

一家外贸企业两次危机的脱困实录

本报记者王井怀、张宇琪

疫情之中，哪类企业受影响最大？外贸企业和劳动密集型企业必占其二。

作为一家劳动密集型的外贸企业，天津金轮自行车集团，打完国内防疫的上半场，又打国际防疫的下半场，一步履维艰，甚至计划关停海外工厂。

不过，凭借30多年市场搏杀练就的灵敏嗅觉，以及主管部门一揽子帮扶政策，企业逆势翻盘。日前，金轮集团上半年数据出炉，外贸各项指标与去年同期持平；国内销售额达到3000多万元，几乎是去年全年销售额的2倍。

回顾历次外贸遇阻，集团总经理杨玉峰感慨：老天给的礼物，从来都是盛在危机的盒子里，就看打开方式对不对。

至少现在来看，天津金轮自行车集团，找到了正确的打开方式。

“外转内”培育新市场

在天津市武清区，有一家颇受资深骑行爱好者青睐的“单车生活体验馆”——百客屋（bike work）。

1000多平方米的体验馆内，摆放着9个国内外品牌的100多辆自行车，图腾、爱轮德等品牌一一亮相。自行车旁，是一间密密麻麻排列着各类工具和零件的小车间，这里可以维修保养市面上出售的各类高档自行车。此外，体验馆还集纳了咖啡厅、浴室等配套设施。

这里不仅展示不同的自行车品牌，还提供自行车代管服务。其中有一辆代管的法国品牌“拉皮尔”自行车，记者单手拎起，还能轻松晃了几下。

“车架是碳纤维的，整车不到15斤，也就是一个西瓜的重量。”百客屋工作人员邱晗介绍说。

“对自行车来说，这是一家4S店；对骑手来说，这是一个俱乐部；对企业来说，这是一台小型车展；对同行来说，这是展示骑行文化的新方式。”邱晗环视一圈，语气颇为自豪。

在疫情严重影响外贸的背景下，“百客屋”承载了金轮集团转战内贸市场的决心。

创立于1987年的金轮集团，是我国自行车行业的龙头企业，现有职工5000人左右。年产8万辆电动自行车、200万辆自行车，出口全球120多个国家和地区，在欧美自行车市场占据一席之地。

从2000年开始，金轮集团深耕海外市场。经历过2003年“非典”、2008年国际金融危机和最近的中美贸易摩擦等事件后，“外贸依存度过高，把鸡蛋都放到一个篮子里，对企业的生存发展来说有一定风险。”杨玉峰说，转向国内市场并不是挤占市场，而是重在培育新市场，百客屋便是其中的一个尝试。

2018年3月百客屋成立以来，车友会、订货会、技术培训、新品发布等活动已经开展了几十场，由此带动年销售额突破300万元。

与此同时，金轮自行车全面进军线上销售。2019年11月，百客屋入驻面向朋友圈的微信商城“友赞”。

记者在微信朋友圈搜到百客屋，看到页面上既有整车，还有变速器、车架等零部件，更有骑手专用水壶、骑行服、文化衫等衍生产品。

“用朋友圈这种最便捷的方式，展示最有品质的产品。”天津金轮自行车总经理助理李秋菊说。

目前，金轮集团上半年数据出炉，国内销售额达到3000多万元，几乎是去年全年销售额的2倍。

“这个成绩在企业大盈子中不算什么，但对开拓国内市场来说，是很好的开始。”杨玉峰说，从长远来看，内外销售比例先达到3:7，最终实



▲天津金轮自行车集团生产车间。 受访者供图

现5:5，这样可以最大限度降低国内外市场风险。

“速降”带来“增速”

对一家成立30多年的外贸企业来说，感受全球经济冷暖已成习惯。一路走来，杨玉峰认为，2008年金融危机和这次疫情，都对公司造成了巨大影响，但两次危机又有所不同。

他回忆说，2008年金融危机，对全球经济的影响是不均衡的。当时集团产品已经覆盖全球100多个国家和地区，欧美市场受到冲击后，金轮集团很快调整重点市场方向。

“以前俄罗斯并不是我们的主要市场，一年只派人过去一两次。”杨玉峰说，金融危机后，“我自己带队，五六个人，一年就跑了十多趟。”

