

跨国 经营战略

Transnational Business Strategy

孙国辉 郭 骁 编著



化学工业出版社

013060747

F276.7
191

跨国 经营战略

Transnational Business Strategy

孙国辉 郭 晓 编著



F276.7
191



化学工业出版社



北航

C1667430

747020210

本书在介绍跨国经营理论和跨国经营战略制定的步骤及主要内容的基础上,重点从公司层战略的视角阐述了企业跨国经营的七大战略:一体化战略、绿地投资战略、跨国并购战略、当地化战略、跨国联盟战略、跨国外包战略和跨国电子商务战略。并认为,全球经营一体化是当今跨国公司经营的典型特征和普遍战略,也是跨国公司实施全球战略的具体表现形式,其他战略作为其手段或途径保证了一体化战略的实现。

本书适合管理学科的研究生、高年级本科生以及企业实务工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

跨国经营战略/孙国辉,郭骁编著. —北京:化学工业出版社,2013.6
ISBN 978-7-122-11518-8

I. 跨… II. ①孙…②郭… III. 跨国公司-跨国经营-研究 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 108908 号

责任编辑:袁俊红 唐旭华
责任校对:战河红

装帧设计:刘丽华

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市前程装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张15½ 字数326千字 2013年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686)

售后服务:010-64518899

网址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:39.00 元

版权所有 违者必究

前言

F O R E W O R D

近十年来,随着我国经济的发展、企业的壮大,我国对外直接投资发展迅速,每年规模在全球排名位居前列。在这一过程中,如何基于企业总部以全球视野投资设立海外分支机构,如何实施全球战略构建企业全球分支机构间及其与外部企业间密切合作的跨国生产经营体系,如何管控企业的全球范围内的分支机构和合作企业等,在理论上和实践上都是亟待解决的问题。

本书在介绍跨国经营理论和跨国经营战略制定的步骤及主要内容的基础上,重点从公司层战略的视角阐述了企业跨国经营的七大战略:一体化战略、绿地投资战略、跨国并购战略、当地化战略、跨国联盟战略、跨国外包战略和跨国电子商务战略。并认为,全球经营一体化是当今跨国公司经营的典型特征和普遍战略,也是跨国公司实施全球战略的具体表现形式,其他战略作为其手段或途径保证了一体化战略的实现。

本书最重要的一个特点是,从公司层战略角度研究跨国经营战略问题,而不是从职能战略层面展开研究。第二个特点是,本书在阐述了跨国经营一般理论和战略原理后,以一体化战略为企业的总体跨国经营战略,进而展开对在此总体战略框架下的其他战略的研究,包括绿地投资战略、跨国并购战略、当地化战略、跨国联盟战略、跨国外包战略和跨国电子商务战略。第三个特点是,每一个战略研究之前均提供了一个与该战略内容相关的完整案例,并在具体内容里也提供了大量的其他相关案例,以佐证相关战略实施的普遍性和成功之处。

本书从创意到成稿历经数年,既是对前人研究成果的继承,也是基于对跨国经营实务的与时俱进的长期跟踪研究。在这一过程中,作者尽力挣脱已有的研究思维

和研究框架，对跨国经营的公司层战略问题进行大量的实际考证，并组织讨论，最终圈定研究范围和写作提纲。在具体写作过程中，我们参阅了许多专家的研究成果，并对许多观点进行了直接引用，我们力图做到将参阅的著作、观点的出处一一标明，但由于时间仓促，难免有未到位之处，望同行专家批评谅解。对申玖同学提供的相关案例深表感谢。

