

CHINA-CO
|华|彩|咨|询|文|库|

ZHANLUEZHUANXING

中国外贸企业 战略转型

俯瞰发展的障碍，助中国外贸企业逆风飞扬！

世界是平的，但外贸企业却需要高度！

华彩咨询火线出击，

为您量身打造外贸企业应对危机、突出重围的六大战略转型利器！

白万纲◎著



 中国发展出版社

白万纲\著

ZHANLUEZHUANXING

中国外贸企业 战略转型

俯瞰发展的障碍，助中国外贸企业逆风飞扬



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国外贸企业战略转型/白万纲著. —北京:
中国发展出版社, 2009. 6
ISBN 978-7-80234-435-8

I. 中… II. 白… III. 对外贸易—企业管理—经济发展
战略—研究—中国 IV. F752

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 103421 号

书 名: 中国外贸企业战略转型

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-435-8

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市文昌印刷装订厂

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 11. 75

字 数: 170 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 28.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.devepress.com.cn>

电子邮件: drepub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

缘起

我国的对外贸易最早可追溯到先秦，那时的人们就已经开始将丝绸等货物辗转运往境外进行贸易。随着历史的变迁，中国对外贸易始终延续着自己的历史轨迹：从汉代张骞出使西域带来汉夷文化频繁交往，使得中原文明通过“丝绸之路”迅速向四周传播，到明代郑和七下西洋开创人类历史上最早也是最大规模的地理大发现和贸易往来，从1840年的鸦片战争到2001年中国正式加入世界贸易组织（WTO），可以说中国的对外贸易的历史就是一面社会变迁的镜子，折射出我国历史、经济、文明的变革和发展。如今信息技术和经济全球化，使得贸易得以借助各种新技术、新手段、新形式将全世界紧密联系在一起。

亚当·斯密认为分工的发展是促进生产率长期增长的主要因素，而分工的程度则受到市场范围的强烈制约。对外贸易是市场范围扩展的显著标志，因而对外贸易的扩大必然能够促进分工的深化和生产率的提高，促进经济增长。

英国产业革命高潮时期的资产阶级经济学家李嘉图认为，经济增长的基本动力是资本积累，而对外贸易正是当时的“日不落”英国实现工业化和资本积累的一个重要手段。

在改革开放的进程中，外贸在我国的经济发展中占据了极其重要的地位，被称之为“经济增长的发动机”。随着对外贸易的繁盛，带动了一大批企业、产业的繁荣，更是为国家积累了大量的资本、技术、人才并带动了企业管理才能的提升，中国已然重新屹立于世界之林，成为全球贸易的重要参与者。

思 变

对外贸易在大量出口创汇的同时，也面临着各种技术壁垒、贸易保护主义、人民币汇率、金融市场动荡等诸多不利因素的挑战，2008年由美国次贷危机引发的金融危机席卷全球，迅速萎缩的外部需求更是深刻改变了当前外贸市场的格局，对外贸企业造成了巨大冲击。

本书选取当前这样一个时空节点来论述外贸企业的战略转型有着其特殊的背景和现实的战略意义，作者力图以此为基点，为陷入困境中的外贸企业带来些许暖意，穷则变，变则通，通则久。只有以更加宏观的视野和坚实的理论基础审视我国的外贸企业，从巨变的外部环境入手，探究外贸企业内在核心问题，直面战略转型的大势所趋，提出切实的转型方案与思考，为企业送上一剂良方，带来一抹春意。

责 任

“华彩咨询”作为中国集团战略、集团管控、集团风险管理和内控的创始者和领导者，为众多的集团类企业提供专业咨询服务，其中不乏许多的外贸企业，同时华彩也是这些企业一步步发展壮大的见证者和护航者，它正发力于知识管理与变革管理优势，跋涉着开创中国集团型企业发展新纪元的路。华彩相信，只有透过艰苦卓绝的努力，才能绽放中华被遮盖的光彩！

这种使命感与责任感，激励着我们责无旁贷地肩负起这一重任。我们期待凭借此书，对当前或是陷于困境中、或是处于徘徊中、或是陷于思考中的外贸企业如何实现战略转型进行研究和探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国外贸企业早日摆脱束缚，凤凰涅槃而跨出国门、真正地走向世界来探索一条行之有效的道路。

