



C2012060675

International Trade & Export Credit Insurance Case Study

# 国际贸易与出口信用

## 保险案例集

(第二辑)

中国出口信用保险公司理赔追偿部 编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

# 国际贸易与出口信用保险案例集

(第二辑)

中国出口信用保险公司理赔追偿部 编



C2012060675

对外经济贸易大学出版社  
中国·北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

国际贸易与出口信用保险案例集. 第2辑 / 中国出口信用保险公司理赔追偿部编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2012

ISBN 978-7-5663-0347-9

I. ①国… II. ①中… III. ①出口信贷 - 信用保险 - 案例 IV. ①F840.682

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 140836 号

© 2012 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 国际贸易与出口信用保险案例集 (第二辑)

中国出口信用保险公司理赔追偿部 编

责任编辑: 朱 洋 刘 静

---

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: 170mm × 230mm 27 印张 485 千字

2012 年 6 月北京第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5663-0347-9

印数: 0 001 - 6 000 册 定价: 49.00 元

# 序

2001年，为适应我国加入世界贸易组织的新形势，进一步支持中国对外经济贸易发展与合作，由国家出资设立了中国出口信用保险公司（简称“中国信保”）。作为我国唯一承办政策性出口信用保险业务的金融机构，中国信保走过了10年的发展历程，在此期间中国信保积极配合国家外交、外经贸、产业、财政和金融等政策，通过政策性出口信用保险手段，有力支持了我国的货物、技术和服务等出口，有力支持了中国企业的海外投资，为企业开拓海外市场提供了坚实的收汇风险保障。

2008年，由美国次贷危机引发的金融危机席卷全球，中国出口企业也广受其害。就在全世界经济历经危机的冲击在复苏的重重迷雾中缓慢前行时，愈演愈烈的欧洲主权债务危机又在全球范围内引发了对二次危机的高度关注和广泛探讨，也令世界经济复苏之路再生变数。可以说2008年-2011年是世界经济发展云波诡谲、风云变幻的岁月，也是中国信保与我国广大出口企业同舟共济、共度时艰的难忘光阴。在此期间，中国信保共处理短期出口信用保险项下各类报损案件15 000余宗，索赔案件近6 000宗，一批疑难复杂程度高、处理难度大的要案不断涌现。

为了全面回顾和总结危机期间的典型案例，深入剖析危机期间出现的新型案件，不断提高我国出口企业的风险防范意识和风险管理水平，我们对2008-2011年间的代表性案例进行了提炼和总结，集结成了这本《国际贸易与出口信用保险案例集（第二辑）》。

本书以中国信保处理的真实案件为基础，通过深入分析案件成因、总结处理经验、反馈风险建议，藉以为企业有效规避和降低国际贸易风险提供有益借鉴和参考。可以说本书既有一定的理论水平，也具有较强的实用价值。

本书是中国出口信用保险公司贸易险理赔追偿系统同志们智慧与汗水的结晶，理赔追偿部周娅、李志博、毛剑明、崔欣、雷晓云、毕晓男、程家敏、陆粤、黄珊、郑雅杉、张雪和吴佳等同志参与了本书的编审工作，王乐同志参与了本书的编务工作，他们都为本书的付梓付出了辛勤劳动。谨以此书作为中国信保成立十周年之献礼，祝愿信用保险事业蒸蒸日上，也希望本书能乘着我国“十二五”规划的东风，成为广大出口企业在国际贸易中抵御风浪的指南针和百宝箱。衷心祝愿我国的外经贸事业发展越来越好！

