

第一章 现代商务与商务管理概述

【学习要点及目标】

- 重点掌握现代商务的概念和特征，了解生活中常见的商务活动。
- 掌握商务活动的基本内容，了解其发展趋势。
- 了解现代商务组织的种类。
- 掌握现代商务管理职能与管理原理。
- 了解商务管理的历史经验及其发展趋势。

【核心概念】

商务管理 商务组织 商务活动 商务管理职能

【引导案例】

沃尔玛的商务活动

沃尔玛全球概况

沃尔玛百货有限公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于 1962 年在阿肯色州成立。经过 50 多年的发展，沃尔玛公司已经成为世界最大的私人雇主和连锁零售商，多次荣登《财富》杂志世界 500 强榜首及当选最具价值品牌。

沃尔玛致力通过实体零售店、在线电子商店，以及移动设备移动端等不同平台不同方式来帮助世界各地的人们随时随地节省开支，并生活得更好。每周，超过 2.6 亿名顾客和会员光顾沃尔玛在 28 个国家拥有的超过 63 个品牌下的约 11 500 家分店以及遍布 11 个国家的电子商务网站。2016 财政年度(2015 年 2 月 1 日至 2016 年 1 月 31 日)的营业收入达到近 4 821 亿美元，全球员工总数约 230 万名。一直以来，沃尔玛坚持创新思维和服务领导力，一直在零售业界担任领军者的角色；更重要的是，沃尔玛始终履行“为顾客省钱，从而让他们生活得更好”的这一企业重要使命。

与在世界其他地方一样，沃尔玛在中国始终坚持“尊重个人、服务顾客、追求卓越、始终诚信”的四大信仰，专注于开好每一家店，服务好每一位顾客，履行公司的核心使命，以不断地为我们的顾客、会员和员工创造非凡成就。

沃尔玛中国概况

沃尔玛对中国经济和市场充满信心，并致力于在中国的长期投资与发展。沃尔玛于 1996 年进入中国，在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。经过 20 年的发展，沃尔玛中国现在已拥有约 10 万名员工。



目前沃尔玛在中国经营多种业态和品牌,包括购物广场、山姆会员商店等。截至2016年12月31日,沃尔玛已经在全国189个城市开设了439家商场、8家干仓配送中心和11家鲜食配送中心。

沃尔玛在中国的经营始终坚持本地采购,目前,沃尔玛中国与超过7000家供应商建立了合作关系,销售的产品中本地产品超过95%。

同时,沃尔玛中国注重人才本土化,鼓励人才多元化,特别是培养和发展女性员工及管理层。目前沃尔玛中国超过99.9%的员工来自中国本土,商场总经理95%以上由中国本土人才担任,女性员工占比超过60%,管理团队(职等7级以上)约42%为女性。2009年公司成立了“沃尔玛中国女性领导力发展委员会”,以加速推动女性的职业发展。2013年初,公司又成立沃尔玛女性领导力学院,更好地推动了女性领导者在公司的成长与发展。

2015—2017年,沃尔玛计划加大对中国市场不同业务的投资,预计新增115家门店,包括大卖场和山姆会员店,预计创造3万多个就业岗位。同时,沃尔玛将继续升级现有门店、加强食品安全,与本土供应商共赢发展。沃尔玛希望能更好地适应中国经济新常态,创造更多就业岗位,在与中国经济共发展的同时成为消费者信赖的优秀企业公民。

沃尔玛中国经营业态

沃尔玛在中国经营多种业态,购物广场、山姆会员商店是两大主力业态。

1) 沃尔玛购物广场

沃尔玛购物广场营业面积约6000多至10000多平方米不等,主营生鲜食品、服装、家电、干货等两万多种商品,为顾客提供独特的“一站式购物”体验。同时作为主力店,为相邻的小零售商、餐厅及商店等商家吸引客流。

沃尔玛购物广场不仅注重食品安全和商品质量,还一直致力于实现“为顾客省钱、让他们生活得更好”的目标。每家购物广场努力为顾客核查更多的商品,在全国范围力推“省心价”商品,为消费者省去比价的烦恼。同时,通过市场调研甄选消费者喜爱的商品组合,配合以不断改良的陈列方式,持续推动店面改造,以提升顾客购物体验,在满足顾客需求的同时带来产品整体销售的增长。

2) 山姆会员商店

山姆会员商店是世界500强企业沃尔玛旗下的高端会员制商店,其名取自零售界传奇人物——沃尔玛创始人山姆·沃尔顿先生。自1983年4月首家商店在美国俄克拉荷马州的米德韦斯特城开业起,山姆已有超过30年的历史。90年代初,山姆开始进入国际市场,发展至今已成为全球最大的会员制商店之一。目前,山姆在全球已拥有800多家门店,为5000多万个人与商业会员提供优质的购物体验。中国第一家山姆会员商店于1996年8月12日落户深圳。目前,山姆已在中国开设了14家商店,分别坐落在北京、上海、深圳、广州、福州、大连、杭州、苏州、武汉、常州、珠海和天津。未来,山姆会员商店将继续扩大在中国的投资,让更多的中国家庭享受山姆带来的优质生活。

每家山姆会员商店平均拥有20000平方米的超大购物空间,主要经营各类日用杂货及

百货商品。为满足顾客对于更高品质商品的需求,山姆会员商店只精选同类商品中最佳品质或者最畅销品牌,提供 4 000 多种高性价比单品,包括生鲜食品、干货、家电、家居、服装等品类,既帮助会员免除挑选商品的烦恼,也可以为会员节省时间和金钱。山姆销售的产品大多为大而简单的复合包装,通过大批量进货降低成本。山姆会员店的选址强调交通便利,拥有足够的停车场,通常提供给会员至少 1 500 个停车位。

沃尔玛中国电子商务发展动态

(1) 从 2010 年底开始,山姆会员网上商店(www.samsclub.cn)陆续在深圳、北京、大连、上海、广州、福州、杭州、苏州、武汉、常州和珠海在内的所有已开设山姆会员商店的城市开通了山姆会员网购直送服务。

(2) 2011 年 5 月,沃尔玛百货有限公司宣布与 1 号店控股公司达成协议,购入这家正在快速发展的中国电子商务企业少部分股权。

(3) 2012 年 10 月 26 日,沃尔玛宣布已完成对发展迅速的中国电子商务网站 1 号店控股公司的增加投资,沃尔玛持有股份增至近 51%。沃尔玛的增资将有助于 1 号店的继续发展,也将使沃尔玛更好地通过电子商务来服务中国顾客。自 2008 年 7 月上线以来,1 号店一直和中国电子商务市场保持快速的发展。1 号店拥有 9 000 万注册用户,在北京、天津、上海、广州、深圳、东莞、苏州、昆山等 8 个城市已实现当日达,全国 166 个城市实现次日达。

(4) 2012 年 10 月开始,山姆会员网上商店在深圳、广州、上海、北京、苏州等地区,陆续上线了生鲜、冷藏、冷冻食品,并提供一日两送、上午下单当日送达的网购服务。未来,生鲜食品网购直送服务还将在更多地区推广。山姆会员可以很方便在山姆网站购买数百种果蔬、肉蛋、新鲜面包、冷藏冷冻食品。

(5) 为了方便山姆会员多渠道购物,继开通微信服务后,山姆的 APP 移动客户端在 2014 年 4 月正式发布。上网搜索关键词“山姆会员商店”下载安装 APP,即可随时随地了解实体店信息和商品信息。会员网购下单更方便,还可以在移动客户端查询购物记录和常购清单,并获取最新优惠信息,非会员也可以通过移动客户端购买山姆会籍成为山姆会员。

(6) 2014 年 12 月底,山姆会员网上商店银联在线和购物卡在线支付服务上线。其中新发行的带网上支付密码的沃尔玛购物卡在沃尔玛、山姆门店及山姆网站均可使用,丰富和完善山姆会员商店多渠道的支付工具,为会员朋友提供更灵活便捷的支付服务。

(7) 2015 年 5 月,沃尔玛在深圳宣布推出大卖场 O2O 服务平台,该平台包括同时宣布推出的“沃尔玛”手机 APP、供顾客自提货的门店“速购服务中心”,以及线上线下多种移动电子支付方式。沃尔玛将率先在拥有门店数量最多的深圳市进行试点,借由 23 家大卖场的门店网点覆盖全市(除盐田和大鹏外)。

(8) 2015 年 7 月,沃尔玛宣布已收购 1 号店余下股权,全资控股 1 号店,沃尔玛全球电子商务亚洲区总裁兼首席执行官王路的部分管理职责将包括领导 1 号店。在全资控股 1 号店后,沃尔玛计划投资加速电商业务的发展。

(9) 2016 年 3 月,沃尔玛宣布在其 APP 上推出覆盖全国范围的跨境电商服务“全球 e



购”,所售商品不仅有正品和价格优势的保证,还享有实体店一样的退货服务。沃尔玛 APP 上“全球 e 购”频道提供 200 多个来自美国、英国、日本、韩国、澳大利亚等全球知名产地的食品、保健、个护化妆和母婴商品。

(10) 2016 年 6 月,沃尔玛(纽交所股票代码:WMT)和中国最大的自营电商企业京东(纳斯达克股票代码:JD)宣布达成一系列深度战略合作,通过整合双方在电商和零售领域的巨大优势,为中国消费者提供更优质的商品和服务。作为此次协议的一部分,沃尔玛将获得京东新发行的 144 952 250 股 A 类普通股,约为京东发行总股本数的 5%。同时各方将在多个战略领域进行合作。

(11) 2016 年 10 月,沃尔玛与京东双方宣布在电商、跨境电商、O2O 等领域的合作取得了多项重要进展,将携手为中国消费者提供更丰富的海内外优质商品、更便捷高效的物流服务。在“双 11”期间,沃尔玛与京东共同开拓的一系列全新服务使中国消费者的网购体验再上一个新的台阶。

- ◆ 山姆会员商店独家入驻京东。
- ◆ 全球官方旗舰店入驻京东全球购。
- ◆ 沃尔玛购物广场入驻“京东到家”平台。

(资料来源: www.wal-martchina.com 2017-3-24.)

【案例导学】

沃尔玛为什么能多次荣登《财富》杂志世界 500 强榜首及当选最具价值品牌?除了在世界范围内采取连锁和超市两种业态相结合的优势之外,还积极地、创造性地、与时俱进地大力发展电子商务,使其销售规模、销售速度均居世界之首。其购物广场、山姆会员商店两大主力业态已做到了极致,值得我们学习与借鉴。

第一节 商务的概念和特征

人类社会的生产和生存离不开商品交换活动,“交换”是市场经济的主旋律。这是由社会劳动分工导致的,因此,交换就成为社会再生产过程中必不可少的四环节(生产、交换、分配、消费)之一,缺少了这一环节,社会生产的发展速度和规模将会极大地受阻,人们的消费也很难得到满足。一个社会在交换上的发达程度,直接决定了这个社会的发达程度。

显然,人们为获取一定的物质、能量和信息,转让自己的产品或服务,需要开展一系列的交换活动,通常称之为商务活动或商业活动。本章主要阐述商务的概念、商务活动的内容、商务活动的重要性及商务发展的新趋势等基本商务问题。

一、有关“商务”的各种学说

对“商务”概念的科学界定是准确把握商务活动的实质和意义的前提。商务印书馆出版的《现代汉语词典》中收录了“商务”一词,把“商务”解释为“商业上的事务”,同时把“商业”定义为“以买卖方式使商品流通的经济活动”。将两个词条结合起来理解,就可以把“商务”界定为:买卖商品的事务。

英文中将“business”译作“商务”,而“business”在英文中是一个多义词,与“商务”相关的解释有:①买卖、商业、贸易;②商店、工商企业。这些不同的解释及“business”在不同场合的使用,使中文中“商务”的含义产生明显的差异。

目前国内外经济学、管理学论著及实践中对“商务”的理解,大致可归纳为以下四种。

第一,买卖说。商务就是买卖商品的事务。一切买卖商品和直接为买卖商品活动服务的活动都是商务活动;一切旨在达成商品交易的行为也都是商务行为。

第二,营销说。商务即市场营销。一切买卖商品的活动都是市场活动,都要以销售为中心。市场营销活动就是以销售为中心的市场活动,也就是商务活动。

第三,转让说。商务是指各种经济资源(包括物质产品、劳动、土地、资本等有形产品和无形产品)有偿转让的活动。只要这种资源通过交换的方式实现所有权的转移,那么这种所有权转移的活动就是商务活动。

