

焦点视界

FOCUS VISION

内部资料 免费交流 准印证号S(2020)00000143

2020年08月 第72期

72

外贸人的视界
Unbounded
Vision and Insight

假如没有全球化

生死老字号

凯文·凯利：十二种“必然”的科技力量

关于未来城市的100个浪漫想象

2020国际贸易混战 2.0

直播AB面

后疫情时代外贸企业的自我突破

2020过去一半，你的订单回来了吗

黄汉周：天外有天，人外有人



外贸日历 | August & September

8月1日

瑞士·国庆节 / National Day

自1891年起,每年的8月1日被定为瑞士的国庆节。

8月9日

新加坡·国庆节 / National Day

纪念新加坡于1965年8月9日正式从马来西亚联邦独立而设立,是当地最热闹的节日。

8月13日

日本·盂兰盆节 / Bon festival

盂兰盆节虽不是法定节假日,但是日本人在这个时期会休长假回老家,高速公路会连续好几天出现非常拥堵的状况。

8月14日

巴基斯坦·独立日 / Yom-e-Istiqlal

纪念巴基斯坦于1947年的8月14日宣布从英国长期控制的印度帝国中独立,改成英联邦的自治领,正式脱离英国管辖。

8月15日

印度·独立日 / Independence Day

印度为庆祝1947年摆脱英国统治并成为主权国家而设立的节日。

8月17日

印度尼西亚·独立日 / Hari Proklamasi Kemerdekaan

1945年8月17日是印度尼西亚宣告独立的日子。8月17日相当于印度尼西亚的国庆日,每年都有丰富多彩的庆祝活动。

8月19日

多国·伊斯兰新年 / Al-Hijra

这个节日无需主动向人道贺,也无需等同开斋节或宰牲节看待。

8月31日

马来西亚·国庆节 / National Day

马来亚联邦在1957年8月31日宣布独立,结束了长达446年的殖民时期。每一年的国庆日,马来西亚人民都会高喊七声“默迪卡”(马来语 Merdeka,意即独立)。

菲律宾·国家英雄日 / National Heroes Day

1896年8月28日,菲律宾人民在巴林塔瓦克举行起义,拉开了反抗西班牙殖民统治革命斗争的序幕。每年8月的最后一个星期一,人们通过各种活动纪念在历史上为国捐躯的英雄。



2020年海外买家重要节日历下载!

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

9月2日

越南·国庆节 / National Day

1945年9月2日,越南革命的先驱者胡志明主席宣布越南民主共和国(1976年越南南北实现统一后定国名为越南社会主义共和国)成立。每年国庆,越南都会举行隆重的庆祝活动。

9月7日

巴西·独立日 / Independence Day

1822年9月7日,巴西宣布完全脱离葡萄牙而独立,成立了巴西帝国,24岁的彼得罗一世成为巴西国王。每年的这一天巴西全国会举办各种庆祝活动。

多国·劳动节 / Labor Day

每年9月的第一个星期一,是美国、加拿大的劳动节。对许多美国人来说,劳动节的到来既意味着夏季的结束,同时也是举行派对、聚会和体育盛事的时间。

9月9日

马来西亚·最高元首诞辰 / Agong's Birthday

马来西亚曾是英国的殖民地,过去殖民地政府的公定假日包括英国君主官方诞辰。马来西亚联邦于1957年独立后,依然保留庆祝君主诞辰的传统,这一天现在已经成为马来西亚的全国公共假日,也是5个强制性的有薪公共假日之一。主要活动是在吉隆坡独立广场举行检阅军旗仪式,以及在国家皇宫举行的授勋及册封典礼,由国家元首公开表扬对社会有贡献的人物。

9月16日

墨西哥·独立日 / Independence Day

墨西哥在9月16日庆祝它从西班牙独立,将这一天作为墨西哥的国庆节。每当这个时候,墨西哥国旗上的红、白、绿三色就会充满城市的大街小巷,同时墨西哥政府和民众也会举行盛大的庆祝活动。

马来西亚·马来西亚日 / Malaysia Day

纪念1963年9月16日马来西亚联邦的成立,但它并不是马来西亚的国庆日(国庆日是8月31日)。

9月18日

智利·独立日 / Independence Day

1810年9月18日,智利第一届国民政府成立,迫使西班牙统治者交出政权。

以色列·犹太新年 / Rosh Hashanah

犹太民族重要传统节日,世界各地犹太人涌入以色列庆祝。“假期季”长达20天左右,是由四个接连到来的假日穿插几天工作日所组成,期间几乎不可能安排商务参访或机构培训等非观光行程。

9月23日

沙特阿拉伯·国庆日 / National Day

经过多年征战,阿卜杜勒阿齐兹·阿勒沙特统一了阿拉伯半岛,于1932年9月23日宣布建立沙特阿拉伯王国,这一天被定为沙特国庆日。

未来的我们和现在的 《焦点视界》



文_田可

1

本期的“大家思想”,做了一期跟未来相关的话题,原本只是暂离现实、突发奇想,想看下不受限制的状况下,大家眼中的理想未来是怎样的,是不是能够超越精神储备的惯性,是不是大地长天、沧海远山。

约稿作者上,有70后大叔,有80后姐姐,也有90后妹子,任他们放开想象肆意徜徉。

另外,也有一些朋友,针对未来的想象发来如下文字(部分已梳理进“关于未来城市的100个浪漫想象”中):

- 不再有乡下人、城里人之分,不再有穷人、富人之分,不再有黑人、白人之分,不再有阶层区分。所有人都可免费接受教育,选择想要的生活。

- 所有人都不再有生存压力,不用攀比,小孩子不用依照家长安排、社会统一范式长大,可遵循自己的本性天赋自由成长,尽情释放天性和创造力。

- 面朝大海,春暖花开;头顶浩瀚星空,心怀无限宇宙;没有生存焦虑,没有担忧恐惧;人与人之间没有猜忌和伤害,国与国之间没有战争和利益争夺。

- 大家通过阅读、旅行、社交不断拓展自己的认知,不会再有偏激、固执、阴郁、僵化、冷漠、自私的人。

- 所有的疑案都会告破,所有的犯罪都会被制止,每天24小时都可在城市里自由行走;所有的恋人都不会吵架,所有的夫妻都会终老,每个家庭都是个人真正的心灵港湾。世上再无刀剑相向,只有理解、包容和爱。

- 人们都热爱柴米油盐酱醋茶的日常,无欲于你死我活的争夺,因为按需分配,无需争夺。

- 实现财务自由,花钱不用犹豫。
- 没别的,只想让自己和家人的生活更

好一点。

- 未来的人们应该更从容,没有危机感,不憋屈。

- 按需分配,国泰民安,地球葱郁,天下大同。

还有很多很多,版面所限就暂时省略了吧。

2

当然,我也会让自己闭上眼睛,认真想象一下未来的理想生活。

结果思来想去,却发现很简单:就是我女儿现在幼儿园的生活方式啊。

她不喜欢谁,绝不会违心示好,有可能还会翻个白眼;

她新买的衣服和鞋子,她不会延迟享受,就要立刻穿上;

她对于喜欢的小朋友,会立刻走上前去表达:我可以和你们一起玩吗?

她从不失眠,整个晚上都是熟睡状态,从不半夜醒来;

她喜欢的玩具,会玩上很久,跟玩具聊天、给它取个好听的名字;

她对身边一切的事情,都不会熟视无睹,而是好奇地追问不休,探索不止;

她会一整天跑来跑去,没有任何疲劳倦怠的时候;

她吃得很多,但仍然纤瘦苗条,每天定时便便;

她坚持做小公主,喜欢粉色,就要穿裙子、不装酷;

她睡觉前,都会不厌其烦地跟我说:妈妈,我们抱一下吧;每天早晨醒来,都会喊妈妈;

她随时都会大笑,肆无忌惮,也不管周围有没有人看她-----

是的,生命的最初,我们似乎就是这样干净、直接、暖意融融的状态。

我们都喜欢简单,但走着走着,却一不小心,把生活过出了复杂。

3

说完未来的、有趣的、向往的,我们再说点眼前的。

近期看到潘粤明先生的一个访谈,里边有一段话,很有共鸣:“对工作和人的态度,真诚是最捷径的东西。不管我干什么,只要能坦诚地去处理这个事,就可以少走弯路。做错事儿了,有的人会生你气,有的人会看不起你,你下意识地会想圆个谎,把这事折过去,但最后它还是谎话。-----坦诚了,就算吃点亏,也问心无愧。”

真诚是最捷径的东西。本着真诚的原则,我这也毫无保留地说下近期我们在做的事情:扩大《焦点视界》的免费赠阅范围,让更多人无偿看到《焦点视界》。

不管你是不是中国制造网的高级会员,只要你是做外贸的,就可以向我们提交您的赠阅信息,通过审核后,即可免费获赠一年《焦点视界》。

我们的目标很宏大:要让所有外贸人,都能看到《焦点视界》。

为了一起成全下这个目标,现在就推荐你的外贸朋友们来扫码订阅吧:



(对二维码有过敏症的传统朋友,也可发邮件订阅:mag@made-in-china.com)

总编说 | PROLOGUE 001

未来的我们和现在的《焦点视界》

市场 | MARKET 008

视界

假如没有全球化

观点

妥善处理大流行后的世界
经济将“痛苦”很久

专题 | SPECIAL 014

前言

你未来的样子

视界

生死老字号

表情

从狗不理到“人不理”
失速的同仁堂
百年青啤，百年国潮
谁能“拯救”王麻子
当“老革命”遇上新问题

大家思想 | THINKER 040

引言

提前去未来旅行

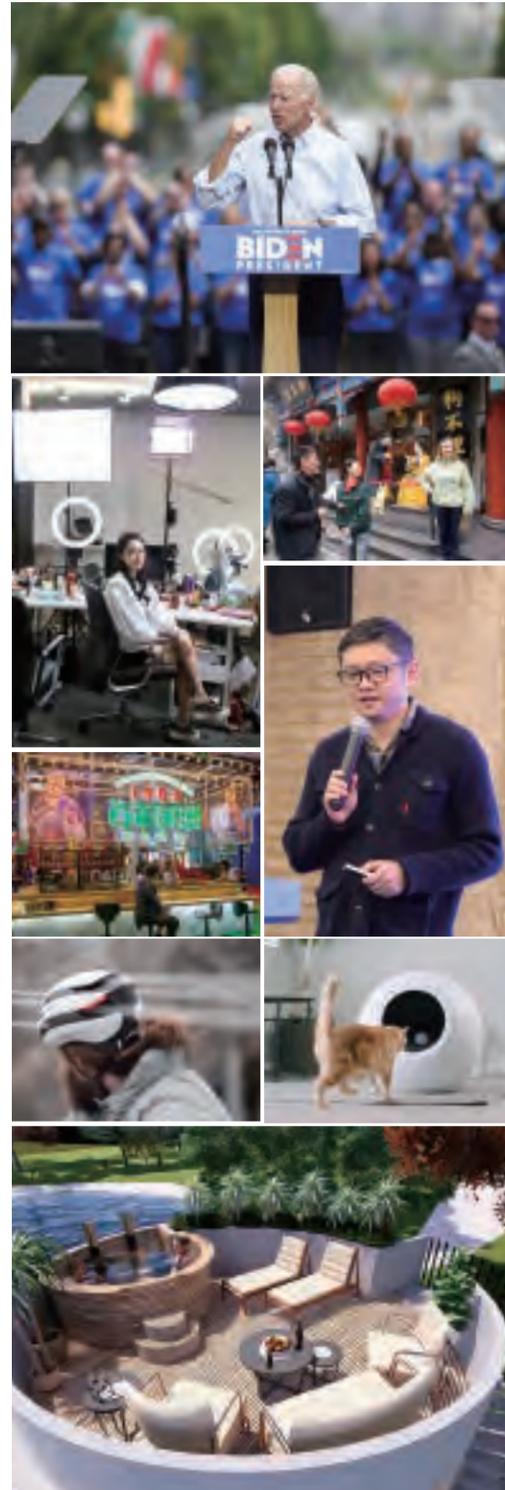
思辨

凯文·凯利：十二种“必然”的科技力量
本小姐和他爸的鸡蛋车
5G 网络的未来生活
意义感的缺失下，我们如何超越未见
写给未来——致我们的时代
关于未来城市的 100 个浪漫想象

中国制造之美 | MEI AWARDS 058

优企风采

圣晖莱：站在新能源未来的风口上
锐进医疗：创新赋予企业“底气”



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:



获奖产品展示

2019 中国制造之美银奖、单项奖产品展示

观察

2020 国际贸易混战 2.0

品牌实验室 | BRAND LAB 068

案例

直播 AB 面

观察

直播带货, 谁赚谁亏

设计前沿 | DESIGN 074

商学院 | BUSINESS SCHOOL 080

特约专栏

后疫情时代外贸企业的自我突破

如何跟客户谈独家代理

谷歌 SEO 推荐的 4 个关键词工具

实战技巧

如何挽回丢失的老客户

跨境电商的发展与挑战

外贸茶馆

2020 过去一半, 你的订单回来了吗

外贸菜鸟的三大坏习惯

加拿大土著

大神来了

黄汉周: 天外有天, 人外有人

外贸名人堂 | SHOWS 114

汇一脚轮, 努力奔跑

做全球知名的欧标智能

展会攻略 | EXHIBITIONS 118

线下展会复苏! 广州防疫物资展参展实录

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES 122

一场将持续很久的“大考”

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.

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

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

荣誉总编 _ Honorary Chief Editor
蔡鸿宇 Cai Hongyu

总编 _ Chief Editor
田可 Tian Ke

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

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

印刷日期: 单月月底
发送对象: 中小外向型企业
赠阅热线: 025-66775000

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

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	
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	开证行付款日。其中远期信用证最长不超过120天。	
其他费用	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旗下外贸综合服务公司(江苏易汇达电子商务服务有限公司)、互联网小贷公司(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

开放名额剩余80个

■ 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

开放名额剩余50个

■ 进出口代理服务 **提升企业订单收益**

垫退税服务费低至1.5%, 出口信用险费率低至0.2%, 1美元补贴2分人民币
(2020年12月31日前, 代理出口金额超过200万美元以上的部分)

开放名额剩余50个

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'

假如没有全球化

文_马立明 图_视觉中国 责编_任学奎



这一波全球化经历了小半个世纪的狂飙迈进，在 2020 年似乎到了谢幕的时刻。在疫情之前，全球化浪潮就早已日渐疲软，反全球化的声音也从小变大。2020 年的新冠疫情很可能成为致命一击，直接终结饱受质疑的全球化时代。

在人类的历史上，1980-2020 年的“全球化”是一个怎样的时代？2020 年之后，人类的命运又将何去何从？

全球化带来了前所未有的机会与梦想，但也带来了不公与苦难。它造就了一批享受全球化红利的“世界公民”，但也造就了一群被遗忘的“雨季的孩子”（低收入群体的弃儿）。它有光也有影。但至少，它是进步的、和平的、建设性的。它曾经带给人们全球共治的希望，也让人们记得，我们都曾在同一个屋檐下，共住地球村。

他们为什么反对全球化

全球主义带来了我们时代的荣光，创造了冷战时代难以企及的重要成就。《世界经济黄皮书》认为，进入 21 世纪，全世界超过 50 个欠发达国家基本摆脱了贫困，人的生存质量得到了很大的提高。

但是，反全球化的声音从一开始就存在。

1994 年元旦，在墨西哥南部恰帕斯的丛林中，打响了“反全球化”的第一枪。那一天，正是《北美自由贸易总协定》准备实行的时间，一群蒙面的印第安人武装占领了南部的小城圣克斯托瓦尔，并且发布宣言：“我们已经受够了。”

由于墨西哥加入了《北美自由贸易总协定》，意味着来自美国的农产品可以零关税地进入墨西哥市场，这对于墨西哥的原始农业是一个巨大的冲击。游击队起义的时间，正是北美自由贸易总协定开始的时间。刚因墨西哥土地条例新政“第 27 条”失去的土地的南部印第安人，在全球化的冲击下彻底失去了生存的空间。因此，他们愤怒地指出，“我们是资本上的零”“我们的生死无人关心”。

这支名为萨帕塔游击队的抗争组织，在将矛头对准墨西哥政府的同时，也对准了全球化和新自由主义国际秩序。在他们看来，这种道路是毁坏全球原生态的经济模式为代价的。

左翼学者指出，全球化的实质就是新自由主义，就是“华盛顿共识”的全球营销。新自由主义被认为是一种市场原教旨主义，倡导市场经济、自由竞争、资源流动、政府零干预。这种“自由竞争”，对于财力雄厚的跨国公司而言，意味着巨大的蛋糕；但是对于恰帕斯印第安人这样的小生产者而言，则意味着失去了最后的生存空间与尊严。

美籍阿拉伯裔文学批评家爱德华·萨义德说，“我们面临的困境是新自由主义吞噬了世界，给民主和环境造成了不容忽视和低估的危害。最令人沮丧的是，大多数人感到别无选择。”法国学者苏珊·乔治认为，“在新自由主义的游戏里，与胜利者相比，这里有更多的失败者。”

在 2008 年的世界金融危机之后，全球化的红利逐渐消失。反全球化运动的主体从“边缘人”变成了“大多数”。反全球化运动的高涨，出现了“逆全球化”的现象，这表现为经济上的保护主义、政治上的国家主义、社会上的激进主义。

2016 年的两大“黑天鹅”事件，分别是英国公投中“脱欧派”的胜利及美国大选中的特朗普胜选。这两件事都标志着民粹主义借助后真相时代而崛起，伴随着情绪性宣泄和诡辩而成为主流。

“灰犀牛”已经出现，风险随时会爆发。



突如其来的新冠疫情割裂了国家间的联系。加美边境口岸的和平拱门公园，一对情侣牵手而行。其身后的口岸通道大部分处于关闭状态。加美两国边境口岸目前仍实施禁止“非必要跨境旅行”的有条件封关措施

新冠疫情的沉重一击

2020年突如其来的新冠疫情，是人类历史中的重大突发事件，也深刻影响了全球化的进程。由于疫情人传人的特殊性，它突破了每个国家的公共卫生防线，令国际交往的风险性大幅上升。越是全球化程度深的国家，越可能遭到病毒的侵害。

国家的本能反应是奉行孤立主义，暂停国际航线，封闭关口，以减少境外病毒的进入。很多出差、留学国外的公民都只能滞留当地，无法返程。在美、英、澳等国家都发生了亚裔留学生无故被打的案例。种族主义、保守主义、民粹主义空前高涨，网络上充满着对“他者”的语言暴力。目前相关冲突依然缺乏数据统计。

当今国际社会的双边关系、多边关系也处于动荡阶段。由于疫情的突然来袭，欧盟的各个成员国之间开始相互封闭边境、禁止人员自由流动。尤其是疫情严重的国家，不仅没有受到其他成员国的有效援助，更是成为这些国家防控的对象。

比如意大利对欧盟的措施就颇为不满。意

大利一项民意调查显示，88%受访者认为“意大利是欧盟的弃儿”。由于德国早期还扣押过送往意大利的口罩，导致意大利国内还爆发了一次“反德浪潮”。此前的战略互信关系已经荡然无存。

至于中美两个大国则围绕着“疫情从哪而来”打着口水战，这个世界上“最重要的双边关系”目前处于近40年的低谷。甚至有悲观的媒体在猜测是否存在战争的可能性。

被基辛格认为深刻改变人类社会秩序与历史进程的新冠疫情，像古希腊神话中的“金苹果”一样，导致了人类社会的相互怀疑与巨大纠纷。互信的崩坏，实质上意味着抽离了全球化的基础。

在这个时代的每个人，都可以感觉到全球化的成果在快速地流逝——被冻结的航空业和旅游业、盛景不再的跨国教育产业、大受打击的国际贸易等。多个国家以抗疫为名，走向彻底的孤立主义，在紧锁国门的同时也开始信息封闭。世界走上了逆全球化和去全球化的快车道。已经有多位学者断言，“后全球化时代”即将到来。

全球化还有机会吗？

全球化时代是否就此结束，首先取决于疫情的发展。

根据哈佛大学一个研究组在《Science》发表的一篇高引论文的推算，新冠疫情的影响将持续至2025年。从2020年到2025年之间的5年，病毒会时不时卷土重来，这意味着当下的全球化体系将遭到一定的停摆。

但研究者也乐观地指出，人类会在防疫和发展中找到新的平衡，从而学会与病毒和平共处。2025年之后怎么办？有可能全球化的基础仍然存在，疫情一过去，全球化仍能重启。

另外一个变数是日益坚决的反全球化力量。

随着民粹主义的崛起，大众对于全球新自由主义秩序的不满日益上升，在疫情到来之前已经抵达临界点。民粹主义对建制派政治而言是一个幽灵，是摧毁性的力量，在今日，民粹主义以多种形式存在，既有彪悍的民族主义和种族主义，也有偏执的激进主义，它们都或明或暗地指向了法西斯主义的方向。

对全球化秩序的不满，已经被充分点燃。哪怕疫情在今天突然结束，但民粹主义的火焰并不会熄灭。它会变成一种怎样的力量，如今依然有待观察。只有那些持反全球化立场的底层人民认为“全球化依然能带来发展机会”，全球化才能获得动力。

第三个变数是美国的态度。

作为全球第一强国，美国的态度很大程度上将影响其他国家的立场。在特朗普时代，美国走向了民粹化，并率先展示出反全球化的一面。保护政策与孤立主义，某种程度上就是一种全球化的逆流。退出国际组织，也意味着破坏了全球合作的默契。

自2016年以来，美国为世界树立了一个坏榜样，并以零和博弈的思维处理一系列国际关系，比如对中国的贸易战。这种反全球化的激进态度，不仅消解了国际组织的权威性（例如联合国、世贸组织、世卫组织），也变相导致了多个国家出现了对美的抵触思维（例如中

国与伊朗）。

自20世纪末开始的被认为代表人类福祉的全球化，遭到了美国的一系列打击。2020年11月，美国大选又将进行，作为反全球化代言人的特朗普到底能不能连任？如果白宫易主，新总统能否力挽狂澜？全球化的命运会不会发生改变？全球合作是否有重启的机会？

下一个黄金时代

1980年到2020年这40年的全球化历程，应该是人类历史上少有的黄金时代。除了一些区域性的冲突（比如波黑内战、卢旺达内战、叙利亚内战等），绝大多数国家都享受到珍贵的和平。而且，随着全球化工业体系的完成，很多国家也获得了发展的红利。

近40年来，全球绝大部分国家的GDP是

处于增长状态。尤其是很多第三世界国家，迅速解决了温饱问题、进入人口大幅增长阶段，人均寿命也有极大的提升。比如，非洲的总人口就比30年前增长了一倍。

抓住全球化机遇的国家，更是实现了经济上的巨大飞跃，从发展中国家进入发达国家或准发达国家之列，比如日本、韩国与中国。尤其是中国，通过劳动力的巨大优势成为世界制造业的中心，GDP总量在40年内增长了80倍，可谓是全球化最大赢家之一。

人类财富的“蛋糕”确实越做越大，生在全球化的时代，其实是这一代人的幸运。

尽管当下民粹主义者反全球化的呼声越演越烈，其中一些口号似乎也有道理。但毫无疑问的是，民粹主义者没有未来，反全球化作为一种质疑的声音，它能提供反思的价值，毕竟之前的全球化确实有不公平的一面。但

是反全球化不是一种建设性的力量，它不能提供经济发展的动力，也不能促进科技的发展。它更多的是一种情绪宣泄，而不具备理性的力量，它会将国际局势引向紧张化，而不是迈向和平。

一旦由民粹主义者掌握了政权，国际政治很可能就会充斥着军备竞赛、核威胁和恐怖主义。

下一个黄金时代，就是全球化重启之时。只有集齐三个条件：和平、互信与共同的发展愿望，全球化才能重新启航。届时，可能是疫情告一段落之时，也可能是民粹主义慢慢消退、人们恍然大悟之时，也可能是各国首脑重新聚首，共同商谈建设良好双边关系之时。

它还有多久，取决于我们是否有能力建设一个更为公平的新型全球化，也取决于我们是否能具有足够的理性。■



下一个黄金时代在哪里

妥善处理大流行后的世界

文_丹尼·罗德里克 图_视觉中国 责编_任学奎

未来几年,全球经济将受到三种趋势的影响。市场和政府之间的关系将重新平衡,后者将更为有利。这将伴随着过度全球化和民族自治之间的再平衡,这仍有利于后者。因此,我们对经济增长的雄心需要降低。

在面临集体行动问题以及国家能力应对危机和保护人民的重要性时,没有什么比新冠病毒大流行更能凸显市场的不足。新冠危机加大了普及医疗保险、加强劳动力市场保护和保障关键医疗设备国内供应链的呼声。

尽管如此,在大流行之前存在的三个因素——更大力度的国家政府行动、逆转过度全球化以及更低的增长率,可能预示着更可持续、更具包容性的全球经济。

首先,我们来考虑国家政府的作用。让政府在应对不平等和经济不安全方面发挥更大的作用,现在已成为经济学家和决策者的核心优先事项。尽管美国民主党进步派未能获得党内总统候选人提名,但在很大程度上决定了辩论的条件。

乔·拜登可能是中间派,但他在医疗、教育、能源、环境、贸易、犯罪等各政策领域,观点都比该党前总统候选人希拉里·克林顿更左倾。正如一名记者所说,“拜登目前的政策处方……如果在以往任何民主党总统初选中提出,会被认为是激进的”。

拜登可能不会赢得11月的大选。即使他获胜,拜登可能也无法或不愿实施更为进步的政策议程。不过很明显,美国和欧洲的发展方向都是加大国家干预。

唯一的问题是,这个更加激进的国家将采取何种形式。我们不能排除回归旧式政府干预的可能性,即使这种干预几乎未达到预期的效果。另一方面,专注于绿色经济、良好的就业和重建中产阶级,这种重新定位需要适应当前的经济和技术条件,而不是简单模仿二战后“黄金30年”的政策本能。

政府干预形式的回归,与民族国家的新崛起紧密相关。到处都在谈论去全球化、去耦合,把供应链带回本国,减少对外国供应的



中间派的拜登可能很难赢得大选

依赖,以及支持国内生产和金融。美国和中国在这方面已经定下了基调,但一直处于建立更大财政联盟边缘的欧洲,却没有提供多少制衡力量。在这场危机中,欧盟再次放弃了跨国团结,转而强调国家主权。

从过度全球化的立场倒退,可能导致世界上走上贸易战升级和民族主义抬头的道路,从而损害各方的经济前景。但这并不是唯一可以预想的结果。

我们有可能设想一种更明智、侵入性更小的经济全球化模式,侧重于国际合作真正有回报的领域,包括全球公共卫生、国际环境协定、打击避税天堂,以及其他容易受到“以邻为壑”政策影响的领域。否则,民族国家将不受阻碍地优先处理其经济和社会问题。

这样一种全球秩序,不会对扩大世界贸易和投资产生不利影响。它甚至可能在以下两方面发挥作用:它不仅为发达经济体恢复国内的

“社会议价”创造空间,而且为发展中国家制定适当的战略创造空间。

也许,世界在中期所面临的最具破坏性的前景是经济增长显著放缓,这在发展中国家将更为明显。

这些国家经历了良好的25年,贫困显著减少,教育、卫生和其他发展指标有所改善。但现在,除了大流行给公共卫生带来的巨大负担之外,它们还面临着重大的外部冲击:资本流动突然停止,汇款、旅游和出口收入大幅下降。而且,像公共投资和自然资源的繁荣等因素,是不可持续的。出口导向型工业化作为最可靠的长期发展载体,似乎已走到尽头。

发展中国家现在将不得不依赖新增长模式。这场大流行敲响了警钟,我们需要重新校准增长前景,并促使人们进行更广泛的反思。^[1]

本文作者为哈佛大学肯尼迪政府学院国际政治经济学教授,著有《贸易直言:对健全世界经济的思考》

经济将“痛苦”很久

文_胡泳 图_视觉中国 责编_任学奎



经此一“疫”,我们发现全球供应链与市场的整合程度比我们想象的要高。

美国外科口罩与呼吸机的缺乏就是一个很好的例子。新兴国家作为供应商与市场都至关重要,如果这些地方发生震荡,一定会削弱整个世界;同样,如果先发国家不能提供足够的订单,那么新兴国家也一定会开工不足。

全球供应链经过这么多年已经打得十分成熟,但突如其来的疫情导致出现自然经济的可能性,也就是回归自给自足的经济,这种转变与全球化刚好相反。这种情况不是不可避免的,而接下来六个月可能是一个非常关键的阶段。如果各国政府能够在未来六个月或者一年内控制或克服当前危机,那么即使有一些支撑全球化的基础因素发生了修正,世界也可能重返全球化之路。

然而,即使重返全球化,资本生产机器固有的内在矛盾也不会有解决的可能性,并且,很

传统上,经济通过将无价格的工作转化为有价值的可测量的工作而增长。但是,生产率的提高有效地减少了工作量,尽管经济保持增长,但是定价工作最终会破坏工作。

说到智能技术,如果我们考虑到自动化与机器人,生产力的提高更是工作的大杀器。我们已经看到自动化逐渐导致蓝领岗位的消失,如果服务机器人在不久的将来大行其道的话,低价值的服务工作也会消失。

那么这就会导致另外一个悖论:财富的悖论。

因为资本主义的特点就是不断地促进消费,每个人的消费变成生产机器的润滑油,如果不消费,机器就将停摆。我们常常在一个产品还没有到它的生命周期完结的时候就把它扔掉,形成了一个耐用随弃的社会。

但这样的消费机器如果不停运转,就会造成一个更大的悖论:根据全球的观察来看,一个地方通过这种不断地运转使得财富增加之后,该地的出生率就会下降。而出生率下降对消费机器可不是个好消息,因为这代表着未来潜在的顾客在减少。因此,富国一定会帮助穷国来进入消费机器。比如中国也是这样进入全球化进程的。

西方发现中国这么大的市场,不卖给中国东西简直太亏了,一定要让它买东西,让它能够尽快进入到整个全球化的消费大机器当中,然而,穷国进入消费机器与效率困境一样,也有极限。

此外,我们也可以得知,为什么所有的商家都那么看重年轻人?因为老年人比例的增加,就会减少参与维持经济的消费的资源,所以消费主义是天生歧视老年人的。可是放眼全球,有相当多的国家已然进入了老龄社会。

还有,虽然经济增长取决于更多的人想要更多的东西,但越来越多的人最想要的东西是集体性的,例如清洁的空气、安全的环境,这些都不能由个人以任何价格买到。而因为没有具体客户,组织也不能生产它们。这些内在矛盾都将导致旧有的全球化难以为继。^[2]

多人寄予厚望的智能技术也将无法解决这样的矛盾。内在矛盾突出体现在两大悖论上。

第一个悖论是生产力悖论。

生产力的基本定义是用更少的人来完成更多更好的工作。因此,所有机构的的目的都是不断提高效率,例如泰勒制就是一个效率机制的典型。但效率的极限在哪里呢?有没有可能出现一种情况:只有少数人在一个地方通过高效的工作获得很好的回报,而相当多的人会被效率列车完全甩掉?

我们需要认识到,这些被甩掉的人,每一位都是活生生的个人,他们最后还是要在这个社会里生存。如果总有不能实现效率的人,拿他们该怎么办?这些人要去到哪儿?被这个过程排除在正式工作之外的人,不得不寻求各种生存方式,可能是参与非正规经济或非法经济,或者是不得不自己来做那些本来可以付钱让别人干的事情。

你未来的样子

文_任学奎 图_孙祎 责编_任学奎



周晓飞突然就火了。

7

从小到大，周晓飞就是别人父母口中的反面教材，他们教育自家孩子的时候总会说，“你千万别学那个周晓飞，三岁看八十，肯定没什么出息”。

大概五年前，周晓飞就像大家“预测”的那样，没能考上高中，家里给他找了个职业学校去学点手艺。他从寄居的伯父家搬出来住进了学校，其实对他来说，住伯父家还是住学校是没有太大区别的，无非就是距离网吧远近不同。

刚开学那段时间，在邻市做生意的父亲还会经常回来看看周晓飞，但没过多久他可能因为谈了个新女朋友，回来看周晓飞的频率便就降了下来。直到有一天，学校打电话给他，说周晓飞跑了。

周晓飞“逃跑”并不是突然的。

他的很多同学都知道迟早有这么一天，因为他太“安分”了。在同学的眼中，周晓飞是个特别阔气的人，他觉得只有“阔气”才能让自己被人看得起，但是窘迫的家庭条件匹配不了他的消费方式，所以周晓飞的脑子里从来都不是“学手艺”，而是怎么赚快钱。

2

都说上帝为你关上一扇门，必定还会给你打开一扇窗。

一副好嗓子就是周晓飞的那扇窗。

他曾经琢磨过去参加“中国好声音”等选秀节目，但因为种种原因，最终没能成行。在他上职业学校的那个小县城里有很多比草台班子大不了多少的婚庆公司，周晓飞花了一个周末跑遍全城，选了几家公司签了兼职合同，工作就是去婚礼上唱两首歌，每场能赚200块钱和一包喜烟。

这活儿虽然挺来钱，但竞争也激烈，婚庆公司更喜欢找县里的剧团合作，剧团的演员在县里有点名气能卖得上好价钱。

平日里，周晓飞有个爱好就是玩网游，他

唱歌挣来的钱一部分请同学吃饭，另一部分花在了网吧。那时候玩网游的人都在用一款叫YY的聊天工具，周晓飞第一次在YY上接触到直播行业，他一下子便被打扮得花枝招展的女主播给吸引了。

周晓飞是个阔气的人，特别爱面儿。

女主播的话术一下子就戳中了他的爽点，周晓飞觉得“谢谢XX哥哥的鲜花”“给XX哥哥上个黄马”这样的话让人很有面儿，他也想体验一下，于是充了点钱，第一次给主播送了礼物。果然，礼物刷屏的时候，女主播很欣喜地说“谢谢晓飞哥哥的鲜花”。

那天似乎就是周晓飞的人生巅峰，他银行卡里所有的钱都变成了主播的礼物。等从网吧出来的时候他才反应过来，这个月可能要“吃土”了。

3

周晓飞除了学习不行，脑子动得比谁都快。

他觉得自己唱歌比女主播好多了，而直播又没什么门槛，无非就是说说俏皮话、唱唱歌，然后再感谢一下给自己打赏的衣食父母。这不就是他在婚礼现场干的事吗？

以学习为名，周晓飞从父亲那里“骗”来了一台笔记本电脑。周晓飞跑掉以后，很多亲戚都嘲笑他父亲，笑话他居然会被周晓飞用学习骗到电脑，难怪生意做得不行。如果不是因为在电脑上“学坏了”，他怎么可能跑？

一开始，毫无名气的周晓飞没有什么粉丝，偶尔会有一些路人土豪会看他勤奋的面子上打赏百八十块的礼物。除了直播以外，他还会拍视频发到一些网站上给自己引流，但坚持了几个月收效甚微。

有道是“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫”。

周晓飞随手拍的家里的“老物件儿”突然在网络上就火了，并不是什么古董之类的，而是诸如黑白电视机、燕舞收录机、二八大杠、蝴蝶牌缝纫机、解放鞋这些有年代感的东西。一直摸不清头绪的周晓飞仿佛被一道灵光击中了。

他不仅在直播间喊麦，还开始唱起那些八九十年代的怀旧金曲——周晓飞开始意识

到年轻人会给他带来流量，但“八零九零”才是为他埋单的主力。渐渐地，周晓飞发现小县城的资源已经难以满足他直播和拍小视频的需求，他要去上海。

4

“逃出来”的周晓飞就像是蛟龙入了海，他开始有意识地在直播中用“怀旧”来包装自己。他走街串巷去淘老物件儿，虽然他并不喜欢这些，也更不懂时尚，但他知道，有人喜欢，并且越来越多的人喜欢。

在周晓飞“出逃”的前两年，他父亲去上海堵过他几次，但都没能堵着人，每次回家以后都气呼呼地跟人说，就当没有这个儿子。

那段时间，周晓飞也遇到了事业的瓶颈，有限的粉丝群体很难支撑他进一步发展。他尝试做吃播，结果搞坏了身体，在医院待了半个月；他学着去做游戏主播，又因为技术不行被骂下播……折腾了很久，不但粉丝没涨，反而掉了不少热度。

周晓飞不想灰溜溜回家，他能想到回去会有什么疾风暴雨在等着他。

兜兜转转，他的直播和小视频风格再度回归“怀旧”和“致敬经典”。周晓飞决定孤注一掷，他把这几年存的钱一股脑儿地投入到“包装老物件儿”上，简单来说就是山寨一些老品牌和新品牌的联名产品。

周晓飞已经做好了不行就跳黄浦江的准备。

但万万没想到的是，他的“山寨联名款”突然就走红了，甚至有被山寨的某品牌“李逵”都找上门来买走了他的创意。

5

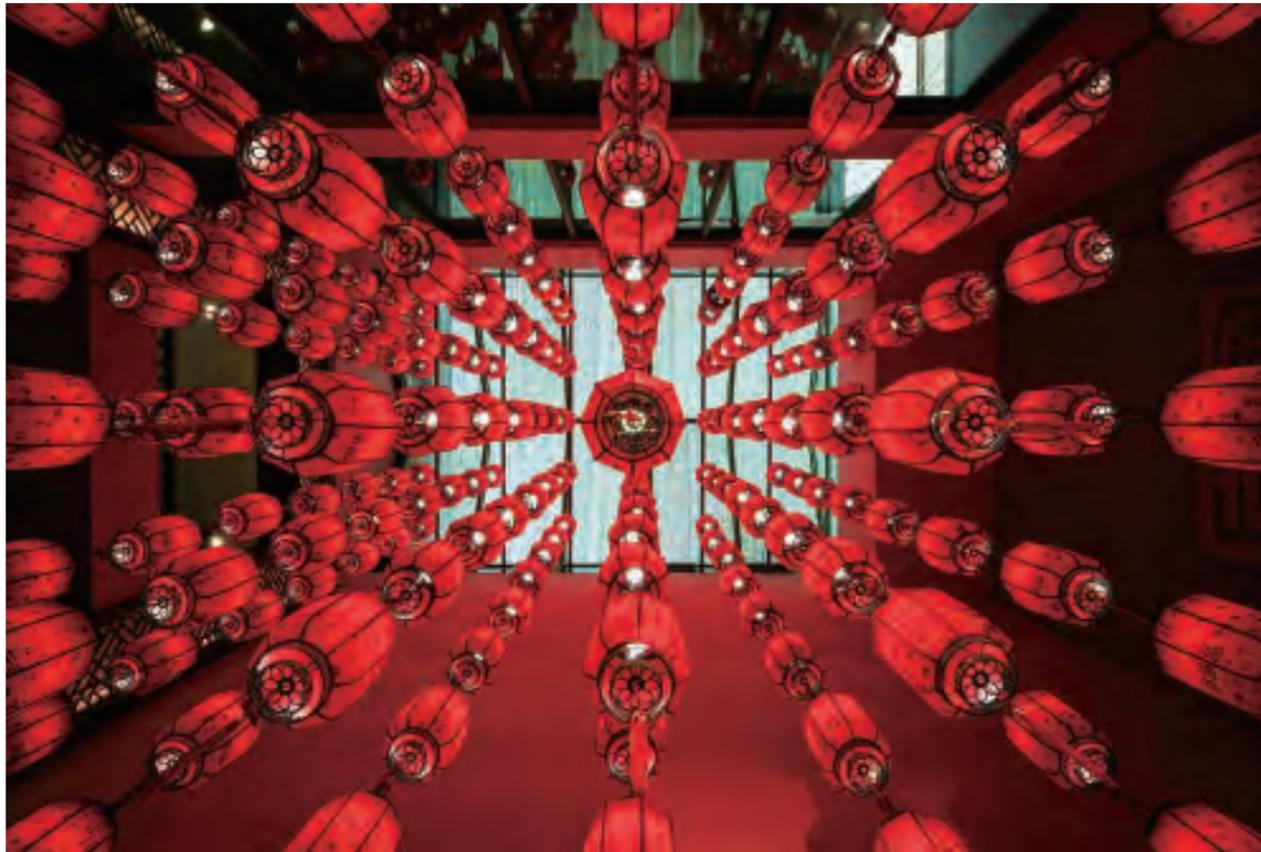
前年过年的时候，我在亲戚家遇到周晓飞。

他开了一辆黑色捷豹回县城，大家都知道他发达了。

很多人都在拿他教育自己的孩子，“都跟周晓飞学学，三岁看八十，小时候就知道他特别能干”。**FO**

生死老字号

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎



在国外，老字号品牌大多是工业革命带来的标准化产品。

“和西方不同，中国的老字号多是诞生于手工业、农业、商业，与生活、习俗、文化等密切相关，如餐饮、食品、酒类、中医药、丝绸服装、茶叶等。”商务部中华老字号专家库专家丁惠敏说。

作为文化自信的符号、城市精神的脸谱，老字号经过一代一代传承，将中国的义利道德、传统文化、商业诚信等内化于品牌中。但现在，这张“脸谱”已经越来越不适应时代的发展，相当多数的老字号步履维艰，甚至到了生死关头。

那些穿越历史风云、见证荣辱兴衰的老字号到底怎么了？

失去的“自信”

一笼热气腾腾的包子就能开启天津人美味的一天。本地人光顾的包子铺通常藏匿于市井之中，选址不必招摇，混迹美食江湖多年的老板深知，皮薄馅大的包子才是整个店铺的生存密码。一推开门，几张陈旧的桌椅便是店铺的所有家当，食客夹起一只包子，轻轻一咬，油而不腻的汁水便充盈了唇齿之间。

包子，这家家常美食已经成为了天津这座城市的明信片。其中，最被外地游客所熟知的便是传承百年的“狗不理包子。”

但现在，狗不理包子已经“混”到了本地人都不爱吃的地步。著名作家马未都曾这样描述狗不理——“包子已成点缀。”狗不理

菜单上的菜却跟包子没有多大关系——各种菜肴琳琅满目，而包子品类却仅仅占据了菜单的一角。

然而这还不是最“玄幻”的。

2016年狗不理登陆新三板，此后，其业绩持续增长，营收由2015年的8948万元增至2019年的1.55亿元，净利润则由601万元增至2424万元。

但多数人不知道的是，上市板块仅仅为速冻米面食品、气调保鲜包子以及包括糕点、酱卤肉制品等在内的其他中式特色美食产品的研发、生产和销售。换句话说，公司的招牌，狗不理包子，并不在上市板块中。

据2018年数据统计，其销售额及经营成

果70%左右均来自于天津地区，始终走不出天津。区域性消费问题凸显，对于一家享誉全国的餐饮美食企业来说，这一问题将直接导致企业的生命周期急速缩短。

尽管参与资本运作的方式让狗不理每年都能交出一份“满意”的业绩答卷，但狗不理的数据并没有表面这般光鲜，其毛利率自2017年起持续下滑，2017年至2019年，狗不理食品毛利率为39.8%、39.26%、37.99%。增加业务线，推出速冻食品无可厚非，但厚此薄彼，轻视自家世代流传下来的金字招牌实属自毁招牌。

“老字号承载着中国的文化自信”，国家行政学院教授竹立家表示，“文化自信是一个民族对自身文化价值的充分肯定，老字号历经风雨传承至今，这一称号依然受到百姓追捧，实际上已经体现了民众对传统文化的高度认同，是中华民族文化自信的鲜明体现。”

遗憾的是，包括“狗不理”在内的众多老字号已经对自己失去了自信。狗不理除了包子，其他业务都如火如荼地进行着，其金字招牌却被管理者抛之脑后，令人唏嘘不已。

高高的“姿态”

老北京都知道这句俗语：“头戴马聚源，脚踏内联升，身披八大祥，腰缠四大恒”。这些店铺，以及门框胡同里的众多北京小吃都是北京老字号的典型代表，但是时至今日，这些老字号店铺大多不复当年的辉煌。

根据中国品牌研究院的调查数据显示，我国的老字号企业从建国初期的16000余家到现在的1600余家，存量不足10%。不仅如此，在为数不多的幸存老字号企业中，仅20%能够维持生计，剩下的70%举步维艰，能够实现盈利的仅仅只有10%左右。

“鸭王”全聚德，同样面临着前所未有的危机。

根据其2020年第一季度的收入报告显示，全聚德的亏损达到了8850万元。全聚德

的颓势并非完全由新冠肺炎疫情造成。早在2018年，全聚德营收已近乎回落至2010年（13.39亿）的水平。

有食客坦言，全聚德如今的境遇完全是“自找的”，一来食品价格太贵，二来服务差，三则食物质量下降。

活在广州人记忆中的利华饭店也在2018年宣告关门，这家改革开放后的第一批广州老字号没有环境、服务可言，甚至还出现了天花板掉下老鼠的事件。一家代表整个城市味蕾的老字号竟然连最基本的食品安全都做不到，实在令人惋惜。

不仅仅是餐饮品牌，其他领域的老字号也遭遇了“滑铁卢”。

始创于1669年的同仁堂从以“宫廷秘方、民间验方、祖传配方”为基础的传统制药房，近年却频频被曝黑料。2003年，“龙胆泻肝丸事件”震惊全国，数以万计的病患因服用该护肝良药后却出现了肾衰的情况。根据新华社当时的报道，全国有200多家药厂都曾生产龙胆泻肝丸，致病人数十万人。

“王麻子”剪刀曾名扬四海，但因企业机制、管理方式、产品开发等原因，最终在2003

年初，始创于1651年、已有三百多年历史的王麻子剪刀厂宣布破产。

老字号妄想依靠情怀牌，倚老卖老，在这个网红品牌不断涌现的时代明显是行不通的。

尽管网红品牌没有数十年甚至是百年的口碑积累，有聪明的品牌创始人借风驶船，依托地方特色世代流传下来的名声，再加上些许的噱头，一个全新的网红品牌就这样顺利“出道”。

“太二”酸菜鱼就是其中魔幻的存在。一家广州公司，却以川菜经典酸菜鱼为招牌，上菜时服务员又统一操着一口京腔大声说“吃鱼的快乐”。太二不管天南地北，各种混搭，却一路向好。今年，太二母公司九毛九登陆港股，成功上市。

很多人在说起老字号的现状时，总会不由自主地将“锅”甩给年轻人，甩给这个“不爱传统”的时代。

但，这一切真的是时代的错吗？

甩不掉的“锅”

一家靠混搭出圈、脱离地方的网红品牌



“干翻了”老字号的网红太二酸菜鱼店



陶陶居能否涅槃重生仍是未知数

成功上市，而狗不理包子这样的百年老店却退市了，这个世界真的太过疯狂，这到底是为什么呢？

不少老字号餐饮店的口味已经被奉为当地经典，在其“招摇过市”的百年里，涌现了太多的模仿者与 innovator，最后导致该老字号的产品显得中规中矩。相反，不断涌现出的新品牌或立志于在产品上“求新”，或在服务、环境上做到高端。

正是这样的新鲜感诱惑着好奇的消费者不断前往网红品牌店打卡，相反，束手束脚、中规中矩、在新时代中定位不伦不类的老字号被年轻人忘却。

据北京市商务局发布的《老字号品牌影响力调查》显示，年轻人光顾老字号的频率并不高，其中30岁以下顾客经常购买的比例是30%，偶尔去一次的接近50%，剩下的人很少去，老字号已经渐渐丧失了青年人这个巨大的潜在消费群体。

