

焦点视界

2021年10月 第79期

79

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

“功夫小子”为中国制造保驾护航

战斗民族养成记

一个浙江商人的“莫斯科攻略”

陈文辉：跨境电商，就是中国制造业的空气

跨境电商卖家的供应链诅咒

一场关于鸿星尔克的“网络狂欢”

30个引爆社媒的
内容类型和策略(下)

如何利用独立站做推广

外贸团长的跨境江湖

碳中和的背后是财富转移的密码



时间



文_田可

扫码获赠
《焦点视界》

最近一段时间，对时间这个词特别感兴趣，开始了各种近乎“无聊”+“无用”的探索。但既然“花时间”研究过了，就索性写出来，一起“无聊”下吧。

改变

唯一不变的就是变化本身。这句我们现在经常会说的话，古希腊哲学家赫拉克利特2500年前就说过。改变，是与时间永远相关的。离开时间，改变也就无从谈起。

心理学家们曾说过，世界改变得如此之快，所有一切，事业、家庭、角色和责任，很快都会变成临时性的。

改变不是什么新鲜事，人类也一直都在用各种方式应对改变。那些把萧条凋敝的时代和只存在于想象中的黄金时代做比较的人，可能会说时代一直在衰落，但真正客观洞悉过去的人，并不会对当今持消极态度。比如，有过上世纪60年代“饥饿”感的人，对今天物资丰富的生活会是满意的。

人类生活节奏很可能会一直加速下去，而人类的生理特征却如此古老。十几万年前，没有人能想象，我们今天信息爆炸的互联网生活状态，交通运输和信息交流速度会如此之快。幸在我们的大脑能推演和窥探未来，能在过去中学习和交流沉淀。我们不仅能回避未来冲击，还能通过改变心理，驾驭时间。

9月17日，有一个善意的段子，以改变的视角来祝贺我们三名宇航员返回地球：他们在天上绕了3个月回来后发发现：培训机构没有了，孩子们下课没作业了，学区房没了，房价跌了也卖不出去了，知道的几个大明星、大老板不见了，连塔利班都……这次太空科考成果显著：天上一日，地上一月，古人诚不欺我！)

契机

莎士比亚说：时光流逝，因人而异。我将告诉你时间会在谁身上缓缓流过，会在谁的身上一路小跑，会在谁的身边奔腾驰骋，又会在谁的身上站立停留。

对我而言，最近充分体验了“时间的利用差异”。

为孩子上学方便，用8月份一个月的

时间，就几乎完成了卖房、看房、买房、搬家这样复杂的过程。

选房搬家过程中，充分体验了啥叫生活的鸡飞狗跳、一地鸡毛。

但在住进新房瞬间，突然觉得：生活几近不能自理的自己竟然也可以完成搬家这种会让人“丧心病狂”的事情。

且不说这事儿是否值得，但在操作过程中，能克服各种纠结焦虑，坚决把这件事儿落地执行，且还没有“人仰马翻”，也还可以。

说这些，并非想昭告自己有多厉害，仅仅想说，任何一件事儿，只要有成事的决心，挑战下时间，似乎也没那么难。

“改变，让我们走得更远”，这是焦点科技最近放在大门口的主题海报，做起来其实很难。人类天生就有不想改变的惰性，但如果迫于各种压力或某种契机，而不得不改变了，你应该感谢那个“契机”。是那个契机，引导了你的改变，甚至冲破了你的惰性。

这个契机，可以是孩子，可以是朋友，抑或是领导。

当他们促使我们必须做出改变的时候，我们第一反应可能是抱怨，但如果你能不止步于抱怨，而是去深入思考，去迎接改变，它可能会转化为让你改变的“美好诱因”。

一头猪

再讲一个经常看到的经典笑话。

一城里人路过一家农场，发现农场主在用一种奇怪方式喂猪。农场主站在一棵苹果树下，抱起一头肥猪，让它尽情去吃树上苹果。一个苹果吃完了，农场主抱着猪到另一个苹果前，直至猪吃饱为止。然后，农场主又抱起另一头猪来喂。城里人不禁问道：“你这样喂猪，实在太费劲了。你直接去摇那棵树，让猪去吃掉下来的苹果不是更省时间吗？”农场主一脸茫然：“对于一头猪来讲，时间有什么用呢？”

想想在你的生活中，你需要放下哪些一直抱着不放的“猪”呢？

希望借这个笑话，可以让我们重新审视一些对于时间的误解。我们哪些方面在用无效方式看待时间，哪些方面应该放下

怀里那头又老又重的“猪”——它代表着你对待时间的态度。这些“猪”，可能早已对您现在的生活毫无意义了，但你只是因为懒，懒得思考，懒得改变，而一直紧紧抱着它，还用各种理由自圆其说自我和解，无视它的“麻烦”“过时”“累人”。

使命

最近在拼命跟人交流访谈，并做记录、留存、反馈。卡森·麦卡勒斯说过：如果你不愿意一旦死去就被人遗忘，要么写一点值得一读的东西，要么做点值得一写的事情。而外贸团长董振国先生和盘古集团总裁陈文辉先生，都是在不遗余力地为跨境电商做点“值得写的事情”，继而在时代中留下痕迹。

团长告诉我们，他有个10年规划，他几乎每天都在做跨境业务分享。“如果你很保守，当你有问题的时候，没有人和你共同解决，你的路会越来越窄；而当你完全放开、聚合一群人来做，你差不到哪去，会一直成长，继而带出来更多高成长的人。”

对陈文辉先生的采访中，他的观点和呼吁都给我留下深刻印象：一是不要把跨境电商当作一个新行业，它的核心价值，还是要提供好的产品或服务。二是呼吁大家要做一个负责任的企业，负责任的跨境电商人士，要有舍我其谁的状态。全世界会通过跨境电商来了解中国，了解我们这个民族，希望每一个在跨境电商链条当中提供产品和服务的人，都能够站在我们这个时代，从我们国家高度去做一个负责任的企业，一个负责任的跨境电商人。跨境电商通过助力中国品牌走到全世界去，让全世界认知一个不一样的中国，一代不一样的中国人。

他们或许无意间都在践行普鲁塔克的说法：生活不过是一个又一个的时间点，让我们享受其中。因此，当它还在持续，就不要荒废它。

最后，老习惯：欢迎就本期杂志扫码吐槽，我等你。👍



《MIC Magazine》

全英文写作

从买家视角探讨后疫情时代的供应链人才、China Plus One 采购模式、贸易商VS工厂、可持续采购等热门话题

弘扬中国制造，让海外买家更了解中国

《2021 外贸破局》

如何规避汇率风险？

RCEP 将带来哪些发展新机遇？

海运市场为何高烧不退？

……

探讨热点话题，破局 2021

外贸资料，限免费下载！

2021 年的外贸，究竟路在何方？
《焦点视界》推出两份重磅外贸资料，中英文双语，
涵盖当前行业热门话题，供外贸人参考、学习！



下载办法 → ① 扫码、关注“焦点视界”微信公众号；② 回复关键词“下载”，获取文件。



总编说 | PROLOGUE

- 1 时间
- 马后炮 | BEHIND THE MAGAZINE
- 6 《焦点视界》封面，进入手绘年代 (2)
- 8 “功夫小子”为中国制造保驾护航

专题 | SPECIAL

- 综述
- 12 战斗民族养成记
- 视野
- 14 一个浙江商人的“莫斯科攻略”
- 表情
- 20 俄罗斯土豪的双面人生
- 24 上帝不爱俄罗斯
- 28 俄罗斯的“国家副业”
- 人物
- 32 她“打赢了”亚马逊

大家思想 | THINKER

- 对话
- 36 陈文辉：跨境电商，就是中国制造业的空气
- 碰撞
- 40 我用分享模式，创建跨境生态
- 43 传统外贸工厂转向DTC，如何构建全域消费者流量
- 观察
- 46 跨境电商：火热中不忘冷静
- 48 毁了大生意的“小问题”
- 52 跨境电商卖家的供应链诅咒
- 推荐
- 56 一件代发，效率至上

中国制造之美 | MEI AWARDS

- 走进长三角
- 61 工业设计释放价值，“绿色设计”是趋势
- 62 工业设计赋能企业转型升级
- 63 工业改变世界，设计创造价值
- 64 好设计，需跳出传统的认知边界

家庭理财 & 保险知识图鉴

0元领取!

人手一份

科学管理财富, 少走弯路!

限量1000份 包邮寄送

新一站保险

xyz.cn 新一站 让保险更保险

新一站保险网(xyz.cn)于2011年9月正式上线, 网站成功对接140余家主流保险公司核心数据系统, 为用户提供各类保险产品的咨询、购买、理赔、保全等一站式服务, 是中国深受欢迎的网购保险商城, 曾荣获“中国最佳保险电子商务平台奖”、“最受消费者信赖保险网站奖”等多项殊荣。

新一站保险网(xyz.cn)由新一站保险代理股份有限公司(证券代码:839459)独立开发运营, 公司成立于2010年12月, 注册资金人民币1.176亿元。

- 新一站保险研究院出品
- 33条家庭财富管理的秘诀
- 超5000字的知识精华

400-667-5599 service@xyz.cn

品牌实验室 | BRAND LAB

观点

66 一个没有体育巨星的时代

案例

68 一场关于鸿星尔克的“网络狂欢”

70 鸿星尔克的机会来了吗

72 设计前沿 | DESIGN

商学院 | BUSINESS SCHOOL

特约专栏

78 30个引爆社媒的内容类型和策略(下)

84 如何利用独立站做推广

实战技巧

88 巧用“评论”做好外贸营销

92 PI发过去,客户不回复怎么办

外贸茶馆

96 一个想做SOHO的外贸人的迷茫

98 捷克人喜欢喝啤酒

大神来了

100 外贸团长的跨境江湖

推荐

104 如何利用CRM系统让询盘转化率提升一倍

外贸名人堂 | SHOWS

106 这就是人生的一场修行

106 “老革命”遇上了新问题

107 创业都是阿猫阿狗干的事

107 梁碧谊要做“好机器”

108 疫情后的机会,只给有准备的人

110 格朗司:做定制化卫浴的标杆企业

112 美妆包材能“玩”出什么新花样?

114 新能源时代,柴油机如何突围?

116 在系统门窗的蓝海中,HOPO,将开窗重新定义

展会推荐 | EXHIBITIONS

118 欧美、中东展会全面复苏

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES

122 碳中和的背后是财富转移的密码

4 128 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 MagazinesADD: 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。

M
企业金利率低至
0.025%/天你负责走向世界
我负责保驾护航

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

Made-in-China.com
中国制造网信
焦点小贷
FOCUS FINANCIAL

高额度

最高额度¥2,000,000(贰百万),
可分批支用

低利率

年化利率低至9%

更灵活

自由分期,最长可贷12期

多场景

备货融资需求、快速回款需求、
经营融资需求全覆盖

注:上文所述贷款年化利率为单利。

须满足中国制造网优质高级会员、连续服务周期满
24个月且当前在约等条件。

微信扫码 快捷申请

『焦点视界』封面

进入手绘年代

创意：任宇奎 手绘&诠释：孙祯 责编：田可



总第64期 主题：苏商
出刊时间：2019年4月

被江苏学府和特色建筑围绕的沈锦华先生，围成了太湖，桥上有络绎不绝的商人，桥边有鱼米之乡，角落里藏着算盘、聚宝盆，还有茉莉花。



总第65期 主题：徽商
出刊时间：2019年6月

徽派建筑、黄山、云海、迎客松、丹顶鹤、油菜花……组成戴官帽的红顶商人。



总第66期 主题：粤商
出刊时间：2019年8月

李嘉诚与霓虹闪烁的广东名城，广式早茶、广东省博物馆、广东图书馆、广州金融中心、广州塔、猎德桥、琶洲馆、深圳国贸大厦、深圳金融中心、腾讯滨海大厦、五羊雕塑、小蛮腰、十三行、和平鸽、虎门硝烟……多么绚丽的港湾。



总第67期 主题：浙商
出刊时间：2019年10月

两张面对面隔河（京杭大运河）相望的侧脸，是一种古往今来、向前看的表达，茶田、梯田、西湖十景、拱宸桥、杭州国际会议中心、兰亭、雷峰塔、灵隐寺、六和塔、南浔、西塘、桃花岛、西兴码头……好一幅江南好景画中画。



总第68期 主题：晋商
出刊时间：2019年12月

李彦宏与贾跃亭隔塔相望，山西特色从配色即展示得淋漓尽致，平遥古城、双塔寺、王家大院、云冈石窟、五台山……滚滚黄沙拂面而来。

“功夫小子”为中国制造保驾护航

文_焦轩 图_孙祎 责编_任学奎

蛰伏20余年，一个“功夫小子”横空出世。我们叫他麦可，英文名缩写“MIC”。

谁是麦可？

贾岛的这首《剑客》就是对麦可的最好诠释，“十年磨一剑，霜刃未曾试。今日把示君，谁有不平事？”

可能有人会问，麦可是谁？

8月16日，中国制造网正式对外公布了其全新品牌IP形象——一位武功高强、坚毅、智慧、热情、正义的功夫小子，麦可。而麦可就是中国制造网 (Made-in-China.com) 的缩写“MIC”的谐音。

麦，取自麦穗，象征着繁荣和丰收，又谐音“卖”，寓意中国供应商生意兴隆，产品大卖；可，取自中国制造网对“可以让用户达成大卖”的希冀，也意指中国制造网受到全世界的认可。

焦点科技高级副总裁、MIC事业部总经理李磊告诉我们，麦可的发布，旨在更好地发挥中国制造网的品牌效应，讲述品牌故事，与中国供应商和海外采购商心意融通，为品牌注入更多的活力。

麦可的样子

据了解，之所以选用功夫小子的

形象作为中国制造网的品牌新IP，“是因为‘中国功夫’闻名于世界，它是中国文化的传承，源远流长，也因独特的魅力深受国际友人的喜爱”。

麦可设计团队的主设计师表示，将中国功夫小子的特色融入麦可的形象设计，既是中国制造网的品牌化身，又是标准的习武之人，有着忠义仁勇的武侠精神。就像周杰伦在歌里唱的，“习武之人切记仁者无敌”。

麦可的红色选用中国制造网的品牌色，象征着热情与活力，他两头身的比例，“大长腿”十分抢眼，顶天立地、挺拔有力，寓意着中国制造网面对困境时不退缩、有担当。他钝化处理过的丹凤眼、微微上扬的嘴角，显示出中国制造人的自信，又充满着朝气和力量。

麦可头戴“M”型帽子，凸显了麦可的“中国制造网”身份，也让它从背面看起来如一团火苗，意指如火般的中国制造网，将一直致力于为中国制造的供采双方带来热情的服务。

此外，麦可的身上还扎着黑腰带，呈现出强大的防护力，给中国制造的供采双方都带来强大的安全感，全力保障护航贸易安全。

麦可是怎样“炼成”的

那么，“功夫小子”麦可的设计初衷只是因为迎合外国人心目中的“Chinese Kongfu”吗？

显然不是，设计师团队认为世界认识中国一般会通过两种方式，经济和文化。

从经济层面看，创办于1998年的中国制造网，凭借其天然的“中国制造”域名和23年的扎实运营积累，目前作为全链路外贸服务综合平台，致力于为中国供应商和海外采购商挖掘全球商机，已成为中国外贸企业走向国际市场的重要桥梁，是海外采购商采购中国产品的重要网络渠道。其商业价值已被证明。

而文化层面，武术一直是中国传统文化的重要代表之一。20世纪60年代，李小龙将中国功夫带到好莱坞。从那以后，“Chinese Kongfu”乘着好莱坞的电影风靡世界，它成为娱乐业的超级IP，同样也成为中国走向世界的超级IP。

在这两个因素的支撑下，麦可设计团队几易其稿，历时数月，终于将麦可的飒爽英姿呈现出来。他凭借热情、正义、坚毅、智慧的形象，在短短的时间里就“斩获”了大量粉丝。

hi-
My name is Mic

你也可以叫我的中文名“麦可”
大卖的麦
一切皆可的(可 :)



少年感的比例尝试

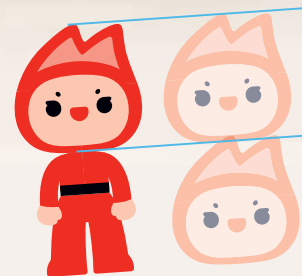


保留中国特色五官

坚持LOGO做的帽子



你猜不到的两头身



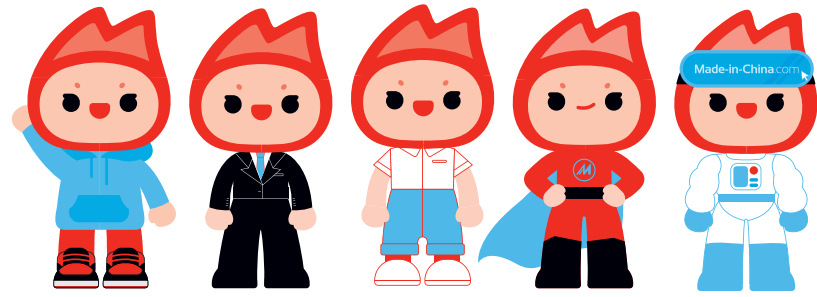
主色红色
中国红、MIC红、热情

武侠灵感
敏捷、坚毅、忠勇仁义



顶天立地超有担当

无限换装，无限可能。



新 IP 为新征程“保驾护航”

关于麦可，李磊是这样定义的，“麦可的身上凝结着正义、坚毅、智慧等许多表达正能量的美好词汇。他代表着中国制造网，也因此，麦可能够成为供采双方信赖的基础，为双方带来真正的价值保障。”

如今，数字化产业升级是外贸领域的大趋势，中国制造网也充分发挥自己的技术实力和运营经验，全面升级了产品和服务，赋能供采双方在线上获得优越的贸易体验。

中国制造网强化物流、交易等贸易环节，为供应商提供全链路外贸服务，实现贸易闭环。大数据分析结合智能化营销手段，赋能供应商足不出户轻松获客。3D虚拟现实、AR互动

采购等“黑科技”服务的推出，强化供应商展示技术，从众多外贸从业者中脱颖而出，吸引更多广泛年龄群体的买家，提升采洽效率。

中国制造网全新品牌IP的发布，也标志着品牌的新征程。未来，中国制造网将进一步强化产品和服务，为中国制造跨境出海保驾护航。

麦可的“第一个计划”

麦可最近很忙。

作为全链路外贸服务综合平台，中国制造网致力于为中国供应商和海外采购商挖掘全球商机，为双方国际贸易的达成提供一站式外贸服务，现已成为中国外贸企业走向国际市场的重要桥梁和海外采购商采购中国产品

的重要网络渠道。

在信息展示服务基础之上，中国制造网还为会员企业提供精准营销推广、TM洽谈在线翻译、在线交易支付、物流报关、融资退税、专业培训等全链路外贸服务，赋能国内外外贸企业，为其拓展国际市场、获取贸易机会提供全程保障。

而麦可代言的第一个项目“大麦行动”，正是中国制造网立足于外贸全链路生态服务体系，从“经营扶植”“服务支持”两大方向，为中国供应商提供的立体式跨境出口服务支持行动，助力中国制造出海大卖。

据了解，未来还将有更多的计划由麦可带给广大的中国制造企业，敬请期待。■

免费赠阅



扫码关注，回复“杂志”



焦点视界

FOCUS VISION

外贸人的视&界

Unbounded Vision and Insight

Step ①

扫码、关注“焦点视界”微信公众号；

Step ②

回复“杂志”，填写收件人信息；

Step ③

即刻获得纸质版《焦点视界》杂志全年赠阅权，免费快递到家。



2008年9月创刊，专注于外贸资讯13年；
涵盖外贸实战、营销推广、市场情报等海量干货；
全景展示关于“中国制造”的人物、故事。

战斗民族养成记

文_任学奎 图_孙祎 责编_任学奎



给大家介绍一部俄剧，《战斗民族养成记》（以下简称《战》）。

千万注意，不是2019年豆瓣评分4.7的那部“合资”电影。那部同名电影……算了，我们还是说说豆瓣评分高达9.1的俄剧吧。

尽管历史上我们与俄罗斯打交道时间挺久，但要说对他们有多了解，可能还真不好说。很多关于“老毛子”的段子，其实无一不是对他们的刻板印象——美女、伏特加和熊。而这部火爆的高分俄剧，将会重塑我们心目中的“战斗民族”形象。

大尺度政治讽刺

这部剧除了满足观众对于战斗民族彪悍、酗酒、好色等刻板想象之外，还打开了新世界的大门。

不仅上至总统下到房管处公务员都在剧中被黑了个遍，政治讽刺尺度之大令人咋舌；而且俄罗斯一向被认为是同性恋不友好的国度，但在《战》中美国记者阿列克斯与俄国司机罗马的“情感纠葛”无处不在，让人不得不感叹美俄人民终于找到了和谐共处的方式。

不过这对于了解俄罗斯电视剧的人来说见怪不怪。俄罗斯一向是善于黑别人和自黑的民族，政府贪腐受贿属于众所周知的黑点，所以在剧中开政治玩笑很常见。

在俄语字幕组“涅瓦”的创始人之一王子豪看来，《战斗民族》这部剧无论从尺度还是制作水平上，都不能反映俄剧的最高水准，“你可以

看看《危楼愚夫》，这部电影算是在俄罗斯影视作品政治尺度把握的一个标杆。”

不遮掩的“软实力”

在《战》中，美国记者阿列克斯带着普罗大众对于俄罗斯野熊遍地、坦克开上街头的彪悍印象来到俄罗斯，一上来就被赤裸裸地炫耀了一把国家软实力：美女。剧中出现的女性角色，无论是富二代女友还是护士，甚至只有两秒镜头的路人，肤白貌美大长腿都是其标配。

看多了五大三粗的俄罗斯糙汉子，闻多了超高度数的伏特加，听多了揶揄或是讽刺的段子，突然再看到这样一个小清新的画面，会让人觉得，这才是俄剧的正确打开方式嘛。

比起美女，俄罗斯更重要的“软实力”其实就是他们的国家形象。就这一点，他们同样也“不加掩饰”。

宣扬国家形象需要讲究策略，抬高自己贬低别人显然不是什么好方法，比如之前朝鲜拍摄的纪录片《水深火热的美国人》，“揭露”万恶美帝人民露宿街头的悲惨生活，就遭到了群嘲。

在《战》中，几乎随处可见类似“如果总统少上班，人民就会过得开心一点”的政治讽刺金句。俄罗斯人酗酒闹事、上班不务正业、把贪污受贿当做理所当然、事不关己高高挂起等社会乱象，在剧中被很真实地呈现出来，并没有加以粉饰。

相对于美女，这才是一个真实的

俄罗斯。

超现实大国形象

什么是大国形象？

每个国家的理解都不一样，俄罗斯人的理解是对多元文化的理解和包容。

尽管同性恋在俄罗斯并不受欢迎也不合法，但这并不影响俄剧中出现同性形象，在《战》中，阿列克斯与罗马假扮同性伴侣却并没有招致上司和同事的嘲笑，而在谎言暴露后也不忘调侃他们其实很般配。

这样类似在细节上体现国家形象的内容，在剧中并不鲜见。但都不是强加给观众的，更没有刻意比较。更多的时候，他们是通过路人之口让人放下傲慢与偏见，尊重跟自己意见相左的人或国家。

不过虽然豆瓣评分达到9.1分，但这部剧在俄罗斯国内其实并不很受欢迎。不过，这部看似平平无奇的俄剧，为什么能在海外一炮而红？

曾在俄罗斯留学的人说：“这部剧的剧情很贴近‘老毛子’的真实本性。我感觉俄罗斯人就是喝酒前自傲，酒后又自卑，一言不合就单挑，打完头上流着血两人继续喝。这种极端性格，导致在别国语境中看起来异常夸张的神转折剧情，在俄剧中却变得更为合理。”

而且有意思的是，这部剧每一集的结尾都会有一段“温情脉脉”的价值观输出，不过，并不突兀。■

一个浙江商人的“莫斯科攻略”

文_Oliver 图_视觉中国 责编_任学奎

关于作者:

Oliver, 嘉兴威图进出口有限公司总经理, 法国IPAG商学院EMBA, 公众号时光与河流作者。

因为几个重要客户在俄罗斯的关系, 我曾经数次通过谢列梅捷沃国际机场进入莫斯科。如今疫情封锁全世界, 我已经两年没去过俄罗斯了。想起有一年我的一个发小兄弟Sky说想去莫斯科旅游, 正好趁我拜访客户的机会可以一起去。

对我来说, 某种程度上, 每次去俄罗斯与其说是商务出差, 不如说是一次难得的人生旅行, 而如果有资深电影和摄影背景的兄弟一起前往, 何乐而不为?

如果把去国外旅行和做生意的经历分享给我的读者, 能对他们的生

活和工作有所帮助, 不正是我想看到的? 如果读者喜爱, 我想争取写一个包含英法美等国的系列给大家。

请吃火锅能让入境俄罗斯更顺利吗?

从上海飞往莫斯科通常需要十

个小时, 因为地球自转的关系, 从莫斯科自西向东回上海可以少飞一个小时。这样挺好, 去的时候兴致高昂, 回来的时候一脸疲倦。回家的时候, 飞行少一分钟都是好的。

几年前的一天, 当我们一行五人飞抵谢列梅捷沃机场的时候正是下午

六点左右。飞机并没有晚点, 在享受过落地掌声的欢呼过后我们直奔机场入境处。

其实早就知道俄罗斯海关官员索要美元的故事, 我听了太多遍。大家的统一说法是, 俄罗斯公务员工资低, 如果没有点灰色收入是无法维持正常

的生活的，家里如果有老婆孩子，还要过上体面的生活，他们就不得不另辟蹊径。

我们每次来莫斯科都会有一堆行李箱和大包小包，其中有公司的样品和一些带给客人的小礼物，这次来也不例外。出关的时候，这样一大堆中国人的行李常常会引人注目，所以我们会把人群分散了再出境。这天如果你的行李没有人过问，说明今天是你的幸运日。

记得有一次意外，我的行李被拦住了——这是迟早的事。我的护照递过去的时候没有夹带美元，那位神色严峻的海关官员要求打开我的行李箱。我有被拦住的心理准备，用英语告诉他这些是样品，不是用来卖的，还出示了一些手写挂牌之类的证据，样品是No comercial values（无商业价值）。通过一番交流，我被顺利放行了。

后来我告诉同事，其实也没那么可怕，全世界的人都尊重有学识、有

教养，按规矩做事的人。在俄罗斯海关，如果你能大方得体地用英语和海关人员交流，神色自若，他们基本会放你过去。如果你第一次来，慌慌张张，不会英文俄文，又的确想打点擦边球带点东西过去，那就不能埋怨被请去一个小房间一番喝茶聊天了。

国人常说没有什么事情不是一顿火锅不能解决的，如果有，那就两顿火锅。俄罗斯海关人实在很喜欢中国人——人多、有钱，还会来事。

不过好在这几年，随着民众的思想素质的提高，越来越多中国人到俄罗斯旅游和经商，付小费这种事变得越来越少了。如今疫情在全世界肆虐，大多数商贸旅行基本停摆。想想距离上一次在莫斯科听轻摇滚喝啤酒已然是两年前的事情了，谁也想不到每都要出国的旅行渐成历史。

在时装界我们常说的一句话是，Fashion is shaping the world（时尚改变世界），如今疫情在重塑世界。

在路上

接我们的是之前我在携程预约的司机，30多岁的东北人，热情礼貌，会说俄语，来莫斯科打工有不少时间了。在携程这种旅游平台，你可以预约任何你想要的车型和价位，司机还可以陪着你，兼职导游。

我们五个人，五个装上样品的大箱子加上一些其他随身的行李，基本满满装上一车。

接一趟估计人民币300-500元作为商务用车可以接受。如果包车，一天200-300美元的价格也不算贵，司机倾向于美金结算，方便汇兑，俄罗斯没有人民币自由兑换的点，而美元欧元的兑换点还是挺多的。

莫斯科包车价格有区间是因为到时间后要算加班费，这点很国际范。和司机聊天说到一个到莫斯科来的日本人，实在太客气，他包的车到点了坚决不麻烦司机，让司机停车自己走到目的地，即使司机免费也不要。他觉得占用别人的下班时间是给别人添了麻烦。

我还得知很多莫斯科的司机都是中国人，尤其东北人为主。他们在本地打工几年后，很多都自己买一辆车开车接送中国客人旅游。俄罗斯的车很便宜，一辆二手奔驰商务车估计20多万人民币，他们工作几年基本都可以承受。

我想起了有一次到莫斯科机场接我们的俄罗斯客户谢尔盖先生。

“谢先生”是一个中等身材、偏瘦的和蔼老头，说话总是面带微笑，英语很流利，常常喜欢开玩笑，很对我的脾胃。他帮我们在冰天雪地里提大箱子时动作麻利，待人态度热情友好，令我印象深刻。“谢先生”是公司的进口部经理，过来接我们是出于热情礼貌。

对中国人来说，有客户来接机会感觉有面子，有时候钱是小事，面子是更重要的事。谢尔盖先生的面子工作，可以让我们在和客人谈判的时候



莫斯科永不眠

顾及情面，至少当年我就是这么想的。

后来我们每年都来，来的次数多了客人也就不接送了，加上我们多行李多，一辆车也不够用。给客人添麻烦就是给自己制造麻烦，如果不明白这一点，生意一定做不大，所以后来我都是自己约车。

加上莫斯科的交通本来就很拥堵，就更不应该耽误客户的时间。尤其每到周五的下午，莫斯科人有返回乡下别墅度假的生活习惯，这个时候如果你正好在机场路上的汽车长龙里，几个小时堵车在所难免。而到了周六周日，莫斯科就变得沉寂起来，所以大家坐车要提前做好时间规划。

我们几个人在车上东拉西扯地聊天，车上都是中国人可以无障碍沟通，一边感受乡音温暖，一边在莫斯科的高速路上，看着陌生的文字还有各国生产的汽车在公路上穿梭，夜色逐渐降临，马上就到酒店了。

莫斯科永不眠

到酒店的时候晚上八点了，还不算太晚赶得上吃晚餐。我们用护照Check in，5个人三个标准间。房间都在携程上定好了，只要核对好名字和时间就好了，可是还是发生了点意外。

国内的房间标准间和大床房，一般到酒店后即使预定了也可以自由调换，但是我定的时候可能遗忘了选择房型，变成了两位同事同睡大床房，酒店不能换。于是打电话到国内携程退改房间。因为时差，国内已经是半夜，电话好几个来回确认才解决掉这个问题。

我们为了方便，定的酒店跟客户办公室和俄罗斯市中心区域都不算远，房间价格也不贵。身处国外，方便和干净舒适是择房的首选。

俄罗斯的房间总体来说，不管价格多少都非常干净整洁，但多少都也有点陈旧。很多房间都是老古董，年

代久远，设施虽然完善但并不现代新颖。更换的劳动力成本也很大，我想老板基本都抱着能维持就维持的态度吧。

酒店里有很多市区经典的导游册，也有很多充斥性感封面女郎的夜生活娱乐介绍。我有个俄罗斯朋友用英文跟我说：Moscow never sleeps。（莫斯科永不眠）

我想她想说的有两层意思。一是因为莫斯科处于高纬度，特别在夏天，晚上十一二点了天还没有完全黑下来。

我就有一次痛苦的经历，那天晚上很冷，和白天的温差很大，我穿着白天正好的短袖T恤衫，走在莫斯科半夜的街道上，看着接近白日的天空在大街上瑟瑟发抖，竟分不清日夜。即使在九月底，莫斯科的夜晚也有接近零度的刺骨。

第二是因为莫斯科有丰富的夜生活，灯光璀璨，夜色繁华，即使很晚了都还有很多人在大街上、在酒吧里



莫斯科的海关，对于很多中国的生意人来说，有些麻烦

活动。俄罗斯的伏特加和红酒、俱乐部的豪车美女并不是闹着玩的。但出于对俄罗斯黑帮的恐惧，语言沟通的障碍，还有第二天繁重的工作，我和Sky并没有出去表现出年轻气盛的一面。出门在外，安全第一。

当然对于我来说，这句永不眠的名言还多了一层意思。夜深了，我的兄弟Sky在我身边已经鼾声如雷，雷声此起彼伏声震屋瓦，叫我如何睡得着？

如果我会抽烟，我一定点燃一支，走到窗前，遥望窗外万家灯火，思考一个问题：莫斯科果然无眠，明天能不能让他自己睡一觉？

兄弟，你不知道明天我还有重要的会议要开吗？

见俄罗斯客户

客户分布在莫斯科城市的几个地区，车程都在一小时以内。在来之前就规划好了拜访的先后顺序，第一天要拜访的客户是M。

莫斯科所有的商务楼都需要楼下前台用护照办好出入卡，闲人不得随意出入。除了安全因素，我把这看作莫斯科创人对私有房产的一种尊重。

M是我们公司的大客户，是俄罗斯服装连锁零售巨头之一，全俄罗斯有800多家连锁店，分布在俄罗斯莫斯科、圣彼得堡、叶卡捷琳堡和远东海参崴等各大城市。要满足这么多商店的大规模国际采购，在俄罗斯他们只能走白色清关，这是针对以前的灰色清关和走私来说的。由于本人对违法犯罪的东西向来敬而远之，所以这两种生意即使暴利我也不会考虑。

先说合法正常的白色清关。货物出口到俄罗斯有两条路可以走。一条是从上海港报关走海路到海参崴，再在海参崴通过公路到其他城市，或者通过横跨欧亚八个时区的西伯利亚大铁路运送到终点站莫斯科。

另外一条是在浙江义乌或者江苏

苏州报关上火车，然后中途通过海关城市满洲里的铁路将货物运输到西伯利亚铁路主线，再发送到莫斯科。

由于俄罗斯过于广袤的国土面积，其实对物流成本的压力是非常大的。西伯利亚铁路全长9288公里，火车要开六七天，全程纷至沓来的异域风情作为旅游倒是值得大家考虑。可惜对我来说，现在难以满足有闲又有钱的充分必要条件。

俄罗斯大生意的背后都有俄罗斯能源巨头的影子。俄罗斯创汇的来源，一半以上是石油和天然气为主的能源出口。而一旦牵涉到国家能源安全，很多公司就可以大而不倒。

俄罗斯经济发展很大程度上变成了“资源的诅咒”，这种没有科技含量的资源输出，结果就是一国GDP只抵得上我国的广东省和江苏省。据统计2020年俄罗斯的人均GDP是10100美元，已经被同年的中国反超。

俄罗斯的重工业比例过重，轻工业基本外包给了以中国和东南亚为代表的国家代工。由于中俄巨大的能源贸易，俄罗斯成为中国最大的能源贸易伙伴，我们作为“受益者”出口可以用跨境人民币结算，在以美元结算为主的国际贸易中这应该是另外一种对俄经济支持吧。

当然这对我们来说也对冲了汇率风险，算是双赢。

另外，俄罗斯的物价比中国要便宜，举例来说，92号汽油的价格莫斯科是人民币4.1元左右，比国内便宜40%。而油价便宜，就意味着石油工业产品、生活成本和物流运输成本的大幅下降。同样的人均收入，俄罗斯显然比中国的生活水平更高。

“其他国家”俄罗斯

应对M这样倒不掉的公司，我们准备开会的样品用了5个28寸的箱子装，产品涉及广泛的服装品类。俄罗斯对中国的纺织服装来说，一直是非常重要的客户，即使东南亚作为竞争

对手近年来表现亮眼，但是中国依然是俄罗斯最大的纺织服装供应商。

因为出口金额比较大，为了安全起见，我们对公司所有的出口业务都做了出口信用保险，一旦出现境外公司出现诸如恶意欠款、资金断裂、公司倒闭等重大风险的时候，公司至少可以保本。

但这样做首先得避免的是灰色清关，因为灰色清关没有海关出口纪录。众所周知，灰色清关是特指俄罗斯某个时代的产物。

20世纪90年代初苏联解体后，俄罗斯急需进口大量便宜货品，于是大批华商在中俄间做起民间贸易。然而俄海关清关手续繁琐，关税混乱，为了鼓励进口、简化海关手续，俄罗斯海关委员会允许“清关”公司为货主代办进口业务。这些公司与海关官员联手，将整架飞机的货物以包裹托运的关税形式清关。

也就是说灰色清关是介于白色清关和走私之间的一种货物入境形式，它既是某种形式的合法，又是不合法的。2008年，莫斯科就突然关闭了市内的切尔基佐夫斯基市场。

中国商人在这次突击行动中损失惨重，特别是温州的鞋商，他们很多人在前十年也许更长时间积累的财富瞬间灰飞烟灭。温州老板带着小姨子跑路的故事，我估计就是从那时候流传开来的。

在此之后，俄罗斯的灰色清关开始逐渐淡出历史舞台。我们的客户是白色清关，这也是我们敢于大胆和他们做生意的主要原因。这几年俄罗斯开始严格执行白色清关，我们出口的每件商品开始打上标志商品身份的二维码。扫一扫码，海关人员和顾客都可以查询到商品信息和来源。

但是这项工作推广的不是很顺利，因为在生产方需要把每个商品的信息扫码输入，输入信息的工作庞大、包装成本高昂，当前的技术并不能很好完成所有商品的白色清关工作。结果是这项工作我们做了三年，还只是

部分商品实现了二维码身份定位。

具有讽刺意味的是，我们所有外贸出口的文件中，俄罗斯客户的要求却是最严格的。

从开始合作，需要提供公司大使馆认证，再到每年签订两次长达三四十页的通用出口协议，还需要专门的进口部经理单证操作和VP系统出运信息输入。这是很多俄罗斯客户的特色，而这在欧美其他国家却是罕见的。

在合法的前提下，基于契约精神的相互信任是欧美国家和全世界做生意的基本准则，文件操作并不繁琐。这是因为在欧美国家，一家公司一旦违约，后果是非常严重的。当然，这不能说欧美国家的信用就很好，但是欧美客户做生意违约（主要是货款拖欠和诈骗问题）的几率会小得多。我还碰到过即使公司倒闭了，也把货款付出来的德国客户。

在国际贸易结算中，为了解决双方互不信任的问题，信用证应运而生。但是信用证高昂的费用，货运文件动辄产生单证不符，是信用证为大家广为诟病的地方。我们公司信用证结算的比例在公司营业额中不到10%。

但至少我们可以从这些事实看到，基于契约精神的良好信誉可以大幅降低交易成本。当你凭金子般的信誉能赊欠做生意的时候，生意也一定不会太小。

外贸业界公认的信誉最为良好的外商是日本、欧美、韩国和其他国家，还有中国港台地区。这一点，我们同样可以在中国信保对客户的信用等级划分中看出来，而俄罗斯不幸的是“其他国家”。

我们要在可以预见的将来让俄罗斯在世界上经济发达、力量强大且富有影响力的国家中占有一席之地，我们的全部决策，我们的全部举措都要服从于此。——弗拉基米尔·普京

这段话是俄罗斯还未实现的梦想。

与莫斯科客户“交锋”的一天

最后来聊点生意经干货，说的虽然是外贸开发客户，但道理同样适用于其他生意。

M客户的会议日程安排得很紧，通常我需要两天时间拜访完所有的买手。对每一个要会见的买手和设计师，我们有严格的议程（Agenda）具体到分钟，这点和俄罗斯的清关文件一样详细，但这种时间表安排是我很欣赏的，因为会议内容很明确，我们只要跟着时间表走即可。从这点来说，俄罗斯人也有非常严谨的一面。

作为服装品牌连锁，M对服装品类SKU有从头到脚、从内到外的所有服装需求。从专业的角度说，就是针织、梭织和服饰类，因为买手对每个品类的专业程度都不是一样的，所以每个大的品类下都细分了买手。

其实我们最初的专业是针织，却做了M客户的全品类货物供应商。我总结了一种方法，简单地说，就是利用公司新产品专业背景的人力资源——包括业务员和QA，开发梭织产品提供给客户，客户选择下单后我们增加梭织工厂的资源，再利用这些资源去开发其他新老客户。

打个比方，老客户B如果只做针织，而我们还能同时利用A客户的梭织产品，在价格和质量都合适的情况下，那么我们也能在不增加更多开发投入的情况下，开发更多的新业务，毕竟各类商品展会的投入都是大几万的。

这里面的重点是，开发新业务的人员有相关专业背景，客户有需求并且愿意因为和你前期良好的合作，找你开发新业务。毕竟大公司里，不同产品的买手并不熟悉，他们对供应商的定位是比较单一的，这就是强调专业性的地方。但是相对于开发一个完全陌生的客户来说，总因为近水楼台，让开发老客户的新产品比开发一个陌生客户容易得多。

总结一句话就是，利用新产品开

发老客户，再利用老客户的新产品开发其他新客户，从而实现整体业务的增长。在疫情如此严峻和复杂的情况下，萎缩的市场要开发新的业务，这也许是一个不错的解决方案。

这两天开会，包括每个买手的设计师，我可能要见超过30人。做国际贸易的大公司买手一般都会说英语，但是口音比较重，好在大家拿着衣服说事情，即使有时候有听不懂的，也可以比划下。当然如果有流利的英语，除了谈生意，聊点别的也能聊出其他生意来。

有一次我跟客人学了一句俄语“我爱你”，俄语说起来还是挺复杂的，但是当你说出这句对她来说很大胆的话，整脚的发音会引得对面的美女吃吃笑个不住。环境氛围好了，生意就好谈了，订单也就来了。制造会议氛围和掌控谈判节奏同样重要。

不过谈判是个累活，说一天外语尤其如此。那天我的助手在我们开完会后看着我一脸疲倦跟我开玩笑说，你的脸都绿了。

和每个客户都要谈操作订单的进程和问题，把几个大箱子的样品——展开给客户看，推销卖点，记录反馈，这一天下来的确不轻松，但是考虑到接下来的订单有了着落就算是不虚此行了。

和会见朋友一样，往来减少了，朋友间的情谊有时难免会生分。对客户也一样，所以每年即使大家露个面，不谈生意也是必要的。

本文经作者授权转载，不代表本刊观点。内容有删减，更多内容详见作者公众号“时光与河流（微信号：time_river2020）”。**[1]**

俄罗斯土豪的双面人生

文_南七道 图_视觉中国 责编_任学奎



越来越多的俄罗斯人在骑士桥等伦敦豪宅区开始囤积大量房产，有人调侃说，伦敦应该改名为“伦敦格勒”

阿黛尔来自深圳，在英国国王学院学校（简称KCS）读中学，这所学校被泰晤士报评为“2017年度伦敦最佳私立学校”，是全球的顶级中学。这里的学生非富即贵。

阿黛尔家境优渥，父母是国内一家无人不知的互联网公司早期员工，上市后财富自由。她是“见过世面的”。但直到她遇到了俄罗斯同学亚历山大，“才知道什么叫土豪”。

亚历山大没有住学校宿舍，同学们开始以为他是在学校外面租房，这很常见。直到有一天，他邀请大家去参加家庭聚会，“在伦敦超级豪宅社区马里博恩买了三栋挨着的别墅，一栋自己住，一栋父母住，还有一栋专

门用来开派对。”

要知道附近一间50多平米的一居室公寓，售价就超过1700万人民币（约200万英镑，以下所有价格折算为人民币），但很少有房子空出来。

亚历山大的一家，只是移居海外的俄罗斯土豪的一个缩影。而俄罗斯土豪群体的变化，正是俄罗斯整个国家和社会演变的最好标本。

成也政商关系，败也政商关系

俄罗斯处在东西方文化的交界处，既有广阔而丰沃的土地，富饶的物产，同时有漫长而寒冷的冬季，这样就决定物质是生存的第一要素。所

以这个民族在精神上具有典型的两面性：既豪爽、粗鲁，又肃穆、忧郁；缺乏纪律、善于投机，同时强调民族荣誉感；他们喜欢享受，贪图物质，但又造就了他们的坚韧，吃苦耐劳……

这种分裂的双面性在俄罗斯土豪身上体现得淋漓尽致。

俄罗斯土豪群体的诞生和变迁，一方面源于和受益政治关系，但另一方面，也被政治关系控制甚至毁灭。

俄罗斯的巨富寡头，是权力和资本肆无忌惮勾兑的产物。

叶利钦执政时，俄罗斯从社会主义向资本主义转型。一小批熟悉旧体

制漏洞、头脑精明、占据着各种人脉和资源的投机分子，巧取豪夺，明偷暗抢，迅速地将上万亿的矿产、能源等国有财富据为己有，成为这个世界上积累财富最快速的人。

他们在攫取巨额财富的同时，利用手中的财富、人脉、媒体，对俄罗斯的高层人事任命和政治势力同时产生影响。他们掌握着经济和政治的双重权力，操控着整个国家的运转。

罗曼·阿布拉莫维奇，生于1966年，是一个孤儿，穷困潦倒。在私有化进程中，他与另一寡头别列佐夫斯基，仅用整个公司实际资产的8%，就将国有的西伯利亚石油公司收为己有。后继又控股了俄罗斯铝业公司、俄罗斯民用航空公司等。

到了2008年，他资产超过1700亿（合计250亿美元），是当年《福布斯》上的俄罗斯首富，全世界排名第15位的土豪。他的致富秘密就是，通过权力勾兑，把国有石油和有色金属两个行业的优质国有企业，据为己有。

老的工业经济是如此，新的互联网经济也深受寡头和政府影响。

投中了Facebook的俄罗斯知名基金DST Global，首笔资金就来自工业寡头乌斯马诺夫。而《纽约时报》披露的“天堂文件”，米尔纳和他的基金DST与俄气公司、俄罗斯第二大银行VTB等俄国有公司及政府的资金有千丝万缕的联系。

他们的成功，大多建立在对政治关系高度依赖和攀附的基础上。但是，权力需要财富的滋养，但并不愿意受到财富的制约，一旦新兴权力站稳脚，就开始寻求独立空间，并开始按自己的意愿强力重新分配财富。

普京的上台就是俄罗斯土豪噩梦的开始。他强力打击寡头，寡头经济开始遭遇了前所未有的政治和经济危机，甚至生命和自由也受到了严重威胁，即使是亲近普京的土豪，也没有安全感。俄罗斯土豪纷纷远走海外成为常态。

