



**E-Trade Plus  
CHINA**

# 上海外贸行业报告

## 目录

改革创新——把握新一轮工业革命.....	3
全球经济变革下，中国如何重塑自贸区战略.....	8
中小企业如何拥抱 EWTP 时代? .....	12
新外贸模式，打造 C2M 商业生态.....	18
新外贸 与上海外贸四个“一百”战略.....	26
国际贸易视角下的新零售.....	29
新零售的盒马模式.....	31
全球 85 后现象和新青春消费潮.....	35
中美贸易战的影响及对策.....	41
“一带一路”战略风险规避及跨国采购的战略价值.....	44
中国国际进口博览会，打造有全球辐射力的消费名片.....	47
扬帆数字丝绸之路，打造数字贸易样板.....	50
新零售行业发展趋势及解读.....	53
深度解析中国制造 2025 .....	57

## 改革创新——把握新一轮工业革命

周汉民 全国政协常委、上海市政协副主席

中国进入了中国特色社会主义新时代，如果说这一新时代最值得我们把握的、思考的、奋斗的，那就是从现在开始，到 2020 年，我们要全面建成小康社会。在这一基础上，再奋斗两个 15 年，2020 到 2035 年，要基本建成一个现代化的国家，到 2050 年，要实现一个强大的现代化国家的宏伟蓝图。从这个意义上来说，我们认识当下的时代，就显得十分必要。

我想讲一个新，新思维。标题很有诗意，让科技革命昭示未来。

如果说要对当下的科技革命进行判断，我以为这样的一段话，大概可以总结我们的思考。今天，新一轮科技革命和产业变革正蓄势待发，全球产业结构和竞争格局的深度调整正在孕育，作为第二大经济体，外贸第一大国已经持续四年，对外投资第三大国，去年已经攀升到第二大国，利用外资长期存在大国的中国来说，如何针对这样一个蓄势待发正在孕育的科技革命，实在是我们当下需要思考的一个非常重要的问题。

在这五年中，我个人以为在世界工业领域最重要的国家制定的最好一个国家创新战略之一，《美国的国家创新战略》它所关注的领域，来打开我们的新视角，产生我们的新思维。

2012 年开始到 2017 年，今年，主要的工业国美国、德国、日本、法国、英国，互联网战略或叫工业 4.0 战略，其中就有 2015 年，我们国家提出中国制造 2025 的宏伟战略。但其中，非常值得我们分析的一个重要国家创新战略是美国，美国国家创新战略认为，如下的九大战略领域十分值得我们关注。

先进制造，首先就是先进制造，我们一看就明了，什么叫重返美国，为什么特朗普政府要进行如此广泛的企业所得税和个人所得税的税制改革和调整，首先针对就是先进制造领域。

精密医疗领域。一切为了人，以人为本，人的健康是第一位的。

大脑计划领域。

先进汽车领域。

智慧城市领域。

清洁能源领域。不仅是清洁能源，如何进一步节能领域。

教育技术领域。这一重要战略发布在 2009 年，美国不仅有这一国家战略，在 2009 年到 2014 年至今，还制定了两步立法来促进国家创新战略的推进。

太空探索。今年太空探索，不仅是人进入太空，更重要的是对人进入太空的相关生存技术进行研究。

我们来看看当下席卷全球的大变革，第四次工业革命到底有哪些特征。其实这第一句话就把问题说清了，这样一场工业革命的特征，不是改变我们所做的事情，它改变的是我们自己。

举一个例子就可以说明，在座谁都用过柯达的胶片，柯达胶片从 1998 年开始有 17 万名磕打员工到今天的彻底破产，其实时间非常短暂。我们不要以为十年会很长，未来十年我们会面临挑战的领域人工智能、健康领域、电动车自驾车领域、教育领域、真彩打印领域、农业就业。

首先看人工智能。

人工智能的发展，让我们突然发现，计算机击败世界上最好的棋手，不是一次也不仅仅是两次，这次 AlphaGO 这样的击败，比我们预期提前十年。在美国多少人读法学，我也读过法学，今天受到最大挑战就是 IBM 的陌生（音），这款系统告诉我们，许多法律咨询工作可

以由机器人替代，更不用说现在可以帮助人类来诊断非常难以诊断的疾病，而且人脸识别已经让我们感觉比人自己识别更清楚。

明年就是 2018 年。让我们看看今天上海新闻有条大新闻，有一家美国企业很可能在上海落地，要制造一款非常新的汽车。你认为这款非常新的汽车，会是自驾的吗，可能就是自驾车。像特斯拉、苹果、google，都革命性的方式变到车子上。我亲眼目睹，上个月，在哈萨克斯坦举行 2017 年世博会，我去了德国馆我惊呆了，他让我看了半个轮胎，告诉我半个轮胎代表了今天所有汽车最主要的革命，就是它的系统革命，今后德国人生产的车没有车头了。因为所有的掌控都在这两个轮胎中，我亲眼目睹这半个轮胎，因为它解剖了半个轮胎让我看到。

这里要特别提到保险业，保险业今后受到的挑战是，由于这样人工智能的发展，自驾汽车的出现，事故大大的减少，保费就会便宜。

水，我们都知道水对今天的中国，对今天的世界是何其重要。但是我们看如果是新的能源能够出现，廉价的电力就会使海水淡化，有更广阔的使用空间。

我们今天看到，在健康领域，健康领域手机帮我们很多忙，手机今后还要帮我们更大的忙。有这样一款新的产品，今年会问世，手机绑定，就用我们的视网膜扫描，达到分析我们人自身的生物标志物，找出你的疾病。所以成本的低廉，就会有这样的前途。

我们来看真彩打印。真彩打印到什么样的程度，首先是把打印机价格大大下降，然后把打印机这样的事业扩展到你自己的家用。由此，宇宙空间会用上 3D 打印，你家里也可以有 3D 打印机来帮助你打印你自己所喜爱的东西。

所有这些都不是畅想，所有这一切告诉我们自己一个问题，你认为未来你的职业稳定吗？如果不稳定，将又如何的改变。

我们的工作内容告诉我们，许多传统的工作职位是会消失的，新的就业机会会产生。

农业，我们如此关注的农业，最新一条消息，我们袁隆平同志，再一次把人工杂交水稻的亩产提高了。然而我们今天看到，农业的机器人会一步一步向我们走来，耕作的方法会发生很大的变化。然后培养的器皿中可以产生人造牛肉。

这样的领域同时发生在应用程序。手机上如果下载一款就告诉你现在的心情处在奔放昂扬还是抑制忧郁，今天这款软件就有，现在这款软件告诉你，你的面部表情，可以直截了当让别人感知你在撒谎。

货币。货币被很多电子支付手段取代。最近新加坡总理讲的一段往事，一个新加坡部长在上海购货期间，没有微信支付功能，着实让自己感觉在上海像一个乡巴佬，这是他的原话，没有任何的贬低。

人的寿命在不断提高，这个提高完全是败科技革命所赐。

教育。今后教育远程教育会正确主要的手段，许多不发达国家将受以重要的影响。

未来 30 年。今天我们在谈新思维，未来 30 年我们关心什么呢？我在这罗列，未来 30 年我们需要关心的 20 项非常重要的科技。

首先就是物联网。很多人在讲物联网要被取代。各位看到，物联网告诉我们什么？也就是说，到我们刚才所讲的第二步的时候，要建成一个强大的现代化国家之际，世界的物联网将会有有一千亿倍的便捷，这样会产生新的信息革命。

由此同时，我们同时关注机器人与自动化系统。各位看到最新一条信息，郭台铭在美国投资，在美国投资的总额 100 亿美元，但是这家工厂创造的新的就业岗位，只有一万八千人，比中国国内富士康你感觉什么呢？感觉就是郭台铭在美国投资的这家新企业将来大多数要使用今天这里提到的机器人与自动化的系统。

智能手机和云端的计算，让我们知道手机功能会无限放大，而且放大的功能使我们匪夷所思。

智能城市，我们提出卓越人文城市首先是人文的城市，就是一个生态的城市。但最主要的目标，应该是一个智能的城市，上海要有这样的勇气，在迈向未来 25 年的征程中，了解智能城市对我们最巨大的挑战，以及挑战之后我们的使用。

我相信各位都已经了解一个非常多的词汇，叫量子计算。量子计算这个词很深，我不是科学家不能随意作解释。但有一点可以肯定，这样的量子计算，从理论走向实践，在较短内诞生一款有实用意义的量子计算机就不是空想。

混合实现，我们现在用了很多词汇叫 AR、VR，AR、VR 在混合现实当中适合提高市场占有率。虚拟现实和增强现实，去年很多人说的词汇是 VR，今年更注重是 AR，如何激发新的热情，许多产品都在这里诞生。

大数据时代，如果大家有机会从这里走出，离这不远有一个地方，叫上海大数据中心。就在闸北，现在叫静安的市北高新园区，看了以后你就会感觉数据分析将来是最蓬勃的经济主体。

人类的增强技术。我们从自己的身体，到我们的骨骼到我们的眼睛等等，升级肉体会成为一个新的方向。

安全当然不用说，网络安全在总书记的十九大报告当中都提到，而且成为中国国家安全六大组成部分的第五个组成部分。

社交网络。我们各位看到，大家利用社交网络，把社会的结构予以根本性的颠覆，企业的方式、形式、模式也发生变化等等。

先进的数码设备、先进的材料。今天时间关系，不能一一到来，我都准备了，其实可以展开说。

像太空技术、合成生物科技。

增材制造，增材制造现在发生了惊人的变化，有一个庞大的创客群体，无时无刻在突破增材制造领域，真正实现未来的消费，这就是外贸要针对的内容，是一种真正意义的私人定制。

我们所看到的医学革命，将来医学革命方方面面的成果，不仅汇集大都市人民，而且汇集非常偏远地方的百姓。在这样的程度上，我们可以看到，无论是所谓的不治之症，如癌症、如阿兹海默症等等都可以用现在个性化的基因药物来治疗。

我们来看能源革命。能源的需求量在翻倍，中国现在每年消耗的石油五亿吨，五亿吨中大概 3.1 亿吨要依靠进口，3.1 亿吨当中 2.4 亿吨是船运，那就是外贸的重头，2.4 亿吨都要通过马六甲海峡。为什么中国一带一路有一条中巴经济走廊，我们要用 4625 公里这样的长度，从乌鲁木齐直达巴基斯坦瓜达尔，其中意义很多，但是大家不要忘了，从美国页岩气技术开始，人类在不断颠覆当前的能源消费。我们大家可能知道可能不知道，这两年美国进口的石油真不少，美国已经从世界最大的石油进口国变成了世界最大的石油生产国。

我们看到新型的武器在使用。今天不作为主题来说。

我们看到食物和淡水科技在发展中，食物和淡水科技的发展，对人类的作用是巨大的。因为我们都知道，未来的 30 年，淡水和食物的匮乏会制造许多的国与国之间的冲突。

最后一个领域要看到，就是全球的气候变化。我个人认为，未来理事会写明特朗普政府代表美国退出巴黎气候协定是一个历史的错误。

我们从目前的数据而言，过往 100 年，1900 到 1999 一百年，全球气候平均只上升 1.4 度，引起海平面上升 0.17 米。我们都在感受气候现象所对人类、对社会、对生态带来的变化。但是这 50 年，我们地球表面的温度将升 1.4 度到 3 度，50 年就是这么高，50 年最低预测值是过往一百年的两倍，所以带来了一系列恶果，海平面提升引发的威胁，对农作物下降引发的饥荒。洪水造成数十亿元的损失，都在我们的思考当中。

在这样的情况下，我们应当有新的作为，新的作为就是中国当迎头赶上，中国是世界制

造第一大国。中国重返世界制造第一大国到现在已经五年了，在全球 500 大类工业产品当中，我们有 220 类产量是世界第一。但是当下我们很重要的问题就是高耗能、高污染，我们说进入经济新常态，到底新在哪，我以为是一个低三个高。中国经济增长速度，1978 到 2012 年连续 35 年，年均增长在 9.8%到 9.9%的时代已经一去不复返。如果说去年到今年，中国经济如何评论，我以为以我显见，一个稳字就是中国经济的特质所在。但是我们别忘了有三个非常重要的现象，就是这十年间出现的。

第一是环境成本的提高。这两天人们在议论，北京雾霾又重来，我们非常关注第二个问题，那就是能源资源价格的不断提升和消耗的不断增长。第三我们人口红利进入了刘易斯拐点。在这样的基础上，实际劳动力的投入，最近连续六年，每年在劳动力市场的锐减近 300 万人。

中国真正要使自己成为一个强国，创新、创造从现在制造业的转型我认为应当做起。

2025 的发展战略，有人赶紧把 2025 把德国工业 4.0 划等号，我认为完全不应该这样做。中国制造 2025 是工业现代化，我们未来走的三步当中第一步，我们会有 2025 之后的 2035、2045，也就是说人民共和国成立百周年的时候，中国成为工业强国的先进行列，是我们的主要目标。由此请各位关注这三个词，制造业是国民经济的国体。怎么说呢？是立国之本、是兴国之器、是强国之基。

由此，我们就在这十年要有着诸多领域的突破列了十个领域。我对一、两个领域发表评论。比如生物医药及高性能的医疗器械领域。这一领域你只要走进三级甲等医院。如果你仔细看看，从辅料到药物，从药物到医疗器械，进口的比例有多高。我刚才讲到辅料，辅料就是打点滴用的管子，辅料就是打点滴要固定那个枕头那张小贴纸。我们对医疗器械现代化应当给予高度的关注。这一领域十分值得我们当心。

我再随便举一个例子，海洋工程装备和高性能技术。由此以来，世界造大型的天然气，液化气最好的国家当是日本。今年我们上海一个船厂收到日本下的四张订单，真的令人喜出望外，大型液化天然气最好的国家，把它所需船舶的订单放给了中国，这是历史性的转变。

我认为十大领域重点突出十分必要。然而，三句话还是要说说。

第一，我们第一步只是迈入行列；第二我们迈入行列以后，还要用十年才能居强国的中游；最后到 2045 年左右，我们才能说我们是世界制造强国的前列。这 30 年是最关键的 30 年，这 30 年和我刚刚提到的科技革命、工业革命风起云涌，我们每一步的差距都不应该有，必须紧紧咬住。

所以人们问一个问题，上海的两大国家战略自贸区国家战略和科创中心国家战略，应当如何进一步推行。我说只有一条路，不断的改革。总书记在十九大报告提出，要能够推进建设自由贸易港，这对上海来说是多好的机遇。其实自由贸易港世界有很多现成成功的范例，我们如果虚心学，决心开放，而且决心将改革进行到底，事情是可以做得很好的。

今天的题目是互联网+外贸。我常常想，应当是外贸+互联网。中国的制造 2025+互联网。所以+互联网和互联网+是两个不同的理念，有的时候可以通用，有的时候还是需要有所辨别。

有所辨别，首先就是中国制造怎么和互联网+的融合发展。我们说工业化和信息化的融合，当下对中国来说已经到了极为关键的地步。但是另人高兴的是，今年最新一张榜单，现在世界上有一张非常有意思的榜单，大家有机会可以一读，这张榜单叫做“世界最聪明公司五十强”。今天我们会议的合作方阿里巴巴，就在 50 年的榜单上，中国在 50 强榜单已经有 9 家，这 9 家企业全部在高科技、最新领域发力。我认为这是互联网+最值得我们庆贺的地方。

与此同时，我们清清楚楚地看到，往后走的世界，中国要争取到发言权，在贸易如此，在工业也是如此。比如说在贸易，中国加入 WTO 近 16 年，我们从国际规则的被动接受者，今天转化为国际会议的制定者之一。这样的事情，中国要大大的做，做得好，工业标准也是

如此。

但是讲一个数据，我们现在需要培养什么人才是在国际上通用的人才，通行的人才，能发挥作用的人才，今天联合国部员中，中国籍部员占比只有 1%。由此，我们如何针对工业制造人们常说 4.0，4.0 许多企业具备，许多企业不具备。中国人多地广，发展是极不平衡的。所以，我们有的工业还停留在 2.0，关键问题要找到每一个企业各自的解决方案。有的时候说一句话，叫“弯道超车是不妥的”，有的时候“弯道超车”十分重要。因为要站在同一起跑线上往前走，关键是三个词。第一你要有这样的“激情”没有激情就看不到未来；第二你要有“远见”；第三你要有“决心”，达到战略总目标会有许多挑战。

在这样的情况下，我用这样一段话作为结尾。在当下的世界，核心的核心是掌握核心技术，没有核心技术，我们在高端制造业，尤其是在生产性服务业还要仰人鼻息，这样的状况要尽快解决。中国走向未来方向，必须脚踏实地，把“中国制造”转为“中国智造”。

当智能化来临的时候，确保我们战略目标可以实施，对企业而言我们需要既有远见又能够防患于未然；对国家而言，把握住风险的底线，都是重要

## 全球经济变革下，中国如何重塑自贸区战略

张 军 复旦大学经济学院院长

在全球的贸易格局发生变化的背景之下，中国怎么样更好的参与全球贸易，中国怎么样为全球贸易自由化作出更大的贡献，这是一个国家的战略。习近平总书记在十九大报告当中提到两句话，第一句话“要赋予自贸区改革的更多自主权”，这句话意义深远；第二个“要探索建设自由贸易港区”。

大家知道，上海的自贸区从去年下半年开始，逐步开始朝自由贸易港区的方向转型。现在上海自由贸易区已经第四个年头，已经四周年。朝自由贸易区转型提出了更高的要求，我们需要有更好的国际对标。比如新加坡、比如香港。同时，在全国层面上，应该有这样一个改革的大局观。

我自己在过去三年多的时间当中，对上海自贸区发表过不少的言论。总体我们认为上海自贸区建设，实际上碰到最大的问题，就是我们现有的管理体制和监管的这套系统，已经落后的开展，使得我们今天的改革步履艰难。这个有太多的故事可以来说明，自贸区的改革，因为它触动了在北京的部委，自贸区的推进相当缓慢。而且大家知道，任何部委任何部委当中的一个办公室，都可以阻碍我们在自贸区层面上所进行的探索性改革的政策落地。这个我觉得是要引起我们更多的反思。

我在几年前提出，即使我们自贸区改革映射了现在经济改革的难点，也是一个困境。这个困境就是我们用什么样的办法能够走出我们现在所谓的改革昆剧。目前我感觉没有很好的找到办法。

比如说我们为什么不能制定一个自贸区法。让我们在自贸区的层面上改革的很多方案以及它的推进有法可依。为什么我们不可以让我们现行的这些政策法规在自贸区全部失效，重头再来。这点非常重要。

上海自贸区现在只有两部法律宣布在自贸区终止，但是我们更多的行政法规特别是纵向涉及到监管层面的政策法规，在自贸区目前还是大行其道。所以它没有办法让自贸区能够按照我们的顶层设计的思路。

这是一个最大的问题，所以自贸区要立法，给予自贸区所在地政府有足够的授权。

习近平总书记要给予自贸区更大改革的自主权，这句话非常重要。因为我们回顾一下过去，明年我们就是改革四十年了。这四十年改革，我们成功的改革，大家盘算一下，成功的改革屈指可数，而且成功的改革几乎无一例外，其实都是自下而上的，我们几乎没有一个自下而上的改革，在过去按照我们所谓的顶层设计完全成功的。因为如果这个改革，它不能够跟地方的积极性，不能跟地方在改革过程当中所期望的改革收益挂钩的话，那么这个改革很难成功。

我们现在转向国家层面的顶层设计的改革时候，我们要充分考虑怎么样扫清改革当中的障碍，怎样创造更多的利益，怎样让地方有更多改革的获得感，这些问题现在都没有解决。所以改革往往就是碰到一个很细节的，很小问题的时候，这个改革往往就被绑架就会停滞。

我们今天谈自贸区的问题，谈自由港区的问题，我觉得核心的问题其实还是怎么样更好的推进我们自贸区改革。

自贸区的改革，现在已经不是仅仅上海自贸区，现在所谓 1+3+7，我们有 11 个自贸区。11 个自贸区，大家想想每个自贸区所在的地方，以及地方政府，其实都有非常大的积极性。我想我们 1+3+7 里面可以看得出地方争取获得中央批准，建立地方自贸区这种热情这



种积极性。我相信这个名单还可以不断的增加。

所以中国需要更多的自贸区，这是毫无疑问的，而且地方拥有对自贸区建设的极大热情。现在共性就是怎么样把这种热情转换成我们对改革的一种推进。如果这种问题解决不了的话，我觉得自贸区很大程度上就停留在纸面上。我曾经有一个说法，那个时候是上海自贸区两周年的时候，怎么评估上海自贸区。当时我开玩笑，我说自贸区取得最大的成就，就是在文本上面我们写的越来越好，但仅仅是在文本上。我们怎么样推进，怎么样落实，怎么样让自贸区的企业有获得感。这个问题我觉得没有很好的解决。

由于我们自贸区的进展，实际上比我们想象的要慢。所以今天我们回过来讲全球经济格局发生很大的变化。中国在参与全球服务贸易，甚至于在服务贸易当中拥有跟中国经济占全球比例相称的话语权、主导权，实际上落差非常大。换句话说，就是完全没有达到我们现在应该有的目标。

我举一个例子。我们看香港的自由港区，整个香港自由港区所承担的全球转口和离岸贸易，这个量有多大呢？这个量几乎是中国的 15 倍，香港 GDP 总量有多大呢？香港 GDP 总量就是两万亿人民币。大家在座知道，上海 GDP 总量是多少？现在已经是 2.7 万亿人民币。香港 GDP 总量小于上海很多，但是它所承担的全球转口贸易和离岸贸易的总量，是中国大陆将近 15 倍。

我们说我们怎么参与，怎么参与全球的贸易，怎么参与全球的转口和离岸贸易，怎么样在这个过程中，我们不仅对全球自由贸易作出贡献，同时能够促进中国经济的转型。

讲了这么多年，你需要有平台需要有抓手，需要有催化剂，现在重任现在落到了自贸区，但是我感觉自贸区，实际上在推进这个过程层面上的制度权力不够大。比如立法的授权，地方人大获得全国人大立法授权的空间，现在还太小。我们地方应该有更多的立法授权。因为很多事情是在地方，我讲地方对这个问题有更多的感受。地方有更多立法和行政授权，而不需要样样由北京决定。否则由北京部委决定我们改革很细节的事情，甚至要通过各部委的会商，这个就很难。我们听到自贸区某些领导的抱怨，我们为了一件很小的事情，要跑到北京，预约见到相关的人要等上好几个月或者半年，这样就没有办法推进。我觉得自上而下顶层设计的改革，我们并不多见。自贸区是一个非常好的探索。能够在自贸区这个层面上，让我们的改革进入到新一轮的改革，能够让这种改革能够落地，我觉得这对整个中国是一个很大的转变。

今天我们的局面已经不是三十年前、四十年前，甚至于二十几年前，那时候大家都有改革的动力，现在大家都是守城者，都在守护自己的利益。这种情况之下，任何一个改革都是触动现有利益格局的。

在这种情况下，我们必须认识到在改革层面上面临的前所未有的挑战。李克强总理一直讲，我们要像壮士断腕这种要改革，我们可见改革有多难。

因此，中国要参与全球贸易、服务贸易，特别是全球自由港区上面要分得我们应有的地位，我们不仅要有对标的意识。现在我觉得这点比较好，我们认为版本，无论是自贸区的版本，还是上海提出自由贸易港区的版本，都有所谓最高的国际对标，我们看新加坡、韩国釜山、汉堡或者荷兰，我们都有很好的国际对标，但是不仅仅要有对标，我们要有全球竞争的意识。中国经济现在总量贸易额总量在全球比例虽然都很大，但是我们依然面临非常非常严峻的全球竞争。真的是不进则退，我们在很多方面很超前，但是在很多方面跟国际的差距也非常大。

在这种情况下，我认为要树立全球竞争的意识。中国道路，中国今天的强大，我们需要自信，但是反过来，我觉得我们要要有危机感，要有危机的意识。就是我刚才讲，我们某些方面，前面汉民主席说，我们的互联网我们的人工智能发展的非常好，但是我们要知道除了这些，我们在很多方面是非常的落后。

我昨天晚上从伦敦飞到上海，我现在的状态也不太好，眼睛有点睁不开。你到欧洲去，或者你到北美，我相信大家都有这种感受，很多方面中国差距还是很大。这个差距可以用我们人均 GDP 来度量，我们全球中国 GDP 总量送入已经超过 11 万美金，美国是 11.5 万亿美元，我们当然和美国有差距，但是我们人均水平只有发达国家 20% 不到，人均水平代表这个国家在很多方面它的一种能力。比如说你的科研，比如说你的服务，比如说你的创造能力。这些跟 GDP 的总量关系不是那么大，跟我们 GDP 人均水平有关系。所以，我觉得我们要有全球竞争意识。

我们不仅仅要有对标意识，有全球竞争意识，另外我们还需要有创新意识。因为全球变化非常大，中国作为后来者，我们不可能样样重头开始，我们必须在很多方面都要考虑怎么样能够巧妙的做到弯道超车。我觉得这个非常重要。比如说大家要意识到现在的全球贸易的格局当中，其实大数据的这个角色开始变得越来越重要。因为你想，从几百年以来，所谓的贸易，无非就是货物，在国际上面、国家之间的流动，本身是一个流量的概念。流量又会产生数据，所以我想中国如果现在的互联网，大数据、云计算这个平台，做的不错的话，我想这些东西应该更好的在贸易层面上，能够助力中国实现弯道超车。比如说我们能够产生全球贸易数据的巨大流量，能够去处理和管理这样的数据，能够建立全球自由贸易的数据平台。

从这个意义上讲，我们可以大大的缩小，甚至于我们在很多方面可以占据制高点。这些问题，我想不仅我们的政府官员，要有这种意识。最重要的是我们在自贸区建设这个层面上，要能够把数据中心或者数据平台的建设，作为一个非常重要的战略。如果能够做到这一点的话，我想我们自贸区比新加坡晚多少，基本上晚了我这个年龄，我们差半个多世纪的距离。我想我们几乎是没办法赶上的，所以我们必须要有一些战略，有一些机遇，能够很好的利用。我觉得大数据、云计算，利用我们很好互联网平台的话，我们是有可能抓住这个机遇的，大大缩小跟一些发达国家的差距。

我看过一个材料，新加坡的自由港实际上已经存在，那个时候还不叫新加坡，因为它是殖民地，它已经有两百年的历史了。我相信很多老牌的自由港区都是一百多年、两百年的历史，我们现在提出要建，要建设上海自由贸易港区，这个差距是非常大的。我想中国我们有巨大人口的存量，我们有非常丰富的人力资源。我想我们聪明的人，即使跟美国跟发达国家同样的比例，中国人的数量也是美国的四倍。从这个意义上讲，我们应该怎么样创造这样一种条件，让我们这个社会的资源，包括人力资源，能够用对自贸区这样平台的建设，特别是在大数据。我们现在有太多非常落后的，几乎没有改变的一些政策法规，一些体制。

比如说我们的海关，我们海关整个管理的这套东西，我觉得已经远远不能适合，不能适应全球贸易格局发生的变化，当然跟自贸区就完全是不相吻合的。但是你现在要去改动海关任何一个条文，对于上海来讲，对于广东来讲，可能都是非常难。

从这个意义上讲，我觉得我们要建设自贸区，要推动中国在现代服务业上面的发展，你需要找一个抓手。这个抓手，当然自贸区是一个非常好的平台，一个机遇。但是我们怎么做，这是最核心的东西。

