

40  
周年

环球资源第一个40周年：变则通，通则久

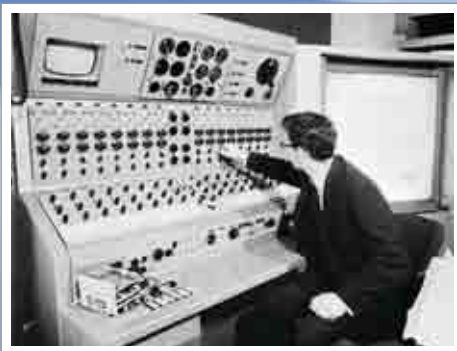
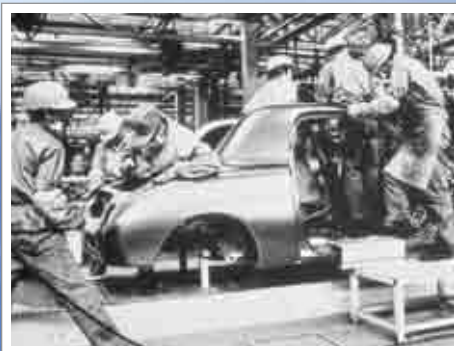


global sources  
环球资源

第一个  
40  
周年

变则通 通则久





## 1 第一章 战后崛起



日本开始向出口型经济转型，而香港、台湾、韩国和新加坡则紧随其后。在这一背景下，Merle A. Hinrichs 开始搭建连接亚洲卖家和西方买家的桥梁。1971 年，*Asian Sources* 杂志正式发行，在见证了亚洲贸易发展史的同时，也为广告和编辑报道的质量设立了极高的行业标准。随着贸易模式出现新的变化，杂志出版的专业化成为大势所趋。

## 26 第二章 中流砥柱



随着亚洲出口贸易的繁荣成长，亚洲资源的业务在欧美大型购物中心兴起以及后来供应链全球化的推动下不断发展。公司先是搬迁至灯红酒绿的香港湾仔，而后又搬入香港仔更大的新总部。公司先后出版了一系列专业贸易杂志，以满足各个行业的特定需求。杂志发行实现计算机化标志着公司致力于新技术应用的开始。

## 54 第三章 重组的世界



随着柏林墙的倒塌和新经济体的崛起，中国开始转向市场经济。以微芯片、卫星通信和光纤为代表的快速通信时代已初露端倪，数据处理技术也进一步加快了全球贸易的步伐。亚洲资源通过管理架构重组，从内部选拔了一批年轻有为者担当出版人的重任，有效处理日益复杂的公司业务。1994年，Sarah Benecke 被任命为公司第二任首席执行官。公司开始应用 EDI 订单处理软件，与遍布亚洲的各采购机构建立了稳固的关系。

## 70 第四章 数字革命



互联网应用开始在全球普及，彻底改变了贸易格局。公司推出亚洲第一个国际贸易网站，并对员工和客户进行全面的互联网培训。以产品为核心的数据库设计，让亚洲资源网站迅速成为国际贸易网站的行业标准。Merle 重返公司担任首席执行官，将公司更名为环球资源，并在纳斯达克上市。但其后不久，互联网泡沫破灭。

## 96 第五章

### 中国加入世界贸易组织



自实施跨越式的发展战略以来，中国吸收了大量的外商投资、管理技术与经验，最终将自身转变成新兴的经济强国。在这一过程中，环球资源发挥关键作用，为中国出口商提供了必要的市场渠道，满足了海外市场不断变化的产品需求。公司不但向国际买家推出了《中国采购资讯报告》，还为中国大陆制造企业出版了全新的中文刊物，满足其日益增长的对各类技术信息的需求。

## 118 第六章 激烈的竞争



从创办之初至今，公司经历着来自各方面的竞争和挑战。有开创个人事业的前团队成员，有政府的贸易促进机构，还有形形色色的大型网站。随着市场和贸易方式的转变，公司不断重申和阐明买家对优质供应商产品信息准确性的要求。在用户对网络信息质疑增多的背景下，公司推出了环球资源网站 2.0 版，为买家搜索并分类可靠供应商提供了极大方便。

136 第七章  
面对面



中国加入世界贸易组织后，国外买家纷纷涌入中国寻找新的供应商。环球资源抓住机遇，在上海举办了首届采购交易会，并于2006年在香港举办采购交易会。展会业务发展迅速，覆盖行业和地域日益广泛，成为公司多渠道“新全面解决方案”的关键一环，为买卖双方增加了面对面对接的良机。此时，正值生产成本上升，供应商必须努力推广自身价值而非价格层面的优势。

## 152 第八章 转型



Merle 着手将首席执行官一职传给区乃光，而 Merle 创建的公司也即将经历一场重大的变迁。传承和发展的企业文化已深植于所有层面。环球资源在消费者行为、零售格局、技术和地域不断演变的背景下一路走来，最初的信仰和价值观始终未变。

172 第九章  
全球资源与教育



Merle 和环球资源一直以来都以极大的热忱学习、成长并积极帮助世界大家庭中的成员追求成功与幸福。公司也以同样的热忱从内部推动团队的学习成长。Merle 认为商业媒体的角色与教育密不可分。如今，环球资源在全球范围内，积极参与并支持着商业、贸易和媒体等领域的教育和培训。





## 致 谢

重现环球资源过去四十年的成功并不是件容易的事情。没有大家的倾力投入，我们无法完成这本书。在这里我们要特别感谢：

Doveen Schecter，她花费了大量的时间进行调研、采访和撰写英文版；千艺宁，作为中文版的翻译，她使中文版在保持了英文风格的基础上，更加符合中文读者的阅读习惯；赵渊，作为中文版的编辑，提供了宝贵的修改意见，使内容更加完美；Willie Jose，负责本书的版面设计；陈艳霞，负责本书的制作协调工作；曲晋，管理中文版的制作过程并对内容提供修改意见。

*Trade Media Ltd*  
版权所有，2010 年

本书任何部分的文字或图片，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、节录或翻印；不得以电子或机械方式使用，包括复印；不得记录或存入存储检索系统。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，它们独立开展业务，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拥有权和控制权关系。

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

*ISBN 978-988-19234-7-9*

global  sources  
环 球 资 源

第 一 个  
40  
周 年

1970 • 2010

变 则 通 通 则 久



# 前言



**Merle A. Hinrichs**  
董事长兼首席执行官

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……

— 亚洲资源使命宣言，1971 年

在东方财富传说的诱惑下，在冒险精神的鼓舞下，第一批欧洲探险家长途跋涉，到远东寻找香料和丝绸。自马可·波罗之后，凡是凯旋而归的探险家都受到欧洲各国皇室的犒赏，但更多的探险家却在大海的惊涛骇浪中、在丝绸之路的隘口栈道上失去了宝贵的生命。东西方间的贸易通道是用数个世纪的无畏牺牲换来的。

诚如历史学家威廉·伯恩斯坦 (William J. Bernstein) 所言，稳定的国家多为贸易的国度。古时候，远道而来的商人就如同和平的使者，为帝王们献上充满异国情调的商品；如今，贸易双方同样在播种和平，创造稳定安宁，他们通过每一笔交易为消费者、企业和国家创造财富。

因为没有哪个人能够独自发明和生产其生存所需的所有产品和服务，所以专业分工、贸易和交换成为了文明的粘合剂。随着贸易的发展，文明也得以进步。

环球资源一路走过的 40 年是一部企业发展史，是高瞻远瞩的创始人的创业史，更是一部镌刻着员工足迹的历史 — 正是他们的锐意创新、兢兢业业和满腔激情缔造了这家充满活力、日益壮大的企业。这 40 年也是亚洲地区崛起、腾飞的历史，这与该地区的梦想家、领导人的卓越眼光，以及千百万普通人的辛勤劳动密不可分。

在贸易史的长河中，40 年不过弹指一挥间。而本书将讲述一家企业在瞬息万变的世界局势下发展壮大的故事。在环球资源发展成熟的同时，亚洲贸易也稳步前行，越来越多的供应商开拓了眼界，学会了借助广告宣传沟通，也学会了跨越国界赚取财富。

东西方贸易的故事始于古老丝绸之路上充满英雄主义色彩的长途涉险，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。



## 关键事件



**50-70 年代**  
日本和亚洲四小龙（香港、台湾、新加坡、韩国）经济崛起

**60 年代**  
集装箱运输业使国际贸易发生巨大变化

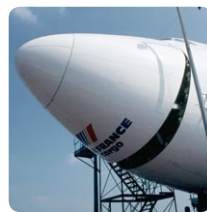


**70 年代**  
大型超市在美国兴起，随即遍布全球

**1973 年 10 月**  
石油危机造成全球经济低迷和出口增长停滞



**1978 年 12 月**  
邓小平宣布实行对外开放政策，鼓励增加中国与全世界的贸易合作



**80 年代**  
航空运输业出现，对亚洲的经济发展产生了重要加速作用

**80 年代中期**  
传真机的广泛普及为买家和供应商缩短了产品面世的时间



**80 年代-90 年代初**  
个人电脑将国际贸易带入新的前沿领域

**1995 年**  
互联网开始改变人们的沟通方式

**1997 年 7 月 1 日**  
英国将香港主权正式移交给中国



**1997-1999 年 7 月**  
亚洲大多数国家深陷金融危机

**90 年代**  
RFID 标准在 90 年代推动了世界贸易的发展



**2001 年 12 月 11 日**  
中国成为世界贸易组织成员国

**2007-2009 年**  
由资产高估导致的美国银行体系流动性不足，引发了全球金融危机



1950

2011

**1964 年**  
Merle 来到日本，为 *The Importer* 杂志销售广告版面



**1971 年 2 月**  
封面印有公司使命宣言的第一期 *Asian Sources* 杂志付诸印刷

**1974 年 9 月**  
公司推出第一份专业贸易杂志



**70-80 年代**  
衍生杂志使大中华地区的供应商接触到了更多专业国际买家

**1980 年 2 月**  
为缓和中国大陆与台湾地区的紧张政治局势，《中国出口商品专刊》(*China Sources*) 创刊，专门报导中国大陆的出口产品



**1990 年**  
公司的消费产品组将大部分业务迁往马尼拉

**1991 年**  
ASM eTrade 软件的推出成为亚洲资源迈向互动式媒体的第一步

**1992 年**  
《世界经理人》这一面向中国企业高管的管理类杂志正式推出



**1994 年**  
Merle 将公司的日常工作交给首席执行官 Sarah



**1996 年**  
亚洲资源网站推出，使原有的全面解决方案在杂志和光盘基础上更加完善



**1998 年**  
亚洲资源更名为环球资源

**1999 年**  
Merle 重返公司担任主席和首席执行官



**2000 年 4 月 14 日**  
环球资源在纳斯达克股票市场公开上市，交易代码为 GSOL

**2003 年**  
首届环球资源系列采购交易会在上海举行

**2004 年**  
买家专场采购会推出，帮助世界顶级买家的采购团队与预选的供应商在私密环境中洽谈

**2005 年 10 月**  
公司位于深圳的新总部正式启用

**2006 年 4 月**  
系列采购交易会迁址香港亚洲国际博览馆

**2007 年 10 月**  
环球资源网站 2.0 推出，大大方便了买家网罗海量供应商资讯、寻找已核实供应商

**2007 年 10 月**  
在 Cameron 的带领下，公司电话销售团队迁往西安

**2007-2011 年**  
系列采购交易会的地域扩张从迪拜开始，逐步扩展到孟买、新加坡、南非和迈阿密

**2009 年 10 月**  
为公司服务 30 余年后，区乃光受命担任副首席执行官







第 一 章

战后崛起



麦华琼  
总经理  
深圳市长佳实业  
有限公司

“多年来，环球资源的平台是我们最重要的销售渠道，我们绝大多数的长期合作客户都是通过环球资源找到的。借助环球资源的平台，我们成长为行业的领先者，并随着市场的发展和变化，有效实现了企业核心竞争力的转移和提高。”

BEST WISDOM

深圳市长佳实业有限公司  
深圳，广东，中国  
[www.globalsources.com/bestwisdom.co](http://www.globalsources.com/bestwisdom.co)

公司发展	2003	2010
出口比重	90%	90%
销售额（百万美元）	\$10	\$50
员工人数	100	400
出口市场	欧洲	亚洲，欧洲，美洲
工厂面积（平方米）	4,000	45,000

2003 年起成为环球资源稳定客户



## 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

一些人梦想着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；一些人在工厂中辛勤劳动、制造产品，另一些人则梦想着购买这些产品。从概念到生产到终端消费者，供应链中的每个环节都需要远见卓识和专业化的分工。1971 年的日本东京，来自美国内布拉斯加州黑斯廷斯的 Merle Hinrichs 开始朝着一个宏伟的愿景奋勇直前，那就是：连通供应链各个环节。

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。

如今，环球资源已成为一家领先的商对商 (B2B) 媒体公司，同时也是全球商品贸易的主要促进者，帮助超过 967,000 名活跃买家从情况复杂的海外市场采购商品，也使得供应商能够将产品销往 240 余个国家或地区。通过 14 个网上交易市场、16 份月刊、80 余种采购资讯报告和 17 个专业商展，每年有 450 万种产品和



Merle A. Hinrichs，环球资源的共同创始人，董事长兼首席执行官。

25.3 万家供应商的信息得以展示在买家面前。截至 2010 年，环球资源已拥有员工 3,000 多名，在 60 多个城市设有办事机构。这些辉煌成就是如何取得的？

### 战后飞速发展

上世纪四十年代后期，亚洲地区一片动荡。日本正在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当时尚未崛起。

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日本采购商品。令人意外的是，他们的到来并不是积极主动、潜心贸易的美国政府要求的结果，而是美国军方建议的结果。

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。面对成千上万的失业人口，东京的美国驻军决定帮助日本提升外销商品生产能力，帮助日本振兴经济。

美国人带来了大批进口商，帮助日本企业摸清美国消费者的需求并开发相应的产品。美国人还派出工程师和技师，来督导新兴产业的启动工作。虽然勤劳、富于创造力的日本人创造了日本在二战前的强大经济实力，但该国战前的出口工业也仅局限

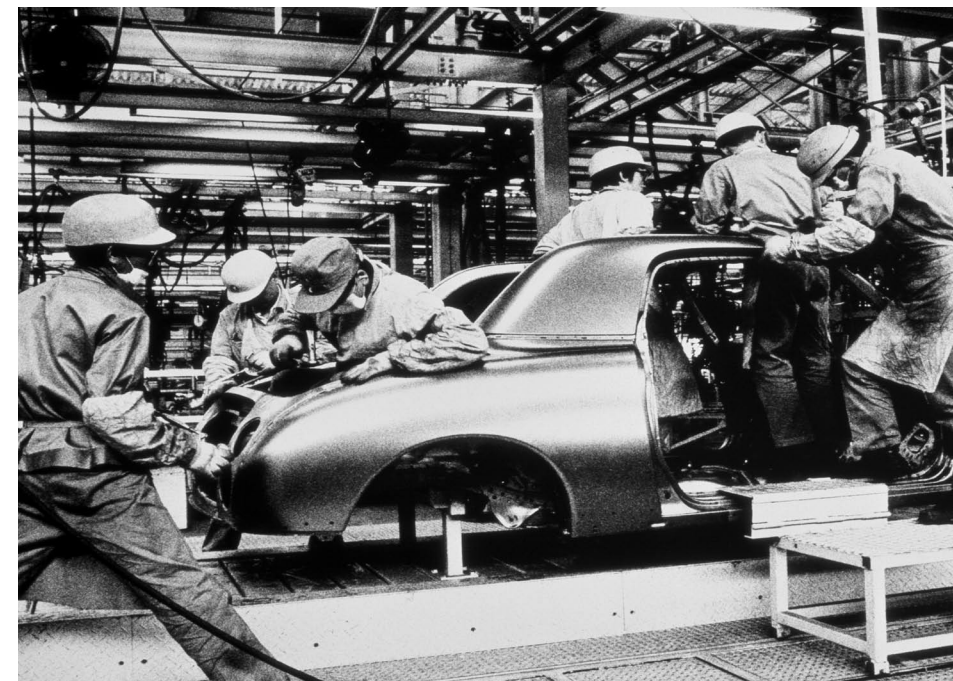
于纺织品和礼品。

**Merle:**

我们是随二战后的日本市场经济发展起来的。我 1970 年创办公司时，“亚洲四小龙”才刚刚露出崛起的端倪。

在亚洲，日本才是美国市场最大的受益者，这在很大程度上要归功于麦克阿瑟，是他推动了美国进口商前往日本寻找具有销售潜力的商品。事实上，第一批美国进口商是坐着军用飞机来到日本的。

当时，采购的对象包括各类日本文化产品和手工艺品。从和服到筷子，一切亚洲特色商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。



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



## 战后崛起

麦克阿瑟坚持要求美国进口商开具不可撤销信用证，这成了当时促进对日贸易的一大特色。因此，当时从日本采购的美国公司仅限于那些有开立不可撤销信用证的资金实力的公司。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、产品研发或雇用员工。如果没有不可撤销信用证，获取贸易贷款将会非常困难。从上世纪 40 年代末起，一直到 50、60 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。

### 日本出口模式

这是亚洲首次引入出口导向型发展，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、珍珠等轻工产品的同时，早期的日本贸易公司已经在忙于寻找拓展贸易的机会。

他们全面进入了纺织品领域，使日本一跃成为世界最大的棉布出口国，1951 年出口量达到 10 亿平方米。

而朝鲜战争期间，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，这为已经蒸蒸日上的日本经济注入了新的动力。日本实业家还首次涉足电子、消费类产品及汽车行业。在机动车领域，汽车和摩托车的生产首先达到了可以满足国内需求的水平，而后进一步完善以满足出口需求。

到 1970 年，当联合国等国际机构仍在将进口替代作为实现经济增长的最佳途径推荐给其他亚洲发展中国家时，日本却在向世界证明，一个自然资源匮乏的国家可以通过出口消费类产品来实现跨越式发展。

这并不是日本给其邻国上的唯一的一堂经济学课。日本将初期贸易成功所产生的收益重新投入对基础设施的升级，进一步促进了贸易和产品开发水平的发展。其他国家认识到了日本模式的成功和增长潜力，于是开始纷纷仿效。日本造就经济奇迹的基础



日本在战争废墟上创造了令人瞩目的经济奇迹。





## 战后崛起



上世纪 50 年代，台湾有 90% 的民众从事农业生产，主要种植大米、蔗糖、茶叶、樟脑及其他农作物。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。

由此奠定。1991 年，日本的出口贸易额突破了 2,680 亿美元。

**Merle:**

整个世界都受到了全球贸易的影响。如今世事轮回，当年接受资助的国家已成为对外投资大国。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”。这是外国投资对美国中部地区的摩托车和汽车产业的直接效应，同时也是全球贸易和投资对社区、国家、产业和整个世界产生深远影响的一个例证。

### 亚洲小龙崭露头角

1950 年代后期，当韩国和台湾开始与日本展开竞争时，经济发展再次受到政治影响。韩国经济饱受战争破坏，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生产服装和电子产品的技术及方法；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到纺织品、地毯领域，后来又扩展到电子领域。结果涌现出宏碁、台塑、统一食品等一批国际企业集团。

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，他们的企业家精神在香港和台湾两地落地生根，他们在两地建立起新的纺织品厂。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，亚洲小龙终于一飞冲天，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 50 年代到 60 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 70 年代中期，香港



台湾纺织业的根源可追溯到 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。上世纪 60 年代，随着日本人力成本上涨导致工业重心逐渐向香港、台湾和韩国转移，这些公司开始从事纺织品出口。

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”。70 年代到 80 年代，四小龙经济高速增长、工业化进程加速推进。

亚洲资源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。业务的稳步扩张使得公司能够成功弥合亚洲卖家与西方买家之间的鸿沟。1971 年出版的第一期 *Asian Sources* 杂志，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。我当时已参加了多次面试，并收到 Cargill、3M 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不错的城市。尽管如此，

一家远在东京，名为 *East Asian Publishing Company*（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。我通过电传申请了这个工作。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，乘飞机来到日本。

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，祖母跟父亲总是说德语。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



## 战后崛起

们丰富的地理和历史知识，为我打开了通往世界的窗口。

我和 Ray Woodside 竟然有着许多的巧合之处。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，我就毅然离开美国来到了东京。

当时很少有人相信亚洲已经处于一场即将改变世界经济格局的革命边缘，而 Merle Hinrichs 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 Hinrichs 一手提着手提箱，一手拿着雷鸟商学院的文凭，口袋里仅装着 25 美元，于 1965 年来到了日本东京。Ray Woodside 是一位颇具远见的先行者，他看到了亚洲经贸扩张的巨大潜力。这位参加过朝鲜战争的老兵和祖籍名古屋的日本妻子于 1956 年来到日本。Ray 当时的全部家当只有一辆旧克莱斯勒轿车和 500 美元，却立志要创立一份出口贸易杂志。

在接下来的 14 年中，他一手创办了东亚出版公司，并创立了名为 *Oriental America* 的杂志，该杂志后来更名为 *The Importer*。

### 设定高标准

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准。Ray 对自由企业的重要性、亚洲市场的潜力以及



Ray Woodside 通过 *Oriental America* 以及 *The Importer* 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。

贸易刊物在提供信息促成贸易中的关键作用深信不疑。他还将成为影响 Merle 和 Joe Bendy 两人职业前途的重要人物。来自芝加哥的英语文学专业毕业生 Joe 于 1964 年加盟 *The Importer* 从事编辑工作。他与归国心切的日本妻子 Celine 一起来到东京。

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 回忆说：“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上海浴室。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 — 干净整洁，但身无分文。”

当时，Joe 和 Merle 分别生活和工作在不同的地区，难得见面。Joe 常驻东京，一心投入杂志编辑工作；Merle 则奔波于亚洲各大城市之间，向对西方市场及广告宣传的优势缺乏认识的客户推销广告版面。

### 创业哲学

为 *The Importer* 工作期间，Merle 逐渐建立了自己的商业哲学，后来又和 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；同时，这些买家也会依赖杂志

的内容做出明智的采购决策。

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更多收益。

Merle 的商业哲学很成功，他成为 *The Importer* 最成功的销售员，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，以便比竞争对手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出版一份综合性出口杂志，而是出版多份专业化的贸易杂志。

与此同时，Woodside 正打算回到美国过半退休的生活。Merle 回忆说：“Ray 让我担任公司副总裁，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



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



## 战后崛起

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* 杂志及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是一个佛教僧侣和 Ray 第一任妻子的姐姐。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，我正在准备接任副总裁一职。日本的销售部门成立以来，我就一直负责其管理工作，后来又负责亚洲销售部门。因此，Oriental America (*The Importer* 的前身) 多数员工都是我的下属，或者是我招聘的。



Ray Woodside 的突然辞世中断了 *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！

我在 Joe Bendy 领导的编辑部门花了很多时间，也在印刷商那里花了很多时间了解印刷行业。因此，Ray 去世时，我并没有想过要创立亚洲资源。

我和 Ray 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专业化，当时新兴的电子产业尤其如此。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，在他去世之后，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一边，有能力而且愿意支持公司转型。如果他们做不到这一点，公司将难以为继。

我认识其中一位家庭成员，他是一个佛教僧侣，住在名古屋，开了一家弹子机游戏厅。他利用作为僧侣结交的社会关系来推动商业关系。

和现在一样，当时的游戏



上世纪 50 年代，日本经济逐步恢复。1950 年，朝鲜战争爆发，由此带来的军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，东京人口突破 1 千万。

厅多与日本黑帮有染，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。我并不知道，他利用 *The Importer* 杂志与我们制造商的关系来采购奖品。

两年以后我才了解到实情，知道了他续约率这么高的原因。起初，我还天真的认为他是一个出色的销售员。而实际情况是游戏厅的成功促使他私下采购越来越多的奖品。举例来说，我们有许许多多的打火机！我总是难以相信我们有一页又一页的打火机广告！

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。

意识到这一情况后，我清醒的看到，公司已经失去了继续前进所必须的领导构架。以前一直是 Ray 和我领导业务团队，Joe Bendy 主管编辑内容，Chuck Jenkins 主管制作，还有人负责发行。因此我的结论是，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



## 战后崛起



1970年代，香港逐渐成为亚洲经济中心之一。

立的年纪了。

然而我在查看银行账户时，却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、名古屋以及其他地方的员工工资。

当时我已成家，并在香港买了一套公寓。我对香港非常了解，我了解香港的法律，了解媒体行业，了解客户。当1970年这一切发生的时候，我们有50%的业务量来自于日本以外的地区。日元在60年代末已开始升值，并导致日本的经营成本、印刷成本和分销成本极快攀升。

最后我们决定在香港另建公司，创立新刊。我们对东亚出版公司里由我招聘的员工发出了邀请。有些人选择继续留在日本公司，有些人则选择加入我们。

### 追寻梦想

Merle和Joe志同道合，都梦想着出版一份更好的出口刊物。决心另立门户后，他们首先对香港、台湾、韩国、新加坡和东南亚等新兴经济体进行了研究，并得出结论认为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。Joe和Merle 1970年11月底搬到香港。Joe的太太Celine Bendy和四个年幼的孩子9个月后也搬到香港与Joe团聚。

对Merle和Joe来说，新公司意味着巨大的风险。银行不愿向处于起步阶段的公司贷款，因此Merle将自己的全部积蓄和从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。Joe说：“我们曾经考虑使用Asian Made（亚洲制造），但由于可能被误听为Asian Maid（亚洲少女）而放弃。我知道进口商把亚洲国家作为‘货源’市场，而且常提到sourcing（采购）和sources（货源），于是提议把杂志命名为Asian Sources（亚洲资源）。这一次Merle终于同意了。”

Joe补充道：“但是，我们没有顾及到不以英语为母语的人可能会出现的不正确发音。后来，广告业务员Martin Richman曾把杂志戏称为Asian Sausages（亚洲香肠）。 ”

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

对Merle来说，Ray的突然辞世给他上了重要的一课，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，如果公司总裁兼创始人在尚未制定接任计划时就去世或者离开公司，这对公司、员工和客户的危害有多大。所以我决定新公司的

体制必须能够确保即使没有Merle A. Hinrichs，公司仍然能运营下去。”

这就是新的出版公司未以任何创始人命名的原因所在。

### Asian Sources 的诞生

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、没有广告合同或广告客户基础、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，但第一期Asian Sources杂志还是在2月份正式面市了。即使与今天快节奏的运作方式相比，这样的速度也是令人难以置信的成就。创刊号的所有工作：字样、标识、封面设计、排版及广告和编辑报道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、任命销售代表。Joe及其在日本相识的同事Charles Jenkins则为编辑报道内容和封面设计绞尽脑汁。他们坚持杂



一些早期成员聚集在香港茶楼。从左至右：Dick Folta、Merle Hinrichs、Joe Bendy、Sandy Walker和Charles Jenkins。



# 战后崛起

志应保持完全独立的编辑方针。为此，他们严格避免在封面上推介某种产品或某位商人。

Joe 为杂志创刊号设计了多种版式，但随着出版日期日益临近，几乎没有时间再去进行封面的艺术创作。Joe 急中生智，决定在封面全文刊载公司的“创刊宣言”。*Asian Sources* 创刊号就这样带着刊载了创刊宣言全文的封面交付印刷了。

当时，许多业界观察人士认为这是十分大胆的举动。它向所有人毫不掩饰的展示了公司的理念和理想。

Joe 在创刊宣言中写道，*Asian Sources* 杂志为致力于将亚洲消费类产品出口到西方市场的商人提供周到的服务。本刊的编辑报道将呈现事

实、分析行业发展状况、预测市场趋势，将“通过引人注目的专业广告，提高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东西方贸易关系健康发展的因素”，并列出了以下因素：“限制自由市场竞争的保护主义及其他限制、追求私利的官僚机构以及投机、目光狭隘的商人”。

*Asian Sources* 的创刊号样刊送达 Joe Bendy 和 Charles Jenkins 在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 当时并不在场。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。”三人共同分享了创刊号面市的特殊时刻。

事实上，Merle 看到 *Asian Sources* 创刊号的封面后反应冷淡。Merle 说：“我和 Joe 多次讨论过我们的愿景，但看到它白纸黑字印在封面上确实出乎我的意料。”但仔细阅读了使命宣言之后，Merle 的想法有所改变。

让两位创刊人骄傲的是，杂志创刊号有 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，但还是决定从综合性出口杂志入手，待奠定了业务基础，再发展专业性



Asian Sources 创刊号，1971 年 2 月出版。



Gay Tops Dining Room 菜单及亚洲资源创始成员的签名。

出口杂志。创刊宣言历经了时间的考验，其远见卓识依然适用于今日。

## 早期的挑战

第一期杂志面世后，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，Trade Media 已经在东京、台北、首尔和香港设立了销售办事处。当时杂志的内容涵盖四大类产品：服装及配件、休闲及娱乐产品、家居用品和玩具、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）细致分析全球贸易的趋势，“Trade Scene”（交易现场）聚焦主要货源地的微观经济发展，而“Regional Survey”（地区调查）则对各个货源地共通的贸易元素进行专门的研究。该栏目在第一期杂志中对劳

务成本进行了专项报道。

创刊号刚发行几个月，经营一家新生公司的严峻现实就已变得再明显不过了：员工们对通宵达旦的工作和拥挤的办公场所已经习以为常。公司员工仍在帝后酒店办公。Merle 的办公室则在九龙半岛酒店，酒店的下午茶远近驰名，多少为他们消除了身心的疲惫和忧虑。

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。公司最基本的信条是，造就一家成功的企业不是靠魔法，而是靠勤奋工作和专心投入。

亚洲资源在精打细算的同时，依然不忘投资创新技术以增强自己的竞争优势。尽管处处节省，亚洲资源还



## 战后崛起



上图：1972 年，公司早期员工在老新加坡酒店举行公司首次销售会议。



左图：Merle Hinrichs 同 John Stickler 一起迎接 Kim Hyun-Ki（最右）请到韩国办事处的客人。

是不得不引进外部投资以维持经营。公司找到了感兴趣的私人投资者，并获得了可观的资本注入。鉴于 Merle 和 Joe 在公司中拥有的股份，投资者与他们两人签订了管理协议，并允诺将全面支持他们实现自己的梦想。这确保了公司未来的发展。

尽管第一年困难重重，*Asian Sources* 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

尽管 *Asian Sources* 有着宏伟的愿景，但却面临着同行 *The Importer* 的竞争，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，先向客

户展示自己 260 页的厚本杂志，再拿出 80 页的 *Asian Sources*，然后问潜在广告客户：“您认为哪一个是有更有效的销售媒介呢？”

激烈的竞争其实还只是商业挑战的一部分而已。很多的时候，客户不了解广告推广的意义却是一个更大的难题。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。当时负责韩国销售的 John Stickler 就曾经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。“有些人以为广告只是在圣诞节期间用来代替圣诞卡片问候客户而已，” John 说。

面对困难的形势，*Asian Sources*

销售人员不得不在推销广告的同时灌输市场营销理念。John 回忆说：“有个客户买了 100 美元的广告，只是为了礼貌的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：‘Stickler 先生，我收到买家查询了！’，然后非常高兴的续签了广告合同。”

### 亚洲奇迹的开端

1971 年初，尽管东西方贸易已经走过了漫长的道路，但商品的自由交换却仍然受到重重阻碍。政治冲突依然十分普遍。越南仍处于战争状态，美国在 1969 年已开始撤军，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 年的文化大革命正如火如荼，对世界各国仍紧闭大门。理查德·尼克松的历史性访问还要等到 1972 年。

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。通信系统依然相当基本、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，但一本羽翼日丰的出口刊物却试图将这一区域拉进西方买家的视野。

### 东西合璧

从创立时起，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，从台湾到东京，亚洲资源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



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

也很难赢利。

成功的销售，无论在当时还是现在，往往是前线销售团队与供应商之间建立起特殊的专业关系的结果。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。

### 林维琛和台湾办事处

Merle 第一次见到林维琛，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：“弄保龄球瓶时我遇上了点麻烦，旁边球道有个人问我是否需要帮忙，他就是林维琛。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，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。返回东京后，我说服 Ray 雇用林维琛。”

到 1972 年，林维琛在台湾的销售团队已成为强大而稳定的收入来源。事实上，这对于公司初期的生存发展非常关键。“没有林维琛加盟，就没有现在的公司，” Merle 说。“没有他的帮助，我们就没有启动广告销售所需的资金。他不但培养了一批出色的销售人员，还在竞争白



1966 年，Merle Hinrichs 与林维琛在台湾地区的一家保龄球馆相识，从此建立起业务联系。



上世纪 60 年代至 70 年代，台湾地区依然由国民党实施集权统治，但经济日益繁荣、充满活力，后来成为亚洲四小龙之一。



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

热化的市场中，成功将 *Asian Sources* 定位成业内顶级的出口贸易杂志。”

随着台湾的出口蓬勃发展，亚洲资源也成为业界的标准。林维琛争取广告客户续约的方法给 Merle 留下很深的印象。“他会告诉合约快到期的客户，如果不在杂志上继续登广告，买家就可能误以为这家供应商已经关门大吉了，” Merle 回忆道。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处，这要感谢 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，本地和出口市场的业务由 Samsung、Lucky-Goldstar、Hyundai 和 Daewoo 等大型财团把持。

中小型企业在这种市场体系下处于劣势，向他们收取广告费往往非常困难。从一开始，亚洲资源就清楚的

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 到 1976 年，亚洲资源为韩国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较为缓慢，但增幅稳定。直到 1976 年，杂志刊登了一个关于韩国采购市场的全面报道，销售量开始大幅攀升。公司员工在 Merle 领导下，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，他回忆说：“从那一期之后，*Asian Sources* 在韩国的广告业务量实现了翻番，广告的页数增加到 36 页。从那时起，出口企业看到了 *Asian Sources* 相比 *The Importer* 的优势所在。” *Asian Sources* 杂志终于



## 战后崛起



早期的韩国办事处成员在 Chosun Hotel 办公室。左起第二位（站立）为 Kim Hyun-Ki, Asian Sources 韩国销售经理。

从 *The Importer* 的阴影中走出来。

在 Stickler 于 1973 年离开公司后，韩国办事处相继由 Park Jung-Woong 和 Kim Hyun-Ki 接管。Park 在 1972 年加入公司担任业务代表，1973 年升任经理，1974 年离开公司任职于韩国产业联合会，成为韩国政府的高级官员。1988 年，他又重返公司担任地区经理。

另一位对韩国办事处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 年她离开了公司结婚成家，1976 年又重返公司，成为构建韩国办事处计算机销售线索管理系统的核心人物。她最后在 1990 年离开公司。

### 东京故事

在日本，Merle 邀请 *The Importer* 早期的销售经理 Mie Ikegame 加盟公



身材瘦小的“销售机器”Mie Ikegame (最右) 携手 Merle Hinrichs 和 Sumio Ishige 在日本打响了 Asian Sources 的品牌。她不仅赢得了竞争，还战胜了大男人主义。

司。她从 1971 年底开始担任东京销售办事处的负责人。Mie 是一位声誉卓著的销售经理，先后在 Tupperware 和 *The Importer* 的工作佳绩为她赢得了盛誉。作为一名顶尖的杂志广告销售代表，她创下了一系列辉煌的纪录。和 Merle 一样，她似乎有无

穷无尽的精力和体力。Mie 加入了 Asian Sources 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 Asian Sources 在日本声名鹊起。

Mie 具有坚韧不拔的推销精神，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。终于在七年之后，她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。曾有一家工厂主不愿给亚洲资源付款，结果后来发生的事情让他目瞪口呆：只见 Mie 突然打开他办公室的大门，然后极具戏剧性的跌倒在地上。外面的员工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。

### 有效广告

Merle 和他的销售团队从一开始就认定，有效的广告对公司至关重要。他们知道，能否引起读者的响应对广告的成功以及客户续约率非常关键。公司对有效商对商广告的定义是：设计引人注目，文案通俗易懂，针对具体需求提出解决方案，并能引起读者热烈响应。训练有素的销售人员不仅要向客户销售广告，还要帮助他们找出自身竞争优势，吸引目标买家。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，广告客户收到了更多的买家查询和订单。而这些广告



有效广告，尽在 Asian Sources。Trade Media 从始至终致力于帮助广告客户有效宣传他们的产品。



## 战后崛起

客户自然成了公司的回头客，使得亚洲资源及其客户都获得了理想的长期回报。

### 确保客户成功

亚洲资源发展壮大的原因，不仅在于它作为一个广告媒体所取得的成功，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，杂志力求做到对读者和广告客户都有所裨益。

对读者而言，这意味着要传达切合需求、准确可靠的信息，要坚持不为广告利益所左右、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发现新产品和供应商，并直接与其取得联系。

广告客户也得益于 *Asian Sources* 杂志极具针对性的读者群：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资带来丰厚的回报。

### 第一本专业杂志

在 1970 年代，亚洲制造业的最大资源之一就是人力资源。无论是国内还是跨国企业，都在亚洲地区寻找能进行比西方传统制造基地更具成本效益的规模化生产的主要国家或地区。

从 70 年代向 80 年代过渡期间，亚洲制造商逐渐意识到，在要求越来越苛刻的市场环境下，灵活性是生存发展的关键。如果在一个城市或国家的运营成本过高，制造商就会在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。在 1980 年代初，香港的劳动力和土地成本不断上涨，近十年来刺激香港经济飞速发展的制造商开始跨境迁移工厂，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。



设计师 Fred Bechlen 为新杂志设计大胆的版面风格。



*Asian Sources* 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新兴地区未来的支柱产业，公司在其中发挥了极为积极的促进作用。

1973 年，随着贸易趋势的演变，*Asian Sources* 团队认为 Joe Bendy 和 Merle Hinrichs 最初讨论的专业化时机已成熟。深入挖掘特定的“垂直”产品市场成为公司的核心战略，并延续至今。但是，先要确定分离出来的专业贸易杂志应涵盖哪些产品领域。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，因而希望出版电子杂志。他发现 Pioneer、Sansui、Sony 和 Sanyo 等公司的广告潜力，当时这些公司刚刚在亚洲以外地区为人所知。

电子产业的贸易格局已经在形成



梁达胜（左）和 Martin Richman（右）对 *Asian Sources Electronics* 的创刊成功做出了重要的贡献。

中。最先成功研制并出口电子产品的日本企业，正在将工厂迁至香港、台湾和韩国等成本较低的国家或地区。但是，随着产品进入新的市场，采购商难以迅速确定供应商和供应趋势。这一信息真空有待新的 *Asian Sources* 刊物来填补。

在 1973 年底，公司做出最终决定，将 *Asian Sources* 第一本专业杂志确定为 *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，第一期 *Asian Sources Electronics* 面世。

新刊物的封面采用了大胆的设计风格。Fred Bechlen 和 Bill Fong 的这种新颖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一种醒目的



