

中國國際化策略系列研究

林欣美*

中國自 1978 年施行改革開放政策以來，經濟成長大幅推進。學者認為中國專屬的經濟發展模式值得關注。不同於西方過去所強調的資本主義與自由市場經濟體制，中國採取所謂的具有中國特色的社會主義市場經濟，並且試圖同時強調國家所有權與市場經濟。

從 1992 鄧小平南巡，選擇「走出去」政策之後，中國經歷 1997 年亞洲金融風暴、2008 年全球性經濟危機。2006 年，中國取代日本，成為世界第一大外匯存底持有國；2010 年，中國取代日本，成為世界第二大經濟體。而這段發展史，透顯出了一些重要的結構特徵與面貌，可以由中國大陸的對外直接投資之模式來闡述，因此中國對外直接投資的分析有其重要性。

首先，中國大陸企業對外直接投資有其特殊性，既投資於未開發和開發中國家，也同時在已開發國家投資，而其對外直接投資模式，更有別於西方國家之傳統投資模式，這是一般後進國家少有的特質。中國這一個目前與未來都不容忽視的轉型經濟體，探討其對外投資之模式也具有理論和實質意義。

一、中國大陸走出去政策

在經濟全球化的環境下，中國企業配合政府「走出去」政策，依靠中國集權政府的資金支持和政治力協調，在其面對陌生的海外市場、規範及經營風險、競爭力時，強國政府的支持與推動變成是一項有力援助；然而在「走出去」策略中，企業是主體，政府雖然表面上扮演的是積極的推動者與引導者，然其影響是雙重性的。一是政府的「支持和引導」對企業的跨國發展雖說有積極的推動作用，但也可能「迫使」企業從事無效率的資源配置，或是不具國際化能力的企業盲目為了討好政府、配合政府，而一味輕率的國際化；從美、日及歐洲已開發國家經驗來看，雖說企業的對外投資有賴政府助

* 國立暨南國際大學國際企業學系教授



力作為後盾，但真正關鍵是企業本身的國際化經驗與實力。二為若政策不能隨著情勢的轉變而調整，將會延緩、迫使，甚至打亂企業「走出去」的步伐。

據中國相關部門對重點企業調查顯示，在企業「走出去」遇到的困難中，有 40% 直接與政府有關，例如外匯管理過嚴、審批制度繁瑣、政府支持力度不大；另外 45% 與政府的政策有著間接的關係，例如融資困難、人才缺乏等，顯示出大陸企業，不管是國企、央企或是私企，都與政府的策略方向離不開關係，其由政治黨派主導的國家政策措施占有主導性地位。

回溯中國對外直接投資的發展軌跡，從改革開放後開始，由五個發展階段上的特徵及發展窒礙，我們可以略加窺視中國對外直接投資之轉變歷程。根據英國學者的研究，中國對外直接投資政策的發展關鍵階段，可以分為五個階段：

(一) 第一階段：謹慎的國際化步伐

1979-1985 年這一段期間，隨著「門戶開放」政策，1979 年中國展開對外經濟開放，中國國務院頒布 15 條經濟改革措施，其中第 13 條提出「出國辦企業」。這是中共建政以來，第一次將對外直接投資作為政策指導，讓一部分具有進出口業務和涉外經驗的企業先走出國門，以設立海外代表處或海外貿易公司的形式，展開跨國經營。

這時候中國國有企業開始建立他們的第一個國際業務；只有在商務部下的國營貿易公司，以及國家經貿委員會下的省級或市級「經濟技術合作企業」（現國家發展和改革委員會的一部分）才被允許投資海外。

(二) 第二階段：政府做樁，鼓勵開放政策

第二階段的時間約在 1986-1991 年左右，這時期中國大陸的對外投資體制從政策限制嚴格，逐漸放寬限制，但仍不完善。

由於此期間中國方才實行改革開放政策，重點在於吸引外資，發展國內經濟，所以政府僅放寬限制性政策，並且讓更多的企業建立外國子公司。此時，中國大陸政府也逐漸提供陸企足夠的資本、技術和營運管理技術。

