

疫后新形势
经济双循环

新冠疫情冲击下，全球经济面临严峻挑战，浙江企业加快融入内循环，打通外循环，加快构建双循环新格局。从以往来什么订单做什么产品，到如今整合现有客户资源、主动发掘市场需求进行创制。疫情期间，当地有大型企业重新启动二十余年的品牌沉淀力量，把传统的“订单经济”转变为“需求经济”，稳步转型职业装团单定制业务，为短期复苏和长远发展打下坚实基础。

文/图：香港文汇报记者 茅建兴 杭州报道

整合现有客户资源 主动涉猎定制服务

构建双循环 变订单经济为需求经济



线下展厅私人订制职业装。

浙江东方金融控股集团
外贸管理服务中心主任杨学峰：

国家主推内循环，但作为外贸企业，内外贸两个战场都不能丢。



中国商务部部长助理任鸿斌到杭州步行街了解企业出口转内销情况。

物产中大云商1994年就创立SENDI服装品牌，不仅出口还有内销，1996年一件SENDI的衬衫在杭州就能卖到200多元（人民币，下同）。去年开始因为外需低迷，国内消费升级，物产中大云商经理戴晓敏开始以这个品牌，尝试涉猎职业装团单定制业务。“国内近年来职业装需求在不断升级，企业中高级职业装有很大需求。原来我们给国外企业代工，整个生产体系比较好，产能可以转为国内。”

由外销体系攻取国产品牌

“我们以私人订制的服务在制作工装，可以根据团单客户的个性化需求设计风衣、马甲等男女200多个款式，风格多样，小到领带皮带，大到风衣、西服、女式的连衣裙、羽绒服，配套的拉杆箱都有，涵盖一年四季。”戴晓敏说。

此前戴晓敏主管的服装板块从上世纪90年代开始为国际大牌代工，原本是外销体系，现在开始逐步根据国内职业工作的需求转变生产设计流程，“此前我们在海外的服装销售每年是4亿美元左右，以女装、时装类更多，为国际大牌如ZARA、H&M、ARMANI等代工制作。做了30多年的出口，我们和许多代工厂和原料工厂都有联系，SENDI品牌可以制作出国际品牌同样的质量，但价格却比国际大牌便宜很多，比如西服，我们用的是与吉尼亚同样的面料，设计生产后，可以做到同样的西服，在国外可能要几万块一套，在我们这几千元就够了。同样的，还有皮鞋和箱包，都是国际大牌的生产商，提供同样质量的产品。我们要做的就是打造自己的品牌，借助特定的企业销售渠道让更多人更多认知国产品牌的升级换代。”

设线下展厅了解市场需求

在戴晓敏看来，国人消费现在已经去品牌化，需要加大的是产品的研发和运营投入，研发一些带有科技创新、设计时尚的产品。“职业工装通过个性化定制来增强客户购买意愿，通过现有合作客户资源来拓展团单销售渠道，到今年年中已经达到500万至600万元的销售额。”

过去做外贸，戴晓敏的团队对国内C端市场的认知不够，“在国内，我们也和一些品牌从面料到设计，做一些产品ODM（原创设计生产）的开发，实质还是订单模式，但今年疫情以来，很多品牌都关店了，这种模式还是比较被动。所以现在我



物产中大云商
经理戴晓敏：

制作工装可根据团单客户的个性化需求设计款式，小到领带、皮带，大到风衣、西服、女式的连衣裙、羽绒服，配套的拉杆箱都有，涵盖一年四季。

们还是愿意做一些我们自身管道能掌控的产品。SENDI职业装已成立线下展厅，通过公众号运营及在线量体程序，吸引团单客户和VIP私人客户到店体验，更精准掌握消费者需求。”

力促内销应对中美贸易战

“开拓国内市场是必须的，因为中美贸易战，去年我们服装出口下降了15%，今年疫情又带来很多国际贸易的不确定性，整个消费比较低迷。”戴晓敏坦言，今年服装出口到7月底，订单已经下降了40%，ZARA和H&M都没有再下新订单，原来的订单也推迟供货，代工的工厂也只有停工减产。现在转内销，慢慢弥补之前外贸出口的订单产能。“但国外下订单与国内不同，一般要有三个月以上的生产过程，国内的节奏就非常快，需要发展柔性供应链，我们很多面料是定制面料，要有一定生产周期。”

