

第8章

国际化战略

导入性案例

吉利集团国际化之路

2018年2月24日，吉利集团通过二级市场收购了戴姆勒公司9.69%具有表决权的股权，成为戴姆勒公司第一大股东。李书福发表声明表示：“戴姆勒集团在集团总裁蔡澈（Dieter Zetsche）的带领下，有出色的管理团队，因此备感荣幸能成为戴姆勒集团支持者的一员，而我也将遵守戴姆勒集团的章程与管理架构，并尊重其价值观与企业文化。”吉利在国际化道路上又迈进了一步。

从1998年第一辆车下线开始，吉利一直试图实现市场定位的升级。为了实现国际化、全面提升技术水平和改变企业形象，吉利在国际市场上进行了多次**并购**：2006年收购英国锰铜控股，2009年收购澳大利亚DSI自动变速器公司，2010年收购瑞典沃尔沃汽车公司，2017年收购美国太力公司。目前，吉利旗下拥有沃尔沃汽车、吉利汽车、领克汽车、Polestar、宝腾汽车、路特斯汽车、伦敦电动汽车、远程新能源商用车等汽车品牌，在中国上海、杭州、宁波，瑞典哥德堡，英国考文垂，西班牙巴塞罗那，美国加利福尼亚建有设计、研发中心。中国企业联合会2017年的数据显示，吉利的跨国指数已接近70%，其全球化程度不仅在中国的跨国公司中名列第一，而且与著名的全球型汽车公司相比也处于领先地位。

在与全球公司长期竞争、学习和共同发展的过程中，吉利已在中低端产品和低成本制造能力上形成了局部竞争优势，但其并不满足于仅仅在中低端市场徘徊，而是一直希望通过嵌入全球价值链向高端市场进军。主要体现为四个方面：

(1) **全球研发布局**。吉利并购沃尔沃汽车后，两者在研发领域的协同布局，让吉利的触角真正伸入到国际化研发网络体系之中。2013年2月，吉利汽车和沃尔沃汽车联手在瑞典哥德堡成立了吉利汽车欧洲研发中心，并于同年9月13日开始试运营。除此之外，吉利还将伦敦出租车公司在考文垂安斯蒂的新基地打造成吉利在英国的前沿技术研发中心，此中心属于伦敦出租车公司，也是整个吉利全球研发体系中的重要一环。(2) **全球采购布局**。通过国际并购，吉利汽车的全球采购范围更加宽广，不仅获得与全球顶级供应商合作的机会，而且接触到更加前沿、高端的技术。同时，沃尔沃汽车等被并购企业也有了了解中国供应商的机会，有效降低了成本，目前沃尔沃汽车的全球采购体系中中国本土供应商约占25%，最终形成了“沃尔沃汽车的技术质量+吉利汽车的成本”式的全球采购体系。全球协同采购与全球竞争保证了采购的质量和成本最优，也促进了两大品牌品质的提升。(3) **全球制造布局**。除了原有的生产基地，在国内吉利汽车又布局了全新的、具备全球顶级制造工艺的生产基地，如春晓基地、路桥新基地等；在海外，吉利更是积极推进制造基地的建设，通过合资或合作等灵活的商业模式，在俄罗斯、埃及、巴西等国建立多家组装(KD)工厂，组装模式出口将成为吉利海外业务拓展的主要方式。此外，2015年沃尔沃汽车宣布在美国南卡罗来纳州伯克利建厂，希望能借助新工厂带来的产能在美国快速重塑品牌价值。(4) **全球销售布局**。目前，吉利汽车出口近60个国家和地区，在海外建立了400多家销售和服务网点。吉利汽车的海外销售市场过去以发展中国家为主，随着新车型的推出和产品竞争力的提高，未来将调整销售布局，向发达国家市场进军。现在，沃尔沃汽车的销售网络在欧美发达国家市场已有较好的布局，分布于100多个国家的2000多个网点，将为吉利汽车打开全球市场贡献重要力量，扩大全球的销售范围。

为了适应国际化战略的调整，吉利也在不断调整和完善其管理模式。在股权结构上，经过十几年的发展，吉利集团已经从一个典型的家族制企业，成功转型成为现代股份制企业。在治理结构上，随着全球化进程的加快，特别是收购沃尔沃汽车后，吉利的董事会和高管层中开始出现非本土成员。未来，为了实现真正意义上的协同与融合，吉利汽车和沃尔沃汽车的高层都将有人选进入吉利集团董事会，以促进吉利的多元化和全球化发展。在管理结构上，吉利集团形成了吉利汽车和沃尔沃汽车两个完全独立的公司，整合后的“新吉利”也因此形成了双轨运行的组织管理架构。

在企业文化与合规建设上，吉利一直致力于以合规文化为基础建设跨越国界及民族的全球型企业文化。面对国际化过程中遇到的不同国家经济、社会 and 环境保护等方面的问题，跨国公司的合规文化建设与培育尤为重要。吉利通过全面的合规风险识别发现公司面临的合规风险，建立覆盖全集团的合规制度体系，形成合规管控的运行机制，通过不断地坚持和改善形成道德诚信的合规文化。

吉利的国际化之路虽然艰辛，但带来了丰硕回报。吉利汽车 2015 年总收益 301.3 亿元，2016 年总收益 537.2 亿元，2017 年总收益 927.6 亿元，近三年总收益平均增长率达到了 75.4%，2017 年总收益是 2015 年的 3 倍。同时，从 2015 年开始，吉利汽车每年净利润都在成倍增长，平均增长率达到 116.8%。

吉利采取“合作中发展，开放中创新”的思路，通过跨国并购整合资源，向全球化公司转型，代表了我国制造业在全球化背景下具有划时代意义的摸索和尝试，对中国制造企业的全球化发展具有重要借鉴意义，对中国从制造大国向制造强国转变，实现“中国制造 2025”宏大发展规划具有重要启示。未来，吉利如何利用股权合作进一步深入经营管理合作，有效整合不同品牌企业资源，打造真正意义上具有国际竞争力的世界一流汽车公司，仍将面临很大的挑战，仍有很长的路要走。

资料来源：根据郭凌晨等《走向全球公司——吉利公司全球化之路》（北京：中国经济出版社，2016）和公开信息整理。

学习目标

- ▷ 理解企业国际化的进程及其新变化
- ▷ 掌握企业国际化的动因和进入方式的几种类型
- ▷ 掌握国家特定优势与企业特定优势的内涵
- ▷ 掌握企业国际化业务层战略的类型
- ▷ 掌握企业国际化公司层战略的类型以及影响战略选择的主要因素
- ▷ 理解当前中国企业国际化所面临的战略问题与挑战
- ▷ 理解国际化经营中合规的重要性

企业国际化（internationalization）是企业跨越国家边界从事经营活动的战略行为，同时也是一种**地域多元化**（geographic diversification）的战略行为。随着全球化进程的加速，中国企业有可能并有必要让自己的经营活动战略性地跨越国家边界，并逐步提升跨国经营和投资活动的广度和深度，最终发展成为一个全球性的超级跨国公司。

第1节 企业国际化的进程

在全球化趋势影响下，企业国际化已经成为一种势不可挡的趋势。一般认为，国际化进程是渐进的，是企业对外国市场逐渐提高投入（incremental commitment）的连续形式；企业会沿着国际化学习曲线渐进地发展，每进入一个新阶段，都需要新的能力和资源。然而，近年来出现了许多新的变化。

发达国家企业国际化的进程

企业所在国家的条件将会在很大程度上决定这个企业国际化的方向和进程。历史上发达国家企业国际化的进程大体上可以分为以下**三个阶段**。

1. 国际化初级阶段

国际化初级阶段的主要形态就是**出口**，包括间接出口和直接出口等形式。**间接出口**主要表现为通过国内的专业外贸公司合作出口；**直接出口**包括将产品出口给国外经销商，在国外建立办事处、分公司、合资或全资销售子公司。为了适应业务

扩张的这种变化，企业开始在销售或者营销部门之下设立专门处理国际业务的职能部门，如出口部或国际部。随着出口规模的扩大以及对提高国外市场反应能力的需要，企业逐步提高国际业务部门的地位，例如将国际部从销售部中独立出来。国际化初级阶段最重要的特征是企业主要以利用和发挥母公司的知识和能力来适应海外市场的不同需要，即企业在其他国家的各种经营活动都是母国意识和能力的输出。

出口销售的进一步增长和出口产品的多样化要求企业尽可能减少中间商以及进一步降低在国外经营的成本或绕开贸易壁垒。为此，企业开始以独资或合资方式在海外投资建厂，逐渐将采购、营销、融资、研发、人力资源管理等职能活动转移至海外子公司；海外子公司的管理职能和价值创造活动越来越健全，对当地市场的经营管理活动越来越深入。随着企业开始进入更多的国家和地区市场，母公司开始逐步实施新的国际化战略，包括调整对海外子公司战略地位的态度、资源分配政策以及组织结构，从而满足海外子公司与当地企业及其他国外企业展开竞争的需要；海外子公司也不再单纯依赖母国的知识和能力，而是开始利用当地资源和知识。由此企业国际化进入了新的阶段——国际化高级阶段。

2. 国际化高级阶段



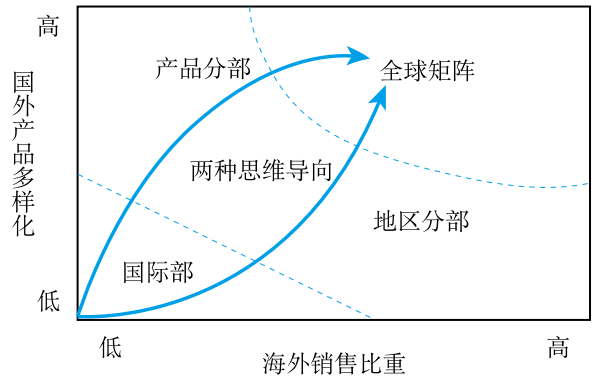
在这个阶段，国际化企业将不再简单地把企业所进入的市场划分为国内市场 and 国外市场，而是仅将国内市场作为一个国家市场；国内（即母国）只是总部所在地，但不再是知识和能力的唯一输出地，企业将在其他国家市场上获取新的知识和能力，并以此强化企业的整体能力。因此，企业会出现两种不同的国际化战略导向：一种是全球化的战略导向，强调国际化经营中的规模经济和范围经济，克服不同国家市场的差异性~~问题~~；另一种则是多国化的战略导向，重视对各个国家市场差异的地方响应，强调在不同国家市场经营的灵活性。两种不同的战略导向将产生不同的国际化战略，以及相应的组织结构和管理模式，而此时的企业往往已经成长为跨国公司。

3. 超级国际化阶段

随着跨国公司在不同国家活动的深入，企业会发现无论是全球化导向还是多国化导向都具有难以克服的局限性，于是开始寻求能够同时兼顾全球效率和地方响应的战略，从此进入跨国化的战略导向。在组织结构上，企业采取兼顾产品事业部和区域事业部的全球矩阵结构；在全球价值活动的布局中，企业既强调发挥规模经济和范围经济效益，也强调保持对各国市场的高度敏感性，充分利用各国资源能力的差异性与竞争对手展开多点竞争；在对海外子公司的态度上，精心设计不同子公司差别化的战略地位，子公司与母公司之间、子公司与子公司之间出现了多维度的知识交流和能力转移。此时的企业已经成长为超级跨国公司。

从初级的国际企业到超级跨国公司，企业经历了国际化思维、战略、组织结

构、管理模式等方面的演进。斯托普福德（Stopford）和维尔斯（Wells）两位学者提出了一个国际化结构阶段模型，呈现了传统西方发达国家跨国公司典型的结构演化过程，如图 8-1 所示。



资料来源：Stopford J M, Wells L T. Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries. New York: Basic Books, 1972.

