

国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕 罗伯特·L·布朗

Robert L. Brown

著

〔美〕 艾伦·S·古特曼

Alan S. Gutterman

*International Business Plans*

# 国际商务策划

——为全球商务的成功制定战略

*Charting a Strategy for  
Success in Global Commerce*

董俊英 白明亮 译



经济科学出版社  
Economic Science Press



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕罗伯特·L·布朗

Robert L. Brown

〔美〕艾伦·S·古特曼

Alan S. Gutterman

著

F740  
68

*International Business Plans*

# 国际商务策划

——为全球商务的成功制定战略

*Charting a Strategy for  
Success in Global Commerce*

董俊英 白明亮 译

北方工业大学图书馆



00587721

SCD98/06



经济科学出版社  
Economic Science Press

### 图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务策划/ (美) 布朗, (美) 古特曼著; 董俊英等译. —北京: 经济科学出版社, 2005. 5

(国际贸易简明教程译丛)

书名原文: International Business Plans

ISBN 7-5058-4636-1

I. 国… II. ①布… ②古… ③董… III. 国际贸易—商务策划—文书—基本知识 IV. ①F740.4 ②H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 006114 号

# 导 言

《国际商务策划》为国际商业计划的研究和撰写提供了切实可行的指导，本书重点介绍了计划的目的、问题、内容和格式。

本书有两个假设。首先，你已经决定“走向世界”——不管是新企业，还是打算扩展你国内的现有企业；第二，你已经选择（至少是初步选择）了国际市场或具有良好商机的市场。如果你尚未决定目标市场，那么我们建议你阅读《国际营销简明教程》，该书也由世界贸易出版社出版。

## 国内商业计划与国际商业计划

国内商业计划和国际商业计划在结构方面很类似，所涉及的很多问题也相同，如公司介绍、主要竞争者及其扩展计划等；但国际商业计划解决问题的方式是独特的。不管什么情况，为进行跨国材料采购、生产、营销和/或销售而制定一项商业计划时，都需要进行特别的研究，具备特别的经验和不同的侧重点。

这就是说，不要放弃以前编写国内商业计划时所做的努力。在很多情况下，国内商业计划可以作为一个起点。本书将告诉你国内商业计划和国际商业计划之间的重要差别，并告诉你国际商业计划需要将重点放在什么地方。本书将有助于扩大你的视野，扩充你的商业计划。

## 文化冲击

作者已在国际舞台驰骋多年。多年以来，作者一直以一种谦卑的心态和浓厚的兴趣努力去了解世界各地独特的文化。我们知道并不是所有文化的影响都是相同的，我们也承认因为我们生长在美国，所以我们的视角带着北美的色彩。但不管怎样，我们已经努力让这本书具有可读性，以便对那些希望在他国从事商务的人员有所帮助。不管你来自何方，也不管你去往哪里，我们认为商业计划的根本问题是一样的。

## 商业计划样本

本书附有若干个商业计划样本，这些样本涉及不同的行业和商业环境。尽管其细节涉及某个特定行业，但却能很好地展示现代国际商业计划所应包含的具体内容。正因为如此，它们并非表格，不需要“填写很多的空格”。由于所有空格都已经填写妥当，所以读者可以对完成后的商业计划有一个更全面的了解。

## 编写商业计划

尽管人们希望最好不要花时间和精力制定商业计划，但是，经验告诉我们在进入一个新市场时，有计划要比没计划好得多。没有计划通常会导致失败。请按照指导原则来编写你的商业计划，希望你成功！

# 目 录

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第 1 章 为什么编写国际商业计划? .....    | (1)   |
| 第 2 章 计划基本的要素与可变因素 .....    | (13)  |
| 第 3 章 编写计划: 基本问题 .....      | (21)  |
| 第 4 章 编写计划: 全球扩展问题 .....    | (37)  |
| 第 5 章 组建工作组 .....           | (69)  |
| 第 6 章 计划第一部分: 介绍 .....      | (77)  |
| 第 7 章 计划第二部分: 公司背景与描述 ..... | (85)  |
| 第 8 章 计划第三部分: 产品与服务 .....   | (95)  |
| 第 9 章 计划第四部分: 制造或服务.....    | (105) |

|        |                       |       |
|--------|-----------------------|-------|
| 第 10 章 | 计划第五部分：营销 .....       | (113) |
| 第 11 章 | 计划第六部分：管理与组织结构 .....  | (127) |
| 第 12 章 | 计划第七部分：人力资源 .....     | (135) |
| 第 13 章 | 计划第八部分：特别主题 .....     | (143) |
| 第 14 章 | 计划第九部分：财务信息 .....     | (151) |
| 第 15 章 | 商业计划起草工作表 .....       | (171) |
| 第 16 章 | 计划书样本一：软件公司 .....     | (179) |
| 第 17 章 | 计划书样本二：技术产品制造商 .....  | (201) |
| 第 18 章 | 计划书样本三：商品与服务零售商 ..... | (221) |
| 第 19 章 | 保密协议样本 .....          | (251) |
| 第 20 章 | 简单的财务报表 .....         | (259) |
| 第 21 章 | 封面和声明示例 .....         | (265) |
| 第 22 章 | 词汇表 .....             | (269) |
| 第 23 章 | 资料来源 .....            | (277) |