每个国家都有自己的文化，由此带来独特的消费习惯。金轮根据不同国家的消费习惯，针对性地设计产品。

自行车车架按材质依次为碳纤维、铝合金、钢，一般来说，根据车架材质来配备不同档次的拨链器。不过莫斯科最受欢迎的一款运送货物的“城市自行车”却相反，“车架是钢制的，很重，而拨链器是顶配，好像一辆桑塔纳汽车配上了奔驰的发动机。”杨玉峰说，全世界只有在俄罗斯有这种搭配。

也就是在那次危机中，金轮集团还挤进南美市场。“金融危机对美国的自行车企业影响很大，它们在南美市场的份额开始萎缩，这正是我们出手的机会。”杨玉峰说，集团当机立断，得以进入美国同行的“后花园”。

金轮集团营销总监李珍昆，对12年前的这段经历记忆犹新。“南美市场是啥便宜啥受欢迎，只要价格便宜得超出想象，受欢迎程度也超出想象。”李珍昆感慨地说，这对力求走中高端路线的金轮来说，并不是好事。

不过，金轮集团很快找到合作伙伴Caio——巴西家喻户晓的速降自行车运动员。速降运动是骑速降自行车从山上冲下来的极限运动，在当地影响力很大。通过Caio的推广，金轮自行车很快在南美市场推出与美国高档自行车品质相当，但价格低30%到50%的速降自行车产品。金轮正式在南美市场站稳脚跟。

2008年至2010年，金轮集团迎来大增长时期，年平均增速30%左右。

转眼12年过去了，一场波及全球的危机，再次冲击这家遍布全球市场的自行车企业，几位老职工道出这次危机之苦。

——大环境更差。2008年金融危机，是从美国逐步蔓延到其他国家，企业有足够的空间去研究新市场。但今年的疫情，几乎瞬间波及全球，整个产业链接近停摆。

——小环境堪忧。2008年，中国自行车企业走出国门相对平稳，但随着中国自行车在国际市场所占份额越来越大，欧洲自2018年开始，对中国电动车采取反倾销措施，加税三四成甚至更多。中国企业受到的压力越来越大。

三个“到位”赢得喘息时间

疫情传播速度之快，影响范围之广，让金轮集

团有些措手不及。刚从国内疫情中喘口气，国外疫情开始爆发，各客户陆续取消订单，让企业雪上加霜。整个第一季度企业生产混乱，产能低效，损失严重。

金轮集团遍及全球的市场背后，有一支200多人的海外销售团队，常年奔走于世界各地，穿梭于国际专业展会。这些销售人员被杨玉峰称为“叼肉的狼”，经常每到一个国家下飞机后，租一辆车直奔客户而去，一开就是一两千公里。

然而，疫情之下，这些海外奔走的业务员，春节后难以出国，与海外客户只能电话和网络联系，情况至今没有改观。

2016年开始生产的捷克工厂，也第一次在没有中方人员管理下自行运转……

——一度想关闭捷克的工厂，全力保障国内职工的工资发放。”杨玉峰坦言。

此时，雪中送炭来了。

——政府帮扶政策到位。天津市武清区政府出台政策，返还上年度企业和职工缴纳失业保险费的50%，对企业的职工保险、电费、水费、稳岗补贴等方面加大补贴力度，进一步缓解企业压力。天津金轮自行车集团有限公司财务总监蔡梅说：“在一季度单水电费一项就得到100多万元补贴。”

——银行融资支持到位。企业获得了银行的融资支持，办理延贷、倒贷和续贷5700万元，同时银行紧急提供购置设备低息贷款600万元，解企业的燃眉之急。

——海关便利举措到位。今年，北京、天津

等10个海关，开展跨境电商B2B出口试点。武清海关仅用1个工作日，就为金轮集团办理了电商企业资质备案。“指导企业用足用好各类原产地优惠政策，助力企业压缩物流成本，提升国外客户的体验度，进一步助力企业抢占国际市场。”天津武清海关综合业务科科长李永利说。

