

上海交通大学中国质量发展研究院

工作简报

【2024年12月1日-2024年12月31日】

—— 新闻动态

- ① 市场监管总局推动建设市场监管信用修复全国统一平台
- ② 《特种设备重大事故隐患判定准则》强制性国家标准正式发布
- ③ 市场监管总局（国家标准委）批准发布一批重要国家标准
- ④ 营造公平公正市场环境 筑牢推动经济持续回升向好基础
全国市场监管工作会议在京召开
- ⑤ 全国重点民生领域计量监管执法工作推进会召开
- ⑥ 全国市场监管系统深化双随机监管规范涉企行政检查工作座谈会在南宁召开

—— 质量热点

- ① 全国航空专用计量测试技术委员会成立
- ② 市场监管总局多措并举助力经营主体信用修复
- ③ 中消协第六届理事会第二次会议在京召开

—— 学者声音

- ① 林雪萍 | 我在墨西哥看中国企业大出海（万字长文）

市场监管总局推动建设市场监管信用修复全国统一平台

[市场监管总局推动建设 市场监管信用修复全国统一平台](#)



市场监管总局近日对外发布消息，按照党中央、国务院关于信用体系建设决策部署，正加快推进市场监管信用修复全国统一平台（以下简称统一平台）开发建设，预计将于今年年底或明年年初上线，全面支撑高效办成信用修复“一件事”。

统一平台建成后，将充分发挥国家企业信用信息公示系统在经营主体信用信息归集公示方面的优势，为经营主体提供违法失信信息查询、信用修复申请服务。经营主体只需通过国家企业信用信息公示系统首页的电子营业执照登录统一平台，即可一键获取行政处罚、经营异常名录、严重违法失信名单等违法失信信息，全方位了解自身信用状况。全国各级市场监管部门公示的各类违法失信信息，经营主体均可一键申请信用修复，通过跨省数据传输通道，实现异地信用修复，让数据多跑路、群众少跑腿，提高信用修复效率。其他部门在国家企业信用信息公示系统依法公示的行政处罚等违法失信信息，也会在统一平台设置弹窗提醒，一键告知经营主体信用修复的渠道，助力经营主体信用修复。

统一平台的开发建设有利于进一步优化信用修复机制，为经营主体提供更加高效便捷的信用修复服务，将对鼓励经营主体信用修复、推进高质量发展发挥积极作用。

《特种设备重大事故隐患判定准则》强制性国家标准正式发布

[《特种设备重大事故隐患判定准则》强制性国家标准正式发布](#)



11月28日，我国特种设备领域首个用于重大事故隐患判定的强制性国家标准《特种设备重大事故隐患判定准则》正式发布，并于2024年12月1日起实施。

该标准根据《特种设备安全监督检查办法》及安全技术规范，明确了特种设备使用过程中的重大事故隐患情形，为特种设备隐患排查整治提供了明确的判定标准，对及时发现和治理特种设备重大事故隐患、提高特种设备安全水平具有重要意义。特种设备包括锅炉、压力容器（含气瓶）、压力管道、电梯、起重机械、客运索道、大型游乐设施、场（厂）内专用机动车辆等八大类设备，广泛应用于经济建设和人民生活各个领域。为落实国务院安委会开展重大事故隐患判定标准体系提升行动的要求，市场监管总局提出制定特种设备重大事故隐患判定强制性国家标准，用于指导特种设备监管部门、检验检测机构、使用单位等做好重大事故隐患排查整治，保障特种设备使用安全，推动安全生产治本攻坚三年行动取得实效。

市场监管总局（国家标准委）批准发布一批重要国家标准

[市场监管总局（国家标准委）批准发布一批重要国家标准](#)



近日，市场监管总局（国家标准委）批准发布一批重要国家标准，涉及无人机、家具、出行安全等多个领域。这些标准将在促进无人机产业发展、保障消费者健康安全、助力公共服务事业发展等方面发挥重要作用。

在无人机方面，大型货运无人机系统标准规范了大型货运无人机的功能、性能及试验验证等要求，将推进国产大型货运无人机系统研制质量提升，提高国内大型货运无人机系统的整体技术能力。民用大中型固定翼无人机系统3项标准对民用大中型固定翼无人机系统的地面站、试飞风险科目实施、自主能力飞行试验等提出了明确要求，有利于提升我国在全球民用大中型固定翼无人机系统领域的影响力，拓展国际市场，促进无人机系统产业健康发展。

在家具方面，婴幼儿及儿童家具安全标准既规定了材料、结构、阻燃等通用安全指标，又对儿童高椅、双层床、软体家具等特定产品提出了安全要求，有利于强化婴幼儿及儿童家具产品质量安全监管。家具中有害物质限量标准规范了各类家具中有害物质限量要求，为家具有害物质检测和结果判定提供了统一的标准依据，推动提高家具产品质量安全水平，保障消费者健康安全。

在出行安全方面，新修订发布的专用校车学生座椅及其车辆固定件的强度标准对校车座椅安全性能作出严格规定，新增加了试验中头枕不应脱离、试验假人颈部伤害、碰撞后带扣解锁力等

要求，降低事故中车内学生受伤严重程度，减少伤亡人数，为学生上下学安全出行保驾护航。轮椅车静态稳定性的测定等3项标准进一步提升了轮椅车静态稳定性和强度测试的技术水平，规范了轮椅车测试的调节程序，降低轮椅车对使用者可能造成的伤害风险，保障残疾人、老年人平等、充分、便捷地参与和融入社会生活。

在绿色环保方面，装饰装修用预拌砂浆绿色产品评价标准面向装饰装修市场，从评价方法出发，制定了全面系统的指标体系，不仅从多维度对产品提出了严格要求，还考虑了使用功能与环保功能的有效衔接，标准的实施将有利于提升企业产品竞争力，规范市场运行。新修订的绝热材料绿色产品评价标准，通过推动绿色绝热材料的生产和使用，促进了经济、社会和环境的协调发展。

此外，市场监管总局（国家标准委）还发布了餐饮管理、医疗器械、城市管理等方面的国家标准。

营造公平公正市场环境 筑牢推动经济持续回升向好基础 全国市场监管工作会议在京召开

[营造公平公正市场环境 筑牢推动经济持续回升向好基础 全国市场监管工作会议在京召开](#)



国家市场监督管理总局
State Administration for Market Regulation

请输入要查询的内容



首页

机构

新闻

政务

服务

互动

专题

你的位置: 首页 > 新闻 > 总局

营造公平公正市场环境 筑牢推动经济持续回升向好基础 全国市场监管工作会议在京召开

发布时间: 2024-12-23 21:30 信息来源: 市场监管总局



12月22日至23日，全国市场监管工作会议在北京召开。会议坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，全面贯彻落实中央经济工作会议精神和党中央、国务院决策部署，总结2024年工作，分析当前面临形势，部署2025年重点任务。市场监管总局党组书记、局长罗文作工作报告。