在权力和资本高度勾兑的机制里，财富和权力双方对彼此都不放心，都不安全。

在这个时候，很多国家顺势推出投资移民政策。

2008年，英国推出一级投资者

签证（又叫黄金签证），只要投资800多万就可以换取英国居住权。这笔钱后来涨到了1700万。移居伦敦的高潮到来，越来越多的俄罗斯人在骑士桥等伦敦豪宅区开始囤积大量房产，购买足球俱乐部和游艇，带着保镖开着黑色的路虎在斯隆街等地购买奢侈品。

俄国土豪们，已经把伦敦当作自己的第二故乡。甚至有人调侃说伦敦应该改名叫“伦敦格勒”。《华盛顿邮报》称之为“泰晤士河上的莫斯科”。

英国首相鲍里斯·约翰逊，曾在2014年声称，“伦敦对于（俄罗斯等）亿万富翁来说，就像苏门答腊的丛林对于猩猩一样具有吸引力。”

谨慎低调，花式炫富

但即使这帮土豪已经逃离海外，并不意味着安全和彻底地摆脱普京政府的关注。各种离奇的死亡，像噩梦一样笼罩着这些逃亡的俄罗斯人。

根据新华社和《纽约时报》等媒体报道：

2006年11月1日，逃亡伦敦的43岁前俄罗斯特工亚历山大·利特维年科被毒死，体内的毒物为昂贵的同位素钋，价值两亿多，也就是说这是一场代价最少两亿多的谋杀；

2013年，在伦敦高档社区阿斯科特，一名员工发现逃亡的俄国寡头别列佐夫斯基躺在浴室地板上，脖子上套着绳子，没有了呼吸；

2018年，俄罗斯富商尼古拉·格卢什科夫在伦敦被暗杀。

这还仅仅是发生在伦敦的案例。在俄罗斯，暗杀是一个传统，对象包括政治人物、富商、记者、律师等。大多案件最后成了无头公案。

逃亡海外的俄罗斯土豪们，为了自己的安全，为了逃避普京的关注和政府的追捕，一般都会选择闷声发财，谨慎且低调。即使像尤里·米尔纳这样明星级的人物，虽然活跃在前方，



罗曼·阿布拉莫维奇

但也不会太提政治相关的话题。

但是，这丝毫不影响俄罗斯富二代的大肆挥霍和高调张扬。

22岁的俄罗斯少女安娜·米娅维斯卡亚，妈妈是女演员，爸爸是俄罗斯土豪商人。她最喜欢的事，就是购物和旅游，并把这些普通人难以企及的生活放在ins等互联网平台上。包括超豪华酒店、各种顶级奢侈品、私人飞机、游艇等等。但是当媒体试图问关于她父亲的商业信息时，她表示

据《商业内幕》报道：在英国伦敦，有来自世界各地的留学生，其中来自俄罗斯、中国和中等地的年轻学生，每年人均花费约100万租住着当地豪宅公寓，这是伦敦本地人平均收入的三倍多。

其中，俄罗斯土豪富二代留学生对于住宅最为讲究，他们租住着梅费尔、骑士桥和南肯辛顿（伦敦最高档的住宅小区）的公寓。为此迅速拉高了当地的房租和房价。当地甚至出现

之一的购买者是俄罗斯人。

对西方的渴望，掩盖不住狂野的基因

俄罗斯寡头们为了融入西方主流阶层里，他们把自己的子女送到英国和美国接受最好的教育，购买当地球队，投资新兴的欧美互联网，扶持创业，向相关的社团和政治势力捐献资金。但内心深处，他们又桀骜不驯，放荡不羁，身体里流淌着与欧美主流



无可奉告。

在ins上，炫富的远远不止安娜·米娅维斯卡亚一个人。

Richrussiankids这个账号有140万粉丝，专门展示俄罗斯富二代的奢侈生活，其中很大一部分是移居海外的俄罗斯土豪的子女。宾利、限量版跑车、豪华游艇、私人飞机、镀金的枪支、顶级美酒、自己的动物园等等，这些通常只在电视剧里出现的场景，都是他们的生活日常。

了专门服务富二代留学生的公司，提供住房出行游玩一条龙服务。

“这些人不差钱，只在乎舒适。”伦敦中心投资组合公司CEO娜奥米·希顿表示，学生已取代银行家，成为最昂贵地段的主要租户。沙特一位年轻的土豪留学生，曾以每月28万的价格租了一套顶楼的复式房。

根据透明国际英国公司去年发表的一份报告：英国伦敦有超过350亿的房产购买资金来源可疑，其中五分

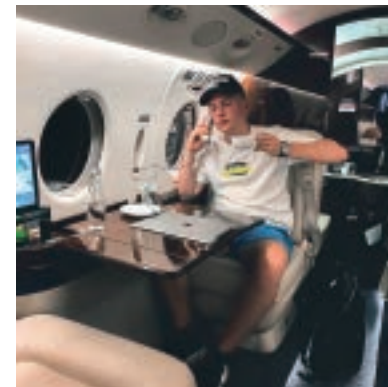
价值观完全不同的血液。

俄罗斯土豪对于奢侈品有种天生的迷恋：十二年产一次卵，20多万人民币一罐的白鲑鱼子酱，4万多一杯1788年的白兰地，动辄过亿的顶层公寓豪宅，4亿多的湾流G650ER私人飞机，这些都是俄罗斯大亨们的最爱。

别以为这只是工业土豪的癖好，强调平等透明的互联网人也是争议不断。

社交软件Badoo创始人，45岁的俄罗斯人安德烈夫，有500多件Prada白色T恤，是世界上最大的私人定制签名系列。

根据《福布斯》杂志的报道，超过16名的前员工，集体指责他和旗下的公司Badoo，在公司内部推崇色情文化和侮辱歧视女性员工。指责内容包括用色情明星的名字命名会议室，在公司群传播性工作者和员工活动的视频。曝光后，舆论哗然。



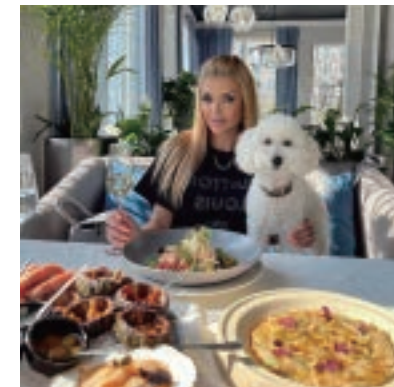
明星投资人尤里·米尔纳也不能幸免。2011年，他买下位于美国加州洛斯阿尔托斯山的豪宅——硅谷大厦，这栋豪宅2700多平方，包括九间卧室、五间浴室、游泳池等。

让人觉得不可思议的是，根据《圣何塞水星报》报道，当时专业机构评估，这栋房屋估值为3.5亿，但是这位俄罗斯投资人坚持花了7亿买下了它，差不多是真实价值的两倍，每年要交400多万的房产税。土豪的世界

你永远不懂。因为这件事，他成了加州当地人的笑话。但真相仍不得而知。

这种直接撒钱的行为，在欧美和中国的互联网土豪眼中，完全是不可思议。

欧美的清教徒主义，在很多时候是强调分享、普惠，克制自己的欲望，要尽可能地做慈善，把财富分散出去。所以不管是老一代巴菲特、中年的比尔·盖茨，年轻的马克·扎克伯格，财产阳光透明，积极地捐赠，做公益



和慈善。

而中国互联网土豪，秉承的观点大多是闷声发财，低调行事。所以在官方的宣传或个人的社交网络里，几乎看不到任何马云马化腾豪宅私人飞机等生活方面的报道。唯一报道马云香港豪宅的《南华早报》，最后还被收购了。

但美好安逸的生活，恐怕不会一直持续。

2018年1月31日开始，英国颁

布了新的政策：为了打击洗钱和非法财产，要求对那些涉嫌参与严重犯罪的人，必须清楚说明他们财产的来源。俄国土豪们面临的局势也越来越复杂。

俄国哲学家尼·别尔嘉耶夫曾说：“俄罗斯可能使人神魂颠倒，也可能使人大失所望。它最能激起对其热烈的爱，也最能激起对其强烈的恨。”这也许也是对俄国土豪们最好的描述。[1]



花式炫富的俄罗斯富二代们@instagram



上帝不爱俄罗斯

文_黄汉城 图_视觉中国 责编_任学奎



拜登上台了，你觉得谁最紧张？我个人觉得是普京，这位克格勃出身的总统面临的考验并不比中国小。

还在美国大选时，民调机构盖洛普专门做了一项调查：民众眼中谁是美国“最大敌人”。

结果受访共和党人中，31%认为是中国，仅9%认为是俄罗斯；民主党人则完全相反，12%认为是中国，43%的人认为是俄罗斯。

也就是说，那些给拜登投票的选民，认为俄罗斯是比中国更大的敌人。于是，拜登胜选后，有意思的事发生了——2016年特朗普当选，普京两个小时后就发出祝贺；2020年拜登获胜，普京整整24小时都没任何动静。

普京曾经豪言壮语，给我二十年，还你一个强大的俄罗斯。结果，经过这么多年的努力，俄罗斯终于成功地把自己建成了一个“广东”（2020年俄罗斯GDP为14700亿美元，广东省GDP约17000亿美元）。

俄罗斯到底怎么了？

距离的暴政

普京的性格，很“斯拉夫”。

如果你去看俄罗斯的历史，你会发现它就是一部充满了铁与血的扩张史，在这些历史当中，就埋伏着当代战斗民族的性格基因。

13世纪起，蒙古可汗长达两百多年的统治，使俄罗斯这个民族对于掠夺成性的邻国倍感焦虑，乃至产生了被迫害妄想症。当周围都是敌人的情况下，俄罗斯人认为最好的自卫方法，是先发制人，把它们收入囊中，用攻击的方式来“防御”。

16世纪中叶，俄罗斯的第一任沙皇伊凡四世向东挺进，先后吞并了喀山汗国、阿斯特拉罕汗国和西伯利亚汗国，还打败了克里木汗国——蒙古人的威胁从此消失。在接下来的三百多年里，俄国以每年1.8万平方米的速度扩张着；到了1914年，国土面积已达2203万平方公里，比现在的国土还要大。

但是版图越扩大，边界越长，对其产生潜在威胁的国家也就越多，更

加深了恐惧感。在这种“害怕被劫掠”和“害怕被包围”的相互作用之中，俄罗斯的国民性格中出现了极强的集体主义精神。

民族固然很团结，但无奈，上帝并不爱俄罗斯。因为这些俄罗斯费了数十代人东征西讨得来的土地，实在不适合发展经济！

俄罗斯的海岸线如此辽阔，真正派得上用场的不冻港却只有4个——北冰洋的摩尔曼斯克港、波罗的海的圣彼得堡港、黑海的塞瓦斯托波尔港、日本海的海参崴港。其余地方一年365天，大半年在结冰。所以，俄罗斯真正意义上的沿海城市，还没有广东省多。

而不冻港的数量少，并不是俄罗斯发展对外贸易难的根本原因。围绕着“不冻港”，还有很多更深层次的因素在制约俄罗斯的发展。

其一，俄罗斯所有的不冻港，背后都没有大江大河可以依靠，无法为身后的城市提供最低廉的运输通道来融入全球产业链。

相比之下，上海港的背后是长江，香港、深圳、广州的港口背后是珠江，通过这些黄金水道，前端的港口可以连接起后边一连串的城市，在更大的范围内做产业布局，做专业化分工，带动起上千公里的经济腹地发展。

而俄罗斯的几个港口，要么是孤港，要么就是背靠着小江小河，产业的互动局限在非常窄的范围内。换句话说，这几个港口无法成为辽阔内陆与海外资源交换的枢纽节点。多少有点单打独斗的意思。

此外，从距离上看，圣彼得堡港到俄罗斯最大的工业中心莫斯科，直线706公里，相当于从上海到武汉。从塞瓦斯托波尔港到莫斯科，距离

1947公里，相当于从上海到西宁。

沿途这么长的距离，基本要依赖于公路和铁路运输。在高企的物流成本面前，莫斯科生产的轻工业产品，在面对国际竞争时毫无价格优势可言。

而地理和交通因素扼住的不仅是俄罗斯“外循环”咽喉。以高速公里为例。2019年，俄罗斯高速公路总长才6768公里，跟中国的14.96万公里、美国9.59万公里根本不是一个量级。

水运方面，俄罗斯的内陆河也十分不可靠。在地图上，俄罗斯的内部河网看起来挺密集，但实际上每年的封冻期都长达4-6个月。极端情况下，西伯利亚冬季气温可低至零下50摄氏度，河流的冰层厚度可达几米。

相形之下，美国则是一个被上帝眷顾的国家。美国适于通航的内陆高等级河道总长超过四万公里，比许多国家加起来都要多。

美联储前主席格林斯潘曾惊叹：“这些（美国内陆）河流中最知名的

有密苏里河、俄亥俄河、阿肯色河、田纳西河，当然少不了伟大的密西西比河，这些河道都以对角线的形式横穿美国大陆，而不是垂直的南北向流淌，把整个国家编织成了一个天然的地理整体。”

如果河运没法比，能修铁路也行。但俄罗斯的铁路总长度明显小于中国和欧美。同样是一公里的铁路成本，在中国由10945个人承担，在美国由2060个人承担，而在俄罗斯，则只有1678个人承担。

广袤的国土面积，加上落后的水陆交通，导致俄罗斯的经济运行成本居高不下。

“大”“小”之争

俄罗斯国土面积全球第一，但人口却只有1.4亿。这一亿多人口，却要管理一个美国加一个巴西那样大的国家，根本就不够用。所以，俄罗斯长期陷入了一种城镇发展策略的迷茫。

前财政部长阿列克谢·库德林非



曾经苏联的疆域

常坚持大都市主义——“如果俄罗斯这个国家想要保持竞争力，就必须发展并且创造我们最大的城市群：这包括一个1500万人口以上的特大城市，再加上5个卫星城……”

相反，普京则对小市镇满怀真情。

在2018年的总统演说中，普京说：“俄罗斯拥有广阔的领土，国家的活力不能只集中在少数几个大都会。大城市必须将它们的能量散发出去，从而支持全国各区域的平衡、和谐发展。”

他还提到，要为小城镇增加医院数量，保障小城镇的网络和自来水供应，并更新小城镇的基础设施。

可现实的残酷在于，小城市并不能带来多少经济利益，最后只能是让大城市给小城市输血，非常不划算。论中小城市对经济的贡献度，俄罗斯远远低于欧洲和美国。在人口密度极低的情况下，想让中小城市成为经济增长引擎，可能只会事倍功半。

经济地理学早就给出了明确结论：要想发展经济，必须有人口的聚集，一来可以让上下游产业紧密衔接、提高生产效率，二来可以加强人际交往和信息共享。

对于有保密特性的军工产业，在荒芜的西伯利亚选一个地方，聚一小撮人搞搞研发，尚且可以应付。但是如果想让知识、技术外溢到轻工业和创新企业，就不得不通过与城市人口的集聚来形成大量紧密的人际网络。

库德林指出，莫斯科和圣彼得堡创造了俄罗斯27%的GDP；而美国两个最大的城市只创造了全国13%的GDP，欧洲两个最大城市只占了欧洲9%的GDP。

俄罗斯也就这两个大城市还有集



莫斯科和圣彼得堡创造了俄罗斯27%的GDP

聚的效应。剩下的数不清的城镇，共同分割七成的GDP，你可以想象这些城市的规模有多大？如果高级的城市集群无法实现，资源流动就达不到一定的密度。没有高频次的流动，创新产业就会受阻。创新受阻，经济就发展不起来……

简而言之，俄罗斯还是人口太少了，根本就驾驭不了如此庞大的国家。当年斯拉夫的祖先哥萨克人扩张得有多爽，今天的后代就有多痛苦。

创新产业不足

近二十年来，俄罗斯经济增速并不亮眼，甚至两度出现了负增长；

而在同样的经济困难期，中国还是能够成功突围。为什么俄罗斯没有表现出中国这样的经济韧性呢？答案很简单，就是俄国的经济结构太畸形了。

自然地理造成的国际贸易劣势、城市政策导致的创新能力不足，都意味着俄罗斯被长期困在传统的产业结构里。

俄罗斯有一句俗语：一流人才搞军工，二流人才搞石油，三流人才搞汽车。

国防工业自不必多说，是苏联的强项。目前，俄罗斯的国防工业总共雇员250万-300万人，提供的岗位占有制造业的20%。我们甚至可以

说，以核武器为代表的军事工业，是唯一可以让俄罗斯在世界大国中刷刷存在感的東西。

说到能源。以前有人告诉我，俄罗斯经济被石油绑架，陷入了“资源诅咒”，我还将信将疑——直到我收集了俄罗斯GDP和国际原油均价的数据后，我都惊呆了——它们几乎就是重合的，俄罗斯GDP和原油均价对照，二者相关系数达0.92。

俄学者指出，在2000年后的几轮经济增长中，油气收入对俄经济增速的贡献达1/2-1/3。虽然最近几年俄罗斯出口篮子中，石油、天然气等能源产品所占比重有所下降，但仍是

最主要的外汇来源。

世界银行统计，2013年，碳和能源矿物占俄罗斯出口总量的70%，2017年为59%；到了2019年，这一比重降至54.4%。卖卖石油就能躺着赚钱，谁还去培训熟练的技术工人，谁还想着搞技术创新。它直接造成了两个后遗症。

第一，原材料出口的发展模式不断地挤压制造业，使得俄罗斯的加工工业处于持续衰退状态，目前仅占俄罗斯GDP的16%，这甚至比苏联时期的40%-45%还要低。汽车工业就是其中的一个典型缩影，俄罗斯汽车业出口额的比重非常小，2018年约

为1.4%，聊胜于无。

第二，与传统行业的稳固优势相比，俄罗斯的创新行业不知道被甩了几条街。一份2017年的研究显示，与领先的欧盟国家相比，俄罗斯在创新行业的人员、资金投入都有较大差距。

与全球的创新企业相比，俄罗斯的劣势更加明显：在普华永道发布的1000家“全球创新”企业榜单中，2018年，俄罗斯只有Gazprom（能源企业）一家企业入围；同年，中国则有133家企业上榜，其中42家是信息技术行业，只有三家能源企业。

几年前在乌镇召开的“第二届世界互联网大会”上，梅德韦杰夫曾经骄傲地宣称，2014年，俄罗斯互联网经济总量达11.8万亿卢布，占GDP的16%。但是这个数据，要谨慎看待。因为，俄罗斯信息通信行业产品在出口结构中还是微不足道：2018年仅占2.18%；同年，美国的总出口中，7.28%是信息通信行业产品。

俄罗斯的产业转型之路，可谓艰难又漫长。

虽然说俄罗斯的军用科技很发达，位列全球头部阵营。但是军用产品讲究的是安全性和稳定性问题，而民用产品讲究的是物美价廉，两者完

全不在一个频道上。这导致军工科技想要外溢出来其实是很难的。

举个例子——政府可以不惜一切代价，耗费巨资研制出一台性能甚高的运输机，让世界各国都流口水，可是一旦商业化，这架飞机可能会因为造价太贵而根本没有航空公司敢买。

目前，类似的“窘境”几乎遍及俄罗斯的各行各业。

结语

“战斗民族”扩张主义基因的彰显，换来的是竞争对手的封锁。这些年来经济制裁，已经对俄罗斯经济造成了肉眼可见的影响。而经济越差就越没有安全感，没有安全感就越想对外挥舞拳头，感觉就像陷入一个死循环。

今年是苏联解体30周年，继承了苏联大部分“遗产”的俄罗斯一直在寻求出路，但纵然有普京这样的强人领袖，俄罗斯也没有能够打破掣肘。对于俄罗斯来说，这么多年，他们似乎只是搞明白了自己“不能做什么”，而始终没有解决自己“能做什么”的问题。

其实，真不是俄罗斯的领导人不够睿智，也不是俄罗斯的人民不够努力，大概真的就是“上帝不爱俄罗斯”吧。■



被能源和军工“绑架”的俄罗斯产业转型极为困难



俄罗斯的“国家副业”

文_德米特里 图_视觉中国 责编_任学奎

近几年，加密货币被推上了网络投资界的风口浪尖，其中比特币又是热度最高最出圈的那一个。不管是在影视剧还是新闻热搜都频频出现，几乎所有人都对其或多或少有点了解。今年3月中旬，一枚比特币的价格已经达到了5.7万美元，其高价值让无数投资者趋之若鹜。

得到比特币有两种方式，一种是通过交易平台买入，而另一种则是“挖矿”。今时今日，挖比特币赚钱的矿场条件已经十分苛刻，不是个人玩家所能操作的。

根据俄罗斯国防部《红星电视台》报道，俄军方在西伯利亚地区伊尔库茨克州的一个水电站，建立了一个巨大的加密货币矿场，用来挖比特币等加密货币。该消息一出，迅速引起了全世界的关注。

比特矿工

想要了解俄罗斯军方为什么要选在偏远的伊尔库茨克挖矿，就要先了解比特币是怎么来的。

比特币、以太坊等加密货币并非某个机构发行的真实货币，而是依据特定的算法产生。按照基本算法来看，比特币每10分钟产生1个区块，在最初的几年里每个区块能产出50个比特币。

自2009年比特币问世以来，到2013年是比特币大量产出的时期。

为了防止比特币无休止的增长下去造成通胀，其设计者设定了一个规则。每过4年区块的产出收益就会减半，也就是说在前4年单个区块的收益为50比特币，第5年-8年为25，第9年-12年为12.5，以此类推分裂

下去，最终在某个时间节点彻底停止产出。

这个制造比特币的过程就被称作“挖矿”，一开始由于用户稀少，加上区块产出相对较高，个人玩家只需要一台电脑就可以自行挖矿。随着时间的推移，越来越多的人入场，而比特币的产出却越来越稀少，这让挖矿的难度节节升高。

挖矿所需要的算力愈强大，参与挖矿活动的门槛就越高，对计算机的硬件配置要求就越高。开始的时候普通玩家还尝试自己改装计算机来适应挖矿难度的升级，后来计算机改装的成本继续上升，个人难以承受。于是，就出现多位玩家合资改装出一个算力庞大、拥有多个数量显卡、需要大量电力支持的特殊计算机，在那个小区子里被称为“矿机”。

最开始矿机只是小范围使用，后来逐渐有了市场。初代矿机只需要千元左右的人民币，随着比特币狂潮的到来，矿机的价格翻了成百上千倍，其配置也在逐步地升高。

运行矿机对电力和环境的要求也在提升。

首先，民用电网的额定功率无法支撑升级版矿机庞大的功耗；其次，一台矿机可能会发出100分贝的噪声，多台矿机共同运作的话，发出的噪声污染可想而知，在城市中不会被允许；最后是散热问题，多台矿机一旦运行会发出巨大的热量，如果没有一个行之有效的散热手段，那么这些价格昂贵的设备寿命就只有不到一个月而已。

所以加密货币产业发展到今天，个人持有矿机的现象已经很少存在了。矿机都集中在各地的“矿场”之中，矿场的特点是集约化、规模化。在矿场中有充足的、集中供应的高压电力，相对远离居民居住区的空间距离，以

及通风、降温设备。

个人仍然可以投资矿机，但也都将自己名下的矿机寄放在矿场进行比特币生产，或者直接认购矿场的矿机股份。随着矿场规模的扩大，对环境的要求也在提高，比如温度方面，很多时候人工制冷设备已经满足不了大型矿场的需要了。

这个时候就要借助一点大自然的力量。

冰雪能源城

很多矿场设置在山谷里或者河流旁，用特定地形的低温来冷却自己的矿机。在全球范围内，更受大型加密货币挖矿公司青睐的是高纬度地区。

整个北半球，年平均气温最低的地方莫过于俄远东的西伯利亚地区了，这就是前文所述伊尔库茨克州矿场存在的缘由。

该矿场位于伊尔库茨克州的布

拉茨克市，这座城市始建于1631年，曾是远东西伯利亚大铁路的重镇。除了铁路之外，河流也赋予了它生机。全世界储水量最多的湖泊贝加尔湖由西南侧的安加拉河倾泻而出，蜿蜒前行。

安加拉河经过的第一座大城市，就是伊尔库茨克州的首府伊尔库茨克市。随后河流转向北，流经数个城镇，期间也有不少支流汇集，到布拉茨克市的时候，水量已经相当丰富。这条河流蕴含丰富的水能资源，在苏联时期得到了充分地利用，俄罗斯最大的水电站之一布拉茨克水电站和相对下游的乌斯季伊利姆斯克水电站，都有极为庞大的规模和电力产能。

同时，水电站也永久地改变了河流沿岸地区，布拉茨克的老城区被水库淹没，淹没区周边也逐渐变得人烟稀少，只有大型金属冶炼厂偶尔吐出的烟尘和废弃的厂房，证明着这片土地上曾经的活力和激情。

尽管这里天寒地冻，但曾经也是



丰富的水能资源是俄罗斯采矿工厂的“坚实后盾”

苏联远东地区一个重要的工业城市。

在苏联时代，布拉茨克市的支柱产业是当地的铝厂，建于20世纪60年代，是俄罗斯境内最大的铝冶炼厂之一。之所以设在这里，是因为铝的冶炼需要消耗大量的电力。而临近的水电站正好能提供它所需的电。

这也是这座城市吸引比特币矿场的另一个主要原因。经过国外媒体的分析与探查，其实该矿场并非完全属于军方，而是隶属于一家名为BitRiver的比特币挖矿公司，但受军方监督。

BitRiver与铝厂背后的公司达成了合作，租下了大量的旧厂房用作摆放矿机。并且与水电站签订相关协议，从En+能源公司获得近100兆瓦的廉价电力，这使他们能够大规模地推进挖矿工作。

这还只是开始，100兆瓦的电量只是布拉茨克水电厂产能的九牛一

毛，该电厂能产生超过22.5太瓦的电力。而全球比特币挖矿活动每年消耗的电力为73太瓦。所以理论上讲，如果布拉茨克全情投入到挖比特币这一活动当中，挖出全世界20%的新增比特币也不成问题。

富裕的发电量，使得布拉茨克地区的电价格成为世界上最便宜的电力之一，这里的电价比俄罗斯任何地方电价均便宜25%以上，达到每度电2.75卢布，约合人民币0.24元。相较俄罗斯工业用电价格(0.8-1.2元)，便宜了至少3倍左右。

如果再综合散热成本，俄罗斯西伯利亚地区挖矿相较传统地区而言，电力成本至少降低了4倍，而这也成为俄罗斯挖矿热的主要原因。

根据预测，布拉茨克很有可能因此成为后苏联时代俄罗斯境内最大的数据中心。

国家副业

优渥的自然条件和坚实的工业基础，为矿厂最大限度地降低了电力成本。但在布拉茨克地区挖矿还有一个隐形优势，就是身旁有个强大的伙伴——中国。

作为世界上唯一一个全产业链齐全的国家，我国能生产出质量最高、性价比最高的采矿硬件。并且两国之间的运输高效、稳定、便宜，设备出现故障需要维修时，还会有中国顶尖技术维修人员进行修复，以保证机器能够快速恢复并投入高效生产中。

全世界20%的新增比特币，这是一笔极其庞大的财富，甚至超过一些国家的GDP。很明显，俄罗斯对这个领域非常感兴趣。

近两年来，俄罗斯逐渐成为矿厂主择优的选址地区。虽然俄罗斯政府禁止将比特币等加密货币作为支付手段，但在2020年却授予加密货币的



俄罗斯CryptoUniverse占地超过4000平方米的采矿工厂



冰天雪地，俄罗斯仿佛就是“挖矿”而生

合法身份。

尽管俄罗斯在法律上并没有明文支持，事实上它确实是少数从政治上支持加密货币挖矿的国家。有分析人士指出，这是俄罗斯遭到西方制裁之后的一个尝试。不管是否能通过加密货币打破其经济上的窘境，起码厚实的家底可以允许他们去试错。

对于在俄罗斯境内从事比特币等加密货币挖矿的人来说，俄罗斯就是一块宝地。所以这里的挖矿活动一直很频繁，民间参与度也相对较高。而且据报道，从开发者到具体操作的“矿工”，整个流程的所有从业者都能得到国家的补贴，这极大刺激了该产业的发展。

比如前景光明的布拉茨克矿场已经收获了来自美国、日本和中国的订单，预计还会进一步扩大矿场的规模。另外在俄罗斯其他许多地方，加密货币矿场的数量和规模还在进一步

扩张。

圣彼得堡地区，一家名为CryptoUniverse的互联网公司投资了一个配置3000件矿机设备、占地面积4000平方米的巨大矿场，该矿场坐落于废弃了20年的苏联肥料生产实验室。在矿场开幕式上，该公司表示该矿场将用于挖比特币和莱特币，预计今年投产。

北极圈上，塔伊米尔半岛诺里尔斯克工业区里一片原本属于镍冶炼厂的厂房，正在被改建为比特币矿场。规模和前两者相比相对较小，该地发电厂仅能提供11.2兆瓦的电力，但该地政府可以说是全力支持。

诺里尔斯克市议会主席亚历山大·佩斯特里亚科夫表示，矿场的启动“仅仅是诺里尔斯克数字现实的开始”，“在北极建设数据中心将吸引那里的大量投资，无疑将成为地区发展的驱动力”。

在西伯利亚的另一处，俄罗斯天然气工业石油公司正在将自己的石油钻探场改造为比特币矿场。

在开采石油的过程中，会有大量可燃气体被释放出来，比如甲烷。这些天然气很难被直接抽取和存储，为了防止其进入大气，一般就是将它烧掉。在这过程中热量和能量都只是浪费掉了，石油公司的计划是通过将多余的热量转化为电能并利用它来挖矿。

比特币的利润之惊人，让石油垄断公司都如此垂涎，我们无法预测这个由“中本聪”一手建立起的数字游戏在将来会怎样影响这个世界。能确定的是，随着2021年比特币区块产量再次减半，短暂的疯狂可能会再次上演。

更有意思的是，谁也不知道俄罗斯到底挖了多少比特币，保不齐哪天俄罗斯就会突然出来给大伙儿放个“卫星”，我们等着看就行！**11**

她“打赢了”亚马逊

文_伊琳娜·潘克拉托娃 图_instagram 责编_任学奎



塔季扬娜·巴卡尔丘克

2020年，当俄罗斯面临新冠狂潮的时候，Tatyana Bakalchuk（塔季扬娜·巴卡尔丘克）步入了人们的视线。这位新晋的俄罗斯女首富，以在线零售巨头Wildberries持有者的身份发表了一段视频声明，表示电子商务将迎接新冠的挑战。

巴卡尔丘克坐在大沙发上，双手于腿上紧扣着，先举出了一系列疫情时代网络交易的规则，接着批评了商场和店铺对于安全如何不负责任，认为他们应该改成在线订单的收货点。这位创始人保证道：“待在家里，我们来照顾您和您的爱人。”“我们是一个不止一次突出重围的国家。”

1

这种公众影响力的背后，巴卡尔丘克曾是一名热爱写诗的英语教师。在长达16年的商业生涯中，她一向躲避媒体的聚光灯，甚至还在2020年的采访中表示向往“安宁的生活”。

当波罗的海到太平洋都无法忽略这么一个粉紫色的品牌时，Wildberries巩固了俄罗斯最大零售商的地位，巴卡尔丘克也走出低调。近年来，她参加商务会议、与各部长举办公开会议，还为了提升公众形象参

加名人活动。然而，Wildberries的发言人还是谢绝了本文的采访。

Wildberries在残酷的竞争中稳步领先，成为俄罗斯的亚马逊。该公司通过线下送货中心、免费送货和滚动折扣迎合低收入顾客的需求，实现自身增长。新冠疫情也加速了这种发展。Wildberries每天有将近一百万份订单，去年给员工发放的薪水几乎翻了一倍，供应商网络增至近80000家公司和个人，规模翻了两倍。

2020年房地产大亨Elena Baturina（艾琳娜·巴图琳娜）正式获得俄罗斯首富的称号时，《福布斯》杂志表示巴卡尔丘克的私人财产可能高达100亿美元。

巴卡尔丘克曾经描述过她的创业历程，2004年她仅生完孩子一个月，仍饱受产后抑郁的折磨，就建立了公司。

她在生平第一次视频采访中说道，“我不想只被当作一个‘有孩子的人’”。“我想回到以前的生活，当一名外语教员，但失败了。因为我的孩子并不在意我的日程安排。”后来，她给一家卖服装的网站投资了700美元，又投入了一些到在线广告上。接到第一笔订单的时候，巴卡尔丘克用自己的公寓当临时仓库，亲自乘公交送货。巴卡尔丘克说，从这之后，她的“野浆果”就一直自然成长。

在财富精英皆为男性的俄罗斯，丑小鸭变白天鹅的故事让巴卡尔丘克脱颖而出。俄罗斯的亿万富翁大多直接或间接通过矿产资源发家致富，而Wildberries就像它彩色而富有活力的名字一样，被视为俄罗斯商界的一股清流。

这种个性也激发了政府培养本土企业的渴望，帮助巴卡尔丘克获得年

轻一代的支持。

虽然Wildberries在电商领域占据财富的主导地位，但并不是绝对统治。俄罗斯市场的不同之处在于，它几乎完全由本土企业构成，包括一些国有企业，并且远远比西方和亚洲的市场要分散。

大多数专家认为，行业内的动荡时期将出现一些重要玩家。俄罗斯电子商务分析公司DataInsight的联合创始人Fedor Virin（费奥多尔·维林）表示：“市场走向整合是因为快速增长，而不是并购。”顶级的竞争非常激烈，迫使有影响力的亿万富翁们和国有金融巨头展开竞争。

2

Wildberries一再否认曾接受过任何重大的外部投资，但俄罗斯电子商务界的许多人士对巴卡尔丘克“自制”的言论深表怀疑，认为该公司的飞速发展和强大的伙伴就是证据。2019年Wildberries的销售额同比增长88%，到2020年，增长超过100%，增长速度比整个市场快2.5倍以上。

即使有重大投资的竞争对手也很难达到这些增速，这也增加了一些传言，认为Wildberries受秘密投资者支持。零售业分析师Aleksei（阿列克谢）表示：“有人认为，一条道路已为Wildberries清好了。”

俄罗斯有9500万活跃的互联网用户（大部分来自欧洲地区），Wildberries的商业策略无疑在用户活跃度方面发挥重要作用。

Wildberries在低租金的郊区运营着由14700个收货中心组成的巨大网络，中心也可以当作小型集散点、为

顾客提供试用商品的场所。此外还有免费送货和免费退货服务，一直专注于衣服、鞋子等高利润产品，高利润产品占销售额的50%。

至少在短期内，这种村镇和城市的实体存在帮Wildberries克服了俄罗斯其他电商公司面临的主要障碍：长距离运输、人口分散、以靠不住闻名的邮政服务和对预支付的深深不信任（20世纪90年代从苏联解体过渡的产物）。

大型电子产品零售商DNS的共同所有人Dmitry Alekseev（德米特里·阿列克谢耶夫）2020年5月对媒体说：“在俄罗斯，线上交易成功的秘诀是尽可能减少线上。Wildberries的线下经销店比我们更多。”

Wildberries的成功，部分取决于2014年的决策——公司高层决定过渡到亚马逊主导的市场，在该市场中，他们仅需为供应商提供一个销售平台，而不必将自己的钱投入产品中，并且可以向供应商施压，确保巨大折扣，保留对价格的控制权。



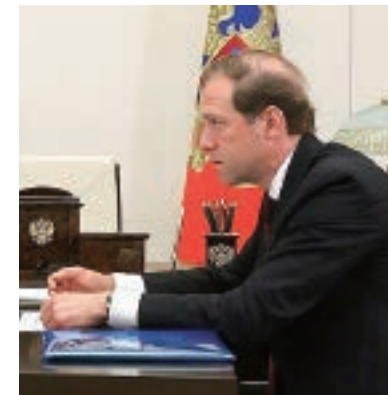
@视觉中国

这项政策使疏远了Wildberries的一些合作公司，后者指责这位零售巨头对自身的强迫。一位匿名供应商说：“如果只与Wildberries合作，就相当于轻松地亲手破坏了自己剩下的市场。”

抢占市场份额一直是Wildberries的首要目标。一名担心被报复的前雇员表示，“（他们）总是被迫发展。如果发展不快，就会被赶上、超越、践踏。”有时，增长比利润更重要。比如，决定免费送货最初就触碰了公司的底线。

随着公司家喻户晓，巴卡尔丘克也吸引了媒体和政府的注意，彻底拒绝采访、不建立公关部门，已经不太可能。

2018年初，Wildberries聘请了一家外部公关公司，打造了女企业家白手起家的故事，后来巴卡尔丘克接受俄罗斯顶级媒体采访时，这也被当作最初的故事。然而，在精心策划的独立形象的背后，Wildberries早已在莫斯科中心建立了关系纽带。



Wildberries支持者之一，俄罗斯贸易和工业部长丹尼斯·曼图罗夫

俄罗斯贸易和工业部长Denis Manturov（丹尼斯·曼图罗夫）是巴卡尔丘克最重要的支持者之一。他曾与巴卡尔丘克一起在国内出差，宣布公司的重大决定，为Wildberries的海外利益游说。疫情期间，巴卡尔丘克日渐高涨的公众声望促使Wildberries升至俄罗斯电子商务行业首位。

3

巴卡尔丘克精心包装的故事淡化了一些关键点。

首先，她不是Wildberries唯一的决策者。据报道，她的丈夫Vladislav Bakalchuk（弗拉迪斯拉夫·巴卡尔丘克）拥有Wildberries1%的股份，在21世纪初期也是个事业成功的商人。2007年，他部分持股的互联网企业被出售时，他获得了一笔意外之财。

此外，一位Wildberries的前员工表示，健美运动员Sergei Anufriev（谢尔盖·阿努夫列夫）在公司成立之初扮演着神秘角色，在被其他买家拒绝的情况下，后期促成了为Wildberries大量运送阿迪达斯商品的交易。当时，许多俄罗斯零售商都依赖西方主要品牌的多余库存，其中很大一部分是用假海关申报单运到俄罗斯的（俄罗斯



塔季扬娜与丈夫弗拉迪斯拉夫·巴卡尔丘克

中央银行2005年估计，这些“灰色进口”占总进口的20%。

虽然阿努夫列夫的影响在今天还未可知，但阿迪达斯巨大的折扣商品支持Wildberries的商品目录度过了公司成长的关键期。一直以来，俄罗斯各知名媒体多次认为阿努夫列夫是Wildberries的共同所有者。

不愿透露姓名的前Wildberries员工表示自己2010年在公司时，“塔季扬娜负责日常事务……（并且）如果她反对阿努夫列夫，他会说：‘我说过：我们要这样做。’之后每个人都照办了。”

Wildberries的不同之处还在于家族性。

虽然目前塔季扬娜和弗拉迪斯拉夫·巴卡尔丘克雇用各自亲戚数量

不明，但似乎来自塔季扬娜家族的更多一点，他们中的一部分是居住在俄罗斯的朝鲜萨拉姆族高丽人。在新闻采访中，育有四个孩子的塔季扬娜描述了自己如何找父亲、姨妈和妹妹来帮助。

据前员工称，她姐姐Marina Andreeva（玛丽娜·安德列娃）自公司成立以来一直被聘用，还开创了Wildberries产品的短暂路线。社交媒体资料显示，另一位亲戚Maksim Kim（马克西姆·金）和妻子Nadezhda Kim（娜婕达·金）也在Wildberries的工资单上。

这种关系密切的办公室文化和低人事变更率打消了人们的怀疑，没有人追究那些未公开的投资。俄罗斯国家远途贸易协会会长Alexander Ivanov（亚历山大·伊万诺夫）表示，

与主要竞争对手相比，外界对该公司的了解较少，而且当其业务保密且隔绝时，很快就会有谣言。

伊万诺夫说，“优秀的员工在其他电商公司不断流动……但从最开始，Wildberries就有像家庭一样建设企业的想法，很多高层管理者都是从内部培养起来的。”但很多Wildberries的前雇员也曾对公开讲述，他们在这家公司时并不自在。

4

Wildberries似乎对进一步开放数据、提高透明度不感兴趣。

巴卡尔丘克一再表示，她认为不需要要求更多细节的投资者。相反，Wildberries选择飞速发展。疫情扩大了对互联网零售的需求，全球电子商务公司的赌注都急剧增加。DataInsight显示，2020-2024年间，俄罗斯的在线销售额预计将比疫情前高出550亿美元。

大多数市场观察家认为，俄罗斯电子商务有两条路可走。一条是复制美国模式，像亚马逊一样，一家公司占据在线销售的半壁江山。另一条和中国相似，阿里巴巴、京东和拼多多三分天下。

目前，Wildberries的主要竞争对手是俄罗斯首家电商公司Ozon。像亚马逊一样，于1998年卖书起家。虽然Ozon与Wildberries增长率相当，但该公司一直努力把自己转变为完全成熟的在线市场，而且营业额滞后：Ozon2019年总销售额为11亿美元（807亿卢布），Wildberries则为32亿美元（2106亿卢布）。

其他争夺市场控制权的竞争对手包括国际零售商Global Fashion



俄罗斯互联网巨头的旗下产品Yandex.Market也是塔季扬娜的直接竞争对手 @视觉中国

Group的Lamoda以及一系列线上市场：互联网巨头Yandex的平台Yandex.Market；AliExpress Russia；俄罗斯最大银行，国有的SberBank也在寻求进军市场，尽管与Yandex和AliExpress相比，一系列失败的合



Wildberries的支持者之一，俄罗斯经济发展部长马克西姆·列谢尼科夫

作项目使其处于观望状态。

考虑到俄罗斯的人口和地理条件，竞争非常激烈。包括DataInsight的维林在内的专家认为，俄罗斯不可能只有一个主导者。他说：“俄罗斯的市场结构会更像中国而不是美国。”

Wildberries正在探索多种方法确保自己成为顶级玩家之一。它计划扩张到整个欧洲，并于去年在斯洛伐克、波兰和以色列启动了平台。它还做出了巨大的努力，以使其产品目录多样化，从而扩大其在电子产品、家庭用品、书籍和愈加信心十足的食品日杂中的占有率。最重要的是，Wildberries现在计划为俄罗斯的度假者开展旅游服务。

除贸易和工业部的支持者外，公司的成就都与政府部长们不可分割：

经济发展部长Maksim Reshetnikov（马克西姆·列谢尼科夫）2019年在国家电视台上与巴卡尔丘克进行了对话。巴卡尔丘克甚至与总统普京一同在2020年6月参加了会议，会议期间，她要求为一项国家技术园网络提供资金支持。

其中一些联络可能已经在收获红利：2020年11月，俄罗斯政府宣布了一项全行业的补贴计划，将使像Wildberries这样的俄罗斯独资公司受益，但不会惠及大多数主要竞争对手。这只会让人们猜测，Wildberries是否已经成为俄罗斯市场的领导者。

从许多方面来说，Wildberries对公共关系十分挑剔。虽然俄罗斯IT领域远比其他经济领域更自由，但是所有大公司迟早要和政府步调一致。■

陈文辉：跨境电商，就是中国制造业的空气

采访_《焦点视界》 受访嘉宾_陈文辉 图_视觉中国 责编_田可



关于受访嘉宾：

陈文辉，中国人民大学经济学学士、新南威尔士大学银行及金融学院商科金融硕士。从传统高科技制造企业转型到专注助力百万企业出海的海外综合服务，针对中国制造业发展跨境电商遇到的无品牌、无渠道、不合规、无售后四大难题，抓住跨境电商为中国制造业脱困带来的绝佳机遇，研究并开创性推出“海外售后+海外仓+中国之窗+欧管家+跨境电商产业园”的一站式跨境电商综合服务体系和解决方案，助力中国品牌出海和新旧动能转换，为实现国内国际双循环相互促进提供支撑与服务。目前主要担任盘古集团有限公司总裁、teknihall 德豪董事局主席等职。

编者按：

在中国古代神话中，盘古是中华民族始祖，是开天辟地的第一人，为所有生物，包括人类提供了生存空间。而盘古集团的创办初衷，就是希望能以创新理念，为中国制造业走出去做点开天辟地的事情。盘古的企业文化被其总裁陈文辉先生总结为14个字：正直、激情、使命感，同心、同行、同辉煌。

其英文名称Pangoo，是分别取了中国的国宝熊猫Panda的前三个字母，和Google这家最能代表西方科技含量的公司名称的前三个字母，是期待盘古能做到中西结合，传统和现代结合，走出一条中国品牌的创新之路。

陈先生说，凡成大事者，必备两点，一是激情，没有激情，就坚持不了太久，而做企业是一个漫长征程；二是使命感，要有时代的使命感、国家使命感，有了使命感才会责任在肩，路不会走偏。而跨境电商时代，就是这样的一个历史机会，他们这代人应该承担起来。

本期杂志，《焦点视界》深度对话陈文辉先生，带您走近他的跨境电商世界。

焦点视界

跨境电商为什么这么热？中国企业做跨境电商的优势是什么？

陈文辉

改革开放40年以来，中国已经具备了全球第一供应链的能力，但是这个能力并没有得到真正的发挥，只是以加工或者OEM代工模式存在；而今天进入跨境电商时代，中国供应链的强大优势真正得到了释放，全球大多数的产品需求，都可由中国制造企业来提供。

基于此，跨境电商现在也到了该热的时候了，但是我觉得热度还不够。

过去几十年，中国已经变成了世界的制造业大国，成为名副其实的世界工厂，但是中国制造业现在面临很多问题，我们只为世界加工，没为世界提供品牌、物流和营销，也不为世界提供基于产品的系列后续服务。

而现在环境成本上升，人力成本上升，中国制造业日子很难过。再加上中美贸易战以来，一些外资制造业正在撤离中国，而中国作为世界人口第一大国，如果没有制造业，是没有未来的。所以国家已经意识到，中国制造业必须要做大做强，变成真正的制造强国。

