

国际商务

GUOJI
SHANG
WU

GUAN
LI YAN
JIU

管理研究

□王娜中/胡小娟/著□



湖南科学技术出版社

前 言

管理是一门科学,因而也是兴国之道,这一点不仅已为世界许多发达国家和地区的成功实践所证实,而且也越来越多地为我国各界人士所广泛认同。改革开放以来,我国的管理教育和管理研究有了长足的进步,这是与我国经济飞速发展的需要相适应的。但是,随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立与完善,中国经济与国际经济全面接轨的进程也在日益加快,这一发展趋势对管理研究又提出了更高更新的要求。国际商务管理研究作为现代管理研究的一个重要分支,正是在这种新的条件下加速发展起来的。

在当代世界经济发展中,企业国际化经营已成为一种强大的趋势。二次大战以后,尤其是进入80年代以来,不仅发达国家的企业和组织纷纷大举进入国际商务活动领域,而且一部分发展中国家的企业和组织也不甘落后,急起直追,在当今世界市场上形成了全方位、多元型的白热化经济贸易竞争。在这种激烈的国际竞争中,企业不仅要有雄厚的经济实力和科技实力作为后盾,而且还必须拥有管理的优势作为保障,以科学高效的管理去实现“战略制胜”的目标。一般说来,我国企业的国际化经营还刚刚起步,既有巨大的发展潜力和良好的发展机遇,但也面临各方面的严峻挑战。为此,学习和研究国际企业管理的先进经验,掌握好现代国际商务管理的理论与方法是摆在我国企业管理者面前的一项紧迫任务,是我国企业走向世界,实现国际化经营的重要前提。

国际商务管理是一门新兴学科,而且是现代管理学研究中的一个十分活跃且颇具创新的领域。它的研究对象不仅包括传统的国际贸易公司和企业,而且还涉及到所有从事国际商务活动的其他国际工商企业;它的研究特色包括了全面地、系统地探索和研究企业国际化经营与管理的关系及其规律性。这种研究即使在国外也

是从 60 年代以后才开始的,在我国这一研究还只能说刚刚起步。本书的构思和写作是想对这一领域作一番有益的探索。

本书在写作过程中,特别注重和强调以下几点:第一,系统性。本书比较全面地论述了国际商务管理的任务与目标、理论与方法、环境与适应,以及国际企业从融资、投资、生产、营销、财务、人员、风险等各方面的全程管理问题。第二,理论性。本书除了对国际商务管理的理论与原则进行了专题讨论外,还将各种理论融入相关的管理实际中,便于读者接受和理解。第三,实用性。由于管理学是一门实用性很强的学科,因此本书所介绍的各种管理知识和管理方法都力求务实和具有可操作性,便于实际工作部门参考。第四,先进性。本书注重吸收国际商务管理研究中的新理论、新观点和新方法,力求最大限度地向读者提供最新信息。

本书由王耀中总体设计,包括确定写作大纲和统稿定稿,除第六、七、九章由胡小娟撰著之外,其余各章全部由王耀中撰著。

本书在写作过程中参阅了大量国内外书刊和文献,吸纳了本研究领域的最新研究成果,在此表示诚挚的谢意。在本书撰写和出版的过程中,湖南财经学院的领导给予了大力支持,94 级硕士研究生王贵全、李石凯、杨卫、伍辉也帮助做了许多基础性的工作,在此一并表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中疏漏之处在所难免,敬请专家和广大读者批评指正。

王耀中

1997 年 1 月于湖南财经学院

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 国际商务管理的战略任务与目标	(1)
一、国际商务管理的概念	(2)
二、国际商务管理的职能研究	(4)
三、国际商务管理的战略任务	(7)
四、国际商务管理的战略目标	(9)
第二节 国际商务管理活动的方式与范围	(12)
一、组织形式问题	(12)
二、经营方式与范围	(20)
第三节 国际商务管理的主要特征	(24)
一、经营环境特征	(24)
二、经营风险特征	(26)
三、矛盾与冲突	(27)
第四节 中国企业国际化经营的战略问题	(29)
一、企业国际化经营的意义与作用	(30)
二、我国企业国际化经营的现状与主要问题	(32)
三、中国企业国际化经营的必然发展趋势	(35)
第二章 国际商务管理的理论与原则	(37)
第一节 国际商务管理的理论依据	(37)
一、管理工作的战略意义	(38)
二、古典组织理论介评	(41)
三、人际关系学说介评	(45)
四、现代管理学派及其新的发展	(47)
第二节 国际商务管理战略的若干原则	(51)

