

民营企业国际化经营新模式探讨

马 蓉

(江汉大学 商学院,湖北 武汉 430056)

摘 要:结合我国民营企业的现实条件,探讨民营企业可以借鉴的两种国际化经营新模式:OEM模式和跨国采购,分析其特点及民营企业可采取的国际化战略。

关键词:民营企业;国际化经营;OEM模式;跨国采购

中图分类号:F276.5

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2003)11-0098-02

0 前言

自从2001年我国正式加入世界贸易组织以来,国内贸易政策、竞争环境等经济生活的各个方面已经发生了深刻的变化,民营企业在新的竞争形势下应当积极寻求海外发展。1999年以前,民营企业在外贸领域无进出口权,只能通过外贸公司或边境贸易出口产品。中国加入WTO后,企业进出口权(贸易权)由审批制改为登记制和核准制,并将相关权限由国家外经贸部下放到地方的相应主管部门。全资中资企业获得贸易权的最低注册资本要求逐步降低,加入WTO第1年降至500万元人民币,第2年降至300万元人民币,第3年降至100万元人民币,此后取消审批制。加入WTO3年后,所有中国企业将获得贸易权。这样民营企业的跨国经营将获得新的契机。由于民营企业自身的特点,对于大部分民营企业而言,以对外直接投资的方式实现跨国经营,还存在外部环境、资源和自身实力的不足。目前海外市场渠道不畅、如何适应境外的社会、法律、人文环境等都是民营企业实现跨国经营必须克服的问题。结合目前我国民营企业的现实条件,笔者认为以下两种模式是民营企业可以借鉴的。

1 OEM模式(贴牌生产)

目前,加工贸易、贴牌生产在我国十分普遍,中国外贸200强中企业出口值有70%是通过加工贸易方式实现的。作为民营企业,OEM不失为一种重要的跨国经营方式。

1.1 OEM模式的优点

OEM(Original Equipment Manufacturer),俗称贴牌生产,是国外企业提供品牌或者原材料,由我国企业进行加工,交出产品,赚取加工费的经营方式。

从事OEM是消化企业过剩的生产能力和闲置资源,解决企业短期利益的需要。我国企业前期重复建设问题突出,产品的市场销路不畅,企业相对生产能力过剩,厂房、设备资源、劳动力资源闲置,贴牌生产能将现有的生产线、劳动力资源充分利用起来,维持企业生产经营的正常运转。

OEM不涉及市场开拓,不承担产品销售的风险,是民营企业进入国际市场的有效方式,从事OEM的企业,可以利用国外企业尤其是跨国公司或国外著名经销商的品牌和网络资源,出口产品。

企业在与外商合作的过程中,可以不断增加与国外企业的接触与交流,学习先进的技术和管理经验,提高企业内部生产技术水平、管理水平和员工素质。提升企业形象。

1.2 OEM模式可能带来的风险

一味的OEM,企业只专门为国外公司加

工产品,赚取微薄的加工费,企业的自有品牌会逐渐萎缩。从产业发展格局和产品的价值链看,研发、生产、销售、服务环节中,生产环节的利润最低。

OEM模式也有不可避免的风险,如果技术、资本和市场在外,只有生产在内,进行规模生产的方式是脆弱的,一旦海外市场出现动荡,国外公司的加工定单减少,企业即使有再大的生产规模,因为没有定单,没有销路,又缺乏生产的核心技术,企业将面临生存危机。

1.3 企业采用OEM模式时应采取的策略

企业在从事OEM时,也要发展自有品牌,通过OEM带动自有品牌的发展。既侧重自己品牌的运作,同时在利润最大化的前提下为别的品牌生产加工产品,追求的已不是简单的市场占有率,而是生产要素最大限度的运用与整合。

名牌企业主动选择与大品牌合作,有选择的贴牌生产,以达到优势互补。例如格兰仕利用规模战略和本国丰富的劳动力资源创造出了别人无法复制的总成本领先优势,由于企业多年来注重在消化、吸收、引进先进技术的基础上进行自主创新,使产品本身的质量、技术含量得以达到甚至超过国际同类产品。通过有选择地与跨国企业合作,用拿来主义的方式,挖掘各自的优势,实现生

收稿日期:2003-07-07

作者简介:马蓉,江汉大学商学院教师,武汉大学商学院博士研究生。

产、营销、技术、管理等各个方面的整合。目前,格兰仕已与世界上 200 多个企业之间有业务来往,其中 80 多个企业与格兰仕进行分工生产。通过与世界企业的合作,格兰仕的微波炉产品已占欧洲市场的 35%,南美市场的 60%,非洲市场的 70%,东南亚市场的 60%,全球市场占有率已突破 30%。并在连续几届的广交会上,出口成交量均占整个行业出口总量的 85%以上。

格兰仕在从事 OEM 时,坚持技术与设备的“拿来”原则。不同于传统的 OEM 方式加工,格兰仕在为国外企业做加工制造的时候,坚持必须将成套的设备拿到格兰仕来,甚至还要相应的技术,这就不再是简单意义上的 OEM 了,而是对 OEM 生产方式的重新整合与创新,用国外企业的生产线、装备促成格兰仕成为全球性家电生产中心。采用拿来主义的方式,通过与跨国公司的分工合作,充分挖掘各自的比较优势,格兰仕在微波炉领域已实现了对全球一流的生产、营销、技术、管理等优势资源的优化整合,成为全球最大的微波炉生产基地。在今后的发展中,格兰仕将把这种模式延伸到“做全球最大的家电生产制造中心”的企业战略中,充分利用欧美等发达国家制造业外移的机会,将跨国公司成熟的生产线搬过来,进一步加强对全球家电生产制造资源的整合,带动各个产业成功地实现低成本扩张。

