

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 山鹰国际国际化动因及模式研究

研究生姓名: 冯廷

指导教师姓名、职称: 钟鸣教授

学科、专业名称: 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2023年5月31日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 冯延 签字日期： 2023年5月31日

导师签名： [Signature] 签字日期： 2023年5月31日

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 冯延 签字日期： 2023年5月31日

导师签名： [Signature] 签字日期： 2023年5月31日

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on Internationalization Motivation and Mode of Shanying INTL

Candidate: Feng Ting

Supervisor: Zhong Ming

摘 要

近年来,在原料、能源、政策的多层现实约束下,国际化经营成为众多造纸企业的一致选择。但是由于我国造纸业产能落后、产业集中度低并且国际化经验不足,在国际竞争中处于劣势,国际化经营情况不容乐观。因此本文以山鹰国际作为研究对象,分析其在此背景下进入国际市场的动因及模式,及其经营绩效的变化,以期能够对山鹰国际国际化经营做出积极的探索,并对其他造纸企业提供借鉴意义。

首先对我国造纸业国际化的动因及模式进行梳理,发现纸企出海是产业发展的新趋势,并且主要以投资模式进入海外寻求资源;其次对山鹰国际的国际化动因进行分析,认为企业出于获取原料、学习技术、寻求成本优势的目的进入国际市场,然后从影响企业进入模式选择的内外部因素展开分析,发现山鹰国际通过并购和新建的方式扩张海外资产,之后使用国际化蛛网模型分析山鹰国际的国际化程度,发现其仍处于国际化低级阶段而且国际化发展不均衡,通过对山鹰国际的财务指标分析,发现其在实施国际化战略后盈利能力、营运能力和发展能力有所提升,但是偿债能力在下降。

通过研究分析,山鹰国际的国际化过程中存在三个问题,即国际化程度低、财务风险增加和国际化经营人才不足。针对问题提出相关建议:首先,企业需要开拓国际市场,针对发达国家市场,加大研发投入,提高产品的性能和质量,参与国际细分市场的竞争;而对于新兴国家市场,企业则应该尽早布局,发挥先入者优势。其次,企业要提高风险把控能力,建立更加全面投资评估体系、使用适宜的融资方式以及重视投资后的整合,从而避免财务暴雷。最后,注重培养国际化人才,推进人才本土化进程,加强员工的知识培养与实践锻炼,建立科学有效的奖励政策,完善薪酬制度与绩效管理。期望帮助山鹰国际在国际市场的竞争中脱颖而出,同时也为其他造纸企业出海提供借鉴经验。

关键词:国际化经营 市场进入模式 蛛网模型 山鹰国际

Abstract

In recent years, due to the constraints of raw materials, energy, and policies, internationalization has become a unanimous choice for many paper-making enterprises. However, due to the backward production capacity, low industry concentration, and lack of international experience in China's paper-making industry, it is at a disadvantage in international competition, and the situation of internationalization is not optimistic. Therefore, taking Shanying INTL as the research object, this paper analyzes the motives and models of its entry into the international market under this background, as well as the changes in its operating performance, in order to make positive explorations for Shanying INTL's internationalization and provide reference for other paper-making enterprises.

Firstly, we reviewed the motives and models of internationalization in China's paper industry and found that going global is a new trend in industry development, mainly through investment to seek resources overseas. Secondly, we analyzed the motives of Shanying INTL's internationalization, believing that the company entered the international market to obtain raw materials, learn technology and seek cost advantages,. Then, we analyzed the internal and external factors that influenced the company's entry mode selection. We found that Shanying INTL expanded its overseas assets through mergers and acquisitions and

new construction. Using the Cobweb model, we found that Shanying INTL is still in the early stage of internationalization and its international development is uneven. Through financial analysis, we found that the company's profitability, operational capability, and development capability have improved after implementing internationalization strategies, but its debt-paying ability has declined.

Through research and analysis, there are three issues in the internationalization process of Shanying INTL, namely low degree of internationalization, increased financial risk, and insufficient international management talent. Suggestions are proposed to address these issues: Firstly, the company needs to expand its international market and increase research and development investment to improve product performance and quality, and participate in the competition of international segmented markets for developed countries. For emerging market countries, the company should lay out early and take advantage of the first-mover advantage. Secondly, the company needs to improve its risk control ability, establish a more comprehensive investment evaluation system, use appropriate financing methods, and pay attention to post-investment integration to avoid financial risks. Finally, the company should focus on cultivating international talent, promote the localization of talent, strengthen employee knowledge training and practical exercises, establish a scientific and effective reward policy, and improve the salary system

and performance management. It is hoped that this will help Shanying INTL stand out in the international market competition and provide reference for other paper-making enterprises going global.

Keywords : International management; Market entry mode; Cobweb model; Shanying INTL

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究思路与框架	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	4
1.2.3 研究框架	4
1.3 可能的创新点和不足之处	5
1.3.1 创新点	5
1.3.2 不足之处	6
2 文献综述及相关评述	7
2.1 企业国际化定义	7
2.2 企业国际化动因相关研究	7
2.2.1 传统的企业国际化动因理论	7
2.2.2 发展中国家企业国际化动因理论	8
2.2.3 近期企业国际化动因的相关研究	9
2.3 企业国际化模式相关研究	10
2.3.1 企业国际化模式的类型	10
2.3.2 企业选择国际化模式的影响因素	11
2.4 有关中国造纸企业国际化的相关研究	11
2.5 文献评述	12
3 中国造纸业国际化发展综述	14
3.1 中国造纸业发展现状	14
3.1.1 造纸业概述	14
3.1.2 国际造纸业发展现状	15
3.1.3 中国造纸业发展现状	16

3.2 中国造纸企业国际化动因	17
3.2.1 市场寻求型	17
3.2.2 资源寻求型	17
3.2.3 战略资产寻求型	18
3.2.4 国家政策干预	19
3.3 中国造纸产业国际市场进入模式	20
3.3.1 贸易式进入模式	20
3.3.2 契约式进入模式	21
3.3.3 投资式进入模式	22
3.4 小结	24
4 山鹰国际国际化发展的动因及模式	25
4.1 山鹰国际概述	25
4.1.1 山鹰国际企业简介	25
4.1.2 山鹰国际发展历程	26
4.1.3 山鹰国际国际化经营历程	27
4.2 山鹰国际国际化动因	27
4.2.1 获取亟需的生产原料	27
4.2.2 寻求战略资产	28
4.3 山鹰国际国际市场进入模式的外部因素分析	28
4.3.1 东道国相关因素分析	28
4.3.2 母国相关因素分析	31
4.4 山鹰国际国际市场进入模式的内部因素分析	33
4.4.1 有形资产	33
4.4.2 无形资产	33
4.5 山鹰国际国际市场进入模式选择	34
4.5.1 发达国家市场进入模式	35
4.5.2 新兴国家市场进入模式	36
5 山鹰国际国际化经营绩效分析	37
5.1 山鹰国际国际化程度测算	37

5.1.1 国际化程度测算模型选择	37
5.1.2 指标选取及模型构建	37
5.1.3 山鹰国际蛛网模型量化评估	41
5.1.4 稳健性检验	45
5.2 山鹰国际国际化经营绩效测评	46
5.2.1 盈利能力分析	46
5.2.2 偿债能力分析	47
5.2.3 营运能力分析	49
5.2.4 发展能力分析	50
5.3 存在的问题及建议	51
5.3.1 存在的问题	51
5.3.2 建议	53
6 对同业的启示	56
6.1 构建产业链一体化优势	56
6.2 选择适宜的国际市场进入模式	56
参考文献	58
致 谢	64

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 选题背景

造纸业在我国国民经济发展的过程中扮演十分重要的角色，其产业链行业跨度大，产品应用范围广，是极为重要的基础原材料产业。我国纸及纸板产销量常年位居世界第一，约占全球总量四分之一。据中国造纸协会统计显示，2012年-2021年，我国造纸工业产销量年平均增长率分别为1.87%、2.59%，虽然在2018年受产业景气度影响，产销量有所下降，但是之后迅速回升，并于2021年分别达到12105万吨、12648万吨（详细数据见图1.1），行业规模不断扩大，保持良好的增长态势。

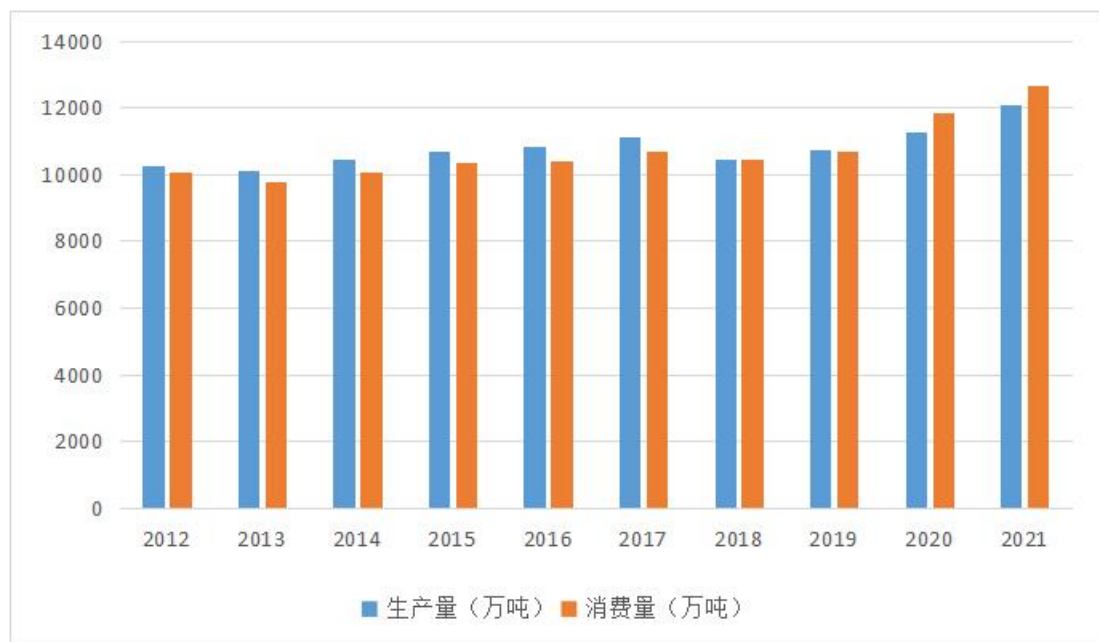


图 1.1 2012 年-2021 年中国纸及纸板年产销量柱状图

（数据来源：中国造纸协会）

但是近年来，我国造纸业原料来源的结构性问题愈发突出。由于我国森林资源相对匮乏，国产原生纸浆产能不足，进口原生纸浆成本较高，废纸浆一直是我

国造纸业的主要原料，对进口废纸浆更是严重依赖。然而自 2015 年起，我国收紧了包括废纸在内的固体废物的进口管制，到 2021 年完全禁止固体废物进口，禁令的颁布使得国内造纸企业的原料需求缺口持续扩大。与此同时我国的节能减排和环境保护政策愈发严格，新修订的《中华人民共和国环境保护法》自 2015 年正式实施，随之的一系列严格的环保政策相继出台，造纸业作为典型的污染密集型和能源相对密集型产业，面临着史上最为严峻的挑战与考验。在这些新政策的影响下，必然对造纸行业的产业结构调整、生产工艺技术提升和节能减排等方面提出更高的要求，这也间接提高了纸企能源成本和经营成本，极大限制了造纸企业在区域内扩张的可能性。

在此背景下，中国造纸企业迫切需要走出国门，构建全球产业链体系，参与国际竞争，获得质优价廉的原料资源、降低运营成本、扩大生产规模。但是由于我国纸企进行国际化发展的时间尚短，国际化经验严重不足，相关人才储备缺乏，并且中国造纸行业仍存在产能分散落后的问题，与国外同行相比产业集中度相对较低，在国际竞争中处于劣势，国际化经营绩效不容乐观。鉴于此，本文选取山鹰国际作为研究对象，详细梳理其国际化动因及模式，分析企业在实施全球战略后经营绩效的变化，以期对其国际化经营做出积极探索，并在此基础上得出符合我国造纸业实情的国际化模式，能够给予同行业企业跨国经营作为参考。

1.1.2 研究意义

本文选取山鹰国际作为研究对象，通过对山鹰国际的国际化动因和模式进行研究，就如何缓解造纸企业目前所面临的内外部困境展开分析，提出合适的国际化发展建议，主要有以下两个方面的意义。

(1) 理论意义

在国内环保政策趋严的背景下，越来越多的造纸企业选择进入国外市场，这就需要充实的理论作为基础，指导企业进行国际化发展，但是现有的企业国际化研究当中，不论是对造纸业整体的研究，还是对某一具体造纸企业的研究，都十分缺乏。因此，需要对造纸企业国际化的动因以及模式进行分析研究，从更多维度和层次剖析驱使造纸企业国际化的内外部因素，探究企业该如何进行国际化经营，填补这部分理论的空白。

（2）现实意义

山鹰国际通过国际化战略，不仅缓解了原料紧张的难题，还获得了不菲的现金收益，更重要的是山鹰国际通过并购外企，为自己注入了防油纸、特种牛皮纸、高强度纸袋纸等高端特种纸业务，帮助其拓展了欧洲和北美市场。如今，企业出海已经成为造纸业发展的新趋势，作为行业中较早选择出海的企业之一，山鹰国际的国际化历程为其他造纸企业提供了很好的借鉴。并且，通过对山鹰国际国际化动因及模式展开分析研究，有助于发掘造纸业出海的独有特性与模式，对行业整体竞争力的提升有实际意义。

1.2 研究思路与框架

1.2.1 研究内容

本文分为六章，分别为：

第一章为绪论，介绍研究背景、意义、思路和框架。

第二章为文献综述及相关评述，介绍企业国际化动因与企业国际化模式的相关理论以及有关中国造纸企业国际化的研究现状。其中企业国际化动因理论分为三个部分进行梳理，分别为传统的企业国际化动因理论、发展中国家企业国际化动因理论以及近期关于企业国际化动因理论的相关研究。而关于企业国际化模式相关研究的梳理，从其类型以及影响因素两个方面进行整理。

第三章为中国造纸企业国际化动因及模式，分别介绍中国造纸产业以及世界造纸产业发展现状，通过对比两者的差距，发现中国造纸产业目前面临的困境，进而引出后文中国造纸企业国际化的动因，包括资源寻求型、市场寻求型、战略资产寻求型和国家政策干预。并且梳理了目前国内造纸企业国际化的主要模式，即贸易式进入模式、契约式进入模式和投资式进入模式。

第四章为山鹰国际国际化发展的动因及模式，详细介绍了山鹰国际的发展状况和国际化历程，并分析其国际化动因，主要包括：获取亟需的废纸和木浆资源、寻求战略资产。之后分别对影响山鹰国际进入模式的内外部影响因素进行分析，最后梳理了企业目前所选择的进入模式。

第五章为山鹰国际国际化经营绩效分析，通过鲁桐的国际化蛛网模型对山鹰

国际的国际化程度进行测算，并通过苏利文模型进行稳健性检验，并结合对企业的财务分析，发现企业国际化经营存在的问题，并提出针对性建议。

第六章为对同业的启示，结合造纸业目前面临的问题，对同行业企业的国际化提供可借鉴的经验。

1.2.2 研究方法

（1）文献研究法，对国内外针企业国际化动因和企业国际化模式两方面文献进行整理、归纳、总结，找出最适合对造纸企业进行研究的方法，为后文分析山鹰国际分析国际化的动因以及模式提供必要的理论支撑。

（2）实证分析法，主要以定性分析与定量分析相结合的方式，通过网上搜集以及实际调研获取的资料和数据，对山鹰国际进行相关研究。

（3）案例分析法，本文选取山鹰国际作为研究对象，通过对其国际化动因以及模式进行分析，评估其国际化绩效，总结出山鹰国际在国际化的过程中存在的问题，并进一步提出优化企业国际化经营的对策与建议。

1.2.3 研究框架

本文框架如下：

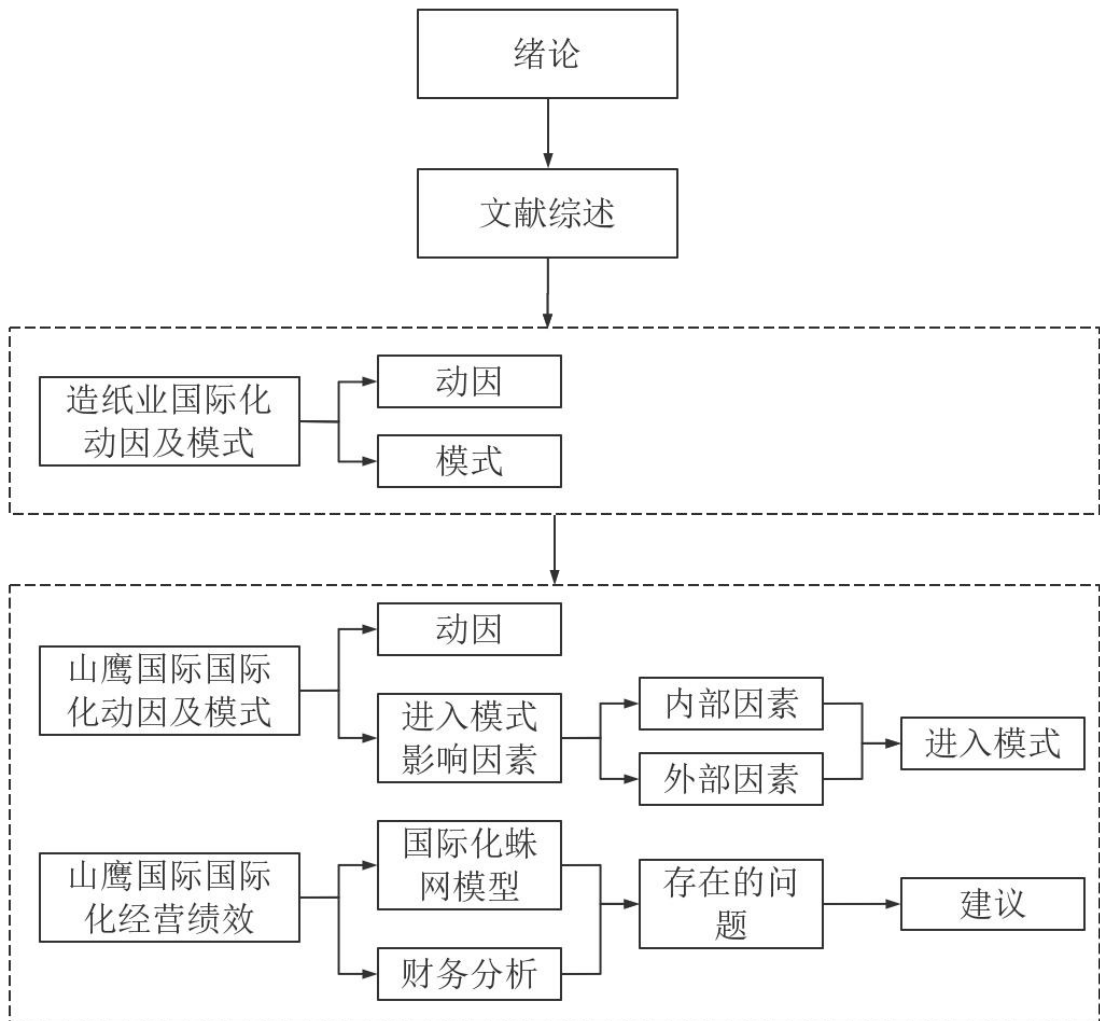


图 1.2 论文框架图

1.3 可能的创新点和不足之处

1.3.1 创新点

从研究的视角来看，目前国内关于企业国际化的研究中，多以制造业的大型跨国企业为主，虽然造纸业亦属于制造业，但是我国造纸企业国际化进程发展较为缓慢，所以关于造纸企业走出去的动机和模式的研究十分缺乏。而且自我国实行禁废令以来，行业内出现出海投资的热潮，企业出海的诉求众多，但是现有关于造纸业国际化的研究中或聚焦于纸制品出口，或聚焦于原料进口，少有从整体

