

MBA/DBA 系列讲义

## 《跨国公司经营管理》

完全采用国际 MBA 实战案例教学为主的讲义，  
此课程为大学 MBA、EMBA、DBA 学员必修课程，  
内部讲义仅限自修。

跨国公司与跨国经营

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh jy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



**职业经理 MBA 整套实战教程**

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 存折：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行 存折：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛 存折：1141449980130106399 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市建设银行新阳支行
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

<http://www.mh.jy.net>

## 第一章 跨国公司概述

**【教学目标】** 熟知跨国公司内涵的基本界定，了解跨国公司具有的基本特征，知晓跨国公司形成与发展的历史和过程中的关键影响因素。

**【学习时数】** 6 课时

**【学习难点】** 对跨国公司内涵的基本界定。

# 第一节 跨国公司的基本界定与特征

## 1 跨国公司的涵义

## 2 跨国公司的基本特征

### 一、跨国公司的涵义

跨国公司（Transnational Corporation），又称多国公司（Multinational Corporation），也有人称其为国际公司（International Corporation）、国际企业（International Business）、全球公司（Global Corporation）、宇宙公司（Cosmocorp）等。1974 年联合国经社理事会讨论由知名人士小组提供的《多国公司对发展和国际关系的影响》的报告时，一位拉丁美洲的代表提出，为了避免和安第斯条约国家共同创办和经营的多国联营公司相混淆，建议用“跨国公司”一词取代“多国公司”。这个建议被会议接受，此后，联合国正式文献中均使用“跨国公司”一词。但关于跨国公司的涵义和界定有各种各样的说法，有从语义学或地理学来界定跨国公司，认为跨国公司就是跨越国界，在国际经营业务的企业组织。也有从跨国公司的股权拥有、管理权控制或公司所依据的法律基础作为确定企业是否为跨国公司的标准。还有从经营学的角度，认为跨国公司应为跨越国界的多单位或多工厂企业。

（一）语义学或地理学定义：跨国公司就是跨越国界，在国外经营业务的企业组织。

#### 1. 联合国跨国公司问题知名人士小组的定义

（1）“多国公司就是在它们基地所在的国家之外，拥有或控制生产或服务设施的企业”；

（2）“跨国公司更好地表达了这些公司从事以本国为基地跨越国界经营这个概念”。[1]

#### 2. 英国邓宁定义

“国际的或者多国的生产企业的概念……简单地说，就是在一个以上的国家拥有或者控制生产设施（如工厂、矿山、炼油厂、销售机构、办事处等）的一个企业”。[2]

### 3. 关于国际化或跨国性的度量

(1) EEC (1973)：至少要在两个国家拥有生产设施。

(2) 以维农 (R. Vernon) 为首的哈佛商学院多国企业研究中心：在 6 个以上国家设立有子公司、分公司及其他形式的分支机构的公司。

### 4. 依据跨国性定义的困难：

(1) 困难一：对所有制类别不同及各种性质的国家的企业是否要分别考虑。

- 发达国家的国有企业
- 发展中国家的中小企业
- 社会主义国家的国有企业

(2) 联合国的观点：不论私营企业、国营企业、合作企业还是混合企业，只要从事海外经营，都应覆盖在跨国公司定义之内。

(3) 困难二：划分国际化标准不同，所包含的企业范围也就不同，如用以衡量跨国公司跨国性指标可以采用其国外业务比重，销售额、资产、利润、雇佣人数，排序不同，囊括的企业和企业排位就不相同。

(二) 从所有权的法律基础来界定：即从跨国公司的股权拥有、管理权控制或公司所依据的法律基础作为划分企业是否为跨国公司的标准。

1. 美国商务部：拥有 10% 以上的股权即可视为直接投资。

2. IMF：“一个紧密集合的集体，在所投资的企业内拥有 25% 或更多的投票权，可以视作控制所有权的合理标准”。

[3]

3. 加拿大：持有 50% 或更多的投票股份才视为“存在控制”，而只是享有控制权益的投资才被列入直接投资。[4]

### 4. 争议

(1) OECD (多国企业、国民待遇、国际投资鼓励与抑制的指导方针) 跨国公司定义的覆盖面应尽量大，包括各种类型国家的海外企业。

(2) J·Maisonrouge：除所有权标准外，强调管理的多国性特征，股票所有权的多国性也是重要的。[5]

(3) 金德伯格：多国公司的特征是“无国籍性：它并不特别忠实于某一个国家，也没有一个国家让它感觉特别亲近”，它只是权衡利益与损失，在各个国家安排业务。

(三) 从经营特点上进行定义：

跨国公司应为跨越国界的多单位或多工厂企业。在组织形式和经营管理上，无论同类产品的水平一体化经营，不同生产阶段的垂直一体化经营以及产品多样化的混合经营，都由于跨国经营而在许多方面产生不同于国内企业的特点。他们在海外从事包括各种生产要素和生产活动的全过程，整个活动是在总公司的组织安排下进行，各构成实体之间实现分工协作。

#### （四）综合定义

以维农为代表：“一个多国企业就是一个控制着一大群在不同国家的公司的母公司。各个自成一群的公司，对人力和财力资源实行统筹使用，并根据一个共同战略要领行事。规模也是重要的，这样自成一群的公司，其销售额在1亿以下是很少值得注意的”。“每群公司在他们本国以外的活动性质也应注意，单纯的出口商，即使在国外有很好的销售业绩，也不属于我们意义上的多国企业。”“单纯转让技术的公司也不应列入。”“多国公司应该有广泛的地区分布，一个母公司仅仅和本国基地以外的一个国家或两个国家有股权关系，也不应列入。”

这里我们可以看到，维农对跨国公司的定义综合考虑了多种因素，包括规模、经营活动的地区分布、业务活动内容和范围、经营策略等。

鉴于国际上对跨国公司的界定缺乏统一标准，1983年，联合国跨国公司中心发表的《三论世界发展中的跨国公司》报告中，规定作为跨国公司必须具备如下三要素：（1）包括设在两个或两个以上国家的实体，不管这些实体的法律形式和领域如何；（2）在一个决策体系中进行经营，能通过一个或几个决策中心采取一致的对策和共同的战略；（3）各实体通过股权或其它方式形成的联系，使其中的一个或几个实体有可能对别的实体施加重大影响，特别是同其它实体分享知识、资源和分担责任。

现实中跨国公司主要是指发达国家的私人垄断企业，它们以本国为基地，通过对外直接投资，在世界各地设立分支机构和子公司，从事国际化生产和经营活动。

跨国公司绝大多数是由一国垄断资本建立，有极少数公司是由两个或更多国家的垄断资本联合建立的，如英荷壳牌石油公司。跨国公司由母公司（总公司）和分布在各国的一定数量的分公司、子公司组成。跨国公司的来源国称为母国，子公司所在国为东道国，母公司是在本国政府注册登记的法人实体，子公司是在东道国政府法律下注册登记的法人实体。子公司受母公司领导，子公司的所有权由母公司掌握，并服从母公司的全球战略。子公司的高级管理人员由母公司任命，一般的管理人员子公司可自行配备，子公司的管理机构要定期向母公司报告其计划完成和经营活动的情况。跨国公司的活动有相当大部分是在母公司与子公司之间进行的。

一般而言，体现跨国公司主流的是那些财力雄厚、规模庞大、拥有先进技术和独特管理技术的大公司。它们在世界经济中构成一股强大的势力，从而在一定程度上左右着世界经济乃至各国经济的发展。

## 二、跨国公司的基本特征

### （一）规模庞大，实力雄厚

跨国公司都是在一个或几个部门居于垄断地位的国际化大企业或企业联合体。它们拥有先进的技术和管理经验、多样化的产品、雄厚的资金、较高的商业信誉、惊人的销售规模。依据《2000年世界投资报告》，1998年，世界最大的100家非金融业跨国公司（不包括银行和金融机构）其国外分支机构的资产达2万亿美元，占当年全世界所有国外分支机构总资产的1/8左右。1992年，跨国公司国外分支机构的销售额达5.5万亿美元，超过了当年世界贸易总额，1999年，增加到14万亿美元。据联合国贸易与发展会议公布的《2002年世界投资报告》的最新资料，在2001年，跨国公司的国外分支机构雇佣约5400万名雇员，国外分支机构的销售额约达19万亿美元，大大超过当年7.43万亿美元的世界出口额。

谈及跨国公司的国际化经营并不单指它们在世界各地进行直接投资，设立分支机构或子公司，从事国际化生产经营，而且还包括它们的组织结构、管理体制、决策程序以及物质资源和人力资源的配置都要适应在许多国家从事生产贸易活动的要求。它们是全球性垄断企业，其目标是垄断世界。

跨国公司的强大，一方面是来源于它的规模，另一方面则是来自其经营中的灵活性。公司规模大利于取得规模经济、降低产品成本，而经营中的灵活性使跨国公司利用其遍布全球的分支机构，应付环境的变化，使之得以在资金低廉的地方融通资金、用最节省和方便的方法吸取技术、在最便宜最便利的地方采购各种投入、在最有利的市场上销售产品、在税率最低的地方纳税，从而取得尽量多的利润。大型跨国公司还有一个极为重要的优势，就是它拥有雄厚的财力支持国内和海外的研究与开发活动，不断得到新技术支持，不断有新产品推出，从而使其竞争能力和地位得到维护和发展。

## （二）实行全球战略

跨国公司都有全球性的战略目标和战略部署。所谓全球战略是指现代跨国公司从事国际生产和国际经营时，将其全球范围的经营活动视为一个整体，以追求全球市场为目标，力求实现其全球范围内的利润最大化，而不仅仅考虑某一局部利益的得失。跨国公司的总公司评价子公司实绩的标准，也主要是看它对全公司的总体贡献，而不一定是它本身的盈利规模。

跨国公司经营的主要方式是商品贸易、直接投资和技术转让。为实现公司全球利益最大化，公司要合理地安排生产，要在世界范围考虑原料来源、劳动力雇佣、产品销售和资金利用；要充分利用东道国和各地区的有利条件；要应付世界市场上同行业的垄断竞争。这在客观上就要求公司把商品贸易、直接投资、技术转让三者结合起来，相互利用，从公司的整体利益以及未来发展着眼，进行全面安排。

## （三）公司内部实现“一体化”

跨国公司的管理体制多种多样，但为了保证实现全球战略，原则上都是集中决策，分散经营，实行高度集中的管理体制。跨国公司凭借现代化的交通和通讯工具，把分散在世界各地的子公司组成一个整体，形成内部一体化的独特的经营体系。公司的最高决策机构是董事会，子公司的投资，资金筹措，人事安排等重大问题都由总公司统一指挥，协调步骤，以符合公司的整体利益，形成整体效应。为适应东道国的投资环境及各市场变化，也需要子公司能够灵活反应。因而，跨国公司一方面通过分级计划管理落实公司的全球战略安排，另一方面则通过互通情报、交流经验、内部贸易来共担风险、分享盈亏。至于集中和分散的程度，则视公司的业务性质、产品结构、地区分布等来酌定。因而，跨国公司虽然拥有众多的子公司，且分布于世界各地，但由于实现了内部一体化，它们“就象一个被严密控制的单一企业那样，位于被国界分开的许多市场，在几个国家政府之下从事经营”。

总之，跨国公司是从全球范围内对子公司的经营进行一体化的部署。这是现代跨国公司的重要特征。

## （四）生产专业化和经营多样化并举

跨国公司进行专业化生产，其根本动力在于充分发挥其核心产品的生产和经营优势，以便取得或维持在国际市场上的垄断地位。而且，战后跨国公司国际生产的专业化不断向深度和广度发展。

从生产环节的角度看，跨国公司国际生产专业化大体上可以分为两种形式，一种为水平型分工为基础的专业化，另一种为垂直型为基础的专业化。其中水平型专业化是指在产业内进行的，而垂直型或混合型专业化是指在产业之间进行的。

另一方面，跨国公司的国际一体化生产体系，无论是垂直一体化还是水平、混合一体化，其产品必定是多样化的。多样化是跨国公司发挥其经营优势、降低风险的重要方法，而一般企业限于经营规模和资金实力都难以充分实现多样化。