从全球化的视角来探寻企业运营的安全性。中国的制造业,不少都处于产业链中的较低端状态,大部分集中在终端产品的同质化、低价位的较量,很不利于参加国际竞争。中国制造的产品在国际市场上遭遇反倾销的比比皆是。采用贴牌生产模式出口产品,表面看,品牌的覆盖率小了,但产品的市场覆盖率大了,因为产品还是我们生产,但是可以防止反倾销的指控,企业更安全了。格兰仕目前就准备让出一部分品牌市场覆盖率来确保安全。

2 积极参与跨国采购

2.1 跨国公司在我国设立全球采购中心、举办采购洽谈会为我国企业带来了的机遇

入世后中国市场给跨国企业所带来的商机,已经为世界著名跨国零售集团和跨国生产企业所关注。跨国公司在中国市场加速扩张的同时,还积极把供应枢纽、全球采购

中心迁至中国内地,为采购中国质优价廉的产品提供便利。这为民营企业融入全球采购链提供了机会。如沃尔玛的全球采购中心 2002 年底从香港地区搬到深圳;家乐福在上海设立全球采购中心;麦德龙把上海和天津作为中国南北区域采购供应的枢纽。IBM、通用、索尼、三洋电机等国际知名大企业也在广东设立了采购中心;福特中国采购中心 2002 年 5 月在上海成立。2002 年 4 月 9 日在天津举行的国际连锁(全球采购)交易会上,沃尔玛、家乐福、麦德龙、大荣、欧尚、翠丰等著名跨国零售集团大量采购中国商品。这些跨国公司在中国市场采购的规模越来越大,1998 年沃尔玛在中国的采购为 20 亿美元,2001 年,沃尔玛在中国的商品采购数额达到 103 亿美元,计划 5 年后在中国的采购额增加到 250~300 亿美元。福特 2002~2003 年度在中国的采购额为 10 亿美元,未来在中国汽车配件市场的采购目标为 60 亿美元。

我国民营企业制造的产品正不断受到跨国公司的关注,不少产品在质量上敢与国外同类产品媲美,价格却大大低于国外产品。只要民营企业的商品质量越来越好,而且在包装、设计、价格方面都非常有竞争力,就能进入跨国公司的全球采购链,将产品推向国际市场。

2.2 了解跨国公司需要哪些商品

在天津国际连锁(全球采购)交易会上,跨国公司事先提供的采购清单涉及品种有纺织服装、文化体育用品、旅游用品、工艺品、家用电器、五金工具、食品饮料、日用百货等八大类。其中,儿童服装、旅游帐篷、箱、各种背包、各类工艺品、小家电、手动工具、园艺工具、自行车、缝纫机、休闲家具等都是需求量较大的产品。据麦德龙中国区采购中心总裁顾安哲介绍,进入麦德龙全球采购系统的中国产品目前已占其整个亚洲区域产品总量的 65%。跨国公司直接采购,无疑给我国企业与外资企业开展长期合作创造了机会,能促进国内更多的产品通过跨国连锁集团和跨国公司的采购系统直接进入国际市场,这对我国企业特别是中小民营企业来说,意味着不出国门,就可以使自己的产品进入国际市场。

2.3 熟悉跨国公司的全球采购标准

民营企业必须了解国际连锁集团对产

品要求的标准。例如:家乐福基本上是按季节采购。家乐福对供货商的选择很慎重,生产厂家必须通过家乐福包括工厂检测、商品测试直至装运检验等一系列的长达半年时间的考核。企业要想成为供货商必须有价格优势、有良好质量、有大批量生产能力、有迅速的反应力、能准时交货等条件。

跨国公司选择供应商不仅强调产品质量,而且对企业的管理、经营等方面都提出了一系列要求,尽管这些要求对于我国一部分企业来说,还是一个比较高的门槛,但却有利于促进我国企业管理水平和产品质量的提高,缩短与国际先进水平的差距。

2.4 政府促成“绿色通道”

跨国公司直接到中国采购已经成为现代贸易流通领域的一个热点,成为跨国经营的新模式。如何为跨国公司提供更多的支持和服务,并协助国内外企业产品直接进入跨国公司全球采购系统,是国内政府部门应关注的新课题。上海、天津在这方面走在前列。上海市 2002 年专门成立了跨国采购促进中心,这个中心将为跨国公司驻上海的全球采购分支机构的建立和运营提供支持和服务,帮助跨国采购商在上海搜集信息、分拨物流、处理单证等。天津市投资 3 亿元在天津港保税区建立了国际商品进出口采购中心,为发展跨国公司与国内企业之间长期稳定的供需关系,建立和完善采购供应链提供理想的平台。不久,这个采购中心将成为跨国公司在我国北方地区直接采购的一个常设窗口。

参考文献:

- [1]徐明棋.中国企业国际化经营面临的挑战与对策[J].世界经济研究,2003,(3).
- [2]刘光尧.民营企业跨国经营的理论探讨[J].山东经济,2003,(1).
- [3]肖学芳.企业跨国经营中的贴牌战略[J].中外管理导报,2002,(2).

(责任编辑:江宏飞)