观 点

笔者认为，当前在严峻的外部环境下，外贸企业面临着诸多挑战，然

而机遇也同样存在，关键在于如何分清形势，发挥优势，探究企业的本质，挖掘企业战略转型的核心所在，如何通过名配角战略、供应链整合战略、大客户战略、品牌内销战略、贸易平台战略、海外营销战略实现六大战略攻坚战，为外贸企业的突出重围增添动力和智力支撑。

挑战：

国有外贸企业：特许经营终结、体制机制束缚的挑战；

民营外贸企业：内部存在进入门槛低、资金实力差、信誉度不高的挑战；外部存在着法治法规不健全不到位、政策性歧视和不公平待遇、制度安排不合理、社会化服务体系尚未建立的挑战；

大环境：面临需求降低，贸易顺差增速减缓的挑战；人民币大幅升值，盈利水平降低的挑战；电子商务竞争的挑战；资源、劳动密集型优势逐渐消失的挑战；国际贸易保护主义威胁仍在增大的挑战；国家贸易政策从鼓励出口向鼓励进口转移的挑战。

机遇：

长期来看，全球经济大环境未来会有好转，外贸行业发展机遇依然存在；在国家层面上，政策支持外贸企业发展，财政部门提出对外贸企业的对外投资补贴支持；关税降低，有利于外贸企业利用国外资源，以较低的成本进口设备；面临的融资环境得到改善，资本市场的规范化有利于直接融资；全球产业供应链和产业结构布局的改变有利于外贸企业的发展。

在挑战与机遇面前，外贸企业应当首先审视自身在管理上存在的问题，在当下苦练内功，夯实管理基础，为未来更充分的进入全球化竞争打下坚实的基础。华彩通过前期大量的研究和分析工作，发现目前外贸企业在管理中普遍存在的问题是：

1. 产品分散、附加值低；
2. 品牌管理能力薄弱；
3. 对业务流程控制无力；
4. 供应链欠缺协同作战能力；
5. 复合型人才严重匮乏；
6. 外贸风险控制能力薄弱。

目前单纯的外贸型企业竞争能力逐步消失，转型成为大势所趋，成

为制造型、代理型、品牌型、零售型、综合型的外贸企业，以此重新构建新的核心竞争力和利润空间，更进一步将外贸企业与生俱来的资源优势、服务优势和整合优势充分发挥，以实现价值的最大化成为关键所在。

基于以上对外贸企业的深刻分析和理解，就如何成功实现战略转型，作者提出了六大攻坚战：

1. 名配角战略：通过较高的专业化水平在行业供应链分拆的过程中，寻找并占领某一环节当中的新商机，在行业巨头羽翼之下分享利润，通过不断的磨合和长期合作最终成为行业主导者的不可缺少的战略合作伙伴；

2. 供应链整合战略：现代企业的竞争已经不再是单个企业之间的竞争，而是整条供应链之间的竞争。而整条供应链的运作如果缺乏必要的组织，将会非常混乱、缺乏效率。整条供应链需要其中一个成员企业承担起组织者的角色，能够协调供应链上其他成员企业的关系，从而提升整条供应链的核心竞争能力；

3. 大客户战略：80%的优良业绩是20%的客户带来的，这其中的20%的客户就是我们称为的大客户，大客户除了带给我们效益、收入上的提升，还能极大的提升外贸企业的专业服务能力和服务水平；

4. 品牌内销战略：品牌化运作是中国企业发展的必经之路，外贸企业做品牌内销虽然具备着一定的先天优势，但是难度依然较大，如果外贸企业通过现代经营理念塑造品牌、科学经营品牌，就一定能得到令人满意的收获；

5. 贸易平台战略：构架外贸企业自己的贸易平台除了能够实现常规电子商务的功能外，还能够为自己的队伍提供一个创业平台，改原来的发展模式与价值分配模式，突破外贸企业与员工的管理体系结构性瓶颈，为企业发展注入新的原动力；

6. 海外营销战略：中国的外贸企业必须学会让营销走出去，开展真正意义上的国际市场营销，当外贸企业确立“营销走出去”的战略之后，必须考虑的问题是国际目标市场的细分问题，同时走出去是外贸企业做大做强的必经之路，但走出去的风险是不言而喻的，因此必须对目标市场进行详尽调研和细分，然后选择比较有把握的市场进攻。

