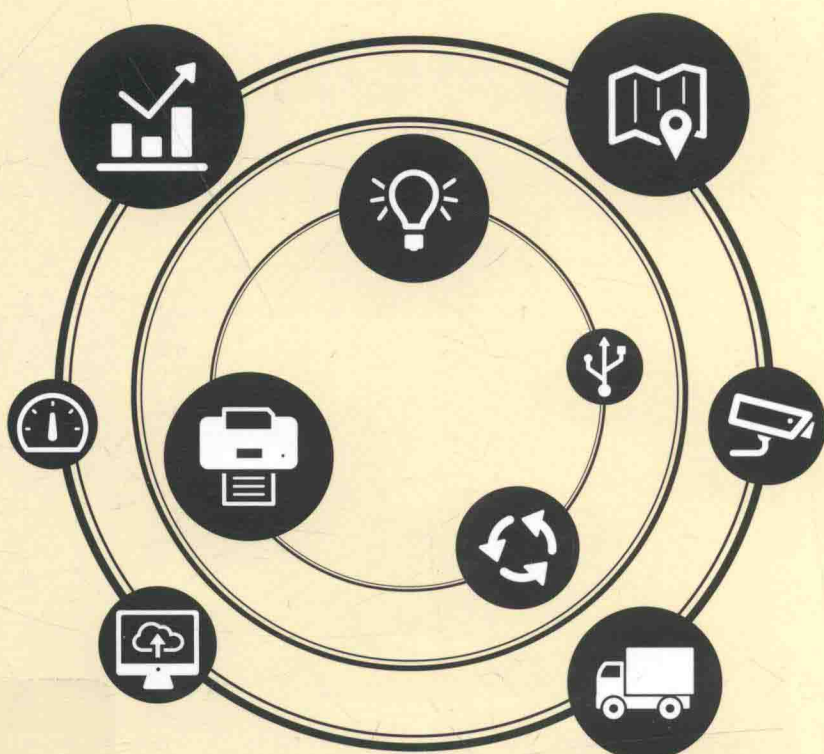


# TTM

丁军 著

## 全面外贸管理与案例分析



机械工业出版社  
China Machine Press



# TTM

丁军 著

## 全面外贸管理 与案例分析



机械工业出版社  
China Machine Press

《TTM 全面外贸管理与案例分析》一书向读者展现了一种全新的外贸管理体系：TTM 全面外贸管理。作者通过构建全面外贸管理体系及解析外贸案例，以期帮助外贸企业解决管理中遇到的团队管理落后、英语不过关、参展效果不佳、客户开发与维护被动、业务透明度低及缺乏风险管理意识等难题，从而不断提高外贸企业的管理水平，进而提升外贸销售业绩。

本书源自作者长期外贸职业生涯的沉淀，既有丰富的理论知识，也有大量实践经验的总结，相信对广大学生、外贸从业人员具有一定的借鉴意义与指导作用。

### 图书在版编目(CIP)数据

TTM 全面外贸管理与案例分析/丁军著. —北京：机械工业出版社，2016.8

ISBN 978-7-111-54761-7

I. ①T… II. ①丁… III. ①外贸企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 210206 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：李璐

责任编辑：李前

封面设计：胡畔

北京宝昌彩色印刷有限公司印刷

2016 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·11.5 印张·213 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-54761-7

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

## 前言

有人问我：你是做什么工作的？答曰：外贸。再问：你觉得外贸现在好不好做？我不知怎样作答，如我答好做或是不好做，未免都过于敷衍。后来，我在为企业组建外贸团队时也问过不少应征者类似的问题：你觉得影响一名外贸业务人员业绩的因素有哪些？如果某个外贸业务员 1 年的业绩是 3000 万元，就说明他的业绩很好吗？如果只有 30 万元，我们就说他的业绩不好或者很差吗？哪些因素影响了他们的最终业绩？能够全面深入地给出答案者难觅其踪！

我认为，回答这个问题，要考虑从微观到宏观的方方面面，包括：企业外贸团队各成员的个人知识、经验与能力；外贸团队的管理水平；企业的管理水平；同行业现有企业之间的竞争强度；企业所在国家对外贸企业的相关政策、法律和法规；目标国家或地区市场的宏观环境因素（政治、经济、文化及技术等）；全球环境等。