企业国际化进程的新变化

在全球化趋势的影响下，发展中国家，特别是中国企业的国际化进程出现了新的变化。这些新变化体现在以下三个方面。

1. 国际化进程的起点发生变化

传统发达国家企业国际化进程的起点在于出口，其前提条件是，企业在国内市场已经得到充分竞争和发展，具备了某些战略能力以抵消它不熟悉外国市场的劣势。然而发展中国家的企业，特别是中国企业国际化进程的独特性在于国际化的起点是以“引进来”开始的，从而形成了两条不同的路径。

第一条路径是引进设备和技术后所生产的产品在国内销售，这类企业被定义为内向型企业。例如，海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂就是在 1984 年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术的基础上发展起来的；海信也在 1984 年引进日本松下技术和设备生产了第一台 14 英寸彩电。内向型企业为满足国内需求并在国内竞争中生存，在采购、生产、研发、营销、品牌等全部价值链活动中建立自己的能力和核心专长，成为一家全面独立发展的国内企业。在此基础上，内向型企业进行出口活动，建立国际部，从而开始了与西方发达国家企业类似的国际化进程。

第二条路径是引进设备和技术后所生产的产品全部出口，这类企业被定义为出口加工型企业或贴牌生产（OEM）企业，又称外向型企业。这类企业一旦将自己定位于出口加工的角色，便日益依赖国外订单，而针对终端的研发、渠道管理、营销

等能力日益荒废，大部分企业被“锁定”为国外企业的生产分包商。

同样以引进技术和设备为起点的中国企业形成了两种不同的国际化进程，在改革开放的前20多年，依靠这两类企业的相互分工、相互促进，中国不仅成为世界增长最快和最具潜力的内需市场，而且成为世界最大的制造基地和商品出口国。然而，自从中国加入世界贸易组织以来，国内外形势发生了重要变化，内向型企业和外向型企业所分别服务的国内、国外市场的边界越来越模糊。中国企业普遍面临严峻的转型压力，要求企业提升竞争力、加快国际化进程。其中，外向型企业由于相关能力缺失，转型更为困难。为了提升国际竞争力，内向型企业和外向型企业正在出现整合的趋势。

2. 国际化进程不再是渐进的，而是出现了跳跃式发展

今天，出现了新型的国际企业——国际新创企业（international new ventures）或天生全球化企业（born global ventures）。国际新创企业和天生全球化企业的现象并不仅限于发展中国家，在发达国家也已出现。这类企业成立伊始就在多个国家通过运用各种资源销售产品来寻求竞争优势，在成立后很短时间内就达到比较高的海外销售比例或在海外市场有很深入、全面的价值链活动布局。如发达国家企业亚马逊被认为是一家典型的天生全球化企业，它在创立初期就向全世界销售产品和服务，以互联网来克服传统上进入不同国家市场的多种障碍，快速成长为海外销售比例非常高的公司。

3. 跨境电子商务出现

互联网可以作为一个新的全球平台使得企业的国际化不再遵循渐进的过程，传统国际化中所需要的许多物理性资产投资也显得不再必要。跨国电子商务是在互联网环境下，基于浏览器/服务器的应用方式，买卖双方无须见面而实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付以及各种商务活动、交易活动、金融活动、相关综合服务活动的一种新型商业运营模式。电子商务的交易类型有多种，主要有商家对消费者交易（B2C）、商家对商家交易（B2B）和消费者对消费者交易（C2C）。当前，移动互联网的蓬勃发展促使电子商务越来越成为消费者依赖的消费方式。

第2节 企业国际化的动因与风险

国际化的动因

企业为什么要国际化？对于这一基本问题，发达国家企业的发展历史给出了四

个最为通用的动因：寻求资源、寻求市场、寻求效率、全球战略。

(1) **寻求资源**。如果国内缺乏某种资源，或某些资源在其他国家的成本比较低，或某些特定资源在其他国家不可转移，则企业会为了获得这些资源而进行国际化。国际化所寻求的资源包括自然资源、人力资源、技术资源、财务资源。在传统动因中，寻求资源主要强调获取自然资源或生产要素，往往在东道国和投资国之间建立垂直的国际分工体系：东道国出产原料或初级产品，投资国生产制成品和高附加值产品。如在整个20世纪，发达国家企业通过国际化进入发展中国家的主要动因都表现为寻求成本更低的要素，如丰富的自然资源和廉价劳动力。进入21世纪，寻求高级人力资源或技术资源的动因开始出现，然而这种动因又往往归为新兴的国际化动因——**寻求战略性资产**（strategic asset）。

(2) **寻求市场**。寻求市场的动因是指以占据和扩大海外产品市场为目的。寻求市场的动因主要出现在以下两类企业中：第一类企业是那些已经在国内取得某些内在优势，特别是与专有技术或品牌有关的优势的企业，通过这些优势的跨国界转移可以促进企业在海外市场中获得某些竞争优势。例如思科、英特尔、奔驰等公司，它们通过不断进入更多的市场而努力争夺全球领导地位。第二类企业则是由于国内市场狭小，难以吸收其所在产业所需要的大批量制造加工能力或难以达到最低规模经济，而导致单纯的国内经营成本极其高昂，如食品、烟草、化工制品、汽车制造等产业。欧洲许多国土面积相对较小的国家的企业就面临国内市场狭小的困境，如瑞士、芬兰等。因此这类国家的企业早期国际化的动因主要表现为寻求市场，如雀巢公司很早以前就开始在整个欧洲销售产品，然后进入北美和拉丁美洲市场。

(3) **寻求效率**。寻求效率的动因旨在通过国际化获得在生产制造、交易（销售）、资本运作等方面的有利条件，从而提高企业运营的效率。通常有两种具体形式：一是充分利用不同国家之间的传统要素禀赋差异来降低企业成本；二是旨在利用规模经济和范围经济效益以及不同国家的消费者偏好和供给能力差异来提高产出，此时不同国家之间在基础设施、制度环境和竞争环境等方面的差异比要素禀赋差异更重要。寻求效率的动因通常出现在大型多元化的跨国公司中，因此处于国际化初级阶段的企业较少因寻求效率的动因而国际化。

(4) **全球战略**。对于某些大型跨国企业，通过国际化进入某些国家市场是基于战略的需要，旨在通过全球范围内的水平分工和垂直分工达到资源最佳配置的目的，最大限度地获得在全球范围内的竞争优势。全球战略动因的表现有以下方面：

在世界范围内建立生产基地，实现企业内部的水平分工和垂直分工；基于竞争的要求，如竞争对手大规模地全球扩张；应对最小规模经济扩大、研发投资高昂、产品生命周期缩短的挑战，积极在全球扩张以分担成本；



弥补国内市场或个别国家市场容量不足或销售不足的缺点。21 世纪以来在全球化趋势越来越突出的条件下,以发达国家跨国公司为主导的全球价值链日益形成,跨国公司将内部各个价值链活动环节在不同地理空间进行配置,以实现效率和竞争优势的最大化。如波音公司,其生产的 787 客机单从飞机结构和发动机来看,共有 9 个国家和地区的 12 个公司参与制造,供应商将组装好的局部装配件交付给波音进行最后的总装,总装时间只需要 3 天。这样可以使总装更加精益简单,库存减少,效率大大提高。

20 世纪 90 年代以后,实践中出现越来越多难以用上述四个动因解释的国际化现象,特别是发展中国家企业的国际化现象,人们用两个**新兴动因**对此进行了归纳:

(1) **学习**。学习作为一种新兴的动因,在回答发展中国家企业为什么国际化的问题上具有很强的解释力,特别是在中国企业进入发达国家市场的动因解释上,学习已经成为一个普遍接受的国际化动因。基于不同的战略意图,企业可以通过进入东道国市场获取所需要的知识或技能,增加国际化的经验或有关资源能力,从而为企业提升特定优势奠定基础。与此同时,学习作为一种动因也表明了发展中国家企业国际化起点的差异性。

(2) **寻求战略性资产**。战略性资产是指对企业建立竞争优势或生存、发展具有战略意义的资产,包括关键技术、特别知识、营销资源、高级人力资源等。与学习动因强调国际化所带来的经历和经验不同,寻求战略性资产强调在东道国获得对企业至关重要的资源或能力,从而直接增强自己的特定优势。因此,寻求战略性资产动因下的国际化进入方式往往表现为**跨国并购**或**国际战略联盟**。此外,寻求战略性资产的动因也对 20 世纪 90 年代中期以后出现的发达国家跨国公司的跨国并购、战略联盟现象具有较强的解释力。金融危机以来中国企业出现了一轮针对发达国家企业的跨国并购浪潮,被认为寻求战略性资产的动因十分显著。

国际化的风险

企业在国际化中会面临许多不同类型的风险,包括政治、经济、经营等方面。与国内企业相比,企业国际化更需要关注来自本国以外的风险,包括**东道国环境变化**、**国际环境变化而产生的风险**。其实,在经济日益全球化的今天,即使是国内企业,往往也需要考虑上述两个方面环境变化带来的风险。

1. 政治风险

在东道国面临的**政治风险**主要来源于东道国政府政策变化的不确定性。如果东道国政府的政策稳定,那么这种不确定性就会小很多;反之,则大大提高了政治风险。政治风险可分为**宏观风险**与**微观风险**两类。宏观政治风险主要来自资产被**没收**

或国有化，即东道国政府无偿或仅仅以很少的补偿占有国外企业的资产。微观政治风险主要来自东道国的产业政策、特定商务活动的税收政策和国有化法规，它可能影响某些特定的贸易行为或跨国经营行为。这种微观政治风险在当今世界中时常发生，各国之间的贸易摩擦都会对企业的国际化形成政治风险。另外还有异常事故风险，例如战争和恐怖活动风险等。

2. 经济风险

经济风险和政治风险是相互联系的，国际化过程中的经济风险主要指的是汇率变动对企业未来国际经营盈利能力的影响，具体是指汇率变化对企业未来产品价格、成本和数量的影响。汇率变动使企业面临经济风险的例子比比皆是。例如，中国自2005年起有序推进人民币市场化改革，增强汇率弹性，稳步推进人民币国际化。当前，人民币汇率因素已成为推动我国出口加工型企业转型升级的重要因素之一。

3. 经营风险

经营风险来自企业对东道国环境，特别是制度环境不熟悉时所产生的不确定性。一国的制度环境既包括正式的制度，如法律、法规、政策，也包括文化与传统观念等非正式制度。当企业作为外来者（foreigner）进入东道国市场时，对非正式制度的不了解或不适应可能带来巨大的经营风险。例如，中国企业在跨国并购发达国家企业后进行整合时，就出现了因对非正式环境没有足够的认识，采取某些不具合法性（legitimacy）的行为而产生巨大损失的案例。因这种经营风险具有很高的隐蔽性，中国企业国际化时往往忽视或根本没有意识到它的存在。在吉利并购沃尔沃汽车的案例中，吉利经过并购初期的互动发现，沃尔沃汽车工会组织在企业许多重要的战略决策中具有巨大的影响力，这是一个不可忽略的非正式制度，为此吉利在并购后整合中非常重视工会组织的意见。

战略聚焦 8-2 中国对外直接投资的新挑战

近年来，随着中国企业“走出去”的步伐加快，涉及的海外利益越来越多，投资面临的外部风险也显著提升。

中国企业海外员工屡屡成为当地政治和武装冲突的人质，有的地方甚至发生中国商人或工程技术人员被杀害的恶性事件，使中国企业海外投资的风险陡升。2012年1月27日中国水电集团29名员工被苏丹反政府武装劫持，31日又有25名中国员工被埃及部落武装劫持，在短短4天时间里，连续发生两起针对中国工人的劫持事件。

有的地区政治因素复杂多变，导致中国企业投资项目被迫停止。例如，缅甸密

松大坝项目停建，利比亚政变（导致 35 000 名中国人员大撤离），斯里兰卡重新评估中国援建港口项目，中澳铁矿出现百亿减值，墨西哥高铁项目被无限期搁置，希腊叫停中远集团并购比雷埃夫斯港等。

这些案例事件表明，中国企业在积极对外直接投资时，风险管理问题应该引起高度重视。做好风险预警，进而准确识别与有效应对，是中国企业提高海外投资成功率的重要前提。近年来，商务部加强了对中国企业对外直接投资风险管理的服务和监管，对企业前往战乱国家、未建交国家或者高风险敏感国家的对外投资也实行了核准管理，每年都发布对外投资合作国别（地区）指南和国别贸易投资环境报告，和有关国家商签投资保护协定，通过法律的形式保护中国企业和人员在海外的利益等。

