

45
周年

环球资源第一个45周年



环球资源
global sources
第一个
45
周年
环球资源发展史及其对全球贸易的贡献



环 球 资 源
global  sources

45
周 年

GlobalSources.com

关于我们

环球资源是一家业界领先的多渠道 B2B 媒体公司，致力于促进大中华地区的对外贸易。公司的核心业务是通过一系列英文媒体，包括环球资源网站、贸易展览会、杂志及手机应用程序等，促进亚洲与全球各国的贸易往来。

超过 140 万名国际买家，当中包括 95 家来自全球百强零售商，使用环球资源提供的服务获取供应商及产品资料，帮助他们在复杂的供应市场进行高效采购。另一方面，供应商借助环球资源提供的整合出口推广服务，提升公司形象、获得销售查询，赢得来自逾 240 个国家及地区的买家订单。

2017 年 8 月 28 日，环球资源被黑石集团正式收购。

Trade Media Ltd.

版权所有, 2017 年

本书任何部分之文字或图片，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、节录、翻印；不得以电子或机械方式使用，包括复印；不得记录或存入检索系统。本书采用“Trade Media”、“公司”、“The Asian Sources Media Group（亚洲资源集团）”、“Asian Sources（亚洲资源）”以及“环球资源”等名词，泛指与环球资源，即过去的“Asian Sources（亚洲资源）”或“The Asian Sources Media Group（亚洲资源集团）”的活动及历史有关的机构网络。这些机构很多是独立注册的公司，自主经营，独立开展业务，相互之间不存在法定关系。上述名词只用以贯穿该贸易出版机构网络的发展历程，并不必然意味着相互之间存在任何法定所有权或控制权关系。

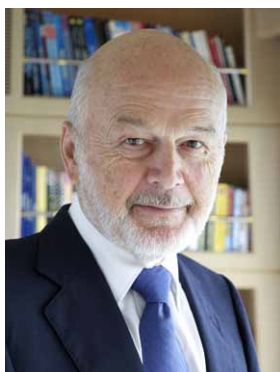
出版:

Publishers Representatives Limited

(代表 Trade Media Limited)

大开曼岛，开曼群岛，英属西印度群岛

序言



Merle A. Hinrich
执行董事长

值 此环球资源 45 周年庆之际，特发行本刊，以飨读者，分享公司一路走来的成功故事。

日新月异的全球市场要求我们不断调整与适应。面对采购渠道、媒体、技术和采购地点都发生巨大变化的市场环境，我们取得了成功。自公司 40 周年庆以来，技术的飞速变革对人们的生活、工作、娱乐和商业模式产生了重大影响。

亚洲资源创立于 1971 年，其愿景是为从亚洲供应市场采购消费品的全球买家提供服务。如今，我们的核心业务仍然是为全球买家与亚洲供应商牵线搭桥。

公司之所以能取得成功，部分原因是我们坚持了我本人同样信奉的原则。长久以来，我为公司团队践行以下原则：勇于创新、行动敏捷、充满激情，还要雷厉风行；磨练销售技巧，从错误中汲取经验，并敢于重新尝试；最后也是最重要的一点，就是专注于客户需求。

深入了解买家和供应商，是我们成功的关键。我曾接触过成千上万的制造商和供应商，并从他们那里了解了亚洲制造业。我在聆听中了解他们的业务，以及他们客户的期望。我们必须时刻关注最新动态，从而先人一步建立商业优势。

技术变革来势汹汹，我认为应对变革的关键是不与之对抗。我们要适应变化带来的不适感，应时而动。当我们的改变未获成功，那就改变方向，再行尝试。

我们远非完人，但我们做出的正确决策远多于错误决策，因而能在 45 年中立于不败之地。

我想要告诉我们的客户、公司的成员和其他利益相关者，我们曾为无数客户和我们服务的行业创造巨大的价值。更重要的是，我们还为经济的进一步繁荣和人民生活水平的提高做出了贡献。与此同时，我可以自豪地说，我们一直以慎重、可靠的方式恪守诚信经营之道。

现在，公司归属于黑石集团（Blackstone）旗下，它将带给环球资源新的发展前景、新的技术和新的商机。环球资源拥有一支强大的、才华横溢的管理团队，我期待看到他们为公司创造全新的未来。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Merle A. Hinrich'.

韩礼士
执行董事长

2017 年 8 月于香港

目录



第一章 | 1

战后崛起

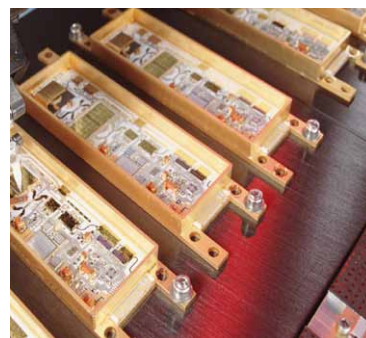
• 日本出口模式 • 亚洲小龙崭露头角 • 创业哲学 • 《亚洲资源》诞生 • 早期挑战 • 销售办事机构 • 第一本专业杂志 • 有效宣传与广告标准



第二章 | 27

中流砥柱

• 发行计算机化 • *Asian Sources Hardwares* • 超越电子杂志 • 成长战略与盈利能力 • 专业化专家 • 聚焦中国出口企业 • 海峡两岸的故事 • 未来首席执行官 • 收购 *The Importer* 杂志 • 新总部 • 中国业务扩张 • 《电子工程专辑》 • *Japan Import Magazine* • 出版人培训



第三章 | 59

重组的世界

• 贸易电子化 • 精密的数据库 • 落户马尼拉 • 计算机和消费电子 • 编辑内容追求卓越 • *World Executive's Digest* • *Traveler* • 区域版杂志 • 设立中国办事机构 • 亚洲资源集团 • 新的杂志出版组 • 人力资源部 • 进一步架构调整 • 领导权初次移交



第七章 | 157

催生展会业务

• 早期场馆 • 流感危机 • 地区性展会发展 • 关停业务 • 买家感言 • 供应商感言



第八章 | 169

交接, 团建及成功

• 领导力 • 追寻梦想 • 第一次首席执行官换届 • 第二次首席执行官换届 • 第三次首席执行官换届 • 打造全球团队 • 学习, 改变和成长 • 重视一线销售经验 • JOA 管理流程 • 无限的增长潜力 • 高管谈成功 • 团队成员的特点



第九章 | 191

转型

• 2011年至2016年: 主要力量 • 横向与垂直专业化 • 销售团队合二为一 • 外聘顾问 • 行业欺诈 • 环球资源认证 • 不仅相识, 更能相见 • 深圳国际机械制造工业展览会与机械行业 • 垂直化 • 移动电子 • 环球生意通 • 集萃产品 • 创客空间 • 环球资源峰会



第四章 | 77

数字化革命

- 拥抱电子贸易 • 全面解决方案 • 媒体转型 • 放眼全球 • 更名环球资源 • 软件业务 • 过渡和重组 • 公开上市 • 绝佳的投资者关系 • B2B 交易 • 适当的资讯, 适当的时间, 适当的形式



第十章 | 247

下一步如何发展?

- 黑石集团收购协议背景 • 接受黑石集团报价的缘由 • 业务及经营亮点 • 2017 年 4 月展位数达 8,800 个
- 电商及亚马逊卖家 • 全新环球资源网站主页设计 • 您的 O2O 采购优势 • 产品策略 • 黑石集团收购后的下一步如何发展?



第五章 | 105

与中国共同成长

- 中国崛起 • 供应链管理 • 日元升值 • 外商直接投资 • 最惠国待遇 • 中国加入世界贸易组织 • 发展中国销售团队 • 《中国采购资讯报告》诞生 • 买家专场采购会 • 电子产品: 从设计到出口 • 未选之路 • 电话营销 • 中国供应市场的未来 • 举世瞩目的经济成长与进步



附录 | 259

- 主要团队成员简介 • 资深成员 • 董事会成员



第六章 | 131

激烈商战

- 与大政府较量 • 模仿竞争对手 • 亚洲金融危机 • 以互联网速度复制
- 阿里巴巴创办 B2B 网站 • 2005 年的宏观环境 • 2006 年环球资源网站问世 • 定价: 质量还是数量? • 不安全的产品 • 经济大萧条 • 回归质量: GSOL 2.0 • 内容竞争 • 定价, 多低合适 • 网站与面对面洽谈相结合



教育与回馈 | 281

- 环球资源的贡献 • 致力于贸易与商业教育 • 出口营销管理课程 • 香港浸会大学 • 关爱与分享慈善计划 • 促进可持续全球贸易 • Hinrich Foundation 可持续贸易指数 • 外商直接投资研究 • 回馈雷鸟商学院 • 雷鸟商学院董事会成员 • 国际商业信息中心 • 雷鸟商学院独立校友会 • 荣誉博士学位

创刊宣言

满怀自豪、希望与信心，我们在此介绍第一期的 *Asian Sources* 杂志，这份月刊杂志将为亚洲消费品出口至西方提供商业资讯服务。

我们意识到，我们的企业创立于一个经济低迷的时期，主要出口市场美国的需求滑坡以及整体经济的不确定性，严重的影响着国际贸易的发展。但是，我们深信，推动贸易空前发展的条件仍然存在。我们对未来有充分的信心，因为我们相信贸易关系中买卖双方的能力。

因此，我们坚定的推出了这份杂志，希望为国际贸易的发展作出贡献。我们承诺，我们将尽心尽力，使 *Asian Sources* 成为国际贸易的促进剂，推动国际贸易持续、稳定、健康的发展。

为了达成这一目标，一方面，我们将通过有说服力的、专业的广告信息，提升亚洲制造产品及相关进口服务公司的推

广潜能。另一方面，我们将通过杂志中的编辑报道，为负责采购、分销及推广决策的西方商人们收集亚洲供应市场的信息，分析其发展并预测其走向，尽量消除国际跨文化商业活动的不确定性和复杂性。

我们的创立还有更加广泛深远的意义。我们相信，只有在东、西方商人之间建立起持久互惠的贸易关系，才能促进物质的丰富，从而实现世界和平的理想。藉此坚定信念，我们反对那些不利于贸易关系及世界和平的因素，无论他们与这份杂志的关系如何。保护主义及其他限制自由市场竞争的因素，追求私利的官僚机构，以及投机或目光狭隘的商人，这些都是我们反对的对象。

但是，在我们开始投身于国际贸易服务的使命之际，让我们把所有的负面因素都抛诸脑后，因为有更多的积极因素让我们倍加乐观的面对未来。

前言

东 西方贸易始于古老丝绸之路，上充满英雄主义色彩的长途涉险之旅，并最终发展成为今天包罗万象的全球贸易，从智利的葡萄酒、韩国的汽车到中国的电子产品，无所不有，一应俱全。

贸易商为消费者、企业和国家带来了财富和更多选择。专业分工、贸易和交换促进了全球繁荣。随着贸易不断发展，文明也得以进步。

自创立以来，环球资源走过了 45 年的辉煌历程，见证了亚洲经济崛起，并发展为占据绝对优势的全球消费品供应地。环球资源发展史记述了一家充满活力的企业及其创始人、领导者和众多团队成员如何众志成城，通过锐意创新、积极进取与满腔热情改变了世界。

决定性举措

对于任何一家公司而言，45 年都是一段漫长的历史。在此期间，凭借大胆而创新的举措，环球资源历经无数风雨洗礼而持续发展壮大。以下是公司发展历程中的部分决定性举措。

环球资源很早就认识到了中国市场的巨大潜力并大力投资。当时几乎没有人预料到中国会如此迅猛地成为全球第一大消费品出口国。中国经济奇迹的主要推动因素包括日元大幅升值、中国加入世贸组织、中国吸引外商直接投资的政策、国际供应链的快速发展，以及被公认的中国人民的敬业精神与创业能力。

在环球资源的众多成功举措中，以下两项居功至伟。

- 2003 年，公司进军贸易展览会

领域，由于香港当时没有展览会场地，此项业务首先在上海展开。仅过了几年后，公司竞标成功，锁定十月份和四月份的黄金档期于新建于香港新国际机场附近的亚洲国际博览馆（AWE）举办展览会。公司自此成为亚洲国际博览馆规模最大的展览会主办方，每年成功组织承办 16,000 多个展位的贸易展览会。

- 1995 年末，公司推出亚洲资源网站，并很快发展成为首个业界领先的国际贸易在线平台，为从中国及整个亚洲采购的全球买家提供资讯服务。亚洲资源网站的结构、设计、定价及内容开发方式被众多追赶环球资源脚步的竞争对手所仿效。

公司曾实施四项大胆的举措。若适逢适当的市场环境与时机，每项举措都极有可能拓展公司的业务范围及规模，为公司的进一步成长奠定基础。

- 亚洲资源于二十世纪九十年代开始提供国际贸易软件服务，陆续推出了一系列基于互联网的交易平台，包括 2000 年的网上交易互联（Connect）系统，以及 2005 年推出的环球通（Global Sources Direct）。事实证明，这两个项目过于前沿，对市场来说为时尚早。
- 通过展会、多语种杂志和网站等渠道，公司建立了巨大的竞争优势，为全亚洲的电子工程师提供资讯服务。但由于种种

前言

原因，部分项目最后并未实现预期营收。

- 公司坚信拉丁美洲、东欧和非洲将会成为重要的供应市场，因而跨地域大范围投入对“环球资源”品牌的推广。但由于中国牢牢掌控着整个制造市场，导致计划最终未能如愿发展。
- 公司扩大了香港展览会的范围，在两年内将其拓展至六大洲。尽管公司在买家市场收获众多，展览会的业绩却没有达到公司的期望值。

互联网与电子商务的发展大大改变了公司的业务模式。公司由出版业起步，多年来的主要收益来源于杂志广告。因此公司面临着与其他传媒和报刊企业一样的困境，即平面广告业务量大幅萎缩。与此同时，电子商务的兴起对传统销售渠道造成了极大影响。全球各地零售店受到成千上万线上以及亚马逊卖家的冲击，纷纷关门停业。

激烈的竞争使得公司开始重新审查形势，致力于向买家和供应商提供更好的服务。阿里巴巴成为了网络市场的大赢家。而在公司的整个发展历程中，香港贸易发展局一直是一个重要的竞争对手，其不仅享有政府资助和年度补贴，优先使用香港会议展览中心，而且享有香港反竞争法的豁免权。

对于任何企业来说，时机都至关重要。环球资源为公开上市准备了近

一年时间，遗憾的是，公司在2000年4月14日上市当日，恰逢纳斯达克遭遇有史以来幅度最大的单日崩盘。另一次是公司斥重资投资其在上海举办的贸易展览会。然而，临近2003年10月份首届展览会举办之际，非典爆发，当时全球买家无人计划前往参展。幸运的是2003年7月非典平息，而公司举办的展览会也大获成功。

环球资源的贡献

在亚洲与中国创造经济奇迹的幕后，亚洲资源和环球资源45年来发挥了重要作用。公司的很多成就并未出现在公众视野中，包括：客户借助环球资源的广告寻找到新业务，因此带来大量就业机会；无数零售商通过环球资源寻找到供应商并从中获利良多；消费者以从未想象过的低价购买到更优质的产品。

于1971年刊载在公司创刊杂志封面的创刊宣言，时至今日，仍然铿锵悦耳。它阐明了公司发行杂志的目的，即帮助亚洲供应商与西方买家实现长期、稳定和共赢的贸易合作。它同时描述了这一目标更广泛的意义：

“我们坚信在东西方商人之间建立持久、互惠的贸易关系有助于消除物质匮乏，进而促进世界和平……”

环球资源在过去45年中的发展与成功部分源于管理层认可并践行着比“一份工作”更高的目标，而他们在环球资源的职业生涯也因此变得抱负远大、意义非凡。

“

在公司发展早期，共同的愿景是所有人的强大精神支柱。我们当时认为，我们为之奋斗的事业远远大于个人本身，并对我们的事业有着坚定不移的信念。通过与寻求发展壮大的一公司合作，我们可以创造就业机会和收入，提高生活水平，改善大众的教育环境。其结果又会增加各国之间的相互依赖，必然会增进国与国之间的了解和认识。

虽然要准确衡量我们取得的成功存在一定的困难，但我知道，我们已经帮助数千家公司成功拓展业务，拓宽销售网络，改进产品设计，并帮助他们与买家合作进行产品创新，积累经验和技能。

环球资源及旗下所有出版物和网站为亚洲乃至西方国家的经济增长做出了巨大贡献，我对此深信不疑。之所以这样说，其原因在于降低了的产品采购成本使消费者有机会将剩余的资金投资于其他方面，而这又在许多国家催生了新的行业、新的业务和新的可能。

”

Merle Hinrich (韩礼士)





第一章

战后崛起

战后崛起

要让他人情所动，自己必先感动。要让他人潸然落泪，自己必先流泪。要让他人心悦诚服，自己必先信服。

— 温斯顿·丘吉尔

一些人梦想把自己的产品装满一艘又一艘集装箱船，另一些人则从事产品的设计研发。一些人在工厂中辛劳制造产品，另一些人则憧憬购买这些产品。从概念到生产到抵达终端消费者，供应链中的每个环节都需要远见卓识和专业化的分工。1970年，在日本东京，来自美国内布拉斯加州黑斯廷斯的 Merle A. Hinrich 开始朝着一个宏伟的愿景奋勇直前，那就是：连接供应链各个环节。

他创立的公司 — 最初为亚洲资源，后更名为环球资源 — 不断适应新的全球贸易及消费模式、与时俱进、蓬勃发展的故事，与亚洲各国放眼国门之外、开拓市场、创造商机的历史有着异曲同工之妙。

战后飞速发展

上世纪四十年代末，亚洲地区一片动荡。日本正从战败的残局中恢复，中国因内战而损失惨重，韩国、台湾、香港和新加坡等未来的经济力量尚未崛起。

第一次重大贸易转型发生在战后的日本，当时，美国进口商开始来到



Merle Hinrich, 1965 年从美国雷鸟商学院毕业后即前往日本东京。

日本采购商品。令人意外的是，他们的到来并不是热衷贸易的美国政府所促成，而是缘自美国军方的建议。

日本在二战中的失败和遭受的打击使其必须依靠国外援助才能重建经济。面对成千上万的日本失业人口，东京的美国驻军决定帮助日本提升外销商品的生产能力，振兴日本经济。

美国带来了大批进口商，帮助日本企业摸清美国消费者的需求并开发

相应的产品。美国还派出工程师和技师，来督导新兴产业的启动。虽然二战前日本人就凭借勤劳及创造力奠定了日本的经济实力，但该国战前的出口工业也仅局限于纺织品和礼品。

Merle:

我们是随二战后的日本市场经济发展起来的。公司创办伊始，亚洲四小龙才刚刚露出崛起的端倪。在亚洲，日本是美国市场的最大受益者，这在很大程度上要归功于麦克阿瑟将军，是他促使美国进口商前往日本市场寻找具有销售潜力的商品。事实上，第一批美国进口商是乘坐军用飞机来到日本的。

当时进口商采购的商品包括各类日本文化产品和工艺品。从

和服到筷子，一切具有亚洲特色的产品在美国市场上都成了新奇货。这是缺乏出口经验的日本市场得以起步的唯一方式。

麦克阿瑟坚持要求美国进口商开具不可撤销信用证，这就意味着，当时从日本采购的美国公司是具有资金实力的公司。这一点非常重要。如果美国人为日本供应商开立了不可撤销信用证，日本供应商就可以凭此向日本银行或在日本的美资银行申请贷款，用于进货、产品研发或雇佣成员。从上世纪四十年代末，一直延续到五六十年代，这种做法一直是对日贸易的一项要求，并在日本人心中根深蒂固，以至于连欧洲买家也被要求开立不可撤销信用证。



虽然日本的早期出口仅限于轻工产品，但生产范围很快就扩大到更为复杂的工业产品。



美国战后出现了一个产品选择异常丰富的时代，强劲的消费需求极大的促进了进口的增长。

战后崛起

日本出口模式

这是亚洲首次引入出口导向型发展模式，日本迅速抓住了其中的机遇。就在美国进口商来到日本采购丝绸和珍珠等轻工产品的同时，早期的日本贸易公司已经在积极探寻拓展贸易的机会。他们全面进入了纺织品出口领域，使日本一跃成为世界最大的棉布出口国。1951年，日本棉布出口量高达十亿平方米。

朝鲜战争为日本经济的发展注入了更多动力。美国政府让日本企业为其生产军装、军毯、帐篷和吉普车零配件。

日本的实业家还首次涉足了电子产品、消费类产品和汽车制造业。在机动车领域，汽车和摩托车的生产首先是自给自足，而后进一步完善发展，以满足出口需求。

到1970年，当联合国等国际机构仍在倡导发展中国家通过“进口替代”来实现经济增长，日本已经向全世界证明：一个自然资源匮乏的国家

可以通过出口消费类产品实现跨越式发展。

这并不是日本给邻国上的唯一的一堂经济学课。之后日本将初期贸易收益投入到基础设施的升级中，这一举措进一步促进了贸易的发展并提升了产品开发水平。当其他国家意识到了日本模式的成功及其增长潜力，开始纷纷仿效。日本造就经济奇迹的基础由此奠定。1991年，日本的出口额突破了2,680亿美元。

Merle:

全世界都受到了国际贸易的影响。如今世事轮回。当我抵达内布拉斯加州林肯市的候机楼，乘自动扶梯徐徐下行时，一幅标语出现在我眼前：“川崎之家”。这是美国中部地区摩托车和汽车产业受外资影响的直接体现，同时也是国际贸易和投资对全世界社区、国家、产业带来深远影响的一个例证。



日本在战争的废墟上创造了令人瞩目的经济奇迹。图为麦克阿瑟将军监督梅津美治郎将军签署投降书。

战后崛起



二十世纪五十年代，台湾有 90% 的民众从事农业生产，主要种植稻米，甘蔗，茶叶，樟脑和其他农作物。20 年后，台湾当局大力推进工业化进程，造成农产品出口落后于农产品进口。

亚洲小龙崭露头角

二十世纪五十年代后期，当韩国和台湾相继与日本展开竞争，经济发展再次受到政治的影响。韩国经济也曾饱受战争破坏，但美国给予的进口许可和经济援助为其出口的迅猛增长埋下了种子。韩国企业引进了日本服装和电子产品制造的技术及方法。

台湾则在完全不同的经济环境中，通过重点扶持小型企业并给予相对宽松的政策环境，逐步发展出独具特色的经济和贸易体系。

从最初不起眼的芦笋和蘑菇出口开始，台湾很快将出口扩展至纺织品和地毯，后来又扩展到电子领域。结果涌现出包括宏碁集团、台塑公司和统一食品等诸多国际企业集团。

台湾和香港的工业是在 1949 年国民党撤出中国大陆后发展起来的。在离开中国大陆的大批人士中不乏上海的纺织业大亨，他们将专业的技能带

至香港和台湾两地，建立起新的纺织厂，企业家精神在此落地生根。

当美国为保护国内工业（尤其是纺织品和鞋类）而建立配额制度后，这些中国企业家们又转而生产不受配额限制的其他产品。随着实力不断壮大，亚洲小龙们开始涉足家用产品、假发、时尚配饰、工具、体育用品、玩具和电子产品等众多领域。

从五十年代到六十年代，年轻的亚洲各经济主体都贯彻了出口导向型经济发展模式。到七十年代中期，香港和台湾已成为最早的“亚洲新兴工业化区域”之一。此后不久，新加坡也获得了这一殊荣。香港、新加坡、韩国和台湾后来被统称为“亚洲四小龙”。七十年代到八十年代，四小龙经济高速增长，工业化进程加速推进。

亚洲资源的发展与亚洲四小龙由出口拉动的高速增长之间有着密不可分的联系。伴随着业务的稳步扩张，



台湾的纺织业可追根溯源至 1949 年，当时一批纺织厂从中国大陆，尤其是上海，随国民党政府撤到台湾。二十世纪六十年代，随着日本劳动力成本上涨导致工业重心逐渐向香港、台湾和韩国转移，这些企业开始从事纺织品出口。

公司搭建起一座亚洲卖家与西方买家贸易沟通的桥梁。1971 年出版的第一期《亚洲资源》，以及此后在《亚洲资源》名下出版的各类专业刊物见证了亚洲贸易的早期发展。

Merle:

我在雷鸟商学院（当时称为美国国际管理学院）完成最后一个学期的最后一周课程时，在招聘板上看到了一个职位。我当时已参加过多家面试，并收到嘉吉公司，3M 公司和旧金山军事联合采购服务部的录用通知。我当时觉得旧金山是个很不错的城市。尽管如此，一家远在东京，名为东亚出版公司的媒体公司提供的香港销售管理职位还是引起了我的兴趣。在那个年代，除非是十分重要的大事，否则不会有人从东京千里迢迢联系美国的学校。我通过电报申请了这份工作。Ray

Woodside 通过电话对我进行了面试，并为我电传了一张赴东京的机票。我决定推迟答复其他雇主，乘飞机去到日本。

虽然我不是第一次出国旅行，但对像我这样来自内布拉斯加州这种小地方的年轻人来说，这却是一次非同寻常的旅行。我在成长过程中已经对外面的世界有了一定的认识。我的祖父母都出生在德国，祖母和父亲讲的是德语。我在内布拉斯加州大学曾学过法语。我很幸运，每到假期，父母总会带上我和两个姐妹遍游美国各地以及墨西哥和加拿大。我母亲是名教师，她教给我们丰富的地理和历史知识，为我打开了通往世界的窗口。

我跟 Ray Woodside 有着意想不到的缘分。我们俩都毕业于雷鸟商学院，都有一定的媒体背景（我曾担任大学报刊的出版人和

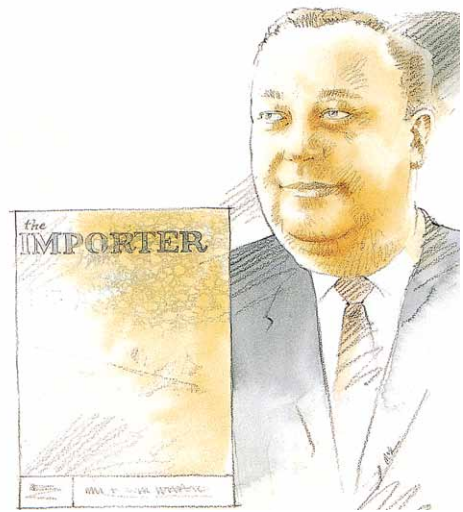
战后崛起

无线电台主持人)。更巧的是，他的家人居然认识我在内布拉斯加州的家人。毕业一周后，我就义无反顾地离家来到了东京。

当时很少人相信亚洲已经处于一场即将改变世界经济格局的贸易革命边缘，而 Merle 和他的老板 Ray Woodside 正是这一少数派中的两位。在接受 Woodside 的录用和资助后，23 岁的 Merle 一手拎着手提箱，一手拿着雷鸟商学院的文凭，口袋里仅揣有 25 美元，于 1965 年来到了日本东京。Woodside 这位参加过朝鲜战争的老兵和祖籍日本名古屋的妻子于 1956 年来到日本。Ray 当时全部家当只有一辆老旧的克莱斯勒轿车和 500 美元，他立志创办一份出口贸易刊物。在接下来的 14 年间，他一手创立了东亚出版公司，并创办了名为 *Oriental America* 的杂志，该杂志后来更名为 *The Importer*。

设立高标准

到了 1964 年，*The Importer* 已经为广告质量、发行质量以及报道客观性树立了行业标杆。Ray 对自由企业的重要性、亚洲市场的巨大潜力以及贸易刊物在提供信息促成贸易中的关键作用深信不疑。他后来还成为影响 Merle 和 Joe Bendy 两人职业前途的重要人物。Joe 来自芝加哥，是一名英语文学专业毕业生，于 1964 年加盟 *The Importer* 杂志从事编辑工作。与他同赴东京的还有他归国心切的日本妻子 Celine。Merle 比 Joe 晚一年来到东京，随即承担起一项艰巨的任务——把广告版面卖



通过 *Oriental America* 和 *The Importer* 杂志，Ray Woodside 率先开创了亚洲贸易刊物的先河。



文化纽带促使 Joe Bendy 和妻子 Celine 于 1964 年来到日本。

给 *The Importer* 最难打交道的客户，先从香港和台湾开始，然后是东京和大阪。Merle 回忆道：“抵达东京见到 Ray 的三个星期后，我飞到了香港。我的前辈 Bill Fitzgerald 和他的朋友 Phil Wight 在香港机场迎接我，两人直接把我从机场带到一家具有上海风格的浴室。装着我全部家当的手提箱却在那里被窃。我的事业就是这样开始的一干净整洁，但身无分文。”

当时，Joe 和 Merle 在不同的圈子生活和工作，难得见面。Joe 常驻东京，

专注于杂志编辑工作，Merle 则奔波于亚洲各大城市，向对西方市场缺乏认识、对广告宣传知之甚少的客户进行宣传和推销。

创业哲学

为 *The Importer* 杂志工作期间，Merle 逐渐建立了自己的商业哲学，后来他又和 Joe 将这套理念引入《亚洲资源》。他们相信，广告客户能够通过面向专业进口商的优质广告，获得高品质的采购查询；与此同时，买家也会依赖杂志内容做出重要的采购决策。

高质量的编辑报道能为杂志建立忠实的读者群，而读者对广告越来越多的积极响应又会给广告客户带来收益。Merle 的商业哲学很成功，他成为了 *The Importer* 最成功的销售员，并于 1967 年 8 月被任命为销售总经理。

随着 Merle 在东京办公的时间日益增多，他与 Joe 开始探讨如何改进杂志

的办刊理念，以便更好的满足西方市场以及新兴供应市场的需求。他们探讨的着眼点不是仅出版一份综合性杂志，而是出版多份专业化贸易杂志。

与此同时，Woodside 正打算回到美国过半退休的生活。Merle 回忆说：

“Ray 让我担任副总裁，全面接管公司的运营工作。1970 年初，我们开始计划交接事宜。”不幸的是交接尚未完成，悲剧发生了，突如其来的心脏病夺去了 Ray 的生命。

Ray 逝于 1970 年 11 月 1 日，年仅 44 岁，这让所有人都深感震惊和痛惜。Merle 回忆道：“Woodside 是个了不起的人，他对我来说像父亲一样。我们的关系非常亲近。”*The Importer* 杂志和东亚出版公司的全部控制权自动转移到于三年前去世的 Ray 的第一任妻子的日本家族手中。

接管公司的家庭成员有两位，一位是佛教僧侣，另一位则是 Ray 第一



针对哪些行业出版专业杂志，这是 Merle Hinrich、Joe Bendy 和 Ric Day 在早期必须解决的主要问题之一。

战后崛起

任妻子的姐姐。两人均毫无出版经验，也不懂英语。Merle 和 Joe 提出代为管理公司，但遭到拒绝，于是两人辞职离开公司。

Merle:

Ray Woodside 去世时，我正准备接手副总裁一职。日本的销售部门成立以来，我就一直负责其管理工作，后来又负责亚洲的销售部门。因此，Oriental America (The Importer 的前身) 多数成员都是我招聘的。我与 Joe Bendy 领导的编辑部门打过很长时间交道，也花了很多时间从印刷商那里了解印刷行业。

Ray 和我都已认识到专业化对公司发展的必要性。我们的媒体必须专业化，因为我们所服务的行业正在走向专业化，尤其是当时新兴的电子产业。我们都意识到，这些事情不可能一蹴而就，必须有一个转变过程。因此，在

他去世后，我做的第一件事就是确认他第一任妻子的家人是否愿意站在我们这一边，有能力而且愿意支持公司转型。我认识其中一位家庭成员，他是一个佛教僧侣，住在名古屋，为公司售卖广告，还开了一家弹子机游戏厅。

和现在一样，当时的日本游戏厅多与黑帮有染，但他的游戏厅却是个例外。在日本，赌博是非法的。顾客在他的游戏厅可以按照赢得的金属弹子的数量获得相应奖品，而不是现金。我当时并不知道，他是利用 The Importer 杂志与我们制造商的关系来采购奖品。几年后我才了解到实情，知道了他续约率那么高的原因。起初，我还天真的以为他是一位出色的销售员。而实际情况却是他私下向采购商购买了大量的新奇产品以用作游戏厅的奖品，怪不得客户忠诚度那么高。举例来说，我们怎么有如此多的打火



Ray Woodside 突然辞世中断了 *The Importer* 杂志的管理工作。公司的控制权转移到 Ray 的第一任妻子的家族手中。她哥哥是唯一一位对公司业务有所认识的家庭成员，但他是开了一家弹子机游戏厅的佛教僧侣！



二十世纪五十年代，日本经济逐步恢复。1950年朝鲜战争爆发，由此带来的军需品采购潮进一步推动了日本经济的繁荣，使日本在60年代进入经济快速发展时期。1962年，东京的人口突破了1千万。

机！我们怎么有一页又一页的打火机广告，简直难以置信！

随着了解的深入，我发现这位僧侣是唯一一位对公司业务有所认识的家庭成员。Woodside 先生在日本创立公司时，外国人拥有日本公司是非法的，于是，他把公司登记在了妻子名下，这样一来，他妻子就拥有了 51% 以上的股权。

我看到了公司缺乏持续发展的基础架构。Ray 已不在，我是业务主管，Joe Bendy 是杂志主编，Chuck Jenkins 主管制作。另外还有一些发行人员。我很快意识到，如果我不全权负责，公司将难以为继。当时我已 28 岁，快到

三十而立的年纪了。

然而，企业拥有者并不打算将公司托付给我这个外国人和我领导下的管理团队。我在查看银行账户时，发现他们已经取消了我的签字权。换句话说，我无法支付在台湾、名古屋和其他地方的成员工资。当时我已成家，并在香港买了一套公寓。我对香港非常了解，了解香港的法律，了解媒体行业，了解客户。当 1970 年这一切发生的时候，我们已有 50% 的业务来自于日本以外的地区。日元在二十世纪六十年代末已开始升值，并导致日本的经营、印刷和分销成本迅速飙升。

既然无法在 The Importer 继

战后崛起



1970年代，香港逐渐成为亚洲经济中心之一。

续职业生涯和实现公司愿景，我们决定在香港另建新公司，创立新刊。

追寻梦想

Merle 和 Joe 志同道合，都梦想着出版一份更出色的出口刊物。决心另立门户后，他们首先对亚洲新兴经济体进行了研究，并得出结论：香港比东京更适合作为新杂志的总部。

香港开放型经济的一大优势是不限制外国人拥有公司。于是 Joe 和 Merle 1970 年 11 月底搬到香港。9 个月后，Celine Bendy 和 4 个年幼的孩子也搬到香港与 Joe 团聚。

对于 Merle 和 Joe 来说，新公司意味着巨大的风险。银行不愿意向处于起步阶段的公司贷款。因此，Merle 将

自己的所有积蓄和向家人借得的钱全部投入到新公司。Joe 则将寿险兑现，把换得的全部资金投入到了公司。

不到一个月，他们在香港注册了名为 Trade Media Limited 的公司。而杂志命名却颇费了一番周折。了解到进口商们将亚洲国家称为“货源”市场，而且他们时常提及采购和货源问题，Joe 提议把杂志命名为《亚洲资源》，Merle 最终同意了。

在最终确定杂志名称时，公司还考虑到“亚洲资源”将发展成一系列专业杂志这个重要因素。

对 Merle 来说，Ray 的故去给他上了非常重要的一课，他希望新成立的公司能够吸取其中的教训。他解释说：“我认识到，如果一家企业的总裁和创始人在尚未制定接任计划时就

世或离开公司，这对公司、成员和客户的危害有多大。所以我决定新公司的体制必须确保即使没有 Merle A. Hinrich，公司仍然能够正常运营。”

《亚洲资源》诞生

Joe 和 Merle 白手起家开始创办一家新的出版公司。他们没有产品、没有广告基础，没有读者群，没有收入，唯有两人强烈的自信心。他们计划于 1971 年 1 月向公众推出他们的全新杂志，这个计划后来证明有些过于乐观。第一期《亚洲资源》是在 2 月份正式面世的。即使与今天快节奏的运作方式相比，这样的速度和效率也是令人难以置信的成就。创刊号的所有工作：字体、标识、封面设计、版面设计、广告和编辑内容都在短短两个月安排就绪。

那是一段紧张忙碌的日子。Merle 奔走于亚洲各地，争取广告客户，任

命业务代表。Joe 及其在日本相识的同事 Charles Jenkins 则为编辑内容和封面设计绞尽脑汁。

他们坚持杂志应保持独立的编辑方针。为此，他们严格避免在杂志封面上做产品推介或商业名人推广。

Joe 为杂志创刊号设计了多种版式，但随着出版日期的临近，几乎没有时间再去进行封面的艺术创作。Joe 急中生智，决定在封面全文刊登公司的“创刊宣言”。就这样，封面刊载着创刊宣言全文的《亚洲资源》创刊号交付印刷了。（见本书开头内页及下一页的“创刊宣言”）

当时，许多业界观察人士认为这是十分大胆的举动。它毫不掩饰地向所有人展示了公司的理念与理想。

Joe 在创刊宣言中写道：《亚洲资源》为致力于将亚洲消费类产品出口到西方市场的贸易商提供周到的服务。杂志的编辑内容将呈现事



一些早期成员聚集在香港茶楼。从左到右：Dick Folta, Merle Hinrich, Joe Bendy, Sandy Walker 和 Charles Jenkins。

战后崛起

实，分析行业发展现状，预测行业趋势，“通过引人注目的专业广告，提升亚洲产品在采购市场的潜力……”

宣言在结尾部分承诺，杂志将“勇敢说出我们认为有碍于东西方贸易关系健康发展的因素”，诸如“束缚自由市场竞争的贸易保护主义及其他管制，追求私利的官僚机构以及投机、目光狭隘的商人。”

《亚洲资源》创刊号样刊送达 Joe Bendy 和 Charles Jenkins 位于九龙帝后酒店的办公室（租金由这一期中的一页整版广告来交换）时，Merle 并不在现场。

Joe 说：“我们知道 Merle 要来，就把一本样刊放进手提包里，再把手提包放进公文包，又把公文包放到手

提箱里。他一到，我们就把手提箱递给他，告诉他里面是为他准备的一份惊喜。”三人共同见证了创刊号面世的特殊时刻。

事实上，Merle 看到刊载着创刊宣言的封面时反应冷淡。Merle 说：“Joe 和我多次讨论过我们的公司愿景，看到它白纸黑字印在封面上确实出乎我的意料。”但仔细阅读了这段文字之后，Merle 的想法有所改变。

对于这本创刊号，两人都感到很骄傲，杂志共 80 页，刊登了 130 家公司的广告。尽管他们一开始就希望创办专业杂志，但还是决定先从综合性出口杂志入手，待奠定了业务基础，再发展专业性出口杂志。

创刊宣言历经了时间的考验，其远见卓识时至今日依然适用。



1971年2月，《亚洲资源》创刊号出版。

早期挑战

第一期杂志出版后，大家都沉浸在欢乐的气氛中，广告客户的反响也令人鼓舞。在杂志面世时，新公司已经在东京、台北、首尔和香港分别设立了销售办事机构。当时杂志的内容涵盖四大类产品：服装及配饰、休闲及娱乐产品、家居用品、玩具、礼品及文具。此外，杂志还定期对各类贸易问题进行报导：*Market Report* (市场报告版块)细致分析全球贸易的趋势；*Trade Scene* (交易现场版块)聚焦主要货源地区的微观经济发展；*Regional Survey* (地区调查版块)则回答货源地区的各种常见贸易问题，如人力成本。

创刊号刚发行几个月，经营一家创业公司的困难变得显而易见。通宵



Gay Tops 餐厅菜单和《亚洲资源》创始成员的签名。

达旦的工作成为常态，办公场所狭窄而拥挤。公司成员仍在帝后酒店办公；Merle 的办公室则在九龙半岛酒店，酒店的下午茶远近驰名，多少为他消除了些身心的疲惫和忧虑。

公司创办初期资金紧张，办公室面积小，设备简陋，也没有空调冷气，艰苦的条件造就了公司早期节俭的企业文化——不乱花一分钱，充分利用公司现有的资源。公司的基本宗旨是：造就一家成功的企业不是靠魔法，而是靠勤奋工作和专注投入。

公司谨慎利用资源。一方面积极投资可以增强公司竞争优势的技术创新，另一方面则避免额外的花销，例如办公室装修和雇佣非必要的后勤人员等。

创业初期，一切看似如火如荼，

然而最初几个月，公司运营困难，银根紧缩。到了第四个月，所有人员薪水削减了 10%。此外，一些成员明显开始工作心不在焉。

杂志发行六个月后，两名香港区最佳业务代表和一名韩国客户主任决定离开公司。几位客户也相继离开，重新与公司的竞争对手展开合作。原本页数不多的《亚洲资源》显得愈发单薄羸弱。更糟糕的是，1972年初，Sonny Stradmoor 决定调往伦敦，至此，公司有经验的杂志销售经理唯有 Merle 和 Dean Wilson 二人。

这段时间，公司困难重重。没有银行或有经济实力的个人愿意投资看起来摇摇欲坠的企业。Merle 回忆道：“倘若公司没能渡过难关，我可能要用余生来偿清债务。”

战后崛起



上图：1972年，公司早期成员在老新加坡酒店举行公司首次销售会议。

左图：Merle Hinrich 和 John Stickler 一起迎接由 Kim Hyun-Ki 请到韩国办事机构的客人。

由于缺少维持基本生活的开支，Merle 和 Joe 与尖沙咀林迪饭店签订了第一份以物易物协议。《亚洲资源》为该饭店提供广告版面，以便在店内免费用餐。

尽管第一年波折困难不断，《亚洲资源》杂志还是顽强生存了下来，并在1971至1973年间发展壮大。

跻身前茅

《亚洲资源》为了争取 *The Importer* 的广告客户与买家而与之展开了直接的激烈竞争，后者在当时已经建立了稳定的广告客户和采购商网络。*The Importer* 的广告业务员采用对照策略，先向广告客户展示自己260页厚的杂志，再拿出80页的《亚洲资源》，然后问潜在

广告客户：“您认为哪一个是更有效的销售媒介呢？”

激烈的竞争还只是商业挑战的一部分。很多时候，更大的难题是客户不了解广告推广的意义。对于当时的亚洲企业来说，在本土以外宣传或推广产品还是个很新的概念。当时，韩国销售主管 John Stickler 就面临十分艰难的市场环境，因为许多韩国制造商根本不了解广告作为营销工具所发挥的作用。John 说：“有些人认为广告只是在圣诞节期间用来代替圣诞卡问候客户而已。”

面对困难的形势，《亚洲资源》的销售人员不得不在推销广告的同时向客户灌输市场营销理念。John 回忆说：“有个客户买了100美元的广告，只是

为了礼貌地打发我离开他的办公室。三个月后，当我再次拜访时，他非常热情的招呼道：‘Stickler 先生，我收到买家查询了！’，然后非常高兴地续签了广告合同。”

亚洲奇迹的开始

1971 年初，尽管东西方贸易已经走过了一段漫长的道路，但商品的自由交易仍然受到重重阻碍。政治冲突依然十分普遍。越南仍处于战争状态，美国于 1969 年开始撤军，但到 1973 年才完全撤出。中南半岛的其他国家也在饱受内战的困扰。在中国，始于 1966 年的文化大革命还在进行，对世界各国仍紧闭大门。理查德·尼克松的历史性访问也直到 1972 年才发生。

在经济方面，亚洲并未呈现出当今的繁荣局面，一切都是未知数。出口产业的蓬勃发展、国民生产总值的高速增长以及许多亚洲国家的繁华都市只是今天的景象，当时尚未出现。在技术领域，促进亚洲兴起的电子科

技革命还处于起步阶段。通信系统依然相当简陋。1970 年代初，录像机和个人电脑还尚未发明。在交通运输领域，第一架大型喷气式客机刚驶下波音公司的生产线。现在广泛应用于全球货运的集装箱，在 1968 年才完成从日本到加利福尼亚的首航。虽然亚洲的基础设施还处于发展阶段，但一本羽翼未丰的出口刊物却试图将这一区域引入西方买家的视野。

东西合璧

从创立伊始，东西方合作就是公司发展的基石。当时大多数亚洲销售人员和广告客户还从未见识过西方世界。由于对西方市场所知甚少，亚洲资源台湾和东京的销售人员很难让广告客户相信西方市场的商机有多么庞大。公司花了很大的力气才克服这个问题。

如果没有当地销售人员用客户的母语与其建立密切的合作关系，业务也很难达成。



集装箱运输等新兴技术及方式使国际贸易发生了巨大的变化。

战后崛起

销售的达成，无论在当时还是现在，都是前线销售团队与供应商之间建立起特殊专业关系的结果。特别是在公司创业初期，亚洲资源的成功与声誉很大程度上有赖于其优秀的销售明星。

Dean Wilson 与台湾办事机构

Merle 第一次见到 Dean Wilson，是 1966 年在台湾高雄做商务旅行的时候，当时 Merle 还在为 *The Importer* 工作。那是一个星期天的上午，Merle 来到了一家保龄球馆打球。Merle 回忆说：“弄保龄球瓶时我遇到了点麻烦，旁边球道有个人问我是否需要帮忙，他就是 Dean Wilson。后来我们共进午餐，他递给我一张名片。我看到他的头衔是‘宣传员’，马上对他的职业产生了兴趣。他告诉我，他目前在做营销工作，在他看来也就是所谓的‘宣传’。*The Importer* 当时正需要物色一个台北

的销售人员，而我知道合适的人选就在眼前。飞回东京后，我说服 Ray 雇佣 Dean Wilson。”

最终，Dean Wilson 加入了《亚洲资源》，并成为了一名得力的销售主管。事实上，他的团队在公司早期的生存和发展中发挥了关键作用。Merle 说：“没有 Dean Wilson 加盟，就没有现在的公司。没有他的帮助，我们就没有启动广告销售所需的资金。他不但培养了一批优秀销售人员，还在竞争白热化的市场中，成功将《亚洲资源》定位成业内顶级的出口贸易杂志。”

随着台湾出口市场的蓬勃发展，《亚洲资源》也成为业界的标准。Dean Wilson 争取广告客户续约的方法给 Merle 留下了深刻印象。Merle 回忆说：“他会告诉合约快到期的广告客户，如果不在杂志上继续登广告，买家就可能误以为供应商已经关门大



1966 年，Merle Hinrich 与 Dean Wilson 在台湾地区的一家保龄球馆相识，从此建立起业务联系。



Samson Wu（前排左起第4人）是 *Asian Sources Electronics* 取得销售成功的关键人物。

吉了。”这真是一语中的：只有长期不断的广告曝光才能在全球市场上树立企业信誉。

稳步发展的韩国市场

《亚洲资源》在创立之初就设立了韩国办事机构，要感谢 S/K Associates 的大力支持，该公司负责 *The Importer* 在韩国的广告销售。韩国不是一个简单的市场，其本地和出口的业务由 Samsung、Lucky-Goldstar、Hyundai 和 Daewoo 等大型财团把持，而且，这些企业认为他们不需要做广告。

中小型企业在这种市场体系下处于劣势，向它们收广告费往往十分困难。从一开始，《亚洲资源》就明确表明了自己的原则：付出的劳动必须得到报偿，即使这意味着要在法庭上打一拖好几年的官司。

韩国的体制令外资出版商举步维

艰，但《亚洲资源》还是从很多方面成功打响了自己的品牌。当时的经理 John Stickler 说：“从 1971 年到 1976 年，《亚洲资源》为韩国经济发展发挥了重要作用，它成为帮助韩国小型制造商发展出口业务的营销媒介。”起初，公司在韩国的销售业绩增长比较缓慢，但增幅稳定。直到 1976 年，杂志刊登了一篇关于韩国采购市场的全面报道，销售量开始大幅攀升。在 Merle 的带领下，销售团队充分利用这次机遇，全力开展营销活动。

Kim Hyun-Ki 于 1967 年加入了 S/K Associates，他回忆道：“从那一期之后，《亚洲资源》在韩国的广告业务量实现了翻番，广告的页数增加到了 36 页。从那时起，出口企业看到了《亚洲资源》相比 *The Importer* 的优势所在。”《亚洲资源》终于从 *The Importer* 的阴影中走出来。

战后崛起



公司早期的核心成员包括 Joe Bendy、Dean Wilson、Merle Hinrich 和 Mie Ikegame。

1973 年 Stickler 离开公司后，韩国办事机构相继由 Park Jung-Woong 和 Kim Hyun-Ki 接管。Park 在 1972 年加入公司担任业务代表，1973 年晋升为经理，1974 年离开公司到韩国产业联合会任职，成为韩国政府高级官员。1988 年，他又重返公司担任地区经理。

另一位为韩国办事机构做出重要贡献的人是 Lee Jung-Shill。她于 1971 年加入公司，担任 Stickler 先生的秘书。1973 年她离开公司结婚成家，1976 年又重回公司，成为公司市场营销和广告创意的核心人物；她也是推动韩国计算机销售线索管理系统开发的先驱。她最后于 1990 年离开公司。现任韩国办事机构首席代表是 Jung Sung Sook，她曾担任过 Lee Jung-Shill 的助理。

东京故事

在日本，Merle 邀请 Mie Ikegame 加入

新公司。她从 1971 年底开始担任东京销售办事机构的负责人。Mie 是一名声誉卓著的销售经理，曾在特百惠公司任职。和 Merle 一样，她似乎拥有无穷无尽的精力和体力。Mie 在《亚洲资源》上任后，立即为自己和团队制定了很高的工作标准。她的技巧和说服力最终帮助《亚洲资源》在日本声名鹊起。

Mie 具有坚忍不拔的推销精神，她曾经年复一年的拜访一家不愿签约的企业，虽然每次得到的回答都是“不”，但她仍坚持每年登门拜访，就像从来没有听到过那个“不”字。经过七年的不懈努力，她最终赢得了那家公司的广告合约。

Mie 收取广告费的技巧也很出名。曾经有一家工厂老板不愿意向《亚洲资源》支付广告费，后来发生的事情让他目瞪口呆：只见 Mie 突然打开他



身材瘦小的“销售机器”Mie Ikegame（最右）与Merle Hinrich和Sumio Ishige在日本打响了《亚洲资源》的品牌。她不仅赢得了竞争，还战胜了大男子主义。

办公室的大门，然后极具戏剧性的跌倒在地上。外面的成员见状都急忙站了起来。而她则坐在地上哭诉道：“我简直不敢相信，一个爱国的日本人居然会违约不付钱！”一张支票火速填好交到了她的手上。

基本理念

《亚洲资源》发展壮大的原因，不仅在于其作为一个广告传媒所取得的成功，还在于其服务市场的方式有着无可比拟的根本优势。作为一种信息交流的渠道，《亚洲资源》力求做到对读者和广告客户都有所裨益。

对于读者而言，这意味着杂志要传达切合需求、准确可靠的信息，要坚持不为广告利益所左右，秉持独立客观的编辑方针，并提供以产品为中心、内容翔实的广告。这些规范能够帮助买家有效地发现新产品和供应商，并与其直接联系。

广告客户也得益于《亚洲资源》极具针对性的受众：经过筛选的优质

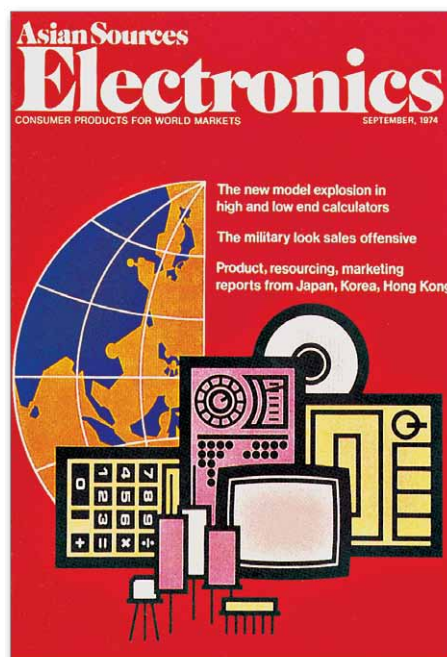
买家社群。沟通清晰的有效广告吸引高品质的读者群，最终为客户的广告投入带来丰厚回报。

第一本专业杂志

1970年代，亚洲制造业的核心资源就是人力资源。无论国内还是跨国企业，都在亚洲地区寻找比西方传统制造基地更具成本效益的能够规模化生产的主要国家或地区。

从七十年代向八十年代过渡期间，亚洲制造商逐渐意识到，在要求日益严苛的市场环境下，灵活性是企业生存发展的关键。如果一个城市或国家的经营成本过高，制造商就要去其他地区寻找成本更低的生产基地。

香港就是这方面的典型代表。1980年代初期，香港劳动力和土地成本一路高涨，近十年来刺激香港经济高速增长的制造商开始跨境迁移工



设计师Fred Bechlen为早期杂志封面设计了大胆的版面风格。

战后崛起

有效宣传与广告标准

Merle 认为：“在出版界，很少有出版商会为了坚守广告品质而拒绝广告业务。”

“但在 Trade Media，我们不单对杂志的内容负责，还对结果负责。我们的目标是：刊登能清晰快速传递客户信息的广告。”

Merle 和他的销售团队从一开始就明白，有效的广告至关重要。他们知道，得到读者对广告的反应是成功的关键，也是续约的关键。有效的商对商广告要采用吸引人的、通俗易懂的版面排版，为特定需求提供解决方案，引起读者的积极响应。训练有素的业务代表不仅要向客户销售广告，还要帮助他们找出吸引目标买家的竞争优势。结果很快就证明了这一点的正确性。

由于卖点明确的广告切中了买

家的特定需求，广告客户收到了越来越多的买家查询和订单。而这些广告客户自然成为公司的回头客，这为《亚洲资源》及其客户都带来长期效益。

《亚洲资源》的目标是为广告客户建立精挑细选的优质读者群，尽可能有效且详尽地展示客户产品与服务的独特卖点。然而，要坚守公司的广告标准，说起来容易做起来难。在业务发展顺利时，以信息不充分为由拒绝刊登付费广告已属不易。而当公司挣扎求存之际，拒绝广告业务则更是苦不堪言。

然而，多年以来，《亚洲资源》拒绝了成百上千份广告合约。倘若公司认为广告不会为供应商带来良好的推广效果，或不能有效传达信息给买家，公司就情愿不赚取供应商的广告费。大多数情况下，管理

人员会与客户主任一道上门，尝试说服供应商改善广告内容。有时候结果是，公司损失了收入，客户主任也因此不开心。然而，在大部分情况下，公司的这种专业精神和追求客户利益最大化的原则，给客户和客户主任都留下了深刻的印象，并因此在随后的年月中得到一次又一次的回报。



《亚洲资源》从始至终致力于运用有效广告为客户最大程度赢得买家响应。

厂，迁移目的地包括中国大陆、菲律宾、泰国、印度尼西亚和马来西亚。台湾也是一个将生产基地转向较低成本供货市场的主要例子。

《亚洲资源》绝不仅仅是这些变迁的旁观者，通过满足信息需求和重点辅助这些为新兴地区创造未来财富的支柱产业，公司在其中发挥了极为积极的带动和促进作用。

1973 年，随着贸易趋势的演变，《亚洲资源》团队认为 Joe Bendy 和 Merle 最初讨论的专业化时机已成熟。深入挖掘特定“垂直”产品市场成为公司的核心战略，并延续至今。但是，团队首先需要确定分离出来的专业贸易杂志所涵盖的产品领域。

Merle 倾向于玩具领域，因为这一产业当时在亚洲地区势头强劲。1972 年加入公司的 Ric Day 自认是一名电

子产品爱好者，因而希望出版电子产品杂志。他看好先锋公司、山水公司、索尼公司和三洋公司等企业的广告市场潜力，当时这些公司才刚刚在亚洲以外的市场为人所知。

电子产业的贸易格局已经在形成中。最先成功研制并出口电子产品的日本企业，正将工厂迁至香港、台湾和韩国等成本较低的国家或地区。但是，随着产品大量涌入市场，采购商难以快速选定供应商和辨别供应趋势。这一信息真空有待新的《亚洲资源》刊物来填补。

1973 年底，公司做出了最终决定，将《亚洲资源》第一本分拆专业杂志确定为 *Asian Sources Electronics*。1974 年 5 月，杂志样板制作完成，供广告销售团队使用。9 月份，第一期 *Asian Sources Electronics* 面世。



Johnson Leung 和 Martin Richman 对 *Asian Sources Electronics* 早期的成功和发展做出了重要的贡献。

战后崛起

新刊物的封面采用了大胆的平面设计风格。由 Fred Bechlen 和 Bill Fong 所创作的这种创新的封面设计不仅广受读者欢迎，而且还是一个明智的商业决策。公司不希望被读者认为偏向任何一个制造商或国家，因此没有在封面上使用特定产品的照片。此后 10 年出版的每本杂志都延续了这种醒目的封面设计风格。

Asian Sources Electronics 并未立刻获得成功。团队当时估计每个月要有 100 页的付费广告才能达到收支平衡，但创刊号只有 16.5 页。尽管如此，*Asian Sources Electronics* 的长远目标从未受到丝毫影响。

广告销售的重任落在了 Martin Richman 的肩上，这位天生的推销员总是孜孜不倦的寻求更好的销售方法。他在香港招聘了一支专业销售队伍，还亲赴各地指导销售，在韩国和新加坡成功开拓了新业务，并负责管理台湾和香港销售办事机构。他的团

队成员包括 Johnson Leung 和 Daniel Tam 这样的杰出人物，他们在未来几年中相继创造了公司的销售记录。

Johnson Leung 对杂志的成功做出了积极的贡献。经过一周的入职培训后，他便开始投入工作，第一个月就成功签订了 7 份广告合约，接下来每个月平均签订 10 份广告合约。这是公司有史以来新人的最佳销售记录。

Daniel Tam 同样能力卓越，也是从一开始就取得了巨大成功。开始时他们对电子产业所知甚少，但很快就学会了行业术语并熟悉了这个行业。

腾飞

在经历了 1970 年代初石油危机造成的经济长期低迷之后，电子产业在 1974 年迎来了复苏。*Asian Sources Electronics* 作为电子进出口行业颇具声望的杂志，也迎来了发展的契机。

批量生产的袖珍式计算器日臻完善；双向民用波段无线电销售量暴



Asian Sources Electronics 成为进出口行业的权威参考刊物，为全球进口商报导最新电子产品信息。



公司首次销售会议集结了包括 Dean Wilson、 Martin Richman、 Johnson Leung、 Mie Ikegame 和 Bob Million 在内的所有主要销售人员。

涨；时钟收音机成为最时髦的必需品；第一代交互式视频游戏问世；总部位于美国的通用仪器公司为层出不穷的新游戏生产了数以百万计的集成电路，由亚洲制造商组装后，出口到复苏的美国和欧洲市场。雅达利公司最初开发的 Pong 游戏至此已发展出一个全新的消费市场：交互式视频游戏。

1977 年 6 月，*Asian Sources Electronics* 迎来了一个令人羡慕的挑战——制作厚达 420 页的大型杂志，这也是公司在此阶段的历史之最。

随着杂志的不断扩容，制作团队的工作量也逐渐增加。时任公司制作部高级经理的 Eric Wong 回忆起那段业务飞速增长的日子：“我 1978 年加入公司时还只有一个制作团队。每新增一份杂志，工作量就会加重。那时候，我住在香港附近的一座小岛上，上班忙碌了一整天后，在回家的渡轮

上，我还得继续设计杂志的样张。回家后，妻子就帮我把它们粘贴在一起。”

《亚洲资源》专业贸易杂志战略取得了开门红。

TOP
TEN

December 1977

All magazines combined:

1) Johnson Leung - Hong Kong	(2) US\$16,458.74
2) Ha Jae Chur - Korea	(1) US\$13,928.00
3) Henry Chow - Hong Kong	(3) US\$12,383.83
4) Samson Wu - Taiwan	(7) US\$11,192.00
5) Mie Ikegame - Tokyo	(6) US\$11,098.81
6) Robert Y. Millton - Tokyo	(4) US\$10,739.13
7) Leon A. Llanos - Hong Kong	(5) US\$9,098.83
8) J.H. Miller - Philippines	() US\$8,430.00
9) Tony Chang - Taiwan	(9) US\$8,349.33
10) A Nakamura - Tokyo	() US\$8,146.25

Congratulations to John Miller, our Philippines manager on his entry into the 'lists'. He is now No. 3 salesman on ASM and his hard work in Manila is showing fine dividends now and is easily seen when looking through the December ASM. John has also sold Cover 4 for ASG & A - and looks set for some good contracts on the new Garment magazine.

Encouraging Signs for Hardware. ASH has, with the February issue, shown an improvement in ads. for four months consecutively. Well done, ASH salesmen.

U.S. Trade Show addition:

We will be showing ASE at the exciting NEWCOM show in Las Vegas in May. So ASE salesmen will be able to sell May & June issues with shows (Summer CES is June issue). A mail shot is being prepared for these two issues. NEWCOM show communications equipment and components, and all the other electronics products not shown to consumer retailers at the CES.

A.S.E. subscription increase.....

.....to \$25.00 for one year \$40.00 for two years. New cards will be in the January issue. Also air mail rates have been changed for all magazines -with some areas lower and some higher. New rates start with December ASM. Rates for ASG & A will be the same as ASH.

1977 年的一份快讯报道了每月销售额达 8,000 至 16,000 美元的最佳销售人员排行。





第二章

中流砥柱

中流砥柱

历史是时光流逝的见证。它阐明现实、激活记忆、指导生活，带给我们古老年代的音信。

—马尔库斯·图利乌斯·西塞罗

亚洲资源参与并促进了亚洲四小龙令世人瞩目的飞跃式发展，帮助香港、台湾、韩国、新加坡及整个亚洲的企业通过广告在国际买家面前获得最佳曝光。Merle Hinrich和他的团队坚定不移地贯彻着他们最初的理念：扩展品牌、走向专业化，以满足亚太经济体不断增长的商业需求。

历经 45 年的发展，亚洲资源（后更名为环球资源）与时俱进，不断适应亚洲贸易的转型和变迁。亚洲四小龙在上世纪六七十年代获得的巨大发

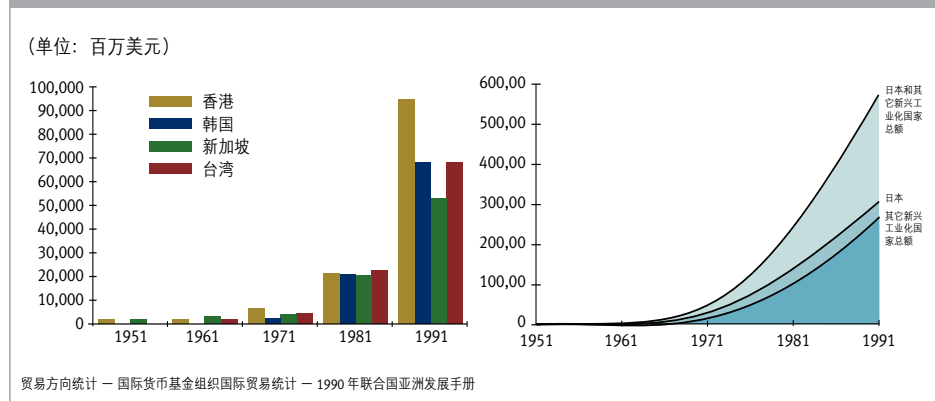
展，起始标志为台湾于 1965 年在高雄市成立其第一个出口加工区。随着出口加工区的增多，台湾的出口市场在 1967 年到 1979 年间增长强劲，平均年增长率达到 61%。

Merle 回忆说：“我第一次到台湾是在 1964 年，当时街上唯一的一辆凯迪拉克就是蒋介石的座驾。我记得自己当时站在路旁，看着那辆凯迪拉克及其随行车队经过，而街上行驶的其他车辆只有牛车。许多有影响力的上海企业家同国民党军队一起撤离中国大陆，后来成为台湾的塑料和纺



台北的交通拥塞非常普遍，对公司销售人员来说，最有效的交通工具就是摩托车。

日本和亚洲其它新兴工业化国家的商品出口



在战后的亚洲出口繁荣大潮中，日本在新兴工业化国家中处于领先地位。

织品制造商，他们很快开始拓展出口市场。”

韩国一直密切关注着台湾出口加工区的发展，不久就在离首都较远的不发达地区建立起类似的工业园区和加工区。中国大陆也在关注台湾的发展，并计划于二十世纪七十年代末在许多沿海城市成立经济特区（SEZs）。这些设施随后带动了资本密集型重工业的兴起，如炼铁工业、炼钢工业和石化工业；但到了二十世纪八十年代，中国大陆的经济发展重点逐渐转移至高科技行业，特别是计算机、半导体、电信和生物技术产业。

在四小龙凭借出口产业快速崛起的过程中，《亚洲资源》为亚洲卖家与西方买家搭建了一座贸易桥梁，并不断提升这一角色的作用。

1970至1994年间，日本、香港、台湾、韩国和新加坡的出口商品总值增长了35倍。与此同时，公司售出的广告页数激增了上百倍。

随着“四小龙”生产的出口导向型产品日趋多样化，《亚洲资源》也从原来的单本扩展为一系列服务

于特定行业的专业杂志。伴随着出口业务的迅猛增长，创新性集装箱运输、货盘空运、大型飞机以及包裹快递服务蓬勃发展。亚洲资源品牌旗下出版物最终发展成为包括 *Computer Products*, *Electronics*, *Electronic Components*, *Garments & Accessories*, *Gifts & Home Products*, *Hardwares*, *Telecom Products*, *Toys & Sporting Goods* 以及 *Timepieces* 在内的一系列专业贸易杂志。

国际零售市场发生的重大变化也推动了亚洲供应市场的快速成长。Merle回忆道：“在二十世纪五十年代，每一座美国小镇都有几家小型专卖店，还有一些杂货店和两三家药房。美国的零售市场在当时是高度分散的，为数众多的经销商和销售人员必须对每一家店铺逐个拜访以推销产品。进口业务直到五六十年代的战后时期才真正发展起来。”

沃尔玛在美国进口市场的崛起中扮演了核心角色。沃尔玛是Sam Walton于1962年在阿肯色州创办的一家零售连锁店，之后发展迅猛，至1969年美国

中流砥柱



为满足专业资讯需求，公司开始发行有针对性的行业杂志，新的杂志名称保持了Asian Sources这个名字的品牌连续性。衍生杂志将大中华地区的供应商与国际买家联系起来，买家依据我们的刊物作出采购决策。

中西部已有 18 家分店，同年以 Wal-Mart 为名正式注册。这家连锁店采取了许多创新性经营策略，例如自助服务等，但更重要的一点，是它在供应链管理上的革命性变革，这一变革开创了向海外供应商批量采购商品的先河。直接批量采购是该公司能够向消费者提供低价商品的关键。

在同一时期，美国中部兴起了购物中心。每家购物中心都有一批主要零

售商进驻，如 Macy's、J.C. Penney、Sears 和 Kmart 等，它们都需要有产品来填满货架。这些需求使得采购变得愈加细致和专业化。

为了维持低价策略，购物中心也开始从市中心转移至郊区。郊区的低廉租金得以使像沃尔玛这样的仓储式超市繁荣兴盛。保证“最优价”的口号吸引了好奇的消费者前往新购物中心一探究竟，并最终彻底改变了美



二十世纪六七十年代，随着客户购物习惯的转变，位于市郊的大型购物中心如雨后春笋般遍布美国。沃尔玛等大型零售商在其中扮演了主要角色，不但推出了创新型自助服务，还在供应链管理领域引发了一场革命。



Sam Walton，沃尔玛超市和山姆会员店创始人。

国人的消费模式。随着商品价格越压越低，Kmart、沃尔玛等折扣零售商不得不直接向海外制造商进口更便宜的商品。

Merle 说：“从人力、资金到投资和税收，这是一次规模惊人的大转变。房地产价值模式也随之转变。这场变革从第二次世界大战结束后开始，至今仍在继续。为消费者提供更物有所值的产品和更多的选择成为零售商的首要驱动因素。这里我只谈到了美国市场，但其他发达国家市场也发生了类似的变化。”

媒体在这其中扮演了重要角色。为了吸引顾客到新购物中心消费，报纸分类广告、折扣券、广播和电视节目都被用来大力推广新产品和新的购物中心。随后兴起的邮购公司，甚至电视购物频道（如 QVC）更是专注于零售到户的业务模式。

新兴的仓储及货车物流等基础设施驱动着这场零售革命。新的供应链管理采用了大量新技术，例如二战期间为物流管理而发明的条形码技术。

Merle 说：“我们直接参与了这场变革，并对其做出了自己的贡献，我们一直在不断寻找新的渠道。有些进口商发现我们为零售商提供服务时，感到十分不安，因为这些零售商正是他们的客户。但是，我们的责任就是要为所有进口买家提供最佳资讯，帮助他们找到新的产品 and 设计。”

首次收购

1972 年 5 月，公司收购了第一份出版刊物：*The Daily Buyer's Report*。这份每日快讯对香港的制造业进行广泛报导，为全球买家提供考察亚洲市场的资讯。

这次收购将该刊物的编辑和董事总经理 Richard “Ric” Day 招到了公司麾下。同时，公司还租用了其位于香港湾仔得利楼的办公室。

当时，Ric 正考虑离开香港前往北美，但在与新雇主谈话后，他改变了注意，决定留在香港。Ric 回忆道：“Merle 先生描绘了令人向往的公司未来蓝图，它潜力巨大，前途无可限量。公司主办的这份杂志不仅会卖出数量惊人的广告，而且还将促进国际贸易发展，增进东西方的相互了解。”

尽管 Ric 拥有在北美的诱人工作机会，他还是决定留下来，帮助 Merle 实现公司愿景。他回忆道：“Merle 让我改变了离开香港的决定，他对于公司与其未来发展的坚定信念令人叹服。”

收购 *The Daily Buyer's Report* 并将



供应链管理系统使得制造商能够缩短生产周期、提高数据准确性，客户满意度也随之提升。

中流砥柱



Ric Day（右）在 *The Daily Buyer's Report* 被亚洲资源收购后，于 1972 年加入公司。

“Merle 先生描绘了令人向往的公司未来蓝图，它潜力巨大，前途无可限量。公司主办的这份杂志不仅会卖出数量惊人的广告，而且还将促进国际贸易发展，增进东西方的相互了解。”

Ric Day

其更名为 *The Export Market Review*，这体现了公司在实现多元化发展的同时专注亚洲采购的意图。公司的策略是：开发一系列产品快讯、杂志以及其他传媒产品，使其相辅相成、优势互补。

乔迁湾仔

虽然当时还尚未盈利，公司已经开始着手于放眼未来的经营和创新举措，这也是公司在过去四十五年间取得成功的重要因素。

1972 年 5 月，公司将办公地点从

位于香港九龙的半岛酒店和帝后酒店迁至香港岛湾仔区得利楼。新的办公地点为公司提供了一个更大、更集中的运营总部。

对于此次搬迁，Ric 回忆道：“那天傍晚下着倾盆大雨，我帮助 Merle、Bea Da Silva 和她的助理 Alice 将公司文件从九龙湾搬往新办公室。在当时的湾仔，得利楼是相对而言较为现代化的建筑。不过，它与周围的建筑保持了大体相同的色调和特征。”

“二十世纪七十年代早期，对于美国海军第七舰队而言，湾仔是他们远离故土的家，它也被称作苏丝黄镇。湾仔区当时充斥着色情酒吧和纹身店，而位于分域街和骆克道交叉处的得利楼正好处于其中心地带。附近地区被分为若干势力范围，由香港最强硬的黑社会组织分别把持。就在这片鱼龙混杂之地，公司经营着专业出版业务，为全世界读者提供各种优质出版刊物。”

中流砥柱



早期的发行名单就是成盒的索引卡片。

发行计算机化

亚洲资源一直致力于使用最新技术，提高信息访问和客户服务质量。1972年，亚洲资源成为亚洲第一家使用计算机处理发行名单的出版公司。

尽管当时公司财力捉襟见肘，Merle 还是决定投资采用 IBM 的技术来批量处理发行名单。当时，所谓名单其实是一大堆索引卡片，装满了整整几个鞋盒子。

工作流程的第一步是将信息编制成打孔卡，由公司首任发行经理 Frances Chan 负责，由于其打孔速度奇快，同事们给她起了一个“东方打孔第一快手”的绰号。

这一工作流程的结果是大量的计算机印表，当时看来这比索引卡片要先进得多。但最初的打印输出仍存在不少错误与重复。Merle、Joe 和 Ric 承担起核对每个客户名称的重任。

这是公司将新技术应用于经营运作的第一步，虽然当时看起来代价高昂，但公司看到了技术在未来业务发展中的重要性。

从当年那几盒索引卡经过编码打

孔后输出的计算机印表，到今天的海量数据库，环球资源就像一粒种子长成参天大树，连接着全球数百万买家和供应商。Merle 当时对于打孔卡片的坚定信念为公司开辟了一条在计算机和互联网时代取得巨大成就的道路。

技术与勤奋工作

1972 年，印刷刊物的广告仍是公司的唯一收入来源。那年 5 月，Merle、Joe 和 Ric 仅用一个周末就为产品快讯设计出更精美的平面图案和更有力的编辑报道，并在随后的周二就发行了第一期 *The Export Market Review*。如此之快的调整速度充分体现了这家年轻公司勤奋积极的工作态度。为了确保新刊物准时发行，成员们跨职能、跨部门通力合作。

这份四页的产品快讯要用两种颜色双面印刷，但位于得利楼的印刷机每次只能印刷一种颜色，这意味着每份快讯需要上机印刷 16 次。结果，仅印刷首 1,000 份刊物，以及一批带有新公司标识的信笺纸，就需要上机印刷 8 万次，而完成这些工序需要 20 个小时的不间断印刷。再加上清洁印刷机及重新设置反面印刷所需要的时间，最终耗时 36 个小时才能完成工作。为保证刊物质量，公司管理层身先士卒，卷起袖子与成员们一起奋战。

Ric 回忆道：“由于工作太苦太累，我们的印刷机操作员突然宣布，说他宁可辞职也不愿再做这份工作了。结果，Merle 和我在通宵达旦的不停工作中度过了一个漫长的周末。我们卸下了一些窗户的窗帘做成几张简易床，轮流出去买饮料和面条。干完工作

后，我们带着一身的黑色与棕色印刷机油墨和溶剂，跌跌撞撞回到自己的公寓。因为连续三天在轰鸣的印刷机旁弯腰作业，我们的衣服上散发着刺鼻的化学药品臭味而且听力减退，几乎什么都听不到了。”

Asian Sources Hardwares

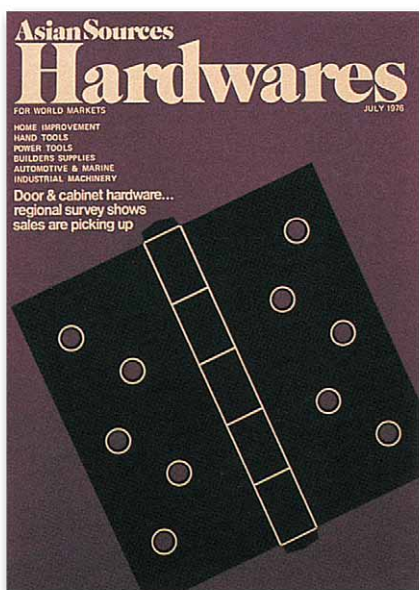
相比 *Asian Sources Electronics*，第二份衍生杂志的诞生之路更为艰辛。台湾当时作为工业机械、汽车配件和手工工具的货源地，对外界的吸引力日益增加，市面上亟需出版一份相关领域的专业杂志。但这一领域的产品种类繁多，以至于很难为它命名。最终公司决定采用 *Asian Sources Hardwares* 作为杂志名称，以揽括这一领域的所有产品。该杂志于 1976 年 1 月在台湾地区正式发行。Joe Bendy 从首尔《韩国先驱报》请来了 Greg Wadas 担任杂志编辑。

第一期 *Asian Sources Hardwares* 有

92 页。在台湾的 Oscar Wu 和在香港的 Anthony Ma 带领的销售团队很快发现，该杂志没能获得重型机械行业在广告市场的支持。因为这些制造商大都只想做一次广告来吸引终端买家，所以在最初几期杂志后，机械行业的广告就消失了。

这一事例也反映了亚洲资源多年成功经营的关键之一：对于采购流程的两端，即买家和供应商，有着极高的敏锐度。买卖双方的多寡决定了行业杂志的兴衰。倘若只有少数供应商或买家占据着供应或需求端，杂志就不能获取足够多的读者和广告客户。买家通常会采购多条产品线，因此行业杂志必须深刻了解各类产品的需求模式，才能提供覆盖最优产品组合的行业报导。

经过三年的学习，*Asian Sources Hardwares* 重新定位，把重心转向对杂志上的广告和内容做出积极响应的行业：DIY、手工工具和汽车零配件。



经历三年困境后，*Asian Sources Hardwares* 成为了一份稳定盈利的杂志。

中流砥柱

重新定位后，这份杂志走上了稳定可靠的轨道。

早期的 *Asian Sources Hardwares* 是 Oscar Wu 展示销售天赋的舞台。1976 年 12 月，Oscar Wu 在加入台北公司之后不久，就能做到平均每天 20 次销售拜访。在公司工作两年后，他就创造了一个月销售 55 篇广告的纪录。令人不可思议的是，这个新记录比之前的最佳业绩多出 23 个广告合同！工业工程师出身的 Oscar Wu 摸索出一套通往成功的方法，并将这套方法传授给台湾及稍后在中国大陆经他培训的无数销售人员。

按照他的销售拜访策略，Oscar Wu 首先会用三天时间整理潜在客户的资料。然后将潜在广告客户的重要信息写在卡片上，再按客户地点进行排列。这样可确保前往客户公司时少走弯路，使每天拜访的客户数量最大化，从而提升销售量。

销售人员只有先收到广告客户的付款才能拿到销售佣金。为了确保客户及时付款，Oscar Wu 开创了一套预收款的方法。他回忆道：“我一次不会只收一张付款支票，而是让客户开三张支票，只不过后两张是远期支票。”

超越电子杂志：服装杂志

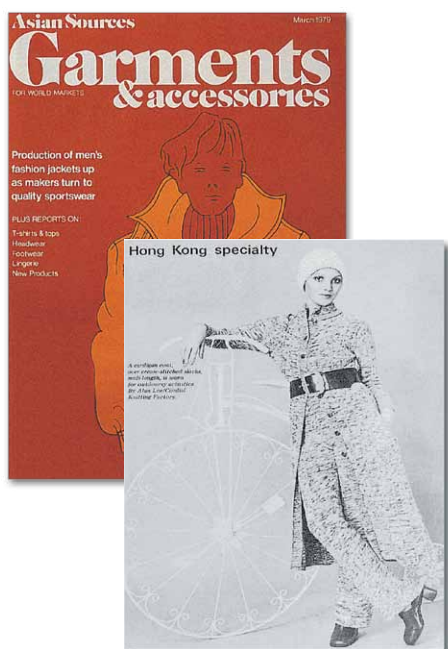
1977 年底，*Asian Sources* 与 *Asian Sources Electronics* 办得红红火火，*Asian Sources Hardwares* 的营收也日趋稳健。因此，公司管理层开始考虑创办新的衍生杂志。

正如之前发行的每份杂志一样，无论未来盈利的可能性有多大，决策都会牵涉到短期风险。创办一份新杂志意味着要抽离出盈利刊物的部分广告业务，分配给正处于起步阶段、业绩欠佳的新杂志。

既然纺织品是下一份杂志最有可能聚焦的行业，公司管理层必须再次



Oscar Wu 独创的天才营销拜访策略使 *Asian Sources Hardwares* 大获成功。照片中是他 1977 年加入公司三个月后与妻子 Sandy 和女儿 Wendy 的合影。



受行业配额限制的影响，*Asian Sources Garments & Accessories* 起步艰难，直到 1984 年重新定位并更名为 *Asian Sources Fashion Accessories* 后，才获得成功。

考虑一些老生常谈的问题：品类正确吗？时机对吗？在无法确保杂志会取得成功的前提下，我们是否愿意承担可能带来的利润损失？

最终的结论是，杂志的未来存在很大的挑战。首先，潜在广告客户数量和有效进口买家数小于预期。究其原因，是该地区的制衣业受到了贸易保护主义限制。当地只允许有配额的制造商出口产品，这些制造商近乎垄断了市场，因此与其他产品相比，纺织业制造商对广告的需求并不大。

对于 *Garments* 杂志当时面临的发行环境，Merle 后来描述说：

1978 年，我们开始发行 *Garments & Accessories* 杂志，内容围绕纺织业这一当时亚洲最大规模的出口行业之一。遗憾的是，全球管制条例严重限制了杂志服务于这

一产业的潜力。

多年来，纺织品配额制度决定了哪些国家是配额受益国，哪些国家会对特殊纺织品的类型与所用商品实行管制。但如果回顾历史，你就会发现，配额制度限制的是棉、毛等商品，而非成品。然后，这种限制逐渐演化为纯粹的官僚制度，变成了纺织品配额分配制度管理模式。

不过，配额招标与制造业是分隔开的。也就是说，如果你是进口商，你要先找到谁拥有配额，然后，你得去为制造商购买这个配额，然而你选的制造商是否最终能获得这个配额仍然是不确定的。不过最终，这些成本会全部转嫁到消费者身上，即客户不仅要花钱买产品，还要额外支付配额与运输成本。如果你是依赖从巴基斯坦进口衬衣的买家，一旦这个国家发生战争，你会发现一切都打了水漂。

配额由政治驱动，制度限制了买家向最有竞争力的供应商采购产品。

直到杂志重新定位并更名为 *Asian Sources Fashion Accessories* 后，主编 Leslie Charlton 和香港区销售经理 Raymond Chan 才成功扭转颓势。

菲律宾办事机构

当 *Asian Sources Fashion Accessories* 依然举步维艰时，马尼拉的销售经理 John Miller 被招到麾下，帮助杂志重振旗鼓。

中流砥柱



在二十世纪七八十年代，John Miller 是公司驻菲律宾的顶尖业务员。

1976 年，John 开始在 Trade Media 上任，负责成立公司在菲律宾的第一个独立办事机构。谈及当时的情形，他回忆道：

Merle 强调公司资金紧张，我被迫降低运营预算，用置换的方式支付办事机构的家具陈设。我以每月 400 比索（15 美元）的费用租用了一张办公桌。大厦内只装了一部电话交换机，我不得不向接线生赠送了一件‘小礼物’，让他为办公室布一条电话线。办公室的全部家当只有一张桌子和一部电话。

1978 年，*Asian Sources Fashion Accessories* 发行时，John 贡献了满满 17 页的广告。骄人的销售业绩使他在当时的公司业务员中名列第二。

John 是公司发展史中最优秀的业务员之一。在菲律宾成立办事机构后，他驻扎香港，担任 *Fashion Accessories* 杂志的区域销售经理，与包括国泰航空在内的多家航空公司和酒店建立了广泛的广告置换合作关系。

成长战略与盈利能力

Merle 回忆道：

我们需要做出重大的战略决策。公司运用了大量资源来发行这本服装杂志。因为我们的电子杂志利润丰厚，我们考虑将其一分为二，为将来实现盈利打下伏笔。

那时，*Asian Sources Electronics* 盈利良好，*Asian Sources Hardwares* 销售顺利，*Garments & Accessories* 依然面临困境。将电子杂志分成两份杂志，意味着承担风险，以“既得”利润换取“潜在”利润。

倘若出现纰漏，倘若我们偏离目标，我们就会面临这样的尴尬局面：用一本赚钱的杂志养活一本

“将电子杂志分成两份杂志，意味着承担风险，以‘既得’利润换取‘潜在’利润。

走出这一步，我们必须立足当时的市场环境，确定公司的市场定位是正确的，人手配备得力，时机安排妥当。”

Merle Hinrich



1979年发行的 *Asian Sources Electronic Components* 是当时公司推出的最成功的杂志。

陷入困境的杂志、一本销量平平的杂志和两本‘新的’衍生杂志。

走出这一步，我们必须立立足当时的市场环境，确定公司的市场定位是正确的，人手配备得力，时机安排妥当。

如果行动过于超前，新的杂志可能无法获得足够的读者和广告客户。如果行动迟缓，可能会出现另一份杂志去抢夺原有的市场利基。我们必须精准把握先机，以便在后续的市场发展与开拓中占据主导地位。

专业化专家

当时公司的业务已经走上正轨，逐渐成为专业杂志领域的专家。由消费需求引领的产品趋势和行业专业化为公司推出新的贸易杂志注入了动力。*Asian Sources Electronic Components* 是一个很好的例证。此前已有的刊物

Asian Sources Electronics 聚焦成品，但杂志背后的元器件分类日益增多。到了1978年，为元器件制造商出版专业杂志的时机已经成熟。通过这样的杂志，元器件制造商能直接向成品制造商推广自己的产品和业务。

由 Mie Ikegame 管理的东京办事机构的杰出电子杂志销售专员 Bob Million 最先意识到这一点。他力推发行一份专业报导元器件的杂志，而台北和首尔的业务代表也积极支持该建议。

1978年底，公司决定推出 *Asian Sources Electronic Components*。事实证明，新杂志一经推出就取得了空前成功，创刊号厚200页，其中付费广告就超过一半。随着销量激增，杂志创刊一年内，广告篇幅就已翻番。

除已有的三份杂志外，公司大大扩充了杂志范围。但在任何情况下，扩充的举动都取决于各个行业的变化情况。对于 Trade Media 而言，市场决

Editorial Not for Sale

One of *Asian Sources Electronics Components*' loyal advertisers has also provided a consistent challenge to the magazine's editorial integrity.