第四,营利说。商务是指一切营利性的事业。只要人们从事的活动是以营利为目的的,那么这种活动就是商务活动,它包括商业活动,以及生产和服务活动。

二、商务的概念

商务是指以营利为目的的微观经济主体出售和购买各种经济资源及为此而服务的各种活动的总称。这一定义明确了以下主要问题。

(1) 商务的主体:以营利为目的的微观经济主体,包括自然人和法人。不以营利为目的的行为主体被排除在商务概念之外,如消费者购买商品是为了自己消费,不是商务主体;政府、学校、军队、宗教组织等都不是经济组织,其活动均不以营利为目的,其行为也就不是商务行为。

(2) 商务的客体:可供买卖的所有经济资源,不仅包括各种有形商品和资产(如劳动力、物资、货币、房地产等),而且包括无形商品(如商标、专利、工业产权、计算机软件、信息等)和资产。

(3) 商务的实质:通过买卖方式实现商品所有权的转移,它反映微观经济主体为获得收益的各种交易行为。一切不通过买卖方式而实现商品所有权转移的行为都不是商务行为,如国家征税、企业捐赠物品、个人继承、个人拾得等。

(4) 商务的范围:包括直接买卖经济资源以及为此而服务的全部活动,如商情调研与发



现商业机会、供应分析与选择商业机会、交易磋商、商务合同的签订、处理商务冲突与对外形象塑造、制定竞争战略、资本营运与风险控制等。

综上,该定义从主体、客体、实质、范围等四个方面,综合地、系统地阐述了商务的概念。

三、商务活动的基本特征

从商务的定义可以看出,商务活动具有如下特征。

(1) 交易性:任何商务活动都要涉及交易,即买卖。买卖(商品销售与采购)是商务活动的核心内容和最基本的业务活动。

(2) 竞争性:市场中从事商务活动的经济主体成千上万,为消费者或经销商提供的商品在质量、功能、价格、交易条件上,谁占有优势,谁就在市场竞争中占有有利地位。竞争性是商务活动的必然属性。

(3) 利益性:从事商品买卖的最终目的是要盈利,而不是自己消费或无偿为社会提供商品或服务。这一特性是商务组织存在的前提和发展的理由。

对商务活动基本特征的认识水平,将在很大程度上决定商务工作者的工作水平。针对这三个基本特征,商务工作者在实际工作中应特别注意以下问题:选择好符合特定消费者需求及自身能力的商品和服务进行交易;如今的商务竞争是商品质量、功能、价格、交易条件、服务设施和水平等全方位的竞争,而不是简单的价格竞争;商务组织取得利益的唯一合法途径是向社会提供合法的商品或服务,提供任何非法的商品或服务,都将使该组织化为乌有。

第二节 商务活动的基本内容与发展趋势

一、商务活动的基本内容

根据商务的定义,可以明确地看出商务活动的内容非常丰富,其范围包括营利性组织和个人除生产活动以外的全部对外经济活动。以现代商事组织——企业为例,商务活动的内容包括以下八个方面。

(一)商情调研与发现商业机会

商情调研与发现商业机会是现代商务活动的起点。其原因是:商务活动的核心是商品销售,销售什么、能销售多少、以什么价格销售等问题,均取决于目标市场的需求。而对目标市场需求的把握,必须依靠商情调研。

商情调研与发现商业机会的关系是:商情调研是发现商业机会(市场需求点)的手段,发

现可能的商业机会是商情调研的真实目的。只有发现商业机会,企业才知道社会和消费者需要或可能需要什么,进而才能确定企业应该供应什么。

最具价值的商情调研是预测到市场需求的未来趋势。因为“市场需求的未来趋势”不是任何组织、任何人都能够预测到的。只有准确看到“市场需求的未来趋势”的组织或人员,才能够提前为满足该市场需求做好相应的准备,从而使组织在供应方面提高竞争能力。

根据这一结论,企业应当成立专门从事商情调研工作的部门,至少要责成专人专门从事商情调研工作,从而使企业具备灵敏的商业嗅觉。现实商务活动中,商情调研工作往往是由所有者或高级管理人员代劳,这么重要的工作,仅仅寄托在某个人或几个人身上是非常危险的。

(二)供给分析与选择商业机会

所谓选择商业机会,是指企业从若干个商业机会中选择一个或几个商业机会予以满足的过程。供给分析与选择商业机会二者的关系是:供给分析是前提,选择商业机会是目的。企业为什么要对商业机会进行选择?是因为在一个特定的时空中,商业机会多种多样,一个组织不可能满足所有的市场需求点(即商业机会),一方面从事满足这些需求工作的主体(即供应者)千千万万,竞争性很强,另一方面企业的资源又有限,不可能满足所有的需求。故一个企业要想盈利,必须将市场需求状况、竞争状况和自身条件紧密结合起来统筹考虑,选择一个或几个市场需求点予以满足,所以,选择商业机会是企业将一般商机转化为盈利商机的重要前提。

商业机会(市场需求点)随时随地都会存在,通过商情调研可以发现一系列的商业机会,但企业并不是每一个商业机会都能抓住,都能使其转化为盈利机会。一个营利性组织要使某个商业机会转化成盈利机会,必须遵循商业运营三要素的规则,搞好三要素的平衡,即商业机会、供给状况和自身条件。具体来说就是:商业运营不仅要从中找到满足消费需求的商业机会点,而且要认真分析供给状况和自身条件,把商业机会点与供给及自身条件有机地结合起来。这里的关键是:企业首先要看清外部条件(供需状况),再看自身条件(能否以低于市场平均价格的价格向社会提供产品或服务),先外后内,做到市场需要什么、需要多少,我就提供什么、提供多少。商业运营最忌讳的是:我能生产什么,就向社会提供什么。据此三要素理论,进行供给分析和对自身状况的判断,就成为企业最终选择适合自己商业机会的前提条件。供给分析是选择商业机会的手段,选择商业机会是供给分析的真实目的。这里最终选择的商业机会,才有可能成为企业的盈利机会。

供给状况包括:①生产资料的供给状况,即是否具有生产和组织某种产品或服务供给的经济资源,获得这些资源需要花费多大的代价;②产品或服务的供给状况,即社会现存的产品或服务的供给能力、供给的竞争强度。

自身条件包括生产能力、技术能力、开发和经营能力,也可以说就是企业自身的供给能力。



如果商业机会与企业的自身条件和供给状况相适应,就能够迅速将商业机会转化为盈利机会;反之,就很难使商业机会转化为盈利机会,商业机会对企业来说也就无任何意义可言。

选择的商业机会,实质是确定了企业未来的产品结构或服务结构,也就是规定了企业的发展战略,这是关系到企业生死存亡的重大问题。

(三)商务磋商与签订商务合同

商务磋商,即商务谈判,是指为达成交易,买卖双方就商品买卖的相关问题反复进行交涉、商量的过程。这是双方讨价还价、斗智斗勇、体现着谈判科学与谈判艺术的过程,它是签订商务合同的前提。

商务磋商的具体内容包括:交易的标的、价格、品质、数量、交付地点、交付时间、包装要求、运输方式、验收方法、付款方式、商品所有权转移的时间、违约责任、争议的解决方式等。

商务合同是买卖双方就交易的各种条件在平等、自愿、互惠互利的原则下达成的书面协议,它要对各商务主体的权利与义务(磋商的13项内容)做出明确而具体的规定。签订商务合同是成功进行商务磋商的必然结果,没有商务合同,双方的交易便没有了规则,也就无法形成有效的市场交易秩序,商务行为便不能有效地进行。

合同一般有三种形式:口头、书面、行为。我国《中华人民共和国合同法》(以下简称《合同法》)规定:当事人双方即时能结清的合同,可以采取口头形式,否则应当采用书面合同。现代商务活动是有组织的活动,除了直接面对最终消费者的零售业务活动以外(这种业务是一手钱、一手货的钱货两清的业务,是即时能结清的业务),大多数商务活动都是以书面合同为纽带的。要保证交易的顺利进行和合同的有效履行,商务主体之间首先要进行交易磋商,就交易的标的、价格、品质、数量、交付地点、交付时间、包装要求、运输方式、验收方法、付款方式、商品所有权转移的时间、违约责任、争议的解决方式等进行谈判,达到双方一致的进行交易的意思表示,并通过契约的形式固定下来,使之成为约束双方交易行为的依据。

书面合同的形式包括:纸质、传真、电子邮件、微信、微博等。

以行为表示的合同是指双方虽没有书面合同,但一方以一定条件进行交易,对方接受的行为。我国法律不提倡用此种形式表示合同,因为此种形式必然会给商务双方带来不必要的争议。

明确而具体的商务合同,是约束双方交易行为的依据,是保证交易顺利进行的必要条件。

据此,每个商务工作者必须掌握商务谈判技巧这一交易技能,同时对商务合同的形式、内容、签订原则等必须有准确、全面的理解,具备必要的、基本的法律知识。商务组织建立法务部门是业务的基本需求。

(四)商品购销与履行商务合同

传统的商务活动与现代商务活动在指导思想上截然不同。一个以生产为中心，一个以市场为中心。传统的商务活动是从采购开始的，即以购买生产所需的经济资源为起点，经过生产过程创造出产品或服务后，再把产品或服务推销出去，最终实现产品或服务的价值。也就是说，传统的商务活动是围绕着生产进行的，以生产定采购，以生产定销售，生产是中心，商务为生产服务，这是商品短缺时代(或计划经济)的指导思想。

现代商务活动是围绕着市场进行的，生产和商务活动都要以市场为中心，因此，现代商务活动以发现商业机会为起点，以商务合同为纽带，生产围绕着商务活动展开，购销运存过程直接体现为履行商务合同的过程，这是商品丰富时代(或市场经济)的指导思想。

当商务合同签订以后，商务活动的中心任务就是按合同要求组织好购销运存活动，保证合同的有效履行。

对于商务组织而言，合同的履行状态有三种：完全履行、完全不履行、部分履行部分不履行。

所谓完全履行，是指商务主体双方均按照合同条款的规定各自履行了义务。此时，双方无任何争议，长此以往，双方将形成亲密无间的合作伙伴，为自己、为社会都会带来最大的利益。

所谓完全不履行，是指商务主体双方均没有在规定的时间内各自履行合同规定的义务。至此的原因，可能来自外部环境，也可能来自内部主观或客观条件的变化。无论何种原因，均可导致双方争议，不利于长期合作关系的建立。

所谓部分履行部分不履行，是指商务主体的任何一方或双方在规定的时间内只是履行了合同中规定的一部分义务。这种状态，也极易招致守约方的争议。

只有严格、完全地履行商务合同，才能使企业得以迅速发展、社会得以快速进步，其他两种履行状态必然导致商务冲突，使企业信誉受到损失，长此以往，必然导致全社会的道德、信誉缺失，这对一个企业、一个民族、一个国家来说将是一场灾难。因此，商务组织作为国民经济的一个细胞，必须坚决、牢固地树立严格履行合同的观念，视信誉为生命。

(五)处理对外关系与塑造企业形象

商务活动总是面对市场、面向外部的活动，企业与外部的各种经济联系，主要是通过商务活动实现的，由于商务活动面临的外部环境总是不断变化的，因此，商务活动必须经常保持与外部环境的适应性，理顺企业与外部的关系。

企业商务活动面临的对外关系主要包括：供应商、经销商、顾客、股东、竞争者、银行及其他金融机构(如保险公司、证券公司、证券交易所、金融公司、融资租赁公司、财务公司、信托公司、典当行等)、传播媒体、政府部门、社区及社会团体等。商务活动在理顺



对外关系中的重要职能是：妥善处理商务冲突、讲求诚信交易、扩大对外宣传、塑造良好形象。

处理好对外关系，是塑造企业良好形象的重要途径之一；对外关系的恶化，是企业形象的最大破坏者。就二者之间的关系而言，处理好对外关系是原因，塑造企业良好形象是结果。

基于此，商务组织必须建立一个强有力的公关部门，妥善处理企业对外十大关系，使企业在和谐的外部环境中生存与发展。

(六)制定实施竞争战略与保持企业长期发展

制定适合本企业的竞争战略是保持企业长期发展的关键。现代社会高科技的发展和世界经济一体化的到来，使得同行业竞争者的数量和实力得以空前地发展，竞争的激烈程度前所未有。企业为了在竞争的夹缝中生存，必须从事有效的商务活动。为此，现代商务活动要把制定和实施竞争战略作为重点，从企业的长期发展出发来确定商务竞争的目标、手段和方式，并始终围绕着企业的发展目标来展开商务竞争，把长期利益和短期利益有机地统一起来。制定、实施有效的竞争战略是保持企业长期发展的先决条件，二者是手段与目的的关系。