当然，实证分析的结果对于跨国公司经营多样化战略实施效果，特别是混合多样化，存在着质疑，关于这一问题我们会在后面相关章节中做详细的介绍。

## （五）复杂的股权关系

跨国公司的股权控制从全额控股向更为灵活多样的方向发展。尤其是 70 年代以来，合资企业的比重明显增多。据联合国统计，1951 年以前以美国为基地的 180 家跨国公司的子公司采取对等拥有和少数拥有形式的仅占 16.8%，1960—1965 年期间增至 35.1%，1971—1975 年期间增至 38.5%。[6]这种股权安排的变化，一方面是基于东道国政府有关股权安排的政策法律规定，特别是发展中国家东道国，他们对跨国公司又爱又恨的态度，使其对外国直接投资很长时间以来采取利用与限制相结合的政策，跨国公司的经营活动对于其国家经济发展、经济独立有益的方面，将受到鼓励，而不利或可能产生负面效果的方面，政府设法抑制，包括股权限定的做法，这样既实现外国资本、技术的引入，又可以避免外资方对企业的绝对控制权。另一方面，跨国公司希望通过将一部分股权出让给当地企业，借助于当地的合作方资源优势，包括物质资源和社会资源，形成资源互补关系，规避风险，进行高效率的经营活动。

目前，跨国公司在追求增长过程中，越来越多地使用不受股权限制约束的跨国合同安排，即非股权安排（Non-equity Arrangement）。这种选择一方面可以避免资产暴露的风险，另一方面可以充分利用合同安排的具体性和高度灵活性特征，展开高获利、低风险的经营。非股权安排的形式多种多样，有专利权许可证、经营合同、产品分成合同、技术援助合同、代销合同、承包加工等。跨国公司在有些情形下，不进行直接投资或不再保留股权，而以承包商、代理商、经销商等身份获取收益。

## 第二节：

### 一、跨国公司的起源与发展

早期的跨国公司起源于 19 世纪 60、70 年代，当时在发达的资本主义国家，一些大型企业通过对外直接投资，在海外设立分支机构和子公司，最具代表性的是 3 家制造业企业：1865 年，德国弗里德里克·拜耳化学公司在美国纽约州的奥尔班尼开设了一家制造苯胺的工厂；1866 年，瑞典制造甘油、炸药的阿弗列·诺贝尔公司在德国汉堡开办了炸药厂；1867 年，美国胜家缝纫机公司在英国的格拉斯哥建立缝纫机装配厂，这是美国第一家以追求全球市场为目标的早期跨国公司，它以格拉斯哥的产品供应欧洲和其它地区的市场，之后该公司又陆续在欧洲大陆建立了许多分厂，垄断了欧洲市场。

这一时期，美国的威斯汀豪斯电气公司、爱迪生电气公司、伊斯特曼·科达公司以及一些大石油公司也先后到国外活动。英国的尤尼莱弗公司、瑞士的雀巢公司、英国帝国化学公司等都在这一时期先后到国外投资设厂，开始跨国性经营，成为现代跨国公司的先驱。

两次世界大战期间，由于战争和经济危机，发达国家的对外投资停滞不前，跨国公司发展速度较慢，但仍有一些大公司进行海外直接投资活动。但各资本主义国家经济力量发展不平衡，资本输出也不均衡，美国在此期间，对外直接投资的数额和比重都有相当的增加，其跨国公司发展也比较迅速。据统计，全世界对外直接投资 1914 年是 143 亿美元，1938 年增至 263.5 亿美元，其中英国由 65 亿元增至 105 亿元，虽仍居第一，但比重已经由 45.5% 下降到 39.6%，而美国则由 26.5 亿美元增至 73 亿美元，所占比重也由 18.5% 增至 27.7%，位于英国（39.6%）之后，居世界第二位。美国 187 家制造业大公司在海外的分支机构 1913 年为 116 家，1919 年增至 180 家，1929 年增至 467 家，到 1939 年达到了 715 家。[7]

第二次世界大战后，特别是五十年代末、六十年代初，跨国公司成为对外直接投资的物质载体，随着对外直接投资的发展，跨国公司也得到了空前迅速地发展。主要表现在：

#### 1. 私人对外直接投资迅速增加

据统计，二战后主要资本主义国家直接投资迅速增加，1967 年为 1050 亿美元，1971 年为 1580 亿美元，1975 年为 2590 亿美元，1979 年为 5290 亿美元。1960 年到 1970 年间对外直接投资增加了 7 倍，超过了国民生产总值、工业生产及对外贸易的增长速度。但各国政治经济条件不同，对外直接投资的增长也不均衡。德国、日本和意大利是战败国，资本输出几乎完全停止；英国在战争中经济受到严重削弱，资本输出增加缓慢；只有美国发了战争财，资本输出额大量增加。1950 年，美国对外直接投资为 116 亿美元，1965 年增至 494 亿美元，1970 年猛增为 781 亿美元。

## 2. 跨国公司及其海外子公司的数目大大增加，投资规模不断扩大

据联合国统计，1968—1969 年主要资本主义国家的跨国公司共有 7267 家，其国外子公司达 27300 家以上。1978 年，子公司达 82266 家，1980 年子公司达 98000 家。根据联合国贸易与发展会议公布的《2002 年世界投资报告》的最新资料，到 2001 年底，全球跨国公司母公司约为 65000 家，跨国公司的海外分支机构达 850000 家左右。

而且跨国公司的投资规模也在不断扩大。1950 年，美国跨国公司子公司平均每家直接投资的规模，按帐面价值计算为 158.9 万美元，1966 年达到 235 万美元。英国 1965 年平均子公司规模为 182.2 万美元，1968 年猛增至 210.5 万美元。90 年代以来，国际直接投资的规模急剧扩大，特别是在 2000 年达到了创纪录的高水平。从全球外国投资流入量来看，1990—1995 年平均为 2253 亿美元，2000 年则达到 14919 亿美元。在流出量方面，1990—1995 年全球 FDI 流出量平均为 2533 亿美元，2000 年创下记录 13795 亿美元。

## 3. 投资来源国发生重要变化

从统计数据我们可以看到，二战后承接对外直接投资活动的国家主要是发达国家，并且非常集中：1960 年美国对外直接投资占世界对外直接投资总额的 71.7%，英国占 17.1%，两大投资国合计达 88.8%；1970 年，美国占 62.9%，英国占 10.9%，联邦德国占到 7.2%，三大投资国合计达 81%。[8]对外直接投资在发达国家之间呈现对流的特点，即相互投资，你来我往。而对于发展中国家主要是接受发达国家的资本，在发达与发展中国家间资本流动主要呈现单向流动的特点，资本从发达国家流向发展中国家。70 年代以后，情况发生了变化，发展中国家的一些石油输出国家通过石油输出积累了大量的美元，再加上一些新兴工业化国家的出现使发展中国家开始向发达国家进行要收益、要市场、要资源的直接投资活动。

## 4. 投资领域发生明显转移

早期的跨国公司主要投向铁路、采掘业、石油、热带植物种植等初级产业部门，制造业虽然已成为引人注目的投资领域，但在整体上不占主要地位。二战后，跨国公司投资日益向新兴工业部门转移，如电子、飞机制造、计算机、汽车、化学、机械、制药等，而采矿、热带农业等初级产业的投资则相对减少。美国的对外直接投资在制造业所占的比重，1914 年为 15%，1938 年为 25%，1950 年为 32.5%，1960 年为 34.7%，1970 年为 41.3%，1980 年为 41.7%。而矿业石油业的投资比重，则由 1950 年的 38.3%下降到 1985 年的 25.1%。

虽然各个国家直接投资的投资结构因所投向的国家不同而各有特点，但基本趋势是一致的。

## 5. 东道国的地理分布也发生显著变化

跨国公司的东道国逐渐由发展中国家转向发达国家。由于发达国家政治稳定，经济发展水平较高，接受投资容量大，而且消费习惯、市场结构比较接近，交通、通讯等基础设施条件好，所以它们偏爱相互投资，它们既是投资的主要来源国，又是投资的主要东道国。以美国而论，1950 年其投在发展中国家和地区的直接投资约占半数，到了 1970 年则只占 1/4，1980 年更降低到 23.4%，而投在发达国家的直接投资 1960 年升至 60.6%，1970 年的 68.7%和 1980 年的 73.5%。到 2000 年，达到 83.77%。

值得注意的是，第二次世界大战后，美国跨国公司在数目、规模、国外生产和销售上均居世界首位，成为世界上最大的直接投资东道国。1960 年美国对外直接投资占世界对外直接投资总额的 71.7%，1970 年占 62.9%，1981 年为 42.9%，到

1999 年占世界对外直接投资总额的近三分之一。1994 年，美国跨国公司在海外的子公司达到 213 万家，拥有的资产总额达 236 万亿美元，目前在全球已经建立了大约 2.3 万个分公司。据美国《财富》杂志统计，在全球 500 强企业中，美国跨国公司 1995 年有 151 家，2001 年增加到 197 家，占三分之一强。美国跨国公司的收入占全球 500 强总收入的比重，从 29% 提高到 42%。美国的这种特殊地位可归因于战后美国对外直接投资的领先地位。美国高速发展的技术、巨大的不断增长的国内市场、政府的积极推动，这些因素都有助于增强美国公司在国际市场上的竞争力。日本海外直接投资起步较晚，但发展速度很快。日本对外直接投资之所以能如此突飞猛进，主要原因是日本拥有技术、产品和经营管理优势，建成了第一流的生产设施，且国内市场潜力巨大。

80 年代以来，跨国公司的发展出现了一些新特点：

#### 1. 美国成为世界上最大的直接投资东道国

战后初期以来，美国一直是直接投资的最大来源国，即跨国公司母国，但其所占国际直接投资总额的比重却在不断减少。而经济实力日益增长的西欧和日本则将大量资本投入美国，形成了在发达国家之间多元交叉直接投资的双行道。20 世纪 60 年代，美国接受全世界直接投资的 10%，70 年代中期为 11.2%，到 1985 年突飞猛进到 29%，超过西欧（28.9%）和日本（17.1%），成为世界上最大的直接投资东道国。同年，美国海外资产总额为 1.25 万亿美元，其他国家在美国的资产总额为 1.79 万亿美元，美国成为净债务国。

#### 2. 服务业跨国公司得到迅速发展

无论从绝对额还是相对比重而言，服务业的外国直接投资都出现了大幅度地增长。到 80 年代中期，服务业对外直接投资已占全世界对外直接投资总额的大约 40%。自 1985 年起，每年对外直接投资总额都有 50% 强的资金进入服务行业。服务业跨国公司的发展，主要是适应国际化社会大生产、国际分工日趋精细的需要，一方面来自于原有服务业跨国企业国际化的进展，另一方面来自制造业跨国公司到海外建立为自己服务的服务业分支机构。服务业跨国公司的发展，大大促进了生产资本的国际化，有利于生产技术的国际交流，有利于资金融通和制造业产品的出口，并将日趋呈现更加活跃的趋势。

#### 3. 跨国公司的经营策略发生变化

应对新的经济环境，跨国公司在经营策略方面也发生了一些变化，主要表现在：经营方式从混业经营走向专业化经营，战略性外购出现；公司之间结成战略联盟，共同进行新技术、新产品、新能源的研究与开发；利润再投资成为跨国公司的主要筹资手段；非股权安排作为公司进入市场方式的重要性不断提高等。[9]

#### 4. 掀起新一轮的全球性的跨国并购，实现强强联合，提高企业的竞争力

90 年代以来，面对经济全球化、信息革命和知识经济的挑战和国际市场的新格局，跨国公司已把并购活动迅速从国内扩展至国外。尤其是 1998 年以来，跨国公司强强联合，并购几乎涉及所有重要行业，并购规模也在不断创出新高。

跨国并购是跨国公司跨越国界配置资源、构造一体化国际生产网络的战略行动，是跨国公司实现对全球产业结构进行重新整合的重要步骤，也是当今世界经济发展中的重大历史变迁。

#### 5. 国际战略联盟的兴起

随着市场的全球化和技术条件的变迁，跨国公司的竞争压力增大，跨国公司为了保持和发展自己的生存空间，纷纷组织跨国联盟。

跨国公司间缔结国际战略联盟最早于 1979 年在汽车行业中出现。当时，美国福特汽车公司与日本马自达汽车公司结成世界上第一家国际战略联盟。继此之后，尤其是 80 年代以来，跨国公司在全球性行业的竞争越来越激烈，交通、通讯技术得到迅速改善的条件下，结成跨国联盟以增强自己的竞争力成为一股潮流。

研究显示，过去的几十年，公司战略联盟具有迅速增长的趋势。据统计，在世界 150 多家大型国际企业中，以不同形式结成战略联盟的高达 90%。特别是在国际竞争极为激烈的半导体、信息技术、电子、生物工程、汽车制造、食品饮料、航运和银行等资本技术密集型行业，成为跨国公司缔结国际战略联盟集中的领域。而且，其战略合作覆盖了从科研和开发到生产、销售和服务的全过程。

