

弘扬中国制造·促进全球贸易

第64期

2019 / 04

# 焦点视界

## FOCUS VISION

苏新出准印 S.(2019) 00000143

内部资料 免费交流

警惕中美贸易战“背后”的欧盟  
苏商的 2018 和 2019  
中国制造之美优企访谈录  
东阳木雕黄小明  
未来设计的风向标  
如何应对“客户总说价格贵”  
带客户参观工厂需要注意什么  
论一个销售的自我修养  
商业向善，澎湃而来



# 外贸日历 04 April



## 4月13日

泰国·宋干节/Songkran

泰国以及东南亚地区最盛大的传统节日。人们会前往寺庙沐浴礼佛、堆沙造塔、听僧诵经。各地的泼水活动吸引各国游客前来。

## 4月19日

多国·耶稣受难日/Good Friday

Good Friday, 又称基督受难日或耶稣受难节, 是为了纪念耶稣基督被钉在十字架上受难的日子, 是复活节前的星期五。

## 4月20日

以色列·逾越节/Passover

逾越节是为了纪念犹太人在摩西的领导下离开埃及, 脱离被奴役的生活, 以犹太民族的身份拥抱自由, 被视为是古犹太传统中最重要的节日。所有政府部门、各级学校与大学均有七天假期, 多数民营企业或休七天假, 或只休其中几天。

## 4月25日

意大利·解放日/Liberation Day

1945年4月25日, 意大利北方人民举行起义, 解放了米兰、都灵、热那亚等大城市, 驱逐了纳粹德国占领军, 结束了长达20年的法西斯统治。为纪念这一胜利, 将这一天定为解放日, 国家机关将举行庆祝活动, 全国放假一天。

澳大利亚·澳新军团日/Anzac Day

纪念第一次世界大战时期, 于1915年4月25日在加里波利之战牺牲的澳大利亚和新西兰联合军团(简称澳新军团)军人的日子, 在澳大利亚和新西兰均为公众假日, 为两地最重要的节日之一。从这一天的拂晓开始, 全国范围内各地的战争纪念馆都会举行纪念仪式。

埃及·西奈解放日/Sinai Liberation Day

每年的4月25日是埃及人民庆祝西奈回归的日子, 那时全国都会放假一天, 举国欢腾。

## 4月14日

孟加拉国·孟历新年/Bengali New Year

4月14日是孟加拉国的孟历新年。在吃过一种新年特别早餐后, 孟加拉人会穿上传统服装去参加新年游行。

越南·雄王节/Hung Kings Commemoration Day

每年的农历三月初十是越南的雄王节。雄王建立的“文郎国”为越南的第一个王朝, 其后子孙后代不断繁衍, 从而形成了今天的越南民族。越南有许多“雄王庙”, 每年的农历三月初十都会举行非常隆重庄严的祭祀活动。

## 4月21日

巴西·革命英雄节/Tiradentes Day

这是巴西最重要的国民节日之一。Tiradentes意为“拔牙者”, 指的是巴西历史上鼎鼎大名的民族英雄若阿金·何塞·达·席尔瓦·泽维尔(Joaquim José da Silva Xavier), 这是他在1792年为巴西独立而就义的日子。

## 4月22日

多国·复活节/Easter Sunday

复活节是基督徒纪念耶稣被钉在十字架死后的第3天复活的节日。复活节象征着新生, 欧美民间有很多传统的庆祝活动和习俗, 如游行、制作和寻找彩蛋、复活节兔子等等。

## 4月23日

土耳其·国家主权与儿童节  
National Sovereignty and Children's Day

1920年4月23日土耳其大国民议会成立, 此后4月23日被定为国家主权和儿童节, 土耳其儿童每年与教师和家长一同参与各种活动隆重庆祝这一节日。



2019年最新版  
《全球买家节日历》下载!

请加微信“焦点视界”(ID: focusvision)  
回复“2019”, 立刻获取。

# 奔跑着, 思考着

文\_田可



写这期总编说的时候, 因为是4月刊, 想起了很多往事。

那时候, 《焦点视界》会如期在广交会展馆中每个摊位上驻留, 也因此, 至今还有读者朋友电话咨询: 为什么展馆中看不到《焦点视界》了? 为什么, 因为这个世界是在不断发展变化中的, 大家都在奔跑。《焦点视界》和做这本刊物的人也不例外。

最近读了一些书, 有了一些思考, 也不断在做笔记和书摘。把自己的笔记零碎找一些出来, 就形成了这样一篇文章。如果恰对大家有用, 很欣慰。

## 回望和反思

年龄大了, 就喜欢回望, 喜欢付诸于文字。回望和记录, 倒不是为了想提当年勇, 想怀旧, 而是为了总结、反思、备查。毕竟, 哲人说过, 未经反省的人生是不值得过的人生。只要活着, 我们就会没完没了地遇到各种情况, 假如没有反思, 你每遇到一件事情, 就要重新想一个解决办法, 这会很低效; 但如果我们把这些情况分成不同类型、并且拥有处理不同情况的解决方案, 就能高效地做出更好抉择。

而付诸于文字, 是想在写作这场孤独的探索中, 不断去努力尝试拆解复杂的世界; 它也会同时带给我们独特的思想, 自由的内心, 理性的思考。

## 思考和进化

过去这么多年, 最大的收获之一, 莫过于学会了独立思考, 无论网上多么喧嚣, 无论周围怎么热议, 自己都会冷静下来, 不再做头脑简单的情绪宣泄, 不再服从于沉默的螺旋。工

作角色所限, 尽管现在已甚少去一线采访, 但每遇到一个新闻事件, 一个热点报道, 也早已习惯去关注背后的案情、证据与逻辑, 想象着如果是自己来写这篇报道, 会从哪种角度切入。毕竟相比发泄情绪, 去厘清事件是如何发生的、历史是不是在一遍遍重演, 或许才更有意义。就像前辈所言, 采访与写作的过程, 正是透过不同的人生际遇, 对抗“想当然”的引力, 尝试窥探世界的复杂, 防止圈层和思维的固化。

独立思考会带来进步, 而一切都在逐渐进化, 不可阻挡。在进化中, 我们个人在不断成长, 企业在不断完善, 社会在不断进步。做媒体也一样。如果你不能持续进化, 迟早会被其他东西替代, 这是一条铁律。“进化是宇宙中最强大的力量, 是唯一永恒的东西, 是一切的驱动力”, “现实为了整体趋向最优化, 而不是为了个体”。

## 目标和欲望

2019年, 我终于学会了区分自己的目标和欲望。目标并不仅仅是“你想要什么”, 毕竟我们想要的东西太多了。每到年初, 大家可能都会列举清单, 但其中很多都是欲望。区分关键在于, 合理的目标是你真正需要实现的东西, 欲望则是你想要但会阻止你实现目标的东西。比如你的目标是变成白富美、变得有知识, 那大吃大喝、经常去消遣的欲望显然是阻碍你的。必须把目标和欲望区分开, 听从你内心的呼唤, 以明确你在生活中真正想要的是什么。

但要真实听到内心的呼唤, 需克服两个障碍: 第一个障碍是自我意识。没人喜欢犯错, 而且一般接受不了自己的错误、弱点和别人的批评。具体表现就是恼羞成怒、为自己辩解、推卸责任等。第二个障碍是思维盲点。不同人看问题的视角很不一样, 思维方式完全不同。我们没有办法理解自己不知道的事情。要克服

这两个障碍, 就要保持极度开放的头脑。

## 开放和透明

成为真正头脑开放的人需要时间, 通常需要18个月。但18个月其实还好, 毕竟一辈子很长, 而你养成什么样的习惯, 就会有怎样的生活。你要主动探寻, 与你意见不同的背后理由, 要真正认识到大多数分歧, 其实正是学习的最佳时机。但也不能跟什么人都搞头脑开放, 需要选择, 其中涉及可信度的问题。

你判断哪些观点可信、有价值、有营养, 依据的工具就是极度求真和极度透明。所谓极度求真, 就是一切都要以事实、以真相为基础。你不要听别人说两句好话就飘飘然, 也不要听到批评就暴跳如雷。我们人类天然会把批评视作一种攻击, 立刻产生戒备, 所以做到极度求真也需要对抗自我意识, 反复练习。

所谓极度透明, 就是什么事都不瞒着, 坦坦荡荡, 无论是做人还是做公司, 说明事实、公开透明是唯一负责任的做法。有了极度求真、极度透明, 怎么说的就怎么做, 你会发现非常简单舒服: 一是节省了大家做秀的时间和精力, 二是不必猜测同事、下属、老板的想法。

那你怎么知道谁是对的人? 这就是做决策的下一步: 可信度加权和创意择优。你一定要找到在这个问题上最权威、最有可信度的人, 听从他的意见。可信度定义有两个参考标准: 一是曾反复在相关领域找到答案、至少成功过三次、拥有过硬履历的人; 二是在被问责情况下能做出很好的解释, 有清晰的逻辑思维。

无论如何, 多人合作时, 决策更应该基于证据、符合逻辑。否则, 决策程序将不可避免被最强大而不是最正确明智的成员主宰。那才是真正的悲剧。■



# 信保达

直击赊销订单  
信任难题、融资难题  
从此安心接单没烦恼



信任难题 融资难题

## 总编说 | PROLOGUE

001

奔跑着，思考着

## 市场 | MARKET

006

### 视野

警惕中美贸易战“背后”的欧盟

### 观点

新“两大阵营”正在形成

## 专题 | SPECIAL

012

### 综述

说“苏”

### 视界

千年苏商

### 表情

苏商的性格

巨富沈万三

联想，柳传志

苏商的 2018 和 2019

### 对话

黄晓飞的“天鹅梦”

博一环保，不做“裸泳者”

## 中国制造 | MADE IN CHINA

038

### 中国制造之美 优企风采

有好品质，才能有好品牌

工业 3D 打印的耕耘者和中坚力量

声学材料行业的佼佼者

士诺，让你从此放心呼吸

做外贸，不能只做产品搬运工

“MEI”开二度的上海正特

专精呼麻设备的南京普澳

### 中国制造之美

2018 中国制造之美银奖产品展示（上）

### 非遗

东阳木雕黄小明

### 观察

亟待攻克的核心技术（四）

未来设计的风向标

## 设计前沿 | DESIGN

072



“信保达”是中国制造网联合中国信保为国内供应商调查海外买家的资信背景，保障赊销订单的收汇安全，并为出口企业提供报关报检，代买出口信用险，贸易融资等外贸综合服务。

即日起选择信保达服务的会员  
即有机会获赠出口信用险服务  
有效期至：2019年6月15日



▶ 扫码申请 ◀

服务对象：  
中国制造网有赊销订单的企业会员  
咨询热线：  
400-665-0758

商学院 | BUSINESS SCHOOL 080

特约专栏

2019 年电网站内容优化完全指南 (上)  
客户总说价格贵, 如何巧妙应对

实战技巧

带客户参观工厂需要注意什么  
寄样后客人不回复怎么办  
老外客户教你 21 个强大的开放式销售问题

外贸MBA

外贸企业管理的小细节  
关于创业最重要的十个问题

外贸茶馆

家具出口常见问题及应对策略  
日本陶杯的启示

大神来了

雷鸣: 论一个销售的自我修养



外贸名人堂 | SHOWS 114

宜兴蓝波, 做小而美的生意  
仙施质检, 国际贸易的清道夫

展会推荐 | EXHIBITIONS 118

2019 中东国际电力、灯具、新能源博览会  
2019 华东进出口商品交易会



焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES 122

商业向善, 澎湃而来

新媒体 | NEW MEDIA 128

弘扬中国制造 促进全球贸易



苏新出准印S (2019) 00000143 内部资料 免费交流

主管单位\_Attached to  
中共南京市委江北新区工作委员会

主办单位\_Affiliated to  
中国制造网 Made-in-China.com

编辑出版\_Published by  
《焦点视界》编辑部 Focus Vision Magazines

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

荣誉总编\_Honorary Chief Editor  
蔡鸿宇 Cai Hongyu

总编\_Chief Editor  
田可 Tian Ke

责任编辑\_Editor  
任学奎 Ren Xuekui  
王若竹 Wang Ruozhu  
屈 骞 Qu Qian  
刘艳林 Liu Yanlin  
陈丽丽 Chen Lili  
钱晶晶 Qian Jingjing

设计师\_Graphic Designer  
葛世林 Ge Shilin  
孙 祎 Sun Yi

赠阅热线: 025-6677 5000

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



# 中国制造网钻石会员 专享强势曝光



全面提升产品曝光

更多产品数和更靠前的排名



专注吸引买家点击

独特会员标识和优质媒体标签



高效转化网站询盘

全景实地验厂和公司电子名片

手机扫码 了解更多



# 警惕 中美贸易战“背后”的欧盟

文\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎



“中美贸易战最终是战还是和，对欧洲而言可能都不会是好消息。因为最终两大势力大概率互相妥协，被坑的只会是我们欧洲人。”这是欧洲某产业巨头亚洲区高管从欧洲视角对当前时局的判断。

实际上，这已经不是某个企业或某个国家的担忧，“局外人”的悲观情绪在整个欧洲蔓延开来，并且集中在欧盟近期政策得到了体现，特别是对华战略思路的调整上。法国总统顾问直言：“五年前欧盟的成员国在对华关系态度上还是分歧不断且天真幼稚，如今这真的阶段该过去了”，态度转变之大，由此可见一斑。

近来的种种信号都指向了一个非常明显的趋势：无论中美谈判走向如何，无论中国的对欧对美政策如何平衡，欧盟对华战略的“强硬化”是不可逆转的。

随之而来的将会是“不点名、不明确针对”的欧盟产业政策保守主义改革，欧盟市场投资审查制度必然加强，并对于本土企业和战略核心产业制定防御性政策。对于已经进入或者希望进入欧盟统一大市场的中国全球化企业而言，这将会带来前所未有的严峻挑战。

## 巨变：欧盟从全球化竞争的“先锋”到“局外人”

应该说欧盟对华政策转向的最根本原因在于其自身全球化竞争力的急剧下降。法德对于欧洲工业的未来充满了担忧，“在全球四十大企业之中，欧洲企业只占五席”，“我们很怀疑在如今的这种环境下，欧洲是否还能够缔造出产业冠军”？

欧洲如何从曾经的辉煌一时走到如今的“局外人”位置？这是二战以来多重因素叠加的效应，有如下几个原因：

首先，美国因素。美国自二战以来始终是徘徊在欧洲上空的魂灵，对欧洲的影响是深远的。

经济上，二战之后的马歇尔计划让西欧各国经济迅速复苏，西欧的“黄金三十年”证明了美国模式的成功，但由此在经济领域美国资本具有充分话语权；政治上，美国为了欧洲的长治久安推动了欧洲一体化的进程，但这个进程某种程度上是美国主导的；地缘战略上，美国在苏联解体之后的战略东进，促使中东欧国

家在国家政治和经济实力未达标准的情况下纷纷“破格”加入北约和欧盟。

在这背后，是美国在二战之后的半个世纪内对“大欧洲”的全方位战略塑造，这个塑造带来的最终结果就是欧洲大而虚弱。

其次，欧盟自身战略因素。欧洲经济的强势复苏让欧洲在初步形成的全球贸易体系中地位逐步稳固，此外彼时的欧共体不断确立“先经济一体、再政治一体”的发展原则，这促使欧盟明确了“夯实全球贸易体系，发展多边主义，通过经济获得政治话语权”的战略。

欧盟期盼的由经济向政治的“溢出效应”在经济发展良好的70年代畅行无阻，然而当欧盟经济停滞甚至褪色的时候，这种制约性只会成为阻碍谈判的绊脚石，这个成本对于扩大欧盟的影响力并无价值。

最后，欧盟错失改革的时间窗口。

德国前总理施罗德在2003年上任之后便大胆推动了“哈尔茨四号”改革方案，大力降低企业负担。因为施罗德很早就意识到德国如若不忍痛改革，很快就会成为一个“懒人天堂”。为了消除依赖国家救助的“懒人”，他大举削减对于失业人群和年轻人的救济，促进再就业，降低社会生产成本，换来了德国时至今日繁荣经济。

然而，这场改革的后果便是他个人政治生涯的提前终结以及他所在的社民党维护“平民”利益的政党形象的彻底毁灭，可见，当今欧洲的政治生态中改革者是需要承担巨大风险的边缘人。

对比其他欧洲各国传统政治党派在类似挑战的处理上就会发现，不解决根本问题的处理方法都在不断拖延，只在传统的富人税、遗产税等问题上做文章，没有政治家愿意触及阻碍社会进步的根本顽疾。

2008年的全球金融危机给欧盟带来前所未有的重创，此后希、葡、西、爱等国家的主权债务问题相继爆发，欧洲经济元气大伤。但是哪怕在当时的危机时刻，也可以是快刀斩乱麻，大刀阔斧进行釜底抽薪式改革的良机，却由于多重体制和社会问题未能成形。

多重因素的累加导致欧盟于外在全球治理体系中日渐边缘化，于内滋生了保护主义、现

实主义的抬头，同时促进了极端政治势力的迅速发展。三个要素共同推动把贸易逆差增大、社会生产效率低、人民生活水平下降等社会问题统统算在“全球化”头上，其中对于进入欧洲的中国全球化公司更是渐渐增多了抱怨。

传统政治体系倡导的种种改革方案的不断失败和日渐衰败的经济环境使得“反全球化”言论甚嚣尘上，逐渐成为了一种社会共识，以至于当下舆论的认知就是：因为缺少公平的全球竞争和公正的监管，欧洲人成为了全球化的受害者。而在这方面，中国的全球化公司也并没有对于如何推动欧洲进步，如何充分本地化给出更好的公开答案。

欧洲用了三十年完成了经济复苏，开始了贸易全球化的“组局”；三十年完成了政治势力的强势扩张，希望夯实自己全球的经济和政治话语权；眼前，却因错过了改革良机，不到二十年就成了全球化“局外人”。

## 转向：欧盟的对华政策正在转向

不同于美国一直都将中国视为“潜在竞争对手”，欧盟和各国在对华关系政策上始终是较为缓和的态度，他们一直认为自己的政治体制拥有广泛参与的公正性，但在2018年这个时间节点，我们看到欧盟出现了政策转向，我们分析主要原因有三个方面的：

首先，这种对外调整源自内政失败。

欧盟作为国际组织的局限性和它发展的基本原则就决定了它只会是一个经济强手，而不是一个国际政治的战略玩家。欧盟希望透过经济获得政治话语权的渠道过分单一，这一模型也很容易受到后来者的挑战。

目前的多层级多角色决策机制导致整体欧盟缺少长远的战略发展视角。国家与国家之间、国家与欧洲之间往往会在利益侧重点上产生巨大分歧，往往会导致相互之间意见相左，统一战线困难的局面。因而在需要集体决策的情况下，很容易出现为了确保自身利益舍弃对于整个欧洲考虑。

其次，欧洲对华态度趋紧的重要原因始终没有走出笔者认为的“芝诺悖论”逻辑误判。

欧洲此前在对于中国的判断始终基于两个错误假设：第一条就是，普遍认为以中国当时发展初期情况，可能会有跑得快一段时间，但是不会长期跑得快，而且始终会落后于西方。第二条是，当中国经济发展到一定程度，一定会逐步走上代议制民主制度，届时中国会越来越向西方靠拢，与西方社会类似的问题也会相继出现，从而会限制发展速度。

这两点引导出的结论便是：中国要想摆脱贫困，跻身为世界强国，必然会在欧美的引导之下走上了一条西方所倡导的“先市场经济发展，后代议制民主制度”的“普世发展”之路。

如今，欧盟发觉最终中国会根据自身国情走自己的道路的时候，便是一改往日平和，开始不断表达自己的“失望”之情。

最后，欧洲缺乏对于中国的系统性认知和全方位洞察，简单说就是并不了解中国，以及

中国企业，一定程度上戴着有色眼镜看中国发展。这是欧盟失去国际地位的因，也是欧盟作为非战略性大国定位的果。

具体表现在以下几个方面：一是，欧盟整体对于中国的认知广度和深度不够，缺少对于中国发展动力和发展逻辑的理解，这就是为什么时至今日欧盟仍然将中国企业的快速发展归结为简单的“高补贴”和“高垄断”；二是，对于意识形态的优越性让其更关注价值主张在社会中的反映，而忽略了这背后的动态平衡。

我们追溯来看，2016年至今不到三年的时间，欧盟对华态度发生了翻天覆地的变化，这段时间内全球局势也伴随着中国崛起发生了微妙的调整。

特朗普上台之后的一系列贸易保护主义的措施配合谈判将贸易的轴心由多边主义向以美国为主的双边主义拉近，这很大程度上削减了

欧盟在国际社会中的地位和话语权，同时也让欧盟感受到其战略空间可能会被缩小到以跨大西洋关系为核心的威胁。

中国道路和中国发展模式的成功让欧盟深感不安，担心在未来这种模式的输出可能会取代欧盟向外输出发展模式。中国在欧洲的投资远超欧洲的预期，欧洲担心经济行为背后可能暗藏的政治意图。

为了防止这一切假设成真，欧盟采取了同对待转基因食品相同的预防原则。只不过这一次预防原则的采纳动摇的不只是大家对于某一科学领域的信心，而是欧盟的价值根基。

以上分析，我们看到了今天的欧盟政策，欧洲开始了新逻辑思考。全球化贸易体系是不健全的，全球化竞争是不公平的，直接导致了欧洲传统工业受到了重创，欧洲经济的持续萎靡不振。欧洲需要在这样的大环境下放弃传统

的开放政策，转而效仿美国，实行必要的保护措施。

根据目前欧盟及核心国家的态势来看，目前并不是欧盟最强势的时候，笔者判断这个节点将会清晰的出现在2019年下半年，其对应的针对性政策措施将于2020年下半年到2021年底集中出台，也就是说，中国政府和中国企业要做好在未来3年内应对欧洲强势政策的心理准备和战略准备。

这次转向无论对于欧盟自身，还是对于中国，甚至对于全球经济都会是一个重要的转折点。

## 影响：欧盟新政策对中国企业的潜在影响

直到目前为止，欧盟的单一市场政策仍然秉承的是无差别对待的原则，只要是在欧盟市场上运营的企业需要遵守同样的法规，也会受到相同的监管，这一现状恐会在不久之后逐渐终结。

对于需要“重点盯梢”的领域政府可能会以不同的方式进行干预：比较直接的方式可能是设立类似于美国外资投资委员会的欧盟及各国投资审查系统，重点监控在这些领域的投资。

由于此前欧委会提案的投资审查机制没有在欧盟理事会通过，目前审查主要还是依靠国家为主。但如果欧盟理事会改变其在此问题上的投票机制，由目前的一致表决制改为有限多数表决制，则会产生覆盖更广的监管机制，届时无论是在欧盟内哪一个国家投资，都可能需要申报，这中间自然增加了很多企业不可控的因素，中国企业想通过欧洲并购将更加困难。

其他相对直接的方式会表现在加强对于企业的合规性检查：一方面会体现在企业的商业运营层面，商品和服务是否符合市场规则、税务是否存在问题；另一方面也会体现在对于雇佣关系、劳工权益保护等。

对于中国企业而言，这些新政策会为他们落实全球化战略提出来自三方面的新挑战：

从政策适应性上看，虽然欧盟政策转向会为企业运营和决策带来压力，如何合理解读新



常态，避免过激应对，这是对于中国企业提出的第一大挑战。

欧盟的法律制定一般都是一个长周期并且相对透明的过程。如果想要透彻理解相关政策，需要长期跟踪政策制定过程，从不同的维度去理解相关政策和法规涉及的深度和广度，了解不同利益攸关方视角，才能在遇到问题的时候避免单枪匹马、孤军作战的情况。

从舆论角度来看，中国企业将要面对的舆论审视压力的挑战也将前所未有。一直以来欧洲媒体对于中国企业的报道内容相对单一，欧洲大众对于中国企业的运营方式和背后的商业哲学的认识都相对局限。

在这样的情况下，便很容易对中国企业产生了很强的先入为主的评判：比如认为大部分企业会有强技术转让、不回馈当地社会、不尊重劳工权益等问题。这种舆论导向将会是非常危险的信号，很可能在不同的政治层面被“问题化”、进而“扩大化”、最后再被“解决掉”。

这就要求企业从开始深入了解欧洲的舆论生态体系，做到未雨绸缪，避免最终成为舆论的众矢之的。

从对欧洲社会和自身角色的认知角度来说，这背后的挑战也将是前所未有的。企业在不同的社会、政治、经济系统中定位不该也不会是相同的。企业对于“自我”的认知不该是绝对的，而是相对的。这就意味着需要对于外部环境、自身与系统内其他组成部分以及大环境有着深刻的认知。

例如，企业关心的决策机制，欧洲的决策机制形态并非是简单的自上而下、或者是自下而上，而是一种平面化为结构主体的多点联动决策机制。整个机制决策的准则不是让“大多数人满意”，而是确保“大多数人的利益不被过度侵犯”，这就需要所有相关涉及的利益攸关方的参与。整个决策过程以不断内外沟通和协商为主的过程，占到时间的九成以上，为此需要利益攸关方的深度参与。

欧洲作为全球市场的高地，在未来很长一段时间内都会是中国企业全球化的必经之地，欧盟的政策转向自然会在一定程度上影响企业的发展进程，如何变被动为主动，需要重新思考的不仅仅是商业、经济、政治、社会问题，更本质的是背后的哲学问题：我是谁？我来自何方？又将去往何处？



# 新“两大阵营”正在形成

文\_吉迪恩·拉赫曼 责编\_任学奎

在冷战期间有一个“东方”阵营和一个“西方”阵营，各国依据它们是与华盛顿更亲近还是与莫斯科更亲近被划入不同阵营。

现在，在柏林墙倒塌近30年后，美中之间不断加剧的紧张关系正在重新塑造地缘政治分界线。各国日益需要明确表示，它们是站在华盛顿那一边还是北京那一边。

最新的例子发生在3月初，有消息称意大利即将成为七国集团中第一个签署谅解备忘录以支持中国巨型基础设施项目（即“一带一路”倡议）的国家。数小时后，白宫发言人就批评“一带一路”倡议是“由中国发起，为了中国”的倡议，并暗示它不会给意大利带来任何好处。

中国外交部长进行了反击，提醒美国人说意大利是一个独立的国家。中国国家主席习近平计划3月晚些时候访问意大利以敲定这一协议。

围绕意大利的拉锯战突显出美中竞争现在是在全球性的。中国的经济和政治影响远远超出其所在的亚洲腹地，深入到拉丁美洲和西欧，而这些地区曾被视为天然属于美国势力范围内。

中美之间的斗争也日益公开化。特朗普政府决定对中国发动贸易战，结束了双方都坚称贸易和投资是中立领域、可以独立于战略竞争之外的时代。

与此同时，“一带一路”倡议体现出的十足野心使得华盛顿担忧，中国崛起为大国的

进程正在进入一个新阶段。如果“一带一路”倡议取得成功，它将让整个欧亚大陆与中国更紧密地联系起来，这可能会破坏跨大西洋联系的重要性。

在华盛顿，中国大型投资项目现在受到例行审查，以确定这些项目在战略上的影响。中国公司在世界各地的港口投入巨资，这一事实被看作是中国开始与美国在海军方面展开竞争。中国电信公司华为的国际扩张已成为围绕技术霸权和间谍活动更广泛斗争的一部分。美国官员最近几个月一直在敦促他们的盟友不要允许华为运行5G网络，理由是这将是一个无法容忍的安全风险。

包括日本和澳大利亚在内的几个主要美国盟友已经选择在华为问题上站在美国一边。但是英国等其他国家仍然在犹豫。如果英国允许华为进入，将面临安全风险，这种风险可能会损害英美之间宝贵的情报共享安排。但如果英国阻止华为，其如下希望就可能落空：退欧后来自中国的贸易和投资激增。

被夹在华盛顿和北京之间可能会非常难受。在加拿大服从美国引渡请求并逮捕了华为首席财务官孟晚舟后，中方做出了极其激烈的反应。

中国越来越愿意对美国的缔约盟友施加直接压力，这一事实证明了北京日益增强的信心。这反过来也反映了经济实力对比的变化。当中国“一带一路”项目沿线国家考虑是否接受北京的一揽子基础设施计划的时候，美国几乎始终未提出一个与之抗衡的计划供

这些国家考虑。也没有一家美国公司能够提供可替代华为5G技术的方案。

在中国争夺影响力的战斗中，美国的王牌通常是安全而不是贸易。包括日本、韩国、德国和澳大利亚在内的国家现在与中国的贸易往来都超过与美国的贸易往来。但这些国家仍然指望美国提供军事保护。

如果美国总统唐纳德·特朗普真像他所说的那样向盟国收取“保护费”，美国可能会破坏这种安全方面的优势。但中国目前还不对外提供安全保障。因此，这个正在形成的“两大阵营”世界不太可能像一边是华约、一边是北约的冷战时期那样，以相互对抗的军事联盟为基础。

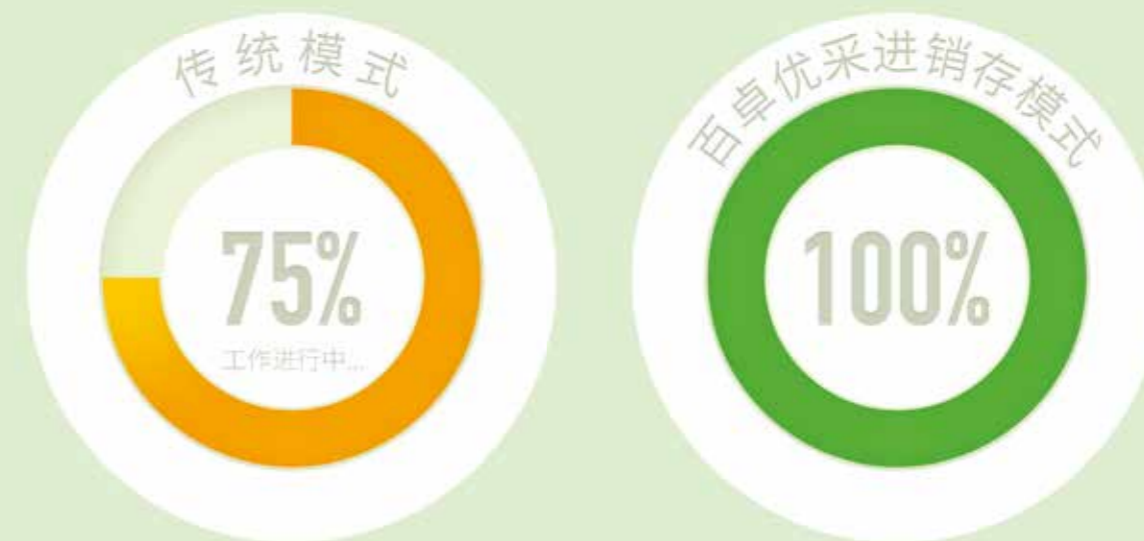
相反，技术可能成为新的“两大阵营”世界的基础。中国很早就禁了谷歌和Facebook。现在美国正在努力封锁华为。

随着人们日益担忧数据的跨境控制和传输，各国可能会越来越多地面临压力，要在美系技术和中国系技术中二选一——他们可能会发现这两个系列的技术日益互不相容。但是始于技术的分歧不会止于技术。数据和通信现在几乎是所有形式的商业和军事活动的基础。

冷战时期的“两大阵营”世界后来被全球化时代所取代了。如今“两大阵营”世界重新形成可能威胁到全球化本身。■

（本文摘自《金融时报》，不代表本刊观点）

## 百卓优采云进销存软件 让你的进销存管理更高效



**轻松管客户：**支持客户信息多账户管理

**及时跟进度：**销售进度自动提醒

**在线订销货：**支持采供双方在线订销货

**随时随地用：**支持电脑、APP、小程序三端数据同步



扫一扫 立即免费体验

百卓优采云进销存软件是由焦点科技（002315）旗下中国制造网（cn.Made-in-China.com）开发并运营，助力中小微企业高效完成采购、库存管理及销售管理工作。

☎ 025-66775524

✉ iservice-cn@Made-in-China.com

# 说“苏”

文\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎

江苏是个很复杂的省份，直到60年前，江苏的版图才变成现在的模样。事实上，江苏的复杂远不止其在历史上有过诸多变化的行政区划。

## 1 方言

应当是没有哪个省份的方言有江苏这么多变。

三种不同体系的方言区混杂在一起，据说，最极端的情况就是可能会出现一条河的两岸方言完全不同的现象。

对于外省人而言，如果觉得江苏方言就分中原官话、江淮官话和“吴依软语”，那就是想得太简单了。同属吴语区的常州和苏州，相距不过百余公里，但两者之间其实并不能通过方言直接交流，其口音差异大到连外乡人都能一下子听出来。

而南通则是“极端”中的“极端”，一个地级市存在至少3种分属不同体系的语言。很有意思的是，南通市区的方言极其特殊，它不属于之前所说的江苏三大语言体系。

从行政划分来看，江苏被割裂成苏南、苏中和苏北，看起来是以长江和淮河为界，事实上，“割裂”江苏的是独特的文化体系。

## 2 大萝卜

“大萝卜”这个词很有意思，我刚到南京那会儿就听过一句话“南京人大萝卜”，我不知道是什么意思，但应该不是褒的吧，当时我的不少南京同学对这个词非常抵触。不过

近些年来，可能因为生活环境的关系，已经很少再听到这样的比喻。

南京人怎么就成了大萝卜？大学时候教社会学的老师还专门解释过这个问题。

我至今依旧记得他说过的话：我们提到广东，就会想到他们的“生猛海鲜”，提到上海，就是“吴依软语”……每个地方都有自己独特的文化，但南京不太一样。从两晋开始，南京就是南北文化交汇的地方，它集大成，但表现却又不那么明显，总让人觉得“它什么都有，但什么都不是它自己的”。就像是我们做烹饪的配菜“大萝卜”，百搭但缺乏个性。

在我看来，如果这么解释南京的话，那么整个江苏都可以说是“大萝卜”——完全不同的文化搅拌到一起，形成了江苏独特的气质。

## 3 融合

多文化的融合注定会矛盾重重。

依旧以语言为例，江苏的每一种语言都会包含对其他语言区的攻击性词汇，一条因经济发达程度不同而产生的语言“鄙视链”在江苏表现得极为清晰。“江南江北两重天”的现象并不是说说而已，从经济文化等多重角度都能看出两者之间的千差万别。

但就这样的截然不同的两种文化，最终必然会融合到一起，这不仅仅是行政区划的作用，

这是他们的“命运”。

自古江淮长期处于南北分裂的前线，同样饱受战乱之苦，他们与其他文化既包容又割裂，这就导致了苏南苏北虽然在文化上有巨大差异，但性格却又非常接近——有南方人的精明，也有北方人的直爽。在江苏的商人身上，这样的性格特征体现得尤为明显。

## 4 苏商

在我的心目中，“苏商”是个非常有情怀的词汇。

江苏的文化有异，也有同。有人将包容万象的江苏文化称作水文化，这种水文化温柔敦实，很大程度上形成了江苏人的柔韧意识和低调意识。绵延百年的苏商文化集中体现了爱国尚德、尊商惠民、开放包容和务实创新的精神。

作为中国五大商帮之一，苏商曾经是中国民族工业的翘楚，以盛宣怀、张謇、荣德生等为代表的近代苏商，追求“实业救国”和“产业报国”的精神，在中国近现代史上留下了浓重的笔墨。

如今江苏的企业家继承吴韵汉风的文化特点，讲究稳健、和谐、不张扬，在波澜诡谲的商场中，以一种非常独特的姿态存在着、坚持着、特立独行着。■





# 千年苏商

编撰\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎

无论是在明清时期叱咤商界的十大商帮，还是在今天风云再起的五大新商帮，我们都能看到江苏商人的身影，我们把他们称作“苏商”。

现在就让我们跟随历史的脚步，从古代一路走来，审视苏商的辉煌和沉浮。

## 邗沟兴运 吴王煎盐

如果要追寻苏商的源头，必然要从那些饱含故事的名字说起，吴王夫差、越王勾践、谋臣范蠡……春秋末年，吴王夫差大胜越国报了杀父之仇后，便北上中原与齐国争霸，为了解决军粮和辎重的运输问题，它利用吴国先进的开河、造船和航运技术，将长江与淮河之间的湖泊相连，使江淮之水一线贯通，形成了中国历史上最古老的运河。

《左传》记载“吴城邗、沟通江、淮”。邗即今天的江苏扬州。因该运河以邗城为起点，所以被称为“邗沟”。邗沟的开凿帮助吴国打败齐国，更重要的是它沟通了江淮之间的水上运输，促进了物资交流和商业贸易。

因此，邗沟兴运可以说是苏商的起步阶段，扬州也可以视作苏商的发源地。

就在夫差争霸中原之时，卧薪尝胆的越王勾践日夜思量着复仇的计划。他采用谋臣计然的计策，将商业作为强国弱敌的一项重要战略。在国内，做到“平糶齐物关市不乏”。也就是要买卖公平、价格合理，使税收和商品都不匮



范蠡像

乏。对吴国，则高价收购其粮草，使其国库空虚。如此，十年生聚，十年教训，最终大败吴国，报了为奴之仇。

“吴王亡身余杭山，越王摆宴姑苏台”，举国欢庆之时，勾践的重臣范蠡却急流勇退。作为计然的弟子，他看到商业的重要性，于是和西施“泛舟五湖”，以经商为生，十九年间“三致千金”，自号陶朱公。

大史学家司马迁说：“范蠡三迁皆有荣名”。他“忠以报国、智以保身、商以致富，成名天下”，开启了苏商的先河。范蠡不但有经商的智慧，而且是富而有德的商人。他历次致富，却历次

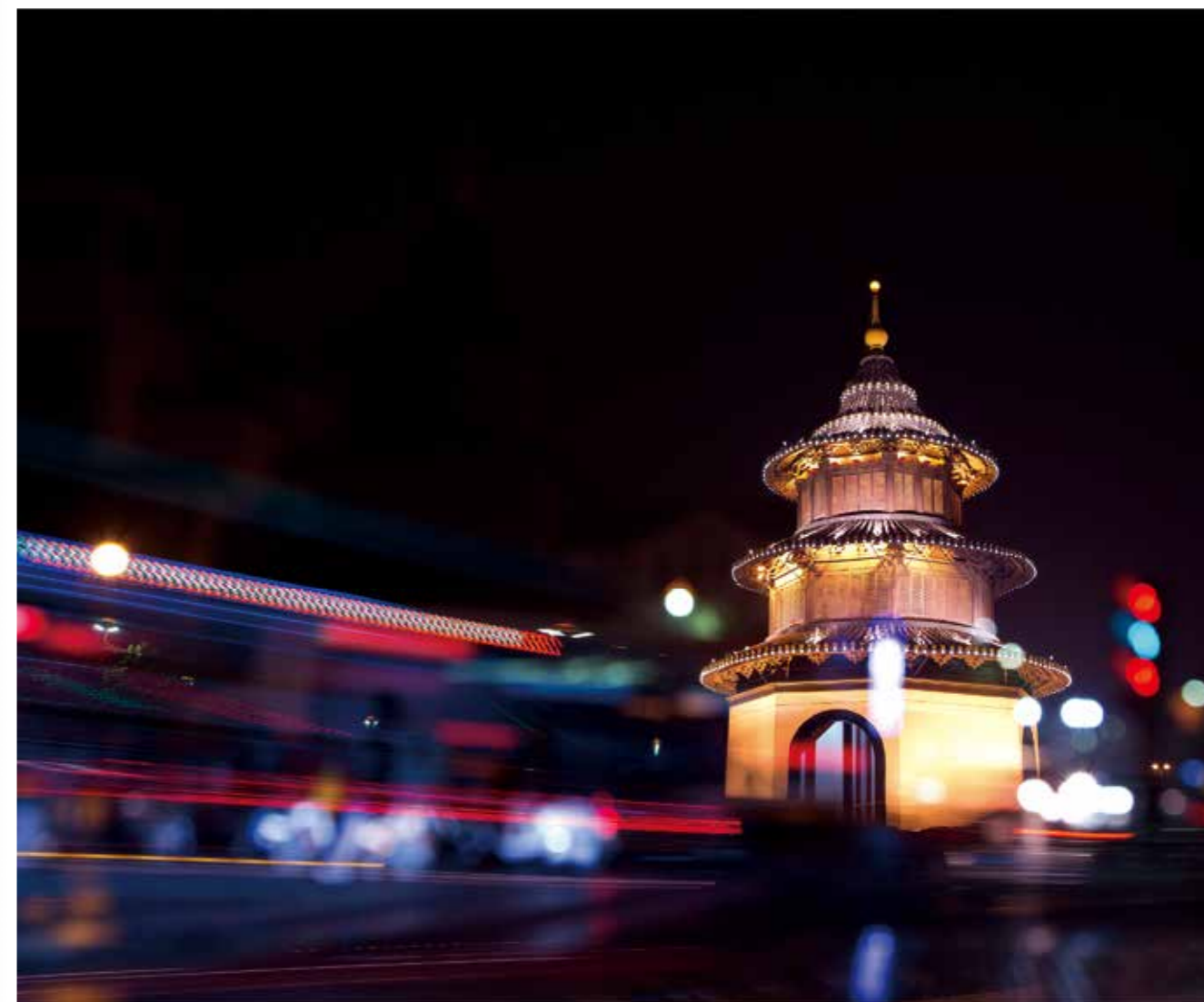
将财富分散给贫困和需要帮助的亲戚邻里，其智慧和德行影响了无数代苏商。

## 江南承平 商贾如织

从西汉末年年开始，北方历经动荡与战乱，而江南地区则在滚滚长江的屏蔽下祥和沉稳地向前发展。汉朝灭亡后，魏蜀吴三分天下，为了增强自己的实力，都非常重视发展经济。吴国主孙权充分利用吴地优越的自然地理条件，大力发展商业经济。他在位时期，曾多次派人北上朝鲜等地贸易，用江南的特产换取北方的马匹，供战争之需。

东晋南朝时期，江南经济有了长足的发展。扬州是当时经济最发达的地区。经济的发展加上江南河流纵横、水上交通方便，为商业发达提供了基础和有利条件。

建康（即南京）作为长江下游的经济中心，平时“贡使商旅，方舟万计”。梁朝时，城内有4个市，秦淮河北有大市和小市十余处。吴郡、余杭等地也是“商贾并臻”。贵族官僚在任期届满时带着大批货物作为“还资”，转贩各地。而许多中小地主和农民迫于土地兼并和沉重的赋税，也从事贩卖活动。商人经营的货物也包罗万象，凡奴婢、马牛、田宅皆有买卖。商税因此成为南朝收入的大宗。



唐代诗人们曾经用“十里长街市井连”“夜市千灯照碧云”等诗句来形容扬州商业的盛况

隋唐以后，“天下大计，仰于东南”，“赋之所出，江淮居多”。隋朝为了获得江南的财富，开凿了以洛阳为终点的运河。大运河开通后，贯穿了河南、河北、江苏、浙江等省，连结了海河、黄河、淮河、长江、钱塘江五大水系，成为南北交通的大动脉，极大促进了商业经济的发展。隋唐时期出现了许多繁荣的商业都会。

唐前期位于长江北岸的扬州，是当时南北交通的要冲，商业十分繁荣，“多富商大贾、珠翠珍怪之产”。751年，一场大风吹翻了扬州码头上的数千艘船只，可见这里停泊的商船之多。

而唐后期的扬州作为漕米、海盐、茶叶的集散地，商贾如织，“雄富冠天下”。许多大食、波斯等商人在这里从事珠宝一类的奢侈品买卖。唐代诗人们曾经用“十里长街市井连”“夜市千灯照碧云”等诗句来形容扬州商业的盛况，时人有“扬一益二”的说法。

富商俞大娘有万石大船，水手多达数百人，船上可以长期居住，甲板上甚至有可种植的菜圃，其航行范围南至江西，北至淮南，每年往返一次，所获利润十分可观。

经过五代至两宋时期，全国的经济重心已从黄河流域转移到长江流域。南宋时期，广泛流行着“苏湖熟，天下足”的谚语。而到了元末明初，则出现名震全国的大苏商沈万三，其“资巨万万，田产遍于天下”，是当时“江南第一富家”。如今在南京城，他的名字也几乎是家喻户晓。相传南京城的聚宝门（今天的中华门）也是他出资修建的。