杨学进

2012年2月

# 目 录

1. “虎口夺食”担保助力 .....	(1)
2. “角色转型”需谨慎 .....	(6)
3. 巴西货物滞港案件带来的启示 .....	(9)
4. 不能轻信“百年老店” .....	(12)
5. 产品质量纠纷 举证至为关键 .....	(16)
6. 充分利用加拿大诉讼审前准备程序争取和解 .....	(19)
7. 创新思路 积极减损 .....	(23)
8. 从一宗案件的合同约定看国内贸易纠纷 .....	(26)
9. 从货物质量争议案件看出口商如何防范贸易纠纷风险 .....	(31)
10. 从一宗成功的催收案了解阿联酋的贸易法律体系 .....	(36)
11. 从一宗船舶案件看浮动抵押权与船舶留置权 竞合时国内造船厂 如何维护自己的权益 .....	(40)
12. 从一宗理赔案件看汽车整车出口的风险防范 .....	(48)
13. 从一宗贸易纠纷案看合同约定的质量异议期 .....	(56)
14. 从一宗尼日利亚大额拒收案看风险防范 .....	(59)
15. 从一宗破产案中看中途停运权 .....	(66)
16. 从一宗拖欠案看阿联酋法庭支付令制度 .....	(69)
17. 大额拒收命悬一线 信保介入扭转乾坤 .....	(71)
18. 从一宗信用证止付案件看信用证“欺诈例外”原则的法律适用 .....	(74)
19. 德国“法庭内追款程序”简介 .....	(78)
20. 德国企业破产风险的防范与救济 .....	(80)
21. 多方有效勘查, 审慎处理虚假贸易融资案件 .....	(86)
22. 多哥系列诈骗案的启示 .....	(90)
23. 股东代偿在特险电信追偿案件中的实践 .....	(92)
24. 关注国际贸易中的中间商风险 .....	(96)
25. 关注买方提货进展 避免损失扩大 .....	(99)
26. 光伏案件追偿启示 .....	(103)

27. 国际贸易合同形式瑕疵与事实履行之辨 .....	(106)
28. 韩国“临时扣押”制度浅析 .....	(110)
29. 合理利用美国破产法 有效保障出口企业权益 .....	(114)
30. 合理设置还款担保 有效防范交易风险 .....	(117)
31. 和为贵 未必会打动债务人 .....	(122)
32. 货物、单证，孰轻孰重？ .....	(125)
33. 积极援引信用证国际惯例 最大程度维护自身合法权益 .....	(128)
34. “间接证据链”破解信用证案件难题 .....	(132)
35. 监理签字，价值几何 .....	(135)
36. 减损成败看时机，加强配合显成效 .....	(140)
37. 简析我国查封制度对一起内贸险追偿案件的影响 .....	(143)
38. 借助专业力量积极减损，有效保障出口企业权益 .....	(149)
39. 谨防诉讼时效风险 运用“中断”保障权益 .....	(151)
40. 精准分析定策略 主导谈判促和解 .....	(157)
41. 警惕“海运单”风险 .....	(162)
42. 拒收案件 减损为先 .....	(167)
43. 开证行信用风险不容忽视 .....	(169)
44. 可转让信用证业务风险初探 .....	(171)
45. 扣押船舶 为追收创造有利条件 .....	(177)
46. 老买家、大买家并非绝对零风险 .....	(179)
47. 利用限额资源 成功追回欠款 .....	(182)
48. 了解 OFAC 对国际贸易结算业务的影响 .....	(184)
49. 了解表见代理 准确定位实际付款人 .....	(187)
50. 买方对定制产品拒收 应尽早介入积极减损 .....	(190)
51. 买家前后矛盾 信保准确断案 .....	(193)
52. 买方申请破产重组后减损方案初探 .....	(196)
53. 浅析美国判决执行 .....	(203)
54. 美国诉讼送达程序——追讨与反追讨的博弈 .....	(207)
55. 美国非自愿破产——债权人联合追讨的一种有效方式 .....	(211)
56. 美国诉讼案件涉及的产品默示担保责任 .....	(214)
57. 一宗美国反诉案件的启示 .....	(217)
58. 黎明前的决战——赴美诉讼庭审程序简析 .....	(220)
59. 如何在美国破产程序中利用债权人的权利 .....	(225)
60. 美国破产案中的“关键供应商” .....	(229)

