

特稿 123

停工停产,订单取消,货物堆积。2020年春天,因为一场疫情,大多数中小企业被打乱了经营节奏。传统经销渠道受阻,数字化转型成了救命稻草。出口转内销,直播带货,与网络品牌合作,半年时间,许多制造工厂的厂长经历了过去十年都没有的变化。

厂长重生

本报记者 车辉



在合肥一处电商仓储物流中心,电商的工作人员正在将"双11"期间大量的网购商品进行分拣、打包和投递。

解琛 摄/人民图片



临近“双11”,河北沧州市肃宁县一名主播在直播平台上推介服装。

新华社发(范立伟 摄)



11月10日,福州一家出口型企业的销售团队正在分析“双11”订单情况。

新华社记者 宋为伟 摄



11月2日,浙江省临安市一家快递公司的门口张贴着“双11”期间的招工启事。

胡剑钦 摄/人民图片

广州龚氏皮具有限公司的11月在9月就开始了。从那时起,公司总经理龚建文和200多名员工主要的工作任务只有一项:给多个淘品牌的“双11”供货。

无论从哪个角度观察,龚建文的企业都像是从彼得·海斯勒所写的《寻路中国》中走出来的上世纪末本世纪初的中国工厂:公司创始人的姓氏命名,总经理本人说一口标准的粤式普通话,经营范围一栏写着“高档皮具”,多年以来产品的主要销售渠道都是商超柜台。

直到2020年,这家工厂才第一次与网络品牌扯上关系。首次合作,龚建文就几乎压上了全厂的身家性命:为了初冬时这个购物节,他准备了4万多个皮包。

新冠肺炎疫情打乱了全球经济发展的节奏,中国制造产业同样受到影响。这其中,像龚建文一样,主要从事生活消费品制造的中小企业主受到的冲击尤其大。

外贸订单泡汤,原有实体销售渠道受阻。为了让厂子活下去,让工人吃上饭,这群被称为“中国厂长”的人,在短时间内走上了过去数年都未下定决心转向的数字化生存之路,并在初冬这场购物狂欢中获得重生。

“简直是寂静”

今年元旦的时候,林彦汝至少定下了两个明确的年度计划:提升业绩后给手下的员工涨工资,带家人出国度假。到了3月,她心中只剩下一个愿望:希望厂子能撑下去。

林彦汝是湖北汉川洋田塑料制品有限公司的合伙人。这家位于湖北省汉川市高新技术开发区内的公司主要从事儿童推车、婴儿伞车、儿童汽车安全座椅等产品的研发、生产和销售。受“全面二孩”等利好因素影响,到2019年底,工厂已发展到拥有6条生产线。每年,除了有60多万辆儿童推车从车间发往全国,还有产品出口到东南亚、欧洲,产生2000万美元左右的外贸值。

疫情暴发,一切都按下了暂停键。“湖北形势严峻时,我们交不出原来订单的货物;等到疫情全球蔓延,海外市场近乎停摆,又没有了新订单。”

货物满仓积压,此前发出的货物难以回款,诸多中小制造业企业主都生活在“资金链即将断裂”的恐慌中。

2月初,全国中小企业协会曾发布报告,近9成企业资金撑不到三个月。一季度,全国GDP同比下降6.8%。直到6月,全国复工复产才达到正常水平。

“在那期间,我常在夜里惊醒,醒了睡不着,就坐在黑暗中流泪。”自2014年来到浙江省潮州市织里镇,90后创业者范丽珍从没见过这个“童装之都”像今年春天那样安静过。缝纫机踩踏声,打包时的塑料摩擦声,货运车辆的汽笛声,通通消失,“简直是寂静”。

虽然地处“包邮区”,织里镇仍然有许多传统纺织工厂——产品要么装进集装箱出口,要么由经销商批发再零售。范丽珍的丈夫陈超曾有电商运营的工作经验,即便如此,到了织里镇后,夫妻俩的网店也没有投入太多精力来打理,“如果不是因为疫情,面对已有的订单数,人们很难有动力去摸索数字化经营的门道”。

在民营企业发达程度与浙江不相上下的广东省,多年延续的低调务实理念,让粤商对新兴的云计算、大数据等数字化服务一直抱着谨慎围观的态度。

“在家具城的门店里摆个茶台,各地经销商上门看货、下单、打款、发货,这一套流程让我觉得安心。”方林敏在广东佛山经营着一家家具制造企业,他开玩笑说自己是个“坐商”。崇尚眼见、手摸为实,方林敏和不少同行对待势汹汹的网上店铺多少有些敌意。

“网络品牌?我不做那个。”第一次被朋友劝说与淘品牌合作,龚建文皱起了眉头。“看图片精致无比,实物就连走线都不齐”,曾经有过的不好的网购体验让他觉得,网络品牌多数还是“廉价货”。

