

服务业跨国公司组织控制模式：分布特点及影响因素

张 诚 赵奇伟

(南开大学跨国公司研究中心 天津 300071)

内容提要：跨国公司总部对附属公司的介入和控制方式，即组织控制模式。各服务行业之间的组织控制模式存在着显著的差异，这种差异的主要影响因素包括：质量控制的重要性和难度、用户化定制程度、当地资源的依赖程度、对东道国环境的适应程度、技术技能密集度以及企业的基本战略等。

关键词：服务业 跨国公司 组织控制模式

中图分类号：F **文献标识码：**A

随着经济全球化的发展，各服务行业的对外开放程度与领域不断扩大，服务业的外国直接投资规模与比重有了迅速的增长，服务业跨国公司对各国经济的影响力不断增强，与此同时，通过跨国经营来提升竞争地位，对于许多企业也日益重要。因此有必要研究服务业跨国公司的管理策略与组织行为，其中服务业跨国公司组织控制模式是值得深入研究的重要内容。如何监控分布在各地的分支机构，组织控制模式选择的影响因素有哪些，在行业间是否存在差异？这些问题都需要进行很好的总结。本文力图对服务业跨国公司组织控制方式的分布特点进行研究，以了解服务业跨国公司的经营行为，并为我国服务业企业国际化提供借鉴。

一、服务部门主要行业跨国公司组织控制模式的分布特点

服务业内部各行业之间在控制模式的选择中存在着相当明显的差异。比如，某些服务业跨国公司以合伙或联盟为主要方式来构筑其跨国经营体系，如美国的会计和审计业企业，往往与国内或国外的合伙人组成一种有些松散的集合体；再如非股权安排，特别是特许经营协定和经营管理协定在旅馆、汽车出租和快餐业中被广泛采用。服务业内部，各种组织控制模式的分布特征。

一、完全控股方式

- ◆ 在下述行业中，跨国公司倾向于采取控股方式，其中大多追求绝对控股地位，甚至全资控制。其中包括：广告业、投资银行（经纪业）、教育服务业、运输业（海运和航运）、医疗服务业。

二、特许经营等非股权安排

- ◆ 在旅馆业、快餐业、汽车租赁业，但特许经营等非股权安排形式较为普遍。

三、合伙方式

- ◆ 独资经营和合伙广泛存在于会计、审计业与法律服务行业。母子公司的联系较为松散。

四、合资方式

- ◆ 合资方式在商业银行业、电信业等服务领域也是较为常见的组织形式。

资料来源：根据 Duning, J. H., “Multinational Enterprises and the Growth of Services : Some Conceptual and Theoretical Issues”, *The Service Industries Journal*, 9, No. 1. 1989. 内容整理。

特许经营和经营管理等非股权的组织控制模式广泛存在于旅馆、汽车出租和快餐业中（UNCTC, 1989）。根据美国商务部早些的资料，1985 年，342 家授予特许经营权的美国公司在外国进行了 30188 次特许转让，其中有 4/5 落在发达国家，仅加拿大就占了总数的近 1/3。最大数量的特许转让是在饭店和汽车租赁业中（约占特许转让总数的 1/5）（美国商务部，1987 年）。

就具体的行业来看，1986 年，10 家最大的美国联号旅馆中，至少有 94% 是采用特许或许可证经营的（UNCTC, 1989）。在 1996 年，半数以上的跨国旅馆在经营时采取特许经营的控制模式（采用非股权安排合计为 78.3%），美国和加拿大的跨国旅馆的特许经营模式更为普遍，分别有 63.4% 和 68.7% 的附属公司是实施这种模式（采用非股权安排的旅馆数量比率分别是 89.3% 与 91.2%）。

表 2 不同国家和地区跨国旅馆的组织控制安排（%）

地区	股权安排	租赁	管理合同	特许经营	总计
美国	10.4	0.3	25.9	63.4	100
加拿大	9.3	0.5	21.5	68.7	100
美洲其他地区	16.0	7.5	30.5	36.0	100
美洲汇总	10.9	0.6	25.8	62.7	100
欧洲汇总	56.4	4.8	16.0	23.0	100
亚洲	12.5	0.8	73.5	13.2	100
世界其他地区	16.6	7.9	72.3	3.2	100
全球汇总	20.0	1.7	27.9	50.4	100

