

# 国际工程企业 海外市场进入模式选择分析\*

■ 杜博, 陈勇强

(天津大学管理学院, 天津 300072)

**[摘要]** 全球经济一体化进程的加快,促使越来越多的工程企业踏出国门以寻求海外发展。选择恰当的目标市场进入模式对国际工程企业在该市场的经营表现具有重要意义。梳理国际工程企业常用的若干种海外市场进入模式,分析各模式的内在属性;从主体、客体和环境三个角度构建国际工程企业海外市场进入模式选择影响框架,对各影响因素进行分析;总结进入模式选择的决策依据;介绍层次分析法在市场进入模式选择决策中的适用性及其应用步骤,并提出一些注意事项。

**[关键词]** 国际工程企业;海外市场进入模式;影响因素框架;层次分析法

**Abstract:** With the acceleration of global economic integration, more and more engineering companies have gone abroad for overseas development. Choosing an appropriate target market entry mode is important for international engineering companies' performance. This paper firstly reviews the commonly used overseas market entry modes by international engineering companies and analyzes intrinsic properties of each mode; it secondly identifies factors that could affect the selection of overseas market entry mode from the perspectives of subject, object and environment, and all these factors together form an influencing factors framework. Selection standards of overseas market entry mode of international engineering companies are then proposed from the viewpoint of value creation and strategy realization, and the AHP method is used as the decision-making method, which has four steps to follow.

**Key words:** international engineering company; overseas market entry mode; influencing factor framework; analytic hierarchy process (AHP)

[中图分类号] F407.9

[文献标识码] B

[文章编号] 1002-851X(2010)12-0108-05

## 1 引言

全球经济一体化的趋势增进了各国间的经济贸易联系,促使各国不断提高本国市场的开放程度,极大地推动了当代国际经济合作的发展。在建筑工程领域,由于受到本国国内市场规模不足、工程企业能力过剩、建设资源欠缺等限制,越来越多的工程企业已不满足于在本国国内市场的发展,纷纷踏出国门,在国际工程市场上参与项目投标,寻求海外市场发展。

国际工程企业在开拓海外市场的过程中遇到了一系列的问题,包括(1)目标市场的确立(2)目标市场进入模式的选择(3)目标市场进入时机的把握(4)目标市场进入模式的动态调整等。其中,目标市场进入模式选择是企业海外市场进入战略的基础,其通常被理解为企业将自身拥有的各项资源,包括产品、技术、人员、管理经验等转移到目标国家并开展跨国经营的一种制度性安排。

海外市场进入模式选择是国际工程企业国际化战略决策的核心内容。进入模式选择的恰当与否,将直接影响

\*基金项目:国家自然科学基金资助项目(70772057)

[作者简介] 杜博(1986-),男,辽宁人,研究生。

陈勇强(1964-),男,河北人,教授。

表1 现有研究提出的企业海外市场进入模式选择影响因素

序号	研究者	市场进入模式的主要影响因素
1	Erramilli <sup>[2-5]</sup>	企业规模、企业经验、文化差异、市场规模、市场政策限制、不确定性及风险、行业的资本密集度、国家风险
2	Sauvant <sup>[6]</sup>	市场规模、文化差距、政府法规、服务业的竞争优劣势、产业集中度及企业规模和增长
3	Cyril Bouquet <sup>[7]</sup>	产品与服务的可分离性、人力资本密集程度
4	Charles R. Taylor <sup>[8]</sup>	目标国的优惠条件、目标国政府的限制、当地的支持、国家风险、资源投入、企业的议价能力
5	Thomas F. Cargill <sup>[9]</sup>	目标国的市场规模、目标国的环境因素、文化差异、投资风险
6	Minifie <sup>[10]</sup>	政策稳定性、政府管制、文化差异
7	Root <sup>[11]</sup>	目标国市场因素、生产要素、环境要素、产品因素、资源投入