所以监管层面体制的改革，显然是我们自贸区建设在改革层面上体制层面上的难题。我们有机遇，我们有困境。抓住数据时代这样一个机遇，我们有可能做的比较超前。但反过来，我们体制层面上也面临着很大的挑战。怎么样能够赋予地方更多改革的自主权，特别自贸区的自主权，在立法层面确保自贸区改革的畅通无阻，这是挑战。

我昨天晚上在回来飞机上我一直在想一个事情，我这次到英国好几个大学去，他们院长请我吃饭，我现在要请我客人吃饭很难，有八项规定，我不能请，除非我自己掏钱。可是我的感受是说，我们现在有太多的政策，导致我们一个人犯错误。我觉得这件事情很有趣，我想在西方同行当中，他们脑子里面没有犯错误这个概念，他们只有触犯法律，不会因为犯

错误怎么样。可能我们现在各个方面都会犯错误，不是触犯法律，而是我们犯错误什么事情做不了，所以我们就想做事情。这是值得我们去反思的，我们在参与全球竞争的时候，我们面临的约束要比人家多。这些约束条件怎么样拿掉，让那些愿意做事情，有创新意识有开阔精神的人，使得他们能够受到尚方宝剑的保护。我们最后有一个人可以来保护我们，这样的人在我们国家应该很多很多。80年代我们一批一批的企业家、创业家，他们改变了我们的整个经济和社会的状况，非常了不起。虽然我们听到只是其中很小一部分，但是我们今天很小的一部分我们几乎也看不到。可能因为我们太多因素的条件，我们自己把自己给束缚起来了。

我在大学工作，我们现在又搞双一流，前面搞过211，我们觉得我们有了很多钱，我们做了很多事情。但是针对这次重返我30年前、20年前，曾经工作过、学习过的地方，我拍了照片我很有感触，发生了很大的变化。不要以为我们在改革，我们在发展，其实他们发展的也不慢。我去了哥伦比亚大学，他们的硬件设施超乎我们的想象。因为我们一直觉得硬件不重要，其实我发现硬件设施在过去十年、二十年当中更新非常快，高度的现代化。我们现在无论北大、新华、复旦完全赶不上，硬件条件水准完全达不到。

我说我们要有自信，要有自信能够赶上人家，但是我们要有危机感，其实我们做的还不够，我们在很多方面做的远远不够。

我到伦敦，伦敦今天有一个金丝雀码头，是英国的金融中心。这个金丝雀码头也是1990年开始启动的，原来是一个码头。如果你今天到金丝雀码头再拿浦东跟它们对照一下，你并不觉得浦东比它们好在什么地方。大家都从1990年开始，他们做的速度也很快。他们在金融中心建设这个层面上，我个人觉得它已经遥遥领先于我们上海的金融中心。所以如果大家有机会到伦敦，我推荐大家去金丝雀码头看一看。到了那里，你自然会想到，它跟浦东是同一个时间开启的，其实它做的也很棒。如果我们浦东是一个奇迹，我相信金丝雀码头也是一个奇迹，人家做的在我看来，可能更好一些。

我时间到了，我今天借这个场合给大家做这样一个分享。也就是说，第一我们需要非常主动、积极的参与全球贸易，特别是服务贸易；第二我们需要找到一些抓手，我想自贸区和自由贸易港区是一些非常好的抓手；第三我们需要有对标，但是我们更需要有全球的竞争意识，需要有危机意识，我们需要自信，但同时我们要认清我们面临的约束和我们面临的体制上挑战。所有这一切，我觉得都告诉我们说，中国在未来五年、十年，在国际经济格局当中的地位、角色，很大程度上取决我们能不能认识到我们虽然做的很多方面，相当不错，其实我们有更多因素做的不如人家。找到认清这个差距，知道我们的短板，能够在体制这个层面上充分发挥中国政治上巨大的优势。大家想想我们看这件事情为什么干不成，不可能，事实上我们在改革层面上，过去十几年，我们面临比较大的挑战。所以如果我们能够认清我们跟全球的差距，甚至于很多跟我们在同一个时间点上开始做的改革项目，我们依然存在着差距，我们不见得比人家做得好。

从这个意义上讲，我想我们还是真的需要像李克强总理讲的，我们需要壮士断腕的精神，我们需要危机意识。不然的话，中国在未来十年、二十年，我们现在是中等收入偏上一点的水平，我们真的会长期在中等收入区间当中，所谓掉入中等收入陷阱，这不是我们想看到的。

## 中小企业如何拥抱 EWTP 时代？

余 涌 阿里巴巴集团副总裁

给大家介绍一个时下热门概念：eWTP，它是 Electronic World Trade Platform 的缩写，指电子世界贸易平台，重点在于帮助中小企业、年轻人更方便地进入全球市场、参与全球经济。阿里巴巴马云先生去年在二十国集团工商峰会（B20）发表演讲，并与波士顿咨询全球主席 Hans-Paul Bürkner 对话时，系统阐述了 eWTP 的理念、愿景和行动计划。由此，eWTP 倡议写进了 G20 公报。

eWTP 的理念在于建立和完善一套全新的、适应互联网时代的贸易体系。eWTP 由私营部门发起，各利益攸关方共同参与，旨在推动建立相关规则，为跨境电子商务营造有效的政策和商业环境，进而帮助全球发展中国家和最不发达国家。

占比 80% 的中小企业是市场经济中最稳定的因素，是创造就业与税收占比最高的领域，如何发展中小企业，不让中小企业被边缘化，激发中小企业活力，成为上上下下关注的热点。走进中国特色社会主义的新时代，中小企业迎来了良好的发展机遇。但中小企业只有增进贸易往来，才能创造更多机会。只有走上国际舞台，才能促进自身发展。只有强化沟通交流，才能打造出更加稳定、开放的未来。

下面有请阿里巴巴集团副总裁余涌先生为我们做《中小企业如何拥抱 EWTP 时代》的主旨演讲！有请余涌先生！

余涌：首先再次感谢大家，我在来的路上，我说今天客户团队怎么样，然后坐下来以后看到客户很年轻。

今天我了解到我们的客户都是很漂亮的，这两天网上在讨论一个话题，就是知识付费这件事情到底靠不靠谱。分两面站台，由我来看，今天如果看过一篇文章说，现在每两天产生的知识量大概等于 400 万年前到 2003 年整个知识量的总和，每两天就是 400 万年过来的总和。今天你要跟上所有的知识量是不太现实的。在我看来，我有一个建议，只有三种知识对你来说有价值。哪三种呢？

第一种知识你出来付了钱，是会改变你心态的。现在时代界面变化那么快，我要有进取心，我要有创意家的精神。第二种改变你的认知，像我们今天在座的新思维，新思维背后是认知。我从杭州来到上海大城市，见证了大城市模式和思维，我可能也有改变。原来我们上海市民会被诟病小市民心态，现在已经是国际化市民，这是一种认知的提升。第三种它会改变你行为，今天你听完了以后，你回去会做不一样的动作，会改变你现在的业务模式，会改变你现在的管理方式，会改变你现在做外贸，做零售的套路，这是有价值的。如果三个什么都没有改变的，那种知识对你来说是无用知识。今天你要看的是，如果你付费，你付出了时间成本，你必须看那三个对你有价值的。

原来我 PPT 里面也有讲大的，也有讲细的。今天前面汉民主席和张院长都讲了很多，我尽量把大一点空一点的少讲一点，讲一些大家可以往下落的内容。

很多人聊天的时候都会问，阿里巴巴现在越做越大，还有盒马生鲜、天猫都有，看个电影阿里巴巴凑热闹，看个病阿里巴巴也凑热闹。大家看到不光阿里巴巴凑热闹，腾讯也凑热闹。这两家公司到底在做什么？其实腾讯做的是内容和连接，而阿里巴巴我们本质上是一家技术和大数据驱动的一家公司，做的是基础设施，有商业的基础设施、娱乐的基础设施，当然腾讯还做了连接内容，很多也是沟通交流的基础设施，社交的基础设施。

今天，就像刚才汉民主席说的话题。如果中国制造升级，都应该改变原来散、小、乱的格局，往高精尖走。我们在座的大部分都是中小企业，未来如果全部往高精尖发展，所

有的企业活下来唯一一条路就是技术，那我们的活路有多少，在座企业有多少可以活几年，对客户来说都说我们技术很少，大家都知道中小企业技术同质化很严重，你辛辛苦苦做出来的技术，被抄袭也很快，中小企业搞技术成本太大。

其实汉民主席做的说的整个中国制造方向是正确的，但是中小企业在正确方向里面机会是什么，我们今天出来听这些课，其实本质上面价值就两样东西，一样东西了解我所在行业，或者说整个社会全球变革的趋势是什么；第二这些趋势跟我的关系是什么。除此以外，其他都不重要。趋势如果就如刚才讲的，如果是趋势的话，我认同一半。这一半，我认为未来就是要技术驱动。但是中小企业如果没有技术怎么办？阿里、腾讯这些企业有技术。但是这些企业要把它的技术开放出来，变成中小企业的基础设施，这才对我们中小企业有帮助。帮助了中小企业以后，也不可能每个中小企业都是技术，因为上海还有很多外贸公司，这些外贸公司的能力也很重要。未来，在这样的变化当中，像亚马逊的这种方式越来越像工厂靠近。

我认为以前靠人口红利和资源消耗做红利，傻大笨粗模式确实不行。但未来不是只有技术这一条路，技术是一个核心驱动力。但是关键是每家中小企业，无论你是制造，无论你是分行业细的类目，还是你自己的贸易公司，你必须具备自己差异化竞争能力。原来是不需要差异化竞争能力，在低端制造的时候，大家就是靠量取胜的。上海一个贸易公司跟我下单，我把货交给他，我也不知道他卖给谁，然后转到香港又转到美国大的批发商。但是今天制造性企业你需要你的货卖给谁，你需要知道你的客户画像，你需要知道你的分销渠道，你才能够真正有意识在供给侧改革。

贸易公司也一样。原来大家都是抱了一个大客户，从另外一家贸易公司跳出来，然后开始参加线下展会，两、三个客户可以指望一辈子。今天你客户每天都在被其他的人触达，更可怕的是，今天他离底层的制造也越来越近。贸易公司你的核心竞争力是什么？

我想先聊一些话题，然后我们沿着这些话题往下看。

第一个想讲回到商业本质我们看到一些变化，基于这些变化我们对于未来的洞察是什么，基于这些洞察阿里巴巴在做了一些我们自己思考和尝试，下面就是跟中小企业的关系是什么。

我再细一点，我看到原来从中国制造到今天 C2M，下午张总要给大家分享 C2M 的趋势，未来消费驱动，未来海外买家个体需求驱动，这个驱动下面跟我们原来在中国市场只是简单的来一张大订单，简单的生产，它的趋势差异化是什么。另外，今天的订单大家看到了，很多都是小单化，但是今天其实不是小单化，是短单化，订单变短这是一个趋势。订单变短，背后还有一个趋势，今天不光坐在我面前 80 后、90 后越来越多，而是阿里巴巴平台上面的买家已经到 63%。原来老外买家年纪不是很大，今天为什么这些买家起来？是因为互联网，因为全球物流基础设施，因为其他方面各种各样基础设施。原来美国只有少量大的买家触及到中国，只有原来坐飞机过来触及到中国。今天那些最大的买手背后的二级渠道商，三级的分销商、四级的零售商，他们也可以开始触及到中国。他们知道我的上家货来自于哪里，他们看到了在美国所有对 C 端零售消费人群的这个知识意识的普及，中间商都有意识。原来亚马逊上面卖 60% 的货都是来自于中国。所以到中国来采购的人明显偏年轻化，而且特征是从从来没有来过中国的，他们也不打算来中国的。原来看货都要来验货、看厂，今天传统贸易流程里面的所有能不能被基础设施化，这是我们要探讨的。原来我们都是根据过往的经验往前，这就是刚才张院长说的，我们整个自贸区建立的愿景，但是所有原来的经验组成了制度，所有制度这些政策约束着往前。今天要来面临未来的趋势，面临转型变革已经明显不靠谱。

当然，中小企业富二代接班的时候，往往我们悄悄的讲个小秘密。下午的张总也是富二代，他老爸创业，但是我跟他聊天交流的时候，感觉他的思维和他爸爸的思维完全不一样。

今天用经验主义来做自贸区，做改革会有很多的期待，但是用经验主义来做企业，犹如盘后视镜开车一样危险。你看着后视镜开车，风险太大。只有一种方法可以看后视镜开车，就是这条路，永远不会变，就是笔直的，你不需要换任何方向盘。但今天的趋势是，每天都在变。我的市场在变，客户在变、需求在变、技术在变，什么都在变。人口红利，流量时代资源的消耗，这些都过去。

整个中小企业这些啰嗦的东西我就不讲了。今天中小企业面对的困局很多。

今天主题是互联网+外贸，其实互联网+外贸已经过去了，互联网+外贸第一个阶段是传统外贸，就我们说汗水驱动的时代；第二个阶段外贸是展会的外贸，皮包的外贸；第三个阶段是外贸+互联网，外贸+互联网简单平台多渠道的维度；第四是互联网+外贸。但是这个阶段是大数据+外贸，如果我们的业务不是数据业务，都砍了。美团和大众点评团购的阶段就是互联网+的阶段，但是现在的 O2O 阶段就是大数据阶段，大数据和互联网不一样，互联网是放在网上流量聚合的效应，把价格压下去团购。大数据是把所有人行为、数据、想法都数据化，现在百度搜索也不是简单数据库，百度搜索后面也是大数据业务，无人驾驶是大数据业务，滴滴打车是大数据业务，今天人走在哪里美团、大众点评推荐到哪里是大数据，盒马生鲜是大数据业务。未来新外贸一定是大数据业务，而不是互联网业务。

后面讲的是什么是大数据业务。最终我们小时候看过施瓦辛格，施瓦辛格眼睛看上去世界所有都是数据。所有今天买家的需求，市场的变革，潮流的趋势，市场的容量，竞争对手的实力，你的产量，你的物流节点，你的资金流转，甚至你企业的组织能力，这一切都可以被分解为数据。未来就是一个数据匹配的事情，天猫的无人超市，亚马逊的超市本质上都是大数据业务。

今天我需要的就是原来简单互联网一个厂，无非就是更亲民一点，本质差别不大。今天如果数据业务，就不一样，不是简单把你搬到网上，是买家和卖家的需求重新定义重新匹配的问题。

宝山 12 月 24 号圣诞节，宝山打个比方有一家做圣诞节围巾的公司，原来把它的订单就是上海贸易公司直接下给它，订单交完货以后，货卖给谁它不知道，货也许到了香港转了个口，到了美国最大的采购商，然后分批到了佛罗里达小的零售商，然后这个零售商卖，这个货卖不卖得好，来自于美国最大采购商和上海买卖之间的沟通，然后根据前几年的经验来采购。今天小佛罗里达小的作坊想试试看上了阿里巴巴的平台，因为它在美国花旗银行开了账户，所以它在花旗银行有很多数据，比如规模，比如贷款，比如他生产经营的年限，比如他方面的信誉。因为阿里巴巴跟美国花旗银行的数据合作，我们达到了美国小买家的需求。

在原来互联网，小买家上来输入圣诞围巾的时候，会出来非常多的围巾。有丝绸的、棉麻的，有动物皮毛的，有美款的、欧款的，也有便宜的地摊货，也有很贵的，各种各样都有。今天有大数据，我知道他是美国买家，我知道他是东海岸、西海岸，我知道他采购的季节，我根据数据推断，千人千面，我为他匹配是上海宝山不大的一家工厂，但是制作的工艺完全过硬靠得住，关键它可以柔性化生产，小单定制，可以快速发货，以前他有多次销往美国贸易经验，他了解美国市场的需求，宝山这家工厂里面 100% 订单里面有 40% 专供美国，所以我为他匹配了宝山这家工厂。他们都开始谈，美国小买家看到这个货很适合美国，我就尝试问一下价格，问一下价格不敢下单，因为太便宜，在那边 40 美金一条美金，上家买 30 美金。但是今天一问，40 人民币就够了，太划算了，不可能，如果这样质量一定是很差的。但是他看到一个服务，这个服务叫信宝服务，根据以前买家的数据，阿里巴巴加上海政府给宝山这家小工厂提供一个保障。你们是第一次做生意，你们之间第一笔生意两万美金之内，如果货不对板、缺货、断货，我阿里巴巴加上海政府我联合包赔。他说如果有这个服务我就先试一下，他就点下来了，点下来以后，他发现这个时候有一个金融服务。这个金融服务是什么呢？因为他是美国花旗银行 12 年的储户，我们跟他的合作因为有了数据备输，他发现

个赊销。他可以先不付款，接下来谁帮他付款不是阿里巴巴帮他付款是花旗银行帮他付款。阿里巴巴反过来在这个订单上面给他担保，因为我保证采购这批订单真实，所以美国花旗银行愿意把这个钱赊给他，他没有花钱下了订单。但是供应商拿到钱了，因为花旗银行把钱给你了，然后你来生产。生产过程当中，安检税费很复杂。阿里巴巴如果把这些通过跟上海贸易区的合作，我们把这些流程全部一条龙全部帮你解决。

再往下，美国买家从来没有来到中国，他说我要验货，你能不能提供线上验货，如果能够线上验货，或者视频看厂，货的采购量也许就是不多，要400条围巾或者600条围巾。我通过线上看厂能够满足我的需求。然后剩下是运货，运货两面经验都不足，这边是外贸公司，原来那边是采购商。然后看到阿里巴巴上面联合大的物流商，提供了三个服务。这三个服务，第一个是30天到美国，海运价格最便宜，第二个是3天到美国价格高一点给你空运，第三个是3小时到美国给你导弹运，大家知道那不可能，我是通过大数据知道你圣诞节前的采购需求，我用海外仓，早就把货备在离佛罗里达州最近的地方。回过头来，他卖的时候发现这批货特别好卖，根据大数据根据需求，美国在这个采购冀什么样花式什么样颜色我是推荐你的。卖完以后还很高兴，他把钱来偿还，偿还花旗银行的时候。他觉得这笔钱还的时候，利息没有半毛钱感觉。为什么？因为他是40人民币采购的，40美金销售。如果这个周期是90天的话，那就是年化利息收16个点也只有4个点，这4个点是采购价4个点，就是人民币4个点。最后人民币多收4个点，其实就是41.6人民币，最后40美金卖出去，他没有感觉。这个订单他尝试了以后，他的感觉是没有花钱拿了一批货很快到了，后面还有人担保，卖出去还很好卖。他的想法，就是三个字买买买，我继续买，这是一个比较理想的状态。

基本跑通，每个环节还没有如此顺畅，但是今天阿里巴巴上做的订单就是这个流程。会有更多小买家上来，会有更多新生买家上来，他们从来没有来过中国，他们的需求没有大买家那么复杂，但是他们做过这样一单，等到下一个客户你可能就报60人民币，因为卖家还是40美金，没有改，但是原来采购大订单的时候，压死就是40人民币，下批单子还想要就是30人民币。这就是大数据驱动的。我今天讲一个很复杂的流程，大概有一个感觉知道我们是怎么做的。

剩下需要的就是你在我线上沉淀，我最好给你线下数据告诉你，大家会担心阿里巴巴会不会把客户拿过去自己做生意。阿里巴巴数据拿过来不是做营销的，大数据对于客户数据拿过来不是做营销的，是做高效匹配和需求解读。最后你上来的那些流量都会变成你自己更多的流量反馈到你自己。但是传统的思维是没有办法接受这样的逻辑的，觉得我的东西给你，我很担心。但是我今天告诉你，你在用微信，你在打电话，你在用支付宝。你觉得你有隐私吗？你所有一切都是腾讯，都是阿里巴巴的。你每天所有的喜怒哀乐，你的需求，高不高兴，家了养了猫还是养了狗我都知道，你每次住的哪个酒店，哪个房间，哪个身份证开的房我都知道。但是这个东西跟商业没有关系，它是机器解读背后的需求，不是人看到你的隐私。未来我们所有都是处于大数据的时代，你要接受未来所有的都是透明的。未来的隐私，未来的安全其实在另外一个程度是被重复的。

这是我今天要讲的第二个话题，我们讲讲对中小企业的帮助是什么。

第一个帮助就是阿里巴巴不是要做自己的外贸，阿里巴巴要做的是一个可以让所有中小买家和中小卖家都用得上的外贸基础设施，这个基础设施里面包含着更容易找到你，我更容易相信你，我更容易看厂，我更容易验货，我更容易物流，我更容易拿到钱，什么我都更容易，这是阿里巴巴本身在做的第一件事情。

第二件事情就是外贸圈。外贸圈就是生态体系，类似于今天阿里巴巴加上政府，加上商会，加上学院里的学者，加上我们自己的商人，甚至有人才类的大学，各种各样我们聚集在一起。我前段时间去大连，我跟大连市长说做本地化外贸服务中心是什么。他说这是什

么，我说就像大连万达是本地化针对个人吃喝玩乐消费者的东西。我想做的是中小企业走进来，大企业我服务不了，中小企业我的爹妈，中小企业走进来，我要知道政府的补贴政策，最新哪些东西可以申请补贴，哪里可以拿到便宜半价或者免费的办公场地。我原来智联招聘上面一年两万块钱的人，我能不能通过阿里巴巴两千块就招到可用的人，我能不能通过阿里巴巴本地化服务中心搭建，刚创业 90 后的大学生，三个月具备这个行业的人脉圈。人家读得起的都是 EMBA20 万、30 万，我能不能花 198 块钱、298 块钱，听一场有干货拿出去有用的一场课。我们在努力搭建的生态圈就是中小企业需要的另外一个东西，刚才是你跟客户发生的贸易全链条的东西，另外就是你整个企业发展需要的信息、需要的政策、需要的办公场地、需要的金融、物流、人才，你需要的人脉圈，这些能不能也是跟刚才逻辑一样，云化了以后更便宜的价格，这是我们在打造的两个环路。

一个环路就是建造一个新外贸被大数据重构的交易所，另外一个开放的生态体系，所有的资源方都可以进来。里面甚至有帮你拍照，你自己找的拍照所有产品两万块，这里找的六千块搞定。这就是我今天讲的主体，一个闭环重构的跨境电路，你必须了解，因为这是所有中小企业，无论是制造还是贸易，我们所有的机会。

是什么意思？阿里巴巴、腾讯这样大公司，帮我解决所有 80% 的事情，我拿剩下 80% 的时间去钻研我 20% 的差异化，这个差异化也许是技术，也许是品牌，也许是对渠道的理解，也许是设计能力，我不知道。但一定是跟别人差异化的东西。

另外资源云化我可以在阿里巴巴获得，我听一个客户很形象的跟我讲，我进这个体系之前，如果我在外贸中小企业存活率是 50%，进这个体系存活率 80%。如果在外面发展速度 100%，我进这个体系 200%。阿里巴巴这个圈对我有帮助，也有提高，但本质靠我自己的努力。我说这就对了，本质就是这样。大数据和互联网都不是救命的，本质上面还是制造是本质，贸易也是本质。因为未来既然订单碎片化，未来既然很多小的零售商进来，它的需求一定会分散未来不会所有的需求都跟亚马逊一样全部到工厂。在这样的形势下面，一定有很多贸易的需求。我认为在未来体系下面，贸易公司跟制造性企业的机会都是并存的。但是本质一定是提供给客户，本质一定是四个字，这四个字分别是“商、品、价、服务”“优商、优品、优价格、优服务”。亚马逊采取的方式，优商就是它，它代表所有的优商，你们可以把货交给它，变成所有的优品，亚马逊服务真的要为它点赞，它买家体验做的很好，剩下价格不算太便宜。阿里巴巴不光希望把中国的商品卖到全球，还希望把阿里巴巴的商家推到全球，推出去不是完全用一个商家。今天上天猫，亚马逊上去没有商铺只有商品，今天阿里巴巴想把商家推出去。商家我们认为如果推出去是中小企业未来自己真正竞争力，他必须了解海外市场，他回过头来才有自己的研发、自己的品牌，自己对趋势潮流的把握，自己的分销渠道，这些东西在他手里，他才有未来。链路非常复杂，但是阿里巴巴要向亚马逊学习就是买家视角，这是优质的服务，这是阿里巴巴下面一、两年着重要打造的。

大概我建议中小企业你抱阿里巴巴也好、腾讯也好、亚马逊也好，一定要抱一下，单打独斗年代过去了，现在中小企业跟未来大企业竞争，未来跟国企竞争还好竞争。如果未来国企都灵活了，国企都变得技术驱动，或者大企业技术驱动，小企业未来竞争的空间越来越小。但是我觉得未来基于阿里巴巴、亚马逊、腾讯这些做基础设施的大企业身上小企业会有很多小而美的机会。

最后要讲这五个字，这五个字是多次我的团队跟我提起过，你要注意上海是比较现实的，他们看重的是你能够带来什么价值，并不太看重情怀。我说我不认为，我去过以色列，以色列人是全世界最会做生意的，以色列人很精明。但是我进了以色列国家，我感受到非常强烈企业家精神和整个民族的情怀，以色列人在 60 年前跟中国差不多建国的時候，多少人放弃了海外自己的事业，把所有的东西都贱卖掉，光着屁股来到以色列，一点点把这个国家建立起来。而以色列这个民族，只剩下民族没有国家，国家在两千年就被灭掉了，两千年以



后就用这样民族的情怀，就用整个内核的魂，它今天硬生生把以色列建设成这样强大的一个国家。今天以色列站在美国的背后，人家说美国议会背后站的以色列，美国硅谷背后站的以色列，站的犹太人，以色列今天的强大毋庸置疑。

今天我自己也是习大大的粉丝，我是相信中国梦的，我去以色列很强大的感觉，他们相信不是军事建国，我不是靠军事打败周围阿拉伯国家，我是靠科技建国，我是靠经济，我是企业家精神对整个世界发生巨大的影响。

所以今天中国制造强不一定中国强，但是只有中国的中小企业，有活力的中小企业才能真正代表中国制造，而不是那些傻大笨粗机制落后的国有企业。

## 新外贸模式，打造 C2M 商业生态

张蕴兰 红领集团总裁

对于外贸我从来没有思考那么多，虽然我们做外贸做了那么多年。不太好意思，刚才采访的时候问我新外贸是什么概念，脑子一下子短路了，原来还有新外贸和旧外贸之说。我今天从理论方面难以分享，我分享一下我的实践。

我发现一个特点，最近两年走了非常多的工厂，三间工厂三千多工人，好的工厂好像没有受到经济形势的影响，从来不缺订单，而且利润也特别好。你们周围有发现这种现象吗？发现他们的订单特别好，而且客户从来不会离他而去。所以我在思考这件事情，好的工厂从来没有问题。到底好在哪个地方？我仔细的考虑了一些。我觉得有一点，你能做到别人真的做不到，你能做到哪些呢？比如产品的品类，你能生产的别人生产不了。如果你们都能生产的，你的效率永远比别人高那么一点，或者你的质量永远比别人好那么一点，就那么一点点，决定了客户离不开你。有的客户或者有相当一部分客户优质客户就需要你那么一点点，而且是争先恐后的到你这里来下单。

我们做工厂的人知道，要想质量高出那么一点点特别困难。它真的不是一句话可以解决的，也不是所谓的信息化可以解决的。我们酷特智能帮助了很多工厂进行改造。我们可以改造柔性生产线，但是我们发现产品本质很难改变。工人要想从这么一点点升到这么一点点是非常之困难的。

这是我首先跟大家说我最近的一点感触，是不是让大家思考一下，是不是真的只有一种商业模式呢？今天下一步我会分享我的商业模式。但是我发现不走这条路照样可以活的特别好，而且也有活的特别好。前面这个 PPT 是我临时加上去的，只是给大家进行一个思考。

