

· 外贸企业管理子系列 ·

乐贸LEMO
LOVE · EASY · MONEY · OPEN



小企业做大外贸的 四项修炼

胡伟锋◎著

外贸管理模式活学活用
实用策略助企业快速成长
FOUR LESSONS IN EXPANDING OVERSEAS
MARKET FOR SMALL ENTERPRISES

中国海闻出版社

小企业做
大外贸
的四项修炼

XIAOQIYE ZUO
DAWAIMAO
DE SIXIANG XIULIAN

胡伟锋 著

中国海关出版社

图书在版编目(CIP)数据

小企业做大外贸的四项修炼/胡伟锋著. —北京:中国海关出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-80165-673-5

I. ①小… II. ①胡… III. ①对外贸易—小型企业—企业管理 IV. ①F740.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 206616 号

小企业做大外贸的四项修炼

XIAOQIYE ZUO DAWAIMAO DE SIXIANG XIULIAN

胡伟锋 著

出版发行: 中国海关出版社

地址: 北京市朝阳区东四环南路甲 1 号

邮政编码: 100023

电话: (010)65194242-7548(图编部) (010)65194239(发行部)

网址: <http://www.hgcbs.com>

金钥匙书店: 010-65195616

经销: 新华书店

印刷: 北京楠萍印刷有限公司

开本: 710mm×1000mm 1/16

字数: 136 千字

印张: 10.25

版次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

海关版图书, 印装错误可随时调换

目录 Contents

第一项 掐灭火苗，不做温水里的青蛙	1
【分析一】你找到合适的外贸人才了吗？	3
【分析二】外贸主管的职责	6
【分析三】外贸准备工作，你做了吗？	7
【分析四】拿什么激励你的团队？	8
【分析五】外贸主管在公司的位置	9
【分析六】公司的决策机制	11
【分析七】你公司的责、权够清晰吗？	13
【分析八】公司的问题谁知道？	14
【分析九】找准外贸的方向	16
【分析十】不打无准备之仗	17
【分析十一】网络推广效果靠谁？	18
【分析十二】效率型会议	19
【分析十三】营销需要差异性思维	21
【分析十四】不是所有的培训都要钱	22
【分析十五】外贸主管的沟通	23
【分析十六】人性化制度	24
【分析十七】及时发现问题	25
【分析十八】解决问题有重点	26
【分析十九】老总更需要不断学习	28

【分析二十】好的准备工作是成功的一半	30
【分析二十一】改革从哪里开始?	32
【分析二十二】你是一个善恶分明的领导吗?	36
【小结】国际贸易是一项系统工程	36
第二项 练内功，小企业快速成长的秘诀	41
一、小企业也可以在国际竞争中取胜	42
二、企业文化——改写小企业的成长基因	44
三、突破企业成长的思维局限	49
四、将“重视人才”落到实处	53
五、授权与监督	57
六、用制度来驾驭企业	59
七、用过程管理掌控交货期	61
八、形象工程天天做	67
第三项 决胜千里之外：国际营销五步法	71
第一步：知己——把握最容易的取胜因素	71
第二步：知彼——快速提升 50% 取胜几率	75
第三步：战略定位——先胜然后求战	82
第四步：策划——搬弄十八般武艺	90
第五步：高效执行——战略成功的临门一脚	113
第四项 价值链：铸造攻无不克的外贸团队	118
一、组建外贸团队的基本原则	119
二、外贸团队价值工作链	122
三、建设高效外贸团队文化	126
四、团队作业流程	128
五、团队培训	133
六、改革团队考评与激励方案	136
七、价值工作链考评方案	138
八、做一个下属敬重的团队领袖	144
九、模板化：让复杂的工作简单化	147
十、低成本、高效率管理客户资源	149



第一项

掐灭火苗，不做温水里的青蛙

我相信很多朋友都听说过“水煮青蛙”的试验：美国康奈尔大学的科学家做了一个实验，把一只青蛙投进盛满沸水的铁锅里，结果那只青蛙就像被电击似的跳了出来；接着，科学家又把它放进常温的水里，慢慢地加热，那只青蛙最初很惬意地蛙泳，可是慢慢地它就游不动了，竟然在不知不觉中被煮熟了。