## 战后崛起

封面风格。

*Asian Sources Electronics* 并未立刻获得成功，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 页的广告。尽管如此，*Asian Sources Electronics* 的长远目标从未受到丝毫影响。公司团队看到了市场需求，培养了专门市场，并且使买家和供应商确信无疑的看到了杂志所蕴藏的巨大潜力。

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。他在香港招募了一支专业的销售团队，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的销售办事处。他的

团队中包括梁达胜和谭福源这样的杰出人物，他们在未来几年中相继创造了公司的销售记录。

梁达胜对杂志的成功做出了积极贡献。经过一周的入职培训后，他就开始投入工作，第一个月便销售了七份合约，接下来平均每个月都能签订 10 份新合约。这是公司有史以来新人的最佳销售记录。谭福源则是运气与才华兼具，也从一开始就取得了成功。开始时他们对电子产业所知甚少，但他们很快就学会了行业术语并熟悉了这个行业。

### 腾飞

在经历 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参考来源，也迎来了发展的契机。

大规模生产的袖珍计算器日臻完善；双向民用波段无线电销售量暴涨；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；美国 General Instruments 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，出口到复苏的欧美市场；Atari 最早的 Pong 游戏至此已演变出一个全新的消费市场：交互式视频游戏。1977 年 6 月，*Asian Sources Electronics* 迎来了令人羡慕的挑战 — 制作厚达 420 页的杂志，这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。当时的制作部高级经理 Eric Wong 回忆起那段业务飞速增长的日子时兴奋的说：“我在 1978 年加入公司时只有一个制作团队。每新增一份杂志，工作量就会加重。那时，我住在香港附近的一个岛上，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。回家之后，妻子就帮我把它粘贴在一起。”

随着专业杂志的发展，衍生刊物 *Asian Sources Electronic Components* 也发展迅速，最后超过了 700 页。而另一份衍生刊物 *Asian Sources Computer Products* 也随后达到了 850 页。*Asian Sources* 专业贸易杂志的发展之路越来越顺畅。



公司最杰出的香港地区销售明星：（从左至右）谭福源、梁达胜、区乃光。区乃光现为首席执行官。



*Asian Sources Electronics* 成为进出口业内的权威参考刊物，为全球进口商报导最新产品信息。





## 第二章

## 中流砥柱



黄汉侨  
总裁  
好利来控股有限公司

“我们与环球资源合作 30 余年，接触到了世界各地的潜在买家。毋庸置疑，环球资源是我们的重要合作伙伴之一。环球资源的出口推广平台帮助我们成功开拓了海外市场。”



好利来控股有限公司  
香港  
[www.globalsources.com/atcbatt.co](http://www.globalsources.com/atcbatt.co)

公司发展	1975	2010
出口比重	70%	70%
销售额（百万美元）	\$1	\$40
员工人数	5	1,500
出口市场	亚洲	全球
工厂面积（平方米）	N/A	25,000

1976 年起成为环球资源稳定客户



## 中流砥柱

历史是时间流逝的见证。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

环 球资源直接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、韩国和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 Hinrichs 和他的团队坚定不移的信守着他们最初的理念，那就是：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。

在这 40 年的历程中，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。公司的定位不仅包括利用贸易转型带来的优势，还包括在经济和社会层面，使正在转型中的国家和城市的价值得以提升。亚洲四小龙在上世纪 60、70 年代获得了巨大发展，起始标志为台湾 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，1967 到 1979 年，台湾的出口呈现强劲增长，平均年增长率达到 61%。

Merle 回忆说：“我第一次去台湾



台北的交通拥堵非常普遍，对公司销售人员来说，最有效的交通工具就是摩托车。



为保持品牌延续性，公司继续使用亚洲资源品牌，并开始发行专业杂志以满足各行业对专业资讯的需求。衍生杂志使大中华地区的供应商能够接触到专门采购其产品的对口国际买家；而买家也依赖专业杂志做出采购决策。

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。我记得站在路边看着凯迪拉克及其随从车队经过，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与国民党军队一起撤离中国大陆，后来成为台湾的塑料和纺织品制造商，而且很快开始拓展出口市场。”

韩国一直在密切关注台湾出口加工区的发展，不久就在本国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，并于 20 世纪 70 年代末在许多沿海城市成立了经济特区。这些措施随之带动了资本密集型重工业的出现，如炼铁工业、炼钢工业和石化工业；但是到了 80 年代，重心又逐渐转移到高科技行业，特别是计算机、半导体、电信和生物技术产业。

在四小龙凭借出口快速崛起的过程中，亚洲资源为亚洲卖家和西方买家搭起了贸易桥梁，并不断提升这一角色的作用。

1970 到 1994 年，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也激增了上百倍。

随着“四小龙”经济体生产的出口导向型产品日趋多样化，Asian Sources 系列杂志也从原来的单本杂志扩展为一系列服务于特定行业的专业杂志。除了出口猛增之外，创新性的集装箱运输、货盘空运、大型飞机及包裹快递服务的普遍成功也为全球化铺平了道路。Asian Sources 品牌旗下出版物最终发展为包括 Computer Products、Electronics、Electronic Components、Garments & Accessories、Gifts & Home Products、Hardwares、Telecom Products、Toys & Sporting Goods 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：“20 世纪 40、50 年代，每个小镇都有几家小型专卖店，



## 中流砥柱



上世纪 60、70 年代，随着顾客的购物习惯转变，位于市郊的大型购物商场如雨后春笋般遍布美国。沃尔玛等大型零售商在零售行业中扮演了主要角色，不但推出了创新性的自助服务，还在供应链管理领域引发了一场革命。

还有一些杂货店和两、三家药房。美国的零售市场当时是高度分化的，为数众多的经销商和销售人员必须逐个拜访每一家店铺来推销产品。进口业直到 50、60 年代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。1962 年由 Sam Walton 创办于阿肯色州，沃尔玛扩展迅速，1969 年在美国中西部已有 18 家分店，并于同年以 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，包括自助服务等，但更重要的是，它在供应链管理上的革命性变革开创了向海外供应商成批采购商品的先河。直接成批采购是该公司能够向消费者提供低价商品的关键。

与此同时，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 — 他们都需要产品填满自己的货架。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移向郊区。郊区的租金

低廉，这让沃尔玛这样的仓储式超市迅速兴起。保证“最低价”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国人的消费模式。随着价格越压越低，Kmart、沃尔玛等折扣零售商不得不向海外制造商直接进口更便宜的商品。

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。房地产的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。为消费者提供更物超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。为了吸引客户到新购物中心消费，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。

新兴的仓储和货车物流等基础设施驱动着这场零售革命。新的供应链



Sam Walton，沃尔玛和山姆会员店的创始人。

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。

“我们不仅直接参与了这场变革，而且对其做出了自己的贡献，” Merle 说，“我们一直在不断寻找新

的渠道。有些进口商发现我们也为零售商提供服务后，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制造业进行广泛报导，并提供关于前来亚洲采购的资讯。这次收购将该刊物的编辑和董事总经理“Ric” Day 招到公司麾下。同时，公司还租用了位于香港湾仔得利楼的办公室。

收购该刊物并更名为 *The Export Market Review*，这体现了公司实现多元化并专注亚洲采购的意图。其策略为：开发一系列产品快讯、杂志以及其他媒体产品，使其相辅相成、优势互补。



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



## 中流砥柱

在 *Asian Sources* 的基础上，公司不断强化在杂志业务方面的优势，并持续演进，以满足不断增长的亚洲经济带来的全新需求。

### 迁址湾仔

尽管还未实现盈利，公司已经开始实施各种经营举措和创新。这是公司在过去四十年中获得成功的重要因素。

1972 年 5 月，公司将办事处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的得利楼。新的办公地点提供更大、更集中的运营总部。

Ric 回忆起这次搬迁时说：“那天傍晚下着倾盆大雨，我帮着 Merle、Bea Da Silva 和她的助理 Alice 将文件从九龙搬往新办公室。在当时的湾仔，得利楼是相对而言较为现代化的建筑。但是它的色调和特点仍然与周围建筑大体相同。”

“对美国第七舰队而言，20 世纪 70 年代早期的湾仔是他们远离故土的家，也被称为苏丝黄镇 (Susie



早期的发行名单就是成盒的索引卡片。

Wong Town)。湾仔区当时充斥着色情酒吧和纹身店，而位于分域街和洛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。公司就在这样的环境下经营着专业杂志出版业务，为全世界读者提供高质量的刊物。”

### 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，并于 1972 年成为亚洲第一家用计算机处理发行名单的出版社。

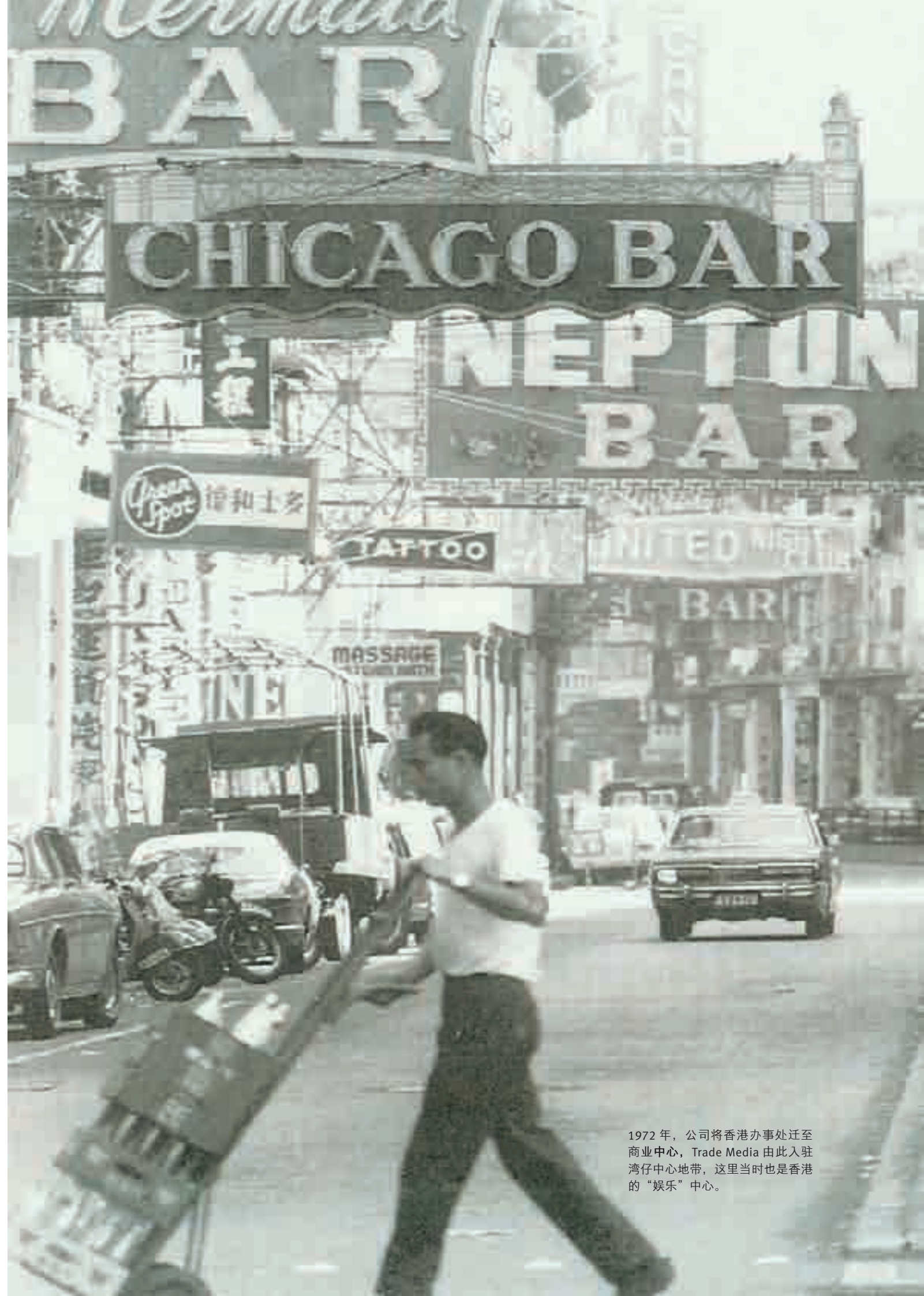
尽管当时公司财力捉襟见肘，Merle 还是决定投资采用 IBM 的技术来批量处理发行名单。当时，所谓名单其实是一大堆索引卡片，装满了整整几个鞋盒子。

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，由于其打卡速度奇快，同事们给她起了一个“东方打卡第一快手”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的多，但最初的打印输出仍存在不少错误和重复。Merle、Joe 和 Ric 承担了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，虽然看起来代价高昂，但公司看到了技术在亚洲未来发展中的重要性，因此，愿意继续投资高科技。随着公司所服务行业的发展，环球资源不仅目睹，而且直接参与了这场促使亚洲发生转变的技术革命。

从当年那几盒索引卡经过编码打



1972 年，公司将香港办事处迁至商业中心，Trade Media 由此入驻湾仔中心地带，这里当时也是香港的“娱乐”中心。



## 中流砥柱

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 100 多万买家和供应商。Merle 当时对打孔卡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。

### 技术和勤奋工作

1972 年，印刷刊物仍然是公司的收入来源。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图案和更有力的编辑报道，并且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体现了一个年轻公司勤奋积极的工作态度。为了确保新刊物准时发行，员工们通力协作，往往跨越了职能与部门的界线。

这份四页的产品快讯要用两种颜色双面印刷，但位于湾仔得利楼的印刷机一次只能印刷一种颜色。这意味着每一份快讯需要上机印刷 16 次。结果仅印刷头 1,000 份刊物，以及一批

带新公司标识的信笺纸，就需要上机印刷 8 万次。完成这些工序需要 20 小时的不间断印刷，另外还要花时间清洁印刷机以及为刊物的每一页进行排版，这将是一项耗时 36 小时的工作。为了确保质量，公司管理层身先士卒，卷起袖子和员工们一起干。

Ric 回忆说：“我们的印刷机操作员突然宣布，他宁愿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。我们卸下一些窗户的窗帘做成几张简易床，轮流出去买饮料和面条。工作结束后，我们带着一身的黑色和棕色印刷油墨和溶剂，跌跌撞撞的回到自己的公寓。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化学药品的气味，而且听力减退，几乎什么都听不到了。”

后来，Ric 又重新找到一名印刷机操作员进行 *The Export Market Review* 后续期刊的印刷。

### *Asian Sources Hardwares*

创办第二本衍生杂志比创办 *Asian Sources Electronics* 更加困难。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，为此急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。最终公司决定使用 *Asian Sources Hardwares* 作为杂志名称，以囊括这一领域的所有产品。



经过三年的发展，*Asian Sources Hardwares* 带来了稳定可靠的收入。



吴永安天才的销售拜访策略使 *Asian Sources Hardwares* 大获成功。照片中是他 1977 年加入公司 3 个月与妻子 Sandy 和女儿 Wendy 的合影。

1976 年 1 月杂志成功推出。Joe Bendy 从首尔《韩国先驱报》请来了 Greg Wadas 担任该杂志的编辑。

第一期 *Asian Sources Hardwares* 有 92 页。由台湾的吴永安和香港的 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这个广告市场的支持。因为这些制造商大都只想做一次广告，所以在最初几期杂志后，就不再刊登机械行业的广告了。不久，重型机械行业就从杂志中移除了。

*Asian Sources* 杂志多年成功经营的关键之一就是：对于采购流程的两端，即买家和供应商，有着极高的敏锐度。买卖两方的多寡决定了行业杂志的兴衰。如果只有少数供应商或买家占据着供应或需求端，就没有足够的读者和广告客户来支持杂志。买家通常会采购多条产品线，因此行业杂志必须了解各种产品的需求模式，才能提供综合且全面的产品报导。

经过三年的学习，*Asian Sources*

*Hardwares* 重新定位，把重点转向对杂志上的广告和编辑报道做出积极响应的行业：DIY、手工工具和汽车零配件的供应商和买家。重新定位后，这份杂志拥有了稳定可靠的收入。

早期的 *Asian Sources Hardwares* 是吴永安展示销售天赋的舞台。他于 1976 年 12 月在台北加入公司之后不久，就能做到平均每天 20 次销售拜访。在公司工作两年后，就创造了一个月销售 55 篇广告的纪录。令人不可思议的是，这一新的月销售纪录比上一个纪录多出 23 个广告合同！原本是一名工业工程师的吴永安摸索出一套通往成功的方法，并将这套方法传授给台湾以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，吴永安首先要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，再按照地点进行排列。这样可确保在前往客户公司时少走弯路，使每天拜访的客户数量最大化，



## 中流砥柱

从而提高销售量。

销售人员要拿到销售佣金必须先亲自收到广告客户的付款。为了确保客户及时付款，吴永安琢磨出一套预收款的方法。

吴永安回忆说：“我不会一次只收一张付款支票，而是一次收三张支票，只不过后两张是远期支票。对那些找借口拒绝支付支票的客户，我会递上一个已经贴好邮票并写好回邮地址的信封。”

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推动了新的商业杂志的出现。

*Asian Sources Electronic Components* 就是一个很好的例证。此前已有的刊物 *Asian Sources Electronics* 主要介绍成品，而非元器件。1978 年，为元器件制造商们出版专业杂志的时机已成熟。通过这样的杂志，元器件制造商能更直接的向成品制造商推广自己的业务，推动企业发展。

由 Mie Ikegame 管理的东京办事处的电子销售专员 Bob Million 最先意识到这一点。他不断提出建议，希望发行一份专业报导元器件的杂志，而台北和首尔的销售人员对他的建议也给予了积极支持。

1978 年底，公司终于决定出版 *Asian Sources Electronic Components*。事实证明，新杂志一经推出就取得空



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

前成功，创刊号厚 200 页，其中广告就超过一半。广告销售快速增长，杂志创刊一年，广告篇幅就已翻番。

### 杂志命名与设计的延续性

*Asian Sources* 已出版了三份衍生杂志，在命名的过程中，公司强调了名称延续的重要性。每份衍生杂志的成功都有赖于从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，新的杂志名称继续沿用“*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，使每份杂志以更专业的形象呈现在读者的书桌上。此后不久公司又推出了 *Asian Sources Garments & Accessories*。

### 进军西方市场

亚洲资源早在创立初期就意识到，公司需要在北美和欧洲设立办事处，以便将广告客户和读者更紧密的联系在一起。

在芝加哥和拉斯维加斯举办的消费电子产品展变成了 *Asian Sources Electronics* 的推介会，Merle、Joe 和 Martin Richman 三人轮流主持该杂志的展位。

早在 1977 年，Joe Bendy 就成立了 Wordright Enterprises，作为 *Asian Sources* 杂志在美国的发行销售代理商，并聘请 Tina Dagert 来管理订阅工作。

Tina 首先从 *Journal of Commerce* 拿到一份进出口公司的名单，然后组建了一支电话销售团队，由该团队负责收集重要买家的名称和每家公司的通讯地址。

通过这种方法以及在展览会上收集其他优质公司的名称，Wordright 最终整理出一部当时最全面、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。

Alexis Schmookler 在芝加哥带领了一支电话营销团队，主要由一些美国中年妇女组成。她们日复一日的通过电话联系 *Asian Sources* 杂志订户，逐渐与成千上万名买家建立起了良好的客户关系，以至于她们可以对客户直呼其名。当时的电话营销远不像今日这样盛行，所以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。

### 阿姆斯特丹办事处

1979 年，公司在荷兰阿姆斯特丹设立了一家辅助发行、销售和商展的办事机构，并由 Michele Swietering 负责组建了 Media Services International，作为公司当时在欧洲的代表处。就像 Alexis 带领的芝加哥的电话销售团队那样，Michele 不久就认识了很大一部分 *Asian Sources* 在欧洲的读者，并且参加了在欧洲举办的所有主要行业商展。

Michele 回忆说：“当时，从制造业和国际贸易的角度来看，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，他们依旧对亚洲产品怀有抵触情绪。”



Michele Swietering（左）于 1979 年在阿姆斯特丹开设了公司的欧洲办事处，她至今仍然负责该办事处的运作。



## 中流砥柱



Carlye Tsui (右) 与 Merle Hinrichs 在一起。Carlye 是公司的首任 EDP 经理。Compute-a-Source 是公司第一个连结供应商和买家的内部计算机系统，后来该系统又逐渐演变为独特的 Supplier/Buyer Finder Service (供应商/买家搜寻服务)。

### 技术提升效率

从 1965 年 Merle 收到从东京电传给他的机票，到 1972 年客户信息的计算机化，公司始终致力于运用新技术使公司的运作更富有效率。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。

不论是对公司还是对香港各界而言，邀请 Carlye Tsui 管理 EDP 都具有重要的意义，这一举措使一名女性登上了重要部门的领导舞台。Carlye 负责监督新型精密电脑 Hewlett-Packard 3000 (HP 3000) 的安装和运行，并淘汰了落后的打孔卡处理方法。全体员工开始像该部门员工一样越来越依赖 HP 3000。从发行部门开始逐步在公司各部门推行计算机作业。Carlye 因而在六个月内就聘请了一位系统分析员、三位程序设计员和一位秘书。

这为公司的广告费用管理以及客户服务注入了新的活力。公司开发出了 Compute-a-Source 系统，旨在增加读者对广告的反应，同时通过询问买家有意进口何种产品，了解追踪他们的进口需求。与此同时，销售人员也可通过 James Strachan 整理的产品快讯，得知最热门的前五大出口产品，对于销售工作而言，这是一条非常重要的资讯。

Compute-a-Source 连结了广告客户与读者数据库。该系统又逐渐演变为独特的“Supplier/Buyer Finder Service”（供应商/买家搜寻服务）。买家（读者）和供应商（广告客户）都能通过这项服务发布自己的产品和服务信息。对广告客户而言，除通过广告吸引采购查询外，还能收到使用这项服务的买家的公司介绍以及他们感兴趣的产品信息。追踪这一信息交换流程，也进一步充实了公司用于编辑报道的市场资讯。这一连结供需双

方的经验对公司日后成功涉足互联网领域至关重要。

### 抓住机遇

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，钟表业形势就此发生了不可逆转的变化。20 世纪 70 年代初的机械表可以自动上发条，每月误差不会超过几秒，表面的日历窗里可显示日期和星期。当时，它们却即将面临前所未有的挑战。

20 世纪 70 年代末，日本和瑞士的电子设计师几乎同时成功研制出用电池驱动的石英电子表机芯。瑞士没有对这一技术突破进行进一步发展，只是将其作为计时器在日内瓦注册了专利；而日本设计师却及时看到了它的商业潜力。简化的固态芯片电路使新型电子表的精确度可以与瑞士最昂贵的手工钟表相媲美。

电子表以发光二极管 (LED) 数显取代了传统的表盘和指针。像其他固

态芯片电路产品一样，标准化的大量生产大大降低了电子表价格。

到 20 世纪 70 年代末期，*Asian Sources Electronics* 上的 LED 电子表广告越来越多，其中不少广告客户就是在这本杂志上刊登计算器广告的厂商。Ric Day 说道：“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率先将这项技术用于数字式电子表。电子表厂商的广告随之纷至沓来，于是公司在 1980 年 11 月创办了 *Asian Sources Timepieces*。

*Timepieces* 创刊号有 119 页的付费广告，从第一期开始就有盈利。它也是公司最具专业性的杂志，内容专注于手表、时钟及其零配件产品。

### *Asian Sources* 系列杂志在中国

随着贸易的发展，新的商机也在不断



上世纪 70 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* 从一开始就对电子手表行业的发展状况进行了全面的报导。



## 中流砥柱

涌现。但是由于当时中国大陆与台湾地区之间的政治局势紧张，在同一本贸易杂志上不能同时报导海峡两岸的贸易状况。

为了解决这个问题，于1980年2月，公司推出了 *China Sources*（《中国出口商品专刊》）。和最早的 *Asian Sources* 杂志一样，《中国出口商品专刊》也是一份跨行业的综合性杂志，但其创刊号只有40页篇幅和34家广告客户。

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 清楚的知道中国的潜力不可小觑。

Merle:

60年代末我第一次参观广交会时，参加了一次具有对外展示性质的集体巡游。记得当时路上完全看不到任何的鸟、狗和猫。所有能吃的东西都为维持人的生存而被吃掉了。当时我很喜欢中国的干果，在香港的中国商场卖得很便宜。但我们参观了位于医院旁边的一个果园，看到一个个盛满干果的托盘上黑压压的落满了苍蝇。

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，上面没有任何衬垫，只有绑住病人

用的带子。纱窗门破了个洞，向导直接把手从洞口伸进去打开了门锁。

所到之处，墙上贴满了政治标语。企业员工培训中有50%是政治方面的内容，政治背景最好的人总是获得最好的职位。大多数工厂都在政治内斗中迷失方向，没有所谓的市场经济或听取顾客反馈的概念。这些公司对于价格毫无头绪，经常要问我们该为出口商品定多少价钱。

不论产品的设计如何，买家得到的报价都一样，举例来说，制造厂会认为所有自行车都应该卖同一个价钱，不论其功能或材料成本，因为自行车是由中央统一定价的。

我总是在想如何帮这些工厂实现自己的价值。但我们无法直接与制造商接触，只能通过进出口公司下单。如果买家问：“我可以跟工厂谈谈吗？”负责进出



*Asian Sources* 杂志主编不懂中文，因而不知道商店门前招牌上的标语是在宣传毛泽东思想。结果，这期杂志被扣留在台湾海关。



Merle Hinrichs 与上海广告公司总经理熊景华签署《中国出口商业专刊》第一份广告合同。《中国出口商业专刊》是公司第一本专门报导中国大陆出口商及其产品的杂志。



口的官员就会回答：“我们就是工厂。”因此产品包装或品牌都无法改动。

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，例如“白象牌”电池，孰不知在英语中，白象 (white elephant) 是指大而无用的东西。即便如此，中国的成长潜力已十分明显。不论哪一方面，中国的规模都是惊人的：国土面积、人口等。自那以后，中国变革之深远也令世界惊叹不已。

从《中国出口商品专刊》开始起步，当时负责所有 *Asian Sources* 杂志销售的经理梁达胜和其助理梁超雄一起，逐渐提升了这份新杂志在那些于中国大陆地区设有工厂的香港厂商中的知名度。

在中国大陆，销售外国刊物上的广告必须得到具有外汇控制权的政府贸易机构的批准，广告推销工作十分艰辛。要在中国大陆取得成功，首先必须赢得各级政府官员的信赖。

Merle:

我们在中国大陆的主要联络窗口是上海广告公司的总经理熊景华先生。熊先生很热忱，讲得一口流利英语，他代表上海广告公司签约，成为我们在中国大陆的广告代理。他们想获得全国独家代理权，并在上海管理全国的广告业务。但在这一问题的讨论中，我们说：不，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。

至今想起来仍不可思议，当时的情况不是大获全胜就是全盘皆输。如果大获全胜，就会受到赏识、被人重视，并且总会有人适时出现相助。我们花了很多时间经营这些关系，但常常还会有一些令人难以置信的情况发生。举例来说，有客户会一下子订10页广告版面，但对于广告的尺寸、公司的产品或是产品的尺寸和颜色，我们却一无所知。要知道这些数据是必不可少的，我



## 中流砥柱

们只好派三、四个人到广告客户那里商谈细节。

如果当初不是着眼于庞大的商机，我们不会对《中国出口商品专刊》投入这么多资源。这一路走来虽然经历了一些挫折，但每一步都为我们积累了新的经验。《中国出口商品专刊》最后终于成为全球最大的中国出口市场报道专刊。

随着《中国出口商品专刊》的推出，亚洲资源为连结供应商与买家所付出的努力也变得更加复杂和多元化。

### 扩大发行与审核

虽然当时在美国芝加哥的 Wordright 以及荷兰阿姆斯特丹的 Media Services International 已经拥有实力很强的杂志发行团队，但还没有专人负责统筹公司整体的发行策略。于是，公司在 1982 年 7 月，从美国远道聘请了 Bert Wild 这位具有直销背景的专业人才，来香港担任发行营销总监一职。

Bert 上任初期专注于如何善用公司庞大的数据库，以拓宽读者群并追踪对广告邮件的反馈情况。行业目录此前一直是寻找潜在读者的唯一外部资源，但 Bert 进一步利用了租用名单来开发更多读者。

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

Bert 的主要工作之一是推广新杂志。每次有新杂志发行，都需要通过邮件通知订户和潜在读者。而且，每

次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。

发行部门利用计算机执行一套非常复杂的系统，采取轮流赠阅方式，让潜在读者可以每三个月收到一次杂志，而广告客户可以在读者群中获得最高的曝光度。

### 维他大厦新总部

经过十多年的迅速成长，公司前进的脚步依然没有放缓：从 1971 年创立时的 130 位广告客户，发展到 1982 年每月 2,100 家客户的庞大客户群。广告文案人员遍及 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。



1983 年，公司入驻维他大厦面积达 45,000 平方英尺的新总部。



上图：在维他大厦的开幕典礼上，香港市政局主席 Hilton Cheong-Leen 作为特邀嘉宾主持了剪彩仪式。



左图：仪式结束后，员工们在香港赛马会共享午餐。

告客户的需求。为了讲求成本效益，

Trade Media 需要的不是市中心的知名写字楼，而是足够大的办公空间。公司新的落脚处不是香港中环租金高昂的大厦，而是香港岛南面香港仔的黄竹坑工业区。

适逢香港住宅及商业地产市场大跌，公司决定斥资 3,800 万港币购置办公室，这也体现了公司扎根香港的决心。时值香港前景混沌之际，对外全球贸易萧条，对内中英香港联合声明当时尚未签署。

1983 年 2 月，在维他大厦的开幕典礼上，200 家广告客户和 200 位香港及海外的员工共同见证了公司的乔迁之喜，入驻面积达 45,000 平方英尺的全新总部。

在新总部开幕典礼致辞中，Merle Hinrichs 表达了他对香港的十足信

在新总部开幕典礼致辞中，Merle Hinrichs 表达了他对香港的十足信



## 中流砥柱

心：“自 *Asian Sources* 杂志创刊十二年以来，出口贸易历经了许多变化，也度过了重重难关，包括美国进口关税事件、能源危机、地价上涨、某些贸易伙伴的保护主义抬头，还有利率和汇率的双扬。”

“今天，香港再次面临挑战，那就是未来的地位问题。我们深信，香港的问题将会迎刃而解，香港将会继续蓬勃发展，这就是我们投资购买今天开幕的全新办公总部的原因。”

### 又添新丁

1983 年，*Asian Sources Computer Products* 加入了公司的大家庭，成为 *Electronics* 的另一份衍生刊物。随着计算机及计算机零配件在亚洲各地制造生产，出版这份杂志势在必行。*Asian Sources Computer Products* 第



上图：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，先后担任了包括首席运营官在内的各种职位，并最终成为首席执行官。Sarah 目前是环球资源董事会成员。

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



3 期的广告版面达到 100 页，1989 年 10 月更突破 500 页大关。

公司的杂志专业化策略大获全胜。1989 年 10 月，*Asia Sources Electronics* 再加上所有的衍生刊物 — *Electronic Components*、*Timepieces* 以及 *Computer Products*，共刊登了 1,700 页的付费广告，比 15 年前 *Asian Sources Electronics* 的广告量高出了近一百倍。宏碁、神通和大同等知名厂商在杂志上刊登的广告产生了明显的成效，也带动了这些公司本身的成长。

公司成了东西方沟通的桥梁，也汇聚了形形色色的人才。有些西方同仁就像作家笔下的亚洲通。

Sarah Benecke 于 1980 年加入公司，当时她并不知道自已后来会对公司产生多么大的影响，也不知道这将改变她的人生。她很清楚的记得自己面试时的情形。



Merle Hinrichs 和 Sarah Benecke 在 1993 年颁发年度卓越编辑奖。Abe Peck 为评委会的协调人。从左至右为：Rajendar Gopinath、Pian Lai、Peter Houston、Sarah Benecke、Abe Peck、Merle Hinrichs、Tammi Garretson、Peter Gwyne、Kevin Gomez 和 Tom Tsui。

### Sarah:

我去见了当时的总编辑，并约在老利园酒店的咖啡厅碰面。我还记得在电话上问他：“到时我们怎么相认？”他答道：“别担心，我自然会认得你。”我赶到那里时，看见他正在吸烟，烟灰缸里还有一个未熄的烟蒂。我对自己说：老天，这真是一家奇怪的公司！

面试结束后，我到离利园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考试。这可是编辑考试。虽然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个城市。但是我需要工作。我看到了 *Asian Sources Electronics* 的招聘广告，便问男友是否知道这本杂志。他说：“这本杂志可是我的圣经。”他当时正好领导着一个电子产品采购办事处。于是我

想，这间公司应该不错吧！

所以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。

编辑团队几乎都是由像 Sarah 这样大学刚毕业、以英文为母语的员工组成，随着业务量节节攀升，编辑团队也迅速壮大。

### 收购 *The Importer* 杂志

1981 年，Merle 获悉他与 Joe 多年前曾就职的 *The Importer* 贸易杂志打算出售。尽管亚洲地区的制造业与贸易发生了巨大变化，然而 *The Importer* 杂志多年来不但篇幅没有增加，内容也没有专业化。相反，*Asian Sources* 系列杂志却取得了令人瞩目的成长，业务收入和市场影响力都远远超过了 *The Importer* 杂志。虽然如此，Merle 仍考虑到如果 *The Importer* 被某一家欧美公司收购，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。



中流砥柱

**Merle:**  
Ray Woodside 去世后，我已经准备好做出许多牺牲，以维持 The Importer 的经营。我跟 Ray 和他的儿子们都很亲密。我已准备好竭尽所能把杂志继续经营下去，但出版社的新所有者却另有打算。所以这么多年之后，要让这份杂志、这间公司及其员工脱离掌管他们的日本家族，这确实是一场硬仗，我很高兴我们取得了成功。

公司将该杂志并入 Asian Sources 系列，并且衍生出两本全新专业杂志：Gifts & Home Products 和 Toys & Sporting Goods。前者迅速获得成功；Asian Sources Toys & Sporting Goods 虽然篇幅不多，却内容详实，集中报导两类截然不同的季节性产品。但 Toys & Sporting Goods 面临着一个强大的竞争对手 — 由香港政府资助的贸易发展局发行的玩具业工商名录。



上世纪 70 年代末，邓小平重返领导岗位预示着中国市场的对外开放。

当时的杂志主编 Tony Howlett 感叹道：“Toys & Sporting Goods 无法与贸易发展局在广告价格上展开竞争。”杂志随后停刊，广告并入 Asian Sources Gifts & Home Products。

1984 年，公司的广告销售收入达到 1,560 万美元。经过在出版业 13 年的苦心经营，公司已成为亚洲地区的贸易媒体巨头，在全球设有近 20 个办事处，仅在香港就有超过 300 位员工。但每出版一份新刊物，就为公司的运作带来更大的压力。

高层主管的人数相对来说仍然很少。Merle Hinrichs 仍然担任公司的总负责人。Ric Day 时任总编辑，负责公司所有的编辑与发行业务。James Strachan 则被任命为销售与市场副总裁。在他们的领导之下，公司视需要随时增加职位，每增设一个新部门，就由他们其中一人全权负责。

中国对外开放

中国大陆的经济也在蓬勃发展。20 世纪 70 年代末期，中国开始实行邓小平的对外开放政策，鼓励吸引西方的贸易合作与投资进入中国大陆，中国大陆从此成为全世界关注的焦点。

循着亚洲四小龙的模式，中国政府在毗邻香港和台湾的东南沿海设立了四个经济特区，其中三个设立于广东省，分别是香港以北的深圳、澳门以北的珠海和正对台湾南部的汕头，第四个则设立于福建省的厦门。

1983 年，深圳吸引了 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



上世纪 80 年代末和 90 年代，Bruce Humes 一直是公司编辑部门的重要人物，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。

或间接来自台湾。

玩具和纺织厂如雨后天春笋般林立，房地产也出现了投机性投资，短短几年时间，深圳从一个偏僻的小渔村发展成一个不断向四周扩展的工业城市，人口也迅速飙升至数百万，人们从全国各地蜂拥而至，看上去就像美国早期的边陲新兴城镇，只不过这个大熔炉汇集的是中国大陆、香港和台湾的投资创业者。

涉足图书出版业

20 世纪 80 年代，公司为服务国际读者，展开了另一项举措：出版商业书籍。这些出版物只包含编辑报道，向国外高层管理人士提供有关亚洲各地进口贸易的详尽信息，其中撷取了公司在亚洲多年经营的心得，更有来自在这些国家采购的买家以及供应商的第一手信息。这些书籍旨在作为高端赠品，鼓励读者续订 Asian Sources 系列杂志。

第一本书 Importing from Hong Kong 由 Greg Wadas 执笔，1985 年 1 月出版。两年后，Tony Howlett 成为公司图书部门的首任经理。他撰写了再版的 Importing from Hong Kong，并且于 1988 年成功编写了 Importing from China 一书。

陆续发行的系列书籍还包括由 Bruce Humes 所著的 Importing from Taiwan 以及由 Chris Hanrahan 所著的 Importing from Singapore。

20 世纪 80 年代中期也是电话营销突飞猛进的时期。Dexter Bell 编写了多个软件程序，可将潜在客户的名称从香港下载到美国芝加哥的计算机，将整套电话营销系统自动化。

一年后，Wordright 在芝加哥郊区 Evanston 的 Church Street 1020 号租下了一栋大楼。迁入之后，公司安装了先进的电话营销系统，除了可以通过电话检查和确认订户数据，更有利于定期致电潜在订户，达到推广效果。



《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。



## 中流砥柱

### 业务持续扩张

到 1985 年，中国大陆市场强劲的成长潜力已非常明确。《国际电子商情》(Electronics News for China) 应运而生。这份中文刊物旨在为中国大陆制造商提供全球电子产业的最新动态。

创刊号的篇幅达到 104 页，读者反响出乎意料的热烈，订户迅速增加至 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



上世纪 90 年代初，在 Craig Pepples 的带领下，公司在中国的业务稳步扩张。

机会获得有关国际电子产业最新动态的中文信息，这些信息可以帮助他们制造想要制造的产品。我带回了近 3,000 份填好的订阅表。”

1986 年，公司出版了纯编辑报道的中国电子业新闻快讯《中国电子专讯》(China Newsletter Electronics)。这

份双周刊主要为西方高端市场的业界专业人士所设计，针对中国电子业进行全面的报导。

当时，邓小平的改革开放政策进一步放宽，中国企业不仅销售产品到西方，而且也开始从海外进口产品。西方国家的厂商急切需要了解这个国家，在这个庞大的

市场中占有一席之地。

但是，中国的进口消费狂潮很快消退，中国再度回归出口大国的定位。这一转变促使 Craig Pepples 在 1987 年对《中国电子专讯》进行重新定位，将报导重点转而集中到中国生产的电子产品上。《中国电子专讯》还开始编纂针对特定产品的专题报告，这些报告成为今天仍在出版发行的《中国采购资讯报告》的前身。

