

论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外，不包含其他人或其它机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名: 李锐 日期: 2006.10.26

论文使用授权声明

本人完全了解复旦大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅和借阅；学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名: 李锐 导师签名: 李锐 日期: 2006.10.26

摘要

中国加入世界贸易组织以后，外贸经营权逐步放开，越来越多的中小型外贸企业应运而生。随着中国中小型外贸企业的队伍日益壮大，竞争也趋于激烈。它们在面临发展机遇的同时，还要接受更大的挑战。在这样的背景之下，作为中小型外贸企业如何根据自身的特点，选择适宜的发展战略，提高核心竞争力，从而在国际市场上站稳脚跟，进一步谋求发展和繁荣就显得十分关键。

本论文提出了中小型外贸企业这一事物的概念、类别、特征，对其外部环境和内部条件进行了分析，并指出其存在问题的原因。同时根据中小型外贸企业的特点，进一步分析目前外贸行业的竞争态势，企业发展所面临的机会、威胁，及自身的主要优势、劣势，从而提出中国的中小型外贸企业应制订适宜的发展战略，包括从专业化经营战略起步，逐步建立品牌化战略，并进一步开展国际化经营战略。与此同时，中国的中小型外贸企业还应重视人力资源的科学管理，为企业顺利实施发展战略提供可靠的人才保障。

本文作者通过对多家中小型外贸企业进行问卷调查与专访，探讨了企业的出口经营现状，未来的发展方向和员工素质等几方面问题，同时结合相关理论知识，客观地总结分析，提出自己的看法。相信这些分析和对策，会对当前中国中小型外贸公司解决实际的经营问题有一定的启示作用。

关键词： 中小型外贸企业 发展战略 专业化 品牌化 国际化

Abstract

With China's entry into WTO, Chinese government had broadened the scope of application for the registration system of import and export right progressively. Large quantities of small-medium-size foreign trade enterprises emerge with the tide of the times. Because the team of Chinese small-medium-size foreign trade enterprises is growing stronger, competition is getting even fiercer. In this case, it is very essential for these foreign trading companies to choose suitable developing strategy, to enhance their core ability of competition, to find their right position in the world market, and to search for further development and prosperity based on the their characteristics.

This thesis brings the concept, category and characteristic of the small-middle-size foreign trade enterprises. It analyzes their condition factors outside and inside in order to point out the essence of the issue. In the meanwhile this thesis adopts the common analysis of corporation strategy – Five Competitive Forces & SWOT, according to the characteristics of these enterprises, to pick out enterprise's strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O), threats, and put forward the suitable development strategies for small-medium-size foreign trade enterprises, beginning from product specialization strategy, then establishing brand strategy and enforcing international operation strategy further. Chinese small-medium-size foreign trade enterprises also attach importance on the management of human resource, in order to supply reliable persons with ability for the successful implementation of development strategy.

The author of this thesis visited quite a few small-medium-size foreign trade enterprises. The topics are related to the current operating status, future development and HR management etc. It can be certain that the analyses and suggestions in this article, based on the relative theories, will be more or less helpful to the small-medium-size foreign trade enterprises.

Key words: small-medium-size foreign trade enterprises

strategy of development

specialization, brand and international operation.

1 导论

1.1 研究的背景及研究意义

随着中国外贸经营权的不断放开，新的中小型外贸企业不断涌现，正在成为推动中国对外贸易发展的重要力量。当前大型国有外贸企业改制正处于攻坚阶段，有外资背景的外贸企业进入中国市场的速度没有预想的快，大型生产型企业忙于与国外行业巨头竞争，这正为中小型外贸企业提供了生存和发展的机遇。如果中小型外贸企业能够把握住这一难得的机遇，根据自身特点，制订与之相适应的发展战略，从而全面提升企业实力，就能在竞争日益激烈的市场中生存并且发展壮大。

从我国外贸经营体制改革以来，中国的对外贸易事业不断发展。特别是2000年以来，进出口总量迅速增长。2004年~2005年，我国连续二年对外贸易进出口总值超过万亿美元大关，出口总值稳居世界第三位，已经成为名副其实的贸易大国。但是从出口商品结构分析，我们的优势仍然集中在高能耗，重资源，低附加值的商品。而且部分外贸企业仍热衷于价格竞争，导致企业的生存环境日益恶化。因此，相当多的外贸企业都需要对自己的发展战略做重新的思考和定位。

基于目前我国对外贸易快速发展过程中遇到的许多制约因素，许多学者和企业界人士对于大型的国有外贸企业的改制做了深入的研究；另一方面，由于受到许多温州和义乌商企在海外成功拓展市场的影响，也引发了部分学者对中小型企业浓厚兴趣。

目前，国内许多学者围绕外贸企业发展战略的研究，大致可分为两个方向：
一是集中研究大型外贸企业做大、做强、集团化的发展战略。
二是研究中小企业经营发展战略。

对于第一个方向的研究主要发生在上世纪九十年代，借鉴日本、韩国的大型商社纷纷跨入世界五百强的成功经验，不少学者强调国有大型外贸公司要集团化，组建“航空母舰”闯荡国际市场。随着东南亚金融风暴席卷日韩两国，不少商社经营发生困难，国内学者对此发展模式也在深刻反思。

在第二个研究方向上，不少学者受到温州模式及义乌模式的影响，纷纷提出中小型企业的发展模式。陈乃醒先生（2003）在对温州中小型企业充分调研的基础上，提出中小型企业完全有能力在现阶段走出去建设海外企业，直接开拓海外市场。徐靖、严大中、唐方敏（2005）则将中小企业的国际化经营的

步骤总结为：国内经营→出口→设海外代理→设海外销售子公司→建海外生产子公司的模式。

但是目前我国人均外贸规模才刚刚超过1千美元，在世界上的排名仍然偏后，而且进出口企业众多，普遍规模偏小，如

- (1) 60%以上国际贸易产品由中小企业完成；
- (2) 60%以上国际贸易由中小外贸企业完成；
- (3) 中小企业国际贸易基本上由中小外贸企业完成。

即使在1999年，大型国有外贸公司占主体的情况下，占企业总数0.25%的前500强企业的进出口额只占中国进出口额的37%左右，占企业总数0.1%的前200强企业的进出口额只占中国进出口额的27%左右。^①

作为中国外贸企业的重要组成部分，目前对中小型外贸企业的研究反而受到了忽视，这也是笔者认为有必要研究这方面课题的原因。

作为一个曾经长期在中小型外贸企业工作的员工，笔者希望用所学的理论知识和多年的实践感受，在分析中国中小型外贸企业现状的基础上，着力探寻适于它们生存、壮大的发展战略。

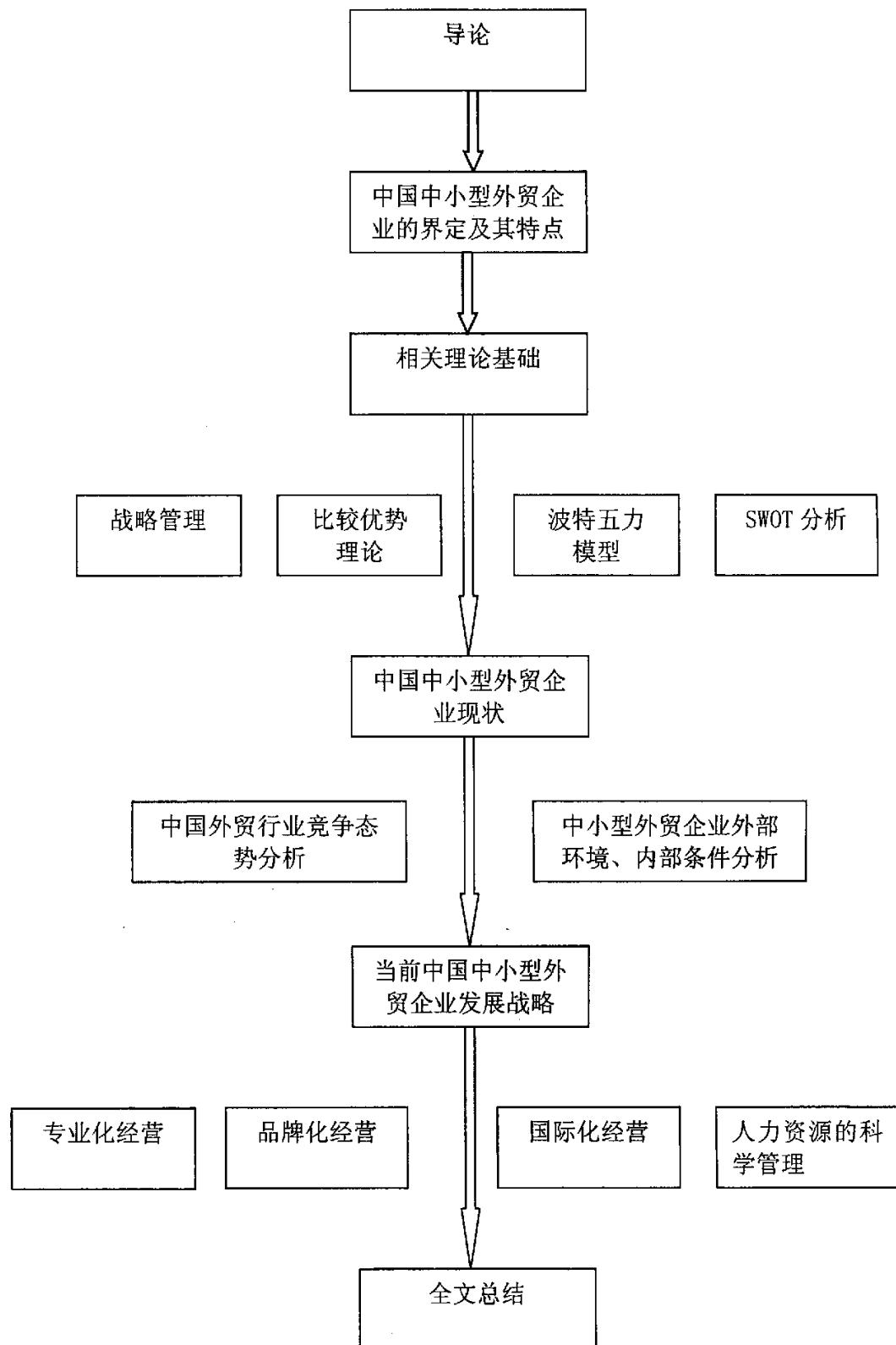
对于这些中小型外贸企业，不仅受到人、财、物和信息等各方面资源的限制，而且由于没有一个长期的发展战略，只能被动应付市场竞争以求得生存机会。因此，中小型外贸企业应制订与自身条件相适应的战略，由被动应付到主动迎接挑战。本文就此通过对外贸行业的竞争态势和中小型外贸企业的内部条件及外部竞争环境的分析，提出从专业化开始，逐步走向品牌化，并进一步开展国际化经营等发展战略，同时辅之相应的人力资源管理，希望能够找到一条适合中国中小型外贸企业的发展之路。

1.2 论文结构

本文以中国中小型外贸企业为研究对象，首先对中小型外贸企业进行界定，并指出其特点。接着，就入世后中国中小型外贸企业在整个外贸行业中的竞争态势进行了分析，得出其在行业中所处的地位。然后，本文就中小型外贸企业的外部环境和内部要素条件加以分析研究，总结其面临的机遇、威胁及其自身的优、劣势。最后，笔者通过以上分析，提出当前中国中小型外贸企业的发展战略：由专业化经营起步，随着自身实力不断增强后，逐步开展品牌化经营并进一步实现国际化经营。同时，中小型外贸企业应重视人力资源的科学管理，为其顺利实施发展战略提供可靠的人才保障。

