

# 基于控制论的海外市场进入决策

李波, 蔡淑琴

(华中科技大学管理学院, 湖北 武汉 430074)

**摘要:**随着国际经济一体化的加深, 跨国进入的决策不仅成为大型跨国公司的重要问题, 许多中小企业也面临着如何发挥有限资源, 通过正确的决策进入海外市场的问题。而目前使用的一般决策方法由于程序复杂, 资源消耗大, 不仅使中小企业却步, 有时对许多大企业也不太适用。基于控制论的决策方法不仅节约资源, 还从某些方面简化了复杂的决策问题。其目的是在分析了一般方法缺陷的基础上提出了一个进入的控制论决策模式, 并对两种方法进行了比较。

**关键词:**跨市场; 进入模式决策; 控制论

中图分类号: F274

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2004)09-0114-03

## 1 海外市场进入的模式决策理论

### 1.1 海外市场进入模式

企业进入海外市场时可以选择多种模式, 因此企业在进入海外市场时面临的一个首要问题, 就是海外市场的进入模式的选择决策 (Entry Mode Decision)。根据进入的风险、回报的特点和控制程度可以把海外市场的进入模式划分为出口 (Export)、契约 (Contractual Agreements)、收购 (Acquisition)、合资 (Joint Venture) 和海外独资 (Greenfield Investment) 等方式。出口是指按照价格条款将商品销售到海外的市场的方式。契约方式是指企业采取合同的方法由企业向其选择的海外代理机构授予销售或生产某种商品的权力, 企业通过这种关系可以获得一定的回报。合资方式是指几个合资人在海外市场共同出资在海外市场建立一个单独企业, 并由出资方按照出资比例共同管理。收购是指通过购买在海外市场已经存在企业的一定数目的股票来控制一个企业, 达到进入海外市场的目的。独资是指在在海外市场独自建立一个企业, 是拥有企业全部控制权的进入方式。每一种进入方式的风险、控制和回报等因素见表 1, 进入模式的决策, 实际是在这些因素的一种选择。

表 1 进入模式的比较

特点	进入模式				
	出口	协议	合资	收购	独资
风险	低	低	中等	高	高
回报	低	低	中等	高	高
控制	中等	低	中等	高	高
整体性	无	无	低	中等	高

## 2 海外进入的决策因素分析

### 2.1 决策者

决策者的个性对决策起着至关重要的作用。他的知识、动机和能力的不同决定着决策者收集信息的能力和采取最终进入决策的不同。决策者在多方面的差别可以看作是决策者诸多变量的不同。在相同的信息条件下, 往往因为决策人的不同而采取了不同的进入决策。需要明确的一点是决策者的这些个人变量对问题的最终决策有很大影响, 但对决策战略和方法并没有影响。决策者的关键因素包括:

**决策者的知识:**决策者的知识包括了对策略的了解和对决策问题的熟悉程度, 这些知识直接影响着决策者做出进入决策。通常那些特殊和正规的决策方法要通过培训, 而其它方法则要依靠决策者的个人经验和水平。管理人员和企业都希望通过知识培训和

最完整的信息处理手段来培养企业的决策专家以实现决策的最优化。当这些条件都不具备时决策者只能求助于简单和实用的决策方法。

**决策者的能力:**如果一个决策者仅仅拥有制定决策的知识是远远不够的, 他还必须具备能够把决策成功执行的能力, 这个能力有时显得更为重要, 水平越高的管理者就越能使用简单的方法来执行正确的决策。他应该能够充分利用时间和精力客观地解决问题, 而不是过分地依赖个人能力。

**决策者的动机:**决策问题的一个内在特点就是要求决策者在最短的时间内以最快和最有效的方式做出最佳的选择, 决策者往往带着这种动机去寻求问题的决策。而这种追求效率的动机往往在环境和信息不确定条件下又不得不让位于谨小慎微和适当的拖延。然而为了快速占领市场, 要求决策在面对诸多不确定因素时选择那些快捷的方法。

### 2.2 决策问题

由于决策相对于决策者存在某些特点, 每个决策方案产生的结果是不同的。决策问题的主要特点如下:

