

焦点视界

2021年2月 第75期

75

外贸人的视界
Unbounded
Vision and Insight

FOCUS VISION

内部资料 免费交流 准印证号S(2021)00000143

犹太传奇

那只来自以色列的“黑天鹅”

你为什么那么相信客户

三个人八年骑迹旅程是怎样炼成的

双循环背景下，企业如何顺应新变化

RCEP + 东盟与中国制造红利

为什么我从不看好欧元

21岁那年，我赚了一百万

从摩洛哥到中国，阿道看中国外贸



2月 February 海外节日历

2月4日

斯里兰卡·国庆日

National Day

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

2月6日

新西兰·国庆日

Waitangi Day

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

2月11日

日本·建国纪念日

National Foundation Day

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

伊朗·伊斯兰革命胜利纪念日

Anniversary of the Victory of the Islamic Revolution

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

2月12日

多国·春节

Chinese New Year

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

2月15日

塞尔维亚·国庆日

National Day

塞尔维亚的国庆日是2月15日，每年的2月15日和16日(有时候还包括17日)都是塞尔维亚的公共假期。

2月23日

俄罗斯·祖国保卫者日

Defence of the Fatherland

这一天又被视为俄罗斯的“男人节”(Men's Day)。这一天里，女人们会给她们的男性亲友赠送礼物，女同学或女同事也会在前一天或后一天的工作日，给男同学、男同事送上一份小礼品。

2月25日

科威特·国庆节

National Day

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

以色列·普珥节

Purim

普珥节又名普林节，为纪念和庆祝古代流落波斯帝国的犹太人从灭族的毁灭中幸存的节日。在今天的以色列，这个节日就是犹太人的狂欢节，会有盛大的变装游行，场面十分热闹有趣。

2月26日

泰国·万佛节

Makha Bucha Day

泰国的传统佛教节日，在每年泰历三月十五日举行。对于笃信佛教的泰国，此节具有宗教上的信仰意义。万佛节的早晨，泰国男女老少带着鲜花、香烛和施舍物品前往附近寺院，进行施斋、焚香、拜佛活动。

信任的魔力

文_田可



扫码获赠
《焦点视界》

先讲几个故事。

大家都会有个认知，某一社会大事件发生后，人们出行时间和成本就会增加，比如一个极端的例子：9·11。在9·11恐怖袭击发生后，人们在美国对飞行安全的信任度即刻崩溃。9·11之前，在美国坐飞机，一般是在飞机起飞前半小时到达机场时间足够通过安检。而在9·11之后，机场实施了更为严格的安检程序以提高飞行安全和信心。尽管这些程序达到了机场的预期效果，但对个人来说，旅行所需时间延长，成本增加。为保证能有足够时间通过安检，美国国内出行要在起飞前一个半小时到达机场；而国际航班要提前两三个小时。

这个案例说明，不信任的成本是非常昂贵的。

再附一例子，来自沃伦·巴菲特。他是伯克希尔-哈撒韦公司的首席执行官，被公认是世界上最具信任度的公司领导之一。他以230亿美元从沃尔玛手里收购麦克雷恩供货公司。作为上市公司，伯克希尔-哈撒韦和巴菲特都要按规定经受严格审查。按照常规，如此规模收购需要几个月时间，花费几百万美元的会计师费、审计费、律师费等审查确认所有文件。但这次收购，因为双方彼此有着高度信任，达成协议只用了一场两个小时的会议和一次握手。花费时间不到一个月。

这是巴菲特2004年的一个收购案例。巴菲特自己曾分享说，他们没有做所谓的“尽职调查”，他们知道沃尔玛所提供的情况都是真实的。不到一个月时间，完成了六个月的事情；没有尽职调查，而不是通常需要的几百万美元。

这个案例充分说明：高信任、高效率、低成本。

再提供一个案例，尽管对于中国目

前大部分地区已实现手机扫码支付的情况来说，这种场景已不存在，但也足以说明信任的价值。吉姆是纽约一小商贩，经营一个售卖面包圈和咖啡的小摊，为匆匆路过的上班族服务。在早餐和午餐时间，他的摊位前总会排起长队。过长等候使得一些顾客选择离开；也因没有帮手，吉姆要花过多时间为顾客找零，因而销量受限不能提高。后来，吉姆干脆在摊位旁放一零钱小筐，让顾客自助找零。结果就是：多数顾客表现诚实，还经常留下小费；因省去找零时间，吉姆销售速度提高一倍。更重要的是，顾客非常喜欢这种被信任的感觉，吉姆因此而赢得大量回头客。

不信任成本非常昂贵，而高信任红利也非常明显。比如上面所列案例，再想想个人日常，如与一可高度信任之人沟通，它的沟通和解决问题的速度。

是的，在工作场合，高信任度可大为改善所有相关者的沟通、合作、执行、创新、战略、参与、关系等；而在个人生活中，高信任度可以提振精神，大大激发能动性 and 创造力，可以让你更加享受生活日常和朋友交往。这个红利，既体现在提升效率和经济效益上，还体现在更快乐的心情和更高的生活质量上。

最后，再来测测自己有多少信用。个人信用有四个决定因素：诚实、动机、能力和成果。前两个因素，关乎品德，后两个因素关乎能力。围绕这四个方面，有一标准描述可供大家自我检验。

诚实：我在各个方面都完全诚实地与他人互动。我总是说出自己的真实想法和感受，我一贯言行一致。我清楚自己的价值观，并有勇气捍卫它。我用真诚开放的态度对待其他可能性，接受新观点，愿意重新思考问题，甚至重塑价值观。我能够一贯遵守对自我和他人所做承诺。

动机：我真诚关心他人，关注他人祸福。我清楚自己的动机，并尽力保证自己为了正确的目的做正确的事。我积极寻求使大家共赢的解决方案。根据我的行为，别人可清楚看到我在考虑他们的利益。我真诚相信有足够输出供大家分享。

能力：在工作中，我的才智和我所得机会完全匹配。我的知识和技能可以胜任现有工作。在我生活的所有重要方面，我能不断更新知识，提高技能。我知道自己的强项，我关注如何有效发挥优势。我知道如何有效建立、培育、传递和重建信任，并会有意识执行。

成果：我的记录完全可以给人信心，相信我完全可以完成任务。我关注于取得成果，而不是只按要求做事。我对人恰当地谈起自己的记录，以增强他人对我的信心。我始终能有始有终，除非有特殊情况。我一贯能以增强信任的方式取得成果。

以上内容，都来自于我在《信任的速度——一个可以改变一切的力量》这本书的读书笔记摘录。之所以专门在“大家思想”做一期“信任”专题，又以一篇“总编说”讲解它，是因为2020年度，国与国、人与人间的某些不信任，导致了沟通成本的上升，国际贸易效率的下降；同时，也因为信任，信任我们的国家，信任我们的国人，促成很多美好的发生。这一点对我们外贸人影响极大。

事实证明，给予他人信任，可以振奋我们自己和他人精神，可以唤醒我们与生俱来的信任与被信任倾向。“在我们每个人的一生中，总有那么一个时刻，你的心灵之火会迸发出来。它会与另一个人的心灵碰撞出夺目火焰。我们应该感谢那些因为信任而使我们振奋的人。”^[1]



2021年最新版海外节日历下载

请关注订阅号“焦点视界”(focusvision), 回复“2021”获取!



总编说 | PROLOGUE

1 信任的魔力

马后炮 | BEHIND THE MAGAZINE

8 《焦点视界》的BLACK时代

市场 | MARKET

视野

10 从不确定性中寻找确定性

环球

12 达成脱欧协议只是一场序幕的结束

观点

14 全球化并未“死亡”

15 美国“项庄舞剑意在沛公”

专题 | SPECIAL

前言

16 犹太传奇

视界

18 费德勒与第一个现代犹太人

22 犹太人为什么能主宰金融世界

表情

24 特拉维夫，专治“疑难杂症”

28 在耶路撒冷，一个中年男人决定出走

人物

32 那只来自以色列的“黑天鹅”

36 “犹太商人”扎哈维

38 歪果仁，高佑思

大家思想 | THINKER

前言

40 关于“信任”这个虚无的东西

书荐

42 信任的速度

碰撞

44 信任是一种能力

46 漫谈套路、真诚和信任

48 你为什么那么相信客户

故事

50 三个人八年骑迹旅程是怎样炼成的

中国制造之美 | MEI AWARDS

优企访谈

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

54	三十年只做一个羽毛球
	大咖分享
56	工业设计的术与道
58	双循环背景下, 企业如何顺应海内外市场新变化
60	RCEP+ 东盟与中国制造红利
	获奖产品
62	2020 中国制造之美金奖产品展示
	品牌实验室 BRAND LAB
	观点
66	为什么看起来没价值的“品牌”能赚钱
68	“工业 4.0”: 从试水进入深度竞争
	风采
70	效率是雅风的灵魂
072	设计前沿 DESIGN
	商学院 BUSINESS SCHOOL
	特约专栏
80	为什么我从不看好欧元
	实战技巧
86	这个冬天, 我与客户的三个故事
90	合作三年的老客户, 竟给我假水单
92	外贸高手的绝活儿: 抢身为客户做事
94	21 岁那年, 我赚了一百万
	外贸茶馆
98	葡萄牙访客游记
102	袖珍小国卢森堡
	大神来了
104	从摩洛哥到中国, 阿道眼中的中国外贸
	外贸名人堂 SHOWS
108	元首针织, 从坚守到创新 62 年
110	韩资来华 20 年, 吉母皮亚寻求破局之道
112	小型挖掘机备受青睐, 山东鼎源逆势成长
114	台励福加入丰田自动织机集团 5 周年
116	山东轩业的垄断破局之路
	展会推荐 EXHIBITIONS
118	2020 日本国际高性能材料周 Highly-functional Material Week
120	2020DMP 大湾区工业博览会
	焦点公益行 PUBLIC WELFARE ACTIVITIES
122	疫情下的公益“至暗时刻”
128	新媒体 NEW MEDIA

外贸人的视界 Unbounded Vision and Insight

焦点视界

FOCUS VISION

准印证号 S(2021)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丽景路 7 号焦点科技大厦
Focus Cubes, 7 Lijing 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
钱晶晶 Qian Jingjing
牛雨晗 Niu Yuhan

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, 版权属于著作权人所有;
请作者与我们联系, 领取稿费;
图片合作: 视觉中国;
刊登发表的文字、图片作品, 不代表《焦点视界》立场观点。

Made-in-China.com 中国制造网 × CROV 开锣 × 京东

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 **40 元/公斤** (含燃油费)

大优势

为您的货物保驾护航

渠道优 服务好
价格低 保障佳
时效快 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)、宁波地区优先推行, 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。



优惠截止至 2021年6月30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)、宁波地区,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



优惠截止至 2021年6月30日

扫码下单 即享 95折 优惠!

外贸人 上贸课啦!



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,涵盖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。

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。

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。

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。



《焦点视界》的 BLACK 时代

采访 | 田可 受访嘉宾 | Black《焦点视界》设计师

秒问Black

- ① 您朋友或家人怎么称呼您：五花八门，叫什么的都有。
- ② 最得意的技能：软件操作666。
- ③ 对自己的价值评价：值得拥有。
- ④ 目前为止最自豪的成绩：家有二女，羡慕不？
- ⑤ 遇到的最让您敬重的客户/合作伙伴及原因：不好写。
- ⑥ 您最欣赏的同事特质：大方，不矫情。
- ⑦ 下班最享受的事情：玩FIFA，砍侍魂。
- ⑧ 信奉的人生信条：不要为自己做过的事情后悔。
- ⑨ 最近最有感的一句话：好像没有啊。
- ⑩ 一直受益的思维体系和认知：做一个靠谱的人，值得信赖，值得托付。
- ⑪ 偶像是谁，有什么特点：上学时是刘德华，毕业后对他的感觉应该变为了榜样，嘿嘿。
- ⑫ 最喜欢的一本书：《三体》。我喜欢科幻，这是可以反复重读的一本佳作。

作为《焦点视界》的设计师，您所秉承的设计理念是什么？

设计理念，听上去很高大上。务虚来讲，理念就是飘在空中的，讲出来显得比较高级的。务实来讲，理念就是落地的，要实干的。所以，可以换一个接地气的问法，例如“你想怎么设计《焦点视界》？”

先说一下设计目标：把《焦点视界》打上我的设计标签——具有浓厚的Black设计风格的《焦点视界》。

那如何实现这个目标呢，就是做改版啦。大处着眼，小处着手，慢慢的，一点点的，改变杂志版式风格。

当然，无论怎么改，商务感还是要延续的。

2021年，《焦点视界》的排版正式进入Black时代，从你的角度，想给读者呈现出怎样的阅读体验？

理性，精致。

我对理性的理解，就是有条理可查，有脉络可寻。例如配图和文字的搭配，让读者在阅读文字时，顺利和配图找到联系。

而精致，则体现在版面的每个小细节。通常读者的注意力会集中在正文内

容，对于字体、字号、行距、页眉、页脚等小细节几乎是忽略的。但是这些小细节对于整个版面的视觉影响却又真实存在。当读者觉得版面好看、舒服、阅读轻松时，并不会想到是这些小细节起到的作用。可作为设计师，要做到心里有数，通过这些很难察觉的细节，去影响每一位读者。

拿到一篇稿件之后，您通常的排版设计过程是怎样的？

首先把这篇稿子所有文字都置入对应的版面，看看剩余的留白可以放几张图片，然后根据版式的需要，将文字和图片按需要混排，版式成型后，再调整细节。期间还会和责编沟通一些影响到版式的问题。

你认为，作为一名商业杂志的设计师，需要具备的素养有哪些？你怎么评价自己？

素养有几个维度，版面设计能力，细节把控能力，软件操作能力等。

作为入行近二十年的平面设计师，这些素养已经深入骨髓。我总是对自己说，不能躺在以前的功劳簿上，要时刻提升自己，培养自己，关注设计趋势，了解设计潮流，不断的学习进步才是永恒的主题。

在杂志的排版设计中，你最大的快乐是什么？你的成就感来自哪里？

当一篇文章和配图让我产生强烈的设计欲望时，那就是最快乐的时候。那什么样的文章和配图才能激起我的设计欲望呢？保密，哈哈。

成就感来自于自主设计。感谢《焦点视界》杂志社给予我相当大的设计宽容度，让我能自主设计，天马行空，毫无拘束。当一本杂志排完，回顾那些精彩的版式设计，嗯，感觉不错哦！

目前，《焦点视界》封三公益广告也由你设计，你觉得自己最满意的是哪一期？为什么？

目前我才刚刚开始，暂时还不好评价，等做满10期再回头来补充吧，希望我还记得~~

请用几个关键词来概括总结下自己的排版工作。

试一试，看一看，改一改。

试一试，就是排版时多尝试不同的图文组合方式；

看一看，就是排完后，看看文字和图片的混排逻辑上是不是合理；

改一改，就是深挖细节，从小处提升版式美观度。👍



2021，从不确定性中寻找确定性

文_张明 图_视觉中国 责编_任学奎



“疫情”、“衰退”与“冲突”，构成了2020年全球经济形势的三大关键词。这三个关键词，仍将在2021年继续发酵。这个世界的不确定性依旧在挑战我们的神经。

不容乐观的2021

新冠病毒肺炎疫情迄今为止依然在全球范围内快速扩散，不但新兴市场国家沦为新的重灾区，疫情在美欧发达国家也呈现出二次反弹态势，病毒的变异更是让世界各国进一步绷紧神经。

在真正有效且有能力进行大规模推广的疫苗问世之前，全球范围内的疫情演进依然有扩大化与长期化的态势。即使疫苗在2021年问世，但考虑到发达国家疫苗使用一定会早于发展中国家，因此广大新兴市场与发展中国家在2021年的疫情前景依然不容乐观。

2020年全球经济陷入自二战以来最严重的经济衰退，2021年能否实现V型反弹还面临着一系列不确定性。

根据国际货币基金组织2020年10月的最新预测，2020年全球经济增速仅为-4.4%，这是全球经济自二战爆发后的最低增速。全球主要大国中，仅有中国经济能够在2020年实现正增长。

国际货币基金组织预测全球经济在2021年增速有望达到5.2%，也即实现V型反弹。但考虑到迄今为止新冠疫情仍在快速蔓延、中美经贸摩擦演进具有不确定性、全球地缘政治冲突此消彼长等因素，2021年全球经济能否实现V型反弹，还面临着较强的不确定性。

此外，全球范围内各种类型冲突依然面临复杂多变之形势，甚至可能继续加剧。其中，在拜登政府上台后，

美国对华进行遏制甚至封锁的总体战略并不会发生改变，中美经贸摩擦很可能长期化与持续化，而且拜登政府将会回归到通过多边主义策略向中国施压的路径上，这会让贸易形势更加复杂化。在经过一段时间的平静期（例如2021年上半年）之后，中美经贸关系可能再度发生新的变数。

在诸多不确定性因素之下，刻画全球经济政策不确定性的相关指数2020年以来达到了历史高位，并持续在高位盘整。不确定性高企，这是为何2020年黄金价格能够创出历史新高的根本原因，也是为何发达国家国债收益率持续创出历史新低的重要原因。

展望2021年，围绕美国总统大选的不确定性的确下降了，但围绕疫情演进、中美关系、中东地区、俄罗斯与北约之间博弈等方面的不确定性可能依然高企，甚至存在激化的可能性。

中国经济回顾与展望

尽管新冠疫情最早在中国爆发，但由于中国政府采取了非常及时且强有力的应对措施，中国很快就控制住了疫情的蔓延，并率先实现了经济反弹。

不过，从三驾马车的视角来看，迄今为止中国经济的复苏呈现出显著的不平衡特征。截至2020年第三季度，本轮经济复苏的主要动力仍是房地产投资、基建投资与出口，相比之下，消费与制造业投资依然复苏乏力。

在2020年1至2月，中国固定资产投资的三大支柱——制造业投资、房地产投资、基础设施投资——的累计同比增速分别下降至-31.5%、-18.1%与-30.3%。截止2020年9月，制造业投资增速的复苏显著滞后于房地产投资与基建投资。

在2020年第一季度与三四季度，中国进出口部门的表现可谓冰火两重天。

在第一季度，受疫情冲击，出口额与进口额同比增速均显著回落，且出口额同比增速回落幅度高于进口额同比增速，这就导致贸易顺差显著收缩，净出口对经济增长的贡献为负。然而在三四季度，进口额同比增速依然保持在低位，但出口额同比增速显著回升，从而导致贸易顺差快速扩大，净出口对经济增长的贡献转为正。

至于出口额同比增速在三四季度迅速回暖的原因，一是全球疫情肆虐导致中国在医疗物资、医疗设备与远程办公设备等方面的出口异常强劲；二是由于中国企业率先实现复工复产，导致在全球其他新兴市场经济体相继爆发疫情的情况下，中国企业在全球产业链上的枢纽地位在短期内不降反升。

在2019年，消费贡献了中国GDP的55%，已经成为中国经济增长的最重要引擎。然而，在疫情冲击的背景下，迄今为止消费增速的复苏不容乐观。

导致消费增速复苏较弱的原因，主要是新冠病毒肺炎疫情对中小企业与中低收入群体的冲击非常显著，这进一步恶化了中低收入群体对于未来工作稳定

性与工资增幅的预期，从而导致该群体的消费下降。换言之，如果中小企业的经营前景与中低收入群体的收入增长没有显著改善，消费增速的复苏将会依然缓慢。

展望2021年，笔者认为，中国GDP年度增速有望达到8%之上。但中国经济的不平衡复苏格局仍将延续。这意味着消费复苏的速度滞后于投资，需求端复苏的速度滞后于生产端，制造业投资复苏的速度滞后于房地产与基建。

此外，未来一段时间内出口额同比增速估计难以维持2020年三季度的高水平。原因一是外部需求的复苏可能不及预期，二是其他新兴市场经济体的复工复产将导致中国在全球产业链上的短期不可替代性逐渐被削弱，三是2020年下半年人民币有效汇率的快速升值在经过一段时滞后将对出口增速造成负面影响。

中国宏观的政策走向

在财政政策方面，财政强刺激可谓2020年中国宏观政策的最大亮点。

财政强刺激主要表现在以下三个方面：第一，2020年中央财政赤字占GDP比率上调至不低于3.6%，这释放了额外1万亿财政资金；第二，2020年中央政府发行1万亿元特别抗疫国债；第三，2020年地方专项债发行规模额外增加1.6万亿元至3.75万亿元。

综合起来，2020年新增财政资源3.6万亿元，占到GDP的3-4%。应该说，大规模财政刺激对2020年中国经济复苏功不可没。在2021年，预计财政政策的力度与2020年相比将会适当收缩。

在货币政策方面，2020年1至4月与5月之后的货币政策取向存在显著差别。

在1至4月疫情肆虐期间，央行货币政策非常宽松，不仅有三次降准，还有连续降息以及大规模公开市场操作。然而随着疫情得到控制以及经济增速的复苏，货币政策从2020年5月起在边际上有所收紧。

这突出表现在，2020年5月初至今，无论短期银行间拆借利率还是长期无风险债券利率均显著反弹。

之所以中国央行从2020年5月起从边际上收紧了货币政策，主要原因在于试图防范过于宽松货币政策可能引发资产价格泡沫（包括房市与股市）。考虑到2021年中国经济复苏基础依然不太牢固、且财政政策大概率会回归正常化，笔者预计，2021年中国货币政策不会继续按照2021年5月以来的节奏收缩，而是会大致保持在当前水平上。如果中国经济增长不及预期，不排除货币政策再次边际放松的可能性。

我们应该担心的是，如果财政政策与货币政策双双正常化，由此造成的政策共振可能会对经济复苏造成损害。

最近闭幕的中央经济工作会议指出，2021年宏观政策要保持连续性、稳定性、可持续性，要保持对经济恢复的必要支持力度，政策操作上要更加精准有效、不急转弯。应该说，上述关于2021年宏观政策的定调是非常客观、非常明智的。

与全球其他主要国家相比，中国的实际利率有些过高。实际利率过高一方面将会降低企业投资意愿，另一方面则会加大重债企业的还本付息压力。此外，实际利率过高也会引发更大规模的短期资本流入，从而推动本币过快升值。

笔者认为，结合当前中国经济与金融的现状，可以通过加强宏观审慎监管政策来控制金融风险，但货币政策仍应关注核心CPI增速与PPI增速的变动。如果2021年上半年核心CPI增速与PPI增速依然处于很低水平，那么央行应该适当降息。较低的利率水平以及较强宏观审慎监管政策的组合，可以更好地满足稳增长与控风险的目标。■

作者为中国社科院金融研究所副所长、国家金融与发展实验室副主任。本文仅代表作者个人观点

达成脱欧协议 只是一场序幕的结束

文_罗伯特·施里姆斯利 翻译_倪璨 图_视觉中国 责编_任学奎

在经历了4年半的混乱、创伤以及常常令人感到丢脸的政治动荡后，英国终于对脱欧意味着什么有了确定的认识。

达成贸易协议是一个好消息。未能达成协议的后果对双方都不好，但对英国来说将会尤其的糟糕。

但必须指出的是，虽然有这项协议总比没有好，但这项协议远不及一个全球贸易大国应该渴望的那种协议；考虑到英国政府在意识形态上毫不让步，这是可以达成的最低限度的协议。

这份协议当然不会像脱欧派轻率预测的那样简单。制造商可能免除关税和配额，但面临着成本高昂的额外官僚主义，这可能打击对欧出口。更不用说作为英国经济引擎的服务业了。本质上，英国夺回主权的代价，就是这份贸易协议——第一项旨在减少准入的贸易协议。

但这至少是一个基础，而且有望终结已成为脱欧派公开言论一大特征的夸张和仇外。这意味着，英国最终以相当友好的方式离开了欧盟。

达成协议一直是最可能出现的结果。

英国首相鲍里斯·约翰逊很清楚，真正的动作只会发生在最后几天。坦白说，他确实通过保持冷静获得了更多。而且不达成协议从来都不是英国的计划（尤其是在新冠疫情期间），这也确实是一件好事。过去几天，由于英国出现新冠病毒新变种，法国关闭对英港口，这几天的混乱对英国计划中的无协议退欧应急预案来说不是一个好兆头。

在接下来的几天里，人们会疯狂宣传约翰逊的谈判技巧，以及他如何为英国争取到一项伟大的协议。事实



上，即便通过了脱欧协议法案，英国也一直被迫争取仅仅是最基本的东西，英国没能把布鲁塞尔方面拖到其本来计划走的地方。

约翰逊让英国——虽然不包括爱尔兰——摆脱了欧盟的大多数规则、法规和管辖权。监管差异将带来成本大幅提升，但现在这是一个经济决定。对他来说，这是一个为英国脱欧争端画上句号的机会，尽管他永远无法赢回不可调和的留欧派。

然而从长远来看，英国被削弱了。单打独斗的英国对全世界的影响力减少了，联合王国正处于极大的危险之中。

北爱尔兰将越来越靠向爱尔兰共和国；苏格兰看起来很可能让民族主义者重新推动第二次独立公投议程。更重要的是，英国的经济轨迹现在越来越慢，也越来越低。首相的政治希望将是：可以把英国脱欧的挫折隐藏在与新冠疫情大流行相关的更广泛低迷中。

毫无疑问，这是约翰逊的个人政治

胜利，他有权享受这一刻。

大多数英国人，不管他们当时投了什么票，现在都希望继续前进并迈向繁荣。但他也知道，英国脱欧是他的责任，如果脱欧出了问题，他将责无旁贷。我们仍在等待真正的经济意义，关于“这一切都是为了什么目的”的认知。英国终于失去了欧盟成员国身份带来的经济优势，它将需要一个更灵活、更有效的领导层，本届政府迄今表现出的能力是不够的。

无论英国未来会变成什么样子，没人敢说自2016年公投以来英国已经成为了一个自信、独立的国家。这场动荡在很大程度上平息了其他欧盟国家的类似运动。从欧盟的角度来看，英国脱欧的情况好得不能再好了。

尽管如此，英国至少避免了最糟糕的结果，而且现在为未来的关系以及更紧密的经济和外交联系打下了基础，这些关系必须在未来几年重建。这并不是英国与欧盟关系的最终定论。正如人们所说，这仅仅是序幕的结束。

延伸阅读

英国脱欧协议的关键贸易条款

经过九个月曲折、艰难的谈判，英国和欧盟已经就一项经济伙伴关系协议达成协议，该协议将管辖价值超过6500亿英镑的大量双边贸易。该协议涵盖汽车、化工、制药和专业服务等关键领域的贸易技术方面，以及解决双方之间可能发生的争端的治理机制。

从2021年1月1日起，英国正式成为欧盟以外的单一市场和关税同盟之外的所谓“第三国”。

标准

英国和布鲁塞尔经过艰苦的谈判，制定了一种制度，使英国可以自由制定自己的标准，例如环境标准和劳工法，但如果偏离太大，则有进入欧洲市场的风险。

如果裁定其业务处于不公平的不利地位，则由仲裁管理的“再平衡机制”将允许任何一方征收关税。对于英国而言，至关重要的一点是，该系统不依赖欧盟法律或欧洲法院。

国家援助

如果欧盟公司认为英国竞争对手违反了贸易协议中规定的共同原则，他们将可以在英国国家法院质疑向英国竞争对手提供的国家援助。英国公司将在欧盟享有同等权利。

英国还同意建立一个独立的国家援助机构，尽管该协议并不要求英国建立“事前”制度，该制度将在补贴发放之前对其进行审查。

双方也都可以单方面加征关税，以抵消扭曲贸易的补贴的影响，尽管对方随后可以要求加快仲裁。对于英国来说，重要的是要确保该系统与欧盟最初的要求保持一致，即仅继续遵

守欧盟国家援助规则，而这一要求被视为对主权的冒犯。

捕鱼权

欧盟捕鱼船队将有一个五年半的过渡期，可以保证进入英国水域。之后，能否继续访问将取决于年度谈判。

在过渡期间，欧盟在英国水域的捕鱼权将减少四分之一，英国配额也相应增加。这一转变将使英国船只目前在英国水域的捕鱼权份额从大约一半增加到三分之二。

过渡之后，获得水域将取决于年度谈判，如果英国撤销准入，欧盟将能够采取补偿性措施，包括以关税打击英国鱼品出口，甚至将英国拒之门外。

物流和公路运输

对于英国运输商而言，这笔交易喜忧参半。双方认识到彼此的许可证和许可证的有效性，并包括全部过境权，允许驾驶员跨越多个国家以减轻负担。这将使爱尔兰的货车能够将英国用作向欧盟运送货物的“陆桥”。

但是，该协议限制了英国卡车司机在欧洲时只能进行一次下车和一次上门取货，这是欧盟成员国的严重降级，根据该协议，驾驶员可以在欧盟国家内部进行三个上门取货，然后再返回家中。

航空和旅行

该协议使欧盟和英国之间的飞行权得以继续，但英国航空公司将无法在欧盟内部的两点之间飞行。这是预料之中的，并且双方航空公司都建立了外国子公司以继续当前的航线。

对于旅行者，超过90天的访问需要签证，并且可能需要接受另外的护

照检查。英国访问欧洲的游客仍可享受与当前欧洲健康保险卡类似的医疗保健规定。

零售

英国零售联合会估计，如果达成无协议脱欧，关税将为英国消费者的食品成本每年增加30亿英镑。首席执行官海伦·迪金森表示：“鉴于英国五分之一的粮食进口来自欧盟，达成脱欧协议应该使英国各地的家庭集体松一口气。”

但是，她补充说，零关税协议应尽快实施，并且需要找到新的方式“以减少我们从1月1日开始看到的支票和繁文缛节”。

汽车行业

汽车行业警告称，该交易将“给行业带来更多繁文缛节和监管负担”，该行业每年在欧盟和英国之间交易近300万辆汽车。汽车零部件的跨渠道贸易额接近140亿欧元。

英国已经承认，欧盟在评估使用大量非英国成分制造的英国汽车是否可以通过贸易协定获得零关税进入欧盟时，不同意采取更为灵活的方法。结果，某些汽车可能会在进入欧盟时产生关税。

但是，英国政府表示已经赢得了电池和电动汽车的优惠，这将确保英国制造的电动汽车至少有资格享受优惠关税税率。^[4]

美国「项庄舞剑」意在沛公

文/杨缘 图/视觉中国 责编/任学奎

融时报》表示：“欧洲必须小心，不要在美国和中国争夺技术领先地位的竞争中被打压。”

全球最大的芯片制造设备集团、荷兰公司阿斯麦被禁止向中国最大的芯片制造商中芯国际出售其最新一代机器。该公司预计，2020年中国市场将占其销售额的四分之一。

关于有哪些公司获准向被列入黑名单的中国企业进行销售，目前没有公开的清单。英国《金融时报》此前报道了几家美国公司以及韩国的三星和日本的索尼已获得许可，可以向华为提供部分零部件。

欧洲的企业高管和外交官表示，虽然他们对美国政府防止芯片被用于中国军事建设的某些目标抱着支持态度，但科技公司和各国政府对美国实施的单边制裁越来越感到失望，并希望减少使用美国的知识产权。

12月初，通过欧盟委员会，17个欧盟成员国宣布了一项“欧洲关于处理器和半导体技术的倡议”。欧盟提出在未来两到三年将其“复苏和韧性工具基金”的五分之一（1450亿欧元）用于半导体研究。

一位驻华的欧洲外交官表示：“这一声明显示出，欧洲各国政府希望减少对美国技术的依赖，尽管这将需要很长时间。”

“美国的制裁加速了这一进程。对欧洲企业而言，中国是一个如此巨大的市场，它们需要找到途径服务这一市场。”上述外交官补充道。

中国欧盟商会主席伍德克表示“欧洲不想被卷入一场双边对抗，从而不得不在中美之间作出选择。”

欧洲科技行业高管和外交官指责美国利用制裁机制将欧洲企业挡在中国市场之外，与此同时却对美国公司提供豁免。

过去两年中，美国对华为等中国企业实施了严厉制裁，使它们无法购买大多数的美国技术。不久前，芯片制造商中芯国际也被列入了制裁名单。

但一名欧洲高管表示，这些制裁造就了一种“美国优先”的贸易政策，涉及到对美国企业豁免，而其他国家的企业则被排除在中国市场之外。这位不愿透露姓名的高管表示：“到目前为止，一些美国公司获得了向华为供货的许可，而欧洲供应商则没有。”

许多生产芯片和芯片制造设备的欧洲企业都受到美国对华制裁的影响，因为它们依赖于美国的知识产权。

另一位欧洲科技企业高管表示，他们公司曾被禁止向中国买家供应零部件，因为这些零部件存在可能被用于军事目的的嫌疑。但这位高管表示，该市场很快被通过中间商销售的美国供应商填充。

这些制裁对欧盟企业造成了巨大影响。2020年12月初，欧洲最大的半导体公司之一、总部位于瑞士的意法半导体将其年度收入目标推迟一年，理由是美国对其“重要客户”华为的制裁。当天意法半导体股价下跌近12%。

该公司首席执行官让·马克·谢里告诉投资者，其市场“在过去两年内没有大幅增长”，并称美中贸易战是原因之一。

2020年9月，德国芯片制造商英飞凌的负责人对CNBC表示，美中紧张关系是“一大问题”。英飞凌向英国《金



融时报》表示：“欧洲必须小心，不要在美国和中国争夺技术领先地位的竞争中被打压。”

麦肯锡的另一份报告还显示，企业现在预计，平均每3.7年，他们的供应链就会遭遇一次长达一个月的中断，无论原因是气候变化、网络攻击、政治动荡还是贸易战。换句话说，新冠疫情造成中断没有被视为一次性事件。

这促使一些公司将一些活动带回“家”——正如美国前总统唐纳德·特朗普等保护主义政客所要求的那样。但麦肯锡和汇丰的报告显示，大多数企业都在做另一件事：向多个地区多元化，而不是只依赖一条供应链。风险对冲风靡一时。

即使供应链被重组为更灵活的形式，货物仍将继续风风火火地跨境流动。这有助于解释汇丰调查报告的另一个细节：高管们预计2021年贸易将很强劲。

DHL/纽约大学的调查还追踪了全球化的第四个方面：信息流动。由于互联网的发展，这一指标近年来大幅上升，新冠疫情加速人们向数字化的转变。从2019年年中到2020年年中，跨境互联网流量飙升48%，是前三年年增长率的三倍。

理论上，这可能会削弱对物理联系的需求，因为视频通话取代了一些旅行。事实上，信息全球化推动了全球电子商务，使跨境供应链更加灵活，并促进了疫苗研究等领域的合作。保护主义仍然是一种风险。但即便如此，似乎也不太可能让全球化的第四个方面全面倒退，至少近期不会。

新冠疫情导致了全球化的变异，但并未扼杀它。事实上，2021年可能会带来令人惊讶的全球化复苏。**10**

(本文仅代表作者个人观点，不代表本刊立场)

12月3日发布的最新报告显示，2020年确实让全球化倒退——至少在短期内是这样。以2000年为基数100计算，该指数在2017年达到126，在过去两年中达到122，报告暂时预测2020年下滑到了111至121之间的某个值（报告给出的是一个范围，这很合理）。

然而，即使出现这种逆转，该指数预计仍将高于2008年触及的111低点，报告的细节表明，2021年几乎肯定会反弹。这可能看起来有点自利：DHL是一家物流公司，其命运依赖于全球化。

但乐观的原因在于一个关键点：全球化有几个方面，这些方面并不总是同步变动的。

DHL/纽约大学的调查追踪了四个因素的流动：人、钱、商品和想法。从第一个因素人员流动来看，2020年的全球化水平已跌至1990年的水平。鉴于各国出台封锁措施，这并不奇怪。

自2008年金融危机以来，资金流动一直呈横向趋势，现在也有所放缓。贸易流动遵循了类似的模式：尽管20世纪末跨境贸易大幅上升，因为西方公司创建了全球供应链，但近年来受到中美贸易战等事态发展的抑制，贸易全球化趋势略有下降。它在2020年春天的新冠疫情经济冲击中急剧下降，并不出人意料。

然而，深入贸易领域来看，局面看起来更加复杂。自2020年春季以来，贸易活动的反弹幅度超过了许多经济学家最初的预期。事实上，它仅比疫情前的水平低3%至4%，而世界贸易组织现在认为，2020年全球贸易总额将“仅”下降9.2%。这比其4月份预测的12.9%的降幅要小得多。

反弹可能会以失败告终，因为世贸组织认为它在一定程度上反映了补库存。但也可能不会。尤为引人注目的是，企业并没有像一些悲观者预期的那样重组和回流供应链。

当然有迹象表明，高管们担心跨境风险：汇丰最近对1万家全球企业的调查显示，由于政治动荡和保护主

全球化并未「死亡」

文/吉莲·邵蒂 责编/任学奎

2020年12月初，英国监管机构批准了一种抵御新冠病毒的疫苗。不仅投资者在庆祝这场疫情造成的经济影响终于露出结束的曙光，而且这一进展也为备受诟病的“全球化”概念打了一针强心针。

新型冠状病毒肺炎向我们展示了跨境传染的危险。它还助长了仇外心理和保护主义。但是对疫苗的探索表明，全球化的世界也有好处——比如跨境科学合作。

我会谨慎地押注，2021年将会是全球化出现反弹的一年——尽管最近出现了各种相反的信号。要知道原因，看看物流公司DHL和纽约大学斯特恩商学院每年编制的一组指标吧。

犹太传奇

文_任学奎 图_孙伟 责编_任学奎

在策划本期《焦点视界》封面专题的时候，我问自己的第一个问题是：“提到犹太人，你会想到什么？”

耶稣？奥斯维辛集中营？耶路撒冷？商人？

或者，盖尔·加朵？

我第一次正视自己原来对于挂在嘴边的“犹太人”的认知是如此刻板 and 匮乏。然而，更有意思的是，我在百度上搜索这个关键词，搜到的都是诸如“犹太人经商秘诀”“犹太人为什么会成功”等等瞎扯淡的鸡汤文。原来，网络比我更匮乏。

苦难

无论是《圣经》中的故事，还是现实的历史，犹太人遭遇的苦难应当是结结实实的，只是我不懂那些。我的记忆中，与犹太人有关的影像来自于一部电影，《辛德勒名单》。那个穿红色衣服的小女孩，从没有在我的脑海里淡去。

类似的种族灭绝在过去的两千年里，多次在犹太人的身上发生，唏嘘之余，也令人对这个生命力旺盛的族群心生敬意。

我一直试图去寻找一个问题的答案，西方世界为什么在数千年里那么“执着”地反犹？有人说犹太人是“原罪”的，可是什么样的仇恨能延续千年？

70多年前，在西方大国的支持下，以色列复国的分治方案通过。第一时间得到消息的犹太人走上街头又唱又跳，陌生人在街头热情地拥抱亲吻。不同的是，当年，他们的领袖本·古里安无心庆祝，他把手插在破旧的浴袍里，心情沉重地望着跳舞的年轻人。

纪实文学《为你，耶路撒冷》一书中，记载着以色列第一任总理本·古里安的回忆：“我无法跳舞，我无法在那天晚上唱歌，我看到他们快乐地跳舞，我唯一想到的是，他们都将走上战场”。

历史证实了本·古里安的判断。

蜕变

曾有人统计，犹太人口虽然仅有1400万，但从1901年开始算起，共有超过160名犹太人或具有犹太血统的人获得诺贝尔奖，超过诺奖总获奖人数的五分之一。其中，爱因斯坦更是人类历史上迄今为止最伟大的物理学家。

他们俨然成为世界范围内的传奇——犹太人教育、经商的理念，已经成为很多人的追捧的“圣典”。聪明、精明……已经成为他们身上揭不掉的标签。一个饱受苦难的民族，何以能够取得如此大的成就？

2015年，香港科技大学白莹的博士论文曾试图从客家人的历史来解读犹太人。

除去宗教因素，客家人的经历与犹太人相似。

对于外乡人来说，到一个陌生的地方落地生根难度极大。19世纪中叶，广东地区发生了极其惨烈的土客大械斗，死伤以百万计。延续千年的客家人，为了能够在别人的土地上落地生根，只能另辟蹊径。

他们发现，只有通过读书取得功名，才能让他们不用担心当地人的武力威胁。另一方面，由于客家人难以得到耕地，所以他们只能不断地走出去，经商、下南洋。长此以往，在客家人聚集的地方，私塾数量、教育水平、商业氛围都明显强于周边其他地区。

犹太人的情况则与之类似，两千多年里被不断驱赶的犹太人，只有通过读书和经商置业出人头地，来获得社会地位和安居乐业的机会。

神化

在数千年的历史里，犹太人在一些文学作品里被妖魔化、邪恶化，但在另一个纬度上，他们也在被神化。罗斯柴尔德家族控制全世界的阴谋论，一直以来，都是西方世界经久不衰的话题。

因此，当我试图在这一期《焦点视界》中展现一个犹太人的世界时，我犹豫了很久——是人云亦云，逢人就说犹太人的经商天赋、过人学识，还是其他什么特质？是写马克·扎克伯格、爱因斯坦，还是其他什么小人物？

最终我决定在这一亩三分地上，把犹太人从神坛上“赶下来”，不去神化他们，而是去展示一个个活生生的人。

比如脱离了犹太教的Alon，比如网红高佑思，比如球星扎哈维，比如影后娜塔莉·波特曼……我不讲耶路撒冷，不讲哭墙，更不讲那些成功学的扯淡故事，只是希望通过这些鲜活的形象，我们能看到一个真实的犹太群体。

事实上，当我越来越多地阅读与犹太人相关的文字，我发现犹太人不再那么“高不可攀”，种种的传奇，都是他们在面临生死存亡时进行的自救行为。与其说是天赋，不如说是挫折磨炼出的本能。

而我们看到的，其实只是那些成功的人，更多的失败者则处于我们与生俱来的盲区。■

费德勒与第一个现代犹太人

文_冯梦珠 图_视觉中国 责编_任学奎



法国巴黎，爱尔兰作家詹姆斯·乔伊斯和他的《尤利西斯》的第一位出版商

前言

费德勒是20世纪杰出的犹太裔美国批评家，文化批评家。他祖辈是东欧犹太移民，后来迁到美国，费德勒从小在犹太社区长大，“二战”期间，担任日语翻译，这段经历对他后来的生活和写作都影响极大。

他声名鹊起是因为他是战后最重要的犹太知识分子之一——在诸如《党派评论》和《评论》这样的杂志上撰写关于文学、文化和政治的文章。

作为犹太人，他对自己民族的生存状况以及前途和命运都密切关注，写了很多有关犹太主题的批评文章，用他自己的话来说，他一直作为一个犹太人在写作。除了对自己民族关注，他还关注其他少数民族和女性，种族和性别一直是她写作的中心。

1948年，他在《党派评论》上发表《回到筏子上吧，哈克托尼！》引起批评界轰动，这种石破天惊的评论，使人记住了这位语出惊人的批评家。

1960年费德勒又凭借《美国小说中的爱与死》这部大胆而具开创性的代表作，确立了自己作为美国本土文学传

统的革命性阐释者的地位。后来的美国文学评论家要么接受他的观点，要么攻击他的观点（有时两者兼而有之）。简单地忽略它们几乎是不可能的。

费德勒改变了我们讨论美国小说的方式，其程度超过了之前和之后的任何作家。

乔伊斯作为20世纪广受欢迎的作家，国内外对他的研究已经汗牛充栋，不可计数。国外学术界已经形成了“乔学”，近几年来，开始有人研究乔伊斯与犹太意识相关论题，国内外已经出现了相当多的这方面的文章。