自 2001 年我国加入 WTO 以来，从 2008 年全球金融危机爆发到 2014 年越南反华浪潮，从 2011 年利比亚战争到 2013 年以来持续动荡的乌克兰局势，变幻莫测的国际风云无不深刻影响着我国外向型企业。而从 2013 年“一路一带”战略构想的提出及上海自由贸易实验区的设立，到 2015 年广东、天津和福建自贸区的规划，则给我国外贸企业带来了前所未有的机遇。

2013 年，我国已成为世界第一货物贸易大国。然而，随着全球对外贸易竞争的日益加剧，我国外贸企业也面临着越来越多的挑战与考验。调查显示，我国一些外贸企业在外贸业务管理中还存在不少问题。

### 1. 外贸团队管理落后

一些外贸部负责人知识结构不够完善、经验不足、管理能力缺失，从而导致外贸团队成员军心涣散、动荡不稳，外贸业绩难以大幅提升。更有甚者，在不少企业，外贸管理人员不懂外贸、不懂管理、不懂外语。拍脑袋作决策的现象时有发生。

### 2. 内外部信息化压力

对众多客户、与进出口相关的运输公司、保险公司和快件代理商缺乏统一合

理的管理，造成企业领导层对公司的运作情况缺乏全面、系统的了解。供应商、客户、政府和竞争对手都在进行信息化建设，外贸企业必须建立与之相适应的信息化平台。

### 3. 市场多变，政策多变

国际竞争压力加大，市场需求甚至国家政策的不断变化，都需要外贸企业迅速做出反应。

### 4. 英语口语不过关，英文邮件不达标

外贸从业人员的外语水平参差不齐，英语口语、英文邮件的运用存在诸多问题，严重影响了客户的开发与维护。

### 5. 随意参展，效果不彰

未运用科学、合理的管理方法与手段对参展活动进行全面而有效的管理，致使参展效果大打折扣。

### 6. 客户开发与维护被动

消极被动地等待而非主动出击开发客户；重开发、轻维护；客户档案个人掌握，容易流失。

### 7. 业务透明度低，监控困难

出口业务与生产备货环节脱节，易造成发货延误或库存积压；频繁多变的报价计算增加了业务人员的工作量；大量单证作业、单证间的严格匹配，以及要符合客户和政府业务主管部门的时限，使得业务员深陷其中，疲惫不堪。

### 8. 缺乏风险意识，风险管理缺失

企业未建立相应的风险管理系统，领导及财务人员对客户资信等很难考评，从而增大公司风险；对应收账款管理缺乏有效、及时的分析和控制手段。

### 9. 目标不明，导向不清

外贸部门缺乏清晰合理的目标规划，以及为实现规划目标而采取的行动方案，从而无法对外贸团队成员进行引导与激励。

彼得·圣吉在其畅销书《第五项修炼》中的第五项修炼——系统思考中指出：“企业的活动也是一种‘系统’，都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响。”本书正是对这一系列息息相关的问题进行的系统深入思考与长期探索。本书试图通过构架一个完整的体系，寻求上述一系列问题的答案，以期帮助外贸企业不断提高外贸管理水平，持续提升外贸销售业绩。

本书向读者展现了一种全新的外贸管理体系：TTM 全面外贸管理。纵观全书，既有它山之石，也有我自己的一些思考；既有我与外贸从业人员交流的心得

与体会，也有我对自己从事的外贸管理工作中遇到的一些管理问题的分析与解读；既有中小企业的可取之处，也有大型上市公司的先进管理方法；既有丰富的理论知识，也有大量实践经验的总结；既有宏观视野，也有微观分析；既有大量的管理方法阐述，也有翔实的案例展现。本书源于实践，又高于实践；反映实践，又限于实践，大部分内容都是来自我长期的外贸职业生涯的沉淀。此书绝不是东拼西凑构筑而成的空中楼阁，也不是夸夸其谈的纸上谈兵，相信对广大学生、外贸从业人员具有一定的借鉴意义与指导作用。

本书适合外语外贸类专业的高校学生、外贸业务人员、外贸管理人员、外贸创业人士及外向型企业老板。

管理没有标准答案，若一定要个答案，那就努力去找最好的答案！书中的一些分析与见解未必是最好的，也许还有很大的提升与改进空间，敬请不吝赐教。错误与疏漏之处，欢迎批评指正！

