

出口转内销：消费品企业的突围与转型

本报记者 党鹏 成都报道

“我们之前出口美国的毛毯占产能80%，现在面临出口美国和欧洲受阻、库存积压的问题。”近日，江苏南通雯茵纺织品有限公司负责人李伟权在成都找到了毛毯内销的渠道，红旗连锁社区超市就是其一。

出口困境：外贸企业突围

今年3月底，商务部提出，推进内外贸一体化是构建新发展格局的重要举措。

江苏南通雯茵纺织品有限公司的车间里，堆积如山的毛毯让李伟权愁眉不展。“往年这时候，我们的毛毯已经装船发往美国和欧洲了，但今年订单直接下滑70%。”李伟权告诉记者，受关税政策影响，海外客户纷纷削减订单，公司80%的产能原本依赖出口，如今却面临库存积压、资金链紧张的情况。

类似的情况在服装、鞋帽、食品等行业普遍存在。成都采阳实业有限公司是一家深耕食品领域20多年的企业，其产品长期出口美国。董事长助理欧阳一鸣坦言：“今年美国订单急剧下降，库存压力巨大，我们必须尽快找到新出路。”

“因为关税的调整，我们已经

在全球贸易格局深刻调整的背景下，当前许多以出口为导向的消费品企业陷入困境。为应对这一变局，商务部提出推进内外贸一体化，鼓励企业“两条腿走路”，通过出口转内销开拓国内市场。

但《中国经营报》记者在采访中了解到，这一转型并非易事，外贸企

业需面对渠道重构、品牌推广、标准差异等一系列问题。

就此，服装行业专家程伟雄表示，外贸企业虽然面临挑战，但也具备独特优势。“这是一次倒逼，但也是一次成长。中国消费品行业必须从‘低端制造’转向‘高端品牌’，而外贸企业的加入，将成为这场变革的重要推动力。”

产品更有竞争力。如果能打开内销市场，对国内消费者来说也是一种品质升级。”

此外，广东省食品安全保障促进会副会长朱丹蓬表示，国内食品企业出口的份额和金额并不大，占比并不高，所以影响是有限的。“现在说出口转内销，企业更多的是要做国内市场的评估调研、走访之后，重新去定位，去调整，去找客户，建立整个营销体系，这是关键。”

今年3月底，商务部提出，推进内外贸一体化是构建新发展格局的重要举措，目的是帮助企业更好利用两个市场、两种资源，实现在国内外市场顺畅切换、相互促进、协调发展。组织外贸优品内销活动。



图为红旗连锁在成都环球中心举办的外贸产品展销活动。

党鹏/摄影

零食行业走向分化 调整转型发展向何方

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

2024年，零食行业格局依旧在持续发生变化。一方面，量贩零食企业发展迅猛。鸣鸣很忙2024年零售额突破555亿元，在营门店数已经超过1.5万家。上市公司万辰集团(300972.SZ)的量贩零食业务预计2024年营收超过300亿元。另一方面，良品铺子、来伊份等企业则面临着业绩压力，录得亏损状态。

在行业发生变化的背景下，零食企业纷纷探索转型之路。其中，

企业业绩分化

根据三只松鼠2024年年度报告，2024年实现营业收入106.2亿元，同比增长49.30%，归属于上市公司股东的净利润为4.1亿元，同比增长85.51%。

根据万辰集团发布的2024年度业绩预告，旗下“好想来品牌零食”已成为全国知名连锁品牌，2024年量贩零食业务预计实现营业收入300亿—330亿元，同比增长242.50%—276.75%。2024年量贩零食业务预计实现净利润7.9亿—8.8亿元，净利率为2.50%—2.75%。

良品铺子公告显示，预计2024年年度实现归属于上市公司股东的净利润为—4000万元到—2500万元，而上一年同期归属于上市公司股东的净利润为1.80亿元。

对于业绩预亏的主要原因，良品铺子表示：“公司2024年仍遵循‘降价不降质’方针，进一步在门店渠道对部分产品实施降价策略，并在产品结构上进行了调整及新品类的尝试，售价下调及产品结构的调整影响了公司的毛利率，因此公

三只松鼠通过“高端性价比”调整供应链、全渠道经营等方式使业绩重回较高水平。而良品铺子、来伊份也在持续探索转型方向。

中国食品产业分析师朱丹蓬向《中国经营报》记者表示：“从2023年开始，中国的休闲零食行业步入了一个深度的经营模式调整期，整个行业进入了一个大分化、大调整的节点。对2025年来说，应该是一个大的调整年。整体来看，行业都是往性价比与质价比兼而有之的方向发展。”