本书适合管理学科的研究生、高年级本科生以及企业实务工作者阅读。由于笔者能力和视角的局限性，书中难免有诸多有待改进之处，欢迎学术界和实务界人士多提意见。

孙国辉 郭 骁

2013年5月于中央财经大学

目录

C O N T E N T S

第一章 绪论

- 第一节 跨国经营与跨国公司 1
- 第二节 跨国经营的主体条件 5
- 第三节 跨国经营的主要模式 6
- 第四节 战略在跨国经营中的重要性 12

第二章 跨国经营理论

- 第一节 基于发达国家的跨国经营理论 16
- 第二节 基于发展中国家的跨国经营理论 19
- 第三节 基于战略管理的跨国经营理论 23

第三章 跨国经营战略制定

- 第一节 跨国经营战略制定的步骤及其内容 29
- 第二节 跨国经营战略分析 34
- 第三节 跨国经营的战略选择 46
- 第四节 跨国经营的主要战略 53

第四章 一体化战略

- 案例一：壳牌的纵向一体化战略 55
- 第一节 一体化战略的类型 67
- 第二节 一体化战略的竞争优势 70
- 第三节 一体化战略的组织实施 75

第五章 绿地投资战略

案例二：巨人沃尔玛的绿地投资战略	82
第一节 绿地投资战略概述	89
第二节 绿地投资战略的组织实施——合资型	95
第三节 绿地投资战略的组织实施——独资型	104

»»»»»»»»»»

第六章 跨国并购战略

案例三：大众的并购战略——汽车行业横向并购的动因及风险	110
第一节 跨国并购概述	117
第二节 跨国并购的竞争优势	126
第三节 跨国并购战略的组织实施	130

»»»»»»»»»»

第七章 当地化战略

案例四：汇丰的当地化战略——环球金融，地方智慧	136
第一节 当地化战略概述	149
第二节 当地化战略的动因及条件	153
第三节 当地化战略的组织实施	159

»»»»»»»»»»

第八章 跨国联盟战略

案例五：Google 战略联盟缔造的商业奇迹	167
第一节 跨国联盟概述	182
第二节 跨国联盟的竞争优势	189
第三节 跨国联盟战略的组织实施	193

»»»»»»»»»»

第九章 跨国外包战略

案例六：耐克的跨国外包战略	198
第一节 跨国外包战略概述	205
第二节 跨国外包战略的竞争优势	214
第三节 跨国外包战略的组织实施	215

»»»»»»»»»»

第十章 跨国电子商务战略

第一节 跨国电子商务战略概述	225
第二节 跨国电子商务战略的竞争优势	231
第三节 跨国电子商务战略的组织实施	233

参考文献	236
------------	-----

· 绪论 ·

· 绪论 ·

· 绪论 ·

第一章



绪 论

企业开始跨国经营，便由一个国内企业变为一个跨国经营企业，随着时间的推移，部分跨国经营企业会发展成为跨国公司。企业开展跨国经营，需要具备一定的条件，积累一定的资源和能力，不同的条件决定了其跨国经营的模式，为了实施不同的跨国经营模式，公司战略发挥着非常重要的作用。

第一节 跨国经营与跨国公司

一、跨国经营

(一) 跨国经营的概念

跨国经营，是指公司从事超越国界的所有商务活动，它包括几乎任何形式的经济资源——商品、劳务、技术和资本等的国际转移及其管理活动。其形式可划分为三大类：一是贸易模式，包括产品的对外贸易和服务的对外贸易两种；二是投资模式，包括对外间接投资和对外直接投资两种，其中，对外直接投资，包括投资新建、并购所形成的独资企业、合资企业及合作企业，以及国际战略联盟等；三是契约模式，即介于以上两种形式之间的一些具体形式，包括技术许可、特许经营、BOT (Build-Operate-Transfer)、交钥匙工程、管理合同、制造合同等。其中，投资模式中的对外直接投资是跨国经营的典型形式。

(二) 跨国经营的发展阶段^①

我们可将企业的跨国经营分为四个发展阶段。

1. 间接出口阶段

一家企业的跨国经营处于第一阶段——间接出口阶段时，其经营活动立足于国内，而国际活动仅局限于一种间接甚至是被动性质的出口。企业往往利用一些专业公司作为其中介人，例如销售代理商、运输代理商、报关经纪人、国际贸易公司等。其经营的可能是商品也可能是服务，企业可能通过国内代理商向国外出售产品，或偶尔接受了某一外贸公司的订单，在某一时间内专门为其制造向海外销售的产品，也可能通过一家公司为其向海外推销一种服务，例如，一家地区性银行受到一家较大的银行或外国银行的邀请，参加国际信贷辛迪加，同样，一家保险公司可能应邀参加已由另一家公司提供基本保险的国际风险再保险。在这一阶段中，企业内部并没有设立专门的国际业务部门，此类业务可能只由现有的相关部门顺带负责。

