

浙江省民营企业开展国际化

经营的系统进化模型研究

○汪立东 金莉芝

随着越来越多的民营企业进入国际化经营,对如何开展国际化经营的理论研究也日益重要。本文介绍了目前的几种关于企业国际化的理论,在此基础上提出了民营企业开展国际化经营的系统进化模型。认为民营企业应该利用过程观念、环境观念、层次观念、功能观念和结构观念来寻求合适的国际化经营的模式,并不断强化这些观念的指导来实现自身进化,提升国际竞争力。

一、理论背景

目前关于民营企业开展国际化经营方面较系统化的主要理论有:

1.企业国际化的渐进模型。Johanson 和 Vahlne 使用企业行为理论研究方法,提出了企业国际化阶段论。他们通过对瑞典四家企业的海外经营过程进行比较研究时发现,企业国际化是一个“连续”、“渐进”的四阶段过程,它们分别表示一个企业的海外市场的卷入程度或由浅入深的国际化程度。企业国际化的渐进性主要体现在两个方面:一是企业市场范围扩大的地理顺序,通常是本地市场→地区市场→全国市场→海外相邻市场→全球市场;二是企业跨国经营方式的演变,最常见的类型是纯国内经营→通过中间商间接出口→直接出口→设立海外销售分部→海外生产。

2.企业国际化的网络模型。企业国际化的网络模型应用网络理论分析产业内企业的跨国经营行为。它认为企业的国际化是企业国际市场网络中建立、发展网络关系的过程。Johanson 等人通过研究中小软件开发公司的国际化发展过程,分析了商业网络在企业国际化的不同发展阶段的作用。在国际化的初始阶段,企业经营以国内市场为主,但有意识地寻求向外发展的机会,与行业内有实力的企业进行合作;在海外市场的积极卷入阶段,企业借助于合作伙伴的渠道,海外业务占企业的比重上升,利用已有的商业网络,建立起稳定的海外经营渠道,并投入资源扩大企业的海外经营网络;在国际化成熟阶段,企业的商业网络向深度和广度扩展,在全球范围内建立研究与开发、制造和销售网络,并开展多种形式的直接投资,成长为跨国企业。

3.企业国际化的学习模型。Mathews 等人利用学习理论去分析企业的国际化经营过程。他们认为企业从事跨国经营面临的困难是缺乏国外市场的知识和经验。对于国际化

初期发展的中小企业而言,能否具有学习能力,实现模仿创新的后发优势,是成长为跨国公司的关键因素。强调企业的国际化成长依赖于利用各种手段和学习机会,包括模仿性学习、与其他企业的合作、引入专业人才等,是“边学边干”的过程。

本文在这些理论的基础上,提出一种开展国际化经营的系统进化模型,希望能提供一条更本土化的企业国际化路径。

二、系统进化模型

系统进化模型(System Evolution Model, SEM)应用系统理论和进化理论来分析企业的国际化经营行为。对系统的分析,采用了系统自己的方法,即所谓的“系统方式”。系统方式是全部系统观念按确定方式构造而成的有机的整体。而系统观念指的是我们对系统的最基本的看法。它包括过程观念、环境观念、层级观念、功能观念和结构观念。运用这些观念来指导我们的民营企业开展国际化经营。

1.过程观念。把民营企业系统视为一系列状态构成的整体。一家民营企业需要了解表 1-1 的各类对象的过程。

表 1-1 过程对象表

对象	过程因素
自身	历史积累—现状—国际化经营战略规划
国内同行企业	了解其现状和经营战略
国内其它相关企业	了解其现状和经营战略
外国企业	了解其现状和经营战略

首先,了解自身的历史积累,可以清楚自身的经验、能力、优势和弱势,从而对未来有正确的预测规划和制定出科学的国际化经营战略。国际化经营并非企业发展的一条捷径,不可能一蹴而就,而是循序渐进的突破,这是国际化阶段模型原理的体现。

