，再到记住，最终购买。

当用户打开一个没有进行移动端优化的网站，使用体验将是难受的，甚至是灾难的。将心比心，每个人都不想在一个用起来十分糟糕的网站上浪费太多时间。想让客户采取转化行为，就要提供流畅舒适的体验。

3 移动端页面优化最佳实践

3.1 适应屏幕的响应布局

在第一部分的术语解释中，我们就说过这样三个名词：自适应布局、响应式设计、移动端适配。其实这些概念和技术早在多年前就已经提出并且开始应用，但根据Google的统计数据，截止2019年底，全球仅有50%的网站使用这些技术对网站进行了布局适配与优化。这恰恰是个好消息，因为这个时候，仅仅是开始使用自适应布局这一个更改，就能让你的网站在移动端的表现立即产生质的不同。

常见的适应屏幕的响应式布局的思路有：

如果是原本就比较简单的布局，可以通过将元素，主要是图片、视频和表格之类的元素的比例由绝对值设置为比例值，比如原来的宽度设置是900px，为了适应各种设备，新的宽度则可以设置为100%，这样不论屏幕多宽，该元素总是

和屏幕一样宽；

在同一个页面中写入多种不同布局，通过CSS和其他前端框架，自动识别当前设备尺寸宽度，进而自动调整元素布局；

不同平台，设计完全不同的网站，访问的时候域名都是不同的，比如电脑上的域名是www.abcd.com，而在手机上则会变成m.abcd.com。

这是常见的思路，而具体实现的方法，这因为网站使用的语言、程序、架构等的不同，各有不同，举例来说：

使用了Bootstrap框架的网站或者网站程序，天然就支持自适应布局；

使用Wordpress创建的网站，可以使用Thrive、Divi等插件和主题，进行模块化搭建。搭建完成之后，就是自适应的布局。并且可以根据需求，对每个元素的细节进行手动调整；

使用Shopify创建的网站，可以使用Gem Pages等扩展，对页面上的元素进行设计，并且在设计过程中就可以随时切换到不同的设备尺寸进行预览，十分方便；

有的网站程序后台直接就支持生成桌面端和手机端两个不同的网站。优势是原生支持，不会出现排版错乱，缺点是需要制作两个网站，要求付出额外的管理事件和成本。

不论是哪种方法，最终目的是为了网站在手机和平板等移动设备上，也都能获得精美的展示。如上文所说，只要做到这一步，就能让用户对网站的使用体验，产生极大的提升。

3.2 简化折叠固定式菜单

手机屏幕的空间本来就小，如果还要像桌面端那样将所有的菜单展示出来，不仅拥挤难看，而且就是给可怜的手指出难题，往往无法精确点中。面对这样的菜单系统，用户只好在反复斗争之后，原地崩溃，然后累觉不爱。



所以在移动端，网站的菜单需要重新考虑与设计：

简化。仅仅保留必要的和重要的菜单项，比如原始的菜单包括：Home、About、Products、News、Contact这几个最常见的菜单项。很明显在手机上是无法在一行内将这些内容全部展示出来的。这时就可以将菜单简化，根据需求保留最重要的选项，如：Products和Contact两项。其他的选项可以放在页脚，或者页面中的其他位置；

折叠。这是最常见的方式，将原本横向排布的展开菜单，折叠到页面的右上角，变为一个按钮区域，点击这个按钮，菜单就会纵向展开。这个时候要注意，这样处理后的菜单，最好不要再添二级子菜单，否则整个版面又会看起来很乱；

底部固定。顾名思义，这种情况下，菜单会固定在手机浏览器的下方，不论页

面如何变化，菜单始终固定在下方。其实这是十分符合移动端思维的，就像微信公众号下面的固定菜单一样，便捷、直观。但是这样的设计需要专门的代码或者工具来实现，所以虽然是很好的方式，但是实际使用的站点还不多；

移除。有些内容简单，以高品质信息展示为主要目的的网站，会采用这种大胆的设计，整个网站看不到菜单的存在，只需要一直向下滑动即可。这样网站也被称为单页面（One Page Website）站点，在一个页面中展示所有必要的信息。

不论哪种方式，都是为了移动端的菜单系统看起来美观、用起来简便、设计起来方便。

3.3 极致优化的网站速度

第一印象十分重要，尤其是面对耐性越来越少的客户。用户愿意在手机上打开一个网站，说明对这个网站感兴趣。但是

如果在3秒钟之内，整个页面还没有完成载入，47%的用户就会选择关闭当前页面。这是因为手机端用户对于网站速度的要求，对标的不是其他网站，而是手机上各种APP。由于这些APP的资源，大部分都是预先载入的，所以用户在使用APP的间隙使用网站，就总会觉得网站好慢。

要优化移动端网站的速度，除了必做的常规操作之外，还应包括：

移除不必要的组件。如幻灯片和视频。虽然网站首页放一组幻灯片已经是行业标准，但除非经过特别优化，否则幻灯片在手机端的表现并不好：不好看，不好用，影响速度；

移除不必要的动画效果。桌面端由于空间充足，所以会在各个区块（Blocks）之间加入留白和载入动画。其他元素，如按钮，也会有一些动画效果。这主要是为了配合页面的整体设计风格，为网站加入



动态的互动元素,进而降低用户的枯燥感,无可厚非。但是在移动设备上,用户并没有这样的需求,太多动态的元素,反而会增加用户的操作成本,降低好感度;

使用 Lazy Load 技术,用最快的速度加载第一屏。这里有两个术语: Lazy Load 和第一屏,两者不同而又有密切的关联。Lazy Load 指的是在浏览器加载网站内容的时候,优先加载用户当前能看到的内容,而用户还没有翻到的部分就不着急加载。很久以前的网站,所有的内容都是同时加载的,如果网页上有很多大体照片,就会造成整个页面都迟迟加载不出来。使用 Lazy Load 之后,就会“智能地”优先将用户翻到的部分尽快展示出来。而第一屏指的则是,用户在打开网站之后,看到的铺满当前屏幕的部分。如果所有的带宽和计算资源都用来支撑第一屏,就会加快加载速度,进而给人“这个网站贼快”的印

象。这一点至关重要。

3.4 高度提炼的产品页面

每个网站上都有产品页,如何排布产品页的信息,自然大有讲究。桌面端网站的产品页面,位于最上方的是菜单,然后是面包屑导航,有的还有一些 Banner 之类的元素。但是在移动端,应该直奔主题,移除顶部的无用元素,对产品页面进行重新设计。

突出展示产品图片与标题。这应该是产品页面最引人注目的两个元素;

在第一屏展示给用户的信息应该包括:首图、标题、价格、主要卖点、询盘/购买按钮。这样做的目的是在最短的时间内传递核心信息,节省客户的时间,尽快采取决策;

不要设计过多的跳转。在桌面端网页中,从浏览器打开一个新的窗口是十分自

然与平常的事情,但是在移动端中,在多个页面之间切换却是一件十分麻烦与不便利的事情。所以移动端的产品页面(以及其他页面)都要有意识地减少跳转,或者尽量只在本窗口打开跳转后的页面,而不是再开一个新的窗口;

产品的属性选项,比如颜色、材质、尺寸等,最好使用较大的元素进行平铺展示,避免折叠,更加便于用户选择以及进行其他操作;

推荐产品数量不应过多,3个为最佳。这主要是因为移动端下方的空间很小,不利于放置太多干扰元素。

总之,移动端的产品页面信息逻辑,和桌面端的页面有很大差异,在设计的时候,一定要花心思进行重新思考与设计。

3.5 高相关高清图图片素材

虽然手机屏幕的尺寸较小,但是分辨

率却一点儿也不小。就拿2020年秋季的主流旗舰机来说,普遍都是2K屏,甚至3K、4K屏幕也不稀奇。从屏幕的质感上来说,电脑上普遍还是60Hz的刷新率,手机上已经有120Hz+的刷新频率了。所以,手机屏幕虽小的,但是对素材的要求却一点儿也不低。看一些大牌的网站,经常会感觉手机上的站点更加清晰精致,就是这个原因了。

所以,如果是采用了不同素材的管理方式,则在手机上应该优先考虑高清的图片素材,更加能够传达品质感。

3.6 多样化与固定的CTA

在第一部分我们已经说过CTA的概念,简言之就是通过醒目的元素吸引用户采取行动。大部分时候,在一个页面中,会放置2个以上的CTA元素,并且它们的目的是一样的。比如在外贸网站产品页面中,CTA的主要作用就是引导客户留言或者发送询盘,那么在一个页面中,可能会在产品大图下方放置一个“Inquiry Now”的按钮,在产品描述的下方也放置一个同样功能的按钮。

如果两个按钮的样式和文案是完全一致的,则有可能因为客户忽略了第一个按钮,也同时忽略了第二个/第三个/第N个按钮,毕竟它们长得都一模一样嘛。所以一个优化后的做法是,将多个目的相同的CTA元素,故意设计地看起来不一样。数据表明,应用这个策略之后,CTA按钮的转化率得到明显的上升。用户不喜欢这个按钮,不代表他不喜欢另一个按钮,只要款式多,总有一款适合你!

另一个可以考虑的CTA优化点是,将CTA固定在页面的某个地方,比如左下角或者正下方。这样的好处是用户在需要采取某个行动时,随时随地就能找到入口,而不必要上下翻滚页面。当然,在这种情况下,CTA按钮的设计一定要低调,不能太过花里胡哨,否则只能起到反作用,让用户更快地离开页面。

3.7 极度精简的信息表格

网站上往往会有很多需要用户输入信息的地方,如:留言框、注册页面、订单、询盘等等。在电脑上用键盘和鼠标输入信息,对大部分用户来说,都是小事一件。但如果在手机上使用同样的思路,就绝对行不通。

就拿最简单的下拉菜单来说,在电脑上从下拉菜单中选择一个选项是轻而易举的事情,但在手机上却会是很糟糕的体验。

信息本身也需要精简。如果原本需要采集用户的5项信息(姓名、年龄、国家、邮箱、公司名),那么在手机上应该缩减到3项甚至2项,所以我们在很多现代设计的网站上,经常看到非常精简的表单系统,仅仅需要一个邮件地址,即可订阅。这就是根据移动设备的性质而重新思考和设计的结果。

3.8 弹窗与即时沟通入口

如果花点儿时间浏览20个以上的外贸网站,就很难忽略一件事情:一多半的外贸网站,都有超过1个弹窗与聊天服务窗口。

这个出发点本来是好的:客户只要想联系,就可以随时随地找到一个信息入口。但仔细思考一下:当用一种令人反感的方式为客户提供帮助的时候,他能够感觉到诚意吗?如果他感受到的不是诚意,而是一眼可见的企图心、粗制滥造的设计、不胜其烦的干扰,心情可想而知。

所以,网站减少弹窗,仅仅保留一个必要的弹窗,不仅仅是移动端的需求,而是对所有站点的要求。

再回到移动端的弹窗中,也要做出优化:

延迟弹出时间,至少要等待10秒钟再弹出。如果一开始就弹出,因为屏幕尺寸的关系,会严重遮挡页面中的其他内容;

文字要少,最好就一句话,3-6个单词。字多了字体就需要变小,变小了就看不到。

另外,没人会有耐心读完20个以上的单词的;

一个弹窗只期望用户完成一个任务。不同的页面可以使用不同的弹窗,所以可以设计多个弹窗。但是一个弹窗应该只设计一个任务,任务大于1个之后,就会一个都完不成;

设计风格很重要。弹窗的风格要和主要内容有所区分,同时在素材质感上要和主要内容保持一致。

3.9 经常在不同设备查看

虽然说了这么多移动端网站可以优化的点,但这绝对不是全部。要想发现问题,并且保持优化,最好的做法是经常在移动设备上查看自己的网站到底是什么样子的。当然,也有专业的方法来进行观察与持续测试。

最简单的方式就是用Chrome浏览器。在浏览网站的时候,按一下键盘上的F12,即可打开Chrome的调试模式,在这个模式下,可以通过调试窗口左上角的设备选项,在不同设备和尺寸之间切换。刷新页面之后,就可以立即看到你的网站在当前尺寸下的排版布局方式;

也可以借助BrowseEmAll这样的专业工具,更加精细地测试网站在各种分辨率与屏幕尺寸下的表现;

最好的方法,莫过于问问真实的用户。可以定期给订阅用户发邮件参与问卷,也可以在网站的显眼地方设置一个CTA,文案就是"Help us improve, your suggestions matter!",让更多实时浏览的用户共享他们的想法。

总结来说,我们众多的外贸网站都没有针对移动端进行优化,这让我们辛辛苦苦得来的流量都流失了,十分可惜。我们的外贸从业人员,尤其是网站建设和运维人员,应该关注新趋势,应用新技术,为外贸网站带来更多流量的同时,也将留存率与转化率提升上去。■



让问题到你为止

文_毅冰 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



扫码查看手机版

1

大约十四年前，我还是某家小贸易公司的业务员，负责公司的一个主要客户：一家在德国拥有几十间门店的连锁工具卖场。

我们当时出口的产品，是汽配用品中的一款车载充电器。在我来公司之前，老板已经跟这个德国客户合作了整整三年时间，各方面都比较稳定，订单的安排也几乎是两到三个月一次返单，一直以来都很顺利。

自从我接手这个客户以来，萧规曹随，因为产品的单一，并没有出什么状况，一直都很顺利。我虽然名义上是业务员，但因为公司的老客户，产品和价格都不需要谈判，大多数时间都是跟单和客服的工作，难度并不高，但订单金额不小，让我有些飘飘然，觉得我经手的订单，每年都

是百万美元级别的。

只是这些问题，其实严格意义上，跟我没有关系。我只是小业务员，开发的工作是公司完成的，最难的部分是老板解决的，而我做的，仅仅是相对低价值的工作，只是当年的我并不自知。

有一次，出了一个大问题，让我差点失去这个客户，给公司蒙受重大损失。那时候，工厂突然间接了多个客户的订单，包括美国大客户Home Depot（家得宝），于是其他的中小客户，所有的贸易公司订单，都需要往后推迟。

工厂的业务员跟我沟通的时候，事先告知过，也许我们的订单会往后推，但是他一定尽力协调，尽早出货。我当时没有放在心上，仅仅让他盯紧订单，随即把这件事情放在脑后，没有向老板汇报，也没有通知客户。

后面整整一个多月的时间，我仅仅跟

工厂打了两次电话，没有更多的沟通，第一次是下单后的确认，第二次是得知工厂已经备料，会尽快安排生产，就不再过问更多。

结果，很遗憾，到客户安排第三方验货时，我匆忙联系工厂，才知道我们的订单到现在一直没有排进去做，根本无法验货，因为什么都没有。

这时候，我依然没有意识到问题的严重性，自作主张回复了邮件给客户，把情况说了一下，告知供应商在全力赶美国客户Home Depot的订单，我们的订单到现在都没有做，非常遗憾。我还画蛇添足补充了一句，供应商不靠谱，不讲信誉，没有按时做我们的订单。

很快便收到了客户的回复，他的邮件原文我不记得了，但是内容大致是这样的：

“我很遗憾听到这个消息，但是我更遗憾你居然到这个时候还在推卸责任！如果

这也是工厂的问题，那也是工厂的责任，所有的事情都跟你无关，那请问，你在做什么？我为什么要下单给你？”

2

从那一刻我仿佛是突然间成长了一般，我开始理解，对客户而言，他需要的供应商，不仅是一个传声筒，不仅是一个客服，不仅是邮件背后那冰冷的一个个单词，而是能给他处理问题，能给他解决麻烦的人。

这就好比我们去餐厅吃饭，如果运气不好，拉肚子了，食物中毒了，这是谁的问题？当然是餐厅本身。

如果这时候，你还在医院挂盐水治疗、痛苦不堪的时候，餐厅的主管跑过来，跟你轻描淡写地说：“很遗憾，我们的蔬菜供应商有点问题，他们提供了不新鲜的蔬菜，从而导致了食物中毒。”然后呢？没有然后了？你能接受这样的说辞么？

当然不可能，因为我们在餐厅吃饭，我们仅仅跟餐厅发生业务往来。至于餐厅的食材供应商是谁，跟我们毫无关系。如果出了问题，我们当然找餐厅负责。至于餐厅如何管理它的供应商，究竟是对簿公堂还是不再合作，那是餐厅的事情，跟我

们无关。

所以在外贸行业同样如此，客户下单给我们，这是对我们的信任。我们需要提供相应的产品和服务，需要按照合同办事，来给客户解决各种问题。我们都是外贸人，都知道跟单过程中，会有无数的突发状况，会有各种意外发生，这很正常，而我们的工作，本来就是“面对麻烦和解决麻烦的过程”，并不存在一帆风顺。

所以出问题怎么办呢？很简单，可以设计出一整套的标准作业流程，无非就是以下三个步骤。

第一，为已经发生的问题或失误道歉。

第二，提出切实有效的方案，如何解决现有问题。

第三，如何优化流程，从而避免未来再次发生类似情形。

优秀的业务员，从不畏惧碰到麻烦，因为只要你在工作，就不可能没有麻烦，不可能不犯错。这里面，推卸责任是非常不专业的行为，会给客户留下极其恶劣的印象。

我们要做的，是给客户解决问题，而不是增加更多问题。要把大事化小，而不是把问题变得更加复杂。



3

我在《外贸高手客户成交技巧3》一书中，提出了Contact Window的概念，中文可以理解为“沟通窗口”。

也就是说，客户有任何问题，只需要联系这个供应商的Contact Window，联系这一个人就可以，不需要找其他人。一般而言，担任这个角色的，往往就是身处一线工作的业务员。