的角度论述造纸企业的国际化动因及模式，因此本文的创新点之一就在于研究视角更具有整体性。

从研究对象的选择上来看，山鹰国际作为造纸业的龙头企业之一，极具造纸业的特性，对其国际化动因和模式进行分析研究，为国内其他造纸企业提供可借鉴的经验，因此在研究对象的选择上具有一定的新颖性。

1.3.2 不足之处

首先，由于受到疫情的影响，难以对研究对象进行实地考察，相关数据多来自企业年度报表或者中国造纸协会，数据来源不够丰富，并且多为二手数据，这可能导致文章论证的准确性有所下降。其次，笔者试图立足造纸业的独有特性研究其国际化动因及模式，但是目前对于造纸企业国际化的研究较少，所以文章的研究深度有待进一步提高。

2 文献综述及相关评述

2.1 企业国际化定义

目前关于企业国际化的研究颇多,中外学者从不同的角度对企业国际化给出了解释。部分学者从企业经营和投资边界扩展的角度对企业国际化进行定义, Richard (1989) 认为国际化是企业有意识追逐国际市场的行为,并且在这个过程中企业的产品和生产要素的流动会从国内市场扩展到国际市场。也有学者从企业跨国经营的角度进行解释,鲁桐(2000)认为企业国际化就是企业参与国际分工成为跨国公司的过程,并且这是一个双向过程,包括内向国家化和外向国际化。还有学者从企业国际化方式的角度进行定义, Stephen (1989) 认为企业国际化就是企业的跨国活动,包括出口、对外直接投资、特许经营等。

综上所述,我们可将企业国际化定义为:企业在发展的过程中,由于受到国内资源、政策等方面的制约,国内市场已经不能满足企业发展,进而通过对外投资的方式建立全球化的生产、研发和销售渠道,以国际化的视角在世界范围内进行资源配置,形成以多国经营为基础的企业发展模式。

2.2 企业国际化动因相关研究

2.2.1 传统的企业国际化动因理论

二战后西方发达国家出现直接投资这一国际经营方式,而传统的要素禀理论无法解释这一经济现象,因此学者们逐渐提出传统的企业国际化动因理论,主要包括:垄断优势理论、产品生命周期理论、内部化理论和国际生产折衷理论等。

Hymer (1960) 的垄断优势理论认为,由于母国企业与东道国企业相比,在政治、文化等方面面临更多的风险,因此母国企业进行跨国投资的前提是拥有某些特定优势能够抵消因这些风险所增加的经营成本,企业的垄断优势包括技术、资金、管理经验和规模经济。垄断优势理论将企业对外直接投资和间接投资进行区分,开创了对企业国际化经营的理论研究,但是其局限之处在于不能解释没有垄断优势的企业为什么也能进行国际化经营。

Vernon (1966) 的产品生命周期理论认为, 产品从投入市场到退出市场要先后经历创新阶段、成熟阶段和标准化阶段三个时期, 并且在技术水平不同的国家这个周期发生的时间和过程并不一样。该理论从动态的角度解释了随着时间的推移产品在不同市场竞争优势的变化, 企业可以据此采取不同的跨国投资措施, 但是无法解释发展中国家双向投资以及发展中国家对发达国家逆向投资的经济现象。

Rugman、Casson 和 Buckley 等学者以交易成本经济学为基础, 通过研究跨国公司内部交易, 提出内部化理论。该理论认为, 由于市场失灵的存在, 企业通过外部市场组织中间产品交易将会付出高昂的交易成本或者承担技术泄露的风险, 因此企业通过国际直接投资的方式, 将外部市场转换为内部市场, 利用自身管理能力, 合理配置资源, 达到降低贸易风险和企业利益最大化的目标。

Dunning (1977) 的国际生产折衷理论将垄断优势、内部化优势和区位优势三大因素纳入理论体系, 很好的解释了企业选择对外直接投资的条件和动因, 其中区位优势是指东道国投资环境对母国企业的有利因素, 主要包括政府政策、生产要素价格和市场潜力等。该理论认为只有当企业同时拥有三大优势时才能选择对外直接投资, 如果企业不具备区位优势则应该选择出口贸易模式, 如果企业不具备内部化优势时应选择无形资产转让的模式。

2.2.2 发展中国家企业国际化动因理论

传统的企业国际化动因理论主要以发达国家企业作为研究对象, 对其国际化经营活动进行分析研究, 然而随着国际分工的加深, 发展中国家经济总量的全球占比逐渐增加, 对外投资活动愈加频繁, 前文阐述的理论难以对以发展中国家企业为主体的跨国经营活动进行很好的解释。因此各国学者开始寻求新的经济现象的理论支撑, 于是出现了众多发展中国家企业国际化动因理论, 其中被广泛认可的理论主要有: 小规模技术理论、技术地方化理论、技术创新产业升级理论和投资发展周期理论。

Wells (1977) 的小规模技术理论认为, 发展中国家企业即使不具备垄断优势和技术优势依然可以通过降低成本来参与国际竞争, 这是因为与发达国家相比, 发展中国家企业拥有母国市场所带来的竞争优势, 包括拥有与小规模市场更为契合

的生产技术，就地取材和同种族间投资，更低的劳动力成本、原材料成本和营销成本。该理论将企业国际化的竞争优势与市场特征相结合，为发展中国家企业对外直接投资提供理论基础，但是其仍然没有突破产品生命周期理论，认为发展中国家跨国企业的技术来自于发达国家。

Lall（1983）的技术地方化理论认为，发展中国家企业可以通过引入、吸收和改造化发达国家的技术，在本土市场甚至跨国市场的竞争中占据优势，这是由于为了能使技术适用于当地市场，需要对其进行二次创新，而本土化的过程为技术赋予了新的活力。与小规模技术理论相比，该理论更强调对技术引进的再生过程，即企业的自主创新能力。

Cantwell 和 Tolentino（1990）的技术创新产业升级理论认为，由于发展中国家并不具备足够的经济实力进行自主研发，所以在进行对外直接投资时，具有明显的“学习”特征，并通过不断的积累，持续提高企业技术能力，完成产业结构升级，而且随着企业技术的进步其国际化进程也会加快。

Dunning（1981）的投资发展周期理论认为，一个国家的对外投资水平与其国内人均 GDP 成正比关系，当人均 GDP 较低时，国家对外投资水平落后于外商在本国的投资，随着人均 GDP 的增加，国家对外投资水平逐渐提高，最终实现企业的跨国交易活动以内部化交易为主。

2.2.3 近期企业国际化动因的相关研究

目前我国仍处于发展中国家行列，但是经济总量和增速在世界范围内名列前茅，特殊的国情使得我国的企业国际化经营与发达国家和发展中国家不尽相同（徐楷，2008），因此目前还没有完善的理论体系对类似中国这样新兴市场的跨国公司成长与发展进行解释，以下是本文搜集整理近期国内外学者对企业国际化动因的相关研究。

国外学者对企业国际化动因研究的角度颇多，Bloodgood 等人（1996）和 Roberts 等人（1996）从管理者性格偏好的角度进行研究，认为企业高管的学历背景、承受风险的能力以及跨国经营的经历会影响其选择企业国际化经营模式；Fahy（2002）从同业竞争的角度解释，认为企业进入国际市场的原因是，通过参与全球竞争企业才能对竞争者做出快速反应，并随时了解全球消费者的需求变化；

Lindqvist (1997) 和 Coviello 等人 (1999) 从技术成本的角度进行阐述, 认为企业进行创新活动需要投资大量经费, 但是国内市场不足以偿付庞大的研发成本, 所以企业需要通过跨国经营赚取国际市场的利益; Etemad (2003) 从资源寻求的角度解释, 认为国内资源有限将会倒逼企业出海寻求资源, 并且为了降低运营成本, 企业将采用建立子公司或者业务部门的方式进行跨国投资。

对于国内学者相关研究的梳理如下。付春 (2001) 对中国企业国际化动因和特点进行分析, 认为企业出海动因包括技能导向、市场导向、安全导向和竞争导向; 樊增强等人 (2005) 通过对企业国际化动因的相关理论梳理, 认为推动企业进行国际化的因素是复杂多样的, 仅通过单方面的因素进行分析不够客观准确; 吴冰等人 (2016) 从“跳板”观点出发对中国企业“走出去”的动因进行研究, 并从市场动因、战略资产动因和制度动因三个方面进行阐述; 吴先明等人 (2016) 认为中国跨国企业的投资有两种投资, 即逆向投资和顺向投资, 向发达国家投资的动因包括市场寻求和资源寻求, 向发展中国家投资的动因包括市场寻求、资源寻求和效率寻求, 他还强调中国特殊的制度背景也会对企业国际化产生影响。

2.3 企业国际化模式相关研究

2.3.1 企业国际化模式的类型

Root (1994) 认为企业进入国际市场一般会通过两种途径, 一种是在本国生产产品后出口, 即通过贸易方式进入国际市场, 另一种是将部分经营资源转移到他国, 在当地进行生产销售, 包括契约式和投资式两种进入模式; Kumar (1997) 在前者的研究基础之上将国际市场进入模式分为五类: 出口、合同协议、并购、合资、海外建厂, 并从整合度、控制度、回报和风险四个维度对各个进入模式进行定性分析; Pan 等人 (2000) 主要探讨了企业市场进入模式结构层次构成, 并且着重比较了出口和合同协议两种贸易式进入模式在国际经营活动中为企业带来的不同影响; Erramilli 等 (2002) 认为在契约式进入模式中, 与管理合同方式相比, 跨国特许经营在企业跨国经营的过程中, 应用范围更广也更加灵活; Barkema 等人 (1996) 认为投资式进入模式可以从子公司的股权分配角度分为独资和合资, 也可以根据子公司建立的方式分为绿地新建和并购; Paul 等人 (2014)

则将投资式进入模式进一步细分，合资绿地、全资绿地、合资并购、全资并购；也有学者根据要素交易的难易程度对企业国际化模式进行划分，比如 Brouthers 等人（2007）将其分为合资、契约、全资子公司。

国外学者对于企业国际化进入模式的分类已经较为详实，国内学者们则在此基础上结合中国实际做出进一步探讨，尤其是对契约式进入模式的种类进行了扩展。张一驰等人（2001）将契约式进入模式分为许可经营、合同制造、管理合同、技术协议、服务合同和非贸易安排；张东华（2011）则将契约式进入模式分为许可证协议模式、特许经营模式、交钥匙合同模式、管理合同模式和战略联盟模式。

2.3.2 企业选择国际化模式的影响因素

国内外学者认为影响企业国际化模式选择的因素繁多，相关研究有的互有重叠，有的互为补充。总体来说可以将这些因素分为两个部分，内部因素和外部因素，前者包括企业自身以及行业相关的因素，后者包括母国和东道国的市场、经济、政治和社会文化等方面的因素（张一驰等，2001）。

从企业因素来看，Nakos（2002）认为企业跨国经营经验是影响企业进入模式选择的重要因素之一，经验丰富的企业青睐投资模式；赵晶等人（2013）认为其规模经济越突出越倾向选择并购，研发能力越强越倾向于选择绿地新建；吴先明（2011）认为以市场为导向的企业进行国际化时，如果其具有较强的市场营销能力，则应选择绿地新建。从行业因素来看，Brouthers 等人（2010）采用实物期权理论探究行业需求不确定性与国际化模式的关系，并发现行业需求不确定性高时企业倾向选择绿地新建。从外部因素来看，闰芹芹等人（2018）认为母国与东道国的经济距离对企业进入模式产生影响，经济距离越大会促进企业倾向于以部分投资模式进入。

2.4 有关中国造纸企业国际化的相关研究

进一步梳理有关我国造纸业国际化的文献发现，国内学者的相关研究多集中在纸企出口的相关问题，探究不同因素对纸企出口的影响，李凌超等（2017）通过对中国纸企的空间集聚水平进行测算并考察其与企业出口的关系，认为中国造

纸企业在空间上的集聚程度会对出口产生显著的正向影响；林伟民等（2019）通过实证检验了政府补贴对不同类型纸企出口的影响，并在同年发表的论文中论证了产品创新逐渐成为我国纸企出口的重要驱动因素；张亦驰等（2021）通过随机前沿引力模型检验了不同类型的制度距离对纸及纸板出口贸易效率的影响。还有部分学者研究造纸业的原料贸易，主要涉及纸浆和废纸进口的相关问题，许华等（2017）和王艳霞等（2017）分析了造纸我国纸浆贸易逆差的国内外因素，并提供了应对之策；罗栋桑等（2019）梳理了我国废纸进口的现状，并分析了不同情景下废纸进口管理措施对造纸业产量、利润和就业的影响；房桂干等（2021）认为在禁止固废政策导致造纸业原料供应缺口持续扩大，部分大型企业可以通过跨国经营布局海外原料收购体系来解决原料供应问题。

2.5 文献评述

从上述对企业国际化动因理论的整理来看，传统的企业国际化理论认为具备竞争优势是企业进行国际化的前提，这种优势是绝对的、静态的，而发展中国家企业国际化理论认为企业的竞争优势是相对的，这种相对优势包括在与发达国家相比在本地市场的优势以及与欠发达国家相比技术先进的优势。到了近期关于企业国际化动因的研究，学者的分析角度愈发多样，并且认为推动企业国际化经营的因素是多方面的，多种因素难以单独发挥作用，应当将其作为一个整体进行分析。因此结合上文的理论基础以及造纸业的行业特性本文将从市场寻求型、资源寻求型、技术寻求型、国家政策干预四个方面对纸企国际化动因进行研究。通过对于企业国际化进入模式的研究梳理，主要分为贸易式、契约式和投资式这三种模式。

而就造纸业国际化的相关研究，现有文献为本文提供了有益的借鉴，首先，通过文献梳理我们不难发现，对于造纸业国际化的研究主要集中在原料供应和企业出口两个方面，但是就目前行业发展态势来看，龙头企业纷纷向上下游延展，既注重在原料市场进行全球布局，也注重提高全球纸制品的市场份额，并且走出去的方式也不仅仅局限在出口，而是通过投资的方式扩张海外资产，所以应该从更加整体全面的角度去探究纸企国际化的动因及模式；其次，从研究内容来看，现有文献对造纸业国际化的研究更多从宏观角度出发，对于企业层面的研究较为

匮乏。

鉴于此，本文以山鹰国际作为探讨主体，对其国际化动因和模式展开分析，站在企业的角度上，发现它在国际化的过程中存在的问题，并提供针对性的建议，对其他同行业具有借鉴意义。

3 中国造纸业国际化发展综述

3.1 中国造纸业发展现状

3.1.1 造纸业概述

(1) 产业范围

造纸行业的产业链从上游到下游依次可划分为制浆、造纸和纸制品应用。处在上游的纸浆制造主要包括木浆、非木浆和废纸浆，废纸浆是我国造纸业原料的主要来源，根据《中国造纸工业 2021 年度报告》显示，木浆、非木浆和废纸浆的占比分别为 38%、5%和 57%，其中 24%的纸浆依靠进口获取，可见我国造纸原料的对外依存度较高；中游的造纸环节，按照产品类别的不同，可以划分为新闻纸、文化用纸、生活用纸、包装用纸和特种纸五个子行业，详细分类以及用途见表 3.1；下游的纸制品的应用，包括文化传媒、新闻出版、印刷业、包装业等众多与纸制品消费相关的产业。

表 3.1 纸制品分类及用途

纸制品类别	细分	用途
文化用纸	分为未涂布印刷纸和涂布印刷纸，涂布印刷纸包括轻量涂布纸和铜版纸，未涂布印刷纸包括双胶纸、书写纸和轻型纸	主要用于印刷出版业，其中双胶纸一般用于图书、宣传画和封面，书写纸一般用于练习本和账簿，轻型纸用于图书印刷，轻量涂布纸用于期刊和广告商品目录，铜版纸用于画册
新闻纸		主要用于报业
包装纸	牛皮纸、瓦楞纸、箱纸板、卡纸	主要用于包装业，箱板纸用于日用百货、文化用品的包装，卡纸用于名片、请柬
特种纸	卷烟系列、电器系列、建筑系列、印刷系列、标签系列和其他系列	细分产品众多，具备独特性能，满足特殊用途
生活用纸	卫生用纸	满足人们日常需要

（数据来源：笔者根据中国造纸年鉴整理）

（2）产业特点

造纸业的工艺流程复杂，需要众多现代化机械设备的支撑，这些设备的先进程度与最终产品的质量是高度关联的，造纸业是技术密集型产业，而且不论在前期建厂还是后期生产都需要投入大量的资金，所以造纸业是资本密集型产业。造纸业在生产过程中会消耗大量的自然资源和化工产品，其中对木材的耗用量最大，大约每5立方米的木材可以生产1吨铜纸板，并且其生产过程会伴随大量的废气、废水和废渣的排放，所以造纸业是能源密集型和污染密集型产业。但是需要指出的是，随着造纸企业的扩大，会向产业链上游的林业进行布局，林纸基地的建立使得造纸业具备可持续性发展的特点，发达国家造纸业的经营经验已经证明了这一点。造纸业还具有规模经济特性，造纸企业产能需15万吨才达到规模生产的最低标准，制浆企业则是30万吨，并且根据国际制造经验，投资增加一倍可以新建生产能力扩大两倍的制浆生产线。

