



如何清庫存回籠資金，是羅昭留眼下最大的問題，也是中小企業普遍面臨的難題。受訪者供圖



羅昭留從深圳辭職回江西老家創業，生產豆腐乳。受訪者供圖

疫情之下產品滯銷，熬了兩個多月，進入陽春四月，江西吉安市萬安縣的網紅腐乳品牌——羅豆的創始人羅昭留，將大部分精力都放在走訪農戶、搭建直播間，以及與電商平台拼多多和當地政府、物流企業協商。他把希望投在過幾日當地縣長出鏡「帶貨」的直播活動上去。突如其來的疫情，讓返鄉創業者賬上資金越來越少，轉型升級困難重重，一系列原本被增幅所掩蓋的問題也浮出水面。對於眾多中小企業來說，現在姿勢難看不重要，能「活下去」才是王道。

■香港文匯報記者 李望賢、俞晝 連線江西吉安、浙江杭州報道

整個月到3月，羅昭留只賣出了5,000瓶腐乳，相當於庫存10萬瓶的5%。「去年我們的計劃是2020年銷售能翻一番，但現在能保本就不錯了。接下來我也在看看能否生產一些豆製品周邊的東西，增加收入，不過也不敢隨便投入，先看看吧。」他感嘆說。

### 辭職返鄉製腐乳爆紅

2017年以前，羅昭留是一名深圳的技術工程師。因為看到家裡祖傳的手工腐乳受到四鄰八鄉，甚至海外的追捧，他決定辭去工作，回老家創業做腐乳。「一方面是為了發揮祖傳的工藝，一方面也是希望通過開工廠賺錢，能在深圳買樓。」

借助家鄉的青山綠水，羅豆腐乳採用當地山裡的富硒大豆，所有的豆腐都用山泉水釀製，調味辣椒為有機，最關鍵的浸泡油為江西著名的山茶油。不過，飽含匠心，經過108道工序生產的腐乳，要從小鄉村的流水線走向市場並不那麼容易。

克服了重重技術和包裝難題，在經濟學家郭宇寬的幫助下，羅豆腐乳終於在珠三角地區各大餐飲品牌活動中一炮而紅，2019年銷量達到了200萬瓶。

### 新增流水線遇疫停工

當年10月，羅昭留增設了一條流水線，生產能力預計提升6倍，並信心滿滿地給2020年定下了生產翻番的目標。

然而，腐乳一季銷量僅5,000瓶，奮進高歌的步調在春節戛然而止。

「我們大約70%的業務在線下，2月份完全走不了，線上有些訂單，但沒有快遞發出去。滿倉庫的貨在那裡，雖然浪費不了，但是資金完全轉不動。只能窩在家裡乾著急，晚上都睡不着覺。」2月底陸續可以發快遞，但訂單

寥寥無幾，「每天二三十單。平均一單也就30元（人民幣，下同），總計1,000元不到。」

3月份總算迎來了復工潮。然而，羅昭留發現，相比大米糧油等生活必需品的熱銷，腐乳的銷量並沒有明顯增長。年底30多個工人熱鬧備貨的工廠，如今只有兩三個人負責打包發貨。

### 希望藉直播消化庫存

眼下，清庫存回籠資金是羅昭留、也是多數中小企業面臨的最大問題。

3月，同為江西省的尋烏縣縣長楊永飛走進央視新聞和江西公共，農業頻道與拼多多共同打造的直播間裡，為當地農民黃洪林的店舖做起了「臨時主播」，賣出了近五萬斤的百香果和臍橙。線上直播活動讓羅昭留看到了一絲希望。他也申報了拼多多的助農活動，並在當地精心挑選了一款大米，希望直播賣米引來流量，曲線帶動腐乳的銷售。「我的目標是賣出30萬斤大米和8萬瓶豆腐乳，消耗掉年前備下的庫存。」

對於下一步的計劃，羅昭留表示，做一些豆腐等市民日常需求較高的食品，這是他的方向之一。

「起碼能維持工廠的運轉，但最大的壓力就是資金之前都投進去了，周轉不了。好在我們工廠是自己的，工人也主要是當地的農戶，閒暇才來做工，即使工廠沒有活，也能正常生活。」

羅昭留坦言，拓展新產品需要審慎再審慎，因為工廠在村裡，運輸成本較高，加上沒有穩定大客戶，縱有計劃也要審慎推行。「我想看看縣城的工廠、學校、醫院等一些單位復工以後，有沒有機會定向提供給他們。比較有把握再去做，現在不敢隨便碰錢，希望投入能馬上有所產出。」