^①资料来源：唐海燕，《中国对外贸易概论》，2002年版

- 第一章 导论 主要论述本文研究的背景、论文结构以及研究方法等内容。
- 第二章 就中国的中小型外贸企业这一研究对象进行界定，并指出其特点。
- 第三章 介绍本文在研究中小型外贸企业时，用到的相关理论基础。
- 第四章 分析当前中国中小型外贸企业所处行业的竞争态势，企业在入世后的外部环境和内部条件分析，从而得出其面临的机遇、威胁和自身优、劣势。
- 第五章 针对当前中国中小型外贸企业的现状，提出了其应采取的发展战略：包括专业化经营、品牌化经营，并在自身实力壮大后进一步实现国际化经营。同时也提出了要重视人力资源的科学管理。
- 第六章 对全文进行总结。



1.3 本文的研究方法

本文以战略管理、国际贸易等理论为基础，采用访谈和问卷调查相结合的方法。

首先，本文采用了战略管理理论中的波特五力模型和 SWOT 分析法，分析了当前中国中小型外贸企业的现状，从而得出其面临的机遇、威胁和自身优、劣势。

再次，本文采用了国际贸易理论中的比较优势理论，在研究中小型外贸企业现状的基础上，提出了中小型外贸企业应采取的发展战略。

最后，笔者对 67 家中小型外贸企业进行了问卷调查，共发放问卷 67 份，回收有效问卷 61 份；同时笔者还对三家中小型外贸企业的负责人进行了访谈，切身地了解了这些企业的现状及发展思路，从而为本文提出的中小型外贸企业的发展战略提供了实证。

2 中国中小型外贸企业的界定及其特点

正式研究之前，本文将力图清晰的对研究对象进行界定，并对其特点进行概括。

如何界定中小型外贸企业，不仅关系到对一个国家经济发展状况和经济结构的认识，同时也关系到政府对中小型贸易企业政策对象的确定。界定的范围过宽，则有限的资源限制了政府在扶持企业的作用；界定过窄，则有会使应该得到扶持的企业被排除在政策作用之外。

2.1 世界各国对中小型企业的分类

中小型企业在世界各国普遍存在，美、英、日、印度等国的中小型企业占全部企业比例高达 97%~99.7%，亚太地区比例占到 95%。中国中小型企业总数超过 800 万家，占企业总数的 99%。

纵观世界各国和地区的中小企业的概念界定标准的发展，中小企业的概念既非统一也非一成不变。不同国家和地区因各自的发展阶段、水平、状况的不同，对中小企业的界定也不尽相同。即使在同一国家和地区，也会因其经济发展进程而不断调整中小企业的界定标准。

国际劳工组织的一项调查表明，在50多个国家中就有75种中小企业的定义，但有一些指标是比较通用的。国际上划分企业规模的方法主要有三种：

一是按固定资产划分，如印度、马来西亚等；

二是按生产和销售能力划分，例如，美国、英国等发达国家采用年销售收入指标来划分，美国规定，服务行业的中小企业一般年收入在 100 万美元以下；

三是按从业人数划分，日本商业服务业中小企业的标准是50人以下。

2.2 中国中小型外贸企业的界定

2.2.1 中国对中小型企业的界定

在 1988 年原国家经委等五部委公布过《大中小型工业企业划分标准》，在 1992 年又公布了该标准的补充标准。但由于中国经济发展的迅猛发展，经济结构也有很大变化，原标准已有所滞后。鼓励中小型企业的创立和发展已越来越受到政府的重视。

2002 年 6 月 29 日中华人民共和国第九届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过并于 2003 年 1 月 1 日起施行的《中小型企业促进法》所称中小企业，是指在中华人民共和国境内依法设立的有利于满足社会需要，增加就

业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业。中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，结合行业特点制定，报国务院批准。

为贯彻实施《中华人民共和国中小企业促进法》，按照法律规定，国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局研究制订了《中小企业标准暂行规定》。中小企业标准为：

工业，中小型企业须符合以下条件：职工人数 2000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额为 40000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 300 人及以上，销售额 3000 万元及以上，资产总额 4000 万元及以上；其余为小型企业。

建筑业，中小型企业须符合以下条件：职工人数 3000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额 40000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 600 人及以上，销售额 3000 万元及以上，资产总额 4000 万元及以上；其余为小型企业。

批发和零售业，零售业中小型企业须符合以下条件：职工人数 500 人以下，或销售额 15000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 100 人及以上，销售额 1000 万元及以上；其余为小型企业。批发业中小型企业须符合以下条件：职工人数 200 人以下，或销售额 30000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 100 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。

交通运输和邮政业，交通运输业中小型企业须符合以下条件：职工人数 3000 人以下，或销售额 30000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 500 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。邮政业中小型企业须符合以下条件：职工人数 1000 人以下，或销售额 30000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 400 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。

住宿和餐饮业，中小型企业须符合以下条件：职工人数 800 人以下，或销售额 15000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 400 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。

按照上述标准，中小型企业的范围是销售收入和资产均在3亿元以下的企业。需要说明的是，外贸企业的资产主要表现为流动资金，固定资产的规模与工业企业相比，比重偏低。从实际情况看，固定资产在外贸企业中的作用也远远低于工业企业。而且目前国家有关部门对服务行业尚未确定企业划型标准，笔者认为外贸企业可适当参考工业企业及批发和零售企业的标准。

2.2.2 中国中小型外贸企业的界定

基于上述的情况，研究中小型外贸企业时，确定的标准是销售收入在3亿元以下的专业外贸企业。按照这个标准，属于本文研究范围的企业将是一部分省级（直辖市）专业外贸公司和几乎所有的县、市级地方和行业外贸企业，其主体是地、市、县长期从事资源供应的各类外贸企业。根据统计资料，目前，全国有外贸经营权的内资企业从1989年的6000多家，增加到现在的10万家以上，且绝大部分是中小型外贸企业。

表2-1：统计上大中小型企业划分标准

行业名称	指标名称	计算单位	大型	中型	小型
工业企业	从业人员数	人	2000 及以上	300-2000 以下	300 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 以下
	资产总额	万元	40000 及以上	4000-40000 以下	4000 以下
建筑业企业	从业人员数	人	3000 及以上	600-3000 以下	600 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 以下
	资产总额	万元	40000 及以上	4000-40000 以下	4000 以下
批发业企业	从业人员数	人	200 及以上	100-200 以下	100 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 以下
零售业企业	从业人员数	人	500 及以上	100-500 以下	100 以下
	销售额	万元	15000 及以上	1000-15000 以下	1000 以下
交通运输业企业	从业人员数	人	3000 及以上	500-3000 以下	500 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 以下
邮政业企业	从业人员数	人	1000 及以上	400-1000 以下	400 以下
	销售额	万元	30000 及以上	3000-30000 以下	3000 以下
住宿和餐饮业企业	从业人员数	人	800 及以上	400-800 以下	400 以下
	销售额	万元	15000 及以上	3000-15000 以下	3000 以下

说明：

- 表中的“工业企业”包括采矿业、制造业、电力、燃气及水的生产和供应业三个行业的企业。
- 工业企业的销售额以现行统计制度中的年产品销售收入代替；建筑业企业的销售额以现行统计制度中的年工程结算收入代替；批发和零售业的销售额以现行报表制度中的年销售额代替；交通运输和邮政业、住宿和餐饮业企业的销售额以现行统计制度中的年营业收入代替；资产总额以现行统计制度中的资产合计代替。
- 大型和中型企业须同时满足所列各项条件的下限指标，否则下划一档。^②

^②资料来源：《国家统计上大中小型企业划分办法（暂行）》

2.3 中国中小型外贸企业的特点

中国中小型外贸企业具有如下三个显著的共同特点：

(1) 经营方式灵活，适应性强

中国中小型外贸企业经营方式灵活多样，包括自营进出口、代理进出口、三来一补、委托加工等业务。由于外贸定单来自世界不同国家和地区，而各国的生活方式、偏好、文化等差异较大，但这些中小型外贸企业均能按客户要求及时调整，安排生产，基本上能满足客户的各种特殊要求，表现出极强的适应性。如此次访谈的上海 YY 进出口有限公司经营的小工艺品业务，有部分客户都是国外的小零售商，该公司专门安排二名业务员从事该项业务，做好采购、包装、制单、装运、报关等工作。由于服务周到，该公司一直深受客户欢迎，一年在此业务的盈利就达 25 万人民币左右。

(2) 经营门类广，品种繁多

改革开放以来，特别是中国加入 WTO 后，大量的中小型外贸企业迅速发展。为适应各方不同的需求，这些中小型外贸企业经营的产品门类很广，品种繁多。如在浙江义乌聚集了众多的拥有外贸经营权的中小型企业，他们经营的小商品种类繁多，吸引着许多国外客商直接到这儿订货。但由于这些企业经营的特色在于门类广、品种多，所以单个企业占有的市场份额也不大。

(3) 规模小，资金少

中国的中小型外贸企业普遍规模小、资金少。从人员看，多者百人，少者十来人到四、五十人不等，并且以后者居多；从资金上看，这些企业自有资本都较少，要自筹资金才能经营，而且现有盈利还要上缴。如上海 YY 进出口有限公司，作为集团母公司的一个子公司，每年的净利润只有一百七十万人民币左右，而每年需上缴利润给母公司一百五十万元人民币。在这种情况下根本无法形成资本积累，扩大经营规模，提高经营层次，更难以凝聚雄厚实力，抵御国际市场上的风浪，参与国际竞争。

3 相关理论基础

3.1 战略和企业战略管理

3.1.1 战略的内涵

战略，古称韬略，原为军事用语，最初用于军事领域。《辞海》中对战略一词的定义为：军事名词，指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。在英文中，战略一词为 strategy，它来源于希腊语的 stratagia，也是一个与军事有关的词。《简明不列颠百科全书》称战略是在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。除军事领域之外，战略的价值同样适用于诸如政治、经济等其他领域。如将战略思想运用于企业的经营管理中。美国著名战略咨询专家杰克·特劳特指出：战略就是让你的企业和产品与众不同，形成核心竞争力，鲜明地建立品牌。

战略的本义是对战争全局的谋划和指导。中国中小型外贸企业的发展战略就是在分析外部环境和内部条件的基础上，根据自身特点，为在竞争日益激烈的国际市场中求得长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划。

3.1.2 企业发展战略的内容

企业发展战略是指企业为了满足顾客需求、确定其在市场中的地位及获得卓越的公司业绩而制定的策略规划及所运用的所有竞争行动和业务措施。

一个完整的战略至少包含三方面的内容，首先它是一种规划，即应规划出公司发展的未来之路。战略为公司的经营方向描绘了一幅蓝图，因而必须具有前瞻性，必须用于指导公司的业务经营，而不应是业务经营的附属品。其次，战略作为一种规划具有很强的策略性，它的目的在于建立消费者对公司的忠诚度，在于赢得相对于竞争对手的持续竞争优势。而且，战略还应成为一种将企业各事业部、各职能部门、不同管理人员、不同员工的决策和行动统一为一种覆盖全公司协调一致的决策和行动的策略方法。在战略框架下，企业内跨部门分散的行动将形成一个以统一的目标和策略为中心的整体，个人的努力也将被凝炼成方向一致的团队力量。最后，对于成功的企业而言，仅仅拥有完美的策略规划是远远不够的，根据战略合理配置公司资源，并确保在战略的指引下自始至终采取协调一致的行动同样至关重要。卓越战略管理的充分必要条件是，制定并出色地执行了一个出色的企业战略。

3.1.3 战略管理的必要性

企业在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行通盘的谋划。过去中国的企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但是所使用的概念不是企业战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。对于大多数中国的中小型外贸企业，由于成立时间较晚，很多企业处于初创和成长阶段。处于这一阶段的企业往往忙于应付生存危机。随着企业在国际竞争市场的锤炼中不断成熟，企业战略才以一种具有科学性的概念，进入到企业的视野中。

由于信息和通信技术为代表的科学技术迅猛发展，使得世界经济一体化进程加快；世界政治、经济格局发生变化和重组，企业面临的竞争环境日趋复杂；企业国际化后规模的扩大使得企业的管理的有效性和效率问题变得非常重要。此时，能否灵活高效地利用各种资源适应外部环境成为经营成败的关键。中国的一些中小型外贸企业也意识到，以分析和预测现在及将来的竞争环境为基础，以寻求企业长期竞争优势为目标的战略管理的重要性。

