

中国制造网 福步外贸论坛联袂推荐

十位外贸经理人
谈金融危机
之下的经营之道

危机生存

本书编委会 著

危机生存

——十位外贸经理人谈金融危机之下的经营之道

Do Business in the Financial Crisis

本书编委会 著

中国海关出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机生存——十位外贸经理人谈金融危机之下的经营之道/本书编委会著. —北京: 中国海关出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-80165-586-8

I. 危… II. 本… III. 对外贸易—贸易实务—研究—中国 IV. F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 183193 号

**危机生存——十位外贸经理人谈金融
危机之下的经营之道**

Do Business in the Financial Crisis

本书编委会 著

中国海关出版社

(北京市朝阳区和平街东土城路甲 9 号 100013)

新华书店经销 北京华戈印务有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1/16 印张: 9.5

字数: 100 千字

ISBN 978-7-80165-586-8

定价: 22.00 元

海关版图书, 印装错误可随时调换

发行部: 010-84252703

图编部: 010-64227190-666

金钥匙书店: 010-65195616

出版社网址: www.haiguanbook.com

目 录

Contents

积极出击，收放自如——外贸公司的过冬术	张思羽 / 1
2009 年国际贸易自卫反击战	伊争春 / 22
危机中的出口思路调整	陈 哲 / 37
求生之道：立体化营销与突破型外贸	
——我国外向型中小企业如何应对全球经济寒冬	薄如骢 / 50
出口企业的危机生存与风险管理	
.....	冯 斌 / 69
后出口时代下的经营对策	黄泰山 / 90
应对危机，从问题中找到答案	刘方毅 / 100
在危机中开发中东市场	刘 军 / 116
“逆市成长”——中小型自营出口厂商的困境求生	
.....	深海鱿鱼 / 128
中小型外贸出口企业如何在危机中自救	朱芷萱 / 135

积极出击，收放自如

——外贸公司的过冬术

张思羽

作者按：

当下愈演愈烈的全球金融危机，已经逐渐蔓延到包括亚洲和欧洲在内的世界主要国家，并且开始对实体经济产生负面影响。作为活跃在建材外贸这个敏感领域的国有建材外贸公司，无疑也成为这场风暴侵袭的对象。在这风雨飘摇的时刻，在此结合公司情况，与各位读者，尤其是外贸行业同人深入交流一下我们的基本想法和公司的应对之策。

一、危机中的我们

现在汉语“危机”一词可能会在全世界流行，美国的主流媒体也在用这个词。英语称它为“Crisis”，但其英语的意思只有“危”，而没有“机”的意义，汉语“危机”一词包含很深的哲学思想。危机过后都有机会，会有输家，也有赢家。所谓的危机，往往就是小部分人把一大部分人赢了的一场利益格局调整的游戏。此次危机确实对外贸行业影响很大，目前我们是“活在危与机之间”。关于“危”，相信大家通过各种报道已经了解到了，在此我更想强调我们面临的机会。

欧美市场依旧有机会

金融动荡和危机导致美、欧等世界经济体对中国的需求下降，出口增幅减缓。但即使是有人倒下，也会有人受益。美国市场需求不会一下子消失，美国实体经济并没有被拖累。美国客户面临选择，并且倾向于用较少的钱把事办了。危机来临，第一个被砍掉的就是奢侈品，受影响的是高档产品市场，比如我们坚信在建材领域，意大利、西班牙的产品在美国市场受的冲击要比我们更大些。而中国产品一直占据的是中低档市场，其需求往往是刚性的。

尽管总的需求会大幅下降，但中国制造必然会顽强地占领美国的一部分市场，这是毫无疑问的。在危机之中，客户可能变得对低价格更为偏好，对产品质量要求会适当降低（当然必须符合他们的标准），“中国制造”有机会替代掉一些中高端市场的产品。以建材产品为例，我们的卫浴产品、装修材料、玻璃纤维、高温材料、建筑机械配件、胶带等，目前也许是加大攻击力度的大好时机。