61. 美国破产法中的“偏颇性清偿” .....	(234)
62. 买家破产, 曙光依旧——利用行业地位积极应对买家破产 .....	(238)
63. 美国民事诉讼中的录取口头证言 .....	(242)
64. 美国专利诉讼应对策略与防范 .....	(246)
65. 谋定而后动 据理而力争 .....	(249)
66. 南亚地区拒收案件处理初探 .....	(252)
67. 尼日利亚进口程序及相关制度简介 .....	(258)
68. 农产品出口应重视“政治风险” .....	(266)
69. 欧债危机下的连锁破产 .....	(268)
70. 欧债危机阴影下的对希腊出口风险 .....	(270)
71. 牵手“大腕”也要不卑不亢 .....	(273)
72. 浅析德国“法庭付款令”程序 .....	(277)
73. 浅议外贸实务中的“表见代理”问题 .....	(280)
74. 巧定追偿方案 成功追回欠款 .....	(284)
75. 巧妙施压, 成功处理超千万美元光伏拒收重案 .....	(287)
76. 如何应对进口限制措施 .....	(291)
77. 善用当地法律 保障应收账款 .....	(294)
78. 商业交易涉“关联” 信用保险免责任 .....	(297)
79. 商账追收的有力渠道——尼日利亚经济金融犯罪治理委员会 .....	(301)
80. 深入分析贸易纠纷 合理判定保险责任 .....	(304)
81. 慎用记名提单 有效规避风险 .....	(311)
82. 谁动了谁的奶酪——一宗专利纠纷案件的启示 .....	(314)
83. 谁应承担付款责任——从一宗巴西付款纠纷案件谈起 .....	(317)
84. 司法新径解围巴西“信用门” .....	(321)
85. 一起由索马里海盗引发的案件 .....	(324)
86. 探究买方拒收原因 制定可行减损方案 .....	(328)
87. 委内瑞拉追偿案件的启示 .....	(331)
88. 物权保留条款在破产案件中的实际应用 .....	(334)
89. 希腊代收行擅自放单的追收启示 .....	(337)
90. 形式诉状施压, 巧订和解协议 .....	(340)
91. 迅速提供保全担保, 助力被保险人保障债权 .....	(344)
92. 一起成功的修船违约案件处理 .....	(347)
93. 一起印度出口预付款案件的启示 .....	(351)
94. 一味妥协酿苦果, 虚幻前景要看清 .....	(355)



95. 一宗巴西诉讼案件的启示 .....	(357)
96. 一宗代理人违反信义义务追偿案件的启示 .....	(361)
97. 一宗货物被第三国海关查扣案件引发的思考 .....	(363)
98. 一宗尼日利亚 D/P 托收案件成功追讨的启示 .....	(366)
99. 一宗涉嫌欺诈案件的处理 .....	(369)
100. 一宗台湾诉前催讨案件的启示 .....	(374)
101. 一宗印度追偿案件的启示 .....	(377)
102. 一宗中间商拒收案带来的风险启示 .....	(381)
103. 银行买方齐追讨，成功处理尼日利亚信用证案件 .....	(384)
104. 英国法定支付令介绍 .....	(388)
105. 援引国际惯例 积极主动减损 .....	(391)
106. 找准交易主体 保障自身权益 .....	(395)
107. 中间商贸易风险初探 .....	(403)
108. 抓住买方“七寸” 迫其尽快还款 .....	(405)
109. 追本溯源 疏通关键 .....	(408)
110. 追在西非 .....	(411)
111. 浅析如何防范涉嫌虚假贸易融资业务风险 .....	(417)