3.1.2 国际造纸业发展现状

根据联合国粮食及农业组织数据显示，2015-2019年，全球纸及纸板产量呈现水平波动趋势，2019年全球纸及纸板产量为4.1246亿吨，较2018年下滑1.9%。从生产区域来看，目前世界范围内的造纸工业三大中心是东亚地区、西欧地区和北美地区，但西欧地区和北美地区的纸及纸板消费市场已趋向于饱和，发展潜力不足，市场容量有限，而亚太地区的造纸市场潜力巨大，正成为世界造纸产业发展的新引擎。就国别来看，中国纸及纸板产量占全球产量比例最高，为26.63%；其次为美国，其占比为16.86%。日本和德国紧随其后，纸及纸板产量全球占比分别为6.28%和5.46%（详见图3.1）。

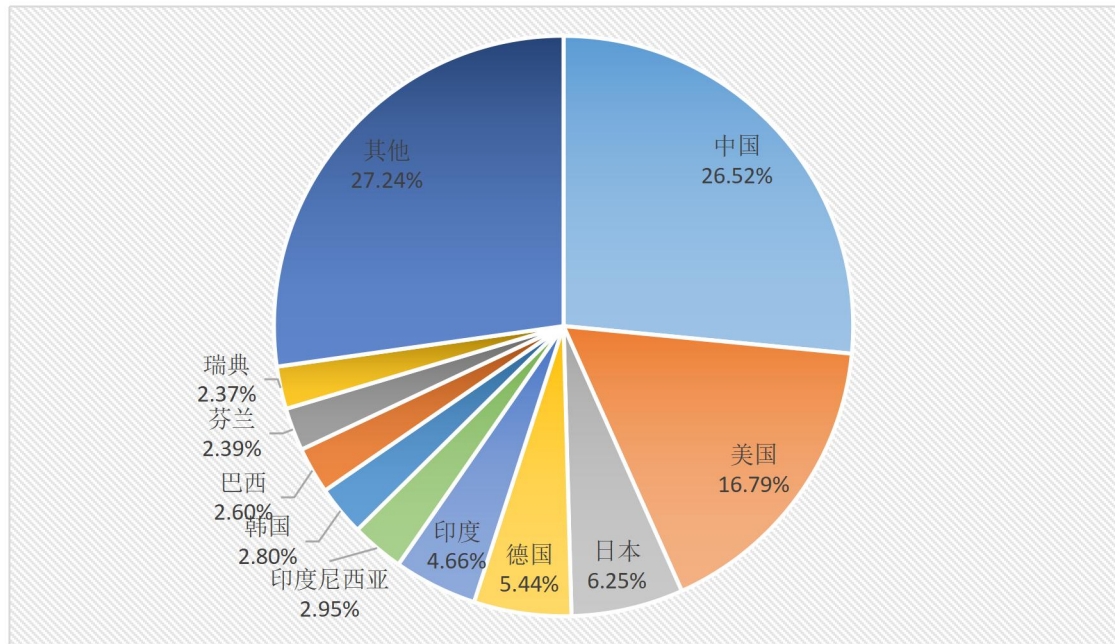


图3.1 全球纸及纸板生产量分国别占比图

（数据来源：联合国粮食及农业组织）

目前国际造纸产业的发展趋势体现在经济规模化、产品功能化、林纸一体化、布局全球化、生产清洁化、资源集约化等几个方面，尤其是发达国家的造纸业，基本已经完成对全球产业链的布局，利用其先进的技术设备、丰富的跨国管理经验和庞大的资金储备，在价廉质优的原材料区域布局制浆基地，在有劳动力红利的国家或者销售目的地建立造纸厂，完成对产业链上下游的拓展，将林业建造和经营、制浆造纸、销售结合在一起，形成高效、高质、清洁、低耗并可持续发展的现代化产业。

3.1.3 中国造纸业发展现状

根据中国造纸协会统计显示，2019年我国纸及纸板生产量为10765万吨，消费量为10704万吨，人均年消费量为75千克，已经超过世界平均水平的54.6千克，而发达国家人均年消费量可以达到200千克左右，所以从长期来看我国纸制品的市场潜力巨大。

造纸业行业集中度增加，但与国外相比仍有差距。我国纸及纸板产销量除了2018年有所下降外，一直保持低速增长的趋势，产业格局处于动态调整中，行业集中度不断提升，市场份额向龙头靠拢。从行业整体的产销量来看，经过2010

年以来的环保政策去产能之后，造纸行业的排名前十的企业所占市场份额从2012年的28.7%逐步上升到2019年的45.7%，而发达国家头部企业对市场份额的控制程度更高，以美国为例，目前其排名前十的企业对市场份额的占有率已超90%。与之相比，中国造纸行业的集中度仍然较低。

国内龙头企业加快全球化布局的趋势明显，特别是禁废令全面实施后，造纸业原料缺口扩大，严重影响了产业的稳定与发展，我国大型造纸企业为了优化原料来源结构，开始谋划全球范围内的产业布局，加入国际原料市场的竞争，这是我国造纸业走向世界的关键一步。以玖龙纸业、山鹰国际为首的龙头企业已经进入国际市场，国外产能的落地开始助推企业加速发展。

3.2 中国造纸企业国际化动因

3.2.1 市场寻求型

我国造纸业曾经历一段粗放的发展时期，产业发展快，市场壁垒低，吸引大量资本投入，导致产能过剩的现象较为严重。之后政府以淘汰落后产能为切入点，以节能减排为抓手，出台了一系列政策，重点淘汰造纸业内规模小、能耗高、污染重的落后产能，并且取得一定成效，据国家统计局显示，2019年我国有2400余家造纸企业。但是我国造纸业仍然中小企业众多，产业相对其他行业更为分散，产能相对过剩，尤其是行业中中小企业所生产的产品同质化严重，竞争十分激烈，利润空间较低，这种不健康的发展模式已经限制了企业的上升发展，为了能够转移过剩产能，扩宽海外市场是不错的选择。而对于造纸业的龙头企业，不断出清落后产能为其提供了市场空间，这部分的企业的规模不断扩大，技术不断提升，竞争力不断增强，逐渐开始生产高档的纸制产品，进而进入国际市场，与跨国企业进行市场争夺。

3.2.2 资源寻求型

我国造纸业的原料来源包括木浆、废纸浆和非木浆，由于我国森林资源匮乏，成年后木材主要用于生产家具，可用于造纸的成熟木材较少，所以造纸原料中木浆占总原料的比例不高，以废纸浆为主。但是自从政府收紧外废进口政策，进口

废纸制浆的进口量逐年下滑，从2007年的2063万吨下降到2020年的249万吨（详见图3.2）。造纸企业为满足生产需要加大国废的回收利用，但是由于国内废纸回收率较低，国产废纸制浆难以满足如此巨大的原料缺口，如果没有稳定的原料来源，企业将难以在造纸行业立足。因此造纸行业迫切需要走出国门，在全球范围内建立原料供应体系。

纸企可以通过国际市场寻求木浆和废纸浆。美国和北欧森林资源丰富，是我国重要的针叶木浆来源地，来自美国的漂白针叶木浆占我国木浆总进口量的第二位，来自芬兰的木浆占第三位。废纸浆的获取主要通过东南亚投资，目前东南亚国家暂不限制或禁止进口废纸，并且对进口废纸实行零关税或低关税。在东南亚国家设厂，从欧美进口废纸后加工成纸浆或浆板，再出口到中国，是大多数中国纸企在东南亚的经营模式。据中国海关数据显示，2018年中国废纸浆进口量增长接近24倍，2019年增长超过208%，2020年增长超过93%；废纸浆的来源地也从越南、中国台湾等少数区域扩大到老挝、马来西亚、美国、泰国、缅甸等众多国家和地区。

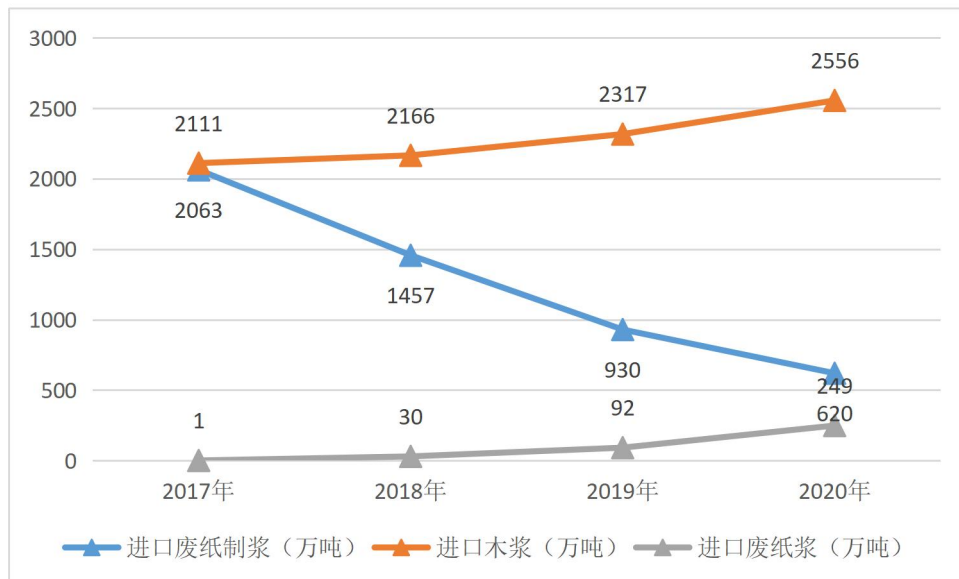


图3.2 2017-2020年中国纸浆进口折线图

（资料来源：笔者根据中国造纸工业年度报告整理）

3.2.3 战略资产寻求型

中国作为最大的造纸国家，2019年出口量为686万吨，国际市场占有率为

4.93%，市场份额占有率较低且仅排第五位（详见图 3.3），原因在于中国的造纸工艺与世界顶级水平相比差距仍然很大，在国际市场上的核心竞争力不强，尤其现在发达国家市场对纸质、纸种的要求较高，我国相关产品达不到市场标准，难以在国际市场建立品牌知名度。

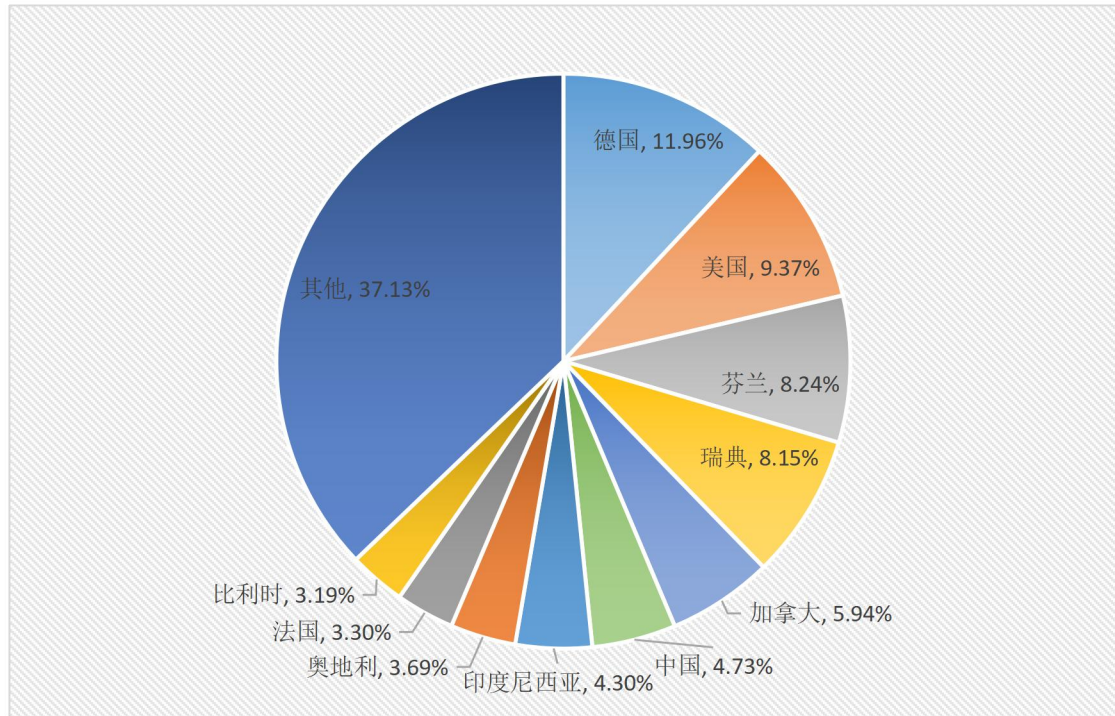


图3.3 2019年全球市场出口分布国别占比图

（数据来源：联合国粮食及农业组织）

发达国家的现代造纸业拥有更加悠久的历史，其经营经验更加先进丰富，对于运营工厂数不到 400 的北美地区，贡献了全球年近 1 亿吨的原纸产量，其中美国原纸年产量占全球的 17%；此外，世界各地造纸生产设备的工作年限排序为北美、欧洲、拉美、亚太地区，其中北美地区的工厂生产设备年龄接近 35 年，由此可以判断北美地区造纸企业的工业规模和生产技术相较于亚洲地区仍然存在明显的优势。因此，中国的造纸企业必须进行国际化，先引进设备和技术，才能生产出具有核心竞争力的纸产品以扩大市场份额。

3.2.4 国家政策干预

国家政策是政府配置市场资源的重要手段，企业对于国家政策具有高度敏感性，一般来说国家政策对企业国际化有两方面的影响。

（1）政策利好促进企业国际化

我国鼓励企业走出去的政策颇多，诸如“走出去”战略、“一带一路”政策等，为企业出口和对外投资提供诸多便利条件，尤其鼓励我国造纸企业在海外建设林场和制浆厂，通过在林业资源丰富和废料进口管制宽松的国家投资生产基地，从全球视野出发将中国造纸业纳入全球产业链体系中，利用国际市场的资源助推产业发展，优化原料资源配置，提高产业工艺水平。

（2）政策利空倒逼企业国际化

一方面，“禁废令”的颁布与实施对我国造纸业造成巨大的影响。废纸浆作为中国造纸业的主要原料不再被允许进口，使得国内造纸原料的缺口扩大，并且由于木浆和原生纸浆产能不足、固废回收率较低、进口原生纸浆成本较高的问题，原料缺口难以在短时间弥补，出海寻找原料成为解决问题的重要途径。

另一方面，我国节能减排和环保政策趋严提高了造纸企业生产经营成本。造纸业是典型的能源密集型和污染密集型产业，企业多集中于东南沿海省份，由于工业用地供不应求，地方政府对环保及节能降耗要求高、执法力度强，极大限制了造纸企业在区域内扩张的可能性，同时也对造纸企业生产工艺的提出更高的要求，企业需要通过研发或者引入先进技术等方法来应对新的挑战。

3.3 中国造纸产业国际市场进入模式

3.3.1 贸易式进入模式

贸易式进入模式，即出口模式，是指企业最终产品的生产过程在国内完成，然后在目标国市场进行销售的方式。这种模式的特点是企业可以利用比国内市场规模更加庞大的国际市场，从而实现企业的快速发展和扩张。贸易式进入模式的优点是风险较小，成本较低，可以快速进入市场，尤其适合企业对于目标市场了解程度较低时，通过沉没成本低的进入模式将产品投入目标市场，迅速搜集市场信息，帮助企业进行下一步的战略选择。但缺点是企业的控制力较弱，难以掌握市场的主动权，一方面这是由于文化、法律和政策等方面的差异可能导致产品在东道国市场出现水土不服的情形，另一方面由于国际市场的竞争激烈，各个国家通过贸易壁垒保护本国的产业或企业的发展，使得产品价格偏高，在东道国市场

缺乏竞争力。出口模式包括直接出口和间接出口，直接出口是指企业直接将产品出口到海外市场，而间接出口则是通过贸易中介企业或代理商进行出口。

我国造纸企业一般较少通过出口模式进入国际市场，2021年我国纸及纸板出口量为547万吨，仅占生产总量的4.5%，纸制品的出口量为375万吨，占生产总量的4.8%。造成这种情况的原因在于：首先，就造纸行业的产品特性而言，其相对成本较高，而且质量较重，出口需要承担高额的运输费用和关税，降低了产品的竞争力；其次，国内外市场对于造纸产品的需求量较大，但是国内造纸企业的生产能力有限，产能主要用于供给国内的消费，无法满足海外市场的需求；再次，国外市场对于环保要求较高，造纸企业需要投入大量的资金和技术来满足这些要求，增加了企业的成本；最后，我国的造纸行业的技术含量相对较低，国外市场上的竞争对手往往拥有更加先进的技术和设备，这也增加了国内纸制品参与国际市场的难度。

3.3.2 契约式进入模式

契约式进入模式是指企业通过签订合同或协议的方式进入国际市场。这种模式通常适用于企业在国际市场上的初期阶段，因为它可以帮助企业降低进入市场的风险和成本。契约式进入模式包括以下几种形式：特许经营、许可证经营、管理合同和交钥匙工程等，其中特许经营是指企业将品牌、专利等经营资源以及企业成熟的经营模式授权给国外特许经营商，由其在海外市场开展经营活动，企业更加关注品牌价值在目标市场的增长；许可证经营是指企业将自己的技术和专利授权给国外企业，由其在海外市场生产和销售产品，企业更关注利用现有的专利技术获取利润；管理合同是指企业利用自身丰富的管理经验，与东道国企业签订合同，在一定期限内为目标企业承担部分或全部的管理任务，以赚取管理费用或获取企业的部分股权为目标；交钥匙工程是指企业与东道国项目所有者签订合同，利用企业的生产要素为其建造符合合同要求的工程设施，完工后将工程所有权交予对方。契约式进入模式的优点是可以利用国外代理商、经销商或特许经营商的本地资源和经验，更好地适应当地市场需求，同时可以分散风险，减少单一市场的风险。缺点是企业对目标市场的控制力不足，对于国外合作方有一定的依赖性，合作方出现问题会对己方企业的业务造成影响，而且契约式进入模式往往涉及知

识产权转移的问题，提高了技术泄露的风险。

我国部分造纸企业会选择契约式进入模式，主要以交钥匙工程为主，以发展中国家为投资目的地。对于一些发展中国家来说，造纸业是一个非常有前景的行业，这些国家的产能远不能满足该国的纸制品消费，所以我国造纸企业利用自身的技术优势和资金优势为东道国建设造纸厂，进一步扩大地区产能，并为自己带来相关的现金收益；同时我国造纸企业跨国投资较多是寻求造纸原料，所以也有部分企业会在当地承包制浆厂，并且最终的报酬往往以木浆或废浆的形式折算。

