

中小企业闯关深观察之五

# 面对疫情冲击带来的外需萎缩,我省外贸企业努力捕捉新机遇、开辟新市场 艰难转身 向“内”突围

本报记者 胡海林 文并摄

引子

11月2日下午,沈阳兰鹰彩钢有限公司(以下简称“沈阳兰鹰”)的厂区内,两辆大型吊斗正忙着将钢构产品装入集装箱,而后运往大连港。按照与客户的约定,这批产品将在一个月后运抵乌拉圭。

在公司办公楼的墙上,一张近十平方米的世界地图上贴着密密麻麻的圆点,每个圆点都代表着客户所在的国家或地区。

目前,“圆点”的位置正在发生变化,国内各地日渐增多。

在业内,沈阳兰鹰的确有鹰的锐利与矫健,涉足海外市场不到10年,产品覆盖了90多个国家和地区。

令人想不到的是,这家出口占比高达90%的企业,在今年三四月间因新冠肺炎疫情冲击,连续零订单,紧张、失落气氛一度让人倍感压抑。

这时,沈阳兰鹰决策层看到了国内市场。“转”还是“不转”?总经理孟凡华坚定选择了前者;“转”是为了活出希望,“不转”就只有死局。半年后,“双翅”振动的沈阳兰鹰越飞越高。

与沈阳兰鹰的毅然决然转型相比,葫芦岛一家外贸型泳装企业却坦言“敢想不敢为”:缺少内销渠道、市场认可和人才团队,甚至没有自己的独立品牌,在不确定前,他们没有勇气冒险转型,“何况注册一个商标就要一年”。

目前,辽宁有进出口实绩的企业1.4万家。统计数据显示,今年前三季度,辽宁进出口额4912亿元,其中出口2112.9亿元,同比下降18.4%。疫情以及外部环境的变化,对我省外贸企业的冲击由此可见。

大背景之下,在潜力巨大的国内市场开辟出一条新路,成为许多外贸企业的共同选择。

然而,一个“转”字,需要承载起企业在市场渠道、产品标准、品牌建设等方面的调整或重建,注定是一条艰难道路。能否“转”出新机,“转”危为安?于企业来说,仍然存在很大的不确定性。

那么,突围之路,有什么经验和教训?请看本报调查——

## “两条腿”才能走得稳

冬天的辽西大地,显得安静且萧瑟,而置身于朝阳市喀喇沁左翼蒙古族自治县公营子镇的朝阳飞马集团有限公司(以下简称“朝阳飞马”)却是另一番景象:4个工厂满负荷生产,物流车穿梭不停……

这家专注于生产重型汽车轮毂系统零部件的企业,依靠技术不断升级和产品质量提升,成功将车毂、制动鼓、制动盘3个系列3000多种型号的产品从服务市场打入主机市场,并成为欧美、东南亚等50多个国家和地区重型汽车生产企业的供应商。

“我们的出口转内销启于2008年国际金融危机之后,但受制于国内商用车需求小,想转型没有市场。”朝阳飞马副总经理汪飞说,“直到去年中美贸易产生摩擦,我们输美产品关税从4%提高到25%,转内销被迫提上日程。”

即使如此,这些年朝阳飞马的国内市场比重也只在10%以内徘徊。今年,随着境外新冠肺炎疫情不断蔓延,公司转内销被迫启动了“快进键”,截至10月,国内销量占比已提升至35%。

不得已回头的还有沈阳兰鹰,当年正是因为国内市场竞争的残酷,他们才剑走偏锋闯进海外市场。“外贸团队从最初的3人,扩大到现在的40多人,前四五年甚至都是赔钱坚持。”孟凡华说,2017年后,公司业绩迎来快速增长期,连续3年出口额成倍增长。

在去年底的公司工作总结会上,孟凡华还向员工描绘着美丽蓝图:2020年新建工厂,拿下美国AISC(美国钢结构设计协会)认证,以北美洲为跳板,继续扩大对南美洲市场的占领……然而,这些计划都一一被推迟。