致 谢

研究和思考的过程令人痛苦，但收获硕果的时刻却使人欣喜异常。欣喜的同时，我们首先要感谢与华彩曾经合作过的外贸企业集团，正是他们的执着、思考和探索，为本书提供了丰富的资料和思想的启示。同时我们也不会忘记那些曾经在网络和书报上发表过自己观点，给我们以启示的朋友，在此表示由衷的感谢！很遗憾我们无法一一列举你们的名字。虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一枚枚五彩斑斓的贝壳，帮助我们从更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善“外贸企业战略转型”提供了许多帮助。

白万纲

2009年6月



目录 Contents

 第一章 	中国外贸企业面临的外部挑战与机遇	1
	本章导读：广东外贸企业危机	2
	第一节 中国外贸企业面临严峻挑战	3
	第二节 中国国有外贸企业面临的挑战	4
	第三节 中国民营外贸企业面临的挑战	7
	第四节 中国外贸企业面临的共同挑战	10
	第五节 中国外贸企业外部机遇	15
 第二章 	中国外贸企业内部核心问题	19
	本章导读：G 贸易公司的兴衰	20
	第一节 产品分散，附加值低	21
	第二节 品牌管理能力薄弱	22
	第三节 对业务流程的控制无力	23
	第四节 供应链欠缺协同作战能力	24
	第五节 复合型人才严重匮乏	25
	第六节 外贸风险控制能力薄弱	26

 第三章 	外贸企业战略转型核心问题思考	29
	本章导读：利丰行的战略升级	30
	第一节 纯外贸企业竞争能力逐步消失， 转型大势所趋	34
	第二节 外贸企业为什么存在	35
	第三节 外贸企业靠什么存在	37
	第四节 外贸企业如何长久存在	38
	第五节 外贸企业转型策略思考	40
	第六节 外贸企业的六大转型战略	48
 第四章 	名配角战略	57
	本章导读：鸿海精密集团名配角战略	58
	第一节 做不了主角，先做好配角	60
	第二节 争当名配角	61
 第五章 	供应链整合战略	65
	本章导读：ZARA 的供应链管理	66
	第一节 供应链的竞争	71
	第二节 供应链的整合者	76
	第三节 浙江外贸服装企业供应链整合案例	85
 第六章 	大客户战略	89
	本章导读：广东省 A 集团客户发展部	90
	第一节 大客户才有大发展	93
	第二节 成功命脉：服务精神	101

 第七章 	品牌内销战略	109
	本章导读：雅戈尔	110
	第一节 外贸企业做内销品牌之难	116
	第二节 内销品牌打造——路漫漫其修远兮	130
 第八章 	贸易平台战略	135
	本章导读：阿里巴巴	136
	第一节 让电子商务为我所用	141
	第二节 服务依然是第一要义	146
 第九章 	海外营销战略	151
	本章导读：青岛海尔	152
	第一节 路越走才越宽	160
	第二节 选准地区，选准产品	169

第一章

中国外贸企业面临的 外部挑战与机遇

第一节 中国外贸企业面临严峻挑战

第二节 中国国有外贸企业面临的挑战

第三节 中国民营外贸企业面临的挑战

第四节 中国外贸企业面临的共同挑战

第五节 中国外贸企业外部机遇

本章导读

广东外贸企业危机

爆发在大洋彼岸的美国次贷危机，让外向型企业不但感到了出口市场的寒意，而且感受到了出口坏账的杀机——“赖账”的老外多起来了，特别是一向靠得住的大买家——美国买家也掉了链子。从中国出口信用保险公司浙江分公司获悉，2009年1~5月他们共受理了报损案件169起，涉案金额3034万美元，去年同期分别是98起和1658万美元。而2009年1~5月的理赔已经达到了895万美元，比2008年同期增长525.6%。中信保浙江分公司受理和理赔的涉美案件金额100万美元以上的大案显著增加。2009年前五个月，公司共受理涉美报损案件41起，涉案金额1128万美元，而2008年同期此类案件只有19起，涉案金额441万美元；受理金额100万美元以上的案件5起，涉案金额1004万美元，而2008年同期只有2起，涉案金额247万美元。

“今年我们感到，美国买家的出险率和大客户甚至是合作比较长久的买家的出险率明显提高，根源就在于美国次贷危机。”中信保浙江分公司业务管理处处长林晨分析说，美国银行业在次贷危机中受损最大，为了减亏，他们收缩了贷款规模，结果导致企业流动资金发生困难，最终导致现金流断裂，影响支付。

2009年春天，美国一家占据近一半市场份额的便携式发电机生产商向当地破产法庭提出破产申请，直接导致中国出口企业1055万美元的出口应收账款无法收回。而美国颇具规模的一家箱包企业破产，也殃及浙江的五家企业。