所谓竞争战略，是指企业在面对竞争这一问题上应当干什么，即确定干什么，才能确保企业取得竞争优势。企业可选择的竞争战略一般有三种：成本领先战略、差异化战略、集中一点战略。成本领先战略是指与竞争者生产相同的产品，但追求规模生产，以降低生产成本，从而取得销售价格的优势以获取竞争优势，这一战略又称“航空母舰”战略。差异化战略是指与竞争者生产不相同的产品，即“人无我有”，进而选择不同的目标市场，避开激烈的市场竞争。这是竞争的最高级形式，即达到无竞争的境地，这一战略又称“潜水艇战略”。实施这一战略，当产品投放到市场后，必将引起其他竞争者的仿造，因此，这一战略的出路是：发展成“航空母舰”战略，或制造新的“潜水艇战略”。集中一点战略是指竞争者生产A产品，我也生产A产品，但我的A产品在某一点上就是比竞争者的强，我是站在某一点上生产或销售A产品的，竞争者永远也达不到或很难达到我的这一点，从而取得竞争优势，即“人无我有，人有我新，人新我优”。例如茅台酒，就是站在“国酒”这一点上生产和销售的，别的酒再好，也无法站在这一点上与茅台酒竞争。

商务组织应把市场供求与自身条件紧密结合起来，制定自身的竞争战略，确保企业长期发展。

(七)稳定市场份额与开拓新市场领域

市场份额可以用市场占有率和市场覆盖率两个指标来表示。

稳定市场份额是商务组织生存的基础，开拓新市场领域是商务组织生存与发展的前提。二者在层次上是递进的关系。商务组织的当务之急是稳定市场份额。因为产品或服务能否

最终出售是实现企业利润的关键,只有稳定的市场份额,才能使企业拥有最忠实的顾客,才能有稳定的利润来源。当市场份额稳定后,企业才会以稳定的心态开拓新的市场领域。心态稳定,心智才会不乱;心智不乱,才会有正确的判断;有正确的判断,才会有正确的决策;有正确的决策,开拓新的市场领域才会卓有成效。

商务活动的最终目的是实现企业的盈利目标。企业要实现一定的盈利目标,必须保持与自身生产技术和经营能力相适应的市场份额,同时,还必须不断地开拓新的市场领域,开拓新市场领域的方法有三:扩大原有产品或服务的市场范围,提高市场占有率;开发相关或连带产品和服务的市场领域;开发新产品,拓展新的产品和服务市场领域。这是企业拓宽利润来源,保持旺盛生命力的重要商务活动。

因此,商务组织首先要把精力放在稳定市场份额上,切不可在原有的市场份额还未稳定时,就把精力转投到开拓新市场领域上,否则,新的据点没打下来,原有的根据地也丢掉了。

现实的很多商务活动实践表明:以同等的资金分别投入到稳定市场份额和开拓新市场领域两个点上,从所得的收益来看,前者比后者大。

(八)资本营运与商务风险控制

资本是能够带来剩余价值的价值,资本营运是指资本的筹集和运用的过程。商务活动的核心内容是商品的购销活动,这一活动的实质是资本营运的过程。因此,企业商务活动的集中体现就是科学营运资本,有效达成产权交易,也就是说,如何有效营运资本是企业商务活动的最高形式。古语云:“多财者善贾,长袖者善舞。”据此,商务组织应当善于筹集资本、运用资本,才能使商品流通规模迅速扩张,实现企业“跳跃式增长”。现代经济又称“速度经济”,你的竞争对手在快速地成长,当你发展的速度缓慢时,必将被发展速度快的竞争对手“吃掉”。因此,搞好资本营运是当代商务组织快速发展的重要途径之一。

无论是资本营运还是商品交易,都有着一定的风险,所谓风险,是指事物出现的可能性处于一种不确定的状态。由交易而产生的风险是商务风险,如融资风险、投资风险、采购风险、运输风险、储存风险、销售风险等。

商务活动面临大的风险,可能带来大的收益,也可能带来灾难性的损失。如何有效进行资本营运与控制商务风险,是确保企业盈利的两个重要支点。

二、商务活动的层次

(1) 基本层。为保证生产活动的正常运行所进行的采购、销售、储存、运输等活动,这是微观经济主体最基本的商务活动。

(2) 服务层。为稳定微观经济主体与外部的经济联系及有效开展购销活动所进行的商情调研、商业机会选择、商务洽谈、合同签订与履行、商务纠纷(冲突)处理等活动,这是为生



产和购销服务的商务活动。

(3) 战略层。为保持自身的竞争优势和长期稳定发展所进行的塑造组织形象、制定和实施竞争战略、扩张经营资本、开拓新市场、防范经营风险等活动,这是战略性的商务活动。

将商务活动进行层次划分的重要意义在于使商务工作者明白:第一,商务工作是一个完整的工作系统。由三个层次相互联系、相互制约、相互影响,构成一个完整的商务体系。作为商务活动的管理者,不可忽视任何一个层次、一个环节的作用。任何一个层次、一个环节的失误,都有可能导致整个商务活动的彻底失败。第二,商务工作应当进行主次工作的划分,以达到事半功倍的工作效果。很显然,基本层的工作是重中之重。

三、商务活动的发展趋势

商务的核心内容是商品销售,所以商务活动的发展趋势便是商品销售的发展趋势。商品销售,追求的必然是规模和速度,凡是有利于扩大流通规模和速度的方法,必然成为商务活动的发展趋势。随着新技术的革命和经济竞争的加剧,商务活动的重要性明显增强,商务的组织形式和活动方式也随之发生革命。现代商务的发展趋势如下。

(一)流通形式多样化

企业适应市场快速多变的要求,有针对性地采用多种多样的流通经营形式。

1. 流通组织大型化

流通组织朝着大型化方向发展,原因如下:第一,经济高度发展,出现了大量消费。原来分散的中、小商业企业不能满足大量消费的需要,这在客观上要求出现大批量销售的流通组织。第二,为了在商业竞争中取得优势,必须实现规模销售。现实生活中,批发公司、百货公司、超级市场、连锁商店,其规模越来越大,销售额也越来越高。沃尔玛这一流通组织在世界范围内以超级市场加连锁的方式,在美国《财富》杂志世界 500 强排名中,连续 5 年荣登榜首。

2. 批发形式多元化

批发是对大宗商品进行集散的活动。批发的对象是经销商,一般是下一级批发商或零售商,再由零售商转售给最终消费者。批发企业是流通环节中第一层次的企业,一般不从事零售业务,但现在很多批发企业往往也从事着零售业务,出现了批兼零的状态。为了加速商品流通,批发多元化成了基本的趋势。以美国为例,其批发商业主要有四种形式:一是专职批发商,包括完全职能批发商和有限职能批发商;二是代理商和经纪人;三是生产厂家销售分支机构和办事处;四是其他批发商业组织,包括农产品收购批发商和拍卖行等。不同的批发形式均在市场竞争中发挥着优势,拓展自己的生存空间。我国的批发业已高度呈现这一趋势,在商品流通领域发挥着重要的、积极的作用。

3. 零售形式多样化

零售业是直接面对消费者进行商品销售的行业,是流通领域中第二层次的企业,一般不从事批发业务,但现在很多零售企业往往也从事批发业务,出现了零兼批的状态。零售形式多样化的原因是:商品品种繁杂、消费者需求差异性大。零售形式多样化的表现是:从经营商品来看,有专业商店、百货公司、超级市场、方便商店、综合商店等;从价值特点来看,有廉价商店、仓库商店等;从有无店铺来看,有店铺零售商和无店铺零售商(网上零售商);从管理形式来看,有独立零售商、连锁商店、消费合作社和商业集团等。这些零售形式在营业面积、商品种类、硬件环境、服务方式、商品价格等方面各具特点。

流通形式多样化这一商务活动的发展趋势提示我们:无论在流通的哪一环节(批发或零售)从事经营活动,都要适应流通组织大型化的发展趋势,从线上、线下两个方面拓展业务以壮大流通组织。

(二)商事组织联合化

商事组织联合化的原因在于流通领域的竞争和垄断都逐渐加剧,为了增强综合竞争能力及实现规模效益,走联合化的趋势已成必然。联合化的最大优势在于:可以最大限度地进行资源优化配置,在资金、设备、信息等经营要素方面发挥更大、更强的优势。目前联合化的形式表现为以下几方面。

1. 工商一体化

工商一体化方式是企业兼顾生产、销售双重职能,实行市场调查、产品设计、生产制造、市场销售、售后服务全覆盖,可分为以下几种类型。

(1) 以“生产联合公司”为中心建立起来的工商一体化。它是控制批发和零售环节的专门系统。

(2) 以“大商业公司”为中心,由该公司投资设厂,使有关厂家拥有股份,并由这些厂家为其供货的工商一体化。

(3) 通过一系列合同实行的一体化经营。如由批发商发起,通过签订合同,由若干独立的零售商自愿参加的一体化系统。

(4) 以连锁商店为形式的横向一体化经营。

从现实发展来看,以连锁商店为形式的横向一体化经营已成为工商一体化的主流。

2. 跨国一体化

跨国一体化是指企业根据国际市场的需要和自身可能,把相关行业有机结合起来,形成经济实体,进行生产、销售、服务、国际化经营。跨国一体化包括如下类型。

(1) 工贸结合型跨国经营。工业企业以其生产规模、科技开发的强大实力与贸易公司的市场信息、销售网络优势相结合,组成强大的工贸集团参与竞争。

(2) “五位一体型”跨国经营。这一趋势是适应国际竞争的需要而产生的,其特点是:



以产品为基础,以科技为主体,以贸易为纽带,以金融为后盾,以服务为辅助,实现多功能优势互补,形成巨型公司,参与国际经营大循环。在国际经济一体化、无贸易保护的背景下,“五位一体型”跨国经营的组织会愈发的重要。

(3) 综合商社。综合商社(*general trading company*)是一个以贸易为主体,多种经营并存,集贸易、金融、信息、综合服务与服务功能于一体的跨国公司组织形式,是集实业化、集团化、国际化于一身的贸易产业集团。其基本特点有:第一,以贸易为窗口,以产业资本、金融资本为依托,具有交易、金融、信息等多种功能;第二,部门专业化和经营综合化相结合,大规模、大批量经营,追求低成本、低风险、高利润;第三,实现内贸和外贸相结合,连接国内外市场。

日本综合商社,作为一种具有独特机能的贸易组织,在战后日本的高速增长时期,曾发挥其综合性经营机能,为推进“贸易立国”国策,实现流通效率化和经济领域的开发,振兴本国贸易做出了巨大贡献并因此享誉世界。

20世纪90年代,随着我国经济体制由计划经济向市场经济的全面转轨,我国曾效仿日本综合商社的模式,在政府主导下打造过一些典型的商社,如中华集团、浙江物产等。但后来因为不适应中国的经济发展,相继被兼并或者破产,这说明我国办综合商社还没有领会综合商社的精髓,如今,我国设立综合商社的条件(如政府调控能力、贸易基础组织、经营动机等)已经具备,适时打造以贸易为主体、兼具多功能的综合商社已成为时代的迫切要求。

(三)销售方式多样化

企业对目标市场、目标顾客的消费要求划分得越来越细,只有这样才能不断适应消费者的变化需求,为消费者提供适销对路的商品。据此,在日益剧烈的商业竞争中,依据满足消费需求的不同,销售方式也要作相应的调整,使销售方式呈现出多样化的趋势。其主要表现在:第一,更新改造型的销售方式,即在巩固原有店铺销售的基础上,进行某些经营方针、经营环境改良,使之适应新的市场竞争;第二,填齐补缺型的销售方式,即在充分掌握市场变化信息的基础上,寻找市场空当,以销售方式的变换来吸引顾客;第三,推陈出新型的销售方式,即摒弃传统销售模式,以一种崭新的经营环境、观念来吸引顾客;第四,引导潮流型的销售方式,即依据商业自动化、信息化发展的特点,开辟符合未来型商业主流方向的销售方式。

商务实践中,依据不同类型的企业、不同的商品、不同的销售对象,需要采取不同的销售方式。可选择销售方式有:①按商品所有权的转移来划分,有经销方式、自销方式、代销方式、代理制;②按商品销售方法的不同来划分,有门市销售、会议销售、展览销售、上门销售;③其他销售方式,如函电销售、信贷销售、网上销售等。企业应根据自身经营状况、产品特点、市场状况和经营管理体制以及政策规定,选择有利于企业发展的销售方式:可以采取以一种方式为主、多种方式并用的办法,也可以采取灵活多样的销售方式,

