第 3 章

国际化理论

学习目标

通过学习本章，学生应该能够做到以下几个方面。

- 分析和比较解释公司国际化过程的三种理论：乌普萨拉国际化模型、交易成本理论、网络模型；
- 解释中小企业国际化过程中最重要的决定因素；
- 讨论影响服务国际化的不同因素；
- 解释并讨论网络模型对作为分包商的中小型企业的相关性；
- 解释“天生全球化”一词及其与互联网营销的联系。

3.1 导　　论

在第 2 章中对企业开展国际化业务的障碍进行讨论之后，本章将介绍关于国际营销的多种理论途径，并在随后的第 3.2—3.4 节对其中的三种模型进行进一步讨论。

3.1.1 国际化的历史发展

早期，许多关于国际化的文献都受一般营销理论的启发。后来，对企业国际化的讨论则聚焦于如何在出口和外国直接投资（FDI）之间进行选择。在过去的 15～20 年中，人们一直非常关注企业网络中的国际化。在这种网络中，公司不仅与客户，也会与环境中的其他参与者形成不同的关系。

1. 传统的营销方法

潘罗斯等的观点（Penrose，1959；Prahalad and Hamel，1990）反映了传统的营销重点是公司的核心竞争力及在国外环境中的机会。

以成本为基础的传统观点认为，企业只有具有“补偿优势”，才能弥补“外国成本”（Kindleberger，1969；Hymer，1976）。这使得技术和营销技能成为企业成功进入国外市场的关键要素。

2. 国际贸易的“生命周期”概念

弗农（Vernon，1966）的产品生命周期假说介绍了企业国际化的顺序模式，即企业会首先经历出口阶段，接着转向市场导向型的对外直接投资，然后是成本导向型的对外直接投资。技术和市场因素共同解释了标准化，从而推动了地理位置的决策。

弗农的假设是，发达国家（ACs）的生产商比其他地方的生产商“更接近”市场。因此，这些产品的首批生产设施将设置在发达国家。随着市场需求的增长，产品通常会呈现一定程度的标准化趋势。由大规模生产带来的企业“规模经济”变得越来越重要。同时，企业对生产成本的关注取代了对产品适应性的关注。在使用标准化产品方面，欠发达国家（LDCs）可能会在生产位置方面占据竞争优势。其中的一个例子便是某些消费电子企业将个人计算机、笔记本电脑和智能手机的生产地点从发达国家转移到欠发达国家。

3. 乌普萨拉国际化模型

斯堪的纳维亚“阶段”进入模型表明，渐进进入外国市场是一种连续的模式，同时，对每个市场的承诺是逐步加深的。在乌普萨拉（Uppsala）学派的思想中，增加承诺尤为重要（Johanson and Wiedershem-Paul，1975；Johanson and Vahlne，1977）。乌普萨拉国际化模型指以小幅递增的步伐增加市场承诺，包括进入较小心理距离的市场，选择较少风险的进入模式等。这一模型的主要结果是，随着经验的增长，企业倾向于加强对外国市场的承诺（另见第 3.2 节）。

4. 国际化/交易成本理论

在 20 世纪 70 年代早期，诸如技术许可等国际化的过渡形式并没有引起多数跨国公司的兴趣。巴克利和卡森（Buckley and Casson，1976）扩大了选择范围，并将许可证贸易（生产许可、贸易许可）作为接触海外客户的一种手段。但在他们看来，跨国公司通常更愿意通过直接股权投资来使交易“内部化”，而不是对外国厂商颁发许可证。直到 20 世纪 80 年代中期，合资企业才被明确认为是企业的一种管理选择（Contractor and Lorange，1988；Kougt，1988）。

相比于企业导向（内部化）的解决法案，巴克利和卡森对市场导向（外部化）解决方案的关注凸显了市场准入许可的战略意义。国际化涉及两个相互依赖的决策——控制地点和控制方式。

内部化视角与交易成本（TC）理论密切相关（Williamson，1975）。内部化理论的典型问题是，在决定进入外国市场时，企业是以在自己边界内的内部化（子公司）方式，还是以与外部伙伴的某种合作形式（外部化）。内部化理论和交易成本理论都关注交易成本最小化和市场失灵的影响因素。交易成本理论的目的是分析交易的特征，确定最有效的（即交易成本最小化）管理模式。内部化理论可以看作是跨国公司的交易成本理论（Rugman，1986；Madhok，1998）。

5. 邓宁的国际生产折中理论

邓宁（Dunning，1988）在他的“所有权—区位—内部化”的国际生产折中框架（OLI）中讨论了位置变量在外国投资决策中的重要性。“折中”一词表示这样一种观念，即对公

司的跨国活动的完整解释需要借鉴几条经济理论。邓宁认为，企业要想增加从事国际生产的可能性，就需满足以下三个条件。

（1）所有权优势。公司在国外直接拥有生产设施，具备更大的所有权优势，这些“优势”包括对各种无形资产的拥有，如专有技术。

（2）区位优势。公司在国外市场直接使用当地的资产禀赋，如劳动、能源、材料、部件、运输和通信渠道等要素必须是有利可图的，否则，公司只能以出口服务于国外市场。

（3）内部化优势。相比于向国外出口或授予外国公司使用权，企业利用自身优势必须更具备盈利能力。

6. 网络理论

网络理论的基本假设是，国际企业不是一个孤立经营者，它与国际环境中的其他经营者相联系，其所需的资源由其他企业所控制，其在国内网络中的关系与在其他国家中的网络关系相连接（Johanson and Mattson，1988）。

在以下三个章节（第 3.2—3.4 节）中，我们将集中讨论本节介绍的三种理论。

3.1.2 文化距离和心理距离的差异

文化距离（在第 7 章中讨论）涉及一个国家宏观层面的文化，指一个国家的现实文化价值观与另一个国家的文化价值观的差异程度，是国家间的“距离”。

心理距离（正如本文中所用到的，如在图 3.1 的地理范围内）可以被定义为经理个人对国内外市场差异的感知，这是对现实的高度主观性解释。心理距离是经理个人对两个国际市场间“距离”的看法和理解，而“文化距离”则侧重于国家层面的分析（Avloniti and Filippaios，2014）。因此，心理距离不能仅用客观指标来衡量，如公开获得的有关教育水平、宗教、语言等方面的统计数据。索萨和拉吉斯（Sousa and Lages，2011）建议，“心理距离”的定义应包含“距离”的两个维度。