会议指出，今年以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，我国经济运行总体平稳、稳中有进，高质量发展扎实推进，中国式现代化迈出新的坚实步伐。各级市场监管部门深入贯彻习近平总书记重要指示批示精神，坚决落实党中央、国务院决策部署，推动经营

主体发展质量稳中有升，公平竞争市场环境不断优化，质量发展水平再上新的台阶，防范化解食品药品、工业产品、特种设备安全风险，不断加强消费者权益保护，有力促进我国超大规模市场健康稳定运行，各项工作取得新进展新成效。

会议强调，市场监管部门要切实将思想和行动统一到以习近平同志为核心的党中央关于进一步全面深化改革和做好经济工作的决策部署上来，更加注重系统观念，统筹好效率和公平、活力和秩序、发展和安全三对关系，确保监管政策与宏观政策取向一致，与改革开放举措协调配合；更加注重改革创新，加快推进全国统一大市场建设，着力营造良好市场消费环境，充分发挥质量基础设施的支撑保障作用，不断优化市场监管方式和手段；更加注重风险意识和问题导向，持续加大市场秩序规范力度，切实提高“三品一特”安全监管能力和水平，努力在服务经济社会高质量发展中作出市场监管新的贡献。一是突出抓好市场监管系统党的建设。持续深化党的创新理论武装，狠抓中央巡视整改任务落实。二是扎实做好“深化改革年”各项重点工作。坚决落实三中全会部署的第一牵头改革任务，统筹推进各层次各领域重点改革工作，健全完善全面深化改革协调机制。三是持续深化重点领域公平竞争治理。强化反垄断反不正当竞争监管执法，健全公平竞争政策实施机制，优化完善公平竞争制度规则。四是依法维护广大消费者合法权益。深入实施优化消费环境三年行动，切实破解消费领域痛点问题，凝聚消费环境建设共治合力。五是促进平台经济领域各方主体互利共赢。促进平台规则公平透明，净化直播电商行业生态。六是着力提升质量基础设施稳链强链效能。进一步提高质量强企强链强县实效，积极做好标准稳链工作，大力实施计量强基工程，加快完善认证认可体系。七是加快提高法治、信用、智慧监管水平。促进监管执法公平统一，推动提高企业信用水平，加强智慧监管建设应用。八是大力整治损害市场秩序突出问题。坚决纠治经营主体间恶性竞争，持续加大重点领域整治力度，切实提高涉企乱收费治理成效。九是加快提高“三品一特”全链条监管能力水平。加强食品安全全链条监管能力建设，强化药品安全风险防控措施，严格产品质量安全监管，深化特种设备风险隐患排查治理。十是巩固提升系统行风建设成效。

推动系统行风问题排查整治常态化长效化，全面提升系统各领域行风建设实效。

会议强调，元旦、春节将至，各级市场监管部门要做好重要民生商品稳价保质工作，维护好节日期间市场秩序和消费环境。要强化风险排查、加强值班值守，牢牢守住“三品一特”安全底线，保障人民群众安心过节。

总局领导班子成员、中央和国家机关有关部门同志、国家药监局领导班子成员、总局反垄断总监出席会议。中央纪委国家监委驻总局纪检监察组负责同志，总局各司局、直属单位主要负责同志，国家药监局综合司主要负责同志，各省、自治区、直辖市和新疆生产建设兵团市场监管局（厅、委）主要负责同志及办公室主要负责同志参加会议。

全国重点民生领域计量监管执法工作推进会召开

[全国重点民生领域计量监管执法工作推进会召开](#)



12月25日，全国重点民生领域计量监管执法工作推进会在浙江省绍兴市召开。市场监管总局副局长白清元出席会议并讲话，浙江省人民政府副省长张雁云致辞。

会议以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，认真落实中央经济工作会议部署，系统总结加油机、电子计价秤等重点民生领域计量监管执法成效，查找存在的差距和不足，对下一步常态化治理进行再部署、再推进，切实维护民生领域计量市场秩序和人民群众利益。

会议指出，去年以来，全系统自觉提高政治站位，根据总局党组的统一部署，按照“打建并举，系统施治”的总体思路，扎实开展加油机、电子计价秤市场秩序专项整治，重拳出击违法乱象，系统推进制度建设，不断提升监管执法效能，促进行业企业合规自律，取得重要阶段性成效，为常态化治理奠定了坚实的基础。

会议强调，在充分肯定专项整治取得成绩的同时，要认清形势、正视不足，准确把握当前民生计量监管执法存在的问题和挑战。要进一步提高政治站位、坚持改革引领、突出效能导向、加强协同共治，不断优化顶层设计、从严从快打击违法行为、建立推广“智治型”长效机制、构建常态化多元治理格局，坚决保障民生计量公平有序。

市场监管总局相关司局、直属单位和各省级市场监管部门负责人及相关处室负责人参会。

全国市场监管系统深化双随机监管规范涉企行政 检查工作座谈会在南宁召开

[全国市场监管系统深化双随机监管 规范涉企行政检查工作座谈会在南宁召开](#)



近日，全国市场监管系统深化双随机监管规范涉企行政检查工作座谈会在广西南宁召开，对全面深化双随机监管规范涉企行政检查服务高质量发展重点工作进行部署。

会议指出，全国市场监管系统深入贯彻党的二十届三中全会关于“加强事中事后监管，规范涉民营企业行政检查”的决策部署，落实《市场监管总局关于全面深化“双随机、一公开”监管规范涉企行政检查服务高质量发展的意见》，服务发展提质增效，涉企检查更加规范，制度体系日益完备，监管效能持续提升，监管方式不断创新。

会议强调，深化双随机监管规范涉企行政检查，是贯彻落实党的二十届三中全会精神的重要举措，是促进经济高质量发展的重要支撑，是构建全国统一大市场的重要保障，是全系统行风建设成效的重要展示。要继续发挥其基础性、示范性、统领性作用，强化双随机理念，深化非现场监管，推行服务型监管，推进融合式监管。

会上，广西、江苏、安徽、福建、山东、湖北、重庆、深圳 8 个地方市场监管部门负责人作交流发言。

全国航空专用计量测试技术委员会成立

[全国航空专用计量测试技术委员会成立](#)



近日，全国航空专用计量测试技术委员会成立大会暨全体委员第一次工作会议在北京召开。

随着我国航空产业的快速发展，航空产业计量测试新需求、新挑战不断涌现，各种复杂极端环境条件下航空产品的适应性与性能评价等测试测量手段空缺，相关计量测试能力和水平滞后，限制了航空产业高质量发展。

经市场监管总局批准，全国航空专用计量测试技术委员会正式成立，秘书处设在中国航空工业集团公司北京长城计量测试技术研究所。全国航空专用计量测试技术委员会面向航空强国建设和国家航空产业发展需要，紧跟航空领域前沿计量技术发展趋势，推动航空产业计量测试设备的研制和新方法的研究，加强相关计量技术规范研制和实施等工作，不断完善航空产业计量技术规范体系，建立面向航空产业应用的量值溯源计量体系，支撑航空工业全产业链、全溯源链、产品全寿命周期的参数溯源和量值能力建设，保证航空产品数据正确、准确、可靠，有源可依、有据可查，为现代航空产业高质量发展贡献计量力量。

