



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

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。任何一种模式各有其优缺点，决策者选择国外市场进入模式时必须综合考虑这些优缺点。

1. 出口

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。



第一节 国际商务与跨国公司

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

交钥匙工程是指公司（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。交钥匙工程是向其他国家出口连续性技术的手段之一，这一模式在化工、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。

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



第一节 国际商务与跨国公司

3. 技术授权

技术授权是指在协议中规定，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。



第一节 国际商务与跨国公司

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



第一节 国际商务与跨国公司

4. 特许经营

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。技术授权主要用于制造企业，而特许经营主要用于服务企业。



第一节 国际商务与跨国公司

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



第一节 国际商务与跨国公司

5. 合资企业

合资企业是指由两个或两个以上的独立企业共同出资成立的企业。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。

合资企业优点和缺点如下表所示。



第一节 国际商务与跨国公司

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



第一节 国际商务与跨国公司

6. 全资子公司

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。跨国公司要在国外市场建立一家全资子公司可以采取**两种方式**，即**创办新企业**或**收购现有企业**。



第一节 国际商务与跨国公司

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



第一节 国际商务与跨国公司

表 11-1 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

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	——



第一节 国际商务与跨国公司

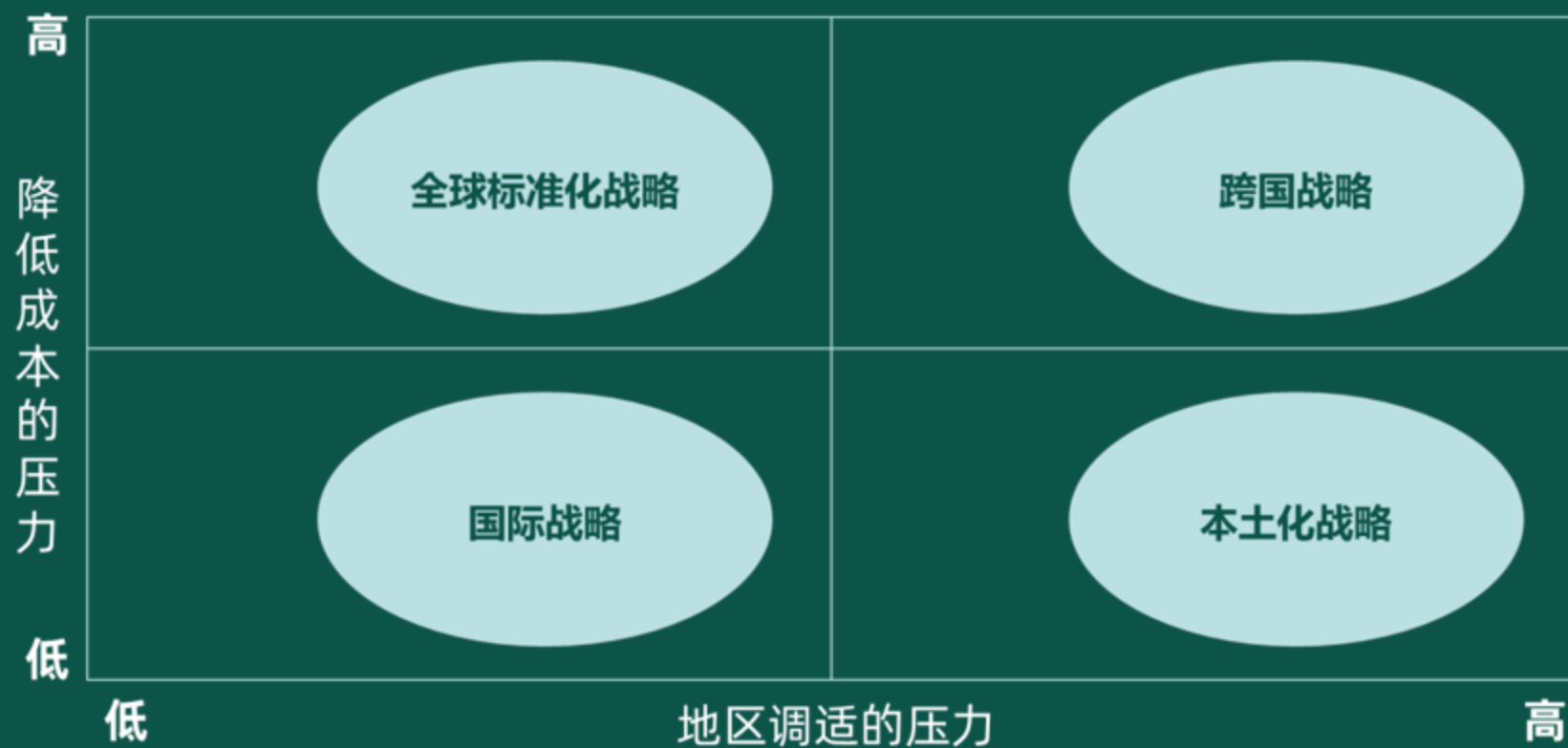
【知识点】跨国公司的战略选择、组织形式和控制系统

（一）跨国公司的战略选择

在降低成本压力与地区调适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

【例题】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。**



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

（1）全球**标准化**战略。跨国公司总部通常保留大多数经营决策的最终控制权，即其**集权程度比较高**。一般来说，实施全球标准化战略的跨国公司的组织结构要比实施本土化战略和国际战略的跨国公司更复杂。

（2）跨国战略。实施跨国战略的跨国公司同时**追求区位优势**和**经验曲线效应**，注重产品中的**差异化**。这些公司可能采用**矩阵结构**，其中产品分部和区域分部都有着重大影响力。



第一节 国际商务与跨国公司

(3) 国际战略。实施国际战略的跨国公司通过把核心竞争力从母国转移至国外来创造价值。这些公司的组织虽然要比实施本土化战略的公司复杂，但复杂的程度并不高。

(4) 本土化战略。实施本土化战略的跨国公司力求减小地区调适压力，倾向于采用全球范围的地区结构。跨国公司总部主要靠产出控制、行政组织控制，以及例外管理政策来管理国外各子单位。



第一节 国际商务与跨国公司

表11-3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	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



第一节 国际商务与跨国公司

【例题】与采取其他经营战略的跨国公司相比，采取本土化战略的公司，其内部的绩效模糊程度（ ）。

- A. 很高
- B. 高
- C. 低
- D. 中等



第一节 国际商务与跨国公司

答案：C

解析：跨国公司四种经营战略下的部门间相互依赖性、绩效模糊、控制成本程度如下表所示，本土化战略内部的绩效模糊程度低。



第一节 国际商务与跨国公司

【例题】与采取其他经营战略的跨国公司相比，采取全球标准化战略的跨国公司，其适宜采用的集权和分权安排是（ ）。

- A. 集权与分权相结合
- B. 分权
- C. 某种程度的集权
- D. 核心竞争力集权，其他分权



第一节 国际商务与跨国公司

答案：C

解析：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如下表所示：

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	全球矩阵结构
协调需求	低	中等	高	很高
文化控制需求	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) 全球矩阵结构
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