（1）国家特征距离：经济发展水平、通信基础设施、营销结构、技术要求、市场竞争力和法律法规。

（2）人际特征距离：人均收入，客户的购买力，客户的生活方式和喜好，教育水平，语言和文化价值（信念、态度和传统）。

通过在个体层面的不同维度评估心理距离，企业可以采取适当的措施来减少经理人对国外市场的心理距离（Sousa and Bradley，2005，2006）。 我们希望经理对国外市场心理距离的感知将对国际营销组合中不同要素的适应性/标准化程度产生影响。具体来说，我们希望两个市场间的心理距离越远，企业所需要的国际营销组合（产品、价格、分销和促销）的适应性调整越强。

3.2 乌普萨拉国际化模型

3.2.1 阶段模型

20 世纪 70 年代，乌普萨拉大学的许多瑞典研究人员（Johanson and wiedershem - paul，1975；Johanson and Vahlne，1977）集中于探究企业的国际化进程。他们研究了瑞典制造

行业公司的国际化过程，建立了制造公司走出国时的市场选择和进入方式的模型。他们的工作受到了阿哈罗尼（Aharoni，1966）的开创性研究的影响。

带着这些基本假设，乌普萨拉的研究人员解释了他们在瑞典制造企业中所观察到的国际化过程的模式。他们首先注意到，企业一开始可能会在地理位置相对较近的海外市场开展业务，而对于相对遥远的海外市场，则采取逐步渗透的进入方式。其次，企业似乎是通过出口来进入新市场。很少有公司会通过自己的销售机构或制造子公司来进入新市场。只有在向同一市场出口数年后，企业才会成立全资或控股子公司。

约翰逊和维德斯海姆·保罗（Johanson and Wiedersheim-Paul，1975）对进入国际市场的四种不同模式进行了区分，其中，连续的阶段代表了更高程度的国际参与/市场承诺。

（1）阶段 1：无常规出口活动（零星出口）。

（2）阶段 2：通过独立代表进行出口（出口模式）。

（3）阶段 3：建立国外销售子公司。

（4）阶段 4：国外生产/制造单位。

最初，公司国际化进程逐步发展的假设得到了来自四家瑞典公司的案例研究的支持。阶段的顺序仅限于特定的国家市场。市场承诺维度如图 3.1 所示。

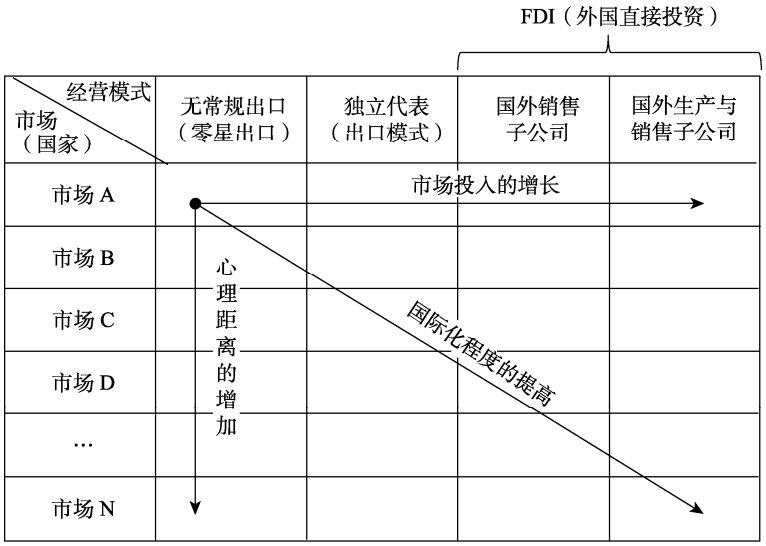

图 3.1　企业的国际化：一个渐进式（有机式）过程

来源：改编自 Forsgren 和 Johanson（1975，p. 16）

市场承诺的概念包含两个因素：承诺的资源数量和承诺的程度。资源的数量可以按照市场投资的规模（营销、组织、人员等）进行操作，而承诺的程度则指寻找该资源的替代用途，并将其转移到其他用途上的困难程度。

国际活动既需要一般知识，也需要特定市场的知识。特定市场的知识主要通过市场经验获得，而有关业务的知识则可以从一个国家转移到另一个国家。因此，业务知识的转移将有助于图 3.1 所示的地域多样化。有关市场知识和市场承诺之间的直接关系可以做出如下假定：知识是人力资源的一个维度。因此，企业对市场的了解越多，所掌握的资源就越有价值，其对市场的投入也就越强。

图 3.1 暗示了，在市场承诺维度和地理维度上所作出的增加市场承诺，通常是以循序渐进的方式实现的。但是，有三种情况例外。首先，拥有大量资源的公司所承担的承诺后果很小，因此，可以采取更大的国际化步骤。其次，当市场条件稳定且同质时，企业可以通过经验之外的其他方式获得相关的市场知识。最后，当公司在类似的市场中拥有丰富的经验时，它们可以将这种经验推广到任意特定的市场中（Johanson and Vahlne，1990）。

图 3.1 的地理维度表明，随着企业不断进入新市场，心理距离会越来越大。心理距离是根据企业经理个体对两国间在语言、文化和政治制度等方面的差异理解程度而被定义的。这些差异会干扰企业与市场间的信息流通。因此，公司会选择进入最容易理解的市场来开展其国际化业务。它们在那里看到了机会，并认识到市场的不确定性很低（Brewer，2007）。