而跨境电商可以让中国制造业直面海外终端消费者，为其带来三个改变。

第一个，实现真正的创牌，为中国品牌在全世界范围内的成长提供良好的生态。

第二个，创造更高价值。通过跨境电商，中国制造业的产品售价可能是原来代工模式售价的3~4倍，为中国产品带来更高利润，必将改变中国制造业原来举步维艰的现状。

第三个，解决创新力不足的问题。有了更高利润，中国制造业将有更多资金投入创新研发之中。

基于这三点，国家会大力推动跨境电商，让中国制造业真正完成升

级，让中国从世界工厂变成世界制造强国，变成世界品牌大国。

另外，在全世界的制造业因疫情而停摆的情况下，国家大力推广跨境电商，满足全世界的消费需求，也充分体现了大国的担当和实力。

我们都听过这个说法：华强北一个小时之内就可以组装出一台手机出来，这种供应链能力是全球其他国家和地区都不具备的。有了这么强大的供应链能力，中国做跨境电商就有了基础，可以低成本、高效率地制造出全世界所需要的产品，满足全球终端消费者的各种需求。

当然还有很多别的优势，但是我觉得最核心的优势还是供应链端的整合能力。

焦点视界

疫情持续下，跨境电商企业面临的困境和问题都有哪些呢？

陈文辉

中国的跨境电商企业和中国的制造业在过去几十年，更擅长制造环节，即采购、研发、生产，然后送上船就ok了，但是现在做跨境电商，会发现链条突然拉长了好几倍，从产品到最后的消费者手里，这个过程当中，制造只占1/4的环节，那么在后面拉长的环节中，中国工厂和中国跨境电商企业是不熟悉的，没有经验，没有资源，这恰恰是困境所在。这些困难，中国企业正在一步一步去克服。

比如第一个困难，产品如何找到消费者，企业如何搭建销售渠道？虽然有亚马逊，但我们不能只依赖亚马逊，独立站也并非根本的解决之道，只是能一定程度上缓解。

第二个困难，就是产品找到了，如何送达消费者？这就涉及到物流，中国企业多年以来也没有这方面的经验积累，但解决产品对消费者的交付送达，已经成为迫在眉睫的问题。

第三个困难，是消费者买到产品

有问题怎么办，售后如何解决？这是中国工厂更不会做的。我们以前是没有机会也没有能力做售后，卖完之后就不管了，这对中国的产品会带来两个致命伤，一是销售品类受限制，因为你不能保证售后，你的高货值产品大家就不敢买。二是你不能解决海外的售后，你的定价就很有有限，只能靠低价销售，这两个都是负面问题。

第四个困难，就是合规。全世界的政治、经济、文化、法律等环境很复杂，而这种陌生环境中国企业原来从没有经历过，现在突然要去面对，合规必然成问题。

总结来讲，销售通路、国际交付、售后服务和合规问题，这四个环节，都不同程度制约了中国现在跨境电商的发展。

焦点视界

什么样的企业适合进入跨境电商业务，它目前面临的机会有哪些？

陈文辉

中国现在面临的是全球化竞争，在不可逆转的全球化历史趋势下，做跨境电商就跟空气一样，跟做企业要用电脑一样，成为做企业的基础设施，所以我认为，不存在适合不适合的问题，而是要在全球化竞争环境中生存，企业必须要把跨境电商作为自己的一个必备工具和基础设施来看待。

目前来讲，第一个大的机会，是DTC国货品牌出海的机会，因为这个机会我们从SHEIN和Anker身上都已经看到了。我觉得还有成千上万的细分领域的品牌，会像SHEIN、Anker一样成长起来。

第二个机会，是做海外本地化服务的机会。刚才说中国的企业擅长做制造业这一端，但走出国门后的每一个环节都要由很重要的专业服务公司来做。不管是销售通路、物流、海外仓、合规，每个企业如果都去探索一遍，是不现实的，所以海外本地化的服务，会带来巨大的机会。

如果你有新的销售通路，让大家摆脱对亚马逊的依赖，摆脱独立站可能产生的大量营销费用，让中国的产品能够真正占领线上的部分，也只能占到社会零售总额的10%左右，还有9倍市场是在线下的，而线下的市场谁能打通，也能带来巨大的机会。

另外，我觉得海外本地化是对抗去中国化的最好武器，因为现在美国在搞去中国化，那么中国有什么对策呢？如果说中国的国家战略，就是让各个企业都走到海外做海外本地化，那么就不存在说中国玩中国的，美国玩美国的。这样一个战略方向，至少得到了我们很多专家的认可，也是中国未来跟美国竞争的一个战略方向。

焦点视界

在跨境电商行业耕耘多年，您认为做跨境电商业务可能会面临哪些坑？以及如何避开这些坑？

陈文辉

坑很多，我就跟大家简单分享两个，一个，中国跨境电商企业不重视产品的售后服务。过去很多年以来，大家已经在做跨境电商，客户不满意了，就换个货，大不了再换个平台，这个是解决不了中国DTC出海问题的，所以售后服务是个很大的坑。你如果不解决好你的售后，你就不可能做长期经营，你可能永远是打一枪换一个地方，换个马甲又重新来经营。我相信中国企业在海外的形象不应该是这样，这不是做企业的长久之道。

另外一个就是合规，真正合规的坑有多严重，大家的认识也是完全不到位的。

如果是追求短期利益的企业，我们这里就不讲了。如果是那种本着长期主义的企业，想长期去做品牌，长期去维护客户的企业，大多数规模还没达到像华为、TCL这么大规模的企业，对于海外的运营，尤其是在欧盟，建议的解决方案，就是要在当地找专业的公司提供管家服务，以解决在海

外做生意合规的方方面面，从税务到专利到隐私到大数据等等。花一点小钱，就有这样的机构来助力做好整个合规方面的服务，能避免95%以上的问题。

中国确实有一些企业在做这方面的服务，但是我认为，如果中国企业只是找个中国机构来做，只能解决部分问题，有很大的隐患。最好是找欧洲当地机构，对中国情况比较了解，来提供这种管家服务，可以做得更专业，能够跟欧洲当地的司法机关、政府机关或者合规的管理部门，去做良好的沟通。最好有这样的在德国在欧盟本地的机构，而这个机构跟中国又有着紧密深度的联系，有可能让每个企业花很少一点钱，就能避免绝大多数的坑。

十几年前，我们在德国收购了一家本地的公司，专门做欧盟本地的售后服务，现在我们看到中国的跨境电商企业有这样的需求，我们把那家企业现在向中国的工厂和跨境电商公司全面开放，为大家提供在欧盟的售后服务和管家服务，以及各种合规问题的服务，用非常低的成本为中国企业来解决各种问题。

焦点视界

作为盘古集团的创始人，请您分享一下盘古目前能帮助跨境电商企业解决哪些问题？

陈文辉

盘古成立之初的一句话愿景，就是助力百万企业出海的。

刚才说的，现在DTC是大势所趋，是时代赋予的使命，中国第一次面临这么大的机遇，那么出海我觉得确实需要很多专业机构来解决海外的一系列专业服务。盘古希望在这个方面去助力大家走向海外，能走得更顺一点，走得更快一点，让困难和弯路少一点。

目前我们首要解决的是中国产品在海外最受诟病的问题：售后服务。全世界都知道中国制造产品不

错，性价比很高，所以大家对中国产品接受度越来越高，但是最受诟病的是中国产品现在通过跨境电商卖了就没人管了。

基于这样的行业现状，我们在欧洲设有最好的售后服务公司，为中国企业解决售后服务问题，我们现在设有平台，在这个平台上大概花几分钟就能满足企业的任何海外售后服务需求。

我们希望通过这个平台，彻底改变中国产品在海外的形象，让中国产品至少在欧盟有最好的本地售后服务机构来保驾护航。售后服务，包括退换货、贴标换标、分拣、质检、维修等等，这些服务我们都能提供，基本上涵盖产品出海过程当中，95%以上的需求。

焦点视界

您进入跨境电商领域以来，可以跟大家分享的最有价值的点有哪些？

陈文辉

其实刚才都有讲到了，我可以再总结分享下。

第一点，就是不要把跨境电商当作一个新的行业。跨境电商最核心的价值，还是要提供好的产品和服务。希望整个跨境行业的人，一定要回到商业本质上来。

第二点，要做一个负责任的企业，负责任的跨境电商人士。在跨境电商这种模式下，中国企业会走出去，而全世界也会通过跨境电商来了解中国，了解我们这个民族，了解我们这一代人，那么希望每一个在跨境电商链条当中提供产品和服务的人，都能够站在我们这个时代，从我们国家的高度去做一个负责任的企业，一个负责任的跨境电商人。

我认为做跨境业务的人，要有舍我其谁的自我认知，只有中国的产品走出去了，中华民族才能实现复兴；只有中国的品牌崛起了，中国才能在



世界上拥有自己该有的位置，而刚好现在的跨境电商正在做这样的事情，就是在助力中国的产品和品牌走到全世界去，让全世界认知一个不一样的中国，一代不一样的中国人。

另外，在合规方面，总是有解决办法的，用合理的成本，做到诚信经营。这个行业在既往发展过程当中走了一些弯路，但是现在要回到做生意的基本点上来，做人要讲诚信，做企业要遵纪守法。如果只是盲目追求成功，不讲究底层建设，不注重学习，可能会造成德不配位，认知和能力跟不上来，那么即便成功也是短暂的，怎么来的还会怎么失去。

焦点视界

做跨境这么多年，是否有一些让你印象特别深刻的故事？

陈文辉

可借助《焦点视界》，分享中国产品走出去过程中，碰到的一件很有意思的事情。中国的很多电子产品，用的都是西方的技术，出海推广时往往没有专利，这也是中国产品现在

还在经历的。2008年的时候，在柏林国际电子消费品展览会IFA上，我们中国大概有200多家企业去参展，集中在中国馆内。我们开展的第一天，德国的一群海关警察就冲进来，把我们中国馆的产品给收了，说我们的产品没有专利，到德国销售不合规。当时在场的中国企业都惊呆了，因为每家中国企业都事先约了客户来展位看新产品，来参展就是为了促进和买家的交流沟通的。为了这个展会，每个企业都准备了很久，花了很多钱，但现在却不能参展了，大家该怎么办呢？

我们当时认为，我们参展给主办方是交了钱的，所有产品是拿来展示的，并非拿来销售的，不涉及非法盈利；同时，我们也咨询了律师，与德国本地的同事一起探讨，最后我们在场200多位中国企业家只能揭竿而起，在IFA组织了一次游行，我们有三点诉求，一是重新开放中国馆；二是赔偿我们的损失，包括损失的时间以及对展位费；三是主办方需要向我们道歉。

这可能是中国企业家唯一的一次

海外游行。当时中国驻德的大使馆也来了人，现场来了很多警察。最后我们取得了胜利，IFA在其官媒上向我们正式道歉，中国馆第二天重新开放。

这件事儿让我印象很深，我觉得中国企业走出去，会面临很多合规困难，但是有时候也需要我们去据理力争。我们当时是有道理的，参展前早就申请了专利，但是那个专利授权方蛮不讲理。我们把把这些证据拿出来后，德国主办方也向我们道歉了。

中国当时的参展商们很感慨，说我们中国企业平常在海外都是非常被动的，而在这一天，我们终于可以挺直腰杆、在海外推广我们的产品了。尽管这件事情的最终结果是我们胜利了，但当时还存在一些中国企业因违背专利法规而被欧盟当地警察抓了的情况，所以中国企业出海之路并不是一帆风顺的，包括现在也依然有很多的坑。

也正是因为有这样的经历，让我们更加坚定决心，一定要做好管家服务，让大家出海少走一些弯路，这非常有必要。■

我用分享模式，创建跨境生态

口述_外贸团长 梳理_田可 图_视觉中国 责编_田可



编者按：

外贸团长，是山西乃至全国跨境电商圈里的“网红”，也是本期“大神来了”栏目的嘉宾。但他太能讲了，采访完他之后，梳理出了4万字。最后终于忍痛删减到了9000字，实在不忍再删了——主要是觉得删掉太可惜了。毕竟，如果是想做跟跨境电商相关的内容，外贸团长真的是绕不过去的灵魂人物之一，他在大学期间就已经开始做跨境业务了。

最后，索性任性一把，就把对他的访谈分拆成了两篇文章，分别放在了两个栏目。

谁让他的故事那么精彩呢。

所以，想了解他更多，请移步到“商学院”的“大神来了”栏目继续阅读。

我的跨境生态圈打造，是靠分享做起来的。

离开分享，我就没法成长，同时别人也会反过来分享给我，所以我从一开始就设立了共同成长的理念，把会的东西全盘交给别人，别人达到我的水平，他也会有成长，反过来再教我，我们就能共同成长起来，最终形成跨境业务的良性生态。

长线思维

个人时间和脑力总归有限，总需要依赖团队的，而跨境业务的最大问题就是缺乏人才。太原属于内陆城市，我要在太原做到一年一个亿的跨境业务销售额，如何拥有这么多的跨境人才？

于是，我就充分发挥了我的极限推演：要想发展，后期必须要有优质人才进来！我们没有现成人才，全国也没有现成的，我的解决方案，就是创建一个能冒出人才的生态来。把我们的“新晋商崛起”理念，通过分享，超前植入到初中生、高中生脑子里，做长线的人才培育。甚至5年、10年之后怎么办，我都做了设想。可能我想得确实远了点，但最终我办了这件事儿：

我和银行合作，在山西组织好多活动，给即将出国的孩子们讲课，告诉他们跨境电商的现状，而新晋商崛起需要他们，让他们提前具备国际化的理念，掌握国际化的语言，学习互联网的思维，选个好大学，将来回国可以跟我们一起做跨境业务，等等。

把这些理念提前传递给他们，他们回来就有可能想到我们，找我们一起做事儿。我们在山西支持了很多做培训的英语沙龙，让他们把国际化理念、包容抱团思维传递给孩子们。

我相当于是在做5年、10年、20年后的筹备工作，这种未雨绸缪的事，一般人不会做，因为双眼可见的范围内，根本就见不到利益，但是我愿意。如此，我们的事业才能做大，也许不是我的公司做大，但却能帮中国人把跨境业务做大。

这是我的一个长线思维。

短线操作

在短线操作上，我经历了三个阶段：

第一个是养马阶段。把我会的都梳理成课程，教给很多人，比如教了2000个人，可能会有200人做得好，留下来继续做跨境电商，做亚马逊，甚至为跨境电商做相关配套服务。这种授课帮我形成了第一批部队，一年几百个人，就有了生态的存在。

第二个是选马阶段。前面养马阶段，只有20%的成功概率，80%都浪费了。而选马阶段就掌握了主动权。我们发现，周围有很多有潜力的人，比如刚从国外或北上广回来想创业的，只是没找到发展方向，或者没找到方法的，那我们就把这些“潜力股”找出来，让他们来我们基地，我来教他们创业，类似于做跨境业务的孵化项目。这类人，基因优秀而强大。

第三个是赛马阶段。通过自媒体抖音、视频号、公众号等等，把我会的东西全变成无偿教学视频发出去，一定会有人看到我的理念和思想，继而产生行动，产生行动就会有人成功，成功了人家就会找我。就是说，我只是上传视频，就一定有优秀的人才认可我的理念、复用我的方法做成功的，继而会带来更多复制。

目前，我就是通过这样三个阶段，搭建出来一个跨境生态圈的。

对我而言，我理解的跨境生态，就是把一大群有创造力的跨境人才聚到一起，这群人到底能做啥虽然是未知数，但是绝对不会差的。似乎这些人都各自发展，赚钱和我没有关系，但是在整个过程中，对我们的理念和打法进行了验证和升华，算是间接认可了我们的理念，与我们的粘性加强了：我会挑一些有前景的项目来合作投资，我们就成合伙人了；有些非常不错的人，会成为我们的员工；有些适合创业的人，就一起成立公司，大家形成一个生态圈，对我们自己的卖货团队也有着正向的催生作用。

在我的认知中，如果你很保守，当你有问题的时候，没有人和你共同解决，你的路会越来越窄；而当你完全放开、聚合一群人来做，你差也差不到哪去，会一直成长，成长过程中还能带出来更多高成长的人。现在，我们想干个什么事，只要在群里招呼一声，兄弟们马上就有人来应征合作了，这是一个非常好的生态。

现在90后、00后这帮人都起来了，这其实是一群不服管教的人，他们条件好，能力、视野、见识，甚至家里的背景、资金，都比我们80后强，更多是想成就自我。这样的人，简单用一个公司是圈不住的，那还不如从一开始就认了，直接送他们一程，让每个人都为自我价值实现而做事儿，让他们发展起来，我们就沾他们的光。

抱团成长

现在山西有几万人在从事跨境行业，大家有意无意都在抱团做事情。我们负责把理念引到山西，把产品引到山西，把物流引到山西。像我最近搞的多平台大会，整个中国的卖家都沾光了。以前大家都说做外贸，山西什么货都没有，我给大家灌输的理念就是，我们要货通天下，比如我可以把越南的乳胶枕卖到德国，只要把利润留在山西就行了；我整合了这么多货源给到大家，大家只要出人出脑子，把货在全球流动开，得到自己应有的

利润，但解决了很多人的就业，起码有大几万的人是由于我们传播的理念而有事做的。虽然他们赚钱和我没关系，甚至他们有可能都不知道是我们发起这个事儿。

很有意思的是，最开始我聚集人做跨境电商分享时，可能动静太大了，有人举报，说我在搞传销，结果刚好李克强总理来太原，让我拦住，李克强总理问我是干嘛的，我说是通过互联网把货卖到世界各地、货通天下的，下一步我要把我会的教给很多山西人，更多山西人都会跨境业务之后，新晋商就崛起了。当时总理狠狠握了我的手，说你要把晋商精神发扬光大啊！当刘延东副总理来的时候，刚好我和海关出版社合作出了第二本书，教大家如何做跨境电商，就把那本书拿给了刘延东副总理，又现场把我的这套理论跟他也讲了一下，副总理也很支持我。有总理又有副总理对我的支持，大家就更有信心了！

坦白来说，一开始并非有那么大的公益之心，因为自己还没赚钱，怎么能带动一个省的跨境业务？我认为：穷则独善其身，达则兼济天下，初期可先考虑自己，先把钱赚了，养活自己养活家庭，满足了这个再考虑其他。但有意思的是，出发点是为了自身发展而形成生态的，是想促成自己的生意，结果过程中发现不但自己发展不错，也能让别人发展得不错，很有成就感。

产品能力

我觉得做跨境电商最核心的品质，就是选品和创品能力。如果说大点，就是爱生活爱产品。你在享受生活的过程中，你就会对产品有所追求，就会想出能卖得好的产品，一切都是基于产品，和你英语好坏无关，和你会不会电脑无关，我们这儿有很多电脑小白的人都变成亚马逊卖家了，以前修车的人也变成了优秀卖家了，核心就是他们能有一双慧眼找到好的产品。而热爱生活的人，就有可能选出市场需要的产品，或者是解决别人痛

点的产品，有了这些产品，它就会带动你赚钱，能让优秀的人给你打工：翻译人才、拍照人才都很容易找到，但前提依然是有好的产品。

产品嗅觉，其实说白了就是商业嗅觉，做生意好坏是商业嗅觉决定的。做生意，你是拿你的时间，拿你的本金，拿你的产品，最核心是拿产品，去创造利润，那就要基于你热爱生活的能力，由此带来的敏锐的选品能力，你能发现信息不对称，能找到利润点。如果你不热爱生活，没有好奇心，你的认知中就没有这些产品。

其实不单单是看不到产品，你可能什么都看不到。

三个选择

我觉得自己做了三个正确的选择。

第一个，选择了做国际化市场。刚开始想做全球市场，理由很简单：一是能赚到钱，二是比较酷，毕竟是用英文和老外沟通。现在回头来看的话，选择做国际化市场，是有无限想象空间的，我认为是最对的行业。

第二个，选择了分享。初衷并非是为了带动中国跨境业务，而是为了聚拢自己团队需要的人才，但最终的结果却无意间创建了一个跨境生态圈。

第三个，就是选择给自己起外号叫团长。开始目的相当于团购，比如买产品、买物流，发心就是为了省钱，但是最后发现，团长成了一个团结所有人才、集中力量办大事的团长，成了团结一心、共同成长干事情的团长，感觉这个外号起对了。

总结而言，就是行业选择了全球跨境市场，运营模式是分享型的，思路是聚集大家的力量，我认为这三点都很重要。

四个标签

我觉得这些标签可能跟我有关。

第一个，智商不高。很多智商太高的，他会推演好多事情，最后推演来推演去，可能就觉得没法做了。像我这种智商一般的人，直觉上认为是对的，就会坚定地做下去了，反倒让我能在一件事情上一一直坚持，而坚持沉淀，就会有结果。

第二个，董振国。我爸给我起这个名字，本意也是提醒我要振兴中国，像是冥冥之中、潜意识里面天天在提醒我做跟“振兴中国”有关的事情。

第三个，外贸团长。对于这个外号，我把它解读为，团结一心、共同成长，潜意识也会不断提醒我。我在抖音上常说的一句话，就是大家一起加油干！

第四个标签，是新晋商崛起。就是T的精神，上面一横代表思想宽度、格局、团结互助、国际化、包容等等。下面一竖，就是做事的深度，研究产品研究服务的专业度，做事的匠心精神。一横一竖组起来的T，就是我们追求的Top的精神，是勇于尝试勇于探索的Try的精神，也是团结一心的Team精神。

到今天来讲，我虽然不是企业家，也不是首富，但我过成了自己期待的样子，我的存在可以帮很多人，我们一直在梳理一些理念和方法，复制给很多人一起成长，这些我的确做到了。这对我，是一种享受，也是一种修行。

我对物质享受比较迟钝，觉得钱够吃够喝，够生活日常，够孩子教育，够父母看病，就算财务自由了。在保证基本生活的前提下，我就不妨去做更多尝试和挑战，看看自己的边界到底在哪。

我现在挑战的是，开始练习英文，练习英语直播，我就想看看自己的视野能不能再放宽一点，能不能影响全世界！

我的 Flag

我每年给自己定一个flag，都是拿一个字来说的。

2017年，是“干”，不管怎么样，大家先动起来、干起来就行。

2018年，是“赚”，一定要有人干且赚到钱了，验证我们的思路是正确的。

2019年，是“变”。在赚钱之后，就要做改变了。要改变别人对晋商的看法，要改变过往的看法。很多人都说山西人不会赚钱，不会做外贸，我要改变这些，并裂变出无数个团长，这也是当时团结很多人做孵化、做分享的原因。

2020年，是“全”，要多平台运营，全链条服务，不仅要有人做卖家，还要有人做物流，有人做服务，有人做平台。

2021年，是“晋”，是我们新晋商的精神，是T的精神。围绕新晋商精神，我们会努力打造全球“晋军”，进军全球，享受一起崛起的幸福。

女儿的启示

有一次记者过来采访我，问我为什么要做跨境业务，我开玩笑说，八国联军曾经打过中国，我们要通过跨境业务卖回去，赚他们的钱来一雪前耻。当时我女儿刚好放学，记者就问我女儿，你怎么看你爸做跨境业务？我女儿说，作为四大文明古国，只有我们中国把6000年文化传承下来了，我爸他们在通过跨境电商把中国的文化和产品分享给全世界。

那记者当时又问，你爸教别人做跨境业务是不是挺伟大的？我女儿说，我爸他们最应该教阿富汗、孟加拉国那些国家的人去做跨境电商，如果一个人是要饭的，你天天给他钱，钱会花完，他一辈子还是要饭的；但你教给他赚钱的方式，他会感激你，他赚了钱也会教更多人，这样全世界人就没有要饭的了。

我女儿看似孩子的单纯思维，也是在给我反哺，让我对人类命运共同体有了更多思考。■

传统外贸工厂转向DTC，如何构建全域消费者流量

文_赵明霞 图_视觉中国 责编_田可



关于作者：

赵明霞，焦点科技新业务拓展部总经理。15年跨境电商出海营销与管理经验，专注外贸全链路、一站式服务体系的构建；在自媒体全矩阵时代背景下，聚焦外贸新营销模式解决方案的探索和实践；管理中国制造网销售团队，年度销售额屡破纪录；作为Google、Facebook核心合作伙伴，带领专业内容运营、商业推广团队，服务多行业头部品牌，高效运营单客户千万级年度营销预算，帮助企业获得卓越收益。

近两年，DTC（Direct To Consumer）概念热度飙升，大量成功案例的耀眼数据让大家看到了无限的机会与可能，越来越多的跨境企业与品牌开始关注并考虑入局DTC。自然，也有更多的朋友和客户向我提出了两个问题：我们（传统外贸工厂）要不要做DTC？该怎么做DTC？

基于为多个品牌提供DTC操作、运营的经验，我想在这里聊聊自己的认知和看法，抛砖引玉。

DTC 火爆背后的驱动因素

其实，DTC并非什么新的概念，在很多年前就被提出，也经常被讨论，那么为什么最近开始爆火，背后是什么因素在驱动？弄清这个问题，非常重要。

① 疫情，在彻底重塑全球消费者（包括C端和B端）的购物（采购）渠道和习惯

对于零售端，大量消费者被迫转向线上，以美国为例，2020年零售电商销售额同比增长44%。这是至少20年来美国电商最高的年度增长，增幅几乎是2019年的三倍。由于文化习惯等原因，海外消费者更容易建立对DTC品牌的信任并带来交易。所以，与国内电商流量集中在几个头部平台不同，海外电商集中度较低，中国CR5（前五大平台市场占有率）为84.4%，而美国CR5只有52%，仍然留有很大的机会空间。

大量的数据还指向一个结论：体验过线上购物的便利与多样性以后，消费者对电商的依赖度迅速提升，这个习惯的改变过程，基本不可逆。

对于传统B端企业，线下展会等传统渠道基本全部关闭，供需双方都在更多转向线上。

对于小B主体，以创业者、小规模个性品牌、垂直细分领域品牌、网红甚至DropShipping品牌等为主，增量明显，对可以提供轻定制服务的供应链需求旺盛。

在后疫情时代，大量机会在向线上转移，那么DTC运营必然成为有效提升企业和品牌承接流量与机会

的重要手段。

② 更短更直接的贸易路径和更高的利润空间

“跳过中间商”这属于老生常谈的内容。传统外贸工厂，往往并不直接接触终端市场，大部分利润（包括财务利润和消费者资料、关系链等有价值的数）也留给了渠道、品牌方。而DTC能有效减少贸易路径中的层级，留存利润。

③ 国家政策的强力支持与导向

这一点有目共睹，无需赘言。

④ 企业和品牌更加关注“自主”、“可控”

“自主”、“可控”是上文提到的国家战略、政策的明确方向之一，现在多省出台补贴、支持建设自主渠道的政策，也都明确清晰地传递出这个信息。对于外贸人来说，从2020疫情起始到2021年夏末秋初，多少都经历过产品下架、店铺被封等等合规问题的冲击，深度体验了在别人的规则下戴着镣铐跳舞的痛苦。建立并掌控自有的DTC体系、渠道，直接带来的价值非常明确，可以实现以下几点：

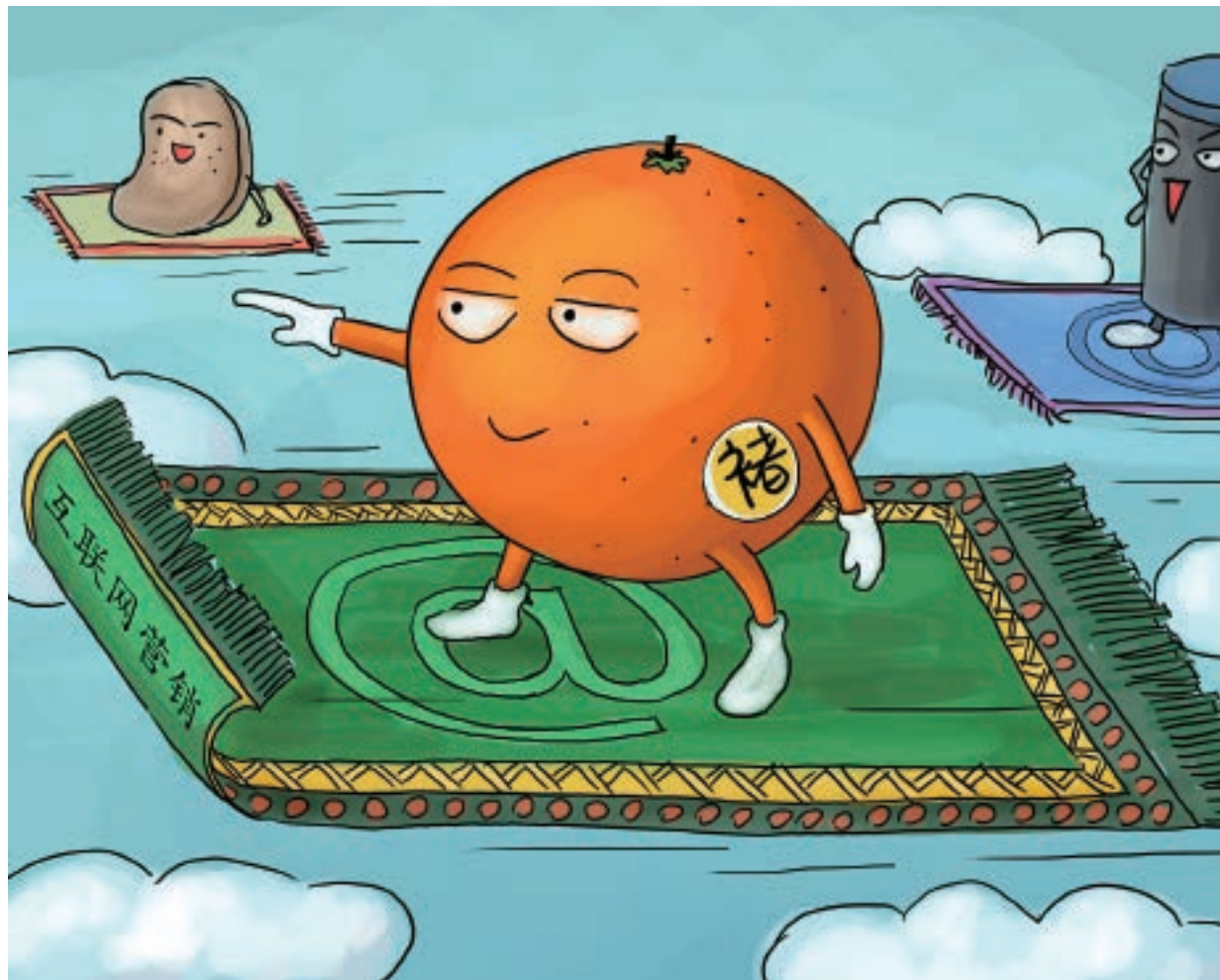
(1) 规则上的更多自主空间。

消除供应商和消费者之间的障碍，让我们对品牌、产品的市场营销和销售策略有绝对的控制权。

(2) 减少无谓的价格竞争。

(3) 触达终端市场，获取一手数据。

减少贸易链条中的层级，不仅意味着更高的利润，在过程中沉淀的直接客户和市场数据，能有效助力企业



提升产品设计、市场营销的效率，甚至可以为战略上的决策提供数据支持。

(4) 真正掌控消费者资源与关系，以极低的成本完成对消费者的长效、多次触达。

5 跨境电商支撑体系更加成熟更加强大

(1) 单一窗口、物流体系升级、更成熟的平台、软硬件解决方案都在有效提升DTC运营的效率与收益。

(2) 自动化、智能化平台与工具赋能跨境电商：

④ 柔性生产、C2M、ERP等等企业生产管理支撑系统的升级。让企业可以用更低的成本、更少的人力去

应对大量碎片化订单。

⑤ 营销系统、广告投放自动化、智能化不断升级，如大家很熟悉的千人千面，让每个受众看到的是不一样的内容、不一样的素材，转化率更高，营销更高效。

⑥ 客户跟踪与服务系统：过去一个客服/业务员只能回应有限的客户问题，现在却能借助系统24小时多线程去处理不同客户的需求。

6 传播渠道的升级和消费者决策路径的变化

大家可能都关注到了，国内抖音电商对传统电商模式的冲击，其实，这是“人找货/产品”模式到“货/产品找人”模式的升级。这种升级，可能影响未来五年的商业模式和玩法。

举个例子，还有半个月到中秋节了，我们想买一份月饼，于是我们去淘宝搜索“月饼”，这叫做“搜索电商”，不仅仅在淘宝，包括现在B2B、B2C、搜索引擎、平台大部分也都是这个玩法。这个玩法的起点，是一个“搜索框”，是客户主动发起的“搜索行为”。

但是到了抖音（还有海外的TikTok），这个逻辑变了。大量的用户（包括海外用户），平均会消耗一个多小时甚至几个小时浏览短视频，在这个过程中，每个人的行为被系统记录、分析。根据分析结果，平台会越来越精准地推荐更符合ta兴趣和审美的视频。

当然，被推送的，还有相关商

家、品牌精心设计、拍摄、制作带货视频/直播。算法加持下的推送，能更精准地更有效率地产生消费转化，这里不展开讨论其中的原理，但是抖音万亿级的GMV已经说明了一切。现在抖音的母公司，字节跳动，把这种区别于过往模式的玩法，命名为兴趣电商，这里篇幅所限，我们不再展开，但是相信很多企业都看到了这种模式的价值与潜力。总而言之，社媒平台、新媒体平台的崛起及全新的算法机制，从过去的人找信息、人找产品，到现在的信息找人、产品找人，新的传播渠道让流量获取更精准，更高效，更便宜，企业有机会用极低的成本直接找到更匹配产品和品牌的受众人群。

那么到这里，我们对之前的问题，也有了自己的答案。

要不要做DTC和如何做

1 要不要做DTC？

毫无疑问，大部分出口企业，都适合做DTC。

这里我想强调一点，很多朋友对DTC认知，就是去建立一个面对零售市场个人消费者的独立站（B2C），然后基于独立站做流量的投放，这就进入了误区。

DTC的核心是Direct，是减少交易层级，直接触达到终端客户，这个终端客户，可以是个人消费者，也可以是企业消费者，以轮胎为例子，个人用户（C）可以直接购买，汽车维修连锁店（小B）可以小批量批发，汽车品牌生产企业（B）也可以大量定制化生产，这些，都属于DTC。

DTC是一个渠道和承载，远远不只是建立一个可以做个人交易的通道和渠道，也不只是适合零售市场，而承载流量和交易的渠道有很多，包括但不限于独立站、单页、IM、社交媒体、新媒体平台等等。

2 怎样去做DTC？

DTC运营，在不同行业、不同企业、不同产品，没有绝对定式，每家企业合适的路径不同，适合自己的才是最好的。对大部分传统企业而言，我有这几个建议：

(1) 立即行动。

立即行动并非是马上开始建站、开广告账户。而应该尝试更全面地了解DTC的理念和运营思路及案例，最好可以聚焦、梳理、分析同行业或相关行业的品牌运营方法及数据，检视DTC可能为企业、品牌带来的价值，根据自身定位和目标，选择和规划更高效率的运营方案。

(2) 忘记销售目标，投入足够耐心。

再强调一次，市面常见基于独立站及商业广告引流的做法，只是DTC运营的一部分，但对于DTC全局体系的构建，从确认定位，多渠道布局，内容创意、生产，到触达消费者，再到进一步打造品牌并获取高回报及收益，需要较长的周期，更需要完整全面的规划，暂时放下销售额指标，立足长远，你的耐心，会在未来收获足够的回报。

(3) 从小到大，从近及远。

除了预算极为充足的情况，尽量不要从一开始就直接投放品牌。直接做品牌，试错成本非常高。企业可以从一个商标开始，根据充分的市场调研确认定位，选出一些有竞争优势的细分产品品类进行尝试。从一个交易网页，从一个Facebook、一个LinkedIn的页面，从一家INS的店，建设一个用户群，发布一条TikTok视频开始，低成本试错。尝试跨出第一步，在实践中优化、迭代。这里提到的产品选择、网站呈现的内容、流量获取渠道和传播方式，一定要结合行业、产品的特质及企业、品牌阶段性的经营目标进行定位。

针对C端客户：渠道上，有SNS、新媒体平台、搜索引擎、社群、综合及垂直B2C；消费者购物旅程的体验、打造独特优势单品或爆款、以及构建突出的品牌故事、利用多

种营销手段来获取流量促成交易，并借助运营工具和方法尽量转到私域流量池。

针对B端客户（含小B）：渠道上，有专业SNS、搜索引擎、B2B平台；呈现产品的性价比和（轻）订制性、公司实力、专业性、服务能力等。

(4) 从被动营销升级为主动营销。

① 开启公域流量和私域流量双引擎；

② 布局更多的渠道（搜索引擎、SNS、新媒体、社群……）；

③ 用更高频、更丰富的形式（图文、视频、短视频、VR、AR……）主动触达消费者；

④ 准确理解新媒体平台的算法与规则，并创意、生产有利于传播的素材与内容；

⑤ 激活受众/消费者/客户/粉丝的参与度，引导他们主动分享、传播甚至是创作有利提升你的品牌声量及美誉度的内容。用户之间建立更深的关联，提升粘性；

(5) 尝试更多更先进的自动化/智能工具/平台，包括但不限于数据分析、客情维护、内容自动化创作、自动化营销等等，提升效率降低成本。

今后在全球市场，是供应链和品牌为王的时代，中国传统出口企业依托于强大的供应链积累，拥有巨大的先发优势，应当尽快尝试切换赛道。在现在，我们将有机会和国际头部品牌站在同一个起跑线去竞争甚至超越，国货在国内对海外品牌的打击将在全球再次上演，对此，我毫无疑问。当然，在这个过程中，公司的整体运营要配合着跨境电商的方式进行调整、规划和布局。这个运营不只是营销的运营，还有产品布局、产能规划、运营策略甚至人力资源的配置、组织架构和管理模式的调整。

传统企业切入到DTC赛道，现在正当时。■

跨境电商： 火热中不忘冷静

文_张伯春 责编_田可



张伯春先生

关于作者：

张伯春，江苏省进出口商会主任。精研于国际贸易、公平贸易、涉外仲裁、调解等专业领域，具有比较丰富的国际贸易实践经验；熟悉国家及地方外贸政策，对外贸业务的各个环节了解比较全面。

当下跨境电商非常热，可以说是热火朝天，人山人海。据海关数据显示，2020年中国跨境电商进出口总额1.69万亿元，增长31.1%。其中，出口1.12万亿元，同比增长40.1%；进口0.57万亿元，同比增长16.5%。2021年上半年，中国跨境电商出口同比增长高达44.1%。与此同时，中央政府和各级地方政府出台了一系列鼓励政策，举办了专题推介活动，人气爆棚。市场上各类贸易商、制造商、品牌商纷至沓来，现如今做外贸不谈跨境电商，感觉就落伍了。笔者认为，越是火热的时候越要保持冷静的头脑，要不为浮云遮望眼，要能识得庐山真面目。

先举三个小企业的例子，都是

笔者接触到的真实案例，而非道听途说，从中可以体会到光鲜背后的艰辛和无奈：

A公司从事了多年假发跨境电商出口，深感线上引流越来越难，成本越来越高。之前送样品就能引来流，现在僧多粥少，必须真金白银才行，而且价格水涨船高。平均下来，每单的引流成本让利润越来越薄。

B公司的创始人，有从事多年的拉杆箱一般贸易出口的经历，对产品知识、外贸流程都非常熟悉，属于资深外贸人。现尝试做跨境电商，结果老革命遇到了新问题：物流管控。之前出口都是FOB术语，从海运开始就是买家负责，自己根本不用考虑仓储、物流等事宜。现如今要亲自找航班，要及时关注库存的动态：货物积压意味着高额仓储费，货物脱销意味着不能及时给消费者发货，要统筹运用海外仓和亚马逊仓。在此过程中，一不留神就要交昂贵的“学费”。

C公司在尝试针织毯跨境电商，

被激烈的价格战折腾得无可奈何。只要有某个款式好卖，马上就有一堆卖家模仿，然后就出现更低的售价。

小公司有小公司的烦，大公司也有大公司的恼。近期有棵树被亚马逊处罚就闹得沸沸扬扬，值得大家引以为戒。根据天泽信息《关于子公司重大事项的公告》，因涉嫌违反亚马逊平台规则，有棵树2021年度已新增被封或冻结站点数约340个，截至7月6日，已知的有棵树涉嫌冻结资金约为1.3亿元，成为目前已知亚马逊对国内卖家出手严打最重的案例。这件事的来龙去脉网上已有很多报道，在此就不赘述。

笔者一条一条仔细看了公告中的12项违规表述（见文末附表），又花了点时间学习了一下亚马逊规则。只能说规则相当复杂，也相当全面。其中，深感“用户评价”规则隐藏着国情、文化的巨大差异，杀伤力最大，中国企业中招也最多，故简要分析如下，供大家参考。

亚马逊规定违反买家评论政策的行爲包括：

卖家对自己的商品或竞争对手的商品发布评论。

卖家为第三方提供经济报酬、折扣、免费商品或其他补偿来换取对自己的商品或竞争对手的商品的评论。这包括使用可销售的买家评论、网站或社交媒体群组的服务。

卖家在买家编写评论之后提供退款或补偿（包括通过非亚马逊付款方式的补偿）。该退款或补偿可能是通过亚马逊买家与卖家消息服务、直接

联系买家，或使用第三方服务、网站或社交媒体群组来完成。

卖家使用与评论相关的可提供免费或折扣商品的第三方服务（例如，要求买家登记他们的亚马逊公共资料以便卖家监控评论的评论俱乐部）。

卖家的家人或员工为卖家的商品或竞争对手的商品发布评论。

卖家提供亚马逊好评或物质奖励，以换取对商品包装或装运箱的评论。

卖家使用买家账户为自己的商品或竞争对手的商品编写或更改评论。

如果卖家一旦违反，亚马逊实行零容忍政策，将会：

立即并永久撤销卖家在亚马逊商城的销售权限，同时扣留资金。

移除商品的所有评论，并阻止商品日后收到评论或评级。

从亚马逊永久下架商品。

对卖家采取法律行动，包括诉讼和移交民事、刑事执法机构。

要知道，在中国，通过优惠卡或礼物换取用户好评已经是司空见惯，但这正是亚马逊明令禁止的，卖家触犯会被罚得很惨，已经有了太多太多的例子。有朋友戏称，做亚马逊已经成了高危职业。

举了这些例子，并不是想唱衰跨境电商。恰恰相反，笔者十分看好跨境电商。实际上，一项事物能蓬勃发展绝不会是偶然的，必有着深刻的原因，跨境电商也不例外。传统线下零售模式已经被颠覆是跨境电商异军

突起的基础。传统外贸模式是：制造商——出口商——进口商——批发商——零售商——消费者。这种模式中间环节多，效率低，制造商和出口商的利润空间不断收窄。而现有跨境电商模式是：制造商、出口商——跨境电商平台——消费者。这种模式的中间环节少，效率高，制造商和出口商利润空间大，受到消费者和制造商、出口商的认可和欢迎。随着时间的推移，这种消费模式只会更加深入人心，占据更多市场份额。

老祖宗告诉我们“穷则变，变则通，通则久”。外贸模式的根本改变倒逼从业者做出改变，但谋变之时不能头脑发热，而要愈加清醒。目前市面上打着跨境电商旗号的公司很多，有的做物流，有的做支付，有的做推广，有的做培训……鱼龙混杂，良莠不齐。外贸从业人员在选择的时候，要学会辨别，要找靠谱的。首先要对自己有个客观的认识，要清楚自己的优势在哪，劣势在哪，然后对症下药，有的放矢。其次要找到适合自己的，

附表

序号	具体描述
1	账户信息未通过验证流程
2	买家投诉未收到订单或延迟收到订单，及收到的货件由于包装不当而出现残损、缺失，造成订单缺陷率超过1%
3	涉嫌侵权
4	买家反馈或已有销售历史记录不支持当前的销售量
5	当前账户与不能用于在本网站上销售商品的账户相关联
6	涉嫌未经销售许可发布某品牌商品
7	涉嫌“滥用评分、反馈或评论”、“滥用销售排名”以及“滥用搜索和浏览”
8	不符合所售区域的增值税要求
9	“仿造或假冒商品”的投诉
10	涉嫌发布或销售仿造或假冒、侵权、不安全或欺骗性商品
11	订单实际发货时间晚于承诺发货时间，或上传物流信息滞后，造成订单迟发率超过4%
12	物流信息更新不及时，造成物流有效追踪率低于95%

找准切入点，根据自身的实际情况稳步推进，不求全，不图快，在尝试的过程中不断发现问题，解决问题，稳健地发展壮大。

笔者认为，跨境电商表现出来的渠道和模式的改变，外贸从业人员真正需要重视的是思维改变。随着消费习惯的改变，原先成功的路数已经渐渐落伍。这时候就需要敢于自我否定，勇于自我超越。借一位跨境电商资深人士谈到的两点心得做个启发。

一，把做C端的模式复制到做B端，通过供应链的深挖和精益合作去培养海外B端的数量，能获得更大的业务量。

二，要从流量思维看待营销广告投放，找准有效的投放模式能事半功倍。字面上看，这是操作层面的经验之谈。但深度挖掘的话，其实是思维模式的突破。这种突破加上不断的尝试，不断的摸索，不断的纠错，这就是外贸企业的核心竞争力，从而可以长久立于不败之地。■

等红灯的狗

纽约，曼哈顿，凌晨。

空荡荡的街道上，人车皆无，一片寂静。

一只小狗从街角的暗影里跳出来。它刚刚结束一个约会，正要回到街对面的家，美美地睡上一觉。

刚跑到路边，红灯亮了。

小狗站住，犹豫了一下，坐在了原地，一边轻快地摇着尾巴，一边瞟着对面的交通灯……

30年来，这个情景时常会在我脑海里出现。

30年前，我大学毕业，分配到一家大型国企的分公司当新闻干事。彼时，改革的春风已经吹遍全国，但某些传统行业还很保守。年中的时候，一位老领导参加总公司组织的欧美考察团回来，照例要给机关的三百多名干部员工做报告。

又高又瘦的老领导缓步走上讲台，把那个年代的领导三件宝：盛着茶水的大号雀巢咖啡玻璃瓶、红塔山香烟、防风打火机一一放好，又不紧不慢地喝上两口茶，点上一支烟，才开始讲考察见闻。

