

# 疫情下 SW 外贸企业经营战略

马飞鹏 | 文

作为 2020 年开端最大的“黑天鹅”事件，新型冠状病毒肺炎疫情从 2019 年年底爆发随后蔓延全球，目前海外的扩散仍处于上升阶段，中国防控疫情输入和本土二次暴发的压力还将持续，这使得中小型外贸企业面临日趋严峻的挑战。外贸企业想要在如此激烈的竞争环境中求得生存和发展，必须寻求途径提高自身的竞争能力，及时调整经营战略。本文以 SW 外贸企业为例，根据当前疫情下 SW 外贸企业状况，运用了 SWOT 分析法，对该公司经营方面存在的优劣势进行了客观评价，并进行了机会分析与威胁分析，最后结合有关影响因素提出了对应的经营战略策略。

## 一、前言

根据国家统计局（中小企业标准暂行规定），从事进出口贸易业务，包括工贸、自营进出口、专业外贸的企业，年进出口总额在 2800W 美元以下的则属于中小型外贸企业。2000 年以来，我国私营外贸企业的平均出口增长速度超过 150%，2006 年的出口贸易总额达到了 9690.8 亿美元，同比增长 27.2%，私营企业出口额达 2139 亿美元，同比增长达 43.6%。

疫情下海关总署公布的数据显示 2020 年 1-2 月，以美元计价的货物进出口总值为 5919.9 亿美元，同比下降 11.0%。其中，出口 2924.5 亿美元，同比下降 17.2%；进口 2995.4 亿美元，同比下降 4.0%。从主要的贸易方式来看，2020 年 1-2 月，一般贸易出口 1701.9 亿美元，同比下降 17.9%，进口 1888.5 亿美元，同比下降 2.8%；来料加工装配贸易出口 97.5 亿美元，同比下降 17.6%，进口 131.5 亿美元，同比下降 2.2%；进料加工贸易出口 728.1 亿美元，同比下降 22.7%；进口 414.4 亿美元，同比下降 12.1%。（详见图 1）

## 二、疫情下 SW 外贸企业现状

1 月中下旬开始，新冠肺炎在中国开始蔓延。自 2 月

下旬起，疫情先后在日本、韩国、伊朗、意大利、西班牙、德国、美国等国出现扩散的态势，并在 3 月份全球爆发，世卫组织将本次疫情列为“国际关注的突发公共卫生事件（PHEIC）”。疫情的爆发使得很多国家和城市商店关门、经济停摆、航班停运；同时经济衰退的风险使得国际资本市场持续震荡，全球股市、债市、能源和大宗商品市场大幅波动。

SW 外贸企业成立于 2015 年，是一家从事综合性摄影器材服务外贸出口业务的小型外贸企业，拥有员工 10 多人，目前经营的产品范围包括摄像机锂电池、DV 摄像机电池、电池充电器、适配器、摄像机电池挂板及附件、

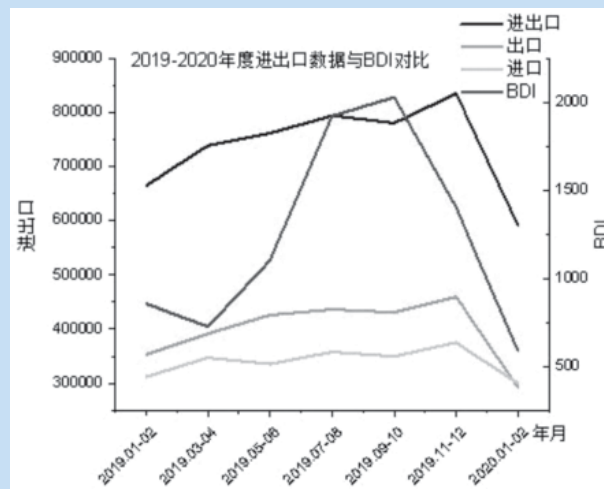


图 1：2019-2020 主要月份进出口商品总值

影视灯具、LED 新闻灯、LED 冷光源、摄像机承托设备、支架、LCD 显示屏、摄像机监视器、运动相机及配件，年销售额 200 多万美元，目前稳定客户有 10 多个，出口产品销往欧洲、北美洲、大洋洲、中东、东南亚等地区，以中东和东南亚为主。疫情发生以来，SW 外贸企业受影响很大，主要客户均停止下单，收益明显下滑，每月仍要支付企业经营各项开支，企业面临着生存危机。

