

在中国工厂因成本上涨和产能过剩等因素“外迁”至越南时，电商领域出现的先进性买家“接盘”了中国制造里的优质供给。中国工厂“外迁”踩刹车，转战中国电商源头货盘1688

文 | 莫云

中国的600多万家工厂正集体面临大考。

疫情余波加上经济不确定性，导致工厂订单时有时无。有的工厂虽然订单饱和，但因综合成本上涨导致利润非常低。好不容易生产出来，能不能发货，还要看物流是否能正常运转。同样的压力，落到中小工厂身上，就更为沉重。

随着国家出台一系列纾困政策以及经济基本盘暖意的不断积累，上述困境已大大缓解。但

这几年疫情已经让整个

消费需求发生了巨变。小红书、抖音

、快手等内容电商以及社交电商和社区电商领域的新兴买家成为最快速增长的厂货购买群体。传导至工厂端，是采购需求的碎片化、定制化、个性化和精细化。对工厂而言，这意味着即便订单恢复到疫情之前，有没有能力接得住是个大问题。

在中国600多万工厂里，差不多十分之一活跃在一个叫“1688”的内贸B2B电商平台。1688是阿里巴巴旗下业务，它是阿里

国内

电商板块

最核心的供给支撑

，在阿里内部被称为三淘（淘宝、淘

特、淘菜菜

) 强壮的下半身，在外部则被称为“中国电商的源头货盘”，是中国最大的工厂聚集平台。入驻1688的100万卖家中超过一半是工厂，因此在行业里形成了“找工厂就上1688”的心智。

因此，能不能让平台上超50万家工厂在疫情下活下来，疫情后活好，不仅关乎1688整个供给体系的稳定和质量，更是对这几年工厂数字化转型升级效果的一次大考。

整个电商生态已经发生了改变。过去，中小工厂的客户大多是传统买家，他们批发一批货品到淘宝等B2C电商销售、放在线下小超市销售；而现在，主播、带货达人、社区团购的团长为代表的新兴买家越来越多，需求越来越多元化、个性化。

对工厂来说，这些碎片化、个性化的订单接不接？怎么接？接了有钱赚吗？这不仅是广大中小工厂正在寻找答案的问题，也是1688这个行业最大的“找工厂”平台必须给出答案的问题。

自1999年诞生至今，1688已经把100万家工厂和贸易商搬到线上，让超过5000万买家在上面找到合适货源并且达成交易，成了连接中小生产商、贸易商和零售商的源头货源首选平台。但是，随着电商发展，交易撮合已不是难题；面向未来为用户提供有确定性服务的优质供给，提升买卖家生意链路效率，是平台、厂商和产业共同发展的关键。

站在产业互联网和消费互联网加速融合的战略交汇点，1688能否抓住这个历史机遇期，决定了它的行业地位和模式优势能保持多久。

## LV和Dior的供应商，发现了宝藏平台

2020年，董凡铭从硅谷  
辞职，  
回到他父

亲创办的上海新麦食品工业有限公司。求学时代，董凡铭在斯坦福大学

数字化转型的改革，设立智能CRM（客户关系管理）数据库、MRP（物资需求计划）、数字孪生系统，转型线上思路，与人工智能和生产相结合。

新麦这个名字在长三角的食品加工行业无人不知，它在上海地区月饼类、糕点类、曲奇饼干类ODM（贴牌生产商）中排名前三，拥有上海、东京两个研发基地，是迪士尼、LV、圣罗兰、奥迪、故宫博物院等知名品牌的代工厂。

不过，很长一段时间，新麦的运营和销售都相当传统。“我加入工厂时，销售部门只有一个大客户部，销售渠道主要是口耳相传。我决定把新麦引导成现代工厂，一是做品牌和渠道，二是做智能工厂。”这时，1688进入了他的视线。

“我在美国生活了10年，知道淘宝，但是没听说过1688。回来之后，发现新麦已经加入了1688，每年付6688元买诚信通会员服务，把它当成黄页来用。后来，1688的一个‘小二’（员工）找到我，解释了一个叫做‘超级工厂’的新项目，我听下来，认为超级工厂之于1688，类似于当年天猫之于淘宝，有机会红利。”董凡铭决定投资10万元，“看一下这件事能做成什么样。”