市场监管总局多措并举助力经营主体信用修复

市场监管总局多措并举助力经营主体信用修复



今年以来，市场监管总局坚持监管与服务一体推进，多措并举，助力经营主体信用修复。截至2024年11月底，全国市场监管部门累计修复各类经营主体行政处罚信息138万条，修复经营异常名录信息667.7万条，修复个体工商户经营异常状态2557.8万余户，进一步激发市场活力，优化营商环境。

完善制度机制。以“问题导向、高效便捷、协同共享、依法依规”为原则，制定信用修复部门规章，进一步扩大信用修复范围、优化信用修复流程、缩短信用修复时限、提高信用修复效率。

强化协同修复。与国家发展改革委联合印发《关于进一步做好信用修复协同联动工作的通知》，建立健全信用修复协同联动工作机制，推动信用修复结果共享、互认，实现“数据多跑路，群众少跑腿”。

优化修复服务。打造市场监管信用修复全国统一平台，实现信用修复“统一入口、异地登录”，一键获取违法失信信息，一键申请市场监管部门信用修复，全面支撑高效办成信用修复“一件事”。

深化修复试点。探索推行“三书送达”、开展“智慧修复”“并联修复”等举措，推动建立健全权责清晰、运行顺畅的信用修复工作机制，为经营主体提供高效便捷信用修复服务。

中消协第六届理事会第二次会议在京召开

[中国消费者协会](#)

12月24日，中国消费者协会第六届理事会第二次会议在北京召开。市场监管总局党组书记、局长，中国消费者协会会长罗文出席会议并代表常务理事会作工作报告。中消协常务副会长甘霖主持会议。

会议指出，一年来，中消协各理事单位和全国消协组织坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大和二十届二中、三中全会精神，贯彻落实党中央、国务院决策部署，认真落实中消协六届一次会议确定的目标任务，紧紧围绕“激发消费活力”年主题，开展了大量消费者权益保护工作，取得显著成效。

会议强调，新时代赋予消协组织新职责新使命。2025年，中消协要传承和发扬40年为民服务情怀，从构建全国统一大市场、推动经济高质量发展、着力扩大国内需求的战略高度出发，强化消费维权、助力消费政策、传播消费知识，加强组织建设、打造工作亮点、担当维权枢纽，全面有效履行法定公益性职责，努力开创消费者权益保护工作新局面。

会议要求，要广泛深入开展“消协组织建设年”活动，强化组织体系建设和履职保障；大力推动全国消协智慧315平台的运用，打造新时代消协组织践行“枫桥经验”的主渠道；积极倡导绿色消费、推动绿色转型，不断提升消协组织参与新时代社会治理的能力和水平。

来自中央和国家机关、社会团体、科研院校、新闻媒体、地方消协组织等方面的中消协第六届理事会组成人员出席会议，市场监管总局各司局及有关直属单位主要负责人列席会议。

林雪萍 | 我在墨西哥看中国企业大出海（万字长文）

[林雪萍 | 我在墨西哥看中国企业大出海（万字长文）](#)

林雪萍 | 我在墨西哥看中国企业大出海（万字长文）

原创 林雪萍 知识自动化 2024年12月27日 00:13 北京

全文字数

14000

字

阅读时间

40

分钟

【注：作者在2024年12月初，用了两周时间，在墨西哥北部和中部的九个城市，拜访了近三十家工厂与机构，试图勾勒出中国制造在墨西哥的轮廓。更多内容，参见《大出海》一书】

引子：城市与工厂

在墨西哥首都墨西哥城，放眼望去，并不会会有太多的陌生感。星巴克、汉堡王、西尔斯百货、Moto手机，这些品牌就像占据整张报纸主要版面的广告。一个城市的全球化程度是看它与品牌符号的通用性，二者相辅相成。至于国家的民生活力，则要看更微观的城市细节。路边随处可见的繁荣小吃摊、报厅、擦皮鞋的，这些城市形态，会深深地打动一个外部的观客。它跟人们能在越南胡志明市所感受到的一模一样。街头上有无数单兵个体户，形态千差万别，但都是一样的活力四射。街头十字路口的小摊的存在度，就是一个城市民间活力的最佳温度表。城市活力不是由多少高楼所展现，而是由楼下的小摊儿等丰富的低级商业形态所决定的。这些几乎零成本起步的摊主，不是城市的累赘，而是繁荣的起点。当全球品牌在每一个疆土厮杀的时候，个体小商贩则是全球化之外的本土活力。这些无品牌无资金无牌照的无序之地，恰如其分地代表了城市血脉的舒张能力。

然而真正代表这个国家新蒸腾力量的并不是在城市里，而是在这些城市主干道的延长线上。从墨西哥城沿着57号公路，就会经过克雷塔罗。这是一个昔日西班牙殖民地的采矿中转站，它以粉红色的淡妆小屋外表和华丽的三角梅而独树一帜。再往北，就会到达墨西哥的中部枢纽城市圣路易斯波多西。通用汽车、宝马

都在这里建立工厂。它跟克雷塔罗，以及西南部的莱昂市，已经形成墨西哥的汽车三角形重镇。

圣路易斯波多西市所在的州，面积有6万平方公里，不到山东省的1/2。该州的人口为300万，是山东省人口的3%。在这广阔无边的土地上，仙人掌是最为常见的植物，它们的远方就是若有若无的山峰。在仙人掌和山峰之间，就是连绵不断的水泥工厂。这些工厂的厂房面积很大，每个看上去都有10万平方米的样子。它们在里面生产什么，其实并不清楚。而忙碌的公路卡车，将这里荒漠的成果，载向远方的山峰，再次走向世界的某个地方。这些巨型工厂，似乎是一种变异过度的仙人掌，在地里兀自成长。它将改变墨西哥这个国家土地上的产业形态结构。

而中国工厂，正在成为快速涌入的一股力量。在圣路易斯波多西，2022年只有8家企业。而到了2024年就已经达到了30多家。然而，沸腾之地，还在更远的位置。

沿着57号公路继续向北近700公里，就到了美墨边境线的热点城市蒙特雷。作为新莱昂州的首府，蒙特雷成为中国投资最迅猛的城市。根据新莱昂州非政府组织“投资蒙特雷”（Invest Monterrey）数据显示，截至2022年有1300家中国企业在墨西哥投资。墨西哥最大的商业银行BBVA对工业园区协会做的调查问卷显示，自2018年至2022年，中国企业占比6%。而到2025年，这个比例将达到20%。考虑到中国在2022年快速涌入的速度，预计2024年底应该有3000家中资企业在墨西哥。这其中大约有1000家企业主要以工厂的形式，落脚在蒙特雷。

工厂具有搬动人口的魔性力量，它为城市带来了飞速的增长。就在蒙特雷附近的拉姆斯小镇，就能感受到人口的膨胀。2014年这里只有2万人，而在2024年这里就已经达到了10万人口，整整增加了8万人。