3.3.3 投资式进入模式

投资式进入模式一般分为对外直接投资和对外间接投资，对外直接投资指的是企业将其有形资产或无形资产投入东道国市场，通过获取东道国企业的部分或全部经营权，就地生产销售，获取当地市场份额的模式；而对外间接投资指的是通过购买东道国企业的有价证券获取短期资金收益，也称为证券投资。与证券投资相比，对外直接投资更注重对企业的控制权，认为被投资对象为企业带来的长期收益比短期现金收益更为重要。投资式进入模式有两种不同的分类标准，按照子公司的股权分配角度分为独资和合资，独资的优势在于较高的经营自主权以及保护商业机密，合资的优势在于资金负担小；也可以根据子公司建立的方式分为绿地新建和并购，并购的优势在于进入市场快、投资周期短，新建的优势在于更加符合母公司的投资目标，方便利用自身的管理优势和技术优势。企业在通过对外直接投资的方式进入东道国市场时，需要先后对子公司的股权占有比例和建立方式进行选择。对外直接投资的模式与贸易式和契约式最大的不同在于是否拥有东道国公司的股权，所以投资式对国外公司的控制权也更强，也正因为企业需要付出更多的资金获取东道国企业的股权，无疑提高了企业经营的成本与风险。所以在三种进入模式中，投资式进入模式的海外创收能力是最高的，其所承担的风险也是最高的。

从目前参与国际市场的造纸企业来看，以龙头企业为主，自 2017 年以来，以玖龙纸业为首的造纸企业在国际市场上进行频繁的对外直接投资活动（详见表 3.2）。通过梳理自 2017 年以来部分造纸企业的出海事件，不难发现目前纸业龙头的海外布局大体可以分为两类：一类是以并购的方式进入国际市场，以山鹰国

际和玖龙纸业为代表，通过收购美国、欧洲等发达国家的造纸厂和制浆厂，获得高质量的外废原料、成熟的管理经验和先进的技术。另一类是以绿地新建的模式进入以东南亚为主的发展中国市场，谋求当地较低人力成本和宽松的环境保护政策，以太阳纸业为代表。

表 3.2 中国大型造纸企业对外直接投资项目

企业	时间	地点	投资方式	项目名称
玖龙纸业	2017 年	越南	绿地新建	35 万吨牛皮箱纸项目
	2018 年	美国	并购	Runford 和 Biron 纸浆厂
	2018 年	越南	绿地新建	120 万吨造纸项目
	2018 年	美国	并购	Old Town 废纸浆厂
	2018 年	美国	并购	RFP 公司位于美国的纸浆厂
	2019 年	马来西亚	并购	彭亨州文东的造纸厂
	2021 年	马来西亚	绿地新建	230 万吨浆纸项目
山鹰纸业	2017 年	瑞典	并购	Nordic Paper Holding AB
	2018 年	芬兰	并购	参股北方生化公司
	2018 年	荷兰	并购	WPT 公司
	2018 年	美国	并购	Verso Wickliffe LLC
	2019 年	美国	绿地新建	70 万吨再生纸生产设施
理文造纸	2017 年	越南	绿地新建	40 万吨纸板生产线
	2018 年	马来西亚	绿地新建	30 万吨包装纸项目
	2019 年	缅甸	绿地新建	40 万吨废纸湿浆项目
	2020 年	马来西亚	绿地新建	120 万吨箱板纸项目
太阳纸业	2018 年	老挝	绿地新建	30 万吨阔叶林木浆项目
	2018 年	老挝	并购	博拉公司
晨鸣纸业	2020 年	新加坡	绿地新建	全资孙公司
景兴纸业	2019 年	马来西亚	绿地新建	60 万吨包浆原纸生产基地
金田纸业	2019 年	泰国	绿地新建	以 68 亿元建设合资浆纸项目

（资料来源：笔者根据各公司企业年报整理）

3.4 小结

通过本章分析,我们发现目前我国造纸企业走出去参与世界范围内原料市场的竞争,这些企业主要是龙头企业,对于大部分造纸企业,出海寻找原料以及构建全球产业链体系是势在必行的,缺乏国际化经验是他们亟待解决的问题,而山鹰国际在全球范围内已经形成较为成熟的废纸回收体系,因此后文将对山鹰国际展开详尽的分析,探究其国际化过程的长处与不足,为其他企业提供借鉴意义。

4 山鹰国际国际化发展的动因及模式

4.1 山鹰国际概述

4.1.1 山鹰国际企业简介

山鹰国际全称山鹰国际控股股份公司，成立于1999年，总部位于上海，前身是成立于1997年的安徽山鹰纸业集团有限公司，致力于成为资源可持续发展、生产绿色无污染、高端纸品制造、包装产品定制的国际型造纸企业。目前公司的业务主要包括原料贸易、造纸和包装三大板块，其中造纸是企业的主要收入来源，涉及箱板纸、瓦楞纸、新闻纸和特种纸的生产销售，主要产品见表4.1，根据山鹰国际2021年企业年报显示，该年企业总营收330亿元，其中箱纸板的营业收入为136亿元、瓦楞纸42亿元、其他原纸35亿元。公司已经完成对产业链上下游的延展，并依托产业链一体化的优势，实现三大板块业务的协同发展。

表 4.1 山鹰国际主要产品统计表

业务类型	产品种类	产品名称	产地	产品用途
造纸	箱板纸	挂面箱板纸“T”纸	中国	普通纸箱的里纸
		“云杉”伸性纸	中国	50公斤的高强度包装
		“银杉”牛皮箱板纸	中国	中高档纸箱的面纸
		“红杉”牛皮箱板纸	中国	普通纸箱的面纸、高档纸箱里纸
		“紫杉”牛皮箱板纸	中国	高档纸箱的面纸
	瓦楞纸	高强瓦楞原纸	中国	高档纸箱的芯纸
		“水杉”牛皮纸	中国	25公斤的高强度包装
	特种纸	“雪杉”牛皮纸	中国	25公斤的纸袋包装
		防脂纸	北欧	食品容器的包装
		特种牛皮纸	北欧	食品袋、手提袋等的包装
	新闻纸	“山鹰”新闻纸	中国	报纸、文化纸、宣传品
	包装	纸箱		中国

（数据来源：笔者根据山鹰国际官方网站公开数据整理）

公司的产能大多在国内,已经完成对经济发达区域的产业布局,从造纸业务来看,企业拥有五大造纸基地,分别是位于安徽马鞍山的安徽山鹰、湖北荆州的华中山鹰、广东肇庆的广东山鹰、福建漳州的华南山鹰、浙江嘉兴的浙江山鹰,截至 2021 年底,落地产能超 600 万吨,仅次于玖龙纸业、太阳纸业、理文造纸,位列行业第四。从包装业务来看,企业以消费者为导向,在行业头部客户聚集地投资建厂,为东南沿海发达地区提供相关产品和服务,年产量超过 19 亿平方米,位居中国第二。

公司自实施全球化战略以来,不断加大对海外产业的扩张力度,通过建立环宇国际子公司,在美国、英国、日本等盛产优质纤维的国家开展原料贸易,通过并购与新建的方式,在东南亚国家建立制浆厂,推动全球原料回收网络建立,为国内生产的原料供应提供了强有力的保障。同时随着竞争力的提高,企业开始进军国际造纸市场,分别于 2017 年收购北欧纸业,于 2018 年收购凤凰纸业,为企业注入高利润的特种纸和文化纸业务,进一步优化了企业的产品结构和产业布局,有效降低了单一市场带来的经营风险。

4.1.2 山鹰国际发展历程

山鹰国际的发展历程可以分为三个阶段:

成长初期(1957 年-2000 年):山鹰国际是一家老牌造纸企业,其历史最早可以追溯到 1957 年成立的马鞍山造纸厂,之后随着产能扩大,公司开始向下游拓展,与福建泰盛实业进行合并,并于 1997 年组建安徽山鹰纸业集团有限公司,自此公司正式成立,并开始为下一步的上市进行筹备。

稳步发展期(2001 年-2012 年):进入 21 世纪以后,造纸业开始蓬勃发展,大量资本涌入其中,为了拓展融资渠道,山鹰纸业于 2001 年在上交所上市;之后公司为了扩大市场占有率,方便企业在全国范围内进行产业布局,于 2004 年将福建泰盛总部移步上海;2007 年,美国环宇成立,公司逐步走向国际化;2011 年,吉安集团成立。

高速成长期(2013 年至今):在国家环保节能政策的引导下,产业内低端产能逐步出清,国内市场份额逐步被龙头企业占有,山鹰国际在这段时间内发展迅猛。2013 年,山鹰纸业与吉安集团重组成立安徽山鹰纸业股份有限公司;2017

年，正式更名为山鹰国际控股股份公司，产品逐渐多元；并在同年收购北欧纸业，进军海外特种纸市场；收购联盛纸业，提升华东地区产能；2018年收购废纸贸易商 WPT；2019年收购凤凰纸业，发展美国生产基地，同时收购云印，布局包装互联网平台。

4.1.3 山鹰国际国际化经营历程

山鹰国际的国际化经营是从2007年成立环宇集团国际控股有限公司开始的，其国际化经营历程分为两个阶段。

全球战略布局阶段（2007年-2017年）：山鹰国际较早的预见国内产业发展瓶颈在于原料供应，所以早在2007年就在美国成立了全资子公司环宇国际，这是山鹰国际迈出国际化进程的关键一步，并在之后的十多年间建立了覆盖各大洲的再生纤维全球采购体系，在各大洲的多个国家拥有贸易与物流渠道，能为企业提供稳定的原料保障，为下一步企业扩能奠定了良好的基础。

全球战略发展阶段（2017年至今）：2017年正式改名为山鹰国际，企业正式启动全球化战略，继续深耕原材料市场的同时，进军纸制品市场。这一阶段山鹰国际的海外资产迅速扩张，并且通过收购北欧纸业和凤凰纸业，分别打入欧洲特种纸市场和美国文化纸市场。

4.2 山鹰国际国际化动因

4.2.1 获取亟需的生产原料

生产原料紧缺一直是我国制造业面临的窘境，不论是我国的森林资源禀赋还是我国持续高压的环保节能政策，亦或是中美贸易摩擦加剧，都对我国造纸业原料来源的结构和数量造成极大影响，促使国内造纸产业不得不重新谋求全新战略原料来源。山鹰国际则前瞻性的预料到稳定的原料供应是保障其行业地位的根本，所以早在2007年开始在世界范围内建立原料采购体系，通过其全资子公司环宇国际持续在北美、欧洲、澳洲、日本等回收纤维主要来源地开展贸易业务，海外再生纤维板块全年贸易量239万吨；近些年企业进一步在海外布局优质长纤，先后在东南亚投产110万吨再生浆资源供应，年产32万吨英国及荷兰再生浆产

能于 2022 年上半年投产，境外高质量再生长纤产能落地为山鹰国际生产原料的供给提供了切实保障。

4.2.2 寻求战略资产

技术是一个企业的核心竞争力，是确保企业在市场竞争中取胜的关键，在造纸业中，发达国家与发展中国家技术水平存在明显差距，包括在能源投入、生产流程、纸品还有纸类等各个方面。山鹰国际出海就有着明显的技术寻求倾向，其对于北欧纸业的收购，为企业注入了防油纸、特种牛皮纸、高强度纸袋纸等高端特种纸业务。

成本是在企业进行生产经营的过程中产生的，是必不可少的支出之一，成本的高低直接决定了企业最终获取利润的多少，所以控制成本一直是企业必修的课题之一。就造纸产业而言，造纸业的生产成本主要包括五部分，即能源、劳动力、原料、折旧和化工辅料，对比欧洲、北美和东南地区的造纸成本，从成本总量来看三个地区的差别不大；从成本结构来看，北美地区的原料生产成本约 230 美元/吨，占总成本的 44%，欧洲地区的原料生产成本约 284 美元/吨，占总成本的 49%，东南亚地区 285 美元/吨，占总成本的 54%，北美地区原料以优质纤维为主，价格具有显著优势，所以许多纸企会在北美设厂，寻求优质原料供应；北美的人工成本为 91 美元/吨，占总成本 18%，欧洲人工成本 66 美元/吨，占总成本 11%，东南亚人工成本 41 美元/吨，占总成本 8%，东南亚具有劳动力比较优势，随着我国经济发展，人们的生活成本不断提高，劳动力价格也在不断攀升，比较优势难以永续，所以企业可以通过将部分产能转移到缅甸、老挝、越南，继续寻求劳动力红利。

4.3 山鹰国际国际市场进入模式的外部因素分析

4.3.1 东道国相关因素分析

(1) 市场

东道国市场和企业国际化之间存在着密切的关系，东道国市场的规模、增长率和竞争结构会影响企业的国际化战略和决策。东道国的市场规模是指该国范围

内某种产品的产销情况，可以用数量或金额衡量。一般企业在进入东道国市场前会将市场规模与增长率两个指标结合考量，市场规模越大，增长率越高，对企业而言意味着更广阔的利益空间和更好的发展机会，那么企业进入该市场的可能性就越大。目前山鹰国际对海外市场的布局主要分为发达国家和发展中国家，这两个市场的特征并不相同，因此在进入模式的选择上亦有所区别。发达国际造纸业的市场呈现规模大但是增长率较低甚至为负的情形，产业处于衰退期，则企业不应选择以出口方式的进入该市场，并购的方式受到当地同业企业的阻力更小。于发展中国家而言，市场规模虽然不及发达国家但是其增长率较高，市场潜力大，企业不论选择贸易式、契约式还是投资式都是可以的，但是考虑到造纸业的特性，并不适宜远距离运输，因此出口并不是最优选；而契约式能为企业带来较好的现金收益却不利于全球化战略的布局；绿地新建与并购相比，前者更能发挥企业的技术优势，建设符合自身战略目标的生产基地，有利于企业长期发展。

企业进入国际市场需要考虑的另一指标是东道国的市场竞争结构，东道国企业作为本国市场先入者，会在技术、规模、渠道和品牌等方面对后入者形成行业壁垒，山鹰国际若想开拓市场，则必须投入较高的成本突破既有壁垒，而东道国市场竞争结构越趋向于寡头垄断则行业壁垒就越高，企业进入市场越趋向于选择合作而非冲突。发达国家的造纸业市场竞争异常激烈，少数的头部企业占领大部分的市场份额，中低档纸及纸板消费市场已经被瓜分殆尽，且受经济形势影响消费颓势尽显，而高档纸及纸板消费市场出现更多高利润的特种纸及文化纸细分市场。因此山鹰国际若以贸易、契约和绿地新建的方式进入发达国家市场会被当地企业视为竞争者，阻碍企业进行市场扩张，相反以合作和入股的方式则更容易获取先进的技术和经验，甚至进一步参与高端纸细分市场的开拓。发展中国家市场是完全竞争市场，造纸业以中小企业为主，不存在垄断厂商，以生产中低端产品为主且产品同质化现象严重，此类型的市场的壁垒较低，企业可以自由进入。因此山鹰国际的利益最大化取决于其生产成本和市场价格，由于市场价格是由供求关系决定的，企业无法控制，故需要通过利用技术优势和规模优势降低生产成本来实现利益最大化，在此情形下，选择绿地新建的方式更有利于山鹰国际扩大市场份额实现规模经济。

（2）生产要素

企业组织生产要素进行生产需要消耗必要的成本，成本的高低直接决定了企业最终的收益，因此企业进行海外扩张时，东道国的生产要素会对企业进入模式的选择产生重要影响。东道国生产要素一般从原料供给量和质量、劳动力数量和成本、技术先进程度等几个方面进行考量，从原料和劳动力角度来看，如果东道国市场的生产要素价格远低于母国，能够弥补企业跨国经营所带来的成本与风险，则企业更倾向于选择在东道国组织生产；从技术角度来看，如果东道国企业拥有更加先进的技术，那么母国企业为了获取相关技术更倾向于选择投资式进入模式。反之如果东道国的生产要素价格并不具备优势亦或技术相对落后时，母国企业更有可能采取以出口或者契约式进入模式，以获取现金收益为目标。

发达国家的造纸业的工业体系已经成熟，虽然人力成本偏高，但是员工也具备较高的专业程度，而且原料供应充足，不论北美市场还是欧洲市场，其废纸回收体系以及优质纤维贸易都保持较高的水平，能够提供质优价廉的造纸原料，同时发达国家市场具有显著的技术优势。而对于发展中国家市场而言，尤其是东南亚市场，其森林资源丰富，能为造纸业提供稳定的原料，并且当地人口红利突出，能有效降低成本支出。对于山鹰国际来说，不论是发达国家市场还是发展中国家市场都适宜在当地组织生产销售，不同之处在于对于拥有先进技术的发达国家市场以并购的方式进入更易于获取高端技术。而对于发展中国家市场，造纸业相关设施的建设还不够完善，所以更应该以投资建厂的模式进入。

（3）政策

东道国政策会影响企业在东道国的经营环境和市场准入条件，政策的稳定性、开放程度、保护主义和税收政策等方面都会对企业的进入模式产生影响。首先，政策的稳定性对企业的进入模式非常重要。如果政策不稳定，企业可能会面临不确定性和风险。政策的频繁变化可能会导致企业在东道国的投资计划受到影响，从而影响它们的进入模式选择。其次，政策的开放程度也会对企业的进入模式产生影响。如果政策非常开放，企业可能更容易选择直接投资或合资的方式进入市场。如果政策不够开放，企业可能更倾向于通过收购等方式进入市场。第三，政策的保护主义可能会对企业的进入模式产生负面影响。如果政策过于保护本地企业，外国企业可能会面临更多的限制和障碍，这可能会影响它们的进入决策。例如，政策可能要求外国企业与本地企业合作，这可能会增加企业的成本和风险。

最后, 税收政策也可能会影响企业的进入模式。如果政策对外国企业征收高额税收, 企业可能更倾向于通过合资或收购等方式进入市场。如果政策对外国企业征收较低的税收, 企业可能更容易选择出口的方式进入市场。