当前，中国企业参与推进“一带一路”倡议，但由于“一带一路”地区许多国家对外深陷大国博弈的战场，地缘政治复杂，对内面临领导人交接、民主政治转型、民族冲突等多重矛盾，因此政治风险已经成为中国国家战略推进与中国企业“走出去”的最大风险，对“一带一路”国家的政治风险进行分析与评估已经成为当前中国国际问题研究和中国企业“走出去”最为急迫的任务之一。

资料来源：根据公开信息整理，信息更新至 2018 年 4 月。

第 3 节 国际化进入方式

基于对企业国际化收益和风险的考虑，企业会对国际化的进入方式做出选择。国际化进入方式是指企业有可能将其产品、技术、工艺、管理以及其他资源进入外国（地区）市场的一种正式部署。

进入方式的类型

1. 出口

出口通常被认为是投入少、风险低、速度快的国际化进入方式之一，因此也被认为是企业国际化进程中最理想的初级进入方式，尤其是在进入那些具有高度不确定性的市场时。出口的优点主要体现在初始投入少、灵活性强；缺点主要体现在关税与非关税壁垒可能导致出口产品失去与当地产品进行价格竞争的优势，运输成本高，产品到达当地市场的时间过长，难以保持对当地代理商和当地市场需求的监督和探测等，并且对产品在国外市场的市场营销控制较少。大部分中国企业的国际化

主要是以出口方式进入国际市场，利用展会（例如中国进出口商品交易会，即广交会）获得外国采购商的订单，组织生产，最后出口交货。

2. 许可经营

许可经营（licensing）是企业通过与目标国家企业之间订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同而进入目标国家的方式，属于一种非股权安排（non-equity arrangement）。企业通过订立可转让协议对生产和销售的每件产品收取一定的许可费，被许可方承担风险并投资设备生产、营销和分销产品或服务。通常转让的内容包括各种工业产权（例如专利、商标、技术管理诀窍、工艺技能、营销技能等）和版权。

许可经营的主要优点有：（1）绕过东道国所设置的进口壁垒。许可经营是无形资产的贸易，不受进口壁垒的限制。（2）能以最少量的资本投入在国外市场开展经营活动。（3）投资风险低。（4）充分利用本企业不再使用的技术，有偿地转让出去。（5）当国外市场太小不足以维持最低规模的制造生产时，为了充分利用技术本身的价值和分担企业高昂研发的费用，技术许可经营是最佳的方式。（6）许可协议是扩展企业已有创新的一种方法。

但是许可经营也存在不足，最主要的缺点是：（1）由于投入有限，对被许可人的产品生产、质量管理和市场营销活动缺乏有效的控制，许可技术或无形资产是否能有效利用取决于被许可方的努力程度。（2）许可经营容易培养新的竞争对手，而且被许可方可能有意无意地泄露专有技术秘密，不仅会造成专有技术失效，而且会引起新的竞争风险。

与许可经营类似的另一种非股权安排方式是特许经营（franchising），特许经营基本上是一种专业化的许可协议。在该协议下，企业不仅把自己的无形资产转让给被特许人使用，而且要求被特许人遵守严格的经营规则。特许人经常为被特许人的连续经营提供帮助。因此，特许经营与许可经营最大的差异在于特许人需要对被特许人进行经营监督。麦当劳、肯德基、必胜客等都是特许经营的典型代表。

3. 战略联盟与合资

20世纪末以来，国际战略联盟成为国际扩张的主要方式。战略联盟是企业与目标国家的竞争者、供应商、消费者、分销商或相似行业甚至不同行业企业之间通过合作以开发、生产、分销或销售产品或服务的战略方式。国际战略联盟包括资产型战略联盟和非资产型战略联盟。其中国际资产型战略联盟就是国际合资，即企业与当地企业建立控股或者参股的企业，将资本、管理、技术转移到目标国家。国际合资的好处在于：（1）有利于突破市场进入的政策障碍。（2）能够在一定程度上（取决于控股和参股的程度）保持控制。（3）节省运输成本、海关

关税等，最终降低产品成本。(4) 有效提高产品对当地市场偏好的适应性。(5) 在文化冲突与协调中更直接地获得国际营销经验。其弊端在于：(1) 不同国家合资各方有可能发生冲突，如战略意图、经营理念、经营目标、组织控制、利益分配上的冲突等。(2) 对财务和运营等方面承诺投入更多的资源，经营风险大。(3) 因投资回报的时间较长而导致初期成本过高。(4) 缺乏灵活性。

国际非资产型联盟则是以合同（而不是资产）为纽带的合作形式。在国际航空业中存在很多这样的国际战略联盟，成群的航空企业组成营销和运营联盟，星空联盟就是一个包括美国联合航空、德国汉莎航空、中国国际航空等公司的联盟，目前已有会员 27 家^①，会员企业在销售、运营支持和提供后勤服务等方面合作，为航线运行提供便利。在当今的移动支付领域也存在许多非资产型战略联盟，如 Apple Pay 与万事达卡建立战略联盟以相互强化信誉和服务能力。

4. 跨国并购

随着自由贸易在全球市场的扩展，跨国并购（cross border merger & acquisition）的数量激增。跨国并购为进入新的市场提供了捷径。事实上，跨国并购可能是国际扩张最快的方式。例如，2004 年底联想集团成功收购 IBM 的个人电脑业务，一跃成为年收入超过百亿美元的世界第三大个人电脑厂商；导入性案例中吉利 2009 年收购澳大利亚 DSI 自动变速器公司、2010 年收购沃尔沃汽车公司以及 2017 年收购美国太力公司，快速推动了吉利的全球产业布局。

尽管收购已成为进入国际市场的流行方式，但是其成本非常高昂。跨国并购有着与国内收购一样的缺点：并购的费用很高且常需要借债融资，例如 2016 年海尔收购通用电气家电业务完成资产交割后最终的支付价格为 55.8 亿美元，其中向国家开发银行贷款 33 亿美元。此外，跨国并购的谈判通常比国内并购更复杂，目标公司所在国家的政策、法规限制以及能否获得谈判所需的准确情报也是企业需要面临的问题。例如近年来中国企业对美国科技公司的跨国并购交易出现了越来越多的不确定性因素。

最后，跨国并购后的整合也比国内并购复杂得多。整合不仅要考虑不同的企业文化，还要考虑潜在的不同社会文化和习惯。例如 TCL 并购汤姆逊视频业务之后遇到了整合上的巨大挑战，吉利收购沃尔沃汽车之后的整合也是吉利需要重点解决的关键问题。因此，尽管通过国际收购能快速进入新市场，但企业往往需要承担相当大的代价和风险。

5. 建立全资子公司

建立全资子公司是指在目标国投资建立全资子公司。这种方式要花费更多的时

^① www.staralliance.com.

间和精力去研究市场，而且投资回收期长。它具有三个方面的优势：（1）企业具有独占所有权，不和其他投资者分享利润。（2）没有合作伙伴，不会存在目标、利益等方面的冲突问题，子公司的战略与企业的整体战略更容易有机整合。（3）企业采取这种方式进入国外市场，可以更直接、更全面地积累国际经营的经验。此外，这种方式的局限性表现在：（1）企业投入的资金多、投资风险和经营风险大，为了建立新公司，企业需要获取当地市场的知识和专业技能。（2）东道国政府和公众可能不欢迎外来独资企业，不能很好地得到当地合作者的帮助等。

进入方式的选择

国际化进入方式的选择往往是各种因素综合考虑后的结果。选择进入方式时，企业实际上是在以下三个要素的程度上做出选择：控制、资源承诺和传播风险。不同的进入方式代表了企业在控制、资源承诺和传播风险上的不同程度。

（1）控制。控制是指操纵当地资源进行运营和战略决策的权力，不同的进入模式对应不同程度的控制权。

（2）资源承诺。资源承诺是指企业为了进入外国市场所付出的沉没成本，即进入某个国家市场时所付出的专用资产的大小，这些资产包括有形资产和无形资产。资源承诺也构成了企业的退出障碍。简单地讲，资源承诺代表了企业进入某个国家市场所需要的初始资产投入量以及预期的后续资产投入量。

（3）传播风险。传播风险是指企业在技术方面的特定优势有可能被国际合作方（特许经营的授权方、合资方）学习和使用的风险。因此传播风险并不是经营风险，传播风险代表被东道国合作方模仿与学习的不确定性或可能性。

企业进入不同国家市场所采用的方式实质上是上述三个要素的程度选择决策。常见的四种国际化进入方式在这三种要素上的表现如表 8-1 所示。

表 8-1 不同进入方式选择的内在要素

进入方式	控制	资源承诺	传播风险
出口	低	低	低
许可经营	低	低	高
合资	中	中	中
建立全资子公司	高	高	低

资料来源：Hitt C, Hwang P, Kim W. An eclectic theory of the choice of international entry mode. Strategic Management Journal, 1990 (11): 120.

影响进入方式选择的因素有三个：战略因素、环境因素和企业特定因素。

（1）战略因素主要通过控制水平而影响进入方式的选择，不同的国际化经营目

标和进入战略要求有不同的生产经营控制水平,具体包括企业的国际化战略导向、竞争水平、产业成长性因素等。

(2) **环境因素**主要通过资源承诺影响进入方式选择,具体包括东道国市场因素、东道国投资环境及政府政策、母国环境因素、地区差异性等。

(3) **企业特定因素**则主要通过企业内部的企业特定优势、传播风险和控制水平影响进入模式决策,具体包括在国际市场及东道国市场的经验、企业相对规模、资源投入状况、技术密集程度等。

第4节 国际竞争优势

企业的国际化能否成功取决于企业如何利用自己的优势和在国际化过程中不断建立新的竞争优势。企业的国际竞争优势有两种类型,分别是**国家特定优势**和**企业特定优势**,这两种优势的性质是不同的。前者是区位性的,即随着区位的改变,优势的内容和结构将发生改变;后者则是非区位性的,优势的内容和结构可以在不同国家和区位之间转移或复制。

国家特定优势

迈克尔·波特认为国家是企业**最基本的竞争优势**,因为国家能创造并保持企业的竞争条件。为什么有些国家的企业能在某些领域创造并保持竞争优势?为什么某些产业的诸多世界领先企业都来自同一个国家?例如,德国的印刷机、高级轿车、化工、机械制造产业,瑞士的制药业、钟表制造业,美国的计算机信息通信、电影产业等。波特将这种国家环境为企业带来的特定优势称为国家竞争优势。

国家竞争优势来自四个要素及其相互关系,这四个要素分别是**生产要素;需求要素;关联和辅助性行业;企业战略、结构和同业竞争**。如果一个国家在某个领域或行业中这四个因素都比其他国家更强,就能为其中的企业带来国家特定优势。此外,还有**政府和机会**两个因素。这个**国家竞争优势模型**也称为“**钻石模型**”,如图8-2所示。

(1) **生产要素**。生产要素是指一个国家的生产要素状况,包括熟练劳动力以及在某一行业竞争所必须具备的基础设施条件。生产要素基本上有两种分类方式。第一种分类方式是分为**基本要素**和**高级要素**。**基本要素**是指自然资源、地理位置、气候条件、普通工人等,其特点是天赋的,是一种给定的先天条件。**高级要素**是指开发新产品应具备的必要条件,如充足的资金、先进的技术、高素质的人才。基本要素和高级要素的差别在于:基本要素是被动继承的或只需要简单投资就能拥有的要

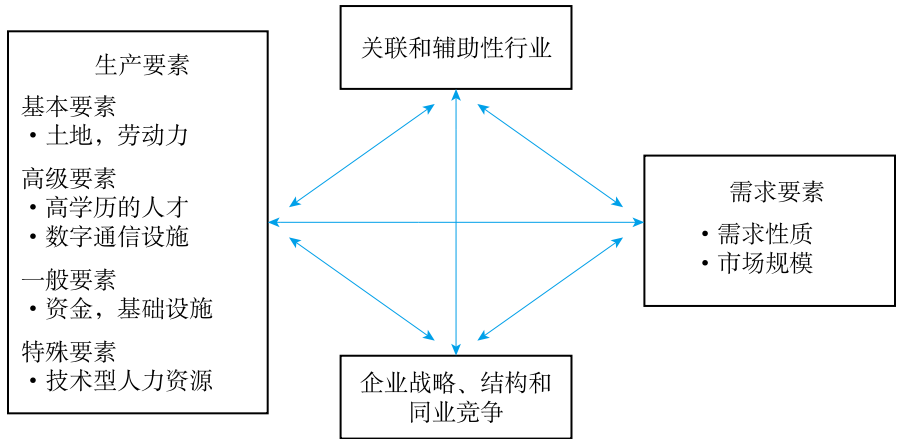


图 8-2 国家竞争优势模型

资料来源：Porter M E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990.

