

## 关注

## 企业遭遇最难熬的2019年，出路应该怎么走？

林克

7月27日，吴晓波老师在年中论坛上进行了演讲，剖析了当前经济形势的困顿：中美贸易摩擦带来了心理地震，让投资紧缩；家电、家具、家用汽车这三大制造业都出现了负增长；农产品、文创等多个行业压力感骤增。

论坛上，吴老师和众多嘉宾对未来的提出了针对性的意见。今天，让我们换个角度来补充一下，从历史当中去寻找经验，厘清整个变局的脉络。

源起：1985

旧工业体制向现代化典范学习  
1985年9月，当德国大众的高管马丁·波斯特博士一家从飞机上下来的时候，看到的是一个瓦楞铁皮棚，那是上海虹桥机场的候机厅。中国人在堆成一堆的行李上扒来扒去，寻找自己的那份。

波斯特博士没有退却，他仍然豪情满怀地想要帮助中国造出现代化的汽车，同时，也帮德国大众在亚洲市场建立一座坚固的桥头堡。

但接下来等待他的，却是比虹桥机场更糟心的情况。

在德国，工程师们喜欢用是或否来确认进度，但中方人员却总是回答：我们已经在尽力协调了。

另一大问题是中国落后的基础设施。合作初期，很多零件中国工厂无法生产出来，于是大批零件从德国远渡重洋而来，结果在上海港耽搁的时间甚至要比运送时间更长。

和机场一样，当时港口也是把各种货物堆在一起的，但找集装箱可比找行李麻烦多了。

更大的分歧来自对技术的认知。过去，中国检测方向盘的指标只有6项，而大众公司则有100多项。这导致中方交上去的零件总是被德国工程师判定不合格，于是帝国主义亡我之心不死的舆论开始复萌。这在当时是很常见的事。

状况百出之下，合作初期的安亭工厂每天只能装配两辆桑塔纳，而德国大众最有名的狼堡54号车间每天最高可以生产3000多辆。

巨大的差距，反映的是巨大的困境，这不只是上海大众的问题，更是当时中国的普遍现象：旧有的思维习惯与现代化的工业模式起了冲突。那么，我们最终是如何度过



的呢？

好好学习，天天向上。

中方决定排除万难，坚持德国人的高标准：国产化的前提是100%合格。德方的决心也同样令人称赞，大众总部对上海工厂的要求简而明确：就当是建造55号车间！

最终的结果当然是好的，这也是当年所有企业度过困境的唯一法门：坚持品质。

发展：2010

中美微笑曲线的终结

中国企业在与外企的合作、竞争中，完成了质量启蒙，并用十几年的时间，飞速成长为世界工厂，不少企业的规模和营收甚至直追外企。

2008年8月3日晚，李宁在北京鸟巢吊着威亚，手持火炬，飞天点燃了奥运会会火炬。那一刻，被点燃的不只是火炬，还有中国人的民族自豪感。飞天的也不只是李宁本人，还有李宁公司的营收。

2008年，李宁的销售收入激增49.7%；2009年，又增长25.4%，一举超越了阿迪达斯在中国市场的份额。

这不是孤例，在家化、乳制品、电子产品等行业，都有类似李宁的企业。他们坚持产品品质，又有成本优势，再加上手握全世界人口最多的单一市场，成长必然迅速。这是微笑曲线的具体体

现。微笑曲线其实是一张商品流程利润分布图。欧美企业在上下游握有核心能力和品牌优势，利润很高，而中间的生产、组装等大量低利润环节，则归中国所有，凭借规模优势也收获颇丰。

合作虽好，但没有人愿意一直处在曲线的底端，也不可能一直处在底端。有些企业就开始思考怎么向两端发展，更进一步。

但更进一步就是行业霸主的地盘，体育用品行业有耐克，家化行业有宝洁，电视行业有索尼，这些霸主拥有巨大的品牌优势，在研发上也舍得投入，不只是中国企业，对行业内所有企业都是难以挑战的高峰。

而且，挑战者一不留神还会伤到自己。比如李宁就在2010年出现了断崖式下滑，第二年共计关停1821家门店。

这就是这一时期的困境，不幸的是，它很难快速度过，只能选择熬着。中国企业打破微笑曲线的雄心不改，但策略则要重新选择，比如投身差异化运营，避开霸主的锋芒，这是条正确的路，只是要迟至七八年后，才会有所结果。

