

聚焦 復工復產

潔白的骨瓷碟子上，墨綠色的荷葉映襯盛開的荷花，工人小心翼翼地將碟子邊緣用純金水描上邊。在深圳觀瀾的國瓷永豐源廠區，流水線緊張有序地工作着。在這裏出廠工藝精美的陶瓷產品一直走的是高端路線，曾被作為國禮贈予外國元首，也曾作為餐具出現在杭州G20峰會等國宴上。而當下，工廠裏正在趕工製造的這套「幸福禮」中餐具，則是企業嘗試開拓中端市場的產品。「受國外疫情影響，我們有2,000多萬美元的訂單取消。為了保住企業2,000多個員工，我們針對國內中端消費者推出這套產品，沒想到一炮而紅，甚至帶動了其他產品的銷量。」一掃前段時間的陰霾，國瓷永豐源董事長劉權輝樂呵呵迎接香港文匯報記者的到來。

■香港文匯報記者 李望賢 深圳報道



■永豐源工作人員細緻地為瓷器進行手繪。 受訪者供圖

陶企不裁員減薪 贏在拓內銷中端



疫下失海外二千萬美金訂單 轉型推新品暢銷 保住二千員工飯碗



「幸福禮」的一些改良設計來自劉權輝疫情期間在家做飯的心得。 香港文匯報記者李望賢 攝

創品牌價格體系 內銷路越走越寬

特稿

永豐源從2000年左右就開始探索內地市場，但是有很長一段時間，都是以外銷的利潤扶持內銷。「一開始內銷都是虧本的，例如我外銷可以賺5,000萬元（人民幣，下同）的，但內銷可能每年虧500萬元至1,000萬元，整體來說，我只是少賺了1,000萬元，可以接受，但是我需要培育自己的內銷市場。」劉權輝說，中國雖然是陶瓷生產大國，但是高端陶瓷產量比例非常低，現在佔據不到0.1%的比例，大多數都是低端陶瓷，也沒有自有品牌，永豐源希望能在高端陶瓷領域佔據一席之地。從2010年後永豐源的外銷比例就越來越低。「其實外銷的市場並沒有變化，但是我們這麼好的陶瓷工藝，可能賣到歐美3美金，客戶轉手可以賣30美金，市場的利益跟我們沒有關係，但是在內地，我們有自己的品牌，到市場是我們自己的市場。」他指出，雖然中國的陶瓷很有名，但是主要以產地聞名，比如景德鎮陶瓷、潮州陶瓷，「5毛錢、10塊錢甚至100塊錢的碗都是景德鎮陶瓷，沒有標準，沒有品牌，沒有形成一個價格體系。」

明確客群所在 分團隊細推廣

在劉權輝看來，自立品牌，就是樹立自己在市場的品質誠信體系和對應的價格體系。「我從2000年左右開始，一個碗賣188元人民幣，到現在也是差不多這個價格，實際上我把我們的價格體系營銷出來了。」他感歎，「我們這幾年一直在摸索品牌跟價格體系，我們服務的人群在哪裏，這是內銷多年最困難的部分。」為了建立這個體系，儘管虧損很多，劉權輝越挫越勇，反而將永豐源的商舖開進了高檔百貨。「剛開始怕賠錢，計算成本，後來倒過來，我們越是高檔的地方越要去做。有的百貨公司招攬我們，我們就去，但是現在不是，我們是要去高檔的地方，租金貴的地方，因為我們的客戶群體在那裏。」做外銷和內銷還有一個很大的區別在於，在歐美市場商業模式相對比較簡單，可能一個體系在全美都可以通行。但是在內地市場，每個城市都有自己的不同特點，要根據不同的城市特色去推廣，這個我們現在依然在嘗試，此外永豐源還針對不同行業成立了相應的團隊應對，「比如商超百貨、汽車品牌合作、金融機構禮品等等。」

