

# 服务企业国际化运营模式研究

孙永波

(北京工商大学商学院, 北京, 100037)

**摘要:** 服务企业进行国际化运作表现出很多与制造企业的不同特征, 其中一个最明显的特征就是运营模式的多元化。研究在评述服务企业国际化运营模式研究理论基础, 分析比较了八种服务企业国际化运营模式的特性, 提出服务企业合理选择国际化运营模式的政策和建议。

**关键词:** 服务企业; 企业国际化; 运营模式

**中图分类号:** F270.7

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-3104(2009)01-0083-06

## 一、服务企业国际化运营模式研究综述

自从服务企业开始进行国际化运作的那一刻起, 服务企业就表现出了很多与制造企业的不同特征, 其中一个明显的特征就是运营模式的多元化。相对于制造企业来讲, 服务企业更倾向于采用非股权方式进行国际化。服务企业这种以市场交换为基础的国际化行为, 是对传统跨国公司内部化理论的巨大挑战(Sharma and Johanson, 1987), 吸引了许多研究学者的关注。与许多跨国公司的研究相似, 在早期的运营模式选择领域的研究绝大多数都是集中在制造企业(Contractor, 1984; Gatignon and Anderson, 1988; Kogut and Singh, 1988)。随后许多学者提出了服务企业在国际化扩张模式上与制造业的不同(Bowen, Siehel and Schneider, 1989; Larsson and Bowen, 1989; Berry, 1980; Lovelock, 1983)。认识到对于制造业研究的理论结果并不能很好地适用于服务企业后, 学者们对于服务企业国际化扩张模式选择展开了一系列的讨论(Carman and Langeard, 1980; Sharma and Johanson, 1987; Erramilli, 1990)。Erramilli 等人在一系列研究中逐步完善了服务企业运营模式理论。

### (一) 基于市场知识作用理论的服务企业国际化运营模式

Erramilli, Krishna and Rao 在 1990 年发表了《服务企业国外市场进入模式的选择: 市场知识的作用》,

提出了服务企业运营模式选择理论。该研究针对服务企业的特殊性质, 对服务企业的运营模式进行了研究。通过使用“市场知识”这一决定企业运营模式的变量, 对于服务企业的跟随客户和寻求市场两种情况的运营模式和参与程度提出了几个假设, 并通过对 463 个服务企业国际扩张活动行为的调查进行了实证分析检验。研究认为服务企业获得的市场知识越多, 在运营模式的选择上就更大胆。

在分析企业运营模式时, Erramilli 首先将企业采用的某一特定运营模式所表现出的在海外市场上的参与程度进行了定义, 称之为“市场参与度”(Level of Involvement)。并用市场参与度来对企业的海外扩张进行衡量。从最高参与度的全资子公司, 到最低参与度的合同安排进入。服务企业在进入国外市场时, 运营模式和参与程度往往形式各异。而企业的在国外的市场参与度依赖于对于国外市场所要投入的管理和财务资源企业所要投入的资源在东道国市场的特殊程度。企业在不同运营模式上的选择将使他们在海外市场运作中的控制权发生变化。一般说来, 企业要想保持较高的海外经营控制权就必须选择较高市场参与度的运营模式。但是当企业面临无法接受的风险和不确定性时, 决策者也会试图减少海外市场的参与度, 转而与外部代理、经销商或东道国伙伴进行合作。换句话说, 他们愿意通过放弃一定的控制权来换取较低的风险和不确定性。

收稿日期: 2008-11-16

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70772040)

作者简介: 孙永波(1970-), 男, 黑龙江肇州人, 管理学博士, 北京工商大学商学院工商管理系主任, 副教授, 北京科技大学控制科学与工程博士后流动站博士后, 主要研究方向: 企业管理。