This large company has taken a prominent advertisement in every issue of the magazine since its launch in 1979. Each time the editors are preparing a story on its industry, a company representative rings from the New York headquarters asking to be featured.

As Sarah Benecke, editor of the magazine from 1982 to 1985 and later its publisher says:

"We explain each time that we will include the firm only if they have something genuinely new and of interest to our readers. Editorial is not for sale."

Although the company continues to call, in the 12 years it has been in *Asian Sources Electronic Components*, it has never pulled its advertisement.

中流砥柱

定了刊物内容，而刊物引领了公司发展方向。

杂志命名和设计的连续性

亚洲资源已出版了三份衍生杂志，在杂志命名过程中，公司强调了名称延续的重要性。每一份衍生杂志的成功都有赖于母杂志到子杂志的自然过渡，以及基于买家需求模式的产品类别划分。新创办的专业杂志只需从其母杂志受众中选取一批读者和广告客户，即可具备发展的基础。

因此，新的杂志名称延续并保留“*Asian Sources*”。从 Fred Bechlen 设计的每个封面来看，母杂志和衍生杂志在视觉上也存在关联性。公司成员从每次创刊中汲取经验，使得呈现在读者面前的每份杂志都比以往更为专业。

香港出版商公会

Trade Media 带头发起了香港出版业关注点论坛。1982 年 7 月 16 日，Merle 联合其他六家出版商创立了香港出版商公会，Merle 担任第一任主席。

进军西方市场

亚洲资源早在创立初期就意识到：想要更加高效地推广杂志和开拓买家群体，公司就需要在北美和欧洲设立办事机构。美国芝加哥和拉斯维加斯举办的国际消费类电子产品展销会成为了 *Asian Sources Electronics* 的推广平台，Merle、Joe 和 Martin Richman 轮流主持该杂志的展位。

早在 1977 年，Joe Bendy 就创办了沃德莱特企业，作为 *Asian Sources* 杂志在美国的发行销售代理商，并聘请 Tina Dagert 管理订阅工作。Tina 从 *Journal of Commerce* 拿到一份进出口公司名单，然后成立一个电话销售员团队，收集主要买家的名称和每家公司的通讯地址。通过这种方法，以及从贸易展会上收集到的其它优质公司的信息，沃德莱特企业最终整理出一份当时最全面、最权威的进口公司名录，随后又着手与其中的公司签约，使其成为杂志订阅者。

位于芝加哥的电话营销团队主要由一批美国中年女性组成，在 Alexis



Michele Swietering (左) 于 1979 年在阿姆斯特丹开设了公司的欧洲办事机构。她于 2009 年退休。

Schmookler 的带领下，她们日复一日地致电 *Asian Sources* 杂志的订阅用户，逐渐掌握了成千上万的买家信息。当时的电话营销远不像现在盛行，而这样的服务水准在当时的亚洲贸易杂志行业中是难得一见的。

阿姆斯特丹办事机构

1979 年，公司在荷兰阿姆斯特丹设立了一家辅助发行、销售与贸易展会的办事机构 Media Services International，由 Michele Swietering 负责组建，作为公司当时在欧洲的代表处。就像 Alexis 带领的芝加哥电话销售团队一样，Michele 不久就认识了很大一部分 *Asian Sources* 在欧洲的读者，并参加了所有在欧洲举办的主要行业展览会。

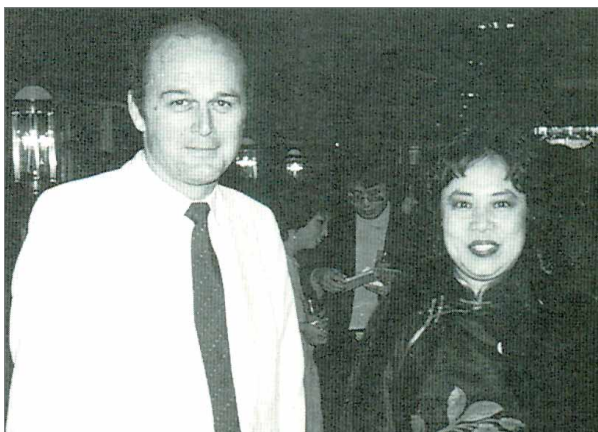
Michele 回忆说：“当时，从制造业和贸易的角度来看，世界经济格局正在重新洗牌。许多欧洲传统行业都已迁至远东地区。但欧洲许多地区还不能完全接受这一全新的经济格局，他们依旧对我们的服务和亚洲产品怀有抵触情绪。”

科技提升效率

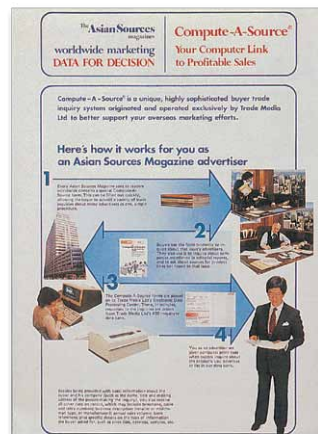
从 1965 年 Merle 收到从东京电传给他的机票，到 1972 年的客户信息的计算机化，公司一直致力于应用新技术使公司运作更高效。起初，IBM 香港分公司为 Trade Media 处理绝大部分发行数据；五年之后，亚洲资源自己在 1979 年 8 月成立了首个电子数据处理（EDP）部门，以便大幅提高对客户需求的快速应变能力。

公司有许多主要部门的领导人是女性，Carlye Tsui 是其中之一。她受雇管理公司电子数据处理部门，负责监督新型精密电脑 Hewlett-Packard 3000 的安装与使用。公司依靠 HP 3000 稳步扩大业务，落后的打孔卡片处理方法则被淘汰了。数据部门的成员也得到了扩充，在六个月内，Carlye 就聘请了一名系统分析员，三名程序员和一名秘书。

这个部门为公司的广告账单管理和客户服务注入了新的活力。公司开发出 Compute-a-Source 系统，以提高读者对广告的反应，并通过询问买家有



左：Carlye Tsui 与 Merle 合影，她是公司第一任电子数据处理部经理。



右：Compute-a-Source 系统是公司第一个连结买家与供应商的内部计算机系统，后来该系统逐渐演化为独特的供应商/买家搜寻服务系统。

中流砥柱

意进口何种产品来跟踪产品趋势。同时，销售人员也可通过由 James Strachan 创办的产品简讯，了解买家查询最热门的五大产品，这对于销售工作而言，是非常有价值的资讯。

Compute-a-Source 程序将广告客户与读者数据库关联起来。该系统后又逐渐演变为独特的供应商/买家搜寻服务系统。买家（读者）与供应商（广告客户）各自提供所需产品与服务信息。买家通过广告对供应商的产品进行采购询问，相关广告客户即供应商则能获悉买家及其意向产品信息。追踪这些往来数据，公司既能获得重要的市场资讯，也充实了杂志编辑的方向和内容。这一连结供需双方的经验对公司日后成功进入互联网领域至关重要。

把握时机

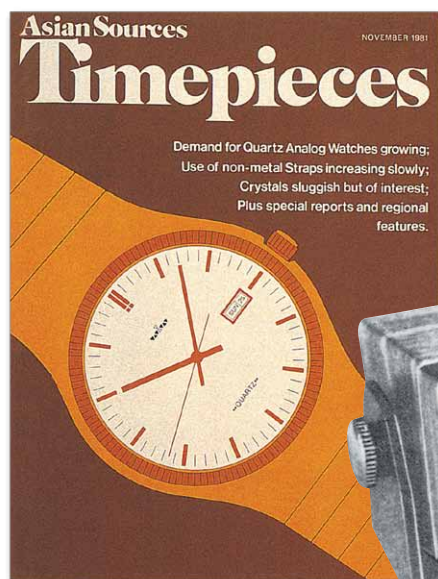
长期以来，钟表业一直是瑞士钟表匠的天下，但是日本电子专家却再次抓

住了商机，致使钟表业形势就此发生了不可逆转的变化。二十世纪七十年代初，自动上发条的机械表风靡全球，它精确度极高，月误差范围仅几秒，表盘上的日历窗口可显示日期和星期。不过，它们即将面临前所未有的挑战。

之后不到十年，日本和瑞士电子产品设计师几乎同时成功研制出用电池驱动、石英晶体控制的手表机芯。瑞士没有将这一技术突破进一步发展，只是将其作为计时器在日内瓦注册了专利。然而，日本设计师立即看到了其中的商业潜力。简化的固态芯片电路使新型电子表的精确度能与瑞士最昂贵的手工钟表相媲美。

用电子数字显示时间的发光二极管（LEDs）取代了传统的表盘与指针；而与大部分固态产品一样，标准化的大批量生产大幅降低了产品价格。

到了二十世纪七十年代末，Asian



二十世纪七十年代，钟表已经不再是昂贵的珠宝类产品，并逐渐成为廉价的电子装置。Asian Sources Electronics 和 Asian Sources Timepieces 从一开始就全面报导了电子钟表行业的发展情况。

Sources Electronics 上的 LED 电子表广告越来越多，其中不少广告客户同时是在该杂志上刊登计算器广告的厂商。Ric 说：“我们看到了一个新产品类别的出现，但不确定是否有必要推出一份新的专业杂志。”

科技发展继续突飞猛进，瑞士制表业又开发出适用于手表的液晶显示器（LCD）。但是，这次又是日本制造商从中开发出商机，运用该技术生产数字化电子表液晶屏。电子钟表厂商的广告纷至沓来，于是公司在 1980 年 11 月推出了又一本专业杂志 *Asian Sources Timepieces*。

Timepieces 创刊号有 119 页的付费广告，从一开始就盈利丰厚。它也是公司最具专业性的杂志，内容专注于手表、时钟及其零配件。

聚焦中国出口企业

Trade Media 历经二十世纪七十年代的经济大萧条后，在主要的亚洲市场迅猛扩张，为第二个十年的成功做好了准备。

1979 年，邓小平采取了对外开放政策，多年来中国首次与西方国家展开贸易和投资项目。新政策出台后，中国立即成为全世界瞩目的焦点。这个亚洲巨人需要得到应有的关注和报道，Trade Media 想要成为该领域的开拓者。

随着中国的国际贸易不断发展，商机逐渐涌现。但是，由于当时中国大陆与台湾之间政治局势紧张，无法在同一商业杂志中同时涵盖海峡两岸的产品。为解决这个问题，公司创办了一份宣传中国大陆产品的专业



二十世纪七十年代末，邓小平掌权，预示着中国市场的对外开放。

杂志。1980 年 2 月，公司发行了《中国出口商品专刊》，与最初的 *Asian Sources* 杂志形式一样，是一份跨行业的综合性杂志，但其创刊号篇幅仅有 40 页，广告客户只有 34 家。

在中国一鸣惊人的崛起之后，现在已很少有人记得中国对外开放前的面貌。有了此前从日本转战亚洲四小龙的经验，Merle 清楚的知道，未来的中国面临着巨大的发展挑战，同时蕴藏着不容小觑的发展潜力。

Merle:

上世纪六十年代末，我第一次参观广交会期间，加入了一次具有对外展示性质的集体巡游。当时，我特别喜爱中国的干果，它们在香港的中国商场卖得很便宜。但是，我们参观了一个果园，却看到盛满干果的托盘上黑压压地落满了苍蝇。

至于那家医院，我们几乎看不见手术室里面的情况。灯光昏暗，连阅读都很难。手术台是金属的，没有铺任何消毒隔离垫，

中流砥柱

只有绑住病人用的带子。纱窗门破了个洞，导游直接把手从洞口伸进去打开了门锁。

街道的墙壁上到处张贴着政治标语。企业培训内容至少有一半是政治思想宣传，政治背景最好的人总能得到最好的职位。多数工厂都在政治内斗中迷失方向，人们没有市场经济的概念，也没有倾听买家反馈信息的意识。

公司对于产品定价一无所知，经常问我们应当如何给出口产品定价。无论产品设计如何，报价都是一样的。以自行车为例，厂家觉得，任何自行车，不管其性能如何，也不管材料成本多少，最终都会以一个价格售出，因为自行车是中央统一定价的。

当时，我一直在想：怎样才能为这些企业带来价值？但遗憾的是，我们无法直接与制造商接触，只被允许通过进出口公司下单。如果买家问：“我可不可以和工厂谈价？”负责进出口的官员就会回答，“我们就是工厂。”这么一来，产品包装或品牌就没法进行任何变动了。

结果中国产品的品牌命名出现了一些令人啼笑皆非的失误，比如“白象 (White Elephant) 牌”电池，在英语中表示大而无用的东西。即便如此，中国的市场潜力也是显而易见的。不论哪一方面，中国的规模都是惊人的：国家幅员辽阔，国民人口众多。自那以后，中国变革之深远也令世界惊叹不已。

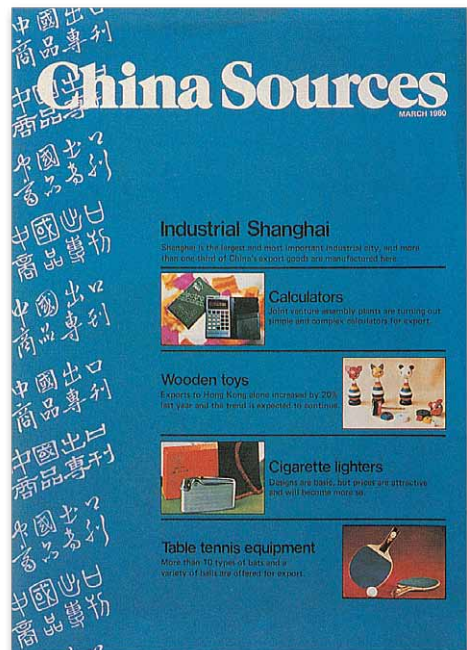
《中国出口商品专刊》

《中国出口商品专刊》起步阶段，当时负责 *Asian Sources* 所有杂志运营的香港区销售经理梁胜达和他的助理梁超雄一起，向那些在中国大陆设有工厂的香港厂商推介该杂志，逐渐提升了这份新杂志的知名度。

中国的广告销售管理政策严格，销售外国刊物上的广告必须获得具有外汇控制权的政府贸易机构的批准。成功与否很大程度上取决于是否能赢得各级政府官员的信赖。

Merle:

我们在中国大陆的的主要联络窗口是上海广告公司的总经理熊景华先生。他十分热忱，讲得一口流利的英语。他代表上海广告公司签约，成为我们在大陆的广告代理。他们希望获得我们在中国



《中国出口商品专刊》是公司第一本专注报导大陆出口行业发展情况的杂志。



上海广告公司总经理熊景华与 Merle 签订《中国出口商品专刊》第一份广告合同。

大陆的独家代理权，并在上海管理全国的广告业务；但经过商量，我们否决了这个提议。我们还要与广州和深圳的其他代理合作。这么做的目的是确保我们在中国的业务不会完全依赖于一家公司。

至今想来仍觉不可思议，当时的情况不是大获全胜就是全盘皆输。如果大获全胜，就能被市场欣赏和认可，就是在适合的时间提供适当的服务。我们花了好些时间经营这些关系，但常常还是会有突如其来的情形发生。举例来说，有的客户会一下子订10页广告，但对于广告的尺寸、公司的产品信息还有产品的尺寸和颜色，我们却一无所知。要知道这些数据是必不可少的，我们只好派出三、四个人到广告客户那里商谈细节。

假如我们没有洞察到商机，

就不会对《中国出口商品专刊》投入那么多资源。其间，我们经历过一些挫折，但一路走来的每一步都为我们积累了新的经验。

经历过一些大额广告欠费无法收回的状况后，公司开始实行一种新政策，要求广告客户预付款。这种做法此后成为了中国商对商广告行业的规范。此外，在 Merle 授意下，公司于1988年收购了竞争对手《华信快讯》(China Trader)，并将其与《中国出口商品专刊》合并。最终，《中国出口商品专刊》成为全球最大的中国出口市场报道专刊。

新增的《中国出口商品专刊》丰富了亚洲资源的多样化运营，强化了公司为合适的买家和与合适的供应商牵线搭桥的宗旨。为此，我们必须为同一批买家同时寄送 Asian Sources 行业细分杂志与《中国出口商品专刊》综合类出口杂志。

中流砥柱

中国对外开放

中国的商业前景也在不断拓展。二十世纪七十年代末，中国大陆开始实行邓小平的对外开放政策，持续鼓励西

方国家对中国大陆开展贸易和投资项目，中国大陆一夜之间成为了举世瞩目的焦点。

借鉴了亚洲四小龙的经济发展模

海峡两岸的故事

台湾团队为公司贡献了很大一部分收益，然而，由于过去几十年来，台湾与大陆的敌对关系，台湾办事机构成员对于公司在中国大陆开展业务颇有微词。三件事情的发生曾让公司因这种敌对面临危机。

事件一

1973年，*Asian Sources* 杂志印发了一张香港街景，图片显示一名英国士兵在新中华国货有限公司门前站岗放哨（见照片）。因为杂志编辑不懂中文，他并不知道商场门前的标语宣扬的是毛泽东思想。结果，因这一张照片，当期杂志遭到台湾海关扣留，因为对台湾而言，毛的思想并不光芒万丈，台湾成员因此被要求做出解释。



Asian Sources 杂志主编不懂中文，因而不知道照片中商场门前招牌上的标语内容是在宣传毛泽东思想。结果，这期杂志被台湾海关扣留。

事件二

几年后，一份早期的 *Asian Sources Timepieces* 在东亚地图上遗漏了“台湾”。简单的一个错误被灌以邪恶的政治联想。

事件三

最后包装部的一次失误在台湾办公室成员间引发了史无前例的恐慌。

二十世纪八十年代中期，Trade Media 的主要印刷商也承接中国大陆公司的许多印刷业务。不幸的是，1984年8月，一批运往台湾的 *Asian Sources Electronics* 被发现增加了一份特辑。有一个箱子居然装了 26 本中国共产党全国代表大会会议内容的宣传册。

这是意外事故还是阴谋破坏？出现这种状况，Dean Wilson 当然是一头雾水。对于身为国民党子女的台湾成员，这样的事件可能会按叛国罪来处理，导致 Dean Wilson 与这些成员锒铛入狱。

Dean Wilson 发誓此类事件不会再次发生。他派出一个调查小组清查错误。这一事件也导致了公司运输流程的调整，从那以后，运往台湾的杂志在起运前都会进行核查。

式，中国政府在靠近香港和毗邻台湾的东南沿海地区设立了经济特区。其中三个设立于广东省，分别在香港以北的深圳市，澳门以北的珠海市，和与台湾南部隔海相望的汕头市。第四个经济特区设在福建省厦门市。

1983年，深圳市吸引了高达17亿美元的外商投资，占中国大陆外商投资总额的60%，而绝大部分外资来自香港或间接来自台湾。

玩具厂和纺织厂纷纷建成，房地产投资涌现，短短几年，深圳市就从一个荒僻渔村发展成一座庞大的容纳数百万人口的工业城市。人们从全国各地蜂拥而至，不禁让人回想起美国早期的边陲新兴城镇，不同的是，深圳是一座汇集大陆、香港和台湾投资创业者的大熔炉。

未来首席执行官加入公司

Sarah Benecke 于1980年加入公司，当时她并不知道自己未来会对公司产生多大的影响，也不知道这将改变她的人生。谈起第一次来公司求职面试，她依然历历在目。

Sarah:

我去见了当时的总编辑，并约在老利园大酒店的咖啡厅碰面。我还记得自己在通电话时问他：“到时我们怎么相认？”他回答说：“别担心，我自然会认出你。”我到那儿时，看到他正在抽烟，烟灰缸里还有一个未熄的烟蒂。我心里想，天哪，这真是一家奇怪的公司！

面试结束后，我前往离利园

大酒店不远的礼顿中心办公室，在一台老式手动打字机上接受编辑测试。其实，我对打字和编辑都一窍不通，但接下来的星期一我就被录用上班了。

我是跟着当时的男友，随着他的工作调动从澳大利亚来到香港的。我一来就爱上了香港这座城市，但我需要一份工作。我看到 Asian Sources Electronics 的招聘广告，便问男友有没有听说过这本刊物。他说：“这本杂志可是我的圣经。”他当时正好经营着一个电子产品采购办事机构。于是我想，嗯，这家公司应该不错吧！

所以说，我加入公司不是出于职场规划，而是缘分注定，就和许多当时加入公司的同事一样。

杂志编辑团队几乎都是由像 Sarah 这样大学刚毕业、以英语为母语的成员组成。随着业务量节节攀升，编辑团



Sarah Benecke 的成功伴随着环球资源的成长发展。从刚入职时的副编辑起步，她努力扩充行业经验，提升业务技能，先后担任了首席运营官以及首席执行官等职位。此后，她成为了公司董事会成员。

中流砥柱



1981年，公司主要人员齐聚一堂，商议 *The Importer* 杂志收购事宜。从左至右：Kim Hyun-Ki, John Miller, Dean Wilson, Johnson Leung, Merle Hinrich, Joe Bendy, Mie Ikegame, Steve Drace, Jim Strachan 和 Ric Day。

队也迅速扩大。

收购 *The Importer* 杂志

1981年，Merle 获悉他和 Joe 多年前曾就职的商业杂志 *The Importer* 打算出售。尽管亚洲地区的制造业和贸易发生了巨大变化，*The Importer* 却既没有扩大规模，也没有走专业化道路。相形之下，*Asian Sources* 系列杂志却取得了令人瞩目的成长，在盈利能力和市场影响力方面遥遥领先。尽管如此，Merle 仍考虑到如果 *The Importer* 被一家欧美出版公司收购，它仍有可能成为公司潜在的竞争对手。于是，他借助第三方成功收购了 *The Importer* 杂志。

公司将该杂志并入了 *Asian Sources* 系列，并且增刊了两份全新的专业杂志：*Gifts & Home Products* 和 *Toys & Sporting Goods*。前者迅速获得成功。后者篇幅不多，集中报道两类不同的

季节性产品，而且它当时还面临着一个强大的对手——由香港政府资助的贸易发展局出版的畅销年度玩具产品目录。最终，*Toys & Sporting Goods* 由于无法与香港贸易发展局在广告价格上展开竞争，被迫停刊。

扩大发行

虽然当时位于芝加哥的沃德莱特企业和阿姆斯特丹的 *Media Services International* 拥有实力强大的杂志发行团队，但还没有专人负责统筹公司整体发行策略。于是，在1982年7月，公司聘请了 Bert Wild 这位具有直销背景的专业人士，来香港担任发行营销总监一职。

上任初期，Bert 专注于如何善用公司庞大的数据库，以拓宽读者群并跟踪广告邮件反馈情况。产业目录一度是公司寻找潜在读者的唯一外部资源，Bert 则进一步利用租用名单来开

发更多读者。

他还积极开发了订阅销售分析程序，以评估直邮广告的效果。这套系统在 Ric Day 和 Theresa Yiu (Carlye Tsui 接班人) 的协助下顺利实施。

二十世纪八十年代中期，电话营销取得了突破性发展。Dexter Bell 编写的软件程序可将潜在客户名称从香港下载到美国芝加哥的电脑，从而使整个电话营销系统实现自动化。一年以后，沃德莱特企业租用了芝加哥市郊埃文斯顿教堂街 1020 号的一幢办公楼。这次搬迁后，办公室安装了一套最先进的电话营销系统，不仅可以对订阅者进行核查确认，而且可以定期进行订阅推广和跟踪。

Bert 的主要任务是推广新杂志。每次有新杂志发行，都需要邮件通知

订户和潜在读者。而且，每份新杂志的诞生都对杂志的发行工作提出了新的挑战。不过，计算机时代的来临使得公司可以尝试各种培养忠实读者群的方法。

发行方式随即系统化，传统付费发行（订户）和赠阅发行（免费赠送给具备资质的行业专家）双管齐下。

杂志发行部门利用计算机运行一套极其复杂的系统，采取按一定比例轮流赠阅方式，以便潜在读者每三个月可以收到一份杂志，令广告客户在读者群中获得最高的曝光度；同时引导收到免费杂志的买家去实际订阅杂志。

后来，发行运营发展成一个更大的核心部门，支撑起日后更为强大的出版集团业务。

维他大厦新总部

经过十余年的蓬勃发展，公司前进的脚步依然没有放缓。从 1971 年公司创办之初只有 130 家广告客户，发展

Electronic Components
Managing Editor: Peter Houston
Asia Editor: Lora Winters

EDITORIAL OFFICES

HONG KONG Electronic Components Ltd 22nd Floor, Asia House 200 Wing Lok Street Wing Lok Centre, Hong Kong Tel: (852) 3613 3311 Fax: (852) 3613 6736	TOKYO Tel: (81) 3 5561 2281 Fax: (81) 3 5561 2285	SINGAPORE Tel: (65) 335 6621 Fax: (65) 335 6625
AMSTERDAM Tel: (31) 20 662 1281 Fax: (31) 20 662 1285	SINGAPORE Tel: (65) 335 6621 Fax: (65) 335 6625	ALABAMA Tel: (1) 334 734 8600 Fax: (1) 334 734 8605
JAPAN Electronic Components Corp. 10th Floor, 3033 1-1 Chiyoda-ku, Tokyo 100 Tel: (81) 3 5561 2281 Fax: (81) 3 5561 2285	THAILAND Tel: (66) 2 251 6621 Fax: (66) 2 251 6625	PHILIPPINES Tel: (63) 2 876 6621 Fax: (63) 2 876 6625
KOREA Tel: (82) 2 377 8881 Fax: (82) 2 377 8885	INDIA Tel: (91) 11 261 6621 Fax: (91) 11 261 6625	INDONESIA Tel: (62) 21 722 6621 Fax: (62) 21 722 6625

ADVERTISING OFFICES

EUROPE Tel: (44) 181 606 6621 Fax: (44) 181 606 6625	NORTH AMERICA Tel: (1) 312 662 6621 Fax: (1) 312 662 6625	SOUTH AMERICA Tel: (54) 11 662 6621 Fax: (54) 11 662 6625
ASIA Tel: (65) 335 6621 Fax: (65) 335 6625	AUSTRALIA Tel: (61) 2 662 6621 Fax: (61) 2 662 6625	NEW ZEALAND Tel: (64) 9 662 6621 Fax: (64) 9 662 6625

国际电子周刊

SUMMARY OF CONTENTS

Newline highlights the latest in the international electronics industry on page 12.

ATAT announces the first cell library that runs on 3.3V of power. See Semiconductor News on page 96.

RISC embedded controllers new look for fast switching processors which can halve energy requirements, such as image processing. For details, see page 118.

SMT ultrasonic acoustic spraying technology is employed to ensure accurate and precise solder fluxing. See page 130 for details.

Integrating embedded processors with laser printer controllers makes a one-off-line device to deal with large memory arrays and stack-oriented printer description languages. See page 142 for details.

Asia becomes an ASIC's center and advanced device for new applications help suppliers to maintain profit. See page 150.

Strong competition not only drives digital multimeters to offer more innovative functions but also keeps prices stable. See page 166.

Since six operators in the NW, the monolithic switch has influenced the electronics industry with its flexibility and flexibility. For details, see Reader's Service on page 162.

The exhibition schedule is updated with the latest major electronics trade shows on page 190.

The Editorial Index appears on pages 198-199.

Next month's cover story will focus on notebook computers, product reports will include DRAMA, plus all the regular 2002 news items.

The Chinese and English names of advertisements listed in the Ad Index, pages 205-206.

与发行审核机构进行持久的谈判后，公司杂志才得以通过审查。

中流砥柱



上：维他大厦开幕典礼上，香港市政委员会主席 Hilton Cheong-Leen 作为特邀嘉宾主持了剪彩仪式。

左：剪彩仪式结束后，成员们在香港赛马会举办午餐宴会。

到 1982 年每个月 2,100 家的庞大客户群。广告文案人员遍布 11 个国家和地区：香港、台湾、韩国、日本、菲律宾、新加坡、泰国、印度尼西亚、马来西亚、印度和斯里兰卡。*Asian Sources* 杂志从 80 页扩展到每月七本刊物共 2,000 页的惊人篇幅，读者更遍布全球 160 个国家。成员数则从二十世纪七十年代初期屈指可数的几个人，成长到香港一地就达到 135 人。简而言之，这家小公司已经发展为大型出版企业，必须再次寻觅新的办公场所。

出版刊物陆续推出，发行量不断攀升，公司的业务和发行人员数量也不断增加，使得位于湾仔得利楼的办公室显得十分拥挤。当三层楼的空间也不敷使用时，公司迁至位于铜锣湾礼顿中心更大的办公室。不过，即使是这个较大的办公室后来也不足以容纳不断扩张的公司规模。

礼顿中心的租约很快到期，新租金飞涨至两倍以上。公司的当务之急

是选择一个能满足读者和广告客户需求的新办公地点。为提高成本效益，公司放弃选择拥挤的市中心知名写字楼，而选择有足够大办公空间的地方。最后公司找到了新的落脚处，它不是香港中环租金高昂的大厦，而是位于香港岛南面香港仔的黄竹坑工业区。

恰逢香港住宅和商业地产市场大跌，公司决定不再租用办公楼，而是斥资 3,800 万港币购置办公室，这也代表了公司扎根香港的决心。时值香港前景混沌之际，外部全球贸易萧条，内部《中英香港联合声明》当时尚未签署。

1983 年 2 月，在维他大厦启用典礼上，200 家广告商和 200 名香港及海外成员共同见证了面积达 45,000 平方英尺的新办公室的启用。

在新总部开幕致辞中，Merle 表达了他对香港的信心：“自 *Asian Sources* 创刊 12 年以来，出口贸易历经了许多变化，也度过了重重难关，包括美国强征进口关税事件、能源危机、地价



1986年，维他大厦圣诞节晚会。位于第三排中间者为 Theresa Yiu, Jim Strachan, Merle Hinrich, Ric Day 和 Tom Lee。

上涨、某些贸易伙伴的贸易保护主义抬头，以及利率和汇率的双扬。”

“今天，香港再次面临挑战，那就是未来地位的问题。我们坚信，香港的难题将引刃而解，然后继续蓬勃发展，这也是我们投资购买今天启用的

的全新办公总部的原因。”

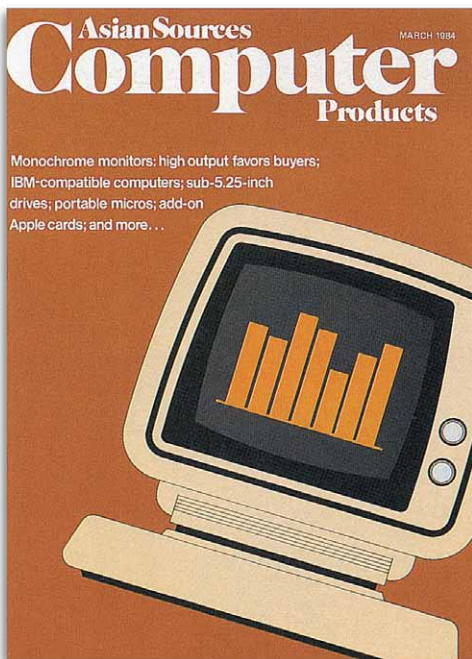
又添新丁

Joe 在 1983 年提议创办“computer and communications”杂志，Merle 则认为应当办起一份专门针对计算机的新杂志。

于是，1983 年，*Asian Sources Electronics* 的衍生杂志 *Asian Sources Computer Products* 诞生，并获得了巨大成功。*Asian Sources Computer Products* 发行后不久，Rajendar Gopinath 接班 Dean Bottorf 担任编辑，迅速将其发展为 *Asian Sources* 杂志大家庭的“重量级冠军”。

第三期 *Asian Sources Computer Products* 的广告达到 100 页，并于 1986 年 8 月突破了 200 页。在此后的 1987 年 7 月、1988 年 10 月及 1989 年 10 月，该杂志的广告页面数量先后超过 300 页、400 页及 500 页。最终，在 1,000 页杂志中，广告页达到 700 多页。

杂志专业化策略大获全胜。1989 年



Asian Sources Computer Products 迅速获得成功，篇幅通常可达 500 页之多。

中流砥柱



香港地区三大销售明星：（从左到右）Daniel Tam、Johnson Leung、Spenser Au。

10月，*Asian Sources Electronics* 及所有衍生刊物，包括 *Electronic Components*、*Timepieces* 和 *Computer Products*，一共刊登了 1,700 页付费广告，相比 15 年前最初的 *Asian Sources Electronics* 的 16.5 页付费广告，翻了近 100 倍。

涉足图书出版业

二十世纪八十年代，公司为服务国际读者，展开了另一项创新举措：出版商业书籍。这些刊物只发表编辑报道，向国外高层管理人士提供有关亚洲各国进口贸易的详细资讯；除了公司在亚洲地区经营多年的经验心得，更有来自相关地区买家和供应商的第一手信息。这些书籍旨在作为高端赠品，以促进读者续订 *Asian Sources* 系列杂志。

第一版 *Importing From Hong Kong* 由 Greg Wadas 执笔，并于 1985 年 1 月出版。两年后，Tony Howlett 成为公司

图书部的第一任经理。他撰写了再版的 *Importing From Hong Kong*，并于 1988 年编著了 *Importing From China* 一书。随后发行的系列图书包括由 Bruce Humes 编著的 *Importing From Taiwan* 和由 Chris Hanrahan 编著 *Importing From Singapore*。

1989 年，Tony Howlett 聘请 Stuart Hampton 担任图书部经理。1989 年东欧柏林墙被推倒后，世界许多地区贸易规模扩大，图书部扩大了覆盖区域。1990 年，公司发行了 *Importing From Czechoslovakia*，这是第一本针对非亚洲国家的贸易专业书籍。

由于亚洲消费市场日益增长，公司于 1992 年开始发行出口系列杂志。第一期杂志为 *Exporting to Taiwan*。

中国业务持续扩张

到 1985 年，中国市场的巨大潜力已然明朗。中文杂志《国际电子商情》

(*Electronics News for China*) 应运而生。公司发行中文版杂志旨在为中国大陆制造商提供全球电子行业的最新动态，其主要目标广告客户是向中国出口有源元件的大型跨国公司。

《国际电子商情》是公司第一份面向亚洲读者发行的杂志，也是公司第一次尝试在主营的贸易杂志以外，出版电子行业资讯类杂志。

1985年，公司为《国际电子商情》设立了独立的出版部门，并由 Paul Henke 担任“出版人”。

Paul 是雷鸟商学院的毕业生，拥有出色的日语和汉语语言能力，在调任香港前，一直在东京销售部工作。他忠于公司，拥有出众的销售业绩。

1985年，Paul 和他的团队在铜锣湾一处单独的办公地点开始了运营。成败在此一举。开发中国的读者市场并不容易，未来难以预测。

第一期《国际电子商情》共104页，市场受众的反响出乎意料的热烈。



《国际电子商情》一经推出即大获成功，杂志受到中国大陆电子行业专业人士的热烈欢迎。



二十世纪八九十年代，Bruce Humes 是杂志编辑部门的关键人物，他协助推出了多份杂志，包括《国际电子商情》，*Computer Sources* 和《世界经理人》等。

不久后，该杂志订阅用户数增加至 8,000 位。

讲一口流利中文的 Bruce Humes 负责该杂志的编辑工作。他回忆道：

“我们去上海的一个电子产品展上推广这份杂志，结果被参展的人群团团围住。”

“这是中国大陆制造商第一次有机会获得有关国际电子产业最新动态的中文信息，可以帮助他们制造自己想要生产的产品。一场展会下来，我们带回了近 3,000 份订阅表。”

接下来，公司于 1986 年出版了纯编辑报道的中国电子业新闻快讯《中国电子专讯》。这是一本英文双周刊，主要针对西方高端市场设计，全方位报道中国电子行业。尽管这本双周刊提供了优质的资讯，但因为占用了公司过多资源，该杂志最终停刊。由于机会成本及实际成本过高，集团不再探索其他可能更为盈利的方向。

之后，公司收购了中文刊物《世

中流砥柱



付费订阅过渡。

《电子工程专辑》诞生

Sarah Benecke 加入公司时任副编辑，并曾先后担任公司的首席运营官和首席执行官，以及环球资源董事会成员。Sarah 当时正忙于《中国电子专讯》和《国际电子商情》的工作，但她仍提议出版另一份新杂志。经过长期的市场调查与公司内部讨论之后，她提出的针对亚洲地区工程师与技术经理人发行的双语杂志的提案获得公司批准。

1987年5月，公司的第一份双语刊物《电子工程专辑》面世。作为公司第一本分区发行的杂志，它具有多项创举。这本中英双语版刊物面向全亚洲读者发行，并附有分别针对香港和台湾的专业资料。

和《国际电子商情》一样，《电子工程专辑》的目标读者为高级工程师和技术经理人，而非采购人员。此外，它

《中国电子专讯》能吸引企业决策层是因为1986、1987年间中国企业不仅销售产品，而且从海外进口产品。西方各国制造商渴望能够打进中国这个庞大的市场。

界工贸商情》，将其重新定位为面向中国制造商和经理人的资讯集锦，提供各个行业的国际贸易发展情况。随着中国向市场经济转型，对新技能和新技术的需求也在飞速增长。成长起来的中国供应商开始如饥似渴地寻找能够帮助他们制胜国际市场的资讯与知识。

Craig Pepples 从一开始就参与了该项目，担任编辑和发行经理。在他的领导下，这本刊物的赠阅量从2,000猛增至20,000份。当免费赠阅的读者群达到一定数量时，该刊物就开始向



《电子工程专辑》是公司第一份采用分区发行的杂志，也是第一份多语种刊物。

又与《中国电子专讯》一样以编辑报道为主，占据总页数的一半以上。

Sarah 招募了 Chris Smith 这位来自新西兰、时任 *Asian Sources Electronic Components* 编辑的专家人才，帮助创办这份新杂志。创刊号是一项巨大的挑战，但她们最终成功达成了104页篇幅的目标。销售经理 Don Sniegowski 甚至在截稿后的一周里仍然设法将 36 页广告中的最后一页成功售出。

时隔不到一年，1988 年 4 月，《电子工程专辑》发行了韩语版。随后，由 Ed Teja 担任编辑，针对新兴的东南亚市场推出了东盟版。

拥抱科技

电子数据处理部（EDP 部门）以极快的工作进度应对公司不断增长的信息需求。Carlye 回忆说：“我们制定了一个时间表，要让公司每个部门实现电子化运作。”

销售部于 1988 年成功推出“销售线索管理系统（SPS）”。时任销售和营销副总裁的 James Strachan 是 SPS 系统的主要推动者之一。这套系统能够将公司所有业务代表手上的潜在客户资料整合在一起。

这是非常有用的销售辅助工具，它可以精确记录销售活动。不仅如此，管理层还可通过这套系统掌握

市场趋势，做出前瞻性的决策。生成的数据也可将客户的准确姓名和产品兴趣提供给市场团队，方便寄送广告邮件。

售后及编辑部门也正式进入了计算机时代，采用个人计算机进行文字处理工作。

这些计算机化的举措进一步证明了公司长期以来致力于将新技术结合到各个运营领域的承诺与决心。

Japan Import Magazine

1986 年，公司针对日本市场推出了第一份刊物 *Japan Import Magazine*。

该杂志由 Jim Strachan 提议创办，并应用了香港办事机构的杂志销售与推广战略。该杂志的区域销售经理 Toni Flynn 很快达成了 *Japan Import*



Japan Import Magazine 是公司第一次尝试帮助消费品出口商寻找亚洲买家。

中流砥柱

Magazine 月广告收入 60% 的业绩。

Paul Henke 在调回日本后，负责杂志发行和招聘工作。Bill McIntyre 担任该杂志在日本的首任客户主任。在香港的 Abigail Sekimitsu 负责编辑工作，Izumi Suzuki-Hart 担任制作经理。

1987 年 5 月发行的第一刊 *Japan Import Magazine* 共 176 页。作为非衍生杂志，这一成绩着实抢眼。然而，这本杂志在新的市场冷着陆，其后几年，日本市场的反应并不热烈。

尽管 Paul、Mie Ikegame 和时任副出版人的 Bill McIntyre 竭尽全力，包括考虑推出更为专业的报道，公司仍然一直面临日本市场的独特挑战，最后考虑到要把资源用在其他更有效益的地方，*Japan Import Magazine* 最终停刊。

第一本消费者杂志

全球贸易趋势能够引导公司出版物的创办和方向，但绝非唯一的影响因

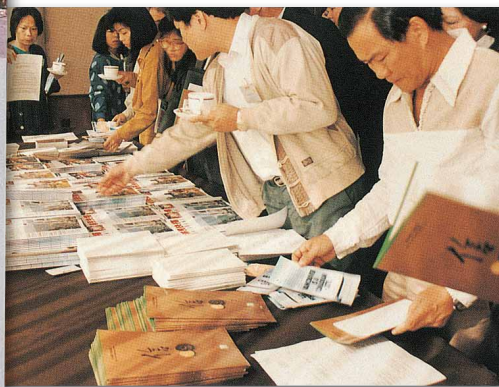
素。政治因素也会对企业 and 商人产生深远的影响。《移民抉择》便是最佳的例子。1988 年，香港将于 1997 年 6 月 30 日回归中国成为当时香港居民的热门话题。

正如 Merle 所回忆：“当时常有公司成员请求我帮忙获得加拿大、澳大利亚和美国的签证。他们是公司的佼佼者，都具备移民所需的专业技能。尽管冒着失去人才的风险，我仍然感到自己有责任帮助他们，我也愿意帮助他们。”

这一强烈的社会需求在香港蔓延，大家都迫切想知道应该移民到何处以及如何申请，他们想要了解移民目的国的教育和住房资讯。

Merle 决定出版《移民抉择》，就有关移民的问题提供咨询和解答。他说：“我喜欢这份刊物，它充满了人性，秉持中立态度。市场需求是毫无疑问的，因为我们很快就收到了成千上万份的订阅申请。”

《移民抉择》也收到了大型跨国公司、银行、航空公司和连锁酒店的广告投放需求。



《移民抉择》是公司第一份报亭零售刊物，针对极具争议的移民问题进行客观中立的报导，该刊物大大提升了公司在香港和台湾地区的知名度。



随着中国的基础设施不断发展，环球资源的团队也日益壮大。图为 Craig Pepples（前排中）与团队成员的合影。

Ric 是这本杂志的负责人，Ruth King 担任销售经理，Katherine Kreuter 任英语编辑，K.W. Chan 负责中文编辑。

《移民抉择》于 1988 年 8 月 8 日创刊，这一天对中国人来说是个大吉大利的日子 (88.8.8)，创刊号有 140 页，其中广告占 44 页。

不到一年，《移民抉择》到了发展的关键时刻。1989 年 6 月 4 日，北京天安门广场游行示威者遭到镇压，香港人立即作出反应，《移民抉择》被公众视为一种移民信息的来源。

报摊销售量飙升，杂志获得了国际媒体的报道，因为全世界都在关注中国。然而，杂志的创办目的不是为了鼓励移民，而是就移民问题提供独立公正的报导。

尽管广受欢迎，《移民抉择》还是于 1991 年 8 月停刊，部分原因是广告商承受的政治压力日益增加。时机巧合，公司于 1991 年 8 月 8 日发行了最后一期《移民抉择》，距离创刊恰好三周年。

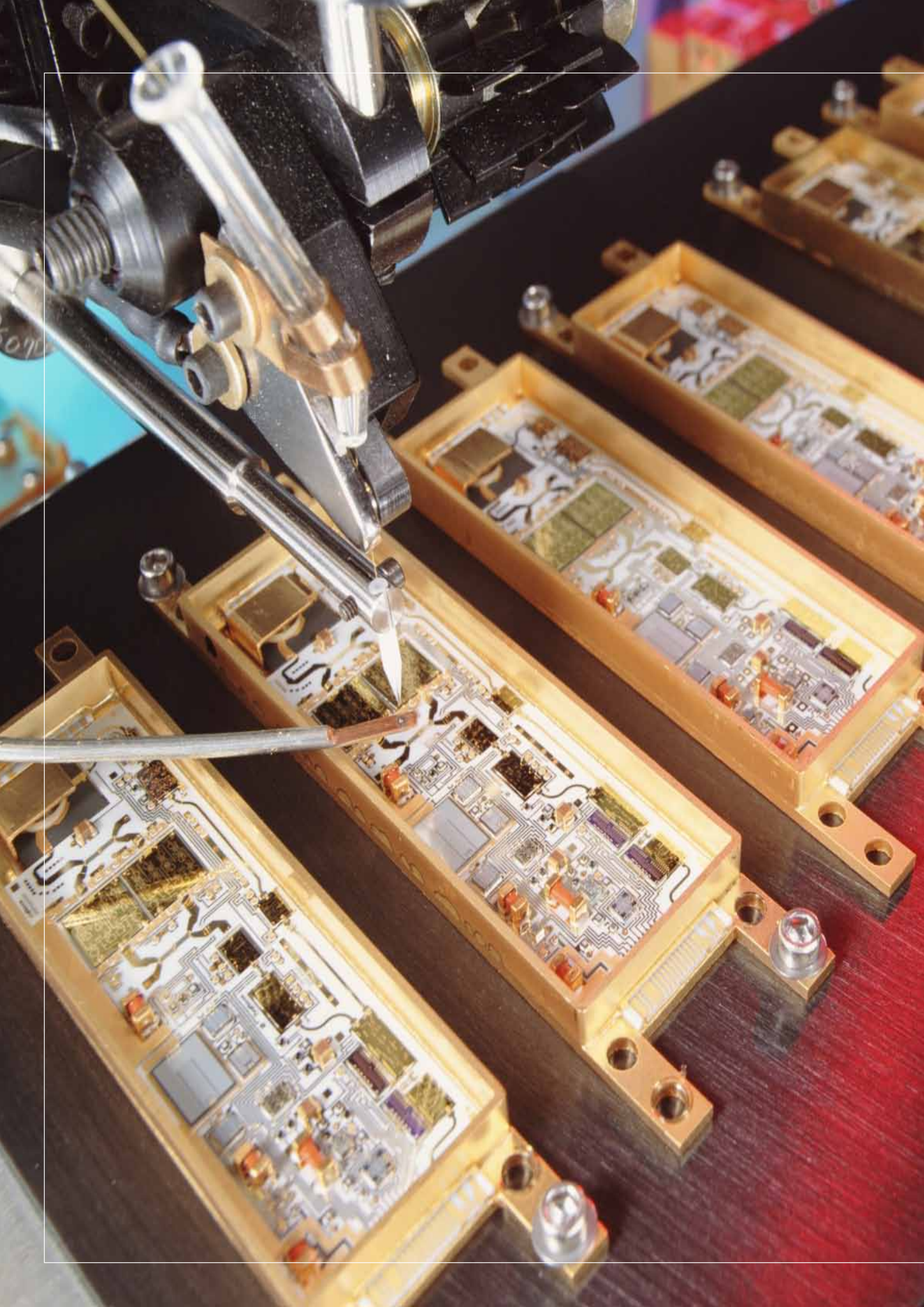
内部出版人培训

即使亚洲资源成为了亚洲的领军贸易出版商，但对于每一次的出版发行，我们都谨慎地量入为出。

高层管理人员数量依然为数不多。Merle 一直主管公司事务；Ric 出任总编辑，负责全公司编辑发行业务；Jim Strachan 入职不久就被任命为销售与市场推广副总裁。在他们的领导下，公司按需设立职位，每个新部门向上述管理人员之一汇报工作。

市场是动荡的。到二十世纪八十年代末，公司的组织架构开始变得庞杂，不再是早期少量人员紧密合作的小型团队了。公司必须做出结构性的调整才能继续阔步向前。

当时，Merle 认为：“此时，我们可以停下来，评估一下采取什么行动来克服障碍。我们做出过正确的决策，当然，难免犯一些错误。不过，我们期待未来公司能够汲取以往的成败经验，不断进步。”





第三章

重组的世界

重组的世界

人生中最难决定的事情就是哪座桥该过，哪座桥该毁。

– David Russell

1 989年，柏林墙倒塌，标志着冷战时代的结束。一个全新的全球经济格局正在形成。与此同时，中国大陆开始在全球市场上崭露头角，向西方市场的出口推动了其国内生产总值快速攀升。

如果说，二十世纪六七十年代是以降低运输成本为重心（集装箱货船、大型喷气式客机和快递服务都在当时出现），新经济时代的发展动力则是不断降低的科技成本和通信成本。一个以微芯片、卫星、光纤和互联网为代表的全新时代即将到来。

这些新技术开始将国家和地区连

结成一个新的贸易社群，其中发展中国家的制造业突飞猛进，其规模之大、质量之优，在几年前还是令人难以想象的。贸易日趋全球化和精细化。

Merle和他的团队意识到，此时正是公司进一步发展的良机。于是，公司上下齐心协力，在全球范围内扩大《亚洲资源》的业务足迹。但随着全球贸易和地域格局日益复杂，公司管理所面临的挑战也愈加广泛和复杂。

公司需要构建新的领导架构，决定从年轻有为的团队中选拔出版人，而不是从外部招聘职业经理人。

1989年，公司将月刊的出版、销售、



柏林墙倒塌预示着国际新秩序及全球贸易新时代的来临。



1988年宣布的首届出版委员会成员：Ric Day、Sarah Benecke、James Strachan、Craig Pepples 和 Tony Howlett。

编辑和发行工作分别移交给五个人负责：Ric Day 担任报亭零售组出版人；Sarah Benecke 担任技术电子组出版人；James Strachan 担任计算机与消费电子组出版人；Tony Howlett 担任消费产品组出版人；Craig Pepples 担任中国区商务组出版人。

Sarah Benecke 成为出版人是公司顺理成章的选择。Merle 这样评论 Sarah：“她为学习市场营销付出了很多努力，通晓营销本质和营销原理，对营销和销售人才应有的特质也有深刻的了解。”

James Strachan 在公司拥有十年销售和推广经验，但从未接触过杂志编辑或发行领域的工作。

Tony Howlett 和 James Strachan 一样，对新职位的经验有限。他只有编辑工作的背景，如今要面对杂志销售和推广工作的新挑战。

Craig Pepples 当时在公司的资历只有三年，但已负责推出了《世界工贸商情》(*World Economy & Trade*)，并参与过《中国电子专讯》(*China Newsletter Electronics*) 的重新定位。

Craig 回忆道：“那时候，公司正迅猛发展，那时就像现在一样，

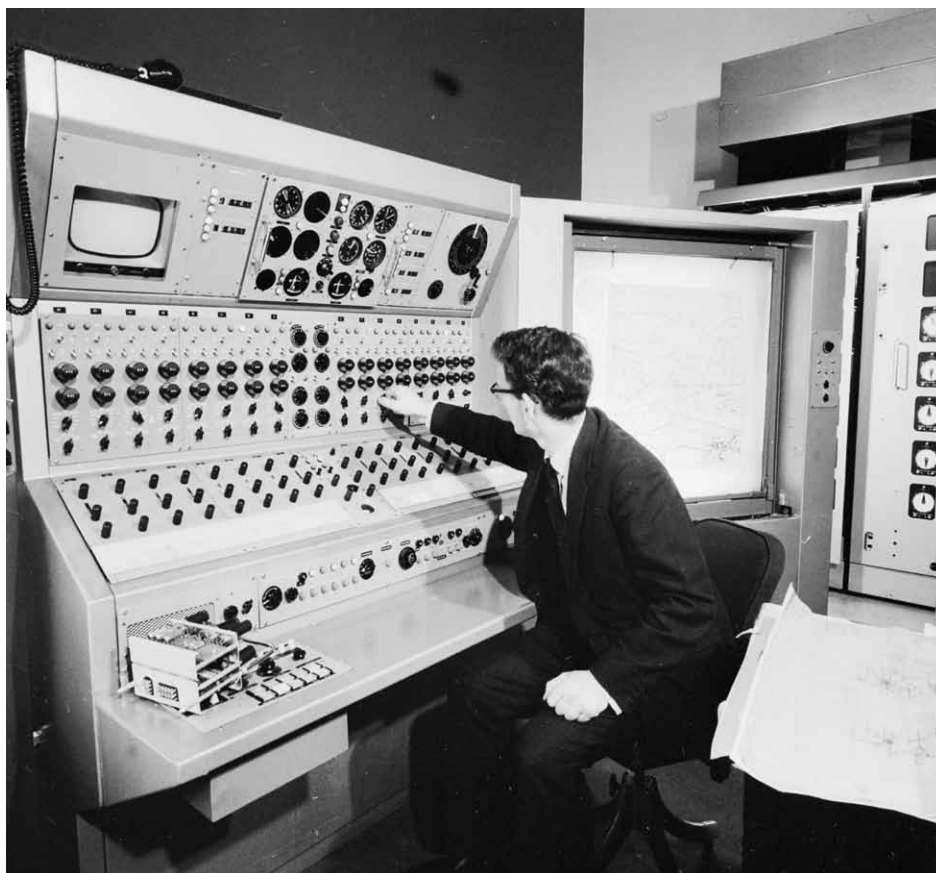
Merle 宁愿冒险启用了了解公司业务的热心年轻人。我永远忘不了，在九十年代初的一天，他把我叫到他的办公室，对我说，‘我们现在该在中国设立一家子公司了，我觉得你可以办成这件事。’我回答道，‘可是，我对中国的公司法和税法一无所知，毫无经验。’他告诉我可以向专业人员寻求建议。我想，他当时预感到我能成功。结果，他的猜测是对的。”

Merle 说：“架构重组已经开始，并且会一直持续以满足公司发展需求，一个组织并不是静态的，而是动态的。组织内的成员必须认识到：培训永无止境。这在某些方面就像售卖广告，一旦你学会销售技巧，就要开始重温和提高你的技巧。正如运动员那样，你停止训练之日，就是被赛场淘汰之时。”

贸易电子化

科技永远是时代变革的工具。科技带领世界从帆船走向机动航行，从马车发展到汽车驾驶，从螺旋桨飞机进化为喷气机。二十世纪八十年代，全球主要零售商愈来愈依赖国际贸易带来的收益。在从跨国贸易

重组的世界



相比二十世纪六七十年代最先进的计算机，今天的个人电脑速度要快上数百万倍。

中获利的同时，如何管理和维护贸易中产生的各类信息，是他们面临的一大挑战。

随着贸易节奏不断加快，资讯变得愈发重要。当计算机、电信，微型化、数据压缩和数字化等创新科技开始融合，科技也随之大众化。

公司很早意识到信息管理的重要性，并将发行作业计算机化，以便找出新的产品需求和对贸易杂志进行细分。

早在二十世纪八十年代后期，Merle 就预见到了全球贸易发展的扩大趋势，因此坚持追寻科技兴企之路，引进企业资源规划 (ERP) 软件，助力公司杂志出版业务。

资讯服务的重要作用

Theresa Yiu 在公司的资讯服务与软件业务中发挥了重要作用。加入公司时，她已经拥有数十年的信息技术行业经验。她于二十世纪八十年代初加入亚洲资源。在此之前，先后就职于美国优利公司、香港电信和美国友邦保险。她最初担任公司的电子数据处理顾问，后很快晋升为电子数据处理部经理。1987 年，她主管了发行部六个月。1989 年，Theresa 升任公司信息系统的副总裁，后担任公司首席信息官，直至 Bill Georgiou 接棒。

公司今天的成功离不开 Theresa 和 Bill 的贡献，两人都将当时最尖端的技术应用到工作中，并负责培训和管理



上：Theresa Yiu（居中者）是企业信息系统开发从“Publisher”系统升级到“PubPlus”系统的幕后策划者。

左：1991年，公司涉足另一贸易相关行业：国际贸易管理软件开发。

团队，打造适合买家和供应商需求的产品与服务。

Theresa 回忆说：“1989年，我开始分析公司的信息需求，由于公司已划分多个出版组，我建议重写软件系统。我们彻底淘汰过去投资的硬件和软件，选用全新的 Oracle 数据库和 Unix 硬件平台。1992年春节，公司启用新的软件 PubPlus。”

她接着道：“这一次我们不仅重写了系统，而且让信息系统部更深入地了解到用户需求。”

用 PubPlus 软件整理公司数据时，440,000 位客户记录被全部重新输入新的系统。五十人夜以继日地工作了四个月，这项艰巨的任务才得以完成。

仅硬件和软件许可费及开发费就超过了五百万美元。再加上人力成本和旧系统更换造成的停机损失，实际

费用翻了好多倍。

公司聘请了六名国外顾问帮助创建最能够满足用户需求的定制化系统。信息系统部首先对用户进行长时间沟通，确定用户需求，然后设计新的系统以满足各种不同的用户需求。公司之前从未做过这样的尝试，也没有人预料得到之后会取得多大的成功。

精密的数据库

PubPlus 是一个大胆尝试，公司将所有与买家相关的数据整合在一起。最初，它是杂志制作和记账的数据录入点，同时还负责检索编辑内容，订户资料输入和发行管理。

PubPlus 基于关系数据库而设计，由 Oracle 提供软件。关系数据库将基于特定主题的各种信息和客户公司的所有信息整合在一起。该软件并非只存储通常由不同部门维护的单

重组的世界

独记录，而是允许用户从不同的视角查看一个统一的数据库里的数据。PubPlus 软件还能处理中文（简体、繁体）、韩文及日文，这意味着发行部能够直接以当地语言提供地址寄给不同地区用户。

从业务效率的层面来看，PubPlus 能让用户直接访问他们所需的信息，而且让公司最大限度的自给自足，全面掌控大多数业务流程，也让公司更加了解自己的客户群。

如今，PubPlus 软件已发展成为公司基于网络的“iSystems”，负责提供制作、编辑、记账和销售线索管理方面的功能。Oracle 的后台数据库更为灵活，用户可从不同地点访问数据库。

二十世纪九十年代中期，软件和数据库开发工作是公司业务的基础。当时，Merle 决定开发一款客户端服务器交易软件。该软件允许用户开立信用证、提供装船文件，并创建贸易所需的各种出口单据，以帮助用户完成从联机信息查询（RFI）到订货及最

终付款的全过程。

落户马尼拉

1990 年，公司的消费产品组将大部分业务迁往马尼拉，以提高成本效率，扩展亚洲资源的覆盖地域，但同时也是为了应对香港即将回归带来的顾虑，以及回归后媒体行业可能面临的管制。

Tony Howlett 为这次转移奠定了良好的基础，但由于健康问题，他决定辞职，去追求环游世界的毕生梦想。公司聘请了之前在《时代》(Time) 杂志担任亚洲区营销总监、具备专业刊物发行经验的 Mike Hay，由其接手并推进消费产品组在马尼拉的运营。在刚接手的前几个月，他称自己“一头雾水”。

即使对公司老成员而言，迁往马尼拉也是一次挑战。时任高级制作经理的 Eric Wong 记得当时马尼拉市基础设施落后，让杂志出版更加艰难，他回忆说：“转战马尼拉让我再次体会到在这家公司工作真是让人既兴奋



1990 年，Merle（左）与马尼拉早期团队成员合影，包括 Rob Lichtenheld 和 Armando Reyes。马尼拉办事机构巅峰时期有 350 名成员。



前企业推广部总经理 Alexander Boome 是马尼拉办事机构初创期的成员之一。

又精疲力竭。公司永远在变化，业务不断在扩展。”

回忆起当年的情形，前企业推广部总经理 Alexander Boome 说：“公司派出我们五个人作为先遣队员，去马尼拉考察设立编辑和制作部门是否可行。尽管时常遭遇停电和多次政变未遂事件，但考察结果却是极其肯定的。改变是在这家公司的一种生活方式，我们从未感觉沉闷乏味。”

上世纪九十年代末，马尼拉办事机构在高峰时有超过 350 名成员，从事的工作涉及到亚洲资源运营的各个领域，从软件评估、内容开发到财务服务。

计算机和消费电子组的成长

计算机和消费电子组的行业杂志销量一直在稳定增长，并开始关注读者对特定讯息的需求。

每一份杂志都会增加一个新产品索引，以帮助读者掌握更多新产品信

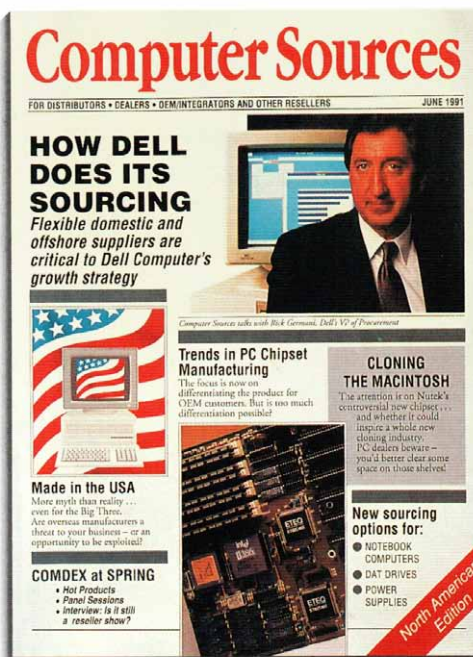
息。此外，广告商的产品信息也展示得更为详尽清晰。

为帮助读者预见未来一年每个行业与市场波动的趋势，以及在销售淡季带动广告业绩，这一系列的三份杂志开始在 1990 年制作了年度“展望 (Outlook)”版。

团队还成立了自己的调研部，独家提供全亚洲出口数据，以及亚洲供给市场与个体供应商资讯。

随着台湾和亚洲成为全球电脑部件和外围设备的最大生产供给市场，公司也因此迎来了由北美和欧洲计算机行业带来的更多发展机遇。

1991 年，*Computer Sources* 正式发行，旨在服务在美国国内采购货源的计算机产品分销商。这本新刊采用与传统的《亚洲资源》出口贸易杂志截然不同的内容和版式。在瞬息万变的分销商市场，即时资讯至关重要。



Computer Sources 是公司第一份专门针对北美市场发行的专业杂志。

重组的世界



Paul Henke 和 Steve Skyles 举杯庆祝 *Computer Sources* 创刊。

要，这意味着新杂志的大部分制作和所有印刷事务需迁移到北美。

Paul Henke 为加州办公室的销售业绩打响了开门红。第一期 *Computer Sources* 共计 280 页，其中，广告版面 204 页，创造了公司迄今为止的最高首发记录，也是该行业最高首发记录之一。

James Strachan 负责监督这次杂志发行工作，他这样描述市场对 *Computer Sources* 的热烈反响：“第一期杂志出版前，三菱、宏碁、神通及其他 47 家公司就与我们签订了长期广告合约，这是客户投给我们的信心票，同时也清楚地表明我们迎合了一个尚未得到满足的重要市场的需求。”



计算机组出版人 James Strachan (左) 和总经理 Bob Snyder 指导 *European Computer Sources* 发行工作。

随后，公司很快在布鲁塞尔发行了 *European Computer Sources*，包括英文、德文和法文三种语言版本。*European Computer Sources* 继而成为欧洲领先的计算机分销商杂志，杂志的知名广告客户包括飞利浦、威宝和艾默生电气。这本杂志的主要领导者为销售主管 Bob Snyder 和主编 Eric Gerritsen。

编辑内容追求卓越

Computer Sources 发表的获奖专题《大拆解 (*Rip Off the Lid*)》由波士顿的 Doug Wilson、圣何塞的 Steve Kovsky 和亚洲的 Bruce Humes 共同撰写，并产生了广泛的影响。James



European Computer Sources 被定位成唯一针对欧洲计算机产品分销商的多语种专业杂志。

Strachan 回忆道：“读者很喜爱这个专题，它完全反映了我们的价值主张。这篇文章的内容十分敏感，因为几乎所有美国的主要计算机制造商都在使用从亚洲采购的部件和外围设备，然而大部分亚洲供应商却被严格要求对终端客户的身份保密。”

“为确认材料来源，Doug 会对新型计算机来个名副其实的‘大拆解’，然后在每个主要部件和组件上面寻找标签、名称和标记。他随后将这些信息交给 Bruce，他手下一批位于亚洲的撰稿人，总是能追查出几乎所有原始制造商的身份。”

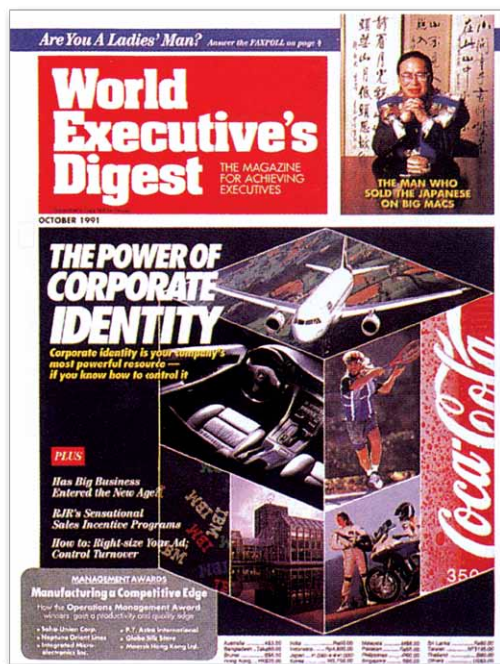
World Executive's Digest

World Executive's Digest 是另一份反映公司业务范围日益复杂化和国际化的刊物。1991 年 6 月，由于菲律宾皮纳图博火山爆发而滞留在马尼拉国际机场等候的 Merle 遇见了 World Executive's Digest 当时的出版商 Ashok Nath。Merle 利用这段时间与 Ashok 谈判，成功收购了该杂志。

这本新收购的刊物旨在满足企业高层对管理资讯的需求，包括正在快速成长中的亚洲资源供应商。为了服务年轻和高级经理人，杂志介绍务实管理思维的最新趋势，为经理人传授必要的技能与职业发展策略。

Merle 回忆道：“在亚洲，几乎所有的机场候机厅都能看到有人阅读 World Executive's Digest。我会走上前去询问他们对这本杂志的感受，也总是会得到有趣且富有建设性的回答。”

截至 1997 年 4 月，World Executive's Digest 订阅量达到 80,000 份，许多读



World Executive's Digest 侧重向亚洲管理人员提供实用的管理实践，该刊物使公司有机会推出针对中国市场的全新管理杂志。

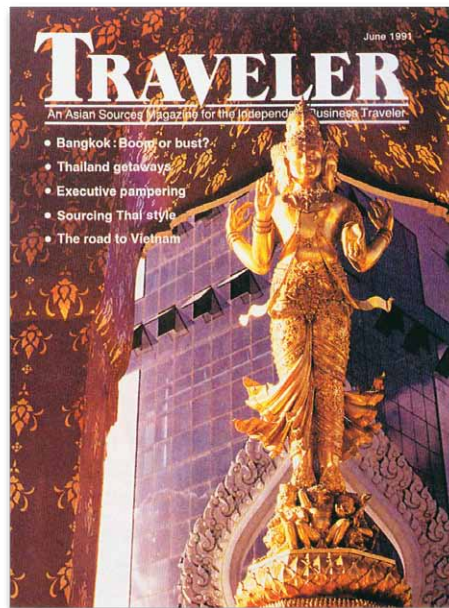
者对它情有独钟，但是其广告收入不足以维持盈利。1998 年亚洲金融危机爆发，杂志最终于同年底停刊。不过，其衍生杂志《世界经理人》(Chief Executive China) 一路长存至今。

Traveler

鉴于越来越多的买家到亚洲进行商务旅行，并迫切需要航班、酒店以及汽车租赁等方面的庞杂信息，九十年代初，Mike Hay 领导下的消费产品组推出了 Traveler。后来，针对广告预算及业务范围仅限于亚洲的公司，公司又推出了亚洲版 Traveler。Traveler 全球版和亚洲版最初作为赠阅刊物提供给贸易杂志订户。

这是公司利用《亚洲资源》读者群的独特定位，将公司的经营版图拓

重组的世界



Traveler 杂志旨在为经常来往亚洲的《亚洲资源》杂志读者提供商旅信息。

展至原本由《时代》和《商业周刊》等国际商业出版社所独占的市场空间。当时，许多出版社正运用新的印刷技术发行新版杂志，并对读者群进行细分。公司面临的挑战是对区域性杂志实行更好的细分和更低的订阅收

费，同时不能影响为全球推广支付广告费的客户的基本业务。

与区域版杂志一起成长

在 Sarah Benecke 的领导下，技术电子组找到了一个新的业务发展方向——让一份成熟刊物“走向全球”。

1990年7月，《Electronic Components》从杂志名称中去掉了“Asian Sources”，以突显该杂志提供全球电子元件供应资讯的全新定位。

由 Eric Gerritsen 担任编辑，《Electronic Components》被划分为三个单独的区域版：美洲版、欧洲版和亚洲版。该杂志在美国加州和德国增设了编辑部，以便广告客户针对上述任意地区或面向三大洲同时展开推广。

1993年，公司为旗下主要的贸易杂志推出了区域版。美洲版、亚洲版和欧洲版的划分能够为广告客户提供更大的灵活性，可以对特定海外区域市场进行有针对性的推广营销。不



1993年，公司大部分杂志都出版了美洲、亚洲和欧洲区域版，以期为用户提供更具针对性的资讯，并为广告客户提供更大的灵活性选择。



截至 1995 年底，公司设在中国的办事机构超过 18 个。时任中国区经理的 Craig Pepples 遍访所有办事机构，并陪同当地销售人员拜访客户。

同版本选用不同的编辑内容让杂志更加专业化、多样化，公司的潜在广告客户群数量有望大幅增长。*Asian Sources Electronic Components*、*Asian Sources Fashion Accessories & Supplies* 与 *Asian Sources Timepieces* 均相继发行了区域版。

Timepieces 的情况更为特殊。为响应香港、中国大陆和台湾手表制造商获取中文资讯的要求，电子和钟表产品组以《电子工程专辑》(*Asian Electronics Engineer*) 为原型，推出另一种类型的区域版杂志。大中华区版 *Asian Sources Timepieces* 则开辟了一个中文板块，报道有关钟表零件供应商的资讯。

设立中国办事机构

Craig Pepples 说：“九十年代初期，有一次我和 Merle 在中国一起乘飞机。他看着窗外，然后转过来问我：‘你

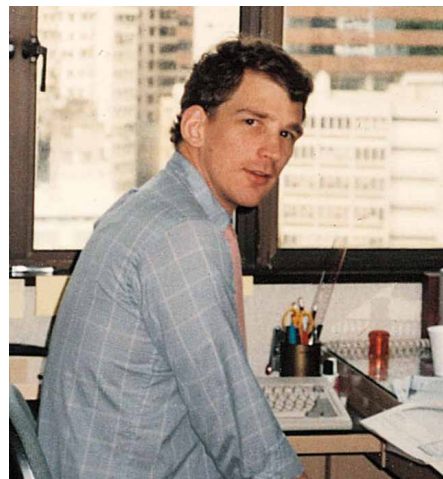
觉得我们的中国团队五年之内会有多少人？’我当时没有答案，因为那时我要管理将近一百人的团队，整日埋头处理日常工作。他说五年后至少会有 500 人，我听后感到既惊讶又兴奋。他很清楚的看到了中国的成长面，因为当初他亲眼见证了亚洲四小龙的经济发展。”

由于中国政府大力支持经济特区的发展，1992 年，公司在深圳、广州、上海和北京成立了办事机构。同时，公司从中国大陆各地招募销售人才，成立新的业务团队。

Bernie Holmbraker 负责华南区业务。Craig Pepples 则担任中国区经理，集中负责上海、北京及两地之间所有地区的业务。

Bernie 回忆说：“我们通常招聘二十多岁的年轻人。他们当中大多数人没有在外资企业工作的经验，不过，他们都怀揣梦想并且相信外资公司能为自己提供更多的发展机会。”

Bernie 率先在自己负责的广州和深圳办事机构各招聘了五名工作人员，开



Bernie Holmbraker 是公司扩大中国业务的先行者之一。

重组的世界



始干起了业务。当他四年后离开这个职位时，仅广东省就设立了 5 个办事机构，拥有 70 名销售代表。Oscar Wu 和 Samson Wu 每两个月就会来一次大陆，协助招聘新人和开展销售培训。2005 年 1 月，中国大陆的办事机构已增至 44 个，销售队伍成员达到 1,300 多人。

亚洲资源更名为亚洲资源集团

从最初单纯向西方买家介绍亚洲产品和供应商的综合性贸易杂志起步，公司不断扩展和深化业务领域，并且通过在全球各地拓展业务和满足买家内部流程需求来实现增长。而公司未来的发展模式却与往日不同。

经过外部设计顾问对公司现状进行深入研究，公司决定采用 ASM Group（亚洲资源集团）代替偏向描述性的 Asian Sources（亚洲资源），作为企业主要品牌。除采用新的标识和字体之外，最明显和意义深远的变化之一是对核心采购杂志的重新设计。杂志封面焕然一新。

1991 年，公司在二十周年庆典上，发布了全新的企业标识和使命宣言（见下页）。其中陈述了公司遵循的基本原则，并将公司的使命定义为“……通过专业化的高质量多媒体出版物，在不同国家、地区间，以及国内等地发掘及创建产品、服务、买卖双方，以及代理机构的相关信息，并促进信息交流。”

此次调整企业名称及使命宣言的主要目的是在公司成员与客户群体中，打造公司坚持一体化经营的全新企业形象。

经过深思熟虑，Merle 在 1991 年 3 月于香港举办的公司二十周年庆典上，公布了公司的全新名称和标识。

THE ASM GROUP

公布“The Asian Sources Media Group (亚洲资源集团)”标识,他解释了新名称的重要含意:

保留‘Asian Sources’,意在保留和延续我们的原创品牌名与企业根基。

包含‘Media’这个词,意在强调灵活性对拓展传播形式(包括电子出版)的重要性。

增加‘Group’这个词,意在反映由我们出版的刊物、多家公司、代理机构,以及销售代表机构组成的全球化集团具备的整体实力。

The Mission Revised

The first cover of Asian Sources magazine in February 1971 left no question as to the purpose and direction of the fledgling company.

But in light of many new possibilities, the company's guiding principles had to be redefined for the 1990s. Evaluating the company's past as well as its future potential, the publishing board arrived at a new mission statement.

THE MISSION

We aim to identify, create and enhance the exchange of international, regional or domestic information about products, services, buyers, sellers or agencies at maximum profit to our company and its audiences through high-quality, specialized, multimedia publishing.

THE AIMS

Profit. To maximize profit to finance our company's growth and to provide the resources we need to achieve our other corporate objectives.

Customers. To provide products and services of the greatest possible value to our customers, thereby gaining and holding their respect and ongoing business.