司的净利润表现为下降。”

同样面临业绩压力的还有来伊份。来伊份此前公告，预计2024年度归属上市公司股东的净利润为—8600万元左右，与上年同期相比，将减少1.43亿元左右，同比下滑251%左右。来伊份在公告中表示：“2024年，公司主营业务在主要销售区域受市场环境的挑战较大，导致公司华东区域销售有所下降；同时，公司部分销售渠道的战略调整及经营模式优化等工作导致转型期业绩不及预期。”

对于以上行业企业的业绩分化，连锁经营产业专家、和弘咨询总经理王志宏向记者表示：“零食零售行业最近几年的最大的竞争是以良品铺子、来伊份为代表的自有品牌的零食连锁，跟以万辰集团、鸣鸣很忙等为代表的量贩零食连锁的竞争。在这样的竞争格局之下，像良品铺子、来伊份等企业其实是被革命的对象。从企业的2024年的业绩报告中也可以看出。”

转型路径不一

值得一提的是，在以上企业中，三只松鼠在营收方面经历2020年至2023年连续四年的持续下滑之后重新回到增长的状态，净利润也回到了近年来相对较高的位置。在这背后，三只松鼠实际上经历了一系列的转型。

三只松鼠表示：“中国零售行业正在发生一场深刻的供需全域大变革，整体呈现供需失衡状态，而零食行业作为中国特色品类在这轮变革中将迎来结构性改变，供给效率和供给方式将发生质的改变。基于此，2022年年底公司在行业内率先提出‘高端性价比’战略，并历经一年时间帮助公司走出困境周期，实现逆势转增。”

对于三只松鼠的转型，连锁经营专家李维华向记者表示：“三只松鼠强调爆款，又做了全品类，

量贩零食发展迅速

艾媒咨询数据显示，从2010年到2022年，中国休闲食品行业市场规模持续增长，从4100亿元达11654亿元。预计2027年市场规模达12378亿元。

近年来，量贩零食企业发展迅速。2023年11月，量贩零食品牌零食很忙与赵一鸣零食完成合并，合并之后门店数量超过6500家。2024年6月，以上两个品牌全国门店总数已突破1万家。同时集团正式更名为鸣鸣很忙集团。根据鸣鸣很忙的资料，鸣鸣很忙2024年零售额突破555亿元，在营

渠道重构：从“代工思维”到“品牌思维”

外贸企业内销还需跨越一道“隐形壁垒”——国内外标准差异。

外贸企业转内销，首先面临的是渠道难题。长期以来，外贸企业只需按订单生产，无需操心销售和品牌建设。但国内市场完全不同，企业需要自建渠道、打造品牌、适应本土消费习惯。

四川仟品恩贸易有限公司总经理张静深有感触：“我们的面包、饼干主要出口欧美，但在国内市场上，消费者对品牌认知度几乎为零。”为了打开销路，张静主动联系了红旗连锁，希望通过线下零售渠道快速触达消费者。

外贸企业内销还需跨越一道“隐形壁垒”——国内外标准差异。程伟雄指出：“欧美标准通常比国标更严格，比如纺织品的安

搭建平台：政府、企业、协会合力

四川省正积极为出口不畅企业搭建平台，已在全国率先启动开展外贸优品中华行活动。

商务部提出，今年的一项重点工作，就是开展好外贸优品中华行，这是为外贸企业拓内销专门搭建的平台，主要内容是“1+10+N”，即举办1场启动仪式，发挥10个经济大省作用，开展形式多样的展示展销、对接洽谈活动，帮助外贸企业拓宽国内渠道。

4月18日，成都环球中心1F大厅人头攒动，红旗连锁联合120家外贸企业举办的“国货甄选 民生特惠”川品内销特展会在举行。生活用纸、休闲食品、洗化用品、锅具等外贸产品吸引了大量消费者。

红旗连锁总经理曹世如表示：“我们希望通过线下展销和长期合作，帮助外贸企业快速进入国内市场。”李伟权正是受益者之一。在红旗连锁的帮助下，公司首批3万条毛毯成功上架，后续还将建立长期合作。

