

具有专业优势、行业优势、信息优势、协同优势的行业协会，是政府与市场沟通的桥梁、合作的平台，应该更好地发挥其调节作用。随着行业协会在经济社会治理中发挥着愈来愈不可替代的作用，从“单打独斗”走向“抱团取暖”，协会企业正用合作诠释“市场逻辑”

行业协会 顺应市场逻辑的优势打法

本报记者 吕坤



海捷公司的智慧教室



电子试制流水线

信息优势 “抱团出海”闯东盟

在位于中捷的中国—中东欧（沧州）中小企业合作区内，沧州钣金行业产品有了“一席之地”。一个空间独立的自习室，在喧闹中觅得宁静；物联网智慧教室分类细致，处处体现高科技；房中卧室客厅一应俱全，带来家的味道；轻钢龙骨房是装配式住宅的代表，冬暖夏凉、安装便捷……“会员单位会陆续进来布展，这里是大家自我展示的舞台。”沧州市钣金协会会长张其海说，经过一年多的筹备，沧州市钣金行业协会于2020年7月2日正式成立，现已有会员单位近70家。张其海是河北海捷现代教

学设备有限公司董事长。海捷成立24年来，已经打造了享誉世界的教学设备品牌，销售网络覆盖世界60%的国家地区，拥有专利30余项，创建国际网络销售平台2个。在走出去的过程中，张其海发现了更广阔的市场，同时也意识到，沧州钣金行业企业的品牌和市场意识仍相对薄弱，而这，恰是企业抱团出海的利器。南苏州、北沧州。在钣金加工领域，沧州拥有庞大产业集群，是北方地区重要加工基地。据行业相关数据统计，沧州钣金加工类企业3600余家，占全国份额约13%，服务领域从通讯、电力、航空航天

到汽车制造、教学等，基本覆盖了各行各业。今年10月底，沧州市钣金产品行业协会举办了2020年中国北方汽车制造技术与金属成形展览会，并进行了“沧州市钣金产品行业协会—东盟经济文化联合会”战略合作伙伴签约仪式。不仅如此，协会还将建设中国—中东欧（沧州）中小企业合作区产品展示展销服务中心、捷克兹林州产品展示展销服务中心、海南东盟城产品展示展销服务中心，把先进设备技术和工艺向“一带一路”沿线国家输出，并在具备加工条件和市场需求的国家建立联营工厂。

行业优势 “退而结网”战雄安

举京津冀协同发展的旗，借雄安建设的势，走建材工业高质量发展的路。12月12日，河北省建材工业领域500多家企业代表，相聚在塔吊林立的容城，共同出席“2020河北省建材工业雄安推广日”活动。活动当天，河北省建筑材料工业协会执行会长李怀江介绍说，河北是建材工业大省，是国内建材工业品类最多、产业链最完整、产业规模最大的省级建材工业体系。而在全省县域特色产业集群中，建材工业占43个，涉及管道装备、电线电缆、建筑门窗等26个门类1.4

万个产品，产业总规模5700多亿元。这其中，沧州的特色产业占了相当份额。早在2017年5月，以沧州企业为主的26个建材工业领域的企业家们，联合成立了“环雄安建材产业联盟”。面对“深圳速度、浦东模式、雄安新区质量”，联盟发起人吕玉峰陷入沉思。“雄安质量”必将成为各行各业的标杆，雄安新区一旦进入大规模开工建设，面对如此巨大的建材市场需求，沧州的建材工业企业及其产品，有没有能力在雄安建设中发挥作用？临渊羡鱼，不如退而结网。联盟企业抓住雄安新区规

划先行带来的开工前期机遇，用好雄安大规模开工建设前的宝贵时间，以一秒钟也不耽误、一点瑕疵也不放过精神，对标先进，改善管理，加强研发，更新设备，提高品质，为在雄安新区真正进入大规模开工建设的时候，产品能够进得去用得上，做足功课，做好准备。在此期间，“联盟”不仅决定把产品销售向工程设计前移，还有36家成员企业在雄安新区实现联合办公和产品联展展销。截至2020年10月，“联盟”成员企业累计中标雄安新区采购147项，合同金额近26亿元。



