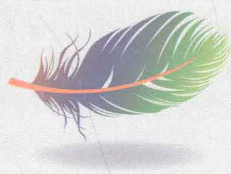


中国首部外贸转型实战类著作

外贸转型

解读外贸企业
十八种转型策略

盛会荣◎著



一流的企业在转型
二流的企业在执行
三流的企业在苦行
你的企业呢？

汇源果汁集团董事长
远东控股集团董事长
中国十大策划人之一
上海影响力教育集团董事长

朱新礼
蒋锡培
石岩
易发久

联袂推荐

民主与建设出版社

完美转型

——解读外贸企业十八种转型策略

盛会荣 著

中国首部外贸转型实战类著作

如果你的企业在转型和发展的道路上，想寻找一些理念和思路的突破，那么请拥有这本书；如果你朋友的企业在经营和发展当中碰到困难，那么请把这本礼物带给他。

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美转型 / 盛会荣著. —北京: 民主与建设出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5139-0103-1

I. ①完… II. ①盛… III. ①对外贸易—经济发展—研究—中国 IV. ①F752

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 201535 号

责任编辑 李保华

封面设计 红色调

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 86598040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京领先印刷有限公司

成品尺寸 170 × 240mm

印 张 17

字 数 250 千字

版 次 2011 年 11 月第一版 2011 年 11 月第一次印刷

书 号 ISBN 978-7-5139-0103-1

定 价 35.00 元

注: 如有印、装问题, 请与出版社联系

序

从书名《完美转型》就可以看得出作者宽阔的视界和高远的格局。一个心胸不宽广的人说不出境界高的话，一个视野不高远的人说不出格局大的话，更何况是一部十几万字的著作。通读《完美转型》，可以看出作者是用整个心在思考、在呈现、在写作、在探索，在为广大中小型出口企业走出困境而寻求最佳的转型解决方法。

作者在书中创造性的提出了两个全新的概念，即主动外贸与被动外贸。按照作者的理解，中国自古以来做的都是主动外贸，只是到了鸦片战争之后，中国是被西方的坚船利炮轰开国门才被迫与西方进行不平等的商业往来，这是第一次被动外贸，作者叫它被外贸。想想确实如此，一个不平等的贸易，只能是被动贸易，而被动贸易带来的结果只能是被鄙视和压榨。改革开放后，中国利用劳动力密集的优势参与国际分工和合作，在产业价值链上占据了最不利的位置，即生产制造环节，中国外贸所在的位置决定了中国外贸在相当长一段时间内属于被动外贸，只能通过等、靠、要订单的方式参与国际合作。按照作者的理解，被动外贸者没有自主权，没有定价权，没有话语权，只能分享到非常微薄的利润。恐怕这正是中国外贸从业者不断陷入生存的困境和发展的瓶颈之中的根本原因吧。

其实欧美、日本、韩国、台湾等国家和地区也曾经在发展的初期以生产制造的方式参与国际合作和竞争，然而他们这些国家和地区在经济取得一定的成果之后并没有留恋生产制造，而是立刻甩开了他们过去赖以发展的生产制造，分别向产业价值链的上游或下游移动和整合，从而获得更多的自主权和定价权，掌握了国际贸易的主动权。

《完美转型》从出口企业所遭受的客户关系危机、订单难接难下、收款难、欠款多、索赔多等多方面详细地介绍了当今出口企业所面临的十二大困境，以及出口企业所陷入的六大生死劫，如全球金融危机，劳

动力成本上升，汇率波动等等，非常准确地给整个出口行业把了一次脉。

同时《完美转型》对于外贸困境的深层原因也进行了阐述。作者认为造成中国外贸的种种困境的深层原因是，一是中国改革开放初期对于外贸的误解，过去误以为：外贸就是接受国外的订单，外贸就是OEM，外贸就是借鸡生蛋，外贸就是为外商打工。由于存在这样的误解，因此中国外贸也相应地走入了误区。二是中国外贸在全球分工和产业价值链上的位置。作者认为：中国外贸所处的位置是：价值最低端，利润最低端，环境破坏最大，资源消耗最多，剥削劳动者最大，做的是人家不愿意做的，而不是人家不能做的。由于上述的误解和误区，中国外贸自然的进入了被动外贸之列。被动外贸导致鄙视和压榨，这是自然的、不可避免的结果。