比如价格的谈判，客户直接对接业务员，不管业务员需要跟老板申请，还是跟公司协商。

比如订单的进展，客户直接询问业务员，不管业务员是跟同事确认，还是跟生产部门对接。

比如售后的问题，客户直接联系业务员，不管业务员如何去调查情况，都会给一个完整的解决方案。

比如验货的问题，客户直接通知业务员，不管业务员跟品管部门沟通，最终需要如何对接，都不用操心。

比如一切的一切，客户都是联系这个“沟通窗口”，任何问题，都只要找到这个“管家式”的专人，让这个人去协调一切，然后给予答复，这才是最理想的状态。

客户不喜欢复杂的流程，包括我们自己，换位思考下，也不喜欢被踢皮球，大家相互推诿，根本不知道找谁才能处理和解决问题。

这种体验是非常非常糟糕的，长此以往，我们必然会失去客户的忠诚度，也会陷入不断开发和不断失去客户的死循环。

让问题到你为止，这是业务员需要为之努力的真正方向。

当你有朝一日可以很坦然地做到这一点，让客户放心把事情交给你，可以在有任何问题的时候主动联系你，这才是核心价值 and 软实力。**10**



个人公众号

做跨境电商的女生 最后的归途是什么

文_Jack 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

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等终身学习实践者。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。欢迎扫二维码关注公众号：好学的Jack。



整理的客户地图

工作过几年后，大家都会开始重视自己的职业或者人生规划。后期有空Jack会详细分析下做外贸以及跨境电商几种常见的职业规划，方便大家对外贸和跨境这个行业有更多更清楚的认识。

今年因为疫情，外贸行业总体不是很理想，很多中小公司都倒闭了。有道是，城门失火殃及池鱼，外贸公司倒闭了，外贸的岗位就少了很多，就业机会也少了很多。

但疫情是危机，也是转机，我们发现很多外贸企业在疫情期间逆向增长，实现了弯道超车。Jack在外贸这个行业做了5年多，这几年的外贸生涯可以这样来形容：摸石头过河、战战兢兢、如履薄冰。

而在这个过程中，我也结识了很多做外贸的朋友，他们每个人都既有魅力又有趣。跟有趣的人聊天总是特别有意思，最近我就遇到两个很特别的外贸人，有一个甚至聊了9个小时，当然还有其他有意思

的外贸人，这里就不一一列举了。

今年从增量市场到存量市场，大家竞争也愈发激烈了，特别是做外贸的女孩子在职场中很容易失去安全感，自然而然地会想到“做跨境电商的女生最后的归途是什么”的问题了。

我认识几个女性朋友在深圳做跨境电商，其中有人是做Shopify等独立站的，有人是做亚马逊等B2C平台的，共通点是目前她们都做得挺不错。

1

外贸业务员转做跨境推广

首先介绍朋友A，她是做独立站的。我们是在一个海外推广运营付费群认识的，3年时间我们一直在线上沟通交流。

通过交流，我知道她最开始和我一样是做外贸业务员的，产品是电子烟。后来

她觉得自己对外贸跨境电商推广运营更感兴趣，于是转做推广。

A从外贸业务转岗至跨境电商推广运营的原因是这样的：

A毕业后的第一份工作是外贸业务员。因为工作性质的原因，晚上两三点才睡觉是家常便饭。然而熬夜伤身，尤其是对于女孩子，在坚持了一年之后，她发现自己的身体出了问题，于是考虑转岗，毕竟身体才是革命的本钱，更是挣钱的本钱。

她也不是毫无准备的转岗，大学期间她在学校社团担任过宣传委员，大四还在某公司海外发行部门工作过，而且对海外推广运营工作有自己独特的理解。（如果是大公司的海外部门，确实会学习到很多东西的。）

此外，她认为海外推广对于个人职业发展而言更加多样化，比如说会涉及到独立站的建站、网站内部优化、网站SEO优化、如何提高关键词排名、如何提高博客点击率排名、社交媒体运营、国外红人互动、联系样品、策划黑五give away活动等等。她对这些都非常的感兴趣，所以毅然选择了转岗。

我曾经问过A，从外贸业务转为推广，有什么新的收获和感想吗？她是这么回复我的（简要概括下）：

现在跨境电商工作和以前外贸业务工作对比：

1. 对于个人而言，由于海外推广岗位门槛比外贸业务员高，学习成长的机会更多了。普通水准的推广人员太多，但是优秀的推广凤毛麟角，所以想要成为少数那

一群，必须不断地学习和汲取新的知识；

2. 看待问题的角度更全面。用推广的角度去看待事物或者问题，我发现和当业务员的时候有很大的不同；

3. 对于未来的工作规划更加明确，有了自己的目标和方向。

PS：分享她的感受并不是想让大家都去做推广，就我本人而言，依然坚持业务销售才是致富最直接的道路。而通过推广实现财富自由的门槛还是蛮高，大家需要慎重看待。

最后，A从外贸业务和跨境电商推广两个角度分别阐释了两个不同岗位的优缺点。

比如外贸业务员的提成很高，运气好的话，一单所得甚至抵得上朋友三个月的薪资。但是外贸业务员的压力很大而且需要经常熬夜加班，很多人身体吃不消。

这一点Jack也是感同身受，有段时间我经常晚上12点左右去办公室给客户打电话，因为当时主要做美国市场，跟客户有时差所以必须熬夜。我记得当时连续坚持了3个多月打电话到凌晨2-3点，第二天早上8点多又要上班，那段时间确实感觉到身体“扛不住”。

跨境电商推广的工作也并没有想象中那么容易，特别是想要做得好就更不容易了。

事实上，任何工作都有自己的优缺点，大家需要针对自己的性格和兴趣选择一个适合自己的工作。比如说推广对流量增长，订单增长，广告转化率等有很严格的指标要求，而这都需要推广人员不断学习提高自己，才能满足这个岗位的需求，才能完成这个工作的目标。

此外，她还跟我分享了她的目标。目前，她的计划是先存“启动资金”，等到资金和经验都准备好之后自己创业，搞个独立站运营，初期一个月盈利2-3万块钱她就满

足了。

虽然和那些动辄月收入几百万的相比，这点收入不算什么，但是对于小富即安的她来说，已经很不错了，毕竟每个人的想法不一样。

她的最终目标似乎和很多做跨境电商的女生差不多。有些女性朋友告诉我，她们在结婚尤其是生孩子之后，时间变得异常紧张，“野心”也不如刚入行的时候那么大，所以小富即安对她们来说，既不容易也很幸福。

2

疫情期间创业

接下来介绍朋友B，她已经做了好几年亚马逊平台。听说她曾经是从华南城四大公司出来的，而目前她正在SOHO做亚马逊。

我有其他几个朋友也在华南城那边做亚马逊，那边的电商环境目前确实很不错。她是如何开启跨境生涯的呢？

今年疫情暴发期间，她和朋友合伙一起做了亚马逊，朋友负责拉投资，带着两三百万她们开始创业。而她是个很优秀的销售，没怎么花钱，三个月时间从0到1，她完成了100万的销售额。

但问题却随之而来，因为她当时出钱不多，占股比例低，所以在公司重大决策上面，她没什么话语权。此外因为一些原因，比如三观或者理念的冲突等，她和合伙人最终选择好聚好散。

这个Jack也是深有体会的，我之前和公司合伙，公司出钱，我出技术。但在具体作业的时候，我的很多决定或者建议根本不被采纳，因为我没出钱。最终公司资金不到位，项目也黄了，所以我很能理解朋友B选择和合伙人好聚好散、自己出来SOHO的原因。

目前，她正和助理两个人在华南城片区做亚马逊跨境电商，上次还来我这跟我讨论独立站的玩法，因为亚马逊有站内流量，所以主要还是讨论独立站站外引流的方法。

现在国内大部分做亚马逊的，都是搞站内流量的，比如刷点击、刷单、刷评论，但是这个也很容易被同行抄袭跟卖。我觉得亚马逊可以借鉴独立站的站外引流方法，这样子后期网站营业额什么的，都会稳定很多。

和她交流之后，我对亚马逊的一些玩法有了更多的了解，她对独立站有了更多的了解。总之我跟我的朋友都是互相分享、互相学习、互相借鉴，一直在学习进步的路上。

PS：朋友B和我有3个共同点：

一是玩吉他，都是民谣吉他，自弹自唱那种，闲暇时可以陶冶下情操。

二是下象棋(和她在线下过三盘)，她是跟她老爸学习的，我是从小看路边摊老头学下棋的。

三是业余时间写公众号文章，主要都是记录自己外贸路上的成长和心得体会，算是文友。

3

亚马逊游戏机配件女王

最后介绍下朋友C。她也是从华南城四大出来的。听她说，之前她在公司是某个类目网站的top sale，后来公司让她带团队，做内部培训等。两年前她选择了离职，找了个合伙人创业，目前团队有20号人。

她的产品是游戏机配件，在亚马逊做得非常成功，产品占据20%的市场份额，一个月能卖8万个，自己的品牌做得比行业大佬还要好。很多客户知道她们的品牌，



而最近她们想往独立站这个方向发展。

C也需要经常加班熬夜，黑眼圈很明显，但她说有舍才有得，付出了多少辛苦，才有可能收获多少应得，人生其实很公平。

总体而言，这三位女性朋友目前都是做跨境电商的，并且都走出了属于自己的精彩之路。

最后，说点我自己的小感想。

我觉得做跨境电商的女孩子，可以勇敢迈出第一步，不论是选择做电商咨询，还是选择自主创业，又或者是做电商培训、做知识付费、做英语老师等，这都是你们的选择。

360行，行行出状元，任何行业只要你掌握核心技术，必然是有你的一席之地。“归途”这个东西没有标准答案，因为每个人的性格不一样，最后做出的选择也会不一样。但是不管怎么样，只要我们自己不断学习进步，我相信每个人的“归途”都不会太差。

我很喜欢当年明月在《明朝那些事儿》里面结尾的那句话：成功就是按照自己的方式过好这一生。

再说点题外话：

今年疫情期间，Jack在湖北老家呆了2个多月，家乡黄冈疫情仅次于武汉，每天新闻报道都是多少人感染了、多少人治

疗无效而去世的消息，那段时间真的很沉闷。而同时，当你直面死亡的恐惧的时候，你会想通很多东西。

而我也思考了很多关于职业规划、人生选择的问题。大家如果对职场有困惑的，希望这篇文章能对你稍有帮助。。

Hope is a good thing, maybe the best of things and no good things ever die!

希望是件好事，也许是世间最美好的事物，而且美好的事情永不磨灭。

最后借用电影《肖申克的救赎》中的这句台词和大家一起共勉，祝做跨境电商的卖家和运营，身体健康，多多发财！**fu**

出现程咬金， 如何打消客户顾虑

文_索菲 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

关于作者：

索菲，国外采购集团促销礼品采购经理，国内主流外贸论坛及杂志特约专栏作者。十年外贸实战经验，擅长商务英语写作，勤奋乐观，热爱分享。欢迎扫二维码关注公众号：索菲外贸笔记。

案例分析

业务员Anne在跟进泰国客户Jim的询盘。产品是炒冰机(英文名字fried ice cream machine)为顾及业务员隐私，客户、业务员和公司名称我都用虚拟名称替代。

以下是全部邮件沟通记录。老样子，我边修改邮件边分析和总结：当在过程中出现其他同行的竞争，如何打消客户的顾虑？

客户Jim询盘

Hi,

I'm interested in your product: Fast cooling Manual fried / roll Fried ice cream machine, I would like some more details.

Please let me know final price including delivery to...

XXXX (Client's address)

Also delivery timescales once payment is made. I'm ready to order at the right price.

I look forward for your reply.

Jim

邮件分析：

1. 以上是B2B平台上获得的询盘邮件。从客户对业务员的称谓，Hi可以猜测客户不止对一家公司发了询价，很可能是群发



比较价格中。

2. 询盘意向清楚，邮件中有三个重点信息：客户直接给予自己的地址信息、要求得知炒冰机价格、运费/货期。

Anne回复

Dear Jim,

Thanks for your inquiry! This is Anne from He Nan NQ Machinery Co., Ltd.

Shipping cost is 290 USD, which include transport from China to your address, clearance cost, exclude Thailand local transport cost (This cost is about 50 USD).

Local transport cost is paid when you get the machine. 1 set machine, total cost is 1390 USD, you only need to pay one cost, that is Local transport cost (About 50 USD, paid when you get the machine)

More details please check the file!

Regards

分析：

1. 报费用的时候没有注明报价条款是EXW还是FOB? 并且陈述费用的时候很让人迷惑，尤其是local transport post到底有没有包含进总价USD1390。经过了解，一台炒冰机FOB价格是USD1100，海运费是USD290，而当中的USD50是指货物到港客户那边安排提货的费用。

2. 运费的方式没有注明清楚，让人产生歧义。是By sea海运还是By air空运还是门到门的快递? 当中的叙述看起来很像门到门的快递，可是Anne却告诉我这是海运。可是邮件中却没有注明哪个港口? 泰国有47个港口。即便客户告知他的具体地址，也应该和客户核实哪个港口他比较方便? 有没有特殊要求?

3. 没有根据客户要求告知货期。

我的修改

Hi Jim,(很多人在纠结到底称谓是用Dear还是Hi.我是根据客户对我的称谓来调整的。他Hi来我就Hi去，他Dear来我就Dear去。他注明Ms. Sophie我会注明Mr. XX)

Thanks for your inquiry.

This is Anne from He Nan NQ Machinery Co.,Ltd.

I am attaching herewith the detailed proposal for your reference. (先根据客户指定的型号/品名附上机械方案。)

Please see more details as follows: (我习惯在邮件中分点列述)

1) Unit price FOB China for manual fried ice cream machine is USD 1100.

2) The weight of machine is about XX kg. We kindly suggest you ship it by sea. The approx. freight charge to XX port in Thailand is about USD 290. Please further advise if the mentioned port is ok with you.

1) 报会出现浮动的数据时比如运费/重量/货期，approx./about是要带上的。表示大约，只是估算。以最终数据为准。

2) 可以先根据客户提供的地址按常规

港口推荐，再询问客户是否有特殊要求的目的港口。

3) Delivery date is within 15 days upon receipt of your payment.

Any further requirements, please let us know.

Anne.

Jim回复

Thank you for your response, please confirm if this price is with Panasonic compressor? Also, are the fruit holes refrigerated too or not cold? Many thanks.

这封邮件客户的关注点在压缩机上。科普下，炒冰机的核心部分就是压缩机。客户问了2个问题：

1. 是报价包含了松下压缩机了吗?

2. 放置水果的那部分制不制冷?

Anne当天继续回复

Dear Jim,

Yes, it's Panasonic price and the fruit holes are equipped without cold.

If you need, we can provide and you need to add a little money.

Regards

Anne

分析上述邮件：对于泰国客户，这样的表达可以凑合。但是既然可以提供，在邮件中可以进一步报价，供客户参考。

我的修改

Hi Jim,

Yes, price quoted includes Panasonic compressor.

Fruit holes can't be refrigerated. There will be extra charge USD XXX for this fitting.

Please advise.

Anne

Anne追加回复

Dear Jim,

I am sorry that I Looked mistakenly. This machine that you asked was equipped with cold include the fruits holes.

Regards

Anne

分析：

1. 对于客户的询问，尤其是新客户。一定要体现出自己对产品的专业程度。这类失误很掉印象分，尤其在欧美客户面前。

2. 如若报错技术参数类的的数据，可以换个说法。而不是直接说我看错了，显得自己很粗心。

我的修改

Hi Jim,

Sorry for the confusion. Double checked with our engineer, the machine we've offered is equipped with the refrigeration function. (搬出engineer工程师/技术，并且用double check表示自己很慎重，再次确认了这个细节。)

Wait for your further decision.

Anne

Anne追加回复

Dear Jim,

You are very luck that there is just one fried ice cream machine with 9 tanks in our warehouse, which means that we can delivery it within 5 days after receive your payment.

Or we will delivery it within 15 days if you missed this opportunity and you have to wait the next batch of machines came out

Will you consider?

Regards

Anne

分析上面邮件:

个人觉得追加得频繁,可以在上一封邮件中一并提及。You are very lucky 有点强行灌入自己意愿,措辞可以再简洁一些。

我的修改

Hi Jim,

Just checked the stock of the model you required and there is only 1 set left. Delivery date is within 5 days upon receipt of payment.

It's on a first come first serve basis. Please further advise.

Anne

备注: 东南亚供应商很喜欢用first serve first serve basis 先到先得原则来注明库存有限。

Jim回复

Hi Anne,

Yes I may order it because the price is quite good. Please can you send me some pictures of inside the machine, and also some close up pictures of the

steel pan and the surrounding area so I can see the quality of the build? Also how thick is the steel pan in mm? 2mm or 3mm thick? Do you use cooper components?

Once I see pictures I am ready to order. In the picture of the machine there is a dent in the steel panel on the back of the unit, please can you let me know why that is there? It's in the top right of the panel.

Many thanks.

这个客户很坦率: 价格确实不错,但是提出更多关于这台炒冰机细节的问题。并且从图中他指出在钢板处看到凹痕,询问何因。

客户在不能面对面看机验机情况下,图片/方案中的参数/运作视频都是他考究设备的种种依据。有条件的话,图片一定要经过美化/处理,视频一定要拍全运作细节并且突出设备优势。

Anne回复

Hi James,

There are some pictures about the machine, please check the file.

The thick of the steel pan the 3 mm.

We use the cooper components.

The reason why there was a dent is just because the machine in the picture is the prototype which I use to prove the function is available.

Just don't worry, the machines that we send to clients are all new condition.

And the picture that I just sent you is covered by preservative. It's not their surfaces fall out.

