



【 高等院校国际贸易实务规划教材 】

如何获取 海外优质客户与订单

徐冲 著

- 基于工贸一体化企业为研究主体，颠覆了目前国际贸易实务教材还以外贸公司为研究对象的传统，是第二代外贸实务的引领教材。
- 超强的实战指导性和可读性，克服了传统国际贸易实务教材空洞和无法落地的不足，能够有效帮助外贸学子解决工作当中“如何操作”的实际问题。
- 大量作者亲身经历的案例，展示了市场经济环境下优秀外贸出口企业获取海外客户与订单的奥秘。



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

高等院校国际贸易实务规划教材

如何获取海外优质 客户与订单

徐 冲 著

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何获取海外优质客户与订单/徐冲著. —北京: 对外
经济贸易大学出版社, 2008
(高等院校国际贸易实务规划教材)
ISBN 978-7-81134-253-6

I. 如… II. 徐… III. 国际贸易—市场营销学 IV.
F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164537 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

如何获取海外优质客户与订单

徐 冲 著

责任编辑: 曹 麦

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 13.5 印张 263 千字

2008 年 11 月北京第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-253-6

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 28.00 元

序 言

当我漫步在华沙、新德里、布达佩斯等繁华都市的街头，看到遍地都是 SAMSUNG、LG、DEAWOOD、HYDAI 的广告，不禁百感交集。这些曾经跟我们同步“走出国门”的韩国企业，今天已经把我们一些中国企业抛在了身后，昔日的有些同仁已经是这些韩国企业驻各个国家和地区的 CEO。

回顾自己这十几年的外贸生涯，有个问题萦绕于心中：为什么中国制造业至今还不能够诞生一家跻身于世界 500 强这样的大型跨国企业？为什么至今大部分的中国外贸企业还依然停留在一般贸易 OEM 这样的水平？为什么它们往往不愿走出去独立闯荡这个广阔的世界？

韩国和日本一样，是一个地域狭小的国家，人口只有 4 700 万，从国际营销理论的角度来看，维持一个产业充分发展的基础人口临界点是八千万人口，根据这个理论，韩国是一个连维持一个产业充分发展基础条件都不具备的国家。但今天的事实情况是，韩国不但突破了这个理论界限，而且发展了这个理论界限，他们的方法就是通过 OBM 的方式走出国门，走出亚洲，走向六十亿人口的全球市场，这是一个可行的方法，也是韩国企业惟一能够施行的方法。

韩国和日本由于地域狭小，资源贫乏，能够在国内抢占利益的机会毕竟有限，于是，选择走出国门，走向世界，利用世界范围内的资源，这是政府、企业、个人的共识，也是他们惟一能够进行的选择。我还了解到，韩国一些稍具规模的企业，基本上都有自己明确的海外拓展战略，通过一个大项目来带动各个行业企业参与其中，建立一个产业群，然后又通过事后免税、抵税的方式来鼓励这些企业走出国门，从而大大减低了企业的负重和刺激了企业走出国门的决心和信心。

作为一个老外贸，我经历了国营专业外贸公司、外资跨国企业、大型中国民营家电企业以及大学客座教授这四个时期，参与了一些优秀的中国制造企业走出国门的全过程，还见证了一些兄弟企业包括 HAIER、TCL、KONKA、力帆摩托、隆鑫摩托等在海外的一系列动作，人生最宝贵的时间都献给了中国的外贸事业，对中国的外贸有着深厚的感情。这次应对外经济贸易大学出版社的邀请，把自己在海外品牌经营工作

2 如何获取海外优质客户与订单

十几年的经验和教训写出来供大家参考和借鉴，这其中很多案例是我们中国企业在付出相当惨痛的代价和时间的前提下才获得的一些经验教训，相信读者看过之后，对海外品牌营销管理工作会有所帮助和借鉴。

“一枝独秀不是春，百花齐放春满园。”中国企业在海外进行品牌营销的企业还是太少，影响力还是不够，我希望有更多的中国企业加入到“海外品牌营销”这样的队伍当中来。总之，尽量减少损失，少走弯路，能够让中国更多的企业顺利走向国门，这就是我作为一个老外销员最大的夙愿。这本书是本人第一次写作，难免出现一些不足，希望各位同仁好友批评指教。这里我要感谢华帝的董事总经理黄启均先生，美的何享健主席，没有他们给我提供这个平台，我不可能拥有这么多的海外市场品牌经营实践机会，我还要感谢我的妻子和两个女儿徐凡琪、徐子琪，因为她们在我写作中都给予了我很多的支持和配合。