最初的阶段模型已经由韦尔奇和卢斯塔里宁（Welch and Loustarinen，1988）进行了扩展，他们从国际化的六个维度开始具体操作（见图 3.2）。

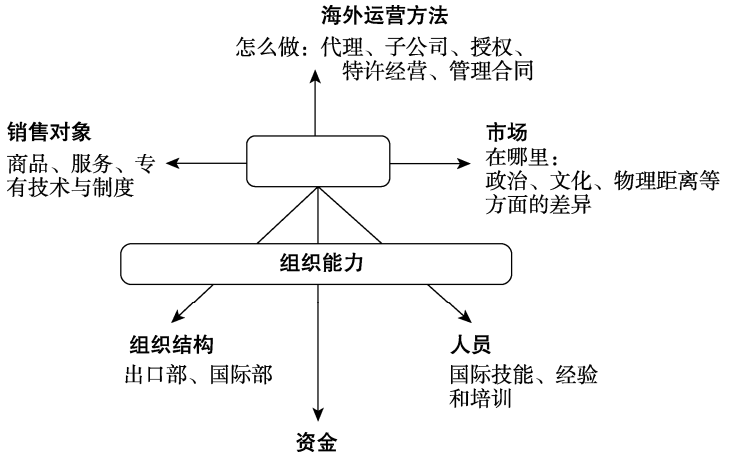

图 3.2 国际化的维度

来源：Welch and Loustarinen（1988）。经 The Braybrooke Press Ltd.许可转载

（1）销售内容：商品、服务、专有技术及制度。

（2）运营方法：代理商、子公司、许可、特许经营合同。

（3）市场：在政治、文化、心理、物理距离等方面的差异形成市场。

（4）组织结构：出口部、国际部。

（5）资金：可用于支持国际活动的国际资金来源。

（6）人员：国际技能、经验和培训。

在图 3.2 中的六个维度中，其中的三个维度（4、5 和 6）与内部资源基础观相近，这也与最近使用以下六个维度的国际化原型的分类一致（Cerrati et al.，2015）。

（1）从需求方面进行国际化（国外销售额与总销售额之比）。

（2）国外资源（国外资源的数量）。

（3）地域范围（公司经营所在的国家或地区的数量）。

（4）国际导向（具有国际工作经验的管理人员的百分比）。

（5）业务网络（通过外部代理商/分销商的海外销售比例对比通过自己子公司的海外

销售比例——对外直接投资）。

（6）金融国际化（外资持股比例）。

乌普萨拉模型的基本假设是企业国际化是一个缓慢、耗时且反复的过程。有学者在（Vahlne et al.，2011）在有关沃尔沃重型卡车业务的案例研究中证实了这一点。他们得出的结论是，当行业高度复杂且充满不确定性时，过快和过于大胆的国际化决策会使企业面临真正失败的风险，并有可能带来巨大的负面影响。沃尔沃重型卡车业务的全球化过程表明，企业在国际市场中不断学习具有重要作用，而且，企业还需要创建新的结构、系统和关系。这意味着管理层必须接受公司的全球化进程可能会放缓的事实，以允许企业能够进行学习和调整。

3.2.2　对原始乌普萨拉模型的批评观点

不少学者都对乌普萨拉模型提出了批评，其中一种观点认为该模型过于确定性（Reid，1983；Turnbull，1987）。

也有人认为该模型没有考虑不同国家市场间的相互依赖性（Johanson and Mattson，1986）。如果一家公司将不同国家的市场视为相互依赖的，而不是将它们视为完全独立的实体，那么，该公司的国际化程度可能会更高。

研究表明，国际化过程模型并不适用于服务业。对瑞典技术顾问（典型的服务行业）所进行的国际化研究已经表明，过程模型所暗示的外国承诺的累积强化是不存在的（Sharma and Johanson，1987）。

最近，某些行业的新进入者的国际化进程变得更加引人注目，这一事实支持了对乌普萨拉模型的批评观点。在开展国际业务的过程中，企业似乎倾向于跨越式发展，即在国际化早期阶段便进入心理距离“遥远”的海外市场，国际化进程的步伐似乎在总体上已经加快。

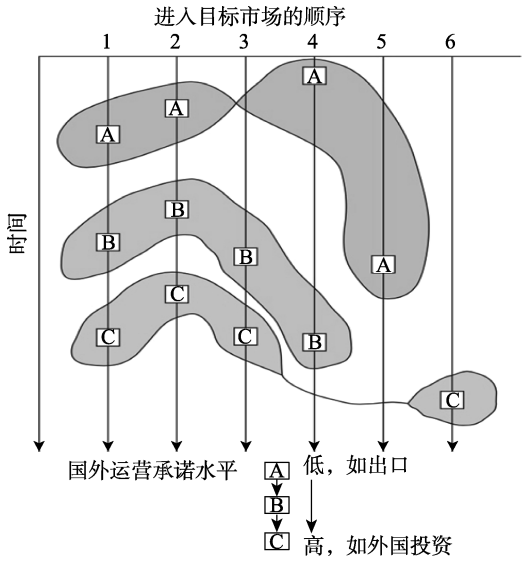

图 3.3　目标国家模式汇总的国际化模式

来源：Welch and Loustarinen（1988）。

经 The Braybrooke Press Ltd.许可转载。

努德斯特伦（Nordström，1990）的研究结果似乎证实了这一论点。与瑞典的邻国相比，英国、德国和美国已成为瑞典公司最先建立销售子公司的目标。

这种跨越式发展趋势不仅涉及进入遥远的市场，我们还可以预期，公司会跳过一些过渡进入模式（在国外经营的方式），以便从序贯模式转变为更直接地进行国外投资（图 3.3）。

在 1 号市场中，企业遵循主流的演化模式，而在 6 号市场中，企业借鉴了以往市场中不同的经营方式，因此选择了跨越式发展，直接向外商投资。

另一些人则声称，乌普萨拉模式在高度国际化的公司和行业是无效的。在这些

情况下，竞争力量和因素超越了心理距离，成为企业国际化进程的主要解释因素。此外，如果交易的知识可以从一个国家转移到另一个国家，那么，具有广泛的国际经验的公司很可能认为它与一个新的国家市场的心理距离要比它与一个几乎没有国际经验的公司的心理距离要短。

诺德斯特姆（Nordström，1990）认为，世界变得更加同质化，因此心理距离在缩短。公司能够更快、更容易地获得国外经营业务的知识，不再需要通过缓慢的、渐进的试错过程在内部建立知识。有几个因素促成了这一点。如世界各地的大学、商学院和管理培训中心越来越重视国际商务。

更重要的是，世界贸易和外国直接投资的近乎持续增长使具有国外经商经验的绝对人数在不断增加。因此，企业雇佣具备所需经验和知识的人员，而不是在内部开发这些人员。

无论是从绝对性能来看，还是不断降低的性价比来看，信息技术的惊人发展都使企业更容易熟悉国外市场，从而使跨越式战略更加切合实际（参见 3.5 节有关基于互联网的天生全球性）。

尽管存在批评，但乌普萨拉模型在对广泛的国家和情境的研究中得到了强有力的支持。实证研究证实，承诺和经验是解释国际商业行为的重要因素（Cumberland，2006）。特别是，该模型在出口行为方面得到了强有力的支持，文化距离的相关性也得到了证实。