发达国家为了保护本国造纸业发展或出于某些政治目的, 频繁在国际贸易市场设置重重壁垒, 美国、欧盟近年都对原产自中国的铜版纸等纸制品实施了双反措施。使我国造纸业处于不利地位。随着美中贸易冲突的加剧, 美中自 2019 年起相互对制浆造纸和纸制品行业产品加征关税, 涉及木浆、废纸浆、成品纸等。因此山鹰国际在美欧当地生产并在当地销售, 可有效避免惩罚性关税。发展中国家对造纸业的政策相对宽松, 目前东南亚国家并不限制废料进口且实施相对较低的关税, 能耗要求和环保标准也较低, 并且争相推出各种投资优惠政策, 例如, 马来西亚鼓励外商对原纸生产的投资, 能够为符合条件的项目减免 5 到 10 年的所得税; 老挝鼓励外商投资林业以及相关出口商品的生产, 对用于生产出口产品的进口原材料免征关税和增值税, 设立在鼓励投资的地区的项目还可享受利润税、增值税、租赁费用、特许权费用等的减免; 泰国对于无菌制浆和纸制品的生产项目可给予最长 8 年的免征企业所得税待遇。在此条件下, 山鹰国际响应东道国的政策号召, 在当地进行投资建厂。

4.3.2 母国相关因素分析

(1) 政策

母国政策对企业国际化进入模式的选择产生影响, 诸如税收政策、外汇政策、环境保护政策、知识产权保护政策的制定实施会对企业参与国际市场的竞争力、成本和风险产生影响, 进而左右企业对国际市场进入模式的选择。如果国家采取鼓励出口和对外投资的政策, 对于企业而言, 他们更可能采取出口和投资的国际化进入模式。如果国家则实行贸易保护主义政策, 限制外资进入, 这就使得企业可能更倾向于在本国参与市场竞争, 而非进入国际市场。

对于我国造纸业而言, 政府提出的“走出去”战略、“一带一路”倡议等政策正在持续推进中, 国家间的合作协议不断签订, 为企业走向国际市场提供了更加良好的机遇, 而且为鼓励企业响应政策号召, 政府在税收、保险、融资等多方面出台相关政策, 因此在国家的扶持下山鹰国际进行对外投资更容易获取竞争优

势，给予企业在进入模式上更大的选择空间。其次我国的环保节能政策对造纸企业的绿色节能生产提出更高的要求，高能耗和低质量的粗放式生产方式将逐渐被取代，但是中小企业缺乏必要的转型资本，将被市场淘汰，产能逐步向大型企业整合。因此在国家政策的引导下，造纸行业的竞争优势逐步向龙头企业倾斜，山鹰国际作为头部企业之一，产能不断扩大，实力不断增强，而对外投资建设给予山鹰国际进一步发展机会。

（2）竞争格局

母国市场竞争格局与企业国际市场进入模式之间存在着一定的关系。通过对母国市场竞争格局和企业行业内所处的地位进行结合分析，可以帮助企业更加精准的选择和实施国际市场进入模式。如果母国市场竞争激烈，并且产品以低端的同质化产品为主，那么企业可能会通过出口的方式转移过剩的产能亦或通过战略联盟的方式以减少进入成本和风险；而如果母国市场是寡头垄断的竞争结构，那么说明市场份额的划分已经稳定，企业更倾向以契约式或者投资式的模式进入国际市场，以获得更大的市场份额和增加收入。

目前国内纸及纸板的销售市场竞争较为激烈，从事造纸行业的企业数量众多，但造纸行业的集中度很低，尤其是中低端的纸及纸板市场，产品同质化竞争激烈，产品生产以成本为导向并不关注相关的增值服务，这也造成了众多中小企业盈利能力低下的现状。对比发达国家造纸行业发展历程，国内造纸行业已经步入整合黄金窗口期。随着与纸制品消费相关的下游行业集中度不断提升，对于纸制品的特殊性需求的研发与设计受到相关产业头部客户的关注。龙头企业以其技术优势和规模优势，能够满足下游消费者对与产品质量、性能等方面的需求，也因此竞争优势更为明显。面对这种行业变革的背景，作为行业龙头企业，山鹰国际正处于企业经营方式转变和行业整体变化的关键时期，依托现有优势，不断为企业发展注入新动能是保持其行业地位的必由之路，因此山鹰国际更应通过投资式的进入模式向国际市场寻求新技术、新市场。

4.4 山鹰国际国际市场进入模式的内部因素分析

4.4.1 有形资产

企业有形资产与企业国际进入模式之间存在密切的关系。有形资产是指企业拥有的物质性资源，包括固定资产、生产设备、产品、人力资源等，它们是企业进行国际化经营的必要支撑，企业有形资产的规模和类型可以决定企业选择何种国际进入模式。如果企业拥有大量的生产设备，且有充足的资金和人力资源，那么它可能会选择通过直接投资在国外建立子公司或合资企业来进入国际市场，因为出口可能无法充分利用这些资产，而特许经营则无法让企业直接控制生产过程。相反，如果企业资产规模较小，且资金和人力资源有限，那么它可能会选择通过出口、特许经营或合同制造等方式进行国际业务。

山鹰国际是造纸业头部企业之一，从企业规模来看，资产规模庞大且信誉良好，拥有多种资金筹措渠道，雄厚的资金为企业在国际市场进行经营活动提供了有力保障，使企业可以选择直接投资方式进入东道国市场。从产品的角度来看，山鹰国际的产品以箱板纸和瓦楞纸为主，该类纸属于中低端用纸，利润偏低且运输成本高昂，既不适用于出口也不适用于在发达国家投资生产，更加适合在发展中国建厂生产销售；企业还有少部分产能是高端特种纸和文化纸，利润较高，适合参与发达国际造纸业细分市场的竞争。从人力资源来看，山鹰国际拥有一支庞大的员工队伍，其中不乏专业技能强、经验丰富的高级管理人员和技术人才，虽然目前还无法在东道国直接参与大型企业的经营管理活动，但是企业十分注重对国际型人才的培养，以应对企业国际化战略进一步实施面临的问题。

4.4.2 无形资产

企业的无形资产是指除了有形资产之外的价值，包括品牌价值、专利技术、国际经营经验等。企业的无形资产会对国际市场进入模式选择起着至关重要的作用。品牌价值是企业无形资产中最重要的一种，如果企业在国际市场上拥有知名度高、形象好的品牌，可以考虑采取直接进入市场的模式，如独资、合资等；如果企业在国际市场上的知名度不高，就需要考虑与当地的代理商、经销商合作，

以提高品牌知名度。专利技术是企业重要的竞争力来源，如果企业拥有独特的专利和商标，可以采取直接进入市场的模式，以保护自己的专利和商标权益；如果企业的专利和商标不受当地法律保护，或者当地市场存在严重的知识产权侵权现象，企业就需要考虑只出口产品或与当地的合作伙伴合作，以保护自己的知识产权。国际化经营经验代表了企业处理东道国事务的能力，是进入目标市场的基础条件，因为如果企业从事跨国经营多年，那么对当地市场的商业流程和惯例更为了解，在选择进入模式时更偏向于投资式进入模式。

对于山鹰国际而言，多年来深耕国内市场，在国际市场上的品牌知名度并不高，且企业专利技术强于发展中国家水平却略逊于发达国家水平。因此在企业无形资产方面，山鹰国际更加依赖自身丰富的国际经营经验。作为国内最早进行跨国经营的造纸企业之一，虽然过去大多是在原料市场进行贸易，对于消费市场的了解不算太深。但是企业对这些国家对外资态度，市场环境等已经有了较为充分的了解，为山鹰国际未来在这些国家进行投资积累了必要的知识。

4.5 山鹰国际国际市场进入模式选择

通过前文对于企业国际市场进入模式选择影响因素的分析，可以看出企业对进入模式的选择是一个复杂的决策过程。企业进行国际化经营的第一步是确定战略目标，以目标为导向是科学决策的前提，企业的一切经营活动应围绕战略目标的实现，山鹰国际的国际化战略目标为资源寻求与战略资产寻求；第二步企业应确定目标市场，将东道国资源禀赋与自身战略目标相匹配，挑选合适的国家，本文将目标国家分为发达国家市场与发展中国家市场；第三步是考量东道国政策因素和母国政策因素，前者是企业进入东道国市场的准入规则，后者是国家对产业的支持力度，两者为企业选择某种进入模式提供了可能性；第四步是考虑母国市场、东道国市场和企业自身因素，即当两国的政策为某种进入模式提供了可能性后，企业要考虑东道国市场是否能容纳企业发展，企业自身实力能否承担该进入模式的成本与风险。最终本文认为山鹰国际应以进口和并购的方式进入发达国家市场，以绿地新建和交钥匙工程的方式进入发展中国市场，决策流程见图 4.1。

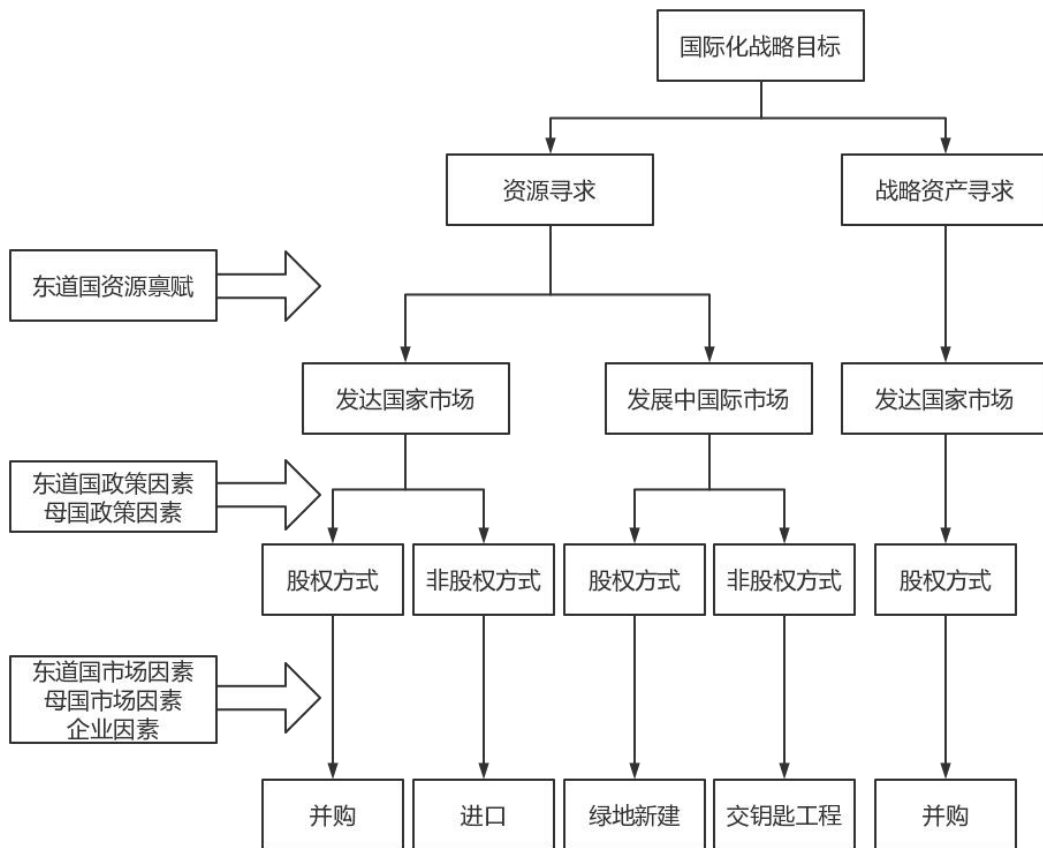


图 4.1 山鹰国际国际市场进入模式决策流程图

4.5.1 发达国家市场进入模式

在发达国家造纸行业规模不断缩减的大背景下，鹰国际采用并购现有企业的方式进入美欧市场，并进行改造、扩建等措施以适应市场需求。这种方式比新建方式更快地获得新产能，而且通过收购现有企业，可以立即获得市场份额和客户群。此外，针对当地市场的已有企业，还具有相对完善的供应链、销售渠道等优势，这些都是新建企业无法轻易复制的。

山鹰国际通过收购闲置工厂，利用现有设施和资源，快速提升生产能力，减少市场份额的争夺成本。此外，山鹰国际在收购后通常会对工厂进行改造、修复、增资扩产等措施，以满足公司的经营需要，也可以进一步增加产能，提升竞争力。以山鹰国际收购的 Verso Wickliffe 工厂为例，该工厂原本生产纸浆和文化纸，但随着当地文化纸市场需求下滑，工厂于 2015 年停产并一直处于闲置状态。山

鹰国际收购后，投入了 4200 万美元对设备进行修复，使其具备年产 36 万吨高端牛卡纸的能力，并更名为“凤凰纸业”。此外，山鹰国际在 2019 年宣布再投资 2 亿美元，扩建新增再生纸业务，年生产能力达到 70 万吨，这些举措表明了山鹰国际通过改造现有企业来满足市场需求的策略。

4.5.2 新兴国家市场进入模式

山鹰国际在东南亚的投资则是完全不同的路径。鉴于当地造纸业现代化程度较低、规模化厂家较少，山鹰国际落地东南亚更倾向于选择新建项目，即绿地投资的方式。大规模的绿地投资项目也更容易争取到当地政府的优惠待遇，如税收减免和土地供应等。以泰国为例，泰国对于无菌制浆和纸制品的生产项目可给予最长 8 年的免征企业所得税待遇，山鹰纸业因此在泰国投产 110 万吨再生浆项目，除了投入巨量资金，山鹰国际还将现代生产技术和管理体系引进到项目所在地，提升落地项目的经营效能。

5 山鹰国际国际化经营绩效分析

5.1 山鹰国际国际化程度测算

5.1.1 国际化程度测算模型选择

前文对于山鹰国际的国际化动因及模式进行了定性研究,为了能更加准确的了解山鹰国际目前的国际化程度,以及其国际化模式是否对企业经营绩效产生正向影响,本文引入了鲁桐的国际化蛛网模型对山鹰国际的国际化程度进行测算。

鲁桐(2000)认为,企业进行国际化投资是受多种因素影响的,是一个复杂的决策过程,需要引入多种影响因素进行综合分析,因此他选取了六个要素对企业国际化程度进行更加全面准确的测算,具体包括:跨国化指数、组织结构、市场营销战略、跨国经营方式、人事管理、财务管理,其构成的蛛网图形能揭示不同企业国际化的独有特点,并且通过综合分析进一步判断其国际化过程中存在的问题,及时纠正。但是该模型的不足之处在于,对于蛛网模型的六要素中的赋值是通过各要素与预先设定的标准进行匹配之后打分的方式,所以存在一定的主观性,因此为了弥补这部分的不足,将在后文对山鹰国际的财务指标进行分析,使本文的论证更加全面客观。

5.1.2 指标选取及模型构建

(1) 指标选取

上述的六个要素可以对大部分企业的国际化程度进行测算,但是针对造纸业的行业特点,该模型仍然有优化的空间。在原模型中,作者将企业制定营销战略的方式作为反映国际化程度的指标,这对于研究以市场为导向进行国际化的企业是没有问题的。但是对于造纸行业,出海的主要动因是获取原料,其海外市场的进入顺序是按照进口、合资、独资进行的,所以本文将市场营销战略替换为海外采购及营销网络。因此,本文选取的指标分别为:跨国化指数、组织结构、海外采购及营销网络、跨国经营方式、人事管理、财务管理。

① 跨国经营方式

不同的跨国经营方式代表企业获取收益的差别以及承担风险的差别,企业采用进出口的方式进行跨国交易时仅能获取单笔交易的收益和承担贸易壁垒的风险,但是随着其国际化程度的加深,收益和风险也在提升。各种跨国经营方式与国际化程度的关系如表 5.1 所示,数值越高代表国际化程度越高。

表 5.1 跨国经营方式与国际化程度

经营方式	分值
进出口	1
海外子公司	2
许可证、管理合同、特许经营	3
合资	4
独资	5

②财务管理

财务管理主要从两个方面进行衡量,财务管理体制和资金筹措率。企业国际化的初期,其国际业务往往是零散的,所以一般以项目的方式对其进行管理,资金大部分来自国内,随着国际业务的增多,企业会进行更加专业化的财务管理,也会在海外市场筹措更多的资金。各个阶段的财务管理与国际化程度的关系见表 5.2。

表 5.2 财务管理与国际化程度

财务管理体制	海外资金筹措率	分值
按项目对海外业务进行财务管理	5%以内	1
按国别将国内外财务分开管理	6%-10%	2
按地域将国内外财务分开管理	11%-20%	3
对海外子公司业务实行全球统一管理	21%-50%	4
将海内外业务进行统一管理	51%以上	5

③海外采购及营销网络

企业海外采购及营销网络的建立反映的是企业在全球范围内调配资源的能力，随着企业国际化程度的加深，企业在世界各地设置的子公司会越多，收购原材料的种类也会增多，并且企业也不再仅关注本国市场，逐步开始争夺国际市场份额。具体关系见表 5.3。

表 5.3 海外采购及销售网络与国际化程度

海外采购及营销网络	分值
海外子公司数量少	1
海外子公司数量多	2
海外子公司数量多并拥有个别海外生产基地	3
完善国际收购网络且拥有数量众多的海外产销基地	4
分布全球的国际采购与销售网络	5

④组织结构

组织结构反映的是企业进行管理的权力和职责划分，通过国际业务在组织机构中的演变，可以判企业所处的国际化阶段，往往随着国际业务的增加，涉及的财力人力也在增加，企业需要为相关管理部门提供更高程度的授权，具体关系见表 5.4。

表 5.4 组织结构与国际化程度

组织结构	分值
职能部门管理国际业务	1
设立国际业务部门	2
设立专职董事管理国际业务	3
成立国际公司	4
国内国际经营一体化	5

⑤人事管理

跨过公司管理的难点在于海外经营管理者的任命,不同国家地区对企业本地化经营提出了不同的要求,需要当地的企业管理者具备相关的国际化经营经验,而且随着跨国经营的发展,派遣员工和本土员工数量增加,员工结构逐渐复杂,对企业的雇佣和培养体系提出更高的要求,因此公司能否形成制度化的长期培训体系,为企业持续性的输入国际化人才,决定了企业国际化发展的程度,具体关系见表 5.5。

表 5.5 人事管理与国际化程度

海外员工培养方式	分值
招聘	1
临时培训	2
定期培训但没有成熟的培训体系	3
培训纳入海外发事业部的长期计划	4
培训纳入全公司范围的长期计划	5

⑥跨国化指数

跨国化指数是海外资产占总资产比例、海外业务占总业务比例和海外员工占总员工比例三者的平均数,跨国化指数与国际化程度对应关系见表 5.6。

表 5.6 跨国化指数与国际化程度

跨国化指数	分值
1%-19%	1
20%-39%	2
40%-59%	3
60%-89%	4
80%-100%	5

(2) 模型构建

首先对山鹰国际的现有资料按照上述六个指标进行整理分类,并对每个指标进行赋值,用数字 1-5 表示公司在相关领域的国际化程度,得分越高说明山鹰国际在该方面的国际化程度越高。

