



第三篇 跨国进入战略

第五章 跨国进入分析

第六章 跨国进入方式

第五章 跨国进入分析

第一节 分析模型

第二节 定性和定量分析

第三节 跨国进入中的股权安排

第四节 跨国公司与东道国政府的关系

第一节 分析模型

一、跨国进入的静态分析模型

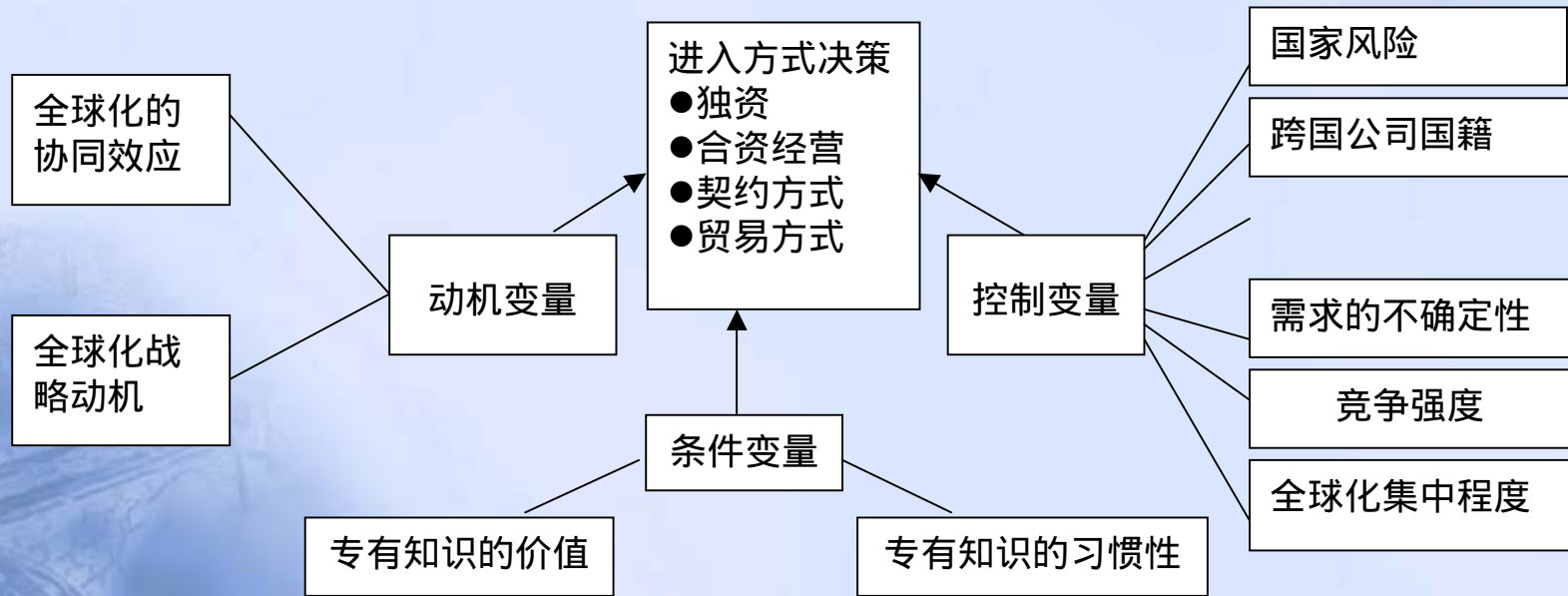


图5-1 跨国公司进入方式选择的折衷模型

(一) 条件变量

- 1、企业专有知识的价值
- 2、企业专有知识的习惯性

(二) 动机变量

- 1、全球性的协同作用
- 2、全球战略动机

(三) 控制变量

- | | |
|----------|-----------|
| 1、国家风险 | 2、文化差异 |
| 2、跨国公司国籍 | 4、需求的不确定性 |
| 5、竞争的强度 | 6、全球集中程度 |

表5-1：美国跨国公司对外投资方式的股权安排

目标国家和地区	少数股权	多数股权	独资	子公司总数（家）
加拿大	7.9%	5.4%	86.7%	576
阿根廷	17.4%	10.7%	71.9%	121
英国	15.8%	5.2%	79.0%	538
比利时	20.4%	10.5%	69.1%	152
荷兰	15.5%	10.6%	73.9%	123
北非和中东	44.5%	22.9%	32.6%	96
巴基斯坦	21.7%	52.2%	26.1%	23
韩国 ^[1]	71.4%	10.7%	17.6%	28

