

关于我国中小企业跨国经营的思考

孟 丽

(安徽经济管理学院 工商管理系, 合肥 230059)

摘要:积极实施“走出去”战略是中国企业培育国际竞争力的必由之路。本文的研究对象是我国中小企业如何开展跨国经营。文章在分析我国中小企业国际化经营存在的主要问题、优势、劣势的基础上,提出我国中小企业开展跨国经营的对策。

关键词:跨国经营;中小企业;国际化

中图分类号:F272.3 **文献标志码:**A

企业国际化,是指企业从间接出口到直接出口、从一般出口到设立海外机构、从设立一般贸易机构到对外直接投资设立海外生产基地的过程和经营区域扩张过程。跨国经营,指企业对外直接投资,即通过国外销售、国外生产来实现企业国际化。这是企业国际化经营程度最高的一种形式,企业国际化如果从狭义来理解,就特指跨国经营阶段。

世界经济在加速走向国际化、一体化的过程中,国际资本流动加剧,直接投资比重不断扩大,这使得我国传统的以贸易为主的对外经济活动方式遇到了越来越多的问题和挑战。国家“十一五”规划纲要再次提出“走出去”战略,今后国家将继续支持有条件的企业对外直接投资和跨国经营,培育和发展我国的跨国公司。中小企业是我国企业的主体,在国民经济和产业链中发挥重要的作用。占我国企业总数99.3%的中小企业该如何把握各种契机,继续充分利用国内外两种资源、两个市场,加快国际化经营步伐,开展跨国经营,为我国经济持续快速增长做出更大的贡献,已成为当前亟待解决的一个重要课题。

一、我国中小企业国际化经营中存在的主要问题

目前我国中小企业国际化经营主要体现在外贸出口和少量的对外直接投资等方面,总体上还处于国际化经营起步阶段。主要问题具体表现为:

(一)重复建设、恶性竞争

中小企业从事国际化经营大多数是受利益驱动,往往是某家企业通过出口或到海外办企业,获得较高利润,于是其它中小企业纷纷仿效,国际化经营存在着很大的自发性和盲目性。产品停留在低层次的技术模仿上,产品雷同、同室操戈的现象屡见不鲜。

(二)规模偏小,集约化程度低

目前,国外的大公司相互之间为了争夺市场份额,纷纷进行兼并和重组,不断扩大企业的规模,提高竞争能力。相比较而言,我国中小企业绝大多数资产规模过小,经营能力薄弱,产业集中度较低,形不成规模经济。

(三)出口和投资市场过于集中

我国中小企业的产品出口渠道较为单一、面向较窄,目标市场大多集中在日本、韩国和东南亚;我国的对外投资则主要集中在亚洲尤其是香港地区。出口和投资市场过于集中增加了经营风险,不符合市场多元化的要求。

(四)经营管理水平低

很多中小企业盲目对外投资,只是把国内经营的一套照搬到国外,沿用国内传统的管理办法,缺乏制度创新,成为“中国式企业”在国外的延伸,而且它们利用国外先进生产要素较少,从而弱化了海外竞争能力和研究开发势头。大多中小企业在国际化经营中采用订单贸易,缺乏自己的国际营销网络和销售终端,大部分贸易利益被中间商拿走。

收稿日期:2006-06-19

作者简介:孟丽(1975—),女,安徽巢湖人,安徽经济管理学院讲师,国际贸易学硕士,研究方向:国际经济合作。

二、我国中小企业开展跨国经营的优势与劣势

(一) 优势方面

1. 经营优势。国际贸易日益向交货期短、花色品种多、批量小、价格灵活等方向发展,这种特点十分适合中小企业发挥其“船小好调头”的长处。中小企业可根据国际市场细分、小额、快捷、及时化的要求,来迅速调整产品结构和经营方向。

2. 资源优势。我国的劳动力资源非常丰富,劳动力成本低廉;地域辽阔,自然资源较丰富,材料配件价格低廉等等,这些生产要素的优势,就构成了产品成本低、售价低的优势。

3. 区位优势。首先,由分散在全球各地的5700多万华人形成的海外华人网络是中国企业产品出口和对外投资的一个得天独厚的优势。其次,周边国家经济的迅速崛起,也为中国企业带来了契机。因为经济、技术、环境的相似性,我国企业在周边国家就地取材和适应市场的能力较强,生产商品或服务的成本较低。