我介绍一下公司，我们公司成立于 1995 年，成立初期的时候还是一家非常传统的服装制造企业。从 2003 年的时候，我们开始转型，当时专心专注于个性化定制专业，选择的第一个市场就是纽约市场。经过了十多年的努力，2007 年我们成立了刚才主持人介绍酷特智能，我们 2007 年成立了这个新公司。经过这四年发生了一件什么事情呢？我们发现这四年，市场需求特别的大。但是问题在哪里呢？我们满足需求的能力特别弱。如果从另一个角度上我们来思考，只要我们能够提升满足市场需求的能力，这条路是走对的。所以 2007 年，虽然我们碰到非常多的困难，投入了非常多的资金，亏了很多钱。但是我们还是坚决的成立了新的公司，专注于个性化定制这个专业。2017 年发生了很大的变化。

我们是怎么做的呢？我们做了四件事情。大体了解了一下，我感觉现场在座的各位应该跟工厂打交道的比较多，而我也实体制造企业。我今天是截取了两点，一是我们工厂的转型。我们把我们的工厂，当为样板工厂，打造了数据驱动的大流水作业，制造个性化的产品。我们是怎么做的呢？

在这里我简单介绍一下什么是个性化，因为它会贯穿于我整个演讲中。

个性化分两类，一类是形体个性化，什么叫形体个性化呢？我们在座每个人都有个性化的体形，在全世界你找不到第二个人个我们体形一模一样。另外一个款式个性化，面料所有细节是不一样的，真正个性化定制是根据消费者款式的个性化需求，根据他形体个性化打造一个个性化定制的板，这个板会掩盖人体不足，发挥人体优势的作用。比如有一个消费者，我们做男士比较驼背或者有大肚子，当你真正做到穿上个性化定制衣服的时候，从视觉方面肚子就小了很多，甚至从视觉方面你看不出驼背，这是个性化定制真正的魅力所在。

我们是怎么做的，将个性化真正融入到工业化生产中。大数据在这里面起了非常重要的作用。我们在服装方面，建立了四大数据库系统。一个是服装版型数据库，这个版型数

据库里面有多少数据呢？有上、百、万、亿的数据，大家觉得这很奇怪，这远远超过人类的总和。通过这个数字，大家就知道这个数据不是积累出来的，它是通过一套规则裂变出来的。

举个例子，如果一个人的肩膀是往前冲一下，长这种情况的人，高矮胖瘦你就要做一万个版型心人体可能是前冲的后掰的，这仅仅是肩膀。当你通过对人体真正的了解，通过一套规则裂变出来这么多版型。这个版型在传统服装店怎么做的呢？在传统个性化定制方面，服装方面消费者的需求、数据采集来了之后，会给版师，我们这个版师一天不休息，最多打两套版。打完版以后，给熟练的工人把它做出来，从头到尾做出来，这就是一个高级定制服装的过程。当然有的是做到一半会进行试衣，试一次衣服，再试一次进行调整。

这里面问题出现在哪里？有可能是消费者数据采集那段有问题，他没有采集精准，有可能在版型制版过程当中理解有问题，所以不一定制版方面把握很精准。所以大家知道传统的要一次、两次试衣，所谓的试衣就是调整，修改完了以后进行定稿。

现在我们酷特智能一天至少有四个个性化定制的服装，大家知道如果我们用传统模式制版，意味着我们需要两千个版师，做工厂人知道，版师是工厂里面最贵的。如果说年薪20万基本上请不到好的版师，如果能找到两千个版师，我们也支付不起。现在版型数据库建立起来起什么作用呢，我们工厂版师概念消失的，全球订单过来实时进行版型库，实时进行匹配，就出来个性化定制的版，就进行到材料库、裁剪、缝制等等各个环节。版型数据库通过一套规则裂变出来的，它到底是怎么做的呢？

在我的记忆中，我们建立了三次，推翻了三次。很多人把这个说的特别神秘，实际上真的没有神秘，它不是高科技谁都可以做的事，但真的需要时间、需要精力。你通过一套规则，把人体的理解建成一套规则，然后把版型数据库的时间裂变出来，裂变出来你怎么验证这套版型可不可用呢？大量的订单，一个订单也不行，两个订单不行，一定是需要一定时间大量的订单来进行验证。一个订单来了之后，然后发现这边有问题，然后再进行第二个订单，根据我们的经验，是半年左右一定量的订单进行验证，验证完了以后我们再总结这套规则从哪个地方修改，修改以后前面版型库就没有办法，重新再做。再做起来之后，再验证。所以我们这个版型库是第四个版型库，现在是进行完善和积累的过程，已经可以用了。我们统计，光这个版型库，建立起来一次，推翻一次，花费了我们接近三千万的成本，但是它什么都没有。三千万可以买点机器设备，但是我们什么都没有留下，连数据库都没有留下，仅仅是规则的一点点改进。我们砸掉的客户非常多，好不容易人家揽了一个订单就砸掉，但是一直跟着我们走。随着生产系统走，他的客户也慢慢留下来，他真的没有选择，如果有更好的选择他早就走了，所以不得不跟着我们一直走下来。这是版型数据库。

全球各地版型进来之后，就会实施出来个性化定制的版，一省了版师费用，二效率非常高，三质量非常高。

下面是款式数据库，我们建立了一个非常庞大的款式数据库，有多大我们没有统计，但是只要是能够生产的品类，市面上大家见到的款式，几乎都有，而且每年还在不断更新。在市场终端，我们对我们的客户提出了，你可以让你的终端客户，人人都可以变成设计师。就是说终端客户可以像设计师设计衣服，设计完了以后通过网络可以发到我们工厂，这就是款式数据库作用。你进到工厂就会发现，没有两件衣服是一模一样，这是我们看的，而且很多款式都是消费者自己设计的。你看了这件衣服，你就会看到消费者的性格，这个人很时尚，这个人很保守，甚至他为什么做这件衣服都非常有意思。很多信息都会通过这件衣服传递出来，这是款式数据库。

我们还有非常庞大的工艺数据库，酷特智能工厂里面的每件衣服，面料不一样，款式不一样，工艺也是不一样的。我们全年每个机位都有小电脑，在电脑上面来进行工艺数据库传递的信息来进行工作。还有BOM数据库。通过这四大数据库系统，我们建立了全生命周期解决方案。

这件事情一旦做完以后，我们整个商业模式就发生了很大的变化。在这里我作了两个对比，一个是酷必模式和成衣工厂模式有什么区别。另外同样定制，酷特定制和传统定制有什么区别。按

酷特我们叫卖了再做，也就是所有的消费者，我们工厂所有衣服都是消费者交了钱之后，有了主人之后我们再生产。而且这个卖不仅仅局限于工厂，也局限于终端外贸客户。他也是真正收到钱才会下单，因为我们知道中国很多工厂，对于工厂来说，这个单子生产工厂已经结束了，因为收到了定金。但是对于品牌方还不知道这个衣服卖给谁，酷特这个模式是从头到尾，终端消费者交了钱，品牌商、上游客户端到生产工厂才进行运作，否则都不需要做。成衣工厂是做了再卖。

另外我们的产品是真正个性化，一个人一个款，一个人一个版，其他的产品是同质化的。我记得曾经有一个客户过来特别兴奋，他说张总，我们公司养了猫，我们公司养了上百只野猫，他一兴奋就讲张总你们的猫有没有个性化定制思维，我就很奇怪，为什么，这是表现了特别痛苦的经历是什么呢？他跑到其他工厂要想放一件不一样的衣服特别困难，要想放两件不一样的衣服也特别困难。在我们工厂你问所有工人做什么个性化定制，如果做一模一样的衣服就会觉得非常奇怪。因为我们就是为每个人做不一样的，而且我们做的时候非常清楚这个顾客是谁，很多顾客信息我们都会传达给我们的工人。所以产品是不一样的。

另外我们的起定量，大家知道为什么服装有那么多库存，我们的生产环节贡献了相当大的力量。什么生产环节，我们的原服材料环节。如果我们服装品牌商要想推出一款产品，首先除了研发设计完了之后，要去定量大量的原服材料，到面料厂家，他会告诉你要提前多长时间，三个月而且每一款至少多少米最低起订量，比如 800 米才能给你生产达到这个成本。当订购好面料到成衣厂家，再告诉你你要提前三个月，而且每一款至少 800 件，才能给你生产。所以说当一件产品真正推向市场的时候，大家会发现，除了前面研发的时间之外，我们的面料厂家和成衣厂家，占据了大半时间。而且会要求大量的最低起订量订单，这是传统大工业革命生产方式留下来的。当这款产品真正推向市面上，要至少提前半年。实际现在服装店要提前一年多推向市面，如果你正好有 800 家店怎么样，你不可能一家店只放一件。你必须每家店铺上正好一整套，用千辛万苦打着广告把顾客吸引到你的店面，他正好看好这一款，看好这一款正好适合他的尺码，这件衣服才能卖出去，卖不出去就是库存。卖得好没有办法补货，因为季节性非常强。当你把原服材料再采购完了，就不用做了。

实际上服装界经常说库存压力特别大，有没有发现生产方面贡献了特别大的力量。大工业的生产方式贡献了特别大的力量。因为它真的没有办法把最低起订量降下去。研发人员又不是神仙，他最多研发上百款一季就可以了，上百款不可能满足每个消费者的需求。

而我们工厂起订量就是 1 件。比如说我们的客户我们有一些外贸客户做成衣的，但是付的价钱很高。他觉得卖很好的时候，直接在终端店面补一套，卖的好的话快速补第二套，将他的库存尽可能降低，所以他会分享很多利润，利润提升，分享很多利润给我们。

库存同样我们没有成品库存，原服材料有一部分，我们没有。现金流比较充裕，因为我们是交了钱才会生产。这个净利润已经不是很重要的事情了，刚才说我走了非常多工厂，从传统模式制造大批量工厂净利润超过 20% 的比比皆是。所以定制净利润超过 20%，几乎已经不是一个很新鲜的事情。

同样是定制，酷特的定制和传统定制有什么区别呢？我们的产品是一样的，个性化定制的产品。但是我们的时间是比较短的，我们只需要七个工作日，也就是说客户从下单到给你发货 7 个工作日就可以发货。传统定制的话是需要接近一个月的时间，甚至更长。我们成本比较低，我们生产一套个性化定制生产成本不到 10%。大家知道在品牌运作当中，你并没有库存，很多我们的外贸客户愿意把这部分利润提给我们的，去掉库存。这样子导致我们的顾客以前是少数有钱人，当这个成本一旦降低的时候，消费提升了，顾客从以前有钱人变

成了大众，你以前买不起，现在用成衣的价格可以买到高级定制的产品。更重要我们定制可以复制，这个特别有意义的一件事情。高级定制，它不是一个新的业务，它是一个特别古老的业务。我不知道有多少年历史，但是传统高级定制对人工依赖特别强。比如量体师，这个人要对版型有了解，对人体有了解，对工艺有了解，才可能培养成量体师。在欧洲，真正去高定店里，基本是老裁缝亲自量体，量完体再制版，是老裁缝亲自制版，再有熟练工人从头到尾制起来。高级定制出现了这么多年，但是因为它对经验的依赖很难量产，是少数人可以享受得起的。市面上真正高定品牌，在我们脑海里吗？好像几乎没有。成衣男装中有很多成衣品牌，像高端中、大众可以接受的杰尼亚，再高一点点，都能想出来。但是高定好像没有，为什么呢？因为它太难量产，只有少数人才可以享受得起。这种高定非常难复制。

我们在做这件事情的时候，最简单的一个难关，我们讲一下就是前面量体数据的采集，如果你让数据的采集变得非常困难，你要培养一个量体师那么多年，需要那么多经验的话，说明高定店市场终端就有不可发展性，就是这么简单。当时我记得这条路走的特别困难，我们请了一个老裁缝，他做了40多年高级定制，给他一个任务发明一个量体方式，让任何一个不懂服装的人，经过你短时间培训就可以量体。老裁缝研究了半年多，给了我们一套量体方式，拍着胸脯说，我这套量体方式是最棒的，一个月时间培训就可以会量体了。结果我们也挺兴奋的，派了一批学员，让他培训了一个月，出来完全没有办法工作。他当时给你一个概念，我这一辈子的经验不可能在一个月时间学会，这已经是最先进的方法了。

大家说如果采集数据这一步卡住，你生产再强也迈不出去，你光看意大利的裁缝来做，意大利的顾客高端顾客就那么多，他根本不会轮到我们的工厂来生产。后来我们自己发明了一套量体方式，现在任何一个人不需要懂服装，5个工作日的培训就可以会量体。所以大家到我们自己的店面会发现，所有的量体师都是非常年轻的小姑娘、小伙子，包括你到我们的外贸客户的店面，他所有的量体师都是原来的销售人员，就是我们这套量体方式起的作用。从头到尾，对他们进行全面的培训，培训完了以后让他们销售人员变成数据采集。所以数据采集这段问题就解决。

另外生产端，生产端因为传统的模式成本也高，也很难量产。我们这套个性化、信息化、工业化的融合，大数据信息化只要任何一个工厂有机器设备，有人员给我们扮演的时间，就可以改造成一个柔性工厂。所以说生产方面我们也可以进行复制。这是我们高定一个真正复制的点，包括我们现在已经复制了西装、衬衣第二家工厂。

这是我们做的第一件事情，我个人认为也是比较重要的，也是对我们公司整个业务形式发生质的变化，实现工业化的手段、效率、成本制造个性化产品。

本来我要分享第二个我们的市场，但是我觉得外贸的话，我们每个人做的都是差不多。市场我就不分享了，我想分享一下这个，这个特别有意思。

我们工厂里的特点，我们工厂没有厂长，没有车间主任，没有班组长。我们工厂的管理层没有，传统意义上的管理层没有。而且我跟大家分享一个最近我们实践的案例，已经很成功了。我们以前的生产线是100万套件，每个星期工作6天，一天8小时。现在我们变成每个性七工作5天，一天8小时，同样产能没有变，人员没有怎么。这里面我们也没有增加任何的机器设备，什么作用呢？组织架构，新的体系建到了一个非常重要的作用。

因为我们主要是做外贸的，外贸当中保持相同品质的前提下，真正把成本降下来，也是一个非常重要的一点，所以我跟大家进行分享。

今天我想给大家分享的，我们在组织架构方面的一些探索，在工厂方面组织架构方面的一些探索。

分享之前我跟大家介绍一下，当时李培根院士知道了我们的体系，他很兴奋，他也说出他的理解“好的管理，一定要让客户和员工都满意；好的管理，一定是简约的，大道至简；好的管理一定是可移植的；可移植的管理一定是可数字化的”这是非常经典的，我跟大

家分享。

下一步我跟大家说我们是怎么做，我们是怎么理解的。

我们三年前现在接近四年的时间，我们在探索。我们发现对于服装行业没有更多机器人来替代人，你没有办法真正所谓自动化机器人替代人，你想进一步提高效率降低成本非常难，但是问题在哪？互联网时代顾客要求越来越高。我们当时就在探索一套新的组织架构和体系。我们现在所有管理组织体系和架构是传统的，但是互联时代什么样组织架构和体系能够适应未来的发展，真正能够高质高质量发展，满足客户的需求呢？不管东方还是西方，现在还没有很好的管理体系为我们进行定义。

这是我们的探讨，探讨之前我们就在想这套管理体系肯定要有一套价值观来进行规范建设。我们总结了三个价值观。

第一建立这套管理体系要激发由内而外的主观能动性。它在于追随科技追随人性的前提下，建立一套新的制度体系。这套体系能够激发员工自我成就的动力，而且充分利用自我成就当中的价值来做这件事情，这是我们整套管理体系当中，价值观激发由内而外主观能动性。

第二重塑生产力与生产关系。什么叫重塑生产力与生产关系呢？重塑所有者和经营者的关系。这套体系一定要能够尽大可能的发挥经营者的潜力和创新性，使所有者和经营者的关系，在动态当中形成平衡，所有者和经营者互为主体，互创价值，这是第二个。

第三价值观是摒弃零和博弈，塑造多赢共生的普世价值。大家有没有发现很多商业模式的成功，我的成功是建立在你输的前提下，我赢了这个单子，一定要有人失去这个单子。但是我们商业模式和管理体系，是通过聚焦和创新，发现在这个品类当中新的需求，然后进行持续健康的发展。

在这三种价值观的前提引导下，我们做了一套组织体系。这是我们整个方法论，我们用了一套方法，它的核心思想是用治理来代替管理。在整套组织架构中，大家会发现它具有两种基因，一个是商业基因，一个是组织基因。这两种基因下面有很多细胞，这两种细胞可以组合，达到满足需求动态的平衡，这个非常有意思。

这是我们的组织架构，我们把我们的组织架构分成三部分。一个部分是目标，一个部分是根据达成的目标形成的两个区域，一个是执行的功能区另一个是决策的功能区。大家看到我们的目标分成了显性的需求和理性的需求，你们会看到在执行功能区的时候，客服业务，什么叫功能区？就是我们公司所有的人员的岗位，他的职责不再是岗位来定岗，而实现功能来定岗。同样一个岗位上面的人，完全拿着不同的工资，因为他所承担的功能是完全不一样的，这是功能区。决策功能区也很重要，你做任何一件事情，一定要以遵循科学的、正确的、决策的过程。重视整个执行的效果。

给大家看一下，这是我们平时做的。比如说我们想做一件事，做一件大事、小事，我们在决策功能这个地方，按照科学的方式进行决策。做完决策之后，我们就开始定目标。定完目标就开始配资源，这里面有一个点非常重要，是重过程，保结果。在整个过程的质量是进行层层监控、层层重视的。因为只有你保障了过程的正确，才能最终进行保证结果的正确。所以这套体系是这么一个概念。

这个方法有几个特点，我跟大家说一下，因为少了PPT，非常抱歉我不知道。

一是二维网格化，是打破传统课程制，是极度扁平化的。二维网格化有几个点，在二维网格化员工和客户是自有体基因，他会根据需求和功能进行自由结合，从而进行信息和价值的交换，得到满足。二维网格化员工也是这样，他不再受自己本职岗位的束缚，他可以最大可能发挥自己的能力和技能，然后结合公司的目标，在整个正确路径当中进行执行。而且二维网格化的部门也完全打破了边界，进行无限制的扩展。

所以大家会发现，同样是人力资源部，在做招聘功能的小姑娘承担的职责完全不一

样。在这个地方根据每个人的能力，在这套体系当中进行一个非常大的发展。

另外还有一个是强组织。什么叫强组织？决策功能区一个非常重要的特点。是什么呢？当我们遇到问题的时候，我们来解决什么，我们该怎么做，以前传统组织架构是怎么做？遇到问题的时候，一般情况下会问他们老板，上级我不知道该怎么做，问上级怎么做，老板会给一套解决方案。如果这件事情特别重要的话，会再问到他的上级，审计下来一线员工就按照这个执行。我们这样这是传统课程制的这套方法，这套方法有什么作用呢？你会发现对上级的要求会比较高。因为我们上级真正的功能是什么？是管理好员工来做好工作，而不是真正做业务。而真正了解一线业务情况的，实际上还是一线的员工。当他没有办法给出结合实际解决方案的时候，上级要给出特别难。

举例子，我是总裁，如果工厂一个人告诉我说，车间主任上报一个审计材料给我说，要购置一台机器设备。你会发现在我之前谁审了、班组长、厂长、法务、财务，所有的部门都签字了，看似能把关部门都签字了，到我这个地方签完了就购置。但是大家发现我懂车间吗？我知不知道这件事情该不该签字，你会发现层层审计，根本没有达到把关的作用，相反职责已经没有了。发起购置的这个人，这是上级要求做的，每个人都打印了跟我无关，做的好坏跟我无关，这就是传统课程制解决方案一个非常大的困扰。

在我们这个地方因为有一个强组织是什么呢？当你遇到问题，你不能引导部门做决定的时候，你该怎么做呢？强组织就发挥作用，强组织是虚拟组织。当事人会发起强组织，由专业委员会形成虚拟委员会，快速记下，根据这个问题组成专业小组讨论，同时还会举一反三，根据类似问题有没有出现最佳解决方案，同时流程管控部门相关人员就会把它做成组织体系，把它固化在体系里面，以后遇到这种问题，就按照这个规范来走就可以了。这是我们强组织非常重要的一个点。

今天很抱歉，很重要的PPT缺失，我也不知道为什么。

这是强组织的作用，另外还有一个自组织。自组织就是我们员工他的职权非常明晰，不再进行审批、汇报等等所有动作，都是完全按照目标，而且按照正确的流程，为了完成目标来自动自发进行工作，这是自组织也非常重要的一件事情。

通过做这件事情，我们就形成了一个生态系统。这个生态系统就形成了一个多赢，消费者、员工、公司、社会多赢的系统。打造了三个共同体，利益、事业和命运共同体。

以前很多厂商车间主任觉得离不开他，觉得很重要，当我们通过这套体系完全打破以后，我们发现以后完不成的地方，现在提前就可以下班了。有很多工序已经提前完成就要走人了。而且以前一直在抱怨，抱怨我的工人也不够。但是现在工人是互相排挤的，他希望自己能够做到更多的活，挣更多的钱，根本就不需要另外一个多余人的存在，整套体系存在的话，将我们的效率从6天压缩到5天，整个订单还没有进行变化，这是一个特别重要的，这是利益共同体在一线工人这块实现非常大的作用。当你把厂长、车间主任去掉，他们都是收入非常高的部分，这个成本降低非常大。事业命运体和命运共同体对中高层起到非常作用。

酷特智能从红领开始，我们这套方法主要核心还是靠我们自己一点点一点摸索出来的。所有的核心都是我们老员工，我们核心团队当中从1995年建立工厂开始，到现在老员工还有很多。以前酷特智能默默疑问，没有人知道我们的存在，不会有人在乎这些员工的存在。但是后来越来越多的人来了，很多人参与我们的工厂我们也很实在让我们的员工进行接待，进行讲解，就有竞争对手不断来挖我们的团队。但是发现一个特点，你挖来挖去，核心的人没有挖到。

事业和命运共同体是非常重要的。因为现在真的不是为老板而打工，是为自己打工。而且你在这个环境，你会非常开心，不需要审批。以前的时候你要报材料，以前你要给供应商付款，你还要财务总监审批，现在不需要，按照合同什么时候开始做就直接付，谁签字没有用，阻碍不了，达到这个条件就自动付出去。以前有任何事情，下午任何事情都要汇报把

关，现在根本不需要，你自己把关就可以了，所以他得到最大的尊重，他人性得到最大的满足。包括员工也没有人管他们。

当然这个我必须跟大家说，实际上表面没有管，实际上管的更严。它通过什么来管？把人这种有形的管去掉，是通过大数据，李培根教授说的，管理的数字化是非常重要的。你所有的行为都在数字的监控之下，你所做的所有事情每一步都在监控之下。以前是秋后算账，做不好找领导人找你，现在没有，我们的审计是实时审计，你每一步做的怎么样，都在我们的掌控之下。所以表面上看没有人管特别开心，实际上管的更严。员工的表现是更加清楚了。

通过打造这个，我们的员工核心人员的稳定性非常好，每个人都有非常强的主人翁意识。

我们理顺三种关系，所有东西顺了以后，利就是很自然。顺和利三种关系是目的与手段的关系，过程与结果的关系，责任与利益的关系。我们现在员工拿的是工人规则，以前副总级别基本工资就是这些，奖金是这些。最终实现了五去五化，去领导化、去审批、去部门、去科层、去岗位，什么叫去领导化，去领导化不是去领导化，领导很重要，领导化就是领导做决定，出了任何问题由领导来做决定，现在是通过强组织，去审批也是这样。以前我经常举例子，每天工作很大时间是签字，因为有很多流程由我审批，如果我不批这个流程就走不下去。大家知道这个企业是我的，我是怎么签字的，我不知道你们怎么签，我是闭着眼睛签字的，太多了，我看不过来。如果每个流程都搞明白，我一天不用工作了。第二个事，有些事我真不懂，刚才我举例子，车间要不要购置一台设备，我怎么知道要不要进。大家会发现，我签字前面都是层层签字，看似把关，实际没有把关。相反责任也推卸了，下面人说是领导让我做的，不管对和错，就按照领导要求做，这个审批看似是把关，完全是错误，而且浪费了大量时间和精力。同时对于申请的人，特别有一些自己想法的人，是一个特别不好的感受。

去部门，很有意思，我们公司没有人力资源部、没有财务部、没有法律部，我们公司没有部门，全员在哪个地方？全员都是在一个平面上面，不是没有人力资源部就没有人力资源部功能，功能都有，而且每个功能节点都和我一样。所有全员都是对应目标工作，不是对应部门 KPI 来工作，完全不一样。我们打破了部门的墙，这个也是很有意思的事。

你会发现，当你真正把部门墙打破，你领导考核完全不一样的时候。部门的小利益团体就被解散了。很多决定从部门角度来看完全是正确的，但是你一旦打破部门，跳到整个集团角度上，这个决定是错误的，所以部门的墙特别重要，全员一定要对着这个目标。去科层也是，包括去岗位，我们没有岗位工资，这是特别重要的。

五化，规范化、标准化、体系化、数字化、平台化。五化特别重要，很多人问我张总你把领导去掉，谁来承担责任；你把管理去掉了，万一失控怎么办。实际上这完全是错误的，你会发现有形管理变成无形管理时时刻刻包裹着你，每个人的行为都在你的监控之下。所以这个标准化和数字化是非常重要的。如果现在你要我们公司任何一个人的行为，一天下来八个小时的行为，我们随时都可以调出来。包括八小时整个工作的状态，我们都可以调出来，影响导致这个事件进行结果的这个环节都可以调出来。

所谓的去领导化是更强的管理，所谓的去管理化是管理更加加强，包括审计从事后审计变成实时审计也是重要的。通过打造这个管理体系，我们目前初步实现了这三种关系。你说现在做完美了吗？完全没有，有些部门已经实施的不错，有些部门刚开始。生产部门我们已经下放下去了，是不错，但还在深化。有些部门我们在开始。但是我相信，新的管理体系，对于我们整个生产，制造型企业，从管理上面要效率可能是很现实的事情，而且可以立竿见影的事情。我们员工也进行了非常大的变化，我们公司 00 后也不少了，我都无法想象十年之后你让 00 后、10 后到车间里面做衣服是什么感觉，好像非常难的一件事情。

我跟大家进行一个分享，就是管理体系对我们的重要性。



最后跟大家分享我们的使命，希望能够成为有益于社会文明进步的百年企业，我们的愿景是践行科学的企业治理思想，创造全新的价值体系，谢谢大家。

## 新外贸 与上海外贸四个“一百”战略

崔 洁 中国出口信用保险公司上海分公司市中营业部副总经理

我们从几组数据开始：

第一组数据是这样的，2017 年我国跨境电商贸易额预计是能够达到 8 万亿元，占到进出口总额 22%，同比升高两个百分点。但是预计到 2020 年，跨境电商贸易额将会达到 12 万亿人民币，会占到进出口总额 38%。

第二组数据今年以来，截止到 5 月 15 号，美国破产零售销售量达到了 20 家，已经超过了 2016 年全年 18 家。而仅仅截止到今年 4 月初，美国零售商已经关闭的门店数达到了 2880 家。这个相当于 2016 年的 1.5 倍，而且仅仅是到今年 4 月份的数据。

第三组数据是关于一带一路的。截止到 2016 年中国与一带一路重点国家当中的 54 个国家，已经签署了一年双重征税的协定，其中 20 多个国家正在建设 56 个经贸合作的区，而这些累计的投资额已经达到了 185 亿美元。

