

## 第四节 国际化经营战略

本节主要知识点：

企业国际化经营动因

国际化经营的主要方式

全球价值链中的企业国际化经营

国际化经营的战略类型

新兴市场的企业战略

考点 1 企业国际化经营动因★★

企业为什么要开展国际化经营？

20 世纪 60 年代以来，随着跨国企业的发展遍及世界各地，并逐渐成为世界经济中的重要力量，经济学家们开始从各个层面和角度探索和研究企业国际化经营行为的特点与作用，提出了许多理论知识和主张。

1、寻求市场

2、寻求效率

3、寻求资源

4、寻求现成资产

### 一、寻求市场

1、在发展中国家对外投资动机中，**最重要**的是寻求市场型的外国直接投资。

2、以寻求市场为主要动机的投资主要形成区域内和发展中国家内部的对外直接投资。在这种对外直接投资之内，投资形态因跨国公司的活动而存在差异。

3、广义的市场扩展还包括市场多样化的扩张。

### 二、寻求效率

1、主要是相对较先进（因而劳动力成本较高）的发展中国家跨国公司进行这种投资。

2、寻求效率的投资往往基于**两个方面**的驱动因素：

①母经济体生产成本上涨，特别是劳动成本。

②发展中国家公司所面临的竞争压力正在推动它们向海外扩展。

3、基于这种动机的对外直接投资大多面向发展中国家。

4、以寻求效率为主要动机的投资一般集中在几个产业。

5、面向电气/电子产业的投资有很强区域集中性。

6、面向成衣业的投资则在地域上较为分散。

### 三、寻求资源

1、许多发展中大国，其快速增长使它担忧关键资源和经济扩展的投入将会出现短缺，尤其是在自然资源方面。

2、这类国家的一些跨国公司对外直接投资的战略和政治动机中反映了这点。

### 四、寻求现成资产

1、主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资。

2、主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。

**【例-多选题】** 顺驰公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国。通过独立投资设厂和横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的汽车企业，顺驰公司在 M 国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，顺驰公司向 M 国投资的动机有（ ）。

A. 寻求效率

B. 寻求市场

C.寻求现成资产 D.寻求资源

答案：ABC

解析：“面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国”体现了寻求效率，选项 A 正确。“顺驰公司在 M 国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长”体现了寻求市场，选项 B 正确。“通过独立投资设厂和横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的”体现了寻求现成资产，选项 C 正确。

【例-单选题】国内家电企业宏洁集团在 2016 年 5 月宣布，将斥资 45 亿美元收购发达国家 G 工业机器人制造商 K，K 是该国市场上专注于工业制造流程数字化的企业，其研发的机器人已经被用来装配轿车和飞机，宏洁集团收购 K 的动机是（ ）。

- A.寻求市场
- B.寻求效率
- C.寻求资源
- D.寻求现成资产

答案：D

解析：寻求现成资产型对外投资主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资，其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。国内家电企业宏洁集团收购发达国家 G 工业机器人制造商 K，是因为 K 拥有成熟的工业制造流程数字化技术，所以收购的动机是寻求现成资产。

【例-单选题】甲公司是国内一家电信设备生产企业。2000 年公司开始实施国际化经营，对外直接投资国首先选择东南亚发展中国家 Y 国。这一选择基于以下 3 点考虑：一是开发 Y 国市场；二是以 Y 国为基地，向东盟市场进军，降低产品进入东盟的关税；三是以 Y 国为基地，辐射欧盟地区市场，避开反倾销调查。甲公司这一行为的动因是（ ）。

- A.寻求市场
- B.寻求效率
- C.寻求资源
- D.寻求现成资产

答案：A

解析：发展中国家对外投资动机中，最重要的是寻求市场型的外国直接投资，他们特别关心如何规避贸易壁垒。甲公司作为中国的一家企业对外直接投资，主要关注 Y 国的市场、降低关税和避开反倾销调查，所以选项 A 正确。

### 考点 2 国际化经营的主要方式★★★

企业国际化经营的方式一般有出口贸易、对外直接投资、非股权安排等几种。

#### 一、出口贸易（简单、普遍的方式）

##### 1、目标选择

目标市场选择涉及两个层面：目标市场的区域路径、在东道国细分市场的目标客户的定位

##### (1) 目标市场的区域路径

传统方式 (连续方式)	①高新技术产品在发达国家出口的路径是先到经济技术发展水平类似的发达国家，然后再到发展中国家 ②发展中国家先到环境类似的发展中国家，最后逐步走向发达国家 ③发展中国家的初级产品和劳动密集型低端产品主要流向发达国家
新型方式 (不连续方式)	无论发达国家还是发展中国家，高新技术产品出口的国别路径是先到发达国家（特别是美国），以占领世界最大市场，然后在走向发展中国家

(2) 选择目标客户

- ①目标客户选择的基础是**市场细分**。
- ②各国之间的细分市场通常在数量、大小和特点上存在差别。

2、选择分销渠道与出口营销

- (1) 国际分销渠道比国内**分销渠道更复杂**，涉及更多的中间环节。
- (2) 国际分销渠道的成本通常比国内**分销渠道的成本高**。
- (3) 出口商有时必须通过**与国内市场不同的分销渠道**向海外市场进行销售。
- (4) 国际分销渠道通常为公司提供海外市场信息，包括产品在市场上的销售情况及其原因。

3、出口贸易定价

针对海外市场一般有四种定价策略：

(1) **定价偏高**，以期获得大于国内市场的收益。这种定价策略考虑到**海外市场比国内市场风险要大一些**，且通常会有一些隐含成本。因此，海外市场的价格与收益应该比国内市场要高，否则不应出口。

(2) **制定使海外市场与国内市场收益水平接近的价格**，这种定价策略认为**海外市场与国内市场没有区别**。有经验的出口商通常使用这种策略，因为对他们来说，海外市场与国内市场的差别的确很小。也有一些新手和缺乏经验的出口商采用这种策略，他们对海外市场的态度是“只要有订单，我们就发货”。

(3) **在短期内定价较低**，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。这种策略把海外市场看成有发展前途的市场。这类积极进取的出口商宁愿**承受短期的亏损而抢占市场份额**，开发出适合海外市场的产品，从而取得规模经济效益。但这种策略容易使公司面临出口市场上当地竞争者的反倾销行动，并为此支付反倾销关税。

(4) **只要在抵消变动成本之后还能增加利润**，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价。这种策略是把**海外市场看成解决过剩生产能力的倾销场所**，尽管这种方法确实给公司带来了利润，但这种公司不能算作真正的出口市场开拓者。

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、对外直接投资

(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

新市场	将现有产品打入国外市场	经营一种新业务
现有市场	加强现有业务	将国外产品投入国内市场
	现有产品	新产品

(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。