

中小企业管理

教学单位：对外经济贸易大学国际商学院

任课教师：林汉川 邱红

王智慧 杨宝峰

2004-08-16



對外經濟貿易大學

第八章 中小企业国际化经营战略

本章学习目标:

- 1.我国企业国际化发展经营的轨迹
- 2.国际市场定位与策略选择
- 3.中小企业国际化经营的战略选择
- 4.中小型跨国公司



第八章 中小企业国际化经营战略

- 请同学们思考：



SMEs为什么
采取国际化战略？

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(一)企业国际化的概念

第一，企业国际化（Internationalization）的不同的理解

- 企业国际化是企业由国内市场向国际市场发展的渐进演变过程 (Carlson,1975; Forsgen&Johanson,1975; Johanson&Wiedersheim-paul, 1975; Johanson&Vahne, 1977;1990) 。
- 企业国际化是企业有意识地追逐国际市场的行为体现(Richard D. Robinson, 1989) 。
- 企业国际化是指企业的跨国经营活动（StenPhen Young, 1989）。
- 企业国际化是指企业走向世界的过程（梁能，1999）。

总结：企业国际化是指企业积极参与国际分工，由国内企业发展为跨国公司的过程。从广义上说，国际化是一个双向过程，它包括外向国际化(Outward)和内向国际化(Inward)两个方面。

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(一) 企业国际化的概念

第二，中小企业的国际化界定

1. 中小企业国际化

含义：

- 是指通过贸易和工业活动（如研究与开发、投入、生产和分配）的布局和公司的跨国性网络（国际经济联合、合资和参股）借以增加国际经济活动和实现经济一体化

中小企业国际化主要归纳为两个方面的经济活动：

- 海外直接投资，这里指的是双向性的投资，包括资金的输入和输出；
- 鼓励和帮助中小企业扩大进出口贸易。

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(一)企业国际化的概念

2.中小企业国际化面临的国际环境是：

- 中小企业政策将从保护转向放开；
- 从直接扶持中小企业转向间接扶持；
- 中小企业来自大企业和跨国公司的威胁；
- 世界各国中小企业之间的竞争加剧；
- 面临区域性贸易集团的挑战。

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(一) 企业国际化的概念

3. 中小企业国际化面临的国内问题

- 通常没有为发展中小企业出口而妥善安排计划的全国性战略
- 支持中小企业往往没有充分的特别措施和机制
- 基础设计和软硬环境不利于中小企业和外贸机构建立通畅的营销渠道
- 外贸机构对中小企业所关心的问题通常不够重视
- 许多服务性机构的目标与中小企业的目标不协调
- 中小企业在进入国际市场时，不能充分进入要素市场
- 单个中小企业通常不具备开发新产品或提高产品档次以供出口的条件
- 缺少出口行业、出口发展公司等间接出口营销渠道
- 通常没有现成的出口管理培训机构

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(二)我国企业国际化经营的发展历程

第一，企业国际化经营含义

- 企业国际化经营，是指企业为了寻求更广阔的市场，获得更丰富、更有效的经济资源，并最终获取更大的经营利润，所进行的超越国家界限，向国外拓展经营业务的活动。

第二，中国企业国际化经营主要包括三个方面：

- 对外贸易
- 对外经济合作
- 海外直接投资

第三，中国企业的海外投资



第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(二) 我国企业国际化经营的发展历程

1. 缓慢发展阶段（1979~1985年）（见表8-1）

表8-1 1979~1985年中国非贸易性境外企业情况

年份二	年末企业数 (个)	年末累计投资 总额 (亿美元)	年末累计中方投资 总额 (亿美元)	中方投资所占 比重 (%)
1979	4	0.0121	0.0053	44
1979	4	0.0121	0.0053	44
1980	17	0.692	0.317	46
1981	30	0.76	0.342	45
1982	43	0.82	0.372	45
1983	76	1.012	0.46	56
1984	113	2.04	1.27	62
1985	189	2.98	1.97	60