诊断分析了整个外贸的症状之后，作者创造性地给中国外贸从思维上来了一个180度的转变，提出了中国外贸的新思维，新定位。作者勇敢地提出了给中国外贸正名的宏大理念，可谓当头棒喝、振聋发聩、令人耳目一新。作者高屋建瓴的提出：外贸是跨国生意，外贸是走出去行商，外贸是低买高卖，外贸是巨额利润。这样宏大的理念让跻身于低价出口泥潭的广大外贸从业者看到了一丝希望和一丝曙光。

这本书写到这里已经是超过了很多无病呻吟的著作，就算到这里结尾，也不愧为一部外贸方面的忧国忧民的佳作。然而，作者并没有以忧国忧民为止境。而是根据自身十多年的实战经验和积累的国际视野以及多角度的思考，提出了一系列的外贸转型的解决方案。从这里可以看出，作者的出发点不仅仅是忧国忧民，而是为出口企业的转型升级、为国家的振兴和富强出谋划策、贡献心力。

针对不同的企业类型，作者提出了十八种外贸转型的实战方法。作者从供应商转型、产品转型、客户转型、市场转型和模式转型等多个角度

探索了可行的外贸转型的方法。作者根据每种转型的性质和程度的不同，从是否符合简单易行、投资最少、快速见效、后效收益、前景乐观等方面进行衡量和梳理，把所有的转型方法归纳为五种转型分类，即：消极转型、临时转型、主动转型、华丽转型、完美转型。

完美转型是其中的一个类型，被作者认为是最符合当前阶段大部分出口企业的简单易行的转型方法，这也是被作者亲身践行并大力提倡的一类转型方法。

如果广大出口企业能够按照完美转型的步骤和要领去实行转型，那么必将获得作者所期望的结果，那就是广大出口企业能够夺回外贸主动权，夺回定价权，夺回话语权，夺回市场掌控权。如果这样的话，那么“中国制造”必将从贬义词变成人人赞叹的褒义词，中国的出口产品在给世界带去优质廉价的好处的同时，也能给中国的出口企业带来主动轻松舒适的好处，中国的出口企业必将受到世界的尊重。企业受到尊重，那么国家和人民必将同时受到尊重。

这应该是作者写作本书的目的和出发点吧。如果能达成这一目的，作者的功莫大焉，善莫大焉。

易发久

影响力教育训练集团 董事长

2011年4月17日

自序

大家都知道黔之驴吧，黔驴乃庞然大物也，老虎见了也害怕，处久了之后，老虎发现黔驴并没有进攻性，老虎就开始试探着骚扰黔驴了，当发现黔驴连防御和自卫的意思都没有，发怒也最多不过咆哮几声，根本伤害不到他人，老虎就开始全面进攻了！黔驴再大，也不过是老虎口中的食物而已。

故事中驴子与老虎的最大的差别在哪里呢？

是身体吗？绝对不是，驴子的身体比老虎的大。是体力吗？肯定不是，驴子的体力绝对不会比老虎的差到哪里去。是智力吗？我看也不是，驴子和老虎一样都是动物，智商相差不多。

那驴子与老虎之间最大的差别是什么呢？

个人认为是态度。

老虎秉承的是主动的态度，主动思考、开拓进取、积极进攻；而驴子采取的是被动的态度，被动等待、消极防御。老虎的天性就是进攻，驴子的天性就是逃跑，面对老虎的进攻，驴子甚至连防御和自卫都不敢！

对于驴子来说，他们祈盼老虎不要来进攻，一旦进攻他们就祈祷和平，当然只能以逃跑和投降的方式来祈祷和平！一旦老虎允准和平，他们会感天谢地，无论花了什么代价！

而对于老虎来说，他们吃完一个又想吃另一个，他们偶而也会给你和平，那是为了他们自己争取时间喘息一下，为了下次更快的追到吃到美食！

动物界如此，人类又何尝不如此！人与人之间最大的差别就是被动与主动的差别。主动导致进步，进步得到尊重；被动导致落后，落后就要挨打。成功者和失败者最大的分野就是主动与被动。

我实践外贸十几年的过程中也同时在研究外贸，发现外贸也有主动外贸和被动外贸之分。主动外贸可以导致迅速做大、做强、扬眉吐气，而

被动外贸导致步履维艰、萎靡不振、困难重重。主动外贸受到尊重和礼遇，被动受到鄙视和挤压。

主动外贸与被动外贸的最大的分别是：

一是产品的主动权掌握在谁手里。主动外贸者能够自主决定生产销售什么样的产品，自主决定产品的款式、颜色和各方面的细节点，同时可以自主决定将产品卖给谁，卖到哪里；而被动外贸者则完全根据对方的订单进行生产，对于产品的款式、颜色和要求，没有任何的决定权，只有遵章照办。

