

「以前十五輛大貨車每天往返兩次出貨，現在每天只有七八車的貨運出去。」站在突然安靜下來的園區，佛山愛意家居創始人張權利有些不適應，他旁邊一字排開的大貨車彷彿也訴說著孤獨。為了渡過艱難期，公司產品降價三成，同時通過亞馬遜、eBay等網絡渠道開拓美歐、澳加、東南亞市場，保守估計今年外銷5億元（人民幣，下同）。

大公報記者 毛麗娟（圖／文）



▲張權利表示，疫情令公司遇到的困難，是從業三十年來最大的一次，超過2008年金融危機

往年的2至4月份是愛意家居最忙的時候，這家海綿原料及海綿產品廠商的大客戶都是出口型內衣企業，由於每年6月前要推出春夏內衣新品，愛意家居會收到大量原材料訂單。

工資基本開銷逾200萬

根據海關總署統計，今年一季度，全國紡織品服裝累計出口總額452.64億美元，同比下降17.7%（以人民幣計同比降15.9%）。其中，紡織品累計出口226.94億美元，同比下降14.6%（以人民幣計同比降12.7%）；服裝累計出口225.7億美元，同比下降20.6%（以人民幣計同比降18.9%）。

「歐美疫情進入高潮後，內衣廠、模杯廠的大量訂單被國外客戶取消了，我們連帶受到了不小的衝擊，訂單縮減了三分之二。」張權利透露，公司此前每個月有2500萬到2800萬元的產值，現在只有700萬到800萬元；此前230個工人每天兩班倒，每人每天加班兩小時，現在不需要工人加班了，大家只能多休息。儘管如此，每個月的人工開支也超過200萬元。

張權利表示，這次遇到的困難是從業三十年來最大的一次，超過2008年金融危機。以前遭遇過原料價格暴漲帶來的壓力，但起碼訂單沒有減少，而這次是訂單直接大幅縮水。「好在前幾年的積累，可以幫助公司渡過難關。」而疫情也導致各種工業原材料價格大幅下跌，包括生產記憶綿床墊所需的原料TDI（甲苯二異氰酸酯），過去一噸賣4萬至5萬元，現在只有9000元；床墊所需面料過去一米20元，現在只要12至13元。

探索當地消費者喜好

因此，張權利對未來並不悲觀，他自信疫情五六個月後會過去，而需求還存在，生意總歸會復甦。

他還透露，疫情以來，公司簽約的代理商數量大幅增加，等於有了更多的實體店願意銷售公司的產品。

愛意家居一年多前開始通過亞馬遜平台試水美國市場，由於具備規模化生產的成本優勢，同等型號、規格的产品，公司的記憶綿床墊最多能夠比線上平台其他品牌便宜200多美元。「如果不是新冠疫情影響，我們今年在美國市場保守估計可以銷售5個億。」張權利介紹，歐美電商平台售出的床墊只佔公司總銷售量的10%至15%，未來出口歐美市場的空間還很大，在貿易環境不惡化的前提下，唯一的挑戰就是要深度了解當地市場、做出符合當地消費者喜好的好產品。

新冠肺炎疫情減緩了愛意家居深度拓展美國市場的步伐，今年公司加快入駐eBay平台，積極布局歐洲、日本、加拿大、澳洲市場，預計年內在這些市場銷售額可達2億元，有助緩解美國市場增長出現的壓力。



▲疫情之下，工廠裏的員工在做原材料研發

企業復工觀察系列 12

降價讓利 入駐境外電商平台

床墊製造商不悲觀

深拓海外市場待疫退



▲愛意家居生產車間內，工人正忙於生產記憶綿枕頭

對手差評具價值 從錯誤中學習

保持優勢

通過亞馬遜賣床墊到美國市場才一年，愛意家居就已位居平台同類品牌的銷售冠軍。該公司跨境電商團隊負責人葛先生透露，要從幾千家床墊企業脫穎而出，靠的不僅是產品本身，還要善於總結消費者偏好、為企業後端開發新品提供參考意見。

借道電商出海之前，葛先生的團隊早早做了市場調研。他們將亞馬遜平台上每個國家銷量排名前100位的床墊品牌挑選出來，對其做大數據分析，判斷市場趨勢，了解產品款式、消費者偏好等。這一步決定了公司要針對不同的市場，開發不同的產品。

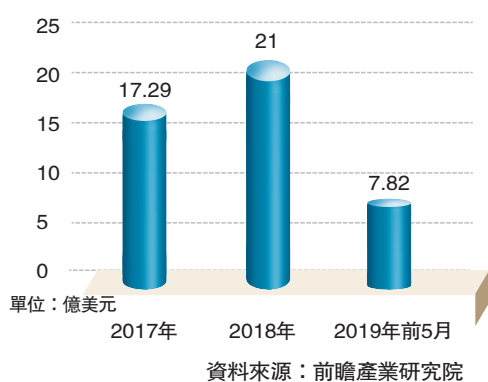
通過大數據分析，葛先生了解到，對於床墊來說，中國人喜歡硬的，美國人喜歡偏厚的，日本偏愛薄的、可摺疊、方便收納進

櫃子的，澳洲人則喜歡外觀花色花哨的。「因此，我們會在電商平台上針對不同的國家開不同的店，對產品的尺寸、軟硬度、花色做不同的調整，以滿足當地消費者的需求。」他續稱，公司在電商平台的產品銷售，幾乎沒受到新冠肺炎疫情的影響，一天就可以賣出3000張。

