



第十一章

国际商务运营



第一节

国际商务与跨国公司



【本节知识点】

【知识点】 国际商务的含义

【知识点】 跨国公司的概念及组织形式

【知识点】 跨国公司的国外市场进入方式

【知识点】 跨国公司的战略选择、组织形式和控制系统



第一节 国际商务与跨国公司

【知识点】国际商务的含义（了解）

国际商务的概念	定义	为满足个人或组织的需求而进行的跨国界交易的商业性经济活动。
	两层含义	①国际商务涉及的是跨国界的活动； ②国际商务涉及的是个人、企业或国家以经济利益为目的而进行的商业性的经济活动，不是非商业性的跨国经济活动（如国家的对外经济援助）。
国际商务的类型	①国际贸易，即货物与服务的进出口； ②国际直接投资，即以控制国（境）外企业的经营管理权为核心的经济活动； ③其他国际经济活动，包括特许经营、合作经营、合作开发、工程承包及劳务合作、国际信贷及融资等活动。	



第一节 国际商务与跨国公司

【知识点】跨国公司的概念及组织形式

（一）跨国公司的概念及标准（了解）

概念	是指这样一种企业，它在两个或两个以上的国家从事经营活动，并拥有一个统一的中央决策体系和全球战略目标，其遍布全球的各个实体分享资源和信息并分担相应的责任。
判定标准	（1）结构标准。应该满足下列条件中至少一个：①在两个或两个以上的国家经营业务。②公司的所有权为两个或两个以上国籍的人所有。③公司的高级经理人员来自两个或两个以上的国家。④公司的组织形式以全球性地区结构和全球性产品结构为基础。 （2）业绩标准。 （3）行为标准。



第一节 国际商务与跨国公司

(二) 跨国公司的法律组织形式 (重点)

母公司 (总公司)	①母公司通常是指掌握其他公司的股份，从而实际上控制其他公司业务活动并使它们成为自己附属公司的公司。 ②母公司通过制定方针、政策、战略等对其世界各地的分支机构进行管理。 ③通常本身也经营业务，但不同于纯粹的控股公司。
分公司	①分公司是总公司的一个分支机构或附属机构，在法律上和经济上没有独立性，不是法人。②分公司没有自己独立的公司名称和章程，其全部资产都属于总公司，没有自己独立的财产权，总公司对其债务负无限责任。③分公司的业务活动由总公司主导，只能以总公司的名义并根据其委托开展业务活动。
子公司	①子公司是指按当地法律注册成立，由母公司控制但法律上是一个独立的法律实体的企业机构。 ②子公司自身是一个完整的公司，有独立的名称、章程和行政管理机构； ③能独立支配财产，自负盈亏； ④可以以自己的名义开展业务。
办事处	是母公司（总公司）在海外设立企业的初级形式，是为进一步打开海外市场而设立的一个非法律实体的机构，它不构成企业。 办事处登记手续简单。 由于不能直接在东道国开展业务，办事处不必向东道国缴纳所得税。



第一节 国际商务与跨国公司

（三）跨国公司的管理组织形式（熟悉）

国际业务部	在 企业内部 设立国际业务部，国际业务部拥有全面的专营权，负责 公司在母国以外的一切业务 。
全球产品结构	在全球范围设立 各种产品部 ， 每个产品部全权负责 其产品的全球性计划、管理和控制。
全球性地区结构	以地区为单位 ，设立地区分部从事经营，每个地区分部都对 公司总裁 负责。这种结构又可以分为地区—职能式和地区—产品式。
全球职能结构	跨国公司的一切业务都围绕 公司的研发、生产、销售、财务等主要职能展开 ，设立职能部门，各个部门都负责该项职能的全球性业务，分管职能部门的副总裁向总裁负责。
全球混合结构	指跨国公司将上述 两种或两种以上 的组织结构结合起来设置分部而形成的组织结构。
矩阵式组织结构	在明确权责关系的前提下，对公司业务实行 交叉管理和控制 ，即将 职能主线 和 产品/地区主线 结合起来，纵横交错，形成矩阵形组织的组织形式。



