

# 焦点视界

F O C U S V I S I O N

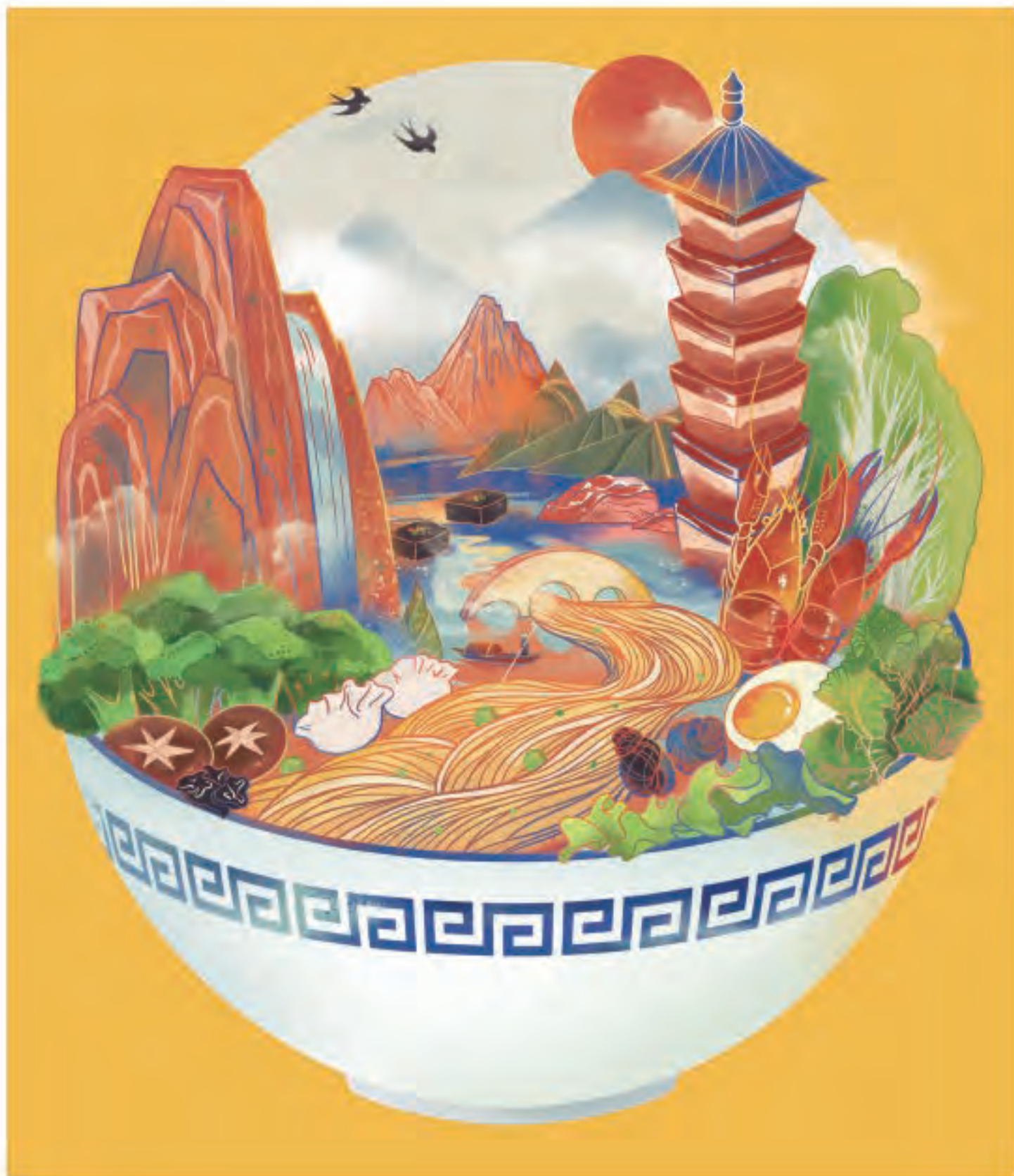
内部资料 免费交流 准印证号S(2020)00000143

2020年10月 第73期

73

外贸人的视界  
Unbounded  
Vision and Insight

筭路蓝缕中国味儿  
中国美食，米其林懂个轮胎  
外贸之道在于“变”  
宋碧莲：找到心中所爱，才能一往无前  
品牌设计，设计啥  
“增长黑客”在外贸营销中的应用  
疫情期间，遭遇客户取消订单退定金  
Peipei：风雨过后，木兰花开来，听听武汉外贸企业的故事



# 外贸日历

## 10月 October

### 10月1日

#### 韩国·秋夕 / Chuseok

中国人称农历8月15日为中秋节,朝鲜民族(朝鲜、韩国及中国朝鲜族)则称之为“秋夕”,是一个丰收和感恩的节日,在朝鲜民族那里甚至比春节更为隆重。

### 10月3日

#### 德国·统一日 / German Unity Day

为纪念1990年10月3日原德意志联邦共和国(原西德)和原德意志民主共和国(原东德)正式宣布统一的国家性节日。

### 10月3日-10日

#### 以色列·住棚节 / Sukkot

此节日是为纪念犹太教先祖摩西带领犹太人出埃及后,流落西奈四十年期间,住草棚的生活。因此节正赶在收获季节,因此也称收获节。

### 10月12日

#### 多国·哥伦布日 / Columbus Day

为10月12日或10月的第二个星期一,纪念哥伦布于1492年首次登上美洲大陆。

#### 西班牙·国庆日 / National Day

纪念1492年10月12日哥伦布到达美洲大陆这一伟大的历史事件,1987年起,此日定为西班牙国庆节。

#### 加拿大·感恩节 / Thanksgiving Day

加拿大的感恩节和美国的感恩节不在同一天,加拿大感恩节在每年10月的第二个星期一。

### 10月25日

#### 印度·十胜节 / Dussehra

印度教三大节日之一,也是全国性的重大节日。节日前后持续10天。

### 10月29日

#### 多国·圣纪节 / al-Mawlid an-Nabi

圣纪节与开斋节、古尔邦节并称为全世界穆斯林的三大节日,是纪念伊斯兰教创始人穆罕默德诞辰和逝世的纪念日,为伊斯兰历3月12日,今年在公历的10月29日。

### 10月31日

#### 多国·万圣夜 / Halloween

Halloween是为期3天的西方基督教节日All Hallows' Day的前夜,在西方国家,人们在10月31日来庆祝。万圣节All Saints' Day则在11月1日;万灵节All Souls' Day在11月2日,纪念所有亡灵,尤其是已故亲人。

## 11月 November

### 11月9日

#### 柬埔寨·独立和国庆日 / Independence and National Day

1953年11月9日,柬埔寨王国摆脱法国殖民统治宣告独立,这天被定为柬埔寨国庆日,也是柬埔寨建军日。

### 11月11日

#### 美国·老兵节 / Veterans Day

这是美国比较重要的一个全国性节日,在美国,军人极受尊重,这一天人们借此向退伍军人、特别是参加过历次战争的退伍军人表达敬意。

### 11月14日

#### 印度·排灯节 / Diwali Festival

印度教的重要节日,印度人视为一年中最重要的节庆,其重要性堪比新年。

### 11月23日

#### 日本·勤劳感谢日 / Labour Thanksgiving Day

这是日本国家法定节日之一,该节日为传统节日“新尝祭”演变而来,节日的目的在于尊敬勤劳,祝福生产,国民相互感谢。

### 11月26日

#### 美国·感恩节 / Thanksgiving Day

感恩节是一个地道的美国节日,欧洲人是不过感恩节的。这一天也是美国的公共假日,美国人往往连上周末,度过一个4-5天的假期,作为美国血拼季和休假季的开始。



### 2020年海外买家重要节日日历下载!

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!

# 品格之路

文\_田可



最近采访中,有三位老板让我印象最深刻。

第一位,是从美国硅谷回国创业的宋碧莲博士。曾服务于eBay、LinkedIn的她,早已实现财富自由,却选择回国创立Datatist,就想帮到中国企业。她看好AI,坚信AI能助力企业降本增效,助力国家恢复经济,认为AI是大国之间科技较量的核心竞争力,是未来能改变世界的重要科技力量。为此,她情愿一周工作70小时以上(参见本刊P54)。

第二位,是广州联冠创始人张雷先生。他有两件事儿打动我,一是自从母亲生病做手术有了输血经历后,他就开始义务献血,已经坚持10年;二是致力于环保产品,坚决不推荐和生产垃圾产品,为中国制造正名(参见本刊P58)。

第三位,是来自武汉的博立化工陈立先生。陈力先生从创办团队初期就有了公益念头,其第一款产品健康喷胶就来自新浪网的扬帆计划公益活动,每销售一桶健康喷胶,就为贫困地区儿童捐赠一元钱,并把这款健康喷胶命名为“扬帆计划”;为了防止半途而废,直接把公益计划写进了公司章程。这一捐就是十几年(参见本刊P112)。

这三位都有一个共性,就是利他思维。而利他思维,也是品格的构成之一。

几年前,曾拜读过戴维·布鲁克斯一本书《品格之路》。他提出,品格跟思想一样,也是一种精英素质;在当下,我们最需要的恰恰是品格的力量。

在那本书中,布鲁克斯剖析了几位世界上最伟大的思想家、领导者的品格之路,比如曾担任二战期间盟军在欧洲最高指挥官的最杰出美国总统之一的德怀特·艾森豪威尔,用爱和善行去拯救世界的人间天使多萝西·戴伊,为终结种族歧视奔走一生的斗士菲利普·伦道夫与贝亚德·拉斯廷,用手中笔让世界变得更美好的文学家塞缪尔·约翰逊等等。

他们从来不滥用权力,一直为普通人服务,却不敢像普通人那样生活,他们愿意为心中大事牺牲。“你必须在通往品格之路上反复打磨,跟自己的本能反应做各种斗争,才有可能成为这样的人物”。几百年来,人们都在锤炼自己的道德内核,开辟出一条条品格之路。

其中,布鲁克斯曾提到两个词:简历美德和悼词美德。“简历美德”存在于外部世界,追求财富、荣誉和地位,而“悼词美德”存在于我们内心世界的核心位置,追求友善、勇敢、诚实和同理心。

布鲁克斯最后指出:“幸福是我们在追求道德目标和培养高尚品格的过程中意外收获的副产品。不过,它也是一个必然结果。”

最近又看到了布鲁克斯的新书预告《第二座山》(简体版尚未上市,英文和港台版本已在预售)。当然,擅长理工科思维的万维钢老师已提前阅读并向大家做推荐了。

“第二座山”,是布鲁克斯发明的概念(用深刻语言来解读人类的价值体系,是布鲁克斯的强项)。他说人生要爬两座山,第一座山是关于自我的,你希望实现自我,获得成功和幸福,讲的是个人自由、独立、自我成长和获得;第二座山是关于别人和“失去自我”的——为了别人,为了某个使命,宁可失去自我,讲的是责任、承诺和亲密关系,讲互相依赖,讲忘记自我和奉献。

有一个例子,是美国总统林肯的故事。他曾为了打赢美国内战,去小他17岁的乔治·麦克莱伦将军家的屋檐下等这位将军回来。那时候,他刚当选美国总统,已52岁。尽管被麦克莱伦将军各种怠慢,但他却说:礼节和我个人尊严并不重要,只要能请到一位愿意为联邦作战的将军,我可以一直等下去。

吴晓波在最近演讲中,也提到了一个人:梁建章。他1999年在上海创办携程,2004年携程上市,2007年他退休到美国斯

坦福大学去读经济学博士。2013年,企业出现问题,他就重返携程担任CEO。2019年以前的梁建章,是一文质彬彬的上海男生,是一句话里带半句英语的“高知人士”。但现在,他会打扮成许仙、唐伯虎、媒婆(嘴角还点了一颗痣),为了企业和员工生存去扮演各种角色,每个礼拜去做直播,做各种改变。

其实携程账上有650亿现金,但作为企业家的梁建章,已在翻越第二座山,能够坚韧放下自我,甚至不惜“糟蹋”自己,就是为了实现梦想和解决社会问题,让携程和员工看到明天的太阳。

对于外贸人和企业家来讲,他们也有“第二座山”,就是把生命投入到某个商品或项目中,可能是一种绿色环保产品,可能是一个能为人类带来改变的项目。

最后,说说我的老板沈锦华先生。

按照布鲁克斯的说法,他也在爬第二座山。

记得在很多年前,沈锦华先生对我们做公益所秉持的态度就是:我们和焦点科技都来自社会,最终也要回归和回馈社会;要借助“焦点公益行”项目,好好研究我们和社会以及其他人的关系;与未来有关的,都和我们有关。

而焦点旗下所有业务和品牌,都有利他思维在,也都在翻越第二座山的进程中。

人生的喜悦共有六个层次,其中第六层是最高级喜悦——道德喜悦。布鲁克斯观察到,那些背负重担、永远都被人需要的人,他们整天乐呵呵的,满溢喜悦之情。

第六层喜悦,是深刻而持久的,是屹立不倒、战无不胜的。

“我曾如此苍老,如今才风华正茂”,可能正是在体验这层喜悦的人,方能够得着的境界吧。



扫码获赠《焦点视界》

总编说 | PROLOGUE

品格之路 ..... 001

市场 | MARKET

视界

地摊上的中国 ..... 008

观点

地摊：人间烟火之外的制度意义 ..... 012

专题 | SPECIAL

前言

留恋的味道 ..... 014

视界

筚路蓝缕中国味儿 ..... 016

表情

狂欢的螺蛳粉 ..... 020

中国皇帝在德国“登基”了 ..... 024

老干妈出圈记 ..... 028

中国美食，米其林懂个轮胎 ..... 032

人物

亚米，Yummy！ ..... 036

轶事

西餐里的中国味儿 ..... 038

大家思想 | THINKER

引言

外贸之道在于“变” ..... 040

外贸之变

科技赋能外贸，乘风破浪突围 ..... 041

外贸“近”未来 ..... 044

外贸的危中之机 ..... 046

三招布局，胜出后疫情时代 ..... 048

维护经贸稳定发展，需要中国智慧登场 ..... 050

外贸的本质 ..... 051

对话

疫情下的中阿贸易发展状况 ..... 052



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:

\*\*\*\*\*



中国制造之美 | MEI AWARDS

优企风采

- 宋碧莲：找到心中所爱，才能一往无前 ..... 054
- 张雷：献血 10 年，走出国门找技术的中国制造商 ... 058

品牌实验室 | BRAND LAB

观点

- 品牌设计，设计啥..... 060

品牌故事

- 三只松鼠的网红之路 ..... 063

设计前沿 | DESIGN ..... 066

商学院 | BUSINESS SCHOOL

特约专栏

- “增长黑客”在外贸营销中的应用 ..... 074
- 手把手教你做跨境电商选品、调研、精品网站分析.. 080

实战技巧

- 疫情期间，遭遇客户取消订单退定金..... 084
- 真正的“有效促单”应该怎么做 ..... 088
- 外贸公司如何识别、防范骗取退税的订单..... 092
- 单证备案，每个出口企业都应该关注..... 096

外贸茶馆

- 外贸人的情商必修课 ..... 098
- 阿尔及尔博览会一瞥 ..... 102

大神来了

- Peipei：风雨过后，木兰花开 ..... 104

外贸名人堂 | SHOWS

- 来，听听武汉外贸企业的故事..... 108
- 尤麒麟：拥抱外贸新未来的 90 后..... 109
- 陈立：把公益写进公司章程的老板..... 112
- 3D打印缓解全球“口罩荒”，地创三维实现产值倍增.. 114
- 湖北域凡：站在防疫风口，坚持初心做好产品..... 116

展会攻略 | EXHIBITIONS

- 复工后深圳首展参展实录 ..... 118

焦点公益行 | PUBLIC WELFARE ACTIVITIES

- 中国制造当自强..... 122

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。



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

产品说明

融资利率	授信额度	贷款期限	还款方式
低至0.025%/天	授信额度最高100万人民币 可分批支用	3、6、9、12期	等额本息，支持一次性 提前还清(0违约金)

准入说明

- ① 中国制造网高级会员，连续服务周期满24个月，且当前在约；企业经营持续、稳定。
- ② 企业及企业法定代表人或实控人(自然人)征信良好。
- ③ 符合中国制造网认为应当满足的其他条件。

★ 具体以贷款提交时的要求为准

咨询热线 (025) 6677 5039



手机扫码 便捷申请

# CROV 开锣

开锣科技股份有限公司 (股票代码:002115) 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  
免费提供专业市场分析报告  
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**

为企业提供**通关收汇退税全流程服务**, 基础服务费1美元1.5分人民币, 基础服务费200元人民币起, 600元人民币封顶  
垫退税服务费**低至1.5%**

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'

# 地摊上的中国

文\_蛋蛋姐 图\_视觉中国 责编\_任学奎

几年前，有首歌特别火。歌名特别有意思，叫《我在人民广场吃炸鸡》。

这首歌的创作者是80后，如果她出生在98年，那一定写不出这首歌——因为后来的人民广场，肯定买不到炸鸡。

自从开始评选什么“文明城市”“卫生城市”之后，小摊，变得越来越少。但最近，“摆摊”这个词，又在被不断提及。

推出“地摊神车”的五菱汽车，一天之内，市值从5亿港元变成了11亿港元。

在我记忆中的“地摊经济”，一直都是严肃而沉重的。

地摊经济的主角，不是周末小打小闹的白领，不是嘻嘻哈哈的情侣，而是急需经济来源的失业中年人。摆摊，对他们来说是家里的房贷，老人的药费，孩子的生活费，零敲碎打的柴米油盐煤气水电……

对国家来说，“地摊”是过去，也是明天。



## 1

人们一直都说，北方人拉不下脸面摆地摊。但东北人，摆了。

曾经，东北人是骄傲的。

建国初期，全中国98%的重工业基地在东北。1978年，全国前十大城市，东北包揽了4个。到了1990年，东北成为全国

城市人口比例最高的地区。文化宫、家属楼、大工厂、满街的自行车，成为了东北特有的“城市文化”。

但与此同时，国企开始亏损。几乎所有的工厂，都开始谋求新的出路。城市文化，变成了“伤痕文化”。

在刚刚传出要改制的消息后，东北人最先感受到的，是迷茫。他们的父辈，一辈子在工厂里，而他们的小半辈子，也在工厂中

度过。现如今，他们必须要离开工厂。

那段时间，东北大街小巷最常见的，是彩票。

“吸烟伤肺，喝酒伤胃，桑拿太贵，到歌厅高消费，打麻将赌博你干扰社会，买点彩票，你经济又实惠。”这样的串词，被一遍遍地提及。而工人们也都愿意一次次地掏出兜里的钱，留下满地的废纸。彩票，好歹还有个中奖的概率。但未来，似乎什

么都没有。

挣不到钱，小偷小摸开始愈发频繁起来。一辆自行车，会在你锁上的4分钟后被偷走。防止被偷的最好办法，就是不上锁——不去商场、不去没办法把车推进去的饭店。车在哪儿，人就必须在哪儿。

这种混乱的状况，一直持续到1992年。

1992年，黑龙江省绥芬河市市长赵明非在绥芬河市的一个贸易市场，摆了一次

摊。他花了两块钱，在市场租了一个摊位。摆了一件夹克、两个饭盒、一台收音机、一罐蜂王浆。

市长摆摊的消息，很快传开。记者、工商局、围观群众……很快将这个摊位围得水泄不通。市长都开始摆摊，一时间，绥芬河市开始“全民摆摊”。绥芬河离边境近，各种新奇的玩意儿开始出现在摊位上。为了方便工人们摆摊，赵明非甚至还推出了“7小时工作制”。

后来，赵明非才透露，那次摆摊，是一次“作秀”。

那一年，全国有几十万人，下海经商。不少东北工人，也加入了这一行列。而更多的人，仍在等待着命运的审判。

90年代末，“下岗潮”还是到来。在这场波及三千万人的改制中，其中的四分之一，是东北人。

## 2

留给东北人的路只有一条，摆摊。

但大家都下岗，卖别的东西，也不会有人买。不愁消费者、门槛低的餐饮，成为了很多人的首选。

2000年，一个东北穷小子开始摆摊卖小菜。在这过程中，他发现东北人喜欢吃从四川传来的麻辣烫。

但麻辣烫太辣，东北人有点受不了。在往锅底加奶、加糖，花了两年多时间改良口味和辣度后，2003年，一家叫做“杨记麻辣烫”的小店，开业了。因为适合东北人的口味，很快，“杨记麻辣烫”就开了好几家。而村子里的人，看到小伙子从一个摊位，变成了几家店，也纷纷加入了“麻辣烫大军”。

几年后，他的远亲，也从摆摊做起，而后开了自己的第一家麻辣烫店。这家店，叫做“张亮麻辣烫”，而此时，“杨记麻辣烫”，也改名为“杨国福麻辣烫”。

2019年，杨国福麻辣烫在全国拥有超过5000家门店。张亮麻辣烫，有4500家门店。而我们知道的星巴克，在中国有3300家门店；肯德基，有大概6000家。短短15年，他们从一个摊位做起，然后把门店开到了全国。

除了麻辣烫，还有烧烤。

纪录片《人生一串》火了之后，人们



开遍全国的杨国福麻辣烫

开始赋予烧烤更多的意义——“没了烟火气，人生就是一段孤独的旅程。这话，就是为烧烤量身定制”。而对于绝大多数店主来说，其实没那么多情怀在内，这只是一种谋生的手段。只是从小摊，变成了门面店，仅此而已。

锦州烧烤的签子，是它的一大特色。这种签子导热性能好，肉熟的更快，味道也更好。

而这签子，是自行车的辐条——90年代，锦州好多自行车厂倒闭，大量的辐条被丢弃。为了节约成本，锦州当地的烧烤店低价买来这些签子，消毒加工后，用于烧烤。不想，竟成了锦州烧烤的特色。

而那些开了十几年的老店，也并不意味着什么“精选上等五花肉”“腌制一天一夜”的匠心。这只能说明，这些老板明白——如果店开不下去，那这个家，也就完了。

锦州的回师傅，开了30年的烧烤店。2005年，他还作为东北烧烤的代言人，上过CCTV。

在接受采访时，他也只说了句，“当时女儿刚出生，自己又什么都不会，下岗后

就业，只能干这个了”。而他靠着那个烧烤摊，养活了还在襁褓中的女儿。后来，这个烧烤摊，变成了烧烤店，他的女儿，也长大成人。

回师傅的小半辈子，和工厂有关。而他的后半生，都和那个小摊紧密相连。

### 3

关于摆摊，最先要提及的不是东北，而是义乌。

位于浙江中心的义乌地处盆地，三面环山，外面的人进不来，里面人出不去。更要命的是，义乌土地异常贫瘠，种啥啥不长，除了易成活的甘蔗之外，再种不出其他任何粮食。这让义乌人饱受折磨。

被逼得没办法，村民们就只能去拔鸡毛，然后把鸡毛铺在田上，给田来施肥，以此来提高田产。

而自家的鸡毛总有不够的时候，义乌人就去用仅能种的甘蔗去榨糖，然后肩挑担子，手摇着拨浪鼓，走街串巷地用糖去换

鸡毛。于是，在70年代走南闯北的“敲糖帮”重现江湖。

随着做买卖的人越来越多，当地政府给“敲糖帮”发出了临时许可证，名字很有趣，叫做《小百货敲糖换取鸡毛什肥临时许可证》。乡民们拿着它，就能挑着货担摆摊。最开始，摊子只有十几个，后来越来越多，五十个、一百个，最后有两百多个。

摊子里卖的东西也越来越丰富，不仅有糖和鸡毛，还有针头线脑、头绳胭脂，之后还衍化出自制的鸡毛掸子、板刷等等。

就这样，义乌小商品摊市的雏形出现了。

1982年，新任义乌县委书记谢高华在长达3个月的调研后说，“小商品市场是一大优势，我们要开放义乌小商品市场，出了事我负责，宁可不要乌纱帽！”

顶着被罢官的压力，谢高华在义乌县稠城镇湖清门划出一条长约1公里的街，鼓励小商小贩都到这自由交易。有了书记支持，老百姓热情高涨。两个条凳，一块门板，就是一个摊位。摊子越摆越多，一直从湖清门延长到县委大门口。湖清门市场开张不到3个月，摊位就增了一倍。



1984年，浙江省义乌市，小商品市场

之前，义乌一个针织厂积压了价值50万元的袜子，到最后连工人的工资都发不出来，小商品市场成立之后，针织厂在市场内设了2个摊位，短短几个月，袜子就销售一空。

1982年底，市面上已有超过2000多种小商品，有700多个商户在此经营，吸引了附近10多个省区市的采购者，年成交额有392万元，当年上缴国家税收3.8万元。

1984年，在谢高华的努力下，湖清门从地摊市场摇身一变，成为了正规有序的贸易商城。义乌也从按下喇叭全县都能听见的小山沟，成为了国内最大的小商品交易中心。

从那以后，义乌的“鸡毛”飞上了天。

### 4

1995年，台州一座叫临海的小城，开了一家大排档。据说老板很诚实，对新鲜的海鲜，从不压价。于是当地的渔民，总是愿意把最好的海鲜留给他。24年后，它成了

中国内地唯一一家米其林三星中餐厅。这家排挡，叫做新荣记。

1997年，郑州开了一家叫做“寒流刨冰”的小店。门店很小，但里边的刨冰量大且便宜，不少人都愿意去买。3年后，它改名叫做“蜜雪冰城”。2019年，它在全国拥有超过7000家门店。

湖南平江的特产，是大豆。但1998年洪水后，平江的大豆锐减，万般无奈之下，平江人开始做面粉食品，生产出很多调味面粉等产品。

而一个叫做刘卫平的年轻人，就是凭借这个，开了自己的小店，慢慢地，攒够了开工厂的钱。他创立的品牌，叫做卫龙。

倘若你翻开企业家的创业史，陶华碧摆过地摊、王石摆过地摊、马云摆过地摊——他们在这个时期，淘到了“第一桶金”，亦或是展示出了所谓的“非凡的商业头脑”。所以，这段摆地摊的经历，只是他们创业生涯中，最微不足道的一段。

但这些人，只是极少数。对于其他的摆摊者来说，一个小小的摊位，可能就是收入来源的全部。对于这些“大多数人”来说，

摆摊是他们获取收入的唯一出路。

在“地摊经济”提出后，各种“摆摊攻略”“指南”层出不穷，甚至有人改编了《后浪》的“摆摊版”。大家怀着戏谑的心情，喊着要去摆摊。而那些真正靠摆摊过活的人，反而在接到城管电话之后，再三确认。

支付宝在2019年出了一个《2019中国小店经济温度图谱》的调查。调查中显示，中国小店的数量约为1亿，包含网店、街边小店、路边小摊等，直接间接地，带动3亿人就业。这个报告中还提到，2019年，一半的小店获得了贷款支持。其中99%，做到了有借有还。

这些人的生活，没有大佬们传奇，没有那么多情怀，更没有远大的理想。但是，他们远比你想象得要努力，只是他们并没有时间去发朋友圈。

所以，我支持“地摊经济”，不是为了“有趣”，也不是为了“烟火气”。

而是因为，所有努力生活的人，都值得被生活尊重。■

(本文改编自微信公众号：酷玩实验室)

# 地摊：人间烟火之外的制度意义

文\_徐瑾 图\_视觉中国 责编\_任学奎

地摊,是2020年中国经济的热门词汇。

地摊经济,一时之间成为风口,一如既往,社交媒体也出现各类段子和热评。但玩笑归玩笑,各类喜剧闹剧之外,内行看门道。大家应该思考,为什么放开地摊这样一个小小的口子,就能够带如此之多想象空间?中国经济的未来道路改变,奥妙或许就在其中。

## 唐宋城市管理的不同

谈未来,我们不妨先从历史开始回顾。

大家还记得热门电视剧《长安十二时辰》么?剧中有令人激动不已的世界都城长安,其实如果你生活在其中,感觉大概没那么爽——因为并不那么自由,也许连在自己院子多开个门,可能也违法。

原因在于,唐代的制度是“坊市封闭”。“坊”是住宅区,“市”是交易区,二者并不相通,也就是所谓封闭式管理。

到了《清平乐》时代的宋代,情况就发生了变化了。都城开封的生活其实更丰富,原因就在于城市实行“坊市合一”。

这是一种开放管理,和以往封闭的长安洛阳不同,沿街屋子就可以开店,这样就催生了交易的繁荣,有早市、日市甚至夜市,当时的人这样记录城市的热闹,“城郭之人日夜经营不息,流通财货,以售百物,以养乡村”。

按照今天的热门话说,宋代城市烟火味很浓,地摊经济可以说很繁荣。当时人就有记录,“处处各有茶坊、酒肆、面店、果子、彩帛、绒线、香烛、油酱、食米、下饭鱼肉豢腊等铺。”

这些热闹背后,无疑是经济实力的体现。宋代城市的富足自由,其实远远超过唐代。我曾经在公众号《徐瑾经济人》讨论过,宋代的繁荣程度或许是中华文明在中古时期的高峰。

古代帝国,经济实力最大体现就是人口。

宋徽宗时期人口即多达1亿,是汉唐的两倍有余。宋代也被认为是世界最早的海上帝国,商业革命、交通革命、农业革命、都市革命共同构成了其灿烂的文明,因此人口和人均收入急剧增加,“北宋十万户以上的州、府,宋神宗元丰年间为四十多个,宋徽宗崇宁年间为五十多个,而唐代仅有十多个。”

可以说,摆地摊的权利,在宋代下放给民间,释放了很大的经济活力,城市结构也逐步打破了商业和居住区的界限,走向“坊市合一”,夜市禁令被取消,导致了城市生活的迅速繁荣与空前自由。

## 地摊权利下放的背后

地摊,就是老百姓,在住房街道周围的临时店铺,是底层谋生的最低出口。这看起

来是个再微小不过的小事,却一直是不少人力争的权利。从古至今,都是如此。

在城管、居民之间,因为地摊,曾经发生不少悲剧,中外都有。可以说,摆地摊多数是社会底层,如果底层连自谋生路的自由都被剥夺,那么他们绝望可想而知,其选择也往往倾向于自暴自弃。

学者吴思在论中国历史时,曾经总结官吏看家本领,就是合法地祸害别人的能力;所以明代张居正总结,人们怕那些吏,甚至贿赂他们,并不是指望捞好处,而是怕他们祸害自己。

底层民众,直接面对的往往是底层官吏,二者之间剧烈冲突远不是庙堂之高所能想象,却也是不少悲剧的诞生根源。

中国经济规模目前高居世界第二,但是还是有很多触目惊心的贫困。正如李克强总理所言,6亿人每个月的收入也就1000元。虽然统计口径不同,但是这个数据至少揭示了中国的一部分家底。

这么多底层民众,是社会不能忽略的一块,他们的生计问题,其实是社会稳定的基本盘。

也正因此,地摊经济为何此刻重新来到舆论中心?首先,这来自经济冲击的影响,疫情之下,保就业成为重中之重。这个时候,地摊经济,其实就是让更多人可以自力

更生。其次,站在中国的高度,这不仅是经济的问题,更是社会稳定的问题。

地摊经济背后,涉及一个根本问题,那就是政府治理的界与度。地摊经济在宣传造势下,有的地方也许呈现运动化娱乐化的趋势,但是其主要取向,仍旧值得肯定,那就是还自由于民间,让创新自动诞生。

可以对比的是,是此前的“大众创新,万众创业”时代。

这一过程中,有成功案例,也自然出现不少问题,比如过热问题,比如P2P等问题。但是我们如果从制度来审视,可以发现,双创的意义未必是直接诞生多少伟大创新,反而是在制度层面进步,那就放松管制。

无论自贸港还是各种地摊经济,如果能够真的实践法无禁止即可行,那么比起直接给多少补贴,给多少政策规划,也许更有进步意义。

一个小小的地摊,其实也让我们看到希望。未来,在关键领域放松管制,可以带来新的鲶鱼效应,将是未来走出经济破局的关键。

## 软阶层时代提前到来

有人说,朋友圈对于地摊的各种段子,比如分析师可以算命之类,律师也可以上街


之类,调侃意味太重,体现了中产的傲慢。我觉得未必,大家在调侃之余,更多是心有戚戚,那就是对于阶层地位的敏感与担忧。

过去,中国城市的中产,因为赶上了中国崛起的大背景,在一两代人时间跨度内不少人实现了财富积累。因此,大家预期曾经都很高,都梦想着阶层迁移。然而,从全球趋势而言,中产地位脆弱性其实在加大,不平等整体呈现上升趋势。

因此,对于中国中产而言,是时候改变预期了,未来的情况不容乐观,他们其实将面临阶层地位下移的可能。而对于他们的下一代,也就是各类翻滚的后浪们,也许真的不得不从练摊来练习翻滚。

对于这一趋势,我将它命名为软阶层时代。疫情的冲击,正在快速加快这一趋势,软阶层社会正在来临。

那么,软阶层怎么办?我曾经建议,每个人在自己职业之外,应该思考更多可能性,发展主业之外的可能性。这不是简单的做副业,而是给予人生更多选择,我称之为二手人生。

二手人生,不是鼓励每个人发展副业,而是思考人生更多赛道,给予人生更多安全垫。面对地摊热潮,每个人其实都面临一个直击灵魂的问题——那就是,如果让你去摆地摊,你能出卖什么? 





# 留恋的味道

文\_任学奎 图\_孙祎 责编\_任学奎



《舌尖上的中国》里有这么一句话，“中国人对食物的感情多半是思乡，是怀旧，是留恋童年的味道”。

陈晓卿在《至味在人间》中更相信“每个人的肠胃实际都有一扇门，而钥匙正是童年时期父母长辈给你的食物编码。无论你漂泊到哪里，或许那扇门早已残破不堪，但门上的密码仍然紧闭着，等待你童年味觉想象的唤醒”。

## 过年的记忆

中国人是恋家的。自古以来便有故土难离、落叶归根之说，我一向以为，几千年的中国文化归根结底就是“家”文化。

从第一次搬家算起，我离开故乡已经三十多年了。从不曾忘记排着队的袅袅炊烟和黑夜里的虫鸣蛙叫，也不曾忘记码头上绿色的青苔和淡淡的水草味道。等年纪渐长，很多过去的人和事都在脑子里变得模糊，唯独故乡像是被加上一道重重的锁，死死地锁在脑海里。

我喜欢农村的春节。

大年初一早，邻居的哥哥姐姐就会来叫上我出去拜年，每人拎着一个大口袋就开始串门。进门说两句吉祥话，主人就会给我们抓点瓜子花生牛奶糖。我们最喜欢去村里开代销店的人家去拜年，一般店里都不准备年货，店老板就会直接给我们一毛钱作为回礼。一直到中午，我们把全村都跑了个遍才会回家。

## 奶奶做的米饼

在中国的地图上，苏北算是处在一个尴

尬的位置，直到现在我都很难说明白我们到底是南方人还是北方人。要是南方人吧，我们说的是更趋近于北方的江淮官话；要是北方人吧，我们的饮食习惯则更偏向于南方的清淡精致。

我是个无米不欢的人，极少吃面食。

那时候农村的吃食都非常寡淡，早晨就算喝上两大碗稀饭也顶不到中午，所以我总是非常期待奶奶做米饼的日子。那种米饼我在街面上是从来没见过，大约成年人的巴掌大小，一面白色，另一面则烤成了金黄色，软软的、甜甜的、脆脆的。

这个手艺在农村几乎家家户户都会，我们同龄人之间最常干的事就是比较谁家的米饼做得最好吃。

后来，我们搬家到县城之后，没有了农村的那种灶台，奶奶便就再也没有做过米饼。前两年我回老家，跟奶奶开玩笑说，想再吃一次米饼。奶奶笑说，现在条件好了，哪还有人吃那个东西。

## 出国要带电饭锅

2004年我第一次出国，去雅典。出发的时候我背了一袋大米，另外一位同事带了一个小电饭锅。现在我把这事儿讲给别人听的时候，大家都会笑话我们的“狼狽”，但我们自己却是感觉很庆幸。

我们住的地方是 Omonia，一个非常复杂的地方，而工作的地方在宪法广场附近，大约地铁两站地，偶尔我们不坐地铁也会直接走回去。

那段时间，我们几乎走遍了这条线路周围的大街小巷，都没有找到一家中餐馆。

实在饿得不行的时候，就回酒店偷偷煮一锅稀饭，稀饭的香味会把隔壁其他媒体的哥们吸引过来，几个人分享一锅粥，就像过节一般。

后来一次偶然的的机会，认识了一位中国留学生志愿者，她带我们去了宙斯神庙附近的一家中餐馆，吃了一顿除了青岛啤酒外其他都很奇怪的中餐，但对于我们的胃来说，那已经是莫大的抚慰。

## 年夜饭上吃肥肠

2018年除夕，我们与几位朋友在圣芭芭拉。与中国城或者唐人街相比，这个海边小城没有一丝年味儿。大约到了晚上八点左右，我们才找到一家在大众点评上评分最高的中餐馆，推开门，里面满满当当，从外貌看应该都是本地人。

有意思的事发生在点单以后。

我们点的菜里有一道“爆炒肥肠”，等到菜全部上齐之后，餐馆的厨师突然就过来了。他说看到有人点肥肠，就知道肯定是来中国人了，所以忙完以后就来找我们说说话。这个除夕我们是见到的唯一一桌中国人。

晚餐结束后，服务员照例给我们送上“Fortune Cookie”，厨师跟服务生比划说“他们不需要这个”，然后去厨房象征性切了个果盘送给我们。他笑说，“吃中餐，就得有始有终，老外不懂”。**BU**

# 筵路蓝缕中国味儿

文\_博文 图\_视觉中国 责编\_任学奎

你所站立的那个地方，正是你的中国。你怎么样，中国便怎么样。你是什么，中国便是什么。你有光明，中国便不黑暗。

——崔卫平《光明与黑暗》

中华美食历史悠久、品种繁多，以味美养生、技艺精妙闻名于世。八大菜系香飘四海，无时无刻不触动着全世界人民的神经和味蕾。

中国人走到哪里，中华饮食文化就传播到哪里。“唐人街”和“中国城”里，中餐馆鳞次栉比、高悬酒幌，令人垂涎欲滴的山珍，回肠勾魂的美味，人声鼎沸的就餐景象……勾勒出一幅中华美食的“锦绣图景”，中华美食已成为中华文化走向世界的一张名片。



## 食饮有方与食饮有节

有官方调查报告显示，谈及中国文化的代表元素，有超过五成的国外受访者首选中餐，其次是中医药和武术。不仅如此，在调查中发现，近八成的受访者表示接触过中餐，尝试过中餐的人群中，72%的受访者给出了好评。

中餐推广之所以能够在世界范围内具有巨大潜力，源自中餐的两大优势：多样性和养生性。

曾经有外国人在评价中国菜多样性的时候说到，“在中餐厅吃饭他们送上的菜单是一本书”，还有外国人说，“即便我在中国生活5年，在我住的楼下，我敢保证，哪怕是两个相邻的饭店也会有我从来没吃过的食物。”

就多样性来说，中餐有八大菜系，苏浙菜好比清秀素丽的江南美女；鲁、皖菜犹如古拙朴实的北方健汉；粤、闽菜宛如风流典雅的公子；川、湘菜就像内涵丰富充实、才艺满身的名士，烹调技艺各具风韵，其菜肴之特色也各有千秋。

中餐常用的烹调技法就有40余种、108个流派、500个以上的著名厨艺门派、近万款经典产品、数万款流行产品。仅一个川菜，就一菜一格，百菜百味，其中主要的味型就有24种之多。光是鱼，川菜就能做出酸菜鱼、糖醋脆皮鱼、辣鱼、干烧酸辣臊子鲈鱼等19种口味。

中餐菜品种类的创造性和琳琅满目是世界上任何国家、任何民族无法比拟的，这是中餐最突出的特色与优势。

中餐之所以在海外市场前景广阔，还要得益于它的养生性。中餐所追求的，并非只是口腹之乐，诸如对玉盘珍馐、色香味全的感官快感，而是更注重实实在在的养生健身和延年益寿价值，要享受更要长寿，这是全世界所有美食爱好者的追求。

中餐会通过饮食的调养来补益人体之



精气神,调整人体内部的阴阳五行关系,使人体内部系统和器官功能协调平衡,从而达到健康长寿的目的。

首先,是对食材性格的认知,中餐理论认为,药食同源,食材和药材一样,具有温热寒凉的差异,每种食材都具有不同的性格,不同的食材可以发挥不同的效用,所以要因物而食。其次,是对四季变化的认知,孔子有句著名的论述,叫做“不时不食”,讲的是食材都有自身的生长期和成熟期,同一种食材,不同时期的营养成分和负营养成分是不同的,所以要因时节而食。

食饮有方,食饮有节,这些都是几千年来聪慧的中国人对中餐做法经验的总结。总而言之,中国古代饮食养生文化源远流长,积累了极为丰富的内容和方法,堪称世界饮食文化中的珍宝。

## 筌路蓝缕与百花齐放

中餐走出去的历史,是中华美食的出海史,也是海外华侨华人的奋斗史。

1850年,第一家中餐馆在美国亮相。二十世纪60年代开始,美国放宽了移民政策,赴美华人蜂拥而至地跻身唐人街做起了中餐,中餐在海外真正开始大规模发展。

显而易见,对大部分初到国外的华人来说,做餐饮是最简单也最快速的谋生行业。当时,由于当时大部分移民过去的还是以广东人为主,所以粤菜餐厅数量最多,紧随其后的是川菜和火锅。

中餐馆的数量逐渐攀升,也难免迎来严重的水土不服,发展的瓶颈期随之到来。

因为最初进入到国外的中餐馆大多还是停留在个体餐厅的传统经营模式。规模小、碎片化、单一是主要特点,很难规模化并且向高端市场发展。再加上中国餐饮对食材丰富性、新鲜度有很严格的要求,而很多食材在欧美等国并没有,所以食材如何引进成为最大问题。

其次,海外中餐馆的目标受众依旧停留在接待中国游客和留学生层面,并没有把更多心思放在如何吸引国外顾客上。所以,做好“本土化”文章很重要。日料在海外的地位普遍高于中餐厅,很大的原因是懂得如何迎合当地人的口味。

“加州卷”就是一个很好的例子,它的诞生是因为一名在加州的寿司厨师发现很多美国人不太习惯吃日式寿司里的生鱼,于是想利用牛油果代替生鱼片,并加入蟹肉和黄瓜卷在一起。最终,加州卷成为日式料理中很有“美国范儿”的产品,甚至还输出回了亚洲,深受追捧。

这些海外中餐馆发现了自己在经营上的不足以及竞争对手带来的压力,于是开始做出改革和创新。

但中餐出海,伴随着百年前的屈辱国情,跟着在北美社会最底层的劳工在美洲扎根的。他们的经济地位不高,社会地位更低,能够获得的食材和烹饪时间也相对有限,中餐从一开始,就已经注定了价廉物美的果腹定位。

直到近年来,那些曾经被外国人认为是“廉价、低档”的个体餐馆才开始转变经营思路,在菜品、环境上做文章,另外,也不再将门店开设在中国人聚集的中国城,而是开到了各种时髦的街区或者高档的商业地域,以便吸引更多来自不同地域和层次的人。

此后,烤鸭、黄焖鸡、肥牛火锅、奶茶等,一些国内知名的连锁企业纷纷入驻海外,产值规模超过2500亿美元,海外中餐馆再次回潮。

至今,海外中餐已走过160多年的历程,据不完全统计,目前海外中餐馆约有55万家,遍及150个国家。而且这个数据还在不断增长,相信在不久的将来,正如歌里唱的“全世界都在学中国话”,我们可以将目标设定为,“全世界都爱吃中国菜”。

## 中西合璧与兼容并包

中餐从来就不是一成不变的。

上海淮海东路的一家较高端四川火锅店,推出了一款“芝士虾滑”,其配料芝士,源于一家新西兰奶制品企业的供货。

四川火锅,是典型的中国美食。即便辣椒的原产地不是中国,但它早已经融入了中国餐饮文化,并成为川、黔、湘等省餐饮文化的重要组成部分。而奶制品,从来不是中国内地餐饮文化的组成部分。如果说中餐中以奶制品著名的,主要是内蒙古、新疆、西藏,以及老北京的回民小吃。如今,四川火锅里出现芝士虾滑,并形成了入嘴嚼碎时

突然爆裂的感觉。

而这家奶企进入中国后,还帮助一个茶铺研发了一款奶盖茶,导致一时风行,许多地方的这家连锁茶铺引起排队长龙。

“奶盖茶,现在成了我们中国人的一项创新发明,端起茶杯,必须揭开盖子,慢慢吮。如果用吸管,那就享受不到其中乐趣了。”如今,连这家品牌茶店的卖茶小哥都知道了奶盖茶的研发历史。

吃四川火锅,佐以排着长队买来的奶盖茶,已经成了淮海东路一带“90后”白领的新式吃法。那这算中餐呢还是西餐呢?

其实,爱吃北京火锅的朋友,许多都听说过一句话——“金镶白玉板,红嘴绿鹦哥”。这两样东西,一为豆腐,二为菠菜。豆腐,据传源自汉代淮南王刘安的发明,至今流传世界,乃至英文里都用了汉语音译“tofu”来指称豆腐。而菠菜,恰恰是外来物种——其源自古代波斯,到唐代才进入中国。越来越丰富的食材,巨大的包容性,让中餐更美好。

从目前中餐的食材来说,除了辣椒以外,其实大量品类都来自海外——简单的西红柿炒蛋,那西红柿,又名番茄,在我国北方,至今民间称为洋柿子。其原产美洲,迟至清末才传入中国。玉米、番薯是明朝中后期传入中国的,如果没有这些粮食作物的



引进,很难想象中国人口在清代能突破上亿大关,并达到四亿人。另一方面,如果没有玉米的引进,如今的中国白酒里也不会有五粮液等产品。

由于巨大的包容性,中餐得以一步步丰富、扩容,形成了八大菜系、满汉全席,以及之后的本帮菜、东北菜等等新菜品。甚至由于上海、天津等城市开埠以后,引入西餐,一些西餐逐步本地化,并影响到这些城市的餐饮习俗,形成新的特色美味。譬如上海著名的黄牌辣酱油,本身起源自荷兰,后来竟然与一道西餐演变而来的炸猪排搭档,成了一道著名的上海菜。

餐饮的融合,事实上也是文化的融合。就像中国文化几千年的发展一样,中国味儿也从来不会拘泥于形式。

## “走出去”与乘势而上

中国文化走出去,要让有感染力的文化先行,而中餐就是最有感染力的文化。

将来,海外中餐的繁荣发展除了要有高超的厨师、精湛的技艺,还要有正确的营商之道,当前,各国餐品竞争激烈,新菜品、新模式层出不穷,海外中餐从业者需与时俱进,在继承传统的同时勇于创新。

除此之外,在海外,每间中餐馆都是一

处展示中华文化的窗口,中餐所蕴藏的内涵有待挖掘,从业者只有找到更多亮点,对其进行国际化、时尚化的包装、融合,让中华美食走向世界,造福全人类。

以食为媒,中餐文化体现了饮食规范、礼仪,“天人合一”“天下大同”的思想,“温良恭俭让”的传统美德,以及“阴阳五行”的平衡之道……

鉴于此,海外众多的华人超市和中式餐馆成为展示传播中华文化的重要场所,中餐在征服外国友人胃口的同时,也在传递着中国的价值观。比如说,“左宗棠鸡”把中国悠久的历史介绍给了世界,熊猫快餐把中国的文化符号推广到了美国的大街小巷,文化和中餐的故事,如同一枚硬币的两面,相得益彰,互为表里。

“民族的就是世界的”,对于海外中餐从业者来说,让中餐走出国门,迈向海外,做有坚守、有品质的中餐,借由中国味道传播中国文化,既是众望所归,也是大势所趋。

海外中餐馆,文化环境布置上,要凸显浓郁的“中国味”,这样的中餐馆,对于每一个走进来的外国人来说,吸引他们的不仅仅是中华的美食,更有那浓浓的中华文化。

在言行举止上,更要凸显中华传统的礼仪风范。

无论是中餐馆的大厨,还是店里的服务员,用传统的中华礼仪来迎接天下客,更能有效地凸显中华民族礼仪之邦的传统。无论是迎接、送客,还是上菜,都要给客人耐心讲解中华美食的典故,或者将中华的招牌菜制作成视频、微电影等,这样才能让外国人更好地爱上中国菜,从了解“舌尖上的中国”到了解发展中的中国。

中华民族五千年的文化积淀赋予我们的,不仅是传承责任感,更是强烈的自豪感。中华美味传向五湖四海,需要华侨华人的不懈努力,以“食”力提升“软实力”,才能让中餐更好地成为中国文化走出去的又一座桥梁。■

# 狂欢的螺蛳粉

文\_石敢当 图\_视觉中国 责编\_任学奎



螺蛳粉的火爆仍在继续。

据官方统计,今年1-7月广西柳州市共出口螺蛳粉52批,约1535万元人民币。

## 前言

“今天是吃不到螺蛳粉的第38天,想它,想它……”

“疫情让我明白,我最爱的不是香甜酥脆的奶茶、炸鸡,是又酸又臭的螺蛳粉。”

“鱼哭了水知道,没有螺蛳粉的滋味,我哭了谁知道?”