中国大陆进口消费狂潮的结束对杂志产生了直接的影响。公司发现难以收回大陆客户所拖欠的庞大广告费用。结果，公司不得不坚持要求客户预付广告费，这一前所未闻的做法后来成为中国商对商广告行业的惯例。而贯彻这一举措花费了大量的工作。

尽管如此，公司的出版业务依然势头不减。在 Merle 的要求下，公司在 1988 年收购了竞争对手的杂志《华信快讯》(China Trader) 并将其并入《中国出口商品专刊》。一同被收购的还有一份名为《世界工商商情》

(World Economy & Trade) 的中文刊物。该刊物收购后被重新定位为面向中国制造商和经理人的资讯集锦，提供各行业最新的国际贸易发展趋势。这一定位使该刊物大受欢迎。

随着中国向市场经济转型，对新知识和技能的需求也在飞速增长。步入了成长阶段的中国供应商开始如饥似渴的寻找能够帮助他们制胜国际市场的资讯与知识。《世界工商商情》便在这种情势下应运而生。

Craig Pepples 从一开始就参与了这个项目，首先作为编辑，后来担任发行经理。在他的领导下，赠阅数量从 2,000 份大幅飙升至 20,000 份。当免费赠阅的读者群达到一定数量时，该刊物就开始向付费订阅过渡。这种方式十分的有效，后来《国际电子商情》的发行也采取了这一模式。

### 内部出版人培训

Sarah Benecke 加入公司时任副编辑，历任首席运营官和首席执行官，目前



《中国电子专讯》之所以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，同时也从海外进口产品。西方制造商都渴望打进这个庞大的市场。



环球资源的中国团队日益壮大。上图为 Craig Pepples（前排中）与团队成员的合影。



## 中流砥柱



《电子工程专辑》（英文版名为 *Asian Electronics Engineer*）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。

是环球资源董事会成员。Sarah 当时正忙于《国际电子商情》和《中国电子专讯》的工作，但她仍然提议出版另一份新杂志。在经过长期的市场调研与公司内部讨论之后，她提出的针对地区性的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，《电子工程专辑》（*Asian Electronics Engineer*）正式发行，这是公司第一本双语刊物。它代表着多项创举，是公司第一本采用分区发行的杂志。这份英中双语杂志以全亚洲的读者为发行对象，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，这份杂志的目标读者是资深工程师和技术经理人，而非采购人员。此外，它也与《中国电子专讯》一样以编辑报道为主，占据了总页数的一半以上。

Sarah 招募了 Chris Smith 这

位来自新西兰、时任 *Asian Sources Electronic Components* 编辑的专业人才来帮助创办这份新杂志。创刊号是一项艰巨的挑战，但他们仍达成了 104 页的目标。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》推出了韩文版。随后，由 Ed Teja 担任编辑，针对新兴的东南亚市场推出了东盟国家版。

“公司当时成长迅速，” Craig Pepples 回忆说，“那时和现在一样，Merle 愿意冒险将工作交给有冲劲而且了解公司的年轻人。我永远不会忘记 90 年代初的那一天，他把我叫进办公室，对我说：‘现在是在中国大陆成立子公司的时候了，我觉得你可以担当此任。’我答道：‘但是我对



1991 年，随着业务的进一步重组，Chris Smith 接替 Sarah Benecke 担任技术电子组 (Technical Electronics Group) 的出版人。



James Strachan 指导 1991 年 *Computer Sources* 的发行。

公司法或税务都不懂，也没有相关的经验。’他告诉我可以找专业顾问协助。我想这只是他的预感，觉得我有能力办到。事实证明，他的判断完全正确。”

通过从内部选拔人才，亚洲资源

培育出不断成长和变革的独特文化。虽然公司日益成熟和复杂，但是优先从内部培养人才的传统至今未变。

### 拥抱科技

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 回忆道：“我们排好了一个时间表，要将每个部门实现电子化运作。不过，销售经理梁达胜却等不了那么久。”

梁达胜自费购置了一台个人计算机，自己不断摸索，终于开发出一套广告客户开发系统。以这套系统为基础，1988 年，改名为“信息服务部”的 EDP 团队成功推出了“销售线索管理系统” (SPS)。James Strachan 时任销售与市场副总裁，是 SPS 系统的主要推动者之一，这套系统能将公司所有销售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，



PubPlus 使 Theresa Yiu（右起第三人）带领的 ISD 团队在愉快的气氛中团结合作。



## 中流砥柱

可精确记录销售活动。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。

继销售团队之后，编辑部也正式进入计算机时代，利用个人计算机进行文字处理。

公司之所以能够顺利实现计算机化，主要归功于两大因素：一是公司从旗下杂志掌握了计算机产业的知识；二是管理层决心将新技术整合到所有运营部门。

### 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》(The Emigrant) 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。Merle 回忆道：“当时常有员工要求我帮忙取得加拿大、澳大利亚和美国的签证。他们是公司里的佼佼者，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。他们想知道移民目标国的教育及居住情况。

Merle 决定出版《移民抉择》，就有关移民方面的问题提供咨询解答。“我喜爱这本杂志，因为它充满了人性，而且保持中立。需求是毫无疑问的，因为我们很快就收到了数千份的订阅申请。”

《移民抉择》也收到了大型跨国公司、银行、航空公司及酒店连锁企业的广告投放需求。

公司过去发行的刊物全都是针对贸易客户，通过邮寄发送。《移民抉择》是公司第一份报亭零售杂志，针对在香港乃至台湾备受关注、且极具



《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。



对前景的不确定让越来越多的人考虑移民。

争议性的移民问题进行探讨。

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

《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)，杂志销售量达 6,500 份。创刊号有 144 页，其中 44 页是广告。

报摊销售量后来迅猛增长，杂志也获得了国际媒体的报导，因为全世

界都在关注中国。

但是，这本杂志的目的并不是鼓励移民，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 月正式停刊，部分原因是广告客户遭到越来越大的政治压力。

市场是动荡的。20 世纪 80 年代末期，公司的组织构架变得越来越复杂，不再是早期由少量人员紧密联结而成的小型团队了。公司必须做出结构性的调整才能继续阔步向前。





第三章

重组的世界



“我们与环球资源已合作三年。环球资源的多渠道推广以及优质的培训和服务，让我公司在全球的影响力进一步扩大，继而巩固了我司在行业内的领导地位。”

张同伟  
总经理  
江苏贝德莱特太阳能  
科技有限公司



江苏贝德莱特太阳能科技有限公司  
常州，江苏，中国  
[www.globalsources.com/czsunpower.co](http://www.globalsources.com/czsunpower.co)

公司发展	2002	2010
出口比重	90%	85%
销售额（百万美元）	\$17.5	\$35
员工人数	98	250
出口市场	全球	全球
工厂面积（平方米）	50,000	50,000

2008 年起成为环球资源稳定客户



## 重组的世界

学习的三大基础分别是：多观察、多磨练、多钻研。

— Catherall

一生中最难决定的事情就是哪座桥该过，哪座桥该毁。

— David Russell

1989年，柏林墙的倒塌标志着冷战时代的结束。以市场一体化为特征的全球新经济格局形成。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。

如果上世纪60和70年代以降低运输成本为重心（集装箱货船、大型喷气式飞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和通信成本。一个以微芯片、卫星、光纤及互联网为代表的

全新时代即将到来。

这些新技术开始将国家和地区连接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、品质之高，在仅仅几年以前还是令人难以想象的。国际贸易日趋全球化、精细化。

Merle和他的团队意识到这是公司进一步发展的契机，于是大力扩展亚洲资源在全球的业务覆盖。但随着贸易和市场格局日趋复杂，公司管理所面临的挑战也愈加广泛和复杂。



柏林墙的倒塌预示着国际新经济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。

公司需要新的领导架构，并决定从年轻有为的团队中选拔出版人，而不是从外部来招募职业经理人。1988年，公司将月刊的销售、编辑与发行工作移交给五个人：Ric Day担任报亭零售组 (Newsstand Group) 出版人；Sarah Benecke担任技术电子组 (Technical Electronics Group) 出版人；James Strachan担任计算机与消费电子组 (Computer & Consumer Electronics Group) 出版人；Tony Howlett担任消费产品组 (Consumer Products Group) 出版人；Craig Pepples担任中国商务组 (China Business Group) 出版人。

Sarah Benecke成为出版人是公司顺理成章的选择。Merle这样评价Sarah：“她为学习市场营销付出了很多努力，对营销的本质、营销原理，以及营销和销售人才应有的特质都有深刻的了解。”

James Strachan在公司已有10年的销售及营销经验，但是从未接触过杂志编辑或发行领域。他回想起架构重组时的情形：“由于这一变动，我必须给自己开个速成课，学习几乎一无所知的领域，尤其是编辑业务。”

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，却要面对销售及营销工作的新挑战。

Craig Pepples当时在公司的资历仅有三年，但已负责推出了《世界工商商情》(World Economy & Trade)，并且参与了《中国电子专讯》(China Newsletter Electronics) 的重新定位。

Merle说：“架构重组已经开始，并且会持续进行以满足公司的需要。组织是动态而非静态的。组织里的成员必须意识到，培训永无止境。这在某些方面就像卖广告：一旦你掌握了销售技巧，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。”

### 落户马尼拉

1990年，公司的消费产品组将大部分业务迁至马尼拉。搬迁的目的在于提升成本效益并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所带来的顾虑，以及回归后媒体行业可能面临的管制。

Tony Howlett为这次转移打下了良好的基础，但因为健康因素他决定辞职去追求一生的梦想——乘游艇环游世界。Mike Hay之前在《时代》(Time) 杂志担任亚洲区营销总监，具



## 重组的世界



1990年，Merle（左）与马尼拉公司早期成员合影留念。如今，菲律宾办事处已有逾150名员工。

备专业刊物的发行经验，于是公司聘请他接手并推进消费产品组在马尼拉的运营。他把自己刚接手的前几个月称作“一头雾水”。

即使对公司老员工来说，搬迁到马尼拉也是一次巨大的考验。高级制作经理 Eric Wong 于 1978 年加入公司，他记得马尼拉的基础建设过于简陋，让杂志出版更加艰难：“迁址马



前企业推广部总经理 Alexander Boome 是马尼拉办事处的最早成员之一。

尼拉让我再次体会到在这家公司工作真是让人既兴奋又精疲力竭。公司永远在变化，业务不断在扩展。”

前任企业推广部总经理 Alexander Boome 也回忆起当年的情况：“我们五个人被选为先遣队员派到菲律宾，考察在那里建立编辑与制作部门的可行性。尽管时常遭遇停电和多次发生政变未遂，但考察结果却是极为肯定的。变化是在这家公司的生活方式，从来没有过沉闷无聊的时候。”

上世纪 90 年代末，马尼拉办事处在高峰时有 350 多名员工，从事的工作涉及亚洲资源运营的各个领域，从软件评估、内容开发与管理到财务。

### 培养利基市场

将业务迁往成本较低的地区，并非当时唯一的新策略。公司发现更遥远的市场同样有着诱人的商机。利基经销商市场当时在北美及欧洲的计算机行业中兴起。于是公司 1991 年正式推出了 *Computer Sources*，其目标读者正是在本国进行采购的计算机产品分

销商。新刊物对于内容及形式的要求均与传统的 *Asian Sources* 出口贸易杂志截然不同。在瞬息万变的分销商市场，提供实时的行业动态至关重要，这意味着公司必须将新杂志的大部分制作及全部印刷工作迁移到北美。

*Computer Sources* 不仅是公司第一份针对北美市场的杂志，而且 280 页的篇幅也是公司有史以来最厚的一份创刊号——鉴于竞争对手 Ziff-Davis 和 Reed 等出版商在这一领域早已确立了优势，这可是一项不凡的成就。

James Strachan 负责监督这次发行工作，他这样描述市场对 *Computer Sources* 的热烈反响：“在第一期出版前，三菱、宏碁、神通及其它 47 家北



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

美公司就与我们签定了长期的广告合约，这是客户投给我们的信心票，同时也清楚的表明我们迎合了一个尚未得到满足的重要市场的需求。”

很快这份杂志又推出欧洲版，包括英文、德文和法文三种语言版本。*European Computer Sources* 后来成为针对欧洲计算机产品分销商的专业杂志中的佼佼者，其知名广告客户包括：飞利浦、威宝和爱默生电气。

### 追求卓越

公司在编辑工作中一贯追求卓越。而由波士顿的 Doug Wilson 和亚洲的 Bruce Humes 共同撰写的获奖特别报道《大拆解 (*Rip Off the Lid*)》则标志着 *Computer Sources* 在编辑质量方面的又一里程碑。

James Strachan 回忆道：“读者很喜爱这个特别报道。其内容非常敏感，因为美国几乎所有的主要计算机制造商都从亚洲采购零部件及外围设备，而大多数亚洲供应商都被要求



*European Computer Sources* 被定位为针对欧洲计算机产品分销商的多语种专业杂志。



## 重组的世界



World Executive's Digest 侧重于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。

严格保密客户的身份。因此，为了确认材料来源，Doug 会来个名副其实的‘大拆解’，把新型计算机彻底拆散，然后寻找每个主要部件和组件上的标签、名称和符号。这些信息随后交给 Bruce，他手下有一个位于亚洲的撰稿人网络，总是能追查到几乎所有原始制造商的身份。”

### 企业高管教育

World Executive's Digest 是当时出版的另一份杂志，它从另一个侧面反映了公司业务的日益复杂化和全球化。1991 年 6 月，菲律宾皮纳图博火山爆发，Merle 因此滞留在马尼拉国际机场，在等待机场重新开放时，他遇见了 World Executive's Digest 当时的出版人 Ashok Nath。Merle 利用这段时间与 Ashok 谈判，成功收购了该杂志。

新收购的杂志旨在满足企业高层

对管理资讯的需求，其中也包括亚洲资源的供应商，他们当时面临着快速成长带来的挑战。杂志介绍务实管理思维的最新趋势，为管理人士提供所需的技能培训与职业发展策略，无论是年轻还是资深的管理人员都从中受益匪浅。

Merle 回忆道：“在亚洲几乎所有的机场候机室里都能看到有人阅读这本杂志。我会走上前去询问他们对这本杂志的感受，而且总是得到有趣并富有建设性的回答。”

至 1997 年 4 月，杂志的订阅量达 80,000 份，读者对 World Executive's Digest 情有独钟，但杂志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。

但是在 1991 年收购完成后，公司出版的中文报刊《世界工商情》(World Economy & Trade) 转型为中国版的 World Executive's Digest，从而满足中国大陆企业家们对管理知识的渴求。该杂志后更名为《世界经理人》(Chief Executive China)，一路长存至今，其经第三方审核的杂志和网站社群在中国大陆有超过一百万读者。

### 领导力初次移交

就在收购 World Executive's Digest 的同一年，当时 50 岁的 Merle Hinrichs 开始计划淡出日常管理。在 1991 年公司 20 周年庆典上，他向团队成员们宣布：“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 Hinrichs 和 C. Joseph Bendy 庆祝公司成立 20 周年。



## 重组的世界

Merle:

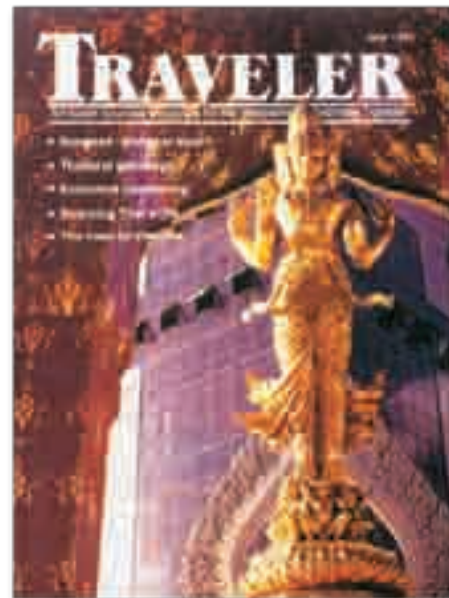
这种重大人选不可能在一夜之间敲定，而要有一个过程。Sarah 受到整个团队的绝对尊重。团队成员不一定赞同她的每一句话或每一个决策，但都认同她为担此重任而付出的努力。我们仔细走完整个移交过程，确保一切顺利。她有半年时间跟在我身边，用心倾听、参与工作、发表意见，并随时询问我做出决策的原因。

接下来的半年我们则对调角色。她负责决策，我则针对这些决策，直接或间接的提供建议和反馈。我们一开始能在八成左右的问题上达成共识，但到了那一年的年底，这一比例已经达到九成五。我们之间的默契和了解，足以让我安心向她说：“好了，你可以独立飞翔了。”

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



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



Traveler 杂志旨在为经常来往于亚洲的 Asian Sources 杂志读者提供商旅信息。

报导巴西、智利、墨西哥和南非等新兴供应市场的消费产品组，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、阿联酋及越南等地也展开了广告销售。

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，公司在 90 年代初推出了 Traveler 杂志。该刊物不隶属于消费产品组，但仍由 Mike Hay 领导。为了适应广告预算及业务范围仅限于亚洲的广告客户的需要，公司又推出了这本杂志的亚洲版。

当时，许多出版社也正在使用新的印刷技术提供更多区域版杂志，并对读者群进行细分。其中的

挑战是要更加细分读者群，降低区域版杂志的订阅费用，同时防止区域版杂志损害来自主要广告客户的业务，毕竟这些广告客户付钱是为了获得全球范围的广告曝光。

Traveler 杂志全球版和亚洲版最初作为赠阅刊物提供给贸易杂志订户，而当其建立起正规商旅刊物的知名度后，便成为公司的盈利性杂志。这一策略利用了 Asian Sources 杂志读者群的独特定位，将公司的经营版图拓展至原本由《时代》、《商业周刊》等国际商业出版社所独占的市场空间。

### 迈向全球

1993 年，公司为旗下主要的贸易杂志推出了区域版。美洲、亚洲及欧洲的区域版杂志为广告客户提供了更多的灵活性，可以针对特定海外区域进行有针对性的推广营销。这一运营方式借鉴了 Computer Sources 和《电子工



《电子工程专辑》着眼于满足专业人士，尤其是中国大陆的电子行业从业人员对技术资讯的迫切需求。

程专辑》(Asian Electronics Engineer) 的制作流程，即为不同的语言版本定制不同的编辑内容。不同版本选用不同的编辑内容也让杂志更加专业化、多样化，顺应了买家日益多元化的行业趋势。Asian Sources Electronic



1993 年，大部分采购杂志都出版了美洲、亚洲和欧洲区域版，以为读者提供更具针对性的资讯，并为广告客户提供更大灵活性。



## 重组的世界

*Components*、*Asian Sources Fashion Accessories & Supplies* 以及 *Asian Sources Timepieces* 等杂志都相继推出了区域版。

应香港、中国大陆及台湾地区钟表制造商希望获得中文信息的要求，电子与钟表组以《电子工程专辑》为原型，推出另一种类型的区域版杂志。大中华版 *Asian Sources Timepieces* 杂志包括一个中文栏目，报道有关钟表零件供应商的资讯。

### 进入中国

中国政府对经济特区的支持促使公司于 1992 年在深圳、广州、上海和北京成立代表处，同时从中国大陆各地招募销售人才，成立新的业务团队。

Bernie Holmbraker 负责华南地区的业务；Craig Pepples 担任中国地区经理，集中负责上海、北京及两地之间的所有地区。

“我们通常聘请二十多岁的年轻



任丽峰与 Bernie Holmbraker 合影。1993 年任丽峰作为一名客户主任加入公司，后来她为公司在中国大陆的业绩增长做出了重要贡献。



截至 1995 年底，ASM Group（亚洲资源集团）在中国大陆的办事处超过 18 个。时任中国地区经理的 Craig Pepples 陪同销售人员拜访了所有办事处当地的客户。

人，他们中的大多数人都没有在外资企业工作的经验，”Bernie 回忆道，“但他们都有梦想并且相信外资公司能为自己提供更多的发展机会。”

Bernie 率先在广州及深圳两地的办事处开展工作，当时每个办事处只有 5 位员工。而 4 年后当他离开这个职位时，仅广东省就设立了 5 个办事处，拥有 70 名销售人员。吴永安和吴承河每两个月来中国大陆一次，协助招聘员工和开展销售培训。到 2005 年 1 月，中国大陆的办事处已增至 44 个，团队成员达 1,300 多人。

Craig Pepples 说：“90 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。”

### 贸易电子化

科技永远是变革的工具。科技带领世界从靠风航海走向轮船航海，从马车发展到汽车，从螺旋桨飞机发展到喷气式飞机。上世纪 80 年代，世界各主要零售商越来越依赖国际贸易所带来的利益。他们的挑战是，在从跨国交易中获利的同时，如何管理并维护这一过程中产生的各类信息。

随着贸易节奏不断加快，信息变得越来越关键。而当计算机、电信、微型化、数据压缩及数字化等创新科技开始融合时，科技也随之大众化。

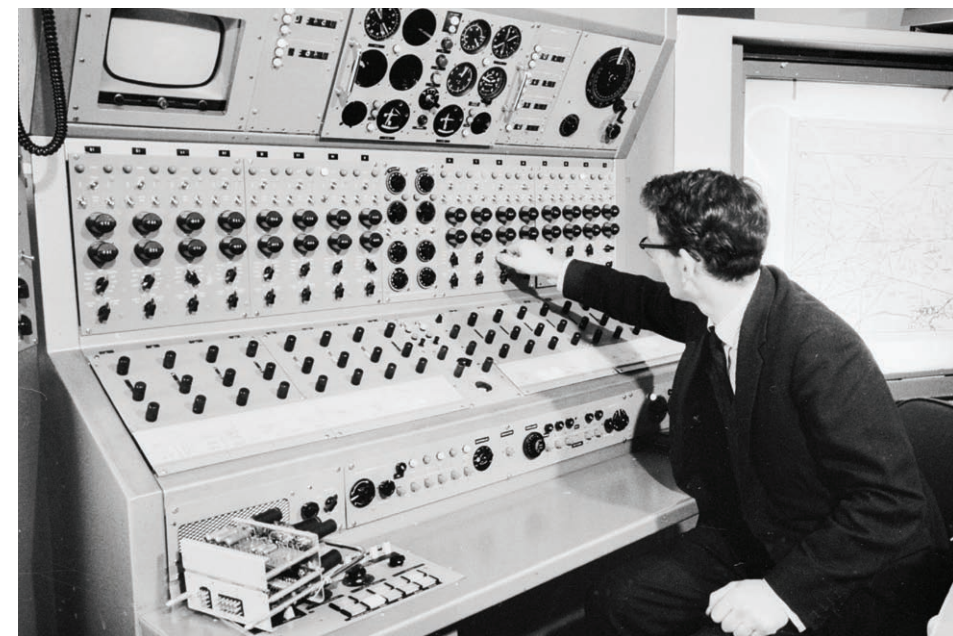
早在国际互联网还鲜为公众所知年代，亚洲资源就已成为最早实现运营计算机化的出版公司之一。公司很早就意识到信息管理的重要性，并

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。

到上世纪 80 年代末，Merle 已预见到全球贸易将不断进步和扩展，他推动公司在科技之路上再进一步，部署了企业资源规划 (ERP) 软件，买家可利用此核心服务下达并管理订单。

在 1989 年，公司购买了 DSC Consultants 大部分股权，这是一家开发电子数据交换 (EDI) 订单处理软件的香港软件公司。全新的软件于 1991 年推出，之后升级并重新命名为 ASM eTrade（亚洲资源电子商贸软件）。这是公司迈向交互式媒体的第一步。

到了 90 年代中期，Merle 决定为买家提供采用客户端服务器架构的交易软件。这套软件可以让买家开立信用证、出具货运单据及原产地证明，这些都是交易必需的出口单据。当时的目标是通过软件完成交易全过程：从在线收到采购查询到买家下订单，



如今，个人计算机的运算速度比 20 世纪 60、70 年代最先进的计算机型号还要快百万倍。



# 重组的世界



ASM eTrade 结合互动媒体，为 21 世纪的商业人士提供全面解决方案。

再到最终付款。

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。直至今日，我还没有发现适合大型买家使用的独立交易平台。客户对定制模板的要求实在是太多了。

话虽如此，如今自动化技术

之普及是我们在 2000 年所无法想像的。但是推动自动化技术普及的主要是银行或物流公司。此外，也有很多零售商和制造商投入巨资，按自身需求量身定制大型 SAP 或 Oracle 软件。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。

## 扮演重要角色

Theresa Yiu 是亚洲资源在香港的交易软件部门 — 贸易管理系统部 (Trade Management Systems) 的总经理，她在公司的软件业务中扮演了重要角色。当时她在信息技术领域已有几十年的经验，从入行时的 Unisys 公司开始，

相继供职于香港电信及友邦人寿，最后于 80 年代初加入亚洲资源。她最初担任电子数据处理顾问，后很快升任 EDP 经理。1987 年，Theresa 花了六个月管理发行部门。1989 年，她升任信息系统副总裁，后担任首席信息官，直至 Bill Georgiou 接任该职。

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，并负责培训和管理团队，创造出符合买家及供应商需求的产品与服务。

Theresa 回忆道：“1989 年，我开始分析公司的信息需求，由于公司已划分成多个出版组别，我建议公司干脆重写软件。我们彻底淘汰过去投资的硬件和软件，选用新的 Oracle 数据库及 Unix 硬件平台。1992 年春节，我们终于推出新软件 PubPlus。”

## 精密的数据库

PubPlus 是一个大胆的尝试，公司将所有与买家相关的数据库整合在一起。



上图：Theresa Yiu（居中者）在过去 19 年中领导信息服务部，实现了从 Publisher 系统到 PubPlus 系统的升级。

左图：1991 年，公司涉足另一贸易相关行业：国际贸易管理软件开发。



## 重组的世界



首席信息官 Bill Georgiou 领导环球资源网站的技术开发工作。

最初，这个数据库是杂志制作与记账的数据录入点，同时还负责编辑内容索引、订户资料输入和发行管理。

PubPlus 基于关系型数据库设计，由 Oracle 提供软件。关系型数据库会将各种来源的有关特定主题或客户公司的所有信息整合在一起。该软件并非只储存通常由不同部门维护的单独记录，而是允许用户从不同的角度查看一个统一的数据库里的数据。PubPlus 还能处理中文（简、繁体）、韩文及日文，这意味着发行部门寄送杂志时能够以当地语言提供地址。

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 已经成为公司基于网络的“iSystems”，负责提供制作、编辑、记账及销售线索管理方面的功能。Oracle 的后端数据库更为灵

活，用户可从不同地点访问数据库。

首席信息官 Bill Georgiou 表示：“B2B 市场竞争非常激烈，而且技术的更新换代也很迅速。我们的策略和运营方式近年来已经改变，以更有效的支持客户和发掘新的商机。”

“我们目前开发客户解决方案的方法，有个重要层面，就是部署标准化开放技术平台及协议，使其能与合作伙伴及业界其他公司的系统相通。我们在设计、开发解决方案时，密切关注并及时采纳各行业最佳实践。”

“为了顺应当今技术趋势，我们的解决方案提供了几种尖端功能和工具。例如，我们采用精密的导览式搜索引擎以及强大的数据仓库为客户行为分析提供支持。”

公司里有许多其他管理人员也具备技术背景。工程师出身的 Peter Zapf 对此有自己的见解。他说：“我一直都觉得技术和商业结合在一起实在是一件很神奇的事情。我还记得



前社群开发部副总裁、现任副首席运营官 Peter Zapf 常驻环球资源香港总部。

自己的第一个 FedEx 包裹才刚送到家门口几分钟，网站上的包裹状态就变成‘已送达’了，简直像变戏法一样。在这家公司，我们可以施展自己的魔法，而且可以真正量化成果，检验这些魔法应用到网站设计、网站功能、市场及网络后的成效。”

### 首度更名

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扩展业务和满足买家内部流程需求来实现增长。而未来的发展模式却与公司的过去渐行渐远。

经过外部设计顾问对公司现状的深入研究，公司决定用 ASM Group 来取代描述性的 Asian Sources（亚洲资源），作为主要企业品牌。除了新标识及新字体外，最显而易见和影响深远的变化莫过于对核心采购杂志的重新设计。杂志封面焕然一新，强调了杂志作为互动媒体辅助工具的新角色。1991 年公司 20 周年庆典上，全新的使命宣言和企业标识一同登台亮相了。

新的愿景表明公司将拥抱新的地域、新的技术和新的媒体。尽管做出这些改变，公司针对买卖双方的主要价值定位 — 提升

国际采购效率 — 仍然保持不变。

贸易与科技的趋势和形式不断演化。每次产业革命，无论是运输还是信息技术革命，在当时都被认为是一次重大飞跃。但回首历史，每次革命其实只是进步之轮再次转动而已。

商对商电子商务 (B2B) 是新千禧年的用语，但 Merle Hinrichs 认为 B2B 其实不是一个新的概念。他说，综观历史，整个世界一直都是以商对商的方式进行着沟通。



每一本 1991 年 2 月刊的亚洲资源杂志都附有精美的增刊。增刊涵盖了公司历史、出版刊物和未来策略。





邱健  
总经理  
佛山市健博通电讯  
实业有限公司

“在环球资源的协助下，我公司现已发展成为亚洲最大的天线生产商，在美国、香港、北京、上海等地设有17个分公司。环球资源帮助我们更好的向全世界推广我们的产品。我们每天都能通过环球资源收到很多询盘，这给我们带来了许多优质的客户。”



佛山市健博通电讯实业有限公司  
佛山，广东，中国  
[www.globalsources.com/fskbt.co](http://www.globalsources.com/fskbt.co)

公司发展	1985	2010
出口比重	0%	45%
销售额（百万美元）	\$2.62	\$45.6
员工人数	50	600
出口市场	N/A	美洲，东南亚 欧洲，中东 非洲，大洋洲
工厂面积（平方米）	800	55,000

1995年起成为环球资源稳定客户



## 数字革命

故圣人见微知著，睹始知终。

— 老子

**早**在上世纪 60 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，将这个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。今天，有关国际互联网的研究继续朝着多方面

扩充网络基础设施的方向发展。

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。

美国的电话公司也对互联网积极配合，免费开放了他们的数据系统。无数的个人和企业很快采纳了互联网技术，并迅速向全世界展现了互联网作为市场推广渠道及知识传播工具的



互联网从 20 世纪 60 年代美国国防部的一个小型计算机网络项目，演化为强有力的国际化工具，为世界带来巨大变化并完全改变了个人与企业的互动方式。通过战略性的在线电子交易平台，环球资源充分发掘了互联网的巨大潜力。



曾从事法律行业的 Howard Finger 陪同 Merle 一起在全球旅行并制定了交互式媒体开发策略。

无比威力。信息革命迅速蔓延。突然之间，互联网技术将数以百万计的人连接在一起，他们可以通过一种前所未有的方式交换信息、新闻、货币、家庭照片、音乐及视频等。

Merle 对重大变革产生的影响有着敏锐的观察，他在公众尚未听说过互联网之前，就已规划好电子商务之路。90 年代初，Merle 将公司日常运作管理全部移交给 Sarah Benecke，以便“退休”后能经常外出旅行及参加慈善活动，并有更多时间投入在个人兴趣爱好上。但是，当他发现互联网的巨大潜力后，就带着一份规划纲要重返公司，这不但彻底改变了公司的性质，也再次改变了亚洲贸易方式。

全新网上电子平台要求公司的团队成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。”

### 新媒体的培训

Merle 旅行时，大多有 Howard Finger 陪同。Howard 曾是香港一家法律事务所的合伙人，当时暂时离开了法律界。Howard 回忆道：“即使处于半退休状态，Merle 仍在思索如何通过贸易为和平事业做出重要而直接的贡献。虽然他或许不是真正意义上的和平缔造者，但他相信教育与培训是在任何环境下保持稳定的必要条件。”

两人于是开始研究通过信息光盘实施远距离培训项目的潜力。在调查研究期间，Merle 和 Howard 参加了一些技术培训以充实自己。“浏览器一面世，其威力就显露无疑，尤其是作为培训工具，” Merle 回忆道，“我们了解的越深入，就越清晰的看到它对培训及贸易的潜在影响力。考虑到公司的愿景和目标正是促进全球



进口商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。



## 数字革命



1996 年，深圳团队收到第一批电脑。每个人都如饥似渴的学习如何利用笔记本电脑做销售演示。

贸易，我们有什么理由不将这些全新技术整合到公司业务中去呢？”

### 迈入信息高速公路

Howard 首先被派往美国对信息高速公路做进一步深入研究。他说：“我当时接触了一些在后来的网络大繁荣中人尽皆知的企业，例如 Netscape 和 CompuServe，当时他们还默默无闻。此外我还接触了新闻机构，例如路透社和骑士里德报业集团。那时，网络行业还是一片尚未开垦的土地。”

新兴互联网企业对亚洲资源有着极大的兴趣，因为公司在贸易刊物出版界拥有悠久的历史和国际性贸易社群。1994 年业内关注的重点是如何将互联网应用于企业对个人 (B2C) 的业务领域。

Howard 准备了一份业务发展计划，内容涉及信息光盘和互联网开发等细节。1994 年底，Merle 和 Sarah Benecke 一起到访芝加哥办事处时，Howard 将计划书呈交给他们。

Sarah 对那次会面至今仍记忆犹

新：“他们做了一个仿真网站。Merle 问：‘Sarah，假设你是一个访问网站的买家，你首先会想要寻找什么？’我回答说‘产品’，Merle 马上用手指轻轻戳了一下 Howard。显然他们已就买家首先是要寻找产品、货源地还是供应商这一问题进行过激烈的讨论。我的观点是他们首先会寻找产品，他们并不介意供应商是谁，或来自于哪个国家或地区。”

Sarah 和 Merle 采纳了 Howard 的业务发展方案。两人深知：投资于互动媒体将会是公司所做出的最大而且最冒险的决定，这将需要对公司组织架构及业务进行重组。

接下来，Howard 被任命为互动媒体部总经理。公司的技术小组与香港的顾问公司 Black Box 密切合作，学习建立网站的运作过程。众多与技术及销售相关的问题都亟待解决。

Sarah 回忆道：“我们意识到必须让供应商也参与进来。但我们没有现成的参考模式，不知该如何向供应商收费，吸引他们加入我们的网站。我

们知道这项服务的费用不该过高，毕竟我们是在让供应商下一个小赌注。所以我们决定价格应该和在香港带客户享受一顿美味午餐的费用相当。”

### 拥抱电子贸易

1995 年 7 月，Merle 和 Sarah 在公司内部介绍了互动媒体方案。Howard 负责做演示介绍，参加了此次会议的许多公司高层对当时的情形至今仍然记忆犹新。

Howard 回忆说：“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 Power Point 来演示即将推出的互联网及信息光盘解决方案。会议室中有五十个人，脸上的表情好像在说：‘这家伙是谁，他到底想说什么？’”但与会者很快就理解了演示的内容。

同年九月，公司向香港及台湾的买家推出了自己的计划，协助推动亚洲和全球进入电子贸易时代。这项计划将贸易杂志、信息光盘及网站等多

种信息渠道整合在一起。

“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。我们将为广告客户提供互联网接入服务及电子邮件帐号，” Sarah 告诉与会者，“我们会帮助供应商以最简便的方式从传统贸易向电子贸易转变。”

### 全面解决方案

1996 年，经过周密的准备，亚洲资源一举推出了亚洲资源网站和每月出版的信息光盘。两种全新媒体都旨在作为贸易杂志的补充和完善。

为了传递由杂志、网站和光盘组成的多渠道解决方案这一概念，公司的市场推广活动运用所有三种渠道，着重突出了公司的文化和发展方向。多渠道解决方案还融入了广告创意服务、销售线索咨询、贸易管理软件、研讨会以及展览会等多种增值服务。

在 Howard Finger 率领团队的不



1996 年，全面解决方案包括杂志、网站和信息光盘。



## 数字革命

懈努力下，亚洲资源网站不断发展壮大，并在1999年更名为环球资源网站。他们的目标是使其成为亚洲贸易中枢。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。

首批信息光盘于1996年1月推出，包括 *Asian Sources Electronics* 及 *Asian Sources Security Products* 两张光盘。一个月后，公司又发行了首张 *Asian Sources Gifts & Home Products* 光盘。这三张信息光盘共收录超过3,000张产品图片。到1996年底，公司的10份贸易杂志都配备了相应的月度信息光盘。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，以更方便的将供应商信息录入信息光盘及网站。

公司面临着许多大事，也有数以千计的大小问题，但绝大多数问题最后都由公司内部拥有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，就是



产品资讯速递服务是网上推送技术中较早的“绝妙应用”。现在的产品资讯速递服务还可包含产品图片。

Product Alert（产品资讯速递）这项增值服务。只要网页上发布了新产品，这项服务就会通过电子邮件通知买家。买家只会收到他们表明感兴趣的产品类别的更新信息。系统还会根据买家感兴趣的产品类别，在第一时间将新增产品类别转发给买家，其涵盖范围从时尚珠宝、园艺家具到MP3播放器，应有尽有。这个概念在现在看来十分寻常，但在当时却是一项极具创新性的服务。

### 培训供应商和买家

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，公司如何向他们销售这样超前的全新概念？

现任的副首席执行官，区乃光回忆道：“1995年和1996年，我们初次谈到互联网及网上业务时，我们的供应商全都没有使用电子邮件。他们对网站或网上业务一无所知。为此，我们与美国AT&T香港办事处合作，共同制定了一项服务方案，以帮助供应商进入电子邮件的时代。”

“首先，我们对自己的销售代表进行了培训，内容包括学习计算机知识及利用笔记本电脑做销售演示。我们为销售人员提供贷款购买笔记本电脑，同时制作了一套相关的销售演示资料。然后，我们派销售人员外出拜访供应商，说服他们采用美国AT&T提供的互联网拨号服务，并通过我们生产并印有我们与美国AT&T公司标识的光盘安装此项服务。”

“培训供应商那段时间真的既费时又费力，我们要让供应商了解电子



1995年，Sarah Benecke（中）在香港和台湾地区为广告客户和新闻媒体介绍亚洲资源集团的互动媒体产品。



## 数字革命

邮件能为他们的商业世界带来积极影响。我们做了大量工作，几乎为所有的供应商安装了这一光盘，教他们如何使用，并让市场了解到我们提供的全面解决方案的重要性。”