技术和成本优势,让沈阳兰鹰站稳了国际市场,但意料之外的疫情及连锁反应,给孟凡华敲响了警钟,“过分依赖国际市场存在不确定性,要提高企业的抗风险能力,还得国内国际两手抓,就像鸡蛋不能放在一个篮子里”。

事实上,早在2008年,为缓解国际金融危机带来的出口压力,许多外贸企业通过内销弥补外需不足造成的损失,出口转内销一度成为热门。但十余年来,出口转内销并非一条坦途,国外市场向国内市场切换,生产导向向消费导向转换,始终存在诸多难点和痛点。

尤其是今年,随着境外疫情蔓延,国际需求萎缩,对外贸带来全维冲击,转向强大国内市场,无疑是外贸企业的一条重要选择。商务部新近发布一项针对4000余家外贸企业的调查结果显示,超过四成企业已经选择了“转内销”。

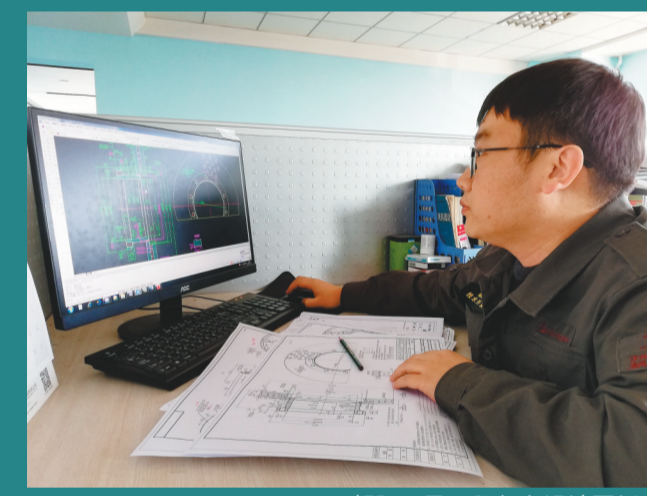
“转”是必要,但需要一个过程,甚至会非常艰难,不排除个体企业可能遭遇雪上加霜。”省商务厅外贸管理处处长张卫东提醒大家,“要理性看待出口转内销,企业也要结合自己的条件和能力来谋划战略调整。”



朝阳飞马公司生产车间。



沈阳兰鹰彩钢有限公司员工将钢构产品装入集装箱出口。



朝阳飞马工程师在设计图纸。



开原川顺食品加工有限公司员工正忙着生产。

## 辽宁省支持出口产品转内销若干措施

### NO.1 支持转内销市场准入

2020年底,对因新冠肺炎疫情影响转内销的出口产品,允许外贸企业作出相关书面承诺,通过自我符合性声明的方式,销售达到我国强制性标准要求的出口产品。

### NO.2 加快“同线同标同质”发展

支持外贸企业发展“同线同标同质”产品,实现内外销转型,将“三同”产品适用范围扩大至一般消费品、工业品领域。建立省内生产销售审批快速通道,开展“三同”产品宣传推广活动,提升辽宁产品在国内外国际市场的知名度和影响力。

### NO.3 加强知识产权保护和运用

支持外贸企业与境外客户协商外贸产品内销知识产权授权,做好专利申请、商标注册和著作权登记。对因疫情影响临时无法变更中文标注、标识的外贸产品,允许外贸企业加贴中文标签、标识。