Regards

Anne

这次回邮虽然有少许语法错误。但是不影响沟通,并且Anne针对客户的疑虑,细节一一回应和附上。

Jim回复

Hi Anne,

I have one more question please. If the fruit holes are refrigerated, how does this happen? If I am right the machine has only 1 compressor? Is one compressor enough to make the pan and the fruit holes cold? Are they directly cooled or do they just get a bit of cold from the cold plate? Please explain how the cooling for the fruit holes works and then hopefully we can move forward!

Regards,

Jim

客户还是回到最初关注的重点,压缩机。毕竟要确保成品的口感,炒冰机制冷部分很重要。

Anne回复

Hi Jim,

Exactly, there are two compressors in the machine. The big one is for the fried pan, and the smaller one is for the fruit holes.

You must be the expert of this domain. There must be two compressors to ensure the cold and make the fruit fresh.

Regards

Anne

Anne解释清楚了,这台机器是有2个压缩机的。大的是供应炒冰锅的,另外1个小的是来保鲜水果的。

Anne追加回复

Hi, James,

I saw that you read it. Do you have any other problem? May I know your idea?

Regards

Anne

很多人会设置邮件回执或盯住Whats App上客户是否已经阅读邮件。但是像上面Anne的追加措辞“我看到你读邮件了”,就很让人觉得压迫感。直接一句 May I know your idea / decision please? 就可以了。

Jim回复

Hi Anne,

Yes I am still making a decision, there is another machine with single but more powerful compressor and they reduced the price for me. Can you give me agent price for the machine also? I just want to confirm I am getting the best deal possible.

Regards,

Jim

从这封邮件开始,客户开门见山了。意味着他之前询问的细节,其实是同时在比较其他牌子的炒冰机。

他一开始说Anne这边的炒冰机价格很好,而后在继续货比多家后开始也来讨价还价。理由是,杀出来的另外一家程咬金,压缩机的功能会更强,并且同意让价。

Anne回复

Hi, Jim,

You mean there is another fried ice cream machine with 9 tanks and their machine is equipped with one powerful

compressor? It's Embraco? In fact, we use Embraco compressor on the other machine. It's a good compressor.

But Jim, how do they ensure the fruit holes cold even if they have only one the most powerful compressor?

The Panasonic compressor may be not the most powerful compressor, but we have two, which means that you can ensure your fruit fresh and cold. Will you use this machine to do business? Try to think a moment, if you customer saw that your ingredients were not fresh and a little melt. I think it will be a bad impression.

And the price that I give you include the transport from china to your address, clearance cost and two compressors. You only need to pay one cost, that is Local transport cost(About 50 USD, paid when you get the machine).

We also can provide the 1 years warranty. In this year, if the machine happened anything worry, we can help you to solve it in any way. If you really still worry about the compressor, I can promise you we can exchange a new one for you in the warranty year.

And we can provide the ways of making beautiful and decious ice cream roll to you.

About the price, I have to ask my boss.

Hope you can feel satisfaction!

Regards

Anne

分析: 上述这封这么长的邮件,我提炼Anne要表达的几个重点:

1. 先来科普下,文中提到的Embraco

恩布拉科非常有名的压缩机牌子。但Anne在未得到客户确认时自己先断定是不是这台,并且马上回应,在其他机器上他们有用到这个牌子的压缩机。

2. 她想突出即便他目前比较的另外一家空压机功能强大,但Anne家的机器是提供2台压缩机。她重点强调水果的保鲜也尤其重要。这确实是这台机器的卖点。

3. 再次提及价格是包含到门价,除去客户在当地付的内陆费用,其他全包。这点在这里不算卖点。毕竟可能别家也如此报?

4. 提到售后,1是有一年的保质期,但措辞不是很好。原文中表述在这一年中你如果还是对空压机顾虑,我们可以为你换新的一台。假设我是客户,我看到不会觉得这是很好的售后。我会觉得,为什么仅仅一年里,我就会顾虑压缩机?这压缩机的性能果真撑不过一年?因此滋生更多的顾虑。2她提及会提供教程,供客户做比较美观又可口的冰激凌。这是卖点。

我的修改

Hi Jim,

Thank for your details.

We understand your point。(先安抚客户,我们明白你的立场。明白客户需要比较行情,需要打消顾虑的立场)

Please see below details and advise accordingly:

1. Can you please let us know which brand of compressor you compare? (先打探行情再做行动。)

2. 考虑到篇幅,这里不赘述。

要站在客户的角度,他买这台机的目的,是因为泰国水果冰风靡,要打入市场前的观望。看重压缩机的性能,也是怕后续制冷供应不上,生意就不用做了。因此需要涉及不仅要确保炒冰制冷性能良好,还要确保水果足够新鲜。不仅列述除了保证设备的稳定性外,技术指导也会配套好。



而价格方面，因为客户是第一次还价，可以先不让步。继续打探客户行情先。

Jim 回复

Hi Anne,

No the other compressor is GMCC, Chinese brand. Thank you for your fast response as always.

I am confused about which is better quality and which will work best to be honest! The other one is a little more expansive but looks strong and also has 9 holes. I questioned them about the compressor and they now say they can add another compressor for the fruit storage compartments for free of charge. But I don't know. Also they give a 2 year warranty on the product.

Please ask your boss final price if any further reduction is possible, and also if you can make warranty for 2 years and not 1.

Thank you and regards,

Jim

从客户这封邮件，便看出Anne在上述的邮件确实是做错了。因为客户说的压缩机不是她指的恩布拉科，而是GMCC美芝牌压缩机。

而客户因为在不断的比较中变得更加犹豫和纠结。这也是买家新手的特征。他们不了解产品，只能货比多家。一旦哪家更加专业，配合度更高，并且价格上有优势，他的倾向度肯定更偏移那家。

客户提及那家价格虽然更贵一点，但是质量上他们愿意根据客户的要求来调整，

满足客户。也可以推断出另外一家的准备工作很到位，一直在鼓动客户改变想法。

Anne 客户

Dear Jim,

I am glad to tell you, you are very lucky that you told me their compressor is GMCC—the Chinese brand. In fact, there are machines with GMCC compressor in our company. But I usually don't recommend this compressor to them, it's a Chinese brand after all and Panasonic is a Japanese brand, so which is better do you think? And I have used the Air-conditioner with GMCC in my house. But the voice is very noise and the useful time was short.

I asked my boss, we can reduce 30 USD for you and we also can provide 2 warranty year.

Jim 回复

Dear,

I think you don't have to be confused because of the quality because the level of the compressors is Embraco is better than Panasonic, and the Pannsonic the better than GMCC, which is known in public. and we generally don't sell the machine with GMCC due to the quality.

Hope you will be satisfy!

Regards

Jim

这封邮件也是导致客户不再回复的原因所在。来划重点指出当中的误区：

Anne到客户说压缩机是GMCC时的回应是GMCC是中国牌子。而松下是日本牌子。中国和日本质量，反问客户你觉得哪个更好？这是极其不专业的回应。

其一，GMCC但凡了解压缩机，便知道GMCC美芝的历史和企业架构，就知道它其实是中日合资。

其二，GMCC压缩机的质量已经跻身全球十大压缩机品牌，不次于恩布拉科。她却和客户说恩布拉科是最好的，其次是松下，美芝不及这二者。

其三，在面对客户搬出程咬金来路后，Anne采取的是诋毁反应。并且列举她自用的空调，就是GMCC噪音大，使用寿命短。请问以上这些回应是真的做了功课了吗？

我的修改

因为涉及机械性能，邮件不在这列述。可以从以下几方面打消客户顾虑：

1. 转移客户的关注点：客户一直关注

压缩机。那么适当地突出设备的其他性能，比如客户一开始询问的炒冰机器是否为双铜管。

因为市面上劣质的是有铝管，铁管点焊。那么全铜管这一部分的优点可以让炒冰速度更快。可以通过图文来展示产品的优势。或者可以突出炒冰机的冷凝器系统稳定，不会导致炒冰机死机。可以提供相关试机视频，还有一些客户的反馈图，表明已经热销东南亚市场了。

2. 针对客户对压缩机的纠结点，可以询问工厂技术/负责人能否也配套GMCC的压缩机。因为压缩机大多都是外购，可以转变策略，留住客户。

3. 在价格和售后上，突出这单会给予的一定折扣。在售后为了确保客户正常使用会提供技术支持。列举具体的事例去说服客户，比如会提供全英的说明书，会提供如何的教程供客户简易操作等等。

而总而言之：不要诋毁你的同行。文中虽然没有很正面的诋毁，但是在没有说服力度的情况下，错误地指出GMCC的压缩机就是次于松下。

在和客户谈判时，尤其知道客户在货比三家时，要做到一个原则：不主动评价竞争对手/同行。哪怕客户很坦率，询问到你们之间的区别时，也不要正面去说你家如何的好，别家如何的不如你们。

可以回应：Yes this is one of our competitors. They mainly deal with / engage in XXX, while we are more professional in the field of XXX. 是，他是我们的竞争者之一。他们主要是侧重XXX方面，而我们在XX方面比较专业。

每个产品能在市场上流通，就有需要他的群体。只有当客户还价，并且列举的细节真的和你们的质量不一样，导致价格区别。才可以明确指出对方的质量在这个档次，因此价格才会低一点。而你们是侧重更高需求的市场，所以质量要求下价格也相对高。

如何让客户更加信服你

专业

对产品性能，基本应用，到所有参数，工艺都了解得很清楚。同时要知己知彼，可以通过各类B2B平台或资讯网站去了解同行产品的卖点优势，比较下你们的产品优势要如何侧重突出？

客户对产品提出来的细节疑问，要确认清楚才能回复客户。能还是不能，是还是不是，可以还是不可以。而非出现文中的乌龙。

除了对产品的把握，还有对价格条款/质量把关/出运安排等的专业。让客户觉得和你打交道，做生意，他很放心。

沟通技巧

耐心地打消客户的一点点质疑。分点列述，最好是图文并述。多站在客户角度出发，言辞不要太主观，不要太咄咄逼人。其次要沉住气，尤其面对质疑时，要先打探行情才能胸有成竹去说服客户。而非先暴露弱点，让客户产生疑虑。

谈判中多用客观委婉的句型也会改善沟通谈判氛围。

We understand you.

I see what you mean.

We're afraid...

Could you please... ?

Please advise which one you go for.

Is it ok/fine with you?

Yes, it is workable for us.

而非以下比较主观比较无从商量的句型让谈判进入僵局：

No, you are wrong.

It's impossible.

Which one you choose?

Ok, I think ... I don't think ...

如何拿下 96.5 万美金的大单

文_JAC 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



今天讲一个以前我拿下96.5万美刀大单的案例。最后阶段，跟客户拼心理，那个煎熬劲，度秒如年啊！

这个客户是通过Google搜到我们的信息，然后发邮件，要求某套设备，具体参数为……，落款就一个名字，没有任何联系方式！

客户是英国的，我看了一下邮件的收件时间，对方是晚上10点多，有种奇怪的感觉，英国人向来崇尚自由随性，晚上还加班发邮件的很少，所以要么这个人老板，要么是私单，于是我这个地方稍微记录了一下。

我很认真地按照他给的参数要求给他制作了报价单，总价值137万美金，并且最后还问了一句对方的使用条件，说可以为他免费评测，这套设备是否匹配。

第二天一上班，打开邮箱，又看到他的邮件了，看时间依旧是晚上10点多，我基本上得出一个结论，这是一个私单！

他工作之外的单子，不敢在办公室操作，只能回到家才敢写邮件！他在邮件中给了我一份图纸，然后告诉我使用条件，我给我们工程师看了一下。

工程师说，他要的那套设备用在这个系统上太浪费了，我们给他改一下。于是给我建议了一套参数，一个报价单101万USD。

我打算试探一下，于是乎，当晚提前睡觉，睡到半夜三点，对方时间是晚上8点。

然后进入邮箱，不停地刷邮箱，四点半的时候，一刷新，邮件来了！本来恹恹欲睡的我一下子打了鸡血！

他在邮件中质疑我们的配置，并让我们严肃认真地确认，这套配置是否真的可以满足条件。

我赶紧回复：Yes, I promise, 我们有很多同样规模的工程，不需要用你所提及的那种级别的设备，浪费钱！

他很快就回复了：我跟中国超过十家工厂联系着，他们都没有说我的设备参数有问题，你肯定吗？你能保证吗？

这封邮件我正准备回复的时候，新邮件又来了，他应该是反应过来了，中国现在是凌晨，他问：你为什么还不睡觉呢，中国应该是休息时间啊。

我说：是的，现在是中国时间早上五点多，天已经开始亮了，我一直在等你，因为你好像只有晚上有时间，为了更好地沟通，我能加您的Skype吗？放心，我不会在你的工作时间联系你。

其实这就是个试探，看对方怎么回答，几分钟后，邮件来了，不仅仅给了Skype还给了手机号码，他强调请不要在我的工作时间联系我的Skype。不过你可以加我的WhatsApp，白天有任何情况都可以给我WhatsApp。

明白了，肯定是个私单，这么大的私单，在对方公司他一定是有关联的，不可能让他一个人来操作，最有可能的是，他替采购公司的某个领导办事，赚佣金！

加上他的Skype聊了很多，重点给他分析为什么我们的配置可以满足他的条件。

他很专业，一说就明白，聊了一个多小时，也闲聊了很多，他是曼城球迷，可惜我是曼联球迷，死敌啊，这个没法套近乎了，唉！不过幸好他喜欢贝克汉姆。

我说：我有贝克汉姆的很多视频，是中国的电视台整理的，有空传给你啊！

他说：How about now ?

还真是个急性子，可是视频太大，好几个G呢。

我说：我刻个盘给你寄过去吧，正好我把我的工程视频，机械的运行视频也寄给你！放心，我会直接寄到你家，视频里没有任何的联系方式，你可以Show给终端客户看。

他说：Ok, 但是我不付钱！

我说：当然不用你付钱，我很有诚意跟你合作并且成为朋友！

他说：谢谢，但是我也会询问其他的中国厂商你所给的配置的具体价格，好做个比较！

我心里想：他这也太贼了！

当然嘴上我还是说：没问题，我不怕你比较，不仅仅是价格，还有设备运行的情况，对了，我在德国做过一套类似的设备，视频资料也一起寄给你，别在线传了，那么大，时间太长，浪费你的休息时间！

我曾经写过一个帖子，一个成功的业务要学会给同行挖“坑”。

这里我挖的“坑”有：

1: 他是个人采购，肯定会考虑到个人的投入（不接受到付）。

2: 还不能影响第二天的工作（接收或者下载视频会花大量的时间）。

3: 他联系的厂商中，并不是所有的都有现成的视频（淘汰掉一部分）。

4: 并不是所有的厂商都愿意快递光盘（淘汰掉一部分）。

5: 并不是所有的厂商都在他的邻近国家有工程（继续淘汰）。

第二天一早我就安排了快递，自己刻录的小贝的视频；国内四套工程，从大到小，安装视频，每年的检修视频，平常的运行视频；德国的一套设备安装、运行、每年的检修视频。

然后到了下午四点多，他们的时间应该是当地9点多，我给他的WhatsApp发了一条消息，告知已经发送，五天内到达。他就回了一个字母：K！

过了一个星期，我估摸着他应该已经收到，而且他应该已经从我的同行那里调查结束了，于是等着他……

看到他上线，我就跟他打招呼，结果他给我来了一句，他说：很抱歉，我认为

你没有机会了。

我信了你的邪!

我说: Why?

他说: 我拿着你的配置单去问了你的同行, 的确是可以满足使用条件, 但是你的价格比上海的同行高了20w美金, 所以很抱歉, 我们恐怕没有机会合作!

吓唬我?

我问: 那么除了上海的同行, 其他的供应商呢?

他说: 其他的供应商很多没有视频资料, 或者没有做过类似的工程, 我不放心!

好吧, 其他的都淘汰了, 我也被淘汰的话, 我等于替上海的同行除掉了竞争对手啊!

思索了一会, 我说: 我相信你说的20w的差价是可能存在的, 但是有几个问题, 希望你能确认一下, 你是专家, 相信我一说你就明白了:

- ① 我们全部使用304不锈钢;
 - ② 我们的电机全部配套西门子;
 - ③ 我们的变频器全部配套ABB或者西门子或者日本三菱;
 - ④ 我们可以保证每年检修, 即便不出问题每年也会有工程师上门检测;
 - ⑤ 出问题马上派出工程师上门维修, 因为我们在德国有特约的工程师(其实就是我们客户的工程师, 但是我们私交比较好, 约定了如果我们有订单, 他可以负责维修, 我们出劳务费就可以);
 - ⑥ 保证三天内上门, 上门后24小时解决问题;
 - ⑦ 我可以现在就把我们工程师的电话给你, 让你去确认他是不是在德国;
- (既然是私单, 他一定不方便经常出面, 谁都不能保证设备不出问题, 一旦出问题马上解决是关键, 如果设备出了问题, 迟

迟解决不了, 他一定要受到牵连, 估计他的正常工作也会被搅和!)

⑧ 公司是我的, 所有事我都可以做主, 做什么事情都方便!(说白了, 就是你有什么特殊要求, 我可以满足你)

他说: Ok, 谢谢你, 我需要考虑一下, 跟终端客户商量一下, 看看这个价格是否在接收范围之内。

其实我早就想明白了, 这个价格绝对不是问题, 因为原来的配置, 需要花130万美金, 他们的预算一定不会低于这个数, 关键是这个人想从中间赚多少差价的问题!



又过了一个多星期。

他发了一个邮件给我, 但是我没在线, 一天早上起床先看了一眼邮件, 发现了他的邮件。

他说: 我给你发Skype你不在线, 于是给你发邮件, 我有很多重要的问题需要你确认, 落实订单问题!