目前物产中大云商在河南的工厂和柬埔寨海外工厂早已恢复正常生产，柬埔寨每年有200万件的牛仔系列服装销往欧美，“但我们认为外贸订单的增长是很难回到从前了，中低端的产品很多也在转向东南亚，加上贸易保护、贸易摩擦，经营风险会逐渐加大。我们已决心将未来重点瞄准内地职业装团单定制的广阔市场，国内大中型企事业单位工服个性化定制人群的需求还是很稳定的。”

全产业链技术创新
细分品类拓内循环

从1995年毕业后就从事外贸销售的杨学峰，经历了从上世纪90年代配额贸易，到如今全球化带来的贸易自由化浪潮。他认为传统的外贸已不适合现在的国际形势，东南亚国家周边地区代工厂越来越多，内地的劳动力优势已不复存在了，价格成本在上升。“企业必须创新，必须在技术上加大投入，才能做好内循环，而这不是以往个体就能做到的。”

杨学峰现在是浙江东方金融控股集团外贸管理服务中心主任，管理公司旗下纺织服装产品，90%以上的产品外销，有自己的工厂，也有投资合作工厂，还有很多购销关系，多年来形成了一个稳定的外贸生态群。

“我们以前出口美国市场占30%，欧盟占30%，澳洲、日本占30%，还有其他市场占10%。贸易战去年以来加剧后，加之今年疫情，美国市场越来越难做，估计会下滑20%至30%。我们也在积极开拓‘一带一路’国家新兴市场，但这些国家毕竟市场有限，消费力有限，需要一段时间。我们还通过合作参股等多种模式在越南、柬埔寨、缅甸设立了工厂出口欧美市场，作为分散风险的途径。”

杨学峰所在的公司，出运的货延迟付款，后面的订单延迟下单，以往代工的大品牌订单减少了30%，新的订单与去年同比也下降了20%。

产品质量成核心优势

“欧盟一些客商6月重新开启后，有些货已经让我们抓紧出运，市场复苏要比美国快一些。本来今年日本地区因举办奥运会预计涨幅会比较大，订单都在我们手上了，希望疫情控制住后，下半年可以慢慢恢复到去年同期水平。明年日本市场我们还会加大投入，休闲服装、婴童服装、毛衣都在日本有较好的销售。但总体要恢复到去年同期是很难了。”

杨学峰表示，中国主推内循

环，但作为外贸企业，内外贸两个战场都不能丢。“外贸其实不是市场需求不够，而是我们的竞争力不够。内贸对我们来说，玩法与外贸完全不同，我们的核心优势就是供应商的基地，产品的质量有保证。”

杨学峰公司经营的国际品牌不少，包括ZARA、H&M、Champion、FILA、BOSS、DKNY、Disney、TOM TAILOR等。“ZARA、H&M他们的需求反应非常快，我们的工厂端从强迫去适应，到主动去适应，去迎接变化。我们生产链也在改造，快速反应。现在趋同化的产品价格越来越低，在生产端我们也在做变化，而对于内销B2C也好，小批量、预售制也好，都是当下潮流，我们必须做一些变革。过去很大的一个订单，闭着眼睛做的时代已经过去了。”

培训业务员直播抢客

浙江东方的外贸团队，通过商超、批发、零售积累一些销售渠道，“我们也和一些新兴的电商平台和机构谈一些带货销售模式。但其实请大牌网红，是很难赚到钱的，流量都被网红赚走了，服装类还是我们优秀业务员自己上更有效，培训一下就能体现效果，广交会期间我们开了6个直播间。”

“进大型商超其实成本也不低，从进场费、扣点到管理费，现在服装在一些大商场经营其实压力也不小，目前我们尝试在联华超市开辟一个空间，来销售一些外贸出口商品，看看消费者的反应，开拓内销渠道是比较难的。”