目前，企业战略管理已经成为外贸企业管理的一个重大发展方向。现在战略管理的理论和方法已经深入人心，不仅为众多的大型企业所推崇并得到广泛的推广应用，而且也被中小型外贸企业领导所接受。因此深入了解企业发展战略的内容，掌握企业战略管理理论，对于中小型外贸企业制订适宜的发展战略是必不可少的。

3.2 比较优势理论

在古典经济学中，比较优势原理是人们做出选择和决策的基本理论依据之一，是分工、交易以及国际贸易理论的基本前提。

比较优势是相对优势。亚当·斯密在《国富论》中对比较优势原理作了生动形象的说明：在狩猎社会，一个人一开始既打猎又造弓箭，后来发现自己更擅长造弓箭，于是就专门造弓箭换猎物；另一个人一开始也是既打猎又造弓箭，后来发现自己更擅长打猎，于是就专门打猎，然后用猎物交换弓箭。如此一来，两个人的“蛋糕”都可以做得更大，整个社会的“蛋糕”也因之更大。

在斯密比较优势原理的基础上，大卫·李嘉图提出了比较成本学说，认为一国只要生产自己在成本上具有优势的产品，然后与其他国家交换即可。例如，甲国较为发达，呢绒和葡萄酒的生产较之乙国都有成本优势，但相比之下呢绒更有优势，于是甲国可以集中资源专门生产呢绒；乙国虽然两种商品的生产效率都不如甲国，但相对而言，生产葡萄酒的效果更好一些，于是乙国可以专门生产葡萄酒。甲国和乙国彼此进行交换，双方乃至整个社会都可以由此把“蛋

糕”做得更大。后来，瑞典经济学家俄林在其要素禀赋理论中进一步认为，各国之间的贸易缘于各国资源条件的差别，各国、各地区应发挥自己的资源优势，在国际贸易中获得更多的利益。

但是，传统的比较优势战略在创新方面存在着明显不足，甚至有可能使人陷入比较优势陷阱。所谓比较优势陷阱，是指陷入或者陶醉于自己自然资源、成本或既有能力的比较优势而不能自拔。事实上，以劳动力成本或天然资源为优势的产业，通常都是进入门槛不高的产业，因而会吸引更多的进入者。当越来越多的企业、地区、国家被这类产业所吸引时，人们很快就会发现，除了优势不断消失之外，还因为过多资产的投入而被套牢，其竞争优势也会日渐削弱乃至消失。

当前中国的中小型外贸企业应在了解自己相对优势的基础上，选择和制订适宜的发展战略，也可为自己培养潜在的比较优势，从而在竞争激烈的国际市场上生存和发展。

3.3 波特的五力模型分析

波特的五力模型是迈克尔·波特教授提出的竞争战略的重要组成部分。波特认为，决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析，这五种竞争力包括：新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及现有竞争者。

这五种竞争力能够决定产业的获利能力，它们会影响产品的价格、成本、与必要的投资，也决定了产业结构。企业如果要想拥有长期的获利能力，就必须先了解所处的产业结构，并塑造对企业有利的产业结构。

本文试用该理论分析入世后中国外贸行业的竞争态势。

3.4 SWOT 分析法

SWOT分析法最早是由哈佛商学院著名教授安德鲁斯及其同事提出的，旨在通过进行更加结构化的分析找到有助于制订战略的新发现。SWOT分析法是依据企业的目标，将对企业的经营活动及发展有重大影响的内部条件要素和外部环境因素一一列举，并且根据所确定的标准对这些因素进行评价，从中判别出企业的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)、威胁(Threats)。利用SWOT法对企业的内外部要素进行了分析后，可以结合战略地位评估矩阵，确定企业的优势和劣势，并根据矩阵的不同区域，企业应采取不同的策略：

SO策略：着重考虑内部优势因素与外部机会因素，目的在于通过决策的运用，努

力使这些因素的影响趋于最大。此时，应当采取增长性战略，包括集中化战略、多样化战略、垂直一体化战略等。

ST策略：着重考虑内部优势因素和外部威胁因素，目的在于通过决策的运用，使企业发挥优势作用，化解威胁。采取的战略主要是多样化经营战略。这样可以利用自己的优势，通过多种经营分散环境带来的风险。

WO策略：着重考虑优势因素和威胁因素，目的在于通过决策的运用，使企业充分利用机会因素克服劣势。可以采取扭转型战略，在弥补和消除内部劣势的同时，最大限度地利用外部环境带来的机会。

WT策略：着重考虑劣势因素和威胁因素，目的在于使企业认识到两者的组合带来的影响，通常情况下，比较适合采取防御型战略，通过决策的运用，使企业努力弥补内部劣势，避免外部威胁。

表3-1: SWOT矩阵分析模型

	Strengths优势	Weaknesses劣势
Opportunities机会	SO战略	WO战略
Threats威胁	ST战略	WT战略

加入WTO后，中小型外贸企业无论在内部因素还是外部环境都已经发生了巨变，对其进行SWOT分析，准确定位，以便调整经营战略，制订适宜的出口发展战略。

4 当前中国中小型外贸企业的现状分析

2001年12月11日，中国正式成为世界贸易组织的第143个成员。加入WTO，为中小型外贸企业带来了前所未有的机遇和挑战，对中小型外贸企业的发展产生了巨大的影响。如何把握机遇，迎接挑战，关键在于制订和实施切实可行的发展战略，因此必须对外贸行业的竞争态势、企业内部条件以及外部环境进行客观的分析。

4.1 入世后外贸行业的竞争态势

中国加入了WTO后，中小型外贸企业的地位明显受到冲击。分析当前外贸业的现状以及中国中小型外贸企业面临的竞争态势，可以用波特五种力量模型的分析方法：

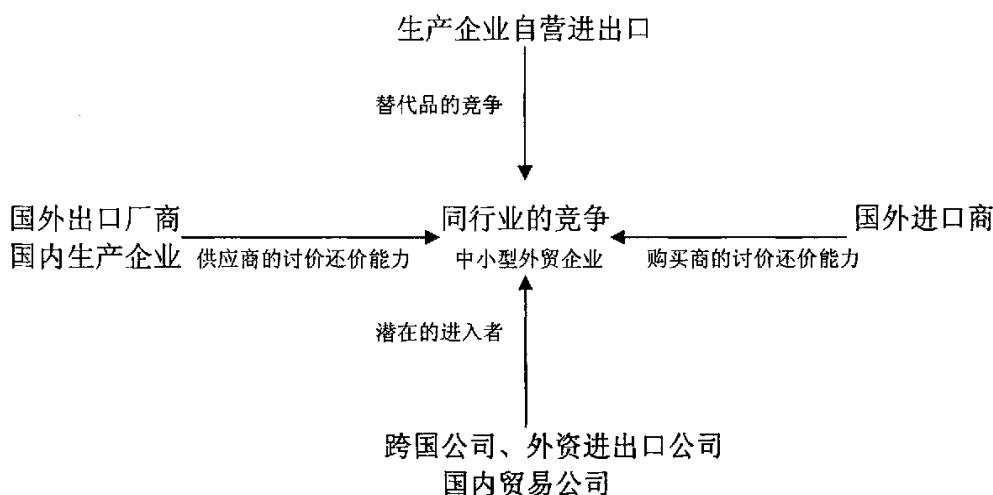


图4-1 当前外贸行业竞争态势

如图中所述的中国中小型外贸企业波特模型竞争分析，在这五种竞争力量中，由于买方市场的存在，来自供应商与购买方的威胁是本来就存在的，只是在新的形势下，威胁程度有所加大。随着工厂自营进出口权的进一步放开，工厂的外贸经营部的成立，越来越多的生产型企业开始越过外贸公司而独立走向国际市场。由于他们的价格优势和专业化运作，抢占了外贸公司不少而且越来越多的市场份额。另外，国外大买家也开始在国内设立采购处，直接从国内供应商进货，不再需要外贸公司帮助寻找货源。随着外贸经营权由审批制向登记制过渡，越来

越多的中小型外贸企业成立，使得同行业的竞争也日益加剧。

由于市场竞争更加激烈，中小型外贸企业缺乏竞争力而首当其冲受到冲击。中小型外贸企业往往从事的是一般贸易，而在一般贸易中，由于大量的生产企业、合资企业和其他行业企事业单位的加盟，使专业外贸企业所占比例呈逐年下降趋势。根据我国加入世界贸易组织的承诺，三年内所有中外企业都将获得外贸经营权，国外企业也可以在国内开展进出口业务。外贸行业在我国已经由垄断性行业过渡到一般性竞争行业，中小型外贸企业要面对越来越多的竞争对手。

同时跨国公司的直接投资，减少了原有的贸易机会。跨国公司主宰着全球经济，跨国公司与中国分公司内部贸易的不断增加势必减少中小型外贸企业的贸易机会。

在本次调研中，有30%左右的中小型外贸企业原有的业务中，为生产型企业代理出口的业务占了很高的比例。但随着这些生产型企业获得外贸经营权后，代理业务客户只能局限在一些没有实力经营出口的企业和个人外贸经营者。

4.2 中国中小型外贸企业的 SWOT 分析

战略分析是指为保证组织现在和未来始终处于良好的竞争状态，而对关键性的因素进行战略性分析，通过战略分析可以全面、深刻地了解企业所面临竞争状况。它包括环境分析、资源和战略能力分析两部分。研究中小型外贸企业的发展战略，就必须对中小型外贸企业进行战略分析。SWOT矩阵分析法是进行战略分析最基本的方法。

4.2.1 当前中国中小型外贸企业外部环境的机会分析

中国加入WTO，为中小型外贸企业创造了平等的竞争环境和更多的贸易机会。

首先，从中国对外贸易发展的总体趋势看，2004年中国已成为世界第三大贸易国。这个结果是从2001年以来在几乎眼花缭乱的连续超高速增长基础上获得的。它的增长速度，远远高于中国国内生产总值的增长和世界贸易的增长。2001年中国进出口总值为5100亿美元，居世界第六；2002年，在全球贸易增长不到2%的情况下，中国增长了20%以上，居世界第五；2003年，中国进出口增长37%，新增加的出口额就超过上一年进出口增加额的总和，给其他国家带来了11.7%的出口增量，排名世界第四；2004年，继续以近36%的速度增长，至年底，月度进出口增速已经连续30个月超过15%，其中24个月超过30%，全年进出口总值达到11547.4亿美元。这种态势使得中国在2001年制订的进出口总额至2010年达1万亿美元的中长期规划，提前6年得以实现。2005年外贸总额为14221.21亿美元，而2006年1-6月，中国外贸进出口总值再创新高，达到7954.4亿美元。

其次，各级政府越来越重视中小型企业的发展，并采取了一系列的措施扶持中

小企业。在2002年秋季九届全国人大常委会第二十八次会议上审议通过了《中华人民共和国中小企业促进法》，这是我国第一部关于中小企业的专门法律，该法的出台是为了改善中小企业经营环境，促进中小企业健康发展，扩大城乡就业，发挥中小企业在国民经济和社会发展中的重要作用。

