

应把客户问题的理论研究提高到战略地位

朱 祖 贤

出口贸易中的客户问题，是一个由来已久，多年来没有很好解决，现在迫切需要深入探讨的问题。我们分布在很多国家地区的经包销代理户，近几年来由于多头经营，水货冲击，正常业务受到严重影响，有的老客户应变乏力，叫苦连天；有的由此失去了经营我们出口商品的信心而转营他业；还有若干贸易对手，一反合作常态，钻我们客户问题上的空子，在兄弟口岸和总分公司之间搞矛盾，要花招，择肥而噬。至于因不正之风而造成有关口岸发生的进口茶叶诈骗案和出

口钢材失踪案，损失金额达到六、七位数美元。这些本来可以在常识范围里能够避免的和在正常工作秩序中能够堵塞的事件，如今都成了代价昂贵的教训。

当前，我们在努力扩大出口，多创外汇，增强引进技术的支付能力，加速四化建设进度的紧迫时刻，上述这些情况，正在引起对外经贸系统内有关理论工作者、教育工作者和实际工作者们的普遍关切。本文联系三十年来出口贸易客户问题的演变，对重视客户问题的理论研究，提出几点看法。

（一）三十年来的演变

第一个时期(1949~1957)

当时的对外贸易主要是在美国对我封锁禁运和我们采取一边倒的形势下进行的。社会主义国家间的政府贸易约占四分之三的比重，而且不存在客户这个概念。其余的四分之一是对资本主义国家地区的贸易，这时发生客户问题的范围，其特点是大多在一个口岸的国营进出口企业同私营国际贸易商之间，很少超越口岸，更不超越行业。到1956年社会主义改造前后，客户问题开始尖锐起来。焦点在于客户是什么性质。一般认为，客户是进出口企业的活财富、活资本，是不可缺的，也是不可剥夺的；另一种说法相反，只简单地认为客户问题是社会主义改造和反改造的反映。对于具体业务上的问题，当时通过国营经济的领导作用，以行政干预的方

法进行协调，落实措施，做到了矛盾不暴露。这在反封锁禁运的斗争中，加强了自己的地位，贯彻了统一对外，维护了国家和公私企业的利益。

第二个时期(1958年~1966)

我们正处在转移市场，开拓业务的时期。随着对外贸易的发展，客户问题也复杂起来了。特点是首先发生在专业总公司系统内部的垂直关系上，然后波及口岸之间，同时也超出了行业的范围，主要的表现就是众所周知的“三争”。结果是对客户降低成交价格 and 放宽贸易条件，使贸易对方得益。但是，当时的管理措施是强有力的。如对客户问题处理不当一经查实就要严肃处理；对于交叉经营商品规定“为主口岸”负责协调，以贯彻统一对外；对于作风恶劣的客户，凡是

导致我们在政治上和经济上重大损失的，只要主管部门下达一个通知，全国口岸都能遵照执行加以制裁，直至同他停止一切贸易关系。在这个时期里，口岸上很多进出口公司为了保护企业本身利益，从自己的经验教训出发，在对待客户问题上，形成了一套管理制度和工作方法，因而行之有效，堪称一项积极的收获。但是由于理论研究开展得不深不广，对客户中存在的问题，不同地区、不同单位认识不一，于是很多管理制度也未能严格执行，最后客户问题演变成了一个老大难。

第三个时期，时间跨度可从1967年划到1979年，有些问题还延续到最近几年

客户问题的特点是一个“乱”字。十年动乱中，对外贸易被戴上卖国的帽子，客户就同阶级敌人划上等号。在斗、斗、斗保险，讲政策、按常规办事危险的岁月里，客户工作和有关制度一扫而光，但客户问题并未消失，它按着自己的规律发展着。粉碎“四人

帮”之后的头几年，“左”的影响远未肃清，而对外的窗口已逐步打开。在“中国热”的浪潮里，国际财团、跨国公司的老中国通、新冒险家蜂拥而来。客户问题变得更加复杂。加上不正之风中出现了关系户，于是发生了新客户欺老客户，转口户挤直接户，投机户冲击基本户等不正常的情况，结果是肥水落入外人田，使国家在政治上、经济上遭受重大损失。这些都是由于对客户问题缺乏系统的、深入的、持续的研究所造成的后果。

从三十多年的演变来看，似可得出这样的结论：客户问题客观存在，它按着自己的规律发展着。我们同它的关系，是由特定的工农业生产水平，进出口商品结构，国际贸易规模和我们世界市场上的历史基础决定的。不管我们喜欢与否，在当前，或更长的一段时期里还要同它打交道，这就是我们的国情。客户问题的处理是否得当，决定于我们对它的认识程度。就是说：认识愈多，得益愈大，认识一般，得益一般，如果没有认识就要遭受损失。