2021年，新麦在1688的会员费和广告费一共花了20万元，在这个平台上获得的收入接近800万元，并且收获了法国蓝带等新的高端客户。

像上海新麦这样的优质工厂，在1688上并不少见。经过20多年的发展，1688已经是中国工厂数量最多的数字供应链平台。

这样的规模和行业地位并非一日造就。1688用户运营及发展中心负责人汤利华表示，1688的发展主要经历了三个阶段：

- 最初，从成立初期到2010年，1688主要提供黄页服务，就是让买家更容易找到卖家相应的信息。这个阶段，1688上的客户以专业买家为主。
- 第二个阶段，1688和淘宝的业务有更多的结合。在2011年到2017年，1688平台提供了更强的交易服务，使买卖双方的交易可以在线上直接完成。这个阶段，中小型的零售商快速涌入，在1688上进货，到淘宝卖货，1688的用户规模出现指数级增长。
- 2017年起，1688进入第三个阶段，信息服务加交易服务之外，又强化了营销服务。除了实体店主、淘宝零售商，越来越多新兴电商的中小买家出现在整个电商体系中，并且纷纷来1688进货，丰富了1688的用户结构。针对淘宝店主、线下实体店、主播、跨境、社区团购、小红书、抖音、快手等不同买家群体的采购需求，1688专门搭建了相应心智的货源匹配场景，并且提供反映未来市场销售趋势的商机。

2020年，商务部发布的《产业带数字化转型报告》显示，1688平台覆盖了172个一级产业带，约占全国一级产业带数量的70%，已经成为产业带中小企业数字化转型升级的主通道。

## 供应量大不算厉害，供给好才算

自从电子商务出现，贸易商在全国范围内找到供应商早已不是难题，而现在，找得到优质供给，才是发展的关键。

在1688的定义中，优质供应商是那些业内的宝藏工厂、隐形冠军、单项冠军、小巨人、领航企业，以及“专精特新”企业。他们拥有一些共同的特点：柔性化生产能力、渠道建设能力、客户关系维护的能力等等。这些能力，正是中国制

造业发展的方向。

“专精特新”是指中小企业具备专业化、精细化、特色化、新颖化的特征。

“专精特新

”企业是未来产业

链的重要支撑，是强链、补链的主力

军。

中国的“专精特新”企业超过4万家，其中“小巨人”企业达4762家，平均拥有50项以上专利，六成以上集中在工业基础领域，超过七成深耕细分行业10年以上。目前，每10家专精特新小巨人企业中，就有一家入驻1688。

在疫情下，即便是拥有先进生产能力的工厂，也面临着最基本的困难——没有订单，或者是原先的大订单没有了，变成了小订单。

“中小工厂的生存压力非常大，最关键的还是有没有订单，能不能活下去。有的工厂虽然订单饱和，但是利润非常低。”1688产地发展中心负责人陈盛说。

“这些工厂现在面对的是巨大的成本压力，包括原材料成本和人工成本。此外，工厂的组织架构正在发生变化，逐渐走向企业化，服务、产品、营销、渠道、制度考核等等都需要建立起来，这对传统的工厂主而言，是一个挑战。”他补充道。

针对这些痛点，2020年9月，1688推出“超级工厂”会员服务，重点挖掘一批头部的优质工厂，在官网搭建、场景营销、数据洞察、专业培训等方面提供深度扶持，帮助其进一步拓宽市场。目前，1688上面有100万诚信通会员，也就是面向卖家的最基础的付费会员，其中有一半是工厂，一半是贸易商。而这批工厂中，有1%是超级工厂，也就是说目前有6000多家超级工厂，是1688体系中站在金字塔尖的供应商。

超级

工厂项目

，除了撮合批发交

易，更重要的是为工厂提供供应链服

务。

陈盛介绍，“第一是可定制服务，帮助工厂为市面上的新品牌、新渠道定制产品。第二是帮助工厂做分销，一些大工厂看重的并不是批发，而是怎么构建线上数字化分销的渠道，那么1688就帮助他们把线上分销能力建立起来。第三是让工厂拥有轻定制能力，比如一些企业在买产品的时候需要增加自己的logo，或者需要换一下包装，工厂能够快速响应。”

1688改造的这批工厂，能够根据买方的需求立即作出产品效果图，两小时打样，72小时发货，闪电定制。从打印工单开始，平台深度参与。

生产环节的问题解决之后，1688继续在物流环节发力。

工厂拿到的是“碎片化订单”，但是1688可以联动菜鸟上门揽收，工厂只管生产，发货的问题可以交给平台。在疫情期间，1688作为B2B电商，发货效率比B2C电商还要高，48小时的揽收率达到了88%，而且这个数字包含了疫情城市。