# 1. “虎口夺食”担保助力

蒋 霄

## 一、案情介绍

某光伏生产企业 A 公司，向欧洲某国出口光伏组件，合同买方 B 公司为某光伏电站 EPC（总承包商）。项目完工准备验收之际，正值项目所在国政府对光伏补贴政策进行调整前夕，各运营商为了抢在补贴下降前入网，纷纷赶工争取时间，故当地很多电站项目集中上马“排队”等待验收，致使验收效率低下，项目进度受阻，业主 C 公司因此未能获得银行融资，进而拖欠买方 B 公司的建设款项，导致买方 B 公司拖欠出口商 A 公司货款金额逾 2 000 万欧元。雪上加霜的是，该项目融资银行在金融危机下遭受重创，流动性趋紧，贷款发放时间更难以预期。

出口商 A 公司委托中国信保介入调查追讨，中国信保初期将本身资金并不充裕，但所在集团规模庞大、资产丰沛的合同买方 B 公司作为主要追讨对象。在中国信保的强力施压下，买方 B 公司筹集资金支付了 600 余万欧元，但此后对中国信保的调查追讨采取回避态度，追偿工作陷入僵局。此后，中国信保获知出口商 A 公司手中握有分别由买方 CEO 个人及该项目业主 C 公司出具的两份付款担保，随即将担保方作为调查追讨的一个突破口。虽然买方 CEO 个人财产相对于巨额债务而言极为有限，但直接向其个人主张担保债权，对其本人会形成较大的心理压力，有利于促使其作为 CEO 从内部推动买方筹措资金偿还欠款。在这个思路下中国信保直接向 CEO 个人主张担保债权，并且初见成效。买方终于变消极回避为主动配合，在中国信保的要求下提供了必要的项目及融资进展信息，为中国信保跟踪其资金来源和后续追讨奠定了基础。

因金融危机的冲击，欧美国家银行体系遭受重创，各国政府纷纷采取救济措施，该项目所在国政府当时实施的银行拯救计划就成为了本案追讨的重大转机。在政府向融资银行注入救助资金后，融资款项有望在短期内发放。然而，贷款发放后的资金流转路径是：融资银行——业主公司——合同买方——出口商，结算过程链条长、环节多、风险大。不出所料，买方 B 公司提出，由于运营资金紧张，其将在收到业主 C 公司建设款后先向出口商 A 公

司支付部分货款，余款来年再行支付。买方 B 公司提出的还款方案使欠款的安全回收徒增变数，令中方无法接受。

这时，中国信保又把目光转向了出口商掌握的另一份保函。业主 C 公司是银行融资的直接获得者，由其出具的付款保函在偿付资金来源上更有保证。因此，中国信保将追讨重心转为向业主 C 公司主张担保债权，试图从上游把握付款路径安全。在中国信保的介入下，业主 C 公司也逐渐意识到买方挪用资金风险的存在，而届时出口商依旧可凭担保协议向其主张权益，这无疑对保护其自身利益极为不利。经过中国信保的不懈努力，业主 C 公司最终在银行贷款到位后，首先将担保款项 1 600 余万欧元直接支付给出口商 A 公司，再将剩余建设款支付给买方 B 公司。

至此，中国信保在与买方争夺业主付款的斗争中完胜，本案项下欠款全额追回。值得庆幸的是，此后不久（1 个月左右），买方 B 公司就被其他债权人申请强制破产，而正是得益于及时、得当的追讨措施，出口商才免于遭受重大而难以挽回的损失。

## 二、启示与建议

本案追偿工作在金融危机的风刀霜剑中展开，追偿人员克服种种困难，紧紧抓住买方还款来源这一主线，巧妙利用担保方心理，于买方破产前夕力挽狂澜，通过实现担保债权成功追回巨款，艰险程度有如“虎口夺食”，而促使最终胜利的有力武器，即为出口商事先获得的两份担保。可见，出口商为防范风险，保障自身权益，在贸易环节有意识地、主动地设置付款担保等保障措施，将在很大程度上为风险发生后的减损救济提供更多选择和可能。因此，出口商应更多的了解、重视并充分利用付款担保这一有力工具，以便更好的应对风险和保障自身权益。关于如何设置有效的、保障力充足的付款担保，以下几点建议供广大出口商参考：