素。第二种分类方式是根据专业程度分为一般要素和特殊要素。一般要素包括公路系统、资金、受过大学教育的人力资源等，这些要素可以投在任何一种产业中，而特殊要素则限制在技术型人力资源、先进的基础设施、专业知识领域中某些专门生产要素，例如专门研究光学的机构、汽车模型设计人才等，特殊要素为某个产业提供具有决定性的竞争优势基础。从上述生产要素的分类可以发现，一个国家在某个领域资源要素上的表现可能是不平衡的，优势劣势并存，此时可以通过创新克服劣势。

（2）需求要素。需求要素是指某个行业产品或服务的国内需求的性质和市场规模。一个国家消费需求的特性会影响该国企业的国际竞争优势。以本国需求为出发点而发展起来的生产方式、组织形式、营销策略等是否有利于本国企业打入国际市场和建立竞争优势，取决于本国需求状况与国际需求状况比较的相对优势或劣势。如果国内的消费者是成熟、复杂和苛刻的，就有助于该国企业赢得国际竞争优势。例如第二次世界大战后，意大利建筑陶瓷业的繁荣就来源于复杂的国内市场需要，意大利人均瓷砖消费量大大高于世界其他地区，意大利消费者要求有不断更新设计和款式的产品，因而意大利的瓷砖公司需要不断改进生产方法和创新设计，两者形成相互强化。此外，一个国家市场潜力的大小同样会影响该国企业的国际竞争优势。依靠本国市场就可以形成规模的企业，例如美国、中国、印度和巴西等国家的企业比较容易在规模成本上建立竞争优势。

（3）关联和辅助性行业。关联和辅助性行业是指国内是否存在具有国际竞争力的供应商和关联辅助行业。关联产业和辅助性产业的水平之所以对某一行业的竞争优势有重要影响，其原因包括：有可能发挥集群优势；有可能产生对互补产品的需求拉动；有可能构成有利的外部经济性和信息环境，例如形成了专业的人才市场。显然，是否具有发达而完善的相关产业，不仅关系到主导产业能否降低产品成本、提高产品质量从而建立优势，更重要的是，如果这些关联和辅助性行业与主导产业

地理上邻近,使企业有可能互相之间频繁而迅速地传递产品信息、交流创新思路,就会极大地促进企业的技术升级,形成良性互动的环境。这种企业与企业之间、行业与行业之间互相促进、一荣俱荣的实例到处可见,例如美国计算机硬件产生的发展受益于软件产业的不断创新;日本电子产业的发展离不开日本半导体产业的领先。

(4) **企业战略、结构和同业竞争**。企业战略、结构和同业竞争是指国内支撑企业组织和管理的条件以及国内竞争的性质。一个国家同行业企业竞争强度的高低与这个行业的竞争结构和行业中各个企业的战略行为存在密切的关系。如果企业战略选择恰当,行业结构合理,那么同行业竞争激烈有可能导致这个国家的企业在成本和创新两个方面更具有国际竞争力,当然也会更有开拓国际市场的动机。但是,如果企业战略选择不恰当,行业结构恶化引发价格战,那么最终将难以形成关键和可持续的竞争优势。例如,中国企业过于多元化已经在客观上导致很多行业的竞争结构恶化,行业内部竞争强度过高,很多行业过于分散,难以获得规模经济和范围经济效益。

(5) **政府和机会**。政府和机会是钻石模型四要素的辅助要素。1) **机会**。机会一般与产业所处的国家环境无关,但却是竞争条件之一。机会是指那些会打破原来的竞争状态、提供新的竞争空间、创造新环境的重要事件。机会将影响到钻石模型四个关键要素的变化,例如技术变革、全球经济危机等。2) **政府**。政府的作用一直以来存在争议,但2008年国际金融危机后各国普遍加强了政府的干预。政府的作用主要体现在对钻石模型其他四个关键要素的影响上,例如通过教育投资而改变生产要素条件等。在政府直接干预经济的国家,来自政府的直接支持和约束对于特定企业的竞争优势有着重大的影响。

国家竞争优势模型强调了一个国家在某个领域或某个行业要取得国际成功是该国生产要素、需求要素、关联和辅助性行业以及企业战略、结构和同业竞争四个方面综合作用的结果。而一国在某个行业所具有的国家特定优势能直接为其企业带来国际竞争优势。例如美国信息技术(IT)企业在国际市场上的竞争优势得益于美国在IT产业的国家竞争优势。中国制造企业的国际化则得益于中国在制造组装加工领域的国家竞争优势。

企业特定优势

企业自身所拥有的某些战略性优势是其国际化的前提条件,这种优势就是企业特定优势(firm-specific advantage)。企业特定优势是企业能否在国际市场上取得成功的根本,是企业国际竞争优势的最重要来源。

企业特定优势是指企业的研发、生产或营销技能、专利、商标、组织能力等资源和能力,它是**非区位性的**,即可以跨国界在企业内部转移和共享。企业特定优势的本质与核心竞争力基本一致,只是更加强调这是企业所具有的、有别于国家特定

优势的一种优势。在国际化的对外直接投资时，只有拥有了这种独特的能力，才能克服由于对当地市场不熟悉或作为外来者在东道国经营遇到的障碍和劣势；同时，企业特定优势也强调企业的独特能力在东道国市场是有价值的、稀缺的、难以模仿的和不可替代的。因此，企业拥有特定优势是获得国际竞争优势的重要源泉。发达国家跨国公司的发展历程表明，在国际化以前就具备一定的技术专长或独特的营销能力是其在国际化环境中取得成功的关键。但是，企业国际化不仅是一个充分利用已有特定优势的过程，还是一个学习、建立新特定优势的过程。

因此从优势来源上看，企业特定优势可以分为两类：（1）**利用本国优势建立起来的特定优势**。进入不同国家时，企业要通过内部转移这些独特能力才有可能在本地市场获得竞争优势，例如为了适应不同国家顾客的差异化需求，企业必须发挥已有的技术优势使产品能够差异化，或通过独特的营销技能使顾客对其产品/服务产生印象等。企业利用在本国已经建立起的特定优势，才有可能在当地生存和发展。（2）**国际化过程中建立起来的特定优势**。企业特定优势的形成不仅依赖于母公司，海外子公司也会对企业特定优势的形成与保持产生重要作用，企业往往在多个国际经营环境中获取新资源、共享资源，在相互强化中学习与创新，形成协同效应，从而形成新的核心能力。例如，进入21世纪以来，跨国公司出现了更为频繁、密集的跨国战略联盟行为，这是跨国企业通过国际化建立特定优势的一种体现。而中国企业在发达国家建立研发中心、设计中心等国际化行为也是一种学习行为。中国企业希望当地的适应和学习中获得创新，从而建立其新的企业特定优势。例如导入性案例中吉利汽车和沃尔沃汽车联手在瑞典哥德堡成立吉利汽车欧洲研发中心、在英国设立前沿技术研发中心等都旨在通过合作与学习提升企业特定优势。

第5节 国际化的业务层战略

无论采取什么样的国际化进入方式或者进入多少个国家的市场，企业首先必须为自己进入某个国家市场选择一个合适的定位战略；在已经进入的市场中决定采取什么竞争战略，包括选择目标市场、市场定位、商业模式以及相应的管理模式。这种国际化战略决策称为国际化的业务层战略。

与单纯的国内企业的业务层战略相比，国际化的业务层战略可能会由于企业有多个产品业务国际化或进入了多个不同国家的市场显得更为复杂，企业要根据业务-国家维度来制定不同的业务层战略。例如海尔在国际化初期“先难后易”，首先以自主品牌的冰箱进入德国（1990年，海尔首次出口8000台冰箱到德国），此时海尔需要考虑冰箱业务在德国市场的业务层战略。之后海尔陆续从单一市场走向

多个国家市场，包括其他发展中国家（例如印度尼西亚），这时需要考虑这一产品在不同国家的业务层战略，如冰箱－德国、冰箱－印度尼西亚。而当海尔有除冰箱以外的更多不同行业产品（例如小家电）进入不同国家时，就需要考虑基于不同业务在不同国家的业务层战略，例如小家电－德国、小家电－印度尼西亚。

具体到一个国家市场的一个业务中，国际化的业务层战略的制定逻辑与本教材前述业务层战略的制定逻辑是一样的，同样需要考虑目标市场和顾客价值诉求、定位、价值链设计、关键竞争优势构建的领域等。只是在国际化的业务层战略制定中，有一些企业把国内市场与国际市场、多个不同的国家市场看作相同或相类似的，会采取各个国家市场统一的业务层战略，例如采取全球统一的成本领先战略；有一些企业更关注国际市场中不同国家间的差异性，把不同的国家看作多个不同的市场，采取多个不同的业务层战略，尤其是采取不同的市场定位，例如在一些国家采取差异化战略，在另外一些国家采取成本领先战略。因此企业需要回答同一业务下各国的业务层战略到底是否一致、多大程度一致。例如海尔的冰箱－德国、冰箱－印度尼西亚的业务层战略（市场定位）是同样的吗？或有多大程度一致，在哪些方面一致、哪些方面有差异？上述问题的回答由企业更高一层次的国际化战略思维决定，也就是由国际化的公司层战略决定。

国际成本领先战略

国际成本领先战略通常以取得规模经济效应为主要目标。宜家采用了国际成本领先战略不断向全球扩张，并创造了一种独特的经营方式。宜家抛开欧洲家具设计复杂、结构坚实及黑木制造等传统，关注年轻的购买者，制造并销售具有简洁的现代设计风格并可拆卸的家具。宜家认为这类消费者对价格敏感，并且愿意购买标准化设计产品。公司采用众多创新的经营方式，如在低劳动力成本地区生产，利用过剩的制造能力，采取平板包装、可拆卸的工具包以及把安装成本转移给顾客等方式，建立起优于当地企业的成本优势；通过全球分销整合全球采购、克服全球化的成本障碍；同时寻找廉价的材料，例如采用栎树替代传统的麻栗树和松木，最大限度地利用供应商的剩余生产能力，通过向供应商保证充足稳定的订单鼓励它们进行投资并削减生产成本等。

当然，实施国际成本领先战略也有风险。中国目前大部分企业采取的是成本领先战略进入国际市场，许多企业以为单纯依靠中国的国家特定优势——主要是要素成本优势，就具有了可以在国际化过程中实施成本领先战略的竞争优势。在出口加工业务竞争不激烈和地区发展差异比较大的时候，企业也确实在出口加工业务上取得了巨大成功。但是在中国加入世界贸易组织，特别是2008年金融危机之后，大多数出口加工企业已经非常清楚，这种单纯依靠要素成本的成本领先战略面临越来

越多的限制，主要挑战是：（1）如何从单纯依靠国家特定的要素成本优势转变到利用国家特定的其他优势，包括市场规模优势；（2）在资源和能力两个方面如何从单纯依靠国家特定优势转变到以此为基础建立企业的特定优势，以降低来自国内同类企业的竞争压力；（3）如何利用企业特定的成本优势，更大地发挥国家特定要素成本优势和在国际化的过程中建立新的成本优势。