其次,了解国内同行业企业的现状和经营战略,就可以“知彼”,既可以同其竞争,更可以同其合作,提升在国际市场上的竞争力。浙江省的民营企业大多数规模都比较小,自己单独开展国际化经营有许多困难。而通过合作,建立横向联盟,一方面可以优势互补,避免互相竞争,保持原有的专业化优势,另一方面又可以形成规模经济。

再次,了解国内其它相关企业的现状和经营战略,可以找到进行国际化经营的新途径。如有一种“一拖多模式”,没有直接开拓国际市场能力或者能力较弱的小企业(拖车企业)可

以利用大企业(车头企业)出口自己的产品。典型的例子是温州市的眼镜产业。作为眼镜产业的“车头”企业——温州泰恒眼镜城集团有限公司是一家集科研、制造、贸易于一体的眼镜企业,由许多“拖车”企业为其提供产品及配件。车头企业和拖车企业形成一种以产品为纽带的合作出口方式,从而促进了所有合作企业的出口。

最后,了解外国企业的现状和经营战略,在可以与其竞争的同时,更可以与其开展国际合作。浙江省民营企业占主导地位的合作方式有在国外设立研究中心、设立海外生产基地等。在国外设立研究中心可以利用当地的研究人员和设备,利用先进的技术或者更了解市场的能力来开发出适销产品。如温州低压电器德力西集团2002年在德国兼并了当地的一家电器企业,建立了自己的研发中心,利用德国的设计人员和先进设备,开发适销产品,提高产品的竞争力,并创立了“德兰”品牌,成为温州电器行业出口创汇第一大户。设立海外生产基地则可以利用当地的资源,占据当地和周边市场,也可以避免因为出口配额、关税、反倾销等因素影响出口。民营企业占次要地位的合作方式主要有OEM(贴牌生产)。民营企业也可以以同等地位与外企合作。如奥康集团的“借船出海”,与意大利第一皮鞋品牌GEOX公司合作,奥康负责GEOX在中国的品牌推广、产品销售和网络建设,而奥康则通过GEOX全球的网络渠道进入国际市场。

2. 环境观念。把民营企业系统视为更大系统的一个部分,要求实现系统的环境适应性。环境因素的影响在于给民营企业开展国际化经营时带来制约、机遇和挑战。环境因素大致可以分为三类,见表1-2:

表1-2 环境分类表

分类	环境因素
行业环境	主要是产品/服务方面的技术质量标准
国内环境	国内的宏观/微观环境
东道国环境	国外的宏观/微观环境

行业环境主要是对产品/服务方面的技术质量标准,这不仅是国内的标准,更主要的是国际的标准。为此,民营企业需要实现产品的国际认证。如温州的德力西集团,它不仅获取了ISO9001国际质量体系认证、ISO14001环境管理体系认证和OHSAS18001职业安全卫生体系认证,不少产品还通过了美国UL、德国VDE与GS、欧盟CE、加拿大CSA认证,为拓展国际市场打开了通道。

国内环境包括宏观环境要素和微观环境要素。这些因素有的是有利的,如劳动力廉价,可以形成生产劳动密集型产品和低成本优势;有的因素是制约的,如政治审批渠道环节过多、政策上对外汇管制过严等,均限制了民营企业开拓国际市场的速度和能力。有的因素是机遇与挑战并存,如中国加入WTO,给民营企业带来了压力也带来了机遇。

东道国环境主要包括政治、法律、经济和社会文化环境。

这些方面的信息对民营企业做出准确的经营决策和顺利地开展国际化经营至关重要。就目前浙江省多数民营企业而言,对国际市场了解不够,对东道国的法律体系、政策环境以及市场结构所知甚少。这需要政府和民间机构的努力,以及充分利用各种信息技术和各种人际网络,来收集民营企业家们需要的信息。这方面温州做得比较好:一是组建了商会来交流信息;二是设立了专门政府部门来收集发布信息;三是充分利用在全世界各地的温州人的关系网络,往往一个地方的温州人做的比较成功,就能带动一帮温州人过去发展。