新变局：2019

熬不过去的冬天

从师从欧美，到与欧美合作，再到与欧美竞争，在看清了这条脉络之后，便对如今难熬的冬天

有了更深的认识。

一方面，中美竞争带来的贸易摩擦，让投资紧缩；另一方面，理性消费的趋势，让消费下滑，竞争更加激烈。在这种新变局中，熬是熬不过去的，连霸主都在下滑，你不发力，就会被打倒。那么，应该怎么发力呢？

答案是：快速调整，迭代创新。

2016年3月，大众在德累斯顿的透明工厂下线了最后一辆辉腾，宣告停产。大众集团主席皮耶西的心血结晶彻底碎裂了。

大众汽车，多年来深耕大众，取得了耀眼的业绩，但也给自己制造了一个小困境：消费者对大众的印象太深，导致其迟迟不能打开豪华车市场的局面，品质卓越的辉腾因此成了试错的牺牲品。

不过，大众突破品牌天花板的梦想并未随着辉腾的停产而终结。试错之后，他们调整了自己的策略，不再打造顶级豪华车，而是将大众的造车精神延续到C级车市场，推出了全新C级豪华旗舰——PHIDEON辉昂，要用比肩辉腾的工艺水准与品质，树立德系行政级座驾的新标杆。

而且，消费观念的变化也是一大利好。消费者的偏见越来越少，辉腾当年难以逾越的障碍，已经逐渐消失，对品质的关注则越来越高，这正是辉昂的亮点所在。

与大众集团旗下保时捷Macan同平台，加上红外夜视成像系统、自适应空气悬架等越级配置，又传承了德系血统的匠心与技艺，让辉昂从细节设计到驾乘体验都有了充分的保障。

此外，35年的共同成长与陪伴，35年的品质传统，让中国车主对大众有了相当的亲和度。当年，最后一辆辉腾的买主便是中国客户；如今，全中国1300万大众车主都将会是辉昂的种子用户。

大众的梦想，不止于大众。

综观前两次困境，最困难的时候，你会觉得这目标绝无可能。但是，坚持下来，时间和耐心却给出了美好的答案。

品质上要坚持，方向上要不断试错、调整，敢于创新和突破，这是历史告诉我们的经验，也是度过这个产业寒冬的唯一办法。

来源：吴晓波频道

①第一财经日报【美方拟对3000亿美元中国输美商品加征10%关税，中方强烈反对并采取必要措施坚决捍卫自身利益】商务部新闻发言人8月2日就美方拟对3000亿美元中国输美商品加征10%关税发表谈话，表示美方此举严重违背中美两国元首大阪会晤共识，背离了正确的轨道，无益于解决问题，中方对此强烈不满、坚决反对。如果美方加征关税措施付诸实施，中方将不得不采取必要的反制措施，坚决捍卫国家核心利益和人民根本利益，一切后果全部由美方承担。美方升级贸易摩擦加征关税不符合中美两国人民利益和世界人民利益，将对世界经济产生衰退性影响。中方始终认为贸易战没有赢家，不想打、不怕打，但必要时不得不打。希望美方及时纠正错误，在平等和相互尊重的基础上解决问题，回到正确轨道上来。（新华社）

②证券时报网【八部门：实施乡村振兴促发展工程】证券时报e公司讯，交通运输部、国家发展改革委、财政部、自然资源部、农业农村部、国务院扶贫办、国家邮政局、中华全国供销合作总社发布《关于推动四好农村路高质量发展的指导意见》。提出实施乡村振兴促发展工程，科学规划、扎实推进农村公路建设，构建畅通优质路网系统，重点解决农村公路等级低、路网不完善等问题，引领乡村产业发展。

③中国黄金报【我国黄金产量世界冠军之路】我国虽然从古至今都极为尊崇黄金，但是我国却长期是一个贫金的国家，大多数时期每年的黄金产量仅有数万两。1949年新中国成立时，我国黄金产量仅为4.07吨，到1975年也仅为13.8吨。随后，国家对黄金生产采取一系列扶持政策，我国黄金工业进入发展快车道，但与国际产金大国相比仍有较大差距，一直是追赶者。直到2007年达到274吨，南非272吨，我国由此成为近200年来的第五个黄金生产冠军国。自2007年以来，我国连续12年保持世界第一。除了在2015年出现下滑以外，我国黄金产量持续增长，2016年达到顶峰的453.486吨。此后受国家安全环保等政策的影响，黄金产量开始下滑，但是仍然保持了世界冠军之位，我国作为世界黄金产业引领者地位仍旧稳固。