在服务企业国际化扩张时,主要有两种类型:客户跟随型(Client Following)和市场寻求型(Market Seeking)。客户跟随型服务企业进入海外市场主要是为他们母国客户的海外分支机构提供服务,该类企业进入国外市场时通常采用全资子公司形式;而市场需求型服务企业进入海外市场主要是为东道国客户服务,其进入国外市场往往采用合资形式。客户跟随型企业相对于市场寻求型企业来讲,通常会具有相对较多的海外市场知识。这就意味着市场需求型企业可能面对的风险和不确定性更高,因此在国际化扩张中,也就表现出更强烈的与外部实体合作的意愿,以弥补其市场知识的不足。这也揭示了客户跟随型企业在运营模式的选择上表现得更为大胆。

## (二) 基于交易成本理论的服务企业国际化运营模式

基于交易成本经济学的分析框架将企业国际化扩张的过程看作是交易过程或缔约过程,对运营模式的选择就变成了企业如何运用不同的方式,以便使属性各不相同的交易与成本和效能各不相同的治理结构或制度安排相匹配,以实现节约交易成本的目标。在交易成本分析框架看来,企业不同的运营模式所体现的只是交易方式的不同属性,其属性可以通过交易频率、不确定性以及资产专用性这三个维度来衡量。

在交易成本分析框架下,Erramilli(1990)分析了七个服务行业的 175 家 US 服务企业的运营模式。研究发现:这些企业主要的目标市场是发达的工业国,最主要的运营模式是全资子公司。Erramilli(1990)总结到,服务的不可分离性是服务企业的运营模式不同于传统制造企业的主要原因。随着服务构成部分有形性的增加,相关的服务或者服务的关键要素能够出口给国外的消费者。而且,对一些服务来说,当服务是通过通讯设施来传递时,出口是有可能的。最后,能在某种程度上通过电话, E-MIAL 或网络提供的服务能够以类似于传统出口的方式提供给国外顾客。Erramilli (1992)进一步考察了企业内外环境中的一些因素对服务企业运营模式的影响。研究发现,随着国外市场规模和管理层对国外业务保持控制的愿望的增加,并且当企业缺少可能的合作伙伴和其他类别的企业间合作时,通过子公司向国外提供服务的倾向会增加。相反,当东道国对国外所有权的限制,企业对环境风险的厌恶,企业希望在国外市场迅速建立的愿望,内部资源的限制等原因的重要性和影响增加时,服务企业内部化的倾向和依赖自有分销渠道的能力会降低。

1993 年, Erramilli 在《服务企业国际运营模式选

择:修正的交易成本分析》中利用交易成本分析法(TCA)对服务业跨国公司运营模式选择理论进行了更深入的研究。研究所涵盖的对象非常广泛,既包括商业服务业也包括消费者服务业;既有全资子公司经营、合资经营也有合同安排,但是不包括出口贸易形式。与过去局限于研究大型的服务业跨国公司相比,该研究也包括了中小型服务业跨国公司。作者首先对全资子公司经营、合资经营和合同安排等运营模式进行了归类。全资经营使企业对国外生产和经营的完全控制,因此这被称为完全控制模式,而其他的经营模式都要或多或少地与外部实体分享控制权,因此统称为分享控制模式。该研究主要针对服务企业进行国际扩张时在这两种类型模式之间是如何进行选择的。研究认为,企业一开始都期望采用完全控制的运营模式。随着运营模式选择中一些关键变量的影响,使得带有低资产特殊性特征的企业会放弃一定的控制权来应对整合成本的提高或整合能力的降低。Brouthers 等(2003)也对交易成本分析框架进行了扩充,他们提出服务企业和制造企业对交易成本反应,以及受风险和信任倾向影响的差异可以解释两者在国际运营模式上的区别。作者的研究发现:①由于制造具有投资密集性,所以,环境不确定性和风险倾向影响了制造企业的运营模式;②由于服务具有人员密集性,所以,行为不确定性,信任倾向和资产专用性影响了服务企业的运营模式。

