



国/际/商/务/经/典/译/丛

Mc
Graw
Hill

国际商务

迈克尔·格林格 (J. Michael Geringer)

珍妮·麦克内特 (Jeanne M. McNett)

迈克尔·迈纳 (Michael S. Minor) 著


唐纳德·鲍尔 (Donald A. Ball)

吴易明 译

INTERNATIONAL BUSINESS



非
外
借

 中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill
Education

国/际/商/务/经/典/译/丛

国际商务

迈克尔·格林格 (J. Michael Geringer)

珍妮·麦克内特 (Jeanne M. McNett)

迈克尔·迈纳 (Michael S. Minor) 著

唐纳德·鲍尔 (Donald A. Ball)

吴易明 译

INTERNATIONAL BUSINESS

中国人民大学出版社

·北

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务/迈克尔·格林格等著;吴易明译. —北京:中国人民大学出版社, 2019.5
(国际商务经典译丛)

ISBN 978-7-300-26867-5

I. ①国… II. ①迈…②吴… III. ①国际商务-高等学校-教材 IV. ①F740

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 065280 号

国际商务经典译丛

国际商务

迈克尔·格林格

珍妮·麦克内特

著

迈克尔·迈纳

唐纳德·鲍尔

吴易明 译

Guoji Shangwu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京七色印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2019 年 5 月第 1 版

印 张 30.5 插页 2

印 次 2019 年 5 月第 1 次印刷

字 数 669 000

定 价 68.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

出版说明

随着经济全球化的深入发展，国际贸易、投资和商务活动日益频繁，企业不可避免地要应对来自全球范围的更加激烈的竞争。与许多跨国公司相比，我国企业在国际化环境下成功运作的经验不足，国际化经营水平还比较低。更重要的是，我国国际商务专门人才极度短缺。

适应经济发展的要求，加速国际商务专门人才的培养和培训，已成为我国高等学校面临的紧迫任务。2010年，经国务院学位委员会批准，在部分高校设立国际商务硕士专业学位；2012年，教育部颁布了《普通高等学校本科专业目录（2012年）》，将国际商务专业从目录外专业调整为基本专业。

顺应这一教育发展趋势，中国人民大学出版社在成功出版“工商管理经典译丛”的基础上，精心策划并适时推出了“国际商务经典译丛”（翻译版）和“国际商务经典教材”（英文版）两套丛书。丛书所选书目，都是国际知名教授的经典著作，经过长期教学实践检验，多次再版且畅销不衰，被许多国家的著名大学和专业经管院校采用，包括查尔斯·希尔的《国际商务》、托马斯·普格尔的《国际贸易》和《国际金融》、沃伦·基根的《全球营销》等。

在引进和出版这两套丛书的过程中，我们力求基于目前国际商务专业的核心课程，既帮助高校建立自己的课程体系，又兼顾企业国际化经营的实际需要。同时，我们在编辑出版的过程中，对引进版图书的内容严格把关，取其精华，对不严谨或不当之处进行删改，确保图书质量。我们希望，得益于政府相关部门的大力支持，立足于教育机构、高等学校对企业需求和学科发展的关注，通过吸收高校师生在教学过程中的反馈意见和建议，并且依靠像中国人民大学出版社这样一批职业出版人的不懈努力，最终促进我国管理教育国际化的发展、我国企业国际竞争力的提升以及具有全球视野的国际商务专门人才的成长。

愿我们出版的这两套丛书，能对读者在系统学习国际商务基本理论知识、改善自身国际商务实践、全面提升自己的英语表达和跨文化沟通能力等方面有所助益。

中国人民大学出版社

译者序

当今时代，国际商务正面临一系列重大的挑战与机遇。国际商务作为一门学科，知识体系庞大而复杂，并且在不断演进发展。目前，市面上引进的相关内容的书籍非常多，我之所以答应中国人民大学出版社熊鲜菊女士的真诚邀请，接受《国际商务》一书的翻译工作，是因为我在通读了原文后，发现这本书有一些独特之处。我非常愿意尽快将之翻译成中文，帮助更多立志成为具有国际视野的世界公民的中国学生，了解最基本同时又最具时代性的国际商务发展脉络和现实。