这三组数据只是抽取了很少一部分的截面东西，它基本上代表了我们的三个判断：

第一个就是跨境电商的发展是势不可当的；第二个传统发达国家它的市场增长一直处在一种比较乏力的状态，并且风险也是我们难以想象的；第三个我们要看到一个新的增长点，在于一带一路沿线国家，我们随着这些国家的深入合作，新兴市场将会成为贸易的一个增长点。

我在开始的时候讲这些，是想表达一个意思。在座的各位不管是从事什么行业的，不管具体是做哪一份工作的，我们都需要对大的环境和趋势有一个判断。同时还要清楚，有哪些资源可以为我们所用，我希望通过我今天讲的这些内容，能够在上述两个方面给大家一些启发。

今天有三个内容，核心是中国信保与上海市四个“一百”的行动计划，介绍之前要把我们的产品做一个背景介绍，这个基础上大家可以深度了解行动计划，在此之外，鉴于一带一路的重要性和上海市特殊定位和职能，我会再花一点时间把这方面的工作跟大家作一个介绍。

首先我来介绍一下我们公司。我们公司全称叫中国出口信用保险公司，官方的简称“中国信保”，通常企业和政府会叫我们“中信保”更好关系的朋友会叫“信保”大家常常听到这些称呼，都是我们公司。我们公司已经连续六年排名全球最大官方出口信用保险机构，在主要的险种上面规模上都是全球第一，我们是中国唯一一家政策性保险公司，是不以盈利为目的的。我们是国家推进“一带一路”建设工作领导小组的成员。我们的信用评级是中国国家主权评级。我们的部委董事来自于商务部、财政部、发改委、人民银行。

听了这些，大家会有很好奇和疑问，我们究竟干什么的呢？这张图很形象的表达了一种状态。

每当我们要跟企业介绍我们做什么的时候，其实很难用简单的一句话表达清楚。我今天希望大家记住出口信用保险是一项政策性的金融工具，它是以国家财政为后盾，是国家为了支持企业收汇保障、风险管理和融资便利而提供的一项政策性服务，大家一定要有这样的概念。

这些年我们做了什么呢？我们是 2011 年在中国加入 WTO 的时候成立的。现在累计服务了 9 万余家出口企业，累计起来金额已经很大了。去年我们总的承保金额 4700 亿美金，今年会略有增长。第二条数据，我们成立十几年，已经累计支付的赔款 92 亿美元，这些钱是实实在在赔到出口企业以及融资银行手里的真金白银。我们支持的融资也是超过了 2.7 万

亿元人民币。最近几年，我们对小微企业扶持力度非常大，我们在去年服务已经超过 3.9 万家小微企业。在全国，小微企业个数当中的占比以及融资当中的占比都是非常高的。

具体来说，出口信用保险保的是什么呢？它的内容也是很丰富的，它包括这么几种情况。

最常见是你在海外的应收账款，货物贸易或者服务贸易下你提供销售之后，你应收账款能不能收回。第二是海外投资的本金和利息，直接把资金或者跟银行借钱投资到海外的产业。第三是出口信贷的本金和利息，这个涉及跨境的贷款，我们直接保贷款协议，保本金和利息。第四是海外租约的租金。当这些收益面临着商业风险和政治风险的时候，我们提供的就是收款保障。

商业风险包括由还款方意愿和能力导致的不确定性；政治风险包括战争、动乱、汇率限制、当地政府的违约种种情况。

中国信保通过在出口企业的基于全球的服务，能够帮助企业达到的目的，就是识别风险、融通资金、获取订单、挽回损失，最终提升管理的水平。

我们之所以能够做到这些，主要还是因为我们有已经超过 30 年的专门研究风险的这些经验，我们有相当大的一批专家队伍，也有完整的组织结构去保障它的运行，我们积累了非常丰富的数据库，积累了在全球的信息收集，以及追账方面的渠道，能够跟全球做一个覆盖。这些资源，在中国来说，我们公司是独一无二的，而且是非常乐意与所有的企业去分享这些资源的。

上述讲的这些能够做到的事情，其实落地在不同险种上面。有短期、中长期、特定合同等非常丰富的产品。当大家遇到类似问题的时候，可以找到我们公司来一起寻找一个最合适的解决方案。

在这样的背景下，今年 8 月 16 号，我们公司跟上海市政府签订了战略合作协议。这次签约也意味着我们对服务上海市企业是一个新承诺，更高要求的承诺。

接下来到重点部分，上海市的四个“一百”行动计划。这项计划是在今年的 5 月 16 号正式推出来的，它的目的要促进上海市外贸转型升级创新发展，这么一个大的宏伟目标。我们要理解一项政策，首先要去看它出台的背景。这两段话是我从当时发言稿里面摘出来的。

两个方面：第一个现在有很多企业会有一个疑问，上海市政府是不是还支持外贸企业的发展。从历史的角度去看，这是肯定的，不管是过去还是未来，这都是我们非常重要的一项工作；第二个我们要用发展的眼光去看。我们会发现现在的情况和过去会有非常大的区别，我们要接纳这种变化，并且去适应，要有新的方法去应对。

所以上海市商务委推出了这样一个计划。这个行动计划为什么叫四个“一百”，这个名字很响亮，是百家重点外贸企业，就是将百家重点外贸企业、百个自主出口品牌和百家新贸易企业作为重点的服务对象，切实解决百个实际问题，这样是四个“一百”。大家会问，是不是这个东西只是针对清单上的三百家企业，答案是否定的。我们的理解，这只是一个导向，一个抓手，它实际上想要表达的是说，上海市商务委牵头，为在座的企业，本地的企业提供一个更好的环境、条件和服务。就我所接触的各个区县商务委的同事来说，我们看到每当企业找他们解决问题的时候，他们都还是非常热心的，这个绝对不会局限于清单上的企业的。

大家要关注一下参与行动的部门，上海市商务委是牵头部门，下面有上海海关、检验检疫局、外管、税务再加上我们公司，就是说当你们遇到与上述这些单位发生关系的时候，有一些问题是需要去解决沟通的，你们都可以通过我们，或者通过商务部门去寻找这种沟通的桥梁。

现在讲到我们公司这一块的服务，我们是针对四个“一百”行动里面提出 15 条的服务承诺。我帮大家解读一下，数量有点多。

首先是措施，它非常全面，涉及到信保服务从收集审批到理赔整个流程。第二它非常具体和实际，会规定理赔时间缩短到多少天，每项的收费下降到多少。第三它提供了非常多免费的咨询服务，比如说我们会帮企业做一些买房的风险分级，利用我们的数据库做风险筛选，帮助企业做模拟理赔，通过模拟的理赔去看企业在整个操作过程当中，包括合同订立过程当中，有哪些需要改善和注意的。如果企业能够用起来的话，我相信风险管理水平应该有显著的提升。

其实行动很早就开始了，我想跟各位稍稍展示一下这几个月当中，我们也跟一些企业有高层次合作的签约，也有专门组织一些针对行业的重点市场的风险专题的培训。当然更多的还是在提升我们的服务，尤其是理赔效率，为更多的企业能够雪中送炭。

顺便我介绍一下商务委的另外一项重要政策，叫做“中小开”服务政策，叫“中小企业国际市场开拓资金”，大家不要看“中小”两个字。其实“中小”定义在于6500万美元进口口额以下的企业，所以它涵盖非常广，而且这项政策是非常稳定的持续下去的。涉及到我们公司今年新增了四条，这个字有点多，用大白话来说，就是国家鼓励企业通过这些，通过买报告，通过购买咨询服务，通过购买培训的服务，通过升级自己的信息系统去提高管理的水平，增强竞争力，在这些方面最初的时候，政府会帮助大家共同承担一部分的成本。主要就是这么几个，购买报告、购买管理培训、购买咨询，还有一些信息化的升级这四个方面。

最后我再用一点时间跟大家讲讲“一带一路”相关的东西。想问一下，“一带一路”我们每天在新闻里面报纸上都会听到，大家知道这个概念提出来有多长时间了？差不多是四年的时间。在2013年底的十八届三中全会上第一次提出这个概念，到2014年底中央经济工作会议上是正式作为三项战略最重要的一项排在首位的，到2016年8月份，“一带一路”工作会议上正式明确“一带一路”建设是我国今后相当长时期，对外开放和对外合作的管总规划。大家一定要注意管总规划这几个字，可以看出来，这几年它的概念到实践，定位在不断提升。管总规划什么意思呢？表明“一带一路”建设具有统摄性的特征，它在我们整个对外开放当中起统领作用，有全局意义。在外贸这些所有的工作，都是要在这个大框架下去展开的，包括我们每个人日常做的跟外贸相关的工作。

我们公司作为国家推进“一带一路”建设工作领导小组成员，我们也承担了很多职能，包括参与中央、地方政府的一些相关工作机制，包括参与编制各类规划，也包括参与了今年5月份召开的高峰论坛。当然更重要的是，我们承保一大批“一带一路”沿线的项目，比如刚刚通车的肯尼亚的铁路，还有一个重要的工作就是参与国家重大项目库的建设。我们是有职责和义务向国家去推荐地方上重要的项目。

为什么我会说这些呢？大家如果留意到的话，今年10月初国庆节上海市政府发布了一项重要的行动方案，叫做上海服务国家“一带一路”建设发挥桥头堡作用行动方案，这个行动方案很快长，一共有60条的内容。其中有4条的落实单位是我们公司，包括这四项内容。

第一项是通过上海走出去的项目，提高信用保险覆盖面，实现重点领域融资应保尽保。这个是跟一些工程承包，以及长期的现代相关的。

第二项是一些资产处理方面，跟咱们外贸的关系。

第三项提到重大项目库的对接。

第四项是建立完善上海境外投资的安全保障机制，要求对海外投资进行信用发现保障的要求。

这四条展开去说都有很多的内容，我这里就不赘述了，在这里只是跟大家作一个宣传，让大家心里有这么一个印象。如果将来工作当中有碰到这类工作事项的时候，中国信保是一个工具，或者说是一个沟通的桥梁。

## 国际贸易视角下的新零售

王耀民 上海三问集团董事长、i-baby 品牌创始人

我叫王耀民，创办了上海商务家居有限公司，也创办了 i-baby 有限公司，也是交通大学副校长。我的爱好，第一个是中国的传统，对于中国的一些传统的功夫，比如说少林寺的功夫大家一起交流。我们创立了 2013 年 6 月 13 日。是中国百强企业，也是中国进出口海关企业。我们从这个模式是应试的商业模式，第一个从陆地到天空的这种。所以要成立一个好的商业模式是越少越好的商业模式，你公司没有特色的话，没有特色的生存渠道。美国有一家公司，那个货架有一个区域是我的，所以这就是内反场模式，这个模式应该是今天非常保险的模式。可能咱们今天的生意要么是公鸡，要么是母鸡。小母鸡还要继续下单，不但的下单，它下单的产出远远大于它的投入，这就是母鸡，我们今天很多很多行业都处于公鸡行业。比如说房地产。所有的高精尖行业把时间拉长一点都是公鸡行业，从摩托罗拉手机到苹果手机，都是这样的。第二个利负利的模式，如果做一个项目，我说春夏秋冬，可能春季到一百万，到了夏天继续循环，可能 40% 所有，这个比高利贷还要靠谱。同时第三个是熊猫的生存法则，大熊猫为什么难生存？大熊猫又没有天敌，中国为什么那么多动物，只有大熊猫是国宝？大熊猫是一个非常需要人家保护的动物，它吃竹子的，它在生物链上面有一个区分。我们的全球客户有 170 家，全是中高端百货店。我们在北美有很多 MUB 客户，MUB 叫做最有价值的合作伙伴。像美国顶级百货店，还有高级家居专卖店，还有美国第一大零售商，还有时尚的家居供应店。在欧洲 MUB 客户有玛莎等等。南非市场最高级的家居专卖店，它比较高级的百货店，还有中大级百货店，还有澳大利亚的百货店。我们全球这么多客户沟通过程中，我们在进行观察，有一些杂志都发布不好的消息，比如说一百个门店残留一百人。如果客户不做变革的话，其实这是一个问题，但是客户做变革的时候，现实求生的时候这是一个非常好的阶段，就是客户变革了向对的方面去变革是一件最好的事情。全球民族行业，大家看这个是美国第一大零售商，今年宣布破产。苹果的商业模式做了电负性的创新，结果市场不认账，结果 180 亿美金。下面沃尔玛这边是 241 亿美金，现在是 240 亿美金，下降了 1%，但是亚马逊在看，2016 年是 170 亿美金，今年是 370 亿美金，上涨了 374%，全球的零售店在下滑，但是以亚马逊为代表的零售店在上升。我们看看我们的，第一个世界零售的威胁，不仅来源于线上消费的迁移，这是我们最大的发现。这个行业精准的布局，精准的客户，中国还是老一套做这个事情，特别是全球的零售商，目前缺少高端人才。在西方很明显哪一个行业好，哪一个人就多，其实在我看来最苦逼的行业就是互联网。每天晚上早上 12 点到，晚上 12 点回去，天天如此，中国的互联网实际上是摧残人才，身心的摧残。消费者习惯改变了。但是梅西百货，它做的还不够彻底，因为它不知道怎么玩这个事情。讲一个例子，上个星期，上个礼拜天的时候，礼拜一的上午跟采购供应商谈了一个上午，听听我们对于全球行业的建议，第一个供应链的问题，本土供应商，还有采购。名义上的毛利润 50%，低着以后剩下 20% 就不错了。一个要把 DR、DP 进行转化。DAP 占 30%，DR 占 70%。第二个品牌方的利润，今天的消费者，他们自己用的一些消费，但是十年之后，十五年之后，二十年之后，也可能麻烦，所以现在打造这个品牌。他说我没有办法做了。第二个可以做展示，第三你可以在亚马逊上开店，把亚马逊从对手变成战略伙伴。对于消费者说，因为某一个品类，某一个东西盯着这个东西，这说明你缺少标志性的产品，这八个月无论何时何地都可以买到这个产品，但是你没有，你要学学，我是百货店，它是家居专卖店。全球的零售行业战略依赖，全球的百货店变的方法都是一模一样的。

你有三个选择以自己为中心，以消费者为中心，还是以品牌供应商为中心？消费者

必须要协调，但是他们协调不起来这是一个问题。我们认为经过筛选的才会有价值，消费者进行筛选才有价值，供应商经过筛选才有价值，所以我们重新回归零售业做品牌要有情怀，做行业要有价值。你们要回归初心，做从业价值，过去的产品加服务，今天精致的服务。美国的全球零售商也在积极的布局电商领域。我们看排前二十位的零售商这里有亚马逊等等。其他还是零售商，为什么？美国零售商已经运营大量的会员基础，所以它想改变不太容易，所以欧美的零售一塌糊涂根本不是你们想象的样子。最高级的局势，所有的私营企业都是社会企业，所有大的私营企业都是国有企业，作大的都是国有企业。万达国家想收拾你就收拾你，谁都是这个样子，企业作大了就是社会企业再做大一点都是国有企业。定位，取舍非常重要。比如说我们在亚马逊上开店就是跨界合作，全球资源都可以握在手中，当然整合内容就不说了。谈到我们自己的新零售，我们把自己打造成在国际贸易领域上基于 OBM 做 O2O 的运营商，我们在国内打造母婴品牌。我们的门店都是长的好看的，我们现在在全国有六个合作伙伴。在国际中心，在新关天地，还有万象城，其他都是我们自己挑的想进就进。所以我们对于开每一个门店，都是三个，形象最佳，人气最旺，领域最高。我们现在在中国这边第一位。

我们讲我们做新零售的时候，我们的定位是什么？这句话大家千万别理解反了，唯高端方能持续。品牌战略的核心是什么？是它的定位，定位的目的是基于认知。就像我们二次和三次你要怎么建立起你的品牌，就是定位的问题。高度营销的特色一个概念消费，新型补偿消费，过去没有，现在有了。第三个中国传统的育婴文化和中国传统的育婴理念正在叠加。所以今天讲到儿童早教，是传统文化的教育，我们今天听到一个八岁小朋友过劳死，一个是这个小孩连一个求生的欲望都没有，它直接睡去了，所以这个是很令人痛心的。还有一个礼品的需求。除了商品出行还有礼品属性。那个渠道战略里面零售里面也是做单一渠道还是什么，我觉得大家还是要实体店和互联网联合，缺一不可。中国的电商在发展，但是整体看下面，真正激励全国，真正激励规则。但是未来得时候，中国的电商发展的趋势一定是品牌。就像今天的美国是一模一样的。品类可以相对其中，但是渠道是多元化的。我们现在每一个公司都是要注意做自己的微商城。我们看看这个比尔盖茨这个他可能变成一个经典的变化，人人往往因为两年内的变化，而低估十年内的变化。再接着看下面说的话，就是亚马逊的贝索斯，如果你做事情把你的眼光放在未来得三年，和你同台竞争的人很多，那么你把目光放到七年和你竞争的人很少，因为很少有公司做那么长远的打算。这个就是告诉我们长远这个事。所以推动社会进步的动力到底是什么？我们看科学+技术，因为有技术的创新，所以才有产品的创新，产品应用的创新，最终导致商业模式的创新，或者商业模式的创新，导致技术的创新，今天的技术发展太快太快了，它已经颠覆了传统模式的进化速度。

我们再看 2016 年全球最大市值公司，第一个是苹果，第三个亚马逊。可能苹果讲新生代苹果，是乔布斯回归十几年的历史。亚马逊也就是二十年不到时间。所以进化非常快，所以今天的科学因为以突破人类形象在进化了。

## 新零售的盒马模式

郭旭林 盒马鲜生总裁助理

盒马我们是 2015 年团队正式成立，到现在大概一年多，两年的历史。我们这个团队在刚刚创立的时候是没有任何的零售业从事的经验。其实别的很多人都是从互联网，从物流行业过来的。但是就是这么一个比较四不像的团队，我们做了一件我们觉得还是比较有意思的事情。我们现在在全国有 20 家店铺，分布在五个省市，这期间也吸引了很多媒体还有同行的帮助，最近我本人亲自接待的，包括美国咖啡业的巨头星巴克，还有日本经营最好的零售店也来参观我们的店。他们一直问我们的问题，你们盒马到底是什么？它长了这么大的一个嘴巴感觉什么都不像，你们到底有什么想法创立这么一个公司提供新的服务，所以今天想借这个机会，跟大家分享一下，盒马创始团队从 2015 年到现在的思索和实践，跟大家讲一下盒马的历史基于我们现在业务的发现，还有我们对于业务的想法。

其实这几年新零售这个词非常热，什么是新零售，其实刚才演讲的王总还有花先生也讲了新零售背景。新零售最主要的背景像消费者的需求确实发生了很多变化，这个变化不是一朝一夕发生的，它其实有一个渐变的过程。突然整个行业，很多的消费者都来关注消费者需求变化的时候，就会有铺天盖地的来到你的眼前，大家会突然发现，过去那种盲目的跟风的，不理性的消费行为，突然大家开始变的比较理性，比较个性化，通过我们自己的观察，我们发现中国的消费者，这几年来，有几个特别显著需求的变化，一个最大的变化，我们看到中国消费者家庭平均人口规模是大大下降了。像以前的话，大家可能三代同堂或者四代同堂，大家生活节奏也不快，因为那时候物质水平非常缺乏，其实购物的时候，讲究一个大量，就是一下去可以买一大家子人一个星期两个星期的食物这个是比较合算的，在上海的话，随便一个人是百万富翁甚至是千万富翁。现在很多都是个性化的产品追求进口的产品。这些东西以前在咱们的零售业里面是很少的。第二个变化就是现在一个普通的情况，是大家在互联网，在互联网上面花的时间越来越多，其实我们大部分闲暇的时候，都是花在对于咱们来说只有巴掌大的小屏幕里面，基本上没有时间到线下购物。过去的话，你会把购物当成乐趣，但是现在购物是一种沉重的任务，能节省时间就节省时间。我们观察劳动消费者有这两个最基础的变化之后，它的消费需求跟以前相比有很大的变化，零售商还有电商必须作出相应的改变否则就会被消费者抛弃，这个刚刚进的移动互联网时代，因为消费者已经习惯了在手机上渡过 18 个小时，所以他需要随时随地购物。最好再一个地方快速给我响应，对于商家来讲的话，你不仅要提供一些基本的内容，这个内容指商品和服务，而且要对于会员做个性化，流量的运营，要不然这些人他觉得你没有给我特性化的服务我就不会来你这儿了。移动互联网的变化，包括整个零售业还有整个电商行业产生非常非常大的影响。行业的主要挑战是什么？线下零售商，其实过去的几十年以后，它的服务的形式，它运行的效率基本上没有发生太大的变化，对于一些传统电商来讲，不管在京东还是在别的网站上面，你可以瞬间接触到全球各地不同的商品，比如说你今天下单最快京东在今天晚上拿到，你会发生没有时间和耐心等待。有可能像 O2O 的电商像美团像饿了么，可以提供。但是他们上面提供的商品非常有限。很多时候你发现你在上面发现非常好看的食物送到你面前来是一个很差的东西。所以这对于消费者的体验产生很大的影响。我们通过自己的实践，我们慢慢总结新零售的本质是什么，新零售必须是一个团购，一个团购以后不同的元素发生很大的变化。我们认为重购必须围绕消费者的需求。它的消费群体在 80% 的时间全部在手机上面，不能像以前一样，现在需要新的服务体验，我不光要买这个产品，它有什么特点，它整个过程有没有环保有没有无公害，要满足精神层面的需求，还有新的生活方式，因为消费者现在生活非常繁忙，因为以

后有意思的事情会发生，这样才不至于这么累。因为重购的话，从商家角度来讲，一定要围绕四个特点，你要重购你的标准，要重购你的服务流程，你要能够提升你整个商业运行的效率还有成本，但是你通过什么方法跟元素来做这些事情呢？还是马老师在 2016 年提出来的，它是用重购现在零售业最基础的核心动力，现在最重要的是新技术，新技术最主要包括移动互联网技术还有大数据分析技术。还有智能制造，根据消费者的需求来定制他们需要的产品。支付宝可以在手机上很方便的支付，对于很多商家来讲，你可以不去银行排队，你也能够很快，很便捷得到你的贷款。以前的能源是石油，是天然气是煤。像我们现在盒马的话，总共有十几个人左右。所以接下来重点和大家分享一下，我们基于对于我们的理解是怎么对于各种各样不同的场景不同的要素进行重购，我们的消费者在消费生鲜和快销品的重购，你以前可能不是在这个领域，可能去了一家楼下的零售店，你可能没有购物的欲望，你看到网上琳琅满目的商品，你不知道这些商品是不是可以买。但是你到我们店你的这些疑虑都可以打消，因为我们的表达方式跟以前的零售商完全不一样的。我们所有的商品，全部是用电子价签来记价，这个工作在传统的零售商需要三十分钟，而且它会导致很多的人为错误。比如说货架上标的是 19.8 元，但是系统上面没有改，你会发现这不是 19.8 元的东西吗？这个是 21 块钱。它改价签的时候，有一个员工不小心把价签改错了，但是这种情况在我们店里面是不可能发生的。就是我们的一些细小的地方用一些新技术，给消费者更好的体验的地方。我们现在的标准店是四千到六千平米，我们围绕吃的产品做一站式的服务，你只要到我们这里不管生的活的，冷的，热的，中国还是外国的，本地还是外地的所有吃的东西都可以买到，你不用去别的地方考虑购买。最终解决了买菜的问题。第二个的话我们对于商品结构进行了大幅的调整，像传统的零售店里面它生鲜的比例是比较少的，生鲜像海鲜，像国外的冷冻的水产品这个种类更加少，可是在我们店里面引进了全球不管大的还是小的海鲜。就是我们把全世界各地最好的海鲜产品采购进来提供给我们消费者，而且我们为了适应现在城市里面的年轻人的生活的习惯，我们开发了大量自由品牌的产品，3R 的产品花不到五分钟的时间你就可以做一桌菜，现在在我们店里面已经有三百个不到的这种产品。比如说上海人特别喜欢的葱油拌面等等，在我们店里面全部做成预包装的产品。在家里面蒸一下马上就能够享用，这种在中国传统的零售店里面很少的，但是这个我们发现是消费者需求最旺盛的一部分。所以我们总部有一百个人餐饮开发的团队，他们在全国不同的酒店，不同的大厨合作。我们还做了很多跨界的融合，我们店里面有最明显的特点，我们有把餐饮和超市完全融合在一起。大家购物累了可以完全坐在里面吃饭，喝红酒都可以。第二个融合我们把线上线下是做了完全的融合，就是从我们的第一家店在 2016 年 1 月份开业的时候，我们就用我们线上的 APP 跟我们同时上线，如果消费者有时间的话就到店里面，如果没有时间的话就在办公室里面。第三个融合是我们做了门店跟物流完全融合在一起，我们有一个概念，既是我们服务消费者，和消费者进行一些培训的环境，而且带给我们线上订单物流里面的中心，因为在我们门店里面我们很大的一个场地专门划出来，可以做线上订单的分解配送，只要是我们三公里的分为内，不管消费者买什么东西都能够送到家。第四个融合我们把电仓融合在一起。这二点，我们在店里面我们用了很多迷你的物流设备，可能最显著的设备，就是在你头上不停的转，它有点噪音的传送带，它其实让我们的员工，把我们超市里面很多产品，从你们看到的前场，送到消费者的家门口。我们对于传统的像是超市里面人员作业模式，我们做了一个数字化的切割跟一个重新的组合，这样的话，比如说在我们前台做收银同学的话，可能中午 11 点钟的时候做收银，可能到了 12 点到下午的 4 点，下午比较轻松，让他们去送货，我们把整个店里面做的工作切分开来，重新的组合，根据我们店里面员工人数的多少，根据他能力的经验，以及当天来电消费者人数的多少，重新来组合，保证消费者任何的场景，都能得到比较优异的体验和服务。我们一家店大概是传统零售店至少三倍到五倍的营业额，但是我们的人口只比他们多 50%到 80%左右这样把我们店里面的成本控制的很好。第四个融合我们在生鲜购物



的产品里面融合其他服务，让消费者更加方便。如果你家里的灯泡坏了，你家小电池没有，你可以在我们这儿下单，我们可以保证 30 分钟送到家，我们应该到明年的时候，就是 24 小时营业了，这样的话你不用半夜起来要跑到别的地方或者跟邻居借东西，这样更方便。基于上面的重购，我们内部也在不断讨论跟总结，我们在一年半的时间里面学到什么东西，我们做了几件事情，不管对于行业还是消费者，第一点我们重新定义新鲜，第一个大家去我们店，我们店有很多日鲜的东西，日鲜的鸡蛋等等，不管你去国外，你会发现没有这种新鲜产品，他们叫这种产品是超级新鲜。他们那边很多是冷冻产品，我们为什么要做日日鲜的产品呢？因为我们发现中国消费者对于农产品的信任度有极大的不信任，这样我们可以保证，我们这个商品今天晚上下订单，我们从崇明的那边农业基地直接采购，今天晚上下订单，中午会到我们的门店里面，我们做一天的生意，如果到当天晚上的话，卖不完的话就会全部处理掉。我们公司运营是数字化的运营，我们在前期产品订货的时候，我们就看到这一块区域有多少消费者，他一天会买多少蔬菜，我们会预测订货量，预测订货量以后下订单，然后采购，这样保证基本上到晚上九点钟会下单。现在到下午三四点钟好多东西已经缺货了，这样一方面体现了消费者对于我们的认可。第二个我们认为我们把便利的范围，把它扩大了很多。现在除了我们在店里面除了我们叫一个 STC，我们有三十分钟的生鲜产品，30 分钟送达，我们还有一个频道叫发现生活频道，像京东一样，可能有上万个不同的产品，在这个里面很多都是大包装的。或者你为未来储备货物的话，我们大包装价格比较优惠，我们第二天的话，用 30 分钟的订单一起给你送到家，还有在我们这个体系里面基本上上千万的消费者，很多消费者有很多消费的数据，根据消费数据我们会预测他们对于什么产品感兴趣，我们做了 CTB 的渠道，在里面我们精选了全世界各地各种各样不同的产品，放在这里面可以预定，预定到一定数量的时候，我们会到原产地采购过来。很多饭店你发现它的订货很难控制，可能突然有一个公司或者同事一个生日聚会，或者有一个团队要到这个饭店吃饭了。到下午 3 点的时候，打电话订座位的时候发现不够了。因为你买一个人的原材料还是买二十个人成本都是一样的。他发现可以直接从我们店里面买一些海鲜，买一些酒，买一些饮料。所以我们发现我们这个店对于餐饮的小商户都会到我们这个店订货。