我赶紧回了一封, 我说: 我来了, 希望没有晚!

一直没回复, 上午九点, 他居然上线了, 他们的时间应该是凌晨两点! 我料想,

这个单子应该要结束了。

他上来就来一连串问题, 问能否实现, 我都一一作答, 他是重新按照我的配置确认了一遍, 生怕哪里出问题。

他说: Ok, 让我们结束订单吧, 90万美金, 如何?

抢钱嘛这是, 我报101万, 你回复90万!

我又不厌其烦地把上面说的配置重复了一遍, 总之就是我们材料绝对真(304不锈钢), 配件绝对进口, 保证运行质量! 90万不可能的, 不过为了表示诚意, 我可以接受98万。

他那边老半天没回复, 后来来了一个:

94万, 我做了最大让步了, 请接受!

我再说什么也没用, 他就是坚持94w, 陷入了僵局!

好大一会都没说话, 开始心理战!

他先出招: Ok, I will go to have a sleep first. If you change your mind to accept 900,000, please call me. Bye

真是够狠啊, 不对怎么会是90万呢, 你刚刚明明说是可以接受94万啊! 我赶紧提出来!



他说: Sorry, 我弄错了, 是94万, 你的意思是可以接受94万吗?

太贼了, 这样砍价!

我说: No, I really can't accept.

他说: Ok, 我去睡觉, 接受的话, 告诉我。当然我的意思是我的时间9点之前!

怎么办呢, 肯定不能让步啊, 价格是肯定能做, 而且还是能赚不少钱, 但是看着利润被压缩, 心理流血啊。

突然灵光一闪, 我忘掉了对于他最重要的一项, 之前提过, 在最关键的时候忘了!

我说: 对于设备94万绝对足够, 而且实话实说我还是有利润的, 但是如果加上安装、维护、维修、聘请德国的工程师为你解决问题, 94万是绝对不够的。尤其是德国的工程师, 您也知道, 德国的工资水平如何, 没有他, 到时候万一设备出问题, 我们从中国赶过去, 光签证就得半个月到

一个月, 什么事情都耽误了! 谁都不想设备出问题, 但是万一工厂工人操作不慎出些小状况, 怎么办, 你得给我留点路费吧!

其实他一直在等我松口, 看我这样说, 他回了一句: 你总得给我留点费用请你看英超比赛吧, 虽然我不喜欢曼联, 但是我是可以请你去看曼联比赛的!

有门, 我赶紧说, 这样吧, 97万美金如何? 他说96万!

好吧, 取中间96.5万, 我给你做合同?

好吧, 96.5万, 不过不用你的合同, 合同工厂已经起草好了, 我给你。

传过来一看, 对方的合同上写着, 金额120万美金, 也就是差额都让他们赚走了!

他说: 朋友, 别以为我会赚很多, 因为这些钱要三个人分, 我只有很少一部分而已!

任你怎么说吧, 付款方式50%定金加信用证, 但是有3万美金的质保金, 安装完成, 调试完成后付清! 交期60天

他问: 你什么时候能给我们佣金。

我说: 收到全款立马付佣金。

他没异议说: 我会告诉他们马上为你安排汇款, 不要耽误交期, 否则很麻烦!

拿下! 一波三折的单子!

复盘一下, 有三点我做得比较好:

1. 敏锐地感觉到他是个私单, 没法正常工作的时候联系, 我就只能去迎合他的时间, 去拉近距离。
2. 给同行挖了很多“坑”, 淘汰了很多竞争对手。
3. 抓住了他的要害, 他害怕后期质量出问题, 更怕出了问题不能迅速解决担责任, 这是所有做私单的人的共同顾虑。👊

随着国际贸易形势的日趋严峻，外贸客户开发已经不仅仅是找客户、谈客户、下订单、收货款、盼返单这么简单了。从外部环境来看，全球经济增长速度趋缓；从采购金额来看，百千万美元的订单越来越少；从行业整体情况来看，客户对我国的市场已经有了一定的了解。如果我们还墨守成规，想用旧思维和旧模式打动客户，客户开发会变得异常艰难。

但即使如此，也有人能够在内外部条件不利的情况下开发出客户，赚得盆满钵满，关键就在于他们能够从思路上做出改变、拿下订单。因此，我们要先寻求思路上的改变，学习如何应对外贸新趋势。



打动客户， 只需换种思路



扫码查看手机版

文_蔡泽民 (Chris)_精选自《开发：在外贸客户发掘中出奇制胜》_中国海关出版社有限公司
图_站酷海洛 责编_钱晶晶

生意认同感一致

原有的开发客户思维只停留在如何回复或是解决客户对于产品、公司、付款等的疑问上，但当今需要在你来我往的谈判中发掘客户对于生意的态度、要求和标准，从心理上认同客户，去适应这样的标准和

要求。比如价格区间、交货期、付款方式等连我们自己都无法接受时，我们自然就会主动想尽办法去解决，而不是将这个问题直接抛给客户。这就是生意认同感，在认同感一致以后，打动客户只是时间问题。我通过对众多客户的总结分析得出，大多数客户，特别是优质客户，对于生意都有以下的认同感。

对于大多数外贸人来说，当买卖双方的利益无法同时得到保障时，就不知该如何抉择。我想大多数人选择的是保全自己，损失客户，这种做法虽然在当时解决了自己的危机，维持了自己的利润，却把危机和难题全抛给了客户。

作为卖方，我们对于问题的解决和把控能力是大于买方的，因为我们可以及时对问题进行补救，而一旦问题拖延到需要买方处理时，客户几乎是束手无策的。所以外贸人不要只考虑自己的利益，多为客户考虑，这样你收获的绝不仅是一笔订单的利润。

以前有一款产品，因为报价一直比较稳定，加上价格也比较贵，利润有保证，所以我很少会考虑原材料价格波动的情况。有一个客户 A，我开发了半年时间，开发过程也是断断续续，有一天客户突然问到了交货期，我意识到客户要下单了，但是这半年的时间里这款产品的原材料价格翻倍，半年前的报价已经无效了。

报价单里的价格有效期是3个月，常规的办法是咬住3个月的有效期跟客户进行解释，要求客户按新的价格付款，保障



自己的利润。但是，我想了想，客户可能没有注意到报价有效期，与其报给他新的价格，再就有效期进行解释，让客户失望，倒不如直接报给他原价。

所以在客户要 PI 的时候，我直接告诉客户原材料价格翻倍，原价格已经失效了，但是因为这是彼此的首次合作，我愿意自己承担损失，还是按照原价格给他，客户欣然接受。

细心的人可能会发现一个问题，半年的沟通中原材料价格波动为什么不提前和客户交代？原因是在这半年的时间里，客户并没有明确的下单意向和日期，我过早地向客户透漏这个信息无疑会在一定程度上打击客户的购买欲望。

工厂、公司上下为这笔订单费尽心思，可首单的利润几乎为零，怨言四起，换做其他人是宁可接单也会死咬住价格的，但是功夫不负有心人——客户从其他采购商处得知价格疯涨的事实以后确认了我承担损失的事实，发现了我宁可自己承担损失也要坚守诚信的品质。所以船还没有到岸，他已经下了第二笔订单，数量是首单的好几倍，而且主动提出按照最新的价格

来购买。

开发客户的半年时间，是客户和我相互了解、建立信任的阶段，而第二笔订单是因为我的做法打动了客户，它是对我追求生意互利的褒奖。

不要把客户当成我们的假想敌，时刻以一种提防或是征服的心态去对待客户是不可取的，我们要理解客户的苦衷和担忧。

除去买家、采购商、进口商、代理商这些身份以外，他们也是实实在在的人。他们有购买产品的决定权，但是权利也意味着责任，可能遇到客户索赔，产品无法如期打入市场，产品价格上涨等情况，要承担我们难以想象的压力。所以作为卖方，即使每天承受着巨大的业绩压力，也应该多一分理解，这样反倒会增加开发成功的概率。

多年以前的一个客户的事情让我记忆犹新，在整个开发的过程中，客户的语气非常强硬，而且一言不合就准备把订单交给别人，谈判过程不是很顺利。他的要求很多而且很谨慎，所以配合起来很吃力，不过好在最终订单确认了，只是海运时间有45天。

在出货以后第15天，客户忍不住第一次用请求的语气发了一封邮件，大意是“日本地震了，能不能帮我问问船公司，对我们的货有无影响”，这封邮件一改往日强势的言辞风格，让我真切地看出他的担忧。所以在看到邮件的第一时间我就告诉他没有任何影响，放心收货。客户回复了一个“THX”加一个笑脸符号。

原来他其实并没有那么可怕，只是在众多的压力下，选择了以一种专业的姿态和我们进行斡旋。我们设身处地为他着想，第一时间解决了他的担忧，保护了他的利益，那么他也会放下客户的身份和我们以最简单的方式来谈生意。

抓住与客户沟通的主线

客户开发是有沟通主线的，主线是指谈判中要时刻围绕产品、价格、订单细节。但是有时候围绕中心也会衍生出一些相关联的问题，一直在这些问题上和客户周旋会将开发带入一种无法挽回的境地，一旦谈判内容发生偏移，我们就得想办法回到正常的开发轨道中，来看看哪些问题可能会使谈判偏离主线。

在产品的选择上，大多数客户的初衷是希望寻找符合客户本国市场需求的产品。但是产品的选择伴随的是客户对所有款式都要从内到外进行了解，而通常客户在对几款相类似的产品进行了解以后，就会开始有对比。

对比本身是没问题的，问题在于不同款式的功能，或者是针对的用户不同，对比出来就会有优劣，在不知道客户的心仪产品以前，我们贸然地进行无倾向性的对比，诚恳地介绍优劣是极其不利的，客户对于他感兴趣的产品的劣势会铭记于心。

而产品对比得越多，产品的劣势就会暴露的越多，对客户购买欲望的打击也会越大，所以一旦开发阶段双方在产品选择上僵持不下时，我们就要及时调回主线。

最有效的方式是主动询问客户对哪个款式或者哪种功能更感兴趣，待客户说出自己的想法以后，再围绕这类产品做主推。

有些客户会在工厂和外贸公司之间犹豫，他们普遍认为工厂的价格更低，所以会一味地强调只跟工厂合作，而外贸公司在这个时候的处境就很尴尬了。

解决这个问题的时候，我认为无论是工厂还是外贸公司都应该对自己的定位及优势有一个充分的认识。如果你在外贸公司，与客户谈判时要强调外贸公司的耐心、高效、服务意识。对于青睐工厂的客户你要试着将谈判的重心拉回到产品上，比较好的方法是告诉客户：“我们有自己的工厂，也有合作的工厂。”极少数客户会问到哪些产品是你自己工厂的，哪些产品是合作工厂的，一旦问到了，你也可以如实回复。

用一两句话对这个问题进行回复是最专业的，毕竟产品是没有外贸公司与工厂之分的，重要的是将谈判转回产品。

折扣是谈判过程中回避不了的问题，但碰到对折扣有执念的客户，我们就要适当地运用一些方法去改变这种局面。比如有些地区的客户认为是生意就一定要佣金的、有折扣，这是生意文化的不同。

我们可以采用的说辞是：We can find lower price from other factory if you need. (如果有需要的话，我们可以从其他工厂找到更低价格的产品。)这个说法用在这里比较合适，会让客户知道我们在意的不止是价格，此外，这句话更重要的意义是告诉客户我们的产品是货真价实的。

交期是谈判过程中双方必须协商的问题，是谈判的中心，但是很多情况下我们没有办法完全按照客户要求的交期出货。

我们应该及时跳出这个问题，因为生产的事情是存在变数的，要让客户知道交期是我们竭尽全力去达成的，而不是随口答应的，让客户不用一直抓着交期不放。

其解释的方式有很多，态度也可以很强硬，比如：

“为了确保产品的质量，这个交期是必需的”——这个解释通常会被客户无法反驳，也可以最快地将话题从确定准确的交期转移。毕竟没有哪个客户愿意牺牲产品的质量来赶交期，同时，这种解释给客户一个我们看重质量、不轻易妥协的印象，从而增加其信心。

除了交期以外，很多问题也可以参考这种解决方式，重要的是将谈判拉回到产品这条主线上来。

不同国家对于产品的准入有不同的要求，所以，我们可能要进行各种各样的认证。要分清客户索要的认证是他进口产品必需的，还是他道听途说把认证作为产品质量的保证。

其实，很多客户只是认为认证是产品放心、安全的证明。这种情况下发给客户相关的产品原材料检测报告就能打消他的疑虑。但是，万一碰到客户所在国家必须有认证才能进口通关，而我们又没有怎么办？我们还是需要找到主线，产品没有该国的认证并没有什么好隐瞒的，如果客户是优质客户大可以为他申请这个认证，在这种情况下直截了当地面对问题比投机取巧地蒙混过关更有效。

脱离开发主线的情况还有很多，但我们要遵循一个原则，谈判的内容要紧紧围绕产品，太过纠结在某一个点就需要及时地提醒自己想方设法让主线回归。这样的做法是很有必要的，因为一旦客户心理上无法逾越某一道坎，很有可能就打退堂鼓，这是非常可惜的。❶



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。

《进出口商品归类实务精讲（第二版）》

作者：倪淑如 倪波
定价：48.00元 出版日期：2020年6月第2版
出版单位：中国海关出版社有限公司

系统介绍商品归类相关规则，助读者全面了解归类体系逐章分析待归类商品属性，注重培养读者正确归类思维精心总结易错点提示，原创表格归纳易混淆商品归类精选例题、实操案例，助读者加强理解

《Mr.Hua 创业手记(纪念版)——从0到1的“老华”创业思维》

作者：华超
定价：69.00元 出版日期：2020年5月第1版
出版单位：中国海关出版社有限公司

18岁海外白手创业，成为Trade Me最大卖家之一
24岁经历股市洗礼，跌倒重来
26岁抓住油画商机，逆势掘金
28岁创立米课，打造外贸行业在线教育知名品牌

《开发：在外贸客户发掘中出奇制胜》

作者：蔡泽民 (Chris)
定价：55.00元 出版日期：2020年6月第1版
出版单位：中国海关出版社有限公司

拥有客户思维，与客户建立认同感
掌握冷门、热门产品开发思维、节奏，让产品再无冷热
巧用“风筝法则”把控谈判节奏

剧变后的保加利亚

文_王重和 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

那年出访保加利亚，正值东欧剧变之后。当地剧变乍看由一偶然事件引起，历史上奥斯曼帝国统治巴尔干半岛长达500年，二战后留在保加利亚的土耳其族约有70万人，当地对少数民族历来采取激进的同化政策，许多土耳其族人被强制换成保加利亚人名字。

1989年4月土耳其裔居民强烈要求自由移民，以回归自己的母国，5月保加利亚政府被迫开放保土边界，30万人蜂拥移居土耳其，在通关时就迫不及待地改回自己原有的名字。这个变故使保加利亚一下子少了许多劳力，当局强行推出和平时期动员令，老百姓怨声载道，大批民众上街示威游行，一发而不可收拾，执政40年的政党说垮就垮了。

保加利亚剧变有其深刻的社会原因，日夫科夫执政期间先后进行了四次新经济体制改革，但这些改革都未触及指令性计划管理的主要弊端。加上高层特权和腐败现象，政府在民众心目中威信低落，80年代后期保加利亚国内危机丛生，剧变是长期积累起来的各类矛盾的总爆发，是各种因素综合作用的结果。

笔者一行抵达索菲亚机场时，持中国护照可以办理落地签证的规定暂时还没有改变，我们非常顺利地办好了入境手续。索菲亚是座美丽的城市，市区多花园和草坪，建筑物大多为白色或浅黄色，墙壁上爬满了绿色蔓藤，令人赏心悦目。

有一天我们沿着林荫大道从鹰桥走到了市中心九月九日广场，听说这里以前叫列宁广场，现时列宁铜像已被可口可乐巨幅广告牌取而代之，原保共总部大楼顶端的镰刀锤子标志早已拆除，前部长会议大厦上高耸着推销松下电器的霓虹灯广告。

广场一侧是季米特洛夫陵墓，他是保加利亚共产党创始人和社会主义政府第一

任总理，到访索菲亚的中国人几乎都会来此瞻仰。人们崇敬他，是因为当年他曾在德国法西斯法庭上庄严宣告“历史将宣判我无罪”；人们怀念他，还因为他曾在中共发展史上起过重大作用，1938年6月，季米特洛夫专门接见了即将返回中国的王稼祥，他代表共产国际明确表示，支持毛泽东在中共中央的领导地位，王明缺乏实



东欧剧变后的原政府大楼

际工作经验，不应争取当领袖。

季米特洛夫陵墓和莫斯科列宁陵墓的设计一样，正面是检阅台，当年重大节日，游行队伍都会经过这里接受检阅。陵墓用乳白色大理石筑成，宏伟肃穆，当年季米特洛夫遗体安卧在水晶棺中，身穿灰色西服，胸前佩戴勋章，一盏长明灯照亮墓室。1990年7月，剧变后的新政府将季米特洛夫遗体迁出陵墓，火化后安葬在他母亲墓旁。

现在这里已人去楼空，门可罗雀，来过九月九日广场才知道什么叫改朝换代。有位曾在北京留学的路人知道我们从中国

来，他说：“剧变时激进派改革人士主张彻底的政治改革，完全照搬西方那一套，想通过这种激进变革一劳永逸地解决原来所有的问题，但过后发现事情远非想象的那样简单，对不可捉摸的未来，人们都忧心忡忡。”