徐冲

2008-11-3 于广州

前 言

市场经济前提下的出口企业特别是制造型出口企业，其出口成长必然要经历三个阶段：进入生存阶段、进入发展阶段、进入成熟阶段。

✦ 进入生存阶段最需要解决的问题是如何获取海外优质客户与订单。

✦ 进入发展阶段最需要解决的问题是企业有部分稳定的海外客户与订单之后，如何才能够做到有订单生产却不混乱，如何通过控制“关键节点”，提高准确交货率、资金的运转效率以及国际贸易风险的防范。

✦ 进入成熟阶段也称之为做强做大阶段，这个阶段最需要解决的问题是企业如何在海外发展自己的品牌、自己的渠道、自己的终端，参与国际企业相互间的兼并和收购、国际资本市场的融资等。

传统国有外贸公司的经营只涉及企业出口成长“进入发展阶段”——“企业有部分稳定的海外客户与订单，国际贸易风险防范”这一领域。造成这种现象的原因是：1994年以前的中国外贸还是处于计划经济时代，对外贸易的经营主体只能够由粮油、土产、畜产、机械、纺织等几家政府指定的国有外贸公司来承担，这些所谓的专业国有外贸公司有点类似今天的政府机构，并非完全市场经济环境下的经营组织。当时中国的对外贸易几乎完全是处于这些国有公司垄断经营状态，任何制造型企业的出口必须委托这些公司来代理，因此这些国有外贸公司也不存在着真正意义上企业出口成长三个阶段的问题。

1994年以后，中国政府对外贸领域的政策进行了调整，允许有条件的制造型企业直接出口，而不再需要通过这些国有外贸公司代理。随着这一政策的逐步宽松和落实，中国大批的国有外贸公司倒闭，众多制造型企业直接参与外贸出口。经过了改革开放30年的发展，中国的外贸经营主体已经从过去的国有外贸公司转移到了广大制造型企业，经营主体的转变至少带来了以下几个方面的改变：

第一，生存环境的改变。

处于计划经济时代的国有外贸公司的订单来源于国家垄断经营，由于所有制造型

企业产品出口必须委托他们来代理，甚至海外客户会主动找上门来。所以，这些国有公司是不愁客户和订单的政府机构，并非完全市场环境下的经营组织。然而时至今日，众多制造型出口企业所面临的市场环境则截然不同，市场化的经营组织要求他们必须自给自足——自己找项目、寻订单、揽客户！因此，如何获取海外优质客户和订单则成为进入生存阶段的制造型出口企业最急迫也最亟待解决的问题。但中国外贸学术界在获取海外优质客户与订单这一领域的研究却基本处于空白。

第二，作业流程的改变。

传统国有外贸公司由于只涉及贸易环节，买空卖空，自然就不涉及生产管理，因此也不存在着进入发展阶段所面临的“企业有部分稳定的海外订单和客户之后，如何才能做到有订单生产却不混乱、如何通过控制‘关键节点’提高准确交货率和资金的运转效率”等系列问题。他们日常工作最主要的任务就是“如何把制造企业所提供的货物按照合同和信用证的要求准时、顺利地交出去，同时，及时安全地把相关款项收回来”这几个作业环节。但制造型出口企业的作业流程则与之大相径庭，由于订单是国外客户直接下给制造企业，制造企业所要做的工作不但涉及“如何把企业所生产的货物按照合同和信用证的要求准时、顺利地交出去；及时、安全地把相关款项收回来”这几个作业环节，而且还涉及“按照合同和信用证的要求，如何把该批货物按质、按量、按时地生产出来”这一生产管理环节，而这当中至少又涉及：生产制造、品质控制、研究开发、采购供应链、财务和综合管理等六个部门的协调问题。作业链的前移和后动、作业模块功能的增加和延长必然导致订单信息在传递过程中的失真、协调沟通繁杂、效率低下等问题。“企业有部分稳定的海外订单和客户之后，如何才能做到有订单生产却不混乱，如何通过控制‘关键节点’提高准确交货率、资金的运转效率以及国际贸易风险的防范”已经成为中国制造型出口企业最为头痛的问题，但中国外贸学术界在制造型出口企业进入发展阶段这一领域的研究仍是一个空白。