## 钻天洞庭 审时度势

明清时期，江南地区的商品经济更加发达。

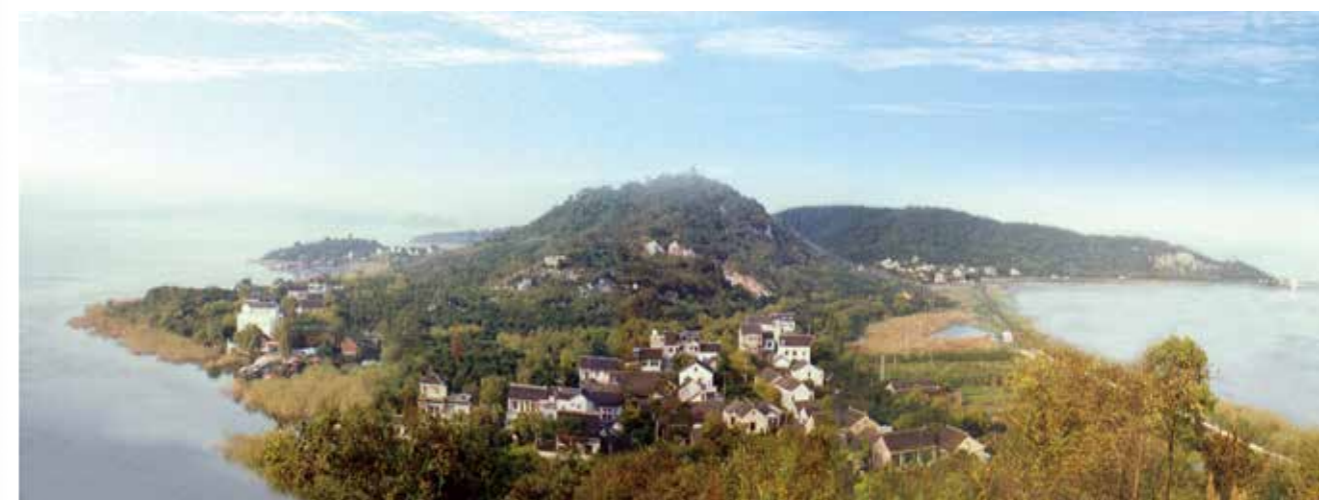
据说，苏松地区在明朝正德之前，“百姓十一在官，十九在田”，而四五十年后，放弃农业、经营工商业的人数增加了3倍。大量的

农业、手工业产品，如粮食、生丝、蔗糖、烟草、绸缎、染料、瓷器等都涌入市场。

南北两京是全国最大的都市，“四方财货骈集”，“南北商贾争赴”。苏州的绫罗纱缎“转贸四方”，自“吴阊至枫桥，列市二十里”，除有大量的绸缎之外，日用品也是应有尽有。而乾隆时期的苏州，则拥有“十万烟火”，财富“甲于天下”，有的区段“地值寸金”。

洞庭商帮正是在商品经济如此繁荣的背景之下崛起的，它是太湖中洞庭东山商人和洞庭西山商人结成的商业资本集团。洞庭东、西山位于今天苏州市西南，原是太湖面积最大的两座岛屿，岛上风光秀美、气候宜人，盛产花果等经济作物，养殖业也很发达。

此外，由于东西两山位于太湖之中，环境相对独立，有如世外桃源，民风淳朴、长幼有序，一家一姓世代传承繁衍，形成了一个独立的家族。因此，洞庭商人与著名的徽州商人一样，具有强烈的宗族观念，其商业活动往往以家族



这里是洞庭商帮的发源地

的形式展开。洞庭东山的商人家族有王氏、翁氏、席氏、叶氏等等；西山商人家族主要有秦氏、徐氏、马氏等。

明朝嘉靖、隆庆时期昆山名士归有光说：“洞庭商人，好为贾，往往天下所至，多有洞庭。”明代小说家冯梦龙也说：“洞庭两山之人，善于货殖，八方四路，去为商贾”，所以江湖上有“钻天洞庭”的口号。“钻天洞庭”形容洞庭商人经营范围广，商品种类繁多，经商手段高明。

总体而言，洞庭东山商人活动的范围主要在运河沿线，以经营棉布为主，重心在临清。洞庭西山商人主要活动在长江沿线，特别是荆湘一带，以经营丝绸、棉布和米粮为主，以汉口为重心。他们将苏松绸布销往长江中上游乃至内地，同时将湖广的米粮销往苏州为中心的江南地区。因此当时有：“枫桥米艘日以数百皆洞庭”的说法。

洞庭商人的商业活动表现出明显的宗族同乡意识和家族色彩。

他们以家族为单位开展经营活动，往往是一个或几个家族长期聚集在某个地方经营某种或若干种商品，经营活动的主力不是家族子弟就是乡亲邻里。同时又与其他洞庭商人家族联姻，用血缘关系保证经营的稳定性和商业活动中的信任度，保证经营的规模和资本的数量。对外，洞庭商人则利用宗族和相邻组织的力量与其他商帮展开竞争。

洞庭商人还善于审时度势、应时而变，可以说是精而不好。他们没有与晋商和徽商在典当业和盐业中进行竞争，而是充分利用太湖得天独厚的条件，扬长避短、以经营布帛和米粮取胜。鸦片战争之后，洞庭商人则顺应时代的变化，利用其钻天之术，将重心转移到上海，开始从事买办，经营钱庄、银行等新兴行业。可以说在明清十大商帮中，洞庭商人不是最显赫的一支，但他们却在近代成功转型，从旧式的商人转变为新时代的买办和实业家。

## 投笔从商 实业报国

一个世纪之前，在两江总督张之洞的支持下，张謇用筹集来的50万两银子，在江苏通州 的唐闸镇挖起第一锹，开建南通的第一个近代工厂——大生纱厂。此刻，这个状元出身的江苏南通人立誓在一个国运凋敝的年代彻底转变身份：从清高无比的翰林院编修变为怀抱强国梦想的实业家。

张謇在回顾其心路历程时讲道：“鄙人自前清朝成进士后，默察世界之大势，谛观内政之状况，知时局不可与有为，即绝意仕途，愿为社会稍效微力。又深信非振兴实业，不足以利用厚生而正民德。”他在清政府闭关自守、民众墨守成规的时局中感到毫无自强希望，遂退出仕途，跳出旧的格局，开辟新路。

张謇以实业为发端，次第经营教育、慈善、社会建设等事业，这些创新举动皆以世界先进

理念、先进技术和实践范式为参照。例如，他创办的大生纱厂，瞄准国外棉纺业工业化大发展所形成的国际市场，设备、技术、科技人才主要依靠引进；他创办的通海垦牧公司，仿照美国的大农开垦法，采用公司制形式开发农业，建立工业与农业相互辅助和支撑的农业发展新机制，大量引进美国、日本等国家的种植、制盐、水利等先进技术和成果；他创办的教育事业，参照西方的新式教育模式，建立起幼教、普及教育、中等教育、高等教育的升格秩序和普通教育、职业教育、特殊教育、社会教育的教育门类。

胡适是这样评价他的：张季直（张謇，字季直）先生在近代中国史上是一个很伟大的失败的英雄。

从商业上讲，张謇的确是失败的，但从对那个时代的推动上看，张謇无疑是一位了不起的伟大的先行者。在他的带领下，中国近现代涌现出了一批杰出苏商。平心而论，在近现代的实业投资大潮中，苏商的数量和规模，让同时代的其他商帮望尘莫及。

20世纪三十年代，与洞庭商帮一脉相承的苏商空前壮大起来，成为当时中国最重要的一股经济势力。可以说，近代苏商是中国民族资本主义的代表。他们埋头做事，低调做人，孜孜不倦地追求着“实业富国”的梦想。

虽然因为时代的原因，他们的努力大多以失败告终，但历史永远不会忘记激荡岁月里的 那些人、那些事。■



1899年张謇在南通开办的大生纱厂

# 苏商的性格

文\_卢雄勇 图\_视觉中国 责编\_任学奎



1840年鸦片战争后，民族危机加重，中国传统社会的解体已经伴随着国门的开启而开始。正如马克思所指出的那样：“满清王朝的声威一遇到不列颠的枪炮就扫地以尽，天朝帝国万世长存的迷信受到了致命的打击，野蛮的、闭关自守的、与文明世界隔绝的状态被打破了。”

传统社会的解体推动苏商传统伦理发生深刻的转变，提倡伦理启蒙、民族救亡和实业救国等新思想逐渐成为了苏商伦理的主流。

伴随着洋务运动的兴起，缫丝、纺织、面粉、采煤等近代工业在无锡、南通、苏州、常州等地陆续兴起，苏商也从一个地方性商帮一跃而成为一个能够左右民族经济的商业流派，在推动地方经济社会发展的同时，实现了自身质的飞跃。

从那个时候起，更加接近当代的苏商的性格逐步形成。

## 商之大者 为国为民

在旧中国形成的跨地区、跨行业的大型企业集团（财团）中，江苏独占鳌头。

据资料统计，到1919年，全国实行工商注册的工厂共375家，江苏达155家，占当时工厂总数40%，位居全国之首。其中，张謇创立的大生资本集团包括工业、交通、金融、航运等企业，总资本达7000多万元，是20世纪初最早形成的大型资本集团。

早期的苏商很少是为了发家致富而办实业的，他们当中多数怀着实业报国的心情开始创业。晚清思想家郑观应在《盛世危言》中首次提出“商战为本”的思想，提倡以商立国、以工翼商，认为“预制西人以自强，莫如振兴商务”。

荣宗敬、荣德生兄弟秉承实业救国理念，从传统的“老三业”——面粉、棉纱和缫丝起家，一度发展成为拥有30多个企业的庞大集团，包括茂新、福新面粉公司的12家厂，规模占全国面粉工业的三分之一。

他们创立的品牌含有浓厚的爱国气息，面粉厂的名牌产品名称为“兵船”，以甲午海战中北洋水师兵舰为主要图形，寓意“振兴中华、



张謇是近代中国实业救国论的主要倡导者和身体力行者

以牙还牙”；棉纱厂的名牌产品叫“人钟”，图案是一个人拿着钟绳在敲钟，寓意国人应该早日警醒。

清末民初的苏籍实业家提倡经商首先要做人，因此，最重要的就是要正德，才可厚生，即尊重、关爱、厚待社会民生，体现关爱民生、兼及天下的济世情怀。正如儒家把“至善”作为最高的道德境界，把“圣人”作为最完善的理想人格一样。

著名的“火柴大王”刘鸿生就曾经说过“一人享福，万人受苦的日子不太平”，他的名言是“最愚蠢的人，就是想一个人发财，叫别人都倒霉”。

他办火柴厂，并最终成为火柴大王，与他想安置因苏北发大水而涌入上海的大批难民有关，因为火柴生产工艺简单，手工操作量大，足以安置大批难民。刘鸿生在企业发生困难时不裁员，而是适时举办各种补习班、训练班，

甚至选派员工到国外培训，或请来外国专家到厂里传授生产技术，提高工人谋生技能，造就了大批产业工人。

抗日战争时期，荣氏兄弟在无锡设立“劳工自治区”，向职工提供各种福利，一律免费医疗，并实行带薪休假。

穆藕初说：“人生在世，必须加惠于人，小则修桥铺路，施衣给药；大则富国利民，就一己之财力与地位而行之。盖钱财为善用之人而运用之，可以有利于人，地位之运用亦然。”实业救国、利国利民一直是第一代苏商的使命，与儒家的达则兼济天下一脉相承。

## 淡泊名利 诚信经商

在第一代与第二代苏商中，不少人放弃政治仕途而投身实业，如张謇、范旭东和陈光甫。

范旭东在辛亥革命之后放弃高官厚禄，兴办实业。这位从东洋留学回国的化学家在办厂初期即立下誓言：“一个化学家，看见这样丰富的资源而不起雄心者，非丈夫也。我死后还愿意葬在这个地方。”他带领一班人创办的“永利钼厂”是当时南京的第一大厂，所建厂区被命名为“大厂镇”，生产的硫酸铵化肥一度占全中国化肥产量的60%以上，被誉为“中国化工行业的开拓者”。

被罗斯福总统称为“中国最优秀金融家”的陈光甫因在抗战期间屡立奇功，蒋介石曾多次邀请他出任国民政府财政部部长，他都委婉拒绝，专心致力于经营上海银行，并使上海银行一度成为近代中国最著名的私营银行，成为中国百年金融史的一个缩影。

《论语·学而》记载曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎，与朋友交而不信乎，传不习乎？”第一二代苏商认为，实业家同样需要做到“正心观止”，以天下之至诚而尽己之性、尽人之性、尽物之性。

由于近代苏商都肩负着救国的使命，同时，他们当中又有不少是知识分子下海经商，带着浓厚的儒家绅士与学者的风度，经商不为钱，诚信往往就流淌在他们的血液里，因此，绝无今日不良商人坑蒙拐骗的念头与做法。

张謇将企业集团命名为“大生”，取自《周

易》的“天地之大德曰生”；穆藕初的纱厂取名“德大”“厚生”，则取自《尚书》；范旭东的化工产品精盐命名为“久大”，烧碱为“永利”。他们都将诚信当作经商最重要的原则。范旭东的商业诚信还体现在愿意为有志于化工事业的团体与个人提供服务上，做到资源互享、信息互通。

与封建社会旧商人不同的是，近代苏商大多数人都是依靠自己的智慧、胆识和诚信获得成功。

范旭东、穆藕初受西式教育，积极倡导实施科学化的企业管理，通过身体力行还企业家以科学管理企业的职责。

上个世纪30年代初，有人提出政府可以以国家的名义把民营工厂收归国有，范旭东认为这完全是“无识之见解”。他在创业之始就明确表示：“愿出任巨艰，股本自招，设计自办，不用政府操心，也不用官股提倡，更不容外资介入，完全商办。”

## 由学转商 传统难改

受地方传统文化的影响，江苏人自古特别重视教育，苏商的创业精神可谓有着浓厚的文化底蕴。据统计，清代科举考试共出了130多个状元，单苏州府就占了近两成，有时候连续几年都出在苏州府，是全国出状元最多的地方。

另一方面，当时的许多士大夫已经从轻视商贾的陈旧观念中解放出来，他们一般不再要求子孙死走读书做官的道路，而是因材施教，资质不足者就鼓励他们弃儒从商，使整个家族亦商亦儒亦官，达到儒、商、官三者一体，从而成为地方上的名门望族。

不过，清末至近代的苏商虽然以豪迈的气概对待经商与直面社会，但就整个群体而言，此时的苏商并未形成独立的伦理人格，这种创业、乐业、守业精神在很长时间内没有发生质的变化。

他们致富后没有像西方企业家那样投资产业，而是购置田地、营造屋宇、设立私塾，让有一定潜质的子弟再走读书做官之道，反过头来实行官商结合，实现家族利益的最大化。

这种儒、商、官三位一体和互相转换，并

在官僚体制下循环往复运转的伦理文化追求，使得早期苏商伦理具有明显的封建家族宗法特征，而缺乏创业所必须的民主、平等、进取精神，在很大程度上阻碍了近代民族资本主义的大发展。

另一方面，因为教育的发达，导致清代苏商与明代洞庭商帮的处世特点发生了极大的变化。他们从远离政治逐步转变为政治参与。

自清雍正、乾隆朝以后，苏商实力渐强，政治参与意识开始抬头。特别是到了同治、光绪年间，随着帝国主义侵略日渐加重，清政府内政、外交一筹莫展，陷入不复之困境，苏商们纷纷立身而起，出谋划策、参与运筹，对地方官场乃至朝廷中枢决策大局都产生了重大影响。

这其中最显著的例子就是历史上著名的“东南互保”事件。

盛宣怀、张謇等著名苏商在义和团运动兴起后，利用其特殊身份从中牵线搭桥，先后策动两江总督刘坤一、湖广总督张之洞等人与英美列强合作，由上海道余联元出面，与各国驻沪领事商定《东南保护约款》和《保护上海城厢内外章程》，促成英美帝国主义与清南方各省督抚达成“东南互保”协议，规定上海租界归各国共同保护，长江及苏杭内地均归各省督抚保护。

清室向十一国宣战后，刘坤一、张之洞、李鸿章和闽浙总督许应、四川总督奎俊、山东巡抚袁世凯和各参战国达成协议，称皇室诏令是义和团胁迫下的“矫诏、乱命”，在东南各省违抗支持义和团的命令。

从一定意义上讲，“东南互保”运动保护了河北、山东以外的地区避免于义和团与八国联军战争的波及，同时，亦使地方政治与军事权力进一步扩张，中央的权威大为下降。苏商的政治参与不仅扩大了苏商的伦理影响，最终导致清政府的迅速灭亡，同时，也推动了苏商自身由传统商业阶层向现代民族实业阶级的转化。

## 家国天下 异术同心

苏商是讲情怀和社会价值的。



在第一代苏商中，不少人办实业的目的就是为了兴办教育和培养人才。如张謇办实业成功之后，全力投入教育，当今不少高等学校都与他有关联。

1902年，张謇以办纱厂5年应得未支的钱连本带息共两万元，并通过集资，创办通州师范学校，开中国师范教育之先河；1905年，他与马相伯创办复旦大学的前身复旦公学；1907年，创办农业学校和女子师范学校；1909年，创办吴淞商船专科学校，后成为上海航海学院，是现在大连海事大学的前身；1912年，创办医学专门学校和纺织专门学校，并创办了今日河海大学的前身河海工程专门学校；同年，还创办了江苏省立水产学校，次年迁往吴淞，改名吴淞水产专科学校，即今日上海海洋大学；张謇还是东南大学的主要创建人。

后来作为苏商代表的荣德生、荣宗敬兄弟从一开始便注重投资实业，荣氏家族更是以“兴资助学、好善乐施”的家风良德而被家乡后代广为传诵。

作为荣家创业者之一的荣德生曾在无锡市开办8所小学，后又创办了公益工商中学和江南大学，还捐资建造了“江南第一大桥”无锡宝界桥。解放后，曾有无锡学者为荣德生所做公益事业立传，竟写了厚厚一本。

在这里，伦理影响与社会责任的对等关系表现得竟是如此清晰。今天国有企业、民营企业的经济、政治、社会责任之履行与此相比较，可谓有异曲同工之处，这种相似之处不能不让人从内心感叹“企业变，而天道不变”。

在这种比较关系中，那些只想斤斤计较、

假公济私、靠发国难财以谋一己私利却不想尽任何社会义务的苏商们就会被人鄙视，而那些诚实守信、市不豫贾、乐善好施、热心公益和国家发展大业的苏商，则是令人尊重，及至青史留名。

近代苏商的成功就在于他们是在特殊的历史条件下传承和发扬了一种特殊的伦理精神，它包括进取、敬业、群体等。这种精神一直贯穿在苏商的经营意识、组织管理和心智素养之中，可谓是苏商之魂。

我们现在也需要向第一代苏商学习这种强国富民的精神，了解国家在不同时期需要什么，作为企业家该做什么。第一代苏商能做的，现代苏商通过经商或实业手段同样能够实现，以维护国家的富强、社会的繁荣。■

# 巨富沈万三

编撰\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎



冯梦龙在他的小说集《醒世恒言》里这样写过一个“江湖组织”：两山之人，善于货殖，八方四路，去为商为贾，所以江湖上有个口号，叫做“钻天洞庭”。

这个“钻天洞庭”就是形容洞庭商帮的。

洞庭商人由来已久，但商帮的出现却是在明代中后期万历年间才逐步成形。在此之前，苏商的名号更多是以个人的形式出现，比如沈万三。

## “真假”沈万三

徽商暴发，源于贩盐，苏商起家，瞄上的是经营米粮和布帛。

盐和边疆互市的商品，是朝廷专营或严加控制的，这导致徽商与官府必须走得很近；苏商做米粮和布帛的买卖，可以与专制政权保持一定距离。这些商品没有被政府严控，所以，苏商不能因朝廷的格外优惠而暴发，也不会因朝廷的百般勒索而骤落。

这种经营之路，与赣商类似，不同于传统商帮最具典型性的发迹道路。有人说，苏商的选择与沈万三不无关系。

朱元璋与沈万三的较劲，可以说是中国历史上最早也是唯一的一次大政治家与大商人的角斗。前者是武力与权力无人能匹的开国皇帝，后者是富可敌国的富商大贾，当他们狭路相逢，非得来一场你死我活的决斗，惊心动魄的历史大戏就此开场了。

我们知道明朝是帝国全面加强中央集权的开始，而商品经济的发展带来商人具备挑战中央集权的实力，两者狭路相逢，只是时间与运气的问题，沈万三又正好撞在这个节骨眼上。沈万三与朱元璋的传奇故事，就像历史早安排好了一样。沈万三的教训，就像一个用墓碑做的指路牌，从此被当做权力社会下商人命运的反面教材，被后来者吸取，小心翼翼地避开。

人们以前只知道，诸侯与皇帝权力之争，存在“功高震主”，所以有鸟尽弓藏、兔死狗烹一说，有功成身退之人；但人们哪里想到，富商财力与皇帝权力也会碰撞，也会“财高压主”。财力与权力打对抗赛，实践证明财力不堪一击。



中国首部铜版连环画《沈万三的故事》

教训实在过于深刻，由此，江苏独特的地理位置、地域文化，以及沈万三这段独特的经历，在后世的洞庭商人中产生了决定方向性的影响，即他们在行为上普遍低调，在处理财力与权力的冲突时，无一不先考虑权力，在权力的五指山里发挥财力。有点像螺蛳壳里做道场，精忠报国、实业爱国，成为洞庭商人最爱戴的一顶帽子，或者说保护色。

这种特性坚持下来，时间一长，逐渐又成了一种文化。

事实上，真实的历史并非如此。

关于朱元璋和沈万三的“纠葛”最初版本来自《明史·马后传》，然而作为正史存在的《明史》却是跟世人开了个天大的玩笑——根据《吴江县志》的记载推断，历史上真正的

沈万三其实“生于元朝，死于元朝”，他与朱元璋极有可能一辈子都没能见过面，沈家的衰败的真正原因是被牵扯进明初著名的胡惟庸案和蓝玉谋反案。

时隔数百年，这段轶事的真假已经成为难有定论的“悬案”，但沈万三称为中国古代最著名的商业符号之一却是不争的事实。那么，他的商业帝国到底是怎么形成的呢？

## 沈家有个“聚宝盆”

潘金莲在《金瓶梅》里说过不止一次：“南京沈万三，北京枯柳树，人的名儿，树的影儿”，可见沈万三的大名在明代市井中的普及程度；江浙闽皖等地，至今也还有将巨富们喻为“沈万三”的习俗。



周庄，沈万三故居

在沈万三的众多民间传说中，流传最为广泛的莫过于沈家的财富来源于“聚宝盆”。

这个典故来自于周人龙的《挑灯集异》：“明初沈万三微时，见渔翁持青蛙百余，将事锉制，以镒买之，纵于池中。嗣后喧鸣达旦，贴耳不能寐，晨往驱之，见蛙俱环踞一瓦盆，异之，将归以为洗手器。万三妻偶遗一银钗于盆中，银钗盈满，不可数计，以钱银试之亦如是，由是财雄天下。”

事实显然并非如此，即便史书对于沈万三的记载漏洞百出，但这一点毋庸置疑。

不过聚宝盆的民间传说至少说明了一点，大家普遍认为沈万三的“第一桶金”是不劳而获的，历史上甚至还有类似的记载。

有一本被广泛引用的书籍叫《陆道判捐资》，很多研究者据此认为，正是由于这位陆先生的巨资给了沈万三，沈万三才在经商道路上得以“起飞”。

这则《陆道判捐资》出自《苏谈》一书，而《苏谈》关于苏州地方社会风情、名人逸事的记述在众多明清笔记里面是颇为有名的。因为作者杨循吉是明成化二十年进士，曾官至礼部主事，弘治初辞官归里，是一个做官的文人。

以一般人眼光看，杨循吉无疑是文化“资质”较好、可信度较高的一位封建士大夫；又因他是吴县人，对苏州掌故有亲见、亲历、亲闻的优势，就尤能令人信服；更重要的是他离沈万三时期，不过晚百余年，在诸多明代笔记作者中，他算是靠前的一位了，他关于沈万三的记载当然也应该很可靠。

然而，历史在这里跟我们又开了一个玩笑。

明都穆辑录的《吴下冢墓遗文》一书中载有陆德原墓志铭全文，让人们知道了杨循吉犯了一个“致命的”错误。他所说的“陆道原”乃是“陆德原”读音的讹误。

细读陆德原墓志铭可知，这个所谓的“陆

道原”并非杨循吉所言以“货甲天下”闻名的富人，而是一位热心教育的文化人士，他在家乡办甫里书院，并任院长，亦即杨循吉所称的“甫里山长”。

这位“陆道原”还曾捐资重建长洲县学，后又任徽州路儒学教授。为修复徽州路学，后至元六年他回苏州“购良材，募善工”时病逝于家，时“一子颐孙，始八岁，长女仲端赘徐元震，幼女周保，生甫三月”。

所以，杨循吉称“陆道原”把财产分给沈万三，自己去做法道士等等情节，都是想象出来的，或是以讹传讹的结果，纯属子虚乌有，根本不是事实。

## 生于海贸死于海贸

事实上，沈家的发迹随着整个家族的没落已经不可考，但从有限的记载和历史背景中，我们依旧可以猜测一二。

明代孔迳在《云蕉馆纪谈》说沈万三“变为海贾，奔走徽、池、宁、太、常、镇豪富间，辗转贸易，致金数百万，因以显富”。这是历史上对沈万三投身海贸最具体的描述，但这种“具体”其实仍然很模糊，如若问沈万三何时“变为海贾”等问题，《云蕉馆纪谈》的作者没有解答，其他人同样也回答不了。更进一步的话题，更是无从找到答案。

尽管缺乏详实的记载，但我们发现，“海贸致富论”比其他任何一种说法都要靠谱很多，时代造就了沈万三，同样也毁了沈万三。

元至治三年（1323年），朝廷宣布“听海商贸易，归征其税”，完全开放民间海外贸易。那年，沈万三27岁，一个意气风发的青年，赶上了“利好”的最佳时机，“变为海贾”是顺理成章的。

按意大利人马可·波罗的记载，元代前期即是海上贸易的“超级大国”。到顺帝朝（1333-1368年），海上贸易更为开放，如出口物品品种增多、海舶泛海周期延长等，沈万三如鱼得水，国内外贸易双管齐下，产业越做越大。

此外，周庄地处水网密布的江南水乡，水上交通十分发达便捷。我们都知道，便捷的交通是经济发展的前提和根本保证，而在当时，水运是最廉价最迅速的商贸通道。

沈万三为人精明，长袖善舞，元朝末年烽火连天的时局并没有对他的生意产生恶性的影响。

据明代《太仓州志》载，张士诚占领苏州的次年筑城太仓，即毁（隆福寺）像改市舶司。张士诚是海边私盐贩子出身，对于海外贸易的重要性是能够充分认识的，所以刚在苏州立足，



周庄

就先成立了管理海外贸易的市舶司衙门。张士诚据吴达十余年，这是沈万三海外贸易的第二个春天。

经过前后近50年的积累，沈万三成为那个时代的商业骄子。然而，好景不长。

明朝建立以后，严苛的闭关锁国政策，以及“支持张士诚”的历史，让如日中天的沈家遭受了第一次打击。

据《明史·食货志》记载：“惟苏、松、嘉、湖，怒其为张士诚守，乃籍诸豪族及富民田以为官田，按私租簿为税额。”税赋之重，在历史上很难找到相似的案例，由此可见明初时朱元璋对江南富户的打击力度。

尽管沈家最终覆没了，但沈万三作为一代商业骄子，其宝贵的经验在当代仍有参考价值，仍然值得我们学习。

他善于抓住时势赋予他的一切机会，并把自己的优势与长处发挥到了极致。但我们不以成败论英雄，沈万三是中国历史上卓越的、依靠大规模国内贸易和海外贸易迅速致富的商界奇才。

余秋雨先生称其为“中国十四世纪的理财大师”，沈万三当之无愧。

## 财富的“原罪”

传奇多半是伪造的，但依附在这些传奇身上的历史记忆，却往往相当真实。

沈万三的传奇版本极多，但大致都离不开一个主题：出巨资帮朱元璋修筑南京城、犒劳军队、家产被没收，本人遭流放。

元朝富翁沈万三自然赶不上修筑南京城这项大工程，更不可能与朱元璋“对半而筑”，或者独力承包下三分之一的工程。南京城的修筑之所以会跟沈万三扯上关系，其实与朱元璋大肆强行迁徙江浙地区的富户来“充实都城”有关。

早在做吴王、还没做皇帝的时候，朱元璋就开始对江浙地区的富户们采取措施，将大批苏州的富户强行迁徙到濠州。建立明朝之后，这一政策变本加厉：洪武三年，将苏州、杭州、嘉州、湖州等地四千多家富户集体迁往濠州；洪武十三年声势更大，苏浙地区四万五千多

户富户被朱元璋强行迁到南京，美其名曰“为繁荣首都做贡献”。

类似的强制性迁徙还有很多。

在大批的富户被强行连根拔离本乡的同时，南京城的修筑也正如火如荼。富户们带到南京城的大量财富，理所当然，“热情支援首都建设”是不可避免的。许多明代野史、笔记将南京城的许多建筑，像铁桥、酒楼、水关等等，都说成是沈万三出资所建，正源于此。

沈万三故事里的具体情节是伪造的，这些虚构的情节勾勒出的历史背景则是真实的。

在虚构的传奇里，百岁老富翁沈万三被朱元璋“丧心病狂”地流放到了云南。在真实的历史里，一批又一批的江浙富户们，也正千里迢迢，拖家带口，像牲畜一样被赶往那烟瘴之地。沈万三的故事，是假的，也更是真的。

沈万三的传说里包含着明朝人对朱元璋极大的不满情绪，这种不满情绪来源于朱元璋对江浙富户的大肆查抄和打击。几乎所有的沈万三传说里都少不了沈万三被抄家、或者被课以重税以至破产的情节，这些情节的出现当然和当时江浙富户们的悲惨命运相关。

当时的舆论对这些大案讳莫如深，不敢稍有异议，一切都以最高领袖的定性为准。方孝孺是个有些骨头的人，他后来谈及这段历史，挠痒痒似地说了一句：“当是时，浙东、西巨室故家，多以罪倾其宗”，虽然遮遮掩掩，但好歹说出了朱元璋的真实用意：不管你是不是真的“入了党”，是不是真的有罪，只要你属于“巨室”、属于“故家”，你就在劫难逃。

总而言之，财富，在朱元璋眼里是有原罪的。

不管在什么时代，话语权总会掌握在知识分子手里。农业社会里的知识分子，多半家庭出身比较好，“富户阶层”比较多。所以，沈万三与朱元璋之间的传奇故事会被捏造出来，并获得广泛流传，也并不奇怪。依附在沈万三身上的那些故事，虽然不是沈万三自己的故事，但却是整个朱元璋时代，江南富户们集体遭遇过的故事。

沈万三不过充当了这些故事的一个再恰当不过的载体罢了。■

# 联想，柳传志

文\_钟文 责编\_任学奎



“我自己觉得我这辈子就是太值，我经历过现在的年轻人无法想象的困难，我承受住了我年轻的时候做梦也想不到的富裕生活。”

英雄总会感谢时代。

40年后，联想控股董事长柳传志感慨道：“特别感谢改革开放的大环境，使我自己的中国梦超出了预期”。

40年前的一天，他从《人民日报》的一篇文章上隐约感觉到了以后要发生的变化。那天的报纸上刊登了一篇如何科学养牛的文章，“以前养鸡、种菜都是资本主义尾巴，要割掉的，现在竟然登养牛的文章了。”

当时的柳传志还只是个普通的科研人员，在中科院里每天上班下班，想象不到自己日后会成为中国最具影响力的商业领袖之一。但是这种变化还是让不甘心看着中科院科研成果被束之高阁的他，内心开始隐隐有一种渴望。

因此当1984年下海的浪潮掀起时，他毅然决然响应中国科学院的号召，融入到创业的洪流中。

他说当时一是希望能推动学术成果向市场的转化，再就是想试试自己到底有多大本事，证明自己的人生价值。

## “奔日子的人”

柳传志回母校演讲的题目是《奔日子的人——我的切身体会》，这也是他经常跟别人谈论的话题。

“人可以分成两种，一种是过日子的人，另一种是奔日子的人。想过好日子、平静的日子，乃人之常情。但奔日子的人才是社会发展进步的主力，他们敢于不断追求，肯吃更多的辛苦，冒更多的风险。”柳传志对着西安电子科技大学的校友们说。

过日子和奔日子有什么不同？比如创业，到一定程度以后，一些人就愿意稳住生活，享受平静的日子，但也有不少人还是不停地要往上奔。所谓奔，就是不停地调高自己的目标，一个新目标接着一个新目标的往前奔。

今天的联想，就是一个不断往前奔的结果。



这时候联想还不叫Lenovo

1984年，柳传志已经在中科院做了十几年的研究，连续得过几个奖。但是，每次研究做完后，都没有转化为实际产品，他迫切地希望能够把科研成果转换成为产品，转化成为生产力。因此，当科学院提出希望有科技人员下海办企业的时候，柳传志抓住了机会。“我确实是不甘心过去过那样的日子。就是有力使不出来。”那一年，他40岁。

就这样，柳传志和10位同事，在中科院计算所的传达室里，创建了一家叫“中国科学院计算技术研究所新技术发展公司”（联想前身）的公司。

从走出象牙塔，放弃铁饭碗开始，柳传志“奔日子”的脚步就一直没有停下。从完全不了解市场到一路摸爬滚打熟悉市场；从代理国外电脑品牌到打造出民族电脑品牌；从与“航母”体量的国外品牌较量的“小舢板”到拿下全球个人电脑之王，“向前奔”成为了柳传志与联想的精神内核。

当时间来到上世纪90年代初，柳传志意识到，在高科技行业，想要吸引顶尖的人才，并将员工的个人追求更好的融入到企业的长远发展之中，在公司治理结构上创造机制是必由之路。当时，由于国家并没有相关政策，股权改制无法一蹴而就，在“开明婆婆”中科院的支持下，联想从1993年获得分红权，再到2001年在中科院及有关政府部门的支持

下，联想员工通过购买的方式，拥有了公司35%的股权，历时八年，联想终于实现了股权改制。

提前看到大方向，坚定目标，根据当时的时代背景，用“拐大弯”的方式一步一步地实现，联想的股权改制过程，体现了柳传志的向着既定目标坚定前行的执着。

联想以电脑起家，到2000年电脑业务已经稳居中国第一位，占市场的30%左右，二三名加起来也不如联想一家多。然而，柳传志并没有抱着成绩单沾沾自喜，而是开始部署新的领域。

1988年，柳传志曾到美国通用电气学习了十几天，他发现，传统的商学院提倡公司业务要专注，而时任通用电气CEO的杰克·韦尔奇非常提倡多元化布局。

全球商业领域中，许多企业曾叱咤风云，但因为没能及时跟上市场变化及新技术的挑战，最终惨遭淘汰。作为一家创新型的公司，很多时候进退维谷——不创新会落后，但创新又要冒很大的风险。

居安思危之下，为了企业的长远发展，柳传志想要再造几个“联想集团”抵御风险，同时也希望把现有的舞台让给年轻人，柳传志把联想集团和神州数码分别交给杨元庆和郭为，自己和朱立南进入了风险投资领域。

2001年，他们先创办了VC业务联想投资（后更名君联资本），这也是联想控股成立的第一个投资公司。到了2003年，有了三年经验，又创建了弘毅投资（PE）。2008年创办了联想之星（创业培训和天使投资）。2009、2010年，开始进入战略投资业务，逐步形成了“双轮驱动”的业务模式，不仅在做财务性投资，而且准备在若干行业里面形成自己的产业和行业。

知名财经作家吴晓波说，在中国企业家中，柳传志是极少数拥有自己战略哲学的人，“走正道，拐大弯”、“组班子、定方向、带队伍”、“吃着碗里，看着锅里，想着田里”，这些柳氏格言流传很多年，已构成中国式企业的成长范式。同时，柳传志的自律型人格和他们那代人所独有的家国情结，形成了一种价值观，它非常的古典，甚至有时候看上去有点迂腐，但却像岩石一般的坚硬。正是因为这一点，他受到了业界的尊重。

柳传志曾感慨，自己办联想，当时没有更高的追求，只是想体现自己的人生价值，觉得能干点事。谁知道后来做了以后，又提了更高

的目标，就是想创造一个中国品牌的电脑。总是达到了一个新目标，就会有新的预期。每达到一个目标，心中都是愉快的，这是奔所得到的成就感之一。而在奔的过程，要越过很多的艰难险阻，有时候还要迈两步退一步，但如果能够享受中间的过程，就到了另一个境界，修为。

“人呢，确确实实，活的就是个心态。”柳传志说，事再难，有了这种心态，也会愉快地过去。

## 家国情怀

柳传志位于北京中关村的办公室里，墙上挂着联想控股的公司愿景：“以产业报国为己任，致力于成为一家值得信赖并受人尊重，在多个行业拥有领先企业，在世界范围内具有影响力的国际化投资控股公司。”

很多年轻人会觉得，“产业报国”、“家国情怀”，听起来很虚。但对于中国改革开放的第一代企业家而言，他们完整的经历并参与了

中国由弱到强的过程，这是时代在他们身上留下的印记。

生于1944年的柳传志，经历过抗日战争，也经历物资困乏的1960年代。有一次看完电影《一九四二》，他半天没从座位上起来，想到了自己过去的经历，“我知道那时候真这么苦，中国人以后不能回到这么苦的状况下去”。

父亲也给了柳传志很大的影响。“他是属于老一代的有理想追求的共产党员。”在一次采访中柳传志谈到父亲时说道，他曾在多种公开场合提到父亲对自己的影响。“我父亲极敬业，他60多岁到香港去开事业，贷了80万块钱，后来做成了，为国家变成5个多亿的资产。60多岁了，下雨天徒步上班，为了省下6毛钱电车费。”

因为自己的经历和父亲的感染，“家国情怀”也是柳传志身上一个鲜明的标签。

柳传志说，自己喜欢看足球，因为想看中国队赢球。自己做企业，也是想能代表国家去赢。“联想做大了，大到中国和外国较劲的时候，联想能起到一定作用。”



2004年12月8日上午9点，柳传志在北京正式宣布，联想以总价12.5亿美元收购IBM的全球PC业务，其中包括台式机业务和笔记本业务

1998年，美国一家杂志刊登了一篇有关联想的报道，称联想取得了不起的成就，但后面又说了一句：“当然，这在美国公司看来是微不足道的。”这让柳传志很愤怒：“这确实伤了我们中国人的自尊心。我们联想集团是血性男儿，一定要做出个样子给他们外国人看。我们这样做不仅是为了联想，为了中科院，也是为了国家，为了民族。”

2004年12月8日，联想召开发布会，宣布并购IBM全球PC业务。有记者提问：“并购业务包括IBM的Thinkpad吗？”柳传志回答：“包括。”瞬间，发布会现场沸腾起来，全场掌声热烈。这是中国民族品牌里程碑式的骄傲，是值得铭记的一刻。

从2000年开始，柳传志主要精力就放在了投资上。柳传志觉得，做风险投资这件事很有意义，曾经的创业历程让他知道，创业企业发展最需要钱，需要指导。而这，正是他可以给这个创业创新的时代带来的最大支持。

做实业出身的柳传志，在转战投资领域后，重心却还是在实业领域，正如联想控股的愿景中提到的“产业报国”，柳传志一直在用资本的力量，助推中国实业经济的振兴和发展。

目前，联想控股做了三个大的基金公司，掌管着1000多亿的基金，投资了超过700家企业，这其中，绝大多数是实业领域的企业。这些企业中已经上市的企业，今天的营业收入，相比上市时增加了5000亿，而它们今天的市值相比IPO节点增加了8000亿。这8000亿新增市值，更多的是给社会带来的财富。

2017年6月20日，马云在美国中小企业峰会上全英文演讲，引发轰动效应。柳传志在国内激动得发了千字文赞扬马云，原因是马云“为国争光”了。

柳传志说，早年间中国女排五连冠时，激动过；许海峰拿到中国第一块奥运金牌时，激动过；中国的宇宙飞船载人上天，激动过；中国足球世界杯出线，激动过。总结归纳，有了这三条，自己才会激动：一是在外国人面前给中国露脸，露大脸；二是这个露脸是要老外真正承认的，而不是咱们的自我感觉；三是自己在意的事。正是因为自己40年的创业历程，让自己更在意能把中国的经济发展、中国在经济领域的突破在国际上展现，为中

国人增光露脸的事情。

## “这老头儿不错”

从柳传志的身上，可以总结出太多的东西，他的管理理念、经营哲学、处事原则……然而，真正让他成为中国企业家无法替代的存在，成为众多企业家心目中榜样的力量，其实归结起来，反而是最简单的几个词汇：正直、诚信、真挚、坚韧。

17岁高中毕业那年，由于家庭成份的问题，在分配上柳传志遭受了严重的打击。父亲安慰他：“一个人有两样东西谁也拿不走，一个是知识，一个是信誉。我只要求你做一个正直的公民。不论你将来是贫或富，也不论你将来职位高低，只要你是一个正直的人，你就是我的好儿子。”这句话一直伴随并且影响着柳传志，他的一生，经历坎坷，但这句话，让他直面环境，坦荡相对。同样，这句话经由柳传志，传给了他的后代。2017年2月18日，央视《朗读者》首期节目上，柳传志朗读了他在儿子柳林婚礼中的致辞。“这句话就是我父亲送给我的，现在转送给柳林。”

联想的企业文化中有一句话，“说到做到”，正是源自柳传志对于诚信的看重。曾经，柳传志发现德国子公司经常完不成目标，于是他去向这位德国总经理，为什么CEO布置任务的时候就接受，接受了却做不到？德国人回答说，接受是对CEO的尊重，CEO也对他们宽容。柳传志说：“这样不行，我们一定要说到做到，想清楚你再承诺，不能随便信口就承诺。”“我把价值观这件事情看得很重，每年开各种会议的时候我只管这个，业务的事情我觉得CEO很精通了，我不用管。”柳传志曾对媒体说，他希望外界提到他和联想，都能给出这样的评价“这是一个靠得住的人，一家靠得住的公司”。

作为联想控股的董事长、联想集团的创始人，按理说，以公司的体量和柳传志在公司内的地位，身价少说也得有个上百亿美元。然而，翻看福布斯、财富和胡润的历年富豪榜，都找不到他的名字。认真了解后，可以发现，柳传志本人在联想控股的股权还不到3%。

在一次活动上，有记者问他会不会穿名牌，他回答：“我根本不注意，我的衣服多半都是

别人买，老婆买，孩子买，谁爱买谁买。”而一次和熟识的人聊天，柳传志更是曝光“老婆花200给自己买的鞋穿着很舒服”。

对于他而言，个人财富的多少，并不是追求的根本目标。在2015年联想控股上市的答谢晚宴上，柳传志致辞中说出了自己真正追求的东西：“有不少朋友做收藏，我收藏的是感情，我收藏家人、同事和朋友的浓浓真情，我是一个天天在品尝幸福的人！”

他40岁开始创业的时候，根本不敢想象能走到今天，事实上推动他前行的动力特别简单，就跟父亲一样，就是想点事情，用他自己的话说就是，天上给块云彩，他就要下雨。

前联想集团的高级副总裁兼CFO马雪征和柳传志共事17年，她印象最深的就是，柳传志和她经常说，“我们是要做大事的人，永远不能埋怨。”在她看来，柳传志就是用这种“做大事、不埋怨”的态度，让他能在一个又一个狂风巨浪面前始终前行。

创业40年，从中科院计算所传达室起家，柳传志打造出了全球个人电脑龙头企业联想集团，他二次创业的联想控股更是成长为横跨科技、金融、消费、农业等领域，总资产达数千亿元的企业集团。但是如今的柳传志，已经不再冲锋在业务的第一线，他把舞台和更大的空间交给了公司里的年轻人们。

孔子说，七十而从心所欲，今年74岁的柳传志确实活得更自由，他花更多的时间研究历史，与公司的年轻人聊天，分享做人做事的心得。见惯了大场面的柳传志，在与联想控股资助了十四年的贫困山区“联想进班”的学子们交流后却尤为激动，因为他觉得从这些孩子们的眼睛里看到了阳光。

“我自己觉得我这辈子就是太值，我经历过现在的年轻人无法想象的困难，我承受住了我年轻的时候做梦也想不到的富裕生活。上世纪70年代我和太太上街曾经梦想老了以后能不能买辆三轮，我拉着你去旅游，我当时的最高储蓄才80块钱，但是今天已经是承受住了比当时远高得多的富裕生活。”