一、系统管理原则	(51)
二、人本原则	(54)
三、责任原则	(57)
四、效益原则	(60)
第三章 国际商务管理的环境审视	(62)
第一节 国外经营的经济环境	(62)
一、经济环境的不同特征	(63)
二、影响经济环境的主要因素	(65)
三、当代国际宏观经济环境分析	(70)
第二节 国外经营的政治与法律环境	(75)
一、政治环境分析	(75)
二、法律的差异与适应	(79)
三、国际纠纷的预防与解决	(83)
第三节 国外经营的社会文化环境	(85)
一、国际文化的差异性	(85)
二、社会文化因素对管理的影响	(88)
三、关于避免自我参考标准问题	(90)
四、文化的适应与交叉影响	(91)
第四章 国际市场的进入方式及其发展战略	(93)
第一节 国际市场的进入方式及其比较	(93)
一、企业进入国际市场的一般步骤	(94)
二、各种进入方式的主要特征	(94)
三、各种进入方式的比较分析	(101)
四、最新进入方式的发展趋势	(102)
第二节 国际市场进入方式的选择	(104)
一、影响企业选择国际市场进入方式的各种因素	(104)
二、选择进入国际市场方式的基本原则	(109)
三、选择国际市场进入方式的主要方法	(111)
第三节 开拓国际市场的发展战略	(114)
一、战略目标	(115)

二、战略方针	(117)
三、竞争战略	(117)
第五章 国际企业的融资战略	(122)
第一节 国际企业的全球融资战略	(122)
一、国际企业全球融资战略目标	(123)
二、国际企业融资的资金来源与种类	(126)
第二节 国际企业融资的主要类型和方式	(131)
一、企业信贷融资	(132)
二、企业债券融资	(136)
三、企业股票融资	(138)
第三节 国际企业的融资决策	(140)
一、国际企业融资行为的决策依据	(140)
二、从国际企业融资决策角度评析经济暴露	(144)
三、实际融资决策分析	(146)
第六章 国际企业的投资战略	(150)
第一节 国际投资的主要方式及其比较	(150)
一、国际直接投资	(151)
二、国际间接投资	(154)
三、国际投资方式创新	(158)
第二节 国际直接投资的环境分析	(163)
一、影响国际投资的环境因素	(164)
二、国际直接投资的环境评估	(165)
三、国际直接投资的环境选择	(170)
第三节 国际投资决策研究	(172)
一、国际直接投资的可行性研究	(172)
二、国际投资效益分析	(175)
第四节 国际直接投资理论介评	(181)
一、市场不完全理论	(181)
二、产品生命周期理论	(183)
三、内部化理论	(184)

四、比较优势理论	(186)
五、国际生产折衷理论	(187)
六、防御性对外直接投资理论	(188)
第七章 国际企业生产管理战略	(191)
第一节 国际企业生产管理概述	(191)
一、国际企业生产管理的主要内容	(192)
二、国际企业生产管理的目标和方式	(192)
第二节 产品研究与开发战略	(194)
一、产品生命周期与生产管理活动的关系	(194)
二、研究与开发	(197)
第三节 生产过程管理与生产系统设计	(201)
一、生产过程的模式选择	(201)
二、生产系统结构	(203)
三、产品设计	(204)
四、生产系统的配置	(205)
五、生产系统的发展与演进	(210)
第四节 产品质量管理	(212)
一、国际企业产品质量管理的特点	(212)
二、产品质量的国际认证	(214)
三、对主要供应商的产品质量管理	(216)
四、质量管理的发展与演变	(218)
第八章 国际企业的营销管理战略	(221)
第一节 国际营销的市场战略	(221)
一、国际市场细分	(222)
二、国际企业的目标市场选择	(224)
三、国际市场营销组合	(226)
第二节 国际市场营销的产品管理与决策	(228)
一、现代产品的概念与营销观念的变化	(228)
二、产品生命周期理论与国际市场营销战略	(230)
三、新产品管理策略	(233)

