



# 第六章 跨国进入方式

## 第六章 跨国进入方式

# 第一节 进入方式

## 一、贸易式进入

- (一) 间接出口 (Piggyback Exporting)
- (二) 直接出口 (Direct Exporting)
- (三) 贸易式进入的一些特定问题研究
  - 1、贸易壁垒问题 (Barriers to Trade)
  - 2、反倾销问题

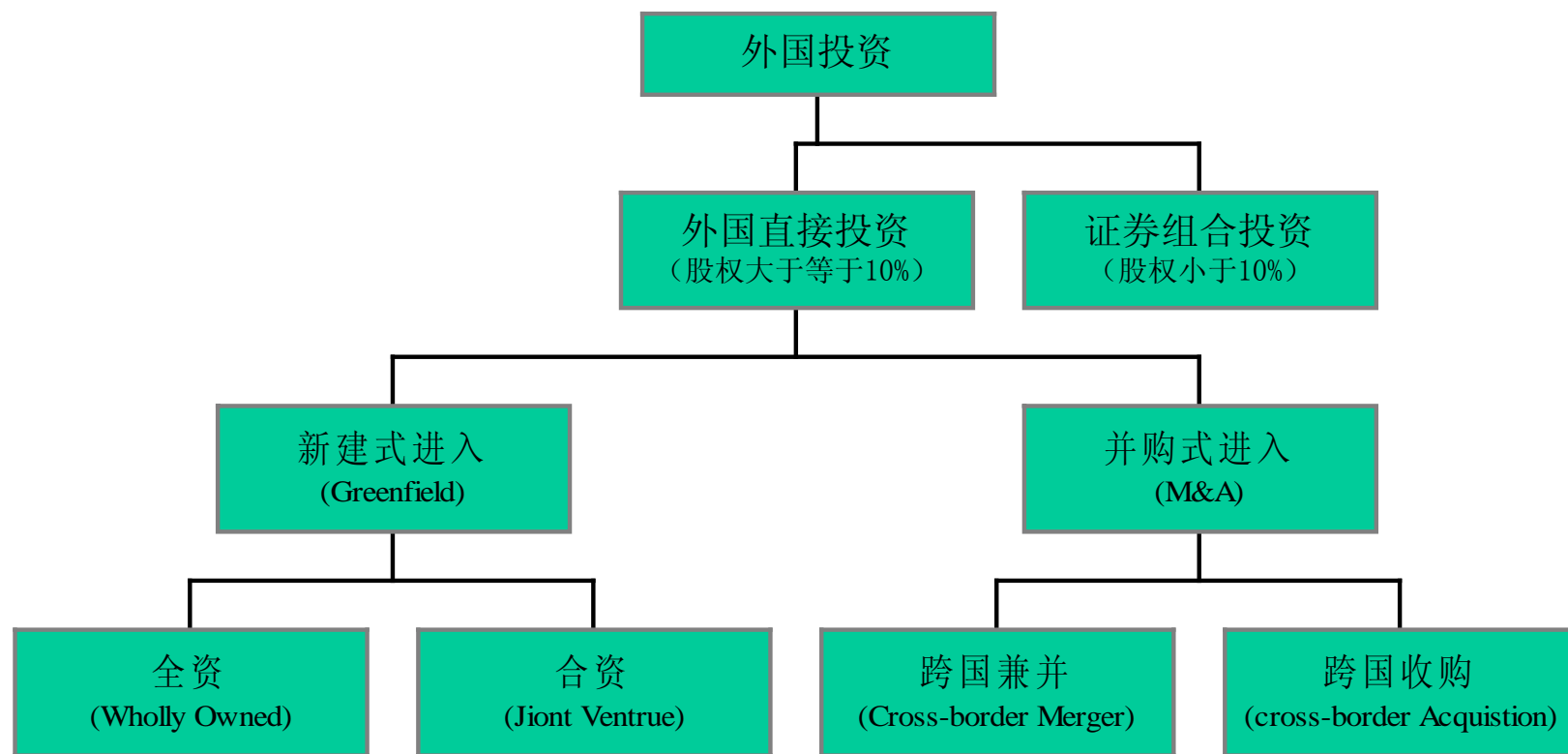


# 管理视角6-1 3M出口战略

3M公司的出口战略奉行三个重要原则。第一个原则叫做“FIDO”，意思是“捷足先登，先发制人。”“FIDO”的本质是先于他人进入一个国家（市场），了解那个国家（市场）的情况并且学习如何在那里做生意，从而最终获得竞争优势。3M的第二个原则是“制造一点，销售一点”。意思是，公司以适量的投资以小规模的方式进入外国市场，并且集中销售一种基本产品。例如在前苏联销售交通标志的反射贴膜以及在匈牙利销售百洁丝等等。一旦3M公司认为它对市场已经有了足够了解并且把失败的风险降低到合理的水平以后，它就会增加额外的产品。3M公司的第三个原则是雇佣当地的人员来销售产品。3M公司通常在当地设立一家销售子公司，负责对这个国家的出口业务。然后3M就为这家子公司招募当地员工。3M这样做的理由是，外国员工比美国员工更了解如何在他们自己的国家销售产品。由于这个原因，3M公司39,500名海外员工中，只有160名是美国人。3M公司的另外一个通行做法就是赋予各地管理人员相当程度的自主权，让它们自行决定在自己所在的国家采取何种最佳的销售办法。1981年，3M公司计划通过大量赠送样品的方式向海外销售“记事贴”留言便条，公司让各地的管理人员自行决定最佳的行动方案。在英国和德国，当地的管理人员雇佣了办公室清洁工人分发样品。在意大利，人们借助于办公产品分销商来分发样品。而马来西亚的管理人员则雇佣年轻的妇女向各家办公室送样品。到“记事贴”留言条的销售量足够大时，来自美国的出口被当地生产取代。因此，到1984年时，3M公司在法国建立了生产设施，为欧洲市场供应“记事贴”留言条。



## 二、投资式进入



## 二、投资式进入

### （一）契约式进入

契约式进入实质企业将自己所拥有的版权、专利、商标权、技术诀窍等知识产权，通过契约方式转让给外国企业使用，从而获得提成费、技术转让费或特许权使用费等。

包括：许可协议、特许经营、战略合伙、管理合同、国际分包、“交钥匙工程”等。

### （二）直接投资式进入

直接投资进入被定义为与股权和管理控制权密切相关的投资，并通过在国外建立生产性、销售性或服务性企业实现企业的经济目标。

三种基本方式：

新设投资 (Greenfield)

跨国并购 (Cross-border M&A)

合资企业 (JV)



对外经济贸易大学

表 6-1 国际产业合作基本形式