## 二、二战后跨国公司迅速发展的原因

战后跨国公司的迅速发展有其深刻的经济和政治原因，主要体现在以下几个方面：

### （一）科技革命和社会生产力的发展

第二次世界大战后，发达资本主义国家发生了第三次科技革命，这次科技革命对生产过程的影响范围和程度是前两次科技革命无法相比的。社会生产力的发展导致一系列新兴工业部门的出现，发达国家的经济发展日益受到资源与市场的约束，企业为保证资源供应，维持旧市场，开拓新市场，大举向外投资。以战后海外直接投资发展速度最快的日本为例。日本资源贫乏，战后经济的飞速发展使得资源问题更加突出，由此引发了日本企业为获取海外资源供应的几次投资浪潮。此外，日本商船制造的 30%、电视的 40%、半导体的 30%、汽车的 30% 都靠国外市场吸纳。因此，这些行业的企业为占领市场，直接在海外投资设厂，绕过其他国家的贸易壁垒就地生产，就地销售。同时，社会生产力的发展改进了运输工具和通讯方式，为跨国公司的国际化生产经营提供了物质条件。这些都直接促进了战后跨国公司的发展。

### （二）国际市场竞争日益尖锐化

这是跨国公司迅速发展的助推器。各国为了扩大市场份额，一方面竭力扩大本国企业海外销售，另一方面又设置各种关税和非关税壁垒限制其他国家商品的进入，在这种条件下，发达国家的跨国公司借助于直接投资的方式，进入出口受阻的国家或地区，当地生产，产品当地销售，绕开了对方的贸易壁垒，实现了对市场的占领。

### （三）发达国家政府的积极推进

跨国公司的迅速发展也是二战后政府加强对经济生活的干预、支持本国企业向外扩张的结果。二战后各国政府制定了各种各样的政策措施，为跨国公司的海外投资活动提供条件：

1. 政府通过与它国签订避免双重课税协定、投资安全保证协定来减轻跨国公司的税负，保证跨国公司海外投资的利益与安全。通过与它国缔结贸易条约，使本国企业在缔约国享受尽可能充分的最惠国待遇和国民待遇。

2. 政府通过设立的专门银行向公司提供各种优惠贷款和参股贷款，为公司的海外扩张提供资金。通过税收优惠资助企业的研究与开发活动，以提高其产品的竞争力。

3. 政府还动用自身的力量为公司的海外投资创造条件。最为突出的是美国。二战后美国执行帮助欧洲经济复兴的马歇尔计划，它的附加条件就是要求受援国实行资产非国有化，允许外资自由进入。美国还通过国内法律的制定与执行促进企业向外扩张。如美国的反托拉斯法，这个法的核心内容是反同行业垄断，反国内垄断，因而致使企业向外投资，实现国际垄断。

### （四）跨国银行的发展

战后跨国银行的迅速发展对跨国公司的迅速发展起着推动作用。一种情况是跨国银行通过投资或参股，本身拥有跨国实业公司；另一种情况是跨国银行运用自己庞大的金融资产和遍及全世界的信贷网络为跨国公司融资，使跨国公司的发展突破资金限制，最终都直接促进了跨国公司的发展。

#### （五）东道国纷纷放宽对外资的限制

二战后，各种类型国家相继实行对外资开放的政策，以改善国内投资环境，也成为跨国公司迅速发展的一个促进因素。

## 第二章 跨国公司市场进入模式

【教学目标】	掌握跨国公司市场进入的主要模式及特点，了解与跨国公司市场进入模式及选择、判定相关的主要理论观点，清楚国际合资企业基本运行。
【学习时数】	10 课时
【学习难点】	对跨国公司市场进入模式及选择予以阐释的各种理论与观点。

## 第一节 市场进入模式概述

企业国际市场进入模式是指企业为最大化企业价值而对进入外国市场的产品、技术、技能、管理经验或其它资源等进行系统规划的一种最佳经营形态或制度安排，或转移到其他国家的方式（Root 1994）。一个国际企业要进入本国以外的市场可以有很多选择方式。这个企业可以在本国生产，然后将产品出口，也可以将技术、资本、人力等资源甚至企业本身转移到国外。

企业进入市场同时意味着资本进入，每一种进入模式所隐含的所有权控制程度、资源投入与技术扩散风险等均有所不同。

- 1 出口进入模式
- 2 契约式进入模式
- 3 外国直接投资进入模式

### 一、出口进入模式

出口可分为间接出口和直接出口两种方式。

#### （一）间接出口

间接出口是指企业使用本国的中间商或贸易商来从事产品的出口。此时公司只与本国中间人交易，不需要对国外市场有任何研究和投资。

#### （二）直接出口

直接出口是指不使用本国中间商，但可以使用目标国家的中间商来从事产品的出口。相对于间接出口而言，直接出口要求公司对国外市场有一定的投资，使公司对外国市场营销计划有一定的控制，能很好地保护公司的商标、专利、商誉和其它无形资产。直接出口也可以采用本公司在国外设立分支机构的方式进行。但总体上，出口进入模式对外国市场的渗透是有限的。

#### （三）出口进入模式的特点

最终产品或中间产品是在目标国境外生产，然后再运输到销售地的。这种运作方式使出口进入模式呈现以下特点：

第一，这种模式面临的**政治风险**最小，没有或资产暴露小，因此企业一般把出口作为国际化经营的初级阶段。

第二，出口方式可以作为企业接触国际市场的一种探索，为将来深程度地国际化经营，如直接投资积累经验。

第三，由于这种方式对东道国市场介入的程度最低，针对东道国市场环境的变化，企业也就最容易调整自己的经营策略，甚至选择退出该市场。

第四，产品生产可以集中于某一地区从而实现规模经济效益，而且投入的资本也相对较少，企业可以通过设立目标市场的国外销售分公司和子公司出口，这样能够加强售后服务、信息反馈和对产品的控制。

第五，有形产品出口会受到贸易壁垒的阻碍，运输成本较高。

第六，通过中间商对国外市场营销，会削弱用户对单个出口企业产品的注意力；并且出口企业对目标市场的控制程度很低，特别是在间接出口的条件下，常常会发现难以对目标市场和外部环境的变动作出迅速的反应，对营销活动的控制也较差，给出口企业的收益带来负面效果。

第七，这种模式难以满足企业在全世界范围内利用、配置资源，获取利润最大化的目标，因而必须与其他方式相结合，或向其他方式演进。

## 二、契约式进入模式

契约进入模式是国际化企业与目标市场的企业之间建立长期的非股权联系，前者向后者转让技术或技能。这种模式不涉及权益性的投资。主要包括许可证、特许经营、合同制造、管理合同、交钥匙工程、技术协议、服务合同等。

### （一）许可证

企业在一定时期内向一外国法人（如企业）转让其工业产权，如专利、商标、产品配方、公司名称或其他有价值的无形资产的使用权，获得提成费用或其他补偿。许可证合同的核心就是无形资产使用权的转移。其最大的优点是绕过了进口壁垒，如避过关税与配额制的困扰，是一种低成本的进入模式。

许可证合同依照技术转让一方对技术接受一方授权范围的不同分为独占许可、独家许可、一般许可、分许可几种形式。

### （二）特许经营

这种模式是指许可方将商业制度及其他产权诸如专利、商标、包装、产品配方、公司名称、技术和管理服务等无形资产许可给独立的企业或个人（被特许方）。被特许方用特许方的无形资产投入经营，遵循特许方制定的方针和程序。被特许方除向特许方支付初始费用以外，还定期按照销售额一定的比例支付报酬作为回报。特许经营进入模式与许可证进入模式很相似，所不同的是，特许方要给予被特许方以生产和管理方面的帮助，例如提供设备、帮助培训、融通资金、参与一般管理等，实施全程监控。

如麦当劳，其目前在全球范围的扩张除采取自营方式，即直接投资的方式实现业务扩展外，更多地采用特许经营的方式。

需要注意的是，现实中的特许经营不仅仅存在于服务行业，如餐饮、教育培训、医疗卫生等，在制造业也存在大量的特许经营，如可口可乐瓶装业务一般就采用特许经营的方式。

### （三）合同制造

合同制造进入模式是指企业向外国企业提供零部件由其组装，或向外国企业提供详细的规格标准由其仿制，由企业自身保留营销责任的一种方式。利用合同制造模式，企业将生产活动转移给了合同的对方，以将精力集中在研究与开发和营销环节上，因而是一种有效的扩展国际市场方式。

耐克通过各种转包合同将其生产活动转移出去，只保留了产品研究与开发、产品营销两部分业务，却实现了对产品的全程控制，获得了全部增殖的绝对部分。

在中国，合同制造也称贴牌生产，中国大量的加工贸易都属于合同制造模式，特别是服装、轻工类加工贸易。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：** 13684609885    0451- 88342620    **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址：** [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

#### （四）管理合同

这种模式是指管理公司以合同形式承担另一公司的一部分或全部业务的管理活动，以提取管理费、一部分利润或以某一特定价格购买该公司的股票作为报酬。

管理合同依照管理业务涉及的内容可以划分为全面管理合同、技术管理合同、采购管理合同、人力资源管理合同等形式。

#### （五）交钥匙工程

这种市场进入模式是指企业通过与外国企业签订合同并完成某一大型项目，然后将该项目交付给对方的做法。企业的责任一般包括项目的设计，建造，在交付项目之后提供的服务，如提供管理和培训工人，为对方经营或运营该项目作准备。交钥匙合同除了发生在制造行业外，许多是就某些大型公共基础设施如医院、公路、码头等与外国政府签订的移交合同。交钥匙合同在制造业简单地讲包括厂房包建、设备提供、安装、调试，某些情况下的员工培训。

交钥匙进入模式最具吸引力之处在于，它所签订的合同往往是大型的长期项目，且利润丰厚。

交钥匙合同依照企业对外国企业或政府义务终止期的不同，分为一般交钥匙、半统包合同、产品到手合同三种形式。阿尔及利亚家用电器行业的建立就是采用交钥匙合同的方式。

在一些情形下，市场规模、政府对其他进入模式的限制也是企业选择这一进入模式的原因。

（六）技术合作协议：如双边在生产工艺方面的合作、技术交换、人员培训等。

（七）服务合同：如提供销售渠道、包装运输、培训等。

（八）契约进入模式的优势在于：

1. 不存在资产暴露问题，费用较直接投资要低，经营风险较小；
2. 在一些情况下契约进入模式可以带动企业出口，如交钥匙合同、合同制造等；
3. 克服东道国对进口和外国直接投资的限制；
4. 费用比较低。

但是，这种方式最显著的弱点是对市场及业务的控制力量不足，容易培养潜在的竞争对手。

### 三、外国直接投资进入模式

投资进入模式是一种以所有权为基础的进入模式，公司通过在目标国家占有部分或全部的所有权，将技术、人力、管理经验及其它产权转移到目标国家。随着经济全球化及各国经济开放的发展，越来越多的企业将对外直接投资作为进入外国市场的主要模式。

外国直接投资进入模式中包含两个关键性的选择：一是所有权战略的选择，即合资企业和全资子公司之间的选择，这部分内容我们将在合资企业部分进行介绍；二是投资方式的选择，即新建和收购之间的选择。

#### （一）新建与收购的界定

## 1. 新建 (Green-field Investment)

新建方式是指建立新企业，特别是新工厂，或对其他实际资产进行投资。

## 2. 收购 (Acquisition)

收购方式是指一个企业通过购买另一个现有企业的股权而接管该企业的方式。

### (二) 新建与收购方式比较

收购的优势：

1. 收购能以最快的速度完成对目标市场的进入，它可以省掉建厂时间，迅速获得现成的管理人员、技术人员和生产设备，可以利用被收购企业在当地市场的分销渠道以及被收购企业同当地客户多年来建立的信用关系，迅速建立国外产销据点，抓住市场机会，特别是对制造业，这一优势更为明显。

2. 有利于投资企业获得市场上不易获取的经营资源，主要表现在三个方面：① 收购发达国家的企业，可获得该企业的先进技术和专利权，提高公司的技术水平。收购发展中国家的企业，可获得适合当地市场状况的中间性技术和适用性技术。如中国首都钢铁公司 80 年代收购了美国麦塔斯工程咨询公司，购入时，该公司拥有的未过期专利达 40 多项。② 收购方式无需重新设计一套适合当地情况的经营管理制度，而直接利用现有的管理组织、管理制度和管理人员，这样可以避免对当地情况缺乏了解而引起的各种问题。③ 通过收购方式，收购企业可以利用被收购企业在当地市场的分销渠道以及被收购企业同当地客户多年往来所建立的信用，迅速占领市场，并且还可以把公司其他子公司的产品引入该市场。