丁军

2016年3月于广州

## 目 录

### 前 言

### 第一章 TTM 全面外贸管理综述 /001

- 一、TTM 的概念 /001
- 二、TTM 全系统外贸管理体系 /001
- 三、TTM 假设 /003
- 四、TTM 主要特点 /003
- 五、企业 TTM 必要条件 /003
- 六、TTM 与企业战略 /004
- 七、TTM 与企业价值链 /005
- 八、TTM 的桥梁作用 /005

### 第二章 TTM 的基础与前提——外贸团队组建与管理 /007

- 一、外贸团队组建 /007
- 二、外贸团队管理 /018
- 案例 A：广州某新能源公司外贸团队组建与管理 /026

### 第三章 外贸信息化平台 /038

- 一、外贸企业信息化管理的重要性与意义 /038
- 二、外贸企业信息化建设的准备 /039
- 三、外贸企业信息化平台的种类 /039
- 案例 B：山东某上市公司使用跨境搜信息系统 /048

### 第四章 外销市场策略 /050

- 一、全球市场信息收集与分析 /050
- 二、确定目标国家 /051
- 三、目标国家市场调研 /051

四、目标国家市场分析 /054

五、目标市场策略制定 /055

案例 C: 深圳某照明公司 2015 年美国市场策略 /055

## 第五章 语言的力量 /062

一、商务英语口语 /062

二、商务英文邮件 /063

案例 D: 一封询盘回复邮件 /068

## 第六章 参展项目管理 /072

一、参加国内外展会的意义 /072

二、展会的分类标准 /073

三、世界商展排名 /074

四、参加展会的注意事项 /075

五、参展项目的生命周期管理 /076

案例 E: 广州某新能源公司组织参加美国国际风能展项目 /076

## 第七章 客户开发与维护 /090

一、客户开发 /090

二、客户维护 /099

案例 F: 广州某新能源公司波兰市场重点潜在客户分析 /100

## 第八章 出口流程管理 /104

一、出口业务的一般流程 /104

二、出口常用单据 /107

三、出口常用单证审核 /112

四、信用证审核 /114

五、不断加强出口业务流程管理 /119

六、加强外贸部门与其他部门之间的衔接 /121

案例 G: 小型风力发电机出口项目 /123

## 第九章 出口风险管理 /128

一、出口风险管理的重要性 /128

二、出口风险的种类 /129

三、出口风险管理的策略 /137

案例 H: 全面控制风险, 确保收汇安全 /140

## 第十章 外销目标管理 /143

一、目标管理 /143

二、年度目标规划书撰写指引 /144

案例 I: 晋江某伞业公司 2015 年外销部西欧区目标规划书 /145

## 附 录 /153

附录 A TTM 综合案例: 晋江某伞业公司外销部 2014 年 TTM 推行情况 /153

附录 B 外贸常用表格 /160

附录 C 关于亚马逊 FBA /170

参考文献 /172

## 第一章 TTM 全面外贸管理综述

### 一、TTM 的概念

全面外贸管理（Total Trade Management，简称“TTM”）是站在企业高层管理者的角度，以实现企业战略目标为出发点，以客户满意为目标，以全系统外贸管理体系为载体，以现代先进的系统管理思想与方法为工具，以全体外贸人员参与为基础的外贸管理体制。

### 二、TTM 全系统外贸管理体系

TTM 全系统外贸管理体系包括“5个全”，分别是全要素、全管理、全参与、全培训和全流程，见图 1-1。



图 1-1 TTM 全系统外贸管理体系“5个全”

1. 全要素，即九大要素的全方位管理。这九大要素如下。

- (1) 外贸团队合作；
- (2) 外贸信息化平台；
- (3) 外销市场策略；
- (4) 语言的力量；
- (5) 参展项目管理；

- (6) 客户开发与维护;
- (7) 出口流程管理;
- (8) 出口风险管理;
- (9) 外销目标管理。

这九大要素不是相互独立、互不相干的,而是相互作用、紧密联系的一个整体。对于一家从零起步的外贸企业而言,从流程上来说,首先要打造外贸团队,导入外贸信息化平台;其次,要了解市场并分析制定外销策略,通过参展等渠道寻找客户,做好客户开发与维护;最后,要不断梳理、优化出口业务流程,加强出口风险管理,从而最终实现外销目标。这九大要素的先后顺序如图 1-2 所示。本书按这一顺序将每个要素作为一章内容进行探讨。