……

今年以来,螺蛳粉无疑成为整个食品行业最炙手可热的“网红”。线下商超早被抢购一空,网购需要无限期待,李子柒旗舰店螺蛳粉月销量100万单+,评价30万+。

巨大的缺口引得各大螺蛳粉品牌求生欲爆棚,纷纷低头认错,连广西柳州市螺蛳粉协会会长都顶不住出来解释:“新冠肺炎疫情期间,市场需求量非常大,但很多企业的工人没有到位;其次,有些食材还没跟上,包装材料也没有办法及时补充,所以现在产能也低。”

柳州最初闻名于世的并非螺蛳粉。

有人说“吃在广州,活在杭州,穿在苏州,死在柳州”,是中国人最渴望的生活。这样的评价没有贬义,反而充满了对柳州这座城市的眷爱。柳州盛产木材,以上好的棺木出名,所以才有了上述这个流传千年的说法。但2012年以后,一切都变了。

2012年,《舌尖上的中国》的热播让螺蛳粉这一广西柳州名小吃的代表,在第一集里就“C位出道”。于是,由非主流到神仙粉,由西南边陲到征服全国,螺蛳粉的魅力无法阻挡。

## 痴狂

“一尝抓人胃,再尝揪人心,三尝夺人魂!”对于螺蛳粉,坊间如是评价。

作为一个口碑严重两极分化的食物,有网友一针见血地指出:“吃螺蛳粉,只有零次和无限次之别,第一次吃认可了,就会一直吃下去,第一次吃不认可,就没有然后了。”

螺蛳粉最早起源于二十世纪70年代末的柳州夜市,虽然历史较短,但田螺和米粉在柳州传承悠久。在柳州从事40多年文物考古工作的刘文认为,从一个小方面来说,柳州的历史文化发展轨迹就是一段采集食用螺蛳的历史。

那个时候,柳州夜市兴起,谷埠街菜市场口门前成为柳州市内批发生螺的最大集散地,而“嗦粉”和“啍螺”是柳州人长久以来的传统,于是有的夜市商家就干脆把这两种东西放在一起卖,同时经营起煮田螺和米粉来。随着之后慢慢加入热腾腾的螺蛳汤底,螺蛳粉的雏形就渐渐形成了。

但螺蛳粉之所以能够在美食圈名声大噪,其实并不是因为螺蛳汤底,而是因为酸笋这一配料的加入。酸笋是广西的一种传统



广西柳州,千人“嗦粉”

调味品,菜肴中加入少量的酸笋,其味浓郁绵长。酷暑天,剩菜中加入少许笋汁。剩菜虽过了夜而无馊味。

广西城乡多数家庭都备有酸笋缸。做酸笋的人最宝贵的就是那一缸酸水,酸笋泡好后是不用换水的,只要不坏,这些水用得越久越好,以后做直接放新笋就行了。在纪录片《舌尖上的中国》里,柳州的“酸笋大王”叶亚亮就有几十口半人高的瓦缸,

专门用来腌制酸笋,其中最老的几口已经用了三十多年,是他的宝贝。

正是酸笋的加入让螺蛳粉出现了一种独特的味道,闻起来又酸又臭,但吃起来却别有一番风味。一碗小小的螺蛳粉里汇集了酸辣鲜臭几种“极端”口味,这就让爱它的人欲罢不能,不喜欢的人却一下都闻不了。

真正的转折出现在2014年。

这一年的10月，柳州第一家预包装螺蛳粉企业注册，这意味着在柳州街头卖了几十年的螺蛳粉，终于有了正式包装，走上规模化发展的道路。

随着米粉制作工艺、物理杀菌、真空包装等食品生产技术的提升，速食袋装螺蛳粉研发取得快速突破，实现精包装。到2019年末，柳州预包装螺蛳粉注册登记企业已有81家，品牌200多个，日均销量超过170万袋。

速食螺蛳粉的面世，让螺蛳粉从现煮小吃摇身一变成为方便食品，从正餐替代品转变为随时随地可享用的零食。

和互联网的完美结合，则是螺蛳粉日后风靡的关键。富有争议的“臭”味让螺蛳粉自带话题性，社交媒体上可以看到无数关于螺蛳粉的段子，比如“煮完螺蛳粉把锅扔了”“戴着防毒面具吃螺蛳粉”等。

之后，经由各路吃播视频，以及明星们的微博助推，不断激发出人的感官好奇和体验诉求，直播模式兴起后，销量带动的效果更加强劲，螺蛳粉一跃成为国民“网红”。3月1日，女明星白百何的生日，她在社交平台上晒出生日美食时就表示：“螺蛳粉代替长寿面。希望大家都平安，春天快点到来！”

《淘宝上的中国城市》显示，近10年间，柳州螺蛳粉相关订单暴涨9235倍，2019年袋装螺蛳粉卖出2840万件，击败烤冷面、热干面、擀面皮等名小吃，成为最受欢迎的美食，销售额突破60亿。

更有趣的是，今年5月底，国内首家螺蛳粉产业学院在广西柳州职业技术学院揭牌成立。据校方介绍，该专业拟开设绿色食品生产与检测、食品检测技术、设备维修和管理等7个方向的特色专业，将培养一批高素质、极具创新力的螺蛳粉产业技术技能复合应用型人才。

## 上头

疫情期间，螺蛳粉解决了年轻人“吃泡面太心酸，一直叫外卖太贵也不安全，自己做饭不会”的现状。

和一般的方便食品不同，螺蛳粉是真正意义上的粉，分量极足，即便是最低配的螺蛳粉，也包含至少四五种真材实料的配料包。一袋300克的预包装螺蛳粉，配料就占了近180克，干米粉只占120克，是少有的配料比主料还多的方便食品。

便利的同时，螺蛳粉还能最大限度还原在店里吃粉的丰富口感。李子柒旗舰店的螺蛳粉，里面有8小袋的食材。随着螺蛳粉吃播的流行和李子柒等网红品牌加入市场，螺蛳粉也开始改头换面，拿下“颜值”“网红”的标签。

其次，螺蛳粉需要动手水煮才能食用，但又基本能控制在15分钟内，既有肉眼可见的美味与健康，还有做饭过程中的成就感，这是螺蛳粉能够后来居上的玄学所在。更何况，嗦粉听上去可比吃泡面健康多了。

在撩起全国吃货的热情之后，螺蛳粉

又顺利打入海外吃货圈，每包可卖至14美元。日本著名的美食大胃王木下佑香在被中国粉丝们安利螺蛳粉后，一口气煮了十包吃掉，大呼酸辣爽快。

美国美食专家Samuel曾这样公开评价螺蛳粉：“非常美味，有点辣，香味浓。”就连英国两位市长在品尝完螺蛳粉后，也大赞这是吃过的最好吃的面条。

2月10日，“淘宝一哥”李佳琦做了首日复工直播，26000箱螺蛳粉上架2分钟内迅速秒光。很快，淘宝上的螺蛳粉开始缺货。

淘宝看准了这一营销机会，放话要送网友螺蛳粉，活动微博每转发10次送1份。没想到转发很快就过万，超过预期。拿不出那么多螺蛳粉的淘宝开启了花样卖惨模式，向天猫、盒马、天猫超市等平台，甚至各大螺蛳粉品牌商“打借条”求借螺蛳粉。原本狂欢一阵后热度差不多要过去了，淘宝这波操作使得热度持续发酵，螺蛳粉直接住在热搜榜上下不来了。

2月25日，“民怨沸腾”下，柳州加班加点生产螺蛳粉的场景上了央视新闻。为缓



2020年5月28日，广西柳州，全国首家“柳州螺蛳粉产业学院”在广西柳州职业技术学院揭牌成立



从今年初开始，螺蛳粉供不应求

解企业用工紧张等问题，柳州不仅积极出台措施，促使原材料生产企业复产复工，还组织招募志愿者保障市场供应，足以看出国人对之爱之深，盼之切。

在中国农业大学食品学院营养与食品安全系副教授范志红看来，螺蛳粉走红的原因，除了发酵食品，和螺蛳粉本身的配料和口感也有密切关系。范志红表示，螺蛳粉具有酸、辣、鲜、油的特点，满足了品尝者对视觉和味觉的双重需求。

有西方营养学家提出，发酵食品是饮食的最高境界。很多时候，香和臭只有一线之隔。很多臭味在稀释很多倍之后，蛋白质分解释放出大量氨基酸，产生的就是香味。螺蛳粉，臭得刚刚好。对风味浓郁，口感丰富的发酵食品上瘾，深植在全球人类的味蕾习惯里。

“从最早的酸辣粉，到酸菜鱼、老坛酸菜面，再到如今的自热火锅和螺蛳粉，不难发现的是，不仅仅是螺蛳粉，酸辣鲜香的食物一直受到消费者的认可，也容易成就一些网红品牌，在品牌效应的驱动下，更加受到年轻人的追捧。”

范志红认为，一些黑天鹅事件发生时，会触发某种食品的需求量爆发式增长，螺蛳粉在疫情的触发下，销量大增。

## 一粉一城

说一碗粉撑起一座城，毫不夸张。柳州本是古镇，后来又是西南工业重地，如今它的新招牌是“柳州螺蛳粉”，米粉加工、甜竹笋种植、豆角种植、螺蛳养殖，整条产业链都运转得风生水起，按照柳州市的规划，到2022年，螺蛳粉收入将达100亿。

据了解，在柳州螺蛳粉产业园内，有25家螺蛳粉企业，其中多家是龙头企业，该产业园年产值占据柳州螺蛳粉产业的半壁江山。别看现在企业都加班加点去完成订单，但事实上，螺蛳粉品牌之间竞争极其激烈。

从2017年起，螺蛳粉业内形成三家独大的场面，在螺蛳粉TOP10品牌中，好欢螺、螺霸王、嘻螺会占据整个螺蛳粉行业88%的市场份额，形成“三足鼎立”的局面。后来有李子柒等强势玩家入局，打破这一局面。

年初的疫情让宅男宅女对螺蛳粉的渴望值达到一个前所未有的高度，而翻翻此前热门博主们的更新，就会发现其实螺蛳粉已经很久未出现在他们的内容中了。

螺蛳粉产业虽然热火朝天，但实际发展不过5年左右，整个行业依然充满变数，并不是每个人都有做到行业前列的运气和实力。

一个残酷的事实是，最早做螺蛳粉的柳州本土品牌已经死了一波。要么自主生产销售，被压货拖累，资金流断裂工厂关闭；要么依靠贴牌代工，缺乏独特卖点，价格战难以为继后销声匿迹。

广西螺状元食品科技股份有限公司董事长刘清石认为，疫情过后，市场也可能回归到相对正常的状态，如果现在盲目进入这个行业或是扩充产能，以后也可能面临产能过剩的局面。“现在的量不代表未来的量，还是要理性决策，不要盲目跟风。”

无论是巨头之间的竞争，还是后来者想要居上，都需要靠差异化。不仅在螺蛳粉业界，在整个速食和半成品市场更是如此。

我们需要清醒看到的是，速食市场可以说是一片红海，想要与已经深耕多年的大品牌分食，显然不太现实，而在如今消费多元的市场中，新入局者可以通过对功能、人群、场景等的细分，抢占赛道，建立竞争壁垒。

而最近的这场螺蛳粉狂欢，让我们看到传统优质媒体和网络新媒体的轮番宣传，政府政策的背书，“嗜臭”市场的日趋成熟，和疫情下速食需求的激增……这些“天时地利人和”的要素，共同造就了螺蛳粉的崛起。

品牌若想进入成为下一个“螺蛳粉”，需要在呼声背后，看到未被满足的需求。首先需要先把整个市场进行场景分化、价格分化、需求分化，再结合自身的优劣势来选择适合的赛道，同时避开头部玩家的竞争，建立属于自己的护城河。■

# 中国皇帝在德国“登基”了

文\_蛋蛋姐 图\_视觉中国 责编\_任学奎



“福高帝”登基

在德国西南部，一个叫做迪特福特的小镇。

从1928年起，这个小镇都会在天主教大斋节前的最后一个星期四，举办“中国狂欢节”，化身“巴伐利亚的中国”。

小镇的每个人都会把脸涂黄，穿上传说中的“中国传统服饰”，在大街上扯着嗓子乱喊“你好”。然后，载歌载舞地宣布，“今天我们都是中国人”！

作为一个真正的中国人，我很难把这称之为“中国传统文化”。当看到满清辫子、涂黄的脸以及“傅满洲式的小胡子”时，我感觉有被冒犯到。

但当我得知，这群德国人把中文作为当地的官方语言，小镇中心的石碑上写着和天安门距离，每个小镇居民都为见过中国人而骄傲时，我又不得不承认，他们确实是喜欢中国文化的。

只是，他们理解的中国文化过于奇特，让我有种邻居夸我的丑T恤好看一样的别扭情感。

## 1

这场德国小镇里的“中国”狂欢，是由德国国产的小丑扮相开场的。

30多个当地人带着红色或黄色的夸张假发，穿上代表着“中国文化”的黄色绣花浴衣，脸上画着油彩，整装待发。在凌晨1点，他们会吹着小号和长号，又唱又跳，从郊外到市中心，把镇上人都吵醒。

中国狂欢节，由此正式开始。

56岁的弗兰斯是这个队伍中的一员，他已经为“中国狂欢节”开幕38年。过去的每一年，他都要在二月的德国寒冬里走24公里。

他觉得这样的仪式让他成为一个真正的中国人，因此分外认真。“即使是15厘米的积雪，也阻挡不了我们的脚步。”

既然是“中国狂欢节”，当然会有很多“中国元素”。

1954年，小镇居民知道了“皇帝”这个概念。所以，他们让“皇帝”来主持狂欢节。这个“德国版中国皇帝”不是世袭制，但却是终身制的。每当前一任皇帝去世，就通过“抓阄”的方式，选出下一任皇帝。

所以，每个市民都有机会当皇帝。从1954年起，小镇一共有11任皇帝。现任“皇帝”，叫做科勒。他的本职工作是燃气公司的销售，只有在这一天，他会装扮成皇帝样子，成为“一国之主”。按照“中国习俗”，市长那一天都得对他“言听计从”。

为了尽可能地向中国靠拢，科勒甚至还有自己的“年号”——福高帝。这年号是

他们请中国人起的。听说科勒对此很满意，“太完美了，这俩音节，我也能发得出来”。对于这个全欧洲唯一一个官方语言是汉语的地方，发出中文的音节对他们确实是件高兴事。

在狂欢节的前夜，科勒通常都紧张得睡不着。他时常会为“伟大的皇帝”还是“高贵的皇帝”这种措辞问题，纠结不已。

上午11点，小镇的老城区就全部封闭起来，为狂欢节预热。

这个原本只有6000人的小镇，熙熙攘攘地挤了2万多游客。巴伐利亚电视台记者逮住每个黄种人，问他们对狂欢节的看法。

街道上更洋溢着奇异的“中国气息”。欧式建筑上贴着歪歪扭扭的中国字，“嘿华人，你好吗？”“祝你生，活愉快”。有些店面直接给自己加上了“中国”二字，面包店成了“中国面包店”——里面卖“中国啤酒”和“中国特色美食”。

中国人并不熟悉的甜甜圈和椒盐脆饼也被冠以中国美食的名义，就像是看伏地魔和林黛玉谈恋爱，龙妈为刘备寻死觅活一样，充满现实魔幻色彩。

下午2点，中国狂欢节的游行正式开

始，50多支游行队伍把老街占得满满的，人们大喊着“嘿，华人”或是“你好”，对着花车疯狂乱叫。

如果是第一次去欧洲的中国人，一定会被他们的热情震惊，很难理解这帮外国人为什么这么喜欢中国。他们成群结队地扮成中国古代人的形象，即使有些许不准确，但却洋溢着喜悦的神情。

整个活动的高潮是“龙辇”出现的时刻。

在中国江南民乐的伴奏背景下，龙形的车子载着皇帝的轿辇缓缓出现。皇帝头戴皇冠，身披龙袍。前有鸣锣开道，侧有御林护卫。众臣簇拥，亲眷成群。

游行的终点是市政厅广场，在活动期间，这个广场又被称为“天安门广场”。福高帝从龙形的花车上走下来，在人群的簇拥下，走向广场的高台。所有人都被中国狂欢节的气氛所感染，激动地大喊着“福高帝”。

在高台上，福高帝捧起做成奏章样子的《与告民书》。诏令的内容基本都是祝愿新的一年风调雨顺、幸福安康，也会祝愿中德友谊长存，他们都能长长久久地做“中国人”。

随着福高帝的致辞，“巴伐利亚中国国歌”响起，狂欢的氛围达到了峰值。尽管，



事实上，不论是“左宗棠鸡”还是中餐馆，它们的背后都是海外华人的百年屈辱

中国人和德国人都听不懂这首歌，但并不妨碍现场的人随着节奏欢呼摇摆。尽管你可能不会认同他们所谓的“中国”，却依然觉得这帮德国人，有种特殊的可爱。

小镇与中国文化近百年的纠缠，超脱了时间与空间。

## 2

如果说，德国小镇在追求中国文化的过程中，透露着不可名状的魔幻色彩，那美国人在追求中国文化上，就显得具象得多。

2014年一部全新的美食纪录片在特里贝克电影节上首映，讲述了中餐名菜“左宗棠鸡”是如何成为一种文化象征的故事。纪录片《寻找左宗棠》由伊恩·奇尼执导，影片追溯了这道广受欢迎的中国美食的起源，并详细探究了左宗棠是何许人也。

影片开头，被采访的顾客对于“左宗棠”的身份提出了自己稀奇古怪的看法。

有人问，他是不是毛主席麾下的一名将军？菜名的由来是因为每天上战场前他都要为毛主席准备这道菜。也有人提出，他是不是那种满脸络腮胡，骑着战马，身披黄金盔甲出征的蒙古武士形象？又或者“左宗棠”只是一个吸引顾客的中国人而已？

对于地地道道的中国人来说，这道菜也同样陌生。摄制组到上海采访，当地人看到这道菜的图片后纷纷表示不知所云。《上海城市指南》的美食版编辑克里斯托·莫说：“我从未在中国的任何一家饭店菜单上见过这道菜。”

在梁晓金这位研究清代历史的学者、同时也是左宗棠的第五代曾孙的帮助下，摄制组一行前往左宗棠的老家湖南省调查这位将军当年的真实生活情况。他们来到左宗棠故居，现在已被保存为一所博物馆。房间墙上有一幅他的肖像，可以让我们看出这位老人的形象：头戴官帽，留着东方

八字胡和络腮胡。房间随处散落的枕头上绣着鸡的图案。

据纪录片中的历史学家所说,左宗棠是19世纪中国清朝的一位将军,生于湖南省,帮助满清平定了太平天国运动——一场发生在1851至1864年间中国南方的大规模叛乱。他精于谋略,城府极深,在战场上坚决果敢因而总是能够率众凯旋。

“左宗棠对于维护当时清朝统一起到了至关重要的作用,奠定了当代中国统一的基础。”詹妮弗·李说道,她是《幸运饼干国家编年史》一书的作者以及纪录片的制片人。

“在当时中国这样的半殖民半封建社会,太平天国运动确实是国家分裂的威胁。左宗棠毕生致力于将西方侵略者赶出中国。所以,如果现在你告诉左宗棠这道风靡美国的菜是以他的名字命名的,我想他一定会气得眉毛都要竖起来。”

“左宗棠是一位英明神武的将军,但是他不是这道菜的创始人。”在纪录片中,梁先生这样说道。

接着,电影镜头拉回美国,寻访中国人和中餐是怎样不远万里来到美国的过程。最初,在“加利福尼亚淘金热”的吸引下,大批的中国移民自广东乘船从旧金山港来到加利福尼亚州。刚开始,美国人对于中餐这一新鲜事物感到既惊讶又排斥。

“当时,绝大多数美国人都觉得中餐是很恐怖的食物,”邦妮·苏(《美国唐人街》一书的作者)说,“在他们的印象中,中国人甚至吃老鼠这类动物的”。

到了1882年,美国总统切斯特·艾伦·阿瑟签署《排华法案》。从此以后,不但中国劳工被禁止入境,而且美国公司也不允许招聘当地的华人,他们只能自食其力,大多数人选择从事洗衣和餐饮行业。

这些中餐馆的名称都很温和友好,像是“中国客栈”“熊猫XX”。最出名的要数梁



左宗棠大概做梦都不会想到,这道“中华名菜”是以他的名字命名的

大卫创办的“梁记亚洲餐馆”了。当第一家梁记开业的时候,附近居民曾在餐馆门口进行抵制,种族主义者更视之为定时炸弹。

于是,梁打算做点新东西。他将整鸡去骨,过油炸透,浇上酱油肉汁,“腰果鸡”就诞生了。尽管附近没有一个中国人居住,但这道菜“很快流行开来”。

梁的儿子骄傲地称,上世纪60年代后期,麦当劳集团还派人参观了他们的“梁记亚洲餐馆”,学习他们的招牌菜“腰果鸡”是如何裹面粉后再油炸的。“他们想不花一分钱得到我爸爸的独家秘方,于是我爸爸回答说:‘我是不会白白告诉你的。’一年之后,麦乐鸡问世。这难道仅仅是个巧合而已?!”

美国人对中餐的态度总是同政府对华政策息息相关。

到了二十世纪50年代,由于冷战思维,美国人对中餐热情减弱,所有的小餐馆都一一关门。然而在1972年尼克松访华后,中餐又重新风靡美国。1972年前后,餐馆老板唐迈克在曼哈顿的上西区开了第一家顺利园中餐馆。次年,厨师T.T.王把“左宗棠鸡”写进菜谱,做法如下:将切成大块的鸡裹上面糊油炸,再浇上浓厚的甜辣酱汁。

这道菜获得空前成功。

“我们是最早将‘左宗棠鸡’介绍到美国的,我们在1972年开了第一家湘菜馆。”唐说,“但不得不承认,台湾早在60年代就有这道菜了。”

据文件记载,顺利园的老板曾于1971年访问了中国台湾最负盛名的湘菜馆——彭记湘菜园,回到美国后就创立了几种新菜式,包括“左宗棠鸡”。

彭记湘菜园创始人彭昌凯极具烹饪天赋,他曾是内战时期国民党政府的厨师。1949年彭随战败的国民政府逃亡台湾。有一天晚上,蒋介石要彭为其准备晚餐。彭一心想做一道与众不同的菜肴,将湖南菜的酸辣融入新菜当中,并以历史上著名的常胜将军左宗棠命名这道菜。

于是,左宗棠鸡就此诞生了。几十年来,这道菜不断本土化以适合美国人的口味,味道变得更甜,甚至还加入了一些美国特有的蔬菜,例如花椰菜和洋葱。

最后,在彭师傅经营的台北中餐馆彭记亚太花园中,摄制组向他展示一幅现代“左宗棠鸡”的成品图片。

彭师傅深深叹了一口气,说:“这根本

不是‘左宗棠鸡’,徒有虚名。正宗的‘左宗棠鸡’只有我才能做得出来。”他边说边骄傲地指了指自己。

### 3

我想,像德国小镇的中国皇帝和左宗棠鸡这样的故事,会越来越多。

我们可能需要接受这样一个事实:

当中国文化传播到世界各地,与各种地区的文化碰撞、混合,会产生千奇百怪的变化。就像姜汁遇到牛奶,姜想保持辛辣火热,却不想已经变成了一道甜品。

而且有时候,中国人自己不一定能欣赏这种“碰撞”。

想当年,我第一次知道贾斯汀·比伯在胸前纹了个“怂”字,寓意是“追随内心”的时候,我还惊讶得到处去说。但后来看多了莫名其妙的中文纹身以后,我觉得自己已经是那个见过世面的人了,便就不再会大惊小怪。

汉字被海风裹挟着,传递到异国他乡。

但对于外国人来说,这不像是文字,更像是一种富有含义的古老符号,带着股独特的美感。就像许多年前,中国人把不认识的英语印在T恤上,以此为时尚。虽然他们不知道某个字的意思,但却先被这种美感所折服,先用起来再说。

也许在未来的某一天,他们中的某一个,会对这些陌生的“符号”,产生一点点兴趣,进而去研究它。

谁又能说得准呢?

马东说,被误解是表达者的宿命。

中国走向世界,文化也传播到各个国家,外国人不免加上自己的固有印象,不免对中国文化产生种种误会。甚至有一些,未必让中国人感到愉快。如果注定会被误解,那我们还应该继续传播中国文化吗?

这个问题的答案显然是肯定的。

任何文明的输出,都总是要伴随着一点变化的。当西方传教士看到中国人在平安夜吃“苹果”作为过节仪式的时候,我想他们也多少有点哭笑不得。但是,你不得不承认,这是基督教文化一次成功的输出。

误解不应该打断我们的步伐,也不应该成为中国文化走向世界的天堑。如果因为害怕误会就此沉默,原本的刻板印象不会减淡,误会会不会因此而解开。反而会因为中国文化的失语,而让外国人从零星事件中偶然了解到的事情成为中国文化在其他文化里的唯一形象。

就像第一次工业革命时,蒸汽火车出现。当时的人们,说它像是蠕动的长虫。如

这些变化,也许会让土生土长的中国人感到意外。

某种程度上,中华文明千年的传承和在全世界的影响力,并不是靠着鹤立鸡群,而正是靠着这种深度的融合。

中国文化曾经催生了日本文化、韩国文化、东南亚文化,他们和正统的中国文化不同,却在当地落地生根,散发出新的魅力,同时也带着深深的中国烙印。

2012年的时候,中国驻慕尼黑总领事馆的总领事和工作人员曾经应邀参加过迪特福特的“中国狂欢节”。当他们看到这场奇异的盛会时,或许感到惊奇,却没有愤怒与拒绝。



中国文化在世界范围的传播,仍有很长的路要走

果它的发明者和使用者为这种误解感到尴尬、不快,甚至就此收回蒸汽火车的使用权利,那么或许,蒸汽火车就此失去了为自己辩白的机会,在人们心中成为永远的蠕虫。

也许有一天,随着人们对中国文化更深的理解,这些误会能解开;但也可能,随着中国文化传播到越来越多的地方,它与当地原本的文化更深地融合,原本的误会没解开,还产生越来越多新的变化。

总领事在采访中曾说,他很惊叹于中国狂欢节对于中国文化的想象力,这是中德文化交流的重要产物。他们要做的是,在此基础上,让巴伐利亚人民更加了解当代中国。

或许在将来,我们将有越来越多的机会,向更多的外国人介绍什么是“中国文化”。不过,假如他们怀着善意,说出让我们惊讶的理解,请也不要太意外,那的确是他们心目中的“中国味儿”。**10**



6月30日，当腾讯向深圳南山区法院申请财产保全，查处、冻结老干妈名下价值1624.06万元人民币财产的时候，可能怎么也想不到，10天后，这场“逗鹅冤”事件以腾讯向老干妈当面致歉收尾。

号称“南山必胜客”的腾讯法务史无前例地遭遇滑铁卢，手中的辣椒不香了不说，还直接暴露了企业管理上的短板。

人在家中坐，广告天上来，一分钱没花，就有人卖力帮自己做1600多万元的推广，各种联名、周边有模有样。老干妈因祸得福，再次火了一把。7月1日，老干妈在多个电商平台上搜索量飙升，成交量同比大幅增长，旗下的自营店多款产品售罄。

老干妈无疑是最大赢家。

从1997年正式挂牌成立，到2019年营收超过50亿元，在长达20多年时间里，老干妈将一瓶辣椒酱卖到全球30多个国家，一度占据市场份额的70%，在消费者心目中俨然成为辣椒酱的代名词，这恐怕是品牌建设的最高境界了。甚至在很多外国人的心目中，老干妈的味道就是中餐的味道。

## 老干妈的风光劲儿

尽管老干妈一直宣称“不做广告”，但每隔一段时间，老干妈就会“自动”登上热搜。

比如2016年夏季，网友鸟羽菜理发布了一条主题为“雪糕+老干妈实验报告”的推送。一时间，大批美食博主宣布跟风尝试，老干妈与各种冷饮的组合在社交平台层出不穷，引发一波潮流。时至今日，#老干妈配雪糕#这个话题已经获得2.6万条评论与超过2000万的阅读量。

另一则事例发生在2017年。女演员颖儿在某综艺节目中自曝减肥方法：每天只吃一粒老干妈。她坦言：“饿极了就拿筷子夹一粒老干妈豆豉吃，咸香味在口中散开感觉就可以撑过一天。”

节目播出后，这个话题立即登上热搜。打开评论可以发现点赞数量最多的是两种人：一是感叹老干妈能让减肥中的女明星念念不忘的自媒体减肥达人；二是颖儿的粉丝代表，他们心疼偶像但更想尝尝被视作甘霖的老干妈豆豉。

颖儿作为明星拥有庞大的粉丝群体，一举一动都对粉丝有着强大的影响力。而网络达人作为互联网社交平台的意见领袖，身后有着上千万追随者，当他们在网络上齐声发力为一个现象或产品“鼓”与“呼”时，一股网络流行潮的爆发注定势不可挡。

从行业角度来看，根据艾瑞咨询2018年发布《中国网红经济发展洞察报告》，中国网红粉丝的总人数已超过5.88亿人。其中19至22岁这一年龄段的Z世代粉丝占比最高，达到24.2%。相比千禧一代，Z世代更为标新立异，在爱好与消费倾向上侧重于选择能够代表自己个性认知的品牌与产品。

表面来看，老干妈似乎无论是在产品包装、企业背景还是目标用户等方面都与Z世代格格不入，但却有一点打破了两方的次元壁垒：叛逆的个性。

老干妈继承了陶华碧“执拗”的性格，与普通企业的正常发展“套路”截然不同。普通企业想方设法融资上市扩大经营规模，但以“产品为王”的老干妈却坚持不贷款、不参股、不融资、不上市。陶华碧极少在媒体露面，但每一次出现都是为了强调“四不方针”。不管当地政府如何催促和建议，老干妈始终不为所动。

淳朴踏实与特立独行相融相生，形成了老干妈的管理风格。这些看似矛盾却又顺理成章的元素，反而构成了老干妈在年轻人心中的天然好感度，不拘一格的创始人个性也让陶华碧成为Z世代心中的“霸道女总裁”。

老干妈在Z世代中究竟有多大影响力？

众所周知，B站是Z世代的聚集地，输入关键词“老干妈”，由网红UP主自制的相关视频接近百条。其中，仅《坚决不上市的老干妈，陶华碧：那是骗人家的钱！老一辈实业家的责任感》一条视频的播放量就高达67万次，点赞超过4500次，满屏



“国民女神”陶华碧

弹幕高喊着“我的女神”“世上最火辣的女人”“留学生的圣母玛利亚”……

所以，在“超级传播者”们看来，也许自己更像是在蹭老干妈的热度。对他们而言，老干妈是一座话题素材库，能够快速吸引大众的关注。将老干妈作为推广的切入点，相关话题很容易在互联网世界引爆。

比如2018年初，有博主将刘涛主持春晚时的口红颜色称为“老干妈色”。第二天，各大美妆博主就开始不约而同地拿起身边老干妈，将辣油涂上自己的嘴唇。

如今这个名为#老干妈口红#的微博话题阅读量已达1.6亿次，留言讨论超过1.2万条。主播们不仅送老干妈上了热搜，还为各种拥有“老干妈色号”的口红品牌做足了广告，带货能力极强。

## 出了圈的“国民女神”

有种“由外而内”的情怀，叫作“只有民族的才是世界的”。

作为中国本土品牌的老干妈为何会受

到海外市场环境的影响呢？实际上，老干妈一开始并没有“冲出亚洲，走向世界”的打算，它的“瘾响力”最初是“被”一群人带出国门的，这群人就是中国留学生。在留学生圈中曾传唱着一句歌谣：“我左手一只鸡，右手一只鸭，背上还背着十瓶老干妈。”这无疑体现了留学生们对于老干妈的依赖。

根据马斯洛需求层次理论，人在解决温饱问题之后，会必然地提出情感诉求。众所周知，由于东西方饮食文化的差异，许多华人与留学生很难适应新的饮食系统。而老干妈无疑解决了这个问题。留学生们在老干妈产品中能找到熟悉的味道。对身在异乡的他们而言，老干妈已经不再是一瓶简单的辣酱，而是一种思乡的情结。

在这种独特的环境中，老干妈则化身成为一个符号，其含义是：不仅好吃，更有家乡的情怀。而这种以情感为驱动的消费动力，在广告学中被称为“真情劝诱”。

另一方面，中国留学潮在近20年保持着强劲的气势。

2016年，全美国国际教育协会称，中国

留学生已成为美国大学最重要的收入来源。在美国，近三分之一的国际学生来自中国。另据教育部发布的《中国出国留学人员情况统计》显示，在2018年，中国出国留学人员总数已超过66万人。

在这群庞大的留学生群体中，免不了出现拥有极高影响力的“超级传播者”，而他们正是将老干妈的“瘾响力”在海外“开枝散叶”的关键。甚至有国外网友调侃：“当你和中国女人结婚的时候，等于娶两个女人，你的未婚妻和陶华碧。”

随着老干妈的品牌与产品通过华人与留学生在海外逐步渗透，海外市场对于老干妈的舆论态度及环境开始发生改变。越来越多的外国网友拜倒于老干妈的“瘾响力”之下。一股思乡情怀混杂着民族自豪感在2013年被引爆。

当时老干妈被美国奢侈品电商Gilt奉为“全球最顶级的尊贵调味品”，并以两瓶79.1元人民币的售价被疯狂抢购。此事件一经报道，立即引起了国人的高度关注。2015年，美国《洛杉矶时报》邀请了两位名厨和一名美食评论家盲选全球最美味辣椒酱，最终老干妈的夺冠再次将售价进一步提高。

一位贵州网友曾在亚马逊网站如此留言：“iPhone在美国卖得便宜，在中国贵。同样，老干妈在我们贵州几块钱一瓶，在美国翻了十几倍，作为贵州人我很骄傲。”

在大多数国外购物网站上，老干妈被译成“Lao Gan Ma”，但也有崇拜它的粉丝尊称其为“The godmother”（教母）。美国网友甚至将老干妈和马应龙并列，声称：“中国人太可怕了，先给你老干妈，等你上了瘾，上了火，再给马应龙，我现在已经离不开马应龙了，那种冰火两重天的快感你无法体会，这比毒品可怕多了。”

虽然老干妈吸引了大批外国死忠粉，但由于海外并非原产地，渠道环节的增加与物流成本的上升，令老干妈在某些地区变得一





瓶难求。甚至有一位名叫 Simon Stahil 的外国网友在 Facebook 上成立了老干妈爱好者主页，讨论最多的问题就是上哪儿能买到老干妈。在需求远大于供给的情况下，老干妈主动放弃了它在国内最擅长的低价策略，转而走上高端路线。

直到 2018 年，陶华碧在接受贵州广播电视台专访时亲口放言：“你问我老干妈卖到了多少个国家？我也不晓得，我只能告诉你，全世界有华人的地方就有老干妈。”

在陶华碧眼中，老干妈能够在海外提升价格，是基于产品本身的优秀质量与海外华人对老干妈的认可。其中一句“我是中国人，我不赚中国人的钱，我要把老干妈卖到外国去，赚外国人的钱！”更是激起了老干妈粉丝的“爱国之心”。自此，老干妈也被冠以“国民女神”的封号，流传至今。

## 出不了圈的“老干妈”

时至今日，无论网络上关于老干妈的话题有多热闹，都不能掩盖一个事实——在国外市场上，老干妈并没有像它的名气

那样出圈。

在美国，有华人聚居的地方，就有华人超市；有华人超市，就有“老干妈”。它是美国华人超市中一种最普通的酱料，零售价每瓶 1.99 美元，促销时 2 瓶 3.00 美元。实属平民商品，食用者多为中国去的新移民、留学生和短期访美客。

在那些华人数量少或没有华人超市的美国地区，想买“老干妈”只能上网。网上的售价较高，亚马逊网站每瓶售价 7.68 美元，免费邮寄，或每瓶 2.70 美元，加邮寄费 4.99 美元。亚马逊是美国最大的网络零售商，雇员有 15 万多人，业务遍及全球。

有意思的事来自一次新华社记者的调查。

“老干妈”在海外销售能否得到外国消费者的认可，是许多人关心的问题。新华社国际客户端联系新华社驻世界多地记者，进行了针对性调查。

结果发现，在华人众多的发达国家的大都市，如纽约、旧金山、伦敦、巴黎和悉尼等地，消费者都可以在当地华人超市内买

到“老干妈”。但除了巴黎和悉尼，世界多地的新华社记者都没能在华人超市之外的当地连锁超市内发现“老干妈”。由此可见，“老干妈”在海外销售还仅限于华人圈内。

进不了西方主流超市销售，说明“老干妈”目前在海外赚的主要不是外国人的钱。商品定价比中国国内高却属“非正常商品”，说明赚钱的一方很可能不是“老干妈”公司自己。业内人士说，要想把口号变为现实，中国食品企业还需在安全检疫、出口渠道、广告投放与本地化等多方面加强规范管理，增强国际竞争力。

亚马逊网站上有关“老干妈”的一些资讯和评论，值得想走向世界中国食品企业予以关注和思考。

亚马逊在介绍“老干妈”产品时，请顾客不要因为瓶上相片中女士面相不善而不喜欢该产品。一位顾客在评论“老干妈”产品时，给予两星评价（最高五星），他称“老干妈”为“忿怒大妈酱”。华人为何没有对“老干妈”瓶子上陶华碧的相片表示不满，显然这是东西方文化差异的问题。

事实上，在美国华人圈子中，也并非所有人都能接受老干妈。他们当中有些人不喜欢“老干妈”的称呼，他们虽然酷爱吃辣，却不买“老干妈”产品。问其原因，答曰：“不想让她占便宜。”

“老干妈”在中国荣获“中国名牌产品”称号，生产和销售称霸中国。但在美国，还只是少数族裔华人的超市内销售的普通产品。

2016 年，亚马逊网站公布了“老干妈”在其热销商品排行榜上的席位：酱类中排第 465，辣酱类排第 159。名次之低，也说明它在美国市场中的顾客还局限于华人圈。一些中国留学生在亚马逊网站发表评论，赞扬“老干妈”为他们提供故乡味，并解了乡愁。可是，有些其他族裔人士在网评中说：不知道“老干妈”中放了什么东西，呼吁消费者当心味精和中国的污染。

网络中的爆红掩盖了老干妈在市场上的真实境遇，但对于老干妈来说，海外市场的冷暖并不是亟需解决的“头等大事”。很多人把 2019 年称为老干妈的“水逆年”，绝不是因为海外市场的因素。

## 抢市场的不再是“老干妈”

以前老干妈维权都是针对那些打擦边球的品牌，比如老干爹、湖南老干妈等等，但现在它需要面对的不再是这些假冒伪劣产品，而是气势汹汹的“正规军”。

公开数据显示，目前佐餐调味品市场的规模已达 400 亿元，其中辣椒酱市场规模为 320 亿元，增速在 7% 以上。

预计到 2020 年底，辣椒酱的行业规模会超过 400 亿元。但是总体而言，中国的佐餐调味品市场供大于求、产能过剩的现象依旧持续。同时，随着消费升级与互联网平台日益强大的渠道能力，一些新兴品牌也纷纷借助明星效应或渠道创新，展现出日益强大的生命力。

比如，在互联网全渠道进行推广的“饭爷”辣椒酱。由歌手林依轮创立的“饭爷”在天猫等电商平台统一定价 25 元至 40 元，首发上线两小时就售出 30 万瓶，仅两年时间便获 3 轮融资。

在全网拥有千万粉丝的李子柒也在自己的淘宝店中出售辣椒酱，价格普遍在 20 元及以上，一款定价 39.9 元的两瓶装辣椒酱平均一个月就能售出 2 万多单。

小有名气的虎邦辣酱则另辟蹊径，集中火力深耕外卖消费场景。

数据显示，2018 年在线外卖市场收入达 4712 亿元，在虎邦创始人胡峤松看来，外卖场景与辣酱的就餐环境非常匹配；同时，外卖的群体是年轻人，愿意尝试新产品，对价格敏感度低；最后，外卖的封闭渠道对虎邦辣酱的起步期也非常适宜，成本相对低且风险小。

无论是“饭爷”、李子柒还是虎邦，虽然这些佐餐调味品新贵们的市场份额在老干妈面前还不及九牛之一毛，也暂时不能普遍被大众消费者快速识别，但就成长性而言，这些“外患”足以令老干妈引起重视。

另一方面，老干妈企业的“内忧”源于陶华碧的退休。

根据启信宝的资料显示，陶华碧已将自己手中仅有的 1% 的股权转让给了次子李妙行，从此淡出管理层，老干妈的股权结构也变为次子李妙行持股 51%，长子李贵山持股 49%。

对于外界来说，老干妈与陶华碧在品牌认知上相互绑定，老干妈独树一帜的企业管理风格与发展策略，也是按照陶华碧“执拗”的性格制定的。而陶华碧退居二线，不免让众多粉丝与消费者对产品的口味、质量心生担忧。“后陶华碧时代”的老干妈还能继续独霸一方地“火”下去吗？

面对新时代的冲击，同样分属传统品牌的海天拌饭酱选择通过赞助《奇葩说》来提高在年轻消费者中的知名度。而拥有良好群众基础的老干妈则在 2019 年的媒体采访

会上表示，将加强品牌文化的建设及推广。于是，常年“佛系被动”的老干妈终于决定主动出击，官宣自己正式“出道”。

同年 9 月，在一则登上微博热搜的广告中，老干妈变身少女，无论是鬼畜的舞步还是洗脑的神曲，都刷新了人们对老干妈原有的认知。同月，纽约春夏时装周上，一款以红色为底色，胸口印有老干妈陶华碧头像，两只袖子分别印有中文的“国民女神”和英文的“sauces queen”的卫衣引爆 T 台。

2019 年 12 月，老干妈发布年度业绩情况，公司当年销售收入破 50 亿元，同比上涨 14.43%，在国内的市场覆盖率达到 96% 以上，市场占有率达到 65% 以上。至此，老干妈交出了一份不错的成绩单。创历史新高营收数据，也进一步减轻了外界对“后陶华碧时代”的担忧。

不过，时代瞬息万变，营销永远只是手段，它更像是品牌活力的兴奋剂，能够在特定时间内激活产品的生命力，却并不能成为产品的核心壁垒。品牌若想长青不倒，就需要通过真正的匠心品质赢得消费者的尊敬，这才是老干妈与众多新兴调味品牌的最大差异和优势所在。[10]



薇娅与林依轮为“饭爷”做测评

第一本《米其林指南》诞生于1900年。

当时，法国轮胎生产商米其林兄弟为了鼓励汽车旅行并促进米其林集团的发展，将加油站、汽修厂、餐厅以及旅馆等资讯整合起来，出版了一本小册子。

100多年来，米其林已经成为全球最具影响力的美食榜单之一。2016年9月，米其林在上海推出了中国大陆地区的第一本指南。

### 争议：不懂中国的米其林

2016年，《米其林上海指南》出版。此后，这份闻名世界的美食榜单在中国经历了种种争议与挑战，未来仍将继续进军内地其他城市。

微博上拥有3万多粉丝的美食博主刘雨奇是一名米其林摘星爱好者。每次出国旅行，她的行程都会围绕米其林星级餐厅的预约时间来规划。可是对于2016年开始出版的《米其林上海指南》，她却并不那么“感冒”。

刘雨奇是杭州人，上海是距离她最近的拥有米其林餐厅的城市。但是《米其林上海指南》中的餐厅对她而言“没有吸引力，大多去过了”。她认为，上海的米其林餐厅品质一般、价格偏高，相比较而言，她更愿意去香港、曼谷等地的米其林餐厅尝鲜。

作为无数美食爱好者心目中的“圣经”，“米其林指南”进驻中国大陆至今已有四年，但刘雨奇这样的中国消费者并非个例。米其林进入大陆市场，似乎有些水土不服。餐饮文化博大精深中国，是否能接受按照西方人口味评选出来的餐厅榜单？

2016年的第一版《米其林上海指南》共收录122家餐厅，其中有1家三星餐厅、7家二星餐厅、18家一星餐厅。上海新天地朗庭酒店的“唐阁”成为中国大陆第一家米其林三星餐厅。一年后，主打创意法式西餐的“ULTRAVIOLET by Paul Pairet”从二星跻身三星，上海的米其林三星餐厅数量



## 中国美食，米其林懂个轮胎

文\_佚名 图\_视觉中国 责编\_任学奎



增加到2家，其余二星餐厅保持不变，一星餐厅增加到22家。

2018年6月，《米其林指南》又将它在中国的评选范围扩展到广州，共63家餐厅上榜。然而问题也随之出现。

人们在对比过米其林的上海和广州榜单后发现了一个“不合理”的现象：上海的米其林餐厅中，粤菜馆的数量以压倒性的优势战胜了上海本帮菜和苏浙菜系，唯一的三星餐厅“唐阁”也是粤菜馆。这令上海本地的美食爱好者愤愤不平。相反，作为粤菜大本营的广州却没有一家餐厅获评二星或三星，仅8家餐厅摘取一星。

这样的结果让美食爱好者们大跌眼镜，质疑“广州的粤菜水平竟不如上海”。一时间，外国人不懂中国美食、米其林水土不服的舆论传得沸沸扬扬。

一年后，争议再起。

2019年11月28日，《米其林指南2020北京》正式发布。在这份榜单上，有最高等级的米其林三星餐厅一家，二星餐厅2家，一星餐厅20家。只不过这并不是榜

单引发争议的地方。

米其林指南中除了推出星级餐厅和“米其林餐盘”餐厅外，还包括首版北京“必比登推介”餐厅。米其林评审员在世界各地寻访高级餐馆的同时，也在寻找地道的超值餐厅，这一类别代表“评审员心中最经济实惠的美食”。这类餐厅就是“必比登推介”餐厅。

在这份“必比登推介”中可以看到很多我们耳熟能详的名字：爆肚金生隆、宝源、北新桥卤煮、功德林等。在榜单公布之后，大董烤鸭创始人董振祥专门发文抨击了这个被称为“内脏全席榜单”的“必比登推介”——

米其林推崇北京的小众味道，多少带有一定想当然的“异邦的想象”，也是刻舟求剑地停留在早些年前的固有印象上，说其有歧视性也不为过。北京的美食文化这些年发展很快，也走在时代趋势与前沿之列。米其林评选力有未逮，也是可以理解的。

包括米其林评选所抱定的文化优越性，对于北京小吃更多的是猎奇的态度，这会让国际社会以为中国老百姓的美食水平就是

爆肚、下水和内脏，而这显然不是中国美食的主流和大雅。

### 探索：米其林怎么选餐厅

据了解，米其林每年大约会收到4.5万封读者来信或电邮为他们提供意见，有些餐厅还会主动联系他们。但是，这并不是米其林选择餐厅的唯一信息来源。他们会利用现有的书籍、网站、博客等去选择餐厅进行品鉴，而且“可以保证的是，米其林评审员的数量足够去寻找当地优质的餐厅”。