2. 直接出口阶段

当一家企业直接地、积极主动地从事某种商品和服务的出口时，虽然其经营活动仍以国内业务为基础，但它已处于了跨国经营的第二阶段——直接出口阶段。当然，它将仍利用前面所提到的某些专业公司作为中介人，但它已直接地到国际市场上寻求客户。企业虽没有常驻国外的职员，但可能会有“旅行职员”，定期到国外了解当地情况，企业内有了熟知国际业务的高级职员。在此一阶段，企业已设立了专门负责出口业务的部门，不过，虽然企业的跨国经营业务量与日俱增，但基本上它仍属国内企业。

3. 对外投资阶段

企业进入跨国经营的第三阶段，就出口来说，企业在积极主动地寻求出口的过程中，在国外开始设有派出机构和常驻的市场调研与销售人員，同时开始了在国外直接生产商品和提供服务的业务，例如，在国外直接投资，通过新建、并购、联盟等形式，设厂生产产品、向国外公司或政府提供技术和管理帮助、在国外基地直接推销银行或保险服务等。企业基本上虽仍倾向于国内业务，但由于其海外经营实体的存在和常驻机构及其人员的长久性利用，它已直接进入了国外生产和购销的国际业务之中。在企业的业务中，国际部分已占有非常重要的地位，因此，在企业的组织结构中，可能已设立了一个与其他职能部门相平行的国际业务部而不是国际业务科。

4. 跨国公司阶段

当一家企业的经营方向从国内转向国际时，它便进入了第四阶段的跨国化经营。在这一阶段，企业的国内业务不再被视为优先于国际业务，企业的决策部门不带任何偏见地对国内和国际间的购买、销售和进行抉择，其业务的国内部分不

① 孙国辉. 集团公司全球战略. 北京: 清华大学出版社, 2005.

再居于统治地位；企业不再是一个兼营一些国际业务的国内企业，相反，它可能是一家对国内生产及业务仍具有浓厚兴趣的跨国企业或跨国公司；公司的国外活动可能包括任何形式的国际业务活动。对于跨国公司的概念，母国政府、东道国政府、工会、消费者与联合国有着不同的理解，对母国政府来说，大多数情况下人们往往将任何形式的跨国经营者都看作是跨国公司，尤其是将直接投资者直接等同于跨国公司。然而，从跨国公司的概念及严格意义上来看，企业或公司只有进入了跨国经营的第四阶段，才能成为真正意义上的跨国公司。

二、跨国公司^①

（一）跨国公司的概念

跨国公司（Transnational Corporations, TNCs），又叫多国公司（Multinational Enterprises, MNCs）、宇宙公司（Cosmo-Corporations）、国际企业（International Firms）。这些不同名称用以表示其多国性，是区别于那些只在一个国家内经营的“单国性企业”。

从法律形式上来看，跨国公司大都采取股份有限公司的形式。股份有限公司是依法定程序向公众发行股票筹集资本的一种公司企业，其主要特征是：公司的全部资本划分成若干等额的股份，股份可以在社会上公开发行和自由转让；公司以本身的全部资产对公司的债务负责，股东的责任仅限于他们各自的出资额；绝大多数的公司所有权和经营管理权相分离。

从组织形式来看，跨国公司大都采取母子公司的形式。母公司往往最初是国内的一家公司，通过向海外直接投资，如新建、并购、联盟等形式，全部或部分拥有海外经营实体的股份，依此在一定程度上控制它们的经营活动，使它们成为自己的附属子公司。跨国公司在海外的经营实体，既可以是独资企业，即跨国公司总部或某一成员实体向海外全额投资，自负盈亏、自担风险；也可以是合资企业，即跨国公司总部或某一成员实体与东道国或某一第三国的某一实体共同投资，共负盈亏、共担风险。

联合国跨国公司委员会在1980年5月的第六次会议上，所有成员国就跨国公司定义的要素取得了一致意见：第一，跨国公司是一个以赢利为目的的经营实体——企业，组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家内经营业务，而不论其采取何种法律形式经营，也不论其在哪一种经济部门经营；第二，这种企业有一个中央决策体系，因而具有共同的政策，此种政策可能反映企业的全球战略目标；第三，这种企业的各个实体共同分享资源、信息以及分担责任。

（二）跨国公司的特征

跨国公司是一个在投资、生产、销售及其管理等方面具有统一的全球性观念、

① 孙国辉. 集团公司全球战略. 北京：清华大学出版社，2005.