工业化一旦发威，对于一个城市、一个国家，都有着惊人的塑造能力。

快乐的周薪，愉快的流动

对于中国企业而言，这些人口的增长，并非意味着充足的劳动力。实际上，招工对于每个中资企业，都是巨大的挑战。2022

年用工短缺的时候，一家家电公司不得不深入到小镇乡村里去，招人像摆摊一样，就在小镇的马路边上。人力部门找不到人，就要请当地的人力服务公司，像猎头一样寻找工人来上班。由于招工范围被不断扩大，企业提供班车路线非常常见，这些工人最远的是在 60 公里，需要 2 小时车程。早晨 5 点就要起床，才能赶上 8 点上班。

墨西哥不允许使用外派劳务，必须工厂直接招人。2021 年后禁止第三方外派业务。这也大大增加了企业用工的难度。对于消费电子这种生产带有周期性的产业而言，影响巨大。由于不像在国内可以使用第三方劳工服务公司，企业的员工成本负担，都会相比国内而陡峭增加。

招工非常难，自然就会带来高涨的工资。在离美国最近的墨西哥西北部边境城市蒂华纳，是墨西哥政府严防死守防止非法进入美国的重要关口。它离美国圣地亚哥市不足 20 公里。从 2019-2024 这五年，当地工人的日薪从 190 比索涨到 380 比索，整整翻了一倍。而如果对照 2016 年，则是原来的五倍。

普通员工的工资 6 千元人民币，但公司实际支付超过 1 万元人民币。而技术工程师和管理者的成本则更高。墨西哥的员工收入呈现陡峭的梯田工资，不同岗位的工资跃升度很高。而主管、课长，是国内的 3 倍。墨西哥运营总监会达到 200 万元人民币，这让很多企业感觉很心疼。

真正头疼的是，墨西哥工人的离职率高得离谱。很多企业离职率每天甚至能达到 10%。这里的工资是按照周薪制发放，而墨西哥工人则是“周光族”。不发周薪，周末就没有吃的。而拿完薪水，马上就可能会离开走人。圣诞节之前的两周，工会要求谈判下一年的工资。而在圣诞节奖金发下之后，20%的人员就会选择离开。

对于很多管理者而言，关于工厂经营最没有想到的事情，恐怕就是哄着墨西哥员工开心。员工心情不好，不来上班。心情太好，不来上班；而管理者往往最怕周一。周日喝酒喝的太好，周一就不来上班。管理者也非常担心下雨，下雨路滑的时候，很多员工也不来上班。日常工作的时候，管理者的声音哪怕只是稍微

大一点，甚至都没有使用表情，有的员工已经开始去工会投诉：管理者开始“凶人”了。

墨西哥人的幸福指数高。部分原因在于“有恃无恐”。看上去，这里的实际用工情况是“不缺工作，只缺人”。上午在这个企业上班，下午就可以去另外一个公司。高流动性，背后也正是充足的工作机会所支撑的。

墨西哥可能是价值洼地，但绝不是成本洼地

人们容易对墨西哥产生一种莫名的错觉，以为这里的运营成本可以很低。实际上，绝非如此。成本错估，是每个中资企业在这类最容易犯下的错误。按照历史经验而下达的总部决策，在执行过程中，总是出错。

在墨西哥北部边境城市，一个刚刚入住的企业需要为 20 多名员工提供每天的大巴车，每个月费用凭空多出 5 万元。由于电力不足，则不得不租赁发电机进行发电。每月光额外的电费就有 40 万元。这些成本在一开始的成本预算清单上，都不曾出现。

人们开始跟中国工厂的运行费用比较，墨西哥工厂开始流露出成本黑洞的真实一面。

蒙特雷市工业用电的平均价格是约 1.2 元/度，这比国内贵 1 倍。工业园区的水价约 32 元/立方米，而 2023 年苏州非居民用水的价格是 4.6 元/立方米，相差 7 倍。而租赁厂房，即使是非热门土地的价格，每平方米的月租在 50 元人民币以上。土地的价格在过去 3 年，基本已经翻番。

在这里，土地涨价似乎是风声鹤唳，每一条消息都能引起上扬的曲线。特斯拉的空炮效应最为明显。就在蒙特雷市附近的小镇上，2023 年 2 月特斯拉声称要在这里建设超级工厂。一个月之后，这里的房租上涨了 30%。在过去 1 年的时间，工厂的建设不见踪影。但当地的地价、工资、物价、房租，甚至面粉、鸡蛋统统都涨价，再也没有缩回去，就像无法消退的肿包。特斯拉吹响建厂的号角，购买工厂的土地价格只有 40 美金。而一年半后达到了近 70 美金。

然而，过多强调与比较水电与人力成本，不过是一种中国出海的初期阶段的不成熟表现。墨西哥的综合成本，显然比国内要

昂贵。然而要贵多少，其实并没有准确的答案。这恰好由每个企业外派管理者的水平，以及总部决策下放自由度所决定的。

逼近人性，管理一个复杂的工厂

对于墨西哥工厂，很多企业需要回答的一个灵魂拷问：到底是中国人还是外国人管理？每个企业都在尝试不同的方式。

对于一个企业而言，一开始的工厂筹建过程，感受到的是各种陷阱。然而更严峻的考验，在于建立工厂之后的运营。筹建四面小问题，运营处处鬼问题。成本错估和成本失真的鬼问题，掩盖了管理失灵的本质。

一家在中部城市的汽车零部件企业，尝试了各种管理方式，依然挡不住企业的巨额亏损。一开始是正副职管理，每个层级都是中国人负责，墨西哥人做副手。这种做法导致墨西哥管理者形同虚设，基本不做配合。

后来改成双线管理，中方经理管理白领员工，墨西哥经理则管理蓝领员工。这在公司实际上造成了两个分割的阵营。最后，公司决定重金邀请一个德国管理者，来全盘负责管理。心高气傲的德国管理者，也无法搞定人事频繁不断的纠纷。

在沮丧中，总部打算派出精锐干部全班人马，覆盖从高层到中层的管理者。希望用半年时间，彻底示范给当地员工。这个预算庞大的外派计划，最终被叫停。这样的队伍，如果外派到美国，中国员工还有成本上的优势。而如果派驻在墨西哥，中国员工则显得过于昂贵。

于是，最后破釜沉舟的总部，决定只派出3名管理者。其中一名管理者同时肩负总经理和财务的角色，而另外一名负责人则是精益制造的高手。

这位总经理一开始就瞄准了关键的症结，那就是现金流和成本至关重要。总经理一开始就先核算成本结构，给出了真实的成本构成。令人惊讶的是，由于供应链同时采用了国内的供应商和国外的新供应商，没有人能够真实地说清楚成本的组成。而按照国内的参考成本给出的所有预计，基本都有巨大的偏差。最终计算下来，墨西哥的成本，明显高于国内70%以上。