3. 可以廉价购买资产。在以下三种情况下，企业可以低价收购外国现有企业：（1）从事收购的企业有时比目标企业更知道它所拥有的某项资产的实际价值，如已折旧摊提的不动产实际价值。（2）低价购买不盈利或亏损的企业，利用对方的困境压低价格。（3）利用股票价格暴跌乘机收购企业。

4. 迅速扩大产品种类。如果潜在收购对象同收购企业的产品种类差别很大时，收购方式可以迅速增加收购企业的产品种类，尤其是收购企业欲实行多样化经营时，如果缺乏有关新的产品种类的生产和营销方面的经验时，采取收购方式更为妥当。

5. 收购方式对经营带来的不确定性和风险小，能较快地取得收益乃至收回投资。此外，由于收购方式具有较小的不确定性，企业也便于融通资金，并且，这一方式也可作为资金外逃以避免政治风险的手段。

但是，这种投资方式也存在如下的不足：

1. 价值评估困难。这是企业收购过程中最复杂的难题。其主要原因有三个：（1）不同的国家有不同的会计准则。有些目标企业为了逃税漏税而伪造财务报表，有些财务报表存在这样或那样的问题，这些因素都增加了收购时价值评估的困难。（2）有关国外市场的信息难于搜集，可靠性也差，因此对收购后该企业在当地销售潜力和远期利润的估计也较困难。（3）企业无形资产如商誉，其价值评估也比较困难。

2. 被收购企业与收购企业在经营思想、管理制度和方法上可能存在较大的差异，当投资企业缺乏合格且胜任的管理人员时，可能无法对被收购企业实行真正的经营控制，甚至造成兼并失败。

3. 以收购的方式建立企业还可能会导致适应成本和信任成本，适应成本的产生是由于被收购企业的产品、工艺、技术、规模以及地理位置等可能同收购企业的意图不太符合，如对现有企业的技术改造。而一个有效的内部市场要求企业内部存在的高度信任，这种信任不会在收购之后很快建立，因而可能会支付建立信任所需要的成本。

新建方式的优势在于：

1. 企业可以选择适当的地理位置进行投资，并按照自己所希望的规模筹建企业，妥善安排工厂布局，对资本投入与支出实施完全的控制。
2. 从组织控制的角度，创建方式风险小。伴随着新企业的建立，可以实施一套全新的适合采用技术水准和投资企业管理风格的管理制度，这样既便于推行新的信息和控制程式，使派出管理者易于适应，又可以避免收购方式下原有管理人员、职工对外来管理方式的抵制。
3. 企业可以以机器设备、原材料、技术、工业产权等投资入股，这样，既能带动投资企业的商品输出，又能使市场转让风险较大的信息、技术得以充分使用。

但是这种方式也存在如下不足：

1. 进入目标市场缓慢。创建方式除了要组织必须的资源外，还要进行工厂选址、建造厂房、安装设备，安排管理人员、技术人员和工人，在国际市场变化很快的情况下，由于创建方式周期长，可能会出现市场对投产产品需求量和品质要求都发生变化的情况，从而使企业受到损失。
2. 市场争夺激烈，经营风险大。通过创建方式建立的企业要占据一个市场份额会涉及到市场的重新分配，必须会加剧竞争，可能会招致其他企业的报复，经营的风险性加大。

总之，创建新企业会导致生产能力、产出和就业的增长，收购只是改变一家企业的所有权。一般而言，收购方式的劣势往往是新建方式的劣势，而收购方式的劣势往往是新建方式的优势，因此收购与新建是对外直接投资中针对不同的市场环境做出的不同选择。新建投资或并购会对任何一种市场进入方式产生影响。

以上三种市场进入模式中，外国直接投资已成为争夺世界市场的重要手段，而其中的跨国兼并收购已成为扩大外国直接投资的重要方法。

## 第二节 市场进入模式的理论分析

关于企业国际市场进入模式的理论，在此，我们主要介绍几种有代表性的观点。

- 1 垄断优势论
- 2 内部化论
- 3 国际生产折衷理论
- 4 交易成本论（Anderson、Gatignon 1986）
- 5 折衷理论（Hill，Hwang和Kim1990）

### 一、垄断优势论

这一理论是由对外直接投资理论的先驱美国学者海默（Sarephen Herbert Hymer）创立，由金德尔伯格加以完善。

在传统的经济学理论中，对外直接投资和间接资本输出不加区分地都作为国际资本移动来处理。资本国际移动的原因在于各国利率的差异，而各国利率的差异又取决于各国资本要素的丰裕程度，因此资本从资本充裕的国家流向资本稀缺的国家。

海默认为，直接投资与间接投资具有不同的性质，传统的国际资本流动理论已经不能解释对外直接投资现象，因为直接投资的特征在于控制国外的经营活动，而间接投资不以控制投资企业的经营活动为核心，投资的目的在于获得股息、债息和利息。

60年代初，海默在研究中发现美国企业对外直接投资与美国寡占产业结构有密切联系，因此他利用产业组织理论解释美国企业对外直接投资的决定因素。产业组织理论认为，从事多国经营的企业拥有独到的特点，这些特点使它们拥有高于那些可能供应同一外国市场的其他公司的净竞争优势。这个思想已包含在索瑟德和邓宁的研究中，但这一思想在海默的博士论文“民族企业的国际经营：对外直接投资研究”中，才得到精炼和正式阐述。

在海默看来，东道国的民族企业至少在下列三方面具有从事跨国经营企业所没有的优势：

1. 民族企业更能适应本国政治、经济、法律、文化诸因素所组成的投资环境；
2. 民族企业常能得到本国政府的优惠和保护；

3. 民族企业不必担负跨国经营企业所无法逃避的各种费用和 risk，如直接投资的各种开支、汇率波动的 risk 等。

因而，企业对外直接投资必须满足两个条件：

1. 企业必须拥有竞争优势，以抵消与当地企业竞争中的不利因素；

2. 不完全市场的存在，使企业拥有和保持这些优势。

海默在研究中发现，美国从事海外直接投资的企业主要分布在资本相对密集、技术相对先进的行业。随后，金德尔伯格直接将市场不完全或称不完全竞争市场作为企业对外直接投资的决定因素，并列出市场不完全的几种形式：产品市场不完全、资本和技术等要素市场不完全、规模经济和政府的关税等贸易限制措施造成的市场扭曲。前三种市场不完全使企业拥有垄断优势，如：产品市场不完全可以使企业保有产品差异、商标专有、销售技术独特、实施价格垄断等；要素市场不完全可以使企业垄断无法得到专利保护的技术，使企业在进入要素市场的能力方面存在差异；同时，企业可以利用国际专业化生产规避本国或东道国对规模经济的限制，从而取得内部规模经济的优势，通过国际纵向一体化生产取得外部规模经济的优势，以达到限制竞争者介入的目的。第四种市场不完全则导致企业对外直接投资以利用其垄断优势，进入东道国市场。

垄断优势论只是解释了企业为什么进行海外直接投资，主要由于市场不完全寡占产业林立，企业为寻求进一步的发展必须扩展海外势力。但是，欲从事海外直接投资的企业在与东道国企业竞争中又处于不利位势，可是市场的不完全便于企业在专有技术、管理经验、融资能力、销售渠道等方面拥有优势，企业可以利用这些优势抵消与当地企业竞争中的劣势，从事有利的海外直接投资活动。

至于企业为什么不采取商品直接出口，或转让特许权的方式扩展海外势力，作为市场进入模式，垄断优势论没作应有的解释。

## 二、内部化论

内部化理论是由英国学者巴克利(Peter J. Buckley)和卡森(Mark O. Casson)提出，由加拿大学者拉格曼(A. M. Rugman)进一步加以发展。

内部化理论形成于 70 年代中期。之前的对外直接投资理论多以美国企业的海外直接投资为研究对象，通常依靠经验研究而不是抽象的实证分析，因而缺乏普遍的理论意义。这就需要研究各国和各行业企业海外直接投资的特点，吸取传统理论对企业海外直接投资决定因素的分析，建立就企业海外直接投资的一般理论。巴克莱和卡森从研究跨国经营企业配置其内部资源的机制入手，首先提出了内部化理论。此后，拉格曼又深入分析了内部化与企业海外直接投资的关系，扩大了内部化理论的研究范围，并利用内部化理论来解释企业跨国经营的三种方式，即出口、对外直接投资及特许权交易选择的根据。

该理论认为，中间产品（指知识、信息、技术、商誉、零部件、原材料等）市场是不完全的，这种不完全是由某些市场失效及中间产品的特殊性质所致，如信息具有公共物品性质，在外部市场上转让容易扩散，这是市场失效的典型。中间产品的这种特性导致买方或交易的不确定性及价格的不确定性，因此，企业正常经营活动所需要的中间产品市场是不完全的。这种缺乏某些市场以供企业之间交换产品，或某些市场经营效率低下的最终结果都导致企业市场交易成本增加。为追求最大限度利润，企业必须建立内部市场，使外部市场内部化，利用企业管理手段协调企业内部资源流动与配置，避免市场不完全对企业经营效率的影响。当企业内部化超越国界就是企业对外直接投资的过程，因此，决定企业内部化的因素就成为决定企业对外直接投资的因素，也就是说，企业对外直接投资是为了避免外部市场不完全性对企业经营效率的不利影响。

巴克莱和卡森认为，有四种因素影响中间产品市场交易成本，从而影响企业实现中间产品市场的内部化。1. 行业特定因素。主要包括中间产品的特性、外部市场结构等。2. 国别特定因素。指东道国政府的政治、法律、经济状况。3. 地区特定因素。指地理位置、社会心理、文化差异等。4. 企业特定因素。指企业的组织结构、管理经验、控制和协调能力等。

同时，他们还认为，中间产品市场不完全有两种基本形式：一是技术等知识产品市场不完全；二是零部件、原材料中间产品市场不完全。前者产生水平一体化的跨国公司；后者产生垂直一体化的跨国公司。知识产品内部化是战后跨国公司发展的最基本的动因。

但是，内部化的实现也是有条件的，即：一方面内部化避免外部市场交易成本，提高企业经营效率；另一方面内部化过程也会带来一些追加成本，如内部化分割外部市场后引起企业经营规模收益下降、公司内部通讯成本增加、东道国的干预也会增加成本，因而，企业是否实现内部化，内部化是否跨越国界需由外部市场交易成本和企业内部交易成本的均衡决定。

总之，避免外部市场不完全性及市场内部化的条件是企业对外直接投资的决定因素。

### 三、国际生产折衷理论

国际生产折衷理论是由英国里丁大学教授邓宁（Dunning）提出的。他认为以往的理论只能对国际直接投资做出部分解释，并且它们无法将投资理论与贸易理论结合起来，客观上需要一种折衷理论。邓宁建立的所谓折衷理论是对西方经济理论中的厂商理论、区位理论、工业组织理论等进行兼容并包，并吸收了国际经济学中的各派思潮，包括海默以来诸人的思想，创立了一个关于国际贸易、对外直接投资和非股权转让三者一体的理论——通论。

通论认为，企业欲对外直接投资需满足三个条件：

1. 企业在供应某一特定市场时拥有对其他国家企业的净所有权优势。这些所有权优势主要表现为独占某些无形资产的优势、规模经济所产生的优势，总起来说就是企业拥有的各种竞争性优势。

2. 如果企业拥有对其他国家企业的净所有权优势，那么，对拥有这些优势的企业来说，它自己使用这些优势必须要比将其转让给外国企业去使用更加有利。即企业通过扩大自己的经营活动，将优势的使用内部化要比通过与其他独立企业的市场交易将优势的使用外部化更有利。

3. 如果企业所有权优势与内部化优势皆有，那么，对该企业而言，把这些优势与其当地要素，即区位因素（指东道国不可移动的要素禀赋优势及东道国政府对外国企业的鼓励或限制政策。要素禀赋一般指东道国的自然资源、人力资源、市场容量等）的结合必须使企业有利可图。

对于所有权优势、内部化优势和区位优势，邓宁的进一步解释为：

1. 所有权优势。它包括来自于对有形资产和无形资产的占有产生的优势、生产管理上的优势、由于多国经营形成的优势。

2. 内部化优势。企业使其优势内部化的动机是避免资源配置的外部市场的不完全性对企业经营的不利影响，保持和利用企业技术创新的垄断地位。市场不完全可分为结构性的与知识性的，前者指竞争壁垒、高交易战等，后者指获得生产与销售信息很困难或成本很高，因而在技术等无形产品的生产与销售领域，以及在利用某些自然资源生产加工的产品生产与销售领域，企业对其优势实行内部化；避开外部市场机制不完全，可以获得最大收益，因而企业将其优势内部化的能力作为企业进行竞争的关键影响因素。