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(二) 我国企业国际化经营的发展历程

2. 逐步发展阶段（1986~1991年）（见表8-2）

表8-2 1986~1991年中国非贸易性境外企业情况

年份	年末企业数 (个)	年末累计投资总额 (亿美元)	年末累计中方投资 总额 (亿美元)	中方投资所占 比重 (%)
1986	277	4.07	2.3	57
1987	385	17.8	6.4	36
1988	526	18.98	7.15	38
1989	645	22.23	9.51	43
1990	801	23.9	10.58	44
1991	1008	31.49	13.95	44

第一节 我国企业国际化经营的轨迹

(二) 我国企业国际化经营的发展历程

3. 快速增长时期（1992年以后）（见表8-3）

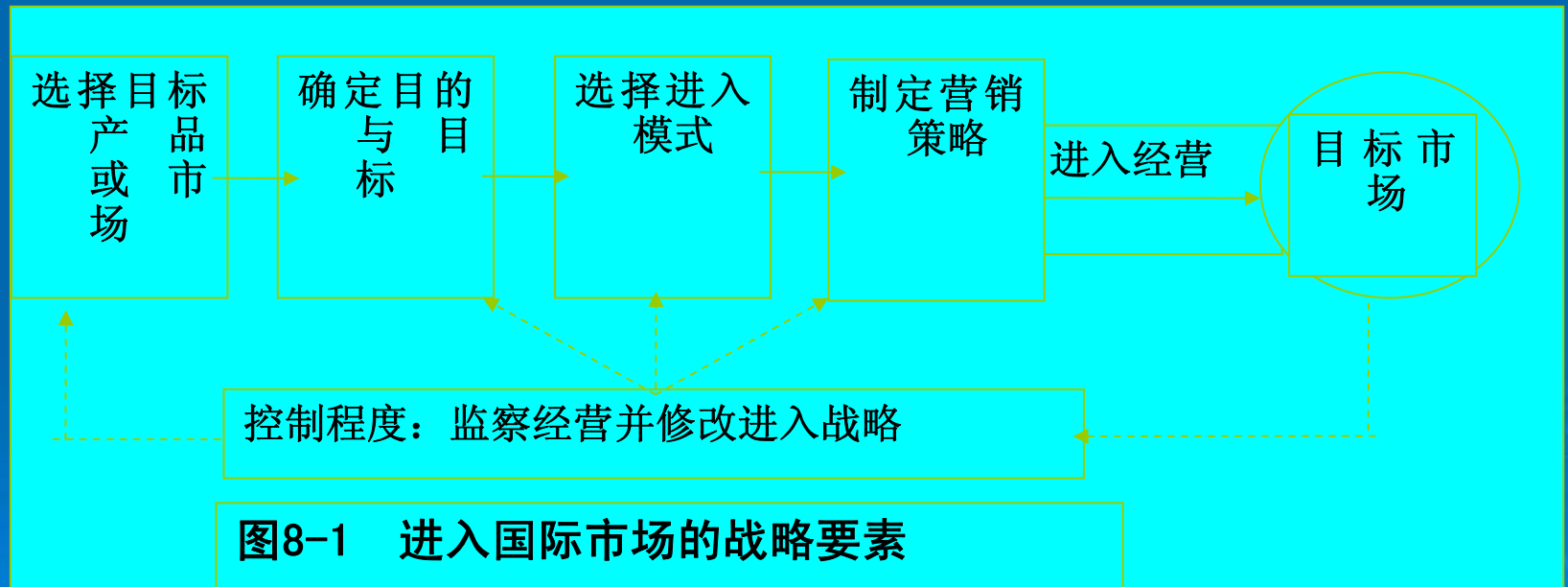
表8-3 1992~1998年中国非贸易性境外企业情况

年份	年末企业数 (个)	年末累计投资 总额(亿美元)	年末累计中方投资 总额(亿美元)	中方投资所占 比重(%)
1992	1363	35.05	15.91	45.4
1993	1657	36.92	16.87	45.7
1994	1763	38.16	17.58	56.7
1995	1882	40.24	18.58	46.2
1996	1985	45.08	21.52	47.6
1997	2130	—	23.25	—
1998	2396	—	25.84	—