走進位於深圳觀瀾的永豐源廠區，「疫情無情，國瓷有愛，不裁員不減薪，我們一起共進退」、「想要項目不延期，少約面談多語音」等多條橫幅標語十分醒目。永豐源10多年前開始從外貿向內銷轉型探索，主打國內高端市場。疫情初期，國內市場停滯，永豐源轉戰國外市場，斬獲2,000多萬美金訂單，不料疫情在海外蔓延，訂單陸續被取消。背水一戰，永豐源再次將重心轉到國內。

「永豐源經歷了內銷外銷此消彼長的跌宕起伏，經歷了淡定到恐慌，到拼搏，到感動，到回饋5個階段，6月底我們應該可以挽回大部分海外訂單的損失。」劉權輝感歎。

全速復產卻遇海外訂單取消

劉權輝告訴香港文匯報記者，每年陶瓷產業在春節後有一波旺季，但今年春節，新冠肺炎在國內蔓延開來，各行各業被迫停下發展的腳步。「我們去年內銷市場佔到了八成的比重，這個市場突然停頓下來，我們壓力很大。」就在此時，永豐源的團隊在海外卻斬獲歷史性的訂單。「大年初八，我們海外團隊打電話和我說在法蘭克展覽期間，有些客戶聽到我們的疫情，很爽快地下單幫我們。俄羅斯、中東和歐美訂單加起來一共超過了2,000萬美金。」對劉權輝來說，「東方不亮西方亮」的好消息令整個企業都歡欣鼓舞，幹勁十足。農曆正月十一，企業就開始籌劃復工的各項準備。

就在內地疫情逐漸好轉，企業準備全速推進生產的時候，海外的疫情卻開始嚴重起來。和所有外貿企業面臨的困境一樣，永豐源也陸續接到客戶延期或者取消訂單的消息。「我們已經開足馬力準備生產，備工備料都備了，而且我們跟國外一些大客戶做生意都沒有定金，有企業甚至跟我們提要求說，要退還去年的部分訂單。」劉權輝和諸多外貿企業老闆一樣，焦急得整夜睡不着，「不裁員不減薪」口號剛剛喊出去，2,000多個員工何去何從？

轉移目標客戶開發「幸福禮」

「2008年金融危機的時候，別人借給我幾千萬

我能夠過得去。但是現在國內市場走不通，國外市場也走不通了，路在哪裏？市場在哪裏？很迷茫。」劉權輝團隊「孤注一擲」，將目光投向了在疫情中受衝擊較小的中端新階層家庭，開發了一套日用餐具套裝「幸福禮」。「我們原來主要的目標客戶是高端消費者，但受疫情影響，高端消費市場明顯萎縮。相比之下，中端新階層收入受疫情影響不大，反而在疫情期間因為減少其他開支，會更加重視家居用品的品質。」

針對中端消費者比較重視功能實用的消費習慣，永豐源對產品進行減配，以往一個套裝40多件甚至50多件，減為6個碗、6個骨碟、6個湯盤等配套共31件。又根據一般家庭的日常飲食行為習慣，改良產品的搭配，「我們在醬油碟附加一個筷子托，這樣消費者就可以很方便地放置筷子，中國家庭飲食會有湯湯水水，因此使用調羹比較多，但經常會放得雜亂無章，所以我們專門設計了一個放置勺子的收納盒。」劉權輝笑着說，這些改良的創意，不少來源於他疫情期間連續在家做飯的實操經歷。

「對於產品名字一開始大家有不同的觀點，最後認為，經過疫情，大家會更重視家人，健康，幸福。所以最終敲定叫「幸福禮」，採用國瓷生產工藝標準，借鑒故宮經典瓷器「清康熙五彩金鸞蓮紋尊」圖案，以夏日荷花形象入瓷，融合五彩裝飾手法，呈現一幅繁華熱鬧的荷塘盛景。」

計劃推茶具進一步打開市場

但如若還按照往常垂直式的流程來生產，需要耗時兩個月，關鍵時刻，企業多部門多流程同步進行，爭分奪秒無縫銜接。北京設計方案，華南同時進行產品開發，設計同步包裝，產品同步模具，白胎也同時生產……4月，這套「幸福禮」就開始推向市場，短短一個月銷售超過2萬套，熱度甚至帶動了其他產品的銷量。