本书以兼具可读性及个性化特点的方式来讲述国际商务知识。本书精选的都是紧跟时代潮流、与国际商务密切相关、富有挑战性又易于读者理解的话题，有助于读者通过一个真正全球化的视角观察商务走向。书中不仅涵盖传统发达国家在国际商务中的实践，而且包括适用于新兴经济体的广泛案例，向读者充分展现全球经济发生的重大变化。

翻译的最高境界是“信，达，雅”。我自知能力有限，无法达到“雅”，但在接受翻译任务的那刻，我就下定决心，不计投入，尽最大努力做到“信，达”，为读者贡献一本内容准确、阅读舒适的中译本。

译稿杀青，付梓在即，我心中充满感恩。本书是团队合作的结晶，我和团队成员几易其稿。广东外语外贸大学国际商务英语学院商务英语专业硕士研究生史磊、霍雨晴、吴子彬、王焦、焦文婷、蔡思泳参与了初稿的翻译工作；焦文婷、蔡思泳、李恬、纪悦琳、高文静参与了部分模块的文字补充工作；焦文婷做了大量的组织和协调工作。在此，我对大家表示衷心的感谢。

最后，敬请各位读者批评指正，以便再版时修改完善。

吴易明

前 言

《国际商务》一书旨在令国际商务更贴近读者，使教学和学习体验更个性化，让学生成为具有全球思维的人才。

▶ 灵活简便的学习体验

● 本书 15 个模块的内容十分紧凑，是以读者为中心而设计的，旨在向你提供一种崭新的学习体验。每个模块设有“开篇短文”，叙述性的故事有助于学生预先了解该模块的学习重点。本书的设计从始至终都聚焦于向读者全面展示国际商务涵盖的概念。总的来说，本书将通过大量紧跟时代潮流的不同类型公司的案例，与你一同探索商务决策的奥秘。公司案例涵盖了世界众多知名公司，如 YouTube、推特网、沃尔玛、小米、eBay、雀巢、蒙德雷兹、星巴克、莎拉、日产、美泰、苹果、麦当劳、高知特、Kiva、乔巴尼以及谷歌。

● 为了增加本书的可读性及易读性，“全球辩论”专栏提供了很多吸引人的话题，以帮助读者更好地理解文章内容。

▶ 个性化的学习内容

● 为了与读者产生更多的共鸣，作者在每个模块的故事叙述中还适当地将一些内容与文化融合。通过对各国文化亮点的介绍，本书向读者提供了一系列能够极大激发学生兴趣的例子，同时也使他们产生一种与书中内容密切相关之感。

● 本书独创专栏“得到那份工作！从双肩包到公文包”描述了近年来大学毕业生在公司成功担任国际职务的经历。

● 作者以模块化的形式编写本书，方便教师根据具体的教学要求及课程目标进行个性化选择。本书每一个模块（包括附加模块）的内容都自成一体，进一步增加了教师使用教材的灵活性，也有助于学生更好地理解模块内容。

▶ 精选内容兼具时代性与重要性

● 本书对基本概念的展示体现了让学生更多参与、以学生为中心的教学研究成果及理论，我们相信内容的精确性能丰富学习过程。同时，与可读性、方法与内容的关联性相结合，内容的精确性会激励读者更好地学习。精确性、可读性、关联性使本书与众不同。

