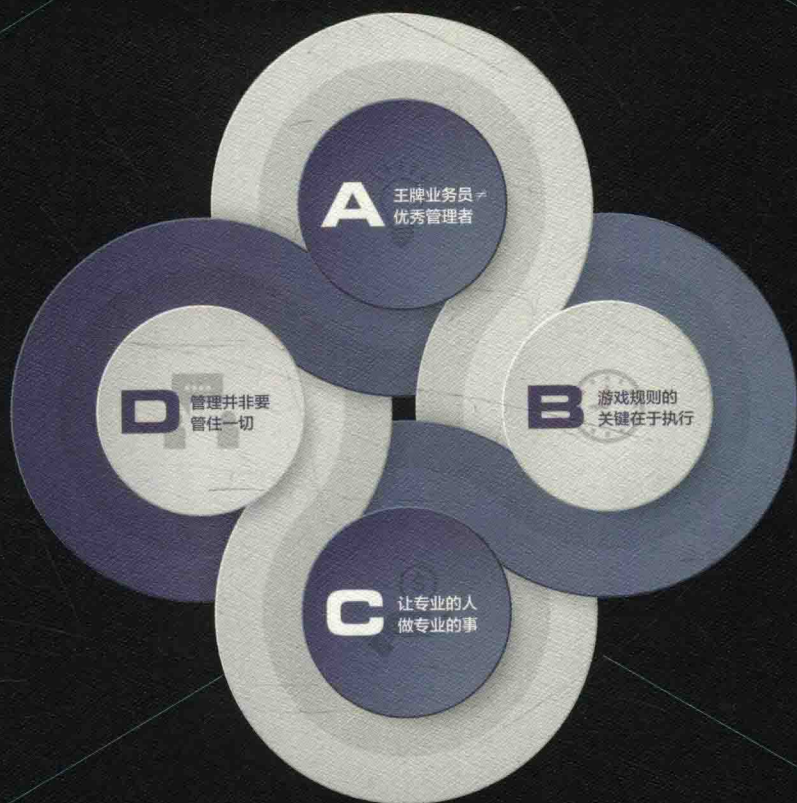


· 外贸企业管理子系列 ·

外贸经理人的 MBA

毅冰◎著



摆脱西方MBA课程局限 为中国外贸企业“量体裁衣”
直击外贸企业管理痛点、难点 向管理要效益
助力王牌业务员向优秀管理者成功晋级

中国海關出版社

毅冰◎著

外贸经理人的 MBA

中国海南出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

外贸经理人的 MBA / 毅冰著. —北京: 中国海关出版社, 2018. 10
ISBN 978-7-5175-0305-7

I. ①外… II. ①毅… III. ①对外贸易 - 市场营销学
IV. ①F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 217885 号

外贸经理人的 MBA

WAIMAO JINGLIREN DE MBA

作者: 毅冰

策划编辑: 马超

责任编辑: 叶芳

责任监制: 王岫岩 赵宇

出版发行: 中国海关出版社

社址: 北京市朝阳区东四环南路甲1号

邮政编码: 100023

网址: www.hgcb.com.cn; www.hgbookvip.com

编辑部: 01065194242 - 7554 (电话)

01065194234 (传真)

发行部: 01065194221/4238/4246 (电话)

01065194233 (传真)

社办书店: 01065195616/5127 (电话/传真)

01065194262/63 (邮购电话)

印刷: 北京鑫益晖印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 14.25

字数: 207千字

版次: 2018年10月第1版

印次: 2018年10月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5175-0305-7

定价: 55.00元



海关版图书, 版权所有, 侵权必究
海关版图书, 印装错误可随时退换

光影里的流年回望

匆匆流逝的，不仅有时光，还有梦想。

曾几何时，我们也曾踌躇满志，对未来充满期许；曾几何时，我们也会黯然神伤，对前途失去信心；曾几何时，我们也想改变现状，对自己有所交代；曾几何时，我们也会俯首低眉，对压力变得顺从。

悲欢离合，潮起潮落，本就是人生的常态，本就是职场的必然。很多东西我们无法逃避，无从选择，只能去接受，或者去抗争，又或者在接受和抗争之间，走出另一条路。

十多年外贸生涯，匆匆来去，可供留恋的东西有多少？可供回忆的东西有多少？或许如电影画面，一幕幕在脑海中自行剪辑，一个个片段自成章节。碰过不少钉子，踩过不少雷，得罪过不少朋友，才遇见真实的自己，这也成了我记忆中最深刻的那一部分。