以增强企业在市场竞争中的应变能力和竞争能力,不断扩大销售。

(四)经营战略多角化

经营战略,是指企业面对激烈变化的环境,严峻挑战的竞争,为谋求生存和不断发展而做出的总体性、长远性的谋划和方略,是企业家用来指挥竞争的经营艺术。多角化经营战略(strategy of diversification)又称为多元化经营战略,亦称多角化增长战略(diversification growth strategies)、多产品战略,是企业发展多品种或多种经营的长期谋划,实质上是企业在区位结构、行业结构、商品结构等环节上进行全方位开发,属于开拓发展型战略。

经营战略实行多角化的原因,从社会原因看是:社会需求的发展变化、新技术革命对经济发展的作用、竞争局势的不断演变;从内部原因看是:企业资源未能充分利用、企业本身具有拓展经营项目的实力、企业家的个性。

实施经营战略多角化可以达成以下目的:第一,分散经营风险。如果企业经营范围较宽、产品多样,则企业抗击市场风险的能力将大大增强。第二,争取协同效应。因协作的作用,两个(或两个以上)事物结合在一起,能产生大于两个(或两个以上)事物简单加和的效果,即“ $1+1>2$ ”,这就是所谓的协同效应。多元化发展能帮助企业获得管理、广告、商誉、销售等各方面的协同效应,使企业的人员、设备、资源的生产效率得到提高。另外,多元化经营可以让企业获得批量采购原材料、设备等的规模经济,使企业获得成本优势。第三,充分利用富余资源。企业特别是大型企业,在发展过程中,因科技水平的提高、人员素质的提升、管理理念和方法的改进、企业发展方向的变化等,一般都会产生大量的富余资源,包括设施设备等有形资源、信誉等无形资源以及人力资源等。这些富余的资源如果没有得到充分利用,就会造成企业大量人、财、物的浪费,成为企业的负担。如果企业采取多元化经营战略,这些富余的资源就能得到充分利用,可为企业创造更多的效益。

经营战略如何实行多角化?西方学者鲁梅尔特(R.R.Rumelt)给出了基本思路。梅尔特采用专业比率、关联比率、垂直统一比率等三个量的标准和集约——扩散这一质的标准,将多角化经营战略分为专业型、垂直型、本业中心型、相关型、非相关型五种类型:①专业型战略。企业专业化比率很高(在95%以上者),称为专业型多角化战略,这是把已有的产品或事业领域扩大化的战略,如由超级商场分化而来的自我服务廉价商店、小型零售店、百货店等。②垂直型战略。某种产品的生产,往往只取从原材料生产到最终产品销售整个系统中的一个阶段,而每个阶段都有其完整的生产体系。垂直型战略就是或向上游发展,或向下游渗透。如一个轧钢厂生产各种钢材,采取垂直型多角化战略,进一步向上游发展,投资发展炼钢、炼铁,甚至采矿业。③本业中心型战略。企业专业化比率较低的多角化战略(在70%~95%之间),称为本业中心型战略。即企业开拓与原有事业密切联系的新事业而仍以原有事业为中心的多角化战略。④相关型战略。企业专业化比率低(低于70%),而相关比率较大的多角战略。一般来讲,多角化战略的核心是经营资源。实行相关型多角化战略就是利用共同的经营资源,开拓与原有事业密切相关的新事业。⑤非相关型战略。企业相关比率很低,也就是企业开拓的新事业与原有的产品、市场、经营资源毫无相关之处,所



需要的技术、经营资源、经营方法、销售渠道必须重新取得。

(五)经营手段现代化

经营手段现代化是指将现代科技革命成果应用于商流、物流、信息流,使其快速、高效、协调运转,以实现企业经营目标。“二战”后,随着科学技术的发展,商业的现代化程度空前提高,经商手段和方式发生了深刻的变化。经营手段现代化高度体现在互联网、物联网、通信技术的应用上。

互联网、物联网、通信技术的高度发达,极大地促进了商品流通规模和速度。现在,消费者足不出户进行网上购物,快捷的物流系统使商品2~3天即可送达消费者手中;全覆盖的通信工具保证了商流和物流的畅通无阻。

近年来,中国网购比重不断提升,2012年网购销售额占社会消费品零售总额比重接近6%,对传统零售企业渠道已经产生明显的替代作用。从艾瑞咨询提供的数据看,服装网购占全部服装零售额比重连年快速攀升,2011年已达到14.30%;3C和家电也面临同样的情况:2011年3C和家电网购交易额分别占到其品类全部零售额的15.6%和6.3%,并且上升趋势还将继续;此外,化妆品网购占比也于2011年达到16.3%。因此,商家必须学会使用现代化的经营手段,否则将会被淘汰。

第三节 现代商务组织

一、商务组织的定义

商务这一概念包含于“商事”这一概念之中,即商事活动含有商务活动。商事活动是指自然人和法人所从事的全部商品生产和商品交换活动,包括以盈利为目的的一切生产、服务和交换活动。商事组织包括企业、银行、旅店、酒店、保险公司、服务公司等各种营利性组织。商务活动是指以交换为中心的全部活动。因此,商务组织是指商事组织中从事交易活动的一个职能部门和专门媒介商品交换的商业组织。由此可见,商务组织有两种表现形式:一是商事组织中从事交易活动的一个职能部门,由此可看出,任何商事组织中均含有商务组织;二是专门从事媒介商品交换的商业组织,也就是商业企业。商务组织的核心职能是从事商品交换,商务组织是商务活动的主体。

二、现代商务组织的基本形式——企业

(一)企业的概念

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要并盈利,进行自主经营,

实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。据此可看出企业具有如下特点。第一,经济性。企业是将一定的生产资料和劳动力聚结在一起从事生产、流通、服务等活动的经济组织。第二,营利性。企业是以盈利为目的的独立商品生产经营者。没有了营利性,企业便没有存在的基础和理由;独立性是确保营利性的前提条件;企业的独立性体现在自主经营、独立核算上。所谓独立核算,是指企业有自己独立的银行账户,有自己可支配的自有资金。第三,法人可能性。一般来说,企业是法人,但个人独资企业、合伙企业不是法人,只有公司才是法人。我国绝大多数企业一般采取公司形态,因此,只能说企业具备法人的可能性。

企业是现代商务活动的基本单位和基本组织,也是市场活动最重要的主体,是市场机制运行的微观基础。企业是一个历史概念:在封建社会及以前的社会,人类社会没有企业这个名称,当人类发展到资本主义社会时,企业这个名称才应运而生。企业在客观上有大、中、小之分,但只要是企业,就要有一定的组织体系和规模,按一定的章程来运作。

(二)企业的类型

依据企业开展商务活动的性质、特点、规模,商务活动的类型,以及所在国家、地区法律的规定,可以将企业分成多种组织形式。在我国,依据企业的组织形式,将企业分为个人独资企业、合伙制企业和公司制企业。

1. 个人独资企业

个人独资企业是指在中国境内依法设立的,由一个自然人投资,财产为投资人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业有如下特征。

(1) 自然人属性。个人独资企业是由一个自然人投资的企业。个人独资企业的投资人必须为一个具有中国国籍的自然人,国家机关、国家授权投资的机构或者国家授权的部门、企业、事业单位都不能作为个人独资企业的投资人,外商独资企业也不能作为个人独资企业的投资人。个人独资企业本质上属于自然人企业,而非法人企业。虽然个人独资企业是独立的民事主体,可以用自己的名义从事民事活动,但个人独资企业不具有法人资格,无独立承担民事责任的能力,它的民事责任是由投资人个人承担的。

(2) 责任无限性。投资人可以以自有财产出资,也可以以家庭财产出资。如果是以家庭财产出资,必须在进行工商登记时明确说明。当企业的资产不足以清偿到期债务时,投资人应当以自己个人的全部财产(如果是以家庭财产出资,则以家庭全部财产)用于清偿,投资人对个人独资企业的债务负无限责任,因此说:个人独资企业之债,实质是投资人个人之债。个人独资企业即使解散,个人独资企业之债仍不能免除,由投资人个人继续偿还。我国《个人独资企业法》明确规定:个人独资企业自解散之日起 5 年内,债权人未向该投资人主张偿债请求的,该债权消灭。

(3) 机构精简性。个人独资企业一般规模较小,因此内部机构设置简单,经营方式灵活。



从以上个人独资企业的特征可以看到,个人独资企业一般规模较小,内部管理机构简单,容易设立。其优点是决策自由、创办简单、完全所有权。其缺点是本身财力有限、资本筹集困难,企业规模小,经营分散。商业银行一般不会为一个没有声誉的小企业提供有风险的贷款,因此,个人独资企业经济上不够稳定,承担市场风险的能力较差。

2. 合伙制企业

个人独资企业的最大弊端在于资本有限,无法适应大生产、大流通的要求。为了聚集更多的资本,合伙企业应运而生。合伙企业是指依法在中国境内设立的由两个以上的合伙人订立合伙协议,共同出资、共同经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的经济性组织。合伙企业具有如下特征。

(1) 组织性。一个合伙企业至少由两个以上的合伙人组成,并且最少有一个普通合伙人(即对合伙企业的债务承担无限责任的合伙人)。合伙人共同筹资、共负盈亏,可以减小经营风险,增强企业筹资能力,并且有助于提高企业的信誉度;但同时也增加了决策层次,加大经营管理难度。

(2) 协议性。合伙协议是合伙人建立合伙关系,确定合伙人各自权利、义务的重要法律文件,是合伙企业得以设立的前提,也是合伙企业的法律基础。没有合伙协议,合伙企业便不能成立。

(3) 人合性。所谓人合,是指合伙内部人与人之间相互信任,大家具有相同的价值观、信仰,有共同的追求。全体合伙人共同出资、共同经营、共享收益、共担风险,对外承担责任,以全体合伙人的信用为基础。

(4) 责任无限性。普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任,即任一普通合伙人对合伙企业之债,都要首先以其在合伙企业中的财产份额承担责任,当财产份额不足以偿债时,全体普通合伙人将以其个人财产对外承担无限连带责任。对普通合伙企业而言,合伙企业之债,对内是全体合伙人按份之债,对外是全体合伙人的连带之债。

有限合伙企业中的有限合伙人对合伙企业之债,仅以其在合伙企业中的财产份额为限承担责任。

3. 公司制企业

1) 公司的定义及特征

公司是指依法成立、以盈利为目的的,能够以自己的名义行使民事权力、承担民事责任的独立的经济组织。据此可以看出公司具有以下特征。

第一,社团性。即公司通常是由两个或两个以上的股东出资组成,需要一定的组织机构进行运营,具有强烈的组织性——社团性。

第二,法人性。体现在两个方面:一是公司必须依法设立。根据我国现行公司法律规定,我国公司一般采取登记制度,即只要符合设立公司的条件(有确定的注册资本额、公司章程、公司名称、经营地点、明确的经营范围、合理的组织机构、必要的物质条件等),在

工商部门登记即可成立；特殊公司(如三资企业、金融性质的公司等)采取批准加登记制度，即要想设立这类公司，首先必须经政府或相关行政部门核准，取得批准证书后，再去工商部门进行登记。二是公司独立承担责任。即公司以其全部法人财产(非注册资本)对公司的债务承担独立的责任，该责任是无限的。

第三，营利性。公司是从事经济活动的企业法人，既然是企业法人，就区别于行政法人、事业法人、军队法人、宗教法人、社会团体法人，企业法人的最大特点是追求利润，而其他法人则不以追求利润为目的。

2) 公司种类

(1) 以股东的责任范围为标准，可将公司分为无限公司、两合公司、股份两合公司、股份有限公司和有限责任公司。

无限公司是指由两个以上股东组成，全体股东对公司债务负无限连带责任的公司。

两合公司是指由部分无限责任股东和部分有限责任股东共同组成，前者对公司债务承担连带无限责任，后者仅以其出资额为限承担责任的公司。

股份两合公司是指由部分对公司债务负连带无限责任的股东和部分仅以其所持股份对公司债务承担有限责任的股东共同组成。

股份有限公司是指由一定发起人发起设立或社会公众募集设立的，公司资本分为等额股份，投资者以其所持股份对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的公司。

有限责任公司是指由不超过法定人数(1~50人)的股东出资组成，股东仅以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的公司。

