



凤凰画材董事长陈卫宏

# 忆往昔，看今朝，向未来

## 凤凰画材陈卫宏董事长访谈录

三十载栉风沐雨，铸就业界传奇；全球化步履铿锵，绘就品牌华章。从无锡华庄的一间小楼，到辐射东南亚的生产基地，从广交会外的摆摊推销，到享誉国际的画材龙头，凤凰画材的发展之路，镌刻着中国民营企业的奋斗与突破。

今日，我们特邀凤凰画材创始人，回溯创业初心，解码发展密钥，展望未来蓝图。

**问题一：**您作为凤凰画材的创始人，能否分享一下创业初期的心路历程？当初您立志于投身油画布行业，并创立凤凰这一品牌的契机是什么？当时国内美术材料行业以及欧美艺术画材消费市场处于怎样的环境？

**答：**20世纪90年代初期，我大学毕业后入职华庄一家企业做销售员。一个偶然的机会，我从上海一家外贸公司了解到一则商业信息：“现在欧美艺术画材消费市场旺盛，对油画布的需求量非常大，而国内美术材料行业却几乎没有厂家生产”。当时我就觉得这是一个极好的创业机会，于是萌生了辞职自主创业的想法。经过半年多的市场调研，从国际市场需求、国内生产厂家到产品工艺要求、原材料采购以及销售渠道等各个方面，反复调研和思考，最终认定油画布将是一个非常有前景的产品。又经过大半年的筹备，在1995年，华庄镇第一家私营企业“无锡凤凰画材有限公司”正式挂牌成立。

初创期的凤凰画材，连我在内只有8名员工，工厂就蜗居在华庄加油站附近一处二层小楼。大家都是20来岁的年轻人，虽然环境简陋，但都干劲十足。记得第一次去广交会参展，由于没能申请到展位，我们就在广交会门口摆摊，并主动向参展的外国客商推销样品。

功夫不负有心人。当时一位德国客商订购了1万美元油画布。这1万美元放到现在微不足道，但在当时是“凤凰画材”的第一桶金！回来后我们以严格的工艺标准紧锣密鼓地安排生产，圆满完成了这笔订单，由此也拿到了凤凰画材飞遍全球的通行证。正是凭借对品质的执着坚守与对机遇的敏锐把握，凤凰画材才能够赢得全球客户的长期信任，逐渐成长为世界油画布行业的翘楚。

**问题二：**在海外建厂布局过程中，凤凰画材经过20年发展日益壮大，作为一家民营企业，能够在全球化市场中大浪淘沙而始终勇立潮头，您认为凤凰成功的密码是什么？

**答：**海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。凤凰画材的发展壮大，得益于关键的两次“走出去发展”：

第一次是在2004年走出无锡，到宿迁市沭阳县投资建厂。

2004年，正值凤凰画材乘着入世东风进入发展快车道之际，在“花木之乡”沭阳县先后投资创建了沭阳凤凰画材有限公司和沭阳凤凰美术颜料有限公司。

沭阳凤凰画材创业初期，参与建厂的邹洪楚、杨勇、徐健等无锡干部，以及先后从无锡过去的车间主任林晓华、蔡爱香等中层干部们，在东小店乡粮油管理所的仓库改造成的临时厂房里，共同度过了一段难忘的岁月。苏北的冬天非常寒冷，最低气温只有零下16度，临时厂房用铁皮搭建而成，四面透风，冷如冰窖，做框工人因手指冻僵几乎无法操作，就放几个煤球炉在车间里取暖。当时的干部和员工们克服了各种困难，硬是凭借着毅力坚持了下来，也以实际行动诠释了“爱厂敬业、艰苦奋斗”的凤凰人精神。

沭阳凤凰画材建成至今，一直是整个集团的样板工厂。从手工作业到自动化生产，从台账式管理到引入ERP信息化系统，沭阳凤凰画材始终走在前列，率先探索实践，充分发扬“开拓创新、锐意进取”的精神。

2005年，在沭阳凤凰画材顺利投产的基础上，我们又快马加鞭，建成了中英合资沭阳凤凰美术颜料有限公司。颜料厂从一开始就注重质量和管理，较早实行5S精

益化管理模式，并不断完善，建立了一系列工艺流程及产品质量管理标准，为近年来系列中高端美术颜料的规模化量产夯实了基础，形成了颜料产业与画框画布一体两翼的产业格局。

第二次是在2006年走向海外，在越南胡志明市投资建立海外画材生产基地。此后分别于2014年创建柬埔寨凤凰画材、2019年扩大投资建成越南第二家海外工厂。

促成我们迈出海外建厂第一步的契机，源于2004年凤凰画材遭遇的“中美纺织品反倾销第一案——油画布反倾销”。虽然我们最终经受住了美国商务部的严苛调查，成为唯一一家被裁定最低税率的企业，而其他国内同行则被裁定征收高额惩罚性关税。这意味着凤凰画材成为中国油画布市场的价格“洼地”，海外订单如雪片般飞来。

但是面对危机和机遇的瞬间转换，我在庆幸之余，也意识到：国际市场波谲云诡，唯有全球化布局，才能掌握更多主动权。因此决定走出去，到海外开办工厂！

经过多方考察和紧张筹备，2005年6月，凤凰画材越南有限公司在胡志明市铃中工业园区正式成立，生产的系列画材产品直达北美市场。

从2005到2025，凤凰画材海外建厂已经度过了20载春秋。可以说，越南凤凰画材的建立，在企业发展史上具有里程碑式的意义，这意味着凤凰画材不仅将生意做到海外，还将工厂开到海外，对于中国企业深度参与全球化、提升品牌国际竞争力至关重要。