（二）要把客户问题摆到战略的位子上来考虑

据了解，1952年的莫斯科国际经济会议和1955年的万隆会议为我们发展客户起了积极的组织作用和推动作用。我们的客户问题同海外侨胞和港澳同胞在爱国主义统一战线中有着密切的关系；同世界和平运动中的进步人士在反霸权主义的国际统一战线中有着密切的关系。我们全国的出口贸易额从1950年的5.5亿美元到1984年增长到244.2亿美元，增加44倍，这同来自这两条统一战线的积极支持有着密切的关系。从这一点来说，我们的客户问题在过去的三十多年来就是国家对外战略的一个组成部分，也是对外贸易发展战略中一个重要的组成部分。只是由于种种原因，这个国情在人们的认识里逐渐地淡薄了，地位下降了。因此，现在提出把客

户问题摆上战略的位子，不过是恢复它的本来地位而已。

1982年，对外经济贸易部领导曾在一篇重要的文章中指出：为了扩大出口，不但要有适销对路和稳定供应的出口商品，还要有能使商品迅速进入国际市场的渠道和手段。同时列举了要积极发展商誉可靠的代理商，加强与友好客商的合作，建立健全而长期稳定的遍布世界的代理经销关系。要交新朋友，不忘老朋友等等。这是最近几年中，第一次在正式文件里，明确地把商品同客户并列，把客户问题摆上长期稳定的考虑之中，即摆上战略的位子。这是对外经济贸易工作在新的历史时期和出现了许多新的情况之中的一个重要的战略思想和重要的方针、政策。同时，

我们对于客户问题的认识,随着形势的发展,业务的扩大,在各有关方面及其各个层次里,也有了较多的进展。两年多来是有很多可喜的收获的。问题是交流不够,很多经

验和体会还在分散之中,很多新的见解各自存在着。还没有集中起来和提高一步,使之成为共同的财富。因此,必要的,持续而系统的研究,还有待组织,有待推动。

(三) 要进一步开展对客户问题的理论研究

现在是进一步开展出口贸易中客户问题理论研究的最佳时机,其理由如下:

第一, 社会有需求

目前对于客户问题的性质、地位等战略性问题予以深刻关切的人们,不仅已经超出专家、学者、企业领导和广大的实际工作者的范围,而且在有关行政管理部门也引起了广泛的关注。他们期待着在这个研究活动中能够找到一个符合国情的、来自正反两方面经验的,比较全面而科学的说法,来充实自己的认识,以利于在指导工作中做得更加完善。

第二, 目前已经具有前所未有的可能性和充分有利的条件来开展这项研究工作。

这是因为党的实事求是的思想路线已经深入人心,对于客户问题上的无知所导致的恶果已无人不感痛心,很多争论较大的问题已经突出,很多课题已经明确。比如说,出口贸易中的商品、客户和人才三者能缺其一么?这是三个必不可少的要素么?近几年来,阅读到很多关于对外贸易发展战略的文章,其中谈到了商品,也谈到了培养外贸人才问题,唯独没有谈到客户,或者只在市场结构中带上一笔。但是,客户不仅是一个拥有不同市场的企业,更重要的是一个人。他有性格,有感情,有自己的价值观。这就使客户问题具有自己的特殊性、复杂性而必须慎重对待的特点。对于外贸人才有一个组织建设问题 and 教育培养问题;对于出口商品有一个生产基地问题和升级换代问题;对于客户问题难道

不应该有一个基本建设问题或者组织建设问题么?但是焦点还在于客户是什么性质的问题。有些争论是经常能听到的,如:“你的客户就是我的客户”;“客户问题,八仙过海可以各显神通”。这两句话颇发人深省!另外一种意见是,作为一个基层的进出口公司,它是一个独立核算的经营实体,客户是它通过调查研究,开发投资,赋予一定经济效益目标的一项活的基本建设,是一项活的企业财富。因而,在垂直关系上和行业内外的协作需要上,不允许吃大锅饭和刮共产风。否则,它就是“乱”的内因。当前,在改革物价体制中有一个新的创造,就是改暗贴为明贴,社会效果很好,值得参考。总之,客户问题必须解决在“提倡竞争”和“保护竞争”的统一之中。要理顺这方面的关系,首先要在思想理论上求得一致。

至于客户问题的战略方面,对于开发布局,稳定更新和扩展、收缩等问题,近几年来新口岸和行业内外在实际工作中都有不少经验教训,需要交流,需要总结,以利共同提高。这些都是我们的研究课题,也是我们的知识源泉。

总起来说,客户问题事关大局,从三十多年的演变来看,要摆上战略的位子,要进一步开展理论研究。这是当前扩大出口的需要,是发展我国国际贸易理论的需要,也是对于实际业务活动中的客户管理工作,使之进一步科学化、系统化、并在充实和丰富其理论的基础上,从而形成一门客户学的需要。