

电商“潜规则”调查： 月销千万的头部企业 为何迎来“至暗时刻”

“这件事情暂时保密，谁也不许外传”，怕影响上游供应链的回款周期，刘庆(化名)叮嘱每个知晓内情的公司高管不要多嘴。

作为公司的创始人兼董事长，刘庆已经三天三夜没有怎么合眼，办公桌上的烟灰缸里小山似的堆着烟头。

但他也坐不住，总是不由自主地走向那个堆满了积压备货的大仓库，背着手默默地在仓库附近来回踱步。快递公司派来拉货的车在三天内减少了一半，仓库里，那些价值1000多万的货品正在渐渐地变成一堆废品。

下午5点，工厂就停工了。往年的电商旺季，工人通常要加班到晚上9点左右，工资也会拿到六七千元。今年，工厂的订单突然减少了50%。工人



的月薪降到了4千多，这还是刘庆每天自掏腰包几万元补贴员工的结果。可是刘庆还是不忍心裁员：“必须对我的1000多名工人负责，每个人的背后可能是等着他养活的一个家庭”。

刘庆所说的电商“潜规

则”就是“二选一”。今年618大促前夕，刘庆的网络店铺突然被屏蔽。用户无法搜索到工厂的商品，一家月销千万级别的行业头部企业，仿佛消失在了网络世界里。刘庆说，这是自己创业以来的至暗时刻。

1 突然消失的流量

2019年5月的一天，站在电商平台公司的总部门口，董事长刘庆和公司另外两名高管吃了闭门羹。

公司负责电商业务的吴欣(化名)不停用手机打着平台运营人员人员的电话，但电话一直被拒接。

这和平日里平台运营人员的热情完全不同。

刘庆的公司在行业里数一数二，平时平台运营人员不管是来谈合作，还是对接促销细则，都很主动和友好。

但三天前，这一切都变了。4月底，是各大电商平台618大促的报名启动时期，全网的商家已经在为1个多月后的618活动做准备。刘庆的公司也不例外。

作为一家以线上电商销售作为主要渠道的品牌，刘庆的公司年收入已经有几个亿，每年的618和双11两次大促，对公司全年的销售都有重大意义。

可是报名后没几天，吴欣发现店铺后台“数据突然不正常了”。

这一天，店铺权重、销量被直接抹掉，进店人数断崖式下滑一半，这在吴欣从业数年来，还是第一次。他心想，在工厂生产、店铺经营一切正常的情况下，这是绝不可能的。

他一直担心的事情似乎发生了。

“当时我心存侥幸，想看看第二天的数据如何，结果第二天数据继续下滑，第三天就基本没有流量了”，吴欣现在回想起来，依然很沮丧，“只有做电商的才了解平台的这种操作：就是店还在，消费者可以搜索到我们，但没有人来了，这就等于给我们封店了。”

“我当时已经有所预感，毕竟行业内也有过类似案例，于是连忙跟小二联系”，吴欣在平台内部通讯软件上敲下几行字，描述了店铺遇到的问题，询问小二到底出了什么事，小二这一次没有打字回应，而是直接打来了语音电话：“你们必须把在另一平台的店铺立刻关掉。否则在我们这里的店你就要不要开了，我也没有别的办法。”

2 “我可以多做会儿工，只想多赚点钱”

刘庆的工厂位于珠三角的一片制造业产业集群带上，数十平方千米的土地上，几乎容纳了上下游产业链的各种工厂。一条长约7.8公里的街道两旁，有10来家同行。每天，这里都有络绎不绝的货车、快递车进进出出，显示出这片区域独特的地位和繁荣。

工业区距离市中心仍有1个多小时的车程，在工业区内部，已经建起了大的商场，不仅有星巴克等数家咖啡店，还有连锁院线的电影院、电器城、大型超市。每逢周末，在工业区做工的人们都会到这里消费，生活便利程度与城市无

异。金勇(化名)在刘庆的工厂做工近10年，是一名熟练工，他和妻子都在工业区内的工厂里打工。

每个月，金师傅能赚近7千元，妻子赚三四千元，扣除房租、生活费、孩子上学的开销、赡养老人的花费，基本没有剩余。

当5月这天突然接到工厂通知全体生产线工人近期要“早下班”，同时薪资从7000元减少到4000元，金勇感到无法接受：降薪了家里的开销还怎么维持？

金勇找到主管：“我可以

多做一会儿工吗？我不想早下班，我只需要多挣些钱。”

和他有一样想法的人还有不少，但生产线已不再需要这么多的工人。不过刘庆还是安排主管每月多给金勇发500元，“毕竟是跟了我这么久的老员工，他的背后还有一整个家庭。”

事实上，在订单减少了大约50%之后，刘庆的工厂至少需要裁员三分之一才能维持运转。每多留住一名员工，刘庆就需要自掏腰包解决工资问题。现在，他每个月都往外拿出几十万保障员工工资按时发放。

3 不敢停下的生产线

实际上，刘庆不裁员还有更多的考虑。在经历至暗时刻时，刘庆第一时间把几位高管召集起来，“这件事情暂时保密，谁也不许外传”，刘庆说，虽然订单少了一半，但生产线不能关停，原材料方面也不能大幅减少下单，否则工厂可能面临更严重的挤兑危机。

在工厂发展最快最好的时候，刘庆在10多家上游供应商面前拥有极高的话语权，不仅可以以较低的价格拿到原材料和配件，还可以延长打款时间。一般是在工厂回款后才打钱给他们，“之前有时我们直接给他们开支票，那边都接受。前段时间，可能也有人听到些风声，要求我们按月结到现金，不然就坐在办公室里不走”。