国际差异化战略

许多西方发达国家的企业采取了国际差异化战略。国际差异化战略的关键在于企业能够把差异化的独特能力从国内转移到国外，从而在国际市场上形成差异化优势。星巴克的国际差异化战略主要体现在将其在美国本土形成的美式咖啡文化以独特的方式在世界范围内进行传播，并在文化各异的各国市场得以保留。星巴克把典型的美式文化逐步分解成可以体验的元素：视觉的温馨、听觉的随心所欲、嗅觉的咖啡香味等，通过咖啡这种载体把一种独特的格调传递给顾客，并通过一系列营销事件来塑造良好口碑，而不是大量广告。另外，星巴克通过着力推广“消费教育”来保持自己的独特性。

在中国企业国际化的早期阶段，受中国国家特定优势的制约，绝大多数中国企业不具有在国际化过程中实施差异化战略的竞争优势。经过 40 年的经济改革和对外开放，中国的国家特定优势在内容上已经发生了一些变化，例如国家在技术创新方面的投入越来越大，高水平的技术人才和管理人才越来越多，这些已经被国外学者认为是中国国家特定优势中的新要素。另外，中国企业，特别是有效利用了国内市场规模优势的中国企业已经具备了相当的资本实力，有可能通过收购兼并而在国际化过程中建立起差异化优势。到目前为止，这种努力主要表现在以下几个方面：（1）以低成本为客户提供高科技服务；（2）以低成本提供个性化产品；（3）以低成本提供特殊商品。总之，一些中国企业在成本与创新的整合上试图寻找提升

差异化的有效途径，但同时也面临前所未有的挑战。

国际化的业务层战略尽管与一般的业务层战略在制定的逻辑上是一致的，但在战略内容上有不同的侧重点，表 8-2 总结了国际化的业务层战略内涵的侧重点。

战略聚焦8-3 中国企业在国际市场的成本创新战略



表 8-2 国际化的业务层战略内涵的侧重点与举例

国际化的业务层战略的类型	内涵的侧重点	举例
国际成本领先战略	规模经济效应	宜家家具、迪卡侬等

续前表

国际化的业务层战略的类型	内涵的侧重点	举例
国际差异化战略	把差异化的独特能力从国内转移到国外，从而在国际市场上形成被不同当地市场接受的差异化优势	电动汽车制造商特斯拉汽车公司（Tesla Motors）、苹果、梅赛德斯-奔驰、喜力啤酒、库卡机器人、星巴克等
国际聚焦战略	细分市场被多个国家接受	意大利萨索洛地区的瓷砖制造企业等

第 6 节 国际化的公司层战略

当一个企业的国际化进程进入高级阶段，即开始更多地以对外直接投资方式进入更多国家的时候，这个企业的战略管理者在一个方面需要考虑如何提升多个国家甚至全球市场组合中的整合效益（global integration），而在另一个方面则同时需要考虑如何尽量保持对各个国家需求差异和当地竞争的响应能力（local responsiveness）。如何有效地平衡全球整合效率与地方响应能力的关系就成为企业在更高水平国际化过程中所面临的公司层战略核心问题。

国际化的公司层战略的类型

在如何建立和发挥多市场组合效益的问题上，国际化企业面临非常突出和明显的两难选择：如果只关注发挥多市场组合中所存在的规模经济和范围经济效益，就有可能面临失去当地响应能力的危险；如果只关注各个国家市场之间的差异性，就有可能面临失去规模经济和范围经济效益的危险。在解决这个两难选择的问题上，产生了三种不同的公司层战略，分别是多国化战略（multinational strategy）、全球化战略（global strategy）和跨国化战略（transnational strategy），如图 8-3 所示。

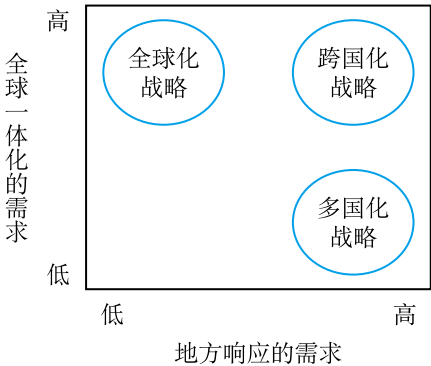


图 8-3 国际化的公司层战略

资料来源：迈克尔·A. 希特，等. 战略管理：概念与案例：第 8 版. 北京：中国人民大学出版社，2009.

地方响应程度很高而全球整合程度很低的战略称为多国化战略，地方响应程度很低而全球整合程度很高的战略称为全球化战略，地方响应程度和全球整合程度都很高的战略称为跨国化战略。实施多国化战略的企业可以通过提高地方响应能力而取得差异化的收益，实施全球化战略的企业则可以通过提高全球效率而取得成本领先的收益，跨国化战略则试图通过整合全球化战略和多国化战略，同时取得差异化和成本领先两个方面的收益。图 8-4 所示的全球整合 - 地方响应敏感性分析框架指出，在同一行业，例如汽车行业，企业亦有不同的国际化的公司层战略选择。丰田更倾向于从全球整合中获得竞争优势，采取全球化战略，以集中的、具备全球规模的制造设备，开发并制造产品来降低成本；菲亚特则从地方响应中获取竞争优势，采取多国化战略，在西班牙、波兰和其他一些国家分别建立独立的子公司满足当地需求。

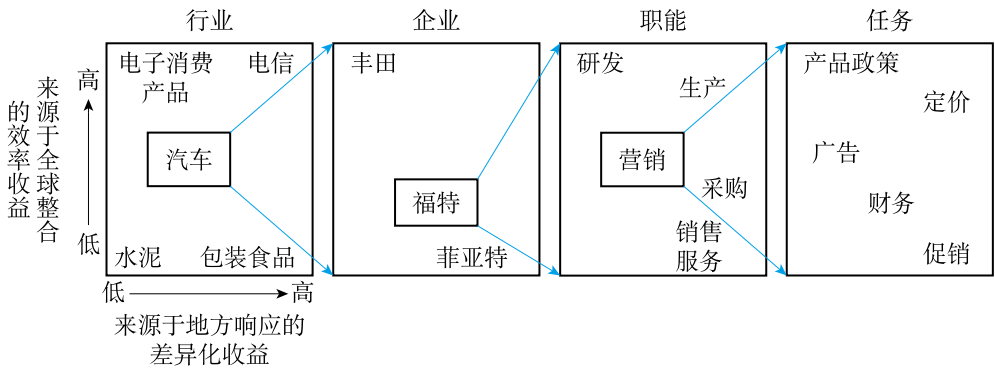


图 8-4 全球整合 - 地方响应敏感性分析框架

资料来源：Ghoshal S. Global strategy: an organizing framework. Strategic Management Journal, 1987, 8 (5): 427.

1. 多国化战略

多国化战略假设每个国家或区域的市场是不同的，关注国家之间不同的差别，通过差异化的产品或服务，针对消费者偏好、产业特性和政府法规方面的国别差异做出响应。在多国化战略下，企业根据各国当地市场定制价值创造活动，子公司不仅要识别当地需求，而且要自行运用当地资源对这些需求做出响应，通过当地资源进行本地化的创新，生产出符合当地需求的产品或服务。因此，多国化战略下，总部对各国子公司高度分权，各国子公司之间相对独立，独立从事研发、生产和销售服务，有较强的地方自治权，有较高的决策灵活性。

多国化战略的好处在于地方响应能力强，有利于获得较高的顾客满意度，政治、贸易和汇率风险小。许多以欧洲为基础的公司，如联合利华、帝国化学工业公司、飞利浦、雀巢等，传统上沿用这种多国化战略。这种战略可能的风险在于资源

配置过于分散，难以发挥规模经济和范围经济效益，同时无法利用其他国家的知识和能力，难以发挥协同效应，容易造成重复投资和重复研发。

2. 全球化战略

与多国化战略不同，全球化战略假设全球市场的相似性大于差异性，重视全球化经营中可能产生的规模经济和范围经济效益，因此倾向于为不同国家的市场提供标准化的产品或服务。因而，全球化战略要求集中管理、总部控制和集权以提高全球效率，要求跨国界共享和协调资源，通常不会根据当地市场条件改变产品标准，各国子公司的自主权低。传统上，许多日本企业，如丰田、佳能、小松制作（日本最大的建筑设备制造商和世界第二大运土设备供应商）、松下公司等都是全球化战略的经典企业，它们总部集权，各国子公司根据总部制定的业务层战略来执行。

全球化战略可能的风险在于在获得全球效率时损失了灵活性和学习能力。例如，集中研发以获取效率可能会扼杀各国子公司开发新产品的能力；对当地市场反应迟钝等。

3. 跨国化战略

跨国化战略力图同时取得全球化战略的效率和多国化战略的地方响应能力（见表8-3）。考虑到多国化战略和全球化战略均有难以克服的局限性，跨国化战略力求创建一个能够整合全球化效率和地方响应的资源配置方式和管理模式。跨国化战略下总部要对以下战略问题做出决策：企业的价值创造活动（包括相关的资源和能力）如何在全球范围内实现最优配置；应该在哪些价值创造活动上集权以保证获得全球效率的最大化，在哪些价值创造活动上分权以获得地方响应的最大化；采取什么样的组织结构、管理机制和企业文化去支撑这种矩阵结构的有效运行。因此，企业采取跨国化战略要创建一个更为缜密而多样化的资产和能力组合，集中一些资源在母国，集中一些资源在国外，分配其他资源于另外一些国家，并且通过其强有力的内部依赖使这些分散而专业化的资源结为有机整体。例如，一家美国跨国公司，基础研究、核心技术和财务职能一起放在母国，生产劳动密集型产品的制造工厂可能建于低工资国家，如墨西哥，一些应用层面技术或独特技术的开发可能安排在日本、德国等。如图8-4所示，福特把研发活动集中，把销售服务活动分散。可见，通过复杂的有机组合，实施跨国化战略的企业能利用比多国化战略企业、全球化战略企业更多的途径来建立竞争优势。

但是，跨国化战略的实施是非常困难的，因为企业既需要强有力的中央集权和协调以达到效率，又必须同时分权以增加弹性，使产品或服务能够针对当地市场的特点做出响应，这种资产、资源和能力的复杂组合要求企业必须具备高水平的管理能力，使这些分散而专业化的资源整合为有机整体。

表 8-3 采取多国化、全球化、跨国化战略的战略导向与资产和能力组合

项目	多国化战略	全球化战略	跨国化战略
战略导向	通过强大的、随机应变的和开拓性的运营建立灵活性，以对国家差别做出反应	通过集中化、全球规模运营建立成本优势	同时发展全球效率、灵活性和全球范围的学习能力
资产和能力	组合分散化和一定程度的自给自足	集中化和全球规模运营	分散化，相互依赖以及专门化

资料来源：克里斯托弗·A.巴特利特，休曼特拉·戈歇尔.跨国管理.大连：东北财经大学出版社，2000：379.