④环球市场播报【文化和旅游部：自8月1日起暂停47个城市大陆居民赴台个人游试点】海峡两岸旅游交流协会发布关于暂停大陆居民赴台个人游试点的公告：鉴于当前两岸关系，决定自2019年8月1日起暂停47个城市大陆居民赴台个人游试点。特此公告。

⑤21世纪经济报道【赴台个人游试点8月1日起暂停，团队游目前继续】7月31日，海峡两岸旅游交流协会发布公告称，鉴于当前两岸关系，决定自2019年8月1日起，47城大陆居民赴台个人游试点暂停。记者在北京市出入境管理局了解到，原本计划赴台个人游的旅客，如果改签团队游，一样能够去台湾。

⑥新浪财经【央视热评：房住不炒，保持定力】中央首次明确不将房地产作为短期刺激经济的手段，意味着要求各级地方政府不得用短期动作放松调控手段以谋刺激经济增长。炒房者仍将无用武之地，恐怕今后永无用武之地了。落实房地产长效机制管理，既是支持实体经济、防止脱实向虚之举，更是保障民生的应之义。城镇老旧小区改造被纳入补短板工程，也是值得关注的政策信号。房地产供给侧进一步发力，不断整治乱象，市场才能平稳健康发展。

⑦今日华尔街【国内智能手机市场下滑，华为一枝独秀创纪录占近四成】7月30日，Canalys报告称，华为在中国市场占有率达到38%，为所有手机品牌8年来最高市场份额。华为二季度出货量达3730万台，同比增长31%。华为的主要竞争对手出货量均下滑，中国智能手机市场整体出货量连续第九个季度下滑。

⑧每日经济新闻【华为宣布计划增加英国研发人员及支出】华为全球政府事务总裁张建岗7月30日在伦敦举行的新闻发布会上表示，将增加在英国的研发人员和研发支出。华为与英国多所大学和研究机构签订了研发合作协议，此外，他还表示，华为将继续寻求发展和扩大这些合作伙伴关系，这对英国来说是一个好消息。我们的投资承诺和我们在英国的持续市场参与将不会改变。我们不仅致力于英国5G的发展，同时也将积极推动当地市场光纤网络的部署。



⑨21世纪经济报道【人社部发布五类休假标准】8月1日，人社部发布五类休假标准，对包括休息日、法定节假日、年休假、探亲假、婚丧假五类休假标准予以明确。职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。国家法定休假日、休息日不计入年休假的假期。你的年休假是多少天？

⑩金融界智库【清晰！郭台铭对世界经济格局的最新研判】将来会出现两套系统，一套在中国大陆做，一套在美国做。全世界开车都有两套系统，一个左边开，一个右边开，其他的规则也会逐渐出现两套系统，这是不可避免的。现在很多地方都在做两套准备，就是为了应对以后世界上出现的两套规则，一套大陆规则，一套美国规则。

⑪财新网【苹果手机收入占比跌破50%，大中华区业绩继续下跌】季内，苹果总销售收入达538.09亿美元，同比增长1.02%；但公司的净利润有所下滑，季内净利润为100.44亿美元，同比下滑12.80%。手机是苹果几大业务中唯一负增长的业务。中国市场苹果手机销量下滑，拉低了大中华区市场整体业绩。

⑫每天学点经济学【怎样度过人生的低潮期】安静的等待；好好睡觉；锻炼身体，无论何时好的体魄都用得着；和知心的朋友谈天，基本上不发牢骚，主要是回忆快乐的时光；多读书，看一些传记，增长知识，顺带还可瞧瞧别人倒霉的时候是怎么挺过去的；趁机做家务，把平时忙碌顾不上的活儿都干完。毕淑敏

据新浪微博

## 捕捉商业灵感贵在有心

徐曙光

一个商业灵感，可能会造就一位百万富翁、千万富翁，这话一点也没有夸张。

大家都知道，法国是世界上葡萄的主要产地，在这个国家，有数不清的葡萄园。有一年秋天，法国葡萄获得了大丰收，葡萄园里到处是一串串沉甸甸的葡萄。但是，人们脸上看不到丰收的喜悦，相反，葡萄的丰收却让园主们愁眉苦脸。原来，采摘葡萄是一项极其辛苦的工作，但报酬却不高，这使有限的劳动力，都被更轻松、更赚钱的活儿吸引走了。这样，葡萄园主们只能望着熟透的葡萄束手无策。有一个叫皮尔斯的葡萄园主，他在葡萄成熟时，就赶忙穿过英吉利海峡