费德勒作为犹太裔的批评家对乔伊斯的犹太意识的研究本身就值得关注和研究，乔伊斯是费德勒最早接触的一位作家，也是他最喜爱的作家之一。

用费德勒自己的话说，他不是研究乔伊斯，而是在研究他自己。费德勒指出乔伊斯塑造了第一个现代犹太人形象，因为相比于之前文学作品中深入人心的坏犹太人形象，如夏洛克、费金等，乔伊斯塑造了一个好的犹太人。

虽然在乔伊斯之前也出现过好的犹

太人形象，但是那些在费德勒看来仍然是腹语者的假人：犹太人的面孔掩盖了焦虑的外邦人的情感，或者投射出外邦人的内疚和恐惧，而不是真正的犹太人的脑袋，没有达到原型和神话的高度，而《尤利西斯》中的布鲁姆却达到了神话的高度，成为一个深入人心的形象。

“乔伊斯给我们留下了一个永恒的形象，一个被祝福的、荒谬的原型父母，一个适合20世纪早期的形象，一个仍然适合我们的形象，当那个世纪接近尾声的时候。”

费德勒指出乔伊斯创造了布鲁姆这个第一个现代犹太人的原型形象：不是聚集区的以色列或希伯来人，而是解放的世俗化了的犹太人，他对自己祖传传统的了解接近零，但不削弱他的犹太身份。

所谓第一个是指以前从未出现过，乔伊斯写作《尤利西斯》出版时，犹太裔作家还未兴起，人们还未从举着刀的邪恶的犹太人的噩梦中醒来。所以布鲁姆的形象具有特殊的意义，所谓现代不仅是因为这个犹太形象背后神话的改变，更因为它适合世纪末的“我们”。

1

费德勒认为布鲁姆背后不仅包含海上流浪者尤利西斯的神话，也包含犹太人的神话。而布鲁姆这个犹太人形象之所以与以往犹太形象不同，是因为他背后神话的改变。

布鲁姆与之前出现的犹太人的区别，不是单单好坏的区别，他们之前的本质区别在于神话原型的区别，费德勒指出以前残忍邪恶的犹太人的原型是亚伯拉罕，而布鲁姆的神话原型是约瑟。亚伯拉罕是犹太人部落先祖，他的主要事迹是遵从耶和华的命令杀子献祭，但在最后一刻被天使阻止，以羊羔代替他儿子以撒。而犹太教行割礼的仪式也最早源于亚伯拉罕与神的立约，从此割礼成了犹太人的标记。

这个故事原型在人们心中日渐简化为一个手持刀子的犹太人父亲原型，而割礼也成了阉割的意象。亚伯拉罕成了残忍无情的原型，一直在历代文学作品中呈现。费德勒追溯了以前文学作品中坏犹太人形象，指出他们皆源于亚伯拉

罕这一犹太原始神话，亚伯拉罕举刀杀子献祭的形象，几千年来一直困扰着西方人。

坏犹太人作为亚伯拉罕神话的原型的一个变体出现在后世无数文学作品中。夏洛克是这一神话的典型代表。犹太教一个重要的宗教仪式是行割礼，在费德勒看来，行割礼在人们的潜意识中也代表着阉割，那些不满于基督教禁欲主义的基督徒，把他们的仇恨转移到这些教条的来源，也就是犹太教。

而有基督教文化背景的外邦人也因此注定仇恨和丑化犹太人，因为这些犹太人强加给他们宗教负担，使他们永远不可能达成协议。所以亚伯拉罕作为残忍父亲的形象像噩梦一样困扰着欧洲人，并且一直在各种犹太形象中重现。

而布鲁姆作为犹太父亲，他的神话原型不再是亚伯拉罕，而是约瑟，即玛利亚的丈夫，“她未出生孩子的养父”。木匠约瑟是与残忍父亲形象相对的好父

亲原型。费德勒认为布鲁姆身上有独特的现代犹太人精神气质，一个无能却又无所畏惧的形象，他以极大的耐力，无言忍受着命运给予的无奈和苦难，却不失善良和道德。

从亚伯拉罕到约瑟，犹太人形象经历了现代转型，神话原型的转变不只是故事形式的改变，而是原型人物的精神气质原型的改变，是从残忍无情到懦弱无能和容忍包容，从这个意义上说，布鲁姆也成为第一个现代犹太人形象。

此外，我们对文化和文明的忧患、“不满”“敌意”和由此而产生的“文化挫折感”也就构成了“文化焦虑”。

亚伯拉罕的人物原型与其所带来的宗教和文化负担，造成人们的“文化焦虑”。而约瑟的人物原型精神中包含更多的卑微和容忍，更易被外邦人特别是基督教文化接受。犹太形象的原型从亚伯拉罕到约瑟的转移，缓解了犹太人以及外邦人的文化焦虑。



一年一度的布鲁姆节日活动。演员和导演带领乔伊斯书迷和游客根据尤利西斯书中布鲁姆游荡的路线游览

乔伊斯创造了第一个现代犹太人形象，布鲁姆对犹太宗教传统的了解几近于零，但仍不影响他的犹太性。什么是犹太性？简单地说，犹太性是对“什么是犹太人”或者“什么是犹太人的属性”这些问题的回答。布鲁姆在脱离了犹太宗教和传统之后，是什么维系他的犹太性？

在对犹太性的讨论中，著名的电影制片人布劳纳写道：“对一些人来说，犹太性是一种内在的、不可剥离的特质，对另一些人来说，犹太性是一种博文强识的传统；对一些人来说，它是一种信念体系，对另一些人来说，它则是文化构建；对一些人来说，它是一个种族，对另一些人来说，它特指一个地区……犹太性的模糊性和多义性被文学所捕捉，一直以来都是人们争执的话题。”

我们这里探讨的布鲁姆的犹太性是一种精神气质。可以把费德勒对布鲁姆身上的犹太性的分析总结为两点，一是精神上的割礼，二是精神上的流浪性。

割礼是古希伯来人的宗教仪式，起源于亚伯拉罕与神的立约，是他们文化

符号的印记，也是他们文化身份的象征，这个印记的存在代表犹太传统的记忆，它的存在使犹太人不敢妄自尊大，他们的一切包括苦难都是神的赐予。

所以作为现代犹太人，他们失掉了自己的宗教，但他们是受过精神割礼的，他们在外邦人中散居，过着漂泊流浪，备受压迫欺凌的生活，饱尝了生活的辛酸无奈，所以他们在精神上更加卑微、容忍和包容，这是他们精神文化的烙印，这是他们一生的标记。

和身边自信昂扬的外邦人相比，他们精神上更加卑微、敏感，善于自嘲和接受生活的嘲弄。那些精神上未受割礼的人，他们蔑视所有人，而那些在精神上受过割礼的人，一生都带有印记，他们更倾向于谦卑，也更偏女性化，所以费德勒提出乔伊斯身上有女性伤感气质。

而另一方面，犹太民族一直是流浪的民族，在漫长的历史过程中，他们家园被毁，流散各地，无所皈依。

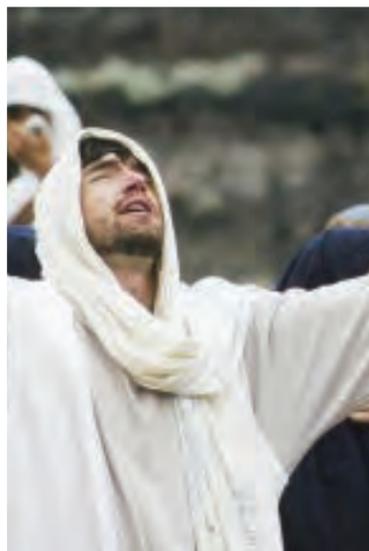
后来“流散”成为西方批评话语中

的专有名词，原意为“飞散”，特指两次犹太战争后犹太人被迫离开巴勒斯坦地区在世界各地散居，或指散居世界的犹太人和犹太人散居的国家。“流散”一词又与“放逐”联系在一起，爱德华·沃第尔·萨义德认为，“放逐”是文化创意的产生源泉，也是知识分子“不以家为家”的批判和“对位阅读”方式。

如今的流散已不仅仅指被动的放逐，而转向更加主动、自觉地散居于世界各地的流散行为。

费德勒认为犹太人流浪的命运是无可选择的，“他没有选择的余地，在那种可怕的意义之上，他是‘被选中的’，是‘被选中的人’中的一员，他的命运在他出生的那一刻就注定了，就像某种无法抹去的耻辱。正如他不能改变他的命运，他也不能逃避。”不管在现实中还是精神上犹太人一直处于流浪状态。

“他们没有一个真正成为任何地方的公民。”费德勒认为流浪性以及“内在的流浪”成为犹太人的根本属性。



3

费德勒对于乔伊斯犹太意识的深刻分析基于他作为犹太人的亲身体验和他者意识，如果说斯蒂芬和布鲁姆分别是乔伊斯的青年和中年写照，那么同时也是费德勒两个时期的自己。费德勒是那一代犹太青年的代表，年轻时一心想着要摆脱犹太身份，努力融合进美国现代社会，他就像斯蒂芬一样。

费德勒谈到自己年轻时与斯蒂芬的相似之处说道：“他太符合我年轻时的愿望了，我想要证明自己有一份别人很难找到的工作，从而把我排除在这个世界之外；我攀登文化高峰的冲动引我去一个地方，我可以同时是一个异化艺术家，更爱这个异化的大量少数观众。”

然而，随着年纪增长，“二战”中的体验以及见证的德国纳粹对于犹太人的迫害，使费德勒逐渐明白坚持民族传统的必要性，在精神上也有了更多的谦卑与包容。于是他成了渴望回家的尤利西斯，年老的布鲁姆。

此外，作为犹太人而有的他者意识，使他不管在何地都能深切体会到流浪感，作为犹太人的流亡者和作为知识

分子的流浪，在费德勒身上一如在乔伊斯身上一样深刻。

费德勒说道：“最后，无论如何，我已经假定，而且在这个时候假定了布鲁姆的声音，因为它是永恒的业余者的声音，自封的先知的声音，受折磨的犹太人的声音，滑稽可笑父亲的声音；出于我个人和一些公共的原因，我愿意相信这是我自己真实的声音。”

费德勒的批评风格大胆，富有想象力，读他的作品不像是批评，更像是文采斐然的艺术作品。他总称自己是“业余批评家”，他反对过于理性科学的批评，也反对对浪漫主义的排斥，他认为历史研究，传记分析并不比诗歌更真实、更可靠。所以他选择神话批评来解读艺术作品。

正如文中显示的那样，费德勒把神话分析和乔伊斯的传记分析结合在一起，神话不再是死的神话，而成为活生生的神话。他用丰富的想象力为读者打开一个广阔的文学空间，使本来毫不相关的艺术形象联系在一起，所以他的批评让人读起来耳目一新，又兴趣盎然。

如文中把布鲁姆、尤利西斯与亚伯拉罕和约瑟联系起来。他相信，“批评本身是一种文学形式，而不是科学形式，它不应该发怒，而应该狂喜。”但费德勒的神话批评文章，与他所说的乔伊斯的“神话批评”效用相反，他认为乔伊斯运用古希腊神话进行写作，是在图解神话，是一种“神话批评”。

而费德勒的神话批评研究，致力于揭示神话背后的普遍情感，他致力于将文学形象与文学空间联系起来，将人与人联系起来，让“他者”不再是“他者”，以此来排解自己的文化焦虑。

中年的费德勒终于懂得“流亡不是必须追求的，而是必须忍受的，因此，我们把每个人与每个人连接起来”。因此第一个现代犹太人首先是乔伊斯，然后是费德勒自己，既是许多的艺术家，又是无数个平凡而又包容的丈夫和父亲。

这也是费德勒一直以来的梦想“我就梦想着一个没有种族或宗教分裂的世界，尽管我知道这意味着一个没有犹太人的世界。”^[1]





文「陈志武 图「视觉中国 责编「任学奎

犹太人为什么能 主宰金融世界

国征服，并成为罗马帝国的一部分。在罗马帝国的统治期间，罗马人与犹太人最大的分歧在于，前者信多神教而后者信一神教，双方都无法接受彼此的信仰。

特别是到了公元2世纪，罗马皇帝对犹太人的宗教习俗进行严格限制。但很快遭到犹太人的起义反抗，在大批罗马军队的镇压之下起义被平息，50万左右的犹太人被杀害。此后，罗马军队严格禁止犹太人进入耶路撒冷城，也禁止大多数犹太人的信仰活动。

虽然从巴比伦时代犹太人就开始流亡，但罗马帝国对犹太人起义的大镇压，才真正迫使犹太人大规模地流亡。

应该说，如果犹太人的经历进展到这一步，还没有太多独特的地方，因为在基督教成型并重新组织世界格局之前，世界上许多曾经的民族都有过亡国流浪的经历。那么，为什么犹太人在那之后的经历更独特呢？

公元4世纪，基督教基本成熟，开始规范罗马帝国内各社会方方面面的秩序，包括私人生活和公共空间。比如，

犹太人的成就伊始

犹太人为什么出色？要回答这些问题，就必须走回到历史的源头，走回到犹太教、基督教的起源。是的，需要回到这两门宗教对《旧约全书·申命记》的不同解读上，是那个不同的解读带来犹太人和基督教社会的差异！

公元前970年，所罗门将以色列北部的一些部落联合一起，成立以色列王国，建立犹太人的“第一圣殿”，犹太教慢慢出现。但在公元前722年，亚述国打败以色列王国，迫使大批北方犹太人被流放外地。这是犹太人流亡历史的开始。

到公元前586年，南部的犹太王国也被巴比伦攻占，最后导致第一圣殿被异族烧毁，让犹太民族受尽侮辱。在巴比伦的统治下，大批犹太精英被赶出家园，走到异国巴比伦。在70年后，波斯帝国赶来击败巴比伦，把犹太人从巴比伦手里解放出来，然后支持犹太教的发展，帮助建造犹太人的“第二圣殿”。

公元前63年，犹太人又被罗马帝

“犹太商人打个喷嚏，世界上所有银行都将感冒。”

“全世界的钱，装在美国人的口袋里；而美国人的钱，却装在犹太人的口袋里。”

“五个犹太商人凑在一起，便能控制全球黄金市场。”

……

这些夸张的说法，把犹太人的形象概括得淋漓尽致。

全球犹太人大概有1500万，才占世界人口0.4%，但全球最有钱的企业家中犹太人占比奇高。《福布斯》美国富豪榜前40名中，18名是犹太人，而1000名首富中犹太人也接近一半！财经圈中，索罗斯、洛克菲勒、罗斯柴尔德、扎克伯格都是犹太裔。

但就是这样一群影响力巨大的人，在过去的数千年中却是过着不断被驱赶的生活，他们颠沛流离，“失散”到了世界各地。

反犹言论，所以，欧洲各社会对犹太人的怨恨日积月累，开始只是厌恶，后来就变成深仇大恨，各地开始驱赶犹太人。

法国就是一个典型例子，中世纪初期开始，法国居民和国王都经常得到犹太人的金融支持，但后来他们跟犹太社群的关系不断恶化，迫害犹太人的事件时有发生。早在公元629年，国王就要求把所有不愿改为基督徒的犹太人驱逐出境，这个驱逐的过程持续了700多年。

英国、德国、奥地利、匈牙利、意大利、西班牙、葡萄牙等社会，在14到16世纪之间都曾经多次驱赶犹太人。

犹太人被赶来赶去，每次都被迫往欧洲东部转移，最后于1500年左右，在波兰和俄罗斯找到相对安稳的落脚地。到18世纪中叶，全球大概有120万左右的犹太人，其中约75万居住在波兰和立陶宛联邦的境内。

由此可见，犹太人在古巴比伦时期和罗马帝国时期虽然都被驱逐，但其原因却是完全不同的。然而，就是在这样恶劣的生存环境下，犹太人的地位和影响力却仍然在不断提升。今天，虽然犹太人占世界人口才0.4%，但是，从罗斯柴尔德家族到索罗斯、巴菲特、摩根，从雷曼兄弟到高盛、美联储等等，世界金融行业到处都是犹太人的身影。

他们是怎么做到的呢？

海洋贸易成就犹太人

就在犹太人还被迫害、驱赶的时候，1492年哥伦布发现了美洲大陆，这个所谓的“地理大发现”开启了世界大航海时代，使世界贸易从陆路逐步转向海路。

由于海运降低运输成本，提升货运容量和速度，也大大延伸经济交易的范围与距离，这就给世界带来持续几个世纪的第一波全球化时期。当然，在这个时期，分散在各地的犹太人网络和他们的职业专长就显得特别有价值，就像人脉网络成就了温州商人一样。

另外，由于犹太人是被一次次往

基督教对关于《申命记》借贷教规的解读是：只要不是敌人，就是兄弟，所以，几乎不可以对任何人做有息放贷，有息放贷等同于偷盗。从公元332年开始，教会正式禁止有息放贷，违犯者死后会被打入炼狱的底层。

有意思的是，到公元5世纪，犹太教学者停止为圣经增加新内容，而是致力于对圣经进行生活化解释、著书立规，包括对《申命记》中“兄弟”和“外方人”的定义：只有犹太人才是兄弟，所有其他人都是“外方人”，所以，在犹太人给几乎任何人做放贷时，都可合法收取利息、用钱赚钱。

犹太人可以从事金融，而基督徒不可以。

这个分歧，从那时候开始逐渐影响人类历史。

被爱恨交织的犹太人

在成为国教之后，基督教在罗马帝国各地快速扩散，很快成为西欧各地唯一“政治正确”的宗教，犹太教等宗教开始受到排挤。

基督教把排斥有息放贷的教条成为各地的道德准则，使当地基督徒不能从事金融，因为那时期，借贷差不多是金融的全部，不能有息放贷等于不能有金融。但人们的金融需求靠谁满足呢？这时候犹太人就管用了，因为他们给基督徒放贷收息，不用担心死后入地狱。

这当然是犹太人得天独厚的优势，让他们在公元5世纪开始就是欧洲各地唯一能合法从事有息放贷的群体，成为欧洲未来一千多年唯一的合法银行家，磨练金融本领，为一代代犹太人积累人力资本，并主导西方社会至今。

但问题也出在此。

在生活中，上至王侯下至百姓，都有对金融产品的强烈需求。他们每次从犹太人手里借到钱时，都会感激。但还钱的时候，那股感激就消失殆尽。加上犹太教本来就跟基督教有别，天主教徒中流传类似“耶稣就是犹太人杀死的”

外驱赶，每到一处，他们基本无法获得土地，也就难以进入农业，所以，除了金融借贷业务外，犹太人只能从事商贸，比如，钻石、黄金、香料、兽皮、烟草、奴隶等商品的运输买卖。多个世纪积累的商贸经验也自然成为犹太人后来的优势。

本来，金融借贷和商贸业务当初在本地进行，跨地区的交易量有限，或者贸易距离也不是太远。可是，在大航海时期，金融和贸易的距离被不断拉远，跨地区的信任网络就变得非常重要。没有信得过的人，跨海跨地交易就没法做。那么，谁具有广泛的跨国信任网络、关系网络呢？

在大航海时代之前，犹太人已经受苦受难两千多年，他们失去共同的家园，又到处被一起驱赶，这些经历大大强化了犹太人的共同纽带，使他们之间的认同和信任是其他民族难比的。

即使到今天，不管走到哪里，也不管以前是否相识，犹太人之间的信任和兄弟情谊仍然是独特的。从这个意义讲，犹太人过去被不断驱散，却意外地把犹太人的信任网络铺开到欧洲与中东的各城市。

所以，犹太人的金融与商贸人力资本，加上他们的跨地区信任纽带，让作为世界性散居民族的犹太人比谁都更能在跨国贸易中唱主角。他们在跨国交流、殖民扩张乃至世界体系的形成过程中发挥重大作用就不奇怪。

在中世纪，犹太人是欧洲各地的金融家与贸易商，这本身就不断增加基督教社会对他们的妒忌和憎恨，但是，由憎恨引发的迫害又反过来强化犹太人之间的信任纽带，让他们更具有跨国贸易优势。

从罗马、米兰、阿姆斯特丹、伦敦、巴黎、苏黎世、波尔多，到纽约、波士顿、苏里南、库拉索、巴巴多斯、牙买加、圣保罗等，到处是犹太人的关系网，强化着他们从事金融全球化和贸易全球化的便利。

这是他们在全球化初期的显著优势。■



前言

特拉维夫是以色列最国际化的城市，也是年轻的城市，特拉维夫只有100年的历史。

19世纪80年代，一些犹太移民受不了拥挤老城持续走高的房价，在雅法北部的沙丘上建立居民区，差不多30年的汇流聚居，1909年，建造新城的工程正式开始，在建城之初，规划师已

经计划好如何避免大城市病。

特拉意为“山丘”，维夫的希伯来语意思是“春天、新生”，以色列复国主义之父赫茨尔的书《新故土》，名字被翻译成“迎来新生的废墟”——“特拉维夫”，这个比喻最终被选为这座新犹太城的名字。



1

“我总是好奇以色列人都在玩什么。休闲的时候，家家户户只有这么点事情可做：聊天、游泳、浇花、打球、看书，在城里和在村里待着没什么区别。大商场里的东西都差不多，连锁店就那么几个。”在内奥·茨马达基布兹时，我好奇地问当地人霍尼。

“你要是去特拉维夫，那就不一样了。”霍尼漫不经心地答道。

又是特拉维夫。

特拉维夫主治一切疑难杂症。

吉他手在草地上摇晃一整天，光头少年从开到半夜的酒吧里拎着红酒瓶鱼贯而出，无所事事的老家伙坐在清真饭馆顶楼嚼皮塔饼，手托银盘的阿拉伯男侍者们的脸上挂着殷勤而神秘的笑，路边有人用铺着黑绒的皮箱售卖家传的律法书、灯台、铜酒杯，阿伦比大街上有儒雅美国人开的二手书店……每一分钟有10个人在弯腰拾狗粪，30个人在接吻，100个人在

填医药费报销单。

并不是谁都想去特拉维夫的。

在村庄，或者在阿夫拉这种二线城市，跟人说起此间生活多么单调乏味，都会招来士可杀不可辱的回答：“切，我们这儿又不是特拉维夫！”除了耶路撒冷，其他地方人谈起特拉维夫都老不自在：什么？我们这儿没有演出？去特拉维夫呀！你想吃中餐？去特拉维夫呀！嫌这儿冷清啊？去特拉维夫呀！



2

旅游旺季跟旅游旺季不一样。

夏天到特拉维夫来享受海滨的游客，不及马尔代夫一个零头。本来住宿并不是问题，但我的房东忽然动了一场大手术，家里的四室一厅涌进了一堆陪护者和探望者，几无立锥之地。

我去他家取行李时，他45度仰角躺在长椅上，用手比画着，哑着嗓子说话：“本·耶胡达大街，你可以去那里。那里有许多通宵酒吧，也有旅馆。”

我只能用忧郁的眼光看着他。我怎

么住得起啊？特拉维夫的旅馆价格跟着房价涨，何况现在还是一年中最贵的季节。卜内但街上那家低调的青年旅舍，现在挂出一天313谢克尔的大通铺价格，而三年前这个数字还不到130。

强宾不压主，不管怎样我还是离开了他家。送我出门时，满头银发的房东夫人连说了好几声抱歉，她看出我不会去住旅店，就叮嘱说：无论如何，别在海滩上过夜。

本·耶胡达大街距离海滨仅200米之遥。我买了一盒樱桃，在街边长椅上

边吃边读带在身边的书，困了就用包垫着脑袋躺下。

那几天，我白天约见要访问的人和朋友，晚上去公园、小区、篮球场，用那里的水龙头冲凉，睡长椅，睡草地，最后睡了一个被人废弃的床垫子。它就在儿童乐园对面，被球场的围栏挡在阴影里，除了落了些枯叶外，干净异常。我想，就是上帝下榻的地方也就这样了。那些天，我没有遇到过一次狐疑的盘问或眼光，甚至都没有看见过一个警察模样的人。

3

拉维夫市内很少有别的城市那种闲适的场面，就连海滨也多是锻炼的人，但它自有一种解人心烦的氛围，尤其当你看到四五辆童车聚在一起，栗色头发的母亲们隔开六丈多远，冲着各自的宝贝挥动冰淇淋蛋卷筒唧哇乱叫的时候。

在特拉维夫，有人介绍我认识了一位剧作家。他费力地向我描述他最新写的一部戏，戏的名字大约可以翻译成《一塌糊涂》。不知怎么的，他雄心勃勃地认定，剧中人充满淫秽言行的空虚人生很有希望赢得中国城镇新兴小资产阶级观众的共鸣，因此接触了两个通希伯来语的中文译者。不幸的是，对方开出的

价格让他无法接受。

“1万欧！我呸，我有1万欧还写什么剧本？写剧本是有钱人干的事吗？”

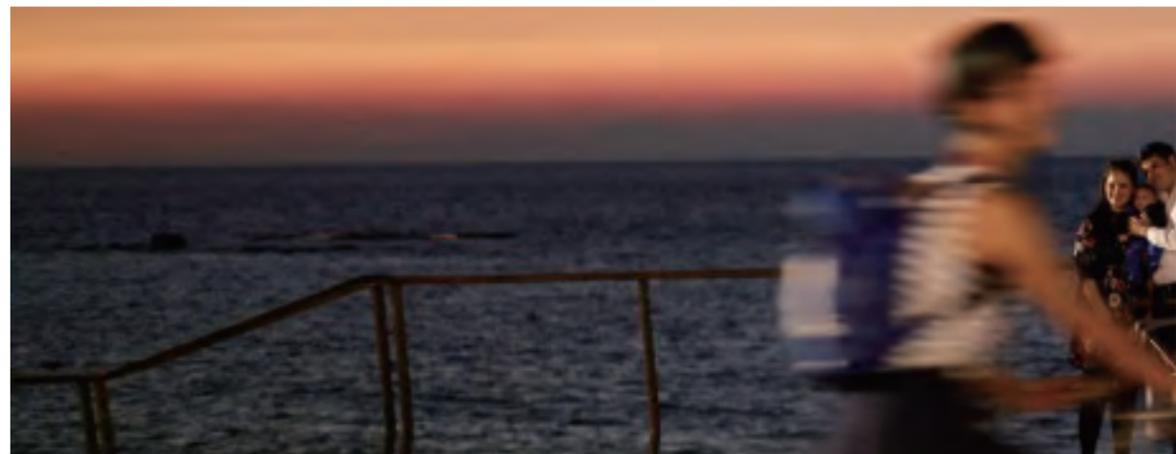
剧作家牵着两条半人高的大型犬，一边说话一边使劲拽着绳子，后来索性把一条胳膊绕到路灯杆子上，免得被狗拖走。“你不介意吧？”他问我，“你不怕狗吧？”

“不怕，都是你养的吗？”

“不是啦！一条是我房东的，我帮他照看他的狗，这样他就不好意思急着卖房子了；另一条是我前妻的，我帮她照看她的狗，这样她就不好意思提复婚的

事了。”

以色列的离婚率这两年直逼西方发达国家，不过有一点让老派人稍感宽慰：离婚者差不多有一半都会复婚，这个比例远远超过瑞典、挪威等高离婚率国家。“那里的人心像雪一样冰冷。”他们会说。



4

特拉维夫的结婚率傲视全国，超过耶路撒冷和海法。因为这里有风情万种的地中海，一年中有半年，沙子都是暖的。每个清晨，戈登海滩上总有几对男女筋疲力尽地堆在一起，像是刚刚被冲上岸的船难幸存者。

推高结婚率的另一个因素看上去就不那么美好：特拉维夫房价全国第一，居民的独身成本太高。由于少男少女合住公寓成风，2011年，特拉维夫荣登“全球同性恋之都”宝座，为此拍摄的城市宣传片足以让宗教界人士吹胡子瞪眼。

我们在阿伦比大街和罗斯柴尔德林荫大道路口。

这里是有名的休闲区，路中央镶嵌着绿色草皮，立着几座咖啡屋，还有特拉维夫缔造者迪赞戈夫市长的铜像，他戴着牛仔礼帽，骑着一匹比鹿还清瘦的马。不远处矗立着一所四四方方的犹太教堂，一些奇怪的柱子从房顶上水平地伸出来，划了个直角垂直落到地上，就像一棵在集装箱里长大的榕树。剧作家指着它“丑陋！造得像奥斯维辛一样。”

我们终于谈到了吃饭的事。在来赴约的路上，我幻想着坐上一位大作家的

凯迪拉克，风风光光地到雅法沙滩附近的穆斯林饭馆边看落日边吃烤肉卷饼。

“我领你去一家很好的法拉费(falafel, 一种中东小吃)店。”他说。“还有别的选择吗？我吃了两百多个法拉费了。”我失望地说。他面露难色：“我建议还是吃法拉费吧，你不是喜欢吃吗？你肯定会同意我的说法的。再说，这也不方便进饭馆吧？”他晃了晃狗绳。

那家法拉费店确实价廉物美，所有食材都比普通的大一号。灌完芥末酱之后，我手里的小火山差不多就等着倒计时喷发了。

5

特拉维夫，我还认识了一个叫雅亿的朋友。她全家人都是世俗犹太人，但她哥哥在二十来岁时受人影响入了教门，从此九牛拽不出，手不释卷。

“有一年暑假，我哥哥跟父亲大吵一场。”雅亿说，起因是父亲要带她侄子去看古生物展览，但她哥哥不同意。“他说：世上哪里来的恐龙呀？上帝造的万物里根本没有恐龙！诺亚方舟上也没有！上帝第六天就造了人了！直到现在，他们两个一见面就吵，我拿他们毫无办法。”

然而，以色列举世闻名的高科技研

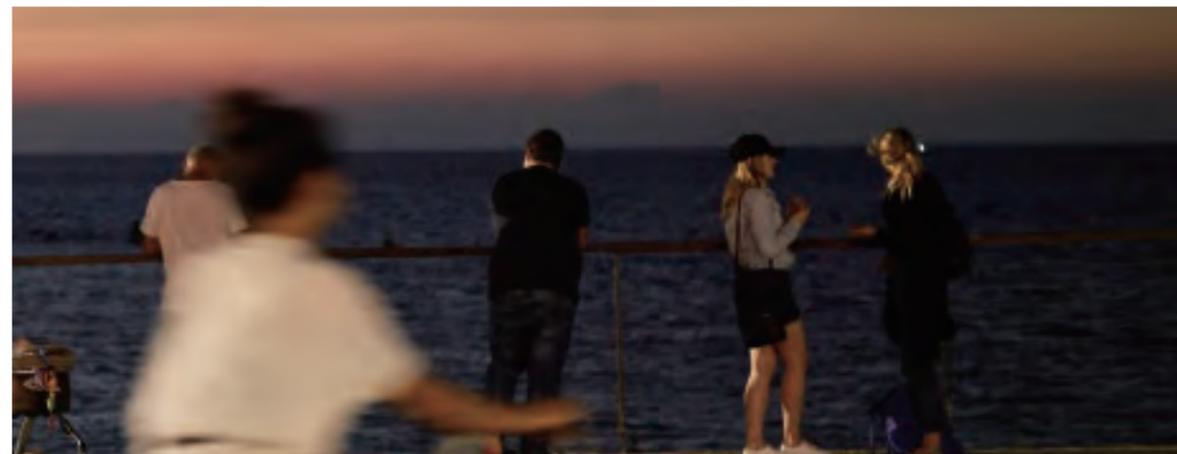
发却又不乏正统派教徒的参与，使这个复杂的小国家更加变幻莫测。

“我也不知道他们是怎么研究的。”基布兹社员阿里埃尔说，“这些人从小到大就在耶希瓦(犹太教学校)里坐着读经，看上去好像除了犹太教那套什么都不懂。可是他们一旦懂了英语、物理学和电脑，马上就高出别人一头。”

“这是为什么呢？”我问。

阿里埃尔摇头：“不太清楚。我猜想，是因为他们愿意尝试一切可能的方法来接近上帝的秘密吧。”

我在特拉维夫流浪的日子，包含



6

一位素昧平生的中国人出手相助巧修电扇的消息很快传开了。我得到了在冰柜里任选两瓶饮料的待遇(安息日不能点火，电器倒是可以一直开着的)。有几个上年纪的女人也出来见我，其中一个像是位研经活动的组织者。原来这两间普通民房就是一座犹太教堂，犹太教对宗教场地的要求真的是三大教派里最低的。

犹太教徒并不排斥高科技产品，他们可以开车，开车还能使用GPS卫星定位；可以用外观艳丽的苹果产品，拿iPad互相拍照。至于教人如何在不违反宗教戒律的情况下使用这些东西，

那就是教内的权威阶层——拉比们的任务了。

英文不错的男人性格也很大方，他主动跟我聊天，知道我在基布兹里住着，便问：“你觉得基布兹怎样？”我给了他一个我所能想到的最能体现资深旅行作家本色的回答：“它是一种失败的美丽。”

他果然谈兴大增：“你知道基布兹为什么失败？”

“为什么？”

“因为没有宗教！基布兹是个很好的想法，社会主义是个好东西，但是，没

了一个安息日。乔治五世大街上，有人从一面贴得斑斑驳驳的告示栏后边冒出来，朝我的方向招手。他戴一顶小帽，穿着安息日专用的白色衬衫。我见周围大街上没别人，车也不见一辆，就用手势问：是我吗？对方点头，我就走了过去。他请我放下背包，操着生疏的英语说：“我们需要你。”

原来是落地电扇不转了。后来查明，是插座坏了。换了一个地方后，电扇转起来了。他们又请求我把饮水机旁的另一个小台扇也一起迁过去。“对不起，我们自己不能动手，今天是安息日。”一个英文较好的男人伸出两只手说。

有宗教，就没有思想根本了。那些世俗犹太人不懂这个道理。摩西和约书亚为什么能团结12部族？因为他们有共同的信仰。大卫为什么能成为伟大的国王？因为他率领整个国家敬拜耶和华。什么样的集体信念都不能代替犹太教。”

我打开了第二瓶饮料——一瓶色泽乌黑的葡萄汁汽水。忽然，男男女女呼啦啦进来了。他们根本不看我一眼，就拖动椅子，在房间中央搭起了屏障——祷告时间到，男女教徒必须离开。

须臾之间，每个人手上都多了一本经文，每个人的嘴都开始喃喃起来。■

在耶路撒冷， 一个中年男人 决定出走

文_邱苑婷 图_视觉中国 责编_任学奎



理发

太可惜了，犹太人Alon刚剪了头发。

如果早两天在耶路撒冷找到他，我们本可以看到一个十分朋克Alon：长发，从发根卷到发梢，左鬓上方一溜剃光，一个艺术家该有的样子他都有。两天前是母亲的两周年忌日，他又去了小时候常去的那家理发店——其实，自六七年前决定脱离犹太教，他已经很久没去过了。

理发师傅竟还认得他，提起一些他小时候的趣事。如今47岁的他有点尴尬，但也只能笑着点头。问他为什么突然要剪头发，Alon自己也说不太清楚。这是一次心血来潮，正如他做很多事一样，只凭直觉。

他很久不做的事情还有很多：比如犹太教每天仪式复杂的晨祷，把一个内里装着《摩西五经》的四方黑色小

盒按在脑门上、丝带在手臂上缠绕七圈，嘴里念念有词；比如每周安息日开始时，穿最好的西装皮鞋、戴上犹太帽，随着浩荡人流来到哭墙前，诵《圣经》或者和上帝的子民们转着圈唱颂歌。他在耶路撒冷出生、长大，生在一个正统犹太教家庭——这就意味着上面所有这些事情。

但Alon是异数。40岁的某一天清晨，他睁开眼，直觉隐隐告诉他，是时候离开犹太信仰了。那天，他终于下定决心打电话给父母，给他的姐姐，告诉他身边的所有人，然后，像赤身裸体刚刚出生的小婴儿般，踏进了他几乎一无所知的世俗生活。

这太罕见了。走在以色列尤其是耶路撒冷街头时，这种难以置信感尤其强烈。就像走在一本《圣经》里，耶路撒冷、伯利恒、橄榄山，所有这些地名会不断激活你某些久远的从书里看来的记忆。

我几乎是毫不犹豫地接受了这样的设定：一定是拥有某种信仰的人，才能真正与耶路撒冷这片土地灵肉相连。从下飞机过海关安检开始，到市区里的大街小巷，戴着各式各样犹太帽的人迎面而来，戴着头巾的穆斯林教徒擦肩而过，似乎一遍遍印证着我的猜想。

可就在抵达耶路撒冷的第一天，我在旅店前台看到了一张小小的活动传单：Alon的安息日晚餐，周五晚上19点15分。传单右下角，印着一张Alon的照片，戴犹太帽、穿西装，和大街上常看到的犹太人一样。传单上写，Alon会带我们体验安息日晚餐，介绍犹太文化，并附上了他的个人网站——网站里，他自述自己在年近不惑之时选择了脱离宗教。

周五，不就是今天吗？我打算去会会Alon。

为上帝服务

Alon的工作室在雅法大街南边的一条小巷里。“Welcome！”他用最热情的笑容迎接了我们，主动伸出手来。短圆寸头，什么帽子也没戴，嘴角快咧到耳根，眼里聚着神。

Alon的安息日晚餐还没准备好，他边与我们聊天边窸窸窣窣地切胡萝卜、摆弄微波炉，开了瓶红酒。按理说，作为非犹太教徒，我们本是没有资格被邀请参加安息日晚餐的。在正统犹太家庭的传统中，这是每周最重要的家庭聚会，不允许任何非犹太教的外人同席。

严格到什么程度呢？Alon讲了一个他自己的故事：脱离犹太教后、母亲还在世时，他交过一个德国女友，母亲也知情、彼此关系不错，但有一次问母亲能否带女友加入家庭的安息日晚餐时，母亲想也没想地一口回绝：“No！”

“从那一刻我才意识到，这个晚餐其实是非常封闭的。”吃了闭门羹的Alon有点意外。母亲是犹太人，这决定了Alon一生的身份——尽管他的父亲也是犹太人，但决定因素在于母亲的血统。

Alon给我们描述了他40岁以前的生活：

从小到大，接受的教育全部围绕《圣经·旧约》，从没接触过物理、化学、生物等自然科学知识，反反复复研究一本旧约——这是犹太男性的毕生志业，犹太女性则负责在外赚钱、在内持家；家里不上网、不看新闻，几乎与热闹的外部世界隔绝；在最传统的犹太家庭里，婚配凭父母媒妁之言，稍宽松一些的尚可提前约会，严格的便只有服从的份……

在婚嫁这件事上，Alon也曾表现出一丝叛逆。如果把遵守犹太传统的严格程度画成一条光谱，他的家庭处于中等偏严格的那端。通常情况是，父母先通过媒人确定满意的对象（当然选择范围只能是犹太女孩），然后会通知他，“几日几时你去哪里见某某人”，为两人安排约会。

Alon一直是个跟着感觉走的人，

就算在这样的婚配传统中，他内心还是固执地想找那份感觉。终于无法再说不的时候，他勉强答应。眼前这个女孩不差，长相也顺眼，那就这样吧。家里舒了口气，马上订婚，一两个月后便正式成婚。

说来也怪，这样撮合而成的婚姻关系，反而容易长久。Alon说，正统犹太教徒对婚姻的理解很明确，是“两人一起侍奉上帝、为上帝服务的一种方式”。

生孩子，当然也是为了上帝将生命带到世上。因此在犹太家庭里，任何方式的避孕都是禁止的，他们认为那违反了上帝与自然的意旨。听Alon如此介绍，我难以掩饰自己的惊讶：“这样的话犹太女人岂不是一生都在生娃、养娃？”

Alon立刻解释说：“那是你的看法，可她们觉得很自豪。能为上帝服务，对她们来说是值得骄傲的事。”

切断

Alon和妻子也很快有了自己的孩子。离婚前，他们一共生了3个。

安息日晚餐本来应该由家中女主人准备，眼下Alon一个人，只好越俎代庖。来之前我最大的疑问又蹿上心头：“究竟是因为什么呢，你选择脱离宗教？离婚也和这个有关吗？”



“很多人问过我。人们总有些很戏剧性的想象，好像是不是哪一天我突然发奇想，嘭地一下就决定离开？不是这样的。”Alon的大拇指相抵打转，揣摩着自己的用词，“连我自己也说不清楚。这是一个量变引起质变的过程，你明白吗？”

18岁那年，原本和同伴们一样要服三年强制性兵役的Alon选择了另一条路，进神学院继续深造研究犹太教《圣经》，这是在以色列为数不多可免除兵役的例外。如果不出意外，Alon的一生都将在学习研读《摩西五经》中度过——没有所谓世俗的成功概念，在信仰里，不断接近上帝本身就是生命的终极目的。

但他渐渐发现，具体到繁琐的犹太信仰生活细节时，很多规则其实并不出自《圣经》，而只是一种后人代代相传、层层累加的阐释。正统的教徒，似乎是理所当然地活在繁琐的规则里：“有些规则一代代流传下来，到现在就变味了。我们好像只是为了遵守规则而活着。”

先不提仪式繁复的晨祷、晚祷，光安息日的规矩就够人好好琢磨一阵了。Alon告诉我们，“安息日就是不工作”的通常说法，其实不太准确。安息日来源于《圣经》，上帝创世花了六天，第七天停止了创造，因此对犹太人来说，在这一天，“一切人为改变事物状态的事情都是不能做的”。

这可远不仅限于工作。开关灯、烧开水、吹灭蜡烛、热菜，诸如此类的小事都在不被允许的范围内。如果灯亮着，就让它一直亮着；如果想喝热水，就要在安息日之前把保温键按开。

我还是困惑：“那穿衣服脱衣服算不算改变了状态？打开一本书？弹奏乐器？”

“问题就在这。不同人可以有不同的解释，看到了吗，这是人的阐释、人制定的规则，不是神。”

人近不惑之年的Alon，在那几年

但有什么办法呢，人没法按住马儿的头吃草，谁也拦不住一个下定决心出走的中年男人。Alon的母亲最后只是轻叹一口气，说，也许你想通了会再回来的。

脱离犹太教的第一天，所有规则从Alon的世界里消失的第一天。Alon简直像是赤身裸体地跑进了现代世俗生活的大草原，新鲜的、现代的、世俗的生活！

“I'm free！（我自由了！）”Alon活脱脱像一个第一次进游乐场的五岁小

有书能确切地告诉他该怎么做了。犹太教的生活竟如此简单，他回过头来才惊讶地发现这点：这是一个相亲相爱、全然互相信任的封闭小社会，没有欺诈、没有隐瞒、没有心机，人与人之间直接、坦荡、诚实，在群体内部不求回报地给予与付出，彼此关爱，情感联结紧密。

世俗社会可不是这样运转的。他很快发现，自己从小在犹太群体中生活的那一套社交规则，在世俗生活中给他带来诸多麻烦。比如，他太轻信人，也更容易把别人随口说的话当真了。

“直到后来我才明白，人与人之间的关系是有很多层次的。不止是情侣、夫妻，就连朋友也分很多种，点头之交、萍水相逢的朋友、可以一块吃饭的朋友、可以一起旅行的朋友、友情以上恋人未满的暧昧对象……”

他用“clear”（边界清晰）来形容以前那个没有任何灰色地带的犹太社交世界。关于距离，关于界限，四十岁的他像婴儿一样蹒跚学步，摸索人际交往里复杂的边界。

几年下来，他总算搞懂世俗生活是怎么一回事了。他开始接受人的聚散离合是再正常不过的事，接受关系的深浅远近会随时间而变化，不再傻傻地为“对方为什么不再保持联系”而苦恼。

反而妈妈不接受自己的德国女友参与家庭安息日晚餐的事，某种程度上在他心里打了结：“人类不应该分离彼此，不是吗？”