然后利用平面六维坐标系,将各项指标转化为分值并标记在对应坐标轴上,然后将这些点连成蛛网,不同的企业因各项指标得分不同,形成不同形状的蛛网,而这个蛛网的形状和面积可以反映企业的国际化程度。如果蛛网的形状比较规则,说明企业的国际化经营比较均衡;相反,如果某些指标得分靠近原点,说明企业的国际化经营不够均衡,需要在这些方面加强。

最后计算蛛网面积,国际化初级阶段对应的数值区间为低于 20.117 时,国际化中级阶段对应的数值区间为 20.117-40.232、国际化高级阶段对应的数值区间为 40.232-60.35。

5.1.3 山鹰国际蛛网模型量化评估

(1) 指标评分

① 跨国经营方式

山鹰国际于 2007 年成立海外子公司环宇集团国际控股有限公司,作为其全球化战略的国际业务版块,负责山鹰国际的原料采购,之后陆续在各大洲成立子公司,建立了覆盖全球的再生纤维全球采购体系,以及再生纤维资源产业的“大物流”体系。到 2017 年山鹰国际通过其子公司并购了瑞典造纸公司北欧纸业,这是山鹰国际首次在海外进行收购,此后山鹰国际进行了一系列的并购活动,包括收购荷兰的 WPT 公司、美国的凤凰纸业等。因此,山鹰国际在跨国经营方面评估为 5 分。

② 财务管理

山鹰国际目前所制定的财务管理制度中,对海内外的财务分国别进行管理。根据山鹰国际的财务报表显示,山鹰国际主要通过四种方式进行资金筹措,即发行股票、股权质押、通过项目募集和公司债券,于 2004 年至 2016 年间先后 5 次增发股票,于 2018 年和 2019 年分别发布债券“鹰 19 转债”和“山鹰转债”,

并且资金筹措活动主要在中国境内进行，海外的资金筹措率相对较低，但是在2020年山鹰国际将其子公司北欧纸业在瑞典斯德哥尔摩 NasdaqOMX 交易所分拆上市，提高了山鹰国际利用境外资本的能力，所以山鹰国际在财务管理方面评估为2分。

③海外采购及销售网络

山鹰集团在美国、日本、瑞典、荷兰、英国、泰国、澳大利亚和越南都设有采购中心。全球范围内布局32家再生资源回收企业、11家工业及特种纸制造基地和40家包装产品定制企业，其中位于海外的再生资源回收企业有美国环宇、日本环宇、荷兰环宇、WPT、澳洲环宇，采购范围可以覆盖33个国家。海外制造基地包括负责生产文化纸的凤凰纸业、负责生产牛皮纸和天然防油纸的北欧纸业、负责制浆的泰国金鹤。但是整体来看，其采购网络和销售网络仍然有较大的扩展空间，因此海外采购及销售网络评估为3分。

④组织结构

山鹰国际早在2007年就建立了自己的国际贸易部门，作为职能部门参与公司运营，随着海外布局扩大，公司的全球采购体系逐步完善，子公司分布在多个国家，总公司开始按照地域对国际业务进行管理，比如成立北美事业部、欧洲事业部和亚太事业部等。到2017年后，公司开始大规模并购海外企业，对这部分的子公司下放了更大的经营管理权，以北欧纸业为例，公司采取董事会管理制度，给予其经营自主权。可以看出山鹰国际的组织结构正在由职能型向混合型的国际公司发展，所以评估为3分。

⑤人事管理

从目前山鹰国际的人才培养体系来看，主要采用差异化管理模式，在管理技术成熟国家采用关键岗位本土化政策，在发展中国家采用委派方式，实现快速文化融入的同时，助力当地管理水平的提升。同时为了提升海外员工对公司的认同感和归属感，总公司定期向海外子公司委派“企业文化大使”，开展与海外员工的交流活动，致力于打造覆盖国内外子公司的一体化人力资源管理系统和平台。就目前海外高管的任命情况来看，由公司自己成立的子公司一般通过总部派遣任命高管，而通过并购成立的子公司一般通过招聘任命高管，尤其是发达国家市场

的大型子公司，这就反映了山鹰国际优质国际型人才的缺失，所以人事管理评估为 3 分。

⑥ 跨国化指数

根据山鹰国际年报显示，2021 年企业海外员工数 1075 人，员工总人数 14030 人，海外营业收入约 32 亿元，营业总收入 331 亿元，境外资产 52 亿元，总资产 520 亿元，可以看出山鹰国际的海外业务占比相对较低。根据公式可得，其跨国化指数为 9.11%，低于 19%，评估为 1 分。

综合上述分析，对山鹰国际化蛛网模型有关的六个要素的评估结果如下表 5.6 所示。

表 5.7 山鹰国际国际化蛛网模型各指标评分表

指标	评分
跨国经营方式	5
财务管理	2
海外采购网络	3
组织结构	3
人事管理	3
跨国化指数	1

（数据来源：笔者根据上文整理）

（2）蛛网模型面积测算

根据表 5.7，将山鹰国际各个指标的分值代入坐标系中绘制蛛网模型，如下图 5.1 所示。各小三角形的面积为：

$$S_i = \frac{1}{2} m n \sin \alpha$$

那么蛛网的总面积为

$$S = \sum_{i=1}^6 S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^6 m_i n_i \sin \alpha$$

经计算我们可以得出山鹰国际国际化蛛网模型的面积为 16.76。

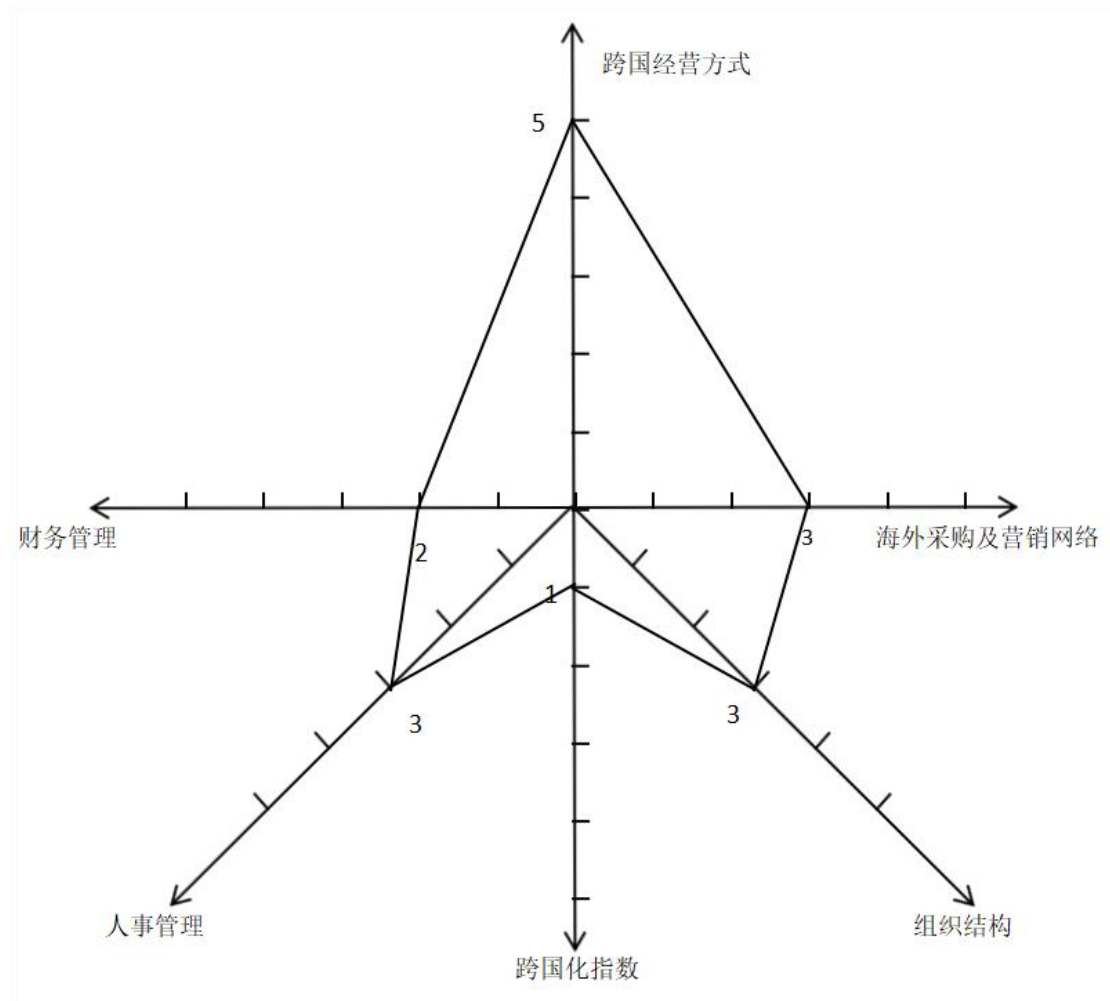


图 5.1 山鹰国际的国际化蛛网

山鹰国际国际化蛛网模型的面积为 16.76，介于 0-20.117 范围之内，根据前文给出的蛛网面积与国际化程度的对应关系，可以判断山鹰国际仍然处于国际化初级阶段。

(3) 蛛网模型分析

结合图 5.1 的蛛网形状，我们发现构成山鹰国际的国际化蛛网模型并不是一个规则的六边形，这说明山鹰国际的跨国经营存在明显劣势。具体来看，在跨国经营方面，企业充分利用自身优势，结合实际情况，灵活运用各种进入模式；在人事管理、海外采购及销售网络和组织结构方面，企业发展稳中向好，不断向国际公司的标准靠拢。

但是在跨国化指数和财务管理方面，企业的经营存在较大的问题，需要进一

步加强。从其财务管理方面来看，企业自 2007 年开始构建全球纤维贸易，到 2017 年开始实施全球化战略，其国际化进程不断推进，但是与之相对应的财务管理体制却略显落后，山鹰国际目前采用的是海内外的财务分开管理的模式，这显然不适应于跨国公司的管理经营。首先，不同国家会有不同的会计标准，如美国的美国通用会计准则（US GAAP）和国际财务报告准则（IFRS），因此跨国企业需要在不同的标准之间进行转换和调整，这可能会导致复杂的财务分析和不一致的财务报告。其次，山鹰国际目前在世界范围内多个国家设立了多个子公司，每个子公司都有自己的财务数据和报告，母公司需要整合来自不同国家的财务数据，这可能会导致数据质量问题和数据不一致性，最终结果就是母公司既难以掌握整个企业的财务状况，也难以评估子公司在不同市场的表现以及制定有效的财务策略。最后，随着企业继续实施全球化战略，其国际业务会随之增加，若仍坚持分国别管理财务，则需要投入大量的时间和资源，包括人力、物力和财力，这可能会增加企业的运营成本，并对企业的盈利能力产生负面影响。

从企业跨国化指数角度来看，构成该指数的三个要素分别为海外营收占比、海外员工占比和企业境外资产占比。从海外营收占比来看，从 2017 年的 3.5% 增加到 2021 年的 9.7%，虽然占比不高，但是海外营收不断增加，保持了良好的增长趋势；从海外员工占比来看，2017 年海外员工较少公司未进行统计，到 2021 年占比为 7.7%，海外员工的占比虽然有所提高，但是拥有跨国管理经验的高端人才仍然缺乏，随着公司并购步伐的加大，对海外子企高管的任命一直是困扰企业的难题；从海外资产占比来看，从 2017 年的 15.2% 下降到 2021 年的 10%，企业海外资产的下降是由于其控股的全资子公司北欧纸业在分拆上市后，企业出售其中 51% 的股份所导致的。总体而言，企业跨国化指数低，极度缺乏拥有国际经营经验的高端人才，但是海外盈利的能力有所提高。

5.1.4 稳健性检验

在测度山鹰国际的国际化程度方面，本文主要使用了蛛网模型，通过构建包括跨国化指数、组织结构、海外采购及营销网络、跨国经营方式、人事管理、财务管理在内的 6 个指标来刻画山鹰国际的国际化程度，但是考虑到在各指标量化评估的过程中存在一定的主观性，因此在稳健性检验中采取苏利文模型对企业国

际化程度进行测算。苏利文 1994 将众多企业国际化的衡量指标归纳整理为三种属性，即绩效属性、结构属性和态度属性，通过因素分析法选取五种指标进行加总，得出某企业的国际化程度，即： $DOI=FSTS+FATA+OSTS+TMIE+PDIO$ ，其中 FSTS 表示国外销售额占总销售额的百分比，FATA 表示国外资产占总资产百分比，OSTS 表示国外子公司占子公司总数的百分比，TMIE 表示企业高管的国际经验，PDIO 表示国际业务的心理离散度，上述指标皆为比率，DOI 的指越接近 0 表示企业国际化程度越低。

考虑到数据的可获得性，本文选取 FSTS 代表企业绩效属性，FATA、OSTS 代表企业的结构属性，TMIE 代表企业的态度属性，其中企业高管的国际经验(TMIE)通过高管队伍中具有海外留学背景、海外工作背景或外国国籍的人数占团队总人数的比率表示。则企业国际程度可表示为：

$$DOI=FSTS+FATA+OSTS+TMIE$$

根据 2021 年山鹰国际财务报表显示，企业当年海外收入 32 亿元，总收入 331 亿元，海外资产 52 亿元，总资产 520 亿元，海外子公司 31 个，子公司总数 140 个，具有国际经验的高管 4 人，高管团队共 14 人，代入上式可得 DOI 为 0.7。由于四个代表企业国际化的指标都是比率变数，则 DOI 的取值范围为 0-4，山鹰国际 DOI 为 0.7 意味着企业仍处于国际化初级阶段。可以看到，前文对山鹰国际仍处于国际化初级阶段的判断是稳健的。

5.2 山鹰国际国际化经营绩效测评

山鹰国际自 2017 年正式开始实施全球化战略因此，本文选取山鹰国际 2013 年至 2021 年财务指标，对公司的偿债能力、营运能力、盈利能力以及发展能力分别进行分析，通过对比公司实施全球战略前后经营效果的差别，更加客观的评估山鹰国际全球战略实施的效果。

5.2.1 盈利能力分析

本文选取净资产收益率和营业利润率作为山鹰国际盈利能力分析的指标。根据图 5.2 显示，在 2013-2016 年间，山鹰国际资产收益率和营业利润率保持在较低水平，但随着 2017 年全球战略的全面实施，资产收益率和营业利润率大幅跃

升，分别增加了 16.62%和 11.45%，并且在 2018 年再次突破达到峰值 27.57%和 13.7%，原因是在这两年间山鹰国际先后收购了包括北欧纸业在内的多个海外企业，为企业注入了新的特种纸产能，并充分利用并购后企业的生产设备、营销渠道和客户群体，大幅增加了山鹰纸业的营业收入和净利润。但是在 2019 年山鹰国际的资产收益率和营业利润率下滑严重，这是由于疫情和中美贸易摩擦等因素影响下，宏观经济形势下行压力较大，纸制品市场需求萎靡。在 2019 年之后，公司的资产收益率和营业利润率较为稳定，但是其浮动范围较实施全球化战略之前有所提高。

总的来说，山鹰国际在全球化战略实施当年各项指标增长较大，这种优异的表现也说明国际化战略提高了山鹰纸业的盈利能力。

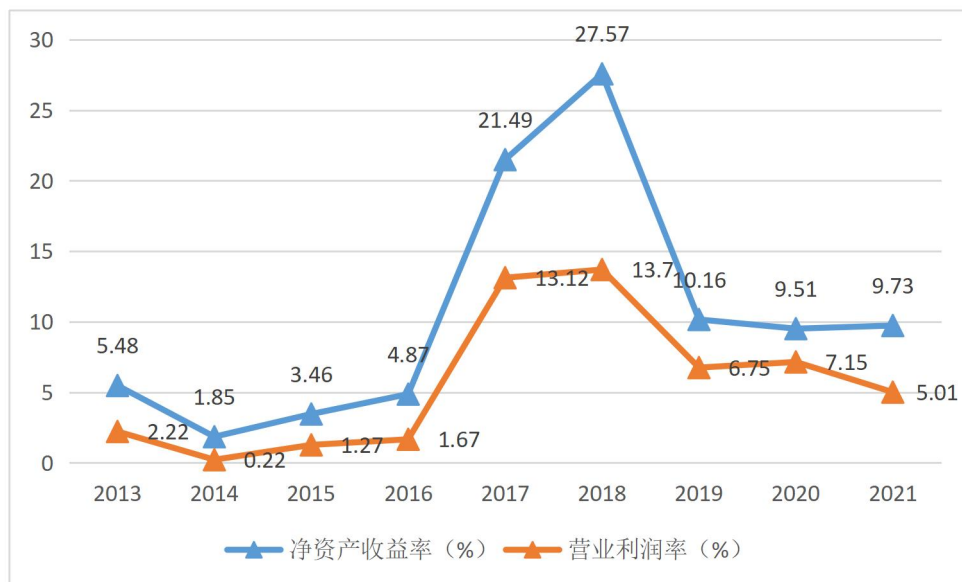


图 5.2 山鹰国际盈利能力指标折线图

(数据来源：笔者根据山鹰国际 2013-2021 年财务报表整理)

5.2.2 偿债能力分析

本文以流动比率和速动比率两个指标体现企业的短期偿债的能力，根据图 5.3，企业从 2013 年到 2021 年的流动比率变化较大，这表明企业偿债能力存在波动。企业的流动比率最优区间为 1.5-2，近年来山鹰国际的速动比率一直处于一个较低的水平，表明企业无法及时偿还其短期负债。具体来看，企业在 2013 年和 2016 年的流动比率较高，分别为 0.83 和 0.8，这表明企业在这两年有足够

的流动资产来偿付其短期负债。而在全面实施全球战略后，企业流动比率有过短暂上升，但是在 2018 年后处于持续下滑的状态。企业的速动比率是指企业的流动资产中除去存货后，能够迅速转换为现金用于偿付短期债务的能力。企业速动比率的最优值为 1，山鹰国际的速动比率常年在 0.6 左右浮动，表明企业的偿债能力存在风险，需要加强管理。而在实施全球战略后企业速动比率呈现先上升后下降的趋势。

