

在抗击疫情的“上半场”，出口企业的境遇十分相似，但到“下半场”差别就比较大了

# 三家外贸企业的“逆势生长”

□ 本报记者 肖芳

好不容易熬过了2月份国内疫情暴发导致的生产“停摆”，却又在3月份开始遭遇国外疫情蔓延导致销售“休克”，外贸圈由此流行起一句话：国内打完上半场，国外接打下半场，外贸企业打满全场。

危局已至，困守观望无异于坐以待毙。当国家和地方接连出台政策努力“稳住外贸基本盘”，身处暴风眼中的外贸企业，又该如何稳住心神、保持定力？记者近日采访的青岛三家外贸企业，无论是遭受疫情“黑天鹅”的当头棒喝，还是因行业特殊性暂时赢得了腾挪时间，但无一例外都在全力危中寻机、加速脱“疫”求生。他们的故事，或许会给正在疫情中上下求索的外贸企业带来启发。

## 听完销售分享，有客户第二天就增加了8个集装箱的订单

青岛三硕健康科技有限公司，位于城阳区青大工业园。这家中外合资企业主要产品为蹦床、跑步机、力量型健身器材，大多出口欧洲和美国，部分内销。记者走进生产车间，耳听机械作业声音不断，眼见工人们正在生产线上紧张有序地忙碌。

“我们这家工厂有两大生产线，主要生产蹦床和健身器，目前订单已经排到了7月份。”公司国际业务中心主管杨丽云对记者说，部分欧洲客户现在卖断了货，紧急新增了订单，而且对时效性要求很高，提出不走海运，改走铁路，宁愿承担更高的运费。在城阳区委区政府“顶格协调”下，公司已经签下了中欧班列第一个合同，定了3个集装箱。

公司执行副总裁孙丽娜告诉记者，和很多外贸企业一样，在国内疫情严重的时候，面临的主要问题是客户不停催单，可复工复产难，就是交不出货。国外疫情暴发后，当很多企业因为订单断崖式下跌而痛苦不堪时，三硕公司的海外订单数量却不降反增，目前公司三家工厂的订单生产都已经排到了今年7月份。

逆势增长，有何妙招？孙丽娜向记者介绍，公司1月22日开始春节假期，董事长朱希龙1月23日就紧急召开高管会议，成立防疫小组，就如何应对疫情作了周密部署。在整个春节假期，公司管理层每两三天就开一次会，探讨疫情发展态势和国家政策导向，并为复工复产提前制定了十几个规章制度，保证了2月10日公司顺利复工并以最快速度复产。

在国内疫情形势严峻的2月份，公司与海外客户通过邮件、电话等方式，持续保持“透明的、真诚的沟通”，让世界各国的客户真实地了解“中国发生了什么事情，中国政府正在做什么，公司正在做什么”。“客户对公司情况也都表示了理解，没有出现一起订单延期交付导致的合同纠纷。”杨丽云说。

更为重要的是，公司的业务和销售团队，密切关注着自家产品在国内的销售曲线。在1、2月份，国内市场上哪些产品最好卖、哪些产品销售稳定、哪些产品滞销，公司都一一作出分析。“2月初，我们产品的国内销量就开始往上跑，尤其是能在家用的小型健身器，在京东、小米有品等第三方平台上的销量差不多增长了2倍到4倍。”孙丽娜认为，疫情期间“宅”家，对线下销售是个打击，但对线上销售则有刺激作用。

掌握市场走向并做好细致分析后，3月5日起，公司通过视频会议系统，与欧美客户挨个开会，分享国内销售曲线。“大家都是第一次遇到疫情，不知道市场会是什么样，既然我们在国内已经先行体验了一把，就想拿出来分享给国外客户，建议他们有些产品往后推迟，有些产品提前上，抓住眼前的销售季。”孙丽娜说，在沟通前，大部分客户其实特别茫然，想把订单取消或推迟。听完公司的分享后，他们就改变了观念，重新树立了信心。美国的一个客户，在开完沟通会的第二天，就紧急新增了8个集装箱的订单。