(三) 第三階段：擴張與監管雙管齊下

1992-1999 年這段期間，特別是 1992 年鄧小平南巡後，以及 1997 年亞洲金融危機發生前，中共於 1993 年及 1996 年兩度實施宏觀調控，此期間為擴張與監管期。一方面，對外投資審批程序繁雜費時，導致審批程序難以效率化；另外，企業體制靈活度不高，1998 年開始准許非國有經濟赴海外投

資，但是這時候中國大陸對非國有經濟之對外投資體制規範仍未建立，故此期間之海外投資主體仍為國有企業，其投資決策靈活度相對較低。除此之外，當時資產流失嚴重，雖然國有企業是當時海外投資之主體，但是許多國有企業產權關係不明，法人治理結構不全，市場運作規範不清，以致盲目投資造成國有資產流失，投資效益低落。

(四) 第四階段：實施走出去政策

2000-2005 年主要是企業「走出去」政策正式提出的關鍵年，企業透過政策扶持與資金挹注，擴大其對外直接投資數額。此階段之投資主體仍為國有企業（雖然私人企業已積極開展對外投資），投資額成長快速；投資方式由過去設立海外代表處及合資型態，轉為以併購、技術合作等方式投入海外市場；投資地區已遍及全球，積極與已開發國家之公司合作，取得發展技術；赴非洲及拉美地區，獲取低廉勞動力；投資領域，則傾向以取得技術、資源開發等項目作為重點投資。

(五) 第五階段：後 WTO 火力全開

加入 WTO 之後（2006-2010 年間），在第 10 個五年計畫（2001-2005 年）和第 11 個五年計畫（2006-2010 年）的加持下，中國政府再次強調中國企業和中國經濟「走出去」的重要性。此時中國漸漸由最大對內直接投資國轉變為對外直接投資的前三強，許多國企與私企前仆後繼前往海外、中東、中亞、南非、東南亞及歐美設立據點，積極成立子公司或是併購當地企業。

二、中國大陸對外投資模式：「多筆同時性之投資」與「漸進式之投資模式」兩股勢力同時並進

從中國大陸對外直接投資模式中，我們發現了中國大陸對外投資模式可以從投資速度（Speed）和節奏（Rhythm）的本質觀之。過去學者的研究描述企業在國際化擴張當中，具有兩種不同的模式：一種為過去瑞典學者所發展出來的國際化進程學派（Internationalization process），另一種則為全球新創企業（Born-global）。有趣的是這兩種模式，同時可以在大陸企業國際化的身影上看到，有些企業採取漸進式的投資模式，有些企業則採取全球新創企業的國際化投資模式，也就是許多企業在成立不久或是第一次國際化的時候，就採行積極的成長模式。

傳統的企業國際化模式認為企業的國際化是一個漸進的過程。企業需要



先在國內市場發展，積累一定的市場、訊息、資源後，才開始國際化進程。在開始國際化後，企業選擇海外市場是先選擇心理距離近的、文化相近的國家試水溫，所以進入國外新市場方式採用的是循序漸進的模式。一開始先出口，然後間接代理、授權、策略聯盟、合資等方式，經過多年經營成功後才開始新的跨越，在海外建立生產製造的子公司或是銷售的子公司。

傳統的企業國際化模式認為企業國際化遵循一個緩慢的逐漸增強的過程，並將其概念化為包括若干個階段逐步增加的過程。目前，這種概念已經被全世界廣泛的應用，並作為許多實證研究的基礎。