● 金砖国家（巴西、俄罗斯、印度、中国）作为新兴市场在国际上日益凸显的角色在各个模块的案例中有所强调。

▶ 适用于不同课程类型

● 无论是采取大型讲座、在线课堂、多样课堂还是翻转课堂等不同的授课方式，使用本书的教师都会发现其强大的适应能力。本书的作者团队认真地为授课老师准备了充分的支持

性材料，同时为学生设计了应用练习，帮助学生更好地理解所学内容。

- 为调动课堂讨论，每个模块在结束前提供了一个微型案例，帮助学生将概念应用到国际商务经理所面临的真实情境中。

- ▶ 以学生为中心的几个特点

- 开篇短文：每个模块开头的叙述性故事可帮助学生了解本模块的重点内容，也有助于培养学生的全球思维。

- 国际商务实践：本专栏主要展示决策者将一些主要的国际商务概念应用到实际商务操作中的做法。

- 全球辩论：本专栏主要对比主要国际商务问题的不同角度，提出商务道德问题的正反论点，促进课堂讨论。

- 得到那份工作！从双肩包到公文包：本专栏主要讲述在国际环境下（如出国留学、参加国际实习或志愿者工作），学生从大学进入公司的角色转变以及初入社会时的职业选择。

- 微型案例：每个模块末尾会有一个小型案例供班级同学展开讨论，并让学生试着将所学商务概念应用到国际管理者所面临的具体情境中。

- 每个模块的最后为学生提供了模块总结、锻炼学生批判性思维的课后问题以及全球尖端研究问题。

目 录

模块 1 国际商务的挑战性环境	(1)
1.1 什么是国际商务? 它有哪些不同?	(4)
1.2 商务国际化是一种新趋势吗? 它会持续下去吗?	(8)
1.3 国际公司及国际商务的增长	(10)
1.4 商务国际化的驱动因素	(12)
1.5 什么是全球化? 支持和反对商务全球化的观点各是什么?	(16)
模块 2 国际贸易与投资	(28)
2.1 国际贸易	(30)
2.2 贸易方向	(32)
2.3 贸易解读: 国际贸易理论	(34)
2.4 海外投资	(45)
2.5 阐释对外直接投资: 国际投资理论	(51)
模块 3 社会文化力量	(60)
3.1 文化的内涵及其重要性	(61)
3.2 文化影响商务活动的方方面面	(63)
3.3 文化的体现形式	(66)
3.4 文化框架	(71)
3.5 文化在何时重要: 全球思维模式	(80)
3.6 向前迈进: 文化悖论和注意事项	(80)
模块 4 可持续发展与自然资源	(87)
4.1 商务环境中的可持续性	(88)
4.2 实现可持续发展的体系	(89)
4.3 测量可持续性的工具	(90)
4.4 注重环境可持续的企业的特点	(92)
4.5 实现企业可持续发展的利益相关者模型	(95)
4.6 地理: 对自然资本的描述	(97)
4.7 自然资源	(101)

模块 5 影响全球贸易的政治因素	(115)
5.1 政府和企业所有权	(116)
5.2 政府稳定与保护	(118)
5.3 国家风险评估和应对威胁之策	(124)
5.4 贸易活动中的政府干预	(126)
模块 6 知识产权与其他法律因素	(140)
6.1 法律制度的类型	(142)
6.2 国际法律因素	(143)
6.3 全球商务中普遍存在的法律问题	(144)
6.4 知识产权	(147)
6.5 世界各地的法律标准化	(153)
6.6 一些具体的国家法律因素	(154)
模块 7 经济与社会经济因素	(169)
7.1 国际经济分析	(170)
7.2 经济发展水平	(172)
7.3 衡量经济的维度及其与国际商务的相关性	(174)
7.4 经济的社会经济维度及其与国际商务的相关性	(188)
模块 8 国际货币体系和金融因素	(196)
8.1 国际货币体系简史	(197)
8.2 浮动货币汇率制度	(200)
8.3 金融因素: 波动的货币价值	(204)
8.4 政府可影响的金融因素	(210)
8.5 国际收支平衡	(214)
模块 9 国际竞争战略	(220)
9.1 什么是国际化战略? 公司为什么需要国际化战略?	(221)
9.2 全球战略规划的过程	(222)
9.3 战略规划的特点及战略执行的促进因素	(232)
9.4 战略规划的类型	(233)
9.5 规划的新方向	(235)
模块 10 组织设计和控制	(243)
10.1 组织设计是如何影响国际公司的?	(245)
10.2 国际公司结构的演变历程	(246)
10.3 全资子公司的决策地点	(254)
10.4 合资企业和非全资子公司的决策地点	(259)
10.5 报 告	(260)
模块 11 全球领导力及实践	(265)
11.1 全球思维	(267)
11.2 全球领导力是什么? 为何如此重要?	(267)