老领导讲了国外先进的科技、发达的经济和富足的生活给他的震撼，也讲了他们这一队“土包子”在路上闹出的种种笑话，台下的我们听得聚精会神、心驰神往。

看看时间差不多了，老领导又续上一支烟，开始升华中心思想：“虽然这些国家啊，现在比我们先进，但在我看来他们是没落的，是衰败前的回光返照。为什么这么说？主要原因之一，就是他们僵化、教条、一根筋，不懂变通。而我们中国人则不然，要论灵活变通，全世界没人比得过我们！举个例子，我在纽约曼哈顿过马路，红灯亮了，所有的人都站在那儿等红灯，人群里有条小狗，也自己站住了。我两边一看，根本就没有车，也没有警察，这要放在中国，就一个



毁了大生意的“小问题”

文_沈聃 图_视觉中国 责编_田可

关于作者：

沈聃（笔名），辽宁人。文科求学，IT从业，曾任多家知名IT媒体主笔，擅长通过日常生活观察行业、技术、应用的发展及其中的问题。

字：过！傻等着干啥呢？”

台下的人们开心地鼓掌大笑，我的眼前却闪出了前面开头的那个画面：深夜无人的街头，一只小狗坐在路边等红灯……

旺火添硬柴的大生意

与国内消费者耳熟能详的淘宝、天猫、京东、拼多多、抖音、快手、唯品会等电商平台的响亮名头相比，跨境电商真是低调得可以，以致于这个圈子外的多数人都不知道，中国人做了这么庞大的国际生意。

早在2014年国内电商巨头“出海”时，亚马逊等国际电商平台就吸引了国内商家的目光。2015年，跨

境电商爆发，亚马逊平台上大批中国商家蜂拥而入。完整的工业门类、超强的生产速度、物美价廉的商品、勤奋到拼命的团队，使中国跨境电商的供应链和营销能力强大到令人恐惧。只用了短短几年的时间，中国人开的店就占据了亚马逊的半壁江山，以致于老外商家群体中最有热度的话题之一，就是“如何在亚马逊上‘打败’中国人”。

跨境电商数据公司Marketplace Pulse的一份报告显示，2021年1月份，中国卖家已经占到了亚马逊所有新卖家的75%，亚马逊美国站的中国卖家所占比例已从2019年的28%飙升至63%——美国人打开亚马逊，一半

以上的店都是中国人开的。

2020年爆发的新冠疫情助推了全球线上消费习惯的改变，使世界各国的电商渗透率都骤然提升。又因为控制住了疫情，作为“世界工厂”的中国得以率先恢复生产，而海外需求则由于疫情控制不力和消耗增大而产生巨大的供应缺口，在这些因素的综合作用下，中国跨境电商加速飞奔。

根据海关总署的数据，2020年中国跨境电商进出口1.69万亿元，同比增长31.1%。其中出口是大头，2020年中国跨境电商出口1.12万亿元，增长40.1%，占比近七成。国家邮政局披露的数据也显示，截至

2020年底，在全球所有跨境电商包裹中，从中国发出的包裹占比超过60%。2021年一季度，中国跨境电商进出口达4195亿元，与去年同期相比增长46.5%，其中出口2808亿元，增速远超进口，达69.3%。

好一个“墙里开花墙外香”！

相关政策的支持，也给跨境电商这把旺火加了一捆捆的硬柴：

2021年3月18日，商务部等六部门联合印发《关于扩大跨境电商零售进口试点、严格落实监管要求的通知》，将跨境电商零售进口试点扩大至所有自贸试验区、跨境电商综试区、综合保税区、进口贸易促进创新示范区、保税物流中心（B型）所在城市（及区域）。

天时、地利、人和皆备，风口已至，机不可失。

就在中国的跨境电商企业都卯足了劲准备争取更大胜利的时候，一场前所未有的“风暴”却突然而至。

亚马逊“大清洗”

2021年初，不少亚马逊上的中国卖家都收到了一封邮件：您的账户有被停用的风险，我们与您联系是因为您似乎违反了Amazon.com的以下一项或多项卖家行为准则要求，影响客户的评分、反馈和评论；操纵销售排名；人为地增加网络流量。

没有人在意这封看上去是例行公事的邮件，一切照常。

出乎所有人意料的是，这次亚马逊玩了真的，并且下了重手。

4月30日，亚马逊头部大卖（即大卖家），与安克创新、泽宝并称“亚马逊三杰”的帕拓逊（2020年营收达49.47亿元）旗下的主品牌Mpow（亚马逊北美音频产品的第一品牌）被封号，606个热卖商品被下架，大量资金被冻结。

还没等卖家们从震惊中缓过神来，“华南城四少”之一的傲基、通

拓和“亚马逊三杰”之一的泽宝等行业顶级商家先后被封，之后，几乎每天都有品牌被封的坏消息传来。7月6日晚，上市公司天泽信息也公布，旗下电商“有棵树”约340个线上商铺被封，1.3亿元人民币的资金被冻结。

封号从第一阵营的头部大卖迅速蔓延到第二阵营的中部大卖，并且没有丝毫停下来的迹象——卖家们彻底慌了。

据深圳跨境电商协会在7月份的估计，5月份以来亚马逊的打击行为使至少5万个中国商家账户受到负面影响，中国跨境电商蒙受的经济损失超过1000亿元，多家A股上市公司也被波及。

从封号后商家与亚马逊的沟通情况来看，被封账号及品牌恢复的可能性微乎其微，账户内资金短时间内也拿不回来，有些卖家连货物都被扣在仓库里动弹不得。4个月的“血洗”下来，部分被封大卖的主力品牌几乎全军覆没，一些曾经风光无限的跨境电商企业不得不裁员，甚至直接破产。

对于高度依靠亚马逊平台的卖家来说，被封号冻产，不仅意味着多年的心血一朝付诸东流，就地归零，而且还要面对业绩断崖式下滑、资金链断裂所带来的巨大风险，能不能活下去都是问题。

不仅如此，体量如此巨大的卖家被封杀，将使其背后已经形成的庞大产业链也受到重击。例如在海外畅销的TWS（真无线）耳机，跨境电商销售的产品大部分是委托给方案商设计、通过代工厂生产制造。一款TWS耳机最主要的元器件包括主控芯片、电源管理芯片、传感器、电池等，背后是众多的代工厂以及零配件、原材料等供应链，还包括包装、印刷、物流运输、仓储管理等等，还有数不清的相关从业人员……所以，前方的卖家作为一个群体在亚马逊被封，波及到身后的“余震”的毁伤力更是不可小觑。

惹大祸的“小问题”

综合各方面获得的信息，特别是被封卖家的自述，可以断定亚马逊此次“大清洗”最主要的原因是“违规操纵评论”。但这一行为在中国卖家眼里，只是个打擦边球的“小问题”，因为在国内电商行业，“刷单”、“控评”等做法早就公开的秘密，这一经验被做跨境电商的企业“顺手”带到了国际电商市场上，并且在初入平台时杀出重围、站稳脚跟后扩张发展的过程中发挥了“奇效”，自然也就被越来越多的卖家所采用。

但对亚马逊来说，“刷单”、“控评”是绝不能容忍的大问题！

在亚马逊的平台算法中，销量、转化率和好评率是核心的三个指标，其中好评率又包含两方面：Review（评论）和Feedback（反馈）。Review直接影响产品的曝光、流量、排名和转化率，而Feedback则用来考核账号的整体表现，影响到卖家评级和订单缺陷率。

Review和Feedback的数量和质量，一方面影响卖家及其销售的产品在亚马逊平台的曝光和流量，另一方面直接影响转化率，与卖家的业绩直接相关。简单来说，要想在亚马逊上多赚钱，就必须靠多获得好评来提高自己店铺和产品的排名。

相当一部分出海打拼的中国跨境电商卖家，还是依托亚马逊等平台，以打性价比的“铺货”方式为主，简单粗暴但快速有效，能精耕细作、实现独立品牌化经营的，至少在目前还是少数。在日趋激烈的竞争压力、旺盛的市场需求等因素的作用下，卖家们在“刷单”、“控评”的路上越走越远，最常规的操作与国内电商“好评返现”的套路如出一辙：花钱刷大量“好评”来提高排名；在商品包装内附带金额不等的小卡片，诱导买家发表正面评论或较高的评分。

通过这样的“刷单”和“控评”，能够从亚马逊平台获得更多的流量和更好的转化率，这一由卖家自身利益

所驱动的做法，实际上是在挖亚马逊的墙角。在流量日益稀缺的环境下，如果任由这种做法存在，最终死掉的可能就是亚马逊。

就在帕拓逊被亚马逊“祭旗”后不久，网络安全机构Safety Detectives公布了一个开放的AWS Elastic Search数据库，揭露了一批有组织的亚马逊虚假评论：供应商和客户之间关于虚假评论的交流信息多达1300多万条，涉及到数量众多的中国亚马逊账户。而在接下来的查证和处理中，多个大卖又因为在包裹里夹带用于“好评返现”的礼品小卡片而受到重罚，消息传来，“心虚”的卖家们立刻疯了一样地拆包裹、取出小卡片，以躲避“挨刀”。

这次“大清洗”中，中国卖家为什么这么多？

一方面，中国卖家在亚马逊平台的数量占比较高，另一方面，连被封号的大卖都认为，虚假评论的现象在中国卖家中更为普遍。本次遭到亚马逊“血洗”的中国卖家们，表示以后要吸取教训、合规运营的不在少数，而能公开拍着胸脯保证自己没有违规的却寥寥无几。

要命的是，亚马逊的“清理门户”还在继续——“小问题”终于惹出了大麻烦。

守规矩，从来就不是小问题

明知“刷单”、“控评”是违规行为，却还要铤而走险。我觉得，一方面竞争压力和利益诱惑——别人都这么干，自己不跟着干就是等死；钻个空子就能赚钱，不钻白不钻。另一方面也是暗怀侥幸心理：就算被处罚，通过协商也能解封，大不了换个品牌接着卖，那一点罚金与提升排名赚到的钱相比，简直就是毛毛雨。

没想到的是，亚马逊这次下手这么狠。

人们忽略了两件事：一，对平台来说，这同样关乎生死。二，过线太



远，会涉嫌违法，而“一根筋”的老外，是爱较真儿的。

因触犯法规而受到处罚，并不是跨境电商行业所独有。随着中国经济的发展和实力的增强，越来越多的中国企业走向世界，到海外市场开疆拓土，同时也把国内的一些商业习惯和思维定式带了出去，在合规方面吃亏的案例尤其多。

2006年，中国航油（新加坡）股份有限公司高管因未如实发布消息、内幕交易等6项指控，被处以33.5万新元的罚款及4年3个月监禁。2018年，中兴通讯因违反美国出口限制法规被判支付天价罚款（导火索之一是2017年底向按和解协议应予以开除的39名违规责任人，发放带有安慰性质的巨额奖金），引起举国震动。

据报道，美国《反海外腐败法》（简称FCPA）执法机关美国证券交易委员会（简称SEC）和司法部（简称DOJ）2019年至2020年共完成27家公司的执法，中国持续成为执法案件涉及最多的国家，2019年50%的FCPA和解案件涉及中国，2020年11起案件中，有4起涉及中国，占了36%。

实际上，诸多中国企业的合规负面案例中，有相当一部分是明知违规，但采取了漠视的态度，甚至明知故犯，用找漏洞、钻空子、打擦边球等手段冲业绩、抢市场，很多做法和处理问题的方式在国内都是司空见惯的“潜规则”。

关起门自己玩还好说，走出国门跟别人一起玩，就得守规矩，不然，轻则挨罚，重则吃官司，得不偿失。

回到跨境电商，亚马逊的封杀还没有停手的意思，中国卖家人心惶惶，已经被封的想方设法减少损失；没被封的提心吊胆，生怕哪一天自己的账号也被封掉，几乎所有处在风暴中心的卖家们都眼巴巴地盼着危急时刻能有人拉上一把。

8月13日上午，针对亚马逊“封店”事件，深圳市商务局召开了有关跨境电商企业座谈会，主要是了解给企业造成多大的负面影响，对于卖家们希望提供的支持和帮助，会议现场并未提及。

在此之前的7月22日，商务部对外贸易司司长李兴乾在国务院新闻办


公室召开的新闻发布会上，就亚马逊对跨境电商的封号行动表示：“我们一直要求企业遵守各国法律法规，尊重当地风俗习惯，依法合规开展经营活动。我们将为企业提升风控水平，加强与国际经贸规则 and 标准对接提供帮助，坚决支持企业采取合理措施，保护自身合法权益，推动上下游各类主体加强交流协作，共促行业健康发展。”

看来，自己酿的苦酒，主要还得自己喝。

经此事件，业内达成的共识主要有两点：一是跨境电商要走品牌道路，以往的“铺货”模式难以长久。二是要做独立站（自建电商网站、独立运营），增加自由度。

第二点，显然是要摆脱亚马逊这样的平台的控制，并且已经有跨境电商开始着手建设独立站，有的已经开始运营。

但是，我要对这种新模式问一个老问题——建了独立站，自己说了算，还会做“刷单”“控评”吗？

那只等红灯的小狗，又出现在我的脑海里……

跨境电商卖家的 供应链诅咒

文_温伟雄 图_视觉中国 责编_田可



关于作者：

温伟雄，《外贸全流程攻略——进出口经理人跟单手记》作者，资深外贸、物流人士。中山大学岭南学院MBA，某知名美资品牌亚太区运输经理。

已肆虐超过一年半的新冠疫情，到目前似乎仍没有看到隧道尽头的曙光。无休止的封锁与旅行限制，对绝大部分服务行业，尤其是线下服务行业都是前所未有的灾难。戏剧性的是，疫情似乎并未将经济拖入萧条的泥潭，消费者尤其是发达国家消费者的钱包仍有余粮。疫情限制了服务性支出与面对面的交易，反而造成了实物贸易尤其是线上电商交易的繁荣。

如下图所示，2020年中国进出口总额32.16万亿，同比增长1.9%。看上去增长比率并不高，但考虑到2020年上半年疫情首次来袭时的生产秩序停摆，2020年下半的进出口值的增长是相当可观的。其中跨境电商进出口特别是跨境电商出口迎来了爆发性的增长，跟2019年相比增长40.1%。

大幅的行业增长，却在2021年遇上了愈发艰难的物流与产难困难，而亚马逊的关店潮更是某种程度上直接否定了一些中国跨境电商卖家的运营底牌。

跨境电商的独特供应链

像淘宝、京东之类的购物网站，就是电商平台。国内电商平台上的交易的商品，是中国原产的，或是进口

但已经完税（即已完成海口进口手续与缴税）的商品。如果我们在平台上交易的是境外未完税的商品，那么这一票交易就是跨境电商进口。同样地，境外消费者在电商平台上购买的是在本国未完税的中国商品，那么这一票交易就是跨境电商出口。主流的跨境电商出口平台是亚马逊与速卖通等。

跨境电商其实就是小量多票的外贸。每一票外贸订单，都需要经历询价、成交、备货、运输、报关、收款与退税等流程。因此传统的外贸订单，都是某种意义上的“大宗贸易”，即起码会有一个起订量(MOQ)以保证利润可以覆盖手续繁琐的固定成本。流程自动化的电商平台，使所有外贸订单的流程都能以较低的成本有序运作，从而可以实现小批量（例如一件）的订单也变得有利可图。

具体到物流而言，跨境电商常见的发货方式是从境内直接快递到目的地，或是提前把货物运至海外的仓库，然后在客户下单后直接从海外仓发货。快递是航空运输（近距离的可能是卡车），在海外仓备货通常走的是海运与铁路运输。跨境电商与传统外贸的物流，实际的最终承运人都是通过飞机、轮船、铁路与卡车运输。疫情下被扭曲的空海运与铁路行情，对跨境电商的冲击尤为严重，因为跨

2021年中国进出口总额与跨境电商进出口					
	金额	同比		金额	同比
进出口总额	32.16万亿	1.9% ↑	跨境电商进出口	1.69万亿	31.1% ↑
出口总额	17.93万亿	4% ↑	跨境电商出口	1.12万亿	40.1% ↑
进口总额	14.23万亿	0.7% ↓	跨境电商进口	0.57万亿	16.5% ↑

跨境电商对时效的要求一般情况下要比传统外贸要高。

中国传统外贸的兴旺，得益于中国原产商品的低廉成本与国外消费者较高的价格预期。正因为成本与售价的巨大差额，所以除去传统外贸各个物流操作的不菲成本后，中间商仍然有非常可观的毛利。中国外贸的发展史其实就是国际贸易中间商的发展史。

跨境电商对于传统外贸而言是一种降维打击。跨境电商的各个外贸流程环节实现电子自动化后，操作成本会被大幅削减，同时中国海关针对跨境电商的各种创新尝试与便利促进措施，也会进一步促进操作环节成本的下降。更重要的是，由中国卖家直接对接海外的消费者，中间商的去掉可以同时让卖家与消费者得到实惠。

但是，市场上的优势永远是动态的。中国的供应链成本优势将在较长的一段时间内持续，但跨境电商的大踏步前进会促使国际市场上直接原产地供货的选择增多，令到国外消费者的价格预期下跌，从而降低中国卖家的毛利。竞争充分的商品的毛利下降将会尤为明显与迅速。

从亚马逊关店潮到国际供应链的思考

跨境电商不是中国的独特行业，但中国卖家的成长却有着其他国家难于匹敌的肥沃土壤，那就是独步天下的原产地价格优势。中国的跨境电商卖家，可谓是含着金钥匙出生。石油资源的丰富，在喂饱了产油国的同时，也为其整体国家的长足发展带来了极大的阻碍。这就是资源的诅咒。肥沃的货源土壤带来的诅咒，是中国卖家更有冲动广撒网而非深耕市场，关注营销打价格战而非关注产品的客户价值。

毫无疑问，每个行业每个地区都会有独特的行规与约定俗成。多样化带来的一个显著好处是，人们不会过分关注每个地区的独特文化，而不得



不把精力集中在一些人类的共同价值观上，例如公平与诚信等。相信看到这篇文章的每个中国读者，都曾收到电商卖家的纸质小礼物一好评返现。像这种明显有操控评分嫌疑的做法，在中国似乎是已被普遍接受甚至被认为卖家用心服务的表现（在中国也有争论）。跨境电商平台连接了众多的世界各地的中小卖家与全世界的消费者，在中国通行的某些行规被认为违规其实是件合情合理的事情。仅就针对操控评分这一点而言，亚马逊大动干戈对众多的卖家下了狠手，其实是在营造一个更加多样化更加健康的商业环境。

千禧年前后的日子，那时正是传统外贸的黄金岁月。为数众多的厂商在对价格极度敏感的国内市场竞争中艰难挣扎后，铁了心肠专做国外买家的生意，一个展会一封邮件地逐步把中国制造推向全世界。出口退税的存在，使外销出厂价与国内零售价相差无几也并不稀罕。随着中国制造的价格优势被全世界所熟悉后，外贸市场的价格竞争变得白热化，海外买家对价格的敏感程度也极高，因为他们能随时从众多渠道收到更低的报价。

如果一个厂商没能在外贸利润丰厚的年份，用原始积累建立起自己的品牌或是扎实的供应链成本优势，那么在传统外贸红利减退的这几年，

转型成为跨境电商卖家可能是一条出路。这种情况犹如20年前从内销转投外贸市场的历史重演，但这是一条越走越窄的捷径。产品如果没有核心竞争力，仅依靠改变客户定位（从境外采购商到境外消费者）能带来的成长空间是短暂的，而且很快会有其他竞争者加入从而使跨境电商成为下一个红海。众多跨境电商卖家过分注重营销手段，其实是操控顾客评分大范围出现的根本原因。相比建立独特的品牌供应链优势，营销是一条更为轻松与见效更快的路子。而亚马逊的关店潮，是对某些卖家的营销手段给出了严厉的负面反馈。

供应链优化推动企业品牌的成长

跨境电商，其实仅仅是一个销售渠道，一个依赖于电商平台把客户定位为境外消费者的一个销售渠道。对于一个跨境电商卖家而言，除非她/他对自己的定位就是专门进行电商销售的公司，否则卖家为顾客创造的价值仍然是通过产品实现，核心竞争力应该在产品上而不在亚马逊或速卖通上。

如果主营业务是商品或是某一类商品，那么建立自己产品的品牌是有效预防公司业务陷入低价竞争泥潭的护城河。品牌当然不是设计个LOGO

然后印在商品的包装中就完事，品牌是需要持续投入的，通过宣传、包装、功能、售后服务等各个细节去为客户创造出独特的价值。

品牌的成长需要资金。供应链优化带来的额外利润，是可持续的能为品牌的投资带来资金支持。早期跨境电商的红利，为第一批敢于吃螃蟹的创业者带来了丰厚的利润。但如果这些利润最终只是用于喜提豪车大平层而没有投入到品牌再生产中，那么这些没有核心竞争力的创业者最终都会黯然离场。

供应链的优化是件枯燥而重要的事件。减少商品种类、提高单次采购数量以降低采购单价；标准化订单管理的流程减少无附加值的劳动；加强与物流公司的长期关系以削减内部物流管理人员的工作量与队伍；通过持续的KPI跟踪在库存、运费与客户满意度之间找到动态的平衡点；非常谨慎地对待每一个内部新岗位的增加。所有一点点的节约都在为品牌的长足成长提供了扎实的资金基础。

贯穿在所有的供应链优化中，供应商的管理始终会是重头戏。这里说的供应商包括原材料或商品的供应商，物流公司与其他服务的提供商等。

疫情下的供应商关系

从某种意义上说，疫情对于跨境电商出口是利好。在线下交易被迫推到线上的大环境下，营业额的大幅增加是个普惠事件，而可能并非某个卖家管理出色的结果。境外实物类消费的持续增长（见图2美国电子商务趋势），疫情对生产与物流的严重干扰，推高了原材料的价格与物流费用并且短期内都不太可能回降。在供不应求的前提下，保证商品供应与运力，将会是未来一段时间生意保持增长的火箭助推器。

对于一家运营良好的商品供应商或物流公司而言，疫情下的业务开拓变得比以往要容易得多，大量的客户由于缺货或缺舱位而登门造访，维系

稳定长期的业务关系比开发前景尚不明朗的新客户要重要得多。对跨境电商卖家而言，如何让自己成为供应商的选择从而重点关注保障供应，是一件值得下功夫的供应链优化项目。

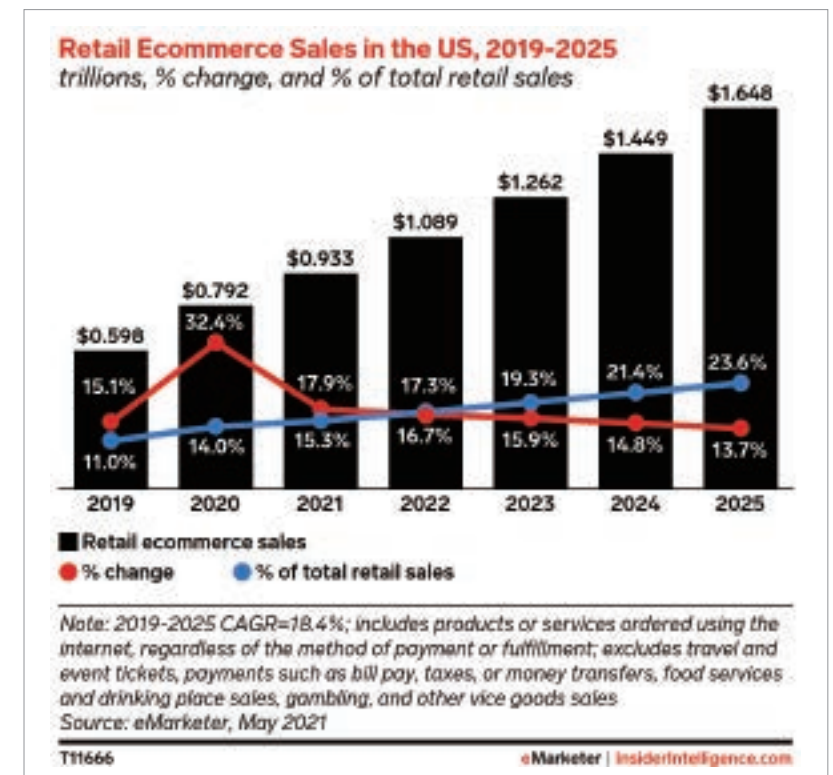
更紧密的供应商关系并不意味着对采购价格放任不管，但应该谨慎对待单纯的砍价。砍价与谈判是不同的采购价格管理技巧。砍价其实是要求供应商放弃部分利润，是零和游戏；而谈判则更多是通过合作的方式降低供应商的成本以实现商品降价，是共赢。例如，供应商由于原材料价格的上涨而要求涨价，对于过高的要价应以砍价直接要求降价，以符合实际的市场涨幅。

通过谈判实现价格的优化，会比砍价更为劳心劳力。谈判要求卖家投入更多的时间与资源，甚至对采购商品服务更为专业的理解。因此，除非增加采购或物流人手，否则减少供应商的数目，然后稳定与供应商的长期合作才是谈判得以持续进行下去的前提。

谈判需要更多关注供应商的成

本。供应商的成本，除了他们需要的原材料外，更多的是其内部供应链环节的成本。更标准化的采购生产，更强的计划性是削减供应链成本的利器。卖家通过优化商品的品类，把商品的种类减少，加大畅销产品的单次采购量，会帮助供应商实现更标准化的采购生产。卖家通过分享自己的业务计划与预测，除了能帮助供应商提高计划性外，还可以让供应商在制定自己的长期计划时，合理地把卖家的需求预测进去，从而保证商品或运力的供应。

持续上涨的人工费用也是供应链成本的一个大头。卖家除了应谨慎地对等自己内部每一个新增的岗位外，也应注意控制供应商的工作量，避免无效劳动而使得供应商把成本算进销售价格中。一个很常见的例子是，卖家通常会要求供应商提供各种定期报告以监测各个环节的健康情况，而这些报告有时会由于业务的发展而失去了价值。这时卖家应主动要求供应商停止没有价值的报告，把精力放在对双方价值更大的事务上。■



美国电子商务趋势

一件代发, 效率至上

文_Seven 责编_田可

关于作者:

Seven, Doba.com市场及运营总监, 一个很酷的跨境电商人。



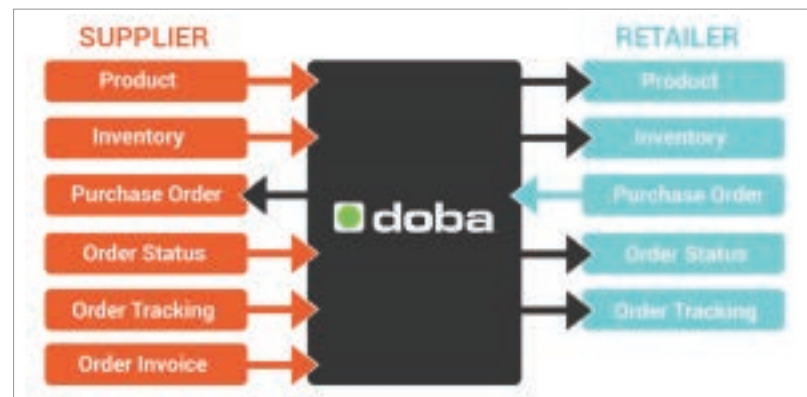
2021年8月, Doba参加RetailX展会

大家都知道, 跨境电商今年非常火热, “亚马逊封号事件”也引起业内轩然大波, 不少当地商协会组织受影响的跨境卖家交流讨论, 更有商务部官方发言回应此事。2021年的盛夏, 绝大多数跨境电商人多了很多对未来的思考; 从跨境品牌SHEIN今年直接红遍全网, 到专业展会纷纷创新加上跨境板块, 再到7月9号国务院办公厅发文, 明确加快发展外贸新业态新模式的相关意见, 意见内容细化到二十五条, 所有的现象, 都在告诉大家: 跨境电商火热异常。

在这样的形势下, 还没入行的, 其实已经在了解入行的可能性; 再看跨境电商圈子内, 很多专家大咖在帮大家解读未来的战略, 业内人根据自己的实际情况已经做着各种未来布局; 而作为跨境电商的一员, 面临这样的形势, 我们一件代发的未来会是怎样?

一件代发, 在国内有这个概念,

其实是从淘宝和微商开始的, 个人可以在不囤货、不占用资金的情况下, 通过网络营销能力赚取销售差价, 发货由供应商直接完成。在美国, 其实2002年就有了Drop shipping (一件代发)的概念, Doba就是率先进入Drop shipping这个领域的创新型企业。当然在那个时候, Doba主要是从软件工具层面, 解决供应商和分销商的信息效率、订单效率、物流效率问题。大家都知道美国的零售业是非



Doba一件代发业务模式

常发达的, 各类批发和分销体系也很完善, 但怎么把各地零散的分销商统一管理起来并提高货物运转效率是个不小的难题, 所以类似Doba这种一件代发工具就应运而生。Doba通过技术手段, 左边连接供应商系统, 右边连接各种零售平台系统和建站工具系统, 让供应商和零售商双方可以快速实现数据互通, 提高分销效率, 降低交付成本, 从而实现销售业绩的提升。当时Doba的成绩非常亮眼, 曾连续三年入选INC.500 (全美发展速度最快的500强新兴企业), 连续六年在犹他州获得最佳公司称号。

焦点科技在2013年开始布局跨境方向, 2014年注意到了位于美国犹他州的Doba, 并且意识到在中国的跨境电商方向, 一件代发模式将具有巨大的发展空间和潜力, 同时美国的Doba也需要中国供应链的强大支撑, 一拍即合之下, 焦点科技在2015年年底顺利完成了对Doba, Inc.的正式收购。

时至去年, Doba.com完成了一次系统的全面更新蜕变, 今年开始对中国的跨境卖家开放, 可能直到此时,

国内跨境电商行业内才有越来越多的朋友开始认识Doba, 了解Doba。

说回到前面的问题, 在当前品牌出海、独立站结合多渠道、DTC (Direct To Consumer) 的呼声越来越高的情况下, 一件代发还能不能帮到跨境企业, 这个模式还有没有核心价值?

回答这个问题, 就要从一件代发的本质出发: 提高分销效率。在没有一件代发的时候, 零售商想要销售供应商的商品, 需要先占用资金完成采购, 然后做好仓储, 在有订单时完成交付。整个过程中需要有采购管理、库存管理、订单管理、售后管理等多个环节, 对零售商的综合能力和经验要求都很高。而零售商能力最强的实际上是营销和销售, 却不得不把太多精力放到各项流程管理中。这其实是效率低下的表现。在任何一个行业的发展过程中, 各环节流程都必然是朝着越来越简化的方向发展, 达到最优效率和成本结构后会形成稳定的市场形态, 然后随着技术革新, 出现新的效率提升点或成本降低点, 市场随之变革和产生机会。

在我的理解里, 一件代发在跨境电商行业中, 主要提高的是三个效率: 供应链效率、工具效率、营销效率。下面拆开, 分别介绍下。

供应链效率

我们此处主要是说成品供应链, 包含商品、库存、物流环节。一件代发的核心在于能够整合优质的商品货源, 库存准确稳定, 且发货时效能满足不同零售平台或渠道的运营要求。对于纯销售性质的跨境企业或海外企业, 供应链的整合可以有效降低到处找货的时间成本, 提高选品效率; 对于有生产设计能力, 之前靠Amazon或eBay等电商平台拥有了电商零售能力的跨境大卖来说, 现在多数在考虑独立站+多渠道的布局, 可能遇到的难题, 将是来自电商平台的爆款思维到独立站精细化运营的转变, 爆款支撑不了一个独立站的长远发展。核心



Doba已对接的分销渠道/工具一览

垂直品类之下的独立站, 也需要周边选品的支持, 与其到处采购, 不如利用好一件代发。Doba经过这十几年的积累, 目前在供应链方面, 由美国本土供应链和中国的优质供应链共同构成, 商品主要是美国现货, 基本是1-3天的发货时效, 在跨境卖家的供应链需求和选品差异化需求方面, 还是可以起到有效支撑的。

工具效率

用EXCEL进行订单管理和发货管理的时代快要成为过去, 越来越多的供应商和零售商开始用软件工具来高效开展和管理业务。市面上可选择的工具着实不少, 仅拿建站来举例, 国外比较知名的就有Shopify, BigCommerce, WooCommerce, Wix等, 国内常见的Shopline, 店匠, 有赞, 包括焦点旗下的领售Leadongshop等等。面对不同ERP、不同电商平台、不同独立站工具, 如何在这么多系统和平台之间实现商品、订单、物流的数据快速传输, 是一件代发的核心。在美国商务团队和中国技术团队的努力下, Doba目前已经完成与八家分销渠道/工具的系统对接, 并通过OPEN API实现了与更多定制化系统的供应商、分销商的数据对接。

举个例子帮大家理解: Doba上的商品信息, 可以一键刊登到用Shopify搭建的独立站中, 并在独立站接到订单后实现系统自动同步订单给Doba, 轻松一键批量下单, 供应商发货后的物流单号也不用你动手, 直接系统回传至你的Shopify账号并

呈现给你的消费者。

营销效率

看起来跨境电商效率最高、流程最简化的, 应该是DTC (Direct To Consumer), 也就是工厂研发产品后, 直接通过各种营销手段和渠道将自有品牌的商品销售给消费者, 但这实际需要工厂在产品设计和生产之外, 具备“营销、销售、交付、用户服务”整个交易链条的资源和能力。有实力的品牌和工厂当然可以朝着DTC的方向去努力, 我们也希望看到越来越多的优秀工厂能够脱颖而出, 跻身国际品牌之列。但毕竟中小型工厂占多数, 针对他们来说, DTC并非最优效率, 也不是集成化提高贸易效率的终极状态, 分销商的存在依然有其必要性, 他们的本土文化属性、营销能力、运营能力, 都能有效帮助工厂快速打开销售局面, 占据一定的市场份额。

国内的直播带货大家都不陌生, 海外也一样。随着社交媒体的全球发展, 电商去中心化态势越来越明显, Instagram、Youtube、Facebook、Tiktok等社交媒体上活跃着大量的网红带货达人, 这些社交媒体公司也都在对电商业务方向加大布局和投入, “人人皆为分销商”的时代将马上来临。而在中国优质供应链的加持下, 中国的跨境电商出口相信仍然有强劲的增长势头。

篇幅有限, 就说到这里, 不知道是不是可以让大家对“一件代发”更多一些了解。不管如何, 身在跨境电商领域, 心有欢喜; 跨境电商, 未来可期。[E]



美国老牌 Dropshipping 平台

供应商
招募

入驻Doba

让全球零售商 都卖你的货



扫一扫，立即咨询

为什么 选择 Doba



2002年上线运营，是美国主要的Dropshipping服务平台之一



64万+小B零售商资源
为供应商组建起庞大的海外销售团队

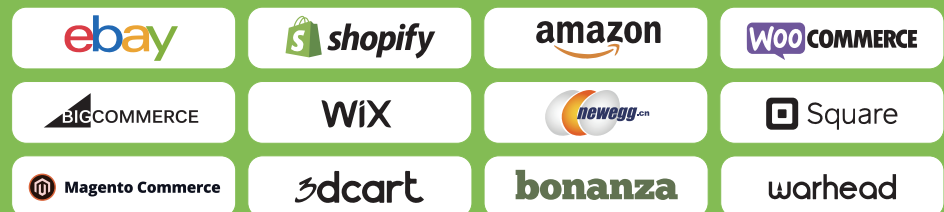


海外仓布局超30个，为供应商提供完整仓储和物流解决方案



对接主流跨境交易平台，覆盖全球超80%在线买家

重点对接平台



供货模式：支持一件代发 入驻专享：供应商免费入驻 美国海外仓存储费低至6折

www.doba.com

400 665 0758

ccs.support@doba.com

百卓企业采购服务 让采购成为企业的 利润中心



扫一扫，了解更多服务

降成本

集中采购
保证价格优势

提效率

专属企业采购
软件，降本增效

省人力

专业采购团队
服务超百家企业

延账期

最高1000万元贷款
额度，无手续费

保交期

与50+知名物流公司
合作，24H配送



焦点科技(股票代码: 002315)旗下品牌

百卓企业采购服务是由焦点科技股份有限公司(股票代码:002315)旗下子公司——百卓网络科技有限公司提供的专业集中采购服务。基于多年的采购服务经验，百卓企业采购服务整合多方采购需求，运用专业的数字化采购管理软件，助力企业采购降本增效，让采购成为企业的利润中心。

www.abiz.com (025) 5793 0076 service@abiz.com



长三角工业设计产业联盟

Yangtze River Delta Industrial Design Industry Union

长三角工业设计产业联盟（以下简称联盟），英文名称：Yangtze River Delta Industrial Design Industry Union（缩写：YIDU）。联盟由上海工业设计协会、江苏省工业设计协会、浙江省工业设计协会、安徽省工业设计产业联盟、中国制造之美组委会联合发起成立。联盟的成立标志着长三角地区工业设计和生产制造领域将形成发展合力，多方携手并进、取长补短，共同打造长三角地区工业设计发展新优势。

从本期开始，联盟将在《焦点视界》开辟“走进长三角”专栏，重点关注联盟成员单位中的工业设计发展新趋势、优秀企业经验分享，促进长三角与全国各地合作交流。

工业设计释放价值 “绿色设计”是趋势



扫码get更多精彩

文_倪伟源 责编_田可



倪伟源，长三角工业设计产业联盟轮值主席、上海工业设计协会会长

上海工业设计协会是以“整合、提升、传播、合作、发展”为宗旨，为设计企业、设计学院、制造企业、商贸企业和政府部门间搭建合作桥梁与发展纽带的协会组织。今天，我想再谈谈工业设计的价值，虽然是个“老掉牙”的话题，但在我们协会最近的很多走访调研中发现，很多制造企业对工业设计的价值认识还不足，进而影响了工业设计产业整体核心竞争力和发展动力。

自2010年以来，中国制造业增加值已连续11年位居世界第一。中国工业拥有41个大类、207个中类、666个小类，是世界上工业体系最为健全的国家。伴随制造业的快速发展，产业升级成为企业的迫切需求，而先进的工业设计能更好地赋能制造业产品，大大促进了产业升级，大家也逐渐明白工业设计可推动制造业的高质量发展、释放我国的内需潜力及提升产品的国际竞争力。

在国际市场上，一些有着广泛市场的一线国际品牌均来自发达地区，例如德国在上世纪初就开始大力发展工业设计产业，使得经济发展突飞猛进；英国前首相的撒切尔夫人则呼吁：“忘记设计的重要，英国工业将永不具备竞争力”；日本更是实施“设计立业”战略，从政府扶植、政府引导，到企业集团重点抓设计和新产品开发，投入在设计开发的资金居世界首位，由于设计的优势，“轻、薄、小、巧、美”的日本商品风靡全球。而工业设计本身也早已不是简单的外观设计和功能设计，而是通过市场调研了解产品的市场现状和发展趋势，挖掘

产品的市场需求和使用需求，将创新、技术、商业、研究及消费者紧密联系在一起，提出解决方案创造出更好的产品、系统、服务、体验或商业网络的价值。在科技浪潮之下，企业与企业之间工业设计能力的比拼将会越来越激烈，企业越来越需要通过工业设计来奠定自身的核心竞争力。

另一点，制造企业需要越来越关注“绿色设计”。我国提出“碳达峰中和”目标承诺，“十四五”规划也将加快推动绿色低碳发展列入其中。“绿色制造”也会成为制造企业的重要竞争力，制造业将改变传统制造模式，推行绿色制造技术，发展相关的绿色材料、绿色能源和绿色设计，其中“绿色设计”是“绿色制造”的关键技术，那些不推行绿色制造技术和不生产绿色产品的企业，将来一定会在市场竞争中被淘汰。由上海工业设计协会主办的“白玉兰杯”创新产品设计大赛今年就以“绿色健康”为主题，鼓励和倡导“绿色设计”创新产品，未来我们也将重点围绕这一主题开展协会的工作和举办一系列的活动。■

工业设计 赋能企业转型升级

文_管明 责编_田可



管明，长三角工业设计产业联盟主席团成员、江苏省工业设计协会会长

工业设计是一种充满活力的创造性活动，兼顾开发者、生产者、使用者和社会的利益，将知识、技术、信息和创意转化为产品和服务，对产品的功能、体验、价值等进行优化。作为工业经济的价值内核，它引导企业加大对工业产品的功能、结构、流程、外观、原型的整合优化，推动设计与制造的融合。

而工业设计助力企业转型升级，主要体现在四个方面：

一是产品设计向产业链设计的转变。工业设计不仅是对产品本身的设计，更重要的是通过设计，理顺产业链各环节之间关系，构建企业良好合作的产业链，使企业从产品研发的源头获得竞争优势，确保产品品质和价值的不断提升，提高竞争力。要实现这种转变，就要求企业发挥设计引领作用，将设计活动贯穿于产品规划、创意设计、生产制造、市场销售、采购物流、成本控制、品质控制等多个产业链环节，让设计充当产业链的主导者。

二是实现产品设计向服务设计的转变。服务设计是一种提高用户体验和服务质量的设计活动，是将产品思维和服务思维融合在一起形成一种新的范式，对设计成果的形成和转化至关重要。当今服务型制造已成为企业提升价值链的主要路径，而服务设计正是服务型制造的基础。以一个制造企业的经营活动为例，从价值链看，除技术研发、生产制造、供应链管理外，还包括设计研发、设计升级、市场营销、安装维修、回收再制造等服务性质的活动，这些活动构成了以服务为核心的产业增值链条。制造企业开发的不再仅仅是商品市场，还能开发出更全面、更个性化的“产品+服务”组合，在满足客户高层次产品及服务需求的同时，提供服务的能力成为制造业实现转型升级和重塑产业价值链的新动能。苹果手机的服务设计在客户体验上的巨大优势，充分说明了“产品制造”+“服务设计”模式的

强大竞争力。

三是实现产品设计向互联网应用转变。工业设计是创新链的起点和价值链的源头，由此可以导入更多的高端高新技术和产业，包括区块链、大数据、人工智能等。随着“互联网+”时代的快速来临，用户直接参与到产品的研发设计成为可能。通过用户的行为习惯所形成的大数据思维和互联网的数据重组、信息整理，使得设计师可以在第一时间内得到最真实的反馈，从而使“纯粹的产品设计向智能工业设计过渡”，且批量生产转为规模化的个性化生产。企业可以通过前期市场和人群大数据分析赋能，为品牌产品定制人群偏好，洞察设计，从数据到设计为品牌产品提升进行全方位升级改造，生产出市场畅销的产品。

四是实现传统服务向创新服务转变。专业设计公司之所以会在市场竞争中处于被动地位、缺少话语权，往往是由于收到传统的服务方式的制约，创新服务模式迫在眉睫。要改变过去单纯提供产品创意设计的做法，延伸服务链条，实现从造型设计向体验设计、从视觉设计向交互过程设计、从面向个体设计向面向群体的社会化设计、从面向产品的设计向面向产业创新和商业模式设计的转变。采用全产业链的整合创新方式，整合上下游产业链资源，从材料到部件、从技术到工艺、从研发到渠道，实现服务方和被服务方双赢。专业设计机构亦可以与制造企业开展设计按销售提成、合作生产、设计咨询等多种服务模式创新。■

工业改变世界， 设计创造价值

文_马顺生 责编_田可



马顺生，长三角工业设计产业联盟主席团成员、安徽省工业设计产业联盟秘书长

现代市场竞争，很大程度上表现为产品的竞争，而具有竞争力的产品必然是设计优良的产品，这就要求我们再度审视工业设计的重要性。大力发展工业设计，是当前促进产业转型升级、转变经济增长方式的重要抓手，是加快现代产业体系建设的迫切需要，实现从“中国制造”向“中国创造”的转变。

工业设计对安徽这样新兴工业大省而言，有着格外重要的意义。随着

近年来政策层面对工业设计的重视和推广，很多行业、企业越来越重视工业设计，加大研发投入，使之成为推动企业高质量发展的“利器”。

制造业进入发展新时期，科技革命，消费升级，对工业设计提出了新课题。作为企业自主创新的核心部分，工业设计通过设计创新提升产品附加值、塑造企业品牌，进而实现科技成果产业化，最终扩大企业技术的领先优势。

“中国制造”的形象已经发生改变

随着新发展理念深入人心和在实践中的落实，人们感受到越来越明显的是，中国制造已经从产业链的中低端迈向中高端，从中国制造迈向中国创造和中国智造。以安徽为例，安徽制造从最开始的资源型驱动到如今创新驱动，锚定高端制造、智能制造、绿色制造、精品制造、服务型制造“五大制造”，一批大国重器从安徽诞生，一些产品、行业、技术从跟跑到并跑甚至到成为全球领先。

中国是世界上工业门类最齐全的国家

中国制造有着别国羡慕不来的独有的优势，那就是：中国是全世界工业门类最为齐全的国家，独一无二，具备了世界上最为完整的工业体系。所以，无论是美国，还是德国、日本、英国、法国、俄罗斯等，都做不到这一点。



版面所限有删减
阅读全文请扫码

正因如此，2010年我国制造业增加值首次超过美国，成为全球制造业第一大国。不仅如此，中国在5G、工业互联网、人工智能等新型基础设施建设方面都在与世界同步快速发展，在某些产业已开始发力表现出全球领先的态势。目前，中国在全球制造业产业链分工中，有着品类丰富、产业链齐全、出口门类齐全的特点，对全球分工的参与度高，在产业链上下游分布以及前后参与度较为均衡。

中国“好”制造的内涵

我认为，中国“好”制造，要紧跟科技发展潮流，紧贴国家产业发展方向和人民群众不断升级的消费需求，以创新为驱动，加快质量变革、效率变革、动力变革，围绕高质量，体现现代化、适应多样化、满足个性化、达到标准化。这其中，工业设计大有可为。

近几年来，在安徽省级工业设计大赛的牵引下，安徽企业发展工业设计的气氛明显浓厚，也涌现出一批行业内的典型。

自2014年开始，安徽已经成功举办七届工业设计大赛，在今年的安徽省第八届工业设计大赛中，不论是综合赛还是专项赛，很多都围绕着“绿色制造”推进工业设计。

接下来，联盟还将强化设计人才培养，继续系统化开展工业设计支撑评定和各类培训工作，开展省十佳工业设计师和设计企业评选。■

好设计，需跳出传统的**认知边界**

文_章群星 责编_田可



版面所限有删减
阅读全文请扫码



章群星，长三角工业设计产业联盟主席团成员、浙江省工业设计协会秘书长

“产业因工业设计而更具活力，世界因工业设计而更加美好。”

工业设计与世界经济潮流以及人类生活品质有着紧密的举足轻重的关系，它的范围非常之广，小到牙签，大到飞船，只要是与人类生活相关的产品，都在其设计范畴内。

工业设计始终处于创新前沿，设计力就是竞争力已达成全球共识。新时代的创新设计具有绿色低碳、网络智能、超常融合、共创分享等特征，是经济获得新增长点、新推动力，实现可持续发展的强力支撑，已成为国家创新驱动发展战略的重要组成部分，纳入了《中国制造2025》和“十三五”国家战略性新兴产业的发展规划等国家战略。

当产业与消费的转型升级浪潮来袭，全人类社会对设计价值的认知与重视度持续提升，让设计思维作为创新力的一种工具，以设计的力量推动健康的产业生态，以设计创新助力中国制造品牌，实现产品创新、系统创新和社会创新，最终实现共创、共赢、共生。

特别是到2010年之后，制造业普遍将设计视为打造品牌的“执行工具”。最典型的案例就是苹果公司，整个苹果品牌发展的灵魂都是围绕品牌创新运行，设计变成最核心的竞争优势。从中国的角度来看，典型的案例有小米生态链等。由于在公司最顶层创始人中间有设计师，整个小米生态链的扩展是由设计来主导的，而且是由设计去决策什么样的产品可做，什么样的产品不可做，可做的到什么程度，最终设计成果能不能批准投产，能不能进入市场销售？这样全新类型的转型，称之为设计驱动型品牌。

当然，品牌“出海”要取得成功，还得下好“内在”功夫。这个“内在”功夫除了政府部门及相关机构的助力，更主要的还需品牌自身加强内在修为，强化设计创新，不断提升产品和服务品质，以此来获得消费者的认同。

有了品牌和品质的打底与加持，中国任何品牌都可以“感动人心”、感动市场。目前中国品牌正面临着前所未有的历史机遇，既有国内市场提供的潜力巨大的消费动力，也有国际市场消费者对中国品牌的积极期待。上述有利条件固然是成功的催化剂，

但不能成为成功的绝对保证，加强内在修为，以高品质产品和服务满足消费者需求，才是成功的必要条件。

而现在，众多中国的工业设计孵化平台践行的就是这样一件事：支持设计企业与制造企业开展形式多样、内容广泛的对接合作，大力推广“设计+科技”、“设计+资本”、“设计+品牌”等工业设计共享经济新模式，构建设计良性生态，为中国品牌保驾护航，为中小企业赋能！

中国是制造业大国，已连续十多年成为全球货物贸易出口第一大国。中国有完整的工业体系，是全世界唯一拥有联合国产业分类当中全部工业门类的国家，中国的制造业与全球产业链供应链已深度融合。

近年来，在IF、红点、G-Mark和IDEA，包括由浙江省政府主办的中国设计智造大奖等全球性著名设计大奖中，不断有来自中国的产品超越欧美等设计大国，甚至形成“井喷”的势头。所有这些科技与设计创新实力上的发展与增强，都在昭示这样的趋势：中国在新一轮全球创新格局重构中，将会释放巨大的能量。

设计是一种创造性活动，有多少种活动，就有多少种设计。设计的目的不是创造出一个具体的产品，而是创造一种全新的生活方式。

新时代的设计与制造，已远不止是打造传统的产品，其核心是用户感知的创新；好设计新智造必须跳出传统事物的认知边界，站在“未来用户”的角度重新定义，以此来创造全新的物种。■



中国制造之美

2021

初评、终评进行时!