事实证明，这种抢抓时机的主动分享，发挥了“稳订单”的关键作用。一段时间后，欧美多个国家的健身器材销售表现，慢慢向国内销售曲线看齐。“海外客户一方面对我们的能力表示认可，另一方面迅速反应，根据我们分享的销售曲线和当地的情况，对产品订单进行了调整。”杨丽云表示，今年截至目前，只有一个英国客户因为担心库存压力取消了一个订单，总体看来公司的订单数量不降反增，预计今年二季度将同比增长25%。“通过这次疫情考验，还有欧美客户觉得我们很靠谱，很实在，正在沟通让我们做他们产品的中国区代理，帮助他们的产品在中国打开市场。”

近段时间，孙丽娜整天忙个不停，每天都要与客户开会，“早晨开美国的会，晚上开欧洲的会”。“行业内很多企业关掉了、生意很少，我们现在其实挺幸运的，这是我们争取的结果，接下来必须继续努力，如果什么都不去做，我们可能也早就陷入困境了。”孙丽娜说，面对疫情大考，企业被逼走出“舒适区”，对产品路线、供应链条、管理流程、客户服务、风控举措等进行重新梳理和强化。这些后期都会固化成为公司制度，作为公司成长的一部分留下来，公司思路会更清晰、运作将更高效。这次疫情，也让三硕公司意外地收获了



●面对疫情大考，企业被逼走出“舒适区”，对产品路线、供应链条、管理流程、客户服务、风控举措等进行重新梳理和强化。这些后期都会固化成为公司制度，作为公司成长的一部分留下来

●如果外贸工厂大部分产值和订单，来自于一个或少数几个客户，这样的生存状态其实非常脆弱，客户一咳嗽，厂家就要感冒

●内贸、外贸融合度较高，可以互相补充、转嫁压力：出口外运受阻的产品，可以转为内销，内销受阻的产品，可以转为出口

上图：三硕生产车间包装线上，工人正在忙碌。

右图：海利尔药业产品正在装车外运。（□记者 肖芳 报道）



首先是原材料供应。虽然海上捕捞受疫情影响较小，原材料供应的数量和价格相对比较稳定，但是海运成本却在上涨。江城粗略估计，今年以来，海运成本涨幅约为20%至30%，只是由于运输费用只占行业总体成本的2%到5%，所以，这个幅度的运费上涨“还是可以接受的”。

再说加工环节。江城告诉记者，往年，公司的排产时间是11个月，只有春节停工1个月，今年受疫情影响一线工人复工晚了1个月，全年加工时间也就缩短到10个月，仅此一项，预计全年加工量至少会下降10%左右。

公司现有工人五六百人，其中70%是省外人员，往年正月初十之前就全部复工复产了，可今年2月10日（正月十七）企业复工时，车间里工人返岗率只有20%，当时面临的困难是有原材料、有订单，但人手紧张、产能不足。进入3月份，情况发生逆转：随着国内疫情形势好转，工人基本返岗，产能恢复了，可国外疫情形势却越来越严峻，企业开始出现订单减少、有货卖不出去的难题。

江城说，去年欧洲经济不景气，消费持续低迷，公司的主打产品狭鳕鱼片已在海外市场形成了库存，今年的预期本来就很低。如今疫情肆虐之下，欧洲酒店、餐饮消费基本停滞，食材需求锐减，餐饮业客户要么提出“暂停发货”，要么直接取消订单。

但是，商场、超市等面向大众和家庭的消费则比较稳定。由于居家隔离、出门减少，居家消费增加，有的欧洲商超甚至出现了货架被抢空的情况。这种集中爆发式购物，使得公司一些罐头类、冷冻类产品出现了销量激增，不少客户还紧急追加了订单。“当然，这种增长是阶段性的特殊现象，基本不可持续。疫情还在不断发展，全年销售情况还有待继续观察。”江城对市场保持着清醒的思考。