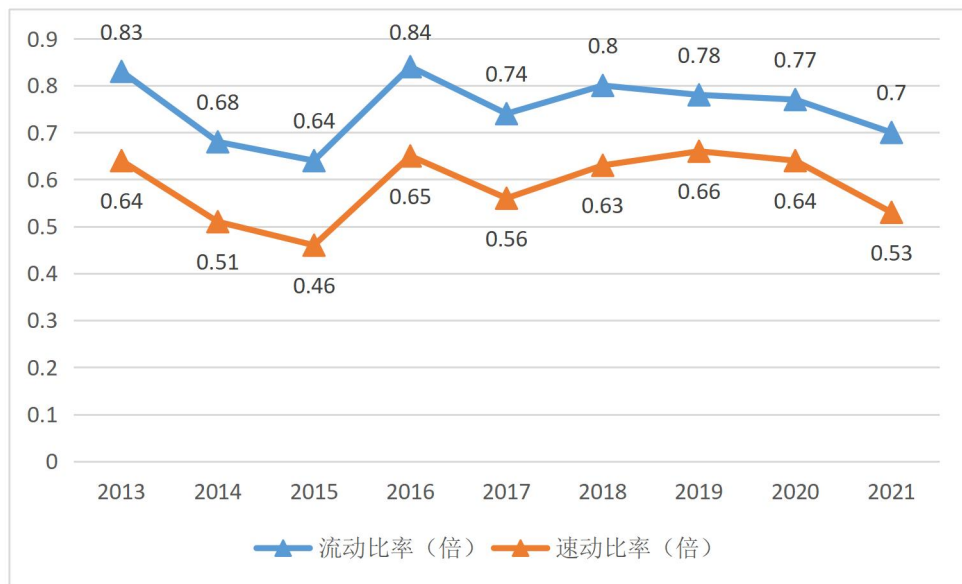


图 5.3 山鹰国际流动比率和速动比率折线图

(数据来源：笔者根据山鹰国际 2013-2021 年财务报表整理)

本文以资产负债率反映企业长期偿债能力，资产负债率是指企业总负债与总资产之比，用于评估企业资产的融资程度和偿债能力。资产负债率越低，企业的偿债能力越强，同时也表明企业的资产融资程度较低，相对较少依赖借款。根据图 5.4 显示，2013 年-2015 年，企业的资产负债率较为稳定，维持在 67%左右，整体来看企业的负债风险略高。2015 年-2016 年，企业的资产负债率出现了下降，降至 57.97%，这是由于企业的资产增长速度快于负债增长速度，企业的偿债能力在此期间有所提高。而在 2017 年企业实施全球战略之后，企业的资产负债率基本保持上升趋势，这是由于企业为了投资扩张而增加了负债。山鹰集团在实施全球化战略前后的资产负债率处于 60%-70%，尤其是在实施全球化战略后，其资产负债率连年上升，由此可见，山鹰国际的长期偿债能力整体表现不理想。

总体而言，山鹰国际全球化战略实施过程中的举债融资行为恶化了自身的债务偿还能力，不论长期偿债能力还是短期偿债能力，都有下降的态势，之后如何恢复提高偿债能力是山鹰面临的重大挑战。

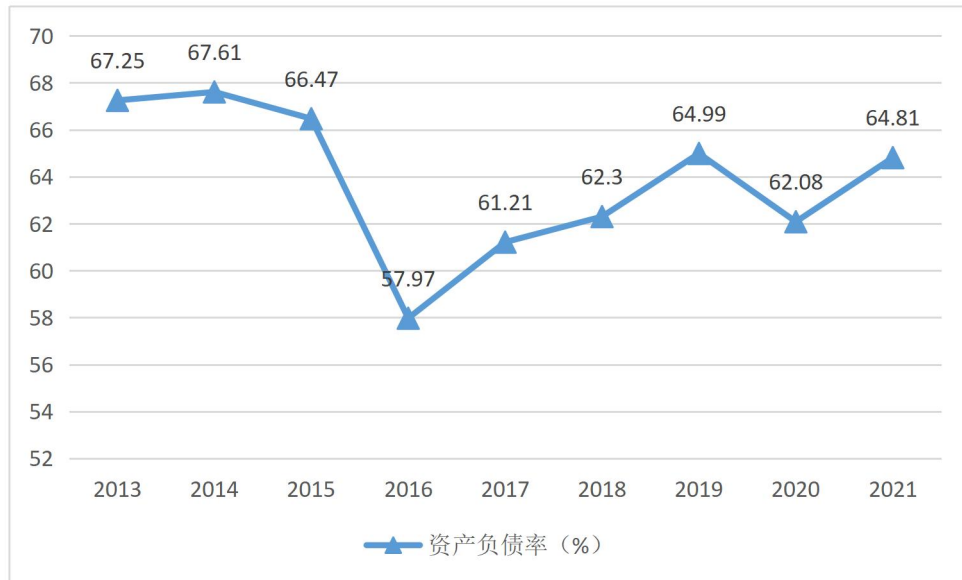


图 5.4 山鹰国际资产负债率折线图

(数据来源：笔者根据山鹰国际 2013-2021 年财务报表整理)

5.2.3 营运能力分析

企业营运能力用存货周转率、总资产周转率、固定资产周转率体现。根据图 5.5 显示，2013 年-2014 年企业的总资产周转率较低，之后逐步提高，并在 2018 年达到峰值 0.78，这说明企业在资产利用方面有了明显的改进。在全球战略实施之后，企业的总资产周转率虽然在 2018 年-2020 年有所下降，但是整体优于战略实施前的数值。但是需要指出的是整体的资产周转率数值并不算太高，表明企业还有进一步提高资产利用效率的空间。存货周转率反映了企业的存货管理能力，根据图 5.5 显示，存货周转率一直在不断提高，从 2013 年的 3.63 增长到 2021 年的 9.37。这表明企业在存货管理方面取得了明显的进步，能够更有效地利用存货并加快存货周转速度。根据图 5.5 显示，固定资产周转率在 2014 年之后逐渐提高，其变化趋势与总资产周转率相似，随着全球战略的实施，企业的固定资产周转率有所提高，但整体水平较低，平均值为 1.44。

一般来说,企业的国际化进程会不断伴随着对海外企业的吞并或新建海外子公司,但是由于不同国家间文化、制度、环境等方面的差异,企业对海外资产的管理水平较低,导致最终的整合不充分,出现企业整体运营情况下滑的现象,也即表现在总资产周转率、总资产周转率、固定资产周转率的数值下降。而山鹰国际 2017 年实施全球化战略时上述三个指标皆平稳上升,这得益于集团在取得海外资产的控制权后,以董事会管理模式进行管理,母公司并不过多干涉子公司运营,使企业整体运营效率有效提高。

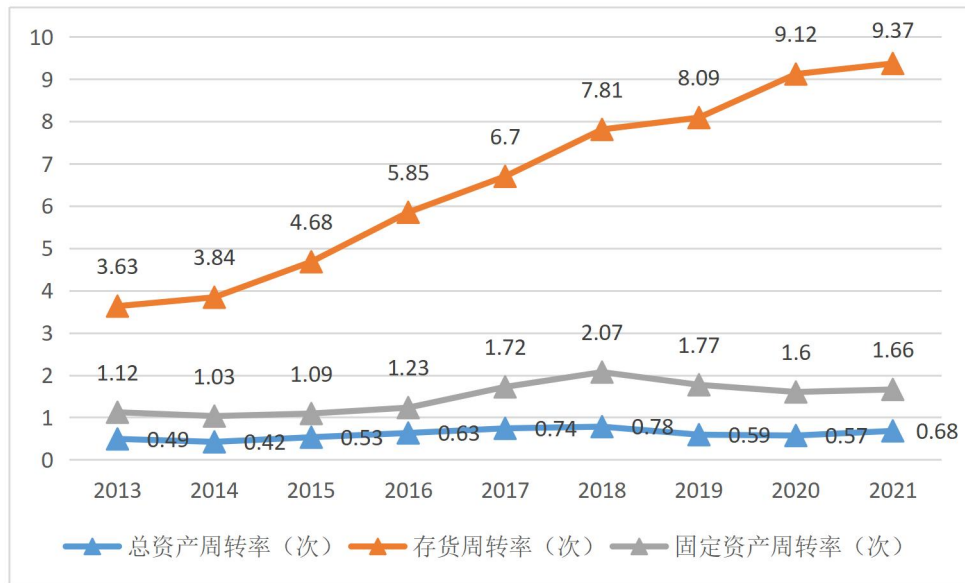


图 5.5 山鹰国际营运能力折线图

(数据来源: 笔者根据山鹰国际 2013-2021 年财务报表整理)

5.2.4 发展能力分析

企业发展能力以营业收入、净利润、总资产衡量。营业收入是企业销售产品或提供服务所得到的收入,其增长率可以反映企业市场占有率和销售能力的变化,根据图 5.6 所示,山鹰国际营业收入除 2019 年有所下降外,一直保持良好的增长趋势,尤其在 2017 年实施全球战略后,连续两年保持了较高的增长率,分别为 43.96%和 39.48%。山鹰国际的净利润在 2016 年以前一直保持在较低的水平,在 2017 年实施全球化战略之后大幅增加,当年企业净利润剧增到 20.20 亿,增长率达 470.21%,2018 年达到峰值 32.04 亿元,增长率为 58.96%,之后企业的

净利润经历较为严重的下滑后趋于稳定,但是整体水平要远高于全球战略实施前。在实施全球战略前企业总资产一直在 180 亿-200 亿的区间徘徊,没有明显的增长,而在全球化战略实施当年总资产极速扩张,增长率高达 34%,并且之后的数年里总资产持续扩大,总资产的增加为企业提供了更大的发展潜力。

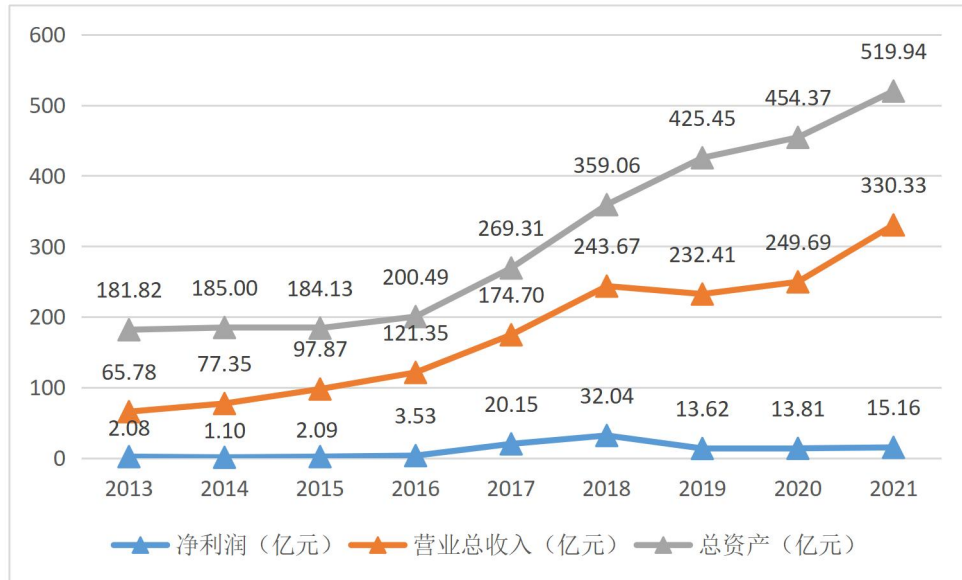


图 5.6 山鹰国际发展能力折线图

(数据来源:笔者根据山鹰国际 2013-2021 年财务报表整理)

总的来说,在实施全球化战略后,山鹰国际的盈利能力和发展能力得到了较大的提升,企业也并没有因为并购海外公司导致运营能力下降,但是举债融资恶化了企业的偿债能力。虽然国际化战略的实施虽然带来一定的财务风险,但是对提升公司整体造纸技术,完善产品品种结构,扩大市场占有率具有重要的战略意义。

5.3 存在的问题及建议

5.3.1 存在的问题

根据前文对山鹰国际的国际程度的测算和财务指标分析,发现山鹰国际在跨国经营的过程中,存在着一些问题,山鹰国际必须给予重视。

(1) 国际化程度不高

山鹰国际虽然进入国际市场的时间颇久,但是其国际化程度尚低,究其原因:一方面,通过企业国际化蛛网模型的分析,山鹰国际的跨国化指数很低,尤其是企业的海外销售额占比低,说明企业海外业务发展不充分,原因在于山鹰国际在国际化布局阶段更加注重全球采购网络的建立,直到2017年才开始通过直接投资的模式参与国际市场的争夺,这也导致了山鹰国际对海外纸及纸板消费市场的了解和开发能力不足,无法深入了解目标市场的文化、法律和商业环境等特点,从而无法针对性地推出产品和服务,在海外市场缺乏竞争力,无法扩大销售额和资产规模。

另一方面,企业在海外资金的筹措率的能力不足。企业国际化需要大量的资金支持,包括资本金、债务融资、股权投资等,在募集资金的过程中,对企业在海外筹资的经验提出较高的要求,企业需要选择合适的金融机构,需要获得法律、会计、翻译等专业人员的合作,需要熟悉当地的商业环境和文化背景。但是山鹰国际全球战略发展时间尚短,对国际筹资能力的培养不够成熟,面对政治风险、汇率波动、法律法规的不同时需要承担更高的风险和不确定性,这就导致了海外投资者对企业的投资信心不足,从而降低了企业筹集海外资金的能力。

(2) 财务风险增加

在全球战略全面实施以后,山鹰国际在短短两年间收购大量海外资产,还频频对外投资。一番密集的大手笔资本运作后,总资产更从2017年的269.3亿元增至2021年的519.9亿,几乎翻了一倍。一路狂飙扩容让山鹰国际成为目前国内唯一一家集再生纤维回收、造纸、包装、印刷、贸易、物流、投融资等为一体的国际化纸业集团。但是山鹰国际在飞速发展的同时也使得自身承担了更多的财务风险,企业进行大规模资产并购需要大量的资金投入,往往需要通过银行贷款、发行债券等方式融资,这些借贷压力会增加企业的财务风险,使得企业的偿债能力下降,而且企业为了支持扩张会对自身进资本结构进行调整,包括增加股本、发行优先股、债券等方式融资,这些都会增加企业的财务负担和偿债压力。企业的偿债能力下降意味着难以按时还清债务,这会增加财务风险,可能导致企业陷入债务危机,而如果企业不能及时恢复其偿债能力可能会导致投资者对企业失去信心,给企业的融资和扩张带来困难,甚至进一步影响供应商、客户、员工等相关方对企业的信心,这对企业的合作和发展会造成难以估量的损失。

山鹰国际目前的财务管理体制也对企业的经营活动造成一定的风险。分国别的财务管理体制增加了管理成本,企业需要雇用更多的财务专业人员来管理国内和国外财务,而且由于国内外财务管理各自为政,需要进行不同的财务报告和监管,进一步增加管理成本;同时该模式下的信息不对称导致企业整体决策不协调的问题更加严重,国内和国外财务管理各自收集和處理数据,信息不对称可能会导致企业对财务状况的了解不足,从而无法做出正确的决策。所以企业需改善现有的财务管理体制,使之与企业国际化发展现状相适应。

(3) 国际化经营人才不足

企业国际化发展需要面对来自不同国家和地区的市场、法律、文化、政治等多重挑战,因此需要拥有一支具备国际化背景、跨文化沟通和管理能力的人才队伍。这些人才可以为企业提供本地化的市场调研、业务拓展、商务谈判、项目管理、人力资源管理等服务,同时也能够帮助企业了解外部环境,及时调整企业战略,提高企业的国际竞争力。目前,山鹰国际在开展国际化经营上面临着国际化人才缺乏的问题,一方面在前文对企业人事管理的分析中,我们发现企业在对发达国家子公司高管的任命是通过招聘方式,虽然这种方式有利于提高公司整体运营效率,但是长期来看,不利于企业对子公司的管理控制,也暴露了企业目前还不具备跨国管理大型公司的能力,缺乏企业国际化经营的高端人才。另一方面,企业的国际化战略已然转变,曾经企业以构建全球采购体系为目标,重点经营活动围绕供应体系建立进行,造纸业供应商的重要特征是规模大、数量少,所以并不需要很多海外雇员就可以建立采购网络;而现在企业的国际化战略是竞争国际市场,在此目标导向下,企业经营活动以在全球范围内建立产销网络为主,这需要在当地建立庞大的员工队伍,从企业雇佣人员结构中我们发现海外人员占比仅为10%,这显然不能满足企业的国际化发展。

5.3.2 建议

(1) 开拓国际市场

针对国际化经营程度不高的问题,由于企业目前海外业务占比较低,要提高海外营收就要对海外市场足够重视,企业应加强对海外市场的了解和开发能力,通过各种方式获取目标市场的信息,了解当地的文化、法律和商业环境等特点,

制定相应的营销策略和产品定位，并将目标市场上经营数据进行定期整理分析，以便对企业在当地的业务的发展状况进行的观测，并及时调整企业的经营策略。同时，山鹰国际也要紧跟时代潮流，借助现代化技术将企业生产与人工智能相结合，将产品销售与互联网技术相结合，建立绿色、智能、高效的产销体系。

目前，国际市场上造纸企业的竞争尤为激烈，一方面发达国家市场趋于饱和，另一方面新兴国家市场被大型跨国公司逐步瓜分。针对发达国家市场的纸制品消费市场更加细化以及质量要求更高的特点，山鹰国际首先要注重提高产品质量和不断进行技术创新，以满足国际市场的需求；其次注重环保生产，使用环保材料，以满足发达国家较高的环保要求；最后应该明确自己的市场定位，要知道发达国家市场新的发展契机在于高端细分纸制品市场，在确定要进入的市场后，圈定目标客户群体，进行有针对性的宣传和营销。而对于新兴国家市场，企业则应该尽早布局，利用自身的资本优势和技术优势，尽快在当地建立生产基地、占领当地市场份额；然后根据市场需求和产品质量来合理定价，同时也要考虑与竞争对手的价格比较，以保持市场竞争力；最后通过建立品牌形象来提高产品知名度和竞争力，以此来保持企业在当地发展的长久优势。

（2）提高风险把控能力

就目前企业所面的经营风险而言，一方面来自于偿债能力的降低，但是由于山鹰国际目前处于全球化扩张阶段，海外资产的大量购入所导致的偿债能力的降低是在所难免的，所以企业应当建立更加全面的投资评估体系和清晰的资金运用的规章制度，进一步完善企业经营内控体系，从而避免财务暴雷。具体来说：首先，山鹰国际应该合理投资，做好前瞻性规划，准确预测项目的前景，并仔细评估投资的风险和回报情况，避免盲目跟风；其次，要建立科学的评估机制和完善的决策流程，确保投资决策的合理性；然后，应采用适宜的融资方式，通过国际债券等方式，提高海外资金筹集规模，降低融资成本和汇率风险；最后，重视投资后的整合工作，以实现协同效应。