Business Development. To identify and enter new fields with the ideas we have, together with our technical, production and marketing skills, assuring that we can make a needed contribution to the fields at a profit.

Growth. To let our growth be limited only by our profits and our ability to develop products and services that satisfy true customer needs.

People. To help our staff share in the company's success, to which they contribute, to provide career growth based on their performance, to recognize their individual achievements, and to help them gain a sense of satisfaction and accomplishment from their work.

Management. To foster initiative, creativity and other skills necessary to attain company objectives.

Corporate Contribution. To enhance the development of international, regional and local trade, as well as the development of the communities in which we operate.

Quality. To strive for the highest possible standards in all operations in the achievement of company objectives.

1991年2月出版的所有《亚洲资源》杂志都附上了一份增刊,当中刊载了公司的使命宣言、发展史、出版刊物及未来策略。

追随愿景

公司每份新杂志的发布,都秉持着坚守目标,把握细节的原则,以此为前提,公司成功创办了众多刊物,销售收益随之增长。

正如 Merle 在 1991 年所说:

一个企业家必须持有一种理念或理想。他必须肩负使命。我的使命就是通过商业,尤其是通过贸易,连接起东方和西方。

为此,我们开创市场,发掘技术需求,促成买卖双方建立依赖与合作关系。当人与人、国家与国家彼此依赖,友谊就取代了冲突。

这份新的愿景看似有功利主义倾向,但一旦细则达成,未来可期。

两个新的杂志出版组

1991年,James Strachan 领导的计算机与消费电子组拥有大量优质发展商机。当时,Asian Sources Computer Products (1991年期间,每个月的发行版面达到800-900页)内容数量爆发式增长,亟需实行地域化或产品专业化细分。同时,Asian Sources Electronics 的通信版块作为衍生杂志发行的时机已经成熟。

为充分利用这些机会,1992年,公司将计算机和与消费电子组一分为二。Jim 担任新的计算机组的出版人,Sarah Benecke 则负责管理新的电子与钟表组。

人力资源部

将公司架构拆分为不同的出版组,人

重组的世界



Electronics 杂志最初归并在计算机和消费电子组。

力资源管理部承受了很大的压力。

每个出版组都制订了自己的人事政策，因此导致矛盾产生，造成公司成员的困扰和各组间紧张的关系。

1990年，公司管理层意识到了开发一套公平的人力制度的必要性。于是，公司任命拥有多年跨国公司专业工作经验的 Philip Chatting 主管人事，理清公司人事问题。

在 Philip 的领导下，公司人力架构关系变得明晰，薪酬措施实现了标准化，企业招聘制度得到了改进，从而留住了更多的人才。

为杂志出版组提供发行支持

Catherine Burge 加入公司时担任文案撰写，此后她的职责不断扩展。除了撰写直邮广告文案，她还成立了一个制作推广资料的创意团队。

Catherine 回忆道：

1990年初，我意识到假如所有出版组继续各自为政，工作重点不

一，公司杂志发行业务必会陷入混乱。

事实上，这些出版组之间并未做到相互配合，亦未与核心服务部门展开合作，不同出版组的发行部门之间，甚至出现了一些内耗性竞争。



公司的首位全职文案撰写 Catherine Burge 于 1991 年升任公司发行总经理。

为协调好公司不同发行业务部门的运营工作，1991年7月，Catherine 出任公司发行业务总经理。

进一步架构调整

1991年6月，Ric Day 离开了任职19年的公司。从某方面来说，他的离开标志着一个时代的结束。Ric 是为数不多仍在任的公司初创期成员之一。二十世纪八十年代，公司处于业务快速成长期，他在多项业务管理中发挥了重要作用。他同时还是促成出版组平稳过渡的关键人物。

公司没有安排人员接手 Ric 主管的多项业务，而是在他离开后进行了重大结构调整。很显然目前公司管理变得过于分散。

公司过分强调了出版组的业务独立性，各出版组之间彼此配合度不够。维系好公司实力与企业扩张的平衡对于公司未来发展极其重要。

Merle 当时解释说：

当初划分出版组是为了保证我们的杂志能更好地服务于读者和广告客户。

要做到这一点，每个出版人必须了解自身行业，有能力作为一名积极的参与者提供服务。我认为，这一点我们已经做到了。

然而，随着出版人更深入地涉足于各自行业，杂志出版组之间放弃了一些通过协作，互相创造价值的尝试。



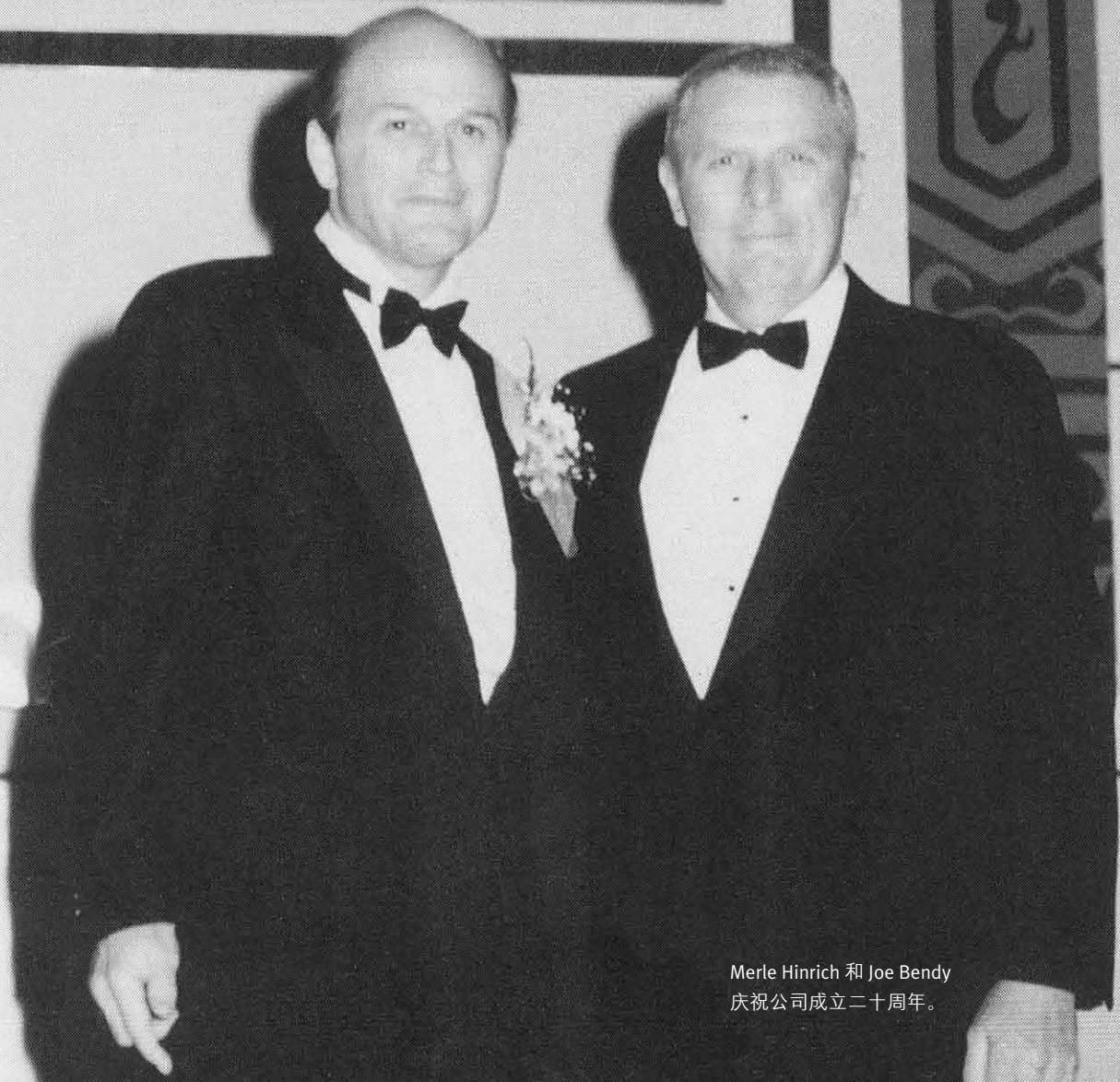
Asian Sources

TWENTY

20

YEAR

Anniversary



Merle Hinrich 和 Joe Bendy
庆祝公司成立二十周年。

重组的世界



1994年，Merle Hinrich 将集团日常管理工作移交给新任首席执行官 Sarah Benecke。

通过形成伞形组织，我们试图让内部以及外部受众了解到：是的，我们需要独立工作，但团队合作同样重要。

相比各自为政，如果我们能像家人一样团结协作，公司的力量、机遇和成功机会就会大得多。

我们所在的市场竞争激烈、难以预料，只有协作能真正改变一切。

领导权初次移交

50岁时，Merle 开始计划淡出公司日常管理。在1991年举行的公司二十周年庆典上，他向团队成员宣布：“我将逐渐淡出公司事务。”

公司为管理权的移交制定了清晰的计划。1993年，作为计划的一部分，Sarah Benecke 被任命为首席运营官，并于1994年升任集团首席执行官。

Merle:

这种重要人选不可能一夜之间敲定，而要有一个过程。Sarah 在整个团队中拥有很高的威望。他们不一定赞同她所说的每一句话或每一个决策，但都认同她为担此重任而付出的努力。我们仔细走完整个移交过程，确保一切顺利。她有半年时间跟在我身边，用心倾听、参与工作、发表意见，并随时询问我做出决策的原因。

接下来的半年，我们彼此对调角色。她负责决策，而我则对她做出的决策提供直接或间接的建议和反馈。我们一开始能在80%的问题上达成共识，到了那年年底，这一比例已经达到95%。我们之间有了足够的默契和了解，足以让我安心对她说，“好了，你可以独立飞翔了。”





第四章

数字化革命

数字化革命

知人者智，自知者明。

- 老子

早 在二十世纪六十年代，美国国防部就提出了互联网的概念，其目标是通过多台超级计算机构成的小型网络，使各地研究人员能够共享研究数据。后来美国国防部与麻省理工学院合作，将此概念进一步发展为远程计算机网络。随着越来越多各种类型的独立网络连接在一起，这一概念逐渐发展成为如今众所周知的国际互联网。

是什么力量导致互联网成为如今

强而有力的国际化工具？Merle 的答案很简单：原因在于美国相关机构推动了互联网在全球的普及，并且未对其进行管制。

美国的电话公司积极配合，免费开放他们的数据系统。企业和个人很快采纳了互联网技术，它也迅速发挥了在市场推广和知识传播方面的无比威力。巨变由此开始。互联网技术让全世界亿万人互联成为可能，通过前所未见的方式，彼此交换信息、交流



互联网从二十世纪六十年代美国国防部的一个小型计算机网络项目，演化成强有力的国际化工具，为世界带来了巨大的变化，并完全改变了个人及企业的互动方式。通过战略性的在线电子交易平台，环球资源充分挖掘了互联网的巨大潜力。



Howard Finger 加入公司后，担任 Merle 的行政助理，帮助他制定互动媒体开发计划。

资讯、交易货币、分享家人照片、共享音乐和视频等。

Merle 凭借其敏锐的洞察力，预见一场变革，在互联网尚未为世人所知时，就勾画好了一条电子商务之路。二十世纪九十年代初，将公司事务移交给 Sarah Benecke 的 Merle 过上了“退休”生活，原本的计划是四处旅行、参与慈善活动，并投入更多时间在个人兴趣爱好上。而事实上，他却走访世界各地，考察了诸如互联网、光盘等可能改变公司发展的技术和应用。最终，他带着一份意在改进公司服务、改变行业采购营销方式的计划书，重返公司。

他聘请了多次陪伴他旅行的 Howard Finger 担任他的行政助理。

Merle 说：“网络浏览器一面世，其威力，尤其是作为培训工具的优势，就显露无疑。了解越深，我愈发看到它对培训和贸易的潜在影响。考虑到公司的使命、愿景与目的正是促进全球贸易，我们有什么理由不将这些新技术融合到业务中去呢？”

迈入信息高速公路

公司将 Howard 派往美国考察研究信息高速公路。他说：“我接触了所有在后来的互联网热潮中一举成名的企业，例如 Netscape、CompuServe，当时他们还默默无闻。此外，我还接触了诸如路透社和奈特里德报业的新闻机构。那个时候，网络行业还是一片尚未开垦的土地。”

新兴的互联网企业对亚洲资源有很大的兴趣，因为公司拥有多年贸易刊物出版经验，以及庞大的国际贸易社群。

Merle 让 Howard 准备了一份涉及信息光盘和互联网开发的商业计划。1994 年底，Merle 和 Sarah 一起到芝加哥办事机构时，Howard 将计划书呈交给他们。

Sarah 对那次会面记忆犹新：“他们建了一个虚拟网站，Merle 问我，‘Sarah，假设你现在是一个访问网站的买家，你首先会寻找什么？’我回答‘产品’，Merle 马上用手指轻轻戳了一下 Howard。显然，他们就买家会先寻找产品、原产国还是供应



买家可以使用与杂志配套的信息光盘查阅最近 12 期杂志的内容。

数字化革命



1996年，Spenser Au 视察深圳办事机构，深圳销售团队收到第一批电脑。每个人都如饥似渴地学习如何使用笔记本电脑进行销售演示。

商的问题进行过激烈的讨论。”

Sarah 和 Merle 采纳了 Howard 的方案。两人深知：对互动媒体的投资可能成为当时公司所做的最大且最冒险的决定，这将需要对公司组织架构及业务进行重组。

Howard 被任命为互动媒体部总经理，负责领导该计划的执行工作。公司技术团队与香港顾问公司 Black Box 密切合作，学习网站构建过程。众多与技术和销售相关的问题亟需解决。

Sarah 回忆道：“我们意识到供应商必须参与进来。但是，该向他们收取多少费用呢？我们没有一套现成的可以借鉴的收费模式。但我们知道初始服务不应收费过高，毕竟我们是在让供应商下一个小赌注。”

拥抱电子贸易

1995年7月，Merle 和 Sarah 将互动媒体计划引入公司。Howard 负责做演示介绍，许多与会的公司高层对当时的情形至今仍然记忆犹新。

Howard 回忆道：“大家过去都使

用透明胶片或 35 毫米幻灯片做演示，而我使用了配有喧嚣音乐的 PowerPoint 来演示即将推出的互联网及信息光盘解决方案。与会的有 50 人，他们当时肯定在想，‘这个家伙是谁？他到底在说什么？’”

同年九月，公司披露了将协助推动亚洲和全球进入电子贸易时代的计划。这项计划将贸易杂志、光盘和网站等多种渠道整合起来。Sarah 告诉与会者：“如果一家公司决定在我们的杂志上刊登广告，我们将在互联网上为他们设计、建立并维护其公司主页，无需额外收费。除此之外，我们将为广告客户提供互联网接入服务及电子邮件帐号。”

全面解决方案

1995 年秋，亚洲资源网站正式上线。不久后，每月出版的信息光盘随之问世。该网站是业内第一个外贸线上平台，随后被众多竞争者纷纷效仿，包括 4 年后亦即 1999 年诞生的阿里巴巴。

为推广由杂志、网络和光盘组成的多媒体解决方案，公司的市场推广活动全面覆盖这三种传媒形式。

在 Howard 及其团队的不努力下，亚洲资源网站不断发展壮大，并于 1999 年更名为环球资源网站。他们的目标是使其成为亚洲网上贸易的中枢。肩负着这一崇高使命，团队成员经常超时工作以期尽早达成目标。

1996 年 1 月，公司发行了首批信息光盘，包括 *Asian Sources Electronics* 和 *Asian Sources Security Products*。一个月后，公司又发行了首张 *Asian Sources Gifts & Home Products* 光盘。



亚洲资源网站和信息光盘与贸易杂志相辅相成。为了传播多渠道推广的理念，公司以“全面解决方案”作为新一轮市场推广活动口号。

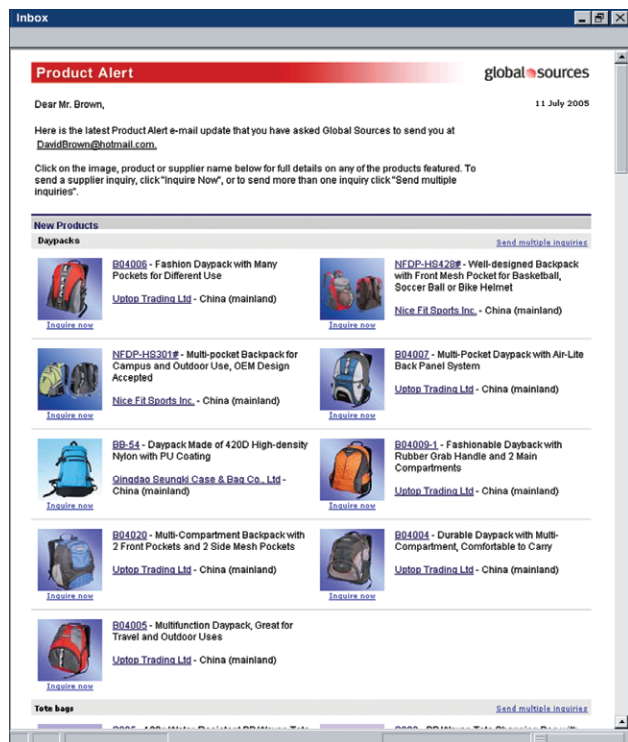
这三张光盘共收录超过 3,000 张产品图片。到 1996 年底，公司的 10 本贸易杂志都配备了相对应的月度信息光盘。

与此同时，一个独立小组正在开发一种电子广告信息制作表，以便于将供应商信息录入信息光盘及网站。其间，公司面临着许多大事，也有数以千计的大小问题，但绝大多数问题都被拥有 10 到 15 年杂志制作经验的专业人员圆满解决了。

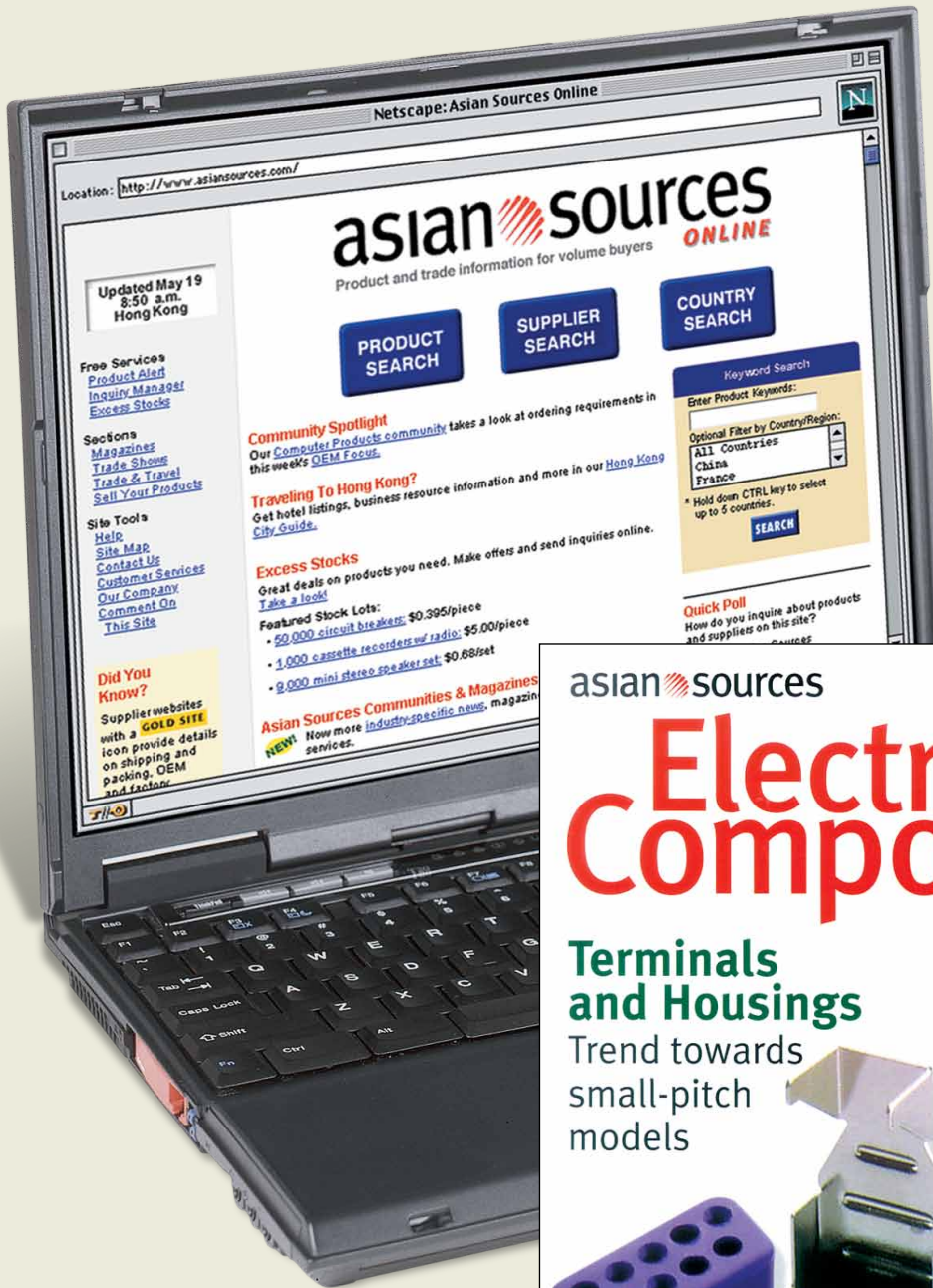
新网站的关键要素之一是产品资讯速递 (*Product Alert*) 服务，这项服务沿用至今。服务的内容是：只要网站发布了买家感兴趣的新产品，这项服务就会通过电子邮件通知买家。这个概念现在看来十分寻常，在当时却极具创新性。

供应商、买家和销售培训

公司新建的网上电子平台要求团队成



产品资讯速递服务是网上推送技术中较早的“绝妙应用”。上图为 2005 年的一份产品资讯速递。



asian sources

Electronic Components

Terminals and Housings
Trend towards small-pitch models

High-Frequency Transformers

Exports, custom models on the rise



Sourcing Reports

Flat Ribbon Cables and Fiber-optic Connectors

CD-ROM INSIDE

Special Reports

Networking Chips, Plastic Transistors and SoC Processors

Asia's largest database of products & suppliers
www.asiansources.com



1996年，全面解决方案包含杂志、网站和信息光盘。

数字化革命



1995年，Sarah Benecke（中）与Spenser Au（右）和Theresa Yiu（左）在香港和台湾地区为广告客户和新闻媒体介绍亚洲资源开发的互动媒体产品。

员和客户都必须接受更高层次的培训。Craig Pepples 回忆起当时的情形，忍不住轻轻摇了摇头：“我们一切都要从头学起，比如竭力去了解互联网，学习电子邮件是什么，浏览器又是什么。这个过程尽管痛苦但却令人兴奋。我认为这个转变是公司所取得的最大成就之一。”

一项针对供应商和买家的培训计划也在紧锣密鼓的进行。当时亚洲的制造商还没有开始使用互联网，公司如何向他们传递这样一种全新的概念呢？

回忆起当时的情形，公司前首席执行官 Spenser Au 说：“1995 年和

1996 年，在我们首次谈到互联网和网上业务时，我们的供应商中没有人使用过电子邮箱。对于网站或互联网业务，他们一无所知。为此，我们与美国电话电报公司（AT&T）合作，在香港共同制定了一项服务方案，以帮助供应商进入电子邮件时代。首先，我们对公司的销售人员进行了培训，包括学习计算机知识，用笔记本电脑做销售演示。公司为销售人员提供贷款购买笔记本电脑，然后派遣他们去拜访供应商，说服他们采用美国 AT&T 提供的互联网拨号服务，并使用我们生产且印有我们与美国 AT&T 公司标识的光盘安装此项服务。”

数字化革命



Bernie Holmbraker 于 1993 年加入公司，担任客户主任。目前，他在新加坡办事机构任社群与内容副总裁，主管在线社群与产品开发。

“培训供应商那段时间真的是既费时又费力，我们要让供应商了解电子邮件能为他们的生意带来积极影响。我们做了大量工作，几乎为所有供应商安装了光盘，培训他们如何使用，并让市场了解到我们提供的全面解决方案的重要性。”

Spenser Au 解释说：“在我们的竞争者中，没有人提供过这么全面的服务。”

对于供应商而言，收到买家的电子邮件回复的那一刻即标志着他们跨入了电子商务的新时代。

重返学校

Bernie Holmbraker 回忆道：“这不亚于投下了一颗重磅炸弹！三年来，我们一直埋头苦干，总算使大家都熟悉了杂志销售业务，而网站的推出迫使我们每个人不得不从头开始学习新知识。”

网站培训计划时间紧张，此时还

有其他挑战出现。一些欺诈性的竞争公司出现，试图向不知情的企业销售其山寨的网站，这令工厂的经理们良莠难辨。尽管在杂志出版方面声誉卓著，但如何推动人们上网却是一个巨大挑战。

前电子业务部总裁 Mark Saunderson 回忆起早期的互联网时代：“在很多时候我们帮助客户购买和安装了电脑，并教会他们上网，但一些客户刊登广告后向我们反馈：‘我们没有收到任何查询！’我们就问他，‘您查收过电子邮箱没有？’我们必须向客户演示如何查收电子邮件。然后，客户打开邮箱，发现他们的收件箱都被塞满了。”

与香港和台湾的情况不同，当时中国大陆的网络接入业务归邮电部管控。能否上网以及网速快慢取决于相关政策与各地邮电局的收费标准。

为此，公司客户主任设法与各地邮电局展开合作。Bernie 说：“我们向客户提供邮电局的申请表，帮助其填写表格并办理相关手续，从而获得一个互联网账号。”

客户获得互联网账号后，销售团队就会帮助客户安装软件。公司还邀请客户参加培训课程，教他们使用浏览器和回复买家查询。这是一项全方位的服务。

想起那段时光，Bernie 颇感自豪：

“我认为，在许多公司走向国际化的进程中，我们做出了重要贡献，尤其是那些中小城市的公司。”

媒体转型

发行光盘对于整个贸易电子化进程的成功至关重要。当时大多数的买家还



环球资源网站推出的黄金推广网页提供更丰富的供应商企业信息，满足买家的搜索需求，同时突显供应商的差异化优势。

没有接入互联网，但是他们都能够使用光盘。

将公司网站上的数字化资料存入信息光盘，然后插入贸易杂志中一同发行，公司就能为所有买家提供更加

深入的采购资讯。

不过，将这种技术投放市场并不容易。要将新工具介绍给成千上万家的供应商和买家，销售队伍必须积极拜访客户，还需要详尽深入的杂志广告宣传来协助实施。在杂志广告中刊登供应商的电子邮箱地址如今已习以为常，但在当时可是创新之举。

贸易商展、研讨会及展览会也被用来推广公司的网站和信息光盘。Sarah 说：“在最初的三年，我们忙的不可开交，但我们相信，一定会取得成功，没有人对此表示怀疑。随着时间的推移，公司实力大增，数字化技术也越来越清晰的成为未来的潮流。”

网站推广之初，各供应商在网站上发布信息的形式基本相似，不外乎公司概况、功能与产品的简要介绍。当一些供应商提出希望展示更多信息时，公司迅速作出回应，推出了黄金推广网页。



全面解决方案通过公司的各种渠道进行推广，包括在线平台、杂志广告以及每年 100 多场的贸易展会。

数字化革命

这项经过优化的重要服务新增了企业生产能力、质量控制流程、参加过的商展名单及企业管理方面的信息。

实际上，亚洲资源创造了一种新的出口推广模式：通过互联网将亚洲出口商及其产品展现在国际买家面前。

收购要约

随着时间的流逝，几家大型国际出版社注意到环球资源推出的成功产品日益增多，于是纷纷表达了收购公司的意向。

Merle 必须考虑此类提议是否契合公司的发展目标，是否有利于为读者和广告客户提供更好的杂志和服务，以及是否能够为公司成员带来更大的利益。

他回忆说：“我与多家出版社商谈了出售公司的可能性，不过，我发现大

多数出版社都想将公司拆分，卖掉不适合他们的刊物，只保留较为成功的产品。毫无疑问，这种解决方案与我们的公司使命背道而驰。”

鉴于此，公司选择还是依靠自己的财力、人力和技术资源。

Merle 说：“在大家兴冲冲出高价并购的时期，我们可以按高出市盈率多倍的价格卖掉公司。就财务方面而言，许多报价确实深具吸引力。”

去芜存菁，重新聚焦

在全面解决方案推出的同时，公司重新聚焦于亚洲市场。尽管技术电子组在美国的销售保持稳健，但公司的计算机行业贸易杂志在美国和欧洲市场却频频受挫。最具吸引力的商机显然就在公司自己的“后院”，所以，公司于 1995 年采取回归本源的策略。

当时，贸易出版界的竞争日益激烈，公司也发现运营环境比以前更为严峻，于是重新聚焦亚洲，着重发展台湾、韩国、新加坡地区，特别是中国大陆市场。

多年来，公司初创的《亚洲资源》(Asian Sources) 系列杂志全部经历过改版和重新定位。随着宽带技术的出现，使用互联网的买家数量快速增长，以及环球资源网站功能的日益强大，光盘退出了历史的舞台。

电子媒体的发展带来了一个重要问题：印刷刊物是否能长期存在下去？Sarah Benecke 的回答是：“互联网革命创造了一种全新的出版物类型，但我仍坚信印刷刊物仍将继续扮演重要的角色。尽管杂志的内容、外观和感觉都



2005 年的环球资源网站，在公司于 1995 年推出亚洲资源网站 10 年后推出。



众多世界顶级买家使用环球资源网站从世界各地采购产品。

会与过去截然不同，但是杂志仍将存在很久。”

放眼全球

公司十分注重在发展中国家发掘潜在商机。据推测，许多国家愿意效仿被台湾、香港、新加坡和韩国证实有效的出口型经济增长模式。

另一种观点认为，买家会在全球寻找成本低于亚洲的供给市场，而且供给市场到消费市场的距离也会成为买家考量的一个主要标准，由此导致全球供应市场发生转变。

柏林墙已经倒塌。东德有望成为某些产品类别的低成本货源地，主要用以满足欧洲的市场需求。同理，邻近美国并拥有大量低成本劳动力的墨西哥也可能成为一个庞大的供给市场。以此类推，土耳其、拉丁美洲和非洲也有机会成为特定

商品的主要货源地。

在 Sarah 的带领下，公司真正走向全球化，进一步扩展了报导范围以帮助寻找新兴货源市场的买家。对于开始报导巴西、智利、墨西哥和南非等新兴供应市场的消费类产品组，这一点表现的尤为突出。同时，公司在迪拜、埃及、尼泊尔、巴基斯坦、斯里兰卡、土耳其、阿联酋、越南、印尼、印度、南非和毛里求斯等地也展开了广告销售。

据 Merle 当时讲：

我知道，这些发展中国家显然都在讲，‘我们太需要资金，我们需要技术，我们还需要与发达国家开展合作。’

在我看来，这一切能否实现关键在于：能否建立基础的贸易关系，促成买卖双方会面，以及

数字化革命



South Africa Sourcess 团队成员与总经理 Mike Rabbits（后排右二）合影。

投资方与制造商的合作。

通过出版书籍与贸易杂志，公司满足了发展中国家的出口诉求，并在其中发挥了切实有效的作用。

我们直接参与了亚洲的贸易发展，见证了许多血泪史。如今，公司不再单一出版 Asian Sources 杂志，而是不断扩展杂志业务，覆盖多个不同行业。我们要放眼全球，参与到全世界的采购贸易之中。

更名环球资源

1999 年，公司做出一项重大决定，将企业名称由亚洲资源（Asian Sources）变更为环球资源（Global Sources）。

公司更名之时，恰逢网络经济繁荣伊始，许多新兴市场的合作伙伴都

被上市后回报丰厚的公开募股或成立子公司挂牌上市的美好前景所激励。公司与一家南非企业开展合作。南非一直是一个具有发展潜力的市场。当时，它刚步出 20 年贸易禁运的阴影，正努力成长。此后，公司又先后与印尼、墨西哥和土耳其的多家合作伙伴签订了合作协议。

Merle:

公司致力于为全球买家提供世界各地供应商的资讯。我们期待在土耳其、墨西哥、南非、巴西和其他国家开设办事机构。如果公司及我们的媒体渠道继续以“亚洲资源”命名，则无法反映公司放眼全球的愿景。

当时我们已经为公司名称思考了好一阵子。数字世界在这里

发挥了作用，我认为成立三层架构的全球性企业应该是可行的。我们将成立环球资源，下设亚洲资源、欧洲资源和美洲资源。而在亚洲资源旗下则有香港资源、台湾资源及中国资源。

如此一来，我们就能够使用一个统一的企业名称，满足公司所有的用户。如果用户想要进入我们的数据库，他们可以进入最高层的环球资源；如果用户只对亚洲资源或台湾资源感兴趣，也可以选择这个层级的数据库。我们的想法就是以对用户最有用的方式精细划分数据库里的信息。不过，为了实现这个目标，我们



为主网站推出本地化版本只是一个时间问题。

不仅要创建产品分类系统，还需要地理分类系统。

互联网革命的声势日益壮大，借助网络连接，用户可以便捷地按需查看数据信息。这些变化促使公司重新思考



Merle 视察芝加哥沃德莱特办事机构时，决定将公司从“亚洲资源”更名为“环球资源。”

数字化革命



2001年，环球资源的技术团队已超过200人，他们分布于深圳、菲律宾、香港和新加坡。

品牌定位和战略。

公司改名的想法早已有之。早在1994年，公司就注册了企业网址 globalsources.com（环球资源），同时注册的域名还有 europeansources.com（欧洲资源）、asiansources.com（亚洲资源）、africansources.com（非洲资源）和 latinamericansources.com（拉丁美洲资源）。

公司率先推出的地区性门户网站包括台湾资源、香港资源和中国资源，随后又推出了新加坡和泰国门户网站。

从品牌推广角度来看，公司更名也是一次机会，将麾下所有媒体以强有力

的方式联结起来。之后出版的每本杂志的封面都标注了网址或域名，杂志编辑报道版面也列出了其他网上资源和光盘信息。然而，公司的终极目标是树立名副其实的全球化企业形象，以反映公司日趋国际化的发展趋势。

1999年，时任企业标识项目主管的 Paul Mottram 说：“显然，我们的社群接受了公司的新形象。同样，对客户和投资者而言，业务全球化已成为公司的一个显著特色，同时也是公司区别于其他竞争对手的重要标志。由于‘环球资源’标识实际上延续了‘亚洲资源’标识，因此这一重大变

更很容易实施。”

由于各种各样的原因，采购货源地从亚洲转向更低成本地区的预期最终未能实现。我们低估了亚洲供应商保持竞争力的能力，更低估了中国吸引外商直接投资的规模，以及中国地域性产业集群的重要性。总而言之，我们低估了中国对于全球消费市场产生的强有力的影响。

2016年，Merle 曾回首过往：

自亚洲资源创立以来，这块招牌名声响亮，它代表着品质保证，而且与其他同行截然不同。我认为，更名后，公司的发展势头可能受到影响，毕竟我们的主要市场一直都在亚洲。

但我认为公司名称绝对是关键力量，永远都不要低估它。你必须确保公司名称与公司想要或需要提供给用户的服务息息相关。中国有一句老话：“必也正名乎。”

复杂的商业

二十世纪九十年代初，尽管全球经济衰退，个人电子产品的需求却呈上升趋势，个人数字助理（PDA）即是其中一例。但因相对较高的价格和应用程序的匮乏，市场认可度并不高。20世纪90年代后期，随着软件的完善和价格的降低，PalmPilot 推出自己的PDA，促进了这种技术的普及。1999年，黑莓（BlackBerry）推出了同步电子邮件功能，PDA 逐步发展成为移动办公室。

二十世纪八十年代，RFID（射频识别）技术问世，并于二十世纪九十

年代实现普及。它彻底改变了供应商、制造商、经销商和零售商跟踪产品与库存的方式，为供应链带来了创新的无线技术，增强了数据管理和处理能力。

1999年，国际非营利机构 UCCnet 成立，旨在为买家和供应商解决贸易软件缺乏产品分类标准的问题。

许多大型零售商采用了 UCCnet 的新标准，并公开要求他们的供应商在一定时间内实现与 UCCnet 的数据同步。

凭借贸易软件背景，环球资源率先改进了线上产品信息的提供方式，使其符合新的 UCCnet 标准。为此，世界零售交易中心（WorldWide Retail Exchange），后改称零售商联盟（Agentrics），将环球资源作为其在亚洲唯一的资讯合作伙伴。

标准化的倡议从未得以实现。不过，B2B 电子商务越来越复杂，出现了其他的发展机会。正如公司首席信息官 Peter Zapf 所指出：“贸易社群对于产品和服务提供时间的要求越来越高，环球资源买家社群希望获得能够加快和辅助其贸易交易流程的解决方案。”

公司开发了“专用买家目录”（Private Buyer Catalogs），使买家能够有针对性的向特定贸易伙伴进行查询，或向多家供应商发送广播式采购查询。此工具的目标用户是全世界最大的零售商。经过特别设计的“专用买家目录”能支持买家自己的产品分类系统，并能与环球资源贸易软件对接，这样也符合 UCCNet 标准及其他正在发展的标准。

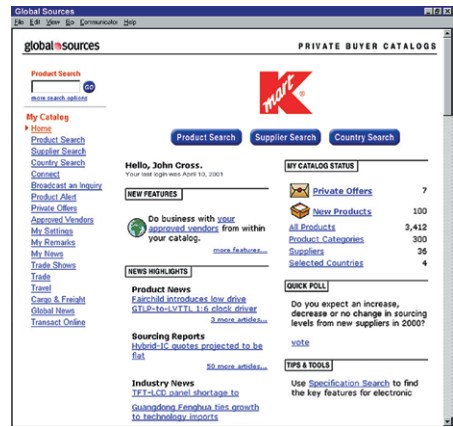
但是，即便零售商的经营总部

数字化革命

支持电子化采购，个别买家还是旧习难改，而且每位用户总是要求特殊定制化服务，以满足自己的独特要求。因此，尽管 Howard Finger 和 Douwe Cramer 紧锣密鼓加大人力和工作投入，“专用买家目录”却从未正式上线。

另一方面，其配套产品“专用供应商目录” (Private Supplier Catalog) 至今仍然是供应商在环球资源网站更新企业与产品资讯的首要工具。其最初的目录设计内容包括一项功能，即向指定的“专用买家目录”直接发送私密报价，籍此进行一对一营销。供应商目录还允许供应商在密码保护环境向特定受邀买家群体开放并介绍产品设计。

“专用供应商目录”的创立过程体现了环球资源高效的行动力。1999年3月，Douwe Cramer 向公司提出了这一概念。7月，他的建议被批准。同年9月，公司完成了用户界面



世界排名前 100 名的国际贸易买家，包括 Dell 和 Kmart，都在使用专用买家目录。

设计和技术规格制订细则。

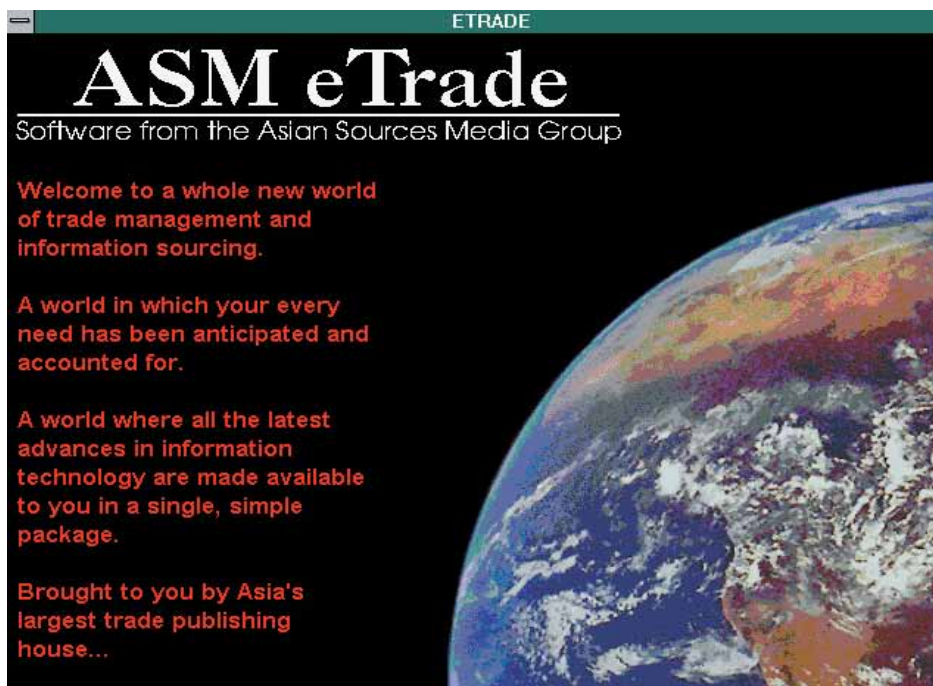
11 月和 12 月，启动技术开发。同时公司推出了营销、培训和宣传方案。12 月初，“专用供应商目录”产品上线。三个月后，5,000 家供应商注册了自己的电子产品目录。

软件业务

几年前，公司购入了 DSC 顾问有限



1999 年，公司推出了环球资源专用供应商目录，它是帮助供应商实现供应商信息电子化的强大工具。用户能利用它创建电子产品目录，将自己的产品发布在多个网站，发送电子邮件报价单给买家，并获得实时市场资讯。



ASM eTrade 与互动媒体相结合，为二十一世纪的贸易商提供全面的解决方案。

公司的绝大多数股权。这是一家香港软件公司，为客户提供电子数据交换（EDI）订单处理软件。公司最初在 1991 年发布了新款软件，之后升级并重新命名为 ASM eTrade（亚洲资源电子商贸软件）。

这一助力提升了公司促成国际贸易的实力。这也是公司业务迈向互动媒体的第一步。公司的下一步举措顺理成章涉及电子“杂志”的发行，并为用户提供各种“线上”资讯。

Merle:

我们当时以为向买卖双方提供通用模板就行了。最后我们在亚洲为 230 个买家安装了软件，他们大都采购消费类产品。这种软件的好处显而易见：买家取得我们的在线资讯，用其生成采购查询，然后再生成订单。这样可以

节省时间、减少错误并且创造价值。但很快我们就发现无法用模板把信息转换成每个买家惯用的格式，因为每个人都有自己的风格，例如：图片的位置要在右上角，而非左下角；传真号码要在最底下，不是跟在地址后面等。

1999 年，我们庞大的软件开发部门把所有时间都耗费在为客户端维护和定制模板上了。

到了 2000 年，我们决定推出网络版软件，并转而采用托管的通用服务，让买家可以从任何地方使用这项服务。我们购买了一些当时能找到的最大的服务器来储存预计中的庞大数据量，将产品改名为“连结 (Connect)”，并彻底重写了软件。但是投资数百万美元后，我们依然看不到成效，2001 年资本市场崩溃时，我

数字化革命



2000年，Craig Pepples 宣布环球资源开发出成套的“端对端”电子商务工具。

们知道这项业务已经无法维系。最后我们决定卖掉软件，专注于核心业务，也就是支持最初的产品发现过程，而非交易本身。

我们从软件业务中得到的教训就是，虽然我们的核心业务周边仍有可开发的服务市场，但涉足这块市场却可能消耗大量资金，而且耗费的管理时间也可能大大超出预计。要实现业务模式多元化，无论是通过有机的方式内部实现，还是通过收购或兼并这样的无机方式，都一定要格外小心。

过渡和重组

1999年，Sarah Benecke 辞去首席执行官一职，开始休长假，以追求个人兴趣的发展。她为公司服务近20年，担任的职务也从最初的副编辑、编辑、

出版人、首席运营官，直至首席执行官。而她的精彩故事并没就此结束。

Sarah 担任公司首席执行官五年，领导公司度过了1998至1999年的亚洲金融危机。期间，公司经历过很多艰难时期，包括杂志停刊和大量裁员。互联网行业第一次IPO浪潮来袭，Merle 十分渴望借机上市。Sarah 建议自己退休，让 Merle 重新上任。两人就这么做了。工作交接十分顺利。两人调换了岗位，公司运作一切如常。

Merle 兼任董事长和首席执行官，Sarah 则进入公司董事会，Craig Pepples 出任公司首席运营官，负责公司核心部门的日常事务。

之后不久，公司调整管理架构，由两个新的委员会替代日超过时的出版委员会，他们分别是：由高级经理组成的管理委员会，负责公司的销售

收入；以及由技术、市场及支持部门的领导者组成的执行委员会。两个委员会的高级成员组成了一个矩阵式的管理结构，确保各执行部门提供运营资源以支持并协助业务单位实现销售收入及利润目标。

Craig 担任管理委员会和执行委员会主席，同时还负责协调日益重要的 JOA 规划系统。后来，两个委员会合

并，以期进一步提高公司工作效率。

2004 年，公司成立了两个不同的业务部：其中之一由 Mark Saunderson 主管，负责将所有电子贸易杂志合并到一个组，名为电子业务部（EBU）；另一个业务部则由 Craig Pepples 领导，负责管理所有综合性商业杂志。

2000 年，让许多公司老成员大为惊讶的是，环球资源公开上市了！

Sarah 讲述自己的职业发展之路：

在环球资源的职业生涯初期，在编辑职位上不分昼夜地工作了几年之后，有一天我去找 Merle，对他说：“我真的很喜欢这家公司，也很尊敬您，但我不喜欢整天坐在办公室做编辑工作，我觉得自己应该离开了。”他说：“这样吧，你可以在公司换个工作做一做。”

我当时很年轻，都没想过这种可能性。于是他说：“你好好考虑一下。除了我的职位，其他的工作任你挑。”当然，许多年后，他改变了主意，把他的重任交给了我。

环顾公司各个部门，我发现销售工作似乎最有趣。他们穿的最光鲜亮丽，又都开着好车！而且他们每天都外出拜访客户。于是我对 Merle 说：“我想做销售。”

他说：“你做不了销售的工作，因为你不会讲中文。不过你可以和 Electronic Components 销售经理 Anthony Ching 谈谈，找一些潜在客户，做一些尝试。”我真的去了，而且乐在其中。后来

我学习了发行营销，让我得以推出新产品和建立新的销售团队。

八十年代中期，我发现我们有很多 Electronic Components 的读者都在亚洲。当时中国开始发展电子制造业，中国的元器件工程师只能看英文版杂志，因为他们没有其他的选择。我记得自己拿着一份提案跑去找 Merle，提议创办《电子工程专辑》。提案是我用手动打字机打出来的。当时还没有出版人这个概念。我是第一个出版人，后来又陆续培养了若干位出版人。



1999 年，Sarah Benecke 辞去公司职务，追求个人兴趣的发展。

数字化革命



1999年，管理委员会及执行委员会成员合影：（就座者，从左至右）Michelle Beck、Theresa Yiu、Merle Hinrich、Sarah Benecke、Spenser Au；（后排站立者，从左至右）Tan Wui Hua、Rob Nelson、Howard Finger、Philip Chatting、Mark Saunderson、Douwe Cramer、Paul Mottram 和 Eddie Heng。

公开上市

互联网在改变公司业务内容的同时，也改变了公司的经营环境一瞬息万变的商业和金融世界。

新兴软件公司如雨后春笋般涌现，其中的许多公司获得了充裕的风险投资。作为线上 B2B 领域的先驱之一，环球资源发现，许多经验丰富的团队成员正成为这些年轻互联网创业公司网罗的目标。这些公司正在迅速组建团队，把握市场有利时机。作为一家私营公司，环球资源既不能像竞争对手一样向成员赠股，也无法像对手一样利用资本市场。

1999年，Merle 决定带领公司在美国纳斯达克股票市场上市，这是全球科技公司首选的证券市场。对于一个被朋友和同事形容为低调、极其注重私隐、竭力保护公司的人而言，这个决定事关重大。

归根结底，上市的理由十分

简单。公司上市后的首位首席财务官 Eddie Heng 解释说：“上市为公司筹集资金提供了便利。否则，公司的发展就会受到限制，资金来源也只限于内部。”

此外，上市还使公司有资金向团队成员提供股权和其他奖励。

复杂的上市过程

当时，公司最先选择了高盛来协助筹办上市。然而公司复杂的组织架构阻碍了首次公开募股的顺利进行。于是，公司不得不放弃该计划，但公司高管仍在继续研究以其他形式上市的可能性。

1999年10月，Merle 的一位朋友 Jeffrey Steiner 介入了此事。Jeffrey 是 Fairchild Corporation 的首席执行官，该公司是一家全球领先的航空及工业紧固件制造商。两人就公司通过反向收购在纳斯



环球资源全球办事机构成员同时庆祝公司在纳斯达克上市。图为（左上）Craig Pepples 与（右下角，从左至右）David Huang、Emerson Chang、Penny Cheng、Oscar Wu 和 Jarvis Wang。

达克上市达成协议：即由 Fairchild Corporation 旗下的 Fairchild Corporation (Bermuda) Ltd. 与 Trade Media Holdings Ltd. 的股东换股，之后 Fairchild Corporation (Bermuda) Ltd. 成为 Global Sources Ltd. 的子公司。

对 Merle 而言，让亲手创办的公司由私人企业转变为上市公司是否非常困难？的确如此，Merle 解释道：“经营一家私营公司的好处在于拥有更大的灵活性，也更容易保住自己的点子和创意。”

与 Merle 一起经历过多次上市谈判，现已退休的前公司法律顾问 Bill Seitz 说：“Merle 始终认为，公司上市是必经之举，但是让他和我们所有同事惊讶的是，上市过程需要应付大量细枝末节的问题。”

上市过程历时约九个月才完成，用 Bill 的话来说，这个过程是既激动人心又平和友好。他说：“这是一次友好、双赢的收购，因此没有花费太

多力气，我们便顺利达成目标。”

准备上市招股说明书是一项艰巨的工作，参与者包括 James Strachan、Eddie Heng、Seitz 和代表并购双方的律师团，所有人在纽约市一家印刷厂的会议室里不分昼夜的工作。没有人借故离开，在那里，食物和供休息的房间等一应俱全。

Eddie Heng 回忆道：“无论从我个人还是专业角度看，环球资源的最大转折点就是公司上市。其中的过程非常辛苦，但当公司被允许在纳斯达



对 Eddie Heng 和 Bill Seitz（右）而言，处理公司上市前所要准备的各种详细资料是一项极其繁重的工作。

数字化革命

克上市时，就觉得一切都值了。在此之前，我们花了好几个月重新审计，将国际会计标准转换成美国通用会计准则（GAAP）。然后，我们在纽约忙了两周，准备提交给证券交易委员会的书面材料，并来来回回沟通了很多问题。”

命运之日

2000年3月24日，位于华盛顿特区的证券交易委员会批准了公司提交的招股说明书，准许 Global Sources Ltd. 在纳斯达克上市，公司股票代码为 GSOL。

根据计划，公司将于4月14日在纳斯达克挂牌上市。环球资源世界各地办事机构的成员都在准备庆祝活动，迎接这一时刻的到来。公司安排了一条网络直播线路，将亚洲各办事机构的同事与在旧金山观看纳斯达克股票交易所现场实况转播的 Merle 及其团队联系起来。大家都急切等待着

GSOL 首次出现在大屏幕的那一刻。然而，预期的情况没有发生。

只能说是命运弄人，2000年4月14日是纳斯达克的灾难日，当天发生了其交易史上最惨烈的崩盘事件。惊慌失措的交易员们只顾着关注狂跌的指数，完全无暇关心新上市的环球资源。

Merle:

我们的上市时机糟糕透了。公司上市那天我在旧金山。每个人都无比兴奋，公司股价涨到了每股100美元，然而，忽然之间，股市崩盘了。简直难以置信。我还记得当时盯着屏幕，完全不敢相信自己的眼睛，不仅我们公司的股票暴跌，整个股票市场都彻底崩盘。那时起，网络泡沫开始破灭，一切毁于一旦。

Merle 的长期财务顾问 Michael Nock



环球资源公司第一届董事会成员：（前排就座者，从左至右）Merle Hinrich、Sarah Benecke、Eddie Heng；（后排站立者，从左至右）H. Lynn Hazlett、Jeffrey Steiner、Roderick Chalmers、David Jones。

客观地评价了此次上市:

1999 年底,网络公司的形势已经非常严峻。公司采用的显然已是最快捷的上市方式。但是,Merle 一定已经察觉到市场已经在失控。

Merle 预见到股市就要暴跌,不过,他认为还有时间。他看到一些商业模式远未成熟的公司通过华尔街就筹集到 2 亿美元的资金。他认为,在股市暴跌前,或许他有机会筹集到部分资本,而一旦发生暴跌,他将做好准备应对这一问题。不幸的是,股市崩盘恰恰发生在公司上市当天。

上市为公司带来的最重要的价值之一就是透明度。Merle 解释道:“在公开的市场中,我们必须遵守大量法规,比如美国通用会计准则。这些法规非常美国化,但却能让你在各家上市公司之间做出比较。”

勇往直前

由于公司上市,环球资源获得了更便利的融资渠道。2005 年 2 月,公司在美国资本市场融资 4,050 万美元。同年 6 月, Pacific Growth Securities 出具了一份独立的研究分析报告,对 GSOL 股票非常看好。截至 2005 年 11 月,环球资源仍是业内唯一一家在美国证券市场上市的公司。

Nock 对环球资源的实力深信不疑:“环球资源了解其买家及供应商社群,在与他们多年长期合作的基础上利用独特的市场优势,逐渐确立起自己的实力。即使资本市场一直保持目前这种关闭状态,公司仍然能凭借其内部资源来扩大和发展自己的业务。这是公司的一个主要优势。”

要在当今电子商务时代保持领先优势,企业必须充分了解客户的需求并提供支持,以帮助他们在各自的业务领域获得成功。无论是出版、网站还是展会业务,环球资源一贯重视积



环球资源第二届董事会成员:(前排就座者) Merle Hinrich、Sarah Benecke;(后排站立者,从左至右) Eddie Heng、Jeffrey Steiner、Roderick Chalmers、James Watkins 和 David Jones (不在照片上)。

数字化革命



2009年，Merle Hinrich 在两年内第二次为 NASDAQ 股票市场敲响开市钟。在纳斯达克交易中心演播室，几家全国性的商业电视广播网播放了公司的上市开幕典礼，纳斯达克官网也进行了直播。

极开发新技术、新产品和新服务以满足广大客户的需求。

绝佳的投资者关系

环球资源上市后，在 2006 年 7 月身价水涨船高。纳斯达克全球精选市场是首次上市标准最高的证券市场之一，以其标准为参照，环球资源的财务和流动性均表现突出。在此之前，环球资源已在纳斯达克全国市场挂牌上市。

Merle 当时评价道：

入选纳斯达克全球精选市场，且获选所在地区最佳中小型企业投资者关系网站，我们非常高兴。这两项殊荣证明我们完全符合财务健康和信息披露标准，这对我们的投资人非常重要。

环球资源为投资者提供了一个以中国为主，广阔而具有吸引力的市场良机。与其他企业的关键差异在于，公司提供整合的端

对端媒体产品，领导专业市场，并与广大买家和高质量的供应商社群建立了深厚而稳健的关系。尤其是公司在中国电子行业服务方面一直处于领先地位，而且公司财务健康，拥有持续 35 年盈利的记录。

公司旗下拥有强大的品牌，覆盖广泛的销售团队，以及经验丰富的管理团队，这些都令公司在市场复苏时繁荣发展。

2010 年 4 月，环球资源连续第五年获得投资者关系奖，荣获“亚太地区最佳投资者网站”证书，“中国最佳投资者关系网站”证书，和“大中华地区最佳企业管治”证书。公司前首席财务官 David Gillan 表示：“在有超过 30 个国家的 500 多家公司入围的情况下，能够连续五年获奖，是让我们引以为傲的一大成就。这是外界对我们遵循公司治理最佳实践和对公司股东保持信息透明的认可。”



环球资源每年参加 100 多场国际贸易展会，吸引优质国际买家。

自公司上市后，环球资源在投资者关系方面得到了纽约 Lippert Heilshorn & Associates 的大力支持。其中的具体工作由 John Heilshorn 负责，包括发展投资者关系、组织公司路演，以及在投资者大会上为公司提供支持。多年来，他们配合包括 Eddie Heng、David Gillan 和赖秀琴在内的历任首席财务官，组织过 60 多次季度业绩报告会议及网络广播。

远见卓识

环球资源如何应对竞争和市场变化是决定其成功与否的关键。公司前首席执行官 Sarah Benecke 解释道：“我们做出每一步改变都有长远规划。例如，《国际电子商情》发行后五年没有盈利，而《电子工程专辑》也是发行很久后才开始盈利，但我们持续投资出版这些刊物，因为公司的每一份刊物都是为客户服务的策略性构成要素。”

她还举了另外一个例子：“面对享受政府补贴的竞争对手，为了保持

我们的市场占有率，我们将 *Asian Sources Timepieces* 的广告价格砍掉了一半。这么一来，我们广告版面翻了不止一倍，这在很大程度上得益于 Spenser Au 领导有方，它有力证明了公司的品牌优势和公司销售团队的能力。”

环球资源在销售方面遥遥领先，部分原因是公司与全球最大买家建立



在合作伙伴 John Heilshorn 的领导下，Lippert, Heilshorn and Associates (LHA) 从公司上市之初就大力支持环球资源举办的投资者关系活动。

数字化革命



2009年，公司为来自全球顶级买家的200多支采购团队举办了买家专场采购会。

起的深厚关系。比如2010年，全球前25位零售商中有23家参与了环球资源举办的买家专场采购会，顶级买家和优质供应商齐聚一堂，在私密环境下展开富有成效的面对面会晤。

B2B 交易

多年以来，环球资源为进入B2B交易领域做过各种尝试。早在二十世纪九十年代初期，公司开发的电子数据交换订单处理软件(EDI)为未来发展带来了挑战和机遇。而到了2005年，推出了一项大胆的新服务：环球通(Global Sources Direct)，与全球最大的网上拍卖公司eBay合作，使环球资源供应商可以直接通过eBay的PowerSellers服务，将商品销往世界各地。

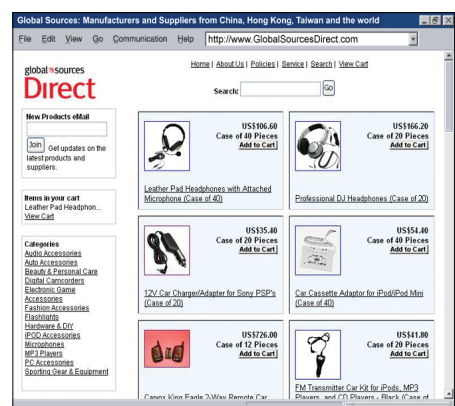
时任社群开发副总裁的Peter Zapf领导这个新业务组，他说：“这是环球资源第一次真正‘加入一线’，参与实时商业交易。对于整个团队来讲，这是一种令人激动的新体验。”

通过环球通，环球资源可以批量

销售中国制造商委托其代销的产品。

环球通超出了公司的传统领域，不再局限于帮供应商和买家牵线。这项服务满足了大多数买家的需求，包括经验丰富的进口商和没有进口经验的小买家。批量买家也可以上网订购并空运小批产品，以便通过试销迅速了解市场对新产品的反应。

环球通的附加价值在于供应商可以将小批量的标准化产品卖给大量的海外客户，从而获得较高的单笔利润。公司



2005年6月，公司推出了环球通，这是公司与eBay结成的一个战略联盟，旨在帮助供应商将产品直接出售给eBay全球超级卖家。

努力与供应商建立密切的合作，以推广并实现这一流程的自动化。

当时，供应商面临一个巨大挑战：在利润缩水导致运输成本无力负担之前，找到价格定位合理的产品。此外，大多数出口商客户不愿意承接小订单。

鉴于众多业务扩展方面的重大难题，2008 年末，公司决定关闭这扇交易之门，再度将重心回归公司的核心优势业务。

强劲的贸易引擎

截至 2010 年 1 月，公司共发行 14 本专业贸易杂志，而这只是其三大贸易渠道之一。这三大渠道分别为杂志、网站和展会，它们组成了联结全球供应商与买家的全面解决方案。

截至同年 6 月，环球资源网站发布了近 450 万个产品。在上一年度，有超过 967,000 位买家通过环球资源网站搜寻他们想采购的产品。环球资源的研究团队密切关注网上数据，收集信息并解读市场状况，使广大客户获益匪浅。

Merle:

数据和技术把产品信息转化成为市场信息，从而促进销售增长。这不仅为环球资源带来收益，更为全球供应商及买家带来了无限商机。

在供应商收到环球资源发来的需求预报，获知某项产品正在热销后，他们需要立即更新杂志和网站推广信息。此时，环球资源已准备好为他们提供帮助。公司的客户服务中心遍布亚洲各

地，由经验丰富的市场推广、文案撰写和创意团队组成。客户服务人员与供应商密切合作，协助他们更好的向买家宣传其产品及优势。从最早的 Asian Sources 杂志起，公司积累了丰富的商业广告知识和制作经验，广告客户至今依然从中获益无穷。

适当的资讯、适当的时机、适当的形式

临近 2010 年末，Merle 仍掌握着公司的决策权。同时，他将越来越多的工作交付给公司的管理团队，其中包括管理委员会与执行委员会，以及由全球各地精于企业业务、技术及财务管理的专业人士组成的公司董事会。以上管理团队的成员均积极为公司的全球化战略出谋划策。



2010 年，环球资源网站涵盖 14 个行业网站，为全球客户提供详尽的产品、供应商与市场资讯。网站同时提供已核实供应商与未核实供应商供买家选择。





第五章

与中国共同成长

与中国共同成长

自由竞争万岁！让关税见鬼去吧！唯有自由贸易和自由海运才是正确之路！

— 詹姆斯·克拉维尔，《大班》

在数千年的历史进程中，中国的文明发展曾经在艺术和科学发展领域大幅领先于世界。然而，到了十九世纪末二十世纪初，中国面临内忧外患，国内民不聊生；与外国列强交战也屡遭失败，必须割地赔款。第二次世界大战之后，毛泽东领导的共产党在中国建立了社会主义制度，捍卫了中国主权。1978年后，毛主席的继任者邓小平上台，邓小平与其他中国政府高层非常重视以市场为导向的经济发展，到2000年，中国的各类产出已增长四倍之多。

随着私有经济的迅猛发展，中国经济从封闭式的中央计划经济体制朝着以市场为导向的经济体制转型。二十世纪七十年代，随着集体化农业发展模式逐渐淡出舞台，中国开始实行改革开放，逐渐放开定价权，允许财政分权，提高国有企业自主权，发展股票市场，推行产权所有制，开放对外贸易和国外投资等。

随着2001年中国加入世界贸易组织以及大量外资的涌入，中国现已成为全球最大的贸易合作伙伴，同时也是世界最大的出口和进口国。（详见本章关于国外直接投资作用的附录）

宏观与微观经济

如果不能未雨绸缪，不能预测外部宏

观经济环境的变化并制定积极的应对措施，环球资源就不会取得今天的成功。在环球资源看来，全球消费趋势的变化推动了零售行业的变化，进而促进了供给市场和亚洲地区政治格局的变化。除此之外，信息交换技术的发展也带来了新的机遇和挑战。了解所有这些动态因素之间的相互作用，对于了解环球资源的发展史十分重要。

中国崛起

日本最先向亚洲其他国家证明，一个自然资源匮乏的国家可以通过出口消费类产品来实现跨越式发展。跟随日本脚步的是亚洲四小龙：香港、台湾、新加坡和韩国。它们纷纷仿效日本经济发展模式，开始将发展重心从农业转向工业。出口加工区如雨后春笋般大量涌现，亚洲经济奇迹初露端倪。

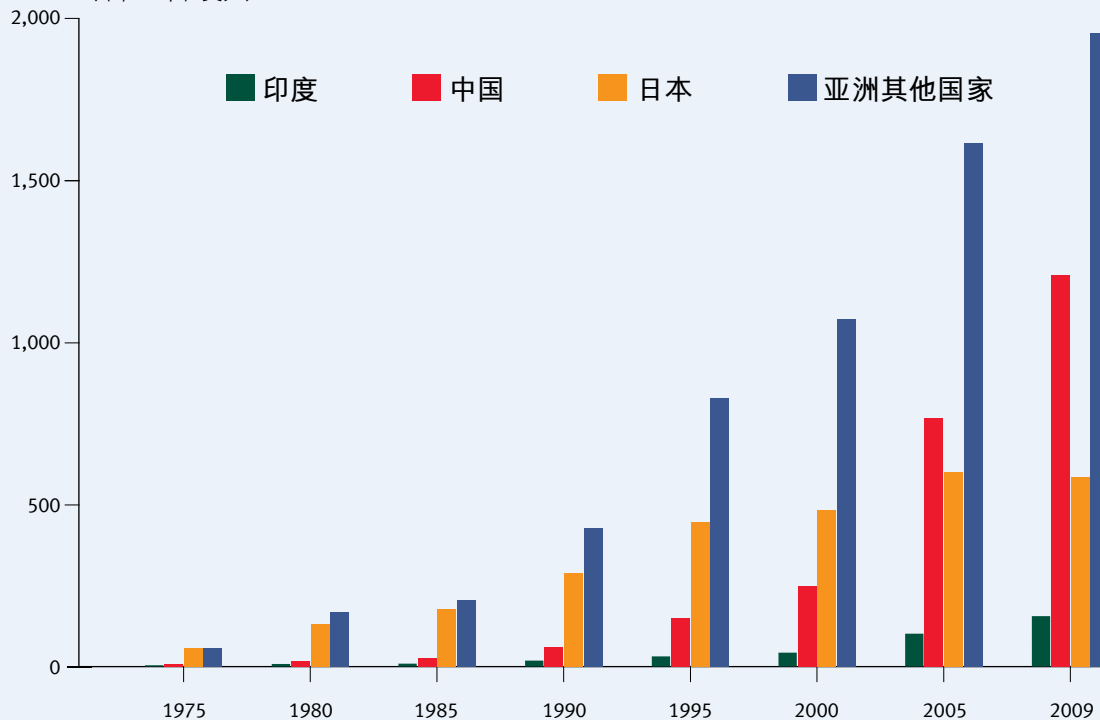
集装箱运输是刺激出口增长的另一项重要创新。这种运输方式通过标准尺寸的船运集装箱促进了船运业的优化创新，使亚洲加入到全新的全球供应链中。

1976至1980年，亚洲四小龙的经济开始腾飞。当时的中国政府开始思考如何融入全球经济，为世界上人口最多的国家带来新的希望。

二十世纪七十年代后期，中国走

1975-2009 年亚洲出口状况

(单位: 十亿美元)



1975年至2000年间,“亚洲其他国家”(包括韩国、台湾、香港和新加坡)的出口增长成为了环球资源发展的坚强基石。二十世纪八十年代环球资源进入中国,于九十年代壮大业务;然后随着外商直接投资的涌入,以及中国2001年加入世界贸易组织,中国的出口业务猛增,带动环球资源在中国创造了巨大的销售额。到2014年,中国成为了全球主要出口国。

出了文化大革命的历史阴影,开始实行改革开放政策。这是一个极富胆识的决策,尽管当时的中国企业对市场营销、投资和技术采购等概念还缺乏基本的认识。

邓小平提出分步走的“四个现代化”改革政策,旨在巩固和加强中国农业、工业、科技和国防四大领域。随后,中国政府在经济改革政策中融入了自由市场的元素,开始鼓励外商投资。外国投资者带来了中国缺乏的资本、技术与管理知识,最重要的是,他们使中国企业深刻认识到适应市场需求的重要性。

二十世纪八十年代初,Merle及其团队已开始帮助中国出口商与海外买家建立联系,弥补了中国企业在产品特性与定价方面存在的巨大认识鸿沟。亚洲资源团队携手每一位客户和出口商,以最吸引目标买家的方式制作优质印刷广告。

供应链管理

供应链管理(SCM)的概念出现在二十世纪八十年代初,它整合了关键的业务流程,将零售商与供应商连为一体。这在全球市场催生了一种新型的供应链之间、而非企业之间的竞争,同时

与中国共同成长



深圳等中国经济特区对邓小平的名言“致富光荣！”做出了最有力的响应。

提高了供应链的专业化程度。

全球消费品出口贸易巨头——利丰集团正是这一趋势的产物。该公司定位为全球供应链的管理者，其供应链管理策略包括分散化生产技术和全球供应商网络。看到供应链管理能以最有效的方式利用资源满足客户需求后，许多企业纷纷采用此模式。供应链管理技术的开发是中国后来出口成功的关键基石。

日元升值引起亚洲制造业转移

与此同时，日元升值对日本出口制造业造成了显著影响。1971年2月，美元兑换日元汇率为1:357，之后持续走高，到1976年12月，美元兑换日元汇率为1:306。而到了1993年1月，1美元只能兑换125日元。日本出口商知道再这样下去他们将无法维持盈利。接下来两年，日元继续升值，到1995年4月，日元汇率升至1

美元兑换85日元。

日元的持续升值最后导致日本工厂的出口贸易失去了竞争力。此外，日本的制造商不得不从海外寻找供应商采购组件和元件。这对许多其他亚洲国家的产品组件、元件及成品供应商，尤其是中国供应商而言，是一大良机。总之，日元升值对亚洲其他国家生产的增长影响巨大。

中国改革开放

二十世纪八十年代，中国尝试将中央计划与市场化改革相结合，以提高中国企业的生产效率和竞争力。但政策制定者深知要谨慎从事，以免加剧通货膨胀、失业率和财政赤字。

邓小平实施改革开放政策后，中国展现了其作为世界贸易伙伴的巨大潜力。很快，借鉴了新加坡和台湾发展模式的经济特区开始在全国各地涌现，中国的生产机器开始高速运转。

与此同时，环球资源搬进了香港一处更大的办公室，并从此开始拓展中国业务。

整个二十世纪八十年代，中国以市场为导向的改革带来了年均 10% 的工农业产值增长。农村人口的人均收入翻了一番。中国在谷物生产方面开始自给自足。轻工产品和消费品产量大幅增长。财政、金融、银行、定价和劳动体制等领域都开始进行改革。

外商直接投资

二十世纪八十年代初，外商直接投资（FDI）局限于出口导向型行业，且仅限于与本地公司组建的合资企业。除 1989 年末出现短暂下滑外，外商直接投资迅速增长。为此，中国政府制定了多项措施，鼓励外商将资金投在优先发展的领域和地区。

二十世纪九十年代，随着零售业的价格战愈演愈烈，采购全球化几乎成了每家大型国际企业的核心之一。在这十年期间，亚洲出现了大量的国际采购办事机构。

中国也开始允许外国投资者在本国生产和销售各种商品，并批准成立外商独资企业。

国际投资者源源不断地将大量资金投入中国。2004 年，中国大陆吸引外资总额达 600 亿美元，到 2009 年达到 900 亿美元。而在 2004 年，中国的进出口总额超过 1 万亿美元，于 2009 年激增至 2.2 万亿美元。这些数字对一个发展中国家而言尤其令人振奋，其主要归功于中国 2001 年加入世界贸易组织（WTO）时承诺进行的经济改革。

此外，个人电脑的出现，以及后

2001 年加入世界贸易组织对中国的影响

加入世界贸易组织令中国受益巨大，包括稳定、透明的体制和外部环境，经济发展、产业竞争力和人民生活水平也实现了巨大飞跃。

- 2001 年，中国 GDP 达到了 1.33 万亿美元，位列世界第六位。2014 年，中国 GDP 超过了 10 万亿美元，比 2001 年翻了将近 8 倍，跃居全球第二位。
- 2001 年，中国货物贸易额达到了 0.51 万亿美元，位列世界第六位。2014 年，中国货物贸易额达到了 4.3 万亿美元，增幅

超过了 8 倍，连续第二年跃居全球第一位。

- 2014 年，中国登记货物出口额达到了 2.34 万亿美元，占全球总量的 12.4%，连续第二年成为全球最大的出口经济体，中国登记货物及劳务进口额分别达到了 1.96 万亿美元和 3,820 亿美元，分别占全球总量的 10.3% 和 8.1%。目前，中国是各项出口品的全球第二大目的地。

来源：节选自《入世后 14 年回望：以中国为例》 (https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/Session2YuanYuanPostAccessionLookingback14yearafter.pdf)

与中国共同成长

来兴起的互联网引发了全球贸易方式的巨变。

贸易难题

随着全球贸易繁荣发展，如何构建公平贸易就成为了必须考虑的问题。二十世纪九十年代前期，贸易最惠国待遇的给予及撤销，如同一把悬在全球买家头上的达摩之剑。美国贸易政策在当时克林顿总统的主导下更为强硬，华盛顿每年都威胁不再为中国提供最惠国待遇，试图以此迫使北京在诸多问题（如知识产权）上对美国让步。这种摇摆的境况直接影响了进口买家。他们必须随时准备，一旦中国开征贸易关税，就要迅速重新拟定供应及价格策略。更糟的是，双方火药味十足的贸易谈判随时都有可能演变成贸易大战，给各方造成严重的后果。尽管中国拥有强大的制造能力，买家仍犹豫是否向中国制造商下更多订单。



在克林顿总统任期，美国政府对华贸易政策强硬。

中国加入世界贸易组织

2001年12月，中国正式加入世界贸易组织，标志着中国出口企业的发展迈出了重要的一步。买家再也不必担心中国的最惠国（MFN）地位问题，可以与中国出口企业轻松而直接的展开合作了。

制成品是中国贸易扩张的主要动力。在2001年的出口商品中，制成品占88.6%，而1990年时制成品仅占71.4%。2001年，中国成为世界第四大制成品出口国，仅次于欧盟、美国和日本。2005年，中国出口总额超过日本，并于2009年12月超过德国。

加强投资中国市场

二十世纪九十年代初，环球资源开始将业务中心转向中国大陆市场。1995年，公司在中国大陆开设了18个办事机构，Craig Pepples担任中国区总经理。

Craig说：“我们可以看到我们正为中国与世界各国之间架起一座桥梁。这并不是说，公司完全以中国市场为主导。中国已经有很多企业在瞄准全球市场。我们的定位是保持中立，做双向贸易交流的桥梁。”

Craig说：“鉴于中国市场的规模，我们必须开发一套系统的业务拓展机制。过去，香港或者台湾的经理只要把团队成员召集到一个房间，然后站起来大声宣讲就行。但中国大陆的办事机构众多，这个办法就行不通了。我们要采用一套更加标准化的运作方式。我们招聘成员、进行培训，必要时再培训，想方设法缩短新人的学习曲线。”公司采用了经事实证明



自从2001年加入世贸组织，中国市场更加开放，人民也得到了更多、更好和更加便利的服务。

切实有效的培训方法，即由经验丰富的销售主管陪同业务员拜访客户。Craig 认为：“这对于销售主管和业务员来说都是极具价值的。”

Craig 在此期间陪同销售人员拜访中国大陆客户的点滴，成了经常被提起的轶事。

Craig:

1995年2月，我在天津陪同一位销售人员外出拜访客户。那天寒风凛冽，我们骑着自行车一路拜访客户。我们慢慢远离天津市郊，几乎快骑到了北京。当客户见到我们时惊呆了。一些销售人员担心我们的模样是否有些荒谬可笑。他们觉得那些工厂经理希望看到的是我们的销售人员潇洒地坐在一辆配有深色玻璃车窗的豪华轿车内，后座上坐着一位外国专家。但那不是当时亚洲资源

的风格，现在也依然不是环球资源的风格。

公司业务在中国快速发展。中国的制造商和供应商渴望了解如何扩大与西方买家的贸易机会。在培训他们的过程中，亚洲资源发挥了重要作用。Craig 及大陆同事为中国的制造商和供应商举办了研讨会，内容包括如何在国际市场竞争，如何制作高效的宣传广告，以及如何处理买家查询。

发展中国销售团队

Oscar Wu 和 Samson Wu 是台湾办事机构两位成功的驻外经理，他们每隔两个月就到中国大陆出差，协助招聘新成员和开展销售培训。

Oscar Wu 回忆说：“我们发现大陆年轻人胸怀大志。他们希望快速学会业务知识和技能。对他们而言，广告业务很新颖，他们将这份工作看作

与中国共同成长



面对数百名客户经理的培训需求，以及数千名潜在客户的营销需求，如图中 Craig 举办的这种集体销售研讨会是针对中国市场最为行之有效的方式。

是未来发展潜力巨大的职业。”

除此之外，年轻的大陆客户主任也被公司在台湾取得的成功所吸引。不过成员的文化思维差异也有待调整适应。

Oscar Wu 说：“这些人中，大部分人还未习惯于竞争。他们不理解我们习以为常的‘没有付出，就没有收



Oscar Wu 是公司 20 多年来最优秀的销售经理之一。他是消费品组驻台湾首席代表。

获的观念’。他们觉得一切都不费吹灰之力。当然事实并非如此，没有任何事情可以说成就成。”

《中国采购资讯报告》诞生

2001 年 12 月，中国成为世贸组织正式成员，进口商不必再担忧中国是否会享受最惠国贸易地位的问题。消息一出，大量海外订单流向中国，其影响超过了很多人的预期。

随着买家纷纷涌入中国，环球资源迅速采取各种应对措施，其中一项举措是推出一份全新的报导刊物——《中国采购资讯报告》。这一刊物聚焦中国发展迅速的各行业，深入介绍业内主要供应商，并为买家提供全面深入的供应市场趋势分析。

通过从环球资源网获取的专有数据，公司能分析并确定海外市场对哪些中国产品需求旺盛，以及制造这些产品的主要供应商。环球资源编辑团队实地采访了许多中国大陆工厂，确保为买家提供中立、极具参考价值的采购资讯。



中国成为了世界最大的贸易伙伴，很大程度上是受 2001 年加入世界贸易组织和外商直接投资大量涌入的影响。

与中国共同成长



二十一世纪初期，环球资源实时跟踪了全球超过 460,000 买家的采购活动，以确定哪些产品的最畅销。

截至 2010 年 5 月，环球资源已经出版了 80 多种针对不同产品类别的《中国采购资讯报告》，包括 *Car Security*、*Car Wheel Rims & Covers*、*Computer Cases*、*Connectors*、*GPS Devices*、*Power Supplies*、*Scooters*、*Sunglasses*、*WLAN Products* 和 *Writing*

Instruments。

为制作这些资讯报告，环球资源开展了大范围的企业调查。所有收录进报告的公司均是以出口为主的专业供应商。这些被精心挑选过的公司，不论在地理分布、业务类型还是所有权方面，都能准确反映出中国的产业



中国各地的内容开发团队帮助买家确定符合其采购需求的供应商。

结构。虽然中国大陆是报告主要的涵盖区域，台湾、香港及韩国的供应商也被纳入其中，因为这三个区域的生产制造尚未大幅转移至中国大陆。

编辑团队在撰写每一个公司简介时，都会访问其高层以及出口部门的经理，讨论其所在企业的最近业绩，并提供未来 12 个月的价格、研发情况、生产和出口预测。公司还邀请所有制造商参与问卷调查，以了解产品价格和价格走势，并揭示各行业面临的重大挑战。

量身定制的采购服务

自创立时起，环球资源就一直与全球各大零售商保持着良好的合作关系。环球资源和 Agentrics 结成联盟后，更多的大型零售商加入了公司客户社群。到了新千禧年初期，许多大型零售商也开始订阅《中国采购资讯报告》。

环球资源从中看到了商机。2004 年，经过测试，环球资源为部分全球大型零售商推出了一系列创新性的“买家专场采购会”（*Private Sourcing Events*）。现任首席运营官 Brent Barnes，从 2005 年开始主管“买家专场采购会”业务，他表示：“我们接洽了约 60 家香港、深圳和上海的大型零售商，推介活动很顺利，因为当时亚洲还没有其他公司推出这项服务。我们和买家指定的采购经理讨论产品采购需求，然后提供符合其要求的广告客户的介绍资料。接下来，买家会挑选自己想要会面的供应商，我们会安排双方在最合适的地点面对面会谈，地点通常在中国大陆。”