但老字号的衰败，真的不能说是年轻人的“锅”。

也有逐渐苏醒的老字号，它们在被时代的巨浪淘汰之前，力挽狂澜。老字号想要重焕新

生，很大程度上需要与时代接轨，陶陶居选择了与时尚、文化、科技互相结合，大受市场欢迎，曾经一天就排到了1000多号。

陶陶居根据不同分店的地段以及目标消费人群，分时段推出不同的优惠方式，比如陶陶居旗下的国际店，主要针对写字楼白领，10点钟才开始营业，并运用优惠买单的方式，让老年人在11点半之前结束消费。与此同时，陶陶居还运用大数据进行精细化管理，成效显著。

但在未来，陶陶居还将面临更大的挑战。2019年7月，广州酒家以约2亿元的价格收购陶陶居公司100%股权。今年伊始，广州酒家“换帅”，高层大换血，未来，陶陶居的改革将走向何处，依旧是一个未知数。

和老字号相比，不少网红品牌明显更尊重消费者，在服务上谨小慎微，极其注重消费者的消费体验，线上线下都与注重于消费者的互动；此外，为确保产品的质量，进行标准化生产，用料的选择、用量等都是由总部统一调配；为拉开与竞品的差距，又对产品进行差异化定位等。

有意思的是，在新兴品牌的冲击下，老字

号们“不约而同”地自乱阵脚，把大好的品牌和市场拱手相让。此后，为了找到出路，又开始病急乱投医，开辟了无数“新战场”，并美其名曰多元化发展。

看不见的“藩篱”

有一些共性，一直像藩篱一般把老字号紧紧包裹住。

光绪年间起家的“爆肚冯”采用的是家族经营模式，店铺历经四代传人。据第四代传人冯伏生介绍，店铺至今仍遵循着“别贪大，别贪洋”的祖训。“别贪大”意味着不求规模大，只希望守好现在产业，而且一旦做大后也不好管理。“别贪洋”意味着保持传统，不要乱改良。做爆肚工序没变，口感没变，一百年来一直保持一个味道。

在经营管理上遵循传统模式，还是引进现代管理模式，一直困扰着老字号的管理者。

支持遵祖制的人认为，不少人看重“老字号”，要的就是传统的味道。而支持后者的人则认为，采用现代的管理模式，可以让企业更好地与市场接轨。当然，更多的是中庸派——他们认为，老字号的发展应该因地制宜，结合自己的特点和优势，学习西方的现代管理方式和理念，做到“中学为体、西学为用”。

其实，更重要的是，在工业化时代，如何在原汁原味、批量生产、质量保证三方面达到平衡，是老字号面临的共同挑战。与这条生命线相比，无论是管理模式变革还是多元化发展，其实都是“细枝末节”。

历史反复证明，再好的金字招牌，再长久的质量信任，都不是无条件和无限期的。任凭墨汁和污水一遍遍地泼洒，便会黯淡无光。

对同仁堂来说，质量是其起家的根本，通过质量失控的扩张增加业绩，必然导致一次次的“质量门”。无论今后同仁堂的管理模式如何调整，组织架构如何更改，盈利目标如何制订，都还需要围绕“质量”这一根本原则进行变化，在消费者心中重新树立百年信誉。即使

是资本市场，需要的也绝不是一个盈利但冒着失去信誉风险的同仁堂。

品牌和信誉创立不易，百年企业的质量问题更容易成为社会焦点。

想长久兴隆，甚至生存下去，百年企业的质量管理者应以如履薄冰的心态，听一听北宗禅创始人神秀大师的偈语——“时时勤拂拭，勿使惹尘埃”。

不提“老字号”

2019年1月，青岛啤酒推出了一支《用欢聚连接世界》的品牌形象广告。

纽约街头，两个青春时尚的女孩打开一罐青岛啤酒，街道、车辆、世界的各个城市都溢满了啤酒酒液，漫天飞舞着啤酒泡沫，撩动宠物心，撩动情侣心，最终让整个世界开始快乐地聚会，最后点出主题：用欢聚连接世界，青岛啤酒。

值得注意的是，青岛啤酒没有强调自己是百年品牌和老字号。而是不厌其烦地展示一切年轻、美好的事物与自己的关系。以此抓住年轻消费者的喜好，成为聚会的必需品。

这一点欧美的“老字号”更加注意。消费者很少会把可口可乐、百事可乐、吉列、宝洁等与“百年品牌”联想起来，因为它们都在注意自己在消费者心目中的创新性和前沿性。

反观前边所提及的部分国内百年品牌的广告，画面都在呈现悠久的历史，语言都在反复强调“百年”“御赐”等词汇，除了提醒消费者自己的历史悠久外，并没有给消费者有效的购买理由。

而且，我们会发现，同样是企业，尤其是百年企业，多数中国企业热衷于给自己贴上白发苍苍、长须垂胸的老者形象，仿若威严不可侵犯，同时在产品LOGO及产品包装、店面设计、广告推广中也彻底贯彻这一灵魂气质——主动与年轻消费者远远拉开距离，让人敬而远之，或者让人带着敬畏之心消费。虽然不排除

少部分消费者吃这一套，但企业要关注市场的主流和趋势。

这里不是说“老字号”不该强调自己的历史悠久，历史本是质量最好的注解，但这些企业更应该学习如何亲近消费者。

优秀的中外百年企业，虽然它们也曾伴随着一代代成年人悄然老去，但它们也热衷于研究目标消费人群的喜好，以前沿、愉快、年轻的产品形象和亲和力极强的广告，与消费者保持良性互动。它们的产品也往往大多成为生活必需品或快消品，得以实现庞大的销售目标。

始终亲近有需求的消费者，这是企业长青的原因。而拥有百年的传奇招牌，更能让消费者获得传奇感和信任感，从而更加成为企业的“铁粉”。

历史证明，无论时代如何变化，无论环境如何改变，作为百年企业，只要做到“坚守质量为本，把握消费者需求，与消费者亲近”这三点，企业的根本就不会动摇，消费者就不会流失，消费额就可以得到保证。■



收起傲慢，向国外的“百年老字号”取经

从狗不理到“人不理”

文_佚名 图_视觉中国 责编_任学奎



“景点”狗不理包子店

5月11日，餐饮老字号品牌天津狗不理食品股份有限公司终止股票挂牌。

此前，该公司于5月8日向全国中小企业股份转让系统有限责任公司提交终止股票挂牌的申请，并获得同意。天津狗不理包子试图凭借转型带来“第二春”的念想戛然而止。

如今，在中文互联网上检索“狗不理”，多半都紧随着“走下神坛”“走上末路”“输给时代”“毁掉百年品牌”之类的点评。

在不少人较为朴素的认知里，上市是好事，退市肯定就是坏事，在眼下这个餐饮遭受重创的节骨眼上宣布退市，还不约等于“狗不理要关门大吉”了？

事实上，三板市场并非久留之地。

严格来说，三板市场其实是带有过渡性质的“场外市场”。一方面，它接受从主板、中小企业板、创业板退市的公司挂牌；另一方面，它让还不能进入上述市场的企业先在这里“热身”，增加流动性，扩充资本，准备转板上市。

再加上，近年来新三板资本市场活跃度较低，融资功能不强，已经有不少中小微企业选择退市降成本。2020还没过半，就已经有将近三百家公司从新三板退市，去年则有534家。

尽管狗不理对于退市缘由语焉不详，但从其业绩连年增长的财报来看，狗不理这波退市，还真有可能就是正常的市场行为。

说到底，这次“狗不理退市风波”的舆论反应这么大，与其说大家是真的关心狗不理不退市，还不如说是终于逮着个机会，能够好好吐槽一下这个中华老字号餐饮品牌了。

这几年来，从外地游客到天津市民，无不是提起狗不理就撇嘴，“狗不理”变成了“人不理”。

一句话，天下人苦狗不理久矣。

慈禧带货“狗不理”

“狗不理”有很多脍炙人口的故事，其中慈禧太后带货的事儿更是路人皆知。

据说在清咸丰年间，河北武清县一个叫高

贵友的年轻人，在14岁那年来到了天津谋生，做了包子铺的伙计。随着经验的积累，他的手艺也越来越好，到了二十多岁的时候，就开了自己的包子铺。名叫“德聚号”，卖的包子颜值高价格亲民，再加上真材实料，很快受到大家的欢迎。

来吃他包子的人越来越多，高贵友忙得顾不上跟顾客说话，这样一来，吃包子的人都戏称他“狗子卖包子，不理人”。久而久之，人们喊顺了嘴，都叫他“狗不理”，把他所经营的包子称作“狗不理包子”，而原店铺字号却渐渐被人们淡忘了。

传闻袁世凯曾把“狗不理”包子进贡给慈禧太后，慈禧太后尝后大悦，说到“山中走兽云中雁，陆地牛羊海底鲜，不及狗不理香矣，食之长寿也”。

皇家带货，从此，狗不理包子名震全国，逐渐在很多地方开设了分号，甚至名扬海外。

狗不理最风光的时刻，就是2000年春节联欢晚会，冯巩和郭冬临二人以相声的形式赞美狗不理包子，全国观众记住了狗不理的三大特点：皮薄、馅大、18个褶。

此后，美国前总统布什、柬埔寨前国王西哈努克在天津的时候还慕名专门到狗不理包子品尝了一番。

2004年，狗不理集团在韩国开了第一家海外店，2005年狗不理包子把英文名称定为“GoBelieve”，随后又在日本东京多地开设了分店。

狗不理风光无限，迅速成为资本的宠儿。

资本涌入，让狗不理开始脱离接地气的企业发展路线，直接走上高端发展之路。

有媒体曾报道狗不理酒店的火爆状况，“基本上来这里吃饭已经不在乎吃什么，而是某种程度上成为了身份的象征。”

沉迷于资本的包子铺

说不清从什么时候开始，“狗不理包子”再也不是人们记忆中的样子。

是从卖咖啡、卖面膜、做益生菌包子开始？还是从两度IPO失败，仍然一心上市开

始？又或者，是从国企改革开始？每个人大概都有自己的答案。但可以肯定的是，当人们谈论狗不理，再也不是说包子多好吃，而是它又闹出了什么幺蛾子。

2005年，拥有147年历史的天津狗不理，被另外一家百年老店同仁堂以1.06亿元投标并购，后者在资本市场如鱼得水，曾通过拆分、更名、资本运作，在上交所和港交所达成了“一笔资产三次上市”业界传说。

有了同仁堂的加持，狗不理的上市一路本应一帆风顺，然而现实却是在资本市场遭遇了两次触礁。

在2012年首冲IPO失败后，狗不理韬光养晦了两年。2014年初，狗不理放话将并购美国某知名连锁咖啡企业，为上市造势。但同年7月，在证监会公布的终止审查名单里，人们还是找到了狗不理的名字。

有专家分析称狗不理的退市体现了老字号的因循守旧，并认为狗不理“不能一味消耗前人留下来的招牌名气，而是应该大胆创新、坚持本心”。问题是，这些年来狗不理的大胆创新，还少吗？将时针拨回几年前，我们可以清晰地看到，狗不理集团曾多次在拓展多元化业务的边缘大鹏展翅。

比如，2015年的“狗不理卖咖啡”事件。当时，狗不理以3000万元的价格，取得了澳大利亚咖啡连锁品牌高乐雅的中国特许经营权。

董事长张彦森还信誓旦旦地表示，要在5年内开连锁门店200家。5年时间转瞬即逝，别说200家，高乐雅的门店数量连20家都快守不住了。

再比如去年，狗不理又将眼光投向了健康产业。它并购了澳大利亚益生菌企业，不仅在同年的上海进博会上卖起了面膜、眼罩等护肤品，还声称要研究“益生菌包子”。

大概每一个关注过狗不理的人都有许多问号，“你一个做包子的，不好好卖包子，整那么多花里胡哨的干吗啊？”



狗不理卖面膜，还能有比这更魔幻的事情吗？

“人不理”并非因为难吃

作为现存不多的百年老字号，狗不理在天津一度是包子的同义词。

在狗不理包子最如日中天的时候，养活了多少山寨店铺就不说了，甚至还出现了跟风蹭热度的“猫不闻饺子”。但在此后发展中，狗不理离公众心中充满烟火气的“包子铺”的形象越来越远。

渐渐地，劝外地游客别去狗不理，成为天津人的基本修养之一。

说来也真是唏嘘，狗不理明明为天津包子的发展做出过极大贡献。

天津是一座移民城市，来往于三岔河口的无数船舶，给天津带来了漕运船民、移居商贾以及各种外来务工人员。数量庞大的船工，对于方便快捷的饮食有着极大需求。

他们从事体力劳动，需要摄入高热量的食

物补充能量；同时收入又不低，能够承担得起肉类食物；再加上工作节奏紧迫，往往没有时间下馆子吃正餐，于是，解饱而且美味的天津包子就成了码头工人的刚需。

包子的技术壁垒没那么高，为了在激烈的市场竞争中存活，包子铺的包子都各具特色，“狗不理”则以皮薄馅大、肉多油多、薄利多销打出一片天地。

你一定听说过，“狗不理”包子的皮和馅都有讲究。

皮是半发面皮，也叫“一拱肥”，这样蒸出的包子“底托油、长相好、有咬劲”。此外，还有众所周知的，包子的口要捏出十八道褶，以使包子俯视起来形似白菊花。

作为馅的猪肉，选的是猪的前膀后座，三分肥七分瘦，冬天则是四分肥六分瘦，再用鸡汤、骨头汤把酱油、香油、葱、姜等调味料融合一体，这样的“水馅”软糯多汁，蒸熟后咬

一口流汤。

水馅包子，也正是因为狗不理才逐渐发展成型的。

关于天津包子的汤汁多，梁实秋在书中讲过一个笑话——

两个不相识的人据一张桌子吃包子，其中一位一口咬下去，包子里的一股汤汁直飙过去，把对面客人喷了个满脸花。肇事的这一位并未觉察，低头猛吃。对面那一位很沉得住气，不动声色。堂倌在一旁看不下去，赶快拧了一个热毛巾把送了过去，客徐曰：“不忙，他还有两个包子没吃完哩。”

而这些狗不理的独创绝招，随着自身的壮大，也慢慢地成了天津包子的行业标准。

说到底，狗不理包子并不难吃，甚至可以说是好吃。可包子这东西，做得难吃，比做得好吃难多了。

不求最好，但求最贵

现在的狗不理口味远没有故事中讲得那么惊艳，但至少不算难吃，只是没有什么性价比可言。

包子是一种平民食物，这应该是大多数中国人的共识，天津人也不例外。

天津人肯花大价钱吃的是海鲜，有句话怎么说得来着——“借钱吃海货，不算不会过”。再不济，也得是“硬磕菜”。也就是能解馋的，扛饿的，比较实在的肉菜，像什么蒸羊羔、蒸熊掌、蒸鹿尾儿、烧花鸭、烧雏鸡、烧子鹅……

要换成是普普通通的包子，卖到十几二十元一只，那对不起，不吃了。

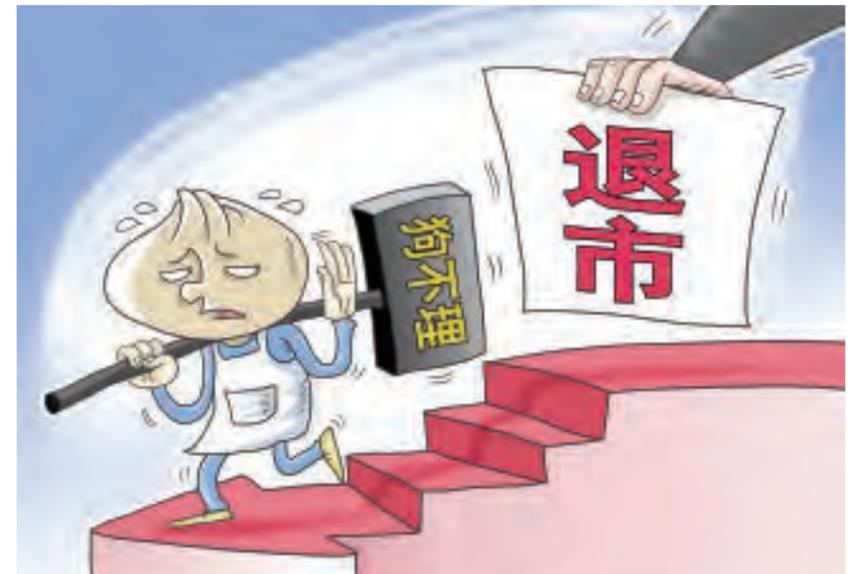
天津的小顾，回想起自己上次吃狗不理的时间，还得追溯到二十年前，“小学时家长带着吃过，长大了开始自己挣钱就吃不起了”；从求学到工作，小董在天津待了十年，就大一报到那天跟父母吃过一次狗不理。她吃了猪肉、三鲜还有素馅的，“味道已经忘记了，光记得价格特别贵”；游客小孙的故事听起来就更悲伤了，“去过一次，一脸懵逼地被领进去，再一脸懵逼地出来，只是兜里少了三百块钱”。

“外地人才吃狗不理，天津人都吃张记”这句稍显夸张的表述成为现实，不是没有道理的。

尽管在讲究吃的老天津卫心里，跟狗不理相比，张记还是一个不入流的包子铺。张记包子的加盟简介，不谈历史多悠久（当然也没啥历史好吹），不谈原料多优质。说来说去无非就是“包子好吃，大家爱吃”。

一位天津“土著”对张记包子的最初印象，也就是本世纪初，坐落在河东区军事交通学院附近的一个小门面，用“小米粥免费”的策略招徕顾客，因此蹭粥的总比正经吃包子的要多。人们拿号排队领包子，还能顺便围观包包子现场。

这两年，全市又多了不少张记门店，人们分不清真假，因为确实也吃不出什么区别。这家包子铺十年如一日，没听说推出过什么新口



慈禧太后带的货，最后输给了时代

味，连涨价都涨得很温柔。

反观狗不理呢？服务态度是爱理不理，价格又高攀不起。食客们又不傻，自然选择用脚投票。

狗不理绝不是唯一被针对的。前两年，上过《舌尖上的中国》的“二嫂子煎饼”推出了一款夹辽参的煎饼果子，78块钱的天价照样让这家网红煎饼店被骂得狗血淋头。

正是狗不理的贵，让它从有口皆碑，变成了有口皆呕。

得了老字号的“富贵病”

每一个旅游城市的居民，听说远方的朋友到访，都会忍不住就地开展本土旅行科普：

“去北京别吃全聚德”“去天津别吃狗不理”“去扬州别吃富春茶社”“去上海别吃老半斋”……“算了算了你就跟我走吧，别又被老字号坑了钱！”

狗不理退市的消息曝出后，网友的一句刷了屏，“狗不理忘了自己只是个包子，就像全聚德忘了自己只是个鸭子”。

不知从何时起，本该是当地特产品质代言的“老字号”，却被老百姓放到了口碑的对立面。

面子没挂住，里子也没撑住。

根据全聚德最新发布的2019年业绩，上一年度公司营业总收入15.66亿元，同比下降11.87%；归母净利润4718.70万元，同比下降41.37%。自2017年以来的业绩三连降，也让全聚德2019年的净利润创下了公司最近15年的新低，公司营收降幅更是历年之最。

这位昔日的烤鸭一哥，可谓“王小二过年，一年不如一年”。

然而，这些招人烦的老字号，或许永远不会倒。再多的“老字号就是智商税”也抵不过一句“来都来了”。

狗不理对此显然也很清楚，它在财报里明明白白地写着，公司消费群体的定位，主要是“外省市前往天津及其周边地区游玩观光的旅游群体”。

全靠游客撑着的老字号，不吃遗憾，吃了更遗憾。FU



天津狗不理包子生产线

失速的同仁堂

文_杜鹏 图_视觉中国 责编_任学奎

在资本市场上，百年老字号同仁堂备受追捧，投资人把它当成明星白马股。

从2006年开始，同仁堂的业绩连续12年保持增长，即便是一年多前“蜜蜂的翅膀”都没能掀起太大风浪。然而，这个增长的势头最终停留在“12”这个数字上了。

2019年，同仁堂实现收入132.77亿元，同比下降6.56%；实现净利润9.85亿元，同比下降13.12%；扣非净利润9.24亿元，同比下降7.74%。

同仁堂，怎么了？

“传奇”坠落

“西皮京韵二锅头，同仁堂外前门楼”，这是一句流传多年的老北京俗语，道尽了同仁堂在北京人生活中的地位。

从一间小药铺到享誉世界的“中华老字号”，同仁堂靠着“诚信”二字一路走来。1989年，国家工商局将全国第一个“中国驰名商标”称号授予同仁堂。“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”是它的立店箴言。一直以来，“同修仁德，济世养生”，成为同仁堂秉承数百年的精神。

新中国成立后，同仁堂响应政府号召，率先实现公私合营。

1957年，同仁堂中药提炼厂正式成立，1992年同仁堂组建成立集团公司。1997年7月，同仁堂在上海证券交易所上市，这标志着同仁堂在向现代化企业转型的进程中迈出了重要一步。三年后北京同仁堂科技发展股份有限公司在香港创业板上市。

2001年7月，由北京市政府授权的中国北京同仁堂（集团）有限责任公司正式揭牌，同仁堂实现了规范化的现代公司制的转变。

从药堂到“公司”，同仁堂做了很多有“风骨”的事，对得起自己的“招牌”。故宫博物院至今存有清末同仁堂生产的成药，这些经过上百年的药丸，依然色泽鲜艳、药香浓郁、疗效不减，足见其工艺。

然而，2018年12月的一件事，让同仁堂变了味儿。

2018年12月15日晚，江苏电视台曝光盐城金蜂食品科技有限公司（以下简称盐城金蜂）在生产过程中存在违规操作，将大量过期、临期的蜂蜜回收，表面宣传是“退给蜂农养蜜蜂”，实际上则是送入原料库。同时，据执法人员介绍，在更早的2018年10月，该企业还曾更改蜂蜜的生产日期，违法延长产品“寿命”。

盐城金蜂正是北京同仁堂蜂业有限公司的生产商之一。2018年12月16日上午，同

仁堂蜂业紧急发布致歉声明，称自身存在监管不力和严重失察的责任，已通知盐城金蜂在调查期间暂停其受托加工生产活动。

不过，一句致歉显然无法抹去这么大的污点。事件爆出后，同仁堂蜂业的母公司——同仁堂股价受到牵连。从12月17日开盘至12月19日收盘，同仁堂的市值三天蒸发12.48亿元。

事实上，“蜂蜜事件”并非个案。

同修仁德？

近年来，同仁堂曾因产品质量问题多次被各地食药监部门通报。“中药质量”可以说是同仁堂最严重的问题，没有之一。

距离“蜂蜜事件”最近的一次质量问题是在2018年11月。

据央广网报道，在山东省药监局发布的2018年第11期中药饮片质量抽检结果中，北京同仁堂（亳州）饮片有限责任公司生产的53批次中药饮片显示不合格。公开资料显示，同仁堂（亳州）饮片公司隶属于北京同仁堂药材有限责任公司，是北京同仁堂在全国唯一一家中药饮片生产企业，主营中药饮片和中药养生保健品。

在2017年食药监总局药品“黑榜”Top10名单中，同仁堂以15次的“成绩”位居第二。早在2013年1月，北京同仁堂总统牌破壁蜂花粉片，就被曝出非法添加药物成分甘露醇。

此后又有媒体爆出，同仁堂生产的牛黄千金散，朱砂成分含量为17.3%，超过了国家标准，而朱砂主要成分是硫化汞，已被证明含有剧毒。2018年8月，英国药品及保健品管理署发布一则中药警告，称同仁堂牛黄解毒片等产品含有巨量的砷，即俗称的“砒霜”。

为什么曾经质量至上的同仁堂会成为“黑榜”上的常客？有一种说法认为，都是扩张惹的祸。

同仁堂早已不是曾经单一的中成药生产



在山东省药监局发布的2018年第11期中药饮片质量抽检结果中，北京同仁堂（亳州）饮片有限责任公司生产的53批次中药饮片显示不合格

销售企业，其经营版图显著扩张，已变成拥有六个二级集团、三个院和两个储备单位，集现代制药业、零售商业、医疗服务三大板块于一身，且拥有三家上市公司的大型中医药集团。Wind 数据显示，目前，同仁堂共参股或控股 167 家公司，其中有 163 家与其合并报表。

品牌扩张急速，代工模式自然而然地被引入进来。近年来，同仁堂曝出质量问题的事件主体多为其旗下子公司。此次过期蜂蜜事件的主角——同仁堂蜂业就是同仁堂公司投资下属子公司，盐城金蜂则是其代工厂。

同仁堂庞大的品牌矩阵，在海通证券上海机构总监顾时尹看来，是其品牌运营能力见长的体现，不过随之而来的是质量监控的隐患。

“同仁堂这种企业主要品牌价值很高，所以在非核心业务部分采用代工形式，但对代工厂的质量监控没有跟上，这其实是个共性问题，以前麦当劳、肯德基的供应商也出过质量问题。”

但这些质量问题，真的只是扩张的“锅”吗？

同仁堂心乱了

资本市场给百年同仁堂带来了发展的动力，随之而来的，还有巨大的业绩压力。

事实上，蜂蜜只是同仁堂多元化产品的其中一例。据同仁堂官网介绍，近 20 年，同仁堂开发新产品 679 个，其中药品 176 个，保健食品 92 个，食品 288 个，化妆品 123 个。其中后三项合计占新开发产品的 74.07%，这或意味着，同仁堂多元化扩张迅猛。

2016 年 3 月，同仁堂开始进军快消品市场，推出两款茶饮料——同仁堂凉茶和玛咖乌龙茶，据称一天签单 3 亿元。

在同仁堂药店的货架上，就可以看到这两款凉茶。虽然同仁堂力图推出一些较为亲民的产品，但价格却仍然“不亲民”。一款 310 毫升的同仁堂牌凉茶的价格每罐为 5.50 元，而同等包装的另外两款凉茶价格仅为每罐 3-4 元。

同仁堂牌凉茶属于同仁堂大健康，而非上市公司。这也是同仁堂的发展战略，上市公司的主营业务仍是药品生产与销售，借助子公司

尝试多元化发展。

此外，同仁堂还持有北京同仁堂化妆品有限公司的股份。在北京同仁堂的官网可以看到，同仁堂化妆品一共有十几个系列，还在京东、淘宝设有旗舰店，小红书上也有人“安利”同仁堂的面膜产品。

不过，同仁堂的药妆一直不温不火，这与其最初的战略有关。同仁堂 2001 年就开始涉足药妆市场，作为传统老店，同仁堂并不缺少神秘配方，包括宫廷流传下来的美容配方。当时同仁堂有两个选择，做原生态中药化妆品或是从中药材中提取某一类成分进行研究开发。前者昂贵且不易保存，主打高端市场，后者便宜又安全，同仁堂选择了后者，也因此陷入中低端市场，与大宝、隆力奇等品牌同台竞争。

此外，同仁堂（上市公司）的经营范围还包括出租办公用房、出租商业用房；分公司经营范围则包括销售定型包装食品（含乳冷食品）、保健食品、零售中药饮片、图书、制造酒剂、保健酒、营养液（不含医药作用的营养液）、技术咨询、技术服务、技术开发、技术转让、技术培训；药用动植物的饲养、种植、中西药广告设计、养殖梅花鹿和乌骨鸡等。

目前，同仁堂拥有的子公司包括同仁堂科技、同仁堂商业、同仁堂天然药物、同仁堂吉林人参、同仁堂陵川党参、同仁堂内蒙古中药材、同仁堂蜂业、同仁堂安国加工、同仁堂安国物流、同仁堂陕西麝业、同仁堂山西醋业等子公司。

“从企业保持增利的角度考虑，这样做也无可厚非”。一位医药行业分析师表示，“对于一些药企来说，主营业务承压的时候，需要补充一些新的产品线，来减轻业绩压力。”

但“同仁堂面膜了解一下？”绝不是一句褒奖。

被透支的品牌

曾几何时，同仁堂身上的标签是“既尊重传统，又不被传统束缚；既大胆创新，又不离

经叛道”。

从同仁堂的资本动作不难发现，同仁堂旨在通过并购打造一条全产业链的发展道路。

随着 80、90 后成长为新中产消费人群，老一代消费者逐渐退出消费市场主力，这部分人群在产品认知和消费习惯上发生巨大改变。对中药认知的淡化，使传统中医很有可能逐步淡出主流消费者的视野；而传统保健品市场跨越顶峰之后，对市场的吸引力也将日益减弱。

同仁堂面临着业务萎缩，多元化必然之路。只不过，在频频曝出的产品质量问题下，品牌的过度泛用成为一个“很棘手”的问题。

早在 2017 年的年报中，同仁堂两类主营业务的毛利率就开始出现下滑，医药工业毛利率同比减少 0.36 个百分点，医药商业毛利率同比减少 0.04 个百分点。而与业绩增速下滑相对的，是同仁堂高达 35 倍的市盈率，据 choice 统计，目前医药商业的平均市盈率仅有 17 倍。

适逢熊市，医药股的“艰难”期有目共睹，一众医药股惨遭暴跌，但同仁堂的股价还算坚挺，这可能也是市场对于这一百年老字号的信任；只不过，当子公司频频被爆出产品质量问题，叠加业绩增长乏力，这一份信任还能

维持多久，得打上一个大大的问号。

不仅仅是同仁堂，很多老字号企业都面临着类似的问题。随着市场的竞争日益激烈，老字号原本的一些老问题还没完全解决，又遇到新问题。创新能力不足、营销观念守旧、营销水平低、人员老化、人才流失……

据统计，老字号企业从解放初的约 1.6 万

家减少至目前的一千余家，90% 以上的老字号都已经成为回忆。现存的千余家老字号中，20% 长期亏损，70% 发展迟滞，有一定规模且经济效益较好的仅占 10%，多数经营情况欠佳。一些老字号唯一值得骄傲的就剩下曾经的金字招牌。

对消费者来说，在同样的产品质量差不多的情况下，他们之所以首选老字号，唯一的



因素就是情感，在消费老字号产品的过程中伴随着情感消费。但是，一旦老字号出现质量问题，甚至出现有意识的造假，必然对消费者形成情感伤害，而要再“和好如初”，老字号品牌需要付出巨大代价。如果看不到这一点，百年老字号可能就成了百足之虫死而不僵。

人们的消费方式正在改变，如何找到既留住老人又适应年轻人的消费观念和方式，这就需要创新发展思路，在销售方式和产品研发上变革求新，适应新时代的需要，该混改的混改，该跨界的跨界，让祖宗传下来的“老字号”企业走在时代的潮头。

当然，最重要的是，保证产品的高质量。■

百年青啤，百年国潮

文_王梓辉 图_视觉中国 责编_任学奎



与一些重焕新生的老字号品牌不同，青岛啤酒在过去多年一直活跃在行业一线，他们的故事更像是一个百年品牌如何在快速变化的时代跟上潮流。

一张海报里的“百年国潮”

已经成为青岛城市地标的青岛啤酒公司发源于青岛，工厂遍布全国，但他们的品牌管理部门却设在了上海。上海人朱佳怡是这个部门的副总经理，虽然已经加入青岛啤酒10年了，她却一直在上海办公，外表精致时尚，甚至开玩笑般自言“风格和青岛总部不太一样”。

很难说这种“上海”属性是否影响到了青岛啤酒相关的品牌活动，但他们去年3月的那

次“1903 复古装潮品发布会”选择在上海滩经典的百乐门舞厅举行，还请来了上海美女陈数身着旗袍登场，整场发布会充满了大家印象中的“老上海”风情。

发布会的主角是一款复古设计的听装啤酒，瓶身不是青岛啤酒传统的绿色调，而是选择了做旧风格的暗黄色。主体图案是一位旗袍女郎坐在茶几旁，手肘支着下巴，茶几上摆了一瓶啤酒，再配以线条刚劲的复古字体，乍一看确有民国的感觉。

“这个产品其实来源于我们博物馆中的一张海报。”朱佳怡说，“我们当时到青岛啤酒博物馆做了一圈研究，这张海报就是大家看完以后出来印象比较深的一件东西，它是一幅很大

的海报，就是一个女郎像那样坐在那边，据说那位女郎是当年的电影明星胡蝶。但它不是听装，当年是瓶装，我们就把瓶装复刻到了听装上面，就是那样。”

后来在青岛啤酒博物馆，我们也见到了这张海报，除它之外还有另外两张，分别是刘关张三人在桃园喝啤酒的海报和太白醉酒时喝青岛啤酒的海报，创意与设计甚至更为大胆。这三张海报均诞生于上世纪三四十年代的抗战时期，可以想见这在当年也是复古与前卫结合的范本。

而这个复古项目的预热在发布会前一个月就已经开始了。2019年2月14日，青岛啤酒联合服饰品牌 NPC 一起跨界登上了纽约

时装周的舞台，主打的帽衫上写着“1903 百年国潮”和“青岛啤酒”的字样，还找来女明星欧阳娜娜穿着走秀。

1903年，德国和英国商人在当时还是受德国殖民统治的青岛创办了青岛啤酒厂，主要目的是为当时的德国海军提供德式风味的啤酒。其后历经日本人和民国政府管理，最终在新中国成立后被收归国有。百年以降，青岛啤酒的品牌一直延续了下来，老的厂房也没有拆，被改造成了企业博物馆，成为了全国4A级旅游景点。

所有这些历史记忆构成了他们国潮项目的创意源头。朱佳怡告诉我，他们在策划这个项目时，“国潮”的概念还将起未起。“我们没有觉得是因为有‘国潮’这个概念才去做国潮，我觉得是相辅相成的。”她说，“我们是真的觉得青岛啤酒想要去做一些跨界，我们要去做国际化。所以我们挖掘出来这些老的东西，它是青岛啤酒本身的DNA，是我们自己的元素，就顺应潮流地结合起来了。”

其“百年国潮”的口号也来自于此。当时在筹备纽约时装周的活动时，本来合作伙伴提出的口号是“青潮而来”，朱佳怡觉得不满意，这时恰好有人说青岛啤酒的形象很像一个百年的潮牌。她觉得“百年国潮”这个说法太好了，“潮牌是当下的，比如说刚成立一年两年的牌子都可以叫潮牌。但我叫‘百年国潮’，你要有历史积淀才能用。啤酒市场上几乎没有别人符合这个说法”。

消费需求变了

青岛啤酒在改革开放初期的发展步伐很快，1993年时就作为内地首家在海外上市的企业在香港交易所挂牌上市。

到了2003年，青岛啤酒在建厂百年时就喊出了“百岁归零”的口号，提出要树立青岛啤酒的年轻化路径。其当时的总裁金志国认为，100年的历史当然有积极的一面，比如悠久的历史和文化，在时间长河里沉淀之后形成的酿造技术，但一些年轻人会觉得“老牌子”

离自己很远，是父辈消费的东西。“所以改变青岛啤酒的形象非常必要。”金志国说。

于是接下来，青岛啤酒，或者说整个啤酒行业都把品牌竞争的精力放在了体育板块，以此来争取其主力消费群体——中青年男性。

2005年，青岛啤酒拿下了北京奥运会的赞助商资格，并提出了“激情成就梦想”的口号。这在后来被证明是极为正确的决定，其品牌价值得到了快速增长，净利润在奥运结束的那一年增长了60%以上。于是他们紧接着拿下了NBA的赞助合同，并且直到现在都是亚冠和中超的官方赞助商。

那几年也是国内啤酒行业快速发展的时期。世纪之初，从东北起家的雪花啤酒被华润集团收购，随后他们又和全球第二大酿酒集团——南非SAB公司进行了合作，使自己的市场份额在2006年时成为全国第一。而来自国外的百威、嘉士伯等品牌也相继进入中国。经过区域与品牌整合，整个啤酒行业形成了以华润雪花、青岛啤酒及百威英博构成的铁三角。

直到2013年，中国啤酒市场开始发生结

构性的变化。2014年，此前一直发展良好的中国啤酒行业进入了拐点时刻，20多年来第一次出现了产量下滑的情况，并且在之后几年一直缓步下降；到2019年，全国啤酒生产量已经下滑至3765.3万千升，相比2013年下滑幅度达24.43%。

青岛啤酒在这场结构性变化中不可能置身事外。在2016年年报中，青岛啤酒明确写道：“伴随消费者对啤酒产品需求多元化带来的市场消费结构性升级，以及外资啤酒和进口啤酒在国内市场销量的增加，使啤酒企业在品牌、品种和渠道等方面的竞争更加激烈。”

中国酒业协会啤酒分会秘书长何勇将这种变化总结为从“喝饱”到“喝好”到“好喝”再到“好玩”。他说，上世纪八九十年代时，年轻人就是在大排档和烧烤摊上喝啤酒，一喝就是几箱，能喝饱就行；而今天的年轻人已经开始追求尝试啤酒不同的口味，品牌本身的调性也越来越重要。

也就在2014年6月，青岛啤酒成立了创新营销事业部。其现任总经理李辉说，对他们来说，啤酒市场在当时的变化相比之前也是“颠覆性的”。



2005年，青岛啤酒拿下了北京奥运会的赞助商资格，并提出了“激情成就梦想”的口号

李辉当时还在青岛啤酒的市场研究部门工作，据他讲，原来啤酒消费的变化是渐进式的，基本上还是传统品类间的变化，比如浓一点儿、淡一点儿，或者原料好一点儿，价位高一点儿；而现在大家对新的不同品类的需求会很多，对啤酒本身附加的其他一些价值和消费体验的需求会更多。

“现在的消费者希望通过啤酒来表达他对个性和生活方式的追求，所以它不再是单纯的一个产品的概念。”这具体表现在进口啤酒和其他小众啤酒的快速增长上。

从2012到2015年，进口啤酒出现了连续4年的快速增长期，累计增幅达737.2%，进口量突然从过去的不到10万吨爆发到40万吨以上。黑啤就是很有代表性的例子。青岛啤酒在1903年就开始生产黑啤，其间还拿到过世界金奖，但这款产品过去一直在香港特区及海外市场销售，因为口味问题没有在内地广泛推广上市。现在，这种情况发生了改变。

如何让今天的年轻消费者在更丰富的选择中接受青岛啤酒、想要喝青岛啤酒，这需要企业有新的办法。

用新办法提升品牌形象

这绝非啤酒行业一家需要面对的考验。根据市场研究公司贝恩的长期研究，中国快消品市场在2012年之后就进入了长达6年的低迷期，甚至包括啤酒在内的食品和饮料行业在2016年出现过断崖式的下滑。而他们将这种整体性的变化总结为“消费升级和快消品的高端化发展”。

然而在高端市场，国产啤酒好像天生就处于劣势。以进口啤酒中市场份额最大的德国啤酒为例，何勇说，消费者愿意去尝试品质更好的东西，他们认为国外的啤酒更好，甚至国内一些厂家也把“德国”这个概念提升了很多。

根据欧睿统计数据，2016年中国啤酒的终端吨酒价约1.2万元/吨（相当于每500毫升啤酒销售6元），相当于日本的四分之一、



《战狼2》纪念款青岛啤酒

美国的五分之二。在高端啤酒市场，百威英博一家独大，其2018年的市场份额为46.6%，青岛啤酒虽然位列第二，但是与百威英博还有一定差距。“低端啤酒销量下滑，高端市场还需努力”成为了国产啤酒行业面临的处境。

为了应对这种状况，创新势在必行。

李辉将青岛啤酒这几年的创新总结为三个方面，分别是产品创新、渠道创新和营销模式创新。从某个角度看，朱佳怡主导的国潮项目正是这波营销模式创新中的一环。在朱佳怡和李辉的办公室里都摆着几十个不同形状、外表各异的啤酒瓶，除了最常见的经典绿瓶包装，大部分一眼看上去都难以和“青岛啤酒”这个品牌联系起来。

其中最特别的一个是瓶体用黑色羽毛装饰的“夜猫子”版青岛啤酒，那是他们和《深夜食堂》系列合作的产品。类似的还有和《魔兽世界》《战狼2》等热门IP合作的联名版啤酒，以及与肯德基、必胜客等餐饮企业做的跨界营销活动。

一个稍稍令人不解的问题是，从大众角度来说，青岛啤酒绿色的经典形象深入人心，

消费者会因为这些短期的创意活动改变对青岛啤酒的印象吗？朱佳怡对此解释说，作为一个百年品牌，正因为他们在消费者心目中的形象相对固定，他们反而需要不断有新的内容出来，而且要让消费者觉得青岛啤酒越来越有趣，让他们觉得在外面喝青岛啤酒的时候越来越有身份感和价值感。

青岛啤酒想要追求的当然不是一个广告能铺多大的范围，在企业越来越重视“品效合一”的今天，产品在市场上实际的表现是更重要的考察指标。“我们希望追求的是，当消费者在超市里突然看到一个很不一样的青岛啤酒，他会有‘还真想尝一尝’的想法。”

而毫无疑问，品牌的效果在这个时代能最直观和快速地体现在电商平台上。为此，他们会在微博上买热搜，会在抖音和快手上做直播，也会和网红主播搞合作，甚至合作内容都不能是简简单单地卖货，而是要有合适的内容才行。

当然，电商平台的销量只是一部分。事实上，对啤酒销售来说，大头还是线下餐饮商超，电商渠道的量其实不大。但他们现在把电

商渠道定义成一个网红的孵化基地，如果这款产品能在线上孵化成为一个网红产品，再反哺到线下去卖的时候，被消费者接受的程度就会更高，因为电商渠道的曝光率很高。

朱佳怡记得她最早做的一个联名产品就是《深夜食堂》系列，她当时去跟经销商做宣讲的时候，经销商们还不太敢进货，结果相关的广告和传播一出来，电商平台一下就卖断货了，经销商们慢慢就相信这样的新产品会有市场了。

去年策划那款复古产品时，朱佳怡说他们当时也只是想做一波跨界的限量版产品，就只定了一个最低起订量，没想到在5月份的时候就卖光了。后来也是销售部门跟他们说一定要再出这个产品，所以他们今年又对这个复古产品做了新的设计，而且要设计大的玻璃瓶产品，把它做成一个更大规模系列化的产品线。

产品创新的潮流基础

改革开放之初，青岛啤酒只生产三款产品；即使到了新世纪，他们长期以来也是依靠经典绿瓶和纯生系列打天下。

朱佳怡说，青岛啤酒第一款“高端”产品奥古特就是她进青岛啤酒后做的第一款新产品，当时这款啤酒从研发到上市花了两年时间，到目前为止也是青岛啤酒品牌最成熟的高端产品。但这样的节奏显然不适应新的时代，到创新营销事业部成立的时候，李辉要做的就



是以更快的速度在主流产品线之外发展出新的产品。

青岛啤酒科研开发中心产品开发及酿造技术研究室在2015年初接到了研发白啤的任务，这是中国唯一一个以啤酒研发为重要任务的国家级实验室，而白啤也是创新营销事业部成立后提出的第一个新产品需求。

其主任常宗明说，选择白啤当作新产品的敲门砖也是基于市场的变化，“当时国外进口的啤酒中，大约一半都是白啤，白啤似乎占领了消费者的心智”。原因是白啤入口时有明显的花香和果香味，能在第一时间给人带来非常深刻的印象，也比较符合中国人此前的啤酒口味。

接到白啤的任务后，常宗明发现最难的地方是如何确定适合中国人饮用的白啤口味。他说，白啤虽然入口时有果香，但麦芽汁浓度都在十二三度左右，这就导致它口味比较厚重，苦味也相对较重，喝一瓶可能就有点腻了。

常宗明说，啤酒的口味是不能原样照搬的，需要他们在研发过程中不断根据品酒师的反馈做出调整。而这也是青岛啤酒的优势——青岛啤酒目前共有23位国家级啤酒品酒师，占了全国总人数的40%。最终他们将白啤麦芽汁浓度定在了10度到11度的范围之内，设计出了属于青岛啤酒的白啤配方。2015年8月，这款白啤正式上市，距常宗明接到研发任务只用了半年多时间。

这几年，青岛啤酒科研部门的研发速度明



显加快，每年需要研发的产品能超过10款。他们目前已经储备了20多种不同的啤酒品类，储备的品类比已经上市的还多。在他看来，现在的消费者越来越不喜欢单一品类的产品，这种有特色的、个性化的产品需求只会越来越多。董建军则说，不管是多元化还是高端市场，市场竞争的核心都是要想法适应消费者越来越快速变化的需求。

和博物馆里的复古海报一样，深厚的积淀在产品创新时也会派上用场。

2015年，习近平主席在英国出访时受当时的英国首相卡梅伦邀请喝了一杯IPA啤酒，这款酒因此也在国内走红。事实上，那款酒很早就储备在青岛啤酒的科研中心，但在那之前一直没有规模化生产，恰好遇到了那个时机，他们也借机将这款啤酒快速推向了市场。

李辉印象很深的一款产品是他们2016年推出的皮尔森啤酒。

这是一款来自捷克的经典啤酒类型，与中国市场上盛行的各种主流啤酒相比，这种啤酒因为酿造工艺不同，只用大麦而不加大米，因此口感相对醇厚，入口微苦，在过去多年不受偏爱清爽口味的国内消费者垂青。2016年，青岛啤酒重新上线了这款经典产品，并且在2018年的“欧洲啤酒之星”大赛中获奖。

李辉说，这样的产品绝不是短期内一下就能研发生产出来的。事实上，皮尔森啤酒是青岛啤酒建厂之初就在做的一款产品，在1905年产出第一批酒的时候就有这个品类，当年的商标还在他们的博物馆里，只不过后来随着啤酒清淡化的趋势而慢慢淡出了历史舞台。

从总量上看，不管是白啤还是皮尔森，这些新的品类仍然处于发展的早期阶段，还需要一定的时间去培育市场，但李辉说，因为做得比较早，青岛啤酒在这些新的竞争中已经站在了一个比较领先的位置。他最后告诉我，青岛啤酒之前的主力消费年龄大概在25岁到40岁之间，而他想把这个年龄下探到23岁甚至20岁，要做到这一点，就得看这些新产品的表现了。PU

谁能“拯救”王麻子

文_宗禾 图_视觉中国 责编_任学奎



7月7日，深交所创业板发行上市审核信息公开网站显示，张小泉股份有限公司（简称“张小泉”）上市申请已获受理。

这意味着，300多年历史的老字号，正式开启上市征程。

一年卖了5个亿的剪刀

张小泉字号始于公元1628年。张氏先祖迁居浙江杭州，凭借着祖传手艺辅以龙泉好钢，手工锻打上剪上刻花，渐渐为张小泉闯出名头。

得益于整个家族祖传手艺的传承和不断精益求精，张小泉剪刀得到了外界的高度褒奖。乾隆年间，它就被列为贡品；1915年在

美国巴拿马世博会上获得银质奖章，从此剪刀远销南洋、欧美一带；1929年更是在首届西博会获得特等奖。

如今准备上市的张小泉股份有限公司，位于浙江省杭州市富阳区，2008年成立，是一家集设计、研发、生产、销售和服务于一体的现代生活五金用品制造企业。

张小泉称，近年来抓住发展机遇，巩固并提升市场份额，同时不断加强销售网络建设。

公司招股书数据显示，2017年至2019年，近三年营业收入分别为34132.06万元、41009.42万元、48401.49万元，实现业绩的快速增长。近三年，张小泉的净利润分别达4884.16万元、4380.85万元、7230.07万元。

刀剪制造行业市场化程度高，中小企业数量众多，竞争激烈。截至去年5月，我国共形成了52个五金特色产业集群，大部分都集中在广东和浙江两省，占集群总数的75%。但行业也面临着尴尬——国产高端产品不足，高端市场几乎被进口品牌所占据。

张小泉称，始终秉持老字号二次创业的心态，将新技术、新业态和新模式与传统刀剪产业深度融合。

生产上，张小泉生产模式分为自主生产模式和OEM代工模式两种。公司称，在制造及管理环节，随着工业互联网时代的到来，积极推进生产管理体系的自动化、信息化改造，打造智能工厂。此外不断推行机器换人，在传统生产线引入焊接、水磨、开锋等多台套机器人