美国人民在这个冬天需要“中国制造”。正如俄罗斯在 20 世纪 90 年代初的休克疗法中，经济一片萧条，生活水平大幅下降，到 2000 年人均寿命跌到 65 岁，几乎都要“休克”。而此时中俄两国的倒爷们把大量的中国廉价商品销到俄罗斯，可以说是救了很多人的命。现在美国的境地，尽管比当年的俄罗斯要好很多，不可同日而语，但毕竟对普通美国人来说是人人自危、捂紧钱袋子的时代，我们为何不可以把别人的困难，变成我们的机会呢？当时，我强烈建议我国政府要提高出口产品的退税率，美国在现在这种状况下，不太可能跟中国搞贸易战。而完稿后不久，这个建议已成事实。

中东市场受冲击不大

金融危机搞乱了美国，而中东市场却没有遭受到太大的影响。迪拜

的世界最高的“迪拜塔”已经完工，而沙特则拟建一个超过该塔的“一英里高塔”。危机时全世界人民的心情都跌落谷底，而在这个信心谷底的关键时点上，沙特却高调宣布要建最高的一个塔。

美国乱了，中东没乱，在迪拜这块弹丸之地上，却运转着世界上20%的高楼起重机。在这里，几乎每一个建设案都可以冠上“世界最大的”、“区域最大的”头衔——“世界第八大奇迹”“太阳系”人工岛、迪拜塔人工湖上世界最大的音乐喷泉。迪拜人的活跃和创意，无疑为我们提供了巨大的商机。

我形容美国的金融危机是“出来混，迟早要还的”——今天花明天的钱，花明年的钱，花下半辈子的钱，花下辈子的钱，自己花完了，再花别人下辈子的钱。气球被无限地吹大。美国的金融衍生品的过度繁荣，透露了人心的欲壑难填，创新金融产品的层出不穷，最后完全脱离了经济的基本面，成为美国人的一种自娱自乐。以前是只有贪婪，现在是只剩恐惧，美国必须要自食其果。

但中东、俄罗斯等新兴市场是有石油支撑的石油美元经济。经济基本自成体系，比较低水平，也较为封闭，尚未受到创新金融产品的污染。市场的基本需求依然存在，石油美元依然强劲。油价尽管下跌，但21世纪是高油价时代已基本成定局。沙特王子这几天声称要建的世界最高楼是“信心之塔”，这给我们一个明确的信号——中东不会倒下。

二、冬天里的他和他

工厂之困

现在“中国制造”陷入改革开放30年来最大的危机。很多钢厂停产，所有的钢厂都减产，河北一大型钢厂也只开产能的40%，我们合作

的一个建材厂家有价值 10 多亿元的存货……大工厂如此，小工厂更是如此，许多已在悄无声息地死去。

中国钢材的销售，80% 依赖内需市场，但现在内需严重不足。前一段时间，房地产市场的过度投资透支了未来。房地产、家电等下游产业的需求不振，引起钢材价格不断下挫。内需不足是最大的问题，中国 70%~80% 的人口是农民，他们的状况不好，何来内需？现在外部需求又下降，因此，中国制造业面临着空前的危机，而且这种危机将会长期存在。

煎熬中的客户

客户也和我们一样，“活在危与机”之间，备受煎熬。带钢工厂的倒闭，吞没了我们的预付款。这家带钢厂，也大量地直接做出口业务。这家工厂本身是中国名列第二的镀锌钢板工厂，绝大部分产品出口，这次猝死，必然也吞没了大量的国外客户的预付款，会在国外的带钢客户间引起恐慌。