11.3	高效的全球领导者需要哪些能力?	(270)
11.4	挑选与培育高效的全球领导者	(274)
11.5	带领全球化团队	(278)
11.6	引领全球变革	(282)
模块 12	国际市场: 评估与进入模式	(289)
12.1	市场筛选的途径与技巧	(290)
12.2	贸易代表团与贸易展览会	(299)
12.3	当地市场调研及其实践	(299)
12.4	进入国外市场的方式	(301)
模块 13	国际市场营销	(308)
13.1	国内贸易与国际贸易的区别	(310)
13.2	产品策略	(311)
13.3	调整产品类型	(313)
13.4	促销策略	(317)
13.5	媒体可用性与网络广告	(320)
13.6	既不是纯粹全球化也不是纯粹本地化	(323)
13.7	定价策略	(326)
模块 14	国际环境下的人力资源管理	(335)
14.1	世界劳动力条件	(337)
14.2	国际人力资源管理的战略方法	(342)
14.3	员工招聘与选拔	(343)
14.4	员工培训与开发	(347)
14.5	外派人员	(349)
14.6	外派补偿	(354)
模块 15	国际会计与财务管理	(371)
15.1	会计和外汇	(373)
15.2	三重底线会计	(376)
15.3	国际财务管理: 公司资本结构	(377)
15.4	国际财务管理: 现金流管理	(380)
15.5	外汇风险管理	(382)
15.6	税 收	(387)
附加模块 A	商业视角下的国际制度	(393)
A.1	什么是制度? 为什么制度是有用的?	(394)
A.2	制度理论	(394)
A.3	联合国	(397)
A.4	国际金融机构	(399)
A.5	世界发展和贸易组织	(403)
A.6	经济一体化协定	(407)

附加模块 B 进出口贸易实务	(417)
B.1 出口信息、咨询和支持服务的来源	(418)
B.2 国际贸易术语、定价、销售条款和支付	(422)
B.3 出口融资	(427)
B.4 出口流程和单据	(429)
B.5 进 口	(433)
附加模块 C 全球经营和供应链管理	(440)
C.1 管理全球供应链	(442)
C.2 产品和服务的设计	(443)
C.3 全球采购	(444)
C.4 生产系统和物流	(448)
C.5 标准化和全球运营管理	(453)
术语表	(468)

模块 1

国际商务的挑战性环境

旅行可以治疗偏见、固执、目光短浅，就凭这一点，许多人都需要去旅游。要想对他人和事物拥有健康、宽广和仁慈的胸怀和视野，一个人不能一辈子只待在一个地方。

——马克·吐温，《傻子出国记》

学习目标

1. 阐明国际商务与国内商务的区别。
2. 描述国际商务的历史与未来。
3. 讨论引人注目的商务国际化。
4. 识别公司业务国际化的驱动因素。
5. 比较支持和反对商务国际化的主要观点。

开篇短文

你为什么需要国际化的经历？如何获得？

国际化的经历可以帮助你获得工作机会吗？答案是肯定的。丹·布莱克 (Dan Black) 负责安永会计师事务所 (Ernst) 的校园招聘工作，他说：“我们非常看重海外工作经历，这是一个绝对优势，现在客户对我们的要求越来越高，他们强调多元化的思维和多样化的价值观。”^①

国际化经历不仅对新入职员工有重要意义，对于处于职业发展中期、渴望晋升并肩负更多责任的人来说亦是如此。例如，加里·埃利斯 (Garry Ellis) 在名列《财富》500 强的医疗器械公司美敦力 (Medtronic) 担任总监助理，他的事业蒸蒸日上，有望升入高管职位。但公司的高管们认为，当务之急，他需要获得更丰富的经验。于是加里·埃利斯被派到公司的欧洲总部比利时担任要职。两年后，美敦力总监职位有了空缺，埃利斯得以晋升。公司的董事长认为，成功的高管将是那些在他国有过几年生活经历的人。如今，埃利