全球新創企業的國際化模式則是完全不一樣的一條路，企業成立不久，就大踏步邁出國門。全球新創企業在選擇海外目標市場時，重點考慮的是市場規模與發展潛力、擁有海外網路關係及銷售渠道穩定等因素，因此通常會一開始就同時進行許多不同的海外目標市場；而過去認為在小型經濟體當中屬於知識密集的產業，例如通訊產業或軟體產業，年輕又小型的公司因為國內市場規模與機會不大所以有比較強的動機，努力積極開發國外市場。與傳統的企業國際化模式不同的是，全球新創企業能夠在較短時間內把產品銷售到國際市場上，在多個國家與當地企業、其他跨國公司競爭。與傳統理論的描述相悖的是，全球新創企業從建立之初就同時瞄準了多個國際市場，這些現象恰恰反映了傳統國際化進程學派理論的局限性。

從上述兩種不同的路，反映在中國大陸企業的國際化過程當中，也可以分類出兩種不同的模式。第一種根據國際化的速度，也就是國際化擴張的速度，是漸進式的一小步？抑或是初試啼聲就充滿爆發力？

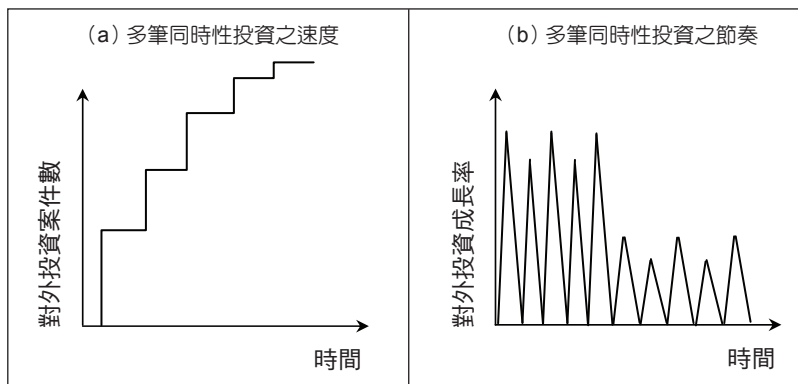
另一種是國際化的「步調」，也就是國際化速度的本質，快速的步調即是所謂的在給定時間週期內企業便進行快速大量的擴張；較慢速度的步調意味著在給定時間週期內，企業是在緩慢步調進行有限的擴張行為。另一方面，若從規律性（Regularity）的角度來看國際化擴張的節奏，國際化可以是規則和不規則的。規律性表示該子公司在有節奏的、規則的方式逐步地進行國際化擴張；不規則的節奏則涵蓋了短時間內大量迅速的國際化擴張之概念。

為了更全面地捕捉中國對外直接投資模式的定義，我們綜合了「速度」和「節奏」的本質，來定義中國大陸對外直接投資之模式。因此，從本計畫研究過程中，我們發現了中國大陸對外投資模式，同時存在兩種不同的投資模式，即「多筆同時性之投資」（Multiple simultaneous pattern）與「漸進式之投資

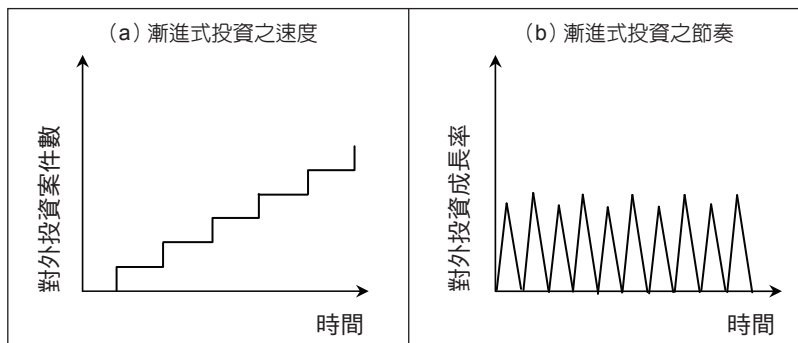
模式」(Gradually growing pattern)。

多筆同時性之投資特徵在於速度快、節奏具有不規律之性質，此類型之對外投資模式意即在給定之時間週期內，不僅僅速度快且同時選擇多元之對外投資項目，其發展投資模式初始便迅速膨脹而後相對穩定。我們描繪出如下圖一，顯示多筆同時性之投資模式示意圖。在圖一(a)中可以發現，中國大陸對外投資之模式為初試啼聲便一鳴驚人，其投資速度相對是迅速的；而在投資之節奏性方面的特徵，為一開始對外投資之際便採取迅速膨脹的不規則節奏韻律，隨著時間長久後反而相對穩定，如圖一(b)所示。

