

第四节 国际化经营战略

二、对外直接投资

(一) 概述

1、对外直接投资是指企业将**管理、技术、营销、资金等资源**以自己控制企业的形式转移到目标国家（地区），以便能够在目标市场上更充分地发挥竞争优势。

2.对外直接投资优缺点：（与出口相比）

优点	①缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本
	②可利用当地便宜的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本
	③能随时获得当地市场的信息和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产
	④使企业跨越东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，还能享受东道国提供的某种优惠
缺点	需要大量的资金、管理和其他资源的投入，风险大，灵活性差

(二) 形式：**全资子公司和合资经营**

1、全资子公司

(1) 概念

全资子公司，即**独资经营**，是指由母公司拥有子公司全部股权和经营权，这意味着企业在国外市场上单独控制着一个企业的生产和营销。全资子公司可以使企业拥有百分之百的控制权，全部利润归自己所有。

(2) 优点（2个）

①管理者可以完全控制子公司在目标市场的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司，减少竞争者获取公司竞争优势的机会；对子公司的产出和价格保持完全控制；子公司所有利润上交母公司。

②可以摆脱合资经营在利益、目标等方面的冲突问题，从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。拥有对全资子公司的完全控制权对于追求全球战略的公司管理者来说更具吸引力。

(3) 缺陷（2个）

①这种方式可能得**耗费大量资金**，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。

②由于**没有东道国企业的合作与参与**，全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。

2、合资经营

(1) 定义

合资经营是指协议共同投资的各方各按一定比例的股份出资，共同组成一家具有法人地位，在**经济上独立核算，在业务上独立经营的企业**。

(2) 创建国际合资企业的动机/目标

优点	①缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本
----	----------------------

	②可利用当地便宜的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本
	③能随时获得当地市场的信息和产品的信息反馈，从而可根据市场的需求来调整生产
	④使企业跨越东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒，还能享受东道国提供的某种优惠
缺点	需要大量的资金、管理和其他资源的投入，风险大，灵活性差

(3) 合资企业的主要特点

优点	①可以减少国际化经营的资本投入 ②有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷 ③有利于吸引和利用东道国合资方的资源
缺点	由于多方参与投资，协调成本过大。协调问题主要表现在： ①合资各方目标的差异 ②合资各方的文化差异

三、非股权形式

1.非股权形式被视为对外直接投资与贸易两种方式的**中间道路**。



2.非股权形式的**包含范围**：**合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系**。跨国公司通过这些关系协调其在全球价值链的活动并影响东道国公司的管理而并不拥有其股份。

3.在某些情况下，**非股权形式可能比对外直接投资更为适宜**。例如，在农业领域，订单农业比大规模土地收购更易于解决负责任投资的问题——尊重本地权利、农民的生计和资源的可持续利用。

4.企业国际化经营首要的**核心竞争力是在全球价值链中协调各项活动的能力**。

①内部化跨越国界时，就成为**对外直接投资**。

②外部化的结果可能产生对外贸易，也可能形成企业间的**非股权安排**，即通过合同协议来调节东道国企业的运作和行为；这种“调节”可以对商业行为产生实质性影响。

考点 3 全球价值链中的企业国际化经营★★★

一、全球价值链的理论概念（3 个角度）

1、产品内国家分工

(1) 概念

是用以描述产生与 20 世纪 80 年代末的**一种特殊分工**形式的术语，体现特定产品不同的生产环节在地理空间上分散到不同国家（地区），由于不同国家（地区）进行专业化生产，形成跨国家（地区）生产的一种**生产组织形式**。

一、全球价值链的理论概念（3个角度）

1、产品内国家分工

（2）特征

- ①产品生产环节分解为多个过程
- ②生产环节在两个或两个以上国家（地区）进行
- ③至少一国（地区）使用了进口产品生产并出口使用了该进口产品的产品

2、全球生产网络

是 20 世纪 80 年代以来用以描述跨国企业运用对外直接投资、国际贸易、非股权安排等方式参与产品内国际分工，彼此之间形成一种相互影响、相互促进的关联关系。

全球生产网络的基本构成单位是跨国企业的价值链，不同跨国企业价值链之间的相互作用形成了全球生产网络，因而全球生产网络具有明显的地理分散特征。

3、全球价值链

具有代表性和综合性的定义：

全球价值链是指在全球范围内为实现商品和服务价值而链接生产、销售、回收处理等过程的全球性跨国企业网络组织，涉及从原材料采集和运输、半成品和成品的生产和分销，直至最终消费和回收处理的过程。

包括了所参与者和生产销售等活动的组织及其价值利润分配，并且通过自动化的业务流程和供应商、合作伙伴以及客户的链接，以支持机构的能力和效率。

二、企业国际化经营与全球价值链构建

1、全球价值链中企业的角色定位（4类）

（1）领先企业：

- ①全球价值链通常由领先企业主导
- ②领先企业拥有产品、技术、品牌、营销渠道、规模经济等垄断优势，具有较强的营销力
- ③领先企业灵活运用企业国际化经营三种主要方式—贸易、直接投资、非股权形式，以获得增值