外贸的路不好走，做管理更难。管理需要“管”，更需要“理”，还需要从全局上去把控和操盘，这与对一线工作人员的要求是截然不同的。或许很多东西只有经历过，才能有切身的体会；或许很多麻烦只有撞上过，才能有真实的感触。所谓的管理能力，所谓的经验技巧，所谓的游刃有余，其真正的来源或许是那些无奈而受挫的过往，是那些伤感而颓丧的经历。

就如陆游的诗“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，又如鲁迅先生在



小说《故乡》中写的：“其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路。”

之所以写这本书，一方面是因为如今市场上这一块的内容的确是空白，西方商学院 MBA（工商管理硕士）教材的内容，并不能完全在中国外贸企业落地；另一方面也是对我多年外贸管理生涯的一个记录，我希望把自己的感悟和体会，以及从实际管理中得来的经验，分享给大家。

也许在将来的某一刻，你会在书中，在别人的经历和文字中，找到自己的影子。也许在会心一笑的同时，会想到自己的故事而潸然泪下。

我们都在路上，在奔波，在寻找，在追求自己想要的东西；我们会前行，会驻足，会失落，会离开，这是每一个行业的真实写照。

我们不求在外贸行业干一辈子，也不求自己一定是成功的那一个。我们希冀的是，在未来的某一刻回首过往的时候，任岁月侵蚀，任心境变迁，我们依然能在记忆中，寻找到那个最本真的自己。

在清晨，在秋日的斑驳光影和婆娑树荫间，我们澄澈了初心，放弃了浮华；在梦里，在江南的小桥流水和迷蒙烟雨间，我们凝聚了时光，回望了流年。

毅冰

2018年6月21日于杭州

目 录

第一章 思维悖论与 现实难题

- 第一节 王牌业务员≠优秀管理者 / 003
- 第二节 你真的懂营销吗? / 012
- 第三节 “大而强”不是唯一的方向 / 021
- 第四节 或许你一开始就错了 / 030
- 第五节 无法回避的财务问题 / 041
- MBA经典案例 松下幸之助的共同利益策略 / 049

第二章 薪酬体系与 绩效考核

- 第一节 KPI的落地难题 / 055
- 第二节 薪酬架构本身就是大学问 / 066
- 第三节 激励性薪酬福利架构的设置技巧 / 075
- 第四节 游戏规则的关键在于执行 / 083
- MBA经典案例 德国巴斯夫集团的员工激励五项原则 / 092

