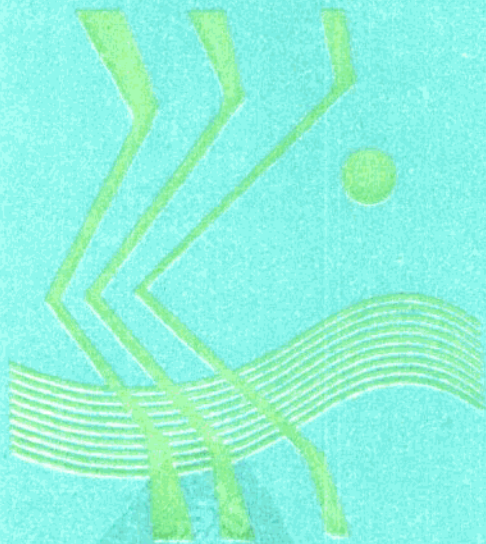


“三资”企业经营管理

(下 册)



● 主编 李德亮 金玉阶 杨美莲

■ 广东人民出版社

目 录

第一章 “三资”企业的经营特点与经营指导思想

思想..... (1)

第一节 “三资”企业的经营特点..... (1)

第二节 用国际营销观念指导企业经营..... (5)

第三节 国际市场环境对企业经营的影响..... (16)

第四节 增强企业经营能力, 迎接挑战..... (28)

第二章 “三资”企业经营决策与经营战略..... (32)

第一节 企业经营决策和决策分类..... (32)

第二节 决策要素 决策程序..... (36)

第三节 企业经营目标的制订..... (39)

第四节 国际经营战略模式的选择..... (43)

第三章 “三资”企业经营信息的收集范围和方式

方式..... (48)

第一节 信息的概念和作用..... (48)

第二节 “三资”企业收集国际市场信息的范围..... (51)

第三节 国际市场信息的来源和收集方式..... (55)

第四节 掌握世界市场行情特征, 做好信

息工作·····	(64)
第四章 “三资”企业新产品的开发 ·····	(67)
第一节 产品构成要素及新产品开发类型·····	(67)
第二节 新产品开发的一般程序·····	(74)
第三节 “三资”企业新产品的开发策略·····	(83)
第五章 “三资”企业外销产品价格的制订 ·····	(90)
第一节 外销产品的定价理论、原则 和方法·····	(90)
第二节 西方国家市场的商品价格·····	(97)
第三节 香港市场的商品价格·····	(100)
第六章 消费心理与现代促销手段 ·····	(105)
第一节 购买行为的形成过程及影响因素·····	(105)
第二节 广告策略运用对促销的影响·····	(114)
第三节 包装策略运用对促销的影响·····	(122)
第四节 商标策略与商标权的取得·····	(126)
第五节 商品价格的心理功能和订价策略·····	(133)
第七章 “三资”企业的产品外销渠道与国际 化经营 ·····	(139)
第一节 建立销售渠道和选择中间商·····	(139)
第二节 人员推销方法的运用·····	(151)
第三节 国际化经营模式与类型·····	(154)

第八章 外销产品成交合同的签订与履行 ·····	(158)
第一节 外销产品交易前的业务洽谈·····	(158)
第二节 涉外购销合同的签订·····	(160)
第三节 涉外购销合同的履行·····	(171)
第九章 “三资”企业产品许可证的申领、报关、 商检和投保 ·····	(180)
第一节 外商投资企业进出口许可证的 申领·····	(180)
第二节 出口货物的报关·····	(187)
第三节 出口商品的检验·····	(193)
第四节 涉外保险的基本知识·····	(198)
第十章 “三资”企业涉外经营的国际结算 ·····	(219)
第一节 国际结算工具——货币 和票据·····	(219)
第二节 国际结算方式——汇款、托收、 信用证·····	(225)
第三节 国际上常用的几种信用证·····	(235)