在最近的一篇文章中，约翰逊和瓦尔恩（Johanson and Vahlne，2009）在获得关于公司国际化的新发现时，进一步更新了他们的模型。在这一新的模型中，他们更加强调网络（Johanson and Mattson，1988）和国际化进程中的机会识别。他们认为公司的问题和机会不再是熟悉某些出口国家的问题，而是与关系和网络有关。他们认识到，新的知识主要是在人际关系中发展起来，而不是在特定的国际市场中。

3.3 交易成本分析模型

该模型的基础是科斯（Coase，1937）提出的。他认为，“一家公司将趋向于扩张，直到在该公司内部增加的一笔交易的成本等于通过公开市场所进行的同一笔交易的成本为止”。这是一种理论，它预测企业将通过建立内部科层管理控制和实施系统的方式，实现在企业内部以较低成本执行业务活动的目的，抑或是，企业将依靠能够培育具有成本优势的独立参与者（如出口中介、代理商或分销商）的外部市场。

当市场无法在完全竞争（“无摩擦”）的要求下运行时，买卖双方的摩擦即交易成本就产生了。在完全竞争的条件下，市场运作的成本（即交易成本）为零，且市场的各个参与者几乎没有任何动机来干预自由市场的交换。然而，在现实世界中，买卖双方总是存在某种“摩擦”，从而产生交易成本（见图 3.4）。

买卖双方的摩擦通常可以解释为机会主义行为。威廉姆森（Williamson，1985）将其定义为“谋取私利”。它包括误导、歪曲、伪装和制造混乱的方法。为防止机会主义的危害，当事方可采用各种保障措施或治理结构。此处使用的“保障”（或“治理结构”）一词可以定义为一种控制机制，其目的是引起交易者之间的公平感。保障措施的目的是以最小的成本为交易双方提供必要的控制和“信任”，以使其相信参与交易能改善其经济状况。

最明显的保障措施是法律合同，该合同规定了各方的义务，并允许交易者前往第三方（即法院）制裁机会主义贸易伙伴。

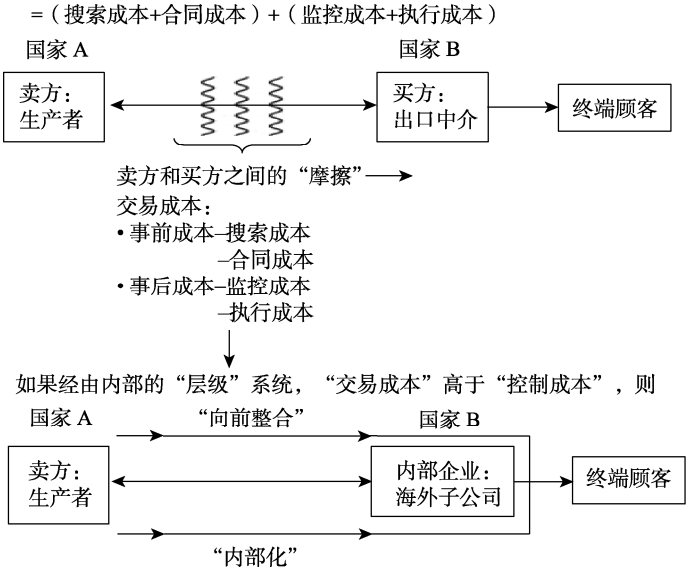

图 3.4　交易成本分析模型的原则

交易成本分析（TCA）框架认为，成本最小化可以解释结构性决策。公司的内部化即组织层级和相关业务的垂直整合能够降低交易成本。根据买卖双方的交易关系，交易成本可以分为多种成本形式。以下对成本要素进行描述的基本状态为

交易成本 = 事前成本 + 事后成本 =（搜索成本 + 合同成本）+（监控成本 + 执行成本）

1. 事前成本

（1）搜索成本包括收集信息以识别和评估潜在的出口中介商的成本。虽然这样的成本可能让许多出口商无法承受，但企业对国外市场的了解对其出口业务的成功至关重要。对于遥不可及的陌生市场而言，搜索成本特别高（如英国到中国的出口），因为这些目标市场可能缺乏可用的（已发布的）市场信息，且企业的组织形式也与国内不同。相比之下，对附近、熟悉市场的搜索成本可能更易让企业接受（如从英国到德国的出口）。

（2）合同成本指与卖方（生产者）和买方（出口中介）之间进行谈判和签订协议有关的成本。

2. 事后成本

（1）监控成本指与监控协议相关的成本，目的在于确保买卖双方履行预定的义务。

（2）执行成本是一种与制裁措施相关的成本，旨在制裁未切实履行协议的贸易伙伴。

交易成本理论的基本假设是，企业在进行交易时会努力使成本要素的组合最小化。因此，当考虑组织出口职能的最有效形式时，交易成本理论建议企业选择使事前和事后成本之和最小的解决方案。

威廉姆森（1975）基于交易成本的假设，以及进行交易的不同形式的治理结构得出了自己的分析结果。威廉姆森在他的原始著作中指出了治理市场的两个主要选择：外部化和内部化（“科层结构”）。在外部化的情况下，即通过外部合作伙伴（进口商、代理商、分销商）开展业务，市场交易是在公司外部发生的，价格机制传达了所有必要的治理信息。在内部化的情况下，即将外部合作伙伴整合到自己的组织中，国际公司创建了一种内部市场，在该内部市场中，分层治理由一系列“内部”合同定义。

交易的外部化和内部化分别等同于中介机构（代理商、分销商）和销售子公司（或其他涉及所有权控制的治理结构）。

这样，威廉姆森的框架为国际活动组织和国际市场进入模式选择的各种研究提供了基础。我们将在本书的第三部分回到这个问题。

交易成本理论的结论如下。

如果外部化（例如，通过进口商或代理商）的交易成本（如上定义）高于内部层级系统的控制成本，则企业应寻求活动的内部化，即在全资子公司中实施国际市场营销学策略 。 或更一般的解释是：如果买卖双方之间的“摩擦”过高，则企业应以自己子公司的形式进行内部化。

3. 交易成本分析框架的局限性

（1）对人性的狭隘假设

戈沙尔和莫兰（Ghoshal and Moran，1996）批评威廉姆森的原始著作对人性的假设过于狭隘（机会主义及其对经济目标的狭义解释）。他们还想知道，为什么该理论的主流发展仍能够不受诸如威廉·大内（Ouchi，1980）所提出的关于社会控制等重要见解的丝毫影响。大内指出了市场和等级制度之间所存在的中间形式（如同盟）的重要性，其中，治理是基于双赢的局面（与零和博弈的局面相反）。