在这个倍显寒冷的冬天里，客户在给中国的公司下订单时面临的主要困难有：

1. 市场风险

在目前这个时点上，各种原料的价格大幅下降，客户都担心被不断下跌的行情所套牢，出现买涨不买跌的情形，出现“捂单”情况。

钢材的价格短短一两个月就下跌了 20%~30%，我们的客户中就有被套的情况出现，苦不堪言。

2. 资金风险

金融危机向实体经济的传递固然需要一段时间，但市场需求的趋紧以及银根的紧缩，还是导致了很多企业陷入窘境。不单在中国，现在企业的倒闭已是全球风潮，如我们亲眼见证的 A 事业部客户消失以及吊顶

材料部和带钢部工厂倒闭。这股风潮将直接导致客户的资金面临风险（上面的带钢厂倒闭就是一例），当客户的资金面临风险时，下单时就会极为谨慎，恐怖心理所到之处，一片肃杀。

相信很多外贸公司现在都碰到了客户迟迟不下单的情况，其主要的原因当然还是市场萎缩，另外就是客户忌惮市场下跌的风险和资金流失的风险，因此把手中的订单紧紧地捂住。但客户老不下订单也是不可能的。下订单有风险，不下订单一时还可以，长时间就意味着要退出江湖，用一句通俗的话来表达就是“下单是找死，不下单是等死”。

活在找死与等死之间，就是一种犹如热锅上的蚂蚁的煎熬状态。这个冬天，所有的人，包括我们的客户，日子都不好过。

他和他的僵局

现在的市场需求非常的冷清，因为买卖双方都不敢轻举妄动。对一个顶着巨大库存压力的工厂，它肯定愿意通过降价来促销。但问题是，降价并不能带来订单。你无论如何降价，市场还是纹丝不动。所以，工厂在这种情况下，往往宁愿扛着，也不愿意贸然降价。而处于煎熬状态的客户，更不愿意贸然下单（正如上面分析的那样）。买卖双方处于一种胶着状态，形成一种可怕的僵局。法国一个哲学家曾说过：他人就是地狱。而现在厂家和客户之间就是地狱的感觉，达到一种恐怖的平衡。

三、我们的过冬术

坚冰下的利益博弈——走在降价之前

中国有句古话：“无商不活。”如果在厂家和客户中间能杀出个人来，化解这种恐怖平衡，这种人就叫“解放军”。那哪种人才能成为“解放

军”呢？换句话说，做“解放军”的资格是什么呢？有两点：第一，在经济危机条件下基本保持健康的，并且受伤后能自愈的人。第二，需要正规编制，有强大实力的人。不是随随便便几条枪几个散编的人，这种人是土匪，不是“解放军”。“解放军”是一种建设性的力量，是注重建设未来的力量。

如何才能当好“解放军”呢？这取决于我们是否具有博弈的资本和博弈的技巧，是否具有抄底的能力。

就目前这种人人自危的状况，工厂雪崩式的降价是自毁长城，市场对价格的灵敏度几乎趋向于零，贸然降价又有何益？因此，工厂只会对明确的订单放出低价来。而现在这种情况，能给它订单的人实在不多，客户在等待观望，工厂越降，客户也许越不敢买。

这时，如果我们能够携订单去拜访工厂，即使是我们的一个业务员，在现在这个时点，也很有可能获得工厂老板的接见。工厂会对你显出十分的热情，我们的业务员前几天告诉我一个工厂老板的话：你拿订单来，价格你说了算！

作为一个外贸业务员，这是最让人有幸福感的声音。

这就给大家一个提示，超低价只在工厂的老板那里！目前的这种情况，工厂的老板往往是最着急的那个人，如果你的订量足够大，你绝对有的是砍价的机会。消除库存，是一个老板此时最大的天职。

跟在别人屁股后面降价，是最没有出息的。在这个寒意逼人的冬天里，走在降价之前，能引导价格的人，才是真正的强者。

温暖你的客户

天地冰封，经济一片肃杀，生机黯然。商流、物流、现金流极其缓慢地流动，几乎就要停顿。现金是过冬的棉袄和粮食，大家都是一分钱掰成两半花。活命要紧，不到万不得已，大家谁也不愿意先出