第三，风险方式的改变。

经营主体的改变，必然导致风险方式的改变，制造型出口企业的一个订单封闭管理由28个风险节点构成，但外贸公司则要简单得多，仅仅在同一个风险节点上，其所表现出来的差异也同样让人瞠目结舌。例如：为什么说“100% L/C + FOB 的交易条款对于外贸公司而言完全可以接受，但对制造型出口企业而言却是‘五星级’的风险”？原因在于：对于外贸公司，当某个合同项下的信用证开过来，如果出现货船衔接问题，导致延时交货而客户又不肯改证，信用证则成为一张废纸，这时，外贸公司可以把信用证退回给客户，不让工厂出货，这单生意不做了也不会有损失。如果客

户找外贸公司索赔，他们就转而向工厂索赔，外贸公司最多只是承担商业信用方面的一些损失。

但同样的事情如果发生在制造型出口企业身上，将给这些企业带来灾难性的后果。制造型出口企业的先期投入：原料购买，物料上线生产，工人工资，水、电、厂租、管理费用等风险已经发生，中国制造业本身利润就很低，先期投入已经占到总成本的70%~80%，甚至80%~90%，如果信用证成为一张废纸，这些已经生产出来的产品将如何处理呢？如果选择出货，则此时有可能发生最可怕的“货款两失”的后果。因为采用FOB术语船公司由客户指定，运费是客户来付，客户和货代有共同的利益，货代不可能协助出口公司倒签提单，而且还有可能协助客户通过伪造提单的方式获得货物。

如果制造型企业选择不出货，已经生产出来的这些产品又该如何处理呢？出口商品和国内销售商品的不同之处在于：国内销售的商品，湖北销售不动的可以调到湖南去销售，广东销售不动的可以调到广西去销售；出口商品则大部分是定制类商品，每个国家的标准和要求不同，环境和气候条件也是千差万别，印度客户合同项下的货物很难转卖到英国去，最后的结果要么是大幅降价处理给原来的客户，要么就是形成大量的库存。中国很多出口企业在这种进退两难的情况下，通常最终会选择出货，寄希望于手上的提单和客户的宽宏大量，但现实太多的案例告诉我们，这些制造型出口企业最后都成了“砧板上的肉”，任人宰割。珠三角地区许多制造型出口企业因陷入这种窘境，仅一单生意就被迫倒闭的案例不胜枚举。

第四，生存使命的改变。

传统的国有外贸公司类似今天的政府机构，他们的生存使命就是要完成上级所下达的创汇任务，旱涝保收。因此，企业如何在海外创建自己的品牌、拓展自己的渠道、维护自己的终端；国际企业相互间的兼并和收购；国际资本市场的融资，这些实现进入成熟阶段目标的原始动力，在国有外贸公司中都不存在，即或有这样的行为和动作，大部分也是一些政府行为，社会效应大于商业利益。相对于传统国有外贸公司，处在已经完全市场环境下的制造型出口企业，情况却是截然不同。市场给这些企业只有一条道路——“要么生存、要么死亡，逆水行舟、不进则退”，没有妥协和折中的余地。“弱肉强食”的市场环境，要求企业必须做强做大，成为市场上的猎食者，否则等待他们的将是灭亡。所以，中小企业的使命不仅仅是如何生存下去，而是要尽快成长起来，做强做大。因此，考虑“企业如何在海外发展自己的品牌、自己的渠道、自己的终端；参与国际企业相互间的兼并和收购、国际资本市场的融资”，不仅是企业生存的需要还是其发展的必然选择。但中国外贸学术界在制造型出口企业

进入成熟阶段这一领域的研究还依然处于空白，即使市面上有一些类似的书籍，也都是翻译国外一些跨国公司案例的作品，真正具备本土案例和有自己心得体会和创新的作品凤毛麟角。

出现上述领域研究空白的原因：一是中国企业海外市场实践水平较低，大部分的出口企业还只是停留在一般贸易 OEM/ODM 的阶段。但更主要的原因在于中国高校现行的国际贸易教学体制，这种封闭式的教学体制导致中国高校目前的研究对象依然是 20 年前的国有外贸公司，教学领域依然只集中在进入发展阶段的“企业有部分稳定的海外订单和客户之后，国际贸易风险的防范”这一狭窄领域，没有与时俱进。这个领域自从黎孝先教授 20 年前主编了一本经典教材——《国际贸易实务》之后，时至今日没有人能够创新与突破。

为适应市场需要，针对当今中国外贸新的经营主体——制造型出口企业，以及市场经济环境条件下企业出口成长的三个阶段，笔者将陆续推出本系列丛书，旨在帮助中国高校国际贸易专业学生和中国出口企业全面提高整体外贸营销管理与战略规划水平。具体的书目包括：