我是谁？

安息日晚餐，在祷告与食物之间交替进行着。除了面包、红酒和鹰嘴豆泥外，大部分食物都有着独特、复杂的名字，以及同样独特、复杂的味道，许多时候我盘中餐未动，只快乐地享受着跟Alon聊天和跟唱希伯来语祷告的时刻。

“我一直在想，身为一个犹太人，到底意味着什么？”又唱完一首祷告后，Alon的神情难得严肃起来，双手支在餐桌前，眉间微皱：“你能告诉我，你认为犹太人是什么吗？”

他看起来就像电影里那种身份认知出现崩裂的男主角，好像是真心困惑、期待外人解答似的，我一时不敢回话，仔细又小心地揣摩着字句：“在我们的媒体上，犹太人经常被形容成世界上最聪明、最有经济头脑的民族，一个曾经四处流浪的民族，也通常会让人联想到二战集中营的惨剧……”

“这些我都知道，”他打断我，“可是，所谓的‘最聪明’，是一个有科学依据的事实吗？犹太人真的在基因上智商更高吗？所谓的‘身为犹太人的自豪’，



究竟是什么？我从来都没有这个东西。”

“不不不，当然不是基因上有智商差别。”我们开始提及社会学概念的民族、生物学意义上的人种区别，没有学过世界史和生物的Alon十分惊讶：“什么，竟然还有白种人、黑种人、黄种人？你们是黄种人？我看你们皮肤不像黄色啊，要我说你们也是白种人。”

尽管对世界人种概念一无所知，但生在耶路撒冷，他对不同的犹太族群、不同信仰的民族可分得清清楚楚。祖上来自西班牙、伊朗、土耳其等地的犹太人被称为Fahad，通常皮肤更暗；而来自波兰、俄罗斯等偏东欧国家的犹太人是Ashkenaz，说耶第绪语。我这才搞懂犹太人头顶那些不同的帽子是怎么回事——它们代表祖上来自的地域，比如Alon的犹太祖先来自南非，他们戴的

是黑色礼帽。

“平静之下波涛暗涌。”Alon这样形容自己的国家。

我想起在去哭墙的路上，一个年轻的男孩请我帮忙拍照，男孩道谢后，突然玩笑般加了句：“欢迎来到巴勒斯坦！”胆小的我有点脊背发凉。

向Alon提起这件小事时，他手一摊：“经常的事。”巴勒斯坦实际控制区如今只剩下了伯利恒及其周边，居民以穆斯林为主。我想去看看，Alon没有表现出太大的热情，只说大马士革门

背后那个更大的困惑或许是，各种民族、身份与标签，人与人之间究竟如何开始区别了彼此呢？

主与母亲

安息日晚餐结束后的第三天，我们再次坐上了Alon的车，他要带我们去死海漂浮。从死海回耶路撒冷的路上，所有人都顶着一头盐、来不及吹干的头发，但又仿佛焕然新生般松弛了许多。我突然想起一个问题：

“Alon，你还相信上帝吗？”

一声含混的表示在思考的“嗯”传来，我看见司机座上的他微微点头。车里放着《假如我忘记你，耶路撒冷》，车窗开了一条缝，风声和音乐突然都变得大声。

“这么说吧，”他考虑了一会儿，“我确实还是相信有一个高于我们的存在，但它究竟是什么，我不知道。”

这个从犹太教出走的中年犹太男人，决定重新相信自己的天性、自然和直觉。偶尔他也会想念，想念当年单纯的正统犹太生活，“什么该做、什么不该做”都规定得清清楚楚的生活，家庭和社群内被爱与信任包围着的生活。这份怀念，有时会再次把他引到安息日的哭墙前，不为了宗教信仰，只为了体验那份饱满的群体情感，那份置身在兄弟姐妹中浩大的宗教体验和感动。

母亲的两周年忌日，怀念再次淹没上来。不知为何，他突然感觉自己想把所有和犹太教有关的仪式做一遍——把朋克长发剃掉，穿上西装，戴上犹太帽，用Talit（一种犹太人的披毯）从头到肩遮住自己，把Tfelin（装着《摩西五经》的四方黑色小盒）顶在额头上、绳子在左右臂各缠上七圈，做晨祷，把《圣经·旧约》贴在额前念诵，认真地唱祷告歌、参加家里的安息日晚餐。

这些都是小时候妈妈教给他的；于是就好像所有的仪式里，她都与他同在。

第二天，感觉消失了，但头发也已经剪掉了。■



里同时遭遇了中年危机与信仰危机。和妻子共同生活十来年，相敬如宾也算和睦，可爱情的感觉是怎样的？他活了四十年，对此却仍感到茫然。

他反复说自己是个直觉型的人，习惯于跟随感觉行事，真正下决定的那天，未免也有冲动的成分在。

在某个平淡无奇的日子里，他和妻子提了离婚，再走去从小常去的那家犹太人的理发店，把双鬓留的两小撮头发剪去——那是许多犹太男性从小留的两缕标志性小辫——从此直到母亲两周年忌日前，再没踏进过那家理发店。

赤身裸体

脱离信仰这件事，比离婚更让Alon的家人难以接受。

孩。他对世俗的一切都感到好奇，热切地结交新朋友，也为自己找事谋生，比如四处摄影、冲洗出来当明信片卖，比如在耶路撒冷老城当导游。这人毫不设防，世界各地的游客都挺喜欢他，也有几个很快与他亲近熟络起来。

交到了新朋友，自然开心，Alon按以前犹太生活里人与人相处的亲密方式，关系一近就掏心掏肺，持续地付出关怀和问候——可很奇怪，一旦深入接触，对方似乎马上就被吓跑了。

前一天明明还有说有笑的，第二天对方就突然消失，Alon不明白，这是怎么回事？何况，这种情况反复发生过几次。自己是不是哪里做错了？他自省，却不得章法。

社会规则依然存在，可现在，却没



好莱坞童星、英特尔科学天才奖、哈佛大学资优生、金球奖影后、奥斯卡影后、精通多国语言、心理学研究助理、环保达人——每个词都可以单独讲述一个精彩的故事，写就一种灿烂的人生，但这些头衔都属于一个人——娜塔莉·波特曼。

娜塔莉·波特曼以奥斯卡影后的身份为人熟知，同时又是一位地道的“科学宅女”；她被誉为好莱坞“第二个奥黛丽·赫本”，但一些人却坚持认为“她的头脑要远远超越她的美貌”。

唯一没有争议的是，她是一位血统纯正的犹太人。

那只来自

以色列的『黑天鹅』

文 | 袁伟廷 图 | 视觉中国 责编 | 任学奎

童星

1981年6月9日，娜塔莉·波特曼出生在以色列的耶路撒冷，祖父是以色列经济学教授，祖母曾为英国情报机构工作，父亲是以色列一位妇科医学专家，母亲是一位艺术家。当医生的爸爸给了娜塔莉过人的学习能力，当艺术家的妈妈则赋予了她敏锐的艺术直觉。

3岁时，由于父亲工作的变动，娜塔莉举家迁往大洋彼岸的美国，开始了新生活。

虽然家里并不富裕，没有大房子，也没有豪华轿车，但父母会把钱花在艺术和旅行上，一家人常去剧场、影院、博物馆……娜塔莉从小就极具文艺细胞，除了学习舞蹈外，古灵精怪的她还非常有表演欲，总是喜欢在家演上一段。

10岁那年，娜塔莉在纽约长岛的一家比萨店里被星探看中，要让她为露华浓广告做模特。倔强的娜塔莉拒绝了做儿童模特的邀请，她对星探说：“不行，我不想当模特，我想当演员。”

多年以后她回忆说：“从小我就跟其他孩子有些不一样。我有野心，我知



道自己喜欢什么、想要什么。为了它们，我奋力拼搏。”

1994年的一天，她被推荐给《这个杀手不太冷》的导演吕克·贝松。试镜时，13岁的娜塔莉那种不肯放弃的眼神，给导演留下了深刻印象。

不过，吕克·贝松唯一担心的就是她的年龄太小了，会有那么强的表现力吗？当娜塔莉得知导演因此而考虑放弃她时，又回到导演面前再一次为他进行了精彩绝伦的表演，于是吕克·贝松当

场就把剧本交给了她——娜塔莉终于从2000多名候选者中脱颖而出。

因为这部影片，她饰演的那个捧着大花盆，倔强而独立、任性而自主的小女孩儿玛蒂尔德，牵动了亿万观众的心，娜塔莉一演成名。

少年成名看似并没有令娜塔莉迷失，她对自己的人生规划始终是执着并富有挑战的。当娜塔莉选择了一边读书一边拍戏的方式，父母支持她的决定，甚至为她聘请了专业经纪人。

少年天才

在娜塔莉名声大噪后，父母没有利用女儿来捞钱，而是想方设法把年纪尚小的她保护起来，比起涉足影坛，他们更支持女儿向着心中的名牌大学而努力。在世界影坛中，可以见到一些女明星迷失在自己的美貌中，永远无法发现自己还可以在其他方面发光发热，而娜塔莉恰恰相反，她不但演艺突出，还要证明自己在其他领域也同样杰出。

中学的时候，娜塔莉来到长岛一家公立学校，当时互联网刚刚兴起，同学们都不太在意她演员的身份。

在学校里，她以爱学习著称，而她之所以出名，是因为“总是背着一个

比自己身体还大的书包”。毕业年册中，娜塔莉被评为“最可能成为智力竞赛选手”的人，换句话说，她被同学们嘲笑是“最呆的书呆子”。但娜塔莉很快向同学和老师证明，她是个不折不扣的学霸。

中学期间，娜塔莉就曾在专业科技期刊上发表过两篇论文，其中一篇名为《演示糖的氧气酶制法的简易方法》的论文，入围英特尔科学天才奖，并最终闯进了半决赛。英特尔科学天才奖是全美公认的要求最高、最精英的高中生科学竞赛，它吸引了众多有志于探索科学难题的出类拔萃的年轻科学家。很多参

赛者长大后都成了著名的科学家。

多年以后，当娜塔莉摘得奥斯卡影后桂冠时，《纽约时报》的一篇报道中曾这样评价：在英特尔科学天才奖这项赛事69年的历史中，历届获胜者和走到最后的那批选手，后来一共获得了7项诺贝尔物理奖和化学奖、2项菲尔兹数学奖、6枚美国国家科学奖章，以及一长串的麦克阿瑟基金会天才奖，而现在，又多了一项奥斯卡最佳女主角奖。

当年，《名利场》杂志曾评论说，聪明过人的娜塔莉未来完全有希望成为总统，因为她不仅颇具表演天分，而且门类功课都是A。

1999年，娜塔莉又凭借高中全A的优异成绩，同时接到了耶鲁大学和哈佛大学的录取通知书。经过权衡，最终她选择了哈佛大学，攻读心理学专业。

在演艺事业正如日中天之时，她决定暂时告别，她的想法很简单：“我要回学校读书去，不在乎这样做会否毁了我的事业。”“我尝试成为一个更完整、更全面的人。而且我是真的对学习感兴趣，如果我像其他童星那样仅仅读完高中，我是不会原谅自己的。”



哈佛资优生

在哈佛大学的学生名册里，娜塔莉·波特曼的注册资料上的名字是娜塔莉·赫许勒——这是她进入演艺圈之前的真名。

“在电影里永远都是别人，我希望在私底下，能够做最真实的自己，所以进哈佛的时候用回了本来的名字。”娜塔莉喜欢和同学打成一片，她努力成为精英，也尤为喜爱精英人物。对娜塔莉来说，只有和精英人物在一起，她才能找到自我价值。

但刚入学时，娜塔莉却因为不够自信又深感压力而经历了一段黑暗的日子，因为不少人觉得她是靠名气才进入哈佛的，她配不上哈佛的智力标准。

重压之下的她觉得自己完全应付不过来，“我觉得一周要读完1000页的书完全是不可能的，而要写出50页的文

黑天鹅

尽管年少成名，但娜塔莉做出的选择总是特立独行的。比如因不愿过早接触“性”，她拒绝出演《洛丽塔》；比如推掉了《罗密欧与朱莉叶》，因为不愿与比自己年长的莱昂纳多接吻；她甚至要求编导改掉床戏，才参与《芳心天涯》的演出……然而她却心甘情愿地登上舞台，出演百老汇戏剧《安妮·弗兰克日记》，一演就是整整一年。

章是我永远也不可能做到的”。而她周围的同学都来自名校，他们觉得和高中相比，哈佛的作业实在太简单了。娜塔莉曾经数次在与教授会面时失声痛哭。

为了证明自己不是“没有大脑的女演员”，娜塔莉非常努力地学习，还掌握了多门语言，除了精通希伯来语、英语，她还会说法语、德语、西班牙语，就连日语和阿拉伯语也不在话下。

娜塔莉在哈佛的导师、神经心理学教授艾伦·德肖维兹说，娜塔莉是一名非常优秀的学生，她关于测谎的毕业论文得了A+；作为他的研究助理，她又继续做了一段时间研究。艾伦还说，娜塔莉的心理学研究背景，对于她后来在获奖的《黑天鹅》中扮演性格分裂的角色有着很大的帮助，“她是一名懂得运用了自己学术背景的演员”。

当人们以为娜塔莉像个清教徒一般恪守原则的时候，慧眼识剧本的她却瞅准时机，出人意料地在《偷心》演了一个脱衣舞娘……事实证明她的选择很明智——她获得了第77届奥斯卡奖最佳女配角提名和第62届金球奖最佳女配角奖。

这就是娜塔莉，《偷心》的导演尼古尔斯曾说：“娜塔莉的头脑远远超过

除了给艾伦教授当助理，娜塔莉还加入了哈佛另一个教授史蒂芬·克斯林的神经心理学实验室，参与一项与婴儿前额叶发展与记忆有关的研究，并在科学期刊上以合著的署名，发表了以近红外光谱学成像方法研究大脑功能的论文。

同学们和老师们渐渐发现，这个刚进校门被人们误解为“无脑女演员”的女孩儿，在哈佛这个人才济济的地方，一点点崭露头角，变成了睿智与聪慧的象征。

2003年，娜塔莉获得了心理学学士学位，顺利从哈佛毕业。但娜塔莉要成为精英，就绝不会停下前进的脚步，所以在大家以为她念完哈佛就足够之时，2004年春天，她回到故乡耶路撒冷，又在希伯来大学攻读硕士研究生学业。在那里，她的学习成绩仍然是全班第一。

她的美貌。”《V字仇杀队》的导演詹姆斯也评价道：“她表现出色，智慧超群。”

显然，娜塔莉是那种希望以自己的才华和艰苦磨练打拼出一方天地的女演员，她永远都知道自己要什么，也知道自己追求的是什么。

2010年，娜塔莉在电影《黑天鹅》中出演了女主角——芭蕾舞演员妮娜。《黑天鹅》似乎是为她量身打造的，可

以看到在电影海报上，娜塔莉头戴黑色皇冠，画着腾飞翅膀状的黑色眼影，眼睛充血，嘴唇呈现鲜血干涸后的绛红色，透着一股让人不寒而栗的惊悚。

在倾注了旁人看不到的汗水后，娜塔莉完美地演绎了天鹅的蜕变，更迎来了自己的华丽转身——因为这部精心打磨的片子，她在这个颁奖季收获了包括奥斯卡影后、金球奖剧情类最佳女主角、英国电影学院奖最佳女主角、美国电影独立精神奖最佳女主角、美国演员工会

奖最佳女主角等在内的约16个最佳女主角奖。

《黑天鹅》带给娜塔莉的还远不止这些。

在拍摄这部电影期间，她与加盟该片的本杰明·米莱皮耶相爱了。本杰明出生于法国波尔多，在西方舞蹈界，他堪称顶尖巨星式的人物，而且论名气论排行，绝不输于娜塔莉在好莱坞的地位。娜塔莉的择偶眼光又一次与好莱坞的风气相去甚远，她更青睐纯粹的艺术家的

戴着如此多的光环，娜塔莉却低调到了极致。2014年年底，她与丈夫、儿子一起移居巴黎。

娜塔莉对自己的定义是：“世界很大，能做能看的还有很多很多，我不会让拍电影限制了我的人生。我不是那种把什么都奉献给银幕的演员。”所以，她是很注重个人隐私的明星。她曾说过：“如果不是万不得已，我不会接受采访。”她因而成为全世界媒体最头疼的采访对象之一。



第83届奥斯卡颁奖礼，娜塔莉·波特曼凭借电影《黑天鹅》夺得最佳女主角奖

财富

也许对于娜塔莉来讲，人生最大的成功，不是拿到了奥斯卡小金人，而是淡看自己所取得的成就，葆有一颗可以随时再出发的心。所以，在拿完奥斯卡影后之后，娜塔莉并没有收起她的野心。

演员并不是她的终极追求，当人们还在好奇她的新片会挑战什么角色时，她已经成立了自己的电影公司，带着自己导演的短片参加戛纳电影节。同时，她还是戛纳电影节最年轻的评委，而那一年，她才27岁。

在2015年5月的戛纳电影节上，34岁娜塔莉迎来了她耗时8年的心血——长片处女作《爱与黑暗的故事》的盛大首映。

《爱与黑暗的故事》并不是风花雪月的爱情片，它展现的是在历史变迁之下，一个犹太家族的故事。娜塔莉不仅是导

演，还参与了编剧，并且出演了患抑郁症自杀的母亲。她说：“我来自以色列，是这个国家的一部分。”因此从某种程度上，这部影片也可以看作是她对祖国的一次偿还和回报。

在戛纳电影节上以导演身份亮相后不久，娜塔莉又于5月27日受邀在哈佛大学毕业典礼上发表演讲。哈佛大学有一个始于1968年的“毕业纪念日”活动，每年都会邀请一位杰出的校友给这一年的毕业生做演讲——只有最优秀的校友才会被邀请。

曾经登上这个演讲台的嘉宾包括世界首富比尔·盖茨，美国前总统比尔·克林顿，美国能源部长、诺贝尔奖获得者朱棣文等。2015年，他们邀请的杰出校友就是娜塔莉·波特曼。那天，娜塔莉的演讲主题是“你经历过的，就是你的财富”。

和其他一门心思要做明星的人不同，娜塔莉只是把表演看作有趣的职业。她说：“我热爱表演，但也完全可能从事其他的职业。演员到底是不是终身职业，我仍然在思考中。”

从好莱坞童星到奥斯卡影后，从哈佛高材生到导演，又做着环保和慈善工作，娜塔莉带着目标与规划，不断超越自己。娜塔莉无疑是成功的，但她认为，成功不是因为幸运，而是自己一直精力集中，非常勤奋。很多人曾问她成功的秘诀，她会笑着说：“真的要秘诀，那就是努力、再努力。”

事实上，娜塔莉从没有在人生的问题上做过“演员或者科学家”的选择题，她的每一步都是自己的“财富积累”。

但不管如何，她都是一位犹太人。10



“犹太商人”扎哈维

文_成金朝 图_视觉中国 责编_任学奎

金钱

“他就是典型的犹太人性格。”富力俱乐部董事长黄盛华在扎哈维确定提前解约离队后，用这么一句话来评价这位曾经的当家球星。

犹太人被誉为世界上最聪明的种族，在他们的世界观里，生意场上不谈感情，只谈商业规则，生意就是生意。

扎哈维和他的经纪人罗宁·卡萨夫似乎就是把自己当做一个最精致的商品，不断的追求最高价值。从2016年6月从特拉维夫马卡比转会富力之时，他合同是1.5+1的年限，年薪则为税后400万美元，这是他在以色列联赛的3倍年薪。半个赛季交出15场联赛11进球的答卷后，以色列人立即要求续约加薪。

2017年1月24日，广州富力官方宣布正式与扎哈维续约至2020年底，

年薪也从原来的400万美元增加到500万美元，同时合同中除了为他留下7号球衣外，还有联赛的进球奖励：“每进一球奖金为2万美元。”

2018年2月26日富力再次发布官方消息，对外声称与扎哈维续约3年。其实这次的所谓续约，其实只是一次为以色列射手加薪的说辞，合同年限依然是到2020年12月31日，年薪却大幅度提升至800万美元。

“扎哈维是一个从来不会让自己吃亏的人。”这是富力俱乐部一名内部人员对以色列人的评价，只要他认为自己在中超这个身价，他就会不断去争取。

在以色列人眼里，与富力的合作本来就是一笔生意，追求利益最大化就是他们的目标。

“犹太人最大的传统就是不满足。”

这是前以色列总理，曾获得过诺贝尔和平奖的西蒙·佩雷斯对于犹太民族性格的一句经典总结。

这一特质，在扎哈维身上展现得淋漓尽致，也让富力俱乐部又爱又恨。

从2016年6月27日加盟，到2020年8月27日离开，扎哈维留下了117场比赛，103个进球，31个助攻的靓丽数据，是中超历史上最高效的射手。

而同样高效的还有以色列人要求加薪速度，他加盟富力4年几乎每年都要求俱乐部加薪。

在球队最艰难时刻，扎哈维选择提前离开，的确让富力陷入困难境地。但从合同约定而言，以色列人做得也并不过分。

曾经一个政府项目想找扎哈维担任代言人来推广广州美食，但预算只有5万元。扎哈维给出的答复是10万，正当项目负责人打算砍价时才发现，扎哈维给出的10万是以美元为单位，根本就没有继续洽谈的空间。

在商业世界里，以色列人从来都不会有太多的让步。

其实在2019赛季开始之后，关于扎哈维又要求加薪续约的传闻从来没停止过。但这一次富力最终选择了放手。

据了解，扎哈维方面提出了1500万美元的税后年薪再次续约，这对于富力俱乐部而言完全是不可能给出的合同，更何况足协也有各项的财政政策限制，2021年扎哈维也已经34岁……分手成为了唯一的选择。

职业

扎哈维很爱钱，这体现出了一个犹太人对于商业利益和价值上的极限追求。但扎哈维也很职业，一个如此优秀的人还那么的勤奋，这才是让所有人感到害怕的。

“他是我见过最职业的球员，无论任何时候，哪怕是休假或者在隔离期间，他都会每天坚持训练的。”在俱乐部多年的一名员工如此谈及以色列人。

扎哈维是一个很自信的人，他从不否认自己出色的天赋和能力。“我确实很早就意识到自己在射术上的天赋，但我更知道要成为优秀的职业运动员还需要不断地努力和运气。”这是扎哈维一次采访说的，而他在平时训练中也是如此做的。

富力的每一堂训练课他几乎都是最早来到基地的，训练场上一丝不苟地埋

头苦练，训练后扎哈维还是球队里自己加练最多的一个，各种射门练习是他每堂训练必须训练的内容。

“如果你看了他的射门训练，你就会发现他在联赛中打进的世界波，都是在平时训练中苦练出来的。”一位队友这样说到。

幸运女神从来都是眷顾那些有所准备的人。扎哈维很感激保罗·索萨（前权健主帅）。“是他执教马卡比时把我的位置从中场推上前锋位置。这一决定对我职业生涯有很大的帮助”。

当然扎哈维也始终认为，他的最大优势并非只是射术好。“我最大的优势是无球跑动和门前嗅觉，这才是对方防守球员最大的困扰。”以色列人就是如此的自信。

距离

扎哈维与队友的关系应该还是比较微妙的，曾不止一次传出队友不满他不参与防守，而且很多时候过于“独”，更多的选择传球给他信任的球员，比如萨巴、雷纳迪尼奥、登贝莱、唐森。

但事实上，他与队友的关系并不差。

富力队内国内球员中，最能与扎哈维开玩笑的是姜积弘，两人在队内不时会打闹一下。唐森与扎哈维关系也不错，两人还不时玩一下游戏，但以色列人电竞水平真的很一般，所以每次都被队长唐森虐杀。陈俊乐因为英语好，所以与扎哈维也经常聊天。

扎哈维并不像保利尼奥在恒大那样与所有队友关系特别好，一起聚餐一起游玩。他就是一个喜欢安静的人，哪怕与队内外援登贝莱、雷纳迪尼奥他们私下接触也不多，当然老乡萨巴除外。

在犹太人的性格特点里，他们会认为只有懂得珍惜和完善自己，才会有能力去帮助别人，所以他们永远追求一个更加出色的自己。

上赛季扎哈维还向俱乐部建议请来了以色列国家队的体能教练谢多。谢多在球队训练时是全队的体能教练，其他时间他更多的担任扎哈维私教的角色。没错，谢多就是负责给扎哈维加练开小灶的，而且加练的费用还是扎哈维自己买单，所以上赛季我们看到扎哈维打破中超进球纪录之后，特意跑到场边拥抱谢多的画面。

训练之余的扎哈维是一个非常安静的人，他在广州几乎没有应酬，球迷朋友也很少看到他外出用餐。

“他基本不出去吃饭，都是自己在家里吃。”

已经说好，但按照扎哈维的核心地位，他完全可以要求俱乐部都把这一切安排好，但以色列人并没有这样做，他只要拿到他要求的待遇，他就会拿出百分之百的职业态度对待这份合同。

扎哈维就是这样的一个典型的犹太人格特征的球员，他会追求自己最大的利益，也会尊重合同和坚守原则。你会恨他，但毫无疑问，也会爱他。TV

扎哈维站起来告诉记者，他必须先去开会，但让记者把还未问完的问题编辑好发给翻译，训练后他会全部回答好的。当天晚上记者就收到了扎哈维回答问题的实录，这是他以前采访那么多大牌球员从没有遇到过的待遇。

扎哈维在广州住的公寓和汽车都是自己租的，司机也是自己配的，也没有私人翻译，尽管这些在签合同之前都

歪果仁，高佑思

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎



2020年1月25日，农历鼠年大年初一。

已经回到以色列的高佑思和他的伙伴建了一个微信群，取名“Help Wuhan, Help China”，在接下来的17个小时里，高佑思团队共筹集到100箱医用口罩，60箱医用手套，70箱防护服。特拉维夫时间2月9日凌晨，这批捐赠物资完好无损地被黄冈市中心医院接收。

这个过程，通过中国的社交网络广泛传播，“歪果仁”高佑思出圈了。

犹太家庭

高佑思的父亲叫Amir Gal Or，中文名是高哲铭。他是以色列投资集团英飞尼迪集团创始人、中国以色列商会荣誉主席。

根据公开资料，英飞尼迪是中国“第一家被允许从事人民币业务的外资基金”，“目前透过旗下23只美元/人民币基金（其中20只基金位于中国）和数个孵化器，管理着超过上百亿的资产和上百家企业。”

在高佑思眼中，父亲高哲铭是对他影响最深的人。高佑思13岁那年，高哲铭决定将公司从以色列迁往香港。在香港生活了5年后，高哲铭再次决定转换事业重心。2012年，他们一家六口离港北上，安家北京。

18岁的高佑思想考北京大学。为此，除了上汉语班，他还经常去北大蹭课、蹭活动。听不懂，就用手机把课件

拍下来，回家逐字逐句地翻译。

经过两年努力、两次大考，他终于在2014年拿到了北大国际关系学院的录取通知书。但安逸是不可能的，5月份才刚被录取，高哲铭就给儿子定好了“下一个目标”——创业。

作为风险投资人，高哲铭一直注重培养孩子们做生意的能力。

高佑思的第一次“创业”是在12岁，他犹太成人礼的前一年。那年高哲铭投资了一家做防水耳机的以色列初创公司。因为所在的社区离海很近，那个夏天，一为了锻炼儿子，二为了验证市场，高哲铭就让高佑思拿着耳机，挨家挨户地卖。

高佑思相信父亲的判断，20岁的他也早已习惯了接受挑战。“OK，做吧，来吧，let's fail again. 就算再一次失败，我也不会放弃。”

乘风而上

“我发现跟犹太人很聊得来，可能浙江人和犹太人天然对很多事情的理解是相像的。”生于浙江诸暨一个经商家庭的方晔顿聊起他为什么会和高佑思成为朋友时这样说。生于1991年的方晔顿是高佑思的合伙人。

2014年刚起步时，两个喜欢足球的年轻人想做一个P2P跨境旅游平台，让球迷服务球迷。比如一方提供比赛地的一日游服务，另一方如果想出国体验，即可付费购买前者的服务。只是一年过后，虽然高佑思他们投入了“疯狂的精神”，但这个模式还是没能跑通。

2015年9月，他们开始转型做内容，改名fanTV。

网红高佑思

高佑思最初体会到“网红”的感觉是在2016年夏天。不同于现在顶着“歪研会会长”的头衔，坐拥百万中国粉丝，是多档视频节目的固定演员，那时候的他只是个粉丝数不到2万的“小博主”。

当时，凭借欧洲杯、里约奥运会期间的系列街采视频，fanTV的粉丝开始“出圈”，这不仅为他们带来了话题热度，更直接带来了粉丝的激增。到了那年夏天，fanTV的粉丝数已经越过了30万。

正是在那期间，还在里约的高佑思接到了江苏卫视一档综艺节目的电话，这档节目的主要内容是组织外国嘉宾“围绕当下中国年轻人最关心的议题展开讨论”。对方想邀请他担任节目第二季的常驻嘉宾。

只是，这种聚光灯下的电视偶像生活，并没有给高佑思带来兴奋感，反而

因为他们意识到，与其让这些球迷提供并不擅长的旅游类服务，不如做回球迷，以球迷的视角记录赛事实况，让球迷直接生产内容给球迷看，提供差异化的视角。那一时期，fanTV平台上不仅能看到意、英、德、法多国的足球赛事内容，还能看到美国的NBA周边。但遗憾的是，无论是热度还是收益，fanTV依然没能完成融资上的突破。

进入2016年，papi酱的走红及其带来的示范效应，使得短视频取代直播开始成为内容创业的新宠。那年恰逢体育大年，fanTV在欧洲杯期间策划了两档节目，其中一档“玩坏欧洲杯”的节目初次尝试了“街头采访”的短视频形式。采访主题也从体育扩展

让他觉得“水土不服”。

“每次录制现场都有一两百个观众，身边是几个比你火一百倍的人。他们的IP很强，我打不过，也不想打。”在高佑思看来，这些人对电视节目的逻辑把握得很到位，他们表达能力强，综艺感强，能够按照台本的要求，呈现出很好的节目效果。而他，则完全无法适应。“录节目时，我经常紧张到中文都说不出，压力很大，有时候一天都吃不下饭。”

正是这次经历让他意识到，相比艺人，还是自媒体人的身份让他更舒适。他身边的人都知道，高佑思并不喜欢“网红”的称呼。“我是创业者。我关心的是我的内容是否能引发一些讨论，大家能喜欢上你，期待你的下一个视频；同时你能给你的广告主提供好的推广。”

“选择在中国走这样一条路不是个容

至泛娱乐，比如在球场外采访外国球迷怎么看待中国功夫，让他们品尝辣条、体验“葛优躺”。

正是这个系列让高佑思和团队迎来了fanTV史上第一个8000万点击。随着市场的不断验证，他们在运营、策划、推广上的投入越来越大，“主题街采”也从最初团队里的一个实验产品变成了自媒体“歪研会”（歪果仁研究协会）这个产品矩阵。

易的选择。一个人在异乡环境里面是很孤独的，被认可、被喜欢，这种成就感对他们是很重要的。”方晔顿对这类情感需求的感知更为强烈，“这些外籍博主往往会很在乎你是不是尊重他们，他们希望一种亲密的关系，就是我们大家是一块儿的这种感觉。”

这不是一条人人都理解的路。

无论是高佑思在以色列还是香港的朋友，最初都不怎么理解他在做的事，有的甚至觉得他疯了。解释不清楚，他往往选择直接丢一个视频链接。“这样他们就很容易理解了——‘啊，网红啊。’”虽然他们选择的词并不是他最喜欢的。[4]

Thank you for your trust.

本期组织“大家思想”这个选题，同前一期一样，也非常偶然，源于一位朋友。

自从策划“大家思想”栏目之后，我就经常要向朋友们约稿。反馈通常有这么两种：

第一种，好的好的，我尽力！然后就没了然后没了下文；

第二种，收到！什么时间要？然后告知他时间，果然那天就如约收到了。

经历这么几次后，针对第一种，我要经常催稿，因为如果不催，那么稿子是一定不会提供的；有时候我也不想催了，尽管我也是江湖上赫赫有名的“无情催稿人”，但偶尔也会懈怠——主要是我有备稿；第二种，我约稿之后，就再也不会催，因为我知道，他一定会给我的，我不用再催问，来消耗我的精力，也消耗他的时间。

这是什么？这就是信任。

因为有了信任，我节约了追问的沟通成本，节约了识别成本，等等。

而他也因为“守信”，在我的“作者朋友”中就显得特别突出。

毕竟，能做到“件件有着落，事事有回应”的人，已是稀少，也因为稀少，他们在人群中的识别度就特别高，就显得弥足珍贵！

经此几役后，我突然就萌生了做一期“信任”话题的想法。

关于

信任

这个虚无的东西

文_田可 图_站酷海洛 责编_田可

因此，我找了一些朋友约稿，当然，基于信任，找的都是熟悉的老朋友，他们有敢于说真话的国际采购商，有总爱碎碎念的外贸达人，更有知名的外贸培训师。

而当你总是想什么的时候，你就一定会经常碰到它。就像那句老话说的：如果你手中拿着一把锤子，你就看什么都像钉子。

同样，碰巧，我也看了这样一本好书：《信任的速度——一个可以改变一切的力量》。

仅仅看了这本书的“赞言”部分，我就知道，“信任”这个选题选对了。

其中，整理一些有意思的话，结合我的认知，列举如下：

① 在重视商业规则和监管的时代，专注于最基本的原则显得尤为重要。信任作为一种无形资产，有助于所有组织和企业实现长期可持续发展。

② 有了高度的信任，成功就会以更小的代价来得更快、更好。效率是成功的途径，而信任是效率的源泉。

③ 信任可以降低交易成本，减少诉争，加速贸易进程。它是组织和社会的润滑剂。信任，是企业的一项核心经营能力。

④ 在新的世纪里，领导力所面临的挑战是：培育和运用信任的能力。

⑤ 一个组织中，信任的缺失会消耗它的能量，滋生猜疑的风气，严重破坏团队合作，导致内部的勾心斗角，带来低落的士气和糟糕的结果。

⑥ 在生活和工作中，关系是很重要的，但如果关系不是建立在信任的基础上，那它就是空洞的。信任是品牌的基石，是持久关系的粘合剂。

⑦ 负责任的企业文化，只存在于有着高度信任的组织里，而不存在于强制服从的环境中。

⑧ 在这个瞬息万变的世界里，所有经营企业的人，所有寻求建立更深层次关系的人，所有希望自己的生活变得更有意义的人，如果能够把信任当作你最需要的资产，那么你就会做得更好。

⑨ 在当今社会，合作是我们所享受的生活的基础。而信任是合作的纽带。

⑩ 建立信任，是这个全球化时代里最关键的领导能力。■

信任的速度

文_才华水木君 图_视觉中国 责编_田可 转自公众号：“每天静读一本书”，有删减

你可能也有这样的感受：被人信任时，恨不得用所有力气想要完成对方的期待，被人怀疑时，自己的努力会大打折扣。

家人、朋友之间如果缺乏足够的信任，彼此之间就很难长时间保持和睦的关系；在企业里，如果成员之间缺乏信任，企业的工作效率就会受到影响。个人或组织怎么样才能赢得信任呢？《信任的速度》一书可以告诉我们答案。这本书还有一个副标题：一个可以改变一切的力量。可见，信任的力量是多么强大。

个人的信用是所有信任的基础

日本企业家松下幸之助曾说：“信用既是无形的力量，也是无形的财富。”

个人的信用是所有信任的基础，而信用包含四个核心——诚实、动机、能力、成果。

诚实。我们从小就知道“狼来了”的故事，后来人们之所以不再信任那个喊“狼来了”的小孩，就是因为他一次次的撒谎消耗了自己的信用。

动机。这里的动机包括三个方面的含义——做某件事的目的；根据目的规划的方案；目的和方案的展示。一个人的目的如果不纯，即便他很诚实，也依然不值得人信任。最能引发信任的方案是寻求共同利益的方案。

能力。要让别人知道自己有完成某件事情的知识、技能，懂得完成相关事宜的方法，即解决问题的能力，正如一位名人所说：“公众的信任不能随便托付给人，除非这个人首先证实自己能胜任而且适合从事这项工作。”



成果。成果很重要，用杰克·韦尔奇的话来讲，有了成果，就像在桌上放了一张“成效保证书”。成果可以给你力量，它可以让你成为人们心目中的天才。没有成果，你就没有影响力。

有利于建立与他人信任的十三种行为

具体怎样做才能赢得他人的信任呢？书中给出了十三条建议：

一、直率交流，不要兜圈子。坦率讲出自己的想法，有时反而更容易让人接受，绕来绕去有时反而不受欢迎。当然，直率交流并不等于直炮筒子，说出实情的前提也是需要智慧的，还需要本着一颗善良的心的。

二、表达对他人的尊敬和关爱。尊敬和关爱必须是真诚的，而不是虚情假意的。做到这一点的前提是真正认同对方的价值。不仅要尊敬和爱护那些处境和地位好于自己的人，而且要尊敬那些目前的处境、地位不如自己的人，那些貌似对自己没有什么价值的人。

三、公开透明。谣言和误会往往

会止于公开。在职场中，公开透明能够让员工了解真相，在个人关系中，公开坦诚能够让对方不胡思乱想，从而真正信任对方。

四、弥补自己犯的错误和过失。人难免犯错，关键是要弥补所犯的错误。比如，有家长原本答应了孩子假期要一起出游，但由于加班最后没有成行。孩子难免会失望，但如果家长通过一定的方法来弥补自己的过失，比如和孩子认真讲清原因，有空时将落下的出游补上，孩子就依然会信任家长。

五、表现出忠诚，肯定他人的贡献，不要在背后诋毁他人，不要散布别人的隐私。忠诚的人往往更容易赢得他人信任。有些面试官会问候选人如何看待自己的前任雇主。有些候选人所在的前任公司和面试单位之间存在竞争关系，于是开始数落以前公司的种种不是，以为这样可以迎合面试官的心理，却不知这样的行为会让面试官将其从候选名单中删除。

六、善始善终，完成应该完成的事。即便是在时间和其他资源有限的情况下，也要尽量完成自己应该做的事情。

七、保持进取心，追求进步。社会发展之迅速，变化之突然，往往会让人猝不及防，而那些不断学习和进步的人能够让他人相信自己可以适应不断变化的社会。

八、坦然面对现实，不要回避问题。那些坦然面对现实，讲出问题和挑战的人，往往比粉饰太平的人更容易赢得他人信任。

九、让双方明确自己的期望。很多时候，我们认为，即便自己不说，别人也能知道我们的期望，但事实上未必如此。坦然讲出自己对他人的期望，能够让彼此加深了解。另外，自己对他人的期望是否合理，是否需要调整，也需要双方商量。

十、负起责任。要承担起自己应该承担的责任，那些习惯甩锅的人会慢慢失去他人的信任。

十一、先听后说。不要假设自己

已经了解所有的事情，只有用心倾听才能了解他人的真实想法，才能让对方意识到自己是真心为其考虑，进而彼此能够真正信任对方。

十二、遵守承诺，答应别人的事情要做到，不要过度承诺。所谓“言必行，行必果”，无论是在职场中还是在个人生活中，要努力做到承诺的事情。同时，不要过度承诺，否则到时候无法遵守承诺，不仅不会促进彼此之间的关系，最终会破坏彼此之间的信任。

十三、传递信任。信任往往是互相的，当他人表现出信任我们的倾向时，我们也要相信对方。

信任的三条原则

除了信任的四个核心和有利于建立信任的十三种行为之外，还需要三条原则。

第一、协调的原则。在组织内部，包括在一个家庭里，信任是看不见、摸不着的，但就像空气一样，是必不可少的，如果信任不够，每个成员都能感受到。要想实现真正的信任，内部的结构和各项制度，甚至方方面面都要与前面提到的四个核心、有利于建立信任的十三种行为相协调，而不是相违背。

第二、声誉的原则。鸟儿都爱护自己的羽毛，组织也要格外珍惜自己的声誉，这应该体现在时时刻刻做好自己应该做的事情，而不是负面新闻曝光后，才想起用各种方式来维护自己的声誉。

第三、奉献的原则。外界之所以信任一个人和组织，往往是因为其奉献。这里所说的奉献，是指创造的价值，是对外界的回报。那些真正愿意承担社会责任感和组织往往更容易赢得大家的认可和好感。

最后，每个人生来就有信任与被信任的倾向，唤醒这种倾向，于自己和他人都有益处。有勇气信任他人，有能力辨别他人是否值得信任，同时，能被他人所信任，这需要智慧，愿每个人都能拥有这种智慧。■

信任是一种能力

文_黄涛 图_视觉中国 责编_田可

关于作者:

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



2020年中国创造了很多奇迹,有些外国人感到非常惊奇,因为他们对中国的了解,似乎永远停留在了1840年到1945年这105年间,对于中国人漫长的其他历史阶段则选择漠视。很遗憾,他们可以漠视,但是中华民族的子孙不会忘记,因为我们的文化有传承,而传承最重要的是我们的文字——汉字。所以中国人大多数不会忘记自己的悠久历史和灿烂文化,但是少数言必称希腊的“西迷粉”则会替列强发出疑问,中国那么厉害,怎么会被列强组团欺负一百多年?