国际工程企业在进入海外市场时的资源投入度,关系到企业在该市场上的项目建设绩效,甚至影响企业在该市场寻求长远发展时的经营业绩。进入模式决策的重点是比较不同情境下各种模式的优劣,即解决两个问题:一是明确影响国际工程企业海外市场进入模式选择的因素;二是影响因素已知时,明确评判各模式优劣的标准和依据。

## 2 国际工程企业常用的海外市场进入模式

### 2.1 国际工程企业常用的海外市场进入模式种类

张一弛、欧怡对近30年有关企业国际化的市场进入模式的研究成果进行了综述,将现有的市场进入模式划分为出口进入模式、合同进入模式以及投资进入模式三类<sup>[1]</sup>,这种分类是以制造业和服务业企业为主要研究对象得出的,并不完全适用于国际工程企业。本文以国际工程企业进入海外市场的案例为基础,梳理了国际工程企业常用的海外市场进入模式,如图1所示。

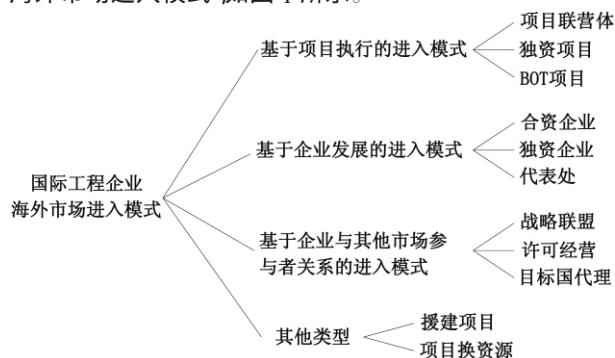


图1 国际工程企业常用海外市场进入模式类型

按照国际工程企业在目标国市场上设立的经营组织机构的连续性以及本地化经营的水平,可将上述模式划分为短期性进入和长期性进入两大类。其中,短期性进入包括项目联营体、独资项目、BOT项目、许可经营和目标国代理等,长期性进入则包括合资企业、独资企业、代表处、战略联盟等。

### 2.2 国际工程企业海外市场进入模式的内在属性

包括资源承诺、控制程度、风险水平和灵活度四个方面。资源承诺指跨国企业将有形资产及无形资产投入到海外市场的程度;控制程度是指跨国企业对在海外市场建立的组织机构的各项资源及活动进行决策、管理和监督的程度;风险水平指国际工程企业开拓海外市场过程中可能面临的经营风险、合约风险和传播风险等;灵活度是指当外部投资环境或企业内部组织结构发生变化时,跨国企业迅速反应,低成本改变经营地点,改善进入模式,甚至退出目标国市场的能力。

## 3 国际工程企业海外市场进入模式选择影响框架及决策依据

### 3.1 影响市场进入模式选择的主要因素

跨国企业在选择海外市场进入模式时,除了对各类市场进入模式本身做深入透彻的了解外,还需要综合考虑众多其他因素。很多学者对这些影响因素进行了分析,如表1所示。

张一弛、欧怡总结获得了较完整的市场进入模式选择影响因素框架,如表2所示。

### 3.2 国际工程企业海外市场进入模式选择影响因素

借鉴上述影响因素,参考主体、客体与环境的三维系

表2 影响市场进入模式选择的主要因素<sup>[1]</sup>

外部因素	目标国家	市场	规模、竞争、营销渠道、生产成本
		经济	规模、活力、外部经济联系
		政治	政策规定、稳定性
	社会文化		
企业在母国	市场	规模、经济	
	生产	成本	
	政策		
内部因素	公司战略、国际经营的经验、自身资源、所处行业		
	产品	知识价值、隐含性、适应性	

统分析方法,本文分别从国际工程企业自身的能力因素(主体)、目标国市场的发展状况(客体)、国际工程企业所处的外部环境等角度进行考虑,构建了国际工程企业海外市场进入模式选择影响因素框架,如图2所示。

