

# 抗擊 新冠肺炎

## 疫情下之企業這麼做

新冠疫情導致大量海外訂單延遲甚至取消，給好不容易復工復產的內地企業帶來了新的挑戰。為了防止形勢進一步惡化，眾多外貿企業將目光轉向了國內市場，尋求出口轉內銷的機會。記者了解到，從國家到地方，不少省市都出台了幫扶外貿企業的政策，而阿里巴巴、京東、拼多多等內地各大電商平台也相繼推出「輸血」措施，助力外貿企業轉向「內」要銷量。

■香港文匯報記者 俞畫 杭州報道



▲寧波賽嘉集團董事長羅寧。浙江傳真



▲周連發在京喜運營數據的指導下上新了兩款智能手環產品，幾天時間裡就售出5000多隻。浙江傳真



▲「爆單」讓周海波看到了國內市場的潛力，這是他的手錶工廠正在趕工。浙江傳真

▲菲萊仕新款瑜伽墊僅售不到30元。浙江傳真



# 政府搭台谷內銷 電商度身訂方案

# 外貿企業拯救進行時

「上半場國內疫情爆發帶來的是發貨時效性問題，下半場疫情在海外爆發，導致當地的配送受阻，但最終反饋到企業身上是消費者的退單行為。」談及全球疫情對企業造成的影響，義烏鐘錶品牌周連發的負責人周海波直言這是「毀滅級」的，「海外客戶定的貨全部中途被叫停，倉庫內積壓了價值800萬元（人民幣，下同）的庫存，我們的資金鏈基本斷了，公司和員工的生存都成問題。」

周海波一直以外貿「老人」自居，他的公司從事手錶經銷近10年，有20多個手錶品牌，90%的產品銷往東南亞、歐洲、中東、非洲、北美、南美等地區，下游合作工廠有10多家，遍佈華南、華東地區。如今，這位「義烏手錶大戶」面臨前所未有的生死考驗。

## 訂單丟掉99% 庫存爆滿

「疫情在全球蔓延，出口訂單急劇下滑，與往年相比我們丟掉了99%的訂單。」周海波說，他的公司有自己的生產供應鏈，會提前生產熟貨備貨，30天為一個周期，這也就意味著工廠會一次性生產出30天庫存的訂單。「當海外訂單受挫後，成品只能放到庫房裡，這就造成了庫房與工廠的庫存壓力雙雙上升。」

周海波公司的情況並非個案。4月10日，在國務院聯防聯控機制舉行的新聞發佈會上，商務部部長助理任鴻斌表示，從近期商務部對重點省市、各進出口商會和重點企業的摸底調研情況來看，外貿企業普遍面臨在手訂單被取消或延期、新訂單簽約困難、物流運輸不暢等問題。商務部數據顯示，今年首季受疫情影響，中國進出口總額6.57萬億元，下降6.4%。其中出口3.33萬億元，下降11.4%。

## 對接電商 銷量激增14倍

為了自救，周海波決定立即調整公司的營銷策略，對接電商平台拓展內銷渠道。在京東旗下社交電商平台京喜團隊的幫助下，周連發在京喜平台開設了GF手錶拼購旗艦店，通過平台推廣、直播營銷等活動，銷量迅速提升，從2月份的1千多單到3月份的2.2萬單，環比增長高達1,424%，緩解了企業的庫存壓力，也讓企業有了資金回籠。

記者了解到，4月6日晚間，京喜緊急上線「工廠價買外貨」會場，助力外貿商家打開銷路。此前，京喜還推出了「出口轉內銷商家扶持政策」，通過設立開放合作機制及金融保障政策，推出系列免費入駐服務，設立專項現金補貼、流量扶持與多種營銷方式，為外貿型企業「輸血」。

「一開始接入平台主要是為了去庫存，想着先把貨賣出去再說。」周海波坦言，但隨後的「爆單」現象讓他真正看到了國內市場的潛力。「我們做的手錶品類比較多，3月份的時候，京喜的運營通過用戶畫像等數據，給我們反饋後，我們又對比了其他平台的爆款，決定把價格定在9.9元以下，走低價不低質的玩法，使得商品銷量立即上升到同類商家的前列。」

## 出貨量達到疫情前90%

「目前我們線上銷售的出貨量已經達到了疫情前的90%，並在京喜運營數據的指導下上新了兩款智能手環產品，預計到5月甚至會超過之前的海外銷售額。」在周海波看來，出口轉內銷對於企業自身而言，不是短期行為，而是真正意義上佈局國內市場的開端。「在疫情的倒逼下，內銷渠道的建立甚至可能會在今後成為外貿企業保底的新基建。」