“但我们发现一些细分品类有优势，比如袜子，没有明显品牌依赖，我们可以做品质，加上一些设计，有销售优势。我们内销会一步步有节奏去推进，在控制风险的情况下去推进，不求快速增长，我们有外贸的基础，如果有一个爆款，内销市场未来还是可以大有可为。”

商务部促内销 对接国内需求

面对来自国际市场的订单锐减、开工不足、物流不畅等问题，内地纷纷落实中央提出的支持出口产品转内销的举措，由中国商务部、浙江省政府共同主办的“外贸优品汇 扮靓步行街”出口产品转内销（杭州站）活动周此前在杭州湖滨步行街启动。

中国商务部部长助理任鸿斌也亲临杭州开幕式并表示，商务部选择在杭州、西安、重庆三个示范步行街同步举办活动，旨在发挥步行街在品牌集聚、店铺众多、渠道融合等辐射作用，搭建内销渠道平台，精准对接国内消费需求，以推动国内外贸易融合发展、国内国际双循环。

此次在杭州的活动持续了7天，线上线下同步进行，现场设有

100个展位、5个直播间，来自浙江省内近百家外贸优质企业，带着千余种与日常生活密切相关的外贸优质产品进行展示和销售，涵盖家电家纺、灯具玩具、服装鞋类、箱包装饰、宠物用品、智能设备等。

现场还为外贸企业提供免费注册国内商标，国内品牌组织保护和线上线下知识产权保护咨询以及“数字外贸”应用辅导等服务，帮助企业开拓国内市场。实体服务商也积极参与，为外贸企业内销做服务。联华华商集团、云集网、拾贝知识产品服务有限公司等商超、电商和外贸综合服务企业在开幕式上发表倡议，积极为全国外贸企业转内销提供相关服务。

浙江省国贸集团此次推出了23

个展位，主要产品是纺织服装、家纺家居、箱包日用品、酒类饮料等几大类，大部分是出口转内销产品。该集团副总裁黄道领表示，今年将加大力度开拓内销市场，全力打通内循环，在产品供应、渠道和品牌战略三方面突破，将尝试与大型商超联营，积极融入新零售业态。

浙江省国贸集团已专门采购了直播设备，培养了236个带货主播，拟以此为基础，尝试线上直播新模式扩大内销渠道。各成员企业也开始纷纷试水电商平台，在天猫、京东、拼多多等平台开设店铺，抖音、淘宝直播等社交媒体介入卖货，并开发各类手机APP、小程序等内销新媒体渠道。

培育新零售模式推动内贸

3月下旬，为抓住最初复工复产的市场机遇，浙江土畜进出口集团就参加了“浙里来消费——云购武林”活动，培育新零售模式，促进内贸业务发展，此次推出了纺织服装、包、宠物用品、保温杯、雨伞、香薰等商品的8个展位，该集团董事长张斌表示，“我们的模式是工贸联营，有6家企业。出口到欧美的手袋包很受女孩子喜欢，内销的价格又是出口成本价，吸引了不少消费者，相信内销扩大也会有市场，逐步打通出口转内销渠道。”

张斌表示，稳定传统外贸业务，畅通国际循环是当下发展国内市场的重要保障，在今年的广交会上，公司专门搭建了VR云展厅15个，展出展品2,285件，安排针对全球不同市场的直播102场，收获了意向订单68.6

万美元，有效提振了外贸主业的发展信心。

主要出口美国的杭州聚艺创贸易有限公司经理陈琦兰表示，今年疫情以来受影响很大，很多外贸订单都停下来了，公司原本很多服装服饰是专门销往美国的，这些外贸产品现在都通过直播带货等渠道在内销。但陈琦兰也坦言，出口转内销压力确实大，品牌和渠道都是缺乏的，自己作为外贸销售经理，通过微信群在做营销，也寻找内销的代工商机，建立几个细分的微商群，但还未知效果如何，“我们做了多年的外贸订单，有稳定的供应商，产品的质量也是国际认可，但如今这些供应商也开工不足，如果内销哪里有好销路，这些工厂都可以代工转内销，给我下订单就行。”