第一节 国际商务与跨国公司

【知识点】跨国公司的国外市场进入方式（熟悉）

跨国公司通常采用六种模式进入国外市场，即出口、交钥匙工程、技术授权、特许经营、与东道国企业成立合资企业以及在东道国成立全资子公司。



第一节 国际商务与跨国公司

1. 出口

定义	这里的出口是指跨国公司将国内生产的产品销售至其他国家或地区。
优点	①避免在东道国进行制造和经营活动通常所需的巨额成本。 ②帮助跨国公司实现经验曲线效应和区位优势。通过在一个中心区域制造产品，然后出口到其他国家市场，跨国公司可以从它的全球销量中实现巨大的规模经济。 规模经济是指通过大量生产实现产品单位成本的下降。学习效应是指随着不断地从实践中学习，成本相应得到降低。规模经济和学习效应通常合称为经验曲线效应。区位优势是指把一项价值创造活动置于从事该活动的最佳区位是经济的，不管该区位位于何处（在运输成本和贸易壁垒允许的前提下）。
缺点	①某些情况下，生产成本较高。 ②运输费用较高，尤其是对大宗商品而言。 ③关税壁垒带来的风险。 ④难以控制营销工作。



第一节 国际商务与跨国公司

2. 交钥匙工程

定义	是指公司（承包商）按规定为东道国客户（国外企业）包干建造某项工程项目，合同期满，承包商将工程的所有权和管理权移交国外企业。
优点	①该模式在对外直接投资受到东道国政府的管制时尤为适用。 ②交钥匙工程的风险通常比传统的对外直接投资低。
缺点	①国外企业往往缺乏对交钥匙工程承包商长期合作的意向。 ②与国外企业实施交钥匙工程可能会使跨国公司无形中树立一个竞争对手。
适用	在化工、医药、炼油和金属加工行业十分普遍，这些行业都需采用复杂、昂贵的生产技术。



第一节 国际商务与跨国公司

3. 技术授权

定义	技术授权也可称技术授权协议，是指在协议中规定，在特定时间内，跨国公司（许可方）把无形资产授予另一个实体（接受方），许可方可以从接受方处收取一定的许可使用费。无形资产包括专利、版权和商标等。
优点	①许可方不必承担开发一个国外市场所需的开发费用和风险。 ②当跨国公司不愿对一个不熟悉或政治环境动荡的国外市场投入巨大的财务资源时，技术授权也具有相当大的吸引力。 ③当跨国公司希望进入一个国外市场，但存在投资壁垒，可以采用技术授权。 ④当一家跨国公司拥有某些有商业应用价值的无形资产，而又不想开发这些应用价值时，采用技术授权可以获得经济收益。
缺点	①跨国公司不能对制造、营销以及实现区位经济和经验曲线效应所必需的战略进行严密的控制。 ②技术授权不支持在全球市场竞争中进行国家间战略协调，如利用在一个国家所赚取的利润支持其在另一个国家的竞争性行为。 ③技术授权使跨国公司面临失去技术诀窍控制权的风险。
适用	制造企业



第一节 国际商务与跨国公司

4. 特许经营

定义	特许经营是技术授权的一种特殊形式，但特许经营往往比技术授权涉及的期限更长。在特许经营中，特许方向被特许方出售无形资产（通常为商标），要求被特许方严格按照特许方的要求进行企业经营。除此之外，特许方定期对被特许方的经营业务提供帮助。特许方收取特许使用费，其数额通常为被特许方收入的若干百分比。
优点	①跨国公司（特许方）可以规避许多开发国外市场所必须承担的成本和风险。 ②运用特许经营的战略，跨国公司（服务企业）可以以相对较低的成本和风险快速树立起全球形象。
缺点	①可能会约束参与全球竞争的公司从一个国家获取利润支持在另一个国家的竞争性活动的的能力。 ②特许方对产品质量的控制能力较弱。
适用	服务企业