第三章
团队架构与
标准作业

第一节 平台搭建与团队管理 / 097

第二节 制定标准作业流程的迫切性 / 105

第三节 人才架构的动态模式 / 117

第四节 让专业的人做专业的事 / 122

第五节 能者上，庸者下 / 128

MBA经典案例 美国通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇的
末位淘汰制 / 136

第一节 革命——先从自己开始 / 141

第二节 Leader与Coordinator / 148

第三节 “堵”不如“疏” / 153

第四节 不让年终总结成为口号和拍马屁工具 / 159

MBA经典案例 麦肯锡保持竞争优势的学习型组织
架构 / 164

第四章
角色转变与
战略规划

第五章
核心管理与
适度参与

第一节 无影灯式管理的局限性 / 169

第二节 “甩手掌柜”的幸福与纠结 / 177

第三节 大客户管理的专业方法 / 186

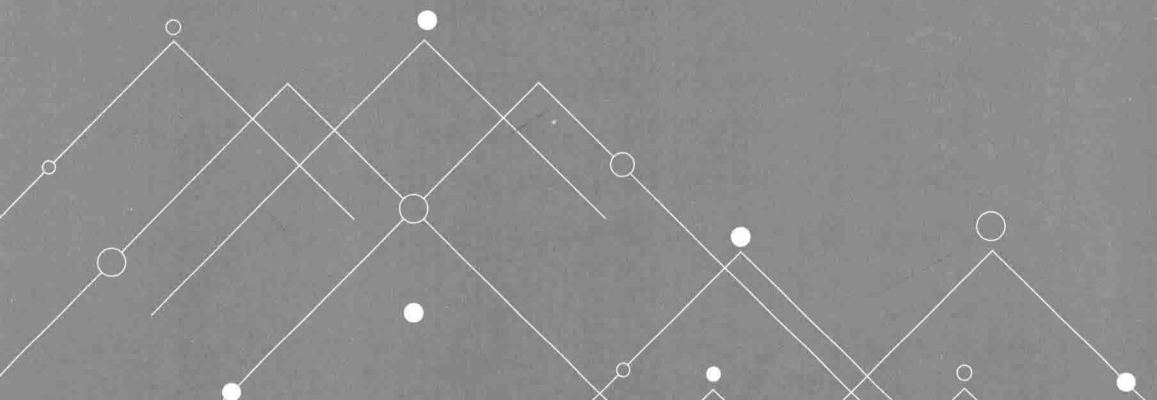
第四节 火候的重要性 / 197

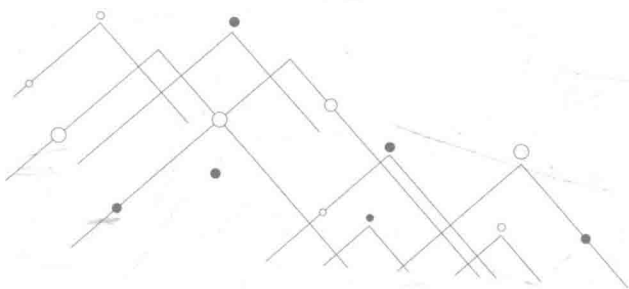
第五节 欧美MBA模式难以在中国外贸企业落地 / 203

MBA经典案例 美国高盛集团的合伙人制度解析 / 206

第一章

思维悖论与 现实难题





>> 第一节

王牌业务员 ≠ 优秀管理者

在外贸行业里，我们会发现，大多数的外贸公司经理、主管，甚至老板本人，都是销售出身，他们眼里最关注的不是“业绩！业绩！业绩！”，就是“客户！客户！客户！”。表面上看一个企业要生存，要发展，要跟同行竞争，要在国际分工中占据一席之地，追求业绩，重视客户，为企业争取利润，何错之有？

这自然是没错，但是思维的局限性太大，格局也过于狭窄。如果一个业务员把业绩和客户时刻放在心里，时刻注意工作的执行，那他绝对是一个称职的业务员；若是他做得相当出色，业绩遥遥领先，客户开发与维护都做得很到位，那他就是王牌业务员。可若是公司的职业经理人，甚至业务部门的决策者也只盯着这两大块，抱歉，我只能给他打60分。扣掉的40分，我想从以下四个方面谈谈我的看法。

第一个10分：追求大分母的同时，是否调整了分子

这个观点貌似不太新颖，在国内外很多MBA教材中，都有类似的论述，其核心无非是告诉大家如何服务好客户，如何开展深度合作，如何抓住核心客户云云。读者能理解内容，但是很难有切身体会和代入感，很难将方法直接落地，更不知道如何在外贸企业里执行和运用。既然如此，我就用一个案

例，用奥地利学派的基础经济学理论，来简单分析和支撑一下我的理论。

案例 1-1

老客户的沟通成本与新客户的获取成本

在电商行业，其实很多朋友都已经逐渐发现，新客户的获取，也就是流量的增加，如今已是越来越困难，成本也是越来越昂贵。可能传统行业并没有太多切肤之痛，但是我相信大家可以感受到，从 B2B（企业对企业）渠道、网络渠道、展会渠道获取新客户费用正在增加，并且竞争都很激烈，这也就意味着成本的增加和效率的降低。

举个例子，假设一个业务团队，有 20 个老客户，有 280 个正在联系的新客户，这也就意味着，现有的老客户占总联系人的 20/300。我们可以用一个简单的经济学模型进行推算。假设在开发过程中，团队的所有时间、精力、金钱等，平均分配到每个客户身上是 1 000 元人民币。那这个团队跟进和服务这 300 个客户的成本就是 $1\ 000 \times 300 = 300\ 000$ 元人民币，这很容易理解。

接下来就是微妙的地方了。假设 20 个老客户给团队带来的总毛利润是 600 000 元人民币。那用总毛利润 / 总服务成本 = $600\ 000 / 300\ 000 = 2$ 元人民币。这个结果乍一看不错，公司运营情况良好，利润是成本的两倍。可这个公式的问题就在于，我们忽略了新老客户的投入成本和收益是完全不同的。

一个新客户 A，可能是展会认识的，前期沟通了好几个月，给他寄了无数次样品，跟他各种磨合，各种纠结，遇到各种谈判的障碍，纯粹从成本角度计算，可能耗费了 2 000 元人民币才最终拿下。