第三节	国际市场营销渠道的管理策略	(237)
一、	国际市场营销渠道的结构	(237)
二、	选择国际市场营销渠道应考虑的因素	(238)
三、	国际市场营销中的中间商及其管理	(240)
第四节	国际市场营销的价格管理策略	(243)
一、	影响国际市场价格的主要因素分析	(243)
二、	国际企业的定价目标	(246)
三、	国际企业的定价策略	(247)
四、	国际企业的定价方法	(249)
第五节	国际市场营销的促销策略	(251)
一、	国际广告促销	(251)
二、	国外人员推销	(255)
三、	国际营业推广与公共关系	(257)
第九章	国际企业财务管理战略	(262)
第一节	国际企业财务管理概述	(262)
一、	国际企业财务管理的基本特征	(263)
二、	国际企业财务管理的主要内容	(265)
三、	国际企业财务管理的主要方式	(269)
第二节	国际企业营运资本的管理	(272)
一、	国际企业现金管理	(273)
二、	应收帐款管理	(277)
三、	国际企业存货管理	(280)
第三节	国际企业外汇风险的管理	(283)
一、	外汇风险的类别	(283)
二、	避免和减少外汇风险的主要方法	(284)
三、	经营风险的管理	(286)
第四节	国际企业财务体系管理	(289)
一、	内部财务体系的优势	(289)
二、	影响国际企业内部财务机制运转的因素	(292)
三、	国际企业内部资金转移机制的运作方式	(293)

第十章 国际企业的人力资源管理战略	(298)
第一节 人力资本的理论分析	(298)
一、人力资本的概念	(299)
二、人力资本理论的产生及其主要内容	(300)
三、人力资源管理的重要意义	(303)
第二节 国际企业的人员管理	(305)
一、海外经理人员的选择与招聘	(305)
二、国际企业员工的录用与培训	(310)
三、国际企业的报酬策略	(313)
第三节 国际企业的劳资关系	(316)
一、劳资关系的演变	(316)
二、劳资关系的矛盾与冲突	(317)
三、劳资关系的协调与谈判	(318)
第四节 国际企业文化建设	(320)
一、国际企业文化的内涵	(320)
二、国际企业文化的建设	(322)
第十一章 国际企业的风险管理	(324)
第一节 国际企业的风险及其管理过程	(324)
一、国际企业的风险分类	(325)
二、国际企业的风险分析	(329)
三、国际企业的风险管理过程	(335)
第二节 国家风险的管理	(342)
一、国家风险的成因	(342)
二、国家风险的估价	(344)
三、国家风险的防范与处理	(346)
第三节 经济风险的管理	(351)
一、经济风险的基本分类	(352)
二、经济风险的基本防范措施	(353)
第十二章 国际商务管理中公司与政府的关系	(357)
第一节 公司与政府关系概述	(358)

一、公司与政府的关系分类	(358)
二、公司与政府的关系在国内与国外的差异性	(359)
三、国际企业建立良好的公司与政府关系的任务	(361)
第二节 政府对国际企业经营的影响	(364)
一、政府对国际企业的限制性措施	(365)
二、政府对国际企业的鼓励性措施	(368)
三、国际企业对国家的经济影响	(370)
第三节 东道国政府与国际企业之间的控制与反控制	(374)
一、东道国政府对国际企业生产经营活动的控制措施 ...	(374)
二、国际企业的反控制策略	(376)
第四节 国际社会对企业国际化经营的协调	(379)
一、国际性协调机构与组织	(380)
二、国际社会对国际贸易与投资的调节	(382)