他说，将来历史会证明大家都是凡人，所以自己不在乎别人评价什么，只是很在乎柳家子孙后代怎么评价我。他希望自己的子孙后代会说，“这老头儿不错”。■



# 苏商的 2018 和 2019

文\_胡春歌 责编\_任学奎

过去 16 年，江苏首富的名单上，依次出现过：祝义财、沈文荣、施正荣、张近东、周建平、季昌群和孙飘扬。

过去 20 年，江苏企业的发展史上，有过：袁亚非、高德康、沈学如、陈建华、钱东奇、陆克平、卢秀强……

2018 年，苏商的“开局人物”叫袁亚非。

2019 年，是祝义财。

## 祝义财“归来”

“大寒”刚过，距离 2019 年农历新年还有不到两周的时间。

谁也没有想到，已经被监视居住长达 3 年零 10 个月的雨润集团创始人祝义财，在己亥年到来前，能够被解除强制措施，回到家中，回到雨润。

1 月 22 日傍晚，祝义财实际控制的 A 股上市公司中央商场正式发布公告，确认这一消息。稍晚些时候，雨润集团的一位中层在和我们私聊时提及：祝义财已经和集团管理层通过电话，大意是让大家放心。

3 年零 10 个月。这是一段不能回首的过往，是祝义财的、也是雨润集团的。

被监视居住前，祝义财是连续两次名列江苏财富榜首的首富；雨润集团是坐拥千亿资产行业无敌手的明星企业，南京总部百米之外是一条名叫雨润大街的通途大道。

祝义财归来后，面对的是雨润集团的负债累累、主体评级下调、融资通道几乎为零；面对的是实际控制的港股公司雨润食品公开为“核心资产寻找买家”，几乎赤裸裸地宣告要断臂求生；面对的是实际控制的 A 股上市公司中央商场股权被轮候冻结……

一艘破轮，千疮百孔。

1 月 22 日当天，受祝义财被解除强制措施消息影响，中央商场股价上涨 3.55%，振幅达 10.15%。

无数人问：祝义财归来，这艘破轮会好吗？

祝义财归来的消息在市场上传开的前一天，位于张家港的 A 股上市公司康得新，以连续两个近乎荒谬的公告，引发市场的强烈质疑。

一条是公司一期规模 10 个亿的超短融实质性违约，另一个规模 5 亿的超短融兑付存在不确定性风险。一条是经过证券部门调查和公司自查，发现公司存在被大股东占用资金的情况。此前，康得新因“大存大贷”被市场普遍质疑财务造假——财报披露公司账上趴着 150 亿的资金，却仍到处借款，甚至是还不上总计 15 亿的超短融。

1 月 21 日晚间，内外交困的康得新，终于迎来了监管的态度，直接被实施风险警示，带上了 ST 的帽子。

康得新的大股东叫钟玉，今年 68 岁。见过钟玉的，基本分为两类评价，一类是被他的梦想惊艳了；一类是被他的“吹牛皮”功力震惊了。钟玉做贸易起家，这两年最想做的是进入碳纤维领域，成为新材料行业的华为，但是截至目前公司高管却没有一个高分子相关领域的……

我们曾以为，钟玉会是承接苏商 2018 至 2019 的人，但次日便迎来了祝义财回归的消息。

## 过去一年风雨兼程

康得新被 ST 前半个月，江苏第二家上市的上市公司四环生物被证监会调查。原因可能

是此前公司的一纸诉讼——市场认为公司存在虚假诉讼，贱卖核心资产嫌疑。

而这所谓的“贱卖”，和阳光集团又有着千丝万缕的关系。此前交易所就多次询问阳光集团在公司相关举动中扮演的角色。

阳光集团的陆克平是典型的老苏商。

将时间拉的再长些，丰盛集团突然宣布有 12.78 亿到期债务未及时清偿。不过隔日便在政府的介入下，即时得到大量应收账款，偿还全部逾期债务。2016 年，丰盛集团的季昌群，曾以 368 亿的财富成为江苏首富。

时间拨回到 2018 年的 11 月，因“海外并购”停牌长达两年多的沙钢股份终于复牌。

在调整了并购方案后，沙钢依旧坚持已经制定的“双主业”战略，并试图通过新的并购方案，实现一手钢铁，一手大数据。市场不断问：一家做钢铁的为什么要做大数据？仅仅通过收购，它能做好大数据吗？

沙钢股份的沈文荣，是 1940 年代苏商的代表人物。

彼时，在苏北，另一家试图实行双主业的上市公司秀强股份，正在遭遇政策风险。

在红黄蓝负面信息的推动下，关于学前教育深化改革规范发展的若干意见正式出台，其中明确要求，上市公司不得通过股票市场融资投资盈利性幼儿园；上市公司不得通过发行股份或支付现金等方式购买盈利性幼儿园。

秀强股份原来的主业是玻璃加工，双主业战略是“玻璃+幼教”。在新政策发布前，其已经通过一系列收购持有约 40 多家幼儿园所。

秀强股份的创始人卢秀强是苏北白手起家苏商的典型。

2018 年 10 月，让江苏人伤感的是，无锡



祝义财（资料图）

的小天鹅要飞走了。美的集团决定用 143 亿吸并小天鹅，至此小天鹅退市，A 股再无小天鹅这支股票。

这一年的年中，媒体突然热衷于讨论起苏商二代接班的问题。

起因可能是频繁出现在大众视野中的海澜之家接班人周立宸。2017 年 2 月 8 日，在江苏海澜集团飞马奖颁奖典礼上，海澜集团宣布重大决定，年仅 29 岁的周立宸出任中国民企 50 强之列的海澜集团总裁。这算是明星苏企中第一家明确接班人的。

有意思的是，事实上在周立宸接班前，雨润祝义财的儿子祝琨早已经在祝义财实际控制的中央商场历练。只是因为各自父亲和家族企业境遇不同，前者被镁光灯和大众目光追逐，后者一直默默无闻。

5 月的时候，苏州的科沃斯完成了上市的步伐。这家靠代工起家的清洁公司逐渐成为江苏智能企业的代表。科沃斯的创始人钱东奇也成为新苏商的代表。

也正是在这个时候，三胞集团不断传来债务问题的消息。此后，在政府的推动下，一点点走出困境。

## 2019 冰与火之年

祝义财的归来，像一粒石子丢在进入下半年便越发安静的苏商圈子。再艰难也抵不过祝义财的三年零 10 个月；再千疮百孔也抵不过雨润集团的风雨飘摇。

和祝义财同住一个别墅区的南京另外一名企业家在和我们交流时，意味深长的说：看到

老祝回来的消息，突然觉得现在的市场环境也不是那么苦啊。

马云曾说：如果浙商和苏商都不行，我不知道还有谁行。

2018 在无数的坑中走过，2019 要面对的则是冰与火。

我们关注祝义财和雨润集团此后的路怎么走，但更关心每一个苏商的 2019。每一个曾经的首富都有一段江苏故事，这是大时代和个人合力的结果——混合了时代的印迹、草根的传奇、官与商的权 and 利。

在越来越复杂的市场环境、越来越密集的监管政策下，过去二十年的首富故事已经再难上演，苏商需要的是专业、合规、信用以及始终尊重市场的初心。■

# 黄晓飞的“天鹅梦”

文\_任学奎 责编\_任学奎

每一个做水晶的人都希望自己是那只著名的“天鹅”，黄晓飞也不例外。

那只“奥地利天鹅”叫施华洛世奇，是整个行业金字塔顶的皇冠。

## 一

初见黄晓飞的时候，他正在和妻子打扫位于扬州市区的办公室。

这里会成为他走出扬州的“跳板”——在接受采访时，黄晓飞不止一次说，现在在三线城市很难招到合适的人才。就在几天前，他刚刚辞掉了几名员工，准备重新招一批。

黄晓飞起步的地方在广东，他是千百万南下打工者中最普通的一员。没什么豪言壮语，更没想过未来要“衣锦还乡”，只是很纯粹地想谋个生路。他进了一家做水晶的港资企业，这段经历让他受益匪浅——时隔多年，我们依旧可以从他的只言片语中感觉出来。

港资企业的管理风格、思维方式都给黄晓飞带来了深刻的影响，他一直认为，在广东打工的那段时间他有两个收获，一个关于事业、另一个关于生活——事业上学到了知识、拓宽了眼界；而生活上，则是“忽悠”到了人生的伴侣。

黄晓飞说，他的事业就像是画一个圆，从广东走到上海，最终回到故乡宝应开始创业。

宝应西安丰镇是远近闻名的“水晶工艺品之乡”，黄晓飞的公司也位于这里，背靠着“产业集群”他生意做得不错，也过上了不错的生活。

但黄晓飞并没有在安逸的生活中放松“警惕”，他觉得危机迫在眉睫，“我们现在越来越觉得在小城市，思维的局限性非常明显，无论是技术人才的储备还是信息的来源渠道，都明显落后于大城市”。

思索再三，他决定重新走出宝应，第一个“落脚点”就是扬州，黄晓飞笑说，“这是我们的第一步，接下来可能还会回上海或者广东，我这一圈就像是打了一场‘迂回战’”。

## 二

“这个行业的最多还有五年”，黄晓飞伸出一个巴掌说。

他解释说，并不是这个行业在五年后就不复存在了，而是现在的企业如果再像以前那样按部就班走，最多五年就会进入死胡同。

黄晓飞的危机感并非凭空产生的。他在扬州的办公室里摆放了一些水晶摆件，都是自家工厂的产品，不过种类不多。“十来年以前，我在深圳广州打工的时候做的什么产品，现在做的还是什么产品，基本没有变化”，黄晓飞告诉我们。

2008年以来，我们一直讲的产业升级仿佛远离了这个行业。几乎所有的工厂都维持着一种“日出而作，日落而息”的状态，一年又一年地蒙头前行，唯一的变化或许就是持续不断上涨的人力成本。

黄晓飞十分恐惧这样的现状。

他拿出一个摆件问我：“你知道这东西在我刚工作的时候卖价多少吗？”我说不知道，他说，120块。

“现在，同样的产品最多卖12块，还有人卖10块或者更低的”，黄晓飞说，“更低的价格我们的确可以做，但是我不能做。我必须保证有足够的利润，才能保证企业健康地发展。”黄晓飞想用自己的理念去影响其他人，但是他做不到，没有人愿意组建这样的价格同盟——这是人性。

## 三

我们在说一个地区产业特色的时候，经常会用的一个概念是“产业集群”。

在黄晓飞看来，产业集群的形成其实就是，某一个地区先有一家企业做大了，然后周围的亲朋一下子全都扑上来做同样的产品。“这些行为都是自发的，缺少理性，更没有规划，最终必然演变成惨烈的价格战”，黄晓飞是以灯具为例的，或许也是他在“水晶工艺



扬州安路工艺品有限公司总经理黄晓飞与夫人柳艳芳女士

品之乡”经营多年的感受吧。

黄晓飞经常会和妻子探讨一个问题：我们下一个十年怎么办？

“为什么很多产业都会出现大家一拥而上的局面？我觉得，最主要的原因就是门槛低，或者没有门槛”，黄晓飞无奈地说，“我改变不了整个大环境，所以只能在这个环境下改变自己。”

他所说的改变自己指的是“提升门槛”。

就在接受我们采访的前几天，黄晓飞刚刚去了一趟连云港东海县，那里被称为“世界水晶之都”。与宝应不同的是，东海盛产天然水晶，但相同的是，它们大多“卖不上价格”。

过去的水晶工艺品既不是生活必需品，同样也非常容易被取代，“我们在接下来要做的

就是要发掘这个产品更多的功能，提升它的技术含量，丰富我们的产品线”。在他之前做到这一点的水晶工艺品品牌是施华洛世奇。

黄晓飞喜欢把目光投向国外，这是他在广东打工的时候养成的习惯。他研究欧美工厂的管理，也研究一些品牌的经营。他没有想过能达到施华洛世奇的成就，但我们能感受到，这只奥地利的“天鹅”从某种程度上讲，是他前进的动力和支柱。

“施华洛世奇也是以摆件起家的”，黄晓飞说。

## 四

长久以来，我最喜欢做的事情就是与被采访对象谈梦想，因为梦想是虚无缥缈的，

但每一个人在讲梦想的时候却也是最真实的状态。

当黄晓飞跟我说，他未来的十年就是要“做品牌，做技术”的时候，尽管我不知道他最终能走到哪一步，但我依旧能感受到他在讲这些时的兴奋和期待。他像是看透了现实，却又充满理想主义。

我问了黄晓飞一个问题，“从性格上讲，你觉得自己更像是哪里的商人？”黄晓飞想了一下，没有正面回答我，而是说了一句“一方水土养育一方人”。

“那么，你知道哪些著名的江苏籍商人吗？”

“柳传志、张近东、刘强东……黄晓飞”，说完，他自己也忍不住笑了起来。■

# 博一环保，不做“裸泳者”

文\_任学奎 责编\_任学奎

1995年，江苏博一环保科技有限公司（以下简称“博一环保”）在扬州成立，其前身是扬州牧羊环保设备工程有限责任公司。

事实上，他们最早涉足环保行业的时间可以追溯到1988年。

对于很多创业者来说，那是个只要肯吃苦就能赚钱的时代，是个“遍地是黄金”的时代。但对于环保行业来说，那也是个“蛮荒的时代”。黄志洋将博一称为“环保老兵”，如今与他们同时代的环保企业已经屈指可数，很多人在发展的过程中掉了队。

## “朝阳”了三十年的行业

2013年9月，国务院出台《大气污染防治行动计划》。

2015年1月，“史上最严”《环境保护法》正式实施。

2015年4月，《水污染防治行动计划》发布。

2016年5月，被称为“土十条”的《土壤污染防治行动计划》出台。

黄志洋说，虽然上世纪九十年代公司成立时环保行业就被称为朝阳行业，但国内环保行

业真正的高速发展却是在“大气十条”“水十条”和“土十条”发布之后。

在接受媒体采访时，中国环保产业协会副会长汪冬青曾说过，“企业的天性是盈利，不盈利企业就无法生存。但在执法过程中人们常常发现，以前很多企业做环保都是糊弄，很长时间内存在假环保、假治理的情况，环保是为了应付环保检查，避免环保处罚，这是一种假环保的理念。”

整个行业过去的发展偏离了环境产业的价值本质，是基于政策驱动而不是基于环境产业价值的成长，没有充分发挥专业的力量来解决或提供更有效的公共产品和公共服务。

这也是博一环保在过去很长一段时间内遇到的问题，黄志洋坦言，在这样的大环境下，那些侧重于产品质量和服务的（环保）企业就会比较难做（生意），那时候的客户往往不太关注产品的质量，只关心能不能通过环保局的验收。

“（上世纪）八九十年代我们说的‘朝阳行业’其实就是假朝阳，大家都还是懵懵懂懂，只是觉得这个行业利润率不错，应该是符合发展趋势的，所以说这个行业是‘朝阳行业’。事实上，它真正的爆发也就是最近几年的事”。

如今的经济形势就是大浪淘沙的过程，不转型企业就面临关闭的风险，而转型的基础就是守法，耍小聪明、靠公关做环保是不行的。“‘十三五’对于企业来说，达标排放是最重要、最基本的要求”，中国工业环保促进会会长杨朝飞说。

在一个产业“朝阳”了三十年后，真正的环保时代来临了。

## “变革”来得如此突然

看起来，黄志洋并不十分认可环保行业属于朝阳行业或者蓝海的说法。

黄志洋认为，一个新的市场需求点一旦出来就会快速爆发，很快变成红海。最近几年无论是从早期的污水处理设备到污泥市场、危废市场及水体净化市场，每一个市场，一旦爆发出来以后，都快速进入了红海，“实际上红海更能锻造企业适应市场、满足用户需求的能力”。

“我觉得这有两个方面在驱动，一个是国家的政策层面的，另一个则是民众环保意识的提高”，黄志洋说。



江苏博一环保科技有限公司总经理黄志洋

从国家政策层面讲，目前我国法律政策框架，已经具备了违法者成本高、守法者成本低或受益的特征，构建了一个边界条件，企业的环境责任也更加重大。而环保意识层面，企业也逐步意识到“环保不仅仅意味着投入”。

与欧美企业不同，中国中小民营企业在很长一段时间里将环保当成是一种负担，是一种“看不到效益的成本支出”。

“在很长一段时间里，企业都没有动力在环保设施上投入，但现在不一样了，随着政策的收紧，以及民众意识的提升，企业会逐步发现，如果依旧不重视环保投入，那么收益同样会相应降低。这时候，环保对于他们来说就不再是单纯的成本支出，而变成了一项必不可少的投资。”

据了解，目前环保行业的企业数量达到数

万家，但由于发展时间较短，除少量头部企业“做大了”，大部分企业技术创新和管理创新的水平不高，竞争趋于同质化，导致行业经营的恶化。

## 退潮时看谁在“裸泳”

只有当潮水退去时，你才知道谁在裸泳。

这是“股神”沃伦·巴菲特的名言。

有机构预测，到2020年，中国环保产业的规模将达到1.5万亿元到2.2万亿元之间，增长率为13%至20%之间。若以中位数16%来算，2020年国内环保产业的规模有望超过2万亿元。

这个发展的大势，让黄志洋对未来充满信心。多年的经营管理，让他已然成为这个行业

的专家，他熟悉客户的需求、了解市场的发展趋势。“博一自成立以来，一直致力于在水处理（行业）的精细耕作，几十年都没有改变过。我也更关注于对产品质量的打磨，以及设计上的创新，在这个基础上去开发客户”。

相比之下，很多的同行者更愿意关注政策热点，比如早些年水处理比较热的时候就会去做水处理，后来土壤污染治理变成热门就去做土壤治理……他们可能更擅长于从这些热点中找到机会。

在黄志洋看来，这两种不同的企业经营理念仅仅体现的是地域差异，而没有好坏之分。但环保行业在目前的混乱之后必然会经历新一轮的“洗牌”，就像巴菲特说的那句话，只有等到行业洗牌的时候，才能真正看到谁在“裸泳”。■

# 信用证管家

一站式解决  
外贸信用证难题



中国制造网高级会员尊享更多优惠!

项目	中国制造网高级会员	非中国制造网高级会员
基础服务费	1500元人民币/单	2000元人民币/单
退税融资服务费	退税金额×3%	退税金额×4%
融资费率	承兑后低至0.03%/天	承兑后低至0.04%/天
融资金额	融资金额最高为信用证金额的100%，单笔最高100万人民币。	
循环额度	最高融资额度不超过500万人民币。	
融资到期日	货款到账日。其中远期信用证最长不超过120天。	
其他费用	物流费用实报实销，汇率风险自担。	

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

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



7×24h  
咨询热线 400-665-0758

(新一站股票代码:839459)

让保险更保险

还在为企业的  
隐形风险  
买单吗?



智慧企业主“码”上了解

新一站保险网提高企业抗风险能力

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

## 隐形风险

账单号: \*\*\*

名称	金额
员工意外赔偿高 某实业公司发生爆炸， 致员工四级伤残	50万元
财产损失独自扛 暴雪致企业20余万平方米 厂房倒塌	8000万元
消费者受伤无辜背锅 外套弹性绳扣误伤顾客眼球	260万元
货运安全无保障 高速上大货车起火，货物 瓷器毁之一炬	100万元

总计 近亿元人民币



请输入密码:

\*\*\*\*\*



# 有好品质,才能有好品牌

文\_李惟拉 图\_集美 责编\_屈骞



左图：上海集美食品机械有限公司总经理王云德

集美企业创建于1994年,1996年更新成立上海集美食品机械有限公司,是一家专业生产乳品灌装机械的企业。从温州一个小厂,到目前出口额能够占到整个行业的40%的已成规模的公司,总经理王云德告诉我们,这与集美始终坚持产品品质是密不可分的。“如果没有好的品质,再好的品牌都不长久。”王云德说。

有好人才,才有好品质。王云德是个非常重视人才的企业家。

## 为了人才,搬家到上海

上海集美源自温州的一个家族企业。王云德告诉我们,他的父亲原先是一家经营管件阀门国有企业的技术人员,后来创业成功。王云德继承了家族中食品机械的生意。

一次偶然的机会,王云德收到了一个询盘,有个工厂需要26个两吨罐。然而,对方有些不相信当时“温州制造”的技术。于是王云德托人在上海本地找了四个技术高超的工程师,但这四个人都不愿意去温州发展。王云德权衡之下,干脆为了这四个难得的人才把工厂搬到了上海。

王云德先租了1000多平米的厂房,把设备搬来上海,又派了20多个温州的师傅过来重新当“学徒”,跟着上海师傅把从焊接到抛光等等活计全部重新学一遍。王云德回忆,当时自己做活的质量确实不好,是上海师傅帮助他确定了标准,大幅提升了工厂的生产水平。“那次我们先做了一批十个罐,我们觉得马马虎虎用也能用,但上海师傅看了以后就坚决说不行。后来我们又做了第二批、第三批货,越做越好。之前的第一批也就放在那儿没用了。”王云德说。

后来,这四个人都在上海集美待了二十多年,直到退休。其中的叶永林,也一直担任着公司的总工程师职位。他们也成为了集美产品质量的保证。

上海工程师精益求精的态度,也给王云德带来了源源不断的生意。那第一批货的最终使用者是国内一家著名奶企,价廉物美的产品帮助集美初步打开了市场。

随后另一家更大的公司找到了集美,王云德面对上门的生意,对原本有些“嫌弃”自己厂小的客户说道:“你们可以先不给钱。”就这样,这家大公司只下了个小单试水,价格也压得很低,但王云德毫不在意,即使亏本,他也盯着车间一丝不苟完成了订单。结果就是对方对产品品质十



右图：上海集美的厂区

分满意,后续的生意也就源源而来。王云德透露,在随后的四五年的时间里,光是这一家企业就下了1.8亿的订单。

然而,2008年的三鹿奶粉事件重创了国内乳制品企业。面对国内市场突然的大幅萎缩,集美将目光瞄准了海外市场。

## 从迪拜开始的出口生意

2004年,迪拜龙城落成运营。这个由市场、仓库、公寓三部分组成的建筑群,是当时中国在海外建立的规模最大、投资最多、档次最高、服务功能最全的经贸平台。然而一开始的时候,这里招不到商。

于是,当时华东地区的商务部门组织了一个企业考察团,王云德也报名了。在迪拜招商会上,因为“现场买铺优惠10%”,王云德抱着试试看的心态花60多万元买下了一个不到50平方米的铺面。“当时的优惠措施挺大的,仓库免费试用,物流等等服务也都很齐全,甚至连当地担保人都帮我免费找好了。”王云德说。他没想到这是他庞大出口生意的开始。

刚把样机运到龙城的王云德,还在擦机器呢,摊位前便来了一位贝宁的客户。双方谈得很愉快,王云德给的报价也不算高。贝宁客商当即下了个1吨罐的订单,第二天就提了一袋子钱来付款了。

不到三个月,这名客户让王云德过去一趟。王云德到工厂一看,排满了来拉货的货车,原来客户已经忙不过来,需

下图：上海集美的部分产品



要上马10吨罐了。最终王云德带着工程师设计了一套车间方案。双方签订合同后,贝宁的客户才说了实话,原来之前他已经去意大利询价,比王云德的价格高出近一倍,然而集美产品的质量却并不比意方差多少,他这才相中了集美。

这笔数千万的大单,也一下子帮助王云德打开了国际市场,尤其是非洲市场。现在集美的主要销售市场都在海外,而这其中,非洲占到了整整1/4的份额。

## 正视差距,要为中国制造正名

“其实曾经中国制造在非洲的口碑很不好。”王云德说。

他向我们解释道,以前中国做实业的人本身不搞出口,都是外贸公司在中间进行操作。所以外贸公司给到工厂的价格就会压得很低,而工厂为了保证自己的利润,只能“想方设法”了,最终产品的质量是没法保证的。更有甚者,“很多设备都是骗人的,”王云德说,“我亲眼见过有人发的是旧货,质量太差。所以那时候的非洲客商对中国货的信心不足。”

当然,随着国家振兴中国制造的政策引导,以及越来越多的企业谋求自身升级,现在的中国产品质量与过去不可同日而语。王云德说:“现在非洲包括中东的客户,都喜欢买中国的产品。”

谈及目前食品机械行业与国外顶尖企业的差距,王云德也没有回避。他认为最主要的差距在于材质和工艺两方面。比如都是全自动控制,但国产PLC的精度还是不够,误差比国外同类产品要大。针对这些差距,集美正在努力追赶,他们非常重视新技术的研发工作,每年的研发投入达到了总营业额的5%,公司已获得100多项专利(包括发明专利),去年刚获得高新技术企业称号。目前,集美也在与浙江大学、江南大学等高校进行着产学研合作。

“我们希望自己的产品能在国际上为中国制造正名。”王云德说。2018年,集美产品荣获“中国制造之美”的奖项,这正是对其品质的认可和褒奖。■

# 工业3D打印的耕耘者和中坚力量

文\_李惟拉 图\_易加三维 责编\_屈菁



左图：北京易加三维科技有限公司市场总监何文浩

去年刚刚荣获“中国制造之美”企业大奖的北京易加三维科技有限公司，是由冯涛和先临三维于2014年共同发起成立的。

说起来，双方都不简单：冯涛，早在1993年就作为项目负责人主持开发了我国第一台激光烧结（SLS）3D打印机，推动了激光烧结技术在产品设计、快速铸造、复杂构件制造的应用。而先临三维，从2004年成立以来一直专注于三维数字技术的研发和产业化。在3D打印行业逐步走向“创新设计驱动”的当下，先临三维的数字化技术与冯涛团队的3D打印技术便形成了产业链协同。

三月的一天，我们来到了杭州湘湖畔的浙江3D产业园，易加三维市场总监何文浩带领我们实地探访了这个走在产业前列的研发基地，掀起了3D打印的神秘面纱。

## 3D打印，离我们的生活并不遥远

展示厅内，有着很多在常人看来颇为新奇的3D应用，他们主要集中在工业制造、生物医疗和教育消费三大应用领

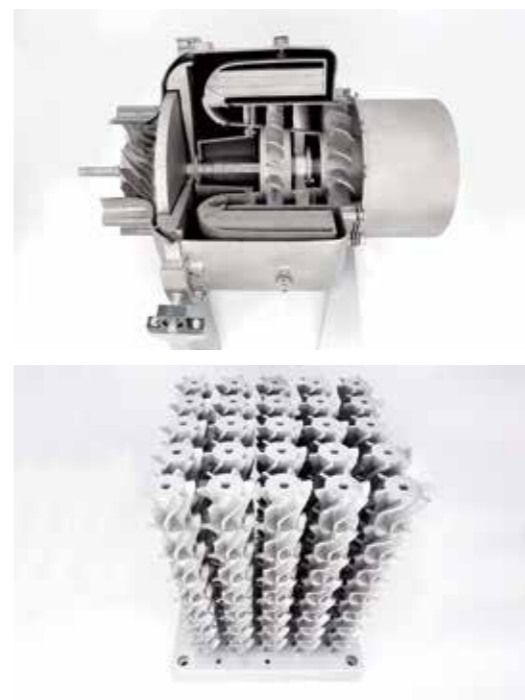
域。据介绍，目前公司产品和服务已经进入了近万家企业，万家教育相关机构，以及近千家医疗相关机构。

刚进入展厅，我们就看见一个展台上摆放着连接杆、气鼓和尾喉等汽车排气管部件，这是有公司使用他们的金属3D打印机生产了定制化排气管，并且已经在福特野马车型上进行了装配试用。

另一个展台上，摆放着一双双运动鞋，这些鞋子的底部都是3D打印的，在计算机上设计出来的复杂结构让鞋底穿着透气、轻便又富有弹性。据何文浩介绍，他们已经为市场生产了几千双创新设计的鞋底，这些都颠覆了原来的设计制造方法。

展厅内还有很大一部分是3D打印技术在医疗方面的应用，这里有很多有意思的案例。比如组织器官模型，它是先基于组织器官影像数据的三维模型，再用生物3D打印机装配活细胞所制造出来的人工组织。由于它是“活”的，所以可用于人体组织修复、药物开发、细胞重编程等等生命科学研究领域。我们了解到，目前在医疗领域，易加三维已经在正畸方面获得了不少的应用案例，此外，国内外著名的骨科

右图：易加三维的部分产品



医疗器械机构也正在利用他们的产品进行金属打印，用于植入物的测试和认证工作。

何文浩介绍说，易加三维自成立以来，始终专注于工业级3D打印技术的研究和产业化，是国家大尺寸金属3D打印工艺及装备研发项目牵头承担单位。经过多年的艰苦奋斗，易加三维已成功向国内外市场推出了工业级的金属打印机、塑料打印机、铸型打印机和光固化打印机。成为其母公司先临三维构建起的3D打印生态圈中的重要组成部分。“为了让客户省心、省钱地用好设备，我们在安全、易用、大尺寸拼接、材料工艺参数、工业互联网等方面积累了不少核心技术。”何文浩说。

## 研发实力，就是这么强大

先临三维及其子公司之所以能有今天的成就，离不开他们拥有一支强大的研发团队。

鲍虎军，先临三维的首席科学家，他曾担任浙大CAD&CG国家重点实验室主任一职，教育部“长江学者奖励计划”特聘教授、浙大博士。除了鲍虎军之外，这个核心团队还包括了赵晓波、徐铭恩、李仁举、冯涛等一批3D数字化和3D打印领域国家级的教授专家。而冯涛本人同时也是易加三维的首席科学家。

截止到2018年6月底，整个先临三维有研发技术人员423人，几乎占了总人数的一半。2012年先临三维的研发投入1175万元，2015年增长到3615万元，2016年投入翻倍，

达到7985万元，2017年更是破亿。

巨大的科研投资带来的，是先临三维截止到2018年6月底，共获得的138项实用新型专利、107项软件著作权、155项发明专利和14项国际发明专利。

以其子公司易加三维为例，何文浩介绍说：“我们的专利布局很看重成型工艺和用户友好方面，比如创造更多的材料成型方法、提升打印效率、安全、降低使用成本等。未来客户会将3D打印机当成零部件和模具生产设备，我们现在做的这些工作，将有助于设备在专业客户市场取得规模化销售。”

据介绍，易加三维还承担了一项国家重点研发计划，“大尺寸粉末床激光选区熔化增材制造工艺与装备研发”。“这个项目有助于我们进入航空、能源、汽车等行业的大尺寸高性能复杂金属零件的直接制造市场。”何文浩说。

## 把握未来趋势，无惧国际竞争

早在2015年，习近平总书记就明确指出“3D打印等新理念、新业态蕴含着巨大商机”。在助推工业转型升级等很多方面，3D技术正在发挥着越来越重要的作用。

就其中的工业3D打印产业来说，目前已经走向了产业化应用的阶段。何文浩介绍，国外明显是往规模化应用、材料多样性、设备集成和智能设计这些方向发展，而国内则正处于设备制造商的井喷末期。“政府要验收项目的产业化成果，早期用户也在评估设备和技术的成熟度，在这个过程中，和客户一起做应用、做产品迭代的会胜出，一些核心技术或者服务模式没有特色的会被淘汰。”何文浩说。

易加三维的团队经历了20多年的磨砺，深切体会到“扎实推动工业3D打印产业化应用”的重要性。“短期目标，我们会去研究那些早期客户发现的问题、进而迭代我们的设备和工艺，瞄准若干应用方向推出有竞争力的解决方案，使得想部署3D打印技术的单位能够较为轻松的制定预算、使用好设备并推动应用发展。”何文浩表示：“中长期的目标，我们将着眼于整个材料加工行业的发展趋势，将价值增长点放在智能设计、新材料工艺和工厂自动化等方面。”

何文浩表示，全球化的技术公司竞争，归根结底还是当前的技术水平与客户群的匹配，找准定位是最需要注意的，“打铁需要自身硬”。何文浩坦言：“当然，实事求是地说，目前在计算机辅助设计和仿真技术、材料、激光技术方面，国内与国外相比还是有不少差距，我们想提升更大的国际市场份额和影响力，就要汲取机床和激光设备出口的经验教训，需要在产业的上下游共同发展，推动国产3D打印技术全球化、高质量发展。”

# 声学材料行业的佼佼者

文\_李惟拉 图\_彩滨 责编\_屈骞



左图：上海彩滨实业发展有限公司总经理高千钧

上海彩滨实业发展有限公司成立于2011年，坐落于上海市普陀区长征工业设计中心，是一家集设计、研发、生产、贸易于一体的综合声学材料供应商。他们生产的弧面超微孔吸音板不久前荣获了“中国制造之美”的优秀奖。在彩滨的会议室里，我们见到了总经理高千钧，一位看上去沉稳从容的女强人。

## 声学女强人的创业路

2005年毕业后，高千钧即进入吸音板这个行业，主要从事外贸工作。在原先的公司里，能力出众的她深受老板器重。然而2008年前后老板进行了业务转向，虽然也让高千钧担任了人力资源方面的高管，但她觉得这并不是自己想要的。



上图：上海彩滨在展会上

于是在2011年，她又回到了吸音板这个行业，创立了上海彩滨实业发展有限公司。

创业初期，高千钧的思路是先把企业办起来，再思考如何升级换代。他们最早做的是木质吸音板，算是中国最早一批做吸音材料的企业。之后随着声学概念在建筑行业里逐步得到重视，声学设计师要求彩滨做更多的开发，高千钧便顺势推出第二款产品木丝吸音板。再后来，市场上的彩绒吸音板以其质地均匀、颜色多样、容易切割、保温隔热等诸多优点，越来越受到设计师的青睐，彩滨又推出了该类产品。“就这样我们才慢慢地把吸音材料的产品都做全了。”高千钧说。

据了解，目前彩滨的主营项目包括了彩绒吸音板、木丝吸音板、木质吸音板、吸音格栅、扩散体、3D软包、各种减震材料等。不同的吸音板有着不同的使用场景，说起这些专业问题，高千钧十分熟稔：“比如木质吸音板，特别适合一些高端场所，显得端庄、大气，而彩绒吸音板，则适合一些比较温馨的场所，比如儿童房之类。”这些材料在声学上没有哪个更好的说法，而是需要在不同环境下搭配使用。“比如报告厅的要求和体育馆的要求就不一样，我们就是针对各个场景提供个性化的设计方案，利用这些材料搭配设计出不同的空腔、厚度等，以符合不同的使用需求。”

近年来，上海彩滨推出了多款“明星产品”，比如阻燃木纤维板，具有A级防火性能，是用于大空间的首选材料，它取材于新西兰杨木，经过剪切并添加无机材料压制而成。高千钧说：“我们通过二次加工，使这款原色调单一的产品在外观色彩上取得质的飞跃，更符合现在流行的装修风格。”

彩滨的员工并不多，所以很多事情都需要高千钧亲力亲为。在她的努力下，彩滨的业务一步步扩充，现在公司产品80%以上出口北美、澳洲、欧洲等发达地区，在全球

立了二十多家分支机构及代理，成为行业内排名前列的企业。

近年来，高千钧引进了各种先进设备，逐步完善着自己企业的加工工艺，不断提升着产品质量。“我们的产品最关注的有三点：环保检测、防火等级和吸音报告。”高千钧说。现在他们的每一款设计都通过了声学类测评，产品检测均符合E0级环保等级要求，部分产品达到公共场所A级防火要求。

## 以设计为主导

“上海彩滨从创业至今，始终坚持高端设计。”高千钧说，“我们是以市场推动设计，以设计提升技术，以技术赢得生产。”

彩滨以设计为主导，签约了国内外数位知名设计师。这使得他们能够设计出各类声学类产品，通过裁剪、压制等各项工艺，整体提升产品的外观设计，将单一的产品做的更具艺术特色。高千钧介绍说：“我们每年都有十几项产品申报专利，是上海市高新技术企业和高新技术转化的重要基地。”

对于传统的木质吸音板，彩滨在保持开孔率的基础上，增加很多新颖的设计方案，0.5毫米的超微孔雕刻，是穿孔吸音板领域内的一个技术突破，不仅实现了低频段高吸音的效果，也最真实的保留了天然实木纹理，更适用于高端项目定制。上文提到的这种弧面超微孔吸音板，还被上海迪士尼所采用。而除了迪士尼，彩滨也先后完成了上海国家会展中心、武汉汉秀剧场、上海迪士尼、香港机场、人民大会堂上海厅等许多大型项目的声学类主材供应。

高千钧在产品设计方面的许多想法和经验都源自国外。“我们经常去国外参加展会，比如美国、德国和意大利的世界顶级家居设计展，在那里可以敏锐捕捉到业界的风向，借鉴学习，从而获得产品与设计的灵感。”高千钧说。比如近年来，她就发现美国开始流行起一两个平方米的小型私密空间，比如公共场所的洽谈区、超小型会议室等等，小空间的吸音隔断设计需求也越来越大。高千钧表示自己将会针对这一趋势设计出一些自己的产品方案来，“做得越多做得越广，对行业的认识就越深。”她说，“我认为未来的趋势就是产品需要做得更加细化，我们公司提出的成为整体声学解决方案服务商的目标，也是为了给自己带来更多的可能性。”

谈及未来，高千钧表示，这个行业肯定会保持增长的趋势：“随着人们生活水平的提高，对健康的诉求也会相应提高，必然也会对‘降噪’这个概念认识更加深刻。”上海彩滨希望能够以领先的技术、独到的设计、卓越的品质和周到的服务，赢得未来的市场。“从工装到家装，从整体到细节，从通用到定制，上海彩滨将提供整体声学解决方案和声学材料的一站式采购。”高千钧说，“我们的理念是——以声学结合装饰，以设计改变空间，以空间实现功能。”

# 士诺, 让你从此放心呼吸

文\_李惟拉 图\_士诺 责编\_屈菁



左图：上海士诺净化科技有限公司总经理王勇

随着我国经济水平的不断提高，人们对于生活品质的追求也在逐渐提高。近年来，越来越多的人都对室内空气质量提出了更高的诉求。上海士诺净化科技有限公司，就是一家领先的超空气智慧系统解决方案提供商。他们的超空气系统不久前也荣获了“中国制造之美”产品奖。这次，我们也来到位于上海的士诺工业园，采访了总经理王勇，看看士诺的产品到底“美”在何处。

## 强强联手催生士诺品牌

王勇首先向我们介绍了士诺的发展历程。士诺品牌起源于凯德集团，创立于新加坡，专注于打造技术创新、智能科技、高效性能、卓越品质的超空气智慧系统，现已成为全球领先的一体化智慧健康解决方案提供商。

新加坡凯德集团一直致力于改善用户的室内环境，为了继续拓展中国市场，并希望能够给予中国消费者更好的居住和呼吸环境，他们寻找到了在工业空气过滤领域拥有绝对领导地位的阿普达国际集团。

2010年，凯德集团和阿普达国际集团签署战略合作协议，共同推出了士诺品牌，凭借凯德集团在商业领域的优

势以及阿普达国际集团在工业空气领域近三十年的深耕，产品一经推出，就备受业内瞩目。

2011年，士诺基于健康呼吸产品率先提出了超空气智慧系统的设计理念，充分运用互联网、云计算及物联网技术，提供全方位一站式健康呼吸的解决方案。因此士诺的产品也完成了中央新风、柜式新风、壁挂新风、大风量商业新风设备等全新风产业链的布局。

2015年，凭借完善的产品格局以及完善的新风产业链，士诺完成了挂牌上市。

当然，士诺并没有局限于单纯的新风领域，2018年，士诺开始打造人居健康的理念，完成了中央除湿（管道式除湿机，单向流除湿新风机、双向流除湿新风机）、移动除湿机、工业除湿机、酒窖空调以及适用于未来被动式建筑的环控机。

## 核心技术实现“零耗材”

士诺自成立以来，就一直重视与院校的合作，他们与新加坡南洋理工大学、上海交通大学和美国斯坦福大学分别合作成立学术研究中心。

这也给士诺带来了一项核心专利技术：Pure ESP（超静电集尘）技术。它保留传统ESP（静电除尘，Electrostatic Precipitator）优势，以静电除尘和催化耦合技术为基础，通过静电集尘技术祛除固体颗粒物、主动杀灭病菌，杜绝病菌在空气中的二次传播，而高压静电产生的臭氧在催化剂表面快速分解为氧气，同时以高能活性物质驱动催化反应，实现甲醛、甲苯等VOC（挥发性有机化合物，volatile organic compounds）在常温下高效催化分解，从而实现全程臭氧零增加，Pure ESP做到“真正干净的静电集尘”，比传统的ESP系统更加安全。

利用Pure ESP技术打造的净电灭菌系统，可以实现上述所有功能，值得一提的是，它过滤空气中悬浮物的能力超级强大，不仅可以祛除PM2.5等级的颗粒物，甚至低至PM0.001的颗粒物都可以祛除。

更妙的是，它是“零耗材”。家里有传统空气净化器的人都知道，正常使用情况下，短则三个月，长则半年，就必须更换设备的滤网等耗材，而士诺的设备却不需要。王勇现场为我们拆开了设备，取出了超静电集尘器，只见它的外观看起来就是一个布满了金属栅格的盒子，王勇介绍说，它在使用一段时间后只需用水洗干净就行，不用更换，而且它还附有抗菌涂层抑制细菌滋生，不易霉变，拆卸安装也十分的便捷。

据介绍，中央新风系统的构成并不复杂，各品牌之间



右图：核心技术专利的超静电集尘器

的同质化也比较明显，更多的是在低噪音、高风压、体积小三个方面去竞争。而士诺产品的超静电集尘技术，远超物理过滤的耗材成本，并能做到灭菌和消毒。

王勇介绍说，从产品的不同渠道划分来看，空气净化器、壁挂机、移动除湿机系列，多属于电器类，业内称之为“后装产品”，而中央新风系统、中央除湿系统和酒窖空调、精密空调、环控机多属于“前装产品”。士诺品牌的前装产品，曾多次被权威媒体评为“十大品牌”及类似的荣誉称号。

## 用品质和创新拥抱未来

以产品为核心，坚持技术创新、打造优质产品，是当前新一代中国企业的梦想和志向，士诺也是如此。目前，该公司拥有了近百人的研发团队，还有占地80亩的现代化生产基地，包括钣金、电控、两器和组装四大车间。此外，士诺还建设有有害气体检测实验室、机械性能实验室、老化检测实验室、噪音检测实验室、风洞实验室、纳米粉尘实验室和焓差实验室等。其中的焓差实验室，根据我们的了解，国内不会超过5个。

中央新风系统和湿度控制系统，不仅仅要求产品本身过硬，还需要与服务商进行密切合作，从方案的设计开始，建立一整套服务标准化流程，力求让消费者感受到最佳使用效果。“我们围绕室内空气环境改善进行产品研发，致力为使用者打造一个超空气智慧环境，竭尽全力将产品做得日臻完美。”王勇说。

就目前的建筑技术而言，如何将房屋做的密闭隔热保温并不是难事，用温度、湿度、新鲜度、净度、静度这五个维度来评估室内环境已经越发普及，但是将五个维度做到均衡并降低能耗，仍需要以士诺为代表的业内企业不断地进行探索。尤其是AI技术的逐渐普及，能否在使各种设备进行联动的基础上，按照不同的外部环境和用户使用习惯，通过系统的深度学习达到智能的室内环境控制，是行业未来追逐的目标。在士诺的展厅内，搭建有KTV、儿童房、雪茄房、棋牌室、家庭居所等一系列场景模拟间，我们看到，士诺产品在每个使用情景下都表现的游刃有余。

王勇表示，未来士诺的产品更多是从装修后产品向装修前产品的前移，与建筑的全装修、精装修到模块化，以及室内空气环境的五个维度实现联动和情景设置，提高室内空气环境的舒适度。

“为人类提供一个健康的室内环境是士诺人心中的一个梦想。产品之美，不仅仅表现在外表，更要深入人心，产品不仅仅是外观设计合理，更需要经过千锤百炼打造内心之美，做到极致。”王勇说：“希望这个梦想能开出中国制造之美！”



# 做外贸, 不能只做产品搬运工

文\_李惟拉 图\_雪瑞 责编\_屈菁

一家小型的外贸公司, 给自己的定位却是深度介入到产品生产环节中。他们利用自己能够大量接触到客户的优势, 提前收集第一手的市场信息, 再根据收集到的信息去整理分析, 最终反馈给工厂的是用户的实际痛点, 这样一来, 工厂就能生产出最符合用户使用习惯的产品。这就是上海雪瑞进出口有限公司。今天我们就听听经理刘轶讲述雪瑞的发展故事。