3. 层级观念。指把系统看作一系列层次构成的整体。它要求企业应先总体上形成概念,力求从全局出发客观地把握问题,了解各层次平面的主要联系,再逐层解决问题,走从上到下的路线。这种观念有助于民营企业抓住国际市场机遇,并集中资源有效的实施战略。如温州的康奈集团确定了推行国际连锁专卖战略,为了实现此战略构想,康奈集团做了六七年的准备工作,主要工作有:1998年成立了国际贸易部,配备了相关的外贸人才,成立了与外贸业务相关配套的产品设计开发部、产品展示厅和生产流水线;2000年申请加入了目前世界上最权威的鞋类技术中心SATRT,成为其会员;采取了相应的扩大品牌知名度的措施,包括在海外40多个国家或地区注册商标、在海外媒体上宣传等。这种以战略带动战术层展开进行国际化经营,是民营企业有效的战略管理方式。

4. 功能观念。把民营企业视为具有某种功能的组织,该组织是用相互联系的功能点组成的。民营企业应在自身基础和未来战略基础上,借鉴其它企业的经验,并考虑环境的制约、机遇和挑战之下,确定所具有的功能。这里,把功能分为两大类,具体见下表1-3:

表1-3 功能分类表

分类	功能点
专业化功能	核心竞争力(成本、特色、专利、技术、品牌等)
一体化功能	信息收集、分析、整合、发布、沟通等

专业化功能强调专业化分工,专于一业或者核心能力,向自己最强的业务方向发展。关键是培养核心竞争力。企业核心竞争力是企业独具的、长期形成的、蕴含于企业内质中的,是支撑企业过去、现在和未来的竞争优势,是使企业长时间在竞争环境中取得主动的核心能力。民营企业走向国际化,最为关键的一步,就是要通过不断的制度创新、技术创新、营销创新、文化创新等来打造企业的核心竞争力。浙江省义乌的拉链、温州的打火机等,虽然产品小,但是依托成本优势,外销量很大,市场份额很高,这就是专业于核心能力的体现。

一体化功能指的是民营企业为了在国际市场生存,寻求与国际市场和其它企业的亲近、迁就,谋求与其协作,融入其中,成为一体的能力。这可以降低民营企业与其它企业的交易成本,同时得到更多生存机会和利润空间。具体的实现就在于民营企业的信息收集、分析、整合、发布、沟通等能力的强弱。

依托信息基础,企业与它的商业伙伴如客户、经销商、供应商、竞争对手、政府之间建立关系。这种关系和谈判能力很大程度上决定民营企业的国际化经营能力。

5. 结构观念。把民营企业视为具有某种构造的结构,该结构是用相互联系的元素组成的,用于进行实现功能的手段

的组织构建。

功能与结构存在如下图1-1的关系:

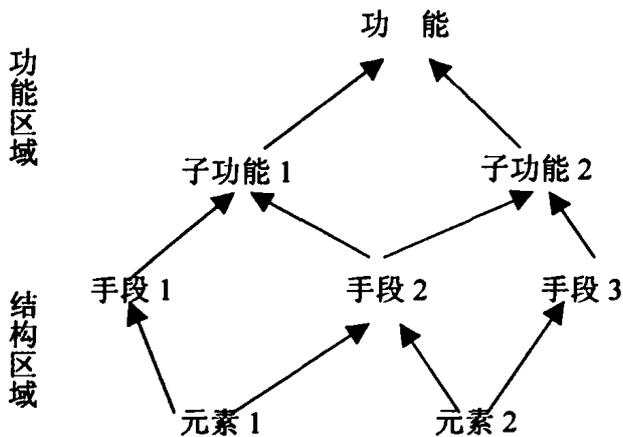


图 1-1 功能与结构关系图

结构观念中有几个方面需要关注,它们分别是两重性、均衡性、稳定性和动态性。

由于结构皆有两重属性——功能属性和非功能属性,即任何一种结构既有对实现目标的功能贡献的一面,也会产生一些伴随功能,而这些伴随功能有可能是削弱目标实现的。这就要求合适地选用结构和确定适当的功能目标。如薪酬体系的构建,可以用岗位工资制加年终绩效奖金;也可用股份期权制;还可以职务消费制度等。这些制度对激励员工的效果是不一样的,成本是不一样的,产生的负强化也是不一样的。