斯在美敦力公司同时担任财务总监及高级副总裁。

其他全球领先企业也认为国际化经历具有重要意义。美国富美实公司 (FMC) 人力资源部副总裁提出, 在未来 10 年里, 所有身处管理岗位的人员都将直接受到国际化的影响, 并拥有国际化经历。普华永道 (PwC) 是一家专业服务型公司, 它预言在未来 10 年里, 外派人员数量将增长 50%。^② 正如亚洲协会 (Asia Society) 荣誉主席尼古拉斯·普莱特 (Nicholas Platt) 所言, “应对全球化挑战, 需要一个严肃认真的承诺, 即把获得国际化知识和技巧作为政策优先考虑……了解世界不再是遥不可及的奢望, 它已成为必须掌握的技能”。^③

虽然许多公司希望其高级管理人员有多年的海外生活经历, 但这些公司的总裁是否意识到国际化的商务教育对管理人员的价值? 针对美国 162 家《财富》500 强大型企业的执行总裁的调研发现, 各公司的总裁坚信: (1) 国际化导向应当是大学商学教育的重要组成部分; (2) 国际商务知识和技巧不仅对晋升高管理职位有重要意义, 而且是对初级职位的入门要求, 其重要性可延伸至广泛的职能及跨职能领域; (3) 对于在未来五年内国际活动大幅增长的公司来说, 前述观点的重要性和意义尤为突出。在提升国际化技能方面, 被调查者认为, 许多国际商务课程的内容与其公司是紧密相关的。除了国际商务课程, 面向国际的课程也被认为对职业生涯初期起到重要作用, 其主题涉及: (1) 国际化战略与竞争力; (2) 国际法律及政治问题; (3) 国际谈判; (4) 外国语言。^④

我们的研究发现, 拥有海外业务的大多数美国公司的总裁都确信, 他们所雇用的商科毕业生应当接受过一定的国际商务教育。很明显, 他们更倾向于聘用了解外国市场、习俗及文化的商科毕业生。正如来自埃森哲公司 (Accenture) 的彼得·雷西 (Peter Lacy) 所言, “我们的客户在跨境交易方面逐步实现无缝对接, 所以, 我们的员工也必须做到。要培养国际化思维, 公司员工需要接受国际外派, 在新的环境中接受当地商务文化的熏陶, 加深体验”。^⑤

你注意到为什么要强调管理人员的海外经历了吗? 这是因为企业参与国际商务活动的频率越来越高。那些不参与任何海外交易的公司的情况又是怎样的呢? 他们的管理人员需要具有全球视野吗? 答案是肯定的, 因为这不仅会使他们随时留意国外市场的销售情况和机遇, 而且有助于对外国竞争者准备进入国内市场保持警惕。国际经历可以增强你对他国文化的尊重, 指导你如何应对不同的领导风格, 也可以提升你在团队中处理多样性问题的能力。除此之外, 招聘者认为, 国外生活经历可以反映一个人的独立、机智以及创业精神。通常, 在海外独自工作和生活过的人的好奇心及适应能力强, 处理问题的灵活性高, 在当今的工作环境中, 这些都是很可贵的品质。在解释为什么有些人可以更好地做出决策及战略选择时, 国际经历是很重要的因素之一。^⑥

那么, 你如何增加自己海外工作的机会呢? 你可以学习国际商务方面的课程, 这样有可能获得与国际商务相关的学位。此外, 即便你还在学校读书或刚毕业不久, 你也可以考虑出国留学及工作 (可以做商务实习生、教师甚至是调酒师或幼儿看护助理), 或者为社区发展项目提供志愿服务。国际教育协会 (The Institute of International Education) 通过