总经理决定裁人，方式很简单，按照工资最高的管理者进行排序。既然过去未能成功，那么这种高昂的管理代价，就是不可接受的。与此同时，制造负责人开始重新梳理工厂里的工序和价值流，清除不必要的浪费。

“先算清自己，再算赢客户”。有了真实成本构成，那么就需要将这笔台账，明确地跟客户进行价格谈判。在细密的数据支撑，客户也同意将价格提高，并给予必要的提前付款支持。

而对于无法得到客户价格支持，而又成本昂贵的产品线，这位总经理则直接做了减法，砍掉了这条产品线。即使牺牲了个别客户，也要保证产品线不能流血运行。

在这两场关键的战役打响之后，总经理开始将重点转移到内部的管理上。这其中最大的原则就是“快乐管理、自驱为上”。总经理花费更多的时间，跟这些墨西哥中高层一起交流。“沟通比权力更重要”，在沟通中，这些中高层被赋予更大的职责，寻找激励员工的每一个机会。总经理本人，如果没有中高层陪伴，从来不直接下车间。而所有的指令，都是通过中层干部下放。车间的国王是中层管理者，高管的职责就是确立中层管理者在基层员工面前的权威。中国管理层，最多只跟副经理谈话。甚至跟主管级的交流都很少。这些基层员工甚至不必认识总经理。

这家企业大胆地开启了“主人翁精神(Ownership)”的企业文化。它的核心思想，就是界定清晰的职责边界，职责圈里负全责，全责之下有奖赏。在海外管理中最头疼的事情，在于大量模糊职责的灰色地带。在这个位置，人性的本能反应就是推诿给其他。总经理采用了汽车质量缺陷防范的三原则：不制造、不接受、不传递。那就是自己不出错（不制造）。前方有错，不代表自己没错（不接受）。如果下一个环节出现错误，跟自己把关不严有关（不传递），那么自己也有错。

在这个基础上，公司明确了清晰的“待人三原则”：待遇、事业和情感。待遇与激励排在第一位，提前为员工想好上升空间和期望值。相伴的是各种激励方针，随时激励，快速兑现。在这里，每个人都被鼓励提出改善建议。连洗手间的纸张抽取机，也被员工建议成吹风烘干机。这样的建议，员工也可以获得 50 比索。

这种看似简洁明了的小红花奖励方式，非常奏效。工厂的员工面貌，也焕然一新。实际上，很多中国企业管理者，慢慢都会注意到，墨西哥员工往往自尊心都很强，他们渴望被表扬、被鼓励。以何种方式找到员工的激励点，管理者需要耐心的寻找。有的企业甚至采用现金奖励的方式，尽管这种方法并不合规。而有的则通过发放可乐和鸡腿的方式。这些看似小心思的算计，在无法用语言畅快沟通的环境下，都是一种来自心灵的喜悦感。

对于一个工厂的运营管理而言，好的管理者就像调琴师一样，花费一年半到两年的时间，才能调整到位。这种精心调弦的过程，其实就是将各路人马调整到位。

为什么有的企业认为墨西哥员工特别难管，而有的企业则胜任愉快？很显然，最大的问题，并非都在于墨西哥员工的本身，管理者自身的管理水平高低，是一个重要的影响因素。而当老员工占比多了之后，离职率也会逐渐降低。这家已经能够将年度离职率，控制在个位数以下，这是一个相当惊人的成就。有了稳定的员工和积极向上的机制，这家墨西哥公司开始逐步走上正轨，成为整个集团利润的关键来源。

重塑总部：一把手工程与绝缘的中层

然而，至为关键的决胜点，也并不完全都在于本地。外派管理者，需要尽快拿出适应本土的管理思路和财务模型。而这些做法，往往会与总部的要求大相径庭。这就出现了很多企业需要回答的第二个灵魂拷问：海外公司与总部的关系，是什么？

公司最高决策层对于子公司总经理的信任度，非常重要。很多一把手难以理解海外公司运营的复杂性，过多的指挥容易让现场管理层手忙脚乱。可以说，支持海外企业是一把手工程。很多一把手在海外企业调研之后，立刻就会懂得“特别授权、特事特办”的道理。

然而只有一把手的一次性理解和支持性表态，其实并不足够。在实际运营过程中，总部的中层干部才是海外运营效率升降的实质性操纵杆。

对于海外管理者而言，最怕的就是总部行政人员不去海外调研，而只是关在家里，用想象力去管理海外。而对于很多行政管

理者，“总部支持”被完整地替代成“风险管理”。海外管理者，只需要纯粹按照指令、按照文件办事，这让海外的经营者，处于非常高的风险之中。

一些国内的中层管理层，成为中枢与一线的绝缘层。他们给海外公司定销售目标的时候，往往不看市场表现，而只是根据总部想象的指标，强行做物理性分解。至于当地市场的消费价格指数 CPI、GDP 增速以及专业报告，统统都被舍弃。文化的差异性，被看成是一种需要解决掉的麻烦，而非一种刚性的约束。对于墨西哥经常强制性要求公司年涨薪 20%的这种要求，或者油漆的价格高于国内的 50%，海外管理者需要跟总部反复地进行解释。

很多公司对海外公司发布规则和条文，全部都是中文。这使得当地的管理者，要么置之不理，要么就得花费精力，将其变成西班牙语。一位有心的管理者，将公司的内刊做了改变，增加了大量本地工厂的素材，使得企业刊物变成真正的文化传播载体。而这些工作，也很难得到总部的支持，因为总部的文化运营部门对这些看不懂的远方刊物也并不关心。这似乎辜负了一个国际化企业的内涵，好的国际化企业从文化的源头，就需要考虑多元化的存在。企业文化的精髓，是统一的；而文化的展现，则需要是多元的。

这也意味着，企业的国际化，一定是多元化的管理层。如果企业的顶层管理者，没有一定的海外人士，那么看待世界各地的商业视角，就不是完整的。

被动迁移，二次成长

在月桂树的末梢，会不断感受到生命体的涌动，从而长出新的绿芽。同样，一个企业会因为制造能力的提升，而在业务的边缘端，自然生长出来新的第二曲线。

联想在墨西哥阿波达卡市生产的 ThinkPad，一直受到包装箱供货商能力的影响。墨西哥供应商提供的包装箱，总是有色差。包装箱看似简单，但其实它对油墨浓度与纸张的匹配度有着很高的要求。

联想的视线转向了从 2017 年就跟过来的供应商光大同创。后者在国内一直为联想提供一种珍珠棉的减震缓冲材料，但却从未涉足过纸包装箱。

其实，二者的合作，更重要的是来自经营理念的深度配合。无论是物流的仓储管理能力，还是严苛的时间观念，都是墨西哥供应商所欠缺的。联想要求交料送货周期，是 4 小时。这需要强大的库存管理和准时交付能力。对于当地制造商而言，是无法胜任的。而光大同创则早已习惯专业化的时间节奏。