这个问题问得好!那我的回答是:因为有些传统失传了,有些精髓误传了,比如我们今天谈的关键词——信任。

在现代,这个词非常普通,表明人与人之间的诚信,仅此而已。但是如果我们把视角转回到春秋战国,“信任”其实是两个词:相信(信)和任命(任)。这是一个妥妥的管理学词汇。我们的先贤言简意赅,言有尽,意无穷。

一个字就是一个词,所表达的意思相当丰富。类似的词如“妻子”,现代词“妻子”特指婚配伴侣,俗称“老婆”就是一个人,但是古代“妻子”指的是妻子和儿女们,这是一群人。现在你应该明白,“信任”这个词在古代意义有多丰富了。

首先我们谈“信”。由于“信任”是个管理词汇,所以它必然涉及到至少两个层次的人,领导者或者管理者,管理者或者执行者。我们今天主要从领导者和管理者这两个层面来解析“信”字。

从领导者的角度来看,“信”字的含义主要体现为以下三方面:

- 一是,领导者相信管理者的能力;
- 二是,领导者相信管理者的操守;
- 三是,领导者相信自己的掌控能力,即使能人的操守不行,领导者坚信自己能掌控局面。

而从管理者的角度来看,“信”字

含义主要体现两个方面:

- 一是,我有自信,我能做好;
- 二是,我对领导者有自信,我做到某种程度,他不会亏待我。

然后我们来分析“任”这个词,同样也含义丰富。

同样从领导者的角度来看:

一是,领导者对组织结构非常清晰,什么岗位需要什么样的人,对自己需要什么样的人非常清楚;

二是,对某个管理者的能力和操守非常了解,觉得这个人可以担任某个职务。

从管理者的角度来看,相对就比较简单了,担任某个职务,把事情做到某种程度。

这么一分析,“信任”简单吗?不简单,这是一种能力,对领导者和管理者都有极高的要求。那么具体来说,从领导者这个层次来说,“信任”可以

衍生为一句话“用人不疑,疑人不用。”

最典型的例子是对于韩信这个超级管理者,两个领导者的不同用人方法。韩信首先投奔的是项羽,项羽本着“疑人不用”的方式,让韩信担任持戟郎——门卫,于是韩信直接把项羽炒了,转投刘邦。刘邦信任韩信吗?也不信任,但是比项羽大方一些,让韩信当个团级干部,韩信准备继续跳槽的时候被萧何知道了,萧何赶紧劝刘邦。刘邦这个人虽然不相信韩信,但是他信任萧何,于是通过萧何间接相信韩信,直接筑台拜将——封韩信为大将军,基本把军权交给了韩信,于是韩信后来把项羽逼到自杀……

从这里来说,刘邦的用人水平还是技高一筹,最起码刘邦对萧何的“任命”非常好,而萧何也没有辜负刘邦的“信任”,举荐了韩信,仅此一项就是大功,还不说每每为刘邦控制后方,押送粮草。

从管理者这个层次来说,“信任”可以衍生为庄子的名句:“吾在材与

不材之间。”有句俗语叫做“飞鸟尽,良工藏;狡兔死,走狗烹。”这句话说明了管理者这个层次,对于自己的职位工作干好了,会不会被领导亏待这个事情上,值得商榷。

历史上对这个事情看得非常清楚的人不是没有,比如王翦,灭楚前,一再找秦王嬴政要加工资,加福利。很多人说你这不是居功自傲,以功劳威胁大王吗?王翦透彻地分析,找大王要钱,大王会觉得我这个人不是东西,要他的钱,但是如果我不要钱,全国的兵权在我手里,我怕大王误会我要他的命啊!被大王讨厌总比被大王怀疑恐惧要好得多。……

所以“信任”对能力要求非常高:领导者对组织结构必须非常清晰,要求很高;要对手下管理者的习性、志向、能力和操守都非常了解,要求更高;最后要对手下有能力并有重大功劳的管理者都有超凡的掌控力,要求就更高。

同样信任对管理者要求也很高:

要明白领导要什么;非常清晰岗位职责,非常了解领导的能力、性格、操守、志向、胸怀……信任是一个动态的互动过程,时代在变,人也在变,随着组织的发展壮大,人心也会变化,保持初心,这就需要强大的组织文化去连接。只有好的企业文化才能造就好的企业架构和人员关系。

时代在变迁,人们的生活形式会发生变化,但是人们的生活本质不会变化。信任是管理的精髓,也是管理的最高要求。“普天之下,莫非王土;率土之滨,莫非王臣。”这句话是华夏管理学的精髓,从组织文化到组织架构和组织激励、组织培训等各个方面都做出了明确要求。各位企业家,尤其是家族企业的领导者,尤其要深思这句话:人为什么要跟着您?人为什么全力以赴地为您贡献心智?人凭什么在您百年之后全力以赴地跟随您的子女?最重要的是您的子女愿意接班吗?能人们怎么看?路漫漫其修远兮,大家一起上下求索吧……



漫谈套路 真诚和信任

文 Franko 图 视觉中国 责编 田可

关于作者：

一个标准的80后斜杠青年，曾获上海闸北区十佳杰出青年，目前是苏州世德堂股份有限公司股东、上海和戴国际物流有限公司流合伙人、优运网络科技上海分公司总经理、深圳市亿和供应链管理总经理。具备17年国内物流和12年国际物流经验、15年外贸行业经验，是一个高度自主和完善的问题解决者。

我们一直都在讨论圈子、社交，也往往会联想到曾经接触到的一些很套路的事情。

比如切莫交浅言，又比如勿要道强行弱。

如今和大部分人一样，我们默默认为，当今混圈子，其实就是比手段，似乎谁的手段高明一些，谁的社交圈子就吃得开；谁的套路深一点，谁就可以立于不败之地；似乎混得好就代表手段好，吃得香就意味方法香。

在这一场无硝烟的战争中，许多人都不再相信真诚；似乎我们的策略和套路，才是决定每一场争斗结局的关键；好像如果你显得太真诚，反而大家会觉得，这是很幼稚的表现。

社交，真的就唯套路论吗？

当然不是。

尤其是当经历越多、跟人打交道越多的时候，我们会逐渐发现，能够赢得别人信任的最佳方式，还是真诚。

试想，如果有个人对你油嘴滑舌的，你会信任他吗？无论他多么美化他对你的益处，你都一定不会相信他，这是为什么？因为你一定觉得，这个人不够真诚。

我们从陌生到熟悉，彻底信任彼此，需要花很长一段时间，每个人潜意识中都害怕被欺骗，都害怕感情崩塌的那一瞬间。

为了不让自己总是成为受伤的那个人，我们彼此都刻意留有距离。

那如何让我们之间的靠谱显得最有实际意义呢？那就是，用真诚，换来彼此的信任。

要想敲开别人的心门，先要打开自己的心扉，一段关系，从你拿出七分真诚，到我还你十分信任，有来有往，才能换来长长久久。

“百口莫辩多谎言，盲目随意显目的，巧舌如簧有企图，顾左言它存心虚”，这类人群，实际上只是素质低下的一群小人而已；而当越来越多的人开始醒悟，这样的人终会被视为不屑的对象，当然，真正的醒悟背后，一定是积累了生活的无数点滴，甚至堆积了无数次的教训。

你要取得别人的信任，能够付出让对方相信你的东西，这才是最根本的条件。

你越真诚，就越对别人的情绪显得宽容，也会越理解他人，理解了别人的想法，越能够让他明白，相信你，是一个不错的选择，入心方知珍贵，走心才显真诚，这样的社交体验，让他忘却了冷漠而慢慢走近。

我们的社交名片在各种人际关系中彼此交换，这一张名片代表了很多人圈子中最在乎的东西，如果你的名片上，深刻着真诚，才有足够的信服力，你会显得很有诚意。

任何的伪装，都像往湖里投入的一颗石子，除了带起几圈涟漪，再也不会会有任何的回应。

真诚绝对不是愚蠢的代言人，恰恰相反，足够真诚的人，才是真正的社交高手。

关系，是需要好好经营的，社交过程中总用谎言和套路去开辟社交圈的人，是自负又愚昧的，谎言最终会被刺破，没有人会一辈子相信并认同一个爱欺骗说谎的人；建立在任何欺骗基础上的社交关系，总会有分崩离

析的那一天。

真正的社交达人们，都会保持着一贯的真诚，因为他们明白，这才是换来信任的唯一途径。真诚是一种看似不起眼，却千金难换的品质；能让彼此快速感受到互动的诚意，这是真诚的强大功效，而社交的本质，不就是彼此互动、彼此连接吗？毫无疑问，互动中最大的营养，非真诚莫属。心里倘若没有真诚栖息的地方，那我们走到哪里都是在流浪；而在彼此的关系中，能做一个让对方信任的人，弥足珍贵。

我们怎么用例子来说明呢？简单来说，如果你向我打招呼，我也向你打招呼，如果你求助于我，而我却不作回应，那么，我们的沟通，就此停止，我们的关系社交，也就会出现障碍，这障碍不会消失，未来可能需要花费更大的气力才能跨越。

我们不难发现，社交的过程，就是彼此不断交换信息的过程，而在这

个过程中，可能会有对方有没有欺骗自己的诸多担心和顾虑；而往往当别人需要帮助的时候，你及时提供的回应，哪怕是并没有完全直接地帮助他，都会让他卸去防备，接受对你的信任。

真诚渗透在彼此的沟通中，信任起于相互的坦诚下；放下猜忌的社交，是未来每一次合作的基石。

我们在沟通中建立互信，交换着真诚，随着越发频繁的连接，我们的沟通也愈发积极。

智者之所以一直是智者，不是因为他们的智商有多高，而是因为他们总是能抓住问题的关键；而我们今天说的关键，就是信任，信任的前提，就是真诚。

很多人会问，如果我对他真诚了，他却跟我玩套路，怎么办？

真诚到信任，是人和人之间，从陌生到亲密的桥梁，而建立这个桥梁，是会付出成本和代价的，真诚不代表

你就是愚蠢，面对别人的套路，很简单，我们的真诚就止步在“我只能帮你到这里了”，他一定不是和你长期相守的伙伴，在你未来的商业道路中，你无法和他合作共赢，患难与共，那现在离开，是为了不在未来和他风雨同行。

真诚是我们对待生活的一种态度，也是我们处理人际关系的一种技巧，更是衡量彼此价值的一种评估标准，用这个标准来告诉自己，他是不是你值得深交的朋友。

不是因为这个世界很复杂，而是因为这个世界的人很复杂，很多时间，我们不能要求每一个人都理解我们，但是，我们可以试着去要求自己去理解自己。对人真诚是我们的本分，获得信任才是我们自己的福分。

我们和成功之间，有一道门，而打开这道门的，不会是上帝，而是你自己。

一直握在你手里的钥匙，就是你的真诚。■



你为什么那么相信客户

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》。

“两天之内, 要是你能给出一个不会吓我一跳的价格, 那我不找别人报价了。”这一句, 大概是我作为采购时赌得最多的话了。事实上回头一看, 这是一个几乎是万试万灵、从未失望过的句式。

我当然不会随便对一个供应商这样说的。这种玩法, 只对那些已经非常熟悉、能力强大的供应商开放。不是所有项目都要做RFQ的, 现实是买家其实心中会对某些项目该给谁做, 心中有数。像“要半个月出样板, 熟悉北美市场又有某某设备做某某工艺的供应商”, 可能就这两三家了, 最强大的几家供应商我们都早认识了, 还做什么RFQ呢。之后就是每家去谈判了。价格往往不是唯一考量, 在其他条件都合适后, 我会让他报价, 文章开始的那句就能用上了。

信任是最珍贵也是最贵的。

如果我不能信任这家供应商, 那我得花几倍时间和精力去跟一家一家供应商来谈。要知道很多时候都不是“谈一谈”那么简单的。项目一般很复杂, 沟通成本固然是一回事, 项目也有一定保密性的, 越少人知道越好, 特别是那些在产业区的供应商, 工程师/业务员间的交流, 往往避免不了的, 交流过多也就难免失控。我知道你会问NDA白签的吗? 那我可以直接说了, NDA那些都只是paperwork而已, 我从来不信真的100%可行。最好的方法, 还是让尽量少、尽量可靠的人才能知道。所以, “少数信任”也算是采购策略的一种了。

供应商要是放我鸽子, 两天后给我一个比较贵的价格, 那我是失败了, 没尽好一个优秀采购的本份, 要么接受, 要么就花更多时间再报价了; 要是我放了供应商的鸽子, 两天后人家辛辛苦苦做完整个proposal后, 却对

人家说, 对不起订单下给别人了, 那就是白忙了, 浪费了内部资源(大厂报价的成本, 可能远比你想像中要高!)。在这件事情当中, 其实大家都是“讲个信字”而已, 不守信其实没有什么大不了, 只是添麻烦, 但守信则双赢, 何乐而不为?

问题是, 他信我吗? 我信他吗? WHY?

以上的例子中, “他信我”是因为选择的成本低, 这个好理解。大不了不就白忙了嘛! 我还能让一个大客户欠我人情呢! 买家要让供应商信任, 从来都是比较简单的。想一想那些一而再再而三跟你quote me your best price的客户, 你还不是边心中骂着边给他报价? 你不会也不敢放弃一个机会的。但如果你客户不是让你报价, 而是叫你备货备库存呢? Don't worry, we will have big big order



next year! 这种呢? 那就不易随便信任了吧。我相信大部分外贸人都会say no的了(特别是本叔的长期读者, 特别懂得say no), 但你say no的标准又在哪儿呢? 库货的价值? 你仓库的大小? 还是利润的高低? 还是, 到了最后, 最重要的还是这个客户值不值得信任呢? 我一向都提倡一个叫preferred customer的概念。采购该把信誉放在最重要的位置, 无论什么情况都不轻言break promise。时间长了, 你会发觉你的工作会越来越容易的。这也就解释了为什么同是一个公司, 采购A叫不动供应商, 采购B却可以。不为什么, 这就是信任!

供应商要在客户心中建立信任就没那么容易了。大家都爱左一句trusted supplier, 右一句long term partner, 但客户有没有把你当回事, 自己心中有数。信任需要时间沉淀, 信任也需要机会建立。一个新客户敢

跟你30%预付款下单不叫做信任, 那只能叫做市场行为, 因为所有新供应商都大致如此(相反, 你敢不收订金就做, 可能真的比人家多一点机会。但我不建议的, 风险很大)。不是因为他信你, 而是因为没有选择而已。真正要建立信任, 我信战斗友谊。我见过一种情况, 十分普遍的。工厂外贸部分为业务员和跟单。一般来说都是业务员比较高级的, 但客户却宁愿信任跟单员。客户可能刚跟业务员在谈判桌上刀光剑影, 后面却可能偷偷地问跟单员, 你老板这是什么意思啊? 我个人的经验也是这样: 业务员比较说了算, 但跟单员却比较不会骗我, 总是有这样的印象。这种微妙的关系, 懂得利用, 其实很好用。

不知大家有没听过知识搬运工大神说过的“囚徒困境”(英语: Prisoner's Dilemma)呢? 嗯, 这是博弈论的一个典型案例, 上网找找就

有一堆介绍了。不信任是世相, 是常态, 人性本来如此, 与其问世间为何没真诚, 还不如想想如何降低信任成本更好了。解决不了? 没关系, 正常的。正是因为解决不了, 世上产生了金融业, 专门做risk & credit的生意, 完美地把信任成本用钱解决了。传统外贸用LC银行收你1-2%不等, 用PayPal更贵。信用卡的年息是20%以上, 是你买房借钱的N倍。怕收不到客户的尾款吗? 不用怕, 出口保险行业相当成熟, 甚至有供应链金融公司, 愿意把你的应收账款用现金买下来, 你只要打个好的折扣就行了。只要想到这些, 你就不会觉得客户不信任这事有什么好生气、有什么好奇怪的了。你也会懂得珍惜和感谢信任你的客户、同事与老板了。

信任, 是个好东西。■

三个人 八年 骑迹

旅程是怎样炼成的

文 | 《焦点视界》 责编 | 田可



星星之火，可以燎原。

8年前，藏在Biker心里的一小火苗，促成了“焦点骑迹”车队的成立。大概谁也没有想到，这一骑就是不曾间断的8年。如今回首来时路，正如汪国真先生所说：“我不去想是否能够成功，既然选择了远方，就只顾风雨兼程。”

从2013年开始，“焦点骑迹”的三位成员Biker、Ronny和Andrew从南京出发，环台湾岛、骑海南中线、环青海湖，接着骑行皖南小川藏、川西小环线，去云贵、去武汉……他们不曾停止，他们一直在路上。

如果说有什么力量支撑他们一直前行，信任一定是被提及最多的。每一次的出发，都是一次全新的挑战，都将面临无数未知的考验，如果没有信任，很难想象这8年漫长的骑行何以能够实现，也很难期待未来有更加精彩的路途等着他们去征服。

故事的开始

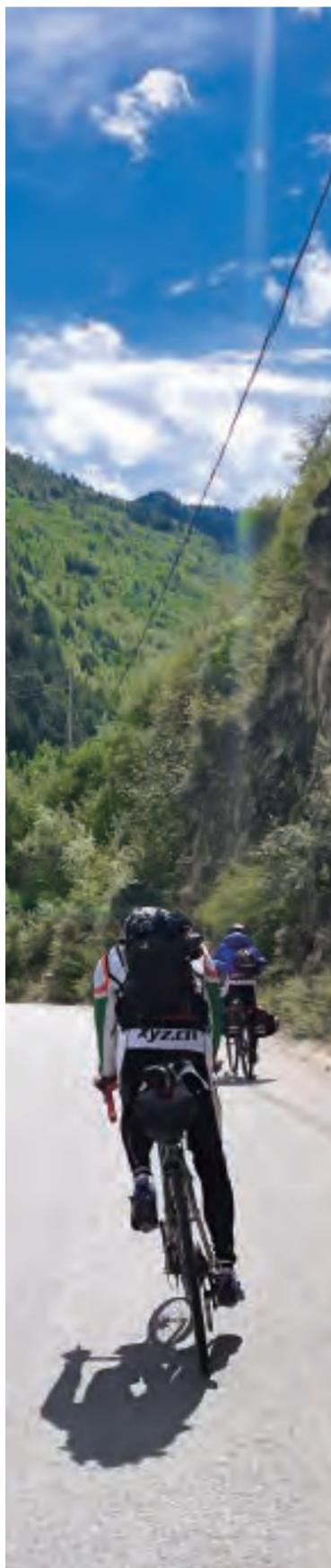
对自己的信任让他们迈出了万里长征的第一步。莎翁说：“对自己不信任，还会信任什么真理。”如果不是在内心深处坚信自己可以做到，恐怕这个骑行的故事还未开始就已经戛然而止了。

说到故事的开端，发起人Biker云淡风轻地说自己的初心就是想去看一下，但是为了能让自己一直坚持下去，就先吹个牛，“既然骑了就要骑个长途，我要环台湾！”说是吹牛，其实是Biker内心深处对自己的信任与笃定。于是，这个看似不经意的玩笑，如一粒种子，慢慢地破土而出。

Biker想到的第一个队友，是同样热爱骑行的Ronny。理性睿智的Ronny从2003年就开始骑自行车，曾加入过自行车俱乐部。甚至用骑双人自行车的方式，把老婆娶回了家。因此，他对自己参加骑行这件事充满了信心，在他看来，骑行最美妙的点就在于，你只要相信自己，心无旁骛地骑，你只要蹬，你只要不放弃，就一定会成功。

而Andrew之前虽然毫无骑行经验，但自信幽默的他在得知了这项骑行活动后，便义无反顾地加入了骑行的队伍，踏上了骑行的漫漫征程。

就这样，满怀对自己的信任，3个人组成了骑行车队，踏上了新的征程，跨越了高山和大海，一直在路上追寻着骑行的意义，体味着杰克·凯鲁亚克所说的“永远年轻，永远热泪盈眶”的热血人生。



共同的经历

人们常说，骑行是孤独的，骑行是一个人的修行。而信任是一条纽带，它可以拉近人们的心，让人们可以相互依靠、相互支持。3个人能坚持做一件事情8年，信任可谓功不可没，是队友间的相互信任让他们克服了骑行路上的种种困难，得以越走越远。

成行前，3位队友在工作上的交集并不多，彼此之间也不甚了解。焦点骑迹提供了一个契机，让他们走到了一起。在相处中，他们发现彼此其实是很相似的人，他们热爱骑行，有着相同的价值观、人生理念和梦想。

在路上，他们分工明确：负责修车的Biker是首席机械师，负责付钱的Ronny是首席财务官，负责拍照想文案的Andrew则是首席运营官。他们各司其职，尽心尽力完成自己的任务，也信任队友可以胜任自己的工作。

人与人之间的信任不是平白无故得来的，而是通过共同经历的种种事

情，不断积累而成的。他们通过一次次的骑行，相互磨合、彼此帮助，从普通的同事慢慢发展成莫逆之交，他们变得越来越有默契，也越来越信任彼此，可以说，没有信任，就没有友谊。

信任是敢于托付，也是勇于担当。骑行路上，他们中有人会担当破风手，他就像是雁群迁徙时那只领头的大雁，在骑行中保护队友，为队友节省体力。有了领头的大雁，雁群才得以顺利完成迁徙。而有了尽职的破风手，骑行的车队才能够更加顺利地抵达终点。队友们信任破风手，敢于将此重任托付于他，破风手也信任自己的队友，勇于承担起这个重任。这时，彼此间的信任就是希望，觉得只要有对方在就很安心，也就有了克服困难、勇往直前的动力。

就这样，他们共同经历了骑行路上的酸甜苦辣和人生百态。他们一同体味中国台湾的人文情怀；他们被祖国秀丽山河的壮美景色所感动；他们慨叹云贵基建的快速发展；他们一起挑战川西高原的艰难险阻……他们用骑行的方式丈量祖国的大江南北，感受祖国日新月异的变化，也见证了彼此的蜕变与成长。

难忘的故事

8年的骑行，留下了无数难忘的故事，你不一定记得是哪一天，但你一定会记得那些瞬间。

说起最难忘的骑行路线，3个人一致认为川西小环线。虽然这些年他们抵达了一个又一个的终点，挑战过一个又一个的难关，但川西之行可谓终身难忘。

当他们抵达海拔4000米，继续向上挑战4487米的巴朗山垭口时，虽然没有特别强烈的高原反应，但他们每骑一小段路就要停下来，大口喘气，调整呼吸，恢复正常后，才能继续前进。这段看似不长的路几乎让大家崩溃，这是对意志和身体的巨大考验，他们说，骑行时，只管放空大脑，听着耳边呼啸而过的风声、车轮滚动的声音

和自己的心跳声，听从内心的指引，心无杂念地蹬啊蹬，最后，当你登上山顶，举目远眺，会无比地自豪与满足。而那种大虐之后的酣畅淋漓之感很难用语言来形容——身体极度疲惫，但精神却十分振奋，有一种征服的快感。

同样让他们难以忘怀的是川西高原上的一碗牛杂汤。Biker说那是他在骑行途中吃过的最难忘的一顿饭。在川西高原海拔3900米处的一个岔路上，一辆拖车加一个棚子，有一个藏族姑娘在那儿卖牦牛杂汤。“好喝得不得了！”Biker回忆起这段经历时两眼放光，一副回味无穷的样子。

“那姑娘真好，汤可以随便加，而且是你自己盛，其实盛点肉，她都无所谓，而且很便宜。”

在那样天寒地冻、自然条件恶劣的地方，一碗热气腾腾的牛杂汤就是这世界上最平凡又最难得的人间烟火气，它温暖的不仅仅是骑行人的胃，更是骑行人的心。难怪Biker不无感慨地说：“她其实给我们这些人补充了很大的精神食粮。”姑娘不光提供吃的，她还给陌生人无限的信任，她充满了善意与温情，给骑行人加油鼓劲，让他们的心灵受到温暖的抚慰。

采访中，3个人还打趣说，骑行路上还有一件难忘的趣事，就是“虚情假意”地加油。在外面骑车如果遇到骑友的话，大家都会相互“虚情假意”地加油，“欺骗”对方。Andrew说：“比如说有人在上坡，我们在下坡，对方问我们，还有多远啊，我们一般都会给他加油，说，快到了。而事实上还有很远。”这种来自陌生人善意的“谎言”何尝不是一种信任呢，我们相信你一定可以到达目的地，你并不是要知道距离终点还有多远，你只是需要一些加油和鼓励，一些信任和支持，好让你有力量抵达终点。

骑行路上，这样难忘的故事还有很多，它们如此珍贵，充满了人与人之间的信任与温情，如同朴实宁静的人间烟火气，抚慰着躁动不安的凡人心。



Andrew



Ronny



Biker

骑行的收获

曾经，在他们的想象中，骑行这条路很长，跋山涉水、艰苦耐劳。但他们向往自由，渴望上路，于是，他们勇敢地出发了。后来他们发现骑行的意义，就是在路上，这个意义看起来既不崇高也不伟大，但正是这样简单纯粹的意义，才能激发出真正原始的力量。

在路上，他们通常每天骑行一百多公里，大部分时间都在重复地蹬啊蹬，在很多人看来，这是枯燥乏味的。但他们沉浸在骑行的路途中，能在脚踏上下之间单调重复的运动中找到乐趣，骑行让他们远离了日常的喧嚣与繁杂，使他们能更加真实地感受自己，倾听自己内心的声音。对他们来说，骑行是一种释放，也是一种享受。

窝在舒适的沙发里和他们聊天，

听他们讲骑行路上的故事，仿佛许久未见的老朋友一起畅谈着8年来的种种。随着聊天的越来越深入，也越来越能深刻地感受到他们身上所特有的坚毅和从容。

他们说，这是因为他们在骑行路上经历了很多风风雨雨，路上的故事，没有那么浪漫，但是真实感人，经历过这些让他们觉得人生更加宽广，也让他们感觉年轻，有勇气面对人生的困难。

就像Andrew所说：“从2013年到现在，我在工作或生活当中，比以前要多了很多很多的勇气。就是当你面对很多困难的时候，其实底气会非常非常足，足到有的时候，自己偶尔都会问一下自己，你哪里来的底气啊？”

这大概就是一次次战胜骑行中遇到的困难、痛苦、挣扎之后带来的底气吧。毕竟骑行的路上不总是一帆风

顺，阳光灿烂的，他们时常会经历风雨的洗礼，弄得满身泥泞，狼狈不堪。然而当他们一点点地克服困难，实现目标，抵达终点的时候，骑行对他们来说也就有了特殊的涵义——骑行让他们的心灵得到沉淀和净化，也让他们修炼出了“回首向来萧瑟处，归去，也无风雨也无晴”的从容与洒脱。

未完待续

过去的8年，他们在骑行路上收获了信任、感动、抚慰与成长。

未来他们渴望继续上路，继续追寻远方与骑行的意义。

他们也希望所有人的生活都有所爱、有所为、有所期待。■

“焦点骑迹”的每一次征途，由新一站保险网xyz.net保驾护航。



三十年 只做一个羽毛球

文_马文 图_视觉中国 责编_田可

在安徽三才体育用品有限公司(以下简称三才体育)董事长戴见霖的字典里,“程序”是他使用的一个“高频词”。

在他看来,人与人的相识,人与物的相遇,都是冥冥中的“程序”提前设定好了的,就像他自己与羽毛球的缘分,即便在大学里学习的是无机非金属材料专业也抵挡不住。

出发

时光倒回至1985年,那时,戴见霖还是浙江大学的一名大学生,并在学校的科技研发公司里勤工俭学。一次偶然的机会,戴见霖和学校的教授一起去了绍兴一家当时国内最大的羽毛球生产厂家考察,也正是那次出行,让他这个对羽毛球的一切毫无所知的“门外汉”第一次发现了羽毛球的魅力。

“那个年代,羽毛球远远没有现在这样普及,不像现在普通老百姓都可以打,那时都是相对专业的人才接触和使用到羽毛球。”戴见霖说。

1988年大学毕业后,他被分配到金华兰溪二轻局工作。在单位的各类统计报表中,他唯独对羽毛球企业的相关报表十分关注。一年后,执着于对羽毛球的热爱,戴见霖毅然从二轻局辞职下海,到深圳做起了羽毛球的出口业务。

一个年轻的小伙子,能对专业的体育用品羽毛球有多少了解?初下海时,很多人对戴见霖的能力持观望和怀疑的态度,但戴见霖并不把这些放在眼里,他不断地向别人学习请教,还自学和研

究羽毛球的结构、性能,渐渐在业内打出了名气。

那时候,羽毛球运动不太普及,但羽毛球的出口额年增长达30%-40%,凭着自己的努力和智慧,戴见霖顺利拿下了英国一公司2万打羽毛球订单业务,赚到了人生的“第一桶金”。这次的经历也让他更加坚定了要继续和羽毛球的缘分。

1994年,戴见霖在湖南长沙创办了自己的公司:迪马斯体育用品实业有限公司,正式开启了他的创业之路。

问世

2万打羽毛球订单的顺利收官着实令人兴奋,但戴见霖并没有一直沉浸在成功的喜悦里,而是开始了他一项艰难而又执着的研究。

原来,在长期和羽毛球接触的过程中,戴见霖发现了羽毛球行业一个无法规避的事实:传统的“二段式羽毛球”的出厂合格率不超过70%,甚至自己办的工厂,用心钻研配套夹具,所生产的传统二段式羽毛球还是无法冲破

“70%魔咒”。

羽毛是制约羽毛球飞行的最主要因素。世界上没有两片相同的树叶,羽毛的天然属性注定了世界上没有两支相同的羽毛片。羽毛球制作其实就是将千千万万、千差万别的羽毛片,按相似度排到一个球上,一致性好就是羽毛球的精髓。如何保障羽毛球的一致性,恰恰是羽毛球行业需要解决而一直未能解决的课题。

能不能找出一个结构,替换传统二段式羽毛球中间的二道线的固定部分,同时又能让羽毛球这种高消耗品变得更耐打呢?戴见霖进行了太多次的尝试,他一边潜心研究羽毛球结构的改善,一方面寻找合适的耐打超轻材料。

当时,市场上还有一种尼龙羽毛球,耐打但手感差,戴见霖也买了一些放在家里研究。他将尼龙球的羽毛部分剪去,留着球托和半截毛杆扔着玩,突然,他灵感闪现:在这上面插羽毛,做个植毛架会不会很牢固呢?他立刻冲进房间画设计图,将厂里的生意丢在了“一边”,“疯魔”一般完全沉浸在设计的乐趣里。经过几天的“闭关研究”,三段式羽毛球



诞生了!

和传统的二段式相比,三段式羽毛球由短羽毛、植毛架和球托组成。戴见霖说,克重是羽毛球另一个克星,羽毛球的标准克重一般在4.7至5.3克之间。

2009年戴见霖设计出的第一个三段式羽毛球的重量是7.8克,该球被击发后,能飞出羽毛球场外5米之远。后来,他又利用结构力学知识,把人造植毛架上能割舍的“肉”一刀刀割去,一遍遍反复地刮,试验模具一套套地打磨,人造植毛架由4.5克降到1.8克,三段式羽毛球也控制在5.0克左右。

颠覆

三段式羽毛球的发明在羽毛球业界炸了锅。

与传统的二段式羽毛球相比,它的优势实在是太多了:“三段式”羽毛球自动化生产周期只需3分钟;“三段式”羽毛球6道生产工序可同时在一台设备上实现,生产工序下降了70%;羽毛资源使用率提高35%以上;羽毛球的合格率提高30%以上,产品寿命延长

了80%……

然而,颠覆性的发明诞生之后,最先要面对的就是业界的偏见和市场的质疑。戴见霖说,传统的偏见需要时间来打磨,“冰水从0度升温到50度最慢,温度越高,升温越快”。

为了等到“升温快”的这一天,三才体育聘请著名羽毛球教练汤仙虎作为公司的总顾问,与长沙市羽协建立战略合作关系。在过去的六年里,长沙羽协举办的所有业余球赛事都采用三才体育的迪马斯牌“三段式”D75羽毛球作为比赛用球。

除此之外,戴见霖连续八年带着他的羽毛球参加中国国际体育用品博览会,连续五年参加广交会。经过近8年孜孜不倦的推广,2019年下半年三才体育的“三段式”羽毛球终获市场的广泛认可。国内外的订单纷至沓来,据介绍,目前包括Adidas、FZ、迪卡侬、小马宝莉、红双喜、得力等42个著名品牌与三才体育建立了合作关系。

戴见霖早早地就在等待这一天,从2013年起,三才体育就开始打造“机

器换人”的计划,主动研发无人操作车间。这一改造计划一旦完成,三才体育的产能将会得到极大的释放。

站得高,才能看得远。身在商海的戴见霖,拥有的早已不是当初的眼光和情怀。为了让体育产业成为推动经济社会持续发展的重要力量,他在推广三段式羽毛球的同时,还积极推动新项目“流动场馆”的建设,免租金向承租者提供拥有自主知识产权的流动场馆,向球友免费提供“三段式”羽毛球,向球友提供免费培训。三大免费的营销模式直接“秒杀”现在大多数的球馆经营模式。

创新不止步,创造无止境。为了进一步增强三段式羽毛球的影响力,戴见霖又开启了新的想法和尝试,如合伙人制、创新品牌赛事、增强羽毛球运动的参与性和趣味性等课题的研究。

“我们公司的创新主要体现在三个方面,产品创新、技术创新、营销创新。”戴见霖说,降低体育器材的成本,这一点自己已经做到了,下一步就是要继续提高体育运动的趣味性,同时争取让自己的企业走进全世界羽毛球企业的最前列。■



吴剑，海尔集团工业设计中心总经理，
中国制造之美评委

工业设计的美与道

文 / 任学奎
责编 / 田可

不管是惊艳世界的中国高铁，还是民族品牌华为手机，亦或是网红产品袋装螺蛳粉，我们可以看到，近年来通过设计创新改变面貌的“中国制造”得以迅速走向国门，受到国外消费者的称赞和热捧。

与此同时，随着中国版工业4.0时代的到来，工业设计作为制造业转型升级的主要动力也越来越受到重视，为中国制造“走出去”提供一个重要的切入口。但在吴剑看来，目前中国的工业设计水平，与制造业的地位仍不匹配。

1

时间回到40年前，时任中国国务院副总理的邓小平赴日本进行首次正式访问，参观了日产汽车、松下电器等公司的工厂。“来到这里，我明白了什么是现代化、近代化。”邓小平说。认识到差距后，中国制造业由此开启新的征程。

20世纪80年代中期，中国逐渐有了自己的消费品品牌，东莞的电子、晋江的体育、绍兴的纺织、义乌的小商品……到了1998年后，中国制造企业又开始广泛引进国外的工业和消费产品

的设计和制造技术。

这一时期，中国沿海地区出现众多出口导向型制造企业，中国制造逐渐在服装、电子、家电、机械装备等领域形成了全球最大的生产规模。同一时期，中国现代工业设计也开始起步。

吴剑介绍说，上世纪80年代初期，以柳冠中先生为代表的拓荒者从国外引入了现代工业设计体系，“经过数十年的耕耘，目前中国工业设计的教育基本能与国际接轨，但因为种种原因，我们的毕业生在美学基础、设计基本功和思

考的深度上，依旧存在明显不足”。

而导致这个问题的原因就是企业在工业设计的认知上，将“术”和“道”颠倒了。吴剑说，过度的“概念化”透支了国内工业设计的发展。

“现代工业设计的观念还是没有深入到很大一部分企业领导观念里，他们片面强调技术或者营销，不认可工业设计是人本思想的发展，对工业设计的重视和投入不持续，达不到理想的效果。工业设计看起来是术，其实是道。”

2

“中国改革开放40年以来，中国的工业设计跟随时代的发展有所进步。在当前的信息时代，工业设计服务模式已经从造型设计转向高端综合服务与体验设计；从视觉设计转向交互、过程设计；从面向个体的设计转向面向群体的社会化设计；从面向产品的设计转向面向产业创新和商业模式的设计。”柳冠中先生曾经说过，相比改革开放前中国工业实力基础薄弱、产品匮乏短缺的状况，如今的中国工业设计发展已具有历史性飞跃。

3

近年来，国家也不断加大对工业设计的支持力度，出台了相关方面的扶持政策。

“中国正在规划工业设计产业在国家层面上战略布局中的角色，在历次发布的政策中制定了中国工业设计的发展战略，包括了目标、路线、组织、策略、方法和工具，以及规划了设计教育、职业培训和人才梯队建设。”柳冠中说，这一系列的国家政策，标志着中国工业设计的国家战略已开始与中国制造业深度融合。

随着“一带一路”和国际产能合作

4

毋庸置疑，中国制造业经过多年发展已经有了质的飞跃，但业内专家学者认为，中国还不是真正意义上的制造大国，与主要工业发达国家相比，中国部分核心技术、关键产品和重大装备尚存短板，建设制造强国之路任重道远。

但2020年的新冠疫情，在给中国制造带来巨大挑战的同时，也给中国工业设计带来了前所未有的机遇。

据吴剑介绍，疫情改变了许多人的生活习惯，打破了常规的生活规律，比如社交距离，室内网课，口罩带来的不

据吴剑介绍，总体来说，中国工业设计呈现出了欣欣向荣的状态，但区域发展参差不齐的现象同样也非常明显。

“目前来看，长三角、珠三角以及一些沿海地区发展较好，家电、汽车、消费电子等国际化较早的企业初步具备了国际竞争力。整体社会对于设计的价值和理解进一步深入，但是很大一部分企业负责人和消费者还是抛开创新，以传统质量和价格来衡量企业的经营，导致了竞争力不足。”

的提出，作为制造业大国的中国，发布了擘画中国工业4.0蓝图的纲领性文件《中国制造2025》，拟通过“三步走”实现制造强国的战略目标。

在这些政策和文件的引领下，中国制造正逐步摆脱“世界工厂”低附加值的符号，已进入由“中国制造向中国创造、要素驱动向创新驱动”转变的阶段。

“我参加过许多设计奖项的评选，见过许多很棒的设计。近几年来，中国制造的质感有了很大的提升，很多的中国设计在国外成了网红，我觉得这是一个非常好的信号”。

舒适，出行方式的个人化都将会是工业设计创新的热点，会带来很多新的商业机会。

另外，逆全球化成为一种潮流，意味着更多区域特色，民族特色，区域供应链得到支持和认可，全球品质但是有区域特色的产品会得到前所未有的机会。“据我所知，很多优秀的工业设计企业在这一个业务都做得很不错”，吴剑说。

过去5年，中国全社会研发经费支出从1.42万亿元增长到2.21万亿元，

另一方面，与工业设计大国相比，我们在持续的教育体系、成熟的企业设计管理和行业之间的有效协同等方面的差距较为明显。吴剑说，“中国的工业设计从业人数少，并且每年都会流失，很多从业者只是把它当做一份职业。”相比较而言，意大利每千人中工业设计师大约为4.7人，这个比例居世界前列。

“工业设计大国的设计师几乎都会终生以设计为事业，这是设计师个体方面最大的不同”，吴剑说。

吴剑说，“这说明我们的设计软实力在不断提升，开始能够影响全球年轻人的消费习惯。更可喜的是，这种变化不仅仅发生在互联网行业的产品和服务，也发生在许多传统行业，比如电子、玩具、家居用品等硬件产品。”

除此以外，近年来，中国的高铁、船舶、机床、汽车、飞机等重型机械和高端产品也逐渐在世界舞台上亮相，并产生重大影响。这一系列举世瞩目的成就不仅务实推动了当地的经济，而且也令世人真切感受到中国制造业飞速发展的实力，为中国打造“制造强国”奠定了坚实的基础。

研发投入强度从2.06%增长到2.23%。技术市场合同成交额翻一番，2019年超过2.2万亿元。世界知识产权组织发布的全球创新指数显示，中国排名从2015年的第29位跃升至2020年的第14位。

对于中国制造和中国工业设计来说，现在“任重而道远，风好正扬帆”。

编者按：

12月28日，由中国制造网主办的2020中国制造之美年度评选颁奖典礼在南京举行。现场共有超过150位来自各界协会、获奖企业以及主流媒体代表齐聚紫峰，共同见证这一中国设计与制造的荣耀盛典。JPJ国际创始人兼CEO赵萌萌女士和深圳市天一行供应链管理有限公司董事黄汉周先生作为特邀讲师，分别做了专题分享。下文分别是他们的现场分享精华整理。

双循环背景下，企业如何顺应海内外市场新变化

文_赵萌萌 责编_田可



赵萌萌老师

“双循环”作为2020年度十大流行词之一，从5月14日第一次提出以来，在各大重要会议中多次被提及。那么究竟什么是双循环呢？简单来说，就是以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。

双循环的提出与推动并不是无中生有，而是国家为了更好地应对现阶段经济发展所面临的挑战。

在国家作出改变的同时，国内企业应如何更好地应对双循环的新局势？

首先针对国内，企业要学会抓住市场新的需求。双循环是为了满足人民对美好生活的向往，特别是消费升级换代的迫切需要。在满足基本的生活需求后，未来国内市场一定会注重更高层次的需求，例如健康需求、精神需求和社会需求。

想要打造适应国内本土化新需求的产品，企业要考虑以下三大核心步骤：

首先，产品来源于需求。在大数据时代下，很多人会从市场调研的大量数据中寻找需求，把握方向。但有时大量的数据反而会让人迷失方向，顾此失彼。

我们要明白表象的背后必有推动力，要养成深度挖掘的习惯，培养本质思维。在抓需求的时候多想一想：为什么会提出这样的需求？市场上其他产品为什么不能满足需求，如果产品满足了

这个需求，客户会不会购买？当一款产品热卖的时候，它究竟满足了人们什么样的本质需求？抓住一到两个核心关键词，往往就已经足够。

第二，有了市场需求就能打造出好的产品了吗？并不是！一个好的产品是需求、技术和设计的统一。有了需求之后，技术能否实现？设计能否满足要求？都是在开发的过程中需要思考的问题。

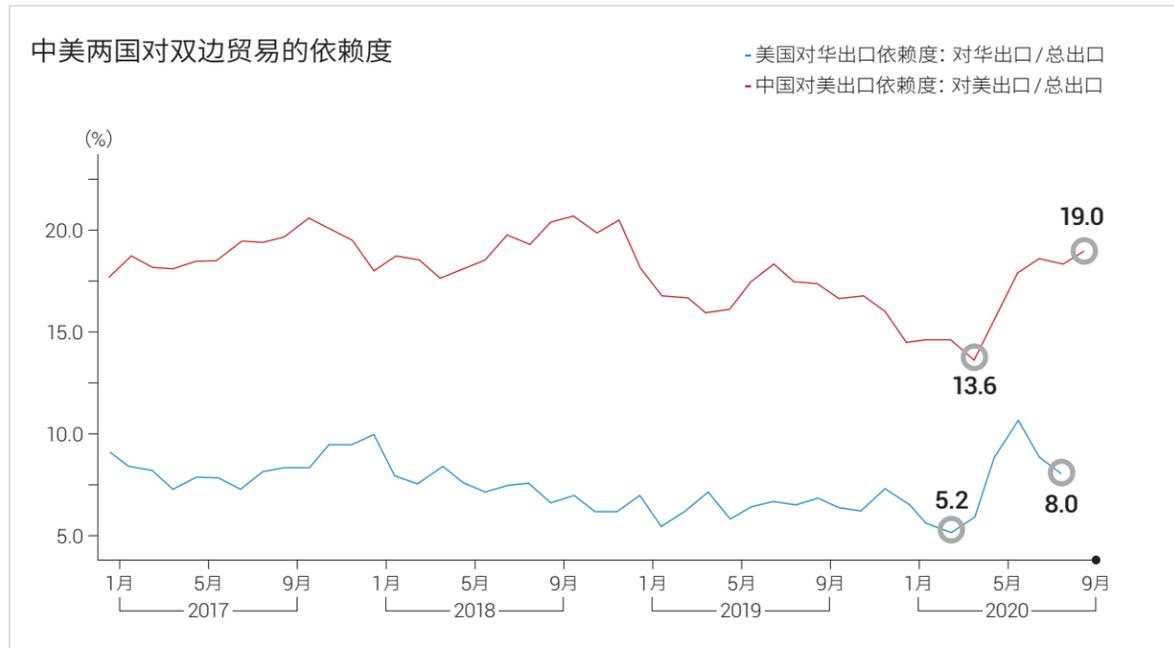
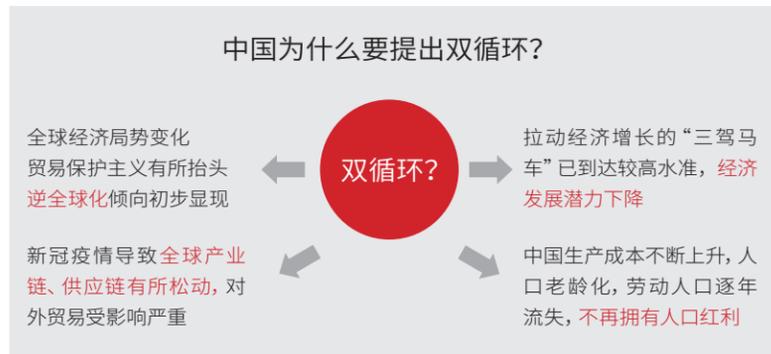
第三，企业不能仅仅埋头做事，一定要做到广结善缘。要了解国内销售体系，适应生产销售链上既有的利益分配机制。根据产品和企业特点，选择合适的销售模式，并为渠道预留利润空间。

但双循环并不是闭关锁国，除了国内，同样需要我们关注国际市场。企业更应该利用现在这样一个特殊的时期，做好国际布局。

在国际市场中，首先看到美国：今年1月-11月数据，中美贸易总值为3.65万亿元，增长6.9%，超出很多人的意料。中美贸易关系呈现出出乎意料的“韧性”，相互依赖性增强。主要原因是中国对疫情的迅速控制，没有国家能真正取代中国这个生产大国的地位和重要性。

但由于疫情，中美贸易协定今年目标难以完成，即使在乐观情形下，预计实现60-70%。同时在拜登上台后，仍将对对中国采取强硬的措施，阻止中国主导未来技术和产业发展。所以未来中美的进出口贸易不会因拜登上台有太大的改善。