目标、战略、政策和行动的多国集团公司。它具有以下主要特征。

1. 对外直接投资是其向外扩张的主要手段

从动态来看,跨国经营可分为两个阶段:商品输出和资本输出。从跨国公司的发展历程来看,其经营大体上也经历了这两个阶段。进入20世纪以来,跨国公司的经营表现出逐渐由以商品输出为主向资本输出为主的转化过程。尤其是对外直接投资,它直接带动了跨国公司的发展,同时它也成为跨国公司对外扩张经营的主要方式和手段,从而导致了一些著名跨国公司的分支机构几乎在世界各地无处不在。对外直接投资的方式有很多,就海外的某一项目而言,跨国公司既可以全额投资、独立经营,也可以与东道国或第三国的某一合伙者共同投资、合作经营;它既可以新建,也可以兼并购。第二次世界大战之后尤其进入20世纪80年代以来,应众多东道国家的实际要求,并为减少投资经营风险,合资经营发展迅速,并成为目前跨国经营的主导形式。与此同时,兼并之风也逐渐盛行,著名跨国公司之间的合并案也屡见不鲜。兼并、购买、合并等对外直接投资方式,使跨国公司的对外扩张速度更加迅速,并成为目前跨国公司发展的一大特征。

2. 跨国公司向综合多种经营发展

第二次世界大战以来,跨国公司在经营范围及其战略上大体经历了这样一个发展轨迹:战后初期,跨国公司采取横向一体化经营战略,即公司在向海外发展过程中,其投资新建、兼并购,都立足于已有的经营项目,简单地说,海外各分支机构所生产和经营的是与母公司相同的产品或服务;20世纪70年代以后,跨国公司采取垂直一体化或纵向一体化经营战略,即公司在对外发展过程中,立足于海外的各分支机构,在供应、生产和销售上相互配合,形成首尾相接的跨国生产经营线,例如,在A国的子公司可能是一个原材料开发基地,在B国的子公司可能是一个加工基地,在C国的子公司可能是一个产成品组装基地,在D国的子公司可能是一个专门的销售公司,这样设计的主要目的是为了发挥世界各地在资源、劳动力、市场等方面的优势;20世纪80年代后,跨国公司逐步向综合多种经营发展,即公司在对外投资、兼并购过程中,在考虑新业务与原有业务在技术、生产、市场、顾客、管理、经验、能力等方面相关性的基础上,实行产品或业务的多元化发展,甚至经营一些互不相干的产品或业务,在全世界范围内形成规模庞大的跨国企业集团。例如,美国的杜邦公司、德国的拜尔公司即是如此。

3. 跨国公司以领先的新技术赢得全球市场

跨国公司以其雄厚的实力、完善的经营机制,在世界新技术革命中一直处于领先地位。石油、化学、生物工程、计算机、汽车、家用电器等大多重要行业的新技术无不首先产生于跨国公司。每一跨国公司的研发中心(R&D Center)无不成为其关键部门,跨国公司的所有业务、管理部门,甚至其总部都可以转移至海外,但其核心技术研发中心从未转移到子公司所在国,它要受其总部的严格控制,以防新技术的泄密。在向海外投资项目进行技术转让过程中,他们将有步骤、有选择、有针对性地转移。而且,在当代跨国公司的经营过程中,技术转让与对外直接投资像一对孪生兄弟,共同支撑着跨国公司的对外扩张业务,而各个东道国之所以要引进

