

“出口转内销”大幕开启 外贸商家的焦虑、突围和机遇

本报记者 李立 上海报道

国内多家平台公司正尝试帮助外贸商家，从美国关税暴涨的焦虑中解脱出来。

“‘对等关税’的形势每天都在变化，一周前不少人还在观望，眼下却是要先行动起来，想办法转战国内市场。”宁波一位食品外贸公司的“厂二代”张蔷（化名）用“瞬息万变”形容过去半个月的外贸形势。

“现在可能面临最高可达245%的关税，就不能再犹豫。”和

搭建“立体渠道”

随着“内外贸一体化”的趋势越来越明显，帮助外贸商家“外转内”的措施也越来越细化，从最初的宣布投入力度与资金量级，到转入更具体的落地措施。

从外贸转内贸，不仅是下决心，寻找合适的渠道是首先要考虑的问题。

“其实在新冠疫情期间，就开始考虑对接国内渠道，但那时看了圈就停了。”张蔷告诉记者，当时也看过一些影响力比较大的直播间，最后核算下来，加上坑位费，利润很薄，自家产品也缺乏品牌包装，基本就是赔本赚吆喝。

借着现在“内外贸一体化”的风，加之“对等关税”的压迫，重新点燃了张蔷这样的“厂二代”外贸转内贸的热情。

首先是开放渠道的一批电商平台公司，京东宣布将推出2000亿出口转内销扶持计划；拼多多此前推出了针对商家的“千亿扶持计划”，美团则推出五项举措支持外贸企业开拓国内市场，苏宁易购也迅速启动“外贸优品振兴计划”。

记者注意到，随着“内外贸一体化”的趋势越来越明显，帮助外贸商家“外转内”的措施也越来越细化，从最初的宣布投入力度与资金量级，到转入更具体的落地措施。

4月15日，淘宝天猫启动“外贸精选”专项计划，计划覆盖1万家外贸商家和10万款外贸货源，通过快捷入驻与流量激励、托管

张蔷一样，越来越多的外贸商家把目光投向国内市场。

日前商务部组织有关商协会、大型商超和流通企业座谈，研究更好发挥各自优势，帮助外贸企业扩宽内销渠道。《中国经营报》记者梳理后发现，京东、盒马、美团、拼多多、滴滴、淘宝天猫、1688、阿里国际站等公司相继推出落地措施、快速通道，帮助外贸商家加速“外转内”。

“平台企业助力外贸企业出口转内销，是市场在贸易形势变化下的一种灵活应变举措，带来

互利共赢。”中国信息协会常务副理事、国研新经济研究院创始院长朱克力认为。

另一种可能是外贸商家进入国内市场会引发鲇鱼效应，中国连锁经营协会客座顾问、零售电商行业专家庄帅对记者表示：“外贸商品普遍延续出口品质标准，同等品质商品价格明显下探，此外出口转内销也会带来品类扩容，外贸企业成熟的售后体系也会提升国内消费服务基准，形成‘鲇鱼效应’倒逼本土企业升级。”

服务、本地化支持、营销专场、天猫超市直采等六大举措帮助外贸企业快速转型内销。

淘宝天猫的优势在于其庞大的用户基础和成熟的平台生态，通过“半托管”服务和本地化支持，降低了外贸企业的运营门槛。

淘天集团方面对《中国经营报》记者表示，这些措施的背后是一些更细化的指导和帮助，比如行业小二深入全国100个产业带，提供面对面服务；新推出“蓝星计划”，为出口转内销企业开设专属入驻通道，提供一对一指导。

阿里国际站则主要面向中小外贸商家，通过短期应急和长期能力建设两方面提供支持：短期应急措施包括对接淘工厂、天猫超市等内销渠道，消化滞销库存，提供关税豁免和清关支持，稳定供应链；长期能力建设则是加大本地化投入，帮助商家拓展欧洲、中东等多元市场；用AI这些创新技术降低多元市场的布局门槛，同时提供品牌出海解决方案，提升商家在全球市场上的品牌溢价能力。

值得注意的是，从搭建快速通道到具体措施出台，这种融合正在以“边摸索、边推进”的形式快速推进。

截至4月14日凌晨，美团闪购已成立外贸转内销专项工作组，其相关负责人介绍说，目前协调全国闪电仓、便利店、品牌商达成供应链合作联盟，在绿色通道开通24小时内，已有234家企业提交需求，其中，超50家已进入实际内销对接流程。

从美团闪购的数据看，以便利店、新型闪电仓为代表的本地零售基础设施，迅速组成了中国内需消费的“海绵城市”，连绵不断地将外贸商品转入本地居民的千家万户。

目前的想法是既帮助中小企业解决眼前的实际问题，从长远看要拓展全球多元化市场。”阿里国际相关人士告诉记者，已经有上千名小二奔赴全国各地的外

贸产业带。

记者了解到，各个平台公司、线上渠道推出的措施也结合自身的特点与优势，在帮助外贸商家纾困的同时，也在扩充自身的品类与实力。

1688作为阿里旗下源头厂货平台，积累了大量的产业带和工厂资源，此时此刻推出的举措以“止血、输血、造血”为核心逻辑，从库存清理、资金支持到品牌打造，形成闭环支持。其免费AI工具和定制化频道为外贸企业提供了低成本的数字化转型路径。