还有一件事情我们也在不断的拓展我们服务的范围，因为我们对于盒马的定位不是生鲜超市，我们认为是一个服务站，而且未来基于物联网时代，我们构建一个三公里的服务网络。比如说我们最近在上海，我们做了几件事情，第一个我们在来福士这个大房子里面有大金刚，大海鲜，体验一下更多经历大海鲜的感觉。另外我们发现有很多学校会带小朋友参观，还有我们有一些特别有意思的顾客，他举办婚礼都到我们门店里。还有我们最近新开了一家店，我们也想把上海的传统文化保留下来，可能像刚才你们这个超市，最好成为城市里面生活的社区不仅仅是购物的地方。我们现在在全国开两千家店铺，最终成为社区的生活中心。最后总结一下我们内部也在讨论，我们未来会怎么样，现在基于我们一年半的探索，我们完全不同以零售商，电商新的模式，我们基于实体门店基准容量运营智能化运营的全新的电商模式。这个模式有什么特点？你会发现从门店获取流量的成本，比传统线上获取可能要低很多。第二个 30 分钟，三公里运营的话，复购率比传统的电商，零售商高十几倍。第三个我们 B2B 物流作业的模式极大的降低了生鲜物流的成本，让我们在全国不断的扩张。第四点我们发现快销品的运营我们给消费者提供更大的便利。第五点我们很多的电商，方便做店内的培训各种各样的活动，让他们丰富对于食物的认识。比如说像我们店里面有很多小姑娘来学怎么样做蛋糕，怎么样做三文鱼。未来会怎么样？现在大家看到很多报道，我们现在做很多的机器人超市，还有便利店。还有同行问，你们店里面的餐饮这么好？会扩大这方面的业务吗？我们还是根据消费者的需求来做。在我们这个店里面我们希望根据消费者的需求，不断的创新，最后提供给消费者更好的服务。我们现在面临的是一个大变革，是一场商业生物的竞争，现在不管是从哪一个角度切入，现在认为自己有这种创新，现在发现只是一种开

始，最后是一场奥运的大竞争。也希望把这句话送给大家，彼此共鸣，也希望为消费者提供更好的服务，谢谢大家。

## 全球 85 后现象和新青春消费潮

袁岳 零点有数董事长、飞马旅联合创始人

今天从全球发生变革的角度探讨这个话题。

为什么我会从全球 85 后角度提出这个问题，因为全球 85 后有三个共同的特点，1985 年出生的消费者会有很重要的特点，85 年以后是全世界智能手机的人群，智能手机的用法和用量，用的频率，信息流转的方式，导致这些人对信息看待的方式，消费信息形成的方式，以及他消费信息形成以后实现的速度很重要。因为我们讨论“互联网+外贸”，“互联网+外贸”和以前的外贸发生最重要的不一样，是以前的外贸存在很多道不同的代理，而“互联网+外贸”最重要的特点是中间的直接性，就是卖家和卖家中间直接性，因此我们今天对于直接的卖家所了解的必要性跟以往相比较大大提升了。我们看到跨境电商之间的卖家和卖家，和非跨境电商的卖家发生非常大的改变。

第二，除了智能手机的因素之外，另外一个非常重要的重要是全球 1985 后出生的出现下降的态势，这个下降的态势表现为发达国家和新兴经济体，如果是发达国家总体出生人口率下降和孩子减少的现象。以法国为例，法国 70% 多的孩子已经出生在非结婚的家庭，另外一个方面，在所有的婚龄中间的年轻人之间，37% 的人资源选择不生孩子，在生孩子的中间跟以往相比较，比传统少生 1-1.5 个孩子，所以在俄罗斯、日本国家会出现。

大家知道日本的首相安倍提出了一个未来十年要确保 1 亿人口，十年以后日本的人口会少于 1 个亿。所以你会看到全世界少子虽然没有类似于中国的独生子女的现象，但是因为少子导致全球消费资源分配发生发生了很重要的改变。因为人口学中间有一个人口社会学原理，在一个普通家庭里面人少的那代人决策权就会大，人多的那代人决策权就会少，人少的那代人使用的消费购买力大，人多的那代人使用的消费购买力小，所以只要少子和孩子少使用的消费购买力会上升。所以这是第二个重要的改变。

第二，在我们过去 15 年中间全世界发生的新改革开放现象，大家知道改革开放不仅在中国 1978 年开始，今年中国已经 40 年了，印度 1994、1995 年开始真正实现有力度的改革开放。到现在差不多有 18 年左右，这是改革开放力度比较大的，印度算是力度比较大的改革开放。

改革开放发生变化最重要的原因是经济的活跃度上升，新经济和传统经济变层，同时整个经济中间的新中产阶级的上升，这个现象不仅出现在中国、印度的新兴经济体，也出现在越南、马来西亚、印度尼西亚、孟加拉国、尼日利亚、埃及这些人口在 7 千万以上，十年之间经济增加力在 4% 以上这样的国家中间，这些国家因为遇到这样的时代，他们在自己少小的时候感觉到生活条件较好，年轻感觉到生活条件较好，大长大的过程里面比较愿意大手大脚，我们当中有 70 后、60 后小时候是苦孩子，可能今天其实有钱了，其实本质上会非常懂得节省，1985 年以后的孩子由于这个特点构成了 1985 年以后孩子自己的显著特点。

这个特点中国孩子表现的更为明显，因为中国孩子同样这三个方面表现更为突出，中国改革开放时间更长，独生子女更加彻底，互联网用得更早，因为这三个因素，导致中国的孩子在全世界 85 后潮新青春潮扮演了一个领先的角色，所以这个意义上来说新青春潮消费的需要导致了全球新外贸的新态势，我单把这个拿出来这样一个现象。

我们就会看，如果我们把同样的全世界的 85 后放在一起，全世界不同地方的人都关心共同的特性，举例他们关心的特性一个重要的特点，就是娱乐化、科技化，关注健康和关注趣味。相比较以前的人群关注政治，关注实事新闻，关注理财，相比来说年轻人更加关注娱乐、科技、健康、运动，关注的话题有很强的世俗化，有很强的去政治化的倾向。

我是 60 后，有什么事都想要上街表达一下热情，今天中国的年轻人，不仅是中国，全世界像学生运动的话，可能都发生了一个很大的变化。另外他选择消费的时候更多选择在线消费，选择更多的互动通讯，进行大量多种多样的娱乐内容，互联网推出的新的 APP 都愿意去尝试，看到的智能用品，过去没有见到的智能产品都愿意去尝试，这群人 85 前、85 后产生了鲜明的对比。

你看这两个柱子非常鲜明，包括重要的消费，创业、创新的事情都选择比较明显的差别。重要的差别我们有两条线理解今天全球的 85 后和 85 前重要的区别，第一条线是消费依据的改变，我们这边是 60、50、70 后，那边是 80、90、00 后，这边代表的是我消费的东西是已知的，很讲究，以喝茶来说你们都懂红茶、绿茶、龙井、碧螺春、大红袍很懂这些东西，对年轻人来说不懂这些茶，他要喝没喝过的茶，他喝喜茶。

以茶为例，我们在传统的产业中间，中国的中茶集团最大的，一年 7、8 个亿，上海的喜茶才干三年，一年 15 个亿，他卖给的是年轻人群，你做的是传统的买卖，你卖的是已知的人群，年纪大的人他觉得他很懂，现在越不懂卖得越多，00 后他专买没见过的东西，上面是未知消费，中间是跟随性消费，专门跟的，年纪大跟已知的，年纪小的跟未知的，市场上会构成完全不同的结果。

85 前和 85 后消费，85 后消费从来没见过过的，85 前消费已知的，这两种完全不一样。我们今天不是光搞外贸，第一种只知道生产，没有脑子，给韩国生产要有订单，没有订单不知道要生产什么东西。中间这一段既不是腿脚也不是脑袋，是专门传递东西的，叫外贸。第三段是做咨询这一段的，他既不知道怎么生产，也不是生产渠道，所以我们是三种残废构成的经济。今天讲的是供应链革命，三段变成一段，是有机的整体，这对我们今天是真正的挑战，这段是我们和消费者的连接，消费者买没见过的，什么叫没见过？材料是新的，认识度是新的，你要有这样的产品概念，设计这样的产品给消费者做选择，做选择之后形成了循环。

不仅仅改变了消费者本身，消费者本身还发生了很大改变，不要说今天做外贸的，做创业的、做企业的不再有消费者意识了，因为他不知道这个产品做出来卖给谁了，书店卖给所有人，衣服卖给所有人，餐厅卖给所有人，互联网糊涂了，以前广告还知道针对谁做，今天大家觉得东西就是谁都给的，但是年轻人 85 前和 85 后之间发生了重大的改变。

81、82 年没算做年轻一代的，我们归到老同志的队伍里了。大家看信息的特点，因为 85 后高度借助于手机和笔记本电脑，就意味着信息获得的频率和速度是非常的高。

其实我们这里还强调一样东西，不仅仅是根本已知和未知，85 后有很大的改变有时间的改变，过去对产品使用的周期，和对产品使用和放弃它的周期会发生很大的改变，举个例子，很多人到德国卖刀具，中国卖刀只能卖一把，我们中国有人很聪明，转一圈又进去买一把，因为德国人分不清你是不是一个人。中国人买德国刀的原因是 5 年之后锋利如初，德国人买我们中国人刀的原因是每年都可以用新刀，关键是每年都可以用不同新样式的新刀，不是中国年轻人喜欢新的样式，法国的 85 后通过跨境电商会买的服饰，因为他们的设计过于老成。相对来说跨境电商买中国的服饰样式更好，服务更加好，所以会注意到市场类型中间的发展和变化。

这样的发展和变化与他们信息使用习惯有关，不仅仅在这些发达国家，在新型经济体的国家也特别明显。印度尼西亚以后每年保持了增长 2 到 3 倍的速度，其中中国基 OPPO、小米在中间扮演了非常重要的角色，三分之二的手机来自于中国的手机，这里面的特性的确非常明显。

另外我们对于这些年轻人怎么能够实现他们心目中间期待的具有未知性，变化速度要快，变化速度快非常重要，这代表着他们对使用模式发生重大的改变，传统模式里面们们会把产品分耐销品和快销品。生活中很多产品，比如说汽车、眼镜、家电、家具，大家想家具是耐

销品还是快销品？按照我们普通人的概念家具当然是耐销品，事实上在 85 后中间，家具的快销现象正在出现。快销现象是什么呢？是我们希望家具所带有风格，这个风格每两到三年要一变，家具服务商要变得和植物服务商一样，每一年半、两年或者是两年半为他实行换家具服务，这个家具换了会不会浪费呢？没关系，年轻人关键是要换家具的样式，你有钱可以一直换家具，你没那么多钱可以永远用二手家具，如果再钱少一点可以永远用新的二手家具，如果你再钱少一点可以永远用新的四手家具。就像一辆车，smart 这一辆车就可以变成 6 手，可以一年一手，你交 30%-20% 的钱你就每年换一手，可以永远换 smart 加 30% 的钱，年年开一手 smart 的车，你是中白领年年开新的二手车，如果你是小白领，年年开三手 smart 车，你说 smart 车也很贵。但是大家知道打完中美贸易战，我可以语言，贸易战之后有一点是很重要的消费的改变，很多的进口产品都出现关税下降的现象。

但是发达国家要零关税联盟，中国不大可能零关税，我们之所以坚持 WTO 的框架一个很重要的原因因为 WTO 框架允许发达国家和发展中国家之间的各种贸易壁垒和非贸易壁垒的区别的，包括关税的区别，为什么特朗普要做发展中国家，他们就说 WTO 不公平，我们也是发展中国家，我们只是比他们好一点，我们还在发展中呢。所以这个时候将来零关税中美之间不大容易实现，中欧之间也不大容易实现，但是我们一定会比原来享受的高关税的待遇更低一些，这就意味着 smart 这辆车 8 万块钱完全有可能，smart 8 万块钱你想想本来卖 15 万的奇瑞怎么卖。所以倒过头来看，当贸易战之后我们整个经济格局和壁垒重新调整的时候我们面临另外一个很大的挑战，我们过去习惯的，好像产品这样还挺好的，不行，因为比你好的进口品比你便宜。

我们今天上海就开进博会了，但是 2020 两三年之后大家习惯了进口车和你相比较比你便宜他就会买那辆车去了，意味着过去形成的格局产品供应链的状态依然要加以改变。今天很多做 2B 的改变，前端 2C 发生改变，2B 的环节会发生改变，互联网集成和互联网在线模式去掉很多中间环节，加大采购订单的规模，建立更加的直接性，让你在采购商和供应商之间建立直接的关系。

一全世界的 85 后构成了两个特点，第一个特点总喜欢新鲜的东西，第二因为你时间变化很快，新鲜的东西很快变成不新鲜的，怎么办呢？让全球资源发生了改变，对科技高度的兴趣。为什么过去几年做创投，创投有技术创投，对技术有很高的去向，很重要的原因技术资源中间寻求新的创新灵感。

这么多年中国有这么多家电厂商做洗衣机，永远是衣服放在机器里，未来有超声波洗衣机，创新型洗衣机，现在这么多科技创业，年轻人对创新用品、智能化用品感兴趣，因为新鲜、技术的产生提供了巨大的机会。因为全世界智能产品 85% 卖给 1985 后的年轻人，也就是说 85 后才是智能产品的关键。其实国内比如说他在市场供应的时候是有错位的。比如说以智能建筑为例，中国的智能建筑疲惫了非常齐全的智能建筑，通常是 75 年以前的人才买得起，但是 75 年以前的人怕这个东西，家里有这个东西不用。什么人才买呢？1992 年以后开始买房的人，初购房的人他有兴趣买，有兴趣玩的，但是他买不起。所以大家知道将来智能建筑真正规模用得好的是什么？公租房，像熊安这样大规模建设的公租房，而且熊安这样的地方没有产权，但是都是租的，租的都是 20 几岁到三十一二的年轻人，这种地方所以全面的智能化就有价值。所以不是看得起很有钱，很有钱的人很 LOW，他的智能其实是低的，他看到一个 APP 用多了心理发颤，智能用多了会怕爆炸的。

所以我们对市场不太了解的时候我们做出的反映和方式是有问题的，因此我们今天看到那些智能商品，在我们跨境电商的产品中间有很多有智能产品，中国创新创业做的智能产品很多销往海外的，在国内没有卖出像样的品牌出来，所以国内技术资源获得很多的机会。

另外是符号的创新，我们全世界进入新兴的革命，智能手机创造了新的文化形态，表达意识主要靠图形，不是靠说话，靠文字，85 后靠文字，大学四年使用的文字量相当于

15 年以前大学生使用文字量的 20 分之一，你现在让大学生写个报告很难的，当个公务员让他写篇文章很难，为什么？因为 90 后抖一抖，85 后看漫画，都有一个特点是图形。现在卖产品说明书搞不好，不是翻译成文字，关键是翻译成图形，因为全世界年轻人都在玩游戏，游戏风格不一样，美国主要是空间、外太空、机器人为主，东亚地区的游戏是历史、人文，现实人文。北欧动物类比较多，东欧全世界 85 后中间 35% 的人常规玩游戏，00 后中间 85% 是玩游戏的。什么意思呢？无论是真实的像抖音这样的视频，或者是一条这样的视频，人们是在图形的世界互相理解，这个非常重要，跟我们外贸的关系是什么？因为你整天被图形洗脑的话，世界都是不一样的样式，图形的样式会发生不一样的变化。

他们大量被图形影响他们所期待的产品会发生变化，今天是 1985 年后的年轻人买了房子他希望打游戏，他希望家具是动漫样式的，包括窗帘应该是莲花样式，窗帘应该是一个月、两个月一换的，开发商跟不上时代的，我们外贸跨境电商进口的时候开始有了，市场上有这个需求的时候，我们出口的时候没太有这个东西，世界已经有了需要，但是我们没太有这个意识。

整个世界 1985 后的年轻人有两种美学路线，一种是唯美美学路线，他们生产条件好，通过互联网构成自己的世界，他们的世界里面都是比较干净的，这是唯美化路线。另外一种就是二次元世界。这两个世界的构成生活里面希望我穿的衣服，1995 年结婚的女孩子，希望自己的婚纱是 *cosplay* 的衣服，没有。韩国都是这样的婚纱。在我们不远的常熟，每年婚纱的库存量已经很高了，但是自己没有抓住这样的市场。

这是时间线的改变，快销化的本质是人们不再为长期一个产品付钱，人们为短期的体验付钱，全球的 85 后是中间这条线，那边是 85 前，人群发生改变，我们把这个人群称为新人种，中间的物种会发生改变，这都是年轻人 1985 后喜欢的品牌，这是 1985 前使用的品牌，不管 1985 前使用的品牌 1985 后并不怎么受欢迎，董大姐再努力不会上前面的。

他更喜欢让大家快速体验新感觉的品牌，导致了今天共享经济的发展，快速的发展、快速走红、快速死亡，你必须快速迭代，我们把这个产品称为之注重代次超过注重档次，法国的话你要注重代次的需要，不是注重档次的需要，你做出让法国人认同的高档品牌难度几乎不可能，你做出代次的品牌，让法国人认同很有可能。这在于全世界的 85 后这一点是一致的。

我们到处旅游，共享互联网服务的机制，我们具有生活服务商高度一致的人群。很多地区他们都觉得中国现在发展得非常不错，尤其是无货币支付，就是手机支付，这个东西我们看挺自然的，很多国家看是你们进步的表现，因为很多国家不能实现这种做法，觉得这是我们很棒的地方，这是符合人们期待的东西。

这里有一点数据给大家看跨境进出口平台，像京东、天猫、聚美、唯品会、小红书等等，它们表现不错，这是跨境电商出口的数据，这是欧洲、北美、亚太、拉美，这些数据有什么共同的特点，今天跨境电商出口的产品和以前传统的产品相比，前四位前五位不是过去的传统的品类，3C 产品和笔记本电脑排在前几位的，运动和户外产品排在前几名，服饰是排在前几名的。

这里面可以看到今天在中国外贸这块，实际上我们今天跨境电商的品类，和原来传统外贸中间的品类，在品质和对生活方面的影响，品质和技术含量有非常大的提升，不少的地方电子商务本身有很大的发展，中国是最大的电子商务发展的市场。

有意思的是这张图，开始说的调研数据，调研数据全世界对中国人什么感觉？分成三段，1965 年以前的人，35 岁以前和 35 岁以下的人，全世界不论任何的国家，发达国家和发展中国家相对比较负面，最近做了大家对中国的认识，65 岁以前的人对中国的认识长城、熊猫等等，这个没有什么太大的改变，35 岁以前的人知道中国有些进步，中国经济搞得不错，全世界对中国特别友好的国家。但是 1985 年以后出生的年轻人对中国的看法都正面，

平均高出 10-15%的正面度，高出他们的父母和爷爷奶奶，更有意思的是，只要在跨进电商上买过中国的东西都会加倍。

什么东西会改变全世界的人对的看法？跨境电商，我们还做了列外一个研究，我们过去发展了很多媒体，中央电视台四套在全世界可以看到，的我们新华社还发展了全世界网络在线的电视，我们花了这么多钱不如在 BVT 上花点钱，因为他们在 BVT 上看的东西比我们做得多很多，还不如跨境电商在实际生活中带来的改变。大家可以看到，今天的跨境电商不仅仅给大家提供了便利，吻合了大家的生活变化和生活结构，实际上是对我们彼此提供的便利、价值、技术，实际是对你能力的认同。

这个我们看到各个国家对比的数据都可以看到这一点。这张图进一步告诉我们，当全世界的年轻人在这些技术条件下被塑造成为一个崭新的人种的时候，其实他们对生活方式的要求，对产品、品牌的要求发生了崭新的变化，这个变化颠覆了 1985 年以前和 1985 以后人的认识。法国人说需要形成一个品牌必须要耐心干 150 年以上，中国改革开放 40 年已经形成了一些品牌，这 30 多年形成的品牌已经不再成为 85 后年轻人心目当中理想的品牌。

你问一个年轻人首购房屋装修的品牌你还是买海尔和格力吗？他会说出三四年以前形成的品牌，这是新品牌的特点，二到三年形成新品牌和新节奏。美团刚刚上市，前面有小米、拼多多，这些公司最有意思的是，这些企业都有一个共同的特点，8 年。这是干得长的，短的像拼多多两年半，像我们明年会有一个公司在美股上市，干了 8 年。就是这样，5-8 年这些公司要么上市，要么就卖掉，差不多就这样的节奏。

这种节奏不仅仅在中国，这种新品牌模式 2-8 年，我展示这些品牌美国人品牌 4 个，欧洲人品牌 2 个，日本人品牌四五个，这三千个品牌里面美国没有几个，那些被年轻人品牌使用的品牌，他们使用的品牌都是 2-8 年形成的新品牌，这是新物种配新人种，这种现象在中国、美国、印度，在其他 7 千万人以上的市场，包括印度尼西亚、孟加拉国、马来西亚、越南、土耳其、阿根廷都出现了这样的效应。

今天透过外贸和跨境电商能够提供给全世界 1985 的年轻人，是提供新东西还是转型呢？中国人中间有一个时尚是非常重要的，就是装，一个女人消费观念、消费、选择差不多按照 22 岁行动的。一个 45 岁的男人至少是照了 12 岁装，这个装的效应不仅仅中国有，在新市场、新兴经济体，全世界普遍存在这样的效应，产品能卖给 75 后就可以卖给 85 后，这些人装成小 10 岁不就是 85 后了吗？市场的启动机制在哪里？不是一个 idea 给谁都可以，年轻 85 后的市场是一个主要的市场。

最后做一点总结，其实今天面对全世界的市场革命，包括我们面对跟美国打贸易战等等一些方面，中国过去这么多年改革有三个红利非常好，第一个就是互联网红利，互联网红利创造的快节奏和平台是一个非常好的红利。

第二个红利是人口发展红利，人口发展红利很多人知道，今天特朗普在联合大会上发言表彰印度很不错，过去几年时间让几百万人脱贫，其实他不知道，过去 20 年中间全国持贫人口 20 亿左右，总量是维持平衡的，有些国家是增加的，像叙利亚很多人变成穷人了，真正在版图当中减少的是中国，中国减少的原因是干货。因为全世界中间发达国家希望休假，穷人也希望休假，法国人为什么整天在休假，有的国家是不想休假，但是没活干，只有中国有活干，真正是靠干货改变世界。前几年密特朗都说过中国人照这么干法没法国人什么事了，这确实是我们的有时。

第三个红利我认为是智慧优势，中国人怎么干，把东西卖给谁，怎么卖，温州人到现在为止在非洲还能把铁锹、锄头卖出去，为什么？这些工具拿过去都是好几个美元一个，所以只要你能弄出去，针对不同人群，只要有针对性就能卖掉。在今天乌兹别克斯坦，我们温州人在那边搞的同城工业园，专门干什么呢？建筑材料。建筑外面贴马赛克中国是多年前的事，80 年代、90 年代做的事，人家那个地方才开始兴。所以他们工业园主要是干建筑材

料的, 现在在中亚地区第一棒的工业园, 各种各样的建筑材料。基本上我们不用了他们开始, 就像彩电最初进入非洲市场的时候, 那个时候洲市场 12 寸彩电太先进, 最后说来 9 寸的黑白的, 适合蜗居。今天你一旦用上智能手机生活质量发生超乎意料的变化, 印度人用上几百的 OPPO 手机, 他立马知道这个世界上发生了什么, 所以他就集中到爪哇岛去, 所以爪哇岛的工作人群就像我们过去的流动人口一样越来越集中。只要拿着智能手机的人就有希望进入中产阶级。你知道一个用智能手机的人大概用 8 年的时间, 就从开始干普通的活, 到工厂里的工人, 工厂里的熟练工到工厂里的技工, 你用 8 年时间就可以进入到中产阶级的水平, 这是很神奇的东西。

中国推智慧城市、物联网都不奇怪, 智慧红利下一波, 中国智慧解决方案都是很棒的。将来物联网结合下一代互联网, 结合到智慧社区、智慧的解决方案, 这样的世界老同志很多不舒服, 因为小时候不是这样生活的。但是对于年轻人这种互动感、互动性、对于监控和被监控, 他是新的空间生长起来的, 我们承受着好像没有的剥夺感, 这是我们面临的 95 后在智能手机上面所展开的新世界。这个世界在我们过去很多人看来是想象的世界和线上的世界, 虚拟的世界, 今天正在和现实的世界一致, 我们真正进入的 85 后世界是一个有趣的虚拟现实世界, 所以这个中间很多声音正在开始, 很多声音正在向我们意识到的, 无论是做外贸的、跨境电商的, 还是新兴的整合创业家展开的。



## 中美贸易战的影响及对策

宋国友 复旦大学美国研究中心副主任

刚刚主持人说最新的进展是什么？最新的进展就是昨天国务院新闻办公室召集负责中美贸易对话的主要部长及副部长开了一个发布会，推出我们关于中美贸易摩擦的白皮书，中美贸易摩擦的事实，这个我也参与了，这是今年商务部4月份推出的情况说明，还是放在商务部的网站上挂一下，没有放在国信办的平台，用白皮书的方式向世界公布。昨天准确说是9月24日当天网站上已经出来，昨天是工作日召集各个主观部委的负责同志来进行借借（音）。

白皮书里面有很多的信息传递，它其实是中美贸易战进入到一个新的阶段一个标志性的文件。为什么叫新的阶段呢？此前无论是3月22日特朗普所谓的要对中国进行必要调查，并且推出针对钢和铝的惩罚性关税，以及7月6日美国政府推出340亿对华相关产品的征税，以及8月6日对剩下160亿美元的产品进行额外征税之后的行动，这个行动就是9月24日特朗普宣布对输美产品的2000亿美元征收10%的关税，这只是一个起点。如果中美在这个阶段，9月24日到1月1日之间没有达成新的共识，那么明年的1月1日，这个2千亿美元的关税会从初定的10%上升到25%。针对这样的情况我们提出了一个白皮书。这个白皮书表明中方对美方的反制进入到一个新的阶段，美国输华产品的限制，将会推动推出，表明中美贸易摩擦和中美贸易战进入新的阶段。

我们在座都是从事外贸为主的老总，到底怎么看目前的中美贸易战，并不仅仅是贸易，要真正理解目前的中美经贸战或者贸易战，一定要立足理解外贸和贸易，又要超越外贸和贸易以及新时代的竞争，这样才能理解中美贸易战。