所以在中美博弈持续的情况下，谁能够拉拢欧洲，谁将拥有更大的主动权。



所以未来欧洲市场对于很多国内企业是新的机遇。很多人会觉得欧洲门槛很高，难以进入，但其实是有捷径可走的，只要用对了方法，就能够高效低成本地打开欧洲市场。

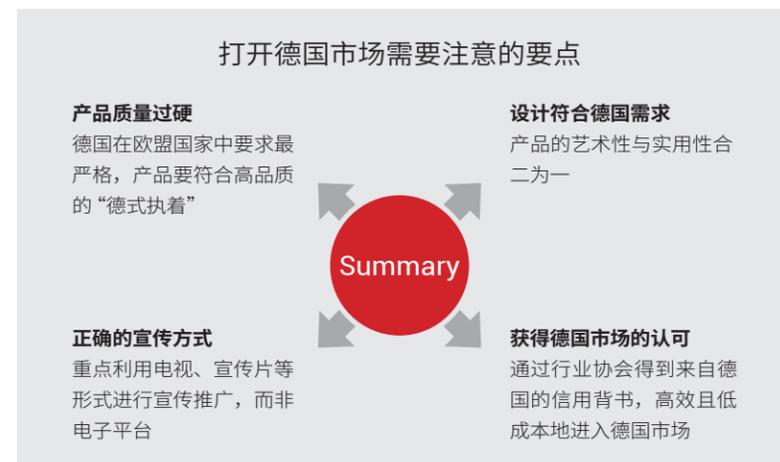
这里我们以德国为例，德国作为全球第四大、欧洲第一大经济体，拥有巨大的市场容量和消费能力，并能辐射整个欧洲市场，是中国企业进入欧洲的首选。同时德国市场的高门槛也是众所周知的，只有了解德国市场的特点，才能更好地进入。

首先，想要进入德国市场，产品质量一定要过硬。德国在欧盟国家中是要求最严格的，产品一定要符合高品质的“德式执着”。

其次，要用对正确的宣传方式，德国人口老龄化严重，平均年龄37岁，对于新事物的接受度弱。所以重点要利用电视、宣传片等形式进行宣传推广，而不只是电子平台。

另外，一定要获得德国市场的认可。由于历史原因，德国人并不轻易相信别人，所以相比于直接进入的中国企业，德国人更愿意与有靠谱中间人介绍，或有行业协会背书的企业做生意。

最后，设计宣传要符合德国人的审美。跟中国的宣传不一样，德国人非



常在意专业和严谨，通常会选择简洁清爽的背景，专业平静的语气并且强调自身/企业的专业度。花里胡哨的设计宣传在德国是行不通的。

所以在进入各个国家的市场前，一定要了解当地人的喜好和习惯，有条件的话，最好邀请当地人作为设计和研发的顾问，不能仅仅是打造我们认为“合适的”的产品和宣传。

这里给想要更好地适应国内国际双循环的中国企业，提供两点核心思路：

第一，企业一定要注重技术、品牌、文化价值输出，增加中国制造的附加价值。中国其实有越来越多的好的技术，是不是可以进行包装和宣传，把高技术

含量的产品卖到全世界，而不是仅仅作为世界的低价代工厂。对于文化，圣诞节通过商业包装，已经融入了中国的大街小巷。其实中国好的文化元素，例如端午节、中秋节，外国人非常喜欢，但如何把这些东西带到国外，是大家需要去思考的。

第二，企业要利用自身优势，关注进口机会。这些年国家在大力鼓励进口，预计未来进口关税会逐渐降至5%，甚至零关税。因为只有成为消费大国，中国才能真正在国际上拥有定价权和话语权。企业要顺势而为，顺应国家的发展方向。外国好的产品和技术，要懂得引进，要学会真正借力。■

RCEP + 东盟 与中国制造红利

文_黄汉周 责编_田可



黄汉周老师

2020年11月15日，中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰和东盟国家等15国正式签署全球最大规模的自由贸易协定——《区域全面经济伙伴关系协定》，也就是RCEP。RCEP的签订将为构建“双循环”新发展格局提供重大机遇。关于RCEP和东盟，黄汉周老师有自己的解读。但黄老师多次声明：这些解读只代表他的个人观点，仅供参考。

我在准备这个演讲的时候，看到BBC上一个说法让我很震撼：由于疫情影响，中国GDP在2028年将成为世界第一。在我有生之年，能看到中国

GDP世界第一，是一件非常振奋的事情。对于现在的中国，不管是“一带一路”还是RCEP，其实都是中国在尊重国际秩序的原则下，建立了自己的贸易规则。

关于RCEP的10+5格局当中，数据有很多，建议大家记住三个30%：30%全球人口，30%全球贸易额，30%全球GDP。在2030年的时候，RCEP地区的GDP将是世界第一，占到50%，特别震撼。我们的确生活在一个特别幸运的时代。

有很多人说，RCEP是中国主导、

东盟出面、在新加坡发声的，但实际上RCEP有高达200多页的约定，是一个求同存异的多边协定，包含着成员国共同的利益和决定。在RCEP阶段，全球化最好的例子是什么呢？一台泰国的拖拉机要卖到中国来，它去日本买了电机，在本地生产和组装，最后再卖到中国。这也是一个未来在RCEP时期会经常看到的案例。

我以前总结说，税务决定项目，现在我想说，关税决定供应链。RCEP的特点是，各国在90%的双边产品要降为零关税，只是时间问题。RCEP对于

东盟和中国更大的意义在于，我们从零关税进阶到投资阶段。在RCEP当中，真正得益的国家是以中国和日本为主，尤其是未来十年和日本的双边贸易将会由90%降到零关税，从日本买回来的消费类产品，可能价格更加便宜，电商也会更加发达。

我在东南亚生活的最大感觉，是过去东南亚人叫我们大哥，现在开始叫我们老板。我前面讲的全球化、逆全球化、关税、零关税，是说给大家听的，而我自己内心的认定，可以用基辛格的一句话来表达：谁控制了粮食，谁就控制了人；谁控制了能源，谁就控制了整个世界；谁控制了钱，谁就能控制这个世界。这是我亲身的体验：当你足够强大到拥有粮食安全、能源安全、货币安全的时候，也就顺理成章成了大哥和老板。

从明线上的关税来讲，我们跟东南亚、东盟已经95%零关税了，为什么还要把关税再单独拿出来呢？因为我们跟日本、韩国还没有实现零关税。从明年开始，日本过来的化妆品至少减掉20%关税，十年以后，在座的大老爷们肯定要知道，日本的清酒、威士忌关税要减掉20%。除了汽车20年不降关税，其他的都要降。

RCEP有一个很特别的二选一原则，除了自己生产、自己制造以外，还要有递增原则。比如类似中日韩的经济实力加技术，澳大利亚和新西兰天然的资源加能源，再加上东盟的劳动力，正好构成了三个梯度。这是一个对原产地规则很重大的改变。

什么叫递增原则？我把它总结为原产地界的拼多多，我在新西兰拼了30%的原材料，到中国南通拼30%的面料，到越南拼30%的加工，再加

10%的利润，这就是原产地的拼多多。其最大好处是调动了整个区域的生产要素，包括带动了整个区域的资本要素以及劳动力要素等，这也是RCEP相当不一样的地方。

关于我们的出口价值链，受关税影响，本身已经有竞争优势了，现在会更具备优势，比如我们看到显示器、家居、建材行业等，这些行业将会横扫亚太，没有任何对手。在几天前，马来西亚的原产业部部长办了一个活动，说欢迎你们中国人来马来西亚种竹子，因为我们没有家具，你们来这里种竹子，再做家具卖给我们。我有一位关系很好的马来西亚的大哥，他买了两千亩地种姜，拿来当营养剂，洗头发。是的，有人种竹子，有人种姜，听起来比较遥远，但这都是现实存在。进口价值链同样会受到关税影响，在未来会看到大量东盟国家的产品进入中国，尤其是初级的原材料产品。

按照美国人的思路去欧洲是行不通的，同样按照美国人的思路去印尼以及其他东南亚国家也是行不通的。在这些国家，要避开高大上。在印尼，对我帮助最大的一句话反而是“我又老又穷又丑”。印尼文化跟我们是接近的，也是一个特别谦虚的民族，不喜欢把事情摆在桌面上来谈，希望事情留有余地。

我目前看到RCEP最大的机会还是煤矿进口，RCEP会对外国投资人进入这个矿业大规模开放，有资本、有实力、有关系的话完全可以进入。大家去东南亚也好，去东盟也好，还是坚持自己做商人的最基础原则，有一颗真正想赚钱的红心，有两手准备。RCEP实施以后，我相信在未来十年之内，将迎来一个非常大的印尼矿物投资潮。

RCEP后，海关程序将更简化，加强了贸易便利化，做到迅速清关，快件和易腐货物到达后6小时内放行。如果真正落实到位，6小时、0关税是超级高效的动作，不管对出口跨境电商还是进口跨境电商，都是一波红利。

RCEP的基建，支持RCEP签约国的政府采购，优先RCEP的成员。比如中电、中水，在韩国有三星建设，这些名企，在RCEP的框架协议下有优先权，他们有一个专门小组，通过RCEP平台选择RCEP的国家告知自己的招标信息。中国是基建狂魔，这对我们也是一个利好。菲律宾是一个非常爱建铁路的国家，基建当中都是中国的投资，中国的设备，就差中国的工人了。

对于越南，中国出口美国的减少额度，打个七折，就变成越南的GDP。越南轻工业不发达，原材料都造不出来，最大的就是纺织，原材料是中国的，它劳动力便宜。整个越南的GDP加起来还不如广西，它只能做到一部分产业的转移。

RCEP当中有一条对农民威胁的一点，叫做开放外资，去投资境外农业，我们中国已经走出去了，中国15万亿的GDP当中，去年对外投资是2.1万亿，在全世界仅排在欧盟、日本之后，2.1万亿当中有20%是投到农业上面的。哪天能像美国一样，给国外农业提供种子的时候，我们食物链的安全也就基本上掌握到我们自己手上了。

时间关系，我主要跟大家讲述RCEP关税决定供应链，它的明线是关税，产品进出口和产业转移，它的暗线是粮食、能源、货币的安全，横轴和纵轴就是我今天给大家带来的RCEP加东盟与中国制造的红利。谢谢大家。■

2020中国制造之美 金奖产品展示



智能一体轮电动自行车改装套件

产品行业：交通运输

公司名称：江西吕布科技有限公司

产品描述：

创新点：

- ① 采用陀螺仪等多传感器，提高系统数据、状态的采集。精准的骑行数据和状态，很好地提高了电动助力系统的控制性能；
- ② 改进电机轴结构，在电机中轴部分设计的中空结构，既保留电机原有特性，又能够有效解决一体化集成电机无法充电的问题；
- ③ 采用物联网技术，有效减少车辆丢失，同时提供良好的实时交互能力，为电助力系统提供远程控制能力。

CIC-D150 离子色谱仪

产品行业：医疗器具

公司名称：青岛盛瀚色谱技术有限公司

产品描述：

该产品采用智能化设计，通过手机App实现远程控制、定时启动预热、一键式智能维护等功能，大大提高实验室的生产效率和用户体验。

创新点体现：

- ① 有泄漏报警功能，如果不处理，泵会在5分钟后自动停止；
- ② 自动量程，无需设定量程即可实现5ppb-100ppm浓度样品的同时测定；
- ③ 设置微型气液分离器，将气泡与洗脱液分离；
- ④ 通过定时启动和预热功能，提前设置仪器的启动和所有参数；
- ⑤ 其他智能体现：如可设置“智能维护”；可实现远程控制仪器开/关等。

家用燃气紧急切断电磁阀

产品行业：安全和防护

公司名称：成都鑫豪斯物联技术有限公司

产品描述：

该产品可与燃气报警系统或者其他智能报警控制终端联动使用，可以实现现场或远程手动或者自动切断气源，发生强烈震动时自动关闭阀门；

采用浇封防爆，从根本上杜绝电火花的产生，且自身不会成为引爆源。

2020中国制造之美 金奖产品展示

扫码登录
中国制造之美官网
查看更多获奖信息



讯飞声学照相机

产品行业：工业设备及组件

公司名称：科大讯飞股份有限公司

产品描述：

本产品是国内首款自主研发的手持式一体化声源定位设备。

通过声成像技术，实现声音实时可视化，让工业故障设备的声音变得“看得见”。

本产品以简约高效为设计理念：

- ① 打造虚拟与现实的沉浸式体验，降低检测门槛，让非专业人员也能快速开展工作；
- ② 硬件外观一体化设计，无需额外配件，方便移动检测；
- ③ 提供手持、架摄等多种固定方式，满足各类使用场景；
- ④ 整机材质保证耐磨性且提升握持感并做了多处防撞、防摔的细节处理。

建筑级断桥铝合金

产品行业：建筑和装饰材料

公司名称：上海美驰门窗制造有限公司

产品描述：

一个产品可以同时满足窗类各种打开方式：内开内倒、倾开、外开、外旋开，且配套美国酒店专业PTAC百叶；

同时因其更高的性能和简易的安装实现，可以替代美国商业橱窗产品方案。

EG15C2 碳纤 DV 脚架

产品行业：消费电子

公司名称：宁波意美捷影视设备有限公司

产品描述：

- ① 云台自重3.8kg，最大承重20kg，水平角度360°，俯仰角度-78°/+90°，球碗直径100mm，双手柄；
- ② 0-5共6档水平和俯仰阻尼；
- ③ 摄像机固定方式：双向滑板以及两个3/8螺丝；
- ④ 云台具备高稳定性的水平俯仰刹车系统；
- ⑤ 自带发光水泡水平矫正器；
- ⑥ 配备高刚性两级碳纤三脚架，三脚架承重60kg，自重4.2kg；
- ⑦ 配备中置延伸器和专用脚垫、便携包；
- ⑧ 配备专用滑轮车，滑轮车承重60kg，具备线缆保护框、滑轮锁。

2020中国制造之美 金奖产品展示



LEgenD LED 柔软屏

产品行业：照明

公司名称：广州市大业产品设计有限公司

产品描述：

LEgenD 柔软屏革命性的结构设计，使其可以实现高清画质效果，也能方便折叠弯曲，加上拼接锁的优化设计，大大提高其便携性及安装效率。

LEgenD 在结构上减少 50% 金属加工量，同时重量减少 40%，使其更加环保。

另外可弯曲的设计让其摆脱了传统显示屏僵硬的结构，可以在播放视频的同时做出折叠的运动效果。

LEgenD 只需一个人即可完成移动，人力节省 50%。全新设计的模块化拼接锁让上下两个模组之间的拼接变成简单的“挂上”，省时省力。

铁塔

产品行业：电气电子

公司名称：南京大吉铁塔制造有限公司

产品描述：

作为最早的中国特高压、超高压线路的铁塔生产商和供应商，项目运行至今良好，大吉公司的铁塔代表着中国电力行业输变电铁塔产品的最高水平，也是国家电网、南方电网以及国外多个国家电网公司的优质产品供应商。

历年来，大吉的铁塔产品遍布全球 60 多个国家，为这些国家的电力工程作出了巨大的贡献，为当地人民的品质生活送去电力保障。大吉铁塔产品，尤其是特高压、超高压铁塔设备，正在被世界各国所接受和认可，代表着中国电力人的优质产品走向世界。

Sunflare 太阳能户外长椅

产品行业：轻工日用品

公司名称：圣晖莱南京能源科技有限公司

产品描述：

Sunflare 太阳能户外长椅，采用 CIGS 柔性薄膜太阳能组件，内置锂电池，搭载两种不同规格的充电接口，以适应各类电子产品数据线；

长椅设有无线充电区域，可直接为手机供电，整体造型简洁大气，适用于公园、广场、庭院等各类户外场景，可随时为各类电子产品供电，实用性强。

2020中国制造之美 金奖产品展示

扫码登录
中国制造之美官网
查看更多获奖信息



智能篮球投篮装备

产品行业：运动健身及休闲娱乐

公司名称：东莞市斯波阿斯体育用品科技有限公司

产品描述：

智能篮球运动装备 S6829-2，是斯波阿斯研发团队为最大限度提升球员训练质量而精心打造的一款实战型智能篮球训练设备。

该装备自动发球，自带多档位协调模式，可自由调节出球速度、出球方向及出球频率，以不同力道、不同高度、不同角度以及不同频率自由协调训练，强迫球员根据发球方位移动、接球、投篮再移动的循环式练习，最大限度提升球员移动速度、反应能力、接球稳定性、投篮命中率以及体力耐力的锻炼，激发球员自身最大潜能。

高强度耐磨聚丙烯和涤纶混合编织缆绳

产品行业：五金工具

公司名称：浙江海轮绳网有限公司

产品描述：

本产品采用高强聚酯纤维（涤纶）和超高强聚丙烯纤维材质，并经由日本工艺混合编织制成，同时结合了两个材料的优点，聚丙烯轻不耐磨，涤纶耐磨但是重，外表柔软手感好、强度高、耐磨、使用寿命长。

密度：<math>< 1\text{g}/\text{cm}^3</math>

浮水熔点：165/260°C，比一般缆绳耐高温、耐磨、抗化学物质腐蚀。

机器人浇注发泡自动化生产线

产品行业：制造加工机械

公司名称：无锡市精捷机器人科技有限公司

产品描述：

一种电动车座垫自动化生产线，可减少人力操作，降低工人劳动强度，大大提高自动化程度和生产效率，有效避免人力操作易出现失误、导致产品质量无法保证等问题的出现；

包括依次排列的物料仓、搅拌仓、加工仓、传送带、立体仓库，并且在加工仓内设置有转盘，依次设置浇筑机器人、喷脱模剂机器人、取模机器人。输送带的一侧设置有分拣机器人，经分拣机器人分拣后的产品由 AGV 小车送到立体仓库。

体习惯是较为老旧的传统品牌，如威而钢、嘉信理财和橄榄园餐厅，就不太需要再打品牌广告。另外，要推出产品、活动或直接销售时，也可策略性地使用大众媒体广告。

透过品牌寻找归属感

品牌的概念也正在改变。以前我们认为品牌就好像国名一般，如象牙皂、可口可乐、美乐啤酒和桂格生命燕麦。但现在不论是零售商(亚马逊、Etsy和好市多)、名人(吉米·法伦、瑞丝·薇斯朋和菲利克斯·阿尔维德·乌尔夫·谢尔贝格)，或是组织(哈佛和联合国)，甚至是社区或部落(爱尔兰、Reddit和法国罗克福地区)，都可被称为品牌。

如果上述这些还不够看，其实在还有专门为独立或自由工作者设计的“个人品牌”运动，且这类型的工作者变得越来越多。

不只大众需要归属感，品牌信号也需要通过分享来吸引志同道合的朋友。品牌会将我们划分成不同类型的人，就像我们也会利用品牌来寻找归属一般，而且品牌可用来吸引潜在友人或商业伙伴，国际品牌甚至能跨越文化障碍，作为连接世界的象征。

身处于选择众多且多元的世界，所有需求都变成了一种渴望，大家开始用品牌来代表地位、寻找归属感和刺激，甚至将其视作一种消遣，毕竟生活充满了各种焦虑和困难；而品牌正好提供了避风港，让人们的注意力得以从现实生活中转移。

早期的亲朋好友们是跟面包师傅、屠夫和木匠进行互动。接着是与零售商、品牌拥有者和员工交手。现在，只需通过网络平台，我们就能与他人建立互信关系，所以又开始回到与面包师傅、屠夫和木匠进行互动的时代；同时，我们也因为社会对品牌有需求，所以就能通过规模经济达成良好交易，为个人提供商品，并为生产者带来利润。^[1]

(本文节选自《品牌物理学》，其观点仅供参考，不代表本刊立场)



百分之八十是来自女性，且高学历女性也逐渐走上街头，要求两性平等，甚至同时努力推动消费者和环境保护运动，这也难怪民众会这么不相信品牌了！而且根据扬·罗比凯广告公司的其中一份报告指出，在过去10年里，民众对品牌的信任程度，下降了五成之多。

这之中有一部分得归因于广告公司在那段“广告狂人时期”的赚钱方式。

过去要购买电视、广播和杂志的广告时段或版面，一般都要支付百分之十五的佣金(部份国家称之为回扣)给广告公司。而且广告公司、出版商和广播公司会联手说服品牌拥有者，不管是否有人了解大众品牌广告的运作模式，多打广告就对了。

广告依旧必不可少

但其实就算分析过许多案例，还是很难厘清品牌广告的功效，只因为大众媒体广告相当有利可图，广告公司才将此列为所谓的“经常项目”，并说服客户，让他们相信建立品牌最好的方式，就是通过大众媒体来打品牌广告。这个广告系统一点也不重视顾客需求，甚至没有效率，不过此现象至今仍层出不穷。

至于“直效媒体”费用则包括市场调查、店内促销、发送样品、员工培训、特别活动、赞助、媒体宣传、促销活动、

售点陈列、设计及直接销售等。现今的网站、博客、社交媒体、点击付费广告，在当时也会被列入直效媒体内。

此外，根据我们的模型和研究发现，比起大众媒体广告，这些直效媒体的广告普遍都颇具效益，这也就表示某个时代已经步入尾声。

新时代已逐渐形成，且行销理论家也已对“不错、优质、极佳”的定义夸夸而谈，并认为消费者只会两个有意义的选项之间做出选择。

随着有线电视的热潮衰退、大众媒体的分裂以及互联网的发明，大众品牌广告不再居于行销组合的龙头，品牌讯息也逐渐被网络评价和民众明智的行为所取代。而因为世界越来越透明化，品牌讯息也跟着变得难以掌控，所以那些被亚马逊、评论网站Yelp或是职场评价网站Glassdoor评比为一颗星的商家，生意都有可能惨遭滑铁卢。

不过有些时候，还是值得砸大钱在传统大众广告上。

举例来说，像Apple这类的品牌，因为旗下拥有可带来高利润的创新产品，如iPod、iPhone、iPad和AppleWatch，需要快速被国内外民众接纳才能创造极大利润，所以就可以积极使用大众媒体来大打广告；相反地，原本就拥有高知名度，且消费族群的媒

转变从二战后所举办的露天展览会便可明显看到，当时会场上总是会出现成堆的玉米热狗和游乐设施。

其实，自二战时期开始，行销人员就开始用“消费者”来称呼“顾客”，并开始采用“目标市场”和“市场渗透”这类军事用语。

在这个以消费导向的社会文化里，大众媒体也助了品牌一臂之力。原先建立品牌的用意是为了弥补买卖双方之间的关系，然而“去个人化”的品牌却并非如此。

随着时间过去，不论是强森杂货铺、代顿服装店，还是法兰克软体商店，全都被大型零售商给取代。这些零售商提供了各种品牌选择，货物多到从地板堆到天花板，而且人力耗费极为精简，宣传效果甚佳。

再加上二战后，大众广告开始大打“消费者”品牌，只因产品研发速度减缓，此时的广告公司，又称为广告狂人，便将矛头转向各品牌之间的微小差异，所有生产者和广告商开始专注在产品的些微改良，希望产品能满足民众心中的期望，像是更洁白的牙齿、更新鲜的空气或更柔顺的头发。然而这些产品显然都是他们针对民众的焦虑感，以及日益增加的商业资讯所做出的努力。

被削弱的品牌好感度

随着先前有线电视的引进，加上现今网络的诞生，到处开始出现爆炸性且杂乱的行销资讯，这样的媒体文化转变，经常让老一辈的人感到不解或沮丧。年轻人则是开始拒绝传统媒体，并封锁所有线上广告。与此同时，我们选择了Google搜索引擎，也是为了远离那些残酷的产品评论和购物指南。

不论是在酒宴场合还是大楼高处上刊登广告，麦迪逊大道上的广告狂人，最终还是削弱了大众与品牌之间的信任，因为在这些广告公司和广告中对女性说话的态度，宛如在命令女性消费者一样。

在当时，家庭日常用品的购买，有

根据我们的想像，品牌既可真也可假，所以解释起来相当复杂。品牌的出现，目的是为了取代顾客和工匠面对面的交易行为，亦即将交易模式从“我用山羊跟你换一头猪”，转换成“我真的可以相信这壶里面装的是葡萄酒吗”？

起初，品牌指的就是人们的名字或家族姓氏，像是法莫、布彻、贝克、坎德勒、米勒休梅克、卡朋特、迈纳、史密斯和戈德。这些都是世代传承的名字或姓氏，并随着他们对产品的卓越技艺而逐渐发扬光大；由于他们彼此为邻，倘若贩售劣质商品，便会让自己暴露于高风险中，特别是在这些人都喝得酩酊大醉，手里还握有武器的时候。

接着，因为工厂与火车普及化，整个工艺系统也有了一百八十度的转变，而这些现代发明也快速拉远了生产者和顾客之间的距离。在生产者位于他州或其他国的情况下，万一你吃了亏，不管是要拿回你的钱还是诉求正义，都只会变得更加困难。因而使得我们当今的生产系统需要建立信任感，正式进入现代品牌化的世界。

品牌定位的转换

进入19世纪晚期，随着英、法两国为了要保护民众免于受骗而授予制造商“品牌著作权”，品牌便开始出现大幅度的成长。到了今日，对公司企业而言，品牌的智慧财产权，就是他们盛装价值的容器。

过去是由工厂、铁路和印刷机推动了全球经济发展，并加快了人与人之间的交易；然而到了十九世纪末到二十世纪中期，大量的发明物和品牌接续诞生，包括室内水管配置、中央冷却系统与加热器、电灯、电话、汽车、真空吸尘器、洗碗机和洗衣皂等等，这些都成了人人渴望拥有的现代产物。

二次世界大战后，美国为了避免未来的经济陷入危机，同时希望能促进交易，政府、金融界和工厂等，便携手打造了以制造商与消费者为主的社会。随着时间过去，以往清教徒所推崇的节俭美德，也面临到炫富心态的挑战；这种

为什么看起来

没价值的『品牌』能赚大钱

文 | 亚伦·凯勒 图 | 视觉中国 责编 | 任宇奎

“工业4.0”：从试水进入深度竞争

文_孟秋 图_视觉中国 责编_任学奎

如果从直观上看“工业4.0”，常常会看不出门道。

2019年10月，笔者在新加坡先进再制造业及技术中心（ARTC）看到的一切多少带有这样的意味。

这个中心是新加坡政府和南洋理工大学合作的实验室，里面有数十个带有实验性质的机器人在不断地工作，一个VR实验室以供三维模拟培训和监控，另外还有一间摆满显示器的监控室，显示器是各种眼花缭乱的数据。

这家实验室里听不到喧嚣的机器响声，工业机器人在熟练地运转，旁边没有专门的员工。在这里，传统大工业生产中的火花四溅、热火朝天的生产情况不复存在。

一位ARTC的工作人员表示，实时生产数据都可以在监控室里看到，未来甚至不用人们守在监控室，身边有一台iPad或者智能手机就能控制生产。看不见的网络构建了“工业4.0”的应用。

这个说法虽然看上去略有夸张，但是这正是“工业4.0”的一个发展方向。

消费者的“高级定制”？

“工业4.0”是2011年德国汉诺威工业博览会上提出的一个未来工业制造发展趋势。用一句简单的话概括说，它就是制造业生产的自动化。但是这一趋势背后的含义极其丰富。

达沃斯世界经济论坛创始人兼执行主席克劳斯·施瓦布将其当作是“第四次工业革命”的重要组成部分。市场研究机构德勤在2019年的一份研报中总结的“工业4.0”概念包括以下组成部分：智能制造、智能工厂、熄灯工厂（即无需人工的工厂）以及物联网。

在过去9年中，叠加在“工业4.0”概念上的技术因素还包括：信息物理系



统、工业物联网、云计算、认知计算以及人工智能。

这些抽象的信息看起来可能很难理解，其实具体操作情况无非如下：由于有了高度发达的物联网，机器与机器，机器与网络直接实现了高度的信息交换，因此在产品生产过程中，机器可以通过不断的信息交换，积累大量的数据。

人工智能通过云端的数据分析，向机器下达灵活的生产任务，使产品能够适应不同的客户要求——人工智能在数据分析的过程中，能够通过深度学习（认知计算），逐渐对产品形成深度认知，从而能够对复杂的生产任务和生产策略进行准确的判断。这样能够节约成本，提高效率。

网上有个流传甚广的案例，用来形容“工业4.0”的应用。

现在生产的鞋子，同一款产品按照尺码生产出不同大小的鞋子，每款产品按照市场调查的数据，生产数量上有一定冗余，然后上市销售。但是用户的脚型各有不同，偏瘦或者偏肥，对鞋面色彩的要求也没法统一，有些用户是平足

希望对应的鞋，有些用户希望穿上鞋子要显得更高一些。

在“工业4.0”时代，用户可以自己下单提出要求，然后工厂用智能化生产的方式进行定制，这样能够降低生产冗余，自动化生产也能够降低人工成本。另外，由于数据的存在，未来工厂再为这位用户生产鞋子，就会都按照用户的具体情况定制。

类似的做法还可以用在定制汽车、定制手机等方面。这一生产模式被称为“C2M”，就是“从消费者到制造”的模式。

其实这只是“工业4.0”所表现的某一个特征。

在这一“定制模式”下，整个企业供应链格局发生根本性的改变，在这里不再是C2F模式，而是B2B。

新加坡智能制造企业ABB向我展示了另外一个方面：在一个马达上，安装了一个烟盒大小的感应器，实时将马达的各种数据——包括震动频率、电流压力和转速等——上传到数据中心。数

据中心根据马达运转的效果，向用户提供维修保养建议。例如，在马达到达维修期的前几天，数据中心会提醒用户马达即将维修，请用户提前调整好生产计划，将维修的时间成本降到最低。

类似的情况，两年前笔者在日立的一次活动上也曾经见到。日立给用户提供的电梯产品拥有一个全寿命期的服务解决方案。日立随时通过互联方案监测电梯运行状况，以随时向用户提供维修保养建议。

原来的供应商，产品供应和服务之间的轻重分配，正在由倾向于产品，转向倾向于服务。

其次，基础设施可能存在不足。“工业4.0”的高速运转，需要两方面的ICT基础设施支持，一个是高带宽、低延时的互联网络，一个是云端储存和云计算能力。目前“工业4.0”，或者说，智能制造还缺乏相应的标准，各个企业各自作战，显得势单力薄。未来引入5G并组网后，这一状况可望出现改变。

第三，数据隐私目前成为智能制造一大阻碍。

由于企业生产数据均需要存储在云端，云供应商的隐私保护问题就显得非常突出。这需要各个国家进行相关立法，同时也需要技术进步予以支持。如果说刚刚兴起的网络切片技术降低了云厂商和制造商彼此的互联和计算成本，那么边缘计算则在隐私保护上做出了贡献。从这个角度看，阿迪达斯的尝试为“工业4.0”提出了有待解决的问题，是有其积极意义的。

标准之争将开启

眼下的观察来看，“工业4.0”的应

用首先仍将是B2B方向。只有通过企业之间的合作和磨合，才能最后形成成熟的商业模式，并予以推广。这主要是因为“to B”的产品需求比较稳定，能够为双边提供比较长期的商业收益，技术改进和应用的响应周期比较合理。

新加坡引入的“工业4.0”概念，目前来看，也并不用于直接生产消费品，更多程度上应用在企业端生产进程中的效率管理和提升上。

不过，自从这一概念提出后，有许多国家提出了类似于“工业4.0”的计划，说明它所包含的工业革命思维，受到各方的关注。韩国提出了“制造业创新3.0”，美国提出了工业互联网联盟，德国也向全球积极销售“工业4.0”的概念。在中国，它与中国的类似版本展开了对接，在中国的部分企业中获得应用。

新加坡在2015年提出了《未来制造业倡议》，正式加入了“工业4.0”的大合唱。2018年，汉诺威工业展览会首次与新加坡工业展览会联合举行了亚洲分展。

作为“工业4.0”的首倡者，西门子在新加坡设立了“工业4.0”实验室。德国人选择“工业4.0”在新加坡落地。新加坡作为东南亚的先进制造业中心，其工业产品影响力辐射整个东盟。而东盟的各国的工业发展程度不一，是一个极为理想的“工业4.0”商业落地实验基地。

2019年，5G的商用化在美欧亚等地几乎同期开启，这无疑为“工业4.0”的发展提供了良好的技术支持。“工业4.0”在技术上的快速成熟将会启动一轮标准之争，将会波及机器人、数据处理和产品质量体系等等环节。显然，谁的应用范畴更大，谁就在标准制订上有话语权。

以“工业4.0”为代表的智能制造将会进入一个深度竞争的世界。■

「效率」是雅风的灵魂

文 | 任学奎 图 | 雅风提供 责编 | 任学奎



第一次见到谢思琦，他正驾着一辆白色特斯拉，呼啸而来。

尽管与精修过的照片看起来不太一样，但我还是一眼就认出他了。

……

上世纪90年代初，谢思琦跟着父亲谢平先生从江西来到上海。“我们家以前是做4S店的，我父亲经常去广东出差，从一些港商那里看到了办公家具的前景，1992年开始他就转行做起了办公家具”，谢思琦说。

特殊年份里的特殊理念

对于中国来说，1992年是个非常特殊的年份。

那一年，邓小平同志发表南巡讲话，从那以后，中国的改革开放进入了快车

道。同样也是在这一年，党的十四大召开，这次会议进一步确立了上海“一个龙头、三个中心”的国家战略地位，从而带动长江经济带实现跨越式发展。

谢平审时度势，在上海崛起之初创办了雅风企业发展有限公司（以下简称雅风）。但当时这个行业因为时代的局限，普遍存在款式单一的问题，除了材料、价格差异，办公家具企业大多没有能够“碾压”同行的核心技术，怎样去快速抢占市场，是摆在谢平案头的第一个难题。

“拥抱”工业3.0，提升公司的效率是谢平找到的破局办法，他敢为天下先，在企业发展前景还不甚明朗的时候，便斥巨资从德国引进生产设备，让雅风的生产效率和产品质量成为那个年代的标杆。

通过这一超前的举动，雅风迅速在办公家具市场站稳脚跟。父亲的言传身教，也让年少的谢思琦对家具设计产生了浓厚的兴趣。

谢思琦心目中的“智能家具”

从南京林业大学室内艺术设计专业毕业后，谢思琦并没有直接进入雅风工作。在外闯荡学习的那几年，谢思琦一直在思考，办公家具的未来在哪里？在接受《焦点视界》采访时，他对这个问题一直欲言又止，“算了，我还是带你去看看我们的产品吧，这样能够一个直观的感受”，谢思琦说。

不久前，谢思琦接受母校的邀请，去给学弟学妹们做了一次讲座。在那次讲座上，谢思琦展示了大量的图片，用以说明自己的观点。

“就像手机一样，我们以前用的手机，所有的应用程序都是手机厂商设定好了的，所以那时候的手机都叫功能机。而现在不是了，虽然我们都用着一样品牌的手机，但里面的APP却可能完全不同，充满个性化。”智能手机给了谢思琦灵感，让他对产品的定义和设计有了明确的方向。

他给学弟学妹们展示的是上世纪二三十年代的办公家具与现代办公家具的对比，用他的话说就是，虽然式样上有差距，但功能却没有任何差别。“给你看以前的办公家具，一眼就能知道这是做什么的，椅子还是椅子，沙发也还是沙发。”

因此，在谢思琦的心目中，智能办公家具的颠覆性绝不应该仅仅体现在技术上，单纯增加个电机或者APP小程序，充其量是使用了智能设备的办公家具。

“效率”是办公家具设计的灵魂

谢思琦像他的父亲一样，对“效率”二字情有独钟，但他讲的效率不仅仅指生产效率。

“我们家里装修，跟装修公司约定三个月交付，一般都会因为各种各样的原因推迟，这是行业常态，但这一套对企业来说行不通。任何企业都不可能停下来几个月等你装修，大家都希望装修越快越好，因此效率非常重要”，谢思琦解释说。

此外，随着社会的发展，很多小微企业应运而生。这些小微企业与大公司不同，他们往往没有足够的办公空间，因而需要让有限的空间扮演更多的场景。谢思琦敏锐地意识到，有限空间的办公家具自由组合，不正像智能手机里的APP一样吗？

因而，谢思琦赋予了雅风办公家具更多的功能，让原本单一的工位能够通过不同的组合实现不同的场景需求，办公、会议、培训、接待等工作场景通过同一套家具实现。而这一解决方案，同时也满足了客户对于提升办公场所装修效率的需求。

据了解，雅风不仅提供办公空间、教育系统和医疗空间等一系列空间产品，更利用3D云设计软件为客户展示所见即所得的效果场景，利用IOT物联网技术为客户提供智能解决方案，提升办公和管理的效率。

除了雅风外，谢思琦名下还有一家科技公司。他的研发团队设计出了很多有意思的小玩意儿，谢思琦把这些“小玩意儿”都运用到了雅风的产品上，比如免布线的遥控开关，“这种开关最大的好处就是减少了办公场所装修的布线时间”。

谢思琦并不认为单纯的外观设计能够改变办公家具的未来，我问他，“那你觉得未来的办公家具发展方向在哪里”？他想了一下，很认真地说，还是要提升效率。

设计要为客户的痛点服务

对于毕业多年的谢思琦来说，回到校园是一件非常值得期待的事。“我一开始设想，能够跟现在90后、00后的这帮孩子能有很好的互动，在展示我们公司以及我的理念的同时，希望能从他们那里汲取一些好的想法”，谢思琦说。

但现实让谢思琦多少有些扫兴。

一直以来，学校教育与社会需求的脱节都是设计行业的痼疾，学设计的学生更多是在学习技能，而不是理念。多年前，我在佛山一家企业采访，那家中国企业的CEO是一位来自西班牙的设计师，他当时就直言不讳，“中国没有设计师，只有制图员”。

虽然这句话有失偏颇，但不可否认的是，这的确是行业内非常普遍的现象。象牙塔里的学生在远离社会的同时，也自然远离了社会的痛点。而抓不住客户需求的设计，哪怕做得再漂亮，也很难获得市场的认可。

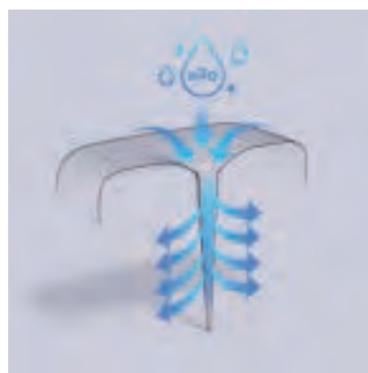
“当你走上讲台的时候，你最想给学弟学妹们分享的观点是什么？”我问谢思琦。

谢思琦说，学以致用。■



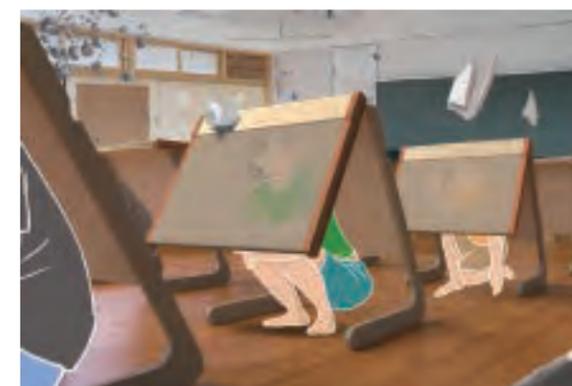
环保小温室

NOS出品的Agrodome，由回收的塑料瓶制成，可以为植物创造类似于温室的生长环境。它看起来像一把透明的伞，但实际上Agrodome可以直接安装在土壤中，将水漏入地下，顶部则模仿温室，为内部营造更温暖的环境，孔洞则有助于氧气排出。有了它，植物长得更好了！



避难课桌

Life Triangle Desk顾名思义，是利用三角形的稳定结构，为孩子们在学校遭受自然灾害时提供庇护的一款课桌设计。当灾害发生时，抬起课桌表面轻松解锁，使其向下滑动，在下方形成一个三角形的空间，以保护孩子们。



便携狗用水杯

夏天遛狗时总有这样的烦恼：狗狗走两步渴了，需要补充水分，但你又不想端着个狗碗出门。由Ekaterina Shchetina和Libero Rutilo设计的The Leaf，就像一片树叶包裹在瓶子上，可以把任意饮料瓶变成狗狗的专属水杯。好看又实用！



咖啡对色杯

还在为喝咖啡时不知道加多少奶而烦恼吗？SuckUK设计团队出品的咖啡杯MyCuppa，让你直观地控制咖啡浓度。只需要加入黑咖啡，然后慢慢加奶，当咖啡的颜色与杯内指示颜色吻合时，一杯你pick的咖啡就做好啦！这个杯子也有奶茶版哦！



迷你真空烘干机

Morus是一款真空干燥机。别看它身材小，但是工作效率非常惊人，可以在短短几分钟内完成衣物的干燥和除皱。它的工作原理是利用热量和真空的结合，从衣物中抽取每一滴水。此外它还能进行紫外线消毒，这年头可以说是很实用了。



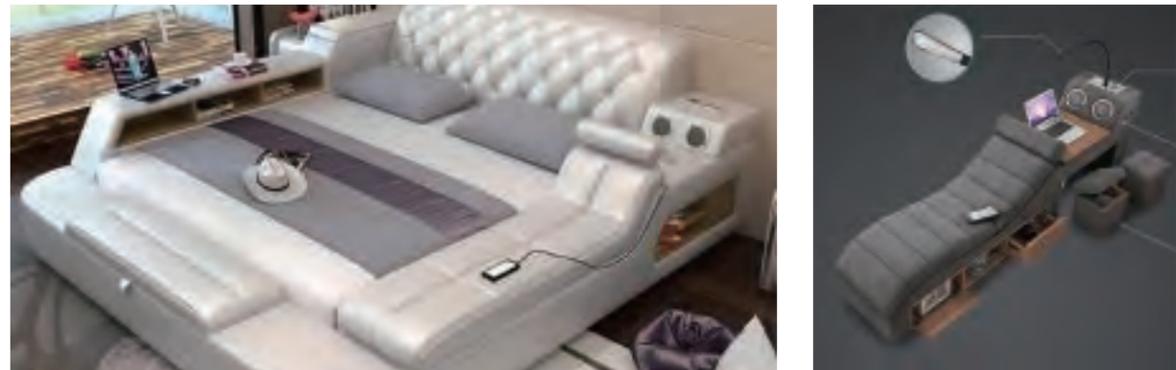
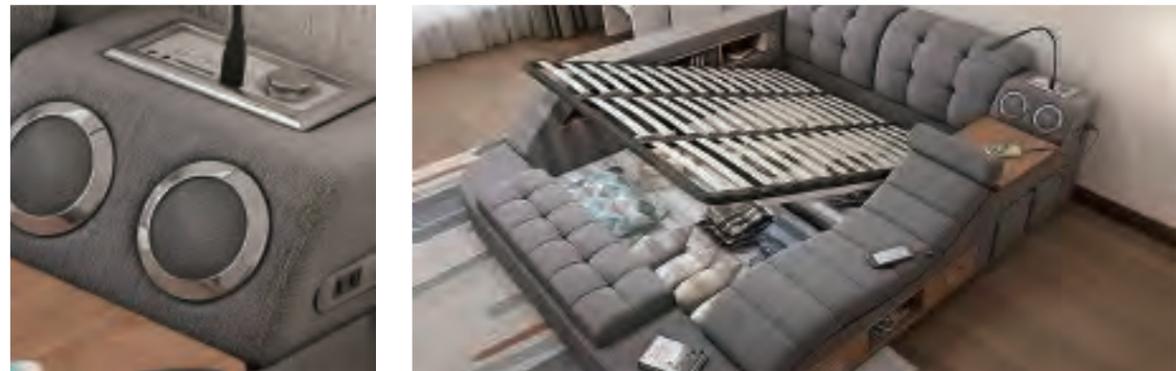
书页屏风

Stephanie Forsythe和Todd MacAllen设计的Molo，本质上是一种建筑材料的革新。木质涂上无毒的阻燃剂，然后制作成像书本一样的软墙Molo，拉开后，它可以随意改变方向，按照需要形成各种隔断，并且它的材质和结构还有助于吸音。



全能的床

疫情使得人与床建立了深厚的感情，反正也不能出门，干脆都不要起床好了。如果你是这类人，那么一定要看看Jubilee Furniture出品的这张价值2800美刀的床。它拥有你所需要的一切：它配备了一个带遥控器的按摩椅、蓝牙音箱、书架、阅读灯、空气净化系统、充电插座、可弹出的办公桌……甚至还有密码箱！



引人注目的图钉

还在担心你写的便签被忽略吗？试试SuckUK出品的这一款Fly Push Pins，栩栩如生的苍蝇形状，绝对能吸引往来者的目光！



自行车小拖车

谁说拖车一定要汽车来拖？CreaCon出品的露营小拖车Scout，是在2020年自行车、电动自行车火爆之后出现的新品种。它可以挂在自行车后面，为骑行者露营提供了无限可能。它的负重达到了85公斤，并且配备液压超速制动器，以抵消负载所增加的重量。骑上单车，去露营吧！



左利手、右利手都能用的鼠标

目前市面上的鼠标几乎全是为右利手设计的，这让左撇子很无奈。Ju Yeon Baek设计的鼠标Ambi，可以完美解决这个问题，随便哪只手，它都能贴合。它类似风琴的设计，可以灵活地为使用者改变形状，使用起来舒适度也特别高！



等你来拿 万元补贴!