3. 区位优势。区位优势取决于：要素投入和市场的地理分布状况、各国生产要素的成本及质量、运输成本、通讯成本、基础设施、政府干预范围与程度、各国的金融制度、国内外市场的差异程度，以及由于历史、文化、风俗偏好、商业惯例而形成的心理距离等。企业从事国际生产必然要受这些因素的影响。它决定着企业从事国际化生产的区位选择。

由此可见，企业必须同时兼备所有权优势、内部化优势和区位优势才能从事有利的海外直接投资活动。如果企业仅所有权优势和内部化优势，而不具备区位优势，这就意味着缺乏有利的海外投资场所，因此企业只能将有关优势在国内加以利用，而后依靠产品出口来供应当地市场。如果企业只拥有所有权优势和区位优势而无内部化优势，则说明企业拥有的所有权优势难以在内部加以利用，只能将其转让给外国企业。如果企业具备了内部化优势和区位优势而无所有权优势，则意味着企业缺乏对外直接投资的基本前提，海外扩张无法成功。

我们将邓宁关于市场进入模式选择的决定因素组合归纳为：

	所有权优势	内部化优势	区位优势
出口	√	√	
特许权让渡	√		√
对外直接投资	√	√	√

四、交易成本论（Anderson、Gatignon 1986）

（一）进入模式与控制

1. 控制在选择进入模式中的意义：控制（影响系统、方式、决策的能力）对于企业发展是一个决定性因素。缺乏控制，公司将很难协调行动，实施战略，调整战略以及解决合同双方的冲突与纠纷。进入者可以通过控制来获得海外企业更大的利润份额，总之，控制是获得更高回报的一个途径。

2. 控制与投入、成本、风险

控制需要支付成本。为进行控制，进入者必须承担作决策的责任，承担在不确定的国外环境经营的诸多决策和责任；

控制还需要资源投入，从而降低了企业转换制度安排的能力，同样，资源投入增加了企业的资产暴露风险。

市场进入模式是控制与资源投入之间的均衡。保持弹性成为企业在权衡时的重要考虑，弹性在这里指低成本快速转换系统和方法的能力，尤其是在不太熟悉的国外市场，调整比较容易。

控制、风险、弹性成为企业选择进入模式的重要考虑。

（二）市场进入模式的划分

高度控制模式： Dominant Equity Interest

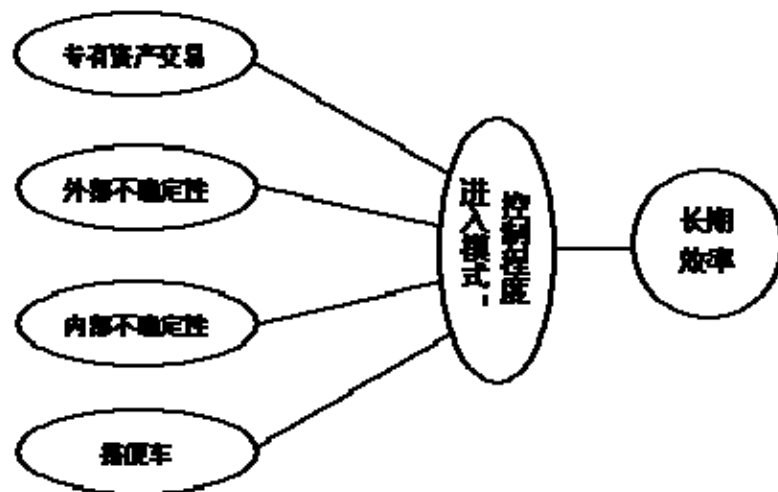
<p>Wholly-owned subsidiary</p> <p>Dominant shareholder (many partners)</p> <p>Dominant shareholder (few partners)</p> <p>Dominant shareholder (one partner)</p>
<p>中度控制模式: Balance Interest</p> <p>Plurality shareholder (many partners)</p> <p>Plurality shareholder (few partners)</p> <p>Equity partner (50/50)</p> <p>Contractual joint venture</p> <p>Contractual management</p> <p>Restrictive Exclusive contract (e.g. license)</p> <p>Franchise</p> <p>Nonexclusive restrictive contract</p> <p>Exclusive nonrestrictive contract</p>
<p>低度控制模式: Diffused Interest</p> <p>Nonexclusive, nonrestrictive contract</p> <p>Small shareholder (many partners)</p> <p>Small shareholder (few partners)</p> <p>Small shareholder (one partners)</p>

### (三) 市场进入模式的交易成本分析

1. 假定: 进入的市场具有足够的潜力, 企业能够弥补高控制模式所必须的成本, 进入者需要对市场进入模式作出选择。在这一前提下, 进入模式的效率取决于四个方面:

- (1) 交易资产的专用性或专有性: 资产 (物质、人力) 专用或专有到一个或几个用户或用途。
- (2) 外部不确定性: 进入者对外部环境的不可预知性。
- (3) 内部不确定性: 进入者无法通过考察产出的方法决定其代理人的业绩。

(4) 搭便车的可能性：代理人不支付相关费用，却享受收益。



## 2. 只考虑专有资产交易因素

(1) 对于高度、垄断性拥有的知识产品或流程，高程度的进入模式是有效率的。（知识外泄与价值判断问题导致交易成本高昂）

(2) 对于非结构化（ill-structured）和难于理解的知识产品和流程，高程度的进入模式是有效率的。复杂性是知识产品和流程非结构化和难于理解的原因。

(3) 满足消费者个性需要的产品，高程度的进入模式是有效率的。满足消费者个性需要的产品要求企业拥有相当程度的本土知识，由于这种知识为当地一方所掌握，进入者易于被对方所控制，因此进入者需要实施高度控制来维持与合作方之间的平衡。

(4) 知识产品与流程进入成熟期后，进入模式的控制程度随之降低。随着专有资产转化为普通资产，产品即转化为成熟产品。随着技术的扩散，一体化经营的要求就会降低，控制水平随之降低。因此，低控制的许可经营往往是传统技术扩张的有效方式（Williamson, 1979）。

这是因为产品未进入成熟期时，企业与当地交易时会处于有利地位。由于产品很难被仿制，因而可以强迫当地政府和合作者让企业拥有更多的所有权和控制权，也不需要合作方提供专门的技术。（Bivens & Lovell, 1966; Davidson, 1982）。当产品进入成熟期后，随着优势的消失，会迫使企业放弃过多的控制。Vernon 把这种现象称为“消退的讨价还价能力”（obsolescing bargain）。

## 3. 外部不确定性

外部不确定性是指企业所处环境的不稳定性或不可预见性。

(1) Williamson (1979) 认为企业可以避免所有权来对环境的不稳定性作出反应。在多变的环境中，企业需要保持灵活性，准备随时将风险转嫁给别人，因而，高控制的进入模式是不明智的，当然应考虑到交易资产的专有性。因而在不存在交易资产专有的情况下，不确定性与控制之间不存在正向联系，但考虑到交易资产的专有性，不确定性就增加了进入的控制程度。

(2) 外部不确定性或外部风险通常被标识为“国家风险”，具有多种形式，如政局不稳定、经济政策的不连贯性、通货不稳定等。交易成本观点认为，在不稳定的环境中，进入者选择低控制进入模式较好。这不仅能避免过多的资源投入，而且可以使进入者在环境变化时更换合作者或合作方式变得比较容易。低控制保证了灵活性。

#### 4. 内部不确定性

当企业不能运用产出标准客观、准确地评估代理方的业绩时，如缺乏好的测度标准或投入与产出难以描述、理解和量化，内部不确定性就产生了。当内部不确定高时，需要高控制进入模式来施加主观判断并监控投入。但要与下列因素共同考虑：

- (1) 控制程度与企业积累的国际经验有关；
- (2) 社会文化差异状况（差异使高控制的直接移入发生很高的成本）；
- (3) 当地外国经营势力强大时，低控制进入模式有效率（竞争比较充分，强调规则，利益容易获得保障）。

#### 5. 搭便车的可能

鉴于一些代理人的搭便车的行为，如麦当劳控告法国总经销商利用其名声拓展业务的做法，因而，品牌价值越高，进入控制程度越高，以避免代理方或合作方的短期利益行为或借用品牌从事不相关的业务的做法。

从上面的分析我们可以看出，交易成本论强调公司专利技术的独有性。认为交易成本水平决定市场的进入方式。根据它的观点，零交易成本时采取许可证的方式，因为许可证方式可以避免开拓海外市场的成本，但许可证方式交易成本的存在（不确定性和机会主义）降低了跨国公司从转让技术的使用权中获得收益的水平。

交易成本论认为，在许可证交易中，交易成本的产生源于两个方面，一是在起草、协商、评估、实行保护协定过程中发生的成本；二是基于不可抗力和被许可人违约假设上的预期损失。

理论认为，在许可证贸易中，被许可方机会主义倾向越严重，跨国公司倾向于建立全子公司的可能性越大。

## 五、折衷理论

### （一）折衷理论的基石：

进入模式的三个内在特性：控制、资源投入、技术扩散风险。

#### 1. 进入模式与企业控制

不同的进入模式反映企业对海外经营的控制程度不同。控制指企业在经营和战略决策上的绝对权力。控制程度最低的是许可经营模式，最高是全资子公司。

在许可经营模式下，公司把经营和战略的控制权让渡给被许可者，以此换取一笔一次性付清的收入、按照设立的标准收取的专利使用费，以及对方遵守合同的承诺。

在全资子公司模式下，日常经营和某些战略决策的控制权可能会授予国外子公司，但最终的控制权属于母公司。

在合资企业中，控制程度取决于所有权的划分和参与方的数量，控制权由合资各方共同拥有。

2. 进入模式与资源投入

每一种进入模式对资源投入程度有不同的要求。这里的资源投入指已经投入的，如果转为他用无法避免成本损失的资产。

在许可经营模式下，被许可方承担国外市场上开业和服务的费用，因而被许可方拥有全部的创收资产，因此对跨国公司的资源投入水平要求较低。仅需要投入人力去培训被许可方，以及随后对被许可方经营的全程监控，以避免损害许可方的无形资产或违反协议。

对于全资子公司，跨国公司必须承担其在国外市场的全部费用，从而拥有子公司的全部创收资产。合资企业介于中间。

进入模式不同导致资源配置程度不同，从而形成退出障碍的情况也不同，进而影响到公司的决策弹性。一旦资源投入达到较高的程度，就会抑制公司对环境变化作出反应的能力。我们可以得出许可的决策弹性最大，全资子公司最小。

3. 进入模式与技术扩散风险

扩散风险指公司特有的在专利方面的优势受到被许可方或合资伙伴侵犯的风险。

技术和营销专利是许多跨国公司竞争优势的基础。

跨国公司不希望技术大范围、不受控制地扩散，这样会减少他们从拥有的技术中能获得的收益。

现实中，只要授权外部公司使用其技术去生产或销售产品，授权企业就要承担技术泄露或把该技术用于非双方原本意图领域所带来的风险。如 RCA 公司曾把其生产彩电的技术许可给一些日本公司，最后日本公司取代了 RCA 公司，甚至在美国本土市场。

合资企业技术扩散的风险小于许可经营，原因在于公司拥有子公司的一部分控制权，可以限制合资伙伴使用技术的权限。

实际上，全资子公司也存在员工离开带来的技术扩散问题。

(二) 模式决策

1. 特性比较

不同进入模式的内在特性

	控制	资源投入	传播风险
出口	低	低	低
许可经营	低	低	高
合资企业	中	中	中

全资子公司	高	高	低
-------	---	---	---

## 2. 影响进入模式选择的因素

### (1) 战略变量

采用全球战略还是多国战略是跨国公司必须作出的战略决策，它将影响企业具体市场进入模式的选择。

① 多国战略决策认为不同国家市场上消费者的品位和偏好、竞争条件、经营条件、以及政治、法律和社会结构有很大差别，在这种情况下，跨国公司要实现价值最大化就必须把经营和战略制定的任务下达给各国的分支机构。

命题 1：在其他条件不变时，采取多国策略的公司将倾向于低控制权的进入模式。

② 全球战略强调集中生产和全球市场统一销售，实现全球规模经济中的成本优势。全球战略要求的条件包括合理并相似的全球市场的存在和真正规模经济的实现，如航空业、重型建筑设备、半导体、计算机、重型电子设备。

一个全球化的战略包括公司价值链的配置，在这条价值链中每一个阶段的增值都是最大化的，这样一来，当地公司便成为公司专业化生产的一部分，或成品的一部分。如福特 1981Escort 车型拥有了“世界汽车”的概念。