创业艰难百战多，海外创业更非一帆风顺。越南凤凰画材创立早期，不仅克服了生活环境、语言沟通等种种不便，也经受住了工人屡次罢工等诸多风险，到现在顽强生存并日益壮大，我认为有五点“越南经验”：

一是本土化管理。越南凤凰从高管到基层员工，基本是越南籍，中方人员从第一年陆续派出近百人，逐年递减到目前还不到10人，占比不到1%。本土化增强了企业凝聚力和向心力，降低了海外经营的政治风险。因为海外创业，得人心才能办成事，只有充分放手让本土干部员工挑大梁，企业才能真正融入当地社会发展，促进合作共赢。

二是坚持国际化发展。越南凤凰不只是把工厂开到海外，而是真正以一家世界工厂的方式来运营，立足于全球化配置生产资源，从世界各地不断寻找更加价廉物美的原材料；同时，由于越南与许多国家签订有最惠国贸易协议，更利于采购和产品出口。

三是坚持质量为先。从原材料到成品，越南凤凰坚持质量为先。从采购到生产储运的所有环节，严格的质量管理始终贯穿全流程。一位画材制造专家在参观越南凤凰时评价，越南员工确实是像“对待艺术品一样对待画材产品。”

四是充分发挥规模效应。在质量基础上，越南凤凰逐年提高产能，产能的大幅度提升，能够尽量摊薄工厂运营成本，对内更有利于开展自动化、智能化生产，对外增加了面对国际大客户的议价主动权和话语权。

五是打造完整产业链。从原材料进口到前道框条加工、成品出货，越南工厂全部实现了自主生产，绝无外包，如此更有利于降低成本、全面管控质量，提高产品竞争力。

20年来，越南凤凰这艘大航船从起航至今，经历过许多惊涛骇浪，至今发展平稳并勇往直前，并充分发挥带头大哥效应，带领柬埔寨凤凰画材顺利成长，可以说正是得益于实践中淬炼出的“越南经验”。



**问题三：**品牌不仅是一个企业的灵魂，也是文化出海的重要载体，从产品卖全球到中国品牌享誉全球，凤凰为打造品牌影响力，做了哪些努力？取得了哪些成效？

**答：**虽然中国制造遍布全球，但很长时间都是以贴牌代工实现产品出口，这导致很多企业为争夺订单而低价内卷，限制了中国制造的高质量发展。因此凤凰画材很早就意识到发展自主品牌的重要性，2001年我们就开始参加德国法兰克福办公文化用品展、中国广交会等国际大展。2013年，我们收购了西班牙一家具有百年历史的画材品牌BONFIL，并成立凤凰画材欧洲分公司，由此实现了凤凰自有品牌在欧洲市场的全面推广。2018年，我们又大力发展跨境电商，借助亚马逊、阿里国际等平台，实现自有品牌产品在欧洲、美洲、大洋洲、东南亚等市场的直接销售。

打造品牌影响力，除了坚持质量为先、加快产品研发创新步伐，品牌推广和营销模式的创新也要与时俱进。从传统贸易到跨境电商，从产能出海到品牌出海，凤凰画材不断拓展品牌推广新渠道、新模式，让来自东方的凤凰真正享誉全球。

**问题四：**创新是企业发展的动力之源，凤凰画材如何通过创新始终保持行业竞争力，并实现企业高质量发展？

**答：**创新是始终引领凤凰画材高质量发展的原动力，也是凤凰品牌的核心竞争力。可以说，凤凰画材正是凭着敢为人先的创新精神，不断推进产品、技术、工艺创新，以及营销渠道等创新，逐步实现了从产品卖全球到品牌享誉全球的文化出海之旅，在国际上打响了知名度。

公司每年投入巨资用于画材产品智能化、自动化生产改造。2019年在越南投产全球油画框行业第一条全自动化生产线；2020年推出一款将物联网技术融入艺术画框的全新产品——凤凰智能画框。2023年，成功研发数码印刷画布，并得到欧美专业客户的认可，每年实现订单高速增长。目前，凤凰唐卡画布、凤凰水墨画布还在陆续研发中。正是坚持自主创新，凤凰画材才得以始终引领行业发展，在日益内卷的市场中寻找新突破。

在绘画颜料领域，凤凰画材也在持续发力。2018年，我们引进英国顶尖颜料技术团队，历时5年研发了一系列中高端绘画颜料，并成功推向国际市场，赢得了海外艺术人群的认可，很多海外用户自发在TikTok等平台上展示和推介来自东方的凤凰美术颜料。

**问题五：**三十而立，正青春。对于企业而言，能够历经30年的风雨洗礼而愈发稳健，站在三十周年的关键节点上，您认为凤凰画材未来的发展方向和目标愿景是什么？

**答：**未来，凤凰画材始终坚持专业化、国际化、品牌化发展之路。围绕艺术画材领域持续做精做专，不仅要让中国制造遍布全球，更要让中国品牌享誉全球。凤凰画材作为国家重点文化出口企业，我们的目标愿景不仅是要成为世界画材行业的龙头企业，更要成为传播文化自信的重要载体。一是致力于让艺术留传更久远，二是要让凤凰画材成为世界一流画材品牌。