



如何在海外做买卖

〔英〕汤姆·坎农 迈克·威利斯 著

刘洪祥 李彦 译

解景林 齐林 审校

黑龙江人民出版社

作者简介

《如何在海外做买卖》一书是由汤姆·坎农和迈克·威利斯于1986年合作编著并由英国商业图书出版有限公司哈钦斯出版集团正式出版。汤姆·坎农是英国斯特林大学管理研究院的教授，他终身致力于公司管理方面的教学和研究工作。汤姆·坎农学识广博，富于开创精神，在学术研究和实践领域里，不断地探索新路，取得显著成效。汤姆·坎农除了与迈克·威利斯合著《如何在海外做买卖》一书外，还撰有《如何开拓赢利业务》等著作，并担任在英国出版的企业管理系列丛书《创建你的事业》的主编。

迈克·威利斯是英国斯特林大学的讲师，他也是公司管理方面的专家。迈克·威利斯在有关公司管理方面积累了丰富的实际经验，是汤姆·坎农教授的得力合作伙伴。迈克·威利斯目前正在斯特林大学任教，同时潜心于公司管理的研究工作。

过去的几年里，英国的中小公司在经济发展中的作用越来越受到人们的关注，中小公司在自身发展中所面临的各种新的挑战成为研究工业发展的课题之一。作者在帮助中小公司发展海外贸易的过程中，曾经接触过几百家中小公司的经理，对他们在发展海外贸易中的开拓精神和遇到的困难以及由此而带来的苦恼深有感触。由于他们的热情帮助和鼎力协作，使作者得以搜集大量的第一手典型素材，为本书增添了色彩。此外，作者在撰写该书时还积极采纳了国内同行专家的意见。所以，《如何在海外做买卖》一书是集体智慧之作。

译 者 的 话

《如何在海外做买卖》一书是根据1986年英文版本翻译的。是一本英国的畅销书，该书注重经营实效，见解独特，结构新颖，通俗易懂，内容丰富。是一本研究如何开展海外贸易的最新著作。

该书在写作上没有以传统的方式探讨有关贸易程序、贸易单证和业务惯例等贸易经营问题，而是从新的高度鼓励人们更多地参与及投入到国际市场中去，强调对不断变化的国际市场如何作出机敏和迅速的反应。

全书共17章约12万字，囊括了从选择出口直到制订完整的出口计划这一创建海外贸易的全过程。向读者展示了英国中小公司当前进行海外贸易业务的概貌及存在的问题，使我国读者阅后能够更加了解英国中小公司的贸易情况，从中得到启迪，对开展我国对英贸易和海外贸易很有参考价值。

该书有以下几个特点：

第一，任何中小公司经理在涉足海外贸易时，都面临着庞大的海外市场、复杂的海外贸易技术程序、繁琐的手续和贸易单证处理以及融资困难等问题，因而他们可能对海外贸易望而却步。该书向勇于涉足海外市场的中小公司经理揭示了海外适合中小公司的各种贸易机会，并对如何利用这些机会提供实际指导，因此该书堪称中小公司海外贸易工作指南。

第二，由于中小公司经营规模的局限性，在进行海外贸

易时，存在诸如信息、人力、技术、产品、资金和企业管理等各种障碍，这些障碍只有依靠公司内部努力和外部援助的协调才能得以逾越。该书针对这些问题，列举了大量的多层次的海外贸易援助机构，阐明了它们的性质、作用和服务范围，为中小公司利用这些服务提供了前提条件。

第三，该书介绍和推荐了适合各种类型中小公司实际运用的海外贸易管理技术，并利用在各章节结尾所附的练习帮助他们把各种技巧运用于具体的管理环境之中，据此检验计划的有效性和可行性。

第四，作者在序言中把该书称为中小公司进行海外贸易的指导，因而该书没有罗织令人费解的言词和高深的理论，而是采用通俗简练的语言，围绕重点问题结合典型事例，由浅入深逐层论述，言简意赅，可读性较强。