曾经不分伯仲的老字号，“王麻子”开始蹿起“张小泉”的品牌？

装备，提升生产环节的自动化水平。

招股书还显示，公司将在广东省阳江市投资建设刀剪智能制造中心，研发方向包括材料及产品研发、生产工艺升级改造和检测中心建设。该项目也是张小泉IPO募投项目之一。

产品创新上，张小泉的厨房用刀、家用剪、工业用刀剪推出不同系列，并在其他生活家居用品领域不断挖掘新的市场需求，相继推出伴手礼、个人护理类产品等。

张小泉的销售模式以经销为主，直销和代销为辅。近年来，张小泉不断尝试销售新模式及新业态，布局连锁超市、门店、电商等多种终端业态，还建立自身的融媒体平台，通过微信、微博、抖音、小红书等社交平台进行推广宣传，与知名网红直播平台合作，并开设线下

门店，加大电商平台建设。

报告期内公司线上销售占比逐年升高。公司前五大客户显示，2019年张小泉在京东的销售金额为3392.38万元，占当年营业收入的7.01%。

然而，曾与张小泉并称为“南张北王”的“王麻子”却是另一副光景。

命运多舛的“王麻子”

今年3月，北京文教器材厂在北交所挂牌转让北京栢昌王麻子工贸有限公司100%股权。两个月后，北京产权交易所的消息显示，经过385轮激烈竞价，北京栢昌王麻子工贸有限公司100%股权最终被广东金辉刀剪股

份有限公司收入囊中。这意味着，王麻子商标再次易主。

股权转让，背后是王麻子近年来持续亏损的残酷现实。截至今年1月31日，栢昌王麻子营业利润-27.89万元，净利润-27.89万元，总负债已高达1430.45万元。

早在上世纪末，由于产品缺乏创新，经营管理滞后，再加上大量假冒伪劣产品的冲击，王麻子就长期陷入生存危机。从1995年开始，王麻子剪刀厂就断断续续停产。2001年始，剪刀厂彻底停产。其商标由北京栢昌王麻子工贸有限公司接手，后者以委托加工的方式继续生产“王麻子”剪刀。

这中间，到底发生了什么？



一个活在市场上，另一个则活在展馆中。王麻子剪刀传承人杨海滨演示剪刀制作技艺

1995年，经当时的企业主管单位北京市二轻局撮合，剪刀厂与北京文教器材厂等互不相干的4个企业组成了北京市王麻子工贸集团；根据内部协议，王麻子剪刀厂无偿将注册商标转让给工贸集团。工贸集团随后重新注册了商标，同时拉走了剪刀厂仅有的14名销售人员，剪刀厂由此失去了商标权和销售权。

在专家看来，王麻子工贸集团公司的成立使得“王麻子”有了一个“婆婆”，因此，可以把它视作王麻子品牌延伸和盲目扩张的一大败笔。

“王麻子”的品牌联想在于刀剪产品，而合并后的新“王麻子”，在产品商标的使用上，新、老商标紊乱，市场上“王麻子”产品混乱无章，造成王麻子品牌资产严重分流，以致削弱了消费者对“王麻子”品牌的忠诚度，直接导致产品滞销。同时，做刀剪的“王麻子”合并后竟然做起了墨水、尺子等文教器具，消费者也糊涂了。

此后，一蹶不振的“王麻子”日子越过越差，平均每年亏损近300万元，在揭不开锅的情况下，王麻子剪刀厂便开始借文教器材厂的钱来发工资，并且一借就是2000多万。而合并的王麻子工贸集团公司当年就亏损100多

万元。

这次合并，为“王麻子”的衰亡埋下祸根，当时《人民日报》就对此发表一篇颇有深意的评论《王麻子：352年的品牌就此终结？》。

在多方协商下，1999年5月，王麻子剪刀厂及另外三家子厂划归为北京市昌平区的区属企业，按照区政府和经委的要求组建了新公司。

但问题再次接踵而至。划转到昌平后，由于王麻子工贸集团注册在先，剪刀厂不能用“王麻子”注册新公司，只得加了两个字叫“栋昌王麻子”，成立了北京栋昌王麻子工贸有限公司。分分合合，使“王麻子”内部管理走向混乱，遗留了诸如产权不清等诸多问题，更为严重的是，品牌资产被弄得支离破碎。

从1995年至2002年，企业一共换了6任厂长，如此短的任期使领导层很难有让品牌长期增值的打算。王麻子剪刀厂便这样一直挣扎于混乱之中。曾经《人民日报》的文章一语成谶。

制度上的“锈迹斑斑”

羊年（2003年）的春节，对于北方的老

人们来说，喜庆的日子里，多少有一丝酸涩：中国著名老字号北京王麻子剪刀厂向昌平区法院递交了破产申请。相关资料显示，截止到2002年5月份，北京王麻子剪刀厂资产总额1283万元，负债总额2779万元，所有者权益为负1496万元，资产负债率为216.6%。

“王麻子剪刀厂的失败根本上是在建立现代企业制度上的失败”，中国社会科学院管理科学研究中心副主任张承耀博士从更加深刻的层面向我们提供了具有说服力地解读。

尽管从1995年王麻子剪刀厂挂来转去，分分合合，但都没有走出传统体制的怪圈，没有有效提高企业所有者和出资者对企业的关切度。同时，“王麻子”品牌未能很好开发，无形资产没有按市场经济原则进行交易，没有体现应有的市场价值，更谈不上保值增值。

“老字号是民族的、历史的，但如果不及时进行现代企业制度改造，也将被历史淘汰。”张承耀说。

据了解，在2001年，栋昌公司才开始了制度改革的尝试。原王麻子剪刀厂的7个职工自愿与企业解除劳动合同，自筹50万元重新注册了一个企业——北京万顺号剪刀股份有限公司，新公司买下原剪刀厂的部分设备进行生产，厂销售部门为其下达生产计划并全权代理销售，经厂检验，符合技术工艺标准的产品才打上“王麻子”的牌子，并从销售收入中收取5%作为商标使用费。

万顺号的产品创新能力、对市场敏锐的把握能力和机制的灵活性带来了明显的效果：市场上王麻子牌刀剪70%由万顺号生产，其余30%来自国内其他合作厂和原王麻子剪刀厂的库存，而万顺号的刀剪产品达到了200种，显现出很强的生命力。

制度的短缺与老化反映出来的就是企业的创新动力与市场嗅觉的迟钝。

中国人民大学经济学院杨瑞龙教授指出：“王麻子刀剪败落更深层的原因是，企业的体制遏制了企业活力的焕发。过去实行国有独资体制，在行政垄断条件下，也许能保持较

高的市场份额，而一旦开放市场后，由于产品生产较低的技术壁垒与较小的投资规模，竞争一下子激烈起来，僵化的国有体制就很难应对如此挑战。”

不仅如此，作为一个国有企业，“王麻子”身上背负着其他同行同样的机制负担。王麻子剪刀厂有正式职工161人，退休职工却有268人，职工的医药费、取暖费甚至丧葬费都需企业解决，给企业带来了沉重的负担。企业的经济效益绝大多数用于维持人头吃饭，没有充裕的资金扩大再生产和技术改造，日子过得紧巴巴的。

2001年，“王麻子”经历了停产、改制等过程，但销售情况依然非常不景气，并降到了建国后的最低点，平均每月仅销售1万把菜刀、十几万把剪刀，总销售额仅仅1500万元，亏损则达200多万元。

更有趣的是，王麻子剪刀厂申请破产，其中最大的债权人就是栋昌王麻子工贸有限公司的另一家分公司——北京文教器材厂，按照北京栋昌王麻子工贸有限公司总经理白锡乾自己的话说，是“烙饼卷着大拇哥——自个儿咬着自个儿”。

“王麻子”的品牌之殇

曾经的“王麻子”到底有多出名？

从清朝初期开始，“王麻子”就非常谙熟推广自己的产品，除了在柜台上出售外，还经常采用走街串巷担卖、赴庙会开设售点、下农村挨户售卖等方式拓展销路。同时向顾客承诺，如在一年之内发生损坏，包换包退。“王麻子”由此便以服务佳而赢得了众人的口碑。到了民国初年，王麻子剪刀已驰名京华。

那时候的“王麻子”风光无限。1956年，“王麻子”公私合营。1959年，北京市人民政府正式命名成立了王麻子剪刀厂。“王麻子”鼎盛时期，一个月可以卖7万把菜刀，40万把剪刀；年上缴利润200万元以上，累计创利税相当于国家建厂投资的4倍以上。



上世纪90年代，“王麻子”最后的光光

“北有王麻子，南有张小泉”，在长江以北地区，“王麻子”成为了北方剪刀业的象征，其产品在国内市场上的占有率一度在50%以上，甚至还远销港澳及东南亚各国。

然而，辉煌的过去让“王麻子”沉溺其中，难以自拔。慢慢地，这个以质量和品牌闻名于世的老字号与整个市场脱了节。

事实上，从民国开始，北京就有很多地方出现了“王麻子”“旺麻子”等等“借光”的招牌，企图用假乱真的手段争取顾客。由于当时市场竞争不甚激烈，加之王麻子剪刀在质量上的精品口碑，这些假冒王麻子都没有能够立足。

步入市场经济后，造假者的乘虚而入造成大量假货充斥市场，致使王麻子品牌形象严重受损，使其培育年轻消费市场的努力极大受挫，而王麻子没有在打假这一品牌维护重点环节上投入力量。

更有趣的是，在2002年4月4日北京市工商局公布的重新认定的173件北京市著名商标中，老字号“王麻子”令人惊愕地不见了。在得知“王麻子”因没有申报而未能入选的消息后，白锡乾竟感到非常震惊地说：“什么时候申报的？我一点消息都不知道……”

而在工艺方面，据了解，过去王麻子剪刀厂的主要产品一直延续传统的铁夹钢工艺，尽管它的硬度、韧度比不锈钢刀强得多，好磨好使，但工艺复杂，成本高，加上铁容易生锈，亮度也跟不上，外观低了一个档次，产品渐渐失去了竞争优势。

“在传统工艺方面，国内刀剪企业谁都比不过‘王麻子’，但在新工艺和不锈钢刀领域，‘王麻子’落伍了。”2003年，白锡乾在接受媒体采访时坦率承认。然而，十多年过去了，“王麻子”曾经的问题至今依然存在。

淡出主流消费市场之后，“王麻子”积重难返。

北京商业经济学会常务副会长赖阳认为，创新不足让昔日的领军者严重落伍。放眼这些年的刀剪市场，高中低档五花八门，衍生出的专业刀剪令人眼花缭乱，而在人们的印象里，王麻子仍是传统的剪刀、菜刀老几样儿。

如今，老字号的生存与发展已经成为一个社会话题。新投资方接手能否盘活“王麻子”，我们很难判断，不过赖阳认为，如果投资方能够通过灵活的机制进行产品和渠道创新，王麻子重振老字号的影响力还是很有可能的。■



当“老革命”遇上新问题

文_郝赢 图_视觉中国 责编_任学奎

在重庆，若问任何一位出租车司机：哪个才是正宗的陈麻花，他们会给出相同的答案——陈昌银。

始于清朝末年的“陈麻花”，如今已经成为重庆磁器口古镇和重庆特色小吃的代名词。行走在古镇上，相较于以往，“陈麻花”前排队的场景从未改变，并且通过淘宝、微店等电商平台，这家老字号俘获了更多食客。

随着消费群体的年轻化，新吃法、新味道的不断涌现，老字号餐饮企业的老味道在互联网时代的裹挟中顺应时势，去更广阔的地带为老味道寻找新的消费场景。

在这条路上，不少老字号变身成为“追风者”，他们无论在产品、渠道、模式、还是品牌重塑等方面，迎难而上，在不断尝试中疯狂追赶自己曾经的影子。

重构零售场景

下午7点，居住在重庆市沙坪坝区的章女士刚下班到家，打算点外卖应付一家人的晚餐。打开手机外卖APP：筛选餐厅、点餐、付款，三下五除二，晚餐的张罗在5分钟内结束。

她选择了一家名为“小滨楼”的餐厅，章女士主要参考了外卖平台中“品牌”“点评”两项打分。

上世纪四十年代，小滨楼位于重庆朝天门临江一吊脚小楼上，因宋美龄曾前来就餐而红极一时，并作为“名人会所”成为达官显贵、社会名流会餐的首选之地。

那个年代，在老字号享受一顿美味，是经济实力的展现，也是彰显家庭生活水平的奢侈行为。受消费观念与渠道的影响，处于时代红利期的老字号风头无比。

但随着互联网催生消费模式的加剧，食客对餐饮底层的消费需求产生了巨大的变化。依托互联网技术，智能手机的普及让消费者更青睐“足不出户”，到店堂食的频率逐渐减少，食客追寻更便捷的消费需求；看重餐饮蓝海，

跨界投入的餐饮品牌逐年增多，对于老字号来说，这是一群更懂得互联网逻辑的“异类”，丰富的选择让食客的胃口越来越刁。

于是，越来越多老字号企图以外卖模式加团购模式为主展开O2O平台的合作，依托平台增加销量，并迎合现代年轻人的消费习惯。

以小滨楼（重庆融汇店）为例，外卖平台热卖菜品“肉末茄子”月销90份，店铺总评价数648条；团购平台买单9折，半年售501单，用户评论875条。其中外卖优质评价多对菜品口味提出肯定，晒图中对于店铺附赠的贴心便签进行称赞；团购买单评价中对于店铺环境、服务人员进行了肯定。

小滨楼（重庆融汇店）位于沙坪坝区上泉坊——重庆首条老字号商业集聚区，小杨的老字号餐厅也位于此。

可以看到，曾经彰显“奢侈”的老字号，已经越来越多走入“寻常百姓家”。

“几十年社会的发展，人们生活水平提升，物价上涨。但经营者依然面临困境，因为餐饮越发成为一个薄利的行业”，小杨说。

或许，这是所有餐饮人的共识：这个特殊的行业内，时间、空间和客单价是“天花板”；

人工、房租、原材料等是“地板”，当“天花板”的上升与“地板”的增厚不成正比，经营者的利润就会被压缩。

“每天外卖的高峰期（中午10点30起到下午2点，下午5点到晚上8点）与店铺内部大量上客的时间基本重合。通过外卖平台降低的空间成本与增加的运送成本和平台需付金额差不多一致。”

和与日俱增的快消餐饮相比，老字号品牌文化或多或少需要依靠实体餐厅来展现，餐厅内部的装潢、独特的文化、独特的服务等。外卖带给消费者的是便利，但对于老字号经营者来说，高昂的运营成本结构并没有多大变化。

放眼全国，通过外卖道路走得顺畅的老字号并不多。

2016年4月，老牌全聚德开始试水外卖业务，推出自主外卖平台“小鸭哥”，目标客户定位年轻消费者。但仅仅2年后，平台停运。多数消费者给到的反馈是“烤鸭送到都凉了”，在消费者心中，“饭要趁热吃”的最基本需求从未改变。

情怀的商业价值永远抵不过现实的需求价值，面对O2O的类似窘境，老字号该怎么办？



疫情下，全新打造的“全聚德外卖”让老字号走入寻常百姓家

月均 1.5 万单外卖的老字号京味斋的一些做法或许可以提供答案：首先，单独研发适合外卖品类的餐品；其次，特色菜品针对外卖渠道单独定量；第三、外卖包装讲求依据菜品特性定制订购。

外卖展现的是零售化，在新消费零售场景的构筑中，突破“温度”的属性，对于老字号来说尤为重要。

当然，对于老字号来说，天然的品牌基因是优势，但在零售化转型过程中，基于传统的经营经验却又成为了如今的短板。

李子坝梁山鸡，一家依托于互联网成功跨界餐厅，或许可以带给老字号些许启示。在整个搭建过程中，李子坝梁山鸡不仅仅将自己作为一家纯粹的餐饮店，而是形成了集餐饮公司、营销公司、外卖平台、社群和孵化器为一体的互联网公司。

互联网的颠覆思维在其中展现得淋漓尽致，“触网”从来都不是仅浮于表面的伸手触摸，而是从基因层面进行大刀阔斧地改革。

突破产品的生命周期

“酒香不怕巷子深”曾一度是老字号的代名词，招牌是老字号吸引食客的最大本钱，但传统餐厅的经营方式在这个时代显得越发无力。“酒香也怕巷子深”成为老字号无力的呻吟。

于是，当面对电商平台高流量属性时，老字号纷纷露出渴望的目光，并伸出双手。

以重庆桥头火锅的“桥头淘风专卖店”为例，销量最优的“200g 家用小包装底料”月销 3800 多件，评价中不乏其他省市甚至海外食客的留言。

通过电商平台，“空间”的消费限制正逐渐消除。

再以重庆为例。

如今，重庆母城渝中区已成为全国知名“网红”打卡地，游客们对于富有地域性的美



五芳斋推出的网红粽子

食特产心心念念，却不想大包小包随身携带，多数会选择从相应品牌网店购买并邮寄回家。在餐饮与旅游业更紧密结合的今天，具有强区域化和本地化的特点的老字号受惠颇多。

据重庆八一路好吃街几家老字号的人士介绍，旅游旺季，销售额相较此前有很大提升。

但在这一过程中，网店销售额占整体销售额的比重仍不高，新增销量占零售额不到 10%，同期网店销售增长仅为 36%。

老字号负责人讲，某些特定的生产材料或生产工艺注定老字号无法在电商平台通过优惠促销等方式获得极大竞争力。有消费者表示：老字号的招牌老，价格同样“老”。老字号也表示，若单纯通过技术手段降低价格而追求销量，不是他们的优势，反而会对于内部传统生产模式产生负面影响。

老字号传统产品的独特性，某个程度上说明了在电商平台中的局限性。

在强调“体验式消费”的今天，一些老字号独特的文化底蕴和内涵也令其在电商平台上的发展捉襟见肘。

小刘来重庆旅游，对手工糍粑和合川桃片

印象深刻，回到家乡后从网店购买了一些馈赠亲友。但当他想向亲友描述现场击打糍粑与传统机器切割桃片的场景时犯了难，他说：“极富感染力的现场场景无法用语言来形容，兴致勃勃的我与提不起丝毫兴趣的亲戚对于这款产品完全是两个概念。”

但纵观全国，越来越多老字号却逐渐打破“想象”的限制，在电商平台上火得一塌糊涂。

2018 年，老字号五芳斋借当时热映电影推出了联名款粽子礼盒，一经推出，反响巨大；2019 年，五芳斋再次推出同系列，依然取得了不菲的销量。

如何在电商平台，以品牌影响力结合创新产品赢得更多消费者的心，保持生命力，值得更多老字号思考与尝试。

“老字号不是拿来炫耀和抱着睡大觉的，不要沉醉于‘经典国货’的品牌资历，要频繁与年轻人‘互动’，实现品类拓新，通过数字化传播手段重塑形象。老字号企业要积极‘触网’，通过线上电商，将渠道打开。同时注重包装和产品升级，做到老字号，新形象。”重庆老字号协会会长夏红亮说。

互联网时代，顾客消费的渠道五花八门，

但消费的终归是产品。产品才是制胜的关键因素。而这个时代，食客对于产品的需求是叠加的，而不是替代的。

当产品的生命周期不断缩短，老字号们只有不断沉淀和总结、实验、升级、迭代，才能发挥产品的持续生命力。

“凡我赶不上的，我就做好准备，到未来等它”，罗振宇在“时间的朋友”跨年演讲中提到。老字号也是如此，互联网瞬息万变，玩儿法多样，只有随时做好准备，以不断创新的产品作为最坚实的后盾，才能在下一个风口及时上车。

被重新烹饪的“老味道”

自媒体的盛行也让老字号看到了机遇。从早期的微博到微信公众平台，再到如今的短视频平台，可以轻松发现老字号的踪迹。

这是一个品牌的年代，拥有独属于自己的自媒体平台，用最少的钱达到品牌价值的最大化呈现，是每一个自媒体人的愿望。

可事实上，很多老字号们尽管搭建了自媒体平台，却依旧只关注产品的销售，而忽略了品牌在媒体上的市场表现。

通过微信公众平台关注一些较知名老字号公众号，推文内容或仅仅在节假日推送单条图文祝福，或菜单栏仅导向搭建的微商城，或疏于管理，很少有人维护。

“摸着石头过河”是很多老字号进入自媒体后的真实感受。

“我 60 多岁了，电脑也玩儿不转，孩子们都有自己的事业。让我守一家实体餐厅，我知道怎么吆喝，怎么服务，但相关的运营和维护，我哪里懂。店里的员工跟了我几十年，也都不懂这些。”一位老字号掌门人说。

与之类似，很多老字号的掌门人在数十年如一日的过程中锤炼的是传统技艺，面对互联网技术，他们很难做到自我提升。而聘请专门人员进行操作，人工成本对于一些勉强为生的小店又无疑是雪上加霜。

“况且，老字号对于现在很多年轻技术人员的吸引力也弱。”

在“互联网”的大时代背景下，许多新鲜事物孕育而生。这不仅是对传统企业的供应链需求的叠加，也是各个方面资源力度的整合，以老字号品牌为核心打造多产业链的相互融合，强调的更多是传统实体经济与互联网虚拟经济的跨界融合，这是彼此渗透的高度创新性



重庆八一路好吃街“触网”依旧存在不少亟需解决的问题

行为。

不过因为老字号的特殊性，这条道路依然充满尝试与改变。

当然，在媒体日益发达的今天，老字号对于自身品牌的营销依然绝对重要。

2014 年 8 月，重庆白乐天毛肚火锅店在重庆市渝中区较场口开门迎客，与此同时，各大媒体声势浩大地宣扬：重庆火锅第一家回归了。

自此，因为“第一家”“重庆火锅鼻祖”等称谓，白乐天毛肚火锅深陷舆论旋涡。2018 年 6 月，在工商部门介入调查后，有食客发现，白乐天招牌上的“第一家”等字样悄悄换成了“老字号”。

重庆火锅第一家无法可考，但白乐天毛肚火锅的营销依旧陷入了误区：其营销实际上是一种对传统的投机，根本未抓住互联网时代下“价值主张”的营销。

有专家说，2015 年开始至今，消费进入了分级时代，这是一个超高端与高价值优选、媒体、社交、销售闭环和新零售的时代。“消费者至上”理论是支撑品牌业绩增长的绝对驱动力。

“消费者至上”并不仅表现在为消费者带来诸如低价等实际便宜，而是基于消费者的角度去做出战略的调整。鉴于此，老字号要做的就是快速打破年轻消费者对“老化”的认知并重新定义。

经过调查，年轻食客对于老字号话题的关心，并不在于其品牌价值与经营时长。如何通过年轻化的行为，让食客了解老字号只是遇到“中年危机”，内心却很年轻的认知落差，同时改变内在的经营和营销方式，才是老字号触网转型的首要任务。

当然，在铺天盖地关于“触网”的大肆宣扬下，其实这才是多数老字号掌门人的内心真实写照：如人饮水，冷暖自知。在转型与突破的道路上，老字号需要尽快找到合适的钥匙，它在互联网，却不在互联网。■

提前去未来旅行

文_崔西 图_视觉中国 责编_田可

我是凯文·凯利的粉丝。

近期在访谈时，多次听到前辈们引用凯文·凯利的原话，而且极为契合。

所以，就重新回看了他的《失控》和《必然》，就此萌发了要做一期关于未来想象的专题。

先简单介绍下凯文·凯利 Kevin Kelly：

生于1952年，被人们昵称为KK，《连线》杂志创始主编。

在创办《连线》之前，是《全球概览》杂志（也是乔布斯最喜欢的杂志）的编辑和出版人。

其文章经常出现

在《纽约时报》《经济学人》《时代》《科学》等重量级媒体和杂志上。

1984年，KK发起了第一届黑客大会。

凯文·凯利的《必然》，几年前已在中国全球首发，还记得当时“得到”罗振宇介绍《必然》时说的几句话：

【这个时代最悲哀的事情就是：你努力，但你不在风口上；你聪明，但你不在潮流中。知道趋势，意味着已经胜利在望。】

的确，凯文·凯利在三十年前《失控》那本书中提到的互联网概念，比如云计算、网络社区、虚拟现实、物联网等等，几乎无一例外成为当下最热门话题。

《必然》将继续预测出未来科技发展的十二大趋势，换句话讲，KK在书中已预言了未来30年哪些领域会出现重大的财富机会。

我们经常会有这样的体验：我要是当初就意识到了这些该多好。

事实是，就算你站在了风口，赶上了潮流，看准了趋势，成功的人也依旧凤毛麟角。

当然，如果你不知道这些风口，情况会更糟。

社会心理学家马斯洛说过：如果你手里只有一把锤子，那么你极有可能

把一切都当成钉子。

认知决定了你看到的世界。

打破局限的方法就是改变认知，拓宽你的视野和格局。

改变认知，就先从这篇文章开始吧。



凯文·凯利： 十二种“必然”的科技力量

文_牛雨晗 图_视觉中国 责编_田可

被称为“网络文化的发言人和观察者”的凯文·凯利（Kevin Kelly，以下简称 KK）在《必然》这本书中用十二个动词，向我们展示了塑造未来的十二种必然的科技力量。这不是宿命论，而是对科技的本质洞察。科技本身有所偏好，数字世界的根基被锚定在物理规律、比特、信息与网络的特性之中，这些特性预兆了未来三十年产品和服务的发展趋势和人类社会的演变。

KK 在书中热情而兴奋地揭示这些特性，并鼓励我们“倾听”科技所偏好的方向。当互联网倾向于大规模的廉价复制时，音乐和影视产业费尽心力的阻止只会是徒劳。在商业世界，只有让自己的产品、服务和管理符合这些趋势，才能够从科技中获得最大利益。对个人而言，只有深度参与、亲身体验、以一种警醒的态度拥抱新技术，才能“教化”和“驯服”它们，从而为自己所用。



形成 Becoming

所有科技都在不断升级，而且迭代的速率越来越快。唯一不变的是改变，我们已经迎来了“进托邦”。在这里，事物每天都在发生渐进式的变化，一切循序渐进。

缓慢的改变容易让人放松警惕，“形成”的轨迹常常在我们回顾过去时才显现出来。更遗憾的是，我们察觉不到“形成”的方向，是因为我们并不认同这个方向。我们倾向于从旧事物的框架中来观察和曲解新事物，以适应自己过去的经验。因此，在互联网诞生的黎明阶段，不少聪明人都抱着怀疑的态度，感到难以置信，甚至荒唐透顶。

一切都还在“形成”，过去三十年已经开创了不可思议的起跑线，但这一切没有停止，也不会停止。能够主导未来三十年生活的科技还没有被创造出来。在无尽的升级面前，我们所有人永远都是新用户，因此要保持虚心，不断学习，既然所有东西都还在形成中，那么过程比产品更重要。

知化 Cognifying

知化，即赋予对象认知能力。现如今，没有什么比人工智能更具有改变一切的力量了。通过智能诊断病症、减轻笨重的摄影装备、模拟危险的化学实验……能够结合人工智能的行业多到数不尽。

这幅未来人工智能的图景正在浮现出来：廉价、可靠、工业级的数字智能在一切事物背后运行，就像一个多世纪前电力所做的那样。我们将知化从前所有被电气化的东西，而且越是看似不可能的行业，加入人工智能带来的影响会越大。

我们不仅让机器人去工作，而且让它们自己去学习。人工智能可以改变我们的认识方式，会思考的机器最重要的特征就是它们的思考方式和人类有差别。我们制造的人工心智将会为专门任务而设计，并且是超越我们能力的任务，让它们做人类完全做不了的事情，思考人类无法思考的事情。

机器人取代人工是必然的，一切只是时间问题。成功将青睐那些以优化的方式与机器一同工作的人。人类和机器应该形成一种共生关系，让机器人代替我们从事现在的工作，而我们的工作就是在它们的帮助下去构想有意义的新工作。

流动 Flowing

以前我们的经济建立在实体产品上，现在则建立在流（The Flows）上。数据不断流动，音乐、图书、影视、新闻等媒介都将经历相同的流动阶段：从罕见的固定产品，到免费的复制品，再到现在成为强大的服务信息流。

这让我们世界转换到了实时的模式。我们订阅 Netflix 流媒体而不是等 DVD 发行，我们即时购买电子书而不是走进书店，ATM 取现已经比柜台快上很多，但我们现在想要的是 PayPal 和 Apple Pay 这样在指尖上流动的现金。想要在这个世界里运转良好，所有事情必须流动起来。



在这个全新的流动的网络世界里，复制品无处不在，非常廉价甚至完全免费。因此，我们应该去销售那些无法复制的东西，比如即时获取、实体体验、个性化服务等。音乐也许是免费的，演出却是昂贵的。软件和代码也许是免费的，但技术支持是有偿的。

请畅想这个世界正在流动。我们的日常生活和基础设施，还有很多有待液化，但它们终归会变成流动的信息流，稳定朝着减物质化和去中心化转变。进一步流动将会是必然。

屏读 Screening

在古代，文化围绕着言语。后来，印刷术赋予了书籍浩瀚的文化力量。未来，这一切都将围绕着电子屏，而我们都将成为“屏幕之民”。

书籍是第一个被屏读转变的媒介。数字图书的出现让书不再是一件产品，而更像一种信息流，书通过屏读、编辑、批注、分享和传播

等行为持续流动。不仅如此，密布在书籍中的超链接会让每本书相互关联，就像维基百科那样，充满着标注下划线的蓝色字体，每个论点都被交叉参考，然后慢慢发展成一本巨大的元书籍，成为万能的图书馆。

不仅仅是文本，屏幕让我们“阅读”一切信息。我们通过屏幕和无处不在的智能互动，并在屏幕上输入自己的位置、饮食、体重、情绪、睡眠状况、对话和照片，不断自我追踪。屏幕既可以记录，又可以展示这些数据，从而成为我们的镜子，映照我们的自我。未来三十年，任何一块平面都可以成为屏幕，而不同的屏幕间将形成新的生态系统。

使用 Accessing

Uber 是世界上最大的出租车公司，却不拥有任何车辆；Facebook 是最流行的媒体平台，却不创造任何内容；阿里巴巴是最有价值的零售公司，却没有任何库存。拥有的概念已经不再那么重要了，所有权价值将慢慢

被使用价值代替。

在未来的 30 年里，减物质化、去中心化、即时性、平台协同和云端将继续强势发展，只要科技进步使得通信成本和计算成本继续下降，这些趋势都是必然。

共享 sharing

Facebook, YouTube, Instagram 和 Twitter 所提供的全部内容都是来自它们无需支付报酬的用户，而不是员工。这些社交媒体的成功向我们展示，借助大众共享，我们往往能够比我们想象的走得更远。

专家们曾经认为很多隐私话题是当代人绝不会共享的，但事实证明，只要借助恰当的技术、在恰当的条件下、辅以恰当的收益，我们就会共享一切。共享不仅是分享信息和知识，更是协作，几十亿人进行互动，以一种规模化的方式合作，这拥有变革社会的力量。

人们上传照片时，会对照片进行分类、贴标签和加关键词，从而让其他用户获益，帮助他们找到相似的材料。成千上万个成员愿意在开源项目中无偿地协同工作。尽管没有金钱回报，但从这个过程中获得了信誉、声望、满足和体验。

社会化的技术和共享应用在当下已然非常流行，但单纯的底层力量并不足以实现我们想要的结果，我们仍需要自上而下地对用户和内容进行引导。提供用户生产内容的企业应该添加编辑、筛选和管理等功能，以维持人们对内容的关注。为生产商品和提供服务搭建平台的公司应该尽可能减少层级、降低准入门槛、公平地分配权力和义务。

未来 30 年中，最大的财富和最有趣的文化创新都会出现在共享领域。最大、发展最迅速、盈利最多的企业将是那些掌握了当下还不可见、尚未被重视的共享要素的企业。

过滤 filtering

在信息爆炸的时代,越来越多的资源触手可及并且十分廉价,它们可以迅速地满足我们的需求,然而问题在于,我们并不知道我们想要什么。

我们需要通过父母老师、媒介公司、品牌、政府、文化环境和自我来过滤信息,同时所有大公司都在发展推荐引擎,建议我们关注可能感兴趣的人、推荐我们可能会喜欢的音乐。

从某种程度上来说,我们依赖过滤器来告诉自己是谁。它不停地过滤、过滤、过滤,帮助我们提取自身的独特点,定制我们的个性,凸显和他人的差异。

但是如何过滤和该过滤什么,我们还在初级阶段,在未来三十年,整个云端都会被过滤,以提升个性化的程度。这一趋势不仅存在于电脑芯片和高科技产品领域,我们在教育、运输、医疗和零售领域都能看到大规模定制的出现。

重混 remixing

全新的东西很少,大多数创新都是现有事物的重新组合和再利用。想要重混,首先需要拆解。拆解不同的银行功能,然后再重新组合;拆解报纸,再重组里面的信息。未来三十年,最重要的文化作品和最有力量的媒介,将是重混现象发生最频繁的地方。

互动 interacting

现场感和互动效果是推动当前虚拟现实

技术快速发展的两大亮点。设备和我们的互动程度越高,口碑就越好,而我们的体验就会更棒。未来的三十年里,我们会继续给自己制造的事物增加新的传感器和感官功能,增加我们与它们的互动。

互动发生的区域将会继续向我们靠近,并且无处不在。最大程度的互动会要求我们跳入技术本身。2050年的时候,电脑会变成什么样子?基本上你可以用整个身体来和它进行互动。我们甚至会将虚拟现实中的设置融入到生活中,通过各种行为积累分数度过一天,比如正确地刷牙或者行走1万步。

追踪 Tracking

无处不在的追踪行为将成为常规。我们通过测量与自身相关的数据来了解自己,用可量化的单位测量自己的饮食、体质、睡眠、心情和基因等,追踪技术因此大行其道。除了健康数据外,我们还记录听过的音乐、读过的书、去过的地方,这些事情都可以被数据化,并汇集成基于时间顺序的流动信息,被称作“生活流”。

目前,大多数“流”都是独立的,数据并没有被整合或关联。但很容易想象,能够整合这些“流”的机构将拥有多么大的权力。数据是新财富,我们不难推断,五十年后,所有的东西都被量化、数字化,并且可以被追踪。

提问 questioning

虽然我们的知识量呈指数增长,但问题的数量以更快的速率指数增长。科学增长了我们

的无知而不是我们的知识。互联网可以提供大量免费的高质量答案,并且在我们的使用中不断提高自己回答问题的水平,但提问比完美的答案更重要、更有力量。提问体现了背后的思维方式,我们要有意识地挖掘问题。

开始 beginning

全球的智能正在编织一张复杂到难以想象的巨网,这个过程才刚刚开始。最初看来,这个规模巨大网络只是传统社会的自然延伸。但随着事情持续稳定地发展,我们会到达一个拐点——我们会突然处于一个全新的阶段,一个具有新常态的不同的世界。现在,我们正处于这个伟大时代的开端。

从《失控》到《科技想要什么》再到《必然》,KK始终保持着对科技和人类文明发展的热情和乐观。他很少提到科技的负面影响,因为他认为任何发明都有可能被人们用某种方式蓄意利用,从而带来危害。但是无论是创业公司和大企业,或者犯罪集团和黑客团体,它们都要面对和适应这些普遍趋势。KK眼中的这12种科技力量并非独立运作的,而是高度叠加、彼此依存,相互促进的。它们交织在一起,最后朝向同一个方向前进,那就是我们的未来。[1]

本小姐和她爸的鸡蛋车

文_本叔 图_本小姐 责编_田可



“爸爸,你小时候有没有想过一些很厉害的事?”

我心中一震,脸上却微微一笑。一直期待的事,终于要发生了。

“啊,有啊,在你这年纪时,我想过一个超酷的事,到今天也还是挺酷的。我以前想,未来我们出门时都会坐在一个鸡蛋内,你在路上很少会看到像现在这样有人走路了。鸡蛋内有空调,空气也过滤了,所以不用怕各种病毒和异味了,甚至连高空掷物和交通意外也不怕了。鸡蛋本身有车轮,就像今天的单车或scooter滑板车一样能短途通勤。”

“那吃饭时怎么办?”

“那总会有些时候是走出来的吧?但

somehow鸡蛋就像一台个人小汽车一样,有能拿东西和少量收纳的空间,方便买东西,像我们在国外旅行时的drive in麦当劳一样,很方便。”

“那不是更多汽车吗?很不环保啊”,学校培训环保意识看来很成功。

“太阳能啊!今时今日太阳能都能航空了,小鸡蛋车为什么不能?而且其实当很多人都用这种鸡蛋的话,对整个世界来说是更节省的!高速公路可以变成一条很长的吸管,鸡蛋全都以同样的速度从一个城市吸到另一个城市,没有交通事故也不会塞车,非常环保啊。”

“好像很好玩!鸡蛋可不可以像复活蛋一样画东西在上面?”最爱DIY的她。

“当然可以啊!不过其实也不一定是鸡蛋。我长大后再想想,如果变成好像你打游戏机的Avatar不是更好吗?视觉系统可以加上filter,看到的对手就不是一个个鸡蛋,而是像online game上的各种可爱酷帅的造型了……”

说着说着,她就像其它每一个晚上一样睡去了。回想一下,我小时候想过的事情到今天



却还未成真的事,还真不多,这居然是其中之一。听起来,这在科技上并不是很“未来”,哪怕今天的科技也可以做到了,然而却未成真。看来在科技的力量之外,商业的力量可能更为重要。或许这中间只差一个像钢铁侠这样的生意人吧? [2]



5G网络的未来生活

文_卜静 图_视觉中国 责编_田可

2019年6月6日,工信部正式向三大运营商和广电颁发5G牌照,中国成为自韩国、美国、瑞士、英国之后,全球第五个开通5G服务的国家。与此同时,三星、华为、OPPO、vivo以及越来越多的手机厂商都发布了5G手机,期冀能够掀起新的换机热潮。

这些年以来,3G、4G开启了智能手机时代,引领了移动互联网的爆炸式生长,带来了移动支付、共享经济、网络社交等新型互联网变革。各种数字应用彻底改变了传统的生活方式,带来了巨大的效率进步和生活质量提升。

在此基础上,号称极高速率、极低时延、极大容量的5G会带来哪些惊喜,拥有哪些神秘力量?让我们一起走到未来,看看5G时代的生活模样。

202X年6月3日 周三

7点是阿苇起床上班的时间,取代传统的

铃声唤醒,7点整时5G手机会自动控制家里的智能家居设备,进行室内光线的调节,播放悠扬的音乐,将阿苇唤醒。

阿苇趿拉着拖鞋来到卫生间,当阿苇穿上拖鞋时,她的体重、血脂等数据,同样都被采集和发送到云端。而她在上洗手间时,智能马桶会自动完成尿液采集,并进行化验,得出相关数据,并上传云端。

当阿苇开始洗漱时,面前的镜子实际上是一块5G多功能双向互动显示屏,采集并分析了阿苇的皮肤、五官数据,对采集的信息进行皮肤健康状态评估并上传云端,进行记录和跟踪。如果有异样,AI人工智能医生会提供合理的健康问题解决方案并发送到阿苇的手机,帮助其加以改善。阿苇准备化一个当下流行的日系妆容,5G多功能双向互动显示屏能够通过AR增强现实技术,模拟若干种符合潮流趋势的日系妆容形象设计方案,供阿苇参考。

阿苇在镜子的帮助下完成了妆面设计。当

阿苇选择着装时,家里的衣柜瞬间在镜子里提供了她的备用服装。阿苇选择了一件最匹配今天心情的裙子,顺便通过手机查询到当季热门时装,并将这个热门时装数据同步到5G多功能双向互动显示屏,供阿苇试穿。在几次“试穿”后,阿苇很满意一件碎花裙,她直接语音命令下单购买。下午,阿苇就将收到这条裙子。

阿苇上个星期购买了许多食材放在冰箱,冰箱自动对储存食材进行数量和质量分析,通过冰箱门的大屏幕提醒阿苇:牛奶已过期,需要处理。阿苇通过语音命令,冰箱自动在京东这样的电商平台购买她钟爱品牌的牛奶。同样,这些商品会被尽快配送上门。

除冰箱之外,实际上家里所有的电器都内置了5G通信模块,支持5G网络,从而变成了5G智能家电。不安全的通信网络已被淘汰,5G能带来更安全、更稳定、更低功耗、更大带宽的网络服务,为家电的智能化提供可靠保证。

好了,该出门去上班了。

利用5G毫米波的超强定位能力,阿苇轻松找到了手机。在5G毫米波的超强定位能力之下,所有的物品都可以植入芯片,实现厘米级定位,轻松找到需要的物品。

平日阿苇都是乘坐电车通勤,于是她开始通过智能手机的应用软件搜索公司地点的换乘路线,这时却得到“公司附近的停车场有空位,可以利用自己家楼下停放的共享汽车前往”的答复。

今天就调整一下心情驾共享汽车去上班吧。阿苇享用的共享汽车服务附带“使用一整天”的保险。由于阿苇平时开车很谨慎,没有不良驾驶记录,所以她的本次保费能享受折扣。能够用更便宜的价格享受这次共享汽车服务,阿苇一阵小欣喜。

5G时代的换乘车搜索服务,不限于电车及公共汽车,还包括共享汽车、共享自行车及私家车。这让人们到达目的地的移动手段更加合理化。而且,阿苇之所以能够享受本次驾车的保险服务,是因为汽车能够接收驾驶过程中的各种信息,从而判断出驾驶人是否可以享受更优惠的保险折扣。

阿苇到了单位,准备开始一天的工作。阿苇现在早已习惯只要触摸开关,面前就会出现一个超高清液晶屏幕,屏幕内容,来自于阿苇的手机。更准确来说,来自云计算数据中心。所有的工作文件和数据都存放在云端,在5G强大带宽的支持下,可以随时和手机、屏幕、VR眼镜同步。阿苇再也不用带着笨重的笔记本到处出差,也不用担心文件遗忘在家里。

202X年6月6日 周六

周六,不上班的阿苇与好友阿静约好去看最新展出的话剧。她决定提早一点出家门,买点东西之后再与好友碰头。

阿苇利用共享汽车顺利到达剧院附近的购物中心,阿苇5G手机的应用软件在购物中心的入口门闸处被自动识别后,阿苇便开始享

受逛商店的乐趣。这时,在玩具店门前放置的显示屏幕上出现了阿苇每月都要购买的时尚手办的影像。“啊,这个月的忘记买了!”阿苇急忙进入玩具店拿走了那个玩具手办,然后离开了玩具店。

在5G网络变革时代,识别功能大幅提升,自动识别及常态识别已成为可能。因为阿苇的个人相关信息在入口的门闸处已被识别,因此她购买玩具手办就没有必要到收费处付款,费用可以从阿苇智能手机的应用软件中注册的信用卡里自动转走。

阿苇在购物中心购买了喜欢的东西后,便去剧院会场入口的门闸处与朋友阿静会合,然后两人一起进入会场。当然她们的门票在智能手机的应用软件中已被自动识别。

进入会场之后,两人发现会场比预想的宽敞许多,但阿苇不知道自己购买的座号位于哪个区域,正在阿苇四下张望、环视寻找之际,她的智能手机应用软件给出了“你的座号在紧挨着对面入口的地方”的提示。阿苇和阿静又重新从对面入口进入会场,很快找到了各自的座位,刚坐好话剧表演就开始了。

识别功能的提升带来了多种好处。在阿苇寻找座位之时,会场上设置的摄像机拍下了阿苇和阿静的举动,做出“这两个人找不到座位了”的判断,于是马上给两人的手机发出了正确的座号信息。

话剧表演开始后,两人很快就陶醉其中,最精彩的舞曲响起后,阿苇想换到更近的地方去观看,阿静立刻从随身挎包里拿出折叠屏手机并打开对阿苇说:“虽然座位不能移动,但可以用它看。”阿苇看到,阿静的手机画面上显示出来的是在舞台最近处拍下的视频。就这样,阿苇从阿静的手机里欣赏了她最喜欢的舞曲。

5G让高速率、大容量通信成为可能,比如,多台摄像机从各种角度拍下的节目可以实时传送到智能手机上;通过舞台上的摄像机,人们可以实现在会场里的固定位置上从各个角度欣赏舞曲的愿望。而且,要想欣赏高精密

度的视频,大屏幕的显示器最好不过,于是,易于携带的折叠型智能手机便应运而生。

欣赏完话剧,依然兴致不减的两人走进购物中心的餐厅交流感想。两人一边用阿静的折叠屏手机重新欣赏刚结束的话剧,一边谈论各自中意的精彩瞬间。

到该回家的时候了,阿静关掉播放话剧节目的手机界面,发现今天出演话剧的演员推荐了她喜欢的其他演员的话剧,阿静看到之后指着手机屏问阿苇:“下个月去看这个话剧表演吧?”阿苇赞同。阿苇将下个月的话剧表演时间输入自己手机的日程表里,又自动预约了下个月去欣赏话剧时所需驾驶的共享汽车。

手机的推荐功能越来越高级。如果使用了手机软件的推荐服务,其他服务就会互相联动,这样就大大提高了手机用户的便利性。

回到家中准备睡觉的阿苇,在床上一边玩着刚买来的时尚手办,一边对着手机说:“打开视频看看。”手机立刻播放了下个月要去观看的话剧演员所演过的曲目。夜已深,手机自动播放的都是一些让人感到轻松舒缓的曲目,阿苇在轻松愉悦的音乐陪伴下进入了梦乡。

由于识别的高级化,比如共享汽车之类的共享服务变得更加灵活方便,并且各种服务通过识别相互附带,在人们选择了某一服务项目时,其他服务项目便可以与之合理搭配。不只是手机用户自己选择并确定下一步要做的事情,手机的应用软件还会根据时间、天气、居住场所等周边环境信息综合考虑,为手机用户提供最合理方案。

以上,就是未来5G生活方式的一个缩影。

简言之,未来的生活是基于云计算、大数据和人工智能的,而5G是支撑这一切的必要前提。手机、可穿戴智能设备、屏幕、VR眼镜,这些消费电子产品都是我们和数字生活之间的交互接口,也是我们和数字能量之间不可或缺的联系纽带。5G给这些工具赋予了强大的通信能力,从而保证我们能享受数字化、智能化带来的高效、舒适、便捷的生活。■





意义感的缺失下， 我们如何超越未见

文_李岑 图_视觉中国 责编_田可

你是否幻想过随着科技的不断发展，未来你的生活将是一幅怎样的图景？清晨，闹钟准时将你唤醒，你起床开始洗漱；厨房根据你当天的身体指标为你准备营养早餐；共享汽车已根据天气和路况情况为你安排好出发时间和路径；你无需纠结今天要穿什么衣服，衣柜中的智能系统已经根据你的审美偏好和天气情况搭配好了整套穿搭……你收拾完毕，按智能系统为你规划好的时间出门，汽车已在门口等候，载你准时到达目的地。

这样的未来场景让人不禁联想到赫胥黎《美丽新世界》里所描绘的世界。在这个世界里，每个人的一切都被安排得明明白白，这里没有意外、病痛、衰老与恐惧；这个世界秩序井然、稳定运行无偏差；每个人的阶层等级生而确定，无法改变也无需改变。大家都安于自己的身份，做教育中要求自己做的事情，既不抱怨生活对自己不公，也不羡慕别人的生活。这一切听起来似乎很美好，但是且等等，这样

的未来世界有没有哪里不对呢？

对一个独立的个体来说，生而为人，除了拥有新世界里那些精准、有序、稳定、舒适的美好，同样需要自由、情感、痛苦与挣扎的体验。那些在“文明人”看来没有开化的“野人”所做的令人匪夷所思的事情，也许才是我们真正应该珍视的做为“人”的意义。

