

焦点视界

FOCUS VISION

内部资料 免费交流 准印证号S(2020)00000143

2020年04月 第70期

70

外贸人的视界
Unbounded
Vision and Insight

少年中国
砥砺前行七十年
喝咖啡的任正非
爱因斯坦：国家和个人良心
吴晓波：疫情下的企业自救计划
中国品牌走出去有多难
外贸人内容营销入门手册（下）
疫情下，外贸人如何持续增加订单
郭永刚：人生四次隔离



外贸日历 | April & May

4月2日

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，都会举行非常隆重庄严的祭祀活动。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。

4月9日 -15日

以色列·逾越节 / Passover

逾越节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12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，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13日

泰国·宋干节 / Songkran

泰国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。

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。

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。

4月23日

多国·入斋 / Ramadan

斋月，是穆斯林封斋的一个月。斋月期间，穆斯林的工作时间一般为早上9点到下午2点，此时的工作效率会比较低，有些人会夜间工作，白天休息。今年将于5月23日开斋。

4月27日

荷兰·国王日 / King' Day

数以百万的荷兰人在这一天汇聚在街头巷尾，汇成一片片“橙色海洋”。

5月5日

日本·儿童节 / Children's Day

在1948年被日本政府指定为全体儿童的国立节日，其庆祝活动包括升鲤鱼旗、感恩父母和家庭团聚。

5月7日

马来西亚·卫塞节 / Wesak Day

东南亚和南亚国家如斯里兰卡、泰国、柬埔寨、缅甸、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、尼泊尔等国的佛教徒，均在这一年一度的重要节日中举行盛大的庆典活动。

5月9日

俄罗斯·卫国战争胜利日 / Victory Day

1945年5月9日，德国向苏、英、美签署了德国无条件投降书。从此，每年的5月9日作为俄罗斯卫国战争胜利日，全国放假一天，并在这一天于各大城市举行盛大的阅兵式。

5月23日

多国·开斋节 / Eid al-Fitr

穆斯林在莱麦丹（伊斯兰历第九个月）全月斋戒，斋月最后一日日看新月，见月次日开斋，即为开斋节；如未见新月，则继续封斋，节期顺延，一般不超过3天。由于各国看见新月的时间不一样，所以在开斋节日期上会略有差异。

5月25日

阿根廷·5月革命纪念日 / May Day Revolution

1810年5月25日，阿根廷爆发五月革命，推翻了西班牙南美洲拉普拉塔总督区的殖民统治。每年的5月25日被定为阿根廷五月革命纪念日，这一天也是阿根廷的国庆日。



2020年海外买家重要节日日历下载！

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

没事儿瞎琢磨



文_田可

朋友说，我总处于神游天外状态，对人爱搭不理。个人理解，这是一种低智商表现，脑中只有一条回路，不能并行处理事情。比如，我在看书、写东西时，基本听不到别人说话。我很羡慕一个人能有眼观六路耳听八方的通融。我把最近脑中经常琢磨的事情，梳理并部分摘于此，小心思就是，等下次友人再问责时，我好拿出此文，证明我到底偷摸想了什么。

视角

前几天听友说起一件事儿。她教7岁小儿了解时间，说一个小时是60分钟，半个小时是30分钟，那么一个半小时是多少分钟，儿答：30分钟。她很诧异，这么简单，为什么还说错呢？在儿反复确定是30分钟后，她才搞明白：在他小脑袋中，一个半小时，就是1X半小时，而非我们大人认为的1+半小时。这时候，她才发现自己犯了一个想当然错误：不经意间，在以大人视角去审视孩子，而忽略了大人与孩子的认知差异。

这位朋友，是英国留学回来的硕士，自认在教育方面已很开化，但也不由得发生这样的“成人代入感”，幸在她已开始反思。

由此，想起最近发生的诸多事情，我们都会以自我视角去看别人，各执一端，结果就滋生很多误解和怨恨。人与人之间，国与国之间，无不如此。也许，我们大家要做的，只需换个视角，睁大眼睛，重新看一看。

想起在《了不起的盖茨比》书中，菲茨杰拉德开篇就借书中“我”父亲之口说的那些话：“每当你想批评别人的时候，要记住，这世上并不是所有人，都有你拥有的那些优势。”

提问

工作越久就越发现，提问，是一件很好理解事情的方法。事不经三问。做《焦点视界》12年，最大收获或许就是面对一项陌生事物，

学会了提问。在直面一个好的沟通对象时，提问题是获取优质内容的最好方式。理解、提问、再表达，如此迭代和往复。

尤其是，在我们采访过的很多对象中，他们也从我们的问题中获得再思考机会，得到意想不到的认知。我很欣慰。最后提问变成下意识行为，当跟朋友聊天、遇到事情拎不清时，我也会冷静列举一些问题，当回答完毕，所谓的疑惑不解自有答案。

提问于我，变成了一种工具。

越战越勇下，朋友问：你人生中最想达成目标是什么？我说，读万卷书，行万里路，采访一万个有趣之人。这是真话，我无限憧憬，毕竟又可提很多问题了。

当然，我也有悟，凡有明确答案的都是小事儿，而大事儿基本没有明确答案，只有取舍。

表达

看到耶鲁大学校长萨洛维在送别某届毕业生时，对那群前途一片大好的青年们说了三点，感觉很有意思，列于此：

无论何时何地，要充分表达你的看法，不论它是什么。充分表达看法，意味着不为从众而从众，也不为寻找认同和安全感而与看法相似的人抱团取暖。如果你的看法确实与众不同，一定把它说出来清楚，这是你的权利，也是对社会的责任。

与此呼应，你得学会聆听别人，特别是那些与你不同的声音。如果你要批评别人的看法，那么你就得批评这个看法的最合理版本，而这一点你若不仔细倾听是做不到的。除倾听对方说什么之外，要付出更多努力，去了解他为什么这样说，理解其背后个人经历和利益所在，而不能仅限于其观点的智识内涵。

要寻找共识。如果你既全力表达自己，也仔细倾听他人，那么寻找共识就不是放弃原则，因为没有哪个社会经得起长时间的撕裂，

要在多难之间为每个人都有份的社会创造性地寻找中庸之道。寻找共识的路上永远会有不同看法在对峙，但不要卡在对峙上。

萨洛维最后对全体毕业生的训诫是：在你们踏出校门前往世界时，把耶稣给你们的全部带上；寻找简单之道，但能理解复杂性；倾听，但保持批判精神；在人生际遇中找到快乐，但不忘责任。

得此训诫，很幸运。

植入

到一定年龄，总不免与友探讨：你觉得自己努力做到哪一点，能够比现在更成功？

最后发现，朋友都给出同样答案：“自律”。

关于此类问题，每年都会有不同版本讨论。人生结局，无非是跟自己惰性不断抗争的结果。

记得10年前，看一文章，说比利时《老人》杂志，曾在全国对60岁以上老人开展一次题为“你最后悔什么”的专题调查活动。调查结果是这样的：

72%老人后悔年轻时努力不够，以致事业无成；67%老人后悔年轻时错选了职业；63%老人后悔对子女教育不够或不当；58%老人后悔锻炼身体不足；56%老人后悔对伴侣不够忠诚；47%老人后悔对双亲尽孝不够；41%老人后悔选错终身伴侣；36%老人后悔未能周游世界；32%老人后悔一生过于平淡，缺乏刺激；11%老人后悔没赚更多钱……

对于老人，是一种遗憾，对于年轻人，或许是警醒。

可考虑在大脑中植入If…then…模式，比如，当你想偷懒刷朋友圈时，就启动另种做法，去学习，去读书，去健身……刚开始，需要转换，当坚持一月或俩月时，就会习惯成自然。

可以试试，在一切还来得及的时候。👊

总编说 | PROLOGUE 001

没事儿瞎琢磨

市场 | MARKET 008

世相

疫情冲击下的中国经济

观点

双面观疫
疫情会撕开中国制造供应链的防线吗

专题 | SPECIAL 016

前言

少年中国

视界

砥砺前行七十年

表情

中国人的“品牌觉醒”
南孚一梦
Orolay 是怎么火起来的
中国 FILA，十年百亿

人物

“大王”走出去
喝咖啡的任正非

大家思想 | THINKER 042

国家和个人良心
We are the world (天下一家)
实现良好健康与福祉，需要全世界的投入
悠着点，慢着点——“贫富与欲望”漫谈
疫情下的企业自救计划

中国制造之美 | MEI AWARDS 058

优企风采

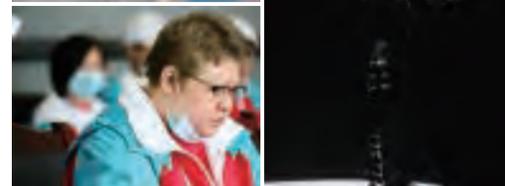
陈建武 起起落落，风雨人生路

他山之石

疫情期间，我们能向海外企业学习些什么

获奖产品展示

2019 中国“制造之美”银奖产品展示



保险网购 **新一站**
xyz.cn

(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:



品牌实验室 | BRAND LAB 070

视野
中国品牌走出去有多难

观点
品牌中的文化自信

设计前沿 | DESIGN 076

商学院 | BUSINESS SCHOOL 084

特约专栏
外贸人内容营销入门手册（下）

转机
疫情下，外贸人如何持续性增加询盘和订单
一个外贸人的春节工作日记
在家，我们也能把这个订单拿下

实战技巧
客户把你当“备胎”，怎么办
外贸新人如何选择合适的岗位

外贸茶馆
另一类可怕的入侵

大神来了
郭永刚：人生四次隔离

外贸名人堂 | SHOWS 112

齐普光电：要做LED行业的先行者
光越科技：成为光学领域不断超越的一流科技企业

展会推荐 | EXHIBITIONS 116

疫情下的海外参展实录

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES 124

众生相

新媒体 | NEW MEDIA 128

外贸人的视界 Unbounded Vision and Insight

焦点视界
FOCUS VISION

准印证号S(2020)00000143 内部资料 免费交流

主管单位 _ Attached to
中共南京市委江北新区工作委员会

主办单位 _ Affiliated to
焦点科技股份有限公司 Focus Technology Co., Ltd.

编辑策划 _ Editorial Planning
《焦点视界》编辑部 Focus Vision Magazines

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

荣誉总编 _ Honorary Chief Editor
蔡鸿宇 Cai Hongyu

总编 _ Chief Editor
田可 Tian Ke

责任编辑 _ Editor
任学奎 Ren Xuekui
王若竹 Wang Ruozhu
刘艳林 Liu Yanlin
陈丽丽 Chen Lili
钱晶晶 Qian Jingjing

设计师 _ Graphic Designer
郑国俊 Zheng Guojun
孙祎 Sun Yi

印刷单位：南京紫隆印务有限公司
印刷周期：双月 / 期
印刷日期：4月15日
印刷数量：2000册
发送对象：中小外向型企业
赠阅热线：025-66775000

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



信用证管家

一站式解决
外贸信用证难题

报关
融资
代办退税
审证制单

中国制造网高级会员尊享更多优惠！

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

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

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

咨询热线 (025) 6677 5039



手机扫码 快捷申请

CROV 开锣

开锣科技股份有限公司 (股票代码:002211) 旗下品牌

出海美国 开锣同行

开锣整合美国当地优质资源, 为企业提供跨境出海整体解决方案, 切实解决企业需求。现针对跨境业务推出优惠政策和服务赠送活动, 助您出海无忧。

■ 品牌营销·落地美国服务 **在美国境内做内贸**

为企业提供美国参展、美国员工招聘、销售许可证申请、美国品牌开发、商标及公司注册、线下展厅共享等全流程服务, 套餐价低至4折
免收美国仓储半年2000立方英尺存储费

限量开放160个名额

■ 亚马逊代运营服务 **拓展销售渠道**

服务费低至7折
免费延长半年服务期
免收美国仓储半年2000立方英尺存储费

限量开放100个名额

■ 进出口代理服务 **提升企业订单收益**

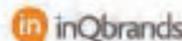
足不出户全流程, 安全高效退税快, 限时首单基础服务费全免
出口信用险费率低至千分之2

限量开放100个名额

活动截止  2020年6月30日

欢迎咨询  400 665 0758

开锣旗下品牌

CROV.com  inQbrands  doba

西雅图 Seattle
北纬47°38' 西经122°2'

盐湖城 Salt Lake City
北纬40°46' 西经111°52'

旧金山 San Francisco
北纬37°48' 西经122°25'

洛杉矶 Los Angeles
北纬34°03' 西经118°15'

亚特兰大 Atlanta
北纬33°46' 西经84°25'

疫情冲击下的中国经济

文_贺斌 图_视觉中国 责编_任学奎



曾经复工是全社会都在关注的问题，但随着疫情的全球化蔓延，外贸企业复工后是否有生意，才是更大的问题

2020年初，一场突如其来的新冠疫情，改变了很多人，也改变了很多事。

为了防控病毒的扩散和蔓延，有的城市封了城，有的城市中断了交通，各地出台了控制疫情的政策建议，无论粗暴硬核，还是苦口婆心，目的都是一个——让大家减少出门，减少聚集。

可以说，疫情对中国经济的影响是多方面的。单从消费和服务业来看，旅游业、影视娱乐业、餐饮业、生活日用品百货消费行业瞬间停摆，若疫情持续三个月以上，造成的损失难

以估量。

截止目前，中国国内的疫情已经基本得到有效控制，复工复产已经成为主流，但因为国外疫情的“大流行”，疫情对中国经济的影响还将持续下去，并且，持续很久。

被抑制的消费

对于线下消费而言，人口流动的管控无疑是灾难性的打击，各大商场纷纷缩短营业时间，

甚至直接闭店。

据商务部市场运行司副司长王斌在2月9日的新闻发布会上透露，目前，大型连锁超市网点的开业率在95%左右，大型百货商场、购物中心开业率在35%左右，菜市场、社区菜店、农贸市场这些和居民比较近的网点，恢复开门营业比往年明显迟缓。

线下零售主体尚且如此，以餐饮、娱乐、住宿、旅游和交通为主的服务行业更是遭到重创。提前半个月甚至一个月预订的年夜饭遭到

据交通运输部2月2日发布的数据，受新型冠状病毒感染的肺炎疫情的影响，春节假期10天，“预计全国铁路、道路、水路、民航共发送旅客1.9亿人次，比去年春运同期下降近73%”。

一些家庭的旅游计划也被迫中止，据携程此前发布的《2020春节“中国人旅游过年”预测报告》，春节或将有4.5亿人次出游。随着疫情的日益严峻，游客纷纷退订，截至1月31日，携程已退改数百万春节订单，1月27日-2月29日的全球团队游、半自助、定制游订单基本免费退完。

“目前中国消费减少并非没有需求，而是由于满足需求的渠道受到抑制，使得需求进行了转移或推迟。”

国务院发展研究中心金融研究所副所长、研究员陈道富分析，由于号召各自在家隔离，大家都减少了不必要的出行，除了满足生活必需的商品和用于日常防护消毒的医疗用品等刚性需求，其余的线下消费大大减少，或转到线上。

“这是一个需求替代和转移的过程。”陈道富表示，由于生活方式发生改变，引发了新的需求，所以它是一个时间、项目和内容上的转移，对宏观经济或许会有一些的波动和影响。

然而，线上消费同样遇到阻力，随着疫情的扩大，交通和物流受到限制，即使在同城，一些小区实行封闭式管理，为外卖和快递的配送带来困难。

在国务院联防联控机制新闻发布会上，国家邮政局有关负责人就呼吁让快递员进小区，通过智能快件箱，或者划出特定区域，实现无接触配送，提高配送效率。

面对消费下滑，陈道富并不主张通过刺激性政策来解决，而是建议通过满足解决需求的渠道，来推动经济的合理运转。“即使在隔离的情况下，仍然可以开展一些经济活动，关键是要找到满足这些消费的渠道和方式。”陈道富认为，在保障疫情防控环境的前提下，可以出台政策，完成消费行为的循环。

退订，早已提前备好食材的餐饮企业遭受巨大亏损，而客流量的大幅减少，使得一些餐馆只能靠外卖勉强维持。

除了餐饮，春节假期看电影本是很多中国家庭娱乐消费的选择之一，但是今年，春节档、贺岁档在临上院线前纷纷撤档，全国很多影院暂停营业，票房收入惨淡。

这场在春节前爆发的疫情改变了很多人的出行计划。

如今，一系列促进消费的政策纷至沓来，各显神通。

资金链不能断

广州健联科技营销副总刘亚萍在武汉的家中刷着手机，看到很多健身行业的朋友开始录制健身视频发朋友圈，为健身机构提供管理咨询的她忍不住发了一条朋友圈表示赞赏。

“他们不是要转为线上，只是想通过这种方式维系客户。”

刘亚萍解释说，疫情暴发后，很多健身机构暂时停业，但疫情的拐点不知何时到来，开业时间遥遥无期，对很多健身机构来说，将面临很大的资金链压力，几乎没有几家企业现金流能硬撑3个月。

“在健身行业，房租是最大的成本，现在很多健身机构都在和物业协商，如果协调不了，很多机构估计两个月左右就会倒闭。”刘亚萍不担忧地说，健身行业的黄金高峰一般在春节过后的3、4、5这三个月，她预计至少要到2月底，在个别不严重的城市才会陆续有健身会所开业。

不久前，万达集团宣布对全国已开业万达广场内所有商户自1月25日-2月29日的租金及物业费实行全免政策，减免金额超40亿元。在陈道富看来，租户和业主之间是有一定谈判余地的。因为经济是共生的，如果硬要在此时收租金，逼得商铺企业倒闭或退租，可能未来很长一段时间都无法产生房租收入，损失会更大。

“由于疫情导致需求突然收缩，一些餐饮、旅游、住宿企业不得不处于休眠状态。”用中国财政科学研究院院长刘尚希的话说，对这些企业，疫情产生了“断崖式的影响”。

虽然目前第三产业和第一产业受疫情影响更为直接，但刘尚希更担心的是第二产业，“疫情对于第二产业的影响非常大，甚至导致整个宏观经济出现相应的风险，增速下滑，加大经济进一步下行的压力，对社会预期也会产

生影响。”

“这些企业实际上正处于一个生死存亡的关键时刻。”刘尚希表示，一方面，由于复工困难，企业迟迟无法开工；另一方面，物流不畅也对供应链和产业链产生影响。

此外，由于公共风险导致成本不断上升，除了人工成本和为了保证正常开工而必要的防护成本外，在疫情没有出现拐点的情况下，工人复工的意愿可能会淡化，用工紧张，导致企业开工不足，一些产能就会闲置，也会造成成本的上升，一些订单无法完成，也可能带来违约成本。

“在当前的疫情环境下，对企业来讲，最重要的就是资金链问题。”刘尚希表示，如果成本上升，销售却减少，资金链就会变得非常紧张，此时遇上贷款到期，银行催贷，如果没有特别的支持政策，企业可能很快就会死掉。而对于那些处于运转状态的企业，由于成本上升，刚性支出增加，而回款不及及时，也可能导致资金链断掉。

“实际上，在解决企业资金链问题上，财政金融已经出台了贷款贴息等多个政策，关键在

于落实。”刘尚希说。

2月1日，中国人民银行、财政部、银保监会、证监会、外汇局联合出台了《关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知》，提出了30条政策措施，其中多条政策措施是针对疫情特殊时期金融如何支持和帮助小微企业和民营企业的。据中国人民银行副行长潘功胜透露，在货币政策方面，下一步，将加大逆周期调节的强度，保持流动性合理充裕，为实体经济提供良好的货币金融环境。

结构性政策

在陈道富看来，面对疫情，货币政策能采用的主要是一些结构性的政策，为企业提供相对宽松的货币环境，配合财政贴息等政策，来提供相应的金融服务。“短期内，需要一些救助性的政策来平衡对企业的影响，比如通过减税或补贴等。”

在财政政策中，一些经济学家寄希望于补贴和税收减免、返还政策，为企业减轻负担，但刘尚希认为这样的政策并不现实：“这完全是照搬非典时期的营业税减税政策，但现在的情

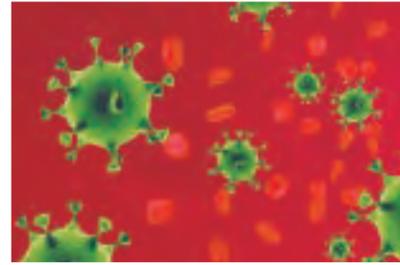
况和2003年完全不同，营业税和增值税也不一样。”

在刘尚希看来，现在的疫情只是短暂的冲击，没有必要采取普遍减税的办法去应对，但要针对特定行业、特定企业去减税，增值税又无法实现，因为增值税就像一个跷跷板，一个行业减税，另一个行业可能就增税。

而从所得税角度，由于一些企业处于休眠状态，没有盈利，自然也不会缴税，税收减免更是无从谈起。可以针对最终消费环节的增值税给予适当减免和适当加大企业所得税和个人所得税的抵扣，但无法解决眼前的问题，作用有限。

更重要的是，这几年大规模减税降费，财政收入大大减少，各地财政吃紧，在这样的情况下，再大规模减税降费不现实。“减税是一种惯性思维，但在现有的税制条件下，诸如增值税、企业所得税等税种能否发挥作用，还需要进行深层次思考。”

比起减税，刘尚希认为补贴更能发挥作用。比如对生产防疫物资的企业实行清单式管理，定向给予补贴，对于企业因为疫情带来的



公共风险导致成本增加，也可以由财政分担一部分。此外，在保证企业资金链不断的情况下，财政政策还可以配合做贷款贴息、融资担保，特别是在商业性融资担保和政策性融资担保方面发力。

实际上，对于防控物资保障的重点企业，财政已出台相关税费减免政策，而对于受疫情影响较大的交通运输、餐饮、住宿、旅游等行业企业，将亏损结转年限在现行结转5年的基础上，再延长3年。“上述一揽子政策，有助于进一步降低相关企业生产运营和融资成本，加大防疫物资和医药产品供给保障力度，帮扶相关企业渡过困难期。”财政部副部长余蔚平在新闻发布会上说。

未来或将有更多针对性的政策出台。就在2月5日，中国财政科学研究院针对疫情对实体经济企业运营的影响开展在线调查问卷，为政府相关部门优化现行惠企政策或出台精准的企业扶持政策提供依据。

“除了政府，企业也应积极自救，如何在符合疫情控制的要求下进行必要的生产，进行快速的转型，通过互联网、物流等方式减少亏损，根据特殊时期的需求创造一些收入，减少损失。”陈道富认为，不同行业的困难和需求各不相同，在政策制定上无法精准施策，在这一过程中，行业协会应发挥作用，快速了解本行业的需求，传递给相关部门，争取政策的支持。

短期内对出口影响有限

从拉动GDP增长的三驾马车来看，疫情已经对中国国内的消费和投资产生了巨大影响，而随着疫情的扩大，对全球经济的影响也充满了不确定性。

“新型冠状病毒疫情在中国爆发和向全球扩散是2020年不期而至的黑天鹅事件。”商务部国际贸易经济合作研究院对外贸易研究所副所长竺彩华认为，“对中国来说，除了防控疫情本身需要付出巨大的经济代价，最重要的是国

际和国内层面限制人口流动带来的直接或间接影响。”

竺彩华认为，由于对人口流动的管控，疫情首要冲击的是以运输、旅游、餐饮、娱乐等服务业为代表的第三产业，但由于中国是服务贸易逆差国，所受影响相对有限，甚至还能在一定程度上缓解服务贸易逆差。

从历年的出口数据来看，第一季度的增速都是低点，由于西方国家的圣诞和新年消费旺季刚刚过去，第一季度本身就是国外需求淡季。因此，竺彩华认为，如果疫情能够在第一季度得到有效控制，就像2003年的非典，对外贸只是产生暂时的影响，对全年经济增速影响有限。



尽管受疫情影响，中国外贸企业眼下正面临开工延期、按时交货困难窘境，但由于其他国家的供应商很难在短期内快速增加产能，因此还不会出现大量订单转移现象。

以机电产品为例，2019年中国机电产品出口额约10万亿元人民币，占同期出口总额的58.4%。“无论是劳动密集型机电产品向发展中国家转移，还是资本、技术密集型机电产品向发达国家转移，都不可能在短期内快速建立起可替代中国的供应链。”竺彩华认为，只要订单不产生不可逆转的转移，一旦疫情过去恢复生产，第一季度的订单损失是可以得到修复的。

此外，这些年中国的外贸依存度已经大大下降，2019年，中国外贸依存度已不到33%，其中出口依存度不到18%，即使制造业出口受到一定影响，对中国整体经济的冲击也十分有限。

“短期内，政策重点应该在于帮助外贸企业，

尤其中小企业渡过难关。”竺彩华表示，一方面，帮助企业应对因疫情不可抗力事实导致的不能履行合同的义务，最大限度减轻不能履行合同的义务；另一方面，要让那些在无疫情情况下健康经营的外贸企业存活下来。

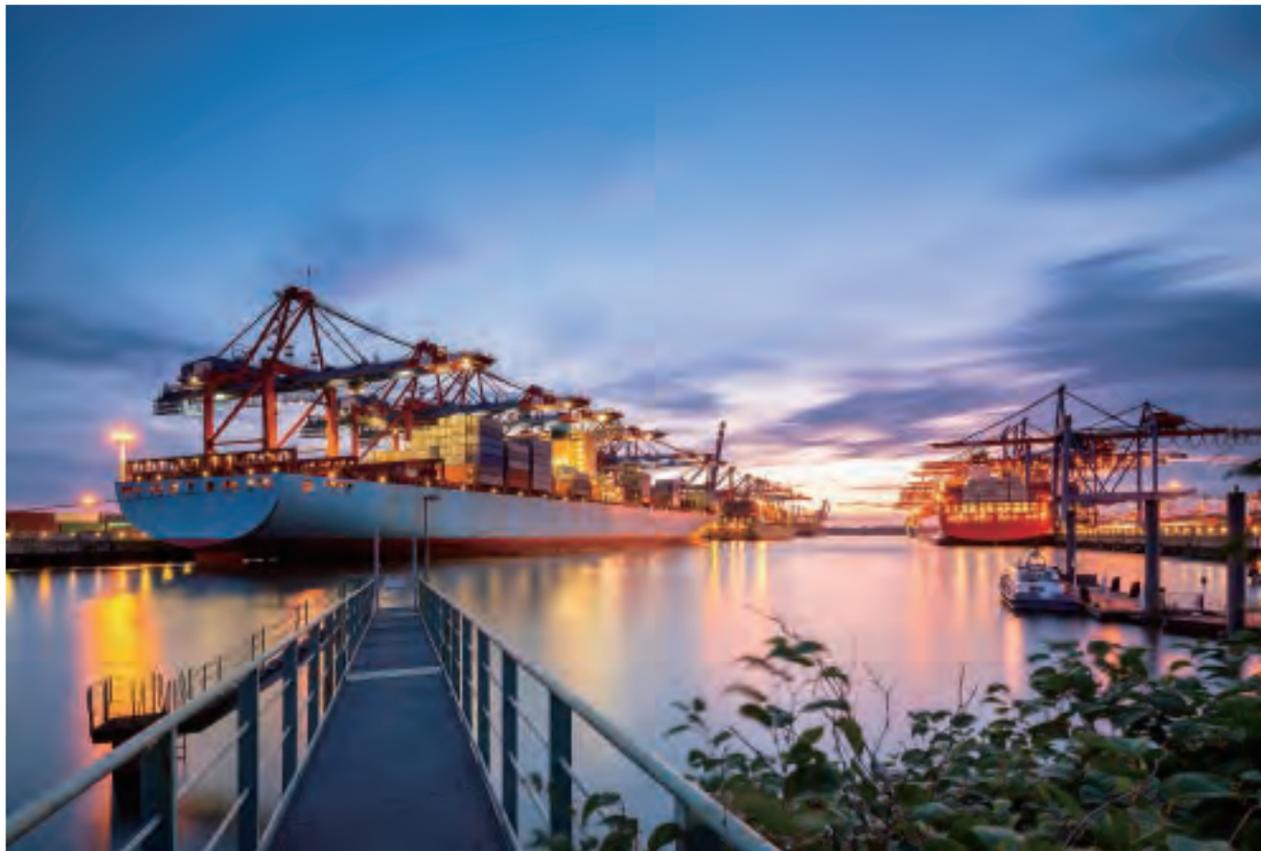
为此，中央和地方应启动紧急“纾困资金”，缓解外贸企业因停工导致的现金流压力，尤其对那些诚信经营且企业产品符合国家和省市产业政策、生产经营状况良好、无不良信用记录的外贸企业提供额外的授信额度，减轻企业在资金链方面存在的短期压力。另外，也可考虑对外贸企业进行减税或延迟征税，确保企业渡过当前困难时期。

如果疫情持续超过半年甚至一年，对于中国经济乃至全球经济将会出现一些不可逆甚至难以应对的后果，比如订单转移和制造业加速流出中国，也难保有国家对中国产品出口采取限制措施，这将会对中国外贸和经济带来沉重打击。

“因此，无论从短期还是中长期来看，当下最重要的政策就是控制疫情。”竺彩华表示，疫情虽然会给中国经济带来短期的干扰，但只要得到有效控制，不会影响中国外贸和经济发展的基本面。

“我们不能只寄希望于疫情在很短的时间内就得到控制，而是需要做各种预案，把情况考虑得严重一些，复杂一些，可能在应对经济的过程中会更加游刃有余！”

陈道富认为，经济的核心是使得整个的经济资源能够良性运转。至于GDP增速具体是多少，是否能够保6，反而并不重要。■





双面观疫

编译_赵宁 图_视觉中国 责编_任学奎

无法离港的货船

今年春节后，上海港口没能像往年一样迎来它的工人、货舱和鸣笛。

2月10号，全国开始逐步复工，但上海港口物流仍处于摆停的困境，这个往日热闹的海运枢纽如今已然成为沉寂的码头。

因为这场疫情，货运司机不能按时到岗，从工厂到码头的“最后一公里”交通阻滞，大批货船短时间内都无法离港。被迫停工的不仅是海运，道路封锁、检疫隔离、行业停工，让中国物流接近瘫痪，几乎切断了贸易物资对外输送的一切通道。

物流的中断，让各个经济体切身感受到了这次疫情对中国制造业供应链的严重影响。对内，工厂被迫停工，企业仍要承担场地费、人工费等巨额开销，年前积压的外贸订单，更是让入不敷出的企业资金链雪上加霜；对外，中国出口难以继，生产的器件物资不能及时送达韩国、日本、南欧等贸易合作国，负面影响甚至会进一步波及发达的欧美地区。

据中国国家统计局于2月29日发表数据显示，中国本月的综合采购经理指数（PMI）为28.9%，而在之前的数据统计中，这一数值在5年内的波动始终保持在52%至55%区间，制造业PMI为35.7%，比上月下降了14.3个百分点，彭博社称之为令人大跌眼镜的剧减。

疫情切断了中国在全球产业链的供应，严峻形势下，却也给我们一个机会，以西方国家的角度认真审视中国制造在全球供应链的作用和分量。

疫情将重建供应链？

“尽管很难想象，这个世界第二大经济体现在看起来几乎像静止一般。”

康奈尔大学学者Eswar Prasad为《纽约时报》撰稿时分析了新冠肺炎对中国经济的影响，感染人数和死亡人数持续攀升，大型城市制造业和金融中心瘫痪，外地打工者无法复工，工厂难以收购原材料或是安全地将货物运出。

因为人们自觉居家隔离，消费也开始急剧缩水，旅游业和餐饮业等服务行业迎来了它们的艰难时刻。和小型制造企业一样，它们曾为中国带来了大量就业岗位，但现在它们更需要的是些资金，去缓冲疫情造成的经济损失。

美国知名财经媒体《福布斯》以“黑天鹅事件”评价中国新冠肺炎——疫情事发突然，风险难以预料，考虑到中国在全球价值链中的关键地位，疫情必然会为全球经济带来重大影响。疫情影响将持续多久？会为中国制造业带来怎样的改变？其撰稿人Milton Ezrati提出了自己的设想。

针对新冠肺炎，Milton认为最糟糕的结果是，病毒会蔓延全球，甚至摧毁整个社会，这无疑会对世界经济带来惨痛的打击。

假使世界未被疫情全面波及，那么中断的中国供应链同样也会减缓全球经济发展的脚步。就目前来看，疫情已经干扰了中国向出口国正常的产品供应，对还未遭受疫情威胁的国家带来经济冲击。供应链中断已经导致工厂货品囤积，这将会限制未来所需产品的后续供应。

经济合作与发展组织首席经济学家Laurence Boone在最新发布的《全球经济展望报告》中表示，即使在最好的情况下——中国控制了疫情蔓延，其他国家形势仍然可控，我们也能料想到2020年经济增长将急剧放缓。

基于这样的假设，经合组织将2020年全球经济增速预期从新冠疫情爆发前的2.9%下调至2.4%，这是自2009年经济大衰退以来的最低预测值。

各国现在面临的问题，在于如何躲避新冠肺炎对自身经济造成的影响，对此，有分析师建议企业考虑将产业链迁移出中国大陆。

“尽管世界范围内的经济衰退未能盖棺定论，但就算以最乐观的眼光看待，供应链的不稳定性将限制投资与生产，这一点在重要经济行业已经初现端倪。”《纽约时报》针对当前时局发表评论，“鉴于当前中国劳动力的行情上涨，中美贸易的紧张局势，这次疫情很有可能促使国际公司重新评估产业供应链，并且减少其在中国的份额。”

中国制造能化危为机

那么对于海外企业来说，重新建立一条不包括中国的产业链，是否可以视作疫情之下的明智之选？这个问题当然不会只有一种回答。

中国政府一直没有忽视中小企业的困境，为帮助中国制造业、外贸业渡过难关，中央到

地方出台了相应的帮扶政策，如小微企业减负，取消出口退税最晚申报期等，全力将国内企业的损失降到最小，尽快重新恢复制造业与外贸业的正常运转。

关于中国政府恢复市场的政策，布鲁金斯研究院高级研究员杜大伟在接受上海美国商会采访中对这些举措持赞成观点。

他声称：“如果疫情能够及时在三月或四月得到有效控制，我们不得不承认，中国虽位于发展中国家之列，但仍拥有十分有能力的政府。危机，也总是机遇，中国作为制造业大国的地位不会因疫情而岌岌可危，在疫情过后，我们可以期待中国进一步放宽贸易政策，如减少单边关税与投资限制，建议中国以更开放的姿态促进外贸经济的发展。”

帮扶政策为中小企业提供短期缓冲，而以长远的眼光来看，中国政府在疫情后期刺激经济的可能性也非常大。

经济学人智库认为，尽管中国商务部目前采取了一些举措支持出口贸易以稳定经济，但是难抵内忧外患的紧张局势，病毒在韩国、日本和意大利的扩散将对中国的贸易伙伴造成压力，进而减少他们的需求。智库分析师也希望北京能够采取措施刺激国内经济，提升消费需求目前对中国至关重要。

重新开辟产业线是一招险棋，企业必须对此进行谨慎评估，相信无论是中国政府在治理疫情中表现出的强硬手段，还是中国制造业在

世界经济中的地位，都会在投资者衡量时为中国增加砝码。

同舟共济方为正途

疫情对中国，并非只有负面影响，它让投资者开始意识到中国制造在全球供应链的作用和分量，以及两者之间难以分割的紧密关系。

“正因为中国是一个巨大的经济体，我们才会感觉疫情对中国经济的影响如此之大。”

《福布斯》撰稿人Frank Holmes表示，如果我们回头看看2003年非典时期的中国，这种对比更加强烈，在这17年间，中国经济发生了翻天覆地的变化，如今中国的购买力平价已经超越了美国，贡献了接近百分之二十的世界经济，而这一数值在非典时期仅有百分之四。中国作为工业大国，对汽车和电子器件行业有重要影响，在制药工业的中心地位也不容小觑。中国制造业的多元化使中国与全球供应链的关系更加紧密。

部分中国中小型企业担忧短期内的订单取消，会演变为出口需求减少，或是制造产业链转移。

对此杜大伟补充道，“产业转移的风险始终存在，疫情与贸易战仅仅只能做到加速这种经济转变。如果有更多密集劳动力产业转移到东南亚或是墨西哥一带，只要中国的制造业保持上涨势头，生产出更多的先进配件，这将会是大家都乐意看到的双赢局面。”

没人能预想疫情发展的轨迹，截至3月12日，海外累计确诊45423人，其中韩国高达7869例，给工厂生产造成重大影响，LG、三星等多家韩企宣布关闭部分工厂以预防新冠肺炎扩散。但目前我们可以说，疫情对中国制造业的风险仍然处于可控阶段，疫情的发展仍然都需要进一步的观察。

唇亡齿寒，短期内中国制造业难以复原，必然影响到后续出口甚至造成供应链的中断，对世界经济造成一定冲击；脉脉相通，没有国家能在全球化网络中独善其身，疫情最后的发展还不能确定，切不能对中国长期的外贸经济持悲观态度。

疫情是危机，也不会仅仅是危机。■

(本文编译自《纽约时报》、《福布斯》，不代表《焦点视界》观点)



疫情会撕开 中国制造供应链的防线吗

文_陈琛 图_视觉中国 责编_任学奎



新冠肺炎疫情正以另外一种方式冲击着全球制造业。

很多人都在猜测，此次疫情对中国制造供应链的负面影响和破坏，到底有多大？

小小口罩彰显快速响应特性

从最简单的口罩开始。在中国，口罩制造是一个不足百亿的小产业，但疫情暴发，口罩产业快速扩张，大量资源涌入供应链，这给我们观察中国供应链变化提供了一个很好的微观视角。

中国口罩产能每天 2000 万只，而二产和三产全面复工，每天需要至少 6 亿只，即使考虑进口，产能也需 20 倍扩张。

以中国的制造业实力，将产能提升到每天

数亿只并非难事。但其背后的供应链系统搭建却很难一蹴而就。口罩产业，需要化工、机械、医药等产业链的相互耦合，一台口罩设备的生产，可能需要几十家企业的协同。

小小的口罩其实是全球供应链集成的产物，其中涉及的资产可能达到数十万亿元。没有任何一家企业能够不依赖其他企业在绝对意义上独立完成口罩相关供应链构建，产业链的每个环节主要依赖市场在供应链网络中协同、聚合，企业间的物流、资金流、技术流和信息流精密编织。小小产品的从无到有，最终带来全价值网络的联通。

在放大镜之下，即使是口罩这样的小型产业也会呈现无比复杂和精致的供应链网络结构。这种网络结构的搭建耗时耗力，需要数年甚至数十年的工夫，需要大量企业协同工作。

疫情之中，口罩成为战备物资。大量民用制造厂，从原来经营的电子、石化等产品迅速转型为战备物资的生产，也反映了一个制造大国供应链的响应能力。这次疫情，口罩生产商快速上位，为我们展现了一个强大的制造供应链如何才能实现快速调整。那么这个强大的供应链，如何与全球交织在一起？

中国供应链是一张全球大网

中国从 2010 年开始连续成为全球第一制造大国，2018 年占全球比重超过四分之一。规模增长的同时，中国全球供应链地位也与日俱增，目前已成全球货物贸易第一大国。2018 年货物贸易额为 4.6 万亿美元，占全球 11.8%。无论是需求端还是供给端，中国已成全球生产和消费供应链中不可缺少的一部分。

我们相信，中国制造业具有极强的韧性，一定能将业已形成的全球供应链逐渐扳回正轨，但所有风险和修复难度必须得到各界的高度重视，尊重供应链运行规律，瞄准供应链关键环节。

全球制造业早已环环相扣

麦肯锡分析，在全球 186 个国家和地区中，有 33 个国家的第一大出口目的地是中国，65 个国家的第一大进口来源地是中国。

在此背景下，越来越多的中国企业开始成为系统上的枢纽，体量不断壮大，身上的链条也越来越重，在全球供应链中脱颖而出，成千上万家企业在众多细分市场中数一数二。

中信戴卡、江苏恒力、宁德时代、京东方、万向、歌尔股份等大众耳熟能详的企业，它们已是全球供应链上的重要节点，连绵不断的资金流、商品流、信息流和知识流都在经过这些

从供给端看，中国大量输出资本品，是全球生产力的重要支撑。

中国装备制造业规模占全球三分之一以上。2018 年机电产品出口 1.46 万亿美元，电力、通信、轨道交通等成套设备在国际市场上竞争优势日益明显。根据联合国贸易和发展会议的数据，中国是世界最大的电气和电子零部件出口国，其出口额是德国的 5 倍，占全球出口总额的 30%。

从需求端看，中国是全球第二大进口市场，占全球商品进口的 11%。国际市场上大量原材料、零部件和生产装备进入中国工厂，成为全

企业源源不断地聚合、转换并传递到世界各地。

更重要的是，中国已经跻身全球供应链的中端和前端，而地位也在不断强化。

目前，中国已成全球重要的资本输出国，是全球生产力的重要支撑；2018 年，中国出口机电产品 1.46 万亿美元，电力、通信、轨道交通等成套设备在国际市场上竞争优势日益明显；中国是无数组装型产品最大的生产国，汽车产量占全球 30% 左右，船舶制造规模占全球 40% 以上，家电出口占全球出口市场的 37% 以上，手机和计算机产量占全球 90% 以上。

如果我们再朝产业链上游看，中国制造正

全球生产力的首要支撑。

中国一直是集成电路最大进口国，多年来，中国集成电路进口额一直占全球比重的 60% 以上。中国持续多年作为全球第一大机床进口国，2018 年进口额 94.6 亿美元，比位居第二的美国高出 31.6 亿美元。中国还是工业机器人的全球最大市场，也是德国机械工业的最大市场。

巨大的供给和需求背后是中国在全球供应链中的地位不断提升，大量原材料进入中国转化成零部件、整机或是最终商品，再从中国运往世界各地，中国 and 世界各国已建起无比庞大且复杂的商品贸易和供应链网络。

为全球工厂源源不断地输出各种中间品，而装备制造规模已占全球三分之一以上，机械和交通运输设备（资本品中的主要构成）的出口规模位居全球第二，非运输资本货物中间品贸易在全球占比接近 30%。这些数据充分说明，中国正在向全球的工程远远不断地输出，从原材料、中间品到最终商品，各个环节都离不开中国提供的技术、装备和零部件，而且它们大部分来自中国。

正因如此，如果中国制造业供应链受到疫情冲击，其本质是全球性问题，发生在湖北武汉的疫情，可能会扯断中国，乃至全球某些产业供应链。

高度一体化使得风险难以防范

历史上有这样一个故事：1963 年，美国气象学家爱德华·罗伦兹将天气变化的关联性做成了一个电脑模拟程序，计算结果发现，这个关联图像是混沌的，很像一只张开双翅的蝴蝶。

于是，出现了所谓“蝴蝶效应”的表述：亚马孙河热带雨林中的一只蝴蝶偶尔扇动几下翅膀，可以在两周以后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。这句话实际说的是“误差”，即哪怕是一个微小的误差，它也会随着不断推移而造成非常巨大的后果。换句话说，误差与结果之间呈现几何级数的变化。

如今，全球经济一体化，全球性产业分工越发精细化的制造业供应链，已经呈现出明确

的“蝴蝶效应”。整个供应链上任何一个细小的误差，都会被推移为重大的结果性错误。也就是，任何局部的风险都可能快速转化为重大的系统性风险，甚至可能造成整个行业供应链的系统性崩溃。

所以，供应链越长的产业，受疫情的冲击越大；疫情拖延时间越长，产业链系统风险越大，重新启动的直接成本和机会成本都会呈几何级数增加。

因为如今的产业链早已不是简单的上下游线性结构，而是纵横交错的复杂生态系统，其间任何一个子系统、孙系统、重孙系统……出现问题，或者系统群中任何一个小系统的物流、资金流、人员流、技术流和信息流——“五流合一”过程中“某一流”出现问题，都可

能导致整体系统紊乱，甚至产业链崩断的恶性后果。

近年来，贸易战已经给全球供应链投下阴影，东南亚产业迁移、发达国家工业回流、数字技术本土化发展等多种新动向，都在不时地考验中国制造供应链的韧性，而疫情则像一阵龙卷风，再使上述动向更具方向感。

建立一个中国般完整的制造业体系谈何容易，想要撕裂它重新来过，那更是难上加难。但我们需要看到的是，中国制造业恢复满负荷运转还有艰巨的路要走。而比这更重要的是，我们需要拉长镜头，为保护中国制造供应链、供应链生态系统的健康做足、做好深度对策。■

少年中国

文_任学奎 图_孙祚 贵编_任学奎



使举国之少年而果为少年也，则吾中国为未来之国，其进步未可量也。

——清·梁启超《少年中国说》

这句话的意思是，假使全国的少年果真成为充满朝气的少年，那么我们中国作为未来的国家，它的进步是不可限量的。

1861年，清政府开始推行一项以富国强兵为目标的洋务运动。事实上，在更早的第一次鸦片战争失败后，魏源便在《海国图志》中提出“师夷长技以制夷”的主张，这一主张成为洋务运动前期的指导思想，同时也是中国近代民族工业的启蒙思想。

但我今天并不是单纯讲历史。

一

前些日子，我在网上买充电宝，挑了半天最终买了个叫“Anker”的“黑大个儿”——之前的《焦点视界》中我曾经说起过这个品牌。

湘军黑马Anker对中国消费者来说并不十分熟悉，但实际上Anker却是北美、日本和欧洲等多个国家和地区以及中东多国线上市场USB充电配件领域的第一品牌，是亚马逊全球最大的品牌卖家，曾获得其在中国授予的唯一一个“杰出中国制造奖”。

2003年从北京大学毕业后，阳萌前往美国继续攻读计算机科学硕士。硕士毕业后，阳萌入职谷歌担任高级软件工程师。在2010年前后，他与伙伴们将目光投在海外网上代销商品上，并“写出了软件与程序”，这便是海翼股份的雏形。