外商直接投资，其原因就是在发展本国经济过程中缺少资金和先进技术，因而，跨国公司在实施对外直接投资过程中，正是以其先进的技术，赢得了世界市场。

4. 跨国公司采取全球战略

跨国经营与跨国公司的经营并非同义，其重要区别之一是，一般企业的跨国经营也许并非体现全球战略，而所有的跨国公司的经营活动均体现全球战略。其具体特点包括以下几方面。

(1) 公司在进行投资与资源分配时，从全球市场出发来评估每一市场机会，而不是优先从母国市场出发；

(2) 公司对投资区位、投资项目进行科学评估、慎重选择，以期发挥投资所在地（东道国或母国）和自己本身的最大优势；

(3) 公司全面考虑全球竞争态势、投资所在地环境情况及自己的主观情况，对全球市场的进入方式，主要包括投资新建、跨国并购和国际战略联盟，以及全球市场进入的步骤采取统一战略，即统一规划、统一部署、协调行动与发展；

(4) 公司对全球各地的子公司在管理制度、企业文化、企业形象、经营战略、高层职员、财务会计、投资融资等方面实行统一集中化管理，而对市场营销策略如产品、价格、分销和促销宣传等方面做适应性调整和改变，实行当地化和分权管理；

(5) 公司通过书面报告、因特网、定期会议、派员巡视指导等方式建立完善的监控机制，统一协调各子公司之间的决策和活动；

(6) 在全球范围内实现跨国集团公司整体利益的最大化。

全球战略的核心是跨国公司在全球范围内实施一体化经营与管理，即实施一体化战略。一体化有合而为一、整合、使完整、成为整体之意。跨国公司经营一体化是指跨国公司在其统一目标和统一战略的指导下进行全球范围内的有计划的直接投资，并对分布在海外的各个分支机构进行一定程度的统一管理，从而使其各项经营业务相互联系、相互配合、形成有机整体。

对外直接投资是跨国经营的典型形式，本书的绝大部分地方使用了“跨国经营”这一概念，在其中，至少包含着对外直接投资及其所形成的经营管理活动。

跨国公司与跨国经营企业是两个不同的概念，在本书的后续内容中，除非特指，否则，所出现的“跨国公司”、“跨国企业”，均指跨国经营企业的意见。

第二节 跨国经营的主体条件

企业从事经营活动需要具备一定的条件。与国内经营相比，跨国经营面临不同的国际经营环境，因而企业除具备一般的条件外，还需要具备一些特别的条件。

一、全球配置要素资源的能力

跨国经营使企业的经营活动在时间和空间上都拉开了距离，进而产生了张力，

这种张力能否被企业驾驭,进而为企业创造比国内经营更多的利润,其基础在于企业内部的凝合力是否能够抵消张力。凝合力的产生源于企业跨国经营过程中配置各种要素资源的能力,即企业能够将国内市场培养的生产能力在东道国市场乃至国际市场上进行延伸,突破时间和空间的限制,使人、财、物等各种要素资源配置范围不断有效地从国内向全球市场扩展。

二、高效的管理团队和管理制度

企业在全球配置要素资源,需要有高效的管理团队和管理制度。企业跨国经营管理团队和制度的建立需要与全球组织架构与经营组织体系的建立相辅相成,并落实在跨国经营决策与实施的多个环节,包括母国总部全球战略与全球管控机制的建立与实施、事业部全球发展战略制定与实施、区域发展战略制定与实施、基层公司在东道国业务发展与经营的开展。跨国经营各级管理团队和管理制度的建立,需要平衡统一化与本土化的关系,以此保证其科学有效性。

三、较强的财务及其管理能力

企业从事跨国经营,一方面要具有较强的财务能力,以便满足投资项目对资金的需求,另一方面,也是更为重要的是,还必须具备较强的财务、金融管理能力。因为不同国家有不同的会计准则、信用制度、金融体系、税收制度、审计制度以及资本市场和商品市场,企业将会面临随时可能到来的各种与国内不同的或频率更高的财务风险。因而需要企业拥有或整合相应的专业团队,拥有较强的国际市场财务风险预警、防范和应对能力。

四、先进的技术和研发能力

跨国经营虽然所面对的是一个差异性很大的全球市场,在其中有欧美日等发达国家市场,也有亚非拉等发展中国家或落后国家市场,因而从市场需求来看,对产品的技术性能要求不一。但是,如果从市场供给来看,企业所面对的是欧美日强大企业的激烈竞争,因而,从此意义上来说,企业掌握先进的技术,拥有强大的研发能力,始终是开展跨国经营所必需的前提条件。同时,能将先进的技术与当地的市场偏好相结合,将自己的研发能力充分体现于适应当地需要的产品中,更是企业跨国经营必备的前提条件。