第一章

绪 论

国际商务管理是管理学的一个重要分支,而且是当代管理学研究中最活跃且不断创新的重要领域之一。随着当代国际经济的迅速发展,国与国之间的经济交往日趋扩大,国际商务活动成倍增加,从而为公司和企业的管理工作既带来了难得的机遇,也带来了严峻的挑战。首先,现代国际商务管理正在突破传统的观念,从单纯的商品贸易管理向包括贸易、投资、服务等在内的多元型国际化经营管理方向发展;其次,由于国际商务管理内涵的不断延伸,管理的任务和目标也在随之发生新的变化。作为现代国际企业的管理者和其他从事国际商务管理工作的人员都必须对此有十分明确的认识并加以认真的研究。

第一节

国际商务管理的战略任务与目标

管理活动不仅自古就有,而且还广泛地存在于现实的社会生活之中,它是一切有组织的人类活动中必不可少的组成部分。毫无疑问,国际商务管理也是现代企业活动,尤其是企业跨国界经营活动的一个主要内容。国际商务管理研究,既讲求理论性,又强调实践性,为此,我们有必要首先了解什么是国际商务管理,它有哪些主要职能,国际商务管理的一般任务有哪些,它要实现战略目标是什么?

一、国际商务管理的概念

国际商务管理是指从事国际化经营的公司和企业依照一定的原则、程序和方法,有目的地计划、组织、协调和控制其在国际范围内的生产经营活动,以实现预定目标的过程。国际商务管理也可称为国际经营管理,由于商务(Business)一词在英文中有工商企业的含义,所以,国际商务管理也可等同于国际工商管理。国际商务管理作为一门古老而又年轻的科学,它主要研究公司和企业在国际化经营活动中的经营管理理论和原则,管理的规律性及其方式与方法。

国际商务管理是以国际企业 and 公司及其商务活动为基础的,因此,如何认识和定义国际企业及其商务活动对于研究国际商务管理具有直接的影响。

关于国际商业企业这一术语,目前还尚无一个简明扼要且被广泛接受的定义。不过,在国内外的许多商务著作中,我们可以找到有关国际商业企业的某些定义。有的把国际商业企业定义为在两个或两个以上国家进行商品和劳务交换的组织或机构,并不论它的管理是在一个单一的国家与否。但有的则认为国际商业企业仅指世界上那些在本土以外拥有经营单位且规模较大的四五百家大公司。还有一种解释介于上述二者之间,认为国际商业企业通常是指那些对发生在国外的经济活动予以管理上的指导,而对在国外从事经济活动的工商企业的所有权不一定达到控制程度的企业,比如与东道国政府或企业共同兴办的合资企业等。

从我们的观点来看,给现代国际商业企业定义应该打破国际企业传统的经营范围、经营方式、经营规模的限制,着力描述其客观现实意义和作用。因此,我们认为,在两个或两个以上国家从事任何工商活动的组织和机构都可以被认为是国际商业企业。这样,我们的定义使国际商业企业既包括那些大型的跨国公司,也包括

那些相对较小的,甚至于个体的进出口公司和企业。当然,从表面看来,把一个人、财、物主要集中在一个国家的公司与那些子公司遍及全球,人员分散在数十个国家的大公司放到一起相提并论似乎是不太合理的,因为管理一个像 IBM 那样的巨型跨国企业的复杂性同管理一个在国外经营的小小贸易商行(如礼品店等)就大不相同。但是,从在两个政治法律环境不同的国家从事工商活动所面临的一些特殊问题来说,各类国际企业又都是相同的。虽然我们有时把资产集中在一个国家但投入物和产品却需要跨越国界的公司与那些在国外设有分支机构进行直接投资的公司区别开来,但从管理的许多基本原则、基本方式和技巧来看,两者又基本上是相通的。

国际商务管理源远流长。它是在社会生产力向前发展的过程中,随着一国的商务活动不断向外延伸并在跨越国界后的历史条件下产生和发展起来的,因而它也属于历史的范畴。作为古老国际商务活动的国际贸易,最早可以追溯到原始社会末期,因此,国际商务管理活动实际上也是自古即有。不过,如早期的国际贸易等国际商务活动还基本上处于自发阶段,还不具备真正的普遍意义和世界意义一样,早期的国际商务管理活动和管理实践也受到极大的局限,仅仅停留在一种自觉或不自觉的行为。当时人们还无法对国际商务管理本身的重要性和必要性加以认识,提出某些见解,只能凭经验去管理,尚无法对经验进行科学的抽象。