中国制造网会员专享

让生意管理更高效

管客户

优质采购商便捷报价
智能CRM客户管理

管销售

销售进度自动提醒
一键统计销售员业绩

管库存

有效降低库存成本
快速释放流动资金

管采购

极速录单分秒完成
多维数据智能分析

百卓优采 助力企业轻松上云

云进销存 每家企业用户最高可获**1万元**上云补贴

焦点科技(股票代码:002315)旗下产品

百卓优采云进销存是由焦点科技旗下品牌百卓采购网(www.abiz.com)开发并运营的SaaS云服务,为企业提供采购、销售、库存、财务、CRM、订货商城、商机管理一站式解决方案,提升中小微企业日常生意管理效率。

<https://jxc.abiz.com> (025) 6677 5081

为什么我从不看好欧元

文 | 毅冰 图 | 站酷海洛 责编 | 钱晶晶

作者简介:

毅冰, 资深外贸人, 畅销书作家, 米课联合创始人, 著《外贸高手客户成交技巧》、《外贸经理人的MBA》等书。



扫码查看手机版



欧元的表面风光

我第一次跟客户用欧元结算，是在2002还是2003年，那时候美元贬值，汇率一路下行，外贸人心惊胆战，开始谋划别的避险手法。

比如用人民币结算？那时候人民币没有国际化，不存在什么离岸市场，对客户而言非常不方便。用英镑结算？估计除了英国客户外，英镑早已不是主流货币，其他国家客户要用本国货币兑换英镑也是麻烦事。

日元？加元？澳元？瑞士法郎？都是区域性的国际货币。选来选去，就只能考虑用欧元，看起来挺像那么回事，好像比较坚挺。欧元的价值很高啊，超过美元，甚至一度超过英镑。

从欧共体到欧盟，到欧洲经济货币一体化，听起来这是一个美好的愿景，可事实上，这绝难办到，几乎不可能，成功率无限接近于零。

我当时跟欧洲客户尝试欧元结算后不久，欧元开始一路下行，因为伊拉克战争开打，大家通过新闻知道，时任美国国务卿的鲍威尔，在联合国掏出了白色粉末，声称伊拉克拥有大规模杀伤性武器，随即美英联军发动了战争，彻底结束了萨达姆政权，掌控了伊拉克。

那为什么，早不打晚不打，偏要选择这个时候呢？更何况，事后也证明了，杀伤性武器、化学武器，都是子虚乌有，战后并没有在伊拉克找到任何证据。

一个莫须有的事情，就可以发动战争，但是话说回来，这跟欧元有什么关系？原因就是，伊拉克当时宣布，用欧元来结算本国的石油出口，这才是触犯了美国的根本利益，必须杀鸡儆猴，并且震慑其他蠢蠢欲动的家伙们。

欧元的诞生，是1999年的1月份，

当时的法国踌躇满志，只要德法一条心，是可以凝聚欧洲的实力。而欧盟国家本来就是一群发达国家，内部经济基础不错，而且有工业实力，在地缘上还有一定的凝聚力，所以欧元一发布，全球一致叫好，迅速进入了各国储备货币的行列。

但是有两个国家，对欧元发布这个事情是非常不开心的。一个是美国，一个是英国。

美国，很容易理解，二战后美国通过美元收割全世界，美元是占据绝对优势的国际货币。各国需要通过美元储备，来维护本国金融体系。全球的国际贸易，绝大部分采用美元。黄金和石油交易，都要用美元来完成交割。

可如今欧元发布，等于是抢了美元的生意，欧元区本身都是发达国家，欧洲的经济体量又超过美国，一旦欧元的使用量增加，势必就减少了美元的使用。这是挖美国的根子，美国如何能忍？

所以欧元发布后，美元暴跌，欧元一路升值，这还了得？欧洲国家想造反么？不给你点颜色，就不知道自己几斤几两，敢动老大的利益。

于是，两个月后，科索沃战争爆发，战场就选择在了欧洲的核心地带，有巴尔干火药桶之称的南联盟。这其中，不管是南联盟内部的矛盾造成，还是美国带领北约的推波助澜，事实上，经过这一场战争，欧元开始大跌，因为投资人和国际社会都认为，欧洲并不安定，欧元并不安全，战争一触即发，只有美元才是中流砥柱。

然后，就是伊拉克战争，伊拉克想绕开美元结算石油，采取欧元交易，这绝对是不被美国允许的。于是以杀伤性

武器的借口开战，背后却是剑指欧元，斩断欧元的攀升势头。

第二个对欧元不满、暗中下绊子的国家，就是英国。在欧洲，英国从来都没放弃大国的梦，尽管二战后其殖民地纷纷独立，曾经的日不落帝国早已日落，但是英国人从来都想恢复昔日荣光。

所以英国尽管经过权衡，加入了欧盟，可从来都是游离于欧洲大陆以外的。英国从来都不愿意放弃自己的本位货币——英镑，一直以来都维护着伦敦作为国际金融中心的地位。这种情况下，对于欧元的出现，英国必然恨得牙痒痒的。

一旦欧元触及了美国的利益，美国人开始动手敲打欧元的时候，英国人自然是推波助澜，全力配合美国。因为英国人同样打着小算盘，巴不得欧元完蛋，巴不得欧盟无法“铁板一块”，英国才能渔翁得利，英镑才能继续存在，而不被边缘化。

内里的矛盾重重

一个强有力的货币，背后一定是一个强有力的统一政权，这是历史证明的。当年的荷兰盾，后来的英镑，再后来的美元，背后都是国家实力的象征。

可欧元不同，欧元背后是一连串欧洲国家，是一个松散的联盟架构，而不是一个强大且统一的大国，这完全不是一回事。

而这些欧洲国家之间，有各自的政府管制，有各自的产业结构，有各自的福利制度，有各自的价值取向，有各自的历史文化，是很难出现深度融合的。

法国人过去用法郎，德国人过去用马克，意大利人过去用里拉，如今都开始用欧元了，货币如何兑换？大家都失去了印钞权，这时候货币投放量的多少，债务的规模，都会受到各种管制，就一定要有矛盾。

举个例子，你本身是一个小公司老板，你一切事情自己做主，自己挣钱自己花，自己安排工作和规划未来，小日子过得还不错。可如今你被一家大公司收购，变成大公司旗下的子公司，你就失去了很多做主的权利。

你想给员工加工资加福利，都是追随你打拼的老兄弟了，让他们过得好点也很正常。可不好意思，总公司不允许，因为你的员工薪酬太高了，福利太好了，比其他几个子公司还好，不能加。

你缺钱的时候，想找总公司借钱，渡过难关。但很遗憾，总公司依然拒绝，因为你开支太大了，你应该开源节流，如今要收缩预算，好好节约过一段苦日子。

当一个个国家失去了印钞的权力，一切被欧洲央行所管制，很多国家就自然会有矛盾。因为有了管理者，就一定

会有不平衡，会有各种不满，是无法绝对均等的，也不可能让所有人满意。

欧元的存在，既然是很多国家共同参与的，那做主的是谁呢？其实是德国和法国，他们才是欧盟的领袖，同样掌握了欧元。

而其他国家，虽然需要加入欧盟加入欧元区享受技术、人才、资金、贸易等自由流动的便利，但是并不见得愿意付出更多，依然会抵触和抗议欧盟的一些政策。欧元是整个欧元区的货币，也是国际结算货币，更是这些国家自己使用的本位货币，这里就会牵扯太多太多利益，自然会带来太多太多矛盾。

在一个拥有单一市场的大国，中央政府是可以同时在货币政策和金融政策上，从全局来考虑，可以顾全大局，可以牺牲一小部分人的利益。譬如在中国，广东是最发达的省份，GDP占据全国第一，每年需要上交给中央大量的税收。而中央可以统一调配资源，比如可以支持东三省，可以用来投入西部开发。

可是欧洲并不是一个国家，而是无数松散的国家，国与国之间的利益和矛盾，一定会存在，特别牵扯到利益问题，就更加难以弥合。譬如欧元区的经济水平参差不齐，德国法国富裕，但是希腊一度濒临破产，那到底是救还是不救？

如果救，德国法国的老百姓就不高兴，凭什么我们辛苦工作，他们都是吃福利的懒汉，要拿我们的钱去补贴他们？如果不救，欧元随时分崩离析，整个欧盟的体系都会出现问题。

而德国和法国之间，也并非一条心，德法在历史上就是天敌，长期以来不是你死就是我活，德国人和法国人，会一心一意希望共同繁荣么？我是持保留态

度的。

所以欧元区只是松散的区域，并非一个强大的单一国家，所以松散区域内，各国之间的矛盾，各种内耗，势必让欧元的发展蒙上了一层阴影。

再说，还有英国这个搅屎棍的存在。不管英国留在欧盟也好，退出欧盟也好，英国一定不希望看到一个强大的欧洲大陆，一种强有力的统一货币，这有违于英国一直以来的大陆均势政策。

英国的利益，就是欧洲大陆越乱越好，矛盾越多越好，英国才有了从中调和的余地，才有了自己超然于外的价值，才有了英镑存在的空间。法国强大，英国就组织起反法同盟。德国强大，英国就联合法国和其他国家对抗德国。

看明白英国的立场，就可以断定，欧洲要同气连枝，劲往一处使，那是多么多么困难。

美国的谋划

另外，从二战后，真正取代了英国成为世界霸主，并真正管理欧洲的，是美国。

通过北约，通过在欧洲各国部署的军事力量，美国真正管理了欧洲的防务。而在经济上，欧洲国家同样是需要深度依赖美国的。

国际结算，需要通过SWIFT，就在美国掌控之中。原油和黄金交易，必须使用美元结算。就连欧洲国家的黄金储备，大部分都需要存放在美国。一切的游戏规则，都在美国的制定掌握之中，保持了美元的绝对优势。

即便如此，欧元的出现，依然让美国感到不放心，觉得欧元会挑战美元的地位，是一个潜在的隐患。

怎么办呢？当然是让欧元搞不起来，变成一个相对弱势的货币，屈从于美国，能认清现实，这才是最理想的。具体怎么做？美国采用了两手策略。

一方面，很简单，谁不听话我就敲打谁。比如科索沃战争，在欧洲家里开打，欧洲人只能干瞪眼。比如伊拉克战争，打垮萨达姆政权，用欧元结算石油的历史自然不复存在，开始回归美元，欧洲人同样毫无办法。

另一手，那就厉害了，就是在欧盟内部，在欧元区的核心，插上几根钉子，让你拔也不是，不拔也不是，暗中给你不断放血。

比如希腊，就是一根很重要的钉子。在欧盟成立前，希腊非常渴望加入欧盟，但是它自身的经济实力，它的债务情况，完全达不到加入欧盟的标准。德国和法国要求，欧盟成员国的债务，必须低于GDP的60%，这是一条红线，达不到就只能先停下，以后有机会再加入。

希腊一看，自己的债务老早过100%了，按照正常流程，肯定无法混进欧盟，怎么办呢？希腊的福利太高了，比德国好很多，不工作吃福利也可以过得还算舒适，政府又维持了一个庞大的公务员团队，也给予非常高的薪水，长期以来都是入不敷出。

没钱怎么办呢？借钱呗，借钱发工资，借钱发福利。但是借的钱总要还啊，这个债务问题越来越大，如何解决？

希腊的做法是一个字，拖。因为民选政府，领导人为了选举成功，会给出各种承诺，提高各种福利，反正上任后，扛几年别垮就行，几年后就交给下任政府了。

可长此以往，一直借新债还旧债，这个游戏迟早玩不下去啊。所以只有加入欧盟，进入欧元区，使用欧元作为货币，来个深度捆绑，欧盟不会见死不救吧？德国总要想办法借钱给我的。如今唯一的问题是，自己的背景不够好，经济数据太差，根本无法混过去。

这时候，美国人来了，高盛给希腊政府伸出橄榄枝，表示能给希腊解决账面问题，达到进入欧盟的标准。

希腊可开心了，好啊，账目的事情就交给你了，结果高盛做了一堆假账，成功帮希腊拿到了欧盟的入场券，成为欧元区的一员。这一手，高盛从希腊这里赚了一大笔佣金，数钱数到手抽筋。

但是你以为，美国人就此收手，赚一笔钱就走？没那么简单，高盛跟希腊政府是有对赌协议的，简而言之就是，高盛给希腊做假账，这是暂时的，希腊需要在未来的一定年限内，自己解决债务问题，否则还要赔偿给高盛巨额费用。

当时的希腊满口答应，因为当务之

急是进入欧盟，背靠大树好乘凉，到时让德国人法国人帮忙解决债务问题。

到了2008年，美国次贷危机逐渐引爆欧洲的债务问题，希腊的麻烦也实在盖不住了，开始浮出水面。希腊只能向德国求救，要求欧盟借钱，帮助希腊度过危机。

救？还是不救？就是横亘在德法领导人面前的大难题。美国人这时候添上一把火，高盛联合评级机构，一方面降低希腊的评级，另一方面公布希腊的财务问题，引爆欧债危机，再次让欧元大跌。

而高盛早就在金融市场做空欧元，这一下再次赚得盆满钵满。欧盟能怎么办？德法有选择么？没有，想要欧元不崩盘，就不能让希腊完蛋，必须死死托住，这一托就是3000亿欧元。

而美国插入欧洲心脏的钉子，还不止希腊这么一根，还有意大利，还有西班牙，还有爱尔兰，还有葡萄牙，一个接一个，债务问题个个严重，谁都别瞧不起谁。

然而欧洲根本没有还手之力，也没有根本上的解决办法，只能疲于应对，欧元还可能有什么前途？

未来的波谲云诡

德国的制造业强盛，经济上一枝独秀，是欧洲的亮点，也是欧盟的增长引擎所在。而法国如今依然保有大量的海外殖民地，通过海外资源的输血，加上国内不俗的科技和经济底子，同样不容小觑。

但是仅仅依靠德法两国，是撑不起欧盟的架子的，还需要众多国家的加入，大家一起出力。

可人越多，心思就多，小算盘就多，花花肠子就多，很难大家一条心，因为根本就不是一个统一的国家。

而美国之所以不彻底打垮欧洲，是因为没有必要。地缘政治上，需要欧盟国家去对抗东边的俄罗斯、土耳其、中国，在一些重大的国际问题上，也需要欧盟国家的支持和力挺。

所以欧元的适当存在，是符合美国利益的，这是多极化的需要，美国同样不希望英镑太强大，留着欧元在欧洲跟英镑对抗，也是好事情。

而欧盟内部的矛盾太多，跟美国的纠缠又过于复杂，欧元这个根本就不应该出现的产物，虽然出现，但未来的路并不好走。

德国的强势贸易顺差，在积累了大量财富的同时，势必要不断给其他兄弟国家输血。而混吃等死的欧盟国家也不少，吃福利也能过得很好，没必要辛苦去工作，差不多就行了。

法国一心想争夺欧盟的主导权，但困于增长乏力，国内失业率高居不下。瑞士本可以分担德国压力，但是人家是中立国，不加入欧盟也不入欧元区。还有个一直想加入欧盟而不得的土耳其，接下来会做出什么事情，还是难以预测。

北欧四国虽然都是欧盟成员，但除

了芬兰使用欧元外，挪威、瑞典、丹麦，都继续使用自己的货币克朗，经济上的融合程度并不高。

所以综合多种因素考量，未来的欧元走势，只会更加蒙上一层阴霾，看不到任何好的前景。只要各国的财政没有彻底融合，统一的货币根本无法执行下去。

你让西班牙、意大利和希腊老百姓开始放弃现有的高福利，开始努力工作，开始加班，开始996，这可能么？简直天方夜谭。发福利容易，收回福利那是难上加难。

再说意大利，别看人家是欧洲五强之一，意大利的负债率同样奇高无比，单纯福利一项，就超过了意大利财政收入的80%，哪里还有钱搞基础设施建设？哪里还有钱提高教育？哪里还有钱推动科技？福利问题，就已经足以让意大利政府举债度日，而且这个难题还在不断扩大。

强行推动的欧元，一体化的欧洲经济，在全球分工中占据举足轻重的地位，这更多是欧洲人的一种理想吧，但理想终归是理想，不足以解决现实中的种种难题。欧洲时代早已过去，如今不是大航海时代，也不是工业革命时代。

因为欧元区国家内部，贫富差距实在太大了，这就注定了欧洲央行不管执行何种政策，都无法解决这个问题，哪怕一次次“劫富济贫”，富人也不会乐意。而欧元区国家为了自身的利益，一定会在制定政策上，不断影响欧洲央行的决议，各种对抗和抵制，这就注定了政策无法落实，无法照顾和平衡各方利益。

所以我的观点是，欧元迟早会崩析，大家各奔东西。未来的世界，是美

元和人民币的两极增长，欧元也好，日元也好，加元也好，澳元也好，都不具备跟美元并驾齐驱的能力。或许下一次经济危机，就会成为压垮欧元的最后一根稻草。

谁知道呢？或许一切都要让时间来证明吧。■

(本文仅代表作者个人观点，不代表本刊立场)



这个冬天， 我与客户的三个故事

文_焦中池 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



扫码查看手机版

关于作者：

焦中池 (Jerry Jiao)，80后外贸人，从事外贸近10年，擅长国外客户尤其是印度客户的开发以及谈判，热衷于分享交流和学习。

这个冬天挺冷的，外贸人的冬天更冷，整天面对着几座难以翻越的大山瑟瑟发抖。比如运费的暴涨给了我们一记暴击，曾几何时做梦也不曾想到从深圳到越南胡志明的一个20尺小柜的海运费需要1500美金，重点是，从150美金变成了1500美金也就用了差不多1个月时间。

海运费每天的变化已经让我们出口方麻木了，以至于现在你看到去欧洲3000+，去南美5000+的海运费，

这个1500似乎还挺温和的。殊不知这个价格在以前都可以去到欧洲市场了。面对这价格出口商真的苦不堪言，特别是前期签了CIF、信用证付款同时还是定制化产品的出口商，海运费奇高无比不说，即使你给到这个价钱还不一定有舱位，即使拿到了SO (shipping order) 还不一定有柜子。

人民币对美金汇率也悄悄来到了“6.5”时代，想想年初1美金兑换超过7RMB的滋味，当时有多爽，现在就有

多不爽吧！此外材料还因为市场的供给时不时来个涨价。总之似乎没有看到多少对于外贸出口有利的因素。

那么，当我们无法改变外部环境的时候，我们能改变的是什么？我想是我们积极面对问题的心态和时刻准备着迎接挑战的精神。

趁着周末间隙，趁着冬日暖阳，我来分享一些与客户们之间的故事。



一个“卒得悲壮”的订单

这是一个波兰客户(跟进一段时间有意向却没下单)，9月的某天找我询价，我按照他发来的询价单逐一报价并在单价处备注了CIF GDYNIA，客户表示要跟他们的management team(管理团队)讨论后才能答复。几天后我在WeChat上跟进此单的情况，客户问可不可以降一点价格。

因为考虑到一直没有拿下这个客户，为了争取拿下订单，我同意了降价要求，当然降价的同时给他提出了付款要求，并且要求增加订金比例，这是我一向坚持的原则——不能单纯降价。客户又说要跟management team汇报才能给我答复。

然而刚过完周末，我惊讶地发现我们一家同行下了订单给我们，而且规格跟他需求的一模一样，我想大事不好，肯定订单飞了，等客户上线后要聊个清楚。

我说“我似乎在我们工厂看到了你的订单。”

客户：“你说啥？”

我：“您的订单似乎在我们这生产。”

客户：“你怎么确定那就是我的订单？”

我：“XXX下了订单给我们，规格跟您上周找我询价的一模一样，即使不能百分百确定是您的订单，但是我有99%的把握。”

客户：“你说我的供应商找你买了然后再卖给我，那你为什么价格比他的还高？”

我：“您说的是认真的吗？”

我转身问了负责这家客户的同事，得知我们的卖价并不低。我瞬间陷入了沉思，或许跟我的性格有关，单可以丢，但是我要知道为什么丢，必须要整个明白。

我顺口问了句：“您需要报什么样的价格？FOB还是CIF？”

客户：“FOB。”

我：“那您看看我发给您的报价单，黄色部分我特意标出来CIF。”

客户：“我没有注意到。”

我：“……卒得何其悲壮。”

理智告诉我：“冷静，冷静，再冷静。”

我：“如果您现在再仔细看，您会发现我的价格更有优势的，当然您拿对方的FOB价格直接对比我的CIF价格，毫无疑问我的会更高。”

客户：“下次请给我FOB价格。”

我：“OK, keep in touch.”

关掉对话框之后，我想了一会儿：从宏观层面来讲这个订单应该算是happy ending。

对于客户而言，他完成了老板交代

的采购工作，只是成本不一样而已；

对于我们同行(竞争对手)而言，他们拿下了属于他们的订单，业务员为公司创造了业绩；

对于我们公司而言，我们卖了货给同行，也顺利收了货款，并且最终也让客户知道了我们的货源地，无形中让客户试验了我们的产品质量，对于后期的跟进我想应该还是有促进作用的；

对于我自身而言，那客户本来就是大家公平竞争的，凭什么说是我的，我还需要保持努力。

总结

针对还没有成交的客户要求报价，咱们最好多一点耐心多问一些细节再报价。如果我们有需要客户特别重视的信息，不仅用颜色标注出来，还要通过别的方式传递过去，否则有可能信息传输不到位，导致丢单。

一封闹乌龙的投诉

2020年国庆第一天,我在吃午饭时收到手机邮件提醒,顺手点开看到了M客户的邮件标题“对于XXX材料的投诉”。

客户直接把工厂以及质检的邮件全部转过来了,我花了好几分钟才读完,读完后知道了客户的投诉点主要基于两个:

第一:投诉我们发给他的材料70mm厚度内部有质量问题;

第二:投诉我们发给他的材料板面不平以及边上没有加工而是保留了大面积原始边缘。

客户同时附件给了我6张图片。

坦白说,单从图片来说这个是很模糊的,但是既然客户有了投诉,我们的第一反应自然是要先让客户冷静,于是我用手机给客户回了邮件:

“很抱歉收到您的投诉,请给我们一点时间处理,我们这边核实清楚后一定给您满意的答复。因为我们这边全国都在假期状态,预计最迟给您答复的时间是10月5日上午(中国时间)。”

客户没有回复,但是我想最起码他应该稍微冷静了点。回完邮件后,我理了一下这个投诉事件的来龙去脉,发现有些地方很奇怪。首先那个图片直观看起来并不像是我们的产品,我用手机检索了发给客户的各种邮件与文件资料,终于查到了证据,逐一验证后得出的结论是客户搞错了。

我有十足的把握和证据证明那不是我的产品,所以我冷静地写了一封很长的邮件,大致内容为:

1.关于70mm厚度板材内部质量问题,我们的回复:我们并没有在第一批货物里面装运这个规格的材料,我们是在第二批货物里面装运了这个规格的,但是我在船公司官网查到第二批货物的预计到港日是10.7,您的投诉邮件是10.1,您是否把别人的货物跟我的混淆了?

2.关于材料板面不平以及有原始边缘,我们的回复:我们100%确定我们提供的材料四边都是锯切得很整齐的,附件有我们整批材料的图片为证,从您给我的图片里面看得出很明显边上是没有锯切整齐,圆边很清晰,您是否又混淆了别人家的订单?

邮件最后,我说:麻烦您给我提供更多的证据或者您跟工厂那边再次核实一下,但是请放心,如果是我们的问题,我们肯定承担责任;如果不是,还请告知我们,我们也会注意提高服务质量。

客户收到邮件后回复我:“我会跟我们工厂再次核实”然后就消失了,发邮件只有已读回执,而在我们以及质检共同的微信群中间他也没有答复。就这么过了一个多月,11月的某天我想了想,决定再写一封邮件给客户:

“我们一直在等待你们工厂那边的

回复,也许你们很忙我们也理解,但是事情已经过了一个多月了,我们希望得到一些新的进展,毕竟我们已经合作5年了,大家都知根知底,我们再次保证,如果材料真是我们的问题,我们愿意按照原价3倍作为赔偿,下一批订单直接扣除(当然说这话的前提我是有十足的把握不是我的问题,否则也不至于给自己挖这么大坑,咱们利润也没有那么夸张),如果不是我们的问题,还请还我们清白。”

客户当天就回了邮件,内容为:

“好的,我们已经解决了这个问题,这个问题材料确实是别的供应商供货给我们的,我们也希望你们能提供质量更好的产品,感谢您一直对此事的关注。”

我当时有一种“沉冤得雪”的感觉。目前跟这个客户合作的新订单已经在路上了,哈哈。



总结

遇事一定要冷静,不管遇到啥事先控制好情绪,同时在客户遇到麻烦事的时候照顾到对方的情绪,给解决事情留足时间。

作为供应商,在保证我们优质供货的情况下也要留足充分的证据,以备误会产生的时候有据可依。

一次坚持的胜利

某天收到了一个越南大叔(H)的样品单,总价值不到5000美金。H大叔对于中国材料不是很信任,一直用日本、韩国的材料,但是中国材料总是用价格去冲击越南市场,所以他不得不考虑尝试中国材料,因为他的客户也被冲击了。

H大叔最开始似乎对中国材料很有偏见,总是带着一副藐视的语气跟我谈,在我几番沟通,并且给他发送各种第三方检测证明之后:

H大叔说:“现在中国材料这么厉害了,都能直接跟韩国、日本材料PK了。”

我回复:“中国有句古话:士别三日当刮目相待,中国的钢厂这些年也在不停地发展和改进,现在的炼钢技术已经上了一个新台阶。”

H大叔说:“我也是第一次在中国采购,能不能先买一些回来试用下,如果效果很好,我会考虑大批量转到中国。”

我回复:“没问题。”

其实以前我是很少接这种单的,数量小还折腾人,但是现在疫情状态下,有单我基本都会接,何况这大叔看起来也算是潜力股。

H大叔给了我一些尺寸规格,让我报价,经过一番讨价还价后我们敲定了价格,总货值不到5000美金,对于我们产品来说算很少了。H大叔让我做了形式发票,我麻利地做了发给他,他对付款方式有意见。

H大叔说:“因为我们是第一次采购,我们希望货物到达越南胡志明检测合格后再付款。”

我回复:“因为咱们是第一次合作,如果是这个付款方式(我在形式发票上面列出来的付款方式为100%预付),我们老板肯定不会同意的。”

H大叔:“首先我对你们材料质量

不熟悉,其次跟你们公司也是第一次合作,这个付款方式我们不能接受。”

我回复:“材料这块,我们能保证的一定保证,不能保证的我们会如实告诉您。如果您需要什么证明,我们都可以提供,您还可以亲自来验货或者请您在中国的朋友帮您先验货。对于我们公司,我们已经做超过15年,我可以发给您原始的营业执照,如果您还不放心真可以来我们这边先验厂。这样吧,您约时间,方便的时候我开视频带您先实地参观我们公司。”

H大叔:“那我怎么保证我把钱打给你们了,你会如实发货给我?”

坦白说,这个问题让我当时懵了一下,似乎怎么回答都不好,搞不好还容易得罪人,想了一会,我回复:“那我又怎么能保证我把货给您了,您会如期如实地把钱打给我?”

如果是金额大点,我都直接跟对方提信用证付款了,银行做担保,对大家都公平,但是这么点金额做信用证,实在是得不偿失。

H大叔沉默了好一会儿,我以为可以唱《凉凉》了,没想到窗口弹出H大叔的对话框:“OK,我们愿意尝试这一次,你是个很有个性的小伙子,那你把形式发票盖章签字给我,我这边安排回签,今天下午付款给你,但是我需要几天内收到货物。”

他果然在下午给了我他去银行付款的证据,我们按照约定交货,客户收到后立马试验并且给了反馈,质量符合他们目前市场的需求。

后来某天H大叔说:“如果我当时不同意你们的付款方式是不是就陷入死局了?”

我:“凭你在商场以及在我们这行那么多年的经验和眼光来说,您不会判断失误。”

H大叔发来大笑的表情,后续的

订单因为H大叔身体原因,他将公司关闭了,以至于有天跟我说:“现在我已经不做钢材了,身体跟不上了,还有钢材现在的利润实在是太低了,但是一旦哪天我回到这个行业,我一定找你再合作。”

祝H大叔身体健康。

总结

① 作为销售一定不要丢掉信心,也要把信心传递给客户,让人家觉得跟你合作是一件很正能量的事情。

② 改变一个人的认知是很难的事情,但是只要你朝着正确的方向努力也许会收获不一样的结果。

③ 商场谈判保持自己原则,置之死地而后生也是一种重生的方式。

外贸的冬天还没有过去,但是既然冬天都来了,春天还会远吗?就让我们怀揣着对春天到来的向往继续努力,不管是在什么样的形势下,时刻准备着,在外贸这条道路上给自己和别人留下更多可以回味的画面和扣人心弦的故事,冲呀!

合作三年的老客户竟给我假水单

文 Joey 图 站酷海洛 责编 钱晶晶

最近有几个朋友问我，为什么客户给银行水单一个多星期了，都没有到账？是不是一看到水单就可以发货了？No，千万不要！在此分享两个小故事，希望大家可以引以为鉴。

故事一

客户是我在Google上找到的马来西亚华侨，我们已经合作了三年，并且他曾多次来访我们公司。在合作的前两年，每次付款客户都非常准时，但到了第三年，状况百出。

一直以来，我们的付款方式是按照30%定金预付生产，尾款出货前付清的方式。

但到了第三年，每次客户的货代都会催我们赶紧出货，但是客户却一直不安排尾款。经常是拖到最后截关日，客户发来一张水单，说货款已付，让我们赶紧放货。

然而公司查账户的时候发现货款并没有实际到账，于是我很严肃地跟客户说货款没收到，所以不能发货。客户着急了，一个多小时后，他发来一张新的水单。第二天，我们顺利收到货款。这样的情况来回三四次，客户知道我们的底线是钱到放货，后来就不再提供假水单了。



扫码查看手机版

TIPS

- ① 请大家记得，水单是可以造假的，收款方一定要等银行入账，方可安排放货。
- ② 收到水单的第一时间，要仔细核对收款账号资料是否和自己公司的资料一致。如有不符，要立刻让客户与付款银行沟通确认。
- ③ 业务员可以用财务部作为借口，表明财务部要确认到款，才可以签字放货，这样就不会影响业务员和客户之间的关系。



故事二

第二个客户来自印度，和我们公司已经合作四五年了。一直以来我们的付款是按照50%-100%定金生产。通常客户会把所有的美金安排给其中一个厂家B（客户的老供应商，下单最大的厂家，也是我们熟悉的同行），B再安排人民币给其余厂家。

然而有一次订单十分“蹊跷”。客户在邮件里表示货款已转给B，同时请我们帮忙把32928元人民币转给另外一个厂家C（我们不认识的）。邮件内容如下：

Hi Joey,

We made payments to B(客户的老供应商). From their side it will be processed to you. Also we urgently need your favour to assist us with something.

We need you to help us in making an urgent payment to an agent of us in China. We can't release any payment now as our accounts are under audit right now. So therefore we ask you to remove the sum of 5000USD equivalent to 32928Yuan currency once you get the payment from B(客户的老供应商).

Kindly assist us with this payment as we will send back the payment once we are done with our auditing and also with your balance payment before shipment.

鉴于之前客户有跟我们提过，总是麻烦B转钱给我们大家不太好。

所以客户会把美金转给B，B转人民币给我们，再由我们公司帮忙转人民币给其他供应商。因此我在看到邮件的时候，直接回复可以帮忙，让他们提供收款账号资料。

Will help you after got from B(客户的老供应商), please push them to arrange. By the way, please send me your agent's RMB account

information.

Thanks.

邮件发出后，我很快收到C的收款账号资料：

Hi Joey,

Thanks for your mail and thank you for your help. Below is our Agent's RMB account information:

名字：陈X婵。

账户号码：

6222xxxxxxx4275256。

银行代码：ICBKCNBJDGN.

地址：东莞市XX路XX号东莞中国。

银行：中国工商银行

Amount to pay: 5000USD equivalent to 32928Yuan currency.

You will soon get your payment from B（客户的老供应商），we have push them to credit you ASAP, once received the payment, kindly credit our Agent as soon as possible and send us the payment copy to forward to him for his confirmation.

If you have any further question, kindly let me know. And once you get your payment from B（客户的老供应商），kindly let me know as well.

因为“客户转账给B公司，再由B公司安排货款给我们的”这些细节，只有客户和我们才知道，所以当我看到邮件里一直出现的B公司名字，我并没有起疑心，而是把要转账的明细，发邮件跟客户确认。

Well got it and will arrange to your suppliers as below after I got.

RMB4200 to Vera

RMB32928 to your agent

名字：陈X婵。

账户号码：

6222xxxxxxx4275256。

银行代码：ICBKCNBJDGN.

地址：东莞市xx路x号东莞中国。

银行：中国工商银行

RMB2188 to us for last container balance

RMB42072 to us for second container for deposit

习惯性地，我会在微信上提醒客户要回复我的邮件，并且把邮件的内容通过微信发送。然而，客户看到明细后，非常惊讶，表示并没有发过任何邮件，让我们转账给C。

我们这才发现可能是碰到“诈骗”了。

显然，黑（客）是非常聪明的，他把我们来往的邮件全部看了，并且把客户平时抄送的几个负责人邮箱全部更改。所以，当我们看到邮件的时候，会把疑心降低。

从这个案例中我想分享的是如下建议：

TIPS

- ① 对于第一次合作的客户，建议大家跟客户说明，我们不会更换银行信息。如果遇到特殊情况需要更换，我们将会多个渠道通知，例如微信，WhatsApp，Skype等。
- ② 如果收到要帮客户转账的信息，一定要在多个渠道确认。
- ③ 如果遇到不认识的厂家，在转账之前，一定要让对方盖章确认，收款人名字必须和营业执照法人一致。
- ④ 很多客户都用微信，如果需要帮忙安排转账的话，可以把供应商和客户拉进一个群，在群里确认收款信息。👍

外贸高手的绝活儿： 抢身位为客户做事

文_王星 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

关于作者：

王星 (Stellar)，在西安生活和工作。从事外贸近10年，擅长海外项目管理、学习型团队打造和商务英语写作。

故事一

做国内销售的老鸟都知道，一个正常的合同在推进过程中，除了常规的产品推荐、技术选型、商务谈判，还需“额外地”去做一些事情。通常够勤奋、能隐忍的销售高手们会施展浑身解术去帮助那个在未来很有可能签合同下单的客户。

比如帮客户去医院排队挂号，找关系帮他的孩子办理入学……客户自己办不了的事儿，难办的事儿，你帮他办成了，至于那个待签的合同，基本就只是时间问题。

有老鸟就有菜鸟。做国内销售的菜鸟大多数见面就开始推销，有需求就报价。对比来看，客户的供应商体系里有个曾帮他办过事儿的，只要产品质量和价格不是一个天上一个地下，你说谁的成交机率大呢？

销售高手们都有这个绝活儿：抢一个做事的身位，先为对方做点事情。

说到这里，外贸人就问了：国内销售可以这样去做，做国际贸易的和客户相隔十万八千里，怎么办？

在回答这个问题之前，我先分享两个故事。

有一位学者，咖位很大，平日里学者绝不会花费太多时间和普通读者深入交流什么。后来学者出了新书，在签售会上，一位粉丝很想跟他结识，于是留到了最后，他瞅准机会在学者离场的时候拦住他，拿出一个本子。这个本子是自己多年以来读这位学者的书、文章以及学习他的课程后做的笔记和心得。

学者翻看着本子的时候内心很震撼，眼前的粉丝还说：我根据自己的学习体会，对您的课程还提出了一些自己的想法和建议写在了后边，看您能不能在这些方面给我们这些读者多分享分享？学者感慨地说：您叫我老师，我哪是你的老师，你是我的老师啊！

故事二

有一位妈妈，因为家里原因从原来公司辞职后在家带娃一年，又开始找工作。简历投出后陆续接到大大小小几十家公司的面试邀约。她从中选出自己心仪的三家，向对方人事提出如果可以的话先去参加她应聘的那个部门的会议感受一下。

她把在面试阶段和人事、公司高管等的交流都汇总下来，结合自己过往的经验和理解，写了一份报告。报告分成三部分：自己对公司的认识，自己以前的经历，自己的经验和公司现状的结合，并且提出了一些计划和畅想，结尾处用谦虚的态度表达期望入职的意愿。三家公司的人事收到后立马发给公司副总以及大老板。除了一家确实开不出她要求的薪资，另外两家很快都发来了offer。

大部分资深外贸人手头都有一张全球各个国家的节假日表，他们会在客户过重要节日的时候送去问候，寄去礼品。

我见过更有心的外贸人，通过客户的个人社交平台，了解他的生活、喜好、家庭成员等等，寄出更有针对性的礼品。比如了解到某个客户很喜欢漫威，他会在网上订做一个刻着客户名字的漫威人物小雕像寄过去。这样的举动很容易让客户记住你，他们也会在每次看到这个



小礼物的时候想起你。

那么回到本文的重点：

- ① 抢身位，究竟是抢一个什么身位？
- ② 先为对方做点事情，到底做什么事情好呢？

我的答案是：抢一个能为对方提供既得利益的身位，做所有能为对方清除障碍的事情。

以下分享我自己的亲身经历。

我做的行业在2012、2013年遭遇了滑铁卢式的下滑，当时去国外参加这个行业最大的展会，来到展位上的都是国际知名大公司的人，但他们不是来找供应商的，他们是带着简历来找工作的。

以前这种展会驱车去展馆，光进停车场排队就要一个小时，但那一两年硕大的展馆里，停车场的车位一半都是空的。大家都在怨声载道的时候，我知道，抢身位去帮对方做点事情的机会来了。

领英上铺天盖地都是在这个行业里找工作的工程师们，我搜集了他们的信息，挨个聊，先混个脸熟。但因为精力有限，所以筛选出来了几个我认为比较资深且优质的老外，后来的一段时间我就不停地关注着行业里其他公司的招聘

信息，然后分享给他们。

他们有的会激动地打来电话表示感谢，有的甚至邮件里发来他的全家福照片。熬过了最难的两年后，这几个老外有的创业自己开了公司，有的加入新公司，一切上了正轨之后，他们就开始跟我谈手头的产品。一直到现在，他们都存在我的优质客户列表中，我们的合作也一直在持续。

此外，跟一位土耳其客户的合作也让我感受颇深。

土耳其的一个客户要参与当地一个很重要的招标，其中有一款产品业主指定必须用韩国的一个品牌。土耳其客户联系不上，于是找我帮忙。我把认识的韩国人拉了进来，说明情况后他们开始沟通。我看着他们沟通的邮件，有时会根据自己的经验对后续合作的关键点提醒，到最后韩国客户真的给土耳其客户发出了货，而他们两方都对我表示了感谢。这感谢不仅是口头上的，还有西联汇款。

还有很多类似的经历。是的，我抢到了能为对方提供既得利益的身位，并且做了基于我自己的能力所有能为对方清除障碍的事情。

当然这里边还有无数的细节，有大

量的基础工作，甚至还有一些惊心动魄。比如有的时候我需要跟客户沟通到深夜两三点，比如关掉电脑却睡不着，5点钟又爬起来只为把一些思考和顾虑赶紧说给客户听，希望他上班的第一时间就能看到……

这些动作，如果用一个词来总结，我把它叫做“助推”。它让做外贸这个事儿变得非常有意思。而我获得的利益远超我的期望，比如有些客户因为本身专业，因为对我的信任，他们甚至不跟我纠结价格，也不需要我详尽地给他们解释产品。

英文中有一个词叫“abundance mindset”，是指“富足心态”。在国际贸易的项目推动中，我们相信所有的资源都是可以拿到的，你只是暂时没有想到拿到它的最好的办法而已。

所以，外贸人勇敢地去吧，带着满满的掌控力，抢属于你的身位，做你能做的事情，敬畏助推的力量！**👊**

21岁那年， 我赚了一百万

文_精选自《MR.HUA 创业手记（纪念版）》_中国海关出版社出版有限公司
图_站酷海洛 责编_钱晶晶

这一切还要从买车说起。我买二手车喜欢买离婚、回国、急用钱这三类人的车，因为这三类人的车价格最好压，加上我采用现金结算，所以每次都能如愿。

2003年上半年的时候，我无意中在网上看到有人卖一台2001年款的黄色尼柔Silvia s15，但他的标价只有2万新西兰元，而这款车的市场价格可要2.5万~2.8万新西兰元，一般来说愿意这个价格出售的一定是符合我三个要求之一的。于是，我当天就买了机票飞过去，再三叮嘱他不要卖给别人。到了丹尼丁，他告诉我他是香港人，因为急着回港，所以要出售这辆车。我检查完车没问题后，就把车开回了基督城。

回到基督城后我总觉得有点奇怪，于是我又上网看他发的广告，他发广告的那个网站叫Trade Me，和eBay是一个性质的。我发现他原来他是个大卖家。卖的东西比较杂，而且价格偏贵，那会儿华人圈里都没有人上Trade Me的，虽然我知道这个网站，但我除了有个账户看看别人发的汽车广告外，也没想在上面卖什么产品。

我突然意识到这是一个机会，网上卖东西看起来是一条不错的路，这个香港人能做到，我想我没理由做不到。

我在做生意上算是个执行力非常强的人，于是我立刻开始张罗进货的事情。连续两个星期我乱七八糟找了一大堆产品，花费人民币5000元。产品有小礼品、手表、MP3、计步器等几十种，因为我不知道新西兰人喜欢什么产品，所以就把自己觉得不错的产品都进了几个。感觉这也不失为一个检测市场的方法。

Trade Me 的游戏规则

在这儿我简单介绍下Trade Me的游戏规则，对于卖家来讲，它有3种销售方式。

一口价模式：卖家直接列出想出售的价格，买家如果能接受，就点击直接购买。

竞价模式：卖家给出相对较低的价格，买家相互竞争购买，价高者得。卖家最低价格可以设置为1新西兰元，即从1新西兰元开始竞拍，如果没人拍，就以1新西兰元成交。

隐藏底价模式：卖家设置个心理最低价，这个价格买家看不到。比如卖家卖一部手机，设置心理最低价为200新西兰元，但是从50新西兰元起拍，只有拍到200新西兰元及以上才能成交，否则无法成交。

当我买的那些杂货到了后，我采取了一口价模式把所有产品都上传上去。可是等了两周都没卖掉几个产品，于是我又选了几只女士手表，开始尝试竞价模式。我用的是1新西兰元底价竞拍，结果真的很悲惨。

那些一两百元人民币进的手表都只卖了1~2新西兰元，简直是亏大了。等了几个星期，产品要不没人买，要不卖出去都是亏本，我有些气馁，决定放弃这批货。我一气之下把所有产品都放入1新西兰元竞价模式拍卖，以期尽快脱手这些产品，但奇迹发生了，我放的一个128MB内存的MP3居然拍到了150新西兰元，约合人民币800元，单这一个MP3我就赚了人民币600元。好事接二连三，另外一个计步器也拍到了35新西兰元，约合人民币200元，而



我的成本才合人民币7元!