在这个过程中，他们发现这个领域拥有巨大的市场空间。于是，阳萌从谷歌辞职回到长沙创立了湖南海翼电子商务有限公司（海翼股份前身），并在全球注册了“Anker”品牌。

那时少年，意气风发。

二

清末，以湘人曾国藩为代表的一批洋务人士，认识到西方强国的工业文明给世界带来的变化，开始探索“师夷制夷”的办法。在他们的推动下，一批民族工业成长起来。

沧县商人钱立亭，受实业救国思想的影响，1912年初与李雅轩等人联络商洽，决定共同出资兴办火柴厂。几番周折，他们的火柴厂最终定址泊镇，并取名泊镇永华火柴股份有限公司，他们生产的就是闻名于世的“泊头”火柴。

然而，那个从里到外都是国产的小物件儿，却有另外一个名字——洋火。那时候，叫作“洋”的东西还有很多，比如洋油、洋碱（肥皂）、洋烟、洋蜡。

对于普通人来说，泊头火柴的火光摇曳的是一抹记忆中的明亮和温暖，而对于我国民族工业来说，一盒小小的火柴，意味着一段依赖“洋火”屈辱历史的结束。

2012年9月，泊头火柴最后一批设备及库存在网上拍卖。

至此，它走完了整整百年的历程。

三

历经百年的泊头火柴终究没能摆脱命运。

我们怀念它的过去，但历史的车轮并不会以我们的意志为转移，它以碾压一切的态势，滚滚向前。

上世纪八九十年之前，年轻人结婚讲究“四大件”，也就是传说中的“三转一响”。

它们伴随着我们的父辈走过了一段能让人开怀大笑，也能使人潸然泪下的历史，而他们一生中的某段人生经历已经和这“四大件”产生了难以割舍的联系，在其头脑中打下了不可磨灭的烙印。

因为一块手表曾经就是她的嫁妆，而一辆崭新的“飞鸽”或“永久”也许使他当上了新郎。那时的“四大件”无疑是财富的象征，以至于成了人们争相炫耀的资本。骑着一辆自行车在街上闲逛，其得意的劲头和开辆“大奔”去市场买菜的心情如出一辙。

这些个记忆还在，但它们的品牌却早已泯然于众。

与那些因为科技发展而消亡的产品不同，这些产品其实依旧在市场流通。万里长城今犹在，不见当年秦始皇。个中原因各异，令人唏嘘不已。

四

更令人唏嘘的是在上世纪末本世纪初，一批民族品牌的集体“消亡”，它们死于国外品牌的“围猎”。

那个时间段里，我们对品牌出现了现在看起来有点“畸形”的认知。

使用外文商标是一种很常见的行为，仿佛不叫个外国名字就不能体现自己的档次，哪怕它是个正儿八经的国货，甚至不惜生造一个单词。

我们至今依旧能够从一些商品的名称上判断出这家企业创立于什么时间段，就像给孩子取名一样，每个时代的名字都会有明显的时代特征。

这种行为其实我们无法用褒贬去评价，这大多是由市场决定的，与个人好恶无关。但有一种情况，却导致中国制造至今广受恶评——恶意抢注和山寨品牌。往好了说，这是品牌意识的觉醒。

斟酌许久，还是不往坏了说了吧。

五

我曾经特别喜欢问那些企业老板们一个问题，“你认为现在是一个什么样的时代”？

其实我是有一个答案的，这是个最好的时代。

当全世界的人都在惊呼自己的生活离不开中国制造的时候，我们有什么理由觉得这个时代不好呢？当我们在缅怀那些逝去的品牌时，其实有越来越多刚刚诞生的中国制造已经开始崭露头角。

他们没有历史的沉淀，只有如少年般的勇气，做着特立独行的事。在他们的带领下，曾经被认为是老掉牙的品牌也逐渐焕发了新生，这个时代正在给中国制造展现它最好的一面。

与欧美发达国家相比，我们的工业时代刚刚起步，也许仍有很多问题，但在我看来，更像是少年之烦恼。我们一面犯着错，一面又不断去汲取新的营养，努力地学习着、进步着，“师夷制夷”的梦想慢慢地照进了现实。■

砥砺荣光七十年

文_宗禾 图_视觉中国 责编_任学奎

洋务运动，是近代中国走向世界的开端。

这场轰轰烈烈的变革最终在中日甲午战争中走到了尽头，不过，已经逐步成长起来的中国民族工业却在风雨飘摇之际存活下来。在此后的数十年里，年轻的民族工业曾迎来过短暂的辉煌，但更多时候只能在战乱中“苟延残喘”。

直到新中国成立以后，稳定的时局让中国制造有了新生的机会。七十年来，中国制造经历了许多困难、坎坷，中国的品牌也从少到多、从小到大、从粗到精，最终真正站立起来。



风雨飘摇中的民族工商业

从制造到品牌

新中国成立初期，中国品牌经济整体发展缓慢，经历了停滞、整顿与改造等一系列过程。比如，青岛啤酒、茅台酒业、老凤祥首饰、大前门香烟等收归国有；回力球鞋、全聚德烤鸭、同仁堂医药、英雄牌钢笔、张小泉剪刀、蝴蝶牌缝纫机、荣宝斋书画等完成公私合营改造。

1958年，中央政府提出了“以经济建设为中心”的总体方针，工农业生产均得到了发展，企业的品牌经营有了短暂的进步。品牌广告出现在了海报、日历、传单、包装上，甚至火车站内也可以进行广告陈列。

以十一届三中全会为标志，中国开启了改革开放的伟大征程。

1979年，在“调整、改革、整顿、提高”八字方针的指导下，为解决当时轻工业比例失调、消费品严重短缺的问题，国家大力发展消费品工业，重点发展轻纺工业，重点支持家用电器、棉纺织、合成纤维产业。

在上世纪80年代，家电、棉纺、化妆品和食品工业发展迅速。华为、长虹、TCL、永久、大宝、美的、隆力奇、霞飞、万家乐、北冰洋等品牌在这个时期纷纷创立。

值得一提的是，1984年堪称“中国现代品牌元年”。这一年，海尔、联想成立；健力宝凭借奥运一夜成名；长城饭店、威力洗衣机也声名大噪。

在品牌管理方面，中国的品牌意识初步形成，促进品牌发展的手段主要围绕商标管理展开。

1979年，我国政府正式恢复全国商标统一注册工作；1982年，《中华人民共和国商标法》及实施细则先后颁布，“标志着我国开始了以注册商标为标志的品牌发展历程”。中国积极学习国外商标保护的做法，加入了《建立世界知识产权》《保护工业产权》等与商标有关的国际条约，中国商标保护的国际化水平逐步提高。

但当时品牌是粗放的，对品牌的认知也是浅显的。

企业普遍将品牌与商标混为一谈，正是这种认识，在后来一段时期里给中国民族品牌带来了“灭顶之灾”。

被“围猎”的中国品牌

近三十年以来，中国产生了不少优质民族品牌，这些优质的企业贯穿于人们的吃穿住行各个方面，有的品牌至今风采依然，有的公司发展不力直至破产，也有品牌被国外公司收购，慢慢淡出人们的视野，比如活力28、小护士、三笑等。

收购背后，是外资品牌对中国民族品牌的围猎和绞杀。

其中，法国达能集团堪称中国民族品牌的绞杀者，其收购乐百氏一事，已成为经典的“反面案例”。

乐百氏曾是业界知名企业，它创办于1989年，创始人何伯权凭借镇政府投资的95万元，成立中山市乐百氏保健制品有限公司，招牌产品是一款乳酸奶，面世后大受欢迎，一度卖到脱销。

1992年，乐百氏产值已达8000万元，第二年更是成为全国第一大乳酸奶品牌，更曾连续六年稳坐第一的宝座。而除了乳酸品相关产品，乐百氏还在纯净水方面影响深远，曾连续两年市场占有率位列全国第二。

然而，2000年，达能集团以23.8亿美元收购了乐百氏92%股份，成为乐百氏的实际控制人。紧接着，以何伯权为首的创始团队出局，乐百氏开始走向下坡路。到2016年，达能集团仍然无力改变乐百氏的颓势，于是将乐百氏品牌及6家工厂卖出。

而和乐百氏一样，益力也是一个老品牌，上世纪八十年代就开始生产，多年蝉联华南矿

泉水市场第一，比同出自深圳的怡宝更有市场竞争力。卖给达能集团后，益力业绩下滑，对达能的利润贡献率也不高，以至于在2019年年初彻底停产。

在达能围剿中国品牌的过程中，唯一一个屹立不倒的就是宗庆后的娃哈哈，二者之间的“达娃之争”被称为“改革开放30年来最大的国际商战”。

这是一个时代的缩影。

“鲜血”是成长的代价

全球四大时装周之一的纽约时装周，一直是国外时尚大牌的秀场，但2018年有些不一样，T台上出现了一个有些特别的中国品牌。

作为本土知名的羽绒服品牌，波司登伴随着几代中国人的成长。近年来，虽然它依然稳坐国内羽绒服市场头把交椅，但国外大牌的冲击，让它感受到了前所未有的压力。

1976年，江苏常熟，24岁的高德康和几个合伙人组建了一个生产服装的团队，谁也没想到，这个小团队会发展成如今的服装巨头波司登。

专注羽绒服四十余年，曾经占据全球30%的市场份额……但随着光环越来越多，波司登发现，情况开始有些变化。

一方面，样式老化，很多年轻人把波司登嘲笑为“爸爸妈妈穿的品牌”；另一方面，越来越多的中国消费者愿意花高价钱，甚至不惜时间精力，专程出国购买国外品牌。



打赢了“改革开放30年来最大的国际商战”的宗庆后



中国品牌日引来众多参观者

2010年前后，众多海外快时尚品牌和四季服装品牌登陆中国市场，加上电子商务的蓬勃兴起，中国服装行业遭受较大冲击。多元化尝试未果的波司登，不仅市场面临侵蚀，渠道也远离主流人群，发展进入了低谷期。

一个几十年的老牌子，赢得了几代人的青睐，品质不逊国外大牌，价格还实惠，为什么消费者不买账？这是高德康的困惑。

波司登的境遇，是很多中国企业在全球竞争中的写照：中国从世界工厂迈向全球市场，一同出海的中国企业，吃了“品牌洼地”的亏。

如今大名鼎鼎的华为也曾有过类似的经历。2003年，华为在香港销售定制机时，销量极其惨淡。铜锣湾电子一条街，到处都是索尼、LG的广告，消费者对华为品牌没有认知，运营商只能加大补贴，让消费者用最小的代价甚至不花钱，才能降低库存。

“没有品牌，没有与消费者的连接，就像一个巨大的黑洞隔在中间，信息发不过去，永

久地失联了。”华为消费者事业部原首席营销官张晓云回忆，那是她人生中第一次品牌启蒙。

牌子！班尼路！

“牌子，班尼路！”这是黄渤在《疯狂的石头》里的台词。事实上，类似于这样的台词很多。宋丹丹在2000年的春晚上就有这样一句：“我这鞋，阿迪达的。裤子，普希金的……”

中国制造正是在那个时候开始逐渐有了真正的品牌意识。

1992年，中国新闻界和国家主管部门联合评选出中国十大驰名商标，引发了社会舆论的广泛关注。

1996年，国务院颁布《质量振兴纲要》，实施名牌发展战略，振兴民族工业，鼓励企业生产优质产品，支持有条件的企业创立名牌产品。随着消费需求的进一步升级，中国品牌开始蓬勃发展，民族品牌创新速度加快，覆盖行

业也越来越广。

随后几年，扶持名牌成为政府重要经济战略。

《关于推动企业创名牌产品的若干意见》《中国名牌产品管理办法》《驰名商标认定和管理暂行规定》和《产品免于质量监督检查管理办法》等相关政策法规相继出台。国家政策的积极倡导与大力支持极大推动了中国企业进行品牌建设的热情。

20世纪末，中国企业就开始以自主品牌的方式试水海外市场。2001年12月11日，中国正式成为世贸组织成员。

在此背景下，中国各界开始意识到“品牌”不仅涉及商业层面的资产和溢价问题，更是关乎国家软实力的重要构成，是中国“走出去”应对国际竞争的重要武器。

法国汉威士上海总经理兼中国区首席创意官孙二黑认为，随着中国国力增强，中国品

牌也更加需要国际市场这一更为广阔的展现舞台。从中国走向世界，在国际化视野下融合民族文化元素，提出具有国际高度的品牌立场，可提升品牌的层次。

2017年，国家把每年5月10日设立为“中国品牌日”，表明品牌成为国家顶层战略。品牌是国家软实力，也体现了国际话语权。提高中国企业和品牌的国际认知度和竞争力，已经成为中国企业家的共识与创新动力。

千亿级品牌时代来临

“企业提升竞争力的解决方法，不是价格血拼，也不是从企业的产品或企业家的愿望目标入手，而是要从顾客的认识中找到有效的创新方向，制定企业竞争战略。”品牌专家、君智咨询董事长谢伟山说。

告别原有的市场打法，在与洋巨头的同台竞技中重塑竞争力，是本土品牌面临的共同挑战。

相关数据显示，2017年与2016年相比，我国进口品牌用户数增加了37.1%，在进口品牌商品数量上，2018年上半年较2016年上半年增长率超过150%，增幅明显超过国产商品。

挑战之下，品牌重塑正成为越来越多本土企业转型升级的路径。

除了手机、家电等大“赛道”涌现华为、格力等一批全球知名的中国品牌，在更多小品类细分领域，也崛起了一个个单项冠军，创造了不小的市场：从“全球热销的羽绒服专家”波司登到“更高端电动车”的雅迪，从“更适合中国宝宝体质”的飞鹤到高端大理石瓷砖简一，从“爱上自驾游”的英得尔车载冰箱到主打“不上头”的衡水老白干……

两三年前，中国人疯狂赴海外抢购电饭煲和马桶盖，还一度是“现象级”的消费行为，引发广泛讨论和反思。伴随着“新国货”的进取，情况正在悄然改变。

中国传媒大学-京东大数据联合实验室2018年5月发布的一份品牌发展报告显示，2016-2017年智能电饭煲人均消费额增速，中国品牌比国外品牌高8%；智能马桶盖人均消费额增速，中国品牌比国外品牌高27%。

该报告指出，随着消费者的生活不断向高科技和绿色健康迈进，消费升级类产品开始出现消费回流趋势。不过，“消费者对中国品牌科技水平、信任感和时尚性的认同仍然任重道远。”

谢伟山预测，在未来10年，中国品牌将迎来全球化新浪潮，“中国将迎来一个千亿级品牌时代，千亿级将成为中国企业的常态。”^[1]



中国人的“品牌觉醒”

文_陈曦 图_视觉中国 责编_任学奎



知识产权安全意识是品牌意识的一个体现，而中国发生的越来越多的知识产权维权事件也印证了中国企业和消费者的品牌意识逐渐苏醒。

在农历己亥年到来之际，一部《啥是佩奇》的暖心短片刷屏了。短片中的爷爷到处询问着“啥是佩奇”，佩奇这只小猪从一个针对低龄儿童的动画 IP 成了全年龄段人群的 IP。

其实，佩奇远不止是一个动画形象，“它”已经拥有了 800 多个全球授权商，每年能创造 10 亿美元的全球零售额。

在这个 IP 商业帝国的背后，还有着一场商标维权战争。

没有硝烟的战争

2004 年，一只名叫佩奇的粉红猪小妹诞生了。连创始人自己也预想不到，在诞生的十几年后，小猪佩奇从一个卡通 IP 变成了“社会人”，从一个为学前儿童创作的伙伴变成了中国青少年叛逆的标志，“小猪佩奇”这个粉红色的小猪形象更是从儿童玩具变成了“摇钱树”。

2015 年 6 月，《小猪佩奇》系列动画片正式在央视、优酷和爱奇艺等平台播放，之后 1 年的播放量就超过百亿次，成为孩子们的新偶像。从 2017 年开始，小猪佩奇在社交网络走

红，一时间印着小猪佩奇的产品如雪片般纷纷而下，食品、日用品、服装等多种领域都出现了小猪佩奇的身影。

在小猪佩奇走红的同时，动画片中多个角色的名称、图像、昵称遭遇大量的恶意商标抢注，几乎涵盖了所有类别的许可商品。深圳市灏升科技有限公司在 2016 年申请注册 28 类别名为“小猪乔治”的商标，商品和服务范围涵盖游戏机、棋、木偶等，并于 2018 年 1 月注册成功；一位名叫“蔡谐”的申请人接连申请注册“小猪佩奇”“粉红猪佩奇”“佩奇的家”等角色名称和图形，涵盖多个类目，多达约 140 个商标。

到 2018 年年初，小猪佩奇成为中国网络监察的目标，而这只颇受欢迎的粉红小猪引起的另一种关注是与“非法占据者”相关的商标注册。众多的中国企业注册与小猪佩奇相关的商标，希望从小猪佩奇的走红分到一杯羹，或是当其真正所有者维权时敲一笔竹杠。

面对“恶意抢注”，小猪佩奇的正牌所有者娱乐壹英国有限公司一方面在中国寻求合作：宣布与天猫进行 IP 合作，双方一起开发新产品。另一方面，娱乐壹英国有限公司展开了自己的维权之路：该公司从 2017 年起对中国主流电商平台上的十几家“小猪佩奇”假冒产品的主要卖家提起了民事诉讼。

据不完全统计，仅在 2018 年 6 月 28 日起

至 2018 年 9 月 27 日，3 个月内娱乐壹英国有限公司共计开庭了 30 次，将 34 家公司告上了法庭。

维权之路道阻且长，商标品牌方需要等商标初审通过（最长 9 个月时间）并公告，在之后 3 个月的公告期间提出异议申请，然后等待商标局出具决定。而如果抢注人已经注册成功，则品牌方需要提出无效宣告，这类案件审理时间长达一年半到两年。

虽然在这场商标争夺战中，个别中国企业扮演了不光彩的角色，但是也从一个侧面反映出，中国企业的商标意识和知识产权意识正在增强。

商标在古代已有。古时有把陶工姓名标示在陶器上的强制性要求，这是作为一种义务而不是权利。这种标识，最早发现于出土于公元前 3500 年的埃及古墓中的陶器。当然，这种标识与现代的商标有着巨大区别，其意义也不同。

后来，把制作者作为一种标识印在物品上，这一做法超越了其本身追根溯源的目的，而成为物品价值以及企业信誉的一种体现，企业对于商标的态度自然严肃了起来。1921 年，天津同仁堂药店诉天津陈春永药堂假冒该店药酒。之后，商标局规定商标注册后的专用期限为 20 年，对商标侵权者将处以一年以下徒刑或 500 元以下罚款。



佩奇大概从来没想到自己能突然火成这样

因“专”而“利”

知识产权的英文为“intellectual property”，其原意为“知识（财产）所有权”或者“智慧（财产）所有权”。

在很长的一段时间里，知识产权以“无体财产权”这个名称存在，与物权、债权并列。顾名思义，其是对于没有实体的财产所有权的規定。

知识产权一词最早于17世纪中叶由法国学者卡普佐夫提出，而后经比利时著名法学家皮卡第发展。皮卡第对知识产权的定义为“一切来自知识活动的权利”。

其实，人们很早就发现“专”可获“利”的道理。我国“专利”一词的语源，也取自同样的意思。《国语》中讲“荣公好专利”，即指一人把“利”独占了。在中世纪的欧洲，也存在有君主赐给工商业者在某些商品上垄断经营的特权，这也是因“专”而生“利”的情况。

世界知识产权组织认为：专利在古代作为一种钦赐的特权，足以对抗发明人在有关技术

领域受其行会的传统控制。就是说：享有这种特权之人，在特权准许的范围内，不再受行会会规控制。

当然，古时的“专”和如今的专利大不相同。到了今天，人们所讲的“专利”一词，指的是由官方颁发的一种文件，记载了发明创造的内容。专利的意义在于，在一定时期内获得专利的发明创造在一般情况下他人只有经专利权人许可才能予以实施，即“外人”需要专利的所有者同意才可以使用。

1474年，威尼斯颁布了世界上第一部最接近现代专利制度的法律。在1624年英国实施的《垄断法规》中，实现了以立法来取代由君主赐予特权的传统。之后，美国于1790年、法国于1791年、荷兰于1817年、德国于1877年、日本于1885年都先后颁布了自己的专利法。现在，世界上建立起专利制度的国家和地区已经超过170个。

随着知识产权意识越加深入人心，企业对于知识产权保护更加谨慎，专利申请、商标注册等保护知识产权的法律行为越来越频繁。

中国国家知识产权局的数据显示，截至2019年底，中国国内（不含港澳台）发明专利拥有量达186.2万件，同比增长16.2%，每万人口发明专利拥有量达13.3件；国内有效商标注册量（不含国外在华注册和商标国际注册马德里体系）达2521.9万件，同比增长39.7%；累计批准地理标志产品2385个，另注册地理标志商标5324件。

在此之前，2018年中国立法机关完成专利法修正案草案首次审议，引入侵权“惩罚性赔偿”制度。当年，知识产权使用费进出口总额超过350亿美元。

无论是商标注册数量，专利申请数量，亦或是因维权而进行的法律诉讼，在全球范围都呈现持续上涨趋势。很明显，无论是企业还是个人，知识产权保护意识都在增强。

对知识产权的保护，其根本的目的是让知识创新能为其所有者带来利益。

专利作为一种法律赋予的权利，可以让企业免去同行抄袭的困扰。然而，当企业面对的是千千万万的消费者，而这些消费者的选择标

准各不相同却又各有相似，商标和专利的限制则不能成为企业吸引并且黏住消费者的利器。最终，企业要靠产品服务的性价比以及企业形象等无形的价值来黏住消费者，品牌的意义就在于此。

无形的资产

正如“广告教父”大卫·奥格威所言：品牌是消费者与产品的关系，消费者才是品牌的最后拥有者，品牌是消费者经验的总和。品牌是一个以消费者为中心的概念，其价值主要体现在与消费者的关系上。现实生活中，同样的一种商品，使用功能完全相同，甚至品质也相差无几，但名牌和非名牌之间的价格可能相差几十倍甚至几百倍。

在印刷术发明以前，图书典籍的成书与传播靠一笔一划地抄写，从事这份工作的人，被称为佣书。抄书这样一笔一划地重复性工作在西汉之前，基本由奴仆来做。当时佣书的待遇差，只够糊口，东汉时期的军事家、外交家班超就辞了佣书一职去抗匈奴的。

魏晋南北朝时期，造纸术的普及让书籍传播更加方便，编书成本越来越低。但此时，书籍依然全靠佣书们一字一字地抄。巨大需求无疑会带动产业的发展，佣书的收入水平水涨船高。随着佣书产业的扩张，自然有了良莠之分。佣书中那些写字又快又好，勤劳肯干的业务骨干，收入自然丰厚。

比如，刘宋年间著名的佣书陶贞宝，抄写一张纸的起步价是四十钱；北魏时期的刘芳，每年仅受佣抄写经文的收入，就有绸缎二百匹，相当于同期北魏五品官员的年收入。这些优秀的佣书以技服人，形成了自己的品牌，因此，同样的工作量可以收到比别人更高的报酬。

明代中期，百姓富足，商品经济发达。在京城，则是“处处胡同铺锦绣”的一片繁华。能工巧匠也逐渐因为技艺与才华受到追捧。比如“广州匠”，指的是广州的工匠，不但手艺精湛，而且创意新奇，他们制作的各种生活用品，不仅质量上乘，还有匠心独具的设计。因此，每当“广州匠”的产品上市，常常是一扫而光。“广州匠”更成了当时的一个品牌。

品牌，作为一种无形资产，是企业持久发展的根本。随着经济全球化的深入，世界进入品牌经济时代，市场竞争逐渐体现为品牌竞争。

“品牌”一词来源于古斯堪的那维亚语brandr，意为燃烧，具体指的是生产者燃烧印章烙印到产品上。从品牌一词的诞生和应用方式可以看出，品牌最初被当作一种标识，相当于古老的商标，具有独特性，可以让使用者认识和记住。

品牌最原始的目的是让人们通过一个比较容易记忆的形式来记住某一产品或企业，因此，品牌需要通过一系列的物质载体来表现自己，使品牌有形化。尽管品牌的理论、研究方向众多，但品牌之于一个企业的重要性早已被广泛认可，无须赘言。特别是在这个同质化严重的商品经济时代，企业之间的对垒已经更多地体现在品牌竞争上。

美国花旗银行亚太区前总裁夏保罗就曾表示，对于现代企业或者是非常需要成功的企业来说没有什么比建立自己的品牌更为重要的事情。以前的企业竞争主要是在价格、广告、营销层面的竞争，现在已经进入了品牌化竞争阶段。

如今，品牌不只是企业竞争力的体现，更是国家竞争力的综合体现，也是参与经济全球化的重要资源。拥有国际品牌的数量和质量，体现了一个国家的经济实力和科技水平。因此，一个国家对于品牌的认识、重视，也体现着其经济实力和影响力。

中国品牌意识的苏醒

《人民日报》记者萧然在分析南北稻香村商标之争的文章中称，“品牌争夺战屡屡诉诸法院也可以被看作好事。这倒并非看热闹的不怕事大，理由有二：一是它从一个侧面说明，企业品牌意识包括知识产权意识在日益觉醒；二是用法律武器解决争端也是社会主义市场经济日益成熟的标志。”

中国企业对于知识产权的认可程度加深，从专利申请、商标注册两方面可见一斑。中国已经成为专利申请大国，连续8年位于世界首位。

数据显示，目前中国专利密集型产业增加值占GDP的比重已达12.4%。同时，越来越多的外资企业选择到中国打知识产权官司，越来越多的中国企业运用知识产权经验开拓国际市场。另外，我国的商标注册量位居世界第一，商标注册年申请量连续18年居世界第一位。

改革开放前至改革开放初期，绝大多数企业品牌意识淡薄，甚至根本就没有品牌意识。比如商标这类无形资产在很多企业经营管理者眼里不具备价值。随着企业品牌意识的增强，商标从随意拱手送人，到誓死保卫到底。这种变化不得不说是企业品牌意识的苏醒。

多年来，社会经济发展经历了众多的阶段：从农业经济、工业经济、劳动力经济、信息经济，到现在的知识经济。

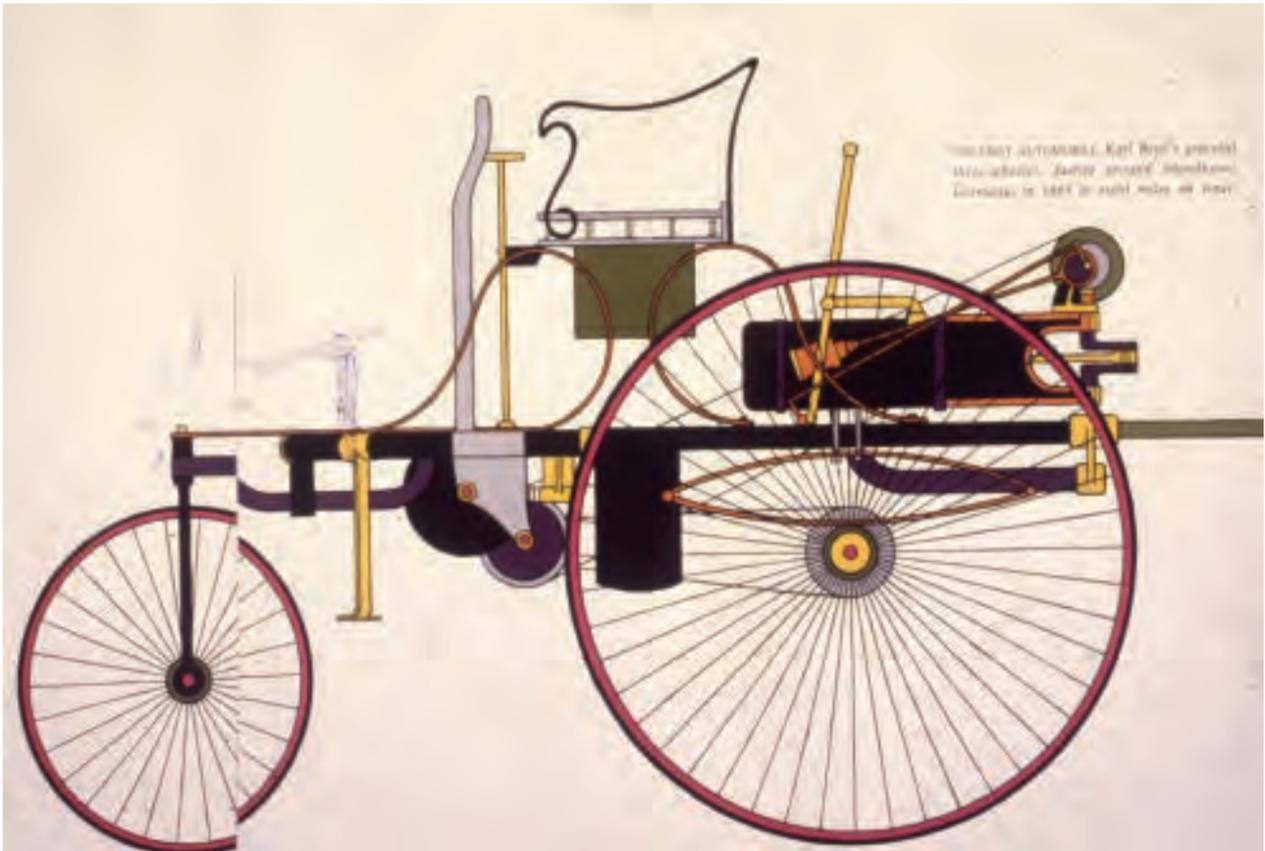
知识经济以知识为基础，其关键是知识生产率，即创新能力。质量是品牌的基础，在知识经济时代，品牌竞争越来越多地体现在产品的知识含量上，或者说，创新是创建和维护一个品牌的关键。

品牌不论新旧，百年老字号可以历久弥坚，行业新贵也可以高歌猛进。然而，品牌的建设，不是一劳永逸的，任何品牌都无法一成不变地应对竞争。产品和服务有生命周期，企业需要通过创新来防止自己被淘汰出局。

目前我国虽然是专利数量大国，但是从知识产权的质量上来看还需要大幅提升。另外，与发达国家相比，我国品牌发展严重滞后于经济发展，品牌影响力弱、国际知名品牌少、品牌话语权小、品牌价值低、品牌总体形象欠佳。

品牌中国战略规划院与社会科学文献出版社共同发布的《品牌蓝皮书：中国自主品牌评价报告（2018）》指出，“相当多靠政策红利和市场机遇发展起来的中国企业，不论是国企还是民企，都还没有从过度的路径依赖中解放出来，没有真正认识到品牌对企业可持续发展所起的关键作用。不少企业在并购重组国外品牌时支付了较高的品牌溢价，但在出售本土品牌时品牌资产则被低估甚至流失。”

尽管成为品牌大国还需要时间，随着建设品牌强国战略的推进，以及国民品牌意识的提升，中国的品牌意识已经大幅提高，品牌建设进入到了加速发展期。品牌联盟智库主席艾丰认为，一个优秀品牌的建立需要漫长的过程，既需要创新的智慧，面对挫折的勇气，也需要甘坐冷板凳的定力和恒心，这正是中国品牌成为中国名片的根基和保障。^[1]



1886年1月29日，两位德国人卡尔·奔驰和戈特利布·戴姆勒获得世界上第一辆汽车的专利权，标志着世界上第一辆汽车诞生

南孚一梦

文_张书乐 图_视觉中国
责编_任学奎

2014年，在巴菲特宣布收购金霸王电池声明后，一直在“瘦身”的宝洁再一次将旗下电池品牌抛出。这一次被出售的是南孚电池，而接盘的则是鼎晖投资，其一共收购南孚电池78.775%的股份，整个交易价格近6亿美元。

有意思的是，这不仅是中国企业第一次收购宝洁旗下品牌，而且在2003年，正是鼎晖投资与外资股东一起以1亿美元的价格，将所持的南孚股份卖给了美国吉列，让这个民族品牌彻底成了“洋货”。



今非昔比，归来仍是少年

棋子般的命运

对于南孚来说，它的命运更像一颗棋子。自1999年引入海外投资基金之后，南孚多次易主。

1999年，中金联合荷兰国家投资银行、摩根士丹利、新加坡政府投资公司等外资方与南平电池厂、基地公司等几个中方股东在香港组建中国电池有限公司。四家外资股东占中国电池合计49%的股份，中方股东以持有的南孚电池部分股权作为出资，占中国电池51%的股份。

2000年，股东之一的百孚公司在香港炒金亏损了几千万美元，将其持有的股份转让给基

地总公司的另外一个子公司，并将余下的股份卖给摩根士丹利，这部分股份出让导致中国电池的控股权转至外方股东。

随后基地总公司的子公司将其持有的20%中国电池股份，以7800万元的价格转让给了富邦控股集团。摩根士丹利以1500万美元的价格，从富邦控股手中买回了这些股份。

2002年，南平地方政府也将其持有的中国电池股权以1000万美元的价格转让给外资股东。经过数次的转让，中国电池的股份已经完全转移到了外资股东手中。

2003年8月，生产剃须刀和金霸王电池等消费产品的美国吉列公司，从摩根士丹利、鼎晖投资、新加坡政府投资等公司手中买走了香

港中国电池公司的全部股权，进而控股南孚电池。吉列用外资最常用的股权收购方法，解决了南孚这个当时国内最强大的对手。

港中国电池公司的全部股权，进而控股南孚电池。吉列用外资最常用的股权收购方法，解决了南孚这个当时国内最强大的对手。

在频频转手的命运中，南孚进入了一个郁结的怪圈。而令人唏嘘的是，其实南孚一直都不缺钱，南孚总经理丁曦明曾放言：“南孚其实并不缺乏资金，相反，我们的资金很充裕。”

关键在于，其仅用10多年时间，就从一个最初注册资本不到200万元，靠生产过糊式电池以求温饱的小企业发展到总销量超过7亿只，产值7.6亿元的中国第一、世界第五大碱性电池生产商，加上当时的寻呼机市场对电池的需求也使得南孚电池销售后劲强大，当时各家银行都争着给南孚贷款。在资本巨头眼中，

那么当年政府主导建立中国电池，并引入外资又是何为？

据称，其核心目的主要是为了让国有资本退出保值，以及对上市的期望。因此引入了摩根士丹利，并将上市目标锁定在香港红筹股，但因为香港主板上市，有股东在三年内不发生重大变化的要求，因此，香港上市也就一直未能如愿。

上市未遂，加上南孚当时的主要市场，寻呼机的迅速衰落，让摩根士丹利看衰南孚，最终导致了后者“不负责任”地将南孚卖给了对手吉列，抽身而出。

当年借足球名将孙雯之口传播，而让人深刻记忆的“南孚电池，中国力量”的民族品牌也由此沦为外资竞争对手。据媒体报道，当年摩根士丹利入股之时，蒙牛创始人牛根生特意找到了丁曦明，意味深长地说：“最大的危险，就是你失去对企业命运的掌控。”

曾经带领南孚从一个小电池厂破冰前行的创始人陈来茂2003年的离职，部分原因即出于此。

宝洁来了也不怕？

在当年股权被国外资本来回倒腾的过程中，南孚的管理层似乎还有点沾沾自喜。

“我现在一年的收入大概是以前20年的收

入。”职业经理人化的丁曦明当年对摩根士丹利进入的感触很实际。2003年吉列入主之时，他亦放言：“吉列不可能像宝洁合资那样消灭国内品牌，因为南孚退出的市场份额，金霸王并不能保证吃下。”

可言犹在耳，宝洁来了。

一直以来，日化巨头宝洁的名声都不太好，在进军区域市场时，“能打得过的就打，打不过就买。”

在著名品牌战略专家李光斗的言论中，外资竞争对手并非真的要把中国产品收购进行业务拓展，而是从竞争策略出发，剑指商业利益。由此，中国品牌被收购之后命运大多不佳，因为在被国际对手收购后普遍存在着“靓女出嫁”就被“雪藏”的情况。

这种路径中更阴暗的则是将收购来的民族品牌建立好的渠道，全部嫁接到自己的主打品牌上，兵不血刃就获取市场。宝洁、吉列对南孚的直接或间接收购，本意均在于此。

但南孚却奇迹般地挺了过来。按照宝洁方面的说法，南孚公司拥有强健的品牌资产和业绩，一直以来都是独立经营。

而丁曦明当年预言吉列并购时不可能雪藏南孚的理由或更为贴切：“南孚与金霸王是不同档次的产品，不构成直接竞争。而金霸王统一由自己的生产基地生产产品，不寻求任何代工的生产惯例，也不会让南孚成为金霸王的生产加工基地。事实上，南孚销量的28%由海





有一种说法是，宝洁收购南孚，是为了给金霸王“开路”

外市场贡献，其中超过70%都是为国际品牌代工，但是其中却没有金霸王，正是出于同样的原因。”

其实这依然不是决定性的因素。宝洁入手后，并没有放弃一贯并购的“宝洁模式”。

2013年，南孚小股东、大丰电器有限公司总经理蔡运奇向媒体爆料：“宝洁有转移南孚资产的嫌疑！”

其还言之凿凿称，宝洁利用南孚的渠道为自己的金霸王在中国开路。仅一年左右的时间，金霸王便借南孚的“高速公路”销售超过1亿多只电池；借口开发锂电池项目，却让南孚向金霸王采购相关的设备，采购价更比公开报价

高三四成。而他作为小股东控诉宝洁侵害南孚公司权益的案件，已经在当年2月份获得胜诉。

《对中基企和起诉宝洁及南孚公司损害公司利益赔偿纠纷案的民事判决书》显示，宝洁利用其在南孚的实际控制地位，使得南孚在“雅典娜项目”设备采购中多支付成本1722.85万元，应承担赔偿责任。

“这么多年，宝洁并没有给南孚带来之前承诺的资金、技术等，也没有资本性投入。”按南孚小股东蔡运奇的说法，宝洁唯一一次给南孚投资了几千万元修缮厂房的墙，还是因为2011年发大水，厂房被冲垮。

诡异的“外资时代”

单纯从经营策略来看，南孚的“保洁时代”极其保守，并且小心翼翼。

保守的策略源于外资股东的要求。“对宝洁而言，我们只是利润来源。”南孚电池现任总经理刘荣海说。不只是宝洁，摩根士丹利和吉列都有自己的算盘，南孚只是他们布局中的一颗棋子，若不是南孚保持稳定增长，说不定就如同小护士、丁家宜、三笑等知名民族品牌一样随着外资收购消失匿迹。

南孚电池创始人陈来茂曾在中国市场带领南孚击败金霸王以后一度想要乘胜攻下美国市场，但控股权的旁落让这位南孚老人无力回天。

“十几年前，一家大零售商选择南孚当中国供应商，但因为跟金霸王同属吉列集团的关系，我们被要求不能进入对方的市场，所以去参与投标时，不是提高价格就是拖沓应付。现在这个机会已经到了其他厂家手中了。”刘荣海说。

同样在“宝洁时代”，丁曦明说，南孚6%的年增长率已经在整个集团内算是业绩突出的了，“但年增长速度不能太快，不然无法保持更高增长的时候会被严厉问责。”丁曦明说，不是企业不想放开去增长，而是外资股东的死板的“稳定增长”让企业只能出此下策。

“当时很有意思的一个现象是，年底客户来进货，我们告诉他们不卖了，等过年再卖。这让很多经销商觉得莫名其妙。”南孚一位销售人员说。企业活力已经被压制了，发生这种奇怪的事情也是无奈之举。南孚根本不被允许拓展市场，这样的“进取心”会破坏股东集团旗下品牌固有的布局平衡。

是什么最终让宝洁没能复制其过去的模式，“雪藏”南孚？业内人士指出，真正的关键并不在于南孚和金霸王之间存在差异性竞争，而是整个一次性电池行业的衰落，让宝洁无心于此。这是南孚的幸运，也是它的不幸。

表面上看，南孚在中国碱性电池市场占据7成份额，电池领域的市场份额接近56%，出口产品行销世界五大洲60多个国家和地区。但一位行业人士则透露，南孚的业绩一直下滑。

下滑的原因在于整个电池技术的多样化发展方向，以及碱性电池的需求萎缩。以当年让南孚电池如日中天的寻呼机为例，其在之后不久即被手机短信替代，直接将该领域对碱性电池的需求变为了零。

到了2013年，据国家统计局数据显示，1-7月国内电池行业规模以上企业经济环境变差，效益继续走低，亏损总额大幅上升，亏损面同步扩大。而海关总署的数据则显示，该时段内，全国电池行业累计完成出口额52.25亿

美元，同比减少2.70%，出口形势不容乐观。同期国内电池需求也明显不足，导致全国电池行业进口下降。

作为行业领军者的南孚，自然是首当其冲。而一直以来，当时的南孚依然将主力停留在碱性电池之上，也让矛盾更难破解。当然，彼时金霸王在全球市场上的日子，也过得同样艰难。

基于这种考虑，在2014年8月，宝洁启动全面瘦身，并表示在未来两年出售旗下约100个品牌，占其所有品牌的一半，在节省成本和聚焦更有价值的品牌之时，首个被清除的品牌就是金霸王。南孚的命运在那一刻其实已经被敲定。

幸运的是，因为市场环境影响而导致的不景气，虽让南孚没有被雪藏，但也不再是昔日炙手可热的“美人坯子”了，这只能算不幸中的万幸。

归来仍是少年

回归国货，业界对南孚最大的期待值在于——它似乎重新迎来了掌控自身命运的机会。而且在2014年的APEC中，国家领导人前所未有地重视生态环境建设，在效能高、成本低、更环保的锂电池成为未来主流的大背景下，这种命运掌握也将变得更为重要。

但南孚已经淡出公众和舆论视野很远了。

当时在搜索引擎上检索南孚的新闻，2014年的关键词是并购，2013年则是小股东诉讼，再往前，则大多为假南孚电池爆炸。

有关南孚电池产品自身的新闻，大抵只有2007年8月见诸报端的一则“关于与东芝电池对比放电时长”的简讯，可这依然还是关于一次性碱电池的。2013年4月，在一次关于南孚电池创新的采访中，丁曦明依然还在向媒体介绍着2002年就出品的聚能环电池。

南孚并非没有尝试过转型，它也尝试过进军锂电池市场，进军海外市场。

蔡运奇介绍说，南孚曾经运行过一个名为“雅典娜”的锂电池计划，没经过董事会通过，仅仅是宝洁的一个董事提出就开始执行。之后，该项目南孚取得的技术专利，却都被宝洁拿去以美国公司名义注册，南孚使用专利还要向美方交钱。最后，前后投资约1.3亿元的雅典娜项目也因种种乱数，于2011年被南孚董事会勒令停产。

海外市场的进军也与之相似，2006年南孚在美国337专利案中获胜，赢得了进军美国市场的最佳时机，可为了金霸王的市场地位和避免“同室操戈”，南孚最终只能继续在中国和周边市场徘徊，彻底错失机会。

股权上的混乱，给南孚造成的问题还有许多。在其他小股东看来，无论是吉列还是宝洁，这些“主人”在南孚迫切需要转型的十年间，都并没多少作为。蔡运奇称，金霸王有一项电池“隔离纸”专利，对于电池储运很有帮助，却从未授权南孚使用。

另一个曾经在电池领域叱咤风云的企业或可为换了主人后的南孚提供一些经验，这就是比亚迪。

王传福于1995年创立比亚迪后，7年就将镍镉电池产销量做到全球第一、镍氢电池排名第二、锂电池排名第三。而在2003年，比亚迪转型汽车领域，以电池领域的核心技术优势，打造电动汽车品牌的梦想，并成为民营汽车的大佬。唯一不同的是，掌握企业命运的王传福是创始人。

时至今日，曾风光“回归”的南孚电池在碱性电池市场上依旧“风光无限”，依旧占据着国内这块市场的大半江山，但曾经让他们陷入挣扎的达摩利克斯之剑依旧悬在头上。我们再去搜索关于南孚电池的新闻时发现，资本的力量依旧左右着这个民族品牌的未来。■

Orolay 是怎么火起来的

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎

“你在纽约如果不认识Orolay，就相当于在国内不认识Canada Goose。”这是一位纽约留学生对Orolay的评价。

它是一款来自中国的羽绒服，产地在浙江嘉兴，这两年意外地成了全美过冬“宠儿”。无论是有钱人还是普通民众，都以拥有这款好看又舒适的羽绒服为荣。

“攻陷亚马逊”的羽绒服

Orolay的母公司是嘉兴子驰贸易有限公司，由邱佳伟于2012年创立于浙江嘉兴。根据路透社的报道，那一年，邱佳伟为了腾出更多时间陪伴妻子和刚出生的儿子，决定辞职并加入电商服饰行业。

初涉亚马逊时，他完全没有想到有一天自己能做到亚马逊服装类（超过1.5亿款产品）的全美销售冠军，甚至有一段时间是服装、鞋子、首饰等综合类第一，“第一年，我们总共才卖出去400多件衣服”。

真正让他发现Orolay彻底火了是2018年3月。

那个月的月底，美国《纽约杂志》主编发了一篇文章题为《不太可能的故事：这件在亚马逊上卖140美元的羽绒服拿下了上东区》。

“报道出来后的两三天里，店里的流量明显上升。”邱佳伟回忆说，“不过因为销售基数已经很大，对销量影响倒不大，但确实也为我们网罗了一批粉丝。”2018年下半年席卷美国的寒潮，使得多地对羽绒服的需求暴增，让Orolay彻底卖爆了。

极端天气产生的极端需求，打了邱佳伟和团队一个措手不及。

因为卖得太抢手，来不及备货，从2018年下半年开始，他们只能被迫选择时间更短、成本更高的空运，但还是常常赶不上。“当时我们的产品往往是刚入仓，还没上架，在预售阶段就已经卖完了。从12月开始，（在亚马逊上）基本处于断断续续能买到的状态”。

上东区的时尚“便宜货”

亲民的价格，保暖、时尚、防水等特性，为Orolay的走红奠定了基础。在国外社交媒体上，有粉丝专门为Orolay创建话题，成了Orolay的“自来水”。“我们在国外社交媒体上的投入时间比较晚。”邱佳伟说。

就像一位粉丝告诉《纽约邮报》那样：“一般说来，我不想与别人‘撞衫’，但是我感觉Orolay是一种荣誉勋章，因为它是如此的好。如果我看到一个女孩穿着Canada Goose的短上衣，我就会想，我可以拥有8件类似款式的衣服。”