### 特稿

## 「內卷」危機 外貿企業面對問題多

外貿企業的絕境求生，是一個沉重又有底蘊的話題。由於外貿企業多年來習慣了由國外客戶提需求、定產量，近年來逐步陷入了「內卷」危機，對新鮮事物的理解和靈敏程度都大大落後於整個市場。尤其是因疫情倒過，外貿企業從To B（面向企業用戶）轉向To C（面向普通用戶）時，企業主顧不適應。畢竟，當內貿企業在直播、刷流爭奪新客的時候，許多外貿企業還在參加展會、發郵件敲定訂單的簡單模式裡。事實上，「內卷」概念最早出現於美國文化人類學家格爾茨在1963年出版的一本研究印度尼西亞農業的著作《農業的內卷化：印度尼西亞生態變遷的過程》。著作中的爪哇島由於缺乏資本，土地有限，加之行政的障礙，無法從農業轉型到工業，致使當地勞動力不斷湧到有限的水稻生產中，卻無法進一步提高效率，這一過程被格爾茨概括為「農業內卷化」。後來「內卷」逐漸被引用到其他領域，意指一個社會或組織既無突變式的發展，也無漸進式的增長，此時，無法對外市場的力量就會轉向內部，導致內部的競爭壓力劇烈提升。價格戰其實就是內卷的典型表現。

### 客戶由大戶變個體戶

在To B的商業模式中，外貿企業直接面對的是企業客戶，滿足一位客戶的需求，或許就能拿下幾百萬的訂單；而當外貿企業被迫做起電商，在各大平台開出線上店鋪時，面對的是一個個具體的消費者，做的都是零碎生意，但是要求卻比之前複雜得多。這也是這麼多年以來，外貿企業不願意轉內貿，賺這個「辛苦錢」的原因。此外，令外貿企業更加焦慮的是，國內市場需求總量有限，如何去與扎根多年的內貿企業相抗衡，也是一個問題。在網經社電子商務研究中心B2B與跨境電商部主任、高級分析師張周平看來，由於外貿企業很多都是市場細分領域的「隱形冠軍」，產品質量上乘。「因此，當他們將精力投入國內市場後，只要找準消費者定位，拿出物美價廉的好貨，還是有優勢在的。」

### 培育「新國貨」品牌

「事實上，這場疫情讓不少外貿企業看到了『兩條腿』走路的必要性。」張周平認為，如今電商平台紛紛開始發力下沉市場，那裡的消費者有強烈的購買「低價好貨」的需求。「外貿企業可以借助電商的力量，以最快的速度、最低的成本獲取終端消費者的需求數據，研發、製造最契合市場需求的商品，促進消費升級的同時培育自己的『新國貨』品牌。」這或許能被外貿企業在內銷市場殺出一條血路。

■香港文匯報記者 俞畫

## 戶外運動品牌 打價格戰 內銷藍海變血海

與周連發一樣擁抱京喜平台的，還有浙江寧波的戶外運動品牌——菲萊仕，這家傳統的線下企業年營收約3,000萬元（人民幣，下同），主要向中東地區出口登山杖、燈具等戶外裝備，外貿業務佔公司總營收的60%。「疫情導致外出行的人數減少，海外訂單下降了四成。」企業負責人劉君坦言，即便是作為小類目的戶外裝備，損失也在百萬級別。

### 中低價商品適合內銷

同樣是出口轉內銷保增長，菲萊仕遇到的問題遠比前述義烏鐘錶品牌周連發複雜。「登山杖在中國屬於非常小眾的市

場，你可以到國內的四大名山去看看，很少有人會拿着一根登山杖去爬山，除了專業驢友幾乎沒人買這個。而且我們賣的登山杖，出口價格折算成人民幣都要幾百元，國內做這個價格區間肯定不好賣。」對主打海外的外貿企業來說，內銷市場其實是一個價格戰的「血海」。

「現階段可能更傾向於借助電商平台消化庫存商品，哪怕是虧本也要先回籠一部分資金，度過眼前的危機。但是就長遠來看，肯定要針對國內市場的消費水平和需求，重新定位產品。」劉君表示，菲萊仕內銷的策略是緊抓中低客單價的商品，例如瑜伽墊。「在疫情的影

響下，越來越多的國人更加重視身體健康，所以小型的居家健身產品會有較好的市場前景。」

為了用最短的時間摸準消費動態，菲萊仕借助京喜直播、1元拉新等多種社交玩法，迅速吸引了大量用戶關注，快速成為了京喜平台戶外裝備TOP商家。「過去我們出口客單價換算成人民幣都是幾百元，現在面向國內則主推幾十元的產品。」在劉君看來，對於外貿商家而言，外貿內銷「兩條腿」走路、根據市場定位多線佈局，總歸是要保險很多。