## 第 1 章

---

# 为什么编写国际商业计划？

未战而庙算不胜者，得算少也。

——孙子

*Tactics without strategy is the noise before defeat.*

——Sun Tzu



本书论述的是如何编写国际商业计划——一份对那些希望从国外市场寻求新客户、原材料和生产合作伙伴，并从中受益的公司而准备的正式书面计划。机会到处都是，但陷阱也无处不在。花些时间编写一份周密的商业计划，将有助于你对困难提前做好准备，对方法进行随时修改，并最终登上国际市场成功之巅。一个精明的商业领导者应将走向全球纳入其制定的战略。

## 国际商业计划的常见问题

- 问：为什么一定要编写一份商业计划？
- 答：如果企业所有者没有一份明确的计划，不知道其要做什么，不知如何去实现其目标，那么他们就永远不应创立和经营企业。没有商业计划就如同没有地图而去跨越一个陌生的地区。
- 问：我已经有了一份国内商业计划，为什么还要制定国际商业计划呢？
- 答：当公司在国际市场上寻求机会时，要求商业计划更细致、准确。国际商业计划的许多基本构成因素与国内计划基本构成因素相似，但在全球环境中，公司可能会遇到一些新的不同问题，这些问题具有额外的风险。
- 问：国际商业计划对我有何益处？
- 答：对于任何企业来说，为内部管理之目的或用来说服那些对公司具有现实和潜在价值的外部机构（如投资者、银行家或商业伙伴），一项计划将能够确定或将你的设想变为一种切实可行的商业模式。如果该计划制定得合理，它将能够反映出你公司的目标，找出自己的长处以及存在的隐患，制定出经营策略、结构和程序。对于国际商业，计划还应包括跨国和跨文化贸易特征，这些特征都是你的公司为从全球经济舞台优势中受益，并在国际市场中生存所必须处理的。

## 公司全球化的情况

你公司是否“足够全球化”而值得去制定一份国际商业计划？全球化

公司规模有多种。你可能会认为一家全球化公司必须是一家巨型跨国公司，在世界各地主要城市都有经销公司。认真考虑一下，看下列是否有适合你公司的情况：

中国香港一家专门经营地方特色风味的食品加工厂决定将其产品向加州出口，以开发当地亚洲人市场，并迎合人们对中华美食的赞誉。

西班牙一家著名洋娃娃生产厂与其他西班牙语国家的当地批发商签订合同，以在这些国家促销他们的产品。这样，生产厂家就能够在西班牙语国家的新市场中把握有利的人口群和利用自己促销优势（如电视广告）的机会。

日本一家动画电视连续剧制作厂将其内容翻译成英语，以便在英语国家销售。或反之。

一家尼日利亚手表厂使用从瑞士进口的部件。

上述每一个公司都与全球经济密切相联，并能从国际商业计划中受益。无论是大型联合企业还是小型公司，为在国际上取得成功，制定一份国际商业计划（无论简单还是复杂）对于他们来说都是十分重要的。

## 取得国际优势

在作出“进军国际市场”的决定之后，接下来你的公司必须考虑如何着手取得国际贸易市场中所提供的许多优势。公司可能寻求降低成本和风险，向新的市场拓展，获取更可靠、更便宜的供应资源和材料，提高产量和技术能力或增加可利用的劳动力储备。

建设一个国际公司如同搭建一所房屋。你首先要有设想，然后将你的设想变为计划。计划是将设想变为具有坚固地基、安全墙壁以及遮风挡雨房屋的基本方针。同样，一份国际商业计划是一家全球公司的蓝图，它是一种必不可少的工具，利用它，公司就能够确定跨国经营理想的机会，并为取得所认识的国际贸易优势制定短期和长期公司目标。

## 降低经营成本

进入国外市场的主要原因是为了利用潜在市场的优势，并降低经营和

生产成本。但是,如果没有一份计划,机会获取的代价最终可能会比预想的利益更大。

进入国外市场有什么诱人之处?你也许会认为,通过利用当地巨大的廉价劳动力资源能够降低人工成本,也许外国允许外商投资土地并建立设施,假如这样的话,这些资源可能要比在你自己国家更廉价地获得,从而能够降低公司的资本费用。有些国家采取鼓励措施吸引外资,如免征地方税和关税,或减收执照和文件费用。

但在另一个国家——一个遥远的地方——做生意的额外费用又如何呢?你是将公司全部业务转移过去,还是同时在两处经营?你如何协调和划分责任?培训费、差旅费、搬迁、进出口、公司注册、营业执照和对商标延用保护、专利以及其他知识产权等问题又如何处理?你是否制定了一项计划以找到并实施能够克服这些额外负担的方法?