第一节 国际商务与跨国公司

5. 合资企业

定义	由两个或两个以上的独立企业共同出资成立的企业。
优点	①跨国公司可以通过从当地合资伙伴处获得有关东道国竞争状况、文化、语言、政治体制和经营体制等相关信息而受益。 ②跨国公司可以与当地的合作伙伴分摊这些成本或风险。 ③在许多国家，合资企业往往是唯一可行的进入模式。与当地企业建立合资企业这一方式在东道国政府采取国有化或其他干预措施时面临的较低。
缺点	①与技术授权一样，跨国公司具有失去技术诀窍控制权的风险。 ②合资企业使跨国公司难以对国外的分支机构进行严密控制，进而难以实现区位经济和经验曲线效应。 ③当合资企业各投资方目标或看法不同时，容易在控制权上产生矛盾和冲突。
特征	最典型的合资企业是合资双方各拥有50%的股权，并组成一个管理团队共享经营控制权。



第一节 国际商务与跨国公司

6. 全资子公司

定义	全资子公司是指 只有一个法人股东 的公司，是完全由唯一一家母公司所拥有或控制的公司。跨国公司（母公司）拥有 100% 的股权。
优点	①当一家公司的竞争优势建立在技术能力的基础上时，全资子公司常常是最合适的国外市场进入模式，因为它可以降低对该技术能力失去控制的风险，许多高科技企业（如半导体、电子和医药行业企业）往往会选择该进入模式来进行海外扩张。 ②全资子公司能使跨国公司对不同国家的经营进行严密地控制，有助于协调全球战略。 ③有助于跨国公司实现区位经济和经验曲线效应。 ④使跨国公司独享国外市场的收益。
缺点	①从资本投资的角度看，设立全资子公司的成本很高。 ②跨国公司（母公司）必须承担全资子公司海外经营的全部成本和风险。
建立方式	创办新企业或收购现有企业



第一节 国际商务与跨国公司

外国市场进入模式的优缺点

进入模式	优点	缺点
出口	避免在东道国生产经营产生的成本	高成本费用
	实现经验曲线效应和区位优势	贸易壁垒的限制
	——	营销风险
交钥匙工程	对外直接投资收到东道国政府的管制时尤为适用	缺乏长期的利益吸引
	风险低	树立有竞争力的竞争对手
技术授权	开发成本和风险低	对某些重要的战略控制力弱
	中度参与和承诺	不能进行国家间战略协调
	存在投资壁垒时可以使用	缺乏对技术的控制
	存在不想开发的无形资产时可以使用	——



第一节 国际商务与跨国公司

特许经营	开发成本和风险低	不能进行全球战略协调
	快速树立全球形象	缺乏对质量的控制
合资企业	利用当地合作企业的资源	缺乏对技术的控制
	共同承担开发成本和风险	难以实现区位经济和经验曲线效应
	政治上可接受	容易在控制权上产生矛盾和冲突
全资子公司	保护技术	设立成本高
	有利于进行全球战略协调	——
	能够实现区位经济和经验曲线效应	经营风险高
	独享国外市场的收益	——



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

1. 企业面临的两种压力：降低成本压力与地区调试压力

2. 跨国公司可选择的经营战略（重点）

跨国公司经营战略	降低成本的压力	地区调试的压力
跨国战略	高	高
国际战略	低	低
全球标准化战略	高	低
本土化战略	低	高



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。

（三）跨国公司经营战略下的组织形式和控制系统



第一节 国际商务与跨国公司

跨国公司四种经营战略下的部门间相互依赖性、绩效模糊、
控制成本程度

经营战略	部门间相互依赖性	绩效模糊	控制成本
全球标准化战略	高	高	高
本土化战略	低	低	低
跨国战略	很高	很高	很高
国际战略	中等	中等	中等



第一节 国际商务与跨国公司

跨国公司四种经营战略在组织形式和控制需求方面的差异

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
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	集权与分权相结合
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