“没有一家竞争对手，没有一家香港出版商，能够提供如此全面的服务。”区乃光解释道。

对供应商而言，他们收到买家电子邮件回复的那一刻即标志着其步入电子贸易时代的转型。

90年代中期，公司在中国大陆的销售队伍已打下坚实的基础。尽管不是每份新推出的杂志都能取得成功，但8份主要贸易杂志的业务仍不断拓展。此时公司决定让亚洲资源进入网络服务领域，准备工作就此展开。

“这不亚于投下了一颗重磅的炸弹！”Bernie Holmbraker回忆道，“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都不得不重头开始学习新知识。”



Bernie Holmbraker 是率先拓展中国市场的领导者之一。

公司对团队成员进行了网站业务培训，其强度不亚于最初的杂志销售培训。此外，公司还面临着更多挑战。一些欺诈性的网络公司出现，试图向不知情的企业销售其网站。这令工厂经理们良莠难辨。尽管在印刷杂志方面声誉卓著，公司还是遇到了其他问题，譬如：如何推动人们上网。

Mark Saunderson，前电子业务部总裁回忆起早期网络年代：“很多时候我们协助客户购买并安装计算机，然后教客户如何上网。一些客户刊登广告后向我们反馈：‘我们没有收到任何查询！’我们就会问：‘你们查过电子邮箱吗？’我们必须教客户怎样查收电子邮件。注意，客户一打开收件箱，就发现里面塞满了查询邮件。”

与香港和台湾不同的是，当时中国大陆的网络接入业务完全由邮电部控制。上网速度快慢取决于相关的政策及各邮电局的收费标准。

为了解决这个问题，公司的客户主任设法与各地的邮电局开展合作。

Bernie 回忆道：“一般情况下，我们会向客户提供邮电局的申请表，帮助其填妥表格并办理相关手续，从而获得一个互联网帐号。”

客户获得互联网帐号后，销售人员会立即协助他们安装软件。公司还邀请客户参加培训课程，指导他们如何使用浏览器以及如何回复买家查询。这是一项全方位服务。

回忆起那段岁月时，



1994年，Rob Nelson 从消费产品组发行经理一职转任电子与钟表组的市场部总经理。

Bernie 颇感自豪：“我认为，在许多公司迈向国际化的进程中，我们做出了重要贡献，尤其是一些位于中小城市的公司。如果没有我们的协助，他们可能需要等上若干年之后才能建立起进入国际市场的营销渠道。”

### 媒体转型

信息光盘与网站的同时推出，对整个贸易电子化进程的成功至关重要。当时大多数买家还没有接入互联网，但是他们均能使用信息光盘。

只要将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，亚洲资源就能为所有买家提供更加深入的采购资讯。

但推出这项技术并不容易。这些全新工具必须介绍给数以千计的供应商和买家，而完成这项任务不仅需要销售团队积极拜访客户，还需要详尽深入的杂志广告宣传来协助实施。今天，在杂志广告中刊登供应商的电子

邮件地址已经习以为常，但在90年代中期可是创新之举。

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：“如今这项工作在许多方面看来都很平常，但是在最初三年中却是异常的紧张忙碌。我们相信，我们一定会取得成功，没有人对此表示怀疑。随着时间的流逝，公司实力大增，这一技术也越来越清晰的成为未来的潮流。”

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

### 建立电子商务社群

亚洲资源网站上线运营以后，网站的开发团队便开始设法让流程更上一层楼，加强买家及供应商社群之间的联系和沟通。

起初，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、业务内容及产品的简要介绍。当一些供应商提出希望网站能包含更多信息时，亚洲资源立即作出响应，推出了黄金推广网页 (Gold Website)。

在这项经过强化的重要服务中，新增了公司生产能力、质量控制流程、公司参加的商展名单和公司管理层及理念方面的信息。不久后，买家只要轻轻点击一个按钮，就能通过网站向供应商索取样品。

与此同时，公司再次聚焦亚洲。虽然技术电子组 (Technical Electronics Group) 的业务持续快速成长，但公司的多数部门却在美国及欧洲频频受挫。最具吸引力的商机显然就在公司



## 数字革命

的“后院”里，因此公司于1995年采取了回归基础业务的策略。

当时，贸易出版界竞争愈显激烈，公司也发现营运环境更为严峻，于是重新聚焦亚洲，着重发展台湾地区、韩国、新加坡及中国大陆市场。

### 去芜存菁，重新聚焦

多年来，*Asian Sources* 系列杂志大多经历了改版或重新定位。随着宽带技术的普及和环球资源网站功能的日益强大，环球资源于2005年停止发行随杂志附赠的信息光盘。

截至2010年1月，环球资源共发行14种专业贸易杂志，而这只是其三大贸易渠道之一。这三大渠道分别是杂志、网站和展会，它们组成了联结供应商和全球买家的全面解决方案。其他渠道，尤其是电子媒体的快速成长，令人不禁要问：杂志在环球资源是否会长期存在下去？

Sarah Benecke 的回答是：“互



2005年的环球资源网站。

联网革命造就了一个全新的出版物类型。在工作中，我已很少阅读那些过去经常翻阅的杂志了。现在我看的杂志，都是在互联网技术出现后才诞生的。我仍然坚信印刷刊物将继续扮演重要角色，虽然杂志内容、外观和感觉都会截然不同，但我认为杂志还会存在很久。”

### 环球资源

互联网革命的声势日益壮大，加上互联网带给用户按需查看数据库信息的灵活性，促使公司重新思考品牌定位。

### Merle:

如果公司的名称叫亚洲资源，实在很难反映出全球采购机构的形象。这是中国尚未发展成为今日风貌以前的“过去式”了。我们很期待在土耳其、印度及南非开展业务。当时我们在南非已经有了代理处。

Sarah 和我在芝加哥的希尔斯大厦刚参加完一场贸易展，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。我们要成立环球资源，下设亚洲资源、欧洲资源及美洲资源；而在亚洲资源底下则有香港资源、台湾资源及中国资源。如此一来，我们就能够以统一的公司名称，满足所有的用户。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；或者如果用户只对亚洲资源或台湾资源



在访问位于1020 Church Street, Evanston的Wordright办事处期间，Merle决定将公司名称从“亚洲资源”改为“环球资源”。

感兴趣，他们也可以选择这个层级的数据库。我们的想法是要以对用户最有用的方式，精细划分数据库里的信息，但是我们必须创建相应的分类系统。我们不仅需要产品分类系统，还需要地理分类系统。但如果我们不改名为环球资源，就会错失这个将采购市场拓展到全球的良机。

自亚洲资源创立以来，这块招牌名声响亮，代表质量保证，而且与其他同行截然不同。我认为改名后我们可能会损失一些气势，毕竟我们的主要市场一直都

是亚洲。

但我认为公司名称绝对是关键力量，永远都不要低估公司名称的重要性。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。中国的孔子就说：“必也正名乎。”

改名也是一次机会，让公司能够将麾下所有媒体以强有力的方式关联起来。每本杂志的封面都标注了网址或域名，而其中的编辑报导页面上也列出了其他的网上资源及光盘信息。然而，公司的最终目标是树立名副其实的



# 数字革命



南非资源成员及其总经理 Mike Rabbits（后排右起第二位）的合影。

的全球性企业形象，以反映公司日趋国际化的发展趋势。

1999 年负责公司企业标识项目的 Paul Mottram 说：“很明显，我们的社群已接受公司的全新企业形象；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’企业标识是原‘亚洲资源’标识的自然延续，因此这一重大变更很容易实施。”

然而，无论实际执行有多轻松，改名为环球资源的决策却一波三折，花了相当一段时间才最终敲定。

公司改名的想法早已有之。1994 年，公司注册 globalsources.com（环球资源）域名，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）。

率先推出的地区性入口网站包括：Taiwan Sources（台湾资源）、



为主网站推出本地化版本仅仅是一个时间问题。

Hong Kong Sources（香港资源）以及 China Sources（中国资源）。随后，公司又推出新加坡和泰国的入口网站。

Merle 指出：“我们对公司的发展方向一贯了如指掌，这只是时机问题，即市场在什么时候会把我们推上这个方向。”

公司还勇敢的接受挑战，致力于开拓南非市场。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。

当时负责新业务开发的 Howard Finger 说：“我们关注南非，并决定从那里开始实施我们的计划。当时的

想法是‘让我们努力做好份内的工作，帮助南非回到全球市场中。’”

公司开始与潜在的南非合作伙伴进行谈判，这些潜在伙伴都愿意投入资金，建立一个南非网上贸易目录并支付相关的培训和组织管理费用。之后，公司又与印度尼西亚、墨西哥和土耳其的合作伙伴签约合作。时逢网络经济繁荣伊始，许多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。

## 产品分类

1999 年，UCCnet 成立，这是一家国际性的非盈利组织，旨在为买家及供应商解决贸易软件缺乏产品分类标准的问题。部分大型零售商已经将其供应商纳入了自己的专有网络，其中一些零售商采用了 UCCnet 的新标准。但是产品分类标准化的目标从未得以

实现，因为每个买家的采购行为或分类方式都不尽相同。

凭借贸易软件的背景，环球资源率先使在线产品信息符合了 UCCnet 的新标准。为此，Agentrics（前身为世界零售商联盟，即 WorldWide Retail Exchange）也将环球资源作为其亚洲唯一的信息合作伙伴。

Agentrics 是全球零售产业的服务提供者。其解决方案能简化并自动化采购、产品设计及供应链流程，从而帮助零售商、制造商及其贸易伙伴降低成本、提高效率。

Agentrics 还凭借安全的托管解决方案、全面的客户支持以及深厚的零售业经验，管理并简化其解决方案的实施流程。Agentrics 为年销售总额达 1.5 万亿美元的 50 多家全球性零售商服务。全球前 25 大零售商中的 15 家都是其成员。


众多世界顶级买家通过环球资源网站采购全球的产品。



## 数字革命

环球资源是亚洲唯一被选中参与 Agentrics 的“Asian Supplier Sourcing Program”（亚洲供应商采购项目）的公司。该项目让 Agentrics 成员可以利用环球资源的电子化供应商社群。买家可以立即在网上进行深入研究，并预先限定条件，藉此寻找和挑选亚洲供应商及其产品。

### 复杂的商务活动

商对商电子贸易变得日趋复杂。公司开发“Private Buyer Catalog”（专用买家目录），旨在帮助买家向特定的贸易伙伴发送更具体的查询，或向多个供应商发送广播式采购查询。此工具的目标用户是全球最大的零售商。“专用买家目录”经特别设计，能支持买家自己的产品分类系统，并与环球资源贸易软件接轨，因而符合 UCCnet 标准及其他正在发展中的标准。但是，即便零售商的营运总部支持采购电子化，个别买家还是旧习难改，而且每位用户总是要求按照自己的独特需求量身定制服务。因此，

尽管 Howard 和 Douwe Cramer 紧锣密鼓招募人才，“专用买家目录”却从未正式上线。

但是其配套产品“专用供应商目录” (Private Supplier Catalog)，依然是供应商在环球资源网站上动态更新公司及产品资讯的主要工具。目录原始设计包括一项功能，即向指定的“专用买家目录”直接发送私密报价，藉此进行一对一营销。“专用供应商目录”也可以让供应商在受密码保护的環境下介绍产品设计，并将此环境开放给受邀的特定买家。目录还可提供市场资讯、与竞争对手有关的定制信息及市场趋势。

制造商可以经由“专用供应商目录”，将最新产品及公司信息通过电子邮件同时发送给多位买家。如果参加商展或会议时需要产品目录，他们也可直接从网站上轻松打印。此外，此服务也意味着他们可将电子目录存放在环球资源的服务器中，保证安全无虞。这样供应商可大幅节省更新、打印及邮寄产品目录的费用。



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。

### 快速的产品开发

在环球资源业务团队要求推出新的产品并确定具体要求后，公司的信息服务部就会着手开发后端软件。一旦所有相关团队对最终结果均表示满意，公司就会开发产品，并投放市场。

这听起来似乎十分简单，然而副首席运营官 Peter Zapf 指出：“如今贸易社群对产品和服务的上市速度要求越来越高。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。”

要在非常短的时间内推出功能及复杂程度如此强大的产品，团队成员的地域分布成为一大挑战。Peter 指

出：“分布在深圳、菲律宾、香港及新加坡的团队共同执行一项计划时，文化及沟通障碍在所难免。”

他又补充：“新产品的顺利推出依赖于各地团队成员是否能清晰表达其所面临的挑战和需求。”

公司各个团队为了开发促进全球贸易的新软件和新产品而不断辛勤工作，这与公司早期单纯的贸易刊物出版业务大相径庭。

### 实时的客户服务

技术创新及应用不仅为环球资源开辟了全新的商贸服务渠道，也将企业的客户服务文化提升到一个新的层次。



## 数字革命



时任社群开发部副总裁的 Michelle Beck（第二排正中）见证了客户服务从信函到传真、从电子邮件到网站的发展历程。

如今，客户查询已不仅仅集中在产品采购上，还有很多问题与科技有关。

曾任社群开发部副总裁、历史学家出身的 Michelle Beck 十分注意观察科技如何改变客户对时间的期望。“在邮寄书信的时代，寄一封国际函件需要 10 天甚至 2 周的时间，而回复信函也需要相同的时间，”她说，“后来出现了传真，回复时间缩短至 48 小时之内。而电子邮件出现后，人们对于时间的期望越来越高，几乎希望对方即时回复。”

这种迫不及待的心理预期也意味着，在网络时代环球资源必须确保其客户服务团队在知识方面永远比客户领先一步。

迈入网络时代的 15 年里，公司推出了一系列客户服务工具，反映出网络技术在这期间取得的发展与进步。

客户服务人员可以从世界各地实时登录电子邮件系统，查阅并回复客户的查询邮件。系统还可以便捷的追

踪所有信息，并配有网上实时交谈工具，使客户服务团队能够全天为客户提供周到的服务。

### 结构化数据是关键

数据库是公司创始之初的基石，如今依然是环球资源的业务运作基础。公司定期对买家数据库及发行数据库的资料进行审核。此外，贸易杂志的发行量及环球资源网站流量也由独立第三方审核。

环球资源全力支持这些审核，将其视为验证杂志及网站产品品质的重要途径，以保持市场领先者的优势地位。而这些数据库也成为判断贸易趋势及软件效用的重要工具。在互联网经济的全盛期，用户数量及“粘度”就是一切，许多新同行提供免费服务，而且经常以浮夸的手法处理统计数据。环球资源却不为所动，坚持仅把过去 12 个月中活跃的用户计入其社群人数，这项严格的标准至今仍有



借助结构化数据，环球资源社群开发部及内容开发部能够迅速确认并追踪最新的热门产品。这意味着产品采购及上市周期均将大大缩短。

许多竞争者尚未遵循。

Peter Zapf 解释道：“在网络领域，你很想知道你设计的产品是否具有成效。你可以凭自己的感觉加以判断，但只有经过统计分析，才能得出正确的结论。市场信息和数据采集对于深入了解我们的客户及我们采购网站的成效具有很重要的作用。”

### Sarah 首度退休

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:

在编辑的职位上不分昼夜工作了几年之后，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。但是我不想坐

在办公室里做编辑，我想离职了。”他说：“你不如在公司里做做其他工作。”

我当时非常年轻，完全没想过这种可能性。所以他说：“好好考虑一下。除了我的职位外，其他工作任你挑。”当然，许多年后他改变了主意，把他的重任



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



## 数字革命



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

交给了我。

环顾公司，我发现销售工作似乎最有趣。他们的穿着最为光鲜亮丽，又都开好车！而且他们每天都能够外出拜访客户。于是我对 Merle 说：“我想在销售部工作。”

他说：“你做不了销售的工作，不过你可以和 Electronic Components 销售经理 Anthony Ching 谈谈，找一些潜在客户，试着卖卖东西。”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。80年代中期，我发现我们有很多 Electronic Components 读者都在亚洲。当时中国开始生产更多电子产品，中国的工程师一律都看 Electronic Components 这本杂志，因为没有其他的选择。于是，我拿着发行《电子工程专辑》的提案去找

Merle。提案是我用手动打字机写出来的。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。

担任首席执行官的那五年，我非常享受每一刻时光。但 1998 到 1999 年发生了亚洲金融危机，时局艰难，我们必须停掉一些刊物，解雇大批员工。当时首播网络公司正在上市募股，Merle 极其希望公司也可以上市。于是我建议我退休，让他回来担任首席执行官。后来我们就这么做了。

交接过程非常顺畅。我们非常了解彼此，我们知道每个人在生命的不同时期都需要什么。我离开时没有任何怨言，我相信 Merle 回来也是如此。我们只是交换了位置，继续往前走。

Merle 接过 Sarah 的管理职务，以董事长的身份兼任首席执行官。Sarah 加入

董事会，而 Craig Pepples 担任公司首席运营官，负责公司核心部门的日常管理事务。

之后不久，公司调整管理架构，由两个新成立的委员会替代了日趋过时的出版委员会，以应对更为复杂的时局，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。

2000 年，让公司许多老员工大为惊讶的是，环球资源公开上市了！

### 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——瞬息万变的商业和金融世界。

新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。作为贸易领域的先驱之一，环球资源发现，许多经验丰富的团队成员正成为这些新兴网络公司网罗的目标，因为这些公司需要迅速组成团队，把握市场有利时机。作为一家私营公司，环球资源既不能像这些年轻的竞争对手一样向员工提供股权，也不能利用资本市场。

1999 年，Merle 决定带领公司在美国纳斯达克股票交易市场上市，这是集中全球科技公司的主要证券市场。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。

但归根结底，上市的理由非常简单。公司上市后的首位首席财务官 Eddie Heng 解释道：“上市为公司筹集资金带来了便利。否则，公司的发展就会受到限制，资金来源也仅限于公司内部。公司上市使我们有机会为公司未来的发展筹集到更多资金。”

此外，上市还使公司有资金向团队成员提供股权及其他奖励。



环球资源全球办事处成员同时庆祝公司在纳斯达克上市。图中人物：左上角为 Craig Pepples；右下角从左到右为黄壬贵、张郑益、郑燕裕、吴永安和王松鹤。



## 数字革命

### 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。公司不得不放弃该计划，但是高层仍在继续研究以其他形式上市的可行性。

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。两人就环球资源通过反向收购在纳斯达克上市的事宜达成协议：由一家从Fairchild Corporation拆出去、名为Fairchild Corporation (Bermuda) Ltd的公司和Trade Media Holdings Ltd的股东换股。换股后，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：“经营一家私人公司的好处在于你拥有较大的灵活性，也更容易保护自己的观点和创新。”

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：“他始终认为，公司上市是必经之路。但是令他以及我们所有的人感到惊讶的是，上市过程需要应付大量细枝末节的问题。”

上市的过程历时约9个月，

Bill形容这一过程既激动人心又平和友好，他说：“那是一次友好、双赢的收购，因此没有花费太多力气，我们便顺利实现了目标。”

准备上市的招股说明书工作非常繁重，James Strachan、Eddie Heng、Seitz及双方公司的律师代表在纽约一家印刷机构的会议室内不分昼夜的工作。没有人可以借故离开，该机构为工作人员提供了充足的食物和可供休息的房间。

Eddie Heng回忆道：“无论从我个人还是专业角度看，环球资源最大的转折点就是公司上市。其中的过程非常辛苦，但当纳斯达克接受我们上市时，一切都很值得。成功上市前，我们花了好几个月重新审计，将国际会计准则转换为美国通用会计准则(GAAP)。接着我们在纽约工作了两周，准备提交给美国证券交易委员会的文件，并来回沟通了很多的问题。”

### 命运之日

2000年3月24日，美国华盛顿特区的证券交易委员会批准了公司提交的招



对Eddie Heng和Bill Seitz来说，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。



环球资源董事会成员合影：（前排就座者）Sarah Benecke、Merle Hinrichs、Eddie Heng；（后排站立者，从左到右）David Jones、Roderick Chalmers、James Watkins和Robert Lees。

股说明书，准许Global Sources Ltd以代号GSOL在纳斯达克上市。

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处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，将亚洲各办事处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。所有人都期待着GSOL代号首次出现在大屏幕的那一刻。然而，预期的情况没有发生。

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，只能说命运弄人。当时，惊慌失措的交易员们只顾着关注狂跌的指数，而无暇关心最新上市的GSOL。

### Merle:

我们的时机真的不能再糟了。公开上市那天我在旧金山。每个人都**非常兴奋，股票市值也窜升到大约20亿美元，我们都突然间变成了百万富翁**。当然，那时我们的股票还是受限股，无法卖出。隔天股票崩盘，我们又从百万富翁被打回原形。我们都觉得难以置信。

我还记得当时看着屏幕，完全不敢相信自己的眼睛：不只是我们的股价暴跌，而是股市完全崩盘。那时起网络泡沫开始破灭，一切都毁于一旦。

Doric Capital董事长、Merle的长期财务顾问Michael Nock客观的评价了此



## 数字革命



2009年9月3日，Merle在两年内第二次为NASDAQ股票市场敲响开市钟。

次上市：“1999年底，网络公司的形势已经十分严峻。公司采用的显然已是最快捷的上市方式。然而，Merle一定已察觉到市场正在失控。”

“Merle预见到即将发生的指数狂跌，但是他认为还有时间。他看到一些商业模式远未成熟的企业，仅仅通过华尔街资本市场就筹集到2亿美元的资金。他认为，在指数狂跌之前，或许他还能够有机会筹集到部分资金，当股市狂跌风暴来临时，他将会做好准备利用这一时机。但是，股市崩盘却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，例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。”

### 奋勇前进

环球资源从那天起走过了一段漫长的道路。2009年，Merle Hinrichs在两年中第二次主持纳斯达克股市的开市敲

钟仪式。数家全国商业电视网从纳斯达克 Market Site 工作室直播了这场开市仪式，纳斯达克网站也对此进行了直播。

随着公司上市，环球资源的融资变得更加便利。2005年2月，公司从美国资本市场筹集了总额达4,050万美元的资金。同年的6月份，Pacific Growth Securities 出版了一份独立的调查分析报告，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。作为上市公司，环球资源的团队成员必须共同确保诚实专业的运作，这不仅是客户的期望，也是投资者的期望。

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极开发新技术、新产品和新服务以满足广大客户的需求。

### 收购提议

随着时间的流逝，数家大型国际出版商注意到环球资源推出的成功产品越来越多，于是纷纷表达其收购公司的意愿。

Merle必须考虑这些提议是否符合公司目标，并购后是否能为读者及广告客户提供更好的刊物及服务，并为全体员工提供更大利益。

他回忆道：“我和多家出版商讨论了出售公司的可能性。但我逐渐发现，多数公司都想将公司拆分，卖掉不适合他们的刊物，只保留较为成功的产品。毫无疑问，这种方式会摧毁我们为公司设立的使命。”

潜在买家想要分割公司的想法，显示出其只对公司在亚洲的数据库、

资源以及专业知识如何能在短期内让他们获利有兴趣。他们缺乏互惠的长期承诺，对开发环球资源的产品不感兴趣。

鉴于此，公司还是选择了依靠自己的财力、人力及技术资源。

Merle说：“在大家兴冲冲出高价并购的时期，我们可以按15倍市盈率的价格卖掉公司。就财务方面而言，确实深具吸引力。但是，我们真正在意的是公司的持续发展，以及在贸易发展的过程中为数以万计的个人和发展中国家创造财富所带来的意义。”

他补充道：“公司成立的目标是协助发展世界贸易，藉此促进和平，并让全人类相互了解。我们的使命将会继续。”

### 绝佳的投资客关系

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严格的证券市场之一，根据其标准，环球资源的财务及流动性均表现突出。此前，环球资源



环球资源每年参加100余场国际商展，吸引优质国际买家。



# 数字革命

已在纳斯达克全国市场挂牌上市。

Merle Hinrichs 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及信息披露的标准，这对我们的投资人非常重要。”

2010 年 4 月，环球资源连续五年荣获投资者关系奖，其中包括亚太卓越投资者关系网站证书、中国最佳投资者关系网站，以及大中华区公司治理卓越证书。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，连续五年获奖是让我们引以为傲的一大成就。公司遵循了公司治理的最佳做法，并对股东完全透明公开，我们非常感谢外界给予的肯定。”

环球资源为投资者提供了一个以中国为主、广阔而具吸引力的市场良机。与其他企业的关键差异在于，公司提供整合的端到端媒体产品，领导专业市场，并且与广大买家和高质量的供应商社群建立了深厚稳健的关

系。尤其是公司为中国电子业服务，一直位居龙头地位，而且公司资产负债状况稳健，拥有 40 年的盈利记录。

公司拥有强大的品牌、覆盖广泛的销售团队和经验丰富的管理团队，这些令公司在市场复苏时更加繁荣。

## 远见卓识

环球资源如何应对竞争及市场变化，是公司成功与否的关键。荣誉退休的前首席执行官 Sarah Benecke 解释道：“我们在改变时都有长远规划。例如，《国际电子商情》五年未盈利，而《电子工程专辑》也花了一些时间才开始盈利，但我们持续投资这些刊物，因为公司每一份刊物都是为客户服务的策略性构成要素。”

她又举了一个例子：“面对享受政府资助的对手，为了在竞争中继续维持我们的市场份额，我们将 *Asian Sources Timepieces* 的广告费用减半促销。此举使我们的广告页数增加一倍以上，真的要感谢区乃光的带领，这个策略有力证明了我们的品牌优势以



遍布亚洲的 150 多名客户服务专员与供应商紧密合作，发掘其产品的独特卖点，从而为每个客户量身定制清晰、准确、有效的多媒体广告。

及销售组织的能力。”

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有着深厚的关系。例如，得益于“专用买家目录”当年与买家建立的良好关系，2010 年，全球前 25 大零售商中，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籍此齐聚一堂，在私密环境下展开富有成效的面对面会晤。

## 强大的贸易引擎

环球资源网站配备了功能强劲的搜索引擎，截至 2010 年 6 月，网站载有近 450 万个产品。每月，有超过 967,000 位买家登录环球资源网站搜寻所需产品。环球资源的研究团队密切关注网上交易市场，收集信息并分析市场状况，使广大客户获益匪浅。

以小型摩托车为例，假如一周之内，环球资源数据库显示有 10,000 个采购查询及 100,000 次产品搜索涉及小型摩托车，环球资源网站就会发出提示：“该产品需求旺盛。”环球资

源的销售代表则会将该信息提供给出口商，而出口商获得有关小型摩托车市场潜力的预测后，就会开始投入生产并更新其产品广告。买家登录环球资源网站后，只需轻点鼠标，即可搜寻供应商产品目录，获取包括供货情况、质量与价格等小型摩托车最新产品资讯。

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，公司积累了精深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。



2009 年，公司已为来自超大型采购公司的 200 余家采购团队举办了买家专场采购会。





第五章

中国加入世界贸易组织



应高峰  
董事长  
南龙集团有限公司

“我们与环球资源合作多年，刚展开合作几个月后，我们就收到很多优质买家的询盘，于是决定加大合作力度。通过环球资源的优质服务和强大的推广效果，我们在随后的几年中迅速发展，现在与环球资源的合作投资每年达 20 万美元。”



南龙集团有限公司  
永康，浙江，中国  
[www.globalsources.com/nanlong.co](http://www.globalsources.com/nanlong.co)

公司发展	1995	2010
出口比重	0%	100%
销售额（百万美元）	\$1.5	\$60
员工人数	200	1,500
出口市场	N/A	美洲，东南亚 中东，西欧
工厂面积（平方米）	10,000	220,000

2000 年起成为环球资源稳定客户



## 中国加入世界贸易组织

大多数反对自由市场的言论，其根源是不相信自由本身。

– Milton Friedman

黑猫白猫，会抓老鼠的就是好猫。

– 邓小平

数千年的历史进程中，中国的文明发展曾经在艺术与科学方面大幅领先于世界。然而，到了 19 世纪末期、20 世纪初期，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，毛泽东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，中国经济已从封闭式的中央计划型经济体制朝着以市场为导向的经济体制转型。从 70 年代末农业集体经济淡出开始的一系列经济体制改革，不断扩展到各个领域：逐渐放开定价权、财政分权、国有企业逐渐自主化、培育股票市场、财产所有制，以及开放对外贸易及国外投资等领域。就 GDP 而言，中国已经成为全球成长最快的主要经济体。自 1978 年以来，经济改

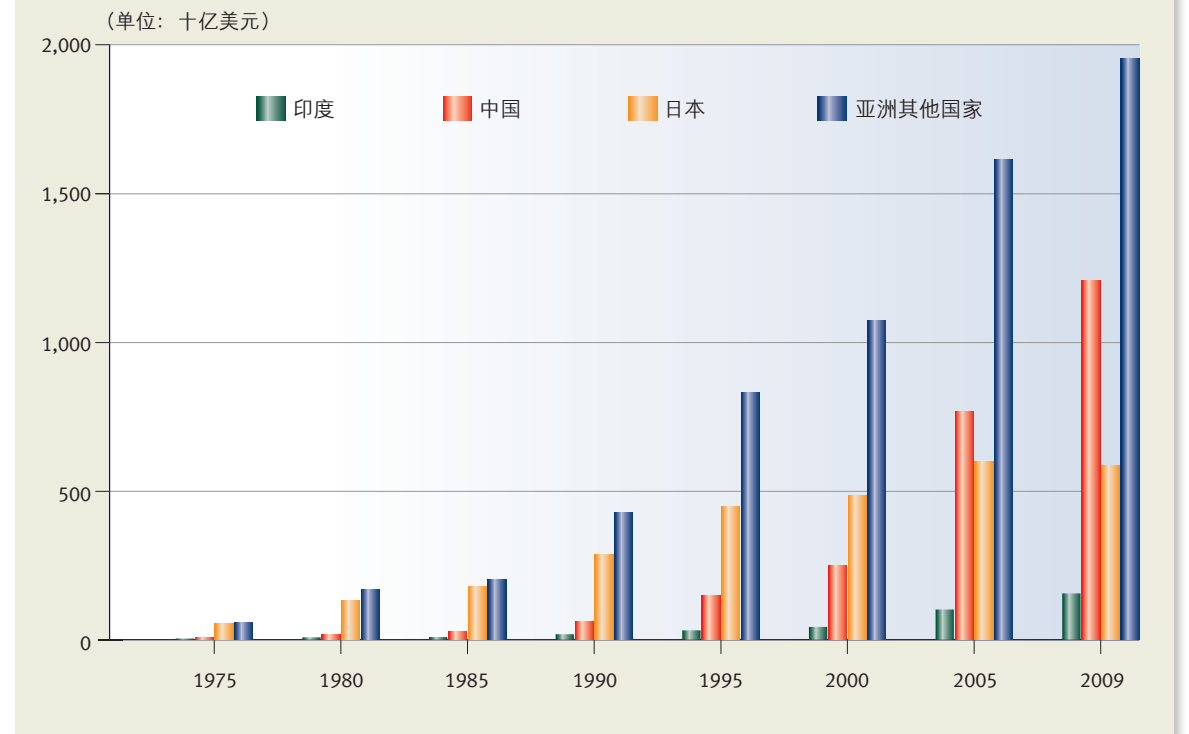
革为中国 GDP 贡献了超过 10 倍的增长。2004 年，中国的 GDP 已接近两万亿美元。当前，中国还是全球经济复苏的龙头，2009 年取代德国成为全球最大的出口国。

### 宏观与微观经济

中国迅速崛起为世界工厂，这是 20 世纪末、21 世纪初人类发展史上的一个里程碑。过去 40 多年中，亚洲资源和环球资源一直在幕后为成就亚洲和中国的经济奇迹发挥着关键作用。20 世纪 90 年代，台湾对外贸易发展委员会官员曾公开表示：“想要了解台湾的出口状况，只要数一数 *Asian Sources* 杂志上的广告页数就行了。”这番话从一个侧面印证了公司为亚洲经济做出的贡献。

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

1975-2009 年亚洲出口状况



二战以后，当国际发展机构仍在建议发展中国家通过进口替代实现经济增长之时，日本却向世界证明了：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。而改革开放以来，中国出口开始大幅增长。2005 年，中国取代日本成为亚洲最大的出口国，2009 年超过德国成为世界最大出口国。

更好的产品，等等。

大多数经济学家推崇的宏观经济指标，其实是无数出口商、进口商以及环球资源等资讯提供者付出的结果。本章中的图表展示了众多企业的成长以及各经济体的可持续发展，同时也表明：数百万人付出的“无可估量”的努力其实是可以量化的，是有形可见的。

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，环球资源是不可能取得成功的。在环球资源看来，全球消费趋势的变化推动了零售业的变化，后者又进一步促进了亚洲地区政治格局的

变化。除此以外，信息交换技术的变化也带来了新的机会和挑战。了解所有这些动态因素之间的相互作用是了解环球资源发展历史的关键。

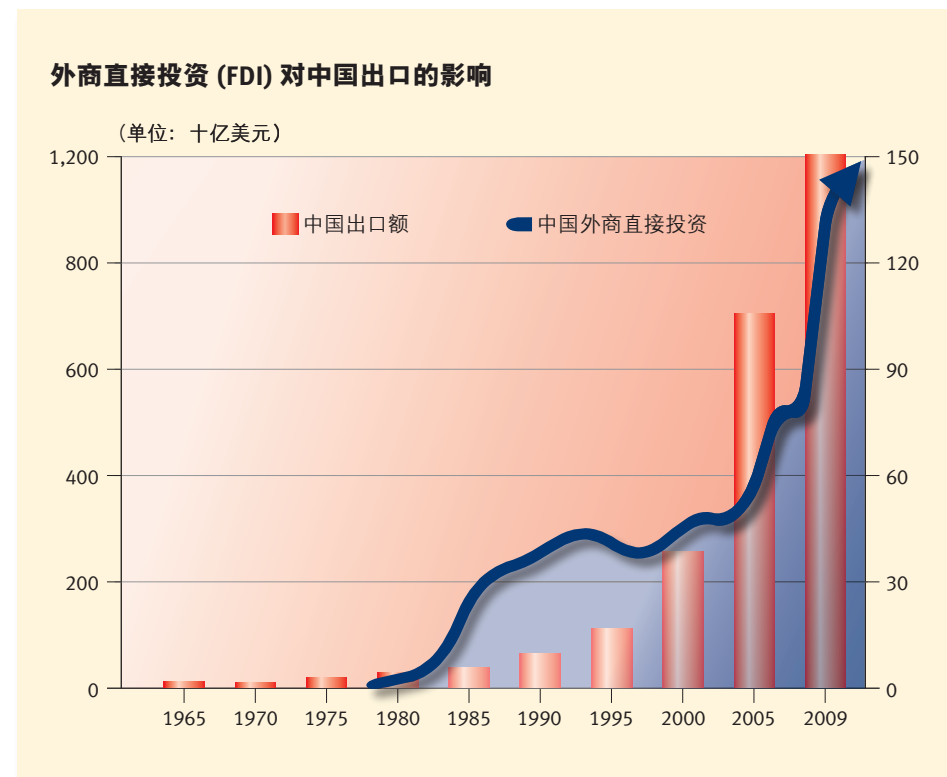
### 中国崛起

首先，日本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。它们仿照日本模式，开始将经济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



## 中国加入世界贸易组织



20 世纪 70 年代后期以来, 得益于改革开放政策, 中国的出口和来华外商直接投资大幅增长。如图所示, 外商直接投资是导致中国出口大幅增长的重要因素之一。

一关键创新。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。

到 20 世纪 70 年代后期, 中国走出了文化大革命的阴影, 开始实施改革开放政策。这是一项极富胆识的决策, 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, 带领中国向未来迈进。“四个现代化”旨在巩固和加强

中国农业、工业、科技和国防四大领域。后来, 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、技术和管理知识, 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。

20 世纪 80 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, 而这些买家正好弥补了中国企业在产品功能和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, 以最能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) 这个概念出现在 20

世纪 80 年代初, 整合了主要的业务流程, 将零售商和供应商连为一体。结果在全球市场催生了一种新的竞争 — 供应链之间的竞争, 而非企业之间的竞争, 这同时也提高了供应链的专业化程度。

全球消费品出口贸易巨人 — 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, 其供应链管理战略包括分散化生产技术和全球供应商网络。看到供应链管理能最有效的利用资源满足客户需求后, 众多公司开始采用这一模式。供应链管理技术的开发是中国后来出口成功的关键基石。

### 中国改革开放

20 世纪 80 年代, 中国开始尝试将中央计划与市场化改革相结合, 在不恶化通货膨胀、失业率和财政赤字的情况下, 提高生产效率和生活水平。

邓小平实施开放政策后, 中国作为世界贸易伙伴的潜力开始显现。很快, 基于新加坡和台湾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。就在这时, 环球资源搬到了香港一个更大的办公室, 并从此开始发展中国业务。

整个 20 世纪 80 年代, 中国以市场为导向的改革带来了年均 10% 的工农业产出增长。农业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。轻工业和消费品产量大幅增长。财政、金融、银行、定价和劳动制度等领域都开始进行改革。

20 世纪 80 年代初, 外商直接投资 (FDI) 局限于出口导向型行业, 且

仅限与本地公司组建合资企业。80 年代末, 外商直接投资出现短暂下滑, 但随后恢复快速增长。为此, 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。

20 世纪 90 年代, 零售价格战愈演愈烈, 零售商开始不断将成本压力转嫁给供应商。采购全球化几乎成了每家大型国际企业的核心之一。这 10 年中, 亚洲出现了大量的国际采购办事处。

中国也开始允许外国投资者生产和销售各种面向国内市场的产品, 并批准建立外商独资企业, 目前这一形式成了外商直接投资的首选模式。今天, 中国是全球主要的外商直接投资目的国之一, 2009 年吸引外资超过 900 亿美元 (不包括金融投资)。

个人电脑及后来互联网的出现更进一步改变了商业环境。

### 技术革新

尽管 20 世纪 90 年代初世界经济出现下滑, 但个人电子产品需求却呈上升之势, 个人数字助理 (PDA) 即是其中一例。1992 年, 苹果电脑公司首次推出 PDA, 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。

环球资源在 1989 年推出了 ASM eTrade 商贸软件。1996 年, 在众多 B2B 企业中, 公司率先推出在线采购



# 中国加入世界贸易组织

平台：亚洲资源网站。

RFID（射频识别）技术于 20 世纪 80 年代问世，并于 90 年代进入大众视线。这种技术为供应商、制造商、经销商和零售商跟踪产品和库存的方式带来了革命性的改变，为供应链带来了创新的无线技术和先进的数据管理及处理能力。

RFID 技术为包括沃尔玛、美国国防部在内的众多用户带来了极大的效益，进入新世纪后，采用这种技术的产品大量涌现。全球各地的企业开始利用这种技术来提高库存跟踪和管理的效率。

## 中国加入世界贸易组织

2001 年 12 月，中国成功加入世界贸易组织，标志着中国出口企业的发展迈出重要一步。买家终于可以与中国出口企业轻松而直接的展开合作了，而无需再担心中国的最惠国地位。