值得注意的是，从搭建快速通道到具体措施出台，这种融合正在以“边摸索、边推进”的形式快速推进。

截至4月14日凌晨，美团闪购已成立外贸转内销专项工作组，其相关负责人介绍说，目前协调全国闪电仓、便利店、品牌商达成供应链合作联盟，在绿色通道开通24小时内，已有234家企业提交需求，其中，超50家已进入实际内销对接流程。

从美团闪购的数据看，以便利店、新型闪电仓为代表的本地零售基础设施，迅速组成了中国内需消费的“海绵城市”，连绵不断地将外贸商品转入本地居民的千家万户。

目前的想法是既帮助中小企业解决眼前的实际问题，从长远看要拓展全球多元化市场。”阿里国际相关人士告诉记者，已经有上千名小二奔赴全国各地的外

助力外贸商家 外贸转内销



“对等关税”下，京东、盒马、美团、拼多多、滴滴、淘宝天猫、1688、阿里国际站等平台纷纷出台举措，助力外贸商家“外贸转内销”。
本报资料室/图

搅动市场的鲇鱼？

“电商平台此番布局，短期看是帮助外贸企业纾困的应急方案，长期则是在培育新消费生态。”值得注意的是，进入国内市场的外贸商家可能形成“鲇鱼效应”倒逼本土企业升级。

一旦外贸商家通过上述通道快速进入国内市场，会带来怎样的变化？

“这种融合意味着互利共赢。”朱克力对记者表示，平台丰富了商品生态，获得更多流量和收益；外贸企业则拓展了市场，实现了业务的转型和延续，共同在新的市场环境下找到了发展机遇。

从平台角度看，外贸企业有着优质的产品资源和成熟的能力，引入这些企业能极大丰富平台商品种类，提升平台的竞争和吸引力。“以服装类外贸企业为例，其设计和做工往往与国际接轨，能给平台带来更具特色的服装款式，吸引更多消费者。”朱克力说。

对于外贸企业而言，平台则提供了一个庞大的销售渠道。原本依赖海外市场，一旦外贸受阻

便陷入困境，而平台的介入，使之迅速在国内找到新的销路，解决库存积压、资金回笼等难题。

在庄帅看来，“电商平台此番布局，短期看是帮助外贸企业纾困的应急方案，长期则是在培育新消费生态”。值得注意的是，进入国内市场的外贸商家可能形成“鲇鱼效应”倒逼本土企业升级。

不过在外贸商家看来，要成为搅动市场的鲇鱼不容易，首先要熟悉国内渠道的特点和优势，把手上的库存出清；长期看要研究国内市场和消费者需求，在产品设计和价格上都要重新梳理。

“最简单的例子，是之前出口海外市场的食品安全标准和原料选择都不一样，如果转战国内市场，消费者是不是愿意为我们的高品质买单，单纯拼低价我们并

不具备优势。”张蔷对记者表示。

“外贸商家‘外转内’势必要遭遇诸多挑战：首先肯定是对市场、渠道、平台的选择和运营，从大额订单模式到零售模式的转变，这一步就很难。其次是团队、组织和流程对应的调整，规模提升后对应的生产和研发能力也需要进一步调整。”庄帅认为。

不过在他看来，现在外贸企业面临的困境比2008年美国金融危机时要好很多，当时最主要的电商平台只有淘宝，用户规模也有限。现在有不同的电商平台和不同的模式提供更多的选择，可以借鉴的方法和经验也更多。

另一个很突出的变化在于，像张蔷这样的“厂二代”正在成为新一代的外贸人，他们思路灵活，学习能力强，应对困难和变化的办法也会更多。

石头科技增收未增利 大股东频频减持

股东密集减持

本报记者 李昆昆
李正豪 北京报道

近日，石头科技发布2024年业绩报告，其总营收为119.27亿元，相较于2023年大幅增长37.82%，而归母净利润却同比下降3.42%至19.81亿元，增收不增利的现象明显。

业绩报告还显示，2024年下半年，石头科技前十大股东中的多个股东对其进行股票抛售行动，其中包括香港中央结算有限公司持股石头科技的比例下降6.66个百分点，顺为资本甚至退出了前十大股东行列，联合创始人毛国华的持股比例也小幅下降。《中国经营报》记者就股东减持相关问题采访石头科技方面，但截至发稿，对方尚未回复。