我兴奋了，直觉告诉我自己可能中奖了，商机来了，真的来了，这么高的利润简直让人难以想象！现在回想起当初的兴奋感，我依然能记得，那和我买第一辆车那晚差不多，只不过满脑子里的变成对未来美好生活的憧憬。

Trade Me是检验市场的最好地方，由于这个平台上都是自由竞价，绝对能反映出消费者对产品价格的认知，但大家需注意这不代表市场价，Trade Me的竞价模式绝对会让客户感性而不是合理地消费，这一点我也是后来才发现的。

由于我卖的产品都是1新西兰元起拍，价高者得，所以在竞价的过程中参与者会非常亢奋，经常做出不理性的事情。虽然有些客户事后冷静下来会发现自己买贵了，但他们的信用普遍不错，打落了牙齿也只往肚子里咽。

现在回头看，当初去丹尼丁购买那辆黄色的尼柔Silvia s15彻底改变了我的的人生轨迹。我试想过，如果没有这件事，我也许不会干电子商务这个行业。

快速试错

1新西兰元竞价模式让我迅速了解了新西兰市场，测试哪些是不受市场欢迎的产品，哪些是市场高度追捧的产品。手表、玩偶、小礼品全军覆没，而电子产品异军突起，3倍至10倍利润不等，最后这人民币5000元的投资让我赚了近10000元，这还在我产品结构最差的情况下达到的。于是，我开始大规模进货。

我拿出人民币50000元进了100多台MP3(128MB, 256MB和512MB)，记不起当时是否进了1GB内存的MP3，不过后来有采购1GB和2GB内存的，此外还有1000台计步器，这是我的第一批货。所有的产品我都在Trade Me上用1新西兰元起拍的模式销售，MP3的利润高得惊人，成本人民币400多元、内存512MB的MP3可以卖到人民币1200元以上，人人都在哄抢，光MP3这一个产品每日利润就超过人民币3000元。计步器也被争相购买，新西兰人喜欢走路锻炼，所以这

个在国内卖不动的产品到了大洋彼岸成了抢手货。

我给计步器这个产品做了一个很有创意的广告，标题就是“Walking 10000 steps every day, every step counts”，这算直击新西兰客户的内心了。就靠这个标题，我的计步器在网上卖疯了，甚至连很多做杂货店的小老板都来我这里批发。成本约人民币7元的计步器被卖到人民币150~200元，这段暴利的日子我一共享了半年。但任何暴利的产品最终必然趋向理性，这只是时间问题。

2004年，我21岁，那一年我用8个月的时间取得了营业额人民币220余万元、净利润超过人民币100万元的业绩。

高效节俭运费之道

一转眼到了2005年，经过2004年6个月疯狂的销售，我的电子商务事业已经小有成就，但是有时我会想这一

切来得太突然了，我怎么一下子就进入了电子商务这个领域呢？因而我产生了一种不踏实的感觉，觉得自己的年纪驾驭不了这门生意。于是，我开始到处学习，那会儿学习是件困难的事情，国内的网商才崛起，还没有太多可供学习的资料，所以我开始接触国外的营销论坛寻找资源自学。

另一方面Trade Me的生意确实很红火，MP3也发展得很快，2GB内存的MP3也开始有卖的了，所以，我下架了所有128MB最低内存的MP3，用2GB的取而代之，这使我成为Trade Me上最早卖大内存MP3的商家。

但是，随着MP3业务越来越多，我面临一个难题，早期做电商时进货不多，2周才进100多台，所有产品都采用DHL快递的方式运输。但到了2005年，2周100台的进货量完全满足不了市场需求，而且每台MP3除了本子本身，还有很多配件诸如充电器、说明书、包装等。我要想个办法既能大批量地把MP3运过来，又不用花那么多运费。

经过反复思考，我终于想到一个办法，完全可以解决运费问题。

我发现100千克的DHL包裹总是受到新西兰海关的“眷顾”，每次检查都会延误三四天，而我2周就必须进一次货，主要原因是当时MP3的芯片价格波动很厉害。

不管怎么说，为了减少运费和海关的查验，我想到一个办法，我在厂家定了2000个MP3盒子和配件单独海运拼箱过来，而DHL只发MP3机器不再发送盒子这些配件，这样每次20千克就可以运送非常多的MP3，省下了很多运费和时间，尤其是时间。随着后面加入MP3销售行业的竞争对手越来越多，货源充足、成本低，不受芯片价格波动影响成了我成功的关键。

充分分析竞争对手

2004年完成销售任务可以说是很轻松，毫无压力，因为我是最早进入市场的，几乎不存在有规模的竞争对手。然而新的一年，很多老外也看到了这个产品的商机，进入此行业，突然之间我的竞争对手接二连三地冒出来，其中与我竞争比较激烈的几个商家为：中国香港商家A、奥克兰人B、C、新西兰的华人D、E、F。

在这种形势下，我意识到2005年下半年会比较艰难，一场硬仗在等着我，除了以上A-F的商家外，还有些零零散散的商家也都虎视眈眈。好戏就要开始了，不过我相信自己一定能战胜他们。

我查看了A-F的所有交易记录，并将它们写在一张表格上，一个个看他们的优势和缺陷。经过大量的数据分析，我发现了他们每个人都有自己的特点。

中国香港商家A，他的产品成本应该是最底的，他有足够的拿货优势，加之香港物流方便，成本应该比我低。

奥克兰人B，他的产品成本应该最高，肯定被某个商家坑了，而且他采取了比较保守的销售模式，每天只放不到10个MP3进行1新西兰元起拍。

奥克兰人C，这个人的产品成本应该也比我高一些，但是他用的方法很激进，每天会放20个以上MP3进行销售。

D、E、F普遍用了成本最低的现代芯片，销售有激进，有稳健，但普遍问题是产品返修率高。

根据他们的特点，我发现要对付他们必须做到以下三点：

产品成本比A低；

每天销售数量要比C多；

产品质量要比D、E、F好。

于是，我调整了策略，去了一趟深



圳，考察了很多做MP3的厂家，最后我找到一个当地的朋友，他愿意帮我组织工人自己组装MP3。他告诉我需要做的准备工作其实很简单，只要采购配件，找到操作熟练的工人就可以开工了，没有任何技术含量，这样我的产品成本一下就降低很多。同时，由于我自己负责采购，我所有的MP3都使用了三星的芯片，返修率极低。

当一切条件都具备的时候，我知道战斗就要开始了，一切就绪。我觉得很兴奋，我喜欢竞争，尤其喜欢知己知彼、胜券在握的竞争。

普通的产品也能做出差异化

在深圳做过电子产品的朋友应该知道，出口电子产品的说明书简直不知所云，估计是用什么软件翻译的。我前期卖出去的产品很多新西兰人都很喜欢，只是抱怨无法看懂说明书。我觉得这是一个可以改进的地方，便专门请了一个做编辑的新西兰人给产品写说明书，然后自己拍照加排版，这样一份完美的说明书就诞生了。别小看这个说明书，这点用户体验就帮我带来了很多的客户。做外贸的朋友们，你们的产品说明书你确定老外看得懂吗？据我观察，80%的产品说明书都做不到简单易懂，这是个可以改进的地方。

另外一个细节就是MP3的耳机部分，大部分厂家用的都是廉价耳机，没几天不是一个耳机没声了，就是耳机盖子脱落了，我决定增加成本，使用好的耳机。最后，从包装、配件上我也下了很多功夫，花了很多时间，这样整个新西兰市场上就只有我的MP3性价比最好，为后面的各种竞争打下了一个不错的基础。

充分分析竞争对手情况是商业中必备的基础步骤，要在行业竞争中获得优势，对产业链的上下游进行分析极其必要，分析的结果我一般用来做差异化竞争。我知道对手产品是什么属性之后，会尽量做到差异化，同质化是没有高利润的，差异化是必须走的一条路。■



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



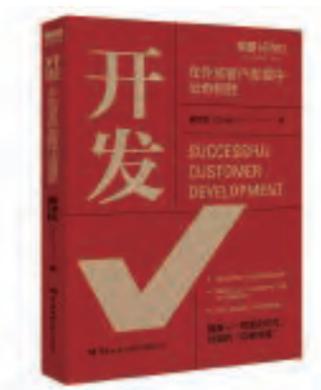
《Mr.Hua 创业手记 (纪念版) —— 从0到1的“老华”创业思维》

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

葡萄牙访客游记

文_Hunk 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

2019年年底，我做了份详细的访客旅行计划，打算2020年4-5月去欧洲访客顺便旅行，行程一个月，花了很多时间做功课，制定路线，确定见什么人，备什么样板……结果疫情一来，计划泡汤了，估计两三年内都不会再有国际旅行了。出于习惯，我每次出去都会及时写游记记录当时的所见所闻所感，下面摘录的是四年前去葡萄牙访问客户荷西的几段文字，现在拿来聊以怀想吧。

写在出发前

我很久之前就认识了在葡萄牙的荷西，但我们往来的邮件仅限于工作，虽然合作的订单金额一直较小，但我依然感觉他是有潜力的。2016年4月的时候，我告诉他计划去布拉加拜访他。荷西表现得很热情，告诉我葡萄牙有很多美酒，有明媚的阳光和漂亮的海滩，欢迎我去玩，尽量早点来，因为到了八月游客就太多了。于是我决定七月中旬过去。荷

西问我有什么特别想去的地方，我说葡萄牙历史悠久，带我去看看最有特色的地方，最终我们选了布拉加、波尔图、里斯本，自北向南。

自从告诉他我的旅行计划后，彼此关系仿佛近了很多，来往邮件频繁，更好的是，等我到了布拉加后，他们就要下一个整柜的订单，史无前例啊。

因为难得计划出行一次，我决定再去意大利、奥地利转转，如果克罗地亚边检不拒绝我的话，也去那边见见那些合作了多年却从没谋面的客户。

当时听说法国又发生了恐袭，心里有点忐忑，但既然选择了远方，便只顾风雨兼程了，所有的未知，勇敢去面对，出发！



偶遇土耳其政变

按原定的航程，我所坐的航班应该是当地时间凌晨5点半在伊斯坦布尔着陆，然后等转机。凌晨4点多的时候我们的飞机就着陆了，但是一直不给下机。一个香港人的手机可以漫游，他看了新闻后我们才知道在我们起飞后土耳其就发生了政变，坦克都上街了，伊斯坦布尔军机升空，民航禁飞。天呐，居然真的遇上了这样的事！

那我们究竟在哪里？问了工作人员才知道这里叫安塔利亚，在土国南部距离伊斯坦布尔约700千米，这个机场还没开始正式启用，还好设施齐全，有空调。

原来飞往伊斯坦布尔的飞机源源不断降落，航站楼的人也越来越多。白的、黑的、黄的，或躺、或坐、或依墙而立，

又或来回奔走打探情况，有小孩哭得声嘶力竭，感觉好像难民一样。不过可以肯定这里是安全的，只是需要时间等待。还好这里的快餐店提供了免费的面包和饮料，还好我的手机还有一点电，于是我请香港那哥们分享下WiFi，第一时间给家里报了平安，然后发信息给荷西，让他别去波尔图接我了，等我确认消息再来。

等待期间，时不时有工作人员在广播，但我几乎一句话都没听懂，怕误了飞行信息，于是我又找到那个香港哥们，问他有什么最新的消息。他说叛军已经被政府搞定了，伊斯坦布尔的机场应该也会很快开放了。

直到下午两点多，我们看到又有飞机起飞了，以为可以走了。结果工作人

员却把我们带上了大巴，安排我们住酒店。尽管这个叫TOPKAPI PALACE的酒店是五星级的度假酒店，餐饮和服务都非常赞，但我们没人有心情享受，大家只想尽快抵达目的地。午夜十二点多，我们被服务员敲门叫醒，集合坐大巴去机场。换了登机牌，4点35分出发去伊斯坦布尔，真正出发时，已经差不多5点半了，怀着忐忑又激动的心情，我们出发了。

到了ATATUK机场，新来的乘客加上昨天滞留的，真是人山人海。到波尔图的航班还是TK1449，11点45分出发，换好登机牌都将近10点了。我当时感觉很困但又不敢睡沉，怕误机，也怕小偷偷包，更让人精神紧张。心里默念着，以后再也不买土航的机票了，太没保障了。

不来布拉加不算到葡萄牙

下午两点半飞机顺利降落波尔图，机舱响起一片掌声，我们终于安全到达。边检人员对外国人盘查得很仔细，比如你的行程、你入住的酒店、行李箱等都要一一询问检查，因此等审查完出来已经快三点半了，而荷西夫妇早已经在出口处等待许久。可能是因为刚经历了一场变故，见到他们的那一瞬间我真的感觉太开心了。

出了机场一路往北，我们不到一个钟头就到布拉加了，非常顺利。沿途欣赏风景后，我们到了荷西的家，这里和周边大多数民居一样，都是独栋庭院，后院还有个游泳池。荷西热情地招呼我，他拿了4瓶啤酒出来，两瓶青岛，两瓶本地的，一样给我一瓶，叫我都喝下，看看有什么区别。原来在这里青岛啤酒差不多要0.9欧，是本地啤酒价格的一半。两瓶冰镇啤酒下肚，很解渴很舒服。而荷西喝酒和喝水一样，一口就可以干掉一瓶。

吃完饭我说我需要好好休息一下，于是请荷西带我去酒店安顿好。闷头睡了几小时后，按照约定的时间，荷西下午7点到了酒店接我，而外面依然烈日当空照，荷西说太阳要九点半才落到大西洋。

休息好了之后，我才仔细看了周围，酒店的位置很好，处于老城的中心。荷西带着我一边走，一边讲解。他说很开心有朋友专程来布拉加，他的外国朋友来葡萄牙都是去里斯本、波尔图，不怎么来布拉加，他表示不满，里斯本有什么看头，不来布拉加算什么来了葡萄牙？确实这些漂亮的遗存是他骄傲的本钱，有资格藐视南方大都市。

荷西聊起他的人生经历，挺丰富的，去过很多地方。

葡萄牙以前有很多海外殖民地，他祖先就是最早去非洲开拓殖民地的。二战后，虽然殖民地纷纷独立，但很多殖民留下的福利还在，荷西年轻时就是

在安哥拉和莫桑比克的政府派出机构做事，那边是热带丛林，都是说葡语的。

他说现在葡萄牙的穆斯林比较少，只要是穆斯林来葡萄牙公司找工作，都会被告知已经招满了，他们也不会去买穆斯林的食品，葡萄牙的慈善组织也从不帮穆斯林，穆斯林来到葡萄牙找不到工作，也赚不到零花钱，也没人帮他们，所以他们就只有绝望地去旁边号称博爱自由的西班牙和法国，这也正是葡萄牙人希望的。



Hunk和荷西合影

家宴

第二天一早，荷西带我去一个叫CEIS的西班牙小岛，距离布拉加约150公里。CEIS海滩是西班牙的国家公园，有着漂亮的白沙长滩，海水清澈见底，岛上有高大的松树林，海鸟乱飞，一点都不怕人。CEIS小岛气候很特别，岛外可能过500米就是炎炎夏日，但一到岛上，就感觉凉风习习。荷西果然兑现了他的承诺，带我看了如此美丽的海滩。

从CEIS小岛回来，荷西说现在我们去最最漂亮的地方，那就是他的家。夫人特蕾莎已经做好饭菜，女儿伊娃、儿子卡洛斯也都回来了。

很丰盛的家宴，烤肉、油焖虾仁、炒饭、蔬菜沙拉、几种不同的面包、薯条……先上酒，餐前酒、吃饭时喝的酒、餐后酒。先后拿了五个杯子给我，虽然

每样只喝一小杯，但到最后我真的晕乎乎了。最后一种红酒，味道偏甜，荷西说是最好的。我问怎么才知道红酒好不好，怎么品鉴。卡洛斯说一是用鼻子闻，再是用舌头尝。伊娃说这里靠近大西洋，海鲜很好的。最后上甜点，特蕾莎解释说是用牛奶、鸡蛋、柠檬、糖，还加了些什么材料，听不懂，反正味道挺特别。

饭后，我拿出送给他们的礼物，一幅书法，唐诗《春晓》，一幅是“海内存知己，天涯若比邻”的字幅，两包红茶，老婆亲手做的包，一瓶洋河大曲，他们很开心，说是好像过圣诞节了，都有礼物收，伊娃要我解释这两首诗是什么意思，我当时已经微醺了，都忘了怎么解释的，只记得她们很夸张的“Wow，Wow”。

本以为我可以回酒店睡觉了，没

作别

进入里斯本城区，荷西说到我订的酒店可以走近道，但他要绕行，带我经过市中心，在车上感受下里斯本的街道风景。与荷西和特蕾莎拥抱作别时，特蕾莎说很抱歉，她给我老婆准备了一份礼物，但早晨出门忘了带。我说你可以到中国亲自送啊，随时欢迎你们到中国玩。他们说一定会到中国来。

短短几天的交往，荷西真的让我很感动。他不仅带我去那么多地方，体验最本地的文化风情和美食，还开车送我

去波尔图，驱车400公里送我到里斯本，还要当天回去，一天开800公里对于一个66岁的老头真不是件轻松的事情。

我真正体验了葡萄牙人的热情，这种热情，已经超过了生意伙伴。如果只把我当一个供应商来看，他对我的关照可以仅限于布拉加，没必要延伸到波尔图和里斯本。

现在很多商人对于客人到访，一般只限于一餐饭，如果感觉对方没什么诚意的，甚至是“NO BUSINESS, NO

后语

在欧洲旅行，有较好的英语阅读和口头表达能力会更有收获。而当我们以一颗开放的心跟不同的人去交流时，更能了解别人眼中的世界是什么样的。世

界真的很大，大到我们不可能在每个地方都留下脚印，但是旅途中总会遇到来自世界不同地方的人，从他们嘴里可以得知当地是什么样的，他们有什么不一

想到荷西带我到一个房间，要当面写订单给我，每个款式来点，带的新样板也下了试单，杂七杂八凑一个小柜，荷西一直说给他最好的价格，每天吃喝玩乐招待，吃人家的嘴短，在已经打折的价格上，我额外再给了折扣，他很开心地握着我的手说，你真是一个“Gentleman”。



特蕾莎精心烹制的丰盛晚宴

DINNER”，也懒得去车站接送，自己打的，很现实，缺少人情味。

其实做生意本质上就是与人打交道，先交朋友，建立信任，消除猜忌，做起生意来就顺利和愉快很多。而在玩乐的时候，顺便把生意做了。一旦成了真正的朋友，什么价格、交易条款都好说。这次跟荷西一起，我感觉自己人文知识太缺乏，以后要多多学习，以商务为桥梁，体验不同的文化，行走更远的世界，丰富人生阅历。

样的见闻和想法。也正是这种多样性，才值得我们一次又一次地，向世界出发。

10

袖珍小国卢森堡

文_王重和 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



笔者摄于卢森堡

那年出访欧洲，我们驱车从科隆去巴黎，途经袖珍小国卢森堡，其国土面积仅2586平方公里，说袅袅炊烟可见、鸡犬之声相闻一点也不为过。卢森堡虽小，但遍地森林、风光秀丽、幽静闲雅，整个国度就像一座大公园。首都卢森堡市地跨阿尔泽特河南北，市中心河谷宽100米、深60米，由110座造型各异、跨度不同的桥梁连接新旧城区，有建于1861年的帕塞雷尔桥，有以女大公名字命名的夏洛特桥，尤为奇特的是，在游人必到景点阿道夫桥的中央另有一座84米长的拱形桥中桥，大方美观、世所罕见。河两岸城区街道狭窄，建筑古朴，有尖塔高耸的大公宫殿和建于17世纪的圣母院大教堂，还有大量欧洲童话风格建筑。

卢森堡地处欧洲列国通衢，战略地位十分重要。公元963年罗马贵族西列弗鲁克在曲折峻峭的峡谷地带修筑了卢泽尔城堡，一度成为兵家必争之地。连绵不断的战争使卢森堡人饱受痛楚，然而他们经受住了血与火的考验，把整座

城市变成了军事要塞。如今卢森堡的战略意义已渐渐淡去，但它的国际地位却越来越重要，它是欧洲议会秘书处、欧洲法院、欧洲审计院、欧洲投资银行和欧洲金融基金会的所在地，被称为继布鲁塞尔和斯特拉斯堡之后的欧盟第三首都。

向导弗里曼先生引领我们来到一堵满目斑驳的赭红色砖墙前，说千年古堡如今只剩下这些了，墙面上963—1963金字是古堡千年纪念时标上的，古堡的建立标志着卢森堡形成了统一。此后15-18世纪期间，卢森堡先后被西班牙、法兰西、奥地利、德意志列强占领，并被当作礼物一样传来递去。

卢森堡全名为卢森堡大公国，它与王国在体制上究竟有何差异？弗里曼先生解答了我们心中的疑惑。欧洲历史上出现过许多大公国，公国的意思就是亲王的封地，欧洲封建时代，国君头衔以亲王为最大，大公次之，公爵更次，但实际上他们都是平等论交的君主。现今世界名义上虽说只剩下卢森堡一个大公国，实际上任何以君主为元首的城邦或微型国家都可翻译为大公国，比如摩纳哥、安道尔、列支敦士顿等，它们共同的特点是国家很小，但却是独立的主权国家。

卢森堡只有一个民族——卢森堡族，在血缘上与法兰西人相近。卢森堡语属高地德语一种，却有5000多个法语词源词汇，它虽被当地民众看成“心之语言”，但长期未曾书面化，只作为口语使用；卢森堡历史上长期是“德语系”神圣罗马帝国的一部分，而当年欧洲上流阶层又习惯用法语交流，故法语、德语都是当地广为流通的书面语言。

学校中上述三种语言在教学上并行不悖，小学低年级用卢森堡语授课，高年级开始用德语讲习，到了中学再转为法语，约有半数学生因为不能熟练掌握

三种语言而拿不到中学毕业文凭。当地报纸用德文出版，当然有时也会有一篇法文评论；广播和杂志使用德法双语，电台偶尔会播一首卢森堡语诗歌，电视和学术杂志只使用法语；议会辩论时仅允许说法语和卢森堡语；法庭审讯用卢森堡语，宣判用法语，判决书用德文打印。好多人都埋怨自己生在卢森堡，为了生存和谋职，竟将毕生大半精力消耗在三四种语言的学习运用上，有时满脑子都是单词和音符。可久而久之，很多人都成了语言见长的专家。

我们行程第一项内容是随贸促会领导去拜访卢森堡商会。时值中午，卢森堡人都有回家吃饭午休的习惯，看来只能下午去商会拜访了，弗里曼说先带我们各处走走。汽车翻过丘陵进入南部平原，土地多呈红褐色。弗里曼说红色土富含铁元素，卢森堡已探明的铁矿储量为2.7亿吨，在卢南部古特兰平原上开车，因受地下磁铁矿影响，方向经常会跑偏。铁的发现改变了卢森堡的命运，在近一个世纪里卢森堡钢铁业迅猛发展，1980年代人均钢产量曾达16吨，居世界之冠。他们生产的特种钢尤为出名，埃菲尔铁塔和瑞士手表用的都是卢森堡出产的钢铁。

我们随弗里曼来到一座葡萄园，正是葡萄收获季节，绿色藤蔓攀附着木桩，枝叶茂盛、果实累累。我们在葡萄园附设的餐吧午餐，笔者见大多数食客都点了一杯白葡萄酒，就问这酒是否园里葡萄所酿？弗里曼说，卢森堡南部平原上像这样的葡萄园无以计数，这里多风化石质，加上空气湿润，日照充足，出产的白葡萄以及用它酿制的雷司令白葡萄酒与莱茵河地区产品具有同等品质。弗里曼建议我们都尝一尝，并佐以当地美食熏火腿和咸奶酪，过后定会觉得不枉此行。

吃过午餐我们返回卢森堡市区拜访



商会，当地商会负责人格林先生出面接待我们，并送给每人一只精致的不锈钢小盘，铮亮的盘面上印的是大公宫殿。我们问起卢森堡钢铁产业近况，格林先生说当年繁荣的钢铁业在带来财富的同时，也留下单一经济发展的潜在危险。

步入21世纪后，世界钢铁业开始萧条，但东方不亮西方亮，金融银行业的迅速崛起使卢森堡又有了一项重要的经济支柱。这里政治稳定、税收宽容，老百姓都愿意把钱存在银行里，现时小小卢森堡竟有200多家银行，其中90%还是外国银行（其中包括中国银行和工商银行卢森堡分行），银行业雇员达2.4万人。为吸引境外富豪来开户，当地法律规定银行应严格为储户保守秘密，雇员有意或无意泄露客户资料，都会酌情受到法律的制裁。卢森堡还是世界第二大基金管理中心，基金总数达3867支，金额逾2.2万亿欧元。格林还说当地银行雇员都会多国语言，能让世界各地储户存取时备感方便自在。

除了钢铁和金融，当地经济第三大支柱产业是卫星通讯。总部设在卢森堡的欧洲卫星公司通过运营ASTRA、AMERICOM和NEWSKIES等卫星系统为客户提供电视、广播和多媒体直接到户的信息传送服务，这家公司是世界第二大卫星运营商，其卫星信号全球覆盖率为99.999%，有1.22亿欧洲家庭可以接受该公司卫星转播的2400套电视广播节目，该公司拥有几十颗卫星居欧洲首位，世界第二，并还在不断地发射发展，欧洲卫星公司还参股了其他多家卫星运营商。

卢森堡虽为袖珍小国，却属世界最发达国家行列，在许多领域它的名气都很大。卢森堡人均GDP连续多年位列世界榜首，近年受金融危机影响有所下降，2019年仍以11.71万美元高居世界排行榜第一。卢森堡还是人均收入排名世界第一的国家，2019年为10.97万美元，比瑞士还要高2万多美元。首都卢森堡市也是世界生活水平最高的城市，当地失业率极低，人均寿命高达

80岁。卢森堡的护照力排名也名列世界前茅，持卢森堡护照可免签访问世界155个国家地区。

就要离开卢森堡了，弗里曼先生把我们带到阿道夫桥上，桥下就是著名的佩特罗斯大峡谷。弗里曼对我们说，“大峡谷是卢森堡的灵魂，请告诉我你们对大峡谷和卢森堡的印象。”有位女同事抢着说：“卢森堡市区就建在对面山岩上，宫殿、教堂、古堡、民居都掩映在绿树丛中，所有这些建筑由一条卵石铺成的小道串联起来，卢森堡很像一位佩戴珍珠项链的美貌女子。”几位男同事则有自己的见解：“在我们男人看来，大峡谷原本是地球的缺损，就好像一条留有痕迹的伤疤。然而这样长相的爷们往往很有个性，不是吗？卢森堡争取民族独立时，坚毅顽强，不屈不挠，而在发展经济中又刚柔相济，适时调整，所以卢森堡是一个脸上有疤痕的刚强男人。”弗里曼听了哈哈大笑，说你们真没有白来卢森堡一趟。■

从摩洛哥到中国

阿道眼中的中国外贸

受访嘉宾 | 阿道 采编 | 牛雨晗 责编 | 牛雨晗

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。本期“大神”有点特殊，他是一位熟悉国际买家、服务于外贸的“歪果仁”。



阿道

关于阿道 (Abdelhak Benkerroum) :

《优势成交：老外这样做销售》的书籍作者，里昂商学院的客座教授，曾服务于美国、法国、迪拜、摩洛哥、土耳其和中国的各类知名企业，是一位经验丰富的企业管理专家。多年来，他深耕于供应链管理和国际贸易的环球商业领域，在销售团队培训、复杂商业谈判、

企业经营管理、监管关键绩效考核、重构跨国经营管理团队等方面都有着极为丰富的经验。2013年，阿道移居中国，在宁波开设了一家外贸企业咨询和培训机构。

从摩洛哥到土耳其，从美国德州到法国巴黎，从迪拜到上海，从世界500

强的高级经理到里昂商学院客座教授，从贸易咨询培训公司的创始人到《优势成交：老外这样做销售》的书籍作者，阿道 (Abdel) 似乎永远都停不下来。每到人生的新阶段，他就想着突破自己，转换角色，改变环境，为自己的人生创造更多的可能。

开启国际旅程

卡萨布兰卡位于摩洛哥西部大西洋沿岸，是全国最大的港口城市和经济中心，拥有摩洛哥70%的现代工业。阿道在这里出生和长大，卡萨布兰卡浓厚的商业氛围从小对他产生了耳濡目染的影响。大学毕业后，他离开摩洛哥，前往法国南部的马赛商学院攻读硕士学位，自此开启了自己的国际旅程。

一座城市就像一个人，每个人都具有独特的性格，而每个城市也有自己特别的魅力。在马赛做一名学生是很幸福的，这座地中海沿岸城市三面环山，风景秀丽，徐徐的海风吹着阿道无忧无虑的青春。阿道感慨，“我无法想象自己在迪拜做一名学生，就像我无法想象自己在马赛工作一样”。

因此，硕士课程结束后，阿道离开了马赛，前往土耳其，在父亲合作伙伴的公司里实习了六个月，处理父亲和对方公司的合作项目。实习结束后，他不愿意继续留在那里，也不想回摩洛哥处理父亲的生意，所以他决定继续深造。“But I was too young for a PhD”阿道笑着说，他并没有致力于学术的想法，于是选择去美国德州攻读第二个硕士，

学习工商管理。

在第二个硕士毕业前，阿道就已经被一家美国知名五百强物流企业聘用了。这家企业通过遍布六大洲103个国家的357个网络点，为全球客户提供定制化的供应链解决方案。而这也是很多大学生梦寐以求去工作的地方。然而，在休斯敦办公室工作了一年后，阿道那颗“不安分”的心又开始跳动了，他开始考虑下一步要做什么，下一个目的地是哪里。

“在职业生涯的前期，遇见一位好导师是很重要的”。当阿道告诉经理自己正在考虑离开时，对方万般挽留，“你为公司创造了很大的价值，我相信你也能够从公司获得价值，为什么要离开呢？”。她说了一句阿道永远不会忘记的话，“我们该怎么做才能留住你？”。这句话让阿道意识到原来公司这么重视自己，他说：“我不知道，但我想去欧洲待几年。”

“几个月后，我就坐在巴黎办事处了。”阿道挑了挑眉，露出得意的神情。事实上，虽然这家国际企业在世界各地都没有办事处，但是跨国调岗并没有那么简单，这位经理看中了阿道的潜力，花了

很多时间进行协调，才最终留住了他。

在巴黎，阿道负责管理GE通用电气等客户，监测和控制GE的医疗商品进出口欧洲的物流。“我在巴黎度过了一段美好的时光”，阿道回忆道，“但是过了一段时间，我觉得我的工作还是缺少挑战”。

他再次向经理表达了自己的困扰，经理提议他去公司的迪拜办事处。那里不仅有沃尔玛和苹果这样的大客户，还有世界知名的石油和天然气巨头。仅仅是斯伦贝谢石油和天然气这一家客户，就能够给公司带来2500万美元的收入。经理对他说，“我相信你能把这个数字提得更高。”

阿道为这个机会感到兴奋，这是他第一次前往迪拜，他全力以赴地处理公司和欧洲、中东、非洲以及印度地区的客户的业务。一年中，他只有半年的时间在迪拜工作，剩下的时间里，他去伦敦、伊斯坦布尔、沙特阿拉伯……四处出差。“地图上遍地开花，但刚开始的激动和新鲜感，慢慢就在酒店和机场间的奔波中消磨了。”

他又想着，下一步，下一步该去哪里呢？

和中国结缘

作为摩洛哥人，阿道有着得天独厚的语言优势，精通阿拉伯语、英语和法语，而且能够熟练西班牙语。不过，出于好奇心，他还想知道被誉为“外国人最难学的语言”的汉语是什么样子的。在迪拜生活的第二年，他决定下班后去迪拜大学的孔子学院学习汉语，每周两天，风雨无阻。

经过一年的密集培训，他通过了汉语水平考试四级并且获得了全额奖学金，被邀请至中国继续学习。那时阿道28岁，是一家五百强公司最年轻的区域经理之一，能够完美地兼顾工作和个人生活，并且已经实现了财务自由。眼前是光明的未来，他真的要去一个陌生的国度重新开始吗？

“我不能预测未来，但那时一切都已显而易见了，中国正在崛起为世界强国，你不能阻止历史的进程。”阿道说。当然，他从现实层面上也考虑了很多：自己现在处于人生的哪个阶段？自己拥有的安全网是什么？如果事情失败了该

怎么办？他问了自己很多问题，而最重要的那一个是一——做什么让你感觉好？

“人生就像一个方程式，生活中的各种因素组成了这个方程式的变量，根据自己所处的不同阶段，这些变量也会发生变化。”阿道说，“那时，所有的变量都在告诉我，我应该去中国。”

第一次来到中国的阿道并没有感受到太多的文化冲击，国际经验丰富的他很快地适应了新的环境。汉语培训结束后，他在宁波开设了一家进出口贸易公司。然而，他发现自己在中国和供应商接触时，花费了大量的时间和精力教他们做业务。“既然时间就是金钱，那我要把时间变成钱”，阿道索性将贸易公司转变为了外贸培训咨询公司。

随着客户的大量涌入，一些大学的商学院邀请他去演讲，面向在中国学习的外国学生和准备出国留学的中国学生举办小型研究会，后来转变为全日制研讨会。他仍不想成为学者，只把30%的时间放在教书上，剩下的70%，阿道更愿意和企业打交道。

他眼中的中国供应商

阿道2013年来到中国，7年里，他见证了中国供应商的迅速成长，他认为中国走得如此之快，离不开人才培养。“不是公司和公司做生意，而是人和人做生意”。

十年前，浙江的工厂想把产品卖到国外市场，就去大学里找会说英语的学生来帮自己做销售。十年来，事情已经发生了翻天覆地的变化。中国供应商们不断提高自己的技能，变得越来越专业。数以万计的学生们在世界顶尖商学院学习后回国，他们拥有的不仅是语言和专业知识，也带回了西方的商业文化。

接触了那么多供应商，阿道印象最深的是中国人的积极乐观。他说，在这

里，人们总是充满信心和希望，认为未来的20年会比过去20年更好。在西方，情况恰恰相反。“很多中国人没有意识到这代表着一种怎样的野心和能量。”

中国商人更是如此。在阿道的眼中，他们雄心勃勃，精力充沛，充满激情，永远在寻找机会，永远在问“那我们能做什么？”。贸易战开始了，美国增加了关税，我们该怎么办？疫情爆发了，没有市场了，我们该怎么办？在变化莫测的国际贸易环境里，他们不断思考，想要找到解决方案，阿道很欣赏这一点。

不过，根据他的经验，目前中国供应商和买家之间缺少沟通和信任。“有时只是小事”，他举例道。买家付了首款后等待供应商寄送产品，然而对接的销售生病了，没有去上班，因此没有回



复邮件。一天、两天、三天，买家就会开始担心，怀疑自己被骗了。

阿道说，解决这个问题其实很容易。销售只要把邮件抄送给自己的经理或者同事，让他们在特殊情况下介入，解决这类的突发情况就可以了。然而很多销售都不能理解为什么要这么做，他们对阿道说，万一我的邮件里说错话了呢？客户有经理的联系方式会不会向他投诉我？抄送给同事的话会不会被抢客户？

这件事对买家来说，只是很简单的工作，然而在供应商这里，事情就会变得复杂。阿道表示，就和“面子”的概念一样，这种思维模式已经嵌入了中国社会的文化，西方人很难理解。但这并不代表人们就束手无策，供应商和买家可以做很多事情解决这类的沟通问题。

只要正确地沟通并建立起信任，做生意就会变得容易。“我在迪拜工作时，看见很多中东的生意人仅凭握手就交易数百万美元，这种信任是超乎想象的。这需要时间培养，但好消息是，这并不是不可能的”。

阿道认为，不论外界环境如何变化，外贸企业成功一定要遵循3P原则：人（people）、流程（process）、产品（product）。

首先，公司要聘用最优秀的人才，激发他们的潜力，团结合作来实现企业愿景。其次，公司要不断完善和精简自己的工作流程，为客户提供最好的服务和创造价值。最后，公司永远都要思考怎么才能改善自己的产品，让它质量更好、更有竞争力、更吸引人。

2021 重新出发

阿道有信心地说，“如果能做到这三点，公司就不可能不成功”。

阿道一直以来都为经商感到痴迷，认为商业发展能够让世界变得更加美好。当公司运营得好的时候，所有人都是赢家：股东可以获利，员工的薪水和奖金会增加，小公司可以给所在的社区带来积极的影响，大公司间的国际贸易往来甚至可以阻止一场战争。“想象你所制造的产品被销往世界各个地方，不同种族和国家的人都在使用，那将是多么自豪的一件事啊！”

受疫情影响，阿道2020年大部分的时间都在卡萨布兰卡的家里。不过，他并没有停下来，教学任务转移到了线

上，第二本书也开始了筹备。他甚至开设了一家新的咨询培训机构，命名为ABCD，希望将人工智能（AI）、区块链（Block chain）、云端服务（Cloud）和数据（Data）等相关技术运用到商业上。

“早上醒来的时候，我从不为自己要去工作而感到痛苦，做自己喜欢做的事情，我感到很幸运。”阿道似乎永远都“不安分”。下半年回到中国后，他又重新规划了自己的外贸咨询和培训业务，准备春节后在上海重新开始。

“世界在不断变化，我们的耳边充斥着太多的信息了”，阿道认为“保持头脑清晰”很重要的，要筛选所有的意见，倾听内心的声音。“我不知道会遇到什么困难，但我能以百分之百的信心断言，未来的一到两年会比过去十年甚至十五年都要好。”**FOCUS**

从坚守到创新 62年

元首针织

文 | 牛雨晗 责编 | 牛雨晗

在济南北园大街三孔桥，津浦线横穿南北，高架桥纵贯东西。1958年即在此建厂的济南元首针织股份有限公司（以下简称元首针织）于2020年10月整体搬迁到济阳新的工业园区。这家以出口日本为主的服装企业在时代变革的大背景下已踏上转型之路，依靠产业协同、依靠创新研发、依靠品牌升级，一步一步褪去传统的标签，向智能制造和高质量发展业态迈进。

从“三来一补”到“三足鼎立”

谈到元首针织这家老企业的发展，绕不开补偿贸易。1978年改革开放后，中国纺织品进出口公司总经理出访日本，在考察了日本都是株式会社后，他非常希望中国的内衣生产能够接受都是的技术指导。那是考察了中国的很多城市，最终决定与当时的济南针织厂合作，合作的形式就是当时著名的“三来一补”：来料加工、来料装配、来样加工和补偿贸易。即日方出设备、派管理，元首针织用产品来抵顶。

合作之后，元首针织进入了快速发展期，其生产的40s弹力衫裤，在上世纪80年代曾获国家质量金奖。1987年中国纺织部在济南召开现场经验交流会，对元首针织的补偿贸易经验进行了推广。后来，随着中国经济快速发展，补充贸易的合作形式结束了，但都是仍是元首针织的重要合作伙伴。作为拥有126年多悠久历史的老牌日企，那是对元首针织的发展产生了深远的影响。

1992年，元首针织获得了自营进出口权，直接面向海外市场。随后，公司组建了自营出口事业部，并成立了进出口公司。现在，元首针织的业务呈现着“三足鼎立”的状态，出口包括与日本都是合作的生产线和自营出口业务，同时在国内发展自主品牌，拓展内销市场。

元首针织的董事长张吉洪表示，针织服装是劳动密集型行业，企业的发展，离不开一代又一代元首人，迎难而上、开拓创新，走在行业发展的前沿。特别是一大批基层劳动者，发扬“诚实守信、

精益求精”的劳模精神、劳动精神、工匠精神，在各自的岗位上勤恳工作、无私奉献。元首的许多员工受到了中央和省市的表彰，其中不乏获得了全国五一劳动奖章的优秀员工，成为行业楷模和榜样。

内外贸并驾齐驱

元首针织一直以外贸为主，这几年在加大力度促进内销，出口与内销的占比由过去的9:1，逐步转变为8:2。张吉洪表示，公司目标是平衡内外贸的比例，这样两条腿走路才能走得快、走得稳。

随着中国的劳动力成本逐渐增加，传统制造业订单开始向东南亚国家转移，纺织服装出口近几年面临的挑战增多。但是张吉洪认为这对元首针织的冲击并不大，因为“我们生产的东西，东南亚生产不了”。他曾去参观过越南的服装工厂，觉得那里和80年代的中国很相似，设备、管理理念等各方面都比较落后。他强调，打价格战我们没有竞争优势，中国的企业不应该和东南亚在

低端产品上竞争，而是要加大研发投入，生产高质量、高科技、高附加值的产品，最终“他们能做的都是我们不愿意做的东西”。

元首的出口主要是贴牌加工，近几年，公司开始在国内大力打造自主品牌。张吉洪说，一件元首生产的内衣，贴牌后售价高达四五百元，而同样的一件衣服，如果没有了品牌的赋能，也许只能卖一两百元，这就是品牌的价值和力量。

元首在国内的销售渠道很多，线上有旗舰店，线下通过超市、商超专柜，也有自己的专卖店，但是张吉洪认为这些渠道的优势不够大，品牌的影响力和覆盖面还不是很广。经过62年的发展，“元首”在济南已经得到了广大老百姓的认可，但是产品始终在价值链的中低端。今后公司发展的重点就是从中低端向中高端转型，在国内巩固济南市场，覆盖山东市场，面向全国市场。

新工厂新气象

2020年的疫情给这个热闹的世界按下了暂停键，也给外贸行业带来了很大的冲击。元首上半年做的订单都是去年就已经签订好的，受到疫情的影响不大。2月8日，元首成为济南市首批恢复生产的企业，可以说抢得了先机，南方一些受疫情影响较重的地区，很多订单不能按时完成，公司就积极对接，抢占了一些市场空档，因此上半年的销量反而有所增长。

然而，当2020年需要签订新的订单时，他们面临了疫情带来的考验。国内的人出不去，国外的人进不来，展会和客户拜访等工作都无法正常进行。张吉洪介绍道，“服装产品跟其他产品不同，要求的细节、辅料等等非常多，不能面对面的沟通，必然会对我们的市场开拓带来被动”。这次疫情也更加验证了“人类命运共同体”的理念，全球的疫情都控制住了，中国制造才能走出去，才能发展。

在2020年这个相对比较困难的年份，元首针织出乎意料地选择了搬厂，从原先的济南市区搬迁到济阳工业区。

新工厂引进了先进的设备，智能化和信息化的管理，有利于提高劳动效率，保证产品品质，在国际市场上发挥竞争优势。张吉洪表示，疫情倒是为搬迁带来了意想不到的好处，既然新订单增加得慢，搬迁工作就不会影响到生产任务，元首仍能够按时交货给客户。而且他相信，客户在看见他们的新设备、新工厂时，就能够更直观地感受到公司的生产能力和竞争优势，随之也会增加订单。

近些年，越来越少的年轻人愿意从事实体产业，招工难、用工荒成为所有加工行业面临的问题。元首济南市区工厂的员工年龄都偏大，搬到济阳工业园区后，招工相对容易。张吉洪表示，人才的短缺和下一代工匠精神的缺失需要引起国家和企业的重视，如何吸引下一代的年轻人爱上这个行业？

产品也同样如此，如何吸引年轻人爱上自己的产品？过去元首的针织内衣主打天然舒适，以天然的纯棉材质为主，下一步他们计划加强多种纤维的开发，顺应时代潮流，在继续做好内衣生产的同时，加大家居服、T恤衫、文化衫、运动服、校服等针织外衣生产，向年轻化和时尚化转型。一方面，元首已经和天津工业大学、东华大学（原中国纺织大学）等高校建立了合作关系，邀请他们给工厂的员工做培训，提升工人的技术和公司的创新科研能力。另一方面，公司也不断加强研发和宣传推广，让更多的年轻人了解、喜欢元首。

经过了60多年的发展，元首集团已经构建了从原棉、纺纱到编织、印染、成衣为一体的完整产业链。接下来，公司仍会聚焦主业，加快新旧动能转换，加大科技研发的投入，以新的产品和高科技含量的服装来满足客户的要求，逐渐把元首集团打造成一个国内一流、国际知名的内衣品牌，成为山东省纺织服装行业高质量发展的排头兵。



扫码进入
中国制造网展厅

济南元首针织董事长张吉洪



元首工厂



韩资来华20年 吉母皮亚寻求破局之道

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



吉母皮亚董事长金英铁

吉母皮亚(Gemopia)成立于1978年,主要从事K金、铂金首饰的生产和研发,是韩国最大的珠宝制造商。2001年,集团在青岛保税区投资了1000万美元,成立了青岛吉母皮亚珠宝有限公司。

从代工到品牌

随着我国经济发展,居民消费升级,珠宝日益受到消费者的喜爱。吉母皮亚董事长金英铁介绍道,中国本土已经有很多知名的珠宝品牌了,例如大家熟知的周生生、周大福等,但是这些品牌走的都是高端路线,主打钻石、黄金、铂金等昂贵的产品,一般老百姓负担不起,也许几年才会购买一件。而吉母皮亚主

打轻奢,做K金、K银的产品,就是希望年轻女生能够用可负担的价格买到韩国设计的时尚配饰。

金英铁表示,当初选择青岛是因为山东是孔孟之乡,韩国受儒家文化影响很深,两地的文化相近。而且青岛和韩国的纬度差不多,气候温度、饮食习惯和生活习惯都很相似,再加上从地理位置上来说,青岛离韩国最近,很多韩国企业来华投资都会首选青岛。政策方面,吉母皮亚刚来青岛时,政府减免了五年的企业所得税(前两年全免,后三年免除50%),这也是他们来华投资的最大激励之一。

吉母皮亚主要从事代工和研发,刚开始进入中国市场时,公司用省代理和加盟的方式发展。四年前,他们着手打

造自己的品牌,在全国各地开设直营店,国内进驻天猫、京东等电商平台,海外进驻亚马逊,并开始运营抖音、快手等新媒体平台,尝试和网红合作举办直播。不再局限于为其他品牌做代工,吉母皮亚开始大力推广自己的品牌。

疫情刺激线上消费

2020年初的疫情对珠宝行业的冲击非常大,金英铁表示,中国南方可能有百分之五十至六十的小规模工厂倒闭了,即使坚持下来的工厂,订单也减少了百分之五十至六十。今年对他们来说也很艰难。所幸吉母皮亚的客户遍布全球,产品也很多元,“东方不亮西方亮”,全球化的布局分散了疫



吉母皮亚城阳展厅



吉母皮亚生产车间

3月后已经控制得很好了,吉母皮亚的实体店业绩仍没有回暖的迹象,大多数订单也来自于海外客户的线上订单。金英铁相信,对单价比较低的珠宝来说,线上消费会越来越成为主流。“互联网发展太快了,我们要跟上这个步伐”。

中国制造转移?