（2）一级供应商：

一级供应商可以通过其拥有的非核心极速创新以及生产成本的相对优势，在全球价值链中获得相对较高的地位与增值价值。

（3）其他层级供应商：

其他层级供应商由于缺乏对关键资源的掌控能力和技术创新能力，在全球价值链中处于较低的地位，也只能获得较低的价值增值。

（4）合同制造商：

存在于全球生产网络中，它们能够为领先企业提供除关键环节设计和营销外的配套服务，具有一定的技术能力，能够承接一定的技术生产

2、全球价值链的分工模式（5种）

（1）实现方式（3种）

- ①通过领先企业进行海外直接投资将部分生产环节转移到海外子公司或分支结构，海外子公司或分支机构与国内剩余的生产环节共同构成全球价值链分工形态
- ②领先企业通过正常的国际贸易市场机制获取其生产环节所需的商品和服务
- ③领先企业是通过非股权方式与分布在不同国家（地区）的供应商进行合作

（2）模式类型（5种）

- ①科层型价值链

当产品的生产规格**不易编码、产品结构非常复杂、又缺乏具有较强竞争力的供应商时**，领先企业最可能采用的分工模式是通过对外直接投资并购或新建适宜的供应商，在企业内部设立产品制造中心。

需要注意的是：

▲必须有效的协调和整合子公司和分支机构各种复杂的生产活动及其交易

▲为了提高企业组织、协调和管理分散在全球各生产环节的运营，往往要求构建诸如人力、财务和运营管理等“总部功能”来管理。

②市场型价值链

如果产品规格编码容易、产品结构简单、领先企业具备从完全独立的分散在各国企业获得服务或服务于这些企业的生产能力时，将产生市场型分工模式。

需要注意的是：

这种模式**适合标准化产品**，能够以一种简单的市场交易方式在采购方与供给方之间交换诸如价格、规格和质量保证等商品或服务的信息。

③俘获型价值链

当产品规格和结构的复杂度都很高，为减少内部分工模式难以避免的交易复杂程度，领先企业会寻求一些自身核心能力不强的供应商进行“锁定”，因而产生了俘获型分工模式。

值得注意的是：

▲要对供应商提供清晰的、已成文的指示，并在必要时提供技术支持。

▲在领先企业明确的调控下，才能生产出满足复杂规格需求的产品。

▲在这种分工模式中，供应商向其他类型价值链或其他领先企业转换的成本很高从而选择停留在已有价值链中，即被“俘获”

▲俘获型的供应商的生产活动通常被限制在一个狭窄的范围内

▲企业间的联系通过领先企业的主导权来控制，同时也为被“俘获”企业提供了获取更多资源和市场机会。

④模块型价值链

模块型分工模式产生于对复杂产品的规格进行编码的能力不断提升的过程中。当产品结构具有模块型特征，可以通过减少零部件之间的差异性而实现对零部件、产品、过程等规格的标准化，**从而降低信息编码的难度。**

值得注意的是

▲模块分工模式可实现全球价值链协调成本最小化、选择和更换供应商便利化

▲标准化意味着领先企业能够获得定制产品，而不必与供应商发生复杂的交易

⑤关联型价值链

如果产品规格难以编码，交易复杂且供应商的能力较强时，将产生关联型分工模式。

值得注意的是：

▲由于买卖双方必须对那些难以编码的知识进行传递，且竞争力较强的供应商可以分为领先企业提供具有竞争力的辅助性功能，从而形成相互依赖。

▲复杂而难以描述的信息交换通过高频率的当面交流或高度明确的调控来实现的，这使得关联双方向其他类型价值链或其他企业转换的成本也很高。

三、全球价值链与发展中国家企业升级

1、企业升级的类型（4种）

- （1）工艺升级
- （2）产品升级
- （3）功能升级
- （4）价值链升级

一般认为，企业升级遵循从工艺升级到产品升级、再到功能升级、最后到价值升级的循环渐进法发展进程。

2、全球价值链分工模式与企业升级

相关研究从参与领导企业主导的全球价值链分工模式角度考察，发现不同的分工模式对于四种升级类型有着不同的影响。

（1）在科层型价值链中

跟随企业由于能够快速通过内部技术扩展和知识转移获得领先企业的现成资产，其工艺升级很快能够发生

（2）在俘获型价值链中

被“俘获”的企业能够通过旨在提高效率与部分产品改进的知识共享实现工艺升级和产品升级。

（3）在关联型价值链中

领先企业选择可以与自身建立长期供应关系的供应商。在这种相对稳定的分工关系中，跟随企业的工艺升级和产品升级可以在领先企业的协助下在短时间完成。

（4）在模块型价值链中

模块型供应商需要通过自主研发构建与领先企业的供求关系，因此，早期难以获得领先企业的现成资产，工艺升级与产品升级较为缓慢。

但模块型供应商一旦形成了与领先企业的供给关系后，一方面可以通过对领先企业的产品供应获取对方的益处；另一方面可以基于自主核心能力发展功能升级和价值链升级，最终成为领先者。

（5）在市场型价值链中

与模块型供应商相类似，市场型供应商需要通过自主研发实现工艺升级和产品升级，早期难以获得领先企业的现成资产，在一个充分竞争的市场环境下，工艺升级与产品升级较为缓慢。

发展中国家企业的最终目标是占据价值链高端位置或者建立自主价值链。

企业应依据自身能力与产业不同阶段，选择适宜的分工模式参与全球价值链，并注重在分工合作中，最终实现升级的跨越。