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 年时这一数字是 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，中国出口总量超过日本，并于 2009 年超过德国。

## 加强投资中国市场

20 世纪 90 年代初，环球资源开始将业务重心转向中国大陆。截至 1995 年，公司在中国大陆开设了 18 家办事处，Craig 担任中国地区总经理。

Craig 说：“鉴于中国市场的规模，我们必须开发一套系统化的业务拓展机制。以前，香港和台湾的主管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。但中国的办事处众多，无法这样做，所以要采用一套更加标准化的运作方式。我们招聘员工、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切实有效



公司举办一系列销售研讨会，培训了数百名销售人员，并接触到数以千计的潜在客户。销售研讨会成为覆盖中国大陆市场最有效的途径。

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：“这对于主管和销售人员来说都是极具价值的，当你与广告客户交谈时，就会立即对业务获得极为透彻的认识。”

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，几乎快骑到北京了。当客户见到我们时惊得目瞪口呆。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的坐在配有深色车窗的加长豪华轿车里，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。

## 贸易难题

全球贸易繁荣兴盛，“什么才能构成公平贸易”这个问题也随之产生了。90 年代前期，贸易最惠国待遇的给予与撤销，如同一把利剑悬在全球买家的头顶。美国贸易政策在当时克林顿总统的主导下更为强硬，华盛顿每年都威胁中国不继续给予最惠国待遇，试图让北京在诸多问题（如知识产权）上让步。

美国最惠国待遇政策的摇摆不定直接影响了环球资源的买家。他们必须随时准备，一旦开征贸易关税，就要迅速重新拟定供应及价格策略。更糟糕的是，双方火药味十足的贸易谈判随时都有可能演变成为贸易大战，给各方都造成严重的后果。尽管中国有强大的制造能力，买方还是不愿承诺更多订单。



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。



## 中国加入世界贸易组织

与此同时，日本贸易也因日元波动而遭受冲击。1993年初，1美元可以兑换125日元，日本出口商知道，再这样下去他们将无法维持盈利。但接下来两年，日元迅速升值。因此，原本将重心放在日本的亚洲原材料供应商及零部件供应商不得不将重心转移至其他地区。这对许多其他亚洲国家的组件、零部件及成品供应商，尤其是中国供应商而言，是一大良机。

国际投资者源源不断的向中国大陆注入资金。2004年，中国大陆吸引外资总额达600亿美元，2008年达到1,080亿美元。2004年，中国进出口总额超过1万亿美元，并于2007年激增至2.3万亿美元。这些数字对一个发展中国家而言尤其令人振奋，并在很大程度上得益于中国2001年加入世界贸易组织时承诺进行的经济改革。

Merle:

问题在于公平贸易是否真的存在。在重商主义盛行的世界，世



克林顿执政期间，美国对中国采取了较为严厉贸易政策。

界贸易组织曾试图建立监控贸易的规范，让贸易有规可循，但却失败了。世界贸易组织对我们的业务有何影响？举例来说：纺织品配额制度已实行多年，目的在于决定哪些国家是配额的受益国，哪些国家要限制纺织品的类型及原料。但是，纵观历史你会发现，该制度只规范了原料，如棉花或羊毛，而非成品。后来，该制度演变成一整套管理纺织品配额分配的官僚体系。

而且，配额竞标和制造是分开的。因此，如果你是进口商，你必须找出谁有配额，然后付钱买配额，而你选择的制造商却未必能得到这些配额。最后，这些成本都要由消费者承担，他们不只要付钱买产品，还要支付配额及运送成本。所以，如果我们要谈公平，举例来说，如果你要靠巴基斯坦制造衬衫，一旦该国发生战争，你可能买不到衬衫。

配额制度原本应该要保护消费者免受任何市场动荡的冲击，但是它却变成了转嫁给消费者的成本，因为这种官僚体系无法有效的利用可提供最佳交易的国家的制造资源，而是被政治利益所驱动。

美国多年来都相信自己可以利用关税、配额及最惠国待遇而获益。但在2001年12月，当中国作为一个发展中国家成为世界贸易组织的正式成员后，所有批量进口商都更为安心，因为无论美国国会是否指定中国为最惠



西方的影响力在今天的中国随处可见。连锁餐馆如雨后的春笋般在全国兴起并为人们广泛接受。



# 中国加入世界贸易组织



自 2001 年加入世界贸易组织后，中国市场更加开放，人们也得到了更多、更好和更方便的服务。

国，都不会危及到商业交易。因此，大批订单涌入中国，其影响之深远超乎许多人的预料。

自由贸易是一个理论概念，目标在于减少国家之间的紧张局势、纷争及障碍。国与国之间如果没有自由贸易，承担苦果的是消费者。如果没有自由贸易的概念，环球资源也不会发展到现在的规模。

## 《中国采购资讯报告》诞生

因为大量买家涌入中国，公司必须做出迅速反应，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》。《中国采购资讯报告》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。

利用通过环球资源网站获取的专有数据，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。环球资源编辑团队足迹遍布中国大陆，实地采访了许多工厂，确保为买家提供客观中立、极具参考价值的采购资讯。

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。其中 Vietnam-Footwear、Beauty & Cosmetics、Mobile Phones 以及 Lighting & Electricals 最为畅销。

这些报告涵盖多种行业，既是买家的采购指南，也是供应商目录，能协助买家更明智、高效的进行采购。

## 编纂有方

为了制作这些资讯报告，环球资源对

许多公司进行了调研。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，都能准确反映中国的产业结构。

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。此外，公司还推出报导印度供应商生产能力的资讯报告，聚焦印度供应商可以与同行展开有力竞争的产品类型。同时，报导越南供应商生产能力的报告也已出版。

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，他们会讨论自己公司最近经营业绩，并提供未来 12 个月的价格、研发情况、生产及出口预测。这些访问

以亲自拜访、电话访谈或电子邮件的形式进行。

公司还邀请所有制造商参与问卷调查，这份精心设计的问卷能够提供产品及价格趋势的前瞻预测，并揭示各行业面临的重大挑战。每一期报告的“Supplier Survey and Outlook”部分都会对这些内容进行探讨。

## 量身定制的采购服务

从创立时起，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。到 20 世纪 90 年代，随着公司涉足贸易软件领域并开发出“专用买家目录”，这种关系又得到了进一步的加深。而环球资源与 Agentrics 的策略联盟关系将更多的大型零售商带入了这一社群体系。到了新千禧年初期，许多大型零售商也开始订阅《中国采购



环球资源对买家的采购活动进行实时监测，以发掘需求最为旺盛的产品。内容开发团队通过撰写详尽深入的《中国采购资讯报告》，帮助买家寻找符合其需求的供应商。



## 中国加入世界贸易组织

资讯报告》。环球资源看到了一个大好机会。

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。内容与社群开发部总经理 Brent Barnes 从 2005 年开始管理买家专场采购会，他表示：“我们接触了 60 家香港和上海的大型零售商。当时亚洲还没有人推出这项服务，因此销售这个项目真的是易如反掌。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。接着买家会挑选他想要会面的供应商，我们会在最合理的地点安排一对一洽谈，地点通常在中国。”

起初外界会担心环球资源是否有能力针对买家的特定需求找到符合要求的供应商，但使用过该服务的买家满意度都非常高。每个买家代表每天可与四到六家预先筛选的供应商见

面。Brent 表示：“通常活动结束后，买家会找到至少一个新合作伙伴。”

该项目规模迅速扩大。到了 2009 年，公司每年为全球最大的零售商及精选供应商安排 2,000 次的面对面洽谈。与会买家的年销售总额超过 1 万亿美元，远远超过许多国家的经济规模。虽然许多竞争者试图复制这个模式，但他们都无法达到这样的规模。

Brent 补充道：“我们的成功之道在于注重细节，要确保买家看过供应商介绍资料，事先筛选；还要确认供应商做好充分准备，提供样品和演示材料，当然还要首先确认供应商是否具备相应的能力。只有我们的已核实供应商才可以参加活动，仅这一点就能过滤掉不够重视出口业务或经验不足的供应商。”

### 从设计、制造到出口

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，经过长时间的商洽，环球资源与美国知名出版商 CMP Media 组建了合资公司，以便更好的服务于中国电子制造商和电子工程师。

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 CMP 姊妹杂志注入更多的内容，这两份杂志焕发出新的活力。作为这个时代出版物日趋精细化的印证，《电子工程专辑》拥有四种语言版本的配套网站，分别是简体中文、繁体中文、韩文和英文。

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：将外国的零部件和技术介绍给中国快速成长的电子制造业。

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，我们推出了一个半导体展会 — 国际集成电路研讨会暨展览会 (IIC China)，这是我们其他展会的先驱。当时我们在中国发行了两本杂志《电子工程专辑》和《国际电子商情》，这是大家当时熟知的名字。我们看到了机会，可以让半导体厂商更加贴近



内容与社群开发部总经理 Brent Barnes 成功开发了买家专场采购会。

市场。

但是因为中国工程师没有出差参展的预算，我们只好将展览办到了读者家门口。因此我们一直跟着 IIC 从一个城市来到另一个城市。目前这个展会在五个城市举办，有许多客户会和我们一起参加所有展览。

我还记得在早期的某场展会上，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。这对出版商而言真是令人鼓舞！毫无疑问，我们的读者在迫不及待的吸收杂志带来的资讯。

我在美国做电话销售的时候，习惯在桌上放张地图，因为对许多人而言，深圳、成都和上海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。



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顶级零售商面对面对话的良机。



# 中国加入世界贸易组织

在一次商务旅行中，Mark 遇到了 CMP 的高层 Steve Weitzman，CMP 是美国知名的私人贸易出版商，后来被 United Business Media 收购。Steve 对中国的商机非常好奇。一年后，他来找 Mark，表示经过研究后，发现机会还是在环球资源。Steve 建议双方应该携手合作。

Mark 回忆道：“当时的局面是：我们要么合作，要么彼此竞争。”最后双方以对环球资源有利的六比四的合资比例携手合作。

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。但从 CMP 的角度来看，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我们用他们的内容作为我们产品的报导来源。对于 CMP



前 eMedia Asia 总裁 Mark Saunderson 将针对电子行业的业务从杂志扩展到展会和网站。

来说，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。

这项合资运作良好而且具备盈利能力，现在也是如此。但是



《电子工程专辑》和《国际电子商情》由环球资源与 CMP Media（现为 UBM）的合资公司 eMedia Asia 出版发行，为大中华地区蓬勃发展的电子行业提供最新资讯和动态。

要与合作伙伴共同管理，绝对需要学习！我还记得当初在伦敦办公室里的一个星期，真的是夜以继日不停的工作，与我们的合作伙伴还有其代表律师不断沟通并起草合资的合同。整个过程非常耗神劳力，但是结果确实对公司有益。

2005 年，合资公司又与另一家美国出版企业 Penton Media 结成策略联盟，推出了中文版《电子系统设计》(Electronic Design-China)，进一步的拓宽了合资公司为电子工程师提供的中文服务。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》则是给予中国设计工程师在完成项目和保持竞争力方面所需的突破性技术及资讯。”

## 环球资源内贸网

环球资源多年来在两大领域倾注了大量精力，帮助促进大中华地区商对商贸易的发展。第一个领域是公司的核心业务：通过英语媒体促进大中华地区对全球的贸易。第二个领域则恰好相反，即通过中文媒体促进全球对华贸易，也涵盖中国内贸。

环球资源内贸网 (China Global Sources Online) 是一个专门服务于中国国内商对商市场的网站。“中国国内市场需求表现的相当强劲，且并未出现我们在西方国家看到的‘内爆’现象。” Merle 说道，“在启动这个网站之前，我们就已和很多公司，如宏碁和美国铝业公司合作了。目前，



前任中国区首席代表 Brandon Smith，目前担任 eMedia Asia 总裁。

我们大约有 115,000 位已核实及待核实供应商，产品种类达到 140 万，而采购查询数量也增长了 300%。”

## 未被选择的道路

早在 90 年代中期，环球资源就曾考虑设立专门服务于电子行业的中国内贸网站，但由于当时电子产品价格过低及市场相当拥挤而放弃了这个想法。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竞技场的机会。

公司当时的目标是使两家公司合二为一。但首先关注的焦点是，两家公司如何利用各自的资源使双方都能受益。前景是诱人的：为中国制造商们提供全方位的服务，不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。

就为何两家公司最终没有走到一起，Craig 说道：“慧聪国际为环球资源带来的互补性是独一无二的。他们



## 中国加入世界贸易组织

也有印刷杂志以及聚焦国内行业的网站，应该可以补足中国商对商方程等式中缺失的部分。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。两家公司的文化有着巨大的差异。就慧聪国际在北京的公司而言，其 CEO 和他的侄子以及侄媳都是主要决策者。幸运的是，我们的交易协议中包含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。”

“这是个非常好的学习机会，我们在事情还没有发展到为时已晚的时候意识到这件事其实是不可行的。在很多方面，慧聪国际和环球资源有着很强的合作基础。慧聪国际到今天仍然是一家具有企业家精神的企业，他们非常注重节约成本，并且专注于行业垂直市场的业务。他们总是具有强大的创造性和想象力。然而即使是这样，基于包括文化差异等的种种原因，我们最终还是决定放弃合作。”



2006 年 5 月 26 日，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。

这笔交易的基础是公司发展与投资副总裁 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。公司在 2006 年 5 月的一个午夜签订协议。

依据协议的条款，环球资源以约一千万美元的价格购得慧聪国际 10% 的股份。而且如果慧聪能够在一年之内达到一定的绩效指标，环球资源可以行使期权将持有股份的比例增加到 35%。如果行使期权，依据香港法律，环球资源将引发一次公开募股，以取得所有剩余的慧聪股份。

在双方决定还是保持各自独立的经营模式后，环球资源于 2007 年 12 月将所拥有的 10% 的慧聪股份出售给了另一家慧聪投资方。“所有各方都对这个项目付出了巨大努力。”Craig 说，“虽然没有成功，但我们获得了宝贵的经验，为后来其他的合

作和并购项目奠定了良好的基础。而且，我们非常幸运的认识了慧聪当时的首席财务官 Connie Lai。她在我们售出慧聪股份之后加入了环球资源，现在是环球资源的首席财务官。”

### 不同的模式

与慧聪的合作也为公司间接产生了一个全新的销售渠道。2005 年 7 月，公司北京办事处的总经理 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 回忆道：“大约一周后我接到了一个美国人 Brandon Smith 的电话。他在美国通过电话用中文对我进行了面试。我当时想，这个公司真有意思。先是一个中国人用英语面试我，现在又是一个美国人用中文面试我。在这样的公司应该有前途，我要在这个公司干！”

早些时候，Jackson 让 Cameron 对慧聪国际的一些销售流程进行记录整



2010 年 8 月 1 日，慧聪国际前任首席财务官 Connie Lai 被任命为环球资源的首席财务官。

理，包括慧聪电话销售团队如何在国内销售低价位商对商网站。2006 年底，Jackson 有一个新项目需要讨论。

Cameron 回忆道：“他把我叫进办公室，对我说：‘公司想在深圳建立一支电话销售团队，Craig 认为你是建立这支团队的最佳人选。你觉得怎样？’”三周后，Cameron 抵达深圳开始学习所能学的一切。接下来的三月份他在上海参加了一个行业会议。

Cameron 说：“会议多数时候都在讲以客户服务为导向的行业：信用卡中心、银行服务中心等，而且大多数与会公司都只是接听客户的电话而不是主动给客户打电话。但也有一些是主动给客户打电话的，我把这些人叫到一旁请教，我告诉他们我们的计划，并就如何开始行动向他们征求建议。我们想招聘 50 个人通过电话销售我们的产品，每个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。但这些专家们都笑一笑表示很



发展和投资副总裁 Suzanne Wang 负责制订公司的投资战略、发现新的项目并进行战略分析。



# 中国加入世界贸易组织



在电话销售副总经理 Cameron Walker（倒数第二排，右起第二位）的带领下，年轻、充满活力的西安团队从 15 人增长到 200 多人。

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下了几份广告合约。但真正的突破发生在 11 月，居然签下了 80 份合约。接下来的 12 月，在降低了入门级方案的价格之后，签约数量突破了 100 份大关。“那可真是太棒了，” Cameron 说，“我们只有 17 名销售人员，传真机连续运转，把墨水都用光了！”

到了 2006 年的 10 月，电话销售团队搬迁至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 从深圳的试点团队带了一些团队成员到西安，常小梅便是其中之一，她现在是负责环球资源外贸业务的电话销售经理。

“我还记得我们第一次去西安进

行面试的情景。” Cameron 说，“那时我们还没有办公室，所以常小梅和我就坐在酒店大堂的咖啡厅里进行面试，每半小时面试一个人。2008 年 2 月我们搬到这里时，办公室里还没有暖气，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。”

“我们完全是从零开始，尝试了所有我们能想到的方法，失败的次数远比成功多。三年后，我们在西安拥有 200 名销售人员，通过电话销售公司的不同产品。所以有些事情在当时我们还真是做对了。”与此同时，公司的展会部门也通过同样的成功模式迅速扩大了自己的电话销售团队。

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销售团队进行销售。“柴继贵，我以



作为中国行政法规事务组总经理，Sandy Ng 决心在中国建立一个稳健的中层管理团队来确保公司的成功运作。

前在北京的老同事，调来西安和我一起工作，我们从 8 月份开始就共同着手部门的建设。” Cameron 说，“这又是一个新开始。环球资源已有 40 年的历史，但这个部门成立还不到三年。常小梅、柴继贵还有我，我们工作非常勤奋，但并不觉得累，因为成就感一直在鼓舞着我们。我在西安的生活仍是以环球资源为中心，办公室

里很多同事都是我的好朋友，能够待在这并亲眼看着部门的成长令我感到十分兴奋。”

## 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 90 年代初 Craig 开始建立办事处网络开始，环球资源已走过了一段漫长的道路。

Craig 回忆道：“我们的重心已发生了转移。目前环球资源全球三分之二的员工都在中国，人力资源和工作环境都非常符合当地的文化。我们必须将当地文化和法律法规纳入到公司的文化中。”

“我们可以对所取得的成就感到自豪。我记得有次 Sarah 到上海来看望我们时始终没有脱掉她的外套，因为会议室太冷了。在买下现在这座办公楼之前，我们租用过很多便宜的办公楼。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。我们必须将最能体现环



环球资源的网络覆盖全球 60 多个城市。公司在中国大陆的 40 多个办事处拥有约 2,500 名团队成员。



# 中国加入世界贸易组织

球资源特质的标准应用到所有的工作场所。”

从一开始在天津凛冽的寒风里骑着自行车上班，到后来搬迁到上海被他称作“老鼠洞”的冰冷办公室里工作，Craig 亲眼目睹了中国市场惊人的成长。“我们有一批其实并不老、却被我们叫做‘中国的老一代’的团队成员。”

这些团队成员包括广东环球资源系列采购交易会销售总经理李燕萍、厦门环球资源系列采购交易会销售经理陈力耘、华南地区总经理任丽峰、华北地区销售总经理李杰、华东地区总经理陈健以及深圳企业推广部经理曲晋，还有其他很多人。

“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走入 21 世纪。” Craig 说，“早年在上海工作的

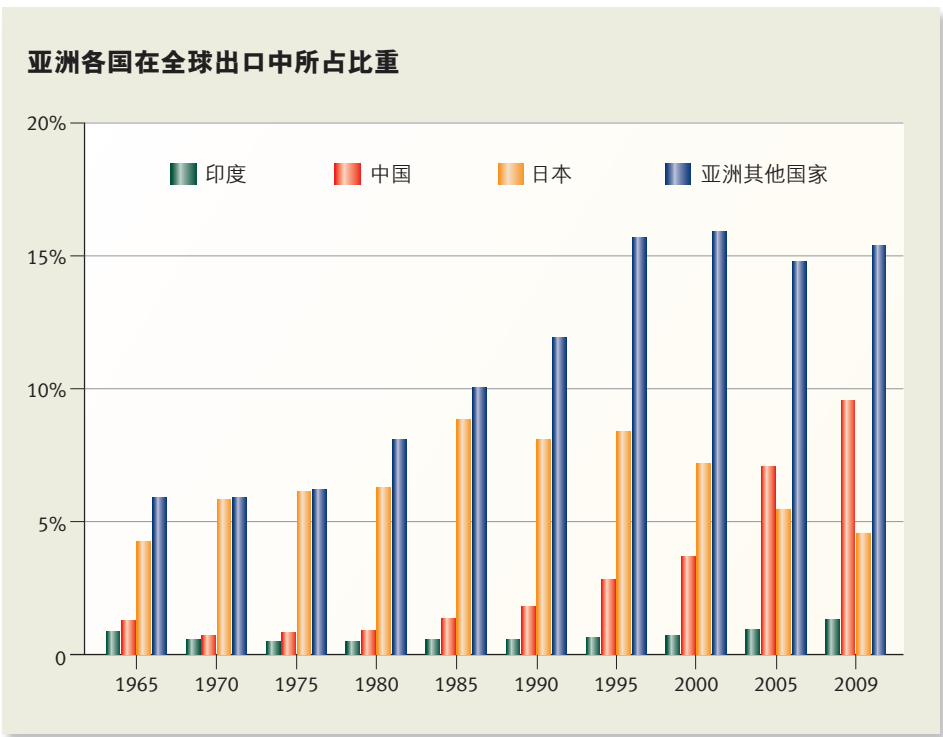
时候，我要对所有岗位的人选进行面试。时间一晃就到了 2010 年，我们将会看到当中的很多团队成员都已经成长起来，并且成为了公司的中坚力量。没有什么比现在的结果更令人满意的了。”

## 未来

如今，无论走到哪里，人们都对中国将成为下一个世界大国津津乐道。毫无疑问，中国正处于上升期，但问题是这个“经济奇迹”需要多长时间才能达到稳定水平。

尽管中国经济过去 30 年的增长举世瞩目，但在一定程度上，中国这三十年来是在补偿 20 世纪初与世界经济隔绝的那段时间。现在，中国赶上来了，接下来将发生什么？

其他国家，尤其是巴西、俄罗斯和印度，也得益于全球市场对进口产品不断高涨的需求。2010 年，各个经



从 20 世纪 90 年代开始，中国逐渐发展成为主要贸易国。进入 21 世纪，中国在价格敏感、劳动密集型产品上仍然保持着竞争优势。2005 年，中国在全球出口中的比重超过日本。

济体之间的平衡发生了重大的改变。越来越多的买家来到中国采购产品。但随着中国生产成本的增加，部分买家开始将目光投向其他地方。

中国供应商正面临着前所未有的挑战，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，中国已到达“刘易斯转折点”——工资水平上升、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？

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

今后 10 年或更长时间里继续保持高速增长。因此，中国政府和出口商不应停留于这些问题本身，而应将其看成更上一层楼的机会。

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，中国企业将能够保持竞争优势。准备好接受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：提供最有效、最全面的渠道以吸引优质买家，从而帮助供应商实现业务增长、开发新兴市场、不断向价值链的上游挺进。40 年来，这一直是公司坚守的使命，在经济全面繁荣的 21 世纪，这仍将是环球资源矢志不渝的追求。



2009 年 11 月，环球资源董事会和高层管理团队向华南地区为公司四十年的稳健发展做出贡献的团队成员颁发长期服务奖。





第六章

激烈的竞争



“我们与环球资源一直保持长期的合作，目前合作的是最高的六星方案。环球资源的销售人员非常认真、仔细，每月都会亲自拜访，使我们充分体会到环球资源专业周全的服务，奠定了我们长期友好合作的基础。”

潘鹏程  
海外销售部总监  
硕颖数码科技（中国）有限公司



硕颖数码科技（中国）有限公司  
深圳，广东，中国  
[www.globalsources.com/shuoying.co](http://www.globalsources.com/shuoying.co)

公司发展	1991	2010
出口比重	60%	70%
销售额（百万美元）	\$26	\$30
员工人数	1,500	2,000
出口市场	欧洲，美洲	欧洲，美洲 南非，印度
工厂面积（平方米）	20,000	20,000

2001 年起成为环球资源稳定客户



激烈的竞争

激烈的竞争伴我走过一生。如果没有竞争，我将不知所措。

— 沃特·迪斯尼

知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。

— 孙子

从一开始，亚洲资源（即后来的环球资源）就在风起云涌的竞争大浪中拼搏。Ray Woodside 去世后，*The Importer* 杂志的新日本所有人不愿信任外国高管的判断。Merle 回忆道：“于是我们决定按出版行业的传统方式来应对这个问题：与我们曾全心全意为之效力的知名杂志直接竞争。”

“我们并不想复制老杂志，而是要设法创办一种更加专业化的媒体，为亚洲新兴发展中国家日益专业化的行业服务。结果就是，我们的系列杂志不再像 *The Importer* 那样以日本为中心了。”

40 年后，环球资源也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。“我们培养了太多私营和公立企业的竞争对手，” Merle 补充道。

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 回忆道：“上世纪 60 年代末、70 年代初，我曾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) 的欢迎，多年以来，他们为我们提供了各种各样的帮助和赞助。”

政府的影响

在亚洲的新兴工业化经济体中，很多政府积极成立了相关部门，促进进出口贸易、吸引外商投资。1951 年，日本成立了日本贸易振兴机构 (JETRO)。1962 年，韩国的大韩贸易投资振兴公社 (KOTRA) 成立。1966 年，香港成立了 TDC，而台湾于 1970 年成立了现在的 TAITRA。

这些机构都在海外建立了自己的办事处网络，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



环球资源贸易杂志的每条广告都要经过“特殊服务部门”（负责从客户那里收集独特卖点的专家组）的认可，确保广告能有效的反映其卖点。该部门还为客户提供更快、更专业的广告设计及制作服务，从而赢得买家更多关注以及更多采购查询。

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。那些同样从事出版业的机构对我们十分警惕。香港的 TDC，甚至连台湾的 CETDC，都不愿意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，TDC 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、现任副首席执行官的区乃光回忆起当时的情况。

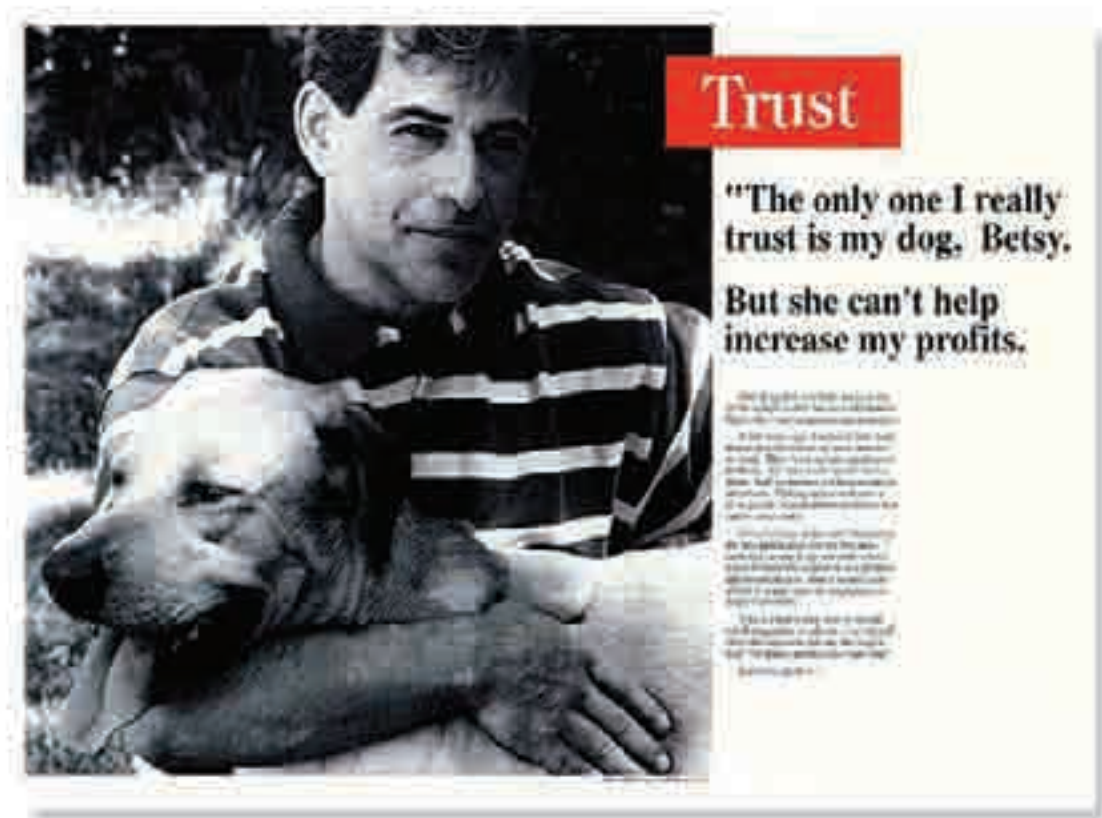
区乃光：

我们当时对亚洲资源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 TDC 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，比如 Electronics 和 Electronic Components，而 TDC 只出版一种杂志，即 Hong Kong Enterprise，该杂志目前仍在发



## 激烈的竞争



1995年7月，环球资源向目标读者推出了以“信任”为主题的系列广告。广告由集团创意总监 Andrew Simpson 亲自设计，包含一个跨版和两个连续的右页。此次活动的主要目的是为公司确立一个清晰的形象和定位，从而提高客户忠诚度，帮助公司吸引新客户、推出新产品。

行。TDC 将各类产品揉合到了同一份杂志中。

TDC 对我们的优势一清二楚。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。其第一份杂志是 Hong Kong Housewares。这对我们的业务是一大冲击。TDC 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，TDC 将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，与广告客户进行

确认，他们是否在使用 TDC 的新杂志。我们要求销售团队走访香港的每一位客户。我们大力解释 Hong Kong Housewares 杂志与 Asian Sources Home Products 之间的差异，列出一长串的例子。

TDC 的新杂志一上市，我们立即买了几本，冲回办公室。我们的销售团队检查了每一个广告客户，以确定其是否有发展潜力。我们撕下广告，发给销售人员，并在一周之内给每家广告客户打电话。当时，我们十分紧张。但我们将负面的担忧转化成了积极的动力。

我们不但考察了杂志刊登的



产品，还研究了他们的发行策略，却发现 TDC 只是在展会上将 Housewares 杂志分发给买家。这个差异非常明显，因为我们的发行策略集中于优质读者群，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

让我们充满干劲的工作。我们的努力终于获得回报，许多客户取消了在 Hong Kong Housewares 的广告，转而采用亚洲资源的杂志。事实上，我们的行动对 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。

在 Merle 看来，TDC 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。“我成了不受欢迎的人，” Merle 自嘲的说，“这不是因为我错了，而可能是因为媒体担心如果发表我的信，他们将失去 TDC 的展会广告预算。”

相比之下，台湾的 TAITRA 在出版领域涉足较少，结果市场中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依靠海运。Merle 回忆道：“为了减少运输成本，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。对于国际买家来说，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。在一定程度上，供应商也会在贸易杂志广告与各咨询



# 激烈的竞争

机构和广告公司提供的企业形象或品牌推广服务之间进行比较。

“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，” Merle 说，“客户需要投入巨额资金，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广告创意设计，因此他们推荐的方案往往与 Merle 及其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。”

即使没有这些广告公司的影响，许多供应商仍然希望以更直接的方式到达终端市场。有些选择参加成本高昂的海外展会，但参加后才认识到，来这些展会的既有进口商，也有在本地采购产品的买家。

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。”

## 禁令与惯性

许多大型零售商十分了解广告推广的巨大作用，因此他们禁止主要供应商投放外部广告，以期藉此长久的控制供应商。这为亚洲资源销售团队带来了又一个障碍。

在中国大陆等新兴市场，甚至在四小龙发展初期，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，不懂营销。

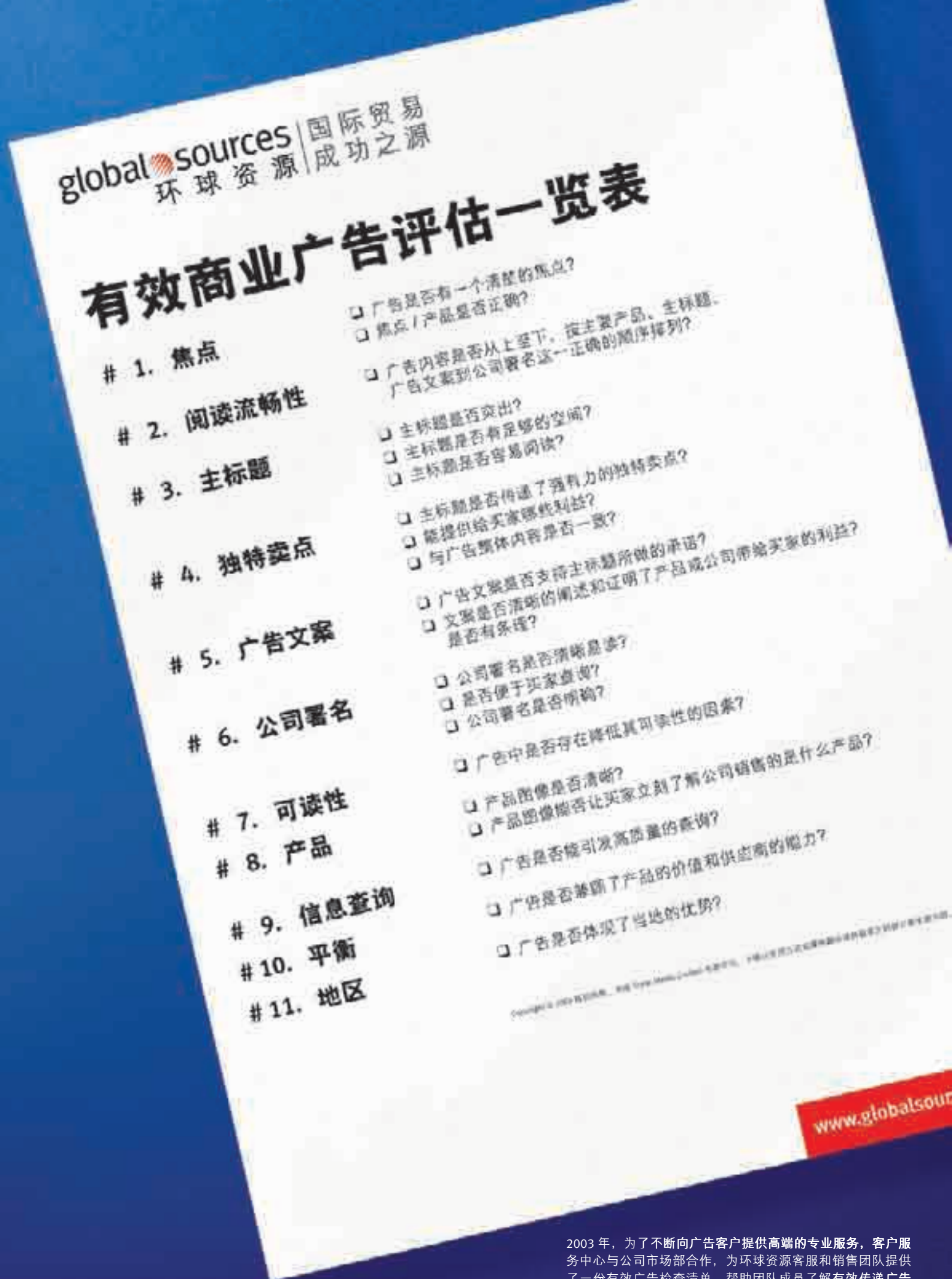
不断变化的区域贸易模式也给公司带来了不小的压力。Merle 说：

“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了同类产品，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。但除了紧跟贸易发展趋势之外，我们别无他选。”

## 台湾的“老大哥”

20 世纪 80 年代，台湾经济处于腾飞阶段，涌现出大批具有竞争力的出版商。对台湾当地的竞争对手来说，亚洲资源的特点不仅体现在专业性和西方背景方面，还体现在产品的强大竞争力上。Asian Sources Computer Products 每月刊登的广告几乎有 1,000 页，当时被称作计算机行业的圣经。公司销售团队会这样告诉客户：“如果您不知道亚洲资源，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领域，亚洲资源是首屈一指的贸易媒体。

区乃光回忆到：“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’。”但不久之后，有些员工开始离开公司，另起炉灶。



2003 年，为了不断向广告客户提供高端的专业服务，客户服务中心与公司市场部合作，为环球资源客服和销售团队提供了一份有效广告检查清单，帮助团队成员了解有效传递广告信息的关键因素。



## 激烈的竞争



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的网站服务，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。该计划仅面向提供热销产品且具备出口资质的供应商。为了突出公司使命的紧迫性和重要性，“开源”计划的启动仪式采用了比较特别的军事主题。

### 首批模仿者

20世纪80年代中叶，亚洲资源销售团队的新星，梁达胜决定和其他几个同事辞职，试水贸易行业。但结果事情比表面看起来要难得多。

区乃光回忆说：“离开亚洲资源不到6个月，梁达胜重操旧业，创办了两份杂志，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。”

“梁达胜采取的发行策略的核心是在商展上大量派发刊物，其杂志开本特别大，注重供应商在设计方面的奇思妙想。他似乎想通过这次机会来实现每个销售人员梦想中的贸易出版所应有的样貌，”区乃光补充道。

销售人员们急切的希望在展会上多派发刊物，以此促成广告合同。但他们对亚洲资源与众不同的广告设计标准并不认同。同样，他们也不认同亚洲资源一贯坚持的、注重一致性和持续性的广告投放理念。区乃光回忆道：“他们当然没有重视广告设计标准，但是鉴于梁达胜的才能，MBE和MBO两份杂志还是维持了10年左右。”

梁达胜并不是从亚洲资源走出去的唯一竞争对手。20世纪80年代后期，另一位充满创业精神的公司前成员创办了名为Trade Sources的系列杂志。这家公司投入大量财力，准备在香港互联网大繁荣的顶峰时期首发上

市，但上市最后以失败告终。

区乃光表示：“类似这样的公司逐渐淡出舞台的原因有很多。他们大多依赖于残酷的价格战和商业交易，偏离了帮助广告客户取得成功、为买家创造价值的正轨。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。”

### 以互联网速度复制

上世纪90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的罗列出供应商网站和相关信息而已。Merle说：“网络要为贸易发挥

作用，需要有大量的内容。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。

“在一定程度上，搜索引擎与我们形成了竞争关系，”Merle继续说，“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搜索结果中前15位至20位供应商。作为一种大众媒体，搜索引擎的针对性远远不如真正的B2B平台。”