更强调时尚和邱佳伟的妻子有关。早在2007年，她就进入嘉兴一家奢侈品服装公司的设计部，从事前期辅料开发，在之后的五六年时间里接触了很多服装设计工作。和邱佳伟走到一起后，她担起了Orolay的设计工作。

从2016年开始，Orolay成立设计中心，针对北美市场开发了很多款式。“设计师主要是我们自己培养的，针对欧美款式的设计师，有经验的很难找。”邱佳伟说，“目前公司的主要重心放在研发和设计上”。

这些故事也一定程度上解释了为什么Orolay能受到时尚界的关注。

Neiman Marcus时装总监Ana Maria Pimentel第一次看到Orolay，是在她妈妈的一位朋友身上，随后她也买了一件。在一次活动中，她发现另外3人和她穿同一件外套，“其中一位是社会名流和创意顾问Lauren DuPont”。

最坚定的“亚马逊外套”

由于Orolay的主要销售渠道是亚马逊，因此还有“亚马逊外套”之称。大约两年前，Instagram上就有了“The Amazon Coat（亚马逊外套）”这个话题。

令人疑惑的是，虽然Orolay是中国品牌，但它并没有在中国内地出售，主要市场仍是欧美、日本和澳大利亚等地。

这与许多商人的选择背道而驰，面对中国发达的电商、物流环境、庞大的消费市场，在中国制造爆款显得没那么难，因此很多品牌都想在中国做电商生意。

以2018年为例，老牌羽绒服品牌波司登在这一年转型，打通新零售渠道。Canada Goose也在这一年正式进入中国市场建立总部并开设旗舰店，Moncler、“小剪刀”Moose Knuckles等品牌都加强了中国市场的布局和营销。

但邱佳伟不这么想。他表示，中国本土电商的运营成本在逐渐增加，组建客服团队的成本也越来越高，这些都是他不在中国做电商的原因。至于未来是否要在国内售卖，他也尚未作出决定。

路透社援引分析师观点称，随着中国电商

的运营成本上涨，天猫等中国本土电商平台对商户的吸引力会下降，这会让更多商户流向亚马逊。而且亚马逊近年推出了一些海外商家扶持政策，更加速了这一趋势的发展。

据了解，在Orolay爆红纽约后，国内的消费者短时间内依旧不会在国内看到这一品牌的服饰。邱佳伟表示，暂时没有想要开发国内市场，公司重心还是在研发和设计上。

中国品牌进入“超车道”

《纽约杂志》注意到，很大一部分购买Orolay的消费者都是居住在纽约上东区的女性，这是曼哈顿地区最核心的奢侈品销售市场。一个穿着Orolay的上东区居民在接受采访时说：“Orolay的火爆就像是Moncler第一次出现时那样，或者是1990年代第一次出现的

the North Face。”

平价的时尚产品早已涌入赛道，人们在不断变换的流行环境中，更换衣物的频率也变得多了起来。因此，亚马逊这种电商巨头成为人们时尚消费的重要渠道。

这其实印证了卡地亚母公司历峰集团董事长Johann Rupert曾对奢侈品界发出的警告——如果有一天，亚马逊、谷歌和阿里巴巴等科技巨头决定涉足奢侈品行业，那么奢侈品集团将面临威胁。

事实上，这些巨头已经行动起来，收购奢侈品电商、建立奢侈品销售平台等措施在一定程度上改变了奢侈品行业的陈旧规则。

除了这种未来存在的潜在威胁，目前传统奢侈品还面临着长久存在的硬伤——供应链储备能力较弱。麦肯锡最近发布的一份报告中指出，传统奢侈品公司的供应链没有足够的能力应对网络上突然激增的需求，因此错失了机会。Orolay的成功因素之一就在于供应链的超快反应。

业内人士分析称，对于国内制造企业来说，缺乏的并非技术或者渠道，更多的是改变现状的决心和树立自身品牌以及明确定位意识。在代工模式的红利逐步消失的今天，中国制造其实真正迎来了自己的“超车道”。

至于Orolay的下一步，邱佳伟计划生产棉衣和男士外套。“在纽约街头看到穿着Orolay的人，我感到很兴奋，”他说，“我很想上前问问他们为什么喜欢这件衣服，但我不怎么会说英语。”**RU**



中国FILA, 十年百亿

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎



2009年，安踏收购FILA。

这个收购案在当年波澜不惊，这两年，很多人在入手了FILA之后通过某些渠道得知这个信息后都开始惊呼，没想到自己追捧的时尚品牌居然是安踏的产品。

其实，把安踏直接和FILA划等号并不准确。但不可否认的是，FILA品牌正是在与安踏结合之后，才逐渐焕发新生。

FILA的前安踏时代

斐乐的“出生地”在意大利。1911年，一对名叫斐乐的兄弟在意大利比耶拉小镇创立了该品牌。

起初，斐乐的产品主要是网球和高尔夫运动装备。直到20世纪70年代，斐乐为了迎合大众需求，又开设了篮球、滑雪、登山、瑜伽等产品线。

1973年，FILA率先在运动服上大胆运用色彩醒目的图案，实现了网球运动服饰的时尚变革。不久后，瑞典名宿比约·伯格成为品牌代言人，穿着FILA网球服饰拿下六届法网冠军和五届温网冠军，成就了该品牌在1970年代的高光时期。

作为一个全球知名的百年运动品牌，FILA的“前安踏时代”并没有打动中国市场。

2005年进入中国之后，拥有FILA大众化市场业务的Full Prospect和FILA Marketing均为百丽全资附属公司。公开资料显示，Full Prospect在2007年净亏损

人民币553万元，2008年扩大至3218万元。

外界认为，品牌背后的百丽集团，产品和渠道优势主要体现在女鞋，缺乏在国内开发国际运动品牌的经验，因而市场拓展得并不成功。同时，2008年前后，金融危机导致消费需求疲软，定位于高端领域的FILA受到一定影响。

巨大的亏损让百丽急于将这个“烫手山芋”脱手，接盘的是安踏。2009年8月，安踏集团以总价约6亿港元，收购FILA在中国的商标使用权和专营权等所有权益，负责在中国内地、中国香港和中国澳门推广及分销FILA商标产品。

隐姓埋名，低调发育

实际上，收购完成后，大量消费者长期并不知悉FILA中国业务归属安踏。或是为了让FILA相对独立运营，安踏对外没有高调宣扬两者之间的关系。

与安踏主品牌直营批发结合不同，FILA采用全直营的零售模式——这是安踏收购中国业务后最突出的转变，耗时三年，该品牌从经销商手中收回几乎所有门店。从总部到零售端形成扁平化管理，FILA抛弃一般运动门店的拘谨风格，提升时尚触觉。

此外，直营优势在于对市场消费趋势进行快速反应，这对于一个定位时尚的运动品牌而言至关重要。

直营模式下，产品毛利率在提升，

2019财年中期财报显示，FILA高达71.5%的毛利率遥遥领先于安踏主品牌的42.5%。不过，由于直营致使公司内部的人力和租金成本增加，FILA与安踏主品牌的净利率差别不大，分别为29%和32.2%。

现在，FILA仍不会考虑经销商批发模式，“我们认为这个生意模型是对的，经过这7年的验证，这个商业模型在中国应该是最合适的。”

官方数据显示，2010至2015年间，FILA营收年复合增长率超过50%。

FILA大中华区总裁姚伟雄早前曾在接受界面新闻采访时预计，2016至2020年保持30%以上的增速——现在看来，他低估了FILA在中国市场的潜力，2019上半年增长率高达80%，成为安踏集团最重要的业绩驱动力。

一鸣惊人，十年百亿

FILA重新进入中国市场不久后，时尚界经验丰富的姚伟雄就任FILA大中华区总裁。

从时尚领域转入运动品牌公司，他认为自己对西方潮流时装有一定了解，对中国业务也熟悉——“两点结合起来，对于如何在大中华呈现一个百年品牌有点小优势。”

FILA在中国市场做出具有基调性意义的战略定位：运动时尚。姚伟雄解释道：“重新带着FILA品牌来到中国市场，已经很刻意将它的时尚因素和时装因素带入到这个运动品牌中。今天我们很难说多少是运动，多少是时尚。”

目前，FILA中国旗下总共拥有四个子品牌，分别是面向25至45岁的主品牌FILA、面向3-15岁的儿童品牌FILA Kids、针对15-25岁的潮流品牌FILA FUSION以及专业运动品牌FILA Athletics等。

近两年，尝到甜头的FILA中国在时尚领域的投入更为明显。

除了频繁与时尚品牌进行跨界联名，FILA代言人几乎都是演艺明星：“金马影后”



FILA大中华区总裁姚伟雄（左二）

马思纯、新生代四小生之一的黄景瑜、“虎扑女生”高圆圆，还有日本顶级男星木村拓哉的女儿木村光希。

2018年，FILA成为第一个、同时是目前唯一登上米兰时装周的国际运动品牌。

明星激发了消费者的消费欲望。2019年10月16日，安踏体育股价一度上涨3%至75港币，总市值首次突破2000亿港元，FILA亦功不可没。

这一年，中国FILA的销售额突破百亿。

首吃螃蟹，复制FILA

目前，FILA的全球业务分为五大板块，包括发源地欧洲、北美、南美、北亚以及归属安踏集团的大中华区。尽管各大区域业务归属不同的运营方，但每隔半年，所有高层负责人都要参加FILA全球的闭门会议。

“简单来讲就是数十个国家的人锁在房间里互相探讨，分享商品设计和市场案例，能产生出一个很实际的效果。以我在很多跨国公司供职的经验，FILA这种打法非常少见，也非常有效，”姚伟雄说道。

安踏体育收购FILA的模式无疑极具创新

意义，他们试图将这个“模板”继续复制下去。

随着FILA业绩高涨，如今，姚伟雄在集团内部有了另一个新身份：时尚运动品牌群CEO。品牌群的构想是在收购始祖鸟母公司亚玛芬体育后被正式提出，对旗下众多品牌进行梳理，让具备共性的品牌拥有专门管理团队。

一直以来，除了拉动集团业绩增长以外，FILA在安踏更具前瞻性的角色是运作国际高端品牌的模板。早在2015年，集团年营收突破100亿元时，安踏曾表示其目标是寻求更多海外收购。

目前，安踏在中国拥有经营权的国际品牌不仅有最早的FILA，还有冬季运动品牌迪桑特和户外老牌始祖鸟等。

姚伟雄曾在2017年说，“第一个吃螃蟹的人已经知道怎么做了，后面集团其他品牌在搭建的时候，就有可以借鉴的经验。”

在与媒体的接触过程中，他总是反复被问及同一个问题：FILA增速很快，都是翻倍的增长，以后速度慢下来怎么办？

对此，姚伟雄说：“从绝对百分比来看，当你的分母变大，分子自然变小。如果仔细算，绝对份额是在扩大当中，不管是实际体量还是增值，你会看到每年在不断变大。”**IT**



2020年2月，《美国工厂》获奥斯卡最佳纪录长片

2016年，导演喻峰拍摄了一部纪录片，名为《中国工厂》，讲述了广东佛山几家制造工厂的艰难转型。2017年，纪录片发布之后，鲜有人关注。那几年，唱衰制造业的声音此起彼伏。一些耐不住寂寞与失败的企业主和工人，或主动、或被动地离开了耕耘多年的领域。

2019年，一部名为《美国工厂》的纪录片上映，触动了中美两国观众的神经。在这部片子里，来自“世界工厂”中国的企业家曹德旺，到美国俄亥俄州代顿市投资建厂，拯救当地的倒闭工厂，在度过“蜜月期”后，面对的却是一个“分裂”的世界。

这部纪录片顶着“美国前总统奥巴马投资”的名号，吸引了大量关注、评论，目前在豆瓣网上评分为8.5。

曹德旺是在集体唱衰制造业的时候，前往美国建厂。这在当时引发国内民众激烈而又略显割裂的讨论。有人认为他是民族英雄，向美国输出中国价值；也有人质疑他转移资产，要“跑路”到美国。

“你相信我跑吗？”福耀集团主席曹德旺后来在接受媒体采访时反问道，他认为关于资金逃跑的谣言之所以有市场，是因为有些人“居心不良，对现实不满”。

“大王”走出去

文_黄剑 图_视觉中国 责编_任学奎

代顿人的“救世主”

与国内的激烈争议不同，曹德旺初到美国投资建厂的时候，受到了代顿市官方和民众的赞赏，在某种程度上，他被当地人视为“拯救者”，带来了工作机会。

曹德旺的福耀玻璃美国公司是由通用汽车代顿废置厂房改建的。

1970年代，两次石油危机先后爆发，导致美国GDP下降约8%，大排量的美系车开始被一些美国人放弃，相对节油的日系车受到欢迎。到1980年代，日本车企陆续在美国建厂，与福特、通用、克莱斯勒直接竞争。美国传统汽车制造商的利润空间被日益挤压，效益越来越差。

2009年，美国通用汽车公司申请破产保护。在这之前的一年，位于俄亥俄州代顿市莫瑞恩区的通用汽车工厂已经倒闭。

代顿曾经是一座生机勃勃的工业城市，通用汽车工厂为数千人提供了工作岗位。“每个代顿人都有认识的朋友在以前的通用汽车工厂上班。”《美国工厂》导演史蒂文·博格纳尔向媒体介绍。

在通用汽车代顿工厂，工人可以获得良好的收入、福利，并因此摆脱贫困出身，跻身中产阶级，实现他们心目中的“美国梦”。他们能够买得起属于自己的房子，让自己的孩子上大学，正如在底特律、匹兹堡、米德尔敦的那些蓝领工人。

所以，通用汽车工厂的破产倒闭，对代顿人而言是灾难性的。当地政府损失了近一半的税收收入，四千多人一夜之间失业，很多人之后花费了四五年时间寻找下一份工作。汽车工业的崩塌，让这座城市一片死寂，犯罪滋生。而更为知名的汽车城底特律，则在2013年宣布破产。

随着本土制造业从1980年代开始衰退，美国中西部“老工业基地”逐渐没落，被称为“铁锈地带”。大量工业城市失去活力，工厂倒闭，工作机会萎缩。原来处于中产阶层的白人工人家庭，不得不逃离，无处可去的人，则日益贫民化，阶层不断固化。

2016年，来自俄亥俄州的工厂子弟J·D·万斯写了一本关于这些贫民的书，叫作《乡下人的悲歌》，在美国大受欢迎。同一年，特朗普上台也得益于这些美国穷人的支持，因为他声称要复兴美国制造业。

影人史蒂文·博格纳尔和朱莉娅·赖克特，在2008年拍摄了一部纪录片，叫作《最后一辆车：通用王国的破产》，记录了通用汽车代顿工厂的倒闭，以及它对当地人命运的改变。当地政府则开始想办法寻找外来投资者，希望找到“救世主”，修补当地民众在社会、经济甚至精神层面受到的创伤。

曹德旺似乎就是代顿市政府要找的人。

2013年开始，他先后考察了阿拉巴马、肯塔基、俄亥俄和密歇根等地，最终决定购买位于莫瑞恩区的这座通用汽车旧厂房。他准备把这座已经废弃多年的厂房，改造成福耀玻璃在美国的第一家工厂。

2014年，曹德旺收购通用汽车旧厂房，开始在这里建造一座“全球最大的单体汽车玻璃工厂”。福耀集团为此花费了约6亿美元。美国当地政府给予了福耀税收与补贴政策，甚至把工厂前一条道路改名为“福耀大道”。

“美国本土减税，我们的美国工厂会得到一些税收优惠，我给工人加工资的压力减小，成本少了，但是，对我们出口到美国的玻璃，就没有利，两边对抵了。”曹德旺向《南方人物周刊》介绍。

建新工厂的消息传到代顿，当地人兴奋起来，因为工作机会重新回到了这座城市。

为什么建美国工厂

曹德旺在美国投资建厂的消息传回中国，被一些媒体渲染之后，变成了“曹德旺逃跑了”。1946年出生的曹德旺是福耀玻璃集团创始人、董事长，他执掌的福耀集团是全球最大的汽车玻璃生产商，目前市场占有率达到25%。

“除了人力，什么都比美国贵。”曹德旺这番关于中美工厂成本的言论，就像一个导火索，让国内舆论炸锅了。尽管他多次反驳“逃跑论”，但依然有人坚信，他将把资金转向国外。

2016年，关于曹德旺的谣传与抨击声音此起彼伏。在此之前，这名企业家一直是“中国首善”，捐资超过百亿。对他来说，最为津津乐道的事情，是在2008年金融危机之前，觉察到市场即将变动的征兆，提前做出调整，关闭了几间尚处盈利的工厂，最终平静渡过危机。

“你相信我跑吗？”曹德旺后来在接受媒

体采访时说道，“当然，有个别人，浑水摸鱼，转移资产。但我一辈子只做一家公司——中国注册的福耀玻璃。所有海外的9个公司，都是福耀集团的子公司。现在是我控股，我一辈子的心血都在这里。我真要跑的话，会把手上所有福耀的股份全卖掉，钱全拿走。我钱不拿走，跑哪里去？我有那么傻吗？”

“美国通用来中国，宝马、奔驰做大了，可以到中国来投资，为什么我们中国的企业做大了不能出去投资呢？”他认为，企业做大后，在海外投资，是一件很正常的事，由此联想到“逃跑”，“很无聊”。

曹德旺的海外投资，始于1995年。在此之前两年，随着福耀玻璃在汽车玻璃行业收入的快速增长，越来越多的人开始进入这个领域，成为曹德旺的竞争者。

“我们做了这个产品以后，大家觉得我很好赚钱，都来做，一下子冒出了一百多家，竟



美国俄亥俄州代顿地区莫瑞恩市，福耀玻璃的老板曹德旺在参观工厂



争就非常激烈了。然后，又碰到国家调控。”他认为走向海外，是解决企业发展困境的一种尝试，也是汽车玻璃行业必须要经历的过程。做万象轮的鲁冠球，在他之前已经进入美国。

曹德旺介绍，福耀玻璃到美国投资建厂，是应客户要求。汽车玻璃因为是易碎品，长途运输成本高，大多数生产商都会在汽车制造商生产基地就近建厂。

在美国工厂之前，福耀集团2012年在俄罗斯建立了一家工厂，为了方便给客户大众集团俄罗斯工厂供货。这一年，曹德旺和通用汽车公司签订供货合同，通用在合同中要求，希望他在2016年12月前，在美国建立一家工厂，以保障在美国的供货，届时福耀将会是通用最大的玻璃供应商。

“海外工厂都是客户让我过去投资的，福耀是全球最大的汽车玻璃厂，汽车厂建在哪里，我就必须在哪里投资建厂。”曹德旺说道，有的时候应该出去投资，有的时候不应该出去。

“比如说有的人出去买足球俱乐部、买电影院，有必要吗？把它的电影院搬到中国来？人家都做不下去，你买它做什么？”

在一些国内观察者看来，中国在经历了数十年引入外国工厂的历史后，终于翻到了另一页，开始走进美国，建立工厂，这是具有历史意义的事件。

工厂文化的冲突

曹德旺在代顿建立新工厂，对当地来说是一件大事。代顿有人认为，应该把这家新工厂的诞生记录下来，于是，推荐了本地影人史蒂文·博格纳尔和朱莉娅·赖克特。他们因为之前拍摄通用工厂破产，声名鹊起。

曹德旺认为，这是一个不错的想法，提出资助二人拍摄。博格纳尔和赖克特拒绝了，他们希望保持纪录片的独立性。不过，曹德旺依旧为他们一路开绿灯，让他们在工厂里拍摄了

近三年。

纪录片《美国工厂》8月上映之后，引发激烈讨论。

在影片一开始，美国工人对曹德旺和福耀满怀感激。一名通用前员工自从工厂倒闭之后，找了四年工作，一无所获；另一名员工因为失业，只能寄人篱下，睡着别人的地下室和床。他们认为中国人新建的工厂，提供了工作，挽救了自己糟糕的生活。尽管福耀提供的12美元的时薪低于过去通用给的29美元。

下属在给曹德旺布置美国办公室时问他，挂中国画还是美国画。“两幅都挂美国的，不要刺激他们，要入乡随俗。”曹德旺指示。

曹德旺的工厂为当地提供了约2000个就业岗位。但是，随着工作进入轨道，矛盾日渐显现。一些中国员工不满美国工人工作效率低，一些美国人则对工厂的安全环境和管理文化有看法。

部分美国工厂管理层从福耀中国总部参观回到代顿之后，尝试把中国工厂的军事化班组管理方式带到美国，但几乎没人响应他。中国管理者希望美国工人像中国工人一样忠诚，习惯高强度、高效率的工作。餐厅的电视上，反复播放中国工人家庭在福建的生活画面。

“我们为什么要看中国儿童？”一名美国工人疑惑。

部分已经习惯了过去通用工厂高福利、高自由度的工人，不能接受中国式的工厂文化，开始筹划组建工会，争取利益。从2016年下半年开始，一支由数十人组成的队伍，经常出现在工厂内外，劝说其他工人同意在福耀工厂建工会。

对于中国企业来说，在海外投资、修建工厂，不可避免会遇到工会问题。吉利收购沃尔沃时的谈判负责人沈晖曾向媒体透露，谈判中他们很多时候都是在和工会交涉。

不过，并不是所有美国员工都在意工会。

年轻的工人害怕失去工作，大多选择支持福耀工厂。对于他们来说，没有什么比工作和稳定的收入更重要。一名女工称：在这家美国工厂工作，终于让她独立了。

同时，美国工会日益腐败的现象，也让一些工人望而却步。据美国劳工统计局数据，2013年美国工会有1450万名会员，工会组织率为10.8%，而在1983年，这组数据分别为1770万和20.1%。

2017年，美国劳资委就福耀是否设立工会举行投票，美国工人444票支持，868票反对。多数工人最终站在了曹德旺这边。

美国年轻人迫于生活压力，选择反对组建工会。不过，对于美国工厂而言，东西文化融合，或许是一个更令人头疼的事情。

“我们是在一个很大的星球，可是有点分裂，但我们在同一个世界。”福耀美国工厂一名高管参观福耀在福清的工厂后说。

尾声

2019年8月4日，美国东部时间凌晨约1时5分，代顿市发生一起大规模枪击事件，9名无辜者丧生，至少27人受伤。凶手开枪不到半分钟，被警察击毙。

多年的经济衰退，令美国“铁锈地带”中的一些城市，走向没落，成为滋生犯罪的土壤。这些美国城市的管理者希望引入越来越多的外来投资，重振老工业基地。

曹德旺与他们的想法或许不尽相同。他的美国工厂正在装配更多机器人，取代一些效率低下的人工岗位，将有更多的人失去工作。2018年，福耀美国工厂已经开始盈利。

两年前，曹德旺曾透露，他已经没有退休计划，希望“再做30年”。在未来漫长的时间里，他的美国工厂需要面临和解决的问题，还会有哪些呢？**FOCUS**



员工在福耀玻璃美国工厂的流水线上工作



喝咖啡的任正非

文_王莹 图_视觉中国 责编_任学奎

75岁时的任正非似乎实现了自己的一个“人生理想”：将咖啡厅开进了位于深圳的华为总部。

2019年11月6日下午，第三场“与任正非咖啡对话”在华为深圳总部举行，邀请到智能工厂工业4.0精神之父、德国生产自动化教授德特勒夫·齐尔克与前联合国安理会主席、新加坡国立大学李光耀公共政策学院创始院长马凯硕与华为创始人任正非对话“数字主权”。

一个多月前，一场主题为“创新规则信任”的咖啡对话则在两位世界顶级的人工智能

领域专家和任正非之间举行。来自美国的未来学家、平板电脑领域先锋Jerry Kaplan和英国皇家工程院院士Peter Cochrane，就技术全球化、未来产业、技术孤立与开放等内容与任正非进行了一次深度探讨。

而此前的6月17日，同样的地点，同样的场景，第一场咖啡对话在任正非和《福布斯》著名撰稿人乔治·吉尔德和美国《连线》杂志专栏作家尼古拉斯·尼葛洛庞帝之间举行。

“这是华为为任正非专门打造的一个咖啡会客厅。”多位华为内部人士这样理解。

最忙碌的“发言人”

在像公众人物一样开启打造具有强烈个人IP意味的“咖啡对话”前，华为和任正非本人过往30多年中最为鲜明的标签一直是“低调与神秘”。

作为世界五百强企业唯一未上市公司，一个有着军旅生涯背景、鲜少出现在公众视野中的创始人，一个30余年从默默无闻到遍布全球的世界最大运营商……外界对于华为和任正非的崛起路径，多年来一直有着各种各样的传言与揣测。

但2019年，随着中美两个世界最大经济体逐渐升温的“剑拔弩张”态势，频频被美国列入“打击目标”的华为，却让任正非这个“神秘”的企业家，开始成为世界上最忙碌的发言人。

根据记者对华为内部讨论区“心声社区”的不完全统计，自2019年以来，任正非已经接受了包括《纽约时报》、《经济学人》、《财富》、美联社、彭博社、BBC、共同社等近20家世界主流媒体专访。

华为甚至将2019年前八个月任正非接受全球媒体采访的内容整理出版了两大本合集，每一本都比砖头还要厚。

平均每个月都要接受两场以上的深度访谈，这种接受公开采访的密集度和强度，对于任何一家企业的掌舵者来说，都极其罕见。

仔细看起来，很多访谈中谈到的内容差不多，一些问题会被反复问到，比如华为真的值得信任吗？华为是一个独立的企业吗？华为确实没有窃取和偷盗行为吗……任正非也会一遍又一遍地回答。不同的回答中也会有因为前后不一导致的被追问，比如对业绩影响的预估，口径一直在变化。

一辈子低调的任正非自己估计也没有想到，在计划退休的年龄时，竟会如此高调与高频地站在聚光灯下，一遍又一遍去解释：华为会不会死，华为是个怎样的企业，华为会不会装后门。

而任正非自己也透露，过去半年，有来自全世界的2000多名记者到访华为公司，“实际看了我们的现实情况后，才了解华为在真实地活着，活着的效率还变高了。”

媒体报道从最初一片黑色，到前段时间变成深灰色，最近变为了浅灰色。

在不断频繁地发声之后，他干脆把“对话”设计成了一个公开的会客厅，做起了一档“与任正非的咖啡对话”栏目嘉宾。整个咖啡对话的现场，更像一场小型国际论坛现场。来自全球的专业人士、资深媒体人、华为部分全球业务板块的代表……除了反复回答外界对华为的各种关切和各种尖锐提问，相当一部分对话内容甚至涉及到了人类学和哲学范畴，探讨起了关于未来世界的形态、技术与全球化、人工智能与生物体关系这些深邃的“未来话题”。

咖啡的“隐喻”

“咖啡”一词源自希腊语“Kaweh”，意为“力量与热情”。事实上，相比较咖啡，任正非本人更爱喝茶。但在华为，对于任正非的咖啡能量说，却知之甚广。

在华为内部，他多次提及“一杯咖啡吸收宇宙能量”的说法。早在2014年与华为上研专家座谈会上的讲话，就用了《一杯咖啡吸收宇宙能量》的标题。那一次，他频频要求华为的研究员们要“多喝咖啡”。

他还让华为的人跑出去喝咖啡，“华为公司的圈子还太小，你们这些fellow都不出去喝咖啡，只守在土围子里面，守碉堡最终也守不住的嘛……所以，我们的管理要开放模式。”

“‘一杯咖啡吸取宇宙能量’，敢于与世界名流喝咖啡，听听人家的想法，也会给我们启发，少走弯路。”

2017年12月11日，在华为总裁办发布的邮件《一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧》中，任正非再一次对喝咖啡给出了自己的理解。



2020年2月24日，华为在巴塞罗那发布了2019年度营收达到8500亿元的数据

“一杯咖啡吸收宇宙能量，并不是咖啡因有什么神奇作用，而是利用西方的一些习惯，表述开放、沟通与交流。你们进行的普遍客户关系，投标前的预案讨论、交付后的复盘、饭厅的交头接耳……我都认为在交流，吸收外界的能量，在优化自己。形式不重要，重要的是精神的神交。咖啡厅也只是一个交流场所，无论何时、何地都是交流的机会与场所，不要狭隘的理解形式。”

对于任正非来说，喝咖啡更多的是一种态度和隐喻：以咖啡桌来搭建一个对话场景，不断提供思想和观点的碰撞、吸收。而这种态度和隐喻的一个重要前提，就是开放、理性、客观。

狼、兔子与狮子

外界很少看到任正非非理性的情绪表露。在面向公众时，他始终在展示自己对咖啡能量的理解：平和理性的交流，开放包容的吸纳。

在超高密度地接受媒体的种种“拷问”下，他也始终是平和与从容的。在许多场采访对话中，任正非试图身体力行地向外界传递出坦然与开放的态度，甚至包括自己的婚姻家庭这些纯个人生活的信息，也是有问必答。

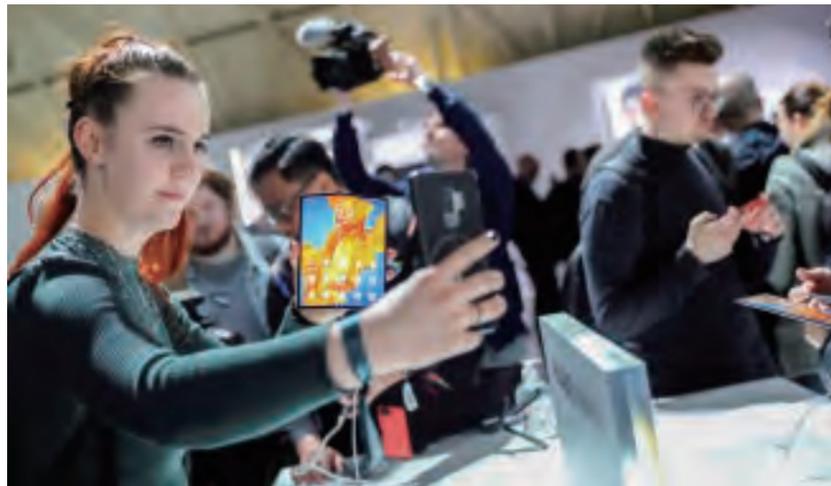
即便在被反复问到认为是其接班人的大女儿孟晚舟遭受美国指控被限制人身自由这个话题时，作为父亲的任正非理性到“过于超然”。这种超然令人感觉疑惑：作为一个父亲，这怎么可能是他的真实情感？

2018年初，华为要离开深圳的说法一度甚嚣尘上，在与深圳市委书记王伟中举行完一次短暂的会面后，任正非少有地主动提出想找几位记者谈谈。

彼时中美贸易摩擦刚露苗头，在被问到这一议题时，任正非却更加强调了要承认美国的强大、向美国学习。即便在中美贸易摩擦发展到当下，华为自己亦成为被美国“封杀”的对象时，他依旧态度鲜明地表达对技术全球化的支持，甚至公开喊话愿意将华为领先的5G专利转让给美国企业。

而在那次小范围采访中，任正非对于记者提出华为“狼文化”的淡化，表现出了强烈的回应兴趣。他甚至特别抬高了声音，在态度坚决的回应中称，华为永远都是狼文化。

第一，狼嗅觉很灵敏，闻到机会拼命往前



华为依旧在欧洲广受追捧

冲；第二，狼从来是一群狼去奋斗，不是个人英雄主义；第三，可能吃到肉有困难，但狼是不屈不挠的。这三点对奋斗都是正面的。

而这样一种企业文化，也让外界对华为价值观的理解里，多了“侵略性”的标签。

有意思的是，在被德国《观点》杂志记者问到华为是否将是科技行业新的“世界之王”时，任正非回答中提到的两种动物，令人感觉到了他少有的情绪流露：“我不是狮子，我想找一个像兔子一样隐藏自己的角落，但是，我不能再隐藏了，我不知道该怎么做……”

也许除了任正非自己，无人能够回答，在一遍遍超然理性对话后，在媒体与公众，甚至他的华为员工们都看不到的地方，背面的任正非会如何消解自己非理性的个人情绪。

华为的灵魂？

对于面向公众、面对世人打量目光的华为来说，一个真情流露、理性睿智的任正非就足够了。在不断代表华为发声，不断阐释“任正非”思考后，外界普遍公认，即便已经卸任华为董事长一职，华为依旧是“任正非的华为”。

但一个75岁的老人究竟是否适合继续担当正在全球化市场上冲锋的华为精神领袖？对于这样一个问题，即便在华为内部，近两年亦有争议之声。

“华为需要创新，需要直面竞争，当你强大时，正面冲突是不可避免的，”在一位华为新业务板块少壮派中层看来，任正非强烈的危



任正非认为，无论何时、何地都是交流的机会与场所

机意识，在保证华为稳步发展的同时，一定程度上限制了华为的扩张。

“比如关于主业与多元化的理解。华为发展到现在的体量，不可能回避业务多元化的问题。华为内部的想法也在多元化，比如老板要重金招聘高学历毕业生，有一批中坚华为人也是有不同看法的。”

多位华为中层认为，华为太大了，许多事情事实上甚至也已经无法按照任正非一个人的理解推进。“比如公众一方面可能会不断感受到任总在传递华为要埋头苦练内功、要承认美国强大，向美国学习的价值观，另一边就会在华为手机新品发布上看到我们不断将苹果手机拿出来‘吊打’。”

即便在中美贸易摩擦发展到当下，华为自己亦成为被美国“封杀”的对象时，他依旧态度鲜明地表达甚至公开喊话愿意将华为依靠的5G专利转让给美国企业。

一些华为年轻人更认为华为没有必要过分的低姿态。他们甚至不能理解任正非，认为锐气和暮年似乎天然就存在着此消彼长的关系。

但任正非这样解释自己的态度表达：“想象一下，我们都是25岁，我们一起喝咖啡。我们其中一个人在餐巾纸上画一个模型，另一个在纸巾上创建了公司的结构雏形。就像英特尔公司的诞生一样，1968年7月，Gordon Moore, Robert Noyce和

Andrew Grove, 3位物理和化学博士，离开了仙童半导体公司，这群围坐在咖啡桌旁的年轻人，后来创造了世界最领先的微处理器制造商。在硅谷，如果没有热情或理想，我们就不会成功。这对年轻人来说非常好。这是一种需要鼓励的心态。当我年轻的时候，我有同样的心态。现在我老了，我经历过挫折，所以我更谦虚地说话。”

对于华为内部争议管理变革的声音，任正非自己似乎并不回避。

在2018年的那次采访中，他特别将一张华为新一届董事会的合照推到记者面前，向媒体解释，华为的董事长是管规则的，主持持股员工代表会对治理相关规则及重大问题表决的权力，最高领袖群的权力受规则的约束；并受监事会对董事会行为的监督，监督最高领袖。最高权力是放在集体领导、规则遵循、行为约束的笼子里，以此形成循环。而设立3位轮值董事长循环轮值，主要是避免“一朝天子一朝臣”，避免优秀干部和优秀人才流失。

他似乎还委婉否认了“任正非依旧是华为实际领导者”的说法：“这十几年来，华为是集体管理决策机制，所有的决策都不是我做的。我只是有发言权，跟大家讲讲我的想法，其实他们有时候也不听，我的很多想法也没有被实施。所以，我就多讲几次，过几年可能他们就听了呢？”

不过，任正非此前所构想的华为管理层的统一更迭，似乎正在被过去一年里飞到“咖啡杯”里的中美贸易摩擦这只黑天鹅所打乱。虽然不断传递“封杀”无法动摇华为这一事实，但眼下现实的冲击却无法回避。

伴随着华为因国际市场受阻而开始进军国内产业链下游等的步伐，一些华为生态链上过往的合作伙伴，发现华为正在开始成为新的“赢家通吃”的竞争者。

而同样是“华为”，不同的业务板块之间，对于发展战略和未来突破路径的理解，也似乎并不可能整齐划一。

而任正非所说的不搞多元化的华为，似乎也不可避免地正在多个领域进入“正面战场”，在智慧城市、企业业务、云服务甚至无人驾驶等多个领域，甚至已经直接站到了市场的前台。

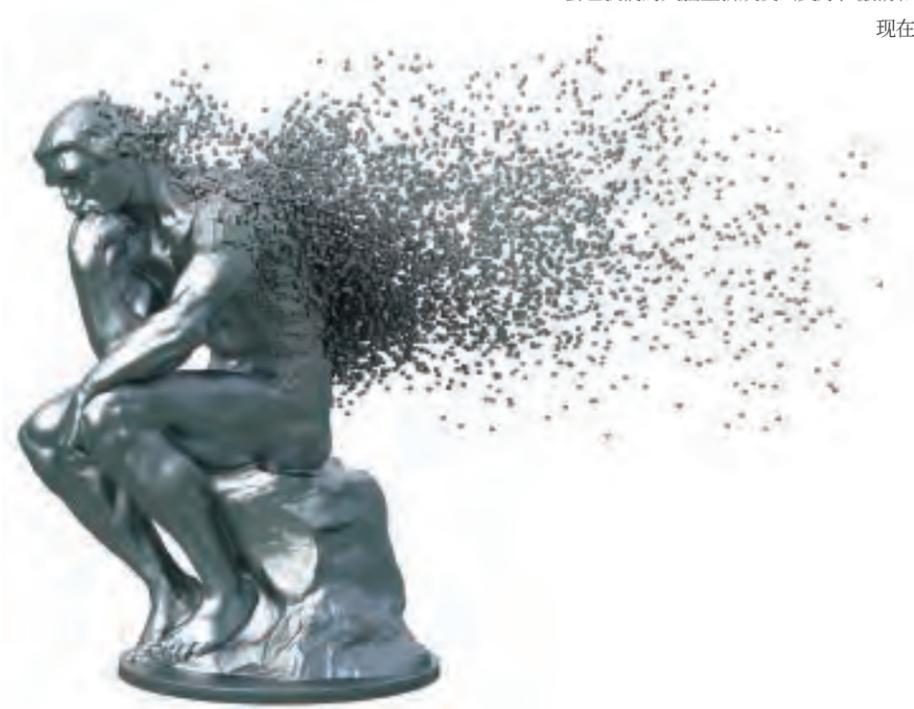
2020年2月24日，华为在巴塞罗那发布了2019年度营收达到8500亿元的数据，预计同比增长18%。这一数据似乎在说明，华为尝试“靠自己”的力量最大程度弱化美国“封杀”对其影响，到目前为止，成绩还算不错。

但压力和危机并未远离。对于一个无法避免将持续在旋涡中旋转一段时间的华为来说，未来的一切，仅仅靠任正非的咖啡对话，似乎远未能给出答案。■

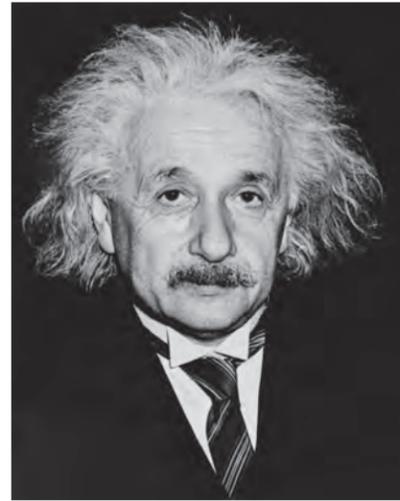
我们经历了一段特殊的日子。
而这段日子，会让我们每一个人都刻骨铭心。
它影响了很多人的命运，甚至是生命。
中国外贸企业，自然也在其中。
这段历史，我们不敢忘记。
我们也不该忘记。

基于此，也基于所见所感，
在“大家思想”栏目中，特别整理了这么一组文字，
我把其作者统一叫作“思考者们”，
他们来自伟大的科学家，音乐巨星，慈善家，作家和知识分子。
或许这些大家的思想，可以聊以告慰那些逝去的生命，
可以继续温暖仍在战斗、仍在顽强活着的勇士们，
或者安抚那些用各种方式在让这个世界变得更美好的人们。

是的，在我们成长的过程中，总会遇到一些事情，
让我们内心一时黯淡、被卑微感疯狂冲撞，
会随之消解掉我们眼中的庄严，
会夺走我们灵魂赖以寄托的高尚和尊严，
会减弱我们心灵中更加美好的冲动。
但我们总有办法，去重新夺回来，
比如看一些伟大的文字，与一些大家对话，
这会让我们好过些，会让我们重新汲取更多能量，
会让我们的头脑重新焕发出美好、激情和崇高感。
现在就试试。



良心



国家和个人良心

文_爱因斯坦 责编_田可

编者按：

这是爱因斯坦于1950年7月19日写给美国新成立的科学工作者团体“科学的社会责任协会”的公开信，本文整理自《爱因斯坦文集》第3卷（商务印书馆2017年版）。

一个人，如果政府指示他去做的事，或者社会期望他采取的态度，他自己的良心认为是错误的，那么他该怎么办，这实在是一个老问题。

很容易这样说：对于在不可抗拒的强迫下所做的事，个人是不能负责的，因为他完全依赖于他生活在其中的社会，所以必须受它支配。但这种推理的表述方式本身就说明了这样的概念同我们的正义感矛盾到了怎么样的程度。

虽然外界的强迫在一定程度上能够影响一个人的责任感，但绝不可能完全摧毁它。在纽伦堡审判中，这种立场实际上被公认为自明的。

我们目前制度中存在着的道德标准，以及我们一般的法律和习俗，都是各个时代的无数个人为表达他们认为正义的东西所做的努力积

累起来的结果。制度要是得不到个人责任感的支持，从道义的意义上来讲，它是无能为力的。这就是为什么任何唤起和加强这种责任感的努力，都成为对人类的重要贡献。

在我们这个时代，科学家和工程师担负着特别沉重的道义责任，因为发展大规模破坏性的战争手段有赖于他们的工作和活动。所以我觉得“科学社会责任协会”的成立正适合实际需要。

通过它，对于科学家所面临的各种客观问题进行讨论，每个人就比较容易澄清他自己的思想，得出他自己该怎样去行动的结论。此外，对于那些每逢按照自己的良心去行动处境就发生困难的人，这种相互帮助就更是非常必要的了。^[1]

注：阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein，1879年3月14日—1955年4月18日），犹太裔物理学家，出生于德国巴登-符腾堡州乌尔姆市，1900年毕业于苏黎世联邦理工学院，1905年获苏黎世大学物理学博士学位，提出光子假设、成功解释了光电效应，因此获得1921年诺贝尔物理学奖。



We are the world

天下一家

词：迈克尔·杰克逊、莱昂纳尔·里奇
 曲：田可

编者按：

下面的文字，来自《We are the world》即《天下一家》的歌词。这是一首非常有名的歌曲，是1985年，由迈克尔·杰克逊和莱昂纳尔·里奇共同谱写，由美国45位歌星联合演唱，昆西·琼斯负责制作，为救援非洲饥民而义卖所录制的唱片，震撼了亿万人的心，风靡全球。“我们做出一个选择，我们献身于人类，我们对非洲发生的事不能坐视不理。否则，我们就是泯灭自己的良心，那将是最可怕的死亡。”这次大型摇滚乐义演活动获得了巨大成功，一共为挣扎在饥荒中的非洲灾民募集到5000多万美元巨款。

There comes a time when we hear a certain call
 当我们听到了恳切的呼唤
 When the world must come together as one
 全世界应该团结一致
 There are people dying
 有些地方的人们正逐渐死亡
 Oh, and it's time to lend a hand to life
 是该伸出援手的时候了
 The greatest gift of all
 对生命而言，这是最好的礼物
 We can't go on pretending day by day
 我们不能日复一日地伪装下去了
 That someone, somewhere will soon make a change
 在某些地方总有人要改变自己
 We're all a part of God's great big family
 我们都是大家族中的一员
 And the truth you know love is all we need
 事实上，我们需要的就是爱

Well, send them your heart so they'll know that someone cares
 将你的心传递给他们，让他们知道有人关心他们
 And their lives will be stronger and free
 他们的生活才能更坚强、更自由
 As God has shown us by turning stones to bread
 如同上帝开释我们的，借着把石头变成面包这件事
 And so we all must lend a helping hand
 我们都应该伸出援手才对

When you're down and out
 当你意志消沉、不被接纳
 There seems no hope at all
 一切似乎全无希望
 But if you just believe there's no way we can fall
 但只要你相信，我们不可能倒下
 Let us realize that a change can only come
 让我们好好想清楚，只能做一个改变
 When we stand together as one
 当我们像一家人站在一起

We are the world, we are the children
 四海皆一家，我们赤子之心长存
 We are the ones who make a brighter day
 创造美好的未来要靠我们
 So let's start giving
 所以，让我们开始奉献自己
 There's a choice we're making
 我们正在做的抉择
 We're saving our own lives
 是在拯救自己的生命
 It's true we'll make a better day
 我们真的可以创造更美好的明天
 Just you and me
 就靠你和我

BILL GATES

比尔·盖茨

实现良好健康与福祉， 需要全世界的投入

文_比尔·盖茨_盖茨基金会 (ID: gatesfoundation) 图_视觉中国 责编_田可

编者按：

为什么选摘这篇文章，并非单单是因为对比尔·盖茨的个人崇拜，而是想传递他的全球化思维，他的公益观念，他的危机管理思想。在本期杂志采编之时，新冠肺炎疫情还在全球蔓延，我们并不确定等本期杂志到达读者手中的时候，疫情是否已经得到控制，盖茨的一些召唤是否还符合时宜。

但我们依然可以肯定的是，任何危机之下，世界领袖们都承担着重要责任，既要加速创新研发拯救更多生命，也要联合起来以长远改善全球大流行病的应对机制。为此，盖茨基金会的联席主席比尔·盖茨的这篇文章中传递出来的思想，我觉得永不过时。



美国纽约，比尔·盖茨接受媒体采访

面对任何危机，领导人都肩负着两个同等重要的责任：解决眼前的问题，以及防止问题再次发生。新冠肺炎疫情（COVID-19）就是一个有力的证明。我们不仅需要拯救生命，也要从整体上改善应对疫情爆发的方式。前者更加紧迫，而后者从长远来看至关重要。