当前，我国的改革开放进一步深入发展，多层次全方位开放的总的战略决策向人们提出了各种发展海外贸易的新课题，如果该书能使读者阅后有所裨益，则不胜欣慰。

译者

1988年4月

目 录

序 言	(1)
第一章 公司经营所面临的发展方向	(5)
引言和目的	(5)
为什么公司要拓展业务	(6)
业务发展选择	(8)
战略选择	(14)
本章概要	(15)
第二章 进口与许可证贸易	(19)
引言和目的	(19)
为什么进口	(21)
如何在海外进行购买活动	(24)
评估海外供货商	(26)
为海外委托人分销货物	(27)
许可证贸易和交换许可证贸易	(28)
本章概要	(29)
第三章 出口经验基础	(32)
引言和目的	(32)
过去的业务询盘	(35)
管理贸易中间商的经验	(37)
竞争对手的经验	(37)
本章概要	(38)

第四章 具备责任感是出口经营的主要资源	(42)
引言和目的	(42)
积极思考	(42)
创造开端	(44)
时间准备	(46)
本章概要	(50)
第五章 调动出口资源	(55)
引言和目的	(55)
产品和服务分析	(56)
出口的融资资源	(62)
资源优势 and 弱点分析	(62)
本章概要	(63)
第六章 运用公司的联系网络	(69)
引言和目的	(69)
了解联系网络	(71)
有效地管理联系网络	(72)
抓住过去的出口经历	(73)
出口组织	(76)
本章概要	(77)
第七章 出口机会选择	(80)
引言和目的	(80)
个人优先选择	(81)
充分扩大现有市场联系网的效用	(82)
简单排除方法	(83)
信息来源	(85)
信息来源	(87)

统计资料来源.....	(88)
市场条件.....	(89)
信息来源.....	(90)
竞争能力评估.....	(91)
信息来源.....	(93)
本章概要.....	(97)
第八章 如何得到政府援助机构的赞助.....	(99)
引言和目的.....	(99)
英国海外贸易委员会 (BO TB)	(100)
英国海外贸易委员会能向你提供的服务.....	(102)
其他政府机构	(107)
国内海关和税务机构	(108)
本章概要	(110)
第九章 利用商业性的援助和服务	(113)
引言和目的	(113)
银行向出口商提供的服务	(113)
商人银行	(115)
贸易协会	(116)
贸易代表团	(118)
英国产业联盟	(119)
工商联合会	(119)
产业研究协会	(121)
英国标准协会	(122)
其他机构	(123)
本章概要	(124)
第十章 市场调研管理	(127)

引言和目的	(127)
信息和数据来源	(128)
组织自己的调研活动	(132)
利用外部咨询顾问	(133)
本章概要	(135)
第十一章 不直接参与的出口方式	(140)
引言和目的	(140)
合同转包	(141)
出口联合体	(142)
政府代理机构	(142)
外国买主	(143)
出口商行	(144)
出口管理公司	(145)
委托出口	(145)
本章概要	(146)
第十二章 如何在出口中最有效地运用代理商 和分销商	(148)
引言和目的	(148)
销售代理的作用	(149)
招聘销售代理	(150)
代理的管理	(154)
销售代理的动力	(155)
代理的控制	(157)
分销商	(158)
本章概要	(159)
第十三章 出口融资	(165)

引言和目的	(165)
交货前融资	(166)
交货后融资	(168)
简化对小公司的出口融资	(171)
出口信贷担保部 (ECGD)	(171)
本章概要	(173)
第十四章 出口管理	(175)
引言和目的	(175)
合同中的价格术语	(177)
贸易程序：有关的单据	(178)
国际贸易程序简化 (SIT PRO)	(181)
本章概要	(182)
第十五章 海外市场的联系	(185)
引言和目的	(185)
书信往来	(186)
电话往来	(186)
电传联系	(188)
个人专访	(188)
本章概要	(189)
第十六章 海外推销的管理	(191)
引言和目的	(191)
确定预算规模	(192)
商品交易会	(193)
吸引顾客	(196)
海外宣传	(197)
文字材料	(199)

广告	(200)
本章概要	(200)
第十七章 出口计划	(203)
引言和目的	(203)
创立开端	(205)
建立目标	(206)
出口战略	(207)
行动计划	(208)
预算和控制	(208)
本章概要	(209)

序 言

《如何在海外做买卖》一书是为探讨怎样赢得海外贸易而撰写的。本书着重描绘了在国际市场上存在的适合中小公司参与的贸易机会，并对中小公司如何利用这些机会提供实际指导。国际市场上的贸易机会，从直接出口直到挖掘有助于国内市场拓展的新的资源，表现为各种不同的方式。本书并不是一本新问世的以传统的形式讨论如何经营进出口业务的小册子。在以往的类似著作里，作者通常强调有关贸易程序、贸易单证和业务惯例等方面的问题，这些书籍在市场上随处可见。本书则旨在鼓励更进一步地参与国际贸易，即对不断变化的海外市场应该表现出的机敏和反应，以及在各种贸易机会中自然产生的对竞争对手向客户提供的产品和服务水平等情况的了解和警觉。