可新冠肺炎疫情逼得方林敏和龚建文必须想办法化敌为友——按防疫要求,家具城、各大商场在很长一段时间里闭门谢客,此前南来北往的批发商、经销商一夜之间都没了踪影。

厂子怎么办,员工怎么办

黄兴钱从没用“厂长”称呼过自己,“让我想起改革开放初期和上世纪90年代初期的下岗潮。”在织里镇专门生产了6年棒球服,他给自己安上了一个更潮的称谓:供应链管理者。

和范丽珍不同,以给网络品牌代工起家的黄兴钱从专营棒球服饰起,就全走电商销售的路子。几年下来,流量有了,订单也多了,光凭自己工厂里的200多名工人根本忙不过来。于是,曾经的代工者成了被代工的对象——20多家合作供应商、超过2000多名工人为黄兴钱贴牌生产。称谓和销售渠道都可以更替,但当困难突如其来,黄兴钱的第一个念头,和年代剧里一个旧时“厂长”想到的没什么差别:厂子怎么办,员工怎么办。

视厂为家,或许是全国3000多万名中小企业主最普遍的共同点。一个工厂,除了关乎利益与生计,往往还杂糅着亲情、友谊、道义。

黄兴钱的管理层里有不少是湖北人,一直到4月中旬后才陆续返岗。3月以前,他的工厂完全处于停产状态,但多项成本并没有减少。尽管如此,黄兴钱还是咬牙决定停工不停薪,这相当于每月又多出百万元的开支。“看起来是让员工安心,其实也是让我自己安心。队伍在,就有生存的希望”。

在湖北汉川,度过了最初的慌乱,连厂区都进不去的林彦汝同样意识到这一点。销售人员线上了解客户需求,研发人员居家设计新产品——在货物积压的前提下,林彦汝的指令显得有些不合时宜,“员工有事做,就说明厂子还在。更何况改进产品本就是一种复工复产”。

洋田塑料制品有限公司自创立之时就着手建立了线上销售体系,林彦汝还兼任电商部负

责人,但在新冠肺炎疫情出现前,电商只算是公司的辅助销售渠道。居家办公期间,林彦汝当起了客服,一个与客户沟通并征求意见。产品年年都更新,但林彦汝却从没有如此直接地面对过客户的需求,“就连车轮在什么情况下容易别住,都有人告诉我。”

无论状况有多差,心里有多恐惧,一厂之主都要做第一个站出来的人,也要做最后一个撒手的人。这一点,在浙江诸暨开袜子工厂的钟耀栋十分清楚。

在各大电商平台搜索“袜子”,发货地十有八九是诸暨,但那只是这个有“袜都”之称的县级市产出的很小一部分袜子。2月中下旬起,当地4000多家袜业工厂陆续通过电商直播复工,“这是我们当时能抓住的最大的救命稻草”,钟耀栋说。

第一场直播,董事长钟耀栋亲自上场,场地设在自家工厂的打样设计中心。直播前夜,经商多年的钟耀栋失眠了,“如果不是形势所逼,我大概一辈子都不会走到手机支架的正前方”。

钟耀栋最终抛弃了事先准备的台本,直接拿起厂里的袜子,“这是一双不会破的袜子”,随后把一整个菠萝塞进了袜子中。

两个半小时直播结束后,“菠萝袜”成了那段时间诸暨最火的产品。

一起被带火的,还有从幕后走到台前的钟耀栋。

豁出去了

今年以来,直播已是一门巨大的生意。

范丽珍的厂子里,有不少90后、95后年轻人。疫情发生之前,范丽珍也跟着她们一起看过头部主播直播带货。那更像是一种看热闹、看新奇,同为女性创业者,看着手机屏幕上光芒四射的薇娅,范丽珍也暗感折服。

当时她没想到,很快自己也要开始直播卖货。

3月,物流业逐步恢复正常,陈超重操旧业,用心运营起自家的网店。从网页设计到图片拍摄再到推广工具的选择,这些他都能一手搞定,“但要让客户最直观地了解童装的风格、质量,从而快速与之建立信任关系,必须靠你来直播。”陈超对妻子说。

做童装,对范丽珍而言并不是随意的选择。她从小喜欢迪士尼公主,长大后经商则立志“把童话装进衣柜里”。为了把过去藏在设计、面

这是在朋友的推荐下,龚建文与一家主打独立设计的高端箱包淘品牌方的第一次接触。对方的店在电商平台已颇有名气,需要找一家能将设计师意图在生产中完整呈现的代工厂;龚建文在皮包行业摸爬滚打多年,工厂的制造能力和质量管控水平都没得说。双方一拍即合,龚氏皮具有限公司接下了第一笔来自淘品牌的订单。

今年8月,淘宝“产业带小二”煜剑整整在佛山待了一个月,而在此前,这个制造业产值超万亿元的城市从未让他如此忙碌。

“几乎每天都有20多家制造企业通过审核,入驻淘宝。”煜剑说,那个月,仅是商家沟通、培训活动,阿里巴巴就在佛山办了30多场。

数字经济、新零售、国内国际双循环……面对这些既陌生又反复出现的词汇,稍早“入淘”的方林敏也说不上有多理解,但在几次培训后,曾让他觉得多少有些恐惧的数据,成了他口中的“好东西”。

