

外贸人自述：海外疫情冲击订单，减员降薪转型谈何容易

财经杂志 1 week ago

The following article is from 读数一帜 Author 王颖



读数一帜

读数一帜由《财经》杂志资本证券组创建。数说资本故事，解读财富密码。

财经
CAIJING

独立 独家 独到

海外疫情告急，让刚从延迟复工中稍稍缓过来的外贸企业，遭遇二次冲击。做，有可能死；不做，肯定饿死



文 | 《财经》记者 王颖

编辑 | 陆玲

海外疫情告急，让刚从延迟复工中稍稍缓过来的外贸企业，遭遇来自外部的二次冲击。

截至北京时间3月28日16时49分，美国约翰斯·霍普金斯大学发布的实时数据显示，全球新冠肺炎确诊病例已超过60万例。欧美部分国家宣布“封城”，商店关门、经济停摆、大量订单被搁置。在经济全球化程度如此之高的今天，中国难以独善其身。

疫情之下，国内外展会纷纷推迟。“对于靠展会接单的家私行业而言，没有展会，就意味着没有新订单。展会的取消导致订单断崖式下跌80%，去年3月接单1600万人民币，今年3月大概是250万人民币。”有家私出口商告诉《财经》记者。

一位跨境电商的资深人士讲述了他的心路历程。年前，他的公司正常一个月有6万-7万美元的营业额，本打算在今年扩大规模，但春节过后疫情暴发，这些希望就一点点熄灭了。他一开始还期盼国内疫情结束早点开工，结果公司刚要恢复正常，国外疫情暴发了。

“订单同比骤降50%。”一位从事电压力锅出口的外贸人士告诉《财经》记者。**甚至有贸易从业者调侃，订单不是已取消，就是在取消的路上。**

当需求端无法“开源”，内部“节流”便成了必然选择。外贸企业纷纷开始缩减开支，从业人员哀鸿遍野。“在家隔离时，只发了35%的工资，现在正常上班只有4500元的底薪，没有绩效，如果再降薪，那就只能离职了。”在苏州的外贸业务员刘潇（化名），决定做两手准备。

减员降薪也好，鼓励员工自谋出路也罢，在温州一家鞋业外贸公司负责人陆泽（化名）看来，实属断臂求生的无奈之举。

早年曾在一线城市投身互联网创业的他，最终选择回家接手传统外贸生意。他告诉《财经》记者，现在很多年轻人将目光投向互联网和金融，传统制造业和贸易乏人问津，尤其是中小微企业，大家

都不看好，也不屑于了解。

“但正是这类企业，构筑了经济社会发展的根基，这是一个典型的金字塔结构。”陆泽说，这也是他愿意接受采访，为中小微企业发声的原因。**以下是陆泽的自述，从中或可窥见外贸出口企业的真实现状，以及一线外贸人的思考。**

海外订单受损的两种情况

我们是温州一家专门做鞋类出口的外贸企业，以B2B为主。我们的客户主要是国外的连锁店，品牌店及进口商。产品主要以女靴、拖鞋为主。客户国家基本覆盖全球，主力市场是欧洲、北美、南美、南非，其他如韩国，澳洲也有涉及。

鞋类这个品类和服装有非常强的共性，主要分为两类：一是快时尚，以ZARA、GAP、H&M这类企业为代表，另外就是连锁店集团为代表的慢时尚。

目前疫情对鞋类外贸企业订单的影响，可以分为两种情况，一类是“急冻”。

急冻的企业主要是大的工厂或者贸易公司，他们接触的都是大客户（如沃尔玛、家乐福、NIKE）或者快时尚巨头。这些公司体量大、铺货时间短。当疫情突然暴发以后，客户会立刻做出选择，比如取消或暂停订单，现在温州的大型外销工厂基本上不是放假，就是维持低成本运行。取消订单从上周开始全面暴发。

第二类我把它称做“屠刀悬颈”，这“刀”有可能落下，也可能不会落下。

我们大部分的客户是属于慢时尚品牌。由于采购周期比较长，更新不快，客户虽然没有大面积取消订单，但对于现有订单、发货时间等，无法给出明确答复。以目前客户的态度来看，大家都是抱着疫情能在一定周期内控制住的设想在布局。

但即使是我们这种情况，也已经收到订单变更（如减少数量，部分取消）或客户要求暂停。现有订单要承担变更的风险，昨天还发生了已经在海上的货，被客户要求一旦到达目的国要立刻返回中国。因为目的国封国，港口没有人操作，会产生高额的滞港费。

这种“屠刀悬颈”的不确定性，在某种程度上比“急冻”更折磨每一名从业者。

接到的订单要不要做，也很难办

对于已经接到的订单，肯定还是继续做。虽然我们现在也担心，货物生产出来后客户突然不要了，但是总不能停下什么都不做吧，毕竟订单已经下了。工厂可以关门，外贸公司做不到，只能节流，不能关门。