为与相互依赖的全球制造体系相一致，就要求高度控制不同地区子公司的运作，包括生产什么，生产多少，及产品在运输中如何定价……

命题 2：在其他条件不变的情况下，追求全球战略的公司将倾向于高控制程度的进入模式。

③ 由于许多行业越来越表现为有限数量的竞争对手在全球众多不同市场中的对抗，因而供求上的相互依存冲破国界去影响相关公司的竞争战略。

如当一家跨国公司进入一个国外市场，特别是竞争对手的国内市场时，其战略目标不仅仅局限于为特定的市场选择最有效的进入方式，如德克萨斯仪器对日本半导体市场的进入，其进入目的是限制日本制造商的市场份额，从而限制其现金流对德克萨斯仪器国际市场的入侵。虽然孤立地看，德克萨斯仪器在日本的运作没有经济意义，因为产出量小，达不到规模经济。但在日本的低效率运作被看做阻止日本向其它市场进入的成本。富士为忙于应付柯达对其本土的进入，降低了对美国市场进入的速度。

因而全球战略下，各地公司必须接受总公司的控制，甚至在亏损情况下继续运营。

命题 3：在其他条件相同的情况下，当全球化战略需要协调时，跨国公司倾向于控制程度高的进入模式。

### (2) 环境变量

① 国家风险（政治风险，如政权体系不稳定；所有权/控制权风险，如征用、干涉；运营风险，如定价干涉、本地成分要求；兑换风险，货币不可兑换、汇款额控制。Root）

命题 5：在其他条件相同的情况下，国家风险很高时，跨国公司倾向于资源配置度较低的进入模式。

② 相似性。母国与东道国在文化、经济体制及商业运作上的差异决定了相似性，随着相似性不断减小，经营风险增大。

命题 6：在其他条件相同的情况下，如果母国与东道国有巨大差异，跨国公司倾向于资源配置度较低的进入模式。

### ③ 竞争条件


Harrigan 认为在激烈的市场竞争条件下，任何减少战略灵活性的方法都是不明智的。所谓存在激烈竞争的市场是指在技术、宏观经济形势、社会、民主和法制因素共同影响下的竞争激化的市场，在这个市场中由于价格、市场开支和投资的存在和共同作用，决定了一个公司必须要有迅速应变能力。假定资源是有限的，一个公司必须在不投入巨大的沉淀成本的前提下尽力适应不断变化的市场，理论上，当市场竞争压力加大时，跨国公司将倾向于资源配置度较低的进入模式。

#### (3) 特殊交易变量

① 其他因素不变，跨国公司出租专利技术的租金越高，公司越倾向于选择一个技术扩散风险小的进入模式。

② 其他因素不变，专利技术的保密程度越高，技术转移越难（默示技术 tacit technology），企业越倾向于选择高控制程度的进入模式。

## 第三节 国际合资企业

- 
- 1 国际合资企业与控制
  - 3 成立合资企业的动机
  - 2 合资企业的绩效
  - 4 合资企业的稳定性
  - 5 灵活性与企业边界：网络 and 合资企业

### 一、国际合资企业与控制

#### (一) 合资企业分类：股权标准

1. 全资子公司：95%以上
2. 多数股权拥有子公司：50%–95%

3. 对等股权拥有子公司：50%

4. 少数股权拥有子公司：50%以下

从跨国公司的角度，依照以上列示的股权比例对合资企业进行的分类不是绝对的，如存在多个合作者时，跨国公司可能只需要拥有 50%，甚至低于 50%的股权就可以绝对控制该家合资企业。

## （二）控制：股权与非股权并存

事实上，跨国公司对合资企业的控制不一定完全通过股权比例，非股权安排，即合同安排通常也是非常有效的手段，甚至在某些情况下，其发挥的控制作用大于股权方式。

Schaan（1983）认为，国际合资企业控制机制应该包括表中所示内容。

### 1. Positive Control Mechanisms

（1）Ability to make specific decisions

（2）Ability to design:

① Planning process

② Appropriation requests

（3）Policies and procedures

（4）Ability to set objectives for JV

（5）Contracts:

① management

② technology transfer

③ marketing

④ supplier

（6）Participation in planning or budgeting process

（7）Parent organization structure

（8）Reporting structure

（9）Staffing

（10）Training programs

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理**MBA**、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师**MBA**等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+**MBA**研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- (11) Staff services
- (12) Bonus of JV tied to parent results
- (13) Ability to decide on future promotion of JV
- (14) Feedback:
  - ① strategy
  - ② plan budgets
  - ③ appropriation
- (15) JV participation in parent's worldwide meetings
- (16) Relations with JV:
  - ① phone calls
  - ② meetings
  - ③ visits
- (17) Staffing parent with someone with experience With JV
- (18) MNC level in local
- (19) Informal meetings with other parent

## 2. Negative Control Mechanisms

- (1) Board
- (2) Executive committee
- (3) Approval required for:
  - ① specific decisions
  - ② plan, budgets
  - ③ appropriation requests
  - ④ nomination of JV
- (4) Screening/no objection of parent before ideas or projects are discussed with other parent

parent

合资企业在发展中国家的运作经验说明在特定条件下，合资企业是外国直接投资的最优化模式。

## 二、成立合资企业的动机

### （一）主要理论与观点

#### 1. 交易成本论

交易成本是从生产和交易成本最小化的角度对合资企业成立的动机进行论证的。交易成本论认为母公司选择全资还是部分控股取决于合资企业与全资子公司的成本收益比较及其它变量因素。

##### （1）合资企业的利益

Hennart 认为，合资企业的建立意在整合两家或多家独立企业资产。合资企业的组织模式的有效性在以下两个条件同时具备时得以体现：

① 各方持有的中间产品市场失灵；

② 获得或复制生产中间产品的资产比通过组建合资企业方式得到这种资产使用权要昂贵得多。

如果由潜在的合作方持有的中间产品（专有技术、原材料、零部件等）市场不同时失灵，则双方可以通过市场交换或合同的方式建立联系。但在市场失灵的条件下，通过形成共有（co-owner），即合资的方式来减少机会主义的动机，是合资企业的剩余，不仅仅是中间产品供应形成的利润，将决定各方的收益。由此，中间产品的供应方通过浮动价格、降低质量来占有买方利益的动机就会大大降低。因而，合资企业可以降低获取中间投入的交易成本。

如果一方获得了对必要资源的控制权，机会主义也会降低。其实现的路径是绿地投资或接管提供产品和服务的现存资产。但相对于合资企业模式，前两种做法的成本比较高昂。

在资产可以以零或极低的边际成本水平上实现共享时，通过绿地投资复制资产比通过合资企业方式共享资产成本支出要高很多。当生产具有不可分割性，从而导致规模经济，或在消费中没有竞争对手时，复制可以实施。

当特定资产不能从不需要的资产中分离出来，或当被接管企业的管理队伍追求自身利益最大化时，企业的管理成本就会上升，这些都使接管方式的效率低于合资企业模式。

在特定的条件下，建立合资企业的优势比较明显：

① 母公司在其主营业务以外的行业建立子公司，并且该公司需要从活跃于该行业的本土公司中获得补充的投入品。

② 母公司首次进入某国市场投资时可能会考虑建立合资企业。由于母公司对目标国的环境缺乏了解，而本地公司在长期经营过程中积累了丰富的有关当地环境的知识，对于母公司来说从市场上获得这些知识的交易成本是很高的，所以希望有新的投资者带着这些知识加入到合资企业中来。

③ 母公司想获得本土公司控制的某些资源，主要是自然资源，比较理想的方式是合资企业，因而外国公司在资源密集型产业更倾向于建立合资企业。（当然也有立法和政策因素）

④ 当拥有互补性投入的两个独立的公司，并且从市场上获得它们需要很高的交易成本时，一般通过建立合资企业将两种投入品结合在一起。

因此当中间投入品的市场交易成本很高时，母公司就会选择建立合资企业。

## （2）合资企业的成本

合资企业的收益有时会被其成本抵消。合资企业赋予中间产品投入者对企业收益的索取权，从而降低机会主义，但是，合资企业是无法完全消除机会主义的。因为合资企业的股东只对部分收益有享益权，他们有时会发现以企业利益为代价，最大化自己的利益仍是可行的。因此合资企业的效率取决于能否采取有效的手段或合同条款约束来抑制机会主义。合资企业合作各方之间的冲突一般会在以下三种情况下发生：

① 母公司将隐性的或未获得有效保护的专有技术转移到子公司。在这种情况下，母公司会发现技术难于定价，且与合资企业合作对方签订的技术许可使用合同难于执行，很难避免技术从合资企业外泄。企业倾向于独立拥有某些技术，因而对于 R&D 密集的跨国公司在海外偏重建立独资企业。

② 母公司与子公司使用同一商标。企业的形象和信誉对于分享企业商标使用的众多海外公司属于公共物品，任何损害都意味着巨大的成本，因为消费者可以用货币做选择。合资对方可能不惜损害商标的信誉而搭便车。

③ 国外子公司将产品出口到母公司所在国市场或第三国家，母公司与本土合作方之间的冲突也很有可能产生。享有合资企业一部分利润的本土合作方追求企业利润最大化，它的这一行为可能与母公司的整体利润相违背。

## （3）其它变量

产业密集度作为一个变量也可能对母公司是否采用合资企业方式产生一定的影响。新建进入会增加新的生产能力和形成新的竞争者，产业密集度越高，对现有厂商的不利影响越大。对 newcomer 的抵触越大，所以当目标产业密集度很高时，合资企业可能是更好的进入方式。

## 2. 战略行为理论

（1）战略行为理论是从竞争性资源配置以及这种配置对利益影响的角度来分析建立合资企业的动机。

理论假定企业通过提高其在竞争者中的地位来实现利润最大化，即公司通过竞争性配置资源来达到利润最大化。企业的许多战略性行为是用来阻止或损害竞争对手的进入和地位，如联合开发研究属于事先买断专利来阻止竞争者进入。

（2）战略行为包括联盟、合资企业……

（3）与交易成本论的联系与区别：在分析双边讨价还价问题时，交易成本论比较有说服力；但组建合资企业本身的决策是基于利润动机。最根本的区别在于，不考虑产品市场战略条件下，交易成本论强调针对特定经济调整的成本，而战略行为理论强调竞争性定位如何影响企业资产价值。

## 3. 组织形式理论

这种理论把合资企业看作学习或寻求保持企业可持续发展的一种方式。认为合资企业可以极大地促进企业间的技术转移，导致合作伙伴技术的相似性。合资企业是获取根植于组织之中的知识资源（不易扩散）的最有效的方式。

合资企业在两种情况下得到鼓励：

(1) 双方都想得到对方的组织经验;

(2) 一个公司想要保持其组织能力, 并且可以从其他公司目前的知识和组织经验积累中获得利益。

## (二) 小结

交易成本把合资企业视做经济交易危险的有效解决途径, 战略行为把合资企业置于竞争对手合围增大市场势力的串谋行为环境中, 组织理论将合资企业作为组织知识得以交换的工具。

## 三、合资企业的绩效

合资企业绩效评估的尺度包括三种, 财政尺度、客观尺度、主观尺度。

1. 财政尺度: 利润、成长、成本水平等。

2. 客观绩效评估尺度: 合资企业的存活性(存活或非存活为基础变量)、持续性(年限)、稳定性(分配是否变化为基础的变量)。

3. 主观绩效评估尺度: 反映企业的存在在多大的程度上满足了母公司的期望, 通过问卷调查、事后确认的做法。

财政尺度和客观绩效评估尺度可能无法完全反映国际合资企业的长期和短期目标, 形成国际合资企业也许是为了追求各种各样的目标, 从技术转让和联合研究到销售渠道, 但短期财政评估可能显示运作效果极差, 例如: 为发展尖端技术(如: 超导或生物制药工程)或新市场(如: 中国)而设立国际合资企业可能多年都不产生财政利润。在这种情况下, 财政或客观评估尺度就不可能获得国际合资企业相关绩效和目标。就需要引入主观绩效测评尺度, 如, 建立的合资企业运作与母公司的期望符合度如何(五点等级)?

