

中小企业进行跨国经营的选择

王保利,马全恩

(西安理工大学 工商管理学院,陕西 西安 710061)

[摘要] 经济全球化的大势已成定局,作为扛起市场半壁江山的中小企业如何迅速顺应这一国际大趋势,是中小企业家们普遍关注和思考的问题。分析了中小企业进行跨国经营的必然性,指出了中小企业进行跨国经营的困难和障碍,并为中小企业进行跨国经营设计了4条可选择的策略。

[关键词] 中小企业;跨国经营;国际市场

[中图分类号] F276.3 **[文献标识码]** A

The optional of multinational operation for the small and medium enterprise

WANG Bao-li, MA Quan-en

(College of Business Administration, Xi'an University of Technology, Xi'an 710048, China)

Abstract With the general trend of the global economy, how the small and medium-sized enterprises, which are the most importance pare of market, conform to the trend is worth attention and thinking of every enterprises. The inevitability of multinational operation of the small and medium-sized enterprises is analyzed, the difficulty and obstruction of the process is indicated, and four optional tactic for them are designed.

Key words small and medium-sized enterprises; multinational operation; international market

随着经济全球化时代的到来,国际分工不断向纵深、细密、广阔和全方位发展,越来越多的中上企业已经进入或必将进入国际市场,中小企业进行跨国经营已是大势所趋。如何顺应这种国际化的潮流,每一个有志求生存求发展的中小企业必须认真去探究应对的措施和采取切实可行的策略。

一、进行跨国经营是中小企业的必然选择

可以说中小企业进行跨国经营是在各种力量的推进和作用共同促成的。这种推进和吸引的合力,是由多方面因素构成的。

参与国际分工从根本上说是有效地利用世界生产力,使利益总量增加,得到“消费剩余”的有效途径。拿贸易来说,根据比较利益原理,“一国即使在所有的产品上都比其他地区拥有

[收稿日期] 1999-03-30

[作者简介] 王保利(1964—),女,陕西西安人,西安理工大学讲师,在读硕士,主要研究国际市场营销。

更高的生产率”,它同其他地区进行贸易,仍角能得到好处^[1]。中小企业作为经济中的细胞,就不能不受此规律制约。

技术的提高、装备的改进、生产工艺的专业化,使许多中小企业产生了走向国际市场的内在冲动。当前的绝大多数中小企业的装备和技术都达到了较高的水平,许多中小企业甚至在某些领域处于领先地位。它们的生产效率和生产总量,是历史上中小企业的几倍、几十倍乃至上百倍。特别应当看到,许多中小企业只生产一个产品中的某一个零件或只承担生产流程中的某一道工序,进入了高度专业化的运行,这实际上使中小企业的规律得到极大扩充。在这种情况下,它们自然不满足于地方市场,也不满足于本国市场,而是要进入国际市场。另外,市场对产品小批量、多样化的需求,也为中小企业进入国际市场提供了便利。

随着服务体系和市场组织的日臻完善,许多中小企业走向国际市场成为可能。今天,各个层次、各个系统的中小企业行业组织,专门为中小企业服务的各种金融机构,专门为中小企业提供咨询和创造基础设施条件的公共机构以及中小企业集体营建、得到国家鼓励和资助的各种联合体和联营公司,正在形成和逐步完善当中,会为中小企业走向国际市场提供越来越多的便利。由于国际市场日趋规范有序,组织越来越完善,使企业本身需要亲自做的事情越来越少,运作更加便捷有效,从而为中小企业解决了许多自己无法解决的麻烦^[2]。

从客观上来说,中小企业不得不卷入经济国际化的洪流。由大企业跨国经营开创的各国生产的日益交织和融合,以及一些国家间建立的贸易和经济联盟,在客观上已把众多的中小企业推向国际竞争。随着我国加入WTO,一些中小企业即使并不直接跨出国门,实际上也时刻面临着外国竞争对手。在这种情况下,走向国际市场同在国内市场经营已没有太大的区别。因此,许多中小企业不得不顺其自然地踏上了国际化的道路。