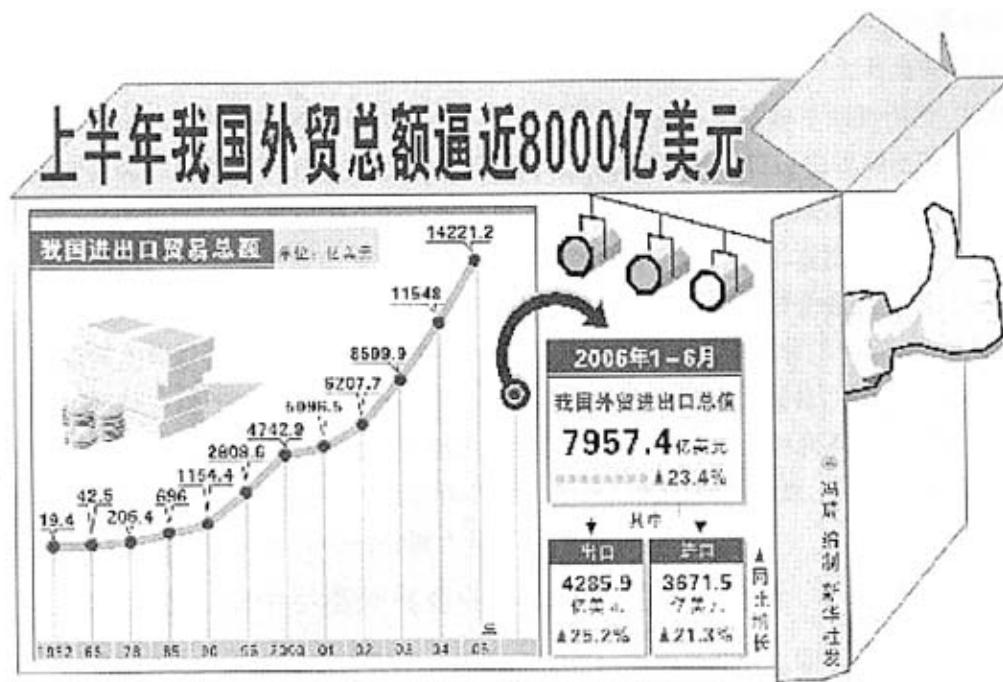


图4-2 中国外贸进出口总额增长示意图

具体到外贸企业，在2001年，财政部和原对外贸易经济合作部设立了“中小企业国际市场开拓资金”，该“开拓资金”是中央财政用于支持中小企业开拓国际市场各项活动的政府性基金，是为支持中小企业发展，鼓励中小企业参与国际市场竞争，降低企业经营风险促进国民经济发展而专项设立的。另外，国家为了支持外贸企业发展，此前还采取一系列的鼓励措施，包括加快出口退税进程等。一些地方政府也制订了不少鼓励措施，如上海海关的“5+2”报关制度，建立核销绿色通道等，这些对于降低出口成本和提高竞争力有良好的促进作用。

再次，竞争环境趋于公平，贸易机会增加。加入WTO后，中小型外贸企业可以获得大量的市场准入机会。而且，由于WTO规则的作用，企业的经营环境，尤

^④资料来源：《2005中国商务报告》

其是国外的贸易环境区域趋于平等，按照公平竞争原则和非歧视原则，中小型外贸企业可以与国外企业平等地开展竞争，由于关税的削减、贸易壁垒的消除，中小型外贸企业经营成本可以降下来，更具竞争力。提高竞争力有着很好的作用。

同时出口商会等中介组织进一步建立健全。外贸商会是政府同企业的一个中介机构，政府职能转变后，客观上要求发挥商会的作用，这是国际惯例，也是市场经济发展一定时期的必然产物。我国的六大商会就是1998年外贸体制改革的结果。几年来，商会在协调会员利益上做了大量的工作，同时代表广大会员的利益，参与了国际贸易战中的反倾销斗争，起到了政府和企业个体起不到的作用。如纺织商会为中国的纺织外贸企业在后配额时代争取有利的地位，积极与商务部配合，在中国与美国和欧盟有关纺织品贸易谈判中，发挥了重要作用。

当然还有电子商务的发展，不仅为中小型外贸企业提供了直接参与国际竞争的机会，也为他们提供了新的发展空间，可以说为中小型外贸企业的发展打开了一扇新的窗口，也显著地降低了交易成本。

另外，由于我国加入WTO后，国内市场和国际市场趋于融合，国内企业和国外企业的进出口业务激增，对不熟悉国际贸易的国内生产企业和不熟悉国内市场的国外企业而言，寻找外贸企业作代理，是最好的选择，因此，发挥自身优势，大力开展中介服务业务的机会就大量涌现。

4.2.2 当前中国中小型外贸企业外部环境的威胁分析

加入WTO后，中小型外贸企业的现实生存环境相当严峻，即市场环境恶化。

（1）国际贸易保护主义。

越来越严重的贸易保护主义从20世纪70年代中期就在美国出现，主要措施从关税壁垒转向非关税壁垒，扩大征收“反倾销税”和“反补贴税”的行动。1998年以来亚洲金融危机使得亚洲地区对欧美贸易顺差不断增大，欧美的保护主义更是日益严重，区域一体化的倾向加强以及区域经济集团的排他性和贸易保护主义，使得我国商品进入这些区域时均被视为区外产品，进入难度加大，对我国出口贸易影响很大，中小型外贸企业的出口难度也随之增加。如欧盟各成员国和特定行业限制措施多达100种以上，我国出口欧美的纺织品、服装等均受到欧盟这种“自动”出口配额极大的限制，欧元启动更对外部有着自然排斥作用。美国则从知识产权、技术标准、原产地等方面，制定苛刻的标准，成为我国对外贸易中难以逾越的障碍。

中国外贸企业的产品多为资源和劳动密集型产品，初级产品居多，很难跨越技术性贸易壁垒这道坎。截至2005年6月，共有印度（5）、墨西哥（3）、澳大利亚（2）、南非（2）、哥伦比亚（2）、美国（2）、欧盟（1）、加拿大（1）、巴基斯坦（1）、土耳其（1）、以色列（1）等11个国家（地区）对我发起反倾销、保障

措施调查21起（反倾销20起，保障措施1起），涉案金额约2.96亿美元。

今年以来，印度、美国先后对我纺织品发起反倾销调查3起（印度2起，美国1起），涉案金额约2亿美元。案件数量占今年案件总数的21%，涉案金额则占到80%。

此外，欧盟东扩后欧盟产业面临着较大的调整压力，贸易保护主义增强。据悉，欧盟产业界已经多次向欧委会递交申请，要求对我劳保鞋（6月30日，欧委会已决定对自中国进口的劳保鞋开始反倾销调查）、纺织面料及皮鞋3种鞋类产品（年出口额约13亿美元）发起反倾销调查。

中国在遭受倾销调查和采取最终反倾销措施两方面的损害均为最深。

另外，随加工贸易的发展，中国中小型外贸企业从事的一般贸易在我国对外贸易中的比重下降，而其经营的资源和劳动密集性产品的比重也在下降，尤其是资源密集型产品，出口往往还要受到越来越多的限制。

由于中小型外贸企业在信息获取、法律保护、财力和技术水平与大企业比相对落后，在反倾销应诉中处于不利地位，最终往往退出原有的国际市场，将先前市场开拓的努力付之东流。如这次被调研的上海YY进出口公司在2005年前每年出口到加拿大的复合地板一直保持在二百万美元左右的规模，由于被进口国政府列入反倾销调查名单，而企业又无能力应诉，最终不得不遗憾地取消了该产品的市场拓展业务计划。

（2）人民币升值的速度日益加快，使外贸企业的出口成本不断提高。

2005年7月21日，中国开始实施汇改，一次性升值2.1%。其后陆续升值2.63%，累计从实质上的固定汇率8.2765升值了4.59%，用时14个月。特别是2006年9月以来，人民币速度明显加快，表现在人民币汇率中间价持续创出历史新高，2006年9月5日银行间外汇市场美元兑人民币汇率的中间价为：1美元兑人民币7.9425元，再创升值以来新高。

在本文行将完成时，人民币对美元汇率已突破7.90大关，人们在NDF市场^④常见的7.800终于成为现实。

人民币的升值无疑提高了外贸企业的出口成本，削弱了中国出口产品在国际市场的竞争力。特别对于大部分中小型外贸企业，由于长期依靠低价吸引客户，产品的利润非常微薄，从而面临日益严峻的生存环境。

在本次100届广交会上，一些企业以提高产品价格来抵消人民币升值的影响，但相当一部分外商并不急于下订单。有些客商周旋于几家供应商之间讨价还价，还有一些客商则坦言要到印度、孟加拉国和越南寻找货源基地。

^④ 无本金交割远期外汇交易(Non-deliverable Forwards)简称NDF，主要用于实行外汇管制国家的货币，目前亚洲地区的人民币、韩元、新台币等货币的非交割远期交易相当活跃。无本金交割远期外汇交易由银行充当中介机构，供求双方基于对汇率看法(或目的)的不同，签订非交割远期交易合约，该合约确定远期汇率，合约到期时只需将该汇率与实际汇率差额进行交割清算，结算的货币是自由兑换货币(一般为美元)，无需对NDF的本金(受限制货币)进行交割。



图4-3 人民币对美元升势图

(3) 市场的无序竞争造成价格竞争进一步加剧。

中国众多的中小型外贸企业的组织结构小型化、分散化，经营行为也短期化，常常一窝蜂地追逐热销商品，使出口商品结构雷同。由于中小型外贸企业缺乏竞争手段，普遍采用价格竞争方式，企业之间对外低价倾销，对内抬价抢购。还有不少地方政府把外贸作为完成经济指标的手段，通过行政手段压指标，这种不规范的管理必然造成无序竞争。据统计，有超过50%的通过广交会结交新客户的企业，为拉客户都是按成本报价。

(4) 政策性出口补贴的取消将降低企业盈利水平。

我国曾多次对产品出口实施政策性补贴，以扩大出口规模。对大部分经营困难的中小型外贸企业来说，其利润很大部分来自于政策性补贴。2003年前，政府为鼓励出口出台了每出口一美元奖励企业三分人民币的内部政策。但随着入世以及中国外贸出口的超高速发展，为规范出口体制，适应WTO规则，我国取消出口补贴，使企业丧失可观的利润。

(5) 现行代理制不完善。

现行的外贸代理制中存在种种缺陷：一是代理人地位不明确。目前外贸企业作为代理人，根据生产企业的委托，以自身名义对外签约，垫付资金，承担全部对外贸易权利和义务，包括索赔、理赔、仲裁甚至诉讼在内的权利和义务，这种做法使外贸企业不是处于代理人的地位，而是处在进出口合同当事人的位置，承担了全部盈亏和经营风险；二是代理方式单一。目前通用的是“佣金代理”，这种方式使外贸企业和生产企业难以形成长期合作关系，既阻碍了外贸企业开发国际市场的积极性，也影响了外贸企业的延伸服务功能的发挥；三是资金占用不合理。在实践中，外贸企业应生产企业与外商的要求签订外销合同后，往往以自身银行信誉并凭外商开出的信用证去银行申请“打包”贷款，预付给生产企业30%-50%的定金，这种代理形式类似收购制的做法，使外贸代理制难以推广，无法发挥其优势，代理出口比重也越来越小。

（6）行业政策软弱。

多年来，外贸仍是受国家保护的行业，政府的行政干预在相当范围内仍代替市场在资源配置中的作用。但外汇政策、出口退税政策和货币财政政策多变，对外贸企业影响极大。

（7）人才的竞争更加严峻。

入世后，中小型外贸企业面临的最大的挑战是人才的竞争，随着各类从事进出口经营的企业大量涌现，他们的“高薪”和“高福利”等优越条件和待遇将对中小型外贸企业的人才产生极大的吸引力，使得中小型外贸企业很难留住人。

4.2.3 当前中国中小型外贸企业内部条件的优势分析

经过二十多年的发展，中小型外贸企业在业务经营、管理等方面也都形成了一定的优势。

首先是人才优势：外贸业务要靠懂外语和外贸业务的专门人才进行操作。这与其他行业相比，对人才的要求更高，依赖性更强，目前，全国各类经济院校培养的外贸专业人才不过几十万人，大都集中在外贸企业，尤其中小型外贸企业吸收了绝大多数，这是外贸企业最大的行业优势，其他企业无法比拟的。

其次是熟悉国际市场：中小型外贸企业大都有十几年以上的国际贸易经历，比较熟悉国际贸易规则、惯例和实务，积累了一些国际市场的营销经验，这一优势可以在短期内保持。

再次是拥有客户和渠道：他们与国外客户多年建立的相对稳定贸易关系，是中小型外贸企业一笔巨大的财富。

最后是经管灵活人力因素的作用突出：中小型外贸企业由于规模小，具有弹性，经营机制灵活，可以充分发挥人才的作用，凭借旺盛的创业精神和市场灵活性，赢得发展机会。中小型外贸企业的员工普遍具有年轻化和知识层次高的特点，

