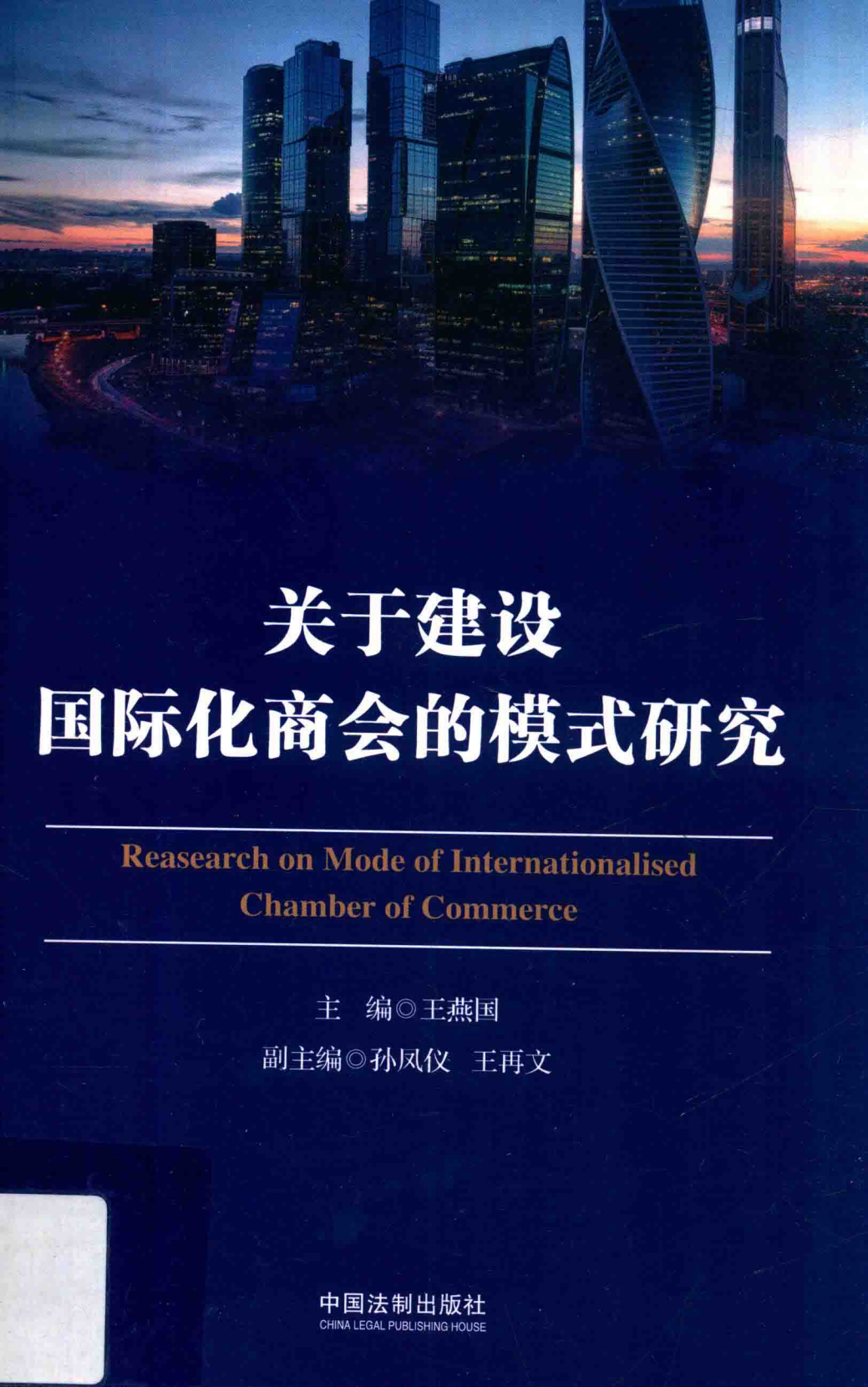


An aerial photograph of a modern city skyline at dusk. Several tall, glass-clad skyscrapers are illuminated from within, their lights reflecting on the dark glass facades. The sky is a deep blue with some lighter clouds near the horizon where the sun has set. The overall scene is a high-angle, wide shot of a dense urban area.