## 四、合资企业的稳定性

### (一) 导致合资企业不稳定的根源——竞争性因素的存在

竞争冲突主要包括: 对合作伙伴技术的剽窃、合资企业与合作方交易时存在不正常的转移定价行为以及合作者们对下游市场的争夺。

### (二) 合资企业合作双方维持加强合作或终止合作的依据:

若合作双方认为未来合作带来的收益大于当前在合作中存在的不尽人意之处, 合作双方就会选择维持加强合作关系。合作双方是否终止合作与以下变量因素有关:

#### 1. 合资企业的互惠性

这里主要指经济体之间的互惠性。合资企业是一种强调合作方初期投入的机制。但初期投入比例不能总是很好地反映合作双方在合资形式中的回报, 因而互惠的程度越高, 反击的可能性越大, 合资企业的稳定性就越大。

如果经常出现双方对剩余资产的争夺、对资产管理权的争夺、对专利技术和商标的担心，将会导致合资企业的失败，也可以说，合作双方的竞争激励越强，长期合作关系就难维持，不稳定性就会增强。

## 2. 行业特征

在同一个行业中必然存在的竞争现象：高度集中产业，合资企业没有什么必要，完全竞争性行业，这种制度化的合作不可能，因为任何资源的获取可以通过充分竞争的市场机制，而只有在中度集中行业，合资企业才体现出它的价值。

如果合资企业代表这样一种机制，通过合资可以稳定公司之间的竞争，则其相互依存度是可以变化的。一方面，不断降低的依存度可以抵消合作的益处；另一方面，不断提高的相互依存度可以改善调控机制，使合作顺利进行，或导致最初的协议更大的不稳定性。

## 3. 议价能力（有人持这一观点，强调本土知识是组建合资企业的重要原因）

（1）当外国合伙人的当地知识增加时，会减少对本土合伙人的依赖，导致议价能力的转化和合资企业的不稳定性。

（2）本土知识的战略价值和获得的难易程度决定双方的议价能力，从而影响合资企业的稳定性。

## 4. 信任度

（1）合资企业的信任：体现在合伙人的义务和兼容性。

（2）更大的兼容性意味着更多的义务—容忍范围更宽泛—运营更有弹性—合资企业更稳定；

（3）信息共享程度与运营弹性，如果相互信任、信息共享—减少信息不对称—降低风险—控制程度要求降低—运营弹性增大—合资企业更稳定。

（4）合资企业稳定需要信任的建立：

① 产品和市场的标准化：行业成熟，竞争激烈，要求 MNC 统一决策。但合资企业的合伙双方有互补性投入，但结构基础比较弱，JV 增加双方摩擦的可能性，从而降低 MNC 系统的灵活性—需要建立信任。

② 产品多样化：MNC 分散化经营，JV 当地市场需要灵活性，鼓励每个合作伙伴为公司的最大利益而工作—需要建立信任。

③ 产品创新：创新阶段，技术不稳定，不确定因素很多，合作方的机会主义行为有产生的可能性—需要建立信任。

④ JV 应变的能力：JV 矛盾起因于变化（参加方的贡献、比较优势的变化……），如何通过调整，建立起信任。

## 五、灵活性与企业边界：网络和合资企业

西方经济增长的“黄金时代”，典型的多国企业包括纵向一体化和横向一体化的企业，因此企业的每一个部门和其他部门紧密相关。但是随着国际商务环境不稳定性的加剧，人们逐渐认识到此种企业一体化的代价。国际商务环境并不都是高

速增长的，也有可能是低增长的，这将导致成本大大增加。因此，对灵活性的渴求不适宜采用一体化的方式而最好采用分包生产，并采用特许经营的销售方式。

许多企业内存在低信任度氛围，人们普遍担心内部垄断的形成。恢复信心的自然方法是允许各部门既可以和企业的其它部门相互来往，又可以与外部单位进行交易。这就在一定程度上使企业的边界变得具有灵活性。

研发也需要灵活性。随着技术在战后的广泛传播，能够进行技术革新的国家显著增多，技术革新的步伐显著加快，这些都使得技术被迅速淘汰的威胁大大增加，因此企业不敢专注于某项技术的改良而致力于其研究方案的多元化。合资企业方式是合适的解决方案。通过建立覆盖各种技术轨道的合资企业网络，企业可以在分散费用的同时，保留用以控制新技术的所有权手段。

合资企业相对于完全的所有权方式或不占任何股本收益的方式而言的重要性在于它提供了一系列现实的解决方案，可以提供更大的灵活性。合资企业的初始阶段可以提供一些重要的而且无法通过在合资企业启动之前的调查研究获得的信息。此外它还为今后全面进入成功企业提供了契机，而那些在该企业中毫无份额的企业则无法享有此种机会。

## 第三章

### 第一节 全球战略的涵义

#### ① 全球战略的定义

#### ② 全球战略的特征

##### 一、全球战略的定义

在给全球战略下定义前，我们首先要理解战略的含义。根据波特的定义，战略即创造一个唯一的有价值的，涉及一系列不同经营活动的地位；它是在公司经营活动中创造适应性；如果最理想的位置只有一个，那就根本不需要战略。一个战略的成功取决于做好许多事情——不仅仅是几件事——并保持它们的一致性。

二十世纪八十年代，跨国公司全球战略分析的主导框架是全球整合和本土化，市场扩大所带来的利益和基础理论都要求利用规模经济时要实现标准化，但国家间的差异却阻碍了这个目标的实现。主要矛盾集中在最终产品与市场准入的问题上。从现有的研究结果看，目前对全球战略尚无一个统一的，标准化的定义。

据美国学者西蒙斯、罗伯克等人的看法，跨国公司的全球战略就是“在做出重大业务决策时，据以考虑全球性的机遇，抉择以及展望公司未来的整体效果的计划”。

既然战略是现有的和未来的资源配置与环境相互作用的基本模式，该模式表明企业将如何实现自己的目标。那么，我们可对全球战略给出这样的定义：

全球战略，是指跨国公司针对世界各国或地区的环境因素和所面临的市场竞争态势，在全球范围内建立一个有效的管理网络，协调公司的整体生产，市场营销，研究开发和金融投资等活动，以谋求公司整体最佳绩效和目标的实现。

上面对于跨国公司全球战略的定义实际上涵盖了四个方面的内容：

（一）跨国公司全球范围经营活动视同一个整体，追求整体利益的最大化。

（二）跨国公司根据各东道国的资源和政策条件，以及自身的目标设立各种类型的经营基地，生产基地、研究开发基地、避税基地等。

（三）在跨国公司内部设立中央决策与控制体系，协调公司在全球范围的经营活动。

（四）公司各构成实体之间相互分工、协作、配合，形成一个有机体。

## 二、全球战略的特征

全球战略的特征可以表述为以下几点：

（一）跨国公司的全球战略是其最高层次的战略。全球战略所设置的是企业的总体目标，并由母公司高层决策部门决定和高层管理人员负责实施。作为全球范围的目标规划，全球战略与公司职能部门或具体经营单位的具体战略不同，后者只是总体目标中的分目标，内容是具体的，相比较而言，全球战略显得要抽象一些。

（二）跨国公司的全球战略是其全局性战略。它以全球范围为出发点，分析公司所面对的国际市场形势，剖析公司自身的资源、实力和条件，在公司生产、市场营销、技术开发、投资和政府关系等功能领域发展相配套的全方位的策略。从全球角度配置资源，其依据是各国或地区的经济效率和市场状况，而不是国家之间自然条件的差异。

（三）跨国公司的全球战略是其整体性战略。不但要考虑母公司的利益，还要衡量分布在世界各地的子公司的利益，把公司作为一个整体实现整体利益最优。这就需要运用全球观点规定各子公司的职能和经营范围，协调母子公司，各子公司间的关系。

（四）跨国公司的全球战略是其长期性战略。全球战略作为一种世界范围的长期规划，是建立在综合评价各相关要素的基础上，以期在较长的时间内对公司管理和发展起指导性作用，使公司能更好的适应变化不定的世界市场。

（五）跨国公司的全球战略是一种风险性战略。跨国公司所处的全球市场环境极为复杂，不仅要考虑经济因素，还要考虑政治、国家、民族等方面的因素。即使是经济因素中影响决策的变量也相当复杂并且多变，如市场的异质性、经营环境的不定性、金融环境的相异性和货币的多样性，这些都会增加决策的困难程度，因而使全球战略面临更大的风险。

## 第二节 跨国公司战略演进

跨国公司所实施的战略并非一成不变，由于全球的政治、经济、文化、技术、自然等环境因素总是在不断地发展变化之中，特别是科学技术的突飞猛进总是在不断造就出各种新型的政治、经济和人文环境条件，这就要求面向全球的跨国公司针对不同的市场，不同的地区，不同层次的需求和不同的竞争环境，适时制定和调整经营战略。所以，跨国公司的战略总是动态的，总是处于调整、适应、发展、修正的状态之中。

- 1 跨国公司的战略模式
- 2 战略比较
- 3 全球战略的利益与缺陷

### 一、跨国公司的战略模式

跨国公司战略在其演进过程中主要呈现出以下几种模式：

#### （一）母国中心战略

母国中心战略是在母公司的利益和价值判断指导下制定出的战略，其目的在于以高度一体化的形象和实力在国际市场竞争中占据优势，获取高额利润。此战略的基本特点是集中进行产品的设计、开发、生产、技术攻关和销售的协调；高度集权的管理模式一方面能够节约大量的成本费用，但另一方面也容易导致千篇一律，使公司忽视利用市场空缺和当地市场的实际需求，而在部分市场失去产品优势。此类情况一旦发生，往往造成的损失相当巨大。

#### （二）多国中心战略

多国中心战略是在统一的经营原则和目标指导下的多种分解目标模式，多见于以地区为主线公司组织结构模式中。跨国公司目光专注于东道国，强调东道国的特殊性，注重当地的法律、风俗习惯和文化，认真研究和理解当地的经营方式。母公司着力承担总体方针的制定和分解目标，并对子公司实施目标控制和财务监督；对不同国家和地区的市场，子公司拥有较大的经营决策权，并对市场变化迅速做出反应；子公司的独立经营一方面承担着母公司的财务风险和成本费用，但另一方面也会增加子公司间的协调难度，从而大大削弱跨国公司整体优势。可见，多国中心战略所强调的是地域的特殊性，无论在观念上还是在战略上均应因地制宜，使跨国公司在某个国家或子公司的国际商务活动更适应当地情况，以避免陷入困境。

### （三）全球中心战略

全球中心战略是以世界范围为基准开展经营活动，强调最大限度地提高跨国公司及其子公司的整体绩效；使用全球性系统决策方法把公司统一起来，通过全球商务网络实现盈利性和合法性的平衡。从企业组织结构上看，多见于产品和地区主线相结合的两维体系，其一维侧重于适应性，另一维则侧重于一体化，由于这种战略既有利于考虑东道国的具体情况，又可全面顾及跨国公司的全球利益。所以，发展至今全球中心战略已成为跨国公司经营战略的主要发展趋势。

## 二、战略比较

无论采取何种公司战略，公司都必须在市场参与、产品提供、增值活动的选址、营销方法和竞争策略五个方面做出选择，因而我们就从这五个方面入手对母国中心战略、多国中心战略、全球中心战略进行比较分析。

### （一）市场参与

在母国中心战略中，公司仅仅是根据单个国家的潜在收益和利润来选择国家。

在全球中心战略中，公司则需要根据该国对全球化利益的潜在贡献来选择。这就可能意味着公司可能进入一个本身没有多大吸引力却有着重大的战略意义的市场，比如说进入一个全球竞争者的母国市场。也可能意味着进入有限主要市场，并且在这几个主要的市场中获得显著的份额，而不是一味地扩大自己市场的覆盖面。

伊莱克·卢克斯电器集团正在采取在世界主要市场占据主要份额的战略，公司的目标是世界第一电器生产者。1986年，伊莱克·卢克斯电器集团接替扎纽西工业集团成为欧洲顶级电器制造商，不久之后又兼并了美国第三大电器制造商。

相比之下，母国中心战略和多国战略没有特定的市场参与模式。

### （二）产品提供

在母国中心战略中，各个国家的产品是根据当地的需求进行设计生产的。在全球中心战略中，最理想的是标准化一个核心产品，它只需要很小程度上的改变就能适应当地的需求。实行产品标准化的最大好处就是减低成本。这并不是说需要极端的产品标准化，而是允许有适当的弹性，或者有更广泛的产品组合，因而可以使不同的产品分享技术和分销渠道。在实际操作中，跨国公司都在不同程度上寻求产品的标准化。对标准化的核心产品做适当的改变就能满足世界各地的不同需要。

20世纪70年代，波音737的销售量开始走低，波音开始把市场转向发展中国家，但发现其产品不能适应新环境。因为发展中国家跑道短缺，飞行员专业技能缺乏，飞机在降落过程容易反弹，并导致刹闸失灵。为解决这一问题，波音修改了飞机设计，增强了发动机的推动力，重新设计了机翼和降落装置，安装了低压轮胎。波音公司对其标准化核心产品所做的适应性调整使得波音737成为历史上卖得最好的产品。