第三节 跨国经营的主要模式

跨国经营,是指企业的所有经济资源,包括资本、技术、人力以及产品、服务等,超越国界的转移并由此引起的在东道国或全球市场上的经营及管理活动。跨国经营主要包括三种方式:贸易模式、契约模式和投资模式。

一、贸易模式

贸易模式就是通过买卖的方式将产品或服务从一国转移到另一国，即所谓的产品的进出口或国际贸易。如果从特定国家及其企业的视角，通过贸易模式进行跨国经营，主要是指从事产品或服务的对外出口贸易。企业的跨国经营活动一般都是从开展对外贸易开始，即通过先期出口获得对东道国市场需求特征和规模的了解，进而决定最终是否对其进行直接投资。

根据贸易客体不同，贸易模式可分为产品贸易和服务贸易两种。

(1) 产品贸易。此处的“产品”是指有形产品。所以产品贸易是指包括任何类型的有形产品的对外出口贸易。它是贸易模式的典型形式。

(2) 服务贸易。服务贸易包括两种类型：一是人员性服务贸易，包括旅游、运输、银行、保险、经纪、零售、批发、电信、咨询、管理与技术咨询（如钻探和建筑）等方面的贸易；二是非人员性服务贸易，包括专利、工艺、商标、版权、程序、软件、电影、电视剧、杂志等方面的贸易。

按照世界贸易组织的划分，服务贸易包括四种类型：一是跨界提供，是指企业在其境内向另一个境外用户提供服务，如跨境通信服务；二是过境消费，是指企业在其境内向任何来自境外的消费者提供服务，如针对来自国外的留学生的教育服务；三是商业存在，是指企业在国外的商业实体的存在及在当地提供服务；四是自然人流动，是指一国人员在另一国境内提供个人服务。

根据与东道国市场联系的紧密度，贸易模式可分为间接出口和直接出口两种。

(1) 间接出口。间接出口是指企业不直接与国外的进口商或用户打交道，而是借助于国内的出口中介，通过其买断或代理服务，间接地将产品或服务出口到东道国。一般在企业刚开始进行跨国经营的初期，对国外市场、购买者不熟悉，同时自己也没有相应的与国外直接打交道的专业人才，为降低风险，便选择此种模式进入国际市场。

(2) 直接出口。直接出口是指企业直接与国外的进口商或用户打交道，将产品或服务出口到东道国，或者企业在东道国境内直接建立分销机构，借此将产品出口到东道国。一般在间接出口的基础上，企业逐渐拥有了相应的国际市场营销实际知识和专业人才，进而以直接出口进入国际市场。

二、契约模式

契约模式，又称非股权投资或合同安排，是一种非常灵活的跨国经营方式。以此种模式进入国际市场，企业在东道国所投资的项目或企业中没有股权，企业只是通过契约或合同对项目中的技术、管理、销售渠道等各种资源进行控制。契约模式包括以下几种形式。

1. 技术授权

技术授权是指企业通过签定许可协议（Licensing Agreement），向海外另一企业授权，允许其在一定期限内有权使用自己的无形资产，作为交换，受方要向授方

支付一定的技术使用费 (Royalty), 使用权或许是排他性的, 或许是非排他性的。一般来说, 授方有义务向受方提供必要的信息和技术帮助, 而受方有责任有效使用技术。

无形资产包括几类: 一类是与技术发明相关的, 如专利、发明、配方、工艺、设计、模型等; 二类是与标识设计相关的, 如商标、品牌、徽标、商号等; 三类是与管理规程相关的, 如方法、方案、规程、制度等; 四类是与版权相关的, 如有关文学、音乐、艺术作品等方面的版权。

企业之所以以技术授权进入国际市场, 一是为快速进入市场、降低成本、克服资源短缺等, 即所谓的经济动机; 二是为调整经营方向和产品结构的需要, 即所谓的战略动机; 三是保护无形资产的需要, 即所谓的法律动机。