关于建设 国际化商会的模式研究

Reasearch on Mode of Internationalised
Chamber of Commerce

主 编◎王燕国

副主编◎孙凤仪 王再文

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



关于建设 国际化商会的模式研究

Research on Mode of Internationalised
Chamber of Commerce

主 编 王燕国

副主编 孙凤仪 王再文

执行主编 孙凤仪

编委会成员 赵阳生 杨晋强 宁笑娟 吴 迪



图书在版编目 (CIP) 数据

关于建设国际化商会的模式研究 / 王燕国主编. —北京 : 中国法制出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5093-8521-0

I. ①关… II. ①王… III. ①国际化—商会—研究—中国 IV. ①F721

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第082451号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 李 宁

关于建设国际化商会的模式研究

GUANYU JANSHE GUOJIHUA SHANGHUI DE MOSHI YANJIU

主编 / 王燕国

经销 / 新华书店

印刷 / 北京京华虎彩印刷有限公司

开本 / 640 × 960毫米 16

印张 / 14 字数 / 157千

版次 / 2017年5月第1版

2017年5月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-8521-0

定价: 42.00元

值班电话: 010-66026508

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66022958

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

序言

作为一名职业社团工作者，我曾就如何强化商会能力建设，满足社团组织自身发展需要与适应会员企业服务需求作过一些思考。其中，国际商会的国际化和非国际商会的国际化是社团建设发展中的一个重要瓶颈。为此，我与国家发改委孙凤仪、王再文等专家经过讨论决定尝试性地进行一次“对比中外”，有关建设国际化商会模式研究的选题。我把近些年来，对 CICCPS 作为国际商会服务工作的一些实践以及其他非国际商会在服务“走出去”和“一带一路”建设中遇到的，以及商会发展建设应解决的国际化问题等进行了梳理。孙凤仪曾参与国务院有关社会组织健康发展相关文件的调研与起草工作，对建设国际化商会模式研究更是胸有成竹，理所当然成了主笔，加上王再文对这一项目的许多独到见解和精心组织，可谓“三个臭皮匠，合成一个诸葛亮”了。

应该说，国际商会承担着专门服务会员企业提升国际化能力的重要任务。在中国，名为国际商会的社团并不多见，这就更加要求国际商会不仅能为自己的服务对象提供尽可能多又全的服务内容。随着中国改革开放的深入和经济全球化的进程，企业“走出去”无论国际产能合作，还是基础设施建设，无论开展投资并购，还是进行国际贸易，以及对外承包工程和组织技术合作，其服务项目、服

务要求越来越多，商会国际化服务遇到的一些问题和矛盾越来越突出。因此，这就要求国际商会全面提升服务能力水准，名副其实地发挥专有功能，通过国际商会的国际化，实现与会员企业的国际化的共同成长。

当然数量占多数的非国际商会，即行业商会、地域商会等，实现国际化面临的国际化压力更为突出。目前，这些商会的现状多局限于部分职能的对外合作上，而在机构设置上以承担对外联络的工作部门为主。因此，这些商会应该在强化国际合作对外联络职能的基础上，把增强国际化服务功能作为自身能力建设重点。而在服务会员企业国际化实践中，则应该根据现有需要和适应企业与商会长远发展对国际化能力的需求，从基础、机制、体系上进行顶层设计和务实推动。其核心还是从解决国际化人才入手，以进行国际合作平台建设为主，把服务会员企业国际项目的推动做实。不断践行非国际商会的国际化。

无论国际商会的国际化，还是非国际商会的国际化，其出发点和最终目标都是一个，即能帮助自己的服务对象——会员企业“走出去”中如何“抓住机遇，积极作为”；怎样“趋利避害，防范风险”。尤其是商会与企业在实现国际化中注意防范国际风险尤为重要。因为，无论是会员企业“走出去”，还是商会服务会员企业“走出去”时，必然面临客观存在的政治风险、经济风险、安全风险、法律风险、管理风险在内的各类风险。企业如何应对，商会如何服务？都是摆在商会眼前一定要面对和解决，绕不开，跳不过，离不了的话题、课题、难题。面对国际化，商会的服务要么积极主动，得心应手；要么被动无奈，无所建树。