研究发现,60%的被调查公司会搜寻并奖励有海外学习经历的候选者。所以,类似的经历会帮助你找到一份与国际商务活动有关的工作。^⑦

如果你已经获得一份工作,也可以让上司或人力资源部知道你有出国的意愿并且学习过国际商务方面的课程,争取出国锻炼的机会。找准时机提醒他们,你一直都对海外工作有兴趣(绩效评估就是一个好时机),并尝试与国外参观者以及公司的外国子公司的人员接触。为了证明你对境外工作有强烈的兴趣,你应当多去学习国际商务课程,掌握外国语言。同时,要确保公司了解你正在做的事情。

在本书中,你会找到各种例子说明如何挖掘、应用以及提升国际技能及经验。这些例子以专栏的形式穿插在全书中,例如“得到那份工作!从双肩包到公文包”(Get That Job! From Backpack to Briefcase)等。这些例子来自在校学生及新近毕业生的国际经历。我们希望,读者通过采纳书中提出的建议,为自己的国际化经历奠定基础。

注释:

① Susan Adams, “How a Job Abroad Can Give Your Career a Big Boost,” *Forbes.com*, November 4, 2010, <http://www.forbes.com/2010/11/04/foreign-overseas-jobs-leadership-careers-human-capital-2-10-employment.html> (February 1, 2015).

② Janina Conboye, “How Valuable Is International Work Experience?,” *Financial Times*, November 6, 2013, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/89b6ebca-3a35-11e3-9243-00144feab7de.html#axzz2yEtAJSZI> (February 1, 2015).

③ Nicholas Platt, “Make Global Skills a Top Priority,” *Financial Times*, July 2, 2004, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/540b323e-cbc6-11d8-a04f-00000e2511c8.html#axzz3MCCsiYr8> (February 1, 2015).

④ J. Michael Geringer and William R. Pendergast, “CEO Views on the Value of International Business Skills and Education,” *The International Journal of Management and Business 1* (September 2010), pp. 12–35.

⑤ Conboye, “How Valuable Is International Work Experience?”

⑥ Institute of International Education, *The Value of International Education to U.S. Business*, October 2009, <http://www.iie.org/en/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIE-Bookstore/Value-of-International-Education> (February 1, 2015).

⑦ Dorota Piaskowska and Grzegorz Trojanowski, “Twice as Smart? The Importance of Managers’ Formative Years’ International Experience for Their International Orientation and Foreign Acquisition Decisions,” *British Journal of Management 25*, no 1 (January 2014), pp. 40–57.

你的经历是怎样的呢?有参与到全球经济中来吗?现在回想一下,你是如何开始一天的生活的。早晨你被索尼(Sony)闹钟叫醒后,打开从宜家(IKEA)买的床头灯,看看三星(Samsung)智能手机有无信息,然后一边洗澡一边打开东芝(Toshiba)电视机收听新闻和天气预报。在用康奈尔(Conair)吹风机吹干头发后,你可能会匆忙穿上迪赛(Diesel)牛仔裤,快速喝一瓶达能(Dannon)酸奶、一杯莫特(Mott)苹果汁,再用皓清(Close-Up)牙膏刷牙,然后开着本田(Honda)汽车去上课,汽车用的是凡士通(Firestone)轮胎,油箱装满壳牌(Shell)汽油。与此同时,在世界的另一端,一群穿着耐克(Nike-clad)服装的日本学生看完YouTube视频后,关掉苹果(Apple)平板电脑,争论他们是否应该停止购买麦当劳(McDonald’s)的汉堡包或星巴克(Starbucks)的咖啡,然后通过推特(Tweet)告诉朋友他们在哪里。他们把课本及其他资料扔进杰斯伯(JanSport)背包,穿上乐斯菲斯(North Face)夹克,戴上奥克利(Oakly)太阳镜,然后出门离开。

你和这些日本学生有什么共同之处呢?所消费的产品都由外国公司制造。这就是

国际商务带来的结果。

目前你所读到的内容都指向一个明显的事实：所有的管理人员都应当对国际商务有基本的了解，这样才能应对国际竞争的挑战。国际商务知识的习得就包括国际商务专业术语的学习，正如你所知，术语学习对课程入门起着非常重要的作用。为了更好地帮助你学习国际商务语言，我们在本书末安排了术语表，列举了每个模块最重要的术语。在本书中，当这些术语第一次出现时，会以黑体字显示。