二是产品的定价权掌握在谁手里。主动外贸能够自己制定产品的价格，并为自己制定的价格负责，或者受益或者受损。而被动外贸则没有定价权，只能根据成本加成法报价，只能根据对方的还价进行议价。主动外贸者自己知道产品应该多少价格进，多少价格出，自己能够预测利润；而被动外贸者只知道产品多少价格进，不知道多少价格出，对于利润则完全依赖于对方的施舍。

三是货款的话语权掌握在谁手里。主动外贸这把货款话语权掌握在自己手里，不会发生收不回货款的事情，就算偶尔发生货款的损失，也是发生在交易之前，而非交易之后；而被动外贸者则对于货款没话语权，因此经常发生货款收不回的事情。

第四个差别是利润的高低。主动外贸者往往采取低买高卖的方法，赚取巨额的利润；而被动外贸者则采取低买低卖，或高买高卖的方法，只赚取微薄的利润。

由于上述四大差别，因此结果也截然不同：主动外贸导致尊重，被动外贸得到鄙视。

我一直秉承做人要主动、做事要积极的态度和原则，痛恨消极和被动。然而很不幸的是我做了十几年的外贸，发现自己做的竟然是被动外

贸。这并不是我跟被动通融、同流合污，实在是因为整个中国都在做被动外贸，过去自己并不知道这一点，以为外贸就是如此，后来虽然知道了，只是在行为上已经习惯了，因此相当长一段时间内维持着被动外贸的事业。

直到在 1998 年第一次受到国外客商的巨额的索赔时，我觉得被动外贸为祸不浅，自己不能再这样子下去了。因此一直研究如何转变。当初是觉得自己必定要转变。

在十几年内，我尝试了好几种转变方式，在 2001 年我尝试进入非洲市场，因为那时非洲市场相当不诚信，受骗的几率非常大；在 2004 年我尝试走内销进入国内市场，然而当时我对内销市场的操作方法不甚了了，如果做内销，十几年积累的外销能力就要作废，得从头开始。几次转型都并不成功，不但不成功，相反的，为之付出了巨大的损失。当时我深刻的体会到：不转型是等死，转型是找死。

2005 年，我仍然在想：不转型是等死，因此我不能等待，但是也不能找死啊。我该怎么办呢？我开始想，怎么样找到一种方法，不但能够让我们转型，而且能够转型成功，不但不等死，也不用找死；不但不找死，而且找活，而且活得更好。

2007 年，在游览了整个美国之后，站在纳斯达克的高大的门廊前，站在气势奔放牛气冲天的华尔街牛旁边，我不停地问自己，怎么样才能让中国的企业能够像美国的企业一样做到潇洒自如受人尊敬呢？

我在想能不能找到一种方法让我们自己实现完美转型，并且还能够帮助很多的像我们一样为被动外贸所苦的外贸从业者实现完美转型？在这样的自问自答的过程中，答案慢慢地浮现在我的脑海中，越来越详细，越来越清晰，越来越明确……

什么是完美转型呢？我给它的定义是，完全建立在外贸的基础上，能

够充分利用过去积累的能力、经验、客户和资源，实现盈利方式和盈利水平的转变。在 2008 年时，我发现了能够实现完美转型的方法。从 2008 年至今我一直亲自实践这个方法，觉得非常有效。因此我把我这十几年对于外贸转型的所思所想所实践的东西付诸文字，使得个人的经验和所得所感能够感悟到和帮助到更多的像我一样的人，使他们少走弯路，能够拿来就用，迅速地实现企业的转型升级，获得盈利水平的倍增。

本书共提供了十八种外贸转型的方法，其中很多的方法我都曾亲自的尝试过，有的失败了，有的成功了，更多的是给予我感悟。帮我成功了的方法，对于很多出口企业来说，肯定具有很大的帮助；而我尝试过虽然失败的方法，也许并不是这种方法不好，而是当时我实现这个方法并没有全力以赴，因此我也写出来，或许对于其他出口企业来说能够具有借鉴意义。

写作本书花了十几年的时间和几千万元的代价。我本着能够帮助大多数出口企业的思想，把我十几年的实践经验和思考沉淀成这本《完美转型》，用双手捧出，用爱心呈献。我的目的是让中国企业更受世界的尊重。因为我知道：被动遭人鄙视，主动受人尊敬。个人如此，企业亦如此，国家也如此。