一、《高等院校国际贸易实务规划教材》

- (1) 《如何获取海外优质客户与订单》
- (2) 《订单运转关键点控制与国际贸易风险防范》
- (3) 《国际市场情报收集与海外经营战略规划》
- (4) 《海外区域重点市场品牌营销策划》
- (5) 《外贸营销组织团队建立与管理》

二、专题书目包括：

- (1) 《国际展览项目营销与策划》
- (2) 《国际商务谈判实战案例与技巧分析》
- (3) 《海外市场渠道规划与经销商管理》
- (4) 《海外大客户的获取、维护与管理》
- (5) 《国际商务礼仪与海外市场公关策略与技巧》
- (6) 《海外办事处（分公司）建立与管理》
- (7) 《海外建厂（投资）可行性分析方法》

这些图书是中国第二代外贸界精英人士近年来呕心沥血开发出来的原创作品，是他们多年工作经验的宝贵积累和心得体会，希望各位读者珍惜他们的劳动和创新成果，不要购买盗版和剽窃他们的知识产权，以此鼓励更多的精英人士加入原创系列，以达到提升中国外贸界整体素质的目的，本书不足之处还请各位读者指教。

目 录

第一章 企业出口成长与外销人才培养	1
第一节 企业出口成长的三个阶段	2
第二节 外销人才成长的三个时期	4
第三节 关键外销人才成长必须超越企业现实出口阶段	6
第四节 进入成熟阶段出口企业对关键外销人才的素质要求	11
第五节 企业如何建立有效的外销人才培养体系	20
第二章 如何启动和创建外贸出口平台	25
第一节 启动外贸出口战略前的关键外销人才选拔	25
第二节 启动外贸出口前的注意事项	26
第三节 外贸出口操作平台的创建	28
第四节 如何在三个月内启动和创建外贸出口操作平台	36
第三章 如何寻找海外潜在客户信息	40
第一节 获得海外潜在客户信息的主流渠道	40
第二节 不同阶段出口企业需要选择不同的潜在客户信息获取渠道	47
第四章 如何利用搜索引擎寻找海外潜在客户信息	53
第一节 寻找海外潜在客户信息前的关键词准备	53
第二节 利用搜索引擎寻找海外潜在客户信息的方法	68
第三节 制作海外潜在客户信息清单	76

第五章	如何对潜在客户信息进行分类	79
第一节	海外潜在客户类型分类	79
第二节	海外潜在客户类型分类清单	83
第三节	不同阶段的出口企业需要选择不同类型的潜在客户	84
第六章	如何展开海外潜在重点客户信用背景调查	88
第一节	调查的前提	89
第二节	调查的范围和内容	89
第三节	对潜在重点客户企业的调查方法	94
第四节	关键人背景嗜好的调查方法	100
第五节	获取关键个人背景嗜好信息的作用和意义	104
第六节	总结	105
第七章	如何制定企业海外客户竞争策略	106
第一节	评估出口企业的核心竞争力	106
第二节	评估海外潜在客户的吸引力	108
第三节	波士顿矩阵实力对比图的客户策略	111
第四节	海外潜在优质客户的定义	115
第五节	如何制定企业出口竞争策略	117
第八章	如何策划跨文化交流沟通策略	121
第一节	跨文化交流和沟通中的人性基础和个体嗜好	122
第二节	沟通途径和中介	123
第三节	如何策划和实施海外优质客户沟通策略	125
第四节	如何控制和实施沟通策略	140
第九章	如何使用沟通技巧获取海外优质客户	148
第一节	“杀单手”个人素养的要求	148
第二节	跨文化交流与沟通的注意事项	156
第三节	跨文化交流与沟通中的技巧应用	163

第四节	订单成交前的最后突破	168
第十章	如何获取海外大客户	178
第一节	见面前就要让对方产生朝思暮想的见面意愿	180
第二节	见面中要让对方产生相见恨晚的信任	184
第三节	离别时要让对方产生于心不忍之意	194
第四节	如何留住海外大客户	195
后记		199

第一章 企业出口成长与 外销人才培养

由于中国高等教育体制改革没有跟上市场经济变化的需求，封闭式的教学体制和脱离实践的教学方法，导致大学里培养出来的学生来到企业，工作中基本上只能充当翻译，跟外贸中专、外贸职业院校毕业的学生没有什么差别。一方面是企业对实战型外销人才存在着巨大的市场需求，另一方面却是高等院校培养不出来这类实战型外销人才，因此小企业就只能到大企业去高薪挖角，大企业则不得不建立起自己的商学院，通过自己的商学院来培训转化这批外经贸类专业的大学生。今天的中国，企业成了人才的精加工基地，高校倒成了“毛坯”的供应基地。