企业将技术授权予海外企业, 会面临产品质量控制、市场竞争、技术保密、技术寿命、技术使用支付等一系列问题, 需授予方与接受方经过谈判协商解决。

2. 特许经营

特许经营是技术授权的一种特殊形式。特许人将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予受许人使用, 受许人按合同规定, 在特许人统一的业务模式下从事经营活动, 并向特许人支付相应的费用。1851年, 美国胜家缝纫机公司, 是特许销售发端的鼻祖。20 世纪, 汽车和饮料公司, 如福特汽车公司和可口可乐, 使特许销售和特许装瓶成为一种成功的经营模式。20 世纪 50 年代以肯德基为首的快餐服务业大力发展经营模式的特许与加盟, 在其中, 受许人购买的不仅仅是商品的销售权和商标使用权, 而是整个商业模式的经营权, 特许人要对受许人在创建和经营运作方面给予支持和指导, 其使特许经营进入了一个全新的发展时期。

在特许经营模式下, 特许人和受许人之间是一种契约关系, 根据契约, 特许人向受许人提供一种独特的商业经营特权, 并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助。双方好像构成了一个大的垂直一体化的企业, 他们之间相互联系, 分别提供产品或服务的不同部分或环节。通常特许方在某一国家先发展一个受权企业 (Master Franchisee, MF), 然后再由这个 MF 向下发展多个基层受权企业 (Subfranchisees, SF)。使用费 (Royalty) 的支付, 由 SF 支付给 MF, 再由 MF 按事先确定的比例支付给许可方。MF 往往是机构投资者, SF 往往是个人投资者。标准化或本土化, 一直以来是跨国特许的两难选择。若标准化程度高, 可能当地接受性差; 若本地化程度高, 可能当地接受性强, 但失去了特许经营的特征和标准化经营优势。若过分强调标准化, 当地供应、质量管理、消费观念、购买习惯、政府规定将成为问题; 若过分强调本地化, 统一形象、统一标准、统一质量将难以做到, 且开发成本也会上升。但不管怎样, 特许经营是一种广泛利用他人小资本, 通过对经营模式不断克隆, 加强加盟者的统一管理, 进而达到双赢目的的有效经营模式。当代跨国特许经营的成功典范是快餐服务业中的麦当劳和肯德基。

3. BOT

BOT 是 “Build-Operate-Transfer” 的英文缩写, 即 “建设-经营-转让” 的境外

非股权投资方式,一般是指企业依据合同或协议拥有承担某一海外机构的大型基础设施或工业项目的设计、建设、运营、融资和维护的权利,即其在一个固定期限内(一般15~20年)可以运营该设施,收回其对该项目的投资、运营和维修费用以及一些合理的服务费、租金等其他费用,并取得预定的投资回报收益,然后在规定的特许期届满后,将该设施最终转让给项目方。广泛采用此种形式的行业或项目有发电站、铁路、港口、机场等。

BOT初始投资大,经营周期长,不确定性投资风险较大,因此,在做出投资决策前,必须对项目的经济可行性进行评估,并进行成本-收益分析,考察当地公众对BOT项目的认可程度。并且,BOT项目能否成功还受项目发起人自身的经营能力、当地政府项目管理人员的行政能力、社会各阶层能否按商业化原则经营基础设施达成共识、是否具有一个相对发达的资本市场作为项目建设的支撑等诸多因素的制约。

由于BOT项目面临项目实施风险、市场需求风险、汇率风险、环境风险、经营风险和不可抗力的风险等,为分担这些风险,与当地机构或政府制定一份详细的合同是项目实施的基础。

4. 交钥匙工程

交钥匙工程是指企业按合同要求,对海外某项工程的工程方案、规划、设计、选择、施工、设备安装、调试、试生产及技术培训等一揽子服务全部承包负责,工程完成后,直接交付用户,并可开工生产。这种形式经常发生于发展中国家的大型工业项目建设,尤其是在化学工业、石油工业中。由于这种合同涉及成套设备的买卖,又有整套生产技术转让的内容,实际上相当于一个工厂的买卖,因此,交钥匙工程实际上是一种高度专业化的出口,是一种技术贸易方式。参加交钥匙工程商务活动的企业一般有三类:工程设备的生产厂家、建筑公司及咨询公司,其中以建筑公司为最多。而技术输入方一般都为政府的有关机构,其中又以发展中国家居多。根据技术输入方的要求,交钥匙的方式有两种:一种是在承包工程完成、试车成功,达到合同中规定的指标要求后,即可进行技术交接;而另一种是承包人必须培养技术输入方的管理、技术、操作人员,并由输入方人员单独操作达到合同规定的要求时才进行交接。