## (三) 基于行为科学理论的服务企业国际化运营模式

基于行为科学理论的分析框架主要源于西蒙的有限理性说以及厂商组织行为理论。在这一分析框架中,企业进入海外市场被看作是一个长期渐进的过程,运营模式的选择取决于行为性因素,即企业决策者的国外市场知识以及在此基础上所形成的认知、观念和态度等。在行为科学分析框架下,Erramilli(1991)分析了国际经验的广度和质量对服务企业运营模式的影响。论文利用了 151 家美国服务企业的调查数据,研究结果表明:与传统线性假设相反,企业经验和对控制的愿望呈现 U 型。在国际化的早期和后期,服务企业要求高控制制度的运营模式。Lindquist 等(1993)从控制的角度分析了国际服务企业在公司所有权和特许合同之间的选择。1995 年, Lindquist 和 Jacque 合作,进一步分析了决定国际服务企业在特许经营和股权控制之间进行选择的因素。研究表明:特许经营的倾向与以下因素直接相关:许可方和接受方的地理和文化距离相关的监控成本;许可方的国际经验;东道国环境不确定性;品牌资产的专用性。张诚等(2005)也从控制

角度分析了服务部门各行业运营模式的差异及其影响因素,认为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。

#### (四) 基于资源或能力理论的服务企业国际化运营模式

Erramilli, Agarwal 和 Chekitan<sup>[10]</sup>于 2002 年中期发表了《非股权进入方式的选择:组织能力的观点》之后,又于 2002 年底发表了《跨边界的品牌:在进入国际市场时选择特许经营或是管理合同方式的决定因素》<sup>[11]</sup>。Erramilli 等人进一步探讨了服务企业在国际化扩张时,两种不同的非股权进入方式(特许经营和管理服务合同)的选择。文中用组织能力分析法对酒店业企业两种非股权进入方式进行了实证分析。研究认为,企业在管理服务合同和特许经营之间的选择可以看成是在准内部模式和在准市场模式之间的权衡。特许经营要求资源跨企业边界的转移,而管理服务合同则是企业内部能力的转移。企业的资源或能力对于企业的竞争优势来讲是有价值的。企业进入海外市场,它必须将资源和能力转移到海外运营机构中。因此企业要选择一种运营模式来最好地转移资源和能力,而不损害它们的价值和企业的竞争优势。当资源及能力的转移对于企业价值产生较大冲击损害其竞争优势时,服务企业倾向于采用偏内部化的管理合同方式,反之采用更加外部化的特许经营方式。

#### (五) 服务企业国际化进入模式研究简评

综上所述,可以发现,服务企业运营模式仍存在一些不足之处:Erramilli, Krishna and Rao 的交易成本分析,主要是针对服务企业国际化扩张在采取垂直一体化时,针对交易成本而采取的运营模式选择。文中也提到“该理论对于企业进行垂直一体化决定的解释是很有效的”(见 Erramilli, Krishna and Rao, 1993, 第 20 页)。然而,就服务的不可分割、不可储存性来讲,服务企业本身就是集生产与销售一体的企业实体,而且许多服务企业如咨询公司、保险公司等并没有什么供应商可言,因此服务企业国际化扩张若采取一体化,应该是更多地采用的是水平一体化形式。对于许多采用水平一体化的服务企业,这种分析就显得不太适合了。与此同时,对于服务企业国际化扩张进入方式的选择,主要研究都是基于服务企业国际化扩张现有资源以及由各种资源整合而形成的能力的特征来进行分析的(Erramilli, 2002)。如交易成本分析法中资产专用性与控制权选择之间相关的影响,以及资源转移在非股权安排特许经营与管理合同之间的选择。而这

些研究共同的关注点都是,当企业进入海外市场,它必须将其资源和能力转移到海外机构,选择何种运营模式才能实现资源及能力转移后企业效用的最大化。然而,服务企业国际化扩张运营模式中仅仅关注资源和能力的转移是不够的,企业的资源和能力能否在扩张中创造呢?而且,虽然资源和能力的转移是服务企业国际化过程中必然发生的一个过程,但这个过程对于服务企业运营模式的选择有可能既不是原因也不是结果,也就是说服务企业国际化扩张在选择运营模式的时候,资源和能力的转移是否是考虑的中心或主要问题,这是值得研究的。