第一章 “三资”企业的经营特点 与经营指导思想

“三资”企业的跨国性和涉外性，决定了他们的经营活动与国内企业比较，具有若干不同的特点和有着自身特殊的活动规律。具体反映在它的经营是以市场营销理论为指导，遵循我国法规和国际惯例的有关准则，根据企业经营的战略目标和内部条件（包括人、财、物等经营条件），对世界范围内的市场环境及其变化进行分析，制订计划，采取有效的促销措施，从而进入市场，参与国际竞争，确保企业获得尽可能多的经济效益与社会效益。

第一节 “三资”企业的经营特点

以中外合资经营企业为例，它是由两个或两个以上国家的国民或企业依照所在国的法律联合起来，由各方提供资金、设备、技术知识共同经营，以赢利为目的的企业。《中外合资经营企业法实施条例》指出：中国政府鼓励合营企业向国际市场销售其产品。对属于中国急需的或中国需要进口的，可以在中国国内市场销售为主。由此可见，“三资”企

业的产品销售应以外销为主，但在一定条件下也可内销；同时在原材料采购、产品订价、销售渠道的选择等方面，比之国营企业拥有更多的自主权。综合起来其经营特点如下：

一、“三资”企业有直接采购权

为给外商投资企业提供生产与经营的方便条件，我国法律规定，“三资”企业有权自行决定在中国或向外国采购企业所需的原材料、燃料、配套件以及运输工具和办公用品。最近我国物资部门还拟定了改善外商投资企业物资供应的实施办法。这些办法的主要内容是：外商投资企业生产建设所需要的原材料、燃料、配套件等，既可向外商投资企业物资公司购买，也可向其他物资企业或有关生产企业采购；外商投资企业所需国内供应有困难的紧缺物资，可由外商投资企业自行进口，自己进口有困难的和“少、小、难、急”的物资，由外商投资企业物资公司组织进口供应；外商投资企业接受国家、部门、地方计划订购产品，所需主要原材料由国家、部门、地方在计划内安排供应；国家和地方物资部门开发、协作和投放市场的物资，以及从生产企业组织的计划外物资，划出一定数量供应外商投资企业；外商投资企业物资公司组织进口供应的物资，属于外商投资企业享受减免税待遇的，由外商投资企业提供经海关审定盖章的减免税凭证，同样享受减免税待遇。在价格上，计划内物资执行国家定价和收费标准；市场物资，随行就市，成交价由供需双方商定。

二、“三资”企业有权决定产品内外销的比例和选择销售渠道

这是法律赋予“三资”企业的自主权，而中国的绝大多数国营企业和集体企业目前没有这种自主权。国家法律鼓励“三资”企业向国际市场销售产品，在确定内外销比例之后，“三资”企业产品出口销售的方式很多。以合资企业为例：

（1）可以由合资企业的外国合营者直接向国际市场销售。从中外合资企业的实践看，不少企业的产品利用外商原有的国际销售渠道，由外商负责销往国际市场。如浙江西湖藤器企业有限公司，按照合同规定，产品由香港合资者销往国际市场，1981年产品主要销往香港，占总销售量的80%以上；1982年公司扩大销售渠道，产品输入日本、美国、澳大利亚、新加坡、哥伦比亚、沙特阿拉伯、英国、委内瑞拉等18个国家和地区。

（2）由中外双方共同向国际市场销售。如天津中法葡萄酒有限公司生产的“王朝牌”葡萄酒，开始由法国合营者负责外销90%；1985年合资企业董事会决定双方共同进行外销。

（3）由合资企业在国际市场上投标销售。如中国迅达电梯有限公司为了开拓国际市场，在国际市场招标中中标，开拓了中东、北非和澳大利亚市场。

（4）委托中国的外贸机构在国际市场出售。如中国迅达电梯有限公司的产品，通过合资伙伴香港怡和迅达公司在香港和传统的东南亚市场销售一部分，由合资企业在国际市场投标销售一部分，还有相当一部分是委托国家外贸部门出口。