^[1] 韩国政府对外国企业在韩独资经营的限制甚严，故比重很低。

资料来源：W.H. Davidson, Rajan Suri, Tracing the Multinationals, PP, 316-317, Cambridge, MA: Ballinger Publishing CO. 1977

二、跨国进入的动态分析模型

(一) 能力观点

1、企业并不仅仅寻求资产专用性和机会主义行为带来的成本最小化，而是寻求一种利用和开发现有知识的最有效的途径。

2、区分两种类型的知识：

- 特定业务知识

- 市场知识

3、路径的依赖性

连续的进入方式决策可能受到某一特定进入方式的影响。这一概念表明，一旦企业成功地实施了一次并购或者新设投资，在其他条件不变的情况下，他将继续选择这一投资方式。

(二) 动态模型(Sea-jin Chang & Philip M Rosenzweig 2001)

一项决策的条件概率是过去决策的函数，先前的决策以一种系统的方式影响未来决策。

进入东道国的方式分为三种：

A：最初进入某一东道国的方式

B：连续投资进入不同领域的方式


C：连续追加投资的进入方式

研究表明，能够解释先前进入方式决策的变量可能无法解释后续的进入方式决策；一些因素在决定进入方式时具有稳定地重要性，而另一些因素则依赖于进入顺序。

第二节 定性和定量分析

一、定性分析

- (一) 风险性
- (二) 投入资本的规模
- (三) 退出成本
- (四) 信息反馈的时效性

- 
- (五) 能否满足企业的全球战略
 - (六) 是否受到东道国关税和非关税壁垒的限制
 - (七) 对商标等无形资产的保护是否得力
 - (八) 成本与收益分析

二、定量分析

(一) 利润模式(The Profit Maximization Hypothesis Model)

最早由摩里斯教授(Joseph H Morris)，主要用于比较合资与其他进入方式，何者获利更大。

(二) 成本模式(The Hirsch Model)

适用于比较出口与投资两种方式之得失，由以色列学者赫曲(Seev Hirsch)提出，故称之为“赫曲模式”。

（三）净现值模式

对跨国企业而言，能带来最大净收入的进入方式便是最佳选择，但未来若干年的净收入都是“将来值”，应折算成“现值”进行比较，这种方法考虑到了费用成本未来的变动对净收入的影响，能反映动态的变化。