1.1 什么是国际商务？它有哪些不同？

由于国际商务属于相对较新的研究领域，其发展极具动态性，你会发现，使用者对许多术语有不同的定义。为了避免这些定义可能会带来的混乱，我们将采用管理人员普遍接受的定义。**国际商务**（international business）是指跨境进行的交易。这一定义既包括国际交易及外国生产，也包括迅速发展的服务型产业，如交通、旅游、广告、咨询、建筑、零售、批发及大众传媒等领域。**国外业务**（foreign business）指的是一家公司在本国以外的市场或国家经营自己的业务。有时，一些学者也会将这一术语与国际商务互换使用，但在本书中我们不这样做。**国际公司**（international company）指在多个国家经营业务的公司。

国际商务与国内商务的不同之处在于：一个跨国经营业务的公司必须同时应对三种环境因素——国内环境、国外环境及国际环境的影响。与之相反，当一个公司所有的商务活动都只在国内进行时，它只需要应对国内环境。但是，这并不代表国内公司就可以完全摆脱国外或国际环境的影响，因为外国进口及外国竞争者在本国市场发展业务的可能性是时刻存在的，这会给国内公司带来竞争压力。我们会说明这些因素有哪些，并讨论在三种环境中如何操控这些因素。

1.1.1 内部及外部环境因素的影响

这里的**环境**（environment）意为：所有影响公司生存和发展的因素。这些因素可以分为外部因素及内部因素。外部因素通常也称**不可控因素**（uncontrollable forces），即这些因素不能通过管理而被直接控制，但管理对其有一定的外部影响力，如游说以修改法律，大张旗鼓地宣传某一新产品，而这需要对文化态度有所改变。外部因素如下所述。

1. 竞争性因素：竞争者的种类和数量、位置及活动。
2. 分布性因素：国内及国际代理机构分配商品和服务的能力。
3. 经济性因素：影响公司经营能力的变量（如国民生产总值、单位劳动成本及个人消费支出）。
4. 社会经济因素：人口特征及分布情况。

5. 金融性因素：利率、通货膨胀率及税收等变量。
6. 法律性因素：国际及国内法律对国际公司如何经营的规定。
7. 自然因素：如地形、气候及自然资源等。
8. 政治因素：国家政治动向等因素，如民族主义、政府组织形式及国际组织。
9. 社会文化因素：对国际经理人非常重要的文化因素（如态度、信仰及意见）的构成。
10. 劳动力因素：劳动力的构成、技能及态度。
11. 技术性因素：影响资源转化为产品的专业技能及设备。

为了生存和发展，企业必须随时调整以适应不可控环境因素的变化。内部因素是指可以通过管理来实施一定的控制，从而使公司管理适应不可控因素变化的因素，如生产要素（资金、原材料及人力），组织活动（人力资源、财务、生产和营销）等，内部因素也称**可控因素**（controllable forces）。

欧盟在2004年拥有10个成员国，2007年增加了2个，2013年又增加了2个……这一政治因素的变化是如何影响那些在欧盟境内经营或与28个欧盟成员国有业务往来的公司的呢？突然之间，这些公司必须审视其商务活动，并对受到政治因素变化影响的活动进行调整。例如，一些对政治变化感到担忧的欧洲本土公司及在欧盟运营的外国子公司，选择对现有的部分业务进行迁移，或在欧盟的其他成员国设立新机构，从而更好地利用多样化价值，比如获取更丰富或更低成本的劳动力。这其中就包括美国天合汽车集团（TRW）及3M公司，它们收购波兰当地企业或扩大其在波兰的业务范围，因为波兰的劳动力素质高且成本低，而且波兰靠近欧洲主要市场如德国。^[1]一些美国及亚洲公司也会在欧盟的一个或多个成员国内设立机构或收购企业，为这个巨大的自由贸易区供应商品。通过这样的方式，谷歌及苹果公司成功地来自母国的进口商品避税或减少关税支付。^[2]