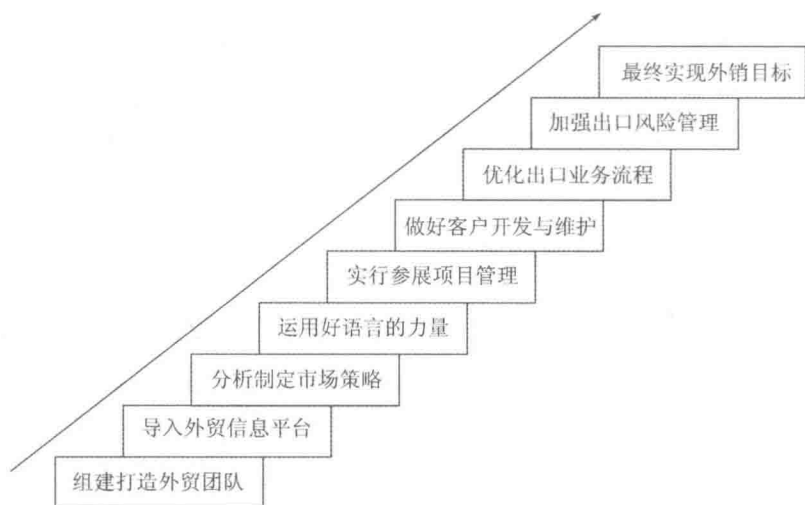


图 1-2 TTM 九大要素之间的先后顺序

- 2. 全管理,即对外贸团队的全面管理。详见本书第二章。
- 3. 全参与,即外贸部全体人员参与其中。
- 4. 全培训,即全面而系统化的培训。具体内容见本书第二章。
- 5. 全流程,即对出口业务流程的全面梳理与优化。详见本书第八章。

通过对以上“5个全”全面、有效的管理,最终实现让客户满意的“6个零”,即“6个Zero”,其内容如下。

- (1) 追求客户零投诉: Zero Complaint;
- (2) 追求客户零索赔: Zero Claim;
- (3) 追求客户零退货: Zero Return;

- (4) 追求客户零流失: Zero Loss;
- (5) 追求收款零坏账: Zero Bad Debt;
- (6) 追求工作零差错: Zero Mistake。

### 三、TTM 假设

TTM 基于以下几点假设。

- 1. 企业是工贸一体的外向型实体企业。
- 2. 仅讨论企业出口, 不涉及进口。
- 3. 企业以出口进入模式进入国外市场。
- 4. 外贸业务活动中所用的外语仅为英语。

### 四、TTM 主要特点

TTM 的主要特点有以下几方面。

- 1. 在立足点上, TTM 站在企业层面考虑企业发展战略与外贸管理各个环节之间的关系。
- 2. 在指导思想上, TTM 对外贸业务全流程进行有效管理。
- 3. 在组织保证上, TTM 实现对外贸业务全流程各个环节的变革。
- 4. 在行为机制上, TTM 建立、健全以外贸系统管理为指导的管理架构和流程。
- 5. 在人力资源管理上, TTM 充分发挥以外贸经理/总监/副总为主要责任人的外贸团队的积极性。
- 6. 在核心价值观上, TTM 力图实现使利益相关者满意的和谐管理。
- 7. TTM 具有动态性。
- 8. TTM 具有复杂性。

### 五、企业 TTM 必要条件

企业 TTM 需要满足以下条件。

- 1. 企业高层领导具备先进的理念。
- 2. 与战略管理相联系。
- 3. 培训与学习。
- 4. 与本企业的业务特点相结合。
- 5. 相应的组织变革。
- 6. 建章立制。

7. 企业信息化。
8. 新的企业文化。

## 六、TTM 与企业战略

对一个多元化经营的大型企业而言,企业战略可分为三个层次:公司层战略、业务层战略和职能层战略。

公司层战略,又称公司战略或总体战略,是企业最高层次的战略,是公司通过配置、构造和协调其在多个市场上的活动来创造价值的方式。业务层战略,又称业务战略、SBU 战略、经营战略或竞争战略,它是在公司层战略的指导下,就如何在某个特定市场上展开有效竞争并取得竞争优势而制定的战略计划。职能层战略,又称为职能战略或功能战略,属于企业运营层面的战略,它是为了贯彻实施总体战略及竞争战略而在企业各主要职能部门制定的战略,一般可分为研发战略、生产战略、营销战略、人力资源战略和财务战略等。职能战略的侧重点在于发挥各部门的优势,提高组织的工作效率和资源的利用效率,以支持总体战略及业务战略目标的实现。如果说战略目标及总体战略与竞争战略是目的,那么职能战略则是保证战略目标及总体战略与竞争战略有效实施的手段与途径。职能战略及其实施的好坏,会在很大程度上影响战略目标的实现。相比公司战略和竞争战略,职能战略具有更详细、具体和可操作性强的特点。

