



第一节 国际商务与跨国公司

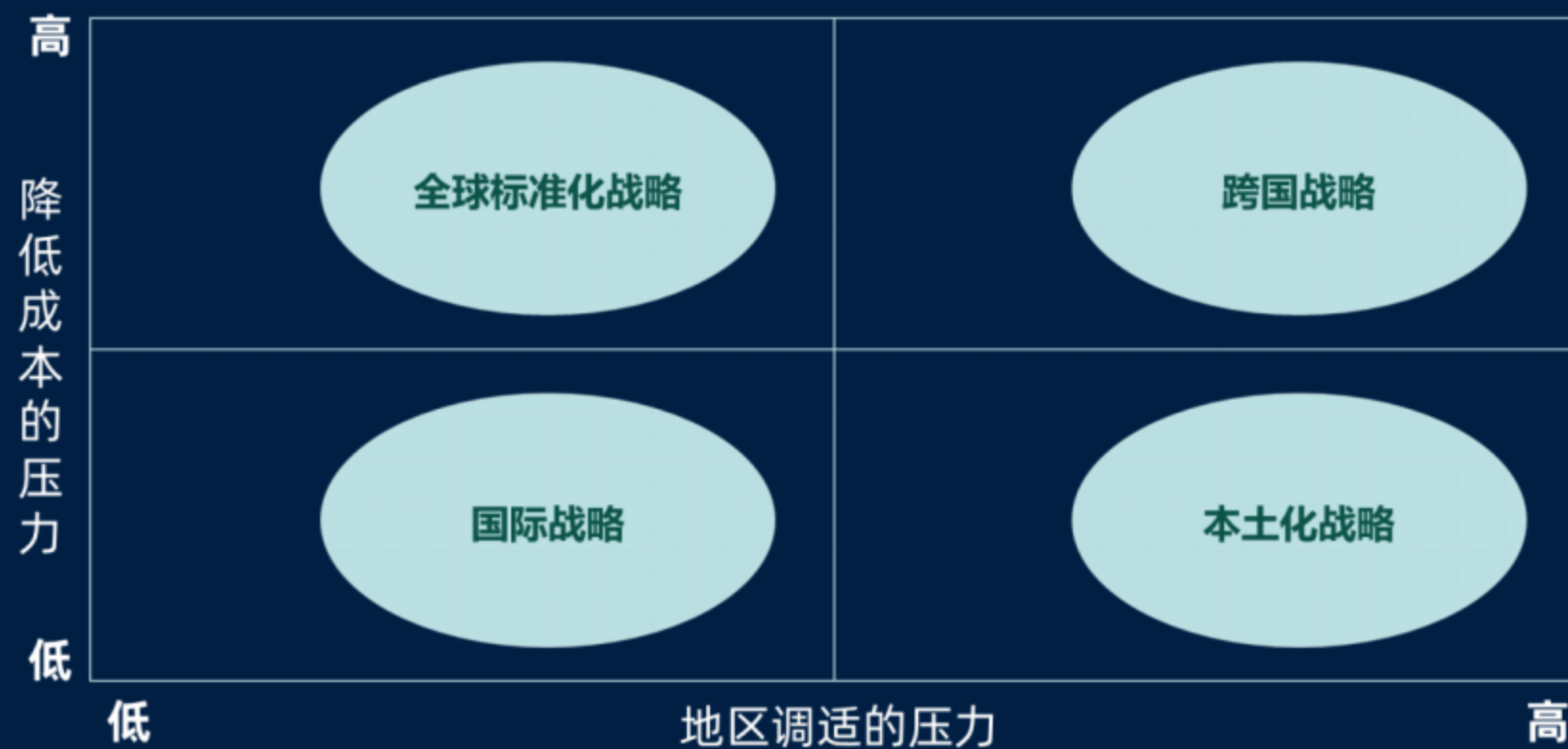
【知识点】跨国公司的战略选择、组织形式和控制系统

（一）跨国公司的战略选择

在降低成本压力与地区调试压力两个条件的约束下，跨国公司在国际环境竞争中通常采用四种基本的经营战略：全球标准化战略、跨国战略、国际战略和本土化战略。各种战略的适用性取决于降低成本和地区调适压力的大小，如图所示。