第二节 国际市场定位与策略选择

(一) 国际市场的规划与选择

第一，国际市场战略规划（见图8-1）



第二节 国际市场定位与策略选择

(一) 国际市场的规划与选择

第二，目标市场选择

- **目标产品的选择**。应包括下列几项特点：
 - (1) 易为市场所接受
 - (2) 利润潜力大
 - (3) 可用现有的生产设施生产
 - (4) 必须具有比较优势。目标产品的优势包括低价，或与竞争对手相比，商品在品质、设计、技术等方面有明显的特性
 - (5) 目标产品的选择还须考虑产品的生命周期
- **目标市场的选择**。就是要找出销售潜力最大的外国市场。

第二节 国际市场定位与策略选择

(二) 国际市场进入模式

第一，含义：

- 国际市场进入模式是指企业的产品、技术、技能、管理诀窍或其他资源能够进入他国的系统筹划和安排。

第二节 国际市场定位与策略选择

(二) 国际市场进入模式

第二，进入模式：

- 出口进入模式。

包括：间接出口、直接出口、直接代理或经销、其他；

- 许可合同交易进入模式。

包括：许可合同、特许专营、技术协议、许可合同交易制造、服务合同、管理合同、承包与交钥匙合同、合作生产协议、其他；

- 对外直接投资进入模式。

包括：独资经营（创办新企业）、独资经营（收购、兼并现有企业）、合资经营（创办新企业或收购、兼并现有企业）、其他。



第二节 国际市场定位与策略选择

(三) 国际市场营销组合策略

第一，国际市场产品策略

1. 进入国际市场的产品策略

- 产品直接延伸策略
- 产品适应策略
- 产品发明策略
- 产品仿制策略

2. 中小企业进入国际市场产品策略应注意的问题：

- 考虑国际贸易壁垒因素
- 重视“以特取胜”的发展思路，准确对企业产品进行市场定位

第二节 国际市场定位与策略选择

(三) 国际市场营销组合策略

第二，国际市场定价策略

1. 影响定价的各种因素:

- 对外作价应考虑的因素。

主要包括：企业生产成本、国际市场价格水平、国际市场的商品供应状况、国际市场的竞争情况、目标市场国家所采取的关税壁垒与价格管制，以及设置的各种贸易障碍，都是企业出口商品的对外作价应考虑的因素。