### NO.4 广开渠道支持转内销

支持电商平台设立线上辽宁外贸产品销售专区,推动外贸企业向线上销售转型。鼓励外贸企业利用网上销售、直播带货、场景体验等新业态新模式扩大交易规模。

### NO.5 发挥有效投资和消费升级需求带动作用

结合辽宁新型基础设施、新型城镇化和重大工程建设需要,组织对接一批符合条件的冶金、石化、建材和机械等出口产品转内销,帮助外贸企业融入投资项目产业链。

### NO.6 提升转内销便利化水平

鼓励加工贸易企业在内销退税环节使用关税保证保险等担保方式办理税款类担保业务,降低企业生产成本。2020年底前,对内销加工贸易货物暂免征收内销退税利息。

### NO.7 加大融资服务和支持

支持金融机构开发与外贸企业开拓国内市场相适应的金融产品,鼓励各地区采取“政策性担保+金融+货物质押”等方式,创新解决外贸企业开拓国内市场融资问题。

### NO.8 强化财税支持

对出口产品转内销企业实行一站式办税、容缺办理、发票邮寄等服务。落实小微企业普惠性税费减免政策。加快各级政府涉企资金拨付进度,确保各类涉企资金及时拨付到外贸企业。

## 每道关都不好闯

眼下,疫情对出口影响超过进口,国际海运业务也受到严重冲击,在很大程度上影响到了国际产业链的完整性、有效性。做好“出口转内销”,成为稳定外贸基本盘的抓手。

外贸企业的困难,政府看在眼里。今年10月,《辽宁省支持出口产品转内销若干措施》出台,围绕加强知识产权保护和应用、广开渠道支持转内销、提升转内销便利化水平等方面出台了8个具体措施。

张卫东表示,相较于沿海省市以日用消费品为主的出口模式,我省的出口产品结构注定转内销难度更大。他说:“我们的出口产品中,机电产品占半壁江山,其次是钢铁冶金、石化加工贸易,以及纺织,尤其是前几种主导产品,在国内找替代市场的确不容易。”

转产国内市场,对不少外贸企业来说,意味着加工标准和生产工艺的调整。省内一家机电产品企业相关负责人

人称,供应欧美市场的产品均是定制化产品,材料、设计等都与国内产品有很大差异,转内销就需要换生产设备,“这个过程肯定很漫长,三五年能见成效都是乐观的。”

但逃不掉,避不开,不如迎难而上。以出口贸易起家的铁岭开原川顺食品加工厂有限公司(以下简称“开原川顺”),尽管向日本、韩国方向出口的产品受疫情影响有限,但他们毅然加快了拓展国内市场的动作:参加展会、引进新设备、开发新产品,洽谈合作伙伴……

11月4日,在上海参加完2020(第十五届)中国国际团餐产业大会的李振武,马不停蹄地拜访盒马鲜生上海机构,以期在连锁生鲜店铺上找到合作机会。作为开原川顺国内业务销售经理,他坚信国内14亿人构成的庞大市场,足够给公司带来市场的增量。

“人们对食品健康、安全的需求逐年上涨,餐饮业对供应链的把控趋严。我们

的出口资质、麦当劳等供应商,都是加分项。”李振武觉得,“疫情之后,无论是个人需求还是国家政策,都会推动公众对食品安全的重视,有利于我们这类中高端食品定位的企业。”

迎难而上的艰辛,孟凡华同样感受深切。为了适应国内市场,她力排众议投入100多万元购置了新的机床设备,招聘新员工组建国内贸易团队,寻找建筑商合作伙伴捆绑开拓市场……

“国内市场利润非常薄,管理得好利润率才2%至4%,旧设备维护费每年就要

30万元,新设备投产后能给我们节省这笔开支。另外,生产效率也能大幅提高。”孟凡华坦言,“企业只能靠压成本来换利润,内销今年没打算挣钱,一切只为进市场、占市场。”



更多精彩 扫码观看

## 政企合力 内外双修

国际化,常常被视为企业发展成功的标签。然而,在今年突发新冠肺炎疫情的特殊背景下,企业如何突围,不仅让众多外贸人陷入集体困顿和迷茫,甚至关系到企业生死存亡。

“危”和“机”常常是相伴而生,危机也始终是企业发展中的必然经历。优秀的企业经营者不仅要思考如何让企业存活下来,而且还要“危中探机”,寻找新的增长点。

在国际订单一度下撤近四成、4月公司整体停产的背景下,朝阳飞马很多员工都没想到,半年后,国内市场不仅填补了国际订单被撤的损失,而且整体业绩较去年同期略有增长。

“因为疫情原因,国内重型车业的上游供应链出现问题,考察我们是否具备供应能力,这可是我们扩大内销的天赐良机。”汪飞形容当时的心情。

从图纸设计到产品送样,正常需要45天,这次朝阳飞马“飞”一般只用了15天,这样的效率让客户大为惊叹。工程师刘丽娟至今记得,模具设计制作环节只留给她和搭档两天时间,他们吃住都在办公室,只有困极了的时候才趴在桌上打个盹儿。