很多企业其实都是这凉水里的青蛙，开始活得挺滋润的。但他们却忽视了底下的火苗，忽视了锅里的水温正在升高，忽视了危险正在降临。所以，很多企业发展到一定程度，就止步不前了，要么分裂，要么倒闭，要么因涉嫌违法被政府查封。

这火苗是什么？火苗，就是企业内部存在的问题。

企业的老总和老员工，对老问题已经习惯了，也不觉得有什么不妥，将就着也就过去了。新员工对企业的问题比较敏感，但初来乍到，在企业内尚未被大家认同，也不好马上给领导提出一箩筐问题来。即使提了，也未必受到重视，弄不好还会被扣上“爱出风头”，“自以为是，自命不凡”的帽子。

问题难以解决，一定有它的根源。我们现在通过一个外贸主管在试用期的工作日记去深入体会和分析一下。只有发现问题，对症下药，才

能够药到病除。

日记所涉及的事情都是真实的，但为了保护所涉及企业的隐私，日记中的企业名称和人名都使用了虚构的名字替代。

《外贸主管日记》背景资料

日记主人：“我”

工作经历：从业务代表做到外贸经理，曾任职于多家企业

历史年薪：6~12 万元

获聘职位：外贸部主管（试用）

记录时段：2008 年 10 月 21 日至 2008 年 11 月 21 日

就职企业：绿光公司

公司老板：孙总

绿光公司：成立于 1990 年，属于生产型企业，拥有两个子公司，分别生产、销售太阳能产品和机械设备；员工人数不到 100 人，以太阳能热水器生产和工程建设为主要业务，以国内市场为主，新上马不久的包装材料机械业务一直处于亏损。

2008 年 10 月 21 日 星期二 晴

我终于还是选择了绿光公司。

事实上，一家澳大利亚公司提供给我的待遇要优厚得多，试用期底薪 5000 元，过一个月试用期后逐月增加，另有奖金、提成和分红。根据公司的业绩情况，我的实际收入应该不会少于 10 万。

而绿光公司开出的价码几乎是免费的。每月底薪 1800 元（这还是我从对方最初 1 000 元的开价争取来的），提供 2 人间的集体宿舍，吃饭得自己另外掏钱。除掉伙食费，估计一年捞不到 2 万元。而且，提成、奖金之类的其他收益，公司都没有一个明确的说法。公司只有一句话：“只要公司赚钱了，不会亏待你们的。”我发誓，即使 5 年前进入台资企业第一次做外贸业务代表，我的试用期工资都比这高。

为了证明我的价值，在第二次面试的时候，我特意提供了我写的包

装机械行业调查和分析，并展示了我通过自己的渠道获得的这个行业的世界各地 30 多个重要代理商的名录和详细联络方式。甚至还提交了一个比较现实的公司外贸发展 3 年计划。然而这一切似乎都无法让孙总多支付一毛钱。

看来，孙总对外贸真的是非常陌生了。所以，他不敢给我承诺，即使我在这么短的时间内提供了这么多足以证明自己专业能力的东西之后，他也只能给一个比普通的国内市场业务员高一点的工资。而我，是他们招聘的外贸部主管。

不过，我还是接受了孙总的条件。或者说，我已经不在乎他所说的工资了。因为对一个不懂行的人来说，一块玉和一块普通的石头的价值是没有什么差别的。

有人会觉得我犯傻，但我有自己的想法。如果只是单纯地考虑个人收益，我相信自己还有很多选择的空间。而我想的是在自己的生命中需要完成一个使命，深入帮助最少一家中国中小型企业做外贸，从无做到有，从小做到大做到强。而绿光公司是我认为可以做起来的公司，至少在硬件方面已经具备这个基础。

绿光公司不大，甚至连中型企业都够不上，但它却能够成为政府重点扶持的 1 000 家民营企业之一。所以，我还是比较佩服孙总的公关能力的。从交谈中，我也感觉到，孙总的人品不错。这也是我愿意与之共事的原因之一。

☉【分析一】你找到合适的外贸人才了吗？

很多企业感叹难以招到合适的人才，而求职者也同时在埋怨没有遇到合适的企业。究竟是世界上的千里马太少，还是企业的伯乐不多？我们暂且不深入讨论，但这里我想提出企业对待外贸人才的三大错误：