值得庆幸的是，得益于多年来在欧洲市场的深耕细作，以及提前布局多点开拓，江城所在公司的出口订单中，70%对接的是商超零售，餐饮终端占比不足30%。所以，比起一些订单客户单一或过于集中的企业来说，公司总体来说“日子还算过得去”，目前正在加大力度开拓海外中高端市场。

“幸亏没有把鸡蛋都装进一个篮子里！现在有的同行企业，正面临‘干还是不干’的生死抉择。干吧，没有订单，产品卖不出去；不干吧，工厂关门，资金断流，经营更

是难以为继。”江城认为，此次危机给外贸人上的第一堂课就是，如果外贸工厂大部分产值和订单，来自于一个或少数几个客户，这样的生存状态其实非常脆弱，客户一咳嗽，厂家就要感冒。不久前东莞一家著名电表厂因为海外最大客户取消了订单而宣布停产，就是一个惨痛的教训。

江城的另一个“小确幸”，是公司早已布局的内销、外贸“两条腿走路”，也在提高企业对疫情的“免疫力”方面发挥了积极作用。

公司近年来发力拓展国内市场，销售终端涵盖品牌专卖店、连锁超市，还成立了专门的电商公司，通过京东等第三方平台大力拓展国内市场。粗略估算，在2、3月份，公司的方便包装产品国内零售销量增加了20%至30%。

外需不足、内需来补。江城相信，随着国内水产批发市场重新开张，公司的大包装产品批发业务量也将逐渐回暖，在海外市场走势短期内并不乐观的形势下，这将成为企业新的效益增长点。

## 记者手记

值此特殊时期，海外市场需求只是“短暂性萎缩”，而不是“不复存在”。但记者在采访中发现，外贸企业最担心的还不是短期没有订单，而是怕疫情过后企业被挤出全球产业链。面临疫情影响的种种不确定性，很多领域的订单似乎只能等待恢复。在等待的日子里，外贸企业唯一能确定的是必须自救。当前，外贸企业普遍的调整方向是向内需市场切换。或许，真正能使外贸企业脱离疫情“重灾区”的，还是及时地复工复产，以及见事早、行动快的“多条腿走路”。

## 内外贸双线发力，即便出运受阻也未形成压货

城阳区的海利尔药业集团始创于1999年，位列我国农化行业前三名，中国农药出口额前30强。

“我刚刚从财务拿到的数据是，今年一季度，我们的外贸销售额除原药外同比有增长，涨幅约为20%。”公司外贸部门负责人牛玉玲告诉记者。目前，公司的杀虫剂、杀菌剂、除草剂、肥料等外贸产品，主要销往中东、非洲、东南亚、中南美等四个区域的60

多个国家和地区。

外贸出口在海利尔销售收入中占比约为35%。牛玉玲表示，作为国家定点农药生产企业，国际市场开拓是集团公司七大战略之一，正在加大力度布局发力。这种“向外看齐”的市场调整，源于对行业趋势的判断：据测算，全球农药市场容量约为600亿美元，2030年全球人口将比现在增加10亿人，达到顶峰，农药需求预计每年会增加2%至3%。“国内农药行业进入存量竞争时代，而国外需求则有增长空间，所以公司的战略方向有所调整，未来外贸占比还会继续增加。”牛玉玲说。

疫情全球蔓延，春耕不会延期。农药和肥料是刚需，海利尔在年初仍迎来了订单的季节性上涨，而且这轮上涨比往年来得更早。这是因为，每年春季在上海举办的“CAC国际农化展”（中国国际农用化学品及植保展览会）因疫情取消，国内外客户省去了展会洽谈、行情调查的环节，直接下了订单。

值得庆幸的一点是，海利尔的生产周期与国内疫情发展进程正好有一个“时间差”。企业生产所需原材料，大部分都是在国内采购，而且按照行业特点，农业企业一般每年10月份开始原材料冬储，11月至次年1月是生产旺季，2月进入发货高峰。所以，2月10日复工时，尽管公司4家工厂的一线工人复工率仅为50%，但由于提前进行了备货，2月下旬的订单发货基本没有受到影响。