与大众点评、猫途鹰之类的点评软件不同，米其林餐厅的评级由专业的美食评审员决定。根据《米其林指南》提供的信息，他们全职受雇于米其林，大多毕业于酒店管理学院，平均每年旅行约3万公里，在不同餐厅用餐约250次。他们会匿名造访餐厅，与普通顾客一样订座、点菜、用餐及付款，以求获得最客观的感受。

《米其林指南》方面接受媒体采访时表示，一家米其林餐厅的星级并非由一个美食评审员决定。所有地区的星级授予要经过特别会议讨论最终决定。会议由《米其林指南》总监主持，参与决议者包括评审员和各地区指南的总编辑。若在会议中出现意见分歧，会由其他评审员再次造访有争议的餐厅，直至达成一致。

《米其林指南》每年更新，没有任何一家餐厅是终身的星级餐厅。每一年重新评比，餐厅的星级都可能发生变化。

在这一过程中，米其林不仅会沿用现有的评审员，也会招募新的评审员加入团队。《米其林指南》方面表示：“《米其林指南》始终坚持由全职评审员匿名、独立评审，评审员或者米其林不会与餐厅发生任何利益关联。”

许多网友质疑称，米其林评审员都是外国人，不懂中国美食。但米其林方面透露，一个地区团队中评审员的国籍是多元的，中



餐厅装修是餐厅“摘星”的重中之重

国籍评审员会参与到指南的评选中。

但这并不能让网友满意。

在北京，唯一一家上榜的3星餐厅是新荣记，另外两家2星餐厅分别是京兆尹和屋里厢。有意思的是，新荣记并不是主打北京菜，而是台州小海鲜。而屋里厢的主打同样不是北京菜，而是上海本帮菜。

网友吐槽说，“正宗的上海本帮菜，一定要去北京吃；正宗的粤菜要去上海吃”。而在《米其林广州指南》中，3星粤菜餐厅始终空缺。

更让人觉得不可思议的是，《米其林指南2020北京》的封面是一座非常中国风的牌坊，飞檐斗拱、雕梁画栋，乍一看还真像那回事。但事实上，那幅图的原型是天津著名的景点“津门故里”。在后来的米其林发布会上，主持人念错了北京的地名“大栅栏”，成为笑柄。有人说，米其林就差没在脑门上写上“我不了解中国”。

据说，米其林对餐厅的评判有一套严谨的流程，“每一位评审每年匿名用餐约250次，进行600次探访并撰写超过1000份报告”。梁文道更是把这套流程捧上了天：

他（米其林）关心那些食材的鲜美程度，刀法火候是否恰到好处，味道的调配合不合乎比例，质感的层次区分精不精细。从食物的烹调到服务与餐厅陈设的一切细节，米其林都相信其中自有一套严格的法度，它不是主观的审美，而是客观的科学。只有达到了这个最基本的科学标准，才有资格接着去谈创意。

事实上，这是为法餐专门准备的一套流程，距离这套流程越近，就距离《米其林指南》越近。法国名厨Robuchon曾经吐槽这套流程：“桌布熨烫的完美程度，比口味的价值更优先。”2006年的时候，就有经济学家分析过米其林餐厅的秘诀：餐厅装修、服务和环境是评选的重要参考因素。

2017年，米其林在这个评选标准上翻车了。

### 疑问：米其林都很高档吗

在很多中国消费者心目中，米其林餐厅是价格昂贵、环境高端的代名词。

曾经，有媒体统计了上海与广州所有

米其林星级餐厅在大众点评上的人均消费数据，平均数值为788元/人。其中，有一半的餐厅人均消费在500元以上。人均消费最高的是上海的米其林三星餐厅“ULTRAVIOLET by Paul Pairet”，达5254元，最低的是上海的米其林一星餐厅“鹅夫人”莘庄店，为129元。可见在中国大陆，米其林星级餐厅的消费水平确实不低。

根据《米其林指南》官网提供的信息，米其林星级餐厅的评审准则有五条，分别为：盘中的食材、准备食物的技艺水平和口味的融合、创新水平、是否物有所值、烹饪水准的一致性。但很多米其林老饕却并不认可，刘雨奇也认为，仅从菜品口味来说，“唐阁”的三星评价偏高，但是，从用餐环境来看，则与其他地区的米其林三星餐厅差不多。

米其林方面否定了这方面的质疑，“菜品摆盘、酒单质量、餐厅故事、米其林评审员用餐时周围食客的反馈等因素都不在米其林的评判标准之内，不会影响一家餐厅的星级”。

但2017年，米其林被打脸了。

这一年，他们把一家平价小餐馆Le BoucheàOreille评为一星。这家餐馆的招牌菜都是“大路货”，包括炖牛肉、薯条、鲑鱼土豆……并且一顿饭的价格只需要12.5欧元。人们闻风而至，挤爆了这家餐馆，他们没有发现这个评选有任何问题。

有意思的是，随后米其林官方就道歉了，真正应该上一星的餐厅是巴黎附近的BoucheàOreille，主推的菜品是小牛脑、龙虾馅饼，餐厅的人均消费是48欧元。已经吃过平价餐馆的食客们惊奇地发现，两者之间的口味并没有什么区别。

法国大厨Alain Senderens透露说，他每年光是买鲜花、水晶杯、亚麻桌布就要花掉36000欧元。而广州一家开业一年就摘星的网红餐厅，光店面装修就耗资过千万，其中铺了十万块不锈钢砖和四十万片琉璃

羽毛。

我们依旧把话题转回到《米其林指南》的口味上来，姑且承认它的评价是以口味为基础的。

《米其林指南》，本质上来说是一本写给外地人的美食书，也是一本写给商务客的指南，除了餐厅环境、服务质量等，口味差异显然也是需要考虑的因素。

我们需要知道的是，《米其林指南》是一本拥有百年历史、享有国际声誉的美食评价指南，但要把指南里的餐厅直接等同于好吃的餐厅，就有点牵强了。《米其林指南2020北京》推荐的豆汁、爆肚、卤煮引发了网友热议。豆汁、卤煮等虽然极具北京特色，但坊间口碑却明显两极化，深爱者一天不离，不爱者一口不沾。

有广东美食博主带着南北方朋友，探访了北京所有“必比登推介”餐厅，得出结论是“阵亡”，也有北京本地老饕表示“从北京人的角度来看，这家店我个人非常不推荐”。

其实，所有的餐厅都能看到《米其林指南》背后的弯弯绕，那么为什么他们还是会到“摘星”乐此不疲呢？

虽然争议与挑战不断，但在业界，米其林指南仍有重要的影响力。此前有报道称，上海有咨询公司提供米其林参评具体标准的咨询服务，米其林初入上海时，部分当地餐厅曾向其咨询，以迎合米其林的要求。

对于餐厅经营者来说，自己的餐厅如果入选米其林指南，尤其是成为米其林星级餐厅，会在一定时间内获得来自全城乃至全世界美食爱好者的关注，从而吸引到更多顾客。

但是目前尚未有数据显示上海或广州的餐厅登上米其林榜单后营业收入的变化。“高净值食客会直接去吃私房菜或参考亚洲50佳，有点情结的会参照孤独星球，网红会参照公众号，米其林的影响力真的越来越小。”有专业从事酒店咨询的人士说。

### 溯源：饮食中的文化自信

《米其林指南》与其说是美食指南，不如说是法餐指南。

在法国人眼中，法语是世界上最优美的语言，巴黎是浪漫之都，连香榭丽舍大街上的一片落叶都能帮助万里之外的小男生表白成功。

米其林诞生的年代，恰恰就是法兰西在全球范围里影响最大的时代。在那个时代，法国大餐开始被包装成最高级的西餐，它的流程也被塑造成一种饮食的标准；在那个时代，法国大餐体现的就是法国人赤裸裸的文化自信。

但现在，欧洲之外米其林的人设已经逐渐崩塌。日本厨师Toshiya Kadowaki公开表示，日本料理生于斯长于斯，只有日本人能懂，“用不着一帮外国人告诉我们什么是好什么是坏”。

而在美国，《米其林指南》与洛杉矶的美食家爆发了剧烈的冲突，于是米其林非常傲娇地宣布退出洛杉矶。然而有意思的是，退出以后的米其林发现没人搭理他们，于是



与美食相比，米其林应该更懂轮胎

又宣布继续洛杉矶的评选。对此，美国的媒体疯狂嘲讽：“米其林今年将给洛杉矶的餐馆进行评级了，但真的有人需要它吗？”

更早的2005年，曾被《纽约时报》评为3星的“联合广场咖啡馆”在纽约享有极高的人气，但在米其林眼中，这家咖啡馆连1星都不配。这一评审让咖啡馆的粉丝大动肝火，导致米其林在纽约地区颜面尽失。

作为一家轮胎生产企业，米其林集团出版指南的初衷在于鼓励人们出行。经过100多年的发展，《米其林指南》认为，他们所承担的任务已经转变为“找到高质量的餐厅，给消费者提供信息和指导”。

其实，他们连这一点都不能做到。有美食爱好者说，上海的米其林团队对美食的态度保守，评出的餐厅中庸传统，基本都是开了很多年的老店。在他看来，米其林的目的不是为了选出市场上多么先锋的食肆，而是保持米其林品牌的权威。

在《米其林指南2020北京》发布之后，白岩松点评说，“米其林真靠谱的还是它的看家本领——轮胎，针对中国的美食指南，看看乐乐就挺好的了，不必太当真”。**19**

# 亚米, Yummy!

文\_宗禾 图\_视觉中国 责编\_任学奎



在国内,知道亚米网的人不多,但在北美,它大名鼎鼎。

2017年,亚米网完成了由纪源资本领投、新东方及险峰长青联合投资的1000万美元A轮融资,同年销售额达1亿美元,成为北美最大的亚洲商品购物平台。

在亚米网创始人周游看来,电商有三种形态:第一类是大而全的电商;第二类是垂直品类的电商;第三类则是聚焦垂直人群的电商,围绕用户需求去拓展品类,而亚米网就属于此类。

周游创办亚米的初衷就是,让海外华人轻松买到“老干妈”。

## 海外华人的“痛点”

2010年,时年24岁的大连小伙子周

游来到美国堪萨斯州立大学留学,读的是工业工程专业。

初到美国,对于这个工科男生来说,一切都是那么新鲜。然而,很快新鲜劲过去后,周游发现了来到异国他乡的一种不便,美国的快餐文化让他“痛不欲生”,他越发想念家乡的美食,想念妈妈的手艺。

然而在美国堪萨斯州的中部小城,想要找一家贩卖中国食品的超市,简直就是异想天开的事,偶尔在街上碰见了唯一的一家中餐馆,可是该中餐馆主打川味,那麻辣却又是周游不能享受的。

2012年8月,好不容易熬完了留学生活,周游赶紧逃离了堪萨斯州,来到了洛杉矶。这里是美国华人最为密集的地区,也是中国人在美国生活最为便利的城市。生活在洛杉矶,只要你不是过于挑剔,在中国超市

能买到各种各样的中国食材和商品。

两种截然不同的生活,让周游发现了巨大的市场需求空间。2013年,他在洛杉矶创办亚米网。

网站初创阶段,选品成为拦在周游面前的第一道难关。想卖中国及亚洲食品,就必须去找正规的进口商,在美国的中国超市的货物也都是由这些进口商提供的。但周游很快就发现,他找到的这些供货商根本不搭理自己。

即便是周游将自己的理念和网站的概念说出花来,都没能打动那些供货商。他们一致认为美国并没有大型的亚洲生活类电商成功先例,他们并不相信这个网站,也不相信周游“这个毛头小伙”。

事实上,即便是“搞定”了那些供货商,亚米网依旧面临很严峻的问题。

因为没有更多的钱来做广告,周游和工作人员只能通过微博来发布网站的营业以及商品优惠的信息,所以,创办初期亚米网的问津者寥寥无几。同一层楼的其它电商网站,每天都能发出100多个邮包,而亚米网日平均10个都很困难,这让周游寝食难安。

最终,帮助周游跨出第一步的是“国民调味品”老干妈。“老干妈”帮亚米网打开了名气,不到两美元一瓶的老干妈香辣酱不仅缓解了海外华人的思乡之情,也让人迅速记住了亚米网这个名字。

“目前在美国,每10个华人里就有1个亚米网的用户,全球海外华人超过6000万。而以全体亚裔为目标人群的亚米网,可服务目标人群将超过1亿,这样高消费、快

速成长的市场规模,能够为其未来发展带来足够的想象空间。”

这是2017年,资本市场对亚米网的评价。

## 打击总是猝不及防

因为是第一家专门经销中国及亚洲食材和商品的网站,亚米网市场针对独特的特性还是很快在华人之间口口相传,有着一份特殊的情感,还有着“怀念家乡味道”的情怀在内,更因为亚米网里面的商品价廉物美,网站的商品相对于美国境内的中国超市实体店价格普遍更低,所以在美的很多华人开始关注亚米网,并在亚米网采购自己需要的商品。

不过,颇有戏剧性的是,当初周游创办亚米网的目的是针对北美华人,可统计结果令周游意外的是,原先他以为那些没有中国超市的中部地区才是亚米网的主要用户群,但实际上纽约、洛杉矶和旧金山这三大华人最多的地区才是亚米网的主要消费地区,占了亚米网六成的销售额。

如今在北美地区,亚米网已经成为最大的亚洲商品购物平台,主要面向北美华人及整个亚裔群体,为其提供最具特色的亚洲商品,包含食品、美妆、养生、电器、图书等多种类别。

但不同的消费环境和消费文化,让亚米网在创办初期步履维艰,周游完全不知道订单和意外哪一个会先来。

周游印象最深的事跟“产品质量”有关。

美国食品包装习惯打印的是商品保质期截止日期,而中国食品包装则印的是生产日期,这种“中西方的差异”让周游吃了不

少苦头:消费者购买了商品,当货物送到他们家后,消费者一看商品保质期,几乎全都拒收。

经常会有顾客联系亚米网客服,愤怒投诉他们购买的中国产食品已经过期很久了,面对这样的“窘况”,亚米网唯一能做的就是解释,并在网站上发布中国和美国两地质检机构的检验报告,以诚意打动消费者的顾虑。

对于这样的退货,亚米网无条件承担往返的邮费,如此一来,成本势必增加。但周游说,亚米网必须这样做,一开始吃点亏,但能拉拢消费者,他们满意了就还会来网站购物,从长远看对亚米网是绝对有利的。也正是这种“傻子吃亏”的精神,让亚米网顾客得以迅速增长。

当然,作为一家美国本土的华人购物网站,虽然亚米网在垂直领域鲜有竞争对手,但在整个大的市场环境中,他们不可避免会与亚马逊、Wish等巨头平台产生交集。外界总会质疑周游,如何在巨头的夹缝中生存。但周游始终认为,亚米网并没有生活在夹缝中。

## 亚米网的“生存指南”

在周游看来,亚马逊主要针对美国主流人群,亚洲产品并不是其专业长项。而亚米网很多产品跟亚马逊相比是有独特性的,这也是亚米网最早的一个生存空间。另外,对于客户理解上,亚马逊抓主流人群,它对华人亚裔这边的客户理解和需求并没有很专注。

因此,理解垂直人群需求对亚米网来说

非常重要。亚裔受本国和国外文化的双重影响,在习惯和喜好方面都与目前大部分电商面向的人群不同。

“亚洲很多人逛网站是想要逛起来,但他们受欧美习惯的影响又追求购物的快捷性。”因此,在网站设计逻辑上,亚米网将国内电商界面的“热闹”与亚马逊购物的“快捷”融合在了一起。

通过做电商,亚米网成了相对高频的流量入口。但周游觉得,一直停留在一个品类和领域,“护城河”是不够坚固的,必须要找到更高频的业务。覆盖“吃喝玩乐”的本地生活服务,就是亚米网找到的“高地”。

美国虽然也有类似于美团点评的APP,但大多是基于美国人的评分提供服务,在口味和体验上与亚裔有差别。而本国与出境游相关的APP,由于缺乏本地化运营,在信息维度等方面优势并不明显。

亚米网立足现有用户群体,将业务范围从线上电商延伸到线下吃喝玩乐领域,比如发放优惠券、推荐好吃的餐厅等,并添加了诸如消费支付习惯等华人会关注的信息。

同时,“吃喝玩乐”服务沉淀的数据也可以让电商业务更加精准。比如有用户到一家日本餐厅吃饭并留下了点评,系统可能就会建议在日本餐厅模块下推荐日本方便面。

“我们不追求用户把每一分钱都花在亚米,但希望用户花的每一分钱都和亚米有关系。”周游说。

据周游介绍,未来的竞争将会发生在数据层面,而亚米网实现电商和“吃喝玩乐”的数据联动,更容易实现“千人千面”。对于亚米网来说,新的考验已经到来。■

# 西餐里的中国味儿

文\_陈立长 图\_视觉中国 责编\_任学奎



十九世纪后半叶，西方人带着“洋味儿”来到了中国，如同他们背后的文化一样，洋味儿的西餐也被打上了“文明”的标志，吃西餐成了近代中国上流社会的时尚。然而口味是顽固的，中国西餐里分明是中国的味道。

## 从马丁到马嘎尔尼

马丁·德·拉达，是西班牙政府派往中国的第一位大使，同时也是一位身负使命的间谍，他曾花两个月的时间在福建旅行，并搜集了上百本中国古籍。

他在自己的报告《中国札记》中，用大

量的笔墨记述了自己的所见、所闻、还有所吃：中国品种繁多的水果和蔬菜补偿了自己旅途的艰辛；中国的乌鸡实在是比欧洲的母鸡鲜美太多；至于各种蜜饯更是在欧洲闻所未闻；中国大米酿的酒，可以与任何上等葡萄酒相媲美；此时餐具尚未在欧洲普及，大部分欧洲人还习惯于“手抓饭”，所以在他看来中国人使用筷子也显得如此文明、优雅、卫生。中国口味彻底俘虏了这位间谍。

16世纪的欧洲人，就要从中世纪醒来，此时来到中国的西方人，往往带着好奇、探索、求知的眼光来看这个老大帝国，这个早熟的帝国无疑是学习和效仿的对象。

马丁在报告里宣称自己渐渐迷上了“一

种药草泡的饮料”，他不知道，这种在中国被称作“茶”的饮料，在以后的几个世纪里，用它那种苦中带着香甜的口感征服了世界，成为欧洲上流社会争相品味的宠儿。这，大概是中国第一次向世界大规模输出的口味。

然而仅仅过了两个世纪，当马嘎尔尼作为英国大使踏上神州大地时，一切都变了，国际形势变了，文明与落后关系变了，富有与贫穷地位变了，就连味道，似乎也变了。

“中国人的面包简直就是面粉和水的混合物，在我们要求下才烤得勉强可以下咽；烤肉外观奇特，味道却远不及欧洲用卫生又简单的方法烹饪出的那么合口味；酒的味道

则如醋一般难喝；中国人的烹饪卫生连一个要饿死的欧洲人都接受不了，不管是什么肉他们都吃；而杯子和筷子似乎也很不干净。”马嘎尔尼的助理安德森，在自己的报告《英使来华记》中写下了以上的内容。

其实不是中国变了，是欧洲变了，近二百年的发展使得欧洲迅速超越了中国，而中国的口味从此似乎也显得难以接受。

## 摩登的口味

“船规每饭必先摇铃，知会用饭。彝等一闻铃声便大吐不止，盖英国饭食与中国迥异，味非素嗜，俱难下咽。甜辣苦酸，调合成饌。牛羊肉皆切大块。熟者黑而焦，生者腥而硬。鸡鸭不煮而烤，鱼味辣且酸，一嗅即吐。”1866年，中国第一代翻译家、外交家张德彝在出访的船上，记下了自己与西餐第一次亲密接触的感受。

作为较早睁眼看世界的中国人，他对西方的先进文明充满着艳羡，然而作为从小生活在北京的满族人，他对口味有着自己的理解。轮船上的西餐，这种难以接受的西方口味，使得张德彝形成了听见铃铛声就吐的条件反射，这大概成了他终身的伤痛。

在清代晚期，大量社会精英接触到了西餐，大家对西餐的口味评价基本相似：难吃。如近代政论家王韬认为，西餐是“既臭味之差池，亦酸咸之异嗜。”国人之味觉本是极包容的，汉唐之时的“胡味”就很快的化成了“华味”，而且对外来口味的接受往往是从精英阶层开始的，那为何西餐的味道却令张德彝们如此排斥？

因为正宗的西餐与中餐口味的差异巨大，比如西餐必备的起司，这口味对中国人来说可能比臭豆腐还邪门，所以初次接触西餐的国人会有如此观感也不足为奇了。

除了初次接触的文化差异感，可能文化自负也是重要的原因。西方种种优越已然摆在了这批走出去人的眼前，科技不如人，承认就是，但是文化，我天朝上国却万万不能不如人。中国饮食文化历经千年积淀，是中国文化的基础构成，若这也不如人，大概是可能的吧？

但是无论张德彝、王韬他们怎么排斥，西餐的市场都在逐步扩大，并且中国人开的西餐馆也日益占领了市场。上海人的西餐馆——番菜馆有一品香、海天春、一家春、江南春等，这些名字透着中味儿的饭馆，生意如何？美食家赵珩先生说：火爆，因为吃西餐就像今天一样，是一种时髦。

美食家、中医学专家、作家陈存仁在《津津有味谭》中的回忆，对此也可以佐证：“那时节（民国初年）上海南市居民有一种风气，到租界去一定要吃大菜、看戏、坐马车，成为三部曲！”《申报》甚至认为这已构成了风气危机，挖苦那些赶时髦的学生“就是口袋里只剩下几毛车费了，也必要送到西餐馆才放得下心。”

## 西方的中味

在西味进入中国的同时，中味也走向了西方。今日的中餐已经很好的包容了西味，那走到西方的中餐又有怎样的境遇呢？

相比于西餐跟着大炮进入中国的气势汹汹，中餐是随着出国劳工走到西方的，所以西方中餐多的地方，往往是当年华工聚集的地方。

赵珩先生说，好的中餐馆基本都开在美国西部，洛杉矶、旧金山等城市中，中餐种类相当齐全，粤菜、川菜都有，但东部的城市，纽约华盛顿中餐馆就少多了，今天美国东部确实也有一些正宗的中餐馆，影响也在

不断的扩大，但是整体档次还很低，往往开在汽车休息站，5.99美金一份，鸡腿、咕咾肉、宫保鸡丁是里面的主菜。

欧洲呢？情况可能更糟，中餐很少见，一根油条一杯豆浆就需要七欧元。至于餐馆里那些粤菜的虾饺之类，都是速冻的，味道不敢恭维。

很大程度上，由于中餐是以低势能文化出现在西方人的世界中，西方人先入为主地认为中餐是“落后不卫生的食品”，所以中餐在西方就遇到了这样先天的障碍。而更大的障碍，来自于中餐在国外受到原料和烹饪技法的束缚。

赵珩先生对此做了一番介绍：“北京烤鸭，原料必须为北京填鸭，但是西方国家进口生物非常严格，北京的填鸭是没有办法活着到国外，所以北京烤鸭在国外味道就不地道了；西方吃鱼肉要吃没有刺的，中国鲟鱼要讲新鲜和完整，若是没有剔刺给西方人吃，大概会惹上官司的；还有一些中国特殊的蔬菜，比如说茭白运过去就不鲜美了；而中国人认为各种动物下水是美味，外国则弃如敝履。活鳊鱼，这道菜最讲究新鲜、火候，技法要求极高，好的活鳊鱼上桌后嘴还能张，国人以为技绝，西人则认为是残忍的。”

类似的情形还有很多，比如爆炒，你要是在居民区开个中餐馆，煎炒烹炸，大概就离法院的传票不远了：污染环境。

2013年，在纽约曼哈顿联合国总部，中国烹饪协会举行了“中国美食走进联合国”活动，联合国秘书长潘基文全程参与，并品尝了许多中国美食，各国在联合国的官员也都积极参与品尝，这个活动确实产生了不小的影响，但也只是给西方吹起了一阵新的东风，中国口味何时能迎着西风走向世界，大概，还有很长的路要走吧！**PU**

# 外贸之道在于“变”

文\_田可 图\_站酷海洛 责编\_田可



作为一本外贸杂志的编辑，今年我们很受刺激，经常需要用手按住胸口，怕小心脏蹦跶出来。

因为，2020年太不寻常了，每天都处于变化之中。

古希腊哲学家苏格拉底说过，人不可能两次踏入同一条河流；今天《焦点视界》想说，作为外贸人，你不可能两天面对同一个自我。

话语有点夸张，但今年外贸形势的过山车，确实是有过之而无不及。

《焦点视界》，作为“外贸人的视 & 界”，作为外贸人桌上唯一一本外贸杂志，我们也经常会问自己：我们到底想表达什么？到底想传递什么？

最近看了星球研究所和中国青藏高原研究会所著的《这里是中国》，问了一个振聋发聩的问题：中国从哪里来？又将往何

处去？

当然面对这个复杂的哲学问题，他们肯定是从地质学家的角度去诠释。

而对于外贸和外贸人来讲，我们将如何面对这多变的局势？我们将往何处去？我们又将如何自处？

本期《大家思想》，就组织了这样一批文章。

本来如果没有2020年的这般折腾，我们完全可以取个振奋人心的标题，叫“外贸之美”；现在完全美不起来，只留下了“外贸之变”，而且“变化莫测”。

外贸之“变”，变在“战略规划”，变在“渠道布局”“科技赋能”，变在“危中找机会”，变在已把变化当作日常。

毕竟，无论遇到什么，总要重新开始的，总要寻找解决方案的，即使心里破了个洞。

当然，水平有限，这里，不务实，只务虚——毕竟务实内容，“商学院”栏目已经做到了。

而且“务虚”内容，明白人也会一眼看穿：这些内容并非独家所有，而是老生常谈（甚至“废话连篇”，嘿嘿）；但我们就是要不断重复再重复，毕竟，重要的话，真的要讲三遍。

说到这里，笔者打了一个冷战：第一次把“虚头巴脑”能说得这么大声，这么大言不惭，说明我们在“内心强大修炼”方面又前进了一步——对啊，再自洽一下：不强大，何以应对如此诡谲的世界——

有点跑偏了，赶紧回归正道。黑格尔说，一个民族有一群仰望星空的人，他们才有希望。

而记得《焦点视界》的老朋友黄涛老师也说过，外贸真的不仅仅是个“挣钱”的事情，它关系到万千家庭的福祉，也关系到不同民族的主权。

古有丝绸之路围绕通道控制权发生了太多战争和故事；今有西方列强动不动用外贸壁垒和贸易战来惩罚和对付中国。

要想在外贸领域有所作为，既要有过硬的专业本领和肃穆的职业尊严感，也要有一定的格局和视野。

毕竟，外贸不仅仅是生意。

最后说明一下，本文配图任性选用了这种七彩羽毛，一是源自《阿甘正传》那支四处飘飞的白色羽毛，七彩是想给艰辛不易的外贸人增加点亮色和希望。

对了，电影中还有一句大家都熟悉的经典台词：

“妈妈说，生活就像一盒巧克力，你永远都不知道你会得到什么（Mama always said life was like a box of chocolates. You never know what you're gonna get）。”

这次相信妈妈的话吧，没错的：）

# 科技赋能外贸，乘风破浪突围

文\_李岑 图\_站酷海洛 责编\_田可



根据WTO相关预测，2020年全球商品贸易将下降13%至32%，几乎所有地区都将出现两位数的下降。目前外贸企业面临的困难，从出口方面来看，虽然随着国内疫情有效控制，复工难、订单无法及时完成等情况得到了有效解决，但紧随其后的是国外疫情爆发导致的各国停工停产。这给外贸企业带来了极大的压力，由于海外需求的萎缩，不断出现合同船期无限期推迟或外商弃货等问题，因此出现了鞋服出口企业在朋友圈低价出售国外弃货的情况。此外，也有做出口美国旅游纪念品的企业出现今年上半年几乎无订单的情况，而由于无法预测国外疫情何时得到控制，也不敢轻易放弃熟练工，当前处于苦撑状态。

从进口方面来看，随着国外疫情失控，进口订单的交期以及清关单据的交接成了难题之一，交期方面由于劳动力不足，推迟

船期情况普遍存在，而国外各行业停工导致银行单据无法寄出，货物到港后无正本单据清关，一旦超过免箱期，超期费用无法避免，且由于少量防疫物资基本只能靠DHL快递，占据了大量物流运力，导致国内大部分快件滞留香港中转，以往一个礼拜的寄件时长延迟到十天甚至半个月，给清关带来了许多麻烦。

面对这些困境，外贸企业也在采取一些自救措施。因疫情影响带来的防疫物资订单增长成为部分企业当前的主要营收，这也算是特殊时期很多出口型企业主动或被动转型创造收入的途径之一。当然，疫情是暂时的，生产型企业 and 外贸综合服务商在今后如何及时调整，恢复发展，才是最重要的问题。

此外，随着防疫物资出口量增加，原材

料需求不断攀升，例如熔喷布和棉纱等，其订单量依旧可观，同时由于国内新疆地区是棉花产区，不少企业将棉纱甚至棉花的需求转至内贸，传统进口印巴及东南亚棉纱的企业也将目光锁定到新疆，这在一定程度上拉动了内贸以及新疆地区棉花相关产业的发展。这种转换，同样也属于特殊时期的权宜之计。

从短期来看，外贸企业面临的挑战和困境是巨大且现实的，但从长远发展来看，疫情对外贸行业的影响，其实是双向的，它在带来危机与压力的同时，也给外贸行业的突破和成长带来了更多可能性。因此，对外贸企业来说，应该充分总结这次事件的经验教训，利用好国家的政策红利，洞察市场需求，提升企业抗风险的韧性，利用新技术为营销方式与渠道赋能，乘风破浪，突出重围，找到属于自身的创新发展之路。



## 线上展会：线上与线下融合的新趋势

素有中国外贸晴雨表之称的广交会，在此次疫情下采取全新线上展会的方式，不仅要让世界看到，疫情下中国制造业依然势头强劲，更是对科技赋能传统行业及服务模式，拓展线上推广营销方式的新尝试，相信可以给外贸企业如何利用科技为营销赋能，带来一定的启示。

有人可能会认为，此次广交会和参展商是“被迫上线”，但作为外贸企业，应当清楚认识到，在新常态下，在全球经济充满不确定性的状态下，线上营销，绝不仅仅是疫情下的权宜之计。外贸企业如何更好地在云端展现自己的实力，营销自己的产品，是值得企业积极探索的一条变革之路。

复盘这次线上广交会，实力雄厚的大企业与中小微企业表现呈现两极分化状态。从

广交会官网上可以看到，各家企业直播时长不一，有些短至一分钟，就是个形象广告片；有的则长达39小时，里里外外都让客户看了个清楚明白。

以美的、创维等广东家电引领企业来说，他们为此次线上展会投入了大量人力、物力、财力，VR展示、云沉浸平台、黑科技探秘等技术的运用为其营销起到了很好的支撑。美的集团自2012年起启动数字化转型，目前已实现所有业务在线运作和数字化管理，在这次线上展会中更是如鱼得水。创维集团则组建了专业的直播团队，并配有中英双语主持人，在广交会的10天里举办了73场直播。

然而，很多中小微企业在这次展会中表现差强人意，对新技术和平台的运用显

得无所适从，因此收获并不如人意。不难看出，线上展会技术门槛的存在，直播和运营人员的专业度以及企业主本身的思维认知，是此次线上广交会中，中小微企业遇到的主要问题。

对于中小微企业来说，他们面临的困难不仅仅是把线下产品搬到线上展示。外部引流、VR展示、视频呈现、客户留存、直播营销……一系列陌生的名词铺天盖地砸到了企业管理者的面前，想要办好线上展会，企业需要投入和学习的地方还有很多。例如在此次展会中很多大企业搭建了虚拟展厅，产品的展示效果和场景体验感非常到位，而中小微企业却只能以商品录播加企业宣传片的形式来进行展示，这也使得小企业很难及时与客户进行沟通互动。

专业人才的缺乏，也是中小微企业“上线”中面临的现实困境。很多大企业通过外包的形式将直播业务交给专业的公司来打理，或者是有自己培养的专业直播人员。而绝大多数中小企业一开始把这个事情想得太简单，觉得线下的销售也可以做直播，而忽略了线上直播与线下销售的差异性。

纵观很多中小微企业主对此次线上广交会的看法和态度可以看出，他们是那些“被迫上线”的企业，对这些中小微企业主来说，像广交会这样的盛会，放弃是不可能放

弃的，但是他们对“上线”是持怀疑态度的，并不看好线上展会的形式，认为自己的产品属性不适合上线，同时对如何“上线”也是没有明确方向和路径的。

这些中小微企业主在营销推广方面对传统线下方式的路径依赖很强，因此，虽然人人都在谈互联网、谈技术，但实际上，他们的思维意识尚未完全转变，他们认为线上展览只是特殊时期没有办法的办法，这种思维也是导致中小微企业“上线”困难的原因之一。

## 跨境电商：外贸企业发展的新契机

新冠疫情以来，全球贸易遭遇重创，但在国内有一种外贸业态却逆势增长，在整个外贸中的增速也遥遥领先，那就是跨境电商。据海关总署数据显示，今年上半年中国一般贸易进出口交易规模下降2.6%，加工贸易进出口交易规模下降8%，而跨境电商进出口交易规模则增长26.2%，是唯一保持正增长的贸易方式。作为新型的外贸业态，跨境电商线上交易、无接触式交货及交易链条短等优势，在疫情下显得尤为突出，为外贸企业带来了新的发展契机。

近年来，中国跨境电商B2C交易占比在不断提高，2011年，跨境B2C交易占出口比例仅2.5%，到2019年达到21.5%，占比提升近9倍。此外，根据网经社数据，2013年至2019年我国出口跨境B2C由0.38万亿元增至1.73万亿元，复合年均增长率达28.7%。因此，国内政策方面也频频向跨境电商行业释放利好信号，而今年国内对于跨境电商的扶持力度进一步加大，4月7日国务院会议决定增设46个跨境电商综合试验区，以支持外贸企业开拓国际市场，促进内外贸一体化发展。不难看出，促进跨境电商发展是中国外贸转型、产业升级的重要方向。

身处同样的疫情冲击大环境下，相较于还在依赖传统贸易生存的外贸企业，有力的国家政策加持下全球跨境电商将成为外贸企业新的选择和出路。今年上半年，阿里巴巴旗下速卖通平台上新兴市场的成交总额(GMV)增长趋势显著，上半年日均GMV增长最快的前五位分别是沙特、日本、韩国、阿联酋和英国。抛开传统的欧美市场，巨大的新兴市场红利正在向我们袭来，外贸企业应该把握住趋势，顺势而为，才能取得长远的发展。

近日，亚马逊发布了《从新业态到新常态——2020中国出口跨境电商趋势报告》，这份报告结合了亚马逊全球多年的积淀以及对过去五年中国出口跨境电商行业和卖家发展趋势的梳理，总结出中国出口跨境电商的五大趋势——卖家地域和类型更多元；全球布局加速；品牌意识增强；产品创新提速；响应能力升级。从五大趋势演变，不难看出中国卖家在跨境电商领域正在从“野蛮生长”逐渐向“精耕细作”转变，外贸企业应结合自身实际情况，利用这些变化发展适合的跨境电商业务。

当然，在看到机遇的同时，外贸企业也要清晰的认知到这其中存在的巨大挑战。企

根据官方消息，线上广交会将常态化，线上加线下的“双线会展”模式将成为广交会未来的发展方向，这无疑将开启广交会新的历史。互联网技术与展会结合，是趋势，也将成为必然。事实上，随着中国宏观经济正在经历又一次新旧动能的转换，中国产业升级早晚会上走到这一步，只是新冠疫情倒逼广交会拥抱互联网技术，使这一过程加速了。而外贸企业，要抓紧跟上节奏和步伐，实现转型和长远的发展。

业做跨境电商，是选择自建独立站还是目前已经比较成熟的电商平台？哪个平台更适合企业自身的情况？不同跨境平台其监管规则、税收政策、平台自营方的压力等，都是有所不同的，不同经营思路的企业面临的问题也有所区别，因此，外贸企业选择合适的方式才能在跨境电商这条道路上有所收获。

在全球电子商务日渐成熟的趋势下，跨境电商作为的国际贸易新形势和新手段，发展潜力巨大，必将引发一场新的外贸竞争势头，谁能更早抢占高地，谁将获得更多利益。海外市场仍具有广阔的空间，无论是竞争激烈的欧美市场，还是新兴拉美、东南亚区域，海外消费群体巨大需求也将不断推动跨境电商的发展。

2020年注定是不平凡的一年，不光是外贸行业，很多行业都面临着巨大的危机与挑战，这也印证了“前途是光明的，道路是曲折的”这句话，在前进的途中，我们要学会拥抱变化，积极地应对挑战与困难，并在这个过程中提升应对突发意外的韧性和能力。

最后，借用李白《行路难》中的诗句，表达一下我们共同的希冀：长风破浪会有时，直挂云帆济沧海！**IV**

# 外贸“近”未来

文\_BEN 图\_站酷海洛 责编\_田可

关于作者:

BEN, 本名朱子斌, 外贸人称“本叔”, 香港贸发网智库专家, 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》。

编者按:

以脑瓜清奇著称的本叔, 这次供稿依旧不按常理出牌, 看看他最近又对“外贸之变”有些啥想法, 不妨一起来感受一下。对了, 本叔说, 他的想法都“不过脑”, 如与事实不符, 请绕道而行即可。



在工业界, 机器人、自动化不是未来式, 而是现在式, 甚至在很多行业已是过去式了, 目前已存在很多未来科技对工业世界的影响的分析言论。但本人认为, 工与贸是两件不同的事, 下文将试试从工、贸两个不同层面说一些个人看法。

## 客户开发自动化

外贸朋友们一定对开发客户不陌生。去年还是前年, CRM 系统已经往“AI 获客”方向发展了。原理其实不复杂: 你用 CRM 系统平时跟谁联络得多, 系统就自然懂得帮你分类, 然后向你推荐更多同类客户, 并发出开发信邮件。这里有两大局限性: 首先系统的资料库需要足够庞大, 其次开发信都难以避开长个大脸盆。当然, 相比于全人

工经历“找撩聊”(注: 本叔独创的“主动开发”定义)的痛苦过程来说, AI 获客应该是有一定作为的。随着数据库的扩大与精准分类, 此事的价值可进一步提升。这事, 不难。

说到开发信, 其中一个最大的难题是 customerization 定制化。千篇一律的开发信, 不如不发。要想成全“全自动开发”, 那么把开发信息定制化, “像个人”一样去聊天, 那是至为关键的。本来, 我以为这是必须人为操作的, 但看到 AI 可以创作音乐与绘画后, 就不太肯定了。似乎只要有足够多足够好的案例, 并且让 AI 知道, 以什么样的模组, 什么样的关键字, 能打中什么样客户的心, 那应该会有这么一天的——但在此之前, 你还是老老实实跟本叔好好学习开发信吧。开个玩笑了。

平台应该会继续成为客户开发的主流工具, 但虚假与无效询盘仍然是外贸生态中的一大难题。事实上, 正如 scam 的邮件可以是电脑病毒式的群发, 那么 anti-scam 的防卫系统应该也不是那么困难, 现今的科技就足以能解决了, 事在人为而已。再进一步, 将来平台的操作应该完全可以全自动化。只要问一问前线的平台操作小妹小弟, 你大概会知道这码事是多么地机械化: 80% 的工作量都是在一问一答。问: Send me your best price, 答: Attached pls find our quotation, kindly let me know if anything unclear. 真的, 90% 平台来的问题都能用标准答案解决, 确实反人类大脑。或许这就解释了为什么今天外贸入行的工资水平还不如保洁阿姨吧! 让被禁锢的大脑走出来, 把标准答案留给 AI 去处理, 这就使得外贸人的角色必须要重新定义。

## 物流的改变

众所周知, 物流是一个关于信息差与包销的生意。船期、仓位等数据长期掌握在一层层“二房东”“三房东”手上, 外贸公司无法直接向船公司订位。好在, 有相当一部分产品是很稳定的, 定时、定点, 从某供应商送到某客户手中。这中间并不存在那么多必须人手操作的空间。如果船公司愿意开发一套直接订位的软件, 相信产业会带来结构性的改变。在现今排队等位吃饭都有 APP 的年代, 我真看不出这有何难。当然, 很明显, 船公司应该很满意现状, 根本没有任何动力、诱因去改变什么。So be it。市场上没有扰乱者的话, 恐怕这方面的改变不大。以前我们采购做 costing 时, 物流是比较难定的一环, 常常都是海鲜价, 对某些物流成本特别敏感的行业来说, 相信影响会更大一些。物流成本的透明、更透明, 对外贸来说应该是一个正面帮助。可能有一天马系老板想玩一玩时, 那就是改革之时了。

## 全球化再定义

我们常常都听说, 工业自动化将会慢慢取代工人。机械人/手臂没有疲劳感, 不需要工会, 不需要加班费, 工艺精准, 品质非常稳定……好处想有多少就有多少。然而我想说的, 并不是工业自动化的好处, 而是想把镜头拉到更远: 要是美国、欧洲、越南和中国都已大致完成工业自动化时, 那么世界上, 还有没有“世界工厂”这回事呢? 工业的成本中, 真正的差别只在原材料和劳动力上(最后一项 overhead cost 一般不大)。自动化让各国的运营成本拉回到同一个起点上, 那么对于带来的影响, 我能想到的是这么几点:

第一, 当劳力成本不再是工业投资的决定性因素时, 工厂要不就依附原材料, 要不就依附市场。

第二, 在一个品类中, “地表最强最有效率工厂”必须跟该品类最大的市场需求方

有一番角力。是世上最大品牌来主导开设投资超级工厂, 还是超级工厂做出来的超级产品成为市场的唯一主导呢?