4. 相对技术优势。我国中小企业与大企业相比,在很多领域缺乏现代尖端技术,但却拥有不少“适用技术”。小批量的制造技术、劳动密集型技术,以及通过引进发达国家先进技术和设备并经过改造的“二传手技术”和“二手设备”,更符合第三世界国家的国情。这些我国根据自己特点消化吸收的引进技术,就地取材,价格也较低,受到外汇紧缺的发展中国家的欢迎,同时也避开了大跨国公司的锋芒,形成和发展了自己别具一格的技术优势。

5. 特色优势。经营凝聚有中国文化的特色产品是海外投资企业重要的竞争力来源。一些长期形成的具有鲜明特色的产品,如中式菜、中药、丝绸等,享有很高的国际声誉,并具有不可模仿、难于替代等特性。加之中小企业在开发这些特色产品方面比国有企业更有效率,因此在这方面中小企业有很大的发展空间。

(二) 劣势方面

1. 市场定位国内化,缺乏长远的战略眼光。单纯依赖国内市场是我国中小企业成长过程的一个常见病。由于这些中小企业在规模、技术水平、管理水平、营销策略等方面大多实力相当,在国内市场一哄而上,同构竞争的结果必然是零和博弈;一哄而下,即便是原本具有很好成长潜力的企业也鲜能在这场恶性竞争中脱颖而出。早年的VCD市场、保健品市

场便是同构恶性竞争的真实写照。

2. 技术创新能力差,缺乏竞争优势。中小企业大多设备落后,出口产品的科技含量很低,附加值低,形式单一、老化,高科技产品、名牌产品少,因而根本不具备竞争实力,许多出口产品在国外都沦为地摊商品。从商品结构看,出口的产品中多是服装、纺织品等劳动密集型产品。高新技术产品或机电,成套设备出口极少。

3. 企业管理机制不健全。我国中小企业在管理体制上存在先天不足:市场信息不畅,在投资决策管理方面,缺乏深入的考察论证,不能根据市场需要科学安排资金而是盲目投资;产权不明确,经营人员缺乏激励机制,缺乏监督和自我约束机制;财务和资产管理不规范,缺少融资项目、经验和渠道,企业管理混乱和失控,浪费严重;质量管理不严,不能保证产品和服务质量。这使得企业难以形成自己的国际化营销网络和建立自己稳定的消费者群体。

4. 中小企业各自为政,形不成规模经济。国外的大公司相互之间为了争夺市场份额,纷纷进行兼并和重组,不断扩大企业的规模,提高竞争能力。相比较而言,我国中小企业绝大多数资产规模过小,经营分散,产业集中度较低,形不成规模经济。在中小企业出口过程中,同行业的中小企业之间的竞争仍主要依靠“价格战”。短期内价格较低的企业出口额是增大了,但效益增长却很少。长期的恶性竞争最终导致整个行业利润率大大降低,这种“损人不利己”的行为经常会在我国中小企业出口竞争中出现。

5. 缺乏跨国经营人才。在企业进行跨国经营,经营环境变化后,管理人员的差距主要表现在缺乏风险意识,缺乏境外投资的知识,质量观念不强,国际商务、法律知识欠缺。据调查,跨国经营企业在评价其开展海外业务遇到的困难和问题中,人才缺乏位居第二,占调查总数的17.6%。而我国中小企业由于起点较低,高级管理人才和技术人才尤为缺乏。

6. 信息闭塞。新经济时代,知识信息成为企业最重要的战略资源,谁掌握了信息,谁就占据了先机。国外先进企业的管理与信息系统建立数十年来,已形成一个较为完善的企业管理信息系统。而我国中小企业传统的信息来源是客户、同行、报刊、广播电视及市场调查,信息比较闭塞。

三、中小企业进行跨国经营的对策

(一) 创新管理,建立合理的治理机制

中小企业跨国经营成功的一个重要前提就是进

行治理机制改革,建立真正的现代企业制度。要建立学习型的组织结构,建立健全企业内部的科学管理制度,辅之以科学的管理手段,不仅要发挥管理制度的作用,更要发挥管理中人的作用,完善企业中的激励和监督机制,增强员工主人翁意识,提升企业的战略决策、财务管理、采购管理、营销管理、质量管理等能力,促使中小企业尽快成为能适应市场激烈竞争和国际化经营需要的法人实体和竞争主体。