提高疫情应对能力是世界长期面临的挑战。全球健康专家近年来多次提醒，传播速度和严重程度都堪比1918年大流感的大流行病势必会发生，只是时间早晚的问题。比尔及梅琳达·盖茨基金会近年来已经投入大量的资源，帮助世界做好应对此类疫情的准备。

如今，我们还面临着眼下的危机。在过去一周，2019新型冠状病毒开始表现出百年不遇的病原体的迹象，这是我们一直担心的。我希望情况不会这么糟糕，但我们应该做好充分准备。

新冠肺炎的威胁主要基于两点原因。首先，除了已经存在健康问题的老年人以外，

新冠肺炎还能造成健康成年人的死亡。目前的数据表明，2019新型冠状病毒的病死率在1%左右，这一数据介于1957年大流感（病死率0.6%）和1918年大流感（病死率2%）之间，说明它比典型的季节性流感要严重好几倍。

其次，新冠肺炎传播力很强。平均一个感染者会传染两到三个人，形成指数级增长。另有确切证据表明，它可以通过轻症甚至无症状的患者传播。这意味着新冠肺炎将比中东呼吸综合征（MERS）和非典型性肺炎（SARS）更难控制，因为MERS和SARS只通过已经出现症状的患者传播，且传播力低很多。事实上，新冠肺炎在短短四分之一的时间内就已经造成了十倍于SARS的确诊病例。

各个国家和地方政府以及公共卫生机构可以在未来几周采取行动，从而减缓新冠肺炎的传播。例如，除了保护好本国公民，捐助国政府应该帮助中低收入国家做好应对疫情的准备。很多中低收入国家的卫生系统本已相当薄

弱，而2019新型冠状病毒会很快让他们不堪重负。此外，鉴于更富裕国家自然会将本国国民的利益放在首位，相对贫困的国家就会更加缺乏政治和经济上的资本来获取支持。

通过帮助非洲和南亚的国家做好准备，我们不仅可以拯救生命，还能减缓病毒的全球扩散。（我和梅琳达最近承诺投入最高1亿美元支持全球应对新冠肺炎疫情，其中很大一部分将用于支持中低收入国家。）

我们还需要加快针对新冠肺炎的治疗和疫苗开发工作。科学家们在几天之内就掌握了病毒的基因组序列并且开发出具有前景的候选疫苗。流行病防范创新联盟（CEPI）已经在准备将八种具有前景的候选疫苗投入临床试验。如果这些疫苗中的一个或多个在动物模型中被证明安全有效，它们最早在六月便可以进入大规模临床试验。利用已经通过安全性测试的化合物库和新的筛选技术（包括机器学习），科学家们可以在几周内筛选出可用于大规模临床

试验的抗病毒药物，从而加快药物研发的进程。

所有这些措施都将有助于应对目前的危机。但我们仍然需要做出系统性调整，确保更高效地应对下一次大流行病疫情。

帮助中低收入国家加强其初级卫生保健系统也十分必要。当你建立一家诊所，你同时也在为抗击传染病建设基础设施。训练有素的卫生保健工作者不仅提供疫苗，他们还可以成为预警系统的一部分，监测疾病趋势，向世界发出潜在疫情的警报。

世界还需要在疾病监测方面进行投资，包括建立一个相关机构可以立刻接入的病例数据库，并建立要求各国分享信息的规则。各国政府应该掌握训练有素的人员名单——无论是地方领导人还是全球专家，都应该随时准备好应对传染病疫情，以及在紧急情况下须进行储备和调动的物资清单。

此外，我们需要建立一个系统，用以开发安全、有效的疫苗和抗病毒药物，确保它们通过审批，并能在发现快速传播的病原体后的几个月里生产并供给数十亿剂量。这是一项艰巨的挑战，不仅有技术、外交和资金的障碍，还需要公私部门间的通力合作。但所有障碍都可以被克服。

关于疫苗的一项主要技术挑战，是改善生产蛋白质的方式，传统方式对于应对传染病疫情实在太慢了。我们需要开发安全可靠的平台，确保监管审查可以迅速进行，也能让制造商以低成本进行量产。对于抗病毒药物，我们需要有一个有组织的系统以快速和标准化的方式筛选已有的治疗方法和候选分子。

另一项技术挑战涉及基于核酸构建疫苗。构建疫苗可以在病毒基因组测序完成后的数

小时内完成，而现在我们需要找到量产它们的方式。

除了这些技术解决方案之外，我们还将需要外交方面的努力，推动国际合作和数据共享。开发抗病毒药物和疫苗涉及大量跨越国界的临床试验和授权协议。我们应该通过全球平台来推动各方针对有前景的候选疫苗和抗病毒药物在研究重点和试验方案等方面快速达成共识。这些全球性平台包括世界卫生组织研发蓝图（WHO R&D Blueprint）、国际严重急性呼吸系统和新发感染联合会试验网络（International Severe Acute Respiratory and Emerging Infection Consortium trial network）和全球传染病防控研究合作组织（Global Research Collaboration for Infectious Disease Preparedness）。这项工作的目标应该是在三个月甚至更短的时间内，在保证患者安全的前提下得到确定性的临床试验结果和监管审批。

接着就是资金的问题了。这些工作的预算需要成倍增加。完成新冠病毒疫苗的三期临床试验并获得监管审批就需要额外数十亿美元的投入。提升疾病监测和应对还需要更多资金。

需要政府投入资金，是因为大流行病相关产品是非常高风险的投资，公共资金有助于将药企的风险最小化，从而确保他们得以全身心投入工作。此外，政府和其他捐助方需要以支持全球公共产品的方式，资助建设可以在几周内在实现疫苗供应的生产设施。这些设施可以在平常用来生产常规免疫规划需要的疫苗，而在大流行病期间可以迅速改装生产所需疫苗。最后，政府需要资助疫苗的采购和分发，确保它们抵达需要的人群。

投入数十亿美元用来抗击大流行病，这

不是一笔小数目，但想要解决问题，这是必须的投资。而且考虑到疫情可能带来的经济损失——只要看看新冠肺炎对供应链和股票市场造成的影响，更不用说对人们生活的影响——这将是一笔值得的投入。

最后，政府和行业需要达成协议：在大流行病期间，疫苗和抗病毒药物不能简单地卖给出价最高的买家，而应该让身处疫情中心及最需要的人们以可负担的价格买到。这不仅正确的做法，也是阻断传播和防止疫情继续蔓延的正确策略。

全球领导人应当立即行动，刻不容缓。■

注：1月27日，盖茨基金会宣布向中国提供500万美元紧急赠款；2月5日，又承诺投入最高一亿美元赠款，其中一部分用于直接帮助中国相关合作伙伴加速在流行病学研究、应急干预实施和药物、疫苗及诊断方法研发等方面的工作，这期间盖茨基金会联席主席比尔·盖茨给中国国家主席习近平写信，表达了对中国人民的支持。2月20日，习近平回信比尔·盖茨，表达衷心的感谢。

你没看错，
我们即将出版的英文刊物，
它的名字叫麦报（MIC）！

理由很直接：

既有Made in China之意，也有话筒麦克风之意；

定位很确定：

by buyers, for buyers;

目标很动人：

让外商真正读懂中国，读懂中国人，读懂中国商业文化；

团队很来劲：

世界500强采购商，《焦点视界》全体采编，中国制造网海外团队；

发行很野望：

线上线下，世界各地，都能看到它的影子！！

如果你或你的公司，
想登上这本英文杂志；

如果你平时爱英文写作，
或擅长英文翻译；

如果你的买家朋友
善于写作和表达，

Hi~
请与我们联系！



✉ intmag@made-in-china.com

☎ (025) 6677 5000

📱 扫码添加微信个人号

你或许需要与

“麦报”
联系下

悠着点，慢着点—— “贫富与欲望”漫谈

文_莫言 图_视觉中国 责编_田可



编者按：

这篇文章，是莫言10年前在东亚文学论坛上的一篇演讲。当时“东亚文学论坛”的主题为“如何在21世纪浩如烟海的文学世界中描绘东亚”，在该主题之下分设了贫富与欲望、地域的想象力、爱情与文学等话题。记得10年前，我阅读此文的时候，曾感慨于文字给我们带来的心灵慰藉。而现在，距离莫言的这次演讲已经10年之久，这期间发生了太多事情。澳洲大火，美国流感过

万人死亡，新型冠状病毒仍在全球肆虐，人类似乎步入了一个魔幻的2020年。今天重新阅读这些文字，又有不同感受，尽管文中有些观点可能会有所偏颇。

我想，大家做企业并非仅仅需要工业数字，故全文摘录于此，以共享这份来自灵魂的警醒。

富贵，文学中考验君子的试金石

感谢而且佩服日本朋友们，为论坛选择了这么一个丰满的议题。人类社会闹闹哄哄，乱七八糟，灯红酒绿，声色犬马，看上去无比复杂，但认真一想，也不过是贫困者追求富贵，富贵者追求享乐和刺激——基本上就是这么一点事儿。

中国古代有个大贤人司马迁说过：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”中国的圣人孔夫子说过：“富与贵，人之所欲也；贫与贱，人之所恶也。”

中国的老百姓说：“穷在大街无人问，富在深山有远亲。”无论是圣人还是百姓，无论是知识分子还是文盲，都对贫困和富贵的关系有清醒的认识。

无论是圣人还是百姓，无论是知识分子还是文盲，都对贫困和富贵的关系有清醒的认识。

为什么人们厌恶贫困？因为贫困者不能尽情地满足自己的欲望。无论是食欲还是性欲，无论是虚荣心还是爱美之心，无论是去医院看病不排队，还是坐飞机头等舱，都必须用金钱来满足，用金钱来实现，当然，如果出生在皇室，或者担任了高官，要满足上述欲望，大概也不需要金钱。富是因为有钱，贵是因为出身、门第和权力。当然，有了钱，也就不愁贵，而有了权力以后似乎也不愁没钱。因为富与贵是密不可分的，可以合并为一个范畴。

贫困者羡慕并希望得到富贵，这是人之常情，也是正当的欲望，这一点孔夫子也给予肯定，但孔夫子说：尽管希望富贵是人的正当欲望，但不用正当的方法得到的富贵是不应该享受的。贫困是人人厌恶的，但不用正当的手段摆脱贫困是不可取的。时至今日，圣人二千多年前的教导，早已变成了老百姓的常识，但现实生活中，用不正当的方式脱贫致富的人比比皆是，用不正当的方式脱贫致富但没受到惩罚的人比比皆是。虽然痛骂着那些用不正当的方式脱贫致富的人，但只要自己有了机会也会那样做的人更是比比皆是，这就是所谓的世风日下，人心不古。

古之仁人君子，多有不羨钱财，不慕富贵者。像孔夫子的首席弟子颜回：“一箪食，一瓢饮，在陋巷，人不堪其忧，回不改其乐”。三

国时高人管宁，锄地见金，挥锄不顾。同锄者华歆，捡而视之，复掷于地，虽心生欲望，但能因为面子而掷之，已属不易。庄子垂钓于濮水，楚王派两个使臣请他去做官，他对两个使臣说：楚国有神龟，死后被楚王取其甲，用锦缎包裹，供于庙堂之下，对神龟来说，是被供在庙堂之上好呢？还是活着在烂泥塘中摇尾巴好呢？使臣说，那当然还是活着在烂泥塘中摇尾巴好。庄子的这则寓言，包含着退让避祸的机心。

尽管古人为我们树立了清心寡欲、安贫乐道的道德榜样，但却收效甚微。人们追名逐利、如蚁嗜血、如蝇逐臭，从古至今，酿成了无量悲剧，当然也演出了无数喜剧。

文学作为反映社会生活的艺术形式，当然会把这个问题作为自己研究和描写的最重要的素材。文学家大多也是爱财富逐名利的，但文学却是批判富人、歌颂穷人的。当然文学中批判的富人是为富不仁、或通过不正当手段致富的富人，文学中歌颂的穷人也是虽然穷但不失人格尊严的穷人。

我们只要稍加回忆，便能想出许许多多的文学中的典型人物，作家在塑造他们的性格时，除了给予生死的考验和爱恨情仇的考验之外，经常使用的手段，那就是把富贵当成试金石，对人物进行考验，经过了富贵诱惑的自然是真君子，经不住富贵诱惑的便堕落成小人、奴才、叛徒或是帮凶。当然，也有许多的文学作品，让他的主人公，借着金钱的力量，报了仇，雪了恨，达到了自己的目的。也有的文学作品，让自己的善良的主人公，有了一个富且贵的大团圆结局，这就又从正面肯定了富贵的价值。

人要有“放下”的智慧

人类的欲望是填不满的黑洞，穷人有穷人的欲望，富人有富人的欲

望。渔夫的老婆起初的欲望只是想要一只新木盆，但得到了新木盆后，她马上就要木房子，有了木房子，她要当贵妇人，当了贵妇人，她又要当女皇，当上了女皇，她又要当海上的女霸王，让那条能满足她欲望的金鱼做她的奴仆，这就越过了界限，如同吹肥皂泡，吹得过大，必然爆破。凡事总有限度，一旦过度，必受惩罚，这是朴素的人生哲学，也是自然界诸多事物的规律。

民间流传的许多具有劝诫意义的故事都在提醒人们克制自己的欲望。据说印度人为捕捉猴子，制作一种木笼，笼中放着食物。猴子伸进手去，抓住食物，手就拿不出来。要想拿出手来，必须放下食物，但猴子绝对不肯放下食物。猴子没有“放下”的智慧。人有“放下”的智慧吗？有的人有，有的人没有。有的人有的时候有，有的人有的时候没有。有的人能抵挡金钱的诱惑但未必能抵挡美女的诱惑，有的人能抵挡金钱美女的诱惑，但未必能抵挡权力的诱惑，人总是会有一些舍不得放下的东西，这就是人的弱点，也是人的丰富性所在。

中国的哲学里，其实一直不缺少这样的理性和智慧，但人们总是“身后多虑忘缩手，眼前无路想回头。”贪婪是人的本性，或者说是人性的阴暗面。依靠道德劝诫和文学的说教能使人清醒一些，但不能从根本上解决问题。于是，佛教就用“万事皆空”“万物皆无”来试图扼制人的贪欲，因为“贪欲是万恶之源”，“也是人生诸般痛苦的根源”，于是，就有了《红楼梦》里的好了歌：

世人都晓神仙好，惟有功名忘不了！

古今将相在何方？荒冢一堆草没了！

世人都晓神仙好，只有金银忘不了！

终朝只恨聚无多，及到多时眼闭了！

世人都晓神仙好，只有娇妻忘不了！

君生日日说恩情，君死又随人去了！

世人都晓神仙好，只有儿孙忘不了！

痴心父母古来多，孝顺儿孙谁见了？

仇富与仇官的心理借助网络这一现代化的传播方式，掀起一波又一波的滔天巨浪，既使某些人物和阶层谈网色变，恶行有所收敛，但网络自身也成为藏污纳垢的场所。

欲望，人类痛苦和快乐的根源

要控制人类的贪欲，最直接最有效的手段还是法律，法律如同笼子，欲望如同猛兽。人类社会千百年来所做的事，也就是法律、宗教、道德、文学与人的贪欲的搏斗。尽管不时有猛兽冲出牢笼伤人的事件，但基本上还是保持了一种相对的平衡。人与人之间的友好关系，需要克制欲望才能实现；国与国之间的和平关系，也只有克制欲望才能实现。一个人的欲望失控，可能酿成凶杀；一个国家的欲望失控，那就会酿成战争。

由此可见，国家控制自己的欲望，比每个人控制自己的欲望还要重要。

在人类社会中，除了金钱、名利、权势对人的诱惑之外，另有一最大的也是致命的诱惑就是美色的诱惑。这问题似乎与女性无关，但其实也有关。历史上曾经爆发过因为争夺一个美女而发生的战争，也曾经因为美女，而让某些统治者丢掉了江山社稷。绝对地否定色欲当然不对，因为没了这欲望，人类社会也就无法延续。

中国历朝历代的统治者，对人的性欲基本上是持否定态度的，但他们多半是口是心非，尽管深宫中妻妾成群，但民间却要存天理灭人欲，男女之情，被视为洪水猛兽。这样的观念，体现在封建王朝的法律和道德中。对于人类贪婪的财富欲望和权势欲望，文学与法律、道德是基本保持一致的，但对于性欲，尤其是升华为爱情的性欲，文学作品却经常地另唱别调，有时甚至扮演吹鼓手的角色。中国有《牡丹亭》、《西厢记》、《红楼梦》，外国有《卡特莱夫人的情人》。这也是一个文学的永恒的主题，没有男女之间的欲望，没有情与爱，似乎也就没有了文学。

毫无疑问，贫富与欲望，依然是当今世界的主要矛盾，是人类痛苦或者欢乐的根源。中国人近年来的物质生活有了巨大的改善，个人的自由度较之以前也有了大幅度的宽松，但人们的幸福感却没有多大的提高。因为财富分配不公，少数人利用不正当的手段致富导致的贫富悬殊已成为影响社会安定的主要原因。而那些非法致富的暴发户们的骄奢淫逸、张牙舞爪又引起了下层百姓的仇视，以至于形成了一种强烈的仇富心理，而富豪与权势的勾结又制造出种种的恶政和冤案，这就使老百姓在仇富心理之外又加上一种仇官心理。

我们要通过文学作品告诉人们，悠着点，慢着点，十分聪明用五分，留下五分给子孙。

仇富与仇官的心理借助网络这一现代化的传播方式，掀起一波又一波的滔天巨浪，既使某些人物和阶层谈网色变，恶行有所收敛，但网络自身也成为藏污纳垢的场所。

一百多年前，中国的先进知识分子曾提出科技救国的口号，三十多年前，中国的政治家提出科技兴国的口号。但时至今日，我感到人类面临着的最大危险，就是日益先进的科技与日益膨胀的人类贪欲的结合。在人类贪婪欲望的刺激下，科技的发展已经背离了为人的健康需求服务的正常轨道，而是在利润的驱动下疯狂发展以满足人类的——其实是少数富贵者的病态需求。

人类正在疯狂地向地球索取。我们把地球钻得千疮百孔，我们污染了河流，海洋和空气，我们拥挤在一起，用钢筋和水泥筑起稀奇古怪的建筑，将这样的场所美其名曰城市，我们在这样的城市里放纵着自己的欲望，制造着永难消解的垃圾。地球四处冒烟，浑身颤抖，大海咆哮，沙尘飞扬，旱涝不均等等。

我们要用文学告诉人们……

在这样的时代，我们的文学其实担当着重大责任，这就是拯救地球拯救人类的责任。

我们要用我们的作品告诉人们，尤其是那些用不正当手段获得了财富和权势的富贵者们，他们是罪人，神灵是不会保佑他们的。

我们要用我们的作品告诉那些虚伪的政治家们，所谓的国家利益不是至高无上的，真正至高无上的是人类的长远利益。

我们要用我们的作品告诉那些有一千条裙子，一万双鞋子的女人们，她们是有罪的；我们要用我们的作品告诉那些有十几辆豪华轿车的男人们，他们是有罪的；我们要告诉那些置买了私人飞机私人游艇的人，他们是有罪的，尽管在这个世界上有了钱就可以为所欲为，但他们的为所欲为是对人类的犯罪，即便他们的钱是用合法的手段挣来的。

我们要用我们的文学作品告诉那些暴发户们、投机者们、掠夺者

们、骗子们、小丑们、贪官们、污吏们，大家都在一条船上，如果船沉了，无论你身穿名牌、遍体珠宝，还是衣衫褴褛不名一文，结局都是一样的。

我们应该用我们的文学作品向人们传达许多最基本的道理：譬如房子是盖了住的，不是用来炒的；如果房子盖了不住，那房子就不是房子。我们要让人们记起来，在人类没有发明空调之前，热死的人并不比现在多。在人类没有发明电灯前，近视眼远比现在在少。在没有电视前，人们的业余时间照样很丰富。有了网络后，人们的头脑里并没有比从前储存更多的有用信息；没有网络前，傻瓜似乎比现在在少。

我们要通过文学作品让人们知道，交通的便捷使人们失去了旅游的快乐，通讯的快捷使人们失去了通信的幸福，食物的过剩使人们失去了吃的滋味，性的易得使人们失去恋爱的能力。

我们要通过文学作品告诉人们，没有必要用那么快的速度发展，没有必要让动物和植物长得那么快，因为动物和植物长得快了就不好吃，就没有营养，就含有激素和其它毒药。

我们要通过文学作品告诉人们，在资本、贪欲、权势刺激下的科学的病态发展，已经使人类生活丧失了许多情趣且充满了危机。

我们要通过文学作品告诉人们，悠着点，慢着点，十分聪明用五分，留下五分给子孙。

我们要用我们的文学作品告诉人们，维持人类生命的最基本的物质是空气、阳光、食物和水，其他的都是奢侈品。人类的好日子已经不多多了。当人们在沙漠中时，就会明白水和食物比黄金和钻石更珍贵，当地震和海啸发生时，人们才会明白，无论多么豪华的别墅和公馆，在大自然的巨掌里都是一团泥巴；当人类把地球折腾得不适合居住时，那什么国家、民族、政党、股票，都变得毫无意义，当然，文学也毫无意义。

我们的文学真能使人类的贪欲，尤其是国家的贪欲有所收敛吗？结论是悲观的。尽管结论是悲观的，但我们不能放弃努力。

因为，这不仅仅是救他人，同时也是救自己。📖

(本文作者观点，不代表本刊观点。)

疫情下的企业自救计划

文_吴晓波 转自微信公众号“吴晓波频道”，有删节 责编_田可

自1月23日以来，中国经济一度处于全面停摆状态。我想可能过了很多年之后，如果有一本回忆录记录2020年的春节，大概只有4个字：寂静、恐惧。

前几日，我与一位老师聊天，这位老师出生于1929年，今年91岁。我问他，我曾写过两本书，记录了1978年到2018年的中国改革史。但从过往40年的发展经验来看，中国经济从未出现过全民等待病毒这个魔鬼悄悄离开的状况。在你的生命中，是否经历过类似的情况？

老先生回答，1949年，解放上海前夕，当时的上海政府曾发布一则公告，上面写着：炮弹要来了，所有市民不要乱跑，请躲在家中。当时大家聚集在街头和码头，希望可以离开这座城市。但也不曾像今天这样，所有的道路与商场都静悄悄的。

所以今天，我们所面临的状况，是这位91岁的老人都不曾见过的景象。

疫情对2020经济的影响

新冠肺炎疫情对于2020年中国经济的影响，大概会分为三个阶段：

① 恐慌停摆期

参考2003年的SARS，有人说战胜病毒的并不是疫苗，而是气温。待到3月底回暖花开，新冠病毒或将被不断升高的气温扼制，所以一些专家预计疫情带来的恐慌停摆期，还需要一个半月的时间。

② 疫后消化期

我们都知道，下雪时并不冷，雪后化冰期才是最冷的时候。

所以当恐慌停摆期结束之后，便会迎来三个月的疫后消化期。所有的恐惧需要慢慢被消化，我们需要心理建设，企业需要恢复招工。

我的同学在华南地区，他的工厂招工越来越困难。因为这次新冠肺炎疫情主要发生在中部地区，许多工人无法回到工厂，所以在过去的两周里，一线产业工人的工资已经上涨了15%~30%，招工难也会成为今年4月至6月的大坎。

③ 经济恢复期

经历过疫后消化期，才会真正进入到经济恢复期。

在这个时期，从政府到企业，都希望在下半年将上半年的损失给补回来。届时，政府会加大基础设施投资，银行的银根会松动。从实体经济产业到固定资产投资，再到资本市场，都会进入一个宽松状态。

此外，中国有2700万家民营企业，都是民生行业，在吃穿住用都停摆的疫情之下，在整个经济被逼到墙角之时，则会迎来制度性改革，它最大的特点就是倒逼改革——政府或许会慢慢放松对一些行业的管制，政策也会出现相应的松动。

最后，推动经济恢复的就是我们每个人的“报复性消费”。经过漫长的隔离期，等电影院开业了，无论多么烂的电影，我都会去里面坐一坐，我还要去商超进行一次消费，去餐厅吃一顿喜欢的料理，再去一次游乐园，再旅行一次。当你产生这些念头的时候，凯恩斯所说的消费者心理对经济增长的推动力就发生了。

所以，在2020年下半年，我们会看到分别是货币宽松政策、产业大规模投资、民众报复性消费，以及一些被政府长期管制的行业出现政策松动的景象。

对中国经济的4个基本判断

我们埋头种地，也要抬头看天。今天的主题是《危机下的企业自救计划》，如果以上都是“天”在变化，接下来，要来讨论的是企业和行业该怎么办。

根据现今的形势，我对2020年的中国经济有4个基本判断。

① 中国产业基本面没有发生决定性变化

前两天，我在麻省理工学院经济系当教授的朋友，转发了一篇美国《外交政策》杂志的文章给我。

美国学者认为，这一次中国经济遭到了两个重创：第一，外部中美之间的贸易事端对中国经济的压迫；第二，内部新冠肺炎疫情对中国经济的压迫。在双重压迫之下，2020年的春天是1978年中国改革开放以来的拐点性时刻。而且现在的中国与1990年的日本很相似，中国或许也将进入“失去的20年”。

朋友问我：吴先生你怎么看？

我回答，算了一下，在过去七八年里，西方类似的“崩溃论”已经出现了6次了，如果加上这一次的文章是第7次。但我认为，中国经济的基本面没有改变，中国的产业经济仍然在进步，中国仍然是全世界最大的消费国、最大的出口国和消费产品制造国。

新冠肺炎疫情让我们承受了巨大的痛苦，但也为中国进一步的改革开放腾挪出了一个新的空间。

② 传统零售服务和制造业面临大洗牌

疫情之下，体质弱的人会先倒下，体质差的企业会先倒闭，所以在未来的3个月至6个月内，中国民营企业会出现一次大规模的倒闭、歇业、裁员景象。

③ 数以千万计的民营中小企业受伤最大

邓小平曾说过，农村改革中，我们完全没有预料到的最大的收获，就是乡镇企业发展起来了。所以是民营企业的发展推动了中国40年来的经济发展。

而这一轮受伤最严重的正是为中国经济贡献了85%就业和55%税收的民营企业，他们在过去一个月里，遭遇了创业以来最困难的时刻。

④ 即便天寒地冻，疫情一定会结束

恢复期一定会到来，而在这个过程中，各行各业的数字化变革也会被推动。

企业自救计划

2020年还有时间，企业该如何化危机为转机，在接下来的发展过程中能够让自己更好地活下去？我们有4个自救计划：

新冠肺炎疫情让我们承受了巨大的痛苦，但也为中国进一步的改革开放腾挪出了一个新的空间。

① 现金流计划

前面提到，疫情结束后仍需要三个月的消化期，经济才可能进入恢复期。在此期间，民营企业需要做三件事：

一是，查看你的账户余额。就是打开你的账户确认还有多少资金。

从今天起至未来的6个月之内，你账上的资金必须保证能够在最低生存状态下使企业正常运转。换句话说，就是在付完房租、贷款、员工工资后，还能够实现正常的现金流运转。6个月看起来容易，其实挺难的。

西贝是中国餐饮连锁行业的明星企业之一，它的老板贾国龙是一个从西北走出来的创业者。前几天，他在采访时说，西贝已经是个生意很好的企业了，但是从1月下旬以后，全国的400家门店大量关闭，而每个月给2万多名员工发工资需要1.5亿，虽然账上还有几亿现金，但这一来一去，如果没有银行贷款，他的企业撑不过三个月。

作为中国最好的餐饮企业之一，账户余额也仅能维持到3个月，所以中小企业一定要保证6个月的现金让自己维持下去。

二，要学会向上游“叫”。迈克尔·波特提出过一个概念，叫做价值链。每一家企业都活在一个价值链中的某一段。从采矿到卖杯子，我们不可能都做，只能成为价值链中的一小部分。

面对变化越来越快的世界，彼得·圣吉分析，

只有懂得如何激发组织内各层次学习热情和学习能力的企业才能傲视群雄。

所以在新冠肺炎疫情之下，我们要对自己价值链的上游“大喊大叫”。比如你在红星美凯龙开店，你要对红星美凯龙“叫”——“能不能帮我把这两个月的房租省掉？”比如你在中国工商银行开户，你也要跟银行“叫”——“能不能把利息减一点？帮我把贷款延期？”

民营企业也要对政府“叫”。如果你们出现问题，中国经济也会出现大问题，所以中国政府也在关注民营企业，希望能够帮助大家渡过难关。

三，要为下游承担风险。除了对上游“叫”，我们还要为下游承担风险。在最困难的时候我们都是船中的一员，只有这艘船不沉，每一个人才能有活下去的可能性。

比如你是印象城、大悦城的老板，当你商城中有几百个、几千个店铺主挂掉的时候，还会有印象城、大悦城吗？所以要是有很多人对你“叫”，你能够做的就是帮助他们。

因此，你需要有一个比较保守、安全的现金流计划，这个计划既需要你吧账本上的账算清楚，同时要让企业回到价值链，取得上下游的支持，为他们承担风险。

② 业务瘦身计划

在经济危机的时候，因为潮水退去了，我们就能看清楚谁在大海中裸泳。

行业上升的时候，猪都能飞起来，但如果风口停了，飞机还在飞，

猪就会掉下来。在新冠肺炎疫情之下，到底是飞机还是猪就非常地明显。

每一个企业的内部都有很多不同的业务单元，当经济高速发展、公司很赚钱的时候，老板看到一个好的行业，就派一支团队去做，走多元化经营战略。但在财务非常紧张的状况下，企业就要回到自己的基本盘。

在未来三个月的危机期中，砍掉负现金流业务，保持主营业务的正常运营。这也是对核心业务的一次重要考验。

③ 微创新计划

在今天的环境下，我们如何比别人跑得快一点，如何成为受灾人群中的变革企业？

你需要问自己一个问题，如果没有新冠肺炎疫情，今天中国各行各业的产业经济发生了哪些特征性变化？主要有三个：

第一是产品特征的变化。今天无论做知识付费，还是卖方便面、手机、房子，都有两个特点：

首先是我们已经由短缺型社会进入到过剩型社会。什么东西都是多的、冗余的，每一个女生都在谈论断舍离，而不是谈论吃得更多一点。

其次是推销已经没有用了。柯林斯在《追求卓越》这本书中提出，

所有的产业未来都会成为服务业。知识付费、手机、房子，都是服务行业，所有的产品都由推销性的过程，变成顾问性的过程。所有的客户不是上帝，都成为了与我们相熟的朋友。

第二是消费者特征的变化。今天在中国做任何一样东西，哪怕是做辣酱，市场上有10元的老干妈，也有20元的饭爷，因为消费者出现了圈层化。

产品渐渐脱离媒体广告，而是曝光在我们的朋友圈、社群中，所以圈层化变成现今最重要的特点。

再者，今天所有的产品交易都已经互联网化，更重要的是今天中国出现了2亿多名新中产。在过去几年里，吴晓波频道一直在提新中产层的崛起，越来越多的消费者愿意为自己的美好生活来买单。比如，我的家中已经有12件衬衫，再买第13件衬衫，不是因为我需要一件衬衫，而是因为这件事情承载着我对美好生活的某种向往和诉求。

第三是渠道特征的变化。自2016年，有人提出新零售以来，我们的口袋里都没了现金，所有商品线上线下无缝对接。但我还是会去书店，仍然喜欢书店的阅读氛围，但是买书还是回到互联网中去。所以线下变成了人与人沟通交流的空间。

与此同时，社交工具得到了大规模的使用。2019年，我们每天在手机上花费的平均时间是5小时，要知道上班时间只有8小时。

所以，过去几年中国的产品、消费者和渠道都发生了变化，没有新

冠肺炎疫情，这些变化还是在发生。无非是此时此刻，疫情把我们逼到了墙角。

所以我们需要进行转型，需要进行微创新。而今天要进行的微创新只有一件事：就是通过对消费者圈层化、社群化的理解，用新的工具重建消费者关系。

举个例子，在过去20多天里，各行各业都门可罗雀，但是在大家唉声叹气中，有一些企业开始自我能力的激发。

比如有一家书店叫做言几又，在过去一个多月里，它与饿了么合作，只要你在网站中选购一本书，饿了么会在半小时内将书送到你的手中。书店藏在了你的手机里。

比如中国最大的白色家电企业海尔，它在全国有2万多家连锁店，20多万个柜台，由于疫情几乎都关闭了。但是海尔做了一个平台，把所有专卖店的店长和营业员都变成了线上的微店长，微店长成为社区家电顾问，为商场或专卖店的消费者服务。

2015年，我去海尔调研的时候，这家企业就在酝酿这项计划。

这次疫情使传统零售行业发现，必须进行变革，这推动了以人为节点的销售变革的速度，把时间至少提前了三年。

所以，无论是开书店、还是卖家电，在今天的状况下，都在围绕着自己能力进行微创新。从中我们也发现了危机下的微创新的三个要点：优化产品结构、以人为销售节点、充分使用新工具。

所以，你们无论是卖鲜花、卖猪肉，还是卖家电、做知识付费，你们想在未来的环境下生存，微创新这件事必须要做，只有变革者才能够看到明天的太阳。

因为疫情在把人逼到墙角，把企业逼到绝境的时候，就是我们向死而生的时候。我们常常会高估眼前所面临的困难，但会低估长期所带来的机遇和挑战，所以越是在危机的时候，越需要理性。

④ 全员学习计划

过去几年，“890新商学培训部”共培训了2000多名企业家。

我与新匠人、企投会的同学交流时，曾问过他们：在学习这件事上，你一年消费了多少？

他们有的人一年用20万学习，有的人用200万学习，他们去中欧商学院、北大进修，在890新商学（企投会）学习，有时候也会前往海外游学。

我追问，你在员工培训这件事上花费了多少？他们大多数人无法回答。

上世纪90年代，美国管理学家彼得·圣吉，出版过一本超级畅销书，叫做《第五项修炼》。他发现，美国的企业家很爱学习，但无法阻挡整个产业的巨变。在日本高速发展的冲击下，美国经济面临着制造业大规模转型，推动世界进入第三次浪潮。

面对变化越来越快的世界，彼得·圣吉分析，只有懂得如何激发组织内各层次学习热情和学习能力的企业才能傲视群雄。

因为仅仅你是一头狮子，是不能带领一群绵羊获取胜利的，你这头狮子，一定要把所有的员工都变成狮子。

在过去30多年里，我调研了许多中国企业，发现它们有一个共同的特点：在企业进步和转型的过程中，决策不是老板做出来的，而是中层干部和基层员工。那些听得到炮声的士兵，能够更早发现企业需要变革的动力。

所以彼得·圣吉认为，能够走向成功的企业，都是努力学习的企业。每个企业的老板都应该为员工消费，帮助他们学习。

第一，学习统一的价值观。全世界纪律性最强的组织有两个：军队和企业。它们都带有强大的纪律性和步调一致性这两项特点。

当一个企业进行全员学习的时候，第一件事情就是要统一全员价值观，比如在面对新冠肺炎疫情的时候，我们需要达成怎样的共识，一起迈向明天。

第二，学行业的专业技能。在过去一年里，890新商学一直在做一件事情：在今天的互联网环境下，中国数以千万计的中小企业，怎么提高全员的学习效率，降低全员学习的成本。

我们在研究中发现，同样是零售行业，服装业和珠宝业对其一线营业员的专业诉求是不一样的，所以我们与银行业、服装业、餐饮行业、家电业、人力资源行业等深入合作，进行了专业课程的开发。目前，已经有2000多门课程沉淀在890新商学培训事业部。

第三，学习人才的通讯能力。每一位职场人成为一个成熟的、与时代共同进步的人都需要学很多技能。在疫情环境下，经济已经发展到了非常危急的时刻，通过学习达成共识，让企业价值观提升到同频的情况下，在全员都居家办公远程办公的环境中，提高时间的利用效率。

所以面对危机，我们不必恐慌，而是要重构我们的知识体系，找到创新的机会点。

在今天的危机环境下，我们说明天太阳还会升起来。因为从整个宏观经济分析，今年的中国经济面临的最大困难就是面向未来。只要每一家企业、每一个行业、每一个企业家、每一个消费者对明天充满信心，只要我们敢于投资、敢于消费、勇于学习，2020年仍然是一个值得期待的年份。

可能在很多年后，我们回想这一年，那个春节是寂静和恐惧的，但我们在恐惧中发现了向死而生的勇气，在恐惧中有若干企业永远就消失了，但有更多的企业在危机时刻实现了一次弯道超越，通过使用新的工具和新的商业模式迎来了新的窗口期。

可能在很多年后，我们会残酷地对自己说，我感谢那场新冠肺炎，它把我们逼到了绝境，但也让我们重新发现了新的可能性。

最后将尼采这句话分享给大家——那些没有消灭我们的东西，将使我们变得更强大。👊

那些没有消灭我们的东西，将使我们变得更强大。

——尼采



陈建武获得四川大学工科硕士时的留念照

陈建武 起起落落，风雨人生路

文_魏宁 图_正特 责编_崔西

上海正特焊接器材制造有限公司（以下简称正特）是一家创办于上个世纪80年代，致力于焊接设备专业研发与生产的企业，目前已经成为国内创建最早、规模最大的焊接设备辅机具制造商之一。而这背后的成长离不开一个人——正特焊接的公司董事，陈建武先生。

出身于警察世家，坚韧底色

陈建武出身于警察世家，父亲一直希望儿子能够沿袭家族传统，成为一名人民警察，于是早早就帮他规划好了未来之路。陈建武按照父亲的规划从警校毕业之后，顺利进入贵阳市公安局，后又到了贵阳市中级人民法院司法警察支队工作。这一切看起来都是如此地平坦与顺利，可是陈建武一直觉得自己并不适合做警察，对于这个职业没有多少兴趣。之后由于自己的家族企业逐渐扩张，急缺人手管理，他就毅然辞掉了当时在贵阳的工作，来到正特，从此便开启了自己的企业经营生涯。

陈建武是学习文科的，突然间管理一家焊接类的工业企业，多少有点不适应，但他并没有轻易放弃。陈建武发现，要想管理好这样一家工业企业，不仅技术人员需要懂技术，自己作为管理者也需要与时俱进，懂专业技术。于是为了提升自己，更好地管理公司，陈建武决定攻读四川大学的工科硕士。但是从一个已经疏远课本多年的文科生突然去学习理工科，这无疑跨度很大、难度很高的一件事。毕竟，远离课堂多年，要重新拿起课本适应学习生活，而且学习难懂的数理化同时还要经营公司，陈建武的硕士之路似乎并不好走。

不过，在陈建武的不懈坚持下，他用了七年的时间还是顺利拿到了硕士学位。这段边工作边学习的经历，增加了他的自信心，为他自己的终身学习之路奠定了一个坚实的基础。当然，也给他以后的人生提前打下了坚韧的标签，

比如，敢想敢做，坚持不懈，绝不言弃。以后遇到任何困难，陈建武都能用这些标签来激励自己，并把障碍一一化解。

风雨发展路，依然守初心

每个企业的发展都不可能一帆风顺，正特也是如此，在30年的发展历程中，正特经历了从辉煌到衰落再到振兴的阶段，而陈建武也在这其中经历了起起落落的数十载。

上个世纪诞生于温州的正特，得益于当时精准的产品定位以及适宜的经商环境，在温州的12年间，迅速实现快速发展，一跃成为当时该领域的全国隐形冠军。陈建武说，在这12年里正特一路走来很幸运。因为选对了方向，自己拥有产品专利，产品定位清晰，垄断了当时的国内市场。现在提及这段历史，一度陈建武还是会很激动，“温州是一个比较幸福的地方”，温州各方面的成本低并且经商环境比较简单，正特正是在那段时间迅速吸收养分，迅速成长壮大。陈建武说，当时的所有企业都在野蛮成长，谁的动作快，谁就能赚到钱。当时的正特已经拥有2个工厂，6个办事处。

2001年，怀揣着在上海做强做大的雄心壮志，正特总部搬到上海，陈建武随后也来到上海。虽然陈建武满腔热血，准备在上海大干一场，但是正特在上海的发展之路历经磨难，在这个过程中走过许多弯路，并不像之前那般顺利，而是出现了一些“水土不服”的现象。

2001年温州土地成本已经很高，制造业大环境也没有想象得那么不好，而刚来到上海的正特得益于当时当地的政策支持，获得了将近3万平方米土地，土地从温州的7000多平方米增加到上海的30000多平方米，急剧扩大的占地面积却让陈建武的整个家族都有些不知所措。为了将30000多平方米的土地充分利用起来，正特开始走“大而全”的道路，陈建武说当时只要是与焊接设备相关的产品，正特都做。这种全覆盖，快速扩张的步伐随之而来的就是金钱和精力的不足。

陈建武笑着说：“其实当时我们就是被过多的厂房局限了思维，被拖住了。”曾经的正特只做焊接设备辅机具和配件，收益非常明显。陈建武继续介绍道，正特曾经因为一项可以掌控多台机器并且精度非常高的小型数控切割装置的发明创新，吸引了众多投资商的加入。汇

丰银行为正特提供无息贷款，日本全球最大的一家百年企业主动找到正特做贴牌。当时正特发展得可谓“风生水起”。

但是好景不长，2008年的金融危机给了正特重重一击。为了顺利度过危机，正特从两点下手：第一，保员工；第二，广招应届毕业生，培养公司人才梯队。为了保住已有的员工，保证他们的薪资收入，正特决定将自己一半的土地出租出去，这样获得的租金收入就解决了当时正特的燃眉之急。

但是，出租土地并不是企业生存发展的长久之际，再加上，曾经和自己合作的日本企业因为不认同正特的运作模式而选择分手，这无疑是为正特的发展“雪上加霜”。经过这段昏暗的历程，陈建武与其他公司高层意识到自己当时的团队建设出现问题，过快的步伐去走“大而全”的道路行不通，于是决定要“反其道而行”，去尝试“小而美”的路线。为了顺利完成转型，陈建武将不能进入全国销量前三的产品统统砍掉，把所有的时间、精力、金钱都投入到最优质的产品中去，将冷却水箱、坡口机等产品做到极致。终于经过6年的努力，公司又重新步入正轨。



2007年正特成为鸟巢、水立方等北京奥运会场馆建设焊割设备供应商，图为陈建武在鸟巢施工现场的照片

在从辉煌到衰败再到转型的这段期间，公司经营的重担压得陈建武喘不过气来，2014年，在公司转型的阵痛期，陈建武得了一场大病。即便是现在提起当年的情景，陈建武还是不由得心有余悸。

走进正特有些复古的厂房，似乎一下子回到了80年代电影中的场景。陈建武向我们不无自豪地介绍道：“这些厂房有将近20年的历史了，别看现在这些厂房有些老式了，之前还是非常辉煌的。”

当问及拥有这么多的土地，为何没有想过做前几年大热的房地产开发时，陈建武语重心长地说，我们公司曾经定下一个规矩，绝对不碰房地产开发，因为“隔行如隔山”，从一个工业企业进入到房地产开发行业还是比较困难的。

当前的机器人AI行业方兴未艾，很多企业纷纷涌入AI行业大潮，正特也曾经想要在这个风口实现大发展，可是陈建武告诉我们，目前机器人这个行业非常烧钱，而且短时间变现能力很差，稍有不慎，就可能陷入其中。陈建武身边有很多朋友已经陷入机器人行业烧钱模式的沼泽里难以脱身，所以陈建武对于当前的AI行业投资还是持谨慎态度。

细节知品味，最美是乡音

跟随着陈建武的脚步，我们一同来到了正特的办事大厅。一进门，满墙的摄影作品吸引着我们的目光。陈建武介绍道，因为正特是一家工业企业，传统的生产机器设备的企业呈现出来会显得缺乏美感，为了增加整个公司的对外观感，公司每年都会举办或参与一些有关艺术类的活动，弥补工业企业美感缺失的同时，也集中展示了正特的人文情怀。

移步走进陈建武的办公室，再次被他满屋子的绘画、书法吸引。不得不说，陈建武的确



正特的产品

是一个很注重美感的人。他打趣说，这可能和自己是一名文科生有关，从小就比较喜欢绘画、文字这种充满美感的东西。随后陈建武指着墙上的绘画说，这是地地道道的农民画，也是自己现在的一个副业。“我比较喜欢农民画，很真实，因为发现很多农民辛辛苦苦创作出来的绘画没有人买，于是便想要帮助这些人把画卖出去。”陈建武开办展览农民画的画廊，直接帮农民对接资源，一直在为农民画家奔走。陈建武乐在其中，他觉得做自己喜欢的事，是一种幸福。

也正因为对美的这种不懈追求，在陈建武的支持下，正特连续参加了最近三届中国“制造之美”活动，并获得了不错的成绩：其旗下产品小型数控切割机、空气等离子切割机、焊机冷却水箱分别获得2016-2017年度、2017-2018年度、2018-2019年度的中国“制造之美”入围奖，而正特也获得了2017-2018年度的中国制造之美优秀企业奖。

另外陈建武还跟我们提到，他曾经在贵州生活了13年，那里是自己的第二个故乡，他

还会和商会的一些朋友组织策划慈善活动，筹资将贵州山区的孩子接到上海，带他们了解不一样的上海，开拓他们的视野。在这个过程中，有很多孩子受益，并且主动联系要来当项目的志愿者，这也让陈建武倍感欣慰。

出生于温州的陈建武，一直对温州这片土地上的人和事有着别样的感情。虽然之后正特总部搬到了上海，但是每次提到家乡温州，他还是倍感亲切。曾经公司在搬到上海之后，可以解决自己在上海的户口问题，但是当时陈建武还是一口拒绝了，因为他一直觉得温州才是自己的家，自己最终还是要回到故乡温州。

我们都知道，迫于自然条件差等现实压力，温州商人敢于冒险是出了名的，早在一两个世纪以前，成千上万的温州手工艺人和小商贩们，从故乡出发，跋山涉水，一路走到地中海沿海去做生意。有人曾统计过，改革开放之初，温州总人口是600多万，而走出浙江的就达到了160多万，占比相当高。到了今天，温州商人更是遍布全球各地。