战略聚焦 8-4 国际化的公司层战略与企业价值链的海外布局策略

在制定了国际化的公司层战略后，企业就要开始考虑对所进入国家活动进行统筹，所要统筹的内容是：第一，将企业价值链活动和功能的地区布局最优化，根据不同东道国的情况将价值链的各部分分布到这些地方；第二，将这些分散的活动和功能重新整合起来以获得规模经济效益。根据企业所处的不同的国际化进程阶段以及不同的战略导向，企业价值链的海外布局策略可以分为以下三个类型。

1. 独立化

每一个东道国的分支机构都要有完备的价值链体系，它生产出来的产品基本上在东道国国内销售，部分也会“出口”到其他国家子公司（分支机构），或“出口”到母公司，同时它也会从母公司或者其他海外子公司“进口”产品。除了可能的产品进出口，在海外子公司、总部之间没有进行任何价值链活动的整合。母公司与海外子公司仅仅通过所有权、长期资金流动以及技术转移联系起来。只要海外子公司盈利，并且不偏离总部的战略意图，总部一般不会干涉它们的活动。独立化的价值链布局在服务行业很流行，如广告业、管理咨询业、银行业和保险业等。

2. 简单整合

企业海外子公司的价值链活动中有部分活动整合。这种整合可能是单向的，也可能是多向的。在单向整合中，一个子公司可能有义务为其他子公司生产某些中间产品，如中国子公司生产拖拉机发动机，澳大利亚子公司和巴西子公司组装，瑞士子公司或新加坡子公司为其他子公司向当地银行融资。多向整合中，子公司之间、子公司与总部之间都存在相互依赖的关系，如英国子公司生产发动机向意大利子公司出口，而意大利子公司也会向英国子公司出口传送器；或者，母公司进口各海外子公司生产的元件并组装起来，然后将整机出口给各海外子公司，由海外子公司各自负责销售。

很多跨国公司的外包业务，就是简单整合策略最普遍的一种形式。最常见的国

际外包活动是生产外包，如果跨国公司对接包公司拥有足够的股权，这样该海外分包工厂也构成了该跨国公司的海外子公司，也服从于该跨国公司的价值链海外布局策略。例如很多跨国公司在 中国设立独资或控股的工厂，这些工厂就是跨国公司价值链布局策略的结果。

3. 深度整合

企业将价值链活动分别定义为不同功能：元件生产、组装、融资、研发、分销等，然后将各功能分配到海外各国子公司，每个子公司会被选择专心于价值链的某一部分，以使这种安排能最好地实现整个公司的战略目标。深度整合旨在用一种关系网络将海外子公司与母公司联系在一起，这种关系网包含技术、人员、产品、服务、元件、资金及信息的单向或多向流动。在这个合作过程中各子公司各司其职、相互合作，母公司与子公司之间的区别不再那么明显。深层整合时企业成为一个系统，代表了企业国际化的最高程度。实际上，这样的跨国公司变成一个科层制的全球价值链整合网络，其母公司的民族属性较为淡化，通常这样的跨国公司会发展成为超级跨国公司，如本章前面提到的波音公司。

综上所述，企业国际化的公司层战略与价值链的海外布局策略之间的关系如表 8-4 所示。

表 8-4 国际化的公司层战略与价值链的海外布局策略

价值链的海外布局策略	对应的国际化的公司层战略	企业内在关系类型	整合程度	所在外部环境的主要特征
独立化	多国化战略	所有权、技术、公司内部的贸易往来	弱，独立子公司	东道国贸易壁垒，市场上允许直接投资
简单整合	早期的全球化战略	融 资、技 术、元 件、单向或多向	在价值链的某一环节比较强，向独立的承包人外包业务	中等的经济、政治、汇率风险，各国比较优势大不相同，自由贸易
深度整合	后期的全球化战略与跨国化战略	所有业务	价值链各活动联系密切，相互依赖	自由贸易、贸易团体顾客偏好趋同、对手在全球市场具有强大的竞争力

资料来源：帕达克，巴贾特，卡什拉克，石永恒. 国际管理. 北京：机械工业出版社，2008：154-157.

国际化的公司层战略的管理模式

为了有效地实施上述三种公司层战略，企业可以选择三种不同的管理模式。下面分别介绍多国化、全球化和跨国化战略要求实施的三种管理模式。

1. 与多国化战略相匹配的管理模式——松散联合体

实施多国化战略的企业主要采取以区域为中心的分权化管理模式。整个企业就像由若干独立区域（主要是国家）子公司组成的松散联合体，各个区域子公司主要关注它们各自的国家市场，如图 8-5 所示。历史上这种组织结构的典型代表是欧洲跨国公司在 20 世纪 20 年代至 30 年代国际扩张时所采取的结构。例如飞利浦公司，20 世纪 50 年代以前在组织结构上都是各国子公司直接向最高管理层汇报，整个企业是一个由独立地方子公司组成的松散联合体，各国子公司对当地市场的反应超出了营销的范围，特别是利用当地资源建立子公司自己的技术能力，如加拿大子公司发明制造了飞利浦的第一台彩色电视机，澳大利亚子公司发明制造了第一台立体声电视机，而英国子公司发明制造了第一台具有文字电视广播功能的电视机。

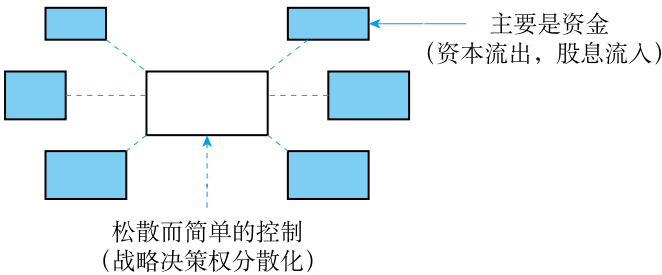


图 8-5 分权化管理模式

资料来源：克里斯托弗·A.巴特利特，休曼特拉·戈歇尔.跨国管理.大连：东北财经大学出版社，2000：379.

全球区域事业部结构是与多国化战略相匹配的组织结构，如图 8-6 所示。国际性经营活动被划分给若干区域经营单位；区域事业部在上，产品事业部在下，区域事业部经理对该地区所有子公司，包括产品事业部的经营具有很大的决策权。全球区域事业部结构的优点主要有：（1）决策权力下放到各个区域，当地响应灵活、快速；（2）更加强调各国子公司作为利润中心的地位，有利于各子公司的独立发展；（3）促进企业获得解决问题、开拓市场的地区性方式；（4）管理层级清楚，有利于简化高层管理者的管理工作。全球区域事业部结构可能的缺点是：（1）用区域导向的管理方式来协调产品方面的各种活动时会产生很多困难，如同一产品在不同国家的定价策略往往要经过组织内部多个层级才能得到协调；（2）新产品开发成果在国家与国家之间转移遇到困难；（3）层次式的地区结构可能会降低正式和非正式渠道沟通、信息流、知识共享和组织学习的效率，如同一产品的使用知识无法快速在不同国家中交流等。

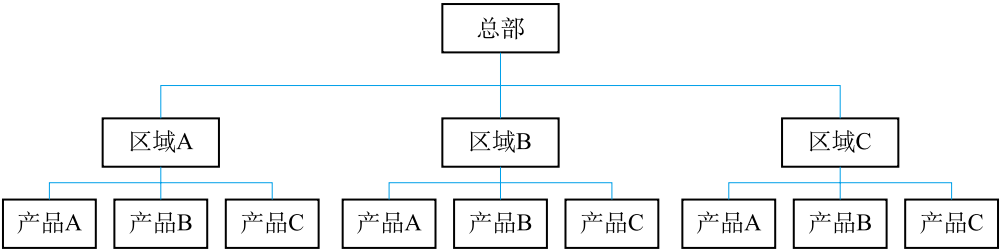


图 8-6 全球区域事业部结构示意图

2. 与全球化战略相匹配的管理模式——集中管理

采用全球化战略的企业常常形成以产品为中心的集权化管理模式，称为集中管理，如图 8-7 所示。历史上采取这种组织结构最为典型的是日本跨国公司，它们在 20 世纪 60 年代至 70 年代进行国际扩张时就采取了这种管理模式。例如松下公司，1985 年的组织结构中有 36 个产品事业部，资源和能力都集中在总部，对产品开发、采购和制造实行严格的集中控制，而日本企业的文化价值观也非常支持这种集中管理机制的组织结构。

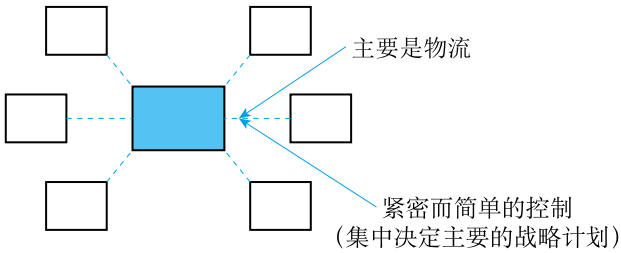


图 8-7 集权化管理模式

资料来源：克里斯托弗·A.巴特利特，休曼特拉·戈歇尔.跨国管理.大连：东北财经大学出版社，2000：379.

全球产品事业部结构是与全球化战略相匹配的组织结构，如图 8-8 所示。国际化经营活动首先被划分给若干产品事业部；产品事业部在上，区域事业部在下，产品事业部经理对该产品所进入的所有国家子公司具有很大的决策权。全球产品事业部通过产品决策权集中而实施全球产品标准化，实现全球化效率。全球产品事业部结构的优点主要有：（1）技术和产品知识能直接从产品分部门流向海外子公司；（2）以产品为重心，致力于满足全球顾客需要而开发产品，鼓励全球性产品策略的实施；（3）保证产品从信息到生产技术的统一沟通，消除企业内各地分支机构的矛盾；（4）在资源、劳动力成本、技术水平、关税、运输成本等方面有利于跨国家之间生产设备协作，生产出低成本高质量的产品。全球产品事业部结构可能存在以下缺点：（1）可能会发生设备和人员在同一地区的重复建设，例如同一区域的不同产

品本可以共享采购，但由于它们分处于不同的产品事业部，导致共享变得十分困难，甚至可能各自建立独立的渠道系统，造成重复建设；（2）更重视增长区域，而忽视具有潜力的区域；（3）限制产品部门之间的沟通、信息流动、知识交流和组织内的学习，产品经理可能各自为政。

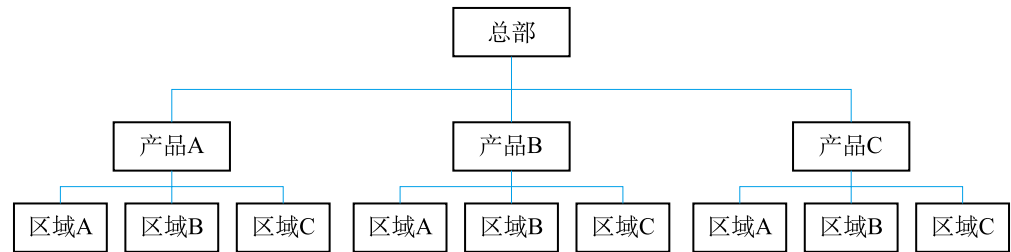


图 8-8 全球产品事业部结构示意图

3. 与跨国化战略相匹配的管理模式——整合网络型

从上述全球区域事业部结构和全球产品事业部结构可以看到，区域事业部结构在国家层面上分权，经营决策流向区域经理；产品事业部结构在产品层次上分权，经营决策流向产品经理。企业制定跨国化战略后，就需要建立同时兼顾区域维和产品维的整合型管理模式，如图 8-9 所示。在组织结构类型上需要采取矩阵结构，如图 8-10 所示。

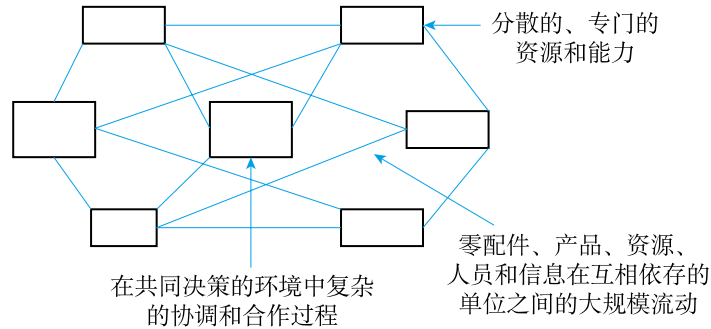


图 8-9 整合型管理模式

资料来源：克里斯托弗·A.巴特利特，休曼特拉·戈歇尔.跨国管理.大连：东北财经大学出版社，2000：379.