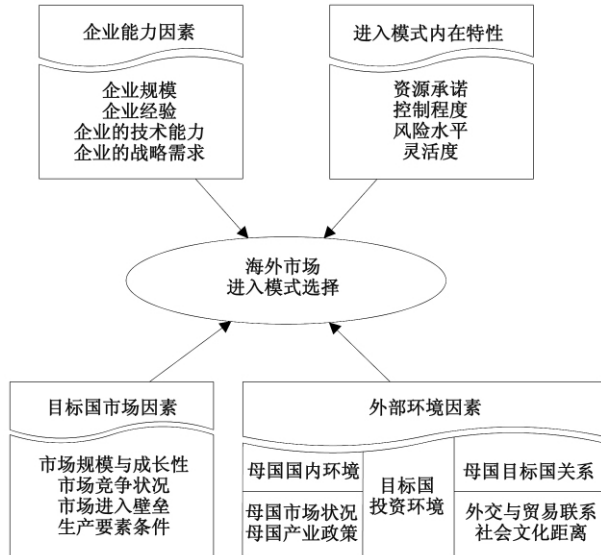


图2 国际工程企业海外市场进入模式影响因素框架

图2中,进入模式的内在属性是国际工程企业选择海外市场进入模式时需要首先掌握的前提内容,此处不再赘述。

影响国际工程企业海外市场进入模式的自身能力因素通常包括企业的规模、国际经验、技术能力和战略需求等。国际工程企业进军海外市场应具备一定的规模,即一定的资金实力和管理水平,还应根据自身国际经验的情况选择调整资源承诺程度以降低风险或增加回报;应按照自身的技术能力水平,具体指技术知识水平以及技术知识的隐性两个维度,来选择高控制度的进入模式或投资式的进入模式。国际工程企业还应将目标放在实现企业全球市场经营的总价值最大化上,而不是单个市场上的得失。

影响国际工程企业海外市场进入模式的目标国市场因素通常包括目标国市场的规模与成长性、竞争状况、进入壁垒和生产要素条件等。能否选择基于投资的长期性进入模式取决于目标国市场规模和成长空间的大小,以及发展速度的快慢;目标国市场竞争激烈程度越高,则越应倾向于选择合作性进入模式以实现优势互补;目标国市场的进入壁垒难以跨越,则应谨慎选择资源承诺高的进入模式,而进入壁垒之后则可利用壁垒这一保障选择长期经营;目标国市场生产要素资源充足,则可选择长期经营的进入模式。

影响国际工程企业海外市场进入模式的外部环境因素通常包括母国国内市场及政策环境、目标国投资环境

及母国与目标国的关系等。当母国市场和政策环境能够给企业以较大增长空间时,国际工程企业进军海外的意愿就不会十分强烈,反之则会倾向于选择长期进入模式以获得持久发展;目标国投资环境越险恶,国际工程企业越倾向于选择短期的契约性进入模式以降低风险,获得相对稳定的现金流和良好的经营绩效,而母国与目标国间长期友好的外交、经贸关系及对文化冲突的有效处理能够帮助企业跨越市场进入障碍,获得稳定投资环境,为国际工程企业在目标国市场中标项目和长期经营提供便利。

### 3.3 国际工程企业海外市场进入模式选择决策依据

不同的海外市场进入模式短期内将为国际工程企业带来不同的海外市场经营绩效,影响企业的整体业绩,长期则很可能影响企业的国际化发展步伐,甚至改变企业的战略发展轨迹,因此国际工程企业必须慎重选择海外市场进入模式,将进入模式选择决策纳入企业的整体战略决策体系中去<sup>[12]</sup>,如图3所示。