- 根据定价目标需选用的定价策略的类型。

主要包括：单一价格策略、灵活价格策略、新产品高价策略、新产品渗透策略、折扣价格策略、低价遏制策略。

第二节 国际市场定位与策略选择

(三) 国际市场营销组合策略

2. 中小企业进入国际市场的价格策略需注意的问题

- 选用价格术语时必须考虑风险转移问题以及相应的运输方式结合
- 价格策略和产品策略相结合，培育自己的名牌

第二节 国际市场定位与策略选择

(三) 国际市场营销组合策略

第三， 国际市场分销渠道策略

1. 国际市场分销渠道策略

- 独家经销策略
- 选择分销策略
- 广泛渠道策略
- 短渠道策略

2. 中小企业进入国际市场的渠道策略需注意的问题

- 流通渠道问题
- 重视网络营销， 培育自己的网络优势



第二节 国际市场定位与策略选择

(三) 国际市场营销组合策略

第四， 国际市场促销策略

1. 国际市场促销策略

- 广告策略
- 人员推销策略
- 博览展览促销策略

2. 中小企业国际化经营促销策略应注意的问题

- 重视促销方案的制定及对促销方案极小的评估
- 促销活动要适应当地的法律、文化、风俗、习惯等
- 重视反传统促销理念



第三节 中小企业国际化经营的战略选择

(一) 中小企业国际化经营

第一，中小企业国际化经营状况

1. 我国实际使用外资（见图8-1）

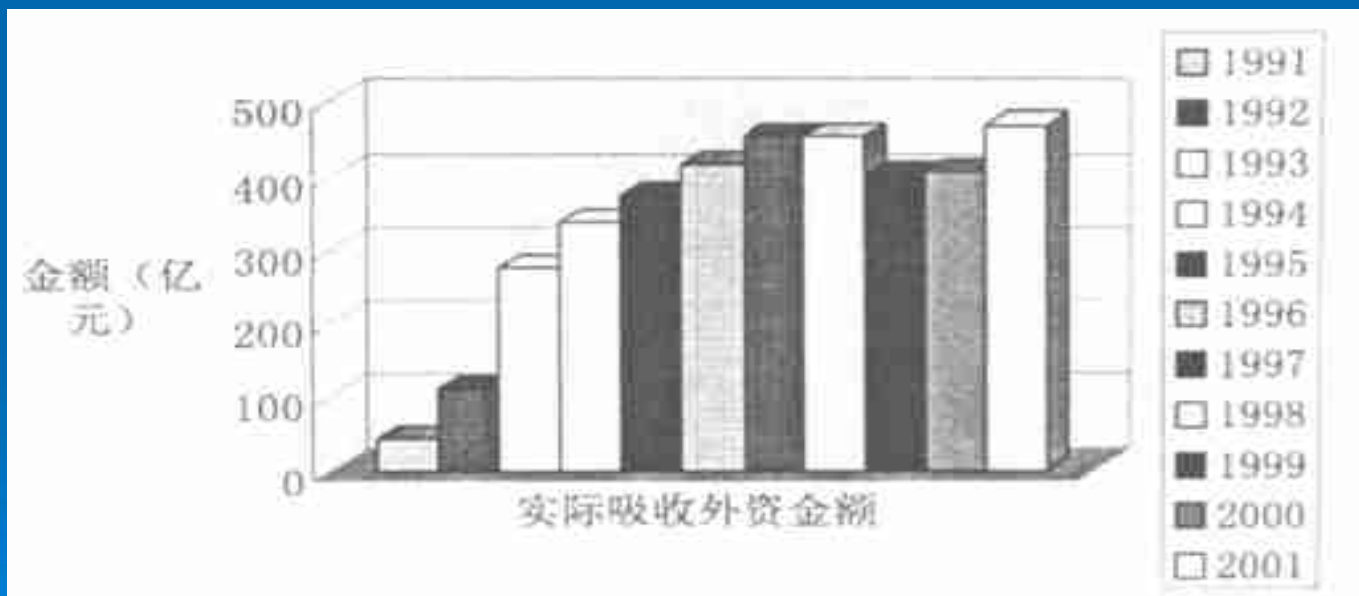


图8-2 1991~2001年我国实际吸收外商直接投资情况

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

(一) 中小企业国际化经营

2. 中小企业是一支重要的出口力量 (见图8-3)