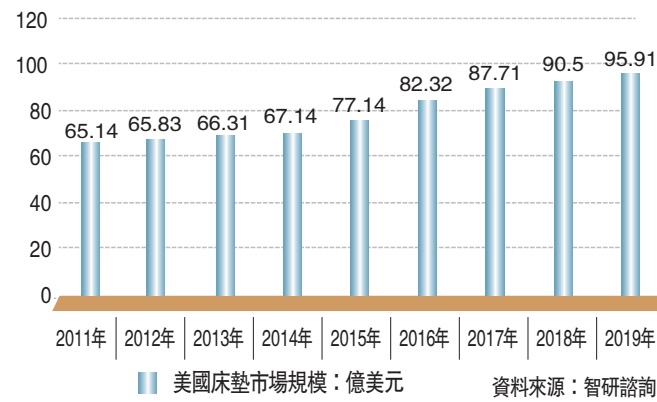
為了解別的品牌為什麼做得好，愛意跨境電商團隊經常購買各國銷量前5位的床墊品牌，解剖並研究對方的材料、做工、內部結構，並要求團隊試睡，寫出試睡報告。

葛先生十分關注競爭對手得到的「差評」。在他看來，好評都差不多，但差評通常不一樣，也更具有價值。他督促團隊經常翻看平台上同類品牌的「差評」，從中揣摩消費者的心理，從競爭對手所犯的錯誤中學習。「規避錯誤本身是對成本的節約。」

中國床墊行業進口金額統計



美國床墊市場規模一覽



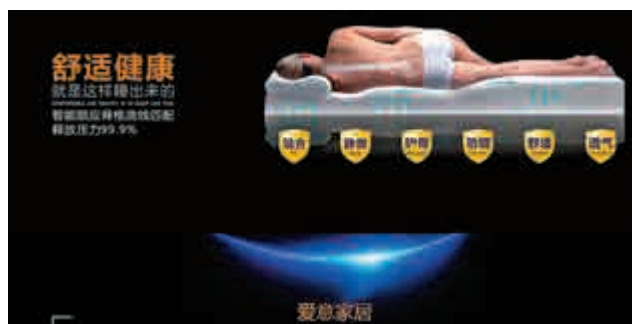
千睡百試 打造記憶綿床墊

嘔心瀝血

記憶綿也叫太空綿。美國太空總署曾研究將記憶綿用於阿波羅指揮艙救生系統，作為緩衝材料吸收巨大衝擊力。2007年，愛意在業內首次將記憶綿引入健康睡眠產品。為做出一張像樣的記憶綿床墊，張權利在工廠開發的新品床墊上，反覆試睡過上百次。

記憶綿二十年前進入中國市場。與乳膠和其他海綿不同，這種材料最大的特點是慢回彈、反作用力為零，當人用拳頭打一塊厚厚的記憶綿，記憶綿對人的拳頭沒有反作用力。張權利與生意夥伴意識到記憶綿的性能不可多得，用於家居產品可能是一個機會。他們不滿足於只是生產記憶綿枕頭，而是希望造出中國的記憶綿床墊。

十年前，張權利帶著研發團隊吃住在工廠，反覆調



▲2007年，愛意家居在業內首次將記憶綿引入健康睡眠產品

製原料、開發材料、做成樣品，一次次試睡，感受樣品的缺陷，揣摩厚厚的記憶綿與普通海綿結合，才能做出軟硬適中的好床墊。團隊最終發現，用記憶綿與普通海綿進行三層組合，可以得到最佳睡眠效果，即首層舒適層用記憶綿、中間層的緩衝層用普通海綿，底層則用硬度較高的支撐層海綿。



愛意家居網頁

在愛意的生產車間，記者目睹了一張記憶綿床墊的生產過程：首先是來自拜耳、巴斯夫等跨國企業的化工原料發海綿，海綿發好之後，透過自動化設備切綿，然後過膠沾海綿，繼而給海綿裝上內套外套等布套，最後是用自動化設備進行壓縮打包，一張完整的記憶綿床墊就裝好了。

越南開廠避貿戰 美制裁步步進逼

前景未明

疫情尚未結束，繞道越南出口的中國企業，可能又要面臨美國商務部的反傾銷調查。彼時的2018年，中美貿易糾紛愈演愈烈，美國對中國床墊實行反傾銷，瘋狂徵稅1700%。為擺脫困局，愛意家居先後考察了印尼、馬來西亞、越南、柬埔寨等國，最終在越南投資創辦了一個全新的床墊工廠；如今，他們開始擔心這筆數千萬美元（人民幣，下同）的投資打水漂。

2020年4月21日，美國商務部宣布對進口

自柬埔寨、印度尼西亞、馬來西亞、塞爾維亞、泰國、土耳其和越南的床墊，發起反傾銷立案調查，而對進口自中國的床墊發起反補貼立案調查。若美國國際貿易委員會裁定涉案產品的進口，對美國國內產業構成了實質性損害或實質性損害威脅，美國商務部將繼續對該案進行調查，並預計於2020年6月24日作出反補貼初裁、2020年9月8日作出反傾銷初裁。

愛意的越南工廠是中美貿易糾紛下企業自救的一個縮影。張權利介紹，2019年初，愛意在越南胡志明市花3000萬元買下一個現成

的工廠，加上置辦機械設備，總共投入了4000多萬元。2019年年中投入生產以來，越南工廠每月生產約3萬張記憶綿床墊，產值1650萬元，有大約200名工人，普通工人每月工資2800元，加上管理人員工資，每月人工開支70萬元，收支計算下來，效益很可觀。

「但目前面臨的最大問題，就是跨境貿易前景的不確定性，若美國實施反傾銷制裁，那對我們將是巨大的損失。」張權利透露，現在正考慮將在越南生產的半成品床墊轉口到台灣，但這一備選計劃將增加40%的生產成本。