起初，外界担心环球资源是否有能力满足商家的特定需求，但是当买家尝试过我们提供的服务后，满意度都非常高。每个买家代表每天可与四



环球资源开创的一项独一无二的服务 — 买家专场采购会，为供应商提供了与全球最大零售商面对面洽谈业务的机会。

与中国共同成长



前内容与社群开发部总经理，现任首席运营官 Brent Barnes，带头举办了极其成功的买家专场采购会。

到六家预选供应商会面。Brent 说：“通常在见面洽谈后，买家会确定至少一家潜在新供应商。”

该项目规模迅速扩大，受到了客户的高度重视。截止 2009 年，公司每年为全球最大的零售商与精选供应商安排 2,000 多场面对面洽谈会。与会买家的年销售总额超过了 1 万亿美元。

Brent 补充道：“我们的成功之道在于注重细节，确保买家提前看过供应商基本资料，事先进行过筛选；还要确认供应商做好充分准备，提供样品和演示材料。”

电子产品：从设计到出口

随着中国经济的繁荣，环球资源的服务标准也更上一层楼，相继推出了一系列更广泛的服务项目。2000 年，经过长期商洽后，环球资源与美国知名出版商博闻集团（CMP Media）组

建了一家合资企业，以便更好的服务于中国的电子制造商和电子工程师。在此前后，博闻集团出版的《电子工程专辑》（*Electronic Engineering Times*）和《电子买家资讯》（*Electronics Buyers News*）是商业出版史上发行量最大也最成功的刊物。

环球资源为新成立的合资企业推出了全新改版的《电子工程专辑》（*Electronic Engineering Times-Asia*，前身为 *Asian Electronics Engineer*）和《国际电子商情》（*Electronics Supply & Manufacturing-China*，其前身为 *Electronics News for China*）。通过从博闻集团的姊妹杂志注入更多内容，这两份杂志焕发出新的活力。作为当时出版物日益精细化的一个标志，《电子工程专辑》建立了简体中文、繁体中文、韩文和英文四种语言的配套网站。几年以后，这家合资企业新增了中国国际光电博览会（CIOE）（*China International Optoelectronics Exposition*）。

环球资源引入合资的目的是辅助其核心事业 — 将亚洲产品推广至全球，但采用了相反的服务方向：将外国的元件和技术介绍给中国快速成长的电子制造业。

为中国和亚洲地区的电子工程师们提供服务被认为是环球资源的一项潜在的大业务。当时在美国，《电子工程专辑》一马当先，但同时有几十家竞争者在运用各种媒体模式服务于不同的目标市场。这种情况产生的一个较大动因是：工业、制造业、广告业和展览会的预算和资源正迅速转移至亚洲。



《电子工程专辑》和《国际电子商情》由环球资源与博闻集团（CMP Media，现为UBM）的合资公司 eMedia Asia 出版发行，为大中华区蓬勃发展的电子行业提供最新资讯与动态。

2000 至 2010 年，环球资源的资深成员 Mark Saunderson 担任合资企业 eMedia Asia 的总裁。

Mark:

1995 年，我们在深圳市举办了一场半导体展览会 - 国际集成电路研讨会暨展览会 (IIC China)，这是公司其他贸易展览会的先驱。IIC China 迅速扩大并有高利润，成为全球领先集成电路制造商集中展示产品的舞台。我们当时还在中国发行了两本知名杂志，分别为《电子工程专辑》和《国际电子商情》。我们看到了机会，可以让半导体厂商更加贴近市场。

我还记得，在早期举办的一场展览会上，大概有三十多人来到我们的展位订阅杂志，拿到杂志的工程师们立即坐下来开始仔细阅读每一页的内容。对出版商而言，看

到这种情况真是令人鼓舞！毫无疑问，我们的读者在迫不及待地吸收杂志带来的资讯。

我在美国做电话销售的时候，习惯在办公桌上放一张中国地图，因为对许多人而言，深



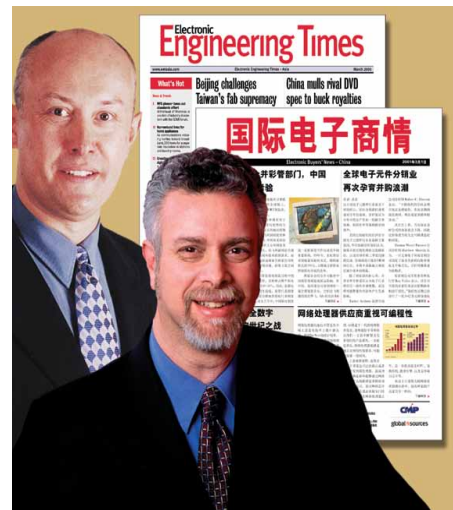
前 eMedia Asia 总裁 Mark Saunderson 将针对电子行业的业务从杂志扩展到展览会和网站。

与中国共同成长

圳、上海和成都都是完全陌生的地名。当时，这些公司最大的市场都在美国和欧洲。

在一次前往美国的商务旅行中，Mark 偶遇了博闻集团的高管 Steve Weitzner。Steve 对中国的商机非常好奇。一年后，Steve 来找 Mark，表示经过一番市场调查，他发现环球资源是个好的发展伙伴。Steve 建议双方应该携手合作。

Mark 回忆道：“当时的局面是：我们要么彼此合作，要么相互竞争。”最后，双方成立了一家环球资源占主导股权的合资企业。



亚洲的技术领军者环球资源联手美国最著名的内容提供商博闻集团（CMP Media），于2000年9月成立了合资企业 eMedia Asia。图为环球资源代表 Mark Saunderson 与博闻集团代表 Steve Weitzner。

环球资源电子业务部总裁 Mark Saunderson 退休告别宴上，好友及同事向他敬酒祝福

环球资源将想念 eMedia Asia 总裁 Mark Saunderson。2010年9月，为公司鞠躬尽瘁20多年后，他光荣退休。9月21日，40多位好友和同事在香港大潭道美国会所欢聚一堂，祝贺 Mark 取得的职业和个人成就。

Merle Hinrich 深情的说：“由于 Mark 及其团队的卓越贡献，才成就了公司在中国电子工程设计与元器件行业的龙头地位，对此我深感自豪。我衷心地感谢你，Mark，感谢你把你公司带向今天的成功。”

1990年9月 Mark 加入环球资源，担任《电子工程专辑》的区域销售经理。五年内，他的职

业生涯一路顺畅，一路晋升为总经理、副出版人，最终出任技术电子组出版人。

2004年，Mark 出任电子业务部总裁，统一管理公司电子类相关刊物业务。由于他在公司发挥的领导作用，被先后调往香港、马尼拉和深圳办事机构。

Spenser 补充说，Mark 是他见过的做事最有条理的高管之一。Spenser 说：“他永远按时到会，会议议题和目标清晰，计划周详。他讨论问题严肃而坦率。”

Sarah Benecke 接着称赞道：“我清楚记得20年前你进入维他大厦（香港办公室）的情形。我们立刻意趣相投。我当时想，‘他总有一天会当上出版人’。我希望马上将你招进公司。”

Mark:

我们了解在中国经商隐藏的危机，以及出版和销售的困难。但在博闻集团看来，我们无论在内容、报导或专业技术层面，都算新手程度。因此，合资的条件之一就是他们用他们的内容作为报导来源。对博闻集团而言，立竿见影的好处就是能立即以 EE Times 品牌进入中国市场，我们则使用这个品牌作为刊物的英文名称。

2005 年，合资公司又与另一家美国出版商 Penton Media 结成策略联盟，发行了《电子系统设计》(Electronic Design-China)，进一步拓宽了合资公司为电子工程师们提供的中文服务。Mark 说：“《电子工程专辑》的新闻报导、观点和行业分析侧重于产品设计，而《电子系统设计》则是给中国的设计工程师提供在完成项目和保持竞争力方面所需要的突破性技术及资讯。”

总而言之，相对于潜在的竞争者，环球资源优势巨大：其在中国、香港、台湾、韩国和东盟国家进行运营和编辑工作；为工程师提供最好的内容；举办着亚洲最具影响力的中国国际集成电路展览会；拥有优秀的、忠实的读者群；建有针对出口业务的杂志和网站，其内容涵盖一切与消费类电子产品有关的行业，并拥有海量个人和企业信息的数据库。这一项服务于工程师的业务成为环球资源的制胜法宝。

完美风暴

然而，合资企业进入了一场完美风暴。自 2010 年 6 月开始，这家企业由

环球资源资深成员 Brandon Smith 掌管，Graham Kelly 担任其助手。他们延续了 Mark Saunderson 的管理风格。

不过，有四大因素削弱了合资企业的商业模式：

- 杂志在亚洲的发行和分发模式与在美国市场的模式不同。在美国，分销商主要是广告商，他们通常在《电子工程专辑》中占有大量的多页广告。而亚洲却不是如此。
- 由于大型的知名半导体及相关产品制造商大量合并，导致潜在广告客户群减少。
- 尽管杂志发行量突出，读者忠诚度相当高，“针对电子工程师的广告”是其中一个最先减少广告业务的版块。广告客户将其预算转移至搜索广告推广、内部市场开拓和分析方面，并开发自己的公司网站及研讨会。

global sources 环球资源旗下刊物

电子系统设计

Electronic Design-China

技术观察
720MHz低功耗OMAP3530处理器
支持流媒体、3D游戏和视频会议。专
门针对智能电视、MID和智能手机应用。

技术报道
640万像素HDTV上播放超分辨率视频
最新突破处理量可从低密度的互联网
视频源中消除因高码率而产生的模
糊消除的图像失真。

微波与射频
针对上降本的802.11n/蓝牙模块
统一组合方案支持Windows XP, Vista,
Windows 7和Linux。

设计实现
LED照明的四种电源设计方案
分别基于直接AC输入、DC或电池输
入，非桥式整流器和非桥式整流器。

设计思路
USB 3.0接口的ESD保护方案
为支持USB 3.0带宽的USB数据速
率，ESD元件寄生电容必须小于0.3pF。

测试方案
LTE系统测试挑战和解决方案
IM500 LTE无线测试设备
提供详细测量数据
建立网络部署最佳
实践问题。

直面风电设计挑战
风电应用强调极高可靠性，其整流和逆
变电流及电压高达上千安培和几千伏，
并网和野外防雷保护也须格外小心。

www.ed-china.com

《电子系统设计》为读者和广告客户提供了独特的价值，它为中国工程师提供电子产品设计所需的最新技术知识。

与中国共同成长

关于 eMedia 的出售



Brandon Smith 于 2010 年起担任 eMedia Asia 总裁。

Brandon Smith:

我第一次接触到环球资源是在母校 Brigham Young University 的一次求职面试上。当时由 Merle Hinrich 面试我。巧的是，他同时面试了我和我的妻子，想必他是为了节约时间吧。那次面试太特别了，我之前并不知道这件事，直到我们俩都在香港接受培训。

大概在 2003 年，公司让我接管美国市场，集中销售技术电子组杂志。我做了几年杂志销售，一直与 Merle 保持沟通。后来我就回去接替 Mark Saunderson 领导技术电子组工作。

2014 年底左右，UBM 表示有意买断合资企业。于

是，我们就开始了这次极其漫长的收购过程。从一开始，我就意识到，为做成这笔交易，我不得不离开环球资源。显然，从某些方面来讲，我既属于卖方，又属于买方。我欠 UBM 一个确切的回答，同时要努力达成一笔对环球资源最有利的交易。我还希望保持团队完整，做对团队最好的选择。此外，在被 UBM 收购后，我们仍然在环球资源办公室工作了一年。这件事说起来让人尴尬和倍感压力。

我认为，任何组织能够在市场中摸爬滚打 45 载而屹立不倒，一定有其非凡之处。这是属于 Merle 和他的资深团队的荣光。是什么让公司上下一心？我认为，在很大程度上，你必须认为自己是其中的一份子，相信自己能够为公司带来变化。我心中永远铭记一点：我所做的事是真切地在帮助某个人得到他想要的，让他过上更好的生活。

我觉得 Merle 真是令人难以置信的人。我无法想象世界上有这么个人，十年如一日地为公司殚精竭虑不舍昼夜，一到开会时，仍然是精神饱满、热情高涨，审视和分析业务和机会，努力以最富成效的方式将其化为现实。

- 半导体行业成为主动实施内容营销策略来替代第三方媒体（如环球资源）推广的先行行业之一。这是今天的消费类产品企业如可口可乐和乐高惯常采用的一种营销策略。这些企业雇用自己内部“记者”，创建内容和网站，自己举办精品展览会，并运用搜索引擎和社交媒体驱动企业资产流通，建立和维护自己的潜在客户数据库，而不再依赖像环球资源这样的外部媒体。

由于这些因素的影响，合资刊物的业务连续下降，最终在 2014 年出售给后来收购博闻集团（CMP，公司最初的主要合资伙伴）的 UBM。之后，UBM 又将业务出售给著名元器件经销商艾睿电子（Arrow）。艾睿电子利用这些资源来实施内容营销策略。

对于环球资源而言，包含亚洲电子工程师服务在内的“设计-制造-出口”业务被看作是一个极佳的发展机会，我们不惜为其付出大量心血，抛洒汗水和泪水以付诸实现。但当它无果而终时，的确令人难过和伤感。

未选之路

早在二十世纪九十年代中期，环球资源就曾考虑建立一个专门服务于电子行业的中国内贸网站，但鉴于当时广告费率太低、市场过于饱和，便放弃了这个念头。但通过慧聪国际（HC International），环球资源看到了通过投资介入更广阔的中国国内 B2B 媒体



企业发展及投资部副总裁 Suzanne Wang 负责公司投资策略，确定新项目的投资发展计划和策略分析。

业务的机会。

公司当时的目标是将两家公司合二为一。其前景是诱人的：为中国制造商们提供全方位的服务，无论是那些想出口或进口的公司，还是想纯粹做国内市场的公司。

这笔交易是基于 Suzanne Wang 所进行的长期而细致的评估。Suzanne 于 2003 年加入环球资源，主要任务是帮助 Merle 发现新的投资和并购机会，她是这次并购洽谈的主要架构设计师。公司最终于 2006 年 5 月的一个午夜签订了协议。

根据协议条款，环球资源出资大约一千万美元收购慧聪国际 10% 的股份。如果慧聪国际在一年内达到一定的绩效目标，环球资源可以行使期权将持有股份的比例增加至 35%。如果行使这项期权，根据香港法律，环球资源将启动一次公开募股，以取得所有剩余的慧聪股份。

与中国共同成长



2006年5月26日午夜，Merle与慧聪国际执行董事兼首席执行官郭凡生在双方律师的陪同下，正式签署了战略合作协议。

谈及两家公司最终没有走到一起的原因，Craig Pepples说：

慧聪国际为环球资源带来的互补性是独一无二的。他们也有印刷杂志以及聚焦国内行业的网站。

慧聪国际虽然是一家在香港交易所上市的公司，但仍然是一个中国式的家族经营企业。就慧聪国际在北京的公司而言，其首席执行官及他的侄子和侄媳都是主要决策者。所幸，我们的交易协议中包括了逐渐了解彼此的阶段，而我是环球资源领导小组的负责人。

我们在事情还没有发展到为时已晚的时候意识到这次的合作不可行，且双方之间文化差异巨大。尽管合作存在各种潜在的业务和行业协同优势，我们最终还是决定放弃合作。

然而，这项计划还有一个巨大收获，我们非常幸运的遇见了慧聪国际当时的首席财务官Connie Lai。双方结束合作关系后，她加

入了我们公司，现担任环球资源首席财务官。

电话营销团队

2005年7月，公司北京办事机构首席代表Jackson Lai就特别助理的职位面试了一位来自加拿大的年轻人Cameron Walker。

Cameron回忆说：“大约一周后，我接到一个美国人Brandon Smith的电话。他在美国用中文对我进行了电话面试。我当时想，这家公司真有意思！先是一个中国人用英语面试我，现在又有一个美国人用中文面试我。在这样的公司应该有前途，我要加入其中！”

2006年底，Jackson有一个新项目需要讨论。Cameron说：“他把我叫到他的办公室，对我说，‘公司打算在深圳成立一个电话销售团队，Craig认为你是合适的人选。你觉得如何？’”三周后，Cameron接替Brian Hager来到了深圳，开始学习所有有关电话销售方面的知识。



前北京销售总经理 Cameron Walker 建立了西安电话营销中心，现任礼品、家居用品和五金组总裁。

Cameron 说：“我曾参加过一个行业会议学习电话销售技巧，但其大部分内容侧重于客户服务的行业：信用卡中心和银行中心等，主要是接听客户电话而非主动给客户打电话。其中也有一小部分是主动给客户打电话的，我把他们叫到一旁请教，我将公司计划告诉了他们。我们想招聘 50 个人通过电话销售我们的产品，每份合同订单的最低额

度是 6 万人民币，也就是 8 千到 9 千美元。这些专家们都笑一笑表示很难。他们认为通过电话销售，顶多能卖价值几百美元的产品。”

Cameron 并没有太担心，继续他的招聘计划，并培训了一支 15 人的销售团队。这个销售团队在当年的夏季就已经签订了几份广告合同。真正的突破发生在 11 月份，团队居然签下了 80 份合同。到了 12 月份，环球资源降低了入门套餐价格后，签约数量突破了 100 份大关。Cameron 说道：“那可真是太棒了！我们只有 17 位销售人员。传真机一直运转，把墨水都用光了！”

第二年十月份，电话销售团队搬进了位于西安的一个更大的呼叫中心，这个地点是公司在调研了整个中国之后精心挑选的。Cameron 再次调任，他从深圳的试点团队带了一些团队成员到西安。

Cameron 说：“我还记得我们第一次去西安面试新人的情形。那时候我们还没有办公室，于是，Meely Chang



在电话营销副总经理 Cameron Walker（倒数第二排右二）领导下，年轻且充满活力的西安电话营销团队成员从 15 人增加到 200 多人。

与中国共同成长

和我就坐在酒店大堂的咖啡厅里，每半个小时面试一个人。2008年2月我搬到西安时，办公室里没有暖气，整整一个月我们就戴着手套打字，一直到天气转暖。后来装修完成了，我们就搬进了这个占满整整一层楼、面积达2,000多平方米的全新办公室。”

“我们从零开始，尝试了所有我们能想到的方法，失败的次数远比成功多。经过三年的不懈努力，我们的团队发展到了200人，通过电话销售公司的不同产品。所以有些事情还是进展十分顺利的。”

2009年4月，Cameron又肩负起环球资源内贸网的销售，该网站只专注于电子行业，也是通过西安的电话营销团队进行销售。

培养专业精神

西安的运营状态也许是公司早期开拓中国大陆业务的一个缩影，从上世纪九十年代初Craig建立办事机构网络开始，环球资源已走过了一段漫长的道路。

Craig:

我们已经转移了业务重心。目前环球资源全球三分之二的成员都在中国，人力资源和工作环境都非常契合当地文化。我们必须将当地文化和法律法规纳入到公司的企业文化中。

我们为自己所取得的成就感到自豪。我记得有次Sarah去上海探访我时始终没有脱掉她的外套，因为会议室太冷了。在买下现在的办公楼之前，我们租用过



作为中国行政法规事务组总经理，Sandy Ng在中国建立了稳健的中层管理团队来确保公司的成功运作。

很多便宜的办公楼。公司在中国的扩张过程中，一直由Sandy Ng负责物业的购买和租赁办公室的装修。

我们有一批其实并不老却被我们称为“中国的老一代”的团队。这些团队成员包括广东环球资源采购交易会销售总经理Lisa Li；厦门环球资源采购交易会销售经理Chen Li Yun；华南区销售总经理Catty Ren；华北区销售总经理Jenny Lee；华东区销售总经理Chen Jian；深圳企业推广部经理Anita Qu；以及其他许多优秀的人员。

他们已经在无数的培训当中分享了自己的聪明才智，并且致力于培养新一代的专业人员，这些专业人员将带领公司及中国的团队进入二十一世纪。

早年在上海工作的时候，我

都是亲自面试每一位求职者。现在，我们将会看到当中的很多团队成员都已经成长起来，并且成为了公司的中坚力量。没有什么比现在的结果更令人满意的了。

中国供应市场的未来

到了2016年，有许多评论认为中国已追赶上二十世纪封闭时期与其他国家造成的损失和差距。环球资源团队则不断问自己：“中国的下一步会走向何方？”

中国供应商正面临前所未有的挑战，比如不断上升的劳动力和原材料成本。工人不再召之即来，工厂需要在劳动力方面展开竞争。许多经济学家甚至认为，中国已经到达“刘易斯转折点”，即工资上涨、利润下降、投资减缓、“召之即来”的低成本劳动力开始萎缩。在通货膨胀成为人们关注话题的今天，政府压力日益增大。中国是否真的不再是个低成本国家？

随着中国制造成本的上升，一些买家开始将目光投向其他地方，寻找

可替代的供给市场。另外，在某些品类上，中国制造商正在东盟和其他地区开设更低成本的工厂。

在中国为这些挑战绞尽脑汁之时，这个国家也站在了世界舞台的中央。多数观察家认为，中国有潜力在未来十年或更长时期内继续保持经济高速增长。因此，中国政府和出口商不应停留于这些问题本身，而应当将其看作是更上一层楼的机会。

通过提供更多增值服务，将战略重心转向盈利能力更强的行业，中国企业可以保持竞争优势。准备好应对这一挑战的供应商将笑到最后，未做好准备的企业则会被甩在后面。

在中国企业全力应对新挑战、提高全球竞争力之际，环球资源将一如既往的履行其使命：为企业提供最有效、最全面的全方位营销渠道吸引优质买家，帮助供应商实现业务增长、开拓新兴市场、不断向价值链的上游挺进。这是公司过去45年来一直坚守的使命，未来，这仍将是环球资源矢志不渝的追求。



二十一世纪初期，环球资源的网络覆盖全球超过60座城市。公司在中国大陆40多个办事机构拥有约2,500名团队成员。

与中国共同成长

附录

外商直接投资对中国经济发展的影响

以下是 Merle Hinrich 为 2017 年由劳特利奇出版社发行、Michael J. Enright 著述的《助力中国发展：外商投资对中国的影响》一书所做题跋的摘录。书中公布了 Hinrich Foundation 与恩莱特·司各特咨询公司 (Enright, Scott & Associates) 共同发起的研究项目的成果，项目的研究课题为外商直接投资对中国经济的影响。

外商直接投资 (FDI) 的背景与作用

中国的经济崛起在诸多方面堪称史上独一无二，其中最为瞩目的是其发展的速度之快和增长之陡峭。然而较少受到关注的是外商直接投资所发挥的深远意义及作用，以及中国官员历经深思熟虑后，才逐渐许可并选择性地鼓励这些投资的进入。

日本是东亚地区的第一个经济奇迹，为所有邻国开辟了一条经济发展道路，其通过出口带动的发展模式和针对性极强的

产业政策使其在战后经济废墟上重新崛起。二十世纪六七十年代，亚洲四小龙新加坡、香港、韩国和台湾大量借鉴了日本的经济发展模式，同样实现了经济的飞速增长。

但是，相比其他任何国家，中国或许能更深刻地认识到外商直接投资的独特潜能，通过借力外国资本、技术、销售渠道和管理知识，中国经济迈上发展的阶梯。

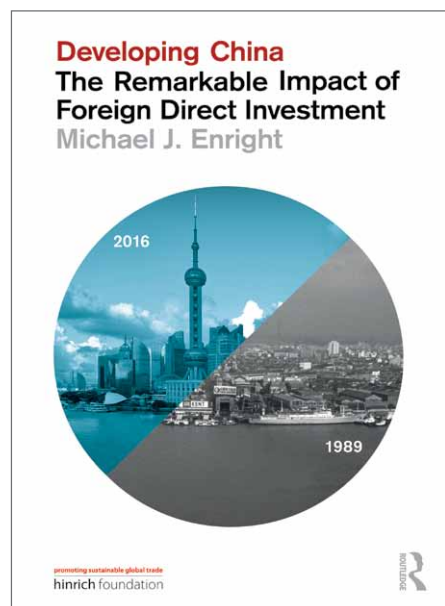
二十世纪七十年代末，中国开始实行改革开放政策。当时中国经济处于贫穷、孤立和落后状况，外商直接投资几乎为零。在三十多年后，中国迅速成为了全球第二大经济体、世界主要出口国和吸引外商直接投资最多的国家。中国企业的竞争力加强，中国变成了“世界工厂”和难以取代的出口大国；近年来，中国更是因其各种高科技行业而变得愈发强大。

举世瞩目的经济成长与进步

“举世瞩目”、“不可思议”和“史无前例”等词语常被用来描绘中国的经济发展轨迹，但这些溢美之词仍不足以传达几十年来中国经济巨变的真实程度。至少从经济发展方面而言，中国基本做到了“一夜之间”重塑国民经济。

世界其他大部分国家对于中国的变革完全措手不及。2001 年加入世界贸易组织是中国经济发展的一个分水岭，它令中国安全地通往发达国家的巨大消费市场，从而助力中国加快成为出口强国。不过，先前的经济模式完全无法预料或解释一个像中国那么大的国家进入世界经济体所带来的影响，以及在此过程中外商直接投资所发挥的巨大杠杆作用。

中国踏上全球经济舞台的影响具有



2017 年 Hinrich Foundation 出版的《助力中国发展：外商投资对中国的影响》一书封面。

复杂性和多面性。虽然更低成本的中国制造产品给发达国家的消费者带来实惠，但敏感进口行业的劳动力中断比经济学教科书预测的更深更久。从企业机遇层面讲，中国已从低成本出口平台演变成一个巨大的消费市场，在这个成长故事中，几乎每一家跨国公司都深觉需要参与其中。到了二十一世纪第二个十年，中国融入全球经济一体化对全球经济所带来的影响可能会更大。中国当初是如何大胆地向世界实行经济开放的？其原因何在？其实一开始，中国的目的就是打造强大的中国企业和中国经济，以期在改革进程初期缩小中国与西方之间的发展差距。

中国的战略

从广义的角度看，中国的发展战略相当简单：务实（而非全盘）地接受能够帮助中国经济发展的适当修改的资本主义法则；对全球经济逐步实行可控的开放政策；坚持不懈地追求中国急需的西方先进技术，以实现经济跨越式发展。而获得这些基本要素的主要手段是什么？就是外商直接投资。

对外国企业来说，基本主张很简单：中国巨大的国内市场展示了未来获得广泛收益的美好前景，凭借外国资本、技术和管理知识作为交换，就可以利用中国这个低成本出口平台直接获利。其背后的含义显而易见：如果你不愿意遵从我们的游戏规则，你的竞争者们会遵从的。

外国企业经过深思熟虑，认为自己不能“错过”中国市场，于是欣然参与其中。身在中国的外国企业多数情况下愿意并且渴望在中国市场分得一杯羹。西方国家政府同样渴望、鼓励并促进中国进入全球贸易和投资体系。这很大程度上是出于地缘政治的考虑。有人认为，全球一体化会形成更大的民主化趋势，并鼓励中国成为多边贸易体系中一个“有责任的利益相关者”。

从一开始，双方就至少在某些方面寻求着各自不同的经济发展目标。

外商直接投资及其裨益

尽管外商直接投资（FDI）被公认为中国经济增长与发展的主要贡献因素，但它为中国发展带来的各方面裨益却远远超乎我



Merle 在《助力中国发展：外商投资对中国的影响》一书的发布会上发言。

与中国共同成长

们之前所了解。其结果令人惊愕。

在过去 35 年，有超过 1.6 万亿美元的外商直接投资涌进了中国。《助力中国发展：外商投资对中国的影响》一书评价了外商直接投资对中国经济的影响，并作出了这样的总结：近年来外国企业的投资

及其在整个供应链中造成的涟漪效应影响巨大，为中国贡献了 33% 的 GDP 和 27% 的就业率。书中还描述了中国领导层为支持和加强中国企业和中国经济发展的产业政策，对外商直接投资的运用实行了谨慎的管控。

1979 年至 2014 年间外商直接投资流入量

Year	Annual Flows			Cumulative Flows		
	Number of Projects	Contracted Value (USD mn)	Utilized Value (USD mn)	Number of Projects	Contracted Value (USD mn)	Utilized Value (USD mn)
1979-1984				3,724	9,750	4,104
1985	3,073	6,330	1,960	6,797	16,080	6,064
1986	1,498	3,330	2,240	8,295	19,410	8,304
1987	2,233	3,709	2,314	10,528	23,119	10,618
1988	5,945	5,297	3,194	16,473	28,416	13,812
1989	5,779	5,600	3,392	22,252	34,016	17,204
1990	7,273	6,596	3,487	29,525	40,612	20,691
1991	12,978	11,977	4,366	42,503	52,589	25,057
1992	48,764	58,124	11,007	91,267	110,713	36,064
1993	83,437	111,436	27,515	174,704	222,149	63,579
1994	47,549	82,680	33,767	222,253	304,829	97,346
1995	37,223	91,282	37,521	259,476	396,111	134,867
1996	24,556	73,276	41,726	284,032	469,387	176,593
1997	21,046	51,004	45,257	305,078	520,391	221,850
1998	19,799	52,102	45,463	324,877	572,493	267,313
1999	16,918	41,223	40,319	341,795	613,716	307,632
2000	22,347	62,380	40,715	364,142	676,096	348,347
2001	26,140	69,195	46,878	390,282	745,291	395,225
2002	34,171	82,768	52,743	424,453	828,059	447,968
2003	41,081	115,070	53,505	465,534	943,129	501,473
2004	43,664	153,479	60,630	509,198	1,096,608	562,103
2005	44,019	189,065	72,406	553,217	1,285,673	634,509
2006	41,485	200,174	72,715	594,702	1,485,847	707,224
2007	37,888	N/A	83,521	632,590	N/A	790,745
2008	27,537	N/A	108,312	660,127	N/A	899,057
2009	23,442	N/A	94,065	683,569	N/A	993,122
2010	27,406	N/A	114,734	710,975	N/A	1,107,856
2011	27,712	N/A	123,985	738,687	N/A	1,231,841
2012	24,925	N/A	121,073	763,612	N/A	1,352,914
2013	22,773	N/A	117,586	786,385	N/A	1,470,500
2014	23,778	N/A	119,562	810,163	N/A	1,590,062

注：2006 年后，中国政府停止公布外商直接投资合约额。年流入量代表某一特定年份的项目与投资量。累计数据是从 1979 年至某些年度相关流量的总和。所有金额都按外资流入当年的美元计价，即未根据通胀率进行调整。

资料来源：中国经济数据库（CEIC），2014 中国统计年鉴。

见 2017 年由劳特利奇出版社发行、Michael J Enright 著述的《助力中国发展：外商投资对中国的影响》。

反思与启示

外商直接投资本身并无孰好孰坏之分。不过其需要满足严苛的条件。若东道国与外商直接投资方之间互相理解，并合理尊重对方的需求与观点，外商直接投资必然会繁荣发展。

不过，我们需要向中国学习的还很多，有成功经验也有失败教训。对于美国这样的发达国家，中国经验引发了人们关心的政策问题，譬如过去的设想是否正确，再譬如未来应采取何种竞争策略。

虽然西方国家的政策制定者追求和促进中国融入全球贸易和投资构架，至少某种程度上是出于地缘战略的考量因素，但他们显然没有充分认识到自己正在释放巨

大的经济冲击波。这并不是说他们的决策不正确，而是提出了这样一个问题：如果没有对将造成的经济影响做好适当的准备，将贸易政策作为地缘战略工具又怎么称得上明智之举？

由于美国和其他发达国家仍在努力了解和适应由外商直接投资带动的中国经济崛起对全球经济所带来的方方面面的影响，过去对于各种竞争力问题的设想就需要重新考虑，包括税收政策、教育、移民、基础设施以及本国在全球经济中的作用等。发达国家要想了解中国如何利用外商直接投资实现经济崛起，就需要进行自我反思，并针对未来最佳发展路径提出一些棘手的问题。

1985 年至 2014 年间中国前 20 位外商直接投资来源地

Source	Cumulative 1985-2014 (USD mn)	Percentage of all Sources (%)
Hong Kong	744,827	47.0%
Virgin Islands	132,104	8.3%
Japan	98,049	6.2%
United States	74,809	4.7%
Singapore	72,106	4.5%
Taiwan	60,690	3.8%
Korea	59,825	3.8%
Cayman Islands	28,684	1.8%
Germany	23,877	1.5%
West Samoa	23,106	1.5%
United Kingdom	19,055	1.2%
Netherland	14,712	0.9%
France	13,359	0.8%
Mauritius	12,304	0.8%
Macau	11,716	0.7%
Canada	9,668	0.6%
Australia	7,725	0.5%
Malaysia	6,707	0.4%
Bermuda	6,466	0.4%
Italy	6,398	0.4%

注：以斜体字表示的经济体被认为是避税天堂，投资往往经由这些地方中转，以享受税收优惠或其他优惠待遇。

资料来源：中国统计年鉴（多个年份）；恩莱特·司各特咨询公司分析。

见 2017 年由劳特利奇出版社发行、Michael J Enright 著述的《助力中国发展：外商投资对中国的影响》。





第六章

激烈商战

激烈商战

知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

- 孙子



一开始，亚洲资源就在风起云涌的竞争大浪中拼搏。

环球资源在其大部分发展史中都领导着市场定价。此外，环球资源率先推动过几十次全新服务和产品改进，引其他市场竞争者纷纷效仿。环球资源的销售领导力与销售培训同样被公认为黄金标准。

45年后，环球资源成为了许多新兴媒体公司的训练场。在亚洲，几乎大大小小的每一家媒体公司都有现任高管至少在刚入行时曾在亚洲资源或环球资源接受过几年的历练。Merle说：“我们培养了太多私营和上市企业的竞争对手。”

但最初，公司培养的竞争对手还处在起步阶段，规模不大，其构成的威胁远不及来自亚太地区的大型半政府贸易机构。Merle回忆说：“二十世纪六十年代末七十年代初，我多次向香港贸易发展局（TDC）表示，我们可以为他们的出版事业出一份力，但香港贸发局并未加以理会。然而在台湾，我们却受到了中华对外贸易发展协会（CETDC，即现在的TAITRA - 台湾对外贸易发展协会）的热情欢迎。多年来，他们为我们提供了各种赞助和帮助。”

与大政府较量

在亚洲所有的新兴工业化经济体中，有前瞻性的政府积极成立了相关部门，促进出口贸易和吸引外商投资。1951年，日本成立了日本贸易投资振兴机构（JETRO）。1962年，韩国成立了大韩贸易投资振兴公社（KOTRA）。1966年，香港成立了香港贸易发展局（TDC）。1970年，台湾成立了现在的台湾对外贸易发展协会（TAITRA）。

这些机构都在海外建立了办事机构网络，为国内的出口商收集市场信息。接下来，举办出口展会和出版研究报告也就水到渠成了。大多数情况下，涉足商业展会和贸易杂志的诱惑令这些机构难以抗拒，因为其中潜在的收益足以抵消政府的成本。尤其是在商业展会方面，政府机构拥有极为便利的条件，因为他们往往就是展会和场馆的主管机构。

Merle说：“2003年以前，我们根本没有机会进入展会业务，因为我们在合适的时间段内找不到场地。几乎所有展馆都是由政府相关机构负责管理的。那些机构同样从事出版业，对我们十分警惕。香港贸易发展局，甚至连台湾的中华对

ART DIRECTOR

CREATIVE DIRECTOR

STUDIO DIRECTOR

COPYWRITER

ARTIST

PROOF READER

SENIOR COPYWRITER

ACCOUNT EXECUTIVE

THE SECRET SERVICE

Committed to clear & effective communication between advertisers and buyers

Who are they?
You may not realize it but behind every single advertisement in this magazine stands a dedicated team of business-to-business advertising professionals. They have a special mission — to make sure that each advertisement communicates effectively.

Who do they serve?
■ **Advertisers:** Because an unprofessional advertisement is less effective, we check every layout, every photo and every word — of every single ad. And for those clients without advertising agencies, we help create quality ads that boost their image — and their response.
■ **Readers:** Because the ad content is as important to you as the editorial content, we try to make all ads as clear and informative as possible. If we do anything less, we haven't done our job. So that you can better evaluate advertisers as potential suppliers, we ask them to describe the unique benefits of their products and services.

A deep commitment
We are so committed to making Asian Sources Computer Products as useful to you as possible, that we even turn down advertisements. We take this serious step when we believe that either our readers or our advertisers will suffer as a result of a poorly communicated or unprofessionally presented sales message. Only one publisher cares enough to provide this "secret" service. And if it's one more reason why it makes sense for you to rely on Asian Sources Computer Products.

The leading publication covering all Asian supply markets for computer products buyers worldwide

ASMC Group
Publications of The Asian Sources Media Group

G.P.O. Box 11411, Hong Kong Tel: 852-255-4733 Fax: 852-870-0527

亚洲资源为广告客户提供卓越的创意服务。正如图在这场始于二十世纪九十年代的广告宣传活动中所描述，我们的每条广告都要经过“特殊服务部门”的认可，他们是一群负责从客户那里收集独特特点的专家，以确保广告能有效反映客户的卖点。

外贸发展协会，都不愿在他们举办的商展上为我们提供与其出版物同等的待遇，有时我们连欧美出版物的待遇都得不到。”

在香港，香港贸易发展局的出版物极力效仿亚洲资源的每个动作，因而很快就成为公司强大的竞争对手。1978年加入公司的前首席执行官 Spenser Au 回忆起当时的情况。

Spenser:

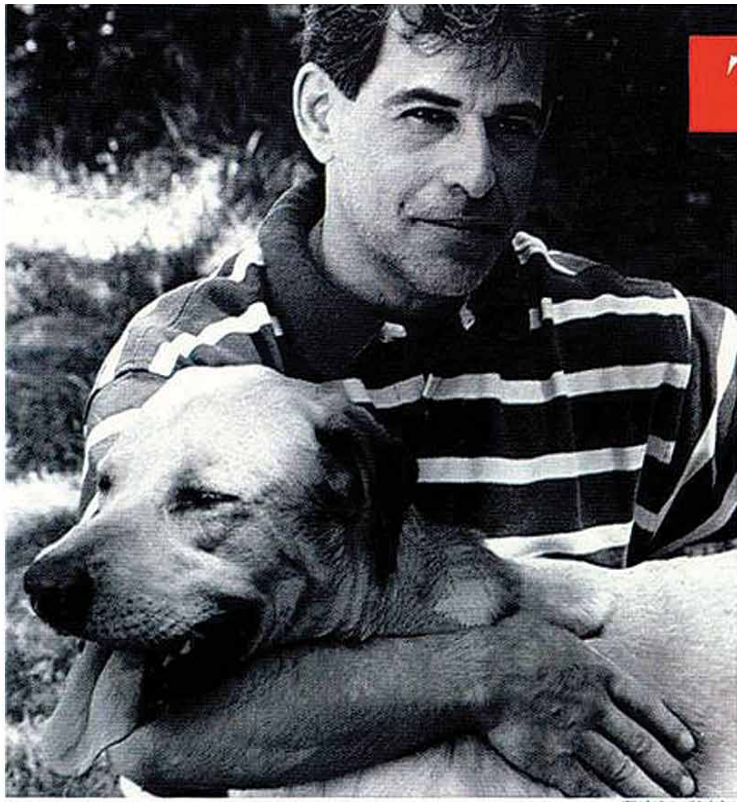
我们当时对亚洲资源杂志的定位是向全球买家提供区域性采购资讯。与香港政府机构不同，他们的主要任务和职责是推广香港产品，而我们的责任是推广整个亚洲地区，帮助买家比较不同地区

的产品、价格和生产能力。在与香港贸易发展局的竞争中，这一点成了我们的一大优势。

专业化是我们的另一优势。针对不同专业领域，我们出版了好几种杂志，例如 Electronics 和 Electronic Components，而香港贸易发展局仅出版了一份杂志，即目前仍在发行的 Hong Kong Enterprise，他们将各类产品揉合到同一份杂志中。

香港贸易发展局很清楚我们的优势。鉴于杂志已有的名气，他们不能对 Hong Kong Enterprise 进行改版，于是开始针对特定领域推出专业杂志。其第一份专业杂志为 Hong Kong Housewares。

激烈商战



Trust

"The only one I really trust is my dog, Betsy. But she can't help increase my profits."

One thing that can help increase my profits is high quality business information. That's why I read magazines that I can trust.

A few years ago, I realized that many magazines don't have my best interests in mind. They favor certain countries or products. Or, they write "good" stories about bad companies, just because they're advertisers. Making decisions based on poor quality, biased information like that can be very costly.

Now, I always make sure I'm reading the best publication for my business. I can't rely on any of my competitors' brochures to help inform me on new products and industry trends. And, I simply can't afford to waste time on magazines (or ads) I can't trust.

I have a ready way to decide which magazines to rely on. I ask myself, "Does the magazine put me, the reader, first? Or does it put the advertiser first?" Just think about it..."

亚洲资源为争取买家关注度，采取了迥异于竞争对手的策略，即不针对单个国家的供应商做推广。1995年7月，公司推出了以“信任”为主题的系列广告。此广告由创意总监 Andrew Simpson 设计，版面包括一个跨页和两个连续的右页。

这对我们的业务是一大冲击。香港贸易发展局的新杂志不是月刊，他们不希望与自己的 Hong Kong Enterprise 形成竞争。尽管如此，该刊物作为季刊出版的决定依然意味着一场战争。

我们的销售团队制定了明确的目标。首先，与广告客户确认，他们是否在使用香港贸易发展局的新杂志。我们要求销售团队走访香港的每一位客户，耐心向他们解释我们的 Asian Sources Home Products 与 Hong Kong Housewares 杂志的差异，列出一长串的例子。

香港贸易发展局的新杂志一

上市，我们立即买了几本，冲回办公室。整个销售团队仔细查看每一个广告客户，以确定其是否有发展潜力。我们撕下广告，分发给销售人员，在一周内给每家广告客户打电话。当时时间紧张，但是我们将消极的担忧转化为积极的行动。

我们不但查看杂志刊登的产品，还研究他们的发行策略，却发现他们只是在展会上将杂志分发给买家。这与我们的做法完全不同，我们的发行策略是集中于优质读者群，且需要付费订阅。

作为 Asian Sources Home Products 的销售经理，Jackson Lai 当时带领着我们的销售队伍。他



在 Merle 看来，香港贸易发展局在商业出版和展会方面的强大优势阻碍了香港私有企业在这些领域的发展，但他的观点却没有得到表达的机会。他就该问题向香港主流媒体的编辑发了好几封颇具说服力的信件，但都没被发表。Merle 自嘲地说：“我成了不受欢迎的人，这不是因为我错了，可能是媒体担心倘若刊登了我的信，他们就会失去香港贸易发展局的展会广告预算。”

相比之下，台湾对外贸易发展协会则较少涉足出版领域。结果，台湾市场涌现出大批不同类型的私营出版公司。有些公司极具创意。其中有一家公司采取了通过航空邮件向海外读者快速寄送杂志的竞争策略；而亚洲资源杂志仍然采用海运方式运送。Merle 回忆道：“为减少运输成本，那家公司用薄页纸印刷杂志，导致杂志最终因图片质量低劣而失败。对供应商和买家来讲，产品图片的质量始终是至关重要的。”

令人困惑的选择

出版商和政府机构并不是亚洲资源面对的唯一竞争对手。在某种程度上，供应商也会在各种咨询机构和广告公司提供的贸易广告服务进行比较。

Merle 回忆道：“广告公司接触我们的客户，企图说服他们在美国、德国等终端市场通过电视及其他大众媒体实施品牌推广。客户需要为此投入巨额资金，但总体而言，这种模式无法接触到直接从事进口的买家社群。”

由于这些广告公司专注于针对大众消费市场的创意设计，他们为客户

让我们充满干劲的工作。我们的努力得到了回报，许多客户取消了在 Hong Kong Housewares 的广告，转投亚洲资源的杂志。我们的行动给 Hong Kong Housewares 杂志施加了巨大的压力。

我们的策略成效显著。18 个月，Hong Kong Housewares 停刊。这是我们的胜利。

有效商业广告评估一览表

1. 焦点

- 广告是否有一个清楚的焦点？
- 焦点/产品是否正确？

2. 阅读流畅性

- 广告内容是否从上至下，按主要产品、主标题、广告文案到公司署名这一正确的顺序排列？

3. 主标题

- 主标题是否突出？
- 主标题是否有足够的空间？
- 主标题是否容易阅读？

4. 独特卖点

- 主标题是否传递了强有力的独特卖点？
- 能提供给买家哪些利益？
- 与广告整体内容是否一致？

5. 广告文案

- 广告文案是否支持主标题所做的承诺？
- 文案是否清晰的阐述和证明了产品或公司带给买家的利益？
- 是否有条理？

6. 公司署名

- 公司署名是否清晰易读？
- 是否便于买家查询？
- 公司署名是否明确？
- 广告中是否存在降低其可读性的因素？

7. 可读性

- 产品图像是否清晰？
- 产品图像能否让买家立刻了解公司销售的是什么产品？

8. 产品

- 广告是否能引发高质量的查询？

9. 信息查询

- 广告是否兼顾了产品的价值和供应商的能力？

10. 平衡

- 广告是否体现了当地的优势？

11. 地区

Copyright © 2003 版权所有。未经 Trade Media Limited 书面许可，不得以任何方式或媒体翻印或转载本文的部分或全部内容。

激烈商战

推荐的方案往往与 Merle 和他的团队所提倡的有效商对商广告设计理念有所出入。Merle 表示：“时至今日，要向潜在广告客户说明哪些方式在商业广告中有效，哪些无效，仍然是个难题。”

即使没有受到这些广告公司的影响，许多供应商仍然希望以更为直接的方式到达终端市场。有些供应商选择参加费用高昂的海外展会，但参加后才认识到这些展会的既有进口商，也有在本地采购产品的买家、终端企业用户和消费者。Merle 解释说：“我们不得不对推广策略上的种种困惑，例如该采用哪种推广策略、哪种推广方式、谁才是目标受众、如何把握推广时机——简而言之，就是获得稳定、持续的市场曝光的重要性。”

许多大型零售商十分了解推广的巨大作用，因此他们禁止主要供应商投放外部广告，借此长久的控制供应商。这给亚洲资源销售团队造成了又一个障碍。

在中国大陆等新兴市场，甚至在亚洲四小龙发展初期，亚洲资源销售团队同时还要对付供应商自身的惯性。制作成功的广告并非易事，将买家查询转化成订单也需要时间和努力。在中国大陆，这项工作的难度更大，因为许多供应商只懂生产，不懂推广。

不断变化的区域贸易模式也给公司带来了不小的压力。Merle 说：“当我们从日本转战到韩国和香港时，如果广告客户发现其他国家或地区更具竞争力的供应市场出现同类产品，他们就会取消广告。这意味着，

进军新市场就会蚕食我们原有的市场。但是，除了紧跟贸易发展趋势之外，我们别无他选。”

台湾的“老大哥”

二十世纪八十年代，台湾商业繁荣，涌现许多具有竞争力的出版商。对于台湾当地竞争对手来说，亚洲资源的独特优势不仅在于其专业性和西方背景，还体现在其产品的强大竞争力上。

例如，*Asian Sources Computer Products* 每月刊登的广告多达 750 页，被誉为计算机行业的圣经。公司的销售团队会这样告诉客户：“如果你不知道亚洲资源，你就还没真正开始做贸易，因为台湾所有活跃的出口商和制造商都在亚洲资源做广告。”在计算机产品和电子产品行业，亚洲资源一直到现在都是首屈一指的贸易媒体。

Spenser 回忆道：“我们的台湾销售团队非常棒，亚洲资源在台湾市场遥遥领先，根本不受当地竞争对手之间价格战的影响。亚洲资源被竞争对手称为‘老大哥’。”但不久以后，有些成员开始离开公司，另起炉灶。

首批模仿者

多年来，香港贸易发展局一直模仿着环球资源的举措，另有一些前成员也成为了公司的竞争者。

二十世纪八十年代中期，香港销售团队经理 Johnson Leung 决定辞职，试水贸易行业。但这一行做起来显然比看起来难，于是他很快转回做出版业。

Spenser 回忆说：“Johnson Leung

激烈商战

创办了两份竞争杂志，一份面向成品电子产品领域，称为 MBE，另一份面向元器件领域，称为 MBO。”

Spenser 补充道：“Johnson Leung 采取的主要策略是放宽限制，环球资源不允许或不接受的情况，他都可以允许。他的发行策略是在展会上大量派发刊物，其杂志开本超大，广告客户对此感觉良好。客户可以随意发挥在设计方面的奇思妙想，不论这是否适当或专业。”

亚洲资源的销售代表们也常常利用在展会上多派发刊物，以此促成广告合同。但相比其他竞争对手“任性而为”的广告设计，销售因为要“捍卫”亚洲资源与众不同的广告标准而感到不安。同样的，销售代表们也常常因为其他竞争对手接受单次广告投放，而亚洲资源坚持月持续性广告投放理念备受挑战。

Spenser 说：“MBE 和 MBO 从未成为亚洲资源的有力竞争对手。它们与其他很多杂志一样，由于类似的原因而逐渐淡出舞台。它们没有以买家为第一定位导向，并不太注重杂志的高质量。这些杂志多数依赖于残酷的价格战和商业交易，偏离了帮助客户创造有效广告的正轨。而我们拥有强大的销售团队和训练有素的客户主任，他们有充分的能力和信心战胜对手。”

“经营媒体企业不是件简单的事。你需要同时拥有买方和卖方的资源，而且还需要激情和使命感。”

亚洲金融危机

在与各竞争者争斗的同时，公司也在

应对经济低迷和萧条时期各种销售和生存上的挑战。许多企业因此而被迫停止广告投放。其中一次就发生在 1997 年。

亚洲金融危机影响了东亚大部分国家和地区，引起了全球经济崩溃的恐慌。这场危机始发于泰国，缺少外币支持的泰铢无法紧钉美元，泰国政府被迫上调本国货币汇率，导致泰铢暴跌。随后，金融危机蔓延至东南亚和日本，引起亚洲各国货币暴跌，股票市场大幅贬值，私人债务大幅增加。除泰国之外，受影响最大的是印尼和韩国。遭受经济萧条打击的还有香港、老挝、马来西亚和菲律宾。整个亚洲地区都受到波及，市场需求缩减，信心大跌，文莱、中国、新加坡、台湾和越南受到的影响较小。

和初创对手打交道

新成立的小型竞争对手一般存在信誉问题，有一些公司往往在根本没有实质内容的情况下发布一些空泛的数据或声明。

Craig Pepples 深知这些企业带来的威胁，这些威胁不仅仅针对环球资源，还侵蚀了独立、中立市场的理念。他解释说：“我们不是一家张扬的公司，我们行事低调，但我们一旦作出承诺，就说到做到。我们在市场上有良好的口碑，堪称这一领域的标杆。”

在中国大陆，印刷和网站业务野蛮生长，竞争残酷。环球资源团队经常提及试图在这一市场分羹的众多小型名不见经传的企业。

然而，环球资源拥有两大优势，是这些新创企业无法媲美的：一是我

们创造的历史记录，二是我们对国际质量标准的重视。

担任中国区首席代表至 2002 年的 Brandon Smith 回忆道：“我们为公司业务设定标准，不论是网站还是杂志广告，无论客户付多少广告费，只要广告达不到国际标准，我们就不会接。”

以互联网速度复制

二十世纪九十年代中期，亚洲资源第一次开始互联网设计，早期的网络浏览器的设计是由用户直接输入网址。当时，搜索引擎的辉煌时代尚未到来。

第一批 B2B 网络应用程序只是简单地列出了供应商网站和相关信息而已。Merle 说：“网站要为贸易发挥作用，需要有海量的内容做支撑。但真正的障碍是惯性。供应商和买家对传真机十分满足，因为这种机器又便宜，使用又方便。”

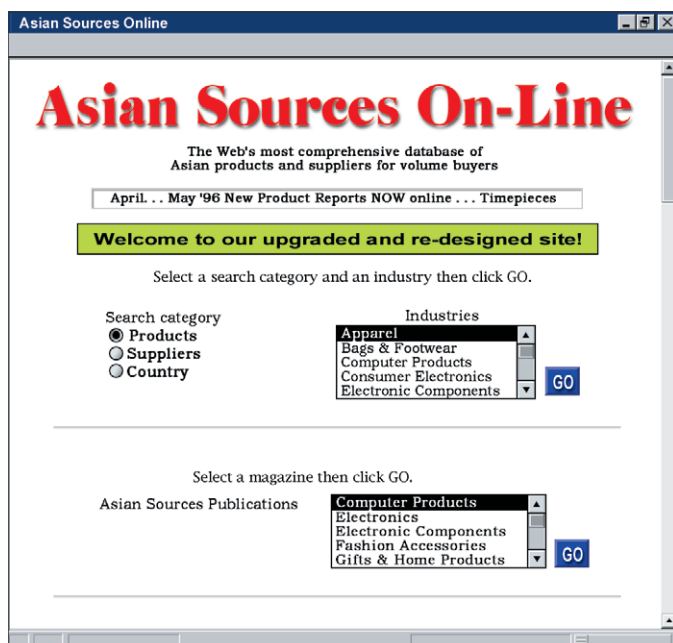
直到谷歌和雅虎推出功能强大的综合性网络搜索工具之后，互联网才真正腾飞，这些工具同时开启了大多数用户浏览网络的新时代。

Merle 接着说：“在某种程度上，搜索引擎与我们形成了竞争关系。搜索排名采用的点击付费广告模式具有一定的竞争优势，但这种模式切实奏效的只是

排在搜索结果最前面的供应商，它带来的往往是更多无效的 B2C 点击，最终，它没有得到太多的关注。作为一种大众媒体，搜索引擎的针对性远远不如真正专业的行业 B2B 平台。”

当亚洲资源网站率先推出支持产品搜索的在线产品目录时，Merle 创建了一种新模式，后来被包括香港贸易发展局在内的其他竞争对手采用。他说：“除单个页面的关键词搜索结果外，我们还能使买家轻松查询某个产品类别的所有相关供应商。为此，我们需要设计一种产品分类系统或层级结构，以便买家逐级筛选，查找感兴趣的产品。”亚洲资源实行的另一项举措是要求中国供应商预付广告费，其后也被竞争对手仿效。该举措是为了应对无法收回中国杂志广告客户的债务问题。

从早期开始，香港、韩国、印度及世界各地的网络竞争对手不断增加。此外，许多所谓的“供求信息”



激烈商战

网站采取鼓励买家发布采购需求的商业模式，最后以失败告终。

阿里巴巴创办 B2B 网站

1999 年 12 月，在亚洲资源网站推出五年后，阿里巴巴也创办了自己的网站。

阿里巴巴最终取得了巨大的成功。它首先在港交所上市，几年后宣布私有化。之后阿里巴巴奔赴纽交所成功上市，创造了几年来规模最大的一次首次公开募股（IPO），继而成为世界上最有价值的科技和媒体公司之一，其业务范围远超早期聚焦的 B2B 和淘宝网，获益巨大。

阿里巴巴的诞生历经磨难。在首期筹措的资金即将见底之时，创始人马云在关键时刻找到了几个战略投资者，

为阿里巴巴的最终发展提供了保障。2004 年，他从日本软银筹集到 8,200 万美元，这是中国互联网有史以来最大的一笔私募投资。日本软银董事长兼总裁孙正义 (Masayoshi Son) 当时表示：“阿里巴巴具有创造另一个雅虎奇迹的潜力。”

作为雅虎和雅虎日本的早期支持者，孙正义还为马云争取到了技术支持。借助新资金的注入，阿里巴巴大力扩张，于 2003 年 5 月推出 B2B 电子商务平台 Alibaba.com 以及中国国内 C2C 拍卖网站淘宝网。此后，淘宝网发展为最受中国大陆消费者欢迎的网站，被称作“中国的 eBay”。

资本工具

从一开始，阿里巴巴就选择了一种平民化的的经营理念。其理念很简单：创建一个网站，服务于希望将产品销往全球的中小型企业，同时打造一个针对国内的消费市场，以小订单积少成多，以量取胜。这一理念与环球资源连接有实力的出口商与全球优质买家的宗旨迥然不同。

为了支持 B2B 平台和淘宝网业务，阿里巴巴投入大量资金，借助铺天盖地的广告树立自己的品牌。在上海高速公路立交桥，每隔几米就飘扬着一面印有阿里巴巴标识的旗帜。与此同时，阿里巴巴还在中国建立了规模宏大的销售网络，很快覆盖了大多数城市。这一销售网络不是先覆盖北京、上海等大城市，而是先从二线城市着手。阿里巴巴的销售团队凭借激情洋溢的宣传口号和马云极富感召力的个人形象，吸引了不少雄心勃勃的供应商。

2005 年的宏观环境

2005 年，Merle 总结了公司所面临的宏观环境：

中国仍将是全球消费性产品的主要供给市场。另外，在今后相当长的时间内，中国仍将维持全球最大出口国的领先地位。中国拥有独一无二的灵活性，能够将低收益、低技术含量的生产转移到低成本地区。从环球资源的角度看，中国将沿着价值链稳步攀升，成为优质和高端产品的生产市场。

虽然经济环境有所改善，但国外市场需求的规模和持久性尚不明朗。此外，各种持续性的宏观经济风险依然存在，包括主要开发市场的高失业率、贸易保护主义的关注，以及目前部分市场需求实际上依赖于政府的刺激方案。



2005年1月，公司以“龙腾”为主题推出了全新的产品组合。在中国神话里，龙能为人们带来好运，而龙的某些特质与环球资源十分相似，因此“龙腾”这一主题与公司非常契合。

与此同时，环球资源酝酿了多项新计划来提高销售业绩和壮大销售力量。2005年1月，公司启动了名为“龙腾”的销售方案。在中国，龙被认为会给人们带来好运；它也会给中国供应商献上美好祝愿，助力他们像巨龙一样腾飞。此计划启动六个月内，销售团队的业绩比2004年同期增长了55%。

在公司庆祝35周年之际，环球资源以四条简洁有力的短语，向出口商传达了公司的品牌价值：（一）买家在精不在多；（二）创新不是空谈；（三）价格不是唯一竞争力；（四）国际舞台任驰骋。这四个品牌短语在供应商社群中有效强化了公司的品牌形象。而在此时的市场，竞争局面日益激烈。

Spenser:

在中国大陆，激烈的竞争此前并

不多见，阿里巴巴带来了不同于香港贸发局和台湾同行的竞争。这个不同之处主要在于网络。

如果阿里巴巴在1995年以前开始创业，他们也必须想方设法以输出独特或高质量的内容来扩大发行量。但是有了互联网，阿里巴巴能够凭借雅虎和谷歌这样的网络平台轻松介入进来，建立网站，吸引大量的买家用户。他们强大的营销攻势、作为中国本土企业的感召力、对为数众多的中小型企业的吸引力，以及低价策略，吸引了所有人的注意力。阿里巴巴越来越受关注，我们的供应商开始思考：“我是否应该选择阿里巴巴？它如此便宜，如此有名。”

阿里巴巴能够提供比环球资源更低的价格，很大程度上是因为它不涉足杂志出版业。当阿里

激烈商战

巴巴推销低成本网络项目时，环球资源在为所有客户提供套餐服务，将当时最有效的媒体杂志广告与电子商务相结合。环球资源不希望只为中国客户提供低成本的纯网络服务，一来因为其推广效率有限，二来这样会拉低价格，造成对台湾、香港、韩国及亚洲其他国家地区成千上万的现有客户的不公平局面。

另外，从所有的衡量标准来看，中国的跨境 B2B 还是一个未成熟的市场，在这种形势下，供应商很可能成为跟风者。环球资源不得不慎重考虑如何应对这个竞争对手。但首先，无论如何，我们都不希望降低环球资源的质量，不希望降低标准。我们希望维护中高端市场，不参与包含许多小型公司甚至一个人的“皮包”公司的低端市场，他们既无出口经验，又没有相关业绩。

但是，随着压力的增加，我们的预期发生了变化。低端市场比我们预想的要大得多。此外，大多数买家和供应商并未被低质量环境和相对更高的市场风险而吓退。最终，我们不得不采取更有力也更为特别的方式予以应对。我们做到了。

2006 年，环球资源网站问世

2006 年，环球资源成为了网站的领导者。作为一个网站平台，到 2006 年 1 月为止，环球资源就组建了 10 个行业网站，每年带来 500 万次的产品查询，为全球 230 多个国家和地区的

463,000 位买家及 130,000 家供应商提供服务。

定价，质量还是数量

在网站创办初期，环球资源有过许多顾虑，其中之一就是如何保持产品信息的质量。我们考虑的因素包括：能够让供应商发布多少产品资讯？需要采取什么质量控制流程，如何在内容上线前去粗取精？

多年以来，环球资源始终坚持不降低广告费的立场，因为低廉的广告费会带一资质欠佳的出口商，降低供应商社群的总体质量。然而，阿里巴巴和其他竞争对手的看法则相反，他们采取以超低价提供网站的策略。这种做法将产品和供应商的数量最大化，但多少忽略了信息的质量。

在很长一段时间内，环球资源的最低广告费一直保持在 8 万元人民币/年。这一定价对供应商进行了过滤，从而剔除了小规模或资质不符的供应商。

环球资源还有一项策略是允许付费多的供应商发布更多产品信息。然而阿里巴巴却允许所有供应商不限量发布产品，几乎没有质量把控。

阿里巴巴 5 万元/年的定价，既可能吸引环球资源的供应商，也会吸引那些无力承担环球资源广告费的小型供应商。阿里巴巴的产品和供应商信息迅速增加，吸引了大量的网络流量，也吸引了很多买家，即使他们知道阿里巴巴的供应商可能在资质上不如环球资源的供应商社群。

由于这些行业动态的影响，越来越多的环球资源广告客户考虑选择阿



2007年7月，环球资源推出“开源”计划，邀请符合条件的供应商免费试用两个月环球资源网站服务，以便在吸引全新广告客户的同时维持供应商社群的高端定位。

里巴巴，节省一些广告费。于是，公司在2007年做出重大决定，将最低广告费降至4万元/年，比阿里巴巴的价格低1万元。

不安全的产品与经济大萧条

公司降低年费时遇上了全球经济大萧条，出口商进入非常困难的时期，股市暴跌，工厂倒闭，工人无薪可领。中国则遭遇了自改革开放以来最大的出口下滑。

此次经济大萧条时期包含了2007年12月到2009年6月的美国经济萧条期，以及接踵而至的2009年全球经济衰退期。这是自第二次世界大战以来持续时间最长的一次全球经济萧条。根据国际货币基金组织的报告，它是自二十世纪三十年代以来影响范围最大的全球经济大萧条。在此

期间，美国的实际GDP从2007年的最高点下跌了4.3%；美国失业率从2007年12月的5%上升至2009年10月的10%；美国房价也下跌了大约30%；标准普尔指数在2007年10月位于最高点，而到2009年3月则下降了57%，跌至谷底；美国家庭和非营利机构的资产净值从2007年大约69万亿美元的最高点跌至2009年55万亿美元的最低点。

同一时期还发生了几起事件，让人们意识到向未知或不可靠的供应商采购产品的潜在风险。2007年8月，美国玩具制造商美泰公司（Mattel），也就是风火轮（Hot Wheels）玩具车和芭比娃娃的制造商，宣布召回使用有毒含铅油漆的近100万件玩具。所有产品都来自广东的一家合同制造商。这是当年数起同类事件中最大的

激烈商战

一起。此前，中国工厂已被认为是在美国销售的一系列问题产品的罪魁祸首，包括：有毒宠物食品、有安全隐患的汽车轮胎，以及著名的 Thomas & Friends 木质玩具上的含铅油漆。

在这种背景下，环球资源找到了理想的时机引入领先于市场的一种创新的供应商认证体系。环球资源网站 2.0 版本（简称 GSOL 2.0）新网站推出后几个月，竞争对手们开始通过各种方式仿效环球资源的第三方审核和认证服务。在最初，没有一家竞争对手的系统能与环球资源严格的审核体系比肩。

回归质量：GSOL 2.0

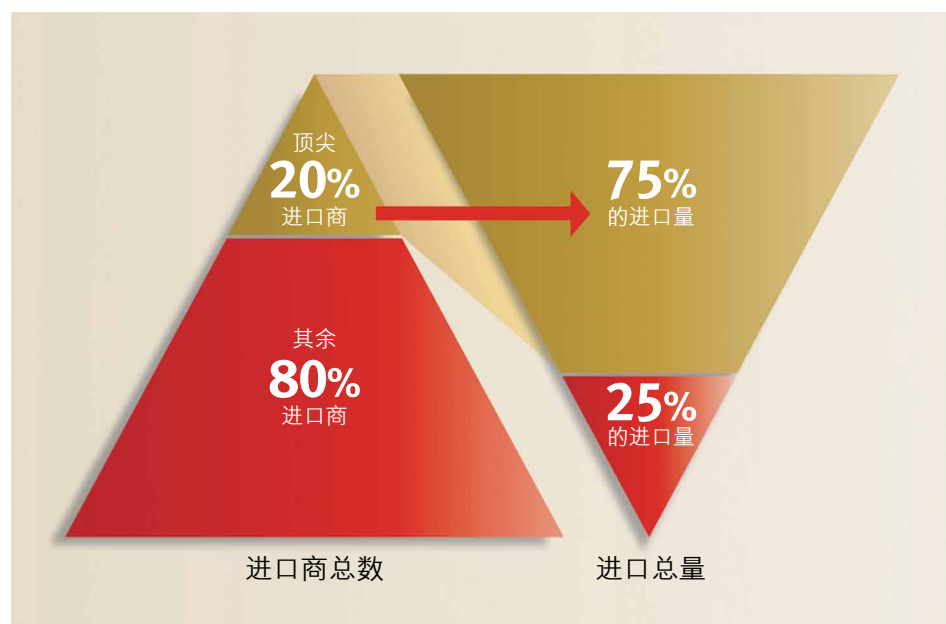
大概在这个时候，阿里巴巴和其他竞争对手正推出搜索引擎模式，以降价来聚集更多的供应商。与此同时，中国出口商的数量开始出现爆炸式增长，有些新入行者几乎毫无出口经验。

2008 年 1 月，环球资源启动了

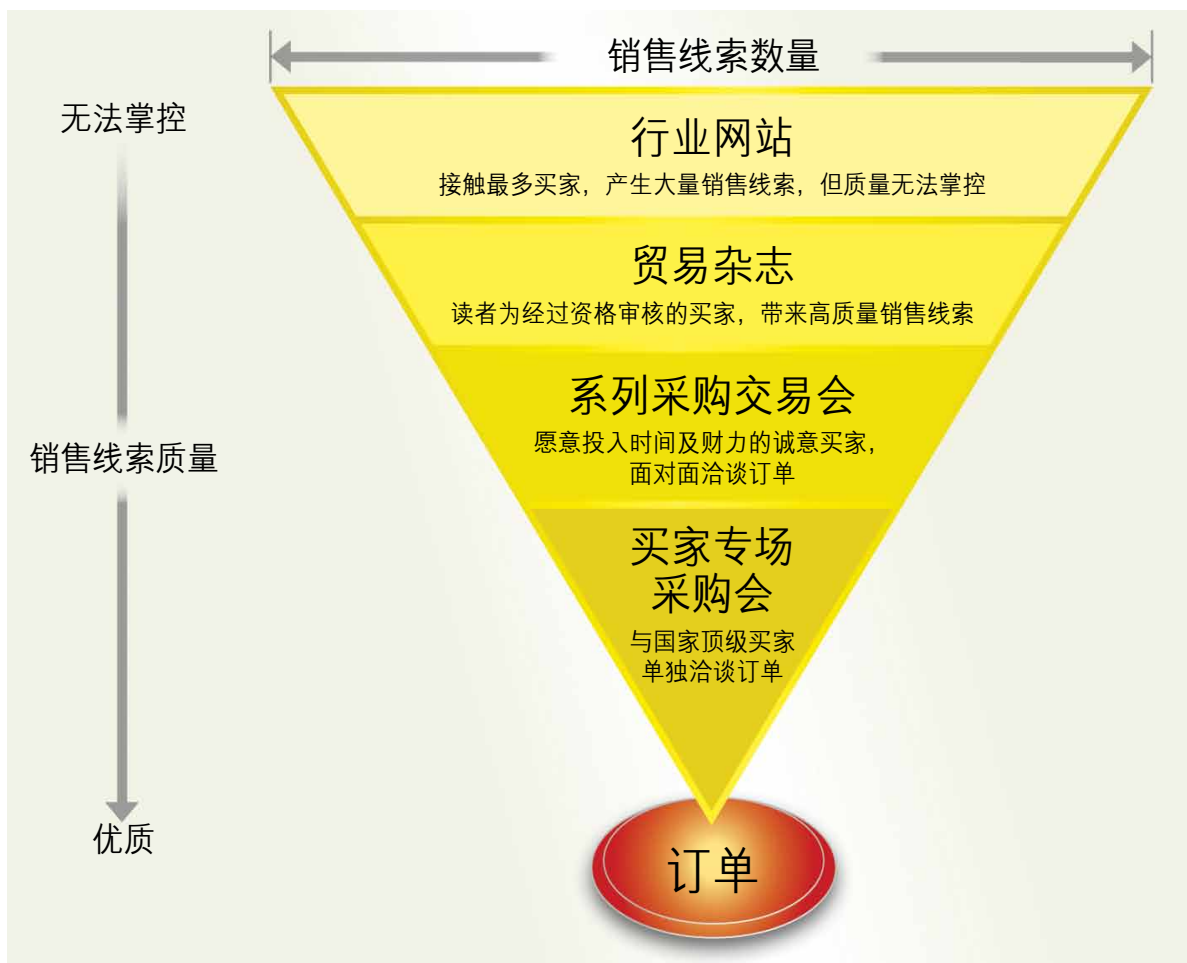
几项大胆而创新的策略，涉及销售结构、定价和产品开发。其基本理念是通过提供认证供应商服务来吸引优质买家。拥有优质买家和优质的供应商社群，环球资源传达了一种高端的企业形象，从而大大提高了市场渗透率。

正当价格战在 frontline 如火如荼地展开之时，环球资源的后方也在实施一些大动作。环球资源网站 2.0 版本（GSOL 2.0）及相关认证项目的推出是公司在质量监督方面的重大进步，也是行业的领先举措。新版网站围绕四大差异点构建而成，即：专业、全面、核实和星级。

“专业”是指行业网站所提供的行业资讯深度。“全面”搜索结果的实现是在网站新增一个“待核实供应商”的搜索结果选项，为买家列出所有相关的“待核实供应商”，即来自整个互联网的相关产品供应商信息。



2010 年代初的美国海关数据显示：进口采购量高度集中。例如，20% 的进口商，即大约 60,000 家公司，每年采购了美国进口总量的 75%。环球资源致力于提供专属服务来吸纳有影响力的顶级买家。



网站、杂志、展会和买家专场采购会的有效整合满足了出口商的三大目标：产生销售线索、树立品牌和获得订单。

环球资源的付费供应商客户被称为“已核实供应商”，公司的销售代表和客户服务专员已多次亲自拜访和联系过这些供应商。公司还为“已核实供应商”提供由第三方审核机构出具的企业登记报告和供应商能力及资信评估报告。

另外，环球资源还根据通过核实的产品及公司信息的多寡，将供应商评为 1 到 6 星。高星级供应商的产品图片将出现在搜索结果的前面。通过这种模式，供应商开始从企业介绍的深度着手来突出自己，而不仅仅是购买靠前的搜索排名。

新版网站 GSOL 2.0 的实施获得公司其他各种举措的支持：

- “启明星”销售方案：采取大胆定价、最低广告费打包服务，让供应商体验我们的业务后根据需求升级到高端解决方案。
- 全面扩大销售团队：仅中国销售团队的人员数就增加了 100% 以上。

2008 年上半年，时任亚洲区销售总裁的 Spenser Au 宣布了新的启明星方案的销售管理架构。Catty Ren 被任命为启明星方案总经理。在她的领导下，

激烈商战

启明星方案 — 实惠 可靠 专业

网络以极低的时效性及经济性，为跨国公司节省了大量的时间及成本，已成为新一代采购商使用的首要渠道。

然而，由于网络的不可控性，以及国际市场上产品质量参差不齐，国际买家已将可靠性作为筛选供应商的首选及下。

但是，要从互联网上浩瀚的海量供应商中甄别出值得信赖、道德廉价的买家并非易事，对于国际买家和跨境贸易的企业，更是如此。

为帮助我国出口商赢得买家信任，从网上贸易中获利，环球资源特推出启明星方案。

启明星方案将以空前的价格，可靠的“已核实供应商”体系和高品质的网上推广服务为您快速启动出口业务。

服务	优势	费用
50个网上产品推荐	<ul style="list-style-type: none"> 在买家 70 万国际买家信赖的环球资源网站上推广您的公司和产品 买家通过环球资源网站全年向供应商发送了 3,200 多万个询盘 	方案已包含
环球资源“已核实供应商”	<ul style="list-style-type: none"> 核实供应商的出口业绩及实力 客户服务人员严格审核供应商推广信息 迅速赢得买家信任，帮助买家做出初步采购决定 	方案已包含
Credit Check	<ul style="list-style-type: none"> 最全面的第三方网上信誉报告 为买家筛选供应商提供可靠数据，促使其进一步做出采购决定 	方案已包含
网上培训课程	<ul style="list-style-type: none"> 提升外贸及推广技能 提升企业在国际市场上的竞争力 	方案已包含
专项供应商目录	<ul style="list-style-type: none"> 针对管理网上产品信息 高效跟进买家询盘 	方案已包含
环球资源中文内贸网	<ul style="list-style-type: none"> 在环球资源中文内贸网上进行产品推广 (www.globalsources.com.cn) 为外贸精英，一箭双雕 	可申请试用 (详情请咨询客户经理)

启明星方案客户推广网页

立即联系您的客户经理，让启明星方案帮助您早日踏上成功出口贸易之路!

global sources 国际贸易 全球资源 成功之源
www.globalsources.com

每年只需 38,880 元

“中国培训” (China Training) 团队为一线的销售代表提供了巨大的支持。Catty Ren 还成功开发了销售/主管培训和评估系统。协助 Catty Ren 执行启明星方案的四个区域主管分别为 Marco Chang、Sunny Huang、Frank Chai 和 Eric Chen。

6 月 25 日，这一方案有了突破进展。Spenser 说：“2008 年上半年，我们的突破性策略成效显著，销售团队在全球范围内新签了 2,400 份合约，同比增长 150%!”

