



电商与小微的“共生”与“自救”

作为创业者，霸蛮米粉创始人张天一、nuthink男装负责人潘信镇都感受着“被现金流扼住喉咙”的紧迫。疫情之下，物流中转时效延长、账期拉长、现金流中断……这些都是数千万中小微商家共同面临的难题。在此危急时刻，电商平台施以援手，众多平台相继落地0账期回款、开放物流仓、减免佣金措施。一场互联网上的共生与自救战正在展开。

共生：0账期回款维持运营

复工陆续开启，众多企业顶着多重压力前行。电商生意场上，平台方与商家算得上互相扶持，前者降低门槛为商家顺利开工制造条件，而商家的正常发货、调度又能确保平台各项运转如常。

“从2月17日至今，一共提取了7次回款，每次提取金额在8000元左右。用这笔回收的货款，我们每天都可以发货，可以雇工人采摘果子，也能给自家老树杀虫、施肥，让果树结新果。”爱媛鲜果汇生鲜馆店主李志强拿着从淘宝0账期回款项目中提取出的资金，精打细算地规划着复工节奏。

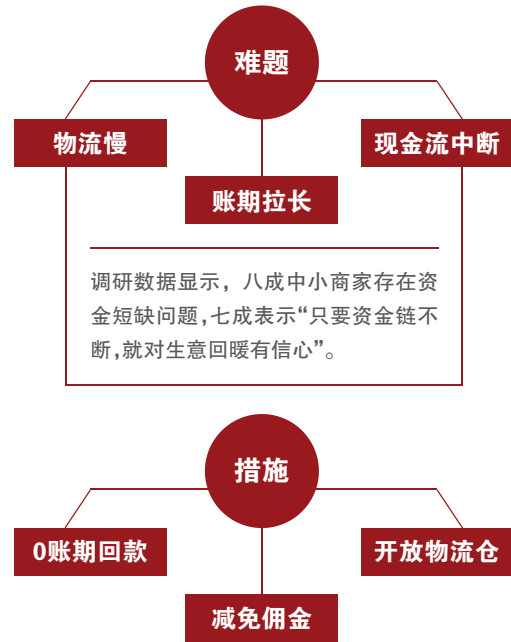
细细绸缪、精打细算地盘算资金的，还有张天一。

疫情暴发后，霸蛮米粉60多家门店大部分“收入归零”，张天一还要照常支出每个月2000万元的成本，为500多个员工发工资的日子逐渐逼近。没有收入的情况下，还要支付千万成本，公司账上的资金也就能再支撑三四个月。“张天一做好了最坏的打算。张天一预估：按收入参与预算为零的情况，三四个月公司差不多就不行了。”

2月成了张天一创业以来最难的一个月。就在疫情前夕，公司正高歌猛进开新店，张天一踌躇满志计划着从2020年开始到年三十前，一天一家新店。实际情况则是：“新开的门店不但一个人没有，新一季度的支付账单又来了”。张天一多少有些无奈：“农历新年前的快速开店大量消耗了账面资金，能抵御疫情冲击的基金并不充裕。”

正当盘算资金从何处而来时，张天一和霸蛮从淘宝拿到了660万元回款：“有了这笔回款，店铺不用关店了，员工工资有了着落，最重要的是还能安抚上游供应商正常生产。”张天一与上游供应商互相打气，他承诺，在电商上每发货一单，就有一笔钱返给供应商用来渡过当下的难关。

消费者们也在默默助力商家缩短回款时间。过去一天，淘宝上就新增了700万消费者确认收货，帮助商家提前回笼资金。“我马



★ 疫情期间小微商家运营难题及措施 ★

上点收货”坚持下去呀”成了消费者和商家之间最常见的对话。长江商学院副院长、金融学教授李海涛表示，中小微企业承担了中国的就业，疫情之后，流动性和现金流关系到它们的生存。账期缩短一天，回暖就更快一步。

自救：营收高峰期“砍掉春装”

面对突如其来的疫情，经营者们想让公司撑下去，还需要自己动脑子想办法做到开源节流。潘信镇在电商上创业了十余年，面对本次危机也有些措手不及：“今年1月底疫情来得太突然，公司的储备资金不充裕，很可能撑不过一个月。为了让公司坚持下去，我们做了很多努力。”

现在潘信镇每天亲自上手沟通快递发放，盘点仓库信息、衔接各部门工作、保证发货顺畅；内容团队在过了大年初三后就复工了，五个小伙伴自我隔离在小区家中做短视频和直播的工作；客服和运营全部在初一就轮休在家中办公；仓储人员隔离在仓库发货。“潘信镇要做的，就是将所有流程对接上。



对于nuthink男装来说，迫在眉睫的是，要快速准备好充足的资金来开展夏季款的生产。

除此之外，潘信镇还做了个大胆的决定：把春季款去掉，直接过渡到夏季款的生产。“因为工厂无法开工，就算春装做好了，也很可能过了销售旺季成了库存，所以公司迅速作出生产夏装的决定。迫在眉睫的是，要快速准备好充足的资金来开展夏季款的生产。”