合作方式	有无股权	合作期限	资源和所有权转移	转移的方法	典型的补偿形式
全资子公司	有	无限期	大范围	企业内部转移	利润
合资	有	无限期	大范围	企业内部转移	股票或红利
少数股权合资公司	有	有限	大范围	企业内部转移	股票或红利
“淡出”协议 (“Fade-out” agreements)	有	有限	大范围(但有期限)	企业内部转移 转向市场转移	股票或红利
许可协议	无	合约规定的期限	范围有限	混合式转移	按销售额的一定比例收取的许可权费用
特许经营	无	合约规定的期限	限制 + 支持	市场	按销售额的一定比例收取的特许权使用费以及组成要素的涨价幅度 (markups on components)
管理合约	无	合约规定的期限	有限制	市场	交易总付. 提成费用 (Royalty)
技术培训	无	合约规定的期限	小范围	市场	交易总付 (Lump sum)
交钥匙工程 (Turnkey ventures)	无	有限	有时间限制	市场	交易总付
契约式合资	无	有限	合约会详细说明	混合式转移	企业或主要合作伙伴的成本与收入的变化
国际转包	无	有限	小范围	市场	涨价
购货商与供应商之间的战略性合作	无	长期的合约规定的期限	限制 + 支持	混合式	涨价, 降低成本, 增加收入

Adapted from Peter J. Buckley and Mark Casson, The Economic Theory of the Multinational Enterprises, New York: St. Martin's Press, 1985



对外经济贸易大学

## 第二节 国际契约经营

### 一、许可证协议 (Licensing Agreement)

许可证协议或特许授权是指跨国企业作为授权人(转让方)，通过与作为受权人(受让方)的外国企业签订授权协议，向后者转让无形资产的使用权，而后者需要以某种形式向授权人支付使用费。



# 一、许可证协议 (Licensing Agreement)

## (一) 许可证协议的优势

- 1、分摊研究成本
- 2、障碍少
- 3、风险小

## (二) 许可证协议的劣势

- 1、控制力量弱
- 2、机会成本大
- 3、培养了一个潜在的竞争对手





## 二、特许经营 (Franchising)

特许经营是许可证协议(特许授权)中的一种特殊形式,它是指特许方将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营管理模式等以特许经营合同的形式授予被特许者(受许方)使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营管理活动,并向特许者交付相应的费用



## 二、特许经营 (Franchising)

### (一) 特许经营的分类

#### 1、按被特许方的权限可分为：

直接特许

分特许 (区域特许)