如果所有上游供应商得知自己的生产线部分关停，产量一下减少了一半，一定会担心回款难度，如果所有供应商都立刻讨要货款，那么，本来已经缺少资金的工厂就更无法运转。所以，刘庆说，就算打肿脸充胖子也不能关掉生产线。

更重要的是刘庆还有OEM业务——为其他大牌代工。

品牌确定代工厂都有一套严格的考核体系，工厂的各个方面都会被打分，除了质量外，产能也是其中关

键的一点。“做电商，质量固然很重要，但是更重要的是你强大的供应链。比如双十一，销量再高，哪怕几十万件，但如果无法按时发货，遭到差评，那店铺可能也会在一夜之间关停。所以大牌在选择供应商时也会重点考虑代工厂的产能”，吴欣说。

如果工厂把产线哪怕是部分关停，都有可能无法接到下一笔OEM的订单，这将让工厂形成恶性循环，到时候恐怕只能裁员了。

OEM订单，不仅为刘庆带来了更多营收，同时他们也从大牌的品控管理中汲取经验，包括一些细节，比如商标的位置、用料的讲究、产品的设计、包装的精美等等，刘庆自己的品牌也不断按照高标准要求自己。

如今，工厂的产品受到多个大牌的青睐，OEM订单络绎不绝，自有品牌也做得风生水起。“我们的产品和大牌产品质量、功能、细节等都基本没区别，就是设计略微不同。”

但现在，这些商品只能静静地躺在仓库里，不仅上千万的货款无法收回，每天每平方米还有25元的仓储成本。到一定时间，货品本身的价值小于仓储的费用，放越久，就意味着赔越多。

4 “如果是被竞争对手打败的，我们心甘情愿”

其实刘庆对自己起家的电商平台是感恩的。“我们也算赶上了电商的东风，从一个名不见经传的工厂，做到如今的规模，可以说既有自己的努力，也受惠于平台”，刘庆说，“最近几年，如果你在App上搜索相关类目的话，我们基本都在第一屏。我们跟竞争对手在商品的质量、价格、服务等等各个方面竞争，可以说大家都是越做越好。”

他的公司最早在电商平台开店的时候，只线上销量就差不多能占到90%。在电商做销售，流量就是根本。吴欣已经是个非常有经验的电商渠道运营者了，一方面，店铺凭借好的质量、口碑和服务，在搜索结果中名列前茅，为店铺带来自然流量；另一方面，他也会每年花费数万元以上的广告费给到平台，“左上角带hot标识的这些就是花钱买来的流量。作为用户，你每点进去一下，我们就要给到平台几元钱，不管最终你有没有购买。其实付费这块每年都是亏的，转化率没有那么多高，但我们希望通过付费增加的成交量带来更多的免费流量”，吴欣指着App搜索页面对记者表示。

从去年开始，公司同时在另一个平台开店，新增了一大批新用户，只用几个月的时间，新平台的销量就几乎占到了之前平台的1/3。

“数据增长实在太快了，我们真

的没有想到，因为我们并没有怎么花钱，但量一下子就起来了”，吴欣说，那时工厂为此新开了一条产线，也新招了一些工人。

吴欣所在的电商部门也新招了几位负责客服的员工。“电商平台之间也存在竞争关系，所以它们很重视售后服务这块。”他举了个例子，有一次，工厂在几年前卖出的产品质量出了问题，当然不能退货了，但是平台小二还是会帮助消费者进行了换货，直接发了一件新的过去。

吴欣说，类似这样的举措，平台有很多，在销售的商品类似的情况下，每个平台都会想方设法地留住消费者，形成一种服务上的竞争，消费者是最终的受益者。

“其实如果这次是被竞争对手打败的，我们心甘情愿。可是被平台限流，我们根本就失去了努力的方向。”他说，现在商家对于平台来说显得很弱势，被打后毫无办法。

“我研究过数据，新平台销量的增加并没有影响原来的平台，这块可以说是净增的。因为两个平台的客户人群可能不一样，我们卖得东西从设计到价格都不一样，我们本以为这是一块可以再去挖掘的市场”，吴欣说，当他被“潜规则”的时候，意味着一定要放弃其中的一部分。公司的“蛋糕”小了，消费者也少了一些选择。

5 能不能把选择权交给消费者？

“在那一刻，店铺已经死掉了。小二说我们关掉那个平台的店铺，就会给我放开流量。其实我们都知道，店铺已经很难回去了。在限流的这些日子里，我们的数据一落千丈，每天公布的前100名榜单都‘榜上无名’，自然流量几乎归零，销量等所有数据降下来，老顾客也慢慢流失，店铺已经没救了。”吴欣摇了摇头。

又进入电商旺季，可他的店铺丝毫没有往年热火朝天的景象。他预测，今年的双十一，店铺的成交额可能只有去年的千分之一。

吴欣指着手机上存着的《电商法》文档说，“我们都觉得这是违法的。你看，《电商法》里不是说了吗？平台不能利用服务协议、交易规则以及技术等手段，对平台内经营者在平台内的交易、交易价格以及与其他经营

者的交易等进行不合理限制或者附加不合理条件。”

不过，吴欣说，作为一个普通商家，如果真的拿起法律武器保护自己显得太难。“我甚至没法取证，因为整个平台都是他们的，数据也是他们的，这也是为何普通消费者没法很直观地感受电商潜规则的原因”。

这半年来，吴欣仍然在为店铺运营努力着，哪怕多卖出一件，就多一分希望。刘庆仍然时不时走到备货仓，拍下一张照片，发在高管群里。虽然没有配文，几位高管仍能不断感受到一份沉甸甸的压力。

“如果一定要被选择，能不能把选择权交给消费者？他们才是上帝，不是吗？”在采访的最后，吴欣反问道。综合北京青年报等