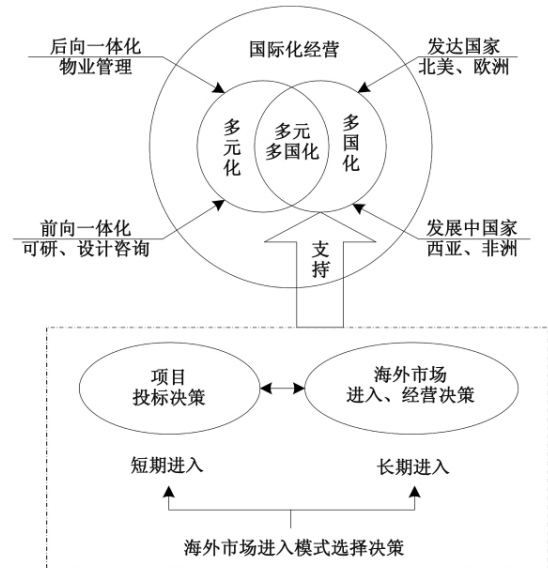


图3 国际工程企业开拓海外市场的战略决策体系

国际工程企业还需要从企业国际化战略发展的角度对各种备选的进入模式进行对比分析。企业进行国际化经营的目标在于盈利,因此寻求利润最大化是企业选择海外市场进入模式时的基本准则和价值依据。此外,国际工程企业拓展海外市场,实施国际化经营,实质是要实现生产经营体系的国际化。不同的海外市场进入模式在国际市场开发和海外资源利用方面的程度不同,相应导致生产经营体系的国际化程度不同,因此,国际工程企业在进行海外市场进入模式选择决策时,还需要考虑海外市场的延伸程度<sup>[13]</sup>。

## 4 国际工程企业海外市场进入模式选择决策方法

国际工程企业海外市场进入模式选择具有多因素影响性和多目标决策性,既要考虑企业短期内在海外市场上的经营效果,又要考虑企业长期战略目标的实现,这两者有时是矛盾的。层次分析法(AHP方法)恰恰能在此类决策中较好地发挥作用<sup>[12]</sup>。针对国际工程企业海外市场进入模式选择的AHP决策过程如下。

### 4.1 建立AHP层次分析结构

目标层:应为获取最大的综合效能,这是因为国际工程企业选择海外市场进入模式的初衷是为了配合企业的国际化发展战略,拓展企业的国际影响力。

准则层:包括发挥竞争优势和增强核心竞争力。前者着眼于短期利润最大化,后者着眼于长期利润最大化。这分别体现了国际工程企业在选择海外市场进入模式时的价值决策依据和战略决策依据。

属性层:属性层是对准则层的进一步分解。其中“进入风险”特指国际工程企业进入目标市场所面临的国家风险、交易风险、竞争风险及退出风险。“生产效率”代表特定市场条件下国际工程企业执行项目和(或)管理企业的运营效率。“投资回报率”指针对特定的目标市场,不同进入模式的商业化投资回报,需要综合考虑关税、项目建设成本、项目(企业)管理成本、交易成本等诸多要素。属性层包含的各项因素并不需要国际工程企业的决策者确切计算其数值,而只需对不同进入模式所包含的这些特性进行比较即可。

方案层:进入模式 $D_i$ 是国际工程企业依据企业的发展要求以及企业的发展现状进行初步判断后得到的备选进入模式。针对这些备选方案,国际工程企业需要从进入模式综合效能最大化的要求出发,层层分解目标变量,通过确定各种进入模式的属性相对值 $K_{ij}$ (第 $i$ 种进入模式的第 $j$ 个属性值)及其权重,就可以比较各种进入模式的综合效能大小,应注意进入风险指标的取值应该是负向的。

如此,构造出的国际工程企业海外市场进入模式选择AHP层次结构模型如图4所示。

### 4.2 构造判断矩阵并计算各指标的相对权重

任何决策分析都以信息为依据,AHP的信息基础是决策者(或专家)对每一层次各元

素相对重要性作出的判断,这些判断的数量化表达即构成判断矩阵。科学地构造各指标的判断矩阵并计算其权重,是运用AHP方法进行分析的关键。

判断矩阵表示针对上一层次某元素,本层次有关元素间相对重要性的状况。在图4中,目标层元素A与准则层元素 $B_1$ 、 $B_2$ 有联系,构造的判断矩阵可取如表3所示的形式。