资料来源：根据 Kleinwort Benson Hotels Database, Kleinwort Benson Securities Limited, 1996 资料整理

根据快餐业巨头麦当劳年度财务报告，2002 年集团总销售额为 415.26 亿美元，其中特许店的销售额为 256.92 亿美元，占总销售额的 61.87%，其他年份分别是，2001 年 61.13%，2000 年 60.88%，1999 年 61.91%，1992 年 66.14%。也就是说，麦当劳集团中实施特许经营的快餐店每年都会为集团创造六成以上销售额。从各类快餐店的数量来看，2002 年麦当劳系统内快餐店总计有 31108 家，其中实施特许经营的快餐店有 17864 家，占总数的 57.43%，其他年份分别为 2001 年 57.80%，2000 年 58.50%，1999 年 60.62%，1992 年 70.55%（McDonald's, 2002 年年度财务报告）。拥有肯德基、必胜客等著名品牌的世界上最大的餐饮集团——百胜全球餐饮集团的情况也反映了特许经营模式在快餐业的普遍性，2002 年，其附属快餐店共有 32924 家，其中 62.94%（20724 家）是特许经营店（Yum! Brands, inc., 2002 年度财务报告）。

会计业和审计业国际业务组织形式也有其行业的独特性。具有同一名称与品牌的机构往往是由合伙机构组织的松散联合体，各个机构之间往往保留着非常大的自主权与独立性。以这种方式组成的跨国会计业跨国公司包括一些或者以自己的名义经营，或以其母公司的名义经营的本国公司。这些本国公司由其所在国的公民拥有和管理，但是同跨国公司有联系（UNCTC, 1989）。例如，两大国际知名会计事务所普华永道和毕马威都宣称自己是由一些法律上分离，本地所有和本地管理的成员企业所组成的世界性网络（PWC, 2004 公司网站；KPMG, 2004 公司网站）。普华永道认为选择或形成这种组织模式的原因有两个，其一是东道国政府只允许本国多数或完全控股和管理的企业进入会计业；其二是采用合伙形式本身有利于跨国公司利用当地专业人才的优势，当地专业人士通常对当地市场具有较强的理解力和敏感性（PWC, 2003 年度报告）。

而在下述行业中，跨国公司又倾向于采取控股方式，更加重视股权控制与绝对控股地位。其中包括：广告业、批发贸易业、投资银行（经纪业）、运输业（海运和航运）、医疗服务业等。在有些服务行业，由于对于外资进入与股份比例的限制，从而才使合资方式得到了较大的发展，如金融业、电信业。

二、服务业跨国公司组织控制模式选择的影响因素

跨国公司组织控制模式的行业间差异受到多种因素的影响，其中包括质量控制的重要性及其难度、服务用户的定制化程度和消费者参与的程度、对当地资源的依赖性、技术复杂性以及基本战略的选择等。其中，有关基本战略对组织控制模式的影响，前人的研究已有较为详尽的阐述。在这里，我们将集中讨论其他几种重要因素。

质量控制的重要性和难度以及产品被用户的锁定程度是影响跨国公司组织控制模式选择的两个最重要的因素，可以解释服务业跨国公司组织控制模式的行业间的许多差异。

(1)、质量控制的重要性及难度。一般而言，如果跨国公司总部非常重视附属公司产品的质量控制，对质量控制要求很高，生产过程又非常复杂，则总部对附属公司产品质量的监测和控制难度就会相当大，跨国公司势必会在组织控制模式上寻求对附属公司更大程度上的控制。反之，如果总部对附属公司的产品质量控制要求不高，生产过程不太复杂，质量控制就相对容易，通过一般性的契约安排或者市场通用标准就可以掌控附属公司的活动，跨国公司就会寻求一种相对松散的非股权安排（如图1）。

(2)、企业产品的用户锁定程度，其中包含两层意思，一是服务产品在生产和提供时所需要的消费者参与程度，二是需要针对特定消费者提供个性化服务的程度，即产品需要特别订制的程度。