## 返鄉創業青年：周轉不靈轉型遇困 開拓網售期盼清倉

# 熬等生天求存圖變



疫情底下，線上直播成為推銷主戰場。圖為網絡銷售員通過直播向顧客推薦土產。資料圖片

## 教師當微商 損專業無奈

笑笑笑不出：

「夏天快到了，再不瘦就遲了，點此鏈接購買清瘦膠囊，買三盒送一盒」、「明星最愛玻尿酸保溼面膜底價銷售，無效包退過敏包賠」……如今，點開笑笑的朋友圈，看到的儼然是一位護膚品微商，全沒了從前日日更新育兒小知識的教師味道。「笑笑」是她用了十多年的微信暱稱，但是現在，笑笑真的笑不出來。

「沒辦法啊，現在杭州市明文規定線下教育機構要晚於學校開學，這都已經閉店三個多月了，我得賺錢養活公司啊。」電話裡，笑笑語帶無奈。

### 由等待焦慮到自救

2019年年初，在線下教育機構擔任教師多年的她毅然辭職，賣樓創業。「我從事的是3歲至7歲的兒童專注力訓練，這一塊在杭州做的人還不多，市場前景挺不錯的。」

突如其來的疫情徹底打亂了笑笑的計劃，雖然場地免租一個月，但也只是杯水車薪。「像我們做線下培訓的，人工開銷才是大頭。」笑笑手下有15位教師，分佈在全國各地，目前都還沒召回。

從1月、2月的等待，到3月的焦慮，再到4月的自救，笑笑的心態一直在改變。「最開始我還在微信上跟員工講，人平安就好，就當放假吧，老師們都開玩笑說可以放帶薪假期，賺到了。」

### 領域特殊難轉線上

進入3月，笑笑的焦慮越來越深。看着商場其他門店逐漸恢復營業，海底撈排起了長隊，自己的教育機構還得等通知，笑笑開始有點崩潰了。

為了維持運營，她只能給員工發放最低工資的三分之二，並一邊試圖轉做線上教育，但沒有成功。「像我們做專注力訓練的，家長送孩子來的第一天，我們就強調電子產品對孩子專注力的損害。現在為了經營我們又要換個角度解釋為何要用平板電腦教學。」

每個月都是負債度日，再這樣下去就怕熬不到開學了。4月初，在朋友的介紹下，笑笑轉做微商，代理護膚品。

為了不給家長和員工造成誤解，她每次發朋友圈時都會仔細屏蔽與教育工作相關的朋友。「我不想降低在他們心裡的專業度。」如今，靠著賣護膚品，笑笑每天都賺百餘至上千元。「我只是暫時做這個。」笑笑表示，她十分期待回歸教育界的一天。



笑笑的教育機構做的是3歲至7歲的兒童專注力訓練，新冠疫情爆發前在杭州頗具知名度。資料圖片

## 廠商二代：三頭「黑天鵝」內外銷交困

廠商二代：

「你別看我的工廠機器還在轟隆隆地運轉，趕的都是年前接下的訂單，3月份以來新訂單一張都沒有。」浙江杭州蕭山某滌綸製絲工廠的「二代」負責人陳先生苦著臉，向香港文匯報記者闡述了他面臨的困境。

疫情在全球蔓延，令外貿行業陷入前所未有的寒冬，陳先生所身處的紡織業受到嚴重衝擊。「2月份，拚命向客人證明，我們很好，不影響生意；3月份，不停跟客人確認，你們好嗎，單還下嗎，口罩要不要？」

23年前，陳先生父親成立了外貿工廠，主要是做拖車帶，當年的市場佔有率很高，頂峰時期年銷售額有5,000多萬美元。

### 單原料虧蝕幾十萬

兩年前，這位「二代」接班後本想大幹一場，卻接連遇到了中美貿易摩擦、新冠疫情、原油暴跌三場「黑天鵝」事件。

「滌綸是原油衍生品，原油價格暴跌導致滌綸的價格也直線下滑，去年我一萬多元一噸的貨，現在降至不到七千元了，僅手裡的囤貨就虧了幾十萬元。」

再加上新冠疫情導致的國際物流價格上漲，每一個突發細節都在吞噬著原本就不高的利潤。

### 轉內銷遇水土不服

疫情之下，陳先生也試圖通過「出口轉內銷」來提高銷量，卻遇到「水土不服」：國外的車主往往會在汽車裡常備一條拖車帶，但國內的車主沒有這習慣，如果車子打不着火就給保險公司打電話，而保險公司則常常用鐵鏈而不是滌綸製絲材質的拖車帶來拖車。

陳先生無奈地說：「疫情以來，我跟好幾家汽車經銷商溝通，想着哪怕是先免費提供試用，把習慣培養起來也好，但這也很難，因為現在的汽車不太賣得動。」為此，他打算先把手中的訂單趕完，再視情況決定是否「保住現金流」。



手停口停，疫情之下，浙江蕭山某滌綸製絲工廠的女工正在趕工。香港文匯報記者俞晝攝



由於國際賣家取消收貨，浙江蕭山某滌綸製絲工廠裡擺滿了積壓的訂單。香港文匯報記者俞晝攝