表3 指标判断矩阵示例

A	$B_1$	$B_2$
$B_1$	$b_{11}$	$b_{12}$
$B_2$	$b_{21}$	$b_{22}$

其中 $b_{ij}$ 表示相对于A元素 $B_1$ 和 $B_2$ 相对重要性的数值表现形式。通常 $b_{ij}$ 可取1,2,3,……,9及它们的倒数,具体含义为:1表示 $B_1$ 和 $B_2$ 两者重要性相同;3表示 $B_1$ 比 $B_2$ 稍重要;5表示 $B_1$ 比 $B_2$ 明显重要;7表示 $B_1$ 比 $B_2$ 很重要;9表示 $B_1$ 比 $B_2$ 极端重要。它们之间的数字2,4,6,8及其相应的倒数具有类似的意义。

应用该方法,从国际工程企业决策者的偏好出发,可以依次确定准则层、属性层各指标的判断矩阵。得到判断矩阵后,相应计算其最大特征值 $\lambda_{max}$ 和特征向量,同时为了检验判断矩阵的一致性,还需要计算一致性指标C.I.( $C.I.=(\lambda_{max}-n)/(n-1)$ ,其中 $n$ 为判断矩阵的阶数)。当判断矩阵具有完全一致性时, $C.I.=0$ 。此外,还需要结合判断矩阵的平均随机一致性指标R.I.(如表4所示)计算判断矩阵的随机一致性比例C.R.,当满足 $C.R.=C.I./R.I.<0.10$ 时,认为判断矩阵具有满意的一致性,否则需要调整判断矩阵直至得到满意结果。

### 4.3 构造多属性效用函数

$D_i$ 代表备选进入模式集 $\{D\}$ 中的第 $i$ 个进入模式( $i=1, \dots, m$ ), $C_j$ 代表属性集 $\{C\}$ 中的第 $j$ 个属性( $j=1, \dots, 7$ ), $f_i(D_i)$ 表示第 $i$ 个进入模式对应的 $C_j$ 的属性值( $i=1, \dots, m$ ),

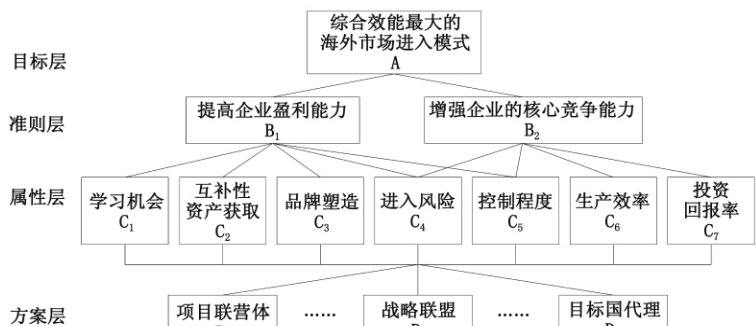


图4 国际工程企业海外市场进入模式选择AHP层次结构模型

表4 平均随机一致性指标

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R.I.	0.00	0.00	0.52	0.89	1.12	1.25	1.35	1.42	1.46	1.49

$m, j=1, \dots, 7)$ 。  $U_j$  为属性  $C_j$  的效用函数, 则其效用值为  $U_j(f_j(D_i))$ 。

以  $k_j$  表示属性层中各属性的权重 ( $j=1, \dots, 7$ ), 则准则层  $B_n (n=1, 2)$  的效用函数可表示成如下形式:  $U_{B_n} = \sum_{j=1}^m k_j U_j(f_j(D_i)) \quad i=1, \dots, m$