企业的产品被用户的锁定程度来源于服务品的无形性，即大部分服务的不可储存性。这种特性要求，服务的生产和消费必须同时并且在同一地方发生。如娱乐和零售服务，要求消费者必须参与到服务品的生产过程中来；另外，有些行业必须要求根据不同顾客的需要来提供服务，如法律咨询业和广告业。这从两个方面来讲，所有的服务都是一次性提供的，也就是说，完全同样的服务品绝对不会再次提供。这就要求企业必须确保服务的高质量和始终如一（Duning, 1989）。如我们上面提到的，高质量标准要求跨国公司采取更为集中的控制模式。消费者在服务品参与程度越高，需要订制的程度越高的行业，对产品的质量要求也就越高，也就越倾向于采取控制能力更强的多数控股模式，甚至是全资控制。

在普遍采取多数控股方式的几个行业中，服务产品的生产过程都较为复杂，用户定制化程度高，对产品质量控制的要求严。例如，在广告业，企业经营活动必须针对具体客户的要求，并考虑当地消费者的口味和历史文化背景等多种因素，生产出个性化的服务产品。而且高用户化程度也增加了总部对产品生产过程监测和控制的难度。首先，由于每个消费者对产品有具体的要求，通过签订协议来明确规定双方的权责义务和质量要求是不现实的；另外，通过非股权安排来实施对附属公司的质量控制，必须对每一产品的具体生产和提供过程来进行监督，否则就可能生产出劣质产品，损害该跨国公司的声誉和品牌形象，但是这种监督和控制的成本太高了，从而造成了企业内部化动机（Michael Dietrich, 1999），而通过部分控股又不足以保证对高质量产品的完全控制，因此，跨国公司就会通过完全控股的方式来对附属公司进行控制。诸如投资银行业、教育服务业、运输业和医疗服务业都对服务的质量有很高的要求（与广告业情况相同），同时用户化也很高，从而服务的复杂性和质量控制的难度都比较大，因而倾向于采取完全控股的方式。

而在旅馆业，跨国公司并不需要考虑每个入住者的具体要求，对于顾客可以提供标准化的服务，而不是个性化非常明显的服务（尽管也可以对不同的顾客提供差异的辅助服务，但是主体服务却很少发生差异）是可行的。因为可通过合同关系（例如，一项购买或管理合同）能够达到所需的质量控制水平，查询系统可以在没有股权控制的情况下加以协调，从而非股权安排得以流行（UNCTC，1989）。同样，在快餐业，通过契约来设定一个标准的经营模式并界定总部和附属公司的权责也能够解决服务的质量保障问题，从而特许经营模式也较为流行。比如，肯德基公司的许可协议详细规定了被特许人可以从总部获得商标、操作、系统和营销方面的支持，在关于快餐店的装修、设备、利润、租约以及员工转让，购入费用、特许经营费用，自有资金比率等方面也制定了明确的条款，这些具体而详细的规则保证了公司总部对快餐店的质量控制（KFC，2004 年公司网站）。

对于会计和审计等专业性企业服务行业，它们有点象广告业，也强调与消费者的现场接触，对当地文化敏感性也较强，企业必须适应当地的报告标准和步骤（UNCTC，1989）。也就是说，用户化程度和质量要求也比较高。比如，毕马威国际公司的税收服务业务经营过程中，毕马威需要明白具体客户的业务和行业，检验其内部控制，评价其税务计划，提供税务标准和计划服务以帮助顾客提高标准，改善现金流和采用最佳税务处理（KPMG，2003 年公司年度报告）。但是，在会计和审计业，占主导地位的组织控制模式并不是完全控股或多数控股，而是有很大自主权的合伙机构的松散联合体。原因在于，这些行业的质量控制较容易标准化，会计和审计行业的服务标准与规范较为严格，不仅有质量控制的国际标准，而且还有规范的当地报告标准。比如，普华永道公司要求成员企业必须遵守特定的普遍政策和企业制定和参与的全球网络标准（PWC，2003 年公司年度报告）。那么，为什么会计业和其它的专业服务业不是采取管理合同或者特许经营等非股权安排呢？对此，我们需要借助其他的因素，如对当地资源的依赖程度和东道国的政策限制等来解释。