《未来简史》的作者尤瓦尔·赫拉利说，他认为赫胥黎的《美丽新世界》是最好的科幻小说。与其说这是一本科幻小说，倒不如说这是一个关于未来的预言，而这个预言在今天，似乎正在逐渐实现。今天我们用消费主义、资本主义以及生物工程等新技术构建起来的社会，实际上非常接近赫胥黎所描绘的“美丽新世界”。在这样的时代背景下，在凯文·凯利所说的科技发展的必然趋势下，如何越过科技的表面，在意义感普遍缺失的情况下，超越未见，学会与时代和自己相处将是每个人要面临的重要课题。

拥抱变化

按照通信技术的一般发展规律，2020年是5G技术的元年。但实际上很多国家从2018年底就开始造势和发布相关技术了。北京邮电大学教授吕廷杰在《圆桌派》中谈到，对于5G技术整个人类都非常“急”，无论是美国、欧洲、日韩还是中国，全世界都争先恐后地发布相关技术，生怕慢一步就落后于人。

这一切听着就让人焦虑，科学技术的快速发展给我们提供便利的同时，也让我们恐慌，我们不禁要问：我们真的需要这么快吗？人工智能会抢走我们的工作吗？哪个行业会被淘汰？我们的生活将走向何处？我们应该怎么办……

吴晓波提到：“4G是改变生活，而5G则是改造社会。”这就是说，我们无可回避地需要面对的一个现实是——经济和社会秩序将被技术发展严重“破坏”。因为技术的高速发展，这个社会将被不断地打破与重塑，而这个过程如凯文·凯利所说是必然的。

这意味着这个世上唯一不变的就是变化。塔勒布提出了著名的“黑天鹅理论”：“非常不可能发生和无法预测的事件，存在于世界上每一种事物之中。”每一种事物、每一个行业，都迟早会迎来那只黑天鹅。

面对这样的世界，我们可能一面做着抗争，一面积极地投身其中，推动着变化的发生。想要在这样世界安身立命，我们要学会拥抱变化。《易经》的道理早已告诉我们，人类生存的法则就是“穷则变，变则通，通则久”。

关于拥抱变化，凯文·凯利的一个洞察让人深受启发：“我们必须相信那些不可能的事情，那些看起来不太可能为我们所使用的东西，将来肯定会为我们所用。我们尚处于开始的开始，处于第一天的第一个小时。”而这种

关于作者：

李岑，资深互联网人，10年互联网运营。四川大学金融方向在读研究生，心理学爱好者。痴迷读书，闲时写作，家有一猫，资深铲屎官一枚。理性派，希望拥有温柔的力量。

多平台运营者，各平台账号：阅是猫。

现居四川成都。

把每一次变化都看成一次全新的机会，保持创造力的状态，才是拥抱变化的状态，才是面向未来应有的状态。

我们所说的拥抱变化，不仅仅是不抱怨变化或者在变化到来的时候适应调整，更是要求我们在行动上更进一步，要有前瞻意识、改变自己、创造变化、建立新方法和新思路。这样我们才能破解查理·芒格的人生开关中讲到那个“讨厌不确定性”的开关，从容地面对变化与未来。

终身学习

未来，社会和时代带来的变革将远超出我们的想象，如《百岁人生：长寿时代的生活和工作》中所说：“无论你是谁，无论你多大年纪，都必须面对这个基本事实：21世纪初出生的人有一半的概率活到100岁，这在发达国家已经成真，发展中国家也正迎面赶上。这就是长寿时代。如果我们以为长寿时代只是意味着老龄化、延迟退休、养老金缺口和劳动力短缺，那我们的视野仍然是流于表面。”

想要一辈子只从事一份工作？想要一招鲜，吃遍天？想要靠以往的经验解决新的问题？社会和技术的快速发展下，你在学校中学的内容，到毕业的时候已经不适用了；你的职业工作，在进行了10年、20年后可能完全被人工智能取代了；你积累下的经验，在面对全新的问题时，可能全然无用……在这样的时代，我们永远都是无知的，不管我们多大年纪，处在人生哪个阶段，总会有新的东西出现，而传统的人生阶段模式也会被颠覆。每个人都是新手，现在没有人是AI的专家——很多人懂AI，但是没有人是专家。跟30年后的我们相比，现在的我们就是一无所知。我们的寿命增长了，在更长的时间里，在瞬息万变的世界

中，我们将怎样度过我们的人生？用终局思维反推一下，就能明白终身学习的意义了。

与我们在学校中接受教育、机械地从老师那里获取知识不同，今天的终身学习，要求我们先去做、去尝试、去探索然后再思考、再规划、再去重复试验。要先做后想，再做再想。如果没有做只会空洞思考，那是纸上谈兵，正所谓“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。

从这个不断循环往复的过程中学会思考，是终身学习中非常关键的一点。历史学家许倬云在《十三邀》中说到：“我们现在的知识分子，是网络知识分子，是检索机器，不是思考者。”因为今天我们想要获得答案太容易了，到处都充斥着现成的答案，我们短暂地吃下去，吃饱了，就不再去思考了。

即便如此，如许老所说，今天存在大量丰富的信息，对我们来说，同样可以为终身学习者带来莫大的好处。只要我们肯用心，具备最起码的阅读能力，就可以从思考训练底子上自己摸索出道路来。这是一个无价知识唾手可得的时代，正所谓孔子时代不能做到的事情，在董仲舒时代做得到。

做自己，超越未见

尤瓦尔·赫拉利在《未来简史》中提到：“进入21世纪后，智人面临着新的待办议题：永生不老、幸福快乐和成为具有‘神性’的人类。在解决这些新问题的过程中，科学技术的发展将颠覆我们很多当下认为无需佐证的‘常识’，比如人文主义所推崇的自由意志将面临严峻挑战，机器将会代替人类做出更明智的选择。”

在这种语境下，我们要做自己，需要解决的问题是，我们该以怎样的态度面对技术。同样是刷抖音，有些人学会巧妙地利用其机器算

法，让抖音变成自己的学习工具，如在抖音上学习如何打网球；而有些人则陷入了视频的洪流，在无意义中消耗了自己的大量时间。我们应该让技术为自我赋能，利用技术去做自己无法完成的事情，而不是被技术“绑架”，沦为技术的“奴隶”。

当大数据、人工智能、云计算、物联网、虚拟现实、共同进化、网络社区等技术以势不可挡的必然趋势进入我们生活的方方面面时，人类将面临着从进化到智人以来最大的一次改变，绝大部分人将沦为“无价值的群体”。即吴晓波所说的：“十年后，99%的人或成为无用之人”。

哲学家萨特的著作《存在与虚无》中有一句非常有名的话：“存在就是虚无”。他认为人和物的关键区别，就在于有没有意识和意识支配的行动。人并没有什么预定的本质，它的本质是“有待形成”的。只有当有什么内容填充进来，人才会获得自己的本质。就好比一个杯子里只有倒进了什么东西，我们才能说它是一杯水、一杯奶或者一杯酒。

正是在这种状态中，人类特有的尊严诞生了。因为存在先于本质，那么就没有什么预先给定的东西把我们束缚住，就意味着我们可以超越“过去的本质”“现在的本质”去追求未来。这就是说人永不会“是”什么，而是正在“成为”什么，这才是人区别于他物的自由意志。

在这样一个时代，意义感缺失变成了普遍的现象，我们是否还有机会超越未见，我们又应该如何超越未见？最后，借用许倬云先生的话回答这个问题：要人心之自由，胸襟开放，拿全世界人类走过的路，都要算是我走过的路之一。要有一个远见，能超越你的未见，我们要想办法，设想我没见到的地方，那个世界还有可能什么样。**10**



个人微信二维码

可以毫不夸张地说，2020年上半年是进入本世纪以来，变化最为迅速的半年，充满了危机、机遇，也充满了变化和挑战。

人类面临1918之疫以来的一大生存危机，无论是从生命健康还是商业环境来看，未来均在新型冠状病毒的打击下变得难以预料。

在谈未来之前，我想先说说过去，因为，我们所处的当下正是过去的未来。

写给未来—— 致我们的时代

文_叶婷 图_视觉中国 责编_田可



进化——弱者的逆袭

古生物学家们对地球的演变和生命的进化进行了多年的研究，推测地球上的生命大约出现在距今38亿年到36亿年（也有科学家通过实验分析持不同的观点，认为生命可能出现得更早）。

根据科学界对地球发展的普遍认知，随着地球环境不断变化，有些强大的物种逃不过宿命，人类的诞生却是一种“弱者的逆袭”。

从元核生物到真核生物，从单细胞生物到多细胞生物，从几次生物大灭绝到两栖动物、哺乳动物的进化，我们不难发现，相对弱势的生命群体克服了环境的挑战生存下来。经过物竞天择、适者生存，经过弱肉强食、适者生存，终于有了人类在地球上活动的轨迹。

从物种上看，人类皮薄肉脆，和曾经主宰地球的生物（例如恐龙）相比，肉体上显得比较弱势，但人类却历经重重挑战，成为这个世界的主宰。从这个角度来看，生物的进化史，无异于弱者逆袭的历史。

在人类的历史上，有很多一小步。比如：从冷兵器到热武器，从地球到月球，从面对面的社交到网络社会，都印证着历史的变革和技术的进步。“弱者”用智慧将外物为自己所用，将他们做成自己的铠甲，让自己变得强大。

文明——断层与传承

我们这个时代，有无数文明的真相被历史的尘埃掩盖，很多曾经清晰的文化发展和演变的进程也被湮没在历史的长河中。

我国自古以来就有百家争鸣一说，据《汉书·艺文志》的记载，数得上名字的一共有

189家。可是现在，我们能将诸子百家说出名堂的也不过只有孔子、孟子、墨子等。这种现状，与我国古代典籍被毁不无关系。

细数历朝历代对文化传承产生影响的事情不算少。秦始皇焚书坑儒，项羽火烧秦王宫，王莽焚毁汉朝宫室……这些历史事件，都对文化传承产生负面影响，在一定程度上产生了文化断层。随着考古工作者的发掘和深入研究，文化传承中失传的事情渐渐浮出水面。

一般人可能觉得考古和我们的生活没什么关联，但是近些年人类学和考古的影响在逐渐扩大，通过考古文献和对古人古事进行趣味性介绍的书籍，我们得以了解到文物与社会的关系，以及古人生活方面的各种信息，这些内容对我们现代人的文化、生活、习俗依旧有着深远的影响。

你是否想过这些问题：为什么我们要穿鞋？为什么我们住在房子里？为什么现在会有贸易（有些贸易甚至还翻过高山，跨过大海，直达大洋彼岸）？

因为，时代在变化，文明在发展，社会的关联在变得密切，文明在发展中曾经发生了断层，却也在更为久远的时空中进行了传承。

教育——通往未来之路

近来，高考、中考和小升初，挨个考验着家长的神经，我身边有很多家庭都在这个疫情之后的夏天面临考试带来的震荡，“几家欢乐几家愁”均不可一概而论。若是局中人，更能深刻体会到个中滋味。

两年前，我看了一本《写给父母的未来之书》，杨澜在这本书的推荐序中，提出这样一个问题：“人人都在谈论，人工智能将改变世

界，但是谁来改变人工智能呢？”这个问题引发了我的深度思考。

作者郝景芳在书中对中国、以色列、美国的教育特点和现状进行了分析，认为：我国的教育，在技能训练方面有优势，但在思维方式方面有不足；短期目标明确，但长期目标方面眼光放得不够长远。

举个例子：教育的短期目标较为功利性的一个体现是择校。报个好学校，获得更好的教育资源，拿个好文凭，找份好工作。这是社会的主流思想，引导了大众的行动，从众心理告诉我们：人很难不被社会上的主流思想影响。

未来世界，正在向信息量更为庞大、国界更为不明显、并且更为多元化的方向发展，这就要求我们把目光放得长远，以国际化的视野，从多角度考虑问题。

郝景芳认为，我们的教育不应靠择校来优化，而应当着眼于家庭教育，根据孩子的大脑发育特点，分不同的时期改换不同的教育方式。最重要的是：要让孩子感受到发自内心的幸福和充实，找到自发成长的内在动力。

在一部科幻小说中，我看到过一种设想：未来人工智能发展到一定程度，终极大Boss可能“神”化，成为未来世界的“救世主”。我觉得从现实发展的趋势来看，这种情况发生的可能性不大。人工智能由人类编写的程序控制，人工智能本身没有世界观，也没有创造力，编写程序的人类才是改变人工智能的根本因素。

想要孩子在未来社会，掌握自己的命运，不被人工智能取代，就要掌握改变人工智能的核心技术。所以，改变人工智能的是未来社会的中坚力量——我们的孩子。我想这也是近些年来，社会提倡培养孩子的逻辑思维能力、编

程能力的一个原因所在。

教育，是通往未来的路，教育衍生的力量足以影响未来。

未来——竞争与共生

70、80这一代，伴随着祖国的发展和强盛，经历了改革开放、计划生育、一国两制等国策带来的影响；经历了技术飞速发展的时期，技术改变了距离，改变了生意的模式，从以前的必须上门，到现在一根网线就能做生意。

有一本2005年出版的书叫做《一线万金：电话销售培训指南》，它指出：我们足不出户仅靠电话线，也能谈成交易。过去十几年，呼叫中心(Call Center)一度成为电子商务的主流。而今，不过十几年的时间，这根线就从电话线变成了网线，然后又变成了无线。

盘点无线网络的运营商，又能发现，它从一家独大的业态，变成了几家同行竞争的市场现状。

竞争，并没有让某家运营商突然就活不下去，反而激发了技术的进步，我们得以用更为低廉的价格享受到更好的服务。

良性竞争，让资源能在整个社会范围内更好地流动，让技术在科学的加持下能拓展边界，也让竞争中的各方能够共生共发展。

未来社会，AI应用和普及，将成为一种趋势，更好地为人类服务。

以我个人浅见，未来应是“以人为中心，以AI技术为保障，提供客户认可的有价值的服务”的企业的赛场，我们的时代将成为历史，见证这一天的到来。■





关于未来城市的100个浪漫想象

整理_老书虫 图_视觉中国 责编_田可

编者按：

本文除了部分约稿，大部分整理自知乎的“关于未来城市，你有什么浪漫的想象”的专题问答区（有删节），来自壳牌中国的品牌提问。看了大家所描绘内容，闭上眼睛想象一下，真的很期待。

本文不做商业用途，只做公益分享，版权归原创作者所有。

在发布100个浪漫想象之前，先发布一个引子，来自一位我非常尊重的老朋友——徐波先生随手写的一篇畅想手记《瞬间移动出行》，作为本篇的开头，启动下文的浪漫之旅：

未来，你在成都，我在上海。你要来上海，我要去成都。

你走进空间移动站，买票上海，根据票号走进一个空间移动车厢。车厢如自动照相亭，就我一个大小，按动屏幕上按钮，定位上海目的地坐标，搜索坐标附近目标……

我走进空间移动站，买票成都，根据票号走进一个空间移动车厢。车厢如自动照相亭，就我一个大小，按动屏幕上按钮，定位成都目的地坐标，搜索坐标附近目标时候接收到你的信息。

你我按动确认按钮，瞬间，你到了上海，我到了成都。

天空依旧晴空万里，清风拂面。你耳边沪语呢喃，我身边麻将声声。

1

安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜。文明、公平、正义，与自然和谐相处。

——选酒大师

2

仓廩足而知礼节，衣食足而知荣辱。高度繁荣的物质基础和极大丰富的精神世界。

——白羊犬男仇公子

3

清晨，把孩子从15楼的家中送到2楼的幼儿园，然后再返回30楼的办公室上班工作。累了就到楼顶花园眺望远处的绿野风光。

——琉璃、暖夕

4

未来的城市，会在海上呈组团状漂浮，利用最环保最清洁的自然能源，自给自足。城市，以海平面为界限，分为上下两个空间维度，将资源在两个空间之间差异化高效利用。

——房三观

5

关于未来城市的浪漫幻想，应该是人与自然的和谐相处吧。工业转移到地下或者宇宙空间，农业生产或农业工厂因为高产，只需要很小的面积就可以满足人类需要。

城市被绿化大面积覆盖，人口可以分散到更广阔的地方。虚拟成像技术使得人们能够随时随地连接互联网，通过身体信息就可以完成各种认证。物流业由机器人承担，四通八达的交通和各式各样的交通工具使得人们能够在地球上迅速地移动。

各种新能源广泛应用，哪怕是现在看来开发成本很高的能源也可以在未来得到应用。而城市空间就是人们享受居住生活的地方。高楼大厦和郁郁葱葱的绿树互相掩映，各种步桥和轨道交通在其中穿行。

城市也不仅仅建立在内陆之上，只要人能到达的地方城市便在那里建立。我可以陪着我心爱的人，早上在泰山欣赏日出东方，中午在北京故宫徜徉历史长廊，下午在楼兰古城共赏大漠孤烟直，长河落日圆。

晚上回到自己家里，安静地看书、做手工，自己喜欢的事情。亦或有哪一天，我乘

上宇宙飞船，去瞻仰浩瀚星空无尽银河，看那星汉迢迢银河初转，感受宇宙的神秘与宏大。还有那海上的明月潮声，长江的奔流不息，藏地的神秘安闲……

——雪夜寒星

6

假如每个家都能移动，采用太阳能或利用空气运动发电；遇水隔水透气，可以水下行走，遇震检验报警，逢热避暑降温，逢冷吸光加热。还有储存雨水，净化空气的功能等。都不需要住在固定的房子里，多美。

——郭Le秋

7

未来的城市存在于虚拟网络。人类熬过了战争，和人口老龄化以后的人口锐减。居住非常分散。所需用物品一律用原子打印机，通过重新组合原子的方法得到。

——Jordi

8

住在城市，又想享受山水，未来城市建造在山水之间，高楼大厦建在山上，山上全是花草树木，楼宇之间是清涧流水和瀑布。

——明晨紫月

9

未来世界不再有战争，国家和民族的交流更加亲切自然，因为使用太阳能风能的缘故，也不存在什么能源纷争了，世界网络全覆盖让人类科技共享，一起研究更好的技术。

——梦醒了

10

未来我们对于房子，不仅仅是住处，更需要兼顾娱乐、生活通讯、工作一体化智能系统。就像手机不仅仅是打电话的工具一样，对于房屋有更大的发展空间，也更需要技术设计等方面的推动，让我们可以与房屋交流，与汽车交流。

——仰渊

A: 自动驾驶的多维交通，包括天空，地面，地下（除了轨道交通，马斯克的地下汽车隧道也应该是一个方向）。

B: 所有能源必须使用清洁能源，化石能源

应该不能在城市里使用了，基本上那个时候也应该没有什么化石能源了。

C: 物联网不是现在的物联网收集数据，即用你的手机和语音控制你家的空调和灯，而是真正的机器与机器之间的无缝通讯和协作。

D: 生活因为数字化、大数据、AI、物联网等变得更加方便，但是，公民的个人隐私需要被保护，使用支付宝不应该要求上传身份证信息。实名认证仍旧需要，但是必须加密，除了系统，没有其它人能查看和修改或者贩卖个人信息。

E: 能源不应该只掌握在少数几个公司手中，每个人都能够生产能源，使用能源。普遍降低能源使用成本。

F: 最后，不管城市发展得怎么样，请给地球留下足够的自由的绿色空间。

——点点的的迪迪

11

新的物联网的发展让整个城市的商场越来越少，以后商场的功能导向，全部都是体验店模式，体验完毕可以网上直接下单购买，你还没回到家快递已经给您送到家了。

——韩雨馨

12

未来，人们更少的工作。更多的自由时间来做自己喜欢的事情。食物资源等全部自动化，有安定的吃喝拉撒睡。

——方块人生

13

希望每个人都是独立的个体，各自有属于自己的空间，谁也不要见到谁。

——A Gay

14

全城实现免费WiFi覆盖，我一个人带一个手机，只用一个金融账号，也是唯一的一个金融账号，就实现在任何一个陌生智慧城市的柴米油盐、衣食住行、娱乐、购物、休闲、度假。

——花儿对我笑

15

以后将没有沙漠，没有雾霾，没有污染，

人们所使用的全部是清洁能源,人类的居住密度会更高,给绿色植物留更多的生长空间。	23	30
——Dorothy 璇子	每次看到关于太空科技的科幻片就心情激动,好希望生在那个年代,我觉得只有通过人类的共同努力,一定可以实现外太空定居的梦想。	看新的科幻片全部都是全息屏幕,未来科技的发展我们可能都不再需要手机,而是以身份为标识的AR全息屏幕,只要使用AR眼镜和芯片就可以操作了。
16	——沁伊 999	——hdfhkljkk
未来航天事业发展到新的高度,科技发展研发了新的民用飞船,想出去兜风不再是只有汽车,可以自己驾着自己的飞船去外太空溜一圈。	24	31
——王者夜来疯	每个人都更加热爱这座城市、这个社会,文明礼貌讲公德是这个社会的主流,陌生人之间不再是抱着防备,大家会更加和谐开心地相处。	未来城市里汽车都是共享的,而且是无人驾驶,只需要在手机上操作就能使用,自带监控、雷达、GPS等功能,不怕发生交通事故,更安全。
17	——可乐妹子	——8072click
简单点说,饭来张口,衣来伸手……	25	32
——蒙牛大白兔	一直向往蓝天,未来我们可以住在天上,每一个云朵都是一个城市,地下是成片的森林,有良好的空气和蔚蓝的天空。	专家说未来地球会变成一个大水球,那未来城市建造在大海上,就像一艘大型潜水艇,既能漂浮在海上,也能潜在海底。
18	——一言难尽	——Cyt 小迷妹
希望每座城市都能有空中花园,在空中花园里散步、锻炼,想想都很激动,还能在空中领略整个城市的风貌。	26	33
——霜之心语	从小最喜欢的就是看天上的飞机,未来汽车变成陆空两用,想飞的时候就飞,在城市的高楼大山里穿梭,太刺激了。	希望以后房子可以自由移动,就像一个大型的飞船,想住哪里就飞到哪里,可以上天入地下海,还能利用太阳能或空气能发电。
19	——树木有情	——一丝风秀碧宵
很喜欢海,希望未来可以住在海底城市,每天看着湛蓝的大海,各种鱼类在海里游泳,看海豚嬉戏,这种感觉想着都很美妙。	27	34
——Yi yiyu	通过“信息中心”让城市各系统连接互通,成为一个“智慧之城”,同时接入该平台的就有雨水收集系统、雨水调节系统等,让整个城市可以像海绵一样“吸水”“挤水”。	城市卫生是靠清洁工的辛勤劳动换来的,未来城市担任清洁工作的是各种类型清洁机器人,有扫地的,有擦玻璃的,还有修剪花草的。
20	——小灵儿	——same here
未来我可以住在大山里,但并不是说我与世界隔绝了,我的房子可以使用太阳能发电,卫星信号的全覆盖让我可以与外界很好地联系,工作和生活都可以在更好的环境中进行。	28	35
——汉若秦然	一座高楼就是一座设计合理的城市,所有的设施都由本楼完成,绿化和花园分布于高楼的每层,楼内居民是同事、亲人、朋友。	出门开车一怕堵,二怕没车位,未来城市应该建造大型地下垂直停车场,地面上只留两个进出口,智能停车,棒极了。
21	——倩儿	——羁绊 你可懂得
在地球旅游已经不能满足人类的要求,希望未来每座城市都有太空旅行站,既可以去太空旅游,也能在其他星球定居。	29	36
——倩儿	住进房子里以后,小区的电子门禁、楼门口的电子快递柜、楼道中的天然气电水泄露传感器、小区的物业沟通App,都会让人住得更安心。	停车像在老家(极其普通的农村,不是旅游地区,经济也不发达只有庄稼地,没有经济作物)一样方便,环境跟老家一样,人与人相处跟老家一样,仅此而已就好。
22	——meimei8112	——鼠儿俏
关于未来垃圾的回收利用,一定会有重大的发展,每个人每天都下意识地减少垃圾并做好垃圾分类,不可降解材料再也不会被生产,不会再产生新的垃圾山。		
——何言一生苏		

37	选择自己喜欢的衣服点击试穿。	53
行动上不受限制,思想上多元创新,真正大融合。	——南宫伊然	喜欢网购但又不喜欢快递等太久,就希望前一秒下单,后一秒东西立刻出现在我眼前,希望未来能有这样的功能。
——lxj 喧霄	46	——云黑雾远 dre
38	人类的工作环境会因为智能科技的发展变得越来越好,有更多的时间去拥抱大自然,去和家人在一起,去全世界各地去看看,下一代的眼界也会越来越好。	54
没有车祸,不会生病。	——雷霆纵横	一直觉得住的越高空气越好,也许以后的发展,人们对重力的研究更透彻,所有的房子都可以悬挂到天空,清晨起床可以看云海上的朝阳。
——情绪零碎	39	——若水竹兰
希望更自由、更无压,没有被迫的选择,只有主动的选择;更从容,没有危机感,不憋屈。	47	55
——高莉	可以有自由自在随意奔跑的小动物,有数不清的绿植。	作为一名上班族,最希望未来城市可以在家办公,直接和老板、同事视讯办公,与客户视频谈工作,不出门轻松赚钱。
40	——纳豆之家	——朱卓航
人们回家或者出行再也不用找钥匙了,你的语音识别就是唯一辨识的钥匙,你的房子你的车子全都可以听懂你的话,并且可以和你幽默互动。	48	56
——小雨滴	冬天雾霾严重,出门都要全副武装,希望有城市保护网,每天将外部空气过滤干净,并将内部城市的废气全部吸收。	面朝大海、集中供暖、三室一厅、独立卫浴。
41	——kayee lee	——笑川笑川笑不穿
高峰期坐公交总是被堵,很心塞,希望未来公交车可以在半空中走,不和私家车抢道,公交在上面,私家车在下面,互不影响。	49	57
——展望 sky	未来一个世纪人们都更加关注生态环境的修复,全世界的人民共同努力使用清洁能源,避免环境污染,科技的进步一定是在生态环境保护的进程上进行的。	未来水的循环利用会不会发展到一个新高度呢,大家都很重视水的利用,家庭设计也是以循环利用为主,城市废水的过滤技术提到一个全新的高度。
42	——浠叶落堃	——禾理 li
不用赚钱,别的没有。	50	58
——酬道	年纪大了,每年都要去海南过冬,就希望未来城市可以调节温度,一年四季都温暖如春,冬天的户外也能感受到春天。	对未来城市的想象,应该是每天上班都不用再挤公交车和地铁,只需要站在家中的瞬间移动装置上,一秒钟就能到单位。
43	——Distance 距离	——初夏与晚秋
新的全智慧城市将城市全部有机整合在一起,我们需要办的各种证明材料也可以直接在网上申请,再也不用一遍遍跑了。	51	59
——季菲菲	未来世界是什么样子真的不好说,但我希望小型飞行器的研究和自动驾驶可以让我们更快地到达城市的每个角落,每层楼都有入口,飞行器直接挂在外墙就好。	以后再也不会使用汽油柴油等地球的有限资源了,人们各行各业都选择利用太阳能、风能、重力压力等能源的转化。
44	——小迷妹 05	——沐风栉雨
睡觉睡到自然醒。	52	60
——黑眼圈兄弟	身为一个南方人,从小到大见到雪的概率很小,就想着未来城市能有天气调控系统,想下雪就能下雪,想要晴天就有晴天。	人类对基因的研究和应用让以后的人们再也不用担心年轻时得癌症这种悲惨的事情,
45	——凛时雨	
最烦去商场逛街试衣服,就希望未来商场可以无人售卖,有试衣镜,可以直接在镜面上		

出生就可以给你一个健康美丽的体态，人与人的交流更加关注精神上的契合。

——张夏青

61

未来的游戏世界不再是键盘和屏幕的世界，而是将你置于游戏中有强烈的身体参与感，所以身体素质一定要越来越好哦，不然游戏玩不好了。

——巧、汐

62

之前见过天眼的伟大工程，随着面部识别技术的发展和天眼网络的全覆盖，这个世界上再也没有小偷之类的人物了，逃犯也不能再躲避，因为没有地方可以躲。

——jnn kuu

63

未来的汽车一定都是瞬间充电或者直接太阳能供电的，去休息站喝杯咖啡的时间你的汽车就充满了电，或者更高级一点，你的汽车在太阳底下自动吸收能量，不用害怕没电。

——风又吹过了一遍

64

未来城市，最大众的体验就是没有钥匙，一切虹魔解锁。希望人类生活圈变小，把森林还给动物。生活更加便捷、快速、安全、信息一体化，纸可以多次重复利用，在环保的同时感受纸质阅读办公的快乐。

——焦糖

65

建筑表面涂有光伏材料，分布式发电可以供给建筑本身电量，以及存储更多电量以应不时之需。清洁能源应用于城市的方方面面，不再有雾霾和污染。

——且贪欢笑

66

将来，地球上会出现人类的第二个家园——完全利用海洋资源的海底城市。为了抵抗海水的巨大压力，这座海底世界是建筑在一个硕大无比的珊瑚群内。

——夏小沫

67

海洋占据着地球的绝大部分面积，我们人类未来的生活也不得不由陆地向海洋延伸。在未来，海底的城市不再局限于童话故事里的龙宫宝殿。

——笑看人生

68

城市化的进程日益加快，而同时越来越多人向着原始社会，选择回归自然。想从当前有毒食品和大气污染的巨大阴影之下逃脱出来。

——梦碎了

69

在市中心高密度的发展下，将公园丰富多样的生态除了水平移动外，延续到立体的移动。花园以后不是只能在地上，更可在空中，在楼内。

——雪瑶 0815

70

绿色智慧将是城市生活的新标准，未来社会不再是单单的人与人的“人联网”，或者连接线上线下的企业与企业之间或者企业与人之间，有可能发生到“连接一切”的万物互联阶段。

——松果儿

71

科技一点一点在改变着我们的生活。以后我们肯定会进入无现金时代，每个人只有一个金融账户，所有的消费都可以通过此账户完成。

——miss 翟

72

城市运营中心将更加智能，多任务可以同时响应工作，智能监测资源的浪费情况并及时做出行动，资源浪费量减少更多。

——J 磨人的小妖精

73

快递不再由快递员送达，而是无人机送快递，公共交通改为磁悬浮，上班时间将再缩小2/3，飞行汽车的成本可能比法拉利要便宜。

——花一世界

74

大数据帮助城市思考、决策，将城市打造成能自我调节、与人类良性互动的城市。所有的公共设施都有智能 AI 智慧控制。

——安心秋

75

假如技术走到极致了，物理上的城市可能就会分解，化城市为无形，又让生活在不同的虚拟城市成为可能，一个传送就能从中国到美国，那么我们的生活是不是就像每天在打网游？

——星元 - 风浅

76

火星中利用太阳能或者核能提供城市的能量，利用新材料培养适应火星环境的植物，可能火星就是另一个地球，人类就可以火星移民了。

——寒橙

77

反重力技术的开发和发展，天空之城的梦幻城市便不再是童话。我们未来可以住在天空之城，出门看云海的日子成为日常。

——泪水清

78

随着人口的不断增多和气候的不断变暖，海平面不断上升，海上城市会应运而生。生活在海上城市，相对陆地会舒服不少。

——McEvans

79

未来的交通一定很发达，交通工具可以在天上飞，全都是无人自动驾驶，公交车只需要单轨运行，再也不怕路上堵车了。

——Jane Howe

80

一个小小的动力组就能成功抵抗地心引力，因此所有建筑都能离开地面，用一种强力的电缆固定，这样一来将为绿色植物留出更多的地面空间，人类的生活全都是在天上飞。

——叶落 De 小竹

81

云端开一间书店。以前的云端书店只是开在虚拟的云端，没想到现在真正的云端也有了书店。我见到来往的多是一些文艺青年或小清新的情侣寻求浪漫。偶尔也有一些慕名而来的旅行者，问我，为什么要开这间书店。我说，为了追寻美。他如果问我为了什么样的美呢。脚下白云浮动，耸立起来的高楼在一片浓雾中被包裹，一切恍惚如梦中之城，有身旁的情侣在热烈地拥抱，也有人在云中筑梦，勾画出一道道美丽的彩虹。我会告诉他，为了这样的美。

——0417

82

AI技术的观影系统结合海量的医疗数据，辅助医生更准确地判断患者的病情，让每一个医生都共享救人无数的“老专家”经验，我们看病再也不难，也会更加准确，不会耽误病情。

——鹰翔 LK

83

免费医疗。

——阿伏兔

84

我们城市的交通问题，可能会被自动驾驶彻底解决——每天我们从家里出门，坐上没有司机的出租车，出租车把我们送到公司之后会自动开始匹配最近的乘客，如果没有乘客的时候它也能自己找到附近有空位的停车场停下。

——时 lai 运 zhuan

85

未来一定是一座 AI 引领的智慧之城，所有的要素都更加智能化，全部在监控范围之内，哪里出了问题都可以很快检索并修复。

——Stefan Hu

86

城市垃圾可以自动分类，实现垃圾的可持续循环操作，金融市场更加公开透明，犯罪分子无所遁形。

——小宁宁 Linda

87

未来城市的电力应该是按需供应，稳定又

节能；城市里的管网线路应该可以自动预警检修；交通更加智慧，普通车辆、自动驾驶车、共享出行方案应该顺畅有序。

——鹤亭 Rhett

88

以后清洁能源例如太阳能潮汐能可能会成为城市的主要能源，人类会追求与自然和生态的和谐共处，把地球家园装扮地越发漂亮。

——Kingred、柒末雪

89

我可以住在我家，通过空间之门去美国上班。

——李康

90

全球化城市的未来之路是绿色可持续的人居环境，大自然的美好在于其生命力的展现，建筑或景观的设计不只是单纯为了打造建筑或花园，而是为了让人类、生态更加美好。

——疯女孩

91

未来的交通工具很多会是胶囊式的，城市中的道路网错综复杂。立体化的城市道路让你必须依赖科技导航，否则根本无法到达目的地。

——一轮明月

92

地球上的人越来越多，未来住房用地将特别紧张，更高更大的楼一定会更多，而且绿地、公园等基础设施也会和楼房建在一起，节省用地。

——Shayne Yan

93

城市、建筑、汽车、手机……生活中的一切工具都飞快地「智慧化」，出门前一小时你就可以知道上班的路况。

——水中月

94

未来城市的发展，一定是突破想象的吧，摩天大楼的高效应用，轨道交通的四通八达，车和行人的礼让，以及桥梁、隧道等都是科学

与人性兼顾，还有无人超市、智能机器人的运用，超级期待。

——托尼哥

95

高密度绿覆盖率，多孔隙渗透空间的建构语法，运用自然界流动的风、光、水系统，我们现在的建筑都会像一幅“垂直森林”，将人与生存空间、自然系统相互的生态关系达到最佳平衡状态。

——逆水泼墨

96

家人可以经常见面，不再有城乡之别。“一年只靠春节才能见到父母一次”的场景不复存在。

——白开水

97

不再有乡下人、城里人之分，不再有穷人、富人之分，不再有黑人、白人之分，不再有阶层区分。所有人都可免费接受教育，选择想要的生活。

——爱做白日梦

98

所有人都不再有生存压力，不用攀比，小孩子不用依照家长安排、社会统一范式长大，可遵循自己的本性天赋自由成长，尽情释放天性和创造力。

——成为孩子

99

面朝大海，春暖花开；头顶浩瀚星空，心怀无限宇宙；没有生存焦虑，没有担忧恐惧；人与人之间没有猜忌和伤害，国与国之间没有战争和利益争夺。

——小李白

100

所有的疑案都会告破，所有的犯罪都会被制止，每天24小时都可在城市里自由行走；所有的恋人不会吵架，所有的夫妻都会终老，每个家庭都是个人真正的心灵港湾。世上再无刀剑相向，只有理解、包容和爱。

——狄仁杰 



圣晖莱首席执行官高飞先生

圣晖莱 | 站在新能源未来的风口上

文_牛雨晗 责编_崔西



救援车

想象自己正在清澈碧蓝的挪威峡湾，这个被《国家地理旅游者杂志》评选为“世界未受破坏的自然美景之首”的旅游胜地。波澜不惊、平滑如镜的水面上有一艘由救生艇改造的船屋正停在水面上，船屋里的厨房配备齐全，主人 Guylee 正打开冰箱选择食材，David 把处理好的食物放进烤箱里，一起等待佳肴的出炉。



救生艇改造船屋

想象自己正在美国华盛顿州的雪山，这个吸引无数冒险者前来挑战的地方。即使旅行者有丰富的户外探险经验，但是偶尔也会有紧急情况的发生。Ben 和他的队友们驾驶一辆搭载 24V 太阳能电池的军用车会快速出现在紧急情况的现场，开展救援行动，帮助那些遇到困难的人。

想象自己正在美国最南端的西礁岛——全球闻名的旅游胜地。这里风景如画，被冠以“天涯海角”的美誉。在这里，一位古铜肤色、满脸络腮胡的大叔 Billy 操控着全球上独一无二的电力推动船“乌贼号”，带领游客观赏海豚和海鸟，满足游客好奇心的同时，鼓励他们和海洋野生动物种进行生态互动。

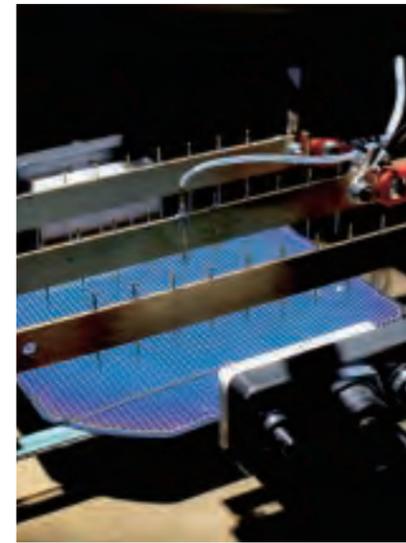
船屋厨房的电器、救援车辆里的无线电、警笛扬声器、全方位照明灯、空气压缩机和游览船的发动机，在没有电力系统供电却能满足这些设备运转电能的是圣晖莱 (Sunflare) 的柔性太阳能薄膜电池组件！

圣晖莱南京能源科技有限公司（以下简称：圣晖莱）是一家致力于解决全球能源问题的国际级企业，其目标是把清洁环保的能源带

到世界各地，响应全球环保号召，让世间万物同沐浴阳光。

创新技术，全球领先

随着光伏市场的不断成熟，技术的进步推动着行业向前发展，其中 CIGS 薄膜太阳能电池在第二代太阳能中性能最好也最具发展潜力。虽然 CIGS 技术已经有 50 多年的研发历史，但是圣晖莱是世界上第一家集半导体全套



生产图

工艺制程技术、核心装备制造及整厂设备制造技术于一身的高科技企业。

历经数十年，从理论研究到实验室技术攻关，再到量产应用，圣晖莱成功掌握了 CIGS 太阳能薄膜电池及组件的生产技术和装备制造技术。不仅如此，公司致力于利用其轻薄、柔软、耐用的特性，让这些电池组件能够完美贴合于各类载体表面，包括但不限于上文提及的由玻璃纤维制成的船屋屋顶、越野车车顶和“乌贼号”的船顶。除此之外，产品还能够融入娱乐和商业设备、物联网和可穿戴设备等，它的应用场景无限广阔。

去年 9 月，在堪称行业内规模最大的美

国国际太阳能展览会上，圣晖莱展示了其自主研发的两项产品：首个可以在任何金属屋顶安装太阳能组件的太阳能系统和世界上首款“无线”柔性薄膜太阳能光伏建材，得到海内外多家机构的高度关注。

不难看出，圣晖莱的核心竞争力在于对产品技术的研发、应用和不断地优化升级。公司强大的研发团队极具创新精神，大胆采用新技术，使得圣晖莱太阳能电池的能量转换效率平均以每年 1%-1.5% 的速度提升。在量产的转变过程中，圣晖莱做到了研发和生产的思想高度统一，严格坚持按照研发团队的思维方式，完全根据研发来设计制造流程，最终做到了只需要数周的时间就能够将新设计导入工厂生产。

为了进一步推进创新，圣晖莱于 2018 年和暨南大学共同成立了太阳能技术研究院，进行产、学、研的合作，期待能够依托高校在新能源材料研究和专业技术人才培养方面的优势，帮助圣晖莱引进新的研发思路，降低产品生产成本，做到能够与煤电竞争成本，并且持续提升太阳能电池转换效率。

用好疫情这把“双刃剑”

新冠疫情在全球的蔓延，造成了严重的



乌贼号



中兴5G网关

经济冲击和社会影响，但这场危机也展现了人类社会美好的一面，如为了更好的控制疫情扩散国家毅然采取封锁措施，以致空气污染物和温室气体排放迅速下降，人们终于能够享受清新的空气，河流也将回归清澈。联合国环境规划署在 6 月 10 日发布的一份报告就表示，清洁能源是新冠疫情后“最具成本效益”的投资之一。

经过这次疫情，人们对清洁能源的兴趣和讨论热度迅速增加，圣晖莱已经做好牢牢抓住这次的机遇准备。圣晖莱的太阳能电池组件在生产过程中所产生的碳排放量仅为传统晶硅产品的 1/5，且以更高的效率实现生产目标，真正做到了低碳环保，友好生态。同时圣晖莱已经开始新一轮的布局和规划全球销售体系，锁定全球传统晶硅产品无法涉及的领域，开发更多的应用市场，实现环保与利益双丰收。

借势 5G 浪潮，构建物联网新生态

圣晖莱在 5G 领域也提早进行了部署。他们早早地意识到，5G 通信不仅是电信产业未来发展的前沿，也将成为人们未来日常生活的重要核心组成部分之一。鉴于 5G 和互联网飞速发展，衍生的物联网领域能源需求无可估量。因此，他们计划利用其产品满足不同应用领域和不同市场的需求。从能够监控工作场所人力分布的智能头盔到改善城市环境中交通状况的设备，以及其他不同的应用，都绝对需要本地化或离网能源，而圣晖莱已经做好了准备。

在官方网站和社交媒体上，圣晖莱从不掩盖自己“用太阳能改变世界”的雄心，不断强调自己坚持“科技制造能源，低碳引领未来”的态度。他们坚信清洁能源将是未来的发展趋势，而自己站在了未来的风口上。

圣晖莱用自己成功的经验告诉我们：我们生活在瞬息万变的经济环境中，只有积极响应并践行国家甚至全世界长期战略目标而构建企业的经营理念 and 运营方式，公司才能够取得永恒的成功！**10**

锐进医疗 | 创新赋予企业“底气”

文_贺秦钰 责编_崔西

全球一体化进程不断加剧, 各行各业的竞争愈发激烈, 面对来自市场的挑战, 一个严峻的课题摆在了诸多企业的面前: 如何塑造竞争力? 作为骨科动力产业中的老牌军, 芜湖锐进医疗在发展过程中也一度面临着巨大的挑战, 但是最终该企业根据市场形势不断地调整策略, 确立了以创新作为企业驱动力的大方向, 并在激流勇进的骨科动力产业市场打下一片江山。

打造高端医疗器械国产化行业标杆

芜湖锐进医疗设备有限公司(以下简称锐进医疗)成立于2007年, 是一家集研发、生产和销售医疗器械为一体的制造企业。锐进医疗自2007年成立至今, 近十余年来一直在骨科动力系统行业中扎根, 从最初的代工, 研发到给客户定制, 到如今成长为给国内外客户提供解决方案的专业制造商, 这些成就都离不开企业一直秉承着“提供优异的产品质量, 全方位满足顾客需要”这一初心和宗旨。

锐进医疗的客户都评价锐进医疗自主研发并生产的医用锯具备高速的灵活性和可控性, 而且价格优惠、质量优良。其实锐进医疗的产品能够有这样的评价是有迹可循的, 因为企业重视培养自己的核心技术人才、注重维护企业的产品质量以及事关企业命脉的售后服务体系, 无论是锐进医疗的N系列、M系列医用锯, 还是E系列、S系列医用锯, 也都是公司的研发团队历经13年不间断打磨出的优质产品系列。因此, 锐进医疗高质量的产品研发同样也为企业带来了高口碑的结果反馈。

在锐进医疗总经理杨尚兵看来, 今天的锐进医疗能够取得如此骄人的成绩, 正是由于公司拥有完善的激励和管理制度、丰富的人力资金技术等方面的资源以及独立稳定的国内、国外市场销售服务团队。但是整个公司的运营与发展与企业家的内核是完全分不开的, 一个企业的核心竞争力就在于企业家个人的魅力和能力, 而锐进医疗的高管团队十余年来一直脚踏实地, 专注于医疗器械新产品的研发和创新, 并带领整个团队为了实现“高端医疗器械国产化”这一目标而努力奋斗、不断进取, 最

终锐进医疗才达成了今天的成就。而锐进医疗自主研发的两用型空心钻也成为了国内骨科手术器械的行业标杆。

制造业的发力点是“创新”

锐进医疗是制造商, 产品研发出来之后, 会通过代理商进行产品的销售。目前从事骨科动力产品研究与生产的企业不在少数, 代理商也有着多元化的选择, 锐进医疗深知要让产品在市场中有通畅的销路, 最为重要的就是能否与代理商建立良好的合作关系。产品的质量和产品使用体验是诸多代理商最为在意的因素, 锐进医疗的发力点恰恰是放在了这两方面。

来自锐进医疗的市场调查显示, 中外医生们在使用医疗器械的过程中有着不同的标准, 国外用户看重的是器械的耐用性以及便利性, 而中国医生则更加关注售后时效, 两者的关注点不同, 就决定了锐进医疗要出台不同的应对策略。创新在这个决策的制定过程中扮演了重要的角色, 锐进医疗在产品研发中创新性地提出了“动态”体系, 即产品的功能以及品质不



芜湖锐进医疗设备有限公司总经理杨尚兵

是一成不变的, 而是会根据市场的需求不断地进行调整, 让产品也显现出一定的生命力。

这样一个理念的落地显然并不容易, 为了收集客户的反馈意见, 获取足够的数据对产品的升级进行支撑, 锐进医疗多次安排研发人员跨越万里远赴国外, 进行手术观摩, 并对医生操作过程中器械的使用情况进行认真记录。据了解, 这样的观摩往往是不计成本的, 一次行程下来企业要付出高昂的成本, 但是在锐进医疗看来, 这样的成本付出非常必要, 在激烈的市场竞争中, 不主动而为, 就可能会面临着淘汰出局的风险。

除了寻求数据支撑, 锐进医疗接下来的研发工作也充满了挑战。锐进医疗的研发人员对医生的操作过程进行反复模拟, 将可能出现的情况均考虑在内, 并对产品进行一系列的破坏实验, 根据实验结果再对产品进行改进优化, 最终让产品在医生实操的临床过程中能够有更为出色的表现。锐进医疗的负责人在接受采访时坦言, 这个过程其实非常枯燥, 也极为耗费时间, 但是当产品受到客户的认可时, 便觉

得团队的努力都没有白费。

以十足“底气”应对市场变化

对于一家制造企业而言, 人才是检验一个企业是否有可持续发展能力的中坚力量, 锐进医疗目前已经建立起了一支强大的研发队伍, 为了培养人才, 公司除了出台一系列的激励政策外, 还建立了培训机制, 定期地让研发人员参加行业内的交流学习活动, 稳步提升企业的研发实力。

“技术是企业的核心, 只有在人才培养上做足文章, 才能让企业在自主研发的路上走得更稳、更远, 企业的竞争力才能不断地得到强化!” 杨尚兵说。目前, 锐进医疗已经掌握了多项核心技术, 核心零部件均可以进行自研自产, 减少了供应商等不可控因素对企业的影响, 最终实现了自我加工和优质供应商相结合的生产模式。