**不熟悉性:**决策问题的不熟悉性是指决策者对决策问题的许多方面不了解。决策者

收稿日期: 2003-11-27

作者简介: 李波, 华中科技大学管理学院博士生; 蔡淑琴, 华中科技大学管理学院博士生导师。

过去解决相同或相似问题的经验都为决策者制定正确的决策提供了很好的借鉴。中小企业的决策者在面对海外市场的进入问题时和大型跨国企业的管理人员相比,普遍存在着经验不足的问题。

**不明确性:**它是指决策的问题对决策者没有明确的目标,决策选项和限制等,同样,决策信息的有效性、准确性和可靠性对于决策者来说也不是十分的确。尽管海外市场存在着许多的机会,但是决策者必须面对许多并不十分明确的市场信息,这都影响了决策者采取的进入方法。

**复杂性:**复杂性指决策问题相对于决策者来说包含了许多的因素。决策者不仅要面对许多决策的选择,处理许多决策信息,选择合适的评价标准,还要考虑决策对今后的市场发展会产生何种影响。企业对时间和效率的追求使得进入决策变得更加复杂化了。例如,企业的进入决策不仅影响了企业在某个海外的运作,还影响了它未来在该市场上的所有的决策。

### 2.3 决策结果

市场进入决策的结果对企业和决策者本人都有很大的影响。由于海外市场的环境是复杂和多变的,因此决策者在决策时要考虑如下因素,

**不可逆性:**在许多情况下,决策者可以根据决策的实施情况和外部因素的变化来改变决策。但是随着决策的执行,会有一部分企业资源的消耗,如果要修改决策势必会使企业付出一定的代价。进入海外市场需要花费企业相当大的人力、物力和财力,一旦改变进入模式会给企业造成很大的损失。

**有效性:**决策结果对企业的影响程度决定了决策的有效性,如果决策对企业影响越深说明决策的效果越大。进入决策通常都是对企业影响很大的决策,因为进入决策不仅需要企业大量的投入,而且对企业今后的许多决策都有直接的影响。

**责任性:**决策结果的责任性是指决策者对决策结果所负有的责任程度。随着经济全球化的发展,管理人员的企业决策,特别是进入决策对企业的经营将产生很大的影响,所以决策者对企业所有者的责任也越来越大。

综上所述,海外进入决策是一种十分复杂和对企业产生深远影响的决策,它的最大

特点就是其结果的不确定性。

## 3 海外市场进入模式的一般决策方法

### 3.1 一般决策方法过程

传统的海外市场进入的一般决策方法是一种基于理性的分析方法(Rational Analysis)。这种方法要求决策者按照一定的决策程序,使用一定的决策工具,并且遵循一定的原则来分析决策的问题。这种方法往往需要专业的技术人员帮助,提供必须的程序和系统等科学方法。它包括了许多复杂的操作过程、正规的步骤和大量的信息处理。目前许多的决策都是建立在这种大量而复杂的信息处理方法之上。这种方法之所以被普遍接受,主要是他的操作方法比较明确,操作过程要求规范,决策结果要求尽量地量化。正是这种在逻辑上的完整和严谨使得许多的决策者采用这种方法,它也被视为最科学的一种决策方法。

因此,许多企业的决策者在评估海外市场环境和选择进入方式时都把这种方法作为决策的重要依据。那些大型的跨国公司花费大量的精力和资源建立复杂的系统和收集大量数据进行决策,但那些中小企业由于自身条件的限制,只能采取那些相对较分散的方法。进行海外进入模式决策的方法如图1。

这种决策方法一般把进入决策分为几个决策阶段。例如,Beach和Mitchell把企业从开始意识到海外市场的重要性到评估东道国的政治、经济和文化环境,再到确定进入模式分成5个阶段。Fiegenbsum和Lavie把进入决策分为了进入的原因分析,潜在市场的确定和进入的最佳时间选择等5个阶段。综合起来海外市场进入决策过程如下见图2。