## 二、服务企业国际化运营模式及比较

服务的跨国供应方可以是自然人、服务企业和制造企业。服务主要通过以下渠道进入国外市场:  
①自然人流动的服务出口以及国外顾客的境外消费;  
②服务企业过境交付出口服务、向国外合作方出口服务,以及进行直接投资建立国外分支机构、独资子公司或合资企业向国外顾客提供服务;  
③制造企业在出口商品的同时,向国外顾客出口配套及相关服务,或者通过在国外建立的商业机构直接向顾客提供服务(Wolfwang Ochel, 2002)。

### (一) 服务企业国际化运营模式

(1)直接出口运营模式。直接出口主要发生在产业市场。对高价值设备提供维护的服务型企业通常采用这种方式出口。例如,我国浙江的某些电器企业,无论国外客户何时需要,他们都可以把提供服务所需的资源和系统移到客户所在国。另外,一些咨询公司也采取类似做法。

(2)系统出口运营模式。系统出口是由提供互补性解决方案的两家或多家企业联合进行的出口,一家服务型企业可以支持一般商品出口企业或者另一家服务型企业。例如,广告公司和银行由于其客户在国际市场的活动而拓展到国外,像美国的花旗银行把业务拓展到中国。

(3)合资经营的运营模式。采取合资经营的进入模式,一方面可以减少企业资金的投入,弥补企业国际市场经验不足的缺陷,另一方面,通过合资经营的方式,企业可以吸收和利用合作伙伴的资源优势,如管理技术、市场信誉、营销技能和客户关系等。另外,东道国政府对独资进入模式往往有较严格的限制,特别是发展中国家在许多服务领域严格限制外商独资企业的进入,在合资的情况下,基本上能够克服这类约

束。

(4)电子营销运营模式。当今随着电子商务技术的飞速发展,服务型企业对当地经营的依赖程度越来越低,互联网为企业提供了宣传推广产品和网上销售的途径,同时也提供了一种收集国际市场有关购买习惯和模式的资料渠道,企业还可以通过网络伙伴安排传递与支付。在欧洲,音像制品和保健器械往往通过卫星电视来销售。

(5)企业集群或战略联盟的拓展运营模式。对于中小服务型企业来说,由于规模的限制,国际市场开拓能力有限,风险抵御能力不强,因此在国际化道路中,中小服务型企业积极开展企业集群式发展也是有效途径之一。企业集群能够比零星分散的企业提供更多增值,更具有国际市场导向,更能适应东道国的政治经济环境,更具有国际谈判的话语权。例如,美国在香港就有金融业群,汇集来自美国众多的中小金融服务企业。另外,中小服务型企业还可以通过与大型企业采取战略联盟的方式进入国际市场并谋求发展。这样,就克服了企业由于规模太小,没有实力与竞争对手进行抗衡的劣势,通过借助其他公司的力量,打开国际市场的大门。

(6)进口顾客运营模式。进口顾客方式又称为“本国服务出口战略”,是指国外顾客旅行到服务提供者所在地接受服务。它是地域性极强的单场所服务企业国际化必须采取的方式,以这种方式出口的服务有旅游、教育、医疗保健、娱乐、修船、仓储及物流配送、机场联运服务等。顾客之所以会旅行到服务提供国去消费这种服务,是因为特定国家的服务产品与本国或其他国家相比,即使把旅行费用考虑在内,仍然具有品质差异性或者成本更低的优势。例如,日益兴盛的全球旅游、美英等国的教育服务对国外学生的强大吸引力就说明了这一点。

(7)契约运营模式。服务企业从国际市场获益的方式主要是海外生产。服务企业可以采取两种不同的投资方式来实现从海外生产中获利的目标:一是将无形资产(如专利、技术、诀窍、管理、品牌等)投入国外