#### 2、按内容可分为：

商标型特许经营

经营模式特许经营



对外经济贸易大学

### 三、合同制造 (Contract Manufacturing)

跨国公司与目标市场当地的独立企业订立长期供应合同，独立企业按合同规定生产所需的产品，交付给跨国企业负责推销。

这种方式的优点是节省资金，但却显示出不易找到理想的合同制造企业的缺点。



## 四、OEM制造商

通过订立“OEM协议”(Original Equipment Manufacturers Agreement)，跨国企业通过使用目标国家独立企业的品牌、商标和标准，将自己生产的产品和相关服务打入目标国市场。生产能力强大而营销渠道尚未建立的企业，往往可以利用商标权的转让方式，进入目标国市场。



# 五、国际转包

跨国公司通过合同将生产过程的一部分转移到目标国，由当地独立企业承担。与合同制造不同的是，目标国企业只承担生产过程的一部分。



## 六、“交钥匙工程” (Turnkey Project)

“交钥匙工程”合同主要用于成套设备的交易。



# 七、管理合同

企业要进入外国市场，可通过契约来管理该市场中新建的或已存在的企业。根据这种合同，公司全权负责管理外国企业或合营企业的全部业务。



# 第三节 国际合资经营

## 一、合资经营的概念和特征

合资经营是指跨国企业与东道国的企业在东道国法律管辖范围内共同投资组建生产经营企业，并且共同管理，共享利润，共付亏损及经营风险。

### 基本特征：

两个或更多国家的独立经济实体按股权份额分享利润，分担风险  
共同管理企业





## 第三节 国际合资经营

### 二、合资经营方式的优点

- 1、比独资经营更易进入东道国
- 2、可以获得国民待遇
- 3、利用当地合作者的公共关系
- 4、母国提供原材料及中间产品，增加母国的产品出口
- 5、具有稳定的销售市场



# 第三节 国际合资经营

## 三、合资经营对东道国的贡献

- 1、弥补东道国资金不足
- 2、节省资金和外汇的支出
- 3、促使各方的合作和协调配合
- 4、加快国内技术进步进程
- 5、学习先进的管理方法、技能和经验
- 6、扩大出口创汇
- 7、扩大东道国劳动就业机会
- 8、促进东道国经济发展



# 第四节 跨国并购

- 一、全球跨国并购的发展趋势
- 二、跨国并购的定义和形式
- 三、跨国并购的动机分析
- 四、实施跨国并购的好处
- 五、跨国并购中须注意的问题



# 一、全球跨国并购的发展趋势

- （一）企业之间的跨国并购主要分布在电信、金融、汽车、制药及互联网行业
- （二）并购涉及金额巨大
- （三）欧洲的并购成效显著，亚洲并购有所升温
- （四）新兴行业与传统行业的融合趋势