扫码关注，获取
大赛最新动态



微信公众号 微信客服号

让我们共同见证**荣耀诞生**

一个没有体育巨星的时代

文_夏雪 图_视觉中国 责编_任学奎

“为了信念，你会拼到哪一步？”伴随明星王一博的旁白，徐嘉余、郑姝音、石智勇、谷爱凌等运动员在画面中出拳、腾空、翻转……中国国家游泳队、跆拳道队、举重队、体操队、拳击队等运动队群像在安踏东京奥运会广告中依次呈现。

你有没有发现，与往届奥运会姚明、刘翔、林丹等巨星“霸屏”的情况不同，在本次奥运会的电视广告中，体育明星多以群像的形式出现，如伊利广告中的中国乒乓球队、韩束广告中的中国游泳队，以及贝壳、快手广告中的中国女排队形象等。一排上前，轮番上场。

为什么越来越多的企业选择国家队群像代言品牌？为什么越来越少的体育明星以个人形象出现在商业领域？难道现在的中国体育界没有人可以“独当一面”吗？

“中国现在确实没有体育巨星。”资深体育媒体人颜强表示。

“我们现在有很多奥运冠军，但没有像姚明、刘翔、李娜、林丹那样的体育巨星。”颜强进一步表示，体育巨星必须要具备的条件有两个，一个是难以超越的成绩，另一个是能够实现社会破圈的公众影响力。“而目前，这样的运动员还没有出现。”

体育明星的商业价值在下降

事实上，不只是本届奥运会，近年来中国体育明星的商业代言在数量和种类上一直在下降。

根据2020年5月“秒针系统”与“ECO氩体”发布的全球现役体育明星商业价值排行榜，中国最具商业价值的体育明星前三分别为排球运动员朱婷、足球运动员武磊和排球运动员

张常宁。

但是，与姚明、刘翔、林丹、李娜等巨星相比，朱婷、武磊们无论是在商业代言的数量还是种类上都无法与前辈们相提并论。

据统计，姚明运动员时期的代言涵盖了食品、运动、金融、数码、通信、首饰等多个领域，代言品牌数18个，林丹的品牌代言数量更是超过了20个。刘翔、李娜的代言数量也明显多于朱婷、武磊等人。在代言品牌领域层面，代言数量最多的朱婷也只集中在食品和科技领域。

运动员商业价值的衰退还表现在与流量明星们的“实力对比”上：当年使用运动员代言的品牌，现在更加青睐娱乐明星了。联想集团的代言人从刘翔换成了王一博，哈根达斯的代言人则从李娜变成了迪丽热巴和刘雨昕。

即使是与运动员们关系最密切的运动品牌，也不再是体育明星的专属领地。

安踏的主要代言人从2008年的孔令辉、2010年的张继科、郭晶晶、刘诗雯再到2021年的王一博、关晓彤、马思纯，逐渐从体育领域转向了娱乐领域。今年3月26日，肖战官宣成为“李宁全球潮流品牌代言人”更是直接引发了全网的热议讨论。打开特步、361°、FILA等运动品牌的官网，娱乐明星代言人都出现在更为瞩目的头版位置。

为什么企业不再将体育明星代言作为最优选择？中国体育明星商业价值下降的背后有什么样的原因？

品牌方与运动员的“背向奔赴”

竞技体育是残酷的，比赛成绩几

乎就是一名运动员全部的标签。体育明星代言的根本逻辑也仍然是成绩本身，其他的话题度都只是附加，这是体育明星与娱乐明星最大的区别。

此外，广告播放和浏览形式的改变也对运动员的商业价值构成了挑战。

不同于过去电视上的固定排期、轮番播放，新媒体平台多了更多的灵活性和不确定性。人们往往不会再固定地观看一段长时间的广告。在传播越来越碎片化、高频高速的当下，对商业代言提出了与受众保持高频接触和高曝光度的新要求。而这些，是需要封闭训练的运动员无法做到的。

中国队的摘金项目大多集中在举重、射击、跳水等项目上。这些项目与大众的生活结合并不紧密，运动员们几乎每四年才在公众面前亮相一次，无法形成持续的关注度。颜强表示，“这也是品牌在寻找体育明星代言时顾虑的因素之一。”

品牌的策略也在改变，即使是运动品牌也不再把让运动员做代言人视为天经地义的选择。

2020年，安踏提出从关注“高性价比”进化为关注“极致价值”的战略，产品从科技、颜值、故事、价格四个层面共同发力；李宁提出将不断丰富运动时尚品类的娱乐营销资源，配合灵活多样的跨界和数字化营销资源，吸引年轻消费群体的关注和认同。

可以看到，中国的本土运动品牌正在进行突破原本受众圈层的努力。想要“出圈”的品牌所青睐的，一定是“出圈”的代言人。

从这个角度来看，中国目前的体育明星在大众熟悉度和媒体活跃度上都还远远不够。在过去，不关注体育的人也可能听过“飞人刘翔”“移动

长城姚明”。但在今天，不关注体育的人却很难直接说出某个体育明星的名字。

新生代的新玩法

有声音指出，在饭圈无处不在的今天，中国体育也正在不可避免地走向“饭圈化”。越来越多的运动员在社交媒体上进行个性化的表达，依靠颜值或个人性格被世人认识，体育明星商业价值的挖掘有了更多可能。

2019年6月29日，国际奥委会执委会表决通过，允许此后参加奥运会的运动员、代表队和工作人员在奥运期间进行广告宣传。而在此之前，该规定禁止运动员在奥运会期间出现在任何非奥运赞助商的广告中。

除了官方的松绑，社交媒体的发展，也为运动员与大众的联系提供了传统媒体之外的新途径。

夺得奥运首金后，射击运动员杨倩的微博在一天内涨粉53万，比赛结束后她发在微博上的个人日常也都获赞超过10万。跳水运动员全红婵夺冠后也第一时间开通了自己的微博账号，粉丝数迅速从0飙升到了31.6万。

对于跳水、射击等项目本身热度不高的运动员来说，通过社交媒体上的个性化表达，有助于与大众建立连接，从而为商业价值的转化提供可能。

除此之外，本次奥运会中，许多金牌之外的故事也获得了许多关注。这些吸引着大众注意力，牵动着大众

情绪的真实故事，除了充满了人性的光辉和更高更快更强更团结的奥运精神，也是体育明星打造人设，强化自身的独特形象做出的尝试。

随着人们对运动员期待的转变，成长故事和个人形象也成为了大众感兴趣的重要方面。挖掘运动员们在成绩标签之外更多的可能，是体育明星商业代言的一个新趋势。

但是，归根到底成绩才是运动员商业价值的根本逻辑。本届奥运会中不乏凭借高颜值出圈的运动员，但要获得品牌方与市场的青睐，长时间的

高水平发挥与高关注度缺一不可。

出生于1998年的张雨霏、陈雨菲，2000年的孙颖莎、杨倩、张常鸿，2004年的管晨辰、盛李豪以及2007年的全红婵，他们几乎都是第一次参加奥运会，却彰显出了几乎是碾压对手的实力。

“当然，他们也还需要一定时间的沉淀。毕竟在本届奥运会之前，我们对他们并不关注。”颜强说，属于这些表现亮眼的新生代运动员们的时代，才刚刚开始。■

一场关于鸿星尔克的“网络狂欢”

文_唐也钦 图_视觉中国 责编_任学奎

上不了主流的老品牌和缺乏存在感的中原，“濒临倒闭”的企业和受灾严重的河南，当5000万的捐赠把二者联系起来时，网友们瞬间集体破防。鸿星尔克对河南老乡感同身受又“倾囊相授”的善意，转化为网友对鸿星尔克的鼎力支持。

实诚老板理性消费的劝告也阻挡不了善意网友野性消费的热情。7月25日半夜，鸿星尔克集团总裁吴荣照发布微博，称鸿星尔克近年确实很难，倒没有“濒临倒闭”，意外得到网友的力挺，自己也有点“蒙圈”。

我们通过一些数据，来深度复盘一下，让大家走出“蒙圈”状态：鸿星尔克到底是如何走红的？这可以给其他国货品牌带来哪些启示？

从微博开始的走红

7月21日，随着河南灾情引起全社会广泛关注，企业和明星捐款的消息陆续登上微博热搜。这一天的17时45分，鸿星尔克也在自己的官方微博发布了向河南灾区捐赠5000万元物资的消息。

一个小时后，鸿星尔克总裁吴荣照的个人微博像往常一样进行了转发。但直到当晚23时，这条官微下也只有一百多条评论。大概是捐赠物资金额之大与评论区的冷清对比过于强烈，渐渐开始有路过的网友忍不住发言：

“娘嘞，感觉你都要倒闭了还捐这么多。”

“明星50万直接冲热搜，良心企业5000万评论一百多，点赞才两千，我真的有点意难平。”

“怎么不宣传下啊，宝？我都替你着急。”

这成为爆红的起点。越来越多热心网友激情转发鸿星尔克这条微博，也会在其他捐款热门微博与话题下面做宣传。22日晚，“鸿星尔克的微博评论好心酸”登上微博热搜首位。一小时后，“鸿星尔克捐5000万驰援河南”登上抖音热榜第2位。

48小时内，鸿星尔克登上了微博、抖音、头条、知乎、百度、B站等各个平台的热搜/热门。

情绪逻辑：令人“心酸”的人设

热度为什么能冲这么高？鸿星尔克凭什么能触动如此广泛的网友情绪？

我们分析微博发言里高频出现的关键词后看到，网友们在这次的传播

中，自发主导完成了从情绪共鸣、行动到造梗出圈的全链路操作，整个过程很像含辛茹苦的养成系。

大家先是在群体接力中逐渐丰满细节，为鸿星尔克立起来一个老实本分、令人心酸的人设，这就是触发汹涌情绪的起源。在共同情绪的基础上，群体又完成了下单的行动共鸣。

在网友接力的人设故事里，鸿星尔克是一个“低调”的“良心”“国货”品牌，“质量”不错且价格“便宜”。这些年经营状况不太好，2020年直接亏损了2.2亿元。大概是因为没钱搞营销，曾经熟悉的“To Be NO.1”广告也销声匿迹，给人感觉是离“破产”不远了。

但就是这样一个官方微博“会员”都舍不得买的企业，在河南暴雨受灾时还要捐赠5000万元物资。捐

这么多就算了，明星捐款50万都能上热搜，鸿星尔克却“默默”无闻。

像极了老一辈，自己忙忙碌碌勤俭了一辈子，一块五块的都小心存在铁盒子里，但只要国家需要，就立刻把盒子砸开，将一切都献给国家。

上面的比喻把鸿星尔克的人设变得更加可知可感，顺理成章地令广大网友为它感到“心酸”，直呼“破防”。

“心酸”是鸿星尔克相关原创微博中出现次数最多的关联词，也是网友们最主要的情绪。在一个向往“好人有好报”、推崇“为众人抱薪者，不可使其冻毙于风雪”的国家，人们以善意回报善意，朴素的正义感在鸿星尔克这个人设上集中爆发。

共同情绪的力量：野性消费超1.9亿

情绪转化为流量，流量直接指向成交。从销售结果来看，这届网友的行动力十分强悍。大批消费者第一时间涌向了鸿星尔克的直播间。

在抖音，“鸿星尔克品牌官方旗舰店”和“鸿星尔克官方旗舰店”两个账号22日直播销售总额达到1.37亿元，“鸿星尔克鞋服”23日直播销售额也超过了5000万元。在淘宝，平时只有几千人围观的鸿星尔克官方旗舰店直播间，22日的人数达到201.7万，23日更是达到了882.6万。

除了为人们提供直接下单的窗口，直播间还承担了两个重要的功能：对话、造梗。

直播间成为品牌与消费者对话的重要窗口，看看鸿星尔克的直播，算不上洋气的直播间装饰、最贵不过一两百的鞋、一直倡导大家理性消费的主播、面对镜头有些局促的老板……都进一步强化了真诚朴素的形象，良人心设不倒。

直播间还是个实时更新的意见广场，那些击中群体、获得更多认同的发言会引发刷屏，也就成为了梗。

在鸿星尔克的这几场直播中，“野性消费”“缝纫机冒烟”的梗脱颖而出。这些梗快速传播开来，引起更广泛的共鸣与认同，进一步引爆了鸿星尔克的热度，情绪共同体增长迅速，流量延伸至线下。

7月24日，“男子在鸿星尔克买500付1000拔腿就跑”登上微博热搜。接下来两天，“鸿星尔克门店货品几乎被扫空”“鸿星尔克门店深夜12点挤满顾客”等话题都成为热门。26日早晨，距离登上热搜不过短短4天，鸿星尔克就库存告急。

不可复制的热闹背后是什么

我们得承认，这不是一场可以策划、模仿的营销活动。事件的中心与其说是鸿星尔克，倒不如说是面对河南灾情爆发真情实感的网友们，而鸿星尔克做的，只是脚踏实地做事，配合消费者写完这个以德报德、传递善意的故事。但我们仍能从这场热闹中获得一些启示。

首先，它证明了品牌的内在价值

和文化是何等重要。

大规模“野性消费”能实现的背后，36氪的网友指出了一个重要原因：“现在的商品说实话，没有天一般的差距……但是卖的就是个品牌调性。让观众认可你的传达的精神和文化。”

从低调捐赠引发的爆红，到“理性消费”的劝导刺激出“野性消费”的热潮，旁观者清晰地感受到了，踏实做事、以消费者为中心的品牌价值取向，是如何受到大众尤其是消费者的热烈回应。简而言之，大众呼唤这种价值观的品牌。

实际行动与价值观的一致性也非常重要。巨大的赞誉必然紧跟着巨大的质疑，如果翻车，就会遭受更加巨大的反噬。

一个因为低调和良心而获得舆论心疼的品牌，在硬生生被巨大的流量托上顶峰之后，用不断强调理性消费、为消费者配送退货险、总裁随时在线接收反馈、及时澄清破产传闻等等动作，来证明了它的价值观——这是说服更广泛人群愿意为它野性消费的根本原因。

跳出事件，从更大的视野来看，这是对于国货品牌来说最好的时代。社交媒体、直播、危机像高倍镜一样，不仅放大了国货品牌的情怀穿透力，也缩小了国货品牌与消费者距离。

这次鸿星尔克被“野性消费”并非孤例，随着消费者逐渐对国际大牌祛魅，扎根本土、更接地气的“国产货”完全能靠情怀优势抵消大牌们虚高的品牌溢价，这也是眼下国潮崛起声势日隆的奥妙所在。

但这也是最坏的时代，因为要面临最为挑剔的消费者。他们会被情怀与价值打动，快速形成爱的共同体；这个的另一面，他们也会迅速形成抵抗的共同体；他们会为一时的心酸买单，但要长期留住他们，需要拿出真正的好产品。■



鸿星尔克的机会来了吗

文_黄可乐 图_视觉中国 责编_任学奎

最近，鸿星尔克存在感有点高。

这家拥有20多年历史的国产运动品牌曾经家喻户晓，但一度淡出了大众的视野。直到最近，鸿星尔克承诺向河南受灾人民捐款5000万，再次翻红。

许多网友惊叹：“感觉鸿星尔克都快倒闭了，咋还能捐这么多？”面对捐款争议，鸿星尔克澄清捐的并非现金，而是物资，尽管如此，网友们还是纷纷挤进鸿星尔克的直播间里，不听劝阻“野性消费”。

那么，鸿星尔克真的快破产了吗？我们分析了鸿星尔克历年的财务数据，告诉你鸿星尔克的真实状况到底如何。

没亏损2.2亿，但也不太难过

鸿星尔克捐款后，引发大家关注的，正是一则“鸿星尔克去年亏损2.2亿”的传闻，但我们并没有找到实证。

鸿星尔克并没有公开过去年全年财报，最新公开的一份财报也只显示到2020年上半年。从归属股东的利润来看，鸿星尔克2020年上半年亏损60万元。最为严重时，鸿星尔克一年亏损了16.9亿，但近年来亏损有所收窄，2019年鸿星尔克亏损296万，同比减少了99%。

而且鸿星尔克已经连续多年位列福建省企业100强榜单，根据福建工商联的数据，2018年、2019年鸿星尔克的营业收入都在20亿元以上，仍处于中国鞋服行业中上游的地位，离破产还有一段距离。

2005年，鸿星尔克在新加坡上市，成为中国第一家在海外上市的运动品牌。安踏、特步、361°、匹克都是2007年起才陆续在香港主板上市。

鸿星尔克在资本市场占据了先机，但好景不长。

上市才五年，鸿星尔克就因为财务造假被新加坡交易所停牌，当年鸿星尔克归属股东的利益亏损高达16.9亿元。而后的几年，尽管鸿星尔克账面上的毛利润为正数，但扣除销售分发、行政管理、纳税等费用后，归属股东的收益一直为负。

到去年正式摘牌退市时，鸿星尔克公开最新财报，显示2020年上半年鸿星尔克账面上的现金与现金等价物仅有89万元。难怪大家要问，鸿星尔克怎么捐出这5000万。

如果和中国其他主要国产运动品牌对比，鸿星尔克也处于下风。

2017年后，鸿星尔克并未在财报中公布营收数据，根据福建工商联，2019年鸿星尔克的营业收入为28.43亿元，大约只有同年特步的三分之一，不到安踏的10%。2010年到2019年这十年，安踏营业收入增长了358%，鸿星尔克才仅仅增长了17%。

近几年，直播电商迎来风口，但鸿星尔克表现也并不好。

国信证券整理的2021年天猫618运动户外品类成交数据显示，安踏、李宁、匹克、特步以及361°占据品牌、店铺成交额前五，而榜单中没有鸿星尔克。总体来看，在市场集中度极高的运动鞋服行业中，鸿星尔克的市占率只在本土鞋服企业中排到第七名，仅为0.9%。

昔日老大哥，如何沦为时代的眼泪

别看鸿星尔克如今落魄，它曾经也辉煌过。和许多国产运动品牌一样，

鸿星尔克来自有“中国鞋都”之称的福建晋江。

2000年，吴汉杰带着吴荣光、吴荣照两兄弟创办了鸿星尔克。安踏、361°、特步、匹克、乔丹体育等知名运动品牌也相继在晋江诞生。

曾经鸿星尔克是“晋江系”中的老大哥。对比这几个主要国产运动品牌，2004年，鸿星尔克的营业收入为6.7亿元，仅次于李宁，此时的安踏全年营业额只有鸿星尔克的一半。到了2007年，安踏后来居上，营业收入达到29.89亿元，超越鸿星尔克的20.46亿，随后差距越拉越大。

但彼时的鸿星尔克，还能在这几个主要国产运动品牌中稳住前三的宝座。

到了2008年，北京奥运会带来全民体育热潮，带动了一系列运动品牌。鸿星尔克赞助朝鲜体育代表团，吸了一波眼球。当年，鸿星尔克首次进入亚洲品牌500强，2008年销售额同比大涨41%。

2008年带来的盲目乐观，使许多运动品牌过高估计了销量，这导致了接下来几年库存积压，业绩下滑。同时，全球金融危机等因素加成，本土运动品牌进入了寒冬。

2009年，鸿星尔克的营业额与毛利润都同比下降超过30%。2015年的一场大火还烧去了鸿星尔克一半的生产设备。外在困难接踵而来，内部自身也技不如人，鸿星尔克逐渐就掉了队。

2008年，鸿星尔克在研发上花了约一千万，才到当年营收的0.3%。而2008年至今，安踏与李宁每年的研发营收比都达到了2%左右。等到2012年，鸿星尔克才终于开始在研发上投入较多资源，2015年更是投



入4.8%的营收来进行研发，2016年又回落到2.7%。

2017年后，鸿星尔克并未公布研发投入，但可以看到时至今日研发投入依旧是其薄弱点，推出的新产品总被消费者认为是东拼西凑、涉嫌抄袭，例如“奇弹系列”被认为抄袭耐克，“弭弹系列”又被指责模仿李宁。

没有过人的技术，在外观上，鸿星尔克又常被说产品土气。截至2021年7月30日，天眼查数据显示，鸿星尔克的外观专利才53项，而特步是756项，安踏是904项，连他们的十分之一都达不到。

过去，辉煌期的鸿星尔克找了陈小春代言，赞助了大量网球赛事，但现在能在营销上投入的资本也已经远远不如前列的行业巨头。

根据安踏的财报，2020年安踏营销投入为35.5亿元，占到了全年营收的将近四分之一，比鸿星尔克2019年的总收入还多7亿。

爆红之后，鸿星尔克的机会来了吗

鸿星尔克这次爆火后，不少人称其为“国货之光”。但实际上，不

止鸿星尔克，许多国产运动品牌其实都不容易，安踏、李宁只是少数幸运儿。

20世纪中国，国产运动品牌曾备受追捧，例如飞跃、回力都曾是年轻人们追捧的时尚品。

飞跃诞生于上海大孚橡胶厂，在1959年，飞跃民用解放鞋年产量能超百万双。回力则和中国女排有一段故事，1984年，中国女排穿着红白配色的回力排球鞋夺得了第二十三届奥运会冠军。

也是从80年代开始，耐克、阿迪达斯、匡威等外国品牌相继设立中国分公司，慢慢就分去了国内运动鞋服市场的大半江山。

如果我们计算市占率前20名的运动品牌所占的总市场份额，会发现2017年以来，其中国内品牌与国外品牌的市场占比维持在四六开的局面。

反观国产运动品牌，回力、飞跃早已不如以前，匹克、德尔惠、贵人鸟、喜得龙……这些曾经红极一时的国产运动品牌也都陆续遭遇危机，停牌的停牌，倒闭的倒闭。只有安踏和李宁，拼出了一条血路，活得还算不错。

尤其是安踏，市占率从2016年的10.4%上升到了2020年的15.4%，仅次于耐克和阿迪达斯。安踏进行过多品牌战略，收购FILA与芬兰品牌亚玛芬，凭借多个品牌的共同助力，2020年安踏的市占率逼近阿迪达斯，仅差两个百分点，净利润上已超越后者。

今年7月，安踏市值更是一度仅次于耐克，成为全球同品类第二名。

而李宁在2012-2014年经历了三年的巨亏，通过一系列积极的变革，逐渐摆脱危机。李宁的市占率一路上升，从2018年的6.0%增长至2020年的6.7%。2018年，“中国李宁”系列还一夜爆红，成为“国潮”的新代表。

这次的捐款事件也可能成为鸿星尔克的新机遇。如今，国人支持民族品牌的情绪高涨，京东报告显示，7月23日鸿星尔克销售额同比增长52倍，7月22日-23日国潮运动品牌整体销售额同比增长超过280%。

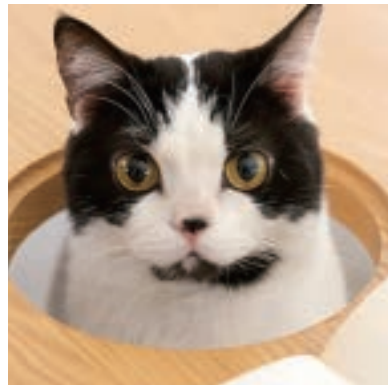
但是，不同于安踏与李宁依靠自身转型实现破圈增长，鸿星尔克此次的舆情事件只是一时的，定位模糊、设计不足等问题依然存在。

虽然口号还是“To Be No.1”没变，但鸿星尔克距离No.1，越来越远。图



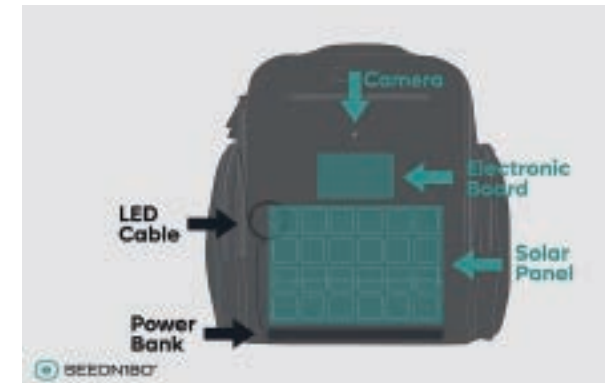
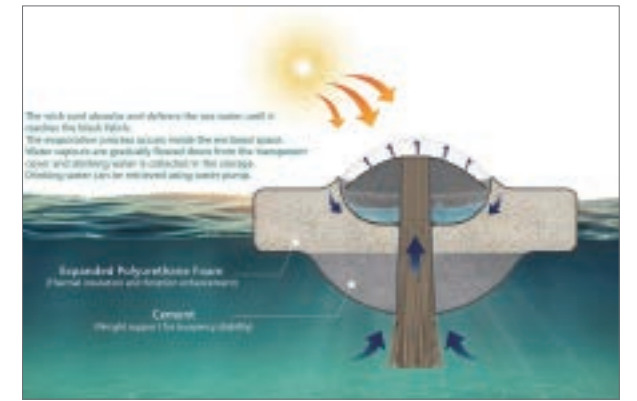
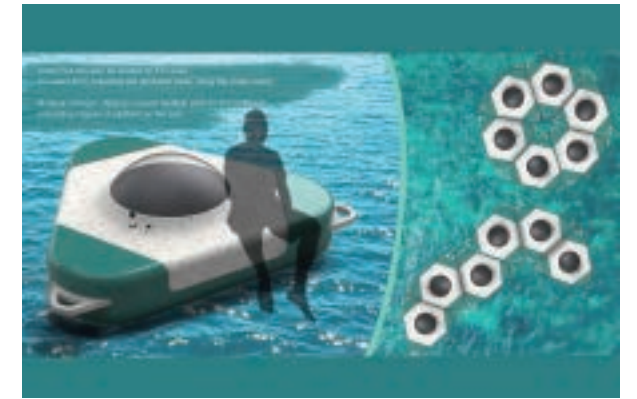
超可爱猫猫桌

疫情使得宠物们习惯了铲屎官天天呆在家里，日本家具公司Dinos于是设计了一款能让宠物与主人和谐共处的办公桌。桌子正中央开了一个洞口，供调皮的猫猫探出头来。当它们沉迷于钻洞游戏时，就不会在桌面上捣乱了。



变海水为淡水的浮标

WaterPod是为了缓解马来西亚Sandakan地区缺乏淡水资源而设计的。它利用太阳能，通过冷凝和蒸发，去除海水中的盐分，最终将海水转化为淡水，全程清洁环保。强烈建议为出海船只配备WaterPod，在海难时，也许能救人性命！



能报警的背包

Saros Lab出品的背包Seon 180°，是一款“警惕心”很高的背包。它配备了一套监控系统，可以监测到从背后接近你的人或物体，在发生争吵、袭击或抢劫的紧急情况下，它的报警系统及GPS设备会被激活，将使用者的位置发送到紧急联系人处。此外，它还内置了光源，在夜间步行或骑行时会更加安全。



悬浮版 GoPro

Anton Weaver出品的无人机，整体就像一个悬浮球，可以在空中保持直立或旋转，鱼镜头则能够捕捉到它看见的一切。有点像悬浮版的GoPro！



苹果家族充电桩

OMNIA Q5是全球首款五合一充电器，它能够为iPad、iPhone、Apple Watch、Apple Pencil和AirPods充电。有了它，谁在乎苹果还送不送充电插头！苹果深度用户必备！



沙滩、泳池专用小冰箱

Knack和DERRK设计的便携式小冰箱Ondago，是沙滩上、泳池边的好伴侣。它有别于其他便携式冰箱的特点是，它竟然可以浮在水面上。想想看，当你美滋滋地泡在泳池里时，手边就有一瓶冰汽水，该是多么美妙！



火警无人机

Marius Kindler 出品的无人机 Prophet，是一款非常强大的火警专用无人机。它配备了 FLIR 热成像相机，可以探测、评估着火区域，识别安全路线，甚至帮助消防员绘制救援图！



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。

《精细化核算：从研发到获利》

作者：张胜

定价：69.00元 出版日期：2021年9月第1版

出版单位：中国海关出版社有限公司

介绍精益生产相关工具，引导成本管理实践
帮助解决研发投入产出难题，提高研发管理水平
传授业务模块风险控制方法，规范企业业务流程
促进财务人员思维方式转变，推动业财融合发展



《直面危机：跨境电商创业》

作者：朱秋城 (Mr.Harris)

定价：59.00元 出版日期：2021年2月第1版

出版单位：中国海关出版社有限公司

紧跟当下国际、国内形势政策
解析跨境电商创业的团队打造、平台玩法、运营攻略
预判行业未来趋势，助你抓住机遇，乘风而行



《外贸创业1.0——SOHO轻资产创业》

作者：毅冰

定价：59.00元 出版日期：2021年1月第1版

出版单位：中国海关出版社有限公司

挖掘外贸SOHO专属商业模式，开启轻资产创业
独创“懒人大法”，分享初创企业工具百宝箱
用不对称竞争和逆向思维，在竞争中脱颖而出

30个引爆社媒的内容类型和策略 下

文_韩席军 责编_钱晶晶



作者简介:

韩席军, 花名韩子风, 为开拓者智库创始人之一。开拓者智库, 跨境电商运营智者, 国际贸易营销践行者; 行业数据库分析者, 进出口贸易经验分享者。专注传递实战经验与干货, 解读行业趋势与最新热点资讯, 陪你在外贸路上走得更远。

扫码关注更多精彩

在上篇中, 我们梳理了可以在社交媒体中发布的“公司导向内容”和“用户导向内容”。在下篇中, 我们会从互动导向和转化导向两个方面, 依次列出可以在社媒中发布的内容类型。

3 互动导向的社媒内容类型和策略

社交媒体的本质是人与人之间的连接, 背后的理论是著名的“六度人脉理论”, 即 Six Degrees of Separation, 是指地球上所有的人都可以通过六层以内的关系链和任何其他他人联系起来, 通俗地讲: “你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过五个, 最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。”

因此, 在任何社交媒体上, 人群之间的连接与互动都是至关重要的。

我们在社媒中运营也好, 营销也好, 都是以一个个内容为载体的, 而这些内容就要符合互动的本质, 这也就是我们本章节要讨论的内容类型。

3.1 有奖竞猜赠送奖品

有句话叫做: “一个品牌有责任也有义务让他的粉丝们因为喜欢它而获益。”, 这里的获益当然是广义范围的: 金钱、物品、奖励、精神、荣誉等等。我们在做社媒的时候, 哪怕是一个很小的品牌, 全新的页面, 也应该遵循这个原则, 才能让那些关注我们的粉丝觉得不虚此行。而有奖竞猜活动就是最直接的体现。活动的步骤可以是:

① 发起一个针对粉丝的有奖竞猜活动, 奖品可以是公司的产品、购物券、现金礼品卡等等;

② 活动规则一般是: 只有粉丝才能参加、粉丝需要做一个简单的行

为动作、所有符合条件的粉丝都有几率获奖;

③ 持续时间根据活动的性质和涉及到的范围灵活设置, 1-30天都可以, 一般是3-7天;

④ 最终要在明显的地方公布获奖的粉丝名单, 并且要实际地将奖品发放下去;

⑤ 每隔一段时间举办一次类似的活动, 既能给没有获奖的粉丝提供更多的机会, 也能长久地维持社群活跃度;

⑥ 做好活动免责声明, 避免活动规则有漏洞存在, 从而被人诟病。

通过有奖竞猜赠送活动, 可以让关注了我们的粉丝觉得: 这是一个大方的品牌, 各种活动不仅有意思, 还有机会获得实际的奖励, 非常值得。下面是一个品牌举行某次活动的例子:



竞猜赠送活动

3.2 提出问题与假设

不论什么时候, 问题都是吸引观众注意力最好的方式, 在社交媒体中也不例外。这也是很多擅长社媒营销的网红经常使用的方法。哪怕是同样的话题, 使用问题的方式问出来, 效果也是完全不同的, 例如: 一个网红明明已经决定要用某款口红了, 但是他不会直接说“我要用这个色号看看效果”, 而是将问题抛给粉丝, 用疑问的方式: “大家觉得我用AAA色号效果能比得上BBB色号吗? 欢迎评论!”

使用提出问题的方式, 能够让粉丝和参与者觉得自己是有建议权的,

这种权利通过网络效应, 放大了在心里的重要性, 最终的结果就是极大地促进了互动, 盘活了粉丝。

常见的可以和粉丝互动的问题与假设主题有:

What's your favorite _____? 你最喜欢的是什么? 让粉丝自己写出关于他们内心的故事。

▪ 季节/天气。用当前季节/天气的图片发帖, 邀请大家一起参与到讨论中;

▪ 电视节目/电影。可以列举一些具体的电影电视, 以此为引子, 引出粉丝自己的意见;

▪ 音乐类型。每个人都或多或少有喜欢的音乐和歌手, 所以这个话题应该是每个人都可以参与进来的, 极为新手友好;

▪ 食物/运动/书籍/节日。总之就是那些具备共性, 并且能够号召放部分人参与进来, 并且没有任何压力就可以开始讨论的话题。

Which one do you like better? 你更加喜欢哪一个? 在帖子中列出多个内容, 让粉丝二选一或者多选一。

▪ 发布同一个产品的两个版本的照片, 然后问粉丝们更喜欢哪一个;

▪ 发布两种不同的产品/品牌, 问他们更喜欢哪一种。最好是耳熟能详的日常用品;

▪ 咖啡或茶? 然后顺手分享一个与咖啡或茶有关的产品, 也是一个可以有后续的话题;

▪ 啤酒或葡萄酒? 如果你是从事酒具相关的产品和行业, 这个话题就很合适。

Would you rather _____ or _____? 面临两个相反的选择的时候, 更愿意选择哪一个?

▪ 购买手工制作的東西还是自己动手制作的東西?

▪ 赠送礼物还是得到礼物, 心情有什么差异?

▪ 约会的时候是选择早到还是晚一点到, 为什么?

What if you _____ 如果你可以, 你会做什么?

▪ 穿越回过去, 你会和5/10年前的自己说什么? 结论往往是现在的生活才是命运最好的安排, 珍惜现在, 就是珍惜未来;

▪ 和你想见到的任何人聊天15分钟, 你想见谁, 为什么? 可以和行业联系起来, 比如我们是做电器的, 可以假设穿越回过去见到了特斯拉, 以此类推;

▪ 彩票中大奖了, 你会用这些钱做什

么？你会购买什么样的家电/母婴/家纺产品？（这里和你的产品结合起来）

- 你可以在世界任何地方旅行，你会随身携带的xxx是什么？

What was your _____? 你的是什么？

- 第一辆车？唤起曾经的经历和记忆，很多都是关于年少与梦想的；
- 最后一个假期？回忆刚刚结束的一段享受时光，唤起美好；
- 宠物？分享一个与宠物有关的产品。这是最受欢迎的话题之一，会得到很多的优质反馈，如果做宠物用品，这个是绝妙的Idea；
- 最喜欢的礼物？将这个话题和你们在生产销售的产品联系起来，既有情感连接，又有实际落地点。

Share a photo of _____ 分享关于的照片。

- 对于重大比赛。你希望哪支球队获胜？然后，分享一个与体育有关的产品；
- 对于正在发生的事情，你认为最终结局会是什么？为什么？

Ask me anything! 有问必答环节。

- 邀请粉丝在评论中问任何关于你的问题，然后回答他们的问题。这是十分有意思的方式，也是展示公司人性化的一面，和我们在文中提到的企业文化有异曲同工之妙。
- 这个主题还有个专门的Hashtag，叫做#AMA，也就是Ask Me Anything的缩写，在Instagram上面有340万个帖子，都是关于这个话题的，由此可见多么受欢迎。

If we _____ what would you do? 如果我们，你会做什么？

- 如果我们提供1000美元让你在店里消费，你会买哪些产品？
- 如果我们提供20%的折扣券，你会从我们这里采购什么产品？



通过问题和粉丝互动

- 如果我们可以按照你的意愿开发一款产品，你希望它具备哪些功能？

上面的例子，每一个都可以直接套用。从这里不难发现，制造话题和粉丝互动其实并没有多么困难，只要花一些心思，找到产品和粉丝之间的连接点，然后用问题的形式进行包装与展示，就能激起粉丝的参与热情，也给社媒账号带来活跃度和人气。

3.3 互动游戏元素

不知道有没有小伙伴还记得在2016年的时候，朋友圈里曾经流行过一款小游戏，叫做《围住神经猫》，是一个有点儿中二风格的休闲益智小游戏，界面朴素，玩法简单，在一个类似五子棋的地图中，在猫咪走出去

之前，用棋子围住即可。然而就是这么一款看起来一点也不高大上的游戏，却在短短的时间内创下了千万级的访问与转发。归根到底，这就是人性中的娱乐参与感在发挥作用。

最开始是因为单纯的好玩，到了后来，看到别人在发“我用了6步围住了神经猫，击败97%的人，你能超过我吗？”的截图，就觉得要参与和挑战。到了最后，那些还没有参与的人，就变成了局外人，觉得再不参与进来，就是落后的代名词了。这个时候这个游戏就成了我们所说的“社交货币”，令人上头。

当然，这里不是说要去开发一款游戏，然后利用社媒传播，而是说这

是一种能够让粉丝可以轻松参与进来的形式，如果能找到类似的内容，则不用犹豫，直接转发到你的社媒平台，绝对会有不错的互动。可以想到的形式有：

心理测试：简单的几道题，测试一个特定的心理话题。既可以是H5互动式的，也可以是帖子里面放问题，评论里面放答案的形式。是最受欢迎的类型之一；

运气截图：这是一张动图，由于画面在飞速变化，所以很难看清楚到底是什么内容，只有在截图的那一刹那，才能截取到其中一个画面，就是你测试结果，也就是“运气”。比如我们常见的“今晚吃什么.gif”就是很好的例子。这里的内容一般都是搞笑的，甚至是故意设置几个十分恶搞的选项，从而达到互动转发的目的。比如人品截图的“你的人品只有0分，看来地球不适合你生存，你还是回外太空吧。”，就是典型的恶搞，但是并不会让人反感；

益智游戏：类似华容道，智力拼图，解决问题类的互动小游戏，在完成那一刻获得的成就感驱使下，粉丝是很愿意分享的；

灵感填空：类似于我们说的神回复。感受下这个：“You are the last human on the earth, one day, you said Good Night to your dog, and your dog

”，这里的空格就是让粉丝发挥脑洞创意，随意填写的，有个神回复是这样的：“I told you Trump will kill all people...”，切合当时的时事，不失幽默地调侃，既有智慧，又有效果；

挑战高难度动作：这是每隔一段时间，就会在TikTok上面出现的，Hashtag叫做#TikTokChallenge意思就是挑战各种高难度动作，或者有意思的事情，比如前一阵子的#TikTokChallenge就是“将你的手伸向你的宠物，它会做什么来回应”，参与的人数屡创新高。

这些活动，让人在莞尔一笑（也可能是哈哈大笑）中，积极投入到和品牌的互动中来。这类活动还有个额外好处：自带转发效果，人们都愿意将游戏、益智、众乐乐性质的内容转发到自己的圈子里，从而吸引更多的人参与，这其中一部分的新受众还会转化为新的粉丝。

3.4 对未来展开预测与畅想

人们都喜欢预测未来，尤其是喜欢畅想很久之后的未来。作为社媒的互动帖子，可以提一个这样的议题，然后邀请粉丝一起进行畅想。当然，畅想未来是一个很大的话题，如果任由粉丝自由发挥，肯定是天马行空，不着边际的。

这种情况下，一定要拟定一些背

景，让话题比较集中，最好是围绕和当前产品以及行业相关的话题进行讨论，才能够更加集中，并且最终有一定的产出。例如：设想一下，20年后的你，在使用什么样的产品，你觉得它厉害在哪里呢？

3.5 征求意见：产品、问卷调研

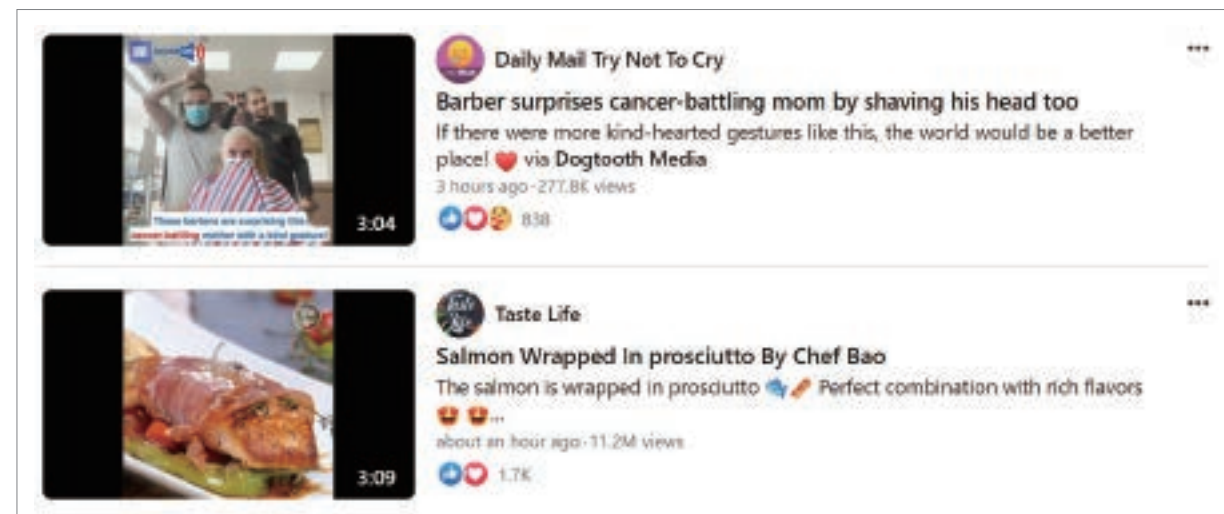
如同我们在3.2中说的“提出问题与假设”部分，这里也是以问题的形式向粉丝发起互动性质的内容，不同的是，这里探讨的话题，都是和产品直接相关的，并且将粉丝看成是专业的提供意见的人群。互动固然是目的之一，但是真心地听取粉丝的意见，才是这一类活动的真正用武之地。

当然了，为了进一步让粉丝愿意参加这一类活动，往往要加入奖励措施，比如：被采纳意见的粉丝会有某某奖励，转发最多的粉丝会有某某奖励等，都可以根据实际情况，进行灵活的搭配。

而一旦粉丝的意见被采纳，并且应用到了产品和品牌中，应该在显眼的地方公布这个信息，让所有人都知道“我们是认真的，希望你也参与进来”，经过多次的正向反馈之后，就会有越来越多的人加入，有点像“立木为信”、“一字千金”的原理。