### 三、SW 外贸企业的 SWOT 分析

#### （一）优势分析

##### 1. 电子商务、网络营销平台模式完善

SW 外贸企业的电子商务平台相对完善，因为创建了自己的品牌，在各大平台均有的店铺链接，包括 Alibaba, Amazon, Lazada, Shopee, AliExpress, 这对于打开国际市场，进行品牌推广，疫情之下的线上销售，起到了一个良好的促进作用。

##### 2. B2B 平台积极曝光

SW 外贸企业积极在行业内的国外展览会跟知名的 B2B 平台曝光，熟悉国际市场的切入方式方法，积极培养几个非常重要的客户，为进一步开展国际营销打下了基础。

##### 3. 提高产品差异化

SW 外贸企业注重客户的审美诉求，强调产品的外观设计跟包装，提高产品的差异化，使客户对公司的设计更加信赖。

#### （二）劣势分析

##### 1. 品牌薄弱

SW 外贸企业品牌国外知名度颇低，在市场上无法与大品牌竞争，在竞争方面远远低于同行业的大品牌企业。

##### 2. 研发能力薄弱

SW 外贸企业没有自己的生产工厂，不能够从源头上保证所推广产品的供应和质量，在技术和产品细节更新和更改方面欠缺一定的优势，产品成本与产品质量主动权不在自己手上。

##### 3. 销售团队薄弱

SW 外贸企业的销售核心人员基本就只有老板和一位主营业务人员，公司的所有渠道客户被完全垄断，团队力量薄弱，与同行业企业相比，缺乏竞争力。

##### 4. 企业文化建设欠缺

SW 外贸企业规模小，企业文化建设欠缺，公司没有

制定企业愿景，员工凝聚力很差，缺乏使命感和终极目标。

##### 5. 缺乏完善的激励机制

SW 外贸企业员工流动性大，缺乏完善的激励机制，销售人员工作没有热情，也导致了对客户的服务不够稳定。

#### （三）机会分析

1. 疫情之下多数国家间的商品进出口限制以及禁航禁运，使得国际货运网络通达性被削弱的同时也增加了贸易成本，与此同时，线上模式却能够顺利开展，B2C 模式节省成本与中间环节，使得产品能直接到达终端客户，SW 电商平台的完善对于未来的机会提供了可行的保障。

2. 因展会的积累为自己的品牌打开了相应的基础，老客户建立了信任度，在一定时期内能够保证有一定的合作，疫情过后的恢复期有机会进行第一波业务。

#### （四）威胁分析

1. 国际市场需求不振，疫情下展会的取消会使得订单断崖式下滑，未来很可能还要持续一段时间，这对于 B2B 端新客户的开发产生了严重的阻碍。

2. 行业竞争激烈，工贸一体的厂家在生产成本、产品研发、市场经验方面有巨大的优势，给企业带来了较大的压力。

3. 作为专业领域里的专业产品，品牌力量弱，行业内的龙头企业对供应商的议价能力强，且供应商相对稳定，而 SW 作为小企业，受到的威胁很大。

### 四、SW 外贸企业战略选择

根据 SWOT 模型分析，企业管理这在确定了企业宗旨和目标体系之后，必须根据企业的内外部环境条件和宗旨、目标的要求来选择相应的战略。一般企业采用的战略有四种：SO 策略、WO 策略、ST 策略、WT 策略：

1.SO 策略为增长型战略，增长型战略能保持企业的竞争实力，实现

特定的竞争优势。如果竞争对手都采取增长型战略，而企业还在采取稳定型战略或紧缩型战略，那么竞争对手就很有可能在未来实现竞争优势。

2.WO 策略。当外部机会与企业内部劣势不可能有效结合的时候，这时企业应积极采取扭转型战略，通过资源调配和转化等手段，将内部劣势向优势转化，以期和外部机会相适应。