第三, 对我国的影响恐怕不会太大, 因为到那时候我们早已上岸了。而且十多亿的人口也注定了中国将是很多品类中的最大市场+生产地。

第四, 真正影响的是那些还在靠低劳动力发展的国家。连劳力都没机会卖出去, 穷国要翻身, 越来越困难。

第五, 这招可能对 Trump 来说更有吸引力, 可能是让美国“再工业化”的奇招也说不定。当然, 他要解决带来的失业问题, 那就真要做取舍了。

第六, 工业全球化的概念, 可能会以全新的方式来理解。最大市场国也很有机会是最大生产国。一个国家承包了一种品类, 跟现在的“你中有我、我中有你”的全球供应链模式会大大不同。

要是说全面工业自动化是“量变”, 那 3D 打印的进一步成熟将继续有可能成为“质变”。然而, 我并没有那么地看好这行业。没错, 到了今天, 3D 打印仍然是解决“量产客制化”Mass customerization 的唯! 一! 手! 段! 但是, 吹了十几年 3D 打印, 很可能在你身边还仍然维持在打印一个有你名字的咖啡杯这个层次上, 可有可无。我认为, 3D 打印没有真正影响到外贸以至社会的原因, 更多是商业而不是技术的问题。市场对客制化的需求并不明显, 只能往打印人体器官这种极端需求上才找到真正的市场。另一方面, 供应也不成熟。我指的供应不在供应链, 而是供应市场的方式。我们知道要买牛奶就去超市, 要买车险就找中介, 然而你真要客制化一点什么时, 根本无从入手, 也不知道哪里有人提供什么样的服务。总的来说, 3D 打印在今天还是完全未成熟的产业。未来市场可能会出现两极化: 十年后你还一样只能打印一下孩子设计的手工劳作, 但同一技术

却成为医学界的一种黑科技。

以上的后两件大事, 对贸易的影响可能还不及 AI 开发。哪怕是 100% 全机械人的工厂, 也得有业务员去做生意; 哪怕是我以上所说的全球工业再平衡, 在营销(marketing)和销售(sales)上可能仍更需要人才的推动。对工人(worker)淘汰, 但对员工(staff)的需求可能更大。

## 供求的终极模式 M2C

最后, 我想说一下我心中的终极模式: M2C (Manufacturer to Consumer)。

跟以上任何一项都一样, M2C 并不是什么新概念, 十多年前就已有。同样, 十多年后都未见成效。对于追求去掉中间商、“产地直送”的人来说, M2C 最美好的愿景应该是“让消费者花的钱都在价值上”, 以及“让生产商获得足够的利润, 以做出更高质量的产品”。单是这个愿景, 听起来就相当有吸引力了。M2C 比起上文中 3D 打印的发展, 应该还是比较成功的。是的, 你买衣服可能还是会在某淘这类平台, 但买无人机你可能会直接去 DJI 的官网, 很多人也会在 sony 官网买 playstation 的游戏产品。当某些品类中的强势品牌已经成为品类的代名词时, M2C 就成立了。

大数据、AI、机械人等等新科技好像没有给 M2C 带来直接的动力, 但我相信这也是贸易中的一个慢趋势, 同时 M2B 会来得比 M2C 容易。近年我们看到大品牌的 OEM 厂商都跃跃欲试, 试图跳出品牌商的控制。的确, 没有什么比“我是 XX 的代工厂却又便宜很多”来得更直接的营销了。这些工厂都希望在自有渠道出货, 直接卖给全球消费者。这种模式, 需要大量的海外推广。这种工作, 既不是传统 2B 业务员的接单, 也不是 2C 平台的一买一卖模式, 海外推广需求的外贸人才应该是出海营销类。

没错, 如何打入全球消费者的心智, 已成为中国外贸界未来的一项稀缺技能。👊



# 外贸的危中之机

文\_赵明霞 图\_站酷海洛 责编\_田可



关于作者:

赵明霞, 2006年加入中国制造网, 深度接触外贸企业14年, 中国制造网直销管理经验超10年, 专于外贸全网营销的研究, 2020年起致力于打造中国制造网外贸全链路生态服务。

突如其来的疫情席卷全球, 一夜间进入“暂停或怠速”模式, 各个国家都出台了疫情应对方案, 也因此引起世界范围内政治格局和经济格局的巨大变化。2020 对于我国企业 -- 尤其是外贸型企业来说, 是挑战, 也是机遇。有些企业压缩编制和开支, 主动收缩, 想着挺过疫情后再图发展, 而有些企业则选择逆势而上, 在疫情期间优化内部人员和产品结构, 积极开拓新渠道、新市场, 为企业强势逆袭和可持续发展打下坚实的基础。“辞官归故里”和“星夜赶考场”, 是两种截然相反的判断和选择, 如何选择, 这是每个企业决策者都要面临的问题。

疫情之下, 危机之中, 整个世界经济形势很不明朗, 在诸多变化和不确定情势下, 各企业在选择过程中考虑的因素比较多。现将我今年对外贸企业的一些个人观察, 和大家一起分享、探讨。

## 渠道立体化

一、加快线上布局速度。2020 年几乎所有展会取消或延后, 各国航线停飞, 线下交易受影响, 但是线上外贸迎来较大增长。有线上能力的企业, 受疫情和外贸环境的影响也相对小一点。据统计, 疫情影响让原来未考虑线上的企业, 布局线上渠道时间提前了3年。相信很多企业也已经意识到, 必须在传统的展会、区域代理、本地拜访客户等方式上, 加强 B2B 平台、独立站、社交媒体、电商平台等线上能力, 企业营销渠道更立体, 企业更安全。当然, 企业渠道布局, 非一蹴而就, 要根据企业自身实际情况做出选择, 节奏有先有后。

二、顺应买家趋势变化。渠道布局, 要顺应买家群体的变化趋势。当下买家群体呈现出年轻化、移动化、社交化的趋势, 企业

的渠道布局, 就要顺应这种趋势。买家采购行为也在变化, 这两年, 大订单碎片化值得关注。

三、线上渠道创新。因为, 流量端的充分竞争, 会让大家挣钱都比较难, 所以很多企业, 也在逐渐找到新流量渠道。来自亿邦动力研究院的调研数据, 跨境电商企业渠道布局情况是, 一般贸易线下渠道 40.4%, B2B 平台 29.8%, B2C 平台 51.9%, 独立站 25%。B2C 反拉 B2B, 跨境 B2C 挖掘用户需求培育爆品, 跨境 B2B 规模化销售, 这就是所谓的“牧场模式”, 对于立体化渠道创新有非常好的效果。

## 重视数据应用

数据应用可贯穿企业内外。洞悉市场、行业前景时, 用数据导航, 能快人一步。更及时、准确的买家反馈数据, 能反过来指导产品的调整和开发, 增强公司的产品竞争力, 让产品发挥更强的竞争优势。这方面, 可向跨境零售 (2C) 的企业学习, 精细化运营的跨境 2C 企业, 在改进一个产品前, 需要查看电商平台上竞品的客户评价上千条以上, 并且横跨多个电商平台, 最终得到产品改进建议, 有时候一个产品改进评估, 多达几十页报告。

企业营销, 用数据思维, 能有效评估询盘成本, ROI, 制定企业营销支出比例等。数据能指导企业, 找到更有效的营销模式、渠道, 节省营销成本, 这也是一个提升企业营销能力的方法。值得一提的是, 理论上讲, 过往的所有数据都无法支持当下的判断, 尤其是 2020 年, 但是, 养成数据应用的意识和习惯, 是一个企业必备技能。毕竟, 这个时代, 数据就是生产力。

## 深耕新兴市场

当前, 贸易摩擦加剧, 全球化进程受阻。各企业在努力维护现有市场和客户的前

提下, 需要关注和开发新市场机会。东盟已成为我国第一大贸易伙伴, 市场还有很大提升空间, 另一方面, 我们也看到, 跨境电商可以覆盖全球。企业可以根据自身产品特点和应用领域, 利用跨境电商, 有针对性开发适合本企业发展的市场和行业, 由现有市场辐射上下游目标, 或者细分至某些行业的具体环节, 将行业或市场做深做透, 这样做可以为企业带来两方面的益处: 第一稳定新市场, 提升销售份额; 第二通过新市场及时调整产品结构, 扩大产品类目, 提高企业自身竞争力。

## 组织结构更细分

一般的外贸型企业, 公司组织架构图里, 都有业务部 (销售部), 这些部门同事都是外贸业务员, 他们不仅要谈客户拿订单, 还要做所有引流、推广的事, 每天用各种平台发布信息, 在找客户这件事上, 花了大量的时间精力。业务员们各凭本领, 把拿下客户作为第一目标, 这也导致有些人在开发客户过程中, 有些动作会变形, 在社交媒体上, 上来就是建立主页, 然后发广告, 然后很快就被 Facebook 删除账号。前段时间, Facebook 批量删除了很多中国账号, 就有这部分原因。

但还有一些公司组织架构里, 会设置市场部 (也有叫运营部), 专人专渠道去深耕, 做好营销和内容。市场部人员, 可能未必所有渠道都自己运营, 有些也会找相关服务商合作, 但是, 市场部可以设置一套评估标准, 以判断各渠道的有效性。业务部和市场部, 也能互相督促, 形成合力。这样的组织结构, 更高效, 更精细, 也能有效留人。

## 树立品牌意识

很多 2C 的跨境电商企业, 已经被市场教育的具备较强的品牌意识。但是很多 2B 的企业, 品牌意识还不够。虽然, 强大的品牌建设需要资源积累, 但是在企业主的心智

中, 必须要先有品牌意识。品牌, 无关企业规模、发展阶段。企业诞生的第一天起, 就要有品牌意识, 当越来越多的企业有这样的认知, 那么中国制造的产品, 也会越来越容易被全球买家认可。企业的品牌资产, 也会带来更多溢价。

## 致外贸企业 Leader

第一, 无论从宏观还是微观, 疫情和全球经济的不确定性, 会让员工感到恐慌或茫然, 这时候, 更需要公司 Leader 给团队传递信心, 持续反复地传递信心, 号召内部群策群力, 积极应对;

第二, 深入思考并提升公司的核心竞争力, 管好现金流, 就具备持续发展的可能性;

第三, 也是最重要的一点, 无论何时都要拥有利他之心。企业提供的产品或服务, 要在任何时候, 都想着如何帮助买家成功, 这样的产品和服务一定会有市场; 而拥有利他意识和思维, 就不会只停留在买卖服务阶段, 距离企业的成功可能就更进一步了。

## 致外贸人和自己

其实就两个字: 学习。永远不要满足现状, 永远认为自己是无知的。督促自己持续学习, 持续成长, 并大胆实践。我遇到过一个姑娘, 看着她从第一次磕磕绊绊的 2B 直播开始尝试, 到一次直播能吸引 15 万人次的观看, 这样的蜕变, 在真实发生, 我想, 很多的“后浪”们, 已经在这样悄无声息地赶超、颠覆着一成不变的“前浪”吧。唯有时刻自我警醒, 方可持续驰骋职场。

2020 年, 关键词之一就是“变”, 生产变了, 市场变了, 用户变了, 买家心智变了。诸多变化和不确定性中, 转型加速, 是唯一可以确定的事。中国制造网及其外贸生态服务, 也在主动迎接改变, 希望能与外贸人一起, 变好变强。👊



## 三招布局， 胜出后疫情时代

文\_姚俊 图\_站酷海洛 责编\_田可

关于作者：

姚俊，焦点商学院院长，中企教育科技总经理，长期为外贸电商中小企业提供人才服务。

随着疫情逐渐进入“新常态”，我们外贸企业的各项工作逐步全面恢复。看似困难重重，但并非没有破解之道。笔者在一线服务外贸企业15年，2008年全球金融危机时正在广东佛山工作，曾经见证过很多工厂工人们，因为没活儿干而带着大包小包行李提前返乡过年。十几年过去了，我们的外贸依然迎难而上不停向前。

### 正视困难

先来说说疫情“新常态”下，我们的外贸企业会面临哪些困难。

第一，疫情对全球经济冲击带来的消费下降，导致部分行业购买力下滑，订单减少甚至取消。

第二，中国的和平崛起与美国的直接竞争带来的贸易不确定性加剧。中国制造2025、人民币国际化以及我们自己推进的区域经济一体化战略只要不发生变化，中美之间这种竞争为主合作为辅的关系就会长期持续下去。加上美国自身应对疫情不利，国内大选日趋白热化，贸易方面的手段会层出不穷，这些都会给我们外贸企业带来困难。

第三，以越南为代表的部分国家和地区因为劳动力以及政策优势，在国际贸易竞争中会给我们带来中短期冲击。7月1日越南已与东盟达成自贸协定，99%关税会逐步取消，越南制造的商品在国际市场上面对中国制造的竞争至少会具备一定价格优势，而这只是一个开始。

### 应对之道

面对这么多困难和挑战，我们的外贸企业该如何去应对呢？

#### 首先，做好战略规划，并和全员达成共识。

疫情肆虐全球，这是全人类的灾难，对我们每个人特别是外贸人带来的影响是巨大的，难免产生对外贸事业和未来的悲观情绪。自疫情发生以来，我身边就有一些外贸企业主有过转行的念头，我想越是困难时越是需要我们企业的领头人有定力、有战略眼光和决断力。老板能稳得住，中层就能靠得住，员工就能留得住，企业就能顶得住。

战略规划、决策、执行都考验我们企业主的专业能力，无论是收缩、维持还是扩张，任何一种战略，都要结合行业背景、竞争优势、公司现状来通盘考虑。战略收缩不是逃避，是合理配置资源，把有限的力量精细化用在最产生价值的市场和品类上。战略维持不是保守，是用务实稳健的态度保证企业的生存发展。战略扩张不是盲目冒进，是在对内外部局势研判后用相对优化的成本抢占资源和市场。战略确定后不要犹豫摇摆，要把详细的规划和员工做阐述，并争取达成共识。不管什么战略决策，内部达不成共识，外部一定无法取得成功。达成共识之后就要重点抓部署执行，这里面就需要一整套的管理体系和制度做支撑。这一整套方法论对外贸中小企业来说本身就是有挑战的，但不得不面对现实。相信我们只要有信心找对方法就有机会转危为安，甚至逆势成长实现弯道超车。

#### 其次，全渠道布局，销售、运营两条腿走路。

今时今日的外贸竞争全面化、多渠道化，客户在哪里我们的营销就应该跟进到哪里。传统外贸客户来源主要是展会、B2B平台、企业官网，这些渠道基本上是外贸企业营销的标配。随着3G\4G应用全球的普及，移动互联网、社交媒体、SEO、短视频

营销等手段开始逐渐进入大家的视野。与传统渠道不同的是，这些新渠道更需要主动营销和开发，传统的外贸业务员主要工作是做询盘转化和订单的维护，而新渠道主要靠运营，但运营方面目前困扰广大中小外贸企业的有三大难题：运营人才少价格高、技能提升慢经常换、运营外包风险高不可靠。面对同样的困难，就看我们的外贸企业主是否能够大胆投入勇于尝试了，毕竟对谁来说新的东西都是难的，但也都是机会，抓住了就有机会实现快速超越。身边这样的案例也是比比皆是，大部分老板都看到了机会，往往最后行动的只是其中一小部分。

#### 最后，推动自上而下的团队升级和变革。

前文我们谈到企业的战略规划和决策执行，对外贸企业主提出了更高要求。外贸行业特殊而又专业，我们的企业主往往忙于繁杂事务，无暇抽身系统性学习提升自己。在以往问题不大，老客户比较稳定，一切以订单为中心，但面对“新常态”，我们的企业主需要主动求变，向优秀的人学习、向同行学习、资源整合、寻求合作，以更开放的心态面对竞争，并不断提升自己的战略管理和领导力。

当然，仅是企业主提升还不够，我们团

队也要拥有掌握新技能的新型专业人才，而这样的人才贵而紧缺，对中小企业来说负担太重，更为可行的是做好内部挖潜和专业培养。但我们的中小外贸企业一直存在内部学习体系不完善、专业业务和管理技能缺乏、没有便捷的学习途径等问题。笔者目前所在的焦点商学院一直在探索为广大外贸中小企业提供能实战、有时效而又简单高效的学习方法，目前已正式推出“外贸人才宝”和“外贸人才通”会员服务，为外贸企业主提供与行业专家及优秀同行交流学习的机会，同时带动企业内部管理、业务员工一起学习提升，学习内容富有层次，有为企业主定制的战略管理、股权激励、领导力等内容，有为中层干部所急需的团队管理、绩效考核、新营销工具，以及专门针对业务人员的外贸客户开发维护技能、职场综合技能等。

学习永远都是最划算的投资，而不是可有可无的成本；我们既然愿意在家庭教育上花费大量的资金和时间，就更不该忽略我们自己和企业提升。未来，我们相信自上而下坚定信心、达成共识、共同学习将会成为外贸企业应对外贸“新常态”各种困难和挑战的常规化手段。

或破茧重生，或混然众人。相信大家会做出正确的选择。而我，会一直在焦点商学院等待着大家。■



# 维护经贸稳定发展， 需要中国智慧登场

文\_阅是喵 图\_站酷海洛 责编\_田可

近几年，全球孤立主义、贸易保护主义盛行，中美贸易摩擦持续升级，贸易资源化进程和全球经济一体化面临重大考验。而新冠疫情的全球大爆发，更是为全球化进程蒙上了一层阴影。

2018年，中美贸易摩擦拉开大幕，一路磕磕绊绊发展至今，加上新冠疫情的催化，不难预计，中美贸易摩擦将成为今后相当长时期内中美关系的“新常态”，是中国经济和外贸面临的重大外部环境。中美之间的贸易战可能很快会升级成网络战、科技战，甚至金融战，还将延伸至国际话语权、地缘政治等领域，很难在短期内实现符合双方利益的良好预期。这些严峻的外部环境是对中国保持外贸增长和维持经济稳定发展的重大考验。

此外，中国外贸面对的又一困境是全球供应链的中断及由此带来的对全球价值链的冲击。全球疫情大爆发带来的最直接影响是生产活动的停滞，这将使中国数量不少的中下游制造企业受到供应链中断的影响，无法正常开展生产活动。而今天，中国在全球价值链中占据着重要的地位，我们无法开展生产活动，必然会造成全球价值链的波动。而且这种对价值链的影响还会通过传导效应造成国与国之间相互影响，这将对全球外贸体系产生深远影响，从长期看，中国经济和贸易还面临着全球外贸体系重构的潜在风险。

中国如何始终稳住外贸基本盘，维护全球产业链供应链稳定，进一步提升在全球价值链中的话语权，并在支持培育贸易新业态中孕育经济发展新动能，以及如何运用中国智慧妥善解决重大问题，将对中国从经济和贸易大国走向强国产生深远影响，也将对国际经贸秩序和格局产生影响。

从短期来看，全球化面临收缩，世界经济增长本就处于下行周期，各国都面临着转型的艰难选择，加之疫情冲击，各种矛盾将更加尖锐，逆全球化的压力将逐渐增强。但从长期来看，全球化发展的趋势不会改变，



这是经济规律发挥作用的底层逻辑。

实际上，自2008年国际金融危机后，各国都渴望寻求一种稳定的发展环境，尤其是欧洲各国，其经济结构有一定脆弱性、对国际贸易依赖较大，内部的民粹主义更多是在自由主义多边框架下寻求利益平衡。因此，在未来，更理性、更适度、更平衡的全球化将成为新常态。

中国是自由主义国际经济秩序的重要受益者和贡献者，因此，中国要坚持维护全球化及多边经贸体系，以“人类命运共同体”的发展理念为内核基础，与世界各国一起构建以合作共赢为核心的新型国际关系。“人类命运共同体”的理念体现了和而不同的东方智慧，表达了中国“互相尊重、平等互利、合作共赢”的基本原则，有力传承和维护了自由主义和多边主义的内核精神，也将进一步促进全球化新常态的有序发展。

同时，中国要坚持“一带一路”的建设与实践。疫情之下，中国与“一带一路”沿线国家的贸易合作增加成了亮点。“一带一路”建设不但可以带动中国和参与国家之间的友好合作，还可以补充和完善全球公共品（如高铁、港口、公路等基础设施）供给体系的建设。在此过程中中国要积极参与、推进国际贸易和金融体系改革，倡导合作共赢，避免霸权主义。此外，中国应当加速人民币国际化进程，以此缓解国际货币失衡

和美元霸权对国际经贸秩序的影响。

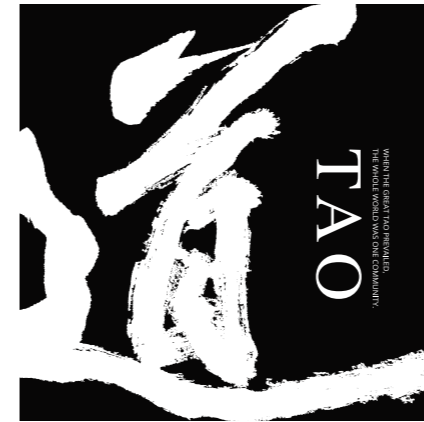
在逆全球化、贸易保护主义、全球经济衰退、矛盾冲突加剧及新冠疫情的多重压力下，中国要坚持维护全球供应链的健康稳定发展，进一步提升在全球价值链中的地位和话语权。我们应进一步加强国际间合作，深化区域合作，保持与主要贸易国积极良好的沟通，积极协调解决全球供应链中存在的难点和问题。此外，我们要顺应全球供应链多元化、区域化的趋势，加强多种形式的区域贸易合作。与此同时，随着东盟成为我国第一大贸易伙伴，我们要抓住国内劳动密集型产业到东盟国家布局的机遇，推动技术、供应链管理等产业的升级，与东盟形成紧密的供应链网络，并通过这些区域的供应链网络逐渐影响全球供应链，使全球供应链体系长效有序发展。

作为拉动经济的三驾马车之一，外贸的发展对于世界各国经济增长都至关重要。中国作为世界第一贸易大国，世界第二大经济体，对全球经济和贸易的发展有着深远的影响，也肩负着重要使命。在孤立主义、贸易保护主义和全球经济存在诸多不确定性的背景下，中国有能力、也有必要对国际经济秩序和贸易的发展贡献中国智慧，提出中国方案，维护全球经济和贸易的长期稳定与发展。■

（本文仅代表作者观点，不代表本刊立场）

# 外贸的本质

文\_黄涛 图\_站酷海洛 责编\_田可



关于作者：

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

地球生态圈的一分子。把视角退回到几百万年前，我们发现，人类跟其它动物并没有什么本质界限，人类可以捕食动物，动物也可以捕食人类。人类在地球生态链上并不占食物链顶端，直到火和工具的使用，使人类慢慢脱颖而出，从而在面对其它动物时越来越占优势。作为生命体，最重要的就是存活和繁衍。火和工具的使用，使人类在面对其它动物、尤其是猛兽时，获得了比较优势。但是要延续生命体存活和繁衍，就得有源源不断的食物，无论是采集还是狩猎，或者渔猎来获得食物，都要面对一个问题：“运气”。在地球某个区域，无论植物还是动物的数量都是一定的，而且人类只是有比较优势，并非有压倒性优势，不可能在某区域无限制进行植物还是动物灭绝活动以获得食物。即使如此，在区域类灭绝其他生物来获得食物，就导致人类不得不迁徙到别处去获得食物，而远古时代，进行长距离迁徙并不容易，不同区域的人类对于其他区域来抢夺食物的“迁徙者”也谈不上友好欢迎。

如何获得长期稳定的食物，是人类作为族群动物必须面对的问题。因为这个根本问题，人类进化为不同族群；采集部落（以收集植物根茎果实为主要食物），渔猎部落（以猎杀动物为主要食物途径），游牧部落（驯化部分草原动物，并以放牧驯化动物为食），和农业部落（既驯化部分植物，又驯化部分动物，并且以驯化的动植物为食物）。因为生存方式的不同，人类形成了不同的文明。华夏文明作为农业文明的典型代表而伫立于世。和其它文明相比，农业文明真正做到了食物种类更为广泛，真正能做到拥有长期稳定的食物来源，这也是为什么中国的人口从古到今一直冠绝全球。

另外一个问题是，为什么中华民族热爱和平？因为农业文明本身做到了自给自足，可以获得稳定而长久的食物，有稳定的生活，不必要借助于抢夺。而且，作为农业部

落，面对其他部落的争抢，也不会束手待毙，毕竟有稳定食物，繁衍顺利，人口更多，在争夺中更具优势。另外，由于农业民族人口多，食物储备多，慢慢会形成更多社会分工，手工业，商业，教育业，军事政治……如果没有社会分工，人类不会有教育业，也不会有人发明竹简、书籍来记录和传播人类进化史的各种经验。而没有农业为基础，让人类获得充足食物来源，社会分工无从谈起。华夏文明能够长久屹立世界民族之林就在于它是农业文明的顶端，社会分工完整，能够抵御其它民族的侵略。当其它民族无法通过战争来获得农业文明物产，只能通过各自物产交换来维持族群生存时，族群贸易就此产生。

当把视角拓展到整个人类，我们发现世界并不复杂。人类获得生存空间和资源的方式就是三种，自给自足，战争和贸易。很多人害怕未来外贸形势不好，担心中国经济会如何不好；其实作为世界上工业体系最完整的国家，即使全球倒退为完全不贸易的状态，中国作为历史上可以数千年做到自给自足的民族，依然不用害怕什么。透过现象看本质，来看看哪些国家是农业生产为基础的实业国家，还是以战争手段为主的“贸易国家”，基本就会一目了然；再看看自大航海时代以来的贸易史，到底是物质充足的民族要靠战争生存，还是物质不丰富的民族要靠战争生存，答案也非常明确。

世界处在千年变革的分水岭，未来世界贸易其实会有两种方案选择：以战争为基础，以掠夺为方式的贸易体系，通过军事和各种不平等手段去压榨其它民族的贸易体系；和以制造财富为主，通过公平买卖来促进不同民族福祉的贸易体系。历史会走向何方？其实华夏睿智的先祖早就给出了答案：人法地，地法天，天法道，道法自然。

一切终究会回归本质。■

（本文仅代表作者观点，不代表本刊立场）

# 疫情下的中阿贸易发展状况

## ——《焦点视界》对话中阿交流协会秘书长陈鑫辉

受访嘉宾\_陈鑫辉 采访记者\_菠菜 责编\_田可



编者按：

本刊近期荣幸采访到了中国阿拉伯交流协会秘书长、中东和平发展基金会秘书长陈鑫辉先生，替广大外贸人向陈老师请教咨询了一些热点问题，陈老师不吝笔墨，一一做了文字解答，成文于此，以飨读者。

以下《焦点视界》简称“焦”，陈鑫辉先生简称“陈”。

**焦** 今年的疫情对您的工作产生了哪些影响？

**陈** 当前疫情是全球性的灾难，对于全国乃至世界范围内的产业发展和商业运营都带来了巨大冲击，对于我所在机构也有着巨大影响，我会原定2020年赴外考察的政务、商务活动都已延期，目前只能通过线上进行沟通。

**焦** 这段时间咱们中阿交流协会的工作要点是什么？

**陈** 疫情爆发以来，我所在机构“中国阿拉伯交流协会、中东和平发展基金会”前后发起了“万里尚为邻、相助无远近”和“助力全球抗疫、中国不会缺席”的全球性主题救助活动，联合了国内多家爱心企业向伊朗、俄罗斯、埃及、乌拉圭、越南、埃塞俄比亚等国捐赠了多批防疫物资，发起了系列援助工作。伴随国内企业有序复工复产，协会目前主要协助国内企业进行产业升级，园区建设基础搭建工作，为未来工作做好准备。

**焦** 疫情给阿拉伯世界和北非国家带来了哪些变化？

**陈** 新冠疫情爆发以来，中国在疫情防控上成绩斐然，取得了阶段性胜利，为中东阿拉

伯国家打造了样板工程，许多国家都在积极学习中国的疫情防控经验，中国也在积极帮助中东阿拉伯国家和非洲国家应对疫情，并有多支援外医疗队伍赴上述国家防治新冠疫情，中国的人道主义关怀和救助，使各个国家感受到了中国大国的担当精神和世界命运共同体中国温度。

当前新冠疫情已蔓延至中东多国，由此引发的边境关闭，以及遏制疫情政策的实施带来的社会反响将加剧中东各国面临的诸多挑战。主要风险包括对中东地区产生的地区贸易和石油收入的负面影响，航空、商业的经济停滞，政府的种种财务危机以及疫情蔓延下的政治动荡。除此之外，与新冠疫情相关的限制政策还将大幅削减宗教旅游收入。

**焦** 当前出口企业要特别关注哪些风险和问题？

**陈** 目前全球的经济局势不稳定性，是各个国家共同面对的难题，一些国家都先后推出经济恢复的刺激政策，鼓励加快复工复产和外贸出口，尽管目前来看收效甚微。对于中国企业而言，必须要从长计议，坚持以出口为导向，以维护中国贸易出口企业在国际市场和全球供应链中的地位，寻找破冰机遇，抓住市场稍纵即逝的商业发展机遇。随着新冠疫情在全球蔓延形势不断发酵，对世界及中国经济的影响不容小觑，尤其是给国内外外贸企业造成了突发性的冲击，对外贸企业而言，其订单、客户、现金流等是安身立命的关键“要素”，然而这些环节现在都不同程度出现了问题。但从长远角度来看，全球疫情对外贸企业出口的长期影响还是

有限的。

从具体案例上看，客户的支付能力现在需要国内企业重新评估，客户的资金情况以及他个人的健康风险都需要计入考虑范畴。另外货运成本变化幅度大，必须做好充分预算。与之关联的仓储费用可能由于各国海关的政策性调整而需要供货商在充分了解对方国政策，以及对方国疫情控制情况的前提下进行发货，不然高昂的货物滞留费可能会给出口商带来损失。

最重要的问题还是国内的出口商要高度重视产品质量把控，完善出口手续，让中国制造的产品成为购买方必须购买无可替代的选择，在海关具有良好的通行信誉，这样不仅能为企业带来稳定持久的客源，也会为中国制造、中国外贸带来良好的国际声誉，赢得认可与尊重。

**焦** 一带一路市场近几年的发展趋势如何？

**陈** 从2013年中国国家主席习近平在出访中亚和东南亚国家期间，先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重大倡议至今，共商、共建、共享的全球化发展理念与实践，得到国际社会高度关注和认可。“丝绸之路经济带”涵盖东南亚经济整合和东北亚经济整合，并最终融合在一起通向欧洲，形成欧亚大陆经济整合的大趋势。“21世纪海上丝绸之路经济带”从海上联通欧亚非三个大陆和丝绸之路经济带，形成一个海上和陆地的闭环。

所以构建“1+2+3”合作格局依旧是当前的发展趋势。

“1”是以能源合作为主轴，构建互惠互利、安全可靠、长期友好的能源战略合作关系。包括共同推动能源转型发展，清洁能源的开发利用，提高能源利用效率，探索研发节能环保、智慧能源、电动汽车、氢能、储能等先进技术，大力推进绿色低碳能源转型。

“2”是以基础设施建设、贸易和投资便利化为两翼，夯实互联互通合作基础。中国在“一带一路”沿线国家完成对外承包工程营业额超过4000亿美元，并与40多个国家签署了产能合作协议，与法国、意大利、西班牙、日本、葡萄牙等国签署了第三方市场合作文件。据中国海关总署近两年数据显示，我国外贸进出口相关情况，我国对“一带一路”沿线国家合计进出口5.83万亿元，增长9.9%，高出全国整体增速6.3个百分点，占我国外贸总值比重较2013年提升4个百分点至29%。在沿线国家完成对外承包工程营业额超过4000亿美元。中国与40多个国家签署了产能合作协议，与法国、意大利、西班牙、日本、葡萄牙等国签署了第三方市场合作文件。

“3”是以核能、航天卫星、新能源三大高新领域为突破口，提升合作层次。包含上诉产业合作方面，仅2013年-2018年，中国企业对沿线国家直接投资超过900亿美元。

新冠疫情影响着全球各个国家的政治和经济，阻碍了很多经济体的增长势头。随着封锁逐步解除，各国寻求经济复苏之际，“一带一路”倡议或许正是多国实现振兴的发展机遇和发展趋势。

**焦** 当我们说阿拉伯国家时，具体有哪些国家最值得中国商人关注？

**陈** 中国与阿拉伯国家的友好关系源远流长，2000多年以来，古老的“丝绸之路”很早就将中国和阿拉伯世界连接在一起。中国与大多数阿拉伯国家签署了共建“一带一路”协议，共建“一带一路”已成为中阿合

作最鲜明的时代特色。埃及“经济振兴计划”、科威特“丝绸城”建设、阿联酋迪拜的“龙城”、巴林“龙城”、沙特“2030愿景”、约旦“2025年愿景”等等重大项目，都值得中国企业关注和参与，在这些计划背景下，为中国产能出口、新旧动能转化和技术成果的转移输出等提供发展机遇。5G通讯、基础设施建设、新能源、产品贸易、服务业等众多行业都有着广阔的合作空间。

**焦** 出口市场为阿拉伯地区的企业，可以重点关注哪些可能带来机遇的重大事件？

**陈** 2020迪拜世博会由于疫情原因推迟至2021年10月份举办，这也将是后疫情时代中国企业难得的发展机遇，我所在的机构也荣幸肩负着迪拜世博会的推介使命，期待为中国企业搭建展览展示及外贸出口的平台。叙利亚、伊拉克、利比亚等战后国家的重建工作将会成为建筑建材行业的发展契机，还有就是我上述提到政局相对稳定，海湾合作委员会国家大的发展战略都能为中国出口企业带来众多商业机会。

**焦** 据您多年了解，您认为阿拉伯市场最大的特点是什么？

**陈** 阿拉伯市场的最大特点，这个话题很大，首先是宗教特点突出，伊斯兰教信仰是他们的生活方式并延伸至国家治理、经济发展、人文生活等。能源输出是多数国家的经济来源，另外就是工业发展比较滞后，与我们国家经济发展具有较强的互补性，所以积极探索新的合作方式和新的合作领域，借助阿拉伯国家的地缘优势、各国产业的优惠政策，开展在石化、IT科技、以及轻工、纺织、家电等制造业领域的投资合作。

**焦** 在与阿拉伯国家交往的过程中，有没有让您特别难忘的事情？

**陈** 特别难忘的友谊故事有很多，记忆犹新

的是2017年叙利亚战争期间，我们三次出访叙利亚，看到正在经历战火洗礼的叙利亚，被炸弹摧毁的城市、处处弹孔的房屋与残垣，和不知道何时就会听到的爆炸声，对我而言都是无声的哀鸣。同样让我感动的是叙利亚政府和人民那种坚韧不拔、不可战胜的精神与那份对和平的期待以及乐观精神。记得那时我们是赴叙利亚出访的第一支中国代表团，当我们路过政府军检查站时，他们给予了免检荣誉，并一直说感谢中国政府和中国人民给予的支持。

**焦** 对于当前的国际局势，您是怎么判断的？

**陈** 在全球疫情的影响下，全球性经济危机与社会危机叠加发生，国际政治、经济秩序重新调整，全球面临工业化革命进程，新旧动能转化，原有平衡被打破，在新的力量平衡构建过程中，大国关系走向出现了诸多不确定性；另外贫富两极分化加剧，政治激化导致对抗性因素上升，也成为了各个国家的安全隐患；我们赖以生存的地球生态恶化，自然灾害频繁发生给社会造成的负荷几近极限，生态危机正向社会危机转化等等，都需要国际社会的共同努力，各个国家需要摒弃前嫌，化解冲突，携手面对。

**焦** 后疫情时代的市场将会有哪些特点？出口企业如何布局 and 应对？

**陈** 后疫情时代，我们都在反思对外过度依赖，产业供应链格局的重组，所以我们更要立足于我国经济发展的阶段性特征，在产业需求和投资上发力，对冲进出口需求降低带来的风险，推动我国经济再次高质量、高水平、高科技、高动能的高速发展。

出口企业应及时根据国家发展需求、国际市场需求、国际贸易壁垒等综合因素，划分A\B\C等优选市场经济动态，可以尝试拓展非洲市场和中东阿拉伯国家市场的贸易进出口，在“一带一路”沿线国家发力，发展民生工程等项目等。**IV**

# 宋碧莲：找到心中所爱，才能一往无前

文\_牛雨晗 责编\_田可



上世纪五十年代,大批有造诣、有理想,有实干精神的原子能科学家,从美、英、法、德等国陆续回国,成为中国原子能研究的主力军。如今,在数字经济时代,一位美国硅谷的博士带领我们的海外科学家回国,给大家带来了新时代的原子弹——商业智能。

她就是 Datatist 的创办人宋碧莲。

翻开宋碧莲的简历,你会发现,她的人生似乎没有任何杂音。早在二十几年前,她就很好看数据和营销、运营的结合,大胆展望商业智能(Business Intelligence)会是未来的主流。于是她横跨计算机、商业和 AI 三个专业学习,一路读完了博士后,再在 eBay 和 LinkedIn 这样的互联网巨头里积累实战经验,后来看见中国市场日益成熟,便毅然离开硅谷,率领一批精英回国创业,利用 AI 为客户进行全生命周期用户运营的效果优化。

坚定目标,一路向前冲,她说自己“骨子里就有创业和拼搏的基因”。宋碧莲从小就梦想对社会做出一番贡献,出去求学也是期待有一天能够回来帮助中国更加强大,所以心里一直有股劲。有了远大的理想,再大的问题都能变成小问题,再辛苦心里也不会觉得苦。每次遇到困难,她就会想到当时回国的原子弹专家们:他们遇到了多少困难,又是怎么克服的。



商业智能对人才的综合素质要求很高,宋碧莲花了十几年的时间才打好理论基础。本硕阶段,她学习了计算机专业,搞明白了电子商务、CRM 系统和数据库等基础知识。凭借着出色的成绩,她成功拿到了香港的博士全额奖学金,在港理工学习商业,研究如何用优化算法改善供应链管理。后来她又去了美国,师从业界大牛 Jay Lee 教授,博士后专攻机器学习。

横跨三个专业学习的困难不言而喻,但初生牛犊不怕虎,宋碧莲凭借着自己义无反顾的性格,一路过关斩将,将不同的学科融会贯通,成为一位全面的数据科学家,为后面在 eBay 和 LinkedIn 灵感迸发和創新出智能运营优化理论体系,打下了坚实的基础。

博士后毕业的宋碧莲去了堪称“硅谷数字化运营人才的黄埔军校”的 eBay,作为整个美国乃至世界都是精细化运营的鼻祖,LinkedIn、Facebook 等公司的数字营销人

eBay 和 LinkedIn 的工作经历不仅让宋碧莲得到了技术的演练,研发出了解决运营难题的秘密武器,实践出了比过去更有效的新生产力;更让她深刻理解了大公司的工作模式和政治的复杂性,同时锻炼了她的韧性,无论多复杂的环境,她也能够保持持续的战斗能力,寻找解决问题的路径。

宋碧莲对 Jeff Weiner 的印象很深刻,此后也一直被他职业精神和管理风格影响,他能慧眼识珠,又能在压力下力排众议,同

## 积累经验：二十年磨一剑

才几乎都来源于这里。eBay 的亚太团队也给携程、饿了么、平安、阿里等中国企业贡献了大量精英。在这样一家人才济济的公司,她要带领一个新的团队进行以客户为中心的 AI 驱动型营销策略改革。

宋碧莲工作很拼,一个人同时做二三十个项目,几乎给所有的渠道都做了很大的优化,为 eBay 挖掘到了数亿美金的机会。有一次,她被推选去给北美执行团队的 SVP 和 VP 们汇报,结束后,大家都很高兴,每个人都去和她热烈的握手。宋碧莲也很受鼓舞,自己创新研究的 AI 优化理论终于在实践中取得了实质的效果。

在宋碧莲加入了 LinkedIn 前,内容运营是市场团队的垫底项目。虽然负责这个项目的科学家团队和战略团队都有很强的工作能力,也几乎每周都做很多自动化的活动,但是经过了一整年,转化率只在 2% 左右。作为一个新人,她挑战了公司的这个做法,提出用 AI 优化市场营销效果。

## 蓄势待发：深受硅谷创新精神感染

时很有政治智慧,能协调矛盾,在政治复杂的环境中坚持推进对公司有利的的事情。

宋碧莲的报告曾受到过产品部门的严峻挑战,但 Jeff 认为这个报告非常精彩,建议他们和产品部门认真研究再做判断。最后经过反复碰撞,这份报告终于得到了认可,宋碧莲也被科学家团队的领导称为“Top performer”。Jeff Weiner 还特意发邮件给员工们,称赞宋碧莲是“他一生中见过的最好的智能运营”。

为了劝服大家,她打了好几次报告,亲自为市场团队做活动方案,设计 AB 测试,设计 AI 模型,用小规模的活动验证有效性。她的第一个尝试,就将转化率从 2% 提到了 17%,轰动了业务团队。后来宋碧莲又接连提升了几次转化率,终于让大家信服了,公司采纳了这个新做法。开会汇报工作的时候,LinkedIn 的 CEO Jeff Weiner 会先问所有的执行团队,“大家都看了 Sophia (宋碧莲)的报告了没有?没有的话,回去先看完再回来开会”。

在这两家互联网巨头公司,宋碧莲接触到了真实的运营场景,接触到了过去十几年的互联网运营的精华,并且有机会站在巨人的肩膀上进行发明创造。正是在 eBay 和 LinkedIn 这些项目的实践奠定了宋碧莲用 AI 优化全生命周期用户运营的基础,后来围绕智能运营创立的 Datatist 就是将这个技术标准化产品化,并服务于中国乃至全球的企业。

这两家公司浓厚的创新和创业氛围对宋碧莲的影响也很大。世界上很多领先的技术都是公司内部的普通技术人员在遇到问题后为了更好地解决问题研究出来的方案,比如类似 Kafka 这些技术就是 LinkedIn 内部开源出来的。硅谷也非常鼓励优秀的团队出来创业。在硅谷,大家都希望去创业公司搏未来。二十年磨一剑,经过了理论积累和实战验收,宋碧莲选择创业就成了顺其自然的事情。

## 飞机奇遇：五分钟赢得客户

Datatist 并不是宋碧莲的第一次创业。在香港读博期间，她就因为一次飞机上的“奇遇”开了自己的第一家公司。当时，宋碧莲去美国参加国际学术会议，拿了一个最佳学术论文奖，在回香港的飞机上碰到一个来中国开拓市场的美国商人，要给一个群岛做旅游区开发。聊了短短五分钟，他就询问宋碧莲是否愿意合作，负责给他寻找供应商。

香港的商业氛围很好，很多人都是一边读书，一边投资股市和房地产，工作学习两不误。宋碧莲也是个“爱折腾”的人，于是和这位美国商人合伙开了家公司。她周一至

周五钻研论文，周末满中国跑，参加广交会，认识了很多中外企业。热爱永远是第一驱动力。她学习能力强，做事负责，劲头又足，运营一家公司，管理着那么多的项目，还能够只用三年的时间就把博士读出来，并且拿了好几个国际论文大奖。这样的工作能力和时间规划不禁令人咋舌。

白手起家，这次创业不仅让她赚了人生的第一桶金，也让她在经营管理和沟通谈判等方面积累了不少经验。宋碧莲对中国的经济、制造业、贸易业、数据和决策的现状，都有了更深刻的理解。经常和中外客户在一起磨合，她也认识到了要做大生意，诚信的

重要性。

这不是宋碧莲唯一的一次“飞机奇遇”，她还在飞机上碰到过另一个从美国回国投资的经济学教授，同样是聊了五分钟，两个人就成了朋友。教授评价她“有着特殊的商业天赋，对商业很敏锐，对未来有很强的预见性，并能抓住机会”，这个评价给了她很大的鼓励。

五分钟就能赢得客户的信赖，宋碧莲也许天生有一种亲和力。但更重要的是，她为人真诚，做事认真负责，一心为客户服务，所以客户们都愿意和她长期交朋友。

## 检验 AI 的唯一标准就是效果

把一个世界最先进的技术放到中国去发展，会不会太超前了？回国创业前，宋碧莲不是没有过顾虑。后来，她果然也遇到了这个问题。

AI 这些年发展得如火如荼，但很少有人能够真正理解这个复杂的领域。很多中小企业的员工没有对应的基础知识，很难沟通。有些投资商也不理解 Datatist 的产品，不知道 AI 运营是个什么概念。在产品层面，Datatist 已经做出来了比 Salesforce 和 Adobe 还要厉害的商业决策大脑和配合大脑运作的整个中枢神经系统，完成了智能运营数据加工机器人、智能画像机器人、智能决策机器人、智能运营机器人、智能分析机器人这五个产品的打造。遗憾的是，没有受过算法专业训练的大众很难理解这样领先国际的创新项目。

虽然 Datatist 团队回国的梦想是让 AI

运营变成每家企业的新生产力，照亮每一个企业。但是由于中小企业意识不够、数据基础弱的原因，他们只好把头部用户定位为第一批用户，让一部分企业先“富”起来。

海尔做了八年的用户运营，每年都要面试几百家供应商。过去合作的供应商虽然帮助他们建立了各种系统，采集了大量的数据，但是没能把数据价值发挥出来，运营效果依旧不尽人意。Datatist 只用了几个月的时间，投入了几十万元的成本，在疫情期间做了几次 AI 运营活动，就给他们新增了将近 2 亿的业绩，ROL 达到了几百。过去大量的实践让海尔这样的大企业有能力识别供应商，这也是 Datatist 首选成熟的大客户的原因：越是用得多，越是知道他们的独特价值。

AI 作为划时代的新型生产力，在中国已经逐步发挥了威力。宋碧莲把“用数据

优化业务（降本增效）”比喻成做菜，想要做出一道佳肴，只有材料和厨具还不够，还需要有厉害的厨师和秘方。同行提供的大多数是数据采集（找材料）和运营的工具（厨具），而 Datatist 是米其林的顶级厨师，并且拥有全生命周期运营的秘方。她们给用户提供的是已经做好的美味菜肴（不仅挖掘出商机还把商机转化好了），而不仅仅是工具而已。

尽管让客户理解 AI 很不容易，但 Datatist 的口号是“检验 AI 的唯一标准就是效果”。经过团队这几年艰苦卓绝的市场培育，头部用户的运营效果得到了很大的提升。他们已经给平安、阳光保险、广发证券、光大银行、宝钢、联合利华等一批大企业服务，有了上百件的成功案例，并赢得 100% 的续约率。这些成功案例给他们树立了良好的口碑，越来越多的企业重视起了 AI 用户运营。

## 拼命三郎：只因坚信 AI 运营的价值

从大企业的员工到公司的掌舵者，作为 CEO 的宋碧莲经历了脱胎换骨的转变。刚开始没有专业人士的时候，她要自己去学习国内的法务、财务、人事，几乎什么都要管。没有资源，又不熟悉国内的人才、企业、投资商，她只好又一次白手起家。

国内的竞争环境恶劣，想要做全世界最领先的产品非常困难，大家都习惯了“拿来主义”，不投入研发，不主动创新，急功近利，只想短时间获得效益。Datatist 还碰到过商业间谍，整个同行几乎都在“学习”她们的思路。

技术创新的重要性不言而喻，然而原创

性的技术需要大量的、长期的投入，在过去的采访中，她曾提到自己“平均每周工作超过 70 个小时”。如今被问起这件事，她说“那是在硅谷工作的情况，现在已经更忙了。”无论工作日还是周末，除了睡觉吃饭，宋碧莲睁眼就是工作。Datatist 团队的核心成员都和她一样，没日没夜工作，很拼命，还都乐此不疲。

在工作中，宋碧莲像一位战士，勇往直前，不知疲倦。她笑称自己是个理想主义者，已经实现了财富自由的她回国创立 Datatist，不为名不为利，而是发自内心的想要帮助别人。她坚信 AI 运营能够帮助企

业有效地降本增效，从而有利于国家恢复经济。商业智能不仅是目前中国最需要解决的核心问题，是疫情之后大国之间科技较量的核心能力，更是未来能改变世界的力量。

作为一名女性科学家和领导者，她说，性别也许会有影响，但人和人真正的区别是梦想、胸怀和决心，这是驱动人可以一直前进的动力。时间长了就会发现你已经慢慢走远了。倾听内心的声音，感知你真正热爱的，可以为之牺牲为之奋斗的方向，然后付出行动，就可以了。

其他的，什么都不要想，一直向前。■



近几年，垃圾分类在国内做得热火朝天，但是喝完的矿泉水瓶、废旧的轮胎、过时的电冰箱……这些我们扔掉的东西是怎么回收的呢？想要变废为宝，将不同粒度级别的废弃物加以粉碎和分离是必不可少的。广州联冠就致力于设计和生产这样的机械设备，把这些固体废弃物回收再利用，促进循环经济的发展。

联冠公司创办人张雷坚持创新、热心公益，他坦言，很多中小企业的股东会把自己的想法注入企业的运营当中，联冠的企业文化也反映了自己的价值观，提供价值才能获得价值，“我觉得老板文化没什么不好的，只要这个价值和文化的是正确的，对吧？”



广州联冠创始人张雷先生

# 张雷：献血10年，走出国门找技术的中国制造商

文\_牛雨晗 责编\_田可



扫码查看手机版

## 走出去，出去找技术

2003年，张雷和当时的老板理念上存异，老板决定把公司出口市场划给他，让他自己去试试看。他觉得众人拾柴火焰高，就找了几个朋友一起合伙创立了联冠。从大公司出来自己创业，凡事都要亲力亲为。张雷笑称，哪怕是一颗螺丝钉，都要自己跑去买。

说起创业初期的艰辛岁月，张雷身上早已没有了创业者的焦虑。他轻描淡写地提及股东分家产生的压力和2008金融危机对公司出口业务的影响，表情很坦然，“我觉得还好吧。有付出，一般来说就有回报啊。”

附张雷先生小档案：

曾用名：Leimen 雷人

最得意的技能：攀岩

在中国制造领域最自豪的成绩：作为撕碎机制造商，最先走出国门，做欧美高端市场，获得同行尊重

最敬重的客户类型：有困难共同承担，有问题一起努力解决

最欣赏的下属特质：努力坚持与诚信

下班最享受的事情：听到孩子与家人的欢笑

信奉的人生信条：付出必有回报，得到必须付出

一直受益的思维体系：西方哲学

最喜欢的书：《三体》的前两部半

他知道联冠的大方向是对的。至于细节，每家企业都会遇见一些问题，后期再去努力纠正就好了。

联冠和外国企业的合作很紧密，成立之初就与美国 Shredder 公司技术合作，研制出了第一台单轴撕碎机，成为联冠的主营产品。同时，联冠积极布局海外销售网络，在美国、意大利、荷兰、匈牙利、澳大利亚和俄罗斯等国家都有自己的代理商，产品远销至100多个国家。如今越来越多的企业谋求“走出去”，作为先行者的联冠倒是不急不躁，相信慢一点才能够走得更久更远。

促成海外合作，以诚相待是最重要的，但是建立信任需要很长的时间。联冠的第一张海外订单客户来自美国，当时该客户不放心，亲自来联冠的工厂里蹲点两个月，监督设计和生产的过程，联冠也根据他的需求和指导，不断地测试和改进，最终才顺利

验收。这位客户后来就成了联冠合作时间最长的客户，如今他只负责接单，其他的全部放心交给联冠处理。

实际上，许多海外企业都希望能够和生产厂家建立合作共赢的关系，想要找到值得信任的供应商做技术输出。联冠还有一位意大利的客户，刚开始下了一张单做测试，然后再逐步下单进行调整。他多次强调没有经过自己的同意，千万不要做任何更改，因为他们公司要求每一颗螺丝都是要有档案记录的，不知情的产品改动会影响自己的服务。这位意大利客户严谨的工作态度和对产品的高要求让张雷学到了许多，后来该客户也成了张雷的合伙人，和联冠在常熟合资创办一家公司，为他们提供技术支持。

不仅是“出去找技术”，和欧美企业建立合作关系，联冠也很注重自主研发能力。他们目前已经通过自主研发获得了13个国家发明专利，8个外观设计专利，40多个实用新型专利。作为一家中国制造商，公司不仅在坚持自己的品牌，更是在坚持中国人的品牌。

目前，联冠已拥有3E和SOYU两个注册商标，其中，3E是Environmental（环保）、Economical（经济）、Efficient（高效）的首字母缩写，意味着将为客户提供性价比一流的环保设备；SOYU是首誉的谐音，代表着联冠“诚信第一”的坚守。

张雷承认在装备制造领域，中国和国外之间还有差距，联冠的海外客户也主要集中在二三线市场。但是他相信中国制造商们有能力赶上去，缩小差距。虽然前期付出大一点，但市场会付出者回报的。想要改变世界对中国制造的印象，“至少，我们应该要出去找技术，跟别人合作，而不是去抄袭甚至剽窃”。

## 公益人生和企业责任

由于疫情肆虐，无法参加展会或者拜访客户，工厂又停工不能生产，今年的二月到三月中旬对联冠来说是一段比较艰难的时期。但张雷仍组织公司向行业协会和慈善组织捐款，也采购了一批防疫用品发给需要的地方。企业的社会责任感和张雷个人的公益精神分不开，也不是一朝一夕就能培养出来的。

1991年，张雷第一次参加了公益，为1991年的华东水灾筹款。那时他还在成都上学，当时有个香港旅游团的大叔很热心，不但自己捐，还抱着募捐箱向团友募捐；受他的感染，张雷也在课余时间抱着募捐箱走上街头募捐，自此之后就开始了自己的公益人生。

有一次，他和美国的客户在中国的大街上碰见一位跪着的乞讨者，这位美国客户二话不说就给了钱。张雷提醒他这可能是个骗局，但美国人以为不以为意，认为是不是真的并不重要。“也许他比较信任别人，如果是我们中国人的话，可能会先问清楚情况”，张雷希望自己的公益行动能够切实帮助到有需要的人。

后来，他在广州青年志愿者协会参加公益活动，帮助贫困山区的学童时，他就去学校了解具体状况，发现光是捐赠书本和运动用品还不够，更需要改善孩子背后一个个家庭的经济状况。于是他跟这些家庭建立了联络，采购他们的农产品，希望能带来更长远的改变。