(二) 构建多维的立体信息网络

电子商务对于中小企业有巨大适用性:可以向中小企业提供比以往更多的信息;参与交易的各方只需支付很少的网络入网费、服务费、电子信用卡费、电子支票费等即可,可以弥补中小企业规模小、资金短缺的致命弱点;可以减少中间环节,提高效率、节约时间;不受自然条件限制,便于把中小企业的产品及时推向全球、提高其影响力和国际竞争力。

随着互联网的兴起,中小企业应该重视网上营销,为了便于查找,企业的网址一般应设在著名的网站或相关产业的搜索引擎上。要重视后续工作,努力实现网络营销的增值服务。如:对消费者提出的各种问题进行归类,快速通过电子邮件回复,或在线聊天室统一作答;通过消费者反馈的信息,加快产品改进过程,积极提供定制服务、个性化服务;注重培养重点客户,在网上提供各种免费咨询,从过去一味宣传产品的优点转而指导消费者对产品的全面认识,满足消费者的求知欲等。

(三) 创建适应国际化战略的企业文化

一种开放的、尊重个人的积极向上的企业文化是中小企业成长为跨国公司的关键。要发展企业全球性组织文化,中小企业必须抓住两点:一是以人为本,进行组织制度、管理体制以及用人机制等方面的改革与创新,着力塑造吸引人才、留住人才的企业文化氛围。这样才能够吸引和留住更多的优秀人才,以解决严重制约企业开展国际化经营的人才问题。二是要提高企业的学习能力,建立学习型企业和创造型企业。现代企业是一个学习型组织,企业发展的深层原因和最后决定力量来源于学习能力的提高。唯一持久的竞争优势是具备比对手更快更好的能力,这样企业才能对市场变化做出快速的反应,及时调整自己,适应新的环境和市场,及时熟悉、解决新问题。因此,中小企业要创建一个学习型企业,在企业内部形成自觉学习、团队学习的氛围,不断吸收新知识、新技能,从而不断提高核心竞争力。

(四) 以国际市场为导向,选择合理的经营定位

企业应以国际市场为导向,积极采用新技术、新工艺、新材料,节约资源和能源,减少环境污染,设计制造出新产品,提供新的服务项目,实现产品和服务的差别化来满足复杂多变的市场需求。同时不断改善售后服务质量,提高服务水平,以便在激烈的市场竞争中占有一席之地。应寻找自己在国际市场上的恰当位置,创造自己的品牌,生产有国际竞争力的产品。

此外,要加快结构调整,优化结构,变小企业为“小而专、小而精、小而优、小而特”。中小企业应该审时度势,主动调整自己的产业结构及产品和服务结构,停止或改变没有竞争优势或有望获得竞争优势的产业、产品和服务的生产,进入并加强有竞争优势或有潜在竞争优势的产业、产品和服务的生产。在生产结构上,将立足点放在空缺产品上,尽量不与外国竞争力较强的企业硬碰。

(五) 选择合适的跨国经营方式

我国中小企业应该从自身的实际情况出发,选择灵活多样的国际化经营方式。

1. 开展虚拟经营,借力造势。虚拟经营是指企业将部分经营管理职能分离出去,外包给专业公司经营管理,企业在组织设置中把这些职能虚拟化,来降低成本提高经营管理效率。虚拟研发、虚拟生产和虚拟销售,是特别值得重视的虚拟化经营方式。如果企业产品研发能力相对欠缺,那么,企业可将研发业务外包给东道国具有相关实力的公司来虚拟研发;如果企业生产资源相对有限,则可将生产子链节外包,虚拟生产来实现产量提升;如果企业在东道国的销售网络不够通畅,则可通过东道国具有销售网络优势的企业虚拟销售。灵活运用虚拟化经营,着眼于企业外部资源整合,强化企业生产经营链条中的薄弱环节,通过构建一个强大的虚拟企业,增强国际市场竞争能力,获取规模经济效益。

2. 开展特许经营,扩大影响。特许经营是“特许方”赋予“被许可方”某种权力,使“被许可方”有权使用“特许方”的名称、机制或者技术,而且在组织、营销、培训、经营管理方面协助“被许可方”,被许可方按协议支付一定费用。“特许方”通过这种方式不需要投入大量的资金,便可以达到扩张的目的。而“被许可方”则可以利用授权商的品牌、商标、技术和经营方式,迅速扩大影响,开拓市场,而且在创业过程中始终对自己的经营具有控制权。由于特许经营能够达到双赢的目的,中国最近几年也开始大力发展特许经营,中小企业既可以成为外国企业的特许