## 深度介入产品环节

1997年, 上海雪瑞获得了外贸资质, 并正式成立。2000年他们在宁波成立了工厂, 成为一家工贸一体的外贸公司。

自成立以来, 雪瑞一直专注于医疗用品和保健品领域。他们拥有包括温度计、血压计、听诊器、注射器、手术胶布和手套等在内的1000多种医疗产品。

为了拓展市场, 2003年开始, 雪瑞做起了化妆品的包材业务, 包括用于高端化妆品的各种容器、化妆品、食品和药品包装。

2015年, 雪瑞考虑到之前的产品都偏向于B端, 所以他们想做一些“贴近于这个时代人们生活”的C端产品。刘轶回忆说, 因为之前他们接到个订单, 由宁波工厂给美国行业排名前三的公司贴牌生产一款宠物跟踪器, 正好这时公司考虑转型, 所以他们借此契机开始尝试宠物用品市场的开发。从此, 雪瑞踏入了家用轻工领域的市场。通过这几年的积累, 他们也取得了不错的业绩和市场认可。

在新的领域内, 雪瑞一如既往介入到产品生产环节中, 利用自身外贸公司的独特地位, 大量收集用户诉求。比如一款折叠硅胶狗碗, 就是他们在与国外客户的频繁交流中, 发现了外国人的两个需求: 一是很多西方人喜欢户外活动, 他们希望能方便收纳狗碗, 最好是折叠起来揣在兜里就能带走, 二则是外国人通常喜欢把狗碗直接放进洗碗机里去清洗。了解到这样的使用习惯后, 雪瑞及时向产品供应商反馈用户的实际使用痛点和需求。最终供应商用硅胶做出了能折叠和直



上海雪瑞进出口有限公司经理刘轶



右图: 雪瑞一款新型听诊器

接用洗碗机清洗的狗碗, 把客户的诉求直接落实到产品的新功能上。后来这款狗碗产品不仅在海外市场大卖, 也荣获了2018年“中国制造之美”产品奖, 并获得了评委们的一致好评。

谈到对于产品基础信息的收集渠道, 刘轶也给我们做了一些列举, 比如通过专业的产品论坛、利用Google和LinkedIn等网络平台进行调研, 找到市面上最好的产品然后去对比和分析数据。

此外, 雪瑞也积极地在一些设计平台上开展与设计师的对接。雪瑞会预先收集好他们拟开发产品的相关市场信息和用户诉求, 经过整理剥离和反复分析之后, 将产品的信息数据反馈给设计师, 最终设计师会根据雪瑞提供的资料设计出符合用户需求的产品。比如他们开发的一款宠物虱子梳, 就是按照这个流程和合作方式设计并生产出来的, 市场反馈非常好。

## 积极应对外贸新形势

谈及现如今的外贸形势, 刘轶表示, 现在基本所有的外贸企业都在向品牌化的方向靠拢, 雪瑞也于2015年在海外分别注册了医疗和宠物领域的自有品牌。

如今, 中美之间贸易形势紧张, 再加上汇率的波动、原材料和人工成本的上涨, 对外贸行业尤其是像雪瑞这样以美国欧洲为主要市场的公司影响还是很大的。“我觉得外贸形势还要再观望一下。”刘轶说, “但我们还是会积极利用各种渠道去做推广。”他把雪瑞的推广渠道分为两种, 一种叫“守株待兔”, 主要是充分利用好中国制造网等电子商务平台, 以及积极参加一些专业展会; 另一种叫“主动出击”, 包括在社交媒体平台上发布资讯、在海外媒体投放广告以及在传统医疗类期刊上投放广告等。尤其是在海外媒体投

放方面, 刘轶表示, 他们曾请过美国的网红做产品开箱视频, 效果非常好。

值得一提的是, 刘轶表示, 雪瑞之前还会去参加广交会和华交会, 但现在都已经不再参展。“因为那边的产品太多, 参展的工厂太多, 大家都拼价格战, 我们不想打价格战。”刘轶说: “雪瑞不想简单地做产品的搬运工, 我们希望参与到产品价值的增值过程中去。”

所以这几年, 雪瑞也在逐渐精简自己的产品线。刘轶说: “我们要卖对的东西, 卖有前途的东西才能赚钱。”

雪瑞目前力推的一款听诊器就是这样“有前途的东西”。这是由某家专注于高端医疗器械的供应商整整研发8年, 并最终于2017年底上市销售的一款新型听诊器。它已经在中国、美国、德国等地申请了发明专利。这款产品在听音的清晰度, 佩戴的舒适度, 以及使用的材料上, 都做了非常大的革新, 完全是瞄准了用户使用中的痛点进行的设计。刘轶说: “我们非常看好这款产品的原因, 是厂家针对这款产品做了大量的用户调研和分析, 现在我们可以说, 这个听诊器的功能完全是竞争对手所没有的。所以它在国外各个医院的使用反馈也非常地好, 对于这样的产品, 我们有信心也有动力与厂家进行深度合作, 全力进行市场推广。”

还有一款一次性液体采集器(尿杯), 也是这家供应商刚刚研发成功的产品, 它也在前期调研的基础上, 进行了独创的设计, 解决了传统器具在使用中采集难、易泼洒、过程繁琐等难题。

刘轶始终认为, 最好的产品设计, 应该是可以将设计融入到产品当中, 而不是刻意去设计、为设计而设计。能解决用户痛点的设计, 才是好设计。■

# “MEI”开二度的上海正特

文\_李惟拉 图\_正特 责编\_屈菁



左图：上海正特焊接器材制造有限公司项挺

在“中国制造之美”（MEI Awards）评选十多年的历史，很少有企业能够连续两年凭借不同的产品摘得奖项，但上海正特焊接器材制造有限公司却做到了。这家曾担任北京奥运场馆建设焊割设备供应商的企业，历经三十年的发展，如今已成为中国焊接行业内举足轻重的角色。

## 要做百年企业

上世纪八十年代，有位名叫项有通的技术人员研制成功了“焊接电缆快速耦合器连接器”，并获得了国家专利。1989年项有通创办了浙江瓯海电焊设备厂，又推出了碳弧气刨枪、氩弧焊枪、冷却水箱、电焊条烘干炉、火焰切割机等产品，几乎国内所有的电焊机厂家都配套了他们的产品，“瓯焊”成为了当时全国焊割辅机具、配件的龙头企业。为了做大做强企业，2001年项有通在上海招商引资优惠政策吸引下将企业总部移师上海，成立了上海正特焊接器材制造有限公司。“取名正特，就是希望我们要始终秉承做人要正直、做产品要独特的经营理念。”项有通说。

如今三十年过去，项有通已经退休，他的愿望是将正特做成百年企业。他把企业的接力棒交给了三个子女。大女儿项茜分管温州市正特电焊设备厂（原浙江瓯海电焊设备厂），儿子项挺分管上海正特焊接器材制造有限公司，小女婿陈建武分管北京、成都和上海等关联企业，大外孙王登去年从西南石油大学焊接专业毕业后也回到了企业开始



左图：车间内正在进行生产

右图：正特展厅内展示的各种产品

了在生产一线的历练。正特，离创始人项有通“百年企业”的愿景更近一步了。

正特是中国焊接行业较早、较大生产焊割设备和辅机具的企业之一，是上海市高新技术企业、国家标准起草单位，拥有10余项国家专利，承担并顺利完成了上海市高新技术成果转化、上海市创新资金等重要科研项目，至今已连续四届担任全国电焊机标准化技术专业委员会委员单位。

目前他们在国内拥有上海、温州和成都三个生产基地，并在北京等重要城市均设有直属营销机构或代理商。在上海总部，正特的厂房面积达到了26000余平方米，以生产焊割设备及各类辅机具为主。其主导产品均已获得中国国家强制性产品CCC认证证书，部分产品还获得欧盟CE认证证书，远销东南亚和欧洲等地区和国家。2017年在中国焊接协会成立三十周年纪念大会上正特荣获“中国焊接设备优秀企业”称号。

据介绍，国内整个焊接设备行业，与国外先进企业之间还存在着全方位的差距。但以正特为代表的那些有追求的企业，都在默默的进行着追赶。

从最开始对国外产品的追赶与仿制，到如今开始进行越来越多的自主研发，正特成果斐然。他们每年都投入销售额的10%以上到研发当中，并且积极与高校院所进行产学研合作。比如与上海交通大学合作的小型数控切割机项目，在十多年前刚推出时在国内也属领先，还成为全球最大钢板切割设备制造商的合作伙伴。

当然，多年的发展也并非一帆风顺。本世纪初，“逆变焊机”成为热词，很多企业蜂拥而上。但由于自身技术积累不够，材料器件也不过关，近些年来市场发生变化，很多匆忙上马的小企业纷纷倒闭。但正特坚持了下来，项挺告诉我们：“我觉得作为一家制造企业，最重要的就是要沉下心，真正的把自己的产品做精、做好。”正特多年前，一直以做大做强为自己的目标，如今不再标榜“全国唯一焊割产品最齐全的制造基地”了。“凡是没有能力进入全国产销量前三名的产品，一律砍掉。”陈建武说。小而精、小而美正是正特当前想要的。

## 小产品大市场

产品上的专注，让上海正特在2017年以空气等离子切割机获得当年度“中国制造之美”产品奖之后，正特又在2018年以循环水箱再度获封“中国制造之美”。据上海正特的生产经理古宏胜介绍，作为液体冷却系统国家标准起草单位，目前他们的冷却水箱产量已经做到了行业前三，占据了该设备国内很大的市场，并且还远销到东南亚、东欧等海外市场。



所谓冷却循环水箱，就是用于降低焊枪的温度、延长焊枪及配件寿命而使用的冷却水循环系统。“使用焊枪时需要冷却。过去人们仅仅是买个水泵放到桶里来给焊枪降温，但是这样的方式既不安全，功能上也很简陋。”古宏胜说，“后来我们做了个封闭循环式的水箱，并且加上了水温水位测量装置，就这样在上世纪八十年代我们做出了这样第一款循环水箱产品。”

随着市场需求的变化，近年来正特也针对这款产品做出了很多创新，在原本水箱的基础上不断进行着改进。比如现在他们的模拟电路可以轻松的检测出水的流量、温度和纯净度，此外在加工上也大量使用一体成型技术代替了传统的机加工，使得产品的生产过程更加节能环保，也大大提高了生产效率。

目前作为正特“爆款”的冷却水箱，采用了温帕技术与精心优化的工艺，选用直流24V水泵，功耗小、效率高、使用更安全，有效地节约了电能，功率因数显著提高。这款产品拥有良好的自检自控能力，还具有机器人通讯接口，100%负载持续率，与数字化智能焊机配套使用可实现长时间、不间断的工作。

陈建武表示，冷却水箱在焊接行业里属于偏冷门的小众产品，国内外极少有企业专注于该产品的研发、制造，然而随着国家对节能减排、绿色环保理念的重视，“市场需求量逐年递增，所以销量的提升也是立竿见影的”。近日，正特在原有的水箱事业部基础上注册了上海温帕智能科技有限公司，今后将专注于冷却水箱设备的运营。

而除了空气等离子切割机和冷却水箱以外，正特其实还有自动焊接小车、电焊条烘干炉以及关联企业上海顶世机械制造有限公司的管道坡口机等隐形冠军产品。

最后，谈到公司和行业的未来，项挺表示“未来可期”。随着中国制造业大环境的整体提升，正特通过几代人的努力也一定可以赶超国外的先进企业。“我们要发扬愚公移山的精神，力争在我们这一代人或者下一代人手里将‘正特’打造成为全球焊割设备行业的知名品牌。”项挺说。■

# 专精呼麻设备的南京普澳

文\_李惟拉 图\_普澳 责编\_屈菁



在南京市长江大桥江北引桥之下，有一片上世纪七十年代盖起的楼房，这是金陵电子设备厂的旧址，而现在，则是改制后的南京普澳医疗设备有限公司。从这里走向全国乃至世界各地的金陵麻醉机曾经名噪一时，而如今他们坚持科技创新，坚持以客户为中心，坚持视质量为生命，力争创造更加辉煌的业绩。

## 历史悠久的优秀品牌

南京普澳医疗设备有限公司副总经理陈克首先向我们讲述了企业的悠久历史。公司前身是“南京电子设备厂”，是上世纪国家重点投资的专业国产麻醉机、呼吸机生产厂家，其生产的金陵麻醉机，被迅速推向市场，进入各级医疗机构，并以“安全、可靠、平实、有效”的特点，很快赢得用户的一致好评。该厂也一度被用户直接称为“金陵麻醉机厂”。

这里处处都可以看到岁月沉淀的痕迹。陈克介绍说，这里十年以上的老员工非常多，而在产品上，他们有一

款型号最老的麻醉机还在出口到一些欠发达地区——当然，虽然外形没有改变，但内部的部件和程序全部进行了升级。

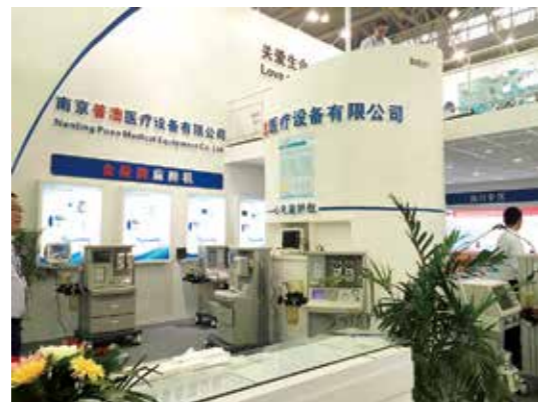
随着社会的进步与发展，面对市场竞争的新形势，体制转型将他们推向了一个新平台。2002年7月22日，该厂正式更名为南京普澳医疗设备有限公司，转型后的企业强化了内部管理，凝聚了企业文化，建立了一支更加强有力的团队，在市场上继续打造着自己的品牌优势。

目前，南京普澳作为高新技术企业和软件企业，不断推陈出新。公司硬件设施齐全，检测手段完善，技术力量也很强大，他们大专以上学历的人数占到了员工总数的80%以上。

得益于多年的积累，南京普澳的销售网络密集。他们始终专注于麻醉机、呼吸机和心电监护仪的研发、生产、销售和服务，其产品自其成立以来便行销全国三十多个省、市、自治区，并大量出口至全球各个国家和地区。陈克回忆说，在1994年前后，当时的对外贸易经济合作部还给他们颁发过“对外出口标杆企业”的称号。

陈克是2004年加入的南京普澳，他正好赶上公司一轮快速发展的时期。当时恰逢非典，呼吸机设备的需求量十分巨大，陈克回忆，当时公司全员动员，24小时开工，来拖货的汽车就停在车间门口，往往是机器刚下生产线就被拖走了。

2015年左右国家出台了一系列的新法规对医疗器械行业加以规范，虽然让各个企业在人员素质培训、设备更新



左图：南京普澳的生产车间

下图：南京普澳参加展会



上图：南京普澳的部分产品

换代、技术自主研发等方面都要加倍的付出，但从长远来看，这无论是对企业自身还是对国家人民，都是很有好处的。陈克介绍说，国家有关部门现在对医疗器械的监管力度十分大，经常进行飞行检查，尤其是他们生产的都属于III类器械，面临的要求更高。“以前这个行业的很多企业都没有法规部，现在则基本上每家公司都开始设立了，就是因为大家都要积极地关注国家的政策法规。”陈克说。

## 坚持技术、品质和服务

经过多年风雨历程的发展，南京普澳始终凭借科技与质量呵护着患者的生命。

该公司作为高新技术企业和软件企业，不断推陈出新，在国家教育部的批准下与东南大学合作成立了研究生工作站。陈克介绍说，与东南大学的产学研合作，帮助他们加速了原有机型的更新换代，尤其是进行了模块化设计，提高了成品化速度，安装调试包括检验也会很方便。“现在我们的订单，数量如果不多的情况下，我们当天就可以发货。”陈克说。

南京普澳所生产的产品都拥有自主知识产权并掌握有核心技术，据介绍，他们每年在研发上的投入比较多，包括了软件控制算法、机械结构、设备外观等方面。目前，南京普澳已通过了ISO9001、13485和欧盟质量体系认证，并获得了CE证书、软件产品证书和高新技术产品证书，以及多项专利授权。

谈及对行业未来的发展，陈克表示很有信心，他说：“这个行业的趋势一定是向上的，只要我们不断按照自己的经营理念去做，都会做得很好。”陈克坦言，现在发达国家普遍都已经或者即将进入老龄化，对呼吸机的需求将会增加，

这个行业的前景看好。目前南京普澳针对市场特点，会在产品质量、价格和服务商进一步提升自己的竞争力。

在产品上，普澳谋求做精现有产品。比如呼吸机，他们目前正在研发的是将新生儿和小儿呼吸兼容到普通呼吸机上。“因为婴幼儿和成人的生理特征、呼吸特点是完全不同的，我们希望能够增加我们设备的适用性。”陈克说，“麻醉机方面，我们正在努力改进以提高操作的便捷性。”

优质的服务也是普澳的特点，陈克介绍，比如国内的售后，“我们的承诺是货到之后48小时之内上门安装”。

当然，陈克也谈到了目前国内企业与国外顶尖企业的差距问题，他认为双方的差距主要在于两点。

首先，是国外那些顶尖企业早在上世纪五六十年代就开始生产麻醉机了，拥有相当长的积累。而像麻醉机、呼吸机这类产品，必须要经过多年的临床检验，根据大量的数据反馈再升级和改进机器，并不断重复这个过程。这点上国内由于起步较晚，所以没有国外企业那么深厚的积淀。当然，中国的企业已经在奋起直追了。“我刚去的南医大二附院，去搜集我们机器的数据。”陈克说，“同时我们还会跟医生进行大量的沟通，争取得到更多的数据反馈。同时我们也会更多的出去走走，看看别人的产品，取长补短。”

其次，陈克认为国内的加工工艺相比国外还是有所差距。现在南京普澳也扎扎实实的在提高自己的工艺水平，“我们只做麻醉机、呼吸机和监护仪这三条产品线，我们的员工每天就在琢磨怎样才能把产品做到更好，希望自己能做到‘专精’。”陈克说。

陈克表示，普澳人会始终贯彻“质量、科技创造未来”的质量方针，秉承“全天不间断、随时随地、全程跟踪”的服务宗旨，迎接未来市场竞争的大潮。■

# 2018中国制造之美 银奖产品展示 (上)

## 办公文教及礼品



### 多功能智能人脸识别考勤机

设计方：广州维博产品设计有限公司  
制造方：广州市真地信息技术有限公司

本产品采用5寸HD高清屏，工业级大像素摄像头，一体式扬声器，方便实用。外壳可拆卸，可以选择垂直与倾斜两种安装方式。多功能智能人脸识别考勤机外观采用圆形的大胆造型，点线面元素的结合，线条简洁美观、现代设计，与市场同类型产品在气质上拉开距离。支持全环境人脸快速识别，3米内多人同时识别，摄像头光环自适应，多种复杂环境均能轻松识别成功。本考勤机还可以与手机APP连接，考勤数据随时随地实时查看，一键生成图表，直观掌握考勤状态，让人事管理省心更轻松。

### 乐摇果汁杯

设计方：佛山市顺德区宏翼工业设计有限公司  
制造方：佛山迅蛙电子科技有限公司

乐摇电动便携果汁机，为追求健康饮食的消费群体而设计。产品运用流畅的线条一气呵成勾勒出简约纯粹的形态，根据新的操作方式，得出最为合适的造型，整体形态犹如保龄球瓶，大大增加了产品的趣味性，通过改变现有的果汁机结构排布方式，改善了握持感，同时也解决了传统榨汁机都有卡刀，需要在榨汁过程中不断摇动的弊端，该设计巧妙的把产品使用的弊端变为优势，颠覆性的操作方式让使用过程充满新奇乐趣。产品与食物接触部分均采用食品级材料，并采用无缝超焊、气密性测漏、激光打标等领先技术。

## 安全防护

### 固定式气体检测仪

南京艾伊科技有限公司

- 1、产品领先同行业，同时通过欧盟ATEX防爆认证和国际电工委员会SIL安全完整性认证。产品在低温且有风环境下偏移量更小，达到国际先进水平；
- 2、一种具有传感器热插拔设计的气体检测变送器，自动标定功能更加智能，使用维护更简单；
- 3、工艺材质上创新使用尼龙材质大光圈声光报警一体化设计，优于同行业普遍使用的塑料材质报警灯。且拥有抗电磁干扰的K9玻璃做窗口；
- 4、独特的实用设计，正面大光圈闪光提示比同行业侧面报警提示面大50%以上，报警快速醒目；
- 5、采用OLED显示屏，各角度无死角实时显示，适用于温度-40°C-70°C，更适用于安全行业的工业环境。



### 4G智能布控球

安徽清新互联信息科技有限公司

采用H.265视频压缩编码及公司核心算法，同质量下带宽占比低50%以上；高清防水，200万高清机芯，分辨率达1080P；支持4G/3G/WIFI，支持双4G同时传输；支持蓝牙耳机，双向语音对讲；360度全向云台，超强红外夜视；北斗/GPS混合定位；支持车牌识别、车牌比对（如套牌车告警灯）、车流统计、车辆特征（车牌、颜色、车标、车型等）提取、人员在岗检测、人脸识别等多项智能应用；内置大容量锂电池，结合外置一体化电池，可独立持续工作14小时以上。

产品采用强磁吸附式结构，搭配专用三角支持架，免安装免布线，即用即拆，可快速响应部署。在同类产品中，无线图传、智能化程度、稳定可靠性和产品配套方面业内领先。技术研发方面，依托中国科学技术大学，拥有先进的领先自主研发和可持续开发能力，尤其在4G无线通讯技术方面，是行内的标杆。



### 安保巡逻机器人

设计方：北京品物堂产品设计有限公司  
制造方：品物（深圳）商业创新设计顾问有限公司

外型动感十足，同时外壳材料质量轻，强度适宜。机身整体模块结构紧密，坚固，巡逻时不易对产品产生损害。造型美观，速度感与可靠感并重，动感十足。随着人工智能数据库的积累和算法的进步，人工智能渐渐拓展到生活中的各个领域，我们此次开发的机器人将大数据的理念引入到了安防机器人领域。硬件方面，本产品中内置的3D激光雷达点云和热敏仪成像系统，耐候性强，在雨雪黑夜等恶劣条件下，比传统视觉有明显优势。在软件上，我们的机器人平台是一个统一的智能化管理平台。独有的人工智能框架和样本训练体系，在云端集成多种智能算法，实现机器大脑的实时训练和不断升级。



## 电工产品



### 恒杰集装箱电子锁 HJ-JD-0001

宁波恒杰工业锁闭技术有限公司

恒杰集装箱电子锁具有铝合金锁体、钢支架、不锈钢销子。产品可以通过太阳能蓄能，并包含GPS模块，可以查看锁的实时位置。本产品是恒杰在智能化的大环境下，为集装箱锁闭设计的一款智能化锁具产品。

恒杰集装箱电子锁，通过手机后台或者电脑客户端可以实时监控在线锁具位置从而了解安装锁具的集装箱位置；可以通过手机蓝牙扫码开锁，可以远程开锁；通过客户端可以实时查看门锁的状态，管理开锁开门记录，授权管理开锁用户。



### 600°C超高温压力变送器

上海洛丁森工业自动化设备有限公司

仪表采用特制超高温灌冲液，由超高温测量端、常温压力传导端、智能型压力变送器（或差压变送器）组成。高温测量端的膜片将感应到的高温介质压力，通过其腔体内部的耐高温特殊冲灌液体传压给隔离膜片，再通过毛细管内部的常温硅油，传压给压力变送器（或差压变送器），从而实现对压力的测量。本产品是一款可直接接液测量超高温介质的远传压力变送器——直接测量介质的温度范围可达到600°C。它是高温状态下直接测量液位、管道压力、流量的首选仪表，可广泛应用于太阳能光热，煤化，冶金，电力等行业。

### CUBE MINI 激光水平仪

常州维尔曼光电仪器有限公司

外型采用包胶设计，材料采用ABS加TPE，产品具有防水防尘防摔的功能。另外产品经过温度设备的多次测试，具备耐冷、耐热的功能。内部机芯设计精良，产品具有自动调平功能，如果超出±3°范围将会发出警示音。激光线的精度为±2毫米/10米，工作距离则为20米。此产品小巧紧凑，重量不到200克，便于携带，专为装修专业人员设计。外观设计光滑圆润，用材精致，为激光投线仪系列中最为精巧的产品，但又具备了激光投线仪应有的基本功能。和同行产品比起来，此产品外观设计时尚流行，同时精度稳定性和抗摔可靠性都十分突出。产品通过了CE认证、ECM认证，并且具有发明专利证书。



## 工业设备



### 0.5T免办证贯流式燃气冷凝蒸汽锅炉

上海扬诺锅炉制造有限公司

- 1、免锅检、免操作证——该产品水容积48.2L，在国家规定的免锅检范围内，该类型锅炉不需要办理锅炉使用证，不需要锅炉年检，不需要人员操作证，使用方便简单；
- 2、多重连锁安全保护——电子超压保护、机械式安全阀超压保护、缺水保护、漏电保护、过热保护、燃烧器熄火保护、水位逻辑错误保护等；
- 3、国际先进的立式贯流式水管锅炉结构——贯流锅炉没有锅筒，锅炉本体由上下集箱、列管等组成，是最安全的锅炉结构之一；
- 4、高效ω环型烟气换热流程——该结构烟气与水管换热效率极高；配置一体式（节能+冷凝）冷凝换热器，排烟温度低至65°C，热效率达到99%以上；冷凝换热器采用防腐蚀ND钢制作，经久耐用；
- 5、创新的下降水管布置——增加了自然循环的下降管，保证了锅炉合理的水循环。

### 弗利加无线实时温度记录仪

上海鼎为物联技术有限公司



本产品采用了手机设计工艺和理念。SMT采用0201级高精度工艺，整机厚度只有9.4mm，纤薄小巧，易于运输安放。食品级外包装，不仅适合于各种医疗、食品运输，同时兼具IP67级安全保护，可以在各种干湿环境下进行温度监控。产品基于芯片级设计，让功耗降低50%，信号覆盖范围增大150%，通过各种严苛的整机可靠性试验，无惧各种恶劣运输环境。为冷链运输行业提供全天候无线实时监控记录仪。

产品解决了现有无线实时记录仪的痛点：使用不方便、信号不稳定、记录会丢失、续航时间短。产品能做到温度数据记录零丢失，内置的USB接口让产品保留了所有传统USB记录仪的使用习惯，完美解决了无线产品的各种“不好用”。

### Freescan X5系列手持三维扫描仪

瑞观智选工业设计（北京）有限公司



FreescanX5手持式三维激光扫描仪完美兼顾了体积便携和专业性能。产品内部采用全铝一体化骨架结构，从而实现了扫描过程中的高度稳定性；铝合金骨架同时可以有效降低产品整机重量，方便长时间手持操作。产品外壳结构通过巧妙的卡扣方式固定，整机外观看不到安装螺钉，提升品质感和专业性。扫描精度高达0.030mm，扫描速度最快达到350,000次/秒，适应室内、户外等各种复杂环境的测量任务。小巧、轻便，重量仅0.95kg，可深入狭小空间单手长时间操作。测量空间大、稳定性好，几乎无限制3D扫描，不受物体大小、材质、颜色等影响。FreescanX5手持三维扫描仪整机外形硬朗，通过银黑颜色搭配以及“二分之一X”的品牌化设计理念，形成家族化产品语言，充分体现三维扫描技术的专业性和科技感。把手靠近产品重心，造型柔和便于抓握，给用户更舒适持久的使用体验。FreescanX5系列产品基于全新的物体表面形体捕捉技术为基础开发而来，该技术获得了发明专利，形成了与竞争对手的技术壁垒。

## 建材及家具/家居摆设



### 维克托座椅

佛山市建球塑料五金有限公司

- 1、全拆装结构：一张椅子可以拆成6个部件（1个座板+1个背板+4个椅腿）。
- 2、极低的平均运输成本：一张椅子的立方数仅有0.033，一个40HQ可装入2000-2200张。
- 3、便捷特别包装：每张椅子独立包装，一张椅子打包成一箱；白色带提手彩盒，便携性强。非常适合零售商店，连锁店，超市以及电商业务。
- 4、快速安装，3-5分钟可完成。
- 5、2017年9月获得家具行业金点奖；国际性设计师设计作品。
- 6、已获得专利设计证书。
- 7、该款产品适合多种营销渠道，市场潜力巨大。
- 8、产品质量能通过SGSEN12520:2015标准测试。



### 万力基智能底座系统

佛山市木新代科技有限公司

**底座特性：**主要材质是PP聚丙烯，精确度高、韧性强、强度高、承压能力强、抗腐蚀、耐老化、使用寿命长、安装快捷、维护方便。

**铝龙骨特性：**强度高、重量轻、抗氧化、不生锈、无腐蚀。

**设计美观：**铺地材料和地板之间的空隙可以用于隐藏水管、仪表、电线等设备，不影响工程美观度。

**排水性能：**地板之间的缝隙和底座抬高设计，保证地材无损坏。

**水平系统：**能很好保证铺地材料的水平结构安装。

**隔热性能：**地板与地面间的空气循环，能起到更好隔热效果。

**力学性能：**被知名检测机构证明适用于有承重要求工程项目。

**轻质结构：**采用的铝合金龙骨和底座系统，能很好解决工程项目的承重安全问题。



### 移动马桶

广东光明发塑胶有限公司

注塑、吹塑和超声多重工艺混合制造的成品，具有抗暴晒、抗摔、抗挤压的特点，经久耐用，不开裂，不漏水。马桶自带清洗系统，极大地方便了房车、游艇的使用。有了这个移动马桶，不仅价格低廉、节省空间、移动方便、清理简单，而且无异味、全封闭、全密封。此款产品已经申请专利，独创的自带清洁水手拉泵清洗系统不仅冲力大、清洗速度快，还节约用水，以一个清水箱自带23升水来算，最少可以很干净地清洗80次。

# 2019“中国制造之美” 企业集结令！

## 致中国制造践行者：

“中国制造之美”（MEI Awards）年度评选活动，于2011年由中国制造网（Made-in-china.com）发起，每年举办一届，面向所有的中国产品，通过公益性评选，向全球市场推出一系列能够代表现代中国制造业水平的优秀产品。此活动旨在为大众展示那些他们所不知道的“中国制造”之美，挖掘中国制造新价值，鼓励产业创新与变革，切实帮助提升中国企业的设计与制造品质、提升中国制造的附加值。九年来，中国制造之美推选出的优秀产品和企业相继收到社会各界的广泛关注，也获得了更多的荣誉与贸易机会。2019年中国制造之美即将全面启动，我们将凝聚社会各界力量，竭力传播优秀中国制造！

现向广大企业发出集结令，组委会将选出优秀企业作为中国制造先进水平代表，面向全球进行全方位宣传推广，并为希望提升的企业提供资源对接、人才培养等服务。如果您的企业符合以下任一条件，请立即发送集结密令“MEI+企业名称+符合条件的编号”至中国制造之美组委会微信或QQ，组委会工作人员将与您详细沟通。

- 1 知名品牌或隐形冠军
- 2 行业标准制定或起草单位
- 3 攻克行业制造、设计或技术难题，为中国制造业向国际水平迈进做出贡献
- 4 严苛的制造流程、品质管控与测试标准，产品品质或核心技术参数达到国际先进水平或国内领先标准
- 5 积极践行新材料、新技术、新工艺、新设计在产品研发、生产中的应用
- 6 在智能制造领域进行积极实践并取得一定突破
- 7 有很强的产品设计与研发实力，近两年获得国内外多项专利或知名大奖
- 8 坚持创新设计与自主研发，在解决社会及制造问题、节能环保、改善用户体验方面，不断推陈出新

2019，凝聚、创新、突破，我们需要更多制造企业团结起来，一同将中国制造的**品质之美、创新之美、品牌之美**展示给世界，让国际市场感受到真正的**中国制造之美**！我们期待您的加入！

中国制造之美  
Manufacturing Excellence  
& Innovation Awards

中国制造之美组委会

MEI Awards



微信公众号 微信号

中国非遗  
系列报道

# 东阳木雕黄小明

文\_宗和 图\_视觉中国 责编\_屈骞

东阳木雕是中国民间雕刻艺术之一，因产于浙江东阳而得名，“东阳木雕”与“青田石雕”“黄杨木雕”并称“浙江三雕”。

2006年5月20日，东阳木雕经国务院批准列入第一批国家级非物质文化遗产名录。同年6月，浙江省文化厅授予冯文土、陆光正、吴初伟、徐经彬、姚正华、黄小明6人“浙江省民间艺术家”称号。

而我们今天要讲述的，正是黄小明的故事。

## 溯源：千年艺术，浙江三雕之一

被誉为中国木雕之乡的浙江东阳，有千余年的木雕历史，这是东阳的骄傲，也是中国文化瑰宝。北京故宫及苏、杭、皖等地，都有精美的东阳木雕留世。

东阳木雕，是以平面浮雕为主的雕刻艺术。其多层次浮雕、散点透视构图、保留平面的装饰，形成了自己鲜明的特色。又因色泽清淡，保留原木天然纹理色泽，格调高雅，又称“白木雕”（示以木材的天然色泽，不同于彩绘）。

东阳木雕约始于唐而盛于明清，自宋代起已具有较高的工艺水平。据东阳《康熙新志》载，唐太和年间，东阳冯高楼村的冯宿、冯定两兄弟曾分任吏部尚书和工部尚书，其宅院“高楼画栏耀人目，其下步廊几半里”。陆氏墓与唐元和年间进士、宰相舒元舆的墓同在20世纪初被盗，均有精雕的陪葬木俑出土，可见唐代太和年以前东阳木雕已发展到一定程度。现存宋代建隆二年所雕的善才童子和观音菩萨像造型古雅端庄，足以说明东阳木雕当时的水平与风格。

当明代盛行雕刻木板印书后，东阳逐渐发展成为明代木雕工艺的著名产地。主要制作罗汉、佛像及宫殿、寺庙、

**下图：**被誉为中国木雕之乡的浙江东阳，于2014年正式开放了一家“国字号”的中国木雕博物馆



**上图：**东阳市卢宅村古代民居建筑上的木雕，始建于明代，现为全国重点文物保护单位

园林、住宅等建筑装饰。至清代乾隆年间，东阳木雕已闻名全国，当时约有400余名能工巧匠进京修缮宫殿，有的艺人被选进宫雕制宫灯及龙床、龙椅、案几等，后来又发展到在民间雕刻花床、箱柜等家具用品。东阳木雕广泛应用于建筑和家具装饰，形成整套的技艺和完善的风格，现存有卢宅“肃雍堂”和白坦“务本堂”、马上桥“一经堂”等明清古建筑及“千工床”“十里红妆”等家具。

辛亥革命以后，东阳木雕转向商品性，木雕艺人制作的工艺品及箱柜家具被商人买去远销香港、美国、南洋等地，形成东阳木雕产品的盛期。1914年在杭州开设的“仁艺厂”是东阳木雕最早的厂家，以后逐步向上海、香港、新加坡等地发展。抗日战争时期和国内革命战争时期，东阳木雕曾一度凋零，产品滞销，艺人失业。

新中国成立以后，党和政府把流散各地的木雕艺人组织起来，成立了合作社。1954年又成立了东阳木雕厂，产品远销欧美、东南亚等80多个国家和地区。至今东阳木雕已发展到七大类三千六百多个品种。其中木雕屏风、挂屏和立体艺术台屏等艺术性较高的欣赏品是而今东阳木雕行业在传统浮雕工艺形式基础上的一个创新。随着时代的发展，东阳木雕在结合运用传统的木雕工艺，仿古、营造现代建筑与装饰的方面又有很多成功的作品。

## 传承：用两年复制乾隆宝座，捡回很多传统技艺

打造工艺美术网站、网上招徒、去南极采风……你大概很难想象，这是一位“非遗大师”近几年的工作状态。

和大多数人对非遗大师的想象不同，中国工艺美术大师、非物质文化遗产“东阳木雕”代表性传承人黄小明，留着一头齐肩卷发，眼神深邃、鼻梁高挺，给人一种“艺术范儿”的感觉。

对于如今颇具艺术气息的黄小明来说，他木雕生涯的开始却很“传统”。

中国木雕的历史源远流长，很早就出现了初具雏形的木雕工艺品。而东阳木雕是一种以平面浮雕为主的雕刻艺术。这种技艺原本用于建筑构件上，后发展到现在的十几大类，广泛应用于建筑装饰、室内装饰及家具装饰。

16岁开始，黄小明就进了木雕厂，从传统手艺学起。自那时起，这些传统手艺就没放下。而让他一举成名的，正是一件“传统”的作品——“乾隆宝座”。

2005年，北京故宫博物院决定复制乾隆皇帝的龙椅，这给了黄小明大展身手的好机会——他在全国几十家竞标





下图：黄小明与唐卡非遗传承人娘本合作的《四大金刚》作品之一

美绝伦、耐人品鉴与赏读的效果，是东阳木雕史上具有里程碑意义的一件精品”。

十几年过去了，黄小明至今还记得那个龙椅的细节。“皇家雕的龙和民间完全不一样。印象最深的是，相比于民间的龙雕，宫里龙的头显得特别大。”

作为亚太手工艺大师、中国工艺美术大师冯文土的徒弟，黄小明在师父的倾心指点和传授下，掌握了扎实的传统东阳木雕技法，更从生活中领悟现代生活美学以及现代艺术的精髓，创造出更多符合新时代发展要求的艺术作品。

### 创新：将速写、超写实等技法与木雕结合

但在黄小明看来，仅仅复制前人作品，远远不够。过去的工艺必须创新。如今回头去看这些年自己走出的新路，他将这归因于改革开放后那段时间的经历。而如果没有改革开放，他或许和厂里的老师傅们一样，只专注于传统木雕。

那段时间，黄小明考上了浙江工艺美术学校，学习了工艺美术的理论、历史。“在学校学习和工厂里的师父带徒弟完全不一样。我在工厂里学到的是传统技法、规矩和程序化的东西。而通过读书，我系统地学习了理论。”

随后木雕厂的变动让他的生活发生了变化。

“厂子慢慢改制，我们也都出来了，面临着自己创业、做工作室、做新的作品。随着改革开放，我们看到的、吸收的信息越来越多。而这些就成了创新的动力。”

很快，黄小明将自己在学习中了解到的速写、超写实等技法与木雕结合，发展出了他自己的“速写木雕”和“超写实木雕”。

“传统木雕的构图是点线面结合，保持面面俱到，和速写有很大区别。速写是强调‘意到笔不到’，雕刻当中如何做到‘意到刀不到’？这就是一种创新。”说到这里，黄小明言语中透出些自豪。

而“超写实木雕”则将传统东阳木雕散点透视的表现形式，改为类似油画呈现方式的焦点透视。“同时强调细节、肌理质感。人物的衣纹质感处理会很真实、皮肤毛发也很逼真、裙摆可以呈现出飘逸感。像一条围巾，我可以把围巾那种织出来的质感给它雕出来，让人感觉可以触摸到围巾织纹的效果。而且同一块木头可以分出好几种颜色，不用上色，以刀法的粗细呈现质感的区别、变化。”他说。

### 开放：以“行走”找灵感与网上收徒

这样的经历让黄小明认识到，多看看、多走走，总会吸收到更多东西。现在，他的创作灵感很多都源于“行走”。“你走走了看了之后，你的眼界会高，眼界高了你创作的高度就有提升。”

“比如我去了一趟南极，回来我就创作了一组与企鹅有关的作品。”他告诉我们，如果不去南极，你是感受不到企鹅有什么样生活习惯的。

单位竞标者中拔得头筹。要复制一把200多年前的皇帝宝座，难度之大，超过想象。

这是一件为复原“康乾盛世”时期中国宫殿宝座而打造的木雕。为了重现那种“皇家风范”，那段时间他夜以继日地搜集各类书籍资料中有关乾隆宝座的相关记录，对古代宫廷文化进行深入研究，并三次到沈阳故宫现场测量、绘图，心里的谱渐渐清晰起来。

“第一次是去考察，第二次是测绘，再然后又带了大概30个参与制作的工人，去看原作。比如你是做扶手的，就着重看扶手；他是做屏风的，就着重要看清这部分。看完了每个人带着重点回来。”

他告诉我们，实地看和仅看图纸的感觉是不一样的。“图纸以线描为主，但每个人对立体感的理解都不一样，这就要实地去看。我当时拍了上千张照片回来，也是为了复制原作。同时，我们也因此‘捡回’了很多传统技艺。”

“乾隆宝座的复制需要突破三大技术难题：木工框架结构、蟠龙的雕刻、金箔罩漆，其中栏杆柱头球形龙的雕刻难题，一直困扰着他。”后来，黄小明在一次测绘乾隆宝座

原图纸的时候，从一根破裂的栏杆柱头上探得了玄机，原来，球体蟠龙每条龙是分三块雕刻后拼接组合而成的，龙身在球内，龙头、龙爪和龙尾都在球外。于是他运用镂空雕、高浮雕、圆雕等技法，将造型不一的龙雕刻得风格迥异、栩栩如生，按照先人的办法和雕刻工艺，把每条龙加以精雕细琢，从而使得每条龙玲珑剔透，富有生机。

一举成名天下闻。黄小明历时两年复制的北京故宫皇极殿乾隆宝座，融雕艺、木艺、漆艺于一体，在型、材、艺、韵上与原件保持一致，被故宫博物院专家誉为“达成了精



上图：黄小明@黄小明木雕

左图：2017年9月26日，“寄情与木·明志匠心——黄小明木雕艺术展”在中国国家博物馆举行。图中后方的即为“乾隆宝座”





“企鹅在冰天雪地里怎么样孵蛋、怎么样求爱？科学家跟我们讲，企鹅会从山脚下找一块石头，然后跑到冰山上送给它的‘情人’。这块石头其实比我们人类的钻石还珍贵，因为这冰天雪地里它很难找到一块石头。”

这些细节，都在黄小明的作品中有所体现。“人家会问，你作品里的企鹅怎么嘴巴上衔着一块石头。我就把这个故事分享给大家。可如果你不去南极，就很难体会到。”

如今，黄小明的习惯是，从一个地方回来，就会创作一些作品。“我还会写个游记——‘跟着木雕去旅行’，发在自己的微信公众号上。我先把木雕呈现给大家，后面有一篇游记，介绍当地的文化、风土人情。”

除了微信，网站也早已是黄小明传播非遗的平台。

2015年开始，他发起做了一个网站，里面集中了一百多位“非遗大师”。到2017年，他又联合了几位非遗大师，打破传统的收徒模式，“通过互联网向全球招徒”。

他告诉我们，最初让非遗“触网”是希望借助网络传播非遗，“毕竟在互联网时代，酒香也怕巷子深”；而网上招徒，则有更深层次的考虑。

“我拜师时是父辈就近找了个师父。现在我通过互联网向全球招徒，首先就打破了非遗传承的地域局限，而且这些来学的人，都是真正喜欢这项技艺的。”

黄小明还向我们透露，报名的学生中，甚至有外国人。“我们有非洲的学生，不过大多是实习性的。”

现在，正式拜黄小明为师的徒弟有二十多人，短期学习的学生已有很多。

## 行业：抱团传承是最好方式

作为东阳木雕活态传承的代表性人物，黄小明这些年新作迭出。说起对这项工作的认识，他出语犀利：“非遗传承与保护不是老年人的专利，留住手艺需要创新思维。”

用创新思维开展非遗工作，那目前最迫切的工作是什么呢？黄小明说：“我觉得是要有平台，有战线。现在的非遗传承人无论是技艺传承还是学术思考，基本上处于单干状态。虽然政府层面不断在创造协同合作的机会，比如实施非遗传承人群研培计划，把传承人送到高校进修；比如举办各种形式的非遗展示活动，但是这样的活动仍未能改

下图：黄小明作品《香山九老图》



下图：正在加工的东阳工匠，现在东阳有木雕从业人员两万余人



变传承的封闭性，难以形成紧密型的合作关系。”

黄小明表示，客观上说，东阳木雕这些年的发展模式是“大师引领”，就是用大师群体托起产业群体。这种模式的优势显而易见，让东阳木雕在最短时间内实现了行业崛起和品牌塑造。