(5) 通过与合资企业有关的信托机构向国际市场销售，如委托中国的国际信托投资机构，使商品走向国际市场。

三、合资企业双方存在着争取采购与销售主动权的激烈竞争

当合资企业在明确产品的销售市场、产品内销与外销比例之后，往往出现中外双方都想取得主动权的情况。外国合营者对产品原材料采购与销售渠道的控制，主要取决于东道国是否能够供应合格的原材料与零部件，以保证产品质量和产品成本。如果合资企业产品原材料(包括服务业所需用料)、零部件国有化的问题不能解决，一些外国合营者就会用外汇购买廉价的原材料，从境外购进卖给合资企业，不仅赚得差额，而且取得采购方面的控制权。比如广州地区一些合资、合作经营的酒店、宾馆，每天都要通过外商从境外购进食品等原料。

至于对合资企业产品销售权的控制，往往与合营者的动机有关。如果外国合营者参与经营的战略目标是开拓东道国市场，则合资企业产品总是力图销向当地市场。如果其战略目标仅仅是利用东道国的廉价劳动力、降低生产成本、提高原有产品的竞争力，那么，外国合营者将利用其已有的国外销售网络渠道，控制产品的销售权。因此，合资企业的经营，在采购权与销售权方面存在着激烈的竞争。面对这种情况，合资企业中外双方在谈判签约时，就要明确产品销售市场。为取得引进外资，引进技术与设备，提高国内企业产品的竞争能力，合营初期产品内销可占一定比例。但为了企业自身的外汇平衡，

应力争逐步做到外销为主。产品何时内销为主？何时外销为主？内外销的比例各占多少？在合资经营项目可行性研究报告中，在签订合营企业合同时明确，防止事后我们中方出现被动的局面。

还有，产品销售应尽量利用对方原有销售机构和销售渠道。在合资企业成立初期，由于自身还没有建立销售机构和销售渠道、缺乏大量推销产品的能力，这时利用外商原有销售渠道也是一种可以采取的过渡办法。但是从长远着想，合资企业应通过多种方式，比如自设出口机构、委托中国外贸部门出口，企业自找外国经销商、委托第三者在商定的地区范围内经销等等，力争主动权。并且做到有计划、有步骤、有目的地打入国际市场，逐步提高产品的市场占有率。

第二节 用国际营销观念指导企业经营

现在，“三资”企业的产品，已纷纷走向国际市场，企业在开创经营新局面的过程中，大体有三种情况：有的企业产品迅速打进了国际市场，而且市场占有率不断提高；也有的企业产品进入国际市场之后，总觉得很吃力，难于进一步扩大战果；还有一些企业产品进入国际市场后，不仅未能守住已有阵地，甚至节节败退，被挤出了国际市场。面对随时可能出现的上述几种情况，应该采取怎样的对策和措施。这里一个很重要的方面，是用什么思想指导企业经营？它就是国际市场营销理论和观念。

一、国际市场营销观念的内涵

研究市场营销观念，先从市场说起。哪里有社会分工和商品生产，哪里就有“市场”。市场是商品交换的场所及领域。国际市场则是世界各国商品交换的场所及领域，它是国际商品市场、国际金融市场、国际技术市场、国际劳务市场、国际信息市场等相互渗透，相互影响的综合市场体系。

所谓市场营销，就是确定需求，并使企业提供的商品和服务能满足这些需求。而国际市场营销，就是跨国的市场营销活动。由于跨国营销活动使企业面临的经营环境比较复杂，市场距离遥远、范围辽阔，因此带来了许多独特的问题。这就要求“三资”企业除了运用市场营销的一般原则和原理，观察处理各种矛盾外，还要按国际惯例办事，形成一整套国际市场营销新观念。