首先，我们不妨这样地提出问题，国际市场这个舞台对于小公司来说是不是过于庞大了呢？当今，商品运输变得更加便宜和迅速，商人之间的通讯往来更加频繁，信息交流更加经常化。技术的力量使世界变得更加狭小，不断凝集和动荡的世界竞争更加激烈。有鉴于此，那种小公司仅仅应该关心自己的国内业务的断言未免大谬不然。因为即使在国内市场上，人们也无法逃避国际竞争的威胁和压力。显然忽略外部世界的行为是一种自杀行为。

为了能够维持在国内市场上的生存，很多公司大概已经

在同海外供货商展开竞争了，在这种情况下，他们可能是在自己的国家和土地上与来自于海外的供货商竞争。如果暂时尚不存在国际竞争，谁又能保证未来在国内市场上不出现来自于海外的竞争呢？所以，客户是否了解从海外供货商所获得的产品、服务水平，是否了解公司在价格、销售援助、人员培训、安装以及公司所属行业其他基本因素等方面与海外供货商的差距，就成为至关重要的问题。如果客户不掌握这些情况，他们将最终转向其他的供货商。面对这些挑战，迫使公司采取以下措施：

1. 改进产品和服务，保持与客户的关系；

2. 寻找新的客户以求保持经营额。

其结果是公司终将被迫探索新的市场。所以，为了获得利润，公司应该不断增进对国际市场的了解，这是本书探讨的核心问题。本书的基本目的是帮助公司开拓直接的出口业务，除此外要促使公司实现以下的目标：

- 寻求更廉价和更具有吸引力的原料、设备和零部件的供货来源。

- 评估与海外竞争者相比，公司现有的制造、管理和销售成效以及其他竞争情况，以便寻找差距，采取行动改进业务。

- 寻求新的产品、设计、特许，提供更多的服务和改进服务水平，以便适应国内市场。

- 在海外进行技术、产品和专有知识的许可证贸易。

出口和进口就象一枚硬币由正反两个币面构成一样，是不可分割的。进口并不是破坏国际收支平衡的不爱国的行动，采取更加有效的海外购买和进口活动，建立更加有效的进口程序，能够降低成本，缩短产品从设计至实际投产所耗费的

时间，提供财力更雄厚的基础，用以发展出口，从而进一步巩固国内业务。同样，如果公司已经在向海外出口，那么已经建立起来的出口业务，应该作为为英国市场寻找新的供货商和新产品的途径。所以，进口和出口是互为补充和相辅相成的。

本书假设你企图开拓业务，并要求你通过做各项练习，检验这种假设的有效性，检验海外市场与客户能否向你提供发展海外业务的途径。仅仅浏览章节内容只能汲取运用海外贸易机会的粗略知识和得到初步启发，只有在完成了每章结尾所附的“行动准则”练习后，才有助于把粗浅的想法和概念融会于具体的公司经营管理环境，并寻找出解决复杂的业务工作的方法。饱览之余，你可能会得出这样的结论：尽管人们向往扩大出口或者建立更广泛的供货商网络，但实际上这些工作所花费的成本即时间和资源的消耗，与为实现上述目标而付出的努力大相径庭。因此，应该把开拓海外市场的念头弃置不顾，或者暂时不予问津。如果本书促使你得出这样的结论，也不应该把它视为一次空洞的毫无意义的练习，因为很多小公司往往未经充分和仔细地筹划就匆匆进入国际市场，结果招致无端的灾难和损失。

利比亚与英国一家男制服制造商直接联系，要求该公司提供大量的利比亚军方所需要的供货。该公司以前从来没有涉及出口业务，这种大量的潜在订货真可谓是意外的礼品。由于英国市场对公司产品的需求减少而使生产能力闲置，所以大量的潜在订货可以充分利用公司的生产能力，但是超出公司生产能力承受限度的订货会适得其反。尽管如此，公司的上层管理人员在特里波里进行了长期的、复杂的和费用昂贵

的谈判，当他们在谈判中几经周折，解决了压价、订货等问题签订合同后，发现组织生产需要大量的营运资本，其结果导致了由于计划不周而产生的交货和支付的拖延。公司经历这次出口后，发誓不再进入利比亚市场并对向海外出口产生了怀疑。