在首都经贸大学产业经济研究所所长陈及教授看来,辽宁是制造业大省,产业基础和优势都在装备制造上,通过产品品质提升和成本合理管理来发展向外经济,大有可为。尤其在推进“一带一路”的机遇期,辽宁的装备制造具备明显的比较优势。

“在出口转内销这个问题上,一定要分门别类,对于一些行业和领域,如果国内制造饱和或过热,若自己在市场渠道、产销关系等重建上也没有比较优势,就不能盲目地向内转。”陈及提示说。

今年疫情防控期间,锦州万得汽车集团有限公司(以下简称“锦州万得”)收到一份价值500万元的海外技术研发服务订单,这是公司技术出口的份份大单,为外贸业务板块提供了不错的现金流。

原来,由于境外疫情蔓延,国外一些同类研发机构处于停工或半停工状态,而国内疫情控制稳定,客户为了稳定锦州万得的研发资源,甚至采取了全额预付款形式。

“这一事例,让我们辩证地看到‘危’中有‘机’。”锦州万得国际业务部部长朱乃新说,“目前,我们的出口产品仅占产量的10%,我们一直致力于全球化,所以,现在不是研究出口转内销的问题,而是继续深挖海外市场机会的时候。”

无论是出口还是内销,于外贸企业个体,都是寻求条件、能力、资源的匹配,并在机会出现的时候,有能力挺身而出,在逆境中找到突围之策。

面对无可逃避的疫情“大考”,只有挺过“活下来”关键第一步,才能在随后的时间里,迎来蓄势待发的新转机。深受疫情影响的外贸企业,转身向“内”的生机在哪儿?

张卫东给出的建议是,政府层面将依托“十四五”重大基础设施、新型城镇化和重大工程建设需要,组织对接一批符合条件的冶金、石化、建材和机械等出口产品转内销,帮助外贸企业融入投资项目产业链。

### ■ 观与思

## 并非权宜之计

胡海林

境外疫情持续蔓延,导致外贸企业订单大幅减少、物流不畅,困难之重,前所未有,以致不少外贸人将今年称为“生死之年”。

为帮外贸企业纾困解难,从国家到地方,纷纷出台支持性政策,鼓励企业“出口转内销”。短期看,是应急性的阶段性策略,长期看,则是赢得未来的关键一招。加快形成以内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,为出口企业转内销提供了广阔前景。从这个意义上说,它并非权宜之计。

国内市场独特优势明显,空间和潜力巨大:14亿人口,不断壮大的中等收入群体,旺盛的消费需求,以及不断加快的消费升级,生产生活秩序基本恢复后的消费意愿释放等,均是外贸企业转身向内的机遇所在。

但出口转内销,说易行难。内外销在设计工艺、产品标准、商业模式,甚至产业链条对接,都有明显的差别,“转”不是市场领域的简单切换,根本不可能做到一转了之,或者为转而转。同时,国内市场供给过剩,不排除会促使国内市场的价格竞争更加激烈。尤其是“两头在外”的外贸企业,作为国内市场的“新兵”,思维、经营和市场之“转”更是难上加难。

所以,出口转内销,政府的支持必不可少,但能否转成转好,关键还是取决于企业自身,需要企业根据产品特性、消费需求、市场特点等做出综合判断,才能在机会闪现时勇敢出击。

危机之下更能看清楚问题和短板。优秀的企业经营者,面对目前特殊的经济局势,不仅要思考如何让企业存活下来,而且还要“危中探机”,通过精细化企业内部管理,加强品牌建设,严格成本控制,提升利润率,为企业更长远的发展规划。

说到底还是那句话:无论市场怎么变,练好内功是关键。