它现在要做的，就是在墨西哥开辟国内未有涉足的门类，它在国内建立了研发部门，并且开发了设备线。而联想作为第一个苛刻的种子客户，为这种新业务的开拓提供了坚实的基础。

墨西哥仍然是一个供应链的贫瘠之地。只要有了制造能力，就不愁无法获得订单。光大同创也开始向其他公司提供包材服务，这种本土化供应大大方便了受到包材困扰的其他外资电子厂商。

“先做好，后做多”，成为中国企业在墨西哥开疆拓土的一种新的模式。光大同创进一步围绕着电子制造商的包装解决方案，继续涉足新的业务种类，它开始为服务器提供木制箱和托盘。从珍珠棉到包材，甚至到木制包装箱，企业的第二生长曲线向四下舒展开来。

而原来那些留在国内的供应商，慢慢就会发现自己丢失了在海外服务既有客户的机会。这些企业，也不得不进行海外工厂的建设，守护原有的业务阵地。

同样，跟随 LG 冰箱而进入蒙特雷市的安徽万朗磁塑，也在发现新生意。它已经从密封条，扩展到珍珠棉，作为轻薄防摩擦材料，提供给家居厂。墨西哥家居工厂用量大，这也产生了全新的生意。在 2018 年墨西哥出口美国的橱柜不足 1 亿美元，而中国则为 13 亿美元，占比 70%。然而到了 2023 年，中国出口到美国的橱柜几乎降为零。虽然越南拿走了最大的部分，大约 8 亿美元，而墨西哥也获得了 4 亿美元的订单。这些新增长的订单，需要新的珍珠棉制造能力。同样很多汽车零部件去美国，也需要包材。墨西哥所欠缺的制造板块，正在被那些眼疾手快的中国制造商所察觉。他们很容易从其他业务版图，横向切入到从未涉足过的市

场。只要公司能够形成利润周转，那些业已形成的制造能力就会征服新的订单。

一家已经扎根墨西哥 7 年的公司，有 40 家客户，而在 2024 年新拓展的客户就有 40%。一方面是更多的中资企业的涌入，但另一方面则是因为企业拓展了制造能力。有了扎实的制造能力，就能更广泛地开拓新的客户。这个过程，正是墨西哥工业在毛细血管端所形成的新胚胎组织。

墨西哥工业门类大量缺失的缝隙，就这样一点一点被中国制造所填平。那些国际化标兵的中资企业，很容易走向业务多元化。它采用了一种反向生长的方式，在海外拓展出国内本来所不具备的能力。

行走全球的中国制造大师

在企业大干快上的时候，这些海外工厂的制造能力也在显著提升。

在一家散热器工厂的槽型穿孔的车间里，可以看到不同区域，采用了不同年代的机器。从 2.5 代的半手工设备，一直到五代全自动化设备。在这里，车间的自动化程度就是要适应产品的需要，而将设备折旧率吃干榨尽，这是最基本的想法。

只有这样，才能为公司赚下足够的利润。单纯谈及自动化普及率，并无价值。实际上，在另外一条零部件的热处理炉的产线上，它的自动化效率高过杭州。在杭州有 4 条线，需要 700 人。而这里有 9 条线，只需要 420 人。这个产品的盈利水平，在墨西哥的北部城市的老工业基地萨尔蒂约市，已经超过了杭州工厂。

在墨西哥中部城市圣路易斯波多西，一家汽车零部件公司的产品一次通过率达到了 90%，而在三年前的 2021 年只有 40%。车间里发生的快速成长，从厂房外面是一点都看不出来的。如果加上返工修复的部门，整个产品合格率超过了 96%。这已经超过了北京工厂的水平，而仅比另外一个城市的标杆工厂低一些。

这意味着海外工厂的效率，已经高于总部。这是一个惊人的信号，在某些领域，中国制造在海外的能力，甚至超过本土。实际上，工厂必须做出这种努力，否则无法生存。因为在很多墨西哥工厂的工资综合水平，已经比杭州要高。

很多中国制造大师，被外派到墨西哥工厂。这使得很多工厂爬坡很快。一家生产冰箱的企业，2023年一个班只有500台，而仅仅过了一年，产能已经是原来的3倍。

中国的数字化转型团队，都在大量外派。可以说，最近十年中国制造的数字化转型，在海外工厂也可以派上大用场。很多企业成立的数智科技公司，在国内并没有找到足够大的空间。但在海外工厂的有序管理，则有了广泛的用武之地。这些团队往往也是以一种匆忙的方式在催生着当地数字化系统的成熟。在北部城市一家汽车产业集群的中国零部件工厂里，繁忙的工厂生产正在紧张地进行。大量轮毂堆放在车间外的道路上，没有足够的仓库来存储。同样来不及搭建的是IT人员的办公室。从中国北部城市外派在这里的IT工程师们，就在临时搭建的集装箱里工作。在这种夏暖冬凉的拥挤房间里，充满了人性的味道。皮鞋就胡乱地摆放在办公桌的下面。强烈的工作欲望和各种限期完成的项目表，填满了集装箱的空间。

这些工厂的成熟是显而易见的。它在培育外部供应链得到更多养分的同时，内部一套完备的数字化系统，也在强健着工厂的筋骨。墨西哥的工厂正在得到有序的哺育。一团没有醒开的大面团，正在各个位置开始发酵，伸张出蓬松向外的活力。

让车间里塞满每一台中国设备

在这些匆匆忙忙建立起来的工厂车间里，识别不同机器设备的来源地，是一个观察全球供应链交叉在一起的最好窗口。

在一家电脑制造厂的车间里，到处都是来自北京的诺力叉车。就在不远的工厂车间里，一家制造家电控制器的新产线旁边，也停放着一辆同样红色的诺力叉车。然而更常见的则是来自合肥的合力叉车。如果往上看，则能很容易看见来自河南卫华的起重机。这些物流装备，是中国优势产业的一部分。

在一家中资企业的轮毂厂，可以看到长江工业炉，龙鼎的电力变压柜和世隆的铝锭炉。它们的出现，醒目地提醒着中国机器正在争先恐后地填充着这些全新的厂房。

它们以什么样的决策方式，进入了这些新工厂，尚不得而知。但这些中文标识，为工厂带来了耳目一新的观感。

位于圣路易斯波多西的一家汽车零部件工厂，正在考虑大规模的更换德国恩格斯的注塑机、DSM 的橡胶硫化机。这些产品足够好用，但备件和维修费用，也让这家企业吃不消。如果注塑机出了故障，那么她们派出的工程师一天费用是 1400 美金。企业往往需要花费 2 万美金，来解决一个小问题。日本一家冲压机 AIDA 的电柜散热器，拳头大小的风扇出现了故障。供应商的报价一开口就是 400 美金，而且由于从美国调货至少要等三周。而这些风扇在国内淘宝店，也能买得到。20 元人民币一个，买 3 个就足够用。

这些费用，对于在墨西哥的工厂而言，变得越来越扎眼。那么在当地建立工厂的企业，就有着巨大的优势。正在圣路易斯波多西几百公里的莱昂市建立工厂的伊之密，很快就会成为德国注塑机最好的替代者。