有时，企业甚至可以采取将自身转变为合作伙伴的方式，建立与外部代理商、分销商的信任关系。如此，公司将避免对全球子公司进行大量投资。

（2）排除了“内部”交易费用

即使假设跨国公司内部的摩擦为零，交易成本分析框架似乎也忽略了“内部”交易成本。可以想象，当企业必须确定内部转让价格时，公司总部与其销售子公司之间会发生严重的摩擦（导致交易成本）。

（3）“中间形式”对中小企业的重要性

人们也可以质疑交易成本分析框架与中小企业国际化进程的相关性（Christensen and Lindmark，1993）。缺乏资源和知识是中小企业将其业务活动外部化的主要驱动力。但是，由于市场的使用常常引起契约问题，所以，市场在许多情况下并不能真正替代中小企业的等级制度。相反，中小企业必须依靠中间形式的治理，例如，契约关系和基于投资、技能和信任的互助导向所建立的类似同盟的关系。因此，中小企业往往高度依赖现有的合作环境。这种方法将在第 3.4 节网络模型中进行介绍和讨论。

（4）生产成本的重要性被低估

可以说，交易成本的重要性被高估了，而生产成本的重要性却没有被考虑进去。生产

成本是在企业价值链中执行特定任务/功能的成本，如研发成本、制造成本和营销成本。威廉姆森（1985）认为，最有效的国际化模式应是能将生产成本和交易成本的总和最小化的模式。

3.4　网 络 模 型

商业网络是处理商业活动的一种模式，这些商业活动往往在多个商业参与者相互依存中展开。各个参与者是自主的，通过关系相互联系，这种关系是灵活的，可能会随着环境的快速变化而相应地改变，将关系维系在一起的“黏合剂”是基于技术、经济、法律，尤其是个人的关系。如我们所见，在商业领域中处理或管理相互依存关系的其他模式正是市场和组织的层级结构。

在参与者间形成的关系方面，网络模型不同于市场。在市场模型中，参与者之间没有特定的关系，各参与方之间的相互依赖性通过市场价格机制进行调节。相反，在商业网络中，参与者通过交换关系而彼此相连，各方的需求和能力通过彼此间的交互作用达成一致。在网络模型中，一家公司在国内网络中的关系与其他国家的网络相连接。

产业网络与层级结构的不同之处在于参与者具有自主权，参与者之间的彼此依赖关系可以通过双边方式进行处理，而不是通过更高级别的协调单位来实现。层级结构是从上到下作为一个单位进行组织和控制的，然而，商业网络是通过每个参与者与网络中其他参与者构建交换关系的意愿来组织的。网络的耦合比层次结构更松散，因此，它们能更容易地改变形状。网络中的任何行动者都可以参与新的关系或打破旧的关系，从而改变其结构。因此，商业网络可以更灵活地响应动荡商业领域的变化情况，如那些技术变化非常迅速的领域。

可以得出结论，商业网络将出现在特定参与者之间的协调可以带来巨大收益，以及市场条件在迅速变化的某些领域中。因此，网络途径意味着商业领域主要研究对象的转移，即以企业为分析单位向企业间、企业集团与其他企业集团之间交流的转移。但是，这也意味着从交易向更持久的交换关系转变，这种交换关系建构了开展、升级国际业务的结构。

显然，商业关系及相应的产业网络都是微妙的现象，如潜在的市场进入者等局外人不容易观察到。参与者通过技术、社会、认知、行政、法律和经济等多方面的纽带相互联系。

网络模型的一个基本假设是，单个企业依赖于其他企业控制的资源。这些企业通过它们的网络位置获得这些外部资源。由于地位的发展需要时间并依赖于资源积累，企业必须在国外网络中建立和发展相对优势的地位。

从外部进入一个网络需要其他参与者参与互动，这是需要投入资源的，且可能需要几家公司在其执行业务的方式上做出调整。因此，企业对外国市场或外部网络的进入，很可能是特定国家网络内部的其他企业采取的互动行为的结果。不管怎样，借助国内同一网络的成员进入国外网络的可能性要大得多。

一个国家的网络很可能远远超出国界。关于企业的国际化，网络观点认为，国际化的企业最初参与的主要是国内市场的网络。

企业在国内网络中的关系可以用作与其他海外国家网络的连接桥梁。在某些情况下，如果供应商希望继续在国内维持其业务，那么，客户会要求供应商在国外开展相同业务。

国际网络的示例如图 3.5 所示。它显示一个子供应商在 B 国设立了一家子公司。在这里，生产子公司由子供应商的当地公司提供服务。E 国和 F 国，以及 C 国部分市场的产品，都来自 B 国的生产子公司。通常可以假定企业和不同国家的网络之间存在直接或间接的连接桥梁。而无论是最初在国外开展业务的阶段，还是在随后的新市场进入阶段，这种桥梁都非常重要。