但是，当下整个行业面临的命题是艺术复兴和工艺振兴，这时候，仅靠大师这个精英群体是远远不够的。为了生存，一般从业者会选择模仿抄袭大师的创新作品，以低价策略扩张市场份额。

解决这个问题的根本，就是把尽可能多的传统工艺从业者纳入创新体系。但众所周知的是，目前对传统工艺创新的要素支撑非常稀缺。

“我筹备的全国非遗保护协会木雕专业委员会的作用，就是把传承人团结在一起，结成统一战线，让大家坚定地踏实地传承本真技艺的心志；同时给大家介绍各种创新要素，比如与设计师、高校等合作，通过交流、研讨，让‘工匠+学者’成为非遗保护与传承的主体，弥补传承人的学术短板，提升他们的整体素养，为他们创业创新提供创意、品牌、销售、资金等要素的有力支撑。”黄小明说。

## 责任：一代人有一代人的责任

在黄小明看来，每一代非遗传承者是有不同责任的。

“只有创新，那是无根之木，而只有传承，又是不流之水。我们这一代人应该做的就是承上启下。既不能丢了传统，要把传统中精髓的部分传承下来，还要在此基础上有新的发展。”

而下一代传承者应承担的责任又有所不同。“下一代人在文化上，比我们这一代、以及我们父辈那代，都高很多。有了这样的文化高度，才能更好地传承非遗。”

现在，黄小明在收徒弟的拜师仪式仍然要写拜师帖。他解释说，现在东阳木雕有两种传承方式，一是学院式，二是师徒制。两种方式各有优劣。学院式的优势是文化课齐全，但实操环节偏少，导致学生难以学到绝活。师徒制带出的徒弟技艺扎实，但文化素养偏弱，创新底气不足。传统师徒模式依然是主流，但和过去比较已发生了很大变化。一是真正在学习的是外地人居多，二是部分职校毕业生继续拜师学艺，三就是“挂名徒弟”只挂名不传习。

黄小明说：“这样的形势下，我有个想法是必须重塑当下的师徒关系。亲其师而信其道，信其道而乐其学。师傅除了创新传承方式，还要善于融入徒弟的圈子，多和他们交流，让他们变得乐学善学。我每个星期都要给徒弟讲评修改画稿，本地的当面交流，外地的线上交流。我是他们的师父，但我也能成为他们的朋友。非遗记录的是人类情感历程，因此，良好的情感互动可以促进技艺的顺畅传承。在情感基础上，还可通过合伙人制度、入股等，吸引优秀徒弟进入企业，以经济基础保障传承技艺的初心。”

在拜师帖里，里面的第一句话就是“一日为师，终身为父”。但黄小明觉得，这句话的内涵已经因时代不同而发生变化。

“过去，这句话的意思好像就是，每天要给师父端茶倒水、端洗脸水、倒洗脚水。今天这些事都没有了。这句话只代表你对手艺的尊重、敬畏。”

黄小明说，自己也希望徒弟们在这句话里读出感恩。“你要感恩师父给你手艺的传承，同时师父要感恩这些徒弟。”

为什么师父还要感恩徒弟？他解释，正因为有了这么多学生、徒弟加入到这个行业，“我们的传统、文化才能代代相传。所以感恩是双方面的，我希望他们都能理解这里的含义”。

“五千年文化没有断流的原因，就是代代有这样的人去传承下去。”他说。■

# 亟待攻克的核心技术（四）

文\_钟科 图\_视觉中国 责编\_屈菁

**编者按：**近年来，中国制造正带着澎湃动力向前奔跑，并逐渐进入到跟跑、并跑、领跑“三跑并存”的阶段。但我们在充满信心的同时，还应更加清醒和理性。与发达国家相比，我国制造业还有不少领域的关键核心技术受制于人，亟待集中力量奋力攻关。真正的核心技术靠化缘是要不来的。我们还有多少亟待攻克的关键核心技术，差距在哪，需要从哪些方面突破？我们将用数期的篇幅，就此进行梳理、解读和评析。

## 扫描电镜“弱视”，工业制造难以明察秋毫

对材料微观结构的观测离不开“微观相机”——扫描电子显微镜，一种高端的电子光学仪器，它被广泛地应用于材料、生物、医学、冶金、化学和半导体等各个研究领域和工业部门。

“比如，在材料科学领域，它是非常基础的科研仪器，毫不夸张地说，材料领域70%—80%的文章都要用到扫描电镜提供的信息。”中国科学院上海硅酸盐所研究员、中国电子显微镜学会扫描电镜专业委员会副主任曾毅告诉我们。

但是，目前我国科研与工业部门所用的扫描电镜严重依赖进口，每年我国花费超过1亿美元采购的几百台扫描电镜中，主要产自美、日、德和捷克等国。国产扫描电镜只占约5%-10%，我国高质量电子光学系统生产困难。

曾毅说，扫描电镜的图像分辨率与电子束的直径密切相关，电子束汇聚越细，图像分辨率就越高。

扫描电子显微镜主要是利用二次电子信号成像来观察样品的表面形态，即用汇聚得很细小的电子束在样品表面扫描，通过电子束与样品的相互作用产生各种信号（如二次电子信号）来获得材料表面细节信息。

**下图：**扫描电子显微镜被广泛应用于各个研究领域，图为工程师正用其对石墨烯外观型貌测试



**上图：**环境专家利用扫描电子显微镜观察防霾鼻罩滤芯上采集的雾霾颗粒

扫描电镜由电子光学系统、信号收集及显示系统、真空系统和电源系统组成。其中，电子光学系统又由电子枪、电磁透镜、扫描线圈和样品室等部件组成。工作时，电子枪发射出的电子束被电磁透镜汇聚成极细的电子束，在样品表面进行扫描，激发样品表面产生二次电子。二次电子由探测器收集，并被闪烁体转变成光信号。

二次电子产生的多少与样品表面的形貌有关。样品不同区域所激发出的二次电子的数量不同的，那么经光电倍增管和放大器转变成的电压信号就有相应的差别，反映在荧光屏上相应部位也有或亮或暗的衬度差，最终得到一幅样品表面放大的黑白图像。

为了获得较高的图像分辨率，汇聚的电子束的束斑直径应尽可能细。而电子束的汇聚必须通过电子光学系统来完成。“现在的电子光学系统需要将电子束聚焦到1纳米左右，也就是电子束在样品表面形成一个直径小到1纳米的斑点，相当于一根头发丝直径的六万分之一，这就要求电子光学系统各个部分设计完美，才能形成如此细小的电子束斑，这是一个较难解决的问题。”曾毅说。

除了需要极细的电子束，扫描电镜图像的获得还需要高效的二次电子探测器。“现在主流的扫描电镜大多采用半磁浸没式或者全浸没式透镜技术，也就是将探测器装到电磁透镜上方，利用磁场力的作用来收集二次电子。”曾毅说。

分辨率较低的钨丝灯扫描电镜的探测器一般位于电磁透镜和样品之间。在这种情况下，探测器和样品的距离就比较近，样品和透镜的距离（工作距离）就比较远。事实上，扫描电镜的图像分辨率与工作距离密切相关，距离长会导致图像分辨率降低，而距离近则能提高图像分辨率。

为了提高扫描电镜的图像分辨率，就要尽可能地缩短样品和透镜之间的距离，采用的方法就是把探测器往电磁

透镜上方移。这样，工作距离就可以缩得很短。2000年以后，工作距离更短、图像分辨率更高的场发射扫描电镜应运而生，并成为主流产品。而目前主流场发射扫描电镜都采用半浸没式或全浸没式电磁透镜，也就是将探测器装在电磁透镜上方或者里面。

探测器在样品和电磁透镜之间的钨丝灯扫描电镜设计简单，利用电场的作用来探测二次电子，只需要在探测器的前端加一个正电压，探测器就可以将二次电子“吸过去”，收集起来。而场发射扫描电镜将探测器装到电磁透镜里面以后，虽然样品和透镜的距离拉近，但是探测器和样品的距离却变得更远了，收集二次电子的效率就会大大降低。

“此时仅仅靠在探测器前端加正电压吸引二次电子的方法就行不通了，需要借助磁场力作用将二次电子吸到电磁透镜内部。场发射扫描电镜如何利用磁场力的作用将二次电子高效地吸到电磁透镜内，在提高采集效率这一点上，我们需要有所突破。”曾毅说。

传统扫描电镜在观察非导电样品时，样品表面必须镀导电膜层才能对其进行观察。这种情况下，导电膜会对样品表面真实形貌造成一定程度的掩盖。目前主流的扫描电镜的重要突破之一是，通过降低入射电子的加速电压，就可以不镀导电膜层直接观察非导电样品。

虽然降低加速电压带来了直接观察非导电样品的好处，但是也给电镜生产厂商带来了巨大的挑战。加速电压降低到3kV以下后，带来了一系列问题，主要是会导致电子枪的亮度降低，同时它的色差也会增大。这样，原来细聚焦的电子束“探针”的直径就会显著增加，导致图像分辨率严重降低。这也是自从上世纪六十年代就有学者提出采用降低扫描电镜加速电压以对不导电样品直接观察的理论，但直到2000年后才真正实现商业化的低电压扫描电镜的原因所在。目前主流场发射扫描电镜的低电压分辨率（0.7—1nm@1kV）已经很好地满足不导电样品表征需求，不久前国产场发射扫描电镜也推出了能在低电压下获得图像的最新型扫描电镜，其1kV下的分辨率为3nm。

为了在低电压观察样品的同时不降低图像分辨率，通常的解决方案是通过施加减速电压、镜筒内减速或者单色器技术等。“但是不管哪种方案都涉及到整个电子光学系统的重新设计和加工。施加减速电压以后，就相当于将样品表面作为一级透镜，多了这样一个‘透镜’，电子光学系统的设计就会更复杂，同时对系统的均匀性、稳定性要求就更高，些许的缺陷都会严重影响扫描电镜的低电压分辨率。”曾毅说。

“尽管目前国产扫描电镜占据的市场份额较小，技术指标也和主流电镜有一定差距。但是同主流产品相比并不存在不可逾越的技术鸿沟，如果能加大对自主科研装备的研

发投入，同时配以政策引导，相信不久的将来，一定可以看到越来越多的国产扫描电镜出现在我国的科技事业舞台上。”曾毅说。

## 通往超精密抛光工艺之巅，路阻且长

在茫茫宇宙中，一个类金属合金宇宙探测器以超光速掠过，它由被强相互作用力锁死的质子与中子构成，因表面绝对光滑而可以反射一切电磁波，并且无坚不摧……这是刘慈欣在科幻小说《三体》中提到的一种名叫“水滴”的宇宙飞行器。

事实上，人类对“绝对光滑”的追求也已经从科学幻想转变为实践，比如推动“集成电路变身革命”的超精密抛光技术。像《三体》中描述的一样，当前最为先进的化学机械抛光（chemical mechanical polishing, CMP）技术也已进入原子尺寸级。而当电子工业强国争相攀登或到达这一工艺巅峰之时，我们却还只能仰望。

现代电子工业，超精密抛光是灵魂。物理抛光是上世纪80年代之前最为常用的抛光技术，但是电子工业的高

速发展对材料器件的尺寸、平整度提出越来越严苛的要求。当一块毫米厚度的基片需要被制成几十万层的集成电路时，传统老旧的抛光工艺已经远远不能达到要求。

“以晶片制造为例，抛光是整个工艺的最后一环，目的是改善晶片加工前一道工艺所留下的微小缺陷以获得最佳的平行度。”中科院国家纳米科学中心研究院王奇博士介绍道。

今天的光电子信息产业水平，对作为光电子基片材料的蓝宝石、单晶硅等材料的平行度要求越来越精密，已经达到了纳米级。这就意味着，抛光工艺也已随之进入纳米级的超精密程度。

超精密抛光工艺在现代制造业中有多重要，其应用的领域能够直接说明问题：集成电路制造、医疗器械、汽车配件、数码配件、精密模具、航空航天。

王奇说：“超精密抛光技术在现代电子工业中所要完成的使命，不仅仅是平坦化不同的材料，而且要平坦化多层材料，使得几毫米见方的硅片通过这种‘全局平坦化’形成上万至百万晶体管组成的超大规模集成电路。例如人类

下图：2018年10月24日，参观者在中国（苏州）国际纳米技术产业博览会上观看纳米抛光硅片



发明的计算机从几十吨变身为现在的几百克，没有超精密抛光不行，它是技术灵魂。”

浙江晶盛机电股份有限公司是我国电子制造业追逐“全局平坦化”的开路先锋之一，公司多年从事抛光工艺研发的技术主管孙明告诉我们：“如果把抛光工艺比作做煎饼，卡我们脖子的就是锅，别人的锅不粘锅底，而我们做不到。”

孙明所说的“锅”就是抛光机的核心器件——“磨盘”。超精密抛光对抛光机中磨盘的材料构成和技术要求近乎苛刻，这种由特殊材料合成的钢盘，不仅要满足自动化操作的纳米级精密度，更要具备精确的热膨胀系数。

当抛光机处在高速运转状态时，如果热膨胀作用导致磨盘的热变形，基片的平面度和平行度就无法保证。而这种不能被允许发生的热变形误差不是几毫米或几微米，而是几纳米。

目前，美国日本等国际顶级的抛光工艺已经可以满足60英寸基片原材料的精密抛光要求（属超大尺寸），他们据此掌控着超精密抛光工艺的核心技术，牢牢把握了全球市场的主动权。而事实上，把握住这项技术，也就在很大程度上掌控了电子制造业的发展。

孙明介绍，日本产抛光机的研磨盘均为定制，不进行批量生产，直接限制了他国仿制；王奇也告诉我们，美国的抛光设备销往中国，价格一般都在1000万元以上，而且销售订单已经排至今年年底，此前不接受任何订单。

“面对如此严密的技术封锁，我们很急，春秋时期，鲁班为人类发明石磨助力了农耕文明，如今我们的电子工业进步却再次被一种磨盘卡住了脖子。但是再急，目前我们还得等，要么等进口，要么自主研发。”王奇说。

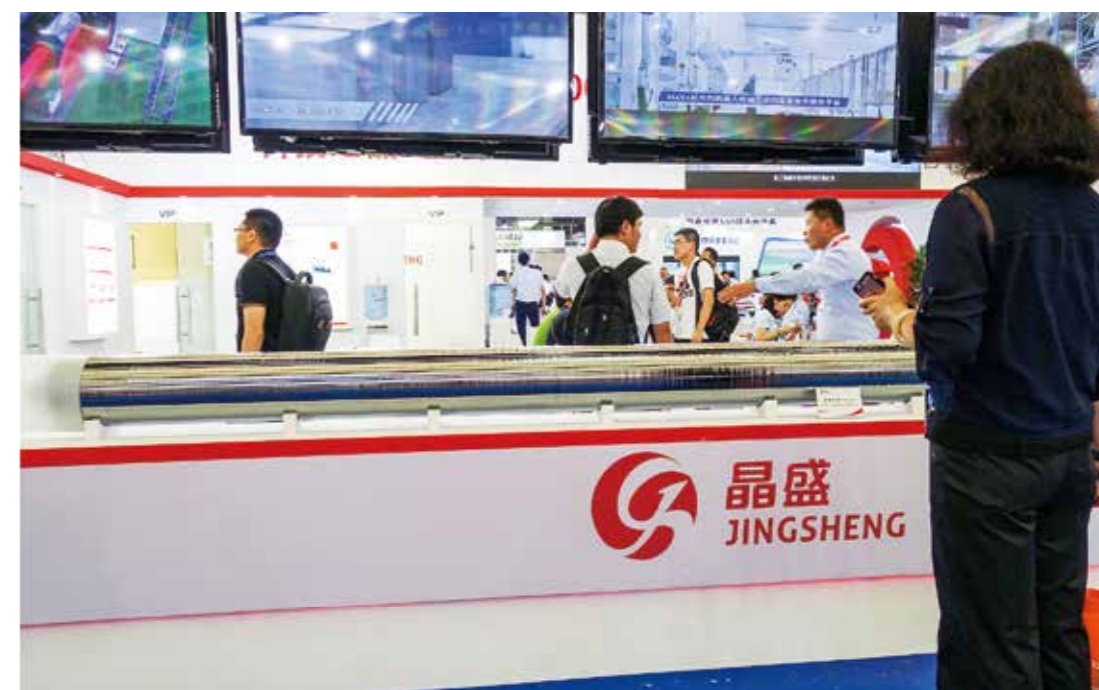
其实在超精密抛光领域内，中国并非毫无建树。作为一套技术要求极高的合成工艺，超精密化学机械抛光工艺精必须由设备和材料（抛光液）组成，二者缺一不可。

2011年，王奇博士团队研发的“二氧化铈微球粒度标准物质及其制备技术”获得中国石油和化学工业联合会技术发明一等奖，相关纳米级粒度标准物质获得国家计量器具许可和国家一级标准物质证书。二氧化铈新材料的超精密抛光生产试验效果一举赶超了国外传统材料，填补了该领域空白。

但是王奇说：“这并不意味着我们已经攀登到了这一领域的顶峰，对于整体工艺来说，只有抛光液而没有超精密抛光机，我们最多还只是卖材料的。”

孙明认为，明确现代电子工业生产制造的具体要求，才能找准攻克超精密抛光工艺的方向：“抛光工艺需要满足目前电子工业制造的要求，可以概括为超精密、大尺寸。有了顶级的抛光材料仅仅是基础，以此为基础，我们还需要分两步走，首先解决磨盘问题，其次解决抛光面积扩大问题。”

孙明介绍，美国、日本抛光机磨盘的材料构成和制作工艺一直是个谜。换言之，购买和使用他们的产品，并不代表可以仿制甚至复制他们的产品，这是两回事。



右图：浙江晶盛机电股份有限公司参加第十二届(2018)国际太阳能光伏与智慧能源(上海)大会暨展览会

“用什么材料和工艺才能合成这种热膨胀率低、耐磨度高、研磨面超精密的磨盘，是我们首先需要集中力量攻克的技术难题，这个问题一旦解决，60英寸抛光作业面也将不再是梦想。而这样的核心技术，永远不能指望从别人手中获得，除了依靠自己，我们别无选择。”孙明说。

## 拙钝的探测器模糊了医学影像

给奔跑的博尔特拍照，很容易“虚”。给跳动的心脏拍照，CT（电子计算机断层扫描）也有相似的难题。

雪上加霜的是，传统CT的断层“视野”太窄，就好比“门缝里看博尔特”，拍个全身还必须拍好几张拼出一幅图。

由于速度和视野的限制，给跳动的心脏准确成像是CT机诞生后几十年内没能达成的使命。近年来，一些进口高端CT机通过技术创新有所突破，主要是在探测器上下足功夫。“进口的高端CT机为什么贵，一些实力雄厚的医院购买也要掂量掂量，主要贵在探测器上。”一位医学影像设备研发人员介绍，每个探测器单元价值几万元，最高端的320排CT探测器要上千万元。

“排”是指CT扫描机探测器的阵列数，排数越多，探测器宽度越宽，一次扫描完成的宽度也就越大。如果CT

探测器配备了320排探测单元，每排0.5毫米，一次扫描就可覆盖正常成年人的心脏。

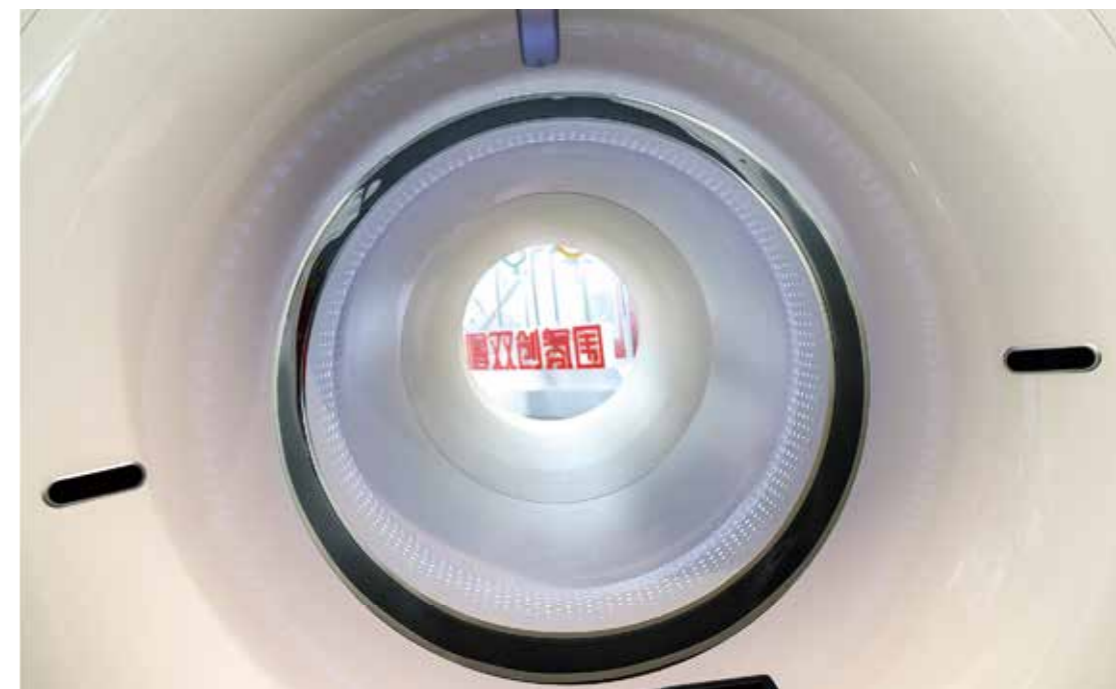
在接收X射线的同时，探测单元还必须成矩阵地高速旋转，速度之快就像“武功高手”能让一个弧面围成一个“铁桶”，而每旋转一圈就要从2400—9600个不同角度对心脏的投影成像，感应速度要快，才能使整个心脏的一管一脉在这个“铁桶”里被捕捉。

工艺方面，探测器的拼接工艺要求极高，排数越多生产工艺复杂程度成倍数增加。两个探测单元排列在一起，中间的间隙如何做到最小，多个单元如何排列才能让探测器单位面积上接收到X光的效率最高，这些都是工艺上要考虑的问题。

中科院自动化研究所、中科院分子影像重点实验室副研究员王坤表示：“探测器具体的制造工艺是商业机密，企业是不可能披露的。就好比相机镜头在专利中可以呈现如何设计并描述抛物面形状，但不会透露加工方法和镀膜材料。”

中科院分子影像重点实验室团队做过一次调研显示，在传统医学成像（CT、磁共振等）上，我国最早的专利比美国平均晚20年。在专利数量上，美国是我国的10倍。这意味着整个产业已经完全掌握在国外企业的手里了，所有的知识产权，所有的原创成果，所有的科研积累都在国外，

**下图：**医生借助西门子CT光片机诊疗患者。西门子正是该设备领域的顶级制造商



**右图：**（资料图）国产CT机在展会上。但王坤表示，目前国产医学影像设备的大部分元器件依赖进口

中国只占很少的一部分。更现实的情况是，在这一“赛道”中，已领先发展50年的国外龙头企业布下大量的“专利”壁垒，限制了后来者的跟随和超越。

“X射线穿过生物体后，由探测器捕捉。探测器捕捉灵敏度如何，单位面积上能获得X光的感应力度如何，决定了探测器的好坏。”王坤解释，这取决于探测器使用的感应材质。

业内一篇题为《谁是顶级CT的老大？》的文章中列举了飞利浦、西门子等顶级医学影像设备制造商的CT机。对于探测器选用的材质，各大国际生产企业都讳莫如深，犹如独门机密般以代名词性词语描述——GE将其Revolution CT的探测器晶体命名为“宝石”，而西门子则称其为“独有光子晶片”。

相关资料显示，CT成像系统中探测器的首选方案为闪烁探测器，其中的关键部分是将入射的不可见X光子转换为可见光的闪烁晶体或荧光物质，完成后续成像。中国闪烁晶体从业的科研人员较少，闪烁晶体方面的人才培养单位只有上海硅酸盐所等个别单位，自主开发的新型闪烁晶体较少，晶体生长和性能研究方面的结合较少。在晶体材料研发和生产的困窘之下，也有企业试图从海外谋求出路。例如，东软医疗于前年对国外某领先的CT探测器核心材料制造商完成战略投资。这样的购买行为是否会买回核心技术还需时日验证。

苦追无益，就换条赛道破题。

“目前国产医学影像设备的大部分元器件依赖进口”，王坤说，国内企业如果从头研发将根本无法盈利，而且至少要花10年、20年才能达到别人的现有水平。而到那个时候，最先进的医学影像技术又发生了变化，还是竞争不过国外的企业。

如何摆脱跟着别人走的窘境？业内人士认为，与其在过去的传统影像上竞争，不如在新的、更前沿的影像领域直接和国外展开竞争。

可竞跑的新赛道中就有“分子影像”，即通过把造影剂打到人体内标记生物分子，进而看到人体内基因、蛋白等分子变化，可直接在活体上看到体内分子活动。分子影像的概念1999年才在国际上被提出，我国2002年跟进。现在在该领域的论文发表、知识产权积累、国际国内专利数量上我国跟国外差不多。

“分子影像这条道路上，我国目前与国外齐头并进。”王坤认为，科学研究有基础才能支撑起产业的持续发展与竞争力。据了解，中国科学院分子影像重点实验室已研发出可在手术中导航的成像仪，在等待国家食药监总局的认证批准，其元器件全部实现国产化。相关的分子探针也已进入新药审批流程。

除了在新领域上抢占先机，国家也已经启动了相关研发计划，立项提出了明确的目标，推动高端CT仪的生产和制造，以解决高端CT依赖进口的“卡脖子”问题。■

# 未来设计的风向标

文/图\_YANG DESIGN 责编\_屈菁

怎样的产品设计是符合未来的市场？影响趋势的因素有哪些？哪些趋势适合中国市场？这些问题的答案，在《中国设计趋势报告》都可以找到。

连续6年受观展总人数突破26万人次，亚洲设计盛会2019“设计上海”中30余个国家的400多个品牌呈现了1000余件新品。受到“设计上海”再度邀请，中国前瞻思维的设计顾问公司YANG DESIGN于2019年3月6日-9日在上海展览中心西入口策展《中国设计趋势报告》，他们联手包括美国杜邦、德国科思创、德国劳尔、明园新材料、德国雷诺丽特、德国玛娅、法国特诺发等在内的世界顶级色彩、材料和生活方式品牌，共同呈现了符合未来市场的四大设计趋势：慢托邦、战袍、数据诗和虚山水。

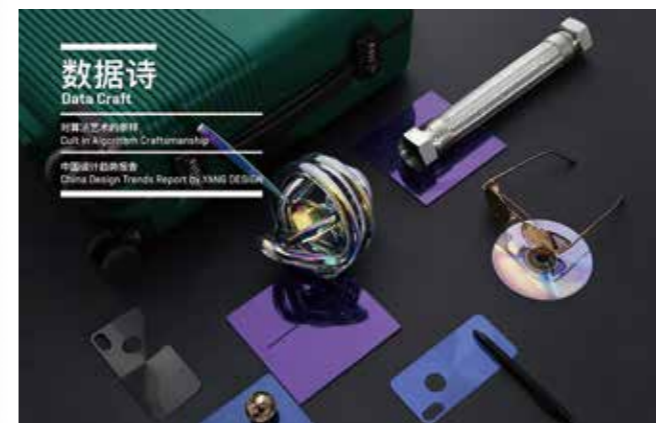
四大趋势分布针对中国不同的目标消费群。结合人物角色的移动使用情景，YANG DESIGN展示了凸显色彩和纹理创新的杜邦纸感商品、牌明园新材料的生物识别智能行李箱，以激发观众对趋势应用的想象力。

《中国设计趋势报告》是“设计上海”西入口最引人注目的设计装置之一。开展第一天，已吸引了大众、日产、福特、三星、vivo、索尼、美的、TCL、康佳、KFC、可口可乐、百事可乐、联合利华、万科、富力、星巴克等众多品牌客户的驻足观展。

展览现场就像是走进由数据编织的虚拟世界。当观众走上楼梯时，会发现墙面有许多内凹的“黑洞”，其中藏着YANG DESIGN根据四大趋势陈列的CMF（色彩、材质、表面处理）展品。

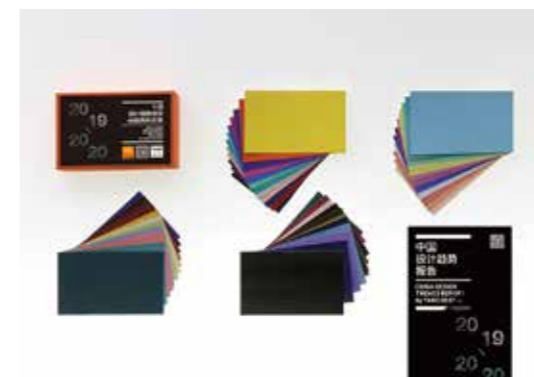
地面上的40级台阶上的文字来自《中国设计趋势报告》中对中国市场的洞察，包含政治、经济、社会、文化、科技、设计的前瞻影响因素。观众走完40级台阶，就如快速读了一遍报告。德国材料生产商科思创以工业设计中常用的聚碳酸酯为材料，为四大趋势制作了流行色板，其中包括荧光、金属等不同特殊质感，并标注德国劳尔色彩号码。

下图：设计上海中国设计趋势展主展区



组图：未来的四大设计趋势

组图：现场展出的德国雷诺丽特吸塑展品、明园新材料的智能行李箱和劳尔色彩48趋势色实物礼盒



“这是怎么做出来的？”德国雷诺丽特 RENOLIT 的吸塑展品总会让现场观众忍不住去触摸和发问。“这些展品挑战了造型和纹理的极限，是我们对装饰薄膜和吸塑工艺特性的进一步探索，并浓缩了餐厨、卧室、花园等典型使用情景，”本次展览策展人、YANG DESIGN 策略总监黄晓靖谈到。

基于《中国设计趋势报告》，拥有近百年历史的德国劳尔色彩还在现场发售了全球限量200套的2019-2020年48趋势色实物礼盒。德国雷诺丽特则首次携手YANG DESIGN推出限量中国设计趋势联名吸塑相框。 [E]



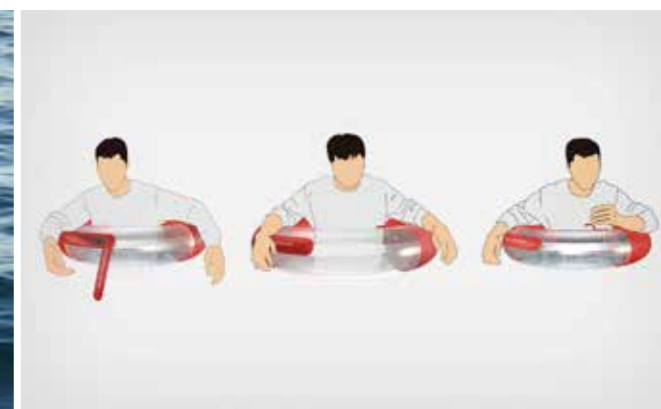
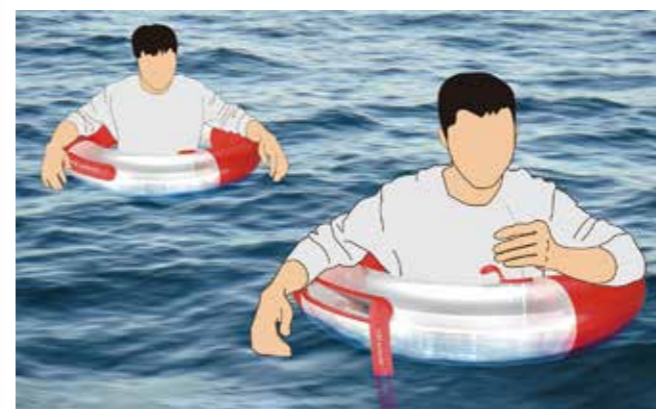
### 超轻复古电动自行车

Noordung 是一款颜值爆表的自行车，它的车架由碳纤维制成，重量仅有 20 公斤。要知道，它可是一款时速可达 25km/h 的电动自行车！它还配备了扬声器，可以一边骑车一边听歌，同时还能够监测周边的空气质量。你还可以用自行车给手机充电。



### 肥皂投影仪

虽然它叫 Soap Beam，但它跟肥皂没有半毛钱关系。BKID Co 为 Samsung 设计的 Soap Beam，是一款小巧如肥皂的便携式投影仪。即插即用，界面简单直观，完全适用于智能手机投影。



### 能够净化海水的救生圈

由于海水中各种物质的浓度太高，所以在海难发生后，漂流在海面上的人即使饥渴，也不可以喝海水。如果救生圈能够配备海水净化系统，则可以大大提升海难的生存率。He Yue、Wang Dading、Yuan Huaiyu 设计的 Purifier Lifesaver，在救生圈中加入了净化系统，他们的设计获得了 2018 年的红点奖。希望每艘出海的游轮都可以配备这种救生圈！



### 能监控猫咪健康的喂水器

主子的喝水情况是猫奴们最关注的问题之一，Rice Mak 出品的 TailTalk，内置水净化系统，提供 4 重净化的活水，并且可以通过安装在设备底座的重力传感器监控水量，清楚显示主子今天喝了多少水。



### 迷你灶台

单看它挂在墙壁上的样子，我会觉得它是 CD 机，万万没想到它竟是个灶台！由 Adriano Design 设计的 Ordine，适用于小空间，两个炉灶平时挂在墙壁上，使用时取下，并通过中央电源设置温度，别有一份简约美！



### AirPods 收纳神器

AirPods 万般好，收纳充电真烦恼。Pitaka 的设计师 Tang Gan 设计了一款 AirPods 专用收纳盒，别看它小巧纤细，它的无线充电功能甚至可以在 iPhone 和 iWatch 电量告急时帮上大忙。它也相当便携，内置的夹子可以将它固定在背包、腰带、衣服上。特价时的售价是 29 美金，有兴趣吗？



完美花束包装

收花一时爽，但花束复杂的包装会造成浪费不说，重新插瓶也挺麻烦。Nianguai Cai 设计的 BouquetPOT，采用可降解纸浆制成，只需要把它的外沿翻倒，它就能够轻松变成花盆。如果花朵是可以长期生长的种类，把小盆移入大盆就好，它自己会变成有机肥料。是不是特别方便？



你的客厅缺一幅“画”

客厅缺装饰画吗？来瞧瞧 Typified Weather Poster，它是一款将艺术与科技完美结合的产品。通过智能墨水，它可以动态显示早上 8 点、中午 12 点、下午 4 点及晚上 8 点四个时间段的天气预报，画面清新优雅。不过官方只免费提供 2 年的预报服务，之后需要支付每年 7.5 美金来续订。



隐形笔记本支架

你可以把 MOFT 看成是黏在手机背面的指环支架的笔记本升级版。它的厚度仅 3 毫米，黏在笔记本背面，几乎感受不到它的存在，但展开后可以提供两种使用高度，支撑多达 18 磅的重量。19 美金一个，多种颜色任选！





### 研磨调料罐

Pepper Pestle 是一只自带研磨功能的调料罐。罐口密封，确保调料保持新鲜；罐身留有手指凹痕，便于抓握；罐底则配备一个研磨槽。有别于一般的胡椒研磨瓶，精巧又方便！



### 用走路来发电

英国公司 Pavegen 设计了一款能够发电的地砖。它将一组三角形复合瓷砖架在电磁发电机上，人走上去，体重所施加的压力会产生少量的能量，而积少成多，最终能够为某些设施供电。目前它已经永久铺设在阿布扎比国际机场内，每天可以从 8000 多人次的步伐中获取清洁能源。



### 最像手表的智能手环

智能手表只能选 iWatch 吗？索尼的 wena wrist 了解一下。目前它包括 wena wrist pro 和 wena wrist active 两款产品。前者针对一般用户，采用的是不锈钢金属材质，后者主要针对运动人士，采用了橡胶材质，并且额外增加了 GPS 定位和光学心率传感器。与第一代 wena wrist 相比，这一代的 wena wrist 最大的区别就是，在表带表扣处内嵌了一块 OLED 屏，可直接显示信息通知内容等。[1]



扫码阅读手机版

# 2019年电商站内容优化完全指南 上

文\_韩席军 责编\_刘艳林

## 关于作者：

韩席军，焦点商学院明星讲师，商务英语和计算机双专业，精通外贸销售、SEO、EDM、社交渠道营销等，属于技术流的营销高手，善于钻研和思考，从业九年来，一直在做业务的同时坚持分享；目前在知名美资公司担任海外市场总监，从事跨境电商的研究和实践。



@站酷海洛

几乎每一天都会听到主营业务是 B2B 的小伙伴说起“转型”这个话题，其中最常见的一个方向就是从 B2B 转向 B2C，也就是由传统的出口批发逐步过渡到跨境零售。

跨境零售的渠道主要分为两类，一类是大的电商平台，如亚马逊、EBay、Wish 等等，另一类则是自建站，也就是建立一个自己的网站，通过各种手段将客户引流到站点上购买。

如果将这两个方向都展开探讨，将涉及到非常多的细节，所以本文将着重于自建站的这部分。考虑到有很多类似的文章都在截取该主题

的其中一部分阐述，令读者难以对跨境电商自建站这个主题有一个整体且系统的认知，故而笔者大胆尝试在本文中尽量涵盖自建站的所有内容，从建站到完成后运营所涉及到的相关概念与事项，力图让读者读了本文之后，能建立起较为完整系统的知识体系，付诸实践。

本文内容一共分为两大章节，分别从站内和站外两个方面去梳理。文中提到了很多工具，大部分都可以免费使用，有部分要付费，这种情况下，笔者推荐了效果稍逊但完全免费的替代方案。

## 站内优化涉及到的概念与技术

### 1.最常用的自建站网站程序

互联网发展到今天，已经和早期的情况完全不同，许多中小型的网站不再需要独自开发，而是有了大量成熟的解决方案。就拿打造自己的独立电商站来说，可以选择的建站程序就有很多。其中比较主流的有：

(1) Magento —— 一套专业开源的电子商务系统。Magento 设计得非常灵活，具有模块

化架构体系和丰富的功能，易与第三方应用系统无缝集成，可处理各方面的需求，以及建设多用途和多适用面的电子商务网站。通过蓬勃的发展，目前有着各种各样的插件和扩展，社区也很活跃，Magento 已经成为建立庞大用户数电商站的最佳选择。当然，由于构架复杂，Magento 的配置和维护成本也较高，并不适合刚刚上手的小白或者初创中小团队使用。

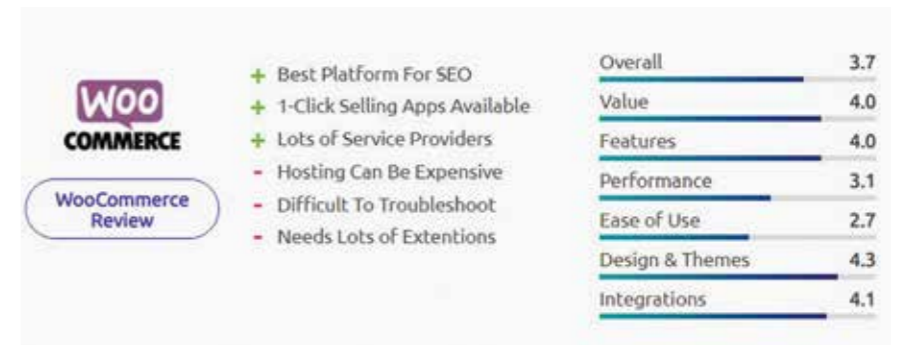
(2) Shopify —— 一个 SaaS 领域的购物车系统，适合跨境电商建立独立站，用户支付一定费用（基础版 29 美金/月）即可利用 Shopify 提供的各种主题 / 模板建立网店。由于配置相对傻瓜化，上线部署迅速，近几年来被越来越多的国内团队使用。它的优点是提供了电商必需的基本工具，上手容易，缺点是功能相对有限，解锁高级功能需要支付更高的费用（分别是 79 美金/月和 299 美金/月），二次开发也要花一笔不小的费用。

(3) Wordpress + WooCommerce —— 作为一款全球使用量最大的优秀的开源博客程序，Wordpress 最初的设计目的其实不是为了电商。但有了 WooCommerce 插件的加入，WP 也具备了搭建专业电商站的条件。这个方案的优势是完全免费，可选的功能十分丰富，即便 WooCommerce 本身没有的功能，也往往能找到不止一个插件进行扩充。缺点是 Wordpress 作为完全开源的程序，没有售后支持，也需要较为专业和有经验的团队操作。

(4) 其他建站程序 - 除了上面说的 3 款，其他电商站程序还包括但不限于：ECShop、Prestashop、Zen Cart、OpenCart、Wix Stores、SiteBuilder、BigCommerce、Volusion、Squarespace。这些程序都有一些自己的特色与应用场景，感兴趣的同学可以在搜索引擎中通过搜索名字进一步了解。

实际上，到底使用哪一个电商程序来打造自己的独立站，应该完全取决于在建站之初设立的目标，然后根据目标细化需要用到的模块，分析哪些功能是必须的，哪些是可以备选的。

在 ecommerceceo.com 上面有一篇文章《Ecommerce CEO's 10 Best Ecommerce Platforms Compared and Rated For 2019》，专门从 7 个角度进行了横向对比，分析了各个



选择适合业务需求的电商程序

电商平台优劣，值得一读，有兴趣的读者可以去找来看看。

### 2.站内健康度评估

外贸订单出运前，有一个很重要的步骤，就是验货。要确保生产的产品没有质量和包装等各方面问题之后，才能安排运输。同样的道理，一个网站在正式上线呈现给浏览者之前，也应该做好尽可能全面的检查，这个过程叫做 Website Audition，亦即站点评估。

一个“完美”的站点，需要考核的指标有很多，比较基础和关键的几项包括：

#### (1) 网站目录和菜单结构

这些就好比是一本字典的索引，做的越好，搜索引擎和用户就能更快地找到想要的内容。对于搜索引擎来说，清晰完整的目录是非常友好的，有利于站点内的页面尽可能多地被收录。而对于用户来说，便捷快速的网站结构会简化操作，提升好感，促进用户体验，促进最终转化。

执行目录和菜单结构合理性检测，可完全不借助工具，通过人工审核的方式，逐层逐级浏览，从真实用户的视角，审查是否足够清晰、简便、完整、有逻辑。

#### (2) 检查 URL 结构以及 SEO 友好度

URL 指的是统一资源定位符，其实就是我们常常看到的网址，有的简短有的长。URL 结构，指的是网站直接链接的包含以及上下级关系。上文提到的目录是供用户浏览的，每次浏览不同的类目时，都会有不同的 URL，那么这些 URL 之间是不是能体现关联关系呢？例如“http://www.abcde.com/category1/”是一个大类的 URL，属于它的两个二级小类如果是“http://www.abcde.com/category1/subcate1/”以及“http://www.abcde.com/category1/subcate2/”，就是比较好的关联的 URL 结构。

URL 的 SEO 友好度，则是 SEO 中叫做 URL SEO Friendly 的概念，指的是在 URL 中



使用规范的 URL 提升排名和用户体验

使用有意义的、有关联的词汇，而不是无意义的随机字符。还是用上面的网址举例子，“http://www.abcde.com/category1/subcate1/”实际上是不好的例子，相反，后面这个：“http://www.abcde.com/home\_furniture/sofa/lovseat”就好很多，搜索引擎在链接中就知道这个页面是关于上面主题的，在索引之后，URL 中涉及到的关键词，就能获得更好的相对排名。

要实施这两项，URL 结构一般在站点设置的地方指定链接结构方式，是否嵌套和继承等，而要应用 URL SEO Friendly，则需要在命名类目、子类目、产品名称时，尽量使用规范、标准、精确的表述。如果遇到可以自定义 URL 的程序（大部分都可以自定义），则手动输入 URL。单词之间，可以使用中横线或者下划线分割，其他字符会有识别问题。

### (3) 页面 Meta Tag 信息设置

就是我们常说的 META 标签，是在 HTML 网页源代码中一个重要的 html 标签，用来描述一个 HTML 网页文档的属性。它提供的信息用户是看不到的，但却是搜索引擎判断一个页面内容的重要依据。