重要的不是国家的属性，而是在本地化的服务能力。墨西哥本土企业，也开始出现了新的进攻者，它们在本地的发展速度也同样惊人。中国一家在墨西哥中部城市克雷塔罗的汽车底盘部件制造商，正在转向本土的一家型材工字铝。这家墨西哥本土公司的总部在墨城，每年产能有五万吨，已经是墨西哥最大的型材公司。

然而，如果与国内的龙头企业如忠旺的年产能 100 万吨相比，这简直就是一个可以擦去的零部件供应商。然而，未来的力量都是孕育在缝隙之中。如果有更多的汽车制造商涌入墨西哥，这家小企业也可以快速地扶摇直上。

这家型材公司的来历，证明了只要有时间和耐心，本土化的供应链可以从零开始拔地而出。它最早其实只是做家用折叠铝制梯子，后来拓展到铝合金门窗。当大量的汽车零部件企业在为轻量化而寻求本地型材供应商的时候，这家做梯子的企业就顺势转入零部件的原材料供应商。它自然而然地在供应链的天梯上向上快速攀登。而这家来自中国的汽车部件制造商，也为墨西哥本土型材公司提供了不少的订单。

体量规模小并不是关键，嵌入到高速发展的供应链中而成为其中的一个环节，这才是面向未来的增长术。

墨西哥供应链是千疮百孔的。然而，每一个孔洞，都在被感受到它的痛苦的企业，想办法填充。汽车车身上使用的各种螺钉紧固件，也是墨西哥供应链的一个断点。它们往往需要从欧洲进口。很多汽车底盘的部件，都属于安全件。对于铆钉、螺钉或者焊接件来说，既有加工精度的要求，也有电化学的溶解度要求。但是对于安全件而言，20万次的疲劳强度都是车规级所要求的门槛。

然而，一家汽车零部件制造商，已经无法忍受欧洲紧固件的最低起订量 MOQ。而且供货速度很慢，订货之后需要海运两个月也很常见。这些欧洲供应商，从来都缺乏灵活的供货速度。

于是这家企业开始流行培养墨西哥本土企业。好的紧固件，需要不锈钢和钢材原材料、精密机加工和表面处理。只要有订单，墨西哥本地企业也可以快速进化。

然而，中国的紧固件产业集群，位于河北邯郸永年的企业，为什么没有来这里？

当我将在墨西哥工厂的见闻传递给永年一家工厂负责人的时候，对方很兴奋地说，“我们这里可以做，完全可以做！规格多少，定量多少？”我无力地挂上电话。这些企业难道还没有意识到，产品贸易出口的黄金时代已然过去，在全球化大变局下，悄然走向青铜时代。如果企业不到海外建立工厂，如何能够获得这样的订单？

工厂出海正在从瓦土时代，快速走向新的白银时代，并且要比人们想象中快得多的速度迎来它的黄金时代。

墨西哥被剪辑成一部蒙太奇电影

墨西哥会成为中国企业出海最值得凝视的国家。因为它呈现了最令人困惑的多样性。这是进入最重要的北美市场的关键阵地，然而它又深受美国看上去多变政策的影响。

理解中国和墨西哥的关系，一定要理解墨西哥、中国和美国的三角形关系。

墨西哥对美国的依赖，远远超出想象。二者每年交易额 8000 亿美元，是墨西哥和中国的 8 倍。而墨西哥的出口，83% 去往美国，

这让它每年收获 2000 亿美元的贸易顺差。同样，墨西哥所吸收的直接投资，美国也是最大来源国，投资占比超过了 40% 以上。

墨国同胞从美国邮寄回来的侨汇收入是墨西哥的重要经济支柱之一，2024 年半年达到 420 亿美元。而这些汇款，基本都是通过美国西联公司来实现。

墨西哥从中国的进口额，达到了进口总额的 20%。然而这些产品的大部分，都将成为墨西哥出口美国洪流的一部分。

从某种意义上而言，墨西哥的经济命脉，高度依存美国。它跟中国 630 亿美元的逆差，不过是辅助墨西哥完成对美国出口的一个杠杆工具。

只有放在这样的背景下，才能理解墨西哥政府的小心谨慎。它的行动，需要参照美国给出的参考线，同时它也需要加速工业化的进程。这使得它对外的表现，会呈现多样性的特征。

对于很多中国媒体而言，墨西哥的现状被剪辑成一部蒙太奇电影。人们容易通过事实 A 片段，和平行时空的 B 片段，加上不同历史时期的 C 片段，最后合成了一部关于墨西哥的超级蒙太奇电影。

墨西哥，比人们想象的要安全得多。毒品交易被压缩在边缘地带，并且跟政府形成了一种微妙的平衡。

墨西哥的投资环境的确充满不确定性，但在许多企业初期反复掉入低级陷阱的同时，也有优秀的企业正在快乐地汲取丰盛的果汁。

很多舆论认为，墨西哥员工的散漫性比较突出，而且法律也会高度偏向保护劳动者。然而所谓的“工作闲散”，其实也只是相对勤劳的中国员工而言，相对其他地区仍然属于比较能够吃苦耐劳的。如果看全球经济合作与发展组织 OECD 的数据，墨西哥人的工作时间名列前茅。有很多墨西哥人，往往会打两份工。有的赶早班时间 6:30 就开始工作，而在下午 4 点半一下班就走，是为了赶往下一个工厂。

如果管理者不再抱怨，而是以平和的形态看待这里的员工诉求，情况就会大有不同。墨西哥的工业化能力依然落后，但整个社会保护一线劳动者的工业化体系，早已经超前发育。

这里的规矩非常多。超过 100 人的工厂，必须配备医务室。如果是登高作业，超过 2 米就必须准备保险绳。工会有很多细致的监管，每个工人都会严格遵守。没有升降机，就不肯登高作业。而有了升降机，则又必须要求有技师合格证。许多前来支援的中国工程师经常会被员工投诉，因为没有戴安全帽或者没有穿特定工作服。这些细致的规则，早已成为工人的常规动作，事实上构成了墨西哥工厂的运营体系。这一点，其实也是对中国管理者所上的一堂课。

如果忽略了它的正面合理性，而夸大人性的另外一面，那么这些工人也容易被塑造成对抗管理、无事生非的群体。

如果没有美国的关税指挥棒，墨西哥的很多产业就会立刻坍塌。可以说，大部分墨西哥企业，都是长在关税浪上的工厂。如果浪潮退去，它就会如同沙子一般散落在沙滩上。

然而如果时间足够长，这些工厂的根基就会扎下来。它们之间相互接应，新的工厂集群就会形成。

一个关键问题是，墨西哥能否为此留出足够的时间。这要看墨西哥政府的态度。

最近墨西哥的新“委婉语”，其实都是指中国。在谈及美墨加协议 USMCA 的时候，无论是所谓的“亚洲国家”、“跟墨西哥没有自贸协定的国家”，其实都指中国。尽管曾经对比亚迪的建厂投入热烈的期待，但墨西哥官员在最近的讲话中，已经收敛了这种热情，不再提及比亚迪的投资。