河北建材亮相雄安

专业优势 强化协会造血功能

在协会组织大家不断“走出去”之前，黄骅模具企业大多数还停留在“小富即安”的自我满足中，守着自己的“一亩三分地”，每年有稳定的收入，直到他们看到，原来发达地区模具企业一台设备的价值就足以“秒杀”自己的企业，这才鼓足了勇气需求改变。有人说，商协会的发展程度，已成为衡量地方经济开放、发达程度的标志之一，并影响着区域经济的繁荣。行业协会面对同行、同业的市场竞争，如何能够脱颖而出保证行业的占有率？如何走出差异化之路、打造出核心竞争力？是每一个行业协会领导者都在深入思考的问题。协会成立初期要靠会费作

为启动资金，但如果一个协会成立一年后还不能完善自身的造血功能，这样的协会就不能持续。正是这种市场化的基因，需求端有求、供给侧必应，保障了行业协会从一诞生就按市场化原则完善组织体系、人员结构和业务职能，这是行业协会能够行稳致远的根本保证。稳定是协会保持竞争力的基础，要想行业协会具有较强的市场竞争力，就必须保证协会治理的健康和稳定，其重要体现就是制度化。同时，专业

服务是协会的核心竞争力，近年来，会员企业对专业化、职业化的行业协会秘书处团队需求日益突出。河北沃克曼数控机械有限公司董事长速宪斌在广东摸爬滚打多年，在他眼中，深圳、广州等地的行业协会发展模式更有借鉴意义，那里的行业协会承担了产业调研等多项职能，而当地政府也为协会的有偿服务进行理单，如此一来，协会的运作将更为顺畅、会员的积极性也更高，持续造血能力更强。

经济观察 省优秀新闻专栏

少点资本逻辑 多点创新逻辑

素心

这两天，互联网一张火箭的图片火了，配文是“马斯克正在一步步把未来变成现实，而国内互联网巨头们正在忙着抢社区小贩的饭碗”。投入不设上限、不用担心亏损、老板亲自带队……在打车、外卖等“风口”过后，社区生鲜团购正成为不少互联网巨头争抢的新“风口”。从模式上看，“社区团购”能够更好地对接供需关系，进一步缩短供应链，给消费者带来实惠。但随着各大互联网巨头纷纷拿出“烧钱”打法杀入市场，也让这个“模式创新”“科技赋能”的故事开始变味儿。

社区团购是眼下竞争态势最为火热的赛道之一，有数据显示，2020年社区团购市场规模预计达到720亿元，同比增幅112%，2022年国内社区团购市场规模预计超过1020亿元。互联网巨头“不设上限”砸钱换市场、换流量，并非真的看重这“几片菜叶”的流量，这种“弯腰捡钢镱”的生意，其实是为了争夺互联网世界看似最后一个“无主”流量入口，社区团购的模式不仅能带来订单和用户的增长，还能促使消费者形成新的消费习惯，形成全新而有效的互联网线下入口，这个赛道很难不被正苦于流量的巨头觊觎。

社区团购模式并无原罪，但“烧钱换垄断”的竞争方式则需要警惕。一位关注生鲜领域的投资人计算，目前社区团购的均价，相比菜市场的零售价，一般都要低20%。巨额补贴扰乱了价格体系，不但危及菜贩们的生计，还影响了成千上万供应商。

沧州某粮油调料有限公司近期就发布了“关于禁止给社区团购平台供货公司供货通知”，称“社区团购平台出现严重低价现象，个别产品甚至远低于出厂价，严重影响、损害客户利益。”因此要求经销商操作任何社区团购平台前，必须得到公司的授权，且价格不得低于公司制定的终端零售价。