有一天我们随茹科夫乘坐公共汽车，

他是我们此行陪同，一位地道的欧洲绅士。公共汽车是当地主要交通工具，舒适、方便还便宜，索菲亚人出门哪怕只有5分钟路程，也习惯搭车。当地市民乘车井然有序，必是先下后上、先女后男、先老幼后青壮，绝无争先恐后现象。上车后也不见争抢座位，车上经常有些座位空着，等确实没人坐了，才有人慢条斯理地坐下。

保加利亚公交车实行无人售票制，如果上车前实在来不及买票，也可以上车后向司机购买，但买票后一定不能忘了打孔，索菲亚公交系统检票员通常穿便衣上车，然后迅速套上一件蓝马甲开始履行职责，

发现完好无损或重复打孔的车票按规章要对乘客实施处罚。

茹科夫说，剧变后经济大幅下滑，工资涨了5-6倍，但煤气水电、公共交通费用涨了20-100倍，逃票现象越来越多。人们太穷，连0.5列弗的车费都不想掏，有些乘客就坐在打孔机旁，时刻准备看到



“蓝马甲”时马上打孔，还有乘客趁别人下车后将其遗落在座位上的车票捡来继续使用。

在保加利亚逗留期间，我们参观了许多教堂，有历史悠久的圣索菲亚教堂、有巴尔干半岛规模最大的涅夫斯基教堂、还有位于深山中的里拉修道院。听茹科夫介绍，公元9世纪，斯拉夫人和保加人实现了民族统一，此后东正教正式成为保加利亚国教，20世纪初许多学校还专门开设了宗教课程。社会主义时期政府进行无神论教育，很多教堂都被拆毁，剩下的一些仅作为文化遗址供人参观。

东欧剧变后，新宪法重新明确东正教为传统宗教，茹科夫说，现时保加利亚全境有2800多座教堂、100多个修道院、850万人口中有700万东正教徒，还有1000多个神父、200多个修女。我们在涅夫斯基教堂遇见一位做弥撒的老人，他说，过去几十年树立的信仰一夜之间全垮了。他还说，剧变时许多人热血沸腾，充满希望，

这些天的辛劳，我们请他们夫妇到一家保加利亚风味菜馆吃饭。午餐很丰盛，有玫瑰酿制的开胃酒、汤、多道主菜，席间还上了红葡萄酒、烤面包和冰淇淋。茹科夫夫人说，面包在保加利亚是送人的珍贵礼物，当地人说我吃过某人的面包了，意思就是我得到过某人的恩惠。她笑着补充，只有吃了面包才算来过保加利亚。

茹科夫说，虽说这是标准的保加利亚饭菜，但日常生活中保加利亚人很简朴，他们较少去餐厅吃饭，每天下班回家通常吃白豆汤和夹着奶酪的千层饼。保加利亚是传统农业国，土地肥沃，风调雨顺，不知旱涝灾害为何物，剧变前人民安居乐业、生活富裕。

茹科夫手头有一份1987年的统计资料，当年保加利亚每人每年消费肉类73.7公斤，蛋263只，奶225公升，粮354公斤，水果蔬菜225公斤。茹科夫说，剧变后当局在经济上采用激进的休克疗法，迅速转变为私有化、市场化，结果导致了既无政府干预，又无市场章法的混乱状态，许多地方强制解散了农业合作社，使大批农田果园荒芜，成熟的作物无人收割，农业一下子减产了40%。

茹科夫他们公司的午餐现在外包给一家餐饮公司，每天中午一盘色拉、一块肉饼、一片黑面包、一瓶可乐、一盒冰淇淋，差不多要吃掉他百分之一的月薪，感觉很心疼。他夫人在餐厅时常只要一个汤和几片面包。茹科夫一家当年也算是生活富足的中产阶级，现在一下子失去很多，他们回忆过去时总是感慨地说，很多东西只有失去以后才知道珍贵。

差不多花了20年时间，保加利亚经济才得以复苏，近年GDP已相当于剧变前的几倍，人均收入也有了提高，愿茹科夫等朋友的生活能越来越好。■

就要离开索菲亚了，为了答谢茹科夫

Hunk：“段王爷”的赤子心

采访嘉宾_Hunk 采编_菠菜 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

关于Hunk:

从事外贸14年，现经营一外贸公司。爱阅读，好旅行，常把爱好和工作结合起来，借访客之机，周游列国，工作游玩两不误，已出游20余国，所到之处，都会把所见所闻所感以图文记之。作为外贸人，总以一颗赤诚之心对待客户和供应商，追求多赢。信奉订单是财富，经历亦是财富。

大神来了

传说外贸大神年薪百万，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。



Hunk的世界：快乐无处不在



这是《大神来了》的第20期。年龄大了，我总会想些有意义、有价值的问题，想找一位外贸老朋友，一壶酒，两盏杯，天马行空，畅聊人生。Hunk听明来意笑着“摆手”，他说这大半年来外贸一直带着做，但没有特别拼，疫情虽有影响，但收入尚可，因此倒是有了大把的时间，看看风景，陪陪家人，读读闲书，只是没什么励志的故事可以分享。

2008年，《焦点视界》编辑部初成立，几位年轻人满怀理想，期待能够通过文字来帮助中国外贸人快速成长。那一年，杂志社就结识了很多年轻的外贸朋友，其中有一位就是Hunk。在很多年时间里，Hunk给我们杂志社投过很多稿，大多数都是发生在他身上的真实外贸故事。Hunk所写的外贸段子，笔谈轻松，诙谐幽默，被不少读者称为“段王爷”。

2006年外贸专业毕业，Hunk进了一家深圳的外贸公司，在经历了两年多的磨练之后，2008年，他攒下了人生的第一桶金，怀揣着这10多万元，Hunk开始了自己的创业之路。听到这里，我对Hunk说：那时候我还在培训机构实习，月工资1580元，10万对我来说简直就是一笔巨款。Hunk笑称，做外贸业务员是有很多可能性的，想进入外贸行业的朋友们千万不要放弃梦想。

在攒钱方面，Hunk可谓把“开源节流”做到了极致。Hunk说自己比较幸运，上班两个月就开了单，后来接了几个非洲大客户，那时候做非洲的利润非常可观。另

外公司包吃包住，单身汉没什么开销，逛逛商场嘛，也是只逛不买，一分一毛全部攒起来。也许一开始，Hunk对自己的人生就有了清晰的规划。在大学期间，Hunk就考了外销员资格证书，通过了英语六级，获得了BEC高级商务英语证书，这些都为他今后在外贸业务上的爆发奠定了丰厚的知识基础。所有幸运的背后，都是超越常人的努力。

内向的人适合做业务员吗？

十多年过去了，他依旧温润如少年，还略有些腼腆。有时候我会疑惑，这么内向的人真的是那位传奇的金牌外贸员吗？

内向的人是否适合做外贸业务员？这也是外贸人最常见的问题之一，这次我们来听一下Hunk的现身说法：“做外贸又不是耍嘴皮子，最终还要靠你的产品说话，产品不好，说再多也没用。与内贸相比，外贸还有一个好处，就是大部分时间你都可以靠写来解决问题。”

记得有位外贸大咖曾说过“给买家写几十封邮件，不如一通电话有效果”，因此借机请教下Hunk这个问题。

对此，每年都会去国外“游荡”一个月的Hunk深有体会：是否直接打电话，主要看你的客户是谁。比如说我的大部分客户都是欧洲人，除英国外，很多客户的英语比我还差，听力更不用说。特别是像意大利、法国、希腊这些国家，他们都以本国的文化为傲，尤其是一些家族企业的老

板，他们只愿意用自己国家的语言沟通。这两年，虽然英语文化冲击国际市场，但他们也更加坚持，特别是一些年长的客户，即使会说英语，也懒得和你说。记得有一次去拜访一位意大利客户，他还专门从大学请了一位翻译过来。因此去欧洲你会发现，英语真的讲得好是极少数的年轻人，并且主要分布在服务行业。

当然，这并不是说英语不重要。英语依旧是国际交往中最通用的语言，只要你英语讲得溜，走遍世界都没有问题。而且现在的手机翻译软件十分便捷，翻译也越来越准确，倒是不建议花大把时间学习小语种，当然兴趣除外。所以不管什么语言，最重要的是把你所在行业的专业术语搞清楚。

外贸的本质是什么？

性格和语言都不是外贸的必要门槛，那外贸的本质是什么呢？平时提出这个问题，自己都会觉得空泛，但和Hunk却不会，他是一位经常自省的人，我想在他外贸从业的这14年中从没有停止过思考这个问题，如今答案坚定又明晰。

外贸的本质是信任。对国外客户而言，就是对中国产品质量的信任，对业务员人品信任。找一个好的供应商和我们找一个好客户一样难。对供应商而言，这份信任就是对国外客户购买力和付款能力的信任。一旦建立了信任，就减少了很多交易成本。没有信任，双方都做得胆战心惊，

即使生意做成了也不开心。

此次疫情对欧洲客户的影响非常大，一位白俄罗斯的客户全家三口都感染了新冠，其中妻子留下了严重的后遗症，因其国内局势动荡，时常断网，联系时有时无，令人牵挂。

而疫情期间Hunk帮不少买家采购了大批防疫物资，甚至在对方当时没有能力付款的情况下直接发货。他说：信任，是相信并敢于托付。

Hunk很庆幸自己在过去的几年里几乎把现有的客户都拜访了一遍，实地考察，和客户一起吃个饭，参观当地的景点，旨在对于彼此的印象，从网络虚无的两端，到有血有肉。对客户的具体认知，能让彼此的信任更加牢固。

未来几年，国际旅行互访估计会很难进行，那么老客户就显得更为重要。及早与客户建立深度信任，可以帮你抵御外贸中更多未知的风险。在信息越来越对称，产品差异化越来越小的情况下，信任将是客户选择你而不是其他供应商的决定性条件。

疫情对外贸的影响有多大？

今年二月份疫情暴发，年前接到的订单却无法生产，Hunk同所有外贸人一样焦头烂额。他说：那批产品是客户为四月份的复活节准备的，因此对方听到疫情的相关新闻后非常着急，每天询问中国的疫情情况。而当时好像全世界都在看中国的笑话，作为冲在一线的外贸人，我们压力之大可想而知。

幸运的是，在中国全民做出巨大的努力之后，三四月份疫情逐渐得到控制，各地工厂开始有效复工复产。但没想到，国际市场欧洲暴发了疫情，各国开始陆续封城，而客户对自己及国家的经济发展形势没有把握，大批谈好的订单被取消或推迟。

直到五月初，欧洲部分国家率先扛不住了，开始逐渐解封，我们的订单突然增加了。到目前为止，Hunk今年的订单已经超过去年同期水平，增长情况持续向好。

Hunk表示，中国离不开世界，世界更离不开中国。特别是这次疫情控制的反差，会使得中国制造在国际市场的地位越来越牢固，此外印度、越南等国家的订单也会转移到中国来。毫无疑问，中国拥有世界上最强大最稳定的供应链。一位波黑老板对Hunk说，他不会跟印度的工厂合作，除非老板是中国人。

此次疫情残酷地淘汰了部分厂商，但Hunk表示活下来的供应商生意会变得更好。再说，即使没有疫情，每年也会有跟不上发展的企业被淘汰，同时又有更多新的企业萌发出来，这本是市场的规律。

外贸公司未来还有前途吗？

Hunk的主要市场在欧洲，目前的产品最常见的使用场景是在宗教节日上，而年底正是节日密集期，对产品的需求也是最旺盛的。可是目前欧洲疫情反弹严重，如果当地政府没有采取正确的措施，是否会对业务有影响，时间久了大家能否扛得住？

面对这样的现状，Hunk反而想得比较开，他自信地说：未来的事情谁也不知道，不用想太多，边走边看吧。计划不如变化，现在我们处在大变局的时代，不确定因素太多了，以不变应万变，做好自己的工作，做好自己的角色就可以。我们是外贸公司，再怎么困难，活下去还是没问题的。

提到“活下去”这个命题，我接着问：近几年来听到更多的论调是外贸公司迟早被工厂取代，一方面便捷的网络降低了工厂做外贸的门槛，另一方面买家也更加精明，前脚跟着外贸公司去看产品，后脚立马和生产工厂联系起来，外贸公司越来越像一个空架子。对于这个问题您怎么看？



Hunk表示他反而十分看好外贸公司。相对工厂来说，外贸公司规模一般都比较小，没有工厂那么大场地，也不需要那么多人员，成本低，负担轻，生意寡淡的时候，压力反而小，更有韧性，也更容易活下去。此外，外贸公司更有服务意识，对于付款方式、样板寄送等的处理方式也更灵活。很多客户也明白，工厂可能省钱但一定不省心，时间太宝贵了，有这样的时间，不如多做几笔生意。

术业有专攻，大部分的工厂会专注于生产制造，而外贸公司不仅专注于产品的分销渠道，还注重产品的创新和品牌打造。未来外贸公司不会消失，会继续和工厂配合，长期存在。如何处理好与工厂之间的关系，才是外贸公司直面的课题。

一直以来，Hunk坚信只有多赢才是长久之计，简而言之就是，大家都能开心赚钱。己所不欲，勿施于人。在控制好成本的前提下，我们一定要给工厂保留合理的利润。做一行这么多年，大家对于产品的成本以及工厂有多少利润一清二楚。所以不要随便杀价，工厂也要赚钱，也要养工人。千万不要学印度人，每次不砍几刀

浑身不爽。另外，不要随便换工厂，要及时付货款，不要拖拉。

我们应当把优质的工厂当作自己的工厂，工厂赚到了钱，认为你是优质客户，就会赋予你VIP的权力，比如为了长期合作，会特别注意产品质量，比如需要紧急交货的时候，会优先安排生产，比如资金周转有困难的时候，会给一定时间的结款帐期，最重要是会配合国外客户来验厂。

不防君子，但防小人

Hunk与工厂的相处之道也是在惨痛的教训中摸索出来的。他每年都会接触一些新的工厂，也都会遇到一些令人气愤的事情。今年一位客户委托他寻找叉车供应商，经过搜索比较，Hunk锁定常州一家工厂。买家要求叉车能叉起两吨以上货物举高三米，但收到样品单之后，叉车连800公斤都举不起来，买家十分生气，说这是来自中国的玩具吗？Hunk也觉得十分丢脸，本来要下10台的单子一下子就黄了。

对Hunk来说，教训最为深刻的还是

2009年发生的一次质量事故。

这是一款新产品，客户当时一次性下单十万只，总货值高达六万美金（四十几万人民币）。然而在验货的时候，他没有发现其中一个零部件出现了问题就直接将货物分两批发走了。当客户收到第一批货物时候发现了问题（当时第二批也已经海上），最终客户直接拒收并且要求赔偿全部货款。

当时Hunk正在创业初期，流动资金有限，而整批货物的货款都提前垫付给工厂（最终工厂只认赔一万人民币，具体细节不做赘述），如何处理这个问题？货怎么办？赔款怎么办？

Hunk面临两种选择：一是不赔偿，已经收到一半货款，除掉利润，损失也就十多万；二是全部赔偿，损失三十多万，相当于一年白干。

经过反复的思想斗争，Hunk决定全赔。他分析目前出问题的只有一款产品，其他产品都是合格的，客户可以继续下单，那么可以在之后的交易中每次让客户少付一定金额的货款作为对他的赔偿。

方法敲定，在和客户艰难地谈判后，对方最终同意分批赔付。他说那段时间真是很难，也很感谢自己的老婆（当时还是女朋友），当时老婆二话不说把所有存款9万元都给了他，两人辛苦熬了三年，终于赔完所有欠款。也因为Hunk勇于承担责任的态度，客户后续选择了持续合作，最终Hunk又把赔偿的金额全部赚回来了。

这次“事故”之后，Hunk做了深刻的反省：

1.对于新的产品，再也不敢第一次就大批量生产。先少量试产，待客户接受后，再逐步加量，大单未必是好事。

2.对于供应商的选择更加慎重，尽量选择近距离、熟悉的供应商。跟单更加严谨，把不合格的产品挡在出货前，不要偷懒，

也不要心存侥幸。

3.遇到麻烦不要逃避，不要找借口，勇于正视问题，勇于承担结果。不要赚亏心钱，不要损坏自己及品牌在业内的名声。毕竟钱可以再赚，但口碑没了，就没人敢和你做生意了。

有些坑是成长路上绕不开的，就算别人提前告诉你，你可能也会进去。因为每个人的认知水平不一样，每个人的掉坑姿势不一样，每个坑的大小也不一样。换个角度想，这些所谓的坑，也是我们的人生财富，只有付出了真金白银，坑得头破血流后，才会对自己和这个世界有更深刻的认识。

外贸人的终极追求是什么？

Hunk热爱自己的工作，不仅能够通过外贸这份工作认识来自世界各国的人，也能通过这份工作获取的报酬，供养一家老小过上体面的生活；而且，还通过源源不断地给工厂订单，提供几十个工作岗位，而后面又是几十个家庭。每一个奋斗中的外贸人都注定不平凡。

读万卷书，行万里路。Hunk认为生命是一个过程，不是一场比赛，生命的意义在于体验。他笑称自己的终极奋斗目标是“经济自由，走遍全球”，希望把书本上的有字之书和大地上的无字之书结合起来，更多些经历，让人生更丰富多彩。

有几句话Hunk说他时时翻阅，来参照自己的生活。与诸君共勉：

每天做一件实事，不至于太碌碌无为；

每周做一次反省，不至于迷失方向；

每月做一件新事，不至于失去激情活力；

每年做一件大事，积攒成就感；

一生做一件有意义的事情，向这个世界证明我来过，活过。👊

怀着“亿家好”的愿景， 做好公共座椅

文_牛雨晗 责编_田可



亿家好创始人陈冠桦先生

公共座椅，作为一个容易被人忽视但却不可或缺的产品，不仅在繁忙的公共场所为大家带来了极大方便，而且其设计能够真实反映一个城市和场所的精神面貌。佛山亿家好金属制品有限公司（以下简称：亿家好），就是一家坐落于世界家具生产基地，集公共座椅的设计、制造、销售服务为一体的现代化企业。