得益于企业的创新机制以及雄厚的研发实力, 一系列优势产品不断面世, 目前公司的

产品涵盖锂电池系列产品、无刷电机、接电源动力系统、法医使用的动力锯以及宠物医疗领域等, 形成了完善的产品矩阵。值得一提的是, 由于锐进医疗的产品市场认可度高, 完善的售前、售中、售后服务体系也使得公司建立了稳定的产销供应链, 企业有能力在设备的更新上进行大力度的投入, 使得公司进入了良性循环。

疫情发生后, 锐进医疗也出台了一系列的创新举措, 比如销售部利用线上沟通等多种方式保持客户合作, 利用稳定的国际客户资源开拓防疫物资市场, 既拓宽了公司的经营领域, 也给客户提供了高附加值服务, 最终这一系列运营举措的推出取得了良好的效果, 有力地降低了疫情对公司运营的影响。

杨尚兵在接受采访时表示, 市场时刻都处于变化之中, 企业要在多变的 market 环境中稳健发展就必须要有足够的“底气”。而创新和科学的运营策略, 恰恰就是锐进医疗的“底气”, 面对未来, 锐进医疗信心十足! **FOCUS**

2019中国制造之美 银奖产品展示



三轴数控深孔转床

产品行业：工业设备

公司名称：广东万喜至工业设计有限公司

产品描述：

三轴数控深孔钻床，采用钣金包覆，采用黑、白、绿灰三种配色为设计营造层次感，改变了传统的钻孔设备颜色单一、造型简陋、零件暴露等缺点，不仅提升了设备的质感和美感，更是丰富了操作者的视觉体验，提升了安全性能。在造型设计上运用了大量的圆角，以减少机器的锋锐感，让它拥有一丝拟人化的温柔，不会像传统机器那么冰冷。钣金板块之间的分割也链接内部的结构，拆开钣金即可看到对应的内部件，方便对机器进行检修。



TC250A5 阀后补偿型汽车起重机

产品行业：工业设备

公司名称：安徽柳工起重机有限公司

产品描述：

TC250A5 阀后补偿型汽车起重机是一款具有超大支腿跨距，全新臂架系统，超强起重性能，全液压驱动的新一代汽车起重机。产品采用阀后补偿液压技术，实现了与负载无关的流量分配功能，提高了起重机的复合动作操作性能。整车采用新型负载敏感回转缓冲阀及汽车起重机回转平台液压制动系统，解决了上车空调开启对回转制动的影响。利用上下车空调系统一体化控制技术，解决了上车制冷系统能量损失和制暖系统能耗高的问题。



大流量化工流程泵

产品行业：工业设备

公司名称：三联泵业股份有限公司

产品描述：

化工泵是石化生产装置中用量最大的传动设备，它像心脏输送血液那样把各种液体介质输送至其他地方。大流量化工流程泵补充国内在生产制造上的基本空白，打破了国外产品的垄断。

2019中国制造之美 银奖产品展示



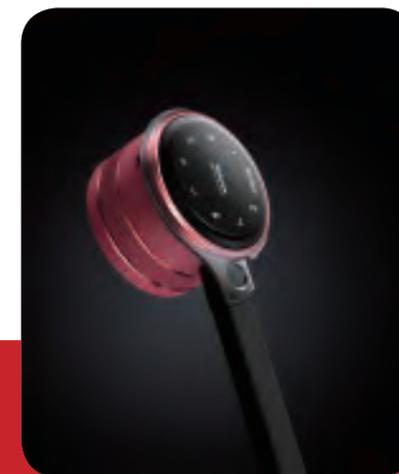
安全节能建筑玻璃

产品行业：建材及家具 / 家居摆设

公司名称：新福兴玻璃工业集团有限公司

产品描述：

节能、减排、低碳、环保、绿色、生态是当今建筑发展的主旋律。在这个过程中，工程玻璃自然扮演着越来越重要的角色。众所周知，玻璃可以丰富建筑形体、减轻结构自重、提高采光效果、塑造城市景观、增加现代气息、提升城市风貌，特别是为建筑提供华丽、美观、安全、舒适等性能。基于玻璃产品在建筑节能、安全、环保等方面的特殊作用，选用合格的、优质的、安全的、节能的工程玻璃产品尤为重要。



智慧之眼·圆形智能门锁

产品行业：建材及家具 / 家居摆设

公司名称：青岛海尔智能家电科技有限公司

产品描述：

该款智能门锁整合了指静脉识别、人脸识别、热成像技术、指纹识别、机械双重识别及个性化识别多种先进技术，使识别更加高效、流畅，操作过程更加简单、自然，形成了良好的用户交互体验。此款智能门锁将家居安全性做了最大化提升，整合多种前端解锁方式，并且设置个性化双重解锁方式，且摒弃了繁琐的操作过程，具有更为流畅的人机操作体验。



魔块

产品行业：建材及家具 / 家居摆设

公司名称：东莞市溢莱家居用品有限公司

产品描述：

曲木工艺家具设计，将不同规格产品结合在一起，搭配家中的物品摆放而随意组合，至简圆润的各种造型，不同色彩的搭配，为自己每天工作回家带来不同生活趣味。

2019中国制造之美 银奖产品展示



智能印章

产品行业：办公文教及礼品

公司名称：东莞市浪尖产品设计有限公司

产品描述：

智能印章采用智能硬件+管理平台+APP相结合，实现对印章使用前可控、用途中可监控、使用后可追溯，为企业事业单位用章保驾护航。印章设计借鉴了“鼎”在我国的文化中有“一言九鼎”、诚信的意思，与智能印章的设计初衷相吻合。整机给人一种大气、简洁、稳重的视觉感受，是现代设计与中国文化完美结合的代表之一，磨砂工艺的表面处理也使用户更好地把握。

可自动清洗磁力搅拌杯

产品行业：办公文教及礼品

公司名称：福安市国恒工贸有限公司

产品描述：

全新和独特的外观，结合新型铸模工艺，以及食品级钢等安全材料，给用户提供最安全的使用体验，杯身采用独有的磁力技术，实现热能与电能之间的轻松转化，让转子自动驱动液体搅拌，无需耗费电量，全身免拆洗，告别办公生活中冲咖啡、冲奶粉、冲药剂等诸多使用清洗的不便。

小米分体式投影仪

产品行业：办公文教及礼品

公司名称：合肥市上善工业设计有限公司

产品描述：

小米分体式投影仪 Me2 是一款家用办公两用的分体式智能投影仪，有效解决了声音和画面不同步和音质较低的问题。

Me2 拥有 1100 流明亮度，观影亮度达到 20FL，比影院标准 14FL 更胜一筹。

2019中国制造之美 单项奖产品展示



别具匠心奖之可吸收止血微球

产品行业：医疗器械及周边

公司名称：杭州协合医疗用品有限公司

产品描述：

以马铃薯淀粉为原料，采用反相微乳化技术和交联技术制备 AHP 止血微球的三维网状结构，得到可吸收止血微粒。

该产品旨在用于各种外科手术，如心血管外科、胸外科、肝胆外科、骨外科、普外科、烧伤、耳鼻喉手术。它是一种辅助止血装置，当压力、结扎等传统方法无效时，止血微球是毛细血管、静脉和小动脉止血的理想选择，在 3 分钟内成功实现止血，并且在止血后开始在体内降解，7 天内完成降解步骤。

环境友好奖之植物纤维全自然降解竹吸管

产品行业：办公文教及礼品

公司名称：深圳市零塑环保科技有限公司

产品描述：

此产品是塑胶吸管、纸吸管的替代品，塑胶吸管 200 年不能降解，纸浆在生产过程中对水的污染极大。该产品埋土或者在海洋中约 3 个月可全自然降解，并可以成为海洋生物及植物有机食物或肥料，埋土会成为土壤中生物有机食物或者土壤有机肥料，对环境无负担、无污染。



扫码登录
中国制造之美官网
查看更多获奖信息

2020国际贸易混战2.0

文_BEN 图_视觉中国 责编_崔西

关于作者：

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

中美贸易战快到两周年了。这场“战争”打到今天，已经不单是单纯的贸易了。两年前我说过，要是单纯的贸易战的话，中国是赢定的。我如何教导外贸人打这场仗的事，也被彭博专访了。但形势一直在变，外贸人站在中外关系的最前线，我们将何去何从呢？我试着把最近发生的事梳理下，并跟大家做个交流。

2018年起，美国总统Trump一上任就以中国货要被征关税为由，对中国打响了贸易战的第一炮。这事越演越烈，而且还不是只在中美之间发生，国际上不少国家都突然开始增加关税，纷纷保护起自己市场来。这是一场“无差别格斗”，并不只是针对中国货品。只不过，作为世界工厂的我们，影响更大而已。每当一个社会经济不好时，那些“本地优先”的声音都会变得受欢迎。政客也很懂得利用，纷纷为自己的选情制造声势。这种时局，那种社会，正是保护主义抬头的温床。

“保护主义”四个字，恐怕在短时间内部都阴魂不散地影响着中国外贸界，而且形式不限于像美国这样“先伤己再伤人”式的关税，还有这些关键词：

生产地转移

“Outsourcing”在80、90年代发达国家家中兴起，企业把不赚钱的粗活扔到low cost country，专心去做赚钱快的金融、营销等事。殊不知这些粗活，正是一个国家一个经济体系



的立国之本——制造业。现在猛然觉醒了，就在大叫全球化如何祸害人间，如何抢走他们的工作了。要知道，抢走你们工人工作的，是贵国一家家五百强全球化的大企业。中国有今天的发展，是上一代每一个工厂工人的青春与汗水换来的，没偷也没抢。“你”的工人和“我”的工人，都是辛勤为自己的幸福而努力的人而已。然而，跟他们扯这些都是没用的。自由的国度也顾不上自由的体面，纷纷让本国企业撤离中国，回家设厂生产。不说美国，就说日本，几个月前宣布了补贴计划，让日系品牌回日本生产，离开中国。回国太贵？那不回国也没关系，只要不在中国就可以了！可是，好像日系大企业对日本政府的这一政策不太感冒，丰田更公开说，不了，谢谢您。其实想一想挺有意思的，为什么政府急到就算你不回国，只要no China就可以了？说明了这种贸易上的dependance已经到了让他们国家政策寸步难行的地步了，经济自由的面子不重要，花钱也要用行政手段切断这种“依赖”。然而，能切吗？离开中国，短期不可能，中期不可能。长期？那你们加油看看吧。

传说中的东南小国

我在前文中已详细说过观点了，最简单说一句：吹得最牛的越南，人口连我们普通一个省都不够，别说转移，只要略为把一点中国的订单转移过去，很快你就会看到越南的工会遍地开花，工人要求每天工作三小时后终生福利之类的事了。不过，我也不认为他们永远都不成气候。东南小国的路，在于能不能产业化，而不是东做做西做做。认准产业，全力发展，或许将来有天能有跟中国制造业一拼的机会。然而，这都要取决于今天他们领袖的决策了。

民粹主义

最近听到一些外贸企业因国外遇冷而转战内贸的消息。听起来有点黯淡，但其实在长远战略上也不一定是坏事。我曾经提过“佛系抵制美国货”，有一些人拍手叫好，也有些人说抵制幼稚。事实上我想说，“爱祖国，用国货”是相当有效的一种强国思想。内需，是一个国家重要的经济含量。虽然本叔是外贸的本

叔，但我仍然觉得内贸和外贸之间的平衡相当重要。我们往往认为日本的经验都依赖出口，但其实日本的内需是非常猛的。你以为东京Disney都是中国游客吗？不，我去了好几次了，园内绝大多数都是日本人！内贸让他们能做出自己的标准，在iPhone未流行时，docomo手机做出的本国化本地化服务，让日本人的生活方便很多。看看今天国内的打车APP，洗筷子机，豆浆机，这都是内需市场之下的产物。中国人的强大消费能力就在眼前，只在等更好的产品！

同时，要是个国家的人都在自我意识上不买某国的产品，那用不着国家层面的抵制（which is，往往会成为外交问题），效果却更胜贸易战。我们看到川政府的反华思想，让不少美国人民都对失去好感。在有选择的情况下，他们会不会故意不用中国制造呢？目前好像还没大规模看到，但接下来会怎样发展呢？

不过，打铁还需自身硬。最近印度也发起了“爱祖国，不用中国货”运动，然而，不用中国货你们用什么呢？不用电子产品吗？阿三哥的手机都是Oppo、小米，怎样不用呢？对，不还有三星吗？不过，三星好像大多是Made in China的，三哥知道吗？印度有品牌吗？好像没有。有产品吗？好像也没有。本来想跟你们打一打抵制战的，但我也不能不买什么印度货，看来唯有少吃点咖喱了。

美元霸权地位

是的，美元是货币世界的绝对霸主。全世界有六成的商品流通都是用美元结算。石油，黄金主流是用美元结算，世上的国际贸易也大多是美元（部分欧元）来结算，所以，美元的起伏波动的确是影响世界经济的。然而美国政府其实多年来都已经是赤字了，2008年起量化宽松一直印钞票，一直让美元贬值。讲真，当你家印的那张纸可以买全世界任何东西时，真的可以为所欲为的。美元霸权可以让

你辛辛苦苦赚来的美元，神奇地转移到美国，完全合法。不要生气，过去60年，全世界有很多国家的人都活在美元之下，毫无还手之力，你并不是唯一。

在中期内，大家可以想像到人民币可能会“被升值”了。你的客户（不止是老美）会越来越负担不起你的货值，纷纷跟你来杀价。大家大可准备好谈判话术，一定有机会用得上。然而，长远之计，一定是要想办法摆脱美元。作为外贸企业，我们的人力成本主要是RMB，但物料可能会是美元结算，再加上以上说的收款风险，以美元作结算长远来说是有风险的。

成文前几天，土耳其宣布了跟中国的双边贸易将会用RMB结算。土国其实不是唯一的了，已有好些国家官方有宣布结算，包含俄、波斯帝国等（至于为何你客户不跟你用RMB结呢？可能是他根本不懂也说不定）。人民币有序国际化，应该是有过程的，希望我们可以看到世界上在美元以外的多一个选择，也希望外贸人以后不用再为结汇的时机而头痛。

标准之战

我在《中国标准》一篇写过，口罩的事我们真的可惜。明明是世界教主，却变成了被人耍的猴子。跟上面的美元霸权一样，我们的世界工厂，做着最多的外贸，却天天在人家的规则下做事。在以往，这叫做customer service，但到了今时今日是不是该再审视一下是否合理呢？在买方主导的市场，嗯，合理的。美国市场用美标，日本市场用日标。这都已是共识了。但今天很多市场已经不是买方主导，而是卖方的我们。那种“一个镇做了全球七成的XX”，很明显就有制定标准的土壤了。一个标准代表了一个行业的话语权。不然，华为在跟世界争什么？

在此也顺便科普一下给那些说“国内的品质水平也敢提标准？”的公知们：标准和品质是两件完全不同的事，就像测试跟验货是两

件完全不同的事一样。再好的标准也可以有坏品，而好品质不一定就必须要很高的标准。嗯，这是工业知识。

最后还有科技之战，也就是那些常常上头条的内容，像华为/台积电等等的科技供应链关系。很多人在说了，本叔就不凑热闹了。

要是你听完以上，觉得外贸四面楚歌的话，那我跟你说，淡定。以上每一条，以往每一天都在发生，外贸人每一天都在面对：10年前就已有声音说要离开中国，口中说不喜欢中国的人，还不是每天在用Made in China的产品？只是你可能不察觉，也可能没想过是那么多心计在后面而已。中国外贸，乘风破浪发展到今天，有足够底气应付这些。现在只是怎样玩得更溜的问题而已。各个时代都有不同的策略吧。

自从美国打响贸易战的第一炮，演变成今天这样的全球贸易混战，以及中美贸易以后的科技战、货币战、供应链之战、标准战——不论深度或广度，都是前所未有的。你处身大时代，不比“巴菲特几个月内看了一辈子都没看过的融断”差多少。但我常常都说，中小企业做生意，其实受大环境的影响并非真的那么大。就像那句“以世人之懒惰，根本还未到拼天赋的阶段”，你最该做的，不是去迎合环境，而是做好本分。磨练你的产品，你的市场能力，做好基础营销，深入了解你的客户等等的基本动作，还是最能影响你生意、你生计的事情。眼望远方，但要脚踏实地。

这是我事隔一年对贸易战的状况总结，也希望这是最后一篇跟贸易战有关的文章吧。“全球化”是一个漫长的过程，是人类分工合作的集大成模式，但也必定会带来阵痛。保护主义正是对立的“本土化”的一种，必然会出现的。或者可以用三国演义的开篇第一句，作为本文的总结：天下大势，合久必分，分久却必合。**■**

（本文仅代表作者观点，不代表本刊立场）

直播AB面

文_敦瑾 图_视觉中国 责编_任学奎

广州万佳服装批发市场三楼,在一个专供直播展示的档口里,三个主播同时举着手机,镜头对准了同一排款式各异的牛仔裤。主播们各自叫喊着裤子的面料和价格,她们手机的直播界面上,弹幕刷刷往上蹿,带动着主播们越讲越起劲。

“面料超级舒服。”
“我们家就是性价比超高。”
吆喝此起彼伏,又互相淹没。

4月28日晚,“口红一哥”李佳琦的直播间,当红明星杨幂做客了一场直播,这场直播前前后后4次登上微博热搜。人们琢磨杨幂和李佳琦的互动,讨论着杨幂和李佳琦的情商,但不会再像去年一样,说集体上快手带货的明星是“自降身价”“显low”。

2020年,直播比以往来的确实都更火热些,受疫情冲击,线下商户们的经营及销售需求,意外让这个2016年就开始使用的工具,重新焕发新生。

淘榜单方面数据显示,今年2月淘宝直播新开播商家数量环比大增719%,直播人才需求同比增长132%。新主播争相入局,政府官员、企业CEO、明星网红纷纷下场,平台铆足劲引流……

直播带货的潮水袭来,刺激着沉睡的消

费需求,解救了封冻的商家销量,甚至搅动了新冠肺炎疫情意外促成的电商零售形态。

被“直播带货”改变的批发市场

周晓卉是万佳服装批发市场里,众多勤勤恳恳的主播之一。她已经连续三天奔走在档口,每天上午10点,市场一开门,她就抱着三脚架过来了,和搭档一起寻找接受直播的档口。

她们一般会播到下午3点,档口准备收摊的时候。前两天,周晓卉都是等到收工过后才去吃饭,但今天她有点撑不住了,直播中途,她买了路过摊贩拎着的盒饭,对着镜头吃了起来。

“对!这家老板娘超好的,还让我们在店

里吃饭。”周晓卉一边扒拉着盒饭,一边回复寥寥几个弹幕里粉丝的发问。

在周晓卉的直播间里,不时还可以看到有其他主播从她身后走过,撩起店里某件衣服,举着手机,对着屏幕滔滔不绝地介绍起来。

现如今,万佳这个广州老牌大型服装批发市场,一半被服装打包时胶带撕扯发出的响声充斥,另一半则被主播们高八度的亢奋嗓音填满。市场的二三楼,随处可见档口上方粘贴着“欢迎直播”的纸张,有店铺甚至写着“店主有事走开,直播请随意”;还有的档口则贴着招聘主播的告示。

林红是批发市场中一个档口的老板娘,她和丈夫此时正忙着在店铺后门打包配货,店铺前门被两个身材高挑瘦削的主播“掌管”。

“宝宝们,这条裙子面料挺括,很适合上

班族平时穿,穿起来整个气质都会显得特别干练。”两个主播声音清脆,情绪高涨,她们冲着镜头摆动身体,全方位的展示衣服,嘴里还一直滔滔不绝。后门查点服装数量,整理打包配货的林红夫妇,显得过于沉默。

现在,林红的档口几乎每天都会有一场直播带货上演,每天都会收到各种机构和主播个人的合作直播邀约。

“收银台上的卡片已经多得数不清。”林红告诉记者,以前,万佳随处可见的是包裹、胶带、手推车、超大装货塑料袋、实体客户、档口店主。现在这里随处可见的是脚架、环形灯、镜头和络绎不绝的带货主播。

有些主播本身就是档口老板,有些主播则是在各个档口“走播”。最简单的直播中,老板甚至不会将衣服穿上身,而是直接把镜头对准面料就开始讲解,与其说是直播,更像是一场一对多的视频通话。

更讲究一点的主播,会备上三脚架,再在前面支起环形灯,以保证主播精心雕琢的面容气色更佳,也让衣服在屏幕前更加出彩。但环形灯在万佳这里并不普遍,已经算是高端装备了。

因为前来洽谈的主播太多,林红还是设定了一些门槛,“粉丝太少的就不接受了。”

这给像周晓卉这样的新人主播造成了很大的困境。周晓卉到万佳的第一天上午,问了一圈也没能架起直播设备,因为自己的账号现在的粉丝实在太少了。而即便成功谈好了直播,她们的带货效果也不尽如人意。

“在万佳的第一天卖出了两件,后面两天一件都没卖出。”因为家在佛山,周晓卉每天早上都是抱着脚架和搭档乘坐地铁来到万佳。

她形容现在直播带货的状况,只能赚回一点路费,“卖不出的几天就是连路费都赔了。”

不过你很难在直播中察觉到这种失落,和这里大多数主播一样,周晓卉镜头前语气坚定,语速很快,可以对一条不足10字的简短弹幕,做出时长近10分钟的延展回答。



万佳服装批发市场,走播在档口进行直播卖货

从“全品类直播”到“全民直播”

直播带货渗透和改变的,不仅是万佳一个服装市场,也不只是服装销售一个行业。

其中当然少不了的是农产品和生鲜,淘榜单披露数据显示,截至目前,农产品相关的直播已达140万场,覆盖了全国31个省份、2000多个县域,有超过6万名农户参与了直播销售农产品。

惠州镇隆荔枝协会会长吴添乐最近正忙着给镇隆的荔枝农们安排培训直播技能。最近一段时间,他接到了不少直播团队的合作邀约,又陆续敲定了4个直播合作团队,下一步是邀请专家,给镇里的荔枝农在线培训直播相关的知识。“授人与鱼不如授人与渔。”

大宗商品也正被直播电商全面渗透。

广东一家房企区域品牌经理陈明2月一复工就收到了集团总部下发的通知:疫情后期,多采用直播、短视频等新媒体工具进行新楼盘营销。

开始时他觉得,线上卖房多少有些是疫情影响下的无奈选择,但当陈明看到4、5月份,薇娅直播卖房、友商碧桂园联合知名主持人汪涵直播时,他知道,直播正在全面影响

房地产的营销手段。

淘宝直播披露的数据显示,家电、汽车、生活电器等行业的直播渗透率在2019年下半年异军突起,这颠覆了人们对“直播带货只对快消品奏效”的刻板印象。

2019年末,仅在淘宝直播一个平台上开播的商家数量同比增长就接近100%,直播对商业的全面渗透,让很多人看到了“成为主播”的机会。截至今年2月,至少有100种职业转战到了直播间。

5月上旬,周晓卉辞掉了电商运营的工作,正式成为一名全主播。而吸引她入局的,是直播电商的低门槛和平台的流量扶持。

“我们一直都有开一家自己的服装店的想法,只是没有太多资金可以投入,但通过直播来卖衣服,门槛就比较低,有人买我们就直接拿货,然后在后台上链接,再加上平台最近都有流量扶持,所以前期涨粉应该也会相对容易。”

但也不是所有人都像周晓卉一样,因看中直播电商而选择主动入局。对于不少新主播而言,入行可能是一个“迫于无奈”的出路。

吴添乐告诉记者,他敲定合作的4个直播



网红与普通走播享受着完全不同的待遇

团队里，有2个都是其他行业“跨界”来的：其中一个主播原来在旅行社当导游，还有一个团队之前从事幼儿教育。

吴添乐觉得，旅游和幼教行业受疫情冲击严重，从业人员不得不另找出路，幼师外形条件好，性格也外向活泼，导游更是能说会道，他们“跨界”到直播，尽管是迫于无奈，但也算理所应当。“估计经过这次疫情大家会发现，开拓些副业才能真正保障收入。”

还有的公司以部门为单位，全员投入直播带货事业。

杨倩兮去年初入职广州一家新媒体公司，在公司的知识付费部门从事运营工作。疫情期间，她所在的部门业务受影响，取消了很多课程，也关停了销售渠道。

扭亏为盈无望，3月份，看到广州市商务局出台方案扶持本市直播发展后，公司领导决定把杨倩兮所在部门的业务方向调整为直播电商运营。现在，杨倩兮每周都需要策划一到两场直播，完成与公司合作商城的带货任务。

根据知瓜数据平台的实时统计，截至5月20日，仅淘宝直播一个平台上的主播总数就已经达到了42.61万，新人主播还在源源不断地涌现，仅近一周内，淘宝直播新增带货主

播数量就达到了1.29万。

四年时间，林敏的公司，已经从自媒体公司转变成了一家电商内容整合营销机构；淘宝里的直播机构，从当时的0变成了现在的上千家；直播带动的销售转化，也从当时的远远落后于图文，变成了2018年上亿的规模。

全民直播下的“流量焦虑”

尽管临时被调整业务方向，但杨倩兮对直播并不陌生，因为自己本身就是个直播观看爱好者。

现如今，杨倩兮的工作内容涉及到一场直播从策划、执行到复盘的几乎所有环节，而最让她觉得焦虑的，是引流。

“现在我们每次直播的流量，绝大部分都还是来自于我们自己的家人、朋友还有同公司同事。有一次，朋友跟我说我们直播间数据不错，第一次尝试就有将近2000人观看，我其实都不太好意思跟她说，那不是在线观看人数，是直播间观众进出的次数。”

周晓卉也为涨粉引流感到焦虑，现在她和搭档的抖音账号只有不到400个粉丝。

周晓卉坦言，到目前为止，她从来没有

感觉到自己获得过一次来自平台的流量扶持。“流量扶持或许不是平台根据某种机制给主播分配流量，而是只能砸钱向一些数据平台或机构买服务才会有效果。”

为涨粉和引流入愁的“足部主播”还有很多，这些才是带货主播中的大多数。知瓜数据平台近7天的数据显示，淘宝直播上的新人主播数量为6.8万，足部主播为4.8万，而膝部和腰部主播则加起来也不足4000人，头部主播更是只有144人。

但这些少量的头部主播却瓜分了平台上绝大部分的流量。

国金证券在研报中提到，在淘宝直播中，“只有头部主播有流量，中小主播的流量几乎腰斩”。行业内甚至有个判断，淘宝直播每晚的GMV(成交总额)，头部主播薇娅占了30%，李佳琦占20%，剩下的50%才是各路主播抢滩的市场。

在全民直播的热潮下，除了面对头部主播的压倒性竞争，周晓卉这样的足部主播，还要面临来自明星、企业老板、政府官员的流量瓜分。

5月14日，影视明星刘涛入职阿里，担任优选官，直播带货4小时，完成销售额1.48亿元。差不多同时，格力董事长兼总裁董明珠3小时带货7亿元。淘宝直播方面发布的数据显示，截至目前，已经有超过100位企业CEO亲自直播。

流量焦虑下，主播和机构只能设法找到出路。有人选择了砸钱涨粉、引流，这至少能让数据表面上看起来好看。

周晓卉收到过很多声称可以提供涨粉服务的平台发来的信息，这些平台像是专门瞄准了像她一样的新手，定点投放服务信息。财新网曾做出统计估算，目前国内刷量平台至少有1000多家，100家头部平台每月流水超200万元，从业者累计达900多万。

也有人从货源角度出发，提升品质，实打实涨粉。

电商内容整合营销机构茉莉传媒CEO林敏指出，一个主播在起步阶段，涨粉引流的最有效方式，其实是找到优质的货源。“一个主播的起步阶段，大家谁也不认识他时，消费者为什么要关注他、看他的直播？很重要一个原因就是，他可以帮助到粉丝或说他的受众找到真正好用的商品，所以初期阶段，其实是货带人。”

但林敏坦言，要找到源源不断的优质供应链不是一件容易的事。“假设一个主播一天直播3小时，大概可能消耗30-50个SKU，那么他一个月连续直播下来要消耗1500个SKU，对主播来说，就意味着要找到1000到1500个很优质的商品去‘种草’给他的粉丝，这其实是一个很庞大的工作。”

周晓卉正在经历这种寻找优质货源的过程，她很想找到一些独家渠道或者性价比高的供应商，在同行里打出差异化，以此吸引粉丝。

但因为还是行业里的新人，在无法接触到独家货源的情况下，她只能通过低价取胜。她曾经拿过一些批发价7块钱的上衣，100件打包起批，不能挑选。正常来说，这些衣服零售价在可以卖到40元，但周晓卉最后还是以9.9元包邮的价格上架直播间了。

“前期只能走高性价比的模式，赚少一点，但是吸纳多点粉丝，让他们成为回头客。”

直播带货未来在哪？

“无论是图文、短视频还是直播逻辑，本质还是注意力的争夺。在移动互联网发展阶段，也就是2009-2014年，智能手机慢慢普及，当时的平台开始了新流量的争夺，这以后，平台就开始了注意力的争夺。也就是说用户都是这一大批用户了，就看人们会把时间都花在手机哪个APP上。”

林敏亲历了淘宝从2016年至今发展内容营销的全过程。2016年“双十一”，当时林敏在运营的自媒体受邀进驻淘宝，并在当年

“双十一”的其中一个会场进行了直播尝试。

当时，林敏全公司20多人都当起了主播，为了展示一个服装品牌的童装，她还把自己的两个小孩都拉进直播间当模特。

她也已经不记得当时直播的观看量和销售转化数据了，只感觉自己当时像策划了一档节目：“类似港台以前经常会播的都市闲情或者做饭类的节目。”

四年时间，林敏的公司，已经从自媒体公司转变成了一家电商内容整合营销机构；淘宝里的直播机构，从当时的0变成了现在的上千家；直播带动的销售转化，也从当时的远远落后于图文，变成了2018年上亿的规模。

她也看到了一批红人的起落。2017年，淘宝曾经重点圈定几个重点扶持的平台和网红，但经过一轮赛马机制下来，很多网红现在已经销声匿迹，坚持下来的就是今天名声大噪的薇娅和李佳琦。

这几年，林敏看到很多风口出现又消失，但她觉得，直播大概率不会在声量最响之后重归寂静无名，而是最终变成像基础设施一样的常态化工具。

“就像电子商务，从它出现到发展至今，它的渗透率在不断走高，有人尝试，但仍有人也选择不使用。但只要一个工具有利于抓住消费者，可以帮助商家建立和消费者直接触达

的关系，缩短成交链路，那人们一定是会继续使用它的。”

国金证券则在研报中分析指出，直播带货模式到底会是昙花一现，像电视购物之前一样，还是一种新趋势，关键要看它的经济性。而直播带货如果做得好，是主播、商家、平台和消费者四方共赢的模式，因此具备效率和长期性。

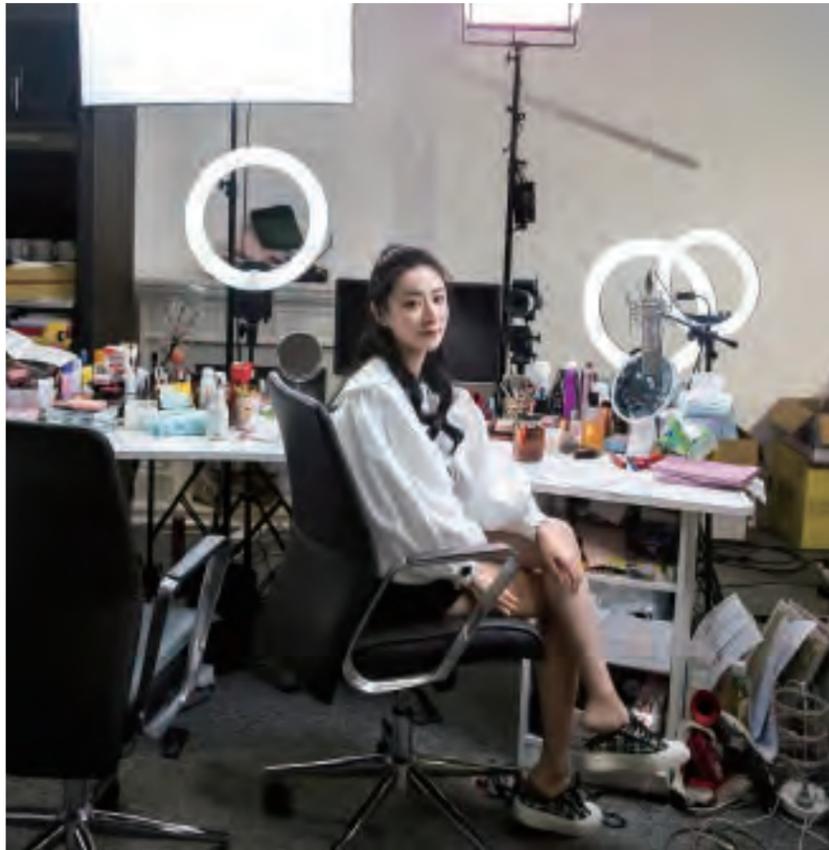
中南财经政法大学数字经济研究院执行院长盘和林提到，“直播要真正可持续地作为销售渠道，最终还是要回归利润和成本为单位的。同质化打价格战，最后引发品牌的低端化，对行业是不利的，也很难持久。”

尽管开局困难，周晓卉还没打算放弃。虽然粉丝不多，但她却积累了几个铁粉。“有些粉丝觉得我们真诚，会一直在我们这里买东西，还给我们直播做一些反馈。知道我们前期生意不好，买了东西还跟我们说着急寄，等看到有适合的多买几件再一次性寄过去，帮着省点运费。”

她不知道自己的直播电商的事业什么时候才能走上正轨，也看到有些同行熬了足足一年，才慢慢开始有些粉丝，直播观看量和销售转化量逐渐上来，她只知道自己眼下才坚持了不到一个月，还不能放弃。

“至少不能让我这几个铁粉失望。”^[1]





直播带货，谁赚谁亏

文_胡万程 图_视觉中国 责编_任学奎

疫情造成的社交隔离，使得众多线下业务停摆，直播带货成了众多商家自救的新解法。

CEO、艺人、平台、商家，多方新玩家的入局使得直播带货变得趋于常态化。便宜、热闹、消遣，宅在家中的消费者也乐于看个新鲜。在主播的“买不了吃亏，买不了上当”的吆喝中“剁了手”。

在这其中，平台赚到了，主播赚到了，消费者也感觉自己赚到了。但交易中最该赚到钱的商家，在追逐“全网最低价”的直播环境中反而亏钱了。有人不禁质疑，“赔本赚吆喝”的商业模式，真的能够持久吗？

平台发力

自站稳国内最大电商平台后，淘宝除了造节的戏码外，并未拿出更多吸引眼球的东西。淘宝逐渐成为了工具化的存在——用户有需求了，上来搜索一下，对比一下价格和评论，下单后关掉。

APP 们都在争抢用户时间，平摊在淘宝的时间越来越少。存量市场的流量之战同样影响到了尾端的商家，“获客成本高昂”的抱怨声不断。商家们在直通车和淘宝客上投入巨大，权重和转化率却远不如初。天下的生意似乎越来越难做。

酒香也怕巷子深，流量对于电商就是销量。东西再好，用户翻了几页看不到，就不会点开店铺。商家们开始寻觅有流量红利的“处女地”，积极抓住将公域流量变成私域流量的机会，新兴社交类电商平台开始崛起。

如何让用户在平台更多地消磨时间？如何帮助商家以更小的成本获客？2015 年，淘宝决定在电商直播上发力。半年后，淘宝直播进入试运营状态。

彼时，直播的定义局限于基于游戏和秀场的新兴直播平台。斗鱼、虎牙、YY、火猫，还有尚未倒下的熊猫，资本在这些平台后肆意乱斗。电商直播最初并未被人看好，与传统电视购物类似的形态，看起来缺乏想象力。

达人是直播带货一直以来的生力军，从淘宝直播出生即是。张大奕、薇娅等人最初都是各自领域的达人，熟知该产品领域的好货，推荐给粉丝们。

马太效应在电商直播中表现得十分明显。粉丝越多的主播，越能要到更低的价格，也就能吸引到更多的粉丝，从而具备更高的议价能力和佣金分成。吃到早期红利的达人们，粉丝数水涨船高。但也并非没有脱颖而出的草根，李佳琦便属于后者。

男主播在淘宝直播中属于稀有物，加上李佳琦做的是女性化妆品，虽然颇具个人魅力，但同类直播间众多，观众有着固定追随者，往

往并不愿意支付了解新主播的时间成本。李佳琦的直播间观众长时间在几百人的数字徘徊。直到 2017 年淘宝有意的流量扶持，才让他逐渐崭露头角。

全民运动

新闻上热火朝天，数据上增幅明显，但回顾 2019 年的实际情况，通过直播购物与民众普遍的网购行为仍然有着一段不小的距离。

纵然知道李佳琦，不了解“直播带货”的仍是大多数。大多数人的观念仍然停留在“电视购物”的印象中，他们想当然地认为女生买口红是因为李佳琦煽动性的“OMG”和遏制不住的购物欲。直播圈，仍然有点“圈地自萌”的味道，与外界有一层信息鸿沟。

罗永浩的“重出江湖”，成了直播带货破壁的标志性事件。不管是“锤粉”还是黑粉，听相声的还是看笑话的，抖音上超过了 4800 万的累计观看人数，这其中不少是从未接触过直播带货的用户。

后续的分析性文章扩大了老罗的直播影响，看过没看过直播的人都至少明白了两件事：一、带货不丢人，大咖也愿“屈尊”；二、直播的商品价格真的低，比网店有优势。

疫情当下，生活不易。当活下去都成问题的时候，也就没人管活着的方式是什么了，况且还有大咖领头。如同大坝开了一条缝，直播带货的需求倾泻出来。CEO、艺人、地方领导都化身为主播，投身于带货事业中。

风口出现后，各大互联网公司紧锣密鼓地布局直播电商业务。但直播带货的玩法，与传统电商完全不同。直播间的消费者是主播的粉丝，而传统电商的消费者则多是自行搜索需求的用户。为了制造爆款，企业极限压低售价，许诺主播高额佣金，最后的结果往往是销量很高，但没有盈利甚至还有不小的亏损。

在广州从事内衣生意的刘女士最近试水了几次直播。20 分钟的直播，销售了 300 多件文胸，营业额达到 12000 多元。但由于售价

本身压得很低，刨去主播的 20% 的佣金，她还亏了 1000 元。对此她表示，“一方面是货品积压，做个清仓，另一方面就算打打广告，做个营销。”

商家不赚钱，MCN (Multi-Channel Network) 也不一定赚钱。帮助全国贫困山区的农民售卖农产品的“淘趣村”，是淘宝 2019 年度最佳村播机构。“村播”主播黄明泽说，去年在全国各地山区直播了 200 多场，赔了 300 多万元。

“有些山区的农产品缺乏价格优势，我们甚至还要掏出一部分钱去补贴农户。”黄明泽坦言，公司看重“村播”所带来的社会效益和长尾效应，期待未来各地给予更多政策、物流等方面的优惠。

直播大战

直播带货有着自身的逻辑，为了在疫情中求变，缺乏经验的商家盲目地拥入直播间，往往会吃很多教训。

“首先要找准主播的定位。”曾任淘宝直播机构负责人的杨晴天表示，不同主播有不同的领域定位，有的是美妆，有的是美食，有的是电子产品。“虽然头部主播的号召力大，但你让李佳琦卖电脑，让罗永浩卖小龙虾，并不能算是最佳选择。”

对于因“全网最低价”对商家造成的亏损，杨晴天认为，商家要把直播带货理解为直通车、淘宝客一样的营销手段，做好花费成本的准备。因为通过直播制造爆款，产品销量提升后，一个产品的权重往往会提升，搜索的顺位得到提高，从而延续直播效果。“现阶段，主播直播仍然是最有性价比的一种营销手段。”

业内人士表示，现在利用大主播打榜，自家直播带货属于一套比较成熟的做法。大主播议价权高，坑位费贵，限量销售当作营销赚吆喝。自家直播回归合理价格，用于出货。

自家直播，是指企业培养出自己的直播观众。如今在淘宝平台上，90% 以上的直播都是

商家自播，而不是达人直播。

在吸引观众和平衡利润上面，折扣是一把双刃剑。如果促销打折成为常态，消费者就会被培养成为“价格敏感用户”，很难再接受以正常价格来购买，网上的折扣也会对现有的渠道造成冲击。

企业如何做好平衡，这是一个技术活儿。找大主播带货之后，后续行为往往也很重要。截取直播里的露出片段投入抖音等短视频网站，进行二次传播，再次引入店铺。利用主播人气塑造品牌的同时，提升销量，达到真正的“品效合一”。

如同当年团购兴起的“百团大战”一般，今年的“直播大战”也已打响。谁能笑到最后并不明朗，但电商直播的局限性却始终摸得着一它拉长了购物过程，十分消耗时间。

若不是价格具有极大吸引力，没有人愿意花这么长时间去听主播来广告。越是精英阶层，时间越值钱，越不会选择这样的方式去购物。这也是直播带货的受众长期局限于三四线城市的重要原因。

直播带货作为一种出圈的营销方式，带给了人以新鲜感。但新鲜感一过呢？全民直播时代开启后，这样的日子就不远了。

看清了局限性，各方玩家再去打这场仗，或许能拼得点到为止，而不是像“百团大战”后的一地鸡毛。**FOCUS**



超豪华度假帐篷

Damijan Koprivic设计的Lara是一款概念度假帐篷，啥叫“概念”呢？就是特别有未来感，你说这帐篷是个度假屋都不为过！它的顶部有按摩浴缸和沙发，房间配备了功能齐全的浴室，甚至还有壁炉，把它安置在森林里度假，也太舒服了。



迷你净水器

户外爱好者会喜欢GoPure的设计，只需要将它丢进任何一瓶水中，它就会立即开始净化和矿化，为您制造一瓶矿泉水。它可以有效消除自来水中的常见污染物，如铅、铬、砷、铜、汞、氯、氟化物和大肠杆菌，同时中和不良味道和气味，并将pH值平衡至理想的7.4。并且它的身材娇小，携带方便。



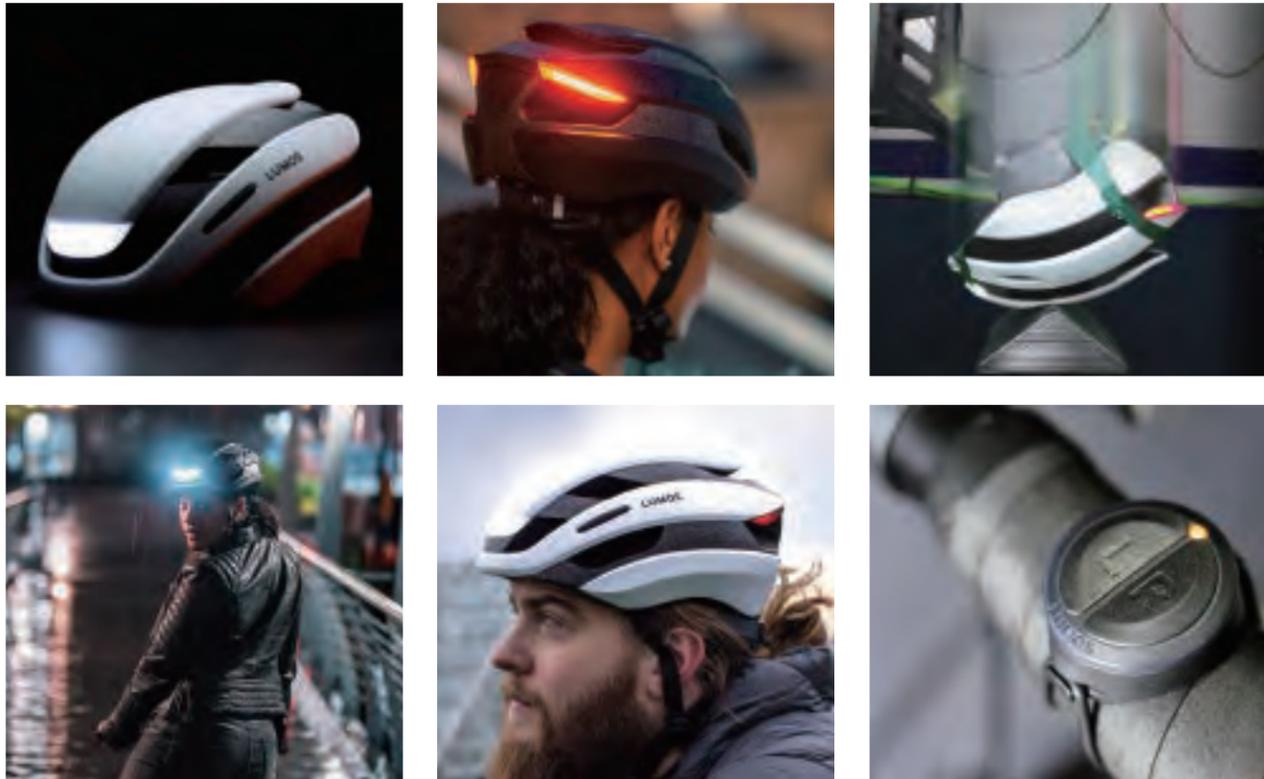
全透明口罩

这是首个在FDA注册的全透明口罩，它的名字叫做LEAF。它在下巴部分装有高质量的N99+HEPA\HEPA-碳过滤器，并且内置了一个小小的紫外线灯，可以做自我净化。最方便的是，戴着它你可以直接刷脸解锁手机了！不过价格有些吃不消，8折后还要49美金一个！



更安全的自行车头盔

今年自行车在海外被疯抢，周边产品也应该火一波！Bilal Raja设计的自行车专用头盔Lumos Ultra，不仅可以保护骑手的头部，还能够提供360度全覆盖的LED信号指示，以提示汽车、摩托车注意避让自行车。



智能瑜伽垫

疫情迫使我们宅家健身，Chris Kruger & Skyler Erickson出品的瑜伽垫Otari，绝对能做一个好教练。除了瑜伽垫，它还配备了一款显示屏和一只磁力手臂，通过AI摄像头和机载AI健身追踪器记录你的锻炼情况，并矫正你的姿势。它的屏幕可以插入外部电源，配备2个高保真扬声器，就像私教在身边！



NASA 设计的摸脸警告器

美国国家航空航天局（NASA）专门为新冠疫情大流行设计了一款报警器Pulse。它是一款DIY的可穿戴项链，在你触碰脸部时，它会报警以提示你注意传染风险。它的工作原理很简单，项链上有一个传感器，可以检测用户何时将手向脸部举起，届时会振动提示。NASA没拿这个设计赚钱，而是放出了可供3D打印的开源文件。有兴趣的朋友不妨打印一个？



全自动猫砂盆

铲屎官只想吸猫而不想履行铲屎义务怎么办? Hae Min Yang设计的Circle Zero智能猫砂盆是最佳选择。它完全自动, 盒子上的传感器可以检测猫主子进入了厕所、离开了厕所, 7分钟后自动清理, 并消除任何异味。



Made-in-China.com
中国制造网

腾云计划
2020

云数据

全新推出的数据银行,是中国制造网利用自身大数据分析及技术优势,结合平台多年来所积累的海量买家大数据,实现全域客户资源AI智能分析,通过商机开源、精准营销,赋能外贸企业数字力量。

核心优势

6大数据单元

海量优质客户资源池,持续赋能

- 全球贸易数据
- 访客数据 · 展会数据 · 社媒数据
- 搜索引擎 · 运营数据

5大功能服务

重新定义智能营销生态,精准获客

- AI速速 · 金鹰快车 · 社媒运营推广
- 定向推广 · 全球贸易数据

详情请致电

☎ 400 6777 600

www.Made-in-China.com

后疫情时代 外贸企业的自我突破

文_韩席军 责编_钱晶晶



扫码查看手机版

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2019年12月刊中,我们预测了2020年的外贸趋势,文章标题是《外贸2020:在纷扰中抓住新增长点》。转眼间2020年已经过半,回看当时的主题,真是百感交集,即使曾经最大胆的预测,谁又能想到2020年会是这样一幅“纷扰几多愁”的局面?对我们广大外贸人来说,疫情的实质影响、各方的贸易政策变化、明枪暗箭的封堵等等,都注定2020年是有生难忘系列之一。

除了被动适应客观环境的变化之外,我们更应该在纷扰中抓住关键线索,在大部分国家和区域局势波动之际,修炼内功,积蓄力量。

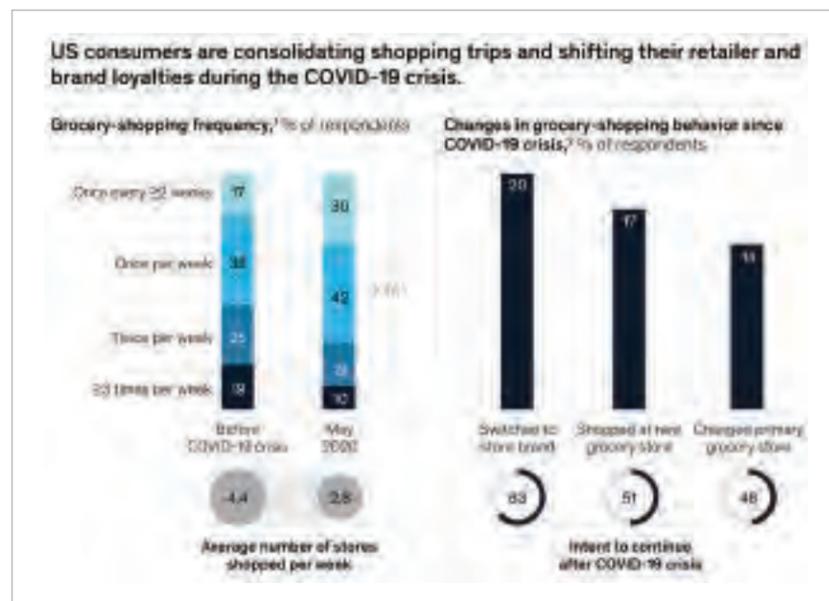
什么是后疫情时代?