手。现在这个季节，从客户那儿把订单拿到，确实是件高技术、高难度的活儿。

客户生意的运转跟人的运转一样，可以一段时间不吃不喝，但时间长了，还是需要能量，需要食物和水。客户总是要下订单的，因为客户也要服务他的客户。只不过他现在的订单的特点是：更为谨慎，间隔时间更长；订量更小，更分散；付款条件更苛刻；杀价更低。更挑剔，更狐疑，更谨慎，处于煎熬状态中的客户，也需要“解放军”的到来。

中国相当多的中小企业倒闭。外贸小公司生存环境空前恶劣，关门的也不少。对客户来说，原来蜂拥而来的推销邮件想必也少了不少。天寒地冻，大家都躲起来过冬，大多数公司对出国推销、参展的预算可能要大幅削减。原来门庭热闹的客户，现在可要品尝“门前冷落鞍马稀”的别样滋味了。

而这个时候，我们的业务经理们如果去拜访那些在严冬季节正手足无措的客户们，会不会有不同凡响的效果呢？答案是肯定的。最大的效果就是确认了双方都还活着。

在这个冬季，我们不妨去“点一把火”，温暖客户，照亮自己。

我们全球点火行动计划的随想：

1. “点火”与“放火”

“点火”要比“放火”来得更合适，“放火”容易让人联想起“杀人”。二者的区别在于，“点火”是建设性的，“放火”是破坏性的。

客户的心理价是降价 12%，你给客户降价 10%，客户接受了，是“点火”；客户的心理价是降价 12%，你给客户降价 30%，是“放火”。

跟客户谈成前后 T/T 结合的，是“点火”；给客户后 T/T，是“放火”。

在质量标准范围内，降低成本，是“点火”；为降低成本，降低质量标准，是“放火”。

给客户低价，是“点火”；给客户的客户低价，抢客户的客户，是“放火”。

“点火”是有控制的，“放火”往往去控制；“点火”是希望，“放火”是绝望。

在这个微妙时刻，我们需要更多的“点火”行动，而不是自乱阵脚的“放火”。

2. 给客户一个颇感踏实、心生温暖的价格

客户在高位买进，被套牢，我们自己虽赚了钱，却是典型的杀人于无形。你可以说这是市场风险，但事实是即使你没有让客户亏损的故意，客户却因你而亏损，我们是脱不了干系的。

如何给客户一个踏实的价格？那就是在“坚冰下的利益博弈——走在降价之前”中所说的，我们一定要设法取得市场价格的最低点，最好是能引导这个最低点，只有这样，才能让客户感觉踏实。