特朗普发动贸易战有多重因素推动的，第一个是我们搞中美关系的常在项，如果没有特朗普的上台是不是不会有这一步，希拉里提出一些挑战，但是不会在经济领域提出特别的要求，但是特朗普上台对美国贸易顺差的国家提出了要求，特朗普本来从事商业管理的特质发挥了很大的作用，但是紧紧巴矛头锁定特朗普不是客观的做法，因为特朗普发挥的作用有，但是有限。更为重要的作用是中美两国国内政治的发展到了新阶段。

中国国内政治大家都知道不多讲，中国最近国内政治的发展在美国引发了非常强烈的挫败感，美国认为中国并不在美方期许的道路上发展，越走越偏、越走越远，越走越后，但是不好的发展就是美国民粹主义的兴起，中产阶级的塌陷，家庭财富在金融危机之后长期的这样一种萎缩，包括少数主义在整个经济、社会生活当中发生的变化催生了民粹主义的兴起，要求美国政府做一什么去维护这些利益集团，或者是这些群体的利益，所以这些是国内政治的变化。

超越个人因素和国内政治的发展，双边政策的角度是非常重要的，强大的中国，日益崛起的中国，日益强大的中国美国不能接受，发起了对中国的遏制，因为中国经济按照汇率计算超过美国经济的三分之二，三分之二的比例在美国称之为权利敏感的点，因为中国按照这样一种发展方向的话，在2030-2035期间可能GDP上会超过美国，所以美国战略精英非常反感中国的这种发展，借助一系列这样的事态塑造特朗普，特朗普是个商人，所以到国际关系当中这样一种闭环就可以理解当前的中美贸易战如何发生。

既然已经发生了它会怎么走？很多人都关心，我觉得中美贸易战的走法会呈现以下几个态势，第一个是长期化，或者说是常态化，不管你喜不喜欢与否，这样一种中美关系在权力交接，力量对比的临界点的变化会长期存在。伴随着中美权力交接转移的长期化，这种中美贸易摩擦的长期化，安全的长期化会进一步凸现，我们都在讲要把中美贸易摩擦局限在贸易领域，不要外溢。但是1500年以来大国的贸易影响我们有心控制，但是会自然外溢到政治

层面，所以美国和中国政府在政治层面做了控制，既为中美贸易战优势添砖加瓦，也为了应对不测事件，就是中美贸易战。

这个时间太长，短期来讲怎么发展，并不是没有机会窗口，这个机会窗口就是美国11月6日到12月1日发生G20峰会的时间上产生的影响。特朗普9月24日决定对中国征收关税说过一句话，他希望中美贸易摩擦在习主席和他本人的亲自的参与下得到妥善解决。接不接看中国，最近参加了一些会议，很显然我们也密切关注美方的表态。

因为之前完全希望特朗普把政治的因素抛诸脑后和中国谈，这个可能很小。因为我们已经知道倒推法，12月1日在阿根廷，中美两国元首应该会见一次面，为了见面呈现出更好的范围，我们所有的朝向都是朝着那个方向去的，那个时候可能是中美贸易摩擦解决的时机之窗。特朗普继续威胁的2670亿美元能不能退出，取决于能不能抓住时间的窗口，如果抓不住常态化变为现实，他抓不住敏感期的冲突，但是可以为中美贸易摩擦擦车，中方都在为这个做努力，特朗普是一个不可预测的人，我们习主席也是强人，能不能抓住这个机会从技术层面和官僚层面往前推。

特朗普到底要什么？他的初心讲就是两年两千亿，是扩大美国出口为一个方式，所以中美此前的四轮谈判，是围绕中国、美国怎么样合作来实现或者是部分实现特朗普提出的要价，结果是不可能实现，美国的原因，中国市场的原因，包括其他的原因不可能实现。

所以后来美国总统的经济从特朗普的定量变成定性，“三零一停”，零关税、零补贴、零壁垒，中国政府停止技术转移和产权侵犯，更加定型，现在的谈判围绕“三零一停”进行，更加困难，背后涉及的不仅仅是贸易，我们中美贸易摩擦当中看得更加明显，贸易是表象，结构是根。解决这个问题要正视中美存在的差异，改革是真，制度是本。这是我们看中美贸易摩擦越来越清晰的结论，解决中美贸易摩擦不可能是从贸易的角度，你要美国进行改革吗？美国不可能改革，美国做惯了老大，他都是要求其他的国家做出改革，从最近的金融危机的改革方式和金融危机的走出方式，中国不可能按照美方的要求进行内部的改革实现美方的利益，所以美方怎么办？

中美正在通过贸易摩擦进行非常痛苦的内部的调试过程，中方在改，中方的改不是改制，而是改革，中国已经推出很多改革，虽然被评价为越改越乱，不如不改，政策的脉络来看，中方的改革希望通过市场化的走法提升国际影响力。美方也改，只是提出了减税方案的改革，这个改革说实话对世界影响更加多偏负面，因为他挑起了全球层面的税务竞争，这个非常复杂。

从中美摩擦的角度，首先观察中美贸易摩擦或者是中美贸易战，必须要承认它确实对于我们这样一个目前还是外向型的经济结构提出了挑战，首先是贸易挑战，500亿-2000亿美元这样的清单出来，我们对它进行2、4、8位码的分析，里面受冲击的就是具有劳动力优势的行业，美方选择打击中国的对象有一个模型，你这个产品对美市场的依赖度，如果依赖度越高美方进行打击，如果哪个依赖度越高有打击力度呢？劳动力密集型的。

有替代性的，打击输美替代品之后，美方是不是可以非常短期之内找到可以替代的选项出来，如果能打击。500亿还是2000亿美方进行了微调，有些被剔除名单之外，加上本身500亿、600亿双重的打击，一些行业确实受到了很大的打击，这是行业的影响。

另外是区域的影响，外贸重要的区域都是沿海的，恰恰是这次中美贸易摩擦之后沿海的收到更大的冲击，如果对美出口占本城市的比例，进前5的省份都是沿海，24%是上海，再到福建、江苏、广东，最低是17%，这些相关的区域可能会受到更大的冲击，已经是种现实。

如果说未来2670亿美元再推出的话，整个5千亿中国对美的出口全部被征收关税，所以这种情况下我们怎么办？并非企业自己的问题，属于外部重大环境的问题，要多方施策，企业怎么办？我们看成都、浙江的医药，一些成功的企业已经参加推介会，把自己对

美国出口的产品摆脱，让美国政府给划掉了，充分发挥作用性，向美国证明一你离不开我的产品，第二我对美国的冲击并不是那么大，不仅没有负向的冲击，可能强会为你创造就业。

马云开始说为美国创造 100 万个就业，特朗普不遵守没有做到，这个不算。我这个公司对美国的作用能够被排除。第二是能够寻求一些政府的帮助，能够帮助本城市出口的影响，对于重点出口的产品进行订单性帮扶，怎么样当地政府能够充分重视自己的公司这样一种负面影响，并且寻求政府的帮助，目前的情况下我觉得需要的，第三个国家也在想一些办法，因为有新的出口退税，因为正在谋划新的措施，怎么样更好从宏观政策的层面帮助企业走出暂时的难关，这都是有一些思路里面。

关键企业自己要发挥主动性，一定要把困难说清楚，跟政府的联系推进更加深度，同时要积极反映情况。其实中国政府已经发现过多的依靠美国市场可能在外贸领域存在重大的系统性风险，要进行改变，“一带一路”的提出、落实、改变，以及“一带一路”产生新的项目，都是提供非常好的空间。包括今年 11 月份，在上海要进行的首界中国竞博会，也是想改变中国过度依赖出口，转为进口和出口相对平衡的方式。所以市场的困难政府是有把握的，现在的情况大家也清楚，应对中美贸易战的过程当中出现了一些其他的声音，这个声音不能说是杂音或者是噪音，是正常的声音，应对中美贸易战的过程当中有些政策不仅没有帮到企业，反而打击了企业，不仅没有鼓舞到企业的信息，反而打击到了企业的积极性。所以中国政府要想清楚怎么样来应对，不能为了一些部门的利益，一些小的短期的所谓改革的措施，而在这样一个危机或者是重要的关头挫伤这些真正市场主体的积极性，这是必须要去思考的问题。

我本人并不完全是在微观层面搞进出口，因为毕竟在商务部、财政部有很多的学术研究的项目，所以也在宏观上知道一些大致的发展方向，我感觉中美贸易摩擦从长期而言反而可能是真正的深化改革，化外部压力为内部动力，并且是让我们政府推出一些长期的这样一种改革举措的良机。

对于企业来讲可能我们面临一些阵痛，一个个体或者是一个企业来讲可能是非常严重的打击，但是从整个宏观经济的发展，行业健康角度发展来讲可能是个机会，所以我觉得我们怎么样能够躲过这一次中美贸易摩擦的冬天，迎来在我们整个经济结构调整之后，大的思路改变之后新的春天，这个时间段非常重要，这个时候一点要活过去。所以中美贸易战反映的，如果你搞外贸就是和生意、生活相关，如果你是中国人的话，你会发现中美贸易战或大或小、或早或晚会到来。土地上的中国人，有人说中国人一直在流浪，这个我也不是非常相信，再流浪也是你的土地。

关键是想我们怎么样来抓住这次中美贸易战可能带来的风险，应对风险同时要之抓住机遇，总的感觉刚才我也谈过，主要是短、空、长、多这么一种感觉。

跟大家说一个数字，宏观的角度中美贸易摩擦就是 5 千亿的事情，关键是看我们国家有没有这个胆略、破略拿出 5 千亿，这 5 千亿怎么说呢？哪怕特朗普对中国输出 5 千亿的商品都征收关税，加上它的汇率 5 千亿元人民币，如果中国和美国打持久战的话考虑就是 5 千亿的事情，包括提高出口退税，提高政府补贴，精准找到中美贸易战影响的企业，用 5 千亿把特朗普对华的恶意拿去，中美贸易战不能只看到中国压力很大，好像情绪有点波动，美方也是如此。这个时候打的就是战略定力，我们出台战略措施也好，帮扶措施也好就是要有定力，我们不怕他。

特朗普我们大家知道他是商人，商人有好的方面，比如说敢于冒险、善于谈判、抓住机会，包括以后的唯利是图，我们抓住特朗普的特性，说不定可以找到打开中美贸易战的钥匙。这不是在座企业家要考虑的事情，是政府的事情。如果找到打开中美贸易战的钥匙，支持这次贸易战，美国政府面临的贸易压力、经济压力会进一步凸现，说不定会再一次出现美国反对美国的情况，美国不得不主动退出和中国的贸易战，并且会有相对公平的协议出来，

这个时候一定要增强战略定力，这个定力很难，对于习近平、战略官员、对于我们在座的来讲都是考虑心理环节，怎么样增强定力把这样的阶段熬过去非常困难。

不仅仅是眼前的困难，可能是三五年的困难，也要看到长期的信心，我们都是 85 后，离 2035、2050 都不太远，我相信走过这样的难关中国的环境会更加好，那时候留给我们外贸人的空间会更大，所以谈格局，最大的格局就是在有定力的情况下看得更远。

我想我不能给大家提供更加具体的，这个场合有针对性的建议，我最大的建议就是不要只看到现在的这三个月，要看到未来的三年甚至是三十年，看到那一刻，我们这一代人，整个的中国人，这一代的人会迎来舒心、顺心的时间，谢谢大家！

## “一带一路”战略风险规避及跨国采购的战略价值

吴玉华 第十二届上海市政协常委、上海华夏文化经济促进会副会长

首先看一下战略风险主要表现在三个方面，第一就是地缘政治的博弈，第二是债务陷阱的风险，第三就是文明断层，我想这都不用继续解释，在座对这三个风险应该都已经非常了解。

那么战略规划在开始设计的时候你要主动地去避开这些风险，另外我们其实中国倡导的或者是主导的“一带一路”的国际化，以及游戏的规则，这里面一个很重要的核心就是我们讲的用人民币来作为将来主要的结算手段。

第二，就是“一带一路”国际市场，国际市场的核心到底在哪里？其实大家做了很多的探索，最后发现这个主战场就是应该在上海，所以把中国第一届进口博览会放在上海举行就是有这样一个好的调研和理论的支撑。所以接下来我们简单地从六个方面来陈述一下我们今天的主题。

第一，地缘政策的博弈，这个讲起来就要回顾历史，但是我想大家对美俄、印巴、阿义冲突非常熟悉，这个影响造成的后果非常严重。

从地理上来看我们“丝绸之路的经济带”，一个是路上走，一个是“21 世纪的海上丝绸之路”陆上的丝绸之路和海上的丝绸之路在哪里交汇？这个有各种各样的意见，比较集中的意见是在河南的路特兰港交汇的，我去年专门做了调研。

我们看橘黄色和蓝颜色的海上丝绸之路在欧洲相交汇。我们再看看中国地图，讲到中国我们比较多是讲一个是日本，一个是印度，日本和印度从地理位置上他们卡着太平洋和印度洋两个门户，所以这对中国构建海上丝绸之路的建设是比较大的挑战。再加上我们还有美国老大哥不断对我们进行战略的返刺，东南亚到南海对中国进行的很多障碍不断彰显。地缘我们讲的是中巴，还有喜马拉雅山脉，不应该作为一个边界把我们与外界隔绝。

债务风险有几个，包括马来西亚总理访华，我们碧桂园在那里投资 1 千亿美元，1 千亿美元相当于马来西亚的外汇储备。巴基斯坦是我们中国人一直比较担心的，因为他很铁，但是现在也有人在中间不断进行探索，希望中巴有裂痕。国家主权基金主要是靠石油，还有我们沿线的起用，债务贷款难以回收等等。

这张表把 49 个国家和地区不同的地域所承担的不同作用，还有它的一些风险的等级，我们分主要国家和次要国家，这个是商务部权威的发布。资金的投入大家可以看，2016 年我们对“一带一路”沿线国家直接投资占中国对外投资的 8.5%。我 80 年代在宝钢做总代表我们跟董事会做了一个报告，我们董事会成立了宝钢贸易有限公司，这个公司过了很多年以后国家贸易总局说你这是中国在国外进行贸易投资的项目。

债务风险分三个梯度，从东部的、南亚的、东欧地区，东欧地区也做过一些演讲，

也去过保加利亚，跟他们说什么“一带一路”他们不是很积极地相应，结果下午接到一个电话，他们某一位部长就打电话，他说你们项目非常好，我们有九个党团在那里，他们有反对的我们也不能说什么，下午专门约我们去，把太太、女儿都在那里，说女儿要去中国留学，请我们帮他们忙，为什么？就是因为“一带一路”。

我们看一下 200 多年时间里面全球有 250 次主权债务违约，有 68 次国内的债务违约，大家可以想想这么几年或者是几十年就会有一次重复，每一次重复会给世界留下一定的创伤。

在中亚我们更多的一个是制约性的国家，还有非制约性欠发达的国家，债务有这么几个，塔吉克斯坦窄幅风险比较突出，中亚地区上升的风险比较快，南亚地区国家短期外债相对来讲没有超过国际的警戒线。西亚地方还债的压力比较小，第四个白俄罗斯相对来讲短期债务压力也比较低。

文明断层线所造成的冲突的风险大家已经经历了很多了，包括现在正在进行的叙利亚战争等等。所以“一带一路”沿线从历史来讲有很多新的文明状态，但是这种新的文明状态之间又存在很多的冲突，这个冲突经常又会导致战争的发生。

接下来讲第四点，“一带一路”国际市场，我们目前来讲跟我们有比较高的相关度，第一“一带一路”的国际市场意义到底在哪里？

第二，我们发挥人口众多优势，中国几十年毕竟我们成为世界工厂之一，尽管有很多污染问题，有资源被乱用的问题，但是毕竟已经形成了一个非常完整的产品系列，还有提供人民币国际化的路径，还有刚才讲的“一带一路”国际市场的核心区域一定要搞明白，另外我们中国现在可以成为国际市场主体的这样一个历史的机遇期。“一带一路”的国际市场的切入点、市场打造包括贸易与跨国采购。

第五个就是讲构建外贸行业的新业态，刚才一财和国际商报做采访，你怎么搞新业态，怎么应付目前最新的情况。这个角度来讲首先美元的霸权地位刚才非常明显，我们中国大量出口美国我们赚取的是美元，把美元拿出来，再美元到世界其他国家进行采购，被采购国家收的也是美元，其他国家再用美元从中国进口商品、购买服务等等，这个角度来讲我们是在帮助美元的霸主地位在世界上不断持续。

但是历史到了现在应该改变了，怎么改变？就是我们讲的人民币的国际化。这个问题我去马来西亚、印度尼西亚代表全国政协，他们叫我去做演讲的时候，我们跟当地土耳其、德国、荷兰我们有过讨论，其实人民币在这些国家受欢迎的程度远远超过我们的想象。

可以这么说，中国有足够的产品可以出口，另外有足够大的市场，我们可以从“一带一路”沿线国家进行采购，我们现在采购就支付人民币，那些国家用他们的人民币倒过来在中国再来进行他的商品的采购和进口，所以“一带一路”我觉得最伟大的意义之一就是加了一座桥梁，让人民币真正从中国走到国外。

因为沿线沿河，特别是经济欠发达国家有非常好的产品，不仅是资源性的，还有很多消费品。今天华东师范大学的所长进行了很多此的调研，调研的结果在我们这里进行了展示，这些国家有着对人民币的需求，我们有人民币国际化的需求，这个角度上来讲我们一下子可以把人民币国际化真正启动起来。另外这些国家有很多的产品说句老实话美国人不要的，或者说不太符合美国人消费习惯，我们是需要的，我们通过人民币结算，采购大量这些产品到中国来，这样我们不再为美元打工，我们是人民币打工。其实中国进口博览会更多做的是这个事情，这是我的体会。

大家想外贸的行业也要积极帮助推动人民币国际市场的建设，也就是说不仅是央企、国企、民企，其他的企业都要以更多的人民币结算的方式进行国际贸易，这是接下来国际采购的新的业态和格局。到了现在还有企业和外贸的单位看不到的话，他们会真正陷入困境。刚才采访主持人也提了这个问题，他说有哪些困境，我说如果你对目前国际的局势，对目前

人民币的国际化认识不足，或者对国际汇率变化不敏感的话，我觉得这些企业慢慢可能会遭到淘汰。

最后简单说一下，关于国际跨够采购的战略价值，现在我们看“一带一路”，“一带一路”的主战场在哪里？“一带一路”国际的市场主体部分就是在我们中国的国内，因为你用人民币支付毕竟是体现了一个国家的主权行为，所以只有在人民币在国际的市场主导地位确定了以后，“一带一路”的战略价值才能真正实现，另外上海是一个国际市场的核心地区，我们刚才讲的，我们甚至可以把“一带一路”比较欠发达的国家的商品采购好，我们可以通过现实或者是虚拟的方式把他的产品一起打包，我们可以出口到其他的地区、国家，这样我们有非常好的辐射作用。

另外很重要的一点，如果单单靠我们上海来承担显然是不够的，讲到这里大家知道上海我们现在的土地，上海的国家自主创新示范区，下面有 22 个产业园，有 531 平方公里，有近十家企业，收入也达到 3.48 万亿，尽管这样，如果拿“一带一路”来讲整个的上海体量是不够的，我们现在就有 300 万平方公里不能动的，这是留给上海开发的，习主席在浙江做省委书记的时候就提出的八八战略，八八战略就是八八六十四个字，其中有一句话，东接台湾、北接上海，那个时候长三角一体化的雏形提出来了。现在长三角一体化推得特别快，一个是高，一个是广。

我们从 2011 年花了 7 年时间打造了长三角科技城，一个可以查一下，新华社和解放日报发了很多的信息，这是打造的科技城，主要有两个功能，第一个是 G60 高速科技走廊，G60 其实是一个高速，G60 把上海的传统制造业和浙江的有机的物联网和互联网结合在一块。上海浙江政府前不久签了浙江省全面对接上海示范区的协议，上海和浙江的领导班子全部站出来，把整个嘉兴市拿出来对接，嘉兴 400 平方公里，上海有 640 平方公里，加上嘉兴就超过 1 万平方公里，有领导拿出来看玩笑，但是我们不太喜欢这么说，容易造成误会。

也可以想象我们上海对浙江、江苏，我们对合肥，因为有一个华夏中华基金促进会，我们一起落实长三角一体化政协会议的精神。大家可以想等到上海、江苏、浙江、安徽起来了以后，这一片我们来承担“一带一路”的国际市场地位比我们一家做强得多。

大家有没有习主席为长江经济带做了很多工作，他又亲自去视察，前两天又专门讲到长江经济带，大家都说上海是长江经济带的龙头，是长三角一体化的龙头，但是单靠龙头不行，龙身、龙尾巴在哪里？如果我们看一下长江经济体，我们从上海，经过安庆到武汉，到重庆再到成都，我个人认为上海的龙头动起来，我们还要把武汉的龙身也动起来，另外把重庆、成都龙尾巴也动起来，龙头、龙身、龙尾巴一起动起来的时候，咱们中国这条龙能够真正地起飞。

“一带一路”国际市场的构成也就从长三角的地区扩大到整个长江经济带，那个时候我们可能要花十年、二十年进行建设，国际市场的建设不是一句空话。

## 中国国际进口博览会，打造有全球辐射力的消费名片

张国华 上海市商务委总经济师

大家都知道在我们欢度中秋的时候，美国政府对我们 2 千亿美元的出口加增 10% 的关税了。

在前天他又讲，除了加增关税以外，表示要对台湾出口军事武器几亿美元，可以说我们当前面临的挑战是非常大的。我们面临着百年未遇的大变局。尤其是当前的中美贸易的摩擦，在这样的背景下，我们觉得我们中国国际进口博览会再过 14 天就要隆重举行了，这对我们上海，也对在座的采购商企业带来了很大的激励。

所以，我觉得我今天按照会议的要求演讲的题目是抓住中国国际进口博览会机遇，打造有全球辐射的消费名片。

我从“扩进口、促消费”看中国的贸易，消费看三驾马车，总消费、总投资、净出口，这三驾马车消费是国家经济持续循环的第一动力。发达国家也是如此，世界银行对世界上各国国内生产总值进行了核算，通过近 14 年的统计，虽然他们都有特点，但是这三个世界最大的发达经济体，他的消费对这些国家经济增长的贡献率都超过了 70%。并且总体呈现出持续提高的态势。从 70 年代到 2011 年，美国尤其如此。

我们来看这几年来，美国的民众消费占整个 GDP 的比重都超过 68%，并且在稳步提高。如果考虑增加，这些国家除了民众消费以外我们知道还有政府消费，还有一些团体的消费，所以美国的消费占 19 万亿美元的 GDP 当中超过了接近 80%-90% 的样子。所以我们讲消费是对发达国家经济增长的第一动力。

我们来看美国经济其中最长的块就是消费，上面还有一个政府的消费。美国的消费需求，尤其是消费品的需求很大程度上是依靠世界各国的生产来满足的。昨天新闻发布会也讲中国生产的价廉物优的商品，在近十几年来外贸中发挥了非常重要的作用。几年前就提出来“全球生产，美国消费”，“中国生产，美国消费”。大家都到美国去过，美国五六年前前的超市里面绝大多数的产品都是“made in China”。

我们讲 40 年来我们国家的外贸在我们前辈的努力下，改革开放的推动下，对外开放的贸易迅速扩大，改革开放初期，1978 年对外贸易 200 亿美元，但是去年已经超过了 4 万亿，我们连续 9 年是第一出口大国，2013 年首次超过美国，成为货物进出口规模最大的国家。我们超过 4 万亿的话，我们看 2013 年、2015 年、2017 年都是第一，但是 2016 年是第二位。早在五六年前，2012 年的时候，说世界头号贸易大国的地位被迅速发展的中国取代了，这是二战以来世界贸易格局出现的最显著的变化。

应该讲伴随中国的商品到世界各个角落，中国的政治、经济也扩大到世界各个国家，特朗普并不是现在意识到这个问题的，几年前就意识到了，奥巴马也看到了。2010 年奥巴马提出了“出口倍增计划”。去年我们媒体讲，特朗普讲美国再伟大，在他手上把第一丢掉了，变成中国第一了。在这种情况下再加上特朗普在竞选的时候就提出来对中国的进出口货物增收 45% 的关税，所以进出口贸易并不是偶然的，在国际贸易的竞争当中是不能避免的。

从刚才的变动当中我们知道中国还不是贸易的强国，我们的位置并不很稳，尤其是我们进出口第一主要还是依赖出口，我们整个进出口 4 万亿，仅仅比美国高出 1 千多亿，出口高出 7 千多亿，进口比美国低 5 千多亿，这就是进出口不平衡。

“中国生产，美国消费。”美国是第一消费大国，中国是世界第一出口大国，中国是美国进出口第一来源。比墨西哥、加拿大、日本多得多，加拿大、日本出口美国增长，我们增长的势头非常强劲。

我们看这个人来了以后，不仅是对中国贸易的威胁，也是对世界贸易的威胁，这是经济学人提出的一个方面，不仅中国人看他是巨大的威胁，整个世界都知道他是世界贸易的威胁。这样的情况下对出口的影响巨大，我们更加要注重扩大内需，发挥消费对经济增长的第一拉动的作用。

我们觉得贸易战压力可以化为危机，推动中国从“中国生产，美国消费”的模式中解脱出来，我们国家要真正成为贸易强国，不仅要继续稳出口，同时我们也要扩大进口，加快步入消费主导经济发展的时代，向高质量消费迈进。近几年消费在我国经济发展中重要程度在不断提升，连续5年国内生产总值的比重当中超过50%，去年达到53.6%，今年上半年消费增长的贡献率超过78%。目前大家都知道我们人均GDP占比相当于8千美元的样子，和美国70年代的水平相当，美国70年代的时候整个消费占GDP的比重已经达到80%左右，所以我感到我们消费对经济增长的贡献还有很大的空间。

我们消费还是得不到很好的满足，很多的老百姓出国的时候原来是买高端的奢侈品，现在不仅买高端的奢侈品，买日用消费品，买普通的服装，买牙膏、买奶粉。我们去年一年在国外的消费超过2500亿美元，相当于人民币1.7万亿，这1.7万亿相当于北京和深圳两个市的社会消费品零售的总额，也大大地超过了上海，上海去年不到1.2万亿元，说明我们消费者没有得到消费的供给，服务的水平和服务的质量与老百姓的需求还有一定的差距。

所以，我们总书记在去年“一带一路”峰会上宣布，明年11月份，要举办中国首届进口博览会，亲自宣布、亲自推进、亲自宣传。他这次在博鳌亚洲论坛上再次强调，他说上海举办首届进口博览会，是我们重大政策的宣示和行动。

中国博览会定位非常清晰，要把三个定义：一个是开放性的合作，要把中国国际进口博览会打造为世界各国展示国家形象，开展国际贸易的开放型合作平台，打造成为推进“一带一路”建设，推动经济全球化的国际公共产品，打造成为践行新发展理念的标志产品。进口博览会不仅仅是政府，在座的企业，我们是政府行业协会企业，这次有国家的承建，有100多个国家，主要是60个国家参加国家贸易展览，还有企业展，既有货物贸易也有服务贸易，和消费建立联系，服务贸易中文化教育、旅游业和我们相关。

目前为止已经有130多个国家，近3千家企业签约参展，原定的面积是27万平方米，结果签订协议的企业非常踊跃，东浩兰生也来了，东浩兰生签订的时候非常踊跃，开始我们担心27万能不能放满，后面还有企业想报名，但是面积已经难以满足需求，这次去德国的时候有些企业要参加，但是只能等明年了。

目前我们各项工作正在有效、有利、有序推进，我们上个月已经搞了综合演练，10月份还要搞综合演练，准备迎接大客流、综合订单，目前工作非常顺利。我们中国国际进口博览会为中国更好地满足消费需求带来契机，有利推动供给侧结构性改革，加快推动中国向高质量消费社会转型，实现从“中国生产、美国消费”转向“中国生产，全球消费”，“全球生产，中国消费”，并重转变。