全球矩阵结构中，企业选择两种维度——产品和区域——建立事业部，因此产生了双重权力关系。海外子公司同时向两个事业部经理汇报，产品经理和区域经理都拥有一定的直线权力来管理各自的部门。在全球矩阵结构中，命令统一性原则不存在，取而代之的是高效的协调机制。与全球区域事业部结构和全球产品事业部结构相比，全球矩阵结构的优点有：（1）全面考虑产品和区域的市场竞争压力大小，

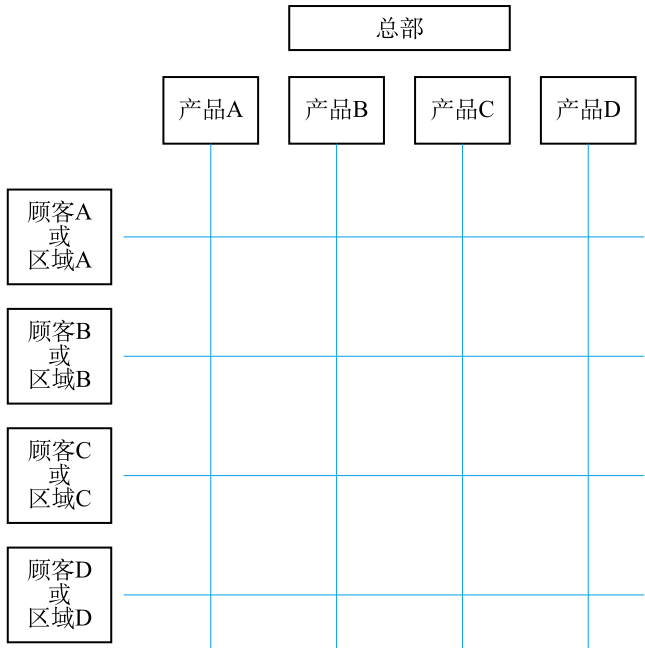


图 8-10 全球矩阵结构示意图

采取不同的组合，并随情况变化进行调整；（2）对外界环境的变化和压力具有高度的适应能力；（3）有利于知识在组织内部流动，包括产品之间和国家之间的转移，有利于促进正式和非正式的沟通，以及有利于以多重视角看问题。

全球矩阵结构同时存在明显的不足，主要有：（1）结构复杂，多重报告导致管理混乱；（2）管理决策者常陷入处理部门冲突问题之中，有时产生责权不清现象；（3）多维视角看问题可能导致决策时间过长，影响执行效率；（4）当地理距离、文化、时间和语言等复杂因素进入国际经营时，矩阵结构的有效运行将相当困难。正如彼得·德鲁克所说：“矩阵结构……绝不可能永远是最优的结构，因为它包含的困难让人难以置信”，但是“任何从事多国业务的管理者都必须了解这种结构，这样他才能有效地工作”。这从另一个角度表明，复杂的、整合的管理机制的运行需要相当高水平的组织管理能力。在实践中，全球领先的电力设备制造商 ABB 公司是建立矩阵结构的典型代表，20 世纪 90 年代中期建立了由地域（不同的国家和地区）和行业（65 个业务领域）形成的两维矩阵结构，管理遍及全球的 1 300 个独立子公司，以及约 5 000 个独立自主的利润中心。

选择国际化的公司层战略的依据

除了一般性的外部环境与内部环境，影响企业国际化的公司层战略选择的还有两个独特的因素，分别是企业所在行业的全球化潜力、企业自身的管理传统。

1. 全球化潜力

行业的全球化潜力是指全球化战略在一个行业内实施所能够达到的有效性与效率。若在这个行业的企业实施全球化战略普遍能实现相对更高的有效性和效率，则这个行业的全球化潜力相对较高；反之亦然。如图 8-11 所示，它取决于下列四个因素的共同作用：市场驱动因素、成本驱动因素、政府驱动因素以及竞争驱动因素。例如全球巧克力糖行业具有中等程度的全球化潜力，但这个总体特征需要分别发现不同因素上的全球化潜力，从而激发制定有针对性的战略。

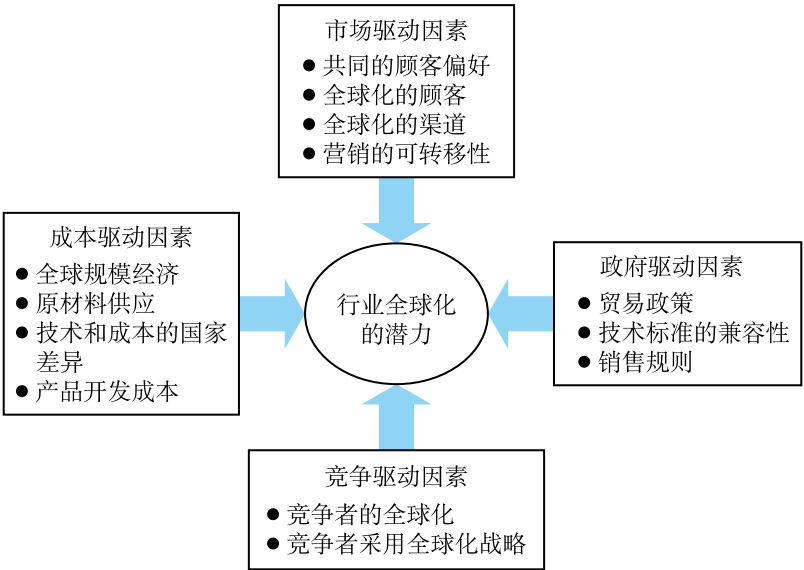


图 8-11 行业全球化的潜力

资料来源：Yip G S, Coundouriotis G A. Diagnosing global strategy potential: the world chocolate confectionery industry. *Strategy & Leadership*, 1991, 19 (1): 4-14.

（1）市场驱动因素。市场驱动因素依赖于顾客行为和分销渠道的结构特性。主要从四个方面考察：世界各地顾客偏好的一致性程度、顾客是不是全球化的、渠道的全球化程度以及营销策略从一个国家到另一个国家的可转移性。

1) 共同的顾客偏好。顾客需求和偏好的趋同使产品制造商可以在行业内销售全球标准化产品，因此，企业必须搞清楚产品的哪些部分需要标准化、哪些部分需要根据当地需求进行调整。例如糖果能够吸引世界上的所有人群，但是巧克力糖在发达国家是普通消费品，而在发展中国家则是一种奢侈消费品，其消费与收入有很大关系，因此顾客偏好和消费行为有明显的国别差异。但是进入 21 世纪，全球出现了一些共同的顾客偏好，这使一些全球标准化产品获得了很大成功，如吉百利（Cadbury Schweppes）的牛奶巧克力棒和玛氏著名的 Mars Bars 开始在世界范围内销售。

2) 全球化的顾客。全球化的顾客有两种内涵: 单一国家的全球顾客和多国的全球顾客。单一国家的全球顾客是指全球采购、一国使用的顾客, 即在全球范围内寻找产品供应商, 但只在一国范围内使用。多国的全球顾客是指全球采购、全球使用的顾客, 即在全球范围内寻找供应商, 在许多国家使用。因此, 对于多国的全球顾客, 他们的采购要求更高, 需要建立一个全球客户系统来支持购买行为。所以, 两种不同的全球化顾客类型, 将导致企业采取不同的物流体系和营销体系, 企业也将形成对全球化的不同认识。例如巧克力糖制造商的顾客有两类: 一类是终端消费者, 各国分散; 另一类则是各种零售商和渠道商, 有集中(如沃尔玛)也有分散(如各种便利店)。因此从顾客的全球化程度角度看, 巧克力糖的全球化潜力中等偏低。

3) 全球化的渠道。与全球化的顾客相似, 全球渠道商在全球范围内以低价在一个国家采购再以较高的价格将商品在另一个国家出售, 它们的存在使得企业必须更加审慎地实施全球定价。因此, 从这个意义上说, 全球或地区分销渠道的存在促使制造商进行统一的全球营销。例如巧克力糖的主要分销渠道——杂货店、便利店、药品店、百货公司、超市、糖果/烟草专柜、自动售货机——几乎都具有地方或国家特征。所以, 巧克力糖制造商没有必要统一全球营销。然而一些渠道的国际化 and 全球化行为已经开始出现。例如沃尔玛不断推进其全球化进程, 这些全球化的渠道在减少分销渠道数量的同时扩大了巧克力糖制造商的国际范围。目前全球化的渠道并不多见, 而地区性渠道的数量不断增加。特别是在中国, 电商的繁荣导致巧克力糖的销售渠道出现了新的变化。然而从全球范围看, 巧克力糖的销售渠道仍以传统渠道为主。

4) 营销的可转移性。如果购买行为取决于诸如品牌、广告这样的市场营销元素, 而这些元素很少要求特别定制以适应不同地方的要求, 那么这种营销就具有可转移性, 企业就可以应用统一的营销战略进入不同的国家和地区。所以, 致力于全球经营的企业必须注重品牌和广告活动的可转移性, 往往一开始就使用一个全球品牌或广告, 但是这样做的风险在于统一的品牌或广告在一些地方可能不具有吸引力。例如, 由于各国文化的差异, 巧克力糖制造商针对大多数不同国家市场的产品仍采用不同的品牌名称和包装。但是随着经济全球化趋势愈加明显, 进入 20 世纪 90 年代, 巧克力糖制造商开始认识到全球统一品牌名称的必要性, 如玛氏公司 90 年代后期把它在英国市场的品牌名称 Marathon 改为与美国市场一样的品牌名称 Snickers。进入 21 世纪后, 全球统一包装的巧克力糖产品越来越多。

(2) 成本驱动因素。任何行业全球化的成本驱动力都取决于独特产品的成本经济性, 能否降低成本以及获得规模经济和范围经济效益是主要的考虑因素。

1) 全球规模经济。有时单个国家的市场可能不足以让一个本地企业获得所有可能的规模经济和范围经济效益, 因此企业必须寻求进入其他国家市场以扩大规

模，同时促进学习和经验的积累，发挥学习曲线效应。例如，巧克力糖生产制造是高度自动化的，需要有大型设备以及至少几百万英镑的初始投资，因此发挥生产规模经济效应的要求比较高。

2) 原材料供应。原材料的集中采购可以极大地降低成本，一个行业的原材料供应如果很容易在全球运输和调配，将有利于这个行业内企业的全球化。例如，在巧克力糖行业，因为原材料运输的成本很高，所以大多数公司都在原材料供应地附近设厂，从美国到日本的运输成本巨大，必须通过大量生产的规模经济效益来抵消。

3) 技术和成本的国家差异。要素成本总是因国家而异，特定技术的可获得性也因国家而异。国家之间如果某些行业在技术和成本方面存在很大差异，可能不利于企业的全球化，行业的全球化潜力就可能比较低。例如巧克力糖的生产既不属于劳动力密集型，也不需要很高的技术，主要的原材料——牛奶也可以在许多国家获得，这意味着巧克力糖制造商在选址设厂上有很多选择。

4) 产品开发成本。在任何行业，如果产品开发成本很高，就会促使企业集中精力研发少量的全球产品以降低开发成本，而不是研发多个适应不同国家的定制产品。例如巧克力糖产品能够开发出受广泛欢迎的新配方是非常难的，消费者测试和整个营销策略（定位、品牌名、包装、价格、广告主题、执行）的失败率都很高。英国糖果公司能得利公司（Rowntree Macintosh）1988年被雀巢收购，在此之前的40年时间里仅成功开发了3种新产品。玛氏的M&M's巧克力彩豆是在第二次世界大战时推向市场的，时至今日仍是全球市场的明星产品。这就促使主要的制造商尽可能把现有的品牌全球化，而不是在每一个国家建立一个新的配方和品牌。

（3）竞争驱动因素。竞争驱动因素主要受到竞争者选择的影响，竞争者可以改变本行业的全球化潜力以及刺激企业对全球化战略的需要。如果某个行业内的主要竞争者都是全球化的，或都采用了全球化战略，那么就可能改变这个行业的全球化潜力。

1) 竞争者的全球化。随着经济全球化日益深入，跨国公司变得越来越全球化。大型的同业跨国并购加速了一些行业全球化的进程。跨国并购使竞争者不得不采取全球化战略来应对。在巧克力糖行业，1990年，四大巧克力糖制造商之一祖哈德（Jacobs Suchard）被美国烟草公司菲利浦·莫里斯（Philip Morris）（万宝路卷烟的生产商）收购，由此产生了一个全球市场竞争者。事实上，进入21世纪，在多个行业竞争者的全球化步伐日益加快。

2) 竞争者采用全球化战略。越来越多的竞争者采用全球化战略，这种全球化战略影响了全球产品、销售、一体化的竞争行动、活动定位以及全球市场份额，这就要求其他竞争者也必须适应这种变化。例如，雀巢销售收入的98%来自国际市场，是排名全球第一的食品公司，其采取的全球化战略以及不断提升的市场地位导