相关专业的的外销人才招聘进企业后，其素质也是参差不齐。面对这种状况，大企业通常要对新入职人员进行培训。员工入职前都要接受相应的岗前培训，这是日本和欧美企业人事制度的强制要求。一个企业的核心竞争力培养就包括人才的培养，有效的培训体系是支撑企业持续发展的内在动力。但中国部分出口企业在人才培养方面缺乏长远考虑，缺乏对人才自我“造血”和提升的培养。有些企业甚至让新员工立刻上岗操作，为企业创造效益，没有任何的岗前培训。中国很多外销员的成长历程基本上都是处于自生自灭的状况，工作多年，从未接受过任何培训和学习，外贸营销素质基本上还是原地踏步，只是对实际操作，产品知识更加了解了一些，最后成了老业务员而已。很多外贸公司的经理做的却是老业务员的工作，不理解岗位职责，这种状况的延续必然导致我国外贸营销人员的整体素质水平偏低。中国企业历次进军海外市场屡遭失败，很大程度上要归因于商务人员素质不高，造成了中国企业在启动外贸出口战略时付出高昂的学费，甚至丢失现有市场。

第一节 企业出口成长的三个阶段

市场经济环境下的出口企业，其出口成长必然要经历进入生存、进入发展、进入成熟三个阶段，但每个阶段的界限不一定是非常的明确，有的出口企业是处于进入生存向进入发展过渡阶段，有的出口企业是处于进入发展向进入成熟过渡阶段，有的甚至是同一家出口企业不同事业部之间各自处于截然不同的成长阶段。例如某电器公司的风扇事业部早已进入成熟阶段，但其热水器事业部还处于进入生存阶段。判断一个企业出口成长到底是处于哪个阶段关键要看其现实阶段所面临的主要矛盾和特征是什么，掌握企业出口成长的实际阶段对于宏观了解一个出口企业的经营状况以及未来的发展方向具有积极的意义。

一、进入生存阶段

进入生存阶段的出口企业最主要的矛盾和特征是“如何获取海外客户与订单”。企业出口成长的三个阶段中，以解决进入生存阶段的最主要矛盾——“如何获取海外客户和订单”为中小企业最关心、最迫切解决的事情。阿里巴巴的马云先生把握住了这样的契机，通过阿里巴巴“中国供应商”的交易平台，帮助部分中小企业解决了外贸出口第一阶段——进入生存阶段的问题。截至2007年，“中国供应商”的出口企业会员数量已超过万家，可见这个潜在市场需求量的庞大。

二、进入发展阶段

进入发展阶段的出口企业在有了一部分稳定客户和订单的前提之下，矛盾开始转移到“如何才能做到有订单生产不混乱；怎样通过控制‘关键节点’，提高准确交货率、资金的周转频率，以及防范国际贸易风险”。企业出口成长的三个阶段中，以进入发展阶段最难突破。原因在于，相对于进入生存阶段的那种冲冲杀杀、腾空跳跃的外家功夫，进入发展阶段是一个持续规范和整顿的过程，类似内家功夫的“坐禅”，它要求的是细腻和内敛。进入发展阶段的出口企业，一方面对业绩有着持续增长的需求，另一方面，准时交货、国际贸易风险防范则成为了很突显的问题。“没单心急，有单又乱，国际贸易风险还特别难于防范”是这个阶段出口企业最明显的特征写照，这个阶段的出口企业的矛盾主要集中在公司内部各职能部门之间。例如，当

海外订单没有准时交货时，生产制造部门推卸责任说采购部门物料没有准时到位；采购部门推卸责任说财务部门没有及时付款给供应商；而财务部门又把责任推回到海外业务部门，说是海外业务部门的销售预测不准确，造成他的计划资金不到位……进入发展阶段的出口企业，海外业务部门至少要跟六个部门打交道：生产制造部、采购部、品质部、研发部、综合管理部、财务部。如何解决跨部门订单信息交流和沟通，以及部门之间的关键衔接节点的时间控制成了这个阶段出口企业最为头痛的问题。

