

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
- 【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	

【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	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共享资源和信息并分担相应的责任的企业
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

（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

(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 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
全球矩阵结构	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

【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**。

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

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

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

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

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作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风险较低
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

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

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	——

进入模式	优点	缺点
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	——

【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适压力
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	地区调适的压力
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

（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

跨国公司四种经营战略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	跨国战略	全球标准化战略
集权与分权	分权	核心竞争力集权；其他分权	集权与分权相结合	某种程度的集权
组织形式	全球性地区结构	全球产品结构	全球矩阵结构	全球产品结构
协调需求	低	中等	很高	高
文化控制需求	低	中等	很高	高
部门间相互依赖性	低	中等	很高	高
绩效模糊	低	中等	很高	高
控制成本	低	中等	很高	高

第二节

国际直接投资业务

【本节知识点】

【知识点】国际直接投资的动机与理论

【知识点】国际直接投资企业的建立方式

【知识点】国际直接投资中的生产选址

【知识点】国际直接投资的收益、成本和政策工具

【知识点】国际直接投资的动机与理论

（一）国际直接投资的动机（重点）

动机类型	具体情况
1. 市场导向型动机	①为突破外国贸易保护主义的限制而到国外投资设厂 ②为了给客户提供更多的服务，巩固和扩大国外市场占有率，而到当地投资生产或服务维修设施 ③为了更好地接近目标市场，满足当地客户的需要而对外直接投资 ④国内市场饱和或者遇到强有力的竞争对手，可转向对外直接投资
2. 降低成本导向型动机	①出于获取自然资源和原材料方面的考虑。②出于利用国外廉价劳动力等生产要素方面的考虑。③出于规避汇率风险方面的考虑。④出于利用各国关税税率的不同来降低生产成本方面的考虑。⑤出于利用闲置设备、工业产权与专有技术等技术资源方面的考虑
3. 技术与管理导向型动机	这种投资的目的主要是获取和利用国外的先进技术、生产工艺、新产品设计和先进的管理理念和方法等

动机类型	具体情况
4. 分散投资风险导向型动机	这种投资的目的主要是分散和减少企业所面临的各种风险
5. 优惠政策导向型动机	这种投资的目的主要是利用东道国政府的优惠政策以及母国政府的鼓励政策

（二）国际直接投资的理论（熟悉）

1. 产品生命周期理论

产品生命周期阶段	周期特点
（1）产品创新阶段	①技术创新国家的企业利用其垄断的技术诀窍开发新产品 ②替代产品少、新产品的附加价值高，绝大部分产品供应国内市场，少部分产品通过出口的形式满足国际市场的需求
（2）产品成熟阶段	①新技术日趋成熟，技术垄断优势逐渐减弱，国外仿制品开始出现，竞争主要集中在成本上 ②企业开始对外直接投资并在国外建立子公司进行出口替代，对外直接投资的对象主要是与本国环境相似但生产成本低的其他发达国家和地区
（3）产品标准化阶段	①新产品和技术均已标准化，技术的垄断优势已经消失，企业可以进行大规模的批量生产，生产成本的优势进一步凸显 ②企业会选择在生产成本较低的发展中国家进行直接投资，并从东道国进口该产品以满足国内市场的需求 ③技术创新国家通常又开始研发新的产品并维持新产品生产技术的垄断优势

2. 国际生产折中理论

国际生产折中理论又称国际生产综合理论，是由英国经济学家约翰·哈里·邓宁在20世纪70年代提出的。根据邓宁的国际生产折中理论，跨国公司进行对外直接投资是由所有权优势、内部化优势和区位优势这三个基本因素决定的，如下表所示。

基本要素	含义	参与国际活动的形式
所有权优势	又称厂商优势，是指某企业拥有的其他企业所没有或无法获得的资产、技术、规模和市场等方面的优势	所有权优势→技术转让
内部化优势	指跨国公司将其所拥有的资产加以内部化使用而带来的优势	所有权优势+内部化优势→出口贸易
区位优势	指跨国公司在投资环境方面具有的优势	所有权优势+内部化优势+区位优势→对外直接投资

【知识点】国际直接投资企业的建立方式（了解）

（一）在东道国建立新企业

定义	以新建方式设立国际直接投资企业又称绿地投资，可以由外国投资者投入全部资本，在东道国设立一个拥有全部控制权的企业，也可以由外国投资者与东道国投资者共同出资，在东道国设立一个合资企业，合资企业为新建企业
优点	①创建新的企业不易受到东道国法律和政策上的限制，也不易受到当地舆论的抵制 ②在多数国家，创建海外企业比收购海外企业的手续简单 ③在东道国创建新的企业，尤其是合资企业，常会享受到东道国的优惠政策 ④对新创立海外企业所需要的资金一般能作出准确的估价，后续工作流程简单
缺点	①投资建设周期长 ②不利于迅速进入东道国以及其他国家市场 ③不利于迅速进行跨行业经营，迅速实现产品与服务多样化