公司层战略、业务层战略和职能层战略共同构成了企业完整的战略体系,只有不同层次的战略彼此联系、相互配合,企业的经营目标才能实现。它们之间的相互关系如图 1-3 所示。对单一经营且只拥有单个战略业务单位的中小企业而

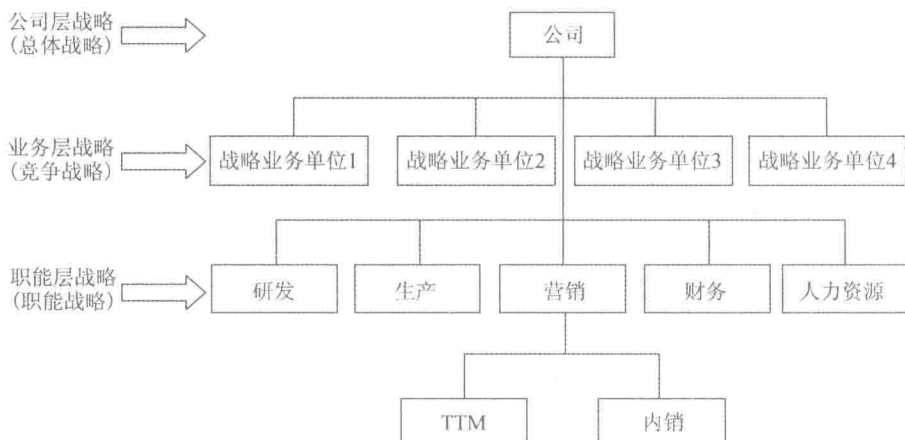


图 1-3 TTM 在企业战略管理层次中的位置

言，其公司战略和业务战略通常是合二为一的。

对于一家纯外向型企业来说，其营销活动就是 TTM；对于一家既做外贸又做内销“两条腿走路”的企业来说，TTM 是其营销活动的重要组成部分。由此不难看出，TTM 是企业战略的重要组成部分，TTM 能否高效运作直接关系到企业战略目标能否实现。

## 七、TTM 与企业价值链

任何一个实体企业都包含生产、销售与财务三个功能模块。这三个模块的功能及其在整个企业价值链中的关系如图 1-4 所示。

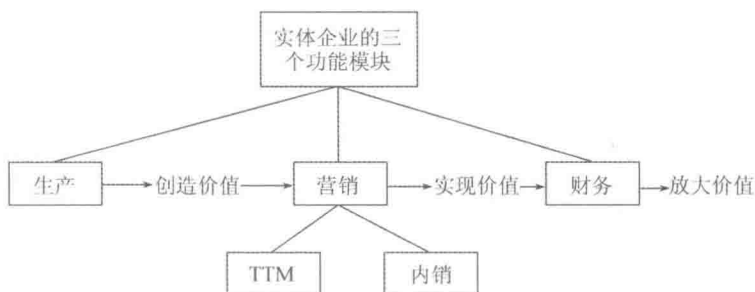


图 1-4 TTM 在实体企业价值链中的位置

在这一价值链中，生产是“创造价值”的，营销是“实现价值”的，财务是“放大价值”的。企业生产出来的产品放在仓库，还要通过一系列的营销活动（TTM 或内销）才能实现所创造出来的价值。因此，TTM 是实现企业价值的重要手段。

## 八、TTM 的桥梁作用

TTM 是企业同市场与客户之间的桥梁与纽带，具体体现在以下几方面。

### 1. 企业战略规划

在当今信息化时代，信息的收集、整理，以及及时、准确地传递，对企业而言至关重要。TTM 通过外贸信息化平台、国外市场调研、拜访国外客户及参展活动等方式收集市场一手、二手信息，并将这些市场信息及时、准确地反馈给企业相关部门或管理层，作为他们制定企业战略的重要依据。