为联合并最大程度地发挥启明星团队与电话销售团队的力量，公司将两个团队合并并且由 Catty Ren 全权负责，电话销售经理 Cameron Walker 协助，继续在西安发展电话销售团队。

9 月，环球资源庆祝位于深圳市宝安区的新办公室正式启用，86 名启明星团队成员搬进了崭新的现代化办公室。与 Mark Saunderson 一起参加启用仪式的还有 *Electronics*、*Security Products*、*Computer Products* 和

Telecom Products 的出版人 Alfred Cheng，启明星方案总经理 Catty Ren 和启明星方案区域销售经理 Eric Chen。Mark 发表了感谢致辞，向 Catty Ren 和负责办公楼装修的 Sandy Ng、Helen Liu、Justine Du 和 Ding Jun 表示感谢。

环球资源网站 2.0 对买家的价值主张是强有力且独特的。环球资源不断成长，最终推出了涵盖网站、杂志及面对面贸易渠道的全面解决方案。这套全新的解决方案为买家提供了更优化的采购途径。买家可以利用关键字搜索、分类浏览，以及数据库高级搜索，在线获取已核实及待核实供应商的详尽资讯。已核实供应商是经由环球资源团队至少亲自拜访过三次，确认他们是真实存在的可出口的公司；待核实供应商则未参与环球资源的质量控制流程，公司无法保证其信息和资料的准确性。

内容竞争与出口内容的未来

Merle:

我们的网站不是定位于电子网络

媒体本身，而是在于以适当方式提供适合买家具体需求的资讯。现在，对于这一点我的信心与网站刚推出时相比没有丝毫减弱。我们对所提供内容的质量负责；我们不会全盘接受广告客户要求发布的所有内容，比如会侵犯版权和知识产权的内容。

但是，如果除了聚集供应商的错误信息和如意算盘以外，平台毫无作为，那网站的生存能力是有问题的。我们心中对数字革命的寄望，不仅仅是提供更多的内容和更快的发布速度，还在于信息的审核、准确和完整性。

当我们在互联网上发布环球资源网站时，我们是提供可搜索数据库的第一家公司。我们设计了一个以产品为中心的数据库，因此国际买家首先看到的是一系列的产品。要做到这一点，需要深入了解买家。

这一点看起来容易，做起来难。并不是每个人都会说实话，不是每个人都会及时更新信息。我们深知问题的关键恰恰是高质量的呈现详尽的资讯。许多供应商还没意识到：买家必须基于大量附加信息才能做出决定。

即使行业中出现了在线媒体，依然没有出现更为有效的确认供应商或者买家资质的方式。在 2008 年，买家无论是选择在线媒体还是传统印刷广告，他们的采购决定仍然还是基于对产品的了解，他们要亲眼看到产品、亲手触摸产品、亲身感受产品，然

后才能确定该产品能否盈利。这就是说，买家必须检验样品，直接拜访供应商，才能更加全面的了解产品和供应商。

我们现在正在走向一个转折点。买家已逐渐意识到，在线资讯问题百出。一些在线平台并不认为其有义务去保证质量，他们的观点是“风险买家自负”。

一些平台采取以低价在线服务的单一模式，他们知道在搜索引擎的作用下，他们的网站将获得很大的流量，结果同样会为供应商带来大量的查询。当时，中国的供应商也许经验较少，他们仅仅根据点击量来评价服务，而未曾想过网站服务的质量。这种情况持续了好几年。

B2B 网站要发展壮大，关键是要先增加内容。而这一点通常要以降低价格的方式来实现，结果使媒体本身也商业化了。我相信，我们仍然处于一个过渡阶段。市场变化迅速，也许我们很快就会迎来接受考验的关键时刻。

回顾 2008

2008 年末，Merle 回顾了这一年并对接下来一年的挑战与机遇做出了展望。以下是他对团队成员讲话的重点内容：

的确，鼠年（2008 年）开了个大好头。我们非常成功地提高了销售额，还十分顺利地推出了环球资源网站 2.0。

遗憾的是，下半年全球金融市场的风波影响到了零售业务。当零售业环境恶化，我们的供应

激烈商战

商就受到影响。在过去四五个月，市场发生了巨大变化。零售商取消和推迟了一些供应商的订单，使供应商受到了影响。

从2009年开始，我们的形势将极为严峻。买家需要对产品进行调整和选择，重新审查产品定价和包装，以满足消费市场的需求变化。这不仅是针对美国市场，全世界都是如此。在此期间我们的供应商日子也会不太好过。

然而，这于我们同时是一个重大的优势—我们媒体的覆盖范围很广、内容强大，质量上乘。我们拥有一套全面解决方案，涵盖网站、杂志、展会和买家专场采购会。市场上没有任何竞争对手能够提供这么有深度的服务和这么多样的媒体平台。

这就是环球资源与众不同之处。这就是真正的我们。

所以，我要求大家全神贯注地去应对这些挑战，看到其中的机会。我们不仅要帮助供应商变成时代的英雄，我们自己也要成为英雄。这样一来，我们将卓尔不群，我们的市场份额将会增长，我们的销售业绩将会提高。

我们处于一个市场危机，但我要重申，这同时也是一个重大机遇。在某种程度上，“牛”转乾坤方案的成功已证明这一点；12月份的业绩和新的服务项目也能证明这一点。

最后，我再一次祝福诸位“恭喜发财”！祝大家牛年身体健康，万事如意！

定价，多低合适

由于全球金融危机，阿里巴巴进一步将服务年费降至2万元左右，并称此为“帮助”出口商渡过难关的特别计划。阿里巴巴声称这不是减价，而是政府补贴了三分之一，阿里巴巴支付三分之一，而出口商只需支付剩下三分之一的费用。此举产生了热烈的市场反应，阿里巴巴的出口客户数量猛增，到2010年初超过了10万。

回忆起这次挑战，Spenser说：“在讨论公司业务规划时，我们问自己，‘在这场价格战中我们希望走多远？我们的底线是什么？’我们决定收费不能低于阿里巴巴，因为价格太低，会将我们彻底变成另一家公司。”

公司决定启动一个新项目，允许供应商选择两年缴纳4万元人民币的合约。两年的承诺期会吸引可靠的、忠诚的出口商。然而，这项计划未能达成预期，最终不了了之。

我们将最低广告费套餐价重新调高，同时，采取多管齐下的推广方式和产品开发项目，以占据中高端专业细分市场。

2009年，环球资源启动了“牛”



转乾坤计划，以扶持处于艰难出口环境的广告客户。“牛”转乾坤计划具有多个为广告客户增值的特点，包括扩充启明星方案、扩大印刷广告版面，以及为五星和六星广告客户提供优势推广。

时任亚洲区销售总裁的 Spenser 说：“‘牛’转乾坤计划启动后仅仅六天，我们就看到了显著的发展势头；新升级的星级方案一举签下 239 份合约。”

公司还宣布在偏远城市扩大电话销售团队，同时设立新的销售岗位，如高级客户主任和客户经理。

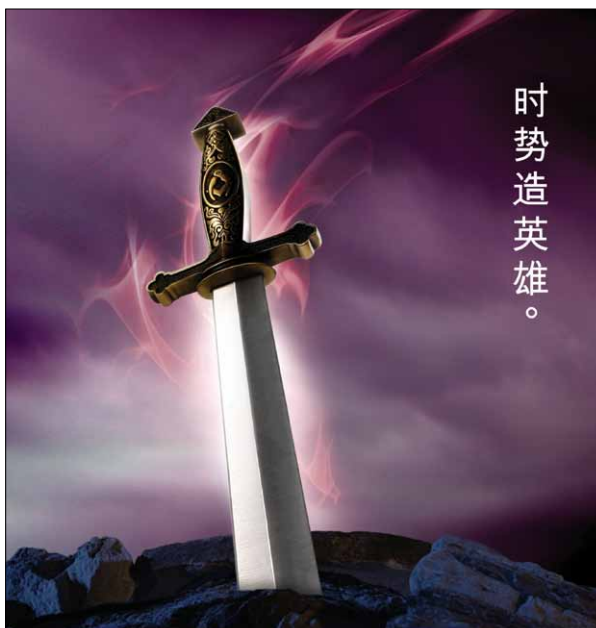
品牌工作坊与英雄

2009 年对于出口商是艰难的一年，股市暴跌，工厂大量倒闭，工人无薪可领。自改革开放以来，中国在这一年遭受了最大的出口下滑。在全球经济持续萧条的背景下，我们的已核实供应商却把握了时机，从各种挑战中脱颖而出，最后成为英雄。环球资源也继续制定新的计划帮助出口商重振销售业绩。

2009 年 1 月，超过 200 名团队成员齐聚深圳，参加了首场品牌工作坊。在回顾了 2008 年发生的重大事件之后，主持人 Craig Pepples 邀请全体与会者分享他们在过去一年观察到的变化，点燃了全场气氛。

与会者的分享主要有“对出口的信心降低，”“买家的采购习惯发生了变化，”“供应商对花钱做广告犹豫不决。”Craig 介绍了公司的解决方案，声明会帮助客户克服畏惧，重新竖立起信心。

为帮助中国供应商成为出口行业的英雄，3 月 5 日，环球资源与位于



严峻的市场形势为环球资源的已核实供应商提供了克服挑战和成为英雄的绝佳机会。“时势造英雄”推广活动重新定位了公司的全面解决方案，进一步巩固了环球资源的信誉。

上海的顶尖商学院中欧国际工商学院（CEIBS）共同举办了一场论坛。共有 400 多名高管出席了此“2009 年，时势造英雄 — 中国出口商高峰论坛”，大家一同商讨如何帮助供应商面临未来的挑战，增加出口业务。

时任环球资源首席运营官的 Craig Pepples 和中欧国际工商学院张义民教授先后发表了主题演讲。根据对环球资源最新买家和供应商的调查，Craig 就不断变化的贸易环境陈述了他的重要见解。张教授则评估了当前的出口贸易形势，论述了出口商有效管理浮动汇率风险的办法。

环球资源的供应商还分享了他们将如何克服当前的出口挑战以及如何在当前环境下繁荣发展。“时势造英雄！现在是我们帮助供应商成为出口行业英雄的好机会！”2009 年上半年，通过一场轰轰烈烈的内部品牌活动，这一口

激烈商战

号被传达给环球资源大中华区的每个团队成员。这次活动 在 19 个城市（包括香港和台湾）展开，共举行 30 场工作坊，与会成员接近 3,000 人。

2009 年年底，Merle 对这一年进行了回顾，并展望 2010 年。内容简要摘录如下：

去年 3 月，我号召大家应对 2009

萧条与复苏

环球资源的业务与亚洲市场的出口状况息息相关。当出口货量下滑，从事出口的客户就会削减广告及推广预算。继 2008 年底全球金融危机爆发，2009 年发生了数十年来最严重的全球贸易衰退，中国的出口量暴跌了约 16%。中国出口量于 2009 年 12 月才开始慢慢复苏。虽然美国和部分欧洲发达国家仍然是中国出口的主要市场，但亚洲、非洲和拉丁美洲的新兴市场更能吸引中国供应商，因为这些新兴市场具备大幅增长的潜力。

Merle:

我们正站在全球贸易新时代的门槛上。我们每天都在亲眼见证采购与推广领域的重大变化，而这正是我们为客户提供服务的核心所在。我们的业务受到这样一条关系链的影响：消费者的购物习惯决定了零售业绩，从而促使买家采购行为的改变，进而影响到出口商的推广策略。对于发达市场的消费者，注重“价值”已成为其购买行为的种种变化中最为显著的趋势之一。

在零售前端，破产和合并的情况时有发生，而幸存的企业都在积极削减库存和成本。如今，买家正重新审视他们的供应商社群，改变选择供应商的条件，着重考察供应商的财务优势与生存能力。此外，买家在寻找符合自己新需求的供应商，这些新需求需要供应商小批生产、多次出货。

对于出口制造商而言，业务模式也与以往不同。他们面临的挑战和风险包括：过度依赖现有的客户、市场和策略，并且缺乏差异化竞争的能力。许多出口商已经开始实施新的策略，包括升级生产与测试设备、投资产品开发以提供更具差异化的产品，并在制造和包装方面追求绿色环保。另外，供应商们也更清楚的到增加对发展中市场的出口量的重要性。

要在未来十年获得成功，渐进式的小幅改良很可能是不够的。出口商必须大胆革新，才能更加贴近市场与客户需求，并创造新的、可持续的竞争优势。

年的诸多挑战。我为各位从那时起共同取得的成果感到自豪。

今天，环球资源为客户提供了一个全世界最完备的出口推广平台，以满足全球买家的需求。随着最近“如虎添翼”计划的成功启动，销售人员签订的新合约、续约和升级合约数量创下了公司历史记录。另外，公司今年在香港、上海、印度、迪拜、新加坡和南非分别举办了48场活动，环球资源系列采购交易会为参展商带来不可思议的新机遇。我们也正在强化最新的买家标准。去年下半年，我们为供应商和世界最大的零售商组织了1,000多场面对面的买家专场采购会。

我们正处于转机的开始，但是我们的当务之急是完全恢复到金融危机前的收益。公司仍然面

临挑战，我们必须继续谨慎地管控成本。

感谢环球资源各部门的全体成员！真心感谢你们对公司所做的贡献！

特此，向各位致以最美好的祝愿，祝各位和家人身体健康，阖家欢乐，虎年顺意！

2010年，环球资源开始对所有的媒体渠道进行更加明确的整合，巩固了始于GSOL 2.0的发展方向：杂志、网站和展会。公司专门为参加环球资源系列采购交易会的买家发行了展会专刊。另外，展会还推出了产品展示区，展示尚未参展的五星和六星供应商提供的最新产品。

2010年公司推出了“如虎添翼”计划，旨在为供应商提供更多曝光机会，提高买家的采购量。大中华区44个办事机构的200多名销售经理和主管出席了在深圳市举行的“如虎添翼”计划启动仪式。时任环球资源首席运营官的Craig Pepples说：“全球贸易已经显示复苏迹象。‘如虎添翼’计划将支持我们为供应商提供更有价值的理念，帮助他们在全球经济反弹期抓住市场机会。”

“如虎添翼”计划提供一系列的市场增值服务，旨在提高供应商的曝光度及强化供应商的高端定位，这些增值服务包括展会专刊、产品展示区、更大平面广告、更多线上特殊产品展示位和升级版线上产品信息等。

环球资源40周年庆典之际，公司启动“如虎添翼”计划，致力为供应商提供更大的市场曝光度。计划名称借用中国成语来突显增强后的全面解决方案为客户创造的额外价值。



激烈商战



2010年的“如虎添翼”计划在深圳启动，大中华区44个办事机构的200多名销售经理和主管出席了启动仪式。

时任环球资源副首席执行官的Spenser说：“近40年来，我们不但保持了公司的高端形象，而且帮助供应商提升了他们在价值链中的地位。今天，有更多的供应商意识到高端定位的重要性。随着星级排名的上升，广告合约的续约率也随之增长，这就是例证。”

“事实上，‘瞄准高端销售价值’已成为公司与客户的共同梦想。“如虎添翼”计划才刚刚开始，以后还会有更多振奋人心的好消息，请大家拭目以待！”

2010年3月下旬，在彭博资讯的一次访谈中，Merle描述了整个市场的行情。摘录如下：

谈到中国的出口行业，可以说是喜忧参半。如果你看一下美国零售市场，会见到一些可观的增长。但同比去年，某些特定领域出现了亏损。所以就总体而言，我们认为到今年年中，中国的出口业务会取得一些好转。

我们在许多市场运作中推广中国制造的产品。例如，公司计划下个月在香港举办大约六场不

同的展会。有大量的买家和卖家都提前预定展会，这真的十分令人鼓舞！

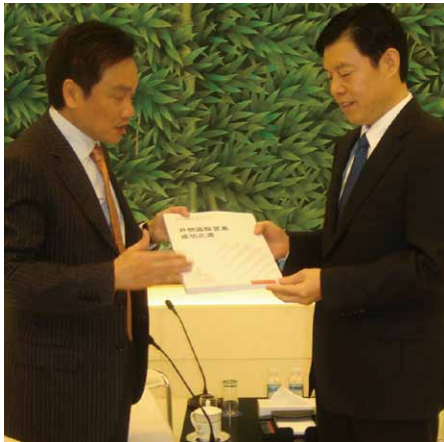
过去几年中国的劳动力成本在逐渐上涨。大概是从2008年1月起，当时中国实行劳动法改革，导致国内劳动密集型行业（主要是出口市场）的劳动力成本上升。最近六个月，我们注意到公司所涉及行业的劳动力成本上升了10到20%。

环球资源对中国对外贸易的促进作用成为了2010年3月16日举行的高级会议的焦点话题。商务部副部长钟山在中国商务部贵宾室会见了时任环球资源副首席执行官Spenser Au。

钟副部长说：“环球资源是一家有影响力的公司。它将国际顶级买家带到中国，向全球市场推广中国产品。”

钟副部长表示他很高兴环球资源在中国扎根，致力于服务当地企业。其服务不仅为环球资源带来了盈利，而且促进了中国经济的发展。

他还着重强调中国出口贸易的成功应当以“质量而非数量”的策略来



2010年3月16日，中国商务部副部长钟山接见了时任首席执行官的 Spenser Au，双方就开拓国际市场和促进对外贸易交换了看法。

维持。他说环球资源提供了定位高端的优质 B2B 平台，将国际买家与优质供应商连接起来。他补充道：“对于环球资源和中国出口的未来发展，这是一种双赢局面。”

4月，环球资源发布了一项调查显示中国出口行业正从全球金融危机的影响中恢复。

时任环球资源首席运营官的 Craig Pepples 说：“随着美国和欧盟国家的订单量开始增加，中国的出口行业显示出强劲的反弹迹象。”

另一项重要的调查结果显示美国和欧盟的传统出口市场出现明显复苏。尽管经济前景乐观，供应商仍然注意到买家依然像金融危机最严重时一样对价格敏感。

Craig 说：“随着出口订单量反弹，原材料和劳动力成本一直上涨。但是买家难以承担额外的成本，这加大了供应商在利润空间上的压力。”

6月，环球资源宣布将于2011年7月在美国迈阿密举行展会，帮助供应商拓展在北美洲和拉丁美洲的销售市场。中国和世界各地的出口商将与美国、加拿大和拉丁美洲的买家面对面洽谈贸易。

拉丁美洲的消费品市场增长迅速，约为印度和俄罗斯出口市场总和的两倍。2009年，拉丁美洲的进口额达到了6,420亿美元；在2010年和2011年，世界银行预估拉丁美洲的进口额分别增长了10.3%和5.6%，其主要进口国为巴西和墨西哥。

销售团队引入市场的价值定位吸引了越来越多的人，对此环球资源电子组总裁 Tommy Wong 这样解释：



2011年7月，公司在迈阿密举办了环球资源系列采购交易会。这场交易会专门针对面向北美洲和拉丁美洲地区消费者进行销售的进口商、贸易商和其他大宗买家。

激烈商战

“在每一个行业，环球资源都有针对性的网站、电子和印刷杂志及买家专场采购会，因此我们拥有大量优质的进口商受众，公司会邀请这些进口商参加展会。另外，随着这些展会越来越‘数字化’，我们也在不断增加其价值。买家能够在线搜索参展商信息，查看他们的产品，进行预约和询价。我们举办的展会还采用电子显示屏展示不在现场的产品。”

时任环球资源董事长兼首席执行官 Merle A. Hinrich 说：“我们计划将展会的规模从 2009 年的 30 场扩大到 2011 年的 60 场。由于进口买家并不通过线上下大批量订单，供应商希望能在展会上与买家面对面洽谈、协商

然后赢得订单。另外，借助多媒体整合的方式，规模扩大的展会将为所有广告客户提供额外的曝光度和销售机会。”

客户反馈与客户评价

在服务行业，有效竞争并获得成功的标准是客户满意或消费者满意，对我们而言则是通过环球资源网站和环球资源系列采购交易会实现出口增长的供应商满意，或通过环球资源举办买家专场采购会而享受到便利的买家满意。

看到和听到买家和供应商对我们的服务感到满意是对环球资源团队的最大肯定。时任副首席运营官的 Peter Zapf 说：“我们得到了大量客户的积

以下是三条客户感言，客户解释其为何选择环球资源。

我们只使用环球资源而非阿里巴巴来寻找供应商。在阿里巴巴，当你搜索单项产品时，可能得到几百条搜索结果。我们无法确定哪一家供应商适合我们。而环球资源对供应商严格筛选，并提供全面的企业资讯。这就是我们选择环球资源的原因。

— Howard Chen, Brookstone 远东事业部总经理

通过环球资源网站，我们能够接触到一些高端买家，他们的查询通常反映了全球市场的动向。通过与他们沟通，我们了解到国外市场的需求，并根据这些需求来开发产品。迄今为止，我们所有的大客户和稳定客户都是通过环球资源找到的。

通过与环球资源多年合作，我们的公司规模明显扩大，外贸部门的成员从 2 人发展到了如今的 10 人，工厂面积也从 2,000 平方米扩大为 12,000 平方米。

— 周鹏, 世纪光华(中国)有限公司总经理

目前，我们公司 50% 的客户都是通过环球资源找到的。这些客户每年为公司带来 600 万美元的销售收入。环球资源为我们剔除了只靠低价竞争的公司。

— 中山市开睿电子有限公司

极反馈 — 包括买家和供应商。”

2010 年 10 月，环球资源出版了三本新的行业杂志 *Solar & Energy Saving Products*、*Medical Products & Supplies*、*In-Car Electronics & GPS*，为这些高增长行业的买家和供应商提供优化的采购与推广服务。

时任环球资源副首席执行官的 Spenser 说：“这三类新的行业分别配置了网站、电子杂志和展会印刷杂志。另外，我们还打算明年春季在香港举办新的太阳能产品和医疗产品展会。”

Spenser 补充道：“环球资源将已核实供应商与已核实买家连结起来。我们业务已覆盖 17 个行业领域，拥有日益完整和日益增长的数字化多渠道平台，行业中无人能及。我们的解决方案囊括专业买家采购流程的各个阶段，买家能够选择何时、何地以及如何挑选供应商并与其展开互动。”

网站与面对面洽谈相结合

2010 年底，环球资源首次宣布将网站与展会相结合的计划。尽管这项计划最终未能持续，或许是因为时机还未

成熟的原因，然而公司一直在追求更好的服务模式。

说起此次产品发布，Merle 这样描述：“每一场数字展会都会安排面对面的洽谈，其目的是为买家和参展商提供超值服务。我们相信借此能够在实体展期间和展后聚集更为广泛的买家社群。另外，我们还期待以此提高续约率，吸引新的参展商，从而带来新的收益。”

环球资源认为借助实体展、电子和印刷杂志以及网站服务，展会将会进入一个新的增长时代。一方面，通过数字化的展会，即便买家无法亲自到场，也能见到参展商的展位和其产品。另一方面，实际参展的展商能够借助数字展会获取到更多订单，并加强其品牌推广。

截至 2010 年末的较量

2010 年末，经过多年在价格、特色、功能和内容方面的竞争，仅有少数在线竞争对手坚持下来，其中包括香港贸易发展局、环球市场，中国制造网和阿里巴巴。

谈及公司如何屹立于 40 年的激烈商战中，Merle 总结道：“无论情况如何，在过去 40 年中，环球资源一直提供高质量、有深度和多样化的内容资讯，而且反应迅速、及时。市场竞争的核心不是媒体，而是满足买家，即客户的需求。这样，我们就可以满足供应商的市场需求。对我们来说，这两个客户群都至关重要。环球资源在贸易行业中的地位及其盈利能力都取决于我们了解和满足客户需求的能力。而这些需求还将继续变化。”



GLOBAL SOURCING
Electronics & Components
China Sourcing Fair

**Brand
Zone**

www.chinasourcingfair.com

LOGY (S.Z.)

TAIWAN | 6J02

Free Comfort
at Level





第七章

催生展会业务

催生展会业务

一抵达这个国家，迦太基人就把卸下的货物……整齐的摆放在海滩上，然后回到船上，生起烟火。当地原住民看到烟火，就会来到海滩，在地上留下一定数量的黄金作为交换，然后退回一段距离。接下来，迦太基人会上岸查看黄金数量，如果觉得出价公道，就会收起黄金然后离开。……双方都极为诚实守信，除非原住民留下的黄金与货物等值，否则迦太基人决不会碰这些黄金；而原住民也会等到迦太基人收走黄金后才取货。

- Herodotus, 引自 William Bernstein 的 A Splendid Exchange

至 2016 年底，环球资源电子展成为全球最大的电子产品采购展览会。环球资源时尚产品展则成为香港规模最大的时尚展会，而环球资源礼品及家居用品展则被重新定位为创意、集萃和创新产品展。

到 2002 年，通过技术电子领域系列专业展会的举办，环球资源赢得了令人称羨的市场声誉。Merle 说：“过去我们曾考虑举办大型的出口型展会，但当时我们最大的两个市场香港和台湾都有政府承办的展会。”

“随着环球资源进入中国大陆市场，建立起良好声誉，积蓄了更大动力，是时候再次考虑如何让中国的出口商与国际买家社群面对面开展贸易了。”

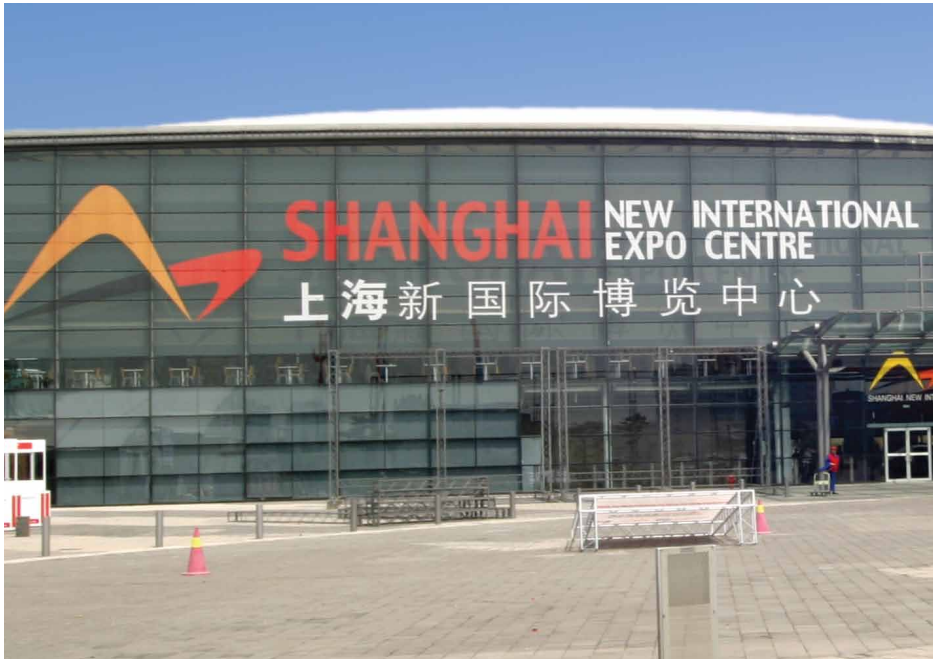
Sarah 接着说：“我们看到了市场商机，因此迅速行动，在上海找到一处展馆。这是一个在苏联时期建立的展览中心，中间经过了多次修复改



担任环球资源展览部总裁时，Tommy Wong 在环球资源系列采购交易会的发展和执行中扮演了关键角色。

造。另外，我们迅速组建了一个团队，成员都是有多多年科技会议和展会运作经验的老手。”

然而，展会的拓展并非一蹴而



自 2004 年起，环球资源在上海新国际博览中心为成千上万的中国大陆、台湾和香港供应商以及全球买家举办了多场环球资源系列采购交易会。

就。Sarah 虽在 1999 年辞去了首席执行官的职务，加了环球资源董事会，但很快她就重新加入展会业务中。

Sarah:

作为互联网的新信徒，我花了很多时间在家中上网，了解我们这个行业的最新动态。我对 B2B 网上拍卖很有兴趣，于是我以董事的身份不断写信问 Merle：“您有打算做网上拍卖吗？您真的该在这方面加把劲了。”最后，他对我说：“你如果真的这么热衷拍卖，不如来香港住两个月，研究清楚后提个正式建议。”于是我就这么做了。

最后我们决定不做拍卖，但是提出了一个举办大型展会的想法，并且由我协助确保展会部门的顺利运作。Bill Janeri 是当时的

展会负责人，他想出“环球资源系列采购交易会（China Sourcing Fairs）”这个名字。2003 年，公司在上海举办第一场展会，当时只有几百个展位，收益为 130 万美元。不久之后我们的展会收益将达到 6,000 万美元，发展形势非常好。我们期待在不久的将来，这个数字可以突破 1 亿美元。

上海展会之所以成功，有几个原因。首先，随着全球买家将关注焦点转向中国，其商旅模式也发生了改变。中国对许多买家而言仍然是个相对较新的市场。其次，Sarah 补充道：“环球资源通过杂志和网站，与买家建立了深厚的关系，也帮助我们成功吸引了买家。我们告诉买家‘现在我们开始举办展会了。欢迎各位前来参观。’买家们就来了。”

催生展会业务



前环球资源展览部副总裁 Bill Janeri 为环球资源系列采购交易会的成功举办做出了杰出贡献。

即使如此，公司依然需要投入可观的资金。第一场展会开幕前的那个不眠之夜也成为了公司历史的传奇一页。当晚，展会部门的几位高层主管都紧张地无法入睡，在酒店走廊踱来踱去，彼此相遇后一问才知，原来大家都在担心：“如果买家不来怎么办？”

随着第一场展会大获成功，Sarah 和展会团队乘胜追击。第二年，公司在上海举办了春、秋两季电子产品及元器件展会，同时推出礼品及家居用品展，展会收益突破 1,000 万美元。有趣的部分才刚刚开始。

Sarah:

这时候，我们听到香港计划筹建全新的展览中心，于是迅速与该展览中心的管理层展开了谈判。事实上，香港投资推广署也邀请我们将展会从上海迁到香港举

办。于是我们投标租用全新展馆—亚洲国际博览馆的场地，并成功中标。

所以，2006 年我们将展会从上海迁到香港，运作规模也远超以往。这是公司当时最大的一笔投资，也是我们签过的金额最大的一份合约。我还记得那时 Merle 和我坐在香港维他大厦的会议室里，双手颤抖。亚洲国际博览馆的第一份租约价值超过 1,000 万美元，这对公司而言是一笔巨额资金。我们知道这笔租金还只是全部投资的一部分而已，接下来我们要快速组建销售团队和制定市场推广项目，这些都需要投入资金。

我们要从头开始。Merle 对我说：“你可以挑一个人。”于是我挑选了 Tommy Wong。我们手下没有销售员，Tommy 和我冥思苦想：“天啊，到底该怎么办？”最后我对他说：“之前离开环球资源的成员也许会想再回来工作，你不如打个电话给他们？”于是，Tommy 打电话给所有过去曾在公司工作过的人，我们就这样组建了新的销售团队。现在我们拥有 430 名实地和电话销售人员！第一批销售人员中，有许多人现在已经晋升为经理。

我们针对香港展会实施了大规模的买家推广项目，环球资源从未如此高调的出现在香港公众面前。我们在香港到处设立户外广告，在往返香港机场和市区的机场快线上做广告。我们还首次

在香港出租车上登广告，直到今天我们仍在使用出租车广告。所有人都知道环球资源的展会就要开幕了。

Tommy:

接近 2001 年年底的时候，中国加入了世界贸易组织。当时公司认为：当中国大陆的贸易限制全部取消后，国际买家和投资者就会将产品交给中国制造，这正是公司扩大业务的好时机。于是公司决定将出版和网站业务拓展至展会。有两个产品线适合做，但是先做哪个呢？我们在礼品及家居用品行业拥有巨大的客户基础，但同时还有另一个强大的垂直行业电子产品。在电子产品行业下，还涵盖了电信、计算机和零配件。经过长时间的研究和讨论，我们决定先从电子产品线做起。

2003 年 10 月，我们举办了第一场电子产品交易会。我们致力于提供优质的采购服务，所以把展会名称定为环球资源系列采购交易会。

几年后我有一次在台湾出差，接到了 Sarah 的电话：“Tommy，我们需要你明天回来。”于是，第二天我就赶回来了，并去了董事会会议室。在会议室的桌上摆放着两组玻璃杯和一瓶香槟，还有一个信封，我听到 Merle 说：“我们打算在香港办一个展会，正准备签支票预付定金和租场地。这个展会将在每

年四月份和十月份举办。我们将租下整个展馆。”我问他整座展览馆有多大，答案是可容纳 16,000 个展位。天哪！我们还从没做过这么大的项目呢！是的，计划就是如此。我已经记不起会议室发生的其他任何事情了！从那天起我们的生活发生了巨变，这也是公司发展的转折点。展会从此成为公司新增的一项重要收入来源。

早期场馆

2004 年，现任环球资源展览部副总裁的 Wendy Lai 加入公司。对于香港交易会早期遇到的一些挑战，她回忆道：

Wendy:

2004 年 6 月，刚进公司的我就面临了一项巨大的挑战。第一场交易会即将开幕，但亚洲国际博览馆却仍然像一片乱糟糟的工地。我们第一次来到场馆时到处都是灰尘，场馆办公室被设在一节货柜内，跟工地办公室没什么区别！但是到 2006 年，呈现在我们眼前的是一个规模宏大、构造精巧的展览中心，那一刻所有人都心潮澎湃。

2004 到 2006 年期间，为确保第一场香港交易会圆满成功，我们制定了许多计划。新展馆的首次运作遇到了很多挑战！首先，买家不熟悉场馆地点，交通不便，辗转多次才能到达场馆；酒店网络也尚未成型。

催生展会业务



环球资源展会于每年4月和10月在香港亚洲国际博览馆举行，旨在帮助买家和供应商通过面对面的互动建立起业务关系。

流感危机

第一场上海展会开幕前的夏天，整个商业命脉却危在旦夕。新型变种流感的肆虐使整个亚洲陷入瘫痪。2003年初，非典病毒（SARS）从广东省开始蔓延，全球37个国家的8,096人受到感染。虽然最后官方确认的死亡病例仅12例，但在2003年春夏季，恐惧与不确定性笼罩着亚洲地区，因为许多国家的卫生机构都在出入境关口实施了严格的隔离政策。发烧的旅客最长需要隔离10天。

香港、台湾和中国大陆都有医院甚至公寓大楼因为发现非典病例而被完全封锁。在整个亚洲，街道上的行人都戴着口罩，以防感染病毒。

非典对亚洲经济造成了巨大冲击。旅客和商务旅行骤降。2003年4月底，摩根斯坦利经济学家预计中国经济将在第二季度萎缩2%。

环球资源采取了强势、主动的措施予以应对。全球买家因为旅行不便

而大量使用环球资源网站搜索采购资讯；当年4月，通过网站发送的采购查询数量大幅攀升50%。5月初，Spenser向全亚洲的出口商发送了一系列的电子邮件，提供价值500美元的环球资源广告优惠方案，以鼓励他们积极使用网上推广服务。几周后，其他竞争对手也开始效仿这一做法，纷纷向客户提供特别优惠。

到了夏末，非典疫情开始趋于缓和。Merle回忆道：“非典流行期间，公司最大的挑战是处理好供应商、买家及团队成员的恐惧和不安。这次的疫情突显出网站和印刷渠道作为替代方案的重要性。但是公司也发现，在买卖双方无法面对面洽谈的时候，反而更加突显了面对面交流的价值。”可能正是因为买家和供应商无法在非典期间面谈交易，当年秋季在上海举办的第一场环球资源系列采购交易会吸引了大批兴致勃勃的买家前来参观。

地区性展会发展

在 Sarah Benecke 和 Tommy Wong 的领导下，环球资源系列采购交易会迅速扩展至全球。

2005 年前后，环球资源计划从多个方面拓展展会业务，包括将现有展会拓展到新的举办地、举办全新类别的展会、增加举办频率，以及在新地区与第三方展会进行合作等。

继上海和香港之后，公司下一步将在全球的新兴市场举办展会。其中迪拜和印度展已于 2007 和 2008 年分别推出。接下来的目标是新加坡、南非的约翰内斯堡和圣保罗。

公司对地区性展会的开发战略是强劲的，并且从多方面来展开。与其让买家从世界各地来到香港，不如把

供应商带到买家面前。各个市场的进口商来参加展会的同时，环球资源也能更加深入每一个买家社群，比如那些未曾开展进口业务的零售商和批发商。由于参展商展出的产品具有地区针对性，因此每场展会都能为参与者带来极高的价值。此外，通过展会，参展商能够面向特定国家集中拓展他们的业务。

环球资源的销售团队会优先向供应商推介香港展会，然后再询问供应商对哪些地区性展会有意向。这些展会对供应商非常有吸引力，他们大部分都有意向参加一个或以上的地区性展会。

2008 年金融危机爆发后，中国出口商非常急于拓展多元市场。即使在



为帮助买家满足市场对物美价廉商品的需求，环球资源将系列采购交易会拓展到印度和中东，这为供应商提供了开拓新兴市场的机会。

催生展会业务

危机爆发前，中国对发展中国家的出口增长速度也远高于对欧洲、北美等传统市场的出口增长速度。

2010年，环球资源在新加坡举办系列采购交易会。交易会在新加坡新达城国际会展中心开幕，展位数超过580个，产品涵盖礼品及赠品、家居用品、服装和纺织品、五金建材、汽车零配件及食品和饮料等。

参加开幕式的嘉宾包括中国驻新加坡大使馆经济商务参赞处公使兼参赞李铭林先生、福建省进出口商会副会长阮卫星先生，以及环球资源董事长兼首席执行官 Merle Hinrich。

这些展会促进了东盟国家间的贸易。2010年1月，中国与东盟双边自由贸易协议生效后，贸易额猛增了近50%。协议促成了成千上万种产品成本的有效降低以及贸易壁垒的消除，仅1到10月份，中国对东盟贸易额达到了2,350亿美元。

2010年12月1-3日，环球资源在约翰内斯堡举办了第一场系列采购交易会。该展会在加拉格尔会议中心举行，共计640个参展展位。

环球资源展览部总裁 Tommy Wong 说：“这次交易会产生了让人始料不及的市场反响，大中华区的制造商对非洲大陆和南非市场十分感兴趣。2009年前7个月，中国对非洲贸易额增加了39.5%，达到279.2亿美元，反映了非洲人民对中国制造产品的巨大需求。”

2013年，约翰内斯堡举办的环球资源系列采购交易会吸引了8,500位买家。2014年，登记参观的买家数增加了22%，各种来自大中华区及其他亚洲国家的制造产品被展出，参展展位共计600个。

关停业务

然而，这项潜力无限的商业计划最终



2010年，环球资源在香港、孟买、上海、新加坡、约翰内斯堡和迪拜举办了系列采购交易会。另外，公司还在中国举办了国际集成电路研讨会暨展览会、电子元器件专区展和中国国际光电博览会。



每一场环球资源系列采购交易会上都会配备经验丰富的团队成员负责解答买家对展会或环球资源其他产品及服务的咨询。

未能持续。为了在六大洲进行展会运作并举办“如何从中国进口”的会议，公司做出了巨大努力，投入了大量时间与资金。尽管从很多方面取得了成功，然而地区性展会的展商参与度与续约率仍然不够。于是，公司决定将所有精力和资源转移到香港的展会业务。与此同时，环球资源系列采购交易会的名字逐渐淡出，展会也主打环球资源电子产品、礼品及家居用品，以及时尚产品三大垂直行业的品牌，以照顾和容纳日益增多的印度、韩国和其他国家的参展商。之后，香港展会的收益和参与人数双双增加。

Merle 谈展会发挥的作用：

如果买家愿意花钱乘坐飞机到香港，本身就表明他是真心想采购产品。我之所以冒险进入展会行

业，是因为我发现，如果无法确定供应商的资质，就必须想办法验证买家是否靠谱。展会是过滤买家的一种方式，每一位参展的供应商都了解这一点。

中国不再是全世界最廉价的生产基地。中国的供应商现在必须更加努力，证明他们能提供除了低价以外的附加价值。因此，我认为我们的供应商社群将越来越意识到积极参展的重要性，去进行产品展示，并与买家面对面洽谈业务。

站在买家的立场，当他们参观展会时，就有机会亲眼看到我们所带来的供应商质量。中国是一个巨大的国家，拥有千千万万的供应商，买家想从中筛选合格的供应商确实是一项艰巨的任务。

催生展会业务

买家感言

这是我第一次参观展会，是我的供应商告诉我要来这里。我之前使用过环球资源网站，很容易上手，在那里我能找到我需要的大部分资讯。我下次还会再来参观。

Ivan Weller
新加坡 Wireless Marketing Pte Ltd 公司总经理

我们已经参观这个展会好多年了。我们是来与合作的供应商会面，看看他们有没有发布新产品，同时寻找新的供应商和新产品。环球资源网站是与供应商初步接触洽谈的好地方。”

Luc DeMeyer
比利时 Benelux-Sweden, Velleman 销售经理

我已经连续参加这个展会五、六年了。这是个必去的展会：这里有精心挑选的产品和来自世界各地丰富多彩的产品可供选择。环球资源网站内容广博实用，此外，所有的电子杂志我都会下载阅读。

Daniel Aghaee
美国 Axess Products Corp 公司

我已经参加过十次展会。在这里，我能够与许多中国供应商碰面，找到很多新奇有趣的产品。环球资源网站真是太方便了。另外，我每个月都会收到杂志，看到很多有趣的创新产品。环球资源能帮我寻找到新的供应商。

Anton Serebryakov
俄罗斯 Russian Game 公司汽车电子部项目经理

这是我第二次参观这个展会。这里有大量可供选择的优质供应商，我希望看到我们的竞争对手能够以我们的产品作为标杆。我还会通过环球资源网站寻找供应商。

我已经使用“生意通”十次左右；到目前为止收到了许多不错的报价……我已与一些供应商展开合作，并获得了很好的合作体验。

Alejandro Solana
瑞典 Tinitell 公司

我已经来参观这个展会很多次了。我们在展会上走访供应商，寻找适合引进的新产品。我们每年都会参观这个展会，环球资源举办的香港展是我们公司定期参加的展会。

Marco Tellez
巴拿马 King Cargo 公司董事长兼总裁

供应商感言

我们已经参展十年了。环球资源一直提供诚信服务,它是我们公司专用的出口推广合作平台。

我们在展会上遇见的许多买家展后都有联系我们。我们还通过环球资源网站接触到很多优质买家。环球资源线上线下相结合的贸易渠道,为我们带来了更多的业务机会。通过环球资源我们收到了有效的买家信息,并了解了他们的采购需求。我相信我们公司将来会通过环球资源的 O2O 解决方案获益更多。

Sabrina Chiang

台湾承洧科技股份有限公司销售专员

我们在环球资源展上找到了许多目标买家:这是该展会与其他展会的不同之处。

我们也在使用环球资源的六星线上推广服务,这是展会推广之外的一项附加服务。我们的买家通常会在参展前搜寻将要展出的产品,到达展会现场后直奔我们公司的展位采购产品。我们的所有客户几乎都是通过环球资源的线上线下平台遇见的,二者的结合为我们提供了最有效的推广渠道。

Bamboo Zhou

东莞市康永电子科技有限公司总监

从 2004-2005 年起,我们公司就一直参加这个展会。每一场展会都让我们接触了来自全球各地的众多目标买家,每次展会我们都满意而归。

Jack Zeng

深圳市和宏实业股份有限公司市场营销部经理

我们已经连续八年、每年两次参加这个展会。我们曾经参加过 CeBIT、IFA 和 CES,但我们发现环球资源展上的买家更加专业,他们许多都是来自有特殊采购需求的大公司,这也正是我们一直在寻找的优质买家。

Cammy Xie

深圳市日盛华科技有限公司销售经理

从 2011 年起我们就一直参加这个展会,而且我们公司是环球资源网站的六星广告客户。展会虽然只持续四天时间,但是线上的推广却持续一年。环球资源将线上线下渠道相结合,了解买家的采购习惯,为我们公司带来了丰硕的成果。

康小伟

深圳市高尔夫飞煌科技有限公司副总经理





第八章

交接， 团建及成功

交接，团建及成功

首先告诉自己你想成为什么样的人，然后再着手做必须做的事。

– Epictetus

Merle 谈首席执行官换届：

在我心中，合适的首席执行官人选需要满足三个层次的需求：要能体现公司的文化与个性；要充分重视时间和精力付出；要具备相应的技能。

这个人选和其家人都要有共同的认知，因为这份工作需要将自己完全奉献给公司。首席执行官的工作并不是一份朝九晚五、按部就班的工作。无论企业规模大小，首席执行官都代表公司本身，要能反映公司的精神，在直觉上认为自己就是公司的一部分。公司的每一个人都要清楚并确信这一点。

这个候选人必须思考和回答一系列棘手的问题：你是真的想做这份工作吗？你知道这份工作需要牺牲什么吗？你的配偶知道这些吗？还有，你有多了解你的配偶？你有多了解自己？什么能让你感到幸福？你为什么要做这份工作？你要确保不让生命中的任何其他因素与这份工作产生冲突。如果你无法妥善处理这一切，你将无法承担这一重大职责。

更高一个层级的要求是确保获得团队的支持与尊重，能让公



在香港举行的公司 20 周年庆祝典礼上，Merle Hinrich 和夫人 Miriam 合影。

司的成员愿意跟随和支持你，并投入你领导的事业。我认为，达到这些层次的基础，是对整个公司有清晰透彻的了解。首席执行官尤其要清楚公司的真正目标，并积极思考：公司如何发展成今天的样子？公司需要、可能以及应该变成什么样？

领导力

受 Ray Woodside 突然病故事件的影响，Merle 从公司成立之初就努力确保它是一个比任何个人都更为重要的实体。

通过创始人不断设定方向和目

标，公司建立了自我形象。而组织结构重组为新一代领导人实现公司的目标奠定了基础。

Merle 在交接时说道：

公司的二十周年庆典宣告了我们迄今所取得的成功。我也将正式卸任首席执行官。从一开始，环球资源的成功就不是依赖于任何个人，而是有赖于我们出版业务的成功。

我的角色正发生着变化。到了五十岁，我感觉我必须意识到自己将无法继续保持我在这一职位上创造的增势。

不过随着公司的发展成长，Merle 并未将指挥棒交给某个人，而是交给了曾与之分享过目标和规划的出版委员会。

正如他所解释：

向更广泛的团队传播我们的准则或使命至关重要。出版委员会和公司

成员都要把此作为指导原则。

这一经历是我人生中最激动人心也是最重要的一部分。看到在没有我参与的情况下，公司不断帮助读者和广告客户实现目标和取得收益，这是我人生最大的收获和奖励。

追寻梦想

在公司成员和外人眼中，Merle 一直是一个高瞻远瞩的人。他推动环球资源从最初的传统贸易媒体发展成为一家大型的多媒体公司，建立起一个网站、杂志及展会业务相结合的综合平台，以连接数以万计的买家和供应商。在他的领导下，环球资源从一家私人企业发展成为收入和利润必须经得起股东、金融分析人士及监管机构定期审视的上市公司。

此外，他还监督了三次首席执行官的成功换届：由 Sarah Benecke 到 Spenser Au，再到 Craig Pepples。



公司二十周年庆祝活动回顾了公司所取得的巨大成功，同时 Merle 也宣布将指挥棒交给出版委员会，由他们继续履行公司的使命。

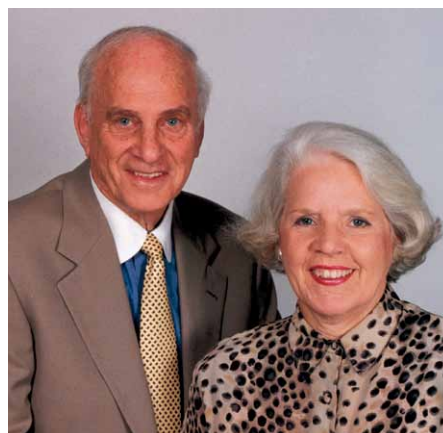
交接，团建及成功

第一次首席执行官换届

1991年，公司团队欢聚一堂共庆20周年，所有人上下一心。借此机会，Merle向团队成员宣布将把公司的未来托付给新的领导人。结构重组为新一代领导人继续贯彻执行公司的目标奠定了基础。在换届过渡期内，Merle将指挥棒交接给出版委员会。而为了长期发展，公司也早有计划从出版委员会成员中挑选出未来的首席执行官。

成功的领导层换届计划给出版人和其他高层管理人员提供了加深彼此了解和信赖的机会。他们开始审视公司发展所需的领导素质，并就自己的优点、缺点和对工作的投入程度进行了自我评价。最后他们都坦诚在自己心目中的最佳首席执行官，一致推选了Sarah Benecke。

Sarah带领公司走过了充满变化及挑战的六年。如今，知识阅历丰富的她依然活跃于环球资源的董事会。



公司管理顾问 John DeFoore 和 Marion Sue Jones 帮助确立了 Merle 的接班人挑选程序。

第二次首席执行官换届

Spenser:

Merle 常年如一坚守诚信、专注而坚持地为买卖双方提供高效的交流渠道，为我们树立了一个非常好的榜样。公司由起初纯粹的纸媒出版公司，逐步拓展了互联网业务，再到后来又增加了展会业务。最近五年间，传统的分



Sarah Benecke（与丈夫 Ron Koyich 合影）自1980年5月加入公司，为环球资源的成功做出了巨大贡献。

销渠道发生了巨大的变化，这着实对我们服务买卖双方的方式产生了重大的影响。其中有些是我们预期的变化，对买家而言采购方式有了变化；对供应商而言，其营销方式也发生了改变。B2B（商对商）网络平台的产品和供应商的内容讯息都变得高度商品化。随着大量信息的涌现，人们希望了解如何能获取他们真正想要的资源和内容。虽然这种挑战一直存在，但在今天显得尤为突出。我们深知在如今的互联网时代，安全性、可靠性、真实性和信任度才是最重要的因素。我们的任务就是要提高网络用户的信任度和使用的安全性。

老实讲，我年轻时从未想过自己能够在一家公司工作这么久。我在环球资源的职业生涯不仅令人兴奋，同时又充满变化。我们过去为亚洲四小龙服务，公司 80% 以上的收益来自于台湾和香港地区。后来我们转入中国市场，这个市场为我们提供了 90% 以上的收益。我们转换战场，改变了供应商客户群。这可不是一项小小的成就。而近年来电子商务打破了零售市场的格局，给供方和买方造成了多方面的影响；我们因此面临调整服务的挑战和机会。这一切让人激动不已，我乐享其中。

在 Spenser 的退休庆典上，Merle 致辞并谈到了 Spenser 在环球资源长达 39 年的成功职业生涯。



Spenser Au 起初担任 Asian Sources Electronics 的客户主任，在 2011 至 2015 年期间，他担任公司首席执行官，对公司经营的大中华区及其他市场有深刻的了解。

Merle:

1978 年，公司成立刚好七周年，在其走向成熟的漫长旅程中尚处于发展初期。公司业务重心在日本和亚洲四小龙：韩国、台湾、新加坡以及香港。

当时谁也不会将巨大的出口市场与中国联想到一起。在 18 个月前，中国领导人毛泽东刚刚逝世，他的继任者邓小平尚未对世界各国释放中国被隐藏的巨大的制造业潜能。中美两国外交关系仍未解冻。中国仍然在国际上处于被孤立的地位，距离香港回归中国成为特别行政区尚有 20 年时间。

很少有人能像 Spenser 的人生故事那样与环球资源的发展历程休戚相关。没有人能像他一样为高级管理层带来对于销售部门问题和需求的更深刻的切身感悟。

交接，团建及成功

加入我们之初，Spenser 是公司最年轻的业务代表，在不到一年内就跻身为最优秀业务员之一。当时他说，如果自己准备好付出努力，销售收入将是无限的。他浑身流淌着业务员的血液。他在环球资源售出第一单业务后，激动不已，赶紧打电话向女友报告喜讯，告诉她自己成功签下了半个版面的 LED 数字腕表黑白广告。

初出茅庐便业绩斐然，为他铺就了一条顺利的晋升之路，帮助他进入了公司管理层，负责发行由取得巨大成功的 Asian Sources Electronics 分离出来的专业贸易杂志 - Asian Sources Electronic Components。

从此，Spenser 逐步晋升成为副出版人，再后来成为出版人，

直到现在从首席执行官的职位退休。在 39 年漫长辉煌的职业生涯里，他一路上斩获殊荣，与公司一同见证了业务的变革转型：从发行广告杂志，到电子商务，再到贸易展览会和手机应用程序。

Spenser 取得如此成功，有何秘密？从他的成就中，我们能汲取怎样的经验教训？如何将它们传授给别人？

首先，你要对自己从事的工作充满信仰。倘若你没有这种信仰，我建议你转改他行。如果你相信贸易的作用与贡献，就像 Spenser 那样，还有什么地方能比得上环球资源能帮助你梦想成真？

其次，一旦你看准了自己的职业，就应当全力以赴，坚守自己的承诺。无论面对多大的挑战，不论是乘坐公共交通工具到观塘、旺



2013 年，Spenser 从 Merle 手中接过“35 年长期服务奖”。

角、新界的小街道挨家挨户推销广告版面，还是被派驻马尼拉长达两年，你都必须忠于自己的工作。

2009年，Spenser 接手担任首席执行官时，我说过对公司及我个人来说，这都是重要而让人自豪的时刻。为公司兢兢业业干了这么多年，如今他就要退休了，我觉得有些伤感，我们为公司荣辱与共的独特历史时刻即将落幕了。

Spenser，我要感谢你独一无二的销售才能，你出色的策划和执行能力，你对公司客户、投资者和成员恪守承诺的品质，你的亲切友善待人，以及你以如此大的诚信和荣誉感扛起环球资源的大旗。你是我们所有人的榜样和灵感来源。

向你致以最美好的祝愿！期待你继续成为环球资源大家庭中

的一员！

Spenser 在环球资源先后担任过多个职务，包括早期的销售经理、区域销售经理、副出版人及出版人；然后在2000至2010年期间，他先是担任亚太区业务总裁，然后成为公司副首席执行官，最后担任首席执行官。

Spenser 说：“我在公司的39年中，一直从事着自己热爱的职业与行业。我可以清楚看到我们如何帮助众多的公司成长并走向成功。这对于我个人、对我能在环球资源满怀激情地工作十分重要，它时刻激励我继续努力工作。环球资源不断追求变革，以抓住新的发展机遇，我可以清楚地看到自己如何对公司运营和发展目标做出贡献。我和客户及前线团队成员关系深厚，因此很了解买家和供应商对我们的期待，以及他们不断变化的需求。”



Spenser 结束了在公司长达 39 年漫长而辉煌的职业生涯。

交接，团建及成功

第三次首席执行官换届

Craig Pepples 自 2016 年 10 月起担任公司副首席执行官，于 2017 年 1 月接替 Spenser Au 成为公司首席执行官。1986 年，Craig 加入环球资源，与公司风雨同舟三十余载。在此期间，他一路晋升，于 1989-1992 年担任大中华区销售运营经理，1992-1999 年担任驻中国地区经理，然后在 1999-2010 年担任公司的首席运营官。此后，他出任环球资源的公司事务部总裁和《世界经理人》杂志的出版人，在出任首席执行官之前，他全权负责公司的供应商运营工作。Craig 在电子商务领域经验丰富，对大中华区及其他市场的行业发展动态了解深入。凭借电子商务贸易的专业知识和卓越的领导才能，他深受大家的敬重。

Merle 说：“Craig 体现了环球资源的一切价值观，他能代表公司所看重的方方面面，包括致力于为买家和供应商群体提供最优质的服务，为股东创造最大的价值。”

打造全球团队

Merle 在香港的办公室里挂着一块牌



2017 年 1 月 Craig 继任公司首席执行官，此前他负责公司供应商的运营工作。

匾，上面写着“Immersion, Incubation, Illumination（沉浸、酝酿、启示）。”这三个步骤在探究性学习和探索的过程中极为重要。

这是环球资源及其多元文化的运营团队在工作中的座右铭。环球资源的经营理念都经过深入研究，并反复酝酿成熟之后，才会执行和推广。

2001 年 1 月，环球资源在全球的



奉献和专业精神是台湾销售团队取得成功的两大因素。许多团队成员在 30 多年前就开始为环球资源工作，正是他们的奉献和忠诚创造了公司今日的辉煌。

团队成员总数大约为 2,000 人。大部分人分布于香港、马尼拉、新加坡、台北、深圳和上海。

2010 年 5 月，环球资源在全球 60 多个办事机构的团队成员总数超过 3,200 人。尽管地域分布广泛，但他们怀着明确的目标，齐心协力开发并推出当今全球市场所需的贸易服务。

学习，改变和成长

随着商业工具的演变，公司发展所需的技能也在不断变化。电子商务服务部前副总裁 Rob Nelson 回忆起公司业务最初向电子贸易转型时，成员为了紧跟不断变化的技术发展而面临的种种困难。

他说道：“大家发现，每过三四个月，他们的职责就会发生变化。他们承受着巨大的工作压力，不得不加班工作，接受再培训。”

销售人员同样发现，从印刷杂志向电子媒体的转型期间，种种改变令人难以适应。Spenser 估计，在 1995 到 1996 年期间，公司就有 15% 的销售人员离职，仅仅是因为他们无法适应电子时代的要求。他说：“业务转变给这些人带来太多的痛苦，我们的内心都经历了一次巨大的思想转变。那些不能适应转变的团队成员离开了公司。新招聘的销售人员都具备良好的计算机专业知识，并对发展前景充满信心。”

早在“传统”杂志出版业务年代，公司就已拥有稳定的招聘渠道，既招聘香港本地人，同时也吸纳了来自世界各地以英语为母语的年轻人，他们具备作为撰稿人、校稿人和编辑



1994 年，Rob Nelson 由消费品组的发行经理晋升为电子与钟表组的市场部总经理。

人员的技能。当公司转型做电子商务时，其技能需求又发生了重大变化。编辑能力依然至关重要，但为了满足网站内容的不同需求，公司又招聘了一批新的撰稿人员。

多元文化团队

多年以来，Philip 在各办事机构组织和参与过多次团队成员会议。他说：“其中一次会议有 40 人参加，我环顾会议室，发现与会同事来自 12 个不同的国家。我们一直都是一家国际化公司，开会时我感觉像在出席联合国会议。”

不同国界与文化的差异对公司的经营造成了一些挑战。前团队成员 Armando Mojica 曾负责公司互动媒体业务，后来主管 eMedia，与亚洲及世界各地的团队成员都密切合作过。

他谈道：“真正的挑战是要了解那些时常在无意间发生和碰到的文化障碍。要想成功地与一个菲律宾团队、一个中国大陆团队和一个新加坡

交接，团建及成功



2001年，John Patterson 举办了环球资源“Tidal Wave”研讨会，旨在帮助中国和亚洲其他地区的团队成员更深入地了解公司的历史和发展目标。

团队顺利协作并非一件易事。他们的沟通方式完全不同。你给某个人发一封电子邮件，但他有可能误解你发的内容。”

人才选拔

John Walsh 博士是 Merle 的一位老朋友，也是华盛顿大学国际商务研究方面的教授。在公司成立早年间，他参与了公司的人才招聘过程，现在也仍然是公司的人才顾问。他说：“这么多年来，Merle 对于公司的巨大贡献在于他能够挑选出能在任何特殊时候完成工作需要的人才。Merle 是一位知人善任的伯乐。”

Merle、Philip 及环球资源的所有招聘人员寻觅的人才需要具备的特质是：拥有强烈的求知欲，了解客户所需，并能将具体需求转化为公司的服务。

重视一线销售经验

在公司发展早期，成为一位领导者的最佳起点被公认为是销售部的客户主

任。在这个一线销售角色中，他们会获悉供应商的思考和行为方式，了解供应商如何以及为何愿意为公司提供的服务买单。从销售岗位起步，许多人后来不但转入了公司其他部门，而且获得了晋升。道理非常简单：如果你想步步擢升直至高层，你就必须全面了解公司业务的各方各面。

时至今日，充分了解客户需求仍



25年来，John Walsh 博士为环球资源的培训与工作规划项目做出了重要贡献。

然是必不可少的一环。公司拥有众多刚刚跨出校门的工商管理硕士，他们很希望从事战略制定或业务开发的工作；但公司会告诉他们：“我们希望你们走出去，陪同业务员拜访客户，直接聆听客户的声音。” Walsh 博士称之为：“公司管理人员理想的专业培训。”

个人发展和团队发展

公司人力资源部一直强调个人发展与团队建设。Craig 说：“团队是由不同的人组成的，一旦每个人都了解团队其他成员的优点和缺点，整个团队就会变得更加高效。”

公司的管理顾问 John Patterson 曾在中国大陆、香港、新加坡、马尼拉和韩国指导团队建设活动。中国大陆的团建活动侧重于让大家了解在环球资源成功地担任领导者需要具备哪些素质。

Philip 回忆道：“团建让每个人都有机会展现自己并进行一些思考，譬如：我是谁，我的职责是什么，如何才能提升我对公司的价值。许多中国大陆的团队希望不仅为自己和家人做些什么，还能为国家有所贡献。假如说只有一家公司能帮助成员实现这种抱负，那一定非环球资源莫属。因此，当这些团队成员一路晋升时，就会更加明白每个人在团队中发挥的作用。”

JOA 管理流程

数十年前，Merle 引进了由华盛顿大学教授 John Walsh 领导的工作目标分析（Job Objective Analysis，简称



人力资源副总裁 Philip Chatting，常驻香港办事机构。

JOA) 项目。该项目流程对于公司极其重要，公司前首席运营官 Craig 和现任首席运营官 Brent 不断地对其进行提炼和改善。

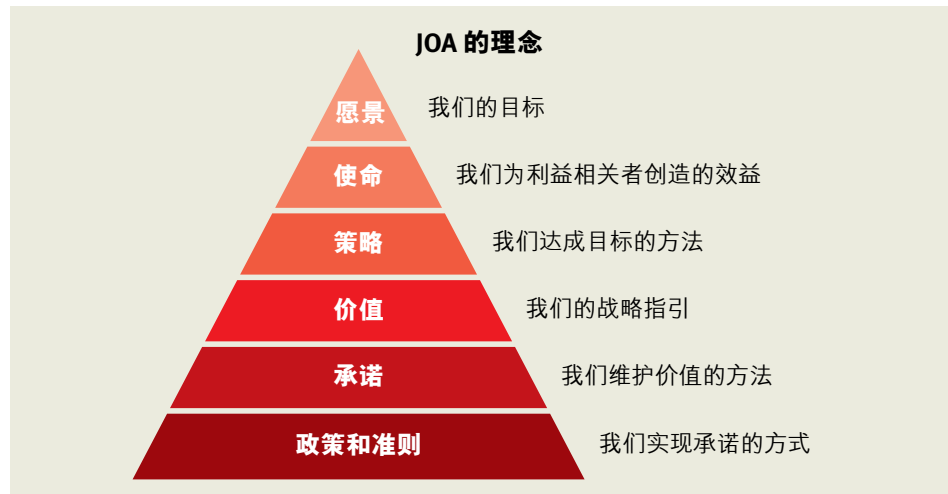
JOA 的概念是什么呢？它包含以下几个方面：

- 对公司业务及各方面工作进行回顾的一种有组织的对话；
- 探讨公司更长期发展目标的一个共享论坛；
- 对公司最近六个月的目标进行最优化排序的一种整合方式。

公司认为 JOA 是实现高效管理的基础，它能帮助核心管理人员树立特定目标；而反过来，管理层也能通过它确认某一阶段的关键目标，从而达到自由高效运作。

JOA 采用“自下而上，再自上而下”的模式。这种双向输入以及对优先事项事先达成共识的方法为行动奠定

交接，团建及成功



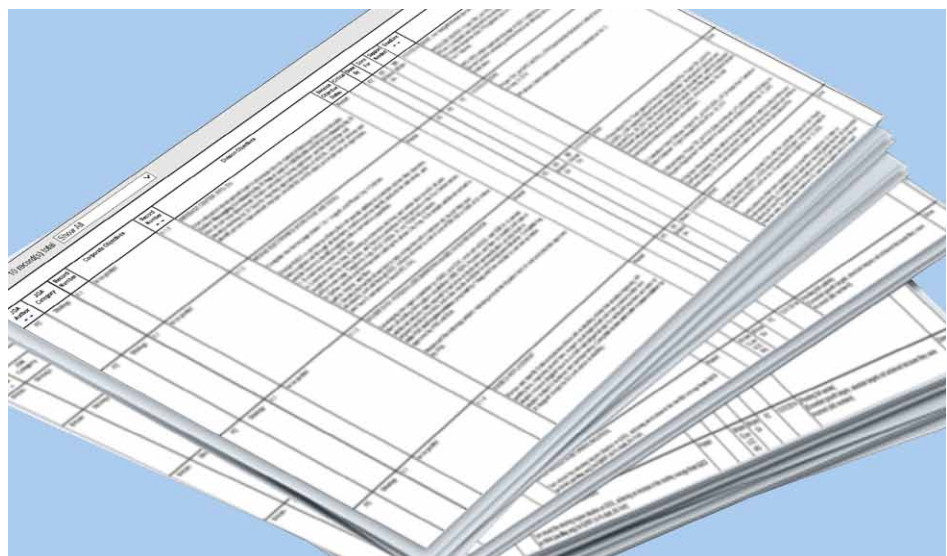
了基础。JOA 是由行动的最终责任人所制。公司先设定一个总体方向，然后就会得出更为具体和细化的目标。

JOA 流程的一个关键要求是设立“SMART”目标，定义如下：

- **具体化 (Specific)**：由谁负责，是什么内容，原因为何；
- **可量化 (Measurable)**：用数字进行指标量化；
- **可达成 (Achievable)**：具备实现和可执行性；

- **结果导向性 (Results-oriented)**；
- **时间设定 (Time)**：完成目标的截止日期。

JOA 的另一个关键要求是关注目标而非行动。换言之，一项 JOA 目标不应关注“要做什么”（行动），而应关注“为何要做”（经营成果）。比如，不侧重每天的业务拜访次数，而侧重新增的销售收入。只有当行动与结果两者具备直接关联性，行动才会



数十年前，Merle 为公司引入了由华盛顿大学 John Walsh 教授主导的 JOA 管理流程。

被写入 JOA 中。另外，执行 JOA 目标的人必须要问自己：“我为何要采取这种行动？”其答案一定是为达成公司追求的结果或目标。

以下目录列出了每个业务单位和核心部门拟定 JOA 管理流程时应予考虑的九大目标：

- 策略；
- 收入、利润和股东价值；
- 内容和买家价值；
- 社群和供应商价值；
- 销售效率；
- 品牌和产品营销；
- 人员和管理结构；
- 技术；
- 伙伴关系和企业并购。

以关键的“策略”部分为例，其包含若干主要指导方针。

最重要的五种“全垒打”策略旨在解决：

- 你希望自己成为什么样的人？
- 你与市场中的其他竞争者存在什

么样的差异？

- 你会给利益相关者带来什么样的效益/价值（投资回报率）？
- 如何才能实现这个目标？
- 为何你会取得成功？提高可持续性效率、生产率、盈利能力.....

Brent 介绍了 JOA 流程如何运作，以及它是如何逐步发展为今天可满足公司不断变化的业务需求的系统：

JOA 的概念是普适性的，每一家成功的公司都拥有某种机制，对公司的优先事项进行提议、协议商定、沟通并最终进行量化。我们公司的 JOA 流程在这方面做得不错，但时间一久，就暴露出弊病，变得官僚化，过于注重执行细节而忽略了定向选择的讨论和辩论环节。为解决这个问题，同时为满足我们一贯想要促成的向中低层管理人员授权的想法，我们更加强调“自下而上”的对话，以确保能适当关注一线人员



2000 年，Merle（右起第三位）接受 DHL/SCMP 杰出企业奖。环球资源是唯一一家三度荣膺该奖项的公司。

交接，团建及成功

的意见，倾听客户的直接反馈。JOA 流程永远不会完美无缺，但我认为在过去几年间，通过我们的努力实现了流程的改进，缩短了着重定向讨论的 JOA 会话时间，从而使流程和归属更为明晰，同时授权管理团队可采取一切行动达成既定目标。

无限的增长潜力

如今，环球资源仍然坚持让最优秀的人才如 Spenser、Sarah、Craig 等，接受必要的再培训并实现个人职业发展。在公司各级人才中，这样的例子不胜枚举。

Brent Barnes 就是其中之一。刚进入公司时，他在美国凤凰城当市场部实习生。2000 年，他调往香港担任 Merle 的行政助理。自 2003 年起，他负责管理公司各个核心运营部门。2010 年 1 月，他开始担任内容及社群开发部总经理。2012 年 1



Catty Ren 曾是中国大陆地区的一名总经理，她通过自己在环球资源的工作实现了个人、公司和国家的共同发展。



前台湾地区科技电子组首席代表 Jarvis Wang。

月，他被任命为首席运营官，接替 Peter Zapf 的职务。2016 年，Brent Barnes 正式负责公司的全球运营工作，包括社群开发、内容开发、展会运营，以及一个涵盖所有买家服务的特别业务。

Jarvis Wang 在加入公司担任科技电子组台湾地区销售经理前曾经是一名会计师。他表示：“亚洲资源的销售工作是我事业的一个新起点。我很快就意识到，只要我努力工作，就能赚很多钱。”1992 年，他的职责范围迅速拓展，涵盖了技术电子组的所有杂志。

Tim Hill 于 1992 年来到香港，担任公司的助理撰稿人。在此之前，他在第一次海湾战争期间担任英国皇家炮兵部队的上尉。此后，他一路晋升为撰稿人、市场专员、客户主任，并先后担任印度和欧洲的首席代表。在 1999-2005 年期间，他担任新加坡首席代表。

Catty Ren 刚进入公司时担任客户主任，她很快就为公司的业务增长作



导师计划使新进团队成员与经验丰富的同事之间开展互助、互学的交流和沟通。

出了重要贡献。对她来说，这份工作为她带来个人、公司和国家三个层面的回报。她说：“环球资源的成长折射了中国大陆的经济发展。我从这一极具意义的工作中收获颇丰，同时我也为中国拓展国际贸易市场尽了自己的绵薄之力。”

培养团队成员

公司为培养新成员，推出了一项导师计划。关于此计划，Craig 解释说：“我们公司的基层形成了一种文化：保持学习激情，永远直面新挑战的心态，以及注重职位过渡交接的重要性。因此，公司内部诞生了一项培养成员的强大传统。我在公司干了这么多年，原因之一是自己总是能学习到新东西，而且从未感觉到厌倦。”

公司非常重视管理、技术和决策方面的培训，反映了公司从内部提拔人才的传统。成员需要接受培训以承担新的任务和职位。这样不仅团队成

员获益良多，而且在多数情况下也令公司从中受益。

这项导师计划通过高级管理层以一对一的方式对具有发展潜质的新成员进行悉心培养，并要求所有导师与新进团队成员进行面谈，话题涉及工作事务及个人抱负等。

Cameron Walker 现任环球资源礼品及家居用品和五金组的总裁，他说自己刚进入环球资源时遇到的导师非常有耐心。Cameron 回忆道：“我真的很幸运，在北京的时候是 Jackson Lai 给我面试。当时他给了我很多指导，并且将重要工作直接交付给我。”

Cameron 接着说：“最初四到六个月，我会去做他交代的工作，然后他会教我哪里做错了，我就再重做一次。我去公司面试行政助理一职时，他才刚上任华北地区总经理，行政助理其实就是接受销售管理的培训。我知道他没有空闲时间，但他还是会花时间帮我了解所有事情。”

交接，团建及成功

Spenser:

对我来说，指导和帮助新人成长具有一种特别的力量，这是我个人成就的一种体现。回顾过去，你会看到公司拥有一支强大的队伍，他们由长期服务成员组成，

我与他们中的许多人私交甚笃。我培训过一批年轻的销售明星，如今，这些人独当一面，出色地完成工作。我曾与 Cameron 短暂共事，他后来成为了公司的业务部总裁。这些人中还有曾与

Ben 的工作与学习之旅

Ben:

我于 2009 年加入环球资源，那时候我刚从学校毕业一年。起初我在深圳办事机构担任撰稿人，大约一年半后被提拔为内容主管，之后又晋升为内容经理。后来，我被调往香港担任 Merle 的行政助理。两年后，我问自己：接下来要干什么？要么到其他部门工作学习新的业务，要么提高自己的财务技能考取硕士学位。当时，Merle

也觉得教育这条路能帮助我进一步发展。之后我拿到了 Hinrich Foundation 香港奖学金，同时获得了香港中文大学的工商管理硕士学位。

我离开了环球资源，但作为一名奖学金获得者依然可以得到资金支持，这是 Merle 的一种新尝试。他希望有人可以入学深造一段时间，学成后回到公司，不是做两个月的实习工作，而是更为长久地投入，在实践性的商业环境中培养必要的技能，这一行为反过来对学校教育和完成学位有所帮助。这一项目通常被称为三明治计划。我进修了九个月，然后又回到公司工作了半年。在这六个月期间，我们研究了公司正考虑投入的电子商务计划。与 Merle 相处共事的时间，让我见识到他如何一直掌握市场机遇。他总是会推动整个公司去思考“下一步要干什么大事？”一起去思索：我们能否利用现有技术和最新的数据库为客户提供更好的产品与服务，并为市场带来新东西？



前董事长行政助理 Ben Wong，现主导创客空间业务。



Merle 会见“环球精英会”销售领袖，并与他们商议如何帮助销售团队成长。

我共事过的两位年轻的行政助理。Laura Xiao 曾担任我的行政助理三年，如今她在主导一个电子商务项目。另一位年轻学子 Celeste Zeng 也当过我的行政助理，她后来协助 Ben Wong 开拓创客空间 (Startup Launchpad) 业务。这两位女士都是 Hinrich Foundation 香港奖学金获得者。培养年轻人给予我一种强大的动力，也让我倍感自豪，我指导过的许多人后来都非常优秀，他们都喜爱这家公司，且十分忠诚。

对不断改进充满激情

首席执行官 Craig Pepples 认为，正是由于 Merle 对于进步和学习长期保持热情，才让这一思想融入并形成了公司的企业文化。

Craig:

Merle 推动着我们每个人精益求精，超越自己的期望。我们都深

刻感受到公司的使命；作为其中的一份子，我们要共同实现更崇高的目标：不仅为改善自己的生活，而且要提高我们所服务的商业社群中每个人的生活。Merle 的声音引导着我们每个人，也指引着公司前进，这个声音如今已经成为我们的一部分。

这一使命不是由 Merle 一肩扛起，而是由全公司共同肩负。一家公司不可避免地会体现出领导者的本色与风格，环球资源也清晰的带有 Merle 的印记。然而，经过二、三十年的时间，我们已经开始自愿接纳和继承他的印记。它已成为公司的一部分，我在公司的规划过程中深刻感受到了这一点，并乐在其中。

有时候，我能听到公司的声音，不只来自 Merle，还来自 Sarah、Spenser 及其他人。

Merle 一直竭力让环球资源成为一家具备自我持续发展能力的公司。而这一目标的达成，让

交接，团建及成功

他不仅成为一名成功的商人，更成为了一位了不起的人。这也正是胸怀远见卓识之人与普通人的区别所在。如果一家公司能够在创始人的领导下成功过渡到完全由职业化管理团队经营之时，这家公司便已跻身长青企业之列。

这是团队努力的结果。领导者当然是必需的，但若没有追随者，光有领导者也徒然。除此之外，必须要有一种机制来促进信息交流：市场动态如何？客户需求是

什么？公司成员在做什么，他们有什么感受？我们需要做出何种改变？这些是我们必须了解的。

环球资源这种从内部选拔人才、给予每个人挑战机会的企业文化来自于 Merle。他能看到一个人迸发出的火花、一个人的进取心，只要他看到某种可能性，就愿意冒险一试。这种冒险有时成功，有时无果而终，这折射出他大胆用人的管理理念。对于某些人，包括我在内，这是一种极好

团队成员的特点

“我对公司的高管们完全信任，他们对外的一言一行都代表着公司；当他们感到不确定时可以随时对我说，‘我有点没把握，我想要确定一下。’”

-Merle

领导公司长达 45 年，Merle 见到了公司人员的来来往往。在他看来，环球资源一直是“一家拥有特殊团队的特别公司。”那么，环球资源的团队成员都有何特点呢？Merle 认为特点有四。

特点一：拥有跨越国别合作能力。Merle 解释道：“不论我们身在中国还是韩国，我们都会去了解那个国家，我们的工作不会因地域产生障碍。我们的成员绝不会在工作的国家说要采取中式、英式或者美式管理方式。我们是一家国际化公司，我们尊重国家之间的差异。”

特点二：拥有对于成功必不可少的信任。环球资源的办事机构遍布全球，我们每一个团队成员都给予同事完全的信任。

Merle 说道：“我们的很多办公室相距遥远，这也是我们会对团队合作和互信进行大量培训的原因。对大多数公司来说，这一点只是重要，但在环球资源，这一点至关重要。我对我的高管们完全信任，他们在外的一言一行都代表着公司；当他们感到不确定时可以随时对我说，‘我有点没把握，我想要确定一下。’”

“最后两个特点对工作环境、上班时间和同事表现出的灵活性和尊重。环球资源的每一位经理都处事灵活，而且时刻准备着付出更多。我们团队的所有成员都彼此尊重、信守承诺。所有这些特点帮助环球资源造就了一只与众不同的团队，成为一家独树一帜的公司。”



2005年11月，公司董事会成员齐聚公司新落成的9,000平方米中国深圳总部。29位团队成员接受了Merle颁发的“长期服务奖”。

的做法，因为它让你每过几年就要塑造新的自我。

高管谈成功

Sarah:

在我进入公司的早期阶段，对工作保持兴趣和热情、同时激励我努力工作的原因有两个。第一个是不断的变化。很多时候，我几乎是自己给自己创造工作，我从不觉得无聊。受Merle影响，我一直非常认真地处理我的继任问题。

只要找到继任者，我就会举起手说：“好，我该做下一件事了。”我从未听到过“不行”两个字。我与公司一起走过了三十余年，做过十份不同的工作。我鼓励公司里的每个人像我这样，找到继任者后，放开手然后去创造自己的下一份工作。

第二个原因就是Merle。他是一个才华横溢的商人。我从他身上学到了许多东西，获益良多。不只财务知识，还包括销售以及企业盈利知识，他对所有这些都

非常擅长。对于如何激励成员他也非常了解，这是他另一个了不起的地方。除此之外，他能够在不同国籍和文化背景的环境中得心应手、游刃有余。我们常跟他开玩笑，说他前世肯定是个中国人，因为有时候他的想法比中国人更中国人。他对我的人生产生了重大而深远的影响。

Craig:

Merle总是对我说，“是时候做这件事了，我觉得你行，不妨试试看！”然后我果真做到了。我在公司工作了三十多年，永远都能学到新东西。不是因为我需要用这些技能来提高自己的市场价值，而是因为这些新工作本身就很有趣。这是我非常佩服Merle和其他优秀同事的地方，包括Spenser与Sarah。你可以看到他们为工作付出的的大量心血，这会迸发出一种特别的、非常积极的正能量。

每家公司都有自己的文化。

交接，团建及成功



2005年11月，环球资源深圳总部乔迁典礼上，Sarah向Merle献上一个巨型蛋糕，代表大家感谢他数十年来为促成全球贸易所做出的杰出贡献。

在环球资源，每个成员都会全身投入自己的工作，花时间去学习并做出改变。我记得我当初的面试官不是Merle。当我第一次见到他时还在问：“他是谁？”有一次我凝视窗外在思考问题，一转身发现他站在旁边，顿时觉得有点尴尬。他带着友善和戏谑之意问：“想好对策了？”今天的我领导着全公司，就是因为他看到了我的潜能。

Eddie:

在我看来，尽管环球资源是一家上市公司，工作环境却像个大家庭，在这里工作我觉得很自在。无论是Merle、Sarah还是Craig，都从未干涉过我的工作。他们放手让我做自己的工作，我只需向他们汇报结果，提出问题并给出建议。我完全没有压力，不必担心他们的想法或喜好，只要做正确的事就行了。我可以自由执行自己的工作计划。

上班对我而言，就是新的一天、新的挑战 and 新的刺激。这里没有老旧和无趣，一切都是新鲜和富有挑战的。

Spenser:

1978年我刚加入公司时并不认识Merle。起初我只在销售会议上偶尔见到他。我并不知道他是否知道我，但我很崇拜他并深受激励，折服于他的视野和思维，对公司提供的服务还有公司的独树一帜满怀佩服。

Merle真的是一位杰出的领导者，他总是用清晰的思路让我们茅塞顿开。有时候我们遇到竞争会茫然失措，不知该如何应对，但他永远能让我们理清思路：我们的定位是什么？相比于竞争者，我们的不同之处在哪里？

当我还是客户主任时，我从未想过自己会成为这家公司的首席执行官。这简直超乎我的想象。但随着我与公司一路向前，

我开始感受到自己身上流淌着环球资源的血液，相信自己能够为公司作出更多贡献，而不仅仅是销售工作。后来，我晋升为公司总经理，跟随 Sarah 学习出版工作。再后来，我成为了副出版人，后又于九十年代成为出版人。我珍惜自己担任过的每一个岗位，并从中收获到非常宝贵的经验。

我十分感激 Merle 允许我们如此自由发挥。我也非常热爱在环球资源工作。所以，当别人问我，“为什么你一直为这家公司工作？”我都会诚实地回答，“这是一家了不起的公司。我从事着了不起的职业，做着非常有意义的事情。”

Merle:

成功就是可以坦然面对自我，对于目前的处境泰然自若，无论你是否是一名学生、成员还是雇主，也不论你达到了多大的成就。假如

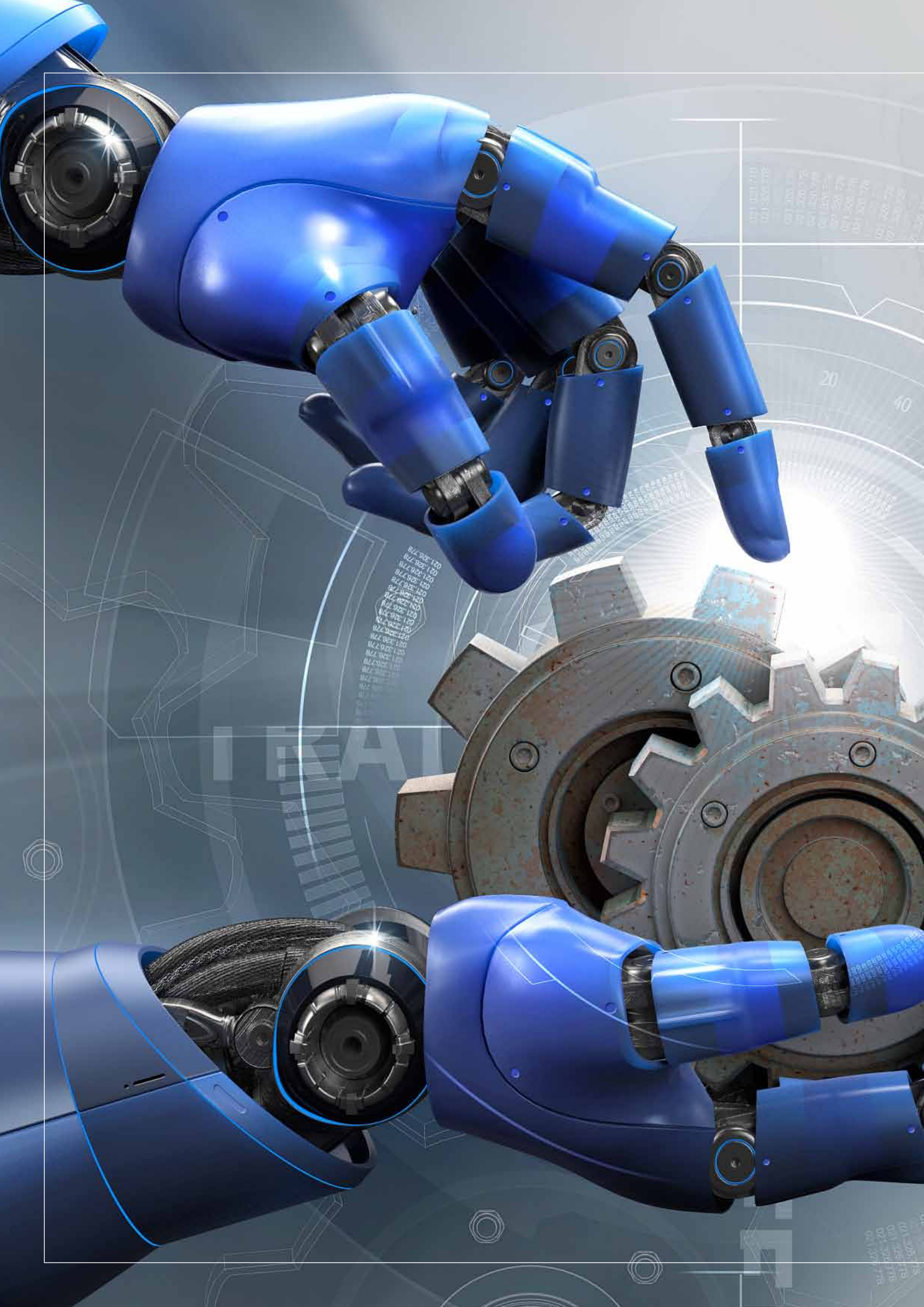
你对目前的成就感到满意，假若你圆满完成了每天的职责，那你就是成功的。成功就是尽好自己的人生责任，对自己、对家人、对你所处的社群负责，这些都同等重要。但如果你不能先对自己负责，履行其他职责就是空谈。