1. 言行不一

表面上，很多企业都表示要重视人才，要以人为本。口号十分动听，但落实不到位，主要表现在两个方面。

首先，对人才的招聘不够重视，没有事先设计一个科学合理的人才选拔程序，也没有比较专业的主考官，所以即使人才找回来了，公司对他们的能力也没有把握。这也成为他们不愿提高人才待遇的一个原因。用很多老板的话说，就是“我怎么知道你行不行？如果你一年能帮我赚100万，我给你30万没关系呀”。言外之意就是“不见兔子不撒鹰”，看不到你给我赚的钞票，就别想我给你提高待遇。这其实是一种小商贩的心态，成不了大气候。因为有些东西短期内看不到现金回报，却对公司的发展意义重大，比如说组建一个好的外贸团队，制定一个科学的团队激励制度，做一份详细的市场调查与分析，等等，这些都是公司的无形资产，是一个公司成长壮大的奠基石。

其次，公司最朴素的“节约”观念在作怪。公司总是希望以最低的工资招到最好的人才。其结果就是公司留不住人，人才流失严重，人员流动频繁。在不该节约的地方节约，恰恰是一种浪费。因为人才的频繁流动不利于既定政策和方案的一贯执行，同时新来的人员都需要一定时间来适应和调整，这也浪费了公司的资源和机会。

2. 叶公好龙

一方面他们对优秀的人才充满期待，希望招聘到非常出色的外贸业务代表和外贸管理人才；另一方面，他们又担心这些人才的能力太强，甚至超过自己的能力范围，难以驾驭、或者以后离开自己独立门户，所以又处处予以辖制，使人才无法充分施展自己的才华，如同被养在笼中的猛虎。所以，这些企业老板，对真正优秀的人才，只是好其名，而非好其实。这种自我矛盾的心态，直接导致他们的政策经常前后不一或朝令夕改，严重影响到公司的工作效率。

3. 价值错位

有些刚开始做外贸的企业，把一个外贸业务代表的价值和一个国内市场业务代表的价值等同。表现形式就是以同样的工资待遇、同样的激励措施、同样的管理模式来对待外贸人员。他们完全忽视了外贸业务的特殊性，以及对外贸人员素质的特别要求。有些甚至把没有受过任何专

业训练的人放到外贸业务代表的岗位上去跟单，他们的理由就是这些人在高中或大学里也学过不少英文，这种现象在很多公司都存在。这些人员如果不经过培训就直接派上岗位，可以说对公司后患无穷。具体情况我们在下一章再做探讨。

2008年10月22日 星期三 晴

今天是入职后正式上班的第一天。

老板孙总主持召开晨会，介绍我跟姚副总、孙副总以及各业务员认识。从孙总的谈话中，可以知道几个信息：

1. 孙总比较注重员工之间的沟通；
2. 企业目前的压力比较大，所有企业成员都必须齐心协力、奋力拼搏；
3. 企业内部对业务前景信心不足。

我对这个行业以及全球的经济形势已经进行了较为全面的了解，所以没有他们那么悲观。但刚到公司，我不宜过于凸显自己的不同见解，不过在以后的部门会议上我会提出来。

目前外贸业务部除我以外还有两名同事。会后，我与杨小姐谈了一下她在业务中遇到的问题。下午又和在公司工作时间比较长而且也有一些国内外业务成绩的王小姐谈了近一个小时。对公司目前的状况，我有了更深的了解。

总体来说，公司的外贸处在迷茫阶段。公司从未真正进入过专业、正式的外贸操作模式。

虽然也懵懵懂懂地参加了一些国内外的展会，也拿到了一些订单，但资源的利用率非常低，大量的客户资源都浪费掉了。

所以，我现在要做的，就是先建立一个专业的外贸运作流程，辅助业务员以正确的方法开始操作外贸业务。让他们都充满信心，无论是对公司、对前途还是对他们自己。这些，比我马上开始跟进客户要重要得多。我相信，磨刀不误砍柴工。