### （三）增值活动的选址

在各国中心战略中，所有或绝大多数的价值链都得在每个国家重新复制。在全球中心战略中，通过打破价值链，使各项活动在不同的国家进行，从而减少了成本。另一种价值链战略就是部分集中和部分复制。在全球中心战略中，这个方面的重要特征就是价值链的全球性战略安排。

许多生产电子产品的企业都把价值链中的制造环节放置在东南亚，原因是这一地区拥有价格低廉但熟练程度高的劳动力。另外日美半导体协议使得日本大量半导体芯片倾销到东南亚。正是较低的劳动力成本和低价格的芯片吸引了大量电脑和其它电子产品的生产厂商落户东南亚。

### （四）营销方法

在各国中心战略中，完全是根据当地的情况，制定适合各个国家的营销方法。在全球中心战略中，统一的营销方法被运用于整个世界，尽管并不是所有的营销组合都是一致的。联合利华的衣物柔软剂使用了全球统一的定位，广告主题，标志全球统一，但是它的名字却因国家而异。类似的，一种满足人们日常需要的商品尽管在营销环境上有差异，但在对其营销方案的应用上，可以适当做地理上的延伸和推广。

### （五）竞争策略

在各国中心战略中，公司仅仅根据单个国家的情况制定相应的竞争策略，而不会关心在别国的情况。在全球中心战略中，竞争策略的制定是把各个国家的情况综合考虑，最终做出一个整合的竞争策略，这就意味着几个国家市场在同一时间采取相同的行动。

日本轮胎制造商 Bridgestone 公司曾经试图协调公司的竞争活动来对付其在全球范围内强大的竞争对手三菱集团。协调的结果使得 Bridgestone 在美国市场站住了脚跟，从而在世界轮胎市场上保住了自己的位置。

## 三、全球战略的利益与缺陷

### （一）全球战略的利益

执行全球战略的利益可以表述为：

#### 1. 成本节约

全球战略的实施可以通过几种方式在全世界范围内降低成本：

- （1）规模经济。索尼公司把它的密纹唱片生产集中在亚洲、欧洲、美国的几个地方，实现规模生产，降低生产成本。
- （2）在低生产成本国家组织生产，这就是所谓的“离岸生产”，如美国在墨西哥境内的制造基地。
- （3）通过增强灵活性降低成本。道化学根据各国利率、汇率、税率、交通、劳动力成本等因素的综合考虑决定最终的生产在哪里进行，前提是它同时拥有几个生产基地。

（4）通过增强议价能力降低成本。一个可以将生产在不同国家进行转移的企业，其对东道国政府、工人、供应商的议价能力是可以提高的。欧洲劳工联盟已经注意到，1992 年统一的欧洲市场已经使得公司生产转移十分便利，从而提高了资方的议价能力。

## 2. 改进产品和项目方案的质量

在全球战略下，公司将精力集中于相对于多国中心战略条件下要少的产品上，这样的结果是提高了产品和服务的质量。

丰田汽车在世界范围经营的车型比通用汽车公司少得多。丰田把注意力放到提升有限几款车型上。如丰田佳美是一种大众车型的美国版，但通过不断地提升和发展，佳美已经成为中型车的典范。而通用的 Pontiac Fiero 刚出来时被市场追捧，但很快退出市场，原因是公司没有投入资金对该车的细小缺陷进行改进。

## 3. 强化消费者偏好

公司通过在全球范围内增强产品的可获得性、提供服务和顾客的认可来满足消费者的偏好。

## 4. 增强竞争杠杆

全球战略的实施为向竞争对手展开进攻和反击提供了机会。为了防止日本成为一次性针管上一个难缠的竞争对手，一家美国著名的医学用品公司贝克敦·迪克森决定进入日本企业的三个主要市场—香港、新加坡、菲律宾，使日本公司的后院起火，阻止了日本公司的进一步扩张。

## （二）全球战略的缺陷

1. 全球战略条件下的市场参与是出于全球竞争的考虑，企业进入一个具体的市场有时不是出于在本地要赢利的考虑，这样做的结果加剧了企业竞争的激烈程度，甚至有时会对相关方都产生负面影响。

2. 在全球战略条件下，产品的标准化使得一个产品不能满足所有消费者的需求。

如宝洁因为直接将没有任何改动的美国洗衣剂引入日本市场，并认为这一洗衣剂在任何温度下都能将衣服洗干净，但结果遭到日本消费者的拒绝。因为日本人喜欢使用大量的纤维软化剂，使得洗衣剂不能充分起泡，其次日本人通常喜欢用冷水或洗澡水洗衣服，所以声称任何温度就无关紧要了。

佳能公司首次向全球市场推出摄影复印机时却牺牲了复印某些特殊尺寸纸张（日本）的能力。

3. 在全球战略条件下，增值活动的集中化疏远了消费者，导致更低的回应性和灵活性。由于成本与收益发生在不同的国家，也增加了汇率风险。

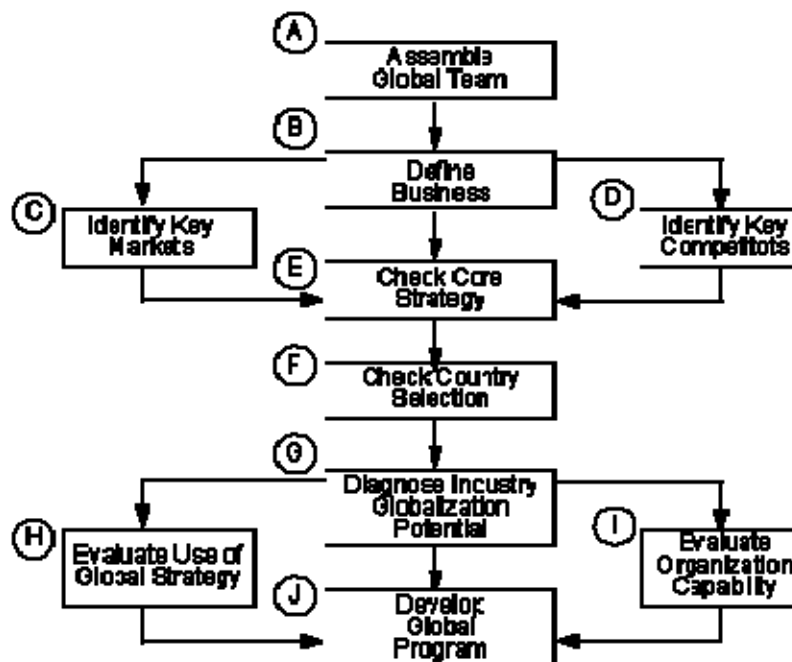
4. 在全球战略条件下，统一营销减少了对当地消费者行为适应的调整。

5. 一体化的竞争活动意味着牺牲单个国家或市场的利益或竞争地位。这样做一方面容易引发贸易战，招致东道国政府的关注与干预，另一方面也容易因起子公司管理者出于业绩考虑的消极抵制。

### 第三节 全球战略分析

一项全球战略分析可能包括整项业务，甚至整个公司，也可能被限制在一个较小的范围，如设计一项全球包装或全球采购政策，无论整体还是部分，单项还是全部，一般包括以下步骤：

1. 组织全球团队
2. 定义业务范围
3. 确定关键市场
4. 确定关键竞争者
5. 检阅核心战略
6. 检查国家选择
7. 诊断行业全球潜力
8. 评价现有及潜在全球战略作用
9. 评价组织能力
10. 发展全球计划



## 一、组织全球团队

### （一）团队组成

1. 全球业务负责人
2. 相关业务的高级代表（共享设施与人员）
3. 公司的高级主管
4. 主要国家和地区的负责人
5. 关键部门的负责人

### （二）人员组成的考虑

1. 高的角度
2. 全的视野
3. 专业能力
4. 决策影响力

### （三）日程安排

聚会频率：取决于收集和分析信息以及制订战略及报告留用的时间。

## 二、定义业务范围

业务定义集中于：

- （一）产品（或服务）功能
- （二）应用的技术
- （三）服务的客户
- （四）全球性

另外需要注意的是应该将业务定义范围扩大到包含现有的和潜在的替代品。

# 第一节 外包的含义与类型

## 1 外包含义

## 2 外包的主要类型

### 一、外包含义

彼得·德鲁克关于“外包”指一家医院、公司或政府把整个项目，交给专门从事这种工作的公司的说法虽然不够全面和概括，但是却清楚地说明了外包并非高深莫测，而是同日常生产生活密切相关的管理活动，从承接企业卫生工作的清洁公司到为尼桑等跨国企业进行信息系统运作的 IBM 公司，从为私人服务的搬家公司到家政服务、理财公司等都是为人熟知的外包市场中不可缺少的生力军。

“外包”一词的英文为“outsourcing”，顾名思义就是“外部寻求资源”。外包一词源于各大企业“纵向变短”的经营实践，并迅速兴起，也逐渐成为众多经济学家研究热点。理论研究多以交易成本理论、资源观理论、动态能力论为代表，以实证研究方法为主。但对于外包的概念，学术界的理解并不统一，比较有代表性的描述包括：

代表人物	内涵界定
Loh & Venkatraman（1992）	外部合作商从事与外包主体企业所使用的所有或部分生产设施相关的物质和人力资源活动
Kotabe（1993）	由来自世界各地的独立供应商提供产品或部件的活动。
Altinkener（1994）	把一个组织的部分或全部 IT 职能转包给外部供应商的行为，由供应商代表组织利益进行管理。
Lei & Hitt（1995）	依赖于外部资源制造部件或从事其他价值增值活动。

Willcocks et al (1995)	将一些活动交与第三方管理，以获取特定的结果及相关服务。
Gover (1996)	把组织的部分或全部 IT 职能交给外部服务供应商的实践。
Gilley & Rashheed (2000)	从用户到供应商的资产转移，由供应商负责外包业务

综述上面的观点，外包可以定义为：企业内部资源有限的条件下，为取得更大的竞争优势，仅保留其最具竞争优势的核心资源，而将其资源借助于外部最优秀的专业化资源予以整合，达到降低成本，提高绩效，提高企业竞争力，增强企业对环境迅速应变能力的一种管理模式。

在经济全球化的今天，国家的界线已经越来越模糊，而企业生产经营的交叉相关性和合作性越来越强。许多企业为了获得成本或品牌上的优势，在市场竞争中战胜竞争对手，不得不通过并购等多种方式扩大经营规模和业务范围，或者同其他企业展开战略联盟。外包和并购是完全相反的两个过程，外包是缩小企业规模，而并购是扩大企业规模，二者很容易区分。但现在存在这样的问题，企业的外包活动是否就意味着企业选择了专业化生产，外包企业和供应商之间是否就是战略联盟以及外包是否等同于外部购买呢？为了更好的理解外包的涵义，我们需要区分以下三组概念：

### （一）外包与专业化

外包和专业化都是企业边界缩小的一种方法，发展外包会促使企业在专业化上下功夫，发展外包和专业化都需要实现专业化管理，外包和专业化都有助于企业“质”的改善。但是二者毕竟不同，其主要区别如下[4]：

1. 涉及的范围。外包主要针对某个产品的某一流程工艺环节或零组件而言；而专业化一般是对某个经营领域或产品而言。
2. 承担的风险程度。外包的风险在协作企业间分担，因而能降低风险；专业化则是企业独自承担产品、项目整个流程的风险。
3. 成本费用。外包的管理成本低，交易费用高；专业化在企业内部生产，管理成本高，交易费用低。
4. 对市场反应速度。外包对市场波动反应迅捷；而专业化生产使企业在人力物力等方面受到很大牵制，反应速度较慢。
5. 使用的资源。外包活动中外包企业充分利用供应商的优势和外部资源，从而以更低成本获得更多的收益；而专业化主要依靠自有资源，对外部资源利用很少。

### （二）外包与战略联盟

外包和战略联盟都是企业同其他企业共同从事某个生产或业务活动，但是二者的最大区别是动机不同。[5]外包最初，也是最基本的动机是为了节省成本，而战略联盟则是以企业的增值为最终目标。另外，企业间的关系也不同。外包业务中存在顾客和供应商之间的关系，而战略联盟中各个企业则是平等的合作伙伴关系。

### （三）外包与外部购买

外包和外部购买虽然都是从外部获得产品、服务等资源，但二者有两个明显而重要的区别：

1. 企业外包的都是与其核心竞争力密切相关的生产环节，而该环节的外包往往可以在技术、服务、质量和时间等方面为核心产品提供有力支持或独特属性。而外部购买只是纯粹地从市场购买通用性产品或服务，企业特点不明显。

2. 企业外包涉及专用性资产投资和产品专用性。供应商必须投资于专用性设备，获得专用性知识，生产专用性产品，其实际是企业专业知识和供应商专业技术的组合。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载    网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)