一个新客户 B，可能与其沟通的过程更加复杂，各种费用更高，

耗费了 3 000 元人民币，最终没谈成。

一个老客户 C，只需要与他进行简单沟通，耗费成本几乎是 0，可能就可以开发新项目。

一个老客户 D，可能经过简单的推荐、报价、寄样，耗费成本 500 元人民币，成交量并没有增长。

一个老客户 E，可能跟他见面的时候简单聊起了新产品，对方直接拍板成交，成本为 0，订单金额 20 万美元，利润 15 万元人民币。

……

如果我们再假设多开发一个新客户 F，但没成功，那么，刚才的公式就变成了 600 000 元人民币 / 300 300 元人民币，分母增加了，利润降低了。可假设把老客户 E 维护好，这个公式一下子就变成了 750 000 元人民币 / 300 000 元人民币，结果是显而易见的。

我们或许会发现，老客户维护的平均业务成本，远低于新客户开发的，而成功率却高很多。这个道理大家都懂，但为什么还有那么多业务主管总是铆足了劲，让业务员开发新客户，铺天盖地推销……我想问，有这个必要吗？你们真的认识到分子和分母的关系了吗？

我们要增加业绩，要追求利润，那么首要任务是调整分子，而不是盲目增加分母。在 X/Y 的公式中，我们要追求的是 X 的增加，超出 Y 增长速度的 X 的增加。这才是一个业务主管和职业经理人需要考虑的问题。

新客户的开发很重要，这能给公司提供新鲜血液，提供新的机会和增长点，自然不可放弃，但是老客户的维护更重要，与老客户之间的深度合作、危机处理、利益共享，才是考验业务主管能力和水平的地方。

我常常说，把现有老客户的业务做大，远强于开发 10 个新客户。维护老客户可以使我们集中精力，让 X/Y 中的分子变大，这胜过分母的盲目增加。

第二个 10 分：效率才是管理的目的

记得很多年前，我刚到香港公司工作那会儿，有学员写了一封很长的邮件给我，详细描述了她在武汉创立的贸易公司的运营情况，她的团队和人才培养机制，她自己在老板、职业经理人、公司核心业务员的角色之间摸爬滚打的过程中的纠结。她想听听我的意见，问我管理的目的究竟是什么？怎样才算是好的管理？

我想了很久，用了差不多两个小时来构思和回复她的邮件，改了几次后又全部删掉，最终回复她两个字：效率。

其实说得再直接一些，就是“优化现有流程，通过效率的提高来降低成本、增加利润，同时砍掉不必要的各种开支”。用大白话来讲，无非就是开源和节流。不管是开源还是节流，管理都是为提高效率而服务的。如果公司运营的某个环节会占用业务员很多时间，但是效果寥寥，没有太大的实际意义，那管理者就应该果断将其取消，或者进行调整、优化。明知问题所在而不去修正、听之任之是管理者的失职。

沃尔玛、亚马逊的成功，在某种程度上是靠以低价和便利来征服大众而实现的。在低价和便利的背后，绝非恶性竞争，绝非以次充好，绝非烧钱圈地，而是通过强大的管理模式和系统化的标准作业来优化流程，从效率提高的大方向上节省费用，从而跟同行竞争。

若是简单用一张图来表示，可能就是图 1-1 这个样子。

结合图 1-1，我们可以从优化流程、降低成本、裁撤冗员、规范作业、制定规则五个方面入手，提升每一个渠道和流程的效率，将其转化为企业的核心价值和实际利润。这就好比集装箱运输，如何提高货物装箱率，如何科学分配和安排每一层货物的摆放，从而最大限度地利用空间，都属于统筹和管理的范畴。

“钱要花在刀刃上”这个道理，管理者几乎都懂，甚至可以讲出一大篇理论来，但具体怎么执行、如何落地、如何针对自身情况设置好“游戏规则”，



图 1-1 管理的目的：效率（毅冰制图）

往往才是考验经理人的大难题。

第三个 10 分：从销售到管理的格局变化

大多数外贸经理人，或者老板本身都是业务出身，知道如何做好销售、如何跟客户打交道、如何调研市场、如何筛选供应商、如何做海外推广、如何把控渠道……可我们如果带着过去王牌业务员的辉煌历史，用同样的招数来做管理，很容易碰一鼻子灰。

这是根深蒂固的惯性思维使然。我做业务员的时候，认为财务部门跟我们业务部门是死对头。业务部门要钱、要人、要预算，财务部门卡钱、卡人、卡预算。这不是因为部门间有私仇，而是因为大家的工作职责本身不同，请看案例 1-2。

案例 1-2

三个部门经理的小算盘

业务经理：预算越多越好，业务经费充足，开发客户自然容易。可以给客户免样品费、免快递费，提供优厚的付款方式；业务员随时可以参加各类展会，可以拜访客户……这样成交概率自然大大提高，有钱好办事。至于人员，当然是越多越好，很多跟单、询价、品管、助理的工作，都可以交给手下去做，哪怕天天乱发开发信，偶尔也能捕到鱼，蚂蚁兵团总比无人可用好……