来到伦敦。接着，他在伦敦一家比较有影响的报纸上刊出一则广告：只需付20欧元，你就可以亲自体验采摘葡萄、酿造葡萄酒的乐趣，如果你想喝到自己亲手酿造的葡萄酒，请速与皮尔斯联系。广告刊出后不久，一些旅行社就纷纷与皮尔斯联系，因为有许多英国游客对这则广告产生了浓厚的兴趣。接着，皮尔斯的葡萄园里热闹了起来，因为这里来了一群身强力壮的英国工人。他们以每天20欧元的费用，摘下了皮尔斯所有的葡萄，并且还热情高涨地完成了酿造葡萄酒的工作。同样是葡萄园主，皮尔斯让别人为自己义务采摘葡萄，还酿造成了葡萄酒，并且还收取了一笔可观

的额外收入。而另外的葡萄园主，只能眼睁睁地看着丰收的葡萄慢慢烂掉。

无独有偶，50年前，白方糖是

用纸张密封包装的，但是不管用多厚的纸，也不管包上多少层，方糖隔一段时间就会变潮，影响了销售。

当时的食品包装专家都无法解决这个难题。

美国有一位名叫凯卢萨的制糖工人，用了近20年的时间钻研这个问题。

有一天，他突发灵感，

猜想方糖之所以会受潮，也许是密封包装的缘故，如果反其道而行之，或许会有所变化。

于是，他在包装纸上开了一个小孔，奇迹真的出现了，方糖放上很长时间也没有潮湿。于是，这个全世界的专家

们都还没有解决的难题，终于被这位有心人给攻克了。凯卢萨马上申请了专利，卖给制糖公司，获得100万美元。

如果不是善做有心人，凯卢萨

不可能把握住这一灵感，也就不可能成为百万富翁。

俗话说，盲人见钱眼睛亮，

这句话通常带有贬义，但是对于营销人员来说，如果没有敏锐的眼光，往往就不能抓住眼前的商机。

市场上处处是商机，商机通过各种偶然表现出来，只有练就一双火眼金睛，才能从众多偶然中发现必然。

做买卖需要营销，销的是商品，赢的却是眼光。

## 大学生瓜商

刘卫

具体的销售方案，不愧是商学生，卖瓜的方式很另类，考虑得很全面。如果操作得当，没准能逆袭市场，打败周围的竞争对手。

万事俱备，择日开张。

大刚和女友组成了卖瓜情侣档，摆好头晚从地头运来的还有青藤绿油油的地方名瓜，店门口拉了一条撩拨人心的横幅，瓜店就开始迎客。

商学院的毕业生，仿佛天生就会吆喝。父亲是个瓜把式。耳濡目染下，大刚念起瓜经也是一套一套的。

看瓜形，用手敲，摁下皮，大刚就能准确判断瓜生熟程度。这条街上，还从没看到过一个戴着瓜农。斯文的年轻瓜农。

顾客围上来，既对大学生老板怀着一种信任，也是出于好奇，问这问那。看了店里电视里滚动播放

的水果沙拉，鲜榨西瓜汁，配了一台切丝机，把瓜皮的中间部分做成翡翠丝，加上各种作料，按盒低价出售，成了盛夏居家的一道开胃凉菜，也非常受欢迎。

整个夏季，由于大刚苦心经营，

销售原瓜及副产品，女友卖力地打下手，开了网店，加微信，

扫二维码，线上线下齐发力，店里

取得了不菲的业绩，远远超过了周围

的同行，门面费在第一月就赚回

来了。大哥的瓜再也不愁销路，甚

至还联合了几户瓜农，集中向他供

送过去。

就开张了几天，大学生瓜摊的

美名传得尽人皆知。每天的新鲜瓜

上货架，慕名前来的顾客挤满店

门，说是给学生娃创业捧场，也着

实喜欢地方名瓜的独特滋味。

临近傍晚，店里瓜被销售一空，性急的顾客甚至还要预定。大刚还根据不同的顾客的需求，开发了以西瓜为主

的水果沙拉，鲜榨西瓜汁，配了一台切丝机，把瓜皮的中间部分做成翡翠丝，加上各种作料，按盒低价出售，成了盛夏居家的一道开胃凉菜，也非常受欢迎。