【分析二】外贸主管的职责

老板希望每个员工都是业务高手，谁都能给公司拉业务，直接创造效益。作为外贸主管，更应该是当仁不让，新官上任三把火，第一把就应该自己烧几个大订单出来。

没错，外贸主管至少应该是一个外贸业务高手。但这只是一个基本条件，却不是外贸主管最关键的职责。

首先，外贸主管应该是一个外贸总指挥，如何排兵布阵，如何攻城掠地，外贸主管心中要有数，而且要有计划、有步骤地实施。

其次，外贸主管应该是一个好教官，要辅助团队成员提升专业素质，让外贸团队兵强马壮。

再次，外贸主管还得是一个激励大师。无论团队遭遇到怎样的困难和挫折，他都应该让团队保持高昂的斗志、饱满的激情。

最后，外贸主管还应该是重要的支援火力，是问题爆破专家。哪里有困难就去哪里支援，谁的客户谈起来不顺畅，就过去协助谁，切实为团队解决问题，使团队的工作能够顺利向前推进。

明白了以上四点，公司才能够正确地认识外贸部门的工作，才能够公正、合理地评价外贸主管。否则，一定会误杀良将。

2008年10月23日 星期四 晴

一切从乱开始，从两个半外贸人（因为王小姐还要同时负责国内客户的开发和维护，所以只能算半个外贸人了）开始，要让公司第一年的外贸额突破300万，这样的现实是严峻的，压力也是巨大的。

昨晚辗转反侧，脑海里全部是后续的工作计划和方案。千头万绪，得一步一步做。长远之计和短期之计得搭配着做。

显然，我不能按照一个尚未启动的外贸部来开展工作，因为已经有业务工作在开展，而且开展的没有任何规则。一边要治乱，一边要重建，两手都得抓。

所以，现在有几样工作需要几天处理完毕：

1. 制定《外贸部工作规则》，让外贸部的全体人员知道如何工作才能满足一个外贸人的基本要求。

2. 制定《客户跟进记录日报表》，让业务代表养成良好的工作习惯，这是马上需要用的，且每天都需要用到。这也将成为以后对业务代表考核评估的依据。

3. 组织培训学习已经制定的三个文件：《外贸部工作流程》、《外贸部工作规则》、《客户跟进记录日报表》。

昨天已经安排王小姐、杨小姐去调查国内外同类产品、同类客户的情况，我自己也要进一步了解国外市场，最后确定有效的市场拓展方案。

●【分析三】外贸准备工作，你做了吗？

凡事预则立，不预则废。道理大家都明白，然而据我了解，很多小企业的外贸准备工作做得实在不敢恭维。所以，工作正式开展以后，自然也是乱糟糟的。

开展外贸工作之前，至少应该做好下面几项准备：

- (1) 制定符合公司实际情况的外贸业务工作流程；
- (2) 制定与公司发展目标和公司文化一致的外贸工作规则和要求；
- (3) 制作外贸业务过程中需要用到的各种文档和工具，如报价单、形式发票、装箱单、客户报表等；
- (4) 站在第三方的立场重新认识一下自己的公司，做一个全面的自我评估；
- (5) 做好国际市场调查和分析。

以上五项修炼，请自我检查一下，完成了几项？

缺少前三项，公司的外贸工作一定非常乱。

缺少后两项，公司的外贸一定经常吃败仗。

2008年10月24日 星期五 晴

工作开始进入实质性阶段。

而一切工作的良好开端莫过于拥有良好的利益分配制度。

实际上，到目前为止，公司并没有一个明确的薪酬体系，大家也许只知道目前的底薪是多少。至于提成怎么算，奖金怎么算，心里都没数。反正大家都在试用期，也没有太多地去过问。

然而，作为部门主管，这个问题却关系着未来的团队建设。

制度，就像一根指挥棒，可以让一个团队变成一盘散沙，也可以将散沙凝聚成石头。所以，我必须做这件事情。

我先写了一份《关于外贸业务团队成员利益分配和绩效考核的提议》，送给孙总。孙总认为说的有道理，但如何执行，是否能够执行则需要我给他一个详细的方案。于是，我不敢怠慢，一个下午的时间就将《外贸业务团队绩效考核标准》赶制出来。也许还不完善，但其精华部分已经都在里面了。

在这个方案里，我提出，一项工作从启动到最终完成，是由许许多多对该项工作的完成起到了积极作用的链条构成。所以，每一个曾经作出贡献的链条都应该在工作完成时获得回报。以此为基础进行利益分配，就颠覆了以前一直沿用的业绩中心论，即一切收益均以业绩量为标准，而默默无闻的背后支持团队却无法得到应有的回报。