企业,自己并不拥有国外企业的所有权,通过收取许可费来获益,称之为契约进入模式。对于产品或经营模式具有标准化特点的服务企业,契约进入模式的应用非常普遍。

(8)直接投资运营模式。服务企业进行海外生产的主要方式就是进行直接投资,将无形资产、有形资产以及产品投入,即将企业的生产经营活动转移到国外市场、科学合理地配置生产要素,有效控制海外企业的生产经营,并通过商品销售获得收益。显然直接投资的收益不仅来自销售环节,而且可以来自生产环节、来自对生产的科学组织和对海外资源的有效整合和利用。投资进入模式反映了企业通过在国外的投资活动参与国际竞争的过程。从直接投资的手段来分,它有两种基本的方式:一种是新设企业,又称绿地投资,指投资者在东道国新设企业;另一种是并购投资,是兼并与收购的合称。

## (二) 不同运营模式的比较分析

通过以上的分析介绍,不难发现各种运营模式的特点。不同的运营模式意味着所需资源的不同、对国际市场经营控制程度的不同以及相应的国际市场风险的不同。这里主要通过对八种重要的运营模式进行分析,来考察服务企业运营模式选择的影响因素以及这些因素的作用路径。表 1 列出了八种运营模式特性的比较。

如表 1 所示,每种运营模式都伴随着一定程度的投资风险、资源投入和对海外机构的控制。决策理论告诉我们企业在选择运营模式时会选择具有较高的投资回报率率的进入模式,也就是说评估运营模式的基本标准是每种模式对海外机构的控制程度或者说是海外市场的参与程度,而控制程度也是决定风险和回报最为重要的一个因素。这三方面特性是相互影响而又矛盾统一的。如果企业要求更高的控制程度,就需要投入更多的资源;而资源投入的越多,企业的投资风险就越高,花费在规避风险上的成本也就越高。因而在选择进入模式时,一般假定企业希望控制程度越高越好,而投入的资源 and 风险则越低越好。但是这三者大

表 1 几种运营模式的比较

运营模式	控制程度	成本	分散风险的能力	回报
契约运营模式	弱	低	高	低
直接出口运营模式	弱	低	低	低
系统出口运营模式	中等	低	低	低
企业集群或战略联盟的拓展运营模式	中等	低	高	中等
电子营销运营模式	中等	低	中等	中等
进口顾客运营模式	中等	低	中等	高
合资经营运营模式	强	中等	中等	中等
直接投资运营模式	强	高	低	高

多数情况下都是矛盾的，因此在选择运营模式时，需要权衡利弊，寻找三者合理的结合点。

### 三、服务企业合理选择国际化运营模式的建议

#### (一) 要根据具体情况，选择灵活的市场进入方式

服务企业可以根据自身行业的特点和自身的实力，选择合适的运营模式。有些服务企业的产品和消费可以不用在同一时间和地点消费，这就允许企业利用贸易公司的形式作为开拓国际市场的途径之一；有些服务行业的产品具有易逝性和无形性，这就要求服务企业必须通过投资的方式在当地建立分支机构或子公司，或通过合资的形式与当地企业共同建立新的合资企业来为消费者在当地提供服务，选择这种方式的好处可以获取在当地销售的最新信息，扩大在国际市场上的销售渠道，还可以通过在客户市场上的信息收集及反馈，不断扩大在海外市场上的影响力。应根据当地政府的规定选择国际市场进入方式。如果当地政府贸易壁垒较高，那么选择贸易的进入模式可能受限较多，选择投资的形式可能更加可行；如果当地政府对海外投资企业的股权有较高限制，则特许经营或战略联盟等形式可能是较为理想的选择模式。如果当地政府为了吸引外资，在政策上提供了一系列的优惠条件，那么企业选择投资的进入方式可能获利更大。