说了这么多，我想概括地说，这个选题是对建设国际化商会所

进行的模式研究，其立足于更多的国际商会和非国际商会如何实现国际化。我们希望它既是一本参考书，是对商会国际化问题进行的业界交流；又是一本经验总结的书，把 CICCPS 和许多商会实现国际化的一些做法和经验作总结提升；同时也可以作为一本培训教材，让更多的商会工作人员能有所借鉴。以通过对不同商会的国际化问题的交流总结，促使更多的商会和社会组织尽早、尽快、尽其所能地实现国际化，为我们的会员企业的国际化提供更多、更实、更加精彩的服务。

我们希望有更多的业内同人和企业精英能参加到这一讨论中来，同时，提出十分宝贵和难得的批评建议。

中国民营经济国际合作商会 王燕国

2017年5月

前言

“一带一路”、国际产能合作和中国企业“走出去”重大战略布局的渐次铺开，境外投资管理改革的不断深化，行业协会商会与行政机关脱钩的落地实施，对建设国际化商会提出了更加紧迫的要求，也为我国一般商会转型与发展带来了前所未有的发展机遇。尽管近年来我国少数国际化商会发展较快，但多数商会国际化发展步伐较慢，使得国际化商会对企业“走出去”和“一带一路”国家战略的支持作用未能充分发挥。

国际化商会如何建设？本书认为，关键是商会的行为规范、治理结构和工作机制要向国际标杆和国际惯例靠拢。具体来讲，即商会的定位与职能、机构设置与职责、工作机制、人才标准、能力建设、平台建设要向国际标杆和国际惯例靠拢，有能力为会员提供国际化服务。一般商会如何国际化？本书认为，一般商会国际化通常要经历入轨道、快发展、提能级三个阶段。

本书包括六个章和附录，所有章节的主要内容包括但不限于：现状与问题，即对国际化商会发展情况的把握；经验借鉴，即对国际化商会发展规律的认识；改革目标与行动方案，即对国际化商会发展方向的判断等三个模块。

第一章国际化商会的定位及职能指出，我国国际化商会职能改

革大致有三种模式：一是主要发挥会员服务基础职能的模式；二是既发挥会员服务基础职能，又发挥扩大推动国际合作和政策倡导等先进职能的模式；三是兼顾发挥会员服务基础职能、扩大推动国际合作和政策倡导等先进职能以及优化国际合作环境、制定规则等优秀职能的模式。三种模式发挥的职能依次递进，对国际化商会的能力建设要求越来越高，也是一般商会职能国际化的进阶之路。

第二章国际化商会的机构设置和职责指出，国际化商会的机构和职责设置大致有三种模式。我国商会建设国际化商会的首选模式是创新的理事会主导制模式，且功能导向制委员会和平台起初不宜过多，关键是做实。与欧美国际商会和企业业务衔接较多、重视发挥国际合作和政策倡导等先进职能以及培育优化国际合作环境等优秀职能的特大型国际化商会可以参考使用董事会模式、董事会和理事会并存模式。无论选择哪种模式，商会均要以国际化服务作为出发点，重功能、轻职能，扁平化机构设置，秘书处主要承担宏观管理、立规执规、协调服务、督促检查等职责。

第三章国际化商会的工作机制指出，建设国际化商会，要以理顺关系、提高效能、发挥职能为目标，以服务创新、提高质量和树立品牌为主线，形成制度规范、流程优化、协调配合、激励相容的工作机制和分工合作体系；健全法人治理结构，强化协调配合；加强制度建设，改善管理机制；建立健全科学合理、充满活力的选人用人机制；借助“互联网+”和“大数据”优化和集成服务，建立覆盖面最广、信息量最大、更新速度最快的公共服务综合平台，打造会员满意的全过程、全系统国际化服务链。

