

中小企业国际化策略研究

日期: 2004-11-12 作者: 巩天雷 原磊 贾晓晖 阅读: 621

摘要: 中小企业对国家经济增长和日益全球化的经济作用越来越重要, 积极促进我国中小企业国际化步伐, 对推动我国经济发展有着重要的意义。中小企业如何国际化受到前所未有的关注。本文首先分析了中小企业国际化优势, 并对两种基本国际化模式做出比较, 然后针对我国中小企业国际化中出现的不利因素提出相应对策, 最后提出中小企业国际化策略。

关键词: 中小企业国际化 国际化模式 国际化策略

中小跨国企业在国际市场上具有巨大的影响力。据联合国调查估计, 中小企业在国内的平均市场占有率达到30%, 在国外的市场占有率约为15%, 发达国家的中小企业在发展中国家投资的企业平均市场占有率也达38%。相比之下, 大型跨国企业的市场占有率只有32%。在我国, 中小企业几乎全部提供了轻工、纺织、服装、玩具、五金等行业的出口产品。中小企业对国家经济增长和日益全球化的经济作用越来越重要, 促进中小企业国际化受到前所未有的关注。专家预言, 未来中国经济的竞争力将取决于中小企业的国际化经营发展状况。

入世后, 我国市场全方位开放已成定局, 中小企业将直接面对国际市场竞争, 直接面对不断变化的环境带来的新的挑战。经济学家吴敬琏认为“中小企业在经济全球化中非但不会被消灭, 相反会面临极大的机遇。因为现阶段经济全球化的基础是以信息产业为代表的新经济, 而新经济的主力军恰恰是中小企业。中小企业创新能力相对突出, 在以追求创新为主旋律的新经济中一定会表现得相当出色。”经济学家林毅夫则认为, 中小企业只要自己有好的产品, 就可以利用现代化的信息网络和操作手段在全球范围内扩展自己的市场, 参与全球化的竞争。而且, 中小企业的成本相对于大企业来说, 可以控制得比较低, 这也是在经济全球化的竞争中中小企业能够生存下来的重要因素之一。如何着眼于全球化市场, 制定具有自身特色的国际化策略, 避免在激烈国际市场竞争中惨遭失败, 成为我国中小企业面临的共同话题。

在全球市场一体化的条件下, 我国中小企业应积极思考如何开展国际化经营的问题, 借鉴成功企业的国际化经验, 积极发挥自身优势, 选择适合自身发展的国际化参与模式, 全面推进企业国际化的步伐。

一、我国中小企业国际化优势分析

1、产业集群优势。由于生产向专业化、分散化发展, 企业结构趋向小型化、多样化, 许多中小企业的跨国经营构成大型企业和大型跨国公司的外延, 其中大部分中小企业掌握了先进技术, 形成了产业集群, 还有些中小企业群落在尖端产业中形成了主导地位。它们分布集中, 相互关联, 具有良好的集群优势和发展前景。例如, 德国的拜耳化学公司有3万个加工供货单位等的小企业为其服务。

2、速度优势。全球经济要求企业迅速变化以利用新市场。中小企业能够更快的更新产品及改善内部经营以利用更新的技术, 获得先入优势, 从而在跨国公司做出反应以前获得巨大的收益。相反, 大型公司在采用新产品或新管理方式时, 通常必须克服庞大的官僚程序, 可能导致在全球市场上错失良机。适应环境能力强, 能够及时调整经营策略, 及时发现市场机会, 抓住经营契机, 及时进行资金转移和产品结构的调整, 实现资源的合理配置, 是当前中小企业较为普遍的特点。

3、柔性制造(技术优势)。发达国家的消费行为逐渐向多样化、时尚化、个性化转变。中小企业贴近市场, 可根据市场需求, 采用差异化战略, 生产与大企业产品有差异的特色产品(市场地位), 满足消费者。规模经济并不能适应消费行为的变化, 批量也不再是增加竞争能力和提高劳动生产率的决定因素, 关键是掌握先进技术、建立柔性制造系统。那么, 掌握现代技术的中小企业更容易适应这种国际市场小批量、多品种、变化快的消费趋势。

4、政策支持。目前, 各级政府都在积极制定实施“走出去”战略和鼓励措施。世界上的一些发达国家和地区如美、日、韩、新、德、法、中国台湾等都已制定鼓励中小企业国际化的政策, 如美国有《扩大中小企业输出法》, 在出口信贷、外汇、报关手续等方面给予中小企业优惠, 帮助中小企业进入国际市场。随着开放程度的深入, 我国逐步认识到中小企业对国民经济发展的重要性, 已出台各种鼓励中小企业开拓国际市场的政策, 不断加大了对中小企业的支持力度。目前, 已与82个国家和地区签订双边投资保护协定, 大大促进了中小企业的国际化进程。

二、中小企业国际化模式比较

1、中小企业阶段模式。企业遵循国际化参与的阶段模式, 在每个阶段逐步加深对国际市场的参与程度。几乎所有的中小企业不具备实现经营全球化的管理与财务资源。按照传统的观点, 小企业可采取循序渐进的方式实现国际化。典型阶段包括(Dollinger1995):

阶段一、消极出口。企业完成国际订单, 但不主动寻找机会。这一阶段, 经营者没有意识到国际市场。

阶段二、出口管理。管理者开始有意识寻找出口机会。由于资源有限, 处于这一阶段的中小企业依赖于间接出口渠道。

阶段三、出口部。企业开始投入大量资源来扩大出口销售, 经营者可以接受出口带来的风

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



险。这一阶段，对多数中小企业来说，关键是在当地找一个合适的分销伙伴。阶段四、海外销售公司。当一个国家或地区对企业的产品出现高度需求时，可以设立海外分公司。这一阶段，企业必须具备足够的资源派遣管理者到国外任职，或招聘和培训当地人员参与经营。