我们如何抓住中国博览会的契机，我们抓住这个机遇，顺应消费升级的大趋势，寻找百年商业机遇，抓住进口博览会的切合点，同时要满足需求，创造需求、引领需求。

第一，聚焦“买全球、卖全球”，集聚来自全球的优质商品和服务品牌。发达国家的奢侈品牌，全球发达国家来参展，我们要做好采购。我们要放眼全球，增强全球意识，既要继续像过去一样开拓国际市场，把商品服务卖到世界的每个角落，进口博览会我们足不出户就接触到世界100多个优质国家的优质商品，我们也要抓住机遇，做好采购的工作，体现了从全球配置全球资源，从买全球到卖全球并重。

我们消费品进口占总进口的比重只有不到3%，远远低于发达国家的水平，美国消费进口占国内商品消费总额的16.2%，我们要达到16.2%还有三四个百分点，我们有5万多亿元的消费品进口空间，我们从事采购的外贸企业是大有可为的，我们空间是非常巨大的。



所以说我们要充分发挥中国国际进口博览会的溢出效应，引进更多的全球优质商品和服务，吸引国际国内名牌新品、老牌新品、名家新品和新人新品，让更多的最新最潮的消费品在上海集聚，足不出户买全球。

第二，聚焦商业地标重塑，打响具有全球影响力的商街商圈品牌。我们打响南京路、淮海路两条商业街，我们陆家嘴、豫园也是重点的商圈，大家要参与到商街、商圈的打造。我们要打造地标性商圈。我们还要建设“后街经济、夜上海、女人街”等特色上海。我们知道这是田子坊，如果做外贸就有问题了，这是我们的大学路，复旦那边的大学路，我们特色的商业街都可以形成“买全球、卖全球”的良好氛围。我8月10日晚上去看人很多。

第三，聚焦消费名片，打响消费名片的名牌。要精心打造上海购物节名牌，以“要购物到上海”为主题，把上海购物节打造成“买全球、卖全球”的推广平台。这是我去参加嘉定的购物节开幕仪式。我们要打响上海时装周，建设上海世界时尚之都，希望把上海推动成世界的时尚之都。旅游节要和购物活动有机结合起来。

第四，要聚焦消费环境优化，打响消费环境品牌。这里和我们企业密不可分，我们市场好不好，是不是关心企业主体，是不是让诚信成为每一个成功者的通行证，真正打造保护消费者权益市场信用环境，让讲信用的企业能够顺利开展业务，发展得越来越好，失信的企业寸步难行。

我们的服务好不好？我们的制度是不是能够有利于新业态的发展。我们的价格高不高，是不是很划算，很多消费者到国外去买一个商品是货真价实的。价格高不高，很多国内消费品的价格比国外高得多。

这是我在法兰克福机场，排了很长的队伍，很多都是中国的消费者，吸引中国消费者是国际大都市的选择，配置中文的标识，配置中文的导购，成为全球城市著名商店的标配，这是我在法兰克福的一个商店拍的，有中文的标识，我选择商品有中文的标识，有中文的导购，我们想中国有没有这样一个消费的中心城市。我们进口博览会有几十万人的国外客商到上海来，我们有没有英文的导购，有没有英文的标识，有没有懂英文的特色，我们去了两三个商店，著名的法兰克福商店都有。

我们希望有实力的零售商和采购商能够充分发挥中国国际进口博览会的溢出效应，引进更多的全球应用商品。这是四五月份在图书馆看到一本书，我后来专门在解放日报中国经济时报报刊上发了文章，贸易战甚至延伸到军事战都不排除，我们要保持足够的底线思维，共同推动贸易强度。总的来说，让我们共同在百年未遇的大变局中积极应对各种挑战，以中国国际进口博览会举办为契机，把上海打造成有全球辐射的消费名片，推动我国更稳健地步入消费主导发展的新时代，实现高质量发展，创造高品质生活，为社会经济生活贡献力量。

## 扬帆数字丝绸之路，打造数字贸易样板

李秋迪 敦煌网副总裁

大家现在都会用一个字来形容，比如说新时代、新贸易、新零售等等，敦煌网以前说是经历了跨境电商 1.0、2.0，3.0 升级为数字贸易时代，数字贸易时代是什么意思，我解读一下什么是跨境电商 1.0，跨境电商 1.0 是阿里和黄页的信息撮合为代表的跨境电商 1.0 时代，跨境电商 2.0 时代是实现了线上交易的在线贸易平台，我们叫跨境电商 2.0 时代，跨境电商 3.0 时代是数字贸易时代，这个和传统的跨境电商有什么联系呢？我们认为数字贸易是数字化、智能化的，是可听、可视、可感、可触、可得的数字贸易平台。

第二，贸易服务一体化，就是贸易即服务，敦煌网 14 岁了，前两天刚过完 14 岁生日，敦煌网进行了贸易战略转型，以前是服务于中小企业，中小零售商的在线贸易平台，今年我们是叫服务中小零售商的贸易一体化平台，为什么服务这么突显，因为 14 年的沉淀，我们感知到贸易和服务密不可分，要做在线贸易平台离不开在线的贸易服务。

第三个特点，我们认为融合无界，融合无界从两个方面解读。第一，线上和线下的融合，大家知道我们现在新零售就是把线上线下进行了结合，贸易我们线上线下怎么结合呢？国际贸易过程中最难解决的两个问题，第一是看样，第二是验场，这两个问题都是最难解决的，就是信任的问题。我们整个 O2O，我们把线上线下看样式、样品直接放到了海外，这是 O2O 直接的融合。我们发展到今天，全球化加上本土化，无论走到哪一个国家要开拓这个国家的市场，我们会开发本地语言和本地化市场，所以特征分三点。

第二个要跟大家分享的是现在整个贸易环境用张总经济师的话说就是硝烟弥漫，硝烟弥漫针对的是贸易，国际贸易，一般贸易。一般贸易我们形容的是大象和象，两个大象碰到一起很容易发生碰撞，跨境电商的贸易是相当于大海里面两个鱼群相遇了，两个鱼群相遇了从来没有撞车的状况。

很多人来调研，敦煌网对跨境贸易，跨境电商有什么样的影响，我可以和大家分享一下，“中美贸易战”是大贸，对跨境电商的影响微乎其微，跨境电商反而在贸易摩擦下以蚂蚁搬家的模式增长，相当于是大单化小单这样的方式走出去。

中小企业，我们中在座的可能更多是中小企业，中小企业在走出去的时候面临很多的困难，我走访过很多的产业带，每个企业基本上遇到很多共性的难题。

第一，融资难，我们国家银行贷款也好，包括一些亚投行、私募基金，他们的这些钱一般都是给铁公鸡或者是国企的，民营企业没有担保也没有抵押，即使你有仓单质押，这个是不被允许的。现在中小企业的资金方面非常紧张。

第二，信息不够通常，信息不对称带来贸易的过程，未来信息会越来越对称，贸易也会越来越直接。

第三，中小企业国际竞争力差，我发现其实很多中国的产品其实是没有进入到俄罗斯主流市场，主流的消费人群的，卖给更多的是亚洲人，或者是当地打工的黑人，真正的俄罗斯 70% 的富人是没有消费中国的产品的，为什么？中国的产品不好吗？中国的很多产品都是打价格战，包括我们敦煌网都是没有价格优势的，为什么价格上不去，都是在亚马逊上的，亚马逊上的东西为什么溢价那么强，有些东西价格越贵反而销量越好，如果不想盲目打价格战一定要有自己的自主品牌。

第二，海外营销能力弱。有一个假发企业在美国做假发有 8 年左右，他们一年的营业额线下 2 千万美元，但是他发现线下的单子被线上冲击得七零八落，他跟我说如何制定一整套的线上方案，如果只是先在各个平台上开店是不够的，如何帮助他们建立整体的海外营销体

系，这成为中小企业在走出去的时候一个新的课题和新的方案。

第三，出口渠道狭窄，我们现在整个中小企业想走出去的时候大部分是做代加工的，如果做代加工的生产型企业是不懂贸易的，做贸易的不懂数字贸易，所以整个生产渠道来了订单就做订单，订单之外不会做贸易。

第四，信息不畅通，我们不像阿里巴巴财大气粗，要布局的时候大资本在后面拥，做贸易的利润太薄了，跨境电商已经成为传统的业态，需要新的势能和赋能。我们需要新的优秀人才，每一个小企业都跟我说真的太缺乏跨境电商人才了，有些说即便是有跨境电商人才也没用，他一定会走的，为什么？一个会跨境电商的人，一个懂跨境电商的人在生产型企业里面根本呆不住，因为跨境电商的供应链和传统的生产型供应链打架，他外来的打不过传统的，除非是老板的儿子，否则基本上跨境电商的人才都会流失。我们做了对策，我们让我们孵化的人在我们企业和重创空间里共同作业，共同学习。

中小企业面临这么多的难题，我们去年的时候敦煌网跟国家工信部发起了一个驼铃计划，主要是带领中小企业走出去，今年又跟商务部发起了民主品牌私募行项目，我们要带中小企业走出去，要实现品牌化、国际化、数字化，中小企业走向品牌化、国际化、数字化面临哪些问题呢？

第一，传统产业带和外贸产业带，外贸产业带和数字产业带分离，义乌是做外贸的中心，但是做商铺的人不会做跨境电商，只有这些商铺的儿子长大了才会拥抱电商。第一产品设计要做外向型设计，我曾经到鞍山的溪流市场，是国内市场的规模，他要打造千亿市场的规模，他说内贸已经到了天花板了，我希望 300 多亿来自外贸的拉动，希望服装的款式、设计、尺码全部都是国内内向型的，做不了外单的。

第一，产品设计是否符合外向型的。

第二，产品要通过国际的认证，做欧盟要通过 CE 认证，要布局国外市场要提前做这些认证，还有管理体系的认证就不再说了。另外如果我们要做到国际官贸产业带的话，有些企业还有前瞻性，四川有一个企业叫品胜，他就把自己的企业在各个地方商标注册全部注册完了，做了提前的布局，最后由外贸产业带上到数字产业带的时候，最重要的是要有海外的营销人员和运营人员，这个非常重要。

一个企业特别是中国的企业，就像上午袁老师讲的，一定要走品牌化之路。到海外之后大家会发现日本的奶茶店、抹茶店是明治年间的，有几百年的历史，他这么多年就专注做一件事，人们消费的时候是带着情怀消费它的，现在我们中国的中小企业走出中国的时候，跟大企业是站在统一起跑线，面对海外的顾客我们都是不知名品牌，中小企业可以实现弯道超车，希望中小企业可以实现“三自三高”。大家都知道马太效应，没有品牌只能跟人家拼价格，如果有品牌可以跟别人拼溢价。

我曾经有一个朋友是在亚马逊上开店的，当他找到一个东西卖的时候，跟人家谈的时候，人家说开一个工模价格是一个报价，你让我单给你开一个私模成本非常高，又是一个报价，他权衡到底是开工模还是私模，工模意味着产品已经有人销售了，开私模成本非常高，他和厂家签了对赌协议，如果我卖到 1 万件的时候，你把我开模的费用返还给我，他对自己非常有信心，这就是说一定要有自己的品牌效应。

我们敦煌网做了民主品牌丝路行的计划，和买家做对接。今年我们整个品牌的结构方面进行了分层，比如说上面分了普通的卖家和成长型品牌，中小品牌、大品牌，对于能够入库作为王牌卖家的，我们给了很多导流政策和扶持政策。

讲这么多没有对敦煌网做简介，敦煌网是 2004 年成立的，敦煌网从成立之初开创了为成功付费的在线交易模式，我去洛阳的时候他们说这里的洛阳理工学院他们参加了会计大赛，用的平台是敦煌网的平台，我恍然大悟，为什么不用亚马逊的平台创业，因为敦煌网不收会员费，上面是免费入住的，我们采取的是佣金制，你们在我们上面成交了我们收买家

的佣金，收的也不是卖家的佣金。敦煌网 14 年来积累了 1900 多万海外 B 端的用户，积累了 190 万个中小企业的买家和客户，目的带领着全国 1300 万个产品走到了全球 220 多个国家和地区。

敦煌网上面的买家主要是 B 类的买家，达到了 100% 翻番的增长量，占比达到 18%，全年平台的转化率每年提升 39.7%。据我了解，平台运营部同事跟我分享，敦煌网的 ROI 转化率是所有平台最高的，你投的钱最后转化成订单。全年平均年付购率达到 50% 的店铺占到 35%。我们积累了大量的 B 端活跃用户，一个是高增长，B 类买家数量增长 71.6%，新买家数量增长 90.9%，VIP 买家平均采购 7 次。贸易是非常复杂的，比如说需要整个的跨境物流，海外仓，需要我们的跨境支付体系，需要我们信贷体系等等，敦煌网的整个生态圈无论是在跨境支付、跨境物流、跨境信贷、国际供应链金融、培训体系，包括移动端方面都做了整体的布局。

现在我相信随着整个世界经济的发展，信息越来越对称，一建式采购，一站式服务，一建和一站说起来简单，但是真的非常复杂和繁琐。我们把供应端、龙头端、采购端，触达到的每一个环节都非常繁琐，我们 14 年的积累有 1 千多个模块了，敦煌网也是从在线贸易平台变成了在线贸易和服务的平台，我们打造了智能的生态服务。在整个海外布局中敦煌网主要有三种模式，第一种是双边数字贸易合作，第二种叫合资合股强强联合，第三种是数字贸易。

第三种是双边贸易数字合作，中国和土耳其的项目是 2015 年，由习主席和土耳其总统签的，由交通海运部部长签订的，由敦煌网承建的双边贸易合作，我们又做了中国和秘鲁的合作项目。

敦煌网发起并促成中国第一个跨境电商双边合作协议，打响“一带一路”网上丝绸之路第一炮。双方领导人非常重视，目前为止项目的进展：2015 年签约，2016 年开放平台线上运营，交易不多，2.6 个亿，2017 年实现了线下运营，我们定期给土耳其那边搞培训的，土耳其政府对我们中土项目非常支持，土耳其的大学生通过我们敦煌网创业的，土耳其政府一个大学生给 100 美金的支持，点对点中国选择重庆，土耳其选择入驻中国贸易市场的企业给予 80% 的补贴，土耳其政府给本国企业走入中国市场的补贴。

第二个模式我们叫合资合股，强强联合。比如说走到东南亚、俄罗斯的时候，这些国家选择和当地的地头蛇合作，跟当地最强的集团合作，利用他们在当地本土的资源共同开拓本地的市场，在印尼和三林集团进行合作，我们和他成立了合资公司。

因为三林集团自己有 11 万个线下的便利店，同时给 56 万个线下店供货，同时数字贸易中心已经在 7 个地方设了店铺，在美东、美西都有一个，这个数字贸易中心有 1.0 和 2.0 版本，大家有机会可以去成都和重庆的数字贸易中心去做交流，我们数字贸易中心 1.0 是交易和展示，2.0 版本一定要有孵化和重创空间，土耳其当地的创业者可以到当地进行培训，进行培训之后不仅可以上敦煌网，上其他平台我们也可以帮他，我们不仅可以孵化，可以退换货，可以做一些售后，都可以放在数字贸易中心。

甚至未来在美国的 DTC 里面，如果一个企业想进入美国市场，可以直接在 DTC 租一个办公桌放一个人，当地的 DTC 会协同你共同开拓海外市场。

最后看敦煌网的发展战略，我们进行全球的数字贸易布局，实现全程的链条闭环，我们要打造四朵云，市场云、技术云、品牌云、营销云，市场云是启动“一带一路”下沉，通过市场的驱动拿到全球的贸易数据，营销云是通过营销，未来也会做网红直播之类的，希望有全球的粉丝电商数据，品牌云其实是分两端，一个是品牌化，一个是去库存的双轮驱动。如果说这个企业想做品牌化的思路我们依靠整个的打法，如果品牌是去库存又是一套打法，最后就是技术云，通过技术的驱动从供应端到采购商端，我们可以通过技术驱动掌握全部的数据，最后形成全链条的数据闭环。

最后希望全球数字贸易看中国，中国数字贸易看敦煌，打造数字贸易的新征程

## 新零售行业发展趋势及解读

汪立亭 海通证券零售行业首席分析师

现在外贸形式不太好，大家更多关注一下国内的消费市场也是一个趋势。另外新零售上游也是倒推制造业的变化，今天以这个题目给各位简单汇报一下资本市场角度的观察和理解。

第一新零售与产业的变化，第二为什么会出现新零售，背景和产生行业的格局是什么样的，第三主要是新零售主要的门派，另外就是说渠道的分化和现在的能力是什么，最后是投资的渠道。

首先是新零售，2016年马云讲新零售以来，很多人提出了不同的说法，代表是阿里的新零售，腾讯是智慧零售，京东叫无界零售，每个人有自己的说法。经过这两年不管什么概念，实际上新零售的本质还是围绕成本、效率、体验，来把线上的平台、线上的数字技术和线下的场景，通过数据技术，通过物流配送和供应链的整合各种手段满足消费者和商品的需求，其实就是多快好省，行业的需求就是这样，你能不能提供多快好省的商业和服务，这就是新零售。

在过去两三年时间里面，新零售逐渐形成了阿里和腾讯两大派别，当然以阿里最开始去做，这个行业里面有流行度更广的，汇总到一块的图，我拆成两块，阿里过去两年就是参股了苏宁，收购了大润发，包括自己孵化了一个盒马，还有居然之家，各产业里面都做了完整的布局，目前已经非常完整了。

腾讯首当其冲有一个京东，当然其实京东是线上，如果说线下最重要腾讯的合作伙伴是永辉，参股了5个点，还有海澜之家，以永辉为代表的企业，其实形成了阿里和腾讯两大阵营，我们现在很少这么讲，新零售其实是围绕两大阵营展开的。

过去两年时间里面整个产业链很热闹，其实我入行零售行业的二级市场研究大概有十年时间了，应该说2010年之后到2016年大概有5年左右的时间，大家都在讲因为互联网、电商的发展实体经济要死掉了，过去这两年马云自己收购、整合线下，过去这两年整个行业变得非常热闹。既有阿里、京东、腾讯做大量的线下布局，也有行业自身的并购整合。

包括像苏宁、永辉、天虹等等，其实不仅自己在孵化一些新的业态，比如说和盒马对标的也在做整合。还有资本，过去两年大家关注一级市场的资本，他们对消费领域的投资，或者说对渠道领域的投资，如果说你只有线上但是没有线下，你只有线上的平台，没有线下的门店，没有贴近社区的生鲜店、便利店可能他都不会投你，这也是资本追逐的领域。过去两年便利店、社区生鲜店很受追捧。今日资本投了永辉和盒马等等。

我说一下新零售的逻辑与格局，供给、需求、成本，需求大家在自媒体上都看得到，一切上游制造的变化都是消费的变化，消费者需求的变化，中产阶级消费的崛起，包括以90后为代表的年轻一代，他们更加追求个性、品质、性价比，其实整个是因为人的变化，或者是人需求的变化倒推了需求的变化，这个是讲需求端的，包括中产阶级，包括年龄结构，已经到了要推动商品和服务方式的阶段。这个是需求端的变化。

另外是供给端，供给端就是技术供给，手机的普及，智能手机的普及，移动支付的发展，中国的移动支付是领先的，大家出去玩，到海外去玩很不方便，我们已经很少带现金了，支付发展提供了硬件技术。包括到二、三线城市的企业里面，利用微信支付、支付宝支付，扫脸支付，这些手段已经广泛在商业化应用。我到济南、到威海的家家悦公司，因为微信支付、支付宝支付收银台人员都会减少，因为技术的变化使得体验的提升变成可能，这是

过去几年渠道能够发生变化，能够发生线上的高速发展，线上线下新零售的融合有很大的原因。

另外阿里都在做的大数据、云计算，包括这几年的物流基础设施和快递配送的发展，美团和饿了么 30 分钟，甚至更短的时间把东西送到你家，供应链的整合，大量的企业，小米为代表的企业，他们从简单的零售商、制造商、卖手机的，开始往上游的供应链延伸，上游的供应链做整合，这也是供给端的变化。

另外就是资本，大量的资本涌入这个行业，一方面加剧了行业的竞争，促进了产业的整合，促进产业快速的迭代，都是有资本在后面推动的关系，这是从我们供给的角度来看，客户的整合是我们这两年经常说的，获取客户的成本已经超过 200、300 块钱，我们可以拿到很多数据，做很多的分析。另外很多的商品发展这么多年，线上的渗透率达到很高的水平，家电、泛家电的代表，线上达到了很大的水平。

我们把一定比例的钱投放到线上和线下，看一下哪个划算，你现在线下开一个店，最终获取的收入比单纯网上投放划算，这是我们讲的成本端的平衡。之前我们也算过盒马的做法，为什么这么多年很多生鲜店都死了，为什么会出现阿里里面做实体超市的体验，因为生鲜和超市的快销品，这两大品类纯线上不经济，或者是根本不成立，线上线下结合商业模式才成立，这是成本端的平衡和需求。无论是需求端还是供给端，还是成本线上线下平衡的角度，都使得新零售成为必然。

现在资本市场的角度对新零售这些东西探讨已经很少了，因为大家已经在很深入，越来越深入在做，快速更新，不停去迭代，这是我们一个大的趋势。这样最终会发现整个零售渠道被过往这种无论是需求端还是供给端的变化来达到了一个破坏性的重建，零售新的格局在加速形成。

原来我们做生意安徽就在安徽，山东就在山东，井水不犯河水，现在来说互联网 5-8 年的发展很多壁垒打破，信息不对称，商品流动性差，供应商、竞销商、品牌商联合垄断市场，所有的壁垒打破，信息非常透明，商品流动非常快，你早上买东西下午就送过来了，发生了非常大的变化。所以只是简单的连接，不是完全打通的。原来那个时代资产和资源非常重要，现在来说讲资本、人才、数据、技术变得越来越重要，我们会发现新的龙头，新的龙头我们讲像阿里和京东，包括传统走出来的像永辉、苏宁这样的市场在加速移动市场，龙头打破发展得更好，老的玩家加速在衰弱或者是变现，老玩家不仅仅是中小企业，包括大的企业。

像大润发，目前来讲还是国内超市最大的，有千亿的体量，包括家乐福，未来有可能卖给像永辉这种企业，也包括像银泰进入到阿里的体系里面，老的玩家退出或者是变现，新的零售产业格局在加速形成。

中国市场是因为区域分割，整个市场相对比较分散，和海外市场对比看，从资本市场的角度比较看好龙头持续整合渠道的机会，整个行业的竞争度会快速提升。

接下来讲一下新零售的几个品牌，首先是阿里，阿里还是控制性思维和平台思维，但阿里先锋队和排头兵是盒马，盒马上海发展大家比较清楚，我简单讲一下盒马的理解，盒马全国 60 家门店，盒马当时既要线上又要线下，又要供应链，做得很重，2017 年做得很轻，开始做淘鲜达，是如初的模式，他讲了很多轻的东西，不到一年的时间里面快速推进，当时做一个新的业态叫 F2，又快又新鲜，要做中国最大的用品商店，要干掉美团一半的估值，要满足所有线上线下三公里之内的需求，它的商业模式在不断快速演化，从商业模型来说会发现最最开始是高频的生鲜，可以 30 分钟利用线上的平台和线下的门店，用他们的配送体系可以 30 分钟送到家。

如果晚上你生病了需要药品，我可以 20 分钟、10 分钟就送到，但是你要付费，对这种急需的东西要付费，既然你每天都从我这门店、APP 买菜，我这里也卖水，也卖药品，

你要不要用，你这个东西不是急需的，我明天送给你可不可以，这是低频的快销品的生意，通过线上线下结合的能力，实际上在抢占京东的商业，也在抢占线下实体超市的生意。

他可以做更多品类的扩，可以做更多服务的提供，盒马最重要做的是决战三公里的到家和到店的全线的满足，这是盒马，除了盒马在做这个事情，永辉也在做，苏宁也在做，京东也在往这个方向走，美团也在往这个方向走，最终就是要把消费者的服务、消费者的需求切换到三公里里面，提高更快的效率，这也是盒马新零售的代表。

阿里第二个代表是高鑫零售，高鑫零售被阿里控制迅速改变线下门店的系统，到6月份，今年上半年结束已经有160家门店，已经在推出淘鲜达的项目，400多家门店全部接入，产生的效果也非常显著，这是阿里第二个新零售的潜在的样板。目前理解阿里的新零售，当然也是他提出来的，是跑得最快，最被市场认可的。

第二个就是京东，京东叫无界零售，京东我不是非常看好，他做到这么大规模不得不变现存量的流量，增量流量并不是太成功，7-Fresh是对标盒马的。获取线上增量流量，应该说他是腾讯流量变现的之一，从唯一到之一，京东后续的增量流量来说也会有一定的压力。所以你会发现他在今年跌得比较多，其实也是我们逻辑的体现。数据来说去年年底到今年一季度、二季度、三季度数据的业绩展望，增速降到25%了，增速已经下来了，同时盈利很薄，很不显著，所以京东目前看困难比较大。尤其是最近发生的一些事情可能也会雪上加霜一点。

第三个苏宁，苏宁是我们从去年以来比较看好的企业，早些年被大家认为要死掉了，被阿里、京东打得不行，每年亏几十个亿，但是它挺过来了，在整个新零售融合的背景之上发展越来越顺，一方面开辟了一线城市的蓝海市场，因为需要实体门店、物流能力等等能力的支撑，苏宁的能力正好够，可以做这么个事，所以开辟了新的成长性的蓝海市场。

它好像是唯一线上做得不错，同时线下能力足够强的一个企业，线上线下两条腿，所以他是目前真正能够打通线上线下实现效率的企业，所以苏宁是成长的队伍比较看到的长期的趋势。其实股价无所谓，下面大家看很重要的数据，今年一季度开始，在更高的基数之上增长还在提速，更高、更快、更强，今年一、二季度已经体现了。家电大家知道，二季度开始家电的销售、空调的销售不是太好，但是苏宁一、二速度收入依然很好，已经使得他能够获得自身的阿尔法的增量。

腾讯来说没有什么特别的，也喊出来智慧零售，但是作为线上的流量平台，没有线上商业，也没有线下商业的能力，通过他的支付，通过线上的入口提供线上线下流动的服务，他现在还在学习的过程中，更多是向永辉、海澜这种企业学习，目前没有特别明显的趋势出来。

还有一个就是永辉，这是我们二级市场最看好的企业，大家都在讲永辉有各种各样的能力，其实最大的能力，最大的优势就是团队和机制，这样的基础上演化出来供应链，演化出来供应链的创新等等，接着演化出供应链的并购、整合，永辉开始从一个超市越来越像一个平台，生活服务平台转化，大家多多少少会做股票的投资，我觉得我非常看好。

永辉同样也呈现出来了这样的趋势，这个趋势更加明显，下面这张表它在更大的基数之上变得更快，大家要更重视这个变化，我要总结一下，在收入规模变得更大，反倒这几年收入的增速变得更快，这是2017年的数据，2018年收入达到25%甚至更快，考虑他的并购整合，不排除永辉用到七八年时间做到今年七百亿的销售，也可能三年时间做到两千亿，加速整合，大家可以重视这么一个龙头企业变快和变强的速度。

简单过一下小米和网易严选，小米、网易严选、永辉都从零售商变成了制造零售商的转型，他们开始做上游供应链的整合，控制优质的供应链，做自由的牌子，实际上把上游的品牌做得扁平化，更加有效率，企业角度他们是创造增量价值，包括拼多多，虽然上市以来诟病挺多，如果他真的能够做到他自己讲的，也是往制造型零售方向去转型的，我们拭目