(2) 以公司信用基础为标准，可将公司分为人合公司、资合公司和人合兼资合公司。

人合公司是指公司的经营活动以股东个人信用而非公司资本的多寡为基础的公司。无限公司是典型的人合公司。

资合公司是指公司的经营活动以公司的资本规模而非股东个人的信用为基础的公司。股份有限公司是最典型的资合公司。

人合兼资合公司是指公司的设立和经营同时依赖股东个人的信用和公司资本为基础的公司。两合公司即属人合兼资合公司。

(3) 以公司相互之间法律上的关系为标准，可将公司分为母公司与子公司、总公司和分公司。

母公司通常是指拥有另一公司一定份额的股份，或者根据协议能够控制、支配其他公司的人事、财务、业务等事项的公司。

子公司是指一定数额的股份被另一公司控制或者依照协议被另一公司实际控制或支配的公司。特别要注意的是，子公司拥有独立的法人资格，拥有自己的财产，自己公司的名称、章程和董事会，对外独立开展业务和承担责任。但是涉及公司利益的重大决策或重大人事安排，仍由母公司决定。



总公司又称本公司,是指具有独立的法人资格,能够以自己的名义直接从事各种业务活动,并管辖公司全部组织的总机构。

分公司是指在业务、资金、人事等方面受本公司管辖而不具有独立法人资格的分支机构,其民事责任由总公司承担。需要注意的是,分公司能够在本公司授权范围内以自己的名义从事法律行为,有相应的权利能力和行为能力,也可以代表本公司进行诉讼,但行为和诉讼的效力当然及于本公司。

(4) 以公司的国籍为标准,可将公司分为本国公司、外国公司和跨国公司。

本国公司是指按本国法律登记成立的公司。所有依中国法律在中国境内登记成立的公司,都具有中国国籍,属中国公司。特别需要指出的是:“三资企业”(即中外合资经营企业、中外合作经营企业、外商独资企业),均是按照中国法律登记成立的企业,均属本国公司或本国企业。

外国公司是指依照外国法律在中国境外登记成立的公司。依照我国《公司法》的规定,允许外国公司在我国境内设立分支机构,从事生产经营活动,但是外国公司属于外国法人,其在中国境内设立的分支机构不具有中国法人资格,该分支机构在中国境内进行经营活动而产生的民事责任,由其所属外国公司承担。

跨国公司是指由两个或两个以上国家的经济实体所组成,并从事生产、销售和其他经营活动的国际性大型企业。跨国公司主要是指发达资本主义国家的垄断企业,以本国为基地,通过对外直接投资,在世界各地设立分支机构或子公司,从事国际化生产和经营活动的垄断企业。联合国跨国公司委员会认为跨国公司应具备以下三要素:第一,跨国公司是指一个工商企业,组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家内经营业务,而不论其采取何种法律形式经营,也不论其在哪一经济部门经营;第二,这种企业有一个中央决策体系,因而具有共同的政策,此等政策可能反映企业的全球战略目标;第三,这种企业的各个实体分享资源、信息以及分担责任。

现实的商务活动中,公司已成为从事商务活动的最高组织形态。无论是企业集团,还是跨国公司,均没有脱离公司的形态。

第四节 现代商务管理职能与管理原理

一、现代商务管理职能

商务管理的职能就是商务管理者在管理过程中到底要做什么,包括商务管理者的基本职责以及执行这些职责的程序或过程。管理学界的普遍观点认为,管理的职能包括计划、组织、领导和控制,因此,商务管理的职能也是计划、组织、领导和控制。

(一)商务计划职能

商务计划是商务管理的首要职能,它与其他商务管理职能有着密切的联系。商务计划职能既包括确立目标,又包括确定实现这些目标的途径和方法。

1. 商务计划的含义

商务计划是一种预测未来、设立目标、决定决策、选择方案的连续过程,通过有效的商务计划,以期能够经济地使用现有资源,更好地把握未来的发展,获得最大的组织成效。由此可见,商务计划工作主要与未来有关,商务计划工作本身的目的就是力图使商务组织在将来获得最大的成效。正如哈罗德·孔茨(Harold Koontz)所言,计划工作是一座桥梁,它把我们所处的此岸和我们要去去的彼岸连接起来。

商务计划包括“5W1H”,即商务计划必须清楚地确定和描述下列要求。**what(做什么)**:明确商务计划工作的具体任务和要求——目标与内容;**why(为什么做)**:明确商务计划的宗旨、目标和战略,论证可行性,说明为什么做——原因;**who(谁去做)**:规定商务计划中每个阶段由哪些部门负责、哪些部门协助、具体执行者是谁——人员;**where(在何地做)**:规定商务计划的实施地点和场所,了解环境条件和限制,以便安排商务计划实施的空间布局——地点;**when(何时做)**:明确工作的开始和完成的进度,以便有效地控制及对能力与资源进行平衡——时间安排;**how(怎么做)**:制定实施措施,以及相应的规则和程序,对资源进行合理分配和集中使用,对人力、物力、财力进行平衡——手段和方式。

2. 商务计划的特征

商务计划工作是商务管理工作的一个重要职能,是组织、领导、控制等商务管理活动的基础,是组织内不同部门、不同成员行动的依据。其基本特征如下。

(1) 目标性。商务计划的制订总是以一定的组织目标为基础的,任何组织和个人制订商务计划都是为了有效地完成某种目标。商务计划工作为实现组织目标服务。所谓目标,就是在特定的时间完成特定的任务或工作,即希望组织未来达到的状态。

(2) 首位性。商务计划工作在管理职能中处于首要地位,这主要是由于商务管理过程中的其他职能都是为了促进目标的实现,而这些职能只有在商务计划工作确定了目标之后才能进行。因此,商务计划工作先于其他商务管理职能。商务计划工作的首位性还在于商务计划工作影响和贯穿于整个商务管理工作的全过程。目标是组织、指挥的依据,是进行控制的标准。

(3) 普遍性。虽然商务计划工作的特点和范围随着各级管理人员职权的不同而有所不同,但它却是各级商务管理者的共同职能。所有商务管理人员,从最高层到第一线的基层都要从事商务计划工作。当然,商务计划的普遍性中还蕴含着一定的秩序,这种秩序随着组织的性质不同而有所不同,主要表现在商务计划工作的纵向层次性和横向协作性。通常,高层商务管理人员制订战略计划,中层商务管理人员制订战术计划,基层商务管理人员据



此拟定具体的工作计划,从而保证实现组织的总目标。

3. 商务计划类型

商务计划的种类有很多,根据不同的标志对计划进行分类,有利于深刻地了解计划的性质以及分析计划工作的规律和方法。

(1) 按期限分类,商务计划可分为长期计划、中期计划和短期计划。

长期计划通常是指 5 年以上的计划,描述组织在较长时期的发展方向和方针,规定组织各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求,绘制组织长期发展的蓝图。长期计划一般较为宏观、概略和总结。

中期计划介于长期计划和短期计划之间,一般是 1 至 5 年,由中层管理者制订,是组织较长时期内的宏伟蓝图。

短期计划是指 1 年或 1 年以内的计划,具体地规定组织的各个部门从目前到未来的各个较短的时期内,特别是最近的阶段中,应该从事何种活动。

不同组织因其性质不同(如生产周期长短、环境变动程度等),长、短期计划的时间期限和意义也不尽相同。

(2) 按层次分类,商务计划可分为战略计划、战术计划和作业计划。

战略计划是指重大的、带有全局性的谋划。它的作用是为组织设立总体目标和任务。它是组织最基本的计划,也是制订其他计划的依据。战略计划是由高层管理者制订的,具有全局性、长远性、稳定性和综合性等特征。

战术计划(管理计划)是将战略计划中具有广泛性的目标和政策,转变为确定的目标和政策。它是战略计划的实施计划,是在战略计划的指导下制订的,通常按组织的管理职能进行。战术计划由中层管理者制订,往往时间跨度不是很大,比战略计划具体,涉及的范围包括某些职能领域,是从属性的计划。

作业计划是指战术计划的具体执行计划,根据战术计划确定的目标,为各项作业活动制定详细具体的说明、规定或工作流程,是实际工作和现场控制的依据。作业计划是由基层管理者制订的,它具有局部性、短期性、针对性和灵活性等特点。

(3) 按内容分类,商务计划可分为综合计划和专项计划。

综合计划(整体计划)是以整个组织为范围进行的全面计划,是对组织的整体安排,一般指具有多个目标和多方面内容的计划,关联到整个组织或组织中的许多方面。其特点是从整体出发,强调综合性,促使各部门、各环节协调发展。

专项计划(项目计划)是指为完成某一特定重要任务而拟定的计划。例如,某种新产品的开发计划、某项新技术攻关计划、企业扩建计划、办公楼修建计划等。专项计划的特点是内容的单一性、具体性、新颖性和挑战性。

4. 商务计划的制订方法和技术

目前比较成熟的制订商务计划的方法有:滚动计划法、甘特图法、计划评审技术。

1) 滚动计划法

(1) 滚动计划法的含义。

滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法。其特点是：根据计划的执行情况和环境变化情况，定期修订未来的计划，并逐期向前推移，将短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来制订计划。

(2) 滚动计划法的具体做法。

在商务计划制订时，同时制订未来若干期的商务计划，但计划内容采用近细远粗的办法，即近期计划尽可能地详尽，远期计划的内容则较粗；在计划期的第一阶段结束时，根据该阶段计划执行情况和内外部环境变化情况，对原计划进行修订，并将整个计划向前滚动一个阶段，以后根据同样的原则逐期滚动。滚动计划法适用于任何类型的计划。

(3) 优缺点。

滚动计划法的优点：第一，使计划更加切合实际。由于滚动计划相对缩短了计划时期，加大了对未来估计的准确性，能更好地保证计划的指导作用，从而提高了计划的质量。第二，确保各项计划内容的衔接。由于滚动，使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接，这就保证了能根据环境的变化及时地进行调节，并使各期计划基本保持一致。第三，增强了计划的弹性。滚动计划法能有效避免环境不确定性可能带来的不良后果，从而提高了组织的应变能力。其缺点是计划编制的工作量较大。

2) 甘特图法

(1) 甘特图法的含义。

甘特图(Gantt chart)是在 20 世纪初由美国管理专家亨利·甘特开发的，它基本上是一种线状图：横轴表示时间；纵轴表示安排的活动；线条表示在整个期间上计划的和实际的活动完成情况。

(2) 甘特图法的作用。

甘特图直观地表明：任务计划在什么时候进行，以及实际进展与计划要求的对比。它虽然简单，但却是一种重要的工具，它使管理者很容易搞清楚一项任务或项目还剩下哪些工作要做，并能够评估工作是提前了还是拖后了，或是按计划进行了。

3) 计划评审技术

(1) 计划评审技术的含义。

计划评审技术(Program Evaluation and Review Technique, 通常称为 PERT 或 PERT 网络分析技术)是在 20 世纪 50 年代末开发出来的。PERT 网络是一种类似流程图的箭线图，它描绘出项目包含的各种活动的先后次序，标明每项活动的时间或者相关的成本。

据此定义，对于 PERT 网络，项目管理者必须要考虑的问题有：第一，为了实现目标，要做哪些工作(程序)；第二，确定时间之间的依赖关系；第三，辨认出潜在的可能出问题的环节。



(2) 使用计划评审技术的关键概念和步骤。

为了运用 PERT 网络技术,应该掌握事件、活动和关键路线三个基本概念。所谓事件,表示主要活动结束的那一点;所谓活动,表示从一个事件到另一个事件之间的过程,它要花费时间和资源;关键路线是 PERT 网络中花费时间最长的事件和活动的序列。

开发 PERT 网络可以按以下步骤来进行:第一,确定完成项目必须进行的每一项有意义的活动,完成每项活动都产生事件或结果。第二,确定活动完成的先后次序。第三,绘制活动流程从起点到终点的图形,明确表示出每项活动及与其他活动的关系。用圆圈表示事件,用箭线表示活动,结果得到一幅箭线流程图,这就是 PERT 网络。第四,估计和计算每项活动的完成时间。在理想条件下完成活动所需的时间为乐观时间;以最可能时间表示正常情况下活动的持续时间;以悲观时间表示在最差的条件下完成活动所需的时间。

(3) 使用计划评审技术的优点。

第一,重点突出,兼顾一般。计划评审技术能把整个工程的各项任务的时间顺序和相互关系清晰地表示出来,并指出完成工程的关键环节和路线,使管理人员在制订计划时既可统筹安排,又不失去重点。

第二,优化时间与资源。通过调动非关键路线上的人力、物力与财力,加强关键作业,既可节省资源,又能加快工程进度。借助 PERT 还可以方便地比较不同行动方案在进度和成本方面的效果,因此,PERT 可以使管理者监控项目的进程,识别可能的瓶颈环节,以及必要时调度资源,确保项目按计划进行。

