



# 一个民营企业的76天

## ——关税风暴中晋江玩具业破局样本

本报记者 蔡明宣 陈巧玲

6月11日,中美谈判团队就落实日内瓦共识达成框架,为两国经贸关系注入新动能。

回溯至5月12日,一则重磅消息从瑞士日内瓦传来——中美经贸高层会谈达成关键成果。美方宣布取消共计91%的加征关税,并暂停实施24%的“对等关税”。

关税暂缓的消息如春风拂过市场。彼时,晋江恒盛玩具总经理许鸿源正在与国内某大企业就IP公仔的创意展开讨论。接到美国客户蜂拥而来重启订单的邮件,他来不及过多感慨,快速重启生产,对接供应链需求……

作为“玩具二代”,许鸿源掌舵的恒盛玩具是一家拥有30多年外贸经验的企业,不仅拥有全球优质的客户资源,还有丰富的应对各种贸易摩擦的经验。自4月2日美国对华产品加征关税起,在过去的76天里,许鸿源心里只有一个声音,“找办法,扛过去。”

这场由关税引发的动荡目前似乎已有所缓和,但许鸿源知道,玩具业的“战争”远未结束。当同行忙着庆祝订单回流时,他已经在安排下一批产品的生产——东非客户特别要求的“中国红”配色,正躺在样品柜里,等待着成为一个破局点。

### 山雨欲来

2025年1月前,对于贸易相关产业从业者来说,美国掀起的关税风暴属预料之中。特朗普早在2024年胜选前就曾多次释放加征关税信号,因此此前美国进口商就已提前储备部分库存以缓解冲击。

在晋江恒盛玩具公司摆满新潮样品的样品间里,许鸿源的手指无意识地转动着手中的遥控车模型,目光久久凝视着墙上的世界地图。谈及这场跌宕起伏的关税风波,他神色凝重,仍心有余悸:“这不是单纯的成本问题,而是大国博弈的必然结果。”

回溯过往,早在特朗普上台之前,许鸿源就与客户敏锐预判,税收将成为贸易博弈的“武器”。

“当时企业内部的分析已明确,玩具行业100%会出海。”许鸿源回忆道,从“美国优先”政策落地到后续一系列举措,其核心逻辑始终是通过关税壁垒,推动低端制造业向外转移。

数据显示,2024年东南亚国家平均玩具关税仅为12%,而中国对美出口玩具关税却高达30%。这种巨大的“压力差”,迫使企业在供应链布局上不得不做出艰难抉择——如今客户挑选的,早已不是单纯的工厂,而是能实现“合规避税”的供应链体系。

许鸿源展示的越南海防市场调研数据令人咋舌:自2021年至今,当地工业用地租金疯涨280%,工人月薪也从1500元攀升至3200元。“去年是布局东南亚的最佳时机,今年再去就是高位接盘了。”他苦笑,“现在去越南建厂,成本几乎与晋江持平,利润却比国内低10%。”

即便如此,面对美国客户提前备库存的急切需求,以及“出海”压力,恒盛玩具不得不采取“双轨价格”策略:同样一款中国生产成本10美元的玩具,越南报价高达13美元,可客户依然欣然接受。“他们要的是‘越南制造’标签,这张标签能让他们少缴20%的关税。”许鸿源无奈解释。

但在大规模转移产能这件事上,许鸿源始终保持着谨慎态度。越南当地工会频繁罢工,环保审批流程漫长,动辄需要6个月,甚至连钢材都依赖从中国进口。经测算,即便转移产能,综合成本也仅降低5%,却要承担更高的经营风险。

“现在不是单纯的‘在商言商’,而是‘在商言政’。”许鸿源翻出美国客户的邮件,对方言辞强硬,明确要求2025年的订单必须从越南出货,否则将大面积减少合作。这背后,是美国零售业正在进行的“供应链政治化”重构。

为应对关税政策,头部企业纷纷要求供应商在限定时间内完成“中国以外产能布局”,美国客户提前备库存的行为,也正是为了抢占先机、规避后续可能的政策风险。在这场大国博弈的浪潮中,如恒盛玩具般的企业,正艰难地寻找着生存与发展的平衡点。



### 突围未来

许鸿源很久没有睡过安稳觉了。夜深人静时,他总会盯着样品间里带芯片的遥控车模型出神:红色指示灯明灭间,映照过去几年在关税风暴中跌宕的每一个瞬间。

当美国客户一下子把2025年全年的订单塞进90天周期内时,这位“创二代”要面对的是一场没有剧本的压力测试。过去依赖美国市场的经营模式突然失灵,他不得不重新审视供应链的脆弱性。

要做的事太多了。当下,扩渠道、拓产能,保障公司供应链安全,成为他最紧迫的任务。

短期内,许鸿源并不想在没有考虑周全的情况下盲目把产能转移到海外,但未来走出去是必然的。早在几年前,恒盛便已意识到海外产能的重要性,并开始东南亚寻找机会,与当地工厂保持联系,但多年过去,却迟迟没有实质行动。

因为无论怎样对比,“在产能、质量、成本、效率、工艺复杂程度等方面,中国都有更明显的优势。”许鸿源说,即便未来为了供应链安全,将少部分产能放在东南亚,他也相信,这依然难以完全替代中国制造。

扩展客户也更加紧迫。许鸿源说,这一次的打击,比任何一次来得都猛烈,幸运的是几年前在政府的引导下,就开始进行多元布局。

2022年冬奥会期间,冰墩墩的抢购热潮让他意识到,国内IP化的毛绒玩具有着更多广阔的市场。借助冰墩墩热销积累的国内客户资源,恒盛玩具开始尝试给国内品牌策划IP公仔,并取得不错的成绩。