信息获取方式;曾经一直想B2B转型B2C的团队,在疫情的被动驱使下,反而绝求生搏出了一条之前想不到的路。

当疫情结束后,他们不会想着回到疫情前的样子,而是保持这个态势,继续发展。这些例子绝对不是虚构,也不会是个例。

所以,后疫情时代,一个很重要的特征就是:我们熟悉的合作伙伴或者竞争对手,他们的行为方式都会发生显著的变化,并且在疫情后依然保持。

每个行业都受到了影响,并将成为新的趋势。



消费者在疫情期间对自己熟悉的品牌忠诚度下降

简单概括,就是“疫情过去之后的时代”。在4月份时候,已经96岁高龄的基辛格,在他的文章中说了一句话,“即便疫情过去,世界也不会是之前的样子了”。这句话里有他经历了不计其数的历史时刻之后的洞见。

人们的行为习惯产生了变化,并且会长期保持。

疫情终究会过去。但市场和消费者在疫情期间养成的习惯,却不会轻松地回到之前的模样。

曾经严重依赖中国产品的国外买家,或许在疫情期间惊讶地发现,不从中国采购,也能生存甚至发展;曾经每个月都来拜访中国工厂的采购商,或许在疫情期间已经找到了不同的

疫情已经是全球事件。疫情期间,各个行业受到了不同程度的影响。影响比较严重的行业有:旅游酒店、交通运输、餐饮、超市门店等。但另外一些行业,却因为疫情而得到了更快的发展,如:卫生健康、生活必需品、电商、社媒、电子设备,在线娱乐等等。根据麦肯锡7月2号的最新统计数据,2020年以来,线上出现了18%的新品牌、14%新的品牌网站,线上零售的份额增加了23%!

所以,这是后疫情时代的第二个很重要的特征:几乎所有行业都受到了好的或者坏的影响,形成了新的行业格局,并且会长期影响上下游。

第三个后疫情时代的特征,则关乎人心。

小到个人的生活习惯,中到企业间的合作模式,大到国家间的对话与对抗,都为疫情诞生了新的模式与看法。不论是疫情重灾区,还是政府管控不力的区域,都是对政府和民族形象的全方位考验。在这个过程中,以往的形象被打破、重塑。例如中国作为遏制疫情做得最好的国家,毫无疑问应该是课代表,但是有些国家却一直顾左右而言他。俗话说“苍天饶过谁”,越来越多的人会注意到这些事实,并对世界格局产生新的看法,而这会在国际贸易中发挥作用,细微却必然。

所以,后疫情时代的第三个很重要的特征是:各国客户会因为中国在疫情期间的应对方式,对中国卖家有新的视角,而且极有可能是两极分化的情况。

我们为什么要蓄势?

今年的高考推迟了。看了一些对考生的采访,有的说:“今年由于疫情,很多东西没有复习到,所以发挥不好”;另一些则完全相反:“我在家复习的比别的学生还要认真,这次发挥超过了预期水平”。这固然有学习风格的差异,但体现的也是把握机会的能力。逆水行舟,不进则退。按照常规的情况,要想在最后6个月大幅提升成绩(或者说别的竞争者成绩大幅下降),是十分艰难的事情。但由于疫情的客观发生,善于把握机会的人就超过了被疫情干扰了思考和行动的人。

我们外贸业也一样。有的人面对疫情比较消极:“客户都没上班,我们货也发不出去,就这么先看看情况再说吧”,有的人则看到了机会和必须努力一搏的理由:“这么多人都停下了业务,那需求的空缺肯定很大,正好弯道超车。要是什么也不做,只有死路一条”。

沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。不同的认知,造成了不同的行动,也最终产生了完全不同的结果。

所以,这一小段的标题,我们不应该问“是否要在疫情期间蓄势修炼?”,这不是一个选项。更应该问的是:“该如何接受与合理利用当前的情况,如何突破自我?”

应该从哪些方面入手?

对疫情影响的研究和对策,很多团体机构都做了大量的工作。麦肯锡在全球范围内采访了大量的企业管理者,收集了众多数据,在长达94页的“COVID-19数据与洞察报

告6月版”中,他们根据采访资料提出了5R思路,分别是:Resolve(解决当前问题)、Resilience(养精蓄锐)、Return(重整旗鼓)、Reimagination(接受新常态)、Reform(重塑模型)。

5R思路建议先从当前最显著的生存着手,解决自身和客户最迫切的需求;然后要严肃考虑保存实力养精蓄锐;与此同时,制定切实可行的重整计划;要勇于接受当前的情况,不要因为变化而自我设限;最终的蜕变需要的是企业内部的突破、重塑。

仔细观察就会发现,后面两点才是应对后疫情时代的关键:接受新常态、重塑模型。我们可以将这个5R思路作为我们的思维框架。

原始报告中更多详细的解释,感兴趣的同学请自行搜索“McKinsey COVID-19 Briefing Materials June”,进行扩展阅读。

接下来的部分,我们重点讨论从哪些方面作为突破。

持续调研

研究竞争对手与自身的限制,是任何组织机构都应该持续进行的工作。但是我们交流过的大量外贸企业,其中80%都没有调研的习惯。

如果没有丰富的调研经验,可以简单地从以下两个方面做起。

1 竞争调研

其实每天都或多或少地在进行这方面的数据收集工作。比如查看了某个品牌的官网、收集了一些竞品的图片、了解了同行的价格等等。

但仅有这些远远不够,合格的竞争调研,应该至少包含:本行业/本产品的市场规模、当前的发展趋势、较为完整的竞品列表、市场中核心产品的卖点与不足、重点对标对手的发展手段、主要跟随对象的最新变化、我方差异化的突破口等等。

在实施调研的时候,可以借助一些常用的分析模型,有目的地收集数据,效果更佳,包括:SWOT分析模型、波特五种竞争力分析模型、SPACE矩阵、ECIRM战略模型等。

除了自身进行调研,也有专业的行业报告



应对后疫情时代5R步骤

机构会定期生成各种数据,著名的机构有:国家统计局、艾瑞报告,Neilson,199IT(数据报告采集者)、世界银行(有很多对外贸有用的数据报告)、波士顿咨询、麦肯锡报告等。

2 客户调研

不同于收集客观存在的数据,客户调研要求与实际的客户进行定期沟通,从客户的角度了解他看到、听到、想到的事情,用定性的方法获取特定的信息。

最常见的方式当然是邮件,如果能和客户面对面交谈,效果更佳。为了让客户也有仪式感,面对面时可以将场景与流程设计得像是正式的访谈,采用一问一答的形式,这样被访者也能较为自然全面地分享他的真实观点。如果仅仅是随意询问,则有可能让客户以为是业务谈判的一部分,往往难以得到预期的信息。

好的业务员,也完全能够在不经意间获取到客户对行业和产品的看法,虽然多数时候这取决于个人的风格和经验,但经过有意识的信息组织,每个人都可以在日常的沟通中从客户那里获取到十分有用的调研数据,最终将碎片化的数据组合起来,就具有了宏观的价值。

关注基本面

英语中有一句俗语,“It's the small things”。类似于我们说的“细节是魔鬼”。虽然已经强调了一万遍,但在大量的走访对话中,我们仍然注意到多数的外贸企业,尤其是工厂为主体的工贸一体或转型企业,都对基本的细节关注不够。

做好基本面,要求我们换位思考,站在客户的视角观察与完善。质量与价格固然是所有客户关注不变的因素,但是除此之外,提供诚实的信息、按时按质按量交付订单、不令人讨厌的服务、精良的视觉材料、在力所能及的范围内保证客户的权益、不断提升产品的性价比、一定比例的市场营销预算(45%的外贸企业没有明确的市场计划,72%的企业不愿意花钱尝试新的推广渠道),这些难道不应该是每一个团队都需要考虑的吗?

我们经常说德国品质、日本精工、瑞士服务,现在我们正处在从“中国制造”到“中国打造”的转折期,能够注意到这些基本面,并且愿意投入资源去做,必将在接下来的时代领先同行。

高品质与高性能的网站

之前的数据提到过,疫情期间,线上的业务量出现了明显的增长。并且由于人们养成的习惯在疫情后也会继续保持,所以对于任何企业来说,线上的形象将变得比之前更重要。

虽然最近几年,外贸企业的网站质量已经比之前有了大幅的提升,但是存在的问题依然显而易见:

- ① 使用模板建站,样式与功能千篇一律;
- ② 网站建成后,内容长期没有更新,是个死站;
- ③ 站点的文案图片等素材粗制滥造,品质不高;
- ④ 网站功能老旧,90%都没有接入社媒、

互动、智能客服等功能；

⑤ 以图文展示为主，没有好的视频内容。

除了网站素材，网站的性能优化也没有得到重视，载入缓慢、自适应表现差、没有 SSL 安全证书（这会导致在主流浏览器中都无法访问）、多语言设置问题等等。

这些问题，归根到底都是因为不够重视。建设一个外贸网站，市面上的价格从几百到十几万不等，价格差异如此之大，质量产生差异也就毫不奇怪了。对于实际管理者来说，一是不能贪图一时的低价方案；二是多找优秀的例子作为参考，把控品质；三是使用专业的性能测试工具，如：Google Console、Pingdom、GTmetrix 等等。

如果说从前的网站有公司和产品信息就足够的话，在后疫情时代，一个公司的网站将会担当越来越重要的戏份，不仅是企业的门面，还是获取客户的重要途径。

搜索引擎优化（SEO）

上文提到，在线业务的增长，让企业的在线资源（网站、B2B 平台、社媒、广告等）扮演着越来越重要的角色，所以在线资源展示的竞争也会越来越激烈，网站的搜索引擎优化也随之变得更有难度。

SEO 是我已经提到过无数次的课题，《焦点视界》也在 2019 年 12 月刊、2020 年 2 月刊、2020 年 4 月刊中，连载了系列专题文章，有兴趣的朋友可以找找过刊回顾一下，这里不再赘述技术细节。

如果之前没有投入很多精力在网站的 SEO 优化中，那么现在开始，从概念到细节，或者自己团队来做，或者找专业的 SEO 团队来做，都要提升到战略高度。

社交媒体

根据 WeAreSocial 和 Hootsuite 的一份统计数据，2020 年，在线聊天 APP 和社交媒体 APP 的使用达到了 89% 的恐怖份额，去年同期则是 71%。这一方面是自然增长的结果，另一方面则主要是疫情的影响。

对于我们外贸企业来说，在主流海外社交媒体平台开设与运营官方账号，是一项必备的

工作。

社交媒体运营推广也是一项长期而系统的工作，篇幅所限，我们无法展开阐述，请读者关注我们往期的杂志，有很多相关的内容。中国制造网 APP 中也有免费的社媒培训课程。

客户关系管理（CRM）

随着时间的推移，任何企业的客户数量必定处于不断累计的过程。在刚开始的时候，使用邮箱通讯录 + Excel 的方式就可以进行管理，但当客户数量上升到 1000 以上之后，就会产生各种问题：

① 跟踪不及时，忘记、漏掉很多重要客户；

② 客户分类与归类管理问题；

③ 来往数据管理混乱，甚至找不到某个客户的历史文件；

④ 多个业务员之间协调不畅，交接分配混乱；

⑤ 与其他的数据源，如产品库、订单库、生产进度表、运输数据等，无法衔接；

这个时候，使用 CRM (Customer Relationship Management) 系统，也就是客户关系管理系统，是一个必然的需求。CRM 系统不仅可以有效地解决上述的各种问题，数据以多个维度进行组织，并且能随时调用。

现在市面上主流的 CRM 工具也有很多选择，如：孚盟、富通天下、浙大恩特、小满（部分功能）、SalesForces、HubSpot 等，这些都是收费的。免费的方案也有，如 SugerCRM

这样完全开源的产品，但是需要掌握相关的计算机技术，有门槛。

如果是只有 1-3 个人的初创团队，可以使用 HubSpot 的免费套餐，如果人数和客户数都比较多，产品数量也不少，强烈建议使用主流的付费外贸 CRM 产品，会极大提升企业运转效率，提升竞争力。

转型电商

疫情在家的時候，我們的主要購物是不是都在網購平台呢？世界各地都一樣。今年上半年，亞馬遜的股價在 3 月 16 日觸底 \$1689.15 之後，強勢反彈，截止七月初，已經到達 \$3000.12！這是最直觀反映電商增長的數據。

國內的電商買家也有同樣的感受，那就是，疫情期間業務不但沒有受到明顯的打擊，某些類目（生活必需品）反而出現了暴發式增長。這都是因為疫情而轉到電商平台的增量客戶帶來的銷售。

許多外貿企業將轉型作為戰略之一，這個方向很好。有幾點建議：

① 在产品合适的前提下，优先考虑欧美市场。欧美市场不论是体量、消费能力，还是货币汇率差，都要优于其他区域；

② 一定要组建专业的团队。可以不是一开始就全部有丰富的电商经验，但是团队中必须的职能部分都不能缺少，比如：产品研发、店铺运营、市场营销、视觉设计、供应链管理。

③ 不要抱着“试一试”“随便做做”“就



@站酷海洛

当玩儿了”的心态去做。电商节奏快，竞争激烈，没有很强的求胜心，最后就会不上不下拖着，这是最难受的状态；

④ 走品牌专业化路线。切忌跟卖、黑科技、黑帽这一套，短期之内或许会有效果，但绝对不会长久。而一个能立起来的品牌，带来的长期价值要丰厚和稳定得多；

⑤ 不错的主流平台包括：Amazon、Walmart、Wish、AliExpress、Shopee、Lazada、Wayfair、Flipkart、Etsy 等。各个国家和品类的细分还有很多，实际操作时根据自己的情况，多调研，多看相关数据。

营销自动化

营销自动化，顾名思义就是在营销以及客户沟通的流程中，加入自动化处理的部分。对于外贸的场景来说，常见的营销自动化有：

① 智能客服

不论是网站还是社媒，外贸企业都会遇到客户询盘咨询的需求。常见的做法是让用户留言到网站后台，或者发询盘到邮箱。少数的在线聊天，也因为时差的关系，不能做到及时回复。

智能客服类似于我们在淘宝购物时，输入某个特定的关键词之后，平台自动给出一个/多个答案作为参考。现在市面上针对外贸的有 Melark.com 提供的社媒和 WhatsApp 自动回复，也可以接入到网站上。

② 自动信息处理

和智能客服类似，不过主要针对的是信息的预先处理，以便于后期更加方便地处理和管理这些信息，如邮件自动归档、特定标题的邮

件自动分类、客户自动加标签等等。

③ 有触发条件的信息处理

一个例子：我们给客户发送了一封邮件，里面有两个按钮，分别对应到不同的产品。如果客户点击了按钮 1，就自动发送产品 A；如果客户点击了按钮 2，就自动发送产品 B，如果两个按钮都点击了，则发送产品 A+B。

这是最经典的触发条件信息处理。实际的情况会更加多样。

④ 统筹各个平台的营销自动化

经典的场景如：在 Facebook 留言的客户，会自动发送一个优惠券；对于已经成交的客户，会在成交 15 天之后，自动跟进一封邮件；有争议的客户，会自动定期提供产品知识素材等等。

营销自动化不仅能节省大量时间成本，更重要的是为客户提供了舒适的沟通体验，提高满意度和成交几率。在 Google 搜索“Marketing Automation Tools”和“Email

关注数据，持续测试与优化

在整个业务流程中，会接触到大量的数据和信息。对这些信息不仅要关注它本身反馈的内容，还要关注多个不同数据之间的关联。比如将不同业务员的邮件回复率作对比，再将询盘邮件回复率作对比，再将成交率作对比，就能有效地发现在询盘、报价、谈判中表现优异的业务员，分析原因，从而让团队中的其他成员也能受益。

另外，现在数据量越来越大，Excel 已经逐渐不能满足数据管理和分析的需求，有条件的团队可以安排自己的成员学习一些高级的数据处理技能，如微软的 Power 系列：Power Query、Power Pivot、Power BI 等。

Final Thoughts

就像《三体 2：黑暗森林》中章北海的父亲对他说的话：“在它到来之前，要多想”，也是因为足够深刻的思考，章北海才在最后时刻为人类保留了 3 艘星际飞船，留下了人类文明的种子。

后疫情时代，外贸企业面对的变化会非常明显。有些变化一定是缓慢的，但是当这种变化成为常态之后，如果我们没有关注和接受这些变化，就会对生存和发展造成极大的影响。及时发现变化，并且做出对策，在纷扰中自我突破，才是对未来的正确打开方式。📌



社交媒体的份额正在越来越多



营销自动化思维流程



扫码查看手机版

如何跟客户谈独家代理

文_毅冰 责编_钱晶晶



@站酷海洛

独家代理谈判的几个误区

对于客户提出独家代理的要求，很多外贸人往往变得无所适从，不知道该接受抑或拒绝，也不知道如何应对。

假设，有个瑞典客户，跟做园林工具的中国贸易公司提出独家代理要求，面对市场是斯堪的纳维亚四国（丹麦、瑞典、芬兰、挪威），而贸易公司很有可能在上述市场已经有客户在合作，也许就会出现如下这些情况。

A 公司业务员：独家代理？抱歉，我们公司在瑞典有客户，所以没有办法开放独家代理……

B 公司业务员：可以啊，只是我们对独家代理有要求，如果你的年订单量可以到一千万美金，我们可以签独家代理协议……

C 公司业务员：不知道你的销售计划怎么样？在北欧有多少门店？每年的采购额大约多少？每一张订单大约多少金额？付款方式怎么样？我们可以给你独家代理权，但是需要300万美元保证金，每年销售额不得低于500万美金……

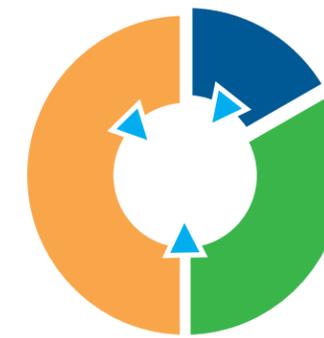
这是很多业务员的处理方式，大致就是三种类型。

第一种，直接拒绝型。不管三七二十一，反正公司在客户所在市场有生意，肯定不能放弃啊，现在答应这个客户，不等于得罪其他客户？这事情不能干，直接拒绝掉得了。

这一种业务员并不太多，有些是觉得客户不靠谱不可信，有些是觉得不能放弃现有客户，也有些是自己不懂又怕麻烦，还有些觉得根本不可能谈下来，所以来个一刀切，直接拒绝，慢慢做生意吧，别说这些有的没的。这样一来，或许错失了一些难得的机会，谁又能知道，这个客户是不是你公司的贵人呢？

第二种，要价过高型。一看，有客户想做独家代理啊，好事情，那既然做独家，总要给

Three Main Types To Answer Exclusive Agreement



- **Rejective Type**
直接拒绝型
- **Excessive Type**
要价过高型
- **Talkative Type**
喋喋不休型

业务员回应独家协议的三种主要处理方式

予足够的订单才行啊。于是脑门一拍，八百万美金？一千万美金？总之先开口，漫天要价就地还钱，等客户回复再说。

这一类业务员，属于很傻很天真的类型。客户的情况都没有深入了解，对于市场和预期，也没有相应的调研，狮子大开口只会吓跑客户甚至激怒客户，对于生意的推动，并没有任何帮助。我曾经碰到过，某个业务员做危地马拉的生意，一年不到3万美金，一天收到另一个危地马拉客户谈独家代理，他一开口就要求每年两百万美元，直接让客户失联。

第三种，喋喋不休型。合作的兴趣呢，给客户的感觉是有的。但是业务员如同查户口一般，无数的问题，十万个为什么，甚至很多涉及到客户商业机密，让别人不知道该怎么回复，要不要回复。

有各种疑问是对的，探讨清楚细节，便于更好更密切的合作，这也没错。可问题是，大家还没有熟悉到这个程度，彼此之间还有一些更重要的问题没处理，如果一上来就谈这些，往往显得为时过早，操之过急。

这三种处理方式，都是有问题的，我们应该切实避免。

独家代理协议的谈判重点

对于独家代理的谈判，其实我们要明白，这代表了“排他性”，也就是客户在当地市场，可以通过你的产品的独家供应，来占领市场，来限制同行，在竞争中处于一些领先地位。

当客户抛出独家代理这个橄榄枝的时候，我们第一时间应该明白一个事实，就是“客户对我们的产品，是有信心的”。

既然如此，接下来的谈判重点，就需要转向具体的细节。而谈判的方向并不是不可捉摸，而是有迹可循，是可以做简单拆解的。我这里还是用一个图来表示（下一页），会显得更加直观。

先研究是否可行。

如果有操作可能，那就表示诚意后，跟客户探讨细节。在过程中，需要应用各种谈判技巧，来相互试探对方的底线和要求。

然后提出方案，拆解执行步骤，提出在过程中可能遇见的一些难题，询问对方的意见。

再进入下一步，双方的权利和义务究竟如何定义，彼此之间立场的不同，会影响具体的



独家代理协议的五个谈判要点

协议内容，甚至是否让谈判继续。

除此之外，还有第五个要点，就是贯穿谈判过程始终的核心要素，双方如何深度合作，如何让彼此获取更多利益，并且共同承担执行过程中的困难和风险。

细节谈判中的三大难题

一旦进展到细节谈判，很多朋友会发现，有几个难题，是很难解决的。

第一，如何定销售业绩。

这是大家都头疼的问题。定高了，会吓跑客户，或者让客户觉得我们毫无诚意；定低了，很容易达到，客户或许根本就不会全力以赴。

我们是卖家，当然希望客户的订单越大越好，给我们的目标越高越好；客户是买家，当然希望降低风险和压力，前期订单越小越好，起订量越低越好。

这个业绩的制定，是横亘在彼此心中的一个大难题。

第二，业绩确定后，完不成怎么办。

虽然第一个问题很难，但是经过艰苦的谈判，彼此沟通无数轮后，最终或许达成了协议。客户同意，一年给予不低于300万美金的订单，供应商也对此表示满意。

而既然数量定好，供应商当然要给予最好的付款方式，以及最好的价格支持。也许，付款方式是30天远期付款，价格比其他客户成交价便宜了7%左右。

看起来更美好，但结果是一个悲伤的故事。一年下来，客户前几个月还算给力，分别下了12万美金、9万美金、21万美金订单。只是后来，因为销售乏力，也因为推广不力等种种原因，订单越来越少，后面大半年，只是零碎下了三四张订单。结果一年下来，别说300万美金的预期了，就连100万美金都没有完成。

怎么办？如果贸然决定取消未来合作，不再给予独家代理，那前面的投入都白费了，浪费了好多时间，一切从头开始，重新开发客户。如果继续合作，可能第二年第三年还是这种半死不活的局面，没有起色，给了客户优惠的价格也无法涨价。这对于公司而言，是不可承受的痛苦，独家代理就变成了鸡肋，食之无

味弃之可惜。

第三，代理协议的时效性，很难设置。

客户往往要求越长越好，比如三到五年，甚至更久，这样他们才有从容的时间，去了解市场，去开拓渠道，去让消费者习惯和接受这个产品。但供应商出于风险考虑，也担心被一个普通客户锁定了某个特定市场，反而失去了许多增长可能，失去了优质客户。

有个朋友就碰到这样的坑，一个波兰客户，用十年的独家代理，锁定了他的产品在波兰、捷克、斯洛伐克、斯洛文尼亚、克罗地亚等国家的独家销售，不可以给当地其他任何客户供货。

后来才发现，客户的订单真的很小，每年偶尔零星几个单子，但是协议中又没有明确规定数量和要求，让他很痛苦。有一次无意中发现，这个客户其实主要采购渠道是土耳其，但是害怕中国供应商的产品冲击市场，引起剧烈竞争，索性玩了一手，用十年的独家代理，锁定了市场排他性，不让朋友的货进波兰和周边市场。

他想给其他客户供货，但只要这个波兰客户拿出这份协议，都可以控告和打击其他客户，让他这个产品几乎在当地市场处于放弃状态，难以破局。

我们究竟该怎么谈

看了上述的三个难点，是不是让大家有些绝望？如果碰到不实在的客户，或者别有用心客户，我们怎么办？可如果要求提太多，或许错过了优质客户，这同样是难以抉择的事情。

其实要解决这类问题，并不是太困难，这里三个技巧可以使用。

第一，表示强烈的兴趣，引导客户给方案。

只要客户一谈到独家协议，我们就可以表示出强烈的兴趣，然后问问客户，具体希望如何执行。

也就是说，这个阶段，是引导对方提出

要求的时候。客户之所以提出这个想法，一定是经过深思熟虑，最基本的盘算肯定是有。所以，先听听对方有什么方案，有什么合作思路，这绝对是必要的。

因为我们根据自己的感觉，拍脑袋提出要求，提出目标，很多时候就会有非常大的偏差。

比如客户很有信心，他的心里预期或许是一年下两千万美金订单，而我们一开口就是五百万美金年采购额，他反而会松了一口气，压力小很多，很轻易就能答应，自然按照我们的要求来走，他的风险更低。

比如客户的市场不大，人口有限，他或许认为，一年八十万美金比较合理。这时候，我们提出五百万美金，或许就吓跑了客户，觉得我们要求太高，后续的谈判可能就碰到重重阻碍，因为让客户不快。

所以我们先出招，反而取得了不好的开局。不妨引导对方先说，用一些谈判技巧，先让对方说出自己的想法，然后再评估是否可行，后面怎么谈。

第二，不要一次性把牌打完。

千万不要在确定给客户做独家协议的时

候，就一次性把手里所有的牌打完。客户一定会希望深度合作后，会有全方位的支持。要最低的价格，要最快的交期，要最高的品质，要最好的付款……

客户的心态我们理解，全方位的支持也是一定的，但是手中一定要有余地，要考虑到合作过程中的各种风险，不能一次性把所有优惠都给到底，后面会变得无比被动。

如果客户的销售不佳，远低于预期，怎么办？

如果客户的订单零碎，操作费用高，怎么办？

如果客户的库存太多，消化时间慢，怎么办？

如果客户的货款延迟，每次都拖延，怎么办？

很多问题在一开始是无法预见的，所以在谈判过程中，必须留有一些余地，这样随时可以转圆，也可以在执行过程中，随时整合谈判策略。

第三，学会使用返利大法。

譬如，客户预期每年不少于500万美金订单，结果我们给予了最低价格，毛利不到10%，就是希望薄利多销，依托这个客户去打开目标市场。

可结果是，客户零零碎碎，一年下来订单不到100万美金，但是拿到了最好的价格和资源，我们亏大了，他赚大了。

那怎么办呢？我的思路是，价格可以给予优惠，但是这个优惠，以奖励形式来给，也就是欧美企业喜欢做的rebate（返利）。

你说一年可以预期500万美金？那很好啊，如果达到这个目标，我们会给予8%的rebate，就是40万美金。那就从1月1日开始计算，到12月31日为止，只要订单累积超过500万美金，我们直接转账8%作为返利。

就这样谈，把优惠都推后，达到目标后再付出，这同样是关于独家协议，欧美品牌商关于特许授权的一些习惯性做法，我们可以学习。

当然，在实际的谈判过程中，还有无数的技巧和内容，需要巧妙应用在独家协议的策略整合中。比如梯度区间架构，比如优先续约权力，比如两进两退处理，比如材料汇率锁定，比如滚动定金思路，比如品牌延伸探讨，比如交叉互补原则等等，因为篇幅关系，这里就不再展开论述。

以后有时间，这个话题我会再充分展开，给大家谈谈更多的实际案例。📖



@站酷海洛



扫码查看手机版

谷歌SEO推荐的4个关键词工具

文_Jack 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

关于作者:

Jack, 双鱼座90后, 曾为外贸业务, 现在专注数字营销, 懂外贸也懂推广。SEO痴迷者, SEM、SNS等终生学习实践者。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。



关键词的重要性—— 缺乏关键词的痛点

① 外贸业务的痛点:

做过外贸业务的都很清楚, 在用谷歌开发客户的时候, 经常因为“词”穷而导致搜索的客户数量不够。经过销售漏斗筛选, 通常精准客户没剩几个了。

这个时候我们需要扩充我们的关键词库, 比如增加一些长尾关键词, 精准搜索客户。

② B2B 平台运营的痛点:

部分B2B平台有一个痛点, 那就是发布产品的时候, 不能重复铺货, 关键词不能重复, 标题不能重复。

问题是标题主要是由3个关键词合成起来的, 如果关键词很接近或者类似, 想不重复

都难, 这个时候我们需要拓展关键词库。

③ 海外推广的痛点:

做海外推广的时候我们常常会遇到一个问题: 就是行业搜索量大的关键词数量是极其有限的, 而关键词竞争度经常在60以上, 所以想让网站排名到谷歌首页非常困难。

想要慢慢把排名做上去, 我们就必须要拓展关键词库, 特别是长尾关键词。

用好关键词的好处

④ 增加开发外贸客户的广度和深度: 同事没能开发的客户, 你能开发到, 因为你用的关键词比他多。

⑤ 提高中国制造网等B2B平台的产品排

名, 增加询盘和订单, 提高公司在B2B平台的投入产出比, 增加公司的利润。

⑥ 提高社交媒体的排名: 让更多客户找到你们公司, 增加你们在社交媒体的询盘和订单。

关于关键词调研, 这里分享几个工具给大家。希望大家用这几个工具去搜索自己的关键词在谷歌的搜索量、搜索趋势、竞争难度、长尾关键词数量、关键词谷歌竞价点击费用等。

关键词工具分享

① Ubersuggest

这个工具是我使用的第一个关键词工具, 所以记忆深刻, 也给很多朋友推荐过。之前是免费的, 但2020年1月份开始收费了。

记得那是2016年的某天, 我在中国制造网论坛闲逛时, 发现有人分享可以用Ubersuggest这个工具批量生成、下载、导出关键词。

看到之后我马上去实践, 发现这个工具真的好好用。我笑得合不拢嘴, 那种心情就是: 踏破铁鞋无觅处, 得来全不费工夫。

当时这个工具还有单独的域名www.ubersuggest.org, 现在是www.neilpatel.com/ubersuggest。

这个工具后来被neil patel收购, 目前是neilpatel.com下面一个SEO工具了。此外, 它还支持德语、西班牙语、法语等几个小语种。

这个工具现在不仅能查询关键词, 还能查网站的外链, 搜索引擎排名页面SERP(search engine rank page)排名, 功能比之前强大了很多, 我猜测它是想对标Ahrefs和Semrush。

② 谷歌关键词规划大师(Google Keywords Planner)

这个谷歌关键词工具, 是我用的第二个工具。

以前注册Gmail不像现在这么容易, 而如果要使用谷歌关键词规划大师, 就必须申请一个谷歌账号。这花了我好长时间, 所以印象也很深刻。

当时谷歌关键词规划大师还是免费的, 不开通充值谷歌竞价账号也可以。

这个工具最大优点是: 它是所有其他谷歌关键词工具的源头/数据库, 数据最精准, 其他免费/付费关键词工具的关键词大部分是从这里调出来的。

比如说Keywords Everywhere这个关键词工具的搜索量和CPC就是和谷歌关键词规划师保持一致的, 这个工具接下来会分享。

③ Keywords Everywhere

Keywords Everywhere是我在2016年发现的第三款谷歌SEO关键词工具。为了安装它的chrome浏览器插件, 我倒腾了差不多一个小时。

Keywords Everywhere这个工具最大优点是: 它可以在谷歌浏览器搜索框显示你搜索的关键词在全球的月搜索量和CPC广告费用, 不用登陆谷歌关键词规划师后台。

你可以直接在浏览器端口看到关键词搜索量和CPC, 以及衍生的同类关键词。

然后你就可以判断这个关键词值不值得做谷歌广告, 比如说月搜索量20以下, 就不太建议投放广告了。这种搜索量很小的关键词, 适合写博客, 然后把长尾关键词做到谷歌首页, 慢慢带动网站权重。

如何判断值不值得做SEO优化? 比如说月搜索量50000以上, 就不太建议做SEO排名了, 因为竞争度太大, 没有几个月时间, 排名根本做不上去。像这种搜索量很大的关键词, 建议直接上谷歌广告。

Keywords Everywhere这个关键词工具从2019年10月开始收费, 有多种货币计算方式。基础套餐搜索量10W次, 可以满足绝大部分人的搜索需求。

Jack的暖心小建议:

付款时候建议用10美金支付, 最好用双币信用卡, 这样子快一些, 可以马上使用付费功能。

也支持用人民币付款, 人民币是用支付宝付款的。但人民币付款有两个缺点:

第一, 如果用人民币付款要75RMB, 那么会多出将近5RMB。

第二, 人民币付款那边不一定收得到, 需要联系客服, 比较费时间。有些朋友用人民币付款, 扣款成功, 那边没收到, 最后还是用双币信用卡付款的。

只要你的API验证码是一致的, 那么这个关键词插件可以同时支持谷歌和火狐浏览器, 也支持跨设备使用。

跨设备使用的好处就是节约成本。比如你购买后, 可以在公司电脑安装谷歌和火狐浏览器插件, 自己笔记本电脑安装谷歌火狐浏览器插件, 这样使用效率最高。

④ Answer the Public

这个谷歌关键词工具是我在2017年开始接触的, 这个工具最大特点就是生成长尾词的问答, 特别适合做B2B的外贸公司去写博客。

比如说:

How to import Led display from China?

What is Led display? The types of Led display?

How to choose a reliable Led display manufacturer?

The difference between indoor and outdoor Led display?

.....

这个工具主要是根据5W1H(What/Who/When/Where/Why/How)来衍生很多长尾关键词相关的子话题, 是个非常好的话题生成工具(topic generator)。

它提供的长尾关键词子话题可以直接跳转到谷歌展示页面去搜索, 可以很方便地帮助我们来做话题调研, 特别是文案创作的规划。

有些公司想外包国外写手帮写文章, 其实主要写的还是网站博客, 只有少部分是专门写affiliate联盟文章。

其实国外写手对你的产品不熟悉, 对你的行业也不熟悉, 他熟悉的只是写作本身, 只是怎么用地道的英语展示你的产品信息而已。

所以我们管理写手时, 是需要给他们写作框架的。比如说一个星期写2篇, 5个写手, 一个星期就写10篇文章, 这10篇文章写好后, 我们再去SEO优化, 植入关键词, 优化外链, 布局Alt标签等等。

有了这个工具我们就可以提供很多文案创作素材给写手, 去安排他们的分工, 根据每个星期文案创作进度, 来安排我们的文案写作。通过不断写新的优质文章来提高网站排名, 增加流量和曝光, 达到增加询盘和订单这个最终转化目标。

营销的三个漏斗: 拉新、留存、转化, 转化才是最终目标。

Answer the Public这个谷歌关键词工具, 目前英语关键词生成免费, 其他小语种(德语/法语/西班牙语)关键词生成付费, 不过对于大部分运营和外贸公司来说, 英文的也就足够了。

这次就给大家分享4个谷歌SEO关键词工具(Ubersuggest/Google Keywords Planner/Keywords Everywhere/Answer the Public)的用法, 下次再分享另外3个谷歌SEO关键词工具(Ahrefs/Semrush/KWFinder)的用法。👉



如何挽回丢失的老客户



文_索菲 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

作者简介:

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

今天和大家分享一个案例:

这是 2013 年展会跟进出来的客户, 总共合作了 5 次, 最后一次出货在 2015 年。后来因为交货期紧, 没有把关好货物质量。2016 年客户部分转单去南非, 2017 年将客户争取回来, 重新合作。以下和大家分享整个过程。

展会后跟进, 开始建交

2013 年展会拿到非洲客户 Ernest(化名) 的名片, 他是做酱类食品, 求购罐子不干胶。在展会上了解到客户之前是用袋装包装的, 之后想开发新包装, 用玻璃罐装, 贴不干胶。在展会上我问他不干胶尺寸, 他让我用邮件沟通, 于是展会后我立刻写了邮件跟进:

Hi Ernest,

It was nice meeting you at the XXX, where you had expressed your interest in jar labels. Hope your time at the fair was both productive and enjoyable.

Kindly request you to let us know the sizes and any required special techniques. So I will be able to respond as soon as I have details from you.

Sophie

他在 2 天后回复我:

Hi Sophie,

Thanks for your email. Now we are doing the mold of jars locally and will send

details once it is ready.

Ernest

我跟客户说为了加快进程, 他也可以先把罐子的图纸发给我, 这样我可以根据图纸建议标签尺寸并给出初步报价, 此外还可以安排打空白样给他测试尺寸。

跟客户的整个沟通过程中, 我都在按照客户所在市场的反馈, 站在他的角度给予建议和支持。而后设计、定稿、打样、寄产前样, 直到最后成单, 历时 2 个月。

此后我们又合作了 3 次, 一直很顺利。在这几次合作中, 他们的需求品种一直在增加, 不断销往欧洲国家, 市场份额也在不断扩大。因此, 他一般按照季度下单, 提前囤库存, 以便实现完美的生产运转。

直到 2015 年 3 月, 由于市场需求变大而库存供应不足, 客户紧急下单, 严格要求货物一定要在 10 天内完成, 以往货期是 18-20 天。

而工厂那边, 由于印刷品都是批量生产, 当时也和工厂确认货期是 ok 的。但因为工厂内部管理的问题, 导致我们被插单。

发现情况后, 我立刻和工厂再次沟通并强

调客户的情况，工厂加班加点赶工，到底还是在货期内赶出来了。

这次的不干胶总共有 3 个口味，并且有 1 处 UV 特殊工艺。而整批货总共有 50 箱，5000 张 / 箱装，总货值约为 12500 美金，和其他的货一起走整柜发出。按照以往出货的情况，我很放心货物质量，因此验货的时候也只抽了当中 5 箱，并没发现问题。

客户投诉质量问题

然而到了 5 月，客户在收到货的半个月后发来邮件，不干胶货物出现问题了。

Hi Sophie,

I am really disappointed with the goods you delivered to us this time. There were many rejections even on the XX label stickers, not to mention you guys totally forgot to do coating on the XX label stickers. All make us stuck there. I am sending you pictures.

Ernest

客户告知出现 2 种问题：

① 1 款口味的不干胶很多张都没有过 UV；

② 贴标后不干胶出现起翘问题，外观上看起来很不美观，直接影响客户的销售。

具体数量有待盘点。

我收到客户邮件和图片后，第一时间写邮件回复客户：

Hi Ernest,

I sincerely apologize for any inconvenience these issues caused. Will look into this issue immediately and revert as soon as possible.

Sophie

客户很快回复我，他本准备下单另外 5 款口味，可是因为这件事，一言难尽。



Sophie,

It causes us BIG trouble!!! It supposed that we want to order a larger quantity on other five flavors very soon but now how can it be possible???

Please, we need a prompt attention on the seconds.

Ernest

非洲人本身就喜欢直接表达情绪，当时我看到这邮件，真的很心塞。

这件事的问题源头在工厂，可是主要责任人是我。由于我的把关不到位、疏忽大意，造成客户的不满和损失。

了解到产品问题后，我第一时间想办法解决问题。我想按照以前出货情况，客户的生产环境应该是没问题的。那么为什么会翘边呢？我去跟工厂沟通，工厂承认为了赶货，他们有 10 万张是印刷后发去另外的工厂代加工的。此外，赶货的时候可能覆膜张力没控制好，这才导致走贴标机的时候容易起翘。而这些在没出现问题前，我是全然不懂的。

于是我给客户提供了解决方案：

① 减免货款，并在下次做货的时候补不干胶给他（以他盘点数量为准）。

② 马上安排重做 10 万张，他和我一起承担空运费。

现在回头想想当时提的方案，我真是一点

也不负责任。

10 万张货物的货值大概是 5000 美金。可是客户更在意的是，为什么会这样的问题？以后呢？会不会有下一次？谁愿意花钱买不痛快？

一朝被蛇咬十年怕井绳的道理我们都懂，但当时的我却没及时去沟通和安抚。

当时的我，却只想着赶紧把问题解决完，息事宁人。此外错不在他，却要求他一起承担空运费，很不合理。

他回复我：

It's not the delivery issue Sophie. It is the glue problem. Now it happens. Please return the money back and we will look for new printer.

邮件内容是：让我退款，并且很直白地告诉我，他会重新找新的供应商。

我们都知道：让一个客户成单也许需要很长的时间，但失去一个客户却可能只在一瞬间。

我立刻发邮件和他沟通：

表明我们会委托验货员去他们仓库，确认数量，协商赔偿；

表明我们很重视这个问题，这次是一个意外；

表明我们正视自己的错误，也会在今后加强把关生产过程和质检。

但直到后来协商退了 5000 美金，客户都没再和我们有任何沟通，原本打算合作的新订

单也因此全部黄了。

逐步赢回客户信任

于是我开始想补救办法。

降价？既不现实也显得我们很心虚。给予付款条件上的优惠？比如 O/A 赊账？但这开了头就覆水难收。SNS 平台的关注和互动？他 LinkedIn 的头像灰白的，就连 WhatsApp 都没有头像，Facebook 更没得玩。

冷静下来我想客户在气头上说什么都是于事无补，不如先让他缓缓，并且我得接受他会物色新的供应商的可能，甚至开始新的合作。只不过时间越长，我能挽回他的几率越小。

与此同时我想到还有一个关键人物。他们公司的一个员工 C，每次客户和我沟通完细节后，他的员工 C 会负责继续和我跟进。

而我不仅和 C 有工作上的沟通，也会有生活中的互动，比如之前我会帮他买手机，甚至他的婚戒也是我帮他买的。因此他常常会告诉我我们公司的一些进展。

原来当时那批货是要赶在当地节日的市场发布，而老板对质量一直很挑剔。目前他们在南非那边下订单。从 C 这获得了合作的供应商信息后，我以买家的身份写邮件给这家供应商询价，做到心中有数。

很快他们回复我报价，而我在跟他们进一步的沟通中了解到更多的细节问题。这样一来，我不仅可以跟国内的行情作比较，而且也想看看这家供应商是否可以成为我们的 backup。

看了他们给我的报价单，我发现同等材质上，他们的价格和中国差别不大。但我留意到一个很大的区别是版费，在中国上大机印刷不干胶，是没有版费产生的；而他们却收取每个颜色 390 美金的费用。

这意味着每次只要有新设计，就得出菲林制版，就有费用产生。此外，最大的区别是他们采用比较传统的树脂印刷工艺，而我们这边是 CTP 直接出版，效果上，CTP 出版印刷会

显得更立体。

于是我写了一封很长的一封邮件给客户，截取部分内容：

I have tried to explain to you that our team can offer you so much more support which will help you grow market share in the snack food area.

I can honestly say that as a trader we went above and beyond my responsibility to assist you in this procurement effort. Would like to ask you as a friend, how can we get passed this issue?

令人欣慰的是他回复我：

Hi Sophie,

Hope you are doing well.

You know I don't have any personal problem with you, but sure the business has been affected coz of this kind of quality issue. I don't think any business man will be happy.

As with your company and offers and support with your company no issues we can keep working on it and also I don't want you to lose also I don't want to talk about old problems, let's talk about present and how to solve the problem.

事实证明，邮件还是有几分效果的。

此后，我坚持在节假日的时候发电子贺卡给客户，也会在出货的时候发一些 QC 的图片给他，或者分享一些其他食品的包装设计给他。有一次设计出了一款袋袋子的盒子，分享给客户之后他也给我回复了。

为什么这么做？我想，既然他们已经开始和其他的供应商建立起合作关系，那么想要打破僵局，不能单靠价格、技术、工艺等，这些是基本前提，我要更讲究保持情感竞争和品牌营销竞争。

客户产品的终端用户是欧美国家，欧美市场超市放眼望去，拼的都是第一眼的视觉效

果。因此包装的质量和做工是尤为重要的。

在我跟客户和 C 保持简单联系的同时，我把跟对方过往 3 年所有的邮件沟通翻出来，包括打样细节、设计改进、技术改良等等，整理成一本书，总共 72 页，耗时几个月。

原本打算打印出来装订好给客户寄过去，恰好碰到 C 和我说广交会 Ernest 会来中国。于是我立刻给客户发邮件请求见面，毕竟以前合作一直没有面对面沟通的机会，而这次他答应了。

当年春交会，当我拿着打印好的这本书递交到他手里的时候，我觉得他很感动，而我也被自己感动哭了，哈哈。

之后我邀请他来我们广州办事处这边参观，两个人面对面谈了更多的细节。他跟我提到了目前产品在市场上的进展，我也向他提出了再次合作的愿望，并强调了之后会采取的严格的质检措施，客户终于同意再次合作了！

5 月份下了一次小订单，到 8 月份他把新订单的数量给我，总数量 120 万张。

但是由于环保的整顿和汇率的影响，如果依然按照 2015 年的价格，我们是做不下来的。于是，我在邮件里提了涨价的事情：

Hi Ernest,

Good day. Please see the attached sales note.

Raw material cost we used to purchase has increased very sharply since this May, so we have to make some changes to the pricing structure.

Kindly further revert, thank you.