### 3.2 一般决策方法的缺点



图2 进入决策的过程

这种海外进入的一般决策方法存在着一些问题,分述如下:

(1)这种理论是建立在一系列的经济、管理和其他社会科学的基础之上,它存在一个错误的前提假设:决策者有足够的时间和精力决策问题。而事实是,决策者往往没有足够的时间和精力去收集信息。大量的对组织行为理论和决策心理理论的研究表明这种理性的分析方法在受到条件限制时无法解决向海外市场进入这种十分复杂的问题。例如,决策者在没有足以支持其决策的依据时,不得不退而求其次,选择其它的方式。这种方式往往并非最佳的决策,而是权宜之计。

(2)在研究进入决策时,研究人员往往主要研究大型的跨国公司,而忽视了对中小企业的研究。当前由于经济的发展,众多的中小企业也纷纷开始了国际化的发展进程,因此研究中小企业的进入模式决策显得十分有意义。例如,我国的企业海外市场知识缺乏,海外经营的经验不足,在我国当前提出“走出去”战略的前提下,研究企业的海外进入决策对我国的经济发展非常重要。

(3)这种决策方法往往把进入国家的选择和进入模式决策分开来。对大型跨国公司而言他们已经在海外市场有丰富的经验,他们的目标是要加强国际化的经营,因此进入模式的选择更重要。对那些中小企业而言,由于他们大多没有跨国经营的经验,因此进入国家的选择和进入模式的决策往往成为一个问题。换言之,中小企业的进入决策包含着进入国家和进入国家的数量选择。

## 4 基于控制论的进入决策方法

### 4.1 决策原理

基于控制理论的决策主要来源于西蒙提出的“满意”决策模型。根据西蒙的理论人脑由于受自身分析能力的限制,在对复杂的问题做决策时往往无法做出最佳的决

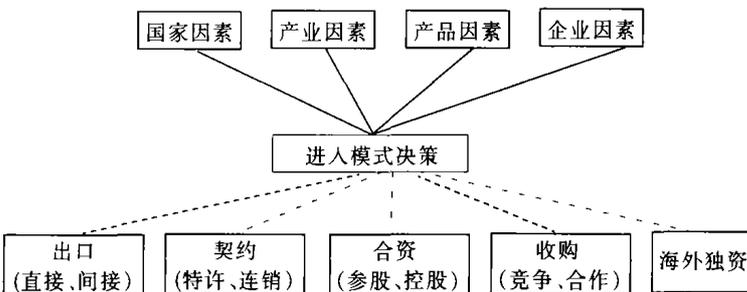


图1 进入模式决策框架

策方案。所以在做决策时应该选择“最令人满意”而非最佳的决策。Steibruner把这一理论和认知过程模型(CognitiveProcess)相结合提出了控制论的决策模式。控制论的决策模式把问题和决策环境分开并归类,而决策问题的一些多样性则被忽略不计,决策时只注重一小部分重要的变量,决策的结果则是建立在一系列和试探性的过程之上。基于控制理论的决策已经用在了许多复杂问题的决策上,例如Steibruner成功地把它应用在北约组织(NATO)的防御预算和核武器的内部分布决策上。

海外市场的进入决策是一个复杂的决策问题,要考虑多方面的因素。特别是一些中小企业由于自身条件的限制无法配置专门的决策人员和开发专门的决策系统,同时即使是大型跨国公司有时也无法收集到准确的海外市场信息,而有些信息根本无法量化。因此,使用控制论的决策方法可以部分地解决上述的问题,特别是中小企业的进入决策。

#### 4.2 基于控制论的进入决策模型

根据海外进入决策的因素分析和控制论决策的原则,提出一个决策模型,见图3。基于控制论的进入决策模型以企业对进入决策的投入为界限,把进入决策分为资产型和非资产型两大类。资产型决策是指企业需要在海外投入一定资产的决策,包括合资、收购和海外独资;非资产型决策是指那些不需要企业投入资产的方式,包括出口和协议方式。这种划分方法主要也是参考了决策产生的风险、回报和控制特点等因素。