### 通过市场多样化降低风险

一个公司的国际商业计划可能试图建立全球业务,其目的在于使公司的市场机会多样化,以便降低需求萎缩的风险。通过进入一个新的国外市场,公司能够增加销量,扩大客户群体,克服公司国内市场可能出现的购买周期变化问题。如一家销售夏季服装(如游泳衣)的公司可在全球范围内跟随夏季市场,以建立一种稳定的、长年市场需求。

事先制定一项计划以避免在需求跌至可维持水平线以下时可能出现的灾难——不管这种情况是由于市场饱和、产品过时,还是其他原因造成的。海外市场可以为你提供机会,以销售那些在技术领先的市场上已经过时的老式但相对更成熟的产品。一个全球机构网络能够让公司将产品和供应迅速地转向需求旺盛的地区。

### 通过供应渠道多样化降低风险

如果一份国际商业计划能够指出依赖单一供应来源所存在的风险,那么原材料消耗公司将能够从中受益匪浅。公司所在国稀有甚至没有的材料可能在外国市场上充足又便宜。假如一家公司销售加工石材,它可从世界各地市场取得各种石材以保证供应可靠,而不受任何个别供应商因气候、

劳资纠纷、政治或国内动乱等无法控制因素的影响而中断。

如果你能够预先做好计划，那么当一个市场上材料供应不上或价格高得惊人时，你的业务将不受限制；相反，你还能够知道在其他国家什么地方，如何找到可靠的货源。风险降低策略可能包括：从海外某一国家向其他产品生产地运输材料，或在容易取得原料的海外国家寻找生产设施进行生产。在日本，有些商品除了进口以外，市场上是没有的，所以，长期以来，日本汽车制造商一直在其他国家建厂进行生产，在当地对日本汽车的需求市场巨大时尤其如此。

## 融合全球知识

无论公司规模多大、经营范围多广，教育及环境审察对每个公司来说都是一种重要的战略工具。对于一个有实力投资的公司来说，跨国经营可以成为它们改善经营和提高产品开发活动的一种行之有效的学习手段。在国外市场开展业务是一种极好的方法，它可以观察其他公司是如何对那些影响当地市场需求的技术、社会、文化和政治等特定因素进行处理的。除此之外，全球化经营能够让公司直接接触到那些在主要功能领域（如新产品开发、制造和供应链管理等）已形成国际公认惯例的公司。将这些信息编辑，融入你的业务中，将有助于加强你公司的市场地位，并有助于使全球知识成为你商业计划的一个主要组成部分。

## 使用全球人才

一家积极参与国外市场活动的公司通常能够使用这些市场上宝贵的人才资源。许多国家，如印度，拥有大量受过良好教育的科学家和工程师人才储备，他们能够为处于高价位市场（如美国和西欧）国家的公司提供高质量的服务并节省大量的费用。通过建立海外分支机构或建立战略合作关系，如合资企业，公司便能吸引那些对国际业务感兴趣并具有这方面经验的当地管理人员。通过这种方式便能建立起人才库，这些人能够放眼世界，并能切实支持公司对新的市场和资源的开发。如果你的公司能够从使用全球人才中受益，那么你的国际商业计划应该就招聘和使用这些人才的问题作出规定，其结果可能会大大降低产品开发成本。

## 适应国际商业环境

你的国际商业计划是取得全球不断发展优势的有用工具。它的作用至少可以和其在国内市场中的作用相媲美——它可以作为你公司的指南,使你公司能够分清轻重缓急,集中精力处理如何调整业务以适应国际商务环境中可能遇到的差异。世界为你提供了无限商机,这些商机同时又是巨大的挑战。

最大的挑战就是要应对那些各具特色甚至常常是迥然不同的商业环境。一家寻求在国外建立生产设施的公司可能会遇到一系列问题,如政府控制、难以有效进行技术转让、当地工人缺乏教育或培训、金融限制以及缺乏能够满足严格质量标准的投入和供应等。如果你的公司要想进入这一新的市场并取得成功,那么你必须具有一个适应新环境的行动计划。

---

**教训:** 下列情况几乎让一个公司建立海外制造厂的努力付诸东流。政府对外商投资的管制要求:公司与当地合作伙伴共同成立一家新的合资企业。问题马上出现了,公司首先发现当地合作伙伴的雇员没有能力吸收那些许可给合资企业使用的技术;接下来那些接受培训的雇员又给他们带来了阻力。当这些雇员被分配到合资企业时,他们感到自己被母公司抛到了合资企业,因此不愿意接受新技术培训。