信息化潮流给中小企业带来了空前的机遇,尤其是对中小企业发展高科技十分有利。这是因为信息化时代中小企业具有如下优势:因特网的崛起,使中小企业同大企业获取市场信息的机会平等了;高效自动化生产手段的普及,削弱了规模经济的优势,中小企业比大型企业更有可能在同样批量的情况下实现低成本;中小企业更适应越来越潮流化、个性化的国际市场;现代信息技术使中小企业得以在因特网上开设有声有色的“虚拟公司”,极有利于摧毁大企业利用其资本优势实现的跨地区垄断。^[3]

实际上许多中小企业也正在积极地参与到跨国经营当中,已经走向国际市场,中小企业的对外直接投资不断扩大,它们在各国对外经济关系中处的地位日益重要。世界各国中小企业对外直接投资,呈现明显增长势头。以日本为例,1985年前,中小企业对外直接投资318例,1986年599例,1987年达1063例^[4]。意大利中小企业在对外投资方面,50年代只有8家,1980~1985年增至53家,1988~1989年累计达119家(占对外直接投资企业的52.6%)^[2]。另据美国小企业协会的一项调查表明,员工为500人左右的美国小企业中近40%有出口业务。7000多家中型企业的海外投资要比年销售额在5亿美元以上的近500家大型企业在海外投资额还要大^[5]。

二、中小企业跨国经营的主要困难和障碍

由于中小企业资金薄弱,生产规模不大,运作能力有限,业务辐射范围较小,长期以来,

活跃于国际经济舞台的主要是大企业。然而只要中小企业能有意识地克服其在跨国经营中可能会遇到的困难和障碍,所面临的这种局面是会有所改观的。中小企业在跨国经营中可能会遇到的困难和障碍有:

1 资金短缺

不同于在国内相对较上的市场,企业一旦打算要进入国际市场,将会需要投入更多的费用用于市场调研和市场开拓,这对于既没有太多的国际市场经验又没有形成雄厚的资金积累的中小企业来说无疑雪上加霜,也正是这一困难使许多中小企业对跨国经营望而却步。

2 国际营销经验不足

目前的国际市场大多为大型和超大型跨国集团所垄断,他们凭借着生产上和营销上的规模效应,使中小企业望尘莫及。中小企业在国内市场都随时面临着严峻的挑战,而对于在社会、经济环境和文化背景截然不同的国际市场从事营销活动其艰难程度更是可想而知。

3 经营管理水平较低和文化适应能力较差

企业进行跨国经营,对其管理的要求会比仅在国内经营时更为复杂:要求经营者具有较高的正规教育和更好的外语驾驭能力;还要求能够很好地对进入国的文化及时适应和进行文化渗透;要求经营者必须具备更为广博的文化背景知识和善于沟通的能力。这一切对于人员素质不高、经营和管理经验不十分丰富的中小企业来说是较难逾越的障碍。

三、中小企业进行跨国经营可供选择的策略

中小企业进行跨国经营虽然已是大势所趋,但并不是所有的中小企业都能成功地进行跨国经营。以下策略可供欲进行跨国经营的中小企业参考。

1 加强和大型跨国企业紧密的联系

根据“关键企业带动论”的观点,任何企业都只有在一定的社会关系中才能生存,一个行业就是一个社会关系网。任何行业中都有“枢纽”企业和“卫星”企业之分,并由此形成紧密的关系网。这种“特定资产”和相互信赖花钱是买不到的。把这种网络关系扩展到国际市场上,就会发现,许多中小企业的跨国经营就是在其行业中的核心企业跨国之后开始的。因为这些“卫星”企业已经与其“枢纽”企业之间建立了固定的供货关系,双方都已在这一供销体系中投入了大量的物力和人力,保持这种原有关系比在一个陌生的国家里重新发展新关系要方便经济得多。因此,核心企业跨国经营后,往往愿意把其在国内的供货关系带到国外。对“卫星”企业来说,跟随核心企业打出去,则既保证了它在国外的市场,又免除了独立开发海外市场的投资和相应的风险^[6]。瑞士的罗技电子集团,创立十多年,始终把与大企业配套作为企业发展、走向国际市场的途径。它为了给 IBM、Compaq 等大型电脑制造集团配套生产鼠标,在全球范围内选择了三大生产基地,研制开发出几百种不同型号的鼠标,以满足大公司的不同需要,成为这些大公司在国际竞争中不可缺少的伙伴,自身的国际化也得到了迅速发展。