阶段五、海外生产。当中小企业海外经营不再局限在价值链下游时，公司可以采用许可证、合资企业或直接投资方式进行海外生产。

阶段六、跨国经营。中小企业已具备国际经营的资源条件时，开展多国经营。可控的阶段性国际化过程适应许多中小企业的战略部署，可以使公司将风险降低到最低程度，并逐渐丰富其国际经营经验。

2、全球启动模式。一些中小企业所拥有的产品通常要求企业一开始就国际化，或者通过国际化的各阶段迅速实现国际化。

企业作为全球公司来创建，同时开展国内和国际业务。全球化启动需要特殊的条件和组织。有的专家认为全球启动必须具备与促进跨国公司的全球化力量相类似的五个因素。

(1) 分散的人力资源。当关键技能分布在世界各地时，企业拥有的人力资源是否能够匹配参与市场国际化。

(2) 风险资本的国际来源。当企业拥有从本国或其他国家能获得资本的来源时，有利于全球启动。当公司国际化，可以迅速地转向最容易获得且成本最低的资金来源。

(3) 全球市场需求。当国外市场存在对企业产品或服务的需求时，有利于全球启动。全球需求的存在是推动企业国际化的重要驱动力。

(4) 进入壁垒程度较低。当国外市场进入壁垒较低时，企业应实现全球化，以便在竞争对手的国内市场站稳脚跟。

(5) 后续国际化能力。企业发展初期全球化比以后全球经营转变时更容易。全球启动需要企业培育国际化的组织和文化。

针对不同的外部环境和内部资源，处于不同发展阶段中小企业应选择不同的国际化模式，因为不同的进入模式具有不同的内在特性，能适合企业对特定环境的需要。目前，由于体制和历史的原因，中小企业发展时间短，市场开放程度低，科技水平落后，企业管理能力落后，还不具备全球启动的资源和实力，企业一般采取阶段式国际化模式。而那些在国内市场已积累一定实力和经验的中小企业可以考虑采用全球启动模式。

三、中小企业国际化不利因素及对策

无论中小企业采用何种模式参与国际化，以下因素都会给中小企业走向全球化，参与全球市场带来阻碍。企业应有针对性的采取各种有效措施，消除各种不利影响。

1、国际化观念和 risk 意识。众多中小企业的创业者缺乏国际化、全球化经营意识，在观念上存在“小富即安”的思想，例如，有的经营者认为自己的企业在国内市场还不错，每年还有相应的出口增长，无需为开拓国际市场而承担风险。诸如此类的安于现状的思想是当前中小企业国际化的思想障碍。国际化经营需要企业经营者勇于承担进入一个新的外国市场所带来的附加风险与不确定性。之所以如此，是因为新事业生存与盈利前景是不断变化的，而其创业者无法预测公司未来可能遭遇的风险。

2、全球理念和国际经验局限。中小企业主要决策者及其组织文化竞争视野不开阔，缺乏全球化的思维方式，对国外市场感知心理迟钝，难以形成全球性理念。我国中小企业国际化时间较短，没有系统和有效的管理体系，国际化经验不足。中小企业应通过各种方式积极向跨国公司学习先进的管理经验，积累国际化经营的经验。

3、人才约束。规模小意味着有限的人力资源和财力资源可用于国际活动，难以向大公司那样大规模生产和提供服务。在竞争日益激烈的国际市场上，企业经营活动涉及面广、业务性强，需要较高的技术水平。国际市场的竞争归根到底是人才的竞争。中小企业国际化必须加快人才培养的步伐，制定人才国际战略，想尽办法搜罗人才，努力培养或聘请、留住勇于开拓和精通国际企业经营管理、能够适应市场变化的经营管理人才。

4、“家族式”管理体制。我国中小企业多采用家族式管理，这种管理方式难以适应国际经营环境。如果依然依赖于传统的家族制度来整合企业资源，就会影响决策的质量和科学性。因此，中小企业必须建立完善的内部控制体系，适应国际化的要求：(1) 建立现代企业制度，克服“家族式”管理制度的缺陷。(2) 管理者学习并积极按照国际规范和惯例的要求来经营。(3) 学习并创造性地运用跨国公司的先进管理经验，切实提高跨国经营水平。(4) 加强风险防范控制。中小企业应在识别风险的基础上，积极寻找并掌握有效处理风险的管理方法，有效防范和降低风险。(5) 建立有效的信息网络系统，提高企业的运行效率。

5、技术壁垒。中小企业应积极采用国际技术标准，培育产品优势，规避技术壁垒。目前对我国中小企业而言，最主要的就是贯彻并执行国际标准，开展绿色认证工作，促进产品的国际化。在生产销售过程中，企业要努力获得ISO标准的认证，并认真按ISO标准规定的方针、管理程序来控制产品质量，保证企业的产品达到国际水准，促使企业获得更大的国际发展空间。

参考文献：

1. 《跨国管理——战略要径》 约翰·B. 库伦著 机械工业出版社2003年
2. “中小企业如何面对WTO” 林汉川
3. “WTO与中小企业应有的对策” 陶友之 《企业与法》 2002年第1期
4. “欧洲中小企业的国际化” 樊友乐 《经济管理》2001年第13期
5. “入世后中国企业的国际化战略” 谢桂珍 《江苏商论》2003年第1期
6. “中小企业的四大经营策略” 吴学安 《市场报》(2000年06月12日)
7. “企业的国际化经营与其影响因素” 韩伯荣 尚赞娣 《江苏商论》2003 (作者单位：中国海洋大学) (2004.3期)