（3）、对东道国的人力和物质资源的依赖程度。跨国公司在东道国经营，必然在一定程度上要依赖于本地的基础设施、物质和人力资源，而建立低成本优势又是跨国公司进行市场竞争的重要策略之一，因此，跨国公司通常在有利于获取投入和资源的地方建立附属公司以充分利用本地资源，这也加强了企业对东道国资源的依赖程度。企业对投入和资源的依赖程度越高，公司就越会被当地的资源和势力所控制，这就增加了跨国公司在本地经营的风险。为降低风险，企业就倾向于采取松散的组织控制模式。Ghoshal 和 Nohria（1993）考察了子公司可以利用的本地资源和环境的复杂性同组织结构之间的关系，认为低水平的本地资源会导致高水平集中化和低水平制度化的模式，而高水平的本地资源则会导致低水平集中化和高水平制度化的模式。也就是说，对本地资源的较高的依赖程度会使得跨国公司采取签订契约，将各项制度明细化和规范化的控制模式，而如果企业对本地的资源依赖程度较低，则企业就倾向于采取控制力更强的股权模式。

各种服务行业对当地资源的依赖性也存在着很大的差异，这种差异也足以带来或强化服务行业间组织控制模式的分歧。虽然旅馆、快餐店和汽车出租公司的顾客常常来自投资来源国，但是在当地需要了解诸如饮食和文化偏好、膳宿供应需要、装饰和辅助服务等情况，因此需要采取大量的当地管理投入，而且旅馆、快餐店等通常建在当地商业繁华区或者风景秀丽的旅游区，也就是高度依赖于当地的客观物质资源和人力资源，为了避免受控于当地资源，跨国公司倾向于接受相对松散的非股权控制模式；而在广告业、投资银行业和医疗服务业等行业，企业的高技能人才具有一定程度的全球通用性，这就降低了对本地的人力资源依赖程度，更重要的是为了严格控制复杂服务产品的质量，只要条件允许，跨国公司都会采取多数控股的模式。

(4)、对东道国整个经营环境的适应程度。东道国经营环境是一个非常宽泛的概念，包含了国家的文化体制因素，经济政策因素以及市场的复杂性等。

政府政策与当地法律规则对跨国公司的组织模式的选择和调整有很大的影响。如，某些资本密集型和高技术的服务业，如电讯、空运和电力业，一般都不向外国的投资者开放；在银行、保险和其他金融业这些关键性的行业，外国直接投资常常受到限制（UNCTC，1989a）。国际会计业特有的组织形式就是企业是由一些法律上分离，本地专业人士所有与经营的成员企业组成的世界性网络。普华永道认为，这种组织控制模式之所以形成，东道国政府的政策限制（即只允许本国多数或完全控股和管理的企业才能进入会计业）是最为重要的原因之一（PWC，2003 年度报告）。

东道国经济环境方面的这些因素在各国之间存在差别，同时在一国内又不断变化。企业国际化阶段论特别强调跨国公司对东道国环境因素的适应过程中所导致的经营方式上的阶段性演进。跨国公司在国际化经营过程中逐渐积累的东道国市场知识（包括一般的企业经营技术和具体市场的经验知识）是形成企业经营方式演进的关键。随着跨国公司对东道国环境的熟悉，会由松散控制的非股权安排转向紧密联系的股权控制方式（Johanson, j. and wiersheim-paul, F. 1975; Johanson, j. and Vahlne, J. -E. 1990）。研究跨国公司母子关系的学者也认为，总部的管理层如果对子公司所处的环境不熟悉，或者本地环境是动态的，变化的，因而是难以适应的，总部就倾向于给子公司更多的自主权，即实施较为松散的控制模式（Carl Rodrigues, 2001）。

(5)、企业密集使用技术、知识和技能的程度，即产品所蕴含的技术和知识技能因素以及企业的管理、营销等技能的密集程度。总的来说，制造业跨国公司拥有更多的体现在工厂、设备和工业工程中的“硬”技术，而服务业跨国公司拥有更多的是技术专门知识、管理、销售、工艺和专业等技能的“软”技术（UNCTC，1989b）。如果企业通过密集使用这两种或偏