最感触的慈善活动还是无偿献血。张雷的母亲曾罹患乳腺癌，治疗时动手术需要输血，这让他意识到临床用血是无数患者生命安全的保障，于是决定坚持献血，至今已经坚持15年献了二三十次了。“很多人怕献血，实际上影响不大的。不过身体状况不同，每个人的反应也不一样。有两次抽血时，我发了虚汗，但过一个小时就恢复了。”他把自己满满一沓子献血证的照片展示出来，“我还能再献几年，献到五十五岁为止”。

对联冠的企业责任而言，张雷始终认为，作为中国企业，坚守专业，坚守道德底线，不向社会提供伪劣产品，维护中国制造，就是最大的责任。

## 将心比心，助力全球抗疫

三月中旬以后，疫情在国内基本控制住了，但在海外蔓延开来，联冠就想办法弄了些口罩给代理商们寄过去。有些代理商最开始没意识到疫情的严重性，婉拒了他们的好意，后知后觉发现自己已经买不到口罩了，又着急地问他们能不能寄一批过来。

将心比心，买不到口罩的着急心情是一样的，联冠和代理商们一直都维系着良好的关系，张雷也希望在力所能及的情况下尽量帮助他们，他快速地寄了一批口罩过去，并表示如果不够的话，再发第二批、第三批都可以。不仅如此，他也时刻记着自己中国制造商的身份，“前期中国在海外采购了那么多防疫物资，有条件的时候，我们也应该还一些回去，助力全球抗疫”。

如今，随着中国复工复产，海内外市场纷纷回暖，一些老客户甚至扩大了生产，公司上半年的营收较去年还有所增长。目前，除了印度、中东和巴西的市场受疫情影响较大，联冠的大部分海外订单都已经恢复了。

但是，谈及未来规划，风趣乐观的张雷也露出了一丝担忧。由于印度和东南亚国家的生产还处于停滞状态，不少国际买家把目光放到了中国，短期内中国供应商的海外订单都会有所增长，但是谁也不知道这种状态能够维持多久。当竞争对手们的产能恢复后，中国制造商面临的压力会更大吗？

“现在局势一直处于动态变化中，我和很多人一样都在密切关注，时刻准备着面对更大的危机，并积极在危机中寻找机会。作为企业来说，只要努力去做，总是有机会的。”<sup>[1]</sup>

# 品牌设计，设计啥

文\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎

对于中小企业的老板来说，“品牌设计”大概算得上是最不重要的事儿。

在他们心目中，随手画个 LOGO 就是品牌，能够将品牌设计与 VI 设计联系在一起的人，几乎都是认知非常超前的了。事实上，品牌设计远不止如此，优衣库的品牌化过程能够让我们清晰地认识这个问题。

## 1

柳井正从美国留学多年后回到日本，接手父亲手中的优衣库，此时优衣库还只是一个日本国内的年轻服装杂货，基本谈不上品牌。

到 2000 年之后，柳井正想做一个世界性品牌，像瑞典的 H&M 和美国的 GAP 一样，只有又便宜又好的东西才具有最大的普遍性，但是怎么便宜，又怎么去好？是一个关乎平衡和商业技巧的大问题，他和设计师佐藤可士和探讨的时候，佐藤很快明白了柳井正的想法，提出了“美学的超合理性”这个概念，说白了就是又便宜又好的东西，佐藤将这个概念术语化，从而上升到品牌设计的高度和商业战略的高度。

“美学的超合理性”这个概念一出来，品牌设计甚至优衣库的商业方向就变得清晰起来，一切围绕这个品牌概念展开。

2006 年，进军美国的第一家店的设计由佐藤可士和负责，佐藤请来了当时日本各个方向的一流高手，店铺设计师片山正通，网站设计师中村吾吾，另外还请了美国知名艺术家一起来完成纽约的店铺系统的品牌设计。

这些各个方向上一流高手，并没有各自为政，最终给我们呈现出来的设计，严谨地统一在佐藤可士和的品牌概念之下——LOGO、VI 设计、广告设计、店铺设计、陈列设计、网站设计、音乐设计全部都在讲述一种属于东京的快时尚产品，消费者进店就

体会到高性价比、东京的潮流文化以及工业化大规模的服装生产的场景感，这正是优衣库要传达给消费者实际的东西，也成了购买理由。

## 2

在优衣库的案例中，我们很容易发现，其实单纯的设计是一件非常简单的事情。困难的地方是我们通过设计向消费者或者客户传递出什么样的概念，这才是品牌设计的核心所在。

概念和商业方向是一脉相承的，商业方向涉及到对市场和消费者的洞见，品牌概念设计其实就是商业方向的设计，消费者需求的设计。

早期的品牌设计，我们大部分只是去讲 LOGO 图形代表什么，代表发展无限，代表财源广进，代表国际感，听得老板们都乐呵呵的。

那时有个 LOGO 就等于有了品牌，VI 手册不是用来指导落地执行的，是用来送客户、送加盟商、送朋友的，告诉他们你看我们是一个品牌。但实际上品牌设计并不是简单的一个 LOGO 图形，LOGO 再好看，在系统的概念面前也是苍白无力。

中国品牌化发展到如今，你还觉得 LOGO 就是品牌吗？实际上，品牌设计根本就不是一个 LOGO 的事情。

一个成熟的品牌设计师必然要考虑品牌设计的概念阶段、文本阶段、符号阶段、系统阶段，分别对应的是企业的品牌概念、品牌名、品牌 LOGO、品牌系统应用；而这个系统才能体现品牌设计的价值，也只有系统化设计，品牌附加值才更可能成为消费者去买单的理由。

我们看如今成熟品牌的最大特点就是系统感非常强烈，你能够从他们的方方面面感受到这些品牌大概想传达什么样的想法，无需看他们的 VI 手册，无需听别人的讲解。



## 3

品牌设计的概念最早出现于上世纪 30 年代的德国，当时代表了最先进品牌理念的是包豪斯设计学院，但因为受希特勒政府的压迫，学院不得不解散。包豪斯解散以后，其绝大部分师生出走美国，担任美国大学的设计负责人，或开起了设计公司。

二战结束后，各国各行业百废待兴，新兴的品牌设计理念从美国、德国逐渐传播到大多数西方国家。上世纪六七十年代，这个概念从西方来到东方，在中国香港、台湾地区逐渐发展兴盛。

一直到上世纪 90 年代，中国内地第一代品牌设计师才在深圳涌现出来，并在接下来的一段时间逐步影响北上广，继而传遍全国。

从这条时间线来看，国内的品牌设计意识和理念事实上落后欧美超过 50 年。随着改革开放的深入，中国内地经济发展步入快车道，随之而来的是企业、产品与品牌的脱节。仅从广告来看，现在的电视广告与 30 年前相比已经不可同日而语，但与发达国家的横向对比，我们会发现差距依旧明显。

事实上，时至今日，越来越多的企业已经认识到商品价值是由产品的功能价值和

精神价值两方面构成，单纯侧重于功能价值的品牌策略已经不合时宜。越来越多的消费者需要产品精神价值来满足精神上需求，并愿意为此埋单。

产品功能价值和精神价值是来自商品生产组织者的意愿，当这两样东西作为商品时就需要被组织、被包装；包装的本质意义是要让产品价值变得清晰明确，让消费者更容易的理解和感受，包装的最终目的还是为消费者服务。

这正是品牌设计的意义所在：即降低生产者 and 消费者之间的沟通成本，满足人们快速理解和感受功能价值和精神价值的需求，

同时功能和精神价值为社会提供了新的选择，琳琅满目，活色生香，充实了生活，这也就是品牌设计能改变生活的道理。

## 4

综上所述，品牌设计与企业的规模大小无关，所有的商品从它“诞生”的那一刻起，其实就已经包含了品牌属性。当很多企业依旧选择用独树一帜的产品功能作为品宣侧重点的时候，其实忽视了市场上流行的一句话：颜值即正义。[U]





# 三只松鼠的网红之路

文\_雷彦鹏 图\_视觉中国 责编\_任学奎

2012年6月19日,“三只松鼠”正式上线,喊出了第一声“主人”。对于很多“主人”而言,初识“三只松鼠”是在几个月后的“双11”。

作为初代淘品牌,上线还不到五个月,“三只松鼠”就在2012年“双11”上夺得了天猫坚果零食品类的冠军,当日销售额达766万元。

一炮而红的“三只松鼠”成了风口上的那头猪。

## 像做口红一样“造零食”

对于时代风口的力量,错过线上流量爆发期的“老品牌”来伊份,有过切身的感受。

从2007年开始,来伊份爆发式增长,资本蜂拥而至。那时,“松鼠老爹”章燎原还在詹氏食品任职,来伊份已经有了上市的想法。2012年,冲刺IPO的来伊份被曝出食品安全问题,直到2016年才成功上市。

在这前后,休闲零食行业发生了格局性的变化。

良品铺子在2006年8月开出了第一家门店,布局线上线下;2016年8月,好想你斥资9.6亿元收购了百草味,拓宽了渠道和品类,弥补了彼此在线上与线下的短板;三只松鼠以坚果业务起家,在天猫已经修炼出了第一代电商网红的气质。

历经十年才上市的来伊份,缓过神的时候,线上的蛋糕已经被瓜分。于是,三只松鼠、良品铺子和百草味组成了休闲零食行业的三巨头。

线上红利正在消退,各家休闲食品企业都有感受。为了争夺最后的几波流量,大家又开始重新塑造形象。在这一波流量争夺战中,三只松鼠算得上一股清流。

在与TFBOYS的合作结束后,三只松鼠并没有继续找“流量小鲜肉”做代言,而

是回到了松鼠卡通形象上,显得特立独行。数据显示,在2019年春节前的天猫腊八年货节上,三只松鼠的销售额49分钟便破亿,当日超过了2亿元,占尽了风头。

对于这项值得骄傲的成绩,章燎原表示,这得益于创新驱动与五不原则,其中一条就是“不请代言人”。

当然,他是有自信的。

三只松鼠切换到以产品为导向的“新时代”后,章燎原将2018年定义为三只松鼠“新时代创始元年”。站在新的起点,三只松鼠以“造”字打头:“造货+造体验”。具体而言,就是线上造货,线下造体验。

如何造货?产品创新是关键。

2018年3月份,第一财经商业数据中心联合天猫食品发布的《天猫食品行业趋势分析报告》显示,坚果零食拥有较大的市场规模,其中,均衡营养的“一日型”坚果已经占据了近四分之一的市场。

问题是,在休闲零食行业,几家头部企业几乎都在布局全品类,同质化、价格战、重营销轻研发的问题普遍存在。坚果类零食成了最典型的例子。

《天猫食品行业趋势分析报告》提供了创新的思路。报告总结了天猫食品行业的趋势:小包装、代餐、低糖主义、网红等。其中,独立小包装的零食越来越受到人们的喜爱,因为年轻消费者越来越注重品质和健康,而独立小包装既可以控制摄入量又方便携带。

“我们通过数据分析发现,年轻人是消费每日坚果的主要群体,他们更追求品质生活、比较注重营养。如果再细分的话,我们发现女性占了很大的比例,她们既重视品质和保养,又注重话题传播性。”天猫零食行业负责人秋玥说。

为什么每日坚果只能用袋装?为什么不能用瓶或罐的包装呈现出来?在一次探讨中,秋玥与章燎原突发奇想。当时,章燎

原就拍板:做。

“对于女性消费者而言,每天拿一小瓶,红红绿绿的,很好看,就算放在包里,像口红等化妆品一样,她也会觉得很有面子。”秋玥说。只用了75天,细分行业内首次尝试瓶装混合坚果的“每日坚果一小瓶果”就面世了。

2018年天猫双11,从同质化乱战中突围而出的“小瓶果”首发,当天就卖出18万瓶。到目前,“小瓶果”已经成为三只松鼠的拳头性产品。

## 像大企业一样“造产业链”

上市以后的三只松鼠遇上了很多企业做大之后必然会遇到的问题——规模变大,利润空间反而变小。寻求突破和变革,成为他们不约而同都在做的事。

今年初,三只松鼠发布公告称,拟使用自有资金4225.62万元投资设立4家全资子公司,除1家仍为休闲食品企业外,其余3家分别为婴童食品企业、宠物食品企业及礼品企业。

公告显示,三只松鼠拟设立的4家企业分别为“安徽铁功基快食品有限公司”“安徽小鹿蓝蓝婴童食品有限公司”“安徽养了个毛孩宠物食品有限公司”及“安徽喜小雀喜礼有限公司”,注册资本均为1056.405万元。

其中,除安徽铁功基快食品有限公司经营范围和三只松鼠原业务基本重合以外,其余3家企业还包含婴童食品、婴幼儿配方乳粉销售、母婴服务以及宠物用品、宠物食品、工艺礼品、床上用品等领域。

关于设立4家全新业务形态的全资子公司,三只松鼠在公告中表示,此次4家全资子公司的投资设立符合该公司的战略规划,是三只松鼠现有优势及资源在新领域的转化及赋能,可进一步提升整体运营能力和创新研发能力。同时,新领域的开拓为三

只松鼠吸引更多的人才及覆盖更多的消费群体提供了新的机遇。

业内人士认为，三只松鼠虽靠坚果起步，但近年来已经完成了向全品类零食品牌的转变，本次拟布局的快速食品、婴童食品、宠物食品、纪念品及工艺品销售突破了已有领域，有望覆盖更多的消费群体，重塑公司产品矩阵，打造新的利润增长点。

“三只松鼠‘大步跃进’新领域的背后或与其利润空间越来越小有关。”业内人士称。2019年业绩快报显示，三只松鼠2019年营收101.94亿元，同比增长45.61%；营业利润3.11亿元，同比减少21.87%；归属于上市公司股东的净利润2.5亿元，同比减少17.8%。

纵观近几年三只松鼠业绩，虽然营收已

进入“百亿俱乐部”，但净利润却自2015年来持续下降。对此，三只松鼠解释称，该公司通过产品升级、加强市场推广及全渠道并进等策略以获取新用户及扩大市场占有率，导致费用有所上升。

据财报披露，2019年前三季度，三只松鼠的营业总成本分别为19.17亿元、31.19亿元、47.57亿元，占营业总收入比重分别为66.80%、69.14%、70.08%。

中国食品产业分析师朱丹蓬表示，三只松鼠短时间内设立多家子公司，一方面可以弥补利润缩水带来的业绩影响，拓展新领域以寻求新突破；另一方面，为渠道下沉以及未来配合线下市场做布局。

中商产业研究院《2019休闲食品行业市场前景研究报告》显示，2019年，我国

休闲食品销量近2000万吨，市场规模破万亿元，预计2022年市场规模将破15000亿元。实际上，近几年，随着消费升级，休闲零食市场发展越来越好，而各大品牌也都在争夺市场。

随着良品铺子上市、百事入主百草味，三大休闲零食巨头的角逐将更加激烈。2020年2月24日，良品铺子作为上交所首家举办线上上市仪式的企业，成功挂牌A股。而在前一天，百草味母公司好想你发布公告称，以7.05亿美元出售百草味给百事饮料有限公司。

“从当下来看，中国休闲食品电商市场头部企业相对稳定，三只松鼠、百草味、良品铺子连续三年成为TOP3企业。一方面，三大品牌的产品形态相似度较高；另



“鼠爹”章燎原

一方面，依托互联网的线上渠道都是三大品牌的重要核心竞争力。因此，无论从产品还是渠道上，三只松鼠若想稳坐老大的位置都必须有相应的突破和革新。”经济学家宋清辉表示。

## 像迪士尼一样“造IP”

前面说到三只松鼠在与TFBOYS的合作结束后，品牌形象的推广回顾到“三只松鼠”的卡通形象上。而这个回归，其实是有原因的。

三只松鼠首席品牌官郭广宇的一次谈话展现了三只松鼠的品牌野心：三只松鼠发展至今经历了三个阶段，1.0时代的三只松鼠是通过借助淘宝天猫平台，建立“互联网坚果品牌”；2.0时代的三只松鼠往产业链上游延伸，建立“新农业生态圈”；3.0时代的三只松鼠是延展价值链，打造“品牌IP”。

论打造“品牌IP”这件事，迪士尼无疑是鼻祖。

1926年华特正式成立华特迪士尼制作公司，1927年《幸运兔子奥斯华》正式上映，1928年《疯狂的飞机》上映，华特获得“米老鼠之父”头衔，迪士尼从此开启

IP传奇，在此后近90年时间里，迪士尼一直在动漫电影聚焦发力，《白雪公主和七个小矮人》、《狮子王》、《花木兰》、《冰雪奇缘》等一部又一部动漫获得成功。

动漫人物的全球成功拓展了迪士尼的业务，在动漫电影强大的感召下，迪士尼开始进入影视、游戏、图书、主题公园和特许经营领域。

1957年首座迪士尼乐园在洛杉矶落成，迪士尼最终从线上走到线下，完成闭环体验，以动漫为核心，各种模式相互强化支持的“品牌IP”模式得以加持和强化。从迪士尼IP模式来看，它是一个以文化情感价值为驱动的人物外化模式，其核心品牌价值和购买理由，在于动漫人物与受众之间的精神交流，最后通过物化的周边授权和娱乐产品开发完成商业模式的增值。

简单来说，迪士尼IP模式的价值在于迪士尼动漫人物在消费者心智中“拟人故事”的共鸣，即在消费者心智中，它并非“物类”，而是“人类”。这种“人类”的设置，最终创造迪士尼的商业传奇。

如果三只松鼠要从“互联网坚果品牌”升级到“品牌IP”，最大的挑战在于从“物类”到“人类”的认知转型，而非经营模式和商业模式的转型。在品牌的圈子里，

这样的认知转型过程，被形象地称为“指鹿为马”。

经营模式和商业模式只需内部资源调整即可实现，而“品牌认知”的转化却不可控制，三只松鼠强行要从“物类”的鹿变成“人类”的马，从现有顾客认知来看，会遭遇极大的认知障碍和冲突。

从2.0的产业链模式到3.0的“品牌IP”模式，三只松鼠改变的不仅是业务范围，本质上它改变了其品类属性和竞争范畴。

在业务模式上，通过周边授权开始拓展品类边界以达到扩大营收，调整收入结构的目的对三只松鼠来说其实相对简单，只需要围绕新战略进行资源调配、文化转型和绩效管理即可。

在外部认知和消费者选择上，这种“升级”则会遭遇“认知的诅咒”——你认为你的顾客还是那群人，我能感动他，他就会选择我，而实际上还是同样的那群人因为有了更好的选择，就改变对你的优先选择顺序，你被抛弃了。

从2.0到3.0，三只松鼠的“升级”，表象上只是业务范围的调整，本质上是品类的改变和竞争对手的改变。

从单纯的一个坚果品类，一下子被拉入到更为复杂的“IP文化”类之中，从只需要跟百草味这些坚果零食品牌对抗，转换到要跟迪士尼、跟“中国有嘻哈”这些时尚大众文化代表进行复杂的对抗，无论是在对手数量、资源能力，还是在历史经验、行业地位上，三只松鼠都缺乏经验的积累、认知的传承和文化的支持，如果没有强大差异化价值的支撑和资源的投入，三只松鼠很难在“IP文化”战场创造吸引力并获得成功。

更为残酷的现实是，在这场“IP文化”的角逐中，中国至今未诞生超级IP，从世博会的海宝到奥运福娃，从孙悟空到蓝猫再到熊大、熊二、光头强，至今未出现一个能如迪士尼动漫人物般创造商业奇迹的“品牌IP”。**■**



天猫“双11”的成功让三只松鼠一夜爆红



带着房子去旅行

Haaks Campers出品的Opperland, 堪比房车, 它可以扩展成一栋两层小楼! 一楼是餐厨区, 可以存储45升水, 还有电磁炉和小冰箱, 后方则有浴室, 楼上是双人床。太阳能供电, 野外生活也能舒舒服服!



6合1多功能帐篷

Qaou出品的帐篷Beluga, 一共有6种打开方式, 它可以是帐篷, 也可以是凉棚、吊床等等。另一个优秀之处是它的防水防泥防风功能, 户外野营遭遇恶劣天气也毫无压力。Beluga完全由废弃塑料瓶制成, 125个塑料瓶可以变成一顶漂亮的帐篷, 非常环保。



设计师的马克笔

Berkay Gursoy设计的Copic, 是一款设计师会爱上的马克笔, 它的原理是RGB色彩, 使用者可以通过调整RGB滑块来控制红色、绿色和蓝色的比重, 从而调配出自己想要的颜色。



**想唱就唱的八音盒**

你是否曾因精致的八音盒只能播放一首不喜欢的歌而感到遗憾？Chen-Hsiang Feng和Shiao-Chen Tsai设计的Muro Box，是世界上第一个可以通过智能手机控制的机械音乐盒，它不仅可以播放用户喜欢的任何歌曲，还可以制作自己的歌曲。



**iPad Pro 改装 MacBook**

由doqo出品的保护套，可以将iPad Pro完美变身成MacBook。它通过集成的USB-C电缆连接到iPad Pro，随开随用；配备了全尺寸的背光键盘，键盘顶部也有齐全的功能键；甚至还附加4300mAh内置电池！有iPad Pro的朋友，花139美元买了它，就不用再破费买电脑了！



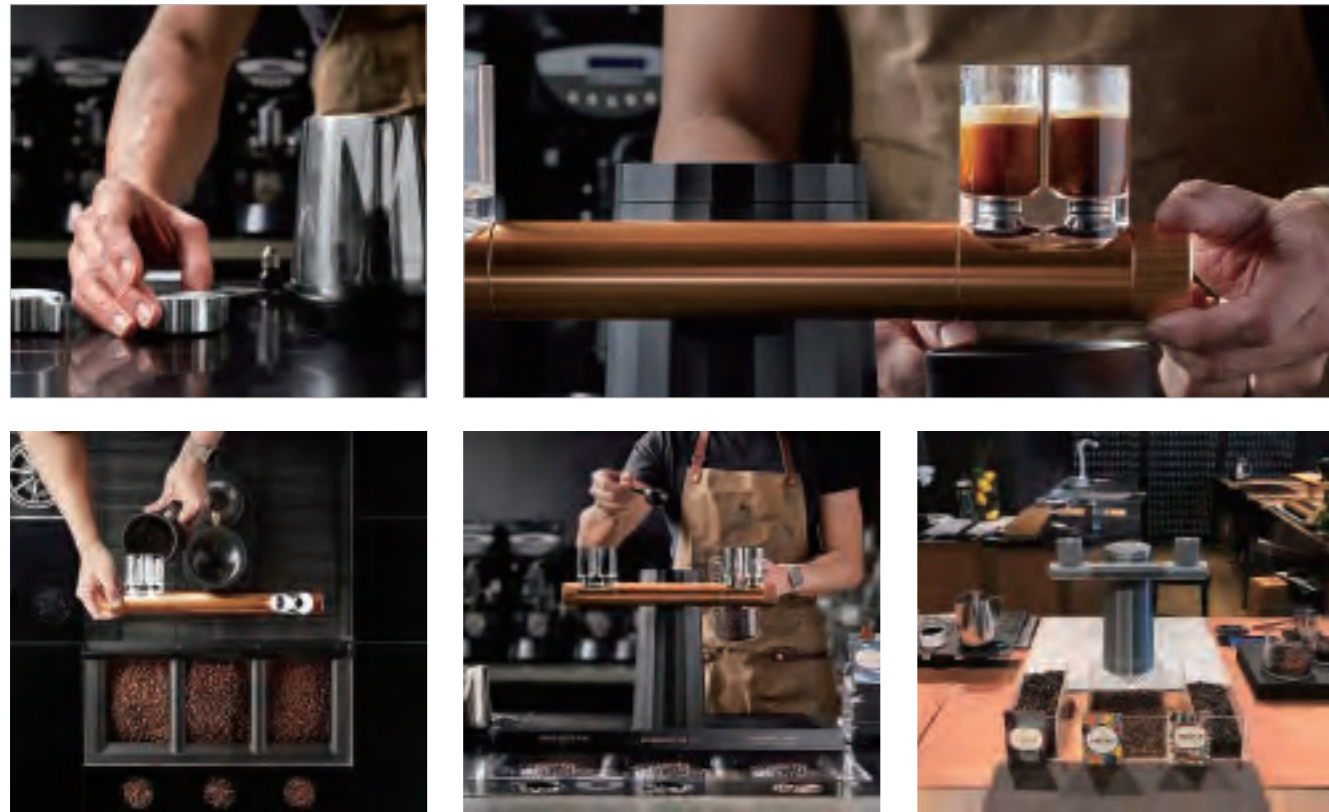
**未来移动概念车**

捷豹路虎发布了一款新自动概念车Project Vector，有望在2021年上路。Project Vector是捷豹路虎对于自动驾驶、纯电与互联等未来城市移动趋势的想法展现。它的外形非常有未来感，车门像地铁一样左右滑动打开。[U]



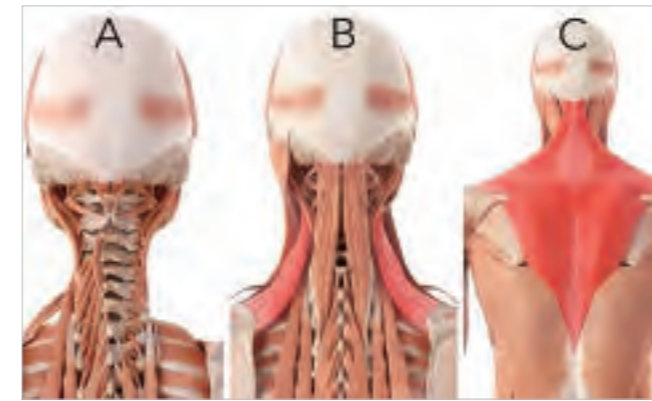
**星巴克的绝美咖啡机**

传统咖啡机用厚重的机身将咖啡师与顾客分离，而星巴克的Phantom Espresso，则是为了让顾客有更完美更艺术的咖啡体验。说真的，不管它煮出来的咖啡好喝不好喝，颜值就值100分了！



**肩颈锻炼神器**

常年埋头玩手机的朋友们可能会需要Isaias Florenca设计的这一款肩颈锻炼设备My Perfect Neck。比起按摩，My Perfect Neck更提倡主动锻炼以缓解肩颈不适。它通过弹簧增加阻力，以锻炼肩颈肌肉的伸展。156美刀的价格还真不便宜！

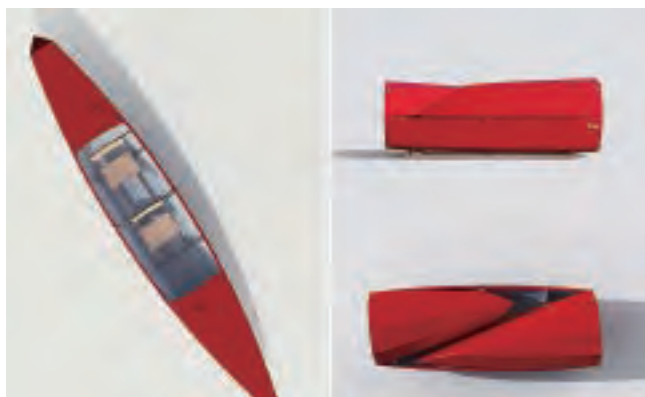


**手动榨汁机**

由Avichai Tadmori设计的Conchiglie，是一款随拿随用、非常方便的手动榨汁机，尤其适合给柠檬榨汁。只要随手一握，新鲜的柠檬汁就可以过滤出来了！清洗也非常简单，扔进洗碗机就好，懒人爱了！

### 雨伞背包

Anna Cserbai设计的这一款包包很有意思，晴天时，可以用它来装东西，下雨时，则可以扣在背上成为一个能挡雨的“壳”。收纳时可以折叠，非常轻便。我只有一个疑问，袖子不会淋湿吗？



### 可折叠的皮划艇

Cristina Borrás设计的Fina，是她在意大利威尼斯旅行时的灵感火花，她希望有一条小船与姐姐一起在运河中泛舟，但又不想花大钱租码头。于是可以折叠的皮划艇Fina诞生了，它能够解决码头“停船位”不够的问题。

Made-in-China.com  
中国制造网

腾云计划  
2020



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



扫码查看手机版

# “增长黑客” 在外贸营销中的应用

文\_韩席军 责编\_钱晶晶

关于作者:

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



“增长黑客 (Growth Hacker)”是近年来比较流行的营销概念。虽然名字里有“黑客”这两个字, 但跟计算机概念里面的黑客是完全不同的, 并没有破坏的意思。实际上“Hacker”这个词的原意指的并不是破坏者, 而是指那些对某个领域有精深认知的一类人, 他们能够用独辟蹊径的方法解决棘手的问题, 是真正的开拓者。

本文就将从增长黑客的基本理论、经典的增长黑客案例、可以应用在外贸营销场景中的增长黑客模型, 以及增长黑客的实际操作几个方面, 为大家介绍如何应用增长黑客理论, 帮助我们在外贸营销工作当中更好地发挥每一个部门的力量, 最大化每一份数据的价值, 从而达到最好的效果, 保持业务的增长。

## 什么是增长黑客?

一直关注《焦点视界》中我的专栏的读者应该能注意到, 我们这个专栏致力于让更多的外贸小伙伴能够接触到关于营销的知识。说到经典营销, 就不得不提 4P 和 4C 理论。这里我们也简单地列出一下:

**4P 是指:** Product (产品)、Promotion (促销)、Place (渠道)、Price (价格)。

**4C 是指:** Customer (用户)、Communication (沟通)、Convenience (便利)、Cost (成本)。

这是经典的营销框架。而增长黑客则是经典营销框架的升级。这个概念最早源于硅谷创业者 Sean Ellis, 它指的是一种用户增长的方式。说的直白一点, 就是通过综合运用市面上常见的各种用户增长方法, 以及创造性地运用数据、技术等手段帮助快速实现用户增长, 为产品或公司搭建起来一个长期、稳定和健康的成长引擎。

和传统市场营销不同, 增长黑客拓展到了用户的整个生命周期。不仅仅有位于漏斗上方的营销获客, 还有后续的激活与留存。也就是说, 增长黑客的模型从 4P 和 4C 转变

为了 AARRR, 分别是: Acquisition (客户获取), Activation (客户激活), Retention (客户留存), Revenue (成交收益), Refer (引荐传播)。

可以将客户想象为旅游的人, 而我们的

## Acquisition (客户获取)

Hotmail 在邮件底部加了一句简单的话

这应该是最著名的增长黑客案例了。

Hotmail 是众所周知的免费电子邮件



增长黑客模型

产品和服务则是一个个景点组成的漏斗状的景区。在这个漏斗中一部分客户会在某个环节流失走掉, 而剩下的客户则进入下一个环节。不同的客户经过层层筛选, 最终成为成交者和忠实客户。

从本质上讲, 增长黑客是一种思维模式, 而不仅仅是一种固定的架构。增长黑客考虑的不是单个的产品优劣或者营销活动, 而是: 用数据驱动的方式传播和改进产品, 优化营销流程, 提升用户体验, 从而不断获取增长。

## 增长黑客的经典案例

说了这么多, 可能有的小伙伴还是对增长黑客是什么、要做什么、怎么做感到很迷茫。没关系, 让我们先看几个例子。在案例之前, 请牢记我们上面提到的 AARRR 模型, 我们将会针对每一个模型举一个例子, 获得更加直观的感受。

提供商之一, 由两个年轻的工程师杰克·史密斯和沙比尔·巴蒂亚在 1996 年 7 月 4 日正式开始运营。

Hotmail 刚推出时反响平平。按照当时 (1996 年) 常见的宣传手段, Hotmail 应当选择在路边的大型广告牌投放广告, 或是在当地的电台购买广播时段。但对于一家网络公司而言, 指望司机马上理解什么是“基于网页的电子邮件系统”, 难度太大, 对方也不一定有实际需求, 广告费很可能要打水漂。他们需要一种更精准的方式来找到真正的用户。

而那些日常已经习惯收发电子邮件的人都有望成为 Hotmail 的用户。他们可能是公司白领, 可能是在校学生。既然如此, 与其从线下锁定用户, 不如直接考虑在他们线上的使用场景里做文章, 也就是收发电子邮件这个过程本身。于是聪明的投资人蒂莫西·德拉佩科替他们想出了一个绝妙的主意——在每一封用 Hotmail 发出的邮件末尾签名处, 增加了一行附言: “P.S.: I love

you, get your free Email at Hotmail”。

这一改动执行几个小时之后, Hotmail 的用户注册曲线就发生了戏剧性的变化, 原本无人问津的服务, 开始以每天 3000 个新用户的速度增长。为了探究这种增长究竟有多么疯狂, 创始人巴蒂亚给他的印度朋友发送了一封邮件, 结果三周之后 Hotmail 就在当地斩获了 30 万用户。在六个月的时间内, 成功斩获了 100 万用户。随后凭借这一庞大的基数, 仅五周之后, Hotmail 就获得了第二个 100 万用户。直至一年半后出售给微软之前, Hotmail 的全球用户总量达到了惊人的 1200 万人——要知道当时全球的网民数量也才不过区区 7000 万人。

这是互联网发展早期的一起教科书式的网络营销事件。Hotmail 仅依靠一行文字, 就恰到好处地撬动了它的用户为它免费进行了宣传。整个过程既没有生硬植入的骚扰信息, 也没有大张旗鼓的巨额投入。直至今天, 这一策略依然被国内外的邮件服务提供商所采用。而其背后的思想, 也逐步被人

归纳整理, 成为一套低成本驱动初创公司产品增长的有效方法。在硅谷, 这股全新的产品增长理念正在兴起, 而使用这一方法工作的人就被称作——增长黑客。(以上三个自然段摘自: 范冰《增长黑客》)

### Activation (客户激活)

#### Pinterest 一个简单的改动极大提升注册率

Pinterest 于 2010 年成立, 是一个图片分享社交媒体。目前每个月有 3.2 亿的活跃用户。

但是在早期的时候, Pinterest 官网新用户的注册转化率不到 1%, 相当于 99% 的用户都在达到主页之后流失了。

Pinterest 的数据和技术团队经过一系列的测试和数据分析之后, 发现了问题: 访客在进入官网时, 可以看到无限多的照片。这样的话, 用户无需注册, 就能达到自己的目的。

于是改变应运而生: 技术团队将以前

可以浏览无限张图片的设定, 调整为只能浏览 25 张图片。如果需要浏览更多的照片, 继续下滑后会给用户提示注册。这个小小的改动, 让 Pinterest 的官网注册转化率提高了 50%。

### Retention (客户留存)

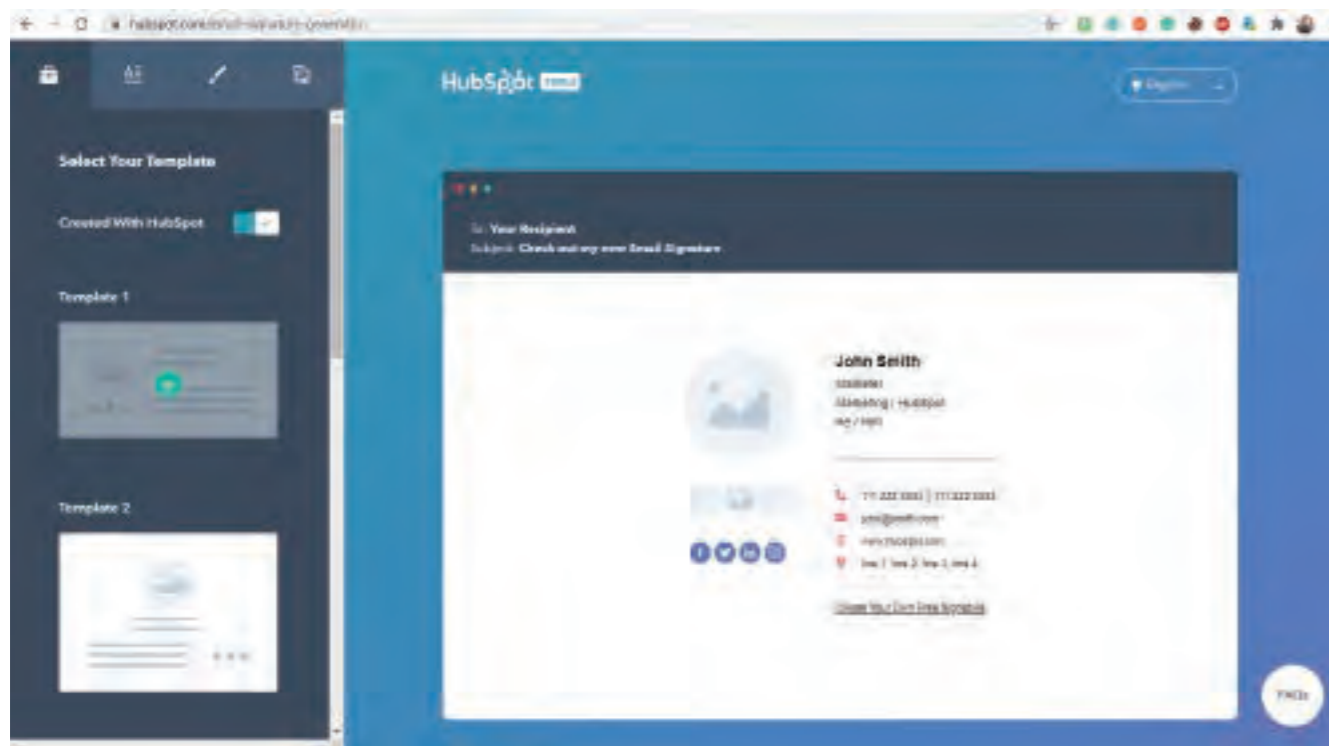
#### Twitter 推荐关注账号增加用户使用时间

作为全球最大的 Micro Blog 平台, Twitter 是当之无愧的巨无霸。

但是在 Twitter 成长初期, 有一阶段面临一个很大的挑战: 如何将客户进行留存。因此整个 Twitter 开始挖掘客户使用数据, 结果他们发现:

第一天注册后关注少于 5 到 10 人的用户, 最后几乎不太可能成为长期用户。

基于这一数据的挖掘, Twitter 将产品进行了改进, 使用户在第一天就能快速轻松关注到 5 到 10 个用户 (通过主动推荐和引导添加)。



HubSpot的免费邮件签名工具

这个改变之后, 用户能够看到关注人所发布的内容。如果用户的关注人恰巧也是自己所感兴趣的人, 那么他们看到的内容则可能非常有趣, 并且与自身更加密切。

### Revenue (成交收益)

#### HubSpot 通过优质内容与免费工具促使用户转化

HubSpot 是一款为营销人员提供社交媒体营销、内容管理、网站分析和搜索引擎优化等服务的综合性产品。2006 年创立, 2014 年在纽交所上市, 现市值已达 62 亿美元。

增长的过程中, HubSpot 有一个非常成功的增长链路, 那就是:

1. 在官网以博客文章、专题电子书等形式提供大量优质内容;
2. 提供大量免费的网站和社交媒体分析工具, 目前已收到了数百万次使用这些工具的请求;
3. 开展线上公开课, 向人们传授专业的市场营销和销售知识。

这些深受营销人员喜爱的优质内容和实用工具, 给 HubSpot 的网站带来了大量的流量, 且其中很大一批用户从读者转化为客户, 帮助 HubSpot 实现了快速增长。

这里的逻辑很简单, 如果我是一个 HubSpot 的付费用户 (实际上确实是), 我会想: 这家公司连内容都这么认真, 这么干货满满, 那他们做的产品肯定也不会差。所以我们可以看到, 花更多的时间投资内容、帮助和教育你的目标用户, 能够树立专业权威。这种专业权威可以帮助你潜在用户转化为付费用户, 其效果速度和效果远远优于出站式营销。

### Refer (引荐传播):

#### Drobox 通过提供免费空间引导用户推荐好友

Dropbox 是一款云存储产品, 可以类

比于各种网盘。在成立之初, 每个新用户都

免费拥有 10GB 的空间。但是初期用户的增长并不明显。

通过数据, 他们发现, 有很多人点击查看了“购买付费空间”的选项, 但是却没有购买。于是数据部门得出一个结论: 用户需要更多的空间, 但是因为价格或者其他原因, 目前犹豫不决。

于是他们使用了一个很好的裂变引擎策略来帮助增长: 免费赠送空间。你可以通过邀请好友加入 Dropbox, 每当你邀请一位好友, 你和被邀请者都可以获得额外 500MB 的空间。通过这套机制, Dropbox 的产品被疯狂传播, 获得了每年 500% 的增长。

以上就是一些或著名或精彩的增长黑客的例子。读到这里可能很多读者都有几个问题:

**Q1:** 这些都是大公司, 我们的情况和他们完全不一样, 这该如何理解?

**答:** 列举的例子虽然都是大公司的, 但是有很多小团队也在用增长黑客的方式, 带来大量的客户。

**Q2:** 列举的例子都是软件公司, 而我们的是外贸行业, 这有什么关联吗?

**答:** 没错, 增长黑客还是一个非常新鲜的概念, 所以许多好的例子都来自于能够把技术和数据结合得非常好的互联网公司以及软件公司。但这并不代表不能用这种思维去解决外贸中的增长问题。同时, 正是因为很多外贸人没有在用, 所以才是机会点。

**Q3:** 案例里面都是一个一个具体的市场活动, 这些难道不是传统的市场活动就可以包括的吗? 和增长黑客有什么关系?

**答:** 虽然看起来都是一个一个具体的市场行为, 但实际上做出这个市场行为的决策, 并不是依靠单纯的策划, 而是要通过数据观察, 反复测试, 多个方案同时进行, 直到得到一个符合要求的结果。这种: “假设 - 测试 - 数据 - 优化 - 再测试 - 再优化” 的模型, 需要以数据为标准, 多个部门同时

介入协作, 不断测试优化, 方可实现。这正是增长黑客与传统模型之间最大的不同。

### 增长黑客在外贸场景中的应用

作为一个全新的课题, 当前来说在外贸中几乎很少有团队使用增长黑客的思路与方法进行增长。探讨这个话题, 我们将结合增长黑客的几个核心名词与概念进行解释与举例。

#### 核心是好的产品

对于上文提到的软件公司来说, 产品就是最终呈现在用户眼前的所有过程的集合。

对于我们外贸来说, 好的产品包含了: 形象、产品、服务。形象决定了初始的信任关系, 产品决定了决策的成交意愿, 服务则是返单与推荐的核心。这三项综合在一起, 形成了用户对我们品牌的综合认知。

看到这里, 可能有小伙伴会问, 我们三者都做好, 那不是很难吗? 再说了, 如果我三者都做好了, 还需要操心营销和增长黑客这些事吗?