当亚洲资源率先推出支持产品搜索的在线产品目录时，Merle设计了



2007年，中国出口商面临着诸多严峻挑战，包括原材料和劳动力成本上涨、人民币升值，以及不断提高的社会责任要求和质量标准。以“你准备好了吗？”为主题，公司通过各种渠道向供应商宣传针对环球资源优质买家进行推广的优势。今天看来，与优质买家合作是一个非常明智的策略，它帮助中国出口商有效应对了2007年带来的种种挑战。



# 激烈的竞争

一种新模式，后来被包括 TDC 在内的其他公司采用。“除了单个页面上的关键词搜索结果以外，我们还希望能使买家轻松查询某个产品类别的所有相关供应商。为此，我们需要构建一种产品分类系统或层级结构，以便买家能逐级筛选，查找感兴趣的产品。不管是对是错，我们的直接竞争对手都采用了这种搜索结构。”

随着网络泡沫不断扩大，在线竞争对手不断增加。然而，时至今日，只有少数坚持下来，其中包括阿里巴巴、中国制造网、环球市场和 TDC。

虽然阿里巴巴目前非常成功，但其成立初期并不顺利。在首期筹措的资金即将见底之时，网站创始人马

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，马云从日本软银筹集到 8,200 万美元，这是中国互联网有史以来最大的私募投资。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，孙正义同时还为马云争取到了技术支持。在新资金的帮助下，阿里巴巴大力扩张，于 2003 年 5 月推出中国国内 C2C 拍卖网站 — 淘宝网。此后，淘宝发展成为最受中国大陆的零售商和个人买家欢迎的在线市场，并被称为“中国的 eBay”。



2005 年 1 月，时值龙年的第一个月，环球资源以“龙腾”为主题推出一系列全新产品组合。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。六个月内，公司签署了 680 份合约，比 2004 年同期增长 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：“买家在精不在多”、“创新不是空谈”、“价格不是唯一竞争力”、“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。

## 资本工具

从一开始，阿里巴巴就选择了一种平民式的经营理念，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。阿里巴巴的理念很简单：创建一个网站，服务于希望将产品低价卖给全球客户和中国客户的中小型出口企业，构建一个中国对中国的消费市场，积少成多，以量取胜。

作为支持淘宝网和新 B2B 网站的举措之一，阿里巴巴开始投入大量资金，借助铺天盖地的广告树立自己的品牌。在上海的高速路立交桥上，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广泛的销售网络，很快就覆盖了大多数城市，该公司不是先覆

盖北京、上海等大城市，而是先从二线城市着手。阿里巴巴销售团队凭借热情洋溢的口号和马云极富感召力的个人形象吸引了不少二、三线城市雄心勃勃的供应商。

## 区乃光：

在中国大陆，激烈的竞争此前并不多见，但阿里巴巴带来了不同于香港 TDC 和台湾同行的竞争。这个来自中国大陆的竞争对手之所以与众不同，是因为网络。

如果阿里巴巴从上世纪 70 年代开始创业，他们也必须想方设法扩大发行量。他们也需要知道如何在买家中发展固定的读者群。但是有了技术，有了雅虎和



## 激烈的竞争



从香港国际机场、机场快线香港站到湾仔和尖沙咀，系列采购交易会的广告在香港重点区域随处可见。在走下飞机和前往香港市区的途中，买家可以看到不计其数的系列采购交易会广告。

谷歌的经验和服务，他们现在可以介入进来，建立网站，吸引大量免费用户。在低门槛的支持下扩大用户群数量要容易得多。他们强大的营销攻势，对普通大众的吸引力，再加上低价策略，吸引了所有人的注意力。

供应商开始思考：“我是否应该选择阿里巴巴？阿里巴巴如此便宜，如此有名，而且马云的崇拜者到处都是。”

在未成熟的市场，供应商很可能成为跟风者。环球资源管理层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。我们希望维护高端市场，让阿里巴巴来做低端市场。

但随着压力的增加，我们的预期发生了变化。最后，我们不得不做出反应。

### 免费还是收费

在推出网站的早期，环球资源有过许多顾虑，其中之一就是如何维持产品信息的质量。公司同时还要对新的网络服务慎重定价，以确保不影响印刷刊物的收入。

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来资质欠佳的出口商，降低供应商社群的总体质量。而鲜有顾虑的竞争对手选择的模式正好相反，他们以远远低于环球资源的价格提供在线服务。他们的策略是，以在线信息的数量来补偿较低的供应商社群质量。

### 质量还是数量

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/年。这一策略将公司的目标供应商客户群锁定在一定范围之内，从而剔除了低端供应商。但是，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其他供应商。由于阿里巴巴也累积了大量供应商，因此开始对买家产生吸引力，尽管买家们知道阿里巴巴的供应商可能在资质上不如环球资源少而精的供应商社群。

环球资源的一些供应商也开始思考是否继续支付较高的推广费用。结果，公司在 2007 年做出重大决定，将最低广告费降至 4 万元/年。

然而 2008 年金融危机爆发后，阿里巴巴又进一步降价至 2 万元/年左右。阿里巴巴声称这不是降价，而是因为政府补贴原价的三分之一，阿里巴巴将支付另外三分之一，所以出口商只需付剩下的三分之一。此举产生了热烈反响，阿里巴巴的出口客户数

量猛增，到 2010 年初超过了 10 万。

区乃光回忆这一挑战时说：“在讨论公司业务规划时，我们问过自己，‘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，因为那样的话价格太低，会将我们彻底变成另一家公司。相反，我们将最低广告费保持在 40,888 元/年。”

### 回归质量：GSOL 2.0

正当价格战在前线如火如荼的展开之时，环球资源的后方也在实施一些大动作。经过数月的准备，2007 年 10 月，公司推出了环球资源网站 2.0 版本，简称 GSOL 2.0。新版网站围绕四大差异点构建而成，即：专业、全

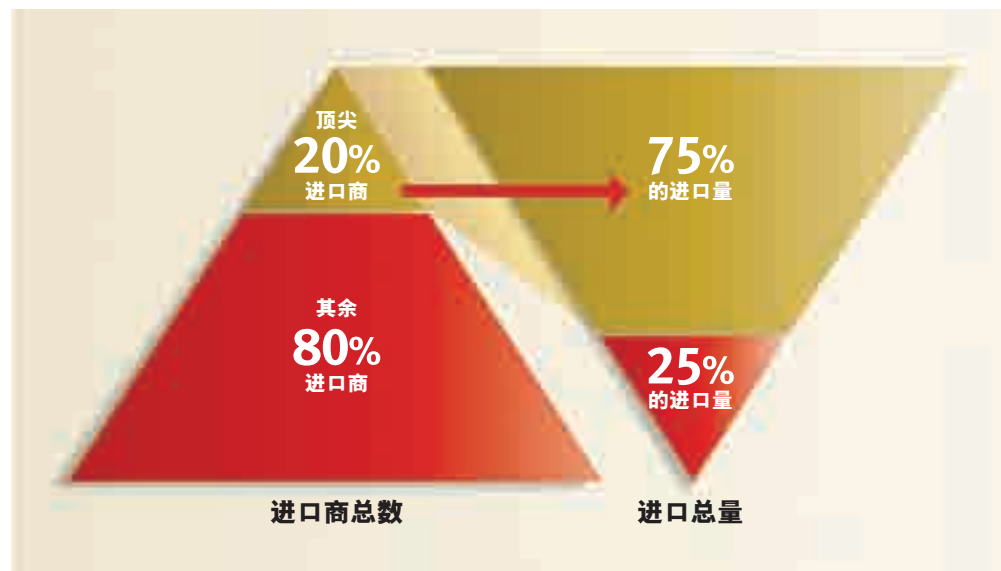


股市暴跌、工厂关门、工人无薪可领，对出口商而言，2009 年是艰难的一年。尽管经济危机产生了若干不利影响，严峻的形势却为环球资源已核实供应商创造了成为英雄的契机。

“时势造英雄”推广活动与公司全新品牌信息相结合，以更清晰、更新颖的方式定位公司的全面解决方案，为客户送去了危机期间期待已久的好消息。



## 激烈的竞争



进口采购量高度集中。美国海关数据显示，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%。其他发达国家也存在相似的情况。环球资源致力于帮助出口商接触国际顶级买家，买家专场采购会就是例证之一。

面、星级、核实。

“专业”指的是行业网站所提供的行业资讯的深度。网站还新增了一个搜索结果选项，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。

环球资源的付费供应商客户被称为“已核实供应商”，因为环球资源的销售人员和客户服务人员已多次亲自拜访和联系过这些供应商。“已核实供应商”还提供由第三方审核机构出具的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。在这种模式下，供应商开始从公司介绍的深度着手来突出自己，而不是仅仅购买靠前的搜索排名。

网站的推出时机显得有些不可思议。阿里巴巴和其他低端竞争者采用

的搜索引擎模式是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。而这一切的转折点出现在 2007 年 8 月，当时美国玩具制造商美泰 (Mattel)，也就是芭比娃娃和风火轮 (Hot Wheels) 玩具车的制造商，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。

买家开始竭力寻找优质供应商。就在 GSOL 2.0 推出后的几个月，竞争对手们开始通过各种方式效仿环球资源的第三方审核和认证服务，但他们都缺少环球资源严格的审核体系。

另外，他们也未实施最有效的过滤机制：只有真正重视出口业务的供应商才愿意支付的高昂推广费用。

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。但许多竞争对手对其内容质量不负责任，他们会接受广告客户要求发布的任何内容，即使有时这些内容侵犯了版权或知识产权。

但是，如果除了聚集供应商的错误信息和如意算盘以外，数据库毫无作为，那网站的生存能

力是有问题的。数字革命到底怎么了？人们对内容的数量和发布速度顶礼膜拜，结果大家似乎忘记了对信息进行验证，忘记了信息的准确性和完整性。

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。买家通过产品属性来发掘独具特色、有利可图的产品。在互联网时代，要对产品属性进行关键词搜索，首先这些属性必须包含在产品描述中。



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。在网站信息似乎“无法掌控”的情况下，环球资源系列采购交易会和买家专场采购会不但提供高质量的销售线索，更能促成贸易双方面对面洽谈和落实订单。



## 激烈的竞争

Merle 表示：“这一点看起来容易，但做起来难。并不是每个人都会实话实说，不是每个人都愿意时刻保持信息的时效性。然而，从事出版行业这么多年后，我们深知问题的关键恰恰是高质量的呈现详尽的资讯。许多供应商认为，他们在广告中需要的只是自己公司的名称、标识和价格。他们并不知道，买家必须基于大量附加信息才能做出决定。”

2010 年，环球资源开始对所有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“采购交易会专刊”。展会还推出了“全面解决方案产品展示区”，展示尚未参展的星级供应商提供的最新产品。

### 打击盗版

互联网以海量资讯打破了 B2B 媒体产品原有的平衡。不断下降的广告价格进一步降低了供应商的进入门槛，但买家对优质资讯的需求却没有变，从而弥补了这种不平衡。

Craig 讲述了 2009 年发生的一件事：“欧洲一家大型零售商的中国采购总监把环球资源和另外一个竞争对手的代表同时召集到他在上海的办事处，并向他们提出以下问题：‘你们是如何控制网站上的假冒产品的？’竞争对手的代表回答说：‘我们正在努力纠正这个问题。’环球资源的代表说：‘我们历来都会撤掉发现的问题产品。’这时，买家打开电脑在两个网站上分别搜索‘Polo Ralph Lauren’。环球资源网站显示了多个结果，包括

曾经与 Polo Ralph Lauren 真正合作过的供应商。竞争对手网站则显示出 300 页的搜索结果，大多是中国仿冒的‘Polo Ralph Lauren’。买家生气的转过头对竞争对手代表说：‘看来，你们还有很多工作要做。’”

### 审核买家资质

为了维护高端定位，环球资源不但对供应商加以核实，同时还对其服务的买家类别做了严格定义。

### Merle:

如果买家愿意花钱乘飞机来香港，这表明他们对交易是认真的。我之所以冒险进入展会行业，是因为我发现，如果无法验证供应商的资质，就必须想办法验证买家的资质。展会确实是过滤买家的一种自然方式，凡是参加过展会的供应商都了解这一点。这也是我们举办买家专场采购会的目的。

在过去 10 年中，我们的工作重心是确认买家的资质，为供应商提供一个具备资质、经过自然筛选的受众群体，因为在线媒体无论是对买家还是供应商都缺乏审核机制。

在促使买家做出采购决策方面，在线媒体并不比印刷媒体更有效，因为买家必须亲眼看到产品、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。美国和欧洲的一些买家指出，大型低成本 B2B 网站是进口假冒产品的主要来源。

低成本竞争对手并不认为其有义务去保证质量，这不是他们的职责所在，他们的观点是“风险买家自负”。

我们的竞争对手之所以采取低价在线服务的单一模式，因为他们知道，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

应商可能还不够成熟，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。

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。



2010 年是农历虎年，环球资源 40 周年庆典即将到来，与此同时，业界预计买家将大幅提高采购额度。公司在这一背景下推出“如虎添翼”方案，帮助供应商赢得更多出口商机。方案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。





## 第七章

## 面对面



洪立浩  
副总经理  
佳乐电子股份  
有限公司

“与环球资源合作多年来，我们的业务量每年平均增长 15%。环球资源不仅是一个国际性媒体平台，也是一个有效的推广工具。通过与环球资源合作，我们能够轻松把握产品发展趋势，从而根据客户需求，调整产品类别。环球资源是我们不可或缺的合作伙伴。”



佳乐电子股份有限公司  
台中，台湾  
[www.globalsources.com/twnccarol.co](http://www.globalsources.com/twnccarol.co)

公司发展	1975	2010
出口比重	100%	100%
销售额（百万美元）	\$3	\$21
员工人数	200	500
出口市场	亚洲	全球
工厂面积（平方米）	800	12,000

1981 年起成为环球资源稳定客户



## 面对面

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

**S**arah 在 1999 年辞去首席执行官一职后，加入了环球资源董事会，但她并未离开公司太久。

**Sarah:**

作为互联网的新信徒，我花了很多时间在家里上网，了解我们这个行业的最新动态。我对 B2B 在线拍卖很有兴趣，于是我以董事的身份不断写信问 Merle：“你对拍卖有什么打算？你真的要在拍卖方面加把劲了。”最后，他跟我说：“你如果真的这么热衷拍卖，不如来香港住两个月，研究清楚之后提个正式的建议。”于是我就这么做了。

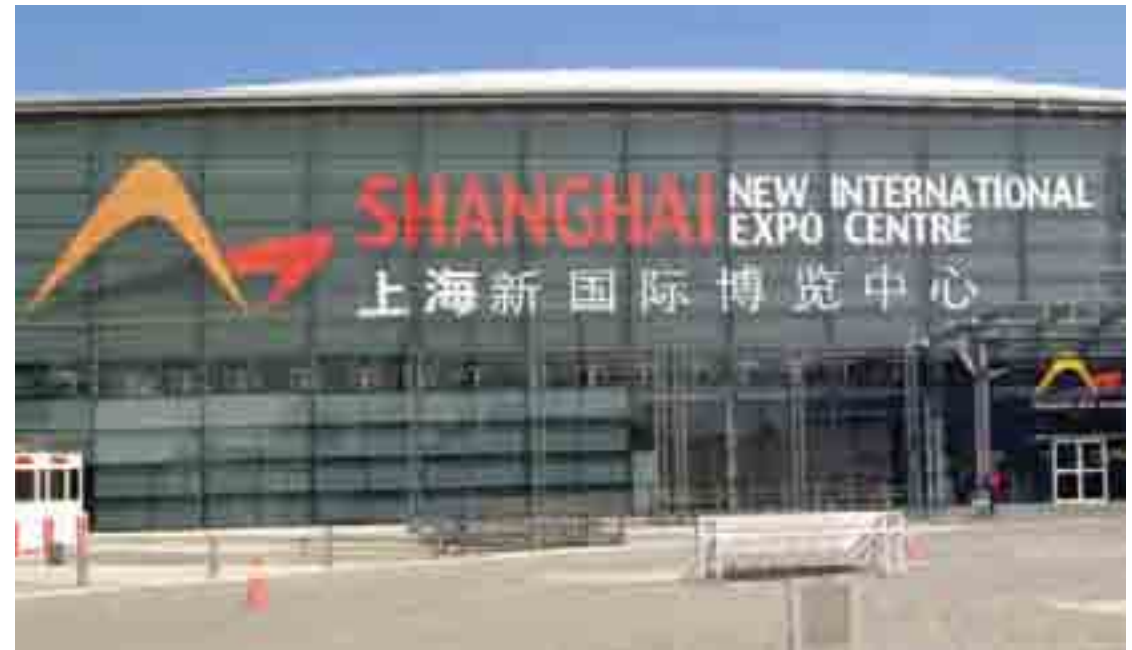
最后我们决定不做拍卖，但是提出了一个举办大型展会的想法，并且由我协助确保展会部门的顺利运作。Bill Janeri 是当时的展会负责人，他想出“环



环球资源展览部副总裁 Bill Janeri 为系列采购交易会的成功推出做出了杰出贡献。

球资源系列采购交易会 (China Sourcing Fairs)”这个名称，而此名称果然经得起时间的考验。

2003 年，我们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。而 2010 年，我们的收益将达到 6,000 万



从 2004 年起，上海新国际博览中心为成千上万的供应商及中国大陆、台湾、香港和国际买家举办了多场环球资源系列采购交易会。

美元，发展形势非常好。我们期望在不久的将来，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跟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。”

即使如此，公司依然需要投入可观的资金。而第一场展会开幕前的那个不眠之夜也成为公司历史中的传奇一页。当晚，展会部门的几位高层主管都紧张得无法入睡，在酒店走廊里踱来踱去，彼此相遇后一问才知，原



每届系列采购交易会都有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。

来大家都在担心：“如果买家不来怎么办？”

结果，第一场展会大获成功，Sarah 和展会团队开始乘胜追击。第二年，电子产品及零件展于春、秋两季在上海举行，而礼品及家居用品展也同时推出，收益突破 1,000 万美元。



## 面对面

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展览中心的事情，于是很快与新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至香港。于是我们投标租用全新场馆——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移到香港，而运作规模也远超以往。这是公司当时最重大的投资，也是我们签署过的金额最大的一份合约。我还记得 Merle 和我坐在香港维他大厦楼上的会议室里，双手颤抖。亚洲国际博览馆的第一份租约价值超



环球资源展览部总裁 Tommy Wong 在环球资源采购交易会的开发和执行中扮演了关键角色。

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、筹备市场推广项目，这些都需要资金投入。

我们一切从头开始。Merle 对我说：“你可以挑一个人。”于是我挑选了 Tommy Wong。现在我打算退休，他也将成为我的继任者。当时我们没有销售人员。Tommy 和我都冥思苦想：“天啊，到底该怎么办？”最后我跟 Tommy 说：“之前离开环球资源的员工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，我们就这样开始组建新的团队。现在我们拥有 430 名实地及电话销售人员！我们的第一批销售人员中，有许多现在已经升为经理了。

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。我们在香港到处设置户外广告，在往返机场和市区的机场快线上做广告，并且首次在出租车上登广告——今天我们仍在使用出租车广告。所有人都知道我们的展会就要开幕了。

### 亚洲经济重感冒

但是，在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，SARS 病毒从广东开



在 2003 年初的几周内，SARS 疫情从广东省快速蔓延到全球 37 个国家。据报道，2003 年中国因此遭受了 61 亿美元的经济损失，占 GDP 的 0.5%。



## 面对面

始蔓延，全球有 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有 12 例，但在 2003 年春夏，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、台湾地区和中國大陸都有医院甚至公寓大楼因为发现 SARS 病例而被完全封锁。在整个亚洲，街道上的人都戴着口罩，以尽力躲避这种传染病。

SARS 对经济造成了巨大冲击。游客和商业旅行骤然减少。2003 年 4 月底，摩根斯坦利的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、主动的态度予以应对。全球买家因为旅行不便而大量使用环球资源网站，当年 4 月，通过网站发送的采购查询数量比往常猛升 50%。5 月初，区乃光向全亚洲的出口商发送了一系列电子邮件，提供价值 500 美元的环球资源广告优惠方案，鼓励他们积极使用网上推广。几周后，其他 B2B 在线服务提供商也开始效仿这一做法，向客户提供特别优惠。

到了夏末，SARS 疫情开始趋于缓和。Merle 回忆道：“SARS 流行期间，最大的挑战就是处理供应商、买家及团队成员的恐惧和不安。这次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，在无法面对面洽谈的时候，买卖双方反而更深刻的体会到了面对面对交流的价值。”可能正是因为买家和供应商在 SARS 期间无法面谈交易，结果当年

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。

### 严格的质量标准

为了给展会的产品分区做好准备，Sarah 花费了大量时间查看环球资源的杂志广告。她发现许多制作优质广告的基本设计准则已经被遗忘。2002 年底，叶菁受命组建新的客户服务团队，以重新确立公司在商对商杂志广告设计方面的高标准。Sarah 也积极参与其中，担任叶菁的顾问。

当时，广告稿件的撰写及产品资料的准备工作都集中在马尼拉；网站广告的数据资料也是由销售办事处的数据专员搜集好后，提交给马尼拉的制作团队。要远距离沟通广告稿的内容，确实困难重重。

Craig 回忆起在中国偶然听到两



行业销售副总裁叶菁在设立客户服务中心、提高广告整体质量方面发挥了关键作用。



2010 年，系列采购交易会将在香港、孟买、上海、新加坡、约翰内斯堡及迪拜举办。此外，国际集成电路研讨会暨展览会、电子元器件专区及中国国际光电博览会也将在中国各地举行。

位销售秘书与马尼拉制作团队之间的通话：“双方的英文都有口音，因此沟通有问题。中国这边的秘书说：‘麻烦你说英文！’马尼拉那边的广告撰稿人却答道：‘我说的是英文啊。’”

公司决定将杂志广告的文案及资料准备工作迁移至亚洲的五个客户服务中心，如此一来更靠近销售前线，而且受过专业培训的广告撰稿人可以对稿件质量严格把关，最后才提交给马尼拉进行制作。

这意味着客户服务人员将直接面对客户，许多销售人员过去都是客户的唯一联络人，因此对这样的变化感到非常惊讶。制作和销售团队之间发生摩擦是出版界的常态，但公司的这一变化使得摩擦越演越烈，甚至产生危机。

叶菁回忆起 2002 年和 Sarah 以及新客户服务团队在台湾开会时的情形：“客户服务主任会直接打电话给

客户了解情况，然后向销售人员提供反馈意见 — 往往是强烈建议改善客户广告的标题、排版以及文案，以提高广告的有效性。但销售团队对此非常不满，他们并不把客户服务主任的技能当回事儿。我还记得全体客户服务专员向 Sarah 汇报工作时，大部分人都一把鼻涕一把泪的哭诉销售人员怎么批评他们。”

“Sarah 很快就为销售经理安排了培训课程。首先，她同经理们一起逐条回顾了有效商业广告的设计标准。然后她挑了几本杂志，大声读出广告标题，并问这些经理：‘你们觉得这算是独特卖点吗？’问完，她把广告撕下来丢在地上，说：‘我再也不想看到这样的广告了。’”

“她就这样逐页检查，逐页撕，经理们都目瞪口呆。自那以后，销售人员开始与客户服务主任合作了！”

几个月后，每一本环球资源贸易





为帮助买家满足市场对物美价廉的商品的需求，环球资源将系列采购交易会拓展到印度和中东，同时让供应商有机会接触到更具诚意的买家。

杂志里的每一则广告都符合了最高标准：每则广告都有独特卖点，配以突出优点的标题、清晰的产品图片，还有信息丰富的文案。

### 公司实现全球化

在 Sarah Benecke 和 Tommy Wong 的带领下，环球资源系列采购交易会迅速扩展至全球。展会举办地点包括香港、迪拜、孟买、新加坡、约翰内斯堡、上海和迈阿密（2011 年）。

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，公司下一步将在中国供应商希望开发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和南非的约翰内斯堡。

在某种程度上，也可以认为这是公司长期经营的全球化策略终于获得

了回报。公司早期曾试图通过区域版杂志扩展版图，但未获成功。网络繁荣时期，公司在墨西哥、土耳其、印度尼西亚及其他地区采取了授权合作模式，但也因 2001 年市场崩盘无果而终。而这次与以往不同，因为中国是无可争议的世界工厂。

2008 年金融危机爆发后，中国出口商非常急于分散出口市场。即使在危机发生前，中国至发展中国家的出口增长速度也远高于至欧洲、北美等传统市场的出口增长速度。

展会为环球资源进入全新的发展中新兴市场提供了绝佳机会，尽管这些展会初期的展品主要来自中国。而在新兴市场的展会上收集到的第一手信息也催生出新的商机。在香港和迪拜举办的印度采购交易会就是这样一个例子，该展会主打印度制造的家居用品及服饰。

新兴市场总是充满惊奇。Sarah 还记得当时在印度举办第一场采购交易会时，迫不及待的买家破门而入，连

一群鸽子也跟着飞进现场。“我们必须戴帽子才行，” Sarah 无奈的说。尽管如此，印度展还是大获成功。

如今，在香港举办的环球资源系列采购交易会已经囊括一系列专业展会：电子产品及零件、安防产品、婴儿及儿童产品、家居用品、礼品及赠品、流行服饰配件、内衣及泳衣、服装及面料，以及印度采购交易会。

公司为这些展会仔细规划了产品分区，为买家提供最大便利。展会运营团队研究了所有能找到的技术和服务，以满足甚至超越买家的期望。

在展会现场，公司还为全球主要零售商量身定制了买家专场采购会 (Private Sourcing Events)，让买家采购团队可以在一天之内与预选的所有供应商单独会晤，大大节省了买家的时间。

过去一年来，已有超过 200 家超大型采购公司的采购团队参观了环球资源系列采购交易会，包括 Staples、Tesco、Canadian Tire、Carrefour、

Marks & Spencer、Woolworths Australia 和 El Corte Inglés。这种无可比拟的吸引顶级买家的能力，是供应商依赖环球资源的主要原因之一。

### 更上一层楼

展会吸引了一群愿意长途跋涉来参观商展的独特买家。环球资源为这些买家提供实用资讯，协助他们提高采购效率。现在，印刷杂志也不断演化，兼具展会指南及展览目录的作用，而贸易杂志的内容也制成电子版，让买家可以直接链接至环球资源网站上的供应商推广网页。

环球资源网站作为公司的旗舰网站，不断做出策略性的改进，对同时是参展商和网站广告客户的供应商予以突出显示，从而将网站内容与展会整合起来。环球资源网站还为供应商审核设立了标准，买家能轻松区别已核实供应商和待核实供应商，采购时也更加安心。

买家通过环球资源网站向供应商



环球资源采购交易会专刊除提供商业杂志内容外，还包含系列采购交易会参展商名录，并以杂志及电子版的形式方便买家找寻对口供应商。



面对面

发送的采购查询数量在 2009 年就超过了 1.36 亿条，比 2008 年增加了 156%，网站的价值得以充分体现。仅 2009 年，公司就已经为 283 个采购团队举办了买家专场采购会，为供应商创造了 1,878 个销售良机。2010 年预计举办的同类活动较上年增长 80%。



2005 年，环球资源与 eBay 合作推出环球通，帮助供应商将产品销往世界各地的 eBay PowerSeller。

小宗 B2B 交易

然而，公司还没有为批量买家找到一种可以在网上完成付款并安排货运的方法。这并不是因为公司从未尝试过网上交易处理。早在 90 年代初，公司就开发过 EDI 订单处理软件，并对其中的问题和潜在机会有了更深入

的了解。2005 年，环球资源在关注阿里巴巴的淘宝 B2C 拍卖网站（当时其交易范围仅限于中国大陆）的同时，推出了一项大胆的新服务：环球通 (Global Sources Direct)。环球资源与全球最大的在线拍卖公司 eBay



在专业展会和买家专场采购会上，买家可以和供应商面对面洽谈并落实订单。



环球资源围绕买家采购需求推出整合推广服务，连接各种媒体渠道，从而帮助买家找到合适的产品和供应商。

合作，使环球资源供应商可以直接通过 eBay 的 PowerSellers 服务，将商品销往全球各地。

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。当时面临的一大挑战是：找出合适的产品及合适的价位，以免不断缩水的利润无法负担昂贵的货运成本。此外，环球资源大多数出口商客户不愿意承接小订单，尽管在这个行业中，企业确实必须承接小订单。

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。公司努力与供应商建立密切的合作，以推广并自动化这一流程。但鉴于规模和利润的问题，2008 年底，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。

全新的全面解决方案

环球资源不断成长，最终推出了涵盖网络、杂志及面对面贸易渠道的全面解决方案。这个全新的解决方案为买家提供了三种经过优化的采购途径。





环球资源使用汉字“源”（即源泉、来源）来传递公司“国际贸易成功之源”的核心价值。环球资源现代化的中国总部位于深圳新中心商务区的黄金地带，办公面积达 9,000 平方米。



首先，买家可以利用关键词搜索、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。已核实供应商是指环球资源团队至少亲自拜访供应商三次，确认他们是真实存在、可以出口的公司，然后才会核准其成为已核实供应商。而待核实供应商并未参与环球资源的质量控制流程，因此环球资源无法保证这些公司的资料正确无误。

其次，买家可以申请获得电子版月度贸易杂志以及量身定制的产品资讯速递。买家也可通过入口网站直接与供应商洽谈，既方便又快捷。还可以在线查看供应商目录、白皮书及评估报告，并轻松下载这些数据资料。印刷出版物方面，则有超过 80 种针对特定产品类别和地区的《中国采购资讯报告》供买家挑选。报告拥有印刷版和电子版两种选择，一旦订阅还可以定期收到更新内容。这些报告对已核实供应商进行了深入介绍，同时提

供特定出口产品的详细规格资料。

最后，从首次举办展会起，面对面洽谈就成为公司的关键业务之一，并始终居于十分重要的地位。目前，环球资源在全球七个城市举办专业展会，买家可以和供应商在展位上洽谈，或在私密环境下与多达 12 家已核实供应商洽谈。

买家专场采购会使顶级买家有机会与精心挑选的环球资源供应商在展会现场面谈。大买家可免费参与这些活动，买卖双方都从中获益匪浅。买家专场采购会还可以为特定买家量体裁衣，Samsung 和 Canadian Tire 等大买家都享受过为其特别定制的专场采购会。

## 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。出货量下滑时，从事出口的客户会削减广告及推广预算。继 2008 年底全球金融危机之后，2009 年

发生了数十年来最严重的一次全球贸易衰退，中国的出口量暴跌约 16%。但目前的经济状况已经乐观许多。中国出口量于 2009 年 12 月开始复苏，并在 2010 年上半年恢复强劲增长。

虽然美国及部分欧洲发达国家仍然是中国出口的主要市场，但亚洲、非洲及拉丁美洲的新兴市场更能吸引中国供应商，因为这些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。每天我们都在亲眼见证采购和营销领域发生的显著变化，而这正是我们服务的核心所在。我们的业务受这样一条关系链的影响：消费者的购物模式决定了零售业绩，进而促使买家的采购行为发生变化，最终影响出口商的营销策略。而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，破产和并购的情况时有发生，而幸存的企业都在积极削减库存以及成本。买家正在重新审视其供应商社群，并改变选择供应商的条件，着重考察供应商的财务优势及生存能力。此外，买家正在寻找符合自己新需求的供应商。这些新需求往往需要供应商小批生产、多次出货。

对出口制造商而言，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、市场及策略，并且缺乏差异化竞争的能力。许多出口商已经开始实施新策略，包括升级生产及测试设备、投资产品研发以提供更多差异化的产品，并且在制造和包装流程中追求绿色环保。此外，供应商们也更清楚的



2010 年，环球资源在十几家媒体上投放一系列品牌广告，提醒中国出口商：国际买家将以新的标准恢复采购，利用多渠道平台有助于把握新的商机。



## 面对面

意识到增加对发展中国家的出口量的重要性。

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，才能更贴近市场及客户需求，并创造新的、可持续的竞争优势。

### 放眼未来

如今，中国被视为全世界的消费品工厂，而环球资源仍然看好中国的发展机会。新产品开发、展会的快速扩展、网站及杂志和展会的进一步整合所创造的交叉营销商机，以及专为中国大陆 B2B 市场开辟的环球资源内贸网，均已成为公司成长和预见买家及供应商需求的策略性要素。

### Merle:

2009 年被视为当代经济最为严峻的一年，但环球资源在这一年向股东展示了强大的盈利能力。今天，我们已经做好准备，凭借稳健的资产负债表、优化的运营效率、充足的销售人员以及经验丰富的管理团队，在似乎正好转的全球贸易环境中继续取得发展。

公司已经提出多项新计划来进一步推进网站、杂志及展会的整合。我们预计这些计划将为买家和供应商带来更多价值，同时创造更好的销售业绩和更多交叉营销的良机。此外，我们也正在为未来的展会业务奠定更为强大、广阔的根基。我们最近对中国国际光电博览会 (CIOE) 产生了兴趣，并且已经预定举办几场新



2009 年，eMedia Asia 通过收购中国最大的光电展会 — 中国国际光电博览会 70% 的股权，巩固了其作为中国电子行业领先媒体提供商的地位。

的展会，覆盖全新的市场及产品类别。

2010 年 4 月举办的系列采购交易会圆满成功，也令环球资源有机会发展其他业务领域。本届展会为公司创造了 1,640 万美元的收入，高于去年春季采购交易会的 1,200 万美元。预计即将在 10 月举办的 3 场展会收入将更丰厚。这些采购交易会清楚的展现了整合营销服务对买家及供应商带来的影响。

网站、杂志及展会的有效结合，促进了采购流程的各个环节 — 从了解产品、谈判协商，一直到做出采购决策。

### Merle:

我们目前提供的整合式推广服务已经成熟。中国不再是全球廉价的生产基地。中国供应商现在必须更加努力，证明他们能提供除

价格以外的附加价值。因此，我认为我们的供应商，无论是网站还是杂志广告客户，最终都会了解积极参与我们的展会对业务发展有多么重要，他们可以展示产品，并且与买家面对面沟通。

站在买家的立场，我想我们之所以能够提高采购查询的数量，是因为：当买家参观我们的展会时，他们有机会亲眼看到我们带来的供应商的质量有多高。中国是泱泱大国，供应商也成千上万，所以我们的买家社群要投入可观的精力筛选具备资质的供应商，这真是项浩大的工程。

在环球资源，我们花了大量时间与每家供应商会面，确认他们提供或制造的产品符合规定的质量标准。

全球是一个大市场，中国将是未来的主要产品供应基地。此

外，中国的内需市场仍然是具有长期成长潜力的市场，这对我们很有吸引力。环球资源将继续满足我们用户社群不断变化的全新需求，而且我们在服务大、中型买家及供应商方面占据着强有力的领先地位。

未来，我们会继续积极开拓新兴市场。在近期举办的展会上，来自巴西、俄罗斯及中东地区的买家显著增加。我们在孟买举办的系列采购交易会也大获成功。我们将继续扩展环球资源系列采购交易会覆盖的地域。

我们相信公司拥有所需的资产和经验，完全可以完成自我转型，顺利度过经济复苏期。此外，这也是一次很好的机会，让公司变得更有效率、更加强大、更加贴近客户，从而使得我们的服务能够满足全新的客户需求。



环球资源相信，具备不同思想和文化背景的各路人才是其多年来成功运作不可或缺的因素。公司的深圳客户服务中心就是一个很好的例子，这个多元文化团队既有来自英语国家的成员，也有来自中国各地的经验丰富的客户服务主任。





第八章

转型



姚明  
董事长  
姚明织带饰品  
有限公司

“我们与环球资源的合作关系非常好！通过网站、贸易杂志及展会，我们有效推广了公司的产品。环球资源不仅是一家 B2B 服务提供商，也是一个专业的市场推广顾问。通过环球资源，我们收到了优质买家的高质量查询，同时也获得了用于制定推广战略的参考信息。”



姚明织带饰品有限公司  
厦门, 福建, 中国  
[www.globalsources.com/yamaribbon.co](http://www.globalsources.com/yamaribbon.co)

公司发展	2004	2010
出口比重	70%	60%
销售额（百万美元）	\$6.5	\$32
员工人数	1,500	2,800
出口市场	美国， 欧洲，东南亚， 澳大利亚	美国， 欧洲，东南亚， 澳大利亚
工厂面积（平方米）	50,000	100,000

2005 年起成为环球资源稳定客户



## 转型

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

你所见到的每个成功企业背后，都曾有人做了一个勇敢的决策。

— Peter F. Drucker

Merle:

**我**认为，成功的转型有三个层次：你需要体现公司文化及个性的人才；你需要体谅工作所需的时间及精力的人才；你也需要具备适当技能的人才。

这些人才和他们的家人都要有这种认知，因为这份工作要将自己完全奉献给公司。首席执行官的工作并非朝九晚五。撇开公司的规模不谈，首席执行官必须代表公司本身，要能反映公司的精神，并要直觉的成为公司的一部分。公司的每个人都要清楚这一点，并且相信和依赖这一点。

我们有相应的流程和顾问来支持担任高级职位的人，但他们都必须问自己一些难以回答的问题：你真的想做这份工作吗？你知道这份工作需要牺牲什么？你的配偶知道吗？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



在香港举行的公司 20 周年庆祝典礼上，Merle Hinrichs 和夫人 Miriam 合影。

要做这份工作？你不能让生命中的任何其他要素与这份工作产生冲突。除非你可以妥善处理这一切，否则你将无法承受这一重大职责。

更高一个层次的问题是确保获得团队的支持和尊重，而且公司内部的成员已经准备好追随、支持你，并投入你领导的事业。



2010 年 6 月，区乃光、夫人 May Au、Hinrichs 夫人和 Camellia So 一同出席 Sarah Benecke 的告别宴会。

而所有这些层次的基础，我认为，是整个公司都要清晰透明。首席执行官尤其必须清楚公司真正的目标。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？

### 追寻梦想

在公司成员和电子贸易观察家眼中，Merle Hinrichs 是一个高瞻远瞩的人。他推动环球资源从最初的重要贸易媒体发展成为举世瞩目的全球贸易促成者，从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。

过去几年，公司所经历的数次业务转型并非按既定方案按部就班的进行。在一切以用户需求为导向的策略引导下，公司与生俱来的灵活性及公司成员执行策略计划的超卓能力都得到了前所未有的提高。

40 年后的今天，Merle 将辞去首席执行官一职，转任董事会的执行主席。2009 年 10 月，环球资源宣布由



区乃光起初担任 *Asian Sources Electronics* 杂志客户主任，现任公司副首席执行官，对大中华区及其他市场有着深刻的了解。

区乃光担任副首席执行官一职，任命立即生效。他在 30 多年前加入环球资源，起初任 *Asian Sources Electronics* 杂志的客户主任，随后担任过许多职位，从销售经理、区域销售经理、副出版人到出版人，并在过去 10 年中一直担任销售总裁。除 1997 到 1999 年外派菲律宾外，他多数时间都在香港