过去,方林敏做生意是等着客户上门表达自己的喜恶;现在,他可以根据大数据信息为不同群体客户画像,再针对他们可能的偏好主动设计、主动提供家具搭配方案。

告别了当“坐商”的时代,不再只是面对抽象的“客户”二字,方林敏觉得,自己好像“突然开窍了”。

他把自己的线下展厅以3D形式复制到网上旗舰店,开发系统让客户通过手机就能看到家具组合的效果图并下单定制家具。在线下家具产业带遇冷的背景下,方林敏的网店订单持续增加,为此他为公司电商部新招了30多位员工,不少新“入淘”厂长还来他的公司观摩学习。

同样走到客户面前的,还有林彦汝的团队。根据征询来的主要意见,在疫情停工期间,洋田塑料制品有限公司设计出了体积更小、自重更轻的婴儿推车,封城令解除后,该公司迅速上线了新品。

新品的第一个订单不是来自熟识的客户,甚至都不是来自湖北的客户,而是一位身在东北的母亲。她告诉林彦汝,就是想要买湖北企业的婴儿车以表达支持。

不过,作为一名普通妈妈,这位客户也反复表达了对婴儿车生产过程中安全问题的担心。为此,林彦汝每天都把员工体温测量、车间消毒的照片更新到网店的显眼位置,“客户的担心我能理解,在如此特殊的状况下,他们能选择我们的产品已经很不容易了。”

推车确认收货后,这位东北妈妈给林彦汝的微信发来了一个8.8元的红包,留言“湖北加油”。后来,陆陆续续有各地的买家一边买东西一边给林彦汝发红包。“卖家为了好评给买家发红包不少见,买家给卖家发红包的事居然被我们赶上了。”

“一个都没少”

并不是所有的中小企业都受到了新冠肺炎疫情的冲击,深圳丰润计算机有限公司就是少数幸运儿之一。居家办公,在家上学,今年上半年,个人电脑及配件的整体销量都逆势上扬。“前5个月,厂里的销售额已经超出去年全年,预计全年销售额能超出10亿元,同比增长超过150%。”在深圳打拼了30多年,公司负责人陆航也是第一次有这样的经历。

2019年底,丰润共有1000余名工人,按陆航的计划,受引入自动化生产线影响,今年本会精简部分人手,“可自疫情暴发以来的9个月时间,我们已经10次扩招,现在员工总数达到了2100人。”即便如此,目前工厂的产能还是赶不上销售增速。

在丰润,最爆款的一套游戏鼠标和键盘套装过去并不在国内销售。因为扛糙、耐用,这款由陆航一手开发的产品一直在欧美市场有很好的销路。但今年,陆航做了一个略显意外的决定:拦下一部分出口产品,以低于海外10%的价格参加国内“双11”活动。

疫情没有影响陆航的工厂,但改变了他看待生意的眼光,“国内消费者在短时间内爆发出的消费能力实在让我惊讶”。55岁的陆航显然很有网感,为了给“双11”预热,他推出了一款“榴莲键盘”创意产品。

“这是用来打字的还是罚跪的?”“可不能让她妇儿知道这玩意。”“什么时候开卖,可以预定吗?”……网友的积极反应让陆航很受用,创业多年,这个资深厂长始终有一个品牌梦,“或许今年‘双11’就是个机会”。

林彦汝坚持每天投入在平台推广、导流上的上千元资金,慢慢带来了回报。“双11”前,公司每月线上销售产品达到了两万多件,通过速卖通等对外销售工具,每月外贸额有近100万美元。

不过林彦汝的目标还不止于此。到了“双11”前夕,公司的主要任务增加了一项:找货车。根据预测,至少需要50辆超长挂车用于为“双11”期间的订单发货。“直播、推广、创新,都是为了这个时候大胜一场。”

“从11月1日到3日,我们保证了总价约4000万元的货物供应!”龚建文的口气里透着得意,而他的下一句话,则满是骄傲,“200多名工人,一个都没少”。

从第一笔淘品牌订单,到越来越多的线上品牌与龚氏公司达成合作,仅用了几个月的时间。考虑到淘品牌大多是中小量订单,皮具制作周期又相对较长,龚建文将工厂生产线调整为柔性制造模式,在保证产品质量的同时,又提高了接单后的反应速度和供货速度。“有一个月,我们做出了1.2万个皮包。”

在这个超长的“双11”里,林彦汝的公司最终实现了526万余元的成交额,是天猫同类商家中的第一名。想起春天时的绝望与困境,林彦汝有种恍如隔世的感觉。但她一辈子都不会忘记,正式复工那天,她心情忐忑地走到车间,却看到当班工人一个不差地出现在工位上时的情景。“人在,厂子在,就总能挺过去”。

“突然开窍了”

看着眼前摆着的皮包,龚建文很难相信这是来自被他嫌弃的“网络品牌”。设计大方,面料上乘,做工也很讲究,售价却比线下商场货柜同品质的箱包便宜不少。

更多精彩内容
请扫二维码