#### (二) 扩大服务企业的规模，注重培育服务企业的竞争优势

目前，我国服务企业与国外服务企业相比，普遍存在着企业规模过小、缺乏国际竞争力的问题，在这种情况下，国内的服务企业要想在海外谋求进一步的发展，在国际市场上占有一席之地，就必须通过培育大型的跨国服务企业来增强自身的竞争力，可以采取以下几方面的措施：第一，分阶段和有重点地组建大型的跨国服务企业集团。在海外市场开拓的初期阶段，要求选择投资风险小、国际竞争力强、产品有较强竞争力的企业进行联合，通过稳步发展、逐渐积累海外经营的经验，不断地发展壮大。在组建大型的服务企业集团时，要注意有重点地、分层次地进行，并不是把所有的企业都进行联合，就能够增强企业的竞争力，实现规模经济。要注意结合实际的情况，进行优化组合。第二，积极参与国际收购与兼并，增强企业的竞争实力。自20世纪90年代以来，跨国并购已经取代绿地投资成为发达国家跨国公司对外投资的主要形式。可以预见，跨国并购将继续是服务企业海外市场进入的重要模式。我国服务企业可以参照海外跨国服

务企业发展的经验，通过横向和纵向并购，不断扩大企业的规模，增强企业的竞争实力。第三，实施本土化战略，加快中国服务企业国际化步伐。自20世纪90年代以来，世界知名跨国公司纷纷从产品品牌、人力资源、营销管理、资本运营等方面大力推行本土化经营战略，通过充分利用当地资源，加快市场进入步伐，提高公司的竞争力和海外投资的利润。中国服务企业通过尝试本土化组建模式，可以更好的解决企业在资金、人才、品牌知名度等方面的不足，进而加快企业国际化发展的步伐，提升中国服务企业的国际竞争力。

#### (三) 加强国家对服务企业国际化扩张的宏观管理和政策扶植

从政府的战略上看，应制定相关战略积极推动服务企业的成长。第一，要扩大中央政策对服务业尤其是知识型服务等高端服务企业国际化经营的支持，如提供赠款、贷款和股权投资、税收抵免和优惠等。第二，政府为服务企业提供信息服务，主要包括投资目标国的政治经济状况、投资环境、企业要素成本以及目标国的有关法律、税收框架政府管理程序等。第三，成立对外直接投资保险机构，为我国服务企业海外投资降低风险。第四，加快制定相关法律，支持和鼓励有比较优势的各种所有制企业赴境外投资开办企业，鼓励我国服务企业成长为跨国公司。

#### (四) 建立以人为本的人才思路，加快国际型经营人才的培育

在我国服务企业走向海外市场的过程中，缺乏国际型经营人才已成为制约海外企业发展的瓶颈。国际竞争归根到底还是人才的竞争，如果企业缺乏高素质、高质量、有专业技能的国际经营人才，要想进一步开拓海外市场必将困难重重。首先，利用高校和科研院所培养服务业专业人才，成立一些技术学院和现代服务研究机构，对高校的服务相关专业按照国际服务业发展趋势进行细分合调整，增设服务业紧缺的专业。其次，通过专业机构加强服务业现有人员的短期培训，加强岗位职业培训，提高服务业从业人员水平。第三，全面推进服务业的职业资格证书制度，建立服务业职业资格标准体系。第四，拓宽人才培养途径，积极吸引和聘用海外高级人才，鼓励海外留学人员回国创业。第五，加强同国外服务企业的交流与合作，引进国际服务业的先进理念、先进技术和管理经验，促进国内服务业现代化。

#### (五) 注意在选择国际化运营模式时，与服务企业国际化程度相适应

企业进入海外市场的规模随着企业国际经营的经

验的积累而不断变化,当企业对海外市场了解不多时,企业不会贸然使用资源承诺程度高的进入方式,随着企业国际经营的经验增加,企业对该国市场的投入就会增大,也就会要求更高控制制度的进入模式。一般认为,企业进入海外市场的方式主要与四方面的因素有关:企业掌握的海外市场的知识的多少;企业资源能力状况;企业产品在海外市场上的销售份额或市场占有率和海外市场竞争激烈程度。