假设效用函数  $U_j(f_j(D_i))$  能近似看成线性函数, 并且规范化的  $K_{ij}$  能够代替  $f_j(D_i)$ , 于是效用函数变为:

$$U_{B_1} = \sum_{j=1}^5 k_j U_j(K_{ij}) \quad j=1, \dots, 5$$

$$U_{B_2} = \sum_{j=4}^7 k_j U_j(K_{ij}) \quad j=4, \dots, 7$$

若相对于目标层的综合效能  $A$ , 元素  $B_1$  和  $B_2$  的权重分别为  $\omega_1$  和  $\omega_2$ , 则第  $i$  个方案  $D_i$  的综合总效用可表示为:  $U = \omega_1 U_{B_1} + \omega_2 U_{B_2}$ 。

#### 4.4 运用Delphi法为 $K_{ij}$ 赋值

由于此处涉及多种进入模式的比较问题, 因此, 仍然以某种进入模式为基准(将其所有属性的值均设定为1), 将其他模式的各属性与其进行对比赋值(1~9及其倒数), 将多个专家的意见进行综合, 得出最终的  $K_{ij}$  值。将  $K_{ij}$  依次代入  $U_{B_1}$ ,  $U_{B_2}$  和  $U$  的计算式中, 即可得到总效用  $U$  值。对于任意的备选进入模式  $D_i$ , 都可以得到对应的  $U$  值, 通过比较各种进入模式的综合效用值, 就可选出效用最大化的满意方案。应用AHP-Delphi法, 应邀请具有丰富海外开拓经验的管理人员或专业咨询人员进行打分, 以保证判断的客观性和准确性。

## 5 结 语

国际工程企业在开拓海外市场的过程中, 应当重视目标市场进入模式的选择问题。在对各备选模式的内在属性做深入了解的前提下, 综合考虑各种影响因素的作用, 结合企业自身的特点和能力, 运用层次分析法, 借助专家和丰富海外开拓经验的企业管理人员的打分, 从价值依据和战略依据两个角度对各备选方案进行评选和决断, 最终选择出最满意的进入模式, 为国际工程企业不断深化国际化经营, 提高在海外市场的经营绩效打下坚实基础。▲

#### [参考文献]

[1]张一弛, 欧怡. 企业国际化的市场进入模式研究述评[J].

经济科学, 2001(4):11-19.

- [2]Erramilli M K. Entry mode choice in service industries[J]. International Marketing Review, 1990(2):50-62.
- [3]Erramilli M K, Rao C P. International entry-mode choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge [J]. Management International Review, 1990(3):135-150.
- [4]Erramilli M K. The experience factors in foreign market entry behavior of service firms [J]. Journal of International Business Studies, 1991(3):479-501.
- [5]Erramilli M K, Rao C P. Service firms international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach[J]. Journal of Marketing, 1993(7):19-38.
- [6]Karl P. Sauvant, Padma Mallampally. Transnational corporations in services [M]. London: Routledge Press, 1993: 45-50.
- [7]Bouquet Cyril, Louis Hebert, Andrew Delios. Foreign expansion in service industries: separability and human capital intensity[J]. Journal of Business Research, 2004, 57(1):35-46.
- [8]Charles R. Taylor, Shaoming Zou, Gregory E. Osland. Foreign market entry strategies of Japanese MNCs [J]. International Marketing Review, 2000, 17(2):146-163.
- [9]Thomas F. Cargill, Elliott Parker. Asian finance and the role of bankruptcy: a model of the transition costs of financial liberalization [J]. Journal of Asian Economics, 2002, 13(3):297-318.
- [10]J. Roberata Minifie, Vicki West. A small business international market selection model [J]. International Journal of Production Economics, 1998, 21(56):451-462.
- [11]Franklin R. Root. Entry strategies for international markets[M]. San Francisco: Lexington Books, 1994:157-163.
- [12]华少东. 承包商进入海外市场的决策研究[J]. 建筑经济, 2006(s1):237-240.
- [13]张传忠. 国际市场进入方式的差异及其选择[J]. 江苏商论, 2003(9):58-60.

(编辑 吴颖)