具有吃苦耐劳精神。另外，企业发展重点依靠人才的特点也为员工成长创造了空间。

4.2.4 当前中国中小型外贸企业内部要素的劣势分析

我们也必须看到，中小型外贸企业的生存状况相当艰难。

(1) 经营机制僵化，没有建立适应市场经济的现代企业制度。由于政府的影响根深蒂固，企业还未完全从政府给予特权和外部政策支持中摆脱出来，政企不分、条块分割的格局没有根本改变；资本、人才等经营要素未能实现市场配置；竞争机制、决策机制、监管机制等还不健全。

(2) 资本结构不合理，债务沉重，缺乏融资能力。资金少本是中国中小型外贸企业的一个重要特点，但同时还存在资本结构不合理的缺陷，这主要表现为：自有资本少。很多中小型外贸企业注册资本不仅少甚至有些还没有落实，如某国有外贸公司，年进出口总值超过3000万美元，经营6-7年来，注册资本依然只有100万元人民币；负债资本过高。目前不少中小型外贸企业负债资本占总资本的比例超过90%，更有甚者，超过100%。特别是企业负债资本中沉淀资本比例很高，直接影响了负债资本的使用效益。如上海YY进出口公司，1亿元的银行贷款竟有3000多万元为沉淀资金，不仅无法参与资本运作，还要承担沉重的银行利息。

中小型外贸企业的债务形成有很多原因，如政策行为、市场变化、自身经营失误等，沉重的债务压在企业身上，使其难以维持正常的生产经营，由于经济效益差，银行等金融机构很难给予资金支持。随着进出口业务的滑坡，许多企业已经濒临破产。

(3) 缺乏高素质专业人才流失严重。懂得外语、懂业务和懂技术的复合型人才在中小型外贸企业奇缺。在多数企业普遍存在靠个别骨干支撑业务的局面。由于外贸经营权的放开，当外商投资企业、私营企业高薪聘请时，中小型外贸企业的业务骨干大量流失，还往往带走客户和市场，使得公司蒙受重大损失。

(4) 经营渠道窄。目前大多数中小型外贸企业的经营渠道窄，业务雷同现象十分严重。尤其是企业长期以来没有直接在海外建立销售部门和信息网络，企业一直没能形成自己的海外销售渠道。外贸企业不能越过中间环节与使用者直接见面，使得商品卖价被有意不合理地压低，中间商从中赚取了大部分利益，而且，造成外贸企业无法把握市场需求变化情况，主动开拓国外市场。

(5) 没有品牌商品缺乏竞争力。由于长期以粗放型经营为主，在国际市场上享有知名“品牌”几乎没有，大部分出口产品多为技术含量和附加值较低的初级产品。加入WTO以后，如果不能改变这种状态，就难以在激烈竞争的国际市场上立足，更难以适应个性化、品牌化、流行化和多样化的国际市场需要。

(6) 信息占有度低。主要表现在：客户信息不足。中小型外贸企业规模小，

自然不可能在境外设机构或经常派专人出境对客户资信进行调查了解，仅有的途径就是通过金融部门，但金融部门了解到的资料也十分有限。这样，在不清楚客户背景、资信的情况下，往往只能忍痛放弃许多生意；缺乏信息交流渠道。由于没有自己的境外机构承担信息交流的功能，走出去的机会又少，每年两届中国出口商品交易会，本来是与境外客商双向交流信息的好机会，但交易会场馆有限，大多数中小型外贸企业无法进入交易会参与竞争，也就失去了一个与客户直接交流，反馈信息的机会。

(7) 缺乏科学有效的管理。中小型外贸企业普遍经营管理意识淡薄，管理水平低下。这主要表现在：缺乏发展规划，企业普遍缺乏长远发展方向和战略目标，导致只顾眼前利益，企业发展后劲不足；管理制度不完善。当前不少中小型国有外贸企业在管理机制上普遍存在三个问题：一是缺乏企业家形成机制；二是缺乏公平合理的企业内部分配机制；三是缺乏独立自主的人事管理机制，业务管理水平低。

(8) 风险防范意识差。实际上国际贸易是风险很高的行业，稍有疏忽就会造成损失，致使国家遭受大量的外汇损失。中小型外贸企业普遍缺乏风险防范意识，还没有建立行业的规避机制，更没有将出口风险与业务人员的经济利益结合起来。突出表现在操作不规范、不重视对外商资信调查，轻率地采用开出远期信用证的付款方式等等，以致产生了严重后果。如上海某国有中型外贸公司运作十年，受损失金额高达八千多万元人民币，几乎倒闭，原因就是客户资信调查没做好所致。

(9) 经营模式陈旧、单一。难以适应知识经济和网络经济时代企业发展的需要。由于中小型外贸企业普遍没有货源基地，已经实行多年的“买断制”和“收购制”，会随着其他所有制外贸企业和工贸联营企业的不断涌现而土崩瓦解，货源出现严重危机。随着网络技术的发展和普及，厂商见面机会增多，国有外贸企业传统垄断优势将荡然无存。

4.2.5 当前中国中小型外贸企业 SWOT 矩阵

通过对中小型外贸企业内外部环境要素分析，我们可以构筑中小型外贸企业的SWOT矩阵。从SWOT矩阵可以看出，当前中国中小型外贸企业的威胁和劣势是现实的，而机会和优势还需要企业进一步的努力，才能发挥优势，抓住机会。

表4-1

当前中国中小型外贸企业内、外部环境影响因素

		当前中国中小型外贸企业内、外部环境影响因素	
		机会	威胁
外部环境		<ul style="list-style-type: none"> -中国对外贸易的良好形势 -政府的重视和支持 -WTO提供了广阔的发展空间和平等的竞争环境 -获得更多的市场准入机会 -中介组织的建立健全 -电子商务的广泛开展 	<ul style="list-style-type: none"> -国际贸易保护主义 -入世带来的激烈竞争 -市场的无序竞争 -政策性补贴的取消 -人民币升值带来的成本增加 -代理制度的不完善和行业政策的软弱
	优势	<ul style="list-style-type: none"> -积累了一些国际贸易经验 -有为数不多的稳定的客户和渠道 -员工队伍基础素质相对较高 -经营具有市场灵活性 -企业具有旺盛的创业精神 	<ul style="list-style-type: none"> -经营机制僵化 -资本结构不合理 -经营渠道窄，客户稳定性差 -竞争手段单一，竞争能力差 -人才流失，缺乏人力资源管理 -无品牌，产品缺乏竞争力 -信息占有度低，缺乏科学有效的管理
内部要素			

4.3 问卷调查及企业访谈分析

在99届广交会上，笔者对一些中小型外贸企业进行了问卷调查，共发放问卷67份，回收有效问卷61份。同时笔者又对其中的3家企业的负责人进行了专访。这些企业在广交会的展位大多只有一个基本摊位，非常符合各地外经贸主管部门分配给中小型企业的展位标准，另外笔者还根据参展商名录和询问参展人员确定所调查企业的企业性质。

参加广交会的企业代表着我国外贸企业的总体形象，一般而言具有正规性和良好的信誉。因此这些参展的中小型外贸企业也有一定的代表性。

从问卷及访谈的分析结果看，56%的中小型外贸企业的成立时间都在上个世纪的90年代，37%是2000年以后成立的，而这期间正是中国外贸体制深入改革和中国外贸高速增长的时期。

调查结果显示，85%企业的年出口额大多在1000万美元以下，93%的企业的人员规模在50人以下。

从企业的主要产品分析，79%企业的主要出口产品是劳动密集型产品。技术密集型企业和资本密集型企业各占13%和3%。将近98%的企业的产品大类品种在5种以内。而且这些企业的出口市场集中在欧、美等发达国家及港、澳等周边地区，具体见图4-4，

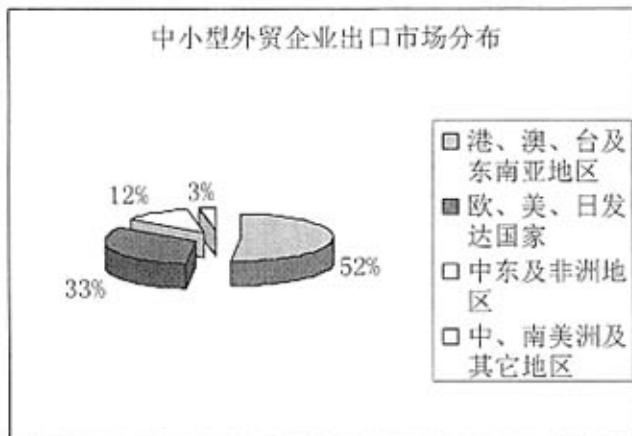


图4-4

有超过98%的中小型外贸企业的产品是国外贴牌产品，只有11%的企业参与新产品的开发和设计。但调查同时发现36%的中小型外贸企业有品牌建设的构想，只是限于目前的技术和财力。

在开展国际化经营方面，91%的中小型外贸企业还处于简单的进出口贸易阶段，只有少数企业刚刚在海外有办事处和子公司。

由于产品品种单一，没有优势产品和可用人才，经营渠道窄，在国外没有稳定的销售网络，已成为中小型外贸企业成功拓展市场的主要障碍。特别是83%的被调查企业认为自己没有稳定的业务渠道，71%的企业认为自己没有优势产品。同时51%的被调查企业在专业化、品牌化和进一步国际化经营方面没有明确的发展战略。

笔者在这67家被调查的中小型外贸企业中，又选了三家企业，和他们的负责人各进行了一个多小时的访谈，了解这三家企业的历史，现状和未来发展方向。特别是其中的一家企业，笔者在后面专业化经营战略部分还做了案例分析。

通过理论结合实际调查、访谈，分析中国中小型外贸企业的现状后，不难得出其不仅面临挑战，同时也有机遇；既有自己独特的优势，也有明显的劣势。而且越是实力弱小的企业，解决眼前问题越是放在首要地位；当企业实力上升后，进一步发展的问题就考虑的多一些。因此这就需要我们在理论和实际调查分析的基础上，帮助它们寻找适宜的发展战略，从而在日益激烈的市场竞争中求得生存和发展。

5 当前中国中小型外贸企业的发展战略

分析中小型外贸企业的现状基础上，可以得出当前中国中小型外贸企业的组织形式不符合市场经济的要求，尤其国有企业，兴衰存亡很大程度上取决于企业领导者个人。由于激励机制、分配制度的不合理性，难以培养企业领导者与员工对企业的忠诚，短期行为、消极行为的存在，制约了企业的发展，为此，应按照WTO规则和市场经济的要求，建立现代企业制度。

当前中国中小型外贸企业应制订适宜的发展战略，并对企业的核心能力做出恰当的定位。这可以从二个方面来进行分析：为保护现有市场地位需要什么样的核心竞争力？为开拓未来市场，应培育出哪些核心竞争力？中国中小型外贸企业只有对自身的核心竞争力做出准确定位，才能有效地实施发展战略，发挥专业特长的核心优势，集中力量开拓市场。而核心竞争力是企业独具的，是企业能在一系列产品和服务取得领先地位所必须依赖的关键性能力，这种能力是一组技术与技能的综合体，而并非是拥有的一项技术或一项技能。

当前中国中小型外贸企业资金薄弱，实力有限，难以像大企业一样开展多角化经营，只有选准市场和产品，集中力量，开展专业化经营，才能赢得发展的空间。这是其发挥优势，避免威胁的战略选择。

当前中国中小型外贸企业产品单一，技术含量低，缺乏品牌，使得企业的产品市场狭窄，缺乏竞争力，进而影响到企业的生存和发展能力，为此，需要中小型外贸企业积极开展品牌化战略，提升产品的质量和品位。

当前中国中小型外贸企业，在具备一定物质和人才基础后，应树立国际化意识，进一步实施国际化战略，积极参与国际市场的竞争，谋求生存和发展的空间。

中小型外贸企业的特殊性，使得少数业务骨干的积极性和去留，决定了企业的其生存与可持续发展能否顺利实现，为此，要实施人力资源战略，加强人力资源的开发和管理，做好留人、育人和用人工作。