同时,很多大型跨国公司也日益青睐中小企业。据美国有关市场咨询公司的调查,在美国,1991年~1997年,最大的500家公司拥有的中小企业合作伙伴达250万家,其中约1/4有国外。而在此前的十年,上述500家公司拥有的中小企业合作伙伴数量为91.5万家,其中1/6在海外。

2 争取大型跨国公司的投资

近年来,越来越多的大型跨国公司对与中小企业的合作发生了浓厚的兴趣,他们更愿意把中小企业作为自己的投资对象。据调查,1991年~1997年,美国500家跨国公司对中小企业进行的各项投资年均增长12.5%,而此前10年的增幅仅为5.5%。美国波音和麦道两家跨国公司联手后,将重要零部件的外包数量增加了30%,与此同时,对承接外包业务的中小企业在科技开发上予以资助,仅1998年1月至6月此项支出就达1.75亿美元,其中40%为无偿资助,60%以上以委托开发方式低息贷款。对某些风险较大的项目,以入股方式将资金投入,共担风险,共享成果。1997年,美国近40%的风险资金投入雇员不足500人的企业^[3]。

大型跨国公司的这一战略性转变对自身资金不足的中小企业来说不能不说是一次难得的机遇,广大中小企业应该及时抓住这种机遇,乘势进入国际市场。

3 运用补缺战略进入有选择的国际目标市场

随着社会经济的发展和消费水平的提高,市场细分化已是大势所趋。市场越细分,由一个大公司来控制整个市场的可能性就越小,这就等于给中小企业了可乘的机会。因此中小企业应把其有限的资源与能力集中在某个细分市场上,努力把这一细分市场的生意做精做透。中小企业在国际化营销中必须有明确的策略,千万不可被国际市场上五彩缤纷的机会所迷惑,风闻什么产品畅销就一拥而上,眼见那种方式有效就纷纷模仿,而应该进行充分的市场调研和预测,力争进入那些为大企业看不上眼却又存在着潜在市场机会的目标市场,紧紧抓住这一细分市场实行专业化营销。德国的数百家小巨人企业正是按照该原则进行跨国经营的。“如果你是中小企业,你要进攻的阵地必须是狭窄地。你最好将你的业务对准某个细分市场。如果你是集中目标的话,你就必须为你的专门化在全世界寻找客户以补偿你研究与开发的投资和达到规模效率。”^[5]某位高级经理的上述总结正是这一策略的精确概括。

4 努力提高从业人员文化素质和经营管理水平

跨国经营毕竟不同于国内经营,其所面临的政治、经济、法律、文化环境都将有所不同,消费者的购买能力、价值观、偏好等会与本国市场的消费者有很大的不同。市场规则、销售渠道、商业习惯等甚至存在着很大的差异。与此同时,国际市场比国内市场有更大的不确定性。要适应这一变化必须有适应性的人才作保证,因此,中小企业应特别注意跨国经营人才的吸收和培养,从正规大专院校吸收;对在职人员进行定期培训甚至送往国外培训;在社会上通过公开招聘吸收德才兼备的跨国经营人才;还可采取从国外市场当地直接招聘人才;通过这些方式提高跨国经营中人员队伍的素质,提高企业跨国经营的管理和决策水平。

[参考文献]

- [1] (美)保罗·萨缪尔森. 经济学[M]. 北京: 中国发展出版社, 1992. 1 359.
- [2] 戎殿新, 罗红波. 中小企业王国——意大利[M]. 北京: 经济日报出版社, 1996. 191- 192.
- [3] 刘树森. 中小企业——跨国公司最好的朋友[J]. 经济月刊, 1999, (4): 48.
- [4] 林振淦. 小型经济概念[M]. 长沙: 湖南出版社, 1991. 59.
- [5] 薛求知, 沈伟家. 国际市场营销管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1994. 53.
- [6] 梁能. 跨国经营概论[M]. 上海: 上海人民出版社, 1995. 116- 117.