盛会荣

2011 年 3 月 15 日于杭州

目 录

第一部分 为什么要转型	1
第一章 现实很残酷 外贸总裁十二难	3
第一节 客户关系不稳定	4
第二节 供应商关系不稳定	13
第三节 业务员不稳定	16
第四节 竞争激烈	22
第五节 利润低	23
第六节 被动接订单，生产无计划	23
第七节 订单难下，订单杂	26
第八节 交货不及时	31
第九节 汇率不稳定	35
第十节 资金紧张，贷款难	37
第十一节 索赔多	41
第十二节 收款难	45
第二章 外贸总裁难的原因 中国外贸生死劫	49
第一节 全球金融危机	50
第二节 中国劳动力成本上升	53
第三节 汇率波动	54
第四节 原材料价格上升	58
第五节 出口退税调整	63
第六节 欧美贸易保护主义抬头，贸易摩擦加剧	66

第三章 外贸总裁难的深层原因	71
第一节 对于外贸的误解	72
第二节 中国外贸在全球分工及产业链上的位置	75
第二部分 发现转型的力量	89
第四章 转型新思维	91
第一节 局限来自于思维	92
第二节 成功来源于思维的突破	94
第三节 外贸企业成功转型的五种新思维模式	95
第五章 中国外贸新思维新定位	103
第一节 中国四次外贸变革	104
第二节 为中国外贸正名	113
第三部分 转型的利器：商业模式创新	117
第六章 商业模式创新	119
第一节 革命性的降低成本	120
第二节 全程价值整合	122
第三节 发现客户的隐形核心需求	127
第四节 跨界经营	129
第五节 插上互联网的翅膀	133
第四部分 解读转型的策略	141
第七章 消极转型	145
第一节 转包，将订单分解，能转包给别人做的就让别人做	147

第二节 转移, 维持或放弃原来的行业, 进入新的行业	150
第三节 转圈, 对于客户和产品的重新组合	152
第八章 临时转型	157
第一节 转移, 调整生产基地, 把工厂转移到内地去	158
第二节 转弯, 偏离原来的方向 把工厂转移到南亚去	161
第三节 转优, 通过技术创新, 开发新产品	164
第五节 转战, 转变行进的方向, 到新兴国家去开拓客户市场	167
第五节 转舵, 调整贸易的方向, 出口转内销, 成为内销市场的供应商	172
第九章 主动转型	175
第一节 转向, 出口转进口, 依托国际品牌, 进入内销市场	178
第二节 转网, 通过网络平台进行内销	181
第三节 转轨, 自己做品牌开拓内销市场	183
第四节 转化, 整合上游的供应链	189
第五节 转界, 通过跨界协作进行转型	195
第十章 华丽转型	199
第一节 转变, 改变市场方向, 走出去自建境外营销渠道	201
第二节 转借, 与境外企业合作共建境外营销渠道	203
第三节 转强, 收购境外企业, 成为跨国公司	205
第十一章 完美转型	213
第一节 转念, 通过外贸直销平台进行销售	215
第二节 转成, 自建外贸直销平台	222
第十二章 主动外贸之九大权利	231
第一节 主动外贸的四个基本原则	232
第二节 主动外贸的九大权利	233
跋	246

第一部分

为什么要转型

眼下全国从上到下都在谈论着转型。转型，已成为近两年最热的话题，上自国家领导人，中至各级政府官员，下到中小型企业，人们都在关注转型，谈论转型，尝试转型，实行转型。转型是一个让人欢喜让人忧的话题。

内贸如此，外贸更甚。

在外贸领域，人们谈转型色变。一个人在一个行业、在一个工作岗位上做久了，最想要的就是维持原来的样子，重复原来的做法，不要去动它，更不要去改它。一旦要转型，感觉两眼一抹黑，无法适从，无法接受。

那么什么是转型呢？所谓转型，是指事物的结构形态、运转模式和人们观念的根本性转变过程。这里面包含三个关键词：调整结构、改变模式、转变观念。

调整结构就是改善，就是追求量的方面变得更好；改变模式就是创新，就是求变，变得不一样，追求质的方面的提升；转变观念就是要变得主动，自己掌控自己的命运，自己对行为和结果负责任。在上面三个关键词中，转变观念最为重要。因为观念不变，行为是不会发生改变的。观念改变之后，其它的行为方式都会跟着发生改变。

综合起来，转型就是追求量和质的方面变得更好，追求盈利方式和盈利水平的提高，追求更好的结果。转型就是对企业优势劣势的重新认识，转型就是对企业要素的重新组合，转型就是对目标的重新制定，转型就是追求自己掌控，自我负责。