国际市场营销新观念是“三资”企业涉外跨国经营的指导思想，其内涵十分丰富。概括表述为：企业的全部经营活动应以国际消费者为中心，以满足国际消费者的要求和欲望为出发点，通过满足国际消费者的需求，争取更多的顾客和拥有更大的市场占有率，以实现企业的经营目标；并在实现企业经营目标的过程中，照顾社会公众，增加社会福利。

作为经营指导思想的国际市场营销理论是一种哲学观念，它指导着企业用正确的思维和观念去看待和组织国际市场营销活动。国际市场营销观念，是企业一切经营活动的指南，对企业影响极大。它可以使企业在激烈的市场竞争中不断发展壮大，保持旺盛的生命力，也可以使企业一筹莫展，

陷于枯萎。

二、国际市场营销观念的历史演变

西方发达资本主义国家的企业，其经营思想也就是市场营销观念有一个演变过程。从上世纪末到现在大致经历了三个发展阶段：

第一阶段：生产推销观念。这是第二次世界大战前的陈旧的“以产定销”的营销观念。持这种观念的企业认为：企业应以生产为中心，以产品为一切活动的出发点。但是市场竞争实践告诉人们，产品怎样送到顾客手里，怎样激发顾客的购买欲望，需要开展推销活动。为了战胜竞争对手，当年许多企业都把精力用在推销活动上。事实上只有善于推销，才能扩大销量。于是推销技巧、广告宣传被重视起来，各种刺激需求的办法，甚至不择手段的兜售活动都出现了。大量推销现有产品，通过扩大销量而获取利润，成为企业的头等大事。商品销出去了，企业营销活动也就完结，至于顾客是否满意，企业就不考虑了。人们把这种以生产与推销为经营指导思想的企业叫做生产导向型企业。

第二阶段：市场营销观念。这是第二次世界大战后出现的“以销定产”或称“以需定产”的新型的营销观念。战后，主要资本主义国家医治了战争创伤，生产力得到迅猛发展，科技水平有了很大提高，商品大大丰富，市场竞争更加剧烈，产销矛盾进一步尖锐。为了推销商品，“顾客至上”的说法便流行起来。认为企业的生产必须服从消费，消费者是决定企业命运的主人。许多大企业的营销观念由过去以生产

为中心逐步转变为以顾客需要为中心。持这种营销观念者认为：企业的主要任务是围绕着顾客需要，组织货源和人力，提供产品和服务，并且运用整体营销手段，长期占领市场，满足顾客需要，实现利润目标。人们把奉行这种营销观念的企业叫做营销导向型企业。

第三阶段：社会市场营销观念（或称策略性观念）。70年代以来，营销学的理论和应用都得到了进一步发展。营销学的应用范围由盈利性的工商企业扩大到非盈利性的组织机构；理论上出现了兼顾顾客需要、社会福利和企业利润三者利益的社会市场营销学派。80年代，学者们对营销学的探讨重点又转移到环境因素对营销策略的影响上面，于是出现了策略性观念为重心的营销学理论。

策略性观念的核心有三个要点：

（1）在营销活动的侧重点上，生产推销观念和市场营销观念分别是以产品和顾客为出发点，而策略性观念侧重于研究影响企业营销活动的所有环境因素。即研究经营环境、竞争对手、市场、科技、经济、政治、社会文化和政府法规等客观因素。

（2）在营销活动的最终目的上，企业既不是通过加强推销活动，扩大销售量，获得短期优厚收益，也不是通过满足顾客需要，长期占领市场，获得最大利润，而是企业把所获得的利润看作是对它营销活动所贡献的报酬。也就是说，企业本身固然要牟取利润，同时也要兼顾与企业有关的各方的利益，其中包括：企业内部的职工和管理人员，企业外部的顾客、社会和政府以及一切持有本企业股票的人。

(3) 在营销活动的手段上实施策略性管理。这种策略管理的主要步骤包括：第一，分析企业内外部各种环境因素；第二，进行市场细分，确定目标市场；第三，拟定营销目标、营销策略和营销活动方案；第四，规划、执行、控制和管理企业的各种营销活动。