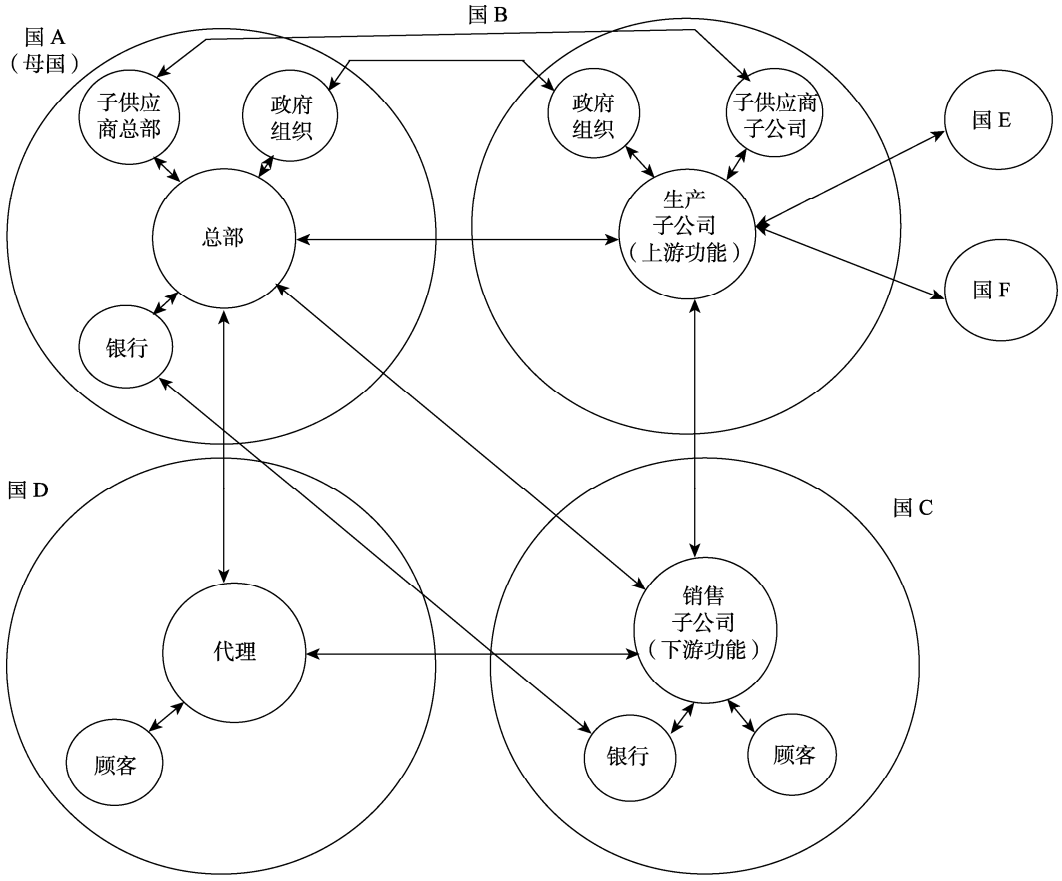

图 3.5　国际网络的示例

在一个网络中，关系的特征部分取决于所涉及的公司。这在技术、经济和法律关系方面尤为如此。然而，从某种更重要的角度来说，这种关系是在具备业务联系的人们之间形成的，社会和认知关系便是如此。行业与国家在塑造企业和个人关系的相对重要性方面可能有所不同。但可以预见，在关系的早期建立阶段，个人对关系的影响最大。而在关系形成的后期，惯例和制度将变得更加重要。

当进入一个网络时，企业的国际化进程往往会进行得更快。特别是，高科技行业的中小企业往往直接进入较远的市场，并更快地设立它们的子公司。其中一个原因似乎是，这些公司背后的企业家们拥有处理新技术的同事网络。在这种情况下，国际化就是对该网络所构成的优势的一种利用。

3.5　天生全球化

近年来，研究发现，越来越多的企业在其国际化进程中并没有遵循传统的阶段模式。相比之下，它们从一开始就瞄准国际市场，甚至可能是全球市场。

天生全球化可以被定义为“企业从一开始就追求全球化的愿景，并迅速执行全球化的行动方案，而没有经历任何长期的国内或国际化阶段”（Oviatt and McDougall，1994；Gabrielsson and Kirpalani，2004）。

天生全球化呈现了一个有趣的例子，即公司在时间和空间均被压缩的条件下进行运作，使它们能够从创立的那一刻起就以全球地理范围作为自己的假定市场。这种“时空压缩”现象（Harvey，1996）意味着，企业的国际化跨境过程可以被缩减，甚至可以被压缩为“此时此地”的贸易和全球信息交换体系，当然，前提是那些可用的基础设施、通信和信息技术设备，包括技术人员全部到位。全球金融市场便是这一现象的一个很好的例子（Törnroos，2002）。

奥维亚特和麦克杜格尔（Oviatt and McDougall，1994）将天生全球化企业（或称国际新兴企业）划分为四个不同的类别，具体取决于执行的价值链活动的数量和所涉及的国家/地区的数量。例如，他们将“出口/进口初创企业”与“全球初创企业”区分开来，后者与前者不同，后者涉及在许多国家/地区进行一体化的多种活动。

示例 3.1

韩流——一种享誉世界的天生全球化现象

韩国在 21 世纪已崛起，成为流行文化的主要出口国。这股浪潮对韩国经济产生了相当大的影响，同时也对韩国的政治和文化产生了影响。

韩流（K-pop）起源于韩国的一种音乐流派，包括舞蹈、电子流行乐、嘻哈和 R&B 音乐。这个词通常用来指韩国青少年流行乐队演唱的歌曲。

许多韩流音乐视频都有丰富多彩的视觉效果和朗朗上口的节奏。舞蹈是韩国流行音乐不可或缺的一部分。当多个歌手组合在一起时，经常会在唱歌和跳舞时切换他们的位置，同时做出同步的快速动作。韩流音乐也因其年轻迷人的男团和女团成员而受到认可。然而，一些批评人士认为，韩国女子团体招募成员时更看重的是她们的外表，这导致这些成员随后会接受整容手术。

大多数韩流组合都由少数几家娱乐公司拥有。为保证新人成功，这些经纪公司（如代表女团 Red Velvet 的 SM 娱乐公司）会全额资助并监督团队成员的职业生活和事业，同时投入大量资源来培训和组建一个新团队。在韩流音乐中，最大的代理商（唱片公司）是 SM 娱乐公司、YG 娱乐公司和 JYP 娱乐公司。

韩国娱乐公司已经制定了一套培训歌手和舞蹈演员的程序。在很多情况下，潜在的群体成员在 10 岁时就会进入这个系统，并在严格的规定下一起住在一个房子里。他们白天上学，晚上参加唱歌和舞蹈课。

最大的制作公司 SM 娱乐（成立于 1995 年）仅 2018 年的海外收入就达到 1.5 亿美元，

高于 2014 年的 1 亿美元。

自 2000 年中期以来，社交媒体网络（如脸书）的崛起让韩流音乐有机会接触到以前无法触及的受众。而且，借助互联网和智能手机的力量，这一现象以前所未有的速度迅速传播开来。韩流迅速将韩国流行音乐传播到了欧洲、亚洲和非洲。

2012 年，韩国说唱歌手鸟叔（PSY）的音乐视频《江南 Style》就是一例。这段音乐视频在全球走红，是 YouTube 上第一个点击量达到 10 亿次的视频。这首单曲在英国和美国都位居榜首。

为什么韩流音乐团体和艺人能够如此迅速地走向国际？韩国是一个相对较小的音乐市场，这意味着音乐制作人（经纪公司）有额外的动机去海外寻找利润。韩国主要的流行音乐制作需要大量的投资，它不能仅靠国内的利润生存。例如，许多韩流乐队录制了韩语、日语、中文和英文版本的歌曲，这表明这些乐队愿意适应其他文化，以扩大自己的吸引力。