3.6 直播

每个人都知道直播和短视频是现



直播是社媒的流量大端口

在最有威力的营销阵地了。手机越来越好，网络越来越快，人也跟着越来越“懒”，在手机上不断地刷各种视频，就成了社交媒体最大的流量消耗端口。

在社媒上做直播，其实很简单：在大部分的社媒平台中，只要准备好摄像头或者手机，点击Live类的选项，就能够立即开始一场直播。

但是，在社媒上做直播，也很难：因为一场没有策划的直播，很难有预期中的效果。所以对于营销为目的的直播，是要精心准备，合理安排的：

① 直播目标策划。每一场直播可以有不同的目标，比如：增加新粉丝、盘活老粉丝、发布新产品、介绍老产品、介绍活动、库存消化等等。不同的目标，所设计的内容自然也不尽相同。

② 直播内容策划。这是一场直播的核心，需要准备的内容有：人员安排、场景搭建、使用道具、故事情节、互动环节、优惠券派发、落地页设置、跟进转化等等。

③ 直播硬件和软件策划。其实也属于直播内容的前期准备事项，但是这几项都需要有一定技术的人员来落地，所以单独理出来，实际操作的时候，也往往是专人来负责。比如镜头的切换、绿幕移除、多路推流等等。

④ 直播现场控制策划。主要是在直播过程中，管控整个场子。30分钟以下的直播还好，对于30分钟以上的直播，过程中肯定有很多的状况，需要各个部分的协作，让整个直播顺畅顺利地进行下去。这个时候，一个/一组总览全局的人，安排特定的人在特定的时间做特定的事情，就很有必要了。

⑤ 直播复盘与优化。很多人往往将精力放在直播的前期准备和现场执行上，其实直播结束后，不要立即散场，用10分钟左右快速复盘刚刚结束的直播，趁着记忆深刻，列出出现的问题，以文字的形式记录下来，下次就能有效改进，今后的直播才会

越来越好。

3.7 UGC分享

UGC是User Generated Content的简写，也就是“由用户/粉丝产生的内容”的意思。我们上面提到的好几类内容形式，都会得到一些由用户产生的内容。我们在之前的系列文章里，提到过一个概念，叫做“复用”，也就是将相同的内容，更换时间和场景之后，用不同的形式重新使用。这里的UGC分享说的就是这种情形。

当你的粉丝围绕你的品牌和产品贡献了很多内容时，作为商家，应该将这些内容收集整理起来，按照不同的类别，稍作加工，就可以在自己的社媒中发布了。

当然有一点也要注意，那就是这些内容理论上是属于用户原创的，在使用之前，要考虑用户的感受，对于很重要的内容（大篇幅的，有强烈创意的，内容精良的等等）要征得粉丝的同意，不要因为版权而产生什么问题。

上面这些方式之间，也可以多种形式互相穿插结合，比如一场赠送活动，不见得一定要通过图文的方式发布，完全可以在直播里进行。这样，就能组合出更加灵活多样的内容形式，持续维护粉丝的活跃。

4 转化导向的社媒内容类型和策略

所有营销工作的终极目标，都是为了完成品牌的成长、客户的增长、市场的扩大、订单的提升。社交媒体的属性，注定了我们不能在整个社交媒体中都充斥着完全的营销内容和硬广，而是要通过多种类型的内容，逐渐在粉丝心中建立品牌的形象，打造符合品牌宣言的人设，做到表里如一。

但即便如此，也并不是说在社媒中就完全不能够发布硬广和直接销售的内容。实际上，每隔一段时间，比如每10个帖子里面出现1个直接营销的内容，粉丝都是可以接受的，尤

其是在节日、大促季节等节点，粉丝反而是会期待品牌提供一些和销售相关的内容的。本章节我们就讨论可以在社媒中发布的以转化为导向的社媒内容。

4.1 邀请订阅邮件列表，邀请关注

设计精美的邀请海报，并且提供必要的奖励机制，在帖子里放上邮件订阅的页面地址，Woohoo，你已经做好准备邀请你的粉丝们成为邮件列表的订阅者了。这样，有任何的活动，除了在社媒上发布通知，还可以通过邮件的形式通知到你的客户，多了一个路径，就多了一种触达的方式。

4.2 预告预售贴

哪怕是做传统B2B的生意，也会时不时开发一些新品，或者有一些好的创意。这个时候，将这些即将面世的产品以预售的形式发布在社媒中，并且告诉粉丝，只有在社媒中才能优先看到这些内容，就能很快拉近和粉丝的距离。

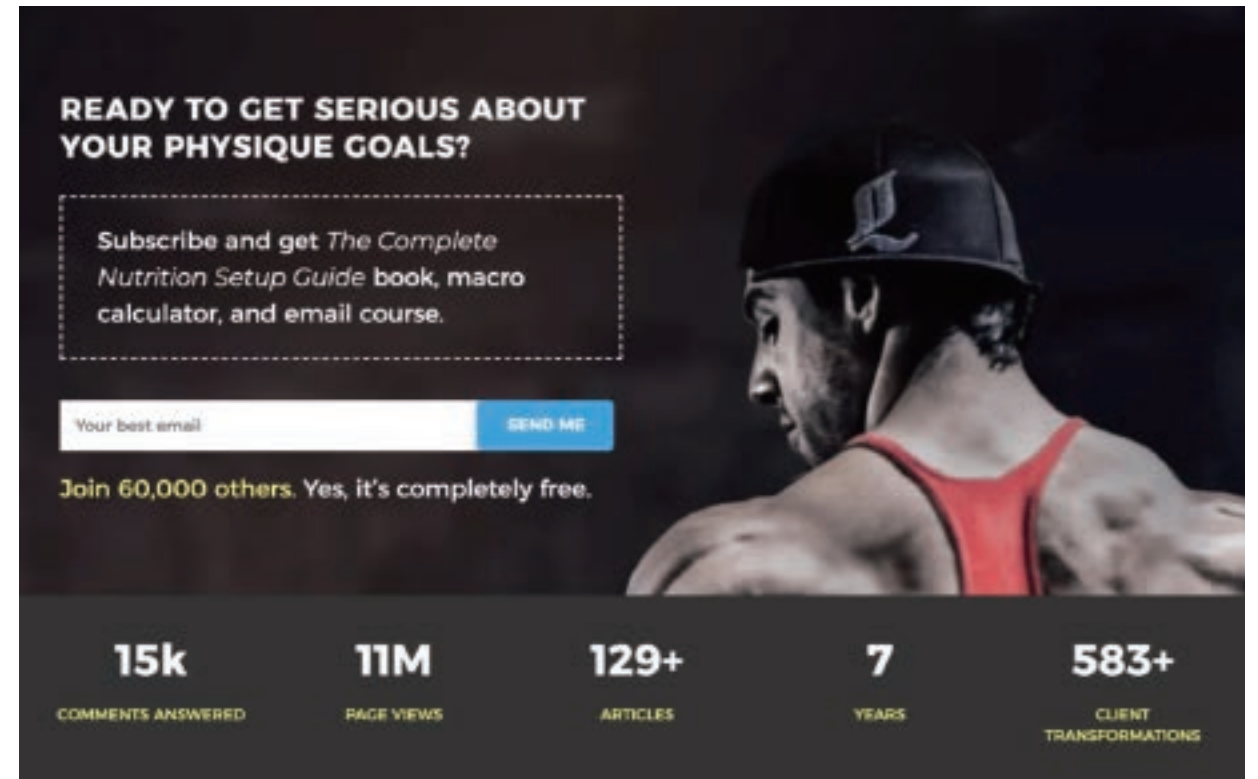
也可以结合我们前面提到的内容，将整个预售预告的活动放在多天举行，比如倒计时7天，每天一张海报，上面是产品的一些细节。当倒计时结束后，再将所有的细节拼凑在一起，展示产品的全貌，另整个过程更有仪式感，也增加了趣味性。

4.3 直接销售内容

应该每隔一段时间，比如3-5周，就在社媒上举办和发布和直接销售相关的内容，包括但不限于：促销、限时折扣、新品试用、清仓、特定区域优惠、特定身份打折等等。这既是为了促进直接销售，也是为了通过这种活动，让粉丝能够以特殊的身份和价格，购买到社媒专享价 (Social-exclusive) 的产品，要不然是不是粉丝，又有什么区别呢？

4.4 如何赚钱，如何帮助客户成功

我们曾经策划过一个系列帖子，大获成功，系列的标题是这样的：How can you import xxx from China



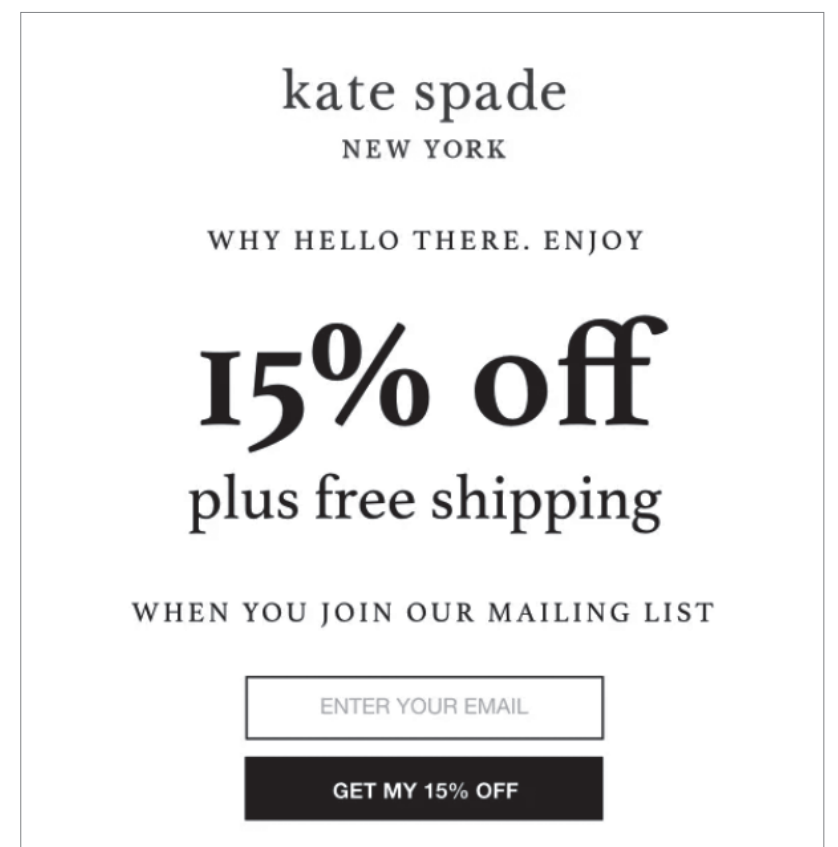
邀请粉丝订阅邮件列表

and sell on your local e-commerce platforms? (如何从中国进口xxx产品并且在当地的电商平台销售？)，这个系列涉及到4个帖子，分布在3周才全部发布完毕。我们的粉丝，也就是国外客户是很认可这个帖子，因为我们站在一个供应商的角度，告诉他们我们看到的事情，以及这个事情能从哪些地方帮助到他们，这就是我们说的帮助客户成功，或者直白一点地说，就是帮助客户赚钱。

除了这一类攻略性质的内容，我们还能够为客户提供专业的内容：数据、资料、报告、实操展示等等，让客户也能因为跟随品牌而获得实在的受益。

总结一下：我们在社媒中可以发布的内容形式其实有很多，灵活结合多种形式，就能制造出不计其数的、满足客户需求、贴合品牌主题的好内容。这个世界上，只要是有价值的东西，都会赢得尊敬。只要用心去做，从受众的角度出发，就能获得肯定。👍

在社媒中发布折扣信息



如何利用独立站做推广

文_Jack 责编_钱晶晶



扫码关注更多精彩

关于作者：

Jack，双鱼座90后，曾为外贸业务，现在专注数字营销，懂外贸也懂推广。SEO痴迷者，SEM、SNS等终生学习实践者。目前在深圳一外贸公司担任海外运营主管，从事海外推广的研究和实践。欢迎扫二维码关注公众号：好学的Jack。

最近很多人问我，外贸推广怎么做？哪个平台最适合？哪个平台效果最好？

以下分享我的想法。

首先说下我个人的看法，熟悉我的朋友都知道，不管亚马逊等第三方平台多么火爆，我一直是深耕独立站这块的。

所以我个人比较推荐独立站这种外贸推广方式。

那么具体应该怎么做呢？

首先介绍下独立站的概念，独立站是一个具有独立域名的网站，独立站站长可以在这个网站上传和展示产品。

有些独立站是可以让客户直接在这个网站浏览商品，然后付款并购买商品，最后等产品送货上门。这种独立站是跨境B2C独立站，也有很多人叫做跨境电商独立站。

然而现在越来越多的传统B2B外贸公司，也开始搭建自己的独立站，这种独立站主要是用来展示公司的产品和公司实力、让客户填写在线表单、咨询产品信息和价格，以及最终发送询盘。

因相比较第三方平台，独立站自主性高、独立性更强，所以更推荐大家通过独立站进行推广。

为什么要做独立站？

1 塑造企业品牌

品牌不是一天建起来，而是不断传播的。目的是为了客户想起某个产品的时候，能够想到你们的宣传语，想到你们的logo，想到你们的产品型号。

比如当某个人想买空气净化器的時候，很有可能就会立刻想到小米品牌。从这个角度看，小米已经成功打造了空气净化器这个品牌。

对于独立站卖家来讲，客户一次又一次在你的独立站购买产品，这个过程中，客户会不断强化对你们品牌的认识。

如果你们运营了自己的品牌社群，客户会在社群讨论使用你们产品的体验，对你们产品的优化建议，对你们新品发布的期待，积极参与你们的品牌营销活动等等，这些都有利于塑造你们的企业品牌。

2 利润空间

目前做第三方平台可能会遇到几个问题，比如要缴纳管理费、有较长的结算周期等等。而独立站自主结算，省去了很多麻烦。

独立站的整体运作，从品牌调性的提高，产品各项服务的提高到全面品牌的升级，少去了平台的层层干预，卖家有更多自主权来掌控店铺成本和利润空间。

3 实现数据安全和增值

目前第三方跨境电商平台只开放了部分数据，并且很多核心的用户数据是不对卖家开放的，比如说卖家拿不到买家的邮箱，也就做不了邮件(EDM)再营销。

但是在独立站，所有数据都掌握在卖家自己手里。

比如说买家的邮箱，邮箱后期可以做邮件再营销(EDM email direct marketing)；客户的地理位置，可以做出客户地图，为下次产品开发提供参考依。

可以建立独立站的社区，方便用户在线讨论你们公司的产品和服务，进一步积累品牌知名度。

以上这几个独立站的优势，让shopify等独立站平台这几年发展很迅猛。



谷歌客户地图

怎么运营独立站？

1 搭建网站

独立站运营最基础的就是搭建网站。一般自己建站的话，用Shopify和WordPress比较多。

这两个对于有些建站基础的运营朋友来讲，难度不是很大，对于没什么建站基础的朋友来说，难度就有点大了。

建站主要就是上传一些产品，更新一些博客等，如果你的网站开了咨询窗口和在线论坛，那么网站运营的同事还需要回答客户的问题。

其他的就是查看网站哪些地方还可以优化，比如说产品详情页的语法问题，HTML页面的SEO设置问题等等。

2 网站运营日常工作内容

每天四步走，确保网站没有问题：

Ⓐ 早上上班后，先打开网站的主页，看网站能否正常打开。

如果网站打不开，或者打开很慢，是很影响转换率的，这个时候需要想办法去解决，毕竟客户购买率下降是会直接影响你公司收益的。

Ⓑ 随后登陆收款账号后台，比如说PayPal或者Stripe，看一下收款是否有异常，是否有违规提示。

如果没有异常，那就看下当前的账户余额，以及订单情况。

Ⓒ 如果没啥异常的话，那就可以登陆独立站的后台了，查看下网站后台的一个订单数量，有多少人下单，有多少人退款，哪些产品比较好卖，哪些产品退货率最高，等等。

Ⓓ 网站可以正常打开之后，就去登陆你的邮箱，在邮箱后台看下有没有收款邮件需要处理的，防止收款账号无故被封。

以上几个都是独立站每天的一些常规的操作，毕竟把控风险是第一要务。

如何推广独立站？有什么推荐的平台？

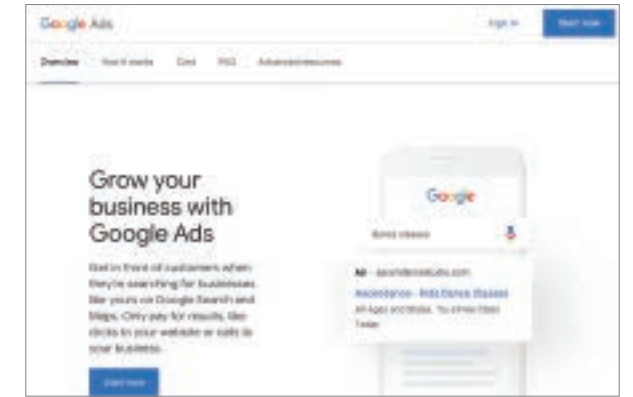
介绍完了为什么要做独立站之后，接下来介绍下怎么推广独立站。

这次主要推荐海外最大的搜索平台 Google。主要介绍2个版块，谷歌SEM和谷歌SEO。

1 Google SEM

Google的SEM见效更快，所以先介绍下谷歌广告(Google Ads)如何给网站引流。首先我们注册并开通谷歌

广告，注册网址如下：<https://ads.google.cn>。



注册Google ads

然后我们登陆谷歌账号，进入谷歌广告后台。如果你之前没有开通谷歌广告账号，需要新建个谷歌广告。

进入谷歌广告开通页面后，我们选择创建新的广告Google Ads 专家模式。



谷歌广告专家模式

进入专家模式之后，就可以看到广告达到的具体目标，分别是销售、潜在客户、网站流量、产品和品牌钟意度、品牌认知度和覆盖量、应用宣传等。

具体做法如下：

Ⓐ 我们可以先选择增加网站流量，因为是新广告，以增加流量为主。

Ⓑ 然后选择广告系列，这里以搜索广告系列为参考。



谷歌搜索广告

© 选择好搜索广告系列之后，需要输入域名，毕竟广告是给网站引流的。这里以www.haoxuedejack.com这个域名为案例，做个参考。

输入好了网址之后，就可以安装转化跟踪代码了，当然这个时候，你也可以选择先跳过，后面再安装。

⑤ 接下来我们选择通过电子邮件向站长发送说明，然后去邮箱后台查看说明书。如果自己不会安装，可以让公司技术安装，或者自己谷歌搜索安装方法。



谷歌代码安装

⑥ 进入谷歌广告系列设置页面。这里需要给广告系列取个新名字，方便我们记住和后期的广告系列管理。

⑦ 接下来投放网络选择搜索网络，暂时不勾选展示广告，因为我们这边之前选择的是搜索广告。

⑧ 接下来就是选择广告投放国家和语言了，这个根据你们目标市场来投放。

我们以洗手液 sanitizer 为例，在谷歌趋势查看下，这个是网址：<https://trends.google.com/trends/explore?q=sanitizer>



谷歌趋势

你会发现新加坡、马来西亚、印尼、美国、南非这几个国家最近12个月搜索洗手液的很多，这个时候广告可以重点投放这5个国家，语言选择英语。

选择好国家和语言之后，就需要选择受众群体了，按

照系统提示的受众范畴填写就好了。

比如说洗手液 sanitizer 提示和身体护理，清洁用品相关，我们选择面霜、日光浴、面部清洁、婴儿卫生用品、沐浴产品这五个大类。

然后广告选择定位国家，我们选择投放新加坡，马来西亚，印尼，美国，南非这五个国家。



谷歌广告定位

⑨ 接下来就是选择预算和出价了，预算一般是每天的预算。我们按照币种选择预算，比如说我选择每天200RMB，那么我的金额那里就要选择RMB了。

我们广告目标是增加网站流量，所以这次我们选择点击次数出价。

然后推荐选择人工出价，并设置单次点击最高价格。



谷歌广告人工出价

到此为止，我们已经完成了从0到1谷歌广告系列的设置，希望能够帮助到你。

2 Google SEO

谷歌SEO最核心的三个内容：站内SEO+站外SEO+优质内容输出。

① 站内SEO

(1) 关键词

(2) 页面的文案

(3) 站内的内链以及导出外链

这三个要素是最简单的站内SEO构成要素，做好了这三部分，你的网站SEO就超过60%以上外贸网站了。

关键词的要点是：找出核心的关键词。使用工具才可以尽可能全的找到想要的关键词，工具包括：Ahrefs、Google Keyword Planner (谷歌关键词规划师)、Semrush、Ubersuggest等。

我们根据关键词维度来做关键词的筛选，筛选完关键词，再把关键词布局到整个网站后台，做好站内SEO第一步。

假如我们网站是www.abc.com, 我们想要建立一个on page seo的博客主页面，我们可以这么做。首先确定这个主关键词是on page seo, 其次确定URL是www.abc.com/blog/on-page-seo.



on page seo

再次确认这个标题是on page seoabc.com, 然后写个描述：15 things you need to know about on page seo for 2021, H1 标签也可以：15 things you need to know about onpage seo for 2021.

关键词可以换成你们自己的产品，假设你们是做户外运动的，那么就铺设和Outdoor sport相关的关键词就可以了。

② 站外SEO——外链建设

(1) guest post 客座博客外链。我们可以在谷歌搜索自己行业的客座博客投稿，比如说输入“led display”、“guest post”这个谷歌搜索指令，会出现很多可以给led display这个行业投稿的客座博客。

找到这些网站，然后用Excel表格搜集这些站长的联系信息、电话、邮箱等，再准备几个outreach邮件模板，就可以给站长发邮件了。

(2) forum profile, 论坛简介外链。在行业论坛注册账号，然后在自己的个人介绍那里，填写公司的网址，获取外链。

(3) web 2.0 post, 就是类似于知乎上创建的个人主页。创建只有持续发布文章，文章内放上一部分公司的网址，

这种就是web 2.0外链了。

国外一般在谷歌的blogger, quora上面发帖，给自己网站做web 2.0外链。这种外链引流效果很不错，可以给网站带来不错的流量。

这三种是比较常见，见效快的白帽SEO外链获取手法。

③ 优质文案

优质文案满足这7点就可以了。

(1) 文案体现专业性，多查资料；

(2) 借鉴同行的文案内容，学习优点；

(3) 避免使用大的长的单词，比如能用near就不用proximity；

(4) 使用更多的短句+短段落；

(5) 以口语化形式书写；

(6) 检测文案可读性(benchmarkreadability) 用HemingwayApp检测分数，5-6分就OK；

(7) 可以考虑外包，外包前列明文章大纲，到相关平台找老外写。

Surferseo这个工具可以分析排名前五十网站的数据，包括文章内容字数、关键词数量和密度、图片alt属性优化提示等。

对于文案语法错误，可以使用grammarly这个工具检查，如果大家用的是正版的office软件，可以在word文档安装grammarly插件，直接在word文档检查好语法错误，再放到网站上。

以上就是谷歌SEO推广引流的大概内容，希望能够帮助到你。

做好谷歌SEO和谷歌SEM之后，过了1-2个月网站流量就会慢慢起来了。

这个时候我们可以自己去后台查看需要分析的各种数据：流量、订单、访客国家分布、浏览页面最多产品等等。

3-6个月后，当你的网站数据都上来了，就可以做进一步的动作，跟进和维护客户。

B2C的独立站主要就是做EDM邮件营销，因为独立站会放邮箱订阅的端口，搜集用户邮箱，并不定期推送公司的新品、促销活动等。

B2B的独立站主要就是跟进维护网站询盘过来的客户，建立客户跟进表格&客户档案，准备好开发信模板，关注客户网站&社交媒体动态，电话跟进，创建客户地图。

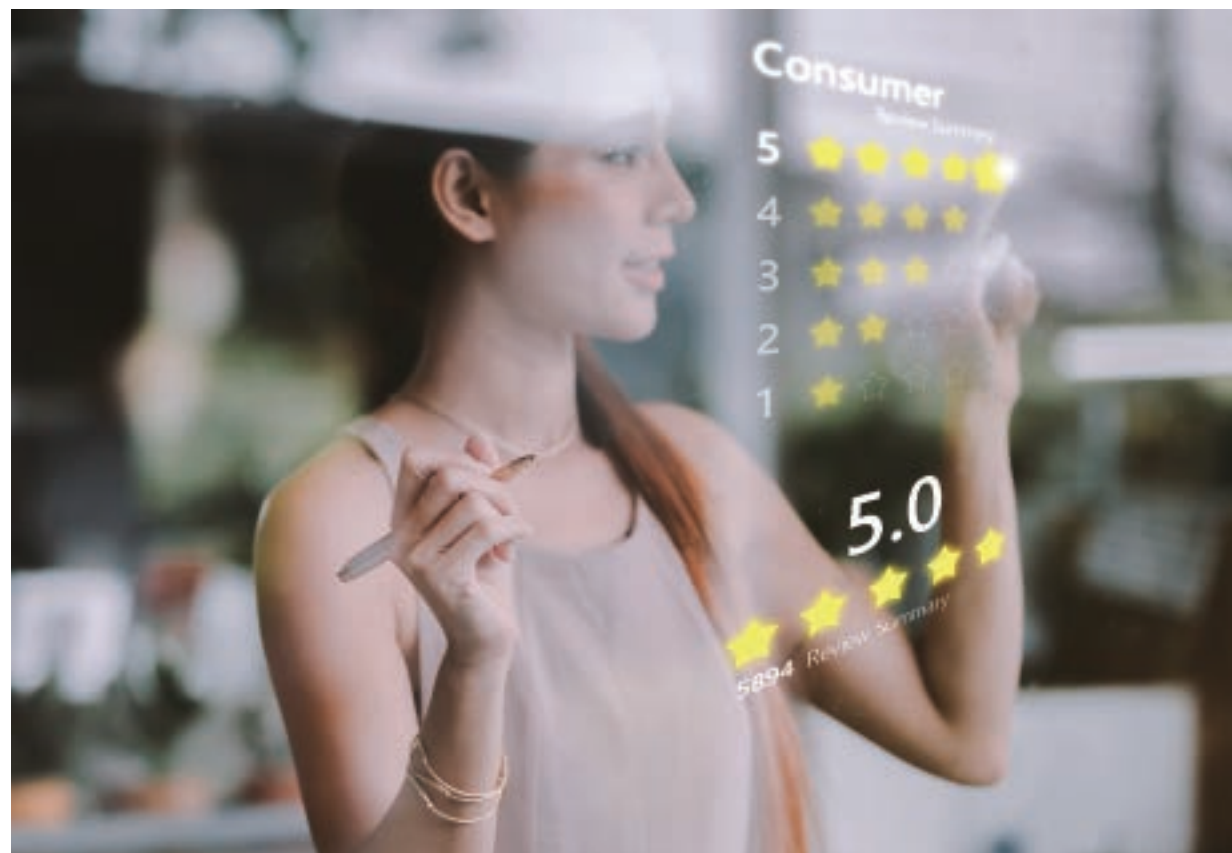
外贸推广是一个循序渐进的过程，没什么捷径，选择好了独立站这条赛道，就坚定地走下去。■

巧用“评论”做好外贸营销

文_张君逸 图_站酷海洛 责编_王若竹

关于作者:

张君逸 (icy), 热爱写作, 乐于分享的白羊女; 从事跨境电商十余年, 擅长网站运营、用户增长、跨国采购和项目管理。



在电商发展的早期, 消费者线上购物依然存在心理芥蒂, “信任”是最大的障碍。1995年亚马逊通过在网站上发布“用户评论”的方式, 率先打破了这道屏障。随后各大品牌商便开启在网页显示用户评论的风潮, 甚至发展出类似于Yelp的以“点评”为特色的电商平台。

如今, 评论的形式越发多样(文字、图片、视频等), 推送渠道也越来越广泛; UGC (User Generated Content, 即用户原创内容) 已经完全融入到各家公司的营销及推广方案中。

用户评论有哪些商业价值?

- 做出购买决定时, 66%的消费者依赖于客户评分和评论。——(来源: DXC Technology)
- 88%的人阅读评论以确定本地商家的质量。——(来源: Brightlocal.com)
- 72%的消费者表示正面评价让他们更信任当地企业。——(来源: Moresocialsuccesspartners.com)
- 88%的消费者信任在线评论和个人推荐。——(来源: Mdgadvertising.com)
- 客户愿意在评价“优秀”的企业上多花费31%。——(来源: Webfeat.net)
- 超过95%的线上购买者会查看“评论”, 且5条以上评论的商品的转化率较0评论商品增加了270%。——(来源: Northwestern University Research)

目前评论最多使用在to C的电商平台或商家店铺中, 但事实上“评论”的价值在B2B的行业中依然适用。

人们往往会求助于各种渠道去了解即将合作的陌生公司的产品或服务, 信息来源不光是企业销售、网站/平台、社交媒体, 甚至会是行业内专家或竞争对手。

举个例子, 我正在接洽一家提供尺码服务的海外公司, 目前属于合同洽谈阶段, 除了对方销售讲解的功能优势外, 我必须开启广泛的资讯收集。竞品调研中关注同行使用年限、是否续约服务以及侧面咨询业内同行使用体验, 必要时还在BBB (www.bbb.org) 上看看最近几年他家的客户反馈及投诉实例, 这些都是辅助我最终判断的“用户评价”。

B2B的业务涉及决策人繁多, 并且一旦确认合作不仅仅是金钱上的付出, 往往会花费许多人力与时间在业

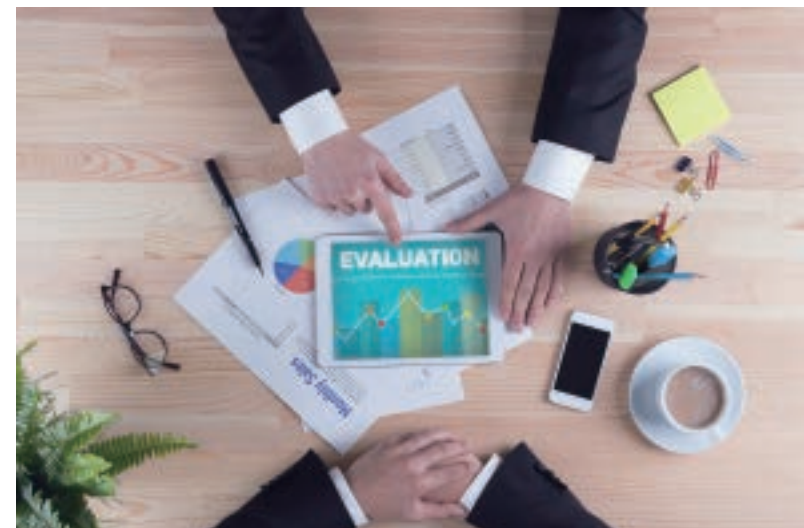
务端的磨合, 任何一次错误的选择, 付出的成本都令人心碎。实际上目前只有43%的企业在其营销策略中使用评论, 拓宽2B的用户评论是值得提前布局的。

企业倘若想要获取到有效且尽可能多的评论, 我整理了一些常见的方法推荐大家参考或补充完善现有制度, 但最重要的是先走出第一步。

直接沟通并及时记录

适用于线下销售或B2B的销售

销售过程中往往更多的是基于人与人之间的交流, 在获取反馈时需要坦诚的询问客户对产品/服务的购买体验和建议, 一般情况下客户还是会积极配合的。但请一定切记要及时梳理和记录留存, 最好公司能够建立线上提交的系统, 便于后续各部门从评论中获取有价值的信息。



善用邮件/短信系统制定规则

适用于线上销售类

需要提前规划好邮件/短信触发的规则和人群, 不易设置过于复杂的提交模板, “简单直接”原则至上, 并根据物流时长变动随时调整触发时间。我之前在一家平台购物时就遇到货物尚未发出邮箱就收到了一封产品使用体验评价的邮件, 真是又好气又好笑, 于是甩手将它变成了发货慢的“抱怨”回复。

值得注意的是, 国内很多商家在包裹/短信中增加“好评返现”券这样的操作是很不推荐的。适当的利用优惠券、积分等营销手段激励用户, 目的应该是引导用户“留评”, 而不是“好评”, 否则企业信誉会受到大大的影响。

网页提供评论入口

适用于线上销售类

众所周知, 亚马逊站点上的评论就较开放, 不仅仅是下单用户能够留评, 已使用者或者在其他渠道购买者也能够参与评论。这样能够大大的扩充用户与企业产品/服务的关联度。对于大部分的企业而言, 除了把下单用户自动化的评论在站内显示外, 也推荐能够在商品页或单独创建的Customer Reviews页面, 方便快捷地提供给用户留评的入口。

其他渠道的评论采集

适用于全渠道销售类

如今越来越多的人会拓宽到社

交媒体或第三方评论网站上去留评，这样的评论往往是以往企业容易忽略的，但却又是可能带来最大影响效应的场所。这就要求企业能够根据自己的用户画像快速定位到活跃人群的社会属性和爱好，及时关注和采集用户在不同渠道的评论信息。比如用户群活跃在Instagram，千万别错失这样的机遇，说不定分分钟能够挖掘到素人达人或行业牛人。

当创造好了收集评论的条件后，很重要的一步便是学会分析，在开始阶段我们曾经采用的人工分析评论，在不同渠道接收到的“评论”，我们都会纳入到分析的大池子并初拟分析类型，给每一条评论打上标签，对应到商品及用户级别，并标注清晰来源。这样能够帮助我们快速定位到不同部门需要的信息：

- 把产品相关的反馈提供给产品设计部门，并把评价较低的商品对标退款率高的商品，从而帮助找到新的

突破口；

- 把服务相关的反馈提供给运营与客服部门，并从用户级别等属性倒推出活跃且高价值客户的强烈诉求，从而优化前端功能和政策；

- 把评分高的信息推送给营销部门，便于他们从中提炼更具价值的内容，及时融合到营销广告内容的打造，形成新的闭环。

当然，人工的统计主要在评论收集的初期，不断地去整理评论的“标签”，待到固化下来则可以通过系统去呈现和发掘，毕竟旺季订单量人工是吃不消的。现在市面上有不少评论分析的平台（e.g. Yotpo），不仅能够帮助我们分类分析，通过人工智能还能从评论洞察出一些商机。

例如，在评论中发掘出购买目的大多作为“礼物”，那么在营销端就可以在特定时间打造更迎合受众的内容。内衣品牌Adore Me的增长就曾受益于用户评论中的洞察，借助技术

的力量，他们快速发掘到“情侣”一词频繁被用户提到，因此产品团队决定生产一条垂直领域的新产品线，并获得收益。

即便如此，依然有不少人或许会问怎么迈过“差评”这个坎？会不会变成“偷鸡不成蚀把米”的境地。

实际上，一定数量的差评会让好评看上去更加真实，也能证明企业对用户没有什么可隐瞒的。倘若商品/服务全都是5颗星，反而在释放一种虚假的危险信号。有些时候，遇到一定比例的恶意差评是确实存在的，比如不良的竞争对手或某些“无赖”用户，这倒也说明你有一定的影响力了。

如果恶意差评能够明确识别出来，若是产生在第三方平台，则及时提交举报请求平台介入解决；若是在自己的站点，在及时提供友善回复的情况下适当的进行评论隐藏处理，并把往来的沟通留存好，以应对突发情况下的说明。

如下是最简单的人工分析示例（供参考）

用户评价	记录用户的原始评价内容													
评价类型	产品								服务				其他	
一级分类	颜色/花型	裁剪	描述	尺码	质量	材质	设计风格	包装	物流	客服	下单流程	线上功能	退换货政策	XXX
二级分类	根据一级分类及公司的业务方向再细分，特别是当你大体知道问题点的情况下													
综合评分	记录用户的综合评分													
SKC	记录对应的商品/服务													
商品Tag	记录商品对应的属性，不同公司在各类商品上也会有标签，比如：新品、热销等，便于针对品类进行评论分析													
评分渠道	记录评论来源													



PI发过去，客户不回复怎么办

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。上市企业国际市场CMO，焦点商学院特约讲师，外贸公司咨询顾问。

扫码获取王星老师总结的《项目工作分解表》。



我的外贸群里有一位外贸人提出这样的问题：

我现在有个客户，给他发了报价单，他觉得还ok。我们谈了一些细节，确认了单子的数量和物流，发了PI，之后客户就没有回复我了。距离上次沟通时间已经过去一天。接下来要怎么催付又不失礼貌呢？

问题抛出后，很多人给与回复。

有的说：下单周期有时候和产品也有一定关系吧；

有的说：让子弹飞一会，才隔了一天就着急；

有的说：不要催，我之前有同事就把单子催丢了。

大家说的都有道理。

催太紧有可能会让买家觉得：这个人忙，继而想到生意不太行，再想到“是不是这一家供应商根本卖不出，好不容易找到我了所以才这么着急？”

根本上会带给客户一种“这家公司销售量较低、可能产品不好或者服务不好”的负面联想，这种情况可不是把单子给催丢了么？

催不是，不催也不是。那么问题来了：作为国际销售，我们到底该怎么办？

我相信许多外贸人这时会想到巧用逼单技巧。

告诉客户原材料马上要上涨，如果一周内你不付款，价格要上升百分之多少。

告诉客户最近船运很困难，运费要上涨，我们要赶紧提前订船，需要你尽快付款，我们才能操作。

告诉客户你订的产品还有别人要呢，你不付款的话，原材料就用来做别人的产品了，我们重新采购和排产的话，交货期会很长。

以上方法都没错，有时也的确会有很好的效果，甚至可能直接就付款了。但是大多数情况下，老外还是静默无声。

“道”+“术”

所以究竟该怎么办呢？一起看个例子：

外贸人M这边有一个韩国客户，去年10月份开始报价，加了微信之后基本每半个月跟进一次，有一段时间是每隔一个礼拜左右，微信上联系他，以产品介绍为主，客户每次都会回thanks，但是没有下文，到现在一直都不痛不痒。

在解决这个问题之前，我们可以先用“追问法”展开思考。

Q1

发出PI后，为什么要急着让客户尽快付款？

答

因为害怕客户把单子下给别人，或者客户不采购了。

Q2

为什么害怕客户把单子下给别人，或者不采购了？

答

也许客户找的别家供应商的价格比我低、产品、服务的某些方面比我的要好，或者客户一开始只是询价，对比下什么的，根本就没有实际采购的意向。

Q3

如果是客户找的别家价格比你低，那你知不知道低多少？如果一开始就不买只是问，那就没必要做PI了，一开始怎么不知道呢？

问到这里，基本上真正核心的问题就出现了：外贸人向客户不断地展示产品和服务，根据需要报出了价格，制作了发票，但一直都是在自说自话。从一开始我们就并不清楚这个客户具

体的情况和需求，本质上并没有切入客户的商业模式。

用一句通俗的话来说就是：销售不是在向客户卖，而是帮着客户买。

如何帮客户买呢？往往分成两类。

如果他是自用，一定要了解清楚他的应用场景，在提供给他最合适的产品的基础上，无限放大产品的附加值。

如果他是分销或者配套，那么只要知道一点：了解他是怎么赚钱的。他在什么成本范围内采购过来然后卖给他的客户才能赚到钱？当然这里还涉及到发货量、现金流、到货时间、售后等一系列问题。

上边这些是“道”，这些信息如果能通过不断沟通都了解清楚，那么基本不用担心报价后客户不回复的问题。

因为报价不再是偶然的，不再是为了报价而报价，而是顺势而为。发去PI，客户付款，只是从和客户相识到客户完成采购这一系列里的两个环节而已。

简单来说，切入客户的商业模式，是“道”，有了“道”，还要加上“术”的部分。

怎么做到呢？是全靠逼单技巧么？逼单技巧有用，但只是其中的一小部分。

这里向大家分享一个我自创的，针对外贸人且具备通用性、系统性，同时尽量考虑到各个细节的“项目工作分解表”。

以此来解决“PI发过去，客户不回复”的问题。

先阐述这个表格的两个作用和目的。

① 体现出一家供应商良好的服务能力和项目把控能力。

整套表格基于一个项目的发展时间线，将项目拆分为供应商资质、技术部分、商务部分、检验部分、运输管理、售后追踪六个板块。

其实只要是和国际采购商合作，大都脱离不了这些环节。不论是一次复杂的海外投标，还是简单的一批常规产品的销售出货，从接到询盘开始，经过前期和外商的几轮沟通，大致了解需求后，就可以依据这个表格做一个规划，把能想到的，预计到的都列出来，然后发给你的客户。

客户收到了别家供应商的邮件，通常都是询问产品型号，数量、价格预期等问题，但你的邮件提供的是“项目工作分解表”，对比之下，就显得有规划多了。

当客户看过后，填写并回复了过来，你们的沟通深度和同步程度就已经达到了许多同行的天花板。更重要的是，因为有这些考虑点和规划，体现的是这家供应商的经验，服务能力和项目把控能力。

② 能最大限度地占据客户的时间。

一名外贸人跟进客户时，尤其是大型项目，手头上如果有两到三个同时进行，基本就会感觉分身乏术了。国际采购也是一样。人的时间和精力有限，当客户打开这个表格，开始和你更新并同步时，他就被你“拉上这条船”了。

随着各个环节的逐步深入，外商没有时间再去回复其他供应商的邮件或聊天工具里零散的发问，你，占据了他的时间。正所谓：注意力在哪里，市场阵地就在哪里。

1 WORK/xx COMPANY PROJECT BREAKDOWN xx公司项目工作分解								对接人
Requirement Details: Contact from xx Company(buyer): Contact from xx Company(supplier):								
No.	Item	Detailed Work Content 每项工作的具体内容	Handling Party 工作负责方	Current Status 当前状态, 完成 还是未完成	Working Schedule 工作进度	Due Date 完成此项工作 的截止时间	Remarks	
2 Qualification Criteria 供应商资质审核部分: 针对项目情况, 和买家的要求, 看是否需要资质审核。								
1	Mfr Authorization 制造商授权书	xxx submit mfanufacturer authorization letter to xxx	xx Company (Supplier)	Done	Already sent on 28th April	5-Jan	制造商5年以上xxx产品生产 制造经验证明, 用户证明	
2	Company Profile and certificate of Registration of mfr. 公司介绍资料 和注册文件	The company profile and certificate of registration of xxx shall be submitted to xxx						
3	Mfr's Experience	At least Five (5) years' experience in manufacturing the xxx						
4	Supply Record			User/client certificates from user administrations*				
5	Turnover			To be completed	三年的财务审计报告(含英文版) Audited financial reports			
6	Standard Certification	ISO 9000 series, CE and ROHS Certified		Done	ISO 9000, CE和 ROHS证书			
3 Technical Part 技术方面(比如规格确认, 明确选型, 样品)。								
7	Spec Discussion	xx company tries to make clear from client then feedback to xxx	xx Company (Client)	Done	Set up On-line Meeting on xx		中间商和终端先沟通清楚参数, 然后给我们反馈	
8	Finalise the Model	xxx company submits Datasheet / Technical Agreement to xxx	Both Parties				明确最终型号, 约定时间 线上会议交流	
9	Sample	One Complete Set of Sample of xx Product shall be submitted along with the technical documents.	xx Company (Supplier)				一套符合参数的样品 (需和技术文件一起呈现)	
4 Commercial Part 商务方面(比如价格分析, 讨论, 正式报价, 到下单)								
10	Price Analyse	xx company tries to get target price from client then feedback	To be completed		Set up On-line Meeting on xx		代理和终端先沟通下目标价情 况, 然后给我们反馈	
11	Price Discussion	Finalise the price based on feedback					根据中间商反馈, 双方 明确价格	
12	Summary of Prices	xxx submit Quotation to xxx					我司报价筹备	
13	Order Place	xxx place order to xxx					下订单	
5 Weekly Production Report 生产启动后提供生产报告和检测报告								
14	Production Status	xx company will issue the Production Report including current processing status with pictures&Production plan for next step	To be completed				以周为单位提供生产 进度报告 (报告包括当前生产状态 和下一步计划)	
15	QC	xx company will issue the related documents for QC procedure for the product					向客户提供此批货物 生产过程中执行检验的 相关文件	
6 Transportation Arrangement 运输管理(从订舱, 到紧盯出运进度实时告知, 到目的港清关情况跟进, 收货确认, 验收)								
16	Shipment Booking	Need to confirm freight forwarder by comparing freight cost from both parties	To be completed				除非对方明确指定货代, 双方 都和自己货代联络, 对比运费 和运输方案后明确用谁的货代 并安排出运	
17	Follow up the shipping status	xx company will update the shipping status					实时查询出运状态并告知	
18	Custom clearance in destination port	xx company will provide shipping documents prior to arriving					务必到港前提供清关资料, 随 时协助处理清关时遇到的问题	
19	Goods Acceptance Check							
7 Feedback on Sales and Usage 售后追踪(当地市场分销, 使用情况, 备货情况反馈, 下次采购准备)								
20	Sales of Schedule	xx company provide the sales plan based on market situation	To be completed		Set up On-line Meeting on xx		根据当地市场情况, 共同分析, 和客户探讨他的销售计划, 帮助他卖	
21	Status of Inventory	dynamically updated to make sure the sales go well					动态更新当地库存情况, 确保销售不间断	
22	Plan for Next Order	xx company will inform in advance					买家提前通知下一个订单 的计划	
23	Preparation from Supplier	xx company will take actions to reduce the production period for next procurement. Financial support will be discussed if available.					供应商提前备料以缩短交期, 同时探讨财务方面的支持	

“项目分解表”应用讲解

接下来分享具体的项目工作分解表。

1 表格的抬头

表格的抬头,除了写清楚客户需求的内容,买家和卖家双方的公司名称外,还包括:下一步要开展的每项工作名称(Item),每项工作的具体内容(Detailed Work Content),负责方是谁(Handling Party),这项工作当前的完成状态(Current Status),工作的进度(Working Schedule),完成这项工作的截止时间(Due Date),以及备注(Remarks)。

最右侧一栏的“对接人”,是填写后供公司内部使用的。作为这个项目的牵头人,将具体工作安排给不同的对接人,便于公司内部推动。

2 供应商资质部分

不论是制造商也好,纯贸易商也罢,一家外贸企业资质越全,能提供的文件越多,就把他客户的供应商水准抬得越高。如果是针对海外的投标项目,表格所列的只是基础,即便要进行的只是一次普通的商务合作,如果带着投标的标准去准备资料并提供给对方,会达到什么效果,能干掉多少竞争对手,不言而喻。

3 技术部分

有太多行业前期的沟通是以技术为突破口的。如果合作伙伴是中间商,除非他已经非常明确,第一步要做的动作就是让中间商向终端了解清楚参数,然后反馈过来。随即进入下一步,确认选型。稍微复杂一些的大型设备,需要通过技术沟通,完成技术协议书或技术方案并提交。最后根据行业的特性,明确样品提供环节。

以客户为中心,以客户的应用场景为中心是这一段沟通过程的核心。

这里分享一点,疫情下很难实地去拜访交流,如果探讨的问题有点复杂,或者涉及到多部门人员,请立即邀约线上会议。

比如产品方面的某个技术点需要双方探讨,你可以拉上公司的产品经理、技术工程师、生产经理,并邀请对方同等职位的人共同参与。一场“热闹的”线上会议结束,迅速发一个会议纪要给对方,这样不但让对方充分感受到你们团队的专业性,同时也是借助公司力量推动项目的好方法。

4 商务部分

商务部分从价格分析、探讨,到报价筹备,直到订单落地。这一阶段的沟通是“切入客户商业模式”的重点,如果对方是进口商,需要和对方探讨当地的零售价、各级分销商的批发价,以及他作为进口商的利润点,绝不是把公司的报价直接甩过去然后询问是否接受。

同时,行业里的最终用户、分销商给进口商的付款方式、现金流等都需要深入沟通。白热化的市场竞争外加疫情的影响,许多行业里那个曾经30%预付款启动生产,70%发货前付清的时代已经一去不复返了。

切入客户的商业模式,就是为了给予他最有优势的价格,以及相应的财务支持,备货备品支持。根据自身行业的特性,谁了解的更深入,谁给的支持力度更强,谁合作的机率更大。

5 生产报告和检验部分

许多制造企业都宣称把产品当作自己的孩子一样看待,却鲜有企业真的就像从怀孕到生孩子的那十个月一样,做各种类型的产检,每一次检查都有相应的报告。

当一家供应商主动提出,一旦启动生产,会以周为单位提供生产报告,报告中以文字结合图片的形式展示当前生产的状态,以及下一步的生产计划,再加上向客户提供针对此批货物生产过程中的各类检验文件,这样才是真的向对待自己的孩子一样对待产品,才能让客户真正买的放心。

6 运输管理部分

运输环节是许多外贸人都会忽视的。比如客户提出CIF报价,而你

提议让对方也联系下当地货代询问运费,双方做一个对比,谁的货代费用低则用谁的货代,就这一个动作就大大提升了自己的竞争力和对方对你的信任度。


另外,大多外贸人在货物发出后直到货物到港这一个时间段里,不去跟进运输状态。但实时查询出运状态并告知合作伙伴,连同之前的生产进度报告一起,这样就能形成一个服务体系,而这些动作除了多协调下公司内部,多敲敲键盘,制作文档,没有什么额外的成本。

这里分享一个小技巧,货物到港后,主动发给客户一个货物验收凭证(Goods Receipt Confirmation),推动他去安排点货、验货,一方面再次展示供应方的细致和负责,另一方面有了客户签字的收货凭证,为后边货物数量出现争议提前做好防范。

7 售后追踪部分

售后追踪部分更多地是针对有库存的分销商而言。根据当前的市场情况,和客户探讨他的销售计划,动态更新库存,在确保他销售不间断的情况下更好地帮助他卖。另外,推动合作伙伴为下一个订单做准备,我们可以提前备料以缩短交期。进入到这一个阶段,合作趋于稳定,更多的财务支持政策就可以体现出来了。

到这里,这一个“项目分解表”的应用讲解就已经完毕。我曾经有一个项目,也是第一次使用这个表格,列出了各项工作及内容,负责方和时间节点等要素,发给老外后,没过两天老外回复我,竟然添加了许多项,他考虑的比我还细。

从那一刻起,我就深切明白,面对一个海外项目,不论大小,对各项工作前期进行分解和规划是很重要的。更神奇的是,就国际商务合作本身而言,这一个表格经过双方不断地丰富和完善,不仅列出了大家都能想到的工作,还一步步地发现了原本双方没想到的。这样的共赢的合作怎么会不持续呢? 