所以，转型就是让自己变得更高，更强，更好。

那么，既然转型有这么多好处，为什么人们会谈转型色变呢？

中国外贸到底出了什么问题？中国的外贸总裁到底碰到了什么困难？

让我们一起来给中国外贸把把脉。

第一章

现实很残酷

外贸总裁十二难

1978年的十一届三中全会上，邓小平提出把国家发展重心转移到经济建设中去，提出改革开放的构想，中国逐渐步入了外向型经济的发展轨道，得益于改革开放的伟大政策，30多年来中国的经济突飞猛进，从一个一穷二白的落后国家，发展成为世界第二大经济体。

中国的外贸从无到有，从少到多，经历了一个快速发展的阶段。1978年，中国的进出口额为206.4亿美元，其中出口额仅97.5亿美元。1994年进出口额2366.2亿美元，其中出口额突破1000亿美元台阶，2000年进出口额4743亿美元，其中出口额突破2000亿美元的台阶。2010年进出口额29727.6亿美元，其中出口额突破15000亿美元。2010年中国的出口额超过德国，跃居世界首位。

改革开放后，中国的出口型企业如雨后春笋般增加，世界各国商人络绎不绝地行走在中国的大地上，载有中国商品的集装箱货船不停地穿梭在世界各大洋，迅速驶向世界各大港口。可以说中国的产品已经遍布全世界。中国制造的产品以其价廉、物美、质量好，畅销全球，让世界各国的人们分享到中国30多年改革开放的伟大成果。

毫不讳言，改革开放的前30年，对于中国的外贸来说是黄金时期。在那个时间段，几乎所有的外贸从业人员都或多或少地从外贸事业中获得了利益。而从2008年开始，中国外贸的发展遇到了巨大的瓶颈，广大的外贸从业人员遭遇到从未有过的困境。

中国的外贸从业人员可以说经历了从一开始对国际贸易不熟悉、不敢跟外商打交道、恐惧国际贸易的时期，然后通过一次又一次的尝试，渐渐的熟悉了国际贸易规则并且也能自然地操作国际贸易了，再到现在的对国际贸易重新变得看不清、读不懂、难以理解、心怀恐惧了。

因为外贸从来没有像今天这样难。

现在的外贸形势对于广大外贸人来说，只有三个字可以形容：难、难、难！

第一节 客户关系不稳定

当前让外贸总裁最难的是客户关系不稳定。过去我们还有可能和一家客户做上十年的生意，而现在一锤子买卖、一棍子生意是非常普通的事。外贸公司常常还停留在为长远合作考虑，在前面几票生意中尽量降低利润，以期把客户做起来、做稳定、做长久。但是很多客户已经掌握了中国外贸老板的这种心理，从一开始就没有打算和外贸公司长期合作，只是为了获得外贸公司为了达成合作的最初几笔生意的让利，或许一票生意、或许两票、最多三票，做完就溜之大吉，一点也不讲情义。

1. 客户缺乏忠诚度

我们对比较稳定的消费者和客户常常用忠诚度三个字来形容。忠诚的消费者和客户是每家企业追求的终极目标。然而指望消费者和客户对企业忠诚只是企业的一厢情愿而已。消费者和客户追求的共同目标是，用最便宜的价格，在最方便的渠道，购买最优质的产品，获得最周全的服务。消费者的这个看起来非常异想天开的想法，常常得到某些企业的全力追求和满足。企业与企业之间的竞争往往就围绕着满足消费者的不切实际的需求而展开的。为了这个原因，企业家们常常打得鼻青脸肿、你死我活。这样就帮助消费者养成了这山看着那山高、得陇望蜀、人心不足的习惯。这个世界上最不忠诚的就是消费者和客户了。

消费者和客户天生就缺乏忠诚度，我们又怎么指望客户忠诚于我们呢。

我们有些企业比较幸运，曾经和一些客户合作了很多年，现在还没有停止合作的迹象。这并不是说这个客户忠诚于你，而是你在不知不觉中提供了最好的产品、最低的价格和最好的服务。客户从来没有停止过把你与同类供应商进行比较，比价格、比质量、比服务，只是你不知道，或者没有注意到而已。否则每年的广交会人山人海，那么多的来自世界各国的客商云集，就是为了来比价格的。非常恭喜你，你的价格仍然是最低的，质量仍然是最好的，所以客户还是把订单留在这里。但是别忘记，在客户的名片夹里面，保存了数千张与你一模一样的公司的名片，在客户的邮箱里，还存放着数以千计的与你一模一样的公司的报