## 转型

工作，因此非常了解大中华区及公司运营的所有其他市场。

“区乃光销售经验丰富，分析、规划及执行能力出众，对客户和团队尽心尽力，同时具备出色的人际关系能力，因而广受尊敬，” Merle 说。

“他完全体现了环球资源所看重的各种能力和品格，包括我们向买家和供应商社群提供最优服务以及为股东创造最高价值的一贯承诺。环球资源高层及董事会都全力支持区乃光担任这一职位。”

区乃光表示：“我在亚洲资源，即后来的环球资源服务了 32 年，我发现自己深爱着这份工作和这个行业。我可以清楚看到我们如何帮助众多的公司成长并获得成功。这一点对我而言非常重要，也是我热爱这份工作的原因之一。帮助其他公司成长，让我每天上班时都精力充沛、干劲十足。这家公司一直不断改变以适应新的市场发展，我能清楚的看到自己可以如何对公司的运营及目标做出贡献。我和客户及前线团队成员的关系深厚，因此很清楚买家和供应商要什么，也很了解他们的需求在如何变化。”

### 数字化变迁

毋庸置疑，信息正以前所未有的规模增加，成为 21 世纪的主要商业工具。在当前信息激增的环境中，企业或个人的成功取决于对可用、易懂信息的获取。而在过去 40 年中，提供有用的信息一直是环球资源的业务核心，不同之处在于公司向买家及供应商社群传递信息的方式在变化：除杂志外还新增了网站及面对面渠道。

数字信息的实时传递正在改变企业的运营方式。在数字化世界中有句流行语：“信息取代库存”。个人电脑行业的变迁突出体现了这一趋势在全球范围的加速。在亚洲，某知名计算机硬件供应商参照美国同行的做法，将工厂设在其客户工厂附近。通过与客户的系统联网，这家公司能随时掌握客户工厂中某种零件短缺的情况，并在订单下达前就将零件送达。

事实上，供应商的运货车早已等在客户的仓库门外，一旦指令下达，立刻就能卸货。这种做法使计算机生产商无需在其工厂储备额外的零件，而且只有在收到订单后才开始装配。

计算机供应商充分利用先进的供应链管理方式，不仅能为用户提供更完善的服务，而且还能提供更低廉的价格。这就是未来的业务运作方式。信息正在逐渐取代库存，最终可能以同样的方式取代设计。

Merle 在这方面有他独到的见解：“我不喜欢去商店购物，希望有一天我可以打开计算机，登录一家供应商网站，输入我的尺码、我喜欢的式样和颜色，选择要一个还是两个口袋。之后不久，我就能收到一套合乎我要求的服装。”

从制造商的角度出发，收集客户信息，正确理解其需求，并迅速做出反应，才能在竞争中立于不败之地。

### 多种渠道，一个目标

目前，深度供应链管理尚处于萌芽阶段，但其发展会异常迅速。作为中立的市场交易中枢，环球资源的使命是致力于提高全球贸易的效率和利润。



供应链管理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。



## 转型



专心投入和坚持不懈是台湾销售团队成功的两大要素。许多人在 30 多年前就开始为环球资源工作，正是他们的奉献与忠诚创造了公司今日的辉煌。

Merle 指出：“很简单，公司最宝贵的财富之一就是资料收集能力，及对这些资料进行分析、并将结果传达给有相应需求的客户的能力。”

20 年前，公司如果想要推出一本新杂志，从构思到完成需要一年的时间。如今，当公司发现某个特定行业需要新的信息服务时，团队成员只需数周即可完成构思和实施。

Merle 说：“公司的使命并没有改变，唯一的变化是为客户实现目标的步伐比从前大大加快了。”

这一变化要求公司从外部大量引入专业人才。虽然这些人没有与环球资源一起成长的经历，但是他们拥有在其他公司获得的特殊技能和专长，他们的专业技能和丰富经验将协助环球资源迈向未来。

### 中立的贸易促成者

如今，环球资源作为贸易促成者的角色比以往任何时候都更加重要。公司服务于各类不断成长的国际贸易市

场，从亚洲的电子产品、服装、五金、礼品和家居用品的出口，到亚洲对高科技及国际名牌产品的进口。

Merle 总结道：“我们的目标就是通过提供准确可靠、切合需求的采购资讯，成为买家的首选合作伙伴，吸引更多优质买家加入我们的社群，从而提高供应商刊登广告、参加采购交易会的投资回报率。”

未来的发展要求员工承担更多的职责。今天，环球资源团队成员在各运营层面上倾力贡献着各自的才能。他们的职责就是肩负起促成全球贸易发展的神圣使命，密切关注买家的采购需求及行为，积极的为构筑中立的市场交易中枢而做出自己的贡献。

想要保持公正的立场变得越来越困难，这是如今市场对电子商务的需求使然，但环球资源始终努力维护着自己的中立性。

Merle 认为，解决上述难题的关键在于开发专业服务领域：“我们不能提供宽而浅的资讯服务；我们必须

为用户提供精而深的资讯服务。”

“如今，我们的用户对资讯的要求越来越高，远远超出以往。大家应当明白，数据不能代表知识，而知识亦不能代表智慧。我们需要借助适当的渠道提供资讯，不论是杂志、网站还是面对面的方式，从而更好的服务于买卖双方对知识的需求。”

总之，公司的首要任务仍是：在适当的时机，以有助于用户决策的形式，为买家和供应商提供可靠资讯。

### 树立标准

环球资源的供应及需求资讯系统日臻完善，因此具备为买家和供应商社群提供重要、及时的市场资讯的能力。

环球资源网站利用实时数据，将数万家供应商的信息与近 100 万买家的采购偏好进行匹配。这有助于买家和供应商在产品生命周期的早期即准确把握市场趋势，极大的提升了买卖双方的工作效率和竞争力。

此外，从实时数据中提取的独家

市场资讯也促成了《中国采购资讯报告》的出炉。截至 2010 年 6 月，环球资源买家社群成员已超过 967,000 位。通过这个庞大社群发出的需求信息，环球资源市场调研人员可以发现哪些产品正在热销，编辑人员则以此为基础编写相关的市场资讯报告。

然而，这一切的基础是可信度。在日趋激烈的竞争环境中，其他一些公司往往会在根本没有实质内容的情況下发布一些空泛的数据或声明。

公司首席运营官 Craig Pepples 深知这些公司所带来的威胁，这种威胁并非只是针对环球资源，而是针对独立、中立的市场交易中枢这一概念本身。他解释道：“我们并非一家夸夸其谈的企业，我们一向保持低调。但是，一旦我们承诺能提供怎样的服务，我们便一一做到。我们在市场上拥有良好的口碑，我们堪称贸易资讯服务领域的典范。”

### 活力与灵活性

公司前任首席财务官 Eddie Heng 从地域而非服务的角度展望未来：“我们来自中国大陆的收入持续快速增长，我们必须把握这个市场中的所有商机，同时积极推动其他市场的发展。”

Eddie 又接着说：“我们面临的挑战是如何选择适当时机来开发这些市场。同样，开发新的服务也是一大挑战。我们需要既能迅速带来收益、又无需花费太多开发时间的服务。”



1993 年 8 月，Eddie Heng 加入公司担任财务副总裁，从 1994 年到 2009 年 6 月 30 日退休前，他一直担任公司首席财务官。



## 转型



环球资源人力资源副总裁 Philip Chatting 常驻香港办事处。

副首席运营官 Peter Zapf 预言未来公司将会吸纳更多的联盟伙伴。他说：“毫无疑问，我们将不断为公司的业务注入新元素。我认为，公司的业务将不断壮大，要达到预期速度，我们必须建立更广泛的合作联盟。”

### 全球团队

Merle Hinrichs 在香港的办公室里挂着一块牌匾，上面写着：“Immersion, Incubation, Illumination”（沉浸、酝酿、启示）。这三个步骤在摸索发现和学习的过程中极为重要。

这是环球资源及其跨国运营团队在工作中的座右铭。新的业务概念只有经过深入细致的研究，并反复酝酿成熟之后，才能最终转化为迎合全球贸易需求的产品及服务。

2010 年 5 月，环球资源在全球 60 多个办事处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及工具。与所提供的产品一样，他们

的工作地点遍布世界各地。

Philip Chatting，环球资源人力资源副总裁指出，多数员工相信，为公司工作不仅是一份职业，更是追求人生事业的一部分。时至今日，《Asian Sources》杂志创刊号上的创刊宣言所阐述的准则依然具有指引作用。Philip 说：“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。”

### 学习、变化和成长

随着商业工具的演变，公司发展所需要的技能也在不断变化。Electronic Commerce Services 的前任副总裁 Rob Nelson 回忆起公司业务最初向电子贸易转型时，员工为了紧跟不断变化的技术发展而面临的种种困难。

Rob 说：“在那时，人们常说，互联网时代的 1 年相当于平常生活的 7 年。员工感觉到，自己的工作职责每隔 3、4 个月就会改变一次。他们承受着巨大的工作压力，不得不加班工作，而且还要重新接受培训。”

同样，环球资源的销售人员也感到，从杂志转型至电子媒体这一过程中的种种变化令人难以适应。

区乃光估计，在 1995 至 1996 年间，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了太多的痛苦。我们的内心都经历了一次巨大的思想转变。那些不能适



培训计划使新团队成员有机会与经验丰富的同事开展互助、互学的交流与沟通。

应转变的团队成员离开公司。全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”业务年代，公司已拥有稳定的招聘渠道，招聘对象既有香港本地人，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、校稿人和初级编辑人员的技能。当公司转型至电子贸易时，工作技能的要求也发生了重要变化。编辑能力仍是一项关键的技能，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。

这种技能要求的微妙变化在人力资源方面得到了充分的体现。正如 Philip 所说：“现在，公司内仅具备一般工作技能的员工已寥寥无几。工作职位越来越趋向高科技领域，仅信息技术部就聘请了 150 多名员工。”

### 多元文化的团队

多年来，Philip 在公司各办事处参加过多场团队成员会议。他表示：“在最近的一次会议上，共有 40 位同事，

分别来自 12 个不同的国家和地区。环球资源自成立之日起就是一家跨国公司，但今天这样的感觉更为明显，我感觉好像是在出席联合国会议。”

John Walsh 博士一直以来都是环球资源值得信赖的顾问。John 说：“Merle 这些年来对公司的一大贡献是知人善任。不论什么时候，他总能为特定的职位挑选到最佳人选，Merle 非常善于发掘那些能够胜



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。



## 转型

任重要岗位的人才。”

Merle、Philip 及所有从事环球资源招聘工作的团队成员都希望从员工身上寻找到一种特质，就是渴求学习更多知识，渴求了解客户需求，并将具体需求转化为公司的服务。

### 重视前线销售经历

在公司发展早期，开创个人事业的最佳起点被公认为是销售部的客户主任。通过这个位于销售最前线的角色，他们清楚的了解到在销售现场应如何开展业务。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一方各面。

直至今天，充分了解客户需求仍然是必不可少的一环。Craig Pepples 从在中国大陆骑着自行车拜访客户开始，亲身经历了这种了解客户需求的全部过程。

“当我们与一些刚刚跨出校门的

工商管理硕士交谈时，他们通常会说：‘我们很想从事策略制定或业务开发的工作。’但我要告诉他们的是‘我们想让你陪同销售人员去拜访客户，直接聆听客户的心声’。”

Walsh 博士称之为“公司管理人员理想的专业培训”。

Craig 总结说：“我们有一种文化：从基层开始学习，永远接受新挑战，并在转职前找到继任者。因此，公司内部有着指导新人的传统。我在这里工作多年的原因之一，就是我总能学到新东西，永远不会无聊。”

### 回首过去，展望未来

1991 年，Trade Media 隆重庆祝成功从事出版业 20 周年，公司内部的凝聚力也与日俱增。全球庆祝活动首先从香港拉开序幕，1,000 多位来宾出席了盛大晚宴。此外，Joe Bendy、Fred Bechlen、John Walsh 以及其他对公司成长发挥过重要作用的人士亦应邀出席。庆祝活动先后在阿姆斯特丹、



20 周年庆祝活动回顾了公司所取得的巨大成功，同时 Merle Hinrichs 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。



在香港举办的首届采购交易会上，环球资源举行了 35 周年庆祝活动，主题为“从中国到世界”。Merle 将重点聚焦在公司的客户身上，突出了他们的成功业绩，并对其多年来的支持表示感谢。

芝加哥、马尼拉、新加坡、吉隆坡、曼谷、台北及东京等地举行。其间，公司宣布了新的使命宣言，重新确定了 Trade Media 的指导原则。

### 新的领导层

在公司 20 周年庆典上，Merle 向全体团队成员宣布，自己将把公司的未来托付给新的领导人。业务重组为新一代领导人继承和发扬公司的宏伟目标奠定了坚实基础。在过渡期内，Merle 将指挥棒交给了出版委员会。同时，为了长远发展，他计划从出版人中选出未来的首席执行官。

公司为此制定了一个颇为成功的领导权移交项目，而该项目也使出版人和其他高层有机会认识到，他们可以更加相互依赖和支持。参与项目的每个人都思考了领导人应当具备怎样的特质才能促进公司发展，并且对自己的优点和不足以及对工作的投入程

度进行了评估。评估过程结束后，每个人都坦诚的表明了自己心目中的最佳首席执行官人选：Sarah Benecke。

Sarah 带领公司走过了充满变化及挑战的 6 年。今天，知识阅历丰富的她依然活跃于环球资源董事会。

两位来自美国的管理顾问 John DeFoore 和 Marion Sue DeFoore 监督了整个交接过程。这次交接从一个有趣的角度揭示了公司如何强调其管理层应作为一个由个人组成的团队来共同发展。Merle 与 John 和 Marion Sue 相识并共事多年，私交笃厚。当他邀请两人担任公司顾问来协助交接过程时，心中对自己的继任者早有人选。

Philip Chatting 解释说：“实际上，培训计划是使各位高层经理有机会基于每个人自己的理由，做出与 Merle 相同的选择。这样做也能确保其他人，不论是作为团队还是个人，都能够坚决支持这一决定。”



## 转型



2005 年 11 月，在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 Merle 数十年来为成功促成全球贸易所做出的杰出贡献。照片中（从左至右）分别是：Eddie Heng、区乃光、Mark Saunderson、Merle Hinrichs、Miriam Hinrichs、Sarah Benecke 和 Craig Pepples。

这一交接策略有很多优点，也使得其他高层乐于接受 Sarah 的上任。由于在选举过程中，Sarah 的同事们已经表明了对她的支持，因此没有出现任何权利斗争或职位安全感问题。

### 辉煌 35 年

2005 年 11 月，环球资源举行中国总部乔迁庆典，董事会成员均到场祝贺，与众宾客共同见证了这一历史性时刻。新的中国总部位于深圳中心商务区，拥有 9,000 平方米现代化办公空间。在乔迁庆典上，Merle 向 29 位团队成员颁发了长期服务奖。随后，Sarah 向 Merle 献上一个巨型蛋糕，代表大家感谢 Merle 这 35 年来为全球贸易所做出的杰出贡献。

### 今日团队

公司的人力资源部始终关注着团队精

神的建立，同时也十分注重个人职业发展。Craig 说：“一个团队由不同的个人组成；一旦每个人都对团队中其他人的优缺点了如指掌，团队本身就能更有效的开展工作。

来自香港的顾问 John Patterson 指导了中国大陆、香港、新加坡、马尼拉及韩国等地的团队建设活动。其中，2004 年和 2005 年在中国大陆举行的活动堪称范例，让参与者清楚的了解到在环球资源成功的担任领导工作应具备哪些素质。

Philip 回忆道：“团队建设活动使每个人都有机会尽情展现自己，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成员都希望不仅能为自己和家人做些什么，还能对自己的国家有所贡献。如果只有一家公司能帮助他们实现这个美好愿

望，那么这家公司非环球资源莫属。关于工作职责的讨论在不同级别的职位上展开。很快，所有员工都明白了自己在整个公司中所扮演的角色。与此同时，许多活动还与团队所在城市或国家的时事和局势相结合。

### 无限的成长潜力

如今，环球资源仍坚持让优秀的成员（如区乃光、Sarah 和其他人）接受必要的再培训并实现个人职业发展。这样的例子在公司各个层面不胜枚举。

王松鹤在加入公司并担任技术电子组台湾地区销售经理之前曾经是一名会计。他说：“为 *Asian Sources* 销售广告是我事业上一个新的起点。我很快就意识到：只要我加倍努力，就能赚很多钱。”

1992 年，王松鹤的职责范围迅速拓展，涵盖了技术电子组中的所有杂志，这就使他有了解中国大陆市场。

Tim Hill 在第一次海湾战争期间是英国皇家炮兵部队的一名上尉，他于 1992 年退役之后来到香港并成为公司的助理撰稿人。此后，他曾担任

过撰稿人、市场专员、客户主任，并先后担任印度和欧洲的首席代表。自 1999 年到 2005 年，他以公司首席代表的身份常驻新加坡。

Tim 说：“公司为我提供各种机会在不同国家与地区工作，并接受各种严峻挑战。这些磨炼使我有机会了解公司业务及其不同的经营环境。”

任丽峰是中国大陆的一位负责销售工作的总经理，刚加入公司时只是一名客户主任，她为公司在中国大陆的业绩增长做出了重要贡献。对她来



台湾地区技术电子组首席代表王松鹤。



John Patterson 在中国及亚洲其他地区举办了环球资源“Tidal Wave”研讨会，帮助团队成员更深入的了解公司的历史和发展目标。



## 转型



任丽峰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。

说，自己的工作在个人、公司和国家三个不同层次上都获得了回报。“环球资源的成长也映衬了中国大陆的发展。我从这一极有意义的职业中所获颇丰，同时我也为中国拓展国际贸易市场尽了自己的绵薄之力。”

公司为全球各地办事处设立了管理培训项目，以促进团队成员在自己的专业领域里进一步深造，吸取最新管理技能。

如今，环球资源及旗下的销售、服务公司已经构成了一个庞大的网络，公司在马尼拉拥有 80 名员工，在新加坡拥有 150 名员工，在香港拥有 300 名员工，在中国大陆有 2,500 名员工。在环球资源的全球网络中，1,000 多名销售人员正在积极的开展业务。



充满活力和创意的马尼拉团队每年都在总经理 Armando Mojica 的带领下以独特的方式庆祝圣诞节。2006 年的主题是“Denim Uncut: Shindig @ Shang”。

### 消除文化障碍

跨国经营及文化差异是公司所面临的内部挑战。曾负责公司互动媒体业务的 Armando Mojica 现任总经理。他身处马尼拉，但要和亚洲乃至全球的团队成员保持密切合作。

他表示：“了解文化差异是工作中面临的主要挑战。菲律宾、中国大陆及新加坡团队成员之间的有效协调和成功合作确非易事。人们的沟通方式各不相同，例如：当别人阅读你的邮件时，也许会得到与你本意不尽相同的信息。”

“我尽可能进行更多的交谈与沟通，这样我们就能了解各自所面对的问题。一起负责某个具体项目可以让我们建立起共同语言，从而把大家紧密的联系在一起。”

听起来这一切似乎并不困难。但是，只有以全面团队合作及相互信任为主题的创新性培训，才能确保全球各地办事处的各个团队朝着一个共同的目标努力：将商业需求转化为真正的产品或服务。



西安电话销售团队在副总经理 Cameron Walker（后排中间者）的带领下，采用最初看来不可行的销售方法创造出不凡的业绩，让所有人感到惊讶。

人们对公司有着不同的期望，这一点在不同地区员工对股权分配计划的反应上得到了充分体现。该计划是公司 2000 年上市过程中的一个环节。

在香港及台湾地区，人们的思维更多以经济利益为主导，因而团队成员们热烈赞同此项举措。然而在菲律宾，员工之间更像是一种家庭成员关系，他们将公司当作一个大家庭，因此与其他国家和地区不同，那里的团队成员并不特别看重额外收益。

### 培养团队成员

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。员工需要接受培训以承担新任务或担任新职位，这样做不仅使团队成员获益匪浅，而且在多数情况下也令公司从中获益。

2000 年推出的一项导师计划就涉及到公司高层以一对一方式对具有发展潜质的新员工进行悉心培养。

该计划要求全体导师每月至少与新团队成员面谈两次，话题包括工作

事务及团队成员的个人愿望。

Cameron Walker 现任西安电话销售团队负责人，他说自己加入环球资源初期时的导师非常有耐心。

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 还记得：“最初四到六个月，我会去做他交待的工作，然后他会教我哪里做错了，而我会再重做一次。那时 Jackson 才刚上任华北地区的总经理，当我进公司应征特别助理时，他才到任两个星期。特别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，但他还是愿意花时间帮我去了解每件事情。”

### 独特的团队

在担任公司舵手的 40 年中，Merle 亲眼目睹了公司的人事变迁，但他仍将环球资源称作“一个由独特团队组成的特殊公司”。

环球资源团队成员必须具备哪些



## 转型

基本素质？Merle 认为有四项。

首先是与其他成员进行跨国合作的能力。Merle 说：“无论是在中国还是在韩国，我们都必须去了解所在国的具体情况。如果有谁来到我们开展业务的国家，一味强调采用中式、英式或美式的管理方式，那么他肯定不会取得成功。环球资源是一家国际性的公司，因此我们必须带有国际化的色彩。”

其次是信赖，公司人员分布如此之广，每个团队成员都必须对同事保持绝对的信任。

Merle 说：“我们的办事处不是都设在相邻的地区，因此我们需要进行大量的团队合作及信任训练。多数公司都十分重视这类培训，而在环球资源这一点更是至关重要。我必须确信，我可以完全相信每一位高层对外都能代表公司做出承诺，否则他就应当直截了当的告诉我‘我对此并没有完全的把握，所以我会做详细的调查。’”



前销售总经理谭福源和夫人 Ellen 与 Merle 合影，他为公司培养销售人才 30 多年后光荣退休。

团队成员必须具备的另外两项素质是：对工作环境、时间的适应能力以及与同事之间的相互尊重。Merle 指出：“公司每位经理都具备适应能力，并随时准备承担更多的工作职责。公司员工都懂得尊重其他同事的才能、时间和对公司做出的贡献。正是这些良好素质使环球资源成为一家特殊的公司，并拥有一支独特的团队。”

### 为未来定位

环球资源期待持续的成长和变化。

### 区乃光：

环球资源和今天的市场虽然仍有差距，我相信我们能让这个差距缩小。事实上，能让环球资源继续成长的机会良多。我们一直在成长，但速度不够快，因为公司的行事作风非常谨慎，按部就班。我相信我们能够更快的前进。我热切的期待环球资源完全发挥出自己的潜力。

我在这个行业为环球资源（原“亚洲资源”）工作多年，亲眼见证并参与协助供应商从小到大，成长为成功大型企业的过程。这是非常了不起的成就，我永志于心。

我是销售人员出身，因此在过去，赚钱对我而言是当务之急。我一度无法想象在同一家公司服务超过 10 年，甚至 5 年都不可能。销售人员的性格



2009 年 12 月，公司推出“如虎添翼”计划，旨在通过环球资源整合推广平台为供应商提供更多曝光机会。副首席执行官区乃光在启动仪式上重申了高端定位的重要性。

中都带有投机性，目标就是赚更多钱。

但对我而言，协助其他公司成长已经变得比赚钱更为重要。有时候你会看到某家公司开始的时候生意兴隆，之后却开始减速。但环球资源不是这种公司。我们都热爱自己的岗位，热爱工作。40 年来，我们克服了各种障碍和阻力。

我刚入行时，客户还不知道广告的好处，他们没有计算机，也不知道电子邮件。我坚信，环球资源一定可以不断前进，在全球贸易中继续扮演领导者和创新者的角色。

环球资源的前景看好，原因有很多。中国是世界消费品工厂，其成长契机

极具吸引力，而其他发展中国家也有新的成长机会，公司的业务版图既复杂又令人兴奋。新产品的开发在不断进行中。采购网站和杂志正在与展会逐步整合，让销售工作更有效益。商展从 2009 年的 30 场，提高到 2010 年的 57 场，场次呈倍数增长。而在中国国内的 B2B 市场，环球资源内贸网和其他针对内贸的展会也在与中国市场同步成长。

### 虎年如虎添翼

中国将继续维持全球消费品主要供应市场的地位。尽管出口量在 2009 年发生萎缩，但其在全球贸易市场的份额却逐渐上升，长期而言，中国仍将是全球最大的出口国。中国具有很强的灵活性，能将低收益、低技术含量的生产转移到低成本地区。从环球资源



## 转型



(从左至右) Philip、Tommy、Sarah、Mark 和 Craig 依照广东风俗在春节过后返工的第一天一起切烤乳猪，以迎接新一年的顺利到来。

的角度看，中国将沿着价值链稳步攀升，生产出高品质的高端产品。

虽然经济环境有所改善，但当前经济反弹的强度及持久性尚不明朗。中国出口连续几个月好转，并不代表长期的出口趋势。此外，各种持续性的宏观经济风险依然存在，包括主要发达市场的高失业率、保护主义逐渐抬头的隐忧，以及目前主要的市场需求实际上还在依赖政府的刺激方案支撑。

今天，环球资源提供经严格审核的优质供应商社群，在服务中国电子产业方面占据领导地位，并拥有稳健的资产负债表及连续 40 年的盈利记录。公司的强势品牌、广泛的销售基

础和经验丰富的管理团队均已做好准备，让公司在市场复苏时蒸蒸日上。

### 40 年历史与未来

今天，环球资源正处在一个重要的转折点上。Merle Hinrichs 和他的团队已实现梦想，建立了一个能在创办人交棒给继任者后持续成长和改变的强大公司。回首 40 年历史，环球资源积淀着智慧，也充满了继续学习的动力。

对于地域、媒体和人员这三者的未来，人们充满了疑问。中国是否会继续扮演世界工厂的角色？中国的内需市场力量如何？环球资源是否继续认为自己的成功来自于为用户提供所需的媒体服务？快速提供海量内容的重要性不应高于内容的质量，因此，如何增加价值，而非仅仅提高数量和速度？

随着媒体的改变，所需的技术也



Sarah Benecke（与丈夫 Ron Koyich 合影）于 1980 年 5 月加入公司，为环球资源的成功做出极大贡献。



作为香港投资推广署的招商大使，Merle 积极投入国际贸易和慈善活动的推广。照片为 Merle 携夫人 Miriam 与 Tony Blair 在 2007 年 11 月 5 日香港企业峰会晚宴上。

随之改变。公司要如何保持竞争优势，并持续培训、培养和关注自己的团队成员？

正如 Arie de Geus 在他的著作 *A Living Company* 中所说：“有能力比竞争对手学得更快，可能是唯一可持续的竞争优势。”

学习是明日的资本，而学习本身的意义就是准备接受持续不断的改变。Geus 发现了企业百年常青的四大关键。百年企业可以快速应对外界环境的变化；这类公司拥有特别的信仰，并对自身抱有强烈的认同感；常青的企业充满好奇心，并且对学习持开放态度；这些企业在财务上采取比较保守的策略。

1971 年 *Asian Sources* 创刊号刊登的使命宣言阐明了公司的价值观，今天，环球资源对这些价值的尊重依然不减当年。Merle Hinrichs 对公司内、外部教育的贡献和信念使环球资源完全有能力不断成长和改变。从 Merle 卷起袖子亲自印刷公司最早的杂志，到他冒险采用数据库打孔卡等全新技术，环球资源历经 40 年风雨，从没有装潢的旅馆办公室发展成现在的样貌。朝着和平与繁荣的共同目标，团结的全球团队体现了环球资源的企业信条：只有从本质上尊重人道精神的公司才能繁荣昌盛。Merle Hinrichs 的理念将在很长一段时期内继续指引环球资源的发展。





第 九 章

环球资源与教育



刘冠雄  
总经理  
陕西庄威实业  
有限公司

“我们与环球资源合作的非常愉快。通过环球资源这个国际大平台，我们接触到来自欧美发达国家的很多大客户。在 2008-2009 年的金融危机期间，环球资源提供了很多的优惠让利活动，并主动帮助我们节省投入，保持有效的企业宣传，大家抱团取暖。回忆起这些点滴往事，感动万分。”



陕西庄威实业有限公司  
西安，陕西，中国  
[www.globalsources.com/strongway.co](http://www.globalsources.com/strongway.co)

公司发展	1998	2010
出口比重	0%	50%
销售额（百万美元）	\$0	\$10
员工人数	10	30-50
出口市场	北美，欧洲	北美，欧洲
工厂面积（平方米）	N/A	N/A

2001 年起成为环球资源稳定客户



## 环球资源与教育

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，不踰矩。

— 孔子

是以圣人抱一为天下式。不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。夫唯不争，故天下莫能与之争。

— 老子



2007年9月7日，Merle携夫人Miriam及女儿Annette，与James Strachan和Felix Lee一同出席纳斯达克开市敲钟仪式。

Merle:

**成**功就是可以坦然面对自己、坦然面对自己在人生中取得的成就——无论是作为学生、员工、雇主，还是任何其他你曾扮演过

的角色。如果你对自己的角色感到满意，如果你对自己每天承担的责任感到满意，那你就是成功的，就算达成了人生一世的圆满。成功的关键就是尽好人生的责任，对自己、对家人、对身处

其中的社区负责，这些都同等重要。但是如果你不能首先对自己负责，就无法担当其他责任。

我充满激情的追求成功，希望我们能够达成自己设定的目标。我创立公司的目的不是为了金钱，我也不会为金钱所驱使。但我了解公司营运所需的资源，我们也已经清楚的表明这家公司是一家重视盈利的公司。

我充满激情的追求一贯优良的业绩表现，以便在竞争激烈的市场中生存。我也对我们的产品充满激情。我非常乐意拜访客户并进行现场交流，对我来说这是莫大的乐趣。我无法形容每天早上回来工作有多开心，而且我很享受和工作伙伴们度过的时光。

### 热情

Merle 发展国际商务及慈善事业的指

导方针就是推动业务创新、利用最新科技并促成教育机会。在其领导下，公司率先在国际贸易中运用网络技术，并于1996年推出亚洲第一个B2B采购网站。《经济学人》杂志当时盛赞他是“亚洲电子商务之王”。

Merle 毕业于美国内布拉斯加州大学，取得商业管理与数学学士

学位之后，又在美国的雷鸟商学院 (Thunderbird School of Global Management) 修读国际贸易专业并取得硕士学位。1996年，Merle 荣获美国内布拉斯加州大学荣誉博士学位，2010年又获得了雷鸟商学院颁发的另一个荣誉博士学位。雷鸟商学院院长 Ángel Cabrera 在美国亚利桑那州格伦代尔 (Glendale) 举行的毕业典礼上，亲自为 Merle 颁发了国际法荣誉博士学位。Merle 为1965年校友，1991年起成为雷鸟商学院理事会成员。



1999年，《经济学人》杂志盛赞 Merle 是“亚洲电子商务之王”。

雷鸟商学院创立62年以来，仅颁发过37个荣誉学位。曾经荣获这项殊荣的国际知名人士包括美国最高法院法官 Sandra Day O'Connor、可口可乐前任董事长兼首席执行官 Douglas Daft、美国亚利桑那州的参议员 Barry Goldwater、捷克共和国首任总统 Vaclav Havel、

美国驻芬兰大使 Barbara Barrett，以及福布斯董事长兼首席执行官兼《福布斯》杂志主编 Steve Forbes。

Cabrera 表示：“荣获雷鸟商学院荣誉学位的杰出人士都经过精挑细选，能够代表雷鸟商学院的精神典范，也就是尊重并理解其他文化、恪守最高道德标准，并相信商业是创造



## 环球资源与教育

永久繁荣的强大力量。”

**Merle 接受荣誉学位时对毕业班发表的讲话：**

尽管今天的世界已经今非昔比，但有一件事情永远不会变，那就是我们需要不断学习。要学习必先学会聆听。而聆听和观察的艺术在于了解自己，包括了解妨碍自己学习的偏见或先入为主的想法。务必要问问自己，为什么自己要这样思考。学会发问是成功的关键，也是成功婚姻的关键。往往，得到的答案并不重要，得不到的答案才是关键。

这听起来可能是老生常谈，但当你初入职场时，选择自己热爱的工作至关重要。我完全相信，人要热爱自己从事的工作，才能出类拔萃。如果你有热情，就更容易全身心的投入工作，而你为之做出的牺牲也不会被视为牺牲，而是被当作一件令人喜悦、兴奋和充满期待的事情。

### 使命圆满完成

公司首席运营官 Craig Pepples 已在环球资源工作 24 年，他认为 Merle 的热情已经融入公司的文化中。

**Craig:**

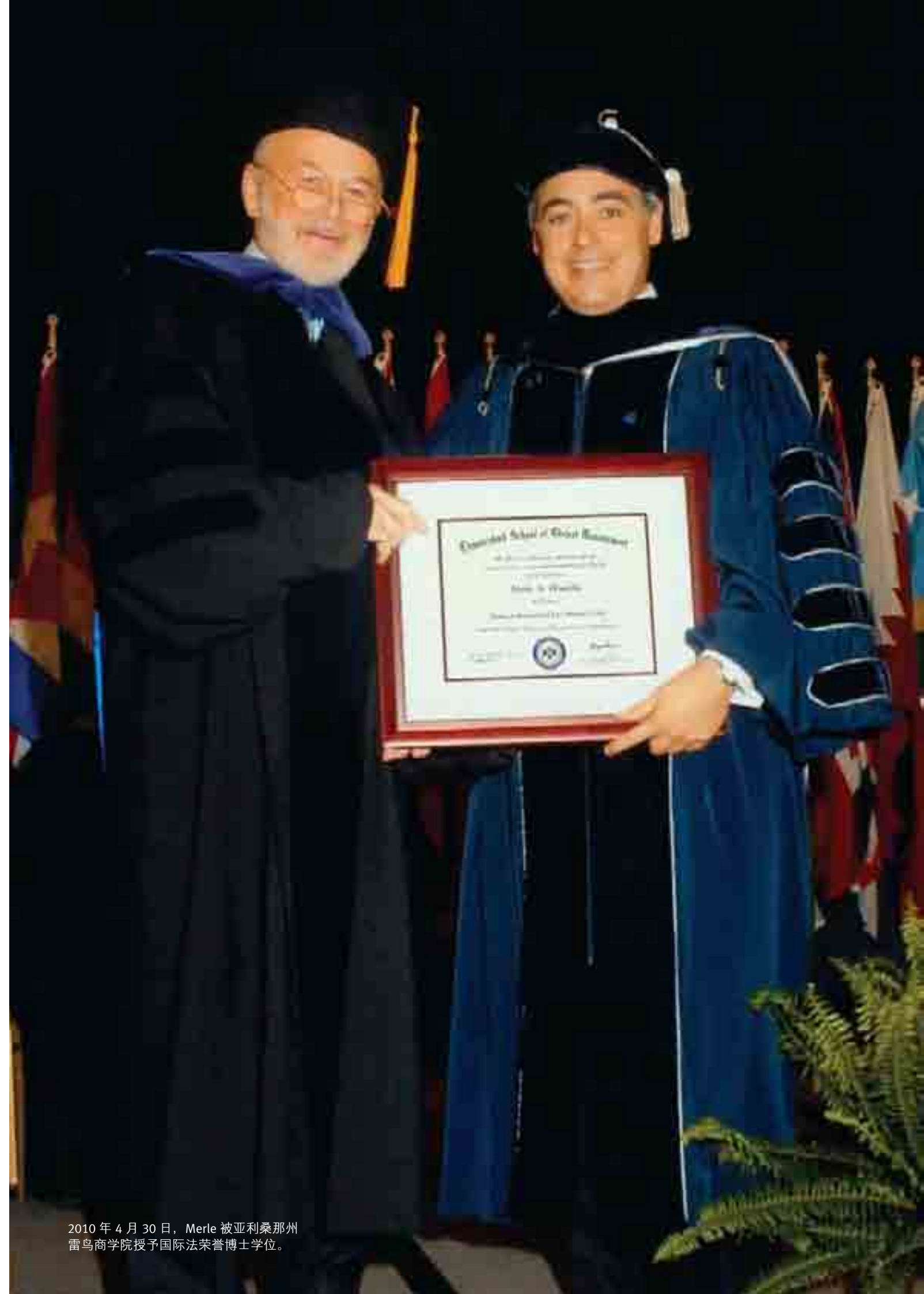
Merle 推动着我们每个人精益求精，超越自己的期望。每个人都感受到公司使命的召唤，而且觉得自己是更崇高目标的一份子：要改善自己的生活，以及我们服务的商业社群中每个人的生活。



在香港举办的太平洋地区经济理事会 (PBEC) 第 38 届国际年会的开幕午餐会上，Merle 向中国国务院副总理吴仪女士赠送纪念品。

这一使命不是由 Merle 一肩扛起，而是由全公司共同肩负。一家公司会不可避免的体现出其领导者的本色和风格，而环球资源也清晰的带有 Merle 的印记。经过 20、30 年的时间，我们已经开始自愿接纳和继承他的印记。Merle 的风格已经成为公司的一部分。当我们举行工作规划会议时，我从我们的工作目标分析流程中也深刻感受到了这一点，并且乐在其中。

Merle 的声音引导着我们每个人，也指引着公司前进，这个声音已成为我们的一部分。有时候，我听到公司的声音，不只来自 Merle，而且还来自 Sarah、区乃光或其他人。公司必须响应市场需求，提出解决方案。而环球资源就像一个可以处理信息生命体一样。现在，这个生命体正在经历一个重大的时刻：Merle 要退休了。这让我感触良多。



2010 年 4 月 30 日，Merle 被亚利桑那州雷鸟商学院授予国际法荣誉博士学位。





环球资源管理团队经验丰富。照片为 2009 年管理团队为 Merle 庆祝生日，（从左至右）分别是：James Strachan、Alinda Ng、区乃光、Merle、Craig Pepples、Suzanne Wang、Adrian Sim、Philip Chatting 和 Mark Saunderson。

Merle 正在全力以赴进行公司领导架构的过渡，以便留下一家能够自我持续发展的企业。而成功达成这一目标，让他不仅成为一名成功的商人，也成为一个了不起的人。这也正是胸怀远见卓识之人与普通人的区别所在。如果一个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管理，这家公司便已跻身常青企业之列。

这是团队努力的结果。当然，领导者是必需的，但如果没有追随者，也就无所谓领导者。而且一定要有一个机制来促进信息交流：市场动态如何？客户需求是什么？公司里的人在做什么，有何感受？我们需要做何种改变？这就是公司现在的任务。

环球资源这种内部人才选拔、人人自我挑战的企业文化来自于 Merle。他能看到一个人迸

发出的火花、一个人的进取心，只要他看到可能性，就愿意冒险一试。有时候会成功，有时候不成功，但这折射出他的管理理念。对于某些人，包括我在内，这种做法棒极了，因为每过几年你就要塑造出一个新的自我。