在资金上做节流是经营者们不谋而合的决定。张天一忙着与各路人马进行谈判：在节流端，我们可能谈一些应付账款的延期、房租减免，包括我们自己公司的合伙人、高管带头降薪。”

“往年春节后都是各个工厂设备、配件采购的高峰时段，也是我们营收的一个高峰期，现在的情况打乱了节奏。”青岛德银负责人李鹏志说：“目前80%的线下门店仍无法复工，再这么拖下去不仅公司要面临巨大的现金流压力，还会对公司今年整体的业务发展造成巨大影响。”为此，青岛德银开始谋求转型之路。

不同于其他行业，工业品主要服务于传统制造企业，不仅商品品类数量庞大、长尾商品及非标品多，且因主要应用于企业核心的生产场景，所以对安装、维修等线下服务依赖性较高。所以，一般工业品的服务商多以线下

渠道为主。青岛德银也不例外。即便去年下半年公司首次尝试线上化转型，在京东开设店铺，但公司的主要营收及利润依然来自线下渠道及本地服务。就此，现实对公司造成巨大影响。

“我们入驻的京东慧采平台，由于服务客户精准且质量高，让我们在短短的半个月时间内就销售了近100万元，不仅弥补了线下渠道因暂时歇业而导致的损失，还实现逆势增长。”李鹏志表示，更让他们高兴的是，公司借机对接到一些全球500强制造企业，相比于单月的销售业绩，这对公司的意义更大，解决了困扰公司很久的业务增量和业务创新问题。

配合：让渡资源保资金链衔接

在长达数月的“共生”与“自救”过程中，能够顺利闯关的企业，往往得益于各项补助能迅速到位且全面覆盖。

许多行业都有个不成文的规定，商家回款周期通常在1-2个月甚至更长。据了解，电商平台的回款周期通常在15-45天不等。张天一坦言，疫情之下：“这15天对我们很关

键”。张天一以半成品米粉为例，多数情况下需要45-60天账期，但公司现阶段等不了这么长的回款周期，希望越短越好。虽然别的渠道销量也在上涨，但现金回不来，或基本不动，会导致公司账面资金越来越少，也就没办法开展后面的工作。”

潘信镇也有着相同的感受：“公司申请了四五百万利率8折的贷款，并且使用了0账期回款政策。疫情期间，因为物流不发达，消费者确认收货的时长进一步拉长了，导致我们的货款回收更慢。0账期回款可以让我们当日发货当日回款，每天能收到15万元左右的货款，成倍提升了资金周转效率，可以安然渡过这次危机。”

天猫商家运营专家亦达表示，疫情对平台上很多商家产生影响，通过收集商家的运营难点，发现大家最大的痛点就是物流慢，账期被拉长，导致现金流中断。调研数据显示，八成中小商家存在资金短缺问题，七成表示“只要资金链不断，就对生意回暖有信心”。

实际上，电商在为商家让渡资源并及时提供支持方面不曾犹豫，并尝试敞开门。京东中小企业帮扶计划显示，在“通畅路”方面，京东明确表示不仅将针对中小企业商家入驻提供开店的绿色通道，还提供从仓租费减免、超低扣点支持、千万级直播流量导入等全链路电商化成长帮扶。

青岛德银在京东近乎一对一指导服务下，其营销团队快速提升线上营销能力。然而，青岛德银在触网之后，如何确保服务质量不掉线，成为其是否能留住客户的关键：“京东德银工业品专营店开业后，我们陆续接到了全国各地的订单，最远一单甚至来自新疆。不光是物流配送，怎么协调服务商到场安装调试都成了一个大问题。”李鹏志表示，企业需要更全面的配套资源作支撑。

当下，京东的企业级供应链网络开放给青岛德银，依托京东物流配送体系，青岛德银能够实现高效的全国配送。同时，京东中小企业帮扶政策中推出的多项物流补贴、费用减免也可同步生效。

中南财经政法大学数字经济研究院执行院长盘和林认为，此次疫情给企业复工复产带来挑战的同时更带来了机遇。企业需要结合自己的业务特点，与数字化服务商合作，扩大产业集群内的企业间的协同效应，拓展线上服务。

北京商报记者 赵述评/文 企业供图

Market focus



赵蕊正在配送，对于这个以男性为主的行业，女骑手隐没在“配送小哥”群体里。

疫情期女骑手养成记

在“最后一公里”配送的路途中，一群疫情期间新入行的女骑手见证着北京这座城市的慢慢复苏。

在消费者印象里，“外卖小哥”成为末端配送员的代名词，在超300万的配送大军中，女性配送员比例不到10%。41岁的北京人赵蕊就是生鲜平台站点的唯一一位女骑手。最近一个月，她从兼职游“转行”为配送老手，平均每天要跑50多单，往返站点二三十趟。疫情期间，同样选择加入配送大军的不少赵蕊，各生鲜平台配送员的报名人数都在明显增长。

配送剩下几笔单子，突然下起了大雨，站长贾小雷迅速通知骑手们回来穿雨衣。赵蕊不听劝，开着车灯在门口等；万一回店里了，顾客正好到了咋办？如果没看见我，肯定就上楼了，我还是等着比较踏实”。