重于一种技术来构建自身的核心优势资源，那么跨国公司在组织内部会倾向于采取多数控股，甚至完全控股的方式，以更好地控制技术资源防止技术的失窃或流失，而如果企业的技能和技术的密集度较低，企业不必担心技术和技能的优势的流失，就会采取特许经营等非股权安排。比较服务业各行业跨国公司中技术、知识技能的密集度的差异缺乏有力的数据，但我们可以了解到，在广告业和投资银行业，跨国公司的竞争优势很大程度上是建立在强大的金融实力上的，而运输业（航运和海运）也是高度资本密集型的行业，而且这些实施多数控股模式的行业中，跨国公司也更普遍地使用信息收集、处理和储存（如，复杂的电脑监测系统），数据加工（如，系统合成服务，设备管理，远程智能服务），和数据传送（如卫星和光纤）的管理技术（Duning, 1989）。而在会计和审计业，企业的优势更多的取决于对所需标准的建立、经验和业务专门知识的积累以及著名会计审计公司的牌号形象的建立。

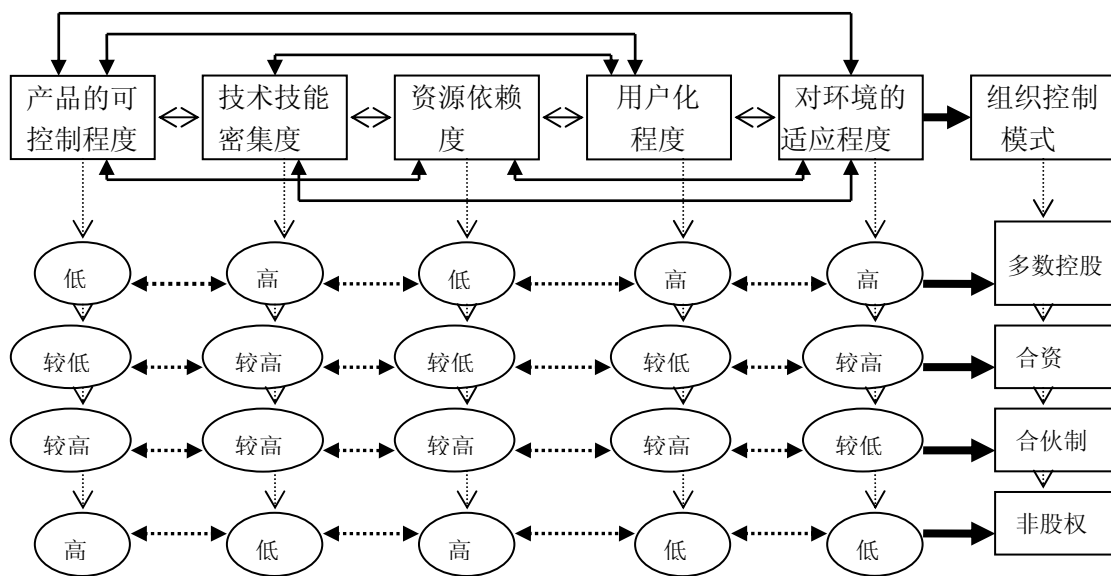


图 1、服务业跨国公司组织控制模式与影响因素的对应关系

说明：图中① $\longleftrightarrow$ 表示彼此作用、相互影响；② $\longrightarrow$ 表示单向的决定和促成作用；③框架图的下半部分中的虚线表示与上半部分的对应关系。

以上几种因素并不是独立的，互不影响的，而是相互关联，彼此联系的（如图 1）。比如，对于技术和技能的密集度而言，一个是产品层面的技术和技能，一个是企业层面的技术和技能，而产品层面的技术和技能的密集程度往往影响到产品的质量，而企业层面的技术和技能的密集程度则又会影响到对产品的控制难度；另外，如果跨国公司的技术和技能的密集度很大程度上依赖东道国资源，那么企业就容易被当地资源和势力所控制，则企业就倾向于采取相对松散的组织控制模式来规避风险。反之亦然。服务品被用户锁定的特性加强了对产品高质量的要求，也增加了企业对子公司产品的控制难度。故而，跨国公司这几种对企业内部优势的组织协调能力以及对外部环境因素的适应和控制能力相互关联、彼此影响，共同构成了企业的核心竞争优势。