相对于单打独斗，温州商人更爱抱团取暖。全世界各地，都有“温州街”的身影，比如福建泉州义全“温州街”、内蒙古包头“温州街”、中国台湾台北“温州街”，甚至还有法国巴黎第三区“温州街”、美国洛杉矶“温州街”……陈建武说，温州人喜欢抱团，喜欢落叶归根，是深入骨髓的因子，“无论走得有多远，最后都要回到家乡”；温州人有着行侠仗义、乐善好施的传统，“你对我好，我也一定对你好”。这种真诚

的处事原则，懂得感恩的风格，让虽在外地经商的温州人仍然心系家乡，不忘乡情，同时也会激励自我不断成长，也间接促成温州经商队伍不断发展壮大。

陈建武，就是这些温州商人大军中的一员，温州人固有的行侠仗义、乐善好施也构成了他不变的底色，坚韧豁达，常怀感恩，他带着对故乡的思念，历经风雨仍然一路前行。FU



继正特在孟买(印度)设立首家海外办事处后，2015年设立第二家海外办事处——圣彼得堡办事处(俄罗斯)，图为陈建武与办事处同事在2016年莫斯科焊接展上的合影



正特获得的历届中国“制造之美”奖牌

疫情期间，我们能向海外企业学习些什么

文 孟令舒 图 站酷海洛 责编 崔西

编者按：

截至本文刊发之际，新型冠状病毒疫情还在全球蔓延，中国外向型企业又遇到了新的困难。但对于经营企业而言，学习海外企业的危机管理意识和方式方法，修炼和提升自我的危机管理能力，却是一项长期的事情，永不过时。



新年伊始，新冠病毒疫情就给了中国一记下马威。WHO世界卫生组织最终将此次新型冠状病毒疫情定义为“国际关注的突发公共卫生事件”，即PHEIC，并在之后疫情不断在全球扩散的情况下升级至“非常高”的级别。

虽然WHO公开发文表示，不建议世界各国对中国实行任何旅行或贸易限制，但是至于各个国家的具体操作，WHO其实也无权过问。因此，部分国家开始对中国采取了不同程度的限制措施，比如取消航班，禁止船只停靠，旅游禁令，提高边境检验检疫要求等等。如此一来，中国企业与海外的贸易往来，自然会受到负面影响。

中国国际电子商务中心研究院院长李鸣涛就在接受采访时说，受新冠肺炎疫情影响，目前大量的跨境出口企业普遍出现订单量下降，退货率上升，货源紧张，订单流失等问题。面对疫情带来的影响，中国企业在这种时候不能慌乱了手脚。我们不妨看看海外的一些企业在面对过往大型疫情时的举措，剖析一下他们那么做的原因和依据。

定位自己的利益相关者 逐个攻破

在西方企业的公共关系理论体系的定义里，有一个概念叫做危机管理（Crisis Management）。它涵盖了一个企业会面临的各种问题，包括受大环境影响面临的种种被动性危机，包括公共卫生事件。

这次的新型冠状病毒肺炎被WHO定义为PHEIC之后，就是名副其实的公共卫生事件了，企业其实就是在做应对公共卫生事件的危机管理。做好危机管理，首先就是要分析定位好和此次危机相关的利益相关者（Stakeholder），挨个攻破，才能化解危机。

在新型冠状病毒面前，中国企业的利益相关者，大致可以分为内部和外部两个方面：内部即员工，合作伙伴（供应链等）；外部则是消费者，社会大众（隐形消费者），客户。

在确定了利益相关者之后，我们要做的事情就是确保企业与利益相关者之间的及时有效沟通，针对性地解决问题，并在大方向上按照BCP（Business Continuity Plan，事业继续计划）实现危机管理。简单来说，就是横向方法为挨个攻破利益相关者，纵向方法为实施BCP计划。纵横结合，战胜疫情。

第一阶段 制定确保员工安全的行动计划

面对疫情，“攘外必先安内”。对内来说，与企业关联性最大的利益相关者就是员工。因此第一环节，必须是制定确保员工安全的行动计划。

企业首先要做到的就是以最快的速度停止员工的流动，用安全的方式让员工待在安全的场所，避免员工感染病毒。用5W3H（Where, When, What, Who, Why, How,

How many, How much）将隔离保障行动具体化，也就是要明确——在什么地方，什么时间，做什么事情，谁来执行，怎么做，做到什么程度，以及预算等。

在2009年美国大规模爆发H1N1流感时，绝大部分的企业第一时间就对工作场所进行了关闭处理，让员工回到家里或宿舍去远程办公，避免因通勤产生不必要的病毒感染。

2003年SARS爆发期间，日本松下就紧急征用了一栋员工宿舍，将百名员工隔离在宿舍7天，期间的一日三餐，垃圾处理和后勤保障均由公司员工组成的数十人“敢死小队”负责。

不过，单纯地限制员工流动是远远不够的。因此，企业的HR需要与高层商量，酌情考虑对员工进行经济补偿。例如，非洲埃博拉期间，很多企业就根据员工的不同情况进行补偿：针对在企业宿舍隔离的员工，为其提供食物等基本的生活需要，补偿境外员工因疫情承受的机票差价和住宿费用。美国H1N1流感时也是一样，为员工提供居家办公补贴。

员工的心理层面也不容忽视。疫情期间，谣言最容易造成员工的情绪不稳定。所以，建立起正式的信息沟通渠道，使内部和外部的消息快速畅通，才能有效平稳员工情绪。此外，面对家庭出现感染患者的员工，企业要做好员工的心理疏导，帮助他们安排好工作日程，让他们获得工作与家庭的平衡。美国H1N1流感期间，40%的健康年轻员工要留在家中照顾病人。这时候，企业并没有对他们施加心理压力，反而在第一时间进行慰藉和资金支持，通过这样的办法提升员工对企业的信赖和归属感，一举两得。

第二阶段 制定防止疫情二次发生的行动计划

从物质和心理双层面稳定员工

在阻断病毒传播、确保员工安全之后，接下来要制定防止二次发生的行动计划。疫情期间，确保员工严格执行隔离期限是公认的最有效方法。日本松下公司在SARS期间，将员工隔离在宿舍7天，使被隔离的员工在宿舍里安全地度过了一周的观察期，确保了公司没有出现二次感染。这个时候，何时恢复公司生产和运营并不是最重要的问题，拿出万全之策确保

员工安全、从根本上防止二次发生，这是公司活下去的前提。否则，后果不堪设想。

这个时候，首要的难点是：资金充足吗？能否度过几个月的经营休眠期？公司3个月没钱进，给员工发工资的钱准备好了吗？如果长达6个月，怎么办？这些现在都要着手制定事业继续计划（BCP），一切要按最坏的情形准备，之后才是往最好的方向努力。

难怪零牌木元塾塾长木元哲先生说：这些，过去数百年来日本企业都经历过。这就不难理解，为什么日本企业那么重视依靠自有资金来经营和发展。中国人向来爱存钱，我想这一点都是相通的吧。

对外履行好企业社会责任

在第一阶段和第二阶段，做好对内的员工相关工作之后，对外的工作也至关重要。这个时候，外部工作做好了，不仅可以稳定住已有客户，还可以吸引潜在客户，塑造企业形象，如果做不好，那么现有客户的流失或者品牌形象的损耗，也是可能的。

广览海外企业，不难发现一个两全做

法——参与社会事件，履行社会责任。在海外企业心目中，衡量一个企业是否是理想的合作伙伴，一是看实力，二是看它的企业社会责任感CSR。它体现了企业对人的价值的关注，强调企业对环境、消费者、对社会的贡献，是企业品牌的无形资产。

在过往疫情中，海外企业普遍履行了最基本的企业社会责任——捐款。我们很高兴地看见2020新冠肺炎疫情中，大小中国企业都纷纷加入捐款行列。不过，这只是基本。如果想在品牌形象上脱颖而出，结合自身的优势来履行CSR，才是最好的。

结合自身优势，履行社会责任

举个例子，在这次疫情中，意大利的一些企业了解到当地群众对华人因疫情存在歧视问题后，就联合了中意青年联合会，发起了消除歧视的宣传活动。利用企业的影响力和资金，做出了高出物质层面的参与活动。

国内也有一些企业做出了这样令人赞赏的举动。举个最直接的例子，丁香医生。丁香医生在疫情期间，利用大数据及时统计疫情

数据，不断完善与优化为疫情期间所提供的资讯与服务。每日疫情数据收集与整理的迅速高效，以及疫情查询页面制作的简洁与易懂，为丁香医生带来了庞大的人流量。

除去疫情数据的工作外，丁香医生背靠医生团队，推出了大量有品牌输出的科普文章，包括日常如何防范，口罩怎么戴，如何洗手……都是基于民众最为急迫的需要，相较于许多搜索引擎及其他平台推出的汇总疫情信息服务需要跳转的二次操作，丁香医生明显具有更高的权威性以及便捷性。

而这些，都是免费的。我们难以简单估计丁香医生在这次疫情中投入的财力和人力，但是我们看到它收获了无限的品牌财富。他们在行为中显露的“以人为本，真实”的品牌价值，会为他们带来无限的社会影响力和商机。

第三阶段 制定恢复业务的 行动计划

在紧急应对疫情的同时，要同步启动编制



恢复业务的行动计划。这一计划的目标，是在安全的前提下，尽快恢复生产（运营）和出货（交付），本质是恢复现金流。围绕快速恢复生产，以订单出货为中心，逐一落实各个环节。可以说，打赢这场“战役”是一个系统工程，必须在最短的时间内进行动员，快速反应。

举一个不是疫情但也相似的危机处理案例：2011年，泰国发生大洪水，因为短时间不能恢复生产，很多在泰国的丰田供应商用最快的速度把模具运回日本国内，找到相关工厂快速生产，所需要的熟练工人则从泰国工厂派遣过去，这样的产能转移能力，如果不是之前有预案、经历过，是难以解不时之需的。

中国企业在未来也需要建立在全球范围内快速转移产能的能力。

第四阶段 制定确保业务继续的 行动计划 BCP

在业务得以恢复之后还不可大意，因为在恢复的初期往往是脆弱的，稍有不慎或意外就容易中断。因此，对员工安全、工厂安全仍须保持警惕和有效管理。

禽流感之后，美国肯德基对全球供货商实行严格的星级评估系统，对供货商全面定期评

估和贯穿全年的随机抽查。对所有物料都保证两个以上的供应商，追加合理库存，确保物料供应通畅。总公司和集团也展开了横向管理，对存在的风险点和隐患进行排查，做出调整，建立应急预案。

一部分企业活动的停止会对整个社会产生影响。直面危机，使企业经营活动得以继续，进而确保关联产业的正常运转，这是企业的社会使命。危机应对能力强的企业，会受到客户和社会的高度评价，也能使供应商和客户安心。所以，制定事业继续计划（BCP）是非常必要的，平时有准备，战时不慌乱。

关于制定新冠疫情的BCP，日本松下给了我们一个很好的案例：禽流感病毒在不断变异，每几年就会出现一次。企业如何保障员工和运行？这个问题和现在的肺炎疫情非常相似：

日本松下一定级别的高层干部，每人都随身携带常备应急药，其中就包括应对禽流感感和SARS的预防药，所有药物到期更换。现在，几乎每个日本企业都有基于事业继续计划（BCP）而配置的战略物料，口罩、医用酒精、防护服和某些药物等一些在中国不被重视的物品也在其中。公司领导层尽量避免全部坐同一航班出差旅行，这些看起来是国家领导人的风险防范准则，在很多跨国集团同样被遵守。这一点，中国企业在制定BCP时，需要学习参考。

结语 制定BCP计划+优化竞争优势

中国企业在面对这次疫情，像是一场闭卷考。好在海外企业可以为中国企业提供一些前车之鉴，使这场闭卷考变成了一场半开卷的考试。

令人高兴的是，中国的疫情逐渐平稳了下来，企业也开始逐步复工。企业目前的当务之急，不仅要向上文所说的那样，制定好BCP行动计划，更要从根本上提升自己的优势，也就是创新！

习总书记在2月23日的统筹推进新冠肺炎疫情防控和经济社会发展工作部署会议上，强调要创新外贸政策工具。国家在努力创造更好的政策环境，企业也要努力优化竞争优势。纽约时报就评论道，中国这次的疫情不同于2003年的SARS，当时中国还处于用低价和低成本来竞争的阶段，极易损失客户。而今，中国企业逐步将创新作为竞争优势，用他人无可替代的技术成果作为竞争成本，这样的企业即使遇到了艰难疫情环境，也不会被淘汰，因为他们无可取代。

因此，只要中国企业做好危机管理，发挥企业社会责任感，优化竞争优势，在疫情面前，我们依旧强大。■



十年精彩 十年绽放 十年智造

一个与“10”紧密相关的品牌故事

中国制造之美十周年了。

我们的设计师为它特别讲述了一个美丽的品牌故事。
美到不敢独享，故展示于此，与大家共赏。

设计师的创意诠释

图形以数字“10”为主体，以体现中国制造之美（MEI Awards）十周年；
“1”物化成一扇开启的门，展示中国制造之美的 LOGO，“0”物化成圆形，寓意全球经济一体化；
整个 LOGO 包含着对中国制造之美成为中国制造和全球买家的沟通桥梁的美好愿望：

开启中国制造之门，向全球买家展示制造精品！



设计师的创作心得

第一点，希望能够把中国制造之美项目对社会、企业的价值和责任，融入十周年 LOGO 之中，即中国制造之美在“构建中国制造与全球买家的交流渠道”，它呈现的形象可以是桥梁，开启的门窗，也可以是任意通道；考虑与数字“10”的外形结合，最终选择了“开启的门”这一概念。

第二点，十年是中国制造之美项目成长的十年，也是见证“中国制造”发展的十年；十周年 LOGO 在后期运用上不是一成不变的，形式上具有很强的延展性，充分体现了大赛的创新和包容……



2020
中国制造之美
优秀产品+优秀企业
征集即将启动
期待您的参与！

十年精彩、十年绽放、十年智造！

中国制造之美的品牌故事会陆续呈现，欢迎扫码关注中国制造之美官方微信，与我们讲述您的品牌故事！

中国制造之美
组委会

☎ (025) 8690 3696

☎ 354 596 3221

📍 中国制造之美



微信公众号



微信号

2019中国“制造之美” 银奖产品展示



激光测距仪

产品行业：五金工具

公司名称：深圳市迈测科技股份有限公司

产品描述：

S2影像版户外专用测距仪是一款适用于户外测量的专业测距仪，具有15种测量功能，满足常规和非常规测量需求，机身配备200万像素摄像头，是一部能摄像找点的科技测距仪，此功能方便户外测量工作者进行摄像找点，以此辅助激光找点。由于建筑设计出现了测距仪和量房软件合作使用的行业趋势，S2影像版增加蓝牙模块，搭配市场上的量房软件，一键传输数据，测距仪晋升为测绘仪器。此款产品面向专业工具用户，充分考虑到工具用户的使用体验及使用环境，IP65的防尘防水等级，抵抗得了粉尘和水冲洗的外部条件。



3D投线仪

产品行业：五金工具

设计公司：常州上品汇点工业设计有限公司

公司名称：常州市金力光学仪器有限公司

产品描述：

产品以三角形棱形切面为主要元素，有现代感同时又有工具类产品的力量感，配合包胶二次注塑，整体的细节感空间感加强，整个产品明快活泼又不失稳重；产品内部重力摆机芯经过重新设计，整体稳定性更加优秀，相比其他3D投线仪，此款精度更高。



农业喷雾器

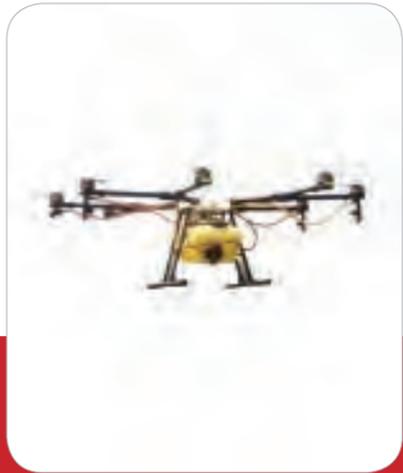
产品行业：五金工具

公司名称：市下控股有限公司

产品描述：

全中国首款创新设计高配置电动喷雾器。有以下亮点：
① 喂入式电池，可备用电池，更换更方便；
② 电池显示电量，不担心意外没电不能工作；
③ 背垫舒适，背带吸水性小，符合人机要求；
④ 钢筋底座，避免喷雾器与地面直接接触，耐摔，防尘防水。

2019中国“制造之美” 银奖产品展示



A16植保无人机

产品行业：安全防护
公司名称：安徽七曜航空技术有限公司
(安徽工业设计大赛选送)

产品描述：

用于农作物农药喷洒，每小时喷洒150亩地，采用RTK厘米级定高定位，飞行更准确，喷洒更均匀。

可实现提前规划航线，实现主动避障。可全程实时记录飞行作业，实现飞防作业全周期追溯。



户外抗强光人脸识别门禁机

产品行业：安全防护
公司名称：中控智慧科技股份有限公司
(东莞杯选送)

产品描述：

该产品支持户外强光人脸识别及掌纹识别，可选配指纹及二维码功能，整体采用流线型设计，底部的角度充分考虑了人机交互。



便携式灭火器

产品行业：安全防护
公司名称：西安威斯特消防科技有限责任公司

产品描述：

本产品是具有世界先进水平的新型高效环保消防产品。作为目前世界上最小的便携式灭火器，其操作简单，无压存储，无需年检维护。其采用的新型纳米粒子灭火药剂灭火效率高，无毒无害，微残留，绿色环保，安全可靠，-20度-60度环境皆可正常使用。

主要应用于安防、家具、户外、商场、办公场所、汽车等消防应急领域。

2019中国“制造之美” 银奖产品展示



抢险救援照明灯

产品行业：照明及灯饰品
公司名称：安徽九州天极之光股份有限公司
(安徽工业设计大赛选送)

产品描述：

该灯核心技术是采用微波疏灯技术，产品总功率11KW，色温近似太阳光。适用于抢险救援、反恐、巡逻、大型施工、海洋搜索照明等。

其特点是：

- ① 照明距离更长达1000米；
- ② 可移动式照明；
- ③ 360度旋转自动控制；
- ④ 照明时间长达14小时。



400W DALI调光恒压电源

产品行业：照明及灯饰品
公司名称：深圳市维根达智能科技有限公司

产品描述：

该产品具有以下特点：

- ① 兼容各种 DALI 调光系统；
- ② 红宝石电容；
- ③ 无频闪，低纹波，噪音小；
- ④ PF>0.95；
- ⑤ 效率>85%；
- ⑥ 调光范围：0-100%；
- ⑦ 短路保护过压保护。



扫码登录
中国“制造之美”官网
查看更多获奖信息



纽约，潮人街拍

中国品牌走出去有多难

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎

偶然爆红带来未知的机遇

2018年的冬天，纽约上东区的高收入女性几乎人手一件 Orolay 羽绒服。这件羽绒服既不可与 Moncler、Canada Goose 这类奢侈品品牌相提并论，也不是 ZARA、H&M 这些欧美快时尚品牌所推崇的高街款式。

如果非要找一个形容词来描述它，那就是“平常”。这种平凡足以让它被淹没在整个淘宝以“羽绒服”为关键词的上百万个商品搜索结果里。

Orolay 产自一家位于浙江嘉兴的不知名的小服装厂，这种规模的工厂在当地“遍地都是”。生产 Orolay 的厂家正是考虑到国内服装品类在电商平台的竞争已是一片红海，才不得已把目标市场转向海外，将“战场”从淘宝迁移到了亚马逊。

美国当地媒体在报道 Orolay 的突然爆红时，特别分析指出这件羽绒服是因为“足够保暖”“宽松舒适”“口袋够多”等特点，最终征服了生活在曼哈顿中央公园东面、东 59 街至

东 96 街之间区域的富人——他们向来是美国大众争相效仿生活方式的风向标。但 Orolay 跨越不同收入阶层而广泛流行起来，还因为一项重要因素——仅 Moncler 或 Canada Goose 十分之一的商品售价。

据路透社报道，Orolay 的羽绒服仅 2019 年 1 月在美国亚马逊上的销售额就达到 500 万美元，超过了该品牌 2018 年全年销售的总和，成为亚马逊服装类目当之无愧的销量冠军。而从亚马逊平台的 1.5 亿个服装商品中脱颖而出，

并被冠以“The Amazon Coat”这样现象级的名号，也足以说明 Orolay 的受欢迎程度。

过硬的产品质量、显著的低价优势以及面向正确人群的广告营销，构建起了 Orolay 在美国羽绒服品类消费市场上的核心卖点。不过，如果你回过头复盘整件事的发生过程，会更倾向于得出“偶然”这个结论。

因为这家浙江小工厂虽然主观上希望从亚马逊赚一笔钱，却从未制定过任何宏大的发展目标。它甚至没有准备好要从一个默默无闻的服装生产商变成一个美国大众叫得出名字的品牌，譬如 Orolay 这个名字到底有什么含义也无从解释，更不用说更深层次的品牌价值。但 Orolay 的爆红成为一个重要信号，即海外市场的消费者已经逐渐接受中国并非只有制造而是也有品牌这件事了。

这对当前在绝大多数情况下仍然被海外市场消费者视作“劣质产品”代表的中国品牌来说，意味着机会。

5 月 8 日，WPP 旗下媒介投资管理集团群邑下辖品牌竞立媒体在其发布的《中国品牌的出海征程》白皮书（以下简称《白皮书》）中，引用了英国消费趋势调查机构 Foresight Factory 在 2017 年 8 月访问来自 24 个国家的上万名年龄在 16 至 64 岁之间的消费者后得出的数据报告。

报告呈现了韩国、意大利、美国、西班牙、瑞典、法国等海外市场对中国品牌的认知度明显低于英美品牌的结论，仅德国、英国、

爱尔兰 3 个国家对中国品牌的认可度稍高于美国品牌。

同时，WPP 与凯度联合推出的“BrandZ 2019 最具价值中国出海品牌 50 强”调查结果显示，整个欧洲地区的消费者对任何欧洲以外的品牌都持有较为消极的态度，而发展中国家市场对英美品牌的态度明显要比对中国品牌积极得多。甚至在过去 3 年间，中国品牌在全球市场上的知名度下降了 26%。

有意思的是，当单独把年轻群体拿出来做分析时，结果导向了完全相反的趋势。《白皮书》显示，海外市场的年轻人对中国品牌普遍持积极的看法，认为中国品牌具有创新性和独特性，除此以外，“有趣”“智慧”“信赖”“善良”也是被提及较多的词汇。

不过，现实情况是，这种“认为中国品牌富有创新力”的印象目前主要是由中国高新技术品牌所驱动的。

在中国出海品牌 50 强榜单中，排在前 10 名的品牌里，华为、联想、小米、海尔等 7 个电子消费品和家用电器品牌均以硬件技术的革新和应用为依托，阿里巴巴和字节跳动两家公司则主要依赖互联网技术的飞速发展。这一类品牌借助创新给商品带来了极大的实用性，它们通过不断满足消费者的使用需求建立并持续输出品牌价值。相比服装和食品品牌，由技术带来的品牌价值更为直观，也更容易被消费者体会和接受。



中国品牌仍被视作“劣质”

不同的高新技术品牌在出海时选取的策略并不相同。

到目前为止，华为大约在全球的 170 个国家开展业务，作为全球电信行业的第三大品牌，占有整个市场 9.4% 的份额。据市场调研机构 IDC 发布的 2018 年全年全球手机出货量报告，近两年华为也曾一度超越苹果成为仅次于三星的全球第二大智能手机制造商，直到 2018 年重新被苹果反超。

为了营造全球化品牌的形象，华为不断尝试把新款手机的首发放到海外市场。比如，华为 P30 系列的全球首发在法国巴黎举办，而子品牌荣耀的 20 系列选择了英国伦敦。2018 年 12 月，华为在全球第一高楼迪拜塔上演了 3 分钟的灯光秀广告，迈出其海外市场品牌建设的重要一步。

大多数中国品牌都是采取先立足国内再“走出去”的发展路径，无人机生产商大疆则相反，它是先在海外市场立足，再“走回”中国国内市场。在大疆专注做航模类产品飞行控制系统的几年里，海外航模论坛用户以及关注航拍技术的影视从业人员，就已经成为大疆产品的主力消费人群。

目前，大疆的无人机产品已经占全球无人机销售总额的 70%，其全球销售排名前三的地区市场分别是美国、欧洲和中国。早在 2017 年，大疆全球营业额达到 180 亿元时，其来自海外市场的收入占比就已经高达 80%。

“中国公司出海一开始往往追求销售增长，但从长期来看建设起品牌力是更重要的。一个品牌的价值包含了情感、区别于竞争对手的独特性等元素，这些元素足以让品牌从不同层面去讲不同的故事，从而让不同海外市场的消费者能够从这些故事中找到共鸣和参与感。”竞立中国海外业务合伙人金若蓝解释说。

BrandZ 在评估“品牌力”时主要衡量 3 个要素，即品牌独特性、满足功能与情感需求的品牌关联性以及品牌特征。

在中国出海品牌 50 强榜单的前 20 个品牌中，BrandZ 的统计结果显示，有 11 个品牌一年来的品牌力增长幅度达到两位数，其中接近或超过 50% 的有 7 个品牌。在过去 3 年，中国出海品牌的 Google 搜索指数增加了 14%，YouTube 搜索指数则增加了 16%。



大多数海外消费者认识中国品牌与接受并购买中国品牌之间，还存在着—道鸿沟

但品牌知名度和接受度是两回事。

即便“创新”和“独特”是海外消费者对OPPO、vivo、小米、阿里巴巴和腾讯等品牌的基本认知，知名度的提升与消费者对品牌的接受度却未必成正比，在海外消费者认识中国品牌与接受并购买中国品牌之间，还存在着—道鸿沟。

“实现品牌在各个国家和地区市场的差异化和本土化至关重要。你要去研究不同的环节放到不同的市场如何更有说服力，因为每个市场的消费者对不同元素和诉求的优先级排序并不—样。”金若蓝指出。

这也在某种程度上说明了为什么阿里巴巴在进入东南亚市场时选择了收购电商平台Lazada，再在该平台中内置天猫海外专属的TBC版块和淘宝精选页面，而不是单纯地推出一个让当地消费者感到陌生的天猫或淘宝的东南亚版。

换句话说，在东南亚市场，天猫和淘宝是以品牌而非平台的身份存在的，这种谨慎的试探性做法一定程度上帮助阿里巴巴在开拓新市场时缩小了当地消费者从品牌认知到接受购买之间的鸿沟。

“中国品牌力”依旧充满变数

让消费者通过自己熟悉和信赖的传播渠道认识品牌通常能够触发他们从“不喜欢”“不关心”到“比较喜欢”甚至“非常喜欢”的态度转变。

以字节跳动旗下品牌抖音的海外版“Tik Tok”为例，根据Sensor Tower发布的数据显示，Tik Tok在2018年第一季度全球下载量达到4580万次，超越Facebook、Instagram、YouTube等成为全球下载量最高的iOS应用。

但Tik Tok首先是在日本市场取得成功。按照竞立媒体提供的数据，Tik Tok在明确了日本市场的核心用户群体后，有针对性地拿出了数亿元人民币作为投放预算，精准地邀请拥有400万Twitter粉丝的艺人木下优树菜和长年占据日本Oricon公信榜前三名的女子偶像团体E-Girls等当红人气艺人入驻，让年轻人在短时间内对Tik Tok同时形成了品牌认知和使用意愿。

在不同海外市场塑造中国品牌的一个关键环节，正是找到适应当地消费市场的品牌营销和广告投放策略。

“我们在帮阿里巴巴走向海外市场的时候，发现它在不同市场的品牌认知度并不—样。比如中国的港台地区对天猫、淘宝已经具备相当程度的认知度，你只要考虑如何让他们愿意接触和使用这个品牌。但在马来西亚你仍旧需要大规模地投放数字媒体和传统户外广告。”金若蓝说。

竞立媒体在《白皮书》中指出，中国的媒体投放已转变为以应用程序、程序化和以成效为导向的投放生态系统，但许多其他国家市场仍然十分依赖通过以品牌建设为导向的媒体活动来建立企业信誉。也就是说，中国品牌在中国本土的品牌传播策略无法直接应用到其他地区市场的媒体语言系统里。

eMarketer的数据显示，美国年轻人受社交媒体影响极深，而Google和Facebook已经垄断了在线广告市场60%的份额，因此做好线上渠道的广告投放就能触达大部分目标消费者。但在马来西亚，报纸和线下活动是建立品牌信誉与形象的关键渠道。如果想在马来西亚大举推广一个品牌，首先要做的工作可能就是在线下报刊亭和地铁张贴海报。

中国台湾市场则与内地相近，借助KOL的影响力做品牌营销十分受欢迎。但在合作方

式上，台湾的KOL更喜欢把Instagram作为信息输出渠道，内容则不能过于商业化，比如不能直接表达推销商品的意图。

至于到底什么样的品牌策略能够适应当地市场的环境和需求，在出海的初级阶段，品牌需要经历不断的试错，才能找到最适合的跨境商业管理模式。

小米在2015年决定进入印度市场时曾坚称将“只采用电商而不走传统渠道”的发展模式，并联合印度电商巨头Flipkart在特定时间开展线上抢购，意图复制其在中国市场的成功模式。结果，当地消费者对这种互联网推广的认可度平平。

后来，小米开始采用“线上线下联动”的模式—在线上开设“米粉”社区，在线下设置“米粉”俱乐部，并与各种线下小型商店合作销售小米手机—这种“点对点”和“口耳相传”的推广模式最终帮助小米在印度站稳脚跟。

2017年小米印度市场的销售增长超过300%，在智能手机的市场份额一度超过30%，位居行业第一。

除了媒介环境和消费者接受信息的习惯存在差别，不同国家和地区的政治环境、法律制

度、宗教环境也是影响品牌出海的重要因素。最近几年，全球各国正在制定更加全面的数据隐私法律。

2017年，中国实施了《中华人民共和国网络安全法》，澳大利亚于同年制定《隐私权修正（数据泄露通报）法案》，欧盟则于去年5月推出了《通用数据保护条例》。Tik Tok在海外扩张的过程中就曾被质疑不符合当地信息规范，于2018年在印尼遭到7天封禁。

在过去的12年里，BrandZ全球品牌100强榜单中，中国品牌数量从最初的1个（中国移动）增加到了14个，品牌价值的增长达到1445%，相较而言，北美品牌的数量则从54个增加到57个，价值增幅为239%。

技术的持续进步大规模降低了中国品牌出海的门槛。

—方面，得益于外汇和支付体系加密性和便捷性的提升，越来越多的中小型企业能够很容易地为当地的产品推广、生产和运输等环节付费。另—方面，数字化时代软件效能的提升，为许多中小企业提供了软硬件方面的支持。例如腾讯云、阿里云、华为云等让更多企业能够快速借助已有的底层工具搭建自己的企业管理

架构，而不必受时间和空间的制约。

“工作形态的普遍数字化让中小企业在设立海外分公司时少了很多沟通方面的难题，例如借助Ding Talk这类App来开电话会议、上传超大文件、安排工作进程等，都帮助中小企业在某种程度上省下了许多公司内部自建系统的铺设成本。”金若蓝说。

这也是Orolay的生产和管理均在浙江嘉兴却能够走红美国市场的重要原因之一。

金若蓝认为规模较小的中国品牌要在海外市场建立起品牌知名度并为当地消费者所接受，就要充分利用中国作为制造业大国的低价优势与海外市场的现有品牌抗衡，但同时也要想办法超越具有相似市场策略的中国品牌。

“不要从一开始就设定长远的目标，而要不断地做短期市场测试再做调整。因为每个市场的诉求和消费者偏好差异巨大，你必须精准地摸清这部分消费者族群的偏好，才能在不断测试和复盘的过程中树立起更鲜明的品牌形象和地位。”金若蓝说。

毕竟，Orolay的偶然爆红难以复制，它在下一个冬天能不能持续这种火爆也还是未知数。■



小米在印度受到追捧



品牌中的文化自信

文_楚学友 图_视觉中国 责编_任学奎

一

有个叫 MINISO 的店铺在印度非常火爆，所有的陈设与国内如出一辙，但遗憾的是，大部分印度人都把这家叫“名创优品”的店铺当成是日本品牌。

无独有偶。

我家附近有间日料店，鹅肝寿司和蔬菜天妇罗是一绝。老板是中国人，在日本学习和从事日料 20 年，回国开了这家店。有次和朋友

聊起，准备推荐给他。打开美团，才想起来，店名居然是日文，每次我去都是直接走过去，我不懂日文，只好放弃了。

后来，我去店里跟老板反馈这个问题，线上找不到你，怎么吸引新客流呢？老板说，这确实是一个问题，刚开店时老客流不少，但现在周围餐厅明显多了以后，分流严重。

我问他，你们在地图、口碑评价平台、外卖平台、社交平台上，有账号或者注册吗？

老板说，有，但也是日文的。

我说，为什么不设计中品牌名称，怎么让顾客找到你呢？

老板说，日文感觉比较上档次，很洋气，就一直没设计中国名字。

表面上看，这是品牌接触点上的文字系统设计的问题，核心却是缺乏文化自信，骨子里相信日文的文化力量赋能。

文字系统，是文化的核心表征。从国际品牌如何翻译中文品牌名可见一斑，奔驰、宝马、可口可乐都是经典的翻译品牌命名。命名的本

质，是为了交流和互动。

汤林森在《文化帝国主义》中提到，一个文本除非被阅读，就不会发生文化上的意义，一个文本在被阅读之前，无异于一张进口的白纸；仅有物质和经济的意义，而无直接的文化意义。在这一层次上进行分析，那么，阅读帝国主义文本，在判别文化帝国主义上，就成为至关重要的问题了。

文本的文化意义是接受者创造出来的。当海外品牌进入中国的文化语境时，不进行文化的转译就无法被接受和认可。一家开设在北京的日料店，不使用中文名称，如何与顾客进行交流与互动？意义是在对文本的解码中完成的，无法解码（不认识日文），就阻断了交流，如何实现获客与成交？

二

前两天参加一个峰会，一位企业家说，我们一定要去美国纽约时代广场，占据最大的广告屏幕，让中国货和五星红旗飘扬在美利坚合众国的土地上。为了这一天的到来，请大家支持国货，购买我们的产品。

文化自信变成了爱国主义意识形态，爱国变成了一门生意。

美国作家安·兰德在《商人为什么需要哲学》中，曾经论述过，购买美国货，有悖美国利益。核心观点是，经济民族主义倡导购买国货，似乎增加了国内消费需求，是爱国的重要体现。但是贸易壁垒让美国企业失去了在全球市场竞争中的能力，丧失长期的竞争优势。

爱国，是在国际赛事中支持中国队，尊重国旗，自豪五千年延续的文明。但是，经济民族主义的购买国货并不是爱国，因为这违背了自由交易，减少了倒逼国内企业优化生产要素、提高产品质量的能力。

在消费主义时代，我们用购买来确证身份，购买国货，在文化心态上，意味着你主动融入国家集体的涓涓细流。

但每个人是独一无二的个体，每个人的价值观念、道德标准和消费行为属于个体，不属于集体。每个人对于自己的财产有自由处置的

权力，不论是捐赠给灾民，还是一夕买醉，悉听尊便。比如抵制日货，是强制剥夺消费选择权。购买国货更恶劣，强制指定消费对象。

购买国货，是自我牺牲的利他主义行为。不买质量更好、款式更新、品质更稳定的产品，而要买可能品质更差的国货，理由是肥水不流外人田，要把消费这块肥肉烂在自己锅里。

令人欣喜的是，购买国货正在成为国人行使消费主权的自然选择。2019 年 2 月，我把使用了五六年之久的手机品牌，从苹果换成了华为。有朋友断言，你用不了一个月，就会换回来的。现在一年多过去了，使用体验良好。

文化自信的前提是品牌价值和产品体验，而不是挂着爱国主义的幌子，收割经济民族主义的韭菜。

三

2013 年 11 月，中餐品牌西贝莜面村走进联合国，展示中国传统美食。

时任联合国秘书长潘基文、第 68 届联大主席阿什、中国常驻联合国代表刘结一大使以及各国常驻联合国使节等近 400 人出席。这是联合国成立 68 年来，首次举行的中国传统美食文化交流活动。

来自西贝莜面村的两位莜面妹，现场展示了中国西北制作莜面窝窝的传统手工艺，让联合国官员们惊叹不已。该做法采取“三生三熟”工艺，先炒熟莜面后磨粉，和制时再用沸水烫熟，之后再以手工制成条条、鱼鱼、窝窝等各种形状。在中国流传 2000 多年，被列入非物质文化遗产。

两位莜面妹是从 100 多名莜面妹中层层选拔出来的。平时，莜面妹的主要工作是学习各种民间莜面制作工艺，并作为非物质文化遗产传承人，在西贝的 350 家连锁店与顾客进行交流和互动。

活动接近尾声，莜面妹肖多瞅准机会，上前把莜面小蒸笼送给潘基文。潘愉快地接受礼物，并和肖多合影留念，于是留下了这张充满文化自信和品牌能量的照片。

中餐、国徽、西贝莜面村和潘基文，这一

组超级符号交替错落出现在这张照片中，成为西贝莜面村重要的品牌资产。

戴维·阿克的品牌资产观模型认为，品牌忠诚度、品牌知名度、品牌联想度和品质认知度，是构成品牌资产的四个方面。其中的品牌知名度、品质认知度和品牌联想都可以在这张照片中一窥端倪。

能到联合国去的一定是品质不错的，能代表国家出访的应该是精品，见多识广的联合国官员都喜欢说明这个品牌确实不错，我就想点那个联合国秘书长喜欢的莜面……这些全都是大众点评和新浪微博上的顾客评价与推文。它有效降低了顾客的选择成本和决策成本，增强了顾客的购买信心，也为品牌溢价提供了优势支持。

四

直到现在，这张照片还在西贝莜面村菜单内文的第一页，持续发挥着品牌价值。

当然，更为深层的心理动力，可能是因为西贝走进联合国，将中国传统美食这一文化软实力发挥得淋漓尽致，替代性的满足了国人对于中国美食征服全球的想象，伟大复兴的主旋律潜意识呼之欲出。

我相信有那么一天，征服全球不再是潜台词，稳定自信地进行中国表达，才是文化自信的题中应有之意。

品牌的文化自信，是品牌接触点上的设计自信，是顾客消费行为的自然选择，是跨文化交流中的自信表达。但核心还是企业家强大而坚定的成熟心智，不摇摆，不谄媚，坚定做自己。

梁漱溟先生说，人的自我成长分为三个阶段。第一个阶段，追求财富、权力和名望。第二个阶段，以上那些满足以后，内心还有空缺，遍寻祈求圆满，有出离心和消极状态。第三个阶段，安稳而沉静，明知不可为而创造新的可能性，缓慢而笃行不辍，内心强大、坚定、温柔而友善。

这就是企业家修心的功夫了，企业家的心有多大，企业就能有多大的可能性，这是根本的品牌竞争力。^[1]



超薄无线耳机

YOBYSO 出品的超薄无线耳机 CARD20 获得了 2020 年的 iF 设计大奖。它的厚度不到 1 英寸，重量可忽略不计，耳机提供 4 小时的音乐播放，充电盒则可以再续航 16 小时。关键是，它的价格仅有 79 美元，比水果家便宜太多了！



超Q的厨房小物

Gil Cohen 为 Peleg Design 设计的这只小天鹅，为厨房增色不少。它的肚子可以用来装洗碗海绵，长长的嘴则可以搭抹布。底座配有吸盘，固定起来也很方便。



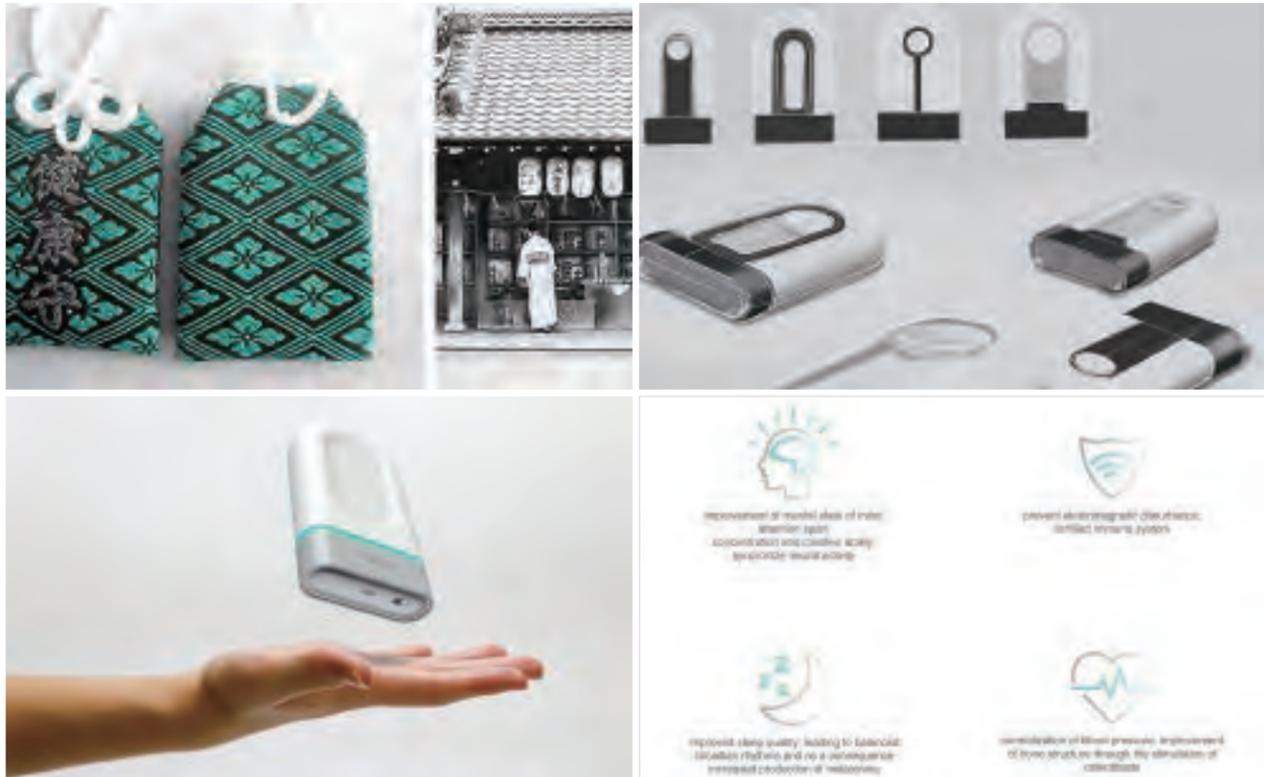
鸡胸患儿治疗仪

由英国 PDR 为鸡胸患儿设计的矫正带 Brace，获得了 2020 年 iF 金奖。它可作为一种逐渐向内压迫胸板的加压装置，帮助恢复胸腔的形状。它的体型纤薄，不会让患者产生负担。



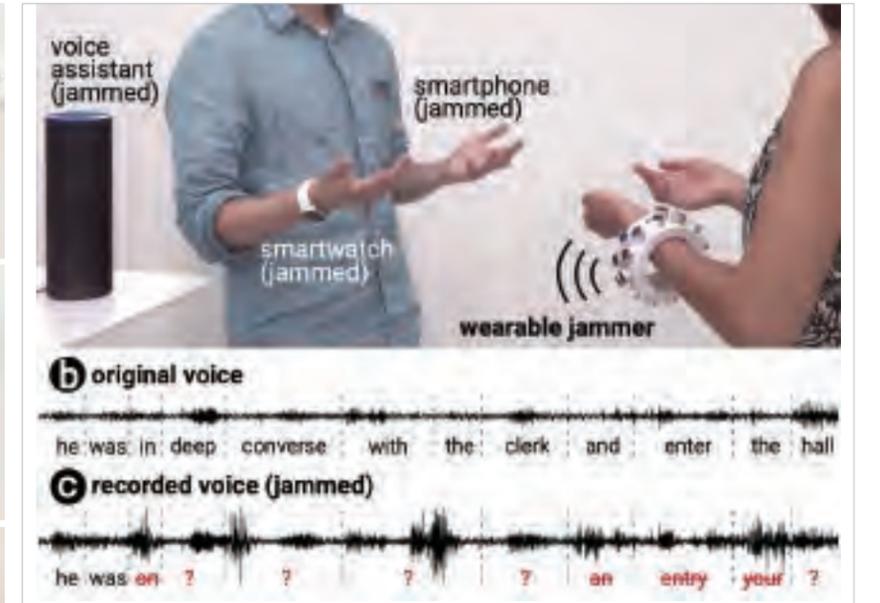
科技版御守

去日本旅游过的朋友们一定会在神社买御守吧! Omamori (お守り) 作为日本的传统吉祥物, 可以给佩戴者带来好运。Daniele Peruzzo 设计的这款科技版御守, 与地球的电磁频率保持同步, 可以改善睡眠质量、促进健康等。



胶带即时贴

Jonghwan Kim 设计的 Memo Roll, 是一款类似于胶带卷的即时贴。拉出纸条、使用、黏贴, 就像用胶带一样方便, 用腻了小本子的朋友们可以换换口味!