Red Velvet 是适应其他文化的一个典型例子，它成立于 2014 年，并在 2018 年 2 月被《时代》杂志评为最佳韩流音乐组合之一。Red Velvet 因其品牌认可度和营销能力而获得认可，已连续三个月蝉联韩国企业声誉研究所发布的“女子组合品牌力排行榜”冠军。

Red Velvet 于 2018 年 4 月 1 日在朝鲜平壤举行演出，这使其成为有史以来在朝鲜表演的第五个偶像组合。此外，Red Velvet 于 2018 年在韩国、泰国、新加坡、日本、美国、加拿大及中国台湾等多个国家和地区进行巡回演出。

来源：基于 www.smentertainment 和其他的公共资源。

天生全球化的企业以中小企业居多，它们的雇员通常少于 500 人，年销售额低于 1 亿美元，且在相对独特的产品或工艺创新的开发中依赖尖端技术。然而，天生全球化企业最显著的特点是它们往往由富有远见的企业家掌舵，这些企业家从公司成立之初就把世界视为一个单一的、无边界的市场。而且，这些以技术为导向的小型公司从成立之初就开始在国际市场上运作，现在，越来越多的证据表明，在许多发达国家都出现了天生全球化企业。

最近，有人提出了重生全球化公司的概念，即那些先前专注于其国内市场却突然拥抱快速而专注国际化的老牌公司（Bell et al.，2001）。国际化可能是某些重大事件的结果，如所有权和管理权变更，即企业被另一家公司收购或进行客户跟随。在客户跟随的过程中，国内客户以跟随其主要客户到国外市场的方式来实现其业务国际化。所有权的变化可以吸引关注国际市场的新决策者。此次收购可以帮助公司获得更多的财务资源、管理能力、国际市场知识，以及接管公司的现有网络（Kontinen and Ojala，2012）。

此外，似乎存在真正的天生全球化企业，它们同时关注短距离和长距离市场，以及貌似天生全球化企业，它们实际上是天生的国际化企业，它们主要关注近距离市场（Kuivalainen et al.，2007）。原生区域性企业在很早就开始国际活动，并占有相当大的国际份额，但其国际活动仅在本国所在的区域内进行，如欧洲、亚洲或南美洲（Lopez et al.，2009）。

3.5.1 基于网络的天生全球化企业正在出现

对天生全球化企业有利的一个非常重要的趋势是通信技术的最新发展，它加快了信息

流动的速度。垂直整合的大型公司的时代已经一去不复返了。那时，信息流动昂贵，而且需要相当长的时间才能共享。随着互联网、电子邮件和其他通信工具（如智能手机、平板电脑和其他计算机支持技术等）的发明，即使是小公司的经理也能有效地管理跨国业务。现在，每个人都能方便、快捷地获得信息。一切都变得越来越小、越来越快，信息也能够遍及全球更多的人，更多的地方。

互联网革命为许多新兴的中小企业提供了发展机遇，即它们可以开发电子商务网站，从而建立全球的销售平台。如今，许多新兴的公司和小型公司都是全球性公司，因为它们是互联网上的“初创企业”，并通过一个集中的电子商务网站向全球受众出售其产品。一项针对天生全球化企业对国际销售渠道使用方式的研究表明，天生全球化企业能够相对较快地采用基于互联网的销售渠道（Gabrielsson and Gabrielsson，2011）。但是，其中一些公司不仅依赖基于互联网的渠道，而且还使用常规渠道和互联网的组合渠道。例如，在混合销售渠道的情况下，渠道功能在生产者和中间商之间共享，双方使用互联网来整合其活动。客户和销售代表可能是通过基于互联网的促销活动产生的，但是现实中的产品实现（库存处理、分销控制和其他转售/零售功能）是“实体”中介的责任。

为了避免渠道冲突，企业必须谨慎处理混合销售渠道。

3.5.2　天生全球化企业正在挑战传统理论

天生全球化企业可能类似于“后起之秀”或“一枝独秀”（Johanson and Mattson，1988）。在后一种情况下，环境和企业都是高度国际化的。约翰逊和马特森（Johanson and Mattson，1988）指出，在国际化的市场条件下，企业的国际化进程会快得多，原因之一是企业进行跨国协调与整合的需求很高。由于相关的合作伙伴/分销商往往会占据邻近的市场，因此，公司在市场选择上不一定要遵循“水圈”（rings in the water）的方法。同样，其“组织链”不必遵循传统的路径，因为战略联盟、合资企业等形式更为普遍，公司寻求具有补充技能和资源的合作伙伴。换句话说，在国际化市场中，企业的国际化进程将更加个性化和情境化。

许多行业以采购活动的全球化和业务网络的跨境化为特征。结果是，创新产品可以非常迅速地传播到世界各地的新市场，因为购买者的需求和想法越来越趋同。因此，分包商的国际进程可能会非常不同，并且与阶段模型的观点存在差异。换句话说，新的市场条件使公司能够很快地进入许多市场。最后，金融市场也已经国际化，这意味着企业家可以在世界各地寻找金融资源。

卡乌斯吉尔和奈特（Cavusgil and Knight，2015）得出的结论是，天生全球化企业往往是由发起第一次出口销售的变革推动者（创始人和员工）驱动的。可以说，决策者（创始人）的背景对企业所遵循的国际化路径有很大影响（Freeman and Cavusgil，2007；Hagen and Zuchella，2014）。市场知识，企业家的个人关系网，以及从先前的职业、关系和教育中获得的国际联系和经验等，都是其在公司成立之前便获得的国际技能。教育背景、海外生活经历、其他国际工作经历等因素共同塑造了创始人的心智，并显著缩短了其与特定产品市场的心理距离；创始人之前的经验和知识扩展了企业的跨境网络，为新的商业投资开辟了可能性（Madsen and Servais，1997）。

天生全球化企业通常会借助一个特定的网络来管理其销售和营销活动，在这个网络中，它们寻找能补充它们自身能力的合作伙伴。这对资源有限的企业来说是必要的。

在许多方面，缓慢的有机过程（乌普萨拉国际化模型）和加速的天生全球化路径是相反的，就像在一个光谱的两个极端（见图 3.6）。它们往往代表着单打独斗的选择（有机路径），而天生全球化路径则是基于不同类型的合作关系或伙伴关系，目的是促进企业的快速发展和国际化进程。