第三,预知风险。计划评审技术可事先评价达到目标的可能性,指出实施中可能发生的困难点和这些困难点对整个任务产生的影响,以便准备好相应的措施,以减少完不成任务的风险。

第四,便于组织和控制。特别对于复杂的大项目,可分成许多子系统来分别控制。

第五,简单易懂。具有中等文化程度的人就能够掌握,对复杂的多节点工作,可以利用已有的软件在计算机上进行优化。

第六,应用范围十分广泛,适用于各行各业。

(二)商务组织职能

1. 组织的含义

组织是按照一定的目标、原则、程序和分工组合起来的人群或团体。组织是一个职务结构或职权结构。组织需具有如下特征:①团体性,组织必须具有一定数量的、自愿加入的成员(这些成员拥有相同的目的和价值观);②目标性,组织必须具有相对明确的目标;③结构性,组织必须具有相对固定的分工和结构,形成一定的层级;④规则性,组织必须具有相对稳定的规则(规章或制度)。

2. 商务组织的作用

(1) 汇集资源力量。个人力量渺小、分散，只有联合起来，互相协作，共同从事某项活动，才能把个人的力量汇集起来。组织就是通过各种形式，把分散的个人汇聚成为集体，把个人力量汇集成为集体力量。

(2) 扩大资源力量。当个体汇集成集体，组织的作用就是要使集体的能力大于组成集体的各个个体的能力之和，即不是简单的 $1+1=2$ ，而是 $1+1>2$ ，这既是对个体能力的放大和超越，也是对集体力量的整合和放大。

(3) 满足需要的交换。每个个体具有不同的需要，组织正好提供了人们交换需要的场所和机会。例如，投资人和劳动者可以在一个企业组织中共存，是因为他们可以在同一企业中交换各自的需求。投资人投入的是资金，获得的是利润；劳动者投入的是劳动，获得的是报酬。这种相辅相成、平等互换的关系，满足了双方的需要。

(4) 促进学习。随着社会的发展、竞争的加剧，组织必须成为学习型组织才能具有持久的竞争力。促进学习是组织的又一作用。组织不仅是人们工作、取得收益、获得安全感和心理满足的场所，还是人们通过学习不断提高的场所。

(5) 维持社会发展。组织把不同的个体联系在一起，同时众多的组织又把不同的人群联系在一起。经济组织、政治组织、群众组织等组织形式使得社会众多成员有了归属感，其活动得以协调。于是，社会的稳定状态得到维护，在稳定状态得到维护的同时，社会发展有了可能和基础。

3. 商务组织的类型

按照不同的标准，可以把商务组织分为以下不同的类型。

(1) 按照组织在社会再生产过程中存在的环节划分，可以将商务组织分为生产领域的商务组织、流通领域的商务组织和服务领域的商务组织。

(2) 按照组织在流通领域中存在的环节划分，可以将商务组织分为批发组织和零售组织。

4. 商务组织设计

1) 商务组织设计基础

商务组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。为完成这两个任务，设计者要做好职务设计与分析、部门划分、组织结构的形成三方面的工作。

组织设计的依据主要有：战略、环境、技术、规模、组织所处的发展阶段。

组织设计的原则主要有：因事设职与因人设职相结合；权责对等；命令统一。

2) 组织结构类型选择

组织结构是一个组织内各构成部分及各部分间所确立的关系。常见的组织结构有：直线型结构、职能型结构、直线职能型结构、矩阵型结构、事业部型结构、网络结构、集团



控股型结构。

5. 商务组织人员配备

人员配备是为组织的每个岗位配备适当的人。

通过人员配备,可以实现以下作用:使组织的每个岗位都有合适的人选;为组织的发展培养管理力量;维持成员对组织的忠诚;留住人才;使每个人的知识和能力不断发展。

人员配备的主要工作内容有:确定人员需要量;选配人员;制订和实施人员培训计划;人员考评。

人员配备应遵循的原则是:因事用人;因材适用;人事动态平衡。

(三)领导职能

1. 领导与管理

领导一词具有名词和动词两种属性。作为名词的“领导”,其含义是指领导者本身,即一种类型的管理人员;作为动词的“领导”,其含义是指领导者所从事的活动,或者说作用于被领导者的一种活动。

领导与管理有着密切的关系。从表面上看,领导者所从事的活动就是管理活动。一个组织的管理者往往也就是这个组织的领导者。因此,人们在日常工作中,常常把“领导”与“管理”混为一谈。但事实上,领导与管理有共性,也有着本质的区别。共性体现在行为方式与权力构成上。从行为方式看,领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动,实现组织目标的过程;从权力构成看,两者都是组织层级的岗位设置结果。区别体现在行使权力的基础有所不同。管理是建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上,对下属命令的行为;领导则是可能建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上,也可能更多地建立在个人影响力和专长权以及模范作用的基础上。因此,一个人可能既是管理者,也是领导者,而领导者和管理者两者分离的情况也会存在。

2. 领导的含义与作用

领导的作用取决于对领导含义的理解。所谓领导,就是调动、引导、推动和鼓励部下为实现目标而努力的过程。这一定义包括以下三个要素。①追随者。领导者必须有部下或追随者。②个人影响力。领导者拥有影响追随者的能力或力量,既包括组织赋予的领导者的权利和职位,也包括领导者个人由于品德和才能所产生的影响力。③组织目标。领导的目的是通过影响部下来达成组织目标。

在这种含义基础上,领导的作用是指领导者在调动、引导、推动和鼓励部下在为实现组织目标而努力的过程中,产生指挥、协调和激励三方面的作用。

3. 领导方式

领导方式是一个领导者怎样领导的问题，大体上有三种类型：专权型领导、民主型领导和放任型领导。专权型领导是指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是自己一个人的事情。民主型领导是指领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽、合作一致地工作。放任型领导是指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由，他的职责仅仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系，以利于下属的工作。

4. 领导艺术

领导既是一门科学，也是一门艺术。领导工作是科学，是指领导工作是有科学规律可循的；领导工作是艺术，是指领导工作是富有创造性的工作。领导艺术是一种富有创造性的领导方法的体现。一般而言，领导艺术包括授权艺术、决策艺术、会议艺术、用人艺术等。

1) 授权艺术

授权是指上级主管委授给下级一定的权利和责任，使下属在一定的范围内，有相当的自主权、决定权，授权者对被授权者有监督权，被授权者对授权者有报告和完成相应工作的责任。

授权过程一般有三种情况。一是授权留责——这是正常的授权；二是权责均授——这是不正常的授权；三是只授责，不授权——这是错误的授权。因此，授权中一条重要的原则是，领导者把一部分权利和责任授予下属后，领导者依然负有责任。

为了确保任务的完成，领导者授权时应当遵循必要的授权原则。

第一，因事择人，视能授权。

第二，授权之前，应当对被授权者进行严格的考察。

第三，必须向被授权者明确交代任务目标及权责范围。

第四，授权者只能对直接下属授权，而不应越级授权。

第五，涉及组织全局的问题，不可轻易授权。

第六，授权者对被授权者应保持必要的监督。

2) 决策艺术

决策是管理的核心，管理是由一系列决策构成的，管理就是决策。作为管理者，必须根据组织发展目标，科学地、正确地决策，因此必须十分注意讲究决策艺术。决策艺术体现在决策时应灵活、系统地遵循以下原则。

第一，系统原则。应用系统论的观点进行决策。

第二，可行原则。决策应遵循事物发展变化的客观规律，在操作过程中，充分考虑有利条件与不利因素，理性地估量机会，正确地确立决策目标，选择较为合理的、较优的实施方案。



第三,信息原则。信息是决策的前提条件。掌握大量的、可靠的、高质量的信息是决策科学化、最优化的重要条件。

第四,民主原则。在决策实施的过程中,领导者充分听取各方面意见,尤其是专家、学者的意见,是决策科学化、最优化的重要保证。

第五,效益原则。决策必须以提高效益为中心,实现经济效益与社会效益、长期效益与短期效益、全局效益与局部效益的有机结合。

3) 开会艺术

作为领导者,因工作需要,经常召集各种会议研究、讨论许多问题,做出许多决定,指导下属工作。

会议有许多功能,主要有:会议是整个社会或整个组织活动的重要反映,也是与会者在组织中、在社会上的身份、地位、影响力及所起作用的表示;会议是集思广益的重要场所;会议对每个与会者将产生一种约束力;会议是显露人才、发现人才的重要场所。

开会的艺术主要体现在:不开无准备的会议;开短会,不开长会;准时开会,不拖拉;注意合理安排议题的先后次序。

4) 用人艺术

王夫之说:“能用人者,可以无敌于天下。”可见,用人应是领导者的看家本领。精于领导艺术的领导者,其下级总是劲头十足,同级乐于配合,上级大力协助;不擅领导艺术的领导者,则下级怀才不遇,同级不愿与之合作,上级感到头疼,不好领导。

用人艺术集中体现在以下用人原则上。

(1) 要善于调动他人之长。坚持用人所长;正确对待他人之短。知人者智,自知者明。

(2) 要尊重他人的职权。做到用人不疑、疑人不用;尊重上级;同级之间要做到权力不争、责任不让,通力合作。

(3) 领导者要宽严并济。领导者律己要严,绝不做损害别人和集体之事,绝不做为自己谋私利之事;领导者要忠诚待人,令人乐于与之亲近;宽严并济并不是无原则地迁就,对待别人的错误,一定要和风细雨地指出,直到心悦诚服地接受,并给人改正的机会。

(四)控制职能

1. 控制的内涵

控制主要是组织在动态环境中为保证完成既定目标的实现而采取的检查 and 纠正偏差的过程。在这一概念中,揭示了以下问题。①组织环境的不确定性。组织必须通过控制来及时了解环境变化的程度和原因,对原计划和目标采取有效的调整和修正。②控制有很强的目的性,即控制是为了保证组织中各项活动按照计划进行,最终实现组织目标。③控制是通过“监督”和“纠偏”来实现的。④控制是一个过程,是一个发现问题、分析问题、解决问题的过程。在实际工作中,无论计划制订得如何周密,由于各种各样的原因,人们在执行过程中都会或多或少地出现偏差。管理中的控制职能就是要及时地发现问题,并且深

入了解实际情况,找出原因,提出解决问题的措施。⑤控制职能的完成需要一个科学的程序。实现有效控制必不可少的三个步骤是制定控制标准、衡量实际工作和纠正偏差。

2. 控制的作用及基本过程

控制是管理工作的重要职能之一,是管理过程中不可分割的一部分,是组织各级管理人员的一项重要工作内容。控制是保证企业计划与实际作业动态相适应的管理职能,没有控制就难以保证一切活动按照计划进行。一个有效的控制系统可以保证各项活动朝着达到组织目标的方向进行,而且控制系统越完善,组织目标就越容易实现。

控制的基本过程:制定控制标准、衡量实际工作、鉴定并矫正偏差。

3. 控制方法

企业管理实践中,管理人员除采用现场巡视、监督或分析下属提供的工作报告等手段进行控制外,还经常借助预算控制、比率分析、审计控制等方法进行控制。

(1) 预算控制就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动,以保证各种活动或各个部门在充分达到既定目标、实现利润的过程中对资源的利用,从而费用支出受到严格有效的约束。预算内容主要涉及:收入预算、支出预算、现金预算、资金支出预算、资产负债预算。

(2) 比率分析就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比,形成一个比率,从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。常用的有财务比率和经营比率。

财务比率可以帮助我们了解企业的偿债能力和盈利能力等财务状况,主要有:流动比率(流动资产与流动负债之比)、负债比率(总负债与总资产之比)、盈利比率(企业利润与销售总额或全部资金等相关要素的比例关系,如销售利润率、资金利润率等)。

经营比率也称为活力比率,是与资源利用有关的集中比率关系,反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用,主要有:库存周转率(销售总额与库存平均价值的比例关系,反映了销售收入相比库存数量是否合理)、固定资产周转率(销售总额与固定资产之比,反映了单位固定资产能够提供的销售收入)、销售收入与销售费用的比率(表明单位销售费用能够实现的销售收入)。

(3) 审计控制。审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定,以判断其真实性和可靠性,从而为控制和决策提供依据。

依据审查主体和内容的不同,可将审计分为以下三种类型。

外部审计:是由外部机构(如会计师事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。外部审计人员需要抽查企业的基本财务记录,以验证其真实性和准确性,并分析这些记录是否符合公认的会计准则和记账程序。