海外工厂也逐步恢复正常。在国内待了半年的捷克工厂负责人侯云鹏，一直通过网络与海外客户对接。7月15日，侯云鹏通过视频会议，向法国和荷兰的两家客户介绍了最新的产品，“详细介绍了两个小时，基本达成订单意向”。

捷克的工厂慢慢恢复正常。今年上半年，捷克工厂生产了2.5万辆电动自行车，企业又与客户新签订了10万辆自行车的订单。“这说明市场在恢复信心。”侯云鹏说。

第二季度，天津金轮自行车集团外贸数据基本转正，到6月甚至出现大幅增长。1月至6月金轮集团出口额12亿元，自行车65万台，电动6万台。“已经恢复到去年同期的水平。”杨玉峰说。

要赢得对手，还要赢得时代

危机也孕育了市场新机。疫情让欧洲国家更加重视个人出行，多个国家出台自行车补贴政策，鼓励购买自行车。比如，法国每辆车补贴500欧元，占到自行车价格的1/3至1/2。

国内市场童车销量大增，一些销售企业多年的库存一扫而空。“我们估计是上半年儿童游乐场关闭，家长选择童车作为孩子锻炼和娱乐的工具。”李珍昆说。

更重要的机会是智能自行车的推广，“这是企业未来十年的底气。”已经在智能自行车市场占得先机的杨玉峰对此很有信心。

杨玉峰用手机向记者演示一款兼具运动和社交功能的App应用——骑手既可以结交附近车友，实时聊天，组建骑行团队，还可以在虚拟赛道上比赛。通过车载传感器，实时监测身体状态，对故障车辆远程维修提供技术支持。

今年8月，天津金轮自行车集团将推出一款智能调节助力的自行车。骑手佩戴的手环将实时监测心率，如果心率达到150次/分钟，手环将通过手机App自动命令自行车增加电力助力，节省骑手体力。“这可有效保障骑行人员的健康，避免猝死等现象。”杨玉峰说。

同时，跌倒警告自行车也将面世。这款自行车上装的一个陀螺感应装置，可以在车身倾倒时自动上报到App，并拨打预设的亲情号，报告骑行人员的跌倒位置。“这款车专为老年人和儿童设置，减少家人对骑行安全的担心。”

疫情后，欧洲快递、外卖送餐等行业兴起，但与国内快递小哥不同，欧洲快递小哥并没有专用车辆。结合欧洲国家交通法规，天津金轮自行车集团在6月推出“快递专用货运智能自行车”，可负重120公斤至150公斤，续航100公里至200公里，可让欧洲快递小哥省力多送货，为欧洲市场添加新型车。

杨玉峰说，这一代智能自行车实现的是人车联通，下一代智能自行车将借助5G、云计算实现人物物联通。比如，骑行到一个十字路口，智能自行车感应到拐弯处有车驶来，将会自动降低车速或停车，“颠覆想象，才能开创新的世界”。

“企业如果只是卖车，将永远是低水平的竞争，但通过持续不断的科技创新，推广一种自行车文化和新的生活方式，将比传统生产方式更有内涵、更有持久商业生命力。”杨玉峰说，我们不仅要赢得对手，还要赢得时代。

编辑黄海波

网上突围，双循环中看韧性

从网上广交会看疫情下的贸易突围之路

本报记者孟盈如、吴涛

在10天时间里，有2.6万家企业活跃于数万个直播间，24小时不间断向全球展示180多件商品……疫情之下，在网上举办的第127届广交会，用一种全新的方式讲述了中国为稳定全球产业链、供应链的决心和贡献，形成一站式全天候网上会展新模式，为全球贸易注入新动能，也为我国外贸企业埋下了外贸方式、外贸布局变革的种子。

网上突围，看到了寒冬里的绿色

“前两天开‘网上广交会’的总结会，才发现我们转换落地的订单，已经有100多万美元，太出乎我们意料了！”广东中山市帝光汽配实业有限公司总经理陈静兴奋地说。

帝光汽配主要生产车灯等汽配零部件，出口占比高达九成，产品远销美洲和东南亚。尤其是全球生产基地泰国，是帝光汽配最重要的市场之一。

往年这个时候，陈静正忙着外跑展会拓订单，“我不是在国际航班上，就是在来往机场的路上，成了一个不折不扣的‘空中飞人’。”