根据以上分析，中小型外贸企业要在激烈的市场竞争中生存和发展，就需要实施以下战略组合：

专业化经营战略，确立专业化的市场、商品以及经营方式，并实施差异化竞争策略。

商品和企业品牌化战略，依靠良好的商品质量和企业信誉，争取潜在客户资源。

进一步积极开展国际化经营战略，从目前简单的进出口贸易起步，逐步过渡到以品牌为依托，通过国际合资企业和特许经营，拓展国外市场。

加快股份制改造，按照现代企业制度建立完善的激励机制、分配机制、监督机制等，激发企业活力和员工积极性。实施人力资源管理战略，重视对人力资源的开发和管理，为企业的发展提供可靠的人才保障。

当前中国的中小型外贸企业的发展战略，应该是各项战略的组合，需要统筹实施，从整体上提高企业的竞争力，单独依靠某一战略的实施来解决企业的生存和发展的想法既不现实的，也不可行。

从本文对中国中小型外贸企业的竞争优劣势分析可以看出，当前中国中小型外贸企业尚处于竞争的劣势，却又面临着前所未有而且稍纵即逝的历史机遇。在这样的关键时刻，尚处于成长阶段的中国中小型外贸企业，选择合适成长模式对于企业的健康成长和未来发展都有着极为重要的意义。

5.1 专业化经营战略

专业化经营战略是企业通过从事符合自身资源条件与能力的某一领域的生产经营业务来谋求其不断发展，即企业集中力量生产(提供)一种主导产品(服务)，在市场战略上采取在本行业主导市场上进行竞争的战略。企业专业化理论最早是由美国人提出来的，主要是为了解决企业生产效率低下的问题。

专业化经营战略的优势在于：企业可集中各种资源优势于最熟悉的业务领域，从而开发培育出具有竞争力的产品，形成独特的优势，从而抓住主动权。专业化经营应以市场规模化为背景，实施企业整合战略，有效地进行规模化生产，可以取得行业内的成本优势。

5.1.1 专业化与多元化

专业化经营与多元化经营是相对的一对概念。所谓专业化经营战略，是指这样一种企业经营战略，即企业将自己的业务范围限定在一个特定的领域内，集中资源培养企业在该领域的核心竞争能力，与之相对是多元化经营战略^⑨。

5.1.2 专业化经营适合成长阶段的企业

在企业由小到大的成长过程中，规模大小、专业化经营和多元化经营之间存在着密切的关系。

在现代企业成长的初始阶段，企业的经营方式比较简单，规模较小，但产品是变动多样的。在这一阶段，企业经营的专业化程度低，或者说，还没有进行生产经营的专业化分工，因而也就产生不了规模经营的效益。但是，由于这时企业

^⑨ 多元化经营战略的企业其业务范围分布在几个不同的业务领域，可能相近，也可能相距很远。相近的被称为相关多元化，相距较远的被称为无关多元化。

的规模小，转向灵活，总是市场需要什么就经营什么，什么利润高就经营什么，因此常常可以享受到成长经济的收益。不过，由于社会利润平均化规律的存在，企业在产品上享受成长经济收益的时机总是短暂的，收益具有极大的不稳定性，所以企业追求的目标总是稳定的规模收益。在资金有限的条件下，同时介入若干个产业部门的经营业务，对企业来说，不仅意味着投入每项业务中的资金都可能达不到该产业部门经济技术机制决定的最低规模经济从而难以达到财务上的盈亏平衡点，更不用说盈利；同时也意味着难以选择企业的经营发展方向、有效调剂资金以支持各类业务的市场拓展；而且意味着该企业在任何一个产业市场的竞争中均难以形成真正的优势，也难有长期发展的市场基础。

中国中小型外贸企业要根据自身条件和所处的成长阶段选择合适的发展战略。

5.1.3 中小型外贸企业选择专业化的必要性

5.1.3.1 市场竞争的要求

市场经济最大的特点是可实现资源的优化配置，通过市场的力量将有限的社会资源配置给最有效率的生产或流通单位。激烈的市场竞争无情地淘汰掉那些效率低下的外贸企业，只有高效率的、产品或服务具有鲜明特点的外贸企业才可以生存下来。外贸企业要做到这一点，必须进行专业化经营，将外贸企业的有限资源集中在一点上，力争开发出别人没有的产品或服务，提高外贸企业在市场中的不可替代性。对规模较小或处于起步阶段的中小型外贸企业来说更是如此。因为中小型外贸企业可支配的资源更为有限，实行专业化经营尤为必要。

在欧美国家，市场经济历史较长，市场竞争激烈，各企业，尤其是中小型企业，专业化经营程度都很高。如在德国，成千上万的中小型企业拥有本产品领域最先进的资源，最好的员工，提供着最好的产品和服务。奥地利的大多数企业规模都不是很大，但它的一些企业往往是行业的领头羊。

为了赢得竞争的有利地位，大多数的国际化大公司也是主业鲜明。近几年来国际企业界频起的兼并收购风潮，实际也主要以同业兼并、加强企业核心竞争能力为主。进一步的研究还会发现，一些公认多元化经营比较成功的企业，也很少大幅度跨行业经营，大多数公司不同的产品间也有较强的相关性，以达到互相支援，共同促进的目的。可见，专业化经营也有助于增强大型企业的竞争实力。

总之，专业化经营是企业集中有限的资源，争取在竞争中脱颖而出的有效发展战略。尤其是中小型外贸企业，更需要突出主业，加强核心竞争能力，才能在激烈的市场竞争中立稳脚跟，进一步谋求长远的发展。

5.1.3.2 抵御风险的要求

很多外贸企业实行多元化经营是为了分散经营风险，以期达到“东方不亮西

方亮”的目的。但很多例子表明，不恰当的多元化经营恰恰增加了经营风险，往往是落个“东方西方都不亮”的结果。

表面上看，多元化使外贸企业“不把所有的鸡蛋放在一个篮子里”，似乎减少了风险，但实际上，如果中小型外贸企业盲目进行多元化经营战略，进入不太熟悉的行业，反而会加大风险。正如美国著名管理理论家彼得·德鲁克所言，一个企业的多元化经营程度越高，协调活动和可能造成的决策失误越多。不恰当的多元化使中小型外贸企业所有者与高层经理进入全新的领域，对新行业不甚了解，往往难以做出明智的决策。外贸企业管理人员可能没有时间熟悉产品专门知识，无法运用既有知识恰当评价经营单位经理的建议与业绩。而且进入新行业后，必然要将一部分资源从企业原来的主营业务上转移过来，这又必然削弱了外贸企业对其原主导产品的投入。两头甚至多头作战的结果很有可能导致全面失败。

实际上中小型外贸企业最大的风险通常不在行业本身，竞争激烈的行业也有运转良好的外贸企业，风险更多的来自中小型外贸企业本身，包括管理的问题以及对市场动向的迟钝而造成的事实在上的企业与市场的脱节。而采取专业化经营的战略，在深入把握市场变化的前提下，加强中小型外贸企业内部管理，突出主业，注重核心能力的培养，争取形成并加强中小型外贸企业在市场上不可替代的地位，更能抵御市场风险。

5.1.4 专业化经营战略的选择

采用专业化经营战略，首先要选择恰当的专业化领域，这是实施专业化经营战略的关键，只有在确定了专业化领域后，才能根据市场等外部环境以及自身的各种资源因素来确定具体的产品策略、品牌策略、市场细分策略以及经营方式等。

在确定专业化领域时，应首先考虑该领域是否有稳定的增长的需求，即只能进入处于产品生命周期中的引入期和成长期。其次，要考虑该领域的竞争结构。深刻分析行业现有竞争者，潜在加入者，替代品生产者，讨价还价的购买者和供应者这五种力量，它们共同决定着该领域竞争的激烈程度和利润的最终潜力。中小型外贸企业在选择专业化领域时应认真分析上述五种力量对自己准备进入领域的影响。

再次，要考虑企业现有或潜在优势。专业化战略能否成功，在很大程度上取决于企业在该领域是否拥有核心竞争力，即能为企业进入市场提供潜在机会，能借助最终产品为认定的顾客利益做出重大贡献，而且不易为竞争者所模仿的能力。

要改变出口经营局面过于雷同的问题，中小型外贸企业应集中主要资源用于建立自己独特的营销渠道、独特的营销手段、独特的核心产品、独特的市场、特殊的人才或与众不同的服务，重视自己的优势所在，以几种或某种优势产品

做主导，按照“人无我有，人有我优”的原则，实行差异化竞争策略，提高市场占有率，保证经营的稳定性，增强自己的核心竞争力，保持自己的经营特色和经营优势。

选择专业化战略也有风险，即企业过分依赖某种技术和产品。由于任何产品都有自己的生命周期，企业要在自己所处的行业拥有竞争优势，必须适应消费者需求变化，不断开发新产品，增加新的销售渠道，选择新的目标市场。不少中小企业经营困难，并非是不应该实行专业化战略，而是专业化领域选择不当或者是因产品不能满足顾客需求，竞争空间过小，技术资金管理薄弱，导致专业化水平低等原因所造成的。

在专业化发展战略确立后，就要迅速实施专业化营销方式，下面只就经营方式专业化中的利基营销做些分析。

5.1.5 做利基市场的领导者是中国中小型外贸企业专业化经营战略实施的目标

目前的中国中小型外贸企业在实施专业化发展战略时，应重点关注利基^①市场，这不仅是因为自身条件的所限，而且还是满足生存和发展的客观要求。

经济的不断发展使得新产品从开发、生产、成熟、以及被更新的产品所替代的过程不断缩短，需求变化的频率不断加速，行业市场需求不断更新并被满足，市场竞争在全球范围内越发剧烈。同时，随着企业之间的兼并、重组和战略联盟等合作的新形式的形成，各种同质市场不断被越来越多的大企业占领，许多企业开始积极地寻求新的市场空间。

进军利基市场便是弱势者夹缝中寻求突破的一个锐器。中小型外贸企业作为弱者，为了避免在市场上与强大的竞争对手发生正面冲突，受其攻击，利用自身特有的条件和优势，选择竞争对手获利甚微、力量薄弱或者没有重视的小块市场（称为利基市场或补缺基点）作为其专门服务的对象，全力予以满足该市场的各种实际需求，从而达到牢固地占领该市场、促进企业发展。

采用利基营销战略的企业称为市场利基者。通俗而言，就是“以己之长攻彼（竞争者）之短”，而其中的“长”或“短”也是相对而言，并非绝对数量上的强与弱，如进入竞争者之间的市场缝隙；抓住竞争者尚未发现的消费者需求，开发新产品，率先抢占市场等等。

中小型外贸企业作为市场弱势者在激烈的市场竞争中难以与大企业相抗衡，选择在较大的市场上做市场追随者则难以切入市场。但是，“没有饱和的市场，只有饱和的思想。”利基市场总是客观存在的，做市场利基者，中小型外贸企业可以争取在较小的市场或者其他更适合自身条件和优势的利基市场上，识

^①利基一词是英文 Niche 的音译，有拾遗补缺或见缝插针的意思。

别并且捕捉到利基市场机会，通过向特定的目标消费者提供专业化的产品或者服务，从而抢占这一市场。

中小型外贸企业可以通过周密的市场调查和市场细分，识别并且捕捉到利基市场机会之后，关键的一步就是实现专业化定位。通过提供专业化的产品或者服务，满足利基市场的需求，站稳脚跟。并且通过产品和服务的不断改进与调整，从而进一步巩固和扩大利基市场份额。

市场利基的关键因素是专业化，通过专业化来体现集中化，不仅做到空间上的集中，而且还要做到时间上的集中，即在决定方向（或者说决定性的地点）和决定性时机，巧妙地集中比竞争对手在此时此地更为强大的营销资源。一方面要力争企业在市场竞争中的绝对数量优势，另一方面，即使不能取得绝对数量优势，也要巧妙地使用营销资源，以便在决定性地点上造成相对的竞争优势。