用以安装运行像炼油和炼钢等复杂设施的技术诀窍是一种有价值的资产。交钥匙工程的优点在于他们可以使企业从这笔资产中获得高额的经济回报,尤其是当东道国限制外国直接投资时,这种战略尤其有效。例如,许多富藏石油的国家政府要建设他们自己的炼油工业,为了实现这一目标,这些国家的政府限制在石油炼制领域里的外国直接投资。然而,由于很多国家的政府缺少炼油的技术,他们不得不通过与拥有该技术的外国企业实施交钥匙工程来获得这项技术。

5. 管理合同

管理合同,又称经营合同,是指具有管理优势的跨国经营企业经由合同安排委派其管理人员到另一国的某个企业承担经营管理任务,并获取一定的管理费。这种经营管理权只限于公司日常的经营管理,可以是企业的全部经营活动,也可以是部

分活动或某项职能（生产或者营销等），而企业的重要问题，如决定新的投资、所有权安排以及基本的政策等仍由董事会决定。无论管理范围是大还是小，承担管理责任的跨国经营企业都不能享有所有权，它得到的只是合同所规定的管理费。这项管理费可以是固定数额，可以根据销售额分摊，也可以在固定数额之外再加上分红（即与利润挂钩）。

从管理公司的立场来看，管理合同不投资就可以取得对外国企业的控制权，并能为其总体经营战略服务，风险较小。管理合同同样也能作为供应方获得国外经营经验的一种方式从而有助于提高他们的国际经营能力。但其直接收益较小，并且占用了稀缺的经营管理人才，而且管理合同也产生了潜在的问题，至少为自己培养了未来的竞争对手。另外，如果管理公司在实际执行管理合同的过程中由于种种原因没有取得明显绩效，或者没有尽快地训练好当地的经理，或者表达了一些与其签订契约的公司不一致的政策时就会带来一些不愉快。

6. 合同安排

顾名思义，合同安排（Contracts Arrangements）是指企业通过签订合同的方式，委托海外企业按照规定生产、制造产品或产品的组成部分。在国际市场上，合同安排有三种情况。一是一些国家的相关机构由于无力开发当地资源，可通过签订合同形式，委托海外企业在当地直接投资并注入技术进行开发，作为回报，海外企业可换取相应数量所开发的资源，例如石油。二是大型制造工程，需规模庞大的供应品，单个企业根本无力全部提供，主包企业可通过签订合同分包给多个企业，例如航天工程、飞机制造等。三是为节省运输成本，两家公司签订合同通过其分支机构分别供应处在同一国家的对方的所需品，例如汽车所需的零配件。

在国际市场上，加工贸易是一种典型的合同安排。从我国情况来看，多数加工贸易业务是我国企业承接了海外企业的加工业务，即发生在我国的加工贸易是海外企业为进入我国市场而采取的合同安排的跨国经营方式，也就是平时我们说的国外企业通过外包、OEM（代工生产）、贴牌的方式，使我国企业介入到国际产业链的分工体系中。

三、投资模式

投资模式是指企业直接以资金注入或相当于资金注入的方式介入海外项目或企业。主要分为两种形式：对外间接投资和对外直接投资，且以后者为典型形式。

（一）对外间接投资

对外间接投资主要是指企业在国际市场上从事金融证券业务，主要有三种形式：一是进行可转让或可销售的证券投资；二是进行不可转让或不可销售的非证券金融投资；三是从事未达到具有控制权数量的普通股票投资。所有形式的间接投资均不包括对海外项目或经营实体的直接管理。对外间接投资的目的是为分散资金风险，赚取利息或分红，或基于战略考虑作为直接投资的前奏，达到事先了解市场和合作方以及扩大影响、推介自己的目的。