原价是 0.05 美金一张的，我涨到 0.058 美金一张，但是报价调整区间我是拿捏好南非和我们的价格来报的。他直接在 WhatsApp 找我：

"OK will call you in 5mins pls. Regarding the prices we should try to maintain the old price, we are trying to reduce the price by 40%. We cannot at this

time increase the label cost"

他希望我维持原价，而原本的货物他们还想减价 40%。但情谊归情谊，生意归生意，我还是斩钉截铁第一时间和他说不行。

因为如果原价，我们就亏大发了。我和他说这个不干胶至少要 2 吨的原材料，而原材料价格在过去涨价 50%。再拿汇率来说，2015 年我可以按 6.9 报价，但当时 6.5-6.6 浮动，甚至更低。

说明原因后，我又晓之以情动之以理的表示：我和你合作这么多次，不会漫天报价。在报价前已经经过仔细核算，在盒子方面我可以稍微减下价格（我是这么想的：盒子数量不多，降价也无伤大雅，也能让他觉得心理上舒服点），但是其他产品我明确表示，无法降价。

最终他回复我，让我修改下盒子的价格，其他接受。而后发来订单确认，总金额为 78425 美金。

Dear Sophie,

Attached please find the acceptance of the sales notes.

Many thanks

从建立合作，到出问题要求索赔，到终止合作，到重新信任，到再次合作，每一步都不容易。我知道他的产品线越丰富，越能带动我们的获利，我知道他是很大的潜力股客户。

而按照美国市场营销学的调查显示：每 100 个满意的客户会带来 25 个新客户，每收到 1 个客户投诉，就意味着还有 20 名有同感的客户。争取一个新客户，比维护一个老客户要多 6-10 倍的工作量。合作越久的客户越有粘性，挽回流失的老客户，是降低销售成本最好的办法。

小结

① 展会跟进一定要及时，尤其是有意向的客户。不一定要马上报价，但一定要尽快建立联系，以邮件形式为佳，非洲 / 南美 / 中东 / 东南亚客户也可以考虑 WhatsApp 等通讯软



件进行沟通。沟通时先寒暄一下，然后附上展会上的图片加深印象。

② 展会上很多客户只是表达兴趣，意向其实还是很模糊，因此在邮件中可以列述出来你需要了解到的细节，才能更加精准地为对方提供方案 / 进行报价。

③ 在邮件中提及一些展会上有过的沟通或者提及过的细节，可以帮助客户回忆。毕竟一场展会下来，他走马观花，有些已经忘得七七八八。

相关表达句型

① *To jog your memory you mentioned....*

② *It was great meeting with you, and talking about...*

③ *If you do not mind, I would like to have a quick chat with you on the phone to address your questions and concerns regarding the proposal.*

④ 当出现质量问题的时候，一定要想方设法先安抚好客户情绪。对方发怒发飙甚至口不择言都是正常的。处理投诉一定要有同理心，将心比心，换位思考。并且与其长篇大论地道歉和解释，不如直接提供解决方案，强调今后措施。

⑤ 挽回老客户，也要不卑不亢。不能为了他回头，你就任宰任割。这样只会变得被动，失去话语权。以下是挽回老客户的邮件模板，仅供参考：

The current relationship between us is a worry for us. We used to serve you

in the past years. How we wish you could return to our family again. We're offering a detailed proposal for you.

This expensive lesson teaches us that the importance of paying 100% attention to the quality.

You are our VIP client. We really hope we can discuss further and gain back the win-win business.

当然如果能在参展或者出差时登门拜访或者在客户来华时约见，效果倍增。如今的销售，营销手段更加细腻化，不再像以往那样大鸣大放大手笔，也不是压力式的粗暴营销。如何挽回老客户，还是要从案例本身出发分析，才能得出解决方案。■

跨境电商的发展与挑战

文_精选自《中国跨境电商发展年鉴(2019)》_中国海关出版社有限公司

图_站酷海洛 责编_钱晶晶



1 跨境电子商务发展举措和成效

政策法规体系更加完善

① 上位法的出台为跨境电子商务监管保驾护航

《中华人民共和国电子商务法》(以下简称《电子商务法》)是我国电子商务领域第一部综合性法律,对保障电子商务各方主体的合法权益,规范电子商务行为,促进电子商务持续健康发展,具有重要意义。

② 宏观政策环境不断优化

一是商务部、发展改革委、海关总署等多部委联合印发《关于完善跨境电子商务零售进口监管有关工作的通知》,明确跨境电子商务零售进口商品监管的总体原则,即符合相关条件的商品按照个人自用进境物品监管,不执行首次进口许可批件、注册或备案要求;统筹考虑促进行业发展和保护消费者权益要求,明确各参与主体责任;进一步加大支持力度,扩大政策使用范围,在现行 15 个试点城市的基础上,将政策的适用范围扩大到北京、沈阳、南京等 22 个新设跨境电子商务综合试验区的城市。

二是调整跨境电子商务零售进口政策及商品清单。提高了零售进口单次交易限额和年度交易限额;调整了跨境电子商务零售进口商品清单,增加 63 个近年来消费需求比较旺盛的税目商品,税目总数达到 1321 个。

三是对跨境电子商务综合试验区内符合条件的跨境电子商务零售出口货物,试行免除增值税、消费税政策。

③ 海关配套规范性文件不断完善

一是修改完善海关跨境电子商务零售进出口商品监管公告,确立企业准入门槛和责任义务,增加检验检疫管理要求,明确违反规定的处罚要求,解决了跨境电子商务监管中存在的难点问题。

二是在已出台综合试验区城市建设 10 条可复制推广措施的基础上,针对近年来大多数电商企业和平台企业在网购保税监管模式、商品退换货、电商大促等方面反映出的新情况新问题,研究出台 7 条全国范围适用的支持措施。

跨境电子商务监管与服务不断优化

① 政府管理及服务体系不断完善

政府部门积极探索制定适应新业态发展的政府管理及服务体系,推进国际贸易“单一窗口”建设,让数据“跑得通,流得快”,降低企业综合成本。海关深入推进关检融合,实现“一次申报、一次查验、一次放行”,应用全国统一信息化通关管理系统,实现全程无纸作业。实现跨境电子商务零售进口商品“毫秒级通关”。

② 加强政企合作

关注跨境电子商务业界的新需求新设想,与跨境电子商务企业签订合作备忘录,强化监管,优化服务,创新监管方式,积极开展政企合作,积极支持“世界电子贸易平台(eWTP)”合作倡议,实现信息互联互通,共同构筑合作共赢的伙伴关系。

③ 加强与消费者沟通

不断完善线上线下沟通平台,倾听消费者呼声,建立消费者额度被盗用返还制度,切实维护和保障消费者正当权益,推动形成人人参与、人人收益的良好局面。

跨境电子商务综试区城市成跨境电子商务创新高地

① 提升监管便利化,营造良好的政策环境

各综试区积极出台监管便利化措施,进一步降低跨境电子商务企业成本,如上海推出 20 条支持贸易便利化举措。

② 创新金融支撑模式,提升企业交易能力

融资问题一直是跨境电子商务发展的痛点,各跨境电子商务综试区在开发融资、保险产品上进行创新。

③ 建立健全统计监测系统,实现有效合理监管

统计监测是跨境电子商务发展的重要保障,跨境电子商务综试区在创新统计方法、整合线上数据、创新数据应用方面积累了经验。

④ 升级海外仓建设,推动跨境电子商务出口快速发展

便捷高效的物流是跨境电子商务发展的重要组成部分,跨境电子商务综试区在优化海外仓布局、创新海外仓建设模式等方面进行大胆探索,进一步促进跨境电子商务 B2B 出口业务模式的发展壮大。

国际合作机制建设快速推进

① 成功举办首届世界海关跨境电子商务大会

共同对外发布《北京宣言》,建立世界海关跨境电子商务大会机制,发布《全球跨境电子商务行业行动倡议》。中国海关积极推动世界海关组织出台《世界海关组织跨境电子商务标准框架》。

② 首届进口博览会叠加跨境电子商务政策

利用进口博览会实现扩大进口、消费升级;组建跨境进口电商联盟,建立“6天+365天”一站式交易服务平台,实现国内外跨境电子商务平台合作对接。

③ 跨境贸易合作伙伴不断扩大

目前,我国跨境电子商务贸易伙伴覆盖了全球 220 多个国家和地区,包括发达国家和发展中国家。

2 跨境电子商务面临的挑战

相关法律法规有待细化，监管协同配合有待完善

2018年，国家正式颁布《电子商务法》，其中关于跨境电子商务的内容较为薄弱，有待进一步出台相关实施细则；商品质量追溯体系、事后惩处机制等仍需细化落地；各部门“三互”体系建设、信息共享机制有待继续加强。

外部风险挑战依然存在

中美贸易摩擦导致的额外税负成本，倒逼“中国制造”产品转变出口路径；万国邮联对终端结算费调整，导致我国邮政两次上调出境国际小包资费标准；欧盟开展增值税改革，预计将取消低价值货物进口增值税免征政策，未来可能提高我国中小企业出口成本；出口包裹价格低报等问题依然存在，影响“中国制造”品牌形象；“一带一路”沿线部分国家地缘政治复杂，政权更迭频繁，我国企业入驻当地市场存在一定的风险和隐患。

监管风险依然存在

跨境电子商务呈现碎片化、高频次等特点，使监管业务量成倍增长，对安全准入、口岸检疫、风险管理等监管要求提出新的挑战；通过推送虚假“三单”逃避海关监管的情形屡禁不止，个人额度盗用、低报价格、伪报品名等违法违规行为依然存在。

3 跨境电子商务发展建议

完善监管政策

进一步完善跨境电子商务法律法规，针对《电子商务法》出台实施细则及司法解释，充分发挥上位法的职能指导作用；完善进口商品质量追溯体系建设，打造适应跨境电子商务发展特点的溯源机制；完善跨境电子商务出口税收政策，在全国推广企业所得税无票采购成本税前扣除政策；积极支持跨境电子商务企业开展跨境电子商务 B2B 出口业务。

持续推动改革创新

① 强化正面监管，适应发展需求

建立跨境电子商务企业信用管理体系，深入贯彻“诚信守法便利，失信违法惩戒”原则，实现差异化管理；优化跨境电子商务零售进口商品质量安全风险监测机制，提升监测的针对性和有效性，拓展风险警示发布形式；完善事前、事中、事后全流程监管链条，构建立体化风险防控体系。

② 推进监管部门“三互”体系建设，扩大信息共享范围

强化海关、公安、人民银行等多部门合作，严厉打击盗用个人额度、虚假贸易等违法违规行为，督促跨境电子商务企业合规经营；加强海关、市场监管总局等部门合作，实现跨境电子商务零售进口商品质量共治，形成对商品进口、仓储、流通各环节的闭环管理；推进国际贸易“单一窗口”的建设，口岸管理相关部门实现信息共享，实施职能管理。

③ 创新智慧监管手段

针对跨境电子商务交易留痕、信息可追溯的特点，综合运用大数据、云计算等科技手段，创新风险防控方式，实现精准监管；探索运用物联网、移动互联等技术，加强物流环节管控；有效结合智能审图、同屏比对等非侵入式检查手段，减少人工干预，实现有效监管；引入区块链技术健全商品溯源体系，加强消费者对品

牌的信任体系建设。

④ 优化创新出口模式

结合企业出口业务对提高通关物流时效和降低成本的实际需求探索跨境电子商务通关一体化方案；支持企业拓展海外仓出口业务，探索创新跨境电 B2B 出口海关监管方式；充分发挥海关特殊监管区域在出口便利政策、口岸物流集散等优势条件，进一步完善 1210 出口（特殊区域出口）业务。

推动全球跨境电子商务国际合作

① 积极推动跨境电子商务监管国际合作

坚持“创新、包容、审慎、协同”理念，继续开展与世界海关组织各成员之间的合作，积极推广实施《世界海关组织跨境电子商务标准框架》，复制推广中国海关监管经验和模式，进一步充实框架内容与规则。

② 加强“一带一路”沿线国家跨境电子商务合作

落实“数字丝绸之路”总体要求，积极推进数字丝绸之路建设，为“一带一路”国家的制造商、贸易商、消费者提供全方位的互动式商贸服务。

③ 充分发挥进口博览会放大溢出效应

以跨境电子商务为渠道，以“6天+365天”一站式交易平台为载体，引进更多全球优质商品和服务，满足国内消费需求，积极推进消费升级 贸易升级、开放升级。■



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。



《中国跨境电商发展年鉴（2019）》

作者：中国跨境电商发展年鉴》编委会
定价：300.00 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

呈现2018年跨境电商行业整体情况
概述18个跨境电商城市进出口业务数据、地区消费分布数据等
分享12家典型企业案例，跨境电商行业权威理论研究



《开发：在外贸客户发掘中出奇制胜》

作者：蔡泽民（Chris）
定价：55.00 元 出版日期：2020 年 6 月第 1 版
出版单位：中国海关出版社有限公司

拥有客户思维，与客户建立认同感
掌握冷门、热门产品开发思维、节奏，让产品再无冷热
巧用“风筝法则”把控谈判节奏



《Mr.Hua 创业手记（纪念版）——从 0 到 1 的“老华”创业思维》

作者：华超
定价：69.00 元 出版日期：2020 年 5 月第 1 版
出版单位：中国海关出版社有限公司

18岁海外白手创业，成为Trade Me最大卖家之一
24岁经历股市洗礼，跌倒重来
26岁抓住油画商机，逆势掘金
28岁创立米课，打造外贸行业在线教育知名品牌

2020过去一半， 你的订单回来了吗

“焦点视界”订阅号互动 图_站酷海洛 责编_王若竹

2020年转眼已经过去一半了，
对外贸人来说，这半年是无眠的：
踩在风口上的企业，忙得没法睡；
被疫情“速冻”的企业，愁得睡不着。
前段时间我们进行了一次调查，
来看看大家的情况吧！

冰

@Wally Xiang

我们做LED屏的，今年接了大约30订单，都是小单，订单严重不足，业绩下降超过40%，还有不少延迟了。现在还没有任何订单回流的迹象，只能缩减开支，继续跟进客户，即使没有订单也保持联系，等待市场回归正常。

@菲

客户都是英美巴西的，一个订单也没有，崩溃！万幸的是之前发货的钱都顺利收回了。其他的除了等待也不敢做什么。

@Rinjon

我要奔溃了，2020年1月份签的订单，过年期间疫情发生了，为了能及时交货便在3月初复工生产完，结果疫情在国外大暴发了，各港口封闭，货都不敢出，直到现在6月份了，准备机器出货的时候了，太难了……

@Mandy

春天在哪里？看不尽的寒冬，望不到的春天！纽约的客人，3月24日最后一封邮件，到今天也没有任何回复。之前很赶的样板，后面就说餐馆关闭，样板延迟！保佑客人平平安安的！

@Belinda 梦

快来稳住我，心态崩了。熬过了三月，稀稀拉拉出货。挺过了四月，排除万难生产。强心针似的五月，客户及时雨提货。万万没想到，心态崩在六月，没订单了。[大哭]

@海水火焰

我们是一家小的工厂作坊，订单受冲击很厉害的！全部订单在4月底就完成了！但是出货过程确实很费周折，像挤牙膏一样，每周出一点，每周出一点，到现在还没有出完！5月就下了一点点的订单，出口时间要到7月底！真不知道6月怎么样，已经做好放假的打算了！[大哭]

@Arden-Hotel Furniture

我在顺德做传统的酒店家具定制外贸，2月底复工，有意向的客户不敢过来中国，到3月份国内已经控制好了，轮到国外的不省心了，客户想来来不了。我们做酒店工程定制的，客户不等于不用谈了。

3-5月大大小小的订单大概10个，不到20万美元，这个金额都算不上平时一个正常的工程总价。去年做了样板的不少，本打算年后回来陆续确认的，现在都遥遥无期了。

我一直跟自己说订单会回来的，也一直坚持保持着和客户的温度，尽管不少客户没反应。现在想尽各种办法让自己活下来，坚持每天该做的事情，然后等待客户的“临幸”。[捂脸]

@Jane

2020庚子鼠年，一年开始之际的美好期盼如今换成“鼠”不尽的心酸泪水。2月，全民宅家隔离，一边感慨过上梦寐以求的葛优躺生活，一边接受客户的疫情慰问。3月，工厂开始恐慌复产，一边历经千辛万苦筹防疫物资求批复复工，一边计算手中存余订单和规划。4月，新订单寥寥无几，工厂为求生存调整营业模式，跟风熔喷布转内销，但其市场如昙花一现，大多数人不够快狠准并未得到应有的回报。5月，回归正常心态，坚持以脚踏实地的方式专心做好老本行，但是国外疫情只增不减，不容乐观，束手无策，只能静观其变。

每一天的我们都在水深火热之中，我们更多害怕的不是被裁员，而是想为外贸出一份力却力不从心，期望曙光的来临。

@欧阳紫陌

作为一个有着10年外贸经验、自认为在外贸行业做得还算不错的一个老外贸，此时此刻，内心的不安和压力在无限放大。感受到了从未有过的无奈。

2020年1月中旬，拿到了2019年度的全部提成，以及一点点的年终奖。2019年跳槽到的这家新公司是2017年由2个比自己还年轻的老板成立的，2018年一整年的出口销售额只有20万人民币。2019年我作为一个新的力量加入到这家公司，经过一年不断努力，也开发了几个订单量还行、忠诚度也算好的客户。但是因为公司搬迁，每天开车50公里来回，身心疲惫。年终奖也与自己的预期有所差距。

1月底到2月初，在家办公。今年经历了30年人生中从未有过的人心惶惶又安静的农历新年。客人的邮件中也频频问到中国疫情情况，是否会影响到订单出货。2月1号，出了一个40尺柜，心里还想着，这个柜子出了，客人收到货，应该3月份会再下单的。

上班的地方与家分属2个不同的区，上班的地方由于确诊人数比较多，因此政府关闭了两个区之间的通道，回去上班的时间不能确定，最终我在2月底辞职了。



3月初，入职自家工厂加贸易模式的竹木制品新公司，也是新成立的。准备撸起袖子，大干一场。凭借自己多年的外贸经验和渠道，找到了相关产品的海关数据。从3月初入职一直在整理相关资料。同时公司有个B2B平台，还准备去广交会参展。比起前10年没有任何平台和展会、全凭谷歌自由发挥找客户的我来说，新公司给予的平台和支持算非常不错。

人算不如天算，3月份、4月份国外疫情愈演愈烈。3月份发出去的开发信石沉大海，唯一收到的一封回复却是对中国的辱骂。B2B平台上面的询盘多数来自印度，由于出口印度的产品不是自己工厂生产，需要从外面采购，报给客户的价格也没有竞争优势。我一边整理海关数据资料，一边联系客户。

4月份陆陆续续收到了几个海关数据上面联系到的印度客人的回复，报价后收到的反馈却都是“你们的价格太高了，别的公司给我们的价格是多少多少”。本该如期举行的广交会也被网上广交会取代。

可以说入职新公司2个月，收获到的都是负面的信息。由于没有订单，心理压力也是很大的。这种情况和心理压力，好久没有体会过了。现在需要更多的热情和努力来打败内心的不安，扛起来来自于方方面面的压力。入一行爱一行，坚持了10年的热爱的外贸工作，有什么理由因为这么一点点插曲就放弃了呢？会越来越好的，你说呢？

火

@Robert

我们专业出口自行车到美国的，订单排到9月底了，现在要为明年生意做工作了[微笑]。

@Lina Luo 罗丽娜

看来我是火！虽然产品不是防疫相关，是冷风扇，但从国外疫情暴发到现在，几乎每周要出15个左右的高柜。继续加油！[耶]

@虾米

因为疫情，一直忐忑不安！先是忐忑国内无法复工、后是忐忑国外无法收货！就在这忐忑中，我们到目前的出口金额居然超过了去年整年的出口总额！匪夷所思的现象！我们是做家具的，并不是防疫用品，这又是发生了什么？新一轮的忐忑不安又开始了！

@蜜雪儿鲁鲁 Michelle

前面5个月，已经完成了去年一整年的出口销售额，见证历史的同时，也创造了历史。选对产品很重要，我们本来是医疗耗材工厂，春节期间响应政府号召生产口罩，3月份供完国内，开始转出口，不管单票金额还是月销售额都是突破历史记录的。危机中往往夹杂着机遇。



@Joey-3D Product

我是做3D产品，上半年由于产品属性问题需求不减反增，现在每个月与往年相比持平，大订单没有，中小订单不断。也没有订单被取消或推迟，全部按时发货收钱，跟客户商量推迟出货，客户还不肯。我觉得优化设计与产品结构很重要；同时需要将谈判过程扁平化，尽全力解决沟通成本，做到短兵相接拿下客户。

@Robert

入外贸8年，也深知这次全球疫情对大家影响巨大，开工前我以为今年要凉了，甚至做了最坏的打算，殊不知美国疫情的情况反而促进了我们自行车行业的暴涨。我们90%以上销售在北美和墨西哥，当地零售商销量大增，库存几乎都卖完了。单子接不过来，客人要插单，2000台单子都插不进去了，订单已经接到10月中旬了，5月开始工厂已经满负荷运作了。今年订单不愁了，我们也在积极开发产品，确保2021年订单能持续稳定。

@Angela(TvbTech)

我们的产品与防疫物资无关，但这段时间也非常火爆，我接了60多个订单，近20万美金，是入职以来的最高纪录了。4月的业绩最惨淡，是5万多美金，5月就恢复正常了。我觉得选对产品很重要，6月继续加油！

不温不火

@撒哈拉

我在一家全球性商业检测认证第三方机构工作，这个行业某种程度上可以说是依存外贸而生，公司业务是晴是雨全看外贸形势。

我们公司是在2月17日开始复工的，我自己负责集团内部的一些业务往来，基本涉及到的有法国、德国、西班牙、美国、日本、泰国等。春节假期前已经定好了2月份的工作计划，有国外的买家和新客户要来公司参观并谈判业务。但是实际上，大家已经知道由于国内疫情影响，2月份的计划全部取消，买家的安排也无限期推迟。

接着国外疫情开始蔓延，3月份，只有零星的日本单子和日本方面的业务咨询。我负责的海外业务板块全面萎缩，整个第一季度的KPI考核垫底。当然，公司也在进行业务调整和内部重置，比如适当裁员和全面减薪。

然后到了4月下旬，我就调到了新的业务组，有了新的任务安排。新的工作内容依然跟海外市场有关，但直接接触的是我们国内本地的供应商或者工厂，主要产品是儿童玩具和儿童服装（也有少部分防疫物资比如口罩和隔离衣）。

我在想，疫情之下，新闻上看到最多的是成人如何面对和应对的，很少看到青少年、儿童和婴儿，不管怎么样，孩子们都在成长，他们的衣食住行父母会第一考虑和满足，尤其是吃穿，不是吗？再就是教育，玩具就是寓教于乐。看着送来测试的有趣可爱的玩具以及宝宝服装，我在心里想，这款玩具会是哪个幸运宝宝玩的呢，这款衣服会是哪个可爱宝宝穿，会不会喜欢呢？看看当下的疫情对人们生活的影响，心里有点五味杂陈。

现在进入6月了，截止目前的感触是，一方面工作忙碌充实，也让自己变得积极，有了很多改变，毕竟能在这个形势下还有工作忙是幸运的。然而，另一方面，考虑到因为疫情影响而导致的国际形势和外贸业务的不稳定性，对于自己业务的可持续性，大家心里都没底，像站在一个洞口，这个洞是个无底洞，心里时刻担心着，害怕掉下去，万一掉下去了该怎么办……

工作中能够真切感受到，不论是内部销售或者客服环节，还是外部合作



客户环节，大家都积极高效。是共同的生死存亡意识增加了大家的凝聚力吗？

就我个人而言，最大的收获就是，意识到要改变、要提升，尤其是短板方面，这才是关键；并且也要接触和了解新的产品和业务内容。经历了业务调整的煎熬和适应，自己的心态和技能更好了。提升自己的专业技能和服务质量一定没错，打铁还需自身硬。虽然未来不确定，但是有信心面对。

此外，疫情期间的空余时间也阅读了大量资料，包括全球化格局的变动、政治时局对经济贸易的影响、各国防疫形势和采取的行动措施、行为措施背后的原因、各国人们的行为认知和反应、我们国内情况的对比等等。这段时间可以说是信息量的爆发期，自己也选择性地看了很多书做很多准备，努力自救，保持良好的心态来迎接挑战。国家也在出台一些利好政策，我们千万不要失去信心，保存实力，留得青山在，不怕没柴烧。

@Yan

我们是做防疫产品的，但货源无优势，所以这几个月属于饿不死也吃不饱。订单数量比平时略少（增长就不用考虑了），但压力比平时大很多。有客户想取消订单的，但货做好了无法取消，所以变成延迟，有的单延迟近两个月，压力巨大！从询盘看，6月明显回暖了。我觉得要稳住、撑住、继续开发好的产品，继续开发客户，撑到云开见月明那天。

后记

曾有人在2019年年末预测，说：2019年是过往十年最差的一年，但也是未来十年最好的一年。彼时还没有疫情，竟也一语成谶。

目前看来，全球疫情还没有个明确的尽头，国家已经在6月22日正式发出指导意见（《关于支持出口产品转内销的实施意见》），推进出口转内销。外贸人的自救也从未停止过，正如这次留言中大家普遍都提到的一点：不要失去信心，保存实力，留得青山在，不愁没柴烧。

时代在变化，形势在变化，但始终会有爬上浪头的人。

你呢？还好吗？

扫码参与更多互动。



外贸菜鸟的三大坏习惯

文_王星 图_站酷海洛 责编_钱晶晶

关于作者：

王星(Stellar)，在西安生活和工作。从事外贸近10年，擅长海外项目管理，学习型团队打造和商务英语写作。

题记：

如果你做了多年外贸，仍然不知道谁是菜鸟，那么你就是。

如果你是为了剔除自身菜鸟特质，意欲升级为高手，很高兴我们彼此有了共鸣，并且恭喜你，你看对了文章。文字输出是对即时输入、过往经验、当下理解的一种极佳的综合提升方式。随之带来的反思一针见血、直指人心。不仅是照镜子，更是在做X光。各花入各眼，请君自采撷。

闲 拿微信群举例。我在的几个外贸群大都非常活跃。满屏的聊天记录从早7点刷到晚11点。素未谋面的每天闲聊，话题无边无际。已经熟悉的会聚会和约饭。下班还有一小时便开始讨论今天的聚会地点，选好地方各自出发。“你到哪儿了？我到了。你到了没？我还在……”这种消息会再持续一小时。

可能心境不同。人到中年，除非是家庭聚会，4、5人以上的饭局就不再去。再者，本身如果不在公司加班，除去睡觉，工作里每天和家人能亲近的时间顶多在4小时左右，何况外贸人脑子里随时打开着一张“客户跟进表”，加上自我学习、陪伴家人、锻炼身体这三件事，哪来的大段时间放飞自我？

这就要说到时间管理。

市面上几乎所有关于管理时间的中英文书我都看了，基本都扯淡。

时间管理，往深说管理的是自己的精力和状态。有的人起床后总是昏昏沉沉，这会儿不

用强迫自己听书看书。有的人夜深人静后能深度思考，这会儿不必要要求自己上跑步机来个5公里。

一个人安排时间的基本单位叫“时间颗粒度”。

时间颗粒度为一周的人，总爱说：我过两天给客户写个邮件，问下情况。

时间颗粒度为一天的人，喜欢说：明天你有事儿没？吃个饭？

时间颗粒度为半天的人，习惯说：下午咱们开个会，大家等我通知。

时间颗粒度为一小时的人，每次说：不好意思，你稍等我马上到。

时间颗粒度在半小时或者以下的人，特别要给你说：别给我微信语音，具体情况发我邮箱，我得空仔细回复。

时间颗粒度小的人见到时间颗粒度大的人，会感慨他怎么这么闲。相反，以半天为单位的人和以半小时为时间单位的人沟通，会觉得他高高在上，架子很大。

探到本质，“时间管理”管理的是“预期”，“闲”是因为不知道自己要干啥。细化“时间颗粒度”，从工作、学习、生活三方面管理好预期。

最是人间留不住，朱颜辞镜花辞树。

靠 中国人讲“在家靠父母，出门靠朋友”，带给外贸人的惯性思维是“公司靠老板，外贸靠平台”。

先说“公司靠老板”。

要报价，靠采购提供价格，财务核算利润，报公司老板审批后报出。

要降价，靠经理执行价格权限报总监，总监执行总监权限报老板，老板确认后报出。

客户谈付款方式，谁都不敢接，直接报老板来拍板。

不如让老板坐到电脑前，他来报价得了。

能不能搜集市场价格，摸底竞争对手，了解客户预期后，把这个价格告诉老板。这时就不是你靠公司，而是公司靠你在报价和谈判了。

外贸人常说：公司是老板的，老板说了算。

拿民营企业来说，老板最大的痛苦，是每天醒来时发现没有一个人可以依靠，却有一大帮人靠自己吃饭。

再说“外贸靠平台”。

外贸平台为什么能火？因为它给外贸人提供了“捷径”。

应聘的时候，外贸人问公司：你们有什么平台？

招聘的时候，公司给应聘者宣传：我们上了什么平台，每年参加什么展会。

建网站、做优化、做竞价、投广告、参展、地推等等，随后实现引流，这一系列行为，会带来一个反馈：获得询盘。考核初级外贸人员就是制造这种反馈的能力。

手里有询盘，订单不再难。

但流量和询盘只是一个数据，它是我们正确行为的结果。做好了平台运营，平台自己就会保证询盘数量不断增长。平台获得的良好数据，是外贸人和平台共同努力的结果，但不能依赖数据，而要关注数据本身和最终实现订单中间缺失的环节。它和销售进程管理有关，和技术推荐程度有关，和客户的采购计划有关，和决

策人的喜好有关，和客户的决策有关，等等。

外贸菜鸟为多得几个公司 sales 邮箱收到的询盘争得面红耳赤，而高手只会默默地深耕长期合作的一些客户。他不仅能开发和引流，更具备从询盘到订单落地、从首个订单到后续返单这个过程背后的推动能力。

和多少个人恋爱不重要，只要一个走进内心，发现彼此志同道合，就可以一路走进婚礼殿堂。

众生畏果，菩萨畏因。

浅

还拿外贸群说事儿。网络社群建设的一部分目的的确是为了百花争鸣，集思广益。

我得空会看群里的聊天内容，期望能捕捉到有用信息，不能说没有，但极少。

一句话总结来说：一个菜鸟在发问，更高级别的菜鸟在解答。

举个例子，这是一个群的真实聊天内容：

群友 A 问道：一般送老外什么礼物会比较受欢迎，各位大神？

群友 B：看价位。

群友 C：送他孩子喜欢的东西。

群友 A：他没孩子。

群友 D：有女朋友没？

群友 A：最好能便宜点。他有女朋友。

群友 E：送护肤品。

群友 A：具体是什么？

群友 E：口红。

群友 F：他在哪个国家？

群友 G：他是正经人吗？

群友 H：我之前送过一次，是茶叶，随着大货就发过去了。

……

再陆续有人推荐紫砂壶，有人推荐华为手环，群友 H 补充说：葛根茶，因为没见过，客户挺惊讶的。

这个问题持续了一个小时，最后以群友 A 的“谢谢各位大神的意见，我看看橘皮红茶和葛根”结束。

如果群里有人这么问一下：各位群友，我有个客户在美国，没结婚但有女朋友，人很 nice，还没开始大订单合作，有什么比较受欢迎的礼物，预算三五百就差不多，给推荐下？计划和样品一起寄过去。

我会很认真地立即参与讨论，分享经验。

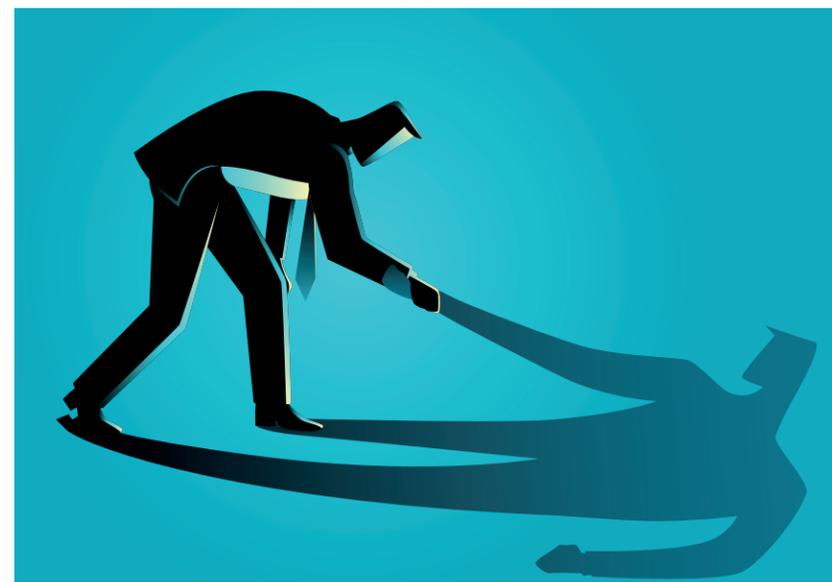
人生苦短，沟通的成本我们都承担不起。想成为少数人，却和大多数人在一起，这是人生死穴。

多点有益思考，少点无聊损耗。让思维多点“深度”的东西。

最后再说点儿作为一名外贸老鸟的自我反思：

这么多年做外贸，根据自己的吸收、积累和优化，大概在技能和中底层学习方面已经完成突破。我带着“把好的产品卖向全世界”这个梦想在做外贸，但到了方向性的问题上，时常还是有种手足无措的感觉。包括自己的所思所想，学习方向，未来的发展方向，以及人生定位，甚至越发觉得模糊。

这大概和外贸本身无关，甚至和职业都无关，这是一个更高层次的问题。一直感慨运气很好，但也一直警醒自己努力不够。这时候我们需要找对一个好趋势，戒骄戒躁是首要，第二就是在不断的学习和提升中沉住气。现在流行说“让子弹飞一会儿”，我把这叫作“静待花开”。**IV**



加拿大土著

文_王重和 责编_钱晶晶



出访加拿大，第一站停留温哥华。有一天上午我们参观了坐落在繁华街区中的斯坦利公园，是北美最大的城市公园。这里有遮天蔽日的森林，有深邃宁静的湖泊，有与人类和谐共处的禽鸟，但最吸引人的还是傲然屹立的8根图腾柱，图腾柱用红、黑、绿等颜色彩绘，柱上刻有鹰、熊等图案，古朴中带有粗犷。

当年印第安部落房屋前都竖有这种代表家世血统且穿插着神话或历史故事的图腾柱，其设计体现了加拿大西北部原住民的艺术风格。

公园内有座人类学博物馆，进门处设有纪念品商铺，我问售货小姐有何当地特色纪念品？她拿出一尊雕像，人像面容威严，帽子上插满了漂亮的羽毛。小姐告诉我，这是印第安黑脚部落酋长。我有点疑惑地问小姐，这能代表加拿大吗？她笑着对我说：“你进去看看就知道了。”

从博物馆参观完出来，听说了印第安人的故事，我更加钟爱这尊雕像，并庆幸自己没有先到多伦多、蒙特利尔这些城市，误把欧洲移民创造的加拿大历史当作这块土地的全部。

欧洲人写的加拿大史书中说，1535年法王弗朗索瓦一世命航海家卡蒂埃寻找新世界的时候，首次探险到达圣劳伦斯海湾，由溯河进入内陆来到魁北克，当地土著告诉他这里叫Kanata，印第安语意为群落或村庄。

还有人说1497年意大利航海家卡伯特代表英王亨利七世抵达布利敦角岛，下船伊始就插上米字旗，宣称这块土地从此臣服于英王。

其实比英法两国更早抵达这里的欧洲人是维京水手，公元1000年他们在格陵兰岛附近海域航行时被狂风吹离航道，隐约瞥见了北美大陆的影子，后来维京人前赴后继地寻访这片新大陆，先后到达过巴芬岛、纽芬兰等地。维京人英雄传奇记载，这块神奇的土地上有多汁的葡萄和肥硕的鲑鱼。

与欧洲殖民者比起来，北美大陆土著定居此地要早得多。传说自3万年前开始，印第安人分批从蒙古高原经西伯利亚横渡白令海峡来到北美，他们在恶劣环境里生存下来并发展壮大，当年的加拿大太平洋沿岸、中部平原和东部林地里生活着印第安人的各个部族。他们有的驾独木舟在大海中网鱼叉鲸，有的在草原上策马飞奔，甩开绳套、追逐野牛；有的在林地里伐木建屋、捕捉海狸。印第安人信奉万物有灵论，他们崇敬自然，对一草一木、一山一石都报以敬畏态度。

第二批来加拿大的是因纽特人，也称爱斯基摩人（爱斯基摩直译为吃生食的人，因纽特人很不喜欢这种蔑视的称呼）。因纽特人是地道的黄种人，原先生活在亚洲，1万年前

渡过白令海峡来此，也有人说是通过冰封的海峡陆桥走到北美的。抵达后他们一直生活在北极圈内，住雪屋，坐雪橇，常奔波于漂浮不定的浮冰上，用一支梭镖甚至赤手空拳与凶猛的北极熊搏斗。他们能抵御零下几十度的严寒，敢面对长达数月的黑夜，被人称为世界上最顽强、最勇敢的民族。

第三种是美蒂斯人，他们身上只有一半土著血统。当年欧洲移民为了开拓毛皮生意，逐渐深入加拿大内陆，法国殖民政策鼓励该国青年与土著妇女通婚，其生育的后代就是美蒂斯人。英国哈得逊公司起初禁止这样做，但看到法国毛皮生意占上风的根本原因就是因为他们这种婚姻，所以也接受了异族通婚的事实。渐渐的，美蒂斯人越来越多，顶峰时人数曾达到21万，最终定居在红河地区保留地。然而这个特殊群体在加拿大一直没有法律地位，直到1982年才获宪法承认。

从人类学博物馆的图片和解说中能看到当年欧洲殖民者对土著的种种伤害。

加拿大东部林地生活着各部落印第安人，法国人尚普兰为了控制毛皮交易，拉一派打一派，与休伦族交好而与易洛魁族为敌。有一次尚普兰率领人马去攻打易洛魁族要塞，用欧洲先进火器瞬间夺取了300多名易洛魁人的性命。

有一年加拿大政府向哈得逊公司购买土地，而原先生活在这块土地上的美蒂斯人没能得到安置也没有任何经济利益，土著领袖路易·里尔领导美蒂斯人设路障阻止政府代表进



入。记仇的殖民当局多年后还是逮捕了里尔，以叛国罪交付审判，处以绞刑。当年加拿大政府总理竟说：“即使全魁北克的狗都为之咆哮，里尔还得死。”

加拿大土著在欧洲人眼中是劣等人，用一打两打计数。原本叫温达族的印第安人，法国人看到其半修过的脸庞和一丛丛垂直生长在头皮上的毛发，就称他们是“愤怒野猪背上的鬃毛(la hure)”，休伦族名称即由此而来。

因纽特人常气愤地说起与欧洲人的第一次接触，1576年英国船长弗洛毕夏率船驶近巴芬岛，因纽特人乘坐小皮艇好奇地把船团团围住，弗洛毕夏晃动着铃铛，用好听的铃声诱使皮艇更靠近些大船，随后连人带艇拉起，收进船舱。弗洛毕夏把被俘的因纽特人当战利品带回英国展览供人参观，因纽特人又羞又气，没过多久即命丧黄泉。

欧洲人来到北美后，用武力或欺诈手段把土著从他们世代定居的家园赶走，而在贫瘠、寒冷的土地建立一些所谓的“保留地”供他们居住，有些补偿的土地之前竟然是火器试验场，光清理遗患就要花上百万加元。

殖民者还大肆掠夺北美丰富的毛皮动物资源，能做皮帽的加拿大海狸每年都有上百万头被屠杀，1840年时就已经灭绝了；白尾鹿在欧洲人抵达时有4000万头，到19世纪末已濒临灭绝；野牛则从上万头锐减到34头，这些动物的灭绝切断了土著居民重要的食物来源，从而导致他们在经济上更加贫困以及对白人社会的无尽依赖。

白人殖民者来此之前，虽然这里缺医少药，但很少有人死于疾病，然而土著长期生活在封闭环境中，对外来疾病缺乏免疫力，当滤

过性病毒随欧洲移民一起登陆北美并开始肆虐后，连生活在北极地区的因纽特人都没能幸免。1920年光巴芬岛上，就有30%的因纽特人死于流行性感，1931年有19%居住在铜山的因纽特人死于肺结核。人类学家估算，美洲土著居民近一半在首次接触白人之后染上疾病而丧生。

19世纪70年代之后100年中，加拿大政府以原住民不开化为由，强行将15万土著学龄儿童带离家庭，送到教会开办的寄宿学校，从此不许他们再讲自己民族的语言，并用各种体罚和精神虐待手段惩罚不听话的孩子。5万多儿童因传染病或精神抑郁而死去，还有一些女生在校内遭到了性侵犯。

2008年6月加拿大总理就此事向原住民“真诚道歉”，称这些儿童是“被偷走的一代”。对这种迟来的道歉，加拿大人议论纷纷，许多人说光是口头道歉远远不够，政府还应为此设立国家哀悼日，建立“原住民大屠杀纪念馆”，以永远铭记这一历史教训。

从加拿大回来后，每当西方国家虚伪地以人权维护者自居，用不同标准对己对人，不顾发展中国家实际国情，道貌岸然地指责他国践踏人权时，我就会再看看这尊印第安酋长雕像，想起在文明发展史上他们欺压、掠夺少数民族的丑闻，他们歧视、损毁土著文化的记述。对此，加拿大原住民可以作证。 [1]

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。

黄汉周： 天外有天，人外有人

受访嘉宾_黄汉周 采编_菠菜 责编_菠菜

关于黄汉周：

英文名Wing，深圳市天一行供应链管理有限公司董事，行走四十国，关税汇物。从物流到贸易，再到菲律宾买矿。从出口建材，到进口河沙、熟料、木材。钻过金字塔，游过恒河，走过释迦摩尼的路，颇有些故事。

2020 凶猛，大半年过去，我们光忙着见证历史了：1918 西班牙大流感，1929 经济大萧条，2008 金融危机，2000 科技股泡沫，1998 年抗洪……

别说是平生仅见系列，就是百年一遇的新闻都上不了头条。炸雷一个接着一个，没有最坏，只有更坏，到如今才充分理解那句俚语“no news is good news”。从最初的震惊恐惧，到如今的恍惚麻木，吃瓜群众只想问一句：“2020，还有什么大招，赶紧放出来吧！”

这个大招会是什么呢？

6 月中旬，邀请黄汉周（我更习惯称呼他Wing）来南京出席中国制造网的年中峰会。疫情之下，从深圳飞往南京，颇费一些波折，好在我和王Wing情比金坚。喜闻他平安落地，我冒着大雨，屁颠屁颠地去酒店接他，没想到他开口第一句就是：“感谢你把我从深圳解救出来。”

这是他从业近 20 年来最焦虑的一年，从春节到现在，第一次离开深圳。

“春节国内刚发生疫情那会儿，我并不是

很担心，因为我的很多项目在国外。好不容易等到中国这边开始好了，我东南亚所有的项目却一一被封了。这感觉像什么呢？就像我走在隧道里，突然马来西亚市场的这盏灯灭了，我惊了一下，但还能继续前进，随即啪啪啪，泰国、印尼、菲律宾的灯也灭了。我想那么多国家，不可能全关了吧？还真给你全关了，你怎么走？”

这个疫情最大的特点是什么？是它在不断给你画句号，让你猝不及防。

习惯了日常的马不停蹄，突然飞机停了，项目关了，客户也无法拜访，但每个月员工的基本工资还要发，常规成本要支出，银行的续贷又迟迟批不下来……一切都压得人透不过气来，“我应该出来走走，找人聊聊，换个思维，否则一直在深圳会画地为牢。”

外面狂风暴雨、潮湿闷热，如同当下的市场，每个人都在期盼一缕清风。在酒店大堂昏黄的灯光下，和王Wing畅聊了三个多小时，不知Wing有没有打开思路，却再次让我大开眼界。

印度印度

“如果下辈子可以选择的话，我想做个印度人。”这就是黄汉周，语不惊人死不休。

一波未平，一波又起。这边美国因为疫情无暇自顾，暂时消停，那边印度就跳出来，先是在中印边界蓄意挑衅，造成严重冲突，接着中国货物 100% 检验清关，随后贸易协会带头掀起“抵制中国货”的全民自嗨，继封禁中国 59 款 App 后，又再次抬高关税，简直没完没了。

当下中印关系绝对谈不上友好，Wing 怎么会有这样的想法呢？

“我觉得世界上最让我向往的国家只有两个，一个是中国，一个是印度，这辈子我已经是中国人了，所以我还想知道做印度人是什么感受，他们为什么和我们想的不一样，他们这些想法的来源来自哪里？”

2004 年，作为华为的供应商，第一次进入印度，十多年来，行走了印度很多地方，见过从婆罗门到贱民形形色色的印度人，有印度



客户，也和印度人合伙开公司，Wing 最直接的感受就是——印度最大的生产力不是来自于它的创造力，而是来自于它的包容力。

印度有 100 多个民族，当你初次和一个印度人打交道的时候，他会告诉你他的民族是多样的，导致他们的成长环境是不一样的，所以他们的思维是复合型的。我们也有 56 个民族，但没有人告诉我们去谈民族的多样性，我们更喜欢谈地大物博，民族统一。

印度是包容的，又是排他的。印度人最操蛋的是，他一定要在印度人当中分出个三六九等来。每个印度人身上有很多标签，先从名字开始排，你跟我不是一个种姓的，再从阶级开始排，你跟我不是一个阶级的，又从宗教开始排，你和我不是一个宗教的，从受教育程度来讲，我在国外读的，你不在国外读……公司开会的时候大家都是一团和气，私底下跟你聊“我跟你讲唉，其实那个人他怎样怎样。”印度人恨起自己人来比谁都狠。

既统一又分裂，是印度典型的特征，最根本的原因是流传了几千年的种姓制度。虽然如今在法律上已经废除了种族制度，也确实给低

种姓的人带来了一定资源上的倾斜，但实际生活中高种姓和低种姓的人还是不能够在一起，哪怕你是一个很功成名就的低种姓人，你在高种姓人群中依然会受到歧视，会被排斥。家里娶妻或是嫁女，只能是往上靠，最低也要跟自己同一阶层，很少会往下兼容。

从某种意义上讲，印度已经是阶级固化的国家，哪怕它再改革 100 次，只要不是从根本上改变种姓制度，就不会实现真正生产力的释放。高种姓的人不愿意去从事低种姓的工作，而低种姓的人没有上升的通道去做一个高种姓的，哪怕是一个非常简单的高种姓的工作。

印度种姓制度源于印度教，至今已有 3000 多年历史，几千年来占印度人口 10%-15% 的婆罗门和刹帝利就从来没有离开过统治阶级的舞台。种姓制度的彻底改革，绝对不是他们愿意看到的结局。

这样的印度是否足够和中国抗衡？印度跟中国的对抗从某种意义上讲是国外资本特别是美资的一种炒作。因为只有当印度和中国竞争的时候，他们才会有选择，当有选

择的时候才能体现他们议价权。我们和印度既无制度之争，也无价值观之争，两个国家之间没有本质冲突。这个地球已经大到足够让我们两个国家都发展得很好，印度和中国不是零和博弈。

从某种意义上说，印度还是一个非常传统的农业社会，它只有农民和统治阶层，没有中间层。农业老百姓只会耕田，不是手工，不是制造。上层阶层只管翻书，对权力进行解读，也不是生产，不是制造。从而导致整个民族擅长贸易，而不擅长制造，自古如此。就拿 Taj Mahal（泰姬陵）来说，它的纯白大理石从沙特阿拉伯运过来的，工人是从中亚过来的，里面的翡翠玛瑙从中国过来的。