一般而言，可供市场利基者选择的专业化定位有：按最终用户专业化、按垂直层面专业化、按顾客规模专业化、按特定顾客专业化、按地理区域专业化、按产品或产品线专业化、按产品特色专业化、按客户订单专业化、按质量和价格专业化、按服务项目专业化、按分销渠道专业化。

一般说来，理想的利基市场具有以下特征：

- 1、该市场具有足够的规模和购买力，能够盈利；
- 2、该市场具备发展的潜力；
- 3、强大的竞争者对该市场不屑一顾；
- 4、公司具备所必需的能力和资源以对这个市场提供优质的服务；
- 5、在顾客中建立了良好的声誉，能够以此抵挡强大竞争者的入侵。

5.1.6 充分运用比较优势是中国中小型外贸企业专业化经营战略顺利实施的基础

笔者认为大多数中国中小型外贸企业在起步之处，制订专业化经营战略时，应充分运用比较优势，对目前国际分工的格局有明确认识。

首先，中小型外贸企业选择产品的品种要有多样性。尽管大企业具备强大的供应能力，但它不能满足社会各个方面的需求，特别是对社会总需求小，缺乏弹性的商品。因为需求具有多样性，提供多品种和小批量的商品，中小型外贸公司具有无可比拟的灵活性。国际市场只要存在多品种、小批量商品，中国中小型外贸公司参与国际分工和国际贸易就有必然性。

其次，中小型外贸企业在价格上具有绝对成本优势。尽管大企业和跨国企业可通过强大供货能力及新工艺、新技术降低单位产品的可变成本，但在市场容量相对较小的细分市场上，这种优势根本无法发挥作用，而中小型外贸企业可以充分运用全部资源，取得竞争优势。

再次，中国人力资源丰富，劳动力成本低。1978年~1998年，中国的劳动密集型产品的显示性比较优势（RCA）指数变化比较平稳，每年的指数都大于2.5。^⑦因此笔者认为中小型外贸公司可以优先考虑选择劳动密集型产品，以适应国际市场的需要。

中国一些先走去，积极参与国际市场的地区就是以劳动密集型产品为主导。如义乌市，作为一个县级市，2001年34家外贸公司共出口18999.55万美元。温州市55家外贸公司2001年共出口120683.90万美元。^⑧

5.1.7 专业化经营案例：上海JD进出口公司

笔者此次访谈的一家中小型外贸企业，上海JD进出口公司成立于1996年。公司注册在上海浦东，注册资金一千万人民币。成立之初时，公司只有10名员工，以为其他企业或个人代理出口业务为主，成为一个名副其实的“退税机器”。该公司的年出口额在五百万美元左右，净利润只有区区的四十几万人民币。

1997年东南亚金融风暴发生后，公司的代理业务量急剧下滑。为增加销售额，公司决定提高代理结汇汇率，结果尽管业务量有小幅上升但利润却有所下降。

1998年初，公司通过偶然的机会获得了“春交会”的工艺礼品摊位。公司领导并没有为了短期利益将摊位高价卖出，而是积极寻找合适的产品拿到交易会上展示，以求有所收获。正好在代理的客户里有一家专营帽子、围巾和手套的工厂，于是公司决定将该系列产品作为交易会的展样。结果在这届“春交会”上，该公司大获丰收，取得良好的效果。公司决定以此为契机，专业经营该系列产品，积极参加国际交易会，大力开拓国际市场。

公司负责人认为，首先帽子、围巾和手套属于纺织服饰产品，江浙地区又是中国的轻纺产品基地，因此货源渠道畅通。

其次，帽子、围巾和手套虽归类于纺织品大类，但很多大企业热衷于服装出口业务，对这种小生意不屑一顾。因此如果专营这个利基市场，并成为该市场的领导者，不仅能获得较高的收益率，还能解决公司业务主要依靠代理业务的不健康现象。

经过对产品及市场细分后，该公司认为帽子、围巾和手套的用途主要有两个方向：

一是作为促销礼品，如作为某项赛事的运动帽，足球迷手中挥舞的印有俱乐部图案的围巾等。这方面的产品层次低，但批量较大。

^⑦资料来源：刘重力，胡昭玲：《21世纪的中国外贸发展战略—比较优势、竞争优势理论与实证研究》，P25，2005年7月

^⑧资料来源：原国家外经贸部《外贸竞争秩序》课题组调研资料

二是作为服装的配属品。它不仅是有保暖用途，更是时尚的体现。因此有着品种多，批量少，价格高的特点。

经过以上分析，公司将该系列产品分成高、中、低这三个不同档次，以满足不同目标市场的需要。

最后，由于帽子、围巾和手套早已取消配额，因此在当时该企业不象其他外贸企业那样，为获取配额出口纺织服装到欧美市场，而不敢大举开拓市场。

经过多年的努力，该企业已在这个行业中有一定的知名度。年出口额虽只有五百万美元，但每年的净利润已达到三百万人民币左右。

5.2 树立品牌观念，建立品牌化战略

社会经济发展的不同阶段，市场竞争的核心内容都有所不同，资金、产品、技术、信息等要素都曾在不同的历史阶段发挥过主导作用。在日趋成熟、规范的市场经济环境下，企业单纯依靠资金、技术或信息等单一方面的手段来赢得市场已越来越不现实。在此背景下，作为能够把企业特质高度聚合起来的品牌要素，应运而生了。

在全球经济一体化的今天，品牌能带来附加值已为专家和普通消费者认同。当前中国中小型外贸企业应通过产品品牌化、企业品牌化来赢得生存，并实现可持续发展。

在此次问卷调查和企业访谈中，有93%的中小型外贸企业的产品一直是贴牌出口。企业没有自主的品牌，只能和竞争对手拼价格，利润难以提高。但是又有36%的企业已有品牌建设这方面的考虑，只是苦于没有相关理论知识和成功实践的借鉴。

笔者认为，当前中国中小型外贸企业通过专业化经营成功建立了自己的产品系列，初步拓展了国际市场后，应该主动制订和加强品牌建设，使产品能牢固地占领市场。

5.2.1 品牌的概念

品牌是用以识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务区别开来的商业名称及其标志，通常由文字、标记、符号、图案和颜色等要素或这些要素的组合构成。

品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象，以及自身的经验而有所界定。品牌是产品和消费者之间的关系。

现代市场经济的发展表明，如今市场已进入品牌竞争时代，品牌在现代市场营销和竞争中发挥着越来越重要的作用。这一点正如美国著名品牌策略专家莱瑞

莱特所言：“拥有市场比拥有工厂更重要，而拥有市场唯一办法是拥有占市场主导地位的品牌。”

21世纪是品牌的时代。品牌已经成为市场竞争的核心内容。一流企业做品牌、定规则；二流企业做产品、忙推销，已经成为企业界共识。

5.2.2 当前中国中小型外贸企业的品牌化发展战略

品牌是企业的巨大资产，品牌化的战略决策，关系到企业生存和发展。中小型外贸企业的品牌化发展战略，包括两个层次，即产品品牌化和企业品牌化。所谓产品品牌化，是指企业要提供优质的产品和服务；而企业品牌化，是指企业要建立良好的商誉。

中小型外贸企业的品牌化战略，既要包括品牌的创立，还要包括品牌的管理与拓展。

5.2.2.1 产品品牌化的实施

当今的国际市场是极其细分的市场，且成熟的国际市场基本上是专业化的分工。中小型外贸企业在不可能每个产品都创出自己的品牌，而应重点研究自己经营的产品、经营的市场和渠道，集中精力重点突破。

实施产品品牌化战略，必须按照国际市场的标准和要求，改进自己所经营的产品，以满足市场的需要。

很显然，当不同企业的产品之间的差异性趋于同质化时，品牌将取代产品本身的使用功能，是提供消费者购买的理由与保证。产品与产品的竞争变成品牌与品牌的竞争。

但是从产品到品牌却不是个简单的、必然的过程。或者说，每个品牌之下都有一个产品，却不是每个产品都能架构一个品牌。它需要企业的经营者、品牌管理人员、品牌销售人员、消费者，以及时间等多方面的锤炼与打造。

从产品到品牌的过程，是消费者由产品使用经验形成品牌经验的过程，是产品信息长时间保持一致性传播的过程，是品牌始终张扬个性、昭显形象的过程，是经营者、营销人员、企划人员时刻关注消费者的过程，是品牌与消费者不断互动沟通持续对话的过程。

5.2.2.2 企业品牌化的实施

应该看到，并不是所有的中小型外贸企业都适合开展产品品牌化的，尤其对小型企业而言，实力上有很大的差距，因此，更好地树立企业形象，创立企业品牌，通过企业品牌效应，也可以赢得竞争优势。

实施企业品牌化发展战略，就是培育企业的商誉，商誉是企业品牌化的核心，在激烈的市场竞争中良好的商誉是吸引客户的金字招牌，没有商誉的企业就没有生存的余地，只有培育出良好的商誉的企业才能谈得上真正的发展。

必须具有强烈的品牌意识和商誉观念。只有把创立品牌和培育商誉作为一种自觉的行动，不断创新、不断提高产品质量档次、不断开拓市场，才能在国际市场中赢得信誉。

据了解，目前我国各类进出口企业中拥有自有商标的不到 20%，全国自有品牌出口额在出口总额中的比重不足 10%。2005 年，我国仅有海尔、联想、CCTV 和长虹 4 个品牌入选世界品牌 500 强，而美国拥有 500 强中的 249 个。另有统计显示，中国企业的平均寿命只有 7.3 年，品牌的生命力平均还不足两年。

重视商标注册。商标是企业树立形象、求生存、图发展的重要手段，也是现代商战的焦点。中小型外贸企业往往缺乏商标注册意识，有的干脆就没有商标，这对创立企业品牌极为不利。在信息高速发达的时代，中小型外贸企业尤其要重视利用互联网注册商标，这种方式经济、快捷、方便。

要坚持质量第一，重合同，守信用。质量和信誉是企业生存的基础，是品牌战略最基本的要素。为此，要做好交货期限、商品检验、售后保障等多方面的工作。在国际市场上，要树立良好的信誉，扩大知名度，就必须严把质量关，做到产品与合同要求一致，并及时交货，使货物能够顺利进入目标国。当然，在履行自身义务的同时，也要保障自己的利益，通过必要的、完备的保障条款来达到这一目的。

依靠良好的售后服务巩固市场。售后服务虽然不构成产品的实体，但良好的售后服务是品牌管理的重要方面，是提高企业商业信誉的一个不容忽视的后续环节，是产品的无形的组成部分，是巩固和提高市场占有率的重要手段。

良好的客户关系是企业争取主动，赢得竞争优势，树立良好商誉的必由之路。客户关系既包括与供货厂家、购货客户的关系，也包括与竞争者的关系。中小型外贸企业与供货厂家、购货客户之间应当以品牌为纽带，完善工贸结合，建立和组织新的货源体系和销售体系，以此建立长期的、彼此信任的互利关系。

企业要与对手保持良好的竞争关系。中小型外贸企业之间是彼此竞争的关系，但竞争不是绝对的，竞争者之间可以尝试建立一种双赢的关系，避免恶性竞争，必要时可以通过合作实现互补，获得更大的竞争优势，赢得发展空间。

实施品牌化发展战略，是一个长期的过程，需要以高度的责任心和紧迫感去实施和推进，切忌浮躁和避免短期行为。

中小型外贸企业实施品牌化战略，需要政府给予积极的引导，要大力提倡和鼓励企业树立品牌意识，并在政策上予以扶持，为企业品牌化提供法律保证。

5.3 开展国际化经营发展战略

5.3.1 当前中国中小型外贸企业开展国际化经营的内容

国际化经营战略是许多企业谋求进一步发展的重要战略，也是中国入世后竞争国际化形势下企业经营战略的新趋势。作为中小型外贸企业从成立时就已经开始从事国际化经营了，但由于观念和体制等因素限制，只是低层次的、简单的货物进口和出口，与国内内贸企业的业务相比，只不过客户是国外客户，业务环节也稍有增加而已。在加入WTO后，中小型外贸企业的生存环境变化了，国际化经营就必须做更进一步的研究。