3.ST 策略。当企业优势受外部环境影响或受到威胁，

不能充分发挥其优势时，企业可以采用多种经营战略，利用优势回避或减少外部威胁的影响。同时利用自身优势加大产品差异化提升产品服务及质量，避免或者减轻与威胁正面碰撞，避免威胁对企业带来的影响。

4.WT 策略。企业面临最大的困境是内部劣势和外部威胁不期而遇，防御型战略是企业应付市场可能给企业带来的威胁而采取一些措施，企图保护和巩固现有市场的一种战略。

通过 SWOT 分析之后，我们明确公司正处在成长初期，正逐渐形成规模，基本上可以确定 SW 外贸企业可以采取混合型战略，增长型战略为主要子战略的战略模式，将有限的资源集中在销量好、利润高的产品之上。在不违背企业使命和宗旨的前提下，以最快的速度壮大自己的力量。

1. 当前疫情之下的重中之重是企业如何活下去，在国外市场萧条的大环境下，积极开拓电商平台线上销售，同时开辟国内市场，有效化解企业生存危机。

2. 拥有自己品牌的核心产品，组建属于自己的研发团队，对核心产品的使用人群、发展趋势、潮流、生命周期、技术难点、原材料等各方面的数据库完备，达成供应商和客户的各项需求。

3. 建立完整的供应链渠道，从原料采购、制定生产计划、生产到销售到终端客户的所有重要环节都能够监控到，以保证自由品牌的品质优良，为建立良好的商誉与品牌形象打下基础。

4. 盈利目标之资金资源：努力开拓新的融资渠道，探求行业内拆借，或供应链上下游互相拆借等新路子。

## 五、SW 外贸企业经营战略策略的实施保障

### （一）组织保障

公司愿景是一个公司的目的和使命，也是公司行动的指南，组织活动包括经营活动都是以此作为进行资源配置和战略制定。目前 SW 外贸企业有迫切制定公司愿景的必要性。

企业文化是组织发展中最核心最持久的因素，是企业的组织灵魂。企业要有约定俗称的精神引导，这就是企业核心价值观，它应该是渗透到企业的每个员工心中，指导并大家的工作行为。同时建立适合企业自己的文化制度，

将全体员工凝成一根绳朝着一个目标迈进。领导要以身作则，发挥企业家在推广企业文化建设中的关键作用。

### （二）健全业务流程管理

建立稳定且完善的业务流程，是外贸企业赢得内部优化的有效策略之一。SW 外贸企业应该设立合适的业务流程和制度，从报价、合同签订、样品订制、审证、发货、收款结汇等各个环节进行监控来保证交易的顺利完成。同时充分运用到现代化信息系统，利用无阻碍的互联网渠道帮助企业实现内部和外部的交流沟通，不错失任何商机。

### （三）实施良好的激励制度

外销企业中，外贸业务员是人才战略中的核心，是整个出口过程中的全程参与者，专业的销售技能、熟练的外语水平、丰富的国际贸易知识、全面的产品知识以及卓越的谈判经验，是公司长远发展的命脉所在。对销售部门进行完善的激励制度，有利于公司的长期发展和稳步前行。

## 六、结论

疫情对于外贸出口的影响是暂时而不是长期的，中国是唯一一个三种货物贸易方式的体量都居全球前列的国家，一般贸易、加工贸易、跨境电商“三足鼎立”，同时中国正在加大宏观经济调控，我国经济目前正在快速恢复发展阶段。本文通过对疫情下中小型外贸企业发展现状及环境分析，疫情下 SW 外贸企业现状进行分析，针对公司所面临的问题，用 SWOT 分析法进行了战略选择，对经营策略策略进行实施保障，得以最优化的解决。对于其他中小型外贸企业，也起到了一定的借鉴作用。

作者简介：马飞鹏，单位：广西大学 广西 南宁 530004。