其实，正在改变消费者消费习惯的社区团购，或许也在透支未来消费、创造需求。社区团购应该如何健康、可持续地发展下去，如何为社会带来增量，而不是只带来一场“巨头抢小贩生意”，这才是我们要思考的话题。

不仅是社区团购，在互联网的流量大潮下，“烧钱”似乎成为了常态，即便是身处三四线城市的企业，也纷纷跃跃欲试。当创新逻辑抵不过资本逻辑，也会导致那些能靠短期烧钱获得垄断的消费领域备受青睐，而需要长期投入的原始创新少人问津。

但大家都应该反思的问题在于，用价格换流量适用于所有产业吗？长期来看，这样的商业模式能创造什么价值？供应链上的所有生态伙伴会因此受益吗？

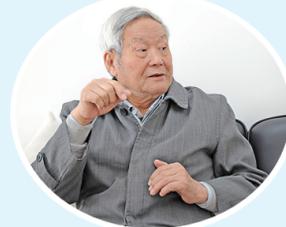
回答了这些问题，或许，也就找到了资本逻辑和创新逻辑的关系。

能叫信誉楼 说明了他的自信

张洪瑞视野开阔，站得高、看得远，他有辩证思维、懂得换位思考。他不占便宜，不怕吃亏，从开始到现在想的都是怎么让别人得实惠，而不是只顾自己赚钱。信誉是一个很高的荣誉，他能叫信誉楼，说明他的自信。

我做了20多年的股权研究，信誉楼的人力资本股权化改革是比华为、TCL还要早的。给员工搭台唱戏，张洪瑞不仅说到了，更做到了。

采访对象：董湘岩，84岁，保定蠡县人，曾任河北大学经济学院副教授。
采访组：赵夫铨 吕坤 宁美红
采访日期：2020年10月28日
采访地点：黄骅市信誉楼培训中心



壹

采访组：您的身体很硬朗，是从什么时候和张总交往的？

董湘岩：知足者常乐。不要追求物质，不要给自己压力，一切按照自身的力量，量力而行。

我和张总的交往，从上个世纪90年代开始。他喜欢同知识分子打交道，我愿意跟实践创新的人才打交道，凡是在实践中能走出一条成功的新路子来，这种人都都喜欢去交往、去了解、去学习。双方都有这样的需求，就容易走到一块儿。

采访组：您还记得最初听说信誉楼的情景吗？

董湘岩：我是从学生那里得知黄骅有个农民企业家，创办了一个商厦叫信誉楼，管理得挺好，有自己的思路。我当时就想，好不谦虚呀！信誉是一个很高的荣誉。他能叫信誉楼，说明他的自信。

我来信誉楼是基于两点。首先是他的诚信，说是有了一批西服加价率高于信誉楼的标准，张总宁愿召回，把多出的

贰

采访组：听您的描述，当时对信誉楼和张洪瑞都是耳目一新的感觉。

董湘岩：我来信誉楼第一天，他就招呼我睡员工宿舍，我俩就一直聊，聊得最多的是股份制。

1984年，廊坊有家企业，有个师傅设计了一套印花程序，花型和工艺都好，客户越来越多。老板当时一个月给他5000元，薪酬其实是非常高的，但师傅觉得他给企业创造的利润要高得多，提出加薪，老板没答应，师傅跳了槽。

师傅跳槽的新企业不但给他涨了工资，还让他用技术入股有了股权，结果这家企业以股份制留住了人才，客户越来越多，效益逐年增加。

采访组：企业股权方面您是专家，您对信誉楼的股权怎么看？

董湘岩：信誉楼的人力资本股权化改革比华为、TCL还要早。随着改革的深入，我们确立了建立市场经济体制为改革目标，为了发挥资本的活力，早在1985年，信誉楼开始就设立了员工劳动股，推行“人力资本化、人力资本股权化”这样大胆的改革，确立了重要岗位员工持股制度。星级以上导购员以及全体公司干部，都有持股上岗资格。