目前，在浙江，出口信用保险对一般贸易出口的业务渗透率约在5%，因此从报损案件中反映出的坏账只是冰山一角，绝大多数的坏账只能由企业默默承受。外贸企业利润率低，又以中小企业居多，它们往

往是出口坏账的最大受害者，一笔坏账纵然不会致命，但也能使其元气大伤。

与此同时，日前闭幕的第104届广交会由于受金融危机等因素影响，到会采购客商明显减少，成交额显著下降。根据广交会官方网站统计，本届广交会到会境外采购商累计174562人，出口成交额累计315.5亿美元，采购商、成交额分别比上届下降9.08%和17.5%，比去年秋交会下降7.7%和15.8%。广交会历来被视为中国外贸的风向标和晴雨表，与第102届广交会出口增幅7%、第103届广交会增幅1.3%相比，第104届广交会的17.5%的降幅显得冷冷清清，这背后既有广交会会期延长、展览内容彻底改革等客观因素的影响，也在一定程度上表明全球金融危机对我国经济的影响正在加剧。2009年下半年乃至明年我国外贸出口形势不容乐观。

根据本届广交会的情况与最近企业的反映，从2008年10月份开始，企业出口订单普遍在减少。特别是近来欧元已升值20%以上，欧洲客户减少了订单，有的已停止下单；而美国更是只有四个企业参展。企业普遍对订单不足感到忧虑。今年，外贸企业的利润已经相当低，如果订单不足，明年的生产经营将更加困难。

随着金融危机影响的日益扩大，不可避免会对实体经济造成影响，甚至引发全球经济衰退或经济危机，对我国出口可能造成较大影响，目前已出现多项出口指标增速回落，我们需要高度警觉，采取切实有效的措施积极应对。

第一节 中国外贸企业面临严峻挑战

美国次贷危机引发的金融海啸终于让中国企业都湿透了衣衫，曾经一度认为远在大洋彼岸的这场危机可以“事不关己，高高挂起”的侥幸心理随着海啸的蔓延被彻底摒弃，尤其对中国外贸企业来说更是敲响了警钟。曾经盛极一时的广交会再也没有以往人山人海、一席难求的局面，转而是成交额的大幅下降和萎缩，交易市场呈现一片冷清、惨淡的景象。

一、外贸企业的定义

外贸企业是指有从事对外贸易（进出口）的企业，在国家规定的注册企业的相关领域内，这些企业对合法产品有进出口经营权。企业商品、产品和服务流通到两个或两个以上的国家或地区的企业经济组织。它可以是自己生产的，也可以是通过收购别人的产品来实现。为了保护本国经济发展或民族工业，一般的国家都会制定一系列的政策或法律加以鼓励或约束外贸行为。一个企业要从事外贸业务，就必须得到相关国家的行政许可，及取得进口出口权，否则就是非法交易。从事外贸的企业审批往往比较复杂，要通过海关、商检、银行、保险、商会、政府主管部门来实现，同时企业从事的活动还要符合 WTO 的相关规定和国际惯例。

二、外贸企业的分类

目前中国进行外贸进出口的企业一般有三种：外资企业占比为 58%，国有企业占比为 20%，民营和集体企业占比为 22%。外资企业主要分为两类：一类是加工外贸企业，它们的产品一般直接返销国外；另一类是在中国开办工厂的企业，它们的产品在国内和国外市场都可以销售。国有企业主要分为两类：一类是直接从事生产的企业，通过自己的营销网络销售给国外客户；第二类是代理一些国家专营的产品出口，包括矿产品等稀缺资源的出口。民营和集体企业主要分为两类：其中集体企业主要是靠生产的产品自营出口，而民营外贸企业主要是从事普通产品的外贸代理，主要集中在小型家电和轻纺类产品（轻纺类产品主要包括纺织品、服装、玩具、鞋类、家具、塑料制品、旅行用品及箱包等）。

面对恶劣的国际环境，我国国有和民营外贸企业面临着各自的困难与挑战。

第二节

中国国有外贸企业面临的挑战

中国国有外贸企业是中国外贸企业的先入者。1987 年以前，我国省级以上国有外贸公司均隶属于中央财政；1988 年 1 月 1 日起至 1990

年底，中央总公司的分公司即省级外贸公司归属到省政府，纳入省、市、地级的地方财政，同时，轻工、工艺品、纺织、服装、陶瓷等五类行业公司被作为独立经营试点；1991年始，省级外贸公司开始独立核算、自负盈亏；1993年开始，这些公司先后进行了第一次股份制改造。