防监听手环

此前亚马逊 Alexa 一度陷入窃听风云, 如何阻止家中的智能设备监听你的谈话呢? 芝加哥大学的学生开发了一款独特的手镯 "The Bracelet of Silence", 不想被监听谈话时就将其打开, 它的多个超声波传感器会禁用附近的麦克风, 从而避免智能设备窃取你的隐私。



可折叠的自行车头盔

由 Christian Von Heifner (FEND) 出品的自行车专用头盔 FEND One，可以免除骑行者携带头盔不便的烦恼。它配有由 ABS 和 PC 制成的耐冲击外壳，以及既轻巧又可缓冲减震的 EPS 内胆，兼具安全、轻便、便携的特点。



紧凑型写字台

Bastien Chapelle 和 iRESISTUB 出品的 Elmer Desk，是一款精巧时髦的法语家具。它看起来像是一个小柜子，但简单展开后，可以变身成为写字台，非常适合小户型。



可重复使用的 PM2.5 口罩

AusAir 口罩的售价高达 62 美元，称得上是口罩中的爱马仕了。它采用 3D 设计，可实现轻松、无雾的呼吸。鼻部区域用记忆泡沫缓冲，并用隐藏的铝制鼻夹加固以确保口罩牢固贴合面部。口罩的织物则分为多层，包括可选的植物性过滤层，可以为佩戴者带来更加愉悦的呼吸体验。它的过滤器是可更换的，使用寿命长达一个月，外层则可水洗，非常耐用了。

猫的豪宅

这两年宠物用品越来越有创意，也越来越“壕”。由 24 Storage 设计的猫屋 Cat Flat，外表看起来是一个平平无奇的柜子，但打开后别有洞天：它分为三层，提供猫咪玩耍的一切所需，堪称猫的豪宅。



让企业拥有自己的采购平台

采购管理精细
采购全流程线上操作，实现管理精细化

数据分析智能
多维数据智能分析，高效辅助采购决策

采购模式多样
招标采购、竞价采购、询价采购全“上云”

外部协同便捷
与供应商实时互动，及时获取最优价格



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

☎ 025-66775594

✉ caigou@abiz.com



扫一扫,立即申请试用



扫码阅读手机版

外贸人内容营销入门手册 下

文_韩席军 责编_钱晶晶

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

在第69期《焦点视界》中，我们阐述了内容营销的概念、形式、内容和用户产生互动的模式。本篇则将从制造内容、内容策略、监控效果，以及常用工具进行组织。

一 按照用户心理轨迹组织内容

上篇中我们说过，一个完全陌生的客户对于新品牌的认知会经历如下几个过程：关注 (Aware) 接触 (Engage) 互动 (Interact) 信任 (Trust) 购买 (Customer) 传播 (Promotion)。在开始制造内容前，我们先将常见的内容形式和这些环节进行对应分组。总的来说可以分为3组：前期 (Early Stage)、中期 (Engaging Stage)、后期 (Close Stage)。

前期 (Early Stage)

任何第一次接触到你品牌的用户，都处于这个阶段。这个阶段内容的主要任务是吸引用户的注意力，激发用户继续关注的兴趣。为了达到这个目的，内容常常是轻松的、引人入胜的，能够引导用户进一步了解品牌。

这时的用户是非常容易流失的，如果内容太过注重趣味性却没有实质的价值内涵，就会被遗忘；相反的，如果这些内容细节详尽，

干货太多，则又容易让人半途放弃，不会深入了解。

前期 (Early Stage) 包含的内容形式有：博客文章、音频播客、社交媒体更新、视频简介、信息图表、图片素材、印刷材料、杂志报刊、调研报告核心数据等。

中期 (Engaging Stage)

当客户通过各种渠道接触过多种/多次不同的内容之后，就会自然而然到中期阶段，Engaging 的意思就是持续关注、有黏度。这时客户在潜意识已经对一个品牌有了初步的印象和判断，正在找更多的证据来支撑他的论点，正面和负面的都可能会有。故而我们需要准备数量丰富的内容，让客户持续产生足够的、正面的观感，进而能够进展成为一个 Lead (联系、留言、询盘等等)。

中期 (Engaging Stage) 包含的内容形式有：信息丰富的资料、折扣信息、帮助客户增强理解的数据、调研问卷、线下见面、在线课程等等。

后期 (Close Stage)

这是让客户生成决策的关键步骤，是前期和中期内容产生转化的终极时刻。这时客户往往在两个品牌之间犹豫不决，或者在反复衡量下单的利与弊，甚至已经在核算这笔生意的收

益，潜在的风险是什么等等。所以这个阶段内容的核心目标是：

① 移除客户对产品本身的疑虑，潜台词：产品本身值得信赖；

② 帮助客户更好地认识到优势，潜台词：选择我们是对的；

③ 减轻客户进行转化的压力，潜台词：合作过程会很愉快，合作后没有风险。

实现这样的目标并不轻松。在订单谈判的末期，本质上解决的也是这三个问题。在内容方面，则会包含这些形式：试用服务、提供样品、客户案例、产品对比、品牌对比、成交模拟、销售指导、售后展示、线下参观等多种。这里的内容已经不仅限于放在电脑中的虚拟内容了，要更多地结合客户的情况，提供最有力的多样化立体内容。

注意：我们上面提到的三个阶段，是在客户了解一个品牌时的自然心理过程。但我们在制造内容时，并不是某个阶段仅仅只做某一类内容，而是制造适应各种阶段的内容后，有针对性地向该阶段客户推送与呈现。

二 内容制造的节奏和策略

每个公司的内容制造策略都是不同的，有的偏重于诙谐轻松，有的则走专业路线。没有一种内容策略是“放之四海而皆准”的。只要在制造过程中，牢记我们上一部分提到的前期、中期、后期目标，再按照要求，套用到合适的的形式上，就是一个不错的开始。策略中还应包括以下几部分：

① 会涵盖哪些话题和形式？（这部分我们已经讨论得十分详细了）

② 对于每一种类型/目的的内容，制造和发布频率是怎样的？

③ 将通过什么渠道分发/呈现给你的目标客户群体？

④ 在制造和分发过程中，有哪些需要监控的关键指标（阅读、点赞、回复）？



根据用户心理轨迹组织内容



内容节奏策划模板

我们的建议是新建一个 Excel 文件，以产品或者项目为纵轴，以时间顺序为横轴，在对应的格子中填写准备制造内容的简要信息（受众、主题、形式、篇幅、链接、渠道、预算等）。这样就能在预计的时间线里，按照计划，有序推进内容的制造和分发工作。

下面推荐几种行之有效的组合方式：

博客内容策略：

- 每周发布 2 篇文章；
- 风格分别是一篇轻松科普型，一篇严谨数据型；
- 文章发布之后，通过 EDM 推送给现有的客户（客户可以点击退订链接进行退订）；
- 在内容中，加入 SEO 关键词的策略，因为博客一般都是发布在网站上。

社交媒体内容策略：

- 每天一个帖子；
- 内容包括但不限于：产品信息、粉丝互动、节日、知识点、促销活动、数据信息；
- 阅读帖子评论并与评论者留言互动；

· 利用社交媒体平台将网站、网店等多个渠道串联起来。

电子邮件内容策略：

- 每 2 周给所有客户发送一份包含知识点的邮件；
- 不同的客户组（潜在、谈判、打样、成交）收到的内容是不同的；
- 内容不应该以成交为目标，而是围绕“建立信任”和“解决潜在问题”展开；
- 在邮件中加入监控技术，衡量不同群组的打开率、点击率、互动率；
- 使用公司公共地址发送邮件，而不是某个业务员的邮箱账号；
- 如果客户明确表示不喜欢收到邮件，应记录在库，并立即停止。

视频内容策略：

- 每周更新一段；
- 以趣味和科普为主，就是我们前文提到的前期（Early Stage）为主；
- 视频中加入引导转化的元素，比如鼓励

订阅、建议关注社媒、参与促销等。

通过上面的例子可以看出，在内容制造的过程中，涉及到的情况十分复杂，要有清晰的思路，按部就班去执行，才能做到有条不紊，看到成效。所以我们再推荐 3 种思路和策略：

创建属于自己的营销日历

上文提到的“新建一个 Excel 文件，以产品或者项目为纵轴，以时间顺序为横轴”的方法，只能将产品和时间结合起来。要想完整地操控整个内容营销节奏，至少还需要另外 2 个文件：

关键时间节点：和上文的“时间轴”类似，但包含的是有特殊意义的时间节点，例如：产品发布、展会、节假日、重要客户纪念日等等。由关键节点组织内容，能够更加清楚地以项目为单位，管理和组织内容的制造与分发。

关键节点的事件，往往都是重头戏，相关内容的准备也要提前准备，开始时间要做好充分的预估。举例来说，广交会的邀请函，要至少提前 2 周就发送给客户。圣诞促销活动，要提前好几周就广而告之，不能等到节日临近再匆匆策划，这样要么来不及，要么会因为内容质量差，达不到预期的效果。

渠道列表：包含所有可以进行内容分发的渠道，如：网站、邮件营销、社交媒体、博客论坛、广告平台、杂志书刊、多媒体平台、评论评测、电视、户外广告、红人合作、口碑宣传等等。

这个文件不是按照时间顺序组织的，而是列表式的，包括各个类型渠道的具体信息，如：网址、用户名密码、联系人、联系方式、价格、可用范围。一些第三方的平台合作过之后，还应该添加效果数据（浏览、点击、转载、互动率、单次点击费用、单次转化费用等等）。

制定内容规范模板

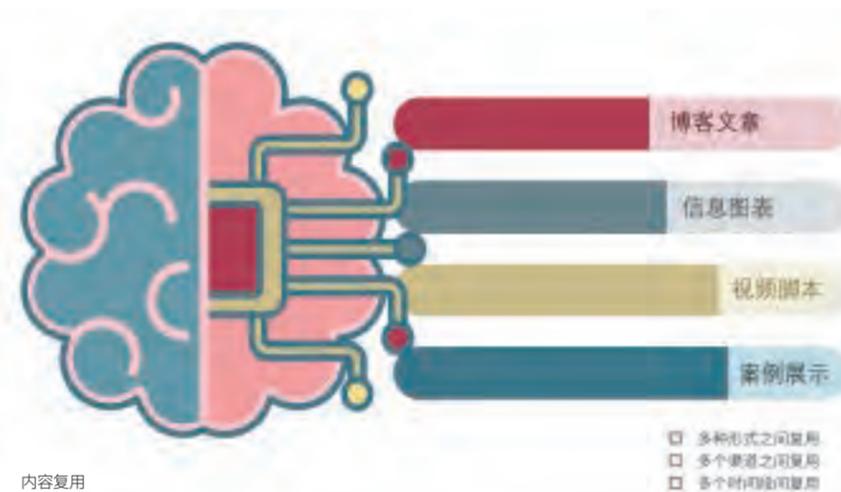
不以规矩不能成方圆，每个团队的内容，因为行业和受众的不同，都有所区别。所以拟定属于自己团队的内容营销模板，很有必要。应当以内容形式和产品为分类，为每个分类指定内容模板。

文章类内容模板：字体大小、颜色、图片尺寸、篇幅、链接规则、关键词要求、发布时间、跟踪链接设置等；

图片类内容模板：尺寸、数量、标准色、Logo、格式、压缩程度等；

促销类内容模板：时间、地点、参与者、涉及到的产品、促销力度、持续时间、使用规则、免费与收费部分、运费、售后、争议等。

其实每个类型准备 1-2 个模板，就足够应对大部分情况。一旦有了既定的模板范式，不仅可以持续输出风格统一的内容，建立起专业稳定的品牌形象，也让团队成员之间可以共享基本框架，简化工作，提高效率。



内容复用

在内容形式之间互相转化

内容营销一个很重要的概念就是“复用”，一篇文章，经过编排之后，可以是一个信息丰富的 PPT；一段视频，使用“视频转语音”的方法，转换成音频素材，作为 Audio Blogger 发布；最常见的报价单，也完全可以用动画的方式呈现，给客户不一样的感觉，加深印象。

核心理念就是：一段制造出来的好的内容，完全可以用不同的方式，在多种场合多次使用。

复用的另一层意思是，即使完全相同的内容，也可以在不同的渠道/时间点，多次重复发布。比如在 Facebook 中经常使用的一个策略就是，将 60 天之前表现很好的帖子，稍加编辑，重新发布。因为随着粉丝增长，新的粉丝是看不到之前的内容的，而那些内容已经被数据证明是用户喜欢的，所以包括很多知名品牌在内，都在使用这个策略。

上面说的这三个策略，能够帮助我们更好地管理和优化内容营销的流程。下面我们讨论下效果监控。

跟踪内容营销的效果数据

有人或许会说，让我制造这些内容都够累了，还要让我去监控？你是不是仇家派来玩儿我的？真不是的。内容营销是一个在外贸中相对比较新鲜的事情，很多人并不了解，所以才更要从开始就建立科学正确的方法，数据监控就是其中很重要的一项。

以销售举例，数据监控十分直观：联系多少客户，有多少回复，有多少成交、平均成交金额多少。由此就可以算出触达率、回复率、成交率、订单成本等关键数据。

内容营销的关键指标（KPIs）也是同一个道理。不同的内容形式和分发渠道，需要用不同的数据标准进行跟踪衡量。

网站中的内容效果 KPIs：

· **访问次数：**内容页面被访问的次数，建议同时观察单位时间内和其他同类内容的数据对比，从而了解当前处于何种水平；

· **浏览时间：**访客在该页面的平均停留时间。一般来说，内容页面的停留时间大于 45 秒才是基础值。为了增加页面停留时间，可以考虑在页面中加入互动内容或者视频；

· **跳出率：**指的是访客仅仅访问了当前页面，没有点击到任何其他页面，就关闭了网站的情况，占到所有浏览次数的比例。比如有 100 个人访问该页面，其中 60 个人仅仅看了当前页面就点了关闭按钮，那当前页面的跳出率就是 60%。事实上，60% 的跳出率还算不错的，很多糟糕的网站，跳出率能达到 85%，甚至 90% 以上。优化网站跳出率，内容的质量和站内链接的丰富与便利程度，十分重要；

· **跳转页面：**观察访问者在看过当前页面之后，去了哪些其他页面。排名靠前的页面，说明在访客眼里和当前页面的相关度很高。时常观察这项数据，专门去优化访客访问多的页面，能够有效改善浏览时间和优化跳出率；

· **关键词搜索量与竞争度：**每一篇内容应该有一个核心的关键词，既是内容的主题，也是 SEO 的聚焦点。在选择关键词的时候，除相关性之外，最应该审视的就是关键词的搜索量与竞争度，这是决定内容在搜索引擎获得曝光的最重要因素。理想情况下，搜索量大（每月大于 10k 搜索）、竞争度低（小于 30）的词是最佳选择。然而现实中这样的词很少见，所以只能反复寻找权衡，找一个平衡点。

· **反馈率：**如果内容页面上有反馈入口，比如留言框或者订阅按钮，则可以统计该项数据，观察不同内容的反馈转化率，找到归因，专项优化，能极大提升反馈率。

网站内容的数据监控，可以通过网站统计工具，如 Google Analytics、Facebook Pixel 等，进行直观的检查、分析、对比。

Posts	Reach	Clicks/Actions	Published
	589	42	Mar 6, 2020 at 12:31 AM
	436	22	Mar 5, 2020 at 9:23 AM
	424	31	Mar 3, 2020 at 12:31 AM
	852	27	Mar 2, 2020 at 5:00 AM
	2.9K	457	Feb 28, 2020 at 3:03 AM
	13.7K	1.6K	Feb 27, 2020 at 12:31 AM
	1.1K	84	Feb 25, 2020 at 2:44 AM

查看Facebook帖子统计数据

社交媒体内容的效果 KPIs:

· **展示量 (Expressions)**: 指的是该条信息被多少人看到过。由于社交媒体的推荐机制,并不是所有的粉丝都会看到你的内容,所以内容质量决定了会被多大比例的人看到。粉丝转发之后,被他的好友看到,也会算在展示量里面;

· **互动量和互动率**: 一个帖子的点赞/转发/评论数量,以及浏览量之间的比例。数值当然是越高越好;

· **转载后 @ 账号数量**: 有些粉丝在转发的时候,还会 @ 原始账号,这种情况下,我们可以在社交媒体平台通过搜索找到这些帖子。定时关注这一数据,能够知道客户是如何评价我们的,也能对一些负面的内容做出及时应对。

广告渠道的内容效果 KPIs:

· **展示量**: 在单位时间内,使用一定数额的预算,所获取到的页面展示数量;

· **点击率**: 在内容展示之后,有多少比例的浏览者点击并查看了内容;

· **单次点击成本**: 每次点击的费用,也就是常说的 CPC。决定 CPC 的因素有很多,最常见的有:素材质量、目标受众相关性、出价

(Bid 模式下)、投放区域和时间等。如果发现 CPC 居高不下,就要从这几个方面依次分析原因,针对问题进行优化;

· **转化率**: 点击浏览的用户,有多少产生了转化。不同的广告,转化行为标准也有所不同,比如:注册、订阅、留言、成交等。

· **单次转化成本**: 为了达成一次转化(如一个询盘留言),总共的花费是多少?也就是常说的 CPA。比如一次点击是 1 美金,10 次点击才有一个询盘留言,那么“询盘”这个转化行为的成本就是 10 美金。决定转化的因素主要包括:落地页和入口页相关性、落地页质量、提供内容的性价比、用户采取行为时的难易度(比如注册就比下单容易)等。

线下内容的效果 KPIs:

很多时候,外贸的营销行为发生在线下,内容也是在线下展示。大多数人都没有统计过这一部分的效果。

· **总体成本**: 材料钱、工钱、人员成本、场地成本、广告成本等;

· **收到的反馈数量**: 比如派发了 1000 张促销彩页,有多少反馈电话或者邮件。(所以建议设置一个专用的电话或者邮箱来跟踪效果,

才能方便监控和今后的优化);

· **性价比**: 花了多少钱,办了多少事,值不值?还是上面的例子:印刷了 1000 张促销彩页,派 1 个人在展会连续发 3 天。假设彩页的设计和印刷费用是 3 毛钱/张,人工是 300/天,那总成本就是:1000×0.3+3×300=¥1200。如果之后收到 5 个询盘,那么单个询盘价格就是 ¥240。如果能成交 1 个订单,并且能赚回来这 ¥1200,那就不亏。实际情况复杂得多,但仍然要用汇总和复盘的眼光,对待线下的营销活动,找出营销效果的关键因素,以便进行有针对性的优化。

四 内容营销常用工具推荐

上面我们梳理了内容营销的思路、框架、策略,还有一些衡量指标。这一部分我们推荐一些经常会用到的工具。名次不分先后:

① **AlsoAsked**: <https://alsoasked.com/> 非常酷的查找某个关键词以及相关关键词和话题的工具,类似的还有 **AnswerThePublic**: <https://answerthepublic.com>,但免费版只能看英国的数据;

KeywordsEverywhere:

使用AlsoAsked查询关键词和话题

severywhere.com 谷歌浏览器插件,在谷歌搜索的时候,列出和搜索词相关的词,以及搜索量和出价信息。10 美金可以查询 10 万个关键词,价格公道,值得一试;

② **AllTop**: <https://alltop.com> 汇总当前各个主流媒体流行的话题,注册一个免费账号之后,可以定制属于自己的话题分组,定时更新最新的内容;

③ **Swiped**: <https://swiped.com> 和 AllTop 类似,不过列出的是社交媒体中正在流行的话题;

④ **设计达人**: <http://hao.shejidaren.com> 优秀的素材导航网站,包含 100+ 各类素材网站导航链接,其中的 80% 都可以免费下载素材;

⑤ **Canva**: www.canva.com 免费在线编辑图片,有海量的模板和素材元素,良心应用。类似还有 **Desyner.com**,国内的稿定设计 <https://www.gaoding.com> 等。

⑥ **BenSound**: <https://www.bensound.com/royalty-free-music> 如要发布商用素材,音乐和配乐要注意版权。这里提供了免费可商用的声音素材;

⑦ **Pexel Video**: <https://www.pexels>

www.severywhere.com/videos 和 **Pixabay Video** <https://pixabay.com/videos> 提供可以免费商用的公共视频片段,可用作视频内容素材;

⑧ **Quora**: www.quora.com 国外版的知乎,很多同学应该知道,但实在很不错,就再放一下。搜索任何问题,都能找到类似的话题和答案,为内容提供丰富的素材;

⑨ **Grammarly**: <https://www.grammarly.com> 著名的在线拼写和语法检查修改工具。免费版也可以修改拼写和简单的语法。类似的还有 <http://www.hemingwayapp.com>,也是免费的;

⑩ **Buffer**: www.buffer.com 提过多次的社交媒体辅助工具,定时在多个社交媒体平台上发帖,还能跟踪帖子的阅读和互动情况。类似的有 **HootSuite**、**Zapier**、**Tailwind** 等;

⑪ **ContentTools**: <https://contenttools.com> 梳理和组织营销活动,建立营销日历,团队成员之间互相配合,可谓是内容营销的金牌辅助工具,类似的还有 <https://divvyhq.com/> (\$19/月)、**Trello** 等;

⑫ **数据监控和分析工具**: 这里涉及的工具就很多了,常见的有 **Google Analytics**、

SEMRush、**SimilarWeb**、**Ahrefs**、**Moz** 等一系列,每个工具都能跟踪和分析一定范围内的特定数据,需要花很多的时间去学习与实践。

其实上面推荐的只是内容营销工具之九牛一毛,更多的工具还需要大家在实战中根据需求,保持好奇心,善用搜索。

五 写在最后

内容营销是一个十分复杂而庞大的题目,但其中的每一个细节又都无法忽视,所以在制定和执行内容营销的过程中,一定要谨记:耐心、观察数据改进、提供价值这三个核心的点。假以时日,在不断地测试和优化中,会逐渐找到适合自己行业产品以及自身风格的内容模式,坚持做下去,终会有收获。📖



扫码阅读手机版

疫情下, 外贸人如何 持续性增加询盘和订单

文_Jack 责编_钱晶晶

关于作者：

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



@站酷海洛

目前的好消息是, 除了湖北, 新冠病毒在国内其他地方基本控制住了, 每天新增人数好多地区都是 0。全国大部分地区都开始组织复工复产了, 之前被中断的供应链现在可以慢慢恢复了, 客户下的订单不会因为工厂关门而无法确认交期了。

坏消息是, 目前疫情已经扩散到全球 196 个国家, 像意大利, 美国, 西班牙, 德国, 伊朗, 法国, 韩国这些国家, 形势非常严峻。我们可以通过“Google 趋势”这个工具, 查看这几个国家的搜索口罩 (face mask) 指数上升趋势图。

此次疫情导致很多国家的来往航班取消了, 某些展会也取消了。那些原本打算去客户所在国家参加展会和拜访、顺便再来波陌拜和地推的计划也被迫搁置了。这些坏消息对于传统 B2B 外贸企业来说, 无异于是雪上加霜。

但是, 马克思主义哲学告诉我们, 事物是一分为二的, 矛盾双方在一定条件下可以相互转化, 危机也可以转化为机遇。

那么这次疫情对于外贸企业来讲, 有哪些转机呢? 我觉得这次疫情

对外贸企业打击最大的就是线下获客渠道减少, 传统的展会、地推、面对面拜访都无法实现。但是我们可以通过增加线上获客渠道, 来增加询盘和订单。

大部分公司都有自己的官网, 有的是用 Word Press 搭建的, 有的是让建站公司搭建的。而老外是很注重品牌的, 如果你的公司有自己的网站, 并且网站浏览页面什么的都挺不错的, 那么客户会认为你们是个品牌公司。

网站是自家的根据地, 而在这段时间, 恰好可以打理下自己的官网, 让它跟自身的产品风格相匹配, 增加官网的流量, 从而增加询盘和订单。

Jack 之前负责的网站是 2019 年 12 月初上线的, 到现在上线了差不多 3 个月, 12 月份已经确认成交的订单有 10 万元人民币。1-2 月份因为疫情导致公司开工中断, 财务和业务那边还没有统计清楚市场部这边推广过去的询盘转化成订单的数量, 所以暂时还不是很清楚, 应该是有十几万人民币的。

接下来说说具体做哪些工作, 可以增加网站的流量, 增加询盘和订单。

一 Facebook 广告引流

Facebook 作为目前全球使用范围最广泛的社交软件之一, 它的流量仅次于谷歌, 全球第二, 月流量 240 亿, 这是来源于“similar web”这个软件的流量数据, 大家有空可以去分析下 Facebook 网站流量详细内容。

这里主要介绍 Facebook 的广告投放, 平均每天有 8 亿人使用, 月流量 240 亿, 我们哪怕有万分之一的曝光量, 这个点击量也是很可观的。

强烈建议大家投放广告之前先详细阅读一遍它的规则。因为有大量的供应商一上来就做广告, 然后发现广告账户莫名其妙被封了, 却连自己触犯了 Facebook 哪一条规则都不知道。目前 Facebook 广告限制还比较多, 建议大家看清楚再开始投放。

下面这个网址是 Facebook 的广告政策, 投放之前先了解它的规则, 减少我们账号被封的损失。(https://www.facebook.com/policies/ads/)

介绍完了 Facebook 广告政策, 接下来我们介绍下它的几种广告模式:

① Traffic ② Lead Generation ③ Conversions ④ Video Views

假如你们公司的产品适合做视频, 假如你们已经做好了蛮多很不错的视频, 那么可以尝试使用 Video Views 的广告模式。但大多数情况下, 我们用的广告模式都是前三种。

PS: 在做 Facebook 广告之前, 要先安装 Facebook Pixel, 这是一个统计 Facebook 后台数据的工具, 类似于 Google Analytics。安装后, 可以在后台查看网站的流量情况, 而我们可以根据流量表现情况来制

定不同的广告策略。

Facebook 几种广告模式介绍

① Traffic

主要是通过 Facebook 广告将流量导入到网站, APP 或者 Messenger (Facebook 实时聊天软件) 的对话里。同时, Traffic 广告还有一个 Offer 的选项, 就是专门用来投放优惠券的广告类型。

如何开启 Offer 广告?

点击 Traffic 广告之后, Offer 栏目里有一个按钮, 切换打开即可。(做 Offer 广告前要创建一个专区)

打开 Offer 广告界面之后, 我们只需要在独立站生成优惠码, 然后做成 csv 格式上传上去即可。至于广告语, 就按自己的方式来填写。这种就是 Offer 广告, Offer 广告在做促销的时候, 特别是清仓或者冲销量的时候特别好用。比起 Deals 来说, 自主性强很多, 而且节奏很好把控。

② Lead Generation

适合人群: Lead 广告, 适合已经对你的产品感兴趣的客户, 比如用户通过广告渠道访问了你的网站, 并且订阅了你的邮箱, 这表示他们是对你的产品或者品牌感兴趣的, 但不一定会有转化。我们需要做的是, 把这批用户的邮箱导出来, 然后在做 Facebook 广告时选择 Lead 广告模式, 将邮箱导入后, 就可以针对这批客户来投放广告了。这种广告需

要定期投放，每期不一样，以此给客户带来不一样的观感。

使用场景:通过 Traffic 广告过滤一批用户后，留下的用户名单。(比如注册了网站信息，在网站上浏览过或者订阅了邮箱等)，针对这批用户进行广告投放，转化潜在用户。

③ Conversions

作用：Conversions 广告，可以吸引更多有价值的用户到网站，进行订单购买。

使用场景：比如针对Add to cart, Add to wish list, Initiate

Checkout, Add Payment Info等阶段的用户(安装了Facebook Pixel后可以检测得到)，我们可以使用Conversions广告对这部分有购买潜力的用户进行广告投放。

④ Boost Post

还有种玩法就是：在 Page 页面发布了信息之后，可以点击右下角的 Boost Post，就可以进行推广了。一般发 Boost Post 是为了扩大广告的传播范围，增加广告的曝光，从而达到覆盖更多潜在客户的目的，如果你的主页粉丝在 1W 以上，就不需要经常发 Boost Post 了。(这个和微博的推广相似)

二 YouTube 视频引流

找红人

YouTube 作为全球最大的视频播放软件，已经超过微软的 Bing 成为世界上第二大搜索引擎，YouTube 上面的流量也是很可观的。目前 YouTube 的玩法多以红人合作为主，因为他们带货能力很强。(可以参考国内抖音、快手红人的带货能力)

① 具体步骤

④ 找竞争对手或者搜索产品关键词 +Review，找到行业的红人，建议一次性多找一些，建个红人联系 Excel 表格，方便后期跟进。

⑥ 找到红人的联系方式。有的红人会在自己的视频主页留下联系方式，有的没有，这就需要我们去 Google 搜索，找到其社交媒体平台的联系方式。

⑦ 洽谈价格，发送产品。一般如果你的产品单价不是很高，几十美金可以考虑免费送样品给红人做开箱评测视频。如果你的产品单价 300 美金以上，可以考虑让红人拍个视频作为交换。

⑧ 视频录制好后支付项目约定费用款。样品送给红人之后，告知对方最终完成时间，然后收到满意的视频后再给对方付款。

② 常用的合作模式

④ Onetime Payment (一次性支付费用)，这种是短期合作方式，比如说一个视频 300 美金，视频验收合格后，PayPal 一次性付款。

⑥ dit fee + commission rate (支付一小笔费用，再按佣金收费)，这是一种长期合作的方式，比如说一个视频 300 美金，后期客户从红人视频链接下单，再付佣金给红人，一般这种合作时间会比较长。

⑦ CPM (按千次展示收费)【不推荐!】这种一般是在某些行业很深的红人，给很多客户做测评。

PS：选择什么样的红人，主要还是取决于你的产品。如果产品的单价过高(超过 100 美金)，这样的产品不适合广撒网，而是要找行业内比较有影响力的红人。如果产品的单价不高，那么就可以找一些低价红人(只给产品不给钱)帮你做 review。如果产品是比较新奇，市面上少有的、首发的，这样的会有很多资深红人喜欢，你不妨谈判，让他免费帮你推广都有可能。

③ 如何联系

很多人辛辛苦苦找了红人资料，发邮件过去发现别人根本不回你，那可能是你的方式方法不对。

与红人沟通时，这些细节一定要注意：

④ 在对方工作时间点发邮件。如果对方和你有时差而你不想熬夜的话，那么你可以设置定时发送，也可以装个邮件追踪插件，查看对方是否收到并点开邮件。

⑥ 不要群发邮件，且必须要有明确的称呼。据调查，邮件标题加上收件人的姓名，打开率会高很多。而这也是尊重他人的一种表现。

⑦ 尽量避开周末发邮件。一般周末是他们的休息时间，发过去的邮件只能躺在收件箱里。

⑧ 尽量简洁明了。邮件最好能简明清晰地阐述你的需求以及合作方式等。

其它方式

如果产品单价高，送给红人不划算；或者产品单价低，红人不愿意推广怎么办？

遇到这样的情况，我们可以选择自己做视频，然后使用 YouTube 进行广告投放。

① 自己拍摄视频

其实很多人觉得拍摄视频很难，我刚开始也这么觉得，但实际操作后会发现并没有那么困难。我觉得在整个制作的过程中，后期剪辑是最困难的，因为这要花费很多时间，而前期只需要拍一些高清的素材就可以了。

我是自学的，一般使用苹果自带的 iMovie 或者 Final Cut Pro 软件来剪辑，这两个很容易上手。摸索几个小时之后，就可以轻轻松松做一个宣传片出来，虽然效果可能没有专业的人做得好，但也足够用了。

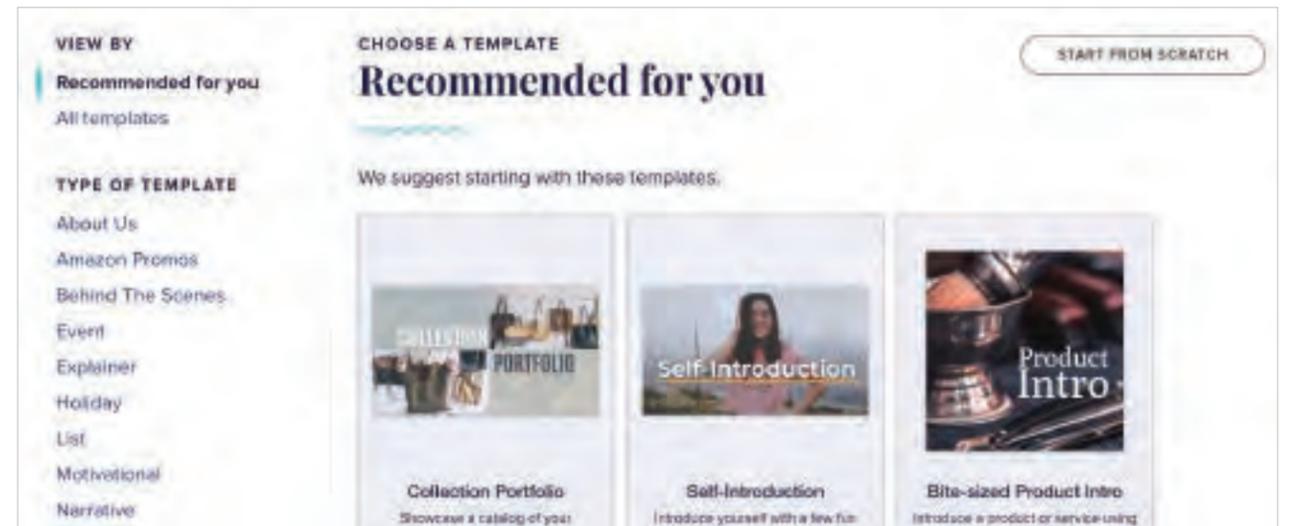
② 使用网上模板

如果你实在不想自己做，那么也可以套用网上的模版。这里，YouTube Ads 早就帮你想好了。



YouTube Ads 合作商

当你进入 YouTube Ads 的界面后，会发现 YouTube Ads 里就有官方合作的制作视频的公司，我们只要点击进去就可以通过套用模版的方式来创建视频。

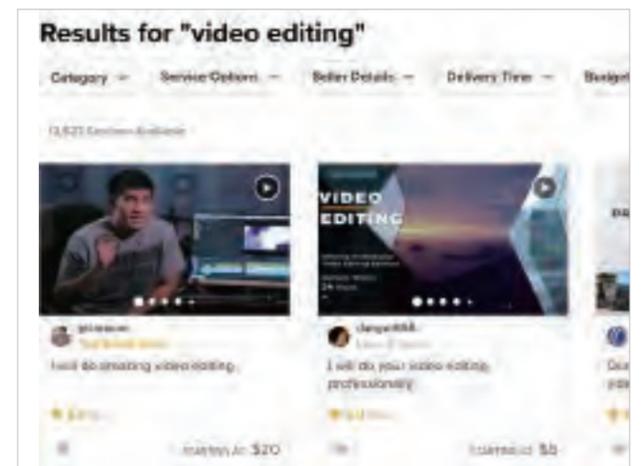


YouTube Ads 模板

③ 找人帮忙

如果你真的不会也没有时间去学习如何做视频的话，也可以去 Fiverr 上找别人来帮你完成。Fiverr 是国外一个比较有名的外包平台，网址是：www.fiverr.com。

需要注意的是，去平台找人帮忙前，你得先拍几段视频素材，然后再去找兼职帮你剪辑完成。平台中服务商的质量参差不齐，建议不要找太便宜的。



Fiverr 视频剪辑结果

④ 投放视频

确定视频无误后，便可以上传视频到你的 YouTube Channel，开始广告投放。需要注意的是，视频投放之前，需要编辑好内容，这样有助于提高视频的曝光量和搜索率。

三 Google SEO 增加流量

这里 SEO 主要还是通过内容营销的方式来进行，这也是目前最快获取排名和流量的方法。

操作步骤

① 首先，关键词调研。目前市面上有很多关键词工具，比如说 Google 关键词规划大师，ahrefs, kwfinder 这些，这里首推 ahrefs。

② 找出行业内 KD (Keyword difficulty, 关键词竞争难度) 小于 5 的关键词，把搜索出来的关键词导出 CSV 格式，再制成关键词列表。

③ 将这些关键词做成文章。可以安排专业的人找到这些长尾关键词并写成文章。

④ 文章进行 on-page 优化。主要包含图片 alt 属性、关键词、产品描述等 SEO 优化。

⑤ 给这些文章设置超链接。去产品所在行业的论坛发布可以跳转到自己博客文章的链接。

操作方式

① 首先，关键词调研。(首选 ahrefs)

这里具体说明如何使用 ahrefs.com 工具。打开 ahrefs，找到 Keyword explorer，输入关键词，然后点击查询。这里我们优先选择 Google 关键词，如果你是做 YouTube 视频关键词调研，那么就选择 YouTube。

② 找出行业内关键词 KD 5-10 的关键词，制成关键词列表。

比如下面这几个词，KD 比较小而且有一定搜索量，可以作为我们文章写作的目标。



打开ahrefs,进入Keywords explorer,选择Google搜索

注意: KD 5-10 不是硬性规定，看行业情况。有些行业普遍竞争较高，就要适当提高这个值。

③ 将这些关键词做成文章

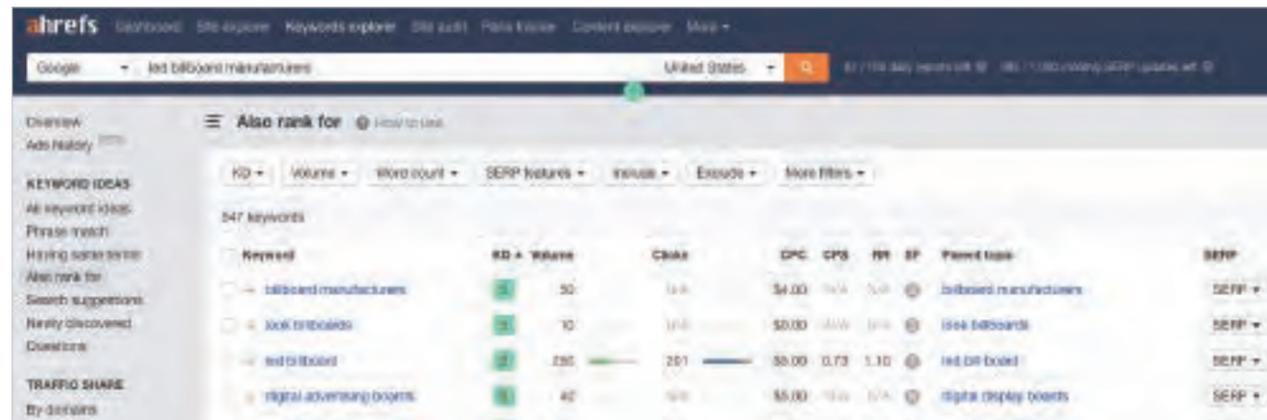
找到这些词之后，我们对关键词进行调研，查看 Google 上是否有符合该关键词的答案页面。如果有，那么尽可能的把内容写得更吸引人，超越竞争对手。如果没有，那么这是一个非常好的排名机会。

④ 文章进行 on-page 站内优化

我们可以在 Upwork、Fiverr、iWriter 等外包站点找专业人员进行文章创作。确认后将文章置入到我们的博客里，并对它进行 on-page 优化 (主要包括图片 alt 标签、URL 链接简短、标题关键词描述、产品相互链接等)。

⑤ 做链接到博客里

这种做 SEO 排名的玩法相对简单。有时只需购买几条外链等收录，之前做的博客排名就可能到首页。



ahrefs中KD为5的关键词

四 Quora 给官网引流

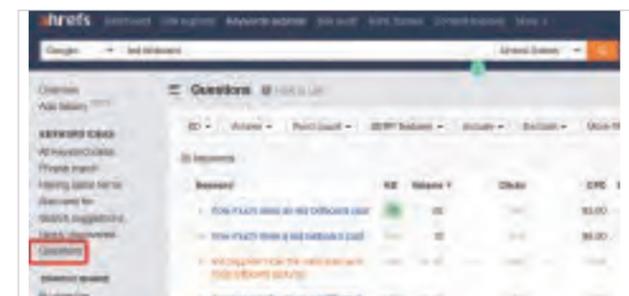
什么是 Quora ?

Quora 是全球最大的问答平台，类似于国内的知乎。Quora 拥有非常不错且精准流量。我们曾经在 Quora 上面做问答，发现它不仅能引流，而且引流过来的客户质量也非常高，流量转化也很高。Quora 玩法和知乎很相似，如果你经常逛知乎，就应该比较熟悉 Quora 的引流方式了。

玩法

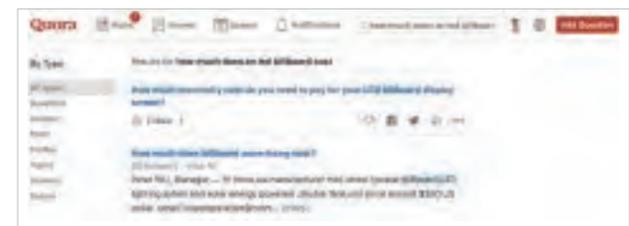
① 自问自答

如果这个问题有人搜索，但是 Quora 没有对应的问题，我们可以创建一个相关问题，然后邀请用户来回答。



在ahrefs中搜索与led billboard相关的问题

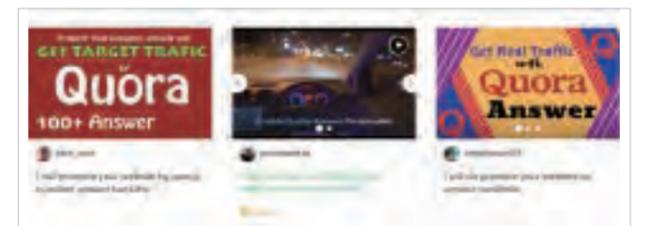
Quora 没有的问题怎么找出来？我们可以使用 ahrefs 的 Keyword explorer 功能，找到 Questions 的内容。接着把这些问题都复制到 Quora，再看是否有对应的话题。



用Quora搜索从ahrefs复制过来的问题

② 找大号回答

如果问题已经在 Quora 存在，我们可以找一些 Quora 大号来发布。在 Upwork 或者 Fiverr 有专门做这块业务的人，一次回答的价格大概在 5-15 美元。

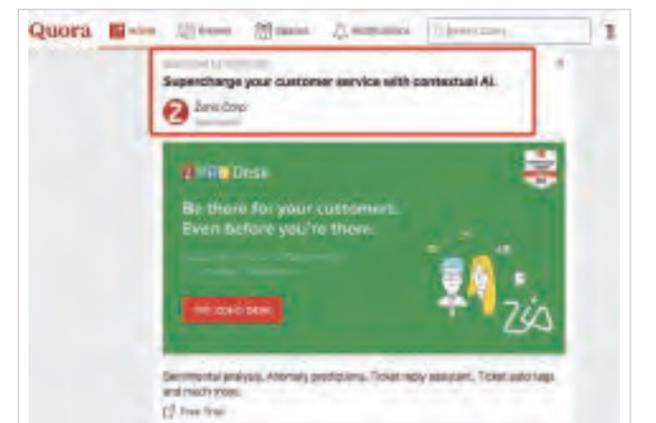


在Fiverr中找用户回答Quora问题

③ 广告

和知乎一样，Quora 也支持在网页端投放广告。这种玩法目前用的人不多，但也是一种获取流量的打法。登陆 <https://www.quora.com/business>，便可以付费创建自己的广告，具体玩法看个人的实际情况。

对于 Quora，我建议花多点精力创建高质量的回答，因为这块流量是可以沉淀的。我们可以创建一个公司账号，定期回答这方面的问题，以此为公司网站持续性引流。



Quora投放的广告

掌握了以上这四个引流方法，并好好执行下去。我相信你的网站流量肯定会比现在翻好几倍。

当客户从各个主流流量渠道找到你们公司，当网站询盘一天有好几个、一个月几十个的时候，你还会害怕疫情会影响你的外贸业务么？

此次疫情是危机也是转机，在危机中发现机遇，才可以不断提高我们的外贸思维，拉开我们和其他人的差距。与其我们上门向客户推销产品和服务，不如让客户主动在网上找我们买产品和服务。主动和被动的两种模式如何选择？相信你的心中已经有了答案。PU

一个外贸人的春节工作日记

文_Hunk 图_站酷海洛 责编_王若竹

编者按：

这是特约作者 Hunk 在今年这个特殊的春节期间写下的工作日记，他说，留得青山在，不怕没柴烧。尽管后面的疫情向全球蔓延，外贸所面对的局面，也发生了很大变化，但 Hunk 的这篇外贸春节日记，我们还是选择刊登，作为一段特殊历史的记录留存吧。



1.25 大年初一 I wish you health and be safe!

从大年初一开始，我陆续收到客户们的问候及关心。

波兰的Zofia:

Dear Hunk, I send a warm New Year wishes to you and your family! I wish you a lot of health and joyful moments, including business success!

PS, I hope you are well and safe. The whole world is talking about a virus in

China. We show a lot of photos and videos about the situation in China. I wish you health and be safe!

印度的Raju:

Hey broooo, hope you all OK, happy new year! Take care of yourself and family, especially both kids friends from coronavirus.

意大利的Angela:

Hello Hunk! Some news about the new virus in China. I know that a whole city has

been isolated, but what about you? Are you in danger? Do you think your government can solve this? I'm so sorry for your people. Hope virus will not reach your region.

希腊的George:

Dear Hunk good morning,

First of all I would like to express our concern about the situation in your country! I hope it ends very soon and with the least possible number of victims.

God bless you, my friend. I wish you

the best for you and all the family. I am confident the normality will return soon. Our best thoughts are with you in this difficult situation!!! We wish you the best!

字里行间，无不透露出他们对中国疫情的关心和对我及家人安全的担心，也能感受到他们真诚的良善，他们既是我生意上的长期合作伙伴，也是私交不错的朋友。我一一回复过去：感谢关心，我所在的区域暂时安全，政府已经采取了得当的措施，相信疫情很快会控制住。

1.27 大年初三 “SOS SOS”

初三早晨，打开邮箱看到标题为“SOS SOS”的邮件，吓我一跳，原来是雅典客户 Nancy 说上月出的柜子2月6号就到港了，要我马上寄出正本提单等清关资料。

我是放假前一天才从货代那里收到提单，来不及寄出，本打算开年上班就寄走，那样对客户那边刚好赶上清关时间。但随着疫情的爆发，全国都推迟返工，国际快递也要2月10号才收件。

马上打电话跟货代小秦沟通，她说只有发电放了，但我必须回寄提单及电放保函给她，她下周一收到后，立即通知国外代理放货，加上目的港有一周的免堆期，不会增加额外费用。

我把这个安排跟Nancy沟通后，她表示理解，虽然会延迟几天放货，但是非常时期，这样是最好的安排了。

1.29 大年初五 赶紧下单!

葡萄牙客户Jose大年初五竟然向我下单付款了!