这些对于工厂的改造，本质上就是帮助它们迅速习得服务中小客户的能力。

无论是上游还是下游，中小企业都是产业链上的主力军。无论企业规模大小，顺应市场变化，才能获得长久的发展。与市场需求牢牢绑定的工厂，才称得上是先进的生产力。

超级工厂的年费为10.68万元，是基础会员“诚信通”的16倍。在1688网站上，有商家留言表达疑问：一年10万多元的年费，能赚回来吗？

据1688方面称，超过六成的超级工厂在1688上的年销售额达到500万元以上，如果按10%的利润率来算，一家超级工厂有50万元的利润，覆盖10.68万元的成本之余还能赚40万元。2021年，超级工厂的续签率接近70%。



济南赛诺环保有限公司就是1688签约的一家“超级工厂”，老板韩其新坦言，1688的这项会员服务收费确实高，但是在服务和客群方面，最符合公司的定位和需求。

济南赛诺过去生产炮雾机，现在主营造雪机。受到冬奥的利好影响，这家公司在2021年销售造雪机170台，比过去翻了一倍。

韩其新说，早在十几年前，工厂就上过1688平台，后来他尝试了百度等平台，直到近两年，又重新回到1688。“1688的客服比较灵活，在本地都有人，其他平台我们也试了，交完钱之后不太管我们，有问题无法及时解决。”他说。

现在，济南赛诺有四成客户是从1688获取的。“除了带来订单，1688还能够提升工厂的知名度，而且这个平台面向中高端客户，符合我们的客户定位。我们只做中高端产品。”韩其新说。

## 一个1688，养活一群电商

1688上有一个神奇的功能，叫做“一件代发”。

一件代发，简单来说就是小卖家在2C平台接单之后，向供应商拿货，即便只卖出一件，供应商也愿意发货。这种模式让小卖家免去库存和资金压力，卖一件，上家发一件，从中赚取差价。这是许多新手卖家的选择，是他们在电商行业中的敲门砖。

1688就是小卖家们寻找“一件代发”的

主要基地。不仅仅是淘系卖家，京东、拼多多、小红书、抖音、快手等2C电商平台上的许多卖家，都从1688进货，通过“一件代发”入行。

这种模式，培养了众多终端零售商，对于1688而言是增长了客户数量和成交量，但是由于他们分布在各个电商平台，1688的供给等于间接地为其他电商平台输血，反而让淘宝这样的兄弟部门面临了更激烈的竞争。

“最初，1688的最大客户群体是线下实体店和淘宝卖家。这两年跨境卖家、抖音、快手、拼多多、微信上的商家在丰富我们的用户群。我们的用户结构在发生变化，越来越分散了。”1688商贸发展中心负责人王强说。

对于这种错综复杂的竞合关系，1688回应道：“1688是一个开放性的平台，有做B类生意的，也有做C类生意的，大家不冲突，反而在合起来做生意，BC联营的情况越来越普遍，这背后是产业互联网和消费互联网的深度融合，1688正好处在这个交汇点上。”

实际上，踩在产消互联网交汇点上的1688，展示了其独特的价值：不只是一个在线交易和进货的平台，还可以做定制的生意。很少有买家去淘宝、拼多多和京东找定制货源，大家都会到1688去找一家工厂做定制。

1688上的买家，就是终端零售环节的卖家。汤利华观察到，随着零售电商的发展和消费趋势的变化，买家群体在经营行为上表现出一些共同的新特点。在1688内部，他们被定义为“先进性买家”。

“首先，这些先进性买家有线上经营能力，它的经营效率更高。”汤利华说：“其次，在面对消费者，也就是他们的客户时，会用短视频、直播互动等内容化方式去推广产品，这相比传统的图文商品表达和推广更进一步。”

她补充道：“第三，更关注长期经营的健康性，不仅仅在意获取新客，也注重老客户关系的维护，客户的留存和复购带来持续生意增长。第四，跨境生意类型的买家，他们对宏观经济、国际政治经济形势都比较敏感。”



1688之所以用这四大特征来定义买家的“先进性”，是因为这些特征代表了电商未来发展趋势，并且带来对供给端的新要求。而1688职责，就是更好地满足这些需求，让买家能够找到合适的货盘，并在采购链路上提供更好的服务和体验。

“现在的年轻消费者有许多个性化诉求：偏爱国潮、大牌平替等等，这些消费趋势会影响我们的买家在1688上的采购行为。不少买家从定期补货的采购模式，变成随着消费需求变化而更加多元和分散的高频小额采购模式，这就要求供给端也作出相应的快速反应。” 汤利华说。