作为亿家好的创始人，陈冠桦先生当初成立公司的初心，就是怀着“亿家好”的愿景，希望公司生产的排椅能够在全世界范围内，让亿万人群用了都说好。

在“世界家具材料之都”扎根

陈冠桦原先不是做金属制品的，通过一个偶然的会接触到了排椅这个产品。他敏锐地观察到，当时以东南亚为主的发展中国家基建势头很猛，而排椅和国家的基建息息相关。正是看准了这样广阔的海外市场空间，陈冠桦在广东佛山市南庄镇——这个号称世界家具生产基地、世界

家具材料之都的小镇——创办了亿家好，后来公司也一直主打出口，产品远销海外。

排椅看上去很普通，但生产有一定的门槛。亿家好创立时，中国能做排椅的工厂并不多，大多数都是贸易公司在采购。基于此原因，陈冠桦决定弥补这个市场缺口，一头扎进来创办工厂，而这一“扎”就是十年，事实证明，他当初的选择没有错，多年来公司的业务都保持着稳定成长。尤其后来国家提出“一带一路”规划，亿家好制造的排椅也搭上了政策的“顺风车”，凭借着质量保证、大量库存、发货及时、具有竞争力的价格等优势，陆续销往美国、英国、南非、中欧、印度、马来西亚等国家。

刚进入这个行业的时候，陈冠桦没有经验和资源，只能慢慢摸爬滚打，一步一个脚印。对他来说，“那段经历很煎熬但也很充实”，他庆幸自己足够努力和坚持，也很感谢这么多年来共同奋斗的兄弟们的不离不弃。目前亿家好已经拥有2万多平方米的工厂，并且在行业内率先实现了自动化，

终于在佛山这座“世界家具材料之都”扎下了根。

疫情下的客户和员工

亿家好一直主打出口市场，出口占公司股份80%。年初突如其来的疫情对公司的影响很大，老客户之前下的订单没能出货，返单也有一定程度的延缓。面对这样的危机，亿家好一方面大力维护与合作贸易公司的关系，保持订单的稳定性，另一方面加大力度发展电商平台和谷歌推广。公司还通过参加平台直播等活动，提高产品曝光率，开发了不少新客户。在新兴市场推广方面，亿家好通过加入中国制造网，来发展一带一路沿线国家的营销推广，提高平台曝光率，以开发新客户。

今年年初，亿家好接到了一家菲律宾家具公司的大额订单，对方想要采购将近500排的排椅。然而受疫情影响，他们和这位客户谈判了将近7个月，客户才下单。在此过程中，亿家好的业务员每周积极保持与客户联系，根据客户要求，及时提供产品实物图、报价等相关信息。由于这家家具公司是第一次和亿家好合作，他们非常关心产品质量问题，亿家好就把工厂的生产过程、相关产品等图片和视频发送给客户，并承诺可提供样板、保质期以及货期等，增强了客户对产品质量的信心。凭借公司过硬的产品质量以及业务员的坚韧不放弃，这位菲律宾的客户最终同意和亿家好开展合作关系。

疫情期间，亿家好还充分利用自己的厂房等优势资源，增加了口罩生产车间，大量生产口罩，并通过口碑宣传和网络推广在国内销售，为抗疫尽一份力。“不说别的，最起码自己的家人和员工有口罩用”。陈冠桦还表示，企业想要发展，不仅需要紧跟时代和大环境的变化，更需要



亿家好部分公共座椅产品

照顾好每一位员工，他们才是企业发展的根本动力。

公司就是一个大家庭，疫情期间，亿家好和员工们携手共渡难关。一方面，公司延迟了复工时间，对工厂的卫生和环境进行严格检查和消毒，监测和登记员工体温和健康情况，生产的口罩也免费向员工发放，保障他们的健康。另一方面，即使疫情影响了公司的业务，他们仍对有困难的员工及其家庭针对性提供定期帮助，真正落实到员工以公司为家，公司以员工为家人的理念。

后疫情时代

疫情让陈冠桦感触很深，中国制造对于世界发展始终是有重要作用的。中国的发展需要世界的支持，世界的发展也离不开中国这座世界工厂，疫情期间中国在全世界面前的表现就充分体现了这一点。作为遏制疫情做得最好的国家，中国为周边的发展中国家和同盟国家提供了强有力的防疫物资援助。

疫情期间，外贸人被动适应环境，发展网络营销和电商营销。后来疫情日趋稳定，不少外贸人都纷纷自主转型。陈冠桦认为，网络营销和跨境电商将会是未来发展的主流。今年，防疫物资、医疗用品、



亿家好媒体开放日活动合影

家居产品、生活必需品的出口量激增，外贸企业们应该懂得审时度势，适应环境的变化而变化。

随着中国经济的快速发展，陈冠桦还意识到，中国是一个最不容忽视的庞大市场，随着疫情的发展，亿家好今年也开始注重发展国内市场，并通过投资国内电商平台以及业务员的电话营销等多渠道开发国内客户。

“一年小变，三年大变，五年，我们要走在行业前列”。作为亿家好的掌舵人，陈冠桦清楚地知道，达成这些目标离不开全体成员的共同努力，他相信亿家好一定能够做到做好。■



亿家好车间设备



扫码进入
中国制造网展厅

鸿祥邵曼： 金刚石之乡的女外贸人

文_牛雨晗 责编_田可

河南商丘，被誉为“中国金刚石之乡”，这里的金刚石微粉产量占全国的70%以上。1990年，邵曼的父母和很多商丘人一样，顺应着改革开放的时代热潮，做起了金刚石微粉的生意。他们从小作坊做起，逐渐扩大，设立工厂，注册公司，从原材料转战工具市场，在原有产品的基础上不断精进，再到2009年，想要为父母分担责任的邵曼负责起了外贸业务。

作为外贸小白的她，从外贸的基础知识和流程学起，一步步把鸿祥的外贸做起来了，目前河南鸿祥超硬材料有限公司（以下简称鸿祥）的外贸部已经有了将近20位员工，客户也遍布全球100多个国家。

顺利扛住疫情

今年二月，国内疫情爆发，停工停产，鸿祥的员工们基本上都在家办公，用邵曼的话说，是让大家“修炼内功”，进行学习和整理，和客户们保持联系，提升自己的服务品质。

三月份，国内情况逐渐好转，海外疫情爆发。经过这一个多月的抗疫，邵曼和她的团队有了些经验，于是帮海外的客户做起了“心理按摩”。外贸部特地录制了一些防疫小视频给客户，教他们如何预防感染，如何佩戴口罩等。在和客户沟通的过程中，他们感受到有些客户在家隔离时心情比较暴躁和绝望，于是就用一种过来人的心态安慰对方，疫情会过去，一切都会变好的，希望能够缓解他们的压力。

鸿祥的订单随着海外的疫情波动而变

化。起初日韩爆发，邵曼和她的外贸部就负责欧美和南美的客户，欧美爆发后，日韩有所好转，她们就陆续接到了日韩的订单，再后来南美、印度疫情逐渐严重，她们不断地调整策略，灵活转移市场，因此今年的订单量和往年相比没有太大的区别，面临的最大问题是运费成本的增加。

受疫情影响，国际海运、空运运力缩减，今年的运费比去年增加了一倍以上。在运费增长幅度还不是特别大的国家和地区，邵曼会提前建议客户多买一点库存或者选择其他成本相对较低的运输方式，让客户为疫情的持续性做好准备。

如今，鸿祥的订单都已经正常了，只有印度市场受了些影响。目前来看，他们今年大客户都正常下单了，小客户进行了一场“重新洗牌”，总体来说影响不大。



鸿祥总经理邵曼女士

不为低价妥协品质

邵曼能够理解买家想要降低成本的心态，但是她认为买家心里也清楚，价格和质量是相对应的。对于比较理智和规范的客户来说，他们更想得到的是品质保证。

在初次合作前，买家们并不了解鸿祥，也无法判断鸿祥的产品质量，所以这时候就要通过沟通和细节来吸引他们。因此，邵曼很重视公司业务员的专业度、品牌的形象，尤其是邮件的格式、标题、签名等。她认为这些小细节体现了公司对产品的严谨程度，从而能够让鸿祥和其他的供应商区分开来，客户才愿意下样品订单。

不少客户接触其他的供应商后会问她们，价格还能不能低点，是不是报虚高了，为什么别人价格比较低。这时候，公司的业务员就要好好和客户沟通，告诉他们自己的产品成本构成是什么，解释为什么自己产品的价格比别人高，里面有原材料、

工艺、生产风险等很多因素。邵曼认为专业的买家一定知道产品成本的构造会影响质量，只要沟通得宜，对方就会接受自己的价格。

品质是鸿祥的竞争力，公司绝不会为了追求低价而更换原材料或者缩减工艺，妥协质量。邵曼说，“我的价格确实比别人高，客户也知道高。但是追求品质的客户最后依旧会认可我们的产品。”有一位客户在买过鸿祥的产品后，觉得价格太高，转向了其他低价的供应商，但发现对方的产品寿命短了很多，所以又回头来鸿祥采购。

一位世界500强的客户让邵曼印象很深，这家公司的金刚石供应商只有鸿祥一家，测评公司对客户说这样有潜在风险，“只有一家供应商，万一他的产品出现问题怎



树脂砂轮产品



金刚石钻头产品

么办”，并建议这位客户再找两家匹配的备选供应商。

在这种情况下，鸿祥提供了一份报告，客观展现了自己的产品品质高、生产工艺稳定、大量库存备货等优势，并且为客户定制了产品方案。最终客户对他们很满意，觉得一家供应商也没有问题，直到现在，这位客户也只有鸿祥这一家供应商。

坚持初心，踏实做事

鸿祥已经创建了三十年，三十年如一日，邵曼从她父母身上学习到的最重要的品质就是坚持。她也想把这份品质传承下去，坚持产品的质量，坚持自己的理念。当疫情把口罩吹到风口的时候，她的身边有不少人都急于去卖口罩，有人赚得盆满钵满，有人面临巨额亏损，她不羡慕也不嘲笑，只庆幸自己没有跟风改变公司的方向，坚持做自己，做好金刚石。

邵曼表示，这个年代，很多人和公司都非常浮躁，很多同行都在打价格战，或者用不当竞争抢占市场，她希望自己能够代表一部分的声音，或者证明仍有一类人存在，他们依旧能够静下心来认真做事，认真做人，把祖祖辈辈的这种踏踏实实的态度传递下去。

刚开始，邵曼为了帮父母减轻负担，负责起了公司的外贸业务，后来驱动她继续前进的是她的员工。“我把我的员工就当作我的兄弟姐妹了，兄弟姐妹跟着我不容易，我要让他们在这个城市安家”。如今，她更是能从客户的认可中得到幸福感。“客户对我们产品的认可，就是对鸿祥的认可，对中国产品的认可，这都让我觉得很欣慰”。

■



扫码进入
中国制造网展厅



石材工具产品



金刚石产品



拉丝模产品



复合片产品

朱亚男：借由互联网营销，助力河南外贸

文_牛雨晗 责编_田可



建桥科技总经理朱亚男先生

郑州建桥科技的创始人朱亚男先生于2008年进入外贸行业，那年正好全球金融危机爆发，一批批的外贸企业相继倒闭，让他感触非常深刻。基于自己对中国制造引领全球的信心，他于2011年创立了郑州建桥科技，希望通过互联网营销来助力河南外贸发展。

河南外贸蓬勃发展

提起外贸，很少有人会想到河南。然而近几十年，河南省的外贸企业健康发展，连续多年实现增长。河南省对外贸易总额在1978年只有1.18亿美元，2017年已经到达了5233亿美元，在中部六省稳居第一。即便是在疫情的影响之下，2020年的前8个月，河南省进出口总额也增长了9.5%，并且在3月以后，连续6个月保持增长。

朱亚男认为，河南外贸发展的主要劣势是人才短缺。郑州市是河南省的外贸支柱，全年实现外贸进出口占全省总值的70%左右。虽然郑州以外的地市也有很多不错的产业集群，但是由于外贸人才和电子商务人才的匮乏，外贸发展还是比较弱。

不过，他相信随着郑州航空港经济综合实验区、河南自贸试验区、河南跨境电商综合试验区等国家战略平台相继获批运行，战略叠加效应凸显，“国字号”的“烫金名片”将会释放出巨大能量，推动河南外贸大踏步前行。

9年来，朱亚男见证了河南外贸企业的蓬勃发展。建桥科技刚刚创立时，河南省大约有2000家实际发生出口业绩的企业，2020年这个数字已经达到8000，而建桥科技服务的客户也已经达到了600多家，为河南的外贸发展添砖加瓦。

一方面，公司利用自身的营销优势，为有出口潜力的企业打造专业的国际网络推广方案，通过中国制造网建设外贸独立站，在全球主流的搜索引擎推广，提供大数据服务支持等多渠道营销服务，帮助外贸企业获得优质的客户订单，拓宽销售渠道。

另一方面，虽然建桥科技不是专业培

训机构，但是他们积极举办了多场外贸培训活动。仅在2019年，公司就组织了30多场线下免费培训活动，共有1500多人参加。这些培训提高了许多外贸人的经营意识，也提升了业务员的能力。

直击外贸痛点

外贸企业在不同的阶段有不同的需求。对初创企业来说，第一步永远是生存。他们面临最大的问题是获客，营销费用往往会占运营成本的30%-50%。而运作了3年以上的外贸企业更看重优质的客户和订单，需要进行多渠道的营销，筛选优质客户。

但是，无论处在什么样的阶段，询盘转化订单是所有外贸企业的最大考验。基于大数据时代的营销，获得客户信息已经成为慢慢可控的事情，但是转化订单的因素非常多，如供应链管理、团队能力、管理能力等，非常考验企业的竞争力。

外贸营销已经进入4.0的大数据营销时代，通过大数据来做市场调研、背景调查、分析营销渠道等能够让外贸企业少走很多的弯路，节省了大量的时间和成本。但是不少“老外贸人”转型较慢，还是在使用比较陈旧的营销方案，即使使用了大数据的营销方案，也会遇见很多不适应的问题。

河南澳莱国际的张总让朱亚男印象很深，他是十几年的化工行业的老外贸，一直使用非常传统的营销方式和观念来做业务，几乎没有涉足互联网。2017年开始，建桥科技从0开始一步步帮助澳莱布局网络营销。2019年，通过建桥科技提供的营销服务，对方的公司拿到了一个单笔1.31亿人民币的订单，成为2019年河南省出口一带一路国家最大的订单，这也鼓励了很多初创企业。



朱亚男先生在广交会现场辅导客户



建桥科技组织的外贸私董会

疫情的“危”和“机”

2003年，朱亚男在北京读书，经历过非典的他对待这次的疫情有颗平常心，坚信疫情一定可以被战胜。而自己要做的是为疫情结束的市场复苏做好准备，因为每次环境的大变化都会对行业进行洗牌，有准备的人总是更容易转危为机。

疫情对于致力于网络营销推广的建桥科技来说是个机会。防疫物资出口企业数量大大增加，传统企业被迫由线下往线上营销转型，建桥科技针对这两种类型的企业做了大量的培训和营销活动，公司今年上半年比去年同期业绩增长了30%以上。

今年2月，建桥科技为政府和出口企业捐助了2万个口罩，让很多外贸人深受感动。他们也配合河南省商务厅，做了《与企同行，并肩抗疫》为主题的7场线上的直播培训活动，参与人数近3万人。此外，他们还组织近500家外贸公司与工厂进行对接并且达成了合作。

朱亚男表示，公司今年的目标很务实，就是帮助客户获得和去年数量相当的询盘和订单。基于这个无比务实的目标，朱亚男带领建桥科技与焦点科技旗下的中国制造网达成合作，且由朱亚男本人直接出任中国制造网河南运营中心总经理，并促成了河南省商务厅与焦点科技的战略合作，共同推动河南省优势外贸产业和特色企业入驻“SMART EXPO”云展会平台。后续还将根据河南省外贸产业发展现状和整体未来规划，制定切实可行的产品出海、品牌出海方案，打造产业集群平台，一对一精准扶持有潜力的中小微外贸企业，设立“河南数字外贸专区”，以推动河南省内优势外贸产业和特色企业入驻，多渠道推广“河南制造”。

朱亚男坚信，目前中国是全球唯一保持经济增长的国家，经济内循环做得非常好，而且中国的产业链完整，发展稳定，具有竞争力。即使国际客户暂时购买力下降，疫情缓和之后，中国供应商依然是全球客户的首选。■



建桥科技团队合影

疫情后的第一场 海外线下展会参展实录

文_曾雅敏_中国制造网展商部 责编_王若竹



今年1月时，我们怎么也想不到，全年的海外展会参展计划会因为一场突如其来的疫情而大受影响——上半年，海外展会几乎是“团灭”的状态。

而在国内迅速控制住疫情后，境内的展会实际上已经有条不紊地复苏，我们也已参加了许多场；但海外展会却因境外不断恶化的疫情而不得不取消或延迟。

终于在10月14日，我们在疫情后参加的第一场海外展会——日本东京国际五金工具展(TOOL JAPAN)顺利拉开了帷幕。

这个展会是日本比较专业的工具行业类展会，展品主要包括安全防护用品、汽车维修工具、作业用品及工具、工人服装等。自2010年以来举办至今，展会的规模逐年扩大，与日本最大的园艺行业展会——国际花卉、园艺及户外用品博览会(GARDEX)同期举办，参展商数量共计