从 SEO 优化的角度来说，最重要的常见设置是标题、关键词、描述。

a. Title: 用于定义一个页面的标题，长度在 60 个字符以内，多余的内容不会被索引。将核心关键词放在最前面。例子：<title>ABCDE Home Furniture for Comfortable Sofa & Bedding Products</title>

b. Description: 用精简准确的一段描述告诉搜索引擎本页面的核心内容，长度 160 个字符，可以将关键词和产品名称放到描述中。每个页面的描述都要有所不同，最好不要重复。例子：<meta name="description" content="This page is about the meaning of science, education, culture.">

c. Keywords: 顾名思义这里放页面关键词，长度 128 个字符。不同的关键词之间用英文的逗号分隔。例子：<meta name="keywords" content="science, education, culture, politics, economics, relationships, entertainment, human">

这些内容的设置，一般在网站程序的后台就可以完成。如果没有设置，Google 等搜索引擎会根据页面上的其他内容自动生成。这就会造成偏差和不准确。所以应该设定好规则，在可控的原则下人工或者自动生成。

有专门的工具可以检查一个网站上的每个页面是不是都已经设置了合适的 Meta Tag，以及具体设置的情况，包括但不限于：Screaming Frog SEO Spider, SEO Power Suite, 也可以在谷歌中搜索“Online Meta Tag Checker”，会有很多工具供选择，比如这个：https://www.seocentro.com/tools/search-engines/metatag-analyzer.html。

有需要的读者可以看文章末尾的获取方式。

### (4) 非索引内容的名称和 ALT 文本设置

文字内容是可以直接被搜索引擎识别具体含义的，但是像图片、文件、压缩包等格式，搜索引擎无法直接读取它到底是什么，这个时候，就需要对网页上的这些内容进行优化。主要包括两个方面。

a. 文件名称。拿图片举例，一张图到底是关于天空还是大海，搜索引擎是不知道的，为了让它们知道，首先需要将图片的名字和它的内容对应起来。对我们来说，主要就是产品名称、关键词等放在文件名中。

b. 文件的 ALT 标签。这是个 HTML 标签，用于在图片不显示的时候，显示一段替代的文字。同时也告知搜索引擎该位置的内容是什么。例子：，这样我们就告诉搜索引擎，这张图片是关于 Toy bear for kids under 7 years old 的，同时，如果该图片因为种种原因无法显示，这里也会显示这句话。

所以我们在网站上使用文件时，第一步就是认真地地为每个文件命名，让名字有意义，第二步就是在程序中设置好 ALT 信息。

(5) 针对产品的 Schema Markup 结构格式化数据

在搜索一些关键词的时候，我们会看到被谷歌标记出来的结构化的内容，如评分、图片、子类目、作者、发布日期等。如下图：



通过Schema格式化搜索快照

这是因为这些页面中，使用了叫做 Schema Markup 的框架，这是由谷歌提供的一套为内容分类的框架。一般情况下，我们会输入产品名称、尺寸、颜色、包装等信息，但在搜索引擎眼里，这些零散的信息并没有具体的分类。

而使用 Schema Markup 对信息格式化之后，搜索引擎就知道，A 内容是产品名称，B 内容是产品尺寸，这样不仅有利于搜索引擎更加理解内容，而且还会对特定的内容给予突出显示，更加吸引浏览者的注意力。比如在给产品图片加上特定的 Schema Markup 标签后，搜索结果前面还会带上评分、图片预览等：



通过Schema为搜索结果附加其他内容

Schema Markup 支持若干大类，我们一般使用 Products 分类下的格式化框架即可。具体实施步骤较多，建议搜索下专门阐述该知识点的文章，将 Schema Markup 应用到自己的产品页面中，一定会有显著的提升效果。

### (6) 内容唯一性、死链、孤立页面

a. 内容唯一性。有两个维度：第一个是指网站上的内容不能复制和抄袭其他网站已经有了的内容，搜索引擎对于原创内容会奖励，但是对于抄袭内容也会毫不犹豫地惩罚。我们见过太多因为内容抄袭而被 K 掉的站点；第二个是指网站自身的不同页面之间，不能有太多内容相互重复，谷歌没有给出具体的数字，但一般保持 20% 以下的重复率是健康状态（菜单、类目、页脚等都是是一样的），如果高于这个数值，

整个网站的内容唯一性就会被拉到很低，对索引和排名不利。

b. 死链。就是我们常见的 404 页面。因为各种原因（改名、删除、指向错误），我们站内的页面会经常无法访问，这样的页面过多，就会被搜索引擎认为是劣质网站。使用“broken link checker”这样的工具，可以检测网站中的死链。其中一个工具是这样的：https://www.deadlinkchecker.com/

c. 孤立页面。orphan page，指的是没有和任何其他页面链接的页面。这些页面有的是具备特殊用处（比如某个活动页面），有的完全是错误产生的。通过工具可以检查到这类工具页面。对于有特殊用处的页面，可以保留，但是如果是错误产生的页面，则要删除或者和其他页面链接起来。

实际上，即使是有特殊用处的页面，比如抽奖页面或者隐藏下载页面，也要尽量链接到某个主站页面，因为孤立页面也会被搜索引擎认为是不健康的指标。

### (7) 加载速度、HTTPS&SSL 认证

a. 加载速度。统计数据表明，如果一个网站打开速度超过 8 秒，90% 的用户就会放弃访问。而一个电商站的页面载入速度如果大于 6 秒，则 63% 的用户最终会放弃成交。

由此可见，人们对于电商站的速度要求尤其严格。这一方面是因为随着网络速度的不断提升，浏览者的耐心逐年下降，另一方面也是因为电商站是消费型浏览，对于信赖的标准更高。一个载入速度慢的站点，天然地就让人觉得“不靠谱”。

测试网站的载入速度，有很多专业的工具，最常用的有：https://tools.pingdom.com/, https://gtmetrix.com/

要提升网站的速度，则是一个系统工程，可以从购买优质服务器、选择目标客户所在地服务器、优化网站结构、简化代码、压缩文件



使用GTmetrix测试网站速度和综合表现

体积、静态化、LazyLoad、减少网络请求、开启缓存、使用 CDN 等等入手。

b. HTTPS & SSL 认证。从 2018 年下半年开始，谷歌的 Chrome 浏览器逐步要求所有的网站都必须要用 HTTPS 连接，也就是要有 SSL 证书。如果没有的话，浏览该网站时，就会在浏览器地址栏的左侧显示“不安全”“Unsafe”，这无疑会增加客户对网站的怀疑。



Chrome对没有HTTPS的站点显示不安全

要获得 HTTPS&SSL 认证其实也非常简单，市面上的价格大概几百到几千不等，最常见的 Systematic SSL 证书，在阿里云上购买和部署的价格是人民币 2400 每年，还有很多免费的 SSL 证书可以选择。

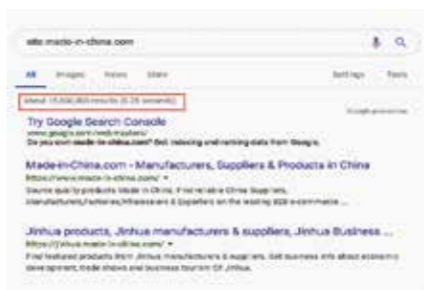
### (8) 搜索引擎提交以及收录监控

a. 搜索引擎提交。做完上面的工作之后，网站就可以上线发布了。网站上线之后，可以手动或利用工具将网站的域名和内部链接提交到各大搜索引擎中，提醒蜘蛛来爬取内容进行收录。

手动提交的列表：https://www.freewebsubmission.com/

自动提交的工具：https://www.entireweb.com/free\_submission/

b. 收录监控。在提交网站到搜索引擎 72 小时 ~7 天之后，就可以观察到网站逐渐被收录，在 Google 中使用 site 命令，查看网站当前被收录的页面数量。除了看数量之外，重点还要看哪些没有被收录，收录的页面的 URL 是否正确等。



在Google中用site命令查看收录情况

使用方法是，在谷歌搜索框中输入：“site:abcde.com”，这里的冒号要用英文的。

好的，完成了上面的工作，你的网站就已经做好了发布到线上的准备，可以直接面对消费者了。上面的很多概念也没有展开细讲，所以需要同学们对相关的概念进一步自行学习。

下一期，我们将围绕站内关键词和内容优化、站外链接建设与引流展开。

文中提到的主要的在线工具如下。

1. 各电商自建站程序优劣对比：https://www.ecommerceceo.com/ecommerce-platforms/

2. 网站页面评分（使用免费版即可）：https://www.woorank.com/

3. 网站页面评分（使用免费版即可）：https://www.seoptimer.com/

4. 网站 Meta Tag 分析：https://www.seocentro.com/tools/search-engines/metatag-analyzer.html

5. 网站应用 Schema 框架：https://schema.org/

6. 网站死链分析：https://www.deadlinkchecker.com/

7. 网站链接全面分析 Screaming Frog SEO Spider 下载：https://download.screamingfrog.co.uk/products/seo-spider/ScreamingFrogSEOSpider-11.0.exe

8. 网站速度以及性能测试：https://tools.pingdom.com/

9. 网站速度以及性能测试：https://gtmetrix.com/

10. 免费提交网站到搜索引擎：https://www.freewebsubmission.com/

11. 网站全面分析以及优化 SEO Power Suite：https://www.link-assistant.com/download/windows/seopowersuite-jre-x64.zip

另外，上述的第七条和第十一条需要下载的工具，我们可以免费分享给需要的小伙伴，具体请到“焦点视界”公众号（微信号 focusvision）回复“电商工具”获取。📌



扫码阅读手机版



扫码关注作者公众号

# 客户总说价格贵，如何巧妙应对

文\_索菲 责编\_刘艳林

## 关于作者：

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



@站酷海洛

讨价还价，是万年不变的主题。每次客户讨价还价，我总觉得在和他下一盘棋，是一场心理上的博弈。攻心为上，伐城为下。硬碰硬地攻城，两败俱伤，是下下之策。讲究销售策略，和平共赢，才是上上计。

今天从两个真实案例，来延伸这个话题。

## 案例一 报价后，目标客户嫌价格贵

### 背景简介：

Simon 是我在谷歌开发的新加坡客户，他们做姜粉，产品目前主要销往欧美地区，其他同类产品正在陆续面市，很有实力。我要推的是姜粉包材——纸筒包装罐。通过分析海关数据，我们得知他们持续从中国订购包材。经过2个月的持续跟进，Simon 下过一次1000个纸筒包装罐的试单。

试单结束后，去年九月他寄来一个铝制罐询价，收到样板我随即报价：

Hi Simon,

500ml screw thread aluminum container - size 85\*100\*0.4mm

With 1 color silk screen print, EXW unit price is \$0.85 ea based on qty 10,000 pcs

Counter sample (with required print) charge \$150 - refundable

Sampling 7 days. Production lead time 25 days.

Wait for your further feedback.

Simon 回复：

Hi Sophie,

Am getting about the same price from my current supplier with an MOQ of 5000.

他说他先前铝罐的供应商和我报的是一样价格，且数量是基于起订量5000个上的。

### 索菲解析

他这么回复，让我很自信。他很可能实际上可以接受我的价格，但是他了解一下是否还有进一步砍价的可能。



@站酷海洛

这种做法，多半出现在东南亚客户身上，类似的还有：问了价格后，再发过来一个其他工厂的报价单，甚至价格其实还是他们自己填上去的，目的就是杀价。

我这么回复：

Hi Simon,

MOQ can start from 5000 pcs.

As a trader, if we can match price that you're getting from a manufacturer then we can be a lot more competitive in the long run. Also we are not limited to buying or offering from one factory.

Our ultimate goal is to be a partner to our clients and not just another supplier. Please advise.

直奔主题：数量可以从5000个做起。作为贸易商，如果价格上我们能和你从厂家那获取的价格一样，从长远看证明我们更有优势，并且我们不受供应链限制，非单一从一家工厂采购。接下来这两段我省略讲解内容。同质化竞争严重，我阐述了分别从哪些方面可以提供终端厂家无法提供的优势给他。

再次总结，我们的目标是想成为合伙人，而非仅仅是供应商中的一员。

他回复：

Hi Sophie,

Glad to hear of the long-term thinking. We also like this approach.

At the moment, we are getting our tins at FOB SGD 1.1. Would prefer to work with you, if you can provide a better price.

Separately, we will also be in Hong Kong 15-18 Oct for a fair should you be around.

客户很高兴听到这样的远见，他也很喜欢这样的合作模式。目前来说，他们拿到的价格是SGD1.1。（当时换算成美金\$0.81）如果我能提供到更好的价格，他会和我做。同时提及了他十月份会在香港参展，问我是否会在。

### 索菲解析

避免价格纠缠最好的办法就是不能顺着客户的话去回应——能不能再便宜。虽然价格是可以有松动的，但是我并不想无故降价。

于是，我开始研究产品的特点，然后回邮告知，他的样板盖子是双面哑黑，而正常是单面哑黑，这等于多了一道工艺。强调了这点，第一显得专业，第二给了降一点点价格的台阶。随后我根据量的不同给予客户一个梯度价，顺带附上运费参考，让他掂量。



上图为客户的罐子，下图为常规的黑色铝罐

三天后，客户回复：

Hi Sophie,

This order is confirmed – 10,000pcs as per the sample.

Please arrange the counter sample as soon as possible. I am wiring the fund this week.

@Joanne please send Sophie the logo artwork.

至此，单子顺利落定，数量是10,000个。

## 案例二 如何应对老客户的还价

### 背景简介：

终端客户H基本每个季度都会下单，购买促销礼品。逢节日性礼品，数量相当可观，但是他们有个特点，无论合作多少次，下次下单一定会僵持，只为索要折扣。

比如这一次订单，货值在12W美金左右：

Dear Sophie,

Didn't see any discount for your loyal customer. I can read additional cents all over the prices. So please I don't need to ask for

it every time. This time I need a very good overall discount to finalize this issue.

因为当时价格微涨了一些，他有些不满，表示他是我的VIP，不用他每次来强调，我应该给予比较好的折扣。

### 解析：

对于长期合作并且产品种类居多的客户，他要是省心放心。这点我和他之间已经建立起信任，已有很高的合作粘性。但是每个人性格不同，有的客户返单从不还价，除非是因为涨价；有的客户不管价格有没有变动，他每次一定要砍砍价。

那我坚守的原则就是：砍我可以，砍价不行。我当时这样回复他：

If we push for more reduction on price then we will have to compromise on quality.

We have been doing promo items for many years now and have had bad experience when the quality is not good.

Considering the budget, if you want to look at cheaper items we can try and study options for you.

如果价格非要下降，那么只能在质量上做妥协。大家合作这么多年了，也曾因为同样的原因，试过很糟糕的采购体验。如果考虑到预

算，你真想再便宜些，我们可以研究下其他款式，看看能否满足你的要求。

客户回复：First of all, thank you for all the effort you are doing for us. There is no doubt at all on the effort you are doing, but what I meant from my E-mail to negotiate the factory more to let us save more money on marketing.

他回复很认可我们做出的努力，他只想希望多点议价空间，就可以帮他们节省掉推广方面的开支。因为促销礼品用作市场推广。

### 索菲分析

我不想在价格上让步，再者价格上也没太多调价空间。如下，我用了一个迂回的方式。

Having carefully examined every product we ordered, much to our regret, we cannot make any concessions on the current offer.

We can assure you that we keep strict control on the whole production and the price quoted reflects the good quality of the products.

In view of our good business relationship, we offer you 200PCS posters with assorted designs for free. The design charges are free as well.



@站酷海洛

首先表明，已经认真审查过了，价格没有任何松动空间；再次强调，价格都是按照预期的高质量报的，并且生产环节会紧盯质量。考虑到良好的合作关系，我们这边免费提供200张海报，包含多种无偿设计，以便客户节省营销费用（随信附带附上海报的规格、细节）。

### 索菲解析

懂印刷的人，就知道其实200张海报要不了多少钱。但在客户看来，撇开200张海报的费用不说，设计就很值钱。在很多国家，人工成本高昂的情况下，如果他们设计是外包的话，有创意的设计价值不菲。

客户回复：

Dear Sophie,

I really appreciate your support.

Kindly we are counting on you to ensure good quality and not delay the order.

The order is confirmed and I sent the P.I to the bank for the transfer.

谢谢支持，希望确保质量，不延误货期。订单确认，安排付款。

## 总结一 细说客户还价时的心理活动

做外贸的人都有过这样的经历，辛苦做的报价、方案，好不容易等到客户回复，一点开经常看到这样的回复：

It is very expensive. 太贵了！

I can buy it cheaper from our supplier. 我们供应商那边的价格更便宜！

It's beyond my budget. 超出我的预算了。

这是千千万万个销售都会面对的闭门羹，想要更全面地去剖析客户深层的意思，就应该无视那些令你觉得很负面的词，然后关注他的性质，他的购买力，他的需求等等。通过更多的问题一步步引导他说出真实的想法。

清一色喊价格贵的这些人里，价格真的是影响到他们的唯一因素吗？来看看这样一份市场调查数据，再分析下当中的门道：



@站酷海洛

92%的人收到报价不怎么感冒；（不是采购的关键人物，或者没有采购需求）

86%的人没有购买冲动；（可能开发信/报价没什么亮点，激发不起购买欲）

79%的人觉得推荐的款式并不符合要求；（或许你没把握市场，推的热门产品对方刚刚下架）

76%的人发现方案/报价不足，不满意；（或许你报价信息错乱，或者拼写错误太离谱）

67%的人觉得没被认真对待；（或许是群发没设置独显）

17%的人觉得价格太高。

以上表明其实很可能只有少部分是真正懂行，觉得你的价格确实是高了，但是绝大部分人没说出真正的想法，为了打发你，直接说价格太高了。

这几年大家都会有同样一个感受，很多客户越来越了解行情，他们非常熟悉市场环境，再加上东南亚和中东的供应商纷纷崛起想要和中国制造分一杯羹，竞争之下，价格战是愈演愈烈。

我一个客户因为认识多年，私下会聊一些销售心得。他和我说过，We've been told that whenever getting a quotation from the Chinese vendor, negotiating the prices

aggressively! 有人告诉他们：收到中国供应商的报价，必须狠狠砍价！

而一些急于拿单或者缺乏实战经验的外贸新人，往往在客户说价格贵的时候，总会想着要不要降价，给予折扣。

客户后续没完没了的还价，很多时候就是从这一步开始惯出来的。

正如有句话这么说“Clients Who Insist on Cheap, Will Always be Cheap.”当你降价后，可能他会觉得你还留有空间，进一步砍价，而你在不断降价的过程中，只会越来越被动。

这类客户在后续会带来更多烦恼，比如付款方式上，可能会从规矩的出货前付清余款到想赊账索要账期，比如在样板上，可能从一开始的付费打样到后来要求免费打样，可能在收到货物的时候挑三拣四，找茬索赔。

因为他们的心里会觉得，没关系，只要足够坚持，你们总会妥协的。

所以当他们一谈价格，你要转移他们的关注点，不要被他们绕进比价的漩涡里。没有最低价，只有更低价。

除非你们的价格确实与同行同等质量比高很多，人家喊贵是情理之中。其他的对应这类二话不说就喊价格高的客户，可以借助一些技巧性的提问来深挖客户的需求。

## 总结二 价格谈判中你要了解的10个要点

综上所述,我们将一下讨价还价中的要点:

1) 在议价过程中,客户要的不是便宜,要的是感觉占了便宜。

2) 比起报价后主动跟进还得不到任何回应,当客户反馈价格贵,要折扣,说明我们还有机会继续保留在谈判桌上。

3) 要在谈判中成为赢家,要熟知3个基本价格:市场行情价,客户的目标价(不要太当真,10个目标价9个有水分),还有我们自己的成本价。

4) 当客户说价格贵的时候,要先了解下他的需求,再反思报价是不是有所针对性,需不需要调整,可不可以提供可替代性方案。

5) 不要与客户一直僵持价格,要与他讨论价值。

6) 如果询盘真实明确,数量不错,报价别单看客户来自哪个国家,要综合客户的名字,以及谷歌搜索出来的信息,如有无实际办公地点,规模多大,再结合对方国家市场行情、海关数据等信息,进行报价。

因为这里有一个常见误区:认为中东、非洲要的都是低档货,欧美质量要求很高,但事实上以色列、黎巴嫩等中东国家对质量要求很高;非洲一些大公司也要采购高档货;而欧美例如英国,如果对应的市场目标是他们那里的印裔圈子,则更追求中低档货。

7) 在沟通或者合作中应该进一步了解客户的终端市场。就像美国客户询价的不一定用于美国市场,也可能转卖到南美国家去,而欧洲国家可能采购后转卖到非洲去,如果一味报高价,会得不偿失。

8) 新客户砍价很多时候靠虚张声势,作为一个过来人,我能理解急于成单的感受。但是,价格战类同心理战,尤其有些客户善于抓住业务员看重订单的心理,制造出议价的僵局,来刺探对方的反应。

所以面对砍价,我们要坚持的原则是:第一次还价,坚决不降价;再次还价,进行引导。当客户不再还价了,我们要再结合实际情况看是否给折扣。不要被唬一下就自乱阵脚。

9) 不要太卑微,没合理利润的订单绝对不要奉陪。如果客户没有任何松动,或者得寸进尺,直接手动再见。有的客户巴不得能免费赠送,最好包邮。遇到这类的客户就不要浪费口

舌和他谈价值,好走不送。

10) 这次合作不成的客户,可以发展成为潜在的目标客户,定期刷存在感,期待下次合作。

## 总结三 讨价还价的谈判思路和表达技巧

那在还价过程中有哪些具体的引导策略呢?除了之前的分享,这里再作几点补充:

1) 对于一报价就马上喊贵的客户,可以直接反问:

Too expensive, compared to what?

How much higher are we?

What price were you expecting?

What makes you to say that?

因为贵与否是相对的,是需要参照才能比较得出的结论。设法了解清楚客户的心理价位和他了解价格的渠道。如果是因为汇率或原材料上涨等原因造成的,那么可以进一步沟通。

2) 客户也可能在拿去年的价格对照今年的行情,不妨问问上一次采购或者询价的时间是什么时候,以此委婉圆滑地表示,这样我们

才能参照你购买的标准来重新核实下是否有更好的方案给你:

Are you referring to the initial purchase or the long term cost?

When is the last time you purchased or inquired? Let us review and see if there's a better option for you.

3) 针对小客户/新客户的磨价,还可以干脆回绝:

如果你宁愿讨价还价,我报高点,让你还价就是了。

If you would rather negotiate, I can always start with a higher price.

4) 针对需要售后服务的大宗买卖的还价(例如机械设备),可以搁置争议,转移客户的关注点:

a. 价格是这次采购的唯一障碍吗?

Is price a major obstacle to this purchase?

b. 我完全了解你的意思,但除价格外,还有其他因素影响到这个订单的进展吗?

I definitely hear what you're saying, but let's take the price out of this for a moment. Besides price, what other reasons do you have for not moving forward with this currently?

c. 价格我们可以进一步商量的,但最主要的是,提供的这个方案是不是符合你的需求?

We can definitely have a conversation about specific numbers, but let's make sure we're on the same page about this solution being a good fit for your needs.

因为一般在这类产品的议价过程中,价格并非关键点,质量和售后服务才是。我们要先了解客户的真正需求,再看看是不是需要调整配置,还是更换方案,抑或是引导客户关注我们的价值,表达寻求长期合作的诚意:

We want to stick around and be there for you in the long-term.

在引导的时候,语气要把握好,不是给人非常傲慢的感觉,而是要跟客户解释,为什么是这个价格,具体贵在哪些地方,让他觉得你

很牛,这个价格很值。

5) 如果我们做中高档市场,价格合理,核心竞争力是质量,那么可以这么回复:

I completely understand. Price is extremely important to you and I know we're not the cheapest out there. Please let us know your budget and we will work on the solution for you. You deserve good value for your money, it is our common goal. 我非常明白。价格对你而言也是至关因素,我们的价格确实不是最便宜的。请告知你的预算,我们会研究下相应的方案给你。物有所值是我们共同的目标。

Yes, I understand that price is a very important factor, but if you calculate all costs including maintenance and service you will see that in reality our products are cheaper. 是的,价格是很重要的因素,但是当核算下连同维护和服务等附加价值的费用,你会发现我们的价格更便宜。

6) 对于老客户的还价,可以适当哭穷,比如因为原材料涨价,我不得不涨一个老客户的价格,他进行还价,我回复:

This is what we can achieve so far. It is the change from the whole supply chain. We don't have any other choices. There is only little profit on this order, not to mention our effort on design support and QC. What we have to do is to get our business going. 涨价是因为整个供应链的变化,不是我们一己之愿。利润很低,更别提设计和质检上的付出了。只想着我们大家把生意维持下去。

类似的表达还有: Actually, I have already given you the best offer. It leave us with only the smallest of margins. Hope you can understand our situation.

We guarantee all products will ALWAYS be same quality as the ones in the last shipment. 我们保证绝不偷工减料,和之前出货质量一致。让客户先锚定订单,不会为了贪图低价去换供应商。

7) 单一的产品,可梯度报价,但要注意技巧,低量间的价格差不要太大,尽量引导客户关注大额的价格差。对印度或巴基斯坦客户,第一

次报价时要有保留,价格要虚高些,再让他们慢慢还。

打个比方,以下两个简单的例子,谈判过程谁优谁劣一目了然:

### 过程A

你报价 10 美金,问客户目标价 =>

他和你谈 8 美金,你想办法降价 =>

他和你说有工厂 7.5 美金,你想想还是让步 =>

然后他拿着 7.5 美金去和其他工厂继续砍价……

看,市场就是这么搞乱的。

### 过程B

老板报价给你 11 美金 =>

你报出去 12 美金,客户还价 11 美金 =>

你不同意,要 11 美金可以加数量 =>

他和你继续磨 11.5 美金,你说你要核计下 =>

最后你以 11.5 美金,直接开 PI 让他确认。

你能帮公司多赚 0.5 美金的利润,客户还有成功砍价的成就感

业务员要了解市场行情,懂得把握客户的采购心理,知己知彼,才能大获全胜。当然,日常工作中的讨价还价会更复杂和更费周折,我们可以借用图表、数据等方式直观地呈现价格的构成,但是万变不离其宗。

价格一般是根据订量的大小、生产周期的安排、运输方式和付款方式的不同来灵活调整的。同时,一个产品的成本构成也是可以有所变化的,某个零部件或者加工工序改变一下,往往能够带来相当幅度的成本变动。

客户要低价是需要付出一定代价或者做出一些让步的。如果客户的起订量大、预付款多、余款及时、交货期长,低价也可以考虑接受。

最后,销售本就是一个解决客户疑虑、传递价值的过程,除了产品本身的价值,我们还要丰富自己的专业知识和谈判技巧,让自己成为在产品基础上的附加值,进而创造价值。👍





扫码阅读手机版

# 安东尼的外贸江湖系列之 带客户参观工厂需要注意什么

文\_安东尼 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

## 关于作者：

安东尼，一个在内地做外贸的香港人。

客户来中国，绝对不会是来旅游的。客户花时间参观说明一定有意向，问题在于我们不能抓住机会。

那些一天去五六家工厂参观的客户除外，他们基本上看不到什么东西，只是为了看看供应商是不是工厂，工厂规模有多大，最后收集各家图册和报价，回去再慢慢考虑。这种客户的成单率不会很高，而且大多以价格为主要判断依据。

个人比较喜欢逗留两个小时以上的客户。当然，我们得想办法让对方留下来慢慢谈才行。很多业务员在这一步犯了不少错误。客户的每一个提问，我们都得要提供最佳的回复。这样客户的满意度就会越来越高。

让客户觉得你是他最好的选择，是我们带领客户参观工厂的目的。所以，从进工厂开始，每一步都是相扣的。我们要注意观察客户的反应。在介绍生产流程的时候，需要主动解决一些客户可能会碰到的问题。

首先要注意的是，业务员不是导游，参观工厂的目的不只是为了介绍生产流程，而是要让客户在这个过程中能够相信我们的产能、产品质量的稳定性。

参观工厂必须要有条理。一般是从生产的第一步开始介绍。以我公司为例，从原材料开料、钉装、封边、开孔、批灰、打磨，到油漆、安装、包装，每一个步骤都要告诉客户我们和别人不一样的地方。

对于生产流程，我们必须做足功课，不要企图蒙混过关。除非客户表明自己是第一次做这个产品，否则，他可能比我们更加专业。

我们公司的新人第一个月都会安排到车间去了解生产流程，这些基本功是必须要完成的。客户愿意相信我们，是因为我们的专业，对细节足够了解。如果在参观工厂时，客户发觉业务员不清楚细节，做不了好的QC，就不敢下单。越是技术含量高的产品，我们越需要全面了解生产流程的每一个细节。

介绍生产流程时，则要着重介绍细节，比如工厂有哪些规章制度、流程、保障，原料和配件是什么样的采购标准和质量。这样一方面可以印证工厂的管理水平和实力，还能起到暗示我们的成本比别人高，从而抬高客户心理价位的作用，为后续报价做铺垫。如果最终的报价是正常水平，或者和其他同行差不多，客户一听就会觉得赚大了，很少还要讨价还价。

另外一点非常重要，在参观生产流程的过程中，我们不必刻意告诉客户我们如何解决产品的质量，只需要告诉客户我们以什么标准做QC。通过车间摆放的QC不合格的产品样本，让客户亲眼看到我们的验货标准即可。我们说的再多客户不一定会信，但客户会相信自己看到的，相信自己的判断。

我曾经帮朋友的工厂做翻译。他的工厂是一家国际家电品牌的代工企业。恰逢美国的总公司过来谈深度合作，朋友准备了一个PPT介绍产品和来年愿景。

在我带客户参观生产流程时，我惊讶地发现，他们的工厂每两个小时就有一次QC，大家在现场参观了检测的完整流程。原来每次检验都有表格登记，并附生产线工程师以及验货员签名。客户都惊讶他们做得这么细致。

我事后问朋友是不是故意为之。朋友说，他们的生产流程一直都这样操作的，并不是故意给客户看。难怪他们能够为那么大的品牌做代工！

我参考了他们流程，修改后融入到自己工厂的生产流程体系。以后每一次客户参观，我都会带客户特别是新客户去看。



参观时，每看完一个步骤，我都会问问客户有没有一些建议。适当的互动能够让客户参与进来。我最怕的是那种一直闷声不响的客户，不知道他在想什么。

我们必须要知道客户的情况，再据此判断有没有机会，该不该报价。如果觉得客户还没有准备好，那就不必报价，因为报了也没用。

一般情况下，参观完一个生产步骤，我除了问客户满意度，还会半开玩笑地问客户预备下多少集装箱的订单，正常情况下客户都会说：“你开玩笑的吧。我都还没有看到你的报价。”

客户这样回复，是代表产品质量没有问题，接下来就看价格了。

报价时，有一个可以留意的小动作，客户听到价格后双手环抱自己，代表不同意，觉得贵；反过来，如果报价之后，客户放开双手，

表现得比较放松，代表价格在他的考虑范围内，可以接受，此时订单八九不离十。

如果这个时候客户提出更多的问题，而我们能够回答到让客户满意，应该再大胆地追问：“如果这些问题都能够解决了，是不是可以下单了啊？多少个集装箱？”再提醒一下大家，不要把客户当成游客，他们是有采购任务的。

业务员提醒客户下单是非常正常的事情。销售最重要的一环，就是Closing。Closing就是问客户，你准备下单多少？没有Closing，销售就不算完成工作。难道要等客户参观完，拿了图册和报价单，送客户回酒店或去下一家工厂？

我发现业绩好的业务员都能在最后一时刻敢对客户问一句：你今天下单吗？下多少单？

只有在面对客户的时候，我们才有机会帮

客户解决问题、让客户下单。客户一旦离开了工厂，机会就少了。当然也有客户会回去慢慢考虑之后才下单的。但假如提前问了，客户可能改变主意，现在就下单呢？

很多业务员不敢问这一句非常重要却简单的问题。当我们把问题抛给客户，只有两个答案。一是现在不买，回去考虑一下；另外一个，好的，我准备采购什么什么，数量多少多少。

作为业务员，是不是第二个更好？其实，两个答案都是好的答案。因为就算客户说要回去考虑的时候，我们可以问客户还要考虑什么，如果是价格的问题，现在就可以给出一个不错的折扣，而且只在今天才有。最怕不是价格的问题，大家连谈的机会都没有。那样的话，不是质量问题就是生产问题，这也说明了为什么车间是讨论并解决这些问题的好地方。👍



扫码阅读手机版

# 寄样后客人不回复怎么办

文\_维尼 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

**提问：**我在2017年通过Google搜索到一位客户，他的背后是一家比较大的公司。当时一直以开发信、产品资料、价格更新、展会邀请等内容试图跟进，可惜客户毫无反应。我几乎怀疑自己是不是找错了联系人或者找到的信息是不对的。直到2018年春季展会上阴差阳错地拿到客户名片，才确定自己之前搜到的资料是正确的。不禁感叹Google强大的同时也为自己的搜索能力点个赞。

当然，客户并不是冲着我来，只是刚好路过我们展位又恰好由我接待。在此之前，客户对我们公司毫无印象。

由于我对客户公司已经有一定了解，展会上和客户聊的还算顺利，当时和客户约定展后根据客户的要求细节再给报价。展会结束我立马做好报价，把资料发给客户，大概一个星期后客户回复他们正在比较手上的几个供应商，有了结果会通知我，然后就消失了。

过了一个多月，我觉得客户应该已经选择了其他供应商，心里充满了被打败的挫败感。突然有一天客户又联系我，重新确认了一些产品细节问题并要求我们提供样品。寄样当然没问题，只是产品单价20美金，运费超过200美金，

我提出样品免费，运费由客户承担。客户爽快地答应了。

样品很快就做好了，对这个客户我特别小心谨慎，其他客户的样品只是基础测试，这个我专门让工程师拿到测试室仔细测试每个功能，数值也调到最好。样品寄出后，感觉订单就在眼前。

等待是漫长的，一个月后，客户联系说样品有问题，不能运转并把测试报告发给了我。这怎么可能呢？我发出前可是按高标准测试好的。跟客户分析可能出现的问题，让客户按照操作说明重新测试一遍，客户说样板还是不能工作，也没找出问题所在。我一咬牙跟客户说，我把一些主要部件快递过去，换上后重新测试。

又是漫长的等待，半个月过去，我估计客户重新测试过，就联系客户问样板测试的怎样，有没解决问题。客户说太忙还没时间换零件重新测试。后面再联系客户也没有回复了。

客户还能重新谈回来吗？有什么办法？

**维尼的解答：**问题描述略长，简单来说就是这位朋友的客户，因为测试样品出现问题而中断了联系。

那么这个问题到底出在哪里？为什么客户不回复了？应该如何和客户重新建立联系？我的分析和建议如下：

首先，客户为什么没回复？

基于这位朋友的问题描述，造成客户不回复的直观原因是因为样品出现了问题。但是朋友已经重新给他寄重要零件了，为什么客户还是没有行动？客户说了，他忙！

对于客户的“忙”，我们不要单纯地理解为没有时间。客户的忙，还有可能是其他原因，基于朋友的描述，我可以大致猜测，客户已经看上了其他供应商的产品，或者是还在继续找其他合适的供应商，总之你的产品被暂时排除在考虑范围之外了。

客户也说了他们“正在比较手上的几个供应商”，我们收到客户寄样品的要求，并不能证明我们赢了其他供应商，最多只能说明：我们被列入考虑范围。

当前，因为样品测试出现了问题，客户也花时间配合了查找原因，只是没有解决。还有那么多的供应商，还有那么多的样品，客户会愿意花大量时间在一个样品，一个供应商身上吗？



客户用行动告诉了我们：不会。所以对于客户不回复的情况，样品出问题只是外在原因，最直接的原因还是因为，产品没有独到的优势，没有可以让客户继续研究的吸引力，很轻易就能被别家供应商替代了。

那有业务员要说了，有多少产品是独一无二，不能被替代的？这是公司原因，产品的问题，我们业务员控制不了。

没错，一个业务员怎么控制得了公司呢？但是如果得到了客户的反馈，就是市场的反馈，就是公司需要改进的地方，那至少我们是可以向公司领导反映的。这是我们作为业务员深层次的责任，对公司有益，对自己也有利。

作为业务员，我们控制不了的事情太多了，但是我们能控制的事情呢？这也是我要说的第二点，如何和客户重新建立联系？

基于上面的问题分析，样品出现问题，朋友的解决方法是“寄去重要零部件，让客户重新组装测试”，但客户也回应了说“太忙还没时间换零件重新测试”，这个是联系中断的最表面的原因。

首先，这位朋友的做法正确吗？正确，只是很本分，没有多想一步，换零件这么麻烦和耗费时间，不管客户是不是真的很忙，但至少可以看出，客户不愿意花时间去。那么我们应该如何打破僵局？重新寄一个新组装的样品给客户，而不是零部件，并且把各种测试结果以视频的形式发给客户查看，证明样品至少在我们工厂测试没有问题。让客户再测试一遍，查找原因。

其次，因为客户很可能在测试比较其他供应商的样品，那么我们需要再发一份资料给客户，一份清晰地描述了我们的产品优势，或者

是与竞争者对比的优势资料，让客户重点关注我们的优势，吸引客户。客户只有对产品感兴趣，才愿意花时间。

最后，当产品可能出现小问题的时候，我们要展现出周到的服务态度，想客户之所想，做客户之所不能做，想在客户前面，做得比客户多，让客户依赖上我们的服务，也能形成很强的竞争力。

带着这三个思路，先写一封邮件或者打电话给客户：我们知晓您没有时间，我们可以寄一个新的样品给您吗？不需要耗费很多时间，这些检测报告也发给您，您先测试看看。以此为由，与客户重新建立联系。

问题不能只看表面，我们要做的，是透过表面找到深层的症结，把它解开。对策只有六个字：想得全，做得多。■



# 老外客户教你 21个强大的开放式销售问题

文\_Mike Schultz 编译\_钱晶晶 责编\_刘艳林

## 关于作者：

Mike Schultz：RAIN 集团总裁，也是著名的演说家和销售专家。他将公司发展成为全球领导者，与丰田、花旗银行、佳能等数百家国内和国际组织合作，释放销售业绩，多次被《Power》杂志评为全球 20 大销售培训公司之一。他本人被 Top Sales World 评为全球顶级销售思想领袖。

据调查，广泛的、开放式的销售问题非常适合帮助您了解客户和潜在客户的内心世界。它们对于销售成功至关重要。实际上，“听我说”和“理解我的需求”是将 top sales 和其他销售员区分开的 2 个重要因素。

使用正确的销售问题还可以帮助您与买家直接联系，了解对他们而言重要的事情，重塑他们的想法，并帮助他们完成更好的销售目标。因此，询问正确的销售问题的重要性不容低估。

以下是 21 个您可以使用的开放式销售问题，这些问题可以分为四类：

Rapport：友好关系

Aspirations and Afflictions：痛点和期望

Impact：冲击

New Reality：新情形

这四个类别是 RAIN 集团 SM 框架的核心。关于开放式销售问题还需要注意的一点是：它

们其实并不需要很复杂，有些简单常见的问题就能打开客户的心房。

## 一 Rapport

以下这些问题帮助你建立和加强与买家之间的联系和信任。

**01.** What's going on in your business these days? How have things changed?

最近这阵子您的生意如何？有新的进展吗？

**02.** What are your plans for this weekend?

您这周有什么计划吗？

**03.** It was good to hear the short version of your background at the meeting, but since we're out for lunch and have the time, I'd love to get the long version. What's your

story?

很高兴刚刚在会议上听到您说的关于整个背景的简短版本，现正好赶上我们出去吃午餐有时间能聊聊，我真的很希望能听到您完整的版本。

**04.** I have to say, I really like the way you not only have your company values up on the wall, but also comments from your team about what the values mean to them. How did you come up with that? I'm guessing you learned a lot about your company and team. Anything stand out?

我不得不说，我真的很喜欢您的管理方式，不仅让您的公司重视自己的价值，还让团队成员发表这对于他们的意义。请问您是怎么想出来的？我猜，您一定有很多关于公司和团队的故事吧，有哪些是很特别的呢？

**05.** You mentioned you want to retire in

a few years. What are you thinking if doing then?

您曾经提到过想在几年内退休，那么退休后您想做什么呢？

## 二 Aspirations and Afflictions

很多销售建议只关注买家的“痛点”，但剩下的一部分“潜在需求”却被忽视了。而知道如何让买家回心转意是很重要的，同样重要的是了解买家想到达成的真实目标是什么。以下这些销售问题重点在于发现买家的痛点和期望目标。

**06.** Why isn't this particular technology/service/product/situation/issue working for you right now?

为什么您认为这项特别的技术 / 服务 / 产品 / 状况 / 问题现在不适合您？

**07.** Many of our clients are reporting problems with areas A, B, and C. How are these areas affecting you? What do you think about them?

我们的许多客户都在谈论 A,B,C 区的问题，这些区域对您有影响吗？您觉得他们怎么样？

**08.** What's holding you back from reaching your revenue/profit/other goals?

是什么阻碍您实现收入 / 利润 / 其他目标？

**09.** What goals and objectives do you have in general? For this area?

对于这个区域，您有什么想要实现的目标吗？

**10.** (Assuming the buyer set the meeting) Why did you ask me to talk with you today?

（假设是买家发起的会议）请问您今天找我来是想聊什么？

**11.** (Assuming you set the meeting) As I mentioned earlier, I'd like to share with you a few ideas that have helped our clients succeed in the X, Y, and Z areas. Before we

get going, what else might you like to cover by the time we're done with this meeting? What will make this meeting successful for you?

（假设是你发起的会议）正如我之前提到的，我想与大家分享一些想法，是关于如何帮助我们的客户在 X,Y,Z 等区域取得成功的。在我们继续开始之前，您还想要通过此次会面了解到什么？对您来说了解到哪些事情就是不虚此行了呢？

## 三 Impact

以下这些问题，重点告诉买家如果跟你合作，你将如何推进他们的业务目标。

**12.** If you could overcome these challenges, what would happen to your company's financial situation?

如果您能够克服这些难题，那么贵公司的财务状况会是怎样一番模样？

**13.** If you were to make this happen, what would it mean for you personally?

如果您实现了这一目标，这对您个人意味着什么？

**14.** How would implementing these changes affect your competitiveness in the market?

采取这些措施将会如何影响您市场上的竞争力？

**15.** How do you think the Board of Directors would evaluate the success of this initiative?

您认为高层管理对于这个计划的成功性如何评估？

**16.** If you don't solve (insert the particular challenge here), what kind of difficulties will you face going forward? What won't happen that you want to happen?

如果您不解决这些问题，将会面临怎样的困难？您想要的有哪些可能不会发生呢？

## 四 New Reality

以下这些问题能够让你给买家描绘出跟你合作之后，如何帮助他们达到利益位置。

**17.** If you were to wave your magic wand and fast-forward to 3 years from now, how will this all look different?

如果您能让业务推进到三年后的状况，这一切看起来将会多么不同？

**18.** (In early sales discussions) You mentioned you're not having a great experience with your current provider. If you work with us, what are you hoping will be different?

（在早期的销售讨论中）您提到与之前供应商的合作经历并不是非常愉快。如果您和我们合作，希望会有什么不同呢？

**19.** (In later sales discussions) Given all we've talked about, what do you see as being different if we were to move forward together?

（在后来的销售讨论中）鉴于我们之前讨论的所有内容，如果我们合作推进，您认为有哪些地方是跟之前不一样的？

**20.** What does success look like for you...your business...this project...our work together?

对于您，您的事业，这个项目，以及跟我们一起合作来说，您认为的成功是什么样的呢？

**21.** If there were no restrictions on you—money, effort, political issues, and so on—what would you change? Can you tell me why you say that?