经营者,也可以自己作为“特许方”发展企业。

3. 与大企业协作,加入全球制造网络。在经济全球化的推动下,大型跨国公司依据其自身战略定位,近年来不断地将其非核心业务外包出去,据此形成了其全球供应链的横向和纵向的企业群。我国中小企业应抓住机遇,集中资源,在专业化分工的基础上,积极加入跨国公司的这种企业群,专注于企业价值链的某个或几个环节,以便提高资源集中使用度,形成企业内部规模优势。它们可以作为大企业的承包企业,为大企业提供出口产品所需的产品或专业化的零部件。这种发挥大企业出口优势和品牌优势以及中小企业的专业化分工的优势的做法,显示了中小企业在国际市场中的不可替代的作用。如今,国内很多中小企业借助家乐福、沃尔玛等国际商业巨头的全球采购配送体系,将产品直接导入全球市场,迅速扩大经营规模的做法,便是这一模式的实证。

4. 通过地域集群化经营,把中小企业做大。中小企业通过集群形式,可以依靠“集体”力量在国际经营中谋求比单个小企业更强的竞争优势,为中小企业带来设施同享的外部规模经济,快捷获取技术、信息和服务的便利条件,而且使中小企业在不牺牲大企业所缺乏的柔韧性条件下,提高集群内企业的生产率。通过统一对外促销、规范品质标准、推广共同商标、共享集群信誉等“集群效应”,获取单个中小企业很难具有的差异化优势。这既可以增强产品的国际竞争力,又可以避免中小企业各自为政所造成的恶性价格竞争。由于中国所特有的文化和人文情结,各行各业的中小企业通过地缘、血缘构成一个较完整的分工网络,形成大大小小的企业地域集群,每个企业只专业化生产一、两种成本最低的零部件,产生规模效益,这样就容易形成跨国经营的“远洋舰队”。浙江省中小企业的集群化推动了出口贸易的发展便是个典型的范例。

5. 借助海外华人的经营网络,实施“走出去”战略。海外华人的跨国经营网络是中国开展跨国经营独特资源。中小企业规模小,资金有限,不可能在许多地区都设置驻外机构,海外华人团体不但可以弥补企业驻外机构不足,而且遍布海外各地的华商团体具有地域性优越、社会关系广等优点,可以帮助我国中小企业掌握商机以顺利进行市场开发。他们在国外形成的跨国经营网络,还可以为我国中小企业的跨国经营提供重要渠道。

6. 采用 OEM ODM OBM 策略,培育自己的

品牌。OEM (Original Equipment Manufacture),即原始设备制造商;ODM (Original Design Manufacture),即原始设计制造商;OBM (Original Brand Manufacture),即原始品牌制造商。对于我国大多数中小企业而言,它们往往具有劳动力和资源优势,因而现期可大力发展 OEM、ODM,并积蓄力量。但采用 OEM、ODM 策略并不等于说中小企业放弃自有品牌、不再培育自有品牌。实际上,OEM、ODM 策略应该被视为发展和培育自有品牌的一个前期酝酿阶段,在开拓国际市场初期可以考虑采用,但随着中小企业在海外的发展和壮大,拥有自己的品牌和维护自有品牌的知名度和美誉度是必不可少的。中小企业的领导人应该清醒地认识到 OBM 才是最终目标。

7. 采取循序渐进、贸易先导的经营道路,逐步积累经验。中小企业一般应采取渐进发展策略,其进入国外的方式一般要经历以下几个阶段:国内经营 通过中间商间接出口 直接出口 设海外代理 建海外销售子公司 建海外生产公司。先易后难,逐步升级,投资的时间可能拖长了一些,但成功的可能性将大大增加。这可以有效地解决中小企业进入国外市场时缺乏经验的问题,风险小,较稳妥。