### （一）选择合适的担保方及担保形式

在本文案例中，出口商选择买方 CEO 个人及业主公司作为担保方，实属明智之举。光伏行业买方公司普遍自身资金实力有限，特别是一些为建设项目而设立的项目公司或小型分销商，自身资产薄弱，偿付能力低下，因而寻求额外的债权保障措施显得尤为必要。推而广之，在出口商对买方自身的资信状况存有疑虑时，应争取获得更具偿付能力（或可对买方构成一定牵制力）的一方出具的付款担保。而对担保方偿付能力的评估尤为重要，可从经营规模、信用水平、偿付资金来源等方面综合考量，务必对担保方的经济实力有

所掌握，以免担保虚设。此外，担保方与买方之间的关系也应重点关注，如担保方为买方关联公司，则二者“同荣辱、共进退”的局面需要警惕，特别是在二者存在经营管理人员关联时，担保方的付款意愿将与买方保持高度一致，经营失败时，担保方与买方共同宣告破产的案例也时有发生，这些情形都将使主张担保债权的成功率大大降低。

在本文案例中，由于光伏电站项目一般不在买方名下或已抵押给融资银行，故要求买方以光伏电站项目办理资产抵押担保，基本不具有可操作性。因而，出口商获得的担保形式是担保方以其信用（个人及公司）为基础而做出的保证。贸易实践中，出口商亦可通过获得抵押、质押等担保方式，为应收账款的回收提供有力保障。设定抵押担保，应尽量选择价值波动不大的不动产，如债务人所有的办公楼、厂房、设备等，这使出口商获得有担保债权人地位，可能在债务人破产时获得优先偿付；设定质押担保，可考虑本票、汇票和支票等在商业活动中广泛使用的权利凭证，必要时，还可在许多国家获得凭票据质押权对债务人提起简易程序的法律支持。

当然，选择什么样的担保方和担保方式，很多情况下取决于贸易双方的谈判地位。但出口商仍应秉持保障救济措施“聊胜于无”的观念，根据实际情况尽可能争取设置一定的担保条件，不要轻易放弃任何机会，毕竟，向买方展示己方在维护自身权益方面的意识和决心，对成功完成交易，顺利回收应收账款有利无弊。

### （二）规避担保瑕疵，确保效力充分

贸易实践中，由于出口商获得的担保在形式、内容上存在瑕疵，导致担保方对担保的效力提出异议的情形屡见不鲜，出口商通过主张担保债权挽回损失的意愿难以实现甚至完全落空。究其原因，除了买方或担保方为逃避责任而有意为之的伎俩外，与出口商自身疏忽或担保知识的欠缺也不无关系。

以保证为例，一般保证与连带保证的债权主张条件是不同的，前者一般需在债务人不能偿还债务时，保证人才开始承担保证责任，即，保证人可依据其先诉抗辩权，要求债权人先向债务人依法主张债权，经司法判决并强制执行债务人财产后仍无法清偿债务的情形下，保证人方承担保证责任；后者主张担保债权的条件则更为宽松，一旦债务人到期不偿还债务，债权人即可要求保证人承担保证责任。两种保证担保债权的实现条件截然不同，出口商在订立保证合同时加以区分辨别。

从担保合同的订立来看，在主合同中设置担保条款，单独订立书面担保

合同或担保人出具、债权人接受的有担保性质的信函、传真等均可以构成担保合同的成立方式。但为避免纠纷，出口商最好能够留存经担保方签署的担保合同或担保函正本。担保合同的要件则一般主要包括主债权种类、数额及履行期限、担保方式、担保范围、担保期间、担保双方权利义务等，出口商应逐一确认各项内容，确保其清晰、准确，避免给担保方以逃避责任的可乘之机。