與此相反的則是漸進式之投資模式，其特徵在於較低的速度和常規性的節奏，意即大陸企業在進行對外投資之際，其國際化擴張是在有節奏、規律性的方式下逐步遞增。圖二顯示了漸進式之投資模式示意圖，在圖二(a)中可以發現，中國大陸對外投資模式為漸進式的投資過程，其投資速度相對是



圖一 多筆同時性之投資



圖二 漸進式之投資模式



緩慢的；而在投資之節奏性方面的特徵，為一開始對外投資之際便採取緩慢步調具有規則性的節奏，隨著時間長久依舊保持相對穩定規律節奏之步調，如圖二(b)所示。

然而過去許多研究證實，國際化進程學派所強調的漸進式的國際化會帶來較好的企業績效。從投資組合理論的角度看，中國大陸對外投資之模式中，多筆同時性的投資模式比起漸近式之投資模式，因為對外投資分布在許多不同國家，因此擁有更多的成長選擇權與轉換選擇權，可以創造更多價值並獲得較佳之績效。另外，多筆同時性的投資模式，因為它的投資速度、外國性的範疇，且突發性劇烈的不規則節奏，促使能從中國大陸企業對外多個投資組合中獲得更多的成長選擇權與轉換選擇權之價值。相反的，在漸進式的投資模式之下，其投資模式強調的是一個循序漸進的過程，慢慢的累積對外投資學習經驗，進而獲取績效。

鑑於理論與實證研究之調查後發現，對於中國大陸多國籍企業快速走向全世界的特殊投資模式和路徑選擇，其同時多筆且大量快速的對外投資在全世界不同國家，其實存在著一優勢。研究更進一步印證，中國大陸多國籍企業之績效，可透過多筆同時性之投資模式而改善，這是因為在國際化的初期快速擴張，使得中國大陸多國籍企業迅速利用中國開發的優勢，包括低成本的製造優勢與海外地主國的友好關係，並從中獲得最惠國待遇和「新進入者優勢」。

三、結論

在國際企業管理文獻中已經證實，對外直接投資的確能為企業帶來好處；然而從投資組合的觀點，探討中國大陸企業對外直接投資的新投資模式之研究卻尚未被深入探討。本人之科技部研究計畫近年來以中國的國際化策略為研究主軸，深耕於探討中國大陸企業採取新型態的對外直接投資模式之下，其績效表現是否不同於傳統的漸進式的對外直接投資模式。

目前中國大陸的投資型態有別於過去西方已發展國家所呈現的投資型態。過去的海外直接投資通常是漸進式的投資方式，由少而漸漸增加的成長型模式。而中國在面臨非普遍性(Non-ergodic)的全球不確定性時，卻展現一個全新獨特的新投資型態，同時存在兩種不同的投資模式，包括一次同時投資許多國家或地區，以及漸進式的投資成長方式。

而研究亦證實，令人出乎意料的結果是，中國大陸對外直接投資的新格局，自 1991 年以來，見證了中國多筆同時性的對外直接投資模式，比起漸進式的對外直接投資模式擁有較佳的績效效果。

再進一步地研究，亦扎根於從國際化的視角，去探討採取對外直接投資模式是依據多國籍策略和母國及地主國的環境，如何能帶來公司績效。因此，中國大陸企業對外直接投資之新投資模式，在某些方面的確展現其特殊性，並反映出解釋中國大陸之新現象時，多國籍策略與母國制度理論需扎根於國際企業一般理論之中進一步的推演與檢討。本研究期望對於國際企業的學術領域與業界管理者在國際化策略的相關議題上有啟發與貢獻。