我们如果让客户温暖，价格是最关键的，否则就是你一开始温暖了他一下，最终的结果是让他亏损，等于在冬天里你扒了人家的一件衣服。

3. 小批量

现在要让客户下规模订单，是不明智的。小批量意味着小风险，我们鼓励那些犹疑中的客户开始下些小订单来试探行情。

4. 个性化

研究客户的个性要求，尽量地在这个冬天里为客户定制服务，定制产品组合和服务组合，让客户得到增值和低风险的产品及服务。

5. “点火”行动的具体内涵

我们这里讲的“点火”行动是指积极主动地接触有价值的客户，为客户提供有吸引力的商业方案，尽量促成交易。其内涵是，在大家都收缩的时候，我们是有所收缩，有所扩充。

在市场和销售方面，比以往更积极，投入更大。冬天里的“点火”行动，是一种信心和实力的展示。当所有的人都恐惧的时候，我们是不是应该“贪婪”一下呢？

6. 如何更加积极地接触有价值的客户

选择有价值的客户，进行充分的精心准备，进行客户拜访。另外，对出国参展，尤其是有影响力的专业展览会，并不削减预算计划。

练好内功

过冬的基调应该是积极的，而不是被动消极的。我们需要更多地接触客户，去获得商机，赚取利润。但在积极出击的同时，建议大家要做好休整、练兵和控制工作。

1. 清理坏账，找到出血点

赶紧找到自己的坏账，也就是自己的出血点。关键是要把已形成的伤口尽量控制好，不能把事情弄得更糟。把感冒控制在感冒范围内，不要让它发展成肺炎，更不要恶化成肺结核。

另外一个就是坏账的预测与控制。掘地三尺也要把这种潜在的致命地方找出来。大家要考虑如何形成快速的坏账预警机制并坚决地执行，把可能的坏账扼杀在萌芽之中。

2. 对大型风险的严格把控

以我们一笔上亿人民币的业务为例。在论证阶段，我们发现这是一个集合各种风险的典型高难度业务。自始至终，包括我本人、事业部总经理、业务运营总监在内，都参与到了里面许多细节的控制中，对所有能想到的风险都进行严防死堵。很幸运，我们现在已成功地把全款收回。

如果这笔业务发生在现在，可能一开始就被毙掉，因为这是一笔典型的赢得起、输不起的业务。一旦输掉，会输掉我们整个第一事业部，

甚至整个公司。在这个严冬季节，对业务风险的论证，我们要空前认真。如果给我们 10 分钟时间，我们必须用 1 分钟去想好事情，用 9 分钟时间去想坏事情。我们要想一想，坏事情一旦发生，这样的业务风险公司可否承受得起？

3. 过紧日子

冬天来临，风刀霜剑严相逼。许多动物都已经冬眠，为什么要冬眠？因为食物少了，动物找不到可以果腹的食物，为了减少自己的消耗而保持到来年的春天，就必须积蓄自己的能量，不能随意耗费。我们跟这些动物的情况一样，冬天来了，也要学会过紧日子。

因此要缩减开支，控制一切可以控制的成本，出台更具体的措施。并动员全体员工能够从各种细节考虑，去发现节约的妙招，向公司提出合理化建议。

4. 整理你的客户资源

把自己手中所有的客户资料都整理一下，看看哪些客户“死掉”了，哪些客户“严重残废”了，哪些客户只是“掉了一根指头”，而又有哪些客户“毫发无损”。找出那些优质的“花类客户”、“树类客户”，服务好他们，更积极主动地和他们沟通。一方面，我们期待这些老客户在冬天里继续给我们下订单，给我们提供宝贵的业务、现金和利润。另一方面，这些老客户的存在又是我们来年东山再起的机会。

现在我们可能会跟一些客户有纠纷，但我们维护自己利益的同时也要考虑客户的利益，不要危机过去了，也把客户得罪完了，来年的春天发现只有自己孤身一人。

作者按：

“草类客户”、“花类客户”、“树类客户”是本公司内部从客户稳定性角度对客户所做的形象化分类。“草类客户”往往是非稳定的“一次性”消费客户；“花类客户”则是和我们形成了尚算稳定的合作共赢关系的客

户，但这种关系的稳定性经常受到挑战；“树类客户”则是那些不为蝇头小利所动，在各种困难和挑战面前，最终仍选择留下，和我们共赴艰难的忠诚客户。

5. 冬季大练兵

我们所说的练兵就是培训与学习。在市场大环境不景气的情况下，要培养自己，加强练兵。冬天练兵，春天才好打仗。借此机会我们应充实自己，熟悉规范的业务流程，给自己充电。毕竟，现在的充电成本比春天的机会成本低很多。

以下是我公司练兵的内容，大致列出一些供大家参考：

(1) 公司层面：战略思考和研讨。对公司的客户资产、知识资产进行梳理，对公司的流程制度进行更系统的更细节的优化。

(2) 业务层面

- ① 培训学习制度及流程。
- ② 优化网站。
- ③ 加强 FAQ、PPT、样本册等销售基本工作。
- ④ 新员工的专项培训。
- ⑤ 部门业务战略研讨。
- ⑥ 员工的业务交流。