所以，我决定，要打造一个优良的团队，首先就要改变这种不合理的制度。

【分析四】拿什么激励你的团队？

激励团队和激励个人是不一样的。

我们都知道，没有完美的个人，只有完美的团队。但是，偏偏有些团队的业绩还不如个人做得好，这是否就证明了个人有时会胜于团队呢？不是，这只能说明这个团队的潜能没有被激发出来。也就是说，表面上这是一个团队，实际上这还是一个分散的个体，没有实现“1+1>2”的效果。

这是很多中小企业存在的问题，也是很多企业发展到一定程度却仍然保持着“个人英雄主义”业务模式的一个原因。所以，如何制定一个合理的制度，让这个制度像一根纽带，将分散的力量紧紧绑在一

起，激发团队优势，创造更好的业绩，已经成为中小企业亟须解决的问题。

2008年10月25日 星期六 晴

王小姐昨天给了我一页打印的资料，算是对我布置的任务的一个交代。也许是因为个人能力的限制，她提供的国内市场同行及同类产品信息调查离我所要求的还有很大差距：一是覆盖面不能代表整个国内包装材料机械行业；二是调查项目大都空缺，她无法调查到这些信息；三是调查报告没有进行整理，看起来没有条理。我还得花很多时间去补充搜集这些相关信息。尽管如此，我还是觉得让她做这项工作是非常有必要的——虽然完成得不算好，但至少让她体验了这项工作，让她有机会熟悉新的工作任务，我相信对她的成长是有帮助的。

她提到一些想法和建议，希望我尽快采取措施获取海外订单。这些提法都没错。有些也正是我这几天所进行的工作，如制定新的利益分配制度等。这说明大家的关注点还是有一些相同的地方。

她的资料同时也透露出对我这个新主管的犹豫和无法肯定的心理。这也不奇怪，我到任三四天了，尚未与他们有一个正式的会议沟通，而且从他们的角度看，也没有制订出来任何影响外贸业务的干预性措施。

事实上，我已经在做，有的已经完成，现在全部在老总那里审批。老总没有确认，我不能预先宣布这些规则。

业务员的急切心理可以理解，但作为主管，不能因为他们的急切就乱了方寸。任何事情，还得按部就班，关乎长远的事情还得做。

【分析五】外贸主管在公司的位置

外贸主管在公司的位置非常关键，起着承上启下、沟通公司与团队、协调上下级关系的作用。完全偏向于公司或完全偏向于小团队的工作方式都是不利于公司发展的。完全偏向于公司，老板可能会比较喜欢，但很多时候会损害小团队的利益，从长远来说也会损害公司的利益，因为这种工作方式会导致团队凝聚力丧失，主管将不为团队成

员尊重，主管与团队的矛盾也会加剧。完全偏向于团队，则难以站在公司角度考虑问题，难以顾全大局，势必会因小失大。尤其在改革的时候，可能会为了避免损害团队少数人的利益而放弃对公司整体有利的方案。

所以外贸主管既要顾及公司的利益，也要考虑团队的利益，这分寸要掌握好，否则就可能要得罪一方，弄不好，自己就成了受气包。

作为一名合格的外贸主管，还应该客观、公正地评价他的团队成员，而不能带有个人感情色彩，无论他与团队成员之间是否有过结。同时，他也应该为公司的政策做善意的阐释，不要故意曲解政策，滋生事端，唯恐天下不乱。这些都是他的工作职责要求。

2008年10月27日 星期一 晴

星期六下午，孙总召集外贸部的三个成员开会，主要是讨论我制定的那些方案和制度，其中最关键的当然还是《外贸业务团队绩效考核标准》。原则和方法一般大家都不会有太大意见，但涉及收益分配问题，大家向来都比较敏感、比较关注。

做完标准的概述以后，大家开始发言。我明白，大家心里都有一个预期，而我制定的标准显然是和他们的预期有差别的，但总体上说是对团队有利的。而孙总的潜意识里显然也不认同这种方式，他还是比较倾向于个人英雄主义的方式。他说我这种标准如果在大企业，固然是很好的，但针对我们目前刚刚起步做外贸的企业，不太合适。这就好比我的标准比较适合于大酒店，而我们企业只是一个大排档。