疫情以来，葡萄牙客户Jose每天跟我微信互动，说他很关注中国的疫情，要我每天告诉他中国这边的实情，我也如约，每天都会给他发个资讯。

今天，大年初五，当Jose得知每天感染的人数迅速增加，工厂延迟复工，他意识到不仅产品会涨价，还可能断货，知道我年前安排有库存，一改往日磨磨蹭蹭，按照老价格，要我马上做合同，当天爽快付款，并发邮件给他的指定货代，复工后马上订舱，尽快发货。

本来Jose四月要过来拜访我，谈新的项目，如此情况下，他不敢来，我也不便接待了。

2.1 初八 外贸同行的反应

问了几位老板朋友，这次疫情对他们有什么影响及应对。

东莞工厂的王总说，影响会比较大，正在研究应对办法，开工时人员有一部分不能按时到岗，公司也需要购买口罩，万一有疫情发生该如何应对，等等。公司的五十多位湖北籍员工让其留在老家，等待通知再过来，等待阶段按时发基本工资。

深圳贸易公司的Jack说，他主要给国外工厂提供原材料，在印度和埃及占有较大份额，随着疫情的爆发，客户们比他还着急。正常情况下，每月都按时走柜，谁也没有多的库存，上半年是生产旺季，材料库存最多能支撑两个月的生产，要是后续材料供不上，客户们的工厂也得停工了，都是很多年的合作关系，材料种类又比较多，短时间内几乎不可能在其他国家凑齐。

深圳工厂的梁总说，他还在湖北老家，每天看到感染人数的增加，也是胆战心惊，他村子里有武汉回去的亲戚，现在已经发现感染了，还好年前没有参加老同学聚会，不然就算没感染，也会被吓得半死。现在他乖乖呆在家里，已经通知了员工，等通知再回工厂上班，工厂的房东已经免了2月份的房租，除了几位管理人员需要发基本工资，普工不上班就不用发薪，压力不算很大，现在不谈赚钱了，保命要紧。

深圳贸易公司的林总说，越来越多的国家停了来华航班，限制了中国人入境，二月份计划

去参加的展会，看来是泡汤了，已经通知业务员暂时都在家办公，回公司的时间看疫情发展情况再决定，还好是纯贸易公司，业务员在家有网络就不耽误工作，只是出货肯定要延后了。

2.3 初十 个人的一点看法

今天已经是初十了，很多公司已经陆续启动远程办公模式。我也开始在家办公，当然，家里有娃，只有在晚上才能静下心来开始工作。

以往正常年份的经验，很多中小企业开工也是在正月十五后，随着工人的陆续到位，恢复正常产能得在农历二月初了，所以我们不用太恐惧和悲观，该接的订单照接，把交货期延长，相信客户也都会理解的。

年前接的订单，马上跟客户沟通，疫情属于不可抗力，延迟交货不算违约，相信客户也会理解。同时也告诉客户们，我们有信心、也有能力战胜疫情，有订单尽管安排过来!

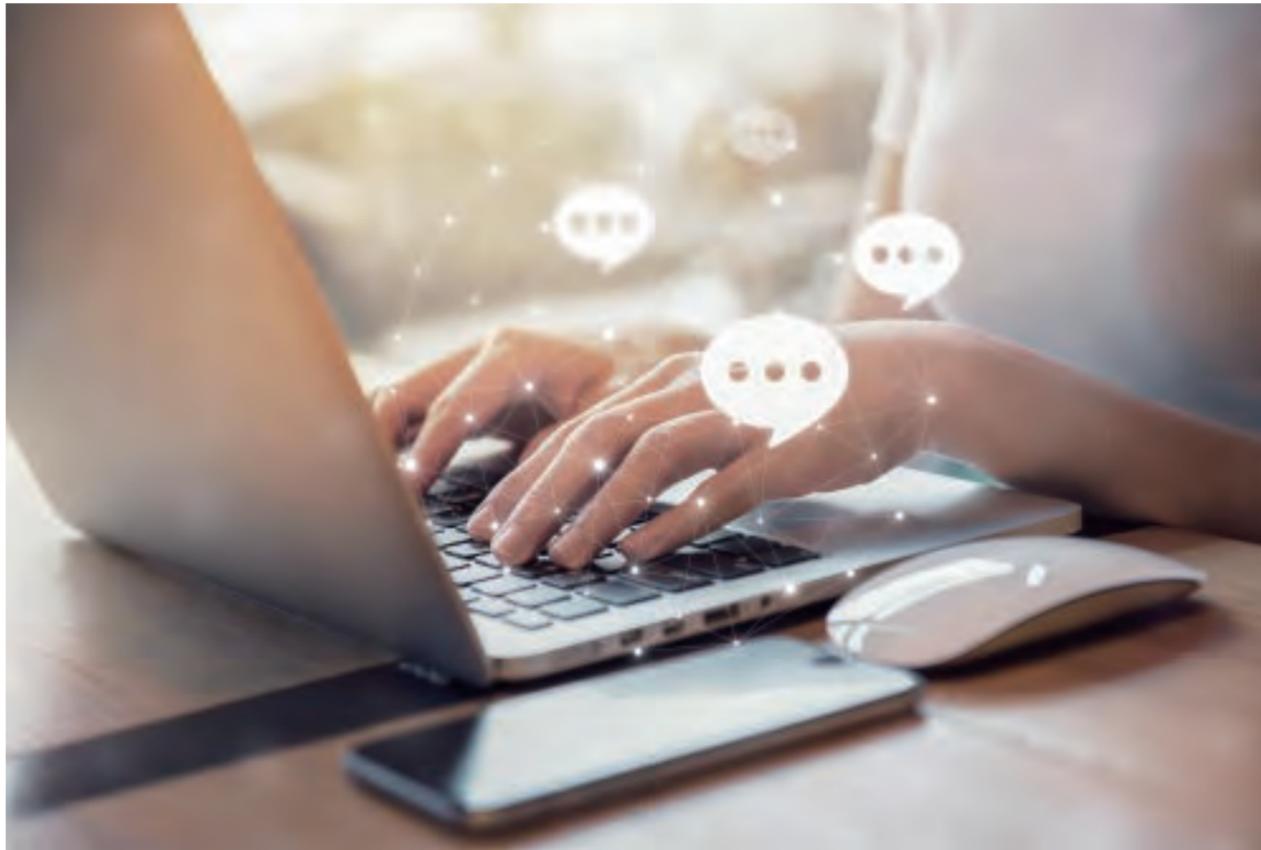
疫情之下，打乱了正常的生活节奏和工作计划，会给我们带来很多不便或者损失，但想想那些不幸感染病毒的同胞们，那些来自全国各地不顾自我安危战斗在一线的医疗工作者们，那些夜以继日地修建医院的劳动者们，我们没有任何理由抱怨。

就当放个大假，乖乖呆在家里，不要外出，保护好自己和家人，难得有这么长时间老小团圆，共享天伦，看一些一直想看而没时间看的电影和好书，别忘了锻炼身体，每天坚持跳下健身操或者广场舞。

留得青山在，不怕没柴烧。疫情过后，撸起袖子加油干，追回耽误的损失! **EU**

在家,我们也能把这个订单拿下

文_王荣刚 图_站酷海洛 责编_王若竹



按照往常情况,我们公司每年过完春节农历初八开工,直接进入忙季,但一场突如其来的疫情,让本来准备过完年大干一番的同事们,只能各自把电脑搬回家,响应国家号召,保存战斗力。

一向团队作战的正规军,却不得不变成了各自为战的游击队。

随着大家的居家办公逐步进入正轨,平时显得有点鸡肋的微信工作群里慢慢热闹起来。

1

先介绍下,我们这段时间的工作安排:

首先,我们如实地跟海外客户反馈现在国内的情况,每个人做一份表格,内容包括:

告知负责的客户供货工厂所在城市,告知他们这些城市的疫情情况;

告知客户与工厂沟通后的预计开工时间,以及大体开工进度,我们大约的交货期;

配套的物流可能会延迟,大约的延迟时间,以及匹配的航班、船次;

同时告知客户因为现在的疫情可能导致的原材料上涨的大约幅度。

2

很多外贸朋友也很关心,在此次疫情中,如何给客户发邮件?这里认真说明一下:公司没有统一规定邮件版本,我们都按照自己的理解,真诚地给客户发送邮件。

我个人感觉,人类情感互通,如果我们赋予了真诚,即便不在同一个国家,买家也能感受到。

这样做的好处,是让客户真正了解我们国内的真实情况,保持对我们的信心,再就是方便客户对要下的订单做到心中有数,根据我们的工作进度,提前安排计划。

3

2月18号,业务二部同事Emily求助:

她给格鲁吉亚客户的报价单,客户反馈比其他公司贵了5000多美金。我们去找工厂沟通,长期合作的供货工厂回复这已经是最低价了,并且因为这次疫情,开工的时候,原材料可能还会涨价,所以成品的价格能保持原价就

不错了,还有可能涨价。

怎么办?

于是,我们赶紧给客户写了很长的邮件,解释现在的情况,解释我们合作这么久,肯定不会给他们报高价,我们的合作工厂都是正规企业,使用的原材料是最好的,我们对产品的把控也是行业内最严格的,并且出厂验货率100%,我们的包装材料和包装方式,客户也是看得见的,所以请客户综合考虑这些方面,尽可能不要冒险尝试新合作的供应商……

很快客户回信了,他们是最信赖我们的,但是这是生意,是要考虑成本的,如果差价是五六百美金的话,他们可以继续跟我们合作,差了5000美金,差价太大了,请我们考虑降价,或者是我们能找到跟他目标价接近的供货商,他还会把单子下给我们。

客户给我们2天时间来考虑,2天后如果价格还是达不到,就跟竞争对手签合同。

于是我们再去找供货工厂谈,他们还是坚持不降价。这个单子似乎很难接了……并且海外客户告诉我们,竞争对手跟他们说价格还可以谈。

虽然不知道对方的虚实,但是这就是明显在针对我们,搞恶性竞争了。

谈判卡住了。我们只能在公司群里求助,看看谁有合适的办法。结果,办法很快有了——我们统计了每个部门的工作量,大家在不影响自己工作的同时,周五的一上午,全公司同事只干一件事:分区域找该产品的供应商,去寻找更低价格的可能性!

群体的力量是巨大的,只一上午时间,该产品的供应商名录多了200多家,下午的时候报价单收到60多份,有效的12份,其中3家跟目标价接近,并且地址都在成交条款的货运港周边!

通过对比质量证书、品控体系,我们选出了一家最符合要求的大型企业作为预合作供应商,他们家的各方面资质都显示很好,天眼查也无任何违规记录。

我们按照他们家的报价基础核算出报价,比客户发过来的竞争对手报价还是高了300美金。我们通过讨论,决定先用这个价格试试。客户肯给出2天时间等我们,肯定是心理上倾向于我们,毕竟有这么久的合作基础,有信心与感情成分在,并且这个时期随便更换供应商对他们也会有很大的风险。

价格报过去之后,客户很快给了回复,说这个价格还是比对方高,问我们还可以再降一点吗?

我们估计客户心理上基本接受报价了,只是因为竞争对手的报价摆着,他们稍微有点不平衡,但再跟工厂讲价就不礼貌了,只能从自己这边想办法,怎么让客户心里舒服点。

继续进群找办法,同事Mina提问:工厂报价是送货到港口的还是自提,因为送到港口跟自提是有差价的。工厂回复:是报的送到港口价格。

于是我们赶紧联系货代,咨询他们派车去工厂装货并运到场站的费用,结果跟工厂送货的价格差价120美金,确认以后赶紧联系客户,再降价200美金,同时告知这是极限了,请多理解。

客户果断成交!

单子顺利签下来了,客户已经等了好几天,所以一签合同他们立马把打款水单发过来了。

接下来,因为是跟这家国内的供应商第一次合作,我们又面临验厂的问题,这个时候派质检部的同事们出差对他们、对大家都不安全,也不科学。虽然他们主动提出可以去。我们商量来商量去,最后的决定是准备发朋友圈,看谁有温州地区的朋友,有偿验厂。

结果刚发群里求助,同事Nancy提出来:我们温州不是有一家合作得很好的工厂吗?可不可以请他们帮忙去验厂?

那一刻的感觉只能用“喜出望外”来形容!一开始我们只在自己人身上想办法了,就先把自己困在一个思维怪圈里了,还是集体的智慧力量大啊!

很快跟那家工厂谈好了,把验厂要求发了过去,第二天验厂图片出来的时候,财务把款汇出。

这个单子也成为公司历史上第一个跨部门合作、团体作战的成功案例。在这个稍微有点寒冷的春天,给大家带来了一点小小的温暖,也希望给大家一些启发和帮助!

读者提问

这篇文章发布在“焦点视界”微信公众号之后,有读者提出了一个好问题,以下是王荣刚的回答。

Q: 客户降价需求提出后,咱们澄清原材料是最好的、100%全检、包装方式等,另提醒客户轻易更换供应商会有如上风险,这些是否避重就轻且又轻视了客户的采购能力,会否引起客户反感,失去真诚讨论的体会?后期又满足客户降价了,会否引起客户的疑问?又如何化解客户的疑问让合作继续长久下去?跟客户真诚讨论时怎样做才能不招反感又不失去订单?

A: 后期的降价,我们已经跟客户说明是特殊时期的集体合作,找到的是什么情况的企业来报价,才勉强符合他们的价格要求。如果你做外贸很久,你该知道,任何一家工厂的报价都有可能比外贸公司优惠,其实所有的客户都知道这个事实,有的时候就是故意装作不懂。我们当时就跟他实话实说了,找到这个工厂,这次有运气成分在里边,以后可不敢保证。这个客户愿意跟我们合作,是因为我们控制的价格、质量跟交期,综合起来能满足他的要求。合作的忠诚度也不是一朝一夕建立起来的,像这类必须跟外贸公司合作的客户,通常前期是比较很多家才固定下来的,他们的习惯也是始终都会比较,这点谁也控制不了,我们能做的就是做好自己能力范围内的工作,做到自己都喜欢自己的工作质量,就没啥遗憾了。**LU**

客户把你当“备胎”，怎么办

文_毅冰 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



下面这个场景，相信不少朋友都遇到过：

辛辛苦苦地给客户报价降价，几回价格拉锯战下来，前后忙了半天，尽量满足客户的需求，可是到了最后客户来了一句：“不好意思，我还是决定和我的老供应商合作。”

是不是很令人抓狂？你内心的第一反应是否是：既然你都决定好了继续和老供应商合作，那还来问我干什么？

备选供应商是常态

其实在买手角度上考虑这个问题，不换供应商，也有他的道理。

一来双方都知根知底，再次合作的话会比

较放心。有这份信任的基础在，产品也不错，那这个时候，客户就觉得就没有必要去冒险。因为在这种情况下，选择老供应商，出问题的概率远低于新供应商。再回到上面的场景，买手对于新供应商，再三考虑，再三测试，再三比价，核心的原因也只有一个：不放心！

其实之前也有朋友问我，同样一件产品，作为买手的我会不会有备胎供应商？

作为买手，是尽量不把鸡蛋放在一个篮子里，还是要为了未来更好的合作，集中采购？坦白讲，备选供应商必须有，而且备胎绝对需要多个。

我会培养核心供应商，但是也会有多家备选供应商同时在合作，不仅仅是询价那么简

单的。

比如说室内家具订单，我最好的那个供应商，可能拿走了我50%订单。但是其他的三四家，也能分剩余的50%。如果核心供应商有问题，我随时可以转单。因为那些备选的，都是一直在合作一直在磨合，也是合作很顺畅的，可以拿来就用，随时增加订单。

所以说，成为备选供应商，也并不是完全没有机会，就看你怎么把握。

体现你的实力

成为备选供应商，这里面你可以考虑一个概率问题，如果100个客人给你提供当备胎

的机会，是不是可能有三五个会被你拿下呢？这也就是说，这个基数越大，你的客户转化率越高。

这跟寄送样品是一个道理：大数法则。客户不轻易更换供应商，并不表示客户只能选择和老供应商合作，而是说明就他目前而言，没有挑到更合适的。

怎么理解“更合适”这个词？

你要让客户觉得你更合适，就一定要有你的价值在，要让客户觉得有利益可图。比如说哪些地方是你能做到、但别人做不到的？或者说哪些地方别人能做到，但你能做得更好？

说白了，即使是挖墙脚也得要有三板斧，我们总要有自身的实力在。比如客户提出某个要求，老供应商搞不定，非要三个月后出货，而你可以做到一个月出货，这个时候，买手也许会考虑一下找你下单，因为你的这个优势，是老供应商没有办法完成或替代的。还有一种可能性，就是老供应商的价格，比你高出不少。

一旦涉及到利益，客户也许会考虑冒一次险，会考虑要不要给你方一个机会来尝试一下。

如果发现你做得也非常不错，那么之后他就会考虑是否长期交给你来做。

或者为了平衡，本着鸡蛋放在不同篮子里的原则，把现有的订单拆分，安排一部分给你来做。

怎么让客户换供应商

之前有个朋友，也是跟进某个客户好久，但对方最后还是选择老供应商合作，来看看他的问题：

冰大，您好：

想向您请教一下，我们公司是做纸品包装的，现在开发了一个美国做巧克力的客户。这个客户的公司规模比较大，在业内也很有名气。我们完成了报价，可最后客户却说距离他的目标价还有点距离。所以最终还是选择和他们的老供应商合作。

在这种情况下，我们要如何让他更换供应商呢？

目前，我们公司只是相对来说产品类型比较全面，其他优势并不明显。而且我们公司有四个分厂，每个厂的产品都不同，各个分厂还相互制约，很多时候都不能外包出去以较低成本来生产。而我们这边是新厂，现在算是试营业阶

段，所以老板希望如果有单还是优先内部做。

此外，老板还有意未来走智能化路线，也请了相关老师过来指导工厂设计、布局。领导们在六月初还去德国学习了，我觉得这也算是我们的优势之一。就我了解，这些都是很多工厂目前尚未达到的，请问我能直接将这些也告诉客户么？但我觉得现在说，感觉有点心虚，毕竟这些还没有落实。我有点纠结，还请老师帮忙解惑。

试单磨合争取机会

这当中还是我之前说的风险问题。让客户一下子更换供应商是很难的，尤其是对于大买家，供应链的完整和稳定是第一位的。

风险因素是一个考虑的重点，买手和采购团队不会轻易冒险。所以你一开始的方向，不是要让学生更换供应商，而是作为备胎去切入，寻找寄样品的机会，让客户了解你们的产品和配合度，进而逐渐转化到试单的阶段。

像你所说的智能化路线、去德国学习，这些都是优点，完全可以整合到公司的presentation里面去，让客户知道你们努力的方向和对未来的预期。

这个客户说距离他的目标价有距离，说明他现有供应商的价格不错。不过这也正常，大买家的供应商肯定是价格好的，这根本不用说。如果你用平时的对外价格去给大客户报价，那就真的是浪费时间了。

举个例子给你参考，如果你给美国大多数客户的价格是10%的利润，那么给Wal-Mart报价，能维持2%利润就很不错了。

再说说优先内部做。这是对的，但是这也是基于成本控制好的情况下。如果自己生产价格高不止一点点，那就要果断外发，或者优化管理成本和效率。

即使做备胎，也要做最有价值、让客户最先想到你的那一个。毕竟最终目的，还是拿下客户。■



外贸新人如何选择合适的岗位

文_黄涛_精选自《新人走进外贸圈 职业角色怎么选》_中国海关出版社 图_站酷海洛 责编_钱晶晶



万事万物都是有组织结构的，就连单一元素物质也不例外。人类社会也是如此，同样的人用不同的组织结构来管理，所创造的社会价值完全不同。只有拥有合理的组织结构，才能令所有人员在硝烟弥漫的“战场”上做到万众一心。

我们可以看到，专业的外贸团队（部门）一般会有两大板块：营（推广）与销（销售）。要从事外贸工作并且想获得进阶，你就必须确定你要选择什么岗位，或者确定哪个岗位比较适合你。今天我们主要解析一下外贸推广板块的岗位。

外贸推广板块的主要任务是信息收集和分析。其相关岗位包含信息收集员（侦察兵）、美工（电报员）、运营人员（参谋）、主管（指挥官），负责解决知己、知彼和庙算（战役之前的战略筹划）的问题。

信息收集员

信息收集员类似侦察兵，工作的核心就两个字：人、物。“人”主要指潜在客户和竞争对手，“物”是产品。

① “人”

我们想通过做外贸挣钱，首先要知道客户在哪里。信息收集员的工作是通过各种渠道和方法收集潜在客户的信息，为外贸业务员提供精确的服务目标。

更专业的信息收集员会收集企业的同行、直接竞争对手以及重要部件供应商的信息。

如今，已经进入产业链的竞争时代，比产品质量意味着比产业链整体实力。信息收集员必须站在实际用户的角度，思考谁需要该产品或者该服务，以此来倒推自己的目标客户是谁、在哪里、怎么找到他。如果目标客户要找企业，可能通过什么途径，我们怎么给对方提供便利，让其更方便地找到自己。

这个工作看起来非常简单，但问题是它真的没难度吗？从数以百万计的信息中筛选出有用的信息，进行整理归纳，根据自己企业的需求找最适合的潜在客户容易吗？没有严密的逻辑思维，对产品、对企业的充分理解和超乎常人的耐心，无法完成这项工作。

② “物”

消费者的消费理念已经与以前完全不同

了。如今的产品要吸引消费者，尤其是“90后”，必须满足“三好”标准——好用、好看、好玩。

一般的工厂会在产品功能上大费笔墨，着重突出“好用”，但是很多厂家会忽略产品的“好看”与“好玩”。

以化妆品的一款面膜为例，某个韩国品牌的面膜在中国十分畅销，是其功能突出吗？不是，是包装看起来特别好看，当然也很好玩。它的卖点是什么？就是包装盒的形状是各种动物的头像。同样的面膜，一款用呆板的四方纸盒包裹，而另一款的外观是各种动物，作为年轻人，你会选择哪一款？

所以，信息收集员必须从各个渠道收集各种满足“三好”条件的产品，不断归纳总结，看卖得最好的产品是什么、是怎么符合“三好”标准的。

综上所述，要成为一名合格的信息收集员，首先，在思维层面，你要通过分析自己企业的产品、定位、客户类型等，初步判断你需要收集哪些信息来辅助业务员开发客户、开展营销工作。

其次，你必须具备强大的搜索能力，熟知网络搜索工具和搜索技巧，了解外贸行业信息发布的主要平台、渠道有哪些，外贸信息发布的形式包括哪几种，如何高效、快捷地获取你需要的信息。

最后，你要具备良好的归纳概括能力。当你搜集到大量的客户、竞争对手或主要供应商的信息之后，必须对信息进行分类、归纳和概括，从庞杂的信息中提取对业务员最有帮助的信息，便于业务员在最短的时间内根据你的信息开展下一步的工作。

美工

美工的工作就相当于电报员。美工将企业的产品信息以多媒体的形式展示给客户。当然，这些信息竞争对手也能看到。所以，如何让客户看到，在大脑中“转码”，形成对产品或者服务的直观印象，而让竞争对手不那么容易理解，就需要美工有相当高的专业素养，即行业专业知识和美学素养。

美工的工作包括以下两类：

把产品信息发布出去。美工要干的活一般是通过图片（视频）来向客户展示产品或者服务。这样有可能被竞争对手获得相关信息并进行模仿。

对产品信息加密，让竞争对手无法轻易盗取。如果产品本身有商标，有外观专利、发明专利，可以大方展示，除非竞争对手想打官司或者想替我们做广告，否则一般不会盗图（盗用视频的难度更大）。

当然，也有很多懒得令人发指的同行铤而走险，盗用我们的图片。此时，除了通过法律手段保护我们的权利，有一个比较高端的防护手段，即让美工在作图的时候融入自己的理解，比如，同样是卖酒，江小白卖的不是口感，而是心理诉求，别的酒厂抄袭的话就要连产品定位一起抄袭，否则就不伦不类了。

所以，美工要确定自己的作图能力。会用几种作图软件？只会Photoshop是不够的，但是如果连这个都不精通，那就不能胜任

美工的工作了。对产品有什么感悟？这种产品你喜欢吗？它的哪一个功能打动了你？产品好用的话，用什么方式让产品好看？如何让产品看上去既好看又好玩？这些都是美工需要思考的。对生活没什么感悟的话，做不出有灵性的图片。

美工的工作不只是作图，美工是企业内部的“艺术家”，产品的好看、好玩基本都靠美工来展现。一个优秀的美工，需要具备一定的审美素养，对生活有一定感悟，了解产品主要消费人群的消费偏好。看着美工同事花费几个小时作图，我站在外行的角度觉得他们像画家在作画，只不过画家用的是笔、墨、纸、砚，而美工用的是电脑，他们都需要创造力，都需要激情和耐心。

运营人员

外贸团队的运营人员就是参谋的角色。企业确定主要客户群或者客户所在区域后，应该用什么平台或者渠道做推广？应该制定多少预



算？预算确定，平台联系好，应该如何布局？官网用什么主色调、主推什么产品（爆款）？官网分为多少板块？具体到某个产品，应该用什么关键词、标题、图片、详情描述、视频等？如何组合搭配？简言之，如何让客户看了就喜欢，而同行看了只能叹为观止，很难“借鉴”，就是运营人员应该做的事。

运营人员首先必须具备较强的逻辑思维能力。他们能够让客户买单、认同一定是有原因的。运营就是以合理的方式去表现“原因”，让客户认为买这个产品是明智的选择，是自己经过深思熟虑才做的消费决定，是可以发到朋友圈炫耀的。

当然，让客户买单的前提是让老板确定预算，说服老板拿出足够的预算是运营人员的最大难题，或者说是运营人员要面对的最大挑战。没有一定的市场营销能力、财务知识和沟通能力的人是很难做到的。

从理论上来说，从事运营工作的人也可以做销售工作，他们之所以不干，是因为喜欢当幕后英雄，理性和冷静是他们的代名词。

推广主管

外贸推广主管是指指挥官。其工作内容非常简单，即保证企业有潜在客户，并且尽力避免

客户被其他竞争对手抢走。

主管的工作包括以下几项：

培养收集情报的信息收集员；培养制作多媒体广告或者海报的美工；培养能够用最预算获得最佳效果的运营人员。主管必须会“识人”，然后把这些人培养成能给企业带来效益的“人物”。

进行日常管理，让身怀绝艺的“精英”按照企业战略要求进行日常工作，按时、保质、保量甚至超额完成任务。相比业务板块的“金戈铁马”，推广板块更推崇“运筹帷幄”，管理这么一群“聪明人”，不是轻松的事。

将收集的海量信息汇总，去伪存真，形成分析报告，上报高层或者为销售部门提供建议。例如，谁是我们的客户？谁是我们的竞争对手？竞争对手目前正在用什么形式跟我们竞争？我们要采用什么方式跟竞争对手争夺客户？

进行企业市场战略规划。这项工作包括制作各种产品（服务）的市场营销策划书并监督执行。最重要的是严格控制预算，用有限的资金创造最大的效益。主管的工作集感性（创造力）与理性（成本控制、结果导向）于一体。

如何让拥有不同思维模式和工作模式的人协同作战，需要主管有非常好的沟通能力和亲和力。在员工遇到具体难题的时候，要给予战术指导，所以，主管的基本功要扎实，能够整合资源，将公司有限的预算与员工无限的创造力融合以达到最终目的。[1]



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。

《“一带一路”国家投资并购指南》

作者：冯斌 李洪亮 Gvantsa Dzneladze (格) Tamar Menteshashvili (格)

定价：98.00元 出版日期：2020年3月第1版

出版单位：中国海关出版社有限公司

中外投资并购专家双语撰写

以真实案例讲解，助力企业“走出去”

给“官产学研”提供参考



《外贸高手客户成交技巧3：差异生存法则》

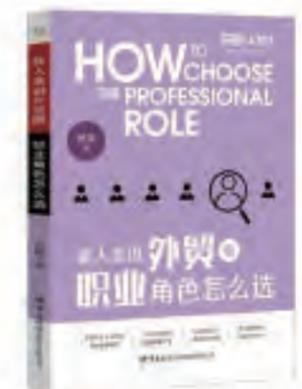
作者：毅冰

定价：69.00元

出版日期：2019年9月第1版 出版单位：中国海关出版社有限公司

专业+效率+差异化 助你从同行中脱颖而出

55个案例 决胜后外贸时代



《新人走进外贸圈 职业角色怎么选》

作者：黄涛

定价：45.00元

出版日期：2020年1月第1版 出版单位：中国海关出版社有限公司

外贸8大岗位要求完全解析

15年外贸实战经验倾囊分享

《孙子兵法》理论巧妙运用

资深外贸人带你定位职业角色，开启外贸人生

另一类可怕的入侵

文_王重和 责编_钱晶晶



笔者摄于黄金海岸

人们熟知的“入侵”包括军事、经济和文化,但现代社会还有另一类可怕的外来物种“入侵”,许多人对此还缺乏应有的认知和警惕。

这让我想起出访澳大利亚时的一些往事。

那年笔者乘坐澳航班机飞布里斯班,起飞不久空姐即给每人送来一张澳大利亚入境申报单,发给我们的是中文的。需要申报的物品很多,其中有一项“你是否带有木制品”。行李中有两件送客商的木雕,出于诚信我在申报栏中打了勾,虽然我知道这样做入境时可能会有麻烦。

果不其然,到海关检验检疫处,凡说没有任何违禁物品的,全走一边通道,他们的行李只需接受嗅探犬和X射线仪的检查,而我们则需到另一个房间接受检疫员的开箱检查。幸好我带的木雕已经过熏蒸喷漆处理,被允许携带入境。

我问那位头戴大盖帽的检疫员,为何要做如此严格的检查?他说:“澳大利亚吃过外来物种入侵的亏,偷偷带进一粒种子的后果比走私一架飞机更可怕。”

澳大利亚是一片特殊的土地。多少年来这块古老大陆上的生物几乎与外界没有任何

联系,它们都是亘古演变的结果。澳大利亚有100万种自然物种,其中80%的哺乳、爬行动物、大部分鱼类、接近一半鸟类在世界其它地方难觅踪迹。

这些珍稀物种都特别脆弱,澳洲面积与其他大陆相比要小很多,加上没有凶猛的食肉动物,这种不合理的生物链结构使那些原本处于食物链底端的动物因没有天敌而受到保护,其实这不是好事。

近代澳大利亚在发展过程中引进过不少外来物种,大部分外来物种在澳洲这片新的栖息地上通常一下子变得异常繁荣,有些在原产地无害的物种到了此地后却变成了有害物种,它们威胁本地生物的生存,造成了极大的危害。

有一次从悉尼驱车去堪培拉,半路上看见许多单峰骆驼。单峰骆驼只产于西亚和北非,其体型巨大、善于驮物,素有沙漠之舟美誉,它们怎么会出现在这里呢?

听导游说当年欧洲人来此修筑铁路和横跨大陆的公路,因澳洲腹地多为沙漠戈壁,为了方便运送工具建材,引进了许多单峰骆驼。后随着交通条件的改善,骆驼渐渐退出运输舞台,人们将其放逐到大自然中。

这里草原辽阔,又无食肉猛兽,单峰骆驼疯狂繁殖,估算迄今已超过300万头。它们与牛羊争夺牧草,还去农田毁坏庄稼,给当地农业和居民带来极大的困扰。

还有一天我们租车外出访客,一行人中有三个属兔的,于是大家以“兔”为题聊天。陪同我们的伍德先生精通中文,他紧张地问:“哪里有兔子?”一边用警惕的目光看着公路边草丛中。我们哈哈大笑,告诉他“兔子”在车里,并说了些中国生肖逸事,伍德这才松了口气。

我们好奇地问他为何谈兔色变,伍德说了一个令人吃惊的故事。澳洲大陆原本没有兔子,19世纪中期墨尔本动物园从英国运来12对兔子供人观赏。不久动物园失火,幸免于难的兔子逃到草原上,这里饲草丰实,且没有鹰、狐等天敌,60多年后兔子数量猛增至40亿只。

它们破坏植被,造成水土流失,还消耗了大量牧草,使畜牧业面临灭顶之灾。为此澳大利亚政府不惜动用军队实施围剿,然而收效甚微。后又采用细菌战,从南美引进一种致死兔子的病毒,几乎把兔子消灭殆尽。可是大难不死的兔子对病毒产生了抗药性,它们又疯狂地生儿育女,到上世纪90年代,数量又达到4亿只。

“真是请神容易送神难,”伍德先生说,“澳洲人兔大战仍在继续,要是当年引进兔子的好事者泉下有知,一定难以安息。”

专家认为一种生物在原产地长期进化过程中与外界及其它生物形成了相互制约、协调发展的生态平衡系统,如迁往新的环境,摆脱了原有天敌和寄生虫的制约,在适宜气候、土壤、水分及传播条件下,极易大肆繁衍,形成单一独大的种群,这将危害当地其他生物,破坏原有生态环境。

在经济全球化、贸易自由化的今天,外来生物入侵危害已成为全球普遍问题。现澳大利亚每年有超过1000万旅客入境,通过贸易、运输带来的隐患也日益增多,任何疏忽都可能造成高额防治费用,甚至使受害地区经济崩溃。

外来入侵物种的危害已引起澳大利亚政府的密切关注,他们多管齐下加强管理。澳政府制订了《国家生物多样性保护策略》、《国家杂草策略》、《杂草风险评估系统》、《压舱水指南》等法规和技术性文件。澳政府督促有关科研机

构加强风险评估,积极研究对策,力求将危害消灭在萌芽中。

澳政府还成立检验检疫局(AQIS),严格把守国门,防止外来物种有意无意的侵入。每逢航机抵澳,降落前空姐都会在机舱中喷洒药水防止有害飞虫进入。

某天我与常住澳洲的张先生谈及入境申报,他说带了违禁物品不申报,如被查出将会受到严厉处罚,特别像他这种常来常住者,要是上了黑名单,今后再入境时麻烦可就大了。

AQIS还在境内实施监控。澳大利亚分八个行政区,堪培拉属首都直辖区,墨尔本属维

多利亚州,即便在两个行政区划间行走,也不允许携带水果等农副产品。有次从堪培拉飞墨尔本,在机场出口处见有位旅客的行李箱被打开,东西洒落一地。检疫员如临大敌,其实只是因为那人随身带了几个水果。

中国幅员辽阔,从南到北跨越了50个纬度,气候地貌复杂,生态系统多样,来自世界各地大多数物种都能在这里找到合适的栖息地,使我国极易遭受外来物种入侵的危害。

据不完全统计,目前入侵我国的生物总数已达400多种,在国际自然保护联盟公布的全球100种最具威胁的外来生物中,中国有50多种。加上近年国际交流频繁,贸易增长,旅

游业发展,中国海关截获的外来入侵物种数量和批次每年均以20%速度急剧增长。

经测算外来入侵物种每年造成的经济损失超过1000亿元,其中潜在在入境货物包装中的松材线虫等有害生物造成的直接经济损失即达574亿元。

然而目前我们对付外来物种入侵的手段还不完善,法律规范尚有缺陷,监管措施存在弊端,追责制度仍不健全,宣传教育严重不足。有关专家呼吁应该从建立专项法规、进行专题研究、普及公民教育等多方面入手,尽快建立控制体系,拒“敌”于国门之外。在这方面,澳大利亚的相关经验值得我们借鉴。[1]



@站酷海洛

大神来了

传说外贸大神年薪百万，他们逢单必下，他们在工厂、买家之间游刃有余，他们指点一批批菜鸟攻城略地……他们的成功、他们的生活、他们的状态，令无数外贸人向往。《焦点视界》将带领大家走近这些外贸大神，去遇见他们的人生。

郭永刚：人生四次隔离

受访嘉宾_郭永刚 采编_菠菜 责编_菠菜

关于郭永刚：

英文名 David，欧毅实业（上海）有限公司董事总经理，连续创业者，跨行业投资人，福步特邀分享嘉宾，外贸丛书作者。曾做过凤凰卫视战地记者，担任过海外华人时报主编，曾为联合国高官做过同声传译。



郭永刚（左）与北美客户合影

郭永刚，《大神来了》栏目采访的第16位嘉宾。

70年代生于内蒙古大草原，十年寒窗苦读，走出茫茫草原；大学毕业后进入跨国公司担任职业经理人，用4年时间完成了该企业在中国境内的6个合资项目；26岁，南下广州，一年半后，成为该香港公司广州分公司的总经理；1999年，飞往中东海湾国家创办自己的公司，开启异国他乡的创业之路，从5000美元开始，用了5年时间做到年销售额1200万美元，成为当地三个不同行业（苏州的真丝纺织品，深圳的电子视听产品，广州的汽车配件）在中东市场占有率最前端的公司；2004年，重返欧罗巴，征服欧洲汽车名企；2006年，回归国内，心态归零，独闯上海滩……郭永刚的经历，堪称一部外贸史诗。

外贸之外，郭永刚还非常热爱写作，在中东期间去过两次战场——伊拉克巴格达和阿富汗喀布尔，为知名媒体做战地记者，给国内各大媒体发战地报道。从2012年开始，郭永刚将自己这段精彩纷呈的创业经历，以外贸自媒体小说的形式，在福步论坛进行连载。这篇名为《外贸人飘在异国和他乡的岁月》的长帖，已经成为无数外贸创业者膜拜的圣地。

十数万字，字里行间，写尽外贸人的酸甜苦辣，悲欢离合，义气与背叛，成功与失败，压力与释然，读来令人动容，我曾想问他，这么艰难，为什么还要坚持？被数次背叛后，还会选择相信吗？付出青春、付出健康、牺牲个人情感，是否有那么一刻曾经后悔过？从1993到2020，跨越人生的黄金时段，面对这些问题，不知如今的郭永刚又会有怎样的答案？

四次隔离

2月15日，在他的朋友圈里看到一条微信——《人生四次单独被隔离》，一下子击中了我，2020年这个春天，相信很多人永远都不会忘记，全国14亿同胞居家隔离。对于很多年轻人来说，这是他们人生中第一次隔离，恐慌焦虑，对未来充满茫然。那么，曾经经历过四次隔离的人，又是怎么走出来的呢？于是，我们从“隔离”的话题，开启了一场特别的对话。以下焦点视界简称“焦”，郭永刚简称“郭”：

焦 在朋友圈看到您说起“人生四次隔离”，都发生了哪些故事？



郭永刚大学刚毕业去欧洲拜访客户

郭 第一次隔离，是1993年的夏天，大学毕业的时候，被分配到沿海的一个城市外贸局。我出身在一个农村的家庭，当时条件不好，什么都要算计。去的时候搭一辆送货的汽车，走了3天才到这个城市。到了以后刚好是周日夜里1点，旅店还要收全天的钱，为了节约用度，我就在公园板凳上临时睡了一个晚上，坚持到周一去报道。

我记得到了那个单位人事处的时候，拿出报到证，负责人说领导出差去了韩国，要周五才回来，暂时不能接受我的报道，让我等。我没有办法，一个人孤苦伶仃，身上钱又不多，回去再来赶不上时间，就在乡下一个偏僻的地方找了一间临时的房子住下，特别便宜。

一个人在那个几乎没有别人住的地方，白天跑步，看书，晚上就点着蚊香跟着小收音机读外语，吃饭就去村子里买点饼干，渴了就去房东家里打点水。在这个几乎没有烟的地方熬了一个星期，让初出校门的我真正懂得了生活不容易，世间活得艰难。

第二次隔离，是美国911期间，我被一家外贸公司派驻中东迪拜工作，当天电视里面就报道了撞击的整个过程，后面几天就紧张起来，中东各国的飞机都在停飞，所有机构的外国人都在撤退。因为特殊原因，我被一个人留守在迪拜，偌大的办公室一下子冷清下来，所有忙碌的身影都成了昨日再现。早上起来我出去跑跑步，然后回来看资料，下午看新闻，中东电视台只有4个频道，新闻、体育、宗教和地理，

一天一天过得真苦闷。熬了40多天，才解除了警报，大家都回到迪拜后，我才算重新恢复了人的生活。这次经历让我明白了人在异乡为异客，流浪世界的沧桑。

第三次隔离，是美国伊拉克战争期间，我被一个新闻机构派往巴格达负责战地报道。从约旦开车12个小时穿越死亡之路，到达满目疮痍的巴格达。这个两河文化的文明古城，被战争毁灭得不忍直视。在驻伊拉克的时候，每天晚上都能听到枪击和爆炸的声音，手榴弹随



在巴格达酒店



在伊拉克战场



在美军营

时可能扔进你的房间，最可怕的是地雷和狙击步枪，防不胜防。去采访和报道的路上都是最危险的，肩扛毒刺导弹，反坦克地雷，高射机枪，狙击步枪都能一分钟让你见到上帝。每次新闻报道半个多小时，其他时间就回到军营保护的隔离安全区，写报道，看电视，持续了将近三个月的时间，每天度日如年。这一次让我理解了生命的珍贵和捍卫真实的代价。

第四次隔离，是2020年春节，本来我是初六回上海，初十去美国工作的，突发的新冠肺炎疫情，让我去往上海和美国的行程全部取消。在家隔离，从1月15日至今，每天也是看电视，听新闻，学习和练习做饭，一个疫情让我成了厨子。看着每天感染人员数字减少，和出院人员增加，深有感触。我在武汉读书4年，非常了解武汉这个城市。1000多万人的大城市，5-6万病人（3月6日数据），动用国家力量调动医疗人员赶赴武汉，一个月内取得重大成绩。让我不禁感慨中国的崛起和祖国的伟大以及温暖。

定义成功

焦 看您的文字，近乎是一种苦行僧的创业过程，是否真正享受过世俗的快乐？

郭 我觉得像我这样出身的人，靠着读书来改变命运，靠着拼搏来获得财富，是我那个时代唯一的选择。苦行僧的生活，让我磨练更加坚毅的信念，和锲而不舍的毅力，吃苦对我来说就是一种享受，我喜欢在这个充满挑战的环境中享受我努力后获得的成果。许多人不理解我，当初已经是外企高管了，年薪也不错，怎么就去创业？我其实是想挑战一下自己，让自己有重新归零的心态，不要靠着暂时的一点成绩，就躺在那里不动。

人的一生没有多少次让你自由选择的机会，也没有多少时间可以让你自由支配，我能

够选择自己的路，按照自己的想法去走，已经非常感谢生活，所以这个路上所谓的苦行僧的生活，对我都是宝贵的成长财富，让我加速历练和成长。外贸生活让我走完了50多个国家，学会了5种不同的语言，可以说是实现了我最大的梦想。回望在世界不同地方走过的足迹，在不同文化和不同时空中穿梭，就是我享受的快乐。

焦 对您来说，最大的痛苦应该是来自合作工厂、创业伙伴的背叛与分离，您如何化解？

郭 借用佛家的一句话，人和人其实就是个缘分，赠人玫瑰，手有余香。我和每个人相处，无论是背叛我的，远离我的，甚至诽谤我的，我都宁愿自己吃点亏，少说几句，而不会去和他们理论。

人做事情天在看，我这样忍让不代表我是弱者，而是因为我有更多事情需要去做，没时间和大家斗气。所以如今识人用人，我就看三个方面，价值观，人生观，和实际行动。人各有志，道不合不相谋，没有对错之分，因为各自的标准不同。

过去江湖大侠都说，沧海一笑泯千仇，何况如今，说白了就是点利益之争。我不争，我用更多时间去创造，这也算我的人生价值观吧。

焦 一直很感兴趣到底是什么支持您走到今天？

郭 信念和坚持。我觉得我们那个时候因为经济条件约束，所以想改变人生，不要回到父母那个状态的迫切感让我坚持自己内心深处的信念。我告诉自己，我努力了，我拼搏了，我一定会让我自己走向成功，这次不行，再努力，



郭永刚与北美客户合影

再不行，继续努力，这个不服输和不放弃的信念让我走遍世界，直到今天。

焦 您如何定义成功？您觉得自己成功了吗？

郭 成功有非常多不同的含义，我也有自己的定义，财富创造是一部分，但最重要的是我能否改变自己，能够实现我小时候那个走世界的梦想，同时在这个走世界的过程中，我能否帮助别人也能实现他们的理想和梦想。能帮助越多的人，就是我定义的成功，而不是单单赚多少钱，以数字来衡量。

如同我创业的时候，几个团队的组建，带着大家一起奋斗，一起去拼，最后把这个事情做到极致，让团队中所有的人获得自己的价值。我在上海创建第一个创业团队是2006年，我记得非常清楚，4年后每个人都在上海买到了房子，赶上了最好的时候，5年后买到了车子，也算人生圆满。

分享和帮助，是我定义自己成功的标准。

得失之间

焦 过往20多年，您最大的遗憾是什么？

郭 我最大的遗憾就是在我儿子出生2岁后离开他，然后在他十多岁的时候才回到他身边，没有给他一个完整快乐的童年。

08年春节我回内蒙古探亲，院子里面一个小孩子在放炮，因为天冷不断地吸着鼻涕，原来是我的儿子，他已经11岁了，看他开心的样子，我心如刀绞。2009年我排除万难，把他接到上海，想尽办法培养与他之间的父子感情。

人生患得患失，想做一件事情，计划起来简单，当你真正去做的时候，你要付出常人不能想象的代价。人生就是这样，你要得到就要先失去，时间就那么多，你做这个事情，就不能做那个事情，无法兼得。

焦 是否曾经有那么一刻后悔过？

郭 我每天都在后悔我的选择。



郭永刚与北美客户合影

当初毕业的时候，本来可以留校保研当大学老师的，由于我父母就我一个孩子，我只能选择回到内蒙古，这是我第一次后悔。但选择了就要面对，就要做得更好，才能改变我的命运。

去了中东，遇到那些稀奇古怪的困难和世事难料的灾难，我也后悔过，为何我远离家乡，放弃温馨的生活，来这个危险的地方，吃苦受累，担惊受怕？可是已经来了，就没有办法放弃回去，我就把它当成人生的磨练，让我在逆境中突破温室中的悠闲生活，不断获得新的人生，懂得人生才有资格说获得。