约有近460多家，已发展成为了亚洲规模较大的集五金、园艺、庭院及户外用品于一体的贸易型展会。

展会在日本千叶幕张国际展览中心和线上同时举办。

2月底，疫情还没有在全球蔓延时，我们曾经也在千叶幕张国际展览中心参加了日本东京机械要素及技术展(M-TECH)。当时日本政府下达通告，要求3月15日前停办大型文体活动和公演。那个2月26日举办的展会赶上了尾巴，但展会效果大受影响：展会现场随处可见空置的展位，近80%的中国展商未能到达展会现场参展，他们只能托人在已布置好的展位上放置名片交换盒，展会结束后拜托朋友将名片带回。当时部分日本展商也未参展，整体展商数量较去年减少了一半左右，且很多展商都提早撤展。

到了10月份，也是同样的展馆，但情况已经有了明显好转。

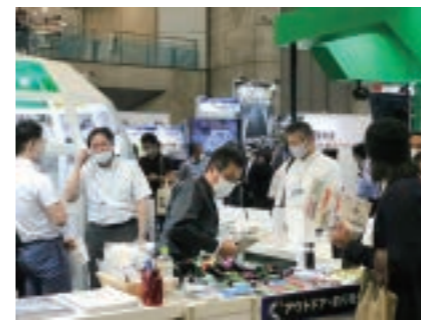
TOOL JAPAN现场秩序井然。向现场参展的日本企业了解到，疫情对日本经济的主要打击在于旅游业。疫情暴发后，日本政府对中小企业和部分家庭发放补贴，以至于6月底时，日本家庭的现金存款达到了历史最高。

展会现场比较受欢迎的产品偏向于农业和园林产品，如拖拉机、水分测试仪、嫁接技术产品等。因为与TOOL JAPAN同期的日本农业博览会也是举办了近10多年，日本国内最大型的农业及畜牧业技术及设备的展览会，加上日本的农业和畜牧业非常发达，所以此次参展企业和观展人群中有很大比重是这个行业的。

现场观察到的一个趋势是，来自东南亚的展商及专业观众越来越多，如泰国、



10月14日，日本东京国际五金工具展人气有所恢复



日本东京国际五金工具展展会现场

越南等。早在今年4月，日本曾发布一项高达2435亿日元的补助计划，用以改革日企供应链，协助它们将在海外的供应链迁回本土或转至东南亚国家。在首相换人后，这一政策继续推进，据《日本经济新闻》10月15日报道，为推动企业向东南亚分散，日本计划大幅增加向在多个国家扩大生产基地的企业发放补贴，此举将纳入该国年内确定的经济对策。日本政府将对大企业、中小企业分别提供最多达1/2和2/3的资金补助。

另一个趋势则是跨境电商的迅猛发展，目前日本也已出现了直播带货的模式，并且跨境电商企业如雨后春笋般涌现。不过值得注意的是，日本整体的经商氛围还是偏向于保守，职场也偏高龄化，一半能坐到决策层的人基本都在四五十岁以上，接受新事物的速度比较慢。所以很多买家



日本东京国际五金工具展展会现场，中国制造网展位



还是倾向于去线下展会感受一下真实产品，或者与卖家面对面交流，然后再做采购决定。

在此次展会中我们也发现，英文的宣传品效果远不如日文版。买家如果看到全英文的背景展板，或者对话交流无法使用日语，不少会失去深入的兴趣。这一点值得企业在向日本市场推广时引起注意。

由于目前全球大多数国家仍然实行旅行禁令，不仅国际航班削减、机票昂贵，入境还需要检测核酸、隔离14天等，所以现在赴海外参展可行性仍然不高。建议有条件的企业，可以通过当地代理或招聘兼职人员代为参展，也不失为抢占市场的一招先手。

当然，也希望疫情早日平息，全球会展业回归正常！**EV**

外贸企业如何玩转云展会

文_MIC 责编_王若竹

受新冠肺炎疫情影响，今年线下展会、尤其是境外线下展会几乎全线停摆，64岁的广交会也完全移师线上。此时还希望通过展会拓展客户的外贸人，该如何适应“云端”的技术革新呢？

中国制造网(Made-in-China.com)在今年大力推出了“SMART EXPO 云展会”产品，用数字化手段，通过“新商机引流”“智能匹配”“多元化服务”的方法，将线下展会线上化的同时，对线上展会进行数字化升级，旨在激活全球买卖端和全球会展业的全链路，让买卖双方足不出户，借助云展实现精准的供需对接，获取更多交易机会。

如何参加云展？都能实现哪些功能？买家从哪里来？……以下将为您一一解答。

云展就是线下展会搬到了线上吗？

我们先回到展会的本质上来，先用说文解字的办法，引用百度百科上对于展会的定义：展会是为了展示产品和技术，获取渠道，促进销售，传播品牌做的宣传活动。

再来说商业的本质，所有现在谈的直播也好，3D、VR、视频会议，都是手段，不是目的；商业的目的永远是达成采购订单，促成生意。

云展的目的也是要获得商业上的成功、订单的促成，而不是直播带货，那些都是手段。云展会最终要解决的问题，同样是传统商务要解决的问题，是商业机会的挖掘，和供需双方的匹配，是要回到电子商务的核心逻辑上来的。

云展会在解决人际的基础上，要解决匹配的效率；在解决匹配效率的基础上，要解决非人匹配的效率；一直到商业智能化的水平。它体现了云展会区别于线下展会的一个重要的差异化优势。

云展会要达到的效果，好比互联网上的罗马，也不是一天建成的，一定要有一

个循序渐进的过程。需要做互联网的信息化，要拍摄精美的照片，拍工厂的视频，要准备企业宣传品，还要上传丰富的产品信息，信息也要尽量精准、丰富。再往后，可以做展示的升级，例如3D、VR。

做好了前面这几步，后面才能够通过搜索引擎、社交媒体等方式，让系统精准地找到你，达成买卖双方的匹配，再开始后面的互动，最后转换到高价值的商机。这个流程，是步步为营、环环相扣的，每一步都不可缺少。

大家必须意识到，一个企业不可能指望找两个英文好的兼职生，搭一块幕布，拿几个样品，做一个直播带货的样式，就是线上展会，就能弯道超车了。

如果要在线上有一个好的企业形象、好的精准匹配的能力，一定是经过刚刚讲到的信息化、信息精准化、展示的升级化。互联网也好，新技术也好，能加快我们去建设这些步骤的速度，但是这些步骤本身是不能省略的。

中国制造网的云展优势

任何一个云展会的主办方，都需要是“五有”平台，五有，才能无忧。这五个“有”，就是：有技术、有客户、有运营、有流量、有数据。

中国制造网云展的核心竞争力来自于其20年线上推广的流量优势，来自于多年线上运营的经验，也来自于海量数据的计算和匹配的基础，以及大数据匹配的能力，这些都是打造云展产品的核心。

在功能上，中国制造网云展涵盖完整的展前、展中和展后。从展前买卖双方的邀约和预热；到展中帮助参展商营造氛围，把访问平台的买家引入到垂直的行业展内；到展后提供数据复盘、买家跟踪、买家回访等服务，与线下展会的逻辑一样，打造了一个完整的参展流程。

此外，中国制造网云展还推出主办方服务台的概念，有英语、西语、葡语、法语及俄语的多语种买家的服务人员，来提供多语人工服务，进行买家采洽的引导和供需双方的人工匹配。

第三，中国制造网云展向买卖双方提供沉浸式的参展体验。过去访问平台就像浏览网站，点击几个页面发送询盘，缺乏一个“逛展”的概念。现在，买家进入中国制造网之后，会有一个明显的沉浸式体验，他会有一个明确的待办事项，明确的会议预定清单，还有一份导览手册；同时在保留整站高效检索、快速匹配优势的基础上，还会有沉浸式看厂、360°展厅展馆、音视频的实时互动等体验。

其实对于线上展会，中国制造网起步非常早，在2016年就推出了“SMART EXPO”虚拟展会品牌。在今天的疫情下，顺势而为，对SMART EXPO做了更全面的升级，在2020年共计推出29场云展系列活动。

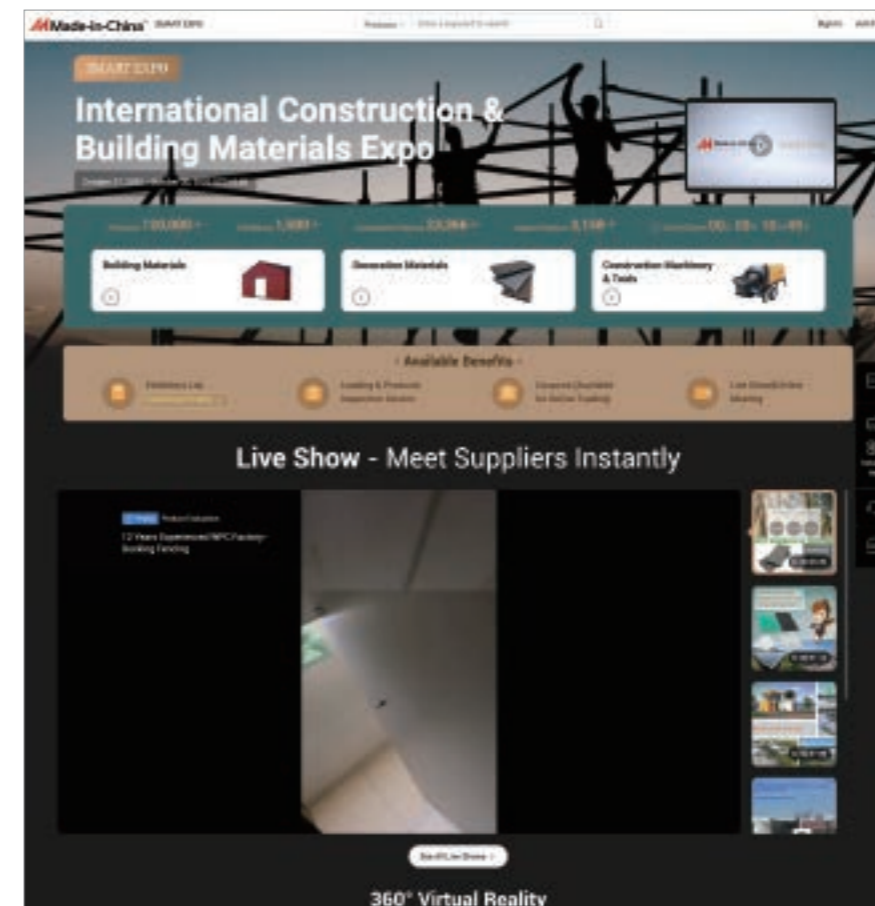
如何参加云展？

对于参展商来说，每参加一场海外展会，都需要具备足够的体力、精力还有财力。对于线上的云展会来说，参展商也需要充分准备。云展筹备过程同样也分成展前、展中和展后。

展前：

开展前，在获得门票以后，外贸企业要先根据自身的行业属性来选定相应的垂直行业展会，即最适合自己的展会。在选定展会之后，就要开始筹备线上展会需要展示的全部信息。比如：公司的360°全景、介绍视频以及所有产品信息、展示厅等，这些都是云展会期间会推送到全部的买家端面前去的。

一般在线下参加展会的时候，买家会通过展商摊位的大小和装潢的效果来初步



中国制造网云展会页面

评判参展商的规模。在线上展，其实也是相同的逻辑。公司的介绍视频有没有以专业的方式去呈现、产品信息是否完善、图片是否清晰、价格是否合理、细节是否做了优化，这些都是会最终影响到转化的关键细节。

中国制造网也会在买家端做相应的预热引流，买家会提前拿到参展商名录，同时对意向供应商发起洽谈会议邀约。这个时候参展商会收到一封邮件，在邮件中，买家的市场区域、公司名称、意向采购的产品以及采购数量都会非常详细地展示出来。此时参展商一定要提前做好人员接待的工作，这是非常重要的。

此外展前还可以去维系一下老客户。中国制造网会给每个参展企业制作一张专

属参展邀请海报，以供企业邀约买家。

展中：

展中，顾名思义就是展会已经正式开始了。中国制造网云展会在保留了传统的商务询盘往来的场景之上，真正的目的是要为买卖双方去打造一个匹配更精准的沟通桥梁。

参展商可以利用会客厅去做好样品的展示介绍。此外，会客厅除了可以通过电脑实现买卖双方的洽谈，也可以通过手机端的APP随时接待买家。所以当展商想进一步展示工厂、车间、企业实体展示厅的时候，可以随时切换到手机端。

另一点需要注意的是，如果在参展期间需要接待的买家比较多，此时主账号一

定要及时安排好，子账号也要能够随时待命。同时，如果在会客厅中接洽到了一些质量非常高的买家，也可以把买家单独邀请到私密会客厅进行洽谈。

总的来说，展中的跟进一定要及时，那么这是否意味着云展期间，展商要24个小时一直守着？在目前的功能配置上，当买家进入到参展商的会客厅，如果参展商不在线，那么系统会在第一时间触发一条短信到对应的参展商，而参展商只要点击链接就可以快速登录到会客厅和买家去洽谈。

展后：

对于参展商来说，真正意义上的买家跟进工作，在展后才算正式开始。

展后的复盘是非常有必要做好的，参展过程中，哪些产品比较受欢迎，沟通过程中有哪些是需要后续再调整的，这些都是展商需要后期去注意的。

以上就是中国制造网云展的展前、展中、展后部署的基本介绍。同时中国制造网作为主办方，对于所有报名云展的参展商都会提供培训指导的服务，也会有专属客户经理及南京总部顾问随时应答参展商在云参展过程中遇到的任何问题。

一句话：线上参展没有我们想得这么难。☑



扫码即刻入驻“SMART EXPO 云展会”
优享全球推广

科学探索奖 颁奖典礼

互联网公益的中国样本

文_赵明鑫_《南方周末》 图_视觉中国 责编_任学奎

“他们缺的不是硬件，是师资。”2020年9月7日，B站UP主“吃货明”在自己的留言区这样回复粉丝。他刚刚结束了一趟99公益日公益探访，从云南省保山市莽林小学回到南昌。在这次行程前，他是一个纯做开箱和试吃的百万UP主，却对公益知之甚少。

如今，他已经可以一语中的，和粉丝讨论公益的核心问题是什么。

与“吃货明”作为一个UP主的兴起同频，互联网浪潮下诞生的99公益日，在这6年间摸着石头过河，这条河流里，公众对公益从茫然到了解、从质疑到信任，同时，也有互联网和社交工具带来的全民参与的勃兴与冷静。

“过去五年，99公益日让全民参与公益从一个新鲜事物，变成一种生活习惯。”腾讯公益慈善基金会（以下简称“腾讯基金会”）发起人陈一丹在2020年99公益日启动仪式上表示。

据99公益日主界面数据显示，2020年9月7日0时至9月9日23时59分59秒，超过23亿元善款通过腾讯公益平台完成对

机构项目的捐赠，逾5780万人参与捐赠，公众互动量高达18.99亿。在这庞大的数据背后，99公益日记录了成千上万个微小又宏大的故事，见证了中国互联网公益的演进。

而在五年前，陈一丹的问题还是：为什么贫困山区的孩子们盼望远方的援手，城市里的NGO却筹款乏力？富有社会责任的企业找不到好的项目，普罗大众拿着钱不知道该给谁？

自中国公益慈善事业重启以来，这样的问题不绝于耳，尤其是在互联网出现与普及的过程中，人们开始不断逾越信息鸿沟、填平信息不对称，试图以互联网为端口，释放越来越多的声音。

但不可忽视的是，“鸿沟”依然以不同的形态存在，如何跨越过去，以腾讯公益为代表的互联网公益平台不断进行尝试，给出“捐赠信息透明”“慈善组织成长”“社会治理体系优化”等答案。

而其中最为核心的，则是陈一丹的那句回答：让捐赠在透明的玻璃世界旅行。



腾讯主要创始人、腾讯公益慈善基金会发起人兼荣誉理事长陈一丹



这就是传统公益流程的终点

鸿沟

一个贴着红纸的盒子放在讲台上，孩子们排着队从一侧依次上前，把手中的钱投入“捐款箱”，再从另一侧按顺序离开，照相机定格在纸币落入箱中那一刻，一段传统公益旅程“圆满”结束。

“在我国公益慈善事业重新起步的二十世纪八九十年代，公益慈善组织大多由政府部门设立，并根据政府部门的要求和参照行政管理的模式进行运作。”南京工业大学浦江学院公益慈善管理学院副院长谢家琛等撰文写道，“这一时期，在慈善筹资方面，公益慈善组织采用的主要模式是行政摊派、关系筹款、活动募捐等。”

这种相对较为传统的公益模式，我们称之为中国公益1.0。受限于互联网技术的发展，这种模式在新世纪初的十几年里，甚至今天依旧占有一席之地，而其所固有的问题没有得到应有的重视。

“一个有着107年历史的红十字会，怎么会一个在小姑娘郭美美的冲击下产生这么大的问题？”时任中国红十字会常务副会长赵白鸽对“郭美美事件”感到震惊。中民慈善信息中心此前公布的监测数据显示：自2011年6月下旬，郭美美事件发生后，当年7月全国社会捐款数为5亿元，环比下降50%，慈善组织6到8月的捐赠额降幅更是达到86.6%。

虽然最终调查结果显示，“郭美美”及其所炫耀财富与中国红十字会无关，但也暴露出中国商业系统红十字会严重的管理弊端与缺陷，尤其是缺少信息公开披露。

这便是中国公益1.0阶段的关键问题之一——缺乏捐赠反馈与监督机制，而这一问题也受限于社会大背景下的信息不对称，在当时迟迟无法解决。

CNNIC发布的《第25次中国互联网发展状况统计调查报告》显示，截至2009年12月30日，中国网民规模达到3.84亿人。而根据国家统计局数据，2009年全国总人口为13.34亿，互联网普及率仅为28.9%。互联网作为一种高效便捷的传播沟通方式，其民众触达率并不高。而线下媒体作为有效信息发布渠道，则多沦为通稿加持的“一片祥和”，数据、反馈很难得见。