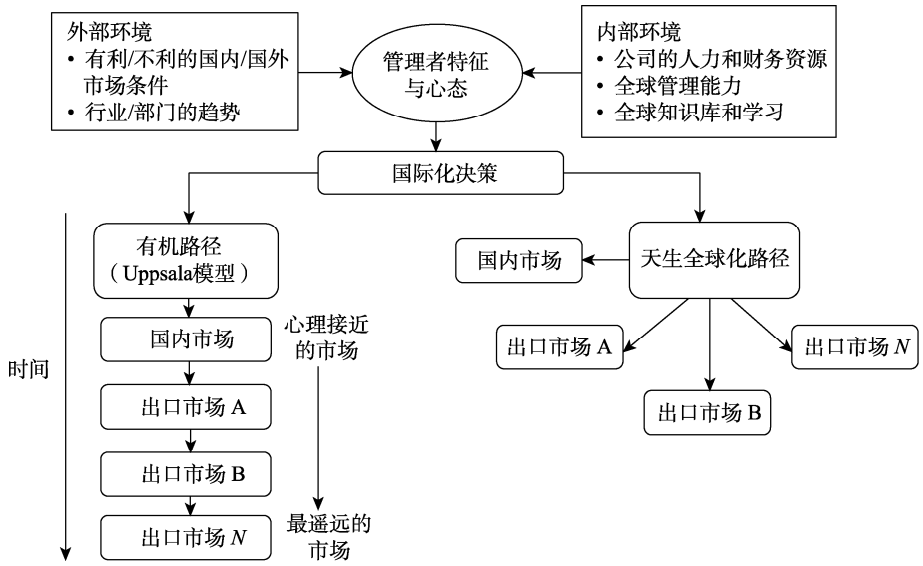

图 3.6　国际化的两个极端路径：有机路径和天生全球化路径

来源：改编自 Âijö 等，2005，p、6.

尽管路径的时间框架和先决条件有所不同，但所有模型都有一些共同的特征。国际化被认为是一个知识、学习和承诺相结合的过程，即使它是快速的。过去的知识和经验有助于公司当前的知识（Johanson and Martín，2015）。以天生全球化路径为目标的公司没有时间像有机路径那样（在公司内部）开发这些技能（选择有机路径的企业需要事先拥有这些技能，或在过程中获得这些技能），它们需要与其他已拥有这些互补能力的公司进行合作。

天生全球化企业通常必须选择具有同质性且对营销组合进行适应性调整最小的业务领域。有观点认为，这些小企业不能像大企业那样采取跨国经营的方法，因为它们在全球范围内没有足够的经营规模。小企业之所以容易受到伤害，是因为它们依赖于某个必须首先为引领市场进行商业化的单一产品（利基市场），而无论此类市场的地理位置如何。如此能使企业更为广泛、快速地进入市场，这一点非常重要，因为这些企业通常会产生相对较高的固定研发成本，且这些成本是在尚未获得任何销售收益之前就预先发生的。由于这是影响初始市场选择的关键因素，因此，心理距离作为市场选择标准的重要性反而有所降低。为了生存，企业必须迅速赶上增长的轨道，以弥补初始投入的费用。最后，一个典型的天生全球化企业所面临的竞争会非常激烈，其产品可能很快就会过时（如软件）。如果一家公司想在“全球机会之窗”中充分利用市场潜力，那么，其可能要被迫同时进入所有

主要市场（Âijö et al.，2005）。

近期的一些研究（Trudgen and Freeman，2014；Dow，2017）提议，一些天生全球化企业在最初可以选择心理距离较近的市场，以降低风险。随后，这些企业便能够利用技术专长、网络和创业技能，迅速地转移到拥有更多机会、心理距离更远的市场。

3.6 总　　结

表 3.1 总结了本章的主要结论。

表 3.1　解释公司国际化过程的三种模型总结

项　　目	乌普萨拉国际化模型	交易成本分析模型	网 络 模 型
分析单元	企业	交易或交易集	企业之间的多重组织间关系；一组企业与另一组企业的关系
关于企业行为的基本假设	该模型基于行为理论和渐进式决策过程，几乎不受竞争市场因素的影响。从简单的出口到外国直接投资（FDI）的逐步学习过程	在现实世界中，买卖双方存在“摩擦”/交易困难。这种摩擦主要由机会主义行为引起：单一管理者的有意关注（即以诡计谋取私利）	将网络（关系）维系在一起的“黏合剂”是基于技术、经济、法律，尤其是个人关系。在关系建立的早期阶段，管理者对人际关系的个人影响力最强。在这个过程的后期，规程和制度将变得更加重要
影响发展过程的解释变量	公司的知识/市场承诺；本国与国际市场的心理距离	当交易具有资产专用性、不确定性、交易频繁等特征时，交易难度和交易成本增加	各个公司是自治的。单个公司依赖于其他公司控制的资源； 商业网络将出现在特定参与者之间频繁协调和条件变化迅速的领域
对国际营销人员的规范影响	市场承诺的增加应该以渐进式步骤做出：选择与现有市场心理距离较小的新地域市场；选择边际风险很小的“进入模式”	在上述条件下（即交易成本过高），企业应寻求业务的内部化（即以全资子公司实施国际市场营销学战略）。总体而言，企业应选择交易成本最小的进入模式	一家公司在国内网络中的关系可以用作连接其他国家、其他网络的桥梁。这种与不同国家网络的直接或间接桥梁在国外的初始阶段和随后进入新市场的过程中可能很重要。有时，中小企业可能被迫进入外国网络，例如，客户要求次级供应商（中小企业）需在国外跟进

天生全球化企业代表了国际营销中一个相对较新的研究领域。这些企业具有一些基本的相似之处：它们拥有独特的资产，专注于细分的全球市场，以客户为导向，企业家的远见和能力至关重要。最后，对于这些公司而言，全球化并非只是一种选择，而是必须要执行的计划。全球客户和规模过小的国家/地区市场将迫使企业走向全球化。而凭借企业家的远见与能力，以及对国外市场竞争优势的深刻认知，企业可以保持自己在全球的直接影响力。

案例研究 3.1

案例研究 3.2

案例研究 3.3

问题讨论

1. 解释为什么国际化是一个需要不断评估的持续过程。

2. 解释国际化的三种理论——乌普萨拉模型、交易成本理论和网络模型之间的主要区别。

3. 心理距离的含义是什么?

参考文献