挑战始于3月下旬，海外订单数量稳定甚至微上涨，可国际物流受到了疫情影响。海运方面，船公司舱位紧张，海运费上涨，个别国家港口每个集装箱的费用从1000美元涨到了两三千美元；空运方面，爆仓严重，有时排队两个多星期才能等到舱位，费用也从原先的每公斤30多元涨到了80多元。“运费上涨，客户采购成本增加，出运时间不能有效保障，在一定程度上影响了订单的交付。”牛玉玲说，虽然已经出现了货物延期交付，但是并没有出现违约纠纷，“疫情导致实在订不上航次，大部分客户也都理解，遇到问题大家一起想办法”。

尽管产品外运受到了一些阻碍，但海利尔并未出现严重压货现象。这是因为公司内贸、外贸融合度较高，很多产品都是“两条腿走路”，可以互相补充、转嫁压力：出口外运受阻的产品，可以转为内销，内销受阻的产品，在证件等齐全的情况下，可以转为出口，企业处理起来比较灵活。

虽然疫情全球蔓延为外贸增加了许多不确定性因素，但持续稳定甚至上扬的订单数量，让海利尔人多了份安稳和底气。这得益于在国际市场开拓战略引领下，海利尔已经与全球60多个国家和地区建立起贸易伙伴关系，特别是近年来，在“一带一路”沿线国家业务量增长基本保持在30%左右，并在巴西、阿根廷、菲律宾、缅甸分别建立了办事处。

来自各级政府部门的支持，也让海利尔对未来有更多信心。例如，每个出口订单都需要办理的“农药进出口放行通知”，原先需要打印纸质版盖章后快递寄到位于省城的山东省农药检定所，全程需要两三天，现在改为网上申报，大大简化流程，次日就能办出来。

牛玉玲还特别提到了出口信用保险政策。这项由国家财政提供保险准备金的政策性保险业务，可以在出口商因进口商的商业风险或政治风险而遭受损失时提供80%至90%的赔偿。按照青岛市政府相关规定，外贸企业投保短期出口信用保险的保费可获得60%补助，其中小微企业为100%补助。

牛玉玲表示，对于一些疫情危险区域，公司加大了对出口信用保险政策的使用力度，除了全额预付的客户，基本实现对所有订单投保。目前已经收到了个别延期付款订单的赔付。“当然，出信保只能起到一个杠杆作用，企业还是要加大对市场和客户的风险控制力度。我们不依赖这个政策，但有这个政策扶持，做业务时能更有保障一些。”

据海利尔公共关系部相关负责人介绍，在疫情特殊时期，国家、省、市、区四级出台的各类扶持政策，也让企业颇为受益。例如，农药企业被纳入疫情防控重点保障物资生产企业，享受相关扶持政策；财政部印发公告将植物生长调节剂等380项产品出口退税税率提高至9%。此外，阶段性减免社保单位缴费、复工复产吸纳就业每人补贴1000元、不裁员企业返还上年度缴纳失业保费的50%、城阳区财政按照50%补贴员工返岗交通费并按照国家1000元标准补贴企业职工返岗后的隔离观察等一揽子扶持政策，也进一步为企业减轻了负担。

## 记者手记

数据显示，在外贸整体下降的态势下，一季度我省对“一带一路”沿线国家进出口1454亿元，同比增长12%，占同期我省外贸进出口总值的32.5%。这是近年来积极参与“一带一路”建设取得显著成效的一个重要体现。宏观数据具象到实体经济肌体之上，受益者便是像海利尔这样聚焦“一带一路”沿线市场的外贸出口企业。这种全球多点布局、内外双线发力，让企业可以根据实际情况调整销售区域结构，降低对疫情严重地区的出口依存度，实现“西方不亮东方亮”，提高对全球市场的风险抵抗能力。

（应受访者要求，文中“江城”为化名）