如果在没有限制的情况下，资金，成就，政治问题等，您会做出什么改变？为什么呢？

当你准备提出任何开放式销售问题的时候，请记住，最困难的地方在于让你的问题听起来没那么刻意。我们在文章中提出了相关措辞，看到这篇文章的你可以自行重组提问。

总之，最强大的“销售对话”一直倾向于平衡调查（即提问）与倡导（即沟通，提供建议）二者之间的关系。■

# 外贸企业管理的小细节

文\_JAC 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林



最近一直在各个城市跟不同的人交流，有老板，有中高层管理者，通过他们学到了很多，包括一些基本理念、整体思路，其中很多涉及到管理中的小细节，这些细节有正面的，也有负面的，正面的让我真的豁然开朗，负面的让我知道以后该如何避免出现一些问题，减少损失。

结合我这些年的外贸经历，总结出来跟大家分享一下。

## 做管理，不能暴力执法

很多企业愿意做的是，给出很多制度、规定，这些规定都在告诉员工们，不应该做、禁止做的事情，例如不应该上班聊天、听音乐、看视频，不应该马上给客户报价，不应该接受信用证等等。但是很少有公司告诉员工们每天应该干什么！

其实这种警示性的文件应该有，但是指导性的内容更要有。也就是说，要有人告诉他们每天应该干什么，如何干，干多少，干这些会让他们获得什么，公司会给他们什么样的激励等等。

尤其是针对新员工，这样他们就会有明确的目标，不再迷茫，然后自己去琢磨、摸索，同时对企业也是好处多多，因为可以避免

因为员工自己的瞎摸乱撞带来的时间和机会的浪费，一举两得。

其实任何团队的管理都是如此，引导永远比禁止高明。包括群，都说群不能闲聊，在大家闲聊的时候，喊一嗓子，大家不要闲聊了，立马停止，立刻就安静下来了，这样的群未必是好事，不如看到大家闲聊比较多的时候，抛出一个问题，引导大家去讨论挖掘，效果更好！

## 量化是考核的基础，标准是量化的基础

这一次走了这么多城市，最深刻的感受就是，大部分的企业都说自己不知道该如何考核，没办法就只能用业绩考核，但是这样很容易出现一个问题，那就是很多平日里很刻苦、但是短时间内业绩不好的员工就会受到压制。

在唯业绩论的考核机制下，久而久之，这帮人就会选择离职，一方面给公司带来损失，毕竟培养了很久；另一方面万一跑到了同行那里，那更是为同行培养了潜在的人才。

所以要把平常的工作量化，同类工作考核标准化。这样就可以考核出每个员工的工作表现，这个考核标准跟业绩考核并行，业绩优先，兼顾员工的日常表现。激励那些正在为业绩努力暂时没有成果的员工，同时也保护了这部分员工的积极性！

当然量化的前提是工作的标准化，操作一致，完成质量一致，保质保量！

## 员工快速成长对公司最有利

员工工作不再是学生学习。老师教学生大部分是给思路，给一个大纲，让学生自己去领会，去思考；美其名曰：师傅领进门，修行在个人。

现在很多公司居然也这样教员工，给思路给大纲，让员工自己去琢磨，自己去摸索。

我想说这种模式纯属浪费时间，一般来说，如果原有的管理人员甚至老板有这个产品的市场经验的话，复制是最好的方法。复制成效率，准确率高，新人能够快速找到方法，不再迷茫。

这样新人会快速进入业务状态，甚至可能很快出单，这个不正是公司的目标吗？何必要浪费时间让新人自己去摸索，折腾，何必让他们经受不必要的迷茫。

说实话，新人进入一个公司，最怕的是不知道到岗之后该做什么，该如何做，时间稍微一长，就会觉得在这个公司没有什么前途，萌生退意！

## 没有员工会为一家企业干一辈子，要接受人来人往

很多老板相当有意思，从员工入职第一天就开始担心，他会不会走啊，他会不会学到所有的东西就走啊，他会不会带着客户走啊，他会不会带着公司的经营管理经验走啊？

老板们开始各种怀疑，各种封堵。员工做不好老板不高兴，白发工资养着人；做好了更不敢高兴，生怕哪一天员工带着客户离开。那种内心状态，简直纠结致死！

说句实话，没有一个员工会为一个企业打工一辈子，人往高处走，员工离开，想要自己创业是很正常的事情；一个销售没有野心，如何能做得好业务呢？野心代表着冲劲，而冲劲是销售的必备素质！

在我看来，员工来打工，靠本事吃饭，靠业绩提成，而学到东西是工作的附属品而已，也是工作的必备技能，在此阶段企业也得到了利润。大家既然各取所需，也要能好聚好散。

## 变淘汰为转岗，充分利用人力资源

一直以来，我们公司就没有辞退过员工，但的确有一部分员工真的不适合做业务，怎么办？

淘汰？No，转岗！淘汰意味着什么，意味着你之前为这个员工付出的财力、物力、人力都浪费了，随着他的离开，所有的东西都成了0，再招聘就只能从头再来！

转岗呢？好处多多，这个人在公司有一段时间了，对公司的制度有了基本的了解，对运营模式有了基本的熟悉，对公司的气氛有了基

本的融入，所以转到其他岗位省掉了适应公司这个环节。作为曾经接受过业务培训的员工，对业务有了比较深刻的认识，跟业务对接的时候就不会完全为自己考虑，这可以解决单证、操作跟业务经常产生冲突的问题。

## 不要把员工的额外付出制定为制度

有时候，员工因为工作没有做完或者因为上进主动留下加班，这应该是额外的付出，虽然他们未必要求奖赏，但是管理者还是应该给予表扬甚至奖励。

如果因为他们经常加班，就把加班作为制度确立下来，实际上抹杀了员工们额外的付出，把原本额外的付出变成了理所当然。

这种制度，员工是很难接受的，甚至会原本因为上进而加班的部分员工作为眼中钉，集体排挤，大家会认为都因为他的加班，让公司有了压迫大家的理由。

所以，想要员工的额外付出，可以采取额外的激励来实现，这些激励未必一定是钱，可能是业务资源的侧重分配，可能是晋升机会的优先考虑，可以是评优考量的附加权重。

按照所有人都能做到的程度制定制度，奖罚分明。

其实这一条跟上一条很像，高压政策或许可以迅速让公司拿到一些成绩，但是绝对不是长久之计，因为员工会逃离。

一个公司，员工表现出的问题，大多数是制度问题的体现。所以制度制定的基准应该是大家都能做得到，或者稍微加一点量努力一下都可以做到。这样一方面可以防止员工因为惰性而使工作量不饱和，另一方面可以适当刺激一下大家的潜在能量。

如何激励大家更高的积极性呢，额外的奖励方式有很多，可以是奖金，可以多分配客户资源，可以多分红，可以提拔为中层管理等。

这样制度的人性化体现在，对于做同样工作的两个员工，本身就是一个良性竞争，管理层可以很容易看出，谁更值得选拔和培养，为以后的管理储备人才。■

# 关于创业最重要的十个问题

文\_Ben 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林

## 特邀嘉宾介绍：

Ben 朱子斌，笔名本叔，毕业于香港科技大学，先后供职于四家知名外企，创业前担任世界 500 强欧宇航（空客集团）亚太区采购总监，从事采购、供应链方面的运营工作 15 年后开始创业，先后于 2012 年成功创立独立采购顾问公司 SAOS、2014 年成功创立定位高档婚庆专用巧克力公司、2017 年成功创办 BE 和 BEA 商务英语学院，以介绍开发、客诉处理、谈判核心、合同规范、英语应用五大模块，系统全面地教外贸人如何与国外客户平等地谈判合作。

**编者按：**2018 年末，值《焦点视界》创刊十周年之际，特邀 10 位大咖，从外贸实战，到设计，到制造，再到经济大势，为外贸人呈现一场不设限的思想盛宴。此文为“第 5 课·外贸人要如何创业？”精华部分，以飨读者。



**焦点视界：**本叔，您觉得对外贸人来说，什么时候创业最合适？

**本叔：**对于适合创业的时间点，我觉得很难有一个硬性的条件。如果你问大概是什么时机可能会好一点。我自己是 35 岁开始创业，我感觉那个时候自己各个方面的条件都不错，有了信心，觉得可以出来闯一下。

那个时候，我有一些 professional 的经验可以沉淀下来，然后人脉也刚刚到位，能够找到一个合适的朋友一起去创业也是人脉的一种吧。另外，35 岁的时候也有了一定的财力，足够让我出去赌一把。所以，就我个人来说 35 岁是一个不错的时机。

当时我的心态是再不创业就老了。我身边很多 500 强的同事，他们是不愿意走的，到了 35 岁、40 岁、45 岁、50 岁，越不走就越走不了。当时，我已经做到了亚洲区的采购头子了，我上面的老板在欧洲，所以，我基本上不再有上升的机会了。

我是因为职场到顶，才决心去闯一闯的。也有一些人是碰到了很好的机会去创业的，还有的人是手握一个非常关键的技术，刚好遇到适合的销售人员或者碰到一个好的投资人，去闯一把的。

太早创业不好，太晚创业也不好，太晚创业其实你已经没有这个精力了。当然，我们会看到卖场的老爷爷还在创业，这是特例了，我们说的是大部分人的情况。

**焦点视界：**外贸创业有哪些客观条件呢？

**本叔：**三个吧，很多人把这个问题归结为天地人。我听过一句话，感觉挺真实的，很多人在说：二三十岁的时候，我们是用专业去赚钱的，到了四十岁的时候，我们是用人脉去赚钱的，到了五十岁的时候，我们是用钱去赚钱的。这应该就是创业的三个客观条件。

如果你没有一技之长，或者没有在一些领域有沉淀的话，你很难去开始的。比如说，你



在四五十岁的时候想去开咖啡厅，但是你对咖啡什么都不懂，那我觉得这个成功的机会不会特别大。

如果你有一个很好的商业性想法，但是碰到资金问题的话，你的想法可能很快被别人抄袭。如果在互联网领域，你有一个想法，你需要钱，去找投资人，他可能会问你一句：如果企鹅公司突然间把你的 idea 抄走了，你能怎么办？我们目前很多生意是跟规模有关系的，规模太小的话，很容易被人取代。所以资金在创业的过程中也扮演了很重要的角色。

最后一点，个人感觉人脉并不是特别可靠的。当然很多人会跟你说，创业要认识很多人，要跟很多人搞好关系。最初，大家这么说，我就一听，后来我完全对这句话反感了。我更加相信一个人的专业程度或者产品，信人脉不如信产品。我的整个 BE 里面也贯穿着这样一个思想，就是自己的产品如果有竞争力的话，你根本不需要去在乎这些关系上的事。

这也难怪，我们中国人做生意也习惯了一点，就是生意可以不做，但朋友要交。可能是这个观点把我们的思维往人脉方面推了。我个人其实并不特别赞成。

**焦点视界：**对创始人来说，需要具备哪些个人能力？

**本叔：**个人能力啊，最好是全能吧，但这是正确的废话，全能的人不多，甚至说非常少。我觉得只要能有一两个长处，已经可以考虑去创业了，当然，这两个长处要特别长，特别好，如果只是普通的话，我觉得不够。

想一想，刘邦他懂什么？这个应该是很多培训师会说的一个话题。这个问题是问有什么能力需要具备的，我反而会觉得不如问问有什么能力是不需要具备的，我会说管理。有的人创业的时候，会把管理这一块想很多，想着怎么管员工，怎么把团队搞得大一点。我个人来说是相当反对的。

当然，我们说的是小生意并不是大生意，我们说的是创业，是 start up，是从一个小公司开始，有几个员工，并不是那种拿着 A 轮 B 轮融资去消耗的那种公司。我们外贸人创业初始阶段一般都是两三个人、三四个人这样子。这种情况下，我是特别不赞成把管理太当回事儿的。

与其说具备什么条件，不如说说怎样的性格创业比较合适。我觉得有个性格特质是相当重要的，那就是乐观。有些人是习惯性悲观的，悲观和乐观各有各的好处。对创业来说，乐观比悲观重要多了，悲观的人会比较谨慎，很多事情都会往最保守的方面去想，但这对创业来说并不是一件好事。可能你的团队里需要这么一个人，但是对于主创人来说，我觉得乐观的性格是最重要的，凡事往好的方面去想，往机会多的方面去想。



另一个性格，应该说 character 更准确一点，刚才我还说很反对管理，但我觉得有一个特质是非常必要，那就是 leadership，领导力。这个东西是一般人学不来的，我不觉得任何人可以靠后天学习掌握这个 leadership。这首先是一种性格，再来就是一个人的人生经历的沉淀。Leadership 有很多 styles，不只是带兵打仗这一种，对于这个词的含义，大家可以看得更加广泛一点。

#### 四

**焦点视界：**外贸人创业主要有哪些类型？

**本叔：**假设大家都不跳开外贸的话，可以有这样几种形式。最简单的就是 SOHO，还有一些人选择开贸易公司，也有一些人会去开工厂，当然这个就有点难度了。

最简单的就是 SOHO，也就是一个人的公司。一个人创业，做一个简单的中间人，应该

说是搬运工，然后赚一个销售额的差价。我知道一些人对 SOHO 并不特别看好，觉得这样可能做起来做去不大。我觉得这个也还好吧，为什么我们觉得生意一定要做大才是好的呢。

我们的生意是为什么，我们先把这个问题搞清楚。有些人创业的原因很单纯，他只是希望可以有自己的一份事业，赚多少都算自己的；还有人向往比较自由的生活，如果是这样，我



觉得 SOHO 是一个相当好的选择。我觉得这种形式特别适合女生，这一点我已经强调过很多次。在女生的整个人生成长过程中，SOHO 是一个相当能配合她的人生生涯的一个好职业。刚刚毕业的，我猜有很多人是学英文才来做外贸的，SOHO 可以让你看世界，在将来结婚生子的时候，你也不用担心公司不会要你或者职场遇到瓶颈，SOHO 真的可以做到让你左手未来，右手接单。

对外贸公司形式的创业来说，一般都以一个联盟的模式开始。我看初创公司的领导层更多并不是老板，而是 partner，就是谁也管不了谁的那种，就是你有一些单，我有一些单，大家一起团购似的去跟工厂买东西，这个形式我没有觉得特别好，早晚会的，希望有更强大的理由支持他去开外贸公司。开工厂的一般都是技术人员出身，我自己也是工厂创业。其实开工厂的成本也没有特别高，开一个小车间的话也就是几十万的投入，我觉得对一些人来说是完全可以承担的，开工厂的可能没有那么虚，

不会担心客户会跳过中间环节之类状况。

所以，我的结论是，一开始比较适合去做 SOHO，我也一直在推广一个概念 1+1+1，就是说有一份主业，一份副业，还有一份是兴趣，这几个事情是可以同时并行的，而且中间的冲突并不会特别大，创业的话我觉得可以从已有的副业开始。

#### 五

**焦点视界：**如何选择产品和行业呢？

**本叔：**小众！

你问我的话，我一定是说小众了。我觉得自己背后就贴着一个小众的标签，想想看，我所做的三个事业全部都跟小众有关。外贸采购顾问公司，你可以把它看成是外贸公司的一种，当这种外贸公司都在收差价的时候，我们选择不做差价，而是只收服务费。相信市面上 99%

的外贸公司都在收差价，那我们就是那小众的 1% 了。

巧克力也是小众的。在众多好吃口味的巧克力当中，有费列罗、瑞士莲这些，都是优秀的巧克力大公司，我选择不去跟他们正面竞争，而是选择走自己的路，我的小众是只做婚庆，所以大家在超市或者平常的渠道是买不到我的巧克力的。在这个小众的领域，我就有可能和他们比一下了。事实证明，我是可以跟他们比一下的。我只是一个公司，但是我可以在这个 market 里面做出一些特别之处。

我们已经没有办法像 10 年、20 年前那样，哪里都好做，哪里都是生意，我们已经过了那个时代。这种机会越来越少，主流的生意、好做的生意越来越少，甚至是慢慢消失，会被一些大公司一一并购。我们能做什么呢？所以说创业越来越难了。大家都知道香港是一个非常专业的职场环境，反过来说，其实没什么人愿



意创业。如果你跟朋友说你要创业，他们会笑你发神经。不止香港，欧美人日本人这些所谓的成熟市场，大部分人都会选择打工，去一个大公司里做一个高管。在国内，特别是最近几年，大家看到百花齐开的这种情况，很多人愿意去创业。我们刚好有这样一个环境，但我觉得这个环境正在逐渐收缩，那我们还剩什么路可以走呢？我只能说还有一个小众。

就连 BE，我现在做的这个培训也是小众的。大家可以想一想，现在教英语的很多，教商业英语的也有很多，可是教外贸英语的人几乎没有的，那你说这是不是小众呢？在我的 BE 群里面，有很多同学，他们在做一些相对来说并不是很多人去做的生意，他们很少遇到老外下单高得很离谱的情况。大部分情况下，他们选择客户多于被客户选择。

所以，这个问题，我的结论是小众。

## 六

**焦点视界：**很多人选择和朋友或者合作伙伴一起创业，如何选择创业合伙人呢？

**本叔：**呵呵，能不合伙，千万别合伙。可以合作，不要合伙。

我个人的经验并没有特别差，我合伙的那位法国人，至今还是朋友。但问题是，你在合伙的过程中会发现，1+1 并不等于 2，甚至小于 2。所以今天，我情愿不做，也不愿多做，你自己有多少料，就做多大的生意，尽量避免和别人合伙这件事。我看到一些人特别喜欢跟朋友合伙，几个人吃完饭喝完酒，觉得我们可以一起搞个事情，就去搞合伙了。明天再说，我们占多少股份之类的，我觉得这个甚为幼稚。

要知道，我们真的要合伙的话，我们应该找与自己能力互补的人来合伙，会找一些跟我不一样的人，在能力上面是完全相反的，性格上面是互补的。我的经验是，我和法国人两个人都是采购方面的专家，我发现在合作过程中，我们的主见都很强，因为大家所做的事情都是那个熟悉的事情。很多时候，花在争论上的时间，比真正能输出的效果多很多，结果导致整天都在办公室里吵架，我觉得为一些小事去吵是相当无聊的。我知道有一些人还为用什么 logo，选什么颜色之类的去吵架，实际上我们真的付不起这个成本，一个小公司倒不如好好做生意好了，别想那些合不合伙之类的事。

如果他是投资型的合伙人，那就不一样，但是，也绝对不好受的。虽然我没有跟投资方合作的经验，但我肯定会避免的。我觉得人家也不是傻子，白投钱给你，让你以自己的意愿

去做事，这并不是太正常。所以，我建议大家在自己的能力范围之内，做自己的事，如果实在没有办法去做，那就别做了。

所以，我的结论是，不可以合伙，这是我个人很深刻的意见。

## 七

**焦点视界：**创业中会遇到哪些障碍和困难呢？

**本叔：**最大的困难肯定是没有生意呀。

第一个月没生意，你觉得非常正常，第三个月没生意，你都觉得很正常，半年后没生意，你就开始纠结了，一年后没生意，你整个人就要垮了，你跟你的所谓的团队都会垮了。

我觉得最大的困难就是一开始的时候想得很宏大，结果因为一点生意都没有，慢慢把自己磨掉了。有一句话，最大的敌人就是你自己啊。

创业的途中，其实是相当寂寞的，也有很多 obstruction 在你身边发生，如果连士气都输掉了，跟着你的人虽然会因为你发的工资而上班，但会丧失积极性。他们跟着你混，是因为看着你好，看到机会和前途，大部分人不会因为眼前那点工资而去选择一个创业公司。所以，在团队这边也是希望看到最后的胜利。

我给大家一个相当实用的目标，最近有朋友创业，我也是这样劝他们的“quick win, small win”。比如说只是赚点小钱，不要因为这个单子没怎么赚钱就不去做。我甚至听到有人说，因为违背了他最初创业的心态而不去接一些小单。我个人是非常反对这种心态的，我们是做生意啊，不要把自己想得大理想化，生意要一步一步累积，把能接的单都先接下来。

这就是小胜、快胜两点。跟团队的士气有关，也跟你的试错有关。如果你不去接一些单，不去真正走一趟流程的话，你一直以为是对的东西，其实可能都是错的。

其他对我来说还没有形成危机，我相当保守，没有去借钱做生意，所以在钱上不是特别大的问题。合伙人方面呢，我是选择离开的那一个，所以问我的 partner 可能会更好了。其他的我觉得最大的问题还是接单，没有订单的话，会动摇创业者的信心。

## 八

**焦点视界：**初次创业一般需要多久才能进入平稳期？

**本叔：**让周边的人看到你在赚钱，让周边的人看到你的模式、你的生意是可行的，慢慢你的信心就建立起来了，你的团队、你的客户、你的供应商对你建立了信任，生意就会慢慢顺起来了。

大家可能都听过，初创企业中，只有 2% 的公司可以生存两年。我真的很能体会这句话，我觉得两年是相当合理的。两年的时间，足够你去观测 business model 是否正确，当初设想的赚钱的方法是否可行，新推出的产品是否真的有市场，找的客户是否靠谱，这些在两年的时间里通过验证，我觉得就可以说已经进入一个稳定期了。

我特别建议大家不要被那些所谓的成功学或者一些成功的案例忽悠，什么 90 后创业年入多少，少年 CEO 什么的，我不是说这些是假的，但是跟我們有什么关系呢？

我特别建议大家不要把期望放太高，两年才进入稳定期，这是相当正常的情况。可能第一年，你完完全全没有订单，一直在摸索，在试错，这都是有可能的。

我自己的例子是创业做巧克力，第一年的时候，我遇到了挺多的障碍，比如产品刚买回来的时候，我以为自己家的一些商业渠道都可以用上，结果是完全用不上；然后，我要去重新摸索一个新的市场，最后找到婚庆，这并不是偶然的事情，是我花了时间去试错，去观察，去改变方向，整个过程需要投入时间和精力。

所以，我也不敢高估自己说如果再去创业的话，保证在两三年内就可以把它做成账面盈利。但是很幸运的是，现在我所有的生意，除了第一个采购公司卖给了法国人，其他两个都处于盈利状态。

## 九

**焦点视界：**创业成功与否的标志是什么？

**本叔：**有，“双正”，positive profit + positive cashflow，这是我的定义，这也是所

有小企业小公司在最初创业的时候，应该把它作为阶段性目标的一个定义。

Positive profit，正利润。我特别反对那些所谓的策略性亏损，我知道有些公司是愿意这样做的，是在消遣呢，或者说是有其他特别大的目的，这并不是正常的商业行为。我们小公司创业的时候，应该考虑怎么去赚正常的利润，如果新开的公司第一张单不盈利，第二张第三张单不盈利，那么永远都不会盈利，不要想什么策略性亏损。

Positive cashflow，正现金流。如果公司不盈利的话，这家公司好像得到了癌症一样，如果公司是负现金流的话，那就好像遇到严重的交通意外马上死掉。

所以，当我去定义这个公司是否处于一个成功的阶段，如果这家公司能够连续做到“双正”的话，从财务方面讲，它就是一家成功的公司了。

我觉得这应该是最基本的定义，我甚至觉得这是唯一的定义。

## +

**焦点视界：**如果创业失败如何有效止损？

**本叔：**创业失败止损是很容易的，只要把心一横就 OK 了。可是问题是，虽然是那么容易的一件事，却有很多人是不会做的。

等一等吧，可能下个月会好一点，看一看吧，两个星期后可能这个单就能接下来了，等啊等啊，一直等，一直亏钱，一直不舍得止血，觉得这是我的心血，我的希望，不能丢了，这才是真正的问题。

我觉得没有如果，只是一个心态问题，如果你真的把心一横，拿定决心，亏钱也要离场，那其实你亏不了多少，未来还有翻身的机会。最怕拖到一直借钱来维持，越借越多，越来越不愿意离开你倾注的沉没成本，那才是真正的危险。☑



更多精彩内容及分享细节，欢迎扫码加“焦点视界”个人号 (jdsclub) 为好友。

# 家具出口 常见问题及应对策略

文\_精选自《“质”造全球——消费品出口质量管控指南》\_中国海关出版社 图\_站酷海洛 责编\_刘艳林



家具是人们日常生活中不可缺少的日用品之一。改革开放以来，我国的家具业有了长足的发展，出口额也在持续增长，美国和欧洲是我国主要的出口市场。因此，本文重点介绍家具产品出口到美国和欧洲的一些强制性和自愿性要求。而其他市场一是中国的家具出口量相对少，二是目的市场关于家具产品的法律法规要求远没有欧美全面，因此仅做简要的介绍。

描述和判定家具质量的优劣一般从以下几个方面着手：

- 化学性能，评判产品是否会危害环境、人类健康及生命安全；
- 阻燃性能，评判产品接触火源后能否阻燃，从而避免或减少火灾的发生；
- 结构安全性能，评判产品的结构设计是否合理，避免误伤使用者；
- 标识标签，评判产品能否准确、规范地体现必要产品信息和警告信息，从而促进公平有序的市场秩序的形成，并指导使用者正确使用和操作；
- 机械性能，评判产品能否在其生命周期中正常使用而不损坏；
- 环境可靠性，评判产品能否经受其目的国使用环境的考验，而保持性能稳定；
- 包装运输性能，评判产品能否经受从出厂到交付使用整个运输过程的考验同时保持性能和品质稳定；
- 其他物理性能，评判产品基本外观的完整性和持久性等。

一般来说家具产品的化学性能、阻燃性能、结构安全性能和标识标签需要强制符合/执行，而环境可靠性、包装运输性能和其他物理性能则通常属于自愿要求。家具产品的机械性能比较特殊，尤其是成人家具，不能一概而论，但强制符合的情况更多。

本文重点介绍化学性能、标识标签、结构安全性能和机械性能。

## 一 结构安全类要求

在美国，ANSI 收录的标准是属于自愿性的标准，16CFR、CPSA 等法规则属于强制要求。



需要说明的是，当 ANSI 标准被法规引用之后，则 ANSI 标准可以视同为强制性要求。

而在欧洲，由于家具产品受 GPSD 管控，而根据 GPSD 的规定，EN 的家具标准基本是强制符合但不强制执行的（个别标准除外）。因此，接下来的机械强度和结构安全类要求的介绍将围绕 ANSI、16CFR 和 EN 标准展开。

在其他市场，比如沙特等国家，家具产品在清关时需要企业提供相应清关文件，其中包括测试报告，由于这些国家本身没有健全的家具标准体系，因此这些测试报告大多参考欧洲的标准进行，即提供欧洲标准对应的测试报告即可。当然，沙特也在逐步完善其家具标准，并且也已经出台了部分家具标准，只是仍然不全面，并且已经出台的标准的也是参考欧洲的标准。

另一个标准体系相对全面的目标市场是日本，其仅成人家具涉及的 JIS 标准就多达 20 多份，不过其大部分标准中的测试要求也借鉴的是欧洲体系或者 ISO 体系。ISO 是国际标准化组织发布的一系列国际通用的家具标准，以便各国执行，因为在很多国家，家具的标准体系并不像欧美或者中国这么全面。而欧洲的家具标准要求和 ISO 的标准要求非常接近。因此，大家可以看出，虽然以下的内容着重介绍的是欧美标准，但也可以引申到其他国家。

ANSI、16CFR 和 EN 家具标准中关于结构安全的要求，归纳起来主要是以下几点。作

为企业，需要了解这些安全要求，从而在产品阶段规避相关风险。

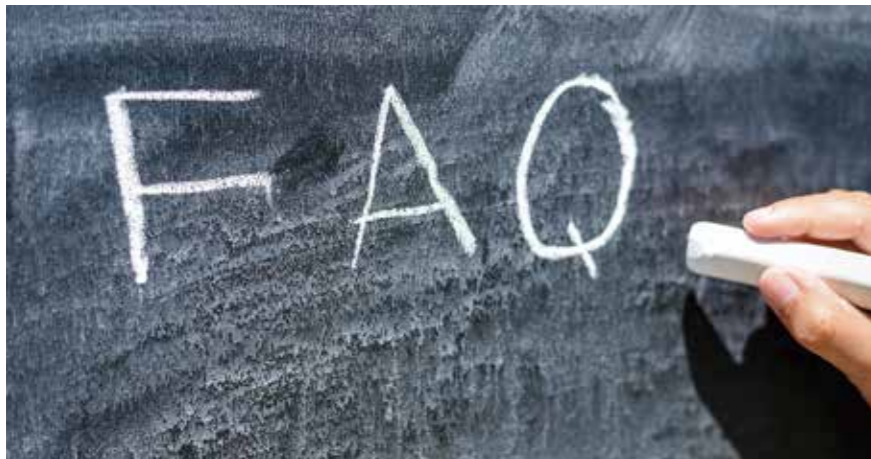
家具产品不能有尖锐的毛刺和锋利的边角。不管是哪种家具产品，使用者能够接触到的部位都不能存在尖锐的毛刺和锋利的边角，以免割伤或刺伤使用者的身体部位，造成意外伤害。

家具产品不能有夹住/卡住使用者身体部位的设计。比如家具上不能存在孔洞，使得手指、手臂、大腿等身体部位伸得进去却拔不出来，使得头能通过家具的某个部位但却不能缩回，想前进但身体又通不过等，以免导致夹持伤害。

家具上也不能存在容易造成剪切挤压伤害的活动部件，比如使用者在收起折叠桌时手指却被弹簧夹住，左右摇摆秋千时手部被夹到框架之间等。

家具中不能存在较大的封闭空间：最常见的伤害是小朋友躲猫猫，由于柜子没有通气口导致小朋友窒息身亡，因此该空间需要设计有通风口，并且小朋友能从里面打开门逃生。

家具产品在正常使用过程中不能倾翻。椅子在正常坐的情况下不能发生任何倾翻，否则使用者会因此摔倒；当我们一杯咖啡或者一台笔记本电脑放到桌子边部时，我们也不希望桌子倾翻；当我们打开五斗柜的最上面一层抽屉时，我们需要五斗柜安全稳定，否则会造成巨大伤害；当我们攀爬双层床的爬梯时我们也不希望床倾翻等。



家具机械强度类要求及其他要求可查阅书中相应位置进行了解。

## 二 中国企业应对策略

综上所述,世界各国对家具产品质量管控的严格程度不一,其中以欧美的家具法规和标准体系最为健全。作为家具企业,不管产品是否出口到欧美,都应当了解欧美等国对家具产品的管控要求,并努力使生产的家具产品符合欧美法规和标准要求。

当家具产品符合了欧美的管控要求,企业在一定程度上可以对家具产品的质量放心。那么不管家具产品出口到哪个目的国,也不管实际目的国的具体管控要求如何,我们的企业都能做到“胸有成竹”。因为从概率上讲,家具产品符合了欧美要求,在很大程度上也能符合其他目的国管控要求。

## 三 典型案例分析与处理方案

**案例8-1 躺椅的强度不足带来的风险 (来自欧盟RAPEX网站)**

通报号: A12/0979/17

通报时间: 2017年

通报国: 保加利亚

来源国: 中国

产品及描述: 躺椅, 带有金属框架, 尺寸 188cm × 58cm × 28cm, 最大承重 110kg。

风险等级: 严重的风险

**风险分析:** 该产品强度不足, 不能有效承受使用者重量。靠背角度调节装置容易松动、脱落, 从而导致躺椅坍塌。该产品不符合欧盟 EN581 标准要求。

**进口商处理措施:** 从市场上召回

**违规原因分析:**

这是一把可以折叠的躺椅, 主要受力框架为中空金属管, 金属管上固定了特斯林布, 相比全金属、木质、藤条的躺椅而言重量较轻, 方便收纳和运输, 并且靠背的角度可以根据使用者的使用习惯和需求调节。这类躺椅因为其便捷性广受消费者喜爱。但可折叠功能和可调节功能在带来便捷性的同时也给整体强度提出了新的要求。欧洲出台了相应的躺椅强度标准 EN581, 该标准从实际使用出发, 考虑到大部分欧洲使用者的体重和使用习惯, 分别测试了椅面的强度、靠背的强度、扶手的强度、椅腿的强度等。具体 EN581 中规定的力值大小这里就不介绍了。企业需要明白, 户外躺椅产品在欧洲流通, 除了要考虑原材料的毒性外, 其最终成品的强度也要认真把控, 这一指标是欧盟监管的重点之一, 强度的监管依据为 EN581 系列标准。A12/0979/17 号公告对应的躺椅的强度, 达不到 EN581 的规定。

## 四 热点问题解答

**(一) 家具产品出口欧洲可以印 CE 标志吗?**

家具产品出口欧洲主要受 GPSD 法案管控, 本书其他章节有关于 GPSD 的更为详细的

介绍。根据 GPSD 的要求, 家具产品出口到欧洲必须是安全的, 家具产品通过了 EN 标准的检测和欧盟对应法规的测试则可以被认为是安全的。

GPSD 法案并不在 CE 范围内, 因此家具产品是不需要也不允许印 CE 标识的。电动家具属于特例, 电动家具由于存在机械活动部件, 2017 年被收录到 MD 机械指令中, 因此电动家具除了需要满足 GPSD 法案外, 还需要满足 MD 指令要求, 并且生产企业需要在产品醒目位置加印 CE 标识。需要提醒的是, CE 的产品管控范围和要求是不断更新的, 请查询欧盟网站了解最新资讯: <http://www.newapproach.org/>。

**(二) 美国没有户外家具的产品标准, 那么美国对于户外家具椅是不是没有监管?**

欧洲有健全的户外家具产品系列标准 EN581 来监管产品的结构设计、机械强度和产品稳定性能。美国虽然也有少量户外家具产品标准, 但主要集中在户外塑料椅上, 比如, ASTM F1858《室外用带可调整椅背或活动靠背结构的多种位置塑料椅的性能要求》; ASTM F1988《室外用有或无移动扶手、带可调整椅背的塑料躺椅的性能要求》; STM F1561《室外用塑料椅的性能要求》。

对于塑料材质以外的户外家具, 目前美国并没有适用的产品标准, 但这并不代表美国对户外家具没有安全监管要求。美国联邦及各州政府出台了相应的对产品化学物质的监管要求, 本书有章节专门讲解该内容, 这里不再赘述。

对于户外家具的结构设计、机械强度和稳定性能, 美国虽然没有出台专门的标准, 但是依然要求出口美国的户外家具产品要保证其安全性。

目前通用的做法是, 各制造商、加工商、分销商和零售商等, 自行编制和定义测试要求, 大部分情况下会在美国办公家具系列标准 BIFMA 基础上根据产品特性调整测试参数。

CPSC 网站上收集和公布了美国关于家具产品召回案例的详细信息。浏览 CPSC 网站, 读者会发现, 大部分家具产品召回均没有提及召回所依据的标准, 这正是因为很多家具产品并没有标准可依。■



# 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。



### 《航空货运代理实务 (第二版)》

主编: 杨鹏强

定价: 55.00 元

出版日期: 2019 年 1 月第 2 版

出版单位: 中国海关出版社

一本由工作经验丰富、授课方式轻松的老师精心编写的“实用型”教材, 设置完整的学习情景, 构建教学模型, 紧贴航空货代工作实际, 注入真实案例详细讲解, 内容专业、新颖, 是航空货运代理领域的前瞻性教材。



### 外贸跟单实务 (第二版)

作者: 罗艳

定价: 48.00 元

出版日期: 2019 年 1 月第 2 版

出版单位: 中国海关出版社

结合外贸跟单业务发展进行修订, 模拟真实情景, 梳理跟单环节及要点, 工作流程与必备知识点板块结合, 以实际案例阐述理论知识, 加入二维码, 交互式学习, 拓展外贸跟单知识、案例。



### 集装箱班轮运输与管理实务

作者: 林益松

定价: 48.00 元

出版日期: 2019 年 3 月第 1 版

出版单位: 中国海关出版社

系统研究集装箱班轮运输与物流融合趋势, 探讨物联网、区块链技术在航运业的应用, 深入讲解集装箱运输成本控制、收益管理等航运实务, 分析航运电商, 探讨新商业模式, 梳理集装箱货运流程及单证, 讲解危险货物运输技巧。

# 日本陶杯的启示

文\_王重和 责编\_刘艳林

笔者在日本买了两个彩绘陶器茶杯，坯为手工控制，杯腹稍鼓，杯口内敛，能看出粘土泥条盘筑的痕迹。蓝色底釉的绘有清水寺风光，褐色底釉的绘有金阁寺风光，使用金、白两种颜料，落笔着色，飘逸细腻。听店员说，这陶瓷茶杯的杯壁画有寺庙，杯中装着茶道，都是日本特色文化。

日本最早的野烧土器可上溯到一万多年前，制陶历史则开始于绳纹时期，然而由于材料和工艺的限制，一直处于粗陋状态，当中国生产的越窑瓷器经海上贸易通道进入日本时，当地人惊为天物。

日本人向有“取好用之”的习惯，一旦发现他国的先进技术，便会贪婪地借鉴学习，七世纪末日本遣唐使回国时用船装回了一些唐三彩，不久便开始仿制。此后近千年日本只制陶而不会烧瓷。

去中国学习瓷艺是日本陶工的梦想，镰仓时期加藤四郎来天目山学习黑釉技术，回国后仿制出了濂户天目；明万历年间五良太甫来中国学习后仿制出了青花瓷；那些年日本仿造了各种中国名瓷，从宋代龙泉到明代五彩，甚至还有仿造的成品被运至中国定制锦盒后再运回日本销售的情况。

然而日本人很快便由仿制转为创新，有田町瓷工柿右卫门选用特殊的赤色颜料涂在洁白的瓷胎上，这种赤绘瓷器通过东印度公司风靡欧洲。在首届世博会上，配上绘有浮世绘包装纸的日本瓷器受到当地消费者的热捧。

日本工匠有把东西做到极致的执着，他们一丝不苟，精益求精，其日用细瓷的实物质量（包括使用强度、耐划伤性、热稳定性）、白度、产品规整度等指标都领先于国际水平，在产品器型、画面设计、釉色装饰和包装装潢方面俨然形成了一套独特的风格，其产品占据了美国近一半高档瓷品市场，还曾设计、生产专供英

国王室使用的全套饮食餐茶具。

九世纪时，遣唐使高僧最澄将中国茶树带回日本，在近畿坂本一带种植，当年茶叶新奇珍贵，喝茶是一种时髦行为，只有在贵族宴席上才能见到这种饮料。到了镰仓时期禅僧荣西在中国学到茶叶加工方法，还将优质茶种带回日本，茶业在当地迅速发展，茶叶渐渐走进普通人家。

日本人饮食以生冷油腻为主，吃了炖肉后喝些浓浓的抹茶，消食化油，相得益彰。日本茶道源自宋人点茶技艺，宋朝时文人雅士聚会流行点茶，茶叶先要制成团饼茶，再将其研磨成粉末。饮用时用小勺挑出茶末放入黑釉茶盏，注入沸水调成绿色浓膏，再次注入沸水并旋转茶盏，经打击拂动，茶汤中白色泡沫越来越多，经久不散。点茶技艺传入日本后推动了各种品茶活动，日本人在饮茶方法、环境、氛围上动足了脑筋。

16世纪末千利休创立日本茶道，提出了“和敬清寂”的茶道精神。日本茶道程序非常繁琐。笔者在日本看过茶道演示，客人入座后主持茶师按规定点火、煮水、抹茶，然后依次敬献给宾客，客人则用双手接过，先致谢，尔后三转茶碗，轻品、慢饮、奉还，还要鉴赏茶具、赞美一番，最后向主人跪拜告别。

笔者不理解茶道实际意义何在，某次一位日本客商讲了茶禅一体境界，他说，在日本饮茶是一种陶冶性情、提升自己的手段。日本人认为，后人可以从前人经验中领悟人生，而按前人规矩行事则能从高起点出发，更加接近真理，这样做并不是为了束缚自己，只是为了拂拭内心，最终达到随心所欲、不越规矩的目的。茶道繁琐的规则也是为了磨练人心，当这些规矩不再被厌烦，当他们信手而为完全符合茶道礼法时，才算是真正领会了茶道真谛。浓如苦药的茶汤恰如人生，而茶道则是用一种仪式向人们讲述禅的思想。日本客商见我依旧茫然，又说：“人生经验需要用生命的时光来领悟，茶道精神也是如此。”

来日本前没有想到此次关西行四天半中竟看了六座寺庙，当今日本有9600万人自称是佛教的践行者或信徒，然而佛教对日本来说也是舶来品。当地文献记载，6世纪中国南北朝时司马达来日本建造草堂、安置佛像，是日本



日本陶杯

知有佛教起始。圣德太子摄政后，下旨以佛教为国教，遣使中国学习佛法，当年道昭曾来长安师从玄奘七年，回国时把佛经带回日本，在奈良药师寺传法。

笔者专程去药师寺参观，寺院东北角有一座玄奘三藏院，进了礼门首先看到二层高的玄奘塔，内里供奉着玄奘的顶骨舍利。奈良时期日本继续以兴隆佛教来护国佑民，按中国寺庙模式兴建了东大寺，寺内有一所戒坛院，鉴真和尚曾在此给两代天皇和众多僧侣讲授戒律。笔者还拜谒了唐招提寺，这座盛唐建筑风格寺庙是鉴真主持修建的，庙中藏经室里珍藏着鉴真从中国带来的经卷，御影堂里还供奉着鉴真乾漆夹苎造的坐像。

日本佛教在教理上多源自中国而发展，在修行实践中却趋于易行，教徒不注重严格持戒而着眼修身养性，当代日本人生活中充满了佛教痕迹。日本幼儿园通常建在寺院近旁，由住持兼任院长，幼儿每月需到庙里接受一次教诲，他们觉得从小对孩子进行佛教思想浸透，会使孩子拥有一颗感恩的心。

现时越来越多日本青年喜欢去教堂举办婚礼，然而人生最后一项仪式——葬礼总要在庙中举行。我们在奈良时，有户人家正办丧事，一行人身穿黑衣列队步行去庙里做法事。听说日本人死后都要请和尚起个法号，收费通常为10万日元，如果为省钱不想要法号，那么就买不到墓地，因为日本所有墓地都是佛教徒世袭掌管的，这种宗教信仰是不是很奇特？

陶瓷、茶道、佛教都是日本模仿引进的文化，日本文化中纯属自创的很少，然而这些模仿引进的东西很快便成为日本文化的一部分，日本民族的特性就是在不断模仿引进中形成的。

这不得不让人思索，日本的模仿引进究竟有何特点：

取好用之的原则。他们一旦发现别人什么东西是自己没有而且需要的，拿过来使用，以强者为师是他们的心态，一切从利益出发是他们的准则。

择优引进的习性。虽然日本文化属引进积累型，但并不是什么都照搬照用，他们对先进的外国文化技术，模仿引进时也是加以过滤并有所选择的。

改造加工的意识。日本文化有超常的受容性与变容性，引进后一旦掌握基本知识技能，立马进行本土化改良，仿佛外来文化只是起促进作用的肥料。

扬长避短的策略。日本习惯靠购买、模仿甚至其他手段来掌握先进理论技术，以最拿手的整理、细致及变通的工匠式功夫，快速取得实际效果和效益。

肤浅模仿的弊病。日本的模仿引进通常停留在改良层面上，他们只愿知并用其然，不知其所以然，缺乏在创新基础上取得根本性飞跃性发展的能力。■



笔者摄于清水寺



## 大神来了

传说外贸大神月薪百万，他们逢单必下，他们在工厂、买家之间游刃有余，他们指点一批批菜鸟攻城略地……他们的成功、他们的生活、他们的状态，令无数外贸人向往。《焦点视界》将带领大家走近这些外贸大神，去遇见他们的人生。

# 雷鸣： 论一个销售的自我修养

受访嘉宾\_雷鸣Alex 文\_菠菜 责编\_菠菜



## 关于雷鸣：

英文名 Alex，上海力勤信息技术有限公司 销售总监，外贸基友团联合创始人之一，16 年来，为无数跨国企业和外贸企业提供进出口贸易信息的咨询服务，具有极强的一线销售及销售管理能力。

个人微信号：alex-DataMarketing



3月，上海，细雨，与雷鸣约定在南京西路818号见面。

我们沿着人行道边走边聊，我问雷鸣：“你觉得自己是一个怎样的人？”

“如果用一句话概括的话，我觉得自己就是一个老销售吧。”这位在销售行业摸打滚爬近20年的前辈，回答得毫不犹豫。

雷鸣大学是会计专业，却误打误撞进入销售这一行，一干就是18年。他为人儒雅，说话斯文，甚至还有点腼腆，却把众多世界500强纳入自己的客户清单，除了南极洲，客户遍布全球。

## 梅龙镇广场往事

无意间抬头，恰好就望见了梅龙镇广场，雷鸣说这是他在上海最早开始的地方。

2000年，经熟人介（hu）绍（you），他进入了一家中法合资的人寿保险公司，从此开启了痛并快乐着的销售人生。当时这家保险公司一个营业处就在梅龙镇广场的30楼，同一座大厦里，还入驻了爱立信、朗讯、奥美广告这些如雷贯耳的世界名企。出入皆是西装革履，套裙翩翩，让雷鸣对未来的工作产生了美好的憧憬。

500强企业向来重视员工培训，而业绩严重依赖于销售人员的保险公司，更是把培训作为工作的日常，在这里，雷鸣最早接受了西式的正规的系统训练，甚至包括如何穿着，如何握手，如何递名片，如何称呼不同年龄的人这些最基础的商务礼仪。那段时光虽辛苦，但这些都是最基本的职业化素养让他铭记至今，尤其是后来在跟跨国企业打交道的时候，一点也没有陌生感和局促感。