准确交货率低表象是单个部门的责任，其实质是企业各部门系统间的衔接和配合出现了问题。如果未将“以预测为导向，以成本为核心”的管理理念落实到实际作业流程上，作业责任不明确，关键节点没有控制好，必然导致各部门间相互推诿，QDC（QUALITY、DELIVERY、COSTING）控制不好，国际贸易风险频频发生。由于进入发展阶段的突破对企业出口成长起到“承上启下”的作用，因此，如果这个阶段的问题没有得到很好解决，企业将很快退回到第一阶段（进入生存阶段），并且长期在这个阶段徘徊。即使再过若干年，该企业终究还是一个中小企业，这也从另外一个侧面解释了市场上中小企业数量多的原因。如果进入发展阶段的问题得以妥善解决，则企业出口成长顺利进入第三阶段（进入成熟阶段）也必然是“水到渠成”的事情，如何突破进入发展阶段的主要矛盾是中国出口企业真正的软肋和瓶颈所在。

三、进入成熟阶段

进入成熟阶段也称之为做强做大阶段。进入成熟阶段的出口企业最主要的矛盾和特征是：“如何在海外创建自己的品牌、拓展自己的渠道、维护自己的终端、参与国际企业间的兼并和收购、国际资本市场的融资……”企业出口成长的三个阶段，以第三阶段（进入成熟阶段）最有成就感。这个阶段的出口企业由于已经渡过了进入发展阶段的管理瓶颈，相关的一些刚性、柔性管理机制已经建成，企业更加侧重于柔性机制的塑造，例如企业文化塑造、创新机制建立等。因为这个阶段的企业要在海外创建自己的品牌、拓展自己的渠道、维护自己的终端，就必然在某些区域重点市场同竞争对手短兵相接。区域重点市场和国家的海外品牌营销战略就会被提上议事日程，海外营销策略很快就进入现实应用，4PS的综合应用手段将达到白热化的程度。这个阶段的出口企业会在海外设立自己的办事处或者分公司，大量的海外营销人员被派往海外驻点工作。每天所面临的市场情况不同，每天的竞争策略都在变化，总会让这个时期的业务人员处于兴奋状态。

但中国出口企业中外销人员真正能够享受到这种“HIGH”的感觉的人并不多。因为中国企业的海外实践水平比较低，大部分企业以来料加工、OEM/ODM一般贸易

出口为主，真正能够实现 OBM（自有品牌海外营销）的出口企业并不多。根据不完全统计，中小企业在进入生存阶段后消失的比率大约为 60%；还没有走完进入发展阶段再消失的比率大约为 30%；真正能够进入成熟阶段的出口企业比率大约为 5% 左右。即便是在这 5% 的中大型出口企业中，能够在海外做 OBM 的也不多，由于缺乏核心技术和创新机制，中国大部分企业最终沦落为欧美大企业 OEM/ODM 加工基地。2007 年，中国家电前三名的大企业的销售总额均超过了 700 亿元人民币，海外销售收入均超过了 15 亿美元，但真正使用自己品牌在海外销售的比率还不到销售总额的 10%，其余 90% 以上的海外销售收入都是通过对欧美企业 OEM/ODM 获得。

第二节 外销人才成长的三个时期

与企业出口成长三个阶段相对应的是外销人才成长的三个时期：推销期（SALES）、跟单期（MERCHANDISER）、营销期（MARKETING）。这里需要特别说明的是，相较于企业出口成长的三个阶段的过渡性，外销人才成长的三个时期的划分要清晰得多，很少出现一个层面上的团队存在着不同成长时期的外销人才现象，所谓“物以类聚，人以群分，人往高处走，水往低处流”可以很好地解释这种现象的出现。

一、推销期（SALES）

推销期是对应出口企业进入生存阶段而言的外销人才成长时期。进入生存阶段的出口企业最主要的矛盾和特征是“如何获取海外客户和订单”，因此推销期的外销人才，特别是关键人才的素质要求和特征是“拼刺刀”的能力必须很强，同时具备“身先士卒、冲锋陷阵”的工作作风。这个时期的职业经理人纵使满腹经纶，如果“拼刺刀”的技术不够，将很难在进入生存阶段的出口企业里立足，考核这个时期的职业经理人，管理指标往往被忽略，能否能寻找到海外客户和获取海外订单是惟一的业绩考核指标。

二、跟单期（MERCHANDISER）

跟单期是对应出口企业进入发展阶段而言的外销人才成长时期。进入发展阶段的出口企业最需要解决的矛盾和特征是“企业有部分稳定的海外订单和客户之后，如