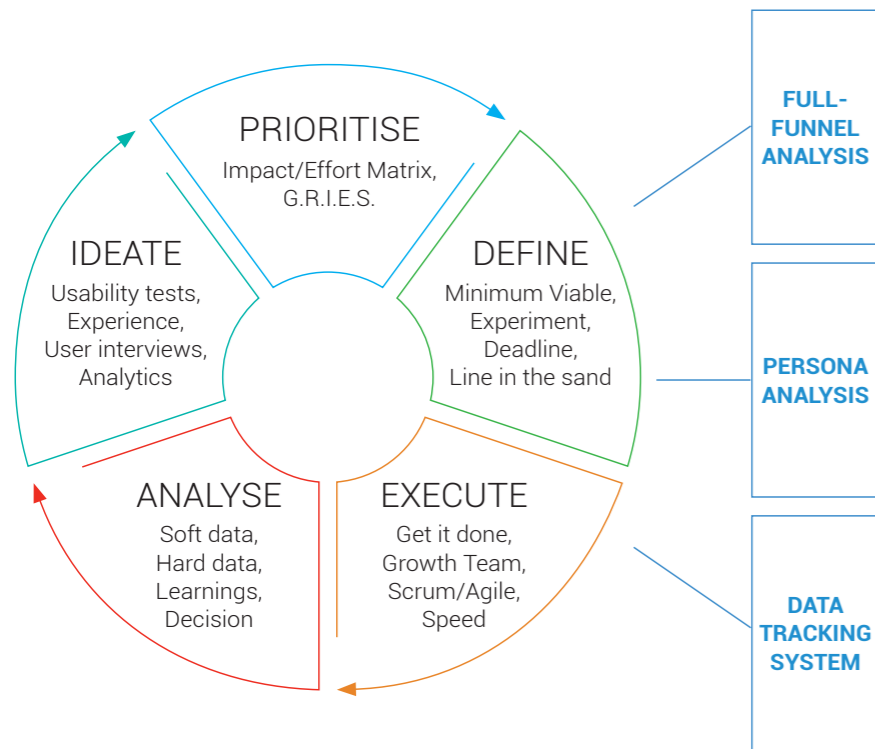
我们看到许多外贸团队, 为了拿到客户, 就将价格主动降到最低, 甚至是利润的边缘。也因为这样, 有些不得不牺牲产品质量, 接着客户收到货之后, 问题不断, 根本不可能有返单。最终工厂和客户都不满意, 是双输的局面。

这时, 有的工厂就会说: “我又不是那些大品牌, 价格那么贵也有人愿意买, 我们小厂子只能艰难求存。”

其实这里有一个先后的问题。那些所谓的大品牌, 在最开始的时候, 也是从小事做起成长起来的。如果他们当初没有坚持形象、产品、服务, 也不会有现在的市场份额。我们往往是只看到贼吃肉, 不关心贼挨打。

所以, 增长黑客关心的第一个课题, 就是好产品, 那种真心能为用户带来价值的产品。这是增长黑客中, 除了冷酷的数据之





外，令人温暖的部分。

### 北极星指标

顾名思义，这是指导形势的关键指标。虽然外贸的所有目标都是为了成交，但是在这个过程中，根据产品行业、团队阶段、面向市场等情况，总有一些事情，其重要程度是其他事情的很多倍。

如果通过数据和反复测试，发现能够通过做好某件事情、优化某个流程、简化某个步骤，从而整个业务情况都得到明显的改善，那么，这件事情就是北极星指标。

举例来说：参展过程中，通过观察对比，如果发现隔壁展位的客户停留时间比我们的要长很多，客户聊得比较深入，那么可以进一步走访更多展位，分析所得数据，挖掘出人多展位的关键差异信息：

1. 座位更多，许多人可以坐下慢慢聊；

2. 座位上有水和零食，更进一步促使客户放松，愿意逗留；

3. 业务员都用平板或者手机，展示工厂和产品的动态图片与视频资料，客户停留观看。

通过这一数据，我们就知道，在展会这个场景下，可以将“用户停留时间长短”作为一个指标，而为了解决“用户停留和谈判时间过短”这个问题，我们甚至不需要做更多的事情，只需要在展位上摆放更多的座位，准备一些水和零食，手机上放上动画和视频资料，就能极大地提升客户谈判时间，从而促进成交。

这是我们用过的一个真实案例，效果令人惊喜。当时做的时候并不知道这就是增长黑客思路，但却无形中符合了增长黑客的规则：仔细搜集客观的数据，找到关键点，用很小的改变带来巨大的不同。

### “啊哈时刻”

我们遇到一个好的产品，或者非常有用的工具资源，经常会情不自禁地感叹一句“哇塞，原来可以这样！”，这句感叹，就是我们说的用户的“啊哈时刻”。

如果说上面的北极星指标是为了让我们找到指引的方向，那么“啊哈时刻”则是为了让客户能够感受到我们的行动带来的不同，并被这种行为折服。

要做到这一步，首先需要将客户在意的关键点进行尽可能完整的罗列，然后根据重要程度排序。一旦锁定了某个切入点，就要全力围绕这一点进行拓展，找到 N 多的支撑点，来让这一点变得突出。

注意：外贸客户的需求细分太多，不同的客户可能有不同的“啊哈时刻”。针对这种情况，可以采用平行的两种策略：

1. 只专注于一个非常强势亮眼的“啊哈

时刻”，不管哪个客户来，都无法忽视这一点。“一招鲜，吃遍天。”这样的好处是能够集中所有的资源（场地、宣发资料、业务员培训、产品展示、案例、在线媒体）进行持续展示，不停优化。劣势是，对于某些客户是惊喜的“啊哈时刻”，对于另外一些客户可能会完全无效。

2. 除了主要的“啊哈时刻”设计，还有几个平行的方案，针对不同类型的客户。这样的好处显而易见：千人千面，成功率更高。劣势也一样明显：资源消耗多，不见得每次都能判断清楚用户感兴趣的点。

“啊哈时刻”情景举例：

某一款家居产品，终端用户在使用时，必须要进行安装才能使用。对于进口商来说，他们要么是卖给当地的分销商，要么是自己门店卖。但不论哪一种情况，用户安装这一环节，都是绕不开的。

通常的解决方案，无非是以下几种：附带安装材料 + 安装说明书。但是在后期运行的时候，却发现还是经常有问题，还有材料缺失的情况。

注意到这一现象后，业务部门建议为客户提供更加简便可行的安装辅助，于是产品部门更改了模具，让一些安装材料在一张塑胶板上，这样就不会缺失，并且用数字标注了顺序。同时，需要经常更换的易损配件，都增加冗余备份。

另一个更改，是由设计部完成的，针对

不同的产品，拍摄了专门的安装与基本养护视频，并且以无 Logo 纯第三方的名义，上传到 YouTube，供客户和终端用户使用。

这也是我们执行过的真实案例，好几段视频还是笔者亲自拍摄的。虽然是一个很小的行为，代价也很低，但是却获得了客户的一致好评，为他们开发和维护自己的客户，提供了有力的帮助，为我们赢得了多次“啊哈”！

### 量化 + 公式化

说到这里，小伙伴们应该能够感觉到增长黑客和常见营销的不同。它涉及到用户的整个生命周期，在各个环节引入营销的思维。

增长黑客的决策准则就是数据为王，其他的证据都不重要。也只有通过客观的数据对比，才能找到能够带来关键变化的点。

仍然用展会的例子来说明：

我们发现，展会上时间有限，客户的停留时间会直接影响客户对产品和销售策略的了解，而这种了解能决定成交的几率。当这一点很清楚的时候，为了增加客户在展位上的停留时间，就需要做必要的数据采集（多看多逛各个展位），多分析其中的真伪（好看的业务员会聊得更久这就是数据噪音，不能采信），保留可以执行的关键点（只需要简单地让客户愿意坐下来，放松就可以）。

最终的结论是通过数据总结出来的。而一旦确定北极星指标之后，也不是立即就能获得正向结果，必须要经过各种测试（多少座位、如何摆放、桌上放什么零食、要不要水果、要不要一次性杯子、要不要饮水机、客户来了是主动递过去还是让客户自便……）。

虽然外贸的很多环节是无法用精确的数字进行跟踪衡量的，但是用不同的策略进行测试以及及时观察数据，却是通用的方式。

### 更多增长黑客学习资源

写了这么多，我想很多小伙伴的脑中还是充满了问号。这是正常的，增长黑客作为一个新兴的课题，如今正是方兴未艾。本文也无意在一篇文章中，就将这个课题阐述地面面俱到。

为了让大家在外贸业务中更加了解和应用增长黑客的各种炫酷技巧，这里推荐一些好的资源供参考。

在这些资源里，可以看到更多关于增长黑客的概念、案例、操作手法、数据、工具集等。总之，增长黑客作为一种思考模式和策略的组合，能够帮助我们更加客观合理地优化外贸的各种流程，找到符合我们业务模式的北极星指标，让用户一次又一次体会“啊哈时刻”，最终产生转化与长久的留存。

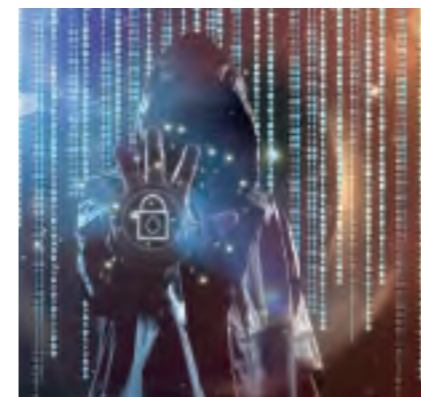
BU

#### 书籍推荐：

增长黑客教父级人物 Sean Ellis 著的《Hacking Growth》  
范冰著的《增长黑客》  
瑞安·霍利迪著的《Growth Hacker Marketing》

#### 网站推荐：

增长黑客论坛：<https://growthhackers.com/>  
增长客户最新文章收集：<https://distilled.zest.is/>  
HubSpot 博客：<https://blog.hubspot.com/marketing>  
Andrew Chen (非常有名的 Growth Hacker)：<https://andrewchen.co/recent/>





个人公众号

# 手把手教你做跨境电商 选品、调研、精品网站分析

文\_Jack 责编\_钱晶晶

关于作者:

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

选品主要解决跨境电商卖家卖什么这一问题。

如果能够选择一款合适的产品, 不仅能为卖家的店铺带来可观的销量, 还能塑造良好的店铺形象。因此, 选品能力是一个店铺的核心竞争力。

做好店铺选品工作, 必须有的放矢, 要有一定依据, 遵循一定的市场原则, 形成正确的选品思路, 不能凭借主观臆断进行决策。同时, 还必须掌握一些选品技巧。

接下来 Jack 给大家分享一些有效的选品方法。

## 三个大坑

### 不参考数据分析软件, 凭自己主观偏好

很多朋友选品过于相信自己的感觉, 这样是不合理的, 我们选品要借助大数据, 得到的信息才是最完善具体的。此外, 一些选品平台数据具有滞后性, 现在卖得火, 等你去卖的时候, 可能就不火了。我们需要有提前预判的能力, 避免成为接盘侠。

### 不侵权

侵权是条红线, 碰不得, 特别是做大做强之后, 被起诉, 要被罚的很惨。涉及外观专利等的侵权产品, 如果拿不到授权, 那就不要卖。

### 不要用中国人的习惯和偏好判断国外客户

中国人的选品思路和习惯和国外客户还是不太一样的, 比如说疫情初期大家就想不通为什么外国人会去抢购卫生纸。他们也

想不通, 我们为什么抢购大米面粉。

我们做跨境电商, 需要站在国外客户的角度去选品。

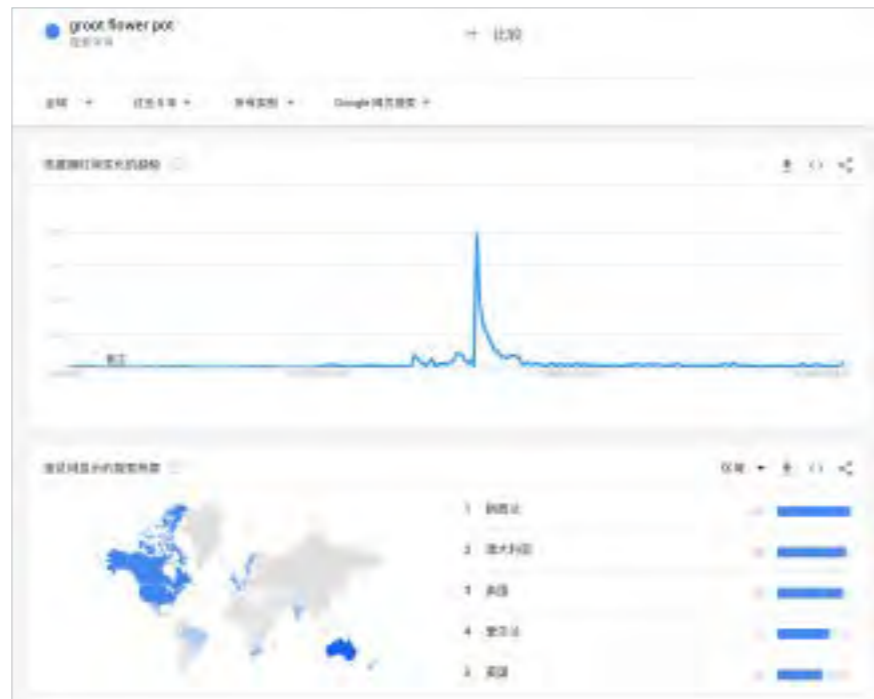
这次以 2 个产品为例向大家介绍选品的分析方法(下文的案例截图, 都是这 2 个产品)。分别是 Groot Flower Pot (格鲁特花瓶) 和 Fidget Spinner (指尖陀螺)。

## 选品工具介绍

介绍完了选品需要避免的坑之后, 接下来我们介绍下选品需要用到哪些工具。

### Google Trends

通过谷歌趋势工具分析品类的周期性



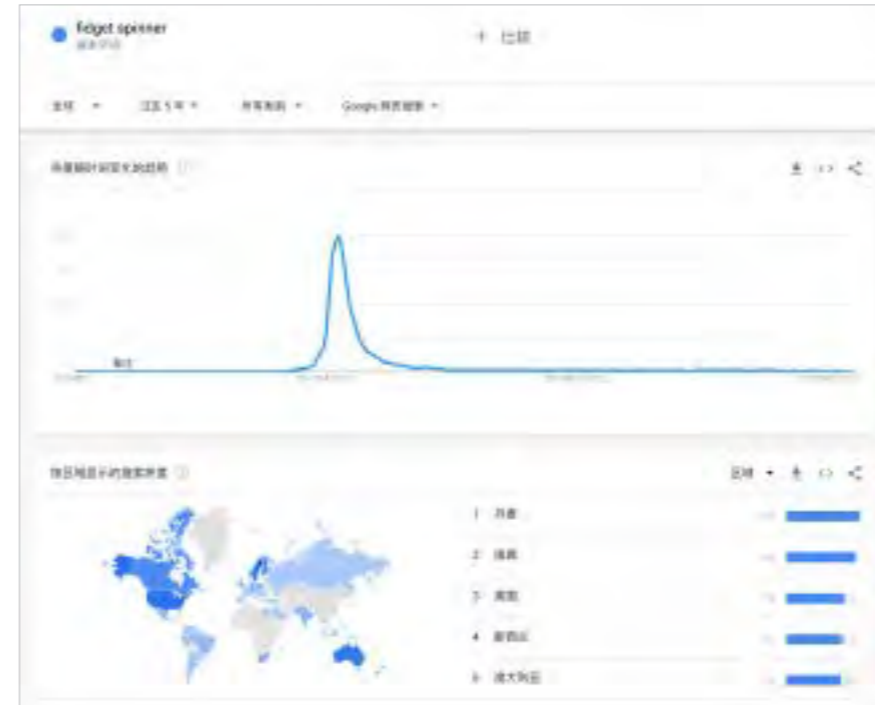
groot flower pot 谷歌趋势

特点, 把握产品开发先机。

需要注意搜索量最多的几个国家, 搜索量最高的季节。产品搜索量如果是处于上升期, 那么可以考虑入手。如果产品曾经火过, 又回归常态, 同时你又有足够优势, 也可以入手。

如果做小语种市场, 可以输入小语种关键词, 查看搜索量多的几个国家。如果产品很热门, 可以考虑细分市场, 5 个产品关键词一起对比。如果产品有季节性, 需要考虑南北半球热销时间不同点, 比如说泳衣等夏季产品。

谷歌趋势还可以对比几个品牌在全球的搜索量, 或者在指定国家的搜索量, 功能



fidget spinner 谷歌趋势

很强大, 不仅仅可以用在选品上, 建议大家趁着现在还免费, 能多用就多用。

我们分别看下这 2 个产品在谷歌趋势上面的搜索量趋势, 可以大概了解产品的过去和未来发展趋势。

### Ahrefs

通过 Ahrefs 工具品类搜索热度和品类关键词, 从而获取必要的外部行业信息。

谷歌趋势分析完了之后, 我们再用 Ahrefs 分析产品在美国和全球市场的搜索量, 判断这个产品适不适合做 SEO。

因为谷歌趋势只能看搜索趋势, 看不到具体的搜索量, 所以需要和 Ahrefs 结合使用。

产品搜索量相关的衍生词都可以用 Ahrefs 找出来, 根据他们的搜索量和点击量来判断这个产品和行业适不适合我们。

Ahrefs 还可以查看同行在谷歌投放的广告词和广告语, 方便我们了解同行广告投放情况, 针对性布局和优化自己的广告语和

关键词, 提高广告优化效果。

通过这两个产品的具体搜索数量, 可以由此判断我们是否适合做这个产品。

通过 Ahrefs 看出关键词的 SEO 竞争难度后, 我们再通过合适的平台查看当前热销产品。可以根据产品价格做筛选, 根据产品订单做筛选, 根据产品发货时间做筛选。

### Bigspy

用 Bigspy 工具品类搜索产品在 Facebook / Instagram / Twitter / Pinterest 等平台的热度和同行广告投放的信息, 从而获取必要的外部行业信息。

根据广告产品做筛选, 找到合适产品后, 我们再通过 Bigspy 这个工具, 查看主流社交媒体上面打广告的产品, 找出广告点赞互动高的产品, 多对比几个, 看看能不能找到合适的。

然后, 根据自己的需求查看更适合在哪个社交媒体平台做广告, 找出同行做得最好的几个广告, 参考借鉴他们的广告语和广告

活动策划, 下次做社交媒体活动时, 可以借鉴他们的广告语和文案。

关于 Bigspy 的使用方法, 可以回看《焦点视界》68 期杂志刊发的文章:《史上最详细的客户背景调查工具》。

最后我们复盘下, 这 3 个选品工具的特点:

### 谷歌趋势选品特点

通过谷歌趋势工具分析品类的周期性特点, 把握产品开发先机。

### Ahrefs 选品特点

通过 Ahrefs 工具品类搜索热度和品类关键词, 从而获取必要的外部行业信息。

### Bigspy 选品特点

通过 Bigspy 工具品类搜索产品在社交媒体的热度和同行广告投放信息, 从而获取必要的外部行业信息。

## 产品市场调研工具介绍

选品介绍后, 接下来我们进入产品市场调研阶段。市场调研主要分析自己找的产品在市场上有哪些竞争对手, 研究他们怎么卖, 他们用了哪些方法将产品卖得好? 我们怎样向他们学习, 才能像他们一样卖得好?

PS: 要找一个和自己公司相匹配的竞争对手, 不要一上来就对标行业老大, 而是根据你的能力和入场时间对标合适的对手, 比如刚开始可以对标近一年来有稳定流量的。此外, 要找国外同行对标, 不要找国内同行, 国内同行做产品比较粗暴, 不适合做垂直品牌站点。

市场调研主要解决以下这 4 个问题:

① 通过了解同行畅销的产品和价格, 方便我们进行新产品的开发和价格制定, 对于新站点很有参考意义。

② 通过了解同行网站流量的主要来源渠道, 分析这个行业主要的引流渠道, 针对

性引流，减少引流试错成本。

③ 通过了解同行的关键词布局，方便我们布局自己的关键词，让我们的关键词布局更加全面，后期排名更有优势。

④ 通过了解同行网站打开速度和落地页设计，方便我们做好网站速度和落地页优化，提高客户下单转化率，特别是广告转化率。

关于市场调研的工具，主要有以下4种。我们以一家做儿童帐篷的官网（网址：<https://thecaliforniabeachco.com/>）为例，来看下这个网站目前的各项数据如何。

### 工具一：Whois.net / Archive.org

这个工具是用来了解同行网站建站时间和产品开发路线的，可以判断同行是否一直从事这个行业，从事这个行业多久，看同行是否值得我们学习和借鉴。

通过 Whois.net / Archive.org 我们可以看到：

- ① 域名注册时间；
- ② 网站创建时间；
- ③ 网站最后一次更新时间；



分析建站时间和开发路线

- ④ 网站装修次数；
- ⑤ 网站产品路线。

结论：这是一个做垂直精品的独立站，主要做儿童帐篷。网站从建站到推广品牌成功，用了接近2年时间。如果我们也想做这个品类的垂直站，至少需要1年时间。

### 工具二：Shopify Inspector

接下来我们通过 Shopify Inspector 这个插件分析同行畅销产品和价格，方便我们进行新的产品开发和价格制定，这对于新站点很有参考意义。

通过 Shopify Inspector 这个插件，我们可以看到：

- ① 网站应用主题；
- ② 网站应用插件；
- ③ 网站最新产品；
- ④ 网站最畅销产品；
- ⑤ 网站产品数量；
- ⑥ 网站产品价格。

结论：对于这个产品SKU很少的网站，只有9个产品，不过销量很好，目测一天有50-60单。大部分产品价格为100美金，毛利润很高，适合长期做精品。不过这个产



分析同行畅销产品和价格

品运费很贵，要走海运，厂家对最低起订量有要求。

### 工具三：Semrush

Semrush 这个工具是分析同行网站流量和访客主要来源，找到同行的同行（既是我们竞争对手，也是我们的潜在客户）。方便我们深入了解同行的客户群体，为后期产品投放做铺垫。

通过 Semrush 这个工具，我们可以看到网站流量的相关数据：

- ① 网站最近3个月平均流量；
- ② 网站客户所在国家；
- ③ 网站主要竞争对手；
- ④ 网站品牌关键词带来流量；
- ⑤ 网站投放广告。

结论：这是一个比较成功的品牌独立站，因为网站品牌关键词带来了56%的流量。

### 工具四：Google Speed Insight

Google Speed Insight 这个工具主要分析网站手机和桌面端的访问速度，方便我们深入了解同行的网站打开速度。

通过 Google Speed Insight 这个工具，我们看到：

① 网站移动端打开速度为41，桌面端打开速度为86，这个网站打开速度还是蛮不错的。（因为手机端普遍打开速度比较慢。）

② 亚马逊网站移动端打开速度为35，



分析网站流量和访客来源

桌面端打开为86，亚马逊网站打开速度就没有这个独立站网站快。

结论：这个品牌独立站，网站打开速度还不错，应该是做了CDN加速。一般网站测速显示的都是网页端打开速度比移动端快。

最后我们再来复盘下市场调研的4个工具：

Whois.net / Archive.org

了解同行网站建站时间和产品开发路线，判断同行是否一直从事这个行业，从事这个行业多久，以及看同行是否值得我们学习和借鉴。

Shopify Inspector

通过 Shopify Inspector 这个插件分析同行畅销产品和价格，方便我们进行新的产品开发和价格制定，对于新站点很有参考意义。

Semrush

通过 Semrush 这个工具分析同行网站流量和访客主要来源，找到同行的同行（既是我们竞争对手，也是我们潜在的客户）。



分析网站手机和桌面端的访问速度

Google Speed Insight

通过了解同行网站打开速度和落地页设计，方便我们做好网站速度和落地页优化，提高客户下单转化率，特别是广告转

化率。

以上比较系统地介绍了跨境电商选品、调研、精品网站的实操分析，希望对大家有一些启发。[10]



扫码查看手机版

# 疫情期间，遭遇 客户取消订单退定金

作者\_焦中池 图\_站酷海洛 责编\_钱晶晶

关于作者：

焦中池 (Jerry Jiao)，80后外贸人，从事外贸近10年，擅长国外客户的开发以及谈判，尤其熟悉印度市场，平时热衷于分享交流和学习。

曾有不少中国企业直接放言“不做印度市场”，但随着全球化的不断发展以及世界经济形势恶化，我们必须得辩证、全面地看待印度这个国家，它的人口超过13亿，发展相对落后，因此当地人对于各种物资的需求很大，印度市场的商机也非常大，这对于中国的供应商来说，其实是个很好的机会。值得庆幸的是，目前我们中国的供应链渠道很给力。

此外，我个人感觉要是外贸没有做过印度市场似乎也算是一种遗憾，因为这个

“奇葩”的市场可以让你重新审视自己的三观正不正，可以磨练你时刻想发火的性子，可以见到各种各样的客户，还可以练习英语听力。

而我自从进入外贸行业，因为产品的原因，就一直跟印度客户打交道，今天跟大家分享一个我觉得很有意思的故事。

这个故事发生在我跟一个孟买客户之间（简单记为客户D吧），从今年的3月到7月，其中经历了无数的曲折和波澜，不过还好结果是满意的。

## 因为疫情，竟成功涨价

3月初的时候，中国的疫情仍然很严重，而我也还被困在处于重灾区的湖北。我们公司是做模具钢材出口，主要就是帮客户锯切成他需要的尺寸。因为疫情，我每天只能用着6.21英寸的手机在大山里办公。某一天，我突然收到D的语音通话邀请，他问我现在材料什么价格，我让他发了尺寸和数量，然后进入“惯例”的讨价还价环节。

印度客户在你报价后第一句话永远都

是“Your rate is too high, please give us the lowest rate”，当然对于我们来说，这句话约等于“没说”。D紧接着说“Please give us some discount, as we are good friends.”

听到这句话，我问他心理价位是多少，同时也告诉他因为中国还在疫情期间，我们工厂的复工率也就40%左右，所以生产很紧张，如果能调整下规格就最好，这样可以保证我们早点交货。

（此处补充两点，第一，我们的产品出口

到印度将于4月23日开始执行BIS认证，但是当时全国还没有人有这个认证，所以大家都想抓紧最后一点时间再冲一点单；第二，印度的订单规格普遍比较小，所以锯切起来很费时间。）

这时候D还是坚持先谈价格，其实这也是他们的一贯套路。而我坚持说先确认规格，不然谈价格没意义。但D始终不肯松口，表示规格已经确定了。我想了一下，还是马上打电话联系车间询问下生产情况，得知真的没法保证如期交货。



之后我选择如实的告知客户：“因为现在的复工率很低，如果你始终坚持这个规格的话，你的订单恐怕没法按时交货，建议找其他家下单”。D 听到之后想了一会，重复说“请帮帮我，我真的需要货”。可能他也知道当时疫情严重，很多同行甚至还没有拿到复工批准，更谈不上接单生产了。

然后我就想到了一招，开始了我们的谈判拉锯战。

我说：“我们也可以帮你，但我需要你的同意。我的建议是我们在中国找别人帮你锯切，你只需要出锯切加工费就好，考虑到我们是老朋友，每吨加 100RMB”。

D 说：“那样价格太高了，我拿回来根本卖不出去。”

我说：“那你找别人家吧，也许别人家比我这便宜。”

D 说：“可是我很难找到别家了，请帮帮我，我这边很缺货。”

我说：“你如果相信我，你听我给你分析下现状，4 月 23 日我们就要开始执行 BIS 新规，那么会有一段时间印度没法从中国进口，如果你现在买到货了，到时候你手里有货，其他采购商手里没货，你还怕没钱赚么？”

D 说：“我同意你的说法，但是能不能不加 100RMB/T，这个价格实在是太高了！”

我说：“很抱歉这个价格实在没法再低了，我也是综合考量给了你最优且快捷的方案，请好好想一下，决定后再回复我。”

过了大约半天，D 果然打电话来了，并且同意了涨价，要我马上做合同。坦白说，这还是第一次顺利给印度客户涨价。

而我涨价的目的其实是想要在自己的工厂拿到优先生产的安排，有价格支撑我才有筹码去跟生产谈交期。

一切按部就班的进行，签合同 3 天后定金到账，我们加足马力优先开始生产，可是在我生产快要完成的时候，不幸的事



情发生了。

## 印度锁国，客户要求退定金

国外疫情突然暴发，大约在 3 月 20 日左右，印度开始封国，而我们也是约定这时候要安排装运了，但客户却发来微信说：“因为印度疫情严重，我们被 lockdown，所以请停止发货，同时把定金退给我。”

当我看到这句话的时候，心里一万匹那啥飞奔而过，我回复：“可以暂停发货，我们先看看后续疫情形势如何发展，然后再决定”，此刻我没说退定金也没说不退，D 同意我的说法。

大约过了二十几天，印度疫情更加严重，而且封国时间再次延长，客户很绝望地跟我说：“请把定金退给我，我的损失太严重了。”损失前面还加了个“Huge”做修

饰。我的内心咆哮：我也是有损失的好吗？但我当时没有立刻回复他，一是那时候确实还挺忙，二是真不想理他，因为他从一开始就是命令口吻要我退定金而不是商量怎么解决事情。

我没有回复，这让他慌了神，每天不停地“轰炸”我。微信、WhatsApp、Skype、电话、邮件，各种能联系到我的方式他都用了。而我也被气到了，一直没有回复他。这样大约过了十天左右，客户给我发了一大段文字，内容是给了我两个选择，让我二选一：

① 总货款的 10% 定金全部退回（约 2200USD）；

② 在原价基础上降价 50-75usd/T，然后发货（要我降价的理由是目的港清关费用在疫情期间增高）。

我当时第一反应是：你也太把自己当上帝了吧！你干脆直接让我免费送到你仓库得了？

虽然内心很“暴躁”，但我还是选择了冷静。

我给客户写了一封很长的邮件，大致内容如下：

① 你的材料已经全部锯好，而且是标准的印度规格，我们没法转卖到别的市场，即使国内有的客户会挑选少部分规格，但是我们已经 4 边切好了，国内客户只需要 2 边切好就行，所以他们只出 2 边切好的价钱，那么谁来承担这部分价差损失？

② 在你下单的时候，为了赶交期避开 BIS 认证，我们推迟了其他客户的订单而优先安排了你的订单，现在你取消订单，那我怎么去面对我们生产部还有那些被推迟订单的客户？

③ 我们已经完成了你们订单的生产，直到现在还在我们仓库，仓租费谁承担？

④ 最重要的一点，我们签了合同，其中有一个条款是这样的：“买方保证不取消订单，如果买方取消订单，一旦付了定金不予退回，同时需要承担卖方的损失，否则我们会向中国国际贸易仲裁委员会申请仲裁”。

⑤ 实际上到目前为止我们的损失已经远远超出了你那 10% 定金，考虑到我们是老朋友，咱们就不起诉你了，但是定金真的没法退。

D 立马回了我邮件说：“那你就按照合同规定马上发货吧，我需要马上见到提单，越快越好”。

他似乎想要将我一军，不过又被我反套路了，我当即给他写了另一封邮件，内容是：

因为你前期的行为和表述，现在我们的风控部门以及管理部对你极度不信任了，是你打破了我们的信任关系，如果我们现在发货，他们担心你不付尾款，所以我也给你 2

个选择，你可以二选一：

① 你先把尾款付清，然后我们立马发货，并且安排提单电放；

② 你不是说你在中国有很多朋友吗？那么你找第三方给你担保，我需要他们写一份中英文保函给我，然后签字盖章并对你的尾款负责，同时需要他们给我们账户打等于你尾款金额的保证金，如果你不付钱，我就从这里扣除，如果你按时付钱，我退还给他。

客户还真找了人，我们的一个同行，同行小伙子还电话我，但是当我将实际情况告知后，小伙子跟我说：“这就尴尬了，不下单给我就算了，还要我给他垫钱处理麻烦事，他想得可真好。”

## 见招拆招，收获全款

在此之后客户安静了几天，也许是在找他所谓的中国朋友帮忙，也许在想别的招对付我。

过了几天他的合伙人开始跟我谈，暂且叫他 V 先生，V 先生估计是多读了些书，从始至终说话都比较客气，也比较尊重人，在了解情况后给了我一个新答案。

他说：他跟银行沟通了，尾款可以做 D/P，这样我们也安全。

我直接回他，你当我是刚入行吗？你们怎么就意识不到自己的问题？总是一直规避自己风险？

V 说他再跟银行沟通下，过了几小时问我有没有别的建议。

我说既然你都说了 D/P，而且也是在想办法解决，那么我给你一个方法，做即期信用证吧，银行担保对你我都公平。

V 同意并去找银行沟通开证，这里又发生了个小插曲：V 说银行告诉他让我们提供最终的发票跟合同拿去开证，而实际上因为有段时间国内炒口罩模，他的订单被用掉了不少，但是我也不能说你的订单已经被用在

其他地方了，否则直接喊我退定金岂不是把自己坑死。

我灵机一动说：“你就拿最初我们签订的合同去开证，100% 可以，我们现在没法给你提供最终的发票合同，因为在你们喊我停止发货的同时我停止了生产，实际你们订单还有部分没生产完，但是基于前段时间你的合伙人给我们造成了极度不信任，我们必须收到正本信用证才能继续生产。”

V 去跟银行沟通并顺利开出了信用证。审证、收到正本后，我们重新排产，按时发货，一切似乎很顺利，可是在我们将单据交到银行后又一个不幸出现。

中印局势紧张，国际快递停止去印度了！我们银行建议跟客户沟通改为 T/T，我马上跟 V 联系，他同意取消信用证改为 T/T，我也很快收到了全款，并马上安排了电放，此单拖了 3 个月到此总算是顺利完结了。

一切感觉是一场梦，似乎有点不真实，但是当我收到款并且再三跟银行确认是这个款后，我相信他确实付款了，而且手续费只扣了 10USD。

这个一波三折的订单让我觉得自己又成长了，又一次体会到在危急关头调整心态、成功逆转的成就感。

外贸的道路并没有停止，这一单的结束也是一个新的开始，也许下一秒还会遇到各种奇葩的事情需要处理，也许还是印度市场，但是不管咋样，经过这单后我又多了一些处理事情的经验，多经历、多历练也是其乐无穷。■

# 真正的“有效促单”应该怎么做

文\_维尼 图\_站酷海洛 责编\_钱晶晶



我们都知道“沟通谈判”对订单成交很重要，但你可能没意识到：“沟通谈判”这个动作本身并不重要，“有效的沟通谈判”才重要。

我们把通过沟通谈判促成订单成交的过程，称为“促单”；那么“有效的沟通谈判”叫“有效促单”。“促单”一词你可能并不陌生，但是“有效促单”你应该是在这里第一次听到。

我将通过以下四点来分析“有效促单”：

- ① 是什么影响了成单？
- ② 什么是有效促单？
- ③ 有效促单的 4 个特性。
- ④ 有效促单到底怎么做？

## 是什么影响了成单？

一位外贸朋友问：

维尼，想跟你交流一下，我们是新兴行业，现在正处朝阳时期，询盘量还不错，我们的价格也不高，算是行业内正常的价格，但就是没什么订单。然而我们行业其他公司都在出大订单，但是我们没有……你觉得是什么原因呢？

我们就造成这样情况的原因进行了讨论，把可能的情况一一列出，再逐一排除，最后找到最关键原因。（以下问题是普遍现象，所以你也可以跟着思考。）

Q1：行业状态怎么样呢？

A：这个行业是朝阳产业，其他公司都有出大单。所以这不是关键原因。

Q2：你们的价格有没有优势？

A：我们价格不高，基本就只是赚个退税，没加价。所以这也不是关键原因。

Q3：平台运营方面呢？

A：也还可以，询盘量不错。所以这也不是关键原因。



Q4：受疫情影响，需求低迷，所以没订单？

A：疫情的影响大家都一样，要说没订单，我们看到其他公司一直在出大单，所以这不是关键原因。

Q5：你们的产品竞争力不强？

A：这个有可能，只是提高产品竞争力这个事情是个大工程，需要长期规划。

Q6：询盘不错，但没有订单，是不是转化差了些？

A：订单转化可能确实是个问题。

做 B 端平台的公司，“订单转化”都应该考虑两个方面：一方面是如何通过平台运营提高订单的转化，另一方面是如何通过沟通谈判促使需求转化成订单。

但不管你有没有平台，促单都是一项非常重要的技能。很多人没有意识到“有效促单”才是成单的关键。

## 什么是“有效促单”？

若你的“促单”动作能推动“成交”，那么这个动作即可认定为“有效”动作。若你的“促单”动作没能推动“成交”，那么这个动作就可以认定为“无效”。也就是说，有效促单的最终结果一定是“订单成交”。

我们外贸人常常把“回复邮件”、“回复询盘”、“写开发信”、“与客户聊天”等基本行动当做“促单”，这样的理解没有错误，但不全面，这些行动是“动作”没错，但未必是“有效动作”，也就是说，你进行这样的动作之后，不一定能促使订单成交。



举个简单的例子：

你是一名服装销售人员，当顾客问你一件上衣的价格。你回答顾客：“这件上衣价格是 198 元。”“回答”，这是一个基本动作，但这个动作并不能促使你成交订单。但如果你回答：“这件上衣价格是 198 元，今天打 8.8 折，所以还可以再少一点。”而这个“回答”能促使你成交订单，那这个“回答”才是有效动作。

所以基本动作和有效动作，最根本的区别在于：这个动作是否能正向地推动结果。

注意一个词：正向。一个动作影响结果会有两面状态：一面是正向的，就是客户愉快地成交。另一面是负向的，客户没有成交或者不愉快地成交。

“有效促单”是让客户愉快地成交。那么不愉快的成交通常发生在“逼单”、“催单”的状态下，客户成交为“被迫”。

都是成交，但是客户“不爽”的情绪会影响进一步的合作，“一次性客户”多数也是这种情况造成的。所以，愉悦的成交才是我们想要的结果。

## “有效促单”的 4 个特性

在外贸谈判中，“有效促单”要具备以下这四个特性。

① 目的性：进行这个促单动作，你想达到什么目的？

例如我们写开发信的目的是希望客户看到邮件后，对我们的邮件内容感兴趣，然后回复我们的邮件；

我们回复询盘的目的是希望客户看到询盘之后，能有进一步沟通的想法；

我们与客户聊天的目的是希望客户能记住我们，并且能够对我们的产品有印象，或者是希望能通过沟通让客户了解我们的产品和公司，最终达成合作；

只有当你有目的性，你才会分析客户的需求，你才会知道如何写开发信、回询盘、与客户聊天沟通。

如果你没有目的性，那你会是什么状态？

答非所问、不能站在客户的角度看问题、看不到客户的需求、茫然失措。

② 针对性：这个促单动作是针对什么人、什么事而发出？

你的邮件是写给谁的？是为了解决什么事写的？

你的电话是给谁打的？是为了什么事情而打？

你的这句话是说给谁听的？为什么这么说？

你报价单是给谁做的？为什么报价是这么多？

你的 PI 是要发给谁的？为什么要特地强调交货期？

……

一切皆有来处，也一定会有去处。想想你的促单是不是针对某个客户某个情况而进行的？而你打算怎么进行？

③ 合适性：这个促单动作是否合适在这样的情境下，对这样的客户？

客户需要的是最低价格，你报一个阶梯价格，是否合适？

客户需要的是低价产品，你说我给您推荐我们的主打产品，是否合适？

客户需要的是 2 米规格，你说我们的 3 米规格才是热销款，是否合适？

客户需要的是长方形包装箱，你说正方形包装才最好，是否合适？

客户需要的是单品，你使劲推荐套装，是否合适？

……

不合适性是阻碍成单的重要因素，不合适表现在“你推荐的都是好东西，只是我不需要而已”。所以促单不是你觉得合适，而是客户觉得合适才行。

④ 唯一性：每一个促单动作都是唯一的。

为什么群发开发信的效果这么差？就是因为它不具有唯一性。

每个客户都发一样的内容，就注定了结果不会太好，因为每个客户都不一样，你如何用一样的东西满足所有客户呢？所以群发开发信，很难出奇迹。

世界上没有任何一片树叶是相同的，哪怕它是从同一棵树上掉下的。每个客户都是不一样的，哪怕他们都是同一个国家的。

为什么有些人认为印度客户很差劲，而有些人又认为印度客户很好呢？

因为每个客户都不一样，每个客户的情况也都是唯一的，因此促单动作也一定是唯

一的。

了解了“有效促单”的四个特性，我们再来思考自己在促单方面是否都依据了这四点来行动的呢？

## “有效促单”到底怎么做？

具体怎么做，才能做到“有效促单”呢？

### 第①步：分析客户

有效促单说白了，就是切中客户的需求，为客户提供有价值的服务，从而促使客户愿意与我们合作。

若想要切中客户的需求，首先我们需要知道客户的需求是什么，那就需要我们对客户进行分析。

我们需要通过分析获得：

客户的心理价位是多少？是偏低还是偏高？

客户的心仪产品是怎样的？是不是与我们的产品契合？

客户最看重的是什么？是价格还是质量？还是服务？

客户每个月的采购量有多少？大量还是小量？

客户的特殊要求都有哪些？

……

分析的素材来自哪里？最好、最准确的素材其实就在我们身边，客户发来的询盘、与客户沟通的过往邮件、客户说过的要求等等，我们通过整理归纳可以获得一些有价值的信息。

但如果是新客户，没有交流过的客户，要怎么分析？分析一定需要资料和数据。如果没有，那我们就尽量挖掘和收集客户信息，这就不得不用到谷歌搜索这个挖掘客户信息的利器。

掌握的客户信息越多，对我们的促单就越有帮助。

### 第②步：归类总结

客户也需要归类，归类能让促单思路更清晰。不同的客户应该用不同的促单方法。

你可以把客户按企业身份来归类，例如：批发商、经销商、商超客户、个体商等。

你也可以把客户按性格特点来归类，例如：高高在上型的客户、平易近人型的客户、人狠话不多型的客户、犹豫纠结型的客户、豪爽直率型的客户等。

你还可以把客户按成单的可能性来归类，例如：成交意向很高的客户、成交意向较高的客户、成交意向一般的客户、没有成交意向的客户等。

此外还有按需求状态来归类，例如：追求低价的客户、对质量要求很高的客户、紧急要货的客户等。

或者你还可以按沟通状态来归类，例如：嫌弃价格高的客户、怀疑我们公司产品质量的客户、迟迟不付款的客户等。

归类有助于外贸业务员清晰地定位客户，继而找到合适的、针对性的促单方式。

### 第③步：恰当促单

当“分析客户”和“归类总结”都做到位的时候，我们对客户的需求或者问题会越发清晰和准确，此时只要我们选择一种恰当的促单方式，那么订单很容易就能拿下。

促单有技巧，技巧能让我们的沟通谈判锦上添花。所谓的“技巧”就是通过实践的验证得出的“有效的行动方式”。

总结：多数人做不成订单，都是因为不会有效促单。每个外贸人都需要掌握有效促单的技能。有效促单是指促单动作是有效动作，其结果是订单成交。有效促单具有四个特性：目的性、针对性、合适性和唯一性。若想要做到有效促单，需要三步走：第一步先进行客户分析，第二步要对客户进行归类，第三步需要选择一个恰当的促单方式或促单技巧来帮助我们快速达到目的。 **IV**

# 外贸公司如何识别、防范骗取退税的订单

文\_谭天\_ 精选自《外贸会计上班记(第二版)》\_中国海关出版社有限公司 图\_站酷海洛 责编\_钱晶晶

外贸业务中有一种叫做“四自三不见”，是指出口企业违反外贸经营的正常程序，在“客商”或“中间人”自带客户、自带货源、自带汇票、自行报关和出口企业不见出口货物、不见供货货主、不见外商的情况下进行所谓的“出口交易”的业务。这类业务属于违规业务，发生骗取退税款行为的可能性极大。

魏青青和 Eric 是 FH 贸易公司的经理和业务员，他俩近期合力阻击了一起骗取退税的订单。



## 老同学带来的业务

一天，Eric 介绍他的老同学潘宇给魏青青，想让她审核一份合同。

简单寒暄之后，青青了解到潘宇和 Eric 是大学同学，毕业后潘宇子承父业做棉服生意。潘宇的父亲在鞍山有自己的工厂，目前工厂接了不少国外客户的订单，生产部门应付不过来，所以将部分订单放到其他工厂加工了，他们合作的工厂共有 4 个。因此潘宇想在大连找一家外贸公司组织货源，统一管理，这样方便企业出口。而他恰巧听说 Eric 所在的公司有这方面的业务，便想和 Eric 合作，更希望代理费能少收点。

青青是新晋的经理，再加上 Eric 和潘宇的这层关系，她不想过于干涉代理费，便点头笑着说：“都是朋友，代理费好说，只要保证我们公司这边不会难做就行。”

Eric 开心地对潘宇说：“代理费就按照出口金额的 1.5% 收取吧，正常情况下，别的公司都收取 3% 呢。”

潘宇听 Eric 说完，满脸堆笑对青青说，“那就这么定了。下午我就让公司的业务员和 Eric 把合同签了。”

下午，潘宇工厂的业务员李小姐来到 FH 贸易公司和 Eric 商讨合同细节，青青在旁边做记录。李小姐简述了订单情况：产品出口到韩国，进货的公司包括鞍山易盛服装公司（潘宇公司），此外，还有 4 家公司分别在河北和山东。韩国客户会在签订合同时预付 30% 的定金，先进入 FH 贸易公司的账户，余款将在出口后 20 天内付清，退税由 FH 贸易公司负责办理。

听到这里，青青插话道：“你们能不能让其他几家供货商也和我们签订合同？”

李小姐用十分肯定的语气回答：“没有问题，我们的关系都是很不错的。”

青青又从业务角度问了一句：“辽宁也有很多企业做棉服加工，为什么你们不在省内寻找工厂呢？这样成本不是会降低很多吗？”

李小姐说：“我们要求的工艺稍微有点复杂，具备这种能力的工厂比较少。对了，魏经理，国外客户的预付款会提前打来，你尽快把银行的汇款路径给我，我好告知客户。”

青青回答：“好，我们在韩国外换银行开的户，应该很快就能收到汇款。”

和李小姐敲定相关的价格后，双方达成了初步的意向，由 Eric 组全权负责订单的监督及出口后续方面的操作。

## 看不到的“货物”

一个月过去了，青青见 Eric 很长时间也没有去潘宇工厂了解订单的情况，便问：“上次鞍山易盛的棉服订单加工好了吧？？第一笔的出口，你不用去看看吗？？”

“那个订单由他们全权负责，我们收取代理费就行了。李小姐昨天跟我说这两天就能出货，不用我过去了。那里离咱们公司挺远的，再说人家都把预付款打过来了，咱们不用管他的质量问题，只管收钱就行了。” Eric 回答道。

青青一听，马上提高警惕：“你必须去一趟，现在税务局对‘四自三不见’的业务很关注。一旦税务局查出我们有这样的业务，我们便有了骗取国家退税的嫌疑。最后，我们不但要视同内销征税，还要追究相关人员的刑事责任。”

Eric 迟疑地说：“应该不会有问题吧，他是我大学同学。你说得太严重了吧？？税务局怎么知道咱们没看到货物，咱们说看到了不就行了？？”

青青看到 Eric 那副没有底气的样子，断定他还不清楚问题的严重性，无奈地说：“税务局来检查的时候，会要求你提供相关人员的差旅费用，你能不能提供去鞍山的交通费和差旅费的发票，不是一目了然的吗？”

Eric 这才意识到自己想得太简单，忙说：“有发票就行了吧？那我马上去一趟！”

青青嘱咐道：“如果你能拿到几个样品回来，我们心里就更有底了。Eric，一定要看看货物的质量。”

第二天一大早，Eric 就去了客户工厂。当天晚上，Eric 给青青打电话急促地说：“我今天见到潘宇了，他说工厂这几天一直在维修设备，暂时没有人，所以我暂时见不到货物。听他的意思，货物已经做好放在仓库里了，因为仓库离鞍山市区比较远，所以他让我先回大连，然后再把样品快递给我。我说既然来了总得看看货物吧，他就很不高兴，说钱都给咱们了，这是不信任他。我觉得说不通，快递不是更麻烦吗？看他这样，我现在心里也没底了。我想我还是过几天再回去吧。”

青青想了想说：“你还是先回来吧。一是人家不想给你看货，你待在那里也没有用；二是人生地不熟的，你一个人待在那里也不安全；三是我们的相关单据暂时还没有给他们吧？所以你也不用着急。”

Eric 一听更着急了：“前几天李小姐将相关的单据要走了。需要我现在问她要回来吗？”

青青又考虑了一下说：“暂时不需要。毕竟现在还没有发生什么不正常的业务，你只是没看到货物而已。万一正常的业务怎么办？你先回来，我们再从长计议。”

## 想方设法查货物

Eric 一到公司就找青青问：“我们应该





怎么办呢？单据也给他们了，应该以一个什么样的理由去要呢？我现在心里也没有底，一旦出现问题就是我的责任了！”

青青想了一下说：“易盛工厂的货物要运到大连。货车到大窑湾港送货的时候，咱们以帮助安排场地的名义，在他们卸箱子时开一个看看，你说呢？”

Eric 拍了下脑袋说：“这真是个好办法。货代公司肯定知道货车什么时候到，上次听李小姐订的是大连恒源物流。我认识那儿的一个经理，我们以货主的名义要个配舱委托，再问问司机的电话和车牌号。”

下午 Eric 从货代那回来说：“基本确定了，他们这周五早上送货到大窑湾场地。我早上去场地等他们，车一进港我就上车去看货物。”

青青皱眉说：“对方肯定不会让你看货的，得想个别的办法。我们一起去，到时候见机行事。后天早上 5 点出发，咱们等着他。”

第二天当他们已经在那等了几个小时后，终于看到一辆白色的福田中型货车进入了场地。司机到达目的仓库后开始卸载货物。

司机联系场地人员并卸完货物后，便开车离开了。青青和 Eric 两人走到卸货的地方准备开箱查看，这时候场地的工作人员来到他俩跟前问：“你们俩是干什么的？”

Eric 忙说：“我们是大连 FH 贸易公司的，有个箱子的货可能发错了，我们要看下。”

工作人员问：“有保函吗？”

Eric 转头向青青使眼色问：“你把保函带过来吗？”青青心领神会说：“我忘记了，不过介绍信我带来了。”

工作人员看也没看就说：“不行，我们要看下保函，证明是你们打开的箱子，不然这货物损坏了谁来负责？”

后来，经过 Eric 的一番沟通，工作人员终于同意了他们查看货物的要求。

Eric 迅速打开一个箱子拿出一件衣服，同时悄悄对青青说这次报关出口的是女式西服套装，但是这个衣服都是旧的，一看就是在仓库放了好长时间了，还有一股霉味。

青青让他赶紧拍照片并看看其他箱子。果然，里边的衣服虽然款式不同，但都是旧衣服。Eric 拍好照片装好箱子后立马发微信给潘宇。

潘宇随后打来电话。Eric 直接对他说：“潘宇，你把货物都撤了，我就当不知道。否则，别怪我不客气。”

又过了会儿，刚才的货车司机又回来了，重新把货物装上了车，临走时狠狠地瞪了青青和 Eric 一眼。

回到公司后，Eric 联系了李小姐并把单据都拿了回来，他俩总算松了一口气。不过松口气也是暂时的，青青和 Eric 在车上为

怎么向老板崔总说明此事思索起来。

青青觉得应该马上向老板当面汇报此事。崔总早晚都会知道这件事，如果业务做不成再被喊去问话，处境就太被动了。

Eric 也同意青青的做法，但同时担心老板会因此质疑自己的工作能力，看着 Eric 紧锁的眉头，青青安慰他说：“我们只要把事情说清楚就没事了。毕竟这件事情能及早发现，就已经让公司避免陷入更大的风险了。”

见到老板后，青青镇定地描述事情的原委，从 Eric 看不到货物到为此连夜奔走求证，以及他们一大早去大窑湾场地查看成品。同时，青青将对方以劣充好，在税务上会出现退税风险、造成利润损失的利害关系分析了一通。

当崔总听到青青说有可能还要负刑事责任时，怀疑的神情逐渐变为凝重：“你们能提前发现、及时处理，避免公司的经营风险，工作能力值得肯定！”

不仅没受到批评，还得到了老板的肯定，Eric 对青青也充满了感激。

事隔不久，Eric 听说同行有人因为接了潘宇的业务被税务局调查，最终被追究刑事责任。

Eric 对于这次事件心有余悸，此后他请求青青给他多多讲解一些财务以及出口退税相关的重要知识，并慎重地对待之后接到的每一项业务。■



### 《外贸会计上班记 (第二版)》

作者：谭天  
定价：55.00 元 出版日期：2020 年 7 月第 2 版  
出版单位：中国海关出版社有限公司  
外贸会计新人真实职场经历  
出口退税相关系统操作视频讲解  
轻松掌握免抵退税账务处理技巧  
快速提升外贸会计业务能力



### 《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

# 单证备案，每个出口企业都应该关注

文\_擎天大讲师 图\_站酷海洛 责编\_钱晶晶

编者按：

近期经常有外贸企业咨询出口退税、单证备案的问题，于是本刊特别邀约了“擎天大讲师”来为大家普及一下关于单证备案的种种知识。作为外贸人，懂得越多，机会越多。



咱们外贸企业，离不开出口退税。然而很多人做了多年的出口退税，却不知道单证备案是什么。啥？你也不知道？别急，今天我们就来好好学习一下早在2016年1月1日就已实施的单证备案。什么都懂一点，工作更精彩一些。