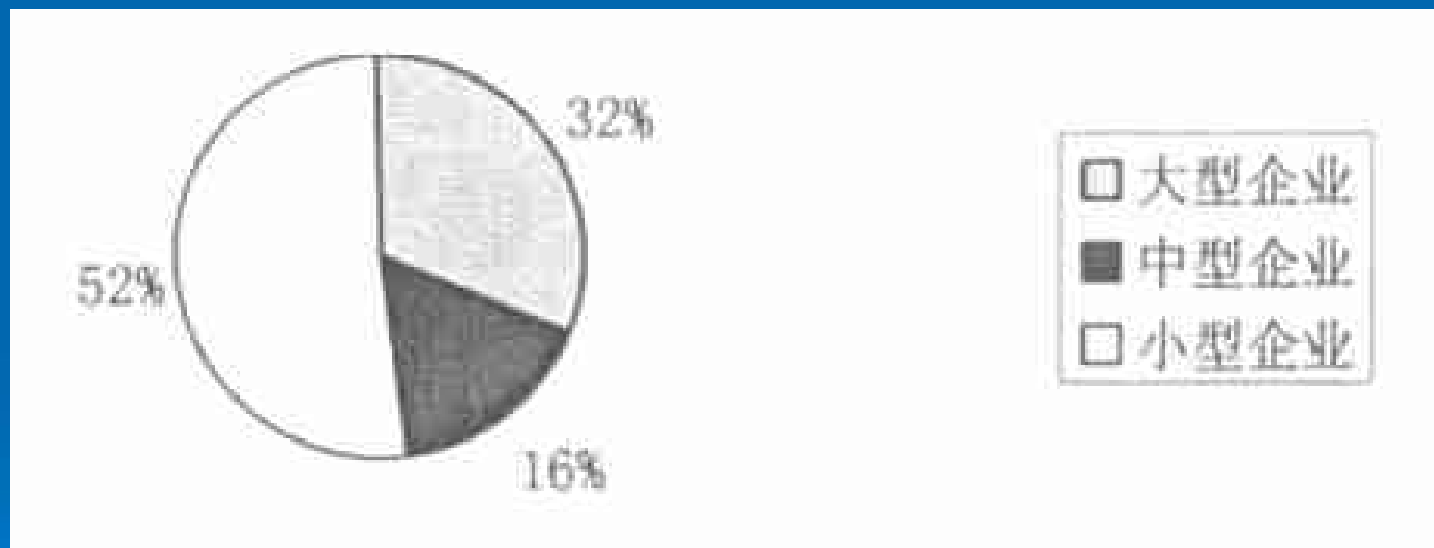


图8-3 1995年全部乡及乡以上独立核算工业企业出口产品交货值比重

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

(一) 中小企业国际化经营

3. 中小企业是我国引进外资和对外投资的主体 (见图8-4,图8-5)

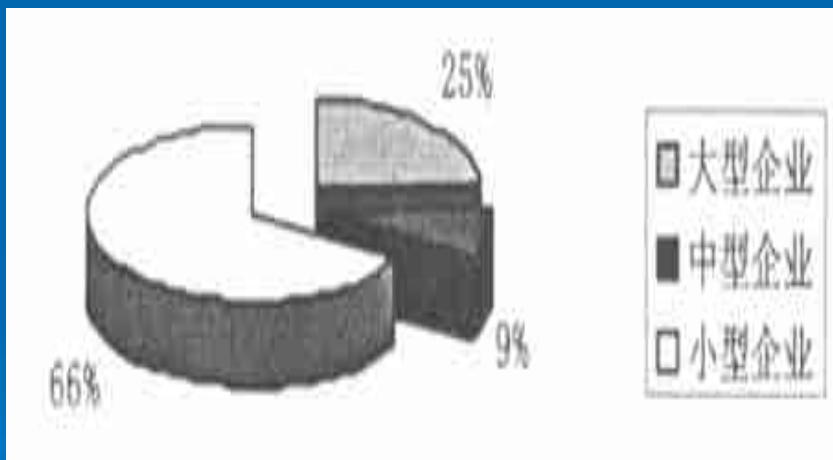


图8-4 1995年全国三资工业企业工业总产值构成

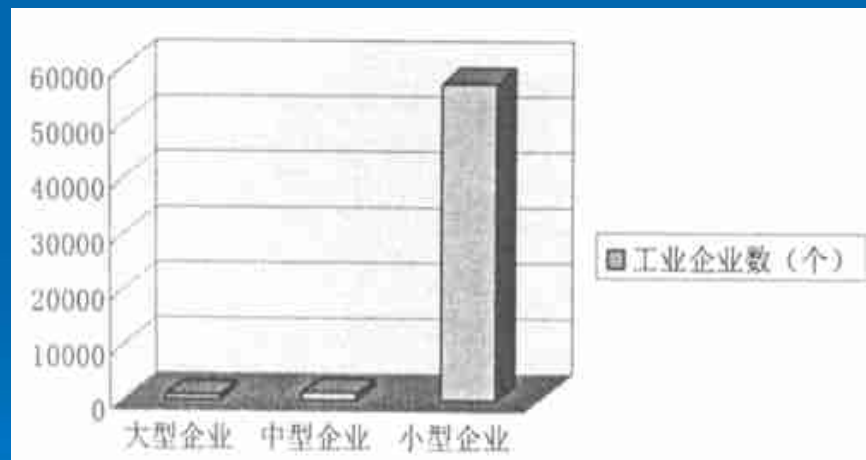


图8-5 1995年全国三资企业数

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

（一）中小企业国际化经营

第二，我国中小企业国际化经营问题

- 缺乏强烈的跨国经营欲望和动力。加入WTO给我国中小企业尤其是劳动密集型中小企业
- 经营管理水平低下
- 技术创新能力弱
- 企业人员国际化经营素质不高
- 政府的政策支持与帮助不力
- 国际竞争力差

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

（二）中小企业国际化经营的选择依据

- 积极利用相对的技术优势和成本优势选择投资行业，进入适宜的区域范围从事跨国经营活动。
- 努力渗透东欧和独联体国家的市场，增强占领这些市场的跨国经营能力。
- 注意选准跨国经营的合资、合作伙伴。
- 注意发挥中小企业联合优势，增强其实力和竞争能力。
- 注意跨国经营的风险防范。
- 注意实施跨国经营的可行性分析。