继青岛之后,吉母皮亚2010年在越南设厂,2012年在印度尼西亚设厂。事实上,当初公司从韩国搬来青岛,也是因为韩国的劳动力越来越贵,生产成本太高,所以决定把外贸产线转移到中国,慢慢地,韩国工厂就关门了。随着中国经济发展,劳动力成本上涨明显。同样的故事会不会发生在中国呢?金英铁表示,目前来说,中国制造的产品仍是性价比最高的。

情对订单的影响。

不过,由于公司最大的海外市场是美国,而美国这次受疫情的影响最为严重,2020年三月中旬到六月,吉母皮亚的美国业务几乎完全停滞,直到下半年才慢慢恢复。上半年没有订单的时候,公司把工作重心放在了设计和研发上。市场恢复正常后,他们一次性推出所有的最新款式和产品,从而吸引了大批的订单。工厂的订单在后半年逐渐多了起来,但即使这样,预计2020年年底,吉母皮亚也只能做到不亏损而已。

一般情况下,珠宝的销售渠道以线下为主,消费者们通常会在试戴后再决定是否购买。不过,2020年受疫情影响,消费者无法前往实体店购买珠宝,线上销售规模逐渐扩大。即使中国的疫情在

对于劳动密集型行业来说,劳动力成本是很重要的。吉母皮亚在越南的劳动力价格是中国的一半左右,印尼仅是中国的三分之一。但是这两个国家的生产速度和成品质量都不如中国,工人平均每小时生产的产品数量比中国工人少,效率比较低。“中国速度”和“中国质量”缓解了国内劳动力价格上涨带来的影响。

金英铁说着一口流利的中文,他表



吉母皮亚生产车间

示自己来到中国后,总是和中国员工们打成一片,经常一起出去喝酒吃饭,周末相约爬山。他知道,在流水线上做这些机械重复的工作的人通常家境都不太好,很多都从贫困的农村来的,所以他们打工非常认真。即使现在中国的经济快速发展,人民的生活水平逐渐提高了,这些工厂务工者仍需要赚钱买房、结婚和生养孩子,依旧很辛苦。

金英铁在吉母皮亚工作了三十七年,他也是从最普通的工人开始做起的,国内国外跑业务,一步步做到了管理层,所以他对这个行业很了解,也明白工人们生活的不易。跟他同一时期来中国的同行们,不少都已经离开了,但他对这片土地已经产生了感情,他想继续在中国发展,保持甚至扩大公司在华的业务和规模。

他相信,这次疫情对吉母皮亚来说也是个机会,很多竞争对手的市场都萎缩了很多,甚至直接倒闭了。“既然最艰难的时光已经过去了,我们的时代会到来的”。^[1]



扫码进入
中国制造网展厅

小型挖掘机备受青睐 山东鼎源逆势成长

文_牛雨晗 责编_牛雨晗

小型挖掘机体积小，初始投入成本低，在城市建筑装饰、市政建筑和农林园艺等领域有广泛的应用，是很多小规模工程作业的优选设备。山东鼎源机械设备有限公司（以下简称鼎源）成立的初衷就是要解放劳动力，让广大的施工人员更轻松快捷地完成工作。

看好二手挖掘机市场

鼎源在国内有四家生产基地和两家进出口公司，在日本拥有自己的调研中心和营销服务网络。公司生产全新微小型挖掘机的同时，也销售日本原装的二手挖掘机。

鼎源的销售总监范玉伟介绍道，由于日本是岛国，街道狭窄，为了满足狭小区域的施工作业要求，日本更是生产了大量的微型挖掘机。这些挖掘机通常不公开出售，而是以租赁的方式供建筑商或工程商使用，使用年限往往很短，租赁商就会更新迭代，因此留下了巨大的二手挖掘机市场空间。

二手设备处于一个双边市场。相较于那些经过拆解和改装的、在国内使用后再出售的“三手挖掘机”，鼎源在日

本地的租赁公司直接采购这些二手设备，根据不同国家的市场需求做好产品划分，并且层层把关每一道流程和手续，严格按照海关以及各项标准进行采购。在发货前，鼎源会对机械性能进行检测，确保它们全部符合国家第三阶段排放标准，从产品根源和优质服务上保证产品的品质，免除客户的后顾之忧。

鼎源的日本原装二手挖掘机最大的优势是性价比高，保值率高，全球发展的前景很好。范玉伟也特别提醒，想要鉴别这些挖掘机是否是原装报关机，客户在采购时需要注意的几点：是不是真车实表，有没有二次使用记录，报关手续齐不齐全等。

“火爆的 2020”

鼎源从2018年开始做外贸，目前内贸占总业务的70%，外贸占30%左右。海外客户主要集中在欧洲、澳洲、南美、东南亚、中东等市场。范玉伟认为，全球化是不可扭转的趋势，接下来公司还会持续打造外贸团队，计划使外贸占比超过60%。

疫情并没有给鼎源的业务带来

冲击，相反的，公司迎来了“火爆的2020”，客户量和订单量有了显著的增长，这样的成绩离不开鼎源当机立断的布局。疫情刚爆发时，鼎源就立刻意识到，既然许多的客户被“困”在家里，他们的需求必然由线下转到线上，因此他们抓住这一机遇，加大了线上投入和团队建设。疫情期间，公司做了建站和推广，在中国制造网上进行平台优化，并且在社交媒体上举办了几场直播。这些线上操作获得了显著的效果，公司2020年的获客量相较往年明显上升。

不过，疫情对鼎源的终端买家和代理商始终有些影响，不少客户都处于一种观望状态，想买但是又很担心，因此问得多，买得少，不轻易下单。而且，疫情导致国际运费上涨，某些地区甚至翻了三四倍。客户的购买成本增加了，购买意愿自然就减小了，这对公司的影响也不小。

总的来说，这次疫情引发的行业重新洗牌对鼎源来说既是机遇，也是挑战。范玉伟表示，有些代理商可能借此机会想要更换供应商，重新选择工厂。鼎源就可以抓住这一机会，扩展自己的客户群。



山东鼎源机械设备销售总监范玉伟



山东鼎源挖掘机



挖掘机出口

疫情的重新洗牌

由于中国积极防控疫情，机械工业复产复工较快，再加上国家对新基建的投资力度不断加大，行业下游需求不断提升，我国挖掘机销量2020年逆势增长。1月至9月，中国挖掘机累计销量达到236,508台，同比增长了32%，其中国内销量同比涨幅33.2%，出口销量同比涨幅22.2%。

范玉伟表示，中国是全世界范围内产业供应链最完整的国家，政府又把这次的疫情控制得很好，更加巩固了中国在全球的世界工厂的地位。2020年突如其来的疫情，使得很多曾经鱼龙混杂的行业突然得到了洗牌的机会，挖掘机逐

渐朝向高端化、智能化的方向发展，只有抓住这一趋势的企业才能够弯道超车。

他说，这次疫情告诉我们，企业不仅要被动适应客观环境的变化，更要积极主动地“走出去”。只有通过了疫情的“考验”，企业才有资格拥有更好的未来。鼎源也始终怀有全球化的野心，希望能够打造极致性价比的机械设备品牌，为全球解放更多的劳动力。■



鼎源工厂



扫码进入
中国制造网展厅

台励福加入丰田 自动织机集团 5周年

文/牛雨晗 责编/牛雨晗

台励福机器设备(青岛)有限公司(以下简称台励福)创立于1973年,四十多年来,公司以中国台湾技术为基础,不断提升研发与制造的技术层次与水准,交出了一张张漂亮的成绩单,产品销售至全球百余国家。2015年,台励福加入丰田自动织机集团,致力于服务全球物料搬运。

从“来青建厂”到“加入丰田自动织机集团”

叉车出现于第二次世界大战期间,经过多年发展,已由军事领域深入到各行各业,普及率越来越高,在当今物料搬运中扮演着重要的角色。随着经济发展,近年来,中国已成为全球排名第一的叉车生产和销售大国。

叉车的主要生产原材料是钢铁,山东省不仅是钢铁生产大省,工程机械类零配件供应链也齐全,加之便捷的海陆联运等多种优势促成了台励福来青建厂,以叉车制造为主。台励福副总经理正村隆幸介绍到,台励福青岛公司刚成立时,山东省的叉车生产厂家并不多,如今越来越多的企业看到了行业的发展前景,投资叉车生产,这片土地上的竞争也越来越激烈。

自2015年,台励福加入丰田自动织机集团,充分发挥了台励福和丰田自

动织机集团各自的优势,叉车销售的市占率日益增长。

丰田自动织机集团旗下拥有TOYOTA、BT、RAYMOND三个品牌和全系列生产线。生产基地遍布全球,拥有百余家总代理,近千余家经销商等。自2002年来连续18年位居全球销量领先地位。

然而,丰田自动织机集团作为全球领先的企业,产品主要销往日本和欧美,昂贵的价格让很多新兴市场的客户望而却步。中国是叉车最大的市场,丰田自动织机集团在中国的市场份额还有提升空间。与此同时,台励福深耕中国叉车市场几十载,生产制造的经济耐用型叉车深受市场追捧,加入丰田自动织机集团做到了优势互补,互利共赢。

如今已是加入丰田自动织机集团的第五个年头,携手走过磨合期后,现在进入全面快速发展时期。自从加入丰田自动织机集团,台励福可持续发展管理理念更上一层楼,迅速响应中国市场快速发展的需要,不仅保质保量交车,而且优质的售服配件服务也深受客人赞扬。



台励福机器设备副总经理正村隆幸

疫情影响和对策

台励福叉车在国内的销售额占总额的90%,出口则占10%左右。海外客户主要集中在东南亚、亚洲、欧洲、非洲、澳大利亚和美洲等。正村隆幸表示,现在销售主要针对内销市场,公司未来会大力发展外贸,增加外贸占比。

2020年的疫情对台励福外销影响较大,出口销量较2019年有所下降。台励福主要的海外销售渠道是以丰田自动织机子公司销售网络为主,扩大区域

代理商为辅,同时积极参与区域展会及网络直播平台,扩大宣传。

反观中国市场,虽然2月份全国停产停工,市场处于停滞状态,但是3月以来,台励福的业务就全面恢复了。截至2020年11月,公司的内销量已经超过了2019年。然而,由于叉车出口受疫情影响严重,为弥补出口的损失,行业内多外贸转内销,国内市场竞争异常激烈。即便如此,台励福依旧稳中前进。

同时,为了回馈台励福叉车的忠实粉丝以及庆祝台励福加入丰田自动织机集团5周年,公司特别推出5周年庆活动,向海内外客户提供更多更优惠的活动支持。台励福还举办了双11直播活动。直播过程中,公司感受到了粉丝此起彼伏的热情。

后疫情时代的发展

近年来,全球范围内叉车销量保持稳定增长,随着人力成本的上升和机械替代人工进程的加快,叉车行业将会进一步发展。

正村隆幸介绍到,从全球的角度看,虽然中高端叉车的制造主要集中在日本、美国和欧洲。但是中国制造的叉车在海外也建立了良好的口碑,具有很大的发展潜力。

春节假期结束后,正村隆幸从日本回到中国,集中隔离了两周后,一直留在青岛工作。他赞叹到中国对疫情的管理十分有效率,一旦某个地区出现了感染,当地政府会迅速做出回应。青岛十月发现了几例新冠肺炎无症状感染者后,政府5天内对全市九百多万人口进行了检测,这样的速度令人瞩目。

除了销售额的提升以外,正村隆幸更加重视员工的价值。他说,“作为一家富有责任感的企业,除了对社会做出应有的贡献外,台励福更希望每位员工都能通过在这里工作实现自己的梦想。”^[1]

扫码进入
中国制造网展厅

山东轩业的垄断破局之路

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



山东轩业精密机械董事长许善杰

轴承是当代机械设备中的一种重要零部件，应用范围广泛，市场需求旺盛。前瞻产研究院的数据显示，全球轴承产业经过多年竞争后，目前已经形成了垄断竞争的格局，来自瑞典、德国、日本和美国四个国家的八大企业占据了全球70%以上的份额。不过，随着我国轴承技术的不断发展，目前中国的轴承制造商们在微、小型轴承领域已经与国外企业全面竞争。

山东轩业就是其中的一家。许善杰和他的合伙人来自被誉为“中国轴承之乡”的山东烟台，1998年，他们共同成立了山东轩业精密机械有限公司（以下简称轩业）。2013年到2018年，公司经历了腾飞阶段，为国内多家知名企业，如人本、万向等，提供高端精密的产品，产品主要应用于汽车、工程机械、机床和农业机械领域。

2019年底，山东轩业才开始尝试做外贸。他们还没来得及参加海外展，也尚未接到一笔海外订单，外贸业务就被2020年初的疫情打断了。但是，对公司而言，这反而是个“弯道超车”的好机会。疫情期间，他们在电商平台上

投资了几十万，利用居家办公的时间，在网站上发产品、修改产品、沉淀数据。5月时，他们在平台上的数据已经比做了十年外贸的同行还要好了。许善杰表示，“我们就是要来个厚积薄发，打败前辈们。”

拓生产之长，补研发之短

与其他轴承制造商相比，轩业有一个非常特别的地方——他们既生产设备，又制造产品。这样的优势在做非标产品时尤其显著，非标设备需要定制，通常工期比较长。当其他供应商需要想方设法找到设备厂调试机器时，轩业能够在自己的厂里直接调试好设备，迅速投入生产。因此，轩业的产品出得非常快，产品周期短。

不仅如此，轩业从源头把控原材料，他们的轴承钢供应商在公司创立之初就和他们合作了，多年的合作伙伴关系能够保证高品质原材料的稳定供应。他们还邀请国内业界几位大神级别的工程师做公司的专业顾问，把关产品质量。目前，轩业拥有专业的校准和测量中心以



山东轩业生产车间

及300多套检测仪器，所有产品均收到了国家轴承质量监督检测中心的检验。

许善杰认为，从“中国制造”到“中国智造”的转变是循序渐进的，只有在制造过程中做好技术革新，才能厚积薄发，做成高尖端产品。因此，轩业自主研发机床用的PC和操控系统，并且和河南理工大学的轴承学院、洛阳轴承研究所合作交流，产学研结合，助力公司创新。此外，他们还进口德国和日本的大型高端设备，进行拆解，做材料分析。

“很多中国制造都在走拆解这条路，向他们学习，学到了我们再走出去。”

内贸的瓶颈，外贸的反超

2018年，许善杰感受到山东轩业的内贸已经做到了瓶颈，业绩多年维持在五六千万左右，于是他把眼光看向了世界。他说，“打开中国制造网搜关键字‘轴承’，你会发现，大多数企业都来自我们乡镇，但在国内，我真正的竞争对手是在江浙，他们十几二十年前就开始走出去了，这种开放的心态很值得北方的企业学习。”

经破了4000万，和内贸业绩不相上下了。这对于一个做内贸二十多年、刚刚踏入外贸一年的企业来说，是非常惊人的成绩。外贸这步棋，轩业可以说是下对了。

展望未来，进军高端市场

目前，轩业的海外客户主要集中在中东、南美和非洲等一些跟中国相比欠发达的地区。有一位墨西哥的客户令许善杰印象很深，他同时采购了轩业和一款美国的产品，美国产品的价格贵了4到5倍。但是客户反馈，轩业的质量并不输给美国产品。不仅性价比高，而且更耐用。事实上，和中国的同行相比，轩业生产的轴承的价格也会便宜二十到三十个点，这是由于轩业同时也制造生产设备，压缩成本的空间大了很多。

2020年11月，轩业拥有了一家法国的高端精密设备的客户，打破了公司成立以来欧洲市场零客户的记录。许善杰很是兴奋，他始终想做高端市场的生意，他表示，“做企业就跟养活一个小孩子一样，希望他变大变强。如果是不希望他做强，我们没必要干。”

作为外贸小白的许善杰仅仅花了三个月学习，求知若渴。每当在培训课上听到了自己觉得很有用的知识，他一定及时应用到公司的业务上。因此，从进驻中国制造网到全网数据排名第一，轩业只用了7个月的时间。他表示“这个过程中，我们没有走太多弯路，但我希望下一步我们能够从数据第一变成实单第一，这样我们就很厉害了。”

截至2020年十月，公司的外贸已



山东轩业生产车间



扫码进入
中国制造网展厅

2020 日本国际高性能材料周

Highly-functional Material Week

文_Doris Liu_中国制造网展商部 责编_王若竹

继2020年10月的日本五金工具展 (Tool Japan)、11月的日本制药工业展 (INTERPHEX) 之后, 12月2日-4日, 我们在疫情暴发后第三次奔赴东京, 参加世界领先的汇集高性能材料和相关加工设备的专业商贸展会——日本高性能材料周 (Highly-functional Material Week)。

疫情下的日本展会

12月2日是开展的第一天, 天气阴沉, 东京新增500例新冠确诊病例。

本以为受疫情影响, 展会上不会有什么人气, 但到了现场却发现入口处已有不少人在排队, 展馆内, 近500家展商紧密而整齐地排列着, 虽不如往年千家展商那番热闹, 但也足以说明日本重振市场的信心。

大林 (Shinichi Obayashi) 在一家做高分子复合材料的会社担任组长, 他告诉我们, 虽然参加这个展会的花费是整个东京展场中最高的, 但该展的专业度也是最好的, 所以公司每年都会参加。2020年展会虽然缩水了不少, 但他们还是相信会带来新的机会。

本次的展商主要为日本本土企业, 和少数在日本有代理公司的海外企业, 主要来自韩国、中国大陆和中国台湾。

疫情让日本企业难以开发新的订单, 但据展商反馈, 只要供应链不断,



旧的客户和订单还是比较稳定的。佐藤 (SATO Kazuhiko) 在一家做环保塑料制品的会社担任室长, 他的工厂已停工好几个月, 不久前才刚刚复工, 老客户就下了订单。

日本人谨慎而保守, 大部分日本企业的运作模式比较传统, 缺乏灵活性, 大多是自产自销, 他们绝大多数还在慢慢适应网络业务。如果不能实地勘查,



对他们来说不确定因素太多, 所以他们不太容易接受。

但他们也因为疫情改变了不少, 开始逐渐意识到互联网的作用。比如说, 很多在家办公的日本展商由于不能亲临现场, 托人在现场放置了摄像头或平板电脑, 观众可以排队进入展位与其实时交流。当然, 即使是远程沟通, 注重礼仪的日本人还是会对着镜头多次相互鞠

躬问好。

中国制造网参展实录

本次, 中国制造网 (Made-in-China.com) 现场开展“千万众享·样品汇”活动, 携精选的高级会员样品亮相塑料展区, 线上线下同步参展。

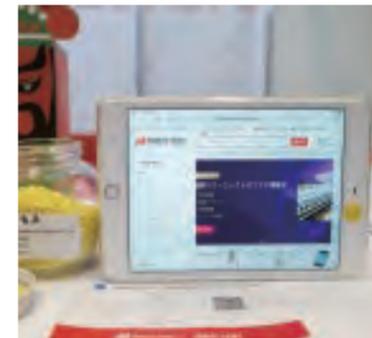
在中国制造网的线上展位, 三天共有一百多位买家来访, 主要来自日本、韩国两地。多位买家与我们进行视频会面沟通。

在展会现场, 中国制造网三天共接待近200人次, 收获多个买家具体需求。

由于日本实行禁塑令, 且非常严格, 所以像塑料吸管这类产品在日本是几乎没有市场的, 都被纸质吸管代替。而可完全生物降解的塑料材料, 例如PLA, 则很受欢迎。同样, 塑料垃圾处理与回收工艺因被大范围推广, 也成了展会的热点。

本次的“千万众享·样品汇”活动中, 一家做塑料回收机械的客户寄来了他们的产品图册, 虽然只是图册, 却收到了不少买家的询问。通过沟通得知, 虽然日本也有类似的产品, 但他们认为从中国采购价格上会便宜一些。

供应商寄来的是日文图册, 让买家感到很贴心, 因为以往在国际展区放置的都是英文介绍和图册, 但英文在日本



接受度较低。许多买家只能看看图片, 靠参展人员介绍才能了解产品, 买家最常问的问题是: 这家供应商有没有会日语的对接人? 在日本有没有代理?

语言障碍的问题也请做日本市场的出口商特别注意。

青木 (Katsushi Aoki) 是一家日本会社的采购专员, 负责采购PCD相关的产品, 在疫情严重时, 展会无法举办, 不得已, 他翻出往年的展会会刊, 一家一家地问产品。在中国制造网的展位上, 他借助平台的小语种翻译功能, 成功地找到了想要的产品并发送了询盘。

参加展会, 不仅为了寻找意向买家, 也为了收集行业讯息。作为全链路外贸服务综合平台, 中国制造网始终坚持深入线下展会, 为客户挖掘行业信息, 开发真实买家。未来, 我们将在更多展会上, 把中国制造的优质产品推向国际。■



2020DMP 大湾区工业博览会

文_Promise Xu_中国制造网展商部 责编_王若竹



DMP大湾区工业博览会前身为DMP东莞国际模具、金属加工、塑料及包装展，自去年由东莞搬到深圳国际会展中心，融合深圳国际铸业展、五金展、3D打印智能设备展等专业展会，成为2020年华南地区规模最大的工业类展会。

2020年11月24日，为期4天的2020DMP大湾区工业博览会（以下简称“DMP工博会”）在深圳国际会展中心正式拉开帷幕。

本届DMP工博会启用了深圳国际会展中心的10个展馆，汇聚逾1100家全球制造业优质展商，以20万平方米的展览规模，迎接超10万人次的专业买家到场参观采购。

ABB、三菱、德国富来、EPSON等工业自动化、机床领域领军企业悉数亮相；腾讯、阿里、华为、格力等新兴

的工业互联网领域以及云计算云处理领域企业也为访客带来了最新科技下的工业未来；中国移动、电信、联通三大供应商展示了5G时代新工业的更多可能性。精工制造领域，日本、德国仍在国际上有很大影响力，众多日本、德国展团的出现不但向展览行业传递了积极的信号，也让展会质量更有保证。

此次展会中国制造网（Made-in-



China.com) 携手千万众享·展中展客户一同参展，展会现场就有两单成交，客户们对中国制造网的线下服务非常认可。中国制造网也为大湾区供应商带来了线上平台呈现与线下展会展示结合的新外贸模式，包括云展会、数据银行等新服务都受到了众多供应商的欢迎。

我们从众多供应商口中也了解到，在现阶段情况下，不少只做内贸的企业



也在将目光投向海外市场，希望能够利用海外市场突破企业所面临的困局。从供应商的反馈来看，传统工业供应商面临着新型工业的冲击，这给一些专注内贸的企业带来不小的压力。

来自河北的李总表示，参加了这么多场展会，不论是“中国制造2025”还是“工业互联网”，概念都很好，对企业未来的发展也是大有裨益，但是落实到企业，全流水线甚至全产业链的升级需要可观的资金，特别是在目前经济形势不够明朗的情况下，很多人对此还是持观望态度。这并不代表他们拒绝优化自己的生产结构，但什么时候转型，如何转型，还是需要结合大环境来讨论。毫无疑问的是，新型工业体系一定会淘汰一批、甚至一大批的传统企业。

传统工业的更迭，让一些传统工业者感到紧张不安，因此想要拓展海外次发达地区的市场，尤其是南美、非洲、东南亚等新兴市场，因为相比国内和欧美，这些地区传统工业所占比重在短期内不会有明显下降，并且这些次发达地区的工业需求还远没有达到“工业互联网”这样的未来工业水准，因此这些市场仍然有开发潜力。

如今，工业升级步伐逐渐加快，中国制造网可以更贴近传统中小企业，在分享中国制造新型工业趋势的同时，也能为更多中小企业的生存发展铺平道路。^[4]



疫情下的

公益『至暗时刻』

有人问过我，新冠疫情对哪个行业影响最大？我的回答是，公益慈善。

不可否认，年初驰援湖北，众多的公益机构迎来了“高光时刻”，数不清的捐款和捐赠物资涌向他们的账户和仓库。但对于绝大多数默默无闻的公益机构来说，2020年是不折不扣的“至暗时刻”。

文 | 任宇奎 图 | 视觉中国 责编 | 任宇奎



刺激性捐款后的至暗时刻

疫情最为肆虐之时，所有公益人的神经似乎都被不断刷新跳动的两类数据牵扯着——确诊病例和捐赠金额。

根据界面新闻此前发布的《新冠肺炎疫情企业捐赠报告》，自新冠疫情暴发到2月底，社会各界的捐赠总额达到200.53亿元，其中企业捐赠额度达到187.10亿元，占总捐赠额的93.30%。结合历年的捐款总额来看，总金额在短时间内获得“应激性增长”，企业捐赠在其中占比大大增加，而往年只占到六成左右。

然而，这种因突发性事件带来的“刺激性捐款”之后，是经济下行的压力，这股压力很快就作用到公益机构身上。公益募捐因疫情而日渐艰难，很多中小公益机构走到了生死存亡的关头。

2020年9月20日，中国慈善联合会发布了抗疫以来公益捐赠总额，数据显示，新冠疫情暴发后，全国通过各级慈善组织累计捐赠抗疫资金达396.27亿元，累计捐赠抗疫急需物资10.9亿件，对比《新冠肺炎疫情企业

捐赠报告》可以看出：疫情最严重时期，企业单月捐赠额已经占到了捐赠总额的一半以上。

由此不少人提出疑问——这是否意味着疫情刺激主导了社会捐赠，公益慈善资源也因此被过度“透支”？

另据中国发展简报5月27日发布的《疫情下公益组织的挑战与需求调查报告》表明，来自不同省份、不同区域的执行型公益组织，受疫情影响的程度有所不同。中西部地区比起经济发达地区的执行型公益组织，日子尤其显得难熬。当然也有部分省份在筹款等环节优于同期水平。

总之，冷暖自知，喜忧参半。

清华大学公共管理学院副院长邓国胜接受媒体采访时曾表示：“大灾年份的捐款往往有‘透支’特征，此次疫情对经济造成的巨大冲击也会影响到明年的企业捐赠。”他预测2020年的捐款总量可能会不降反升，疫情对公益行业带来的消极影响将从2021年开始凸显。

据悉，2008年汶川地震时，社会各界捐赠总额达到了1070亿元，是2007年的3.5倍。其中，救灾捐赠占比超过七成。2009年，社会捐赠总量524亿元，较2008年下降近50%。

2020年无疑是多灾多难的一年，疫情对于全球经济体系的影响已经深入到了人们生活的方方面面。

根据高盛集团发布的预测，新冠疫情全球性大流行带来的经济影响，可能要比2008年金融危机严重四倍。从目前募款数据来看，公益界虽然还算乐观，但是在疫情带来的“刺激性捐款”结束之后，经济下行带来的压力也将必然体现于公益事业。

比如，国际知名慈善组织乐施会已经关闭其在世界各地的18个办事处，同时裁员近三分之一。美国慈善捐助基金会近期的调查也显示，73%的公益机构指出2020年捐赠收入已出现下降，半数预期2021年捐赠收入跌幅超20%。

生态链下游机构举步维艰

在公益组织中，大多数资助型基金，如红十字会、中华慈善总会等，由于处于“吸金”和捐款“派发”的优势地位，在收入减少的情况下能够“近水楼台先得月”，优先保证自己基本运作费用，因此疫情对此类机构生存的影响不大。

处于公益生态链上游的“大型”执行型公益组织，如壹基金等，由于平时的积累和在筹资方面的优势条件，能够充分体现“瘦死的骆驼比马大”效应，疫情对此类机构生存的影响也有限。

但处于公益生态链底部的基层执行型公益组织将会承受最大的打击，这类机构的大多数本来就处于“寅吃卯粮”的状况，很少有资金积累，也没有多少资源可以掌控。在疫情下当资助市场严重萎缩时，这类机构便成为被边缘化的主要对象。

根据中国发展简报与《公益慈善周刊》等联合发布的《疫情下公益组织的挑战与需求调查报告》指出，443

份来自执行型公益机构的反馈中约有15%的样本表示疫情将使其机构在资金方面难以为继，约50%的机构只能勉强维持。

如果剔除处于生态链上游的大型机构，中小执行型公益机构的生存危机占比还会更高。而在项目的执行方面，有67.5%的项目无法进社区开展活动，36.1%的项目因为疫情的原因而被迫暂停与社区合作。

此外，在该调查所处时段，执行型公益机构的资金基本是在上一年度安排的，疫情对这些机构在资金方面的影响还没有充分体现出来。如果在2020年下半年不能获得新的资助，或是新的资助大幅减少，真正的资金困难将在2020年年底至2021年上半年体现出来。所以，不少人预测将有约50%的公益机构因资金困难而关闭，这并不是危言耸听。

中国发展简报的调查还显示，国内执行型公益机构最主要的资金来源是政

府购买服务，其次是国内基金会资助。排在第三位的是众筹，而企业资助排在第四位。其它收入来源的占比很小，基本可以忽略不计。另一方面，上述四项收入来源之间的比值差距较大。说明排序在前的收入来源对公益机构的影响，远远大于排序紧随其后的收入来源。

政府和企业在自身资金困难的情况下，减少在公益方面的资助基本是不可逆转的。对于政府而言，支持公益目前还没有成为其优先考虑的选项；而对于企业而言，虽然2020年下半年的收入情况有所改善，但还需要弥补上半年留下的收入窟窿。因此在自身生存尚不能保证的情况下，要企业“舍己为人”地大力支持公益事业也不现实。

由此，因疫情影响导致的经济下行、企业捐赠缩减等诸多不利因素搁置于前的情况下，公益组织该如何募集更多善款，保证机构良性循环和发展——这是国内公益机构当下普遍需要面对和解决的问题。



公益机构覆巢之下无完卵

可以想象，疫情对于大型公益机构来说影响不大，但这一切其实都是暂时的，覆巢之下无完卵，无论是红会还是壹基金，他们的危机充其量只是比中小机构来得晚一些罢了。

整个公益行业的筹款数字在疫情后遭遇“断崖式”下滑。据《公益资本论》披露，2020年6月8日，中国扶贫基金会以“南方水灾告急”为题进行网络募捐，计划筹款170万元，一个月后，筹款金额仅31万元，缺口逾八成。

同一天，壹基金在腾讯、支付宝等多个互联网募捐平台为南方水灾发起筹款，原计划筹款800万元，一月实际筹款金额在80万元左右，缺口达90%。而2019年，为广西洪灾发起的网络筹款，壹基金在一天内就完成了150万元的目标。

6月12日，中国红十字基金会“家庭箱共抗南方洪灾”项目计划筹款60万元，20多天后，筹款数字一直停留在2000多元。

九年前，邓飞联合500多名记者、数十家媒体，和中国社会福利基金会发起免费午餐基金公募计划，倡议为贫困地区学童提供免费午餐。

截至2020年11月底，免费午餐基金共募集资金近7.26亿元，并联合多方力量累计在全国26个省市自治区1466所学校开餐，共计帮助超过36万人吃上热气腾腾的午餐。但在2020年，邓飞直言，基金筹款情况很不乐观。

与此同时，一项全球公益组织调查报告显示，在涉及美国、英国在内的100多个国家中，全球公益组织在近两个月内开展的筹款活动，只有17%的公益组织完成了预定筹款目标，67%的公益组织实际筹款不及目标筹款量的一半，12%则完全没有筹到钱。

“大家都筹不到钱了。”中国发展简报执行主任刘忠亮说，他和同事们进行调查的《疫情下公益组织的挑战与需求调查报告》印证了这一点，筹款正在变得艰难。在资金方面，最大程度影

响公益机构运作的因素也是新的筹资机会减少，减少的原因之一可能是资金都向疫情相关项目靠拢，导致传统项目被边缘化。

在刘忠亮看来，当政府财政收入急剧减少，同时又必须保证困难企业和个人纾困与救济，政府自然会大力压缩其他方面的开支，其中就包括政府采购公益服务。刘忠亮预测，2021年由于外部环境的变化，尤其是政府购买服务和企业捐赠的锐减，将在未来一年甚至更长的时间对公益机构产生“波纹式”打击。

如果这些基层机构难以维持，刘忠亮担心公益生态遭到破坏。

“这个雨林里只有大树，没有了苔藓和小草，就意味着一群特定个体的福祉被遗忘。”他说，有些专业领域，比如工伤保护、自闭症等，需要有专门的公益机构来服务，“你很难想象红十字会专门服务于某些特定群体，这不是他们的擅长。”

寄希望于网络的自救

“深圳像一片灰色的大海，我不是水，但我和水一样流动。”十几个孩子正在排练一场儿童戏剧，大声讲述着他们的故事。小小的“剧场”只有50平方米左右，天花板上转动的老式吊扇，不时吹来一阵凉爽的风。

“剧场”就在深圳牛始埔一栋普通居民楼里，一层是深圳绿色蔷薇社会工作服务中心的活动空间，这是一家专门服务基层女性和流动儿童的公益机构。

中心负责人丁当站在一旁，静静地观看着孩子们的演出。每一年寒暑假后，都会有一批孩子没有办法在深圳上学。一个男孩说，他就像漂流瓶一样，在深圳漂了三年，又漂回了老家。丁当若有所思，如果绿色蔷薇关门了，她会漂流到哪儿。

资金断裂的绿色蔷薇正面临倒闭的风险，每月租金和水电费，还有三个全职员工的工资，丁当和同事一直在自己垫付。“我们全都在降薪，上个月的工资也就一千五百块。”丁当对自己有些苛刻，机构每一笔钱都精打细算，省着花。

在垫付了10万元之后，丁当和她的同事已经无力承担。

《在深圳，10000个丁当需要你的帮助》，7月2日，丁当在网上发出一篇求助文章。短短15个小时，绿色蔷薇就获得36万元善款资助。在接下来的10天里，超过2万网友为绿色蔷薇捐了56万余元。这是丁当意想不到的惊喜，如果这笔款项到账，机构又可以维持两年。

还有无数个和绿色蔷薇类似的公益机构也在寄希望于来自互联网，希望通过众筹募集善款渡过难关。以往，众筹在公益机构的收入来源中排名第三，占比20%。2020年中国互联网公益峰会7月14日公布的统计数据显示，2020年上半年，社会各界通过互联网募集善款18.67亿元，参与人次达到4954万。



另一个值得公益机构期待的是每年的腾讯“99公益日”。

2019年，第五届“99公益日”三天内筹集爱心捐款17.83亿元。到了2020年，5780万人次爱心网友通过腾讯公益平台捐出善款23.2亿元，加上爱心企业和腾讯基金会的配捐，三天共募集善款30.44亿元。

这是一个看起来令人振奋的数字，但也仅仅是令圈外人振奋。

慈善会是仅次于红十字会的第二大慈善组织系统，据《中国慈善家》披露，每年三成左右的社会捐赠流向慈善会系统。

2019年的“99公益日”活动结束后，腾讯公布的机构筹款排行榜前十名中有5家来自慈善会系统，占据了半壁江山，且包揽了第二名到第五名。我们尚未查到2020年的排行数据，但根据往年情况来看，占比应当不会有太大变化。

“看到慈善总会那么用力，民间组织都是发怵的。”邓飞说，很多机构指望这次筹款的计划估计泡汤。

在这场看似声势浩大的公益“狂欢”中，“我们这些小机构根本没有资源与能力。”丁当说，绿色蔷薇筹款最多十万元，更多不知名的小机构筹款也就四五万元，这笔钱对机构日常运营只是杯水车薪。

“看到慈善总会那么用力，民间组织都是发怵的。”邓飞说，很多机构指望这次筹款的计划估计泡汤。

后记

突如其来的新冠疫情，不仅改变了人们的生活方式，更改变了人们的思维逻辑和对待世界的态度。对于公益机构来说，目前的困境同样也是一次艰难的“自我洗礼”。

一位熟悉的圈内人士对笔者说，疫情的发生可以说是历史性的黑天鹅事件，对于许多行业都有着巨大的冲击。但我们也不能否认，目前公益行业内许多机构缺乏核心竞争力，在此特殊时点下，可能击败你的并非外因，而恰恰是内因，外因不过是诱因而已。

大浪淘沙，那些在疫情中生存下来的公益机构或许才能走得更远。■



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)

长文完整回顾：我们外贸这一年

过去的一年，在外贸行业所发生的各种神转折，到今天仍历历在目，仿佛就在昨天，又仿佛已经历了千山万水。2020年1月4日，中远海运旗下的集装箱船“COSCO PACIFIC”烧了“第一把火”，似乎预示着令人焦头烂额的一年的开始。上半年航运遇冷，但下半年直接进入火爆期，船公司推出头等舱服务、中欧班列摇号、运费一天一个价、有钱拿不到箱……这些连老外贸都从未经历过的新闻事件，通通在2020年底时扎堆涌现。更多令人刻骨铭心的外贸大事，扫码详见。



扫码查看更多详情

1月1日起实施的外贸新规整理

2021年1月1日起开始实施的外贸新规包括：我国调整部分商品进口关税；海关总署全面推广“两段准入”；新进口危险化学品规范申报要求；CEPA项下部分商品原产地标准修订生效；中国-毛里求斯原产地证书签发；英国脱欧后的贸易提醒；欧盟收紧废塑料进出口；美国延长防疫物资加征关税排除有效期；美国STOP Act法案生效；俄罗斯强制粘贴电子标签；缅甸进口医用口罩需经FDA批准；非洲大陆自贸区启动等。详情请扫码。



扫码查看更多详情

如何用英文向客户解释一柜难求、延迟发货、运费暴涨

2020年第四季度，中国航运市场一直面临舱位和集装箱短缺的状况，导致集装箱运价飙升。全球三大集装箱设备租赁公司的Textainer和Triton在接受媒体采访时表示，未来几个月集装箱短缺将持续。那么当客户询问为什么订不到舱、为什么迟迟不发货、为什么订单涨价的时候该如何回答呢？我们整理了一些“证据”及英文版回复供大家参考，希望有所帮助。



扫码查看更多详情

海运事故频发，出货时千万注意这一点

2020年年底，海运事故频发，比如有货在ONE APUS号上的外贸人，即使自己的柜子安然无恙，也有可能要承担共同海损，换句话说：货没事，货主还要赔钱！对于一些不熟悉海运条款的外贸人来说，这简直就是不讲理，柜子又不是我推下海的，凭什么要我赔钱？因为共同海损是基于海上特殊风险而建立的海商法中特有的制度，它对于避免台风、海啸、搁浅、触礁、碰撞等危险造成船、货损失具有重要意义。所以，请切记，买保险，才能驶得万年船！



扫码查看更多详情

2020

“战疫”一年

这是混乱的一年，同样也是催生希望的一年。



让外贸培训 有时效、能实战、更简单!

焦点商学院是全链路外贸服务综合平台中国制造网指定培训服务商,采用线上+线下的
人才培养模式,致力于为中小型外贸企业发展与个人成长提供教育、培训与咨询服务。



get
外贸新技能
关注官方微信

线上实战课



vjdsxy.com

精选本校、JAC、May、Leizi、Jane等
外贸名师的核心课程在线授课。



60多位实战讲师在线分享,
移动端即点即学。

在线课堂

www.jdsxy.com

无边际随时学

外贸入门课,7大业务模块涵盖
外贸全流程。

线下精品课



沉浸式学习体验,名企游学互访,
拓展圈层人脉。



聚焦垂直问题,团队管理思路
方法与时俱进。

实战集训营

即学即用,随堂检验学习效果,
外贸新人互助社群。