1.1.2 国内环境

国内环境（domestic environment）是影响公司生存和发展的不可控因素。很显然，管理人员最了解这些因素。虽然是国内因素，但并不代表它们对国外经营没有任何影响。如果国内外汇短缺，为了减少资金外流，政府可能会限制企业的海外投资。结果，跨国公司的管理者发现，他们不能如愿在海外进行扩张。同样，某工会可能会在公司的国内生产基地发起罢工，扰乱公司在另一个国家的零件供应，从而影响整个组装活动。因此，国内环境因素的影响不只针对国内环境，也涉及海外环境。

1.1.3 国外环境

国外环境（foreign environment）是指所有源自他国，影响公司生存和发展的不可控因素。国外环境因素和国内环境因素的内容一样，只是国外环境因素发生在公司

母国之外。但由于种种原因，这两类因素的运作方式截然不同，以下列举了部分原因。

价值观不同的环境因素 虽然国外环境因素和国内环境因素的内容完全相同，但其背后的价值观通常大相径庭，甚至完全对立。这种完全对立的价值观会给跨国公司高管带来许多困惑。例如，2014年，俄罗斯对乌克兰采取的行动使俄罗斯受到了制裁。俄罗斯政府实施了报复性制裁，包括禁止从欧洲进口食品。俄罗斯是挪威最大的三文鱼出口市场，挪威的许多三文鱼养殖公司顷刻间失去了进入俄罗斯市场的通道。与此同时，法罗群岛的渔民却有了意外的收获，俄罗斯对其产品的需求大幅增加。^[3]这是因为，作为丹麦的一个自治区，法罗群岛行使了自己的自治权，选择放弃对俄罗斯的制裁，即使丹麦政府参与了制裁，这一行为也使得它的出口贸易额创下新的纪录。

因素评估难度大 还有一个问题是，国外环境因素通常很难评估，法律和政治因素尤其如此。政府可能会通过一部高度民族主义的法律来安抚部分地区的居民。从表面上看，政府是在反对外国投资，而务实的领导人实际上是在鼓励外国投资。墨西哥就是一个很好的例子。1938年，墨西哥将其石油产业国有化，并禁止任何外国公司在墨西哥参与石油开采与生产。虽然墨西哥的石油储量极大，但政府垄断造成资金和技术不到位，加大了从深水井及页岩层开采石油的难度，从而使墨西哥的石油产量持续下降。墨西哥政府领导人多次尝试修改法律以允许引入外国资金和技术，都失败了。虽然墨西哥市场前景可观，但其不确定性使得许多外国公司望而却步。这一情形持续到2013年，在这一年，墨西哥终于通过了允许外国公司在能源领域进行投资的改革法案。^[4]

因素相互关联 你阅读本书时，会发现各个因素之间是相互关联的。这本身并不新奇，因为国内管理者也会面对同样的情形。然而，这一相互关联性在国外背景下可能会有不同的类型和结果。例如，相对于工业化程度更高的国家，许多发展中国家的高成本资本和大量非技术劳动力的结合可能会导致更低的技术应用水平。换句话说，如果要在两种机械之间做出选择，一种安装费用高、专业化程度高、人力需求小，另一种安装费用较低、用作一般用途、人力需求大，管理者在高利率、人力资源丰富的背景下通常会选择后者。另一个例子是物理因素与社会文化因素之间相互关联。当一国人口因某些物理因素（如山脉或沙漠）而无法实现自由移动时，会使该地区特有的民族文化得以完整保存，而这会对决策过程产生一定影响。

1.1.4 国际环境

国际环境 (international environment) 由国内环境因素与国外环境因素相互作用而构成，也包括两国外部环境因素之间的互相作用，比如，在某国的子公司与在另一国的客户发生交易行为。这与我们之前的定义是一致的，即国际商务涉及跨越国境的商务活动。