后来,随着资本主义大机器工业的出现,国际贸易开始具有了真正的世界性质,尤其是资本主义进入垄断时期以后,商品输出与资本输出并驾齐驱,跨国生产和经营活动日趋活跃,管理的实践大量增多,人们对于管理在国际经济活动中的作用有了新的认识,提出了某些见解。特别是到了 19 世纪末和 20 世纪初,现代科学管理制度开始萌芽,促进了国际商务管理的研究和实践。但是,从整体上来说,直到第二次世界大战结束以前,国际商务管理的研究还缺

乏一定的系统性。

二次世界大战以后,世界经济进入了一个前所未有的发展时期。随着生产力的高度和科学技术的突飞猛进,国际商务活动也已不再是单纯的商品交换,而是包括了商品、劳务、资本、人力、技术、信息和智力等在国际间的大量转移,国际化生产和经营活动骤然猛增,管理的实践变得丰富多采,国际商务管理的研究也进入了一个崭新的时期。经过管理学者和专家们近半个世纪的研究与探索,提出了一系列管理原则,总结出了许多有效的管理方式和方法,进一步丰富了管理的理论与实践,为现代国际商务管理研究奠定了基础。

二、国际商务管理的职能研究

国际商务管理的职能,可以理解为其管理系统所具有的功能和职责。这种职能可以分为基本职能和具体职能两个方面。

(一) 基本职能

马克思曾经提出了企业管理的二重性,并认为这种二重性是通过“指挥劳动”和“监督劳动”两种基本职能体现出来的。国际商务管理中的指挥劳动,可以认为是对国际企业的国内外资源进行优化配置,合理组织生产力的过程。这种一般职能对于任何制度下的国际企业都是适应的,反映了管理的科学性。国际商务管理中的监督劳动,则是一种维护和完善现有生产关系的特殊职能。这种职能对于不同社会制度下的企业管理作用是不同的,反映出不同社会制度下的社会生产关系,具有阶级性。

不过,应当指出的是,作为理论的抽象,为了认识管理的二重性而把合理组织生产力与维护和完善现有生产关系两种基本职能加以区别,是完全必要的。但是,在企业管理的实践中,这两种职能总是结合在一起发生作用的。因为生产经营过程本身就是生产力和生产关系的统一体,人与物的关系同人与人的关系是密切相联

的,不可分割的。当它们结合作用于生产经营过程时,又表现为管理的具体职能。

(二) 具体职能

最早把管理职能上升为管理普遍规律的是法国管理学家法约尔,他在 1916 年所写的《一般管理与工业管理》一书中,提出了管理是由计划、组织、指挥、协调和控制五大因素构成的观点,即后来人们常说的管理的五大具体职能。

1. 计划(或决策)职能

计划职能是指对未来经济活动进行规划和安排,是企业管理的首要职能。它的内容不仅是指企业的具体计划工作,而且还包括市场预测与决策,编制计划与优选方案等。也就是说,要作好国际企业的管理,不但要对企业的人、财、物条件有充分的了解,而且还必须对企业在国际市场的发展目标,国内外经营环境以及国际流通渠道中的各种环节都非常熟悉。要充分利用市场预测与决策的理论与技术作好国际商务管理的计划工作,包括对国际市场和目标市场的供求关系,投资动态及发展趋势,国际市场价格走向,甚至包括对商品品种、花色、规格、款式、质量、包装装潢等内容进行全面的调研和预测。在此基础上,通过定性和定量分析,确定企业发展的近期和远期目标,并根据这些目标制定出若干个方案,经过比较分析,选择最优的方案实施管理工作。

2. 组织职能

组织是企业管理者为实现企业发展目标和经营方案而采取的重要手段。国际商务管理的组织职能主要包括两个方面:

(1) 按照国际企业的既定目标和经营方向,合理设置国内外机构,建立有效的管理体制,确定各职能机构的分工与作用,规定他们的权力与职责范围,明确上下级之间、各部门之间、个人之间的领导和协作关系,同时还要对人员进行合理安排、考核和培训,实行合理的工资和奖励及津贴制度;

(2) 根据国际企业各个时期所规定的任务和达到的目标,合理地组织人力、财力和物力,保证母子公司之间、国内外管理机构之间、各部门各环节之间的良好衔接与合作,以取得企业 and 公司整体的最大经济效益和社会效益。

3. 指挥职能

为了保证国际企业的国内外各级管理机构和管理者与员工之间的有效分工与协作,共同为实现企业的发展目标和经营方案而努力,国际企业必须建立起有权威的统一指挥中心,以充分调动各方面的主动性和积极性。在行使指挥职能的过程中,必须遵循以下几个原则:一是目标协调原则,即指挥应使每个职工的工作都能与企业的整体目标、计划要求相协调,为完成企业计划任务和目标而卓有成效地工作;二是统一指挥原则,即指挥要统一,命令要统一,避免多头领导或越级领导,建立起逐级领导,层层对上负责的有效指挥机制。指挥是一种带有强制性的活动方式,应强调令行禁止,雷厉风行,准确及时,以提高企业管理的时效和质量。当然行政命令也要注意适当地与教育和鼓励措施相结合。

4. 协调职能

管理的协调职能是指完成企业计划目标和实施经营方案而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节,使之配合得当的管理活动。国际企业在执行计划以及检查监督的过程中,常常会发现某些不太协调甚至于相冲突的地方,这时企业的管理者就必须根据实际情况发展变化的需要,或调整原来的计划和方案,或对各部门、各环节、各方面的力量作新的综合平衡,重新调整和部署实现计划的力量。协调包括内部协调和外部协调。外部协调是指管理系统与周围环境的协调,对于国际企业来说,主要是同东道国政府和企业以及其他方面的协调,保持一种和谐的内外关系。内部协调包括了纵向协调和横向协调两方面。纵向协调是指管理系统内上、下级之间的协调,横向协调则是指管理系统内各部门各环节之间

的协调。管理协调是一种高度综合性的工作,目的是为了不断克服和及时解决各部门、各环节之间,企业内外之间所出现的矛盾,使企业各项经营活动朝着既定的目标和方向发展。

5. 控制职能

国际企业的活动空间和可能遇到的风险远远超过了国内企业,因此,国际商务管理的控制职能尤其重要。所谓控制职能是指企业管理者根据发展目标、经营计划以及经济原则对企业的业务活动及其成果进行监督、检查,使之符合于计划,以及为消除实际情况与计划之间的差异所进行的管理活动。实施有效的控制管理首先必须有明确的标准,包括管理的目标、具体的方针政策、规章制度、定额指标、工作程序等。其次,要有可靠的信息反馈渠道。有了标准,有了反馈回来的信息,就可以检查各方面工作的进展情况是否与原订计划、目标和标准相符合,分析和评估计划执行情况。第三,要有纠正偏差的有效措施,发现问题后,及时查明原因,消除隐患,使企业的人、财、物都能得到有效的运用,保证企业发展目标能顺利地实现。

三、国际商务管理的战略任务

国际商务管理的主要任务概括地讲,主要包括了通过对国际企业在国内外的各项生产和经营活动进行统筹考虑和综合平衡,全面地、科学地做好计划、组织、指挥、协调与控制工作,使企业能够充分地利用国内外两种资源和两个市场,使企业内部的人、财、物得到合理配置,产、供、销环环扣紧,力争以最小的投入取得最大的产出,全面实现企业的经营目标和战略目标。具体说来,国际商务管理的任务主要包括以下几个方面:

(1) 根据企业发展的整体战略,通过大量的调查研究和科学预测,作好企业发展的中长期规划和制定出短期内生产和经营的具体计划,并通过各种有效的形式和方法,沟通上下之间和部门之