“去年,泉州火遍全网的‘七彩刺桐蛇’文创产品,从策划到生产我们都深度参与。眼下,我们正与国内多家头部城市文旅企业就IP赋能项目展开密切合作。”许鸿源摩挲着样品间陈列的文创样品,目光中透着笃定,未来将把更多的重心放在文创IP的孵化与开发上,中国14亿人的生意更有盼头。

如今,恒盛的车间里,AI玩具的研发进入最后测试阶段,TikTok直播间每天都有上千套智能玩具销往全球。许鸿源手机里存着东非朋友的消息:太阳能风扇追加的2000台订单,客户特别要求“中国红配色”。他摩挲着样品柜上“做难而正确的事”标语,终于在凌晨三点合上了笔记本——这一次,他相信自己找到了风暴中的锚点。

许鸿源办公室悬挂着一幅世界地图,南美或非洲的板块上用铅笔写着“组装基地”;而晋江总部的位置赫然标注着“技术中枢”——这或许就是传统制造业在全球化浪潮中的生存答案。

### 惊雷炸响

2月和3月,美国以“芬太尼危机”为由对中国商品追加20%关税;4月实施“对等关税”政策,对中国商品综合税率达145%。

4月中旬以来,许鸿源每天与客户的视频会议排得满满当当,远胜于从前的日常交流。由于中美时差的问题,往往开完会,已经是凌晨4点。许鸿源回忆起这场关税“地震”,仍感觉焦虑。对玩具行业而言,30%已是利润生死线,破百的税率无疑是场灭顶之灾。

美国品牌大客户率先施压,发来邮件,要求恒盛承担10%-20%关税成本,否则暂缓低附加值毛绒玩具订单。也有不少合作多年的老客户焦虑且诚恳地表达诉求。

可控范围内的关税涨幅,许鸿源与客户早已做过备选方案演练,但他们担心的是按照此趋势,中美脱钩断链的极端风险。

当关税飙升至145%后,仿佛已经只剩毫无意义的数字游戏。抱团合作、让利、产能转移东南亚……之前演绎的各种备选方

案,没有一个可以用得上。所有订单立即叫停,已生产货物原地封存,成为所有美国客户一致的做法。

“那时候整个人都懵了。”关税暴涨至145%的消息传来时,许鸿源连夜召集中层干部,车间的白炽灯将白板照得惨白。“先盘家底。”许鸿源用红笔重重圈出数据:预计被叫停的订单货值几百万美元,有不少产品正在开模,几十万套半成品堆在仓库,数百吨ABS塑料原料已经采购,码头上百个装满成品的集装箱正等待装船……

“按照客户的要求,停下所有的订单,及时止损。”许鸿源回想起当时的处境,“那时候,做越多亏越多。”

面对堆积如山的成品,许鸿源咬牙决定:将目前放在免税仓的所有未出的货物提回来,放在仓库。“免税仓只有一个月的免费期,后面是按照天来计费,费用高得可怕。”半成品的玩具,如果没有涉及版权问题,可以转为欧洲等地订单的货品……

订单骤降带来的流水线停摆,倒逼着许鸿源对生产排期重新做规划。他将工人的工作时长,由原先的10小时6天制,改为8小时双休制。

安排好公司内部事宜后,许鸿源忙着走访重点供应商,了解工厂状况,安抚供应商情绪。他一边叫停正在开发的模具,与供应商先盘算所需费用;另一边要求配套供应商,对于一些已经准备好材料、部分上生产线的产品,则要求减少产量……

许鸿源回忆说,“那时候,反应和沟通越敏感迅速,越能更好地避免过度生产带来的损失。”

危机中,恒盛以“技术留根”保住生命线:聚焦含IC芯片、电路板的高价值智能玩具,依托国产芯片替代,利用“技术豁免清单”规避高关税。数据显示,这类产品美国海关查验率比传统玩具低40%,成为唯一未大规模撤单的业务,为企业保留了一定的利润。

### 抢抓90天

5月12日,中美在日内瓦经贸会谈联合声明发布,美国对中国加征的关税由以前的145%降至30%,下降了115%。

谈判结果出炉当天,许鸿源与团队焦急守在办公室,细则一公布,就展开了细致的分析测算:在接下来90天内,美国对中国商品保留10%的对等关税,加上2月20%的“芬太尼关税”,共30%。相较于145%的税率而言,已是极大变化。

注塑机轰鸣的车间里,老师傅陈建国盯

着卡壳的模具钢坯:“这玩意儿比定时炸弹还急人!”新模具开模需45天,而美国客户把2025年订单全砸进90天窗口期。时间紧,任务重,整个企业都投入这场与时间的赛跑中。

走廊尽头,许鸿源正为抢枪位拍桌:“每柜涨3000美元?现在不签,等到7、8月份费用更高。”为了按时完成订单,企业不得不付出更高的成本。工人们开启加班模式,大家都在争分夺秒地工作,赶在窗口期完成生产

任务。

“有多少产量,做多少货。”这是许鸿源做出的决定:不盲目扩张产能,而是优化生产效率。

许鸿源算了一笔账,伴随着订单暴增,整个玩具供应链在短期内要承担巨大压力:铝型材价格较年初上涨不少;模具开模周期45天,压缩到30天交付,时间缺口达13天,需要以更高的成本开模具;工人加班的工资也要摊派到利润里。“如果为了赶订单而赶订单,企业的毛利率有可能不升反降,甚至会亏损做单。”



## 中国品牌之都 领军品牌榜

发布平台: 15880722026