第一节 国际商务与跨国公司





第一节 国际商务与跨国公司

【单选】当降低成本压力和地区调适压力都很高时，跨国公司适合采用的经营战略是（ ）。

- A. 本土化战略
- B. 国际战略
- C. 跨国战略
- D. 全球标准化战略



第一节 国际商务与跨国公司

答案：C

解析：跨国公司在国际环境竞争中通常采用四种基本的经营战略：全球标准化战略、跨国战略、国际战略和本土化战略。各种战略的适用性取决于降低成本和地区调适压力的大小，当降低成本压力和地区调适压力都很高时，跨国公司适合采用的经营战略是跨国战略。



第一节 国际商务与跨国公司

（二）跨国公司的控制系统与绩效模糊

跨国公司使用的控制系统主要有四种：个人控制、行政组织控制、产出控制和文化控制。

（1）个人控制是指通过与下属个别接触而进行的控制，即上级直接监控下属的行动。

（2）行政组织控制是指通过一系列规则和章程来指引子单位的行动。跨国公司子单位中最重要的行政组织控制是预算和资金使用规则。



第一节 国际商务与跨国公司

(3) **产出控制**包括为子单位设立目标，如盈利能力、生产率、增长率、市场份额和质量等指标将目标具体化，而子单位经理人员的绩效是根据他们达成目标的相对能力来判断的。

(4) 当企业的准则和价值观体系深入员工内心时，**文化控制**就形成了。



第一节 国际商务与跨国公司

理解国际战略、控制系统和奖励机制之间关系的关键是明白**绩效模糊**这一概念。当导致子单位业绩不尽如人意的原因模糊不清时，就存在绩效模糊问题。当分部业绩一定程度上取决于其他分部的成果时，即公司的**分部间相互依赖**程度很高时，跨国公司的绩效模糊问题就很普遍。此时，各单位的责任不易明确，需要费时费力地进行调查并收集更多信息，以明确责任。因此，**绩效模糊会增加跨国公司的控制成本**。

（部门间相互依赖性——绩效模糊程度——控制成本同向）



第一节 国际商务与跨国公司

（三）跨国公司经营战略下的组织形式和控制系统

组织形式和控制需求	跨国公司经营战略			
	本土化战略	国际战略	全球标准化战略	跨国战略
例子	传音手机非洲本地研发、本地销售	诺基亚芬兰（母国）研发，全球销售	红米全球同款，全球供应链	苹果手机全球统一供应链，中国本地适配
集权与分权	分权	核心竞争力集权；其他分权	某种程度的集权	集权（生产和研发）与分（营销）权相结合
组织形式	全球性地区结构	全球产品结构	全球产品结构	矩阵式组织结构
协调需求	低	中等	高	很高
文化控制需求	低	中等	高	很高
控制系统	产出控制	产出控制	产出+行政组织+文化	产出+行政组织+文化
部门间依赖、绩效模糊、控制成本	低	中等	高	很高



第一节 国际商务与跨国公司

【小结】

跨国公司判定标准	(1) 结构标准。(2) 业绩标准。(3) 行为标准。
跨国公司的法律组织形式	(1) 母公司(总公司)。(2) 分公司。(3) 子公司。 (4) 办事处。
跨国公司的管理组织形式	(1) 国际业务部。(2) 全球产品结构。(3) 全球性地区结构。(4) 全球职能结构。(5) 全球混合结构。(6) 矩阵式组织结构。
跨国公司的国外市场进入方式	1. 出口2. 交钥匙工程3. 技术授权4. 特许经营5. 合资企业6. 全资子公司
跨国公司的战略选择	全球标准化战略、跨国战略、国际战略和本土化战略
跨国公司使用的控制系统	个人控制、行政组织控制、产出控制和文化控制