劉權輝抑制不住臉上的笑容，他說，「照目前的趨勢，上半年銷量跟去年同期能增長20%。」在劉權輝看來，辦企業猶如上戰場，隨時要準備應對各種挑戰，面對困難，企業要自救，「不是等待市場，而是要去創造市場。疫情倒逼我去開發中端市場，與此同時，疫情也淘汰了一部分中端市場的陶瓷企業，令永豐源有用武之地。」

除了餐具套裝，永豐源還計劃推出相關的茶具套裝，進一步打開市場。他認為，從目前來看，永豐源開關的這個中端市場確實成為挽救企業抵抗疫情的「救命稻草」，也成為企業未來擴大市場的新方向。

正如永豐源廠區內高掛的一條橫幅：「沒有哪個冬天不能逾越，熬過寒冬，就是春暖花開。」

布局全產業鏈 嘗試技術革新

劉權輝是潮州劉氏家族「正玉瓷」的第五代傳人，亦是廣東省非物質文化遺產「紅釉彩瓷燒製工藝」傳承人。2003年創辦國瓷永豐源，目前已經打通了整個產業鏈，擁有自己的原材料工廠、花紙廠、生產瓷廠、烤花廠、銷售體系等，並布局宜春洪州窯、內蒙古大汗窯等幾大產業基地，保證了標準化體系，實現了最重要的品質控制。

為了做出中國特色瓷器，打造自己的品牌，國瓷永豐源在傳承傳統工藝的同時，還不斷在設計和技術上進行革新嘗試。

以國瓷永豐源產品中頗為出名的「帝王黃」和「滿堂紅」兩種顏色為例，燒製這兩個顏色十分講究溫度和火候，溫度和火候過了，就會飄藍，低了則色澤不飽。過

去在沒有科技設備的情況下，老師傅們靠肉眼憑經驗來控制，不僅難度大且極易產生次品，難以進行大批量生產。為了攻克這一技術難題，國瓷永豐源的窯爐採用了整套現代溫控系統，不僅窯爐內溫度被精確控制，且爐內熱量不會散發出來，人臉長時間貼在窯爐邊上都不會發燙，十分環保，又確保了熱能使用效率。

在承製2017年金磚國家峰會宴會用「瓷先生瓷·海上明珠」時，國瓷永豐源突破傳統工藝，將以往不能相容的青花與金融合，展現出獨特的美感。據悉，目前國瓷永豐源已經擁有色釉分離、釉中金、釉中金、浮雕金、晶彩、點半浮雕、釉下彩一帝王黃、釉下彩一滿堂紅等等多種核心技術，其中有不少是由國瓷永豐源獨創。



■針對中端市場的「幸福禮」一舉打開市場。 香港文匯報記者李望賢 攝



■深圳永豐源廠區工人們忙碌開工。 香港文匯報記者李望賢 攝

員工掏腰包買自家貨共渡難關

「我們永豐源遇到了前所未有的問題，真正的危機。我說過的裁員不減薪還算數，我一定要做到，但是我們要一起努力克服困難。現在不能靠別人給我們訂單，我們要創造市場，讓我們2,000多個員工有事做，讓2,000多個員工家庭維持生活。」

孤注一擲推出「幸福禮」，劉權輝的內心也十分忐忑，在產品推向市場前，他在對幹部員工的培訓會議上作了40多分鐘

的發言，「既是動員員工，也是給自己打氣」。令他感動的是，許多員工聽了以後，紛紛掏腰包率先購買，跟公司共渡難關。

「光幹部員工一下子就買了100多套。有些員工說在公司這麼久了，家裏都還沒一套成套的公司產品說不過去。」他認為，「疫情過後，企業的產業升級年代要來到，我們的機會也會來到，未來企業要考慮怎麼調整思路，主動應對。」

花絮