本书主要是为那些既拥有公司所有权，又亲自参加经营管理的中小公司的经理们所撰写的，大部分材料来源于作者在实际帮助他们发展进出口业务中所积累的经验，帮助中小公司发展海外贸易应考虑以下几方面问题：

1. 制定能够获得利润的业务发展计划；
2. 从战略的角度筹划出口业务的拓展；
3. 积极推动业务的发展；
4. 随时准备采纳业务范围以外的各方面意见和产品。

除了上面我们提到的企业主和经理二者兼之的经理外，本书的内容也适合专门负责主管进出口业务的经理，和那些大工业集团麾下的具有中小公司特点的独立子公司的经理们的口味。他们由于进出口的需要而参与了海外市场的活动，并且不满足目前的业务成效而试图施行改进措施，但可能苦于不知从何下手。尽管书里列举的很多短小的案例分析中涉及的是某一具体工业和服务行业的经营情况，而本书则毋庸置疑能够满足各种需求的适用性广泛的实践指导。

无论公司自身是否具备一定的海外业务经营能力，它都仍然需要专家的指导和来自外部的帮助。英国海外贸易委员会向英国出口商提供各种政府援助和融资，并且提供有关信息和经营管理方面的建议和帮助。

第一章 公司经营所面临的 发展方向

- 通过出口方式，在海外拓展业务是公司面临的很多发展方式的选择之一；
- 公司发展方向的选择伴随着程度不同的风险和挑战；
- 应对这些发展方向的选择机会进行战略筛选。

引言和目的

假如你想使公司的业务得到发展，并期望通过出口市场来实现公司的业务拓展计划，那么，很多最令人激动的业务上的挑战正来自于公司业务的扩大和发展。如果你想在业务扩展中避免花费更多的代价，就必须做到谨慎小心，制定好可行性研究方案。打入出口市场如同其他新的商业冒险一样，首先要汇集各种有关公司业务发展选择机会的信息。在了解这些信息的基础上，作出合理的进一步的行动计划和决策。本章是专为那些努力探索公司业务发展选择机会的经理们，以及愿意在海外市场上承担风险、抓住业务发展机会并付诸实践的人们撰写的。那些只把绝无仅有的一次出口订货作为业务生命线的公司，会认为本书介绍的方法并没有强烈的感染力。它们公司可能因为时来运转，偶尔获得预想不到的出口订货——生意做成了，我们祝愿你好运气。但是，对于那些信心百倍和有能力按照自己制定的计划发展和扩大业务

的经理们，本章的内容将可以使你的公司得到极大的帮助和受益。

- 探索业务发展选择机会；
- 重点选择业务发展方向；
- 使出口工作中的风险定量化。

为什么公司要拓展业务

现在，让我们来探讨通过出口市场拓展业务这个问题。通过出口市场拓展公司业务，应该考虑哪些具体问题呢？首先，应该探讨进入出口市场后，在你公司的业务范围内预期设想的目标是什么？能够实现的业务经营增长目标有哪些——即制定一个目标计划方案。

出口销售额	
出口销售收入	
出口销售毛利	
财产租用收入	
毛 利	
净 利	
出口代理网络	
产品／服务种类	
雇员数量	
出口市场份额	
你的收入／薪水	

资产价值

储 备

股东基金

其他

列举四个最重要的领域:

1.

2.

3.

4.

在目标计划中,要把重点放在目标设想的制定与可行性研究方案上。在可行性研究方案中,应对上述四个方面加以详细的说明,即为什么选择这四个领域。比如,为什么你要建立较广泛的销售代理网络?为什么要想提高税前利润?如何筹措和使用资金等等。你可能为了把商品卖出而拼命提高产品产量和质量,所以在出口的最初阶段,认清业务发展的含意和为什么要发展业务是值得注重的问题。业务发展的实际含意就是变化,我们确信没有一项业务能够保持原状而不发生变化。不能说“目前的业务发展和对客户的服务完全令人满意”,因为公司是在一个经常变化的动态市场上经营,这就要求各种商业组织能够适应这些变化,这些变化具体地表现为改进和发展产品水平和服务水平,提高生产能力。假如在业务经营中能够充分发挥各种潜力,就必将使公司业务经营锦上添花。当然你可能想通过出口以帮助公司维持或加强业务