所以他认为，初入职场的头几年是整个职场生涯中最关键的几年。踏入社会的头1-2份工作如果受到了非常好的职业化训练，如果一开始就受过职业化的训练，后面多半也很职业化，受益终生。如果一开始是野路子，后面基本上也是以野路子为主。

由于团队领导被排挤原因，一年半后他离开了保险行业。因为大学学的是会计，他第二份工作选择的是以卖财务软件起家的用友软



雷鸣

件——当时已经是国内最著名的财务和管理软件公司之一。雷鸣是一个特别善于观察和思考的人，在这段时期，他学会了将过往学习的销售技巧和实际工作结合起来。

他给我讲了一个生动的案例：“当年我们和SAP竞争一家在上海央企的管理软件订单，SAP是全球最大的管理软件公司，他们的产品线非常长，而我们当时的产品线比较短。

比如说客户的软件系统里需要财务、OA、生产、库存、供应链等等模块，这些我们有，SAP也有，但是我们的价格比SAP有优势。所以一旦竞争到一定程度，SAP就开始放大招，他们就会设法找到客户HR部门的负责人，告诉他，这次上的管理软件项目，没有把人力资源的放上去，其他部门都数字化了。这一下就触动了HR部门的老大，找到老总和项目的总牵头人，

强烈要求增加 HR 模块，甚至还放出狠话，如果不增加，以后工资发晚了可别怪统计的慢；央企的人力资源部掌管着企业内部人员的升迁调动、绩效考核、薪酬福利的制定，是一个非常关键的部门，所以很快客户就要求在项目中增加 HR 模块。这对用友来说就麻烦大了，因为当时我们根本就没有这个模块。最终，我们失去了这个数百万金额的大单，以至于后来用友花了 7000 多万元收购了一家专门做人力资源的软件公司，才逐步的补上了这一个短板。”

在这个案例中，SAP 的销售就用到了一个策略销售中的“加人”策略，他很清楚对手的弱点在哪儿，所以他就把一个原本跟项目没有关系的人加进来了，而且加进来还是一个支持 SAP 的关键人，他为了自己部门的利益也会想办法去游说其他的项目组成员来支持他。

因为这个案子是雷鸣在用友软经历过的最大的订单，而且前期运作的非常好，却因 HR 这个事情而最终丢单，所以他记忆非常深刻。

从用友出来，雷鸣进了国内最著名的 OA 办公自动化销售公司——AURORA（震旦），一家台资企业，也是一家对他影响非常大的公司。

有一句大家都耳熟能详的俚语“早起的鸟儿有虫吃”，就源自震旦。震旦的创始人早年售卖一款日本卡西欧的计算器，菜市场的小贩是他们的目标客户群。小贩们在跟顾客在菜价计算上有纠纷时，可以用计算器算给客人看。如果想在工作时间去卖是不可能的，因为小贩们都忙着生意，谁有空理你。经过观察，他们发现菜市场的小贩 3-4 点钟就去进货，5 点钟左右就摆放好菜，等 6-7 点钟顾客来买，这中间的 1 个多小时恰好是他们最无聊的时候，如果你这个时候来推销，他们倒是愿意和你谈谈。所以，震旦鼓励每一个员工要早起，要勤奋。

那个时候震旦在上海的营销已经精耕细作了，每个区都被划分成几块，每个销售就负责在指定的这块区域里开展业务。早上 8：30 晨会，主管交代公司的政策和注意事项，组员报备当天的工作；9：30 之后除了业务助理，全部人员都要出去拜访客户，不允许留在办公室；下午 5:30 前回公司，填写销售日志，并开夕会总结一天的工作。雷鸣从进公司的第一天开始，就没有早于七点半下班。



嘉宾近照

震旦的考核机制是出了名的严格，如果没有业绩的话，规定你每天必须拿回不少于 20 张拜访过的公司联系人名片，主管会一个一个和你 check，这张名片是谁，你和他聊了什么内容，聊了多久，check 完之后还会在上面打勾，让你想以后再拿出来糊弄他的机会都没有。因为震旦的创始人就是做销售的，靠的就是勤奋，坚韧，他相信数量决定质量，有了数量一定就会有质量。

《成功销售的六项磨炼》一书中提到，第一项磨炼就是练就铁人般的意志，克服销售的怯阵心理，学会给自己鼓气，不断激发自己对销售工作的喜爱，保持宽容的心态，勇敢去挑战拒绝，永不言败。台资企业对员工的职业化要求很高，雷鸣每天穿着衬衫，打着领带，拿个皮包，在那些写着“谢绝推销”

的办公楼陌拜扫楼，还要与大楼里的保安斗智斗勇。

虽然他在震旦的工作不算成功，据他说没卖出去几样东西，算是被公司解聘的，但这段近乎虐心的经历，极大磨炼了他的意志。

离开震旦之后，雷鸣就加入了这家进出口信息咨询公司，一干就是十六年，经历了公司即将倒闭、业务进入爆发期、订单大跌 75% 再到稳步健康增长。他也从一名普通的销售员成长为销售总监，帮助公司从几个人的创业公司，发展成为行业里的隐形冠军。他自己就为家乐福、米其林、中化国际、英美资源、金光纸业、通用磨坊等数百家全球知名企业提供长期信息咨询服务。

## 你对销售可能有什么误解

如果有人问我做的什么工作，我说是销售，他们的表情就会变得十分复杂。在大部分人的印象中，销售嘛，不就是每天打电话的，常因打得太频繁被举报为骚扰电话；要么就是上门推销的，和你套近乎，夸大其词，根本谈不上真诚，让人不厌其烦；或者是商场里，对你死缠烂打，不断让你加购、催你下单的，让你忍不住落荒而逃。反正销售门槛低，什么都能做。

换一个角度，销售人自己眼中的“销售”是什么？很多人会这样描述自己的工作：

“销售就是要说服客户……”

“销售就是把自己的思想装到对方的脑袋里，把对方的钱装到自己的口袋里……”

“销售就是要不断克服客户的阻力与反对意见……”

“销售就是要坚持，在放弃之前至少要接受对方的五次拒绝……”

“销售就是通过与客户谈判，来达到自己的目的……”

当然还有最最关键的一条：“销售就是成交！”——尽快成交，多多成交！！

那么，销售到底是什么？

我们先来看这样一组数据，截至 2018 年 12 月 31 日，全世界共有 75.79 亿人，你知道有多少人是销售人员吗？

答案是：75.79 亿！

毫不夸张地说，世界上任何国家的任何人都都是销售人员，每天都在销售，推销自己的观念、思想、理念、产品、公司、企业远景、个人使命、为人处事的原则……政坛领袖要通过推销自己获得选民支持；企业家需要把公司的理念、文化观念、经营策略销售给员工以获得他们的认同；商家必须把产品销售给顾客才能创造出更大的价值……哪怕是不会说话的婴儿，也在通过自己的哭声、笑声来“销售”自己，引起大人对自己的关注。

前惠普公司全球副总裁、中国区总裁孙振耀先生在他的退休感言中提到：“职业的选择，总的来说，无非就是销售、市场、客服、物流、行政、人事、财务、技术、管理几个大类，有个有趣的现象就是，500 强的 CEO 当中最多的是销售出身，第二多的人是财务出身，这两者加起来大概超过 95%。”

销售就是一门跟人打交道的学问，而管理也是跟人打交道的学问，这两者之中有很多相通的东西，他们的共同目标就是“让别人去做某件特定的事情。”

所以，那些杰出而优秀的成功人士无疑都是销售高手，商界那些赫赫有名的人物，几乎都是销售出身。

承受常人不能承受的压力，也收获常人收获不到的财富，对于从事销售工作的朋友，我向来都无比崇拜，遇到销售大佬，听他们吹吹牛也是极有趣的事儿。日常接到每一个推销电话，我都会耐心听完他们的第一句介绍，然后客气地拒绝。我经常想，如果是我的话，我应该怎样推销，会不会比他们更好。

《焦点视界》的读者都是外贸人，今天，我们和雷鸣畅谈销售，恰恰是因为外贸的本质就是销售，抛开语言和操作的不同，无论是内贸还是外贸，无论是面向 B 端还是 C 端客户，本质上都是把自己的产品和服务推销出去，获得你想要的收益。

事实上，很多外贸人却忽视了这一点，他们大多毕业于国际贸易和商务英语等专业，更倾向于追求写邮件、提升外语水平、报关、收汇等专业内容，却对如何谈判、拜访客户、跑市场、跟谁谈、怎么说话、交流什么话题一知半解，结果就是业绩始终不瘟不火，在

外贸形势多变的今天，变得更加被动，工作起来如履薄冰。好的外贸业务员，必须具备销售思维。

## 以客户为中心的顾问式销售

提到销售思维，不少外贸人可能会感到绝望，在他们眼里做销售要性格外向，天生自来熟，口才要好，能够把稻草说成黄金，能把死的说成活的，能够把梳子卖给和尚，能把冰箱卖给爱斯基摩人……总之，他们认为好的销售是天生的，一般人学不来。

雷鸣告诉我，在他前 7-8 年的销售经历中，也把上面那些话奉为圭臬，但所有的变化都发生在 2009 年。

当年全球金融危机爆发之后，他们公司业绩出现了断崖式的下跌，新客户不下单，连合作过好多年的老客户也不再续约了，那些从前看起来无限风光的跨国公司也纷纷开始裁员。雷鸣个人的业绩比 2008 年跌掉了 75%，当时的他已经完全失去了对这份工作的信心和工作的动力。

这时候，他人生中一位贵人出现了。他的一位客户，时任全球某著名航运公司的北亚区销售总监给了他很大鼓励，和他分析业绩下跌的根本的原因还在于销售方法不对。当时全球的航运市场也下跌得非常厉害，但他们的欧洲总部却花了数百万欧元对全球的销售流程和销售方法进行颠覆式的变革。在这位客户的鼓励下，雷鸣自费花了 18000 元去参加了这堂按他自己的话说是完全颠覆了他以前所有对销售认知的课程。

销售再也不是靠勤奋，靠激励，靠鸡血，靠吃苦，靠搞关系来做的，也不是一门只可意会不可言传的艺术，而是一门以人的行为心理学为底层逻辑的严谨科学。

销售应以客户为中心，而不是以产品为中心，以自我为中心，以订单为中心。销售的目的是帮助客户解决问题和达成客户目标，而不是赚取佣金。己所不欲，勿施于人，你不愿意其他销售人员对你做的事情，你的客户也不愿意你对他们这样去做。所以，成为一名全新顾问式销售的第一件事就是“千千万万不要像一个销售人员”。

另外，销售人员与客户打交道的时候，要时刻保持“真诚”和“平等”，不要总想着去套路人家，给客户挖坑；也不要为了订单忍辱负重，为了订单牺牲自己的尊严，为了订单去舔跪客户。你越是这样做，客户越是瞧不起你，越是要压榨和欺负你。

他终于明白，为什么很多销售没有办法接受客户的“摧残”而黯然离去；为什么做了几年的老销售完全没有了动力和冲劲，只想抱着几个老客户养老去了。真正的原因不是销售技能出了问题，而是在一开始这些人包括曾经的自己就没有端正自己的位置，把客户放得高高在上，自己只能委曲求全，不断的打击和折磨，心态自然就开始麻木或者崩掉了。

No Pain, No Change，这也是雷鸣在这堂课上学到的一句话。他后来时常反思，如果没有当年业绩大幅度下滑带来的痛苦，他也未必能咬牙花这笔“巨款”去参加那次学习，可能还沿着以前的习惯性思维做一名平凡的销售。

在后来的工作中，他一遍遍尝试学到的全新销售方法。由于以前的惯性太大，一开始用得非常不好，很多技巧根本用不出来，这时候他在保险公司和震旦磨练出来的韧性就起到了作用。终于，功夫不负有心人，他在 2010 年全年的销售额不但远远超过 2009 年，而且还创造了公司的销售记录，以后几年的销售额都保持 35% 左右的年增长率。

访谈的最后，本想邀请雷鸣趁热打铁为我们进行一堂关于他这套神奇的销售方法的深度分享课。但雷鸣希望可以有的准备时间，因为“在客户面前，销售只有一次表现的机会”，他拿出来的一定是一个完美的成品，而不是让客户去当小白鼠的半成品，这也是一位以客户为中心的销售人的自我修养吧！相信他会在合适的时机把他学到的这套世界级的销售方法论也分享给中国的外贸小伙伴，而且他说这套销售方法论的本身就起源于美国，所以更适合经常跟欧美客户打交道的外贸人。

在回程的动车上，收到雷鸣这样一条微信：“做销售是一个很锻炼人的工作。有句话说的好，销售工作就是‘走遍千山万水，说尽千言万语，吃尽千辛万苦’的工作。很多人都死在了半路上，能坚持下来的人就是无论是内心和外财的财富都是收获最多的。”**111**



扫描二维码  
访问企业展厅

## 宜兴蓝波，做小而美的生意

文\_刘艳林 责编\_刘艳林

提到宜兴，很多人脑海里浮现的是紫砂壶。其实，这个城市有着国内最完善配套的环保产业链。小到一颗排污管道的螺丝，大到一整套处理排污的项目设备，在这里都能买到。宜兴市蓝波化学有限公司（以下简称蓝波）就是其中一家生产脱色剂的隐形冠军。

脱色剂是废水处理必须使用的一种药剂，只要废水有颜色问题，在废水处理过程中都离不开它。它的入行门槛看上去并不高，但产品刚出现时有一个局限性，产品的稳定性会受到冬季低温的影响。

为什么蓝波能被冠以“隐形冠军”的名号？不是因为蓝波是业内较早做脱色剂的企业之一，也不在于它是行业内规模最大的企业，而是由于蓝波是首先突破这个技术难关，生产的脱色剂的稳定性始终如一，在客户心目中建立了强大的信心。

无论哪个行业，一个企业的成功离不开两个因素，一是进入的时机，二是经营者的思路。回望世纪交替时，互联网还是热腾腾的新鲜事物，环保也只是个活跃在民间组织和团体的概念，其背后的团队和产业更是少有人涉及。然而就在2000年，“不安分”的凌坤生毅然离开熟悉的单位，开启了创业模式。

在蓝波成立初期，西安交大高分子专业毕业的凌坤生既是工程师又是业务员。他注册了国内几家主流B2B平台的免费会员，在网上淘客户，后来又投了谷歌竞价排名，随后在国内外主流B2B平台追加投入。凡是能把品牌展示到目标客户面前的渠道，凡是能带来流量的产品和服务，凌坤生都乐于尝试。

第一年的业绩还不错，凌坤生收获了一辆代步车，第二年做到了三百万，再往后是三百万美金，公司有了外贸团队后，随即有了第一家工厂，然后第二家、第三家工厂陆续投产。别人的故事听上去特别顺理成章。其实，没那么简单。

互联网营销是一种全新的营销模式，首先需要把信息撒出去，然后坐在电脑前等客户找上门。客户找上门以后怎么留住客户呢？凌坤生认为商业有其内在的逻辑，如何建立信任，如何为客户提供有价值的产品和服务，如何换位思考、提升客户的依赖度，让客户离不开，都是业务员应该思考的问题。

在蓝波，兵不在多，在精。蓝波的外贸部只有四位业务员。从最初的邮件怎么写怎么发抓起，每一名业务员都经过凌坤生精心培养，成长为独当一面的好手。当他们独立以后，每人再配备两到三名跟单员，把业务员从售后的烦琐细节中解脱出来，专心开发新客户。因此，蓝波每年的业绩都在保持增长。

环保在近几年进入普通人群的视野，政府在治理环境的过程中，广大制造业首当其冲。排放符合国家标准的废水，是制造业的刚需。脱色剂作为废水处理的必要耗材，蓝波迎来了新的发展机遇。

当市场需求逐渐形成规模，早早涉足其中算是熬得先机了，但能不能hold住机会持续保持领先优势呢？凌坤生认为，这是个见仁见智的问题，取决于管理者的思路。

尽管已经做到了年销售额三千万美金的出

口规模，凌坤生认为蓝波仍旧是个小企业，一年又一年，谨慎地保持着健康而安全的节奏，做着小而美的生意。

如何理解健康而安全这个概念？凌坤生给出了三个“不”字，即不借钱，不缺钱，不做赔本生意。具体来说，就是保持着健康的现金流，不加杠杆，无底线、无节制地给客户账期。这在激进派眼里，大大限制了企业规模扩张的速度，但在凌坤生看来，却可以将企业保持在一个非常安全的状态。

凌坤生有着自己的经营哲学，他已习惯于被比较，被竞争。他不急于扩大生产规模，不担心被同行从规模上超越，因为在市场竞争中，取得最后胜利的决定性因素，往往是产品质量和服务的领先优势。

凌坤生讲了一个无心插柳的故事。某印度的合作项目中的印度技术人员在孟加拉偶然采用了蓝波的脱色剂，发现其品质稳定，效果突出，遂推荐给了当地的经销商。经销商慕名而来，蓝波给孟加拉经销商供货之初，见对方并未提出贴牌要求，凌坤生就大胆保留了蓝波的品牌。很快，蓝波品牌在孟加拉国内有口皆碑，经销商更是对其情有独钟，对其他供应商递出的橄榄枝熟视无睹。

凌坤生说，所有的偶然其实也有其必然性在里面。换个角度说，供应商是经销商的财富之一。因为供应商的产品也在帮他们创造价值，甚至惠及了整个产业链的各个群体。所以记住，大家是平等共赢的合作关系，不要把经销商宠坏了。■



宜兴市蓝波化学有限公司总经理 凌坤生



扫描二维码  
访问企业展厅

## 先施质检，国际贸易的清道夫

文\_刘艳林 责编\_刘艳林

欧美在15世纪经济活动开始之初，便有了第三方的检测机构介入。到了19世纪中期，成熟的第三方检测机构介入商品检测已经成了惯例，是一种自觉的商业行为。之所以要委托第三方检测机构，就是为了得到一个公正、客观、具有可信度的信用背书。

第三方检测机构具有公正、独立的天然属性，是独立于买卖双方之外的第三方。它们的存在有着特别的意义，既是政府监管的有效补充，帮助买卖双方摆脱“信任危机”，又能为产业转型升级提供强有力的支持。第三方检测行业在国外蓬勃发展，并随着国际贸易的开展，逐渐为国内所接受。

2017年，国家质检总局发布的《认证认可检验检测发展“十三五”规划》明确要求，稳步推进公平开放的检验检测认证市场体系建设。这一规划打破了部门垄断和行业壁垒，鼓励民营企业参与检验、检测、认证产业，为推动国内检验检测认证市场的发展打响了发令枪。

南京先施质检技术服务有限公司（以下简称先施）的总经理施毅先生介绍，世界上影响力排名前十的检验检测机构没有一家有政府背景，这说明独立的第三方检验机构是能够被市场广泛认可并独立存在的。虽然国内的检验行业起步较晚，但恰恰意味着这个行业的发展潜力，只是距离赶上国外同行的软硬实力和生存环境，大家都还有很长的路要走。

不同于欧美历史悠久的市场主导化行业发展模式，我国第三方检测机构规模小，同业竞争激烈，也面临着被检测方检测意愿低、弄虚作假、拒不配合等各种问题。

为何如此？

施毅认为，很多供应商对第三方检验有着天然的抗拒本能，认为这一步很多余。不少供应商以为，只要恪守产品质量的底线，就不会被检测出问题。其实，不尽然。先施的技术员们在检验的时候，会有一个严格执行的检验标准，具体包括是不是吻合合同要求，是不是符合当地法律法规的要求，有没有违背当地的宗教禁忌等等。在开拓市场的过程中，很多供应商所忽略的细节，往往并非与产品质量有关，导致最后不能成功交易的因素，常常是一些无心之失。

在成熟的贸易市场中，第三方检测是国际贸易环节的一部分，在采购商做采购预算时就被列入了采购成本。对买家来说，这个投入最大的意义是风控。如同货运保险一样，第三方检测也是风险防范的必要措施。

据透露，先施拥有很多像家乐福这样的大客户，他们虽然已经与工厂合作了一二十年，依然在走委托第三方检验的流程。这也反映出不同商业环境下成长起来的企业在心态上的差距。

先施有一个slogan，叫“做客户的眼睛”。当接受采购商的委托后，先施以公正、权威的当事人身份，根据有关法律、标准或具体委托细节对出口商进行检验核销，并出具具有公信力的报告。

在这个过程中，先施既是采购商的监督者，也是供应商的把脉者，只是很少有供应商能意识到这一点。

施毅说，有些规模比较小的工厂，组织架构天然不够完善，暴露出了一系列生产管理方面的问题。当遇到第三方检验时，他们很容易

站到对立面，要么是消极敌视不配合，要么是弄虚作假意图蒙混过关。

当然，在实地检测的过程中，也有非常积极配合的企业。施毅说，这其中有一个规律，越是规范的企业，老板越开明，对第三方的意见更为重视，企业也发展得越好。

施毅感慨，其实采购商既是供应商的客户，也是第三方检测机构的客户，从利益立场来看，大家的目标都是为了服务好客户，与客户建立长久的合作关系。如果在此过程中，供应商能配合先施，提前采取措施，把内部问题消灭于萌芽，那将是皆大欢喜的结局。

除此之外，先施还需要协助出口商解决一系列外部问题。

时至今日，非关税壁垒大行其道，强制认证变成了设置贸易门槛的重要形式。在应对进口国层出不穷的贸易保护和贸易壁垒时，国内的出口商往往措手不及。我们都知道，即便是合格的电子产品，进入欧盟市场必须要有CE、ROSH等等认证，没有这些证书，就不能进入市场。

施毅举了一个真实的案例，某国内供应商出口一批货物往沙特，其产品位列沙特 SASO 强制认证产品清单，到了对方海关后，由于证书缺失，在合法正规的清关程序下无法清关。供应商急需一家有资质且受对方海关认可的第三方检验机构出具的检验证书，后来他们找到了先施。

2019年，印度新政 BIS 发生了一系列变化，未来以先施为代表的国内检测服务商将和所有供应商一道披荆斩棘，开拓国际市场……



南京先施质检技术服务有限公司总经理施毅

# 2019中东国际 电力、灯具、新能源博览会 MEE 2019

文\_Qiaoqiao Xiang\_中国制造网商展部 责编\_王若竹

想要开拓中东地区的电力及能源市场，中东国际电力、灯具、新能源博览会（MEE）无疑是最专业、最高效的平台之一。这个1975年创办的展会已经有44年历史，被誉为“世界五大工业活动”之一，每年在迪拜世贸中心举办，展会围绕着电力、照明、新能源以及核能领域，带领产品制造商开展其在中东乃至世界范围的业务，吸引了全球数以万计的贸易机会。

今年的展会于3月7日落幕，3天的展期中，共有来自70多个国家和地区的1500家企业参展，其中中国参展企业超过250家，主要以小型特装展位和标摊展示，各家公司都带来了最核心的新产品和新技术，如路灯、开关、室内照明、输电发电机等。更有中国知名企业如中天科技、福建亚南集团以特装展位亮相。

本次展会共开设发电、输电与分电、照明、太阳能、能源储备5个展馆，展会更是

推出了物联网照明（IoT lighting）、发电创新解决方案、光伏发电、太阳能热技术等专业论坛。此外，展出的配电及控制设备、照明设备、太阳能板在技术和设计上都有了新的突破和转变，受到了中东地区买家的特别关注。

我们采访了部分中国参展商，综合反馈，大家肯定了中东电力展的效果，表示买家专业度越来越高。前来参展的大部分中国企业的主要市场是中东和俄罗斯，感受到竞争也是越来越激烈，需要不断研发新产品。在展会中约见老客户的企业也不少。

“十年前LED行业发展并不火热，当时来，展会效果不佳，随着这几年LED行业的迅猛发展，本次参展效果非常好，超出了预期，每天都能够接待到30-40位潜在买家。”——参展人温经理，公司主营路灯产品。

“这是我们第一次参加中东电力展，之前一直在做内贸，近一年才开始转到外贸，但是在产品上我觉得我们是有优势的，比如我们这个灯的电池，很多电池带上飞机都会爆炸，但是我们的不会，有些买家就要我们这种的。这三天也是收获了很多能够坐下来认真谈的潜在买家，希望可以成单。”——参展人陈经理，公司主营太阳能路灯。


而在中国制造网的展位上，我们接待了来自阿曼、巴基斯坦、科威特、迪拜、印度、沙特、黎巴嫩、叙利亚、孟加拉等国家的专业买家，携带的样品中，太阳能电池板、太阳能系统、室内照明、逆变器、太阳能电池、高压开关、转换器、室内室外照明灯都是现场买家非常关注的产品，咨询较多。

值得一提的是，我们也接待了很多在迪拜当地的贸易公司，他们的采购范围较广，主要集中在室外照明、逆变器、开关灯，其中对于室内照明产品，买家们主要关注灯的设计感，他们都表示：“我们作为贸易商，主要就是找那些很特别、有意思的产品，这样容易大批量销出去。”

大部分买家都有在中国采购的经历，有几位表示：“中国的产品真的很棒，价格公道，产品独特，在哪里也找不到这样适合咱们的产品，但是更愿意与守信的企业合作。供应商分批进行海运，有时候不同批次货的质量参差不齐，这让我们很受伤，不希望再遇到这样的情况了。”

更有位来自科威特的买家表示：“我们在意价格，但是也很关注售后，大批量的订购，结果很多产品在销售后会遇到一些质量问题，根本找不到解决的办法，希望可以在售后和价格中有一个很好的平衡。”

## 中国制造网 SMART EXPO虚拟展会·样品汇

中国制造网全新推出的线下展会推广模式，精选优质样品，供应商无需跨国参展，即可与中国制造网共享全球各行业明星展会。通过SMART EXPO独有的“名片交换功能”可实现买家询盘实时发送，让供应商足不出户即可网罗全球展会优质买家。中国制造网高级会员可以通过查看“参展全计划”栏目了解报名通道开放状态。 



# 2019华东进出口商品交易会 East China Fair 2019

文\_Sandra Xu\_中国制造网商展部 责编\_王若竹



家庭智能种植机可在室内种植蔬菜水果。智能盒子能模拟自然阳光和水循环，在家里种出一把生菜后直接上餐桌@视觉中国

有外贸“新春第一展”之称的第29届华东进出口商品交易会于3月4日落下帷幕。本届华交会展览规模、到会客商均略有增长，出口成交则与上届基本持平。

展会中成交额排名前10位的国家或地区依次为：日本、韩国、美国、英国、法国、中国香港、德国、意大利、加拿大和俄罗斯。与会客商排名前10位的国家和地区依次为：日本、中国香港、韩国、中国台湾、美国、加拿大、俄罗斯、英国、印度和意大利。

在具体展区方面，本届华交会日用消费品展区、家居装饰品及礼品展区的展位数量均略

有增长，这一细节反映出日用消费品、节日用品的出口风向相对而言是比较好的，与之相反的是，服饰及纺织面料的参展商数量已经连续两届减少。

值得注意的是，本届华交会特别设立了以“传统外贸的互联网进化”为主题的跨境电商论坛，主题锁定在社交媒体、大数据、人工智能、跨境电商等国际贸易热点上。毋庸置疑，跨境电商的黄金时代已经来临，但接下来的几年内“New Gold Digger”们若是采取单一方向发展是万万不可取的。

由于近年来受到国际大环境的影响，欧

盟、美国市场愈加难以开拓，欧洲国家也开始对跨境电商征收VAT增值税（Value Added Tax），这无疑增加了卖家的成本，很多国内供应商已经将目光转移到了东南亚及小语种市场。在英语国家市场的竞争越发激烈的情况下，小语种市场或将是跨境出口电商的下一个风口所在。

此次中国制造网携手“中国制造之美”亮相于E6跨境电商馆，“中国制造之美”获奖产品中的纸质家具、地铁防盗背包、羽毛球拍、浮潜面罩、折叠硅胶狗碗等人气展品更是受到诸多外国买家的欢迎。☑

guangzhou international  
lighting exhibition  
广州国际照明展览会

24th

照明及LED产业风向标

2019年6月9至12日  
中国·广州  
中国进出口商品交易会展馆

[www.alighting.cn](http://www.alighting.cn)



光亞 · Guang ya

messe frankfurt

# 商业向善，澎湃而来

文\_任学奎 图\_任学奎 责编\_任学奎



公益向右，商业向左？

新年伊始，我又将去往远方，那里没有诗，只有田野。

就像往常一样，在出发之前，我来说几句我和“焦点公益行”的理念吧。

## 1

需要说的是，“商业向善”是一个出现很久的词汇。

“2018 中国绿公司年会”上，中国企业家俱乐部理事长、国际公益学院董事长、原招商银行行长马蔚华说，商业向善应当成为主流，随之而来的是“一个即将汹涌澎湃的历史潮流”。

众所周知，2008 年是中国的公益元年。从那时候开始，这股浪潮的到来用了 10 年。我的判断是，它要想形成“席卷之势”也许还需要 10 年。这并不是一个令人沮丧的话题，而

是值得欣喜，没有什么比能看到未来更让人欣喜。

在中国，越来越多的商业企业在追求经济效益的同时，尝试解决社会问题，将做好事纳入企业盈利策略中，为社会带来积极的影响力。他们发现，让商业成为一种向善的力量，对商业发展更有帮助。

2018 年 3 月，京东宣布将与澳洲牛肉商 HW Greenham & Sons Pty Ltd 合作区块链平台，让消费者可以在区块链上追踪每一块牛肉的来源，增加消费者的信任度，让他们完全了解自己所购买的肉品。

6 月，世界 500 强碧桂园宣布进军农业，组建农业公司，碧桂园董事局主席杨国强认为自己“有责任去为乡村振兴做些事情”。

在更早的 2017 年 10 月，完成新一轮 40 亿美元的融资后，美团创始人王兴宣称美团已

经进入“社会企业”阶段，将承担更多的社会责任。

……

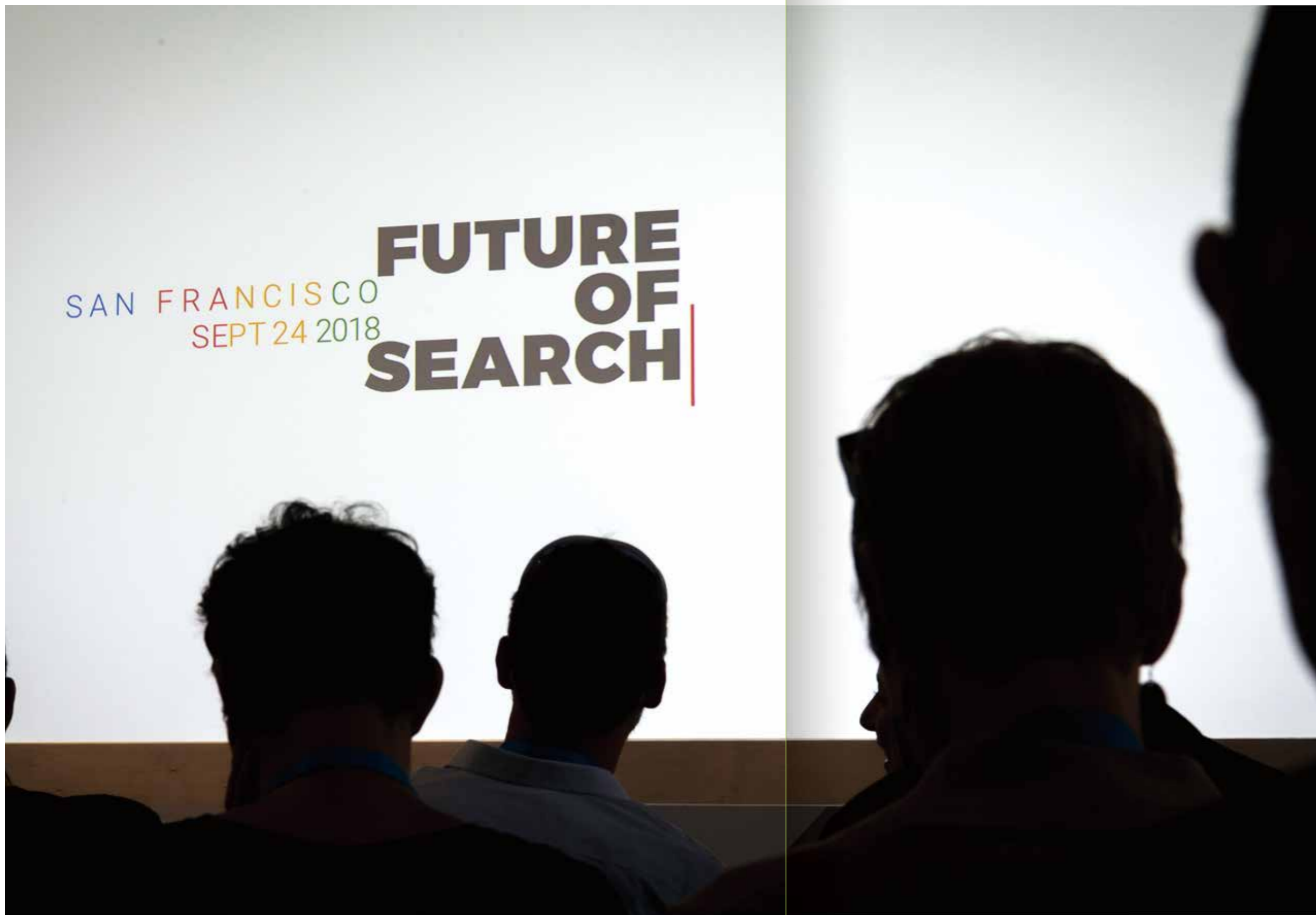
事实上，这并不是企业家的集体“觉醒”，而是商业在发展到一定阶段后，必然会产生结果。企业家们发现，商业和公益从来就不是“向左或者向右”的选择题。

中国平安人寿董事长丁当在一次演讲中提到，（好公司）在让股东赚到利润的同时，公众、社会、环境都可以从中获益，而不是零和游戏。

他说，谷歌不通过搜索引擎拦截竞争对手，不出售搜索排名，“不限制您使用我们的服务。您可以用脚投票，自由地投向我们的竞争对手”。于是谷歌具备了自我革新的源动力，不断地、频繁地迭代各项服务，通过更好的产品和服务来吸引潜在客户和老客户，最终实现



马蔚华说，商业向善应当成为主流，随之而来的是“一个即将汹涌澎湃的历史潮流”



“好公司”应当在赚取利润的同时，让公众、社会、环境都可以从中受益

了自身的发展、行业的进步、公众的获益，从而创造了一种可增长的价值。

而另一家公司则正好相反。

## 2

我的老板沈锦华先生常跟我灌输的一个理念是，公益就是公益，商业就是商业，二者不能混为一谈。他是一个非常纯粹的人，无法忍受公益沾染上商业的恶习。“这（公益）原本是一件可以令人内心感到安宁的事情，我们去做这件事，应该是情感驱动而不是利益驱动”。

对一直推广社会企业概念的南都公益基金会理事长徐永光来说，“公益的心态、商业的手法”是大势所趋。

2017年，他出了一本谈论社会企业和影响力投资的书，名为《公益向右，商业向左》，在公益圈引起不少争议。在书中，他谈到在今天，公益与商业的边界已经渐趋模糊，“你中有我，我中有你。这个模糊地带正是社会创新的精妙之处：活力空间，混沌所在”。

徐永光认为商业可以“向善”，公益也可以“言商”，引入商业手段，将有效地提高公益组织的效率，甚至可以转为商业模式。积极倡导“影响力投资”，则成为徐永光在推动公益与商业进一步融合的重要行动。

毫无疑问，如我前文所说，商业向善是一个必然的趋势。那么，徐永光先生理念的正确，是否就说明沈锦华先生的理念错误？

事实并非像这般“非黑即白”。

从目前的现实来看，对很多企业来说，选择“商业向善”，加大企业社会责任力度最紧迫的原因，来自政府政策的推动、监管部门的要求，消费者以及社会直接施加的压力。

从商业向善角度来看，经济学家张维迎一再提醒，企业与公益的界限。他指出，企业是为了创造价值而存在，而不是为了“和谐”而存在。在《共益企业指南》一书的序言中，他特别强调，共益企业给现实中利润机制所存在的问题，提供新的理念和行为准则，但不是替代利润机制，作为企业，首先需要生产出有竞争力的产品，经受住市场的验证。





中国绿公司年会由中国企业家俱乐部主办，致力于推动经济的合理及长远增长。于每年4月22日世界地球日举办，中国绿公司年会已被公认为中国经济可持续发展领域颇具影响力的商业论坛

也就是说，在现在的阶段，其实大部分企业还不能在商业与公益之间找到平衡。“商业向善”是未来，而沈锦华先生的理念则在当下。

## 3

“义利99”，是一份针对上市公司的榜单，它更清晰地显现商业经济效益与社会效益之间存在促进关系。

2017年12月，社会价值投资联盟推出了全球首套针对中国上市公司经济、社会、环境综合效益的量化评估体系“义利99”，全称“A股上市公司社会价值义利99”。

该体系以“上市公司社会价值评估模型”为工具，选取了A股300家企业，以经济、社会和环境综合效益为内容，中国建筑、长江电力、

正泰电器等99家企业成为首届上榜的企业。

2017年12月，在首届“义利99”榜单的发布会上，马蔚华提到当前经济发展的两个特点，“一边是财富急剧增长，一边是环境破坏、贫富差距拉大”。从企业家到消费者，大家都开始意识到商业对短期利润最大化的追逐，显现各种恶果。

与此同时，马蔚华表示，通过“义利99”的研发，他们发现“使命和愿景清晰的企业，勇于创新的企业，它们的财务表现也普遍优于其他公司，同时也表现出更稳定和持久的增长性”。

“共益企业”（B型企业）标准也在证明，“向善”对商业发展大有帮助。

这套标准从公司治理、员工、环境、社区和影响力等5个方面进行评估。从企业模式

而言，共益企业与普通公司完全一致，不同的是，共益企业致力于让所有参与方（员工、供应商、社区、环境和股东）受益。目前全球共有2500家公司获得认证，中国有9家。

2018年4月12日，乳品企业“达能”宣布，年营收超过60亿美元的达能北美公司成为目前全球最大的B型企业公司。达能首席执行官Emmanuel Faber在媒体采访中表示，越来越多人开始期望制造流程要更公平透明，成为B型企业是“信任的标志”，他们要重新赢回人们对食品的信任。

共益企业在中国是否获得更大的发展，“商道纵横”创办人郭沛源的观点是：“要看一些主流的商业机构是否会纳入其中”。

他说，“中国需要这样一些标志性的企业去申请共益企业，如果只在小范围被认可，不



万科前董事长王石曾说，利润虽然重要，但只是手段，万科存在的意义是要创造城市文化，对后代负责

能对融资、销售、市场占有率和品牌认知度产生大幅的提升，就很难有更广泛的参与度”。他特别提到“社会企业也存在这样的问题，圈子太小”。

## 4

在商业向善的浪潮到来的过程中，我们依旧在摸索这其中的种种问题。

但我们需要达成共识的是，中国经济走到今时今日，迈入了“新时代”，过去以损耗资源、破坏环境包括破坏社会价值观为代价的发展模式已不具备可持续性。要实现公司高质量的、可持续发展和永续经营，必须主动去创造一种对客户、社区、社会、环境乃至后代都是友好的商业模式。

必须承认，追求利润是公司生存的基础。但同时，我们应该认同，利润不应是唯一的目的。把公司比喻为人，利润就如同人所需的氧气、食物、水一样，但这些东西不是生命的根本。利润是达成更重要目的中间过程，是手段而非结果。

《基业长青》一书一语道破此中真谛——基业长青的公司都追求利润，但是它们同样为一种核心理念指引，这种理念包括核心价值超越只知赚钱的使命感。该书的调研显示，恰恰是那些不把利润作为第一追求的公司，往往创造了远超市场的利润。

万科前董事长王石曾说，利润虽然重要，但只是手段，万科存在的意义是要创造城市文化，对后代负责。宋卫平认为，“要用建筑、用居住让世界美好一点”，“今后的地产商

需要在生活组织和提升方面帮助到业主，今后的房地产只要追求合理的利润即可”。

《新商业文明》一书指出，过去的数十年间，越来越多的公司以各自特有的方式，学会了从更宏观、更长远的角度审视所处的商业环境和商业伦理体系。

这些公司的眼光超越了具体问题，穿透了表面困局，看到了主导这些情况背后的深层结构和力量。唯有变革这些深层结构，包括制度、架构、商业模式等，才能彻底改变经营理念，背负起“超越赚钱的社会使命感”。

最后，我非常直白地提醒依旧在审视“商业向善”的企业家，“商业向善”这个命题中，公益是商业的目的而非手段。公益与商业其实没有左右之争，但公益与营销有——非黑即白的那种。■

## 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）

### # 有这些美国客户的外贸人须警惕！最新破产、关店清单 #

2019年年初以来，美国已有2187家零售门店宣布关闭，同比增加23%。今年2月初，美国商务部公布了一份令人震惊的数据：2018年12月零售销售同比下滑1.2%，为2009年9月以来最大降幅，此外，包括邮购和电商供应商在内的非实体零售商的12月销售额下降了3.9%，这是自2008年11月经济大衰退以来的最高下降水平。11月的数据也由增长0.2%下修至0.1%。扣除汽车、汽油、建筑材料和食品服务的核心零售销售下降1.7%，为2001年9月以来最大降幅。研究公司Coresight Research在报告中称，破产和商店倒闭潮将持续到2019年，可以说“黑暗隧道的尽头还是黑暗”。哪些美国客户会有较大风险？扫码查看重点清单。



扫码查看更多详情

### # 制造业减税降费力度空前、稳外贸有实招 #

国务院总理李克强3月5日在作政府工作报告时提出，2019年要实施更大规模的减税，普惠性减税与结构性减税并举，重点降低制造业和小微企业税收负担。深化增值税改革，将制造业等行业现行16%的税率降至13%，将交通运输业、建筑业等行业现行10%的税率降至9%，确保主要行业税负明显降低；保持6%一档的税率不变，但通过采取对生产、生活性服务业增加税收抵扣等配套措施，确保所有行业税负只减不增，继续向推进税率三档并两档、税制简化方向迈进。抓好年初出台的小微企业普惠性减税政策落实。



扫码查看更多详情

### # 这四类商品谨慎出口埃及，或无法清关 #

1月15日，埃及贸易与工业部颁布2019年第44号部长令，将四类产品加入2016年43号部长令中规定的出口商注册制商品清单，分别为：箱包（海关编码为4202项下11、12、19、21、22、29共六类）；包装盒包装袋（海关编码为48.19,39.23共两类）；剃须及护发器具（海关编码为8212.10,8212.2010,8516.31,8516.32,9510.20,9510.30共七类）；手机电话（8517.11,8517.12共两类）。该部长令自发布之日起开始执行，2月14日起，埃海关已接到通知停止上述四种产品清关。由于此次注册制新规未设缓冲期，在埃客户支付货款的情况下，我出口商直至2月13日仍在持续发货，造成大量货物积压海关。建议相关中国出口商按照2016年43号部长令要求，尽快准备相关注册材料，向埃进出口控制总局提出注册申请。



扫码查看更多详情

### # 海运事故频发，请务必注意这一点 #

1月31日，许多外贸朋友已经沉浸在即将欢度春节的放松与快乐中，与此同时，APL旗下一艘名为“APL VANCOUVER”的9600TEU集装箱船在从蛇口驶往新加坡的航行中突发火灾，抛锚越南。其在中国曾挂靠上海、厦门、香港、深圳蛇口、广州南沙，又有一大批中国货主过了一个焦虑无眠的夜！3月2日，马士基旗下“SAFMARINE NOKWANDA”号集装箱船在釜山集装箱码头靠泊时与以星旗下“TIANJIN”号集装箱船相撞。“TIANJIN”轮在3月2日到达釜山港前曾挂靠天津、青岛、宁波、上海港，有众多中国货代货主的集装箱在此船上。两起海运事故再次凸显出货前购买一切险的重要性。什么情况下需要由卖家来买保险？扫码查看。



扫码查看更多详情

# 商 集

## 商业向善



FOR 焦点公益行动  
THE FUTURE

# Office Sharing

机会来了，  
海外办公共享服务，  
拎包入驻。

租金年付

7折  
优惠



Made-In-China.com  
中国制造网

in  
inQbrands

咨询热线 ▶ 025-86903541

\*该服务由中国制造网美国公司inQbrands,Inc.提供