8. 进行跨国并购,迅速打开海外市场。中小企业通过跨国并购可以实现与国外公司的强强联合,实现规模效益。企业以股权出让的形式引进外资,既可避免因大量借贷行为而导致的债务负担和危机,又能降低经营风险。企业可同业并购,扩大自身的市场占有率;还可纵向并购获得所需原材料、能源或销售渠道,达到控制上下游的目的,以避免新建项目所需的论证报批、建设工期及调试阶段过长,从而节约时间;企业还可根据自身条件,采用多元并购,打破行业壁垒,迅速进入新的行业领域,利用目标企业的商业信誉、品牌、销售渠道等资源迅速占领市场。跨国并购可将企业不良资产剥离、出售,使企业的有限资源得以有效利用,从而确保有前景的部门得以发展壮大;它还能使中小企业利用当地企业的资源,迅速打开产品的海外市场,扩大产品的国际知名度;同时引进国外先进的工艺技术、设备、管理机制和经验,逐步培养一批中方自己的管理骨干,实现企业的全球发展战略。

参考文献

- [1] 博阳,等. 中国企业跨国发展研究报告[M]. 中国社会科学出版社,2002.

- [2] 刘国光. 中小企业国际化经营 [M]. 民主与建设出版社, 2001.
- [3] 吴时舫. 中小企业国际化经营六策 [J]. 企业改革与管理, 2005(6).

- [4] 冯德连, 邵建春. 我国中小企业国际化模式的选择研究[J]. 宁波职业技术学院学报, 2005(3).

Thoughts on Transnational Management of Chinese SMEs

MENGLi

(Business Management Department, Anhui Economic Management Institute, Hefei 230059, China)

Abstract : China 's enterprises step up to implement "Go-Out policy "to achieve international competitive force. This Paper researches the transnational management of the Small & Medium-sized Enterprises (SMEs). On the basis of the main problems , strengths and weakness of the international management of Chinese SMEs , the author proposes the transnational management countermeasures of Chinese SMEs.

Key words : multinational operation; small & medium-sized enterprises(SMEs) ; Internationalization

(上接第 67 页)

劳动力等,又解决了贫困人口的劳动就业问题,同时改善了农村地区的生态环境,提高了农业土地资源的利用率,产生良好的社会效益、经济效益和生态效益。

总之,农业科技园区建设对我国农业和农村经济的发展起到了重要的推动作用。相信在政府及有关部门的大力支持下,以农业科技推广的市场化、农业集约化、产业化为标志的农业科技园区还会得到更快的发展。

参考文献

- [1] 蒋和平,王有年,孙炜琳. 农业科技园的建设理论与模式探

- 索[M]. 北京:气象出版社,2002.
- [2] 杜彦坤. 农业科技示范园区发展绩效及政策环境分析[J]. 农业经济问题,2001(3):53-56.
- [3] 吴声怡. 文化经营与 S 理论[M]. 北京:中国文史出版社,2005.
- [4] 吴声怡,邓燕雯. 论 S 生态文化观的核心理论及其思想背景[J]. 技术经济,2004(1):42-43.
- [5] 曹仁稳,吴声怡. 农业现代化与科技园建设[J]. 经济师,2002,165(11):10-22.
- [6] 孟赤兵,苟在坪. 循环经济要览[M]. 北京:航空工业出版社,2005.
- [7] 余昌谋. 生态哲学[M]. 陕西:陕西人民教育出版社,2000.
- [8] 叶文虎. 可持续发展战略[M]. 北京:高等教育出版社,2001.
- [9] 徐保根. 生态农业产业化经营中的土地资源配置问题研究[M]. 北京:中国大地出版社,2004.

S-Eco Thought ——Study on Cultural Integration and Innovation of Agricultural Technological Park

WU Sheng-yi¹, DENG Yan-wen¹, CAO Ren-wen², LI Xian¹

(1. College of Economic and Management, Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China;

2. Dean 's office, Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China)

Abstract : This paper analyzes the cultural obstacles of construction of Agricultural Technological Park from the view of cultural perception, then puts forward the new cultural thoughts of Agricultural Technological Park from the view of S-eco-thought, namely thought of Eco-development, thought of Eco-value, thought of Eco-science and technology, thought of Eco-resource, thought of holistic development and thought of Eco-aesthetics, which offer the realistic value of reference to the eco-thought of construction of Agricultural Technological Park and guides the Master 's behavior of park. Finally conclusion and some policies are put forward, which provide the references for the construction of Agricultural Technological Park.

Key words : s-eco-thought; agricultural technological park; cultural integration; cultural innovation