我对成功充满激情，我希望我们都能成功。我创立公司的初心并不是为了金钱，时至今日，我也未被金钱所驱使。但与这个概念并不冲突的是，我知道公司经营所需的资源，我们也已经清楚地表明环球资源是一家注重盈利的公司。

我对公司达成优良的业绩始终如一地充满激情，因为这样我们才能在竞争激烈的市场中生存。我也对公司的产品充满激情。我非常乐意拜访客户并与之交流，这对我来说是莫大的乐趣。此外，每日清晨来到公司，与伙伴们共事，对我而言是难以言说的美妙时光。



在环球资源 45 周年庆典上，Merle 与公司发展史上的四位核心人物：（由左到右）Craig Pepples, Sarah Benecke, Eddie Heng 和 Spenser Au。





第九章

转型

转型

凡领导者，善树立未来愿景，善制定实现策略。领导者谋求变革，激励与鼓舞他者迈向正确方向，与全体同仁精诚团结，为取得成功不惜一切。

— 约翰·科特

2011 年至 2016 年

主要力量、计划与进展

2011 年至 2016 年期间，为提升经营绩效，尤其为增强竞争优势和增加网上营收，公司作出了积极努力，实施了诸多计划，包括对组织架构、价值主张、产品定位、广告套餐及定价方面的多项变革。

以下概述了在这几年间塑造并影响公司成长的最重要的外部和内部力量、公司采取的计划与取得的进展。

收入结构演变

杂志广告收入多年来一直是公司最大的收入来源，但在过去几年间，由于互联网的兴起，全世界范围的杂志报

刊出版商普遍受到冲击，广告营收大幅下降。

环球资源的杂志广告收入最终被环球资源网站的营收赶超。然而，网站广告的营收却被供应商信息商品化和激烈的市场竞争所掣肘。其间，公司于每年四月和十月在香港举办的旗舰展则带动了展会收入持续增长。到 2016 年，展会收益超越网站，成为了公司的首要收入来源。

多年来，公司历经上述收入结构变化，尤其在 2011 年到 2016 年期间转变明显。

杂志的作用

2011 年，印刷杂志被作为针对广告客户的一个核心价值定位，这与竞争



环球资源印刷和电子杂志广告突出广告客户的独特卖点，帮助他们传递专业形象。

对手迥然不同；也提升了平均客户收益。同时间，公司开始对电子杂志发力，希望它能获得成功，以弥补印刷业不可避免的衰退所造成的影响。然而，由于杂志的作用逐步减弱，公司电子杂志的发展也未达期望。简而言之，2011 年时印刷杂志业务还是公司的重要收入来源，但到了 2016 年底，这一收入大幅缩水。

展会：从香港展到地区展再回到香港展

环球资源所有针对出口业务的展会都始办于香港，之后在短短几年就延伸至六大洲。这一战略计划十分宏大、意义深远，预计为公司带来巨大的收入增长潜力。公司举办地区展的目的是直接将供应商带到买家面前，更深入地渗透至全球买家社群，以获取规模较小的和新的进口商客户。这一计划初期取得了成功，并为公司杂志和网上业务带来了正面的连锁反应。然而，尽管前期的业绩良好，但由于供应商不愿长期对区域展投入，导致续

约率过低，公司最终决定取消地区展计划，将展会业务聚焦回香港展。

横向与垂直专业化

保持行业专业化是公司出版历程中一个核心竞争力和竞争优势，这也是环球资源拥有比竞争对手更专业的媒体的原因。随着互联网关键字搜索的出现，买家在垂直专业化方面的优势减弱，公司借机向市场推出横向专业化环球资源网站。不过，公司从 2014 年着手实施针对行业专业化的计划，创办了 13 个特定行业的垂直网站和杂志，并成立了专业化销售团队。该计划主要聚焦网上业务，以专业化的内容吸引并留住更多的买家，并为广告客户增值，进而提高公司的竞争力。买家市场带动垂直网站的流量，在产品开发方面公司侧重于垂直领域的具体内容、用户界面和功能性方面。然而，垂直类服务之间缺乏实质性的差异，这导致公司的投入缺少合理依据。此外，也缺乏相关数据证实垂直



环球资源香港展已发展成为每年展出逾 16,000 个展位的大型展会。

转型

网站对买家更具吸引力和黏性。公司内部就垂直网站对主环球资源网站的分流及其影响也存在着激烈的争论。

销售团队合二为一

公司过去拥有两支独立的销售团队，一支负责展位销售，一支负责网上和杂志广告套餐销售。这两支团队相互竞争，互争雄长。公司之前虽明晰这一点，但认为单凭一支销售队伍无法使公司服务得到有效呈现和传播。因为销售团队只会选择最容易出售的产品，而新的、未经证明且更具挑战性的产品会受到冷落。然而，为了促进销售效率，同时为方便供应商有一个统一的联络窗口，公司最终决定将销售团队合二为一。销售团队的合并，客户数据信息的整合，以及对客户主任的再培训，都不是一件易事。尽管如此，如今，公司所有客户主任对各种媒体服务产品都驾轻就熟。

“设计—制造—出口”模式结束

环球资源曾将电子行业的“设计—制造—出口”模式看作是一个巨大的商业机遇，并为之投注大量的心血和汗水。历经多年发展，环球资源确立了优于所有竞争对手的巨大优势，包括：在中国大陆、香港、台湾、韩国和东盟国家建立了业务经营和杂志发行网络；为各国工程师提供了截至目前最佳的设计与技术资讯内容；举办了一系列全球领先的国际集成电路研讨会暨展览会；发行了被称作电子元件圣经的专业杂志 *Electronic Components*；建立了庞大的买家和供应商社群，他们从公司的众多出口型消费电子展、杂志和网站获益。然而它最终未能持续。内容、渠道、广告和市场整合的巨大变化阻碍了这一模式的发展。2014年，环球资源出售 eMedia，宣告了这一模式的结束，那天是颇为沉重的一天。



“全年不间断采购”是针对展会参观者的关键宣传语，旨在鼓励他们使用公司的网站服务。

设计



制造



出口



“设计—制造—出口”传递公司为电子行业客户提供全方位的服务的讯息。

中国国内业务及企业并购

环球资源过去对中国市场的开拓是通过自有媒体业务和企业并购并行的策略。并购方面，公司收购了三大展览，涵盖光电、时尚和机械行业。在此期间，中国国内的经营规模变得非常庞大，包括 eMedia 展、网站和相关杂志业务，《世界经理人》杂志和网站业务，以及收购的展会。后来，公司售出了两个展会和 eMedia 业务。公司的企业战略转向收益更高的方向，尤其是核心的与出口相关的网站和展会业务。

外聘顾问

环球资源聘请 Insigniam 指导领导力培养计划，寻找和确定网上业务的突破性机遇。Insigniam 提供辅导、培训和咨询，增强团队成员之间的粘合力，为学员提供战略规划的新工具和框架。在 2012 年 1 月举行的香港

会议上，Spenser 邀请以下团队成员参会：Peter Zapf、Philip Chatting、Daniel Yeung、Cameron Walker、Livia Yip、Carol Lau、Edgar Loo、James Strachan、Proton Jan、Chen Jian、John Kao、Jenny Lee、Lena Dobreci、Seema Nirwal、Brent Barnes、Anita Qu、Claudius Chan、Bernie Holmbraker 和 Craig Pepples。

2014 年春季，公司聘请麦肯锡咨询公司 (McKinsey) 开展线上业务的深入研究，并为环球资源企业战略替代方案提供咨询建议。项目涉及对公司销售结构与流程的详细和深入研究，用以提高年度运营和财务业绩，获得快速成效。项目的主要参与者包括 Spenser、Craig、Tommy、Livia、Cameron 和 Brent。此次研究并未形成重大变化或计划，其主要成果是让公司认识到：尽管在异常严峻的市场和竞争态势下，公司各方面都经营良

转型



2016年秋季，Spenser于年底从首席执行官一职退休前与Craig密切配合做工作交接。

好，公司为发展做了所有应有的考量和尝试。

组织架构

公司一直在持续优化组织架构。2011年期间，公司继续发展高管团队。在这年年中，公司宣布了一系列领导层调整计划：Peter Zapf 和 Brent Barnes

分别接任首席信息官和首席运营官，Spenser 接替 Merle 担任首席执行官，Merle 改任执行董事长。Spenser 最初主管两个独立销售机构的工作。2014年，公司做了两大变动：一是针对专业行业开展差异化销售，从移动电子展、相关杂志和网站的创办入手；二是建立了第一批结合网站和线下展会销售业务的团队。2015年期间，公司建立了其他垂直类网站和杂志，同时将销售力量重组为三个业务部，由Tommy Wong 主管电子组，Livia Yip 主管时尚组，Cameron Walker 主管礼品及家居用品和五金组。Brent 继续担任首席运营官并兼管面向买家的业务，Craig 兼管面向供应商的推广。2016年，为提高企业的横向效率和效能，公司任命 Craig 全面管理面向供应商的业务，下辖三大业务部门。同时，公司任命 Brent 全面管理面向买家的业务，包括网站、杂志和展会业务。2016年底，在秋季领导层调整后，Spenser 退休，Craig 接替其首席执行官职位。

以下各页着重说明了 2011 年至 2016 年期间发生的年度大事件。

2011 年 基本理念与行业欺诈.....	179页
2012 年 “可靠供应商 – 不仅相识，更能相见”	189页
2013 年 中国展会业务发展：深圳国际机械制造工业展览会 与深圳国际机床展.....	192页
2014 年 移动电子及垂直化.....	195页
2015 年 资讯化、垂直化和 eMedia.....	202页
2016 年 O2O 业务计划及创客空间.....	217页

2011年 基本理念与行业欺诈

商业前景

2011年，在公司开始迈向第五个十年之际，Merle 向股东发出了一封公开信，描述了公司的近期业绩、市场形势、基本信念及成长战略。节选如下：

2011年是环球资源坚实发展的一年，公司再次实现了营收和净利润的同步增长，维持了良好的资产负债表，且未负债。尽管全球经济并不稳定，但我们仍然表现优异。

在经营方面，公司继续加强

网上服务，开发新的产品，并将展会业务延伸至全球。2011年3月，公司完成了一笔收购，巩固了我们在电子制造服务领域的领导地位。此外，公司还大幅扩展了在中国国内 B2B 市场的经营规模，并圆满完成了重要高管层的调整工作。

基本理念

公司对所处行业秉持着几项核心理念，制定的业务重点与经营战略皆由此展开。

在可预见的将来，中国将继续保



环球资源为电子行业的出口商和进口商提供范围最广、最完整的多渠道服务，帮助他们解决采购过程中各阶段的问题，让买家能够获取环球资源的资讯内容，并可以自己选择与供应商接洽的时间、地点和方式。

转型：2011

持其全球最大消费品出口供给市场的地位。中国制造的产品将进入高端市场，并日益依赖于差异化的产品设计与品牌推广。

中国蕴含着无限的商机，不仅是世界第一大贸易国、出口国和制造国，中国还是全球第二大进口国。

新兴市场的消费需求将变得愈发重要。2011年，中国对巴西、印度和俄罗斯的出口量分别增长了30%、23%和31%。

进口购买力相对集中。例如，据美国商务部统计资料，在2009年，美国前2,000家进口商的进口量占全国总进口量的80%以上。

在可预见的未来，大宗国际采购不会在网站达成。这当中包含多方面的原因，例如许多类目产品的制造商

在未获订单前不会提前生产储备大量产品。

各种媒体形式在采购流程的各个阶段发挥着不同的作用。当买家能够选择在何时、何地、以何种方式参与资讯内容并与供应商接洽时，才能获得最佳服务。

展会将发挥非常关键的作用，买家通过展会对供应商的能力及其产品质量进行确认后方能放心。通过与供应商当面洽谈，买家能货比三家，公平议价和择优订货。

线上平台以及其他数字化服务将扩大展会影响范围及时间周期，提高所有参观者的收益。

商业及成长战略

环球资源的主要目标市场是专业买家



2011年秋季，环球资源推出了全新的“每家一行”用户界面，以少而精的搜索结果展示多而全的资讯。



环球资源举办的展会扩展到世界各地。其中全球最大规模的采购交易会于每年四月份和十月份在香港举办。

和供应商。公司的商业战略是利用创新型网络平台、杂志和展会媒体来服务市场，满足各阶段采购流程中的客户需求。

环球资源的目标是成为买家不可或缺或采购内容提供商，与此同时成为供应商出口推广的重要参与者。公司将继续专注于帮助供应商实现销路拓展、品牌推广及销售业绩增长等目标。

环球资源主要围绕以下四个基础来制定发展战略：

• 市场渗透

我们期望通过环球资源网站和举办采购交易会来获得持续增长。

网站业务方面，公司最近新推出了独具一格的“每家一行”用户界面，以少而精的页面展示多而全的信息。

展会业务方面，公司举办的

采购交易会持续向全球买家展示中国大陆及整个亚洲地区的优质制造商，为公司赢得了优秀举办机构的声誉。

公司不断扩大在电子和时尚等各个行业的领导地位。

买家社群方面，公司极其注重买家质量而非数量，目的是帮助供应商找到合适的买家。公司为此核实了 20 多万家核心认证买家，他们都经由我司通过展会面洽认证。

此外，公司还实施了另一项关键举措，让客户与高速增长的新兴市场买家接洽。与竞争对手提供的服务不同，环球资源举办的地区展会直接将供应商带到快速成长的区域性采购市场，如迪拜、孟买、迈阿密和约翰内斯堡，以及今年将进入的新市场巴西圣保罗。

转型：2011

• 新产品和新市场开发

根据公司发展计划，我们将增强网站、杂志和展会业务的专业性。为此，公司不断开拓新的地区市场，并积极引进全新的媒体形式。

• 发展中国国内 B2B 市场

在过去几年间，公司一直通过企业并购扩大在中国国内市场的运营。过去三年，我们一共完成了三笔重大的收购业务。同时，环球资源旗下的合资公司 eMedia 经营着中国领先的电子系统设计展会，现正处于发展的第十四个年头。公司还在深圳运营排名前十的两个展会：中国国际光电博览会（中国光博会）以及中国（深圳）国际品牌服装服饰交易会（深圳服交会）。

• 收购、合资和结盟

环球资源的目标是寻找互补性业务、技术和产品，以帮助公司获得并保持市场领导地位。

展望未来

由于欧洲和美国的进口市场疲软，我们预计到未来的经济环境将更具挑战，公司的营收和利润收益亦会受到波及。

面对这种环境，公司将在成本控制与业务投资之间取得平衡。我们相信经营环境将在今年晚些时候得到改善，我们会帮助买家和供应商社群平稳度过经济前景不确定的时期。

中国的出口以及国内的 B2B 市场规模庞大、深具吸引力，公司发展建立在这庞大的市场上。公司在专业的细分市场占据领先地位，因为我们与最大最活跃的买家群体以及优质的出口供应商社群都建立了深厚的业务关系，此外我们能为市场提供最全面的多渠道推广服务。这一切都有赖于环球资源经验丰富的管理团队、稳健的资产负债表，以及 40 多年持续盈利的辉煌业绩记录。

行业欺诈

2011 年，阿里巴巴“欺诈门”令行业



收购中国国际光电博览会和中国（深圳）国际品牌服装服饰交易会后，环球资源能更多地参与中国的国内 B2B 市场。

震动。以下摘录了纽约时报于 2 月 21 日的报道:

“Alibaba.com, 这家由雅虎部分控股成长迅猛的中国电子商务网站于周一宣布: 在接受内部欺诈调查期间, 该公司执行总裁和首席运营官引咎辞职。

该公司随后发布的声明称, 阿里巴巴的 100 名销售主管串通部分国内冒牌公司在其国际网站造假, 允许其以“金牌供应商”(即高诚信商家)身份登记并销售产品。

对该公司的调查发现, 这些冒牌公司时常在 Alibaba.com 上引诱国外

董事会成员和前首席财务官

2009 年 Eddie Heng 从首席财务官一职退休, 之后一直在环球资源任职董事。

在 Eddie 的退休欢送会上, Merle 动情地说:“我会十分想念他所有的及时支持和各项英明建议。我们还会想念他的和蔼、谦逊和热情。Eddie 不仅是一名最值得信赖的同事, 同时还是我的亲密好友。”

Eddie 任职期间, 在他的领导下, 公司于 2000 年成功上市, 不久后又在纳斯达克全球精选市场上市。Eddie 还带领公司通过了《萨

班斯法案》和美国证监会繁杂的合规调查, 举行过多次季度财报电话会议, 为公司财务规划了一个坚定审慎的方向。

在 Eddie 的领导下, 公司荣获了众多奖项, 包括 2006 年、2007 年和 2008 年度投资者关系全球排名 (IRGR) “最佳投资者关系网站 (Best IR Website), ” 2006 年、2007 年和 2008 年度投资者关系全球排名 (IRGR) “最佳财务披露程序 (Best Financial Disclosure Procedures), ” 及 2008 年度“最佳企业管理实践 (Best Corporate Governance Practices)。”



转型：2011

客户，包括一些美国客户，以低价购买笔记本电脑和电视机等消费电子产品。据阿里巴巴称，多数交易的价格低于 1,200 美元，但卖家收到客户款项后却从未交付过货物。

这不是阿里巴巴集团面临的第一

次欺诈投诉了。多年来，客户对阿里巴巴纵容电商贩卖假冒产品、罔顾电商欺诈顾客的投诉不断。

Alibaba.com 是中国最成功的创业案例之一，其隶属于中国的电商巨擘阿里巴巴集团，雅虎持有该集团大

信息服务

首席信息官 Peter Zapf 从 2012 年 1 月起主管公司的信息服务 (IS) 事务。他的职业生涯开始于在美国空军部队，从事软件项目管理。退役以后，他在美国亚利桑那州凤凰城加入了环球资源，负责管理公司早期电子商贸产品及软件的研发、销售和市场推广。后来又赴纽约贝尔斯登投资银行担任研究分析员，专注于研究商对商市场。2001 年，他再次加入环球资源工作。2011 年 1 月至 12 月，他担任公司首席信息官。Peter 拥有卡耐基梅隆大学电气工程学士学位、特洛依州立大学计算机科学硕士学位，以及雷鸟全球管理学院工商管理硕士学位。

在 Peter 任职期间，信息服务部实施了以下重大项目：

- 2013 年：开发了一款供采购商和参展商使用的展会应用软件。
- 2014 年：开发了西班牙语企业网站。
- 2015 年：利用数据中心虚拟化技术，合并了位于香港的美国电话电报公司 (AT&T) 主

机托管中心服务器。该项目为公司节约了大量成本，实现了系统 100% 同步运行，同时还将系统的性能提高了 20%。

- 2015 年：搭建了“生意通”这个综合资讯平台，使供应商和买家能够自行管理询盘、回复和报价事宜。
- 2015 年：改进推出个性化搜索结果，提高了个人买家搜索相关度和效率。
- 2016 年：推出了个性化实时平台，通过采购行为大数据和预测分析为买家进行个人推荐。

过去几年间，有两位高级总经理为 Peter 开展工作提供了大力支持，他们分别是管理企业应用软件开发的 Perry Yu，以及保障技术基础设施功能、安全性和服务质量的 David Lee。团队其他主要成员包括 Prajyot Doshi、John Ng、Su Benru、Jennifer Leung、Simon Lau、Samuel Shio、Simon Khor、Jasmine Soh、Lolita Tang、Freddie Tiu、Kimberly Tan、Mimi Chu、Lana Leung 和 Cecilia Wat。

约 40% 的股权。Alibaba.com 是该集团的旗舰产品，在全球拥有 5,700 万注册用户，其中英文版网站注册用户达 1,400 万。

在去年前三季度，Alibaba.com 网站的营收接近 6 亿美元，全部来自注册供应商。

在周一发出的一项声明中，阿里巴巴集团主席马云先生称，在 2009 年至 2010 年注册为金牌供应商的公司中，大约有 2,300 家涉嫌网上欺诈。

马先生写道：“我们公司确定，绝大多数此类网店涉嫌故意欺诈全球买家，不法网商的欺诈方法表明，他们是精心策划并有组织且系统性地在破坏 Alibaba.com 的诚信，以谋取非法所得。”

环球资源认证

阿里巴巴“欺诈门”突显了环球资源开发完备系统、流程和内部控制的重要性。

Merle 说：“40 年来，环球资源始终勤勉工作，为买家提供全面、准确且经过核实的供应商及其产品资讯，以帮助买家作出明智的采购决策，并确定最符合其采购需求的供应商。通过亲自上门调查的形式，并借助独立的第三方审核其工商登记信息、资信状况及供货能力，我们对供应商的资质进行核实和验证。公司还建立了星级评定体系，以反映供应商的认证等级。为进一步保护买家权益，减少供应商欺诈行为，我们将销售团队与供应商审核流程完全分离开。每一家供应商的资质都由第三方认证公司来确认和验证；此外，我们

还制定了明确的买家对供应商投诉处理政策。”

40 周年庆典

环球资源的 40 周年庆从纽约时代广场播放的企业宣传片开始。

“选择环球资源网站已核实供应商，让采购更放心。”这句宣传语也登上了纳斯达克交易中心大厦的电子公告板。

董事长兼首席执行官 Merle 在宣传片中解释道：“我们提供对买家和供应商都至关重要的资讯，以帮助他们提高销量，增加利润。”

在另一个宣传片中，环球资源强调了自己的企业优势，体现在为客户提供针对产品采购、销量和利润下跌以及客户流失问题的解决方案：“第一个优势是公司的垂直搜索引擎能为客户提供最全面且精选的网上供应商和产品信息；第二个优势体现在供应商认证系统。我们所提供的“已核实供应商”全部经过公司实地走访确认以及第三方机构的认证。”

2011 年 1 月 17 日，环球资源台湾办事机构在台北晶华酒店举办了 40 周年庆典宴会。环球资源网站销售总裁 Daniel Yeung 发表了鼓舞人心的开幕词，之后首席代表 Jarvis Wang 和 Penny Cheng 分别致辞恭祝大家兔年兴旺。

为证明团队实现今年销售目标的决心，Daniel Yeung 与全体销售主管受邀登上舞台，打破一个写着“同比增长 40%”的特制冰雕，预示在 2011 年取得突破性销售业绩的好兆头。

2011 年 2 月 24 日，北京办事机

转型：2011



为庆祝公司成立 40 周年，环球资源在纽约纳斯达克交易中心大厦播放了企业宣传片。

构在北京东方美爵酒店举行了庆祝会，主题是“魅力 40 年”，晚会主持人 Rebecca Li 播放了主席兼首席执行官 Merle 的致词视频。包括 Grace Tian、Anne Zhang、Paul He、Calvin Cao 和 Sunny Sun 在内的部门经理也登上舞台，向全体团队成员致辞表达谢意。

2011 年 9 月 22 日，韩国办事机构在首尔威斯汀朝鲜酒店举行了庆祝会。公司执行董事长 Merle 亲临现场，对受邀的 100 位主要客户表示欢迎。庆祝会选择的地点颇具吉祥寓意，韩国办事机构当初正是在这家酒店成立。

从去年开始与环球资源进行广告合作的 Biocera 公司的部门主管金汝珍女士对环球资源的成就印象深刻。

她说：“我来参加这个庆祝会，是想对环球资源表达最衷心的祝贺。因为我知道，一家公司能顺利运营已很难得，而一家公司的 40 周年庆，尤其是在这个竞争激烈的时代，是多么的来之不易。”

巧合的是，公司 40 周年也正是 Merle 的 70 岁华诞。为此，10 月 15 日，在香港亚洲国际博览馆举办的环球资源展最后一天，100 多位嘉宾莅临现场，共庆这两个具有里程碑意义的大事件。

晚会庆祝仪式由 Christine Lee 和 Bennie Hui 共同主持，开场放映了环球资源 40 年来的光辉历程的幻灯片。Merle 在开幕致辞中回顾了自己与公司一起走过的旅程。

他说：“我们最初只是一家出版公司，从一份贸易杂志起家，后来发展为一家促进国际贸易合作的多媒体公司。今天，环球资源在全球拥有 60 个办事机构，团队成员数量超过 3,000 人。我们团结一心，帮助超过 100 万的活跃买家向 10,000 多家已核实供应商采购产品。展会方面，仅在今年，公司就成功举办了 63 场环球资源展，参展商合计接近 7,000 家。”

庆典中，Alfred Cheng、Bennie Hui、Claudius Chan、Daniel Yeung 和 Tommy Wong 五位高管齐声高唱《You Raise Me Up》，歌声悠扬动听，听众掌声雷动，若回到几十年前，这些令人尊敬的老同事说不定能成为演艺界明星呢。

由 Brent Barnes、Ben Wong 和 Felix Lee 这三位 Merle 前任行政助理组成的团队更胜一筹。他们演唱的歌曲《My Boss》风趣诙谐，由 The Temptations 组合的经典歌曲《My Girl》改编，博得满堂喝彩。女声和声部分由 Alinda Ng、Lorna Yuen 和 Maggie Pang 演唱。前行政助理 Howard Finger、Nick Muessig 和 Josh Ziegler 也通过 Skype 连线向 Merle 献上了最美好的祝愿。

首席执行官个人助理 Ming Wong 分享了她的的心情：“场面非常感人！多年来与 Merle 并肩作战过的同事们纷纷送上祝福，那一刻，我可以感受到老先生满满的喜悦之意。”

晚会在格莱美奖提名爵士歌手霍德·麦克雷里的音乐声中落下帷幕。



在环球资源 40 周年庆典的开幕致辞中，Merle 回顾了他与公司一路走来过的风风雨雨。110 多位贵宾光临庆典。

转型：2011

Merle 的个人助理 Alinda Ng 说，她为自己是这次活动的组委会成员而开心。此次活动的组委会成员还包括公司事务部总经理 Camellia So、视听专员 Kenny Chan、企业传讯部高级经理 Canis Ho、秘书 Shiela Fan，以及 Ben Wong。

Spenser 回顾 2011 年

环球资源首席执行官 Spenser 介绍了 2011 年团队成员的工作亮点，包括以下方面：

成功发起并执行了“升华 40”销售项目，付费供应商数量增加将近 50%，销售收入同比增长 14%。

推出“群星问鼎”销售项目及“每家一行”的设计概念。两者一经推出都大获成功，仅在第一个月就吸

引了 2,096 家供应商签订新合同。

2011 年秋季，公司举办了有史以来规模最大的系列采购交易会，电子产品展的展位销售量同比增加了 17%，时尚产品及服饰行业的展位销量同比增长了 28%。

内容与社群开发部统计公司拥有超过 100 万已核实买家和 1 万多家已核实供应商，并获得 45 万电子杂志用户和 10 万 Facebook 粉丝。

eMedia 举办了有史以来规模最大的中国光博会，展会营收增长 35%。另外，公司成功收购了《电子技术设计》杂志，环球资源至此拥有市场上排名前四的杂志。

《世界经理人》实现了 11% 的现金销售增长，经 BPA 审核的印刷和电子杂志活跃读者超过 40 万，创历史新高。



环球资源各主要办公室举行庆祝活动，庆祝公司成立 40 周年。图中所示为香港庆祝会。

2012年“可靠供应商 — 不仅相识，更能相见”

全新定位

公司于 2012 年进行了大胆的全新定位：“可靠的出口商 — 不仅相识，更能相见。”

这一定位突出了环球资源可信赖的供应商群体，以及公司具备促成买家与供应商面对面洽谈合作的能力，这也是公司与仅从事网上业务的竞争者的不同之处。

在春季举办的香港采购交易会上，这一新品牌宣传语出现在扶梯、买家休息室，以及推广宣传单、展会袋子和悬挂在展馆的横幅上，几乎随处可见。除了展会，公司还通过网站和电子邮件对新定位进行宣传。

SWAT 团队抢占中国市场

公司的销售管理层制定了一项新计划。2012 年 6 月 21 日，首席执行官 Spenser 正式宣布成立 SWAT 团队，这支队伍由高级销售经理组成，负责执

行一系列突破性的销售策略。

Spenser 说：“我们的目标是在 2012 年下半年提高市场占有率，并实现营收增长，同时为 2013 年更大的发展做准备；我们还要增强客户主任在当前宏观经济条件下的信心。”

Daniel Yeung、Livia Yip、Edgar Loo 和 Cameron Walker 担任小组领导工作，给予中国销售经理支持，让他们集中精力开拓业务。SWAT 团队直接向 Spenser Au 汇报。

Spenser 说：“团队将运用新的结构化销售演示形式（SSP），强调环球资源服务的核心价值。我们拥有优质的已核实买家社群，通过我们九年来举办的展会以及公司提供的其他服务，我们对他们的资质进行验证。这也是环球资源显著区别于其他（仅提供网上服务的）竞争对手的地方。”

形势综述

2012 年是环球资源稳步发展的一年，尽管全球经济不明朗，公司仍然再次



通过环球资源的“不仅相识，更能相见”计划，买家能够通过我们的网站，在参展前预先查看展会产品和参展商，以提升采购效率。

供应商内容、市场推广及客户服务



2004 年，Carol Lau 开始担任公司商业分析经理，主要针对网站和印刷杂志业务。2016 年底，她晋升为供应商内容及客户服务副总裁，向首席执行官 Craig Pepples 汇报。

Carol:

我们在大中华区的五个客户服务中心（中国大陆三个，台湾和香港各一个）共有 100 名客户服务主任。我们的最终目标是帮助广告客户和参展商取得成功，续约他们的市场推广方案。

以下是我们的一些行动与亮点：

我们的 VIP 供应商通常会利用环球资源的各种媒体渠道来进行市场定位。我们说服并使他们相信，想要成为所属类别的主要供应商，就必须同时运用网站、展会和杂志广告

（至少一页）来达成。供应商十分认可我们的广告设计能突出其独特卖点。

我们的客户专员工作勤勉，忠心耿耿，且经验丰富。他们就像市场推广顾问一样帮助供应商在市场上领先于竞争对手。公司为每一位参展商安排了一名专职客户服务主任，在每次展会的展前、展中及展后为参展商提供服务支持。我们帮助供应商建立和维护他们的网站，更新产品图片和各项信息。

两年前，我们推出了“生意通”，以帮助供应商进行销售管理。我们同时提供“生意通”的网站版本和手机版，以方便供应商通过移动设备查看客户询盘。我们还帮助供应商评估和确认买家。我们为供应商提供尽可能多的买家资讯，比如买家搜索关键词、展会到场情况以及采购历史。

我们推出了 VIP 买家服务，为广告客户和参展商创造有价值的销售机会。我们校验供应商内容，帮助买家筛选供应商并与供应商见面。我们与许多知名品牌合作，包括 Best Buy, Dollar General, Raspberry, Brookstone 和 Li & Fung。最近六个月，我们帮助买家完成了 400 多个采购项目，为供应商创造了 1,000 多个销售机会。

取得了营收和净利润双增长。

经营方面，环球资源继续加强了网站服务，扩大了展会的全球影响范围，进一步整合了网站与展会业务。2012年3月，公司还完成了一笔展会收购项目，进一步提高了公司在时尚贸易行业的地位，扩大了公司在中国B2B市场的业务。

过去几年间，公司核心业务市场的形势也发生了剧变，欧洲市场需求大幅下降，美国市场疲软无力，新兴市场的重要性日益增强。

了解买家需求

2012年，环球资源与买家进行了愈9,000次面谈，以预先了解他们采购需求的变化。对买家而言，找到潜在供应商并不难，难的是找到合适的供应商。公司要帮助买家从网上海量的出口供应商中筛选出合适的供应商。

环球资源的“不仅相识，更能相见”计划有三大主要目标：

- 将最优质网站渠道与最佳展会整合；
- 克服网上交易环境的局限性；

- 开发内容、沟通和用户界面，进行创新设计，以简化并提高采购与推广效率。

企业社会责任和投资者关系

自2000年公司上市以来，环球资源在企业经营方面的卓越成绩多次获得认可。2012年的一大亮点是环球资源得到了更多的第三方认可。



2012年公司再次获奖，凭借在投资者关系和在社会责任感方面的卓越表现，荣获《财资》杂志颁发的企业大奖金奖。

回顾 2012 年

2012年12月，Spenser向团队成员发表演讲，总结了一年来取得的成绩。

摘录如下：

2012年网站与展会业务的重要举措

- 推出了环球资源网站手机版，方便日渐庞大的买家社群使用智能手机访问网站，友好的界面设计提供最优的使用体验。
- 重设供应商搜索结果，每家供应商可显示多达48种产品，展示标准尺寸产品图片和主要产品细节。
- 在各大洲六座城市主办了展会：香港、迪拜、孟买、迈阿密、圣保罗和约翰内斯堡。
- 与总部位于纽约的全球时尚潮流趋势预测机构和咨询公司“Fashion Snoops”合作，为环球资源时尚产品展的参展商与买家发布时尚指南。

转型：2012



环球资源的“不仅相识，更能相见”项目旨在结合最优秀网站与最优质展会为买家提供服务。其目标是突破单一网站的局限性，提供独特而不可或缺的采购内容和服务。

- 由于世界经济低迷，对于许多公司而言，2012 年的确是充满挑战的一年。但我很高兴地告诉各位，环球资源在这种情况下仍然保持平稳发展。
- 我为大家今年共同努力所取得的成绩感到自豪，并希望和你们分享其中的主要成就：
- 内容与社群开发部统计拥有逾 118 万位经审核的买家和 16 万多已核实供应商，并获得 60 万电子杂志用户和 10 万 Facebook 粉丝。
- 我们为供应商社群提供了经展会现场认证的优质买家。
- 我们将采购交易会举办到地球另一边的巴西圣保罗。
- 公司举办的 2012 年秋季电子产品展创造了 4,000 个展位的销售纪录，并发展为亚洲地区规模最大的消费电子展之一。
- 公司收购了中国（深圳）国际品牌服装服饰交易会 80% 的股权，它是亚洲地区规模最大的时尚产品展之一。
- 《世界经理人》迎来了 20 周年庆典，其多年来持续为中国的商界精英提供先进的管理理念与资讯服务。
- 公司主办了超过 65 场买家专场采购会，为环球资源的供应商创造了超过 1,500 次高质量、一对一的销售商机。
- 公司主办了 10 多场供应商论坛，吸引了 2,000 多家出口商，并获得 1,700 余次新闻报道，销售营收达到 200 万美元。

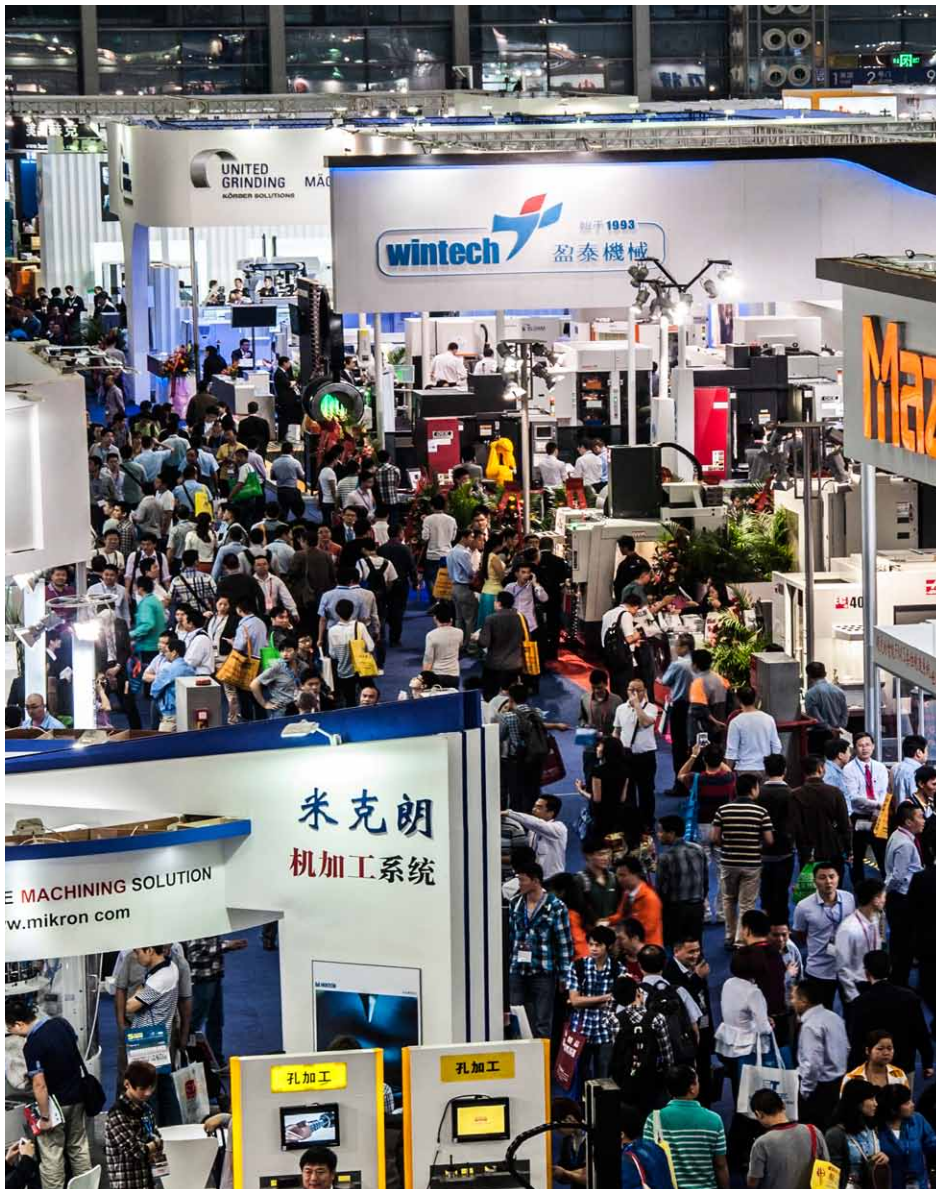
2013年 中国扩张：深圳国际机械制造业展览会与机械行业

深圳国际机械制造业展览会 (SIMM)
这一年环球资源开始与深圳国际机械制造业展览会 (SIMM) 及其相关展会展开合作，对其进行股权收购。

SIMM 由姚纪广先生创办于 2000 年，此后迅速发展，2012 年 SIMM 展

位共计约 4,400 个，参观人数达到了 70,800 人。2013 年 3 月，SIMM 的展品类涵盖了模具制造技术及产品、机床及刀具、机械自动化，以及金属加工等。

谈起这次收购，Merle 介绍说：“持有 SIMM 的股权令公司更进一步地参与到高速发展的中国市场。机



第十六届深圳国际机械制造业展览会 (SIMM) 展厅面积达到 110,000 平方米，共有 1,200 多家本地和国际参展商，3,600 台精密机械展出。

转型：2013

械行业是中国国民经济的支柱产业之一，同时它也是制造业的基础，广泛应用于汽车、计算机和电子产品等的工业生产。”

“为增强竞争力，许多中国制造商不断加强自动化和精密机械研发投入。SIMM 在机械行业具有绝对优势，再联合环球资源所建立的全球媒体平台，这次合作会让双方受益。”

业务综述

2013 年对于环球资源是极具挑战的一年。公司服务的主要出口市场在这一年呈现两种不同发展趋势。一方面，主要的发达国家市场经济形势不明，

消费需求疲软；另一方面，新兴市场需求增强，地位日趋重要。

大多数主要市场的消费品零售需求放缓，影响了公司的展位及广告销售。这些市场全行业的广告投入整体下降，疲软态势一直持续至 2014 年初。中国的出口额也比前一年略有下降。

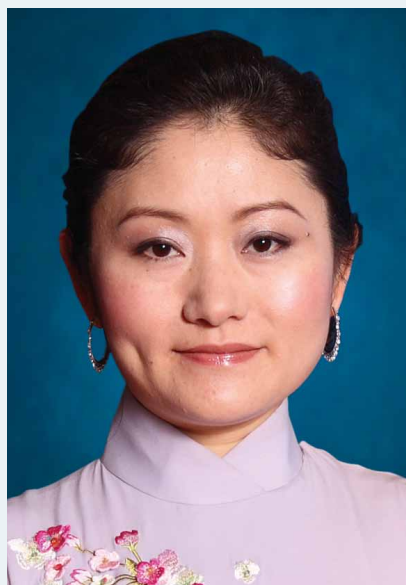
经营方面，环球资源继续整合网上服务与展会业务。公司还宣布将在印尼雅加达举办移动及无线产品展。

恰当的产品，恰当的供应商

除宏观问题以外，网上交易市场日趋商业化，对市场行业趋势、服务内容

企业事务部

企业事务部由企业事务副总裁 Camellia So 领导。他是环球资源的形象大使，有时担任公司“守护者”角色。Camellia So 于 2000



年 3 月加入环球资源，接任 Sheila Gibbs 和 Anne Hughes 等前任成员职位，是环球资源强大企业形象的关键塑造者。高级经理 Canis Ho 是 Camellia 的得力助手。

企业事务部负责管理公司与各种利益相关方的企业事务和沟通事宜，包括各地的新闻媒体、政府部门和商界。2016 年，企业事务部与大中华区和全世界 160 家新闻机构合作发布了 700 多篇公司的重要新闻报道。此外，中国和香港特别行政区的高级官员还作为贵宾定期受邀参加公司活动。例如，2016 年环球资源创客空间展及研讨会开幕式上，香港商务及经济发展局局长苏锦梁和香港创新科技署常任秘书卓文馨受邀出席。

Buyers' No.1 Search Format*

Valuable information like certifications, customers and capabilities

Multiple products at-a-glance and expandable view



Only here on GlobalSources.com

* Based on buyer surveys at the Hong Kong China Sourcing Fairs.

环球资源独特的用户界面提供了内容最丰富的搜索结果。搜索结果的标题显示供应商如何获益，搜索结果还显示可扩展产品目录，以及供应商认证和生产能力的详细内容。

和买家行为造成了很大影响。这一点体现在网上“产品”和“出口商”数量猛增。

然而买家却发现，获得的信息越多，找到合适供应商的风险和难度越大。在网上有多达百万的所谓“出口”供应商和成千上万的产品，筛选合适的产品和供应商犹如大海捞针。此外，买家是否了解，在中国只有大概不到 15,000 家供应商具备大宗商品出口的合法资质。

环球资源的主要应对策略是将最优质的网站服务和最佳贸易展会整合起来，从而为客户提供更好更贴切的服务。

例如，在展会上的产品展示区展出未参加展会的供应商的产品，这些产品都是按主题类目精挑细选。另外，环球资源运用独特的匹配服务，

例如展会买家查询服务，将更多供应商与参展买家关联起来。参加香港采购交易会的买家，可提前在线预览多达 13 万多种在线产品。

2013 年网站与展会业务重要举措

- 在搜索结果中和供应商网页展示其独特卖点，突出每家供应商的优势。
- 推出中英双语询盘邮件服务，为供应商带来了极大的便利。
- 在展会上推出了 VIP 买家项目，为大宗采购买家提供定制化服务，包括买家配对及 VIP 买家采购办事处。
- 在香港亚洲国际博览馆主办了最大规模的电子展，展位全部售罄。

转型：2014

2014年 移动电子及行业垂直化

从销售管理开始

2月20日，华南、福建、宁波、汕头和西安办事机构的销售管理团队齐聚厦门，参加为期三天的2014年上半年销售管理大会。

出席会议的高级经理包括首席执行官 Spenser Au、行政助理 Laura Xiao、eGSOL 销售副总裁 Cameron Walker、首席信息官 Peter Zapf、客户服务与供应商培训总经理 Carol Lau、商业分析总经理 Chen Zhiwei、中国业务培训部总经理 Edgar Loo，以及总经理 John Kao 和 Proton Jan。

Spenser 在会上强调了突破销售理念、方法和行动的重要性。对万马奔腾销售方案做了说明，指出这一新的销售方案不仅仅是对价格的调整，还是对环球资源服务价值的提升。

与会者分享了各自宝贵的销售经验：Edgar Loo 重点谈到了 iSPS 在电话销售中的实用性；销售总经理 Jerry

Gao 和 Johnson Yang 分享了提高签约率的诀窍；销售经理 Matthew Xu 和销售主管 Jason Lin 则介绍了提高续约率的方法。

提起销售人员日常工作所面临的挑战，John Kao 认为关键是要有正确的应对态度。他分享了自己的经验，在桌上放置提示条“积极正向，不断变化，追求完美，找解决方法而非借口。”以时刻提醒自己。他解释说：“在工作和生活中，每个人都会经历喜悦与进步，也会遭遇挫折。只要保持积极乐观的态度，你就会成为命运的主宰者。”

品牌推广活动

2014 年公司投入 150 万美元用于品牌推广，激励供应商采纳价值销售策略。

在当下，转型已成必然。供应商需着眼长远发展，要与合适的买家合作，更要以价值基础展开销售业务。环球资源推出的新广告语“关键时刻，关键买家”和“关键时刻，关键



十年发展 成就辉煌



2003 年举办第一届采购交易会起，展会发展速度惊人，扩展到许多国家。



公司在 2014 年春季举办了移动及无线产品展会，此后飞跃发展，于同年秋季举办了移动电子展，并推出了配套杂志和网站。

策略”，体现的正是这两个概念。

雅加达采购交易会开幕

8 月 7 日至 9 日，采购交易会在印尼雅加达国际会展中心隆重开幕，展位共计愈 350 个。

环球资源首席执行官 Spenser Au 介绍道：“印尼是东盟国家第一大经济体，人口达 2.45 亿；中产阶级人口也在不断增加，预计 2014 年达到 1.5 亿。印尼还是连接拥有 6 亿多消费人群的东南亚市场的贸易通道。2014 年东盟国家经济增长预计将达到 5%。面对巨大的发展前景，中国大陆和印尼领导人积极展开合作，力争 2015 年实现 800 亿美元的双边贸易额。”

电子展快速发展

环球资源展览部总裁 Tommy 说：“2013 年春季电子展是我们举办过的最大规模的展会，实现营收增长 7%。”

“这届电子展设置了移动与无线

产品展示馆，深受供应商好评，在展会开幕前两个月就售出了 1,050 个展位。这说明智能连接设备和相关配件具有很高的市场需求量，也印证了大中华区和亚洲的供应商对环球资源所举办的引领全球的展会的重视。”

垂直化和环球资源电子行业

2014 年环球资源面临诸多挑战，但依然实现了营收增长。

宏观环境下，美国对中国和亚洲的消费产品需求有所增加，但包括欧盟在内的大多数市场的需求依然显疲软态势。

环球资源的展会业务风生水起，其中有几个展会尤其成功。此外，公司对环球资源电子展重新定位，在 2 月上线了四个电子产品行业网站。

组织结构方面，根据新的垂直化发展战略，公司对网上和展览销售团队进行了重组，以推动业绩和提高工作效率。

转型：2014

展会运作，买家市场推广与开发



Wendy Lai:

与早期相比，公司现在的展会业务迥然不同。如今，我们有三大系列展。2016年，环球资源展会的展位数量达到了15,000个，吸引了15万全球买家参观。

公司成立了展会运营和买家市场推广团队。在展会运营方面，我们在香港成立了一个14人的小型团队。深圳团队提供后方支持，主要负责展位预订，展位平面图更新和参展商培训协助，并提供参展商支持服务。

展会买家市场推广团队规模更大，因为我们要达成较高的销售目标。每年四月份和十月份展会期间，我们必须吸引来自全球的七到八万买家。为配合展会买家推广，公司成立了34人的买

家市场推广团队，分布在香港、上海、深圳和马尼拉开展销售工作。

公司致力于为供应商和买家创造价值，全心全意满足他们的需求。我们必须提前预判市场趋势，对预计会畅销的产品分门别类，然后将这些信息带到展会。我们不仅为采购商提供和供应商面谈业务的场地，而且让他们了解下一代科技，寻找最可能会畅销的新产品。

供应商方面，我们充分利用杂志广告、网上曝光和应用软件来帮助他们销售产品。

我们为产品推广付出了大量的努力。例如，我们从英国空运来了机器人Titan，由其担任第一届香港移动电子展的特别来宾。Titan吸引了媒体界、采购商和参展商的广泛关注，也为本届展会取得巨大成功做出了重要贡献。2014年秋季展的买家数量众多，超过了21,000位。我们第一届展会的展位数量是1,500个，预计到2017年4月展会，展位数将增至2,600个。

2016年10月展会期间，我们还举办了“2016香港无人机竞速冠军赛”。此竞赛在开赛前就成为了媒体报道的热门新闻。



环球资源通过五种媒体渠道服务于不同的行业领域，为买家同时提供最优质展会业务和最佳网站服务。其目的是弥补单一网上环境的局限性，提供独特且关键的采购内容和服务。

Spenser:

这是一个重要的里程碑，公司组建了三个垂直化销售团队，专注于线上线下（O2O）业务模式。这三个垂直化销售团队分别是电子组、礼品及家居用品和五金组，以及时尚组。

公司将网站和展会服务结合起来，开发了面向买家和供应商的 App，上线了移动网站，并提供“生意通”（用于询盘服务）等网络工具。这些举措促进了 O2O 业务模式的发展。在中国的主要同行中，环球资源是唯一一家同时运用展会与整合网站平台提供服务的公司。

公司注意到一个行业趋势：许多买家并不知道产品的新旧与重要性，他们

想了解却没有途径。为解决这个问题，环球资源为买家提供行业资讯，传递新产品、重要产品和创新产品的信息。公司所有行业网站的产品资讯分为五个板块，分别为“分析师推荐产品”、“最受欢迎的 20 大产品”、“20 大潮流趋势”、“个性化产品展厅”及“参展商新品推荐”。

2014 年，公司的战略侧重于出口媒体、垂直化战略（以最大效率地吸引专业买家），以及差异化竞争。

2014 年 10 月，环球资源借助香港展会推动垂直化战略。而此届秋季展也大获成功，参展摊位超 7,500 个，吸引了来自 148 个国家和地区的 75,000 多个买家。

公司举办的旗舰电子展和全新的移动电子展展出最新型智能手机、平板电脑、电子耗材及配件。这两个展

四个电子行业网站提供最新的产品资讯、最优质供应商信息，以及独家市场调研与分析。



转型：2014

会都非常成功，合计参观买家数占秋季展会的36%。

移动电子展与先一步创立的同类行业网站互补。这是公司垂直化战略迈出的第一步，公司之前为这项战略进行了内部重组。在此之后公司相继推出其他行业服务。

创建移动电子生态系统

公司将“移动及无线产品”更名为“移动电子”，公司门户网站、展会和杂志保持整体一致性。而其标语“设备，可穿戴产品和配件”则描述了包含的主要产品类别。

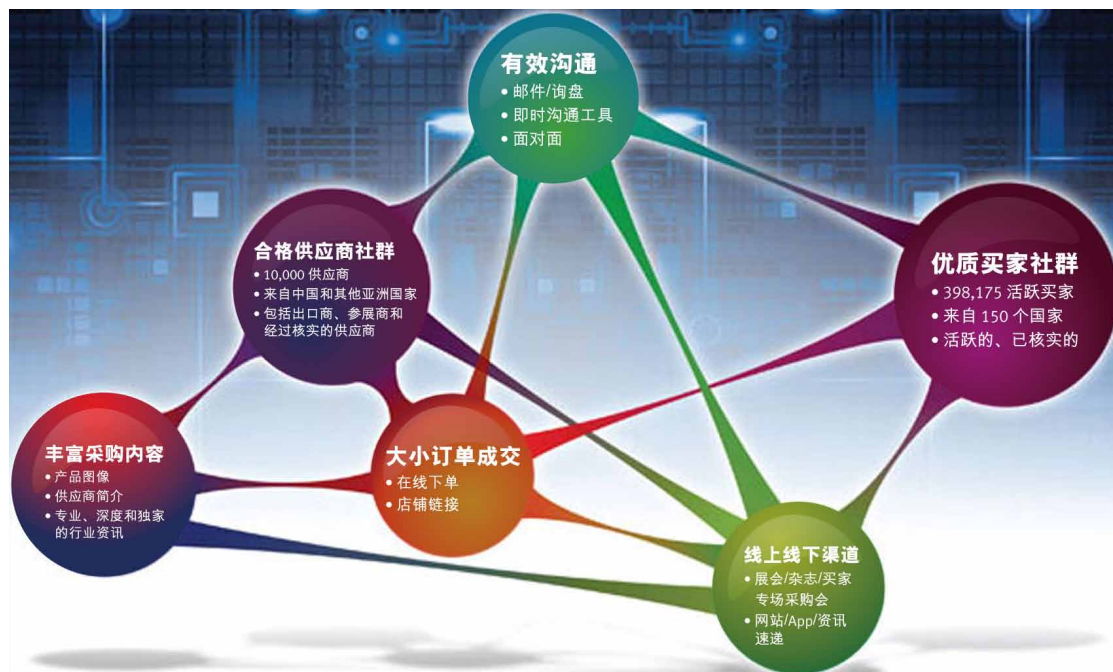
10月20日，在香港亚洲国际博览馆举行的展会开幕典礼上，环球资源正式推出移动电子生态系统。活动由执行董事长 Merle 和首席执行官 Spenser 主持，重要参展商、买家和贵宾共同见证。

Merle 说：“公司推出移动电子生态系统的目的是帮助解决本行业买家和供应商的特殊需求，电子行业的买家和供应商通过内容分享和交流，以及网站、杂志、即时通知、App 和展会五种媒体渠道联系起来，形成一个专业的行业内社群。”

Spenser 在演讲中描述了移动电子行业独有的快节奏，他说：“机遇稍纵即逝。在这个飞速发展的技术型市场中，产品和盈利的生命周期较短，并受到苹果、三星和其他市场领先者不断快速创新的驱动。”

他接着说：“我们在展会上与买家面谈，同时在线跟进调查，面对网上铺天盖地的产品和成千上万的‘供应商’，许多买家不知所措。买家急需找到一种办法来看透迷雾，识别新的重要产品，找到正规供应商。”

为解决这些问题，移动电子生态



移动电子的生态系统由买家和供应商社群、商务、媒体、产品及供应商内容和交流板块组成。

转型：2014



移动电子展在规模和参观买家人数方面取得了巨大的成功。此外，机器人Titan也为展会增色不少。

系统为电子行业的买家和供应商提供最好的资源和平台：

- 40 万全球买家，包括 10 万多展会认证买家；
- 10,000 家供应商，他们都经过核实，并拥有出口和参展经验；
- 拥有第一大电子行业网站，提供独家的产品报告、调查与分析资讯；
- 每年 4 月和 10 月在香港举办全球

规模最大的产品采购会。

演讲结束后，首席执行官 Spenser 与执行董事长 Merle 及环球资源其他高管和嘉宾举杯共贺移动电子取得成功。出席活动的高管包括企业事务部总裁 Craig Pepples，首席运营官 Brent Barnes，执行副总裁 James Strachan，及环球资源展览部总裁 Tommy Wong。另外，

eMedia 总裁 Brandon Smith，行业销售副总裁 Livia Yip，企业事务部副总裁 Camellia So，华东华西区高级总经理 Daniel Yeung，以及环球资源电子组总经理 Bennie Hui 亦有出席。

发布会的另一个亮点是来自英国身高八英尺的“机器人”Titan，它的出现引起全场宾客轰动，大家纷纷合影留念，并第一时间通过社交媒体分享。

2014 年网站与展会业务重要举措

- 推出了第一批 13 个行业网站，提供最丰富的行业市场资讯。
- 重新设计了供应商推广页面，以帮助买家寻找到最有价值的资讯及供应商的畅销产品。
- 在环球资源网站注册参展信息后可自动登录进入，以使用户在展会结束后或全年在线访问。
- 发布第一轮行业产品策化内容，包括“最受欢迎的 20 大产品”和各行业潮流趋势产品。
- 发布了第一款移动电子展 App。
- 首次在印尼举办展会。
- 2014 年 10 月，主办了由电子展衍生的移动电子展，展位数量达到 1,500 个。在电子展四天举行的移动电子展吸引了众多买家参观。

2015年 资讯化、垂直化和 eMedia

具有开创性意义的“生意通”发布

2014年1月标志着资讯服务新时代的到来。环球资源迈出了一大步，推出了一种新型资讯服务，以帮助买家与供应商更高效地沟通。在第一个询盘信息发出之后，买家与供应商非常活跃地互动起来。

环球资源生意通是一个创新的云端询盘管理系统。该系统功能独特，买家与供应商能更方便地交流，更有效地达成订单。现在所有通过环球资源网站发出的询盘都使用这个系统。

该系统还具备很多优点，例如：

- 允许买家与供应商随时随地通过任何设备查看询盘状态；
- 为供应商提供详细分析，用来评估销售机会，关注最具潜力的机会；
- 出口公司经理能够监控销售团队的沟通与效率。

首席执行官 Spenser 说：“在今天的国际贸易市场中，网上充斥着大量的存疑资讯，困难在于如何对信息过滤和审查，以找到最可靠的贸易伙伴。为此我们投入开发这个先进的系统，改善询盘沟通过程，帮助客户达成真实交易，为客户提供一个最佳的服务平台。”

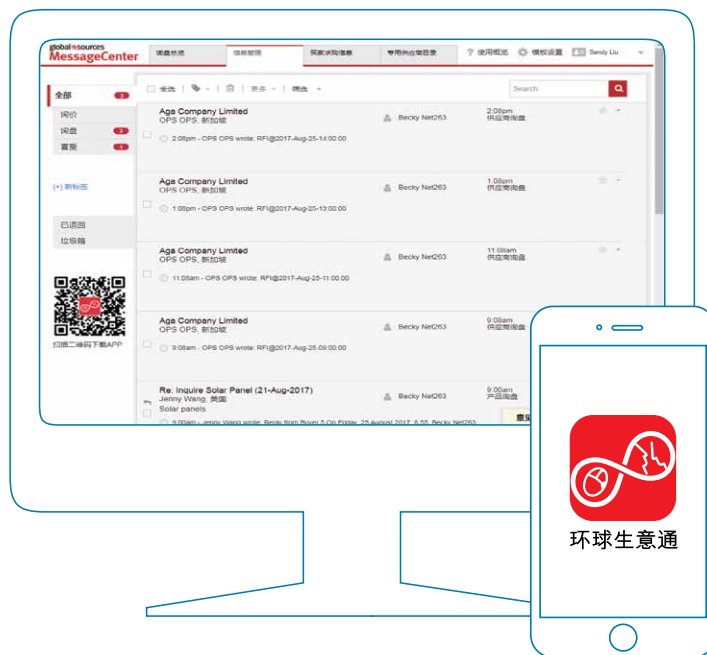
为了尽快开发平台，管理层授权采用了一种新的开发途径，项目组聘请了一家遵循敏捷方法论的外部供应商来做。

敏捷方法论强调灵活迭代开发，直接搜集和结合吸纳现实世界的用户

反馈。我们最终开发出一个用户体验优于市场其他 B2B 通讯平台的界面。

社群与内容副总裁兼该项目发起人 Bernie Holmbraker 说：“我要向项目组的全体成员致谢。特别要感谢产品经理 Sandy Liu，她同时完美应对复杂的产品需求、新的开发方法和外部开发团队合作等问题；另外，我还要特别感谢 Ginny Lee，她对买家功能开发贡献良多。此外，Cameron Walker、Seema Nirwal、Carol Lau 和 Redcliff Zhao 也为需求、设计、测试和宣传工作作出了必不可少的贡献，特在此一并感谢。同时，在系统集成方面，感谢 David Lee、Samuel Shio、Kimberly Tan 和 Lolita Tang 的支持让技术流程平稳运行。”

Cameron Walker 充分肯定了生意通服务对销售团队的巨大贡献。以下是他对此的看法：



利用环球生意通 App，参展商可以在展会上扫描买家名牌了解买家信息，并帮助参展商实时查看、管理和回复买家询盘。

转型：2015

内容、社群及展会



从 2010 年起，首席运营官 Brent Barnes 主管公司网站内容与开发以及买家推广工作。从 2015 年 1 月开始，他正式接管所有买家相关业务，增加了展会运营的工作，包括展会现场运营与推广事务。网上业务与展会运营业务分别由 Bernie Holmbraker 和 Wendy Lai 管理。

Bernie Holmbraker 是驻新加坡内容与社群副总裁，主管网上买家运营工作，尤其是旗舰环球资源网站的运营和买家在线推广。他的团队负责与买家接触，吸引买家使用网站，以便提高供应商曝光度和销售机会，并最终获得订单。他领导的团队主管包括 Lim Chern Chern（买家推广部），Meghla Bhardwaj（内容推广部），Seema Nirwal（客户服务部），Kelvin Hong（产品开

发部）和 Chen Zhiwei（商业分析部）。截至 2016 年末公司共计有 140 多万活跃买家，这个团队主要负责提高买家在线活跃度和参与度。

Wendy Lai 是环球资源展览部副总裁。她在 Brent 领导下负责展会运营和市场推广工作。两人与各个业务部主管们共同执行展会业务的开发工作。展会运营主要负责公司每年两个展会月内的展会运营。环球资源展每年展示共计 16,000 多个展位，吸引来自 150 多个国家和地区的大约 165,000 位买家参观。协助 Wendy 进行展会运营的主要团队成员有：Joseph Chan、Yvette Alegre、Elaine Law 和 Yvonne Luk。

香港展发展迅速并且大获成功。2016 年，公司共计售出 16,360 个展位，吸引了 166,000 人参观。相比 2012 年展会的 13,890 个展位和 123,000 名参观者，分别增长了 18% 和 35%。

在 2016 年期间，共有 18 万买家预先登记参观环球资源展会。当了解到这一信息，你一定会对我们的展会买家市场推广的规模及影响力表示赞赏。我们能做到这一切，都归功于公司发起的数百次多语种印刷和电子邮件推广活动，搜索引擎推广，市场再营销，社交媒体推广，以及广泛的户外广告项目，包括在计程车、公交车和广告牌上投放广告。

环球资源“生意通”为买家带来了诸多益处。

生意通:

生意通的产品概念是让公司的广告客户及销售团队掌握数据。我们希望广告客户能够通过数据获悉公司业绩状况，了解团队工作，并能与竞争对手进行比较。这些信息能帮助广告客户对工作进行调整，以获得更好的业绩和效果，最终提高公司买家社群满意度。同时，我们的销售团队能够与广告客户进行有意义的对话，告诉他们什么地方做得好，什么地方还需要改进，从而取得最佳的服务效果。保持各方资讯透明是我们的目标。

我为销售团队进行过一次路演，告诉他们生意通是什么以及怎么运用。大家激动不已，每个人都看到了未来会话形式的改变。在过去，我们并不知道杂志广告会带来怎样的具体效果。有了生意通后，虽然有些事情仍未明晰，但与过去相比，我们将会获得更多信息，对此有更深入的了解。

销售团队对生意通简直迫不及待了。

RFQ:

RFQ 的建立目的是为买家打造一个面向整个供应商群体的询盘渠道，询问供应商是否能制造或供应特定产品。过去，我们的 RFI 渠道只允许买家针对供应商广告的某个产品进行问询，而不是针对买家设计或者买家想找但网上没有的产品。这些问题可以通过 RFQ 完美处理。另外，它还将所有信息和数据保存在我们的系统中，与生意通类似，这样我们就能够获得更多的数据去分析买家和供应商的有益和不利行为。

垂直化战略

一月初，首席执行官 Spenser 正式宣布公司开始实施“垂直化战略”。战略初期将把与电子行业相关的各项服务合并为一个电子组；再成立时尚组，以及礼品及家居用品和五金组。

转型：2015

Spenser 说：“这项战略旨在为买家和供应商提供深入专业化细分市场服务，为支持这一战略，公司将做出以下管理变动：

“环球资源展览部总裁 Tommy Wong 领导新成立的电子组，利用他丰富的经验带领团队工作。”

“环球资源 eGSOL 销售副总裁 Cameron Walker 和行业销售副总裁 Livia Yip 职务不变，但将在第一季度兼管其他工作。Cameron Walker 将主管中国区非电子类业务的销售，Livia Yip 将负责承办非电子类目的采购交易会。在第二季度，他们的职责范围进一步扩大，由 Livia Yip 主管时尚组，Cameron Walker 主管礼品及家居用品和五金组。”

“在移动电子成功创立的基础上，执行副总裁 James Strachan 指导该行业买家推广和内容拓展策略；同时协助推出另外两个行业平台，密切配合环球资源展副总裁 Wendy Lai 和社群与内容部副总裁 Bernie Holmbraker 工作。他将向首席运营官 Brent Barnes 直接汇报。”

“Wendy Lai 将继续负责展会运作事务，同时负责对所有垂直展会提供横向支持服务。她也将直接向首席运营官 Brent Barnes 汇报工作。”

推广、培训和销售支持

2 月份，Craig 宣布了公司“垂直化”战略对市场推广、培训和销售支持方面的人事变动：

“Jenny Lee 负责主管《世界经理人》社群和产品开发。”

“Anita Qu 负责企业推广部

(Vicky Zhao 管理)、供应商推广部 (Redcliff Zhao 管理) 和供应商培训部 (Chloe Huang 管理)。”

“Edgar Loo 将管理合并的销售培训部，将之前独立的采购交易会培训团队和环球资源电话销售培训团队合二为一。Edgar Loo 还将主管合并的 iSPS 团队。”

“另外，Livia Yip 将协助团队重组工作，对市场调研及商业分析团队以及 Danny Wong 主管的展会财务预算和业务分析团队进行重组。”

Cameron Walker 谈垂直化业务和展会重新定位

近年公司的最大变化之一是 2014 年第四季度至 2015 年第一季度的结构转变，公司把先前分开的网站与展会业务结构转变为垂直化业务组织架构。

2014 年 12 月，我被任命为礼品及家居用品和五金组总裁，然后在 2015 年 3 月正式出任该职位。2015 年 3 月，公司在上海推出垂直化战略，将大部分销售团队集合在一起。我们将重点放在如何直接帮助销售团队开展日常工作，例如如何为他们提供更多与客户交流的数据，以及如何更清楚地向客户解释环球资源的服务优势。另外，为与团队密切联系，我们创建了一个更开放的交流渠道，团队成员可直接联络我们并提出建议。我们还为全体销售人员创建了一个微信群，进行问题答疑，行业销售团队管理层提供直接反馈。我们希望与销售



2015年8月，Cameron在中山办事机构参加华南消费类产品组销售主管会议。

团队建立一种比以往更为开放的联系。

我那时面临的最大挑战是如何将我的团队整合。Samson Fung是五金团队的负责人，他在环球资源电话销售及管理方面经验丰富；然而，礼品及家居用品团队缺少一名负责人。我思考了很多人选，最后找到当时 Spenser 的助理 Laura Xiao。她加入了我的团队，担任礼品及家居用品组的市场开发主管，负责展会组织策划。尽管 Laura 当时没有丰富的策展经验，但我认为她一定可以胜任。作为与首席执行官 Spenser 共事的助理，她非常了解公司业务，而且她还是雷鸟商学院的工商管理硕士。

在过去几年间我们在业务垂直化方面进步很大，最重要的是实现礼品及家居用品展扭亏为盈，这一点让我们引以为豪。团队成员为之付出了大量辛勤的汗水，特别是 Laura Xiao、Meely

Chang、Joe Lee 和 Monica Xuan。

展会侧重于展出最佳、最新、最环保、最智能和以设计为中心的产品。通过对参展产品的精心策划，辅之以注重产品质量而非数量的销售团队，我们相信买家会认可环球资源展会的价值。事实也证明的确如此，现在我们的展会健康有序、重获增长。

“敢变 2015”

环球资源全球各地的团队成员都在现场或在线参与了公司的“敢变 2015”行动。

作为行动的一部分，首席执行官 Spenser 宣布推出线上线下垂直化战略方案。

移动电子业务已发展成一个全新的拥有专业网站、配套展会并配备统一业务团队的垂直平台。作为公司垂直战略的先驱，移动电子展示出垂直化媒体服务的巨大力量，它在短短几个月内就将“不可能的任务”变为“可能（的任务）。”

转型：2015

“敢变 2015”工作坊重申 O2O

2014 年 12 月 18 日，首席执行官 Spenser 在深圳主持了第一场销售总经理工作坊。2015 年 1 月 16 日，企业事务部总裁 Craig Pepples 在青岛主持了第二场工作坊。1 月 30 日，社群与内容副总裁 Bernie Holmbraker、首席运营官 Brent Barnes、环球资源展览部总裁 Tommy Wong 和企业人力资源部副总裁 Philip Chatting 在新加坡共同主持了第三场工作坊。

Craig 说：“变革总是伴随着兴奋与焦虑，垂直化战略的构建有两个基础。一是基于对买家需求和产品趋势的了解，这也是公司的核心竞争力所在；另一个是公司针对供应商客户的广告和推广策略，展会与网站的结合战略具备强大的实力和优势。”

在深圳工作坊期间，团队成员将线上线下（O2O）业务方案列为环球资源的核心优势。（其他优势还包括已核实买家、坚实的垂直化战略基础及多年的 B2B 行业经验）

买家推广与客户服务部总经理

Lim Chern Chern 补充道：“我最喜欢大家在工作坊上畅所欲言的时刻，首席执行官和首席运营官在认真倾听。我觉得环球资源展览部的参与很有意义，因为我们部门很少与他们接触。工作坊让我们对彼此的工作更亲近和了解。总的来说，我认为工作坊的效果非常棒。”

“敢变 2015”行动在香港

5 月 29 日，香港办事机构在深湾游艇会举办了一场以“改变”为主题的鸡尾酒会。

酒会开场放映了讲述环球资源里程碑事件的专题视频。高管和团队成员分享了他们对于“改变”的理解，特别是“改变”对于他们个人和公司意味着什么，以及“敢变”如何进一步助推公司的未来发展。

执行董事长 Merle 在视频中说：“改变代表着机遇，代表一种改进和调整的机会。不管是公司还是个人，都必须做出改变。我们要把握这种机遇，让公司和个人获得进步。”



首席执行官 Spenser 在深圳举行了第一场‘敢变2015’工作坊。

首席执行官 Spenser 补充道：“改变意味着不同，摒弃某些陈规和旧习。改变还意味着创造一个新世界的良机。有时候，人们将它比作重生。”

除了为执行全公司垂直化战略做出改变之外，香港办事机构还宣布了在该办公区实行的一系列新举措，包括周五便装日、周五点心日和季度业务计划审核等。

人力资源部副总裁 Philip Chatting 解释说：“我们并非要将环球资源伪装成谷歌或苹果那样的公司，而是希望培育一种理念：环球资源是一个激励年轻人成长的地方，假如这意味着要放弃繁文缛节，引入新的想法，那么现在正当其时。活力、创新和尝新是我们需要拥抱的变化，这些特质已体现在 Spenser 发起的改变行动中。”

演讲过后是晚会的重头戏，执行董事长 Merle 和首席执行官 Spenser 向 46 名在公司服务 10 年以上的成员颁发长期服务奖，感谢他们为环球资源发展所作出的贡献。

最引人注目的获奖者为副出版人 Claudius Chan 和深圳办事机构总经理 Sandy Ng，领取了 35 年长期服务奖，以表彰两人对环球资源的忠诚和多年的贡献。高级运营经理 Raj Gopinath 则荣获了 30 年长期服务奖。

在组委会成员 Alfred Cheng、Andy So、Barry Chow、Ben Wong、Canis Ho、Celeste Zeng、Cindy Fung、Florence Chan、Helen Lam、Lee Man Chi、Selma Chan、Vicky Lam 和 Will Tan 的共同努力下，酒会取得了圆满成功。特别感谢 Kenny Chan 帮助制作了十分特别的开幕视频。



执行董事长 Merle 向 Claudius Chan、Sandy Ng 和 Rajendar Gopinath 颁发“长期服务奖”。

转型：2015

出售 eMedia

执行董事长 Merle 宣布向博闻公司 (United Business Media Limited, 简称 UBM) 出售环球资源所持旗下 eMedia 公司 60.1% 的股权 (UBM 持股 39.9%)，自 2015 年 6 月 30 日生效。这次出售以约合共 900 万美元现金达成交易。

Merle 说：“售出 eMedia Asia 符合公司的发展战略，这样，公司就可以着重发展跨境 B2B 贸易这一核心优势业务，向拥有最好发展机会的市场进军。通过子公司的转让，公司将资源重新聚焦为加强公司多渠道平台

建设，提升对买家和供应商社群的服务水平。我们相信，eMedia Asia 与 UBM (侧重以美国为主的电子业务) 合并后，eMedia Asia 的客户和团队将获得更优质的服务和待遇。”

“eMedia Asia 的业务包括中国国际光电博览会，以及 *EE Times*、*Electronics Supply & Manufacturing* 和 *EDN* 亚洲版等服务亚洲电子行业的印刷及电子版杂志。”

Merle 接着说：“我希望借此机会感谢 Brandon Smith、Suzanne Wang、Connie Lai、Adrian Sim 和 Philip Chatting。他们努力工作，带领并完成了这项繁杂的转让交易。”

高层管理人员谈改变：

公司通过“敢变 2015”活动整合了不同的资源，从而能为市场提供改进过的独一无二的 O2O 服务。

— *Electronic Components* 副出版人 Claudius Chan

改变会创造更美好的生活，带来巨大的商机，并释放我们的潜能。

— 客户服务与供应商培训部总经理 Carol Lau

在我看来，改变意味着将最优质的展会服务和最优秀的网站结合起来，形成独特的、更好的解决方案：我称之为“一加一大于二或 O2O”。

— 首席运营官 Brent Barnes

改变需要从公司高层统一认可，并得到每个部门的支持。

— 企业人力资源部副总裁 Philip Chatting

新 O2O 服务带动销售

8 月 25 日，公司组织网络会议介绍促进销售业绩的新战略，中国大陆、香港和台湾的销售团队在线参加。

会议由中国业务培训部总经理 Edgar Loo 主持，第一个议题是“公司要采取什么新工具促使交易达成？”中国业务部及企业事务总裁 Craig Pepples 发言分析市场环境和询盘趋势，给出了问题的答案。

Craig 提出了促成供应商与环球资源合作的三条理由：

- 供应商应当利用今年的采购旺季和人民币贬值这两个机会，稳步增进出口销售业务。
- 公司将在秋季展期间推出一系列全新线上线下 (O2O) 服务，包括询价 (RFQ) 及买家和供应商 App，以帮助买家和供应商在展会上取得最大收益。
- 参加十月份展会的符合资质的供

应商将领取到特殊补贴,他们可以亲眼见证环球资源线上线下服务为他们带来的效益。

Tommy Wong 说:“从内部团队和外部市场的反馈来看,公司正朝着正确的方向前进,我相信,新的 O2O 服务将极大地促进买家和供应商的参与度,并刺激九、十月份的销售增长。”

Cameron Walker 接着说:“我们在过去 6 个月优化了网站、移动端 App 和展会平台的功能,我们期待

邀请更多现有和潜在客户参展,让他们看到环球资源的 O2O 服务与竞争对手有何不同。”

青鸟营培训项目

电子组的高级经理、销售主管和团队成员发起了一项名为“青鸟营”的培训方案,这项方案专门为新的销售成员设计,培训地点位于深圳办事机构 35 楼,培训时间为 11 月 12 日。

电子组总裁 Tommy Wong 说:“电子组新销售成员对促进公司销售

公司结构、财务及企业并购



2007 年, Connie Lai 加入环球资源,并于 2010 年被公司任命为首席财务官。

加入环球资源之前, Connie 在中国大陆和香港从事高级财务管理 10 多年。她曾担任慧聪国际(一家总部位于中国、在香港联交所上市的传媒公司)首席财务官兼执行董事。

Connie 密切配合公司董事会

工作,在她的带领下,公司对企业法律、财务和招聘部门进行重组与精简。从印刷杂志到网站业务再到展会业务,促使公司基于展会形成完全不同的组织结构,包括人员配置、架构和汇报关系。

展会自此与网站完全整合,从而减少了第三方服务提供商和业务代表。Connie 还领导了业务结构建设,将网络运作总部设在新加坡,展会运作总部设在香港。由于 Connie 的出色领导,今天,公司管理更加廉洁和高效。

除长期负责处理投资者关系之外, Connie 还深度参与了公司的企业收购活动。她帮助公司成功出售了子公司 eMedia Asia,并在环球资源在中国的多宗收购案中担任过董事。2016 年, Connie Lai 负责监督其他部门事务,包括 Philip Chatting 主管的人力资源部; Adrian Sim 主管的法律事务部,以及 Sandy Ng 主管的中国事业企划部。

转型：2015

垂直化及环球资源时尚产品展



Livia Yip:

公司成立三个垂直化行业销售团队让我们转变了销售方法，团队迎来变化。

在公司 40 年的发展历程中，我一直从事行业销售，另外还主管市场调研及商业分析 (MIBA) 工作。

我们配合公司开展各项竞争对手调查，制定各种销售战略、销售报告和业务章程。内容和知识是垂直的，但销售数据支持是横向的。

此后我们取得了巨大成功，并于最近举行了时尚产品展十周年庆。公司向过去 10 年来一直参与到环球资源所有展会的 70 家供应商颁发了感谢奖。同时，我们还有一些在线客户自始至终与我们相伴。这是一种非常了不

起的成就。此外，公司最终超越了香港贸易发展局，成为香港规模最大的时尚产品展的举办者。

我的主要职责是开发供应商业务。香港贸易发展局是环球资源的最大竞争对手之一，他们的展会颇具规模，并受到政府资助。他们财力雄厚，一直牢牢控制了湾仔会议展览中心。仅仅是因为亚洲国际博览馆由机场建造，我们才有机会于 2006 年举办香港时尚产品展。

公司举办第一届展会时只有 500 个展位，如今增至 1,700 个，我们拓展出各种新内容，如时装秀和年轻时装设计师推荐。身为团队一员，我为我们取得的成就深感荣幸。

得益于我过去从事的工作，让我对领导时尚产品销售团队部做足了准备。我从事过客户服务、企业推广与战略工作，我还担任过时尚服饰杂志的副出版人。我本人对时尚行业充满兴趣和热爱。

过去 5 年间，我们经历了各种变革，其中最主要的是业务部的合并和销售团队的改组。

垂直化是促成转变的关键。我们过去有各种客户主任和销售经理，但现在，我们只需一个团队就能完成网站和展会的销售工作。



电子组发起了帮助新进销售人员成长的‘青鸟营培训项目’。

增长发挥了重要作用。这个新计划目的是将从销售管理层到一线团队的每个人拧成一股绳，帮助新成员快速融入环球资源的大家庭，并尽快实现个人成长。”

销售经理 Matthew Li 担任青鸟营培训项目组长。

Matthew 说：“青鸟营培训项目不仅关注销售技能提升，而且要帮助‘雏鸟们’建立起强大的人际关系网。”

执行董事长 2015 年工作总结

Merle 在年度致股东函中总结了 2015 年公司的经营情况，摘录如下：

我对公司在 2015 年取得的进步感到高兴。这一年，我们在控制成本的前提下加强了服务提供能力。我们继续推动了网站和展会服务的整合，二者结合为客户带来独一无二的更高的价值。

公司完成了几项举措，为

股东创造了大量价值。在第二季度，公司成功出售子公司 eMedia Asia，更加关注核心业务，专注于能为公司带来最大成长机遇的市场和产品。六月份，公司完成了一项现金要约收购案，向股东分红约 5,000 万美元。在第四季度，公司出售了深圳市的投资物业，总对价高达 2,110 万美元。

2015 年，环球资源面临多方面的挑战。全球多数市场对中国及亚洲制造的消费品需求疲软。外汇汇率也多次发生重大变化，其中包括人民币大幅贬值。另外，中国股市动荡对部分环球资源的中国客户造成了直接或间接的影响。