我明白大家心里的想法，于是在最后做了解释。借着孙总的比方，我说，其实我们在理解上把这两种评价方式引向了两个极端：一个是大酒店方式，一个是小夫妻店方式，而我提出的这个标准其实是介于大酒店和夫妻店之间的一种中级大排档方式。在不同的企业发展状态下，我们可以对工作模块进行组合和调整。同时，由于我们对工作链进行了分解，有很多工作岗位聘用普通员工如应届毕业生或实习生就可以完成任

务，这样可以为企业节省运营成本。

经过深入解释，孙总的态度来了个180度转变，不但完全支持这种做法，而且让我把标准涉及的一些问题细化，还有团队组建需要什么样的人才，做个明确计划，然后让人事部去落实招聘。

事情能够这么大幅度地转变，确实让我有些意外。开始的担忧和失望也在瞬间消失了。从这个事件中，我也更深地了解了孙总，他的思想确实比较开明，如果计划和方案确实有利于公司，他能够及时转变，哪怕是结果与开始完全不同。这点对于很多爱面子的老板确实不容易做到。

【分析六】公司的决策机制

决策，是一个公司非常重要的工作。

诺贝尔经济学奖得主西蒙曾经说过，“管理就是决策”。而我国台湾企业家、国际讲师林伟贤说，决策错误比贪污更可怕。

哪些事情需要集体商议决策，哪些事情老板一个人可以拍板呢？哪些事情需要召集全体成员决策，哪些又只需要少数人决策呢？哪些项目需要哪些人来商议决策，公司有预先考虑过吗？

显然，很多公司的决策是随机的。遇到一个什么问题，老板或总理想一下，应该是谁来负责，就找他们来商议决策或自己直接拍板定案。这样的决策主观性比较强，而且过度依赖某个人的行为。显然，绿光公司的决策是完全依赖于老板孙总的个人能力和工作方式的。如果老板或总经理出差几天不回来，决策就做不了。这就是公司缺少决策机制的结果。

决策如此重要，我们的中小企业是该考虑制定自己的决策机制了。

2008年10月28日 星期二 晴

通过这些天与公司老员工的交流，我了解到公司存在的问题还很严重，离“卓越”还有很远的距离，比如说公司决策缓慢、执行力差、激励措施缺失、生产交期无保障等等。可以说，现在是受命于危难之际

吧，我感觉到任重而道远。

周六晚上回家，本想好好休息一下，脑子里却全部是工作中的各种问题。翻来覆去，直到凌晨4点左右才迷迷糊糊地睡去。

我知道还有很多问题要解决，所以对于周一遇到的问题，我一点也不意外，只是冷静地处理了。

在我来面试的时候，孙总就说做了阿里巴巴的国际版会员了，同时也买了阿里外贸管理软件。既然做了，多少就有些用处，我也不用打击别人的积极性。总体来说，我感觉国内很多企业做外贸，除了广交会和阿里巴巴，似乎已经没有招了。

梁先生来到我办公桌前，问我阿里软件的用户分了没有。我说没有，让他自己先去弄。因为从一开始公司就让我与这套软件的管理绝缘，所以我很怀疑这套软件能在工作中发挥作用。其实，对于公司安排梁先生来管理这套外贸软件，我认为是绝对错误的。但这不是梁先生的错，所以我没和他多说。

孙总去欧洲四国考察去了，现在由姚副总代行职责。我找到姚副总，平静地问他梁先生是哪个部门的，负责管理什么工作。姚副总告诉我，他是公司做国内贸易的一个业务员，是老板家族里唯一一个知道用网络销售的业务代表。

我向姚副总陈述了这套管理软件对外贸部的影响，以及利用这套软件工作的大概流程。然后，我提出了我的意见，让一个不懂英文也不懂外贸的人来负责管理外贸部的管理软件，你觉得能管好吗？既然公司把我招聘过来，我是按照公司的正规流程来到这个外贸部主管的岗位的，那么公司授权就应该完整地授权，不应该授权一半留一半，这样不利于工作，甚至会导致部门之间扯皮。

姚副总也肯定地说，用人不疑，疑人不用。他帮我去跟孙总沟通。

孙总在欧洲，后来，和我谈话的是他弟弟孙副总。他让我写份类似于保密协议内容的东西给他，签个保密协议以后就将这个软件的管理权交给我。但他还需要跟孙总联系确定。