叁

采访组：采访中我们越来越发现，张洪瑞是一个把传统文化贯彻和发扬得很好的人，比如他的真实自然。

董湘岩：的确是这样。我当时扶贫的村落特别原始，是保定太行山间的一个小山村，叫桑树堰，海拔高、温度低。我住在一个五保户家里，一位70多岁的老汉，一辈子单身，屋子里乱七八糟，热水瓶、水桶、脸盆、塑料袋、粮食……摊了一地、没处插脚。天天地里干活回来穿鞋上炕，炕上都是土。

第一次张总跟我到了那个村子，我就犯愁了，我磨炼这么多年跟村里人交往深了，炕上脏点我也不那么介意，但是张总可是第一次来啊。

结果他比我还将就，到那之后，稍微一铺就躺下了。屋里没暖气，点着一捆子棒子秸取暖，乌烟瘴气的；被子裹到脖子口，鼻子、嘴一出气，哈气呼呼的。但是他就那么睡，一点儿也不介意。

差价退赔给消费者，他还开出了全国第一张信誉卡。这两件事让我感觉到这是一个把诚信看得高于金钱的企业。还有就是他提出劳动股，这是我当时非常感兴趣的课题。

我主动出击，决定到信誉楼看一看。

采访组：第一次来，您对这个“好不谦虚”的信誉楼感受如何？

董湘岩：我和张总一见面就像老朋友，聊得非常投机。他跟我讲了刚发生的事：当时在黄骅和天津交界处有个收费站，很多当地车辆在那绕道逃费，信誉楼有个司机也跟着这样做，觉得给公司省钱了。他知道这个事后，罚了车队的负责人，紧接着做出禁止逃费的明文规定，发现必罚。这是件小事儿，但很少有人能做到像他一样，可见他是彻底的诚信，他认为员工逃费就是不诚信，不诚信就要受罚。

来到黄骅，发现信誉楼在当地的口碑也非常好，老百姓都愿意上这儿买东西。

随后确立的人力资本股权化岗位持股制度是一个全新的探索。岗位股不允许继承和自行转让，离岗或退休公司收回股权。信誉楼的优秀导购员及以上干部持股比例占绝对优势，但他本人的持股比例却非常低。

采访组：这是张洪瑞的格局。

董湘岩：他跟我说过一句话：“我不是个聪明人，我是个明白人。”他虽然是生产队长出身，但是哲学思维高于一般人。比如他来烟台让员工唱戏唱得大红大紫，这种胸怀，就是哲学思维。再比如企业对利益相关者不争利还让利，替对方着想。最关键的是，他不爱财，这个一般人很难真正做到。其实越不想赚钱，到最后越能赚到钱。但这个过程，一般人承受不住。

采访组：听说您让学生到信誉楼去实践，想让他们在那儿学什么？

董湘岩：我就让他们学习诚信，思考人与人之间的关系。信誉楼在处理企业和员工的关系上做得非常好。员工有归属感，信誉楼环境纯净人真诚，上下级之间全是一种关爱相连。到信誉楼这座学堂就是为了学诚信理念、企业文化、管理文化。

采访组：听说信誉楼的老员工大多都去过桑树堰村。

董湘岩：他去了桑树堰后，我试着问他：“你要不想办法帮一把？”他回答特别痛快：“没问题，你说怎么帮吧！”

当时信誉楼只有3个店，黄骅、青县、泊头，3个店的员工基本都去过一遍，到桑树堰旅游。张总的意图是，一方面让员工爬山锻炼身体，更懂得感恩、珍惜；另一方面，员工吃住在老家乡，购买他们的农产品、山货，给老乡创收；还有就是员工在那里喝大碴子粥、睡大炕，体验山里人的贫苦生活，更懂得感恩、珍惜。

张总的这种帮扶方式，既让员工受益，又给村民增加了收入。利人利己，实现双赢。

他会安排信誉楼员工拉着捐赠的衣物给老乡们分。我们有时候正月十五去，节日问候送温暖。村里的年轻人有就业需要的，他也都尽己所能给予帮助。