除此之外，信息不对称的副作用不仅仅体现在信息披露与监督机制上，还在于公众对公益领域整体了解和个体认知的缺失。

“以前我们那就有这样的人，我们都管他叫傻子，想想真是不好意思。”一位网友在99公益日自闭症救助视频下面留言，表达着自己对于这种无法根治疾病患者的同情。而视频中的文字则写道：我们希望更多人能注意到这群来自星星的孩子，并尽可能地给予理解和包容。

当然这一切都随着社会的发展，不断被改变。

浪潮

“一个年轻的女孩正在死去，虽然中国最好的医院……的医生尽了最大的努力，还是不能诊断她是什么疾病。”1995年，一封求救信从中文互联网发出，一周后，超千封电子邮件从世界各地发回，为不幸铊中毒的朱令诊断病情。

这被认为是互联网公益的启蒙事件，而朱令则被以“中国第一位通过互联网在世界范围内会诊并得到救助的人”名义，记入中国公益史。

当然，他们想不到的是，20年后，这种被生命倒逼出来的求助模式，逐渐成为公益信息发布的重要形式之一。

受限于当时的互联网技术，朱令一事并未引起全民讨论，而案件本身的关注度挤压公益讨论的空间，所以互联网公益的海洋依旧风平浪静，不过依靠互联网寻求帮助的形式影响了一部分人，并为之后的浪潮埋下种子。

2004年7月5日，一篇题为《全天下的朋友请进来（求助）》的帖子出现在天涯社区。“我赌了一把，选择了放行”，版主“大雪封山”事后为当时没有删帖感到庆幸，而发帖人张妙娥也因此获得了网友的帮助。

就在这些线上求助事件不断发生的同时，中国互联网公益开始由自发走向自觉，各种模式推陈出新，中国公益2.0如浪潮般席卷而来。

2005年3月，全国两会《政府工作报告》首次提出“支持发展慈善事业”。2006年，腾讯启动筹备第一家互联网企业发起的慈善基金会——腾讯公益慈善基金会，次年注册成功，并提出缔造“人人可公益，民众齐参与”的公益2.0模式。

这样的浪潮在2008年被推到一个高点。5月12日14时28分，四川汶川爆发特大地震，严重破坏地区超过10万平方公里，造成69227人遇难，374643人受伤，



小米创始人雷军的一条微博成为了“冰桶挑战”活动“西风东渐”的引线，一场覆盖近半个中国娱乐圈、科技圈的线上公益活动席卷中国

17923人失踪。

灾难发生后，政府指定16家公募基金会进行募捐，腾讯公益平台、淘宝网网络捐款快速通道、新浪微公益、支付宝E公益平台等网络募捐平台陆续上线。以腾讯公益平台为例，汶川地震的救灾项目一经发布，在很短时间内便筹集了2300余万元。

“2008年可以称之为中国公益元年……中国的社会捐赠高达1080亿，是2007年的3倍多。”清华大学公共管理学院副院长邓国胜此前在接受媒体采访时表示，“由于汶川地震，政府、社会认知到公益慈善、社会组织、志愿者的重要作用与价值，具有启蒙与里程碑意义。”

但也因为浪潮席卷下的中国社会缺乏经验且准备不充分，失控的“公益浪潮”泥沙俱下，经由郭美美等负面事件，不断流失并终归深水区。

深水

中国公益深水区的问题颇为复杂，一边是公众对依旧存在信息鸿沟的公益组织愈发不信任、对半强制性的集体捐赠极度不满，一边是以腾讯基金会为代表的互联网公益平台和公益组织选择透明公开，并逐渐进入公众视野，取得高度的“相互信任”。

根据腾讯基金会官网公开披露年报显示，2010年全年捐赠收入为74119759.15元，而2015年这一数字为479769485.17元，5年间增长5.4倍。

以腾讯公益为首的互联网公益平台将公益的选择权释放给公众，公众也在用自己力所能及的捐赠予以回应。

2020年的上半年注定令人难忘，新冠疫情成为最大的公共事件，一时间生产生活停滞。而在这场战役过程中，公益慈善组织和公众表现出了非凡力量，并在一定

程度上维护社会稳定，阻止了新冠疫情的继续传播。

疫情发生第一时间，腾讯公益平台上线“驰援新冠病毒肺炎疫情”专题，率先成立3亿元“疫情防控基金”，并投入到对紧缺物资的采购和运输中，而后这一数字升级到了15亿元。截至6月11日，累计1281万人次在腾讯公益平台上为驰援战疫捐赠善款，共计超过6.06亿元。最终，还有八十多个慈善组织在腾讯公益平台上执行任务。

“一路走下来用户始终给我们的是惊喜，”腾讯基金会秘书长葛镛表示，“（公众的）心态是我今天有一些余力能帮助别人，明天别人有一些余力也能帮助我，这是互助的场景，这是互联网公益最基本的文化，是互助型的，这与传统慈善捐赠有很大的不同。”

从“上帝视角”的施舍到与“上帝为邻”的互助，在中国公益的深水区里，公众才

是解决问题的核心。

2013年8月5日，堪称“颠覆版本”的微信5.0版本(For iOS版)正式发布，微信支付作为新功能呈现在公众面前，不到一年后，微信推出“红包”功能，并且在全国迅速流行开来，装机量指数上升，稳坐“国民应用”头把交椅。

几个月后，小米创始人雷军的一条微博成为了“冰桶挑战”活动“西风东渐”的引线，一场覆盖近半个中国娱乐圈、科技圈的线上公益活动席卷中国。

被湮灭已久的公益热情被重新点燃，活动主体从明星、企业家向普罗大众转移，公众的公益自觉性得到最大程度体现，加之移动支付等技术手段的不断发展普及，互联网公益在深水区迎来变革机遇。

这一切对于即将出现的99公益日来说，都恰到好处。更重要的是，腾讯公益希望借此解决那些很多年依旧存在的问题。

“多年的公益探索和同行总结的经验告诉我们，症结出在‘信任关系’上。”谈及为什么要办99公益日，陈一丹表示，“我们力图做到每一笔捐款的透明化，从爱心者捐出的那一刻开始，他会不断得到反馈，告诉捐款者资金的去向，他仿佛看到自己的那笔捐助在一个透明的玻璃世界里旅行。”

这是陈一丹给出的一个答案，从99公益日正式上线的2015年开始，这个答案一直在不断完善。

征战

“这里降水量少，十年九旱，土地十分贫瘠。”名为《期盼多年的“拉粮路”》的纪录片展示着宁夏回族自治区西海固地区的景象，只有从干裂土地上留下的一道道沟壑，我们才敢确信这里曾经流过水。

这个地区的村落只有一条外出的道路，只能供一个人走过。村里的粮食和牛羊肉

很难运出去，村外面的东西也很难运进来。

“作为一个公益机构，我应该给他们提供便利。”宁夏回族自治区西吉县清源和谐社区服务中心决定为这个地区的村民筹资修建第一条拉粮路，“99公益日三天，就筹满35万多”。

清源和谐社区服务中心主任张世盾表示，“我们希望通过我们的介入，调动他们参与的积极性，让他们知道自己是有力量的，合作起来，互相帮助起来。”

这就是99公益日的内核，是其制度、环节设计的最终目的。通过宏观指导微观，每一个细节都不能疏忽，从准入机制到玩法设置、从配捐额度到执行反馈，腾讯公益都花费了大量精力考虑制度，使用一系列规则构建“整体世界观”。

严谨的准入机制是对公众捐赠最起码的保证，在历年的99公益日规则中都占有很大的比例。以2019年为例，在准入规则中要求“参与主体合规、项目准入合规、信息公开合规、公众筹款额度合规”，四者缺一不可。

每一点又细化成如“信息公开合规”中，“2019年前在腾讯公益平台发起过筹款项目的公募组织，需在2019年7月31日前，完成认领和发起项目总数90%的财务披露”，细致的要求大大提高可操作性。

而在玩法设置方面，则直接展示其“人人可公益，民众齐参与”的用意。

“在配捐时段内，用户每次不低于1元的捐赠，将机会随机、金额随机地获得配捐，每人每天最高可获配捐总额为999元。”2019年腾讯99公益日规则中写道，业界将其视为小钱撬动大钱的典范，有效地提高了公众参与的热情。

而非定向配捐中的达标设置也有上述用意：每个人数节点和捐赠额节点都对应

着不同的配捐额度，二者均达标才能获得配捐。

除此之外，99公益日还引入其他资源，为爱心企业提供数亿元曝光人次的广告投放以及各种免费物料，对于线下募捐达标的，还有1000万元非限定性激励金等等。

出圈

“这原本是一片平常的树林，但在晨阳的脑海里却如此绚丽，但愿世间每一个生命都能如此精彩。”这是配在《斑驳的风景》



曾经的互联网公益泥沙俱下

画作下的介绍，它的作者是一位26岁的精神障碍患者，而这幅电子画只要1块钱。

该活动为腾讯公益、深圳市爱佑未来慈善基金会与WABC无障碍艺途公益机构联合出品的线上线下互动公益项目，是2017年99公益日的预热互动之一。截止到2017年8月29日，该项目完成1500万的筹款目标，筹款人次高达480万。

不过这一切并没有想象中的顺利，在筹款人次不断增长的同时，质疑声汹涌袭来：“这1500万巨额捐款并非给画作者



“一元购画”自闭症小朋友画廊现身上海地铁站

个人，而是捐给WABC工作室，这一点在捐款之前没有得到特别醒目的说明。”

随后WABC和深圳爱佑未来慈善基金会在各自官微进行回应，有网友在微博评论区呼吁公益机构“详细公布款项用途”。

为了进一步打消公众疑虑，腾讯公益表示：善款使用情况，将在腾讯公益平台上进行定期公示，接受所有公众的监督和询问。用户若关注了“腾讯公益”微信服务号，也会收到善款执行明细情况的及时推送。

围绕信息公开与捐赠款项流向产生的质疑，以腾讯公益的表态画上句号。但由此引发的思考远没有结束，汹涌质疑的背后是网民的“放大镜”与“传声筒”，如何让公益项目扛住公众方面的透明度压力，似乎是当前互联网公益语境下的最大目标。

2016年迈入2.0版本的“99公益日”坚持发挥透明的力量，面向几千家慈善组织推出专业的财务披露模板，力求让用户捐出的每一分善款都能看到最真实的回馈，倒逼慈善组织修炼内功。

“小朋友画廊”项目推出的这一年，99公益日在2016年的基础上推出升级版透

明组件，针对公益项目上线史上最严的准入门槛，促使机构建立起更专业的信息披露机制。而这也正是99公益日之于社会的贡献：让捐赠在透明的玻璃世界旅行。

除此之外，“小朋友画廊”项目对于“社交+公益”概念的创新，也不断刷新认知、引发新的思考。

“当我们把36张自闭症等特殊群体的亲手画作，以一种富有创意的展现形式，和移动互联网绑定的时候……数以亿计的用户被他们的画作触动，欣赏他们的特殊才能，进而开始去关注、去理解这些特殊的群体。”腾讯集团副总裁、阅文集团首席执行官、腾讯影业首席执行官程武表示，“这就是科技和创意赋能公益所产生的爆发力！”

实际上这只是腾讯公益和99公益日的一次尝试，其实在更早的2015年9月，微信“捐步”便率先走进公众视野。截止到2020年8月15日，腾讯公益平台累计运动捐步178123亿，参与人次11.94亿，合计善款12.24亿元。

突破单一公益形式，熟练使用“社交+

公益”，一直是99公益日力图出圈的高效选择。根据上海爱德公益研究中心相关调研显示，有超过68.58%的受访用户是通过朋友圈转发的形式获知99公益日的，排在亲友定向推送、公众号推送等之前，位居首位。

腾讯公益慈善基金会秘书长葛敏认为99公益日带来的最大改变，就是让人人可公益，“你不用参加什么晚会，也不用去参加拍卖，只需要一块钱或者十块钱，你就可以做公益。”

而这正是99公益日一起捐创新模式带来的改变，以此达到充分凝聚公众力量、最大程度发挥社交+公益效应的目的。当然，这只是开始。

2018年，99公益日进一步“开源化”，邀请上百名专家、学者、媒体、律师等进行规则共建。在产品层面，推出“冷静器”这个被称作“首个拦着不让你捐款”的功能，并号召“理性公益”。随后的2019年又推动规模较小的慈善组织与头部专业机构进行公益项目联运，通过类似“师傅带徒弟”的模式，让理性公益的理念得到更多践行。

2020年，99公益日在玩法上也全面升级，不仅改进了“小红花”、“一起捐”等捐赠方式的用户体验，还推出公益消费券、订制接龙、直播公益等新玩法，将公益融合进战役、消费、文创、社交等日常场景中，让“一块做好事”成为更多人的生活方式。并且首次引入区块链技术，发起“公益SaaS计划”、推广“技术公益互助平台”，在数字化公益方面持续探索。

这六年，99公益日不断努力，将互联网的产品能力、连接能力融入公益慈善事业的创新中，见证了中国互联网公益从感性到理性的深层进化，并且推动整个社会从制度到观念的不断进化。

“世界的改变，不是少数人做了很多，而是每个人都做了一点点。”陈一丹说。【F】(获得《南方周末》授权转载，禁止二次转载。本文有删减)

本期外贸热点事件速览



外贸大事早知道，扫码加微信“焦点视界”（ID：focusvision）

11月起，这些外贸新规正式实施

新实施的外贸新规包括：

- 新发布 20 项国家标准；
- 试点启用医疗器械电子注册证；
- 印度禁止进口含制冷剂的空调；
- 巴西暂免部分产品进口关税；
- 阿根廷对部分中国产品反倾销；
- 阿尔及利亚强制“远期”付款；
- 巴基斯坦免除部分商品进口附加税；
- 柬埔寨限制酒类和烟草产品进口；
- 孟加拉国海关规则变化影响关税优惠；
- 欧亚经济联盟延长防疫物资零关税进口期限；
- 美禁香港货物贴“香港制造”标签新规生效；
- 内地香港居民回港将免 14 天隔离检疫。



扫码查看更多详情

三季度出口创下季度历史新高

10月13日，海关总署发布最新数据，前三季度我国货物贸易进出口总值23.12万亿元，同比增长0.7%。累计进出口总值年内首次实现同比正增长。其中，第三季度我国进出口总值、出口总值、进口总值均创下季度历史新高。在外贸人更关心的出口数据方面，以美元计价，2020年9月出口额同比增9.9%，前值9.5%。（以人民币计价同比增长8.7%，差值主要源于人民币汇价较上年同期出现一定幅度的升值所致。）其实从4月份开始，出口已经连续6个月正增长。国际货币基金组织（IMF）10月13日发布的最新《世界经济展望报告》上调了今年全球经济增长预期，并预计2020年中国经济增长率将达到1.9%，是全球唯一实现正增长的主要经济体。



扫码查看更多详情

在岸、离岸人民币汇率双双创本轮升值最高纪录

如果从年初开始算的话，人民币已经升值了4%。如果从5月底的低点算起来，人民币汇率在第三季度涨幅累计达到3.71%，为自2008年一季度以来最大季度涨幅。而且不仅仅是对美元，人民币对其他新兴货币升值幅度更大，例如对俄罗斯卢布升值31%，对墨西哥比索升值16%，对泰铢升值8%，对印度卢比升值7%；对发达国家货币升值幅度要相对小一些，例如对欧元相对贬值了0.8%，对日元升值0.3%，但是对美元、加元、英镑的升值幅度都在4%以上。在这几个月人民币明显走强后，企业结汇意愿显著下降。6至8月的即期结汇率分别为57.62%、64.17%和62.12%，远低于5月的72.7%，也低于同期的售汇率，显示出企业偏向持有更多外汇。



扫码查看更多详情

境内对私收人民币货款风险预警

最近外贸人的群里、论坛里频繁反映一个情况：客户说可以找人代付人民币，于是出口企业同意用境内对私账户收人民币货款，没想到没过几天，账户被异地的经侦大队要求冻结了，有些人甚至一封就封了一年多！最常见的原因是客人的人民币来路有问题，倒不一定是说客人在做违法勾当，而是有些客人图方便，找的换汇渠道有问题，但他自己都不知道。在接收客户境内人民币的付款时，最好也注意一下，是不是通过了所谓的“代理”或“第三方”，尽量让客人用自己的账户付款，或者要向客人问清楚，避免接收来历不明的款项，以保证账户的安全。



扫码查看更多详情



只有民族的 才是世界的！



焦点视界
FOCUS VISION

焦点公益行
THE FUTURE

外贸人 上贸课啦!



手机扫码，
即刻学习!

贸课，由中国制造网开发及运营。是一款面向国内外外贸人的学习和交流工具，内涵外贸全流程技能干货，结合行业实时热点更有明星讲师的定制化课程提供，帮助外贸人利用碎片化时间，完善自身业务知识的储备与进阶式发展。



关注我，精彩课程不错过!
课程咨询：(025) 6677 5666

实战讲师

所有讲师均为外贸资深人士，且目前从事外贸行业。

多样形式

短视频、直播、训练营等多种培训学习形式，任君选择。

丰富内容

涵盖外贸基础、客户开发、沟通谈判、热点市场等外贸全流程实操课程。

便捷操作

无需下载学习软件，随时随地进入小程序，自选课程，自主学习。