另外，需要提及的是，为了更清楚地阐述问题，我们更关注的是跨国公司总部对附属公司之间的一种双向的联系，实际上也可以扩展到整个组织内部各个单位的网络化联系。跨国公司利用对世界各地经营活动的区位布局的整合以及对价值链各个环节的经营活动的协调来形成能够发挥其竞争优势的环境，从而建立战略优势（Mucchielli, 1991）。跨国公司的基本战略会对企业的组织模式产生直接或间接的影响，基本竞争战略意味着在组织安排、控制程序和创新体制上的差异（Michael E. Porter, 1980），如低成本战略会增加跨国公司对



本地资源的依赖程度，从而对企业实施集中化控制的模式产生压力。

三、总结

本文的研究结果表明，服务业跨国公司的组织控制模式存在明显的行业差异，如果把各种组织控制模式按照总部对附属公司的介入程度与控制程度由强及弱加以排列，依次为：多数甚至完全控股、合资、合伙、特许经营等非股权安排，那么，有些行业的主要组织控制模式是多数股权控制，而另外一些行业的主体模式则是非股权的安排。导致这种差异的因素是多方面的，其中包括：技术的复杂性、产品质量的可控制程度、对当地资源的依赖程度、用户化程度等。

参考文献:

1. Buckley P. J. and Casson M. A Theory of Cooperation in International Business, F. J. Contractor and P. Lorange, ed., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, 1988.
2. Rodrigues, Carl A. *International Management : A Cultural Approach*, South-western College Publishing, United States of America, 2001.
3. Dunning, J. H., Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise : A Search for An Eclectic Approach, in Ohlin, P. et al ed., *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London, 1977.
4. Dunning, J. H., "Multinational Enterprises and the Growth of Services : Some Conceptual and Theoretical Issues", *The Service Industries Journal*, 9, No .1. 1989.
5. Johanson J. and Vahlne J.-E. "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review* Vol.7. 1990.
6. KPMG: *KPMG International 2003 Annual Report*, www.kpmg.com (2003)。
7. McDonald's: *2002 McDonald's Corporation Financial Report*, www.McDonald's.com, 2002.
8. PWC: *PriceWaterhouseCoopers International 2003 Annual Report*, www.pwc.com , 2003.
9. Sumantra Ghoshal and Nitin Nohria : "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal* , Vol.10, 1989.
10. Sumantra Ghoshal and Nitin Nohria: "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", *Sloan management Review* , 1993.
11. *Survey of Current Business* , September 2003. Published by the Bureau of Economics Analysis, the U.S. Department of Commerce.
12. Yum!Brands, inc.: *Yum!Brands, inc Organization 2002 Financial Report*, www.yum.com , 2002.
13. 谷慧敏, 秦宇:《世界著名饭店集团管理精要》, 辽宁科学技术出版社 2001 年。
14. 联合国跨国公司中心 (UNCTC):《跨国公司在世界发展事业中的作用: 趋势与前景》, 联合国, 纽约, 1989 年。
15. 美国商务部:《美国海外投资: 美国母公司及其海外附属公司的业务, 1984 年估算》, 华盛顿, 美国商务部, 1986 年。

Organization Control Modes of MNCs in Service Sector: Features and Major Factors

Zang Cheng Zhao Qiwei

(Research Center for Transnational Corporations, Nankai University, Tianjin, 300071)

Abstract : It is very important for MNCs to choose effective ways of corresponding and monitoring the affiliates's activities in different countries, which are called Organization Control Modes (OCMs). This paper finds that there are distinct differences in the Organization Control Modes among industries in service sector. For example, MNCs in hotel industry tend to choose franchise, while MNCs in other industries favor other modes. The driving forces for that are as follows: importance and difficulties in monitoring the quality of products; the different customization among industries ; dependence on local resources ; adaptability to the environment of host countries ; intensity of technologies and skills in the firms; and basic strategies of MNCs.

Key words : Service Sector, Multinational Corporations, Organization Control Modes