头一天晚上临睡前一次次后悔，第二天早上拎着自己耳朵起来说：努力，再坚持一天，成功就在今天！就是这样鼓励自己一步一步走出来。

焦 前20年卖身于工作的David，如今更像是回归生活的郭永刚，心态有所改变吗？

郭 人都是随着经历和年龄变化的，20年的外贸职业生涯，无论挫折还是获得，都已经成了过去，新形势下的挑战无处不在，思考和定位是每天不变的主题。

这次疫情让我彻底回归生活，工厂停工1个多月，公司关门1个多月，我在家隔离1个多月。每天与家人相处，闲来研究菜谱，用做学问和做生意的态度来做饭，也挺有意思。把20年落下的锅碗瓢盆的家常，用这段日子来弥补，终于活得自在。心态变化好大，顿觉生命短暂，需要珍惜每一分钟，每一天，我们应该有价值地去过每一刻。

战火纷飞的尘埃中，在上海家徒四壁的合租屋里……有很多次，我在内心都想劝他放弃，而过去的这每个时刻他都咬牙坚持下来了。幸运的是，这种苦，年轻的你们再也不用吃了，不幸的是，这种苦，你们再也吃不到了。如果有可能，趁年轻，给自己找点苦吃。

说他坚定，是因为在任何时间，任何场合，他的追求从来没有动摇过。进入外贸行业的一个产品是轮毂，一做就是二十多年，中间一定有很多诱惑，但如今他的终生奋斗目标还是让自己的外贸公司延伸到北美，欧洲，做出一个中国的汽车后市场品牌，让中国出口产品不再是价廉质劣产品的代名词。做一个有价值，有追求，有目标的新一代外贸商人。

和郭永刚打过交道的外贸朋友，对他的评价都出奇的一致，勇敢霸气、率真诚信、勤奋实干、睿智多才。

正是这些优秀的特质，让这个草原少年实现了他曾经最大的梦想——走遍50个国家。而如今他的新的梦想就是和朋友一同分享人生：“因为我一路走来，如同你说的苦行僧一样，无论失败还是成功，分享是最大的主题。分享失败，让后面的人不要重蹈覆辙，可以节约时间和财力，分享成功让同行加速前进的步伐，在前人的基础上可以取得更高的成就。否则你再成功，再有财富，成了孤家寡人，某种意义上也是失败的。”

文章将于四月中旬与大家见面，此刻我们祈祷届时一切归于安好。疫情令外贸行业面临新的挑战，而外贸行业的挑战又何止疫情，隔离病毒，但不要隔离成长！**RU**

后记

郭永刚，给我最深刻的印象有两点，第一是拼搏，第二是坚定。

看了他的创业实录，你才会明白什么是“吃尽苦中苦方为人上人”。在迪拜45度以上高温的马路，在欧罗巴寒冷的夜雨中，在巴格达



郭永刚与北美客户合影

齐普光电： 要做 LED 行业的先行者

文_江乐 责编_崔西



齐普光电营销部副部长邹志平

你知道吗，我们平常所见的地铁、高铁、机场的显示屏，以及很多安防系统的监控和交通指挥中心，用的都是 LED 显示屏。

而深圳市齐普光电子股份有限公司（齐普 CHIPSHOW，股票代码：430561）就是一家专注于 LED 显示屏产品的综合制造商。自 2000 年创立以来，专注于 LED 全彩显示屏的研发、生产、销售和服务领域，致力于为客户提供全方位的产品解决方案。

引领 LED 行业标准化

LED 正在慢慢取代传统的 LCD，现在中国的 LED 发展已经遥遥领先于其他国家，无论从生产、技术创新还是研发水平方面来讲，都基本是全球第一。

以前在 LED 的封装技术上，国外是领先的。大概从 2016 年开始，中国后来居上，开始出现小间距屏，然后发展得越来越快。

齐普光电在行业内是一家比较老牌的 LED 公司，从 2000 年成立至今已 20 年历史。从每年几百万的营收业绩达到现在的每年两亿多，注册资本也从当初的 600 万扩增到现在的 3700 多万，一直处于健康发展的状态。

齐普光电的 LED 显示屏产品在行业内率先通过 3C 认证、美国 UL 认证、德国莱茵 TUV、EMC 欧洲 CE 和 RoHS 等认证，基本引领和实现了行业内 LED 显示屏产品的规格标准化、生产批量化的独特经营模式，在国际国内都赢得了良好口碑，对规范行业标准具有深远影响。

齐普光电的外贸业务，是从 2006 年开始的，由当年的一片空白，一直做到现在一亿多的年销售额，和国内业务已经形成 7:3 的占比。

现在，齐普光电在中东、美国、欧洲和南美都有了分公司，外贸布局稳健而扎实，这也与齐普光电创新、务实的企业文化息息相关。

对于海外市场的拓展，其营销部副总邹志平先生特别强调了北美市场，他们还在用一些比较传统的大间距屏，需求量大。所以，北美市场几乎是做 LED 屏公司的必争之地，无论付款还是价格，都比其他区域要好得多。

创新为主，研发为先

齐普光电的董事长吴小刚先生是研发出身，这也决定着齐普光电从基因上就是一家重视创新和研发的公司，这也和行业内多数重销售的同质化企业不太一样。“创新为主，研发为先”，注定了齐普光电的产品，是有能力引领 LED 行业的更新换代的。

邹志平先生清楚记得，在 2009~2010 年的时候，齐普光电有三个项目的产品都取得了行业十佳的荣誉称号。

其中，第一款产品是在美国做的中空项目产生的，同时取得了美国和中国的发明专利。以前的产品，屏都比较笨重，还需要装空调。但这款产品不用，中空的特点就是靠自然风来降温，所以模组上是透的，而且安装结构非常简单，箱体也很轻薄，可以直接暴露在户外，占地只有 300 多平方米。整个智慧屏装最大的技术革新就是去箱体化，一块屏幕就可以直接装载到任何地方。

第二个项目是在赌城澳门实施的。一家酒店四面墙用的灯条都来自齐普光电，8000 多平的外墙全是透明屏，所以装到外层也不会影响室内的观光。

邹志平先生告诉我们，一款 LED 屏产品，在研发前期势必会遇到很多挑战，因为这是一个从无到有的东西，需要大量的研发投入，前期也需要市场人员不断调研，参加各种展会，跟业务员走向客户端去了解市场需求，了解更多实际情况。

据邹志平先生介绍，一款产品从刚开始立项到后面的诞生，什么都需要重新规划：开模、套件、箱体、PCB……从人员配备上，一个项目组会配有 5 到 6 个研发人员，包括电子工程师、箱体工程师、机械工程师、设计工程师，还配一个项目经理，再加上销售人员以及其他，一个项目组大概需要配备 10 个人；从时间上，做出一款产品至少需要一年到一年半时间，再到后面市场部的推广跟进，大概又需要 3 到 5 个月，所以平均时间基本要两年。

这个过程是很漫长的，每个环节都有相当多的不确定因素，包括定位这款产品应该在哪些展会做推广，怎么开模显示效果最好等等，都要非常细致地规划和推进。解决技术问题后，销售过程中也会遇到一些挑战，毕竟新出的产品对于市场是全新的，客户能否接受，价格是否符合市场定位，这都需要提前考量，不断试错，各部门都需要不断磨合，不断调整，不断改革。齐普光电的发展，离不开公司全员的共同努力。

邹志平先生说，他们会在当年计划 2~3 年以后的工作安排，预测市场上会需要什么产品，然后估算整体的需求量。与此同时，在公司发展理念的指引下，还希望产品能够引领着整个行业的风口和方向。比如最初的 LED 行业的产品标准化，就是齐普光电率先提出来的。把所有的模组做成同样的尺寸、同样的设计，都能装进同一个箱体。所以，从 P6 到 P20，基本所有模组都可以装在同一款箱体上，大大提高了生产效率。

与此同时，齐普光电并没有盲目扩张，他们会挑选认同公司理念的客户进行合作，也很注重项目质量。所以截至目前，齐普光电无论是人才培养、展会推广还是研发创新，都在良性运转着，资金流也非常健康。

20 年来，齐普光电 LED 显示屏因良好的品牌形象、优良的产品品质、丰富的产品线以及高性价比等特性，受到全球市场广泛的认可和接纳，目前已远销海外 170 多个国家和地区，遍及国内 30 多个省、市、自治区。在未来的道路上，齐普光电将继续以“用心做好每一块屏”作为齐普光电的企业使命，持续创新。

作为齐普光电的老员工，回顾从业的 13 年，邹志平先生也很自豪和感慨：“曾听过一位同行说过一句话：‘身为 LED 人，从事 LED 这个行业，何其幸哉’，我深有感触。”

光越科技： 成为光学领域不断超越的一流科技企业

文_魏宁 责编_崔西

光越科技(深圳)有限公司(以下简称光越科技)成立于2007年,是以生产和供应光无源器件为主的国家高新技术企业,坐落于中国高新技术产业集中地——深圳龙华新区。

作为一家专业的光无源器件研发和生产企业,光越科技的产品主要运用于光纤通信、激光加工、航空航天、光纤传感、医疗设备等高科技光电领域。拥有在高功率器件、保偏光纤器件、集成器件与模块上的先进技术和严格的质量控制体系,所有光无源器件产品都以自主研发、高性能、多功能、高可靠性、定制的适宜性、极具竞争力的成本和遵循国际标准为底色。

四个方向,均衡发力

光越科技对自己的产品有着清晰的划分,在通信类保偏器件、高功率光隔离器、高功率激光输出和 OEM 光模块四个方向上分别有主打产品,做到了齐头并进,销售占比合理。

第一个方向是低功率产品,例如一些保偏的光纤准直器、耦合器、环形器、分束合束器、衰减器、延迟线等无源器件,还有将这些器件集成后的功能模块产品,主要应用于光纤通信领域。最近几年 5G 通信受到越来越多的关注,并逐步应用,大量基站的建设 and 更新换代需要巨量的光器件作支撑,光越科技已为光通信市场的进一步爆发做好了准备,有信心为客户提供各种光纤功能器件的解决方案。

随着激光技术在精密加工领域的广泛应用,高功率激光的配套器件市场也逐渐兴起。光越科技是最早进入该领域的公司之一,有丰富的设计研发经验,针对于高功率激光输出,光越科技也专门研发出两款主打产品。

其一是主打的 QBH,一种高功率激光的光纤输出头,用于高功率连续激光器,可与切割头、焊接头等模块配套使用,可用于金属板的激光切割和焊接。光越科技研发团队采用品质优良的光学材料和膜层,不断优化产品设计和工艺,生产的 QBH 最高可用于 12000 瓦连续激光器,推出的新一代 QBH 采用间接水冷的方式,极大提高了产品的可靠性和稳定性,增强了用户在不同加工场景的环境适应性,已经获得了新老客户的一致好评。

其二就是高功率的光隔离器,主要应用于脉冲激光器。在做高反材料的激光加工时,由于脉冲激光的峰值功率很高,

最高可达兆瓦量级,反射光很可能对激光器造成损坏,隔离器的作用就是阻挡这部分光进入激光器。光越科技主要有自由空间隔离器、光纤进自由空间输出隔离器以及光纤进光纤出隔离器三个款型,也研发设计出基于磁致旋光效应的各种环形器。在精研创新的道路上,光越科技不断进取,一直致力于高功率的光隔离器,目前已经推出了 500W 自由空间输出隔离器。同时,与伙伴合作,共同申请到深圳市重大技术攻关项目,分项专注千瓦级脉冲激光隔离器的攻关。

在光越科技,研发部和工程部是紧密配合的。各个工程部都会有专门的工程师参与到对相关新产品的设计或者研发中来,协助研发工程师将研发样机转化到产线,使工艺适用于批量生产;另一方面,研发工程师也分方向与工程部配合,既保证专业性,又相辅相成。

与此同时,光越科技也是一家非常重视人才的公司。研发部总监张峰于 2015 年从北京航空航天大学凝聚态物理专业博士毕业,在深圳大学光学工程博士后流动站从事了两年多的光纤传感研究,最终加入光越科技。作为一家高新技术企业,人才是创新发展的基石,公司一直没有停止对优秀人才的引进,以满足公司对人才的渴望。当然,除了外部人才引进之外,公司也在向内部挖潜,制定了多种多样的培训计划,为员工提供学习提升的机会。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越

谈起公司的发展历程,张峰很是感慨。公司成立之初,光纤激光器在中国风起青萍,公司高功率光隔离器研发顺势而发,以严格的质量把控和高标准设计引领市场。随着时间的推移,越来越多竞品的出现,价格战兴起,产品的利润空间被严重压缩。但光越科技在产品上的前瞻布局和积极创新,使公司始终稳健成长,即创新和成本控制,两头都要抓。

最近几年,光越科技一直在积极调整,明确发展思路,并在 2018 年正式提出了要在未来 5 年达成上市条件的奋斗目标。为了贯彻实现这一目标,公司上下统一思想,清晰发展愿景:成为光学领域不断超越的一流科技企业;明确了肩负的使命:通过价值创造达成永续发展,与员工、股东、合作伙伴及社会共同增值、共享成果;树立了企业价值观:诚信、责任、



光越科技研发部总监张峰在工作中

高效、进取;并制定了公司的发展战略、人才战略、成本战略、产品战略和市场战略。

方向一经确定,整个光越都焕然一新,进入到拼搏奋斗的“二次创业”阶段,希望借着 5G 和智能制造的时代风口,升级产线,满足低成本或者大批量订单的需求;与此同时,也确立了以客户需求为导向和以创新为基础的发展方向。回忆过去,不忘初心,光越科技在成立之初的创业阶段,就是因为市场需要高功率激光器光纤输出端器件,成立研发团队并凭借多年保偏光纤器件的开发经验,从零开始,精研创新,成为国内第一个拥有量产能力的高功率隔离器生产商。每隔两三年,光越科技都会推出前瞻性的热点产品,在行业独树一帜,并能从中受益。在光学领域的很多方面,获得了扎实的应用经验和良好的市场口碑。

但随着机遇伴生的,一定还有挑战。

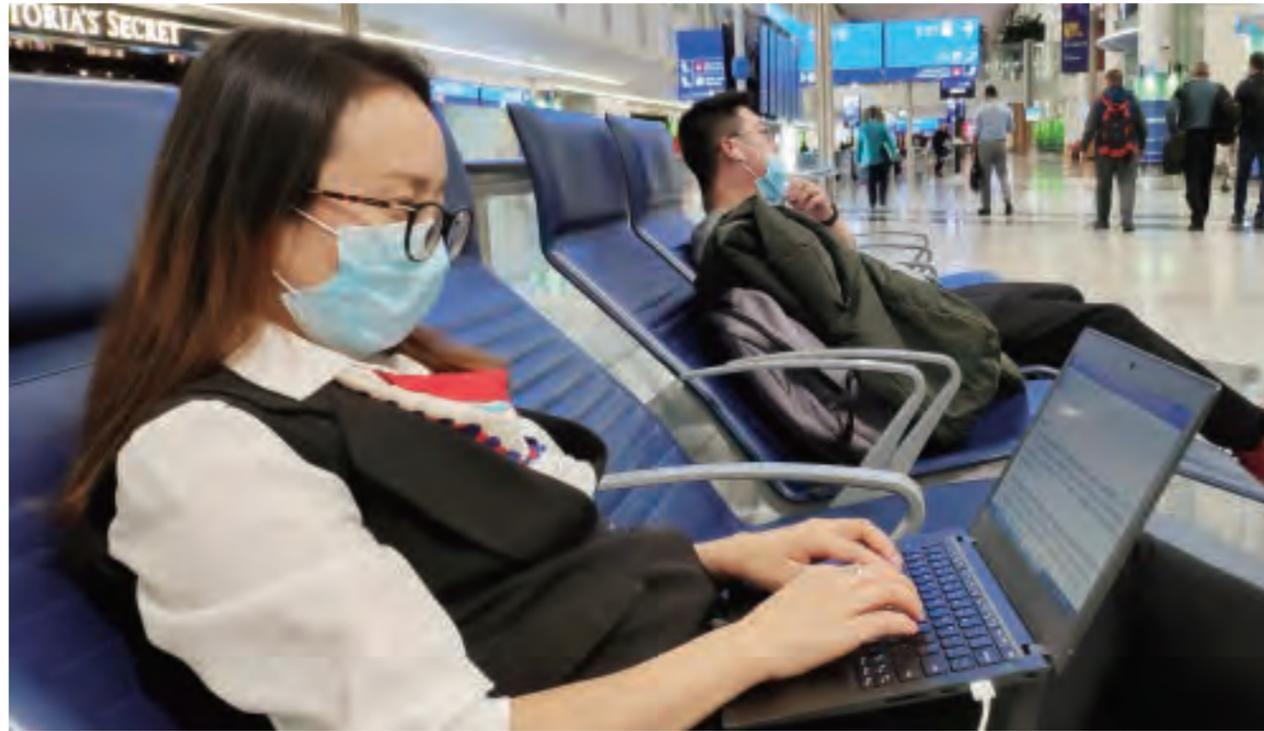
技术在迭代,竞争在加剧,但光越人相信他们已经找到了适合的方向。

现在,海内外的相关市场都呈现出了一个共同的特点——降成本。因为国内做激光器的企业骤增,而且在价格上都有绝对优势,这也倒逼国外的激光厂商打起了价格战。不同之处在于,国外还是更注重研发,推出新产品的速度也更快。国内对研发的整体投入虽然有在增加,但还没有国外那么多,所以前几年一直处于跟随阶段,接下来,就要逐步实现超越甚至引领。

成立十二年来,光越科技走过了风风雨雨,但“以人为本,以质为先;精研创新,光越万里”的方针,一直延续到今天。在现下这个“科技是第一生产力”的年代,像光越科技这样踏实做事、不断创新的公司,正是我们国家立于国际舞台上的底气! **FOCUS**

疫情下的海外参展实录

文_中国制造网商展团队 责编_王若竹



2020年1-3月，我们团队一共有12场海外展会计划，分布在美国、荷兰、中东、俄罗斯等地区。万万没想到的是，一场突如其来的疫情开始“封印”中国企业海外参展的脚步：国际航班每天都在削减，各国入境检查越来越严格，部分展会官宣取消或延期……

以下是我们在这三个月里的参展故事。

阿联酋 俄罗斯 ▶ 春节期间：战战兢兢，尚可成行

春节期间我们团队有两场展会，分别是1月27日在迪拜举办的阿拉伯国际医疗设备展览会，和1月28日在莫斯科举办的俄罗斯莫斯科塑料橡胶展览会。

1月27日前，中国旅客入境其他国家尚未受到限制，我们分别落地莫斯科和迪拜，测量体温后顺利入境。然后按照常规流程布置好了展位，等待开始忙碌的展台接待工作。

然而1月28日当天，国内新冠肺炎确诊人数从27日的2800余人一跃升至4600余人。而在前一天，国务院已宣布春节假期延长至2月2日。情势愈发严峻起来。

1月29日，出入境部门停止办理港澳旅游签注；新加坡、马来西亚

暂停湖北护照持有者入境，入境日本、韩国、阿联酋、澳大利亚、英国、法国等国家则需要填报健康状况申请表。

在展会现场，我们也明显感受到了紧张气氛。几乎全部中国参展商均自觉戴起了口罩，以安海外买家的心。部分买家进馆后，也主动戴起了口罩。

好在海外买家并没有明显“嫌弃”中国展商，展会现场井然有序。有买家对我们说，非常、非常、非常希望疫情可以快速彻底地结束，因为和中国有很多的business，如果时间拖太久会受影响。

我们也发现，少量中国展商的展位上空空如也。

经了解，他们有的主动取消了参展，有的则因航班临时取消而无法

前来参展。更拼一些的企业坚持参展，是在航班取消后转机前来的。

展会快要结束时，航线取消也成为了我们的担心之一，生怕滞留海外。幸运的是，最终大家都顺利回到了家。

未来怎么办？“封印”还在扩大中。

截至2月3日，已有84个国家对我国采取了入境管制。很多国际航线也已暂停。

在展会中也已有不少外贸企业向我们诉苦，说不知道未来几个月内的海外参展该怎么办，很多展团已经取消了行程，到现在也没个解决方案。

对于参展大户的中国制造网来说，我们迅速启动了应急参展方案，紧急联系美国分公司、马来西亚分公司、中国台湾分公司，接下来的展会项目将由总部商展团队与他们紧密联动，保障项目如期高品质执行。

美国 ▶ 新春伊始：15%-30% 中国展商缺席了

2月3日，已有84个国家对我国旅客采取了入境管制，众多海外航空公司取消了对华的国际航线。不少预定了2、3月份赴海外参展的中国企业心急如焚，不知道能否“出得去、回得来”。

这一天我们在美国有一场展会——美国国际空调暖通制冷展览会（AHR2020）。

我们比大多数中国企业省心一点的地方在于，我们有美国分公司，可以立刻接手海外参展任务。

在这个特殊时刻，海外参展情况怎样？效果如何？以下是我们在现场所见所闻：

AHR是世界上制冷、暖通行业规模最大、产品范围最广的专业性盛会。展会现场盛况依旧，仅早上入馆的排队长度就超过100米，展期3天的参展人流量更是达到近几年的高点。

展会开展时主办方并未对现场中国公民进行盘问及巡查，但大部分的中国展商还是自觉佩戴口罩，展馆内井然有序。不少中国展商展位前



美国国际空调暖通制冷展览会现场

也是人头攒动，比如我们中国制造网就接待了百余位买家，为远在国内的中国供应商带来了近500封展会买家询盘。

经过与多个中国展团负责人交流，各个团都有15%-30%的中国展商因为疫情缺席参展。现场我们看到，有些展位虽然样品已经到位，但是人员并未到场。

我们了解到，部分缺席展商是通过其他到达现场的展商朋友协助，布置展位海报等来增加存在感。也有展商提前跟买家沟通生产、到货时间，应对无法参展、复工推迟带来的影响。

在与现场买家沟通时发现，部分买家较为关心中国的疫情，但对此保持乐观态度，更多的买家则表示并未受到比较严重的影响。

买家Alexander表示，疫情对于他们公司的采购目前没有产生实质

影响。但是他的合作伙伴因为在中国有工厂，受到了一些延迟开工的影响。由于制冷行业竞争激烈，很多买家也都表示已启动了备用计划，以防意外。

我们也向中国参展商了解了情况，他们对疫情的态度主要分为两种：

一部分展商表示目前影响不大，大部分工厂都有1-2周的生产延迟，短期的生产延迟尚在可接受范围之内，但若疫情一直没有得到有效控制，后期货物无法发出而产生的影响才最为恶劣。

另一部分展商则表示担心工厂长期无法开工，订单也会随之延期。目前还没有订单取消的情况，但如果买家长期收不到货物，很可能会取消订单。

当时我们没有想到，这个春节长假竟有这么长。

荷兰 ▶ 元宵已过：疫情影响较小

2月3日，广交会展馆发布了暂停一切展会活动的通知；华交会官方也发布了延期举办的通知。但幸运的是，专业视听及系统集成行业的知名展会——荷兰阿姆斯特丹视听设备与信息系统集成技术展览会（ISE）在2月11日如期拉开了帷幕。

这是欧洲举办最成功的视听及系统集成展览会，为了不错过这场展会，我们紧急安排由美国分公司同事赴荷兰参展。

我们在现场观察到，实际上国内的疫情对展会现场的影响很小：

荷兰对我国旅客并未有特殊的入境管控措施，而且荷兰首相吕特在近期还特别召开新闻发布会，针对荷兰社会上近期出现的因新冠肺炎疫情歧视亚裔的倾向表示，这些歧视现象令人反感，并呼吁荷兰民众站在

他这边，并相互支持，共同反对歧视行为。

展会主办方也并未对中国展商进行询问和盘查，并且展馆内中国展商基本都如约而至，极少有缺席者。

倒是展会期间肆虐欧洲的“西亚拉”风暴带来的影响较大，超级暴风雨导致多国航班取消，使得ISE部分观众无法到达现场，所以开展第一天展会人流量较少。在展会现场偶尔看到的几个空展位，经我们了解，也基本是因受风暴影响而航班取消的欧洲展商。

据现场参展人员的沟通反馈，关于疫情影响，买家主要反馈了以下几个问题：



荷兰阿姆斯特丹视听设备与信息系统集成技术展览会现场



部分工厂仍未恢复生产，恢复生产的工厂由于并非全员复工，订单处理速度较低；

货运代理公司临时提出运费上涨；

工厂对买家询盘的回复率较低。

考虑到以上原因，多数买家表示中国疫情已经开始波及海外市场，普遍希望疫情尽早结束，但极少有买家考虑取消订单，对于疫情整体上持乐观态度，认为疫情会逐渐好转，后期中国工厂会逐渐恢复正常生

产，也表示了自己对中国的祝福和战胜疫情的信心。

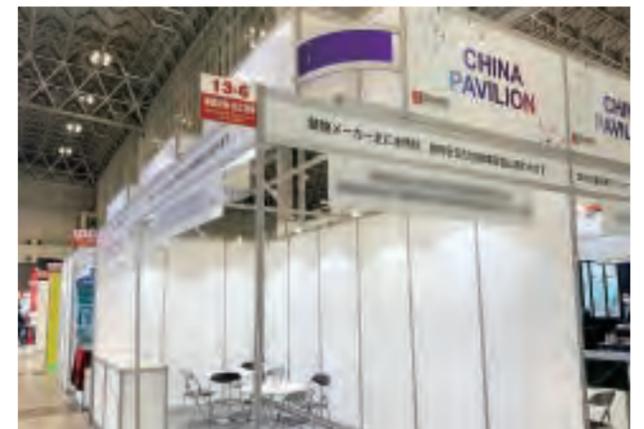
而提及疫情对公司延迟复工带来的影响，大部分中国展商都持乐观态度，他们认为疫情的影响会在2月底就结束。大部分的工厂都会在近期陆续复工。也有部分工厂表示目前只有1/3的员工已复工，处理一些比较急的订单，后期会视疫情情况再考虑是否让剩余员工全部返回。

总体来说，这场成功的展会给我们增添了不少信心。但随后的日本展会则是一次“暴击”。

日本 ▶ 全球蔓延：亚洲大展展商减半



日本东京机械要素及技术展展会主办方采取了很多措施进行防护



日本东京机械要素及技术展现场随处可见空置的展位

2月底，新冠肺炎疫情在全球逐渐蔓延开，韩国、伊朗、意大利、日本成为了“重灾区”。2月26日，日本政府下达通告，要求3月15日前停办大型文体活动和公演。日本全国范围内的大型活动都将面临停止或推迟。

2月26日当天举办的日本东京机械要素及技术展（M-TECH）赶在通告之前如期进行了。但是展会现场处处能看出疫情对这场亚洲规模最大的来图来样机械加工展会带来的冲击。

由于疫情形势日益严峻，日本的展会主办方采取了很多措施进行防护。

展馆的入口处树立了佩戴口罩的标识，要求每个参展企业的接待人员都佩戴口罩进行交流；展馆入口处还配备体温探测仪，对入场的人员进行体温检测；但现场并未对中国展商有任何特别的防护措施。

不过前来参展的中国展商寥寥无几。我们了解到，春节前后递交日本签证的中国居民几乎没有能出签的，并且日本拒绝湖北、浙江旅客入

境。也就是说，目前只有早早办好了签证，或者有日本三年多次、五年多次签证的非湖北、浙江居民才能够入境日本。这一下就卡住了不少中国展商。

展会现场随处可见空置的展位，近80%的中国展商未能到达展会现场参展，他们只能托人在已布置好的展位上放置名片交换盒，展会结束后拜托朋友将名片带回。部分日本展商也未参展，整体展商数量较去年减少了一半左右，且很多展商都提前撤展。

除了参展商，疫情还严重影响了观众数量。往届展会观众登记的主入口都是人头攒动，今年观众登记处门可罗雀，甚至无需排队，可直接登记入场。展馆内人流稀少，几乎没有买家到达展位咨询，参展商只能自己在展馆内逛逛。

展会主办方对此次展会现场的状况也表示无奈，毕竟疫情当前，大环境影响无法改变。主办方还表示明年可以为这些坚持来参展的企业减免一些参展费用以示感谢。

在与参展商的沟通中，大部分中国展商对疫情带来的停工等影响表示无奈，只能等疫情结束后再加强与买家的联系以及关系维护，但无疑疫情带来的影响还是很大的。一位香港的参展商表示，自己的工厂位于深圳，对于是否要复工还很犹豫，即使复工了也不敢接太多的订单，因为存在交叉感染的风险，若不复工则会担心失去原有的客户，面临着两难的选择。

对于现在已有的交易订单，现场日本买家普遍提到了订单被延迟的情况，但都对这种不可抗力造成的情况表示理解，他们非常注重与中国的合作，并未提出取消订单或者延期赔偿等要求。

而在现场寻求新合作的买家对于中国供应商则持观望态度，更多拜访的是泰国或者新加坡的参展商。有日本买家表示接下来与中国的订单会减少，转而加强东南亚的投资布局和采购力度。

一位来自日本当地大企业的买家表示，自己的公司在中国也有工厂，虽然中国的工厂停工，但产品自主研发部分都是在日本当地进行，大部分产品还是可以正常生产出售的。而日本的一些小企业则表示，如果疫情加重，会给自己的企业带来重创。

展会现场日本买家也非常关注中国的疫情情况，主动上前询问中国参展商有关国内的情况，比如“中国的疫情有没有得到控制”“工厂复

工还比较困难吧”等诸如此类的问题，同时还表达了对中国的祝福，为中国加油。

但是根据在日本的参展人员反馈，虽然日本的确诊人数在不断上升，日本本国人民似乎还未认识到疫情的严重性，东京主要街道上除了中国游客锐减外，人数还是较多，地铁干线上的人流量也较大。随着日本政府对疫情的强调，日本公民对疫情的态度已经悄悄开始发生转变，目前日本口罩的购买量逐渐变大，一般药妆店已经很难买到口罩了。

分享一个展会期间的小故事：一位周先生两次到访我们的展位进行咨询，对与中国制造网的合作非常感兴趣。他在日本最大的综合商社之一三井物产株式会社负责采购，三井物产在全球各地包括中国都有自己的分公司，拥有采购、海外仓等一系列业务，是日本乃至全世界知名的大型外贸企业。日本企业家中流行一句名言：“情报就是金钱”，周先生也说，在如今的网络时代，与平台合作可以获取更多的“情报”，从而寻找到更合适的供应商进行合作，所以三井物产非常重视与拥有优质供应商的电子商务平台合作。

所以，虽然疫情暂时阻挡了部分线下活动，但线上的贸易合作会随着技术发展日益蓬勃，毕竟中国是全球产业链最完备的国度，没有之一，也无法替代。我看好疫情结束后的外贸，你呢？

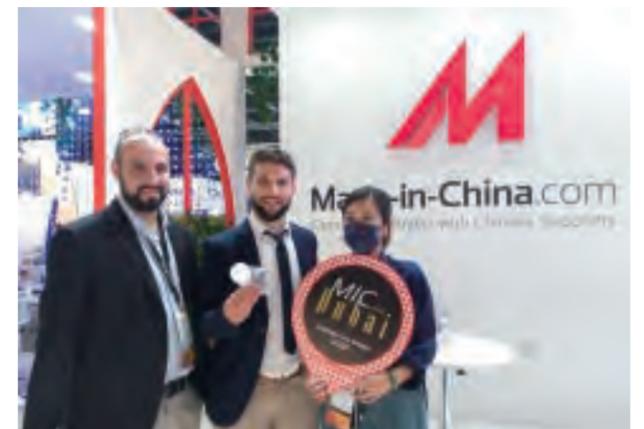
阿联酋 ▶ 脚步不停：3天接待数百位买家



中东国际电力、照明及新能源展览会上，中国制造网120平方米的特装展台



中东国际电力、照明及新能源展览会上的买家洽谈会活动



这一场全球最大的电力能源行业国际性展览会，我们没有缺席。

3月5日，第45届中东国际电力、照明及新能源展览会（MEE 2020）在迪拜世贸中心顺利落幕，为期三天的展会迎来了来自全球70多个国家和地区的近1200家企业和知名品牌参展。

本次展会，中国展商报名参展的约有250家，由于航线调整和疫情扩散的影响，实际抵达展位的仅有90家左右。未能参展的中国展商，一部分让迪拜当地管理人员看管展位，另外还有些拜托了国外的合作商帮助参展。前来参展的展商积极乐观，主动戴着口罩，都表示需要严格防护。

一位来自山东经营电容器的参展商表示，不仅是迪拜，他们在沙特的客户也比较多，还有不少巴基斯坦、印度的客户，所以还是排除万难过来参展了。去年甚至有买家在展会上直接下单，不过今年受疫情影响，展商和观众都减少了，没有现场下单的买家。由于今年的疫情是突发的“黑天鹅”事件，他们明年还是会继续参加这个展会的。

一位迪拜当地以发电设备为主要展品的参展商则表示，这个展会效

果好、专业性强，但是由于疫情，今年接待的客户没有去年多，使得公司可能损失了部分潜在客户。

这次中国制造网联合台湾分公司（TTNET）共同参展，携数百件高级会员的优质样品以120平方米的特装展位亮相Saeed 2馆。同时，中国制造网买家团队前期进行了多轮买家的邀约，现场更是举行了买家洽谈会活动，将潜在买家激活成中国制造网的星级买家。

展会三天我们一共接待了数百位意向买家，分别来自巴基斯坦、尼日利亚、印度和中东地区，买家类型主要为贸易商、工程承建商、政府、承包商、分销商等。

买家主要搜索和咨询了LED模组灯、LED路灯、太阳能电池板、太阳能路灯、高棚灯、一体化路灯、电线电缆、保险丝、断路器、发动机、变压器等产品。

通过现场中国制造网星级买家的服务介绍，结合中国供应商的优质样品，买家在线发送订单需求，完成了精准匹配。■

TIPS 我们的参展经验

MIC商展团队建议上半年有海外参展计划的企业：

- ① 访问展会官方网站，查看是否发布了展会延期、取消的通知。
- ② 有海外分公司、代理的企业，可迅速将参展移交给海外分部进行。
- ③ 有条件的企业，可联络信得过的老客户代为参展，或在海外雇佣中国留学生参展。
- ④ 关注各国出入境政策、各航空公司及船公司的政策变化，提前确认参展行程以及样品运输，避免人到货未到、或者货到人未到的情况。

⑤ 如宣传品及样品已抵达展位，即便无法做到人员值守参展，也一定要想办法将宣传品及样品进行展示。

⑥ 及时关注所在地市关于“对已发生境外展会展位费用补贴”的公告。如宁波市、苏州市等地区已确认可参照相关文件给予相应补贴。

⑦ 通过中国制造网上SMART EXPO虚拟展会参展。

SMART EXPO 线上虚拟展会，依托互联网的强大优势，在中国制造网英文站、多语站、触屏端、买家 APP 全面推广，利用 VR 全景、动态视频等新技术在线上呈现参展商的优质样品，让供应商足不出户即可享受高质量展会资源。

guangzhou international
lighting exhibition
广州国际照明展览会

25th

照明及LED产业风向标

2020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



扫码预登记

光亞 · Guang ya

messe frankfurt



Messe München

Connecting Global Competence

bauma CHINA 2020 工程机械行业盛会

上海新国际博览中心
2020年11月24-27日



立即参展报名!

+86-21 2020 5500

baumachina@mm-sh.com

关注微信
预订展位



上届展会数据，实力筑就规模

330,000 m²
展示面积

3,350
展商

212,500
观众

上海国际工程机械、建材机械、
矿山机械、工程车辆及设备博览会

www.b-china.cn

bauma CHINA



众生相

“如是等辈，当堕无间地狱，千万亿劫，以此连绵，求出无期。佛曰：无间有三，时无间、空无间、受者无间。犯五逆罪者永堕此界，尽享终极之无间。”

——《地藏菩萨本愿经》

文_任学奎 图_视觉中国
责编_任学奎



灾难，是人性的照妖镜。

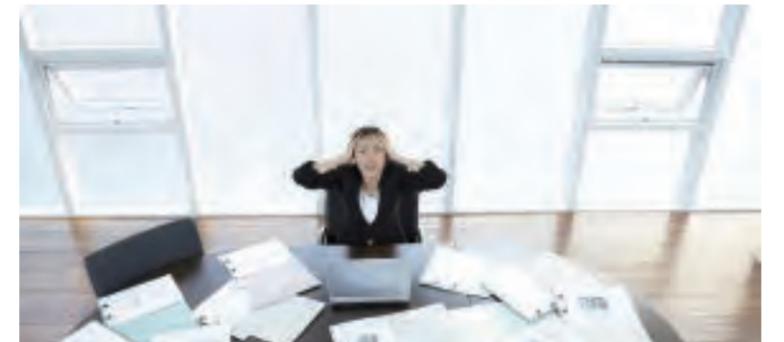
是人是鬼，无所遁形。

过去的一个多月里，处于舆论风暴中心的不仅仅是疫情，也包括由此引发的若干争论、怀疑、批判及诸多情绪，对武汉红十字会乃至整个红十字会为代表的公益慈善系统的信任风暴同样牵动着各方神经。

针对疾风骤雨般的负面舆情，武汉红会起初将一切归咎于谣言，与他们辟谣同步的还有来自组织内部的调查。

最终，调查结果公布：（湖北）省红十字会有关领导

某些公益慈善机构管理混乱，其实并不是新闻，而是旧事



和干部在疫情防控期间接收和分配捐赠款物工作中存在不担当不作为、违反“三重一大”规定、信息公开错误等失职失责问题。

红会系统走马换将。

整个过程就像是戏剧中表演的那样，最后总是“巡按出场，沉冤得雪”，一派皆大欢喜的景象。但可以肯定是，事关红会，事关公益慈善组织背后深层次的问题依旧没有得到解决。武汉红会暴露的问题其实并非新闻，而是旧事。

曾有专业人士提出，在重大突发公共卫生事件应急状态下，慈善组织应该如何作为？与常态相比应该有哪些变化？

这些本身就是行业存在已久的难题，而疫情的快速发展迅速放大了人们的恐慌，由此带来高预期，和客观上本来就存在的管理问题发生冲撞。

在业内人士眼里，红会的这顿骂挨在情理之中，被追责，也非意料之外。

01

在舆论形象中，站在红会对面的人，叫韩红。

“把我的货物存放在你的仓库里，在我看来，你就是混蛋。”突如其来的新冠疫情，将歌手韩红的一段言论和她的“韩红爱心慈善基金会”推到了大众面前。

1月24日至31日期间，韩红爱心慈善基金会向武汉及其周边城市发送了七批物资，已经有医疗人员发微博表示收到了韩红的物资。高效、透明带来了公信力，很多人表示“捐钱就找韩红”。2月1日，韩红爱心慈善基金会宣布因执行能力有限暂停接受善款，但此后善款仍不断涌入。

直到一个叫“司马3忌”的人出现。他向有关部门实名举报韩红。

2月20日，北京市民政局关于对举报北京韩红爱心慈善基金会有关问题的调查结果进行了通报。

“经调查，韩红基金会自成立以来，总体上运作比较规范，特别是在抗击疫情中做了大量工作，应予以支持和肯定。但也发现部分投资事项公开不及时，在未取得公开募捐资格前有公开募捐行为。”

在网友看来，这是对韩红基金会的肯定，虽有瑕疵，但瑕不掩瑜。事实上，网友眼中的“小瑕疵”，才是真正的重大违规行为。

《中华人民共和国慈善法》第二十二条规定，慈善组织开展公开募捐，应当取得公开募捐资格。第一百零一条规定，不具有公开募捐资格的组织或者个人开展公开募捐的，对有关组织或者个人处二万元以上二十万元以下罚款。



韩红

02

中国式家庭关系中有一句很常见的话：“都是为你好！”这句话伴随着我们人生的每一个选择，多少披着“为你好”的外衣的言辞都是不容辩驳的情感绑架。在这次疫情中，类似绑架民意的事儿也并不少见。在汹汹舆论面前，每一个试图反抗的人都像是螳臂当车。

疫情爆发初期，网络上充斥了直接对接医院进行捐赠的呼声，民意像滚滚车轮，碾碎所有试图说话的人。

不可否认，直接捐赠省去了中间步骤，让防疫物资更快地送到需要它的人手中。但事实上，缺乏统筹分配



的结果是给院方增加了不必要的麻烦。

突然想起在几个月前我讲过的一个故事——那行写在贫困户门口的字：“各位领导：本人已脱贫，请不要再来打扰了。”

2月7日，“武汉发布”称：对绕开红十字会直接向有关单位捐赠的防护用品，凡涉嫌违法违规的行为将依法处理。

这条微博发出来以后，一石激起千层浪，有人讨论这条政策的合法性，有人总结绕过红十字会的办法……唯独没有人好好读这段话，也没有考虑“有关单位”是否有海量物资的处理能力。

而后，这条微博被悄悄删除。

一切仿佛都进入了“你好我好大家好”的正确轨道，与此同时，一则新闻被“淹没”在汹涌而来的“民意”中。

宁海某公司为支援新冠病毒的防疫工作，从口罩生产商蔡某处购买2.4万个N95型口罩，用于捐赠给宁海县政府与武汉市政府。然而，该N95口罩存在严重质量问题。经初查，蔡某某涉嫌销售伪劣产品罪，当地公安机关对蔡某刑事立案侦查。

03

防护设备是保护医护人员的健康和生命，事实上，不管你是否愿意，通过专业的公益机构进行捐赠才是最恰当的方式

04

1998年抗洪救灾之后的10年，中国慈善事业进入一个飞速发展的时期。

随着1999年《公益事业捐赠法》颁布实施，“几乎是每年一个台阶地跨越式发展。”有关学者如是评说这10年中国慈善事业的发展。

2008年，由于南方冰雪灾、汶川地震等重大事件的发生，全国的公益慈善捐赠总量超过1000亿元的突破。富豪们的公益慈善行为在2010年变得强烈起来，企业公益慈善行为兴起。

但社会公益慈善繁荣背后却暗藏隐忧，随着“郭美美红十字会事件”、“天价餐费”、中华慈善总会“尚德门”事件、宋基金会事件等，2011年成为公益慈善的问责年，涉及众多巨头公益慈善组织，产生巨大影响。

据统计，2011年全年社会捐赠总额下降了18.1%，公众不信任一直影响到今天的武汉新冠肺炎疫情。

落后的管理，扭曲的认知，构成如今公益慈善的众生相。

需要强调的是，以红十字会为代表的中国公益慈善事业的问题不是今天出现的，是一个系统并长期没有得到根治的“顽疾”，而这背后注定需要大格局的改革和大格局战略指引，才有可能彻底避免昨天、今天和明天出现的若干问题。



图：王振华。什么时候捐款数量可以成为判断好恶的标准了？

1988年，汉城奥运会，中国代表团折戟沉沙。

当时的中国代表团中有一位被寄予厚望的运动员，他是“体操王子”李宁。痛失金牌的李宁在这届奥运会之后遭遇了极为疯狂的“网络暴力”。

李宁从汉城归国途中，就已经感受到彻骨的寒意。当时的情景被媒体形容为：“官员一两个，媒体三四家，冷冷清清就打道回府。”在机场，李宁一个人避开众人孤单地走在甬道上。

回国之后，人们过度的希望变成了失望，同情变成



曾经的“宠儿”李宁在汉城奥运会后，也曾遭遇过舆论暴力

05

了指责。一些报道竟指责李宁“不知羞耻”，还有人把李宁称为“体操亡子”。时隔多年，在竞技体育上，我们已经逐渐能够接受“不以成败论英雄”，但在公益慈善方面，类似的舆论暴力却依然盛行。

对于每一位公众人物来说，每一次灾难来临都像是渡劫一般。大众舆论一副“不捐个倾家荡产就是罪过”的态势，让人不知所措。

公益慈善本就是一件你情我愿的事儿。

公益慈善本就是一件从心的事儿。

早前牛群冯巩的相声里有个著名的段子。冯巩教牛群教育孩子：“（孩子要是学习上不去）那就得使老虎凳辣椒水儿了！”牛群问：“你对你儿子也是这样吗？”冯巩说：“那我哪下得去手啊，我那是亲儿子。”

更何况，什么时候捐款数量可以成为判断好恶的标准了？

2013年，新城控股创办大型公益品牌，致力于抚育和培养贫困地区青少年，累计捐赠超2亿元。2019年7月，新城控股董事长、“中华慈善突出贡献人物”王振华因猥亵女童被依法逮捕。■

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）

印度大幅提高进口关税、出台政策限制进口

印度政府财政部长尼马拉·西哈拉曼 (Nirmala Sitharaman) 在其 2020-21 年政府预算中宣布，上调家具、鞋类、家电、手机零配件、玩具等产品的进口关税，并进一步修订关税法 (Section 28DA) 有关反倾销及相关措施规定以限制进口。全部关税调整共 16 份文件，请关注订阅号“焦点视界” (focusvision) 后，回复“印度”获取。



扫码查看更多详情

3月外贸新规

3月开始实施的外贸新规包括：

- ① 扶持政策整理：2020 出口退税最晚申报期取消；中小微企业三项社保免征 5 个月，等；
- ② 出入境新规整理：由于新冠肺炎在全球范围内扩散，计划在近期出国出差、旅行的朋友们，请关注热门旅行目的地的入境管制，提前安排行程，不要买了机票才发现签证拿不到，或者有签证的也不给入境，给自己造成不必要的损失；
- ③ 进口管制整理：多国对中国食品采取进口管制；
- ④ 印度电池检验新规，等。



扫码查看更多详情

2月外贸新规

2月开始实施的外贸新规包括：

- ① 2月14日起，美国 3000 亿美元 A 清单加税税率调低；
- ② 印度舱单新规；
- ③ 巴基斯坦提单新规；
- ④ 韩国协助进口汽车零件紧急通关；
- ⑤ 英国拟简化对英商品出口手续，等。



扫码查看更多详情

各地针对外贸企业的具体扶持政策

2月18日，商务部印发《关于应对新冠肺炎疫情做好稳外贸稳外资促消费工作的通知》。各地政府也纷纷出台具体政策帮助外贸企业渡过难关。浙江、江苏、山东等外贸大省的政策整理请扫码查看。



扫码查看更多详情

我们不可阻挡

我们在一起

焦点视界
FOCUSVISION

@焦点公益行
THE FUTURE

出国参展
必需掌握
哪些技能？

如何在
谈判中获得
先发优势？

海外市场
还有哪些
推广渠道？

买家采购
中国产品
有何偏好？



扫码关注，即刻获解！

开拓**外贸市场**，这里有**你想要的**