内部审计:是由企业内部的机构或财务部门的专职人员独立进行的。它不仅兼有外部审计的目的,还要分析企业的财务结构是否合理;不仅要评估财务资源的利用效率,还要



检查和分析企业控制系统的有效性;不仅要检查目前的经营状况,还要提出改进这种状况的建议。

管理审计:是利用公开记录的信息,从反映企业管理绩效及其影响因素的若干方面将企业与同行业其他企业或其他行业的著名企业进行比较,以判断企业经营管理的健康程度。该方法虽然可以组织内部的有关部门使用,但为了保证某些敏感领域得到客观的评价,企业通常会聘请外部专家来进行。

二、现代商务管理原理

原理是揭示自变量与因变量之间恒常不变的关系式,即要揭示自变量与因变量之间的规律。管理原理是指对管理工作的实质内容进行科学分析总结而发现的基本规律,透过对现实中纷繁复杂的管理现象的抽象,对各种管理规律进行高度的概括,因而对现实的管理活动具有普遍的指导意义。

根据原理的基本定义,管理原理可描述为:管理效率(果)= f (人本,系统,效益,责任)。其中,管理效率为因变量,人本、系统、效益、责任分别为四个自变量,两者之间有着必然的因果关系。每个自变量与管理效率(果)的关系又可分别表述为以下四个基本原理。

(一)人本原理

人本原理是指管理的一切活动要以人为核心,以调动人的主观能动性和创造性为出发点。管理理论发展到20世纪末才充分认识到这一原理。在传统工业社会时代,人被视为机器的一部分或一种工具,只要采取“胡萝卜+大棒”的政策,人就会在外在刺激之下努力工作。此时人的主观能动性和创造性丝毫没有考虑到。到20世纪中后期,知识经济逐渐成为社会发展的主流趋势。知识经济以人的知识和创造性为核心要素,管理理论开始充分认识到了这一客观社会现实,并进行了归纳和总结。在知识经济社会,人不仅会受外在的物质待遇和奖惩制度的影响,而且会具有极强的主观能动性,实现自身价值和成就一番事业的动力会推动人努力地去工作。人本原理的主要内容如下。

1. 人是管理的主体

管理活动的对象包括人、财、物、技术、时间、信息等基本要素。在这些要素中,只有人是管理的主体,其他要素都是管理的客体。虽然在一定意义上人也是管理的客体,但首先它是作为管理的主体而存在的。从一般角度来看,激发人的积极性和主动性是管理的首要问题。现代管理理论和大量管理实践都表明,对任何一个组织的管理,都要贯彻人本原理,而贯彻这一原理的首要问题就是如何调动人的积极性和主动性。而要调动人的积极性和主动性,就必须从存在千差万别的人的内在需求出发,结合管理的情境,运用不同的手段和方法进行人本管理。在现实管理实践中,待遇、感情、晋升、授权、培训等手段都会被用来调动员工的积极性和主动性。

2. 有效管理的关键是员工参与

员工对工作的满意感不仅来自工作条件、工作环境、工作待遇等外部因素,而且更为重要的是来自员工参与工作本身的成就感和成长感。要想让员工对工作总是充满主动性和创造性,让员工参与管理是一个很好的方法。员工参与管理以后,管理者不是自上而下地发号施令,而是鼓励员工对自己的工作负责,勇于探索、敢于尝试,同时,通过培训和教育不断提升员工的工作心态和工作技能,使员工更有能力积极参与到工作之中。让员工参与到工作中有许多形式,比如有权力决定工作时间和工作地点、对工作方式拥有发言权、工作丰富化、参与到工作决策之中等。

3. 管理是为人服务的

管理是以人为中心的,是为人服务的,最高目标是为了实现人的全面发展。在组织中,管理者一方面以制度和职权为条件,利用监督、约束、强制和惩罚等手段对组织成员进行管理;另一方面,他们也会以情感和文化为基础,使用尊重、激励、引导和启发等方式进行管理。人本原理更加提倡在组织中进行民主管理、自我管理和文化管理。人本管理不仅强调如何以柔性的方式来管理员工,而且主张善于发现人才、培养人才和合理使用人才。在人才管理领域中,人本原理要求管理者在工作中能实现人岗匹配、人尽其才、才尽其用的目标。

(二)系统原理

系统原理是指任何一种组织都可视为一个完整的开放的系统或某一大系统中的子系统。企业属于整个社会大系统中的一个子系统,如果把企业简单地视为一个生产加工单位,那么它的输入端和输出端都与整个社会大系统密切相连。输入端需要从企业之外的社会大系统中获取原材料、零部件、劳动力、资本、技术等要素投入到生产中;输出端则是把生产加工的产品或创造的服务投入企业之外的社会系统中来满足顾客或用户的需求,从而获得资金回报或声誉回报。企业内部本身也存在着许多子系统和亚系统。比如一个典型的大中型工业企业系统通常包括研发子系统、生产子系统、销售子系统、财务子系统和信息子系统等。依据系统原理的含义,我们可将系统原理的外延分解为以下内容。

1. 整体性原理

整体性原理是指系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系,以整体为主进行协调,要求局部服从整体,使整体效果为最优。整个系统是由不同的要素构成的,但整体并非部分或要素之和,整体可能大于各个部分之和,也可能小于各个部分之和。当企业中各个部门之间群策群力、资源共享、优势互补时,整个企业的系统功能就会优化,从而实现整体功能大于部分之和;当企业中各个部门之间相互争权夺利、对责任相互推诿时,整个企业的系统功能就会出现退化,此时整体功能可能小于各个部分之和。管理者必须要善



于协调局部和整体之间的关系,保证局部之间能够实现有效协同。

2. 动态性原理

系统作为一个不断运动着的有机体,其稳定状态是相对的,运动状态是绝对的。在外部环境的影响和作用之下,系统总是存在着变化的状态。特别在今天知识经济的时代,变化成为唯一不变的主题。企业是社会经济系统中的一个子系统,它为了更好地在变化的市场环境中生存和发展,必须不断地完善和提升自己的系统功能,即从外部以低成本获取高质量的资源,在内部加快把投入品转化为产出品速度,然后把高质量的产品或服务以最便捷的方式送到顾客面前以满足顾客的需求。为此,企业内部的系统必须要进行不断的调整和变革,包括企业的产品结构、工艺过程、生产组织、管理机构、规章制度等,都必须做到与变化的环境相适应。

3. 开放性原理

任何系统都具有开放性特点,不存在一个与外部环境完全没有物质、能量、信息交换的系统。从理论角度来看,完全封闭的系统其熵(体系的混乱程度)将逐渐增大,活力逐渐减少,最终将会消灭。任何有机系统都是耗散结构(耗散结构是自组织现象中的重要部分,它是在开放的远离平衡条件下,在与外界交换物质和能量的过程中,通过能量耗散和内部非线性动力学机制的作用,经过突变而形成并持久稳定的宏观有序结构)系统,系统通过与外界不断交流物质、能量和信息获得生存的基础和动力。并且只有当系统从外部环境获得的能量大于系统内部消耗散失的能量时,系统才能不断克服熵,从而不断发展壮大。对于企业系统来说,环境中总是蕴含着大量丰富的能量和信息。

(三)效益原理

效益原理是指组织的各项管理活动都要以实现有效性、追求高效益作为目标。现代管理学大师彼得·德鲁克认为:作为管理者,不论职位高低,都必须力求有效。管理者的“有效”即指管理者通过自己的付出和投入,帮助组织实现良好的绩效和结果。对企业管理者来说,最主要的有效性是指能帮助企业节省成本,创造更多的利润。现实中除了管理水平会影响企业效益之外,科技水平、资源消耗和占用的合理性等因素都会产生直接或间接的影响。管理者应该充分发挥管理功能,利用先进的科技工具,在资源获取、资源配置和资源使用等方面为企业节省更多成本,创造更多的效益。效益原理的主要内容如下。

1. 正确认识效果、效率、效益三者的关系

效果是指人们或组织采取某种行动所带来的各种结果。这些结果是为满足组织内外的各种利益相关者服务的。当结果能满足主要的利益相关者的需求时,说明效果比较好,否则说明效果比较差。比如,企业引入某项先进的生产流水线,管理者希望能推动劳动生产率的提高。可是由于生产工人担心被辞退,因而经常消极怠工,甚至故意破坏先进设备。

结果显然没能达成管理者的初衷，导致引进先进流水线的行为没有取得很好的效果。

效率是指在单位时间内的投入与所取得的效果之间的比率。这个比率经常用来衡量管理水平的高低。比如，要衡量企业的管理水平，就必须考察企业投入的时间、资金、技术、人力等各种资源投入与所获得的产出利润之间的比率。在单位时间里，如果消耗的资源投入越少，获得的效果越好，说明效率越高；相反，则说明效率越低。

效益是某种活动所产生的有益效果及其所达到的程度，是效果和利益的总称，主要包括经济效益和社会效益两个部分。经济效益主要是指用金钱来衡量的各种收益性成果；而社会效益则是指用声誉和名声来衡量的各种收益性成果。对企业来说，经济效益的获得是最根本的，没有经济效益企业就无法生存和发展；企业又不能单纯停留在对经济效益的追求层面上，必须以履行更多的社会责任来体现对社会效益的追求。对社会效益的追求反过来会促进企业经济效益的提高。

2. 树立可持续发展的效益观

可持续发展(sustainable development)是指既满足当代人的需求，又不损害后代人满足需要的能力的发展。我们将其引申为：既满足企业当前需求，又不损害企业将来满足需要的能力。

企业作为一个经济系统，它与自然生态系统密切相连，企业需要从自然界获取各种自然资源作为生产投入品，同时企业的整个生产制造过程可能会对自然生态系统产生各种不好的影响，比如排放废水、废渣、废气等对环境造成破坏。因此随着自然资源的短缺与自然环境的恶化，在企业与自然界之间我们必须树立可持续发展的效益观。此外，在与企业密切联系的经济系统中存在着各种各样的利益相关者。企业在追求自身效益的同时还必须具有长远眼光和全局视野，充分兼顾各个利益相关群体的利益和偏好，否则企业将无法获得长期的生存和发展机会，一遇到危机事件就可能朝夕不保。比如为节省成本，在奶粉中加入对消费者身体健康产生重大影响的三聚氰胺，三鹿集团因为这个危机事件而破产倒闭。总之，对企业管理者来说，无论是从与自然界和谐相处的角度，还是从与其他利益相关者长期共赢的角度来看，都必须树立可持续发展的效益观。

(四)责任原理

责任原理是指在合理分工的基础上明确规定各部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的相应责任。管理过程就是追求责、权、利相统一的过程，职责是特定职位应承担的责任，是行使权力应付出的代价，其本质是一种义务，它是组织维持其正常秩序的一种约束力。它会在数量、质量、时间、效益等方面对组织成员的行为进行规范。职权是为完成工作任务而授予的权力，是支使他人进行工作的一种力量，其本质是一种利益。任何管理者都必须具有一定的职权才能实行真正的管理。在现实上要特别注意职权和职责对等问题。从理论角度来看，职权和职责必须对等，即有多大的职权就应承担多大的职责。



在管理中落实责任原理,必须做好以下几个方面。

1. 明确每个人的职责

在设计组织架构时要重点解决职位设计、权责关系的确定问题,明确这个职位应该做什么,不应该做什么,要承担什么责任,出现任何后果都能找到相关责任部门和责任人。要保证职责分配到人,首先要划清职责界限。在实际工作中,有些责任界限容易搞清楚,而有些则比较困难。一般遵循现场第一责任人制度,在事前确定好每项工作的直接责任人。保证职责内容的具体化,便于检查、考核和奖罚。无法具体化的职责内容不要写进岗位职责说明书中。

2. 授权要恰当

作为一个管理者,能力、时间和精力都是有限的,此外有时出于培养下属和接班人的目的,许多工作都要授权给下级去干。管理者必须要做到善于授权,不必像三国时的诸葛亮那样事必躬亲。领导者通过授权,既能使自己从一些具体事务中脱离出来,专心处理重大事项和进行战略决策,同时也能借此充分调动下级的工作积极性。管理者的授权必须要恰当:授权太少,下级不好开展工作;授权太多,下级缺乏应有的能力,导致无法顺利完成交付的任务,同时也容易失控,影响组织全局。

3. 奖惩要分明、公正而及时

只有职权和职责的划分,而没有完善的考核,也经常会使管理偏离目标,组织失去控制。加强员工工作完成情况的考核,并进行及时公正的奖惩是管理者日常工作中的两个重要环节。在明确的绩效考核标准的指导下,对有成绩有贡献的成员进行及时的肯定和奖励,有助于维持和调动他们的积极性。对于没有按照要求和规定完成工作的员工要进行惩罚。惩罚的目的在于改变员工所表现出来的不利于组织绩效的行为,通过惩罚少数人来教育多数人,从而强化管理的权威。不管是奖是罚,都要做到制度化、规范化,要做到公正和及时,并以提高组织绩效为出发点和归宿。