从1993年以后，市县级的外贸公司开始在市场上崭露头角，直到中国加入世贸组织以前，中外合资企业由于国家对其经营范围和经营方式有一定的限制，也没有对大型国有外贸公司形成大的威胁。这一阶段的国有外贸公司仍继续保持着其垄断竞争优势。

2001年加入世贸组织后，出口经营主体真正进入了多元化时代，尤其是商务部8号令的出台，除了国有外贸企业外，还赋予了外资企业与国内企业一样的外贸经营权和分销权。一时之间，外资企业、民营企业、民营企业潮水般涌入出口企业队伍中来。我们的国有外贸企业面临着前所未有的挑战。

一、特许经营终结

对于国有外贸企业来说，新中国成立伊始，国家根据当时的实际情况，确定了“统一对外贸易”的指导思想。这一国家垄断外贸的体制维持了整整30年。改革开放以后，国家相继对外资企业、合资企业和部分民营企业下放外贸经营权。随着“入世”步伐的加快，外贸专营权的取消成为必然趋势，外贸公司的成立将由过去的“审批制”逐步过渡到“登记制”。国有外贸公司不仅将面临用汇特权和配额特权的取消，还将面临自营进出口企业和三资企业的“虎口夺食”。虽然加入世贸组织使进出口业务的“馅饼”做大了，但国有外贸公司能否从做大的“馅饼”中多分得一块，仍然是一个未知数。

除了业务量可能减少外，国有外贸公司还将面临许多新竞争对手面对的挑战。最直接的威胁可能来自于国外一流的外贸公司，它们有高素质的国际经营人才，有雄厚的经济实力，有良好的海外市场关系，还有精湛的业务技术和成功的经验。改革开放以来，随着外资的大量流入，我国外资企业对外贸易额增长较快，其在我国对外贸易额增加所占比例大幅度增加。从1990年到1999年，外资企业进口额、出口额、对外贸易额分别从123.10亿美元、78.10亿美元、201.20亿美元增加到

858.80 亿美元、886.30 亿美元、1745.10 亿美元，分别增加了 7.67、10.30、8.67 倍。从其在我国对外贸易中的比重看，总额、出口、进口分别从 1990 年的 17.40%、12.50%、23.10% 增至 1999 年的 48.40%、45.50%、54.40%。其中，进口所占份量从 1996 年开始基本稳定于 55%，而总额所占份量和出口所占份量则还有进一步缓慢升高的趋势，考虑到中国加入 WTO 后外资涌入速度的加快，可以预计，无论总额、出口、进口其所占比重都将有更大的增长空间，这将对国有对外贸易企业形成巨大冲击。

与此同时，国内的一些私营企业也将很快获得从事外贸代理业务的许可证，它们良好的经营机制和灵活的经营手段也将对传统的国有外贸公司形成威胁。如何应对这些新对手的直接挑战将是国有外贸公司迫切需要研究和解决的课题。

二、体制、机制束缚

由于对外贸易垄断经营，国有外贸企业改革明显落后于其他国有企业，因此在国有对外贸易企业中，政企不分、权责不明、机构臃肿、人浮于事、效率低下等弊端表现得更为突出，使其在竞争中处于不利的地位。虽然长期垄断经营使国有对外贸易企业同其他竞争主体相比在人才聚集、市场网络建设等方面具有一定的优势，但上述弊端的存在也使其优势大大减弱。首先，外资对外贸易企业良好的工作环境、明确的责权关系、灵活的用人机制、优厚的薪酬待遇对现有对外贸易企业的人才有一定的吸引力；其次，由于受到上述弊端的制约，国有对外贸易企业人才深感在国内对外贸易企业中难以实现其人生抱负和价值。所以，随着大批外资外贸企业的进入，国营外贸企业的人才极有可能会大量进入外资外贸企业，使国有外贸企业的人才优势下降。知识经济时代企业的竞争事实上是人才的竞争，大批人才的流失必然会使国营外贸企业竞争力大幅度下降。

从组织架构上来说，大多数外贸公司仍保留着计划经济体制下的传统组织结构。作为服务型企业，许多国有外贸公司的管理者尚未认识到信息在组织内部交流和沟通中的重要性。政出多门和互相推诿，从本质上说就是组织结构的问题。随着电子商务和网络经济的迅猛发展，如何