国际市场营销观念的历史演变

观 念	重 点	手 段	目 的
生产推销观念	产品	推销	通过扩大销售获得利润
市场营销观念	顾客	整体营销	满足顾客需要获得利润
社会市场营销观念			
(或称策略性观念)	环境	策略性管理	兼顾顾客、企业和社会各方面利益

三、香港市场营销特点与启迪

涉外经营中，“三资”企业如何运用国际市场营销理论和观念指导经营实践？我们通过剖析香港市场营销的特点，可从中得到有益的启迪。

香港是各种货物齐全、价格多元、闻名世界的“购物天堂”。在剧烈的市场竞争中，从事商品的生产和营销的企业家创造了许多可借鉴的现代市场营销方法。作为“三资”企业应从下述几方面努力：

1. 涉外经营要全面更新营销观念。近年来现代营销观

念增加两个内容：一是企业从单纯适应和迎合消费者的需要，转变为参与社会生活方式的设计，主动积极地影响和引导消费者；二是强调照顾消费者和社会的长期福利，如提倡防止环境污染，维护消费者的安全等。从我国现实的情况和实践看，不少企业还处于先出产品后找市场阶段，有的还是在第一、二阶段的营销观念中打圈子。我们的任务，是要借鉴市场经济发达国家和地区的有益经验，特别是在观念上应更新为社会市场营销观念，重视参与产品销往国家或地区人民的生活方式的设计，体现国际潮流，从而提高我“三资”企业产品在国际市场中的占有率。

2. 要有创新意的高质量的名牌产品才能开拓国际市场。人们经常说，产品的质量是企业的生命，产品质量低劣，无人问津，生产企业只能关停。就衬衫来说，在香港市场，英国产箭牌衬衫每件卖价五百多港元，港产“金利来”衬衫每件一、二百港元，港产鳄鱼牌衬衫卖价一百三十五港元，北京天坛牌衬衫每件只售三十五港元，钻石牌中国衬衫只标价一十五港元。同是衬衫，价格高低相差三、四十倍。这里说明什么问题呢？无非说明，国产衬衫不但布料不理想，做工也不理想，品牌也登不了大雅之堂。有的包装质量十分低劣；有的中国衬衫，即使布质不错，但由于做工粗糙、式样古老、包装简单，也只能弃之香港地摊，而无人问津。可见，创名牌、高质量，对于拓展国际市场是多么的重要。就领带来说，内销的“金利来”领带卖价四十多元，购买者不少，上海产丝绸领带卖价只三、五元，购买者寡。当然，如果按照国内的劳工成本，即使是采用“金利来”式的面料，

卖价也用不着四、五十元的。问题在于“金利来”创出了优质名牌，其他杂牌领带难于匹敌。再如港产西裤，洗后免熨不变形；而国产西裤，新买后只穿一次就变形，当然前者价格要高而后者价格必低。大凡较有成就的企业家，包括“三资”企业的企业家，其成功之道很重要的是在于确保产品质量。同时要努力开拓新产品。我们一些涉外企业的厂长经理，往往从快得利的近视眼光出发，看到人家的鸿运扇可以出口赚钱，他即生产鸿运扇；看到人家酒厂好效益，他马上转产酒品出口。殊不知，他是以大陆同胞的消费眼光去推测港澳市场和西方市场，结果当然是碰壁。即使是生产鸿运扇，也因为出口量过大，僧多粥少，内部自相残杀，肥水流入了外人田。事实说明，不调查国际市场，不了解国外消费者的心理，跟着人家亦步亦趋，不把开拓新产品、创名牌、保质量作为产品外销的主攻方向，在国际市场营销的竞争风浪中只能栽筋斗打败仗。