由于在线交易比例不断增加，分销渠道中断和冲突成为了一种主要的趋势问题。更多的买家和供应商通过网络达成交易。

转型：2015

电子行业优势



电子行业是公司最大最强的业务板块，或许还是公司发展的最大契机。在公司举办的香港展会中，电子展每年展出约 12,000 个展位，约占全年展位合计总数的三分之二。

Tommy Wong 之前是环球资源展览部总裁，如今担任环球资源电子组总裁。电子组负责承办电子展，同时配合展会提供杂志和网站服务。分别领导电子元件、消费电子、移动电子及智能生活等行业销售团队的 Claudius Chan、Sam Hui、John Kao 与 Roger Chen 为 Tommy Wong 的工作提供支持。

2016 年 10 月，Tommy Wong 讲述了电子组的成就与主要业绩：

我们在电子行业拥有巨大实力，我们拥有：4 万在线供应商，95 万买家（包括 22 万展

会认证买家），消费电子、电子元件、安防产品、无人机和机器人以及移动电子行业网站，以及每年四月份和十月份在香港举办的全球最大规模的电子展。

能够超越香港贸易发展局举办的电子展，令我们倍感激动和自豪。他们举办的电子展曾经雄霸电子行业，他们拥有市区内会展中心的地理优势，以及便利的交通。尽管如此，在威望、名声、规模和内容方面，我们现已成为当仁不让的行业领导者。

环球资源电子展是全球规模最大的电子产品采购交易会。2016 年秋季展将分两期在香港亚洲国际博览馆举办。第一期包括 3,500 个展位，将集中展出消费电子、安防产品和电子元件。第二期为移动电子展，包括大约 2,500 个摊位，展出最新款智能手机、平板电脑、可穿戴式设备和手机配件。两期展会期间同场举行的创客空间汇聚全亚洲为数最多的消费电子创业公司。

环球资源电子展作为世界领先的采购盛会，全球买家都能够在这里发现中国和亚洲制造的最新最有创意的电子产品。我们致力于推动创新，让环球资源电子展成为科技与创意交流的重要平台。



2015年，环球资源香港展的参观买家人数创造了公司历史上的最高记录，预计2016年香港展的参观人数还会增长。参观展会的买家可现场评估产品与供应商，并与参展商洽谈及下单。

他们都在寻求新的市场、商业模式和销售渠道，一些买家和供应商与当前的商业伙伴发生矛盾。另外，据市场调查结果显示，买家和供应商都认为电子分销（eDistributors）等新商业模式将影响到他们的业务。

这些因素与趋势的净效应是给环球资源客户带来了高度的不确定性和巨大变化。买家关系，包括买卖双方，都受到了电子商

务的影响。同时，供应商也面临着新的威胁，急需开拓新客户和新渠道。帮助买家和供应商客户克服挑战并取得成功，就是环球资源的任务，也是环球资源的机遇所在。

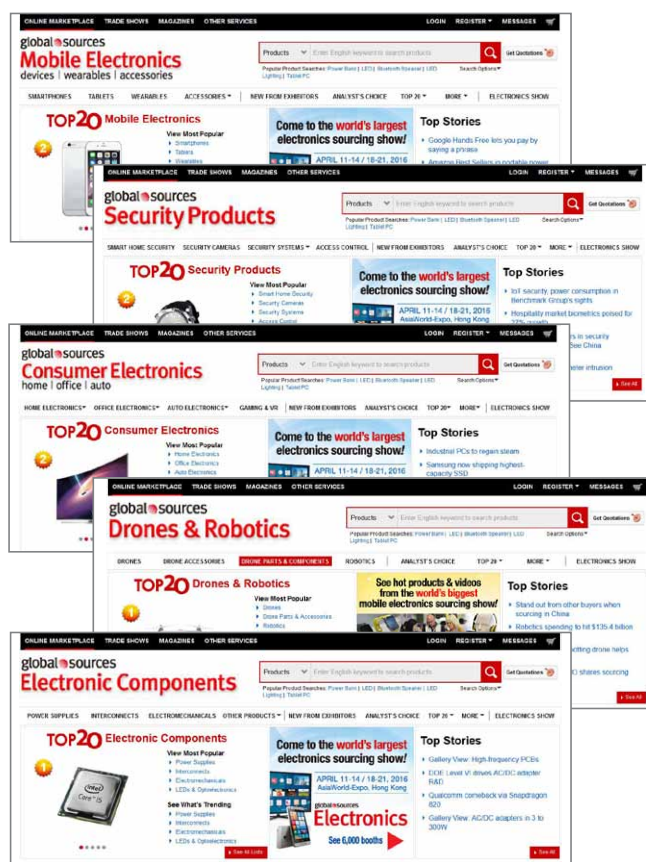
商业战略

环球资源的战略依然是关注核心业务发展，公司产品开发的重心是对在线市场与展会的持续整合。



环球资源网站是个独特的出口贸易平台，其中包括多个展会网站和丰富的展会报道，并有配套 App，为客户提供更便捷的展会体验。

转型: 2015



环球资源电子展是全球规模最大的电子产品采购盛会，并有五个配套的行业网站。

我们认为，买家要想更安全、放心和有利地采购产品，就应当同时运用展会与网站服务。网站的优势是便于搜索，内容全面和速度快捷。展会则能让买家亲自评估产品和供应商，然后交涉及下订单。

为了让参展商获得更好的展会体验以及更加完善的网站服务，公司一直在提升服务质量，如帮助展会筹备的展前服务，帮助提高效率的展中服务，以及帮助有效跟进业务的展后服务。

公司的另一项 O2O 计划是 App 的推出。对买家而言，它可以帮助实现展会采购效率的最大化，同时帮助供应商更有效地与潜在客户建立业务关系。除此之外，买家能够扫描参展商

二维码创建记录，然后在每条记录下添加图片和备注。在展会结束后，只要参展商发布新产品或更新公司简介，买家就会收到提示信息。如此一来，买卖双方可保持业务联系，买家也能随时随地掌握参展商的最新资讯。

精选产品

2015 年期间，环球资源扩大了“分析师推荐产品”的内容，这一板块也是买家认为最有价值的内容。

“分析师推荐产品”由环球资源分析师挑选，不偏不倚、

独家荟萃最新的创新酷产品。其中包括来自亚洲地区的参展商、广告客户、非广告客户、初创企业，以及知名品牌的产

品，制造商涵盖 12 个行业。环球资源还在同行中独树一帜，通过网站、展会、注册信息和电子邮件等媒介收集到的联络方式推送行业快讯。通过将新鲜独特、富有个性化的内容与有效推广相结合，买家与广告客户的沟通率增长了两位数。

在展会上，环球资源采用了多种方式持续突出产品创新的重要性，其中包括：

- 分析师推荐产品：在展会上展示精选产品，并发放分析师推荐产品采购指南；



分析师推荐产品受到了买家的高度评价，是行业内唯一聚焦精选产品的专业报道，旨在突显最新的创新酷产品。

- 产品体验区：展出产品包括 VR 与游戏、智能家居、创意设计、年轻设计师产品、新一代电子元器件，以及无人机等；
- 创客空间：展示新兴创业公司开发的最新高科技产品。

对公司、买家以及供应商造成极大影响。

公司内部经历了业务部门、销售队伍和结构的调整。经营方面，公司战略调整令这一年发生了巨大变化。

2015 年，展会业务超越并取代网站业务成为公司主要营收来源。展会业务的发展势头强劲，而网站业务由于中国市场高度商品化的原因遭受挑战。

Spenser 回顾 2015 年

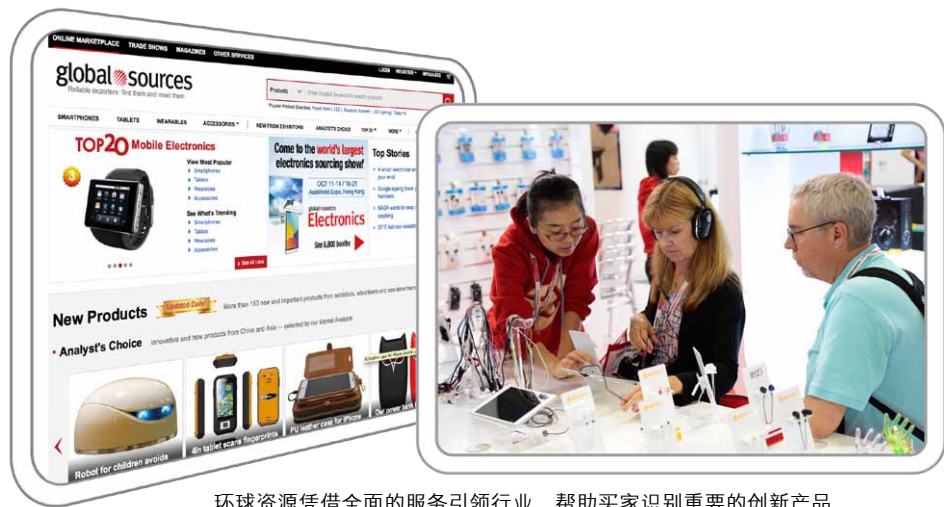
这一年环球资源经历了多项重大变革。尽管挑战不断，公司上下齐心协力，依然成绩斐然。

从宏观角度来讲，2015 年电子商务的迅猛发展导致市场花费数十年搭建起的分销渠道中断，

Spenser 还介绍了公司在 2015 年的主要工作亮点和取得的成绩。

转型：2015

- 业务重组。公司成立了电子组；礼品及家居用品和五金组，以及时尚组；
- 继 2014 年推出移动电子行业网站后，再次推出 11 个全新行业网站；
- 展出了大量重要的创新产品；
- 推出了环球资源“生意通 (MessageCenter)”和“RFQ”在线服务板块；
- 十月份香港展大获成功，展会收入和参展商数量双增长。



环球资源凭借全面的服务引领行业，帮助买家识别重要的创新产品。

2015 年网站与展会业务重要举措

- 推出了环球资源“生意通”平台，帮助供应商和买家通过环球资源网站实现便捷沟通，高效达成合作。
- 推出了 iOS 版和安卓版“线上线下一体化 (O2O)” App，为用户提供展会导航服务，用户可以全年浏览网站内容。
- 结合了最佳第三方个性化搜索和推荐引擎，定制和优化每个用户的在线和电邮体验。
- 推出了环球资源 RFQ 询盘通道，允许买家同时与多家供应商共享产品要求，同时让买家一次查看 10 个报价，以便于对比和跟进。
- 为每场展会推出了每日电子快讯，并向买家视频直播和报道最热门产品。
- “环球资源系列采购交易会”更名为“环球资源展”。
- 主办了两期的环球资源电子展，参展摊位数量达到 5,500 个，成为全球规模最大的电子采购交易会。
- 在环球资源电子展的两期展会期间举办创客空间及研讨会。
- 推出了全新展会网站，改进了展会及参展商资讯内容。
- 出版了分析师推荐酷产品手册，介绍最新的创新酷产品。
- 推出了供应商和买家 App，提升买卖双方的交易效率，促进线上线下服务的紧密连结。

2016年 O2O 及创客空间

2016年发展背景和计划

进入 2016 年，公司对出口业务及国内 B2B 市场的发展保持乐观态度。公司没有负债，资产状况良好。此外，公司拥有一系列出色的产品与服务，数量庞大且具有影响力的客户群，以及工作专注且经验丰富的团队。这些为公司的进一步发展打下坚实的基础。

公司注重满足买家和供应商社群不断变化的需求；领导推出具独特价值的 O2O 服务，将最佳的网上业务与最优质展会相结合，并围绕精选、创新和酷产品进行市场定位。

通过提高服务价值，公司着手增强差异化和自身优势。买家方面，公司以潮酷和创新产品为基点进行市场定位；通过增加认证买家数量和提高买家参与度来加强 O2O 业务；从亚马逊和其他网上平台卖家入手扩大买家范围。供应商方面，公司着重提高 O2O 业务客户比例，提升潜在客户价

值，改善交货机制。

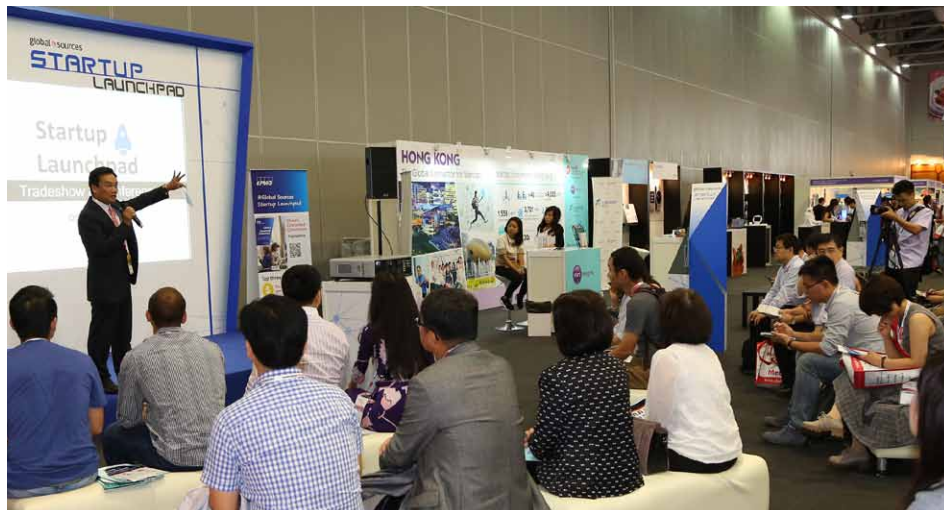
产品方面，公司继续秉持一贯的价值主张，即帮助买家在线寻找供应商，然后通过展会面洽。

对网上产品的改进包括 O2O 应用；供应商 App 的 RFQ 系统；在线产品图片展示逻辑改进，以及产品资讯速递系统。为提高重要买家的满意度，公司计划推出辅助 RFQ 服务，并扩大展前参展商名单筛选服务。

公司将在 2016 年 4 月的系列展上升级 O2O 系统服务，包括展位楣板优化以及综合二维码的使用。此项升级计划旨在提升供应商的价值，帮助其获得更多一对一查询并推动续约率，增加已核实买家询盘数，从亚马逊等平台开拓更多潜在的企业买家。

“酷 2016”品牌工作坊活动激发工作灵感与动力

“你为什么工作？是为了谋生，构建个人社交圈，实现个人目标，还是因为你热爱自己的职业？”“酷 2016”品牌工作坊活动提出以上问题，激励



创客空间在展会现场举办研讨会，吸引了大量创客企业参与。

转型：2016



Craig Pepples 在深圳办事机构参与“酷 2016”品牌工作坊，和与会者分享了自己对当前出口环境的看法。

成员发挥最大价值，为工作投入最大热情。

2月29日，首次“酷 2016”品牌工作坊在深圳办事机构举行，在近 50 名品牌大使带动下，举办了 50 多场活动。来自中国大陆、台湾和香港共计 28 座城市的 2,000 多名成员参加了这场盛会。

公司举办这场活动的背景是：我们生活在一个不断变化的世界，智能制造、创新、创业和数字化推广在过去曾经是新概念，如今却普遍应用于人们的日常生活，并给全球贸易环境带来了巨大变化。品牌工作坊旨在更新大家的观念，以适应这些新变化，适应公司最近的变动，同时鼓励每个人去发现自己的工作价值。

品牌工作坊由中国业务部和企业事务部总裁 Craig Pepples 带动，他分享了自己对当前出口环境的看法：“买家不再中意低价和仿品，因为今天的消费者追求个性化创新产品，酷产品 是塑造中国制造未来形象的关键。”

业务流程发展及培训部总经理 Edgar Loo 主持了大多数品牌工作坊会议，并以自己在环球资源 15 年来的工作经历和工作热情来激励团队成员。

“酷 2016”品牌工作坊令西安电话销售团队士气高涨

4月6日，西安电话销售团队在西安办事机构举行了为期三天的“酷 2016”品牌工作坊活动。活动由 Edgar 主持，礼品及家居用品和五金组与时尚组共约 200 名团队成员参加。

电子组在深圳和西安举行 70 名销售主管大会

3月23至24日，电子组于深圳举行了今年第一次销售主管大会，4月1日在西安举办了另一场。共计约 70 名成员齐聚一堂，共同商讨有效的销售策略。

在深圳的销售主管会议上，首席执行官 Spenser 赞扬了过去一年电子组所取得的成绩，鼓励大家“执行

‘酷2016’策略，拓展买家社群，提高销售业绩，以应对不断变化的市场环境。”

除 Spenser Au 和 Tommy Wong 外，与会高层管理人员还包括 *Electronic Components* 副出版人 Claudius Chan，电子组区域销售经理 Johnny Chau；总经理 John Kao；销售总经理 Sam Hui；区域销售经理 Roger Chen；以及来自华南各个办事机构的 50 多名销售经理和销售主管。

电子组推进销售增长

2016 年下半年，电子组开始实施一系列计划以带动下半年销售增长。7 月 21 至 22 日，来自中国大陆和香港的约 60 名销售经理和销售主管参加了销售管理大会，会议地点为惠州白鹭湖雅居乐喜来登度假酒店。

出席会议的首席执行官 Spenser 说：“这是一次极佳的机会，大家彼此交流销售经验，进行思想的碰撞。我

希望大家充分利用公司的线上线下业务（O2O）优势，将环球资源的真正价值观传播给客户。”

开发创客空间

随着新技术和电子商务的出现，买家和供应商的需求迅速发生变化。大量拥有新产品的公司获得资金支持，然而许多公司并未成功地扩大规模或将产品批量投放市场。打样、定价、包装、制造、推广及分销等问题，业务扩展、持续性发展以及诸多其他的挑战颇令人怯步。基于这些动因，环球资源决定帮助创业公司取得成功。Merle 委派 Ben Wong 领导执行这个项目。

Ben:

工商管理硕士毕业后，我重新回到公司参与“环球通”业务。为帮助想要打造自主品牌的供应商，我们尝试开拓一种商业服务



创客空间展会及研讨会与环球资源电子展两期展会同期举行。

转型：2016

模式。然而，我们很快就意识到一个核心的问题，大多数制造商为贴牌厂商，他们并不从事产品设计。况且，他们关注的是短期销售业绩，而不愿长期投入，打造品牌。

事实证明，为这样的制造商提供服务是十分困难的，然而，我们却将目光转向了其中的初创企业。

我们意识到，不仅在中国大陆和香港，全世界的创业潮势头正猛。创业公司如雨后春笋般兴起，但即使各国政府提供财政支持并鼓励创新，大部分公司仍然在困境中挣扎生存。

我们决定关注有自己产品的创业公司，以及从事硬件和物联网（IoT）行业的创业公司。我们考虑了不同商业模式的可能性，包括联合办公空间，扮演创业孵化器或加速器的角色，但这种空

间过于拥挤，并且多数孵化公司赚不到钱。我们后来发现了一个只有环球资源才有能力解决的问题，那就是销售渠道，我们拥有成千上万家来自全球并参观环球资源展的买家。

在环球资源电子展举办期间，“创客空间”同期举办研讨会，并设置独立展区。“创客空间”在市场上独一无二，它将创业公司与投资者、制造商及全球买家（能够当场评估产品并下单）联系在一起。

创业公司在会场展示电子硬件领域的最新科技，包括视听、健康用品、物联网（IoT）解决方案、无人机和机器人、VR 和 AR 等等。

绿诺科技公司的首席运营官 Christian Yan 说：“能再次来到创客空间推出我们的新产品，我真是太激动了！在最近一次展会上，我们与美国最大的一家消费电子经销商重新取得



Peter Zapf 主持环球资源峰会，这是一场为期三天的研讨会和工作坊，专为电商和亚马逊卖家而举行。

联系。这次洽商的结果是，我们的新产品 Aurora 今年冬季将在北美 500 多个零售网点上售卖。”

Ben 讲述了几个成功故事：“有一家公司叫 GoKey 想办法凑足资金来参加我们的展会。这家公司当时临近创业失败的边缘，决心通过我们的展会放手一搏。参展期间，这家公司获得了两万台设备的意向订单。两万台！在其他地方能够得到这么大的一笔订单吗？另一家名叫 Choose Blocks 的英国公司，通过参加我们的展会，获得了一百万美元的投资。”

“‘创客空间’给电子展赋予了重要的新动力。它不仅让创业公司获得销售渠道，而且让制造商和买家亲眼见证物联网的实际发展。该行业拥有广阔的前景。未来，物联网将发展到第二、第三甚至第四代。”

环球资源峰会

公司的另一项创举是环球资源峰会的举办。环球资源峰会是一场为期三天的付费会议，专为电商和亚马逊卖家所办。在每年的四月份和十月份与香港展同期举行。

环球资源峰会被《福布斯》评为中国顶级商业会议之一。

峰会的主要目标是提高环球资源在亚马逊和电商中的认知度，吸引更多买家参观展会和访问环球资源网站。峰会还借助社交媒体提高环球资源的人气。

第一届环球资源峰会于 2016 年 4 月举行，共有 18 位演讲嘉宾和 65 位付费观众出席。2016 年 10 月举行了第二届环球资源峰会，共有 20 位演讲

嘉宾和 76 位网上卖家参会。门票价格从 499 美元到 699 美元不等。

两届峰会期间，公司还举行了对亚马逊等平台、电商以及服务提供商开放的网络会议，共吸引 150 多个卖家参与。

第一届“环球资源峰会”由首席信息官 Peter Zapf 主办，并由内容推广负责人 Meghla Bhardwaj 和市场推广专员 Sam Li 提供协助。

峰会受到了包括以下高管在内的与会者的高度赞扬：



2016 年回顾

纵观 2016 年，公司继续侧重核心业务，连结全球买家与中国和亚洲地区供应商。此外，环球资源还稳步加强整合网站和展会服务，O2O 合同数量显著增长。公司展会营业收入增加，实行谨

转型：2016

慎的成本管理，并继续优化产品、服务和运营。

主要行业趋势

公司业务基础的背景是：全球买家在很大程度上依赖于中国和亚洲地区的供应商，买家通过网站和展会采购产品。除这些宏观经济背景之外，还有三种主要的行业趋势决定了公司未来的发展方向。

电子商务对于销售渠道产生了重大影响。亚马逊卖家和其他电商的市场占有率日益增加，长期建立的分销渠道中断，同时电商逐渐成为公司买家社群的主要部分。虽然他们可能采取各种各样的商业模式，但许多新兴的电商成立时间短，经营规模小，处于创业阶段且缺乏产品进出口经验。与此同时，越来越多的传统进口制造商、批发商、经销商和零售商通过 B2C 市场平台、企业网站及其他渠道在线销售产品。从供给市场的角度来

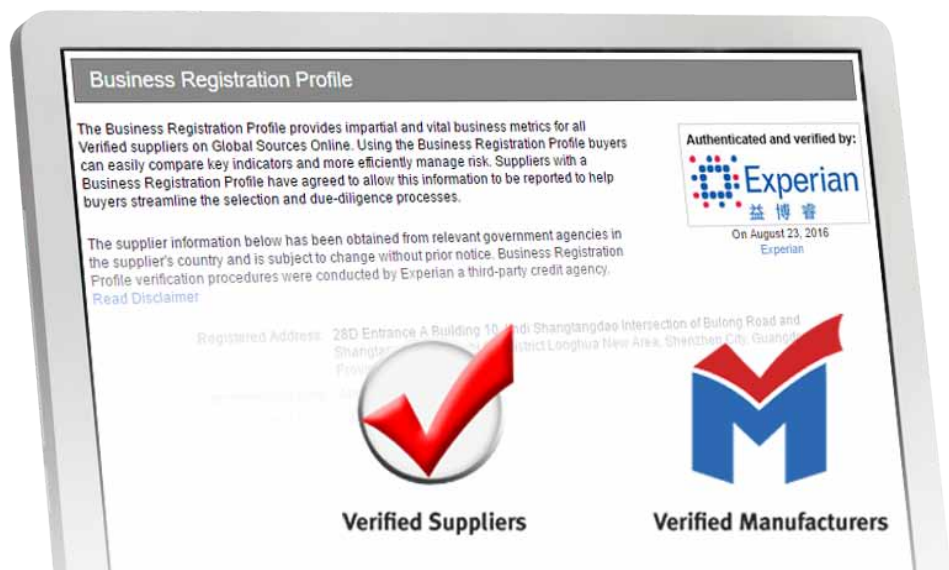
看，亚洲的贸易商、中间商和传统的原始设备制造商正通过 B2C 平台（如 Amazon、eBay 和 Jet.com）等新渠道开拓海外销售市场。

另一个关键问题是“信任感”缺失。买到假冒产品是买家要面对的持续性风险。除了明显的造假行为，许多买家还担忧产品质量的一致性。买家如何确信产品信息的准确性和工厂证明的有效性呢？买家群体，包括许多不能对供应商进行考察的买家，如何才能识别谁才是可靠的供应商呢？买家如何辨别供应商是制造商而不是贸易商或中间商？

网上有一百多万家“出口商”和无以计数的产品。庞大的数量，让寻找产品变成一种巨大的挑战。买家如何才能有效且高效识别真正重要的新产品或创新产品呢？

商业战略

环球资源的战略是专注核心业务，持



“已核实供应商”是指由独立第三方机构核实过工商登记信息并通过机构认证的广告商和参展商。认证机构包括 Dun & Bradstreet、Ease Credit 和 Experian。“已核实制造商”是指有产品制造许可的供应商。

转型：2016

Credit 和 Experian。另外，环球资源网站同时展示客户其他经过认证的信息，如产品证书。

助力买家挑选产品。环球资源利用人工和算法系统为买家呈现产品内容，以帮助他们识别新的、重要的和创新产品。在展会上，分析师推荐产品均为重要的创新产品。在网络平台上，针对每个垂直市场，除“分析师推荐产品”板块外，公司还会策划其他内容作为补充，包括“最受欢迎的 20 大产品”，“20 大潮流新品”，“最新内幕情报与趋势”和“参展商新品推荐”。

日渐丰富的展会内容。2016 年

底，新一年春季展的前景愈发明朗。2017 年春季环球资源展在香港亚洲国际博览馆举行，展期为 4 月 11 至 30 日，预计参展摊位约 9,000 个，将吸引 150 个国家和地区数以万计的买家。在中国国内市场，尽管深圳国际机械制造工业展览会（SIMM）运营良好，深圳国际品牌服装服饰交易会（FahionSZ）继续受到挑战。

行业垂直化。公司服务于 16 个行业领域。旗舰展会是环球资源电子展，它是全球规模最大的电子产品采购交易会，展出摊位约 6,000 个。作为环球资源电子展的补充，公司推出

Spenser:

我们对如何提供 B2B 市场服务知之甚深。我们坚信网站并非服务市场的唯一途径。展会非常重要，它提供了关键的面对面交流的机会。我们所推出的结合线上线下业务的模式进一步印证了我们致力于以最适当的方式服务市场的目标。

2014 年，我们就开始使用 O2O 这个词。当时公司进行了大规模推广，以帮助人们真正了解 O2O 的价值所在。环球资源是行业中第一家引进 O2O 概念的公司。就像以往一样，多数竞争对手试图效仿我们。然而，与只经营网站业务的竞争对手相比，我们为客户提供真正的 O2O 服务，因为我们拥有自己的展会和网站。

我们对公司展会的发展感到自豪和激动，特别是环球资源电子展如今超越了贸易发展局举办的香港电子展。以前，他们的电子展是行业老大。现在，在规模和内容上，我们已经遥遥领先。我们的展会真正聚焦消费电子行业，包括移动电子，而贸易发展局举办的香港电子展却混和了家用电器产品。

我们的电子展是被买家和卖家公认的行业领导者和创新者，这很了不起。我们的展会在不断扩大，这一点确实让人振奋。此外，环球资源时尚产品展的规模现在已经超越了贸易发展局举办的时装周，这让我们非常激动且深感自豪。

了涵盖消费电子、电子元件、安防产品、无人机和机器人、智能生活及移动电子等行业网站。2016 年末，电子行业社群已涵盖 43,000 多家网站供应商和 1,130,000 位全球买家。

展示创新产品。“创客空间”不断成长，持续展示最新高科技产品。公司在展会上设置了体验区展示创新科技产品，如VR与游戏，智能生活，及个人电子行车记录仪。

最优质网站与展会服务整合。在环球资源网站，买家能够轻易筛选和查看所有参展商。公司还继续开发移动应用 App，帮助买家在展会上高效采购。买家可以扫描参展商的二维码

创建记录，然后在记录中添加图片和备注。为了让整个买家社群了解到展会资讯，环球资源针对每场展会发送了每日电子快讯，并向买家视频直播报道最热门产品。

2017 年展望

环球资源在 45 年的发展历程中经受过各种各样的竞争，遭遇过政治动荡，也经历过经济周期。展望 2017 年，美国大选和整个欧洲形势转变将形成新的政治局面，宏观经济的不确定性仍将持续。公司将一如既往积极应对各种挑战，致力于帮助客户取得更多成就。

2016 年主要的网站和展会计划

- 增加了“分析师推荐产品”数量，并通过环球资源网站、定期发送的电子快讯和展会对产品进行展示。
- 引进了已核实制造商认证及筛选功能。此认证的持有者是具有政府发放的营业执照且经过独立认证具备制造商品资格的供应商。
- 在电脑端推出以画廊视图为主导的搜索结果页面布局，方便用户查看高清产品图片、主要产品细节和重要的供应商信息。
- 在环球资源电子展两期展会上主办了亚洲规模最大的 VR/AR 展，设立了展区 and 体验区，并举行了“VR/AR/MR 生态圈高峰论坛”。
- 推出了“智能生活”展区。
- 在环球资源电子展上主办了香港首个专业室内无人机竞速大赛。
- 主办了为期三天的环球资源峰会，帮助电商和亚马逊卖家采购产品和扩大业务。
- 主办了环球资源时尚产品展，并扩大了规模，其现已成为香港规模最大的时尚产品采购交易会。
- 主办了重新定位的环球资源礼品及家居用品展，主打“创意、集萃和创新”产品。



第十章

**下一步
如何发展？**

下一步如何发展？

先对自己说你希望成为什么，然后做你必须做的事情。

– Epictetus

巨变就仿佛孩子离开父母，开始了自己的独立生活。

2017年8月27日，身为一家媒体公司的环球资源进入了第46个年头，虽历尽风雨沧桑，却赢得了令人惊羡的成功与业绩。环球资源是一家上市公司，相关条件和报表一应俱全。环球资源以专业和严谨的态度开展业务，大部分重要的财务和战略决策由执行董事长兼联合创始人Merle作出。公司资产负债表始终稳固，拥有大量的现金流，没有负债。可以说，公司发展一直大胆而谨慎。多年以来，公司一方面实施多项开创性计划，另一方面努力维持零债务，并达成稳定合理的利润率，这一点让大家倍感自豪。

2017年8月28日，公司归属于全球私募股权公司黑石集团旗下，不再是承担相关义务和产权负担的上市公司。在过去，公司在长久的发展历程中，坚守价值，不断学习，获益良多；现在，公司将突破以往，谋求更大的发展，一往无前。此外，公司将从零开始，审视自身运营与组织架构。公司具备雄厚的投资财力，在黑石集团委托下打理核心业务的同时，将大胆瞄准内部和外部的增长机遇。公司被母公司寄以厚望，我们的管理层将带领大家保持强劲和稳定发展，并大胆定义公司的未来。

黑石集团收购环球资源

(注：以下内容节选自股东委托书，有所缩略和调整。)

收购协议背景

董事会和高管层一直定期评审公司的长期发展战略，包括 Merle 退休后公司的备选战略也在其中，Merle 也对此有所考量。

2014 年底，董事会开始审议这些办法，并曾与 11 位金融和战略投资者接触。由于当时公司管理层忙于应对公司挑战和提高企业业绩，计划暂停。

2016 年 9 月，可行性备选战略再次纳入讨论。此次的商谈双方为黑石集团与甲方。2017 年 1 月，黑石集团与甲方提出初步收购意向声明。2017

年 2 月底，双方提交更新过的收购意向书。

2017 年 3 月，Merle 召集董事会，并表明其将出售全部股份，并不再参与未来活动和利益。董事会批准 Merle 进行进一步商谈。

公司估值及初步意向

2017 年 3 月 24 日，公司给双方发了一封回复函，提出每股拟售价 17.00 美元，所有未行权股票加速行权，且可参与计划交易。

2017 年 3 月 29 日，甲方进一步修改收购意向声明，将每股收购价改为 16.00 美元；2017 年 4 月 3 日，黑石集团修改收购意向声明，将每股收购价改为 15.50 到 16.00 美元。



环球资源管理团队与黑石集团代表在深圳的大梅沙京基喜来登度假酒店举行会谈，商议 2017 年 8 月 28 日企业合并交易完成后的工作计划。另外还有私募股权高级执行董事 Edward Huang 和私募股权运作伙伴 Bob Llamas 未出现在图片中。

下一步如何发展？

2017年4月，公司向黑石集团和甲方提供了非公开的尽职调查材料。

2017年4到5月，公司对资产出售和变卖公司的利弊进行了广泛商议和大量分析，董事会最终决定选择更有益的资产出售交易，并进一步考虑出售流程。

有约束力的要约

2017年5月10日，甲方提交了每股17.50美元的实盘报价，黑石集团则提交了每股17.25美元的实盘报价。2017年5月16日，Merle向双方发出合并

协议草案，提出每股价为17.50美元。

2017年5月18日，黑石集团和甲方交流合并协议草案意见，黑石集团更改收购价为每股17.75美元。

2017年5月19日，董事会指示管理部门与黑石集团落实所有交易文件，并继续与甲方就交易文件进行商议。

2017年5月20日，甲方将报价提高到每股18.00美元。2017年5月21日，Merle与黑石集团会谈，告知其报价不再为最高报价。

2017年5月23日，董事会召开会议商议和评估收购价。会议之前，

合并协议及收购完成新闻公告

环球资源签署合并协议

纽约时间，2017年5月23日，环球资源(NASDAQ: GSOL) (简称“公司”)今天宣布签订合并协议计划.....

根据该合并协议规定的条款和条件，在合并生效时，公司的每支已发行普通股(“股份”)将自动注销并转换为获得18.00美元(“合并对价”)现金的权利，合并对价不包含利息.....

环球资源签署合并协议修正案，合并对价提高至每股20.00美元

纽约时间，2017年5月25日，环球资源(NASDAQ: GSOL) (简称“公司”)今日宣布其与Expo Holdings I Ltd. (“母公司”)及母公司旗下的一家全资子公司Expo Holdings II Ltd. 就公司之前公告的合并协议进行了修订，将合并对价从每股18.00美元现金提高至每股20.00美元现金。

环球资源宣布黑石集团附属基金对其并购完成

【美通社电讯】纽约时间，2017年8月28日，环球资源(NASDAQ: GSOL) (简称“公司”)今日宣布依据公司之前与黑石集团旗下基金公司Expo Holdings I Ltd. (“母公司”)和母公司旗下全资子公司Expo Holdings II, Ltd. 之间的合并协议(“合并协议”)，黑石集团附属基金对其并购完成。

甲方将其报价提高至每股 18.10 美元，同时，黑石集团也将报价提高至每股 18.00 美元。

2017 年 5 月 23 日董事会议结束后，甲方立刻将其报价提高至每股 18.60 美元。当天晚些时候，公司发布公告宣布签署《初步合并协议》。

2017 年 5 月 24 日，甲方将其报价提高至每股 20.00 美元。公司管理层当日向黑石集团告知 5 月 23 日报价，当日稍后告知其 5 月 24 日报价。

2017 年 5 月 25 日，黑石集团将报价提高至每股 20.00 美元。董事会商议后认为甲方于 5 月 24 日提交的报价不足以构成更优提议。

当天晚些时候，公司发布新闻宣布签订了《初步合并协议第一次修正案》。

接受黑石集团报价的缘由

对黑石集团的收购价，董事会考虑了以下重要因素和潜在益处：

- (a) 全现金收购合并对价，会给全体股东固定金额即时变现的机会；
- (b) 每股 20.00 美元的合并对价对比 2017 年 5 月 22 日 12.00 美元的收盘价溢价约 66.7%；
- (c) 每股 20.00 美元的合并对价对比 2017 年 1 月 13

日，也就是董事会收到初次意向书当日的收盘价溢价约 131.2%；

- (d) 黑石集团将其报价从每股 18.00 美元提高至每股 20.00 美元；
- (e) 黑石集团的提案优于甲方，理由如下：(i) 融资确定性更大；(ii) 无需重构不动产；(iii) 于公司经营更有利，这一点的判定基于公司与类似行业的不动产及其他投资组合公司的合作经验。

2017 年 5 月 23 日

各位同事们，

我很高兴地宣布公司的一项重大投资计划。此举意在加快公司业绩增长，突破现在的管理和股权结构，保证公司的长远发展。黑石集团是全球领先的投资公司之一（管理资产超 3,600 亿美元），该公司同意以每股 18.00 美元的价格收购环球资源。

这个估值是对环球资源品牌、管理团队及过去长达 45 年骄人业绩的高度认可。

这个重大决议是公司董事会经慎重考虑后作出，包含以下因素：

- 什么价格才能给现有股东带来最佳回报？
- 怎样既能给环球资源的成员和团队带来最佳回报，又能为他们提供不断发展的机会？
- 怎样进一步为环球资源的客户创造价值？
- 怎样保证环球资源的长期发展与其使命和目标相一致？

我们坚信黑石集团能为以上问题提供最佳解决方案。凭借其承诺和投资实力，黑石集团将为环球资源带来新的专业技能，以及其他机构无法提供的外部增长机遇。

黑石集团希望环球资源的经营一如以往，并诚邀在职管理团队继续为公司构建新的未来。

让你我一起拥抱这一改变，共创美好的未来！

谨上
韩礼士
执行董事长

下一步如何发展？

2017 年业务及经营亮点

2017 年 4 月展位数达 8,800 个

2017 年 4 月，环球资源在香港亚洲国际博览馆举办了四场展会，展位数量合计达到了 8,800 个。此届展会大获成功，展位数量与参观买家人数双双增长。

首先举办的是环球资源电子展，它是全球规模最大的电子展。展会分为两期举行，共展出 6,200 个展位。一期为消费电子展，于 2017 年 4 月 11-14 日举办，展位数量为 3,600 个，主要展出消费电子类产品。二期为移动电子展，于 2017 年 4 月 18-21 日举行。该展会也是全球规模最大的移动电子产品采购会，展位数量达 2,600 个。

环球资源展现场还设置了亚洲规模最大的 VR/AR 产品展区，相关展位数超过 250 个，同时举办了第二届 VR/AR/MR 生态圈高峰论坛，并设置了体验区。

“创客空间”是亚洲规模最大的

消费电子硬件创业公司汇聚的平台，与两期环球资源电子展同场举行。

与环球资源移动电子展同时举办的还有礼品及家居用品展。该展会以创意、集萃和创新产品为市场定位。其间，公司还举办了为期三天的环球资源峰会，服务于电商和亚马逊卖家。

4 月展会季的最后一场是环球资源时尚产品展，它是香港规模最大的一站式时尚产品采购会。该展会最大的亮点是迎来了 500 家全新的参展商，以及 600 家接受小批量订单的参展商。

经统计，环球资源 2017 年 4 月份举办的展会共吸引了来自 160 多个国家和地区的 90,000 多位买家。

电商及亚马逊卖家定制服务

2015 至 2016 年期间，公司将市场目标瞄准零售行业中增长最快的电商及亚马逊卖家。在环球资源举办的展会上，公司努力对这些卖家展开大量市



四月份举办的环球资源展通过 8,800 个展位展示了来自中国及亚洲其他地区已核实供应商的电子产品、礼品及家居用品，以及时尚产品。



2017年4月的环球资源展吸引了来自160多个国家和地区的90,000多位买家参观，其中包括大宗买家、领导性品牌的采购决策者、全球最大零售商、进口商和批发商，以及快速增长的电商群体。

场调查，以深入了解他们的特殊采购需求。同时，环球资源直接向这些卖家推荐定制服务，帮助他们更高效地采购产品。

全新环球资源网站主页设计

2017年8月，环球资源网站以清新、现代和与众不同的全新面貌登场。

该网站主要解决和满足买家的以下

需求：找到符合资质的供应商，在恰当时间以合理价格上架合适的产品；确定哪些是可靠、经验丰富、有合作潜力的供应商；确定供应商和产品信息的可信度；从线上数以百万计的产品中识别新的、重要的创新产品。

网站改版由Bernie Holmbraker主导，目标也非常简单，即为进一步改进用户的线上采购体验，同时更有效



环球资源在展会上搭建了宽敞的接待中心和专用展位，为从亚洲采购的电商和亚马逊卖家提供便利服务。

下一步如何发展？



此 O2O 图标呼应主题“您的 O2O 采购优势”，也就是将最好的线上平台与最优质贸易展会结合的理念。其另一个目的是表达“O2O”的含义，同时传播这样一种概念：两种媒体相结合的重叠区就是最富成效的采购区。

地传播环球资源 O2O（线上线下）平台的独特价值主张。为确定网站为客户提供什么服务，公司对网站数据进行了全方位审视，并向买家、供应商和内部人员征求意见。公司为此还聘请了两家网站设计公司来提供设计概念服务。

新的网站界面干净简洁，主页以内容为重，并结合了展会和线上精品荟萃。根据每个用户的历史浏览记录，网站为用户提供个性化浏览服务，展示最符合其需求的产品和供应商信息。新网站还设置了 O2O 专区，精选并呈现 O2O 供应商的产品。新网站一上线迅速得到了客户的积极响应。

在过去一年，监测网站使用的主要数据都实现了增长，包括一对一查询数量增长，确保更多供应商达到或超过询盘基准阈值；一对多询价渠道增加，来自移动端及电商的

询盘量显著增长。

全新定位：您的 O2O 采购优势

随着全新主页的上线，公司以 O2O 定位大力开展买家市场推广。其依据是：它符合环球资源的市场定位、价值主张及产品开发方向；体现出与竞争对手的差异化优势；这种观念大胆、前卫，充满吸引力；它为面向供应商的销售说辞提供了强有力的补充。

这一定位的目标是传播线上平台与线下展会服务结合的巨大价值，并传递坚定的价值主张以吸引和留住更多买家。

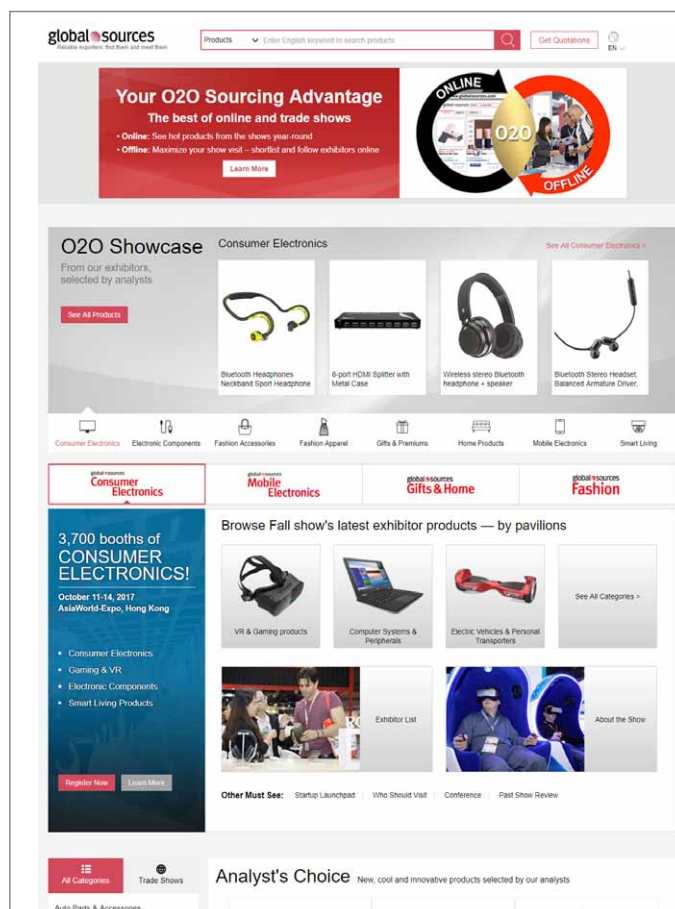
O2O 有关的基本信念

O2O 业务定位更深层的含义是：

- 使用线下展会与线上平台相结合的服务，买家能获得最佳推广效果。
- 辅以展会内容的环球资源网站明

显优于同类网站平台。

- 对展会辅以配套的网站服务使环球资源展比其他展会更有优势。
- 参展商选择在环球资源展会上发布新品，这为网站提供了极具价值的报道素材。
- 展会上展出的产品通常在网站上发布的产品更有价值。
- 与只做网站推广的卖家相比，展会的参展商具备更高的可信度。
- O2O 供应商（既线下参展，又做线上推广）通常比其他供应商更优质，因为他们不但亲临展会，而且全年不间断保持线上曝光。



新版 GlobalSources.com 主页于 2017 年 8 月上线，页面干净且极具现代感。

产品策略

自 2017 年秋季开始，公司明确其区别于竞争对手的主要优势：网站与展会服务的整合（O2O），精选并重点展示重要新产品，以及提供更值得信赖的内容与供应商社群。

公司的主要差异化优势在于网站和展会服务的整合 (O2O)，精选并重点展示重要新产品，以及提供更值得信赖的内容与供应商社群。

下一步如何发展？

在全球范围内，环球资源率先对展会和网站进行整合。环球资源 O2O 服务的规模和功能是其他媒体、交易平台和展会组织者无法比拟的。此外，环球资源的主要产品开发与推广以 O2O 为中心，并将推出一系列优化计划。

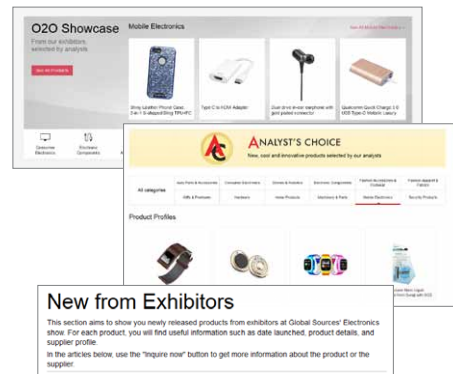
产品策略的另一重点是公司对“信任”的承诺。这一点从公司供应商、制造商和参展商的认证上可以得到印证，同时也体现在公司对网站所发布信息审核上。



此外公司不断投入更多资源，通过展会与网站重点展示精选产品，包括“分析师推荐产品”，“最受欢迎的 20 大产品”，“20 大潮流趋势”及“参展商新品推荐”。

10 月份展位预计将达 9,000 个

2017 年 10 月，环球资源在香港举办



秋季展。

根据 2017 年 8 月份数据，公司预计今年秋季展规模将超过往期，展位数达到 9,000 个，并将吸引来自 150 多个国家和地区的 90,000 多位买家。

全球最大的环球资源电子展将分两期在香港举行。“创客空间”仍保持快速发展，并与两期电子展同期推出。

2017 年 10 月份的展会还包括礼品及家居用品展，和环球资源时尚产品展。前者创造了五年来的规模之最，主要展出创意、集萃和创新产品；后者是香港有史以来规模最大的时尚产品展。



环球资源面向网站与展会买家展开多渠道、多语种推广，包括搜索引擎推广、社交媒体曝光、报纸广告、户外广告，以及直邮广告。

下一步如何发展？

自 2017 年 8 月 28 日起，即黑石集团对环球资源收购完成之日，公司管理层开始深入讨论自身发展战略，环球资源此时也正处于一个最重要的转折点。

基于环球资源现有以及将推出的新服务，公司预计未来业绩将持续增长。高管层目前思考的问题包括：

- 公司该保留哪些企业文化、组织架构和流程？
- 公司需要哪些新能力？
- 如何为公司的买家和供应商客户增值？
- 公司通过收购或新业务会带来怎样的业绩增长？
- 公司应着眼于哪几个领域，以推动业绩增长？
- 公司是否需要收购或者举办新的展会？
- 公司应该运用的核心竞争力有哪些？

- 公司应当以买家还是供应商为中心？
- 公司对采购服务方面应投入到什么程度？
- 公司应当投入多少资源来发展 O2O 业务？
- 公司对于展会和网站服务投入多少关注？
- 公司对大中华区的业务发展该投入多少关注？
- 公司的使命是什么？是否延续此前的“以适当形式，在适当时机，提供适当的资讯。”？
- 公司在未来三年的发展愿景是什么？
- 公司现在如何给自己定位？

这些问题的答案将决定公司未来的发展。

下一步如何发展？让我们拭目以待.....





附录

- **主要团队成员简介**
- **资深成员**
- **董事会成员**

充满活力的职业生涯：主要团队成员简介



Alegre, Yvette

Yvette 于 1999 年加入环球资源马尼拉办事机构，担任特许经营协调员；2000 年晋升为新业务市场部合伙人推广助理。2002 年她被调往香港，担任电子商务推广副经理。经过不断的经验积累，Yvette 于 2003 年被调往环球资源展的买家市场推广团队并工作至今，现主管买家市场推广部。



B.V.R., Sudhakar

当 Sudhakar 于 1993 年走进位于香港黄竹坑道的维他大厦求职时，便与环球资源结下了不解之缘。凭借过硬的专业背景，他被公司录用为会计，不久后被派往新加坡。凭藉 24 年丰富的工作经验，以及金融领域的强大学识，Sudhakar 如今担任公司的总会计师，与首席财务官并肩工作，负责公司在美国证监会的备案及财务审计工作。



Barnes, Brent

Brent 于 2012 年被任命为公司的首席运营官，负责公司的全球运营工作。1999 年，刚从雷鸟商学院毕业的 Brent 先是在环球资源凤凰城办事机构担任市场分析师，后出任董事长及首席执行官的行政助理。2003 到 2009 年期间，他先后主管买家专场采购会、客户服务中心及客户体验团队，并于 2010 年接手管理内容与社群开发部。2016 年，Brent 担任首席运营官，同时负责所有面向买家服务的业务。



Bhardwaj, Meghla

2003 年加入环球资源马尼拉办事机构之前，Meghla 在印度担任公司的编辑顾问。凭借出众的资质，她被调往深圳，晋升为内容开发的主编，其后被调至新加坡主管内容推广工作。一路走来，她见证了公司发展的里程碑事件，包括发行《中国采购资讯报告》、移动电子行业的启动，以及公司所有行业网站的上线。2017 年初，她开始主管公司内容推广部。



Catalla, Del

23 年来，Del 从环球资源马尼拉人力资源部的一名助理晋升为主要管理人员，主管成员薪酬、福利和公司内联网“Exchange”。Del 在环球资源的大部分时期是在新加坡主管人力资源事务；她现在在香港主管薪酬调查和薪资标准事务，以及一些复杂事宜的调研，例如胡志明市的生活成本等。她在公司无人不知。



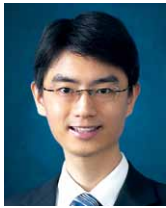
Chang, Meely

15 年前，Meely 是环球资源的一名客户服务专员；经过六次晋升，如今她主管公司在西安的整个电话销售团队。2007 年初，她首次带领一个七人组成的电话销售团队创造了半年 15 万美元营收的业绩。2016 年下半年，西安的电话销售业绩达到了 1,300 万美元。Meely 现任电话销售总经理，管理近 200 名销售成员。



Chen, Jian

1996 年，在宁波市担任业务代表三年后的 Chen Jian 曾考虑辞职，但他后来决定留在公司。之后他很快晋升为主管，不久后又被任命为销售经理，负责浙江和上海地区的销售工作。到 2008 年，他被任命为浙江省销售总经理，然后又升任华东和华西地区的总经理。他现在担任时尚服饰组华东和华北地区总经理。



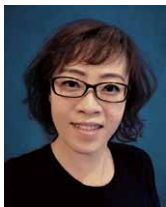
Chen, Zhiwei

Zhi Wei 酷爱数字，2005 年在新加坡被公司录用，担任业务分析师。从 2008 年首次担任管理职位起，他一路上荣获多次提拔。他现任业务分析部负责人，掌管整个新加坡业务分析部，在公司旗舰网站跟踪和分析客户行为，并向公司管理层报告，以便管理层了解与买家相关的业务决策。



Cheng, Alfred

在环球资源的传奇故事中，没有人永远离开公司。即便有人离开，他们也都会在某个时候重回公司大家庭。Alfred 于 1984 年加入环球资源担任业务代表，然后中途离开了四年。1992 年，他重返公司负责区域销售。1997 年他出任计算机和电信组总经理，随后接连担任过副出版人、香港首席业务代表、深圳服交会总经理，现任国际业务拓展部总经理。



Cheung, Amy

在公司履职的 23 年中，Amy 在会计部门获得了多次提拔。刚进入深圳办事机构时，她还是一名会计新手；当时正好是中国政府批准设立深圳特区后几个月，也是公司第一次设立办事机构。她之后晋升为公司的会计主管，后被调往香港。如今，她担任公司总会计师，专门负责大中华区会计事务。



Deng, Coral

2003 年，Coral 被深圳办事机构录用，担任人力资源部副经理。当时，环球资源在中国华南地区拥有 448 名成员。Coral 以高级人力资源经理身份主管一个 16 人的团队，常驻深圳和西安，负责整个华南和华西地区业务。如今，该地区团队成员合计达到了 1,123 人；过去 14 年间曾在该地区为公司效力过的成员都与 Coral 打过交道。



Fung, Samson

Samson 是一名资深的销售人员，他于 1991 年进入公司。之后八年时间，他先后从销售副经理晋升为销售经理和区域销售经理。Samson 还参与了一系列行业杂志的发行工作，包括 *Fashion Accessories*、*Machinery Sources* 和 *Hardwares*。1998 年，Samson 被调往深圳担任广东省销售总经理。后来，他重新回到香港担任区域销售经理。2015 年 4 月至今，他担任礼品及家居用品和五金产品的首席业务代表。

充满活力的职业生涯：主要团队成员简介



Holmbraker, Bernie

像 Bernie Holmbraker 一样在公司工作这么多年的人不少，但像他那样有丰富故事的人寥寥无几。在他的职业生涯中，从事过公司的所有业务领域，包括杂志编辑、市场推广、商业服务、销售、供应商培训、买家采购会及买家社群运营，还有内容开发的工作。他工作过的地方包括香港、深圳、韩国和新加坡，担任过副编辑，后又成为社群与内容部的副总裁，管理所有线上买家的服务工作。



Hong, Kelvin

Kelvin 是一名有着十年工作经验的资深成员，但直到 2016 年被公司任命主管线上产品开发的工作后，他才真正崭露头角。他于 2006 年加入新加坡办事机构，负责产品目录工作。从那以后，他从产品管理的指导岗位晋升到今天线上产品开发的负责人，提供针对买家的关键服务。



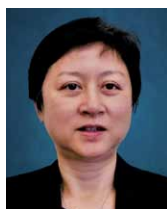
Hui, Sam

1992 年，Sam 进入香港公司担任业务代表。两年后，他获得首次晋升，担任副经理职位。他当时在深圳办事机构工作，后被调回香港，先是担任特别项目经理，然后担任地区销售经理。之后经历了两年的休息期，他于 2008 年回归公司并在深圳担任区域销售经理。2012 年，他返回香港担任销售总经理，主导推出移动电子展和线上行业网站。如今，他担任消费电子组的销售总经理。



Kao, John

如果没有像 John 这样的成员，今天的环球资源很可能是另一番样貌。1989 年，John 加入公司担任业务代表拓展供应商业务，先从台北到台中，然后转战上海、西安和深圳，一路从最低的销售职位升至公司销售部门最高最重要的管理职位。自 2015 年起，他担任移动电子组销售总经理。



Kwai, Tracy

环球资源有一小群为公司服务超过 35 年的老成员，他们是公司珍贵的创始成员，而 Tracy 是其中服务时间最长的成员之一。1978 年，她加入公司担任会计员，当时公司正处于发展初期，邓小平刚刚开始实行经济改革。此后，她先后担任助理，业务组会计，主管中国账务，并于 1999 年开始担任中国区总会计师。



Lai, Connie

2007 年，Connie 加入环球资源担任中国区和香港地区的财务总监。之前，她曾在普华永道工作了四年，然后在慧聪国际资讯有限公司担任首席财务官。2010 年，她就任环球资源首席财务官。2016 年，她主管的工作扩大至人力资源、法律及中国行政法规事务。过去几年间，她在公司法律和财务结构的现代化方面发挥了重要作用。由于她的出色表现，今天的环球资源成为了一家管理更加清晰和高效的企业。



Lai, Wendy

Wendy 已在环球资源工作 13 年，身为展会运营专家的她从刚入职就成为了环球资源展会的关键成员。2004 年，她入职担任高级展会经理，不久后即升任集团展会经理，后升迁为总经理，直至成为环球资源展会副总裁，负责三个垂直行业展会的运营及买家市场推广。



Lau, Carol

2010 年，Carol 进入公司担任业务分析经理。同年，她获得首次晋升，担任市场情报与业务分析团队的负责人。2013 年，她的职责范围扩大至客户服务与供应商培训事宜。2017 年初，她出任供应商内容与客户服务部副总裁，市场情报与业务分析部也重回她的管辖，并新增供应商培训和市场推广的职责。



Lee, David

1992 年，David 在香港被公司录用为驻新加坡的系统开发员，他是当时新成立的新加坡办事机构首批成员之一。当时，公司的许多运营功能（包括 IT 开发）转移至新加坡。自此以后，他先后担任项目主管、系统运营经理、业务系统经理、企业系统经理和总经理的职位。2004 年，他出任高级总经理，负责企业应用架构和运维团队。



Lee, Jenny

1995 年，Jenny 加入深圳办事机构担任业务代表。她以做事处乱不惊而著称，是公司销售队伍的精英，最近她成为《世界经理人》杂志业务的骨干力量。2004 年，她晋升为 *Electronics* 杂志的地区销售经理，2005 年调往青岛办事机构出任总经理，负责中国北方市场的业务。2014 年，她回到深圳负责《世界经理人》的销售工作。2017 年初，她晋升为《世界经理人》出版人。



Leung, Jennifer

26 年前，大学刚毕业的 Jennifer 加入了公司人力资源部，之后曾加入发行推广工作并在马尼拉办事机构工作了一年半。回到香港后，她就任亚洲资源 eTrade 培训经理，后来参与到公司早期的电子商务开发项目，以及包括客户服务和产品开发在内的其他项目。2006 年，她担任环球通的产品经理，2008 年晋升为环球通总经理。目前，她担任公司用户体验总经理。



Li, Matthew

Matthew 于 2006 年进入公司担任客户代表，当时环球资源业务扩张，他是为公司拓展中国市场的年轻一代业务员之一。工作投入的他于 2008 年晋升为行政助理，之后被提拔为销售主管，后晋升为销售经理；2016 年，他出任公司备受看重的新行业移动电子组销售总经理。

充满活力的职业生涯：主要团队成员简介



Lim, Chern Chern

Chern Chern 是环球资源买家服务业务的中坚分子之一。她于 2000 年加入新加坡办事机构，担任客户服务管理员，负责文件编制及各种计划协调工作，例如 24 小时轮班服务。由于工作出色，她获得稳步晋升，从外联客服进阶到市场推广和客户服务管理层。2014 年她开始主管买家市场推广部工作，并于 2017 年成为该部门的负责人。



Loo, Edgar

在环球资源工作的 17 年期间，Edgar 涉及了广泛的业务领域。2000 年，他在香港总部担任亚洲销售支持经理，2004 晋升为业务经理。后来由于他对销售工作兴趣浓厚，被公司任命为粤北地区销售总经理。2006 年，他调往深圳主管深圳地区消费类产品组的销售工作。随后，他开始掌管培训与发展部，并一路升至业务流程、发展及培训部总经理。现在他担任教育与培训部的负责人。



Lu, Jane

灵活性对于成功非常重要，Jane 长期的职业生涯做了一个好例子。她先后在上海、深圳和东莞工作，最近调往厦门。1999 年，她还是一位刚入职场的业务代表，后来晋升业务主管，逐渐进入公司管理层，成为电话销售团队的高级销售经理。她对于电子产品具备广为人知的专业知识。2014 年，她获得环球资源 — Hinrich Foundation 理学硕士奖学金到香港理工大学深造。如今，她担任福建和广东汕头地区的销售总经理。



Ng, John

John 是环球资源资讯服务部工龄最长的成员之一，是一位精通公司 IT 系统的专家。如果您想了解 Pubplus 如何工作，就直接找他。他于 1988 年加入公司担任系统顾问一职，并一直从事系统开发工作。历经系统经理和资讯服务经理等职，他现在主管公司系统开发与培训工作。



Ng, Sandy

1980 年，Sandy 以制作文员身份加入公司，当时的环球资源还只是一家出版商，以杂志版面数量来衡量业绩。经历过此时代的人可能会被问：在飞速发展的技术变革年代，该做出怎样的职业选择？Sandy 在中国找到了答案。由于在深圳业务增长期间的出色管理，她现在已晋升为中国行政与法规事务部这一重要部门的总经理。



Nirwal, Seema

1999 年，网络公司开始蓬勃发展，环球资源当时正致力引进新技术并开拓新市场。Seema 于此时加入了马尼拉办事机构担任特许协调员。2002 年，她被临时抽调至香港，然后在 2003 又被派往新加坡，晋升到产品开发的管理岗位并领导线上产品开发团队多年。2016 年，她被任命为客户服务与买家需求分析部门的负责人，发挥其多年工作经验为公司买家客户提供更好的服务。



Pepples, Craig

每当新成员询问在公司工作有什么职业发展机会时，老成员常常会给他们讲起环球资源首席执行官 Craig 的故事。1986 年，Craig 进入了公司编辑部，工作脚踏实地，职位也一步一步上升，直至 2017 年成为公司首席执行官。其间，他曾在上海工作，担任中国业务部总裁及出版人，负责整个中国地区的业务运营；他在马尼拉工作期间担任首席运营官一职。成为公司首席执行官之前，他负责所有面向供应商的业务。



Prajyot, Doshi

在职 26 年的 Doshi 是资讯服务部的一名老成员，他于 1991 年加入公司，从事 IT 开发工作。后从香港调往新加坡办事机构，他是公司技术研发团队中另一位为人熟知的人物。他最初担任公司系统开发员，后来经过六次提拔，先后担任高级系统开发员、项目组负责人、系统经理、高级系统经理和总经理。他现任数据库设计与管理部的负责人。



Qu, Anita

如果说在一家公司从最底层做到最高层是衡量一个人成功与否的标尺，Anita 与其他几个“中国的老前辈”或许算得上是真正的成功者。1998 年，她加入公司担任市场助理，负责客户服务项目。最后，她晋升为中国区企业推广团队与供应商市场推广团队总负责人。但她成功的步伐仍未停止。2017 年 1 月，她掌管企业推广部的同时，又被公司安排兼管礼品及家居用品和五金业务的市场开发工作，给她的经历和职责添上了浓墨重彩的一笔。



So, Camellia

Camellia 在 2000 年 3 月加入环球资源，作为公司事务部副总裁，不论是主持香港环球资源展的新闻发布会、会见展会贵宾，还是在大屿山发展联盟与香港总商会活动中作为公司代表出席，她始终为活动增添风采，成为场上的定海神针。当为公司发布新闻时，Camellia 总能让媒体和投资人清楚了解公司成长过程中发生的重大事件。



Strachan, Jim

1979 年，Jim 加入公司驻日本办事机构，并不断成长，成为销售与市场推广副总裁。他提出了结构化的销售展示，并于 1992 年成为集团出版人，主管杂志发行工作，包括 1,000 页的 *Computer Products*。2000 年返回美国后，他担任公司在纳斯达克上市团队一员，负责处理美国投资者关系。回到香港后，他领导举办了 2015 年移动电子展，并创立了其行业网站。他现任战略市场推广执行副总裁。



Walker, Cameron

在整个发展历程中，公司会通过工作轮调的方式来考验和提拔有潜力的青年才俊。Cameron 正是他们中的佼佼者。2005 年，Cameron 加入公司担任当时北京办事机构销售总经理的行政助理。后来，他在深圳建立了公司第一支电话销售团队，并在西安成立了电话销售中心。2014 年，他回到深圳，主管环球资源网站销售业务。2015 年，他成为环球资源礼品及家居用品和五金组总裁。

充满活力的职业生涯：主要团队成员简介



Wang, Suzanne

如果人们想知道 eMedia 是如何出售的，以及深圳国际机械展览会和深圳时尚产品展是如何被收购的，2003 年以财务分析师身份加入环球资源的 Suzanne 就可以告诉你。她作为企业发展与投资部的副总裁，是这些重大事件的关键谈判者。2017 年初，她开始承担起一项全新的任务，负责管理公司在中国国内展会的业务。



Wong, Ben

2009 年，Ben 被公司录用为文案撰写，后来被提拔为主管、经理，以及董事长行政助理。从 Hinrich Foundation 提供奖学金的香港中文大学工商管理硕士毕业后，他打开了一扇成功之门，发挥所长主导创客空间。经过三年发展，创客空间现目标是为客户提供亚洲规模最大的消费电子硬件创业项目。



Wong, Danny

2005 年以前，Danny 一直在环球资源香港会计部工作，从 1990 年担任会计文员到 1999 年晋升为会计师，走过了一条平常的职业之路。此后不久，为加强环球资源系列采购交易会财务监督系统，他加入了成本会计团队，然后职业稳步发展。2011 年，他成为了高级财务经理。如今，经过一段漫长而不平凡的旅程，他出任公司市场情报与业务分析部负责人，为销售提供支持。



Wong, Tommy

1986 年，Tommy 加入公司担任业务代表，并于 1991 年晋升为总经理。1995 年，他被调往加拿大，之后回到香港主管香港消费产品组的销售业务。其后，他被调至马尼拉办事机构，1999 年又调回香港并晋升为副出版人。公司举办环球资源系列采购交易会时，他负责销售工作，后来接管了展会事业部总裁职位。他现任电子产品组总裁，负责管理占公司收入最大一部分的业务。



Xiao, Laura

Laura 毕业于雷鸟商学院，于 2010 年加入新加坡办事机构担任管理培训生。之后她参与轮换计划被调往深圳，目的是让她积累与买家和供应商打交道的工作经验。2011 年，她调往香港担任首席执行官行政助理。自此她已积累了关键的经验，其后她担任了礼品及家居用品和五金行业的市场开发负责人。今年她还主管一项新的电子商务计划。



Yang, Johnson

2002 年，Johnson 受聘加入公司的东莞常平销售办事机构，从基层业务代表做起，逐渐熟悉了公司业务。由于销售业绩出色，他在 2005 年被提拔为销售主管，后于 2009 年晋升为销售经理，主管东莞、常平和惠州地区的销售工作。他现任东莞、常平和惠州地区销售总经理。



Yeung, Daniel

由于在销售团队中个性鲜明有趣，以及两段累计共 29 年在环球资源的工作生涯，Daniel 算得上是公司的大红人之一。就像公司中的许多其他同事一样，他开始只是一位业务代表，但后来却有着不同于别人的职业足迹。他先后从香港调到韩国再到中国，职位也从区域经理升至总经理、地区总经理及 eGSOL 总裁。如今，他担任公司驻上海的高级总经理，掌管浙江、华西和华北地区的销售业务。



Yip, Livia

在 1993 年加入环球资源后，Livia 不到一年就得到了晋升。很快，她从香港市场推广部调至马尼拉办事机构，后又调回香港出任公司专用供应商目录业务的总经理，之后担任客户服务中心总经理。后来她持续晋升为副出版人，现任时尚产品组总裁。



Yu, Perry

从 1989 年加入环球资源起，Perry 在公司工作了 28 年，几乎担任过资讯服务部的所有职位。1989 年初进公司时他只是一名程序员，后来先后晋升为开发员、技术支持经理、产品研发经理、资讯服务与电子商务副总经理、总经理，以及现任的企业应用服务高级总经理一职。



Zapf, Peter

Peter 是 2001 年环球资源再次聘用的又一位雷鸟商学院毕业生，于香港总部担任电子商务副总裁。2003 年，他被调往新加坡担任社区开发部副总裁，而后于 2010 年调回香港，先是担任副首席运营官，后担任首席运营官至 2011 年底。后来他成为了首席信息官，掌管公司的所有技术相关事宜。Peter 于 2016 年 8 月退休。



Zhang, Sam

Sam 是环球资源的另一位新生代领袖，于 2007 年加入深圳办事机构，担任环球资源系列采购交易会的业务代表。在合并前的环球资源系列采购交易会销售队伍中，他是该部门最强有力的执行者之一，先后担任了行政助理、主管、经理，以及深圳和龙岗地区销售总经理。2015 年，环球资源系列采购交易会和环球资源网站合并，他成为了消费类电子组的销售总经理。



Zhao, Heidi

自 1996 年毕业加入环球资源后，Heidi 就一直以公司为家。她在公司的第一份工作是销售支持文员，但为了获得更大的职业成长，她主动要求进入一线销售队伍。在决定从事销售工作的这一年起，她逐步晋升为江苏和安徽地区的销售总经理。

资深成员

以下列出的是长期服务于环球资源的在职成员名单。

中国大陆

30年

Kwan, Jenny

25年

Kao, John

Po, Samson

Yeung, Daniel

20年

Cao, Jeffrey

Hu, Yuhua

Lin, Catherine

Wu, Vivian

Chen, Jian

Huang, Lucia

Lin, Helen

Xian, Linda

Chen, Linda

Ilagan, Rina

Lin, Hongjing

Xu, Emma

Chen, Yammie

Jiang, Angel

Lin, Xipeng

Xu, Shindy

Ding, Jimmy

Li, Jenny

Ling, David

Zeng, Gary

Ding, Jun

Li, Yaning

Su, Benru

Zhao, Heidi

Fang, Fang

Liang, Angel

Wang, Baker

Zhao, Jenny

Fung, Siu Kei

Liao, Susanna

Wu, Lydia

15年

Chang, Meely

Li, David

Qiu, Yuzi

Ye, May

Chen, Cecilia

Li, Leana

Qu, Anita

Ye, Owen

Chen, Hansen

Li, Nolan

Quek, Melissa

Yu, Amy

Chen, Holland

Li, Richard

Ruan, Bill

Yu, Vera

Chen, Hui

Li, Vianie

Shi, Cheng

Zhang, Babrara

Chen, Yanxia

Li, Zuochun

Tian, Grace

Zhang, Fanny

Deng, Tina

Liang, Yoyo

Tian, Mengting

Zhang, Richard

Ding, Ivy

Lin, Winer

Wang, Ellen

Zhang, Sunny

Dong, Wenye

Lin, Xiaodan

Wei, Fannie

Zhang, Sunny

Gan, Ruby

Liu, Sandy

Wu, Sam

Zhao, Hui

Gu, Yueping

Loo, Edgar

Xin, Yi

Zhong, Helen

Huang, Lina

Ma, Mary

Xu, Wuhan

Zhou, Lucy

Kong, Annie

Pan, Rong

Xu, Xiushow

Zhu, Jie

Li, Becky

Peng, May

Yang, Lucy

10年

Chan, Simon

Du, Lilian

He, Jason

Jie, Li

Chen, Iris

Fan, Frank

He, River

Jin, Rita

Chen, Lisa

Feng, Nancy

He, Samantha

Jin, Tracy

Chen, Sarah

Fu, Gail

Hou, Huaizhi

Lang, Jamie

Chen, Sky

Gao, Seesea

Hu, Ella

Lao, Bright

Chen, Vincent

Gao, Sherry

Hu, Sunny

Leung, Lester

Chen, Yang

Guan, Sunny

Hu, Vincent

Li, Candie

Cheng, Xiaowei

Guo, Martin

Huang, Allen

Li, Crystal

Deng, Coral

Han, Aki

Huang, Lily

Li, Ivy

Deng, Denny

Han, Henry

Huang, Sunny

Li, Jessica

Deng, Ira

He, Cassily

Ji, Elina

Li, Karen

Deng, Kiki

He, Jacky

Jiang, Sammi

(下页续)

10年 (续上页)

Li, Kristin	Shen, Chen	Wang, Wenyan	Zhang, Anne
Li, Matthew	Sheng, Vivian	Wei, Amaya	Zhang, Cathy
Li, Rebecca	Shi, Bodhi	Wu, David	Zhang, Cathy
Li, Winny	Song, Tony	Wu, Nancy	Zhang, Ceissy
Liang, Allen	Su, Susanna	Wu, Sigrid	Zhang, Cindy
Liang, James	Su, Zoe	Wu, Wendy	Zhang, Jane
Liang, Jianzhang	Sun, Eleanor	Xiao, Jacky	Zhang, Jessie
Liao, Sabrina	Sun, Sugar	Xiao, Jessie	Zhang, Niky
Lin, Jason	Sun, Sunny	Xing, Awei	Zhang, Sara
Ling, Jay	Tan, Helery	Xu, Jojo	Zhang, Ying
Liu, Ben	Tan, Taya	Xu, Renny	Zhao, Anne
Liu, Hermes	Tang, Anna	Xu, Teresa	Zhao, Vicky
Lu, Jane	Tang, Fion	Xu, Yuki	Zheng, Azona
Luo, Rachel	Tang, Grace	Yan, Anchy	Zheng, Genda
Luo, Terence	Tao, Sunny	Yan, Hibi	Zhou, Annie
Lv, Jenny	Tian, Vincent	Yang, Johnson	Zhou, Bob
Ma, Mavis	Walker, Cameron	Yang, Pauline	Zhou, Crystal
Ma, Yaxing	Wang, Audie	Ye, Annie	Zhou, Danae
Ma, Youny	Wang, David	Ye, Cathy	Zhou, Echo
Mo, Joan	Wang, Doreen	Ye, Micky	Zhou, Jerry
Pan, Eda	Wang, Eric	Yu, Charles	Zhou, Jessica
Pang, Joy	Wang, Hal	Yu, Jessie	Zhou, Jory
Qiu, Nicole	Wang, Lihua	Yuan, June	Zhou, Muton
Ren, Sanny	Wang, Maggie	Zhan, Christine	Zhu, Beiqi
Shan, Leil	Wang, Min	Zhan, Jenny	Zhu, Benson
She, Yannie	Wang, Tinna	Zhang, Aileen	Zhu, Jeken
	Wang, Vivian	Zhang, Alice	Zhu, Vincent
			Zhuang, Wendy

5年

An, Angela	Chen, Stephen	Duan, Coffee	Guan, Xingcheng
Bao, Mickey	Chen, Vicky	Duan, Eline	Guo, Amanda
Cai, Can	Chen, Wendy	Fan, Summer	Guo, Jianqing
Cai, Harris	Chen, Xiangzhong	Fang, Evan	Guo, Lucia
Cai, Jodie	Chen, Yongchang	Fang, Franca	Guo, Serena
Cao, Calvin	Cheng, Mastha	Feng, Maggie	Guo, Sherry
Cao, Jennifer	Cheng, Shining	Feng, Phoebe	Guo, Wing
Chen, Ally	Chong, Tony	Feng, Yuyi	Han, Joanna
Chen, Cassidy	Cui, Lani	Fu, Amy	Han, Joyce
Chen, Cherry	Cui, Lisa	Fu, Lina	Han, Vicky
Chen, Cindy	Deng, Iris	Fu, Linda	He, Ada
Chen, Coco	Deng, Pheobe	Fu, Yoyo	He, Hery
Chen, Coco	Ding, Christina	Gao, Rebecca	He, Lily
Chen, Colyn	Ding, Danna	Gao, Sunny	He, Lu
Chen, Darwin	Dong, Cindy	Gao, Theresa	He, Lucky
Chen, Echo	Dong, Shirley	Ge, Jessie	He, Melody
Chen, Faye	Du, April	Ge, Ziwu	He, Selin
Chen, Flower	Du, Martina	Geng, Amanda	Hong, Miya
Chen, Jack	Du, Minjie	Gong, Wei	Hou, Cathy
Chen, Linda	Du, Sherry	Gu, Shunshun	Hu, Angelia
Chen, Rongfang	Du, Summer	Gu, Venus	(下页续)

资深成员

5年 (续上页)

Hu, Echo	Li, Stanley	Ma, August	Wan, Terry
Hu, Halley	Li, Stephanie	Ma, Eva	Wan, Tingting
Hu, Serena	Li, Summer	Ma, Linda	Wang, Amanda
Hu, Shunjia	Li, Vivian	Ma, Michelle	Wang, Anne
Hu, Sophie	Li, Yuyu	Ma, Mona	Wang, Bruce
Hua, Irene	Lian, Liyun	Ma, Wenjie	Wang, Cong
Huang, Becky	Liang, Julie	Mao, Andy	Wang, Eason
Huang, Cristal	Liang, Manley	Mao, Becky	Wang, Elaine
Huang, Daisy	Liang, Yanfen	Meng, Jenny	Wang, Elisa
Huang, Divid	Liao, Changxia	Meng, Matthew	Wang, Fiona
Huang, Echo	Liao, Ken	Mo, Selina	Wang, Gami
Huang, Fiona	Liao, Vicky	Mu, Louis	Wang, Helen
Huang, Hanna	Lin, John	Nan, Nancy	Wang, Iris
Huang, Josie	Lin, Linda	Pan, Cherry	Wang, Jason
Huang, Landy	Lin, Sen	Pan, Christina	Wang, Jimmy
Ji, Bridgette	Lin, Vanessa	Pei, Sharrie	Wang, Lester
Ji, Candy	Lin, Xiqin	Peng, Kelly	Wang, Naja
Ji, Jessica	Liu, Arissa	Qiao, Crotus	Wang, Nancy
Ji, Sunny	Liu, Bessie	Qin, Peggy	Wang, Phenix
Jia, Anny	Liu, Betty	Qiu, Alex	Wang, Rain
Jia, Helen	Liu, Brian	Qu, Telly	Wang, Richard
Jiang, Abbey	Liu, Coco	Quan, Mingguang	Wang, Scarlett
Jiang, Chuan	Liu, Cuifen	Ren, Sindy	Wang, Sunny
Jiang, Cici	Liu, Echo	Shang, Della	Wang, Susan
Jiang, Grace	Liu, Jane	Shen, Alisa	Wang, Vivi
Jiang, Judith	Liu, Jany	Shen, Edison	Wang, Whitney
Jiang, Tracy	Liu, Joanna	Shen, Jenny	Wang, Winson
Jiang, Yaoming	Liu, Kindly	Sheng, Bessie	Wei, Christy
Jin, Rorna	Liu, Linc	Shi, Crystal	Wei, Ella
Kang, Jessie	Liu, Lydia	Shi, Huzhong	Wei, Eunice
Lai, Iris	Liu, Mandy	Shi, Jenny	Wei, Penny
Lai, Jolin	Liu, May	Shu, Joyce	Wei, Sweety
Lei, Joyce	Liu, Money	Si, Yuan	Wei, Yuki
Li, Ada	Liu, Ruby	Song, Ciccy	Wen, Sunny
Li, Betty	Liu, Sakuoro	Song, Sankey	Wo, Kitty
Li, Bruce	Liu, Sha	Su, Joey	Wu, Annly
Li, Cara	Liu, Shery	Su, Susan	Wu, Candy
Li, Charley	Liu, Xiaoli	Sui, Sandy	Wu, Hedy
Li, Connie	Liu, Yinjie	Sun, Echo	Wu, Jady
Li, Crystal	Liu, Yubo	Sun, Gina	Wu, Livia
Li, Darlene	Lu, Cindy	Sun, Jones	Wu, Rachel
Li, Dreaming	Lu, Eva	Sun, Sandy	Wu, Timon
Li, Jim	Lu, Jawene	Sun, Sophia	Wu, Wendy
Li, Joyce	Lu, Joyce	Sun, Sunny	Wu, Yanie
Li, Julia	Luo, Ally	Tang, Candy	Xian, Kelvin
Li, Malyse	Luo, Nancy	Tang, Candy	Xiang, Sandy
Li, Mandy	Luo, Roy	Tang, Li	Xiao, Dolphin
Li, Melody	Luo, Shakira	Tang, Suki	Xiao, Lucky
Li, Melody	Lv, Lycia	Tang, Tamy	Xiao, Minnie
Li, Nicole	Lv, Yun	Tang, Viola	Xie, Carol
Li, Seven	Ma, Amanda	Tao, Judy	(下页续)

5 年 (续上页)