## 单证备案是什么

### ① 单证备案的主体

出口企业，包括生产企业和外贸企业。此外，外贸综合服务企业对代办退税的出口业务参照外贸企业自营出口业务。

### ② 适用范围

出口退（免）税货物。

### ③ 单证类型

外贸企业购货合同、生产企业收购非自产货物出口的购货合同，包括一笔购销合同下签订的补充合同等；

出口货物装货单；

出口货物运输单据，具体包括：海运提单、航空运单、铁路运单、货物承运单据、邮政收据等承运人出具的货物单据，以及出口企业承运运费的国内运输单证。

### ④ 备案时间

申报出口退（免）税后15日内。

### ⑤ 备案形式

纸质备案和电子备案。

### ⑥ 保存期限

5年。

### ⑦ 可不备案情形

视同出口货物、对外提供修理修配劳务、出口劳务、出口服务不实行备案单证管理；

横琴、平潭购买企业购进货物（含水、蒸汽、电力、燃气）退税，不实行备案单证管理；

经国务院批准开展市场采购贸易方式试点的市场集聚区，其市场采购贸易综合管理系统的免税管理系统，经国家税务总局验收后，出口货物免税不实行备案单证管理；

对于外商投资企业采购国产设备退税、中标机电产品退税、出口加工区水电气退税等没有货物出口的特殊退税政策业务，暂不实行备案单证管理制度。

### ⑧ 注意事项

若无法取得上述原始单证的情况，出口企业可用具有相似内容或作用的其他单证进行单证备案。例如，随着通关无纸化的推广，出口企业在货物报关出口时，无法取得出口货物装货单，可以使用《通关无纸化出口放行通知书》代替。

因出口货物的成交方式特殊，没有有关备案单证的，应事先准备好相关书面说明及业务证明材料，以备主管税务机关的调查评估。

## 违规惩处

### ① 适用免税政策

出口企业或其他单位未按规定进行单证备案（因出口货物的成交方式特性，企业没有有关备案单证的情况除外）的出口货物，不得申报退（免）税，适用免税政策。已申报退（免）税的，应用负数申报冲减原申报。

### ② 适用征税政策

出口货物的提单或运单等备案单证为伪造、虚假的；

提供的增值税专用发票上的货物名称、数量与供货企业的发货单、出库单及相关国内运输单据等凭证上的相关内容不符，数量属合理溢损的除外；

出口货物报关单上的商品名称、数量、重量与出口运输单据载明的不符，数量、重量属合理溢损的除外。

### ③ 主管税务机关予以处罚

出口企业和其他单位未按规定装订、存放和保管备案单证的，主管税务机关应按照《中华人民共和国税收征收管理法》第六十

条规定予以处罚（具体处罚内容为：由税务机关责令限期改正，可以处二千元以下的罚款；情节严重的，处二千元以上一万元以下的罚款）；

出口企业提供虚假备案单证的，主管税务机关应按照《中华人民共和国税收征收管理法》第七十条的规定处罚（具体处罚内容为：税务机关责令改正，可以处一万元以下的罚款；情节严重的，处一万元以上五万元以下的罚款）。

## 对分类管理的影响

### ① 直接评定为四类

出口企业上一年度发生过拒绝向税务机关提供有关出口退（免）税账簿、原始凭证、申报资料、备案单证等情形的，其出口企业管理类别应评定为四类。

### ② 动态调整为四类

一类、二类、三类出口企业发生拒绝提供有关出口退（免）税账簿、原始凭证、申报资料、备案单证的，出口企业管理类别应动态调整为四类。

### ③ 动态调整为三类

一类、二类出口企业不配合税务机关实施出口退（免）税管理，以及未按规定收集、装订、存放出口退（免）税凭证及备案单证的，出口企业管理类别应动态调整为三类。

## 典型案例

### 案例来源

国家税务总局广州市税务局第二稽查局：税务文书送达公告2019年第9981号（广州市某某有限公司税务处理决定书）。

### 违规及处罚

**违规 A** ⇨ 违规事实：虚假单证骗税。

2016年6月报关出口背包、钱包、挎包一批，出口报关单号为531620160166117306，出口金额49,895.00美元，折合人民币328,753.16元。8月该笔出口业务向税务机关申报出口退税，涉及免抵退税额49,312.98元。对该笔业务备案单证情况进行检查，其中出口运输单据（海运提单）经与真实承运人出具的海运提单对比明显不符，为虚假单证。

处理决定：追缴已退出口退税并视同内销征税。

利用他人货物假报出口骗取国家出口退税款49,312.98元的行为，定性骗税，追缴已退税款49,312.98元，并按视同内销货物征收增值税。

**违规 B** ⇨ 违规事实：单据内容不符。

2016年期间凭借2笔报关出口业务向税务机关申请出口退税，涉及免抵退税额131,865.95元，对2笔出口业务的备案单证情况进行检查，其中出口运输单据（载货清单）载明的数量、重量与对应的报关单上载明的数量、重量明显不符。

处理决定：追缴已退出口退税并视同内销征税。

对报关单上的数量、重量与出口运输单据载明的数量、重量明显不符的违法事实，追缴已退出口退税款131,865.95元，并视同内销征收增值税。

**违规 C** ⇨ 违规事实：虚假单证备案。

2016年期间凭借119笔报关出口业务向税务机关申请出口退税，涉及免抵退税额7,228,386.10元。经对119笔出口业务的备案单证情况进行检查，其中90笔出口运输单据（海运提单）经船公司及船代公司鉴定为虚假单证；8笔出口运输单据（海运提单）经与船公司及船代公司出具的真实海运提单对比明显不符，为虚假单证。

4笔出口运输单据（载货清单）载明的发货人非你单位，为虚假单证；17笔出口

运输单据（载货清单）经与广东省公安厅交通管理局查证的信息对比，存在车牌号、司机名称不一致等情况，为虚假单证。

处理决定：追缴已退出口退税并视同内销征税。

对提供虚假备案单证的违法事实，追缴已退出口退税款，并视同内销征收增值税。

**违规 D** ⇨ 违规事实：备案单证不全。

2016年期间凭借3笔报关出口业务向税务机关申请出口退税，涉及免抵退税额124,473.86元。经对3笔出口业务的备案单证情况进行检查，其中1笔出口业务缺少出口运输单据（海运提单），2笔出口运输单据（载货清单）填写信息不全。

处理决定：追缴已退出口退税。

对备案单证不齐、未按规定进行单证备案的违法事实，追缴已退税款124,473.86元。

随着数字信息化的推进，电子单证备案将是未来的必然趋势。不过还是要提醒一下，无论纸质化还是电子化，单证备案事无大小，值得引起每一个出口企业的关注。

出口企业申报退税如有任何疑问，欢迎垂询或者关注“擎天全税通”微信公众号及微信视频号。

## 关于擎天

中国擎天软件成立于1998年，总部位于南京市国家级江北新区CBD核心区，2013年成功在香港主板上市[中国擎天软件：01297]。

擎天深耕大数据领域二十余年，在企业财税大数据、供应链金融平台及工业互联网等方面有着独树一帜的核心服务能力。此外，也深度涉及市域社会治理、生态智慧城市、城市应急体系及公共安全等领域。擎天致力于为政企客户提供全方位的信息化解方案，多项产品和解决方案入选国家工信部试点示范。■



扫码查看手机版

# 外贸人的情商必修课

文\_毅冰 图\_站酷海洛 责编\_钱晶晶



## 1

做外贸十多年，见过无数的大老板，见过无数的优秀业务员，每个人都在自己的细分领域里发光发热，展示自己的价值，赢得客户的信任和订单，赢得同事的尊敬和艳羡。

也许在众人眼里，这些一流的外贸人，都属于成功人士，在谈判场上挥洒自如，在客户面前侃侃而谈。专业水平扎实，销售功底了得，英文能力出众，产品知识丰富，行业积累深厚……

等等，容我打断一下，这只是你想象中的“一流外贸人”，是一个设想出来的完美形象，但并不代表现实。

我不否认，每个优秀的外贸人，都有自己的特质，都有自己的优势，这很正常，如果没有一点核心竞争力，老早被同行给踩下去了，怎么可能在业内混迹这么久？每个人的成功，都不会是偶然的，背后都可以找到

相应的原因和逻辑，是可以分析，是有迹可循的。

业务功底扎实这是一方面，工作效率很高这也是一方面，专业技能不错这还是一方面，英文水平可以这依然是一方面。只是这些要素，都不是真正的决定因素。

有太多业务功底扎实的人，为什么他能成，而你不能？

有太多工作效率很高的人，为什么客户喜欢她，而不是你？

有太多专业素养很好的人，为什么他们可以接到订单，你就丢了好几个项目？

只是这些人，虽然优势各有不同，但同样可以从他们之间找到一些共通点，就是我这里需要分析的“高情商”的威力。

有的时候，也许你跟某个客户谈得好好的，但是突然之间，就没下文了，客户开始失联，不回邮件，不接电话，没有任何消息，让你觉得一头雾水。

其实，客户是不会无缘无故消失的。我常常说，不回复也是一种回复，不评论也是一种评论。

一般情况下，客户是不会在谈了很多个回合后，莫名其妙消失的。比如他也没拿下项目，比如你的价格过高，比如品质达不到要求，比如你的同行更合适，又比如有其他的什么原因，他都可以大大方方告诉你，这个订单没法给你。

之所以突然消失，没有任何征兆，往往是你在某些地方得罪了客户，让对方严重不满，甚至都不想沟通，都不想听你解释。

也许你的智商没问题，你的专业能力没问题，但是情商不够高，处理问题不够细腻，让别人觉得不舒服。

## 2

先来看一个朋友之前给我的私信吧。我

把她的原话简单地总结成几个要点，大家可以看看，带着问题分析一下，这里面，究竟存在哪些低情商的处理。

第一，她开发的一个新客户刚下了订单，随即飞来工厂做 field inspection（实地考察），大家见面之后，相谈甚欢，客户对她以及工厂的印象，基本上还算不错。走访了车间，看了样品间，也选了一些产品要求报价。

第二，因为有些产品涉及到技术问题，一些相关的参数，她作为业务员并不是太了解，就需要她的老板和技术部门的老大一起参与进来，给客户做方案，并且对于技术方面的问题做直接解答。这里，客户依然十分满意。

第三，临近中午时，老板直接跟客户表示，接下来有什么问题，跟业务员联系就好，说完就扬长而去。她补充的是，老板很少有跟客户吃饭的习惯，除非是公司的客

户，老板才会出面请客户吃饭。

第四，她询问了直属上司后，决定请客户吃饭。但上司认为，公司附近没什么可吃的，天气也热，要出去的话就要坐地铁。考虑到方便起见，就选择了公司旁边一家小咖啡厅，东西很一般，价格也很便宜，客户并没说什么，也没有表露出任何不开心或者不满的样子。

第五，客户回去后，她跟进客户，开始报价和提供详细的资料，客户就再也没有回复，没有任何消息，直接进入失联状态。她开始有些不安，也有一些疑惑，觉得是不是得罪了客户，认为没有受到重视？

看了她写的这些内容，我真的是一声长叹。

这还用说么？如果我是她客户，我也一定会谨慎考虑接下来的合作，有没有必要进展下去。

很显然，这三个人的处理方式，都跟情商有关，都有很大的问题。

## 3

先说她老板，“一般不跟客户吃饭，只跟大客户吃饭”，这是什么道理？难道每个客户脸上会写着，我是大客户？我是小客户？

这就是典型的戴有色眼镜看人啊，如果你是客户，别人瞧不起你，连基本的敷衍都懒得做，你能高兴？

很少有一开始就下大单的客户，大多数的外贸客户，都需要一个合作的过程，都需要在工作中相互磨合，从而订单越做越顺，合作越来越顺利，才逐渐成为公司的大客户乃至核心客户。

难道说，你订单小的时候，我对你爱理不理，什么人情世故都不需要做。等到你生意起来了，给我订单多了，我再请你吃饭，再给你送礼，再跟你拉近私人交情？这不是太势利了？真的就是一切向钱看？

哪怕心里这样想，也绝对不能这样做，不能表现出来，否则就真的不够聪明，情商不在线啊。

其实完全可以换一种方式。如果老板真的看不上这个客户，没有兴趣敷衍人家，也可以用另一种委婉的方式去处理。比如到了午餐时间，主动跟客户说：“哎呀，不好意思啊，本来应该安排请你们吃大餐的，这么辛苦远道而来，这是我们的荣幸。只是今天真的不巧，我有个约会，一个礼拜前就确定了，都是领导，真的没有办法更改，请多多包涵！这样，我让业务部门的同事安排一下，请务必赏脸，一起共进午餐。实在不好意思，下次我一定赔礼道歉，一定自罚三杯，不好意思啊。”

看，换一种方式，巧妙地找个借口，就可以把这个事情揭过去，老板可以给足客户面子，场面话可以说得很漂亮，然后交代给





业务员，就变得顺理成章。

同样的结果，但是不同的处理方式，这考验的就是情商。

#### 4

再说她主管，我真的想骂人，这是个什么乱七八糟的主管啊，一点眼力见儿都没有，通篇都是“我觉得”、“我以为”。

我觉得，附近没有什么可吃的。

我觉得，天气有点热。

我觉得，要出去吃饭就要坐地铁。

我觉得，方便起见还是附近的小咖啡厅。

哎哟妈呀，你什么事情都想好了，什么事情都代替客户做主了，你觉得是请你家的远房亲戚吃个便饭呢？

这是请客户，这是商务宴请。你可以吃简单的工作餐，也可以吃地道的本地菜，也可以吃西餐或者日料或者其他什么。但关键

是，你要尊重客户的意见！而不是从头到尾，都是自己拍脑袋决定。

知道客户喜欢吃什么菜吗？

知道客户现在饿不饿吗？

知道客户下午是否有其他安排吗？

知道客户有什么忌口吗？

不知道吧？这些基本问题都不知道，怎么当主管的？不知道不会问吗？这就需要有一定的沟通和谈判技巧，但是背后依然是高情商。

譬如可以这么问：“两位下午没有安排吧？我们可以去一家不错的本地餐厅，我们老板经常带大客户过去，虽然环境一般，但是口味非常好，要不我们现在就出发过去吧？我马上安排人把包厢定好。如果对本地菜兴趣不大，我们这边还有不错的西餐和日餐厅。”

这么一番话看似简单，但里面有五个重要的技巧。第一，哪怕请客户的餐厅并非高档餐厅，但是强调了“本地菜”，强调了“口味好”；第二，不经意间提到老板经常带

大客户过去，这就等于暗示了，你们绝对是我司的贵宾；第三，强调了自己的执行力，表示立刻安排包厢预定。第四，询问下午有没有安排，这就是测算时间，也等于暗示了，餐厅比较远。第五，给了客户选择的余地，如果不喜欢本地菜，还有西餐和日料。

看，这么一来，起码前期的工作就完成了，把几种可能性都设想到了，可以按照客户的反馈来出招。如果客户表示，“简单一点吧，不用专门跑出去了，我们就附近简单吃点工作餐，快餐也行。”这时候顺理成章，介绍隔壁一家小咖啡厅，表示东西比较简单，会有点怠慢，这样客户反而不会过于介意。

#### 5

人就是这样，你可以给予礼遇，但是对方可以谢绝，可以不接受，可以婉拒，这都很正常。这是对于对方的尊重！

但是你提都不提，自己自作主张，代替别人做决定，你尊重别人么？这就是很典型的自以为是。在商场上，也是彻头彻尾的低



情商。

再说业务员本人，这件事情上，虽然老板和主管都有问题，但是她并不无辜，也是无法置身事外的。严格意义上，她也是情商低，这方面有着巨大的过失。

对于客户的行程，是需要事先确定的，要了解客户什么时候来访，什么时候离开，下一站去哪里，需要送到酒店还是下一个供应商，中午如何安排？询问哪些食物忌口，喜欢西餐还是中餐还是其他，都需要在客户来访前，反复沟通和磋商，这就是标准作业流程。

而不是什么准备都没有，客户来了，那就来了再说。客户来谈生意，那就一五一十谈产品谈细节，傻不傻？要知道，生意什么时候都能谈，决定生意的，往往在生意之外，在于客户对你的感觉如何。

如果觉得你这个人很糟糕，或者印象很差，除非你的产品特殊，或者价格特别低，否则都是可以更换的，没有非跟你合作不可的理由。

业务员的过失，还在于形象工程没有做

好。我们常说，吃人的嘴软，拿人的手短，为什么就不在这些地方好好下功夫呢？

人情世故，这是为了让客户高兴，并不是说要送多重的礼物，要谈什么桌底交易，不是这么回事。基本的为人处事做到位，让别人觉得你这人还不错，这才是我们需要达到的目的。

客户大老远飞过来，但是老板简单交谈后就匆匆离开，业务主管和业务员貌似也没当回事，直接在公司隔壁的小咖啡厅吃顿饭就打发了，这是把客户当什么了？只要是正常人都感觉到，我在这里不受待见，不受重视啊。

#### 6

情商的问题，在职场中，每天都会碰到，只要是跟人打交道，都无法逃脱跟情商有关的处理方式。

可我们最缺乏的，学校里没有教的，又恰好是这些内容。我们只能在工作中换位思考，不断揣摩，然后总结出一套自己的经验

心得。

有些事情，或许结果就是那个结果，并没有什么不同，但是换一个角度，对方的感受就会变得截然不同。

我们开一个不恰当的玩笑。工作的时候打游戏，那是不务正业。但是打游戏的间隙，还专门抽时间处理工作，那就是励志和上进了。

事情还是这么个事情，但不同的表达方式，给人的感觉就完全不一样，呈现了完全不同的视角。

我们总是专注于技能，专注于价格，专注于产品，专注于同行，专注于市场，专注于营销，但有没有想过，做生意的本质，还是跟人打交道啊。只要客户信任你，喜欢你，相信你，这是不是比什么都宝贵？

对你印象不错，才有了谈下去的可能。不是么？

所以情商，真的是外贸人的必修课。

情商高，你可以少走很多弯路。

这不是虚言。<sup>[1]</sup>

# 阿尔及尔博览会一瞥

文\_王重和 图\_站酷海洛 责编\_钱晶晶



笔者摄于阿尔及尔国际博览会展馆大门口

那年笔者随中国贸促会参加了阿尔及尔国际博览会。该博览会始创于1963年，每年一届，为期六天，展区面积达7.3万平方米，是北非最大的综合性展览会，号称阿尔及利亚的广交会。

阿尔及利亚国旗左绿右白，中央为红色新月和五角星，公元七世纪伍麦叶王朝统领北非，这里开始皈依伊斯兰教。该国盛产石

油和天然气，外汇收支良好，进口需求旺盛，且主张贸易伙伴多元化，很多进出口企业已借助博览会窗口打开了当地及周边的市场。

阿尔及利亚地处非洲北部，濒临地中海南岸，参展客商多来自非洲各国和地中海区域欧洲国家。博览会每届都设中国馆，占地几千平方米。我去的那一届，同行的还有上海10多家进出口公司，我们自己动手搭了一座特色门楼，还挂了几盏大红灯笼，与世界各地Chinatown入口处牌坊相似，参观者很远就能看到。

博览会开幕期间，我们每天要接待一万多名观众。当地观众男性多穿白色阿拉伯大袍，黑色灯笼裤；女性一般身着黑色长袍，包黑头巾；商界人士则是西装革

履，也有穿着时髦的少男少女。阿拉伯人讲究礼节，对中国朋友尤为热情。一见面他们通常右手按住胸口，用中国话打招呼：“你好。”我们也用刚学会的阿拉伯语作答：“艾哈兰，萨哈兰”。看到中国人能用阿语问好，他们显得特别高兴，与我们热烈地握手，使人感觉被握的手又麻又痛。阿尔及利亚人对中国商品非常感兴趣，常驻足细看并不停地问这问那。

阿尔及尔是北非古城，据说阿拉伯人视沙漠为海，绿洲为岛，当阿拉伯帝国西征大军越过沙漠看到阿尔及尔这片美丽绿洲时，都惊呼：“阿尔及尔（阿语岛屿之意）。”阿尔及尔由此得名，一直沿用至今。阿尔及尔很早就是联系地中海沿岸城市的商埠，后来阿拉伯人来此做生意，不久建成繁华商港。

阿尔及尔卡斯巴老城区是穆斯林聚居区，建筑多为二、三层楼房，用石块依山坡而筑，城堡和清真寺夹杂其间，街道多为台阶式，狭长而行人拥挤，两旁店铺连成一片，摊贩占满了街头巷尾，高亢的叫卖声、嘈杂的议价声在空气中回荡。新城区靠海，街道宽敞整洁，车水马龙，这里多欧式建筑与街头公园，政府机关和外贸公司云集于此。站在高处俯瞰阿尔及尔，近处郁郁葱葱，远处水天相连，人称花园城市。

我们下榻的ZILY饭店位于老城区，到阿尔及尔第二天凌晨，天刚蒙蒙亮，就被一阵响亮而有节奏的呼唤声叫醒，我好奇地探出窗外，呼唤从不远处传来。时值黎明，天空中还挂着一轮弯月，附近清真寺明晃晃的金顶，高耸入云的宣礼塔，好似一幅美丽的图画。听到清真寺阿訇呼喊，每个穆斯林都会立即起床作晨礼，他们先洗净脸孔，

再朝麦加方向默诵古兰经文。阿尔及利亚全国超过99%的居民都信奉伊斯兰教，这种礼拜一天要进行五次，除了破晓时的晨礼，还有中午时分晌礼、太阳偏西时的晡礼、黄昏时的昏礼、入夜后的宵礼，每天计32拜、64叩首、178次赞颂，他们认为这样做能清除邪念疑虑，保持心灵纯洁。

我们去阿尔及利亚那段时间恰逢伊斯兰斋月，这30天虔诚的穆斯林每天从破晓到日落不能吃东西。某天下午常驻阿尔及尔商务代表陪一位阿拉伯商人来展馆参观，我问他有没有饥饿感觉？他非常认真地说，斋戒期间的忍饥挨饿能使人清心寡欲，学会节制，从而磨练坚强的意志。他还告诉我们，其实除了食色两样，斋月禁忌还有很多，包括不说谎，不争吵，不搬弄是非，不打听他人隐情，不做欺人伤人的事情。商务处专门就斋月对参展人员进行了培训，要求我们尊重封斋客商和参观者，不当着他们的面抽烟、吃东西，不说不礼貌不得体的话。

根据伊斯兰教义，阿尔及利亚人不吃猪肉，也不吃螃蟹、海参等他们认为奇形怪状的食物，当地中餐馆也尊重这种习俗。展会期间我们在北京人开的“中国餐馆”搭伙，经常是中午吃咖喱鸡块，晚上吃红烧牛肉，一段时间下来大家都吃腻了，所以十分怀念老家的生活。那次博览会我们公司带去许多

展品，布展任务很重，别人又帮不上忙。为了不拖大家后腿，一天晚上我让同事把我反锁在展馆中，加了一个通宵班。第二天早晨贸促会秘书长看到后拍拍我的肩膀说：“辛苦了，回北京我请你吃毛家菜。”要知道这种允诺当时真是非常鼓舞人心。

博览会期间许多商人前来参观并洽谈业务，经商在阿拉伯地区是受人尊重的职业，他们认为商业关系通过人际交往建立，因而相互尊重和信任非常重要。与当地商人谈生意要花很多时间，他们喜欢同时讨论许多问题，经常从A点绕到B点，有时还会将话题转向与生意无关的事情。

很多中国业务员习惯在商言商、开门见山，对这种东拉西扯又无实质成交的谈判不太适应，然而在他们看来和谐的商务关系是需要时间来营造的。不少阿拉伯商人守时意识不强，会在展馆走廊里停下来与熟人聊天，从而在一个事先约定的约会中迟到。他们在业务谈判中非常善于讨价还价，常把一些初涉商场的业务员绕了进去，此时千万不要因为其精于算计而恼火，在这片古老的土地上，谈判和议价被很多人视为一门艺术。

有个客户对我们公司出口的钻石牌闹钟包装提出了批评，他认为商品名称alarm clock被安排在包装侧面，这样的商品放在货架上，消费者不知道究竟是什么；而包装

正面醒目的DIAMOND文字和一个硕大的钻石图案，则会误导消费者，以为闹钟机芯含钻，其实这类粗码闹钟是不含钻的；他说商品包装文字应以清晰易懂为原则。

阿拉伯市场商品包装对宗教和民族感情较为敏感，他们崇尚绿色和白色，反感包装上使用紫色；忌讳出现猪（包括形状类似猪的熊猫）、女性人像和犹太教六芒星等图案；无论包装、标贴还是说明书都应当有阿拉伯文说明文字。听商务处二秘说，有一种中国食品因缺少阿语说明，消费者不清楚其所含油脂是否为植物油，当地商店都不敢要货，有的要了又退回来，造成很大麻烦。

博览会期间我们也做些市场调研，但见到的大多为阿语资料，而懂阿语的人不多。原本我以为图表中阿拉伯数字总能看懂，岂知当地使用一套独有的数字记法，这是中世纪时阿拉伯人编写的，故人称阿拉伯人数字。而现在国际通用的阿拉伯数字1234则是印度人发明的，后由阿拉伯人传去欧洲。

听商务处同志说，阿语文字从右向左书写，但数字却是从左向右读，他们看一篇同时含有文字和数字的阿语文章时，不得不左顾右盼，觉得很累。他告诉我，阿拉伯人数字中反写的3读作4，7像大写的V，8是倒写的V，5是一个圆，0是一个点，在当地的中国人为了便于记忆，还编了一些口诀：颠三倒四，七上八下，五零不分。

那届博览会我们公司最终没有成交，我颇感沮丧，当时驻阿尔及利亚商务处张参赞曾任轻工总公司副总，因工作关系彼此很熟悉。他安慰我，做外贸不能计较一时得失，阿尔及利亚是个有潜力的市场，通过展会结识了客商，扩大了中国产品的影响，为将来成交做了铺垫。张参赞还说，中非商贸关系源远流长，早在先秦时代中国软玉已传入非洲，而地中海南岸特产火浣布也已转销中国，汉代张骞、班超出使西域，在两地之间铺设了一条丝绸之路，所以从大处讲，我们是在做前人开创而未竟的工作，这种努力承前启后、继往开来，很有意义。■



## 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。

# Peipei： 风雨过后，木兰花开

受访嘉宾\_Peipei 采编\_菠菜 责编\_菠菜

关于Peipei：

22年外贸经验，两家贸易公司的总经理，公益爱好者，既坚韧又柔软的上海女子。



这个夏天，《乘风破浪的姐姐》掀起了一阵“姐姐风”，颜值逆天，保养得当，又美又飒，关键是自信乐观，个性十足，云淡风轻，高智商，低姿态，舞台上的各位姐姐大放异彩，观众们被迷得不要不要的，那现实中的姐姐们又是怎样的呢？

外贸这个行业尤其值得关注，在很多公司的外贸部是清一色的女性的身影，她们往往比男性更容易陷入焦虑，年龄、家庭、事业、情感……每一座，都是女性需要非常努力才能逾越的大山。在外贸的金字塔里，不知什么时候开始，越到顶端，见到的女性就越少。寻寻觅觅，访到了Peipei，《大神来了》第19位嘉宾，也是栏目开办三年多来的第二位女性嘉宾。

### 起于微末

上海对外贸易学院毕业之后，她自然而然就进入到了外贸行业。那时候的英语水平，和客户邮件来往没有问题，但口头表达非常困难。第一位老板是土生土长的北仑人，不懂一句英文，老外到了工厂，她只好硬着头皮上去做翻译，嗯嗯啊啊，客户说的只能听懂30%，自己讲出来的英语又要再打个折扣。看，像不像初入外贸的自己？

这是22年前的Peipei，经此一事，她下决心学好英语，悄悄打听了一下Peipei姐学英语的窍门，果然不同时代外贸人学

习英语的最佳打开方式都是《Friends》。就这样每天坚持苦练口语，直到有一天突然发现自己能够把一句英语很溜地讲出来了，而这个过程用了两年。

闯过了语言关，她从25岁开始去广交会就独当一面，一去就是六七年，一连参加了十几届广交会，人只要往那里一坐，每一届都有客户在现场签单，这无疑让周围的外贸朋友羡慕不已。Peipei说自己可能不是一个很好的sale，却是一个非常好的聊天和沟通对象，她可以把一个产品或者一件事情，从自己熟悉了解，到交付给对方，解释得通透明白。

当初自己觉得自然而然的事，如今手下的业务员却鲜有这样的能力，当他们给自己介绍产品时，Peipei说：“无论他们讲多少次，I can't understand，我感觉自己的脑袋都要炸了，我只想让他们走远点，他们讲得太多太多了。”

语言能力+专业知识+沟通技巧，优秀外贸人签单必备技能，你值得拥有。从这个角度看，女性从事外贸本就有着天然的优势，如果你依旧热爱外贸，请继续坚定地走下去。

### 长于风雨

如果沿着这条道路走下去，那就不会有今天的Peipei。

28岁，她在宁波成立了一家外贸公司，发完年终奖，13位外贸业务员全部离职，第二天，办公室里只剩自己一个人，公司迫不得已关闭，亏损40多万，在20多年前，这是一笔不小的金额，也给初次创业的她带来了巨大的困惑，到底是员工们不对，还是自己错了？

2003年，弟弟在上海开了美容美发店，她回去帮他撑台，恰逢SARS疫情，刚开业就没有生意，每月房租、员工工资、水电费五六万地往外出，又苦撑了两个月，终究抵不过老爸的以死相逼，这次创业再次夭折，前前后后又亏了三四十万。

因此，Peipei又重新回到了外贸的老本行。这时一位多年的国外合作伙伴抛来了橄榄枝，他看到了中国市场巨大的机会，正筹划着把国外的产品卖到中国来，Peipei是他在中国的不二人选。怀着对伙伴的信任和对进口市场的憧憬，她欣然答应对方，担任这家新成立的进口贸易公司的中国区总经理。业务经理是在一家著名快消品公司工作了十多年的老手，财务总监毕业于德国哥廷根大学。一般贸易商拿下一家海外品牌在中国的总经销已然十分艰难，而作为一家新公司，在还未有任何销量的前提下，他们一口气拿下了10个美国快消品的中国总经销，无疑是一个非常振奋人心的开端，随后他们招进来二十几名业务员，准备大干一场。



Peipei 说她是属牛的，每一次创业，她都像一头牛一样，不顾一切地冲进来，而这一次还冲进了一家瓷器店。

业务开展起来，才发现进口市场和想象的完全不一样。当时国内最重要的快消品渠道还是商超，他们谈了 7-11 便利店、沃尔玛、家乐福等著名连锁超市，但要想入驻，首先要交几十万的进场费、堆头费、端架费、条码费等等，注意，这些是不退还的。

进口的流程严格又漫长，稍有不慎，货就被卡住了，曾经有一批货的 Chinese label 写错了，导致整批货进不来。而由于中美双方的贸易变数非常多，有时候货已经发出来了，但因半路政策突发变故，导致有的货直接在海关销毁，有的货物周转了四五个月才能上岸，而当整船货运到了，也错过了最好的销售期。保质期低于 12 个月，商超已经不允许进入，只好拿到商场外做促销。

“Oh my god，巧克力到中国已经是夏天了，你能想象一整柜巧克力在马路上运输的场景吗？”时隔多年，Peipei 仍不忍回忆当初的凄惨。

化掉的不是巧克力，还有 Peipei 对

东山再起的满腔期待。最后清货离场，盘算下来，亏了 900 多万。

“我觉得自己太失败了！那个时候焦虑、不安、压力、恐惧通通围绕着我。以前亏个几十万，我觉得没有关系，以后我还能赚得回来，可是这次是 900 多万，直接让我崩溃了。我当时做总经理最多也就拿到每月 1 万 6 千元的工资。我自己算了一下，900 多万，起码要还八九十年，我当时已经 30 岁了，那岂不是要还到 120 岁？那我的人生还有什么意义？”

当时 Peipei 的办公室正好在大厦 37 楼，无数次，她凝望着楼下的车水马龙，打算一跳了之。

## 发于华枝

人的一生，跌得越低，反弹力就越大。

Peipei，又一次，回到了外贸的老本行。第三次创业失败之后，好像所有的运气都回来了，仅仅用了两年的时间，就弥补上了 900 多万的亏损。

运气当然很重要，但不是每个人都有好

运，中国有这么多人，凭什么好运就轮到了你？你唯一能做的就是——不断去做。还记得龟兔赛跑的故事吗？不是所有人都有兔子的聪明和速度，但做一只小乌龟，是我们每个普通人都能去把握的人生。

多年的经历告诉 Peipei，想要成功，必须专注。翻开名人的传记你会发现，很多人终其一生只做好了一件事。事事都要做，样样想赚钱，最后只能归于平庸。

生活的每一次捶打溅射出来的火星，层层叠叠如璀璨繁星，照亮了自己的镜子。初次创业由于少不经事，管理上事无巨细，导致员工大量离职，之后很多年里 Peipei 都在不断地反思自己，当一个手指指着别人时，另外三个手指指得是自己，最大的问题肯定在自己身上。一位外贸前辈告诉她：“一定要把你手下的人培养得特别优秀，这是一件大好事。因为只有他们足够优秀了，你才能站得更高。”

现在 Peipei 仍然是两家贸易公司的总经理，采访前夕，Peipei 带着家人和朋友跑到 Morro Bay 愉快地度假，公司完全交给手下干将打理。比起国内很多老板的 996 工作制，甚至是 807 工作制（早上 8 点上班，晚上 0 点下班，每周工作 7 天），Peipei 这个总经理做得不要太开心。

工作中的每一次困境没有困住她，反而激发了她的潜力，让她的思维和感觉变得无限延展和敏锐，Peipei 突然觉得整个世界对她开放了，自己现在就像一块饥渴的海绵，所有的触角向四面八方舒展和试探，孜孜不倦地吸收着外界的知识和能量。

Peipei 说 25 岁之前，自己是一个比较感性的人，经历了这么多事情之后，Peipei 说自己现在就像一台可以兼容 windows 和 MacOS 操作系统的电脑，在感性和理性之间可以自由切换。当需要感性的时候，可以像很多上海女子一样行云流水，当需要理性的时候，也会把感情放一边，逻辑严谨，行事果断。

工作之外，Peipei 要照顾十多岁的女

儿，初到美国半年，女儿的英语还不够好，听不懂网课非常焦虑，忍不住发脾气，Peipei 一直在她身边温柔又坚定地鼓励她：“这本身就是一件很难的事情，你现在就像一个 baby 在爬一样，妈妈会一直在你身边，当你会走路了，甚至会跑了，到时候就不需要妈妈的帮助了。学走路我们很成功，学语言也一定会一样。”Peipei 三口人的小家庭非常民主，彼此平等又互相尊重，在如此有爱的家庭里成长起来的孩子一定分外勇敢。

Peipei 业余时间还参加了一个公益组织，免费教中国的孩子们学习英语，这种尽自己之力帮助别人的感觉很幸福。随着年龄的增长，她又对心理学产生了浓厚的兴趣，日常跟着一位台湾知名的心理学教授学习，向更深的精神层面去探索这个宇宙的奥妙。她每周还要上两节西方文化课，了解西方哲学和艺术，在这个过程中去思考如何把中国和西方的文化结合起来。

课前要充分准备，课堂要回答问题，Peipei 感觉自己又回到了学生时代，她非常享受这种充实的感觉。她觉得人的一生最重要的就是不断学习，对成年人来说，现在还有机会学习，学习自己感兴趣的事情，真的是一件非常幸运的事。



## 恋于时光

采访结束，Peipei 发了一个动态：“我已经很久没有化妆了，为了菠菜的采访，收拾一番后，打开女儿房门，她以为我催她做功课，跟我说还没跑完图（游戏里面捡宝藏的），我说难道你不多看我一眼吗？她从屏幕上移出眼睛给我 0.3 秒的注视，随即说，哦，乡村爱情故事。我的 Olivia 大牌衣服在她眼里也就这个德性，然后我说，没有什么好话吗？她问‘你要干嘛？’我说有一个视频电话采访，她说怪不得打扮得像国际巨星，我说怎么这次又说的天壤之别，她说，哦，是这样，土到极致就是时尚。我关门出去，她在我背后跟她电话那头的闺蜜说到，还梳了个好看的大包头……我妈就是个辣妈，我晕~~~”

在视频的另一端，Peipei 妆容精致，笑眼盈盈，熠熠生辉。朋友圈里在海滩度假的她，小麦肌肤，随性自在，落落大方。工作井然有序，左膀右臂都是得力干将。家庭其乐融融，生活多姿多彩。既能合于群，也享受一个人的独处。她活成了众多女生想要成为的样子。

曾经一个人跑到欧洲玩了大半个月，第一次去，害怕得不行，一直担心自己的语言

问题，没想到能够很快适应下来，一个人去了佛罗伦萨，去了罗马，去了米兰，还去了法国的巴黎。每到到一个地方，在民宿住下了，去看一场画展，听一场歌剧，去吃意面，去小酒馆喝一杯，在户外的咖啡厅看来往的行人。Peipei 兴奋得说：“不用照顾家人的衣食住行，也不用照顾别人的感受，只需要按照自己的喜好来，一个人的旅行太享受了！”

女性有时很勇敢，有时也害怕孤独。“我的外婆 95 岁去世的，当时我的表姐在照顾她。有一天，外婆说把她床头柜的通讯录拿出来，她要跟她的好朋友们讲讲话。姐姐一连打了十几个电话，最后只有一个人接了。外婆凄然地问‘是不是她们都死了？’听了表姐说的这个事情，当时非常心酸。这件事让我感触很深，后来我再交的朋友大多都比我年轻，我经常和她们开玩笑地说，等我不行的那一天，你们一定都要来呀。”女性可以没有伴侣，但不能缺少同行的伙伴。

Peipei 说上西方文化课的时候，老师给大家出了一道选择题：希腊诸神在奥林匹斯山上，下面是特洛伊和希腊在打仗，如果是你，你想做那个神还是想做英雄？诸神有法力，也会嬉戏人间，也会做错事，可以轻易地惩罚人类，而英雄受诸神控制，他们英雄盖世，流血牺牲，但会被世人景仰和爱戴。

“我要做英雄！”Peipei 说，“虽然英雄会历经很多磨难，但真的排除万难，做成一件事情的话，也不枉来世间走一遭。我想我会选择一条相对艰难的路，然后最终通过自己的力量站起来。”

此刻，由迪士尼重金打造的真人版大电影《花木兰》正在热映，这是迪士尼唯一一个中国公主，花木兰是美国人对中国女性的极致想象。此刻在美国的 Peipei 姐，恰如一朵逆境中盛开的带有浓浓东方神韵的木兰花，最珍贵，也最美丽。

看似脆弱，实则坚强，可盐可甜，可柔可刚，就像那手持配剑的花木兰，替父从军上战场，归来对镜贴花黄，红装穿得，铁衣亦穿得。FU

# 来，听听 武汉

## 外贸企业的故事



武汉晓行天下商贸有限公司总经理  
尤麒翔先生



武汉市博立化工有限公司董事长  
陈立先生

2020年转眼间只剩下2个月，  
我们都想问：

武汉的外贸朋友们，  
你们怎么样了，现在还好吗？  
企业经营是否已步入正轨？

后面有什么打算？  
我们能为你们做些什么？-----

基于内心的这些热切关注，  
《焦点视界》联合中国制造网，  
对话武汉4家外贸企业，  
向读者讲述他们的真实故事。

湖北地创三维科技有限公司外贸经理  
王建辉先生



湖北域凡贸易有限公司总经理  
杨龙玲女士



# 尤麒翔：拥抱外贸 新未来的90后

文\_牛雨晗 责编\_崔西

武汉外贸公司、防疫物资出口、90后创业团队，这三个标签就足以让人对武汉晓行天下商贸有限公司（以下简称“晓行天下”）产生好奇心了。这是一家怎样的公司？创办人尤麒翔如何看待自己年轻的团队？他们是如何度过困难时期的？又如何展望属于自己的外贸新未来？

“在讲我的创业故事之前，我想先分享一下我父母的创业故事，因为他们身上的那种精神对我产生了深远的影响。”这位年轻有为的创业者以这句话开场，陷入了回忆。

### 有其父母必有其子

尤麒翔出生在湖北的一座小乡村，在村里，几乎家家都在种田。虽然家中也有几分地，但他的父母不满足于此，他们想要改变家庭的命运。于是他们开始创业，收购农民田地里的粮食，卖给饲料厂、粮食加工厂和榨油厂等地方。不用下地干农活，通过赚取差价获得中间利润，做产品的“搬运工”，这听起来似乎很轻松，但其中的困难和心酸只有他们自己才能体会。

创业初期，为了节约成本，尤麒翔的父母只得自己去拉货、筛选、封装和运输。为了找到各个村里持有粮食的农民们，他们每日清晨出发，开着轰轰隆隆的电动三轮车去各个村里吆喝着收粮食。无论刮风下雨还是烈日当头，早出晚归已是常态。

由于农民种出来的粮食品质不一，尤麒翔的父母在收购时需要进行严格的品控。他们先在田地上筛选第一轮，再把粮食拖回家中，用风车进行第二轮筛选。每天放学回家后或者周末的时候，尤麒翔都要被父母叫过去摇风车，去除里面的杂质，再把筛过的粮食封装好，送到父亲的肩膀上。

那一年，他才7岁，他还不理解父母用肩膀扛起了整个家，他们挣下来的每一分钱都是血汗钱。他只知道非常讨厌周末，因为别家的小孩都出去玩耍了，自己却要在家帮父母筛粮食。他只知道在摇风车的时候，大量的灰尘和杂质会在空气中散开，如果不小把它们吸入鼻子，那感觉非常难受。

随着时间累积，尤麒翔的父母终于赚到了自己的第一桶金，但他们并没有安于现状，而是把钱继续投入到生意上。他们购置了一辆拖货的三轮车和一部座机电话。1999年，安装一部电话需要2000多元，十分昂贵。但是过去他们只能进城在专门的“信息部”里获取买家信息，有了客户的号码也必须得去村里的小卖部花钱打电话，如





今有了属于自己的电话，做生意方便多了。

就这样，尤麒翔父母的生意越来越好。经过几年的发展，他们又成立了自己的农副产品资讯部，从供应端为农民提供需要的种子、农药和各种化肥，到收购端采购农民种出来的粮食，再到销售端把收购的粮食供应给工厂，提供完整的全流程服务，迎来了事业的第二个向上转折点。

“生活在这样一个对生活充满希望和斗志的家庭，我很幸福。”尤麒翔感慨道，父母的创业经历不仅让他们实现了自己的梦想，改变了家庭种地的命运，他们不惧改变的勇气和吃苦耐劳的坚持更是耳濡目染地影响了自己，在他心中播下了创业的种子。



尤麒翔母亲与其西班牙客户和儿子在家中合影

## 从 Westlife 到口罩外贸

2011年暑假，尤麒翔在杭州一家做文化衫的公司实习。在那里，他第一次接触到了各种 B2B 网站，发布了很多产品，搞明白了贸易流程，对他来说，一切都是那么新鲜和有趣。巧的是，同年九月，Westlife 要去广州开演唱会。尤麒翔从小就喜欢听 Westlife 的歌，并且活跃于他们的歌迷论坛，论坛里有人为此次演唱会设计了一款 T 恤。杭州的六月午后，天气十分炎热，他为这个消息感到振奋时突然想到，既然那么多人想要这个会服，而现在实习的公司正好是生产文化衫的，那自己为什么不尝试着去促成这件事呢？

争取到了公司的支持后，尤麒翔开始在论坛上征集数量和型号，敲定设计排版，然后把订单下给生产部，成品出来后再一件件去发货，最终把八百多件文化衫发到了全国各地，送到了歌迷的手上。9月23日，他在广州观看了人生第一场演唱会，看着场馆里很多歌迷穿着自己组织生产的会服，而且有粉丝代表送了一件给 Westlife 做纪念，他的激动和骄傲难以言表。

这次经历让尤麒翔更加清晰自己想要什么，大学毕业后就正式踏上了外贸这条

“不归路”，成为了一名初出茅庐的外贸小白。而父母在他心中播下的那颗创业种子，也在两年后萌发出来了。2015年，尤麒翔离开了任职的公司，创立自己的外贸队伍——武汉晓行天下商贸，主营无纺布产品。那一年他25岁。

## 年轻人的外贸新模式

年轻的创始人对于一家外贸新创公司来说意味着什么呢？意味着他没有资金，没有人脉，没有供应商，没有客户源，也意味着他拥有着出色的英语能力、对 B2B 电商平台能够熟练操作，还有一腔的热血。在那间只有二十多平米的办公室里，尤麒翔从零

开始，迎来了自己的第一位同事，搭建起了自己的网络平台，并且在一个月不到的时间就有了询盘，获得了第一张订单。

然而，由于这个订单的金额只有不到5000美金，而且公司是新成立的，许多供应商都不愿意接，这让尤麒翔有些郁闷。不过他选择了坚持，又打了几十个电话后，他终于遇到了愿意接单的工厂——仙桃市通达无纺布制品有限公司。虽然订单很小，但是工厂没有嫌弃，还非常配合地如期交了货。尤麒翔总说仙桃通达是他的“贵人”，他们不仅是晓行天下成立后的第一个合作伙伴，后来也成为了公司的股东。

成立一年后，晓行天下的团队逐渐有了雏形，从两个人扩大到了五个人，其中最小



在美国参展

的成员是99年的。年纪大小从来不是团队成败的决定因素，尤麒翔喜欢这种“一群年轻人聚在一起完成梦想”的感觉，他们持续地学习和成长，积极地拥抱新事物。

尤麒翔对 B2B 电商平台的运营尤其有心得，认为创业公司想要通过平台生存和发展，做到低投入高回报，最重要的就是顺应规则、拥抱变化。当平台做了变更后，很多用户都会抱怨操作繁琐、变化太频繁，但晓行天下重视每一次的规则变化，认为每一次改革都是一个机会，让公司在平台上做得更好。两年短视频正在风口，用户可以在平台上发布产品时加上十几秒的短视频。尤麒翔第一时间就请了外国的模特拍摄视频，成为全网第一批上传产品短视频的商家，结果效果显著，流量明显增加。

父母把第一桶金用于安装电话的回忆仍历历在目，尤麒翔在公司投入上也毫不吝啬，不会总想着如何压缩成本，但是他要求把钱都花在刀刃上，花出去的钱都是能够带来更多收益的。随着 B2B 订单零散化越来越严重，为了更好地获取优质客户资源，公司把展会当作发展重点，争取每年出国参加一次展会。尤麒翔每年也会派员工出去参加付费培训课程，提高自身技能。他认为，

一个人只有自我认识提高了，才有更大的眼界去做好事情。

传统的外贸形式早已一去不复返，自媒体、直播带货等模式悄然兴起，思维开阔、与时俱进才能做好外贸，尤麒翔和他的90后团队早已接受和拥抱了这些变化。大家观念一致，支持变革，为每一次改变而振奋，他说，“做好一个企业不就是一群人拥有一个观念，并且愿意为之而奋斗吗？”

## 市场是给有准备的人的

作为一家武汉的公司，疫情对晓行天下的影响很大。武汉封城期间，公司的员工们远程工作，沟通的效率会比在办公室交流要低不少。由于出行限制，他们也无法验货。但对尤麒翔来说，更要紧的事是稳定人心。那时，团队每天都会接收到很多负面的消息，谁也不知道什么时候能够结束，心理上有很大的压力。他自己也担心过现金流的问题，但是他从没有动过裁员和减工资的念头，依然正常支付员工的工资。他相信疫情总会结束，他们要为解禁之后的订单做好准备。

果然，后来国内的疫情得到了控制，海外疫情爆发，全球的防疫物资需求暴涨，公司的询盘量暴增，仅三月份，晓行天下就收到了八万条询价，短短的几个月时间，共接到了1000万美金的订单。疫情考验的是公司的供应链能力和国际运输能力。幸运的是，晓行天下的供应商从原材料到成品都自产自销，在当时市场紧缺熔喷布的时候依然可以自给自足。他们当初不贪便宜选择的专业物流供应商，也在这时成了团队的后援，从国内运输到国外包机全程完美衔接，顺利解决了运输问题。