当公司发现该国家工业基础设施不完善时,又遇到了另一个主要问题。作为合资企业成立的一个条件,政府要求合资企业从当地公司购买材料物资。但合资企业的产品主要出口到公司本国市场,而当地供应的材料远远达不到该产品要求的质量,有些材料甚至根本买不到,不得不进口。不幸的是,由于缺乏进口融资和必须满足当地官僚的要求,进口程序十分缓慢,结果生产周期被推迟,从而大大增加了生产成本。

当几个因素加在一起而导致市场需求发生重大变化时,公司又遭受了进一步的打击。刚开始,由于有政府的鼓励措施,当地对生产的产品有很大的需求,但政府却突然将政策支持转向了农业产品。这种政策转变在发展中国家司空见惯,并会对公司的业务造成很大的破坏。除此之外,日趋严重的通货膨胀压力导致了信贷控制,从而使得潜在顾客,包括几家政府企业的资金来源萎缩。最终,其他国家廉价品的流入再次使公司进入国外市场的成本优势几乎丧失殆尽。

---

## 考虑宏观经济影响

进军全球市场的一个主要风险就是日益受到其他国家宏观经济环境的影响。任何国际商业计划中一个重要的部分就是制定政策与程序，将宏观经济问题可能产生的后果考虑在内。如海外某一国家的通货膨胀可能会导致货币政策的剧变，包括当地货币的贬值。其他宏观经济条件可能会对从外部流向当地银行和公司的资本来源产生消极影响，如世界银行、国际货币基金组织以及其他只有当该国满足其具体标准后才放款的多边机构。在这种情况下，对公司来说，思想上没有一个应急计划或长期目标而进行大规模投资是不明智的。

## 期待政治改革

外国市场政治环境的变化可能会促使政府对核心业务和投资问题产生不同的态度，如知识产权保护、劳动关系以及劳动力需求等，这些变革可能导致新法律、法规的实施。这些法律、法规会增加当地资源的利用成本，导致商业生产的延迟。通过制定国际商业计划，公司就能够预测并采取措施来应对这种政治变革。

## 适应社会经济条件

社会经济条件决定了一个国家的市场和独特文化标准。外国公司必须始终认真考虑如何让它们的产品和销售活动在当地市场得到认可，它们的商业计划必须考虑到产品和服务适应问题，以保证在全球被接受。如一家销售计划生育用品和婴儿食品增补剂的公司必须考虑这些产品是否与当地社会价值观相冲突，当地人是否能够买得起，或是否由于文化水平低而被误用。海外国家社会等级和语言的差异可能要求对广告、包装以及人事管理和人力资源管理进行调整。

对某些公司来说，为了更好地了解这些国家客户的需求和风俗习惯，建立独立机构或与当地合作伙伴建立合资企业不失为一种有用的策略。选择一个已经拥有重要客户群或销售渠道的当地合作伙伴可能也会是一个有

利条件。然而为保证这些策略取得成功,公司必须小心谨慎地策划进入该国外市场的方式。它需要挑选对当地市场了解的管理人员;并就公司产品的规格、性能、质量标准 and 客户服务方面对他们进行培训,其水平至少应和该公司本国市场的水平相当。

## 将梦想变为公司内部可以实现的现实

大多数希望开创自己事业的人都始于一个能够实现的想法——梦想——信念。如何实现可能就有点模糊,但却有着实现它的坚强决心。梦想必须变为客观的现实,这就要求制定一份商业计划。

### 确立具体的方法

商业计划是将梦想变为具体方法的手段,它帮助企业明确如何实现他的设想。它促使企业决定新产品或服务的规格,如何对它们进行销售,公司如何进行管理,资金从哪里来,钱花在什么地方,雇用什么样的人以使公司获得成功。

如果你从来没有编写过商业计划,你可能会认为这是浪费时间。在对一份计划进行第三遍、第四遍甚至第十遍修改之后,你还可能会变得特别沮丧;但当你完成后,你会因完成任务而感到很高兴,你还很有可能从中学到许多东西。如果你对你的计划不满意,那么你的商业计划可能还没有完成。

---

**忠告:** 商业计划显示的结果可能是令人不快的。有一位作者曾花几个月时间与一位企业家一道编写一份商业计划。在计划后期,企业家发现虽然产品很好,但无法以可以接受的价格将该产品推向市场,于是他转向了别的项目。虽然结果令人沮丧,但他还是很庆幸在初期就发现了问题,而没有在注定失败的项目上花费自己和他人太多的时间和金钱。

---

### 为发展打好基础

一份好的商业计划书在起草完成之后将继续起作用。商业计划的主要