第四章国际化商会的人才标准及需求指出，一个好的机制能够不断地造就人才，使优秀的人才脱颖而出；建设国际化商会，要在

采取多种柔性形式引进人才的同时，特别注重用以牵引力、内部动力和推动力为核心的商会机制培养人才；与国际接轨的核心价值观、激励与约束机制、内部管理体系是建设商会机制的重要内容；要建立健全国际化商会人才标准及需求调查机制；建立更为灵活的人才管理机制，健全人才培养、吸引、使用、评价、鼓励机制，用好用活人才，逐步实现商会人才年轻化、知识化、职业化、国际化；推进商会工作人员的职业化进程。

第五章国际化商会的能力建设指出，建设国际化商会，关键要形成三种重要能力：围绕完善商会治理，强化信息服务，加强基础性的运作能力；围绕集成高端要素和资源，强化响应会员需求，促进国际交流与合作，加强关键性的竞争能力；围绕提升战略规划、品牌建构、规则制定能力，加强延展性的发展能力。

第六章国际化商会的平台建设指出，建设国际化商会，要推进信息服务、综合交流、金融服务、法律咨询与维权、人才服务、项目建设与资源集成，将商会打造为全方位、立体式的社会化、市场化、国际化综合服务平台。一般商会要依据自身特点和发展阶段选择适宜的模式推进国际化。模式一是职能部门化，即商会紧紧围绕基础服务，将不同职能部门化，建立职能导向的专业委员会，实现分工合作。模式二是功能平台化，即更加强调工作效率、经济效益，轻功能、重职能，努力打造综合服务平台和资源整合平台。模式三是内部阿米巴，即商会的各职能部门或功能单元以中心、研究院、直属机构独立运营，充分实现市场化和国际化，自动造血，自我创造，为会员企业提供专业化、智能化服务。三种模式功能依次递进，对国际化商会的能力建设要求越来越高，也是一般商会平台国际化的进阶之路。

附录则精选了一些典型国际化商会的章程供学习参考。

目录

第一章 国际化商会的定位及职能 / 001

一、建设国际化商会是响应国家重大战略和商会改革政策的重要举措 / 004

(一) “一带一路”和国际产能合作重大战略成为我国加快建设国际化商会的重要推动力 / 004

(二) 商会改革政策为我国建设国际化商会提供了重要指引 / 007

二、我国国际化商会的定位及职能的现状 / 008

(一) 中国国际商会 / 009

(二) 中国民营经济国际合作商会 / 010

(三) 长江国际商会 / 011

三、国外国际化商会的定位及职能的经验借鉴 / 011

(一) 美国商会的定位及职能 / 012

(二) 德国工商总会的定位及职能 / 013

(三) 英国商会的定位及职能 / 014

(四) 国外国际化商会的定位及职能的启示 / 016

四、我国国际化商会定位及职能的改革目标和行动方案 / 017

- (一) 我国国际化商会定位的改革目标 / 017
- (二) 我国国际化商会职能的改革目标 / 018
- (三) 我国国际化商会定位及职能的行动方案 / 021

第二章 国际化商会的机构设置和职责 / 023

一、我国国际化商会机构设置和职责的现状与问题 / 026

- (一) 我国国际化商会机构设置和职责的现状 / 026
- (二) 我国国际化商会机构设置和职责的问题 / 028

二、国内外国际化商会机构及职责设置的经验借鉴 / 030

- (一) 美国商会：105 家海外国家分会服务会员企业 / 030
- (二) 德国工商总会：调解处主导经济自律 / 032
- (三) 长江国际商会：长江国际商学院培养国际化商会人才 / 033
- (四) 香港中华总商会：17 个专业委员会分工协作 / 034
- (五) 国际化商会机构设置和职责的启示 / 036