人事经理：人越招越多，那就是我的无能了，人员肯定要有进有出。给合适的人配置合适的岗位，给公司节约人力资源成本，优化人才配置才是人事部门的价值和意义所在。当然，我们自然也有小心机，要是公司一切稳定，没人辞职，也没什么人需要招聘，那我们估计也要找下家了……

财务经理：业务部门干什么吃的？花钱像流水一样。这个不能批，那个要砍掉，这个必须要大老板确认。人事部门干什么吃的？怎么老有一大堆乱七八糟的人来面试？不行，人员薪酬预算太高，必须减少，重新做方案。今年的预算（budget）起码要比去年降低5%，我在大老板面前才能挺直腰杆……

很多问题根本就没有争论的意义，不同立场、不同角色，决定了不同的思维方式和工作职责。我要说的是，作为主管，要全盘考虑问题，从管理角度出发，而不是一味地根据过往的经验，全力支持这个部门，鄙视那个部门。让各个部门在有限的预算内，发挥最大的能动性，把效率提高到极致，才是管理者需要做的。

业务员从销售岗位晋升到管理岗位，不仅工作方式要改变，思想意识更需要改造。

第四个 10 分：从薪酬架构到激励制度的完善

坦白地说，大多数人在公司工作，无非有两个目的：一是职业的满足感和兴趣，二是收入的获得和增长。要是再说得直接一点，就是“开心”和“金钱”。大家出来工作，或许是为了理想、为了追求、为了情怀、为了希望，但不可否认的是，经济上的激励和制度上的完善绝对是刺激一个人积极向上、全力以赴的动力，甚至是最大的动力。

日复一日不知疲惫地自主工作的这种主动性往往不是天生就有的，是需要一些东西去刺激、去激励才会产生的。有人爱钱，有人爱权，有人喜欢钻研一些东西，那就需要管理者知人善任。只有对不同的人采用不同的激励手段，才能最大限度地激发每个人的潜能，而不是幻想仅仅依靠理想化的口号，就能凝聚一大堆人给你干活、为你拼命。

案例 1-3

高薪也无法留住人的困惑

— 我有个朋友曾经有这样的困惑：自己给的薪水不低，给的提成也不少，甚至在同行中还是偏高的那一个，招来的人能力也还行，公司对员工的培养也不差，可为什么就是留不住人呢？别人给 6 000 元人民币的底薪，我给 7 500 元人民币，为什么还是留不住人？

我大致了解了一下他的公司的人员构成和薪酬制度，基本明白了原因所在。不是他给的薪水低，而是他的薪酬架构不科学。他粗暴地采用底薪加提成的架构，时间一长，大家都能推算出自己的收入，就会产生惰性，出现混日子的情况。

说难听点，人都有“既得利益”的心理，也有“应该如此”的心态。一个员工刚入职的时候，高于同行的薪水一定能让他满足和高兴。接下来呢？时间一长，他就会觉得这是理所当然的，没什么特别。这个时候，他会因为既得利益，而对自己的职业规划有更高的要求。如果没有一个好的激励制度，让他看到未来发展的前景，或许他就会有别的想法。

所以薪水的高低，其实是相对的。大多数外贸企业都是传统企业，不是互联网公司，无法给出远远高于同行的薪水。这是现实。所以各个公司在薪水上的差异是极其有限的。哪怕薪水不错，一段时间以后，根据边际效用递减规律，员工的积极性也会大大下降。没有一套科学的制度，是无法一直让人保持新鲜感和激情的。

高薪不一定就可以留住人。有一套科学的薪酬架构和激励制度，能让员工看到更多的东西，看到希望、看到机会，他们才会为了目标而一次次地去努力，去达成各种预期。

在奥地利经济学派的理论中，有一个很有意思的小故事，叫“最后一块巧克力”。大致是说，你吃第一块巧克力时觉得很美味，味道无与伦比；吃第二块巧克力时觉得还不错，依然好吃；当第三块、第四块、第五块吃下去时，你或许就开始觉得一般般、马马虎虎；等吃到最后一块，你已经开始反胃，觉得又甜、又腻、又难吃。这是 The Law of Diminishing Marginal Utility，翻译成中文就是“边际效用递减规律”。

这个法则可以用来解释薪酬问题。要让员工保持新鲜感，保持对于未来的期望，就要在激励制度上、在模式上下功夫。更重要的是，这种架构和体系，要根据不同的时期，根据公司的发展情况，来不断调整和改进。这是一