3. 要运用灵活的价格策略才能占领海外市场。在香港市场，同种商品可以因时、因地、因人不同而价格各异，营销市场十分活跃。而改革开放后的中国市场，价格市场化只初露端倪，离充分搞活则相差甚远。包括香港在内的市场经济比较发达的国家和地区，经营者十分重视价格的随机决策，其策略大体是：①对于部份人们生活必需品，一般采用习惯定价策略。如香港除增加烟酒税收，烟酒价格不同外，一般采用习惯定价。一条带税的健牌香烟，价格都在八十、九十港元之间，一般不轻易变动。②对于某些老产品，一般都采用降低成本低定价法策略。因为老产品只适应某些长期

习惯使用的年长消费者，长期不断地涨价不利于营销。③对于某些高质量的新产品，一般都采用先高后低的定价方法。比如美国，1945年引进阿根廷的技术生产圆珠笔，当时圆珠笔属新产品，每支成本0.5美元，而卖价10—20美元。后来成本降为5美分，价格才降至23—70美分。④对于某些商品，则根据消费者欲取“好预兆”的心理，离开商品本身价值搞心理定价。比如香港，对诸如“168”、“888”、“998”等车牌号，要价百万港元，就是为了迎合大富豪的心理需要。所有这些，都可以供我们“三资”企业的厂长经理借鉴和参考。

4. 要按海外消费者的消费需求指导生产和经营。通过几年来的改革开放，“消费者是企业第一主人”、“顾客是皇帝”等口号在大陆内地经营者的思想中已初步打上了烙印。问题的关键是如何深打烙印，并把这一口号变为指导生产经营的方针，坚定不移地付诸实践。涉外经营更应该这样，因为海外消费者与大陆内地消费者的需求是不一样的。各个国家和地区的宗教信仰和社会习惯、爱好、生活方式都会影响对商品的不同需求。如信奉伊斯兰教的国家和地区的人爱吃牛羊肉，所穿服装也别具特色，修女的服装也与常人不同。世界各国的饮食习惯差别很大。所有这一切，都需要企业经营者按国外消费者的习惯、爱好出口产品，满足他们的要求，才能在开拓国际市场中打胜仗。

5. 要有多档次、多元化的商品，满足不同国家和地区的不同层次消费者的需要。改革开放前，我国的出口商品多属于同一面孔，这显然与传统的计划统制经济的体制有关。

即使是香港市场或其他国际市场，消费者也是划分层次的。任何一个国家和地区，消费者的收入水平不外三种情况：一是收入特高，属少数；二是收入极低，也属少数；三是中等收入，占人数较多。因此，我们涉外经营的出口产品，须按海外不同消费市场的消费者的需求，推出不同级别档次的商品。如果条件允许，能了解到我产品拟销往国家和地区的人们做什么工作？每月收入多少？可以利用的钱多少？他们手中的钱花在何处？有无购买我涉外企业某种产品的可能等，对于我们的对外营销，就会更为主动。我们过去的教训，好走两个极端：一个是清一色的高档货销往国外，销路不畅；一个是全都是低档商品出口，问津者不多。关键在于我国的商品档次规格不行，式样不对，结果劳而无功，只能“出口转内销”，给国家造成损失。

6. 涉外企业联合起来，摒弃代理商，把我们的产品销售网络拓展到海外去，创造条件在国外兴办自己的商场、购销中心。当然，在这方面必须重视如下几点：①商品应是高质的，创出了名牌，并能与其他国家的同样商品相匹敌的；②需要有一支训练有素、懂所在国语言或其他外国语言的通晓商品的售货员队伍；③在必要时，要象酒楼宾馆设立公关小姐一样，有必要在我们自己的海外商场设立商品导购小姐，以全面拓展营销；④要有灵活的商品价格机制；⑤要及时反馈所在国家或地区的消费者的需求意向，以便及时改进产品的花色品种和质量。这些问题都解决了，“三资”企业在国外的经营就能比较主动，就能不断开拓国际营销的新局面。