另一方面来自于企业财务管理体制，所以为使山鹰国际的财务管理与其国际化发展相适应，首先企业应设立跨国财务管理团队来协调和管理各个子公司的财务数据和报告，以确保数据的一致性和准确性；其次应统一财务标准和流程，以确保财务数据的准确性和可比性，采用国际通用的会计准则（如 IFRS），并在

各个子公司之间进行财务数据的标准化和调整，以便进行比较和分析；然后采用现代化的财务信息系统，以实现财务数据的实时更新和整合，这将有助于提高数据质量和减少错误，并提高整体效率和准确性；最后建立全球财务报告中心，以收集、整合和分析来自不同子公司的财务数据和报告，这将有助于母公司了解整个企业的财务状况，评估子公司在不同市场的表现，并制定有效的财务策略。

（3）注重国际化人才的培养与引进

随着山鹰国际在国际市场上布局速度的加快，各个层次人才的需求也逐步增加，因此山鹰国际需要建立更有针对性的人才引进政策与更加科学的人才培养制度。具体可采取以下措施：首先，建立国际化人才培养计划，通过各种形式的培训、交流等方式，提高本土员工的国际化素质和管理能力，使其具备跨国管理大型公司的能力，从而减少对外部高端人才的依赖；其次，招聘海外高端人才，企业可以通过吸引具有国际化管理经验和能力的人才加入公司，帮助企业在国际化经营上取得更好的业绩，可以通过聘请猎头公司、广泛招聘等方式寻找符合条件的人才；再次，企业可以在海外建立分支机构，通过当地招聘、合作等方式，建立当地的销售、采购和运营团队，以更好地了解当地市场需求和营销策略，这样不仅可以提高海外人员的数量，还可以在一定程度上解决市场开拓的问题；最后，企业可以与当地高校建立合作关系，开展人才培养计划，提高本地员工的国际化素质和管理能力。

6 对同业的启示

6.1 构建产业链一体化优势

通过对山鹰国际国际化的分析研究,我们可以发现企业在进行海外投资的过程中完了对产业链上下游的布局,从而拥有产业链一体化的优势,在产业链上游,公司构建了全球原料采购体系,为企业提供稳定且充足的优质纤维;在产业链下游,企业拥有纸板及纸箱的生产制造体系,布局在东南沿海地区,直接与头部客户对接,为企业提供稳定销售渠道;企业大部分产能集中于原纸生产,产品可以直接供应给本企业的包装厂。完整的产业链为企业提供了稳定的供应能力和较强的盈利能力。

对于中国造纸企业而言,生产销售严重受到上下游相关产业的制约,议价能力不足而且产销不稳定,企业应该尝试在产业链上下游进行布局,从而实现产业链一体化。首先,企业应建立自己的原材料采购网络,可以通过与供应商建立长期合作伙伴关系、直接在原材料生产地设立采购中心或通过投资模控制原料生产厂商,使公司能稳定控制部分原料供应的同时扎根在原料市场中,这有利于企业有效控制生产成本。而对于产业链下游的扩展,企业应积极和客户进行合作,达成战略合作伙伴关系,从而实现资源共享和互利共赢,确保销售渠道畅通,企业还可以考虑自己生产下游产品,如:纸板、纸箱等,解决销量不稳的问题。打通产业链上下游之后,企业应加强与供应商、客户的整体合作,企业下游客户的废品可以作为上游供应商的原料来源,形成产业链的闭环,从而增强整个产业系统的可持续性和抗风险能力。此时企业可以依托产业链一体化的协同效应,有效缓解原料供应短缺的系统性问题,显著提高盈利水平。

6.2 选择适宜的国际市场进入模式

山鹰国际采取国际化战略,成功解决了限制企业发展的原材料问题,并迅速提高了盈利能力。该公司不仅打入发达国家的高端纸市场,还为企业带来了丰厚的现金收益。这一成功的关键在于山鹰国际通过科学的决策流程,选择了适宜的市场进入模式。尽管在进入国际市场之前,该企业对全球纸及纸板市场的了解程

度有限，但是以国际化战略目标为导向，该公司充分考虑东道国因素、母国因素和企业因素，最终选择了并购和绿地新建两种方式进入发达国家和发展中国家市场。这种决策过程的科学性和合理性，是山鹰国际在全球市场上取得成功的重要原因。公司的国际化战略使得其能够更好地适应国际市场的需求，通过与当地企业合作或收购，获得了本土化优势，提高了在当地市场的竞争力。此外，绿地新建也为公司在新兴市场开拓市场提供了更大的灵活性。

中国造纸企业在国际化进程中常常面临缺乏跨国经营经验的问题。这也是阻碍企业成功进入国际市场的主要难题之一。因此，建立科学的进入模式决策流程显得尤为重要。企业首先需要明确自己的战略目标，确保其与企业的核心竞争力和资源相匹配，并以此为导向进行决策。其次，企业需要深入研究目标市场，了解其资源禀赋是否与企业的战略目标相契合，并考虑自身在该市场环境下的竞争优势和不足。同时，还需要了解东道国和母国的政策环境，特别是外资准入和支持政策的规定，以便选择合适的进入模式。在选择国际市场进入模式时，企业也应考虑自身实力，包括资金、技术和品牌等方面是否能够承担某种进入模式的成本和风险。最后，在国际化进程中，企业可以结合多种进入模式，以达到最优的效果。例如，在发达国家市场可以采取进口和并购的方式，而在发展中国家市场可以采取绿地新建和交钥匙工程的方式。

参考文献

- [1] Buckley, Peter J. and Casson Mark(1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London, MacMillan, 1976.
- [2] Bloodgood J M, Sapienza H J, Almeida J G. *The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes*[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1996, 20.
- [3] Brouthers K D , Dikova D . *Acquisitions and real options : The greenfield alternative*[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47 (6) : 1048-1071.
- [4] Coviello N E, McAuley A. *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*[J]. *International Management Review*, 1999, 39(3):223-256.
- [5] Cantwell & Tolentino. *Technological accumulation and third world multinationals*. Published by University of Reading. 1990.
- [6] Dunning, J.H. (1975). *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. New York, Praeger.
- [7] Dunning, John H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*, London, George Allen and Unwin.
- [8] Etemad H, Lee Y. *The Knowledge Network of International Entrepreneurship: Theory and Evidence*[J]. *Small Business Economics*, 2003,20(1):5-23.
- [9] Fahy J. *A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment*[J]. *International Business Review*, 2002,11(1):57-77.
- [10] Hymer Stephen H. (1976). *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge Mass: The MIT Press.
- [11] Lindqvist M. *Infant Multinationals: Internationalization of Small Technology-Based Firms*[M]. *Technology, Innovation and Enterprise*. Palgrave Macmillan UK, 1997.
- [12] Roberts E B, Senturia T A . *Globalizing the emerging high-technology company*[J]. *Industrial Marketing Management*, 1996,25(6):491-506.
- [13] Root F R. *Entry Strategies for International Markets: Revised and*

- ExpandedEdition [M]. Lexington: New Lexington Press, 1994.
- [14] Sanjaya Lall(1983). The New Multinationals: the Spread of Third World Enterprises. New York: John Wiley & Sons, pp. 250-268.
- [15] Sullivan, D(1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. J Int Bus Stud 25, 325 - 342.
- [16] Tse D K, Pan Y, Au K Y. How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience[J]. Journal of International Business Studies, 1997(4):779-805.
- [17] Vernon. R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle Quarterly of Economics, May.
- [18] 曹朝晖. 企业国际化测度方法及其应用 [J]. 统计与决策, 2015, No. 442(22):186-188. DOI:10.13546/j.cnki.tjyjc.2015.22.051.
- [19] 陈丽卿, 黄举, 董凤霞. “双碳”对我国造纸行业影响简析[J]. 中国造纸学报, 2022, 37(S1):227-230.
- [20] 程宝栋, 李凌超等. 集聚和出口对中国造纸企业全要素生产率的影响[J]. 世界林业研究, 2019, 32(04):40-45. DOI:10.13348/j.cnki.sjllyj.2019.0058.
- [21] 付春. 国际战略联盟与我国企业跨国经营[J]. 国际经贸探索, 2001(02):64-67.
- [22] 房桂干, 沈葵忠, 李晓亮等. 限塑和禁止固废进口政策下中国造纸工业纤维原料的供应策略[J]. 中国造纸, 2021, 40(07):1-7.
- [23] 樊增强, 宋雅楠. 企业国际化动因理论述评[J]. 当代经济研究, 2005(09):18-22+73.
- [24] 郭彩云. 2019年世界造纸工业概况[J]. 中国造纸, 2021, 40(04):98-102.
- [25] 郭彩云. 2020年世界造纸工业概况[J]. 中国造纸, 2022, 41(04):133-137.
- [26] 黄婉婷. 企业财务风险控制研究[J]. 会计之友, 2013, No. 455(23):77-79.
- [27] 黄胜. 千亿级造纸产业集群加速成型[N]. 江门日报, 2022-08-15(A08). DOI:10.28448/n.cnki.njmbr.2022.001606.
- [28] 何畅, 缪东玲. 中国纸浆进口的风险评估与减缓对策[J]. 林业经济问题, 201

- 8, 38(03):69-73+108. DOI:10.16832/j.cnki.1005-9709.2018.03.012.
- [29] 鲁桐. 企业国际化阶段、测量方法及案例研究[J]. 世界经济, 2000(03):9-18.
- [30] 理查德·罗宾逊. 企业国际化导论[M]. 马春光等译. 北京: 对外贸易教育出版社, 1989.
- [31] 李梦丁. 中国纸浆进口贸易研究[D]. 浙江大学, 2010.
- [32] 邱晓兰, 余建辉. 低碳转型与中国造纸工业发展对策[J]. 生态经济, 2015, 31(10):71-75.
- [33] 李金花, 宋红竹, 薛永常等. 我国制浆造纸木材纤维原料的现状与发展对策[J]. 世界林业研究, 2003(06):32-35. DOI:10.13348/j.cnki.sjlyyj.2003.06.007.
- [34] 林伟明, 陈建铃, 郑义等. 中国造纸企业出口增长: 创新驱动还是要素驱动?[J]. 林业经济, 2019, 41(10):32-37+69. DOI:10.13843/j.cnki.lyjj.2019.10.005.
- [35] 林伟明, 陈建玲, 刘楹等. 政府补贴对造纸企业出口的影响效应评估[J]. 林业经济问题, 2019, 39(05):544-551. DOI:10.16832/j.cnki.1005-9709.2019.05.013.
- [36] 梁立. 出口型造纸企业的风险控制研究[D]. 江西财经大学, 2017.
- [37] 李凌超, 程宝栋, 陶晨璐. 中国造纸业的空间集聚及对出口的影响[J]. 世界林业研究, 2017, 30(04):52-57. DOI:10.13348/j.cnki.sjlyyj.2017.04.003.
- [38] 罗栋燊, 潘家华. 废纸进口管理措施的经济影响评估[J]. 企业经济, 2019, No. 466(06):132-138. DOI:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2019.06.017.
- [39] 刘庆林, 廉凯. FDI与外包: 基于企业国际化模式选择的对比分析[J]. 经济学家, 2007, No. 110(02):110-115.
- [40] 倪中新, 花静云, 武凯文. 我国企业的“走出去”战略成功吗?——中国企业跨国并购绩效的测度及其影响因素的实证研究[J]. 国际贸易问题, 2014, No. 380(08):156-166. DOI:10.13510/j.cnki.jit.2014.08.015.
- [41] 山鹰国际控股股份公司. 山鹰国际控股股份公司2014、2015、2016、2017、

- 2018、2019、2020、2021年年度报告[R]. https://www.shanyingintl.com/?page_id=292
- [42] 吴先明, 胡翠平. 国际化动因、制度环境与区位选择: 后发企业视角[J]. 经济管理, 2015, 37(05): 51-62. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2015.05.009.
- [43] 王菲. 蛛网模型在企业国际竞争力评价中的应用[J]. 统计与决策, 2009, No. 296(20): 149-151.
- [44] 王艳霞, 王艳. 我国纸浆贸易逆差产生的因素及对策[J]. 改革与战略, 2017, 33(05): 148-149+167. DOI:10.16331/j.cnki.issn1002-736x.2017.05.042.
- [45] 王成强, 王晨. 纸浆长线上涨可期[N]. 期货日报, 2021-02-10(007). DOI:10.28619/n.cnki.nqhbr.2021.000559.
- [46] 吴先明. 制度环境与我国企业海外投资进入模式[J]. 经济管理, 2011, 33(04): 68-79. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2011.04.012.
- [47] 吴先明, 黄春桃. 中国企业对外直接投资的动因: 逆向投资与顺向投资的比较研究[J]. 中国工业经济, 2016, No. 334(01): 99-113. DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2016.01.007.
- [48] 吴冰, 阎海峰, 叶明珠. 国际化动因、经验与进入模式的关系研究[J]. 科研管理, 2016, 37(12): 105-113. DOI:10.19571/j.cnki.1000-2995.2016.12.012.
- [49] 薛敬孝, 韩燕. FDI并购与新建比较研究[J]. 世界经济研究, 2004(04): 48-52+23.
- [50] 徐楷, 余中东. 中国企业国际化经营与产业结构演化分析[J]. 经济管理, 2008, No. 434(02): 91-96. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2008.02.015.
- [51] 许华, 柳欣, 白静. 新常态下我国造纸及纸制品业的国际竞争力研究[J]. 中国造纸, 2016, 35(10): 24-30.
- [52] 许华, 徐意, 白晓燕. 我国纸浆贸易逆差研究[J]. 中国造纸, 2017, 36(11): 63-69.
- [53] 徐一鸣. 山鹰国际销售数据下滑专家称下半年纸企业绩有望修复[N]. 证券日报, 2022-08-05(B02). DOI:10.28096/n.cnki.ncjrb.2022.003162.
- [54] 阎大颖. 中国企业国际直接投资模式选择的影响因素——对跨国并购与合资新建的实证分析[J]. 山西财经大学学报, 2008, No. 192(10): 24-33.

- [55] 衣长军, 赵晓阳, 黄嫒. 高管海外背景、进入模式与跨国企业海外子公司生存绩效[J]. 经济理论与经济管理, 2022, 42(08):88-100.
- [56] 杨荣静, 卢进勇. 贸易摩擦感知与企业海外直接投资行为[J]. 世界经济研究, 2022, No. 345(11):106-118+134+137. DOI:10.13516/j.cnki.wes.2022.11.002.
- [57] 闫立罡, 吴贵生. 中国企业国际化模式研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2006(08):102-107.
- [58] 闰芹芹, 郭健全. 经济距离、并购经验与跨国公司股权进入模式研究[J]. 技术与创新管理, 2018, 39(05):563-568. DOI:10.14090/j.cnki.jscx.2018.0512.
- [59] 张祥. 我国企业国际化经营及其绩效研究[D]. 西南财经大学, 2013.
- [60] 张亦驰, 田明华. 制度距离对中国纸和纸板出口贸易效率和潜力的影响[J]. 林业经济问题, 2021, 41(04):405-413. DOI:10.16832/j.cnki.1005-9709.20200189.
- [61] 赵晶, 王根蓓. 创新能力、所有权优势与中国企业海外市场进入模式选择[J]. 经济理论与经济管理, 2013, No. 266(02):100-112.
- [62] 张建坡, 刘悦. 数字时代我国造纸业的发展趋势探析[J]. 中国造纸, 2022, 41(S1):173-175.
- [63] 张燕, 谢建国. 出口还是对外直接投资:中国企业“走出去”影响因素研究[J]. 世界经济研究, 2012, No. 217(03):63-68+89. DOI:10.13516/j.cnki.wes.2012.03.011.
- [64] 张学斌, 黄立军. 我国造纸行业的基本现状及发展对策[J]. 中国造纸, 2017, 36(06):74-76.
- [65] 张建红, 周朝鸿. 中国企业走出去的制度障碍研究——以海外收购为例[J]. 经济研究, 2010, 45(06):80-91+119.
- [66] 中国造纸协会. 中国造纸工业2022年度报告[R]. <http://www.chinappi.org/reps/20230512132924992237.html>
- [67] 中国造纸协会. 中国造纸工业2021年度报告[R]. <http://www.chinappi.org/reps/20220505162443556190.html>

- [68] 中国造纸协会. 中国造纸工业2020年度报告[R]. <http://www.chinappi.org/reps/20210430094706408645.html>
- [69] 张丽芳. 新兴市场企业国际化动因、路径与绩效:对中国企业的案例研究[J]. 湖南社会科学, 2016, No. 175(03):155-160.
- [70] 《造纸行业“十四五”及中长期高质量发展纲要》[J]. 中国造纸, 2022, 41(01):68.
- [71] 张雁筑, 侯方淼. 国内市场规模与创新资源投入对全球价值链分工地位的影响研究——基于中国造纸业的实证分析[J]. 林业经济, 2021, 43(05):47-65+96. DOI:10.13843/j.cnki.lyjj.20210630.003.
- [72] 张智光, 廖冰. 中国造纸业国际贸易摩擦的DSIR机理研究[J]. 中国造纸, 2016, 35(06):48-55.

致 谢

回顾三年求学生涯，心情澎湃，难以平复。三年前我步入这所学校，欣喜且激动，三年来我结识了许多良师益友，增长了学识，成为更成熟的人。我希望在此感谢一路陪我走来的人。

感激我的导师钟鸣教授，您是我学术上的引路人，您渊博的学识和严谨的治学态度和我影响颇深，在您的帮助下我完成了论文的写作；您更是一位人生导师，您豁达的人生态度和睿智的处世哲学，让我在生活中也获益匪浅，求学三年，遭遇多次变故，正是在您的引导下度过难关。师生缘分妙不可言，能在人生阶段即将转变的时期遇到一位敦厚长者是我的幸运，我很庆幸能在您的指导下完成硕士学业，愿把这份师生情谊长存于心。

感恩我的父母，父母是我最坚强的后盾，是父母的含辛茹苦让我长大成人，是父母的言传身教让我明事理知荣辱。常说父母之爱子则为之计深远，先有高考失利，在父母的鼓励下二战上岸，后有本科毕业后，在父母的支持下继续读研深造，在人生岔路口，父母总能把我及时拉回。每每思及父母之无私付出和殷切期盼，常热泪盈眶，养育之恩难以为报，只希望能在不久的将来为家庭做出一份贡献。

感谢我的同学，我们相互扶持，并肩作战，在坎坷的求学路上砥砺前行。尤其是我的三位舍友，皆见地不凡，经常就学业和人生问题展开头脑风暴，每每谈到兴起之处，常彻夜不眠，思想的碰撞让我们更加认可彼此，结下深厚的友谊。诸君，前行之路，道阻且长，望共勉！