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

（三）中小企业国际化经营的发展模式

第一，出口、特许权让渡、直接投资三种“走出去”方式的战略选择

- 出口、特许权让渡、直接投资
- 特许权让渡
- 通过直接投资实现对东道国的进入
- 收购和新建投资方式的选择

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

（三）中小企业国际化经营的发展模式

第二，“走出去”的五种模式

- 在国外建厂或买厂的模式——海尔、TCL
- 在国外买店或借店的模式——新疆德隆集团
- 国内生产、大进大出的模式——格兰仕
- 国内生产、国际经销商采购的模式——浙江义乌小商品市场
- 反向OEM 模式——万向集团

第三节 中小企业国际化经营的战略选择

（三）中小企业国际化经营的发展模式

第三，中小企业国际化经营模式

1. 国内办厂还是国外办厂。这还要考虑两个因素：一是产品的运输成本，二是市场的进入成本

- 自己营销还是他人营销
- 自创品牌还是贴牌生产
- 投资发达国家还是发展中国家

2. 中国企业在战略考虑上应实行三个集中：

- 一是产业集中
- 二是环节集中
- 三是空间集中

第四节 中小型跨国公司

- 中小型跨国公司的特点和作用
- 发展中小型跨国公司的策略
- 我国发展中小型跨国公司面临的问题
- 促进我国中小型跨国公司发展的措施

第四节 中小型跨国公司

(一) 中小型跨国公司的特点和作用

第一，中小型跨国公司（small and medium transnational corporation）的含义和标准

- 联合国(1993)把由两个或更多国家实体组成的、在一个决策体系下运营且通过股权与其他方式形成的企业都定义为跨国公司，而跨国公司的规模则一般根据公司雇员的多少来划分，雇员500人以下制造业公司、100人以下的批发业公司和50人以下的零售业公司均被认为是中小型跨国公司。

第四节 中小型跨国公司

（一）中小型跨国公司的特点和作用

第二，中小型跨国公司的特性

- 在对外直接投资的总金额中比重较低，但在关联企业总数中的比重较高。
- 发达国家中小型跨国公司比大公司更乐于在发达国家投资。

第四节 中小型跨国公司

（一）中小型跨国公司的特点和作用

第三，中小型跨国公司的优势

- 成本低
- 技术适用性强
- 创造的就业岗位多
- 进入门槛低
- 更接近市场
- 对外投资，往往带出的是半成品、机械设备等，而带出的资金较少

第四节 中小型跨国公司

(二) 发展中小型跨国公司的策略

- 企业经营主要实行区位优势策略
- 企业经营采取集群型投资方式
- 企业经营主要选择劳动密集型行业
- 企业经营主要走“当地化”发展战略
- 企业经营应集中在“间隙市场”
- 中小型企业跨国经营应与大型跨国公司形成“共生经济”效应
- 加入国际产业分工和协作网络

第四节 中小型跨国公司

（三）我国发展中小型跨国公司面临的问题

- 审批手续繁杂，法律法规不健全
- 融资困难
- 信息匮乏
- 战略创新和制度创新不足

第四节 中小型跨国公司

(四) 促进我国中小型跨国公司发展的措施

发展中小型跨国公司政府的角色

- 完善企业海外投资的法律法规，简化投资审批手续,放松有关限制条件。
- 扩张中小型跨国公司的生存环境
- 营造良好的中小型跨国公司发展的经济社会运行机制
- 政府还应大力推动双边、多边经济合作，签订双边、多边投资促进与保护协定，保护我国投资者的利益。

本章小结

第一，本章主要问题

- 企业国际化经营的概念、特点与存在的问题
- 国际市场定位与策略选择的内容
- 中小企业国际化经营战略的制定依据与选择发展模式的原则
- 现阶段发展中小型跨国公司的原因与策略

本章小结

第二，本章关键术语

- 国际化（internationalization）
- 经济合作与发展组织（OECD）
- 对外直接投资（foreign direct investment）
- 国际化经营（international operation）
- 内向国际化（outward internationalization）
- 外向国际化（inward internationalization）
- 出口（export）
- 进口（import）
- 中小型跨国公司（small and medium transnational corporation）

Chapter 8

End



對外經濟貿易大學