她回忆道，

“主要原因是新兴电商的发展，比如带货达人，自己开个微店、抖店，这个群体增速非常快。他们紧贴消费者，能够根据消费趋势变化而改变采购行为。”

对于小白买家而言，虽然经营的规模不大，但是同样需要选品、组货，而他们对此往往缺乏经验。因此，1688重点向这个逐渐壮大的群体提供适当的解决方案，包括高效、有用的选品工具、组货工具和一站式采买代发服务。

“买家来1688输入‘连衣裙’，通常不会只采购一款连衣裙，这个时候平台可以做到的是，根据这个买家的服务对象，做一些组货的推荐，帮助买家完成关联采购，比如相应的配饰、鞋子、包包。比如刚上线的‘搭配购’帮助提升了买家找和挑的效率，帮助用户更高效地组货采购。” 汤利华说，要做到这项解决方案，要求1688的产品和运营团队深入客户所在的行业，理解他们的生意链路和商业模式，理解“客户的客户”，并且在1688的产品设计和运营策略上做相应的迭代升级。

## 升级买家采购体验，加大优质供给

目前，1688有一个核心目标或者说团队的一个核心文化，那就是“让生意更简

单”。让买卖双方的匹配更简单，让商家的生意回到本质。卖家需要的是新的商业机会和市场空间，买家则需要更好的用户体验和更多的优质供给。双方在1688获取自己的客户或货源，而不用在流量、营销等各种套路中迷失方向。

为了达成这一

目标，1688把内部的KPI（  
关键绩效指标）改革成OKR

（目标与关键结果）。区别是什么？简单来说，KPI就是拿到什么结果，OKR是要替客户创造什么样的价值。比如说1688以前的KPI，包括规模GMV、营收、利润；现在的OKR，“O”这个目标是围绕用户来设定的，包括用户体验、优质供给，对自己的期许则是健康的营收。

1688各个部门的“O”是一致的，只是各有分工，在目标一致的前提下，通过不同的路径去协同实现。企业内部的文化也开始发生变化。当大家做事的出发点都回到客户视角时，内部各个部门在沟通、甚至吵架的时候，不再纠结于按照谁的立场走，而是回到怎么让客户生意更简单去做决策。从KPI到OKR的转变，到实际的工作中，将体现为提升买家采购体验、给商家减负，同时也是给1688的员工减负。

王强坦言，过去，1688重销售，而在客户服务上的深度不够，很多产业带没有布局地面部队。“商家想在平台上获得更好的效果，那得有人教他怎么用好这个平台。过往通过电话的方式，效率虽然很高，但是深度不够。我们现在选择了消费品和工业品集中的几个地区，包括深圳、广州、东莞、金华、温州，派地面部队进去后，手把手地给客户id提供陪伴式的本地化服务。”

近段时间，不仅1688，整个阿里都更多体现出这种务实的工作方式，以及返璞归真的态度。

“阿里现在更清醒，也更务实了。未来不可能围绕着KPI做增长，一定是围绕着客户价值做增长。”一位阿里内部人士说。

今年阿里有个很大的改革，主要是内部经营责任制的改革，每一个业务部门变

成一个市场主体，不再是集团下一个数字指标然后分解下去完成。每个业务都要回归商业底层逻辑。每个业务部门有独立的预算，也有更加自主的商业策略，不再是围绕着完成利润、完成GMV、完成营收增长去工作。更需要为自己的客户、中长期的商业模式去负责。这个阶段，阿里内部已经有共识，没必要做“好看的数字”，阿里内部现在数字压力焦虑比原来要小很多。过去一些急功近利的动作，现在开始逐渐改变。

1688是阿里巴巴当下最主流的供给支撑，它正站在产业互联网和消费互联网加速融合的战略交汇点，这是它正在抓住的机遇。

它的左边是优质供应商，右边是终端零售商。前20年，1688的发力点在于需求侧，由平台流量和用户驱动，后20年，动力将转移到供给方，在自身发展的同时，帮助上游做数字化升级。从对中小企业的纾困做起，全力助推中国制造业的数字供应链高速发展。

过去一年，1688的客户续签率不跌反涨。

在过去几波疫情里，1688的流量、买家数、转化率、成交额都在快速上涨。很多客户身上展示出一种商业的“免疫力”。

“疫情加速了整个工厂贸易的数字化，对于所有的B2B平台，这个红利现在已经显现出来了。从2020年疫情开始，不管是工厂还是贸易公司，对于走到线上的心智、诉求意愿，都比过去强。客户更快速地、更加全力以赴地去线上平台做生意，对我们来说是一个巨大的利好。”王强说。