另外,由于资源的有限性,在多个结构一起选用时,要考虑资源的分配合理,使总的效能最大化,即应使结构具有协调均衡性。比如在给营销功能、生产功能、研究开发功能等分配有限的企业资源时,就要统筹兼顾,合理调配,以实现企业整体的功能最大化。

结构还需要具有一定的稳定性和动态性。结构稳定是为了企业能以较少的管理成本开展一些常规事务,如常用物资的订货和采购、一些任务的日常安排等。而动态的结构则是为了应对多变的环境和抓住转瞬即逝的机会,如国际市场上的一个商机。企业需要用一些指导原则和敏感的信息触角来实现动态的结构。

6. 系统进化模型的总图。将以上五个观念综合起来得到下面的关系图 1-2。系统进化模型中进化的含义在于以上各系统观念是一种指导思想,是让企业不断学习并运用的过程,它能让企业自身和企业之间进行进化。

民营企业开展国际化经营时,由于种种原因的制约,虽然

对模型中的五个方面都在进行,但一是缺乏广度,只是做了模型中观念里面的一两个方面;也缺乏足够的深度,对模型中观念里面的一个方面也没有真正做好。因此,民营企业需要遵照该模型中指出的观念和方面不断深化的去做,通过广度的扩展和深度的加深,以及密切各个观念之间、一个观念的几个方面之间的联系,来寻找出新的国际化经营方式,促进企业在经营理念、经营战略、企业结构等多方面的改进、改良或者改革,从而提升企业的国际竞争力,茁壮地成长为跨国公司,以此来实现自身不断进化。

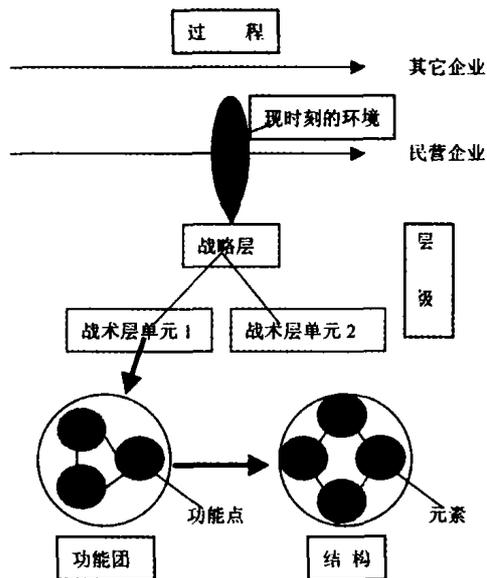


图 1-2 系统进化模型图

企业之间的进化则是共同进化原理的体现。在共同进化系统中,任何企业不可能以争夺有限资源、最大程度满足自己需求为最高目标来实现自身的可持续发展,而必须采取一种包含利他成分,讲究合作与协调的竞争战略来积极地竞争,实现“双赢”或“共赢”基础上的可持续发展。这也就要求民营企业在同其它企业、生态环境、人文环境之间要协调发展,采取“共赢”的策略,来实现共同进化。

三、结论

系统进化模型要求民营企业在开展国际化经营时应遵循以下策略:

1. 知己知彼:考察企业自身和其它各类企业的过程,吸取经验教训,展开合作与竞争;
2. 由外向内:即先考虑环境因素,明确环境因素带来约束、机遇和挑战;
3. 由上而下:优先考虑企业战略,然后展开具体的战术措施,确定企业应具有的所有方面功能;
4. 由虚到实:功能优先,以此确定实现功能的企业结构;
5. 不断进化:即利用此模型中的各个观念来指导企业不断完善自身,提高国际竞争力。

(作者单位:西安交通大学、浙江丽水学院)