三、我国国际化商会机构和职责设置的改革目标、原则与行动方案 / 037

- (一) 改革目标 / 037
- (二) 改革原则 / 038
- (三) 行动方案 / 040

第三章 国际化商会的工作机制 / 049

一、我国国际化商会的工作机制现状与问题 / 051

- (一) 我国国际化商会的工作机制现状 / 052
- (二) 现有国际化商会工作机制的不足 / 055

二、国外国际化商会工作机制的经验借鉴 / 057

(一) 西日本中华总商会: 制定“理事会运作规则” / 057

(二) 中国泰国商会: 专设财务总监 / 059

(三) 德国工商总会: 设置工商审计机构 / 060

(四) 国外国际化商会的工作机制对我国商会发展的启示 / 061

三、我国国际化商会工作机制的改革目标与行动方案 / 062

(一) 改革目标 / 063

(二) 行动方案 / 063

第四章 国际化商会的人才标准及需求 / 067

一、我国国际化商会人才队伍建设的现状与问题 / 070

(一) 国际化商会人才标准模糊 / 070

(二) 国际化商会人才供需矛盾突出 / 073

二、国际化商会人才队伍建设的经验借鉴 / 076

(一) 美国商会的人力资源状况 / 076

(二) 韩国全经联的人力资源状况 / 079

(三) 新加坡国际商会的人力资源状况 / 081

(四) 对我国国际化商会人才队伍建设的借鉴意义 / 083

三、我国国际化商会人才队伍建设的改革目标和行动方案 / 084

(一) 改革目标 / 084

(二) 行动方案 / 085

第五章 国际化商会的能力建设 / 091

一、我国国际化商会能力建设的现状与问题 / 093

(一) 商会数量逐年增加, 部分商会能力建设取得积极成果 / 094

(二) 能力建设总体进展不快, 社会公信度差, 发挥作用有

限 / 095

(三) 我国国际化商会尚未品牌化, 缺乏国际影响力 / 095

二、国外国际化商会能力建设的经验借鉴及启示 / 096

(一) 国外国际化商会能力建设的经验借鉴 / 096

(二) 国外国际化商会能力建设的启示 / 098

三、我国国际化商会能力建设的改革目标与行动方案 / 099

(一) 我国国际化商会能力建设的改革目标 / 100

(二) 我国国际化商会能力建设的行动方案 / 101

第六章 国际化商会的平台建设 / 111

一、中国国际化商会平台建设的现状与问题 / 114

(一) 我国国际化商会平台建设初见成效 / 114

(二) 平台建设总体迟缓, 服务功能不足 / 115

(三) 我国国际化商会已有平台运营面临挑战 / 115

二、国外国际化商会平台建设的经验借鉴及启示 / 116

(一) 国外国际化商会平台建设的经验借鉴 / 116

(二) 国外国际化商会平台建设的启示 / 119

三、我国国际化商会平台建设的改革目标与行动方案 / 120

(一) 我国国际化商会平台建设的改革目标 / 120

(二) 我国国际化商会平台建设的行动方案 / 120

附 录

一、中国美国商会章程 (英文版) / 135

二、德国工商总会章程 / 159

三、韩国全经联章程 / 168

四、澳门中华总商会章程（二〇一四年一月二十二日第七十九次会员大会通过）/ 176

五、中国国际商会章程 / 183

六、中国民营经济国际合作商会章程 / 192

参考文献 / 205

第一章

国际化商会的定位及职能

以“一带一路”建设为契机，开展跨国互联互通，提高贸易和投资合作水平，推动国际产能和装备制造合作，本质上是通过提高有效供给来催生新的需求，实现世界经济再平衡。

——习近平

国际化商会如何建设？本书认为，关键是商会的行为规范、治理结构和工作机制要向国际标杆和国际惯例靠拢。具体来讲，商会的定位与职能、机构设置与职责、工作机制、人才标准、能力建设、平台建设要向国际标杆和国际惯例靠拢。本书中我国拟建设的国际化商会，是指由中国的组织或个人发起成立，按照中国法律在中国有关管理部门登记注册，具有国际目标和国际影响力，不以营利为目的的双边、多边、区域性、全球性的商会。本书所有专题包括但不限于：现状与问题，即对国际化商会发展情况的正确把握；经验借鉴，即对国际化商会发展规律的深刻认识；改革目标与行动方案，即对国际化商会发展方向的科学判断等三个模块。

我国国际化商会职能改革大致有三种模式：一是主要发挥会员服务基础职能的模式；二是既发挥会员服务基础职能，又发挥扩大推动国际合作和政策倡导等先进职能的模式；三是兼顾发挥会员服务基础职能、扩大推动国际合作和政策倡导等先进职能以及培育优化国际合作环境等优秀职能的模式。三种模式发挥的职能依次递进，对国际化