上半年对所有口罩制造商来说，都很“梦幻”。口罩的需求陡增造成价格增长了几十倍，但随后又像过山车一样迅速暴跌。尤麒翔看见很多外行人跟风投产，投入所有身家去买口罩机，却因为没有出口资质，

机器变成一堆废铁。他提醒，“市场是给有准备的人的，不是这个行业的人真的不要随意入坑”。

薄薄的一片口罩看上去没有什么技术含量，但是能够做出品质稳定的口罩却是一个技术活。从原材料到打片，从点焊耳挂到拉力测试，从包装到最终出来成品，每一个环节都需要严格把控，各家工厂的设备大同小异，但是晓行天下的合作工厂在行业深耕二十年，不断改进和升级设备，特别是经过多年和日本客户的长期合作，我们在生产体系上不断改进和完善，最终确保每一批出去的货都能赢得消费者的良好反馈。不仅如此，由于扎根在这个市场，他们早已有了出口口罩所需的全套资质和国内医疗器械注册资质，反观很多跟风者因为资质不全，货物大量积压无法顺利通关，最终导致现金流中断。

早在晓行天下创立之初，尤麒翔就很看重企业形象。公司就投入不少资金，专门请短视频创意公司拍摄了企业形象宣传片，还请了专业的设计师设计了特别的蓝色 LOGO。长期的品牌布局在疫情期间也发挥出了力量，他们出口至全球各地的口罩都是用了自己设计的包装盒，并且在欧盟和北美注册也备案了商标，市场的反响非常积极。

尤麒翔相信，品牌的力量永远都是强大的。晓行天下的“晓行”取自唐朝著名诗人杜甫的诗句，“夜醉长沙酒，晓行湘水春”，意为“拂晓出行”。公司想表达的就是“当别人还在睡梦中的时候我们已经出发”，取“先人一步”之意。在品牌的布局上，晓行天下已经未雨绸缪有所收获，他希望随着团队的发展，公司能在品牌之路上越走越远。■



扫码进入  
中国制造网展厅

# 陈立：把公益写进公司章程的老板

文\_牛雨晗 责编\_崔西



博立化工董事长陈立先生

公司连续8年都没怎么挣钱，那还要不要继续做下去？武汉市博立化工有限公司（以下简称“博立”）的创办人陈立说，“我是一个能够坚持的人，我不会轻易放弃。”

## 坚持创业，稳定发展

博立成立于2005年，当时国企改革，很多有理想、有胆识的青年才俊纷纷辞职，自主创业，陈立也想闯一闯。销售出身的他对化工市场比较了解，他认为，大化工标准产品利润比较低，一吨货可能只赚一千元，只能依靠规模来盈利，竞争残酷。相对的，胶黏剂的体量比较小，利润也相对可观，而且他有两个朋友在武汉大学做胶黏剂研究，能够提供技术支持，几个人一拍即合就选择了这个行业。

在创业的路上，他们经历过太多不言而喻的艰辛与挑战，尤其是在胶黏剂行业，开发客户和研发产品都要经过极其漫长的

过程。创立后的七八年里，公司都没有取得突飞猛进的发展，盈利只是刚好够发工资而已，团队里因此有了各种各样的声音，但陈立坚信当初的发展方向是正确的，他给团队成员们加油打气：只要做好了产品，慢慢发展技术，服务好客户，公司就一定会慢慢壮大。

中国的胶黏剂市场很大，但是其产品特性决定了胶黏剂制造商分布得比较分散。在这个领域，几乎没有企业可以做成“航空母舰”。博立从不急于求成，一直靠口碑和专业朋友圈发展。有时，企业原本的供应商无法解决他们在生产中遇到的问题，也会通过朋友介绍向博立寻求帮助。虽然这些企业并不是自己的客户，但是博立也很乐意提供咨询和建议，解决他们的问题。这样双方很好地建立起了联系，企业只要认可博立的专业



和技术，未来就有很多机会促成合作。

陈立不断强调“稳”的重要性，虽然博立发展得不算快，十几年来产值并不大，但是从最初年销售额500万元到今年销售额近3000万元，公司的发展很稳定：逐步推出健康喷胶、再生海绵胶、汽车顶棚胶、汽车修补胶、自动充气海绵垫胶等专业领域的专用胶黏剂，客户拿下一个是一个，



扫码进入  
中国制造网展厅

而且只会越来越多。

## 公益初心不变

在还没有创业之前，博立的创办团队就有了做公益的想法。他们中很多人都来自湖北，在沿海省份工作，有的已经做到了公司的高层，但在异乡漂泊了十几年后想回家了。受广东沿海的狮子会的影响，团队内有一个共同的想法，就是要做公益事业，而且要长期做。

博立的第一款产品健康喷胶就这样应时而生。为了响应新浪网的扬帆计划公益活动，公司决定每销售一桶健康喷胶，就为贫困地区的儿童捐赠一元钱。他们把这款健康喷胶就命名为“扬帆计划”，并且在包装上设计了两个小娃娃手牵手的图案。当他们推广产品的时候，很多人都会好奇地问，“为什么这上面有两个小娃娃？”“什么是扬帆计划？”知道其中缘由后，很多客户都认同他们的公益理念，也因此觉得这家公司值得信赖，这更坚定了博立的公益初心。

陈立说，“我们不能想捐的时候捐，不想捐的时候就不捐”，于是博立把这个计划写进了公司章程，并且在民政局做了登记，这一捐就是十几年。

## 疫情无情人有情

武汉是这次疫情的“重灾区”，但新冠刚爆发时，博立的员工们没有考虑得太多，他们总觉得疫情应该会很快过去。直到二月底三月初，不少客户需要交货了，而当时武汉还在封城，生产和物流早已中断，他们开始有些着急了。起初，博立劝说客户再耐心地等几天，“10天左右”“大概还有两个星期”“15天我们应该就可以了”，但慢慢地，他们发觉“不对了”：武汉可能一时半



会儿不会解封。

供应链的中断让博立的客户万分焦急。胶黏剂不是标准型的产品，没有具体的指标。一方面，不同公司的生产线是不一样的，另一方面，钢板、防火材料、皮革等不同的材质对胶黏剂的要求不同。这些因素决定了不同客户对胶黏剂的强度、干燥固化的时间长短的要求都不同。厂商需要根据他们的具体需求去定制胶黏剂，并且不断调整，直到其适合产品所应用的条件，因此，企业通常不会轻易去更改胶黏剂的供应商。博立曾做了一年多的实验，才让自己的胶黏剂满足了客户的汽车顶棚的要求。如果对方想要换一家供应商，那么他需要等待同样的时间，时间成本太高了。更何况，有些企业已经和博立合作了十多年，在疫情的影响下想要临时换供应商，又能去哪里找呢？

为了解决他们的需求，博立找了一些在广东的同行，把生产的流程告诉这些厂家，

让他们来帮自己代工，然后从广东直接发货给客户。博立向客户们保证，这些成品和自己生产出来的肯定是一样的，如果在使用的時候有任何问题，都可以随时跟自己联系。就这样，这几家广东的同行朋友们帮博立代工了一个月，虽然公司在3月份流失了一些客户，但大部分客户还是留下来，而且博立公司急人所急的态度得到了他们的理解和感激。

博立这次能够通过同行的代工成功应对疫情，离不开陈立的性格。他为人正直豪爽讲义气，基本上在国内的每一座城市都有朋友。有一次，陈立的一位杭州客户打电话给他，说自己有位湖北籍员工的母亲生病了，但员工抽不出时间回老家看看，希望他能够帮忙解决一下。陈立就派了公司的两位同事去距武汉两百多公里外的潜江看望老人，把他的后顾之忧解决好，拍个视频告诉他，“你看，没问题了”，这位员工才放下心来，安心工作。杭州的客户

也因此非常开心，发消息夸他，“陈总，你做事给力，给力！”

陈立认为，“做生意做来去做，最后还是做人”。不论是客户还是同行，很多事情都是相互帮忙，大家也是彼此欣赏。

## 外贸提供新契机

虽然疫情让武汉整座城市按下了暂停键，但到目前为止，博立今年的生意比去年还要好。这是因为中国胶黏剂厂商国际最大的竞争对手是印度的供应商，而如今中国的疫情基本控制住了，工厂和企业都已经复工复产，但是印度的情况还是比较严重，所以有些海外采购商把目光从印度转移到了中国，因此公司的外贸订单有了明显的增长。博立有一位去年新增的海外客户，总共下过四笔订单，金额都不大，只有几百桶。今年疫情结束后，这位客户连续下了几笔好几千桶的大单。

七月到十月是胶黏剂行业的淡季，因为天气炎热，汽车、建筑等行业都会放高温假，对胶黏剂的需求也就降低了，所以对博立来说一直比较艰难，但今年他们在外贸上面有了很大的突破，能弥补将近一半的订单量。自从四年前决定做外贸，博立每年在外贸部门投入三四十万，用来招聘人才、搭建平台和参加展会等。刚开始，外贸部门完全不赚钱，三年都没有回报，直到从去年下半年才能够自给盈亏，如今也可以为公司盈利了。

全球疫情还在持续中，相比其他制造国，中国的抗疫战取得了明显的成效，安全的生产环境对公司来说是很重要的优势，也是发展外贸的绝佳机遇。博立未来计划进一步开拓海外市场，提高公司的知名度，在公司发展的同时，坚持公益事业，为社会做出更大的贡献。■

# 3D打印缓解全球“口罩荒” 地创三维实现产值倍增

文\_牛雨晗 责编\_崔西

新冠肺炎爆发并在全球蔓延后,世界各国都出现了医疗物资短缺的情况:医护人员无奈把垃圾袋套在身上充当防护服,年迈老人用绳子上香瓜皮充当口罩……正当大家一筹莫展之时,3D打印从天而降,成为“救场奇兵”。欧美疫情期间,中国3D打印机出口激增,海外订单量一路高歌猛进,整个行业迎来了一波小高潮。湖北地创三维科技有限公司(以下简称“地创三维”)就是其中之一。



地创三维外贸经理王建辉先生

## 全球抗疫的“救命稻草”

疫情期间,地创三维实现了产能产值逆增长,员工数量由原来的100人增至500人,厂房也由原来的3层楼变成9层楼。据悉,海外防疫物资的需求是推动公司订单激增的主要原因。

一方面,疫情突如其来,欧美各国普遍面临医疗物资不足、防护用品断供的困境,

3D打印机成了他们的“救命稻草”。很多国外的3D打印发烧友和DIY爱好者纷纷涌向电商平台抢购中国的3D打印机,并把这些尺寸小、轻便携带的设备搬到自己的地下室、车库、车间和卧室来打印口罩。

地创三维的客户Lubos就是其中的一位,他在捷克同时经营着一家钢琴行和一家3D打印机商行。疫情的爆发让这位年近百、成熟稳重的大叔不知所措,惊慌之余举家搬至远郊的小木屋,远离重重隔离和生活物资紧缺的城市。

在得知当地医院的医生和护士严重缺少防护物资后,他马上想到自己的3D打印机可以用来打印防护面罩和口罩。于是他自驾车返回自己的商行,打开了所有的打印机。几个小时后,第一批面罩和口罩便制作完成了。

然而,这座城市的物流原本就不发达,疫情下的管控措施使得物资运输更是举步维艰。这位3D工程师只好又变身为快递小哥,亲自为医院派送由自己亲手打印的爱心物资。随后的两个多月,他每天都坚持打印和派送,3D打印不仅是他的爱好,也变成了他爱的传递。

不仅是面罩口罩,3D打印重要设备的零件也拥有挽救生命的力量。疫情对全球供应链造成了严重冲击,传统的工业生产流程面临着生产周期过长、大量工厂停工的局面,这使得不少产品的零部件出现了断供。比如,呼吸机的连接管路和面罩阀门等关键零件多为需要替换的一次性产品,这些关键零件的供应不足会导致患者们生命垂危,而3D打印可有效弥补这些供应链断点,缓解医院的燃眉之急。

虽然3D打印目前不能完全取代传统供应链,当疫情缓解、供应链逐步恢复后,难免会有一些客户流失,但是3D打印在这次全球疫情防控中发挥的作用向我们



扫码进入  
中国制造网展厅



地创三维前台和王建辉先生

展示了其广阔的发展前景:随着技术的发展,越来越多的传统制造业开始尝试和引进3D打印技术,3D打印的应用领域将不断扩展,甚至能够改变世界工业格局。

## 地创三维的“抗疫战”

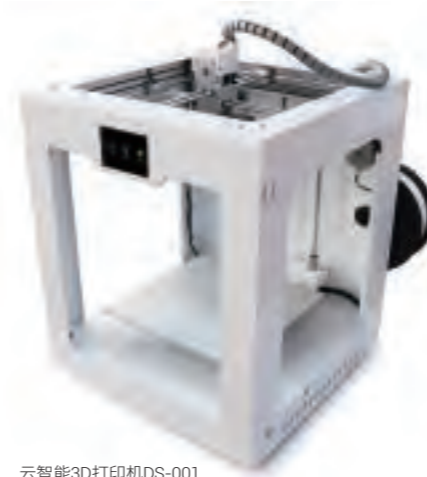
当中国3D打印行业的供应链大多数集中在珠三角一带时,深圳创想三维和武汉探矿机械厂选择了在湖北武汉合资创立地创三维,看中的就是武汉九省通衢,具有得天独厚的人才优势、区域中心优势和产业环境优势。然而,作为这次疫情的重灾区,地处武汉的外贸企业都受到了严重的影响,地创三维也要打好自己的抗疫战。

幸运的是,出于降低邮费的考虑,3D打印机的海外销售几乎完全依靠海外仓发货。在春节假期前,地创三维已经向美国海外仓派送了大批3D打印机和零配件,因此疫情期间的国际运输限制对公司的影响不大,海外仓在物流派送和购买体验上的优势也显现出来了。

武汉的疫情得到控制后,公司第一时间复工复产,但受限于各地交通状况和防疫管控,复工率只有80%左右。为了保证订单的及时交付,地创三维的全体管理层主动下基层、上产线,根据生产需要接受上岗培训并完成相应生产任务。同时,公司鼓励员工动员自己的家属及朋友,如果他们因疫情不能外出务工,可以在接受核酸检测后就近应聘,接受公司的上岗培训。这样不仅帮助了工厂的产能增长,还解决了员工的家庭收入问题。目前,公司已经完成了月产5万台的供应链升级,保障了海内外大批订单的顺利交付。

除了海外市场,地创三维还重点突破3D打印的教育和应用领域。疫情后,武汉市政府联合各单位主办了直播带货的活动,助力武汉经济复苏。除了我们熟知的周黑鸭、热干面以外,地创三维打造的家用3D打印机和打印笔等设备也出现在了直播中。

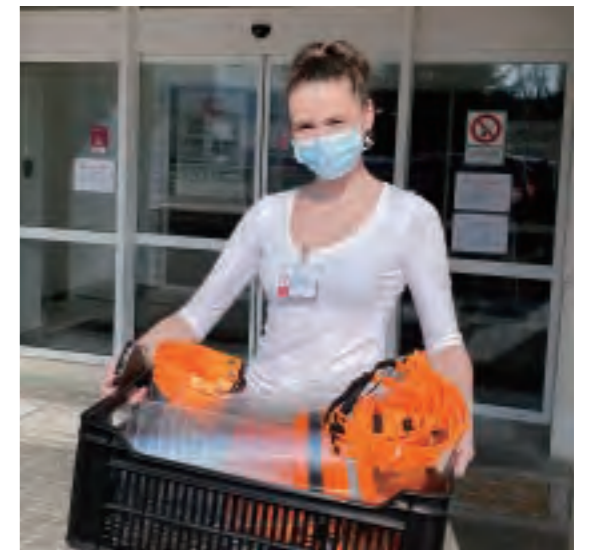
遗憾的是,目前教育市场对3D打印的认知度和接受度普遍较低,有超过一半的孩子家长没有听说过3D打印教育。即便是对此有所了解的家长群体,也只有20%左右能够真正了解3D打印教育对孩子的价值所在。



云智能3D打印机DS-001



防护面罩打印



医院客户接收防护面罩

为了推广3D技术走进校园和家庭,地创三维长期与一线教师合作,共同开发3D打印课程,每半年举行一次优秀学生作品评选及拍卖活动,旨在激发学生的想象力和创造力,逐渐打通想象—虚拟—实体三者之间的鸿沟。

## 3D打印的未来

在3D打印的技术发展和人才培养方面,中国相对起步较晚。但是,近几年,行业抓紧自主创新和研发,一步步朝着精细化和专业化发展。国内巨大的市场潜能,也吸引了不少国外3D打印行业巨头的目光和投资,进一步推动了产业发展。

在这样的行业背景下,地创三维也非常重视自主研发和技术创新,拥有强大的技术团队和多项发明专利。公司还和湖北工业大学、武汉工程大学等多所高校合作,建立产学研教学实习基地,希望结合高校强大的科研实力和自身的技术资源,不断提高创新能力。高校源源不断的人才输入和培养,也为



工业级3D打印机DC-1000

地创三维提供了科技创新动力及支撑。

2020的上半场已经打完,地创三维交出了一份令人满意的答卷。公司计划下半年在维持市场供应的前提下,加快原材料投产计划,完成部分原材料自给自足。同时,稳扎稳打,加强科研力度和技术积累。地创三维也希望能够发挥企业社会责任感,拉动和刺激上下游产业链,增加更多就业岗位,为武汉经济的全面复苏贡献自己的力量。■

# 湖北域凡 | 站在防疫风口，坚持初心做好产品

文\_牛雨晗 责编\_崔西

不知不觉，风起云涌的 2020 上半年过去了。作为一家地处武汉的医疗耗材贸易出口公司，这六个月对湖北域凡贸易有限公司（以下简称“域凡”）而言，可谓一波三折；作为域凡的总经理，杨龙玲不由地感慨：“上半年的出口形势，比我蹦过的极可刺激多了。”

一、二月份，武汉疫情肆虐，各大医院的防疫物资告急，有资质的厂家都在为国内医院生产，无法给国外供货，公司基本是停工状态。不过在此期间，域凡收到了许多海外客户的邮件，询问他们是否一切都好，有没有自己能够帮得上忙的地方，希望他们多保重。甚至那些过去平均五封邮件回复一封、三个月没联系过的“高冷”客户也发来了关切和祝福，这让身处疫情重灾区的域凡团队成员们非常感动，爱心没有国界，温暖能够帮助人们战胜恐慌。

三月份后，国内疫情好转，工厂逐渐复工复产，同时国外相继爆发，防疫物资需求变大，海外订单也应声而涨。在随后的短短三个月里，域凡公司网站的曝光量达 418,250 次，访问量达 28,494 次，共计收到了 2,752 封新询盘邮件，无数通电话、无数条 Messenger 和 WhatsApp 消息……



域凡贸易总经理杨龙玲女士

## 疫情无情人有情

由于病毒最开始在武汉爆发，有一部分海外客户对中国、特别是对湖北武汉的商家抱有成见，极个别的甚至非常粗鲁。四月初，一位客户收到口罩报价后觉得价格太高，责备他们在特殊时期哄抬价格。工作人员在邮件中耐心解释：“如今疫情严重，中国的供应商们克服困难，冒着感染的风险进行生产，已经很难了。而且这段时间原材料、运输等成本都涨了很多，是市场决定了价格，并非我们决定的。”

万万没想到，这位客户不仅没有接受他们的解释，还打电话过来怒斥他们见钱眼开，甚至口出恶言“武汉病毒就是从你们那过来的！”这激怒了域凡的员工们，世界卫生组织早就规定，病毒不应该和特定的国家或地区联系起来，更何况，武汉是这次疫情的受害者，湖北人民为全球抗疫更是做出了很大的牺牲。“林子大了，什么鸟都有，这口气我绝对咽不下去了”，杨龙玲直接回怼，“谣言止于智者！”

不过，绝大多数海外客户的态度还是很客观和友善的，向域凡发询盘的买家也越来越多。在最忙的时候，域凡员工加班到夜里一两点却依旧满足不了需求，许多客户表示自己的电话根本打不进去，一直占线。

在这种特殊情况下，所有的订单客户都要求加急交货，域凡一般优先安排老客户的，然后再处理临时客户的，但是有一个例外。一位来自马来西亚的客户在某天晚上十点左右打电话给他们，表示自己需要隔离衣，无论什么材质都可以，只要能起到一定的防护作用。经过沟通后，工作人员们才得知他是马来西亚的医生，打电话的时候刚做完当天的最后一台手术。

由于马来西亚的感染病例太多，当时政府已经无法保障医护人员的基本防护了，这位医生和他的同事们自发凑钱买隔离服。照片里，医院的医护人员们都在用非常薄的一次性雨衣做防护衣，头部则用白大褂包裹

起来只露出眼睛。这样的场景让域凡的员工很是痛心，于是和工厂商量，在短时间之内就交付出了一批隔离衣，给这些一线的医护人员应急。

## 灵活应付出口难题

随着新冠肺炎疫情的不断扩大，全球都面临着“口罩荒”，不少商家瞄准了这背后的巨大商机，纷纷入场，口罩机甚至一度被誉为“印钞机”。然而疫情期间的防疫物资出口真的如同大家想象中的那么容易吗？事实上，域凡碰到了各种棘手的情况。

国外疫情爆发初期，几乎所有客户都是要求防疫物资走空运。针对数量不多走散货的订单，公司会把空运费多报 20%。后来他们发现，这个数字完全不够，由于工厂的交货不稳定，等到出货的时候，空运费已经上涨 50% 甚至更多了。因此公司决定单独报空运费用，有效期只保持 7 天。不仅是运费的问题，飞机的舱位在这个时期也十分紧张，有时候一票货甚至要排仓 12-15 天甚至更久。只有在客户需求量比较大、能够自己安排包机的时候，运输成本才会大大减少，并且航班的时间安排起来也更灵活。

过去的几个月里，各国的疫情防控物资进出口频出新规，变动比较大，许多企业都会遇到“赶不上趟”的状况。商务部、海关总署 2020 年第 12 号公告出来之前，域凡有一部分非医用口罩的外箱、内盒、合格证都没有注明“非医用”。虽然货已经拉到上海港口了，但又全部拉回厂里，按规定要重新做内盒外箱，重新包装按规定印刷的合格证，直到符合国家规定后才报关出口。

不过总体而言，域凡的出口比较顺利，在应对层出不穷的状况时，员工们始终保持着很好的心态，相信“兵来将挡，水来土掩，没有什么事情是解决不了的”。公司向来选择熟悉的、有资质的工厂合作。对没有合作过的工厂，他们会实地考察，并且在出货之前验货，从而保证品质。即使在医用防


疫物资查验率非常高的情况下，他们的产品也都能够达标。

## 风口也有风险

随着疫情逐渐缓解，5 月中旬防疫物资的市场便开始饱和，供大于求，很难接到大订单，利润也骤降。就拿口罩来说，往年一直在从事口罩生产的、有资质的厂家，这次赚到盆满钵满的不在少数。但不专业的、没有资源的跟风投机者很可能赚不到钱，甚至亏损，眼睁睁看着“印钞机”变成了一堆“废铁”。

人们常说，“站在风口，猪都可以飞起来”，但是，当风真的来了，你是否有翅膀能飞，又是另外一回事了。口罩看似薄薄一片，但当外行人开口罩厂时，就会发现原材料、设备等问题接踵而至。

一方面，跟风者很可能在高价时买入机器和滤纸，口罩机价格最高的时候 200 多万一台，滤纸价格在 60 万到 70 万甚至更高的时候都有人买过。另一方面，从购买口罩机到投入生产要花很长时间，机器本身也非常容易出故障，需要维修调试，影响生产进度。再加上口罩出口时必须取得医疗器械产品注册证书，办理资质也需要时间。等各方面都筹备好，市场大概率已经趋近饱和。

杨龙玲认为，投机等风口，不如踏实做事情。域凡作为一家专门做防疫物资出口的公司，这些年来坚持做好自己的产品。哪怕疫情放缓后，全球的防疫物资需求降了下来，“我们还是会继续留在这个领域，做专做精，更深入地了解海外市场，多学习产品知识，更好地服务客户”。



扫码进入  
中国制造网展厅



中国制造网以特装展位亮相本次展会



## 复工后深圳首展参展实录

文\_Doris\_ 中国制造网商展部 责编\_王若竹

6月20日至23日，复工后深圳首展——第28届中国（深圳）国际礼品、工艺品、钟表及家庭用品展览会在深圳国际会展中心盛大举行。

现场名企众多，海尔、飞利浦、象印、华为、小米、SKG、JBL、WWF、苏泊尔、爱华仕、雅兰、中粮等众多一线品牌均携新品参展。开展4天，展会人气相当不错，共计1800余家展商参与，不少展商的展位

上门庭若市。

作为全链路综合服务平台，中国制造网也以36平特装展位亮相本次展会，携10家高级会员的样品在14号馆——消费电子馆，开展千万众享样品汇活动。

今年不少企业因疫情影响而减少了线下展会的推广，以下是我们在展会现场的所见所闻，供外贸人参考。



展会现场人气相当不错，不少展商的展位门庭若市

### 一个挤满人的小标摊

深圳市爱奇丽科技有限公司的摊位每天都挤满了人，其主营车载及桌面手机支架、小型消毒器等产品。根据业务经理介绍，公司老板在疫情初期就观察判断，大家因为疫情而转为在家办公，对桌面手机支架的需求会大幅上升，于是立即对自己的产品做了更新升级，不仅功能上更易于桌面办公，外观上也更简洁流畅；另外，直播的兴

### 最火爆的三类产品

虽然今年许多企业受疫情影响严重，但也有很多企业的产品在疫情中迎来了一波发展机遇，成为了后疫情时期的风口产品。

#### 家居健康类产品：

在本次展会上，不少品牌都展示了家用跑步机、颈部按摩器、艾熏机、筋膜枪等产品，其中不乏许多名企。“现在不好出门做运动，更多人会选择在家运动和保健”，专做家用跑步机的周先生表示疫情期间自己

流量增长了280%。近期中国制造网在对国外买家跟踪的调研结果也显示，原本热爱户外娱乐的外国人在疫情期间大多选择在家娱乐，对家用智能电子类产品的需求大幅上升。而在本次礼品展展会现场，音响、游戏机、家用跳舞机等家用娱乐类产品，特别是智能电子类产品人气火爆，吸引不少观众排队体验。

### 部分企业亟需引路人

疫情也使得不少企业的经营模式产生了巨变。

做3C数码产品的肖经理表示，多年来，公司一直是政府指定的供应商，也经常通过线下参展或朋友介绍等渠道寻找国外客户，但是今年疫情期间，国外老客户断约了不少，非常需要新的渠道来开发新的客户，计划尝试诸如中国制造网之类的B2B平台，希望根据自身情况，找到最适合自己的新渠道。

主营LED、小家电等产品的陈先生表示，自己公司以内贸业务为主，公司发展快，想做外贸，本来打算今年开始做外贸，但疫情影响又搁置了，由于缺乏外贸相关经验，急需专业指导，正在考虑B2B平台，想借助平台的经验带自己入门，同时，也在观望线上展会。

外贸人正在努力用各种方式自救与升级。根据海关总署公布的数据，继6月外贸进、出口双双正增长之后，7月我国外贸进、出口继续实现双双正增长，其中，出口增速更是延续了此前快速增长态势，实现了两位数（10.4%）增长，随着推广与订单逐渐走上正轨，挺过危机的外贸人终能守得云开见月明。☑



深圳市爱奇丽科技有限公司的摊位每天都挤满了人



起也带动了这款产品的热度，公司顺势在平台上尝试发布产品的概念信息，发现有很多买家咨询，随后便开始大量生产，效益相较以前要好得多。

的跑步机销量大增，不仅国内需求多，还接了几个国外的大单子。

#### 日用卫生类产品：

疫情后，除了防疫物资，酒精湿巾、小型家用消毒器等日常卫生类产品在本次展会上也吸引了不少人气。“大家现在重视日常卫生消毒，也越来越需要这样的产品，很多人在日常生活中已经养成了随时随地洗手消毒的习惯，卫生意识越来越强。”深圳爱奇丽科技有限公司的业务经理这样说。针对这一市场需求，爱奇丽推出了小型家用消毒器，并在现场进行消毒展示，引来许多观众驻足观看。

#### 智能娱乐类产品：

根据中国制造网后台统计数据显示，今年2-4月期间，运动健身休闲娱乐行业，平台流量增长了32%；消费电子行业，平台

Connecting Global Competence

# bauma CHINA 2020 工程机械行业盛会

上海新国际博览中心  
2020年11月24-27日



立即参展报名!

+86-21 2020 5500

baumachina@mm-sh.com

关注微信  
预订展位



上届展会数据, 实力筑就规模



上海国际工程机械、建材机械、  
矿山机械、工程车辆及设备博览会  
www.b-china.cn

bauma CHINA

# automechanika SHANGHAI



上海国际汽车零部件、维修检测诊断及服务用品展览会  
Shanghai international trade-fair for automotive parts  
equipment and service suppliers

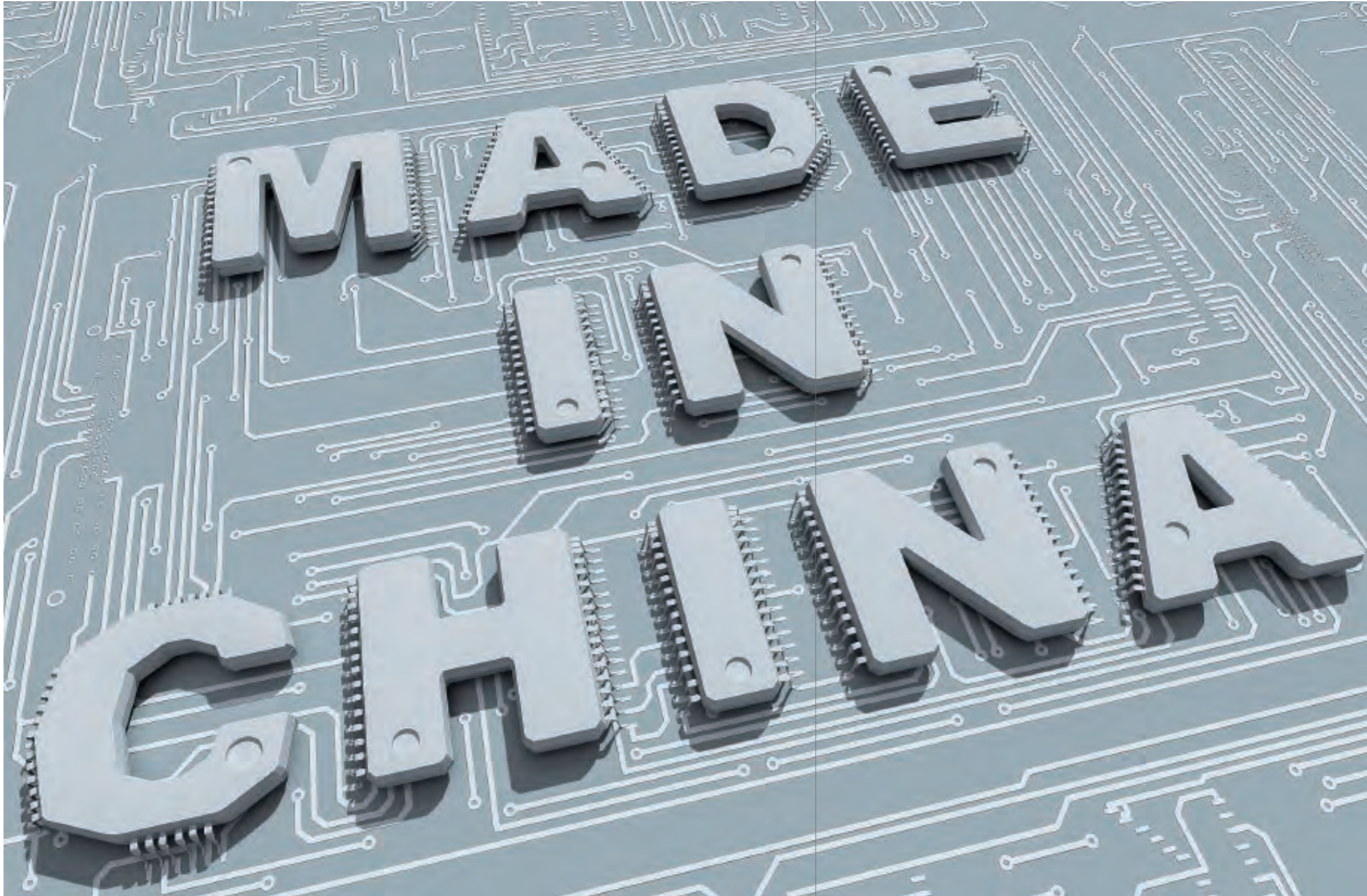
2 - 5.12.2020

中国·国家会展中心(上海)  
National Exhibition and Convention Center  
(Shanghai), China

www.autopartsshanghai.com



messe frankfurt



无论你是否愿意接受，都不能否认中国制造的寒潮已经到来了。

可以肯定的是，这股寒潮的来去并不会受美国大选的影响，无论是特朗普还是拜登，在遏制中国，以及遏制中国制造的问题上其实并没有冲突。因此，这个“冬天”对于中国制造来说，将会格外漫长。

从前中美经贸摩擦开始，我与很多中小企业老板就聊过这个话题，他们大多乐观，因为“天塌下来有高个子顶着”。他们也普遍相信，板子终究会落在华为、中兴这个层级的企业身上，中小企业受到的冲击有限。但是中国还有一古话，叫“覆巢之下无完卵”。

对于中国制造来说，这一切并非“飞来横祸”。我们被一步步扼住咽喉的现状，其实在三十年前便已注定。

## 中国制造当自强

文\_任学奎 图\_视觉中国 责编\_任学奎

## 苦果：“造不如买”的代价

被网友称做“局座”的张召忠曾经讲过一个故事。

2018年7月31日，俄罗斯动力机械科研生产联合体与美国联合发射联盟签署了关于2020年向美国供应6台用于发射“宇宙神-5”火箭的RD-180火箭发动机的新协议。同为航天大国，美国怎么向俄罗斯买火箭发动机这种核心部件？

实际上，在大推力火箭发动机上，美俄的发动机技术首屈一指。那么美国为什么还要向俄罗斯购买呢？其实最主要的原因就是美国觉得再研发一套火箭发动机既费钱又费精力，“造不如买”。

RD-180火箭发动机性能非常强劲，稳定可靠。自从RD-180火箭发动机面世以来，这款便宜又可靠的发动机便深受美国的喜爱。

但俄罗斯经常拿这事当作筹码要挟美国：之前乌克兰局势紧张的时候，美国不停地加码制裁俄罗斯。俄罗斯人反过来威胁美国说要禁售RD-180，让NASA的一系列航天发射项目延期，最后双方达成妥协。

而我们目前遭遇的困境远比美国的发动机问题大得多。在特殊的历史时期，“造不如买”的理论网罗了不少拥趸，对于某些行业来说，目前的困境事实上就是在吞过去那套理论带来的苦果。

美国对中国企业制裁，让很多没有自力更生自主生产的企业从沉睡中惊醒。

当美国商务部宣布将禁止美国公司向中兴通讯销售零部件、商品、软件和技术7年，直到2025年3月13日后，中兴董事长发出声明：美国对公司的制裁，对中兴通讯极不公平，中兴不能接受。你不接受又能如何，后来我们也知道结果了……



特朗普打开了“逆全球化”的魔盒

遗憾的是，这次不同以往，美国人未必开恩，哭也没用，只能自救了。中美贸易战开打，“中兴”遭一剑封喉，美国这颗没有硝烟的“炮弹”，一下炸醒了陶醉于“以市场换技术”的国人，科技界“自力更生，自主创新”的话题再次引起了上上下下的热议。

但需要警惕的是，用核心技术制约中国绝不是西方国家的唯一手段。中国成为“世

界工厂”不过是近20年的事，深度参与国际合作的結果就是，当危机来临的时候，也会遭受“深度”冲击。

### 警惕：“断链”风险始终存在

“完整的产业链”是中国企业自信的基础。

通过区域上由东至西地全面参与到全



球化分工，中国制造业形成了难以复制的规模经济效应、产业集群优势和物流网络体系，各类产业链都演化出独特的竞争力。

2004年，美国经济学家托马斯·弗里德曼写了一本书——《世界是平的》，讨论了日益加深的全球互联，这本书核心内容是，通过合理的全球分工发挥不同国家的比较优势，从而削减成本支出、提高劳动效率，最后全世界人民各司其职，幸福地生活在

一起。

在中国与世界互动的过程中，各国产业链形成了上下游交织、供需两侧交错、产学研交融的复杂分工格局，这无疑提高了全球生产网络常态运行时的专业化水平和生产效率。

然而，这种“王子与公主幸福地生活在一起”终究只是童话故事里的结局。事

实上，一旦遭遇经贸摩擦或公共卫生危机等非常态事件冲击，作为全球产业链供应链中最主要的参与者，中国的“断链”风险变得极高。

近年来，随着劳动力、土地等要素成本上升，中国制造业劳动力密集型环节向东南亚、南亚跨境转移的趋势较为明显。但这种低端环节的“产业转移”并不是成套的“产业链转移”，中国通过中间品和资本品贸易反而巩固了亚洲区域生产网络中的核心地位。

但近两年接踵而至的中美经贸摩擦和新冠肺炎疫情影响了全球产业链供应链按经济规律调整的进程。除了要要素成本和分工效率，关税成本、出口管制和供应链风险也成为跨国公司决策的重要变量。

另一方面，全球性危机引发的衰退往往会敲响民粹主义的钟声，在以往的贸易史上容易催生高关税和贸易壁垒，在如今的全球生产网络下则可能演变为技术链、供应链的断链风险。

3月31日，法国总统马克龙考察了一家位于曼恩-卢瓦尔省的一家口罩生产企业，并指出：“今后我们的首要任务是要在法国生产更多的产品。”此外，他还承诺“将在今年底前在法国生产防护口罩上‘完全独立’”。

4月10日，据彭博社报道，为应对新冠疫情对于经济带来的负面影响，日本经济产业省推出了总额高达108万亿日元的一项抗疫经济救助计划。这一计划的“改革供应链”项目中有2200亿日元将用于资助日本企业将产线迁回日本本土。

西方国家的“制造业回流”短期内肯定无法对中国制造造成致命打击，但长远来看，我们可能过于乐观了。



## 风险：一场源于信任的危机

从新冠疫情爆发后，关于中国制造的负面新闻就在世界范围广泛传播，妖风阵阵。我们每天都会看到外交部门在各个场合驳斥那些流言蜚语。有些谎言极其明显，但西方的政客却乐此不疲，这是为什么呢？

西方国家的一系列动作无论成功与否都至少反映了一种情绪——他们正在丧失对于中国的信任。这种忧虑的情绪是真实的，并且会与国内的各种忧虑情绪产生共振，让国内陷入更加担忧的状态。

很多人会说，情绪不能当饭吃，西方有这种情绪又能怎样？

实际上，尽管短时间内，西方的工厂还搬不走，但情绪会影响人们对于未来的预期。也就是说，存量可能也就那么着了，但是增量就不一样了。西方国家具体的增量会发生在与安全相关的产业建设上。

究竟什么是安全相关的产业呢？这个问题没有固定的答案，并且会随时变化。

在过去，主要是军工类产业，西方国家的制造业再怎么外移，也不会把军工产业转出去。但是现在，“与安全相关的产业”范围扩大了。

如果西方重建生产体系，会分为两方面：一方面是只重建与安全相关的，像玩具、服装、日常用品这些还会留在中国。但是，整个中国制造业仍会面临整体的萎缩，企业间竞争加剧，“蓝海”越来越少。企业之间会发生极度价格战，利润被极大压低，研发的能力也随即萎缩，中国的制造业会陷入一种低水平循环，技术进步的能力极大下降。

此时，中国政府会加大投资，拉动需求。再加上整体的需求仍在增长，中国忍受几年，凭借内需，仍然能够继续跑动。



上世纪80年代的中国工厂

虽然会跑得比过去辛苦，但是西方要重建也是需要时间的，在这段时间里中国还可能比西方发展得更好。

另一方面是，西方国家经过几年的系统重建后会形成一套独立于中国的生产体系。而西方的技术和创新远远强于中国，再加上基础研究强大，政策优惠，人才会迅速聚集。这种情况下，中国的技术很可能与西方脱钩，这就加大了西方在技术创新上的优势。

中国会努力自救，前“十几、二十年”能够发挥现有技术红利，继续向前冲。但是20年后，等进入西方下一代技术后，中国有可能迭代差距跟不上。而且，中国的优势在于重工业和电子产业，属于信息技术的基础设施，会被信息技术来反向定义其价值。

但是，中国在信息产业上并没有什么难以被替代的优势，有些关键领域还大大落后于西方。所以，中西方产业一旦脱钩，“十

几、二十年”这个时间周期还可能会缩短。

## 困境：再不创新就晚了

在过去的十多年里，我调研过的中小企业近千家，颇为有意思的是，大家都有一个共性——言必称创新。很有一番“无创新，不制造”的味道。不过平心而论，否定所有企业的创新显然是在“以偏概全”。

舆论常说，我们现在有很多“伪创新”，就是搞一些噱头，玩一些概念，对产品的使用没什么实际影响。这个问题得更细致地分析。

中国有很多实用型的创新，但这不是从0到1的创新。美国多是从0到1的原发明，我们往往是从1到100做的比较好，就是在生产中不断地改良，不断地迭代进化。这是我们的一种比较优势，尽管没有从0到1那么高的价值，但仍值得鼓励，说它是“伪创新”有点刻薄。但是我们仍需要加



工匠精神是中国制造的未来

大基础研究，努力在0到1之间实现突破。

而缺乏工匠精神，是目前中国企业存在的又一个共性问题。

前几天，和一个口罩厂的朋友聊天，他说：“做防护口罩需要熔喷布，而高端的熔喷布基本部在韩国。”

原来，熔喷布有一个很重要的工序叫驻极，就是让熔喷布带上净电荷，带电前和带电后，口罩对病毒的吸附能力能差出一倍多，所以驻极工艺对于熔喷布的品质十分关键。而韩国做出的熔喷布，净电荷的存留时间比中国的高出一个数量级。我很吃惊，问他，这是因为设备的差异吗？他说，不是，设备都是一样的，关键在于工人的手艺。

1950年，东北首先推出“八级工制度”。在当时工业建设为基本任务的大背景下，全国为消除工分制的弊端，将工人的技术等级和工资挂钩，按照产业分为八级工制。这种八级工制得到了普遍认可，在人们心目中，

“八级工”是技艺精湛、精工细作的顶尖工匠的代名词，他们的工资甚至能超过当时的厂长。

这一制度在全国实行，可以说载誉60年。有人说，六级工就像武侠小说里的大侠，八级工基本上就是扫地僧的存在。虽然现在“八级工”已经成为过去时，但其折射的对劳动者的尊重，一直让人们念兹在兹。

当下，中国经济发展正处于由高速增长阶段转向高质量发展阶段时期。高质量发展需要一流的科学家和工程师，也需要一流的技能人才。科学家、工程师不足可以引进，但放眼世界各国，还没有大规模引进技能人才的先例，必须也只能靠自己培养。

我们与高端制造的距离很多时候不在于设备和技术，就是缺这种“八级工”。稳定的“工匠人才”队伍的成长，需要足够多的制造产业和长时间积累。但这门课我们缺课太久，解决人才结构性矛盾是摆在中国制造企业面前必须跨过去的坎儿。

## 后记：何日长纓在手

新中国成立之初，外有帝国主义的“核威慑”，内有旧中国留下的“烂摊子”，一穷二白、百废待兴，党领导人民自力更生，硬是建立起独立的比较完整的工业体系和国民经济体系，独立研制出“两弹一星”，使中国成为具有全球影响力的大国。

改革开放之际，国际局势风云变幻，社会主义现代化没有现成模式可以照搬，背后是历史包袱，前面是布满暗礁的大河，中国“走自己的道路，建设有中国特色的社会主义”，创造了举世瞩目的中国奇迹，实现了“风景这边独好”。

面对新的挑战，我们一方面需要认清形势，不盲目自信，另一方面也需要放弃幻想，重拾自强不息的精神。

目前学界对于现状的基本判断是，中国作为全球供应链的重要参与者和受益者，必然会受到一定程度的影响，但这种影响仍在可控范围之内，因为全球供应链可能出现的变化，并没有违背中国制造业转型升级的基本逻辑：

与发达国家相比，中国低技术密集度的产品占比基本与之相当，而中低技术密集度产品占中国出口的比重依然偏高，未来是向外转移的重点领域。同时，高技术密集度的产品还有很大的提升潜力。

未来，无论中低技术密集度产品生产是回流到发达经济体还是去往其他经济体，其实是中国产业升级的直接结果。而对于高技术密集度产品来说，当前国内生产本就不足，有很大提升的潜力。

化危机为转机的窗口仍在，但历史的经验和教训都在告诉我们，中国制造当自强。

前些日子，有一位上了年纪的企业老板对我说，他们这一代人过去的梦想就是“何日长纓在手缚苍龙”。如今危机在，梦想亦在！**■**

# 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）

## # 9月外贸新规 #

9月的外贸新规包括：欧盟延长“暂停征收医疗物资进口关税和增值税”政策；美国对多种产品反倾销；美国要求原产香港货物必须标识为“中国”；哥伦比亚对小额跨境商品免征关税；越南拟豁免塑料产品反倾销税；伊朗禁止进口大米；孟加拉国等可在线申请特惠原产地证书；稳外贸政策再加码；跨境电商 B2B 出口监管试点再扩容；原产地证书立等可取；6类出口商品海关法定外抽检。扫码见详情。



扫码查看更多详情

## # 疫情下的“爆款”产品 #

从亚马逊上半年的热销数据来看，2020年上半年全球消费者最关注的三个关键词是：健康、沟通、居家。健康包含客户健康和医疗健康，舒展类、按摩类的设备或产品会有很大的需求，按摩器、蓝光眼镜、手动按摩器这些都是热销的品类。沟通主要涵盖一些办公用品和设备，像路由器、办公桌椅、网络摄像头、键盘、鼠标等产品较为热门。居家包括美容美妆、家庭娱乐、室内运动装备、DIY、还有庭院相关用品等，美妆产品、化妆刷、瑜伽服饰、睡衣、滑板、缝纫机、手工剪裁等产品也很热门。扫码查看更多分析。



扫码查看更多详情

## # 出口印度风险提示 #

目前疫情最严重的国家中，美国、巴西、印度排名前三，在这样的情况下，印度政府却忙着对中国采取了一系列“封堵”措施。近期就有外贸企业反映，受到了“伤害”。近期出口印度需要特别注意当地经济形势及政策变化，尤其印度还推出了一堆“极端”政策，比如：严防中国商品“曲线”进入；或将对近 20 种中国产品加征关税；禁止进口 101 项武器，等。更多风险提示请扫码查看。



扫码查看更多详情

## # 20年中国外贸大事记 #

2020 的打开方式出乎所有人的意料，再过几个月，我们又该跨年了。今年“实惨”的行业，外贸要数其一。从 2000 年到 2020 年，这 20 年间中国外贸经历了爆发式的增长，同时也越过了一座又一座山。谨以此文记录 20 年间发生的外贸大事记，希望我们这些外贸从业者能够从来时路中找到未来的方向。细数 20 年中，中国外贸发展历程，请扫码见原文。你是哪一年入行外贸，是否赶上了黄金时代？



扫码查看更多详情





全新  
上线

# 双平台推广 让订单送上门



扫一扫，让订单送上门

中国制造网内贸站与百度爱采购联合推出双平台企业推广服务，以百度海量搜索需求为基础，依托中国制造网内贸站专业的营销运营团队，立足内贸，为中小企业提供性价比高、具有竞争力的网络营销服务，帮助中小企业实现收益最大化，助力企业业务增长。

入驻咨询：400 6888 700