这种小心的态度，也是投其所好。汽车是美国最为关心的行业之一。但美国的产业结构已经不可挽回地退化，无法实现所有的制造业回流。家电就是一个最明显的例子。美国每年有近 5000 万台的电视，在将中国电视机进口排除在外之后，必须依靠墨西哥和越南这两个生产基地。电视机的利润结构，决定它已经不太可能回到美国。而它在墨西哥边境线上所形成的就业，对美国意义重大。墨西哥电视机产业主要集中在美墨边境线上的蒂华纳和华雷斯。它创造的就业，就像一道拦鲨网，部分遏制了北上移民的洪流。

从蒂华纳市，沿着美墨边境线一路向东，就会来到墨西卡利城市。在这近 200 公里的山峦中，能够看到山腰中有一道伤疤绵延横切。这正是最有名的阻挡墨西哥移民的“移民墙”。一道道“工厂就业墙”，会比“移民墙”更为有效地稳定边境的移民。墨西哥政府宣称的过去几年有效地控制了移民潮流，并非虚言。蒂华纳作为墨西哥各地涨幅最快的城市，并非没有原因。就业工资的大幅度提升，本身就是移民的防护墙。墨西哥制造业的成长，对于美国最为关心的移民问题有着重要的正比关系。美国的关切，暗含其中。

重新思考墨西哥

中国企业来墨西哥建立工厂，一开始主要是受到订单的拉动。如果在这里没有工厂，那么来自北美的订单就会萎缩。

这种工厂的移动是非常痛苦的。14 个小时的时差是两个世界的独立运转最好的比喻，而语言的鸿沟则几乎难以逾越。几乎每个中国工厂都经历了痛苦的磨难，总经理人选不断更换，企业不断寻找合适地融入本土的方式。

然而一旦在这里落下脚跟，工厂就会发现新的价值。它会呼叫上游供应商来这里落地，共同建立一条新的价值链体系。而当更多供应商落地的时候，每个工厂都发现了自己更多的订单。整个链条的每个企业，都变成受益者。

当人们进入了新的地理位置的时候，对于地球版图的中心位置就会有新的思考。很多企业已经开始意识到墨西哥的价值。

中国品牌正在浮现出来，渗透最深的还是手机。无论是北部城市，还是中部的墨西哥城，商厦里都可以看到荣耀 HONOR 的海报。而路边的 realme，则不动声色地潜入到城市的许多公交车站上。大量的人也在使用联想旗下的摩托罗拉手机。这个似乎被国人遗忘的手机，在墨西哥以近乎 1/3 的占有率，占据第一的位置，力压三星手机。

多年以后回顾中国全球化进程，我们一定会怀念这个时期。手机是中国品牌行销全球的最大功臣，它产生的影响力超过了更早一步完成全球化的家电。它激发了中国品牌在全球版图的独立性。手机所具备的大规模扩散的特性、可靠的品质和外在感知度，

奠定了中国品牌的认知基石。而汽车则紧随其后，机场上已经随时可见奇瑞 CHIREY、比亚迪和吉利的广告。

在墨西哥，50 万比索（约 18 万人民币）对于汽车而言是一个关键的价格门槛。很多中国企业的产品，就是贴着这条线而进入墨西哥市场。这让我们想起 2001 年上汽通用率先用 10 万元以下的赛欧，点燃了中国家用轿车的市场。

这把烈火二十年后，开始在墨西哥燃烧。墨西哥的汽车乘用车市场每年有 140 万辆。相比于泰国和越南每年 50 万的销售量，墨西哥市场要大得多。在这里苦心经营多年的日产以 30 万辆排名第一，但它的优势地位也在受到削弱。上汽集团的名爵，在这里的销量近 6 万。这也使得墨西哥成为名爵最大的海外市场。而奇瑞企业每年出口到这里有 3 万多辆。国内并不显山露水的江淮汽车，七年前在墨西哥首都附近建立的一家工厂，使得它成为墨西哥本土的一支重要的汽车力量。墨西哥经济部长，新购买的电动汽车就来自江淮汽车。而在墨西哥市场排名第二的通用汽车，它所销售的雪佛兰汽车，有一半是来自柳州的上汽通用五菱所生产。实际上墨西哥进口的汽车，有 30%是来自中国。

中国品牌代表一种上升的势头，它受到了墨西哥经营者的关注。配置高的中国汽车，也被墨西哥看成是新近上扬的风口，就像当年抓住韩国汽车，更多的汽车经销商也开始拥抱中国汽车。

这些现象，也可以让人理解成，墨西哥的经济具有很高的对外包容度。在这里，华为、中兴等通信设备，依然保持着强势的销售。特慕、希音开始对墨西哥本土电商巨头美客多和亚马逊，发起了正面的攻击。这样很容易想到，中国快递业在这里的兴盛。在东南亚起家的极兔物流，已经开始大范围地在墨西哥的物流市场布下重镇。最令人惊奇的是滴滴的发展。它一方面跟老对手 Uber 展开打车业务的竞争，同时也在开辟全新的业务。它的“现金贷”业务，吸引了众多的司机和骑手，并在金融服务扎下底盘。而它所提供的信用卡业务，无论是在北部城市蒙特雷，还是中部的墨西哥城，都能看到促销的广告。这是令人兴奋的进步。实际上在金融科技 FinTech 领域，大部分公司都是来自中国。

还有更开阔的版图格局，仅仅从语言的渗透性就能意识到这一点。在拉丁美洲，除了巴西讲葡萄牙语之外，有四亿人口讲的是西班牙语。这意味着，如果能够占领墨西哥的市场，就有机会覆盖更广阔的同语系的秘鲁、智利等众多国家。

从墨西哥遍地大坑爬出来的企业，已经重新锁定墨西哥作为美洲的区域中心。向北，它可以面向北美这个最富饶的市场；向南，则可以形成一种俯冲的优势。远离中国的地理劣势，在新视野之下变成了一种新的优势。

这需要构建一种与以往完全不同的价值获取方式。

小记：不该只有企业出海

在墨西哥的中国工厂里，最令人牵挂的是这些中方派出的管理者和工程师。中国企业在墨西哥基本都是单打独斗的状态。北部城市与中部城市，几乎毫无联系。即使在同一个城市，企业之间也少有往来。管理者之间的私人友谊，零星地让企业之间有所连接。而各种商会组织，基本都是一种最原始的“老乡会”。中资企业似乎只有在节日的时候，才会聚在一起吃顿饭。

而他们各自在经营中的伤痛，则无法交流，也难以抚平。一个企业所掉下去的坑，在不远的厂房会有同样的回响声。在此前或者此后的时空中，同样的事情会屡屡发生。

这里几乎没有系统的合力，只有一种个体姿态的自由成长。每个个体的拼搏都在寻找独一无二的经验，很少有企业能够获得集体经验的帮助。