值得一提的是，2024年12月，“石头科技创始人、董事长昌敬套现9亿元却劝投资者耐心一点”的话题曾经冲上微博热搜榜，引发舆论的广泛关注和讨论。



除智能扫地机器人外，石头科技还拓展了洗地机、洗烘一体机及其他智能电器业务。
本报资料室/图

发展空间如何

据了解，石头科技主营业务为智能扫地机器人、洗地机等智能硬件设计、研发、生产和销售，主要产品包括智能扫地机器人、洗地机、洗烘一体机及其他智能电器。

2024年，石头科技公司研发投入9.71亿元，较上年同比增长56.93%；公司研发人员1043人，占公司员工总数的40.74%。

2024年，石头科技净利润为19.77亿元，较上年同期的20.51亿元下降3.64%；扣非后净利润为16.2亿元，较上年同期的18.26亿元下降11.26%。

退出公司前十大股东。

截至2024年12月31日，香港中央结算有限公司减持了148万股，持股比例从6.07%降至3.52%；天津石头时代企业管理咨询合伙

企业（有限合伙）减持了20万股，持股比例从1.95%降至1.28%；天津金米投资合伙企业（有限合伙）减持了48万股，持股比例从4.49%降至2.93%。毛国华持股数量减少了47万股，持股比例从2.04%降至1.20%。此外，顺为资本减持后已退出前十大股东行列。此前，顺为资本是石头科技的早期投资者之一，2016年就已成为主要股东。

谈及石头科技大股东减持的原因，掌柜智库高级研究员沈阳告诉记者：“首先，品牌势能和动能不足。作为消费电子的创新品牌，科技公司的基因没有融合消费电子的品牌基因，没有利用先发优势建立消费者的认知和信任，导致在长期发展和销售增长方面乏力，由此战略资本随着市场形势变化明显开始考虑退出。”

其次，业绩表现不佳。基于第

一点的品牌资产和营销组合的匮乏，导致2024年石头科技归属于母公司股东的净利润同比下降3.64%，扣非归母净利润同比下降11.26%，增收不增利的情况使股东对公司未来盈利前景产生担忧，从而选择减持。

再次，行业竞争激烈。创新科技产品的行业技术门槛时间周期越来越短，特别是扫地机器人市场竞争日益白热化，不仅有科沃斯、云鲸等传统对手，美的、海尔等家电巨头以及小米、华为等科技公司也纷纷入局，市场份额争夺加剧，公司未来发展的不确定性增加，促使大股东减持套现。公司也没有品牌和社群运营专家，不具备生态优势，创新的领跑期没有有效抓住品牌和消费者的忠诚转化机会，导致公司的竞争能力较弱。

“还有可能是个人资金需求因

素。公司创始人可能因涉足其他领域需要资金，如石头科技创始人昌敬创办极石汽车，为平衡汽车与科技两大业务，满足造车资金需求，选择减持股票套现。”沈阳说。

另据石头科技的公告，昌敬分别在2023年3月至9月以及2024年6月两次减持石头科技股份。

2023年3月至9月，昌敬减持石头科技股份131.23万股，比例达到1%，减持总金额3.92亿元，减持后昌敬的持股比例由此前的23.15%降至22.10%。时隔不到一年，2024年6月昌敬再次出让石头科技股份131.57万股，占公司总股本比例为1%，转让原因为“自身资金需求”。股权转让完成后，昌敬的持股比例由22.10%降至21.09%。通过两次减持石头科技股份，昌敬累计套现约8.88亿元。

响产品竞争力，在技术迭代速度放缓、行业技术差距逐渐收窄的情况下，可能会逐渐失去优势。可能公司对于战略性技术的发展路径缺乏深度的消费者洞察认识。

此外，沈阳认为，还有全球化供应链风险的原因。石头科技所有产能均位于中国，海外零工厂布局使其在面临地缘冲突、关税政策变化等情况时，供应链易受影响，进而影响海外市场竞争力。海外构建产能一般需要10—18个月，可能比较容易失去全球拓展的先发机遇。

美国和西班牙扫地机家庭保有率超过10%，头部品牌用质比产品下探价格带，有望刺激海外市场扫地机保有量提升。

另外，有品牌先发与技术优势。石头科技是扫地机器人领域的先发品牌，在消费者中具有较高的知名度。公司在技术研发方面也有一定的实力，如在避障、导航等核心技术上有一定优势，且不断推出新品，优化产品矩阵和价格矩阵。如果能借助品牌和消费者洞察专家的能力，结合自身的家庭流量人口机遇，例如打造全系列智能

家务解决品牌概念，至少可以再造一个戴森。

“不看好的原因有，竞争压力巨大。扫地机器人市场竞争激烈，众多品牌的加入导致市场份额争夺激烈，同时也引发了价格战，压缩了利润空间，石头科技面临着来自各方面的竞争压力。至少从目前来看，没有公开看见石头科技在专业营销人才、专业品牌战略、专业消费者洞察方面的动作。”沈阳说。

技术创新不足。石头科技研发投入占比连续三年下滑，2024年还陷入多起专利诉讼，技术短板影