## 二、跨国并购的定义和形式

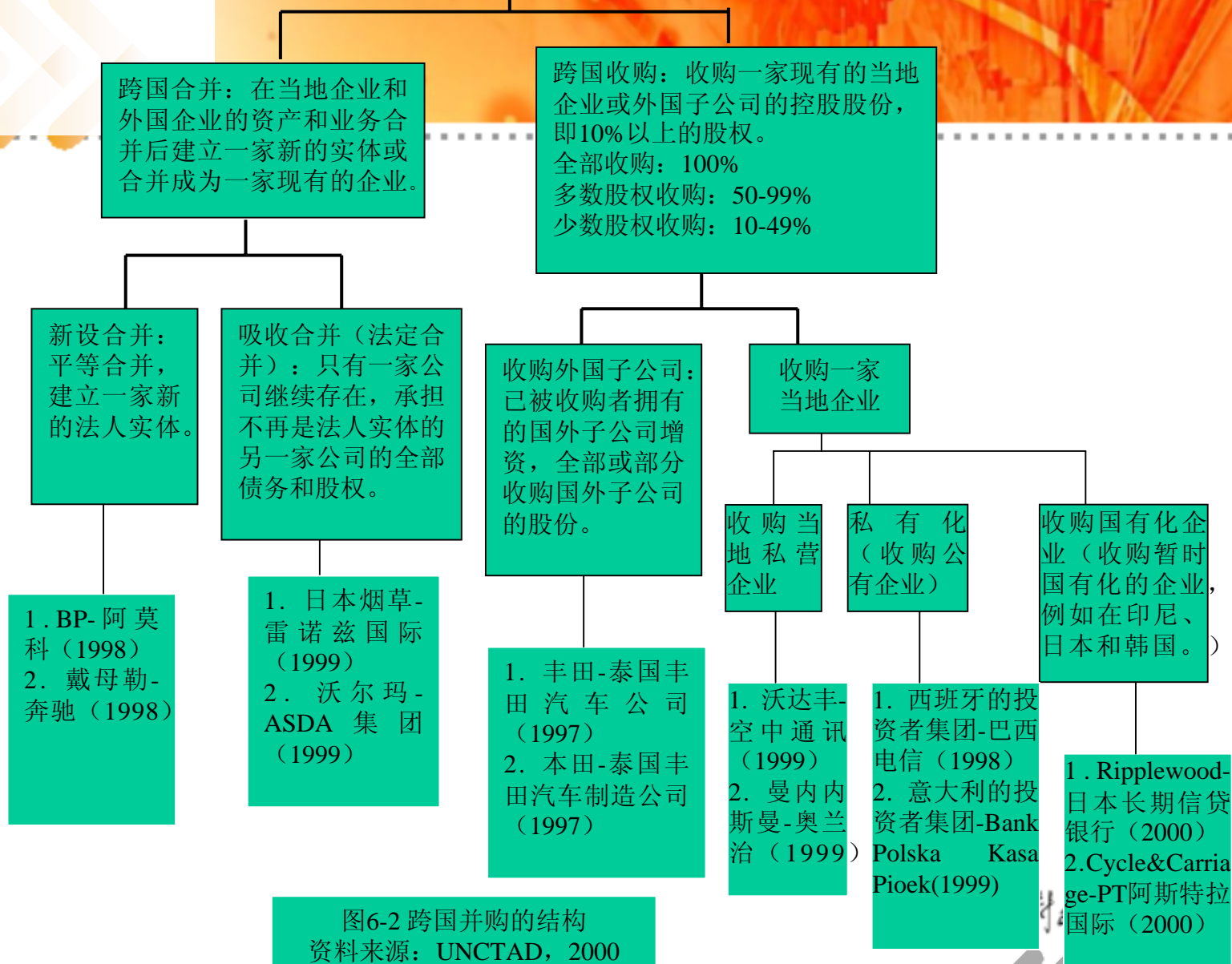
### （一）跨国并购的定义

跨国并购(Cross-border Merger and Acquisition)是跨国兼并与跨国收购的总称。跨国兼并有新设合并(Consolidation)和吸收合并(Merger)两种方式。

### （二）跨国并购的主要途径 见下图



# 跨国并购



## 二、跨国并购的定义和形式

### （三）跨国并购的主要形式

#### 1、横向并购

横向并购又称水平并购，是指并购企业跨越某一既定的商品空间与生产或销售相同或相似商品的企业进行并购的行为。

#### 2、纵向并购

纵向并购是指相互买卖投入和产出的两个公司之间的并购行为，或指一个公司将与本公司生产的前后工序相关的公司并购过来的企业并购行为。



## 二、跨国并购的定义和形式

### 3、混合并购

混合并购是指发生在与经营活动无关联的公司之间的并购行为。此类并购是寻求分散的风险和深化范围经济。

### 4、股权收购

股权收购是指通过对一家股份公司发行在外的具有表决权的股份进行购买，且所获取的股份达到一定的比例后即可取得该公司的经营控制权的并购行为。





# 三、跨国并购的动机分析

- (一) 谋求管理协同效应
- (二) 谋求经营协同效应
- (三) 谋求财务协同效应
- (四) 谋求实现战略重组，开展多元化经营
- (五) 获得特殊资产
- (六) 降低代理成本
- (七) 获取技术优势
- (八) 寡头市场结构和行为优势
- (九) 管理和创新能力



## 四、实施跨国并购的好处

- (一) 能迅速打入国际市场
- (二) 扩大市场空间
- (三) 回报率高
- (四) 获得特殊的公司利益



## 五、跨国并购中须注意的问题

- (一) 充分利用汇率优势，以降低并购成本
- (二) 注意东道国政治或经济局势的稳定性
- (三) 注意当地的劳动力成本和劳动生产率
- (四) 注意当地的经济增长



# 思考题

- (1) 简述跨国公司进入他国市场的一般方式。
- (2) 对合资经营给东道国带来的利弊进行简要分析。
- (3) 谈谈跨国并购中企业面临的主要风险。



# 参 考 文 献

Barney, Jay(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Casson, Mark C. (1981), “Transaction Costs and the Theory of the Multinational Enterprise”, In *Multinational Enterprises*, eds. Peter Buckley and Mark C. Casson.

Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou(1994), “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Management*, 58, 1(jan), 1-21.



对外经济贸易大学

# 参考文献

Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Management*, 58(Oct), 37-52.

Dunning, John H. (1988), “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of Management*, 14(1), 1-31.