一个想做SOHO的外贸人的迷茫

文_猫姐 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



扫码关注更多精彩

作者简介：

猫姐，从事外贸20年，创下10年卖出5个亿的记录，现任企业外贸营销部长。喜欢分享外贸经历和经验。欢迎扫二维码关注公众号：奇来外贸圈。

收到问题

前阵子，我收到一个外贸朋友给我发的邮件，他感觉很迷茫，具体内容如下：

猫姐，你好，我英文名叫K，从事外贸行业差不多两年。我有几个问题想请教一下，不知道可不可以？

首先，我们公司目前主要做包装类产品，但我一直感觉产品技术含量较低，同质化很严重。行业间还存在很恶劣的价格战，有时候就在想跳槽到其他产品的行业会不会比较好。

但也很迷茫，不知道应该换到什么产品。毕竟大家都知道：“没有什么行业是好做，也没有什么行业是不好做的”，可能换到另一个行业，我也会面临这样的情况，而且一旦换了行业，产品知识和客户积累又要全部重新开始。

所以我想请问一下，如果建议换的话，有什么行业会比较好？

此外，关于外贸SOHO方面，我感觉现在外贸SOHO的生存空间是不是已经被挤压到很小了？毕竟现在信息化时代，透明度太高，客户想要获取供应商信息也比以前容易很多。

换位思考下，客户可能更多的愿意直接找有实力的工厂合作，而不是通过贸易商，更不想通过一个没有任何优势的SOHO来采购。

那么我想请问，假如想进行外贸SOHO创业的话，怎么样才能够突出自己的优势，然后让客户能够信任

自己呢？在SOHO开发客户时，可以用一种怎样的形式来介绍自己的公司呢？是说自己是外贸公司，还是说自己是SOHO，或者有固定合作的工厂？

还有，做什么样的产品，会更适合SOHO呢？

非常感谢。

产品同质化

很感谢K的来信。从他的表述中，我发现他对自己的职业虽然有迷茫，但并不盲目。相反，他已经做了一定的了解，比如对于自己产品的认知，还有在SOHO这块也有些自己的判断。但是他的问题拆开来看其实每一个都是需要深刻分析的，而并非一两句话能说清楚的。

后来我决定挑选回答他提出的部分问题。

我们先看产品这块：同质化产品，成本透明度高，同行打价格战，这种现象在哪个行业都是不可避免的。但每个行业都有很多优秀的企业生存、发展相当好。

原因何在？

因为这些企业能投客户所好，供客户所需，急客户所急！

产品同质，在打价格战的形势下，就看谁的成本控制得更低，谁就可以拿下别人拿不下来的客户，谁就能在这块市场将蛋糕做得更大。

企业的成本包含生产成本和企业

管理费用两大部分。

比如谁能采购到更低价格的原材料，谁能控制管理费用，谁能在这些方面做减法，企业就比别人多了一分竞争力。

面对产品同质化问题，企业要胜出，还有一张“王牌”可以打，那就是服务。

价廉物美、送货及时、售后无忧，每家公司是否能做到这样，这就难说了。

如果说价格低、设计好这两条是看得见的优势，那么后面两条是属于软件上的供应，也就是我们所说的服务。

比如我们自己逛街买东西，看到一家店里的东西很不错，自己也很喜欢。于是你想更多的了解这件产品其他方面的问题：产品保质期多久，能否包退换，能否送货上门？等等。

如果销售员对你爱理不理，给你爱买不买的眼神和态度，你还会买吗？至少我是不会买。我是来消费的，可不是来受气的。

或者说销售员的答案并不能让我满意，我换一家买不行吗？我在另外一家店完成消费，因为他们服务态度好，懂得尊重顾客，价格还差不多。

产品同质化时代，现在的企业竞争，已经不光是打价格战，以及生产设备上的竞争，或者比较哪家公司办公楼更气派，哪家的厂房更大。

现代的竞争是软实力的竞争，

是服务方面的竞争，而这恰恰是企业长久发展的基石。而所谓的同质，每家企业质量也不可能真正做到100%一致。

比如我们家具行业，这个行业技术含量不高，成本也是比较透明。但同样有企业发展非常好，也有企业做得不怎么样的。

在外行看来，有些家具设计看起来一样，但专业的买家一看，不同公司的产品，质量会有明显的差异。

比如我们家具有一种表面效果是高亮光油漆，油漆光度可以象镜子一样。专业的买家，可以从表面看出是否残存有小颗粒，以及油漆的饱满度等，来判断质量好坏。

比如沙发，同样是沙发，有的沙发坐下去腰酸屁股疼，浑身难受，而有的沙发坐下去，舒服得简直让你不想起来。

质量好的沙发除了里面的材料用得适当，设计师还会根据人体力学来设计产品，以便更容易贴合人体，给人以舒适感。

在价格差不多的条件下，客户自然会选择那些质量较好、认真做产品的企业来合作。

如何获得客户信任

曾经我听过一个故事：

同是竹子，竹竿卖2块，笛子卖20块，是竹竿价格的10倍。竹竿不服气，同是竹子，为什么你能卖那么多钱，而我卖这么少？

同是大理石，石阶只能被千万人踩踏，石像却被千万人膜拜，石阶很不服气。

笛子和石像的回答是：我们是经过了千刀万琢，经历无数痛苦才拥有现在的价值。

回到我们业务员身上，同一个行业，同一个公司，同一个部门，同样的环境，同样的资源，为什么总有人

事业一帆风顺，业绩突出，月薪好几万，而有人每月只能拿着保底工资？

我们羡慕别人业务做得好，收入拿得多，可我们又何尝去了解过人家，他们是否付出了比别人更多的艰辛，以及他们在一个行业内的长期坚持以后，才做到了如今的客户资源积累，得到了客户的信任，以及企业平台的信任呢？

他们半夜起来回复邮件，与地球另一半的客户电话联络的时候，我们在酣睡；他们周末在陪客户的时候，我们在享受家人朋友团聚或者沉浸在电视、游戏中；他们在解决客户服务中存在的问题时，我们可能觉得这样子差不多了……

也就是这样一点点的不同，拉开了我们与他们的差距。

这里想要分享一个外贸朋友的案例：

有位在海外留学的外贸人，他同时是一位外贸SOHO。他主要的留学费用来源，是其中一位合作6年的客户。这位客户对他的重要性，不言而喻。

最近，客户比以往提前三个月计划下个年度的订单，并且数量也超过了往年。但今年原材料涨价太猛，他在犹豫怎么报价。

他担心涨价会让客户拒绝，影响到业务，最关键可能会影响到他未来是否能继续留学，所以他准备换一种配件来代替，以降低成本。

为了考虑如何说服客户，他和我反复沟通建议方法，包括他准备的邮件，都让我帮他一起仔细斟酌。

他说这位客人对他太重要了。可我却认为，正是因为他对这位客户的业务抱有敬畏心理，才能将业务做到精益求精，从而得到了客户的信任。

SOHO 建议

关于SOHO这块的问题，K认识到了它的难处，说明已经做过了解。

如他自己所说，目前SOHO作为中间商，利润空间的确越来越小，而且操作难度加大。

但SOHO和贸易商依然能存在，是因为他们依然有自己的优势，比如他们能帮客户做散货代购，可以为国外客户提供小件、多品种采购和品质检验服务、货款垫付等。

海外客户一方面节省了差旅成本，同时也保证了采购品质，可谓一举两得。

客户的信任来自哪里，取决于我们提供的价值，是否能提供专业和周到的服务，让他们采购放心。

从以上两点看来，不管是在企业做业务员，还是自己做SOHO，打造我们自身的价值，是我们作为外贸人永远不能丢弃的。

其他

SOHO选择以什么样的方式来与客户沟通，则要根据你自己的实际情况来做选择。

很多SOHO以工厂业务员名义做，也有人以工厂产品代理来做，也有人会以贸易公司来做。

总之，只要能让客户认可你，与客户合作起来，我认为都可以。合作期间，我们可以根据业务实际情况来做调整。

关于产品选择的问题，我建议，首选自己熟悉的产品，然后货源稳定的产品，或者热门产品，比如疫情期间的热门产品有家居办公类、宠物类、健身类产品等。

最后关于换行业，有人跟我说过：换行业等于重新换跑道。如果你真的很想换行业，建议不要和行业岗位一起换，否则你过往的经验和资源等于清零一次。

每个人都会有属于自己的舞台。这个舞台有多精彩，需要我们去彩排！请君切记，三思而后行！**PU**

捷克人喜欢喝啤酒

文_王重和 责编_钱晶晶



带拇指按钮金属盖的捷克啤酒杯

造访捷克第一站下榻布尔诺 OREA HOTEL，早餐后笔者踱步来到酒店纪念品商铺，我拿起一个车刻玻璃葡萄酒杯问店员，这是捷克特色纪念品？她摇摇头，拿出一个陶瓷啤酒杯，还问我有否去斯洛伐克的旅游安排？

我惊讶地说：“您真是料事如神，一会儿我们就将驱车去斯洛伐克首都布拉迪斯拉发。”店员告诉我，捷克与斯洛伐克原本是一个国家，1992年后才一分为二，虽同属西斯拉夫人，但差异很大。斯洛伐克人喜欢喝葡萄酒，也许他们跟匈牙利人学的，而捷克人则喜欢喝啤酒，这是受日耳曼人的影响。

世人都以为德国是世界啤酒大国，殊不知按人均啤酒消费量计算，近年捷克已达160升，比德国人足足多了20余升。捷克人可以不吃饭，但绝对不能不喝啤酒，布拉格街头多啤酒广告，广告语说：“啤酒是捷克人的粮食”，也有人把它叫做液体面包。当地无论城市还是乡村，很少看到有人喝水，啤酒就是他们解渴的饮

料。那店员很有推销天赋，见我沉浸在她的诉说中，便适时回到主题，她说：“在捷克，你绝对应该买一个啤酒杯。”

我接过店员递过的啤酒杯，杯子带有拇指按钮金属盖。听说16世纪时欧洲鼠疫流行，为了预防飞沫传播，德国颁布防疫律法，规定各种食品饮料器皿必须有盖。另外德国人习惯用大杯饮用啤酒，设计一个拇指盖，可单手把持酒杯并开盖饮用。

后来上述法律虽然废止，然而大众已习惯使用有盖啤酒杯，没有盖的啤酒杯会被人认为不上档次，甚至是一件不完整的器物。店员指着酒杯上印着的比尔森徽记纠正我的说法：“这款啤酒杯并非德国款式，而是典型的比尔森杯，专门用来喝捷克比尔森风味淡啤酒的。”我仔细打量，啤酒杯选用厚胎烧制，用浮雕手法表现茁壮生长的啤酒花，米黄底釉上使用单褐色釉上彩装饰，古朴大气，质感厚重。

我问，为何使用陶瓷做啤酒杯？店员回答，当年欧洲皇家贵族宴会上喝啤酒用的都是陶瓷杯，只有普通家庭和街头酒馆使用玻璃杯。至于杯侧把手设计，主要因为啤酒适合低温饮用，如果用手拿捏酒杯，时间长了不仅很累，还会影响啤酒口感。她建议我们有机会可以去捷克啤酒之乡比尔森看一看。

10多天后我们从克鲁姆洛夫驱车去布拉格，公路两边地里都是一串串高高架起的植物，像紫藤又像豆类，开着浅黄色小花，导游说这就是啤酒花，每朵重0.14克，每百升12度啤酒需耗费2500朵啤酒花。

上高速公路不久就看见路牌上标有去比尔森的距离，我问导游一路上是否会经过比尔森？导游说，就是走西侧干道拐去比尔森来回也要多走

100多公里路，看我有点失望，他给我讲了许多比尔森啤酒的轶事。

捷克与啤酒的缘分可说是源远流长，捷克语中很早就有PIVO（啤酒）一词，公元903年号称“绿色金子”的啤酒花传入捷克，不久后开始普遍种植，早年只有啤酒花产地农民和修道院僧侣有权酿造啤酒。

1295年捷克国王瓦兹拉夫二世在4条河流交汇处建自由王城比尔森，并特许当地市民可自酿自用啤酒，后来还出现了规模酿制、批量销售的作坊。那个年代人们还不会科学酿酒，有些术士甚至往酒液中添加脏物，致使酿出了酸腐劣质啤酒，为此比尔森市政厅规定，酿好的啤酒必须先送鉴定。

说来当年鉴定方法很奇葩，有往啤酒泡沫上投放硬币，如立即下沉便为不合格；还有让人坐在洒有啤酒的长凳上，要把人粘住才算合格。然而酒液浑浊、口感不佳的缺陷还是时有发生，为了彻底改善啤酒质量，比尔森市政府决定合并家庭式作坊，建立一家现代酒厂。

当时著名酿酒师约瑟夫建议新厂投产时改用底层发酵全新工艺，1842年第一桶比尔森黄金啤酒横空出世，在清澈度、香味、保鲜期等各方面都有了质的飞跃，此后比尔森啤酒在欧洲乃至全球流行，迄今它还是浅色啤酒的代名词。

比尔森地处温带，日照时间和无霜期都较长，加上土层深厚疏松，富含氧化亚铁，非常适合优质大麦和啤酒花的生长；酒厂内还有一口90米深的古井，水质柔软、醇厚、含盐量低，是酿造啤酒的甘泉。

除了原料上乘，比尔森酿造法也闻名世界，工厂坚持两次高温烧煮，

采用低温发酵工艺，成酒后放在橡木桶中储存，至少要三个月后方才出售。导游说他曾去比尔森古泉啤酒厂参观，厂里有一处全长9公里的储酒地窖，开凿在距地17米深的岩石中，常年保持0°C，共存放了5000多橡木桶啤酒。

抵达布拉格后，我们在众多城堡、教堂间行走，下午到老城广场，导游给了我们一个半小时自由活动时间。我独自一人沿着青石板小道向伏尔塔瓦河方向走去，街边有许多咖啡馆和啤酒馆。听人说附近有一家金虎啤酒馆，是现今保留下来为数不多的百年酒馆，有许多名人都曾来过这里，至今仍坚持下午才开门营业，每天人满为患，翻台无数，很难订到座位。

捷克人非常讲究啤酒的质量和喝酒的氛围，他们常说啤酒在家里也能喝，但绝对没有热闹的气氛，另外酒馆里啤酒新鲜而且刚刚冰镇过，其质量远非家中储藏的可比。

走累了之后我步入路边一家酒馆，灯光昏黄，店堂里摆放着粗糙原木做的桌凳，棱角处已被磨得油光铮

亮。因为是工作时间，酒馆里顾客不多，我选了个临街座位坐下，侍者端着托盘走来问我喝点什么？我慕名点了杯小号的比尔森淡啤酒，要价50克朗，约等于三瓶矿泉水的价格。

我举起玻璃酒杯观赏，酒液金黄、晶莹剔透、洁白细腻的泡沫充盈杯口；凑近嗅闻，淡淡的丁香味沁人心脾；浅呷一口，啤酒花香味溢于口中，稍有一丝苦味，但并不长留口中；忍不住再喝一大口，食道里感觉一股清凉，到了胃里却有一点暖意，我想或许再无其他饮料能给人如此丰富的感受。

啤酒馆里有不少像我这样的外国人，不少外乡人如此描述当地风情：在捷克，不在喝啤酒，就在去啤酒馆的路上，这里啤酒一杯两杯喝不够，一家两家味不同，回国前喝成啤酒肚，才算把捷克看透。

听导游说喝啤酒是捷克文化不可或缺的部分，当地情侣约会、朋友相聚、业务谈判、同行切磋，首选之地必是啤酒馆，而不是公园、歌舞厅或咖啡馆。

人们还喜欢在啤酒馆里谈政治，早年许多不起眼的城乡啤酒馆都是市政议事厅，捷克首任总统哈维尔曾约克林顿到布拉格金虎啤酒馆会面聊天，他说：“啤酒的酒精度比较低，能让人保持冷静理性，而不会太疯狂。”

二战后捷克被划入华约阵营，当年啤酒馆是人们仅有的能够秘密交换看法的地方，他们经常聚集在烟雾缭绕的酒馆中，大家都贴近了说话，像是在密谋什么事情，桌上烟头揪痕更是增添了神秘气氛。

啤酒馆也是捷克作家创作的好地方，赫拉巴尔喜欢在啤酒馆结交来自底层社会的朋友，听他们讲世间万象，从中寻找写作灵感。当年作家恰谢克携朋友在啤酒馆喝酒，酒过三巡谈兴甚浓，当谈到统治捷克300年之久的奥匈帝国时，恰谢克怒不可遏，他说，我一定要写一本嘲笑奥匈帝国的书。后来在《好兵帅克》一书中，他借用帅克之嘴把皇帝、将军、密探、走狗统统都给骂了，让读者看了很过瘾。

IV



笔者摄于布拉格

外贸团长的跨境江湖

采访_田可 受访嘉宾_外贸团长 责编_田可



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。

在外贸团长的抖音号上，他的个人简介是这样写的：

2004年开始至今，18年跨境打拼。经历起起落落，如今修炼成精。愿用我的分享，助你快速成长。古老跨境电商从业者，跨境生活倡导者。《跨境电商多平台运营》作者，环球易贸跨境电商众创空间创始人，擅长跨境电商创新选品“六脉神剑”，传统外贸转型跨境电商“葵花宝典”，每周五下午3点半抖音直播，为新晋商崛起而奋斗！

外贸团长，本名董振国，叫来叫去，就被大家简称“团长”了。大学期间曾连续两年获得校园街舞冠军，没啥别的爱好，喜欢新事物，尤其喜欢在电脑上学东西，享受探索新的互联网工具的乐趣。他几乎刷新了人与人之间的信任维度：不见面可以招聘，不见面可以做生意，不见面也可以投资。

跨境业务，始于对接

大学期间，外贸团长（以下简称“团长”）家庭条件不是很好，想赚零花钱，就拼命在网上找机会。那时候还是屌丝一枚，没钱没女朋友，有的是大把时间，正好思考如何赚钱。团长很喜欢网上社交，尤其擅长交外国网友，最拿手的是通过网络搜索老外邮箱写邮件，因此认识了一群老外网友。2004年，



他认识了一位叫John的尼日尼亚老外，说他们当地一套西装要2000块，团长说我们当地服装城只要100块，老外心动了，让团长把服装寄到非洲，大家赚钱一起分。

双方商量完，老外立马给团长打款200美金。团长看钱不多，就没采购服装，而是立刻在地摊上采购一批10元一顶的太阳帽寄过去，结果老外全数卖出，赚了第一笔钱。

现在回看起来，这就是初级的跨境电商，自己（卖家）通过互联网找到老外个人（C端），聊出信任度后，老外通过银行TP打钱过来小额订货，自己再通过批发采购快递寄出去。

差不多做了半年之后，团长发现可直接把产品挂上eBay销售，有平台作为背书，就不用和老外“谈情说爱”聊那么久，于是2005年就开通了eBay等平台。那时候也并没管它是不是跨境业务，反正在平台开店都出单赚钱了。

最开始老外John就相当于代购，通过邮件向团长下单采购，再向周围的人推销这些东西，发货量越来越大，后来他依靠团长的中国采购，干脆在当地开了服装专卖店。那时候团长隐约有了品牌意识，就印了一大堆贴牌，在每件衣服上挂上牌子，还印了宣传海报，在他们尼日利亚的小镇上贴，搞得热热闹闹，颇有大牌范儿，卖得挺好，需要不断补货。团长大四的时候还出过两个柜，已经不限于服装了，毕竟关系熟了，只要老外需要的就通过团长来采购，团长就把中国工厂对接过去，顶峰时期曾出了两个柜的货。

那时候，团长并不懂什么跨境流程，但是因为这两个柜的货，工厂一下子给他打了一笔钱，2万人民币佣金，当时他就感觉，跟老外做生意真挺赚钱的。

而他当时仅仅是对接而已。

做中国进口网，收获自信

“我做的可是跨国生意呢”，效果还不错，于是在大学毕业那年，团长内心略有点小狂妄。没找工作，直接就开始创业，跑到杭州，机缘巧合遇到了资源，开启了“中国进口网”的项目，拉到

100万投资。“我要自己做平台，就想着可以把中国的东西卖到国外，那是不是可以让老外把东西挂到我们网站上，卖到中国来呢？这就是中国进口网的雏形。”

团长那时候把自己定位成一个创业者：有投资，自己任总经理，专心做网站，还把原有的服装业务也断了。那时候就站在平台角度，天天联系外国人，希望外国人把产品挂上网站，国外招商、国内推广。这个项目最终没做起来，可能时机不到，“也可能是我的能力没到”。

那是2008年，那会儿大家不谈进口，只谈出口，“对我来说错过了传统外贸的黄金期，如果那时候我一直做出口的话，其实挺赚钱的，毕竟那时候用好中国制造网或者阿里巴巴很容易，我已经有了互联网的一些方法，但是我那时候竟然干了最难干的事，去搞平台”。

现在回想起来搞平台的时候，尽管没赚到钱，但对团长来说那段经历收获很大。首先，虽然他只有20多岁，却敢与中国制造网、阿里巴巴这些大平台、上市公司打交道，感觉格局上大很多。其次，他集中联系了国外的一些企业，给全世界200多个国家的总统、总理写信，亲自写、亲自发出去，而且还真收到回信了，如西班牙的国王；还有的邀请团长参加会议，像阿联酋的副总统、迪拜酋长；美国商务部还给团长发了邀请函；其他像尼日利亚、伊朗等国家，商务部长也都给回信了。“我发了200多亲笔信，有一半退信，另外一半中，收到30多个回信。”

这些反馈，当时给了他极大的自信，让他感觉似乎没什么是干不成的。

在这个过程中，他还作为主编，跟海关出版社合作出了书，教大家如何做进口。那时候，他内心是极为自信的，刚满23岁，就出了一本教中国人怎么做进口的书，还认识了全世界许多国家的领导、企业家，有几千家国外的企业都登录中国进口网上传

了产品。

“尽管没赚到钱，但是通过干这些事儿让我觉得挺有成就感的，没有太多资金，没有广告预算，相当于把我逼到绝路上，就敢联系数百个国外领导人，联系上几千个外国老板，全部都通过互联网方式，整个过程就是一个开发外贸客户的过程，这种方式在当时任何一个外贸行业都是有用的。这个过程给我积累了很多经验，提升了我用互联网去做业务的能力。”

一年试验，十年规划

中国进口网这个项目没做起来，但却给团长带来了深刻的体验：第一个是整个行业都面临着“老外是上帝、老外是大爷”的状态，我们中国企业只是老外的一个生产部门，被老外各种压榨，利润甚至只赚了一个退税，那时候他在考虑是不是能代替老外，不再只做代工厂，而是拥有自己的品牌，自主掌握销售渠道。第二个感受就是，互联网是最好的方式，让我们不出国，就能打通销售渠道，打造影响力。

2011年，团长在焦点科技旁边的动漫大厦待半年对接项目，借此机会他开始深入思考人生。基于这半年的思考，2012年他开始做测试，找了一家外贸公司，把它们的外贸产品贴上自己的牌子，搭建一个品牌网站。当时的产品是小型发动机配件，外贸公司在上海有库房，从各个工厂采购过来，贴人家外国人的牌子。他把以前邮件营销的经验，电商的经验，互联网营销的经验，都结合到一起，集中落地在这个产品上，最后测试成功了：上架第一个星期就开始出单，产品价格翻了10倍，哗哗就卖给了老外，让人倍感震撼，这就是最初级的一个跨境电商业务。其实就是搭建一个具备下单收款功能的独立网站，挂上产品，风格完全模仿美国品牌，有订单后就从中国发货到美国。

团长验证的结果就是，中国人可以直接做零售，直接把咱们的外贸产

品零售到海外去。得出这个结论，他用了一年时间。

基于这个实验，2012年某一天，团长在星巴克待了8个小时，画了4张规划图：用10年时间把山西外贸做起来，打造自有品牌，用自己的方式卖到国外。他在10年规划中列了个4321：4年扎根、3年成长、2年开花结果，最后一年结的果落地生根，长成大树，变成森林。

2万卖家，200个品牌

规划有了，团长就开干了。首当其冲要解决人才问题，团长就想到了用分享沙龙来聚拢人气。真正启动是2014年6月4号，那一天团长记得特别清楚，他开启了在太原的首场沙龙活动：Try & Enjoy & Share（尝试、享受、分享）。这场沙龙非常火爆，有了这个经验，后面就开始不断组织活动，在那一年，几乎每周一场沙龙，不管是国外回来的，还是北上广回来的，大家伙都聚在一起聊，每周聊、每场聊，甚至到现在的天天聊，各种人才就都冒出来了。

随后，团长把借力互联网、整合资源的思想放大，拓展到了全国，首选在深圳操作。他把在太原搞英语沙龙的方式，全盘复制到深圳，想借此多认识一些深圳的优秀跨境电商人才。团长分析，深圳跨境电商人才有很多海归，他们急需一个释放英语口语能力的地方。根据这个思考，他就做了一个策划，在深圳的某个论坛上发起一个跨境电商英语沙龙的帖子，先联系一个咖啡馆，说星期六会有一群人来你们这儿办一场英语角分享活动，每个人都会点咖啡，到时候把场地空下来，把投影仪什么的准备好，咖啡馆同意了。

团长又联系了一位在深圳谷歌的高管，邀请他星期六去咖啡馆现场做一场英文演讲，提前备好PPT，内容是如何通过谷歌获得海外客户。那位高管是海归，欣然同意了，他巴不得有个机会秀英文，何况还是讲自己的

公司业务。随后，团长就做了一个英语沙龙的报名表，通知大家，星期六下午在咖啡馆，谷歌高管要在这儿用英语演讲，然后就一帮海归报名了。第一场报名就有30多个人，其中还有两个外国人，是在京东国际上班的俄罗斯人。他还找了适合做主持的朋友，找了善于拍照的人，方便后期的宣传。深圳的英语沙龙就此办起来了，通过报名，团长跟来现场的朋友都建立了联系。

团长继续用这种方式做了好多场活动，至少10场以上，在深圳形成了一个微信群，这些微信群里面都是外贸人士、跨境大咖，几乎都没见过团长本人，但也都知道活动是团长搞的。团长就这样，把深圳的跨境圈子打开了。

当2017年、2018年，外贸团长第一次去深圳整合资源的时候，他已经在深圳组织这些活动三年了，已经聚集了一大群优秀卖家。通过活动交流，他们把国际最前沿的跨境业务知识，又反哺给山西卖家，山西跨境电商就成长特别快。

“我用这种方式去做，用这种互联网思维，人虽然不出现，但是事儿依然能干好，还没花钱。包括到现在，那个咖啡馆的老板都在问我：你啥时候还办活动啊。”

团长就通过这些活动，把跨境的人脉资源全给建立起来了，又用同样方式在英国也办了这样的活动，搭建起了英国的人脉圈。他还计划继续拓展他的跨境版图。

从2014年做到现在，团长用8年时间超额完成了10年规划目标。因为最开始，想的是10年之后，能有200个品牌在全球做出来，结果影响的人群中，已经有超过200个品牌都是亚马逊的best seller了。“我当时的格局还只停留在山西，结果发现我们全球都能影响到，新加坡、马来西亚都有我们成员，速度比我们想象中还要快，真没想到能影响2万个人。”



借助大势，用好脑子

当然，团长谦虚地说，这并非他的格局有多大，能力有多强，其实是因为中国全球化这个趋势是势不可挡的，中国制造通过几十年的发展，生产制造能力极其强大，它只是需要一个途径把我们的生产能力、品牌能力做到集中呈现和输出，山西本身没有跨境生态圈，刚好团长出现了，而亚马逊等平台和相关互联网工具又加速实现了这个结果。

总的原因，还是中国制造通过四十年的发展变得强大起来，它带动了整个跨境业务的链条，物流、支付、海外仓等，所有的基础建设都搭建好了，团长刚好踩在了这个点上。“有人说，跨境业务好像是我们给带动起来的，但我们还是有自知之明的。”

开始的时候，团长他们还是搭建独立站卖货，但是到了2015年、2016年的时候，发现有亚马逊平台在，团长就把重心全放到亚马逊上。后期还把做亚马逊的成功经验梳理出来，又写了本跨境电商的书，教大家怎么通过跨境电商平台去运营，把品牌化理念和平台运营方法植入进去；同时，继续搞分享，和大家共同进步。

就这样坚持了三五年，山西现在

有2万多个做跨境电商的卖家了，他们自己卖好货，也教别人卖货，“卖好货带好课”；以前是线下分享，象征性收点小钱，现在直接变成免费的线上公益项目，通过抖音等方式去教大家怎么做跨境业务。节省出来的线下会议组织时间，可以去做新的运营思路的研究，比如如何通过TikTok拓展流量，如何把品牌传播出去，把货卖好。

现在团长的抖音号已有几十万粉丝，“几十万人跟着我们往前冲，形成了庞大的卖货团队，传播团队，再不停梳理总结，把会的东西通过网络传给中国所有人。除了分享，我们的其他卖货团队，会研究如何把卖货做到极致，最终希望把中国的乃至世界的一些品牌产品，用互联网的方法卖到世界各地，把利润留在我们当地”。

由于团长掌握了销售通路，终端的销售渠道，终端的物流渠道，甚至把终端的售后都解决了，“我们把跨境业务的所有通路都慢慢打通了”，就能扬眉吐气一把，把利润做高，相当于耗费同等国内生产力的情况下，获取更多的海外利润。

毕竟，跨境电商业务中，“商”才是最终的目的。■

如何利用CRM系统 让询盘转化率提升一倍

文_余浩菁 责编_钱晶晶

关于作者:

余浩菁, 孚盟软件COO, 首席需求分析师。19年外贸行业信息化经验, 国内领先的供应链及移动互联网应用管理专家。

后疫情时代, 国内疫情控制稳定, 海外疫情却此起彼伏, 外贸企业面对复杂的贸易环境, 为了保证销售持续增长, 会在前端获客渠道上加大投入, 包括B2B平台(如中国制造网)、自建站、社媒营销(如LinkedIn、Facebook等)、以及孚盟推出的专业外贸主动营销平台(如孚盟发现、营销云等产品)也顺势迎来了一个营收80%的高增长。

在各位老板忙于获取询盘的同时, 如何管理好自己的私域流量, 如何通过精细化管理与现代的数字化手段, 让流量转化出更多的订单成为大家关注的话题。

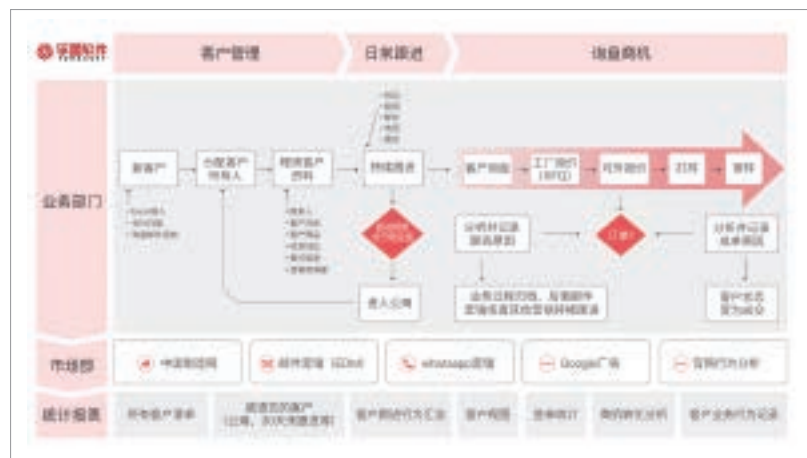
我们说无论是后端的精细化运营, 还是现在大家都在热议的数字化管理, 一个最核心的事情或者说第一个要做的就是客户数字化, 通俗的说就是先把客户管理好, 能够利用智能型的CRM系统形成一个从客户入库、日常跟进、商机管理、再到考核与复盘的管理闭环, 对他们来说是非常重要的。

数据采集

初次使用CRM的客户需把客户资料录入系统, 可采用Excel导入、名片扫描、乃至更智能的孚盟营销云的询盘自动建档功能, 来提升数据采集的效率与准确度。

1 防止数据重复

数据录入存在信息重复的风险, 在录入数据时通过控制和规范操作行



客户管理流程图

为来规避这一风险。孚盟软件系统会通过客户名称、电话号码、邮箱地址等信息来校验从而做到规避数据重复性。当系统检测到该客户档案信息已经存在, 可在系统中进行客户信息合并操作。

2 制定企业数据规范, 用系统进行管理

规范企业数据是很多外贸企业容易忽视的一点, 外贸企业数字化运营就是利用大数据功能, 更好的增效降本。不同行业外贸企业的经营方式、运营策略都是不同的, 所以企业管理者可以根据实际的运营策略来制定客户资料的规范, 如: 简称、区域划分、客户类别、跟进情况等。

3 规划使用权限

根据公司组织架构和职责的不同, 设定不同的权限范围, 并给销售

分配不同权限。此外, 给客户分配拥有人, 并根据拥有人设定各种使用权限, 以保证客户资料的安全性。

客户划分

科学划分客户是有效管理和利用客户资源的重要前提, 因为每个企业的时间和精力都是有限的, 我们需要快速找到最有潜力的客户资源, 并重点跟进。可以通过以下几个角度给客户进行归类。

① 从客户是否已经成交的状态把客户分为: 已成交客户、正在谈判客户以及潜在客户。

② 跟进中的客户又可以按A、B、C、D、E五个等级进行用户分层, 让管理者根据用户分层形成销售漏斗, 对不同的等级的客户, 制定跟进策略, 且根据制定的跟进策略去赋能和督促业务人员完成客户跟进工作。

A级客户: 打样客户, 一般价格确认后提出打样的客户成交率在50%, 这类客户非常重要;

B级客户: 高质量询盘, 如果收到的询盘需求描述清楚(具体型号、规格、参数、数量, 企业资料齐备)这类客户采购意图明晰, 需重点跟进;

C级客户: 具有一定采购意向, 但属于长线采购, 决策周期较长, 不确定因素较多;

D级客户: 意向不明确, 但不拒绝沟通;

E级客户: 是目标客户, 但是拒绝沟通。

③ 利用客户标签形成完整客户画像, 标签可以对客户进行个性化、多维度的定义, 形成更精准客户画像, 可以更精准的对客户发起主动营销动作。

跟进过程透明化

1 以客户为中心记录业务行为

数字化的基础是数据, 以客户为中心记录业务行为数据, 越详尽的客户数据, 客户画像便越清晰, 越能够洞察出客户需求, 帮助提升成交转化率。

客户的数据包括公司信息、联系人、联系方式等基本信息, 以及往来邮件、关注商品、待办、报价单、商机、提醒、聊天记录、操作记录、附件、行为跟踪、物流信息、外销订单等动态跟进记录。并且将客户相关动态以时间轴的方式进行记录, 这样的跟进进度一目了然。

2 用数据支撑决策

利用海关数据对客户进行有效的背景调查, 可以清晰的了解到目标客户的业务情况, 高频采购的品类, 竞争对手的采购情况, 同时还可以监控供应链的变化情况。

询盘与商机管理

目前, 外贸CRM-孚盟MX已经



孚盟软件和MIC实现对接

和MIC的询盘打通了, 并实现自动建档, 方便外贸公司更高效地管理海外客户。

客户发出询盘后, 其实这个时候客户已经从线索阶段(潜在客户)进入到商机阶段, 可以建立商机流程。孚盟MX的商机管理功能, 可以设置商机流程, 对商机进行管理和跟踪, 把握跟进商机的每一步, 并能及时推进商机进程。

可以设置商机流程模板, 比如设置“询盘—》报价—》寄样—》PI—》关闭”这五步流程, 每个步骤都可以设置对应的负责人, 让商机流转起来, 提升商机到订单的转化率。商机关闭的时候, 需要确定是赢单(成交)还是输单(未成交), 并填写具体情况, 进行得失分析。还能够对商机进行多角度统计分析, 为后续销售工作提供数据参考。



销售数据看板

考核与分析

孚盟MX建立了完善的数据系统, 方便企业管理者针对销售情况、业绩情况和公司运营情况进行考核分析。

比如, 可以用漏斗分析方法对销售行为进行考核。关于销售类的报表很多, 如: 询盘转化率分析, 销售月报等。销售漏斗分析是CRM系统常用的一个方法, 销售漏斗就是在整个销售商机流程上划分阶段, 并对各阶段的客户用销售漏斗进行分析, 可以很清楚的告诉我们业务瓶颈在哪里, 管理者可以通过业务记录深入的分析问题, 了解在具体操作中业务人员是如何执行的, 加以纠正并制定解决方案。

外贸客户从潜在客户变成下单成交客户, 是有一个客户管理过程的, 是循序渐进的, 只有客户管理过程做到位了, 才可能有好的结果! [10]

这就是人生的一场修行

文/剪辑_任学奎 摄像_王艺 责编_牛雨晗



更多内容, 请扫码
观看采访视频



李丽

苏州正和铝业有限公司
总经理

创业之初, 李丽与她的伙伴并没有想过要把企业做到哪一步, 那时候考虑的是企业的生存, 而憧憬的则是个人生活的改善。但是随着时间的推移, 越来越多的人和事“闯入”她的生活, 她开始更多地思考企业的未来和价值。

在接受《焦点视界》采访时, 李丽动情地说, 创业就是人生的一场修行, 走了一圈下来, 终究是没有离得开“正”与“和”的初心。

2006年, 苏州正和铝业有限公司(以下简称正和铝业)正式创立。对于铝加工行业来说, 那是一个再合适不过的年代。据了解, 2000年中

国铝业股份有限公司成立, 次年成为国内首家在纽约上市的有色金属企业。中国的铝工业从此进入了一个新的纪元, 初创的正和铝业也乘上了这股“东风”。

目前, 正和铝业主要为传统燃油车、新能源车、消费电子、工业空冷、交通船舶等工业提供多层钎焊材料、汽车轻量化新材料、新能源车BTMS部件、3C产品材料、特殊合金新材以及新型换热材料等。

其产品为国内多家用户配套并远销欧美、中东、东南亚等五十三个国家和地区, 年销售额超过2亿元人民币。FU

“老革命”遇上了新问题

文/剪辑_任学奎 摄像_王艺 责编_牛雨晗



更多内容, 请扫码
观看采访视频



黄卫

张家港市亚通机械有限公司
总经理

1996年, 黄卫创办了张家港市亚通机械有限公司(以下简称亚通机械)。现在回过头看, 那是个美丽的开始, 但对当时的黄卫来说却并非如此, 因为他那会儿下岗了, 创业更像是为了谋生的无奈之举。

抱着做熟不做生的态度, 黄卫的不少老同事也同样进入了这个行业。起点相同, 百舸争流, 但20多年的发展就像是大浪淘沙, 黄卫的亚通机械已然成为国内生产塑料机械的重点先导企业及专业厂商之一。

据了解, 亚通机械专业生产各类单螺杆挤出机、锥形双螺杆挤出机, 高速、冷却混合机, 各类塑料管材、异型材挤出生产线, 各类塑料片、

板材挤出生产线, PVC、PP、PE、XPS、EPS发泡挤出生产线、木塑共挤发泡生产线, PE、PP、PET清洗生产线等其他相关的辅助设备。

其产品凭借卓越的性能、快捷周到的服务, 远销俄罗斯、中东、中亚、东南亚、非洲及部分欧洲地区, 受到广泛的好评。

不过, 老革命现在遇上了新问题。一直以来, 黄卫从来不怕竞争, 他对自己的产品有足够的信心, 但最近几年, 他的底气似乎没那么足了。越来越多的新人杀进这个市场, 这些年轻人或者年轻团队, 有创意、有技术, 产品“上档次”, 黄卫开始有些迷茫了, 突破口到底在哪里? FU

创业都是阿猫阿狗干的事

文/剪辑_任学奎 摄像_王艺 责编_牛雨晗



更多内容, 请扫码
观看采访视频



张海波

张家港乔威自动化设备有限公司
总经理

2009年, 怀揣一颗“老板梦”的张海波辞去了华为的工作, 一脚踏进对自己来说比较陌生的行业。

那时候他甚至并不知道自己的“冲动”到底意味着什么, 12年过去了, 当我问他对创业有什么感受的时候, 在镜头前一直很紧张的张海波突然就笑了, 他说很累, “我在安徽还有个工厂, 我曾经几十次经过黄山都没有进去过一次, 太忙了”。

“后悔过吗?”