致其他主要竞争者（玛氏、好时等）亦不断趋向全球化。

（4）政府驱动因素。政府对行业全球化的驱动力取决于一国政府关于贸易、外国公司活动和销售规则等政策和法律规定的有效性。

1）贸易政策。贸易政策可能会很大程度上影响企业的全球化战略，尤其涉及产品在什么地方制造等。东道国政府通过关税壁垒、非关税壁垒、出口补贴、国产化要求、对外汇和资本流动的限制，以及对技术转移的要求等政策和规则影响着行业全球化的可能性。在巧克力糖行业，关税对巧克力糖制造商来说是一个相对显著的政策影响因素，关税的微小变动是影响价格敏感型消费者决策的主要因素。进入21世纪，巧克力糖行业的贸易壁垒趋于降低，推动了企业对全球化战略的采用。

2）技术标准的兼容性。在技术标准方面的差异对任何行业的全球化都是一个障碍，尤其是政府的强制性标准将会限制产品标准化的程度，而各国技术标准的制定往往带有保护性质。例如，摩托罗拉进入日本市场时发现，它的很多电子产品总是因为操作频率高于允许的范围而被排斥在日本市场之外。又如，在巧克力糖行业，日本禁止销售含有BHT和TBHQ添加剂的巧克力，但是美国却没有这种限制，这样的规则对竞争的影响是很明显的，企业在规划全球行动时必须加以考虑。

3）销售规则。不同国家特有的销售规则影响着企业是否能使用全球统一的营销手段，这些规则有些是政府规定的政策法规，有些是当地经营“约定俗成”的规范或习惯。例如，在巧克力糖行业，英国的电视广告行业规则要求禁止出现孩子要求父母为其购买产品的情景，而对比广告、抽彩票送奖品的广告在很多国家也是禁止的。

2. 管理传统

企业的管理传统是一个相对比较宽泛的概念，主要是指与企业原有战略相匹配的管理模式，包括组织结构、管理机制和文化。管理传统是在企业成长的历史中形成的，一旦形成就表现出很强的惯性。例如，以欧洲为总部的企业，包括联合利华、帝国化学工业公司、飞利浦、雀巢等都是在相对比较分散的欧洲市场上成长起来的，因此逐步形成了以分权为主的管理模式，主要的活动、资产、人员和权力分散于各个国家的子公司，因此在它们进入世界其他市场时，就基于原来的管理传统而选择了多国化战略。相反，依靠国内市场发展起来的日本企业最初往往是家族企业，由此形成了以集权为主的管理模式，主要的活动、资产、人员和权力都集中于本土的产品事业部，因此它们在国际化的过程中就基于原来的管理传统而选择了全球化战略。

经济全球化的趋势和跨国企业之间的竞争已经越来越明显地表明，上述两种国际化战略都存在明显的局限性。实施多国化战略和全球化战略的企业可能相互“羡慕”，却很难模仿对方，或者实施跨国化战略。究其根本就是因为企业的管理传统

具有很强的惯性，这些企业最终还是选择了符合自己传统的国际化战略，并且在此基础上试图逐步克服自己的短处。而从现实情况来看，至今为止，欧洲企业的集权化改革、日本企业的分权化改革大多举步维艰，依然分别保持着分权和集权的管理传统。

第7节 国际化过程中的伦理、社会责任与合规

企业在国际化战略实施中会遇到与国内完全不同的社会、文化和法律环境，这对企业国际化过程中的伦理、社会责任与合规都提出了更大的挑战。

跨国公司伦理

跨国公司由于经营环境的异质性导致其不同于一般的国内企业，主要有以下四个方面：第一，跨国性。跨国公司伦理是在多个国家不同伦理规范、价值冲突的基础上形成的，它由于要适应两个或多个国家的不同文化价值体系而不同于国内企业的伦理。第二，复杂性。跨国公司伦理不是单纯的商业伦理关系、国与国之间的贸易关系，也不仅仅是地区同盟与同盟之间、发达国家与发展中国家之间的关系，还涉及商业价值观与多元价值观之间、跨国公司与自然界之间的关系。第三，冲突性。对于跨国公司来说，其伦理立场往往不具有全面性，其特征表现为基于东西方伦理认知差异的外部冲突性以及基于跨国公司内部员工伦理价值的内部一致性。第四，可建构性。与全球伦理固定主体缺失的情况不同，跨国公司伦理有其固定的主体和载体，即其是自身伦理的承担者，它将伦理差异、冲突与融合容纳在一个组织内，保证了经营伦理的贯彻与推行。

无偏见的伦理决策过程对现代国际商业惯例是必需的。当一国的观点和标准与其他国家有很大差别时，很难制定一种全球伦理标准。跨国公司的伦理行为应以三种伦理语言为指导，即防止伤害、权利义务、社会契约。然而，跨国公司实际经营过程中会遇到各种各样的困难，无法找到一个两全其美的办法，往往只能做出折中的选择。

在东道国的社会责任

1. 跨国公司在东道国社会责任的特点

跨国公司的特殊性决定了它应在东道国承担更直接、更广泛的社会责任，主要表现在以下四个方面：第一，跨国公司到东道国投资，有可能凭借其企业特定优势

抢占东道国更多、更优良的社会资源，从而获取在母国无法获得的超额利润，因此东道国政府在和跨国公司的谈判过程中往往可以要求从其超额利润中拿出一部分，对东道国做出适当补偿。第二，跨国公司作为经济全球化的载体在全球进行投资，某种程度上既游离于母国的控制之外，又不受东道国的控制，经济全球化赋予跨国公司在全球发展壮大的机会，同样，跨国公司有义务为全球的共同发展和繁荣承担更多的社会责任。第三，跨国公司在东道国投资发展，在某种程度上会对东道国的国家主权、地区文化和自然环境造成影响，这也要求跨国公司通过承担更多的社会责任做出相应补偿。第四，经济全球化遵循的规则与秩序并未完全摆脱以往不公正、不平等的国际经济旧秩序，在不合理的国际分工格局下，跨国公司往往存在各方面的优势，这要求其在维护经济秩序的平等上更多地承担社会责任。

2. 跨国公司在东道国承担社会责任的内容

跨国公司应在其运营的5种关键领域承担社会责任，分别为：（1）经济领域。跨国公司要针对东道国的市场力量采取行动，合法经营，公平竞争，促进经济增长，增加社会财富。（2）政治领域。跨国公司要遵纪守法，支持政府的政策，与东道国的经济和社会发展目标相协调；在发展中国家和经济转轨国家制度不完善和社会经济状况运行不稳定的情况下，跨国公司还应东道国的经济安全与稳定负有特殊的社会责任。（3）技术领域。跨国公司在东道国应更多致力于技术扩散、技术转移和技术知识传播，积极参与当地的信息、科技和教育基础设施项目，加大在东道国的研发投入，促进技术本地化、研发本地化和配套产品本地化。（4）文化领域。跨国公司要尊重当地文化习俗、信仰和价值观，维护宗教自由，必须严格遵守当地法规和联合国及国际劳工组织等制定的国际规范，恪守非歧视原则，禁止基于种族、性别、宗教或文化差别而实施歧视。（5）自然领域。跨国公司的生产经营不得以牺牲东道国的生态环境为代价，应积极支持和帮助发展中东道国实施可持续发展战略，并对改善东道国的环境质量承担一定的社会责任。

企业国际化经营的合规管理

合规（compliance）的本意为遵守、服从。广义的合规泛指企业应当遵守各种法律和监管规定，包括社会、环境、反腐败、反垄断、反欺诈、遵守贸易与出口管制等多个领域；狭义的合规主要指强化合规经营、反对商业贿赂。《全球契约》于2000年7月26日在联合国总部正式发起并付诸实施，提倡包括人权、劳工、环境和反贪污四个方面的十项原则，这是合规概念在全世界最为广泛的定义。合规是社会责任与伦理决策的一种综合性表述。

在国际化经营中，合规是国际化战略决策的底线。越来越多的跨国公司专门设

立了首席合规官（chief compliance officer, CCO）的岗位，CCO 通常具有很高的级别和独立性，进入董事会，专门负责预防、监督和处理企业违规行为和事件。合规管理是企业国际化一个最为重要的社会责任与伦理决策意识和态度，需要构建一套完整的合规管理体系。国际标准化组织（ISO）在2014年出台了《合规管理体系——指南》（ISO 19600: 2014），中国标准化委员会也在2017年12月发布了《合规管理体系——指南》（GB/T 35770—2017）。目前有部分中国国际化企业在合规意识与合规管理方面已开展了积极的探索实践，例如导入性案例中的吉利从2014年开始在整个集团内部搭建正式的合规管理体系和培育合规文化。然而，仍有许多中国企业对合规风险缺乏足够的认识，合规管理体系仍十分不成熟，例如最近两年中兴通讯反复被美国司法部和商务部因合规问题制裁的案例应给予中国企业深刻教训。

战略聚焦 8-5 中国企业国际化建立合规体系的迫切性：中兴通讯的案例

2018年4月16日，美国商务部发布对中兴通讯出口权禁令，禁止美国企业向其出售零部件，并认定中兴通讯在2016年和解谈判和2017年考验期内向其工业与安全局（BIS）虚假陈述，因此做出了为期7年激活拒绝令的处罚。在这之前，根据中兴通讯2017年3月7日的公告及美国司法部公布的判决书，中兴通讯在2010—2016年期间，共向一些国家出口400余件原产美国的通信装备，这违反了美国《国际紧急经济权力法案》（IEEPA）、《出口管理条例》（EAR）等。2017年3月，中兴通讯与美国政府就出口管制调查案件达成和解，中兴通讯将支付约8.9亿美元的刑事和民事罚金。此外，美国商务部工业与安全局对中兴通讯的3亿美元罚金被暂缓，是否支付将依据未来7年中兴通讯对协议的遵守，并继续接受独立的合规监管和审计的结果而确定。中兴通讯2018年4月所受到的美国商务部对其为期7年的零部件出口禁令无疑是致命的。中国企业国际化的合规问题在此事件出现后受到广泛关注。

近年来，我国企业国际化发展战略快速推进，但部分企业在此过程中也暴露出对合规风险重视不够和应对不力等情况，导致了巨大的损失。在全球强化合规经营的潮流下，各个国家以及国际组织都按照全球最高标准要求企业跨国经营，中国企业应当加大对合规风险的重视，通过建立有效的合规管理体系，才可能理解和把握全球竞争的新方式以及新规则，为企业在海外持续稳健的发展提供保障。合规是企业国际化的基石，是国际化经营的前提与底线。

资料来源：根据丁继华《中兴通讯被罚背后的合规教训》（2018年4月23日，财新网）与公开信息综合整理，信息更新截至2018年4月28日17:00。

► 思考题

1. 如何理解企业国际化的内涵？

2. 企业国际化进程中发达国家企业与中国企业有怎样的差异?
3. 如何理解企业国际化的动因?
4. 国际化进入方式有哪几种? 进入方式的选择依据是什么? 有哪些影响因素?
5. 企业的国际竞争优势有哪两种, 各自的特点是什么?
6. 如何理解国际化的业务层战略与公司层战略的关系? 业务层战略和公司层战略分别有哪几种类型?
7. 国际化的公司层战略主要受哪两个方面因素的影响? 如何分析一个行业的全球化潜力?
8. 当选择多国化、全球化和跨国化战略时, 应该分别采取什么管理模式和组织结构与之匹配?
9. 经济全球化条件下, 中国企业应该如何建立国际竞争优势?
10. 全球化背景下中国企业在东道国经营合规有何重要意义?

► 能力拓展

中国企业国际化过程中现实难题的讨论与分析:

1. 如何理解近年来中国出口加工企业的国家特定优势与企业特定优势的变化? 在欧美国制造业回流以及发达国家跨国公司制造活动向东南亚国家转移的背景下, 中国出口加工企业的竞争优势在哪里?
2. 如何理解 2008 年金融危机以来出现了中国企业跨国并购热潮, 尤其是收购发达国家企业的逆向跨国并购热潮?
3. 查阅中兴通讯 2018 年 4 月被美国商务部制裁事件后中国企业对国际化经营合规问题的认识变化。