第五节 商务管理的历史经验和发展趋势

一、商务管理的历史经验

(一)顺应流通革命潮流,选择最佳经销方式

在西方商业发展过程中,已出现过三次“流通革命”,它们都是以新的零售商业组织形态的出现为标志的。所谓“流通革命”,是指新的流通方式较之之前传统的流通方式要产生颠覆性的变化,这种颠覆性体现在:能极大地加速商品流通速度和扩大商品流通规模。这

三次流通革命分别是 19 世纪后期兴盛起来的百货商店、20 世纪 30 年代出现的超级市场和 20 世纪 60 年代后期兴盛起来的连锁商店。但这三次“流通革命”的背景和影响远远超过了零售商业的范围。19 世纪后期,资本主义由自由竞争向垄断竞争过渡,大规模的生产体系初步形成,这就要求有相适应的市场销售系统,在这个背景下,百货商店产生了。由于百货商店大多采取了股份公司的形式,资金雄厚和对零售市场实行垄断,从而改变了过去零售领域零星小资本经营依赖于批发的状况,使整个商业体系发生了革命性的变革,既适应了消费者大量购买的需要,又使产业资本的作用更为明显。20 世纪 30 年代超级市场在美国出现,由于它采取了自我服务的销售方式和电子计算机等先进技术手段,从而开始了商业现代化的进程,比之百货商店更能适应大生产和广大消费者的需要。20 世纪 60 年代后期连锁商店的广泛发展,一方面是因为资本积累和集中的需要,另一方面则因垄断产业资本始终都排除商业的倾向,而连锁形式有利于他们直接控制零售商。

综上,“三次流通革命”不仅使产业资本侵入流通领域,而且通过连锁化,朝着产销一体化的方向发展。“三次流通革命”同时表明:商业经销方式是不断发展变化的,企业开展商务活动要善于掌握这种变化规律,选择最有利于扩大销售的经销方式。

(二)重视跨国经营,开拓世界市场

跨国化是当代经营的一个重要趋势,企业要发展,要拓展商务领域,不能无视跨国化的潮流。因为市场经济发展的内在要求必然是市场无限扩张,直至全球,形成生产要素的跨国性配置。随着国际分工的发展和分工体系的形成,各国在经济上的相互依赖程度空前提高,特别是科技、交通、运输、通信、信息事业的巨大进步,使商品流通成为世界经济领域中变化最为突出的领域。跨国公司已经成为世界经济舞台的主角,它通过市场在全世界范围内调集和配置资源,通过公司内部的分工,将产品(劳务)的生产过程和销售过程连成一体,极大地促进了世界经济一体化的形成和发展。在跨国公司的推动下,国际经济合作成为一种潮流,合资经营、合作经营、外资经营、补偿贸易、许可证贸易等投资经营方式层出不穷。这些变化必然会给企业的商务活动带来机遇和挑战。企业要善于运用跨国公司的经营方式,加强经济合作,努力开拓世界市场,扩大企业产品的市场范围和生存空间,以期在世界范围内赢取利润。

(三)加强战略研究,防范经营风险

随着竞争的加剧,战略经营的重要性日益明显。一个企业的成败不在于某一次、两次商务活动的成功与失败,而在于经营方向决策的正确与否。如果经营方向错了,将导致竞争的失败。现代商务活动已经超出了经营商品的范围,扩展到对企业发展全局产生深刻影响的资本经营领域。尤其是企业实行多角化经营战略后,企业的商务活动不是固定在某一产品或服务领域,而是涉及多个产业领域,资本的流动更为频繁,商务的风险明显增大。为此,商务管理的思维方式要产生革命性变革,不能单纯地把商务活动的重点放在已经形



成的某种或某几种产品及服务上,不能单纯研究如何扩大这些产品的市场占有率,而应把管理的重点放在制定经营战略、开拓新的市场领域以及资本的有效运营和经营风险的有效防范上面,用动态管理的思想去指导企业的商务活动。

(四)营造商业环境,塑造良好形象

以市场需求为导向的商务活动,客观上要求商务管理要树立强烈的市场观念,满足消费者的需要。随着消费需求的高级化,人们对商业环境的要求越来越高,对企业形象的要求越来越突出。在这方面,商务管理的经验如下:①现代商业利润在很大程度上同商业环境密切相关。良好的商业环境是一种重要资源,可以带来不可估量的经济效益和社会效益。②商业“硬环境”包括两方面的内容,一是企业的地理区位;二是基础设施方面的条件。商业“软环境”是指政治、经济、社会、文化等方面的条件。由于商业环境具有强烈的国际化比较性,必须高度重视环境的美化、优化,以适应现代市场竞争的需求。③环境营造是一项系统工程,要从劳动者素质、经营管理水平最基础的工作着眼,激发职工的积极性和创造性。

二、商务管理的发展趋势

(一)商品和服务的个性化

在商品活动领域,实现产品和服务的个性化是现代化的一个重要内容。在信息技术出现以前,为了提高生产效率,工业生产主要采用大批量的生产方式。这样虽然降低了成本,但造成了产品的单一,而且不能适应市场变化的需要。要实现服务和产品的个性化,只有在信息技术和信息网络的支持下,才能够既实现个性化服务,又不提高服务成本。例如,戴尔计算机公司利用互联网推出了用户在网上定制微机的业务,顾客可以根据自己的需要,选择微机的配置,也就是说,顾客可以在网上自己组装一台计算机。这种网上定制微机的服务,不仅因其个性化的服务而使顾客满意,同时还因其网络营销而节约了成本,使戴尔公司产品的价格富有竞争力,从而在美国荣登微机生产销售的榜首。再如,海尔集团于2000年3月10日在家电企业中率先推出电子商务开放式交易平台,在集团的网站上,除了推出产品的在线订购销售外,最大的特色就是面对用户的四大模块:个性化定制、产品智能导购、新产品在线预订和用户设计建议。这些模块为用户提供了独特的信息服务,并且使网站真正成为与用户保持零距离接触的平台。

由于商品和服务的个性化需求趋势,导致商务管理活动也必须追求个性化管理,表现在商品定制、销售、运输、服务等均应实行个性化管理。

(二)经营环境的法制化

为了有效地开展市场竞争和保护经营者的合法权益,以及维护消费者权益等,世界各

地都非常重视经营环境的法制化,同样,商务管理的发展趋势也朝着这个方向改变着。在商品买卖的过程中,各个经济主体之间存在着复杂的产权关系、交易关系,只有对这些关系加以法律规范,明确各自的责、权、利,才能为商务活动的开展提供前提条件。因此,商业经营的法制化是现代商务管理发展的重要趋势。以美国为例,涉及商业的主要立法有《劳资安全法》《联邦贸易法》《消费者安全法》等。在我国,合同法、公司法、反不正当竞争法、反垄断法、产品质量法、消费者权益保护法、食品安全法、劳动合同法等一大批法律、法规逐步健全与完善,已经对我国的商务管理活动产生了深层影响。商务管理活动适应这一趋势已成必然。



本章小结

(1) 本章重点介绍了现代商务及其基本的特性,并简单介绍了商务活动在生活中的应用,能使读者更形象深刻地理解现代商务活动的确切含义。同时还为大家介绍了商务活动有哪些内容,将会有怎样的发展趋势。

(2) 从商务的定义,还可以看到商务活动的如下特征。

第一,交易性:任何商务活动都要涉及交易,即买卖。买卖(商品销售与采购)是商务活动的核心内容和最基本的业务活动。

第二,竞争性:市场中从事商务活动的经济主体成千上万,谁能为消费者或经销商提供的商品在质量、功能、价格、交易条件上占有优势,谁就在市场竞争中占有有利地位。竞争性是商务活动的必然属性。

第三,利益性:从事商品买卖的最终目的是要盈利,而不是自己消费或无偿为社会提供商品或服务。这一特性是商务组织存在的前提和发展的理由。

(3) 本章还介绍了现代商务组织与管理原理。现代商务组织的基本形式是企业,企业是现代商务活动的基本单位和基本组织,也是市场活动最重要的主体,是市场机制运行的微观基础。企业是一个历史概念,在封建社会及以前的社会,人类社会没有企业这个名称。当人类发展到资本主义社会时,企业这个名称才应运而生。企业在客观上有大、中、小之分,但只要是企业,就要有一定的组织体系和规模,按一定的章程来运作。

(4) 本章重点罗列了现代商务的管理职能:计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。同时伴随职能一起产生的还有管理原理。现代商务的管理原理包括人本原理、系统原理、效益原理和责任原理。

(5) 商务管理的历史为我们提供了宝贵的经验:第一,顺应流通革命潮流,选择最佳经销方式;第二,重视跨国经营,开拓世界市场;第三,加强战略研究,防范经营风险;第四,营造商业环境,塑造良好形象。



海尔：攻占世界市场

韦尔奇说：“如果中国企业因自封在国内生产，向其他国家出口，这就不是一个可持续发展的方式。如果你要问一个特定的战略，那就是我的战略。”他的话最主要的一点，就是我们要到世界市场的 8848(珠穆朗玛峰高度)去建厂，这是一般的机制。客户经济的一个重要特点是在客户经济条件下最重要的资源不是一般学者所讲的资金、劳力、技术、专利、品牌等。第一资源是市场，即通常说的一切资源都可以买来，只有市场是买不来的。市场本身是不可以拿钱买来的。科特勒曾说过，市场就是拿着钱来买你的产品的那些人。市场不是说一个买的一个卖的，从营销学上来讲，市场就是拿着钱来买你产品的客户群。买产品的人叫作市场，而卖产品的人叫作产业。所以，科特勒这个定义是很准确的。在营销实践上不管你经济学怎么讲，最后买卖之间是讲操作的。包括官员们也常说，拿市场换技术，但是换来了没有？没有换来，或者说没有换好，为什么呢？因为真正要换来的是那些拿钱去买你的产品的客户群，但要做到这一层可就不容易了。

我们先把这样一个概念弄清楚，就是客户经济条件下第一资源是市场，是市场本身。这是我们谈问题的出发点，如果不从这一点来进行分析，好多事你就没法理解。什么劳动力成本优势、资源优势、资本优势、资金优势，这一切的优势莫不是第二位、第三位的，或者说是派生的。这些都是可以用金钱买来的。然后，我们来分析“市场”。市场又可划分为高端、中端、低端三个层次。在国内，比方说上海、北京的市场肯定是高端市场；西部不发达地方，那是低端市场；其他的一些较为发达的地方为中端市场。国际市场同样如此。像美国、欧洲的一些重要国家，是高端市场，那么其他地区有的是中端市场、有的是低端市场。显然，如果一个企业想做世界级品牌，它就必须攻高端市场。不攻高端市场，怎么能做世界级品牌呢？海尔下决心去做世界级品牌，那它就必须去攻高端市场。

我一直认为，首要的还是要不要去攻高端，其次才是时机问题。若确定要攻了，那么就攻世界级高端市场，也就是要攻世界市场的 8848(珠穆朗玛峰)，那只能到美国去。法国阿尔卡特老总也是这么说的。当然，日本的、欧洲的也是高端市场了，但是它们当中最高的还是在美国。纵观世界各国企业的战略，人们看到日本是这么做的，德国是这么做的，法国也是这么做的，几乎没有谁不是这么做的。刚才引用的韦尔奇的那段话已说得很清楚了。当年日本把美国吓得要命，据说是因为“日本人要买下整个美国”，当时的一些美国人害怕了。华尔街有好多大公司被日本人买去了，被日本人买去了他们也害怕。这是一般规律，在这个意义上说，进军南卡并不是海尔的独创。它的目标就在创造世界级品牌。它要创世界级品牌这一点似乎是没有疑问的，因此，就要占领高端市场，否则就无法说是一个世界级品牌。这后面更深一层的内涵，在许多人那里似乎不曾想过或未曾深深地思考过。

(资料来源：管益忻·海尔创业二十年演讲稿)

讨论题

1. 企业最重要的资源到底是什么？为什么？
2. 市场的本质何在？如何抓住市场？
3. 海尔攻占世界市场的原因何在？



思考题

1. 什么是商务？什么是商务管理？
2. 说说现代商务管理的基本职能。
3. 列举出生活中常见的商务活动。
4. 商务管理将会有什么样的发展趋势？
5. 现代商务管理的原理有哪些？