今年受疫情影响，公司订单大幅下降，陈静一下子闲了下来，又愁又慌：“往年我们过年回来，就忙着交货生产，今年不能出货不能生产。一二月份积压了很多订单，客人天天催我们出货。”

到了三四月份，国外疫情蔓延，变成客户不能收货，情形完全倒过来了。很多订单被延期或者取消。

没市场，没销路，钱变成了货，但是货变不成钱。整个上半年，陈静公司的订单同比下降了20%。库存积压严重，资金周转困难，“全球的展会



▲6月12日，广州轻出集团股份有限公司员工在排练直播。 新华社记者胡拿云摄

都停了，到处是寒冬。”

4月份，听说要办网上广交会，陈静就觉得要抓住机会，赶紧接单。这些从来没有线上销售经验的外贸销售人员，紧锣密鼓地进行直播培训、邀约客人、制定优惠政策、及时跟进对接客户。“我们甚

至自己写了脚本。”结果订单金额转换这么高，陈静的团队都高兴坏了。“也不枉我们用心准备了几个月。”

陈静觉得，这次成功，和他们制定的策略是分不开的。一是预热邀约。“我们在广交会之前，就对很多之前的的老客户进行邀约，告知会在网上展示直播我们的产品。”

二是制定促销优惠政策。“以前我们每个月都有国际展会，一年支出200万元人民币，可以将这笔市场拓展费用，折算成优惠给到客户，还有礼品赠送。因为价格基本上都是透明的，这个优惠是实实在在的。所以很多客户对我们的促销都有兴趣。”

更重要的是，这次“网上突围”，让陈静看到了寒冬里代表希望的绿色。

全面展示，企业苦练两个月

随着海外新冠疫情的蔓延，欧美等国家的人们居家时间增加，对厨房、家居等类型的小家电需求增加。作为一家专做小家电的知名外贸企业——广东新宝电器股份有限公司，2020年上半年国外销售收入不降反增。

网上广交会期间，新宝电器海外营销支持部副总监张以飞向记者介绍，今年采购商受疫情影响，无法通过线下展会进行采购，对网上广交会非常期待。“客人在开幕前几天，就很频繁地问我们，怎么注册、直播时间表等等的信息。”

毕竟线下广交会一年只有两次，时间是有限的。而“不管以后网上广交会办不办，我们都会考虑发展线上展示，用来弥补线下的时间空间的局限性。这次对我们来说是一种新的启

发。”张以飞说。

陈静说，我们直播中有一个环节，是带客人参观工厂的。过去很多客人没有机会参观工厂，现在可以跟着直播镜头，参观我们的工艺流程、车间实力乃至企业文化，打消了很多采购商的疑虑。有些直播期间直接就下单了。

“我们操练了两个月。从线下到线上，面对镜头前几百家采购商，销售人员对语言和对产品的熟悉和精准度要求都非常高，比开线下展会更加锻炼人。”她回忆说。

对于常规的10月份秋季广交会，陈静认为，线下办展的不确定性很高。如果继续网上办展的话，两次展会间隔半年是比较合理的。不然订单和工厂的供货能力不匹配，会导致消化不良。

“以后我们会把所有线下展会进行线上直播配合。这样可以给采购商一个比较立体的感受，工厂和产品的展示也更加全面。”尝到了广交会线上直播甜头的陈静，在拓展内销的时候，也准备运用了这个途径，并找了很多社交媒体尝试开设直播。

新的变革，迈入“云端”是趋势

从线下迈入“云端”，依托“新基建”在网上开第127届广交会，是疫情这个特殊时期的创新举措，却带来了新的变革。

中山古镇作为全球的灯饰重镇，每天的线下展会紧跟着广交会。“很多客人从广交会结束后，就顺便来我们这里看看。”中山古镇灯都博览有限公司总经理邓健研说，我们会展行业从五年前就已经开始留意布局线上平台。

(下转7版)