第三节 跨国进入中的股权安排

一、跨国公司控制模式选择模型

(一) 东道国环境因素

(二) 跨国公司母国的环境因素

1、各种支持或影响投资外流的政策

2、对外国投资的待遇和保护

(三) 跨国公司的全球战略考虑

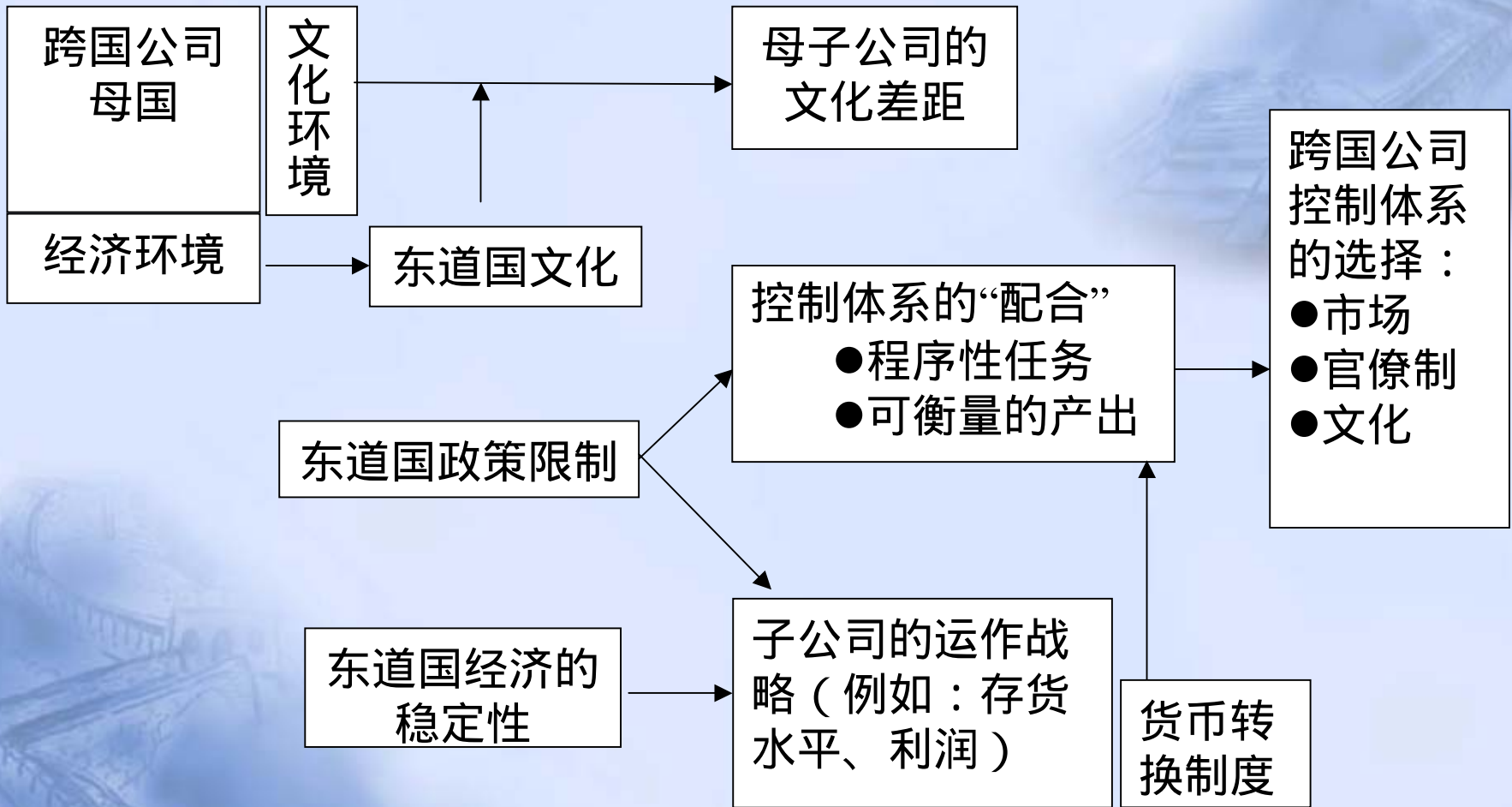


图5-2 跨国公司控制模式的选择模型

二、控股的陷阱

(一) 你可以买下一家企业100%的股权，但是你买不下企业里人的头脑、敬业精神、主动性和创造力

(二) 不要对你的合作伙伴说“我是你的老板”

三、西方跨国公司在华的控股行为

(一) 控股的原因

(1) 投资项目金额巨大，合作期限较长，投资风险高。通过控股可以降低经营风险，把握企业的长期发展方向，保证最佳收益

(2) 对技术进行有效的控制，确保核心技术的垄断地位，保证技术转移的有序性

(3) 减少文化冲突。一般来说，文化差异越大，控股的意愿就越强

(二) 控股的实现方式

(1) 采用谈判协商，确定控股地位，并写入合资协议

(2) 采用追加投资的方式达到控股的目的

(3) 兼并收购的方式

(4) 股权回购的方式

第四节 跨国公司与东道国政府的关系

一、MGRs：合作性与冲突性

1、跨国企业的谈判力(Bargaining Power)来自它所贡献的资源或者特有的所有权优势

2、东道国政府谈判力来自它能够控制得准入权或者特定的区位优势

二、构建合作性MGRs的四个支柱

- 资源互补 (resource complementarity)
- 政治贡献 (political accommodation)
- 组织可信度 (organizational credibility)
- 个人关系 (personal relations)

三、MGRs 层次性和 MGRs 与跨国公司业绩之间的关联性探讨

MGRs 是分层次的，它可以被简单分为国家一级 MGRs 和地区一级 MGRs，国家一级 MGRs 越强，跨国企业的资本使用效率就越高，市场扩张力也越强。

思考题

(1) 分析影响跨国公司进入模式的主要因素。

(2) 在不同的环境条件下跨国公司如何选择适当的控制模式？

(3) 用课程中学到的MGRs观点分析你所熟悉的当地政府与跨国公司间的关系。

参考文献

1. Big Business and National Governments: Reshaping the Compact in a Globalizing Economy, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 2001.
2. D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, John Wiley and Sons, Inc., (1996), *Economics of Strategy*
3. David J. Arnold and John A. Quelch (1998), New Strategies in emerging Markets, *MIT Sloan Manangement Review Fall*.

4. *Global Business Today*, Charles W. L. Hill, McGraw Hill Companies, Inc., 1998.
5. Introduction to the Symposim Multinationals: The Janus Face of Globalization, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 2001
6. Jeffrey H. Dyer and Kentaro Nobeoka(2000), Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Manangement Journal*, 21: 345 ~ 367.