这种决策方法的优点是,它减少了进入决策过程的复杂程度和不确定性,尤其对中小企业的决策者,由于经历和资源的限制,在无法获得充足的海外市场信息的情况下的海外市场进入决策。例如,我国的企业多数是中小企业,由于经济实力和管理水平的限制,在选择进入模式时,按照这一模型应该选择非资产的进入模式。根据实际情况,出口是最好的选择。然而考虑到对国外市场的销售情况不太了解,加上交货期和贸易壁垒等因素,最好是在国外选择寻找一家或几家代理商采取间接出口的方式可以最大程度地减小风险。这一结论与我

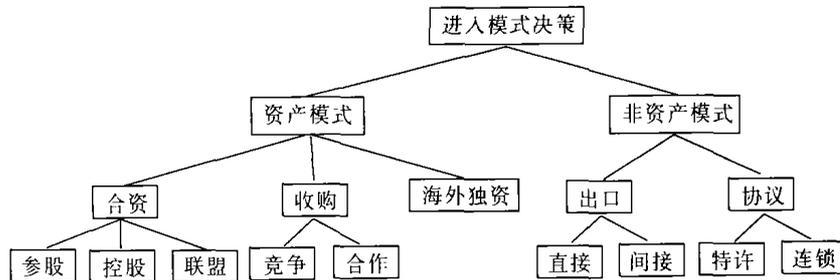


图3 进入决策的控制论决策树

国目前企业的通常做法正相符。我国的海尔公司在“先有市场,再建工厂”的策略下,首先以出口的方式进入美国市场,在获得一定的市场地位和对美国市场有了一定了解的基础上,采取资产的进入方式在美国建立了分厂,取得了成功。这一决策模式也符合这一过程。

### 5 两种方法的比较

传统的决策方法和控制论方法都具有不同的特点,见表2。相比之下,控制论方法尤其适用于那些对信息的收集和经济条件很有限的中小企业决策,因为它简化了决策者需要考虑的决策因素。由于企业的经营是以节约成本为基础,以此为出发点的控制论的方法要优于传统的决策方法。因此,基于成本/收益考虑的进入决策应选择控制论方法。

相比之下,由于传统的决策方法是以最优决策结果为目的,以此为出发点,传统的决策方法要优于控制论的方法。但是传统的方法是建立在完整的决策信息的基础之上,而如果完整和准确的信息的成本太大,决策者就只能采用控制论方法。

另外决策者也可以采用把两个方法相结合的综合方式,使用控制论方法简化进入决策的复杂性和不确定性,然后再使用传统

的方法对各种因素进行分析,做出决策。

通过比较我们可以看出两种决策方法各有其优劣之处,控制论的方法更符合实际的情况,所在更有利于操作。而最佳的决策结论,需要企业付出更大的投入。企业必须根据自身的情况和决策问题的特点选择决策方法,综合的方法不失为一种较理想的选择。

#### 参考文献:

- [1]王兴智.国际市场进入与营销方法[M].北京:中国广播出版社,2003.
- [2]林康.跨国公司经营与管理[M].北京:对外贸易教育出版社,1988.
- [3]林丹明.现代西方跨国公司理论的发展[J].国际经贸研究,1997,(2):15-18.
- [4]李洪名等.我国企业国际化的市场进入战略选择[J].工业技术经济,2001,(3):26-30.
- [5]Hao Ma.Determinants of strategic options in multinational market competition[J].Journal of International Management,1999,(5):93-113.
- [6]J.Roberta Minifie A small business international market selection model,Int.J.Production Economics 1998,56-57:451-462.

(责任编辑:曙 光)

表2 传统方法与控制论方法的比较

比较标准	传统方法	控制论方法
方案的选择	对各种方案明确的分析和选择	只考虑关键的方案
方案的评估	对每个方案的结果进行评估	只考虑关键的方案
考虑的因素	考虑所有影响决策的因素	只考虑影响决策的关键因素
决策原则	找出最优决策方案	也许并非最优方案
不确定性	对可能出现的问题进行预防	高度关注,必要时计入模型
信息的获取	投入大量的资源收集信息	信息投入较少