“不后悔, 舍得舍得, 有舍才有得嘛”, 张海波说。

2020年以前, 张海波经历过重

大挫折, 也经历过工厂搬迁(从东莞搬到张家港), 经历过创业路上几乎所有所能经历的风风雨雨, 唯独没有经历过“高速增长”。口罩机是个非常小众的产品, 尽管张海波说, 他是东莞第五家、苏州唯一一家做全品类口罩机的企业, 但也改变不了创业10年不温不火的尴尬。

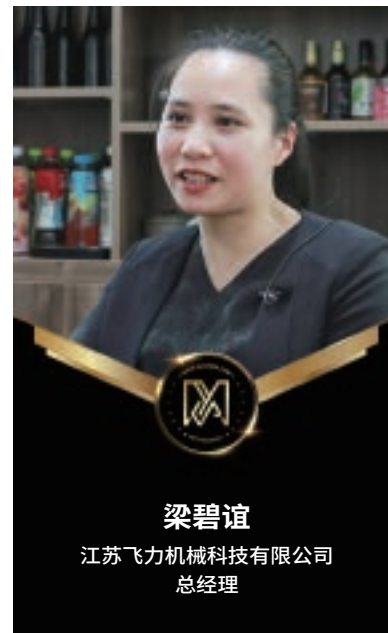
10年的坚守, 让张海波在2020年看到了曙光。新冠疫情的爆发, 让我们看到了“疯狂的口罩”。这一年的市场的疯狂, 让当初怀揣梦想的张海波有了实现梦想的可能, 他终于可以松一口气, 好好去想一想乔威自动化的未来。FU

梁碧谊要做“好机器”

文/剪辑_任学奎 摄像_王艺 责编_牛雨晗



更多内容, 请扫码
观看采访视频



梁碧谊

江苏飞力机械科技有限公司
总经理

2006年, 大学毕业后回广东工作的梁碧谊和先生一起又回到了江苏, 他们创办了江苏飞力机械科技有限公司(以下简称飞力)。

那时候的工作对他们来说是得心应手的, 一方面是因为在广东工作的时候积累了相关经验, 另一方面, 单纯的贸易跟他们的大学专业密切相关。但做了几年后, 为了能给客户提供更好的服务, 梁碧谊夫妇毅然决定成立工厂, 做“自己心目中的好产品”, 那一年是2009年。

对于梁碧谊夫妇来说, 这是一次为了理想的挑战。用梁碧谊的话说就是, 做贸易和做工厂完全就是不同的两条线。到了2018年, 飞力的年销

售额突破6000万元, 并开始在中东地区和东南亚设立分支机构。

一切都在向更好的方向发展。

但2020年突如其来的疫情打乱了飞力的节奏。原材料价格上涨、人民币升值、物流价格暴涨等不利因素铺天盖地袭来, 梁碧谊不得不面对一个难以抉择的“选择题”——要么涨价, 但客户可能不会接受; 要么不涨价, 但是产品得“减配”。

梁碧谊说, 他们还在考虑这个问题, 大概率还是会选择走前面这条路, “因为我们创办工厂的初衷就是做好机器, 这是我们一直以来的坚持。办法总比困难多, 创业的过程其实就不断解决问题的过程”。FU

疫情后的机会，只给有准备的人

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



广州市佳速精密机械有限公司总经理胡小平

明星产品： 佳速一步法注拉吹机

随着药品、食品、化妆品、高档日用品对吹瓶的要求日益提高，用挤吹、二步法方法生产的产品已不能满足客户要求，一步法注拉吹中空成型是当今世界最先进的注塑、拉伸、吹瓶工艺技术。

佳速的总经理胡小平介绍道，这种工艺完全避免了传统二步法吹瓶需要独立注塑，再分体加热，最后吹瓶的复杂过程，减少了大量多种设备的投入，减少了项目占地面积，大大降低了人工成本和能耗成本。

而且，由一步法注拉吹中空成型的工艺生产出来的制品，质量及尺寸精度容易得到保证，特别是口部的形状、尺寸、装配均可以100%达到客户要求。产品更薄、更轻，还能节省约50%的原料，已经成为行业内最热门的产品之一。

佳速作为一步法吹瓶机械行业的龙头企业，以其先进的技术和多年来不断的深入研究开发取得了不错的成绩，其一步法注拉吹吹瓶机达到了国

际顶尖技术水平，不但获得了国家专利，此外还获得了广东省自主创新产品奖，并通过CE、SGS、BV、ISO等多项体系认证。

作为佳速的明星产品，一步法注拉吹机能够依次完成注射、拉伸、吹塑等工序，仅需10-15秒，就可以生产出完美的吹塑制品。凭借着先进的技术、出色的售后服务和明显的性价比优势，佳速将自己的产品销往了东南亚和中东、非洲、南美洲等地区，获得了客户的喜爱和赞誉。

厚积薄发，加大外贸投入

佳速的内外贸比例是2:1左右，公司从2013年开始出口，一直非常重视外贸，认为这既符合国家鼓励出口的政策，也是公司业务发展壮大的重要途径之一。除了入驻平台以外，在没有疫情以前，佳速也经常参加国际展会，安排外贸人员拜访海外客户，跟进客户的使用状况，及时处理客户遇到的困难，并根据客户的实际需求进行技术升级和优化。

胡小平坦言，自疫情爆发以来，

一年多的时间过去了，公司受疫情的影响仍比较大，外贸生意不太好做，内销的成绩则相对和往年差不多。

他表示，“2021年的外贸环境非常困难，可以说比以往的任何一年都困难。国外许多国家的疫情得不到有效控制，有采购意愿的客户不能前来我国参观展览会，已经买了我们机器模具的客户，我们不能去做售后服务，客户很难正常开机，导致我们的机器模具不能马上产生效益，这样客户也很难有返单。”

在这样艰难的国际贸易环境下，胡小平仍对出口业务充满信心，认为机遇大于挑战。一方面，他要求员工和海外客户保持技术沟通，让客户能把机器运转起来，投入生产，从而产生经济效益。另一方面，佳速不断加大外贸投入，扩大自己的海外销售团队，以争取一旦外贸形势好转，公司可以迅速抢单。疫情总会过去，届时，机会只会给有准备的人。

高质量产品还需高质量的服务

要做出好的吹塑产品，模具的

质量非常重要。17年来，佳速对各种产品的模具结构和工艺调试不断改进，已经能够迅速按客户要求制造各种材料、各种形状的一步法注拉吹模具，并且能够根据不同的产品要求，优化模具结构，从而提升模具的质量、生产效率和使用寿命。

然而，公司想要发展得好，不仅需要高质量的产品，也需要高质量的服务。胡小平就遇到过这样一位俄罗斯客户。从2017年9月底，客户发来询盘，到10月底，定金到账、安排生产，佳速仅用了一个月的时间促成了这次合作，不仅极大提高了公司在行业的知名度，而且通过自己专业、及时和高效的服务让对方成为了公司的长期合作伙伴。

在客户发来询盘的当天，佳速的员工就通过视频和对方讨论了项目细节。第二天客户发来具体的尺寸、重量和产量要求，他们也立即回复最佳的方案和报价。后来，客户寄出样本时遇见了提供的资料不足、在俄罗斯无法完成清关手续的问题，佳速也立刻联系客户协助处理。

“急客户所急，尽管有五个小时的时差，我们也会争取第一时间回复客户”，胡小平说道，做业务，要多站在客户的角度思考问题，多沟通、互相理解配合，趁热打铁，又快又好才是我们谈客户的法宝。

无论国际贸易环境如何改变，不断升级技术和研发新机型、提供性价比更好的产品回馈客户，既是佳速的创立初衷，也是企业向前发展的动力。未来5年，佳速决心继续维护好老客户，逐步发展壮大外贸销售团队，加大线上及线下的宣传和推广，让自己的机器模具产品销往更多的地区和国家，成为国外客户首选的国际知名品牌。■



扫码进入中国制造网展厅



格朗司：做定制化卫浴的标杆企业

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



佛山市南海格朗司洁具有限公司外贸经理任博

卫浴定制化趋势

近年来，卫浴行业的消费主力军呈现年轻化的趋势。在装修居室时，年轻人们更加愿意考虑系统性的定制方案，而不是购买单独的产品。同时，他们对个性化方案更为青睐，对服务的要求也更加严苛。

在这一前提下，定制服务成为卫浴市场发展的蓝海。而格朗司早在2015年就率先提出了定制化概念，经过五年多的时间，公司已经形成了健全的产业链，在激烈的市场竞争中脱颖而出。

格朗司的外贸经理任博介绍道“做定制涉及到整条产业链，必须上下游都配合才可以。前端的销售和消费者必须理解公司的定制方式，中端则对产能有所要求，至于后端的下游采购，那就需要供应商的配合，否则就很难按时完成交付”。

我国不少卫浴企业已经开始尝试卫浴定制。虽然目前卫浴定制还主要体现在浴室柜定制、淋浴房定制、浴缸定制，距离真正做到整体卫浴有一段距离，但行业发展趋势已经初现端倪。

进军非洲高端市场

在过去二十多年里，卫浴行业长期保持着两位数增长，中国也发展成为全球最大的卫浴产品生产国、出口国和消费国。中国的卫浴产品占世界总量超过35%，全国卫浴生产型企业达到2万多家。在激烈的竞争下，大力拓展国际市场是企业持续发展的不二之选。

自从做出口以来，格朗司主打欧美市场，最大的客户是在美国。美国一直是我国卫浴的最大出口国家，但是中国贸易摩擦对出口商们产生了不小的影响。接下来，任博希望带领外贸团队进军一带一路国家和非洲市场。

随着中东、东南亚及非洲等新兴国家建筑建材行业的迅速发展，对卫浴用品的需求急速上升，而这些国家的制造业相对比较落后，留下了很大的市场空白，是中国卫浴企业开拓国际市场的绝佳机遇，已越来越受到中国供应商的重视。

任博进一步解释道，“大部分的人认为非洲只能卖低端产品，实际上不是这样的。非洲的两极分化比较严

重，如果大家都瞄准低端市场去做，那就会变成没有意义的价格战。格朗司出口非洲的全部都是公司最高端的产品，我们计划花更大的精力去把拓展这个市场，希望格朗司和非洲客户之间能够相互扶持，让他们的生意做大的同时，我们的产品也配合着更新换代。”

线上结合线下

以前，格朗司的出口以线下销售为主，主要通过展会和地推的方式进行。突如其来的疫情打乱了他们的计划，上半年的出口情况并不理想。任博带领的外贸团队一直在想办法调整，2020年7月，他们把目光瞄准了B2B平台。

任博表示自己很早以前就知道中国制造网了，一直没有开通账号并不是觉得不好，而是因为他清楚外贸团队的强项在哪里，所以选择了把精力集中在自己擅长的展会和地推上。

“事实上，相较于展会和地推的费用，平台的花费其实很少，借着这次疫情的机会，我们正好弥补了线上的空缺，销售渠道在改变，我们也要跟



着变化，从线下走到线上去”。

疫情对格朗司2020年上半年的业务造成了影响，但是五月后就开始恢复了。一年下来，格朗司整体销售额增长了20%左右，出口增长了14%。任博表示，当他和同行朋友或者手下的员工交流的时候，很多人把自己业绩不好的原因全部归咎于疫情。但是，无论是行业数据、客户的反馈，还是格朗司的公司内部数据都显示2020年的整体销售状况几乎没有任何变化。

“你在受疫情影响，别人也在受疫情影响，大家都在同一条起跑线上，为什么有些人的业绩大幅下滑，有些人反而增长了？这才是我们应该思考

的问题”，任博说道。

在格朗司的团队进行分析的时候，任博发现，那些做线下批发和店面销售的客户订单量非常不稳定，而那些本身已经做好线上布局的客户几乎没有受到疫情影响。销售渠道在改变，格朗司从自己的客户身上认识到了这一点，也是他们决定从线下走到线上的重要原因。

我国卫浴市场发展近三十年来，企业生产能力及工艺技术水平不断提高，本土品牌后来居上，竞争实力不断增强。但是，随着产业集中化和环保压力导致的落后产能淘汰，再加上这一轮疫情洗牌，只有及时转型升级的企业才能够抓住机遇，持续发展。■



扫码进入中国制造网展厅

美妆包材能“玩”出什么新花样？

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



绍兴市上虞区雅星塑胶有限公司董事长于鹏飞

近年来，商家在化妆品包装上下的功夫越来越多，各类新奇精巧的包装层出不穷，让人眼花缭乱。高品质的外包装能够加深消费者对产品的印象，不仅有利于产品的市场推广，而且能增加化妆品产品销售附加值，因此，知名美妆品牌方都十分注重包装设计 & 创新。



化妆品包装市场潜力无限

随着美妆行业蓬勃发展，美妆产品销售额稳定提升，全球化妆品销售额已经突破了6000亿美元。美妆市场规模的持续扩大，为化妆品产业链提供了无限机遇，位于生产链上游的化妆品包装行业也因此得以“分一杯羹”。

绍兴市上虞区雅星塑胶有限公司（以下简称雅星塑胶）董事长于鹏飞已经扎根行业二十多年，他亲眼见证了一些“拿针筒灌装”的小作坊发展成为规模一两百人的工厂，整个行业每年都有20%-30%的增长。不过，既然进入这个行业的人越来越多，可想而知，市场的竞争也越来越激烈。

想要在竞争中脱颖而出，讲究两个字：一是“快”。优质的化妆品包装瓶厂家一定有自己的研发设计部门，跟着市场需求的变化数据研发设计出爆款、创新款，甚至领先于市场的产品更新迭代的速度。二是“专”。不同材质的包材具有不同特点，适合不同质地和成分的化妆品，生产商要懂得“量体裁衣”。

以雅星塑胶擅长的底妆品类为例，底妆的包装都是以真空为主，真空瓶避免了平底残留，化妆品可以用到底，不会被浪费掉。此外，底妆瓶一般都采取泵头类的设计，按压一次使用一次，不会沾染到外界的杂质，因此不会产生卫生问题，这对消费者十分重要。

从贸易商转型工贸一体

雅星塑胶是贸易起家的，“做贸易就是做服务”，于鹏飞说道，“而我选择开工厂，也是想要提供更好的服务”。目前，雅星塑胶在广州和上海设有办事处，主要负责销售和技术，工厂则设立在绍兴市上虞区。自建工厂当然有很多好处，雅星塑胶能够更好地控制自己的供应链、能够降低成本、拥有更大的利润空间。但是，转型之路并不轻松。

究其原因，无非有三：资金、人才、管理。

首先需要解决的问题就是资金。建厂的投入越来越大，原材料的价格不断攀升、人力成本也越来越高，开个模具就要三十到五十万不等。于鹏飞感慨道，“水电房租工资这些都是要现款付，而仓库里的原料和半成品都是资金积压在那里，想要发展就必须保证现金流充足，能够维持公司运转”。

其次就是大批制造业工厂同样面临的“招工难、用工荒”的难题。小规模的外贸公司往往只有几个人就能运转，而实体工厂需要生产部门、仓储部门、后勤部门、人事部门、维修部门等，绝不是几个人就能解决的，这就需要大量的人力投入。

最后，外贸公司和工厂的管理模式、思维方式都是很不一样的。贸易公司是一种以销售为导向的思维，他们的着眼点在于市场、客户和价值。

而工厂则多数是一种以生产为导向的思维，他们的着眼点在于计划、组织和成本。因此，雅星塑胶选择了“2+1”的布局，贸易和工厂分别管理，三地独立核算。


电商带来的机会和挑战

纵观中国化妆品渠道变迁史，2010年以前，化妆品销售以实体渠道流通为主，商超及百货渠道相对强势。2010年后乘电商崛起之风，化妆品在电商渠道的份额迅速攀升。

对于雅星塑胶来说，他们的品牌客户也在电商和疫情的双重影响下，专柜的销量下降，订单量也缩了水。于鹏飞表示，品牌客户通常有一定的忠诚度，只要交期、质量没问题，就能够长久的合作，雅星塑胶就有不少这样的客户，跟他们合作了十几年。相反的，电商客户的忠诚度较低，经常以量大为由压价，“50万的订单，一个减一毛钱，这笔生意就少了五万块，这让工厂承受很大的压力。”于鹏飞无奈地说。

不过，雅星塑胶不愿意做价格竞争。于鹏飞表示，余姚上虞一带的包材企业很多，与雅星塑胶同等规模的大部分工厂目前还都是“拿来主义”——照搬市场上热销的包材开模。而他在这个领域积累了二十多年，拥有自己的产品开发思路和敏锐的市场嗅觉，雅星塑胶已经取得了四十几个外观专利，真正做到了先于客户、快于市场。



经过了这么多年的发展，化妆品瓶包装行业会迎来新的变化。对于那些没有设计实力的化妆品瓶包装企业将面临洗牌和淘汰，这是不可避免的。谈及未来，于鹏飞想要带领雅星成为底妆包装的专家，做精做专，做好口碑，在行业内占有一席之地，“提起口红管，大家都会想到阿克希龙；生产笔，找得力；想要底妆包材，就找雅星！”。



扫码进入中国制造网展厅



新能源时代， 柴油机如何突围？

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



上海哈塔柴油机有限公司董事长李景龙

有动力的地方，就有柴油机

柴油机是机械行业发展重要的动力，广泛应用于农业机械、工程机械、船舶、军用、通用设备、移动和备用电站等设备，对一个国家的工业、农业、交通运输和国防建设以及人民生活都有着重大的影响。

哈塔的董事长李景龙介绍道，柴油机的应用范围很广，“只要有动力的地方，就会有柴油机的身影”。对哈塔来说，疫情并没有让客户的需求减少，而供给端只有中国制造能够满足他们的需求——由于中国政府控制疫情得力，当海外大规模爆发疫情、欧美无法生产时，全球的订单都飞到了中国。

哈塔也顺势抓住了这一波红利，在B2B平台、Facebook、TikTok等渠道全网营销，触达了尽可能多的、不同行业的客户，询盘量和订单量都大幅提升。疫情的影响延续到了2021年，直至年中，哈塔的出口额都保持着直线上升的态势。



上海哈塔柴油机有限公司（以下简称哈塔）是一家专业从事柴油发动机和零配件进出口的外贸企业，目前已与国内外多家工厂建立了良好的合作关系，产品销往东南亚、东欧和中美南美等发展迅速的地区。

创业路上的两位贵人

2006年6月6日，李景龙永远都不会忘记这个日期。正是在这一天，他开始了创业。离开校园不到一年时间的他，经历过自我形象的破灭、无所适从的迷茫，在职场中被坑而丢了饭碗，又为了五百元的房租一筹莫展。但是，当情况不能再糟糕的时候，也正是一切都要变好的时候——走投无路下的李景龙选择了创业。

不过，当时的他一穷二白，在连房租都交不起的情况下，如何能开展一番事业呢？人们常说，成功的路上离不开贵人相助，而李景龙的第一位贵人就是他的姐姐。

那时候，李景龙的姐姐已经在上海工作了十年。得知弟弟需要帮助之后，她对李景龙说了一句话：“我的钱也不多，只有三万九千块钱，这是我十年的积蓄，你要创业，姐全部给你”。这三万九千块成了哈塔的启动资金，而李景龙也从没有忘记过她的倾囊相助，他的姐姐如今拥有哈塔50%的股份。

在资金有限的情况下，李景龙只能依赖免费的B2B平台找客户，最多的时候，他曾在将近300个平台上注册了免费账号，就这样苦熬着。他每天几乎只睡3个小时，危机感逼得他睡不着觉，脑海里的唯一念头就是：我要生存，我要成订单。

八个月后，他终于接到了自己的第一笔订单。“我用了八个月的时间做这笔两万九千元的单子，最后核算下来发现自己亏了两千元。”李景

龙笑着说，“但正是这笔订单，让我第一次摸清楚了出口的整个流程和环节。对我来说，这仍是一个好的开始”。

第一笔订单做成后，哈塔渐渐发展到了三四人的规模，但仍苦于资金短缺。李景龙记得自己当时好不容易谈了笔20万的订单，但没有现金流去接下这笔单子，最后只能问进出口代理公司借，一个月的时间就付了2万块钱的利息，极大压缩了公司的盈利。就在这时，他遇到了事业中的第二位贵人。

李景龙向来为人爽快，真诚坦荡，广交朋友。2007年年末，经朋友介绍，有位外贸人来到了他的公司学习外贸业务，待了大半年的时间。在离开前的一晚，她终于透露了自己此行的真实目的：“我并不是来学习的，而是来考察一下这家公司，更重要的是考察一下你这个人”。

这位贵人最终决定作为最大的股东给哈塔投资200万。有了这笔资金投入，哈塔开始扩大自己的团队，加大对平台的投入，促成一笔又一笔订单，生意如同滚雪球一般越做越大。

回忆起创业初期的艰辛，李景龙仍感到历历在目。他感慨道，“人生有时就是机遇问题，当时觉得命运对我不公平，但也许命运正在促成更好的事情。那一段艰苦的时光对我的整个人生而言都是很有帮助的。”

新能源的挑战

在能源排放清洁化、动力系统电



气化、产业发展智能化的大趋势下，以柴油机为代表的传统行业，面临着前所未有的挑战。不过李景龙对柴油机仍很有信心，他表示，可持续发展的方向是正确的，但是目前来看，新能源汽车产业还有待完善，短时间内无法替代柴油发动机。

首先，电池的研发制造、回收降解，还有火煤发电的过程中都会产生污染，并不能达到100%环保。目前行业内比较领先的技术是氢燃料电池，但这项技术从实验室走向商业化还要走很长一段路，尤其是要解决成本和安全性的问题。

其次，电池的容量是有限的，在远洋轮船、军工产品等领域，柴油机仍然有其存在的必要性。最后，随着汽车尾气治理技术的不断发展，源自柴油发动机的污染物排放量已经有所减少。而且中国对重型车的标准不断加严，2021年7月1日，重型柴油车国六排放标准实施，基本实现与欧美发达国家接轨。

总而言之，在未来的很长一段时间里，柴油机仍是最好的动力解决方案。而且对于做进出口贸易的哈塔来讲，全球有70亿人口，发展中的国家还有那么多，中国制造的柴油机总会有市场的，而哈塔的愿景就是要长期服务于全球100个国家的500个不同的客户。■



扫码进入中国制造网展厅

在系统门窗的蓝海中，HOPO，将开窗重新定义

文_牛雨晗 责编_牛雨晗



深圳好博窗控技术股份有限公司（HOPO，以下简称好博窗控），是国际领先的门窗五金控制系统方案服务商，致力于引领全球主流门窗智能控制系统的研制与创新，同时布局未来智能化技术，产品在国内外高端市场畅销。

站在系统门窗的风口

近几年，随着高净值消费群体的快速崛起，单个的普通门窗产品已经无法满足客户的需求了，追求个性化的消费者们更希望通过高品质、高性能、高标准的系统门窗来改善居住环境，提升生活品质。

系统门窗是一套整体门窗系统解决方案，将水密性、气密性、抗风压、隔热、隔音、防盗、遮阳等一系列重要性能指标进行目标设定，整体系统性开发设计。这无疑对门窗企业提出了更高的要求，需要在设计、生产和安装的过程中综合考虑设备、型材、配件等各个环节，最终实现方案设计中的各项设定目标性能实现。

如今，系统门窗已成为了最火爆的家居建材细分品类之一，国内市场上并喷式地涌现了一批系统门窗品牌，相关企业也进入了快速发展期。

然而，中国门窗行业虽然体量很大，但整体研发投入不足，国内实际有综合性研发能力的企业并不算多，而且市场上关于系统门窗的界定还不清楚，缺少统一的标准和规范。

好博窗控是行业内少数拥有门窗五金，门窗系统，门窗智能控制终端三位一体的设计研发团队的企业。好博窗控的董事长李增榜在参加2021中国（首届）系统门窗大会时就曾表示，“面对蓬勃发展的行业，HOPO好博窗控要做的就是不忘初心，坚持为客户提供优质的产品和服务。特别是做好产品的快速供应，并结合客户的需求，市场的变化提供更多的创新产品”。

三大支柱 助力好博腾飞

门窗行业是一个相对传统的行业，但好博窗控却是一家坚持技术与研发的创新型企业。这家成立于2003年的公司，在经历了十多年的市场、客户、团队及组织管理体系的沉淀后，近些年发展迅猛，充分发挥了研发创新的优势，成立了纽约和深圳两大创新中心，面向全球50多个国家和地区提供技术支持和售后服务。

在李增榜看来，好博窗控的核心竞争力和发展驱动力体现在三个方面：创新研发、运营管理和人才培养。

好博窗控自成立以来就在研发投入上不惜成本。李增榜表示，“创新研发是所有中国企业都需要面对的问题。经过了这么多年的发展，中国制造需要摆脱一味引进和模仿西方技术的惯性思维，提升自主创新能力，完善产品体系，在国际上建立一条自己的赛道。”他强调，中国门窗行业的问题，只能中国人自己解决。因此，好博窗控的创新研发一直立足于中国本土市场的需求及痛点，因为中国气候带的多样性，只要能把中国门窗市场的问题解决掉，就能进而去解决全球市场的问题。

在运营管理方面，好博窗控已经走在了行业的前端。近两年，公司更是大力推广精益化管理，把生产、研发、营销等环节全部纳入到公司的精益化管理体系的升级工作中。李增榜表示，在复杂多变的国际市场里，运营管理能力是企业生存赢利的关键要素。

最后，一家企业的创新能力提高，还是要落实到“人”的身上，这也是为什么好博窗控非常关注人才培养。经过多年的发展，好博窗控沉淀了大

量独有的优秀组织经验和岗位管理经验，已经有了非常完备的人才培养和晋升体系。公司每年大量招收应届生，并进行内外部培训，全方位提升员工素质和能力。李增榜认为，年轻人是企业创新的重要力量，“一张白纸”的应届生更能够打破条条框框，激发创新活力。

成功从来不是一蹴而就的，在这三大核心竞争力的加持下，好博窗控的门窗五金业务为公司的发展夯实了基础。近些年，好博窗控重点发力门窗系统解决方案领域，也取得了不俗的成绩。李增榜表示，再有几年时间的沉淀好博窗控旗下的门窗系统研发和方案服务业务将在中国市场有更大的影响力，海外市场市占率也必然有所增长，公司就会开启家居门窗智能化之路，把门窗和智能家居打通，更好地服务门窗客户及终端消费者。

进军海外市场 弘扬中国制造

作为中国门窗行业的翘楚，好博窗控于2018年正式进攻国际市场，展现了势如破竹的“中国力量”。好博窗控的外贸负责人刘琼介绍道，目前亚洲客户占了出口业务的70%左右，接下来准备主攻的北美市场大约占比25%。

自2020年疫情爆发以来，海外疫情反复，今年德尔塔毒株变异病毒在东南亚的新一轮爆发，使该地区陷入困境。新加坡、印度、缅甸和印尼等国家无法恢复到100%的产能，工作时长也不足8小时，马来西亚、越



南甚至还在停工状态，对好博窗控的当地客户产生了比较大的影响。小客户订单萎缩，大客户增速放缓。

幸运的是，好博窗控在北美市场呈现了良好的态势，2021年公司签了两家合作伙伴。前两年跟进的优质客户也有进一步合作的意愿。因此，好博窗控2021年上半年的出口业绩同比保持正增长，约为31%。

持续不断的疫情之下，好博窗控的外贸战略做了相应调整。刘琼介绍道，好博窗控过去常常参加大型的国际展会，如今展会停摆，他们增加线上营销投入，如组织客户进行线上培训、云展会、VR全景视频营销、海外社媒直播等。2021年，好博窗控开始尝试TikTok，不到两个月的时间就收到了好几位客户的询盘。“原来TikTok上的B端客户也很多”，刘琼惊喜地说。此外，他们还增加了电商渠道，如东南亚地区流行的Shopee和Lazada、欧洲和北美的亚马逊。

这两年线上营销的经历让刘琼觉得疫情可能并非坏事。之前好博窗控的外贸主要是传统营销，通过海外代理进行市场拓展，一般代理商均有线下展厅及二级代理，但终端客户对HOPO（好博窗控）品牌认知缺失，未能形成品牌塑造的闭环。“这场疫情倒逼我们完善和丰富线上营销方式，通过To C平台接触终端消费者，让终端消费者认知HOPO（好博窗控）品牌，C端又反过来影响和促进B端客户，有利我们打造国际品牌影响力。”刘琼相信未来的海外营销将是综合线上展示和线上采购+线下体验相结合的方式，企业要积极拥抱市场变化并提前做好战略部署。

最后，刘琼谈到外贸的成单周期要比国内长一些，需要沉淀和长期投入。但她非常看好门窗行业的未来，相信拥有积极向上的企业文化的好博窗控团队能够持续引领这个行业的发展，作为“优秀中国制造”大军中的一员，在国际市场上发光发热。



扫码进入中国制造网展厅

欧美、中东展会全面复苏

文_中国制造网商展部 责编_王若竹



@站酷海洛

随着疫苗施打率提升，全球多国已经在重启经济，其中重要一项就是会展业的复苏。此时中国企业赴海外参展的难度仍然很大，但是一旦有机会、有方法参加外展，则能够先于竞争对手一步；此外，在疫情之下坚持观展的观众，专业性会更强，采购意愿普遍比较强烈，成单的可能性也会更高。

欧洲会展大国德国已经在重启展会中。德国展览业协会 (AUMA) 网站6月24日消息称，德国展会从6月底重启；7月初在弗里德里希哈芬、汉堡、慕尼黑等地安排其他展会；9月至年底，计划安排148场展会，其中67场为国际或全国性重要展会。

意大利的线下展会也已全面复苏。一度改建为意大利版“火神山”医院的米兰国际展览中心，现在终于可以迎接客商了。今年意大利实体举办的重要展会有9月5日开幕的米兰

国际家具展览会；9月18日的意大利国际珠宝、时尚配饰展；9月29日的维罗纳国际石材展览会；10月4日的米兰金属加工世界；10月22日的米兰国际酒店用品展等。

英国就更不用说了，解封速度欧洲最快，7月19日零时起，英国政府取消英格兰地区的绝大多数防疫限制措施。

而在大洋彼岸的美国，一些大型展会已经在6月份开始重启，比如著名的会展城市拉斯维加斯所在的内华达州，已经于6月1日起对地区所有会展活动全面松绑。但是美国仍有不少州尚未放开会展，甚至有不少场馆正被“征用”作为疫苗中心乃至移民收容所。

中东的重要展会城市迪拜，其实早在2020年7月7日就已经面向国际游客重新开放。迪拜在去年12月举办了海湾信息技术展 (GITEX)，在

今年2月举办了中东 (海湾) 食品展 (Gulfood) 等大型活动。9月12日，中东、非洲和南亚地区规模最大、最具影响力的建筑行业盛会 Big 5 也重返舞台。此外，迪拜还将于10月1日举办因疫情延期的2020年迪拜世博会，门票已经在7月18日开始发售了，单人一日票价格为95迪拉姆 (约合170元人民币)，此外还有多日 (30天内) 不限次数入场票和六个月内无限制入场通票可供选择。本届世博会持续至2022年3月31日。主办方为了让大家安心，将为所有参展工作人员提供免费的新冠疫苗。

在海外展会复苏之后寻找机会去参展，优点是：

- ① 先人一步抢占商机。
- ② 展会现场专业度高，采购需求强烈，效率会比疫情之前的展会要高。

但考虑到德尔塔变种病毒的凶猛程度，短期内国际间实现自由通行是不可能的。所以中国企业如果决定赴海外参展，将会面临以下难点：

- ① 回国时至少14天的集中隔离，并且有些国家也要求入境者进行14天的隔离。这样必然要负担高昂的住宿成本和人力成本。
- ② 国内暂时无法办理护照，国际航线也有削减，出行难度加大。
- ③ 展品寄送不易。
- ④ 疫情期间的暴露风险。

我们此前参加迪拜医疗展，与现场的中国展商沟通发现，大家普遍面临疫情期间商旅成本增加、运输展品难度增加、健康风险增加的问题，但如果“铁了心要去”，有些市场布局比较深入的企业，可以就近抽调外国的分支机构团队参展，难度会小一些。



由当地 (或邻近地区) 的分公司工作人员或者熟悉的老客户、合作伙伴代为参展，外贸企业把物料提前寄过去，这样也不失为一个好办法。

此外，有没有更简单、更安全的参展办法呢？

答案是：有！

熟悉中国制造网 (Made-in-China.com) 的朋友都知道，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，每年在国内外参展百余场。我们独有的“千万众享·样品汇”服务为客户挖掘行业信息的同时，将线下真实买家的询盘带给线上供应商客户。

拥有“千万众享·样品汇”服务你就相当于拥有了：

省心海运：中国制造网统一负责

样品的收集和海运，并承担0.5m³以内去程海运费用。

资深接待：商展团队熟记样品信息，无缝对接全球买家，架构买卖双方交易桥梁。

询盘获取：独有的“名片交换功能”，足不出户即可网罗全球优质买家。

图册推送：告别传统，电子产品图册在线秒发，实现“0”重量参展。

客情维护：中国制造网代您维护现场老客户，支持现场赠送样品。

已经在安排重启外展的外贸人，请关注公众号“商展看世界”，即可了解中国制造网最新的外展参展情况，公众号将第一时间为您推送各大外展的“千万众享·样品汇”招商、各类活动与福利、参展实况与资讯速递！

* “千万众享·样品汇”指中国制造网携带高级会员优质产品现场展示，配备专业接待人员，供应商无需跨国参展，亦可享受现场实时优质买家信息及采购需求。



扫码关注微信公众号
“商展看世界”，
第一时间了解商展资讯！

ROAD TO
ECOMONDO
2021

f t i o
ecomondo.com

ECOMONDO
Leading
the ecological
transition.

2021年10月26-29日
里米尼展览中心 - 意大利

Ecomondo 是健康、高效和多
产的可持续产业的驱动力

主办方
ITALIAN
EXHIBITION
GROUP

合作方
ATA®
ITALY TRADE FAIR

同期举办
KEY ENERGY
THE SUSTAINABLE ENERGY EXPO

有关免费VIP卡的信息和申请，请联系：helpdesk@iegexpo.it

automechanika
SHANGHAI

上海国际汽车零配件、维修检测诊断设备及
服务用品展览会

立足双循环格局，共建汽车生态圈
2021年11月24至27日
中国·国家会展中心（上海）

中机国际
SINOMACHINT

messe frankfurt

碳中和的背后 是财富转移的密码

文_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎





其实特斯拉赚的远不止卖车这些钱

很长一段时间我是生活在苏北的小县城里，1999年来南京读书，在学校边上看到一套别墅20万的条幅，我才第一次有了商品房的概念。

那时候，我们吐槽最多的话题就是，疯了吗，这种鸟不拉屎的地方20万一套的房子谁买？前几年，我们去母校聚会，又路过那个已显“老态”的小区，发现那些房龄奔着20年去的别墅价格已经达到1500万。

于是，我们算了一笔账。

我近20年来工作的所有收入，竟然比不上最初那一套房子的增值。更直观的是，我刚工作那会儿的月薪可以在南京轻松买个几平米的房子，而现在再去买那几平米，我需要大半年的工资。

很多跟我一样的人开始疑惑，这么多年工作的价值到底在哪里？整个社会开始变成泾渭分明的两个阵营——有房一族和无房一族。

更不合理的是，有房一族即使不工作，财富也靠着房子的增值蹭蹭往上涨，无房一族即使拼命工作，也永远凑不够付首付的钱。同样收入的两个人，有房者几年后财富翻几番，无房者财富反而归零。感觉起来，就像是无房一族创造的财富通过房价这只无形的手，转移到了有房一族身边。

这当然是不公平的。

近年来，在政策层层加码下，房地产市场长达20年的财富转移其实已经接近尾声。然而，另一个更大的、持续更久的财富转移浪潮才刚刚起步。我们相信，这个浪潮将比房地产波及范围更加广泛，对社会的影响也更加深刻。

有个报道火了

前段时间有个报道火了，报道说根据2020的特斯拉财报，特斯拉在2020年靠出售碳排放额度实现盈利

14亿美元，首次实现全年盈利，在过去的五年里，特斯拉出售的碳排放额度为公司带来了33亿美元的收入。

虽然特斯拉的收入并不是来自碳排放额度而是新能源车积分，但它仍然是在碳中和背景下的一个典型财富转移的案例。

有人会好奇，究竟是哪个冤大头会花这么大的价钱买这看不见摸不着的积分？答案是传统的燃油车企。

目前在美国有11个州要求汽车制造商在销售车时，必须配备销售一定比例新能源车。如果没有新能源车可销售，那么就得购买像特斯拉这样销售新能源车的指标以满足相关法律法规。直白点说，就是燃油车企得分出部分利润给到新能源车企。实际车的生产和销售没有任何变化，财富却悄悄从燃油车企流向了新能源车企。

这只是碳中和背景下财富大转移的冰山一角。

2020年9月22日，我国在联合国庄严宣布：中国将在2030年实现碳达峰，2060年实现碳中和。在我国提出碳达峰、碳中和目标以后，“碳中和题材”股一直是股市的热门投资，新能源车和新能源电力相关题材股在短期之内都翻了几倍。

根据波士顿咨询公司的报告，中国实现碳中和需要在2050年前累计投入90-100万亿人民币。而渣打银行的预测更为激进，127-192万亿。在这样一个确定的投资预期下，闻风而动的资本自然会一头扎进这个长达四十年的长坡赛道里，投资相关概念股当然不在话下。

对于资本市场投资题材的转换，并不会对大多数人造成影响，但另一件事情可能就会影响到每一个人。

有个玩法火了

2021年6月，中国启动了全球最

大的碳交易市场，首批2225家电力行业企业将纳入这个市场中，排放超标的企业必须到市场上去购买配额以满足政府要求。

除了电力行业以外，钢铁、水泥、化工、有色金属等高排放行业也会陆续纳入碳交易体系，最终达到凡是能耗超过一万吨标煤的企业，都将进入全国碳市场，总的控排企业将超过一万家，它们的碳排放将通过市场手段受到最严格的控制。

这些控排企业未来几十年的命运如何？首先参与碳交易的企业不一定是受害者，中国已经定了配额分配将采用基准线法的基调。

所谓基准线法，就是对碳排放强度画条线，排放强度低于这条线的将受益，高于这条线的将受害，而且这条线会逐年降低，随着碳价的不断升高和基准线的不断降低，那些效率低下的企业将逐渐被淘汰。

所以，整个碳交易机制就像是一个长达四十年的大逃杀游戏，跑在前面的企业不但不会死，而且还会持续不断地吸取落后企业的利润，直到落后企业利润被吸干而退出。

但跑在前面的企业也一刻都不能放松，因为不但有基准线的持续下压，而且后面有大把的企业在往前冲，一旦被别人超过，自己就可能成为被吸取利润的企业，难逃被淘汰的厄运。真正到四十年后，能够到达碳中和终点的企业，恐怕不及现在的千分之一。

不光是这些纳入碳交易的企业，能够产生减排的企业也会参与到这个全球最大的碳交易市场中来。

根据《全国碳排放权交易管理办法》，控排企业可以购买一定比例的CCER（核证自愿减排量）来抵消自身的碳排放。而CCER则主要来源于风电、光伏、造林、沼气回收等减排项目，拥有这些项目的企业就是碳减企



2021年7月16日，全国碳排放权交易市场开市。其中，上海环境能源交易所是全国碳市场的交易运营和维护单位

业，是碳中和政策的绝对受益者。

在这场划时代的财富大转移中，将会涉及数万亿的财富从高排放企业转移到低排放企业，从碳增的企业转移到碳减的企业。

这些企业或多或少与你有一定关系：或许你是这些企业中的一员，或许是你的供应商，抑或者是你的客户、朋友或家人。它们在碳中和的大趋势下，或乘风而起，或黯然离场，但可以肯定的是，你我都不能成为旁观者。在碳中和这场广泛而深刻的经济社会系统性变革之下，任何人都不能置身事外。

有些行业火了

有意思的是，建筑、房地产行业在过去20年里攫取了大量的社会财富，而到了“碳中和时代”，他们又将是受到冲击最猛烈的行业之一。

昨天还有个做房地产的朋友跟我开玩笑说，“碳排放跟我能有啥关系，难不成呼吸也是‘原罪’了吗？”说实话，有关系！2060零碳企业行动倡议的专家顾问陈迎教授在前段时间接受采访时恰巧回答了这个问题。

她说，建筑房屋需要消耗大量钢筋、水泥和建材，都是高耗能、高碳排放的产品。建了很多房子却空置不住，或者使用仅二十年的建筑就要推倒重来，这背后都是大量的碳排放。

相比较而言，陈迎教授认为，在未来，创新技术将会有更广泛的应用空间，将会在更多的领域发挥重要作用。

“比如说前段时间发布的《能源领域5G应用实施方案》中就提到过很多5G应用的场景，就是技术创新在能源领域的广泛应用。除了能源领域，在城市治理方面，智能化、数字化的新技术已经得到广泛应用，例如移动

支付、智能家居等，给我们生活带来了许多便利，未来发展前景非常广阔。未来智能化的技术可以让电力系统更有柔性，既能满足人们的需求，同时也是低排放的。”

陈迎进一步解释说，以往的电力体系，是假定消费需求不能动的，依靠发电端去跟踪用户的用电需求，用户多用就多发电，少用就少发电。但是当高比例的可再生能源加入电力系统的时候，调控就变得很困难。

太阳能发电只能在白天有太阳的时候发电，风能要看什么时候有风什么时候发电，发电系统的稳定性就难以维持。这时候就有人说新能源发电不行，不用煤电就不稳定了。其实，如果智能化的技术跟上，不仅智能电网的调节能力增强，而且消费端的需求也是可以动的。

建筑不仅是耗电的，也是发电的。

如果将来电动汽车都很普及了，

峰谷调节的时候，家家户户的电动汽车就是很好的微型储能设备。科技创新可以把这些需求调动起来，把减排的潜力挖掘出来。所以，智能化的技术在能源供需端的调节方面能发挥特别大的作用，使得供需双方能够更好地达到平衡，既能满足需求又低碳零碳。

有些机遇抓了

处于碳中和浪潮中的我们应该怎么办？这是大家心中的一个问题，如果我们只是盲目地追踪热点，今天追新能源车，明天追光伏，后天又不知道追什么了，难免感觉力不从心。

财富大转移的逻辑很简单，就是以碳排放为准绳，增加碳排放的产业财富缩水，减少碳排放的产业增值。这一点适用于任何场景，无论是投资理财还是求学就业。

在未来十来年里，超过百万亿美

元的化石燃料资产搁浅已经不可避免的，上至化石燃料开采储运，下至各种终端使用设备，这些行业现在可能还有利可图，但它一定是在走下坡路，而新兴的低碳行业可能现在看起来不怎么挣钱，但它一定是在走上坡路，孰优孰劣一目了然。我们几乎能想象碳增行业的财富会慢慢向碳减行业转移。

那么这个财富转移具体是怎么转移的呢？如果说房子是上次财富大转移的媒介，那么碳资产就是碳中和浪潮下财富大转移的媒介。

还是特斯拉的例子，传统燃油车赚的财富，通过新能源车积分转移到了特斯拉手中。同样，碳增行业需要购买碳资产实现了财富转移到碳减行业手中。

举个例子，如果碳价是每吨10块，那么增碳企业就要从利润中拿出10块钱给减碳企业。10块钱可能对

增排企业来说不算多，他们还有大把利润。所以为了让他们脱碳，必须增加他们的碳成本，也就是提高碳价，当碳价涨到100、300甚至500时，他们的碳成本可能就会超过利润，企业要么低碳转型，要么被淘汰。

这个过程需要碳价上升几十上百倍，个人如何以最简单的方式登上碳中和这趟世纪财富转移的列车，已经不言而喻了。

风起青萍之末，你现在看到的碳中和，不过是几只个股的增长、几个企业的碳中和宣言、一个小小碳市场的开市。

而碳中和概念股票上涨时你没有心动，有进入减碳行业的工作机会你没心动，全民可以投资碳资产时你没有心动。多年以后，你发现，碳中和已经成为完全左右人生财富的核心议题时，你才回想起房地产时期那句话：“早知道就多买几套房子了。”^[10]

现在我们最常说的话就是：“早知道当初多买几套房就好了。”

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)

购物季逼近但断货在即，美国进口商放大招

根据美国全国零售联盟(NRF)的调查，在该组织成员企业中，超过95%零售商表示他们受到港口和运输延误的影响；美国供应管理协会(ISM)公布的客户库存信心指数则在7月份跌至历史最低水平。8月26日，美国著名的大超市Costco对某些特定商品重启限购，据消费者反馈，卫生纸、纸巾和水等主要家庭用品供不应求。阿迪达斯、Crocs和孩之宝等公司已发出了年终断货警告。为了保住供应链，亚马逊、沃尔玛、家得宝、Dollar Tree等大进口商已经开始包船运货；干散货船东则开始改用散装船运输货柜；加拿大最大的集装箱进口商甚至收购了码头。更多详情请扫码。



扫码查看更多详情

我国已与这些国家海关实现数据交换

2021年7月27日，海关总署印发《“十四五”海关发展规划》，主要包括三大板块、10个部分，并设置了20个专栏，首个专栏聚焦“十四五”海关发展主要指标，其中一项是：到2025年，预期与境外“单一窗口”互联互通国家(地区)数量达15个。何为“单一窗口互联互通”？这项合作一方面有助提高通关效率，增强贸易数据可信度；另一方面有利于双方海关在监管执法时，通过数据稽核比对，精准打击低报货值等违规申报行为。以下整理目前已与我国海关实现数据互换的国家/地区，外贸人出货时，请务必注意不要低报货值！



扫码查看更多详情

出口埃及重要新规 10月1日生效

埃及即将于10月1日开始强制实施“Advanced Cargo Information (ACI) declaration”预报货物资料规定，所有进口的货物，收货人必须先在当地系统预报货物资料以获取ACID号码，提供给发货人。对于出口埃及的中国企业来说，需要在CargoX网站完成注册并认证。出货时，出口商需要准备好装运的数据和文件(发票或提单)，并在CargoX传输平台上发送。然后埃及客户批准数据和文件，可以要求预清关。在CargoX的“公司认证”(Company Verification)这个环节，有一项“银行认证”(Bank verification)，它的要求是：通过公司银行账户购买一定的信用积分(1credit=1美元)，以完成银行认证，积分的最小购买量是150美元。这个充值与之后的“第三方认证”(3-rd party verification service)不是一回事，那个认证需要15信用积分(即15美元)。充值的钱则可以用于之后的文件传输，根据CargoX的价目表，之后单次传输文件需要50美金起步。更多详情请扫码。



扫码查看更多详情

欧美、中东展会全面复苏

随着疫苗施打率提升，全球多国已经在重启经济，其中重要一项就是会展业的复苏。此时中国企业赴海外参展的难度仍然很大，但是一旦有机会、有方法参加外展，则能够先竞争对手一步；此外，在疫情之下坚持观展的观众，专业性会更强，采购意愿普遍比较强烈。《2021下半年海外大展重启表》下载，请扫码获取。



扫码查看更多详情



焦点视界 | 焦点公益行
FOCUS VISION | @ THE FUTURE

我们一起“碳中和”

让买家眼见为实

3D实景展厅服务

Seeing is believing



服务简介

中国制造网推出3D实景展厅服务,为供应商打造100%还原真实场景的云上工厂及云上产品展示厅,直观呈现企业实力、车间全貌和产品细节,给予买家身临其境般的沉浸式漫游体验;该服务基于展厅流量大数据分析,为供应商提供精细化运营参考,赋能供买双方营销转化。

服务优势



8K全景精细画质



电脑手机多端适配



VR直播实时带看



展厅全景极速加载



扫码查看服务案例

更多服务细则,详询中国制造网客户经理

客户服务热线 400 665 0758