以待，拼多多现在不缺钱，也就是有钱就有空间和时间转型的这样的情况。

大家也发现新零售也确确实实在规范，前段时间股价大涨是因为他把网易严选引入到拼多多的平台。渠道也是有一个周期，新零售代表渠道零售新的周期的开始，这是一个结构性的因素，过往 5 年都在往下走，现在达到平衡状态，逐渐有一些恢复。

最后讲一下实体零售的能力建设，这上面把总经理的薪酬和组织能力做了分析，因为人的因素变得越来越重要。能力矩阵包括什么样的业态什么样的供应链，是不是运用了数字化的技术，是不是改造了整体的运营，另外掌握的资本资源优多少。这是讲的能力矩阵。

天虹也是我们今年比较看好的例子，具体的内容可以关注公众号，都是公开发表的。所以刚才讲的这些企业你都会发现它们已经和同行业开始分化了，行业还是在不太好的状态，他们在行业增长都比较好，别人在倒闭的时候他们在加速开店，加速整合。

最后讲一下投资其实，趋势来说整个宏观经济、消费市场也好，包括电商都已经从过往的机会型成长变成能力型成长，能力型成长你能力足够强可以很快赚取更大的蛋糕。

第二用户定位怎么样，你定位便利、性价比，还是体验，你到底做生鲜还是无人，你放到一个赛道做，如果都放在一起做肯定做不好。模型是不是越来越理性，流量、转化、收入、成本等。

最后效率，人的效率，团队、平台、机制都是人的效率，商品和服务的效率，供应链和物流都是服务的效率，另外运营的效率，你运营数字化的能力、用户分析的能力，后台系统的能力，人的效率、商品和服务的效率、运营的效率都做得很好你一定会做得更好。



## 深度解析中国制造 2025

宫迅伟 中国采购商学院院长、中国采购与供应链工作坊总教练

深度解析“中国制造 2025”。为什么讲这样一个主题，所有看到 2025，大家有什么样的感受呢？你可能有一个感觉，是不是 2025 这个时间段最好不应该提。现在的电视台不太报道 2025 的事了，认为中美贸易战就是因为中国要搞 2025。但是大家想一个问题，信什么样的问题。上午演讲嘉宾提到了，中美贸易战是可以避免的一件事吗？是不是可以呢，用公式推导一下，立刻就可以看到事情的走向和脉络。上午讲了一堆，我用一个道理跟大家讲就听明白了。现在老大老二老三，他们哪两个可以更处好关系？老二老三。为什么老大和老二处不好关系呢？因为老二一天到晚想当老大。即使老二说我不想当老大，老大也会琢磨你想当老大。天下老大老二有关系处好的吗？纵观历史，包括企业，包括国家，很早就安排接班人培养的人，接班了吗？你们可以思考一下。为什么呢？因为老大整天妨着老二。当今世界上谁是老大？从 GDP 角度来讲，是美国，第二是中国。这么一看，美国和中国能不能搞好关系？绝对不能。大家想想看，老大和老二关系能处好吗？肯定不能。什么时候关系能处好？一定是老二当上了老大，并且稳稳的坐到老大的位置。中美关系注定是长期的。

我们就能感觉到，中美贸易战对中国来说是好事还是坏事？上午有嘉宾也谈了这个观点，他们在说我们也在想，我觉得好坏参半。对谁来说是好事呢？短期来说是坏事，长期来说是好事。我觉得对老百姓来说是好事，对政府来说是坏事。为什么对政府来说是坏事呢？因为政府管控经济的手段一定在这种冲击之下发生变化，大家同意吗？无论是政治上，还是政策上，还是行为习惯上，都会发生变化。所以我觉得对老百姓来说是好事。为什么是好事呢，大门打开了，充分享受世界闻名的成果。为什么对是坏事，因为改变它原有的习惯。好事和坏事就是怎么看的问题。

对民营企业来说是好事，对国有企业来说是坏事，大家同意吗。为什么对民营企业是好事呢，民营企业在中国是最糟糕的环境之下，现在走向更加市场，更加市场就更加公平，对民营企业是好事，对国企来说是坏事。以前国企是半个政府的性质。我是一汽出来的，原来一汽就跟政府一样。国企基本上和政府差不多，国企原来享受了很多所谓的政策的保护，所以在这种冲击之下，对国企的冲击就是大的。

这么一想，大家可以看到中美贸易战这是一个不可避免的事。有的人说中美贸易战，有人开了一个篇叫“厉害了，我的国”即使不说“厉害了，我的国，贸易摩擦也是不可避免的。老大老二老三这样一个关系，你们说是这样吧。“中国制造 2025”说好像触动美国什么什么。不搞“2025”，它也不会是这样的。你相信不相信？在这个方面我感受是很深的。因为你们有录音，有录像，有话就不说了。花半分钟时间讲清楚，原来我在一汽集团工作，我有一个非常重要的时间段做一汽集团二把手的秘书，就是常务副总的秘书。常务副总二把手，是不是感觉接一把手，他俩年龄差十岁，最后常务副总接班了吗？没有。为什么没有呢？刚才这个逻辑推理，能明白吧。即使常务副总怎么低调也不行，因为总能找到他的毛病。比如说他要求是比较严厉，不管年龄大还是年龄小，结果被人家扣帽子，不尊重老同志。怎么表现，这个角度来说非常支持中国必须要迎难而上。中美贸易战这件事是不可避免，没法避免，也没有必要避免，必须迎难而上，这个角度来说，我觉得我们所有的人应该支持我们国家也有一系列的动作。

这个背景之下讲一下所谓“中国制造 2025”。我们是一个采购的论坛，更加想谈的是“中国制造 2025”和我们采购之间的关系。“中国制造 2025”要谈“中国采购 2025”。

谈两个问题，一个是工业 4.0 和“中国制造 2025”，就是中国为什么搞“2025”，

“2025”包含了什么内容。另外一个就是互联网+采购创新+持续降本。总要琢磨这件事，互联网不加他，他就加你。

为什么中国要研究“中国制造 2025”。我跟大家报告几个数字，你们就能看到这样一个问题。哪几个数字？第一个数字，中国的制造成本跟美国的制造成本比，哪个高哪个低？中国低，为什么低？因为全球采购到中国来，一定感觉到中国制造业成本是第一的，但是低多少你们知道吗？低到百分之三点几，低于百分之三点几，这还是低？还低吗？实际上感觉不到低了。尤其是我跟大家讲，最可恶的一件事，我们 2008 年金融危机之后，有一个五险一金的社保政策，社保政策长期来看是正确的，是应当做的，但是出台的不是时候，刚出来金融危机就出来交五险一金，叫五险一金之后，企业人工成本增加多少，44%。我们算下来可能是 44.5%，有可能是 43%。我说一个平均数，44%。为什么跟大家强调 44%，这个数字好记。44%这个数字非常吉利，所以大家能记住这个事。最近出了一个政策要交五险一金，将来五险一金谁征收了？由税务局征收。如果真的实施这个又麻烦了，有一个人跟我讲这个事，因为现在等于是一手做测试，一手做试点。某个企业如果按照现行的政策补交社保基金，你们知道补交多少钱？五个亿。不管多大的企业，补交五个亿，是不是都是个事？克强总理最近刚讲话，有一些配套政策在制定完善之前，这个事暂缓实施。因为网络上表达的声音比较多。这是第一个事。我们中国制造业的成本已经慢慢失去了成本的优势，所以我们看到的就是低端制造业转移，转移到成本更低的地方，越南、印度等等这些地方。高端制造业回流，尤其美国搞了很多的政策，都回去了，有一些税收的优惠。上午的嘉宾讲到一句话，中国的税收自唐朝以来现在是最高的。我相信这句话肯定无从考证，因为唐朝的时候，这位嘉宾不在。第一个事，中国的成本优势失去了。

第二个事，按照麦肯锡的计算，到 2030 年这个地球对资源需求的量是现有资源量的 1.7 倍。按照美国经济学家写的一本书《超级版图》，在那本书当中预测 2030 年世界需求的量是现有资源的 2 倍，一个是 1.7 倍，一个是 2 倍。到 2030 年对资源需求的量是现有的翻一倍，请问这个地球上是否有那么多资源呢？可能没有。如果中国人过上美国人那样的生活，请问这个地球资源的供给量够吗？不可能。于是，全球资源严重短缺，未来就出现一个问题，即争夺资源的问题。大家就会看到第二个数字。

第三个数字，叫环境制约因素，什么叫环境制约因素，我们知道中国成本为什么低？两个原因，一个是人工成本低，一个是环境处置成本低。但是自从 2018 年实施劳动法之后，中国人工成本低的优势已经逐渐失去了。第二个成本，环境的成本大家感同身受，我经常到北京出差，地面都看不清楚，蒙蒙胧胧的，严重的雾霾，环境成本优势就失去了。

第四个数字，有人预测到 2025 年，中国 GDP 会追上美国，有的是专家推测的，不管是什么目的，总之会有人推测老二什么时候追上老大。刚才讲的这些是基本的事实摆在这里，必须要有所行动。看看其他国家做了什么行动？还有一个事情，5G 的技术，5G 跟现在的 4G 技术比是快了非常多，有的人说十倍，有的是几十倍，几百倍，网络的速度更快，没有 5G 的技术所谓的人工智能，物联网，无人驾驶这些都通通实施不了，反映越慢，中间加朋友圈都加不上，还怎么人工智能。5G 在 2025 年前后走向所谓的商用，现在某种程度上是试用，或者实验室阶段，2025 年走向商用。

基于这样一些背景，美国专门制订了一个先进制造业计划。德国搞了一个工业 4.0 计划。日本韩国也搞了这样一个计划。全球这些所谓的制造业都在搞这样一个计划。因为制造业是立国之本，一个国家没有制造业某种崩溃上是没有立国之本，尤其像中国这样的大国，中国有 13 亿人口，一定以制造业为本，这样情况下中国搞了一个“中国制造 2025”。

于是老大说话了，马上就不一样了，所以国家制订了一个“中国制造 2025”的计划。这个涉及到相当多的领域，不仅仅是数字化，还包括生物药、航天，总之聚焦高精尖的领域，配套 1+X，制定的时候国家没有想清楚是 X 是多少，后来发现是 11 个。2025 的计划

加上 11 个配套计划，这是非常完整的计划。这个都实施之后，这个就不得了了。

后来国务院出台了供应链创新的指导意见。这个背景跟大家说说，中国为什么出台国务院创新与应用的指导意见，中国为什么出台这个？因为在这个之前，美国出台了一个供应链安全国家计划。美国为什么出台供应链安全国家计划呢？现在美国是不是全世界最牛的国家？为什么牛？如果把这些翻译成我们采购供应链人经常使用的语言来说，就是美国具有全球供应链整合能力。什么意思？供应链就是物流，信息流，资金流，美国为什么知道，从物流的角度，什么地方他想去，他都能去。不管运输工具，还是国际上这种都能去。全世界什么地方有好东西，他想买都能买来。买的话用什么钱？用的是美元。如果不卖给他怎么办？他就打你。如果他没有钱怎么办？回家印。这样一想，美国是不是超级牛的国家，当然是。现在美国遭到了挑战，第一恐怖主义。恐怖主义怎么还会影响它？你想一下恐怖主义影响不影响它？“911 事件”让美国人警醒，全世界什么地方，认准谁是敌人就会打你。我问一下大家恐怖活动你知道谁是敌人吗？不知道，看不见。911 那几个恐怖分子拿的是美国护照。你说不清楚的。像采购论坛，坐在这里是不是都是采购人，不一定，有的可能是销售人。什么意思？看的话是看出来。第一恐怖分子对美国冲击比较大。

举一个例子，看一下恐怖主义对供应链有没有影响？发动机核心部件是控制装置，传感器最核心的是敏感的单元，敏感的单元就是电信号，温度信号，那些是矿物质。设想一下，世界某一个矿被恐怖分子占了，影响不影响原材料？当然有影响，影响整个供应链。于是，供应链的安全就变得非常的重要。这是第一个给恐怖活动。

第二个给欧洲，欧盟。欧洲一个国家问题不大，合在一起逐步的扩大，还有欧元，欧元跟美元有可能抗衡。还有一个打不死搞不烂的俄罗斯，美国人怎么弄俄罗斯，怎么也打不了它。我在莫斯科工作过几年，对莫斯科人性格比较了解。大家知道俄罗斯这个国家就是这样的，历史它也是这样的，因为它是北国的边陲，广阔的原野，对外征战、扩张的，它是这样的习性，美国人控制不了。

第三个是中国的崛起，对美国影响非常大。美国意识到供应链的安全。中国要跟美国抢资源，比如说抢石油，欧元要冲击美元了，恐怖分子不知道把哪个地方占了，站在美国的角度来讲就有了矿黄，所以有了叫供应链安全国家战略。每一年有 40 几个专家，每一年给美国政府出台一个咨询报告叫供应链安全的报告。美国有了这个之后，我们中国也感觉有点问题，因为我本身也是中国物流采购与联合会的核心专家，有的时候经常开玩笑，核心专家全国只有八个，我相当于 1/8，相当于政治局常委。这是开玩笑的。

中国物流采购与联合会，中国作为这样一个大国，供应链的影响比较大的制造业，我们是不是也要有行动呢，所以组织我们专家做了一些调研，起草了一些东西，比较巧妙，把这个东西送给谁呢，他们瞄准了一个人，那个人叫刘贺。刘贺当时是中财办副主任。现在刘贺变副总理的，因为他能够影响到高层的决策，最后出台了一个国务院关于供应链创新与应用的指导意见。我们夸张点说，不太谦虚点说，国家出台的政策，我们也做了一点小贡献。一分析，我是汽车行业出身，我们分析汽车行业的供应链，最后发现所有关键的东西都是老外控制，这么一说大家都同意也都懂。包括你们所在的行业，很多的关键部分在外国那。

这次中兴事件比较典型，我认为中兴事件是好事，让全体中国人明白了，那还有供应链的风险。以前意识到这种风险吗，没有。第二个好事觉得我们中国的企业走出去了，要不要遵循国际规则？不管多么恨美国，那是两码事，国家间的博弈是两两码事，作为企业、个人走出国人，就要遵循国际规则，遵循就在国的法律。上午有一个嘉宾说的，有一些外资公司专门有首席合规官，首席风控官。这个方向上，外国公司在这方面做的很好。比如说前一段时间有一个公司采购总监跟我讲了这个，他们的预测人民币对美国的汇率可能达到 6.8，两年前预测的。于是他们公司所有采购的风险，美元、人民币兑汇率按照 6.8 定的。当这个风险出现的时候就不会乱。所以我们就“中国制造 2025”这件事情跟大家说一说。

“中国制造 2025”核心的内容大家都知道，比如说智能制造，工业互联网，大家都经常听说个，要么是+互联网，要么是互联网+，出现制造制造，规模化定制，网格化协同，服务化转型。我用四句话跟大家把“中国制造 2025”这句话说清楚，未来几年之前是什么样子。

第一句话就叫做定制化满足个性化。人总是有个性的需求的，人总是希望跟别人不一样，怎么满足呢？以前是不能满足的。那未来随着数字化技术的发展就能够满足。有人可能不能完全理解。比如说汽车行业，汽车行业最近开始有汽车，这个世界诞生汽车的时候是手工敲的，某种程度上也是个性化，但是不得不个性化。后来福特就搞了一个生产线，进行标准化的作业，零件标准化，发明了模具，模具变成一样，零件标准化，生产工艺业标准化，每个动作标准，甚至科学管理。咱们提到科学管理，科学管理在这种之下已经走到了极致，把每个动作算的非常精准，完全是标准化，成本大幅度降低。日本人一看，光这个不行，因为日本资源紧张，这节省一点，那节省一点，所有地方节省一点，美国人到日本看了看，干的挺好，把这个方法起一个名，叫精益生产。日本都知道是丰田，这个名字不是日本人起的，是美国人起的。美国人看日本人干的不错，就起了一个名叫精益，后来变成模式，咨询公司把它梳理化，后来一个美国人找丰田写了一本书。光精益，消除一切浪费也不行，因为人总想有个性华的要求，买个车最好跟别人不一样。但是从前技术是满足布勒，数字化对很多的工艺进行改变，不管是 3D 打印，还是智能制造，还是物联网，使定制化成为可能，第一句话，定制化满足个性化。

第二句话，数字化推动智能化。未来的世界都是智能化的，怎么变成智能化，前期要进行数字化。

第三句话，网络化造就平台化。我们经常说到网络，说到平台，没有网络部存在平台，有了网络才有平台。比如说发送信息，大家对平台的概念有所了解。比如说发信息，我们看过去打仗的照片，电视画面是怎么传递信息？军长告诉参谋长撤，参谋长告诉团长撤，团长告诉连长，连长告诉士兵，最后没有传递到死了，都是通过季节化。现在通过平台，迅速发送信息。东哥的事是不是全世界都知道了，网络化造就了平台。

第四句话，移动化链接碎片化。移动互联网的技术，碎片化的资源，碎片化的时间。很多都是碎片化，通过移动互联网把这个都连起来，所以未来如果要给“中国制造 2025”画一个像，那就是这四句话。所谓的云、大数据都在这个当中，你没有数字化，不可能有大数据，只有一个一个技术下来才有大数据，所以记住这四句话。

跟我们采购有什么关系呢？采购有两大痛点问题。第一个就是企业转型，采购技能如何提升？采购有什么技能？在公司里面大部分人都是耍技能。采购就是花钱买东西，这个有什么？采购人加班，家属不理解，你就是花钱买东西，有这么忙吗？对采购第二个定义一说采购，大家就笑笑，基本上这是对两个采购非常之大的评价。大家采购是这样吗？当然不是。采购是一个专业活，第一采购不专业不行，销售专业不专业，专业。采购天天面对销售专业，你采购当然要有技能。

第二个企业采购升级，我们购买占的比例越来越高，这种数字都知道，培训的老师都知道这个事。采购金额占公司销售金额 80%，有的公司少一点，平均 54.3%。一个公司占的钱一半被采购花掉了，从这个角度来看采购不专业行吗？问题是别人把我们的采购当专业吗？要么就说采购是买东西，买么就笑笑，这是很可怕的事，采购一定要做出来专业的水平，不但做出专业的水平，还要让别人看见你的专业水平。我们对外的能展示出我们的专业水平。因为你不展示出专业水平，别人就不认为你专业，不认为你专业就麻烦了。我们经常想一个问题，那个人做了十年的研发，人家说专家，做了十年的质量，专家，做了十年采购，废了。很有可能给人家这样一个印象，为什么是废了呢？不就是天天花钱吗？所以我们一直呼吁我们采购人一定要把自己做成专业的水平，一定让别人看到我们的专业水平，这一点非常重要。

第二个痛点，降本手段用尽，采购管理如何创新？采购要不要创新？一定要创新。现在有一些领先的企业他们都在主动迎接创新。我给伊利讲过课就是采购创新。你不创新，别人会卖一些创新的产品，像淘宝等等，对我们的冲击很厉害。在这种背景之下，我们采购就会涉及到很多的事情。这是我们做过的一些讨论，我给大家呈现出来了。

在什么地方创新呢？会更加标准化、透明化。比如说寻源，寻源工作一部分外包，自己不做就外包，由别人做，未来这种事还是比较多的。因为互联网对企业，不但对每个人有冲击，对企业管理者模式也有非常大的冲击，对企业的组织架构冲击也非常大，每个人不做好心理准备是不行的。有一天都被外包了。价格确定的方式会改变，生产设备会得到优化，效率高，人力成本下降。这个大家都能理解，就是人会被替代，因为人工成本高了，不如买一个机器人。肯定就会被替代。订货，物流会无人化、信息化。

说到这里，我们未来企业的采购就像是我们家里买东西那样方便，买买就完了。但是不对，公司是有控制的，经过很多领导签字，领导签字有必要吗？企业里面领导的签字，我自己的感觉，90%以上都没用。为什么没有用？他们没有认真看过。基本上是在公司里面审批碰到这样的问题，后面的人相信前面的人，最后出了事，大家都骂最前面的人。最前面的人跟后面说什么，你们不都是签了字了吗？所以这些领导不应该签字，因为我当过领导，我是所有汉字当中写得最好的，因为总是签字。我签字之前会问有没有问题吗，真没有问题，那我签了。出了事吗，我说不是没问题吗，他说你不是签字了吗？所以签字没多大用。未来怎么办，不签字，不签字怎么控制呢？就把签字的那个思考的逻辑给嵌入到 IT 系统当中，把它解决就完了。

昨天跟一个公司开了一个小时的电话会议，他们公司做数字化的转型，让我给提点建议，我说你们首先做的就是取消领导签字。他说领导会不放心，我说把领导不放心这件事用 IT 呈现出来，最后让他放心就可以了。

用户需求更加精准，大家是不是觉得这样呢？我觉得一定也是这样的。供应链有解决很多的问题，国务院专门出台一个报告，我概括起来就两句话，第一句话如何让供需之间更精准，精准匹配。第二句话，部门之间如何更协同，这个部门包括我们公司这个部门，那个部门，也包括跟供应商，跟我们的客户，整个供应链怎么更加协同。未来一定解决的就是这个问题。逃脱不是这两个问题。用户需求更加精准，订单全供应链定时响应，数据结算自动化，寻源自动匹配，大数据平台的建立推动生产计划，物料计划的发展，数字化的手段 3D 打印，运用数字化的手段推动所有的零件可以追溯，供应链资源的信息化和平台来推动供应商的开发和供应商的优化，这是未来可能做的。

线上进行询价，招投标，平台化运作，供应商大数据管理，供应链金融，间接采购或者电子超市。你们看到的就是我组织 30 几个采购总监，大家对进行判断。我新大家看到的就是我们在一二线的人，他们的思考，既不是专家的杜撰，也不像阿里巴巴自己呈现出来一个所谓的结果，因为他要呈现他自己商业化的内容。我们是从做使用者，做一个需求人，做一个采购人对未来的一个判断，是这样子。

我现在变成这个模型，我们经常听到 B2B, B2C, C2B, 我把它称为 O2O6 的模型。我们看到一种是 B 到 B, 现在有一个公司做 2B 的业务，就是 B 到 B。将来一定是 C2B, 传统是 B2C。还有 C 的内部。比如说对客户的需求有更加精准的预测。我们采购最闹心的是销售接了一些乱七八糟的单子，要么特别的急，最后我们经常说拿一个东西就是急。拿一个单子，很急。这种事特别多。怎么去解决这个方面的问题，这是将来可以用数字化的技术，相对来说去预测一些需求，或者需求它的变化能够迅速的反映到这边来。当然企业通过一些手段，对供应链进行重新的设计，产品重新的设计，不管怎么设计，告诉你在企业内部管理上就是一句话，要以我的不变应客户需求的万变。企业内部必须要做一些标准化管理。不同的排列组合来满足客户所谓的定制化的需求，将来一定是这样子。

我们又研究了一件事，这是我们刚研发出来没有公布的。我把中国采购 2025 数字化时代的采购管理专门写了一本书，这本书在今年 12 月 8 日，中国好采购会上发表，是发布这本书。这个模型也是书当中的重要的内容，组织几个专家对现有做一些研究，对未来做一些预判，我们把这个企业数字化转型概括为四个阶段，4.0 路径图。

第一句话叫电子化，我们很多中国企业还是手工作业，包括大企业，我昨天交流了一家企业是一个汽车企业，是汽车整车厂，他们公司有大量的手工作业。作为数字化转型的第一步，就是把手工的变成电子的，变成计算机可以呈现出来的。用我的话就是记录出来，呈现出来，光记录下来不成，还要呈现出来。

第二句话叫系统化，用 IT 的技术信息流动起来，解决一个流程，一个职能，解决这样一个问题，解决一个点的问题。

第三句话叫集成化，集成化。ERP，CRM，OT 系统等等一大堆，未来一定把这些打通。痛则不通，通则不痛。企业邮很多的有通，没有打通就是这个原因，有人人总结叫企业沟，部门墙。未来通过 IT 手段全部打通，这样才实施集成化，集成化之后才有第四句话智能化。智能化基于大数据，数据能不能打通，数据获取不了，能实施职能化吗？一定是这样的，未来数字化转型是遵循这样所谓的路径图。

未来什么样子，西门子说制造业三大需求，生产效率，上市时间，制造柔性。宝马说，机器人将来会接管工厂，博世说，让每个零件都有身份证，谷歌说，要掌握虚拟现实通知全，特斯拉说，多才多艺的机器人，不同企业都有不同诉求在里面。

我们看看 IBM 总裁对奥巴马说，在人类历史上第一次出现了几乎任何东西都可实现数字化、互联化，还有什么信息不能被挖掘、分析、优化的呢？杨元庆说，谁跟不上时代的步伐，谁就是下一个柯达，就会被淘汰。张瑞敏，谁能把用户带金网络时代，谁就能赢。张瑞敏相对来说年龄比较大，但是他有这样敏锐的意识，非常让人佩服，让人尊敬，还是非常优秀的企业家。把刚才说的这些，我也做了一个概括，产品可定制，物料可识别，过程可监控，生产可调节。这是未来中国制造的样子。对我们的冲击就是我刚才说的 4.0。

对我们采购人来说，我们怎么办呢？说了一堆，企业是企业的事，我们采购是我们采购人的事。我相信每个人至少应该关注我们自己。我问一下，我们关注自己吗？大部分人不太关注。教自己一招，怎么让自己过的更好？这句话在很多的场合跟大家分享，因为我做采购 20 几年，最近十年做采购培训师，我解除了几万名采购人员，也接触 N 多公司所谓的高管，我本人也做过总经理，看到我们采购人的不足，再加上大家对采购的认识上的偏差，社会上对采购人的偏见，使得采购人有一些地方，如果不改变的话，对我们的职业生涯就会有坏处。怎么改变呢？我有三句话作为我的结束。

第一句话，能力显性化。采购人有没有能力，我们在座人有没有能力？让我们能力呈现出来，被别人看见，这个方面我们比较欠缺。我举一个现象，我们采购原材料价格上涨，我们采购是不是费好大的努力让供应商价格不涨，你费很大的劲，这件事公司知道吗，不知道，公司就不理解，公司要求是要降低，你没有降低，是不是让公司觉得你没有努力。销售是这样搞的吗？不是。销售在公司频频宣传，好像宣传多么难，实际上我们采购也是很难搞的。

第二句话，知识结构化。什么叫知识结构化？比如说我们有的人不擅长做事，做采购需要什么本领？有的人做 20 年采购问他，做采购需要什么，什么都需要，多少懂时间，什么都要会一点，能不能说清楚一点，不好说。我们做采购，同样在公司，为什么职场上你也干活，他也干活，你比他勤奋，为什么他过的比你更好，就是因为人家表达的好，所以结构化非常重要。我曾经写过一本书，专业采购需要具备四大核心能力，具备复杂的事四大核心能力，《如何专业做采购》中央电视台也专门推荐了，他推荐我也很奇怪，因为有朋友看到中央电视台花两分钟的推荐，他拍照片发给我，我看电视看回看，什么背景下推荐我这本书，

他的新闻是这样的，前面事情叫做国家品牌，紧接着生产假疫苗遭到调查，最后说如何专业做采购。说明现在社会对采购重视，中央电视台推荐，也跟“专业”有关系，怎么看见我们专业，结构化非常重要。

第三句话，个人品牌化。什么叫个人品牌化？一说那个事就能想到谁。一说手机，大家会想到华为或者苹果。一说洗衣机会海尔。一说豆浆机，九阳。一说到讲采购的老师。