当环球资源的资深员工被问起为什么他们留在这家公司这么久，他们对与 Merle 共事有何感想时，许多人会不约而同的提起相同的话题。

**Sarah:**

我在环球资源的早期职业生涯中，有两个原因让我保持着对工作的兴趣，并激励我努力工作：第一件事就是不断改变。我几乎是自己给自己创造工作，很多时候都是这样，我从不觉得无聊。受 Merle 的影响，我总是非常认真的处理我的继任问题。

只要找到继任者，我就会举起手说：“好了，可以做下一件事了。”从来没有人对我说“不可以”。我在这里工作了 30 年，做过 10 种不同的职位。这样的机会依然存在。我鼓励公司中的每个人都举手创造自己的下一个工作——但首先要找好继任者。

第二个原因就是 Merle。他是个杰出的商业家。我从他身上不断学习，获益良多。我不只向他学习财务、销售以及如何盈利——他对这些都很在行，而且他还非常了解什么可以激励大家，这是他了不起的地方。Merle 另一项了不起的才能是他可以在截然不同的国家和文化背景中得心应手、游刃有余。我们跟他开玩笑，说他上辈子一定是中国人，因为他的思想有时候比中国人还中国。30 多年来，他对我的人生

产生了深远的影响。

**Craig:**

我可能不像 Sarah 那么愿意主动举手换位，但 Merle 会跟我说：“是时候该做这个了，我觉得你很适合，试试看吧！”我就照做了。我在公司工作 24 年，永远都能学到新东西。不是因为我要用这些技能来提高自己的市场价值，而是因为工作本身就需要用到这些技能。这就是我非常佩服 Merle 和其他同事的地方，包括区乃光和 Sarah。你可以看到他们为工作付出的大量心血，这会产生一股特殊的、非常积极的能量。

每家公司都有自己的文化，环球资源的员工对自己的工作非常感兴趣，因此大家会自己花时间学习并做出改变。



2000 年，Merle（右起第三位）接受 DHL /《南华早报》杰出企业奖。环球资源是唯一一家三度获此殊荣的公司。



## 环球资源与教育

我初入公司时，面试我的不是 Merle。我第一次见到他时还在问：“他是谁？”记得有一次我在凝视窗外思考，回过头却发现他就站在身旁，我觉得很尴尬。他和颜悦色又略带讽刺的对我说：“想好全盘策略了？”今天，我负责公司的规划和策略，就是因为他看到了我的潜能。

### Eddie:

对我而言，尽管环球资源是一家上市公司，工作环境却像个大家庭，我在这里工作觉得很自在。而且，无论是 Merle、Sarah 还是 Craig，都不会干涉我的工作。他们放心让我全权负责自己的工作，我只需要汇报结果，给出问题及建议。我完全没有压力，不必担心他们的想法或喜好。我只要做正确的事，就这么简单。我也可以自由决定自己想做的工作。对我来说，上班就是新的一天、新的挑战、新的刺激。没有老旧和平凡，永远都是挑战。

### 区乃光:

1978 年，我刚加入公司时不认识 Merle。起初我只在销售会议上偶尔看到他。当时我不知道 Merle 是否真的知道我是谁，但我很崇拜他，并且深受他的激励，这包括他的愿景、他的思考方式、我们提供的服务，以及我们的媒体如何与竞争对手截然不同。

Merle 真的是位杰出的领导者，总是用清晰的思路让我们茅

塞顿开。有时候我们面对竞争会感到困惑，但他永远都能让我们看清状况：我们的定位是什么？和竞争对手相比，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，这完全超乎我的预期。但随着我在公司一路向



2010 年 3 月 16 日，中国商务部副部长钟山会见公司副首席执行官区乃光，双方就开发国际市场和促进贸易交换了看法。

前，我开始在自己的血管中感受到环球资源的血液，并且觉得自己可以贡献更多，而不仅仅是销售。我在 1989 年涉足出版工作，然后成为总经理，跟随 Sarah 学习。接着我成为副出版人，之后在 90 年代成为出版人。我珍惜在这里担任的每一个职务和从中获得的经验。

很多人问我：“你怎么可以在同一家公司工作超过 32 年？”我也问过自己这个问题。我在环球资源的职业生涯中，公司为我



Merle 和台湾地区首席代表郑燕裕在雷鸟商学院的国际商业信息中心前合影，该中心以 Merle 的名字命名。

创造了许多有趣又令人兴奋的改变。但我最珍视的是，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。看到自己是经济成长的一部分，真的很感动。这就是我一直在环球资源工作的动力所在。

我也很感激 Merle 让我们可以如此自由发挥。我非常热爱在环球资源工作。所以，如果有人

问我：“为什么你一直为这家公司工作？”我可以诚实的回答：“这是一家很棒的公司。我们提供很棒的服务，做着非常有意义的工作。”

### Merle 谈回馈:

我的学校教育有很大一部分是靠着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。

企业其实是世界上最大的教育机构。企业的目的虽然是谋求利润，但也能做出非常重要的贡



环球资源与亚洲一流的中欧国际工商学院合作，为中国的高级管理人员提供必要的竞争技能。



## 环球资源与教育

献，因为企业可以向员工传授技能，然后这些员工就可以把学到的技能带到新的岗位上。

### 对中国的承诺

作为环球资源对中国的承诺的一部分，公司向上海的中欧国际工商学院 (CEIBS，设有全球顶尖 MBA 课程) 捐赠环球资源信息中心电子图书馆。

早在 80 年代，环球资源就已为中国提供商业及管理资讯。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，这些资深经理人每月都会阅读《世界经理人》杂志，或浏览其网站。

### Craig:

《世界经理人》作为一种教育渠道，能将环球资源的管理理念带给潜在客户。例如，如果潜在客户确实实践了“依成果管理”这一理念，那么他们自然会使用环



2008 年，《世界经理人》杂志与斯坦福大学联手邀请麻省理工学院著名讲师 Peter Senge 主持首届“世界经理人管理大师论坛”。

球资源的其他服务。成功实现这个目标需要大量的工作。我们必须切合市场需求，提供适合中国的管理资讯，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》杂志的读者群准确的反映了中国的变化。通过网站，我们可以跟踪用户的兴趣及其关注的话题：例如，如何处理人力资源问题？在劳动力短缺及薪资争议频发后，这个问题变得更加迫切。新的话题不断涌现，如领导力、策略、继任问题等等，因为许多话题对于每年以三位数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时刻，当他们必须过渡成为更专业化管理的企业时，需要一整套全新的系统、思维及方法，这与环球资源正在经历的这个过程类似。



1992 年创刊的《世界经理人》杂志目前拥有 233,666 名经 BPA 审核的优质读者，其网站注册用户超过 111 万。

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，所以环球资源认为有责任分享自己的学习成果。

### 促进出口营销与传播事业

2002 年，Merle 与上海中欧国际工商学院联合设计并开发了独创的“出口营销管理课程”。课程面向企业高管，密集式教学，学制三天，免费向环球资源的顶级广告客户开放。

环球资源在 2005 年正式推出的“出口营销培训课程”至今已向 1 万余家中国出口商提供了为期一天的短期培训，为他们更好的满足国际买家严格的质量和商业要求奠定了基础。

与此同时，环球资源还致力于推

动中国新闻事业的发展。公司在极具影响力的清华大学新闻与传播学院捐建的环球资源大厅即是例证之一。

### 支持香港

从在香港九龙用广告换来的简陋办公室开始，Merle 和环球资源一直都在给予香港可观的回报。环球资源已经与亚洲国际博览馆续签了为期 10 年的租约，此举表明公司对香港的经济前景充满信心。

Merle 一直积极参与自己第二故乡的建设，付出知识和时间帮助建立香港的成功企业文化。他是香港出版学会的共同创始人和前任主席、太平洋地区经济理事会的活跃成员，同时担任华盛顿特区经济战略研究所董事，对关于亚洲的问题提供咨询。他还是香港投资推广署的招商大使。

### 香港浸会大学

作为香港浸会大学的顾问，Merle 为其推荐了各类创新性的理论及应用类



2010 年 6 月 22 日，Merle 作为香港投资推广署的招商大使，在总裁招待会上与香港特首曾荫权及许多企业界精英人士合影。



## 环球资源与教育



Merle 在香港举办的系列采购交易会上接待了 Kearny Alliance 的学员，在鼓励他们成为环球资源的实习生或新团队成员时，也对公司的主要竞争优势进行了简单介绍。

课程，并向来自世界各地的学员提供实习机会。

香港浸会大学工商管理学院市场学系副教授 Noel Siu 评价道：“环球资源在为商界培养人才方面有着独到的贡献。虽然向杰出大学生提供奖学金的公司为数不少，但很多公司只是寄来支票而已。然而，从一开始，环球资源就积极参与进来，与大学教职员共同遴选学生。他们以欢迎招待会为平台，促进新、老学员的交流。你可以看到，环球资源的所有高级管理人员都在豪华饭店亲切问候学员。学员完成学业后，环球资源还为其提供实习机会。这样的投入、这样全面的培养确实独具特色、难得一见。”

### 雷鸟商学院国际商业信息中心

在雷鸟商学院建立的 Merle A. Hinrichs 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，以电子方式将馆内资源与世界其他图书馆的资源连为一体。这个自

动化的图书馆提供 10 种语言的书籍、学术刊物、期刊、外语电影、外语纪录片及报纸，为学生和教师的学习科研工作提供了强大的支持。该中心还订阅了多个数据库及其他资源，充分体现了“信息时代图书馆”的理念。

### 关于 Kearny Alliance

Merle 是 Kearny Alliance 的积极支持者，该联盟是一家放眼全球的基金会，办事处设于美国亚利桑那州的斯科特斯德市。联盟以“贸易促发展”为使命，积极关注与贸易相关的教育计划。它致力于帮助印度尼西亚、柬埔寨、老挝、阿富汗等发展中国家增强出口及商务技能，创造就业机会和减轻贫困状况。Kearny Alliance 的核心项目是设在印度尼西亚登巴沙 (Denpasar) 的“出口服务中心”。

Alexander Boome, Kearny Alliance 项目总监表示：“Kearny Alliance 于 1986 年起步，旨在为中小企业创造生意机会。我们的第一个出口服务中

心真正开始成长是在 2002 年巴厘岛爆炸案之后。当时，游客完全消失，当地手工业者失去了生活依靠和收入来源。”

“我们相信，在和平时期，贸易以商业交换和个人交流方式带来的利益将不同国家紧密联系在一起。Kearny Alliance 专注于社会的三大平行要素：社会、经济和环境。在社会方面，Kearny Alliance 设有各种教育及扫盲计划，涵盖初级教育、高等教育、技能培训、技术文化交流等。”

在教育方面，联盟致力于打造一支技能娴熟、教育良好、就业前景好、收入颇丰的劳动力大军。联盟的学员来自中国、越南、柬埔寨和缅甸，背景多样。毕业时，部分学员有机会在环球资源施展才华、应用所学新技能，其他学员则可以回国工作。

如今，联盟培养的大批毕业生在马尼拉、金边、河内、胡志明市、登巴沙、新加坡、香港、深圳、广州和宁波从事贸易相关工作。联盟同时为

雷鸟香港和中国校友会提供基金，已将 4 名学生送往雷鸟商学院深造。

联盟学员之一，Jean Shen 被雷鸟商学院录取之前，在香港浸会大学获得英语新闻学士学位。她目前位于深圳的环球资源买家专场采购会部门担任经理。Jean 说道：“Kearny Alliance 和雷鸟校友会提供的机会对我产生了巨大影响。他们提供的奖学金使我有机会在多样化的环境中学习新知识，并运用学到的知识帮助各个社区在全球商业环境中走向繁荣。”

### 实习项目与可持续发展

联盟通过为国际商务专业硕士生安排实习机会，大力倡导可持续发展。

Joshua Magden 谈到在东帝汶的工作时说道：“通过 Kearny Alliance 的实习项目，我对可持续发展的真正意义，对哪些援助有效、哪些无效有了更加深入的了解。我参与了东帝汶一项就业计划的可行性研究。有时，西方国家仅仅从西方的角度来考虑解



出口服务中心主要使命为：采购并设计印尼高端家居饰品、礼品和珠宝，辅助产品销售并确保按时完成订单，使买家完全满意。



## 环球资源与教育



2007 年，环球资源与北京大学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。课程部分采用了该校北大国际 MBA (BiMBA) 的内容，旨在通过教授如何改善买家关系管理，加强中国出口商竞争力。

决方案。联合国及其他发展组织向东帝汶提供了数百万美元的援助，但该国首都的失业率仍然高达 90%。”

“东帝汶存在的问题十分复杂，需要的是一种全面、系统的解决方案。有效的解决方案必须与当地社区共同制定，必须给予人们自助的尊严。Kearny Alliance 没有直接援助金钱，而是提供服务、培训和发展计划，但创业技能是否能得到有效利用仍取决于个体本身。”

联盟同时还帮助老挝 Paklay 省 Muang Va 的中学生改善学习环境。联盟与“儿童梦想”(Child's Dream) 的初步合作旨在为将来在贸易职业培训方面开展深入合作、为贫困社区创造就业机会奠定基础。

### Merle:

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。

### 未来使命

我们必须坚持以客户为中心。我们有两类客户：买家和供应商。我们必须将买家服务好，才能将供应商服务好，这个顺序不能颠倒。然而，说起来容易，做起来难，尤其是我们的业务要在如此多的地点运营。

我们的员工必须从团队出发，必须团结一致。我们的员工必须拥有归属感，拥有使命感，必须积极主动，并有相应的激励

机制作为支撑。

在此基础上，我们必须向公司中的每一个人提出以下问题：我们的目标是什么？我们在今后一、两年中的目标是什么？更重要的是，我们在今后六个月中的目标是什么？每个人都必须尽可能在答案上保持一致。高级管理团队必须明白他们正在为公司做什么，他们为什么要为公司努力工作、无私奉献。

同样，说起来容易，做起来难。仅就公司使命达成一致还远远不够。更为重要的是，团队成员还必须与家人达成一致，必须与自己达成一致。他们必须审视自己的动机，审视自己目标的轻重缓急，并最大限度的认同这正是他们的愿望所在。

消费者正在越来越多的参与自己的生活决策。过去，消费者只能被动接受别人认为适合他们的产品设计、功能和特色。但在今天的消费产业中，我们看到的

是与日俱增的定制化趋势。我坚信，这种趋势将日益普遍，出现在各个层次、各种行业。

产品的智能化程度将不断提高。以往注重信息隐私的人群将意识到，通过提供个人信息，他们将拥有更多以前做梦都想不到的选择，从而提高自己的生活品质 — 比如在医疗、保健等与自身利益密切相关的问题上。

通过服务客户，我们希望积极参与到这场以快速响应为特点的变革中来，并确保我们以最高效、最得体、最符合道德标准的方式做到这一点。令我高兴的是，我们找到了一个合适的利基市场，能够支持这种增长，能够帮助各个经济实体，也能够帮助为改善自身生活而努力的人们。

我们有幸生活在一个社会与经济发展日新月异的时代。毫无疑问，只要我们继续坚持公司的定位、服务水准和领导地位，环球资源的明天必将更加辉煌。



随着中国大陆基础设施的完善，环球资源的团队也日趋成熟。上图为期乃光（第一排中间）与中国大陆销售管理团队合影。



3M 7

A

A Living Company 171  
A Splendid Exchange 138  
香港仔 43  
宏碁 6, 44, 59, 111  
阿富汗 184  
非洲 82, 149  
Agentrics 83, 84, 107  
机场快线 130, 140  
Annette 174  
美国铝业公司 111  
阿里巴巴 128, 129, 130, 131, 132, 146  
友邦人寿 67  
美国国际管理学院 7  
美洲 63, 80  
阿姆斯特丹 37, 42, 162  
苹果电脑公司 101  
东盟 50  
《电子工程专辑》(*Asian Electronics Engineer*) 50, 63, 64, 88, 94,  
*Asian Sources* 7, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 32, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 59, 62, 63, 80, 95, 98, 160, 165, 171  
亚洲资源 2, 7, 9, 10, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 28, 29, 31, 32, 38, 42, 51, 56, 57, 58, 60, 65, 67, 69, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 98, 100, 103, 120, 121, 123, 124, 126, 127, 156, 168, 183  
信息光盘 73, 74, 75, 76, 79, 80  
*Asian Sources Computer Products* 25, 29, 44, 124  
*Asian Sources Electronic Components* 25, 29, 36, 44, 50, 63  
*Asian Sources Electronics* 19, 23, 24, 25, 29, 34, 36, 37, 39, 44, 45, 76, 155  
*Asian Sources Fashion Accessories & Supplies* 64

*Asian Sources Garments & Accessories* 29, 36  
*Asian Sources Gifts & Home Products* 29, 46, 76  
*Asian Sources Hardwares* 29, 34, 35  
Asian Sources Home Products 122, 123  
ASM Group (亚洲资源集团) 64, 69, 77  
亚洲资源网站 75, 76, 79, 102  
*Asian Sources Security Products* 76  
*Asian Sources Telecom Products* 29  
*Asian Sources Timepieces* 29, 39, 44, 64, 94  
*Asian Sources Toys & Sporting Goods* 29, 46  
亚洲国际博览馆 140, 183  
ASM eTrade (亚洲资源电子商贸软件) 65, 66, 101  
AT&T 76  
Au, May 155  
区乃光 24, 76, 88, 94, 121, 124, 126, 127, 129, 131, 142, 155, 156, 160, 164, 165, 168, 169, 176, 178, 179, 180, 187  
澳大利亚 45, 52

B

巴厘岛 185  
曼谷 163  
芭比娃娃 132  
Barnes, Brent 108, 109  
Barrett, Barbara 175  
Bechlen, Fred 22, 23, 36, 162  
Beck, Michelle 86, 88  
北京 64, 103, 112, 113, 115, 129, 167, 183  
北大国际 MBA 186  
Bell, Dexter 47  
Bendy, Celine 8, 12  
Bendy, Joe 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 23, 32, 34, 35, 37, 45, 61, 162

Benecke, Sarah 44, 45, 49, 50, 57, 60, 62, 73, 74, 75, 77, 79, 80, 87, 88, 91, 94, 115, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 155, 163, 164, 165, 170, 176, 178, 179, 180  
柏林墙 56  
Bernstein, William 138  
Black Box 74  
黑莓 101  
Blair, Tony 171  
董事会 44, 50, 89, 91, 116, 138, 155, 156, 163, 164  
波音 17  
Boome, Alexander 58, 184  
波士顿 59  
巴西 62, 116, 151  
英国皇家炮兵部队 165  
佛教僧侣 10  
商对商 (B2B) 2, 21, 49, 69, 84, 111, 112, 113, 142  
企业对个人 (B2C) 74  
《商业周刊》 63

C

Cabrera, Angel 175  
凯迪拉克 29  
加利福尼亚 17  
柬埔寨 184, 185  
加拿大 7, 52, 113  
Canadian Tire 145, 148  
广交会 40  
Cargill 7  
Carrefour 145  
Catherall 56  
铜锣湾 43  
柴继贵 114, 115  
Chalmers, Roderick 91  
Chan, Frances 32  
Chan, K. W. 53  
张郑益 89

常小梅 114, 115  
Chatting, Philip 88, 160, 161, 162, 163, 164, 170, 178  
陈健 116  
陈力耘 116  
郑燕裕 89, 181  
成都 109  
蒋介石 29  
芝加哥 8, 37, 42, 47, 74, 80, 163  
《世界经理人》 47, 60, 182  
儿童梦想 (Child's Dream) 186  
智利 62  
中国 2, 4, 6, 17, 22, 29, 35, 39, 40, 41, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 56, 60, 64, 65, 78, 80, 81, 82, 88, 93, 94, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 124, 127, 128, 129, 132, 134, 135, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 149, 150, 151, 159, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 176, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 187, 179  
中国行政法规事务组 115  
中国商务组 (China Business Group) 57  
中欧国际工商学院 181, 182, 183  
中华对外贸易发展协会 (CETDC) 120, 121  
环球资源内贸网 (China Global Sources Online) 111, 114, 150, 169  
中国国际光电博览会 (CIOE) 143, 150  
中国电子专讯 (*China Newsletter Electronics*) 48, 49, 50, 57  
《中国出口商品专刊》 40, 41, 42, 49  
环球资源采购交易会/环球资源系列采购交易会 116, 130, 133, 134, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 150, 151, 158, 163, 184  
环球资源婴儿及儿童产品采购交易会 145  
环球资源电子产品及零件采购交易会 139, 145



环球资源流行服饰配件采购交易会 145  
环球资源服装及面料采购交易会 145  
环球资源礼品及家居用品采购交易会 139  
环球资源礼品及赠品采购交易会 145  
环球资源家居用品采购交易会 139, 145  
环球资源安防产品采购交易会 145  
环球资源内衣及泳衣采购交易会 145  
《中国采购资讯报告》 49, 106, 107, 148, 159  
《华信快讯》(*China Trader*) 49  
Ching, Anthony 88  
Chosun Hotel 20  
克莱斯勒 8  
Church Street 47, 81  
温斯顿·丘吉尔 2  
客户服务中心 95, 125, 142, 143, 151  
克林顿 103, 104  
CMP Media 109, 110  
可口可乐 175  
冷战 56  
共产党 98  
电子元器件专区 143  
CompuServe 74  
*Compute-a-Source* 38  
计算机与消费电子组 (Computer & Consumer Electronics Group) 57  
*Computer Sources* 47, 51, 58, 59, 63  
孔子 81, 174  
消费产品组 (Consumer Products Group) 57, 58, 62, 79  
Cramer, Douwe 84, 88  
文化大革命 17, 100  
捷克共和国 175

**D**  
Da Silva, Bea 32  
Daewoo 19  
Daft, Douglas 175  
Dagert, Tina 37  
得利楼 31, 32, 34, 43  
Day, Ric 9, 23, 31, 32, 34, 39, 42, 46, 53, 57  
De Geus, Arie 171  
DeFoore, John 163  
DeFoore, Marion Sue 163  
邓小平 46, 48, 98, 100, 101, 102  
登巴沙 (Denpasar) 184, 185  
DHL / 《南华早报》 179  
沃特·迪斯尼 120  
Doric Capital 91  
Drucker, Peter F. 154  
DSC Consultants 65  
迪拜 62, 143, 144

**E**  
East Asian Publishing Company (东亚出版公司) 7  
东帝汶 185, 186  
eBay 128, 146  
eBay 的 PowerSellers 服务 146, 147  
电子商务 69, 73, 79, 92, 158, 175  
经济战略研究所 183  
埃及 62  
El Corte Ingles 145  
Electronic Commerce Services 160  
电子数据交换 (EDI) 65  
电子数据处理 (EDP) 38, 51, 67  
《电子系统设计》(*Electronic Design-China*) 111  
《电子工程专辑》(*Electronic Engineering Times-Asia*) 109, 110, 111  
电子与钟表组 64, 79

《国际电子商情》(*Electronics News for China*) 47, 48, 50, 94, 109  
《国际电子商情》(*Electronics Supply & Manufacturing-China*) 109, 110  
eMedia Asia 109, 110, 111, 150  
爱默生电气 59  
帝后酒店 14, 15, 32  
企业资源规划 (ERP) 65  
Epictetus 154  
欧洲 4, 37, 58, 59, 63, 79, 80, 109, 121, 134, 135, 144, 149, 165  
*European Computer Sources* 59  
欧盟 102  
Evanston 47, 81  
出口营销管理课程 183  
出口服务中心 184, 185

**F**  
Fairchild Corporation 90  
Fairchild Corporation (Bermuda) Ltd 90  
韩国产业联合会 20  
FedEx 69  
分域街 32  
Finger, Howard 73, 74, 75, 82, 84, 88  
芬兰 175  
Fitzgerald, Bill 9  
如虎添翼 135, 169  
Folta, Dick 13  
Fong, Bill 23  
福布斯 175  
Forbes, Steve 175  
外商直接投资 (FDI) 100, 101  
台塑 6  
四个现代化 100  
Friedman, Milton 98  
福建 46

**G**  
Garretson, Tammi 45  
Gay Tops Dining Room 15  
General Instruments 25  
日内瓦 39  
Georgiou, Bill 67, 68  
德国 7, 98, 99, 102, 124  
Gillan, David 94  
环球市场 128  
环球资源 2, 28, 32, 34, 44, 49, 50, 68, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187  
环球通 (Global Sources Direct) 146, 147  
环球资源大厅 183  
Global Sources Ltd 90, 91  
环球资源网站 68, 76, 80, 83, 84, 86, 95, 106, 133, 134, 142, 145, 159  
环球资源网站 2.0 版本 / GSOL 2.0 131, 132, 134  
全球化 29, 56, 60, 62, 82, 101, 144  
黄金推广网页 (Gold Website) 79  
高盛 90  
Goldwater, Barry 175  
Gomez, Kevin 45  
谷歌 127, 130  
Gopinath, Rajendar 45  
广东 46, 64, 116, 132, 140, 141, 170  
广州 41, 64, 107, 185  
海湾战争 165  
郭凡生 112  
Gwyne, Peter 45



索引

H

河内 185  
Hanrahan, Chris 47  
Havel, Vaclav 175  
Hay, Mike 57, 62  
慧聪国际 (HC International) 111, 112, 113  
Heng, Eddie 88, 89, 90, 91, 159, 164, 180  
“时势造英雄”推广活动 131  
Hewlett-Packard 3000 (HP 3000) 38  
Hill, Tim 165  
Hilton, Cheong-Leen 43  
Hinrichs, Merle A. 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 38, 40, 41, 43, 45, 46, 49, 50, 52, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 69, 72, 73, 74, 75, 80, 81, 82, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 100, 104, 111, 112, 120, 121, 123, 124, 127, 133, 134, 138, 140, 142, 149, 150, 154, 155, 156, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 167, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 186  
Hinrichs, Miriam 154, 164, 171, 174  
胡志明市 185  
Holmbraker, Bernie 64, 78  
香港 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 57, 64, 65, 67, 68, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 85, 99, 101, 102, 107, 108, 112, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 129, 130, 134, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 154, 155, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 171, 176, 183, 184, 185  
香港浸会大学 183, 184, 185  
*Hong Kong Enterprise* 121, 122  
*Hong Kong Housewares* 122, 123  
香港国际机场 130  
香港岛 32, 43

香港赛马会 43  
香港站 130  
香港电信 67  
香港市政局 43  
风火轮 (Hot Wheels) 132  
Houston, Peter 45  
Howlett, Tony 46, 47, 57  
黄壬贵 89  
Humes, Bruce 47, 48, 59  
Hyundai 19

I

IBM 32, 38  
国际集成电路研讨会暨展览会 (IIC China) 109, 143  
Ikegame, Mie 20, 36  
*Importing from China* 47  
*Importing from Hong Kong* 47  
*Importing from Singapore* 47  
*Importing from Taiwan* 47  
印度 43, 80, 99, 107, 116, 117, 144, 165  
印度采购交易会 144, 145  
印度尼西亚/印尼 22, 42, 83, 144, 184, 185  
交互式媒体 65, 73  
互动媒体 66, 69, 74, 166  
国际商业信息中心 (IBIC) 181, 184  
互联网 34, 39, 56, 65, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 89, 101, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 138, 160  
香港投资推广署 140, 171, 183  
Ishige, Sumio 20  
iSystems 68

J

J.C. Penney 30  
Janeri, Bill 138

日本 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 17, 20, 21, 23, 29, 39, 40, 42, 99, 102, 104, 117, 120, 124, 128  
日本贸易振兴机构 (JETRO) 120  
Jenkins, Charles (Chuck) 11, 13, 14  
约翰内斯堡 143, 144  
Jones, David 91  
*Journal of Commerce* 37

K

高雄 18, 28  
川崎 6  
Kearny Alliance 184, 185, 186  
Kim, Hyun-Ki 16, 19, 20  
King, Ruth 53  
Kmart 30  
骑士里德报业集团 74  
韩国 2, 6, 7, 12, 16, 19, 20, 23, 24, 28, 29, 42, 80, 99, 107, 120, 124, 164, 168  
《韩国先驱报》 35  
大韩贸易投资振兴公社 (KOTRA) 120  
朝鲜战争 4, 8, 11  
九龙 14, 15, 32, 183  
Koyich, Ron 170  
Kreuter, Katherine 53  
吉隆坡 163

L

Lai, Connie 113  
Lai, Jackson 113, 123, 167  
Lai, Pian 45  
老子 72, 174  
老挝 184, 186  
拉丁美洲 82, 149  
利园 45  
Lee, Felix 174

李杰 116  
Lee, Jung-Shill 20  
Lees, Robert 91  
礼顿中心 43, 45  
梁达胜 23, 24, 41, 51, 126  
梁超雄 41  
刘易斯转折点 117  
利丰集团 101  
李燕萍 116  
发光二极管 (LED) 39  
液晶显示器 (LCD) 39  
洛克道 32  
伦敦 111  
Lucky-Goldstar (LG) 19

M

Ma, Anthony 35  
马云 128, 129, 130  
澳门 46  
Macy's 30  
中国制造网 128  
Magden, Joshua 185  
马来西亚 22, 42  
管理委员会 89  
马尼拉 57, 58, 60, 142, 143, 163, 164, 166, 185  
毛泽东 40, 98  
Marks & Spencer 145  
孙正义 (Masayoshi Son) 128  
麻省理工学院 72, 182  
美泰 (Mattel) 132  
MBA (工商管理硕士) 162, 182, 186  
*MBE* 126  
*MBO* 126  
Media Services International 37, 42  
墨西哥 7, 62, 83, 144  
迈阿密 144  
Million, Bob 36  
邮电部 78



索引

神通 44, 59  
Mojica, Armando 166  
摩根斯坦利 142  
最惠国 102, 103, 104  
Mottram, Paul 82, 88  
Muang Va, Paklay 186  
孟买 143, 144, 151  
缅甸 185

N

名古屋 8, 10, 12  
纳斯达克 (NASDAQ) 89, 90, 91, 92, 94, 174  
纳斯达克全球精选市场 93  
纳斯达克网站 92  
纳斯达克全国市场 94  
Nath, Ashok 60  
国民党 6, 7, 18, 29  
内布拉斯加州 2, 6, 7, 8, 175  
Nelson, Rob 79, 88, 160  
尼泊尔 62  
荷兰 37, 42  
Netscape 74  
纽约 90  
新西兰 50  
报亭零售组 (Newsstand Group) 57  
Ng, Alinda 178  
Ng, Sandy 115  
宁波 107, 185  
理查德·尼克松 17  
Nock, Michael 91, 92

O

O’Connor, Sandra Day 175  
执行委员会 88  
Oracle 67, 68  
Oriental America 8, 10  
大阪 8

P

弹子机 10  
太平洋地区经济理事会 (PBEC) 176, 183  
Pacific Growth Securities 92  
巴基斯坦 62, 104  
PalmPilot 101  
Park, Jung-Woong 20  
Patterson, John 164, 165  
Peck, Abe 45  
北京大学 186  
半岛酒店 15, 32  
Penton Media 111  
Pepples, Craig 48, 49, 50, 57, 64, 73, 89, 102 103, 111, 112, 113, 115, 116, 134, 142, 159, 162, 164, 170, 176, 178, 179, 180, 182  
个人数字助理 (PDA) 101  
菲律宾 22, 42, 58, 60, 85, 155, 166, 167  
飞利浦 59  
金边 185  
皮纳图博火山 60  
Pioneer 23  
Polo Ralph Lauren 134  
Pong 游戏 25  
统一食品 6  
专用买家目录 (Private Buyer Catalog) 84, 95, 107  
买家专场采购会 (Private Sourcing Events) 94, 108, 109, 132, 133, 134, 145, 146, 148, 185  
专用供应商目录 (Private Supplier Catalog) 84  
马尔库斯·图利乌斯·西塞罗 28  
产品资讯速递 (Product Alert) 76, 148  
出口营销培训课程 183  
“开源”计划 126  
出版委员会 57, 89, 162, 163  
PubPlus 51, 67, 68

Q

曲晋 116  
QVC 30

R

Rabbits, Mike 82  
Reed 59  
RFID (射频识别) 102  
任丽峰 64, 116, 165, 166  
人民币 (元) 113, 127, 130, 131  
采购查询 9, 38, 65, 66, 84, 95, 111, 121, 142, 146, 151  
路透社 74  
Richman, Martin 13, 23, 24, 37  
《大拆解》(*Rip Off the Lid*) 59  
Russell, David 56  
俄罗斯 116, 151

S

S/K Associates 19  
销售线索管理系统 (SPS) 20, 51  
山姆会员店 31  
Samsung 19, 148  
旧金山 7, 91  
Sansui 23  
Sanyo 23  
SAP 67  
SARS 140, 141, 142  
Saunderson, Mark 78, 88, 109, 110, 111, 164, 170, 178  
Schmookler, Alexis 37  
斯科特斯德市 184  
Sears 30  
希尔斯大厦 80  
美国证券交易委员会 90  
Seitz, Bill 90  
Senge, Peter 182

首尔 15, 35, 36  
上海 6, 7, 9, 29, 41, 48, 64, 107, 108, 109, 113, 115, 116, 129, 134, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 182, 183  
上海广告公司 41  
上海新国际博览中心 139  
汕头 46  
Shen, Jean 185  
深圳 41, 46, 47, 64, 74, 85, 102, 107, 109, 113, 114, 116, 148, 151, 164, 185  
环球资源采购交易会专刊 134, 145  
Sim, Adrian 178  
Simpson, Andrew 122  
新加坡 3, 6, 7, 12, 24, 29, 42, 79, 80, 82, 85, 99, 101, 143, 144, 163, 164, 165, 166, 185  
新加坡酒店 16  
中英香港联合声明 43  
Siu, Noel 184  
Smith, Brandon 111, 113  
Smith, Chris 50  
Sniegowski, Don 50  
Snyder, Bob 59  
So, Camellia 155  
龙腾 129  
软银 128  
Sony 23  
南非 62, 80, 82, 83, 144  
东南亚 12, 50  
经济特区 29, 64, 101, 102  
斯里兰卡 43, 62  
Staples 145  
创刊宣言 14, 15, 160  
Steiner, Jeffrey 90  
Stickler, John 16, 17, 19, 20  
Strachan, James 38, 46, 51, 57, 59, 90, 174, 178  
孙子 120  
供应链管理 (SCM) 30, 100, 101, 156, 157



索引

最高法院法官 175  
苏丝黄镇 (Susie Wong Town) 32  
Swietering, Michele 37

T

台北 15, 18, 28, 35, 36, 163  
台湾 3, 6, 7, 8, 12, 17, 18, 19, 23, 24, 28, 29, 34, 35, 40, 42, 46, 47, 50, 52, 64, 75, 77, 78, 80, 98, 99, 101, 102, 107, 120, 121, 123, 124, 129, 139, 142, 143, 158, 165, 167, 181  
台湾对外贸易发展委员会 (TAITRA) 98, 120, 123  
谭福源 24, 168  
Tam, Ellen 168  
淘宝 128, 129, 146  
大同 44  
技术电子组 (Technical Electronics Group) 50, 57, 79, 165  
Teja, Ed 50  
Tesco 145  
泰国 22, 42, 82  
*The Daily Buyer's Report* 31  
《经济学人》杂志 175  
《移民抉择》(*The Emigrant*) 52, 53  
*The Export Market Review* 31, 34  
*The Importer* 8, 9, 10, 11, 16, 18, 19, 20, 45, 46, 120  
香港出版学会 183  
Thomas & Friends 132  
雷鸟 7, 8, 175, 177, 181, 184, 185  
天津 103, 116  
Tidal Wave 165  
《时代》(Time) 杂志 57, 63  
东京 2, 3, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 18, 20, 36, 38, 163  
全面解决方案 66, 75, 78, 80, 131, 134, 147  
香港贸易发展局 (TDC) 46, 120, 121, 122, 123, 128, 129

Trade Media Holdings Ltd 90  
Trade Media 12, 15, 21, 33, 38, 43, 162, 163  
*Trade Sources* 126  
*Traveler* 62, 63  
曾荫权 183  
尖沙咀 130  
清华大学 183  
Tsui, Carlye 38, 42, 51  
Tsui, Tom 45  
Tupperware 20  
土耳其 62, 80, 83, 144

U

UCCnet 83, 84  
独特卖点 95, 121, 143, 144  
Unisys 67  
阿联酋 62  
United Business Media (UBM) 110  
联合国 4, 161, 186  
美国 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 25, 30, 32, 37, 42, 44, 47, 52, 59, 72, 74, 76, 79, 89, 90, 92, 102, 103, 104, 109, 110, 111, 113, 124, 132, 135, 149, 156, 163, 175, 184  
内布拉斯加州大学 7  
Unix 67  
美国第七舰队 32  
美国海关 132  
美国国防部 72, 102  
美国通用会计准则 (GAAP) 90, 92

V

威宝 59  
已核实供应商 108, 111, 131, 132, 145, 148  
越南 17, 62, 107, 185  
维他大厦 42, 43, 140

W

Wadas, Greg 35, 47  
Walker, Cameron 113, 114, 115, 167  
Walker, Sandy 13  
华尔街 92  
沃尔玛 30, 31, 102  
Walsh, John 161, 162  
Walton, Sam 30, 31  
湾仔 31, 32, 33, 34, 43, 130  
王松鹤 89, 165  
Wang, Suzanne 112, 113, 178  
华盛顿 90, 103, 183  
Watkins, James 91  
Weitzman, Steve 110  
Wight, Phil 9  
Wild, Bert 42  
林维琛 18, 19  
Wilson, Doug 59  
黄竹坑 43  
Wong, Eric 25, 58  
Wong, Tommy 140, 144, 170  
Woodside, Ray 7, 8, 9, 10, 11, 13, 18, 46, 120  
Woolworths Australia 145  
Wordright Enterprises 37, 42, 47, 81  
《世界工商商情》(*World Economy & Trade*) 49, 57, 60  
World Executive's Digest 60  
世界贸易组织 102, 104, 106  
第二次世界大战 / 二战 3, 30, 31, 98, 99  
世界零售商联盟 83  
吴永安 35, 36, 64, 89  
吴承河 19, 64  
Wu, Sandy 35  
Wendy 35  
吴仪 176  
Wui Hua, Tan 88

X

西安 107, 114, 115, 167  
厦门 46, 107, 116  
熊景华 41

Y

雅虎 127, 128, 129  
雅虎日本 128  
日元 12, 104  
叶菁 142, 143  
Yiu, Theresa 42, 51, 67, 88

Z

Zapf, Peter 68, 85, 87, 160  
钟山 180  
珠海 46  
Ziff-Davis 59





环游资源长期服务奖

global sources

global sources

global sources

global sources

2010, 如虎添翼

团队·卓