## 電·動·牙·刷·OEM | 阿里助突圍 打開網購之路

為了保住困難重重的中小型外貿企業，各大電商平台的「輸血」措施相繼出台。4月7日，阿里巴巴集團董事會主席兼首席執行官張勇發出一封題為《春天的戰役》的全員信，時隔11年重啟扶助中小企業的「春雷計劃」，其中涉及外貿企業的就佔了兩方面：幫助外貿升級線上突圍、助力外貿開拓內銷。

### 電商平台 3天賣近萬支

「賽嘉作為全球最大的聲波電動牙刷製造企業，受疫情影響出口額減少近20%，我們一邊積極組織復工，一邊尋求更多出口轉內銷的通路，中國製造不會輕易言敗！」4月18日至20日期間，在阿里聚划算主辦的「聚會」平台上，售價68元的寧波賽嘉聲波電動牙刷三天裡就賣出了近萬支，讓董事長羅寧頗為驚喜。

2003年，羅寧在不大的廠房裡開始了創業，創辦了寧波賽嘉電器有限公司，定位OEM(代加工)，第一批外貿產品是

一家日本企業的牙刷消毒器，頗受市場歡迎。2010年，賽嘉代工了歐洲某品牌一款便攜式電動牙刷，一年銷量超過500萬支，在日本市場佔有率排第一。

「雖然早在2010年公司就啟動了內銷市場的開發，但真正花大力氣去琢磨是從去年開始的。」羅寧說，2019年3月，面對中美貿易摩擦的不確定性和迅速爆發的國內市場，賽嘉決定加入聚划算發起的產業帶升級計劃，「現在回憶起來，這是我們做出的最明智的選擇！」

### 網購令潛在消費力爆發

數據顯示，3月至今，賽嘉天貓店鋪的日銷規模增長了4倍，核心爆款累計銷量達8.5萬件。「中國企業完全有能力製造出價格更低、品質更有保障的產品，而電商的發展則讓這些產品突破地域限制，在城市白領和小鎮青年中得以同步爆發。」

「此次『聚會』有超過7,000家商家



■工人正在測試電動牙刷的刷頭。浙江傳真

報名參與，其中外貿工廠的佔比達四成。」阿里聚划算相關負責人表示，「聚會」是為了配合新發佈的「春雷計劃」，針對產業帶工廠尤其是外貿工廠推出首個大型營銷活動。「對我們而言，舉辦這場活動不只是為了賣貨，而是讓更多產業帶商家和外貿工廠借此機會『觸網』，從而打開未來數字化轉型的路徑。」



■賽嘉電動牙刷展廳。浙江傳真

## 電·商·廠·家·聯·手 |

## 拼多多度身制訂企業內銷策略

作為中國的主要對外窗口之一，外向型貿易是寧波經濟發展的重要支柱，2019年，寧波出口總值首超9,000億元（人民幣，下同）大關，跨境電商連續3年位列全國第一。「新冠疫情令寧波的外貿企業遭遇了前所未有的『倒春寒』」。浙江省寧波市副市長李關定坦言，隨着國外出現封關、封境的情況，大量跨境運輸陷入停滯，零售終端陷入停擺，不少寧波企業的外貿訂單遭延期甚至取消。

### 寧波料15000企業參與改造

「在這種形勢下，我們必須及時調整戰略，開拓內需市場！」2020年3月25日，寧波市人民政府與拼多多簽署戰略合作協議，推出「寧波優品·雲購甬行」系列活動。「未來一年內，將有超過15,000家寧波企業參與本次戰略活動，覆蓋寧波各優勢產業集群，預計帶動當地企業年銷售額超過800億元，實現外貿轉內需市場訂單超200億元。」

### 鍋具巨人三禾轉攻低端市場

浙江三禾廚具是雙立人、LE CREUSET、膳魔師等國際大牌的設計生產商，成立16年來一直以外貿代加工為主，年產超過2,500萬口鍋具，產品行銷歐美等全球130個國家和地區，在意大利等歐洲市場，三禾廚具的市場佔有率超過50%。然而，即使擁有極高的海外知名度，三禾廚具要轉型內銷也不是件容易的事。

「我們做OEM代工，沒有自己的渠道和品牌，開拓內需市場存在極大的不確定性。」在董事長方成看來，外貿轉內銷需要重新建立線下的分銷渠道，還要花很大的營銷費用去打廣告，「試錯」成本很高。「而線上的中高端市場又被國際品牌佔據，作為新品牌再去介入，購買流量也要花不少錢，還不一定有效果。」

多重期待下，三禾廚具成為首批加入拼多多品牌計劃的成員。在拼多多的

C2M模式下，工廠及時根據線上需求進行研發生產，產品研發周期縮短50%。「我們根據拼多多的數據分析和運營建議，在99元價位下重新設計開模，開發了符合中國用戶消費習慣的產品。對標我們的代工產品，同樣規格、材質的產品，在美國市場的售價則高達99美元。」



■三禾廚具工人正在檢驗鍋具。浙江傳真