### 2. 企业新产品开发

外贸业务人员是市场与客户的最直接接触者，往往能发现并捕捉有价值的市

场信息。他们通过拜访客户、参展活动直接与客户接触，最了解客户在新产品方面的诉求。外贸业务人员将这些信息收集、整理后及时反馈给企业研发部门，研发部门再根据这些资料研发出符合市场需求的新产品。

### 3. 客户开发

客户选择一家供应商，往往会从多个方面考察目标供应商，尤其是一些大客户还会有验厂要求。在最初的洽谈阶段，客户是通过外贸业务人员来了解企业的。随着洽谈的深入，客户可能会要求来工厂考察。在此过程中，外贸业务人员不仅是企业形象的代表，也是企业文化的传递者。客户能否开发成功，在很大程度上取决于外贸业务人员所具备的知识、经验与能力，比如产品与行业知识、客户开发经验、商务谈判能力和外语运用能力等。

### 4. 客户维护

从接单生产到出货收款，在这个过程中外贸部门扮演着客户与工厂之间非常重要的桥梁角色。TTM 通过最大化地实现企业外贸部与其他相关部门的密切联系与配合，一方面将客户的要求，如货期、产品品质等信息，及时、准确地转达到企业相关部门；另一方面，将客户需要的信息，如生产进度、产品品质状况等，及时、准确地传达给客户。

## 第二章

# TTM 的基础与前提——外贸团队组建与管理

### 常见问题

- 外贸部缺乏清晰的战略规划
- 未实现战略规划的具体战术
- 外贸部门边缘化，未受到应有的重视
- 分管外贸的副总/总经理不懂外贸，甚至不懂外语
- 企业所有者对外贸经理/总监定位不清、没有授权或授权不足
- 外贸经理/总监知识有限、经验不足、能力缺失
- 业务员特别是业绩突出的业务员不服从管理
- 业务员之间各自为政、各行其是
- 客户集中在少数业务员手中
- 团队成员之间相互推诿
- 相关流程制度缺失、操作随意

### 一、外贸团队组建

#### 1. 人员招聘

人员招聘一般应由人力资源部与外贸部共同来完成。人力资源部负责初步面试与甄选，外贸部进行后期面试并决定最终人选。

##### (1) 人员配置

“男女搭配，干活不累。”要注意性别比例的协调，适当的性别比例有利于活跃工作气氛。还要注意人员与岗位的匹配性，比如英语口语流利的人应安排其从事外贸业务开拓等与客户接触较多的岗位，而口语一般或较差的人则应安排其从事跟单等较少接触客户的岗位。人员配置要有梯队性。

(2) 面试

对同一职位的应征者，面试可以是结构化的（对所有应聘人员问同样的问题），也可以是非结构化的（对不同的应聘人员随机发问）。

面试带有很强的主观性。“仁者见仁，智者见智。”比如，有的人认为穿西装、打领带的应征者很注重仪表，而有的人则会觉得这是刻板的表现。

避免连环发问。高明的面试官在面试过程中通常会采用友好的“聊天”方式，这样往往更能了解应征者的真实想法。

(3) 笔试

笔试考题的难易程度要有阶梯性。笔试考题参见本章案例 A。

(4) 应聘人员综合评定

对应聘人员的评定可以参照表 2-1。

表 2-1 外贸部人员招录综合评定表

| 应征者姓名：    |      | 应聘职位：             | 面试/笔试日期： |
|-----------|------|-------------------|----------|
| 项目        |      | 得分<br>(每项满分 10 分) | 说 明      |
| 笔试成绩      | 英语读写 |                   |          |
|           | 外贸知识 |                   |          |
|           | 案例分析 |                   |          |
| 面试成绩      | 仪容仪表 |                   |          |
|           | 表达能力 |                   |          |
|           | 反应能力 |                   |          |
|           | 逻辑思维 |                   |          |
|           | 职业方向 |                   |          |
|           | 求职心态 |                   |          |
|           | 英语听说 |                   |          |
|           | 外贸经验 |                   |          |
|           | 发展潜力 |                   |          |
| 人力资源部经理意见 |      |                   |          |
| 外贸部经理意见   |      |                   |          |
| 总经理意见     |      |                   |          |

由于本书不是人力资源管理专业书籍，有关内容不再作进一步的展开论述。