其实很多中小工厂随意性很大，他们只负责做订单，不需要维护客户。反而是外贸公司，一方面要维护供应商，一方面要争取客户，如果这个时候不干了，就代表以后都不用干了。

争取一个稳定客户可能要2年，5年，甚至10年，但是丢掉一个客户只需要1分钟。

疫情是证明自己能力的最好时机。在这样的时候，还依旧能更好地服务客户，疫情过后，能保质准时地交付货物让客户满意，这才是真本事。

照理来说，3月和4月是我们接单的旺季（快时尚同理），但是由于疫情因素，很多本来在这个时间节点下单的客户，不是没了消息就是暂缓。

就现有订单而言，较去年同期下降50%左右，昨天估算了一下，以目前手里的订单，将公司成本减少一半，且收回货款及时的情况下，今年最好情况是不赔不赚，甚至小亏。

说实话，我们也想过出口转内销，但这并不现实。外销如此，内销也不会很好。

首先，大部分产品是定制的。举个最简单的例子就是楦头（做鞋最基本的模具），楦头直接关联码段，外销一般是美码英码欧码，内销是中国码。一套楦头都是有成本的。其次，转内销需要对内销市场有足够的理解，这个对于常年耕耘外销的我们来说，难度很大。

再者，内销目前主要还是以档口（批发商）或者电商为主，档口的资源我们一般接触不到；而电商目前已经是血海，必须要有很好的品牌概念和产品，盲目进入终将血本无归。

现在工厂开不了工，工人无薪放假，没有钱就不会消费，没有消费企业就没有生产欲望，没有生产欲望就不会进行生产要素购买，以此类推。

此外，因为疫情全球暴发，展会基本都没有了。大宗B2B一般还是依托专业性强的展会，而不是阿里巴巴这样的网络平台。虽然对于鞋业来说，展会上很少直接下单，但没了这个渠道，会增加不少额外的营销成本。

“要么裁员，要么降薪，不然真的熬不住”

目前整个供应链的现状是：供应商不敢做，不敢赊账；工厂不敢做，也没办法现金买材料；外贸公司进退两难：工厂和客户两边都是乙方。

我们所在地温州，在供应链上有一个比较普遍现象，允许赊账的存在。因为温州一直信奉只要生意做起来、流动起来，才会有钱赚，如果都是现金，不利于整个链条的流动性。

以某快时尚工厂为例，大部分大客户的订单都是春节前收到的，工厂需要向材料供应商备料；材料供应商将料全部备好，工厂取回后开始进行加工；结果突然疫情暴发，工厂收到消息，订单被取消或暂停，做完的货只能放在厂里，没做完的材料也没法退回去了，因为已经加工了。

处在出口产业链条上游的材料供应商，受到的冲击尤为明显，因为工厂对它是赊销，而有些供应商购买材料是现结的。一般温州的材料供应商是档口（批发商），下面也有生产的工厂，等于这一条链上现在都冻结了。

我所了解到，一周前，浙江、福建、东莞的一些鞋厂开始遣散员工。由于大客户的性质，工厂的所有生产要素都会围绕几个大客户来运行，一旦停产，工人还要养，这样每天都在亏钱。其实放工人走是很伤的，一旦疫情好转，临时招工是很难的，但即使这样也要放掉，因为只发保底工资也养不了。

现在很多做大客户订单的工厂，已经开始安排工人离岗、鼓励自谋生路。车间管理福利绩效取消，只发保障生活的基本工资。都是快刀子割肉，没等疼就掉了。

与工厂相比，作为外贸企业，我们虽然没有生产线这样的重资产，但是我们也有开发部（你可以理解为设计室），中小型外贸公司都有自己的开发部，因为对接我们的工厂不怎么具备设计能力，以加工为主。开发部的房租、水电、员工工资，都是一笔不小的开销。只有流动性的现金流，才能保证我们平衡工厂和客户的需求。

以往会有一个现金流的统计，比如五月应收账款的回款，可以支付六月的货款，以此类推滚动起来，这样不至于现金流卡住，可是现在这个情况，我们非常担心现金流的健康。即使已经算上了每年常规从银行贷款的现金流，似乎仍然不行。

我们有一部分是“跑量”的产品，价格低并且付款条件苛刻，比如赊销；另一部分是“跑利润”的产品，价格不错、回款也及时，但数量少。通常我们会用“跑利润”产品的收款来覆盖“跑量”产品的货款。但现实是，目前我们已经接到了“跑量”的订单，但是“跑利润”的订单因为疫情影响，还没有完全拿到手，所以我说对现金流不乐观。

我们无论如何会硬撑过这个月，但是下个月会有一些减员，或者商量暂时性调薪的措施，不然真的是熬不住的。

“转型是风口，也可能是坑”

海外疫情全面暴发，已有外贸企业转型口罩、呼吸机等医疗物资出口。这确实是个机会。

今年外贸行业唯一受益的，就是涉及医疗用品的外贸企业，所谓风口。风口来了猪也能吹上天。无论是做鞋的、做衣服的、做电子的，都想去出口医疗物资。

但问题是，市场上真的有那么多一手订单吗？即使有，真的能分到一杯羹吗？

首先，国外医疗物资的需求缺口，肯定是存在的。现在不是没有货源，而是没有靠谱的订单。最稳定的一手订单，还是会给到之前这个行业的固定玩家，因为他们最专业、最可靠，跨行业玩家又能分到多少肉呢？

如果不是一手需求的订单，是不是个坑还很难说。当然，如果有我们的客户真正开始操作一手订单，或引荐其他客户，我们会认真考虑。

不过，如果全员都做口罩了，供大于求只是时间问题，之后难道是准备开始打价格战吗？



责编 | 黄端 duanhuang@caijing.com.cn

本文为《财经》杂志原创文章，未经授权不得转载或建立镜像。如需转载，请在文末留言申请并获取授权。