中国的服务企业要根据国际化的程度动态地调整企业国际化扩张的方式,当企业掌握海外市场知识越多时,企业实力越强大,海外市场的产品的销售规模越大时,产业竞争越激烈,选择海外市场进入的方式可以越直接,在海外的资本投入也越大。但是如果当企业还处于进入海外市场的初期,国际经营的经验不足,企业的竞争能力不强,产品的海外销量没有打开的情况下,可以选择资源承诺程度低,控制制度低的合作方式,这有利于企业规避风险,降低由于海外经营不确定性而造成的额外成本。

#### 参考文献:

- [1] Porter M E, Millar V E. Argued the benefits of specialization [C]// How Information Gives You Competitive Advantage. Havard Business Review, 1985: 151.
- [2] Manuel Castells. The Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture. V01. I, The Rise of the Network Society. Blackwell Publishers, Cambridge, Ma, Oxford, UK., 1996.
- [3] Markusen J R. Production, Trade and Migration with Differentiated skilled workers, Canadian Journal of Economics, 1988: 21.
- [4] Markusen J R. Service Trade by Multinational Enterprise, InP. Enderwick, Multinational Service Firms, Routledge, 1989.
- [5] Markusen J R. Trade in Producer Services and Other Specialized Intermediate Inputs, American Economic Review, 1989: 79.
- [6] Marshall A. Principles of Economics, Reprinted London, Macmillan 1920 (8th edition).
- [7] McAllister, Patrick H, Douglas McManus. Resolving the Scale Efficiency Puzzle in Banking, Journal of Banking and Finance 17, April 1993.
- [8] Melvin J R. Trade in Producer Services: a Hechscher—Ohlin Approach, Journal of Political Economy 97., 1989.
- [9] Moshirian E. Foreign Direct Investment in Insurance Services in the United Stated, Journal of Multinational Financial Management, 1997, 7: 159-173.
- [10] Outreville E J. Life Insurance Markets in Developing Countries, Journal of Risk and Insurance, 1996, 63: 263-278.
- [11] Panzar John C, Willig Robert D. "Economies of Scale in Multi-Output Production," The Quarterly Journal of Economics, 1997, 91(3).
- [12] Vainer M. Sharma, Erramilli, Krishna M. Resource-based explanation of entry mode choice, Journal of Marketing Theory & Practice, 2004, 12(1).
- [13] Wolfwang Ochel. The International Competitiveness of Business Service Firms: The Case of Germany, The Service Industries Journal, 2002, 22(2): 1-6.
- [14] 克里斯丁·格朗鲁斯. 服务企业的国际化战略[J]. 南开管理评论, 2001, (6): 4-7.
- [15] 张诚, 赵奇伟, 服务业跨国公司的组织控制模式: 分布特点及影响因素[J]. 南开经济研究, 2005, (3): 26-29.
- [16] 王国顺, 来特, 企业国际化成长的内部化理论述评[J]. 中南大学学报(社会科学版), 2006, (2): 56-60..
- [17] 王国顺, 刘笑非. 企业国际化中外部成长方式的选择[J]. 中南大学学报(社会科学版), 2006, (12): 99-703.
- [18] 王国顺, 郑准. 企业国际化研究的基本问题: 理论演进视角[J]. 中南大学学报(社会科学版), 2008, (2): 5-9.
- [19] 周德群, 张慧明. 跨国市场进入模式选择的影响因素[J]. 中南大学学报(社会科学版), 2008, (4): 157-161.

## Thoughts on the international operation mode in service-oriented enterprises

SUN Yongbo

(Business School, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048)

**Abstract:** The international operation in service-oriented enterprises possesses a lot of different characteristics from that in manufacturing companies. One of the most obvious features of the operation mode is diversified. This article analyzes eight sorts of characteristics of the operation mode in service-oriented enterprises based on reviewing the theory of the operation mode in service-oriented enterprises. In addition, it makes suggestions relating to policies on choosing a reasonable international operation mode in a service-oriented enterprise.

**Key Words:** service-oriented enterprise; internationalization of the firm; operation mode

[编辑: 汪晓]