不仅如此，四川省商务厅相关负责人介绍，当前四川省正积

全指标、食品的添加剂要求等。”企业若想同时兼顾内外市场，需调整生产线，这无疑增加了成本。

商务部已注意到这一问题，正在推动内外标准认证衔接。商务部提出，将会同有关部门开展外贸标准认证衔接调查，组织国内国际标准比对，提升国内外标准一致性，打通出口产品内销的堵点，降低企业市场转换制度成本。

“通过标准的提升，让我们国内的和产业，从无到有，从有到好，从好到更好。”程伟雄表示，这是国内服装行业标准升级的时机。

尽管面临挑战，外贸企业在国内市场仍具备显著优势。一方

极为出口不畅企业搭建平台，已在全国率先启动开展外贸优品中华行活动，支持有出口的家电、数码、家装家具企业参与消费品以旧换新。同时，积极动员省内商品市场、大型连锁商超和电商平台为企业转内销搭建平台、畅通渠道。

除了线下渠道，电商平台也成为外贸企业转内销的重要推手。京东宣布未来一年将采购不低于2000亿元的外贸商品，并开设“外贸优品专区”，通过流量支持和密集培训，帮助外贸企业快速适应国内市场。

盒马方面也宣布，面向外贸企业正式开放24小时绿色入驻通道，匹配高效的物流供应链支撑、联合开发自有品牌创新商品。另外，阿里巴巴、抖音电商、快手、叮咚买菜、唯品会等十多家电商平台表示，将发挥电子商务直联供需优势，推出订单直采、外贸专区、流量支持、绿色通

道、供采对接等八方面举措，将优质外贸产品以电商速度传递到千家万户。

“很多‘出海’多年的外贸企业都具备优秀的生产能力，产品品质过硬，但在出口转内销的过程中，存在不熟悉国内市场、缺乏运营经验等挑战。为此，京东将在商务部及各级政府部门指导下，对扶持外贸企业做好规划布局，在各地开展多种形式的招商对接。”京东采销负责人表示。

行业协会在搭建平台中也发挥了关键作用。四川省连锁商业协会拥有600家连锁会员企业，近期该协会联合商务厅组织多场产销对接会、培训会，帮助外贸企业了解四川市场需求。

“我们组织连锁会员优化采购机制，优先让外贸产品进入终端渠道。”协会负责人表示。此外，协会还提供数据支持和专业参谋，帮助外贸企业精准对接消费需求。

来伊份方面向记者表示：“在产品端，持续深耕‘五低’（低糖、低脂、低卡、低盐、低GI）健康零食，推出更多健康化、功能化的品质化单品，比如益生菌坚果、低GI糕点。在加盟端，首先是全员开放加盟；其次是正式发布‘全新社区生活新生态’，并推出主推店型‘生活店’，希望打造成‘社区生活服务站’，增加鲜食、民生刚需，覆盖客厅、餐厅、厨房等多场景。”

对于来伊份的转型，张毅表示：“来伊份积极向仓储付费会员店模式方面转化，这对于提升用户黏性、优化库存的周转是有帮助的。但是同时这也面临挑战，仓储会员店模式的投入成本会相对高一些，培育消费者习惯也会有一定的周期，所以这个过程还是需要一定的磨合。”

牌占比提升至30%以上。

对于来伊份的转型，张毅表示：“来伊份积极向仓储付费会员店模式方面转化，这对于提升用户黏性、优化库存的周转是有帮助的。但是同时这也面临挑战，仓储会员店模式的投入成本会相对高一些，培育消费者习惯也会有一定的周期，所以这个过程还是需要一定的磨合。”

对于行业未来发展，中国食品产业分析师朱丹蓬向记者表示：“未来在休闲零食板块可以跑出来的企业，应该具备以下几个特点。首先，一定要有品牌效应、规模效应、粉丝效应。其次，供应链的完整度一定要强，性价比与质价比要兼而有之。最后，线上、线下要一体化经营，线上与线下的资源要互融、共通，短板互补。”

盟、通过资金布局，形成了多元化以及头部集中，再加上电商线下门店的互相融合、竞争，形成了行业渠道格局的变化。”

对于行业未来发展，中国食品产业分析师朱丹蓬向记者表示：“未来在休闲零食板块可以跑出来的企业，应该具备以下几个特点。首先，一定要有品牌效应、规模效应、粉丝效应。其次，供应链的完整度一定要强，性价比与质价比要兼而有之。最后，线上、线下要一体化经营，线上与线下的资源要互融、共通，短板互补。”