

A  
从『全球化』到『本土化』

今年以来，新冠肺炎疫情成为贯穿中国经济的主线。时隔数月，率先实现复工达产的中国，是否已经完全复苏？

在何帆看来，疫情对经济的影响，不外乎供给、需求、预期这三个渠道，但目前的供需两端尚未充分回暖。

“疫情初期，我们遇到的先是无法出门看电影、出国旅游的需求冲击；复工期间面临原材料、工人的供给冲击，都影响着人们对未来的预期。然而，尽管三季度许多经济指标从断崖式下跌后开始反弹，却仍未达到疫情前的水平，说明经济增长的压力依然很大。”何帆称，人们常说的“报复性消费”没有来袭，今年前三季度全国社零总额增速尚未“翻红转正”；基建投资是拉动经济的重要马车，但同期增长0.2%的数据却并未达到期望值；即便目前出口爆仓、订单回流，也很难就此断定“外贸的春天来了”，因为仍存在欧美外需下滑的可能。

同时，疫情期间，世界经济格局正在从全球化向本土化转变。何帆认为，中国之所以能在过去30年间成为“世界工厂”，是因为正好赶上时代红利，得以承接海外的离岸生产和服务外包。然而，全球化的列车里总有被“挤下去”的人，在地缘政治等错综复杂的因素下，原先的黄金时代恐怕一去不复返。

当然，何帆所说的“本土时代”，不是指关起门来自力更生，而是从改革开放时期的“从别人那里寻找答案”，变成自己寻找答案和方法。这就要求企业在选择行业赛道时，从“效率至上”向“效率与安全并重”的原则转变。

“在效率至上的全球化时代，每一个环节都只做自己擅长的事情，就能获得专业化分工的收益。但是，现在别人有标准答案却未必愿意给你，甚至很多事情别人也没有答案。”正因如此，何帆相信未来的5年至10年，国产替代或将成为投资主线。一些被海外“卡脖子”的核心技术，都将迎来在国内重做的机会。对于广大宁波外贸企业而言，要做的不仅仅是卖东西，更要在中国日益完善的生产链条中汲取力量，这样才能把生意做得更好、让别人难以超越。

在单项冠军之城宁波，不乏一些深耕细分领域、掌握核心技术的“小巨人”。天生密封件的“C型密封环”、江丰电子的高纯度溅射靶材、博德高科的精密切割丝……都在所处的价值链中打破了进口依赖。

何帆提醒，国际形式发生变化，企业要“系好安全带”，在风险中抓住机遇。

B  
『内循环』下的流通『小趋势』

要想在疫情下的国际分工中占据主动权，布局“双循环”新发展格局，不失为“多条腿走路”的办法。

在何帆看来，中国有着雄厚的制造实力和庞大的消费市场，但“真正影响中国发展内循环的，不是生产和消费环节，而是出在流通环节”。

论制造，中国有非常多产业特色鲜明的“小镇”，在世界市场占据一席之地。泰兴的黄桥古镇是世界“小提琴之乡”，丹阳的“眼镜城”在全国驰名，慈溪周巷的电熨斗品质优秀……

论消费，何帆直言“你们身处沿海宁波，过着都市化生活，殊不知一些四五线城市的生活方式跟你一样，也有咖啡馆、小酒吧、东南亚五日游”。更有不少居民穿着“山寨”的阿迪达斯，只是因为漂亮舒适便宜，逻辑是追求性价比。

然而，这些巨大的生产能力，却因为同质化竞争、信息不对称、渠道不畅等种种原因，无法和广阔的市场需求对接起来。

何帆将传统的销售分为“沃尔玛”和“家乐福”两种模式：前者做外贸拿订单，发货后就能得到付款，不用担心货被谁买走；后者走内销，产品放在货柜上卖出去才能回款，占用了大量资金和账期，导致垄断流量的平台压榨生产商。如今的电商平台就是新型“家乐福”模式，把商品放在天猫首页，就好比把货放在家乐福最显眼的货架上。

何帆注意到内销领域兴起的“小趋势”，从新一代年轻人个性化消费理念中看到了中国企业从中突围的机会。

在宁波，许多老牌制造企业已在拥抱奔涌的“后浪”。太平鸟近期推出的哈利波特、猫和老鼠等IP联名，面向小众文化“圈粉”；小吉科技的迷你滚筒洗衣机，满足了单身青年的细分市场……这些市场变化在宏观经济领域只是“小趋势”，但聚沙成塔便是用户进化的“大趋势”。

C  
技术革命是一场『慢变量』

在用户分层的同时，一股新浪潮正迎面而来。

何帆相信，未来以人工智能、云计算、自动驾驶等为代表的技术变革，将和电气化带来的变革是同样量级，为我们的生产和生活带来颠覆性挑战。

何帆指出，在这一场技术革命中，很可能至少有一半新技术出现在中国，有两大领域值得宁波企业做好准备。

首先，是劳动密集型的研发。在华为上海研发中心，约有3万名科研人才，置身其中，壮观如大型商场。这种技术研发靠的不是天才灵光一现，而是大量工程师不断试错找到正确的技术路线。“人海战术”才是得天独厚的优势。

其次，是市场引致型的技术进步。很多技术只有依托中国的庞大市场，才能找到商业化的路径。日本和德国都有先进的高铁技术，但只有在中国才能在短时间内积累工程优势，铺展庞大的交通网络；未来解决人口老龄化问题的革命性技术，也有诞生在中国的可能。

“我走访过一家广东的无人机公司，发现他们的技术竟应用在千里之外的新疆。原来，他们把产品应用在棉田药洒、农业植保，发现农业领域的市场非常大。企业尝到了甜头，还把名字改成了‘农业科技公司’，说明在你看不到的市场，还有许多种应用的玩法。”何帆称，宁波企业不仅要关注核心技术研发，更要重视应用型技术推广。

一个万物互联的时代即将来临。未来，我们销售的产品、盈利的方式、公司的组织结构都不可与今天同日而语。我们如何抢先一步？

“技术是一个慢变量，越是革命性的技术，到你的身边越需要时间。现在不是需要你马上学会技术，而是当技术走到你身边，你能做好迎接它、对接它的准备。”何帆称，如果新的技术革命过来，造访的第一座城市很可能就是宁波。