此外，在国际贸易中，出口商设置付款担保前应充分了解当地法律在担保方面的规定，必要时应咨询当地律师的法律意见。例如，一些国家法律不认可连带保证，即使在担保文本中明确约定担保“独立、无条件、不可撤销”，在实际执行过程中，仍可被认定为无效条款，担保债权人的权益无法得到法院支持；再如，一些国家法律要求上市公司出具连带保证需经董事会批准，由董事长签字确认后方可生效，出口商应仔细核查担保合同的签署人身份，确保其为合法授权人，以免担保效力落空。

### （三）担保在追偿工作中的应用

本文案例中，两份担保均起到了对担保方形成心理压力的作用，这也是一份形式完备、效力充分的担保所能发挥的最基本效用。在追偿工作中，可以充分利用担保方的心理，对其强力主张担保债权，包括以提起诉讼作为威胁。对于经济实力较强但付款意愿较差的担保方，如通过非诉追讨无法成功实现担保债权，在权衡担保权益及追讨成本投入等因素的基础上，可考虑对债务人连同担保方提起诉讼。需要注意的是，担保方一般以个人或公司信用作为保证，但其财产存在可变动性，不排除信用较差的担保方抽逃资金、转移资产的可能，因此，采取一定的保全措施也十分必要。总之，对于有付款担保的案件，在追偿工作中，摸清债务人、担保方的付款意愿、付款能力，根据实际情况制定有针对性的适宜的追讨策略，是成功实现债权的关键。

总而言之，国际贸易风险波谲云诡，出口商若在交易中毫无防备，一旦深陷风险，则可能损失惨重。随着国内出口企业国际贸易经验的增加，对国际贸易风险的认知和防范能力也逐渐提高。而既存防备之心，当有求全之策，出口商应尽可能仔细、谨慎地设置付款担保等防范救济措施，不断加强相关法律、实践知识的积累和应用，确保各项保障措施落到实处，在猛虎般的风险面前，才能有备无患，切实捍卫自身权益。在实践中，受到贸易双方谈判地位不对等、信息不对称等多方面因素的制约，一些出口商获得的付款担保可能在法律或现实效力等方面存在瑕疵，债权实现过程困难重重，付款担保

的保障力可能削弱，进而使出口商设置付款担保的意愿和动力大大减弱。诚然，没有任何一种保障措施可以确保无虞，付款担保在风险发生后发挥救济作用的效果确实存在一定的不确定性，但毋庸置疑的是，其存在可能为追偿减损提供更大空间和更多选择。本文所述案例中，正是对付款担保的有效运用促使巨额欠款成功追回，其经验或可对出口商有所助益。

## 2. “角色转型” 需谨慎

杨秀秀

### 一、案情简介

国内出口商 A 公司从事 IT 硬件产品的研发、制造、推广与销售，主要产品包括笔记本电脑、LCD 显示器。A 公司于 2010 年 1 月至 3 月间陆续向巴西 B 公司出运 5 批小型笔记本电脑（贴牌定制），货值总计 153 万美元，合同约定支付方式为 OA75 天。应收账款到期后，买家仅支付 5.6 万美元，并拖欠余款 147.4 万美元。

A 公司经过自行追讨，B 公司全额认债。B 公司表示货物到港后，因未能及时办理清关手续，提货迟延，错过了产品销售旺季，导致货物积压严重，资金紧张。因此，B 公司提出为期四个月的还款计划。在如期支付 40 万美元后，又拖欠余款 107.4 万美元。鉴于 B 公司明确拒绝履行原还款计划，A 公司遂向中国出口信用保险公司（以下简称“中国信保”）通报可能损失，并委托中国信保介入追讨。