等待是经常发生的事情。按照赵蕊的判断，如果打了三次10秒左右的电话没人接，说明顾客很有可能睡着了。看着时间充裕，她先把剩下的单子送完，再返回小区门口等着。同样是晚上最后一波单子，顾客睡着了，打了十几通电话，没人接，赵蕊等了50多分钟。后来身旁的保安忍不住“责备”取货的男子：“这大姐也太执着了，刮着大风等了你一个小时，我让她走她都不走”。

若是碰上下雨下雪天，就算时间充裕，赵蕊也要赶快出发，骑着电瓶车慢慢开。“我送一趟达不到男同事的数量，那就多送几趟呗。”

填补空缺 女性不足10%

末端配送，在这个以男性为主的行业，女骑手隐没在“配送小哥”群体里。

在蜂鸟配送发布的《2018外卖骑手群体洞察报告》中，全国注册超300万的骑手里女性仅占9%，24-33岁的女骑手超过半数，新疆和田、云南大理白族自治州和吉林长春成为女骑手数量前三的地区。

新骑手的性别比例也较为类似。来自闪

“难道女性不能当骑手吗”

每天早上6点40分，赵蕊提前到达每日生鲜新站点：“我觉得这个职业干起来挺得劲的”。

将时间拨回到一个月以前，赵蕊心里的焦虑一直压在心头。按照以往，家里的几辆旅游大巴和商务车会被导游、企业租走。自己也常和导游一道，帮忙招呼团里的老人们。突如其来的疫情，让这份干了四五年的导游兼职按下了暂停键。没有了收入，每个月还要还上万元的租车费，赵蕊看着马路上来往的快递小哥，寻思着去应聘配送员。

“你是应聘理货员吗？”新站点的前站长冯臣问道。

“我应聘骑手。”

“你确定你应聘骑手？”冯臣一愣。

“难道女性不能当骑手吗？”

“可以，你试试吧。”

上岗第一天的2月5日，冯臣带着赵蕊从店到小区走了一遍整个流程，教她如何使用软件里的导航、如何给顾客打电话等。从店附近的小区开始，赵蕊头天就跑了30多单。有时候和顾客通话，会听见对方小声嘀咕“怎么是位女士？”赵蕊不介意，回应道“外面冷，出门多穿点衣服”。

有一次，赵蕊接到店对门同兴园小区的单子，是一位女生给父母买的两大包菜和三桶水，然而老人腿脚不便，和门卫沟通后，允许赵蕊送进去，但车不能进小区。提着两大包菜，赵蕊中途歇了3次，爬上4楼。老人家接过菜后十分惊讶：“你竟然把菜都扛上来了！”来不及歇口气，赵蕊赶快把桶装水也送

了上去。这一趟单子花了一个多小时：“当人年纪大了，都会有有求于人的时候，所以要换位思考。”赵蕊说。

“一趟不行就多送几趟”

随着业务逐渐熟练，赵蕊跑单的区域扩展到新发展地、西红门。去一趟西红门大概15分钟，在小区间穿梭也要花上10分钟左右。为了尽快熟悉路线，赵蕊一边用导航，一边记下周围的路牌、建筑，小区目前开放的门口等信息。同事之间也会交流跑单经验。比如在路上提前给用户打电话，询问小区哪个门接货比较方便等，以减少双方等待的时间。

有时候也有例外。

3月6日晚上9点左右，赵蕊和同事正在

送的数据显示，在疫情期间，新上任的闪送员数量有所增长，整体报名人数2万余人，其中女性占6%。和赵蕊一样加入骑手大军的还有闪送员那薇。那薇本是餐饮店长，然而店铺无法营业，便做起了骑手。

来自餐饮、酒店、影院、百货行业的新骑手们填补着各类平台的运力空缺。从次日达、当日达再到1小时达，北京的末端配送运力正持续恢复。和赵蕊一同在小区门口等着的，还有美团、饿了么、顺丰或是中国邮政的同行。看着大家一遍遍拨打电话通知顾客下来取货，赵蕊心里感触良多：“疫情之前，美团的小哥会把货送到家里，我觉得特别温馨。当我做起这份职业后，才发现真是不容易。”

每天早上5点，丈夫会起床给赵蕊做早餐。夫妻虽然无话不谈，赵蕊也没将做骑手的事告诉丈夫，谎称自己在超市做收银员。丈夫的工作是开旅游大巴，曾经差点撞上一个从胡同开车出来的骑手：“他肯定不同意我做这行，也担心疫情。”赵蕊说道：“但我猜他应该是知道了，他了解我的性格，肯定耐不住当收银员的。当导游我是用脚走路，骑手还有电瓶车呢。”

小区跑的次数多了，有顾客一见赵蕊就会招呼：“哟，姑娘又来啦！”也有人会特意将捂热的水塞给她。在这一个多月里，早晚高峰的车逐渐多了起来。骑车的15分钟，赵蕊只想着将货赶快送到人们手中。

北京商报记者 王晓然 何倩/文 企业供图