Xie, Cham	Yang, Aaron	Zeng, Shirley	Zhao, Jason
Xie, James	Yang, Anson	Zhang, Carolyn	Zheng, Dori
Xie, Jenny	Yang, Apple	Zhang, Chengcheng	Zheng, Eric
Xing, Zhenyan	Yang, Candy	Zhang, Chocolate	Zheng, Jamie
Xiong, Canxin	Yang, Cassie	Zhang, Daisy	Zheng, Jenny
Xu, Alikeen	Yang, Coco	Zhang, Eileen	Zheng, Maggie
Xu, Elfin	Yang, Dina	Zhang, Fanny	Zheng, Sean
Xu, Elsa	Yang, Jacky	Zhang, Felix	Zheng, Smart
Xu, Gino	Yang, Joan	Zhang, Fenny	Zheng, Yiwa
Xu, Jie	Yang, Joly	Zhang, Gego	Zhong, Mike
Xu, Joyce	Yang, Judy	Zhang, Grace	Zhong, Rita
Xu, Kelvin	Yang, Momo	Zhang, Iris	Zhou, Dani
Xu, Leo	Yang, Peter	Zhang, John	Zhou, Johnson
Xu, Linda	Yang, Seranto	Zhang, Kahlen	Zhou, Nicholas
Xu, Mansery	Yang, Strong	Zhang, Loofy	Zhou, Sophie
Xu, Shirley	Yang, Summer	Zhang, Martin	Zhou, Wei
Xu, Song	Yang, Tess	Zhang, Michelle	Zhu, Jackson
Xu, Tina	Ye, Lanfen	Zhang, Nicole	Zhu, Judy
Xuan, Anna	Ye, Li	Zhang, Sam	Zhu, Lily
Xuan, Monica	Yi, Sharon	Zhang, Sophia	Zhu, Susan
Xue, Amy	Yu, Lily	Zhang, Steven	Zou, Nancy
Xue, Cindy	Yu, Nancy	Zhang, Sugar	
Yan, Hope	Yu, Rachael	Zhang, Tracy	
Yan, Kevin	Yu, Steven	Zhao, Claud	

香港

40 年

Hinrich, Merle

35 年

Chan, Claudius	Ng, Sandy	Tang, Cecilia	Wong, Johnson
Kwai, Tracy	Strachan, Jim		

30 年

Hu, Andy	Pepples, Craig	Wong, Tommy
----------	----------------	-------------

25 年

Chatting, Philip	Fung, Samson	Leung, Eric	Wong, Danny
Chow, Barry	Lam, Helen	Leung, Jennifer	Yu, Perry
Chu, Mimi	Lam, Wai Fong	Ma, Chi Lai	
Fung, Cindy	Lee, Man Chi	Wat, Cecilia	

资深成员

20年

Catalla, Del	Chung, Dennis	Lau, Maria	Yeung, Benny
Chan, Selma	Fan, Chi Ming	Lee, Eric	Yip, Livia
Chan, Siu Hang	Ho, Canis	Ling, Alice	Yip, Winnie
Chen, Tina	Keung, Chi Ming	Ng, Kai Keung	Zhang, Amy
Cheng, Alfred	Kwan, Candice	Tang, Pat	
Chui, Sherman	Lai, Denice	Wong, Sally	

15年

Alegre, Yvette	Jose, Willie	Middleburgh, David	So, Camellia
Barnes, Brent	Lau, Ken	Ng, Carol	Villanueva, Franco
Escano, Pinky	Lau, Maggie	Ng, Samuel	Yim, Anderson
Fan, Yuk Yee	Leung, Connie	Shek, Pauline	Yuen, Lorna
Ho, Albert	Leung, Lana	Sim, Adrian	Zapf, Peter

10年

Chan, Joseph	Hui, Florence	Leung, Carol	Ng, Adam
Chan, Timothy	Lai, Ada	Leung, Coco	Ng, Alinda
Cheng, Eric	Lai, Wendy	Leung, Ida	So, Andy
Cheng, Ryan	Lam, Vickie	Li, Tracy	Tam, Goldie
Ho, Ray	Lau, Carol	Lui, Claire	Wang, Suzanne
Ho, Virginia	Law, Elaine	Luk, Yvonne	Wong, Ming
Hon, C.B.	Lee, Fion	Mok, Millie	

5年

Chan, Annie	Law, Carol	Mak, Alice	Wong, Herman
Chan, James	Law, Sung Yi	Ng, Ami	Wong, Isabella
Chan, Mimi	Law, Vincent	Ng, Peggie	Wong, Robert
Chan, Scena	Lee, Bowie	Ping, Lam	Xiao, Laura
Fok, Yvonne	Leung, Katie	Po, Ryan	Yue, Ivan
Hui, Sam	Leung, Peggy	Tong, Shirley	
Lai, Chung Wai	Li, Michael	Wong, Ben	
Lai, Connie	Lui, Philip	Wong, Chung Wai	

台湾

30年

Cheng, Penny	Liu, Alan	Tsai, Tracy	Wu, Franky
Lin, Frances			

25年

Chin, Brenda	Huang, Tony	Lin, Dennis	Yeh-Yang, Marry
Hsui, Kathy	Jiang, Daphne	Tseng, Patrick	

20 年

Chen, Jan	Cheng, Rosa	Lin, Jennifer	Yang, Ivy
Chen, Serena	Huang, Anna	Lin, Wesley	
Cheng, Claudia	Lee, Irene	Liu, Stone	

15 年

Chen, Eric	Chuang, Melinda	Liao, Stacy	Tsai, Niki
Chen, Jim	Han, Freda	Lin, Hawk	Yeh, Connie
Chen, Roger	Hsu, Nettly	Liu, Brenda	
Chien, Joyce	Huang, Janet	Shih, Celia	
Chu, Evelyn	Li, Erica	Tsai, Nicole	

10 年

Chang, Kate	Cruz, Bonnie	Lee, Rick	Yeh, Gabriela
Chang, Neo	Hsu, Vincent	Lin, Claire	Yeh, Mindy
Chung, Aline	Kuo, Mandy	Shih, Vicky	

5 年

Hung, Sylvia	Wang, Kim	Wu, Esther	Yang, Allison
Wang, Derrick	Wu, Bryan	Wu, Ryan	

菲律宾**25 年**

Razon, Miriam	Regulacio, Emilie		
---------------	-------------------	--	--

20 年

Banaban, Mary Jane	Francisco, Grace	Manlangit, Adolf	Nolasco, Rufus
David, Macy			

15 年

Flor, Grace	Ramos Jr, Juan		
-------------	----------------	--	--

10 年

Batallones, Jessie	Coroza, Mericris	De Veyra, Cecile	Ledda, Earsling-Jo
Bringas Jr., Elmo	Corpuz, Gigi	Doplito, Jason	Sedano, Maileen

5 年

Cacatian, Judee	Honrubia,	Piano, Isomer	Veyra, Faye
Calderon, Ritzel	Gemmalyn	Rosanes, Mark Edsel	
Darantinao, Criselle	Opligida, Romy	Tanchuan, Jovie	
Enovejas, Analiza	Palanog, Vivien		

资深成员

新加坡

25年

Lee, David	Lo, Rex	Ng, John	Prajyot, Doshi
------------	---------	----------	----------------

20年

Buddhiraju, Sudhakar	Lim, Doris	Tan, Jasline	Yeo, Chwee Chin
Chong, Jessie	Lim, Li Ling	Ted, Bee Ling	Yong, Grace
Lim, Connie	Mohamed Jahir	Tiu, Freddie	Zailani Bin
	Hussain	Wong, Khong Kiang	Samsudin

15年

Chan, Karen	Lim Thiam Joo	Fareed	Tan, Kimberly
Chew, Siew Yang	Lim, Chern Chern	Nirwal, Seema	Tang, Lolita
Chua, Keng Chyun	Lim, Patrick	Ologa, Cecilia	Wirzanila Bte Abdul
Corona, Dheil	Marwati Bte Abdul	Pang, Caitlin	Latiff
Goh, Alice	Manap	Poh, Derek	Yip, Karen
Jaggi, Ritu	Natividad, Mary	Salinda Bte Ali	Zaidi Bin Moksein
Khor, Simon	Ann	Shio, Samuel	
Lee, Donald	Nazerah Bte Shaik	Soh, Jasmine	

10年

Bhardwaj, Meghla	Hong, Kelvin	Lim, Timothy	Wong, Julie
Chen, Zhiwei	Hu, Peini	Oon, James	Yeo, Stella
Chua, Josline	Lau, Simon	Shi, Yuki	Yoh, Pek Kheng
Hairi Bin Hamid	Lee, Chris	Tan, Beng Kock	Yue, Zhi Yong

5年

Bhasin, Manish	Juneja, Ashish	Mohammad Aidil	Bharathi
Chew, Cailing	Lee, Ginny	Hafidz	Tan, Drake
Chia, Fong Keow	Lim, Hwee Peng	Ong, Wei Khar	Tong, Kelly
Ho, Alvin	Lin, Naing Toe	Phyu Thandar Lwin	Win Hnin Thu
Holmbraker, Bernie	Low, Guek Nai	Somasundaram,	Wong, Xue Mei

印度

5年

Makoria, Vinod	Saxena, Puneet Kumar	Singh, Amitabh	Verma, Rita
----------------	-------------------------	----------------	-------------

韩国

35 年

Jung, Sungsook

20 年

Park, Young Sook

15 年

Choi, Tae Yeon Kim, Brian

10 年

Kwon, Yueun Lee, Yeon

5 年

Kim, Jinny Park, Tae Young

美国

10 年

Susanto, Voni

越南

5 年

Nguyen, Elly

董事会成员



Merle A. Hinrich

2000年4月起，韩礼士先生开始担任环球资源董事，现任公司执行董事长。2000年4月至2011年8月，他担任公司首席执行官。作为企业创始人，他于1971至1993年间担任开曼群岛的全资公司 Trade Media Holdings Limited（“Trade Media”），即环球资源前身公司的首席执行官，并于1999年9月重新履职。1994年至1999年8月，韩先生担任亚洲资源传媒集团董事长，Trade Media 为集团旗下公司。韩先生是 Trade Media 董事，也曾任 Trade Media

董事长一职。韩先生毕业于内布拉斯加州立大学，取得工商管理及数学文学学士学位，之后又在美国国际贸易学院（现称雷鸟全球管理学院）取得国际贸易研究生学位。1996年，内布拉斯加州立大学授予韩先生荣誉博士学位。2010年，雷鸟全球管理学院颁授国际法律荣誉博士学位予韩先生，表扬他宏大的世界观及作为一个真正全球企业家的成就。2015年，韩先生获香港浸会大学颁授荣誉大学院士荣衔，以表扬他对浸大发展的鼎力支持。在服务雷鸟全球管理学院22年后，韩先生于2013年7月退任该校理事会成员一职，其后出任雷鸟独立校友会董事会成员。他也是华盛顿 Economic Strategy Institute（经济战略学会）董事会成员和香港出版业协会创始人之一及前任主席，Hinrich Foundation 主席兼委员会成员。此外，韩先生还兼任香港投资推广署（Invest Hong Kong）的投资推广大使，并是 Weizmann Institute of Science（魏茨曼科学研究学院）国际董事会成员。



Sarah Benecke（2000-2017年）

2000年4月，Benecke女士被任命为环球资源董事。自1993年起，她担任 Trade Media 董事。1994年1月至1999年8月，Benecke女士担任环球资源首席执行官。她于1980年5月加入环球资源，期间历任要职，其中在1988年至1992年12月担任出版人一职，并于1993年出任公司的首席运营官。1999年9月至2010年7月，Benecke女士担任环球资源旗下 Publishers Representatives Ltd. (Hong Kong) 公司顾问，主要负责在上海、香港、孟买、迪拜、新

加坡和约翰内斯堡启动、拓展和扩大环球资源系列采购交易会。Benecke女士还是澳洲传媒公司 McPherson Media、香港艺术展主办单位亚洲当代艺术有限公司和新加坡艺术展主办单位新加坡当代艺术有限公司董事。她是澳大利亚新南威尔士大学毕业的文学学士。



Eddie Heng（2000-2017年）

2000年4月，Heng先生被任命为环球资源董事。他于1993年8月加入公司，担任财务副总裁的副手，并在1994年至2009年6月30日期间担任首席财务官（该职位曾被称为财务副总裁）。2010年6月30日至2010年8月1日，Heng先生重新担任临时首席财务官。他于1993年获得席勒国际大学伦敦分校工商管理硕士学位，是一名新加坡特许会计师和新加坡特许会计师协会会员，以及英国特许公认会计师公会理事成员。Heng先生现为新加坡

Prison Fellowship Singapore（监狱团契）审计委员会委员，这是一个非营利基督教慈善机构，为囚犯提供心理咨询和技能培训服务，并为他们的家人提供经济援助。加入环球资源之前，他曾担任日立公司与通用汽车的合资企业日立数据系统公司的区域财务总监。



David Jones (2000-2017 年)

2000 年 4 月，Jones 先生被任命为环球资源董事。他是全球基金管理公司 VGI Partners 执行董事长。他还是太阳能融资企业 Kudos Energy 董事长。2011 年 8 月至 2013 年 2 月，Jones 先生在全球电动车服务提供商 Better Place Inc. 任职全球企业发展与战略部副总裁。他在过去 17 年间从业于私募股权行业，之前从事管理咨询、投资银行业务和综合管理。2002 年至 2011 年，Jones 先生担任澳洲企业收购公司 CHAMP Private Equity 总经理。1999 年他创立了 UBS Capital，从那时起至 2002 年，他带领公司开拓澳洲和新西兰业务。在此之前，他在澳大利亚悉尼市的风险投资公司 Macquarie Direct Investment 任职四年，也在马萨诸塞州波士顿市的 BancBoston Capital 供职一年。Jones 先生从担任 McKinsey & Company 的澳洲和新西兰顾问开始他的职业生涯。他是 EC English Pty. Ltd 和 Cape York Partnership Group Limited 董事。Jones 先生是墨尔本大学工程学士（一等学位），以及哈佛商学院工商管理硕士。



Fumbi Chima (2000-2017 年)

2016 年 9 月 12 日，Chima 女士出任环球资源临时董事。2017 年 6 月 23 日，她在公司年度股东大会上正式当选为环球资源董事。从 2015 年起，她担任 Burberry plc 首席信息官，主管 Burberry 战略发展的核心技术部。2010 年至 2015 年，她先后担任过多项领导职务，包括沃尔玛百货亚洲区首席信息官（2014 年-2015 年），沃尔玛百货是一家跨国零售公司，连锁经营大型综合超市、打折百货商店及食品杂货店。在零售业的经历前，她曾从事超过 15 年的金融服务业。2006 年至 2010 年，她在美国运通（纽约）公司担任企业系统副总裁。在此之前，她在摩根大通（纽约）公司工作两年，也在德州燃气电力公司（达拉斯）和普华永道会计事务所（伦敦）担任会计多年。Chima 女士任职过的外部委员会及参与过的会计监管网络包括：华盛顿世界事务理事会、STEMconnector®、联合国亚洲及太平洋经济社会委员会工作组、资讯科技高级管理论坛（ITSMF）、高管领导委员会（ELC）、国际妇女论坛（IWF），以及最近的二十国集团就业工作组。她是英国赫尔大学文学学士。



Michael Scown (2016-2017 年)

2016 年 9 月 12 日，Scown 先生出任环球资源临时董事。2017 年 6 月 23 日，他在公司年度股东大会上正式当选为环球资源董事。从 2006 年起，他就任 Intel Capital 亚洲区董事总经理。1999 年至 2006 年，他担任 Intel Capital 亚洲区法律顾问。加入 Intel 之前，他担任 Russin & Vecchi 法律事务所旧金山市和越南胡志明市办事机构的助理和合伙人律师。开始从事律师行业之前，Scown 先生担任美国国务院外事服务官员（1985 年-1988 年）。2007 年至 2015 年，他担任在纳斯达克上市的移动和线上旅行服务提供商艺龙公司董事和审计委员会委员。他还担任过香港创业及私募投资协会理事（2008 年-2013 年），美国商会管理委员会胡志明市分会主席（1995 年-1996 年）和创始成员（1994 年-1998 年）。他毕业于加州大学伯克利分校（文学学士）和旧金山大学法学院（法学博士），是加州律师协会会员。

董事会成员



Jeffrey Steiner (1999-2008 年)

1999 年 11 月，Steiner 先生被任命为环球资源董事。自 1985 年起，Steiner 先生在 The Fairchild Corporation (“Fairchild”) 担任董事，时任 Fairchild 董事长兼首席执行官。1991 年至 1998 年期间，他担任 Fairchild 总裁。2008 年，Steiner 先生逝世后，停止担任环球资源董事一职。



Roderick Chalmers (2000-2015 年)

2000 年 10 月，Chalmers 先生被任命为环球资源董事。他曾任普华永道会计事务所亚太区主席，从 1998 年起担任普华永道全球管理委员会成员，直到 2000 年 7 月退休。他在普华永道并购合伙人 Coopers & Lybrand 会计师事务所工作 30 年，拥有金融服务业的专业经验。他担任过香港特别行政区证券及期货监察委员会非执行董事、收购及合并委员会成员，以及财务披露工作组主席。他于 2015 年担任 Gasan Group Limited (Malta) 和 Simonds Farsons Cisk Limited (Malta) 董事。2004 年起，他担任瓦莱塔银行股份有限公司董事局主席，直到 2012 年退休。2015 年，Chalmers 先生从环球资源董事会退休。



Dr. H. Lynn Hazlett (2000-2004 年)

2000 年 10 月，Hazlett 博士被任命为环球资源董事。他是 QRS Corporation 前首席执行官和总裁，直到 2000 年退休。该公司总部设在美国，是一家领先的零售业供应链管理解决方案提供商。他管理国际咨询公司 Supply Chain Associates 一直到 1997 年。1989 年至 1994 年，他担任美国服装公司 VF Corporation 企业副总裁。Hazlett 博士是乔治·华盛顿大学经济与自动化系统博士。2004 年，Hazlett 博士从环球资源董事会退休。



Robert Lees (2007-2011 年)

2007 年 7 月 30 日，Lees 先生出任环球资源临时董事。2008 年 6 月 11 日，他在公司年度股东大会上正式当选为环球资源董事。Lees 先生是一位高级执行官和全球贸易专家，拥有在亚太地区与企业及政府决策高层近 30 年打交道的经验。他是辛辛那提大学高级顾问。Lees 先生在太平洋盆地经济理事会先后担任秘书长、总裁与首席执行官多年。他是日本美国人协会、辛辛那提中国商会及檀香山夏威夷孙中山基金会理事。Lees 先生拥有辛辛那提大学学士学位及雷鸟商学院工商管理硕士学位。他还完成了在日本国际情势研究所的学习。2011 年，Lees 先生从环球资源董事会退休。



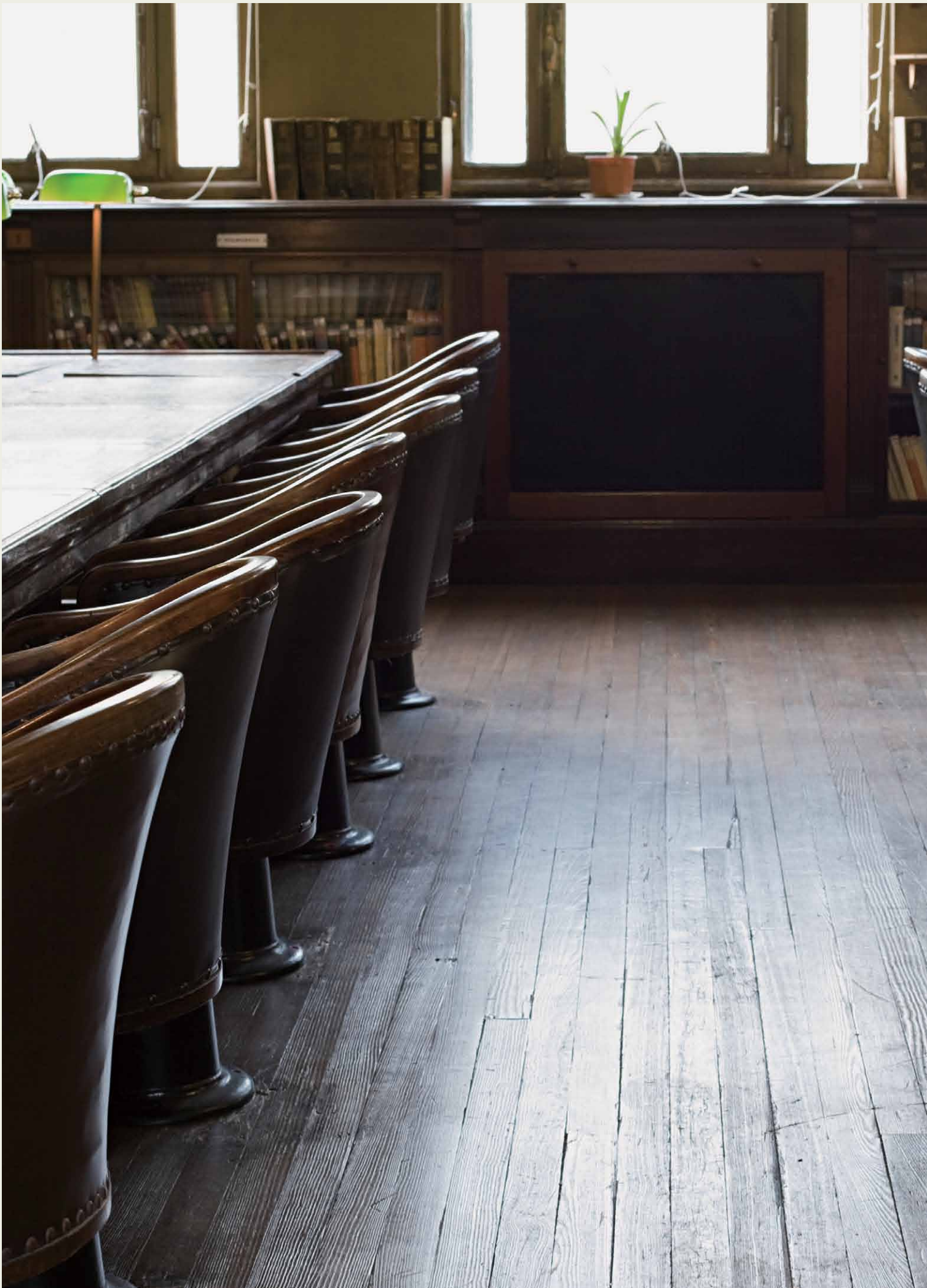
James Watkins (2005-2016 年)

2005 年 2 月 28 日，Watkins 先生出任环球资源临时董事。2005 年 5 月 9 日，他在公司年度股东大会上首次正式当选为环球资源董事。1997 年至 2003 年，Watkins 先生担任香港怡和集团董事和集团法律总顾问。1996 年至 1997 年，他担任施罗德集团法律总顾问。1994 年至 1996 年，他担任特拉法加之家集团法律总顾问。1975 年至 1994 年，他是英国年利达律师事务所伦敦和香港办事处机构合伙律师。他之前在文华东方国际有限公司、怡和合发公司、IL&FS 印度地产基金 II 有限责任公司、亚洲卫星控股有限公司和香港置地有限公司担任非执行董事，以及怡和合发公司和亚洲卫星控股有限公司审计委员会成员。Watkins 先生是英国利兹大学法律学士（一等学位）。2016 年，Watkins 先生从环球资源董事会退休。



Peter Yam (2011-2015 年)

2011 年 6 月 22 日，Yam 先生在公司年度股东大会上首次被任命为环球资源董事。1986 年，Yam 先生加入艾默生电气公司（NYSE: EMR），担任艾默生电气亚太区顾问。2008 年 4 月，他于艾默生大中华区总裁及艾默生电气（中国）投资有限公司董事长的职位上退休。二十多年来，Yam 先生在艾默生对投资中国方面发挥了重要的领导作用。Yam 先生拥有香港大学电气工程学士学位及芝加哥大学高级工商管理硕士学位。他现任香港中文大学工商管理兼职教授，是香港明德学院管理委员会会员和理事会成员，以及亚洲公司治理协会的理事会成员。Yam 先生之前担任过苏州工业园区国际顾问委员会委员、北京外商投资企业执行委员会董事、香港永明金融有限公司非执行董事，以及香港科技园公司董事会成员。2015 年，Yam 先生从环球资源董事会退休。





教育与回馈

教育与回馈

子曰：吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。

- 孔子

环球资源一直积极投身于促进世界经济增长和提高居民生活水平的事业，这一点已经根植于公司的企业文化，成为公司必须信守的承诺。

长久以来，环球资源勇于肩负社会责任，为全球贸易，特别是欠发达国家出口贸易提供支持，并不遗余力地推行与贸易及最佳管理实践相关的教育事业。此外，Merle 个人也对社会发展及其母校雷鸟商学院的发展做出了非常重大的贡献。

Merle 谈教育回馈：

我的学校教育有很大一部分是靠各类奖学金和国家项目完成的。如果没有这些支持，我根本无法负担大学或硕士的学费。我很感激自己接受过的帮助，觉得有责任回馈社会。这意味着我要参与社会事务，同时也进一步丰富了我的人生。我觉得对教育做出贡献是我的责任，如果我不投入和参与社区工作，并以回馈态度支持我的社区及团队，就是不负责任。

环球资源的贡献

在过去的 45 年中，亚洲资源和环球资源为实现亚洲及中国经济奇迹发挥了

关键作用。这种作用在二十世纪九十年代得到了一位台湾对外贸易发展协会官员的公开认可，他说：“如果你想要了解台湾出口贸易的现状，只需数数亚洲资源贸易杂志的广告页数就知道了。”

并不是公司取得的所有成就都会被公开报导，例如：环球资源广告客户通过广告推广找到了更好的买家，发展了新的业务，并由此创造更多工作机会；零售商通过环球资源在亚洲找到了有实力的供应商，大幅提升了利润；消费者以超乎想象的低价买到了更好的产品，等等。

事实上，大多数经济学家所关注的宏观经济指标，其实就是无数出口商、进口商及诸如环球资源这样的信息服务商共同努力的结果。

环球资源之所以能持续取得 45 年的发展和成就，部分原因在于其高级管理人员怀有比“工作”更高的事业目标。他们中的许多人坚守公司使命，他们在环球资源的职业生涯因此变得意义深远、成绩斐然。关于这一点，以下几位环球资源高管是这样讲述的：

执行董事长及前首席执行官 Merle：

在公司创立早期，我们就心怀一个



在 2005 年举行的主题为“从中国到世界”的环球资源 35 周年庆祝活动中，Merle 将重点聚焦在公司广告客户和参展商身上，突出了他们的成功业绩，并对他们多年来的支持表示感谢。

共同的愿景。我们所奋斗的事业超然于个人，这份事业意义隽永，我们对此怀着坚定的信念。我们与寻求业务发展的企业合作，从而创造了大量的就业机会，提高了人们的收入和生活水平，并改善了教育环境。其结果又会增加各国之间的相互依赖，必然会增进国与国之间的了解和认识。

我们获得的成功虽难以衡量，但我知道我们帮助过成千上万的企业拓展业务，拓宽销售网络，改进产品设计，促成他们与买家合作进行产品创新，积累经验和技能。

毫无疑问，环球资源通过旗下出版物、网站和展会为亚洲经济腾飞以及西方国家的经济发展做出了重大贡献。正是因为我们

的服务，消费者得以购得更加物美价廉的产品，并利用余下资金进行各项投资；而这又在许多国家催生出新的行业、新的业务和新的机遇。

人力资源部副总裁 Philip Chatting:

通常，人们都会对创刊宣言抱着半信半疑的态度，但事实上，我们的工作并不仅仅是以盈利为目标。我们正通过全方位的贸易服务，为提高人们的生活水平做出不懈的努力。我们将自己视为国际贸易活动的直接参与者。

前首席执行官 Spenser Au:

曾经有很多人问我：“你如何能在同一家公司工作近 40 年？”我也曾问过自己同样的问题。答

教育与回馈

案是，这里给过我许多有趣而又激动人心的改变，这些改变贯穿于我在环球资源的整个职业生涯中。

我最珍视的是，自己所做的工作是有意义的。我见过许多客户，从我们以前服务的小型供应商，发展到今天超大的经营规模。能够为经济发展做出贡献，真的很感动。这就是我一直在环球资源工作的动力所在。

公司董事及前首席执行官 Sarah

Benecke:

在我进入环球资源（当时叫亚洲资源）的头几年，公司服务的多数市场处于极度落后的状态。作为一个经常出差台湾、韩国、中国和其他各地的年轻人，我很快就意识到我们所从事工作的重要性。通过我们的服务，很多小型出口商获得了订单，扩大了制

造规模，雇佣和培训了更多的成员。然后，有些人辞职开始自己创业，有些人建起了工厂制造零配件、原材料和包装材料……制造业因此形成了一种“良性循环”，经济亦得到发展。毫无疑问，对上世纪七八十年代的台湾、香港和韩国，及随后九十年代至今中国大陆出口经济的增长，环球资源做出了卓越贡献。

这种影响更明显地体现在参与者身上。拜访客户期间，我看到许多创业者穿着短裤和人字拖在起居室办公，他们通过环球资源的服务进行市场推广，逐渐扩大经营规模，最后成功致富。这种影响对企业成员亦产生了涓滴效应，他们获得了更好的报酬，接受到更好的教育，从而改变了个人命运。能对现在主要贸易国家的经济产生这么大影响的公司并不多！

致力于贸易与商业教育

《世界经理人》

环球资源长期致力于帮助中国供应商向价值链上游移动，其中包括 25 年来持续出版发行《世界经理人》杂志。早在二十世纪八十年代，环球资源就开始为中国企业提供商业与管理资讯。今天，《世界经理人》将国际管理界的最佳实践传播给中国 100 多万资深经理人。这些高级经理人每月都会阅读《世界经理人》杂志，或浏览其网站。

《世界经理人》承载着多重使命。首先，作为一本杂志，它自身需要实现盈利，获得成功。其次，它是一种针对中国经理人的专业教育工具，提供一流的管理智慧和实践案例，受众包括环球资源的广告客户和期望了解出口和最佳管理实践知识的经理人。其三，环球资源以《世界经理人》的名义举办管理类论坛活动，并取得盈利。最后，《世界经理人》是环球资源传播其企业市场形象和服务内容的品牌大使和媒介。



1992年创办的《世界经理人》杂志和网站迎来了25周年庆典。

首席执行官及《世界经理人》出版人 Craig Pepples:

《世界经理人》作为一种教育渠道，能将最佳管理实践带给公司

的出口客户和其他潜在受众。要做到这一点，我们必须切合市场需求，提供适合中国经理人的管理资讯，同时还要满足环球资源的需求，当然还有这份杂志的广告客户的需求。

《世界经理人》杂志的读者群精准反映了中国的变化。通过网站，我们可以跟踪用户的兴趣及其关注的热门话题，例如如何处理人力资源问题？这一问题由于当前劳动力短缺和薪资纠纷问题变得更加紧迫。新的话题不断涌现，如领导力、策略、继任问题等等，此类问题对于快速成长的环球资源出口商而言事关重大。这些由老板管理的公司都会面临需要改变的時刻，当他们必须过渡成为更专业化管理的企业



环球资源首席执行官 Craig 在 B2B 行业有着丰富的经验和背景，多次受邀在《世界经理人》论坛向供应商分享市场动态和对出口需求的看法。

教育与回馈

时，需要一整套全新的系统、思路和方法。

在回顾亚洲资源早期协助客户购买第一部计算机，并教会他们查看电子邮件时，另一个话题浮现了出来：企业应该把自己学到的东西传授给他人。未来的策略、领导力和继任问题，是每个公司发展过程中都不可缺少的部分，这类过程不但与环球资源息息相关，还与环球资源所服务的其他公司有关。

联合企业与教育

Merle 长期以来一直认为，学校和高校需要与企业多互动，以保证培养出来的学生已准备好为企业的成长、经济发展和他们所在的社群出力。Merle 对此投入了大量的时间和资金支持，许多教育机构受益。

中欧国际工商学院（CEIBS）环球资源信息中心

1995 年，环球资源向上海的中欧国际工商学院（CEIBS，设有全球顶尖的 MBA 课程）捐赠了名为“环球资源信息中心”电子图书馆。

出口营销管理课程

2002 年，Merle 与上海中欧国际工商学院（CEIBS）联合构想设计并开发了独创的“出口营销管理课程”。课程为期三天，面向企业高管进行强化密集式教学，并免费向环球资源的优质广告客户开放。

在上海中欧国际工商学院环球资源信息中心的启动仪式上，学院电子工程系主任 Charles Ho 介绍了课程涵盖的内容：

- 调查出口产品的目标市场、潜在新买家和国外竞争对手；



环球资源与亚洲一流的中欧国际工商学院合作，为中国高级管理人员提供必要的出口营销管理技能。

- 企业在全球市场中的定位;
- 面向全球市场宣传和推广企业与产品;
- 出口定价;
- 有效利用买家关系;
- 企业与产品的品牌决策;
- 出口营销团队。

中欧国际工商学院校长 Albert Bennett 博士表达了他对“出口营销管理课程”的信心：学院拥有 17 年教育和培训中国经理人的经验，加上环球资源在国际贸易领域的丰富经验，二者的强强联手将成为此项计划成功的关键。上海市外经贸委主任朱晓明代表肯定了该计划对中国出口商的积极影响。

36 家企业约 50 名高管出席了启动仪式。上海当地具有影响力的制造商，如上海道晟服饰有限公司和上海富甲钢铁塑胶制品有限公司均派代表报名参加了课程。

中国出口商对出口营销课程给予积极评价。中国工艺（集团）公司副总经理 Li Yiming 说：“‘出口营销管理课程’很有帮助而且很实用，它让我更深入地了解到根据海外客户需求开展业务的重要性。这是一种极有价值的视角，极大地帮助我的公司锁定新的买家，赢得更多订单。”上海绿岛实业有限公司销售经理 Ling Mao 对此看法一致，他说：“高级买家 Markant 和 Thomson 的见解的确很有用。我向致力于打造企业和个人职业生涯竞争优势的高管们强烈推荐这门课程。”

对 2003 年“出口营销管理课程”的成功，Chris Styles 教授评价道：“自

课程开办以来，我们帮助许多中国出口商提高了他们的出口营销能力和战略思维能力。”

许多中国出口业的高管参加了“出口营销管理课程”，其中超过 46% 的学员是企业总经理、首席执行官或董事。

“出口营销管理课程”的一大竞争优势是有许多著名买家的参与。其中，值得一提的买家演讲人包括环球资源董事，来自汤姆逊多媒体公司的 Peter Ho; Markant Trading Inc. 公司总经理 Helmut Schwarting, 以及 360 采购有限公司总经理 David Chau。

来自福州日鼎电池有限公司的学员 Pan Jianping 经理说：“对于出口商而言，了解如何保持买家信任极为重要。这个课程在这方面对我帮助极大，它给我们提供了一个难得的与资深买家交流的机会。我相信我在该课程问答环节中学到的许多知识很快就会被运用到我的出口策略中。”

“出口营销管理课程”对环球资源及其客户是一项双赢计划。供应商通过该课程提高了战略思维和出口营销能力。正如时任首席运营官的 Craig Pepples 所言：“中国加入世界贸易组织后，很多中国供应商面临着巨大的挑战，对于如何制定最佳定价充满疑惑。课程启发了他们，帮助他们发现自身具有竞争力的增值服务和优势。事实证明，通过这项“出口营销管理课程”，环球资源客户获得的最大益处是了解到确定独特卖点以获得并保持竞争优势的重要性。而这正是我们的销售人员通常难以向客户传达的理念。”

教育与回馈



2007年，环球资源与北大中国经济研究中心结成合作伙伴，为中国高级管理人员提供世界级出口培训课程。课程部分采用北大国际MBA（BiMBA）的内容，旨在教授学员更好地管理买家关系，加强中国出口商竞争力。

出口营销培训课程

从2005年开始，环球资源正式推出了“出口营销培训课程”，为10,000多家中国出口商提供了为期一日的短期培训，以帮助他们更好地满足国际买家严格的质量和业务要求。

源是出口教育的先行者，已经通过“出口营销培训课程”培训了10,000多名中国高管。我们将与北大一起，向中国出口商传授在当今全球经济竞争中所需的知识与技能，从而提升中国的贸易竞争力。

环球资源联手北大开设课程

2007年，环球资源与北京大学中国经济研究中心合作，为中国高管们开办世界级的培训课程。作为北大国际MBA（BiMBA）课程的一部分，该培训课程旨在教授中国出口商如何更好地管理买家关系，以增强他们的全球竞争力。

在帮助中国供应商成为更具竞争力的出口商的同时，培训课程还将为环球资源的买家社群带来益处，使他们通过环球资源的推广媒体与面对面活动，发现更多世界一流的中国供应商，进而推动未来中国出口经济增长。

该课程的联合新闻发布会在北大举行，北大中国经济研究中心管理者和中国商务部官员皆有出席。Merle在会上强调了这次合作带来的裨益：

北大中国经济研究中心创始人林毅夫主任强调：“随着中国与世界贸易关系的发展，这次合作将帮助我们更好地培训我国下一代商业领导者。”

北大是中国最有威望的学术机构，属于世界顶尖学府。环球资

源计划受益范围，中国商务部副部长高



2007年5月，环球资源宣布为北大国际MBA（BiMBA）项目捐助奖学金。

虎城说：“出口贸易对于中国的经济发展至关重要，因此，这种培训课程关乎中国的未来发展。”他将此合作计划称作是“全亚洲最好的出口营销管理教育计划”。

此外，在2007年5月，环球资源宣布向北大国际MBA（BiMBA）商学院的合格申请者捐赠奖学金，两名申请者每人获得50,000元奖学金。

2007年5月16日，在北大举行的新闻发布会和签字仪式上，Merle表示，奖学金未来将授予市场、销售、广告、电子商务或国际贸易MBA专业的优秀学生。除经济援助之外，他还将为奖学金获得者提供在环球资源实习的机会，以帮助其取得所研究领域内的专业经验。

Merle概括了环球资源的观点：

环球资源北大MBA奖学金计划是我们承诺提供世界级教育以支

持中国经济发展的另一项计划。

环球资源坚信教育是推动中国经济向更高阶段发展的基础。

BiMBA项目主任胡大源博士向Merle表达了谢意，并表示：“奖学金的设立再次证明了环球资源致力于提高中国出口商的管理知识水平，从而帮助推动中国对外贸易发展的承诺。”

推动新闻事业发展

环球资源还致力于推动中国新闻事业的发展。除香港和中国的环球资源团队践行这一原则之外，公司还在清华大学新闻与传播学院捐建了环球资源厅。

为促进中国国际商业新闻研究与发展，2007年7月，环球资源与清华大学新闻与传播学院以及清华大学教育基金会签订了一份协议，计划在清华大学新闻与传播学院设立环球资源

教育与回馈



环球资源对清华大学适时推出国际商务新闻硕士培养计划表示赞许。

厅。环球资源还将为中国和外国学生提供奖学金，并将举办一系列讲座。

在签字仪式上，Merle 说：“中国经济增长令人瞩目，而国内媒体也正在自觉转型。环球资源十分赞赏清华大学在这个时候推出国际商业新闻硕士的培养计划。”

“清华的商业新闻项目具有卓识远见，环球资源很高兴能参与其中。我个人以及环球资源深信，通过提供可靠的商业资讯渠道，我们将维持社会经济可持续性繁荣发展，进而促进世界和平。这是我们自 1971 年创立公司以来的信仰，当时我们将此理念刊登在第一份杂志的封面上。时至今日，这种信仰仍然未变。”

“在中国，我们为 10,000 多家出口商提供了出口营销管理培训课程，教授他们如何在国际市场中销售产品。通过我们的《世界经理人》杂志与网站，无数商业领导者掌握了

针对中国商务环境而量身定制的先进管理方法。”

香港浸会大学

二十世纪九十年代，Merle 与香港浸会大学建立合作关系，提供新闻类奖学金。多年来，他一直向校方领导层提供商业建议，并于近几年开创了将“工学结合”（WIL）与奖学金挂钩的新举措。

香港浸会大学工商管理学院市场学副教授 Noel Siu 说，“在为商界培养人才方面，环球资源具有独到之处。虽然有许多企业向优秀大学生提供奖学金，但他们大多只采取捐钱这一行为，别无其他举措。环球资源从一开始就积极参与进来，同校方一起遴选学生。他们以欢迎会为平台，促进新、老学生互相认识和交流。你可以看到，环球资源的所有高级管理人员皆到场亲切问候新学生。当学生完成学业后，环球资

国际十字路会关爱与分享慈善计划

环球资源通过不同方式向亚洲社区提供慈善支持。

2006年，环球资源举办第一届香港展期间，携手国际十字路会共同创立了“关爱与分享”慈善项目。环球资源的每场展会结束后，参展商将展示样品捐赠给“关爱与分享”慈善项目，国际十字路会则将这些捐赠物发放给世界各地遭遇灾害、战争和贫困的人群。

据环球资源展览部副总裁 Wendy Lai 介绍：“关爱与分享”慈善项目已经走过了 12 个年头。这个项目意义深远，我们将持续推广。多年来，我们的参展商展示出了慷慨的气度。自首届香港展举办以来，我们共捐献了超过 66 车的物品，帮助十字路会改善了其服务人群的生活状况。我们真心感谢参展商们为世界各地的不幸者施行的

慷慨之举。”

国际十字路会的创始董事 Sally Begbie 说：

十年来，环球资源一直是国际十字路会的巨大宝库。我们为来自家庭、孤儿院、学校、诊所等地需要帮助的人群捐助各种商品，并提供赈灾和难民支持。环球资源为我们提供了大力支持！在过去十年间，环球资源每年都会邀请我们的志愿者在展会结束后收集捐献的展品，包括电子产品、家具、家庭用品等等，然后我们将其发放给没有经济能力购买这些物品的人，帮助他们改善生活。Merle 是一位具有远见卓识的慷慨的慈善家。他对国际十字路会的一次拜访改变了我们和我们所服务人群的人生。



香港展闭幕后，环球资源团队准备将参展商捐献的产品运往国际十字路会（Crossroads），然后发放给亚洲地区需要帮助的人群。

教育与回馈



在香港展期间，Merle 举行了 2007-2008 年新闻专业学生招待会，他介绍了环球资源的主要竞争优势，鼓励学生们为在环球资源开始实习生活以及成为正式成员做好准备。

源还为他们提供实习和就业的机会。这种投入力度和鼓励人才全面发展的举措非常独特和难得。”

促进可持续全球贸易

2012 年，Merle 创立了 Hinrich Foundation，旨在促进全球贸易可持续性发展。Hinrich Foundation 坚信：通过贸易产生的商业交易和人际互动可以将不同国家紧密连接，促进世界和平。Merle 在过去 45 年的职业生涯中，一直致力于推动全球贸易可持续发展。环球资源通过其贸易媒体、网站和展会，为亚洲和大中华地区成千上万的生产商提供外贸推广服务。凭借 Hinrich Foundation 及其作为慈善组织的运营方式，他能够将促进贸易和人才培养的毕生事业延续到更多发展中国家。

promoting sustainable global trade

hinrich foundation

Hinrich Foundation 的四个重要目标包括：促进私企和政府开展贸易创新，培养竞争力；为有志于从事国际贸易的人士提供教育和职业发展机会；为欠发达地区市场提供实用的贸易服务，从而创造就业机会；鼓励贸易政策制定者为了实现公开透明的全球贸易妥善平衡利弊。

为实现这些目标，Hinrich Foundation 参与了一系列项目：支持贸易行业的职业发展并提供奖学金；为亚洲发展中国家的生产商提供出口贸易援助，以及培养国际贸易研究人才。环球资源与 Hinrich Foundation 在拥有一致使命的领域展开合作，比如，为 Hinrich Foundation 奖学金计划申请者



为将国际贸易的裨益带给新兴的亚洲经济体，Hinrich Foundation 与环球资源共同启动了出口贸易援助计划，通过环球资源网站及环球资源举办的展会连结出口供应商与全球买家。图中为来自老挝、菲律宾、越南、印度和柬埔寨的 Hinrich Foundation 团队成员。

提供实习和就业机会；借助环球资源的网站和展会，帮助发展中国家的中小型生产商参与到全球贸易中。

韩礼士环球贸易领导者奖学金

教育在经济发展中起到至关重要的作用。Merle 很早就认识到，从事贸易的公司需要注重人才培养以取得企业成功。通过韩礼士环球贸易领导者培养计划，Hinrich Foundation 与高校以及出口企业合作培养下一代全球贸易领导者，为立志从事全球贸易者提供教育和职业发展帮助。为支持高校和出口企业的人才培养目标，环球资源与其他贸易型公司参与了韩礼士环球贸易领导者培养计划。Hinrich Foundation 是协调和资助方之一，赞助企业全程积极参与，包括对致力从事贸易职业的候选人进行遴选确认，与高校

一起安排各种奖学金细节，以及毕业后为学生提供实习和就业机会。

该奖学金项目提供贸易行业就业机会，并为来自孟加拉、柬埔寨、中国大陆、印度、印尼、缅甸、尼泊尔、老挝、菲律宾、美国和越南的学生提供全额奖学金。课程的学习地点大多位于香港和越南，另有部分学位需要前往中国大陆、菲律宾、以色列、泰国或美国攻读。海外学习机会有助于奖学金获得者拓展国际视野，感受别国文化；基金会提供的奖学金涵盖交通费用和生活费。

通过进修假期期间学到的实践工作经验，学生们将自己的学术研究与实践技能深入结合。这种工学结合（WIL）法让学生能够更有效地获得取得事业成功所需的技能和认知能力，更好地服务于奖学金赞助企业。

教育与回馈



Hinrich Foundation 团队、阿迪达斯集团和阿迪达斯供应商共同创立了一项奖学金计划。图中与学生合影者为阿迪达斯集团高层管理人员，前排从左往右分别为：Hinrich Foundation 校友和教育项目主管 Mai Nguyen，项目总监 Alex Boome。

硕士和学士学位全额奖学金项目为毕业生提供在国际贸易企业为期 6 到 12 个月的实习机会，以及毕业后的就业机会。该项目的独特之处在于贸易导向和工学结合，便于响应用人单位的需求。迄今为止，Hinrich Foundation 已资助 11 个国家将近 150 名学生获得学位并助其从事国际贸易相关工作。如今，许多该项目的毕业生在外贸企业，包括环球资源，担任高级管理职务。

企业贸易职业发展合作

由于主要制造商纷纷在南亚和东南亚地区兴建新的生产设施，这些地区的发展中国家逐渐成为重要的采购中心。如何组建一支具备商业管理、沟通和生产管理技能的团队，以保证业务可持续性发展，就成为许多企业面临的难题。Hinrich Foundation 通过韩礼士环球贸易领导者培养计划解决了这些关键的人才需求问题。以下几个例子证明了该计划的价值：

- 环球资源多年持续参与奖学金项

目，帮助众多有志于从事国际贸易的人士获得就业机会和研究生学位（多数获得香港浸会大学新闻与管理专业学位）。

- 从 2014 年开始，威富公司与 Hinrich Foundation 长期合作，为在香港理工大学研修工程管理专业的孟加拉和印度学生提供就业机会与奖学金。
- 自 2015 年开始，Hinrich Foundation、阿迪达斯集团和阿迪达斯供应商共同合作，通过胡志明市的越南-德国大学奖学金项目，为缅甸和柬埔寨培养下一代制造业领导者并由阿迪达斯供应商提供学生实习和就业机会，以推动当地的制造业发展。

这项注重国际人才培养的计划创造了大量技术工作岗位，提高了人们的生活水平，并改善了个体和社区教育环境，这一切对于出口行业的可持续发展至关重要。



2014年，Hinrich Foundation 国际贸易领导者奖学金获得者 在香港领取奖学金证书后，与颁奖嘉宾 Merle Hinrich、环球资源前首席执行官 Spenser Au 和威富亚洲公司（全球财富 250 强，拥有 The North Face、Lee、Wrangler、Nautica、Timberland 和 Vans 等品牌）副总裁兼董事总经理 Colin Browne 合影留念。

外贸经理短训班

为扩大贸易教育的受益人群，Hinrich Foundation 于 2016 年联手莱比锡大学和胡志明市越南-德国大学，共同启动了一个新的短期培训班项目。该项目是为期四个周末的实用型强化课程，目的是帮助和支持亚洲中小型企业与全球接轨，增加其出口销量。

Hinrich Foundation 提供全部培训资助，并鼓励外贸管理人员积极参加课程培训。2017 年，Hinrich Foundation 将短训班发展到菲律宾的马尼拉和越南的河内等地。

出口贸易援助计划

出口贸易援助计划旨在通过外贸推广及培训服务，帮助亚洲发展中国家的中小型出口企业更积极地参与国际贸易。通过环球资源网站、Hinrich Foundation 网站的《发展中国家采购报告》

以及香港举办的环球资源展，该计划将出口制造商与国际买家连结起来。此援助计划帮助许多发展中国家的中小型生产商加强了出口能力，将他们与全球进口采购商互相连结，为柬埔寨、印度、印尼、老挝、缅甸、尼泊尔、菲律宾和越南带来了大量新的出口订单，创造了许多就业机会。



Hinrich Foundation 与国际金融公司合作，在印尼巴厘岛启动了印尼东部中小型企业援助计划（IFC-PENSA）。Hinrich Foundation 开设出口服务中心，对中小型生产商进行培训，帮助其向全球买家出口产品。图中为出口服务中心团队与 Merle 和 Hinrich Foundation 项目总监 Alex Boome 合影。出口服务中心帮助中小型生产商出口了 1,000 多万美元的印尼手工制品，并帮助成千上万的中小型企业参与全球贸易，为许多生产商提供了宝贵商机。

教育与回馈

国际贸易研究项目

国际贸易研究项目旨在通过对国际贸易进行研究、征求意见和资讯传播，鼓励大家对公开透明的国际贸易环境开展广泛讨论，制定平衡政策。

对于 Hinrich Foundation 为何如此关注可持续性国际贸易体系，基金会首席执行官 Kathryn Dioth 解释道：

“我们相信贸易是经济发展的一个主要动因。若国家以负责任的态度和追求可持续发展的方式参与到贸易体系中，贸易就能够帮助国民提高生活水平。Hinrich Foundation 国际贸易研究项目的创立理念是：开放透明的贸易能够促进国与国之间和平相处，而贸易保护主义和掠夺式贸易则会导致分歧与冲突。我们通过研究与分析对国际贸易问题进行报道。我们的目的是展开有建设性意义的公开辩论，希望

借此帮助政府、企业和民间团体做出更好更明智的决策。”

2015 年以来，Hinrich Foundation 国际贸易研究小组定期发表思想先导性文章，针对国际贸易问题的复杂性和决策者如何做出明智决策的现存方式进行分析。

Hinrich Foundation 可持续贸易指数

Merle 认为，无论是个人还是组织，现在比以往任何时候都更需主动认识贸易的重要性，并积极推动其发展。然而，在重商主义和贸易保护主义抬头的时代，人们需要更深入地研究可持续贸易的特点。为此，在 2015 年，Hinrich Foundation 委托经济学人智库创建了 Hinrich Foundation 可持续贸易指数，旨在针对政策制定者、企业管理者及民间团体领导者在管理



2016 年 4 月，Hinrich Foundation 在香港亚洲协会首次发布了可持续贸易指数。左起：经济学人智库高级分析师 Chris Clague，Hinrich Foundation 创始人 Merle Hinrich，Hinrich Foundation 首席执行官 Kathryn Dioth，Hinrich Foundation 研究员 Stephen Olson。



Hinrich Foundation 分别在越南和菲律宾举行可持续贸易指数区域介绍会。图中为成员在马尼拉的合影，左起：Hinrich Foundation 项目总监 Alex Boome，菲律宾国家竞争力委员会联合主席 Guillermo Luz，Hinrich Foundation 创始人 Merle Hinrich，菲律宾亚洲协会副主席 Fernando Zobel de Ayala，经济学人智库高级分析师 Chris Clague，菲律宾亚洲协会执行董事 Suyin Liu Lee，Hinrich Foundation 研究员 Stephen Olson。

和推进国际贸易时应考虑的因素展开富有意义的全面探讨。通过衡量三个公认的可持续性指标，即经济（“盈利能力”），社会（“人类发展”）和环境（“地球生态”），探讨亚洲 19 个国家以及美国的贸易可持续性问題。

TradeVistas

2016 年，Hinrich Foundation 与全球领先的智库美国国际战略研究中心（CSIS）合作创办了 TradeVistas，通过将贸易与生活和社会相联系的方式吸引读者群。TradeVistas 紧随席卷全球的反全球化思潮而创立，每周通过电子邮件和社交媒体发布文章，介绍贸易为日常生活带来的裨益，并浅显易懂地解释专业性贸易问题。

外商直接投资研究

外商直接投资（FDI）一直是 Hinrich Foundation 国际贸易研究项目的一个主要研究课题。自二十世纪七十年代后期中国实行改革开放以来，Merle 见证了外商直接投资对中国经济发展的巨大影响。然而，在近几年中，他注意到中国对于外商直接投资有所排斥。

2017 年，Hinrich Foundation 出版了 Michael J. Enright 著述的《助力中国发展：外商投资对中国的影响》一书，这是基金会委托恩莱特·司各特咨询公司进行的为期 16 个月的研究项目的成果。此项研究首次使用经济影响分析和计量经济模型得出评估结论，即便在今天，外商直接投资为中国 GDP 和就业的贡献分别约占三分之一和四分之一。中国商务部下属研究机

教育与回馈



2017年Hinrich Foundation出版的《助力中国发展：外商投资对中国的影响》一书封面。该书的出版目的之一是帮助其他新兴经济体在制定投资和贸易政策时，了解和借鉴中国经验。

构国际贸易经济合作研究院帮助出版了该书中文译本。

这些研究成果对中国以及其他着眼于招商引资的经济体制定其外商直接投资政策影响重大，同时它还能帮助投资公司对制定更佳的对内投资方案。

展望未来

通过贸易型企业、政府组织、基金会校友以及Merle本人的参与，Hinrich Foundation不断发展，并推出了更多项目。

Alex Boome担任Hinrich Foundation的项目总监，负责基金会的出口贸易援助和贸易职业发展项目的开发、执行、监督和评估。他说：“我们的项目旨在推动整个亚洲地区贸易活

动的可持续发展。为开展贸易职业发展项目，我们与全球制造商和出口服务商合作，帮助他们发展人才库，同时吸引新人才和培养现有人才。我们提供综合的职业发展道路，包括硕士奖学金和强化技能培训课程，这些全部由我们的团队来管理。我们的目的是为当地培养更多管理人才，确保出口行业持续发展。”

“我们的援助计划目的是实现贸易的包容性，为中小型出口生产商提供获得海外新买家、增加出口销量和促进本地社区繁荣的机会。我们所做的工作得到了一些国家的外贸协会及政府外贸机构的高度认可，例如缅甸商业部、菲律宾贸易和工业部，他们还邀请我们开展实用的出口营销培训，以帮助他们的制造商提高国际竞争力。”

“这份工作让我倍感自豪的一点是：Hinrich Foundation的许多团队成员都是我们的奖学金获得者和职业发展计划的受益者，他们在海外获得硕士学位，如今回到了自己的国家，努力促进本国的国际贸易发展。他们的工作为国际贸易的研究做出了贡献，推动了出口增长，为该地区提供了贸易就业机会，以回馈社会，并帮助他人成长。”

Kathryn Dioth对团队精神做了概括：“Merle带领并鼓励我们认识他的可持续性全球贸易观。对公司开展的各个项目，他投入了全部热情，以及精深的行业知识和丰富的人生经验，我们非常幸运能跟随他从中受益。Hinrich Foundation自身的可持续性发展也很重要。为此，

Merle A. Hinrich 个人简介

Merle A. Hinrich 是环球资源 (NASDAQ-GS: GSOL) 执行董事长。环球资源是一家亚洲领先的 B2B 媒体公司，主要从事国际贸易业务。1970 年，Merle 与团队共同创立了公司，坚信“在东西方商人之间建立长久、互惠的贸易关系有助于消除物质匮乏，进而促进世界和平……”

为此，公司着力帮助买家与供应商消除跨境贸易中固有的不确定性，为他们提供最可靠的新产品、优质制造商和供给市场行情资讯，支持大中华区、亚洲及全世界的国际贸易发展。今天，



环球资源 (GlobalSources.com) 全球 50 个销售办事机构与广大供应商展开合作，有效帮助 240 个国家和地区的一百多万买家开展贸易。

增加教育机会、推动商业创新和利用现代科技，是 Merle 发展国际贸易与慈善事业的指导原则。

Merle 毕业于美国内布拉斯加州立大学，获得工商管理与管理学士学位，之后又获得了雷鸟商学院的国际贸易硕士学位。1996 年，美国内布拉斯加州立大学向 Merle

授予荣誉博士学位；2010 年，Merle 又获得雷鸟商学院颁授国际法律荣誉博士学位，以表彰他的全球化思维及真正的全球企业家成就。为感谢他对香港浸会大学提供的宝贵支持，2015 年，香港浸会大学颁授其荣誉大学院士荣衔。

2013 年 7 月，在雷鸟商学院董事会任职 22 年后，Merle 退任

该校理事会成员一职，其后出任雷鸟商学院独立校友会董事会成员。他是香港出版业协会的共同创始人和前任主席，同时也是香港投资推广署的投资推广大使，且兼任魏茨曼科学研究学院国际董事会成员。

Merle 毕生为环球资源工作，除此之外，他还创立了一个独立的慈善组织 Hinrich Foundation (www.hinrichfoundation.com)，旨在促进国际贸易可持续性发展。

Hinrich Foundation 意在鼓励私营部门和政府推动个人、企业、行业及国家在国际贸易中的创新力和竞争力。基金会着眼于三大领域：国际贸易政策研究、贸易职业发展和奖学金项目，以及出口贸易援助。

Merle 和妻子 Miriam 在香港定居。

教育与回馈

我们不断吸纳获得奖学金的校友，鼓励他们参与到基金会各个层面的项目中。这也是 Merle 多年来在环球资源和基金会推崇的回馈理念的一部分。”

回馈雷鸟商学院

雷鸟商学院位于亚利桑那州格兰岱尔市，它对于 Merle 的职业生涯影响重大。自 1965 年在这里就读，多年来，他对学院及校友作出了多项重大贡献。环球资源与雷鸟商学院之间的关系也因此变得愈加重要。环球资源积极招募雷鸟商学院毕业生，公司十分认可其硕士国际课程，以及雷鸟校园文化中突显的的全球化思维。

雷鸟商学院董事会成员

从 1991 年到 2013 年，Merle 在雷鸟商学院董事会任职长达 22 年。他是一

位活跃的董事会成员，积极参与推动学院发展远程网络教育、选拔校长，以及推进学院在亚洲的发展、品牌建设和人才招募。

国际商业信息中心

雷鸟商学院建立的 Merle A. Hinrich 国际商业信息中心 (IBIC) 于 1994 年投入使用。它超越了传统意义上的图书馆，通过电子网络，将馆内资源与世界其他图书馆的资源连为一体。这座自动化的图书馆由 Merle 资助建造，提供多语言书籍、杂志、期刊、外语电影、纪录片及报纸，为学生和教师的学习研究工作提供强大的支持。

学生中心修缮与发展

Merle 和妻子 Miriam 是雷鸟商学院老飞行塔修缮和发展项目的主要促进



Merle 与台湾销售团队首席代表 Penny Cheng 在雷鸟商学院国际商业信息中心门前合影，该中心以 Merle 的名字命名。



将近 30 位环球资源大家庭成员和 Merle 一道，出席修缮后的塔楼揭幕仪式与雷鸟商学院 65 周年庆，同时庆祝 Merle 的 70 岁寿辰，并参加雷鸟商学院全球校友聚会。

者。在他们慷慨捐款的带动下，1,000 多名校友纷纷筹措资金，该项目于 2011 年完工。新建塔楼位于校园中心，设有学生会议室、商店、学生餐厅和学生吧。

2011 年 11 月 11 日（11-11-11）星期五下午，天空晴朗湛蓝，近 30 名环球资源大家庭的成员与 Merle 及其妻子 Miriam 一同出席新塔楼揭幕仪式与雷鸟商学院 65 周年庆，同时庆祝 Merle 70 岁生日，并参加雷鸟学院全球校友聚会。这一年也恰逢环球资源创立 40 周年。

出席此次活动的环球资源成员包括 Craig Pepples、Brent Barnes、Jenny Lee、Samson Fung、Livia Yip、Claudius Chan、Spenser Au、Connie Lai、Brandon Smith、James Strachan、

Suzanne Wang、Penny Cheng、Armando Mojica、Jean Shen、Alinda Ng、Ben Wong 和董事会成员。此外，包括共同创始人 Joseph Bendy、Paul Henke、Alex Boome、Minesh Pore、Felix Lee 和 Viola Luo 在内的前任成员也参加了庆典活动。此外，Merle 的家庭成员以及来自全球各地的朋友也有出席。

塔楼揭幕式的第一项活动是老式美国空军飞机编队低空飞行表演。二战期间，这些飞机曾被用于在雷鸟商学院校园训练美国、英国、加拿大和中国飞行员。雷鸟商学院校长 Angel Cabrera 博士在致辞中提及该校使命，即“致力于培养能够在全全球范围内创造可持续价值的全球领导者”与其战后主张“贸易繁盛之地绝少穷

教育与回馈

兵黩武”紧密关联，并真诚的感谢 Merle，赞扬他践行和体现了这些核心价值观，并通过环球资源的成功将其传播到全世界。Angel Cabrera 博士还感谢 Merle 及其妻子 Miriam 的慷慨之举，他们为塔楼这座历史地标的建筑修缮捐献了大部分资金，并邀请 Merle 上台演讲。

Merle 感谢环球资源全球成员共同创造了公司今天的辉煌成就，并感谢雷鸟商学院授予他取得事业成功所必需的知识与技能。他继而引用 *Asian Sources* 创刊号封面上的创刊宣言中广为人知的段落：“我们相信，只有在东、西方商人之间建立起持久互惠的贸易关系，才能促进物质的丰富，从而实现世界和平的理想。”同时表示，环球资源的企业愿景与雷鸟商学院的使命高度一致。

雷鸟商学院退伍军人奖学金

2011 年，Merle 和妻子 Miriam 增加了对雷鸟商学院的支持，捐款创立以两人名字命名的 Merle and Miriam Hinrich Veterans Scholarship 奖学金，资助从伊拉克和阿富汗战争归国的退伍军人就读雷鸟商学院。

雷鸟商学院独立校友会 (TIAA)

2013 年，65 岁的 Merle 与其他三位资深校友：74 岁的 Tom Greer、74 岁的 Harry Cockrell 和 70 岁的 Robert Theleen，共同为雷鸟商学院毕业生创立了雷鸟商学院独立校友会 (TIAA)。他们联合出资，确保雷鸟商学院独立校友会作为校友资源长期存续下去。

雷鸟商学院独立校友会是一个致力于帮助校友拓展事业的专业协会，同时传承雷鸟商学院的文化、人际网络与知识技艺。雷鸟商学院独立校友会主要从以下三个方面为校友提供具体支持：

专业发展：组织供大家交际沟通的小型午餐会和鸡尾酒会；有助于职业发展的较大型周末活动；以及汇聚行业 and 全球趋势专家的会议活动。

个人成长：针对中高层校友的领导力和职业计划。

政策影响：针对校友关注的政策问题进行沟通和游说，包括《外国账户税收遵从法》、《北美自由贸易协定》，以及《跨太平洋伙伴关系协议》等。

雷鸟商学院独立校友会是一个美国 501(c)3 非营利组织，设有全体校友董事会，由校友会成员选举任职。雷鸟商学院独立校友会是在雷鸟商学院董事会发布与盈利性教育机构桂冠教育公司 (Laureate) 的合并协议公告后，创立而成。此次合并的决策过程让董事会创始成员认识到了成立独立协会的必要性，大家可通过协会在母校事务中发出统一声音，同时也可作为一个校友间专业互动的有效平台。雷鸟商学院独立校友会反对学院与 Laureate 合并，并在此后为促成雷鸟商学院最终与亚利桑那州立大学合并发挥了重要作用。

雷鸟商学院独立校友会成立后，董事会加入了一些其他的校友，包括：墨西哥城校友 Felipe Martinez、丹佛市校友 Doug Deardorf、布达佩斯校友 Nimrod Kovacs 和休斯顿校友 Knut

Eriksen。2016 年末，Merle 在任职三年后辞去董事会主席职务，由 Doug Deardorf 接任。

雷鸟商学院独立校友会的工作日程包括举办两年一届的职业发展大会。考虑到校友分布在世界各个国家和地区，历届大会先后在巴登巴登、布达佩斯、墨西哥城、纽约市、南京市、巴黎和巴拿马城举行。雷鸟商学院独立校友会交流午餐会为建立校友关系网和公开对话提供了机会，董事会曾先后在吉隆坡、香港、巴黎和斯科茨代尔举办午餐会。

雷鸟商学院独立校友会还为学院积极提供项目支持。2015 年，校友会

启动了学者计划，与雷鸟 Affinity 奖学金合并，为每一位全日制全球化管理硕士生提供 10,000 美元奖金。学者计划的创办资金由校友会董事会提供。第一批校友会奖学金获得者于 2016 年秋季毕业，迄今为止共有 16 位校友获得了奖学金。雷鸟商学院独立校友会还通过赞助院方重大活动服务校友，包括最近在凤凰城、上海、首尔、台湾、旧金山等地举办的活动，以及学院举办的 70 周年庆典。校友会通过实施 2015 年春季毕业班配对项目来支持雷鸟新兴市场研究室 (TEMLab) 的工作，并赞助了 2014 年雷鸟创业网络商业计划大赛。



Merle 与校友会奖学金获得者和团体成员共同出席雷鸟商学院独立校友会大会。

教育与回馈

雷鸟商学院授予 Merle 荣誉博士学位

2010年，Merle 获得了雷鸟商学院授予的国际法律荣誉博士学位。在2010年4月30日在亚利桑那州举行的毕业典礼上，他还向全日制以及远程教育的 MBA 毕业生们发表了演讲。

雷鸟商学院董事会表彰 Merle 为真正的全球企业家，是“最具全球化思维的世界商业领导者之一”，是一位“将商业利益、慈善活动和社会型企业联系在一起”的世界公民。

董事会提到了 Merle 在电子数据交换领域亦即今天的电子商务领域的创举，

为环球资源在 1996 年推出亚洲第一个 B2B 网站奠定了基础，并引述了《经济学人》杂志将 Merle 称作“亚洲电子商务之王”，以及环球资源网站多次被《福布斯》评为“最佳商对商网站”。

雷鸟商学院建校 62 年来，仅向 37 位校友授予过荣誉学位。曾经获得这份殊荣的国际知名人士包括美国最高法院法官 Sandra Day O'Connor，可口可乐公司前董事长兼首席执行官 Douglas Daft，美国亚利桑那州参议员 Barry Goldwater，捷克共和国第一任总统 Vaclav Havel，美国驻芬兰大使 Barbara Barrett，台湾宏碁集团董

FACE VALUE

The Hinrich manoeuvre

Merle Hinrich turned a trade publisher into an Asian e-commerce giant. But as he enters a global stage, the limits of his approach may become apparent



ALL Merle Hinrich "Asia's e-commerce king" and watch him wince. Yes, his company, Asian Sources Media Group, really is Asia's leader in electronic commerce. As an online matchmaker it facilitates trade between Asian manufacturers and western buyers that is worth hundreds of millions of dollars a year. But the tabloid title grates on the reclusive tycoon. It is so woolly and, well, personal. How do you define e-commerce? What do you mean by "king"? Does this have to be about me, rather than my company?

For most of the past decade Mr Hinrich has been out of sight, living aboard his 160-foot yacht and thinking about the future of electronic trade, while a trusted manager has run the publishing company that he founded 29 years ago. When the chief executive left last month, Mr Hinrich had to retake the helm, just as the firm was setting out to realise his vision of becoming a global e-commerce giant.

On August 31st Asian Sources opened its new website, GlobalSources.com, and announced a licensing effort that it hopes will lead to replicas of its Asian e-commerce site in all the big economies. Its existing site is already one of the world's largest in business-to-business e-commerce. With more than 4,000 manufacturers paying to list more than 70,000 products, the site attracts more than 160,000 queries a month from buyers. Combining this with similar sites elsewhere, Asian Sources aims to create what amounts to the leading global-trade portal.

This is heady stuff for what was, until recently, a modest regional trade publisher. Asian Sources prints thick monthly catalogues/magazines with titles such as *Hardware*, *Electronic Components* and *Timespieces*: page after page of cheap watches, springs and buttons for export, with a few articles in between. Pretty dull reading, but through such listings Wal-Mart and a thousand other buyers fill their shelves.

Behind these titles lay two bets that are now paying off handsomely. The first was on Asia. In 1965, as a newly minted business-school graduate, Mr Hinrich arrived in Hong Kong with \$25 and a suitcase (sold in within hours) to help an acquaintance start a trade magazine. Five years later his friend died suddenly, leaving the company in the hands of a Japanese Buddhist monk and a housewife, who neither spoke English nor knew anything about publishing. By then Mr Hinrich was sure that Asia was heading for extraordinary growth, so he started a new company, Asian Sources. Working on a shoestring, bartering advertising for food and sometimes running the presses all night himself, Mr Hinrich struggled for years trying to get South Korean yam makers and Hong Kong toy factories to take out advertisements—and pay for them.

His second bet was on technology. By the late 1980s, Mr Hinrich had become convinced that the future was with electronic transactions, which offered huge efficiencies over post, carbon paper and fax. At the time, e-commerce meant Electronic Data Interchange (EDI), an expensive, arcane system promoted by big western buyers to bring suppliers into their computerised inventory systems. EDI was slow to take off, but in these networks lay the concepts that would drive the Internet standard formats, all-electronic publication and distribution, data on demand and global networks.

Catalogon

As businesses, at least in Asia, slowly absorbed the implications of computer networks, Mr Hinrich settled into semi-retirement, living in hotels and on his yacht with his wife and step-daughter, setting up an electronic-commerce research institute at his alma mater, and attending Internet conferences. Asian Sources' 7,000-strong salesforce, meanwhile, was doing its best to hasten the revolution. The firm launched AsianSources.com, and its reps became Internet evangelists, helping Chinese shoe makers and Taiwanese magnet manufacturers to get online so they could reach new markets.

Asian Sources' labours are at last bearing fruit. In the past three years the number of products advertised on AsianSources.com has grown sevenfold (despite Asia's crisis). The biggest western buyers, including Compag, Philips and Dixons, have private sections of the site where they do business with suppliers. Since Asian Sources only introduces buyer and seller, letting them transact in private, it does not know how much trade it generates, but its revenues for product listings alone will reach \$3m this year, making it one of the few profitable e-commerce ventures. With the sudden departure of the chief executive (who was keen to try a little semi-retirement of her own) Mr Hinrich finds himself in charge of an e-business force to be reckoned with.

Which is a bit awkward for the founder, despite his preparation. Earnest, 58 and slightly gangly due to an arm withered by childhood polio, Mr Hinrich is an unlikely Internet star. He is currently unwilling to list Asian Sources on America's Nasdaq stock market, despite the fortune it would surely command, because he likes private ownership. He has no plans to bring the trade-supply chain, from finance to shipping, into GlobalSources.com, for fear that it would create conflicts of interest with customers. Nor is he interested in online auctions or getting involved in transactions.

Is this conservatism wise? Although it may have served Asian Sources well, Internet competitors who believe in the "first-mover advantage" are unlikely to be so hesitant. As a private firm Asian Sources cannot raise equity capital, but a share-staked E-Bay or VerticalNet could buy enough competitors to mount a rapid challenge—and to expand from online catalogues into associated services. Before he rigs up his business, Mr Hinrich has to think of his magazines and his sales army; most of his new rivals are less encumbered. As a generalist, Asian Sources could be attacked by specialists from every direction. In short, for all Mr Hinrich's presence, the Internet could prove to be as much of a struggle as Asia was 30 years ago.



Region	1998	2001	2005 forecast
Asia	~1	~2	~5
Rest of world	~1	~2	~5
Japan	~1	~2	~5
Europe	~1	~2	~5
United States	~1	~2	~5

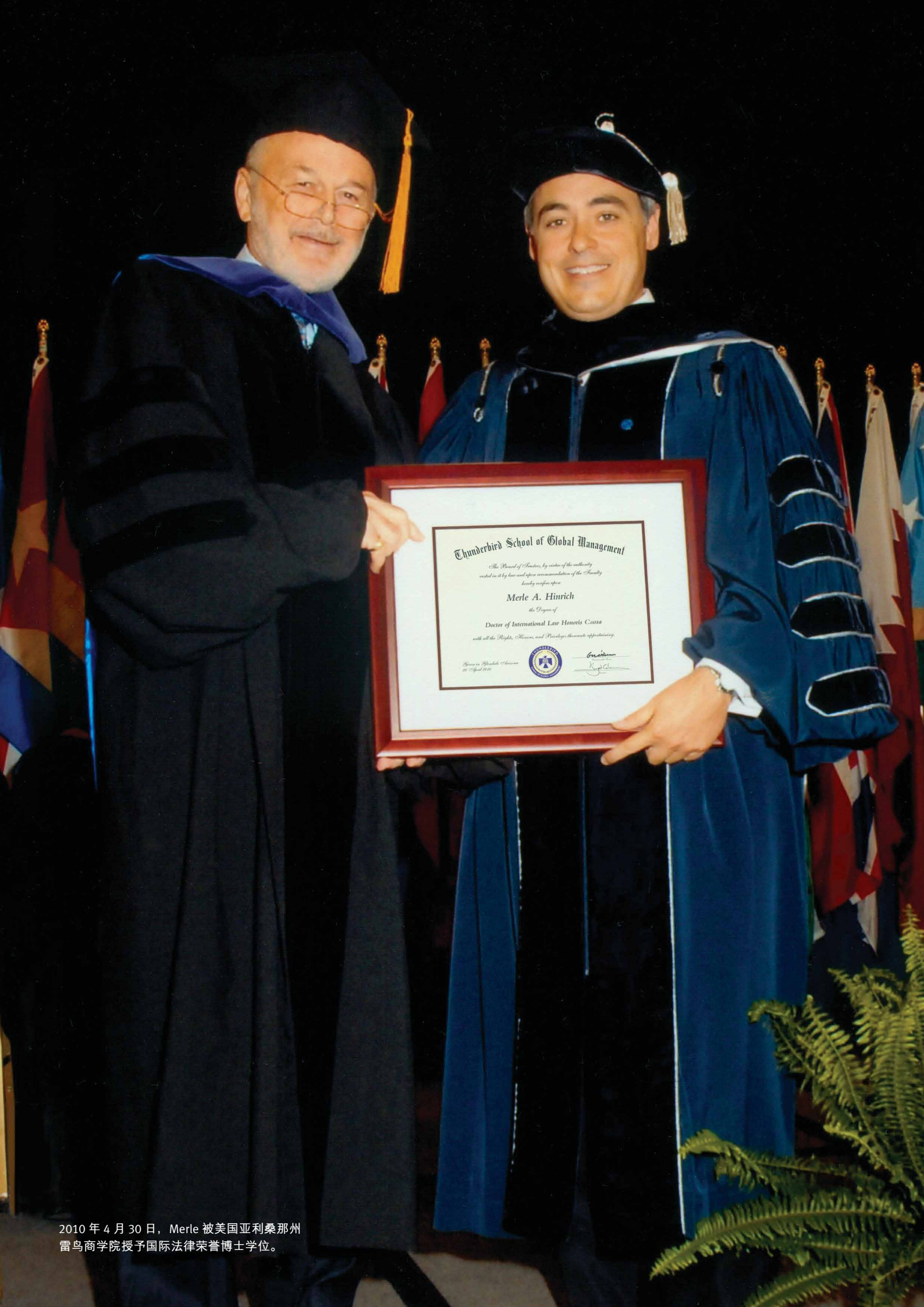
THE ECONOMIST SEPTEMBER 11TH 1999 77

1999年，《经济学人》杂志将 Merle 称作“亚洲电子商务之王”。

事长施振荣，以及福布斯集团董事长兼首席执行官兼《福布斯》杂志主编 Steve Forbes。

时任院长 Angel Cabrera 表示：“荣获雷鸟商学院荣誉学位的杰出人士都是经过精挑细选的，能够代表雷鸟商学院的精神典范，即长期尊重并理解雷鸟文化，恪守最高道德标准，并相信商业是创造永久繁荣的强大力量。”

在发给环球资源团队成员的致词中，Merle 说道：“被授予荣誉博士学位是一种认可，不仅是对我个人成就的认可，也是对帮助环球资源获得今日成就的所有成员的认可。这是我



Thunderbird School of Global Management

The Board of Trustees, by virtue of the authority vested in it by law and upon recommendation of the Faculty hereby confers upon

Merle A. Hinrich

the Degree of

Doctor of International Law Honoris Causa

with all the Rights, Honors, and Privileges thereto appertaining.

*Given in Phoenix, Arizona
on 29 April 2010*



President
Dean

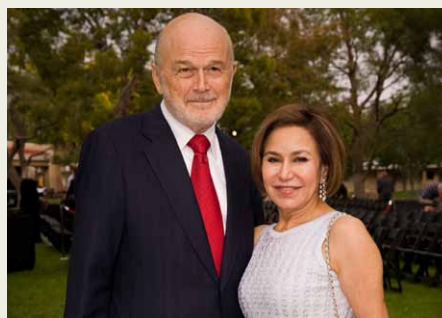
2010年4月30日，Merle 被美国亚利桑那州雷鸟商学院授予国际法律荣誉博士学位。

教育与回馈

们大家的奖项。如果没有你们的共同努力和贡献，我不可能获此殊荣。”

在年度毕业典礼发言中（见下方发言稿），Merle 探讨了新的全球化趋势，以及他对成功的见解。

时任首席运营官的 Craig Pepples 说：“获悉 Merle 最近取得的荣誉，环球资源的全体人员感到无比自豪。雷



Merle 与妻子 Miriam 合影。

2010 年 4 月 30 日，美国亚利桑那州格兰岱尔市，Merle 在雷鸟商学院毕业典礼上接受校方授予的荣誉博士学位，并发表主题演讲，选录如下：

衷心感谢雷鸟商学院、董事会和 Cabrera 博士向我授予国际法律荣誉博士学位。

当我获悉该项荣誉此前获得者的姓名，得知他们取得的成就，以及他们为各自的社群所作的无私贡献时，我为自己同样获此殊荣感到受宠若惊。我定将继续维护此项荣誉的信誉与荣耀。

谢谢。

此外，能有机会向 2010 年的毕业校友演讲，我也倍感荣幸。

今天，我们在此举行毕业典礼，庆祝各位同学从雷鸟商学院毕业，这是你们最重要的成就之一，它将改变你们的人生。

我忠心欢迎各位同学加入学院校友会。校友会的成员都很特别，他们与各位一样热爱

国际贸易，他们在世界各地生活和工作，有些人是商界和政界成功人士，还有很多人心系慈善事业。各位就要成为他们，不，更确切地说，是成为我们中的一员。

校友会的会员身份对各位具有重大价值，就像过去 40 年间它为我带来的价值一样。

我建议大家无论走到哪里，都应在校友保持联络和接触。同时，为这个群体做出你自己的贡献。众所周知，强大的人际网络是事业成功的先决条件。你同时也应做好准备，迎接雷鸟校友的不期造访，他们可能偶尔出现在你家门前，身背睡袋，或是问你要上一杯冰啤。

现在，我要同各位分享一些关于未来趋势的看法，我认为它们将会对你们的职业生涯影响重大。

我们生活在一个高速发展的时代。

世界银行预测，截至 2030 年，发展中国家的中产阶级人口将增至 12 亿人—较 2005 年增长 200%。从今以后，全球经济发展的主要动力将来源于新兴工业化