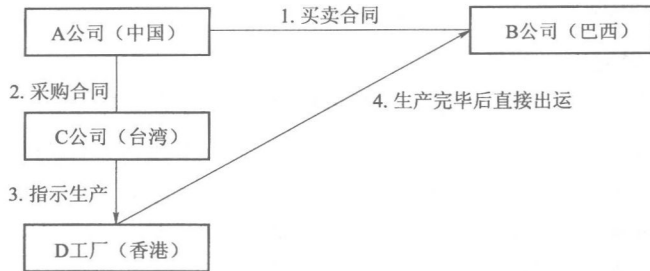
### 二、案件处理

#### （一）角色“定位”

经梳理案情，本案所涉贸易流程为：A 公司先行与 B 公司签订买卖合同，而后就买卖合同中所涉及的产品与台湾 C 公司签订采购合同（产品由 C 公司设在香港的 D 工厂生产）。A 公司与 C 公司约定，由 A 公司办理订舱事宜，并作为提单载明的托运人。而 C 公司则将生产完毕的货物直接出运至 B 公司（见下图）。我们不难看出，A 公司实为整个贸易链条中的中间商。

#### （二）角色“逆转”

随着调查的深入，中国信保发现 A 公司其实是一个“业余”中间商。A 公司在整个贸易过程中除了签署两份合同外，并未真正“融入”贸易流程中。倒是 C 公司喧宾夺主，作为 A 公司与 B 公司之间的桥梁往来“传话”，而且在发给 A 公司的邮件中，C 公司从未转发 B 公司的原文，而 C 公司的有所保留或不当“传话”确实从一定程度上误导了 A 公司。



此外，中国信保还了解到 B 公司曾在履行还款计划的过程中要求 A 公司向其提供可供产品升级的软件。由于 A 公司并非产品的实际生产商，无法提供相关升级软件，为获得实际生产商 C 公司的帮助，A 私下力邀 C 公司加入三方会谈，并希望 C 公司在承担部分损失的情况下，协助其解决产品升级问题。但对 C 公司而言，此举则意味着自身将面临凭白无故的货值损失和更大的研发投入，遂直接拒绝了 A 公司的请求，三方会谈也随之夭折。最终 A 公司不得不面临既无法从 B 处讨回货款，又要面对 C 公司强力追债的尴尬境地。

### （三）黯然“落幕”

最终，A 公司向中国信保道出了原委：其与 B 公司、C 公司的三方合作已维系多年，年交易金额数百万美元。而 A 公司与 C 公司在历史交易中扮演的角色恰与本案相反，即 A 公司为生产商，C 公司为中间商（经了解，C 公司为一家贸易型与生产型兼备的公司）。

A 公司之所以接受本次角色互换的安排，实为在稳固其生产商地位的同时，融入贸易型的“新鲜血液”，从而赚取中间利润。但 C 公司与 B 公司经过多年合作已积累了深厚“感情”，导致本案项下 A 公司转变角色后无法介入实际贸易流程以掌控局面。这次惨痛的教训也让 A 公司放弃了转型的想法。

## 三、案件启示

### （一）通盘考虑，防患于未然

目前，大多数国内企业的出口产品多为国外买家的定制、贴牌产品，一旦买家提出后续要求（如配套升级）或直接拒收货物，不论问题是否能够圆满解决，国内出口企业都将面临额外投入或巨大损失。

因此建议国内出口企业要利用其对上下游市场的把握，未雨绸缪，加固



交易链，做好风险管控与防范措施。

## （二）深思熟虑，排除隐患

本案项下的三方当事人经过多年交易磨合，已结成稳定的“铁三角”关系，为何 C 公司愿将其既得的中间商利益让给 A 公司呢？这也是本案发生后 A 公司要反思的问题。作为一家生产型企业，A 公司虽然也设立了外贸部门，但其对“中间商”知之甚少，在看到“倒影”利益时，未加深入思考，就毫不犹豫入行，到头来却是“竹篮打水一场空”。

转型固然是企业突破自我的途径之一，但这是一个机遇和挑战并存的过程，企业在迈出转型步伐前需要谨慎考虑，缜密谋划，才能真正实现自我突破、更上一层楼的目的。