（二）并购东道国企业

定义	跨国并购是指外国投资者通过一定的程序和渠道依法取得东道国某企业所有资产或足以行使经营活动的股份
优点	①可利用目标企业现有的资源，获得对并购企业发展有用的技术、专利和商标等无形资产，同时还可以缩短项目建设周期； ②可以利用目标企业原有的销售渠道，较快地进入本国及他国市场； ③通过跨行业的并购活动，可迅速扩大经营范围和扩充经营地点，增加经营方式，促进产品的多样化和生产规模的扩大； ④可以减少市场上的竞争对手； ⑤并购后再次出售目标公司的股票或资产可使并购企业获得更多利润
缺点	①由于目标企业所在国的会计准则与财务制度往往与东道国存在差异，所以有时候难以准确评估目标企业真实的财务情况，导致并购目标企业的实际投资金额增加； ②东道国反托拉斯法的存在及对外来资本股权和被并购企业行业的限制，是并购行为在法律和政策上的障碍； ③当对一国的并购数量和金额较大时，常会受到当地舆论的抵制； ④目标企业原有契约或传统关系的存在，会成为对其改造的障碍。如目标企业的人员安置问题

【知识点】国际直接投资中生产选址（熟悉）

（一）生产选址的影响因素

国家因素	政治、经济、文化和相对要素成本在不同国家之间是不同的，某些国家在特定产品的生产上有比较优势
技术因素	影响生产选址的技术因素包括固定成本水平、最小有效规模及柔性制造技术
生产因素	影响生产选址的生产因素包括产品特点、生产工厂的选址和生产工厂的战略地位。 其中，影响生产选址的两大产品特点： ①产品的价值重量比 ②产品能否满足共同需要

（二）生产选址的基本战略

	集中生产战略	分散生产战略
定义	在某个最佳区位集中生产并服务全球市场的生产战略	在紧邻主要市场的不同国家或地区的多个区位进行生产的生产战略
适用情形	（1）各国之间政治、经济、文化和相对要素成本的差异对各国生产成本有相当大的影响。 （2）贸易壁垒低。 （3）相似的企业集中，导致区位外部性的产生。 （4）预期重要的汇率将保持相对稳定。 （5）生产技术的固定成本高，相对于全球总需求来说有很大的最小有效规模，并且存在柔性制造技术。 （6）产品的价值重量比高。 （7）产品能满足共同需要	（1）各国之间政治、经济、文化和相对要素成本的差异对各国生产成本没有很大的影响。 （2）贸易壁垒高。 （3）区位外部性不是很重要。 （4）预期重要的汇率变动频繁。 （5）生产技术的固定成本低，最小有效规模小，且不存在柔性制造技术。 （6）产品的价值重量比低。 （7）产品不能满足共同需要，即各国消费者的品位和偏好存在很大差异

【知识点】国际直接投资的收益、成本和政策工具（熟悉）

（一）东道国和母国的收益

	东道国（被投资国）	母国（投资国）
资源转移	可以提供东道国所缺乏的资本、技术和管理经验，有利于提高东道国的经济增长率	母国的国外子公司可以将国外习得的技能转移回母国。这相当于逆向的资源转移效应
就业	可以为东道国带来新的就业机会。就业效应可以是直接的，也可以是间接的	国际直接投资增加母国就业。当东道国子公司形成对母国的进口需求时，就会产生就业效应
国际收支	可以减少东道国部分商品和服务的进口，可以改善东道国国际收支的经常项目	母国的国际收支因国外子公司的收益回流得到改善
对竞争和经济增长的影响	国际直接投资，尤其是采取绿地投资的方式时，会提高东道国国内市场的竞争水平，刺激企业投资，由此带来东道国劳动生产率的提高、产品和生产过程的革新，经济增长速度加快	——

（二）东道国和母国的成本

	东道国（被投资国）	母国（投资国）
东道国国内竞争	当国际直接投资获得该跨国公司的补贴和支持，可能将东道国企业赶出市场，从而垄断该市场，对东道国经济产生不利影响	——
国际收支	①国际直接投资带来的最初的资本流入会导致随后的东道国子公司向母公司的利润流出；②若东道国子公司从国外进口大量用于生产的产品，会借记东道国国际收支经常项目账户	①在最初为国际直接投资提供资金而导致资本流出时，母国的国际收支会受到损害。 ②如果国际直接投资的目的是为母国市场寻找一个低成本的生产地点，则国际收支的经常项目也会受到损害。 ③在国际直接投资替代直接出口的情况下，国际收支的经常项目也会受到损害
部分经济独立性的丧失	一些东道国政府担心外来投资会影响其经济发展，却对此没有实际的控制能力	——
就业	——	当国际直接投资替代国内生产时，就会显著减少母国的就业岗位

（三）东道国和母国的政策工具

	东道国（被投资国）	母国（投资国）
鼓励政策	税收减免、低息贷款、资助或补贴。例如，我国过去对外商投资实行“两免三减半”税收优惠政策	保险、资金支持、税收优惠和政治压力
限制政策	①所有权限制形式有投资领域准入限制和外商投资者持股比例限制，所有权限制是出于对国家安全和竞争的考虑，通常采取的做法是将外来投资排除在某些特定的行业之外。 ②运作限制包括产品的国产化程度、出口量、技术转移以及当地居民参与高层管理等方面	限制企业资本转出的数量；操纵税收政策鼓励企业在本国投资；限制本国企业投资某些特定的国家等