6. 加强风险控制

上面讲了在这个冬天里要到处“点火”，去温暖客户，照亮自己。但我们也强调是有控制的“点火”，而不是无控制的“放火”。一方面我们需要通过“点火”去获得热量，度过严冬；但另一方面需高度警惕的是，如果我们控制不好，会在这个冬天里，没有被冻死，却被自己点燃的火给烧死了。

控制手段（从支付方式的角度）：

(1) 预付款。尽量杜绝对工厂的预付款业务，尤其是公司内部的亏损部门更不允许做需要预付款的业务。

(2) 对客户则尽量收进预付款。做信用证有时依旧是不太可靠的。譬如在价格高位时开出信用证，而我们预付给工厂时价格下来了，客户可能就不愿意继续往下做了。信用证的花样是很多的，真正意义上完全符点的信用证是没有的。

(3) 货权控制

①针对工厂的货权控制。我前些日子和财务部经理探讨一手交钱一手交货的交货方式。这种交货方式是不容易实现的，而且世界上也不存在真正的一手交钱一手交货。在跟工厂打交道的过程中，我们必须要做到货权确保安全后再付款。

②针对客户的货权控制。没有收到客户的完全付款，不允许放单给客户。前几天我公司有个业务部门，在尚未把尾款收到的情况下，擅自把提单放给了自己的分公司，而分公司又把提单给了客户，一系列的环节都出了问题。从国内的业务部门、合同执行部门以及海外部门三道关口都失守。

其中的关键是合同执行部，切不可在未收到全款的情况下放单。

(4) 不允许做后 T/T

尤其是大宗业务后 T/T、D/A、D/P 远期，原则上是不允许做的。如果有必要，必须履行审批手续。

(5) 高度警惕 D/P 风险

①D/P 一定不能是大金额。

②业务所涉及的产品需要具备一定的可变现能力。譬如：玻璃纤维产品万一有风险，容易被变卖。而客户定制的一些产品则不具备可变现性，不能做 D/P。

③客户诚信度的调查。在此非常时期，多方式的客户诚信度调查必

不可少。

以上是我们过冬的基本思路。其中的核心问题是，在积极出击的同时，做到收放自如，控制自如。需要将理智和激情合理有效地结合。无论如何，一个健全的个人和企业，理智和激情必须并存。而在这个严冬季节，我们更应该强调的是理智。



案例分析

英国客户 A 破产事件

2008 年 9 月 19 日，客户 W 的 3 万美元终于令人兴奋地到来了！客户 A 的破产风波终于告一个段落。

英国客户 A，从 2006 年 3 月开始跟我们合作，2006 年下 2 单，都是 40 英尺柜。2007 年下 3 单（1 单 1 个 40 英尺柜 + 2 单 2 个 40 英尺柜）。2008 年下 1 单，1 个 40 英尺高柜，但客户在这单中不幸破产了。合同金额约 7.2 万美元，我们只收到 2.1 万美元的预付款，还有约 5 万美元尾款没有收到。

这个客户的特点是拖欠尾款，一般是货到目的港 30 天左右尾款才到账。跟客户 A 的支付方式是 CIF 30% T/T 预付 + 70% T/T 见提单传真件。客户收到提单传真件后不会马上付款，都是需要我们不断地催促。虽然合同条款写的是 70% 见提单传真件，但鉴于我们跟客户的长期合作和对他的信任，我们一般“默认”客户的付款迟延。再者，正本提单在我们手里，客户尾款不到账我们也不给客户寄单据，他就不能提货。2008 年之前跟该客户的合作一切顺利，虽然尾款总是晚到账，但都到账。

2008 年 5 月跟客户签订了一个新合同，并收到客户 30% 的预付款。6 月 15 日开船，7 月 23 日到货英国的目的港，但客户到 8 月 24 日也没有去提货。我们开始有点着急，因为根据经验，货到目的港 30 天客户的尾款该到账了。但因为这个客户是老客户，2007 年 11 月客户 A 的老板又来工厂参观过，所以我们也没有太在意，还是一般性的一周 2 次催促。客户也