别看今日闹得凶，印度人还是很爱中国制造的。前一段时间印度媒体造了一个帽子，上面印着“Boycott China”（抵制中国）。好死不死这个帽子是义乌做的，上面有写的 made in China。这就是印度，他能够嘴上跟你说出非常宏伟的振奋人心的愿景，但实际上却又无法用实际行动来实现。

不怕周末不放假，只怕三哥来砍价，很多



外贸朋友接到印度的询盘就非常头疼。其实他心里也清楚，不是 made in China 质量不好，而是他给不了这样的价格。印度月常规工资也就是 1300、1400 人民币，一包烟 20 根，一根烟 10 卢比，他一根一根卖给你，这就是印度的消费水平和他们的计价方式，所以做印度生意只能精打细算。

反过来看，印度人相对来讲还是比较有人情味的。他们也换供应商，但印度好的客人也不少，打下了基础之后还是可以维持比较稳固的关系。

中国制造今天的竞争优势还不是纯粹靠低价，我们最大的优势是拥有完整的产业链。举个例子，同样做一个口罩的包装盒，在中国 3 天给你做完，在印度要 10 天，投放市场的时间，整整晚了 7 天，就失去了很多机会。这就是为什么中印之间的贸易一直在增长，除了我们本身的成本优势以外，我们制造的速度太快了，我们的效率非常高，还有一个原因就是 we 变体也就是产品款式太多，我们的研发

和开模能力，让我们已经习惯了测款的经营思路，客人预订一款产品，我们会开发 4 款模具，三款是拿来测的，一款是拿来卖的，国外不可能达到这个级别。

印度哪一天能够把一个小行业的产业链建立起来了，他就能在这个产业跟我们竞争了。而这个产业很可能是手机行业。坊间传闻，穆迪在没有当总理的时候 4 次微服私访深圳，彻底了解了整个手机产业链，上任总理之后他做了印度 2016-2025 年手机产业链规划。他把整个手机产业拆分开来，分阶段招商引资建厂，组装先来，屏幕其次，接下来是电池，PCD，最后才是包材。政策很硬核，执行很严格，而且它有延续性。

穆迪在任期间重要的业绩，除了打造手机产业链，还有一个影响深远的 GST 改革。GST 的实施可以有效避免重复征税现象，进而有效减轻印度境内企业的税务负担。简化了税务流程和运营成本，也极大提高了政府部门的工作效率。统一税率带来统一市场，也留给我们一

个比较纯的市场空间，特别是中低端产品。

英语世界之外

说到印度，有一个问题一直很好奇，为什么硅谷的中国人会输给印度人？正好借机会请教下对印度有深刻理解的 Wing。

从管理层面讲，印度人有他们天然的优势，除了语言，他们也很好地继承了英美的管理理念，并且把它执行下去。同样是一个中国人跑去当 CEO，去管理纯英制或纯美制的企业，确实有点难，因为我们本身的文化、价值观和制度所培养出来的理念，使得我们没法 100% 地继承。但从经营层面看，还是中国人更加实干，这种特有的务实和勤勉才是一个公司的脊梁柱。在国际企业中，在经营层面处于管理地位的中国人也比比皆是。

我们之所以谈论了这么多关于印度的话题，Wing 想告诉我们的是，当今世界上的制度和规则都是欧美人制定的，直到现在我们的沟通还停留在英语思维下面，我们获得的信息也是很基于英语思维的。在另外一个世界依然存在着各种财富和文化，也许他们给我们还是另外一种思维，是超越印度、超越英美的。

当你去印尼工作一段时间，或者去俄罗斯出差，你会发现原来我们获取的信息还有相当一部分来自非英语世界的，而又是我们平时不自知的。比如说印尼俄罗斯也有世界级的企业，你关注了吗？他们也有非常优秀的企业家，你了解他们的管理理念了吗？而这些并不为英语世界所知道，也或者是英语世界不屑知道。这些信息不为英语国家所翻译和传播，被英语系国家有意识地给隔离了，但不代表不存在。

Wing 担心我们的大部分外贸读者已经习惯性被一个强势的英语思维去引导，以为了解英语世界就代表了全世界。我们真应该多出去走走，比如俄罗斯，我们经常说俄罗斯这个不



行，那个不行。当太平洋舰队就在脚下航行的时候，Wing 还是被深深震撼到了。瘦死的骆驼比马大，即使几十年前造的大马路到如今依旧很发达。在俄罗斯两周，Wing 有一种处处被亮瞎眼的感觉。学开个螺旋桨飞机，教练老爷爷开得彪悍，Wing 在旁边吓得不敢，一问人家之前是开 1976 的，里面全是导弹，开个螺旋桨飞机还不跟玩似的。随便就近去个艺术馆，一看，吆霍，俄罗斯写实主义最高代表者作品！俄罗斯的艺术家家多到他们自己都忘了。

你去南美或者非洲，可能有更不一样的文化。我们看到的南美的文化是经过英语翻译过来的，如果你真去那边走一趟，或者真的在那边生活一段时间，你就会发现根本就不是这么回事。

我们经常按照一些流传的榜单按图索骥，比如说“人的一生应该去的 10 个景点”、“人的一生应该读的 10 本书”、“人的一生应该做的 10 件事”……Wing 说我们应该去看看俄罗斯人的榜单，我们应该去问问印尼人是怎

么选的，保准有几个不一样。

Wing 的这个观点让我深受启发，我们真的应该跳出英语思维，如今我们也有了足够的自信。曾经我们学日本的阿米巴，奉杰克·韦尔奇为圭臬。改革开放这么多年来，日本欧美的管理方式已经卸下来它们神秘的面纱，我们中国已经到了一个阶段，可以有自己的管理哲学。我们不像欧美人这样，擅于用数理模型打造管理方法论，这是我们天生薄弱的地方，没有管理大师，没有经典流传，但不代表我们的管理不科学。

如今，我们的管理理念已经在输出，很多欧美日韩企业来中国学习，复制中国企业的成功经验和模式。

Old Money

行走 40 多国，让 Wing 见识到英语世界之外的思维方式。而从一般贸易到菲律宾买矿之后，也让他见识到了世界财富的另一种流转模式。Wing 分享了他深刻的体验：“自从我有了矿以后，我感觉地球的财富不在工厂，而在于山的尽头，在海的底下，现在跑出一个埃隆·马斯克往宇宙飞。矿，才是这些地方真正的产品。”

人类经济伊始先是家里有矿，然后是家里有油，家里有地，再到家里有作坊，有工厂，最后到如今的工业 4.0。矿产这种财富，Wing 称之为“old money”，实际上地球今天的财富还是掌握在这种 old money 的手上。

Wing 给我举了个例子，印尼的三林集团，创始人大名鼎鼎的林绍良，Wing 曾去过他们的办公室，老板指着地图给他看，上面密密麻麻全是他们家的矿，一共有 33 个，每个矿开采下来要 110 年，33 个矿开采下来要 3500 年。这样的财富，福布斯排行榜能够统计出来吗？

old money 是一个很奇特的世界，它们赚

钱的方式会完全颠覆我们对规则的想象。我们做外贸要上中国制造网平台，要做推广，要参加培训，都是对的，但你会发现另外的世界它根本不 care 这种东西。old money 的规则很纯粹，就一句话，“大哥喜欢你”。

Wing 笑称自己非常有做小弟的气质，一是经历比较丰富，吹拉弹唱样样都行，二是事情办起来利落，关键是为他人忠义，有真性情。大哥看中的就是你的真性情，而真性情会不会为他所用，或是会不会背叛他。大哥首先选的是忠，其次才是利。人的本意先避害再趋利，这是 Wing 跟 old money 打交道的深刻感受。Wing 学到了一招，那就是跟大哥合作的时候事无巨细的汇报。

特别是东南亚的华人大佬，都是在各种政治和清洗当中活下来的人，他们的生存能力极强，他们对风险的嗅觉非常灵敏，稍微有个风吹草动，他们都能闻出血腥味来。只要大哥认定了你，随随便便几百万的生意送给你做。

Wing 给我推荐了一本对他影响深远的书《郭鹤年自传》，亚洲糖王，一生传奇，也是一步步从米商开始，到面粉，到糖，到棕榈园，到期货交易，最后做到矿。old money 老一辈的做事方式也让 Wing 钦佩不已。他最欣赏的一句话就是“how we can benefit each other”。我们更多停留在 buy & sale 的层面，我有东西卖给你，你需要付出什么。老一辈发邮件说的是 how we can benefit，有什么东西我们可以交流的，有什么东西可以互换的，让你非常舒服，总觉得有很多可能，这个产业，他还有别的东西，即使做不了生意，还可以做朋友。

后期

听 Wing 道来如看一场风云大片，采访稿实录 53404 个字，纸短信息量大，还有很多不可描述，欲知详情，欢迎关注我们新的公众号 (waimaob)。📌



东莞汇一脚轮有限公司总经理王晨先生



生活需求量大，加上这个行业的技术门槛不高，就诞生了大大小小的车轮厂家及作坊上万家，其产品质量也参差不齐。

回忆起当初进入脚轮行业的初衷，汇一脚轮总经理王晨非常坦诚：“没有什么高大上的理由，无非是因为它用途广泛，而脚轮工厂及五金批发店到处都是，但竞争大也意味着市场需求大，所以当时才选择了进入脚轮行业。”

尽管脚轮厂商遍地开花，但汇一脚轮有着自己的生存之道。身处东莞地区，经过3年打拼，优质的产品和价格优势，加上齐全的产品品类，再辅以完善的营销推广团队，汇一脚轮终于众军突围，在国内脚轮市场拥有了一定的品牌知名度和市场占有率。

从汇一脚轮的改名过程中，我们也能发现汇一脚轮的发展轨迹。企业在2016年创立之初，名称叫“东莞市汇一机械设备公司”，并没有“脚轮”二字，只是单纯做一些用于机械设备的低重心脚轮，同年年底，随着客户数量的积累以及在本地的品牌知名度拓展，公司名称变更为“东莞市汇一脚轮有限公司”，让客户对公司的主营业务一目了然，也体现了汇一脚轮在专业上的深耕决心和业务自信。

汇一脚轮，努力奔跑

文_陈佑 责编_崔西

以前我们都看过一个小的纪录片《轮子的故事》，很有意思。在“世界制造之都”的东莞，就有一家综合的脚轮供应商，它就是东莞汇一脚轮有限公司。

东莞汇一脚轮有限公司（以下简称汇一脚轮），原名东莞市汇一机械设备有限公司，从事脚轮、万向轮、工业脚轮的生产与销售，主要产品有工业脚轮、尼龙脚轮、不锈钢脚轮、家具脚轮、医疗脚轮等，产品定位中低端市场，在线下及五金批发店积累了一批忠实的客户及合作经销商。

在激烈竞争中，努力突围

脚轮行业很普遍，已经存在几十年了，属于常规的五金行业，算不上什么高大上、容易引起话题感的行业。因其产品实用性广，日常

也是基于客户积累和市场拓展的不断鞭策，汇一脚轮从刚开始单纯做脚轮贸易，到现在开始做生产组装，从公司官网到品牌LOGO，从网络推广再到商标注册，不断进步和突破。现在稍微大一点的订单，客户都要求审厂，所以2019年年底汇一脚轮也做了ISO9001质量管理体系认证，既可以生产符合欧盟RoHS环保标准的脚轮，也可以生产符合国际通行的SGS医疗测试标准的医疗脚轮，使得产品质量更上一个台阶。

疫情下，订单不降反增

2020年突如其来的疫情，对汇一脚轮来说并没有太大影响，反而让其迎来了火爆之年。客户量和订单量都在增长，公司从上到下每个人都比去年更忙。之前汇一脚轮一直布局国内市场，定位在中小型客户上，而经过近几年的积累沉淀，在品牌知名度和客户数量上都有一定基础，所以才必然迎来了这种增长的局面，相比绝大部分脚轮厂来说，订单数有了大增长。

脚轮算是传统行业，从业人员的网络及品牌意识不强，但汇一脚轮却在互联网推广上走在了前头，公司从创业初期就一直通过网络渠道获取客户，跟中国制造网的合作，也是从创业的第二天就开始了。每年四分之一的运营成本都投在了网络推广上，也获得了丰厚回报，新客户基本源于网络渠道。

汇一脚轮有专门的网络推广团队，在各个平台及搜索引擎投放广告，并且每年的网络推广预算都在稳定增加，到现为止，基本每个网络平台上面都有汇一脚轮的广告排名，确保了公司每天都有十多个意向客户、每个月都有上百个新客户询盘，从而保证了公司新合作客户的增长率，保证了公司每年销售额的翻倍增长。

2020年，对汇一脚轮来说，是非常特殊的一个年份。印象最深的客户，都来自湖北地区。其中湖北省五峰县人民医院的病床脚轮就是汇一供应的，当时因为受疫情影响，湖北地区所有的物流运输行业都没办法正常运行，整个湖北地区的物流专线都没开通，而五峰县人民医院要货很急，导致货物迟迟不能运送到客户手里。当时汇一脚轮公司非常着急，最后还是湖北当地人力资源部门送当地务工人员就业的大巴车返程，巧合的是，也因为疫情原因，湖北籍大巴车辆不让进城，经当地政府部门沟通，大巴车在高速服务区接货，而汇一脚轮就把货送到服务区装车，通过这么一个衔接，这批货才及时送达五峰县人民医院。

有品质，有创新，才有未来

脚轮行业目前已趋于成熟，产品属于标品，赢利靠规模走量，如家具厂、电器厂、五金厂、设备厂等这类目标客户，每个轮子的安装尺寸及承重都是统一的，所以汇一脚轮对产品质量的控制，主要从产品原料上严格把关，同时采取严检策略，小货全检、大货抽检后才能出厂出货，遇到不合格产品坚决不出库封箱，且提供一年质保。

除了标品供应，也会遇到客户开发出新产品，要汇一脚轮根据产品的特性设计出适合其使用场景的脚轮，所以后期汇一脚轮也会在技术及新品研发方面增加投入，多搜集行业的信

息及未来趋势走向，研发设计符合未来3-5年脚轮行业走势的应用产品。

现今汇一脚轮只是度过了起步初期，逐步走上正轨，从刚开始的贸易商到现在自己做生产组装，每一步都是应市场需求一步步在完善。针对目前的发展状况，其总经理王晨评价说：“如果现在硬要给自己打分的话，我会打7分，汇一每年都随着行业迅猛发展，要想在这个行业立足，必须不断开发新客户，研发出新品，努力向前奔跑，在各个方面都能跟上时代发展，所以后期的发展空间还很大。”

通过这几年的品牌布局，汇一品牌在国内的市场占有率已临近天花板，汇一也在寻找新的方向。恰好这两年汇一团队接了一些外贸单，逐渐意识到了广阔的海外市场大有可为，所以接下来，汇一会组建正规的外贸团队，向国际市场发力，正式进入内贸加外贸的双轮驱动发展时代。■



做全球知名的欧标智能

文_任学奎 责编_崔西



扫二维码 进入展厅

1

工业物流的概念形成于20世纪50年代的美国，1963年引入日本及其他工业发达国家，1980年这个概念被引入中国。随着中国工业和经济的发展，工业物流以及与之相关的仓储、货架行业也进入了发展的快车道。

据官方统计数据显示，2016年我国仓储行业企业数量达5.2万家，从2010年的1.7万家增长至2016年的5.2万家，年复合增长率为20.4%；从行业供应方面来看，2016年仓储行业新增固定资产规模达5885.1亿元，同比增长22.5%，由2010年的992.2亿元增长至2016年的5885.1亿元，年复合增长率达34.5%。

江苏欧标智能储存科技有限公司（以下简称欧标智能）正是创立于2016年8月。在汪莹看来，这一年的仓储设备市场风起云涌，传统的市场正处于变革的拐点，对于创业团队来说，这个时间点切入市场无疑是非常合适的。

在创立之初，欧标智能就早早地确立自己的愿景——做全球知名的智能仓储设备制造供应商。

与之相比，汪莹的话则显得更加直白，“我们希望我们的产品能满足不同客户的需求，也希望我们这个行业能够满足全世界的需求，让国外的客户一提到货架仓储就说，这个都是中国造的”。

汪莹，是欧标智能的副总经理。

2

据了解，在过去的四年里，欧标智能的发展极为迅速。

他们建立了自己的产品研发团队，并积极与浙江大学、东南大学等高校建立了合作关系，着重提升自身的技术力量。目前，欧标智能的产品已经通过ISO9001:2000和欧洲VOV实验室的CE认证，并被广泛应用于各行各业。

与此同时，整个市场也像他们预料的那样，迸发出勃勃生机。

有研究机构预测，中国经济的持续健康发展和中国物流业的崛起为仓储业的发展提供了巨大的市场需求，加上制造业、商贸流通业外包需求的释放和仓储业战略地位的加强，未来智能仓储存在巨大市场需求，预计到2020年底，智能仓储市场规模超954亿元。

但任何一个行业在高速发展的过程中，一些共性的问题都会被掩盖，“只有潮水退去，才会知道谁在裸泳”。

对于大多数行业来说，今年初突如其来的新冠疫情，正是一次“集体的退潮”。它一下子扯掉了许多企业的“遮羞布”，曾经鱼龙混杂、杂乱无序的行业突然得到了洗牌的机会，对于欧标智能来说，疫情同样意味着机遇。

据汪莹介绍，疫情之前由于人力成本、产品质量、交货期、内贸付款方式等问题，导致公司利润空间减少；另一方面，部分国外订单开始往越南等其他发展中国家转移，致使整个市场环境已经大不如前。

3

但新冠疫情意外地加速了国内电商的发展，在这一背景下，电商平台为提升配送效率，将商品下沉储存的意愿增加，从而间接地将机遇带到仓储货架行业。

6月初，高力国际在一份关于（粤港澳）大湾区物流市场分析报告中指出，未来3年（至2022年），高标仓存量将会增加32%达1020万平方米，但是电商发展速度将达到60%，与之相比，存量的增速仍与需求的增速存在较大的差距。

此外，由于受限于疫情防控措施，供应链运输能力受限、产品采购成本上升、生产供给不足、配送返工延迟等影响了供给端，为提升服务质量、降低“最后一公里配送运营成本”，在供应链段的自动拣货货架、自动化输送设备等手段的创新和应用将会大幅增加，随着供应链的大量整合，规模化优势必将带来仓储效率和服务质量的提升。

汪莹说，尽管受中美贸易纠纷的影响，导致部分国际市场批发商客户的开发和维护难度增加，但整个国际市场面临的机遇与中国国内大致相仿。现阶段，保证公司现金流健康依旧是需要考虑的首要问题。

从企业内部来说，对现有产品进行进一步升级，平稳提升产品自动化，响应市场需求，更好地为客户解决问题、节约成本和创造价值，将是未来很长一段时间里欧标智能发展的方向。

除此以外，疫情也给欧标智能带来了“反思”的机会。

4

几年来，公司的高速发展也不可避免地给自身的管理带来挑战，产品的升级直接对经营管理理念造成了巨大冲击，“老革命”很快就遇上了新问题。

汪莹认为，市场开拓、产品升级、售后服务等是企业发展的基础，相比之下，在新冠疫情这样的黑天鹅事件面前，这些工作恰恰是最不用担心的，最终影响企业能否持续健康发展的是新形势下企业的管理能力。

这一问题，欧标智能在疫情期间“苦修内功”，通过组织架构及分工的调整得以改善，为疫情过后“更大的竞争和挑战”做好准备。

总的来说，新冠疫情像2003年一样必然会改变什么，甚至是带来革命性的变化，对于企业来说，疫情同样也是一块试金石，通过了它的“考验”，才有资格拥有更好的未来。而欧标智能“做全球知名的智能仓储设备制造供应商”的初衷，亦不曾改变。^[1]

线下展会复苏!

广州防疫物资展参展实录

文_Srin_中国制造网商展部 责编_王若竹

6月10-11日,标志着广州会展业正式重启的“第一展”——2020年广州国际防疫物资展在保利世贸博览馆盛大召开。这个展会是全国首个国际防疫物资展览会,对疫情下的会展业来说意义重大。

在本次展会现场,我也深刻体会到了被疫情压抑的“报复性采购”的热情,以及客商们对防疫物资的庞大需求。这场展会的效果已经不能用单一的“好”字来形容了——由于门票实行预约制,名额很快就被一抢而空,在门口排队半小时才能进馆,最后甚至被迫限流!

德国国际企业家商会中国区项目部首席执行官毛建庭受了德国数个州政府的委托,来此采购紧缺的口罩、手套、手术衣等物资;

日本日荣株式会社中国采购中心主任张碧轩现场喊话,有生产特殊消毒手套的厂商可与他联系;

展商广东金海纳实业有限公司成交了近1200万元的口罩,意向洽谈中的护目镜订单近1亿元,最大一单是来自俄罗斯的1亿只口罩采购需求;

广东亿康医疗器械有限公司人员与德国采购商视频连线,达成800万只KN95防护口罩订单;

广州赛特智能科技有限公司的智能机器人总计意向订单额超过1亿元;

深圳中光电发展集团有限公司短短一个上午就获得了约有1亿只口罩的意向订单;

……

根据主办方的统计,600多家参展企业普遍反映收获颇丰,其中20多家广州企业意向订单金额超1亿元,展会上达成的意向订单总金额超过60亿元。采购需求主要来自美国、加拿大、意大利、英国、俄罗斯、土耳其、南非、巴西等国家和地区(买家以受国外委托的代理商、出口商为主),口罩、防护



入口处大排长龙

服等传统防疫物资及其原料、设备需求旺盛,防疫机器人、智慧医院等科技产品和创新方案广受欢迎。

作为全链路综合服务平台,中国制造网也参加了本次展会,我们还采访了一部分防疫物资行业的供应商,以下是他们的经验分享。



展会现场人潮涌动,许多展位客似云来



风口产品也需脚踏实地

“我们做的东西一定要与给买家呈现的一致”,这是协丰卫生用品有限公司海外事业部的肖总监在公司转产口罩之后的感受。

协丰在疫情前主要做的是诸如卫生巾、纸尿裤之类的卫生用品,疫情暴发后果断转产口罩这类防疫物资,目前产量可以达到一天150万个口罩。

肖先生说,在转型做口罩的过程中,他们公司是比较顺利的,由于原材料相似,原有加工设备的团队配合度也很高,转做口罩的中间过程大大缩短。虽然是转行,但公司非常重视防疫物资的品质,比如生产的口罩只达到了民用标准,就不应该向买家呈现产品已经达到了医用标准;如果生产的口罩拉力达不到20,也不会隐瞒。目前协丰主攻民用口罩,其平面口罩正在由企业标准向行业标准升级,N95口罩已达国家标准。

对于目前防疫物资需求回落的趋势,肖先生也比较乐观,他表示公司比较注重平衡,企业重心还是在原有的卫生用品上,由于在疫情期间原材料断货,卫生用品整体成本较高,需求量也不大。而现在由于整体防疫物资需求回落,所以原材料降价,卫生用品销量回暖,企业整体受影响不大。

认证是转行的难点

广州海鑫无纺布实业有限公司原本主营无纺布等清洁用品,也是在疫情期间开始转行



口罩、防护服是本次展会的热门产品



中国制造网展架



展会现场人潮涌动,许多展位客似云来





展会现场举办的“广州贸促大讲堂”场场爆满

做口罩，在原有基础上增加了一条口罩专业生产线。

在此过程中，他们遇到的最大风险就是资质认证办理困难，委托了不少第三方认证机构但均无效果。也正是因为缺少欧洲国家准入的CE资质认证等，该公司目前的客源集中在南美和中东地区，且以老客户居多，新客户订单量较少且订单额较小。

也是考虑到这一难点，本次展会现场举办了“广州贸促大讲堂”，主讲嘉宾包括广东省药监局、广州市商务局、广州海关、黄埔海关等相关政府部门，以及中国检验认证集团广东有限公司、中国出口信用保险公司广东分公司、粤港澳国际供应链（广州）有限公司以及广东广悦律师事务所等专家、高管和行业大咖，与观众分享防疫物资产业链的各种知识、干货，为企业解决难点、痛点问题的解决思路和决策参考。

连续两天的“大讲堂”都是座无虚席的。

以专业赢得订单

致尔医疗在疫情前是做口罩机的企业。疫情期间，转行做口罩。目前企业日产能800万+，疫情期间单笔口罩订单最高达到了7000万只。

面对国家监管的日益严格，为了保证防疫物资的品质，致尔医疗主要从原材料把控、生产环境和人员管理，还有试验部门审核几方面去做。公司口罩的检测主要参与了三个测试，一个是外观测试；还有一个是耳绳检测，比如拉力测试；第三个是抗菌测试，在NELSON研究所通过了VFE检测，在KAKEN TEST CENTER通过了PFE试验。

同样以专业赢得订单的还有广州康邦医疗设备有限责任公司，相较于同行而言，该公司具备自身优势：一是性价比高，在使用高质量熔喷布的前提下，同类型口罩产品可以控制价格降低0.2-0.3元/只；二是资质齐全，进入了白名单。



展会现场防疫要求严格，一证（身份证）、三码（穗康码、通行码、预约登记码）必须齐全

此外，大家普遍关心类似展会这样的聚集性活动，是否有疫情暴发的风险。我们观察到，现场防疫要求还是比较严格的，一证（身份证）、三码（穗康码、通行码、预约登记码）必须齐全。

如今，北京、深圳、上海、南京、义乌等多个地区已经开始筹备防疫物资展。我们相信，随着疫情的进一步稳定，采购和生产都会逐步复苏，需求并没有消失，它只是在不断变换，最后抓住它的，是了解市场的人。■

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9月30至10月3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

光亚·Guang ya

messe frankfurt



COMPANY



EXCELLENCE



BUSINESS



SERVICE



TEAM



CUSTOMER



QUALITY



STRATEGY

一场将持续很久的“大考”

整理_任学奎 图_视觉中国 责编_任学奎



驰援武汉，筑起最美风景线

编者按

谁也没料到，这个世界对企业社会责任的“考核”来得如此突然。大约二三月份那会儿，不少新闻说封闭管理让很多逃逸多年的罪犯无所遁形。

这事儿是不是真的我不知道，但我知道的是，当这场疫情到来的时候，狂飙突进数十年的中国企业确是遭遇了一场不曾有准备的“大考”。很多过去为了发展而被我们忽视的问题，在这场疫情中成为左右企业生死的因素。

这是中国企业第二次面临如此重要的大考，第一次是在2008年。

2008年5月12日汶川大地震发生之后，中国企业的责任感和公益心一下子被激发出来，捐款捐物，深入灾区积极进行紧急救援，之后又持续不断地参与灾后重建。中国企业的公益理念和实践都经历了一次前所未有的洗礼，提升到了一个新的阶段。

也正是因为如此，2008年被称为中国公益的元年。

时隔12年之后，中国企业又临大考。疫情的突发和扩散，为中国企业的社会责任再次带来挑战。

在这期间，以大爱之心投入到抗疫大战中的中国企业难以计数。中国企业以更加理性的公益行动，在援助过程中表现出的经济技术和资源调配能力，以及创新精神，还有对利益相关方的关怀，都令人印象深刻。

更加理性的舆论环境

提起12年前汶川大地震后的公益行动，或许很多人都还能记起一些片段。

比如有知名房地产公司因为被认为捐款数额偏少而饱受批评，以至于不得不追加捐款才使舆论平息；也有某饮料企业因捐款1亿元而获得一片赞誉，产品的品牌影响力随之大涨。

在地震之后全社会开展援助的最初阶段，民众还看重企业的捐款数额，有人曾对捐款数额大小排列过座次。

但灾难援助最终还是要看实际效果。在那次救灾中，三一重工的现金捐款并不算太多，但他们是最早进入灾区的民营企业，而且是开着挖掘机、汽车起重机等救援必需的重要设备一路前往。很显然，这些设备在救援中所发挥的价值，是难以用金钱来计量的。

12年后的今天，全社会对企业公益行动的评价更为理性。

人们都已经意识到，捐款数量并不是唯一重要的事情。在此次对湖北疫区的援助行动中，到现在为止我们还没有看到对于企业捐款数额的过度关注和简单化比较。在公布出来的某个社会捐赠清单中，某机构给武汉疫区捐赠若干吨大白菜赫然在列，这并没有引起网民的耻笑，而不至于理解尊重之声。

一切救援行动要看效果，只要是疫区人民急需的，为他们及时送达就是最好的援助。

于是，企业就没有了捐款额数字攀比的烦恼，而可以专心思考如何基于疫区人民的需求，发挥自己的优势资源和专业能力，从而以更高的效率去实现救援效果的最优化。

援助更加专业化

输出专业能力开展援助，永远是灾难救援的重中之重。无论是2008年的汶川救灾，还是这一次湖北抗疫，都是如此。

相比汶川大地震，此次疫情救援面临的情况更为复杂。

就以援助对象而言，除了那些不幸被感染的病人之外，还有很多因封城而日常生活受影响的武汉市民，以及虽然不在重灾区，但需要掌握相关健康知识和疫情真相，以避免感染、避免恐慌的全国民众。对于这三类不同的群体，很多企业都以各自的专业技能为他们提供有针对性的援助和服务。

对于被感染的病人，最重要的事情莫过于让他们及时入院治疗。但湖北的医务人员和医疗床位都有限，于是就有了各地医疗队员驰援武汉，就有了火神山和雷神山医院的建设。

写下请战书到湖北参战、奋战在疫情斗争最危险处的医疗队员自不必说，中建三局的7000余名建设者从1月25日起在工地上开始施工，青年突击队制定了“小时制”作战地图，搭建了工程“大数据”，采取24小时轮班作业，很多人不眠不休备战在施工一线。

2月1日，火神山医院项目场地基础施工全部完成。仅仅10天时间，建设者们就在一片空地上造出了一所建筑面积34000平米、拥有1000张床位的医院。

片空地上造出了一所建筑面积34000平米、拥有1000张床位的医院。

为了保障疫区人民的生活所需，武汉本地的商贸企业自觉承担起保障商品供应的责任。

鄂武商集团所属的购物中心于1月23日起陆续暂停营业，但75家超市门店正常营业。



火神山、雷神山医院的建设是震惊世界的奇迹

公司落实责任制，成立保供小组，特殊商品实行日报制度，并做到“六个保证”：保证重点商品储备、保证商品物价稳定、保证门店正常营业、保证购物场所安全、保证商品正常储运、保证人员安全及稳定。公司还承诺：粮油、肉、蛋、奶、冷冻食品等民生商品保供应不涨价。

中百集团加强农产品、民生商品、消毒灭菌商品的供应工作，加大中百大厨房鲜产品的生产和订货。储备蔬菜1600吨、水果3600吨、肉类1500吨、鸡蛋33万公斤。增强物流运力，物流员工轮班值守，确保门店不断货、不脱销，切实保障市场充足供应和物价平稳。

值得一提的是，在为湖北疫区人民输送医疗物资和生活用品方面，顺丰、菜鸟、京东等物流企业扮演了不可或缺的重要角色。

1月24日，天猫超市联合菜鸟、顺丰正式上线位于浙江嘉兴的全国口罩应急“心脏

仓”，所有进仓的补货口罩不用进入分省市地域仓再发出，可以直达到各城市消费者手中。1月25日，京东物流启动应急方案，开通全国各地驰援武汉救援物资的特别通道，将各类物资尽快送达武汉。

而对于湖北之外更广大范围的民众而言，

最重要的事情就是加强自我防护、避免感染，以及及时了解疫情信息避免恐慌。在这方面，一些高科技公司大显身手，在极短的时间内迅速开发出了一些极为实用的防疫“神器”。

疫情发生之后，App及时上线“迁徙地图”和“发热门诊”两大功能，用户可以实时了解疫情的进展，掌握春节期间人口迁移的动态，如果身体不适，或者有发热的情况，可以及时搜索发热门诊地址，及时进行治疗防御。

由百度研发团队提供的多人体温检测技术也已应用在北京海淀区清河火车站，这个系统基于多人脸检测及跟踪等技术，解决了戴口罩戴帽子等人脸信息缺失难点，实现了非接触式的多人体温快速筛选。该系统能够对单通道200人级别的单波次旅客进行实时的快速检测，温度测量精度高达±0.2°C，极大地提高了客运区域多人体温检测效率，保障了疫情防控工作。

1月30日，中国民航信息网络股份有限



漫漫复工路

公司推出的移动出行服务产品航旅纵横紧急上线“新型冠状病毒确诊患者同航班自动通知系统”。如有同航班的旅客确诊感染病毒，航旅纵横将实时推送提醒信息，及时应对。

非常时期总是会有一些错误信息甚至谣言四处传播，比如吸烟者不会感染、双黄连能抑制病毒等。很多媒体机构，包括一些自媒体，及时提供准确的疫情信息服务，让人们了解真相，不为谣言所惑。

在人们减少外出的情况下，一些新的商业模式，如在线问诊、线上教育等趁势而起，的确也在这个特殊的阶段满足了一部分市场需求，但这些商业模式是否具有可持续发展的能力，还需要在疫情结束社会恢复正常状态之后接受检验。

企业更加注重利益相关方

与汶川地震相比，此次疫情的另外一个重要区别在于，疫情的负面影响已经远不止于疫区之内，而是波及到了全国大部分地区。

为了杜绝传染，人们不得不尽可能闭门不出。仅此一点，就给社会经济带来巨大的影响。客流锐减、消费大降，再加上普遍延迟复工，给企业造成了很大的压力，尤其是对餐饮、旅游、娱乐等行业来说，压力更是沉重。

即便是你实力强大，暂时并没有感受到什么压力，但很有可能你的某个供应链伙伴正面临困境。如果任这种状况持续，那么迟早有一天供应链伙伴的困境会传导给你。

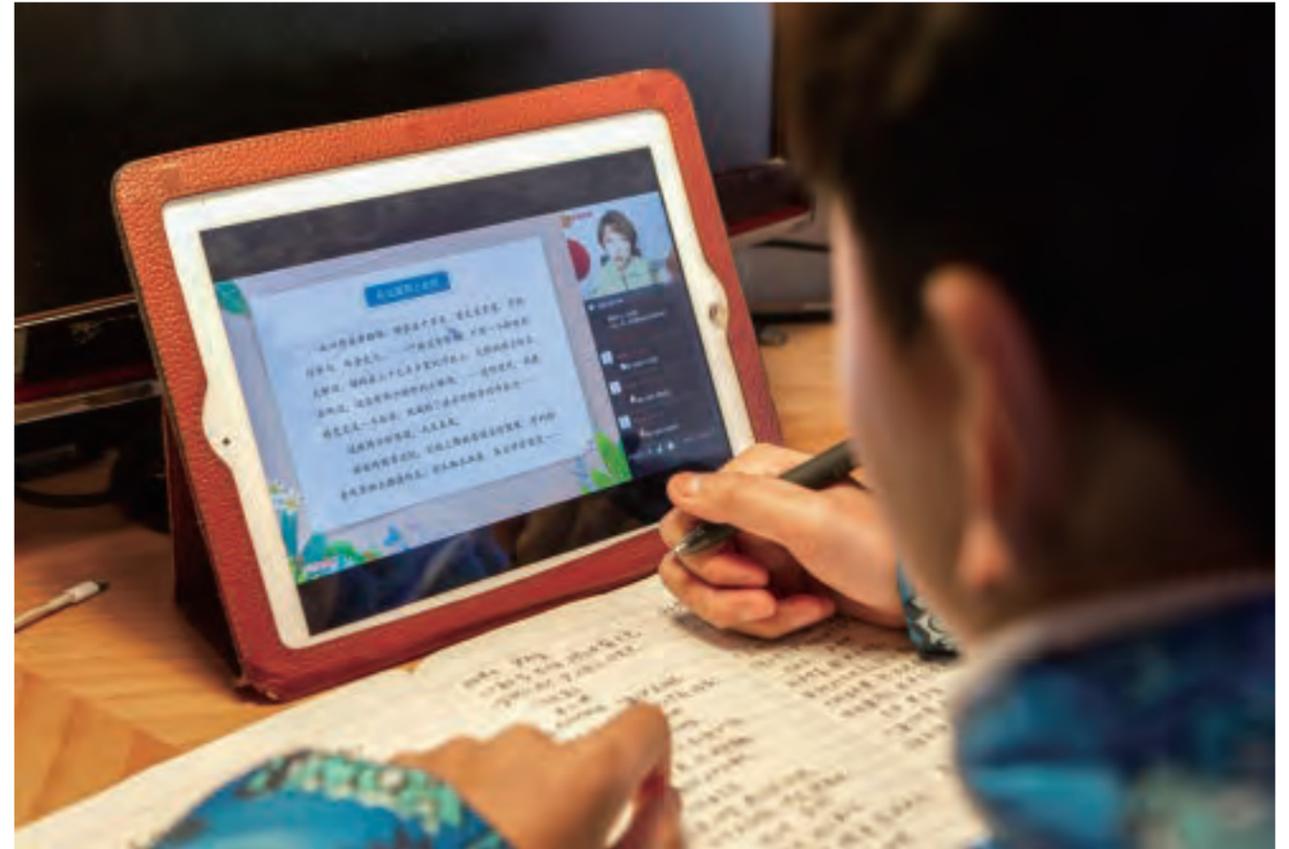
因此，一些有远见的企业，主动采取措施为自己的利益相关方减负。万达商管集团1月28日宣布对全国各地所有万达广场的商户，

从1月24日至2月25日内的租金及物业费全免。还有很多企业纷纷出台相应措施，保利商业、华润置地、招商蛇口、银泰集团、龙湖集团、富力集团等也都实施了类似的租金减免计划。

员工是企业必须重点保护的另一个重要的利益相关方。

为了保障员工的健康，很多企业都采取了必要措施。比如暂停员工去武汉出差，两周内去过湖北，或者是回湖北探亲，甚至是在湖北中转过的员工，可以在家办公，直到平安度过14天的医学观察期。

这些都是很好的员工关爱措施，但企业管理者眼下应该思考另外一些更加重要的问题：复工之后，如何确保员工及作业场所的安全？如何控制风险，将疫情的不确定性对业务的影



停课不停学，在线教育应势而起

响降至最低？万一工作场所出现疫情，当采取何种措施有效应对？

通过这场疫情，很多企业开始正视更多的“利益相关方”，也开始学会用更加主动的方式去面对利益相关方。

对于处于销售终端的消费者来说，疫情带来很多不便的同时，也让享受到了更优的服务和质量。

东方航空在“6·18”购物节当日推出了“周末随心飞”产品，旅客花3322元购买这款产品后会获得一张电子卡，激活电子卡便可以在2020年12月31日前兑换东方航空和上海航班除港澳台地区外，国内所有城市任意周末航班的经济舱机票，并且无兑换次数限制。

当国内诸多省市逐步从疫情中“苏醒”的时候，各式各样的官方抵用券给消费者也带来

了幸福的烦恼——有对疫情的担忧，更多是对消费的期待。

7月14日，文化和旅游部办公厅发布关于推进旅游企业扩大复工复产有关事项的通知。各省（区、市）文化和旅游行政部门在做好疫情防控的前提下，经当地省（区、市）党委、政府同意后，可恢复旅行社及在线旅游企业经营跨省（区、市）团队旅游及“机票+酒店”业务。

消息一出，举国欢腾。

疫情过去，未来如何

在这场还未结束的社会责任集体大考中，中国企业已经表现出了比以往更加强大的专业技术、资源调配和创新能力，以及对利益相关方的深切关怀。

疫情总会过去，相信我们不久就会取得抗击疫情的胜利。这场战役结束之后，我们肯定不希望类似的疫情再一次发生，但我们应当为它的再一次发生做好准备，这是包括企业在内的全社会不容回避的重大责任。

在抗击疫情的这段时期，比尔·盖茨几年前的一次名为《为下次传染病作好准备》的TED演讲在微信里流传。

在演讲中，比尔·盖茨说：“我们的准备不足，可能会导致下一场疫情，比埃博拉病毒的危害更严重。我们可以建立一个很好的反应系统，我们可以利用所有发展至今的科技。这非常重要，刻不容缓。”^[1]

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）

7月外贸新规

7月份，我国多项利好政策出台，多国调整了税率，包括：KN95口罩新规延长一年；10个地方海关试点跨境电商B2B出口监管；免征港口建设费执行期延长至2020年底；大额资金管理实施；青岛海关全面启用原产地证书虚拟审签中心；中国给予孟加拉国97%税目产品零关税待遇；对原产基里巴斯进口货物适用最惠国税率；越南对汽车零部件进口实施零关税；美国宣布取消香港特殊相关待遇；中国入美邮件资费或暴涨；美墨加协定生效；德国VAT税率下调至16%；沙特上调部分产品关税及VAT；迪拜部分港口舱单必须提供8位数海关编码；土耳其自我国进口商品以人民币结算；部分国家7月起重启边境。细则请扫码。



扫码查看更多详情

上半年外贸成绩单

据海关统计，上半年我国货物贸易进出口总值为14.24万亿元人民币，同比下降3.2%。其中，出口下降3%、进口下降3.3%。自4月份起，单月出口已连续3个月实现正增长！4月份，以人民币计，出口同比增长8.2%；5月份，出口增长1.4%；6月份，出口增长4.3%。拉动出口的主要是“宅经济”和防疫物资。上半年，包括口罩在内的纺织品出口同比增长32.4%，医药材及药品出口增长23.6%，医疗仪器及器械出口增长46.4%，这一增速比前五个月有了更大幅度的提高。而“宅经济”消费提升带动笔记本电脑出口增长9.1%，手机出口增长0.2%。在市场方面，上半年，东盟已经取代欧盟，成为了我国第一大贸易伙伴。上半年我国对东盟出口同比增长3.4%，其中以对泰国出口增长最多，达到12.6%，对越南出口增长10.2%，对新加坡出口增长9.7%。值得注意的是，上半年我国对印度出口骤降23%，对南非出口降17.4%。



扫码查看更多详情

当前情况下，出口这些市场风险极高

根据世界贸易组织4月发布的预测，疫情发展将可能导致全球商品贸易在2020年跌落13个百分点到32%，贸易下降幅度可能会超过2008年至2009年全球金融危机带来的贸易下滑。由于疫情肆虐，许多情况比较严重的国家均采取了不同程度的封城措施，一些被“封锁”在家的买家可能会因为来不及取消订单而发生弃货的情况，所以首先需要注意的是买家风险。其次还需注意汇率风险，对于买家来说，当其本币汇率兑美元大跌时，则需要付出更高额的进口成本，今年新兴市场汇率波动幅度普遍较大，当买家不愿承担这部分损失时，就会拖欠货款。此外，澳大利亚、印度等国掀起了对中国产品的抵制运动，也需注意情绪风险。



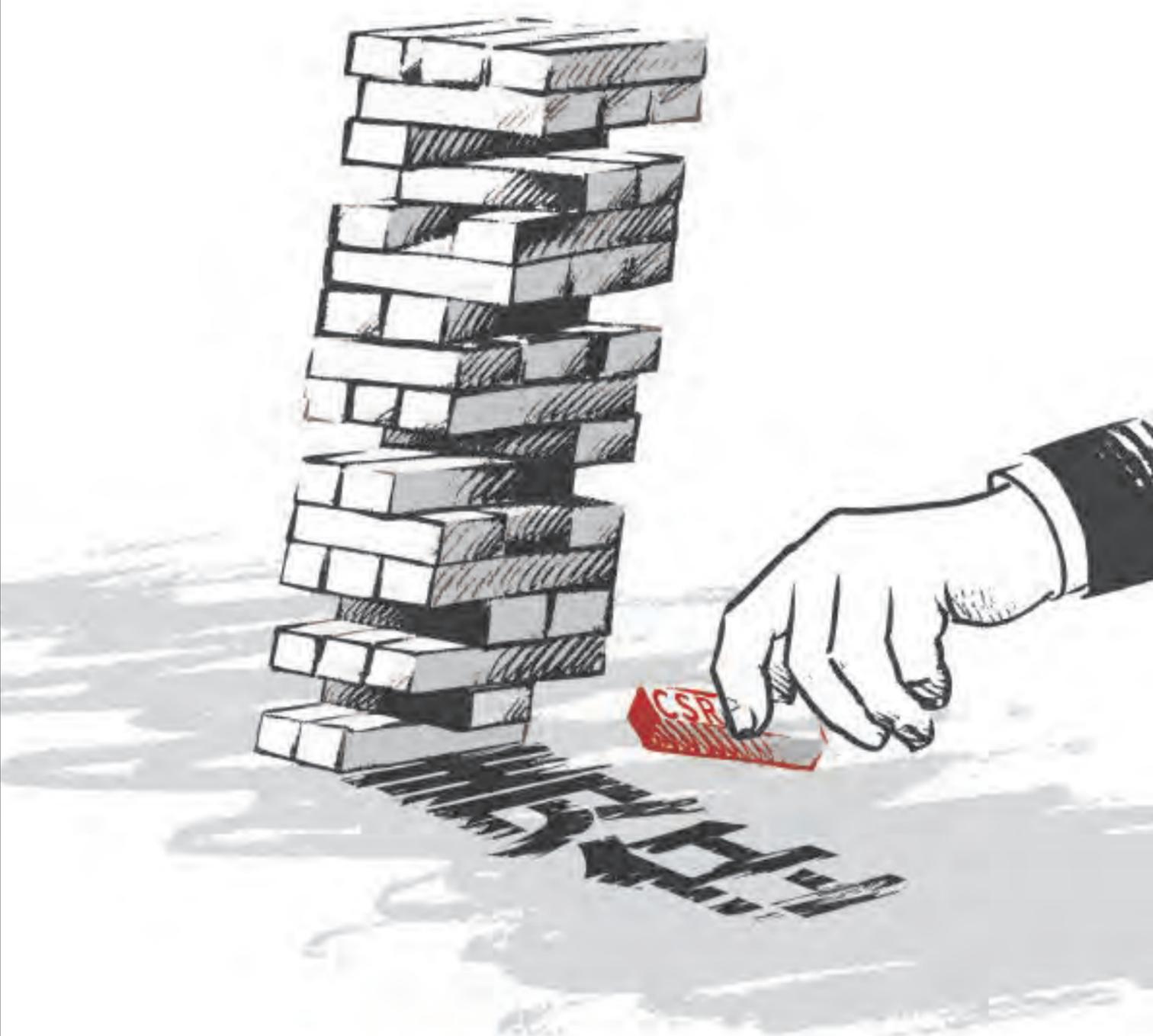
扫码查看更多详情

沙特阿拉伯上调1449项产品进口关税

沙特阿拉伯海关当局于5月31日突然发布通知，自6月10日起，上调3000项产品的进口关税，但通知发出不久后又宣布暂缓执行。现在，靴子终于落了地：6月21日，沙特关务署宣布自6月20日起上调部分产品的进口关税，调整幅度从0.5%-15%不等，受影响的产品由5月31日通知中的3000项减少至1449项。6月20日前离开出口国港口的产品不适用上调后的税率。本次调涨涉及的产品包括：动植物产品：224项产品；化学品及橡胶类产品：50项产品；皮革：27项产品；纸类及橡胶类产品：38项产品；纺织及鞋帽类产品：91项产品；矿物、瓷砖、金属及钢铁类产品：878项产品；机械、电器及汽车零配件产品：115项产品；仪器、家具、玩具、艺术品及杂项制品：26项产品。详细加税清单请关注订阅号“焦点视界”后，回复“沙特”获取。



扫码查看更多详情



社会责任无“大小”

焦点视界 | @焦点公益行
THE FUTURE

江苏优品 畅行全球

出口转内销 云展会

展会日期 9.10-9.16

cn.Made-in-China.com 



3D展馆



360°VR全景展厅



线上会客厅



在线音视频直播

江苏企业现在参展, 最高可享**3000元**政策补贴

报名电话: **400 6888 700**