中小型外贸企业开展国际化经营战略，应当立足现实，从选择具有竞争优势的出口产品和瞄准国际市场中的空白缝隙入手，通过打造自己的品牌，逐步由商品出口向品牌经营过度，提升企业的品位和提高竞争力。

中小型外贸企业的国际化模式，应以进口和出口方式为主，逐步发展后，开展国际合资企业和特许经营。做出这样的选择，是基于中小型外贸企业目前的生存和发展是以出口和进口为基础，在通过出口贸易，逐步实施企业品牌化战略后，利用自身的品牌优势，开展国际合资企业，或开展特许经营，利用当地的资源优势，主要是销售渠道优势，进一步扩大产品销售。

中小型外贸企业的国际化模式，也可以在企业本身具有一定人、财、物的基础上，利用现有国内的技术、品牌和被投资国的资源，到海外设厂以避开一些进口国对中国出口产品的限制。

在问卷调查和企业访谈中，只有9%左右的中小型外贸企业目前在海外设立了办事处，即“海外窗口”。但有二家企业在海外建立了实业型合资企业。其中有一家与其它企业合作在越南建立了服装生产基地，以避免出口服装到发达国家的配额限制。另有一家上海的企业在南非自己建了不锈钢和搪瓷厨房产品的生产厂，管理人员和技术人员由国内招募，原料也由国内提供。这样就避开了进口国高额的进口关税。

企业搞国际化经营的原因很多，而中小型外贸企业开展国际化经营的目的可概括为：把握国际市场信息，贴近市场需求，根据市场需求，调整经营策略和方向，优化经营布局，并取得系统综合优势；通过增加产品销售，创立国际品牌，开拓市场，提高竞争力，改善企业在国际市场上的竞争地位。入世后，作为中小型的外贸企业，面对国际国内双重竞争，“走出去”已成为必然的选择。要实现生存和持续发展的目的，必须扬长避短，利用自身长期开展国际贸易的经验和优势，确立国际化经营的战略，抢占入世的有利条件，先发制人，尽早确立竞争优势。

5.3.2 当前中国中小型外贸企业国际化经营的优势分析

相对技术优势。中国的大多数中小型外贸企业的主营产品是劳动密集型产品。虽然这些产品所需的技术含量不是很高，但却拥有不少相对其它一些发展中国家具有优势技术，同时又有不少进口国对中国的商品设置障碍。因此完全利用一些发展中国家的资源，充分利用目前国内的技术，到海外开设企业，绕过贸易壁垒。在本次访谈的上海 LW 公司是一家中小型外贸企业，过去主要将不锈钢和搪瓷厨房产品出口到南非。由于受高关税的影响，一直无法打开局面。在经过可行性研究后，他们果断决定招募技术人员在当地建成品工厂，而国内则出口原料到南非。经过几年努力，当地工厂的产品已成功打入南非的主要超市。

内部化优势。中国中小型外贸企业，规模较小，资金资源有限，其内部规模经济性并不明显。但中小型外贸企业决策简单而富有效率，能够更灵活、及时做出有利的反应。

市场营销优势。中国中小型外贸企业规模小、资源有限、实力较弱，往往无法经营多种产品以分散风险，但它又有机动灵活、市场适应性较强，市场进退成本低，能更多地接触客户，更快地反应市场等优势。另外，在产品的开发方面愿意设计和提供适合当地条件的产品，开拓发达国家跨国公司不屑一顾的市场缝隙，其产品具有相当高的专业性和独特性。

特色产品优势。经营凝聚有中国文化的特色产品是海外投资企业重要的竞争力来源。一些长期形成的具有鲜明特色的产品，如丝绸、中药、中式菜等，享有很高的国际声誉，并具有不可模仿、难于替代等特性。加之中小型外贸企业在开发这些特色产品方面比其他大外贸企业更有效率，因此在这方面中小型外贸企业有很大的发展空间。

5.3.3 当前中国中小型外贸企业经营国际化的策略选择

中国的中小型外贸公司如要进一步开展国际化经营，就须在比较优势的基础上，充分把握全球经济发展特点和趋势，制定正确的国际化经营的发展战略。

中小型外贸企业国际化经营的过程中，要面临很大的风险，因此要谨慎选择自己的经营模式，采取阶段式渐进发展模式。比如选择出口（目前阶段）→设海外代理→设海外销售子公司→建海外子公司的模式。对我国中小型外贸企业而言，规模小、抵御风险能力差的特点决定了企业应以渐进的阶段式发展为主，逐步积累海外的市场知识，从而提高国际化经营的成功率。

中国中小型外贸企业在进行国际化经营过程中，如何在众多的竞争对手中脱颖而出，成为某一行业、某一领域或某一特定细分市场中的领先者、成功者，

首要任务不是如何加入已经过度竞争的市场，而是根据自身的特点，积极探索与开拓新的市场空间，这就是要求中国中小型外贸企业必须寻找自己发展的空间。

在激烈的市场竞争中，中小型外贸企业可以在一个小生态领域内获得某种先进的地位，获得自己处于一个细分市场的优势地位，获得自己的生存空间。同时中小型外贸企业在国际化经营中也要采取适宜的竞争策略：

- (1) 集中一点的聚焦战略，可以使中小型外贸企业通过专业经营，专业产品，扩大专一市场的份额。
- (2) 寻找市场空隙战略。中小型外贸企业“船小好掉头”，应根据“人无我有、人有我精”的原则，通过寻找市场上的各种空隙，凭借自己快速灵活的优势，占有空隙市场。
- (3) 特色经营战略。这种战略在方式上更具有人性化色彩。因为中小型外贸企业在专业化经营时，就进行市场细分，服务于特定的顾客群体，贴近顾客，比较了解顾客的心理和需求，因此能够提供的产品或服务具有与众不同的特点吸引客户，在市场竞争中保持特色。这种经营战略一旦占领市场，就具有很强的竞争力，而且由于与大企业不发生直接竞争，可能成为长期保持优势的基础。

5.3.4 当前中国中小型外贸企业国际化经营的建议

中小型外贸企业出口商品要追求比较优势策略。我国的劳动力成本相对较低，大力发展劳动密集型产业，以价廉物美的劳动密集型产品作为中小型外贸企业开展国际化经营战略的起步，是一个现实的选择。

要采取多元化市场策略。此次问卷调查发现大多数企业的市场集中在欧、美等发达国家。在这些市场，中小型外贸企业与国外大公司进行正面较量和竞争，是不明智的决策。中小型外贸企业应发挥灵活的优势，积极开拓其它薄弱地区和市场，作为国际化经营的突破口。

打造国际品牌策略。中小型外贸企业若要真正在国外市场上闯出一块新天地，就必须营造出具有市场号召力的自己品牌。打造国际品牌的重要措施就是要增强企业的开发能力，提升产品的科技含量，完善营销体系，培育企业的核心竞争力。

树立全球化的企业发展战略。培养全球化思维方式是中小型外贸企业走向跨国经营的第一步。在信息技术迅猛发展的今天，企业跨国经营未必需要庞大的规模，只要在价值链条上某些环节拥有相对优势，都可能成为中小型外贸企业参与国际竞争的基础。中国的中小型外贸企业应逐渐培养全球化的眼光和思维方式，为自身谋求更大的发展空间。

熟悉和利用国际规则。随着国际化程度的提高，企业必须按国际规范、国

际惯例来加强海外分支机构的管理。中国中小型外贸企业国际化经营过程中遇到的许多困难以及企业蒙受的损失，主要是源于不熟悉国际惯例，不能按国际通行的办法开展经营活动，所以这就要求企业的管理者必须更新观念，树立规则意识，学会利用WTO规则，合理合法地保护自己，抓住时机快速发展。

对国际化经营而言，没有行动着的企业家，就无法启动国际化战略和国际化过程。国际化必须靠人去引发。企业家精神对全球化下的企业至关重要，中小型外贸企业通过采用营销创新、强调质量、专门化生产实现产品差异化而受益，而这些战略离不开企业家精神。赵优珍老师界定的企业家精神包括以下性质：能够看到新组合的能力；有行动并开发这些新组合的愿望；认为按照自己的远景做事比理性的计算更为重要；能够说服他人向创新项目投资的能力；正确的把握时机。企业家则是按照这些标准从事创新活动的个人。中小型外贸公司作为中国企业国际化经营的生力军更需要大量的有创新精神的企业家。

进一步发展中小型外贸企业的国际化经营，既符合了国家的发展战略又符合中小型外贸企业自身的需要。只要中小型外贸企业充分挖掘自己的比较优势，制定与自身相适应的国际化经营发展战略，就能在未来的国际竞争中立于不败之地。

5.4 重视人力资源的科学管理，为中小型外贸企业顺利实施出口发展战略提供可靠的人才保障

人力资源是企业最重要的资源，几乎是所有管理者的共识，人力资源对于中小型外贸企业而言，尤为重要。目前，这些企业或缺资金，或缺管理，或缺市场，或缺产品，等等，但最为缺乏的是人才。市场经济说到底是人才经济，谁有了第一流的人才，谁就有了最具竞争力的优势。

中国中小型外贸企业目前面临的突出问题就是企业骨干异常流动和流失，中小型外贸企业人才缺乏是公认的事实，也是制约企业发展的关键。本次问卷调查发现，有12%的企业认为人才缺乏是业务拓展发生困难的原因之一。入世后，中小型外贸企业面临的人才竞争将更为加剧，竞争不仅来自于国内的生产企业、民营企业等，更大的是来自于跨国公司，因此，积极开展有效的人力资源战略，加强人力资源的科学管理是当务之急。

中国中小型外贸企业应尝试股份制改造，建立合理的分配制度，使员工的收入与他的实际贡献相匹配，拉开奖励的效价差，以起到较好的激励作用。

中小型外贸企业要提高员工的素质。通过实施企业法人竞争上岗、企业法人任期制、加强对管理者的考核、实行企业法人和经营管理人员资格制度等办法，提高管理者的素质；企业要为员工提供培训，提高他们对业务的实际处理

能力和技巧，同时应采用“末位淘汰”制，优化人员结构，改变人浮于事的状况。

只有建立科学的人力资源管理制度，并且认真实施，才能为中小型外贸企业出口发展提供可靠的人才保障。

6 结束语

在世界经济进入新时期、我国经济进入新阶段，中国的对外贸易事业飞速发展。新时期、新阶段和接踵而来的新机遇、新挑战，使中国的中小型外贸企业面临着新的抉择。曾经在改革开放中应运而生并取得长足发展的中国中小型外贸企业，在这一新形势下能否继续保持和发挥优势，关键在于制订和实施适宜的发展战略。

长期以来，相当多的中小型外贸企业没有发展战略，只有发展计划或规划，而这些所谓的计划和规划，也都只是企业的一种憧憬和愿望，缺乏客观基础。

本文按照有关企业战略理论的要求，通过分析当前中国中小型外贸企业所面临的外部环境、内部要素条件的变化，以及企业所处的竞争态势，试图建立一套适合当前中国中小型外贸企业发展的战略模式。

由于中国的中小型外贸企业数量众多，各自的所处的成长阶段和发展水平不一，企业拥有的资源状况也不尽相同，因此，不可能建立起适合所有同类企业的发展模式。另外，由于资料、数据的采集存在难度，使得研究的深度和广度难免受到影响，势必造成本文有所局限。

中国中小型外贸企业制订和实施适宜的发展战略是一个长期的过程，在这个过程中会遇到诸多问题需要解决，包括政府的管理及扶持政策、行业的统筹协调等，本文受篇幅所限未做阐述，这也是局限所在。

最后，我相信在中国市场经济大潮中以及在国际市场中经受锤炼的中国中小型外贸企业一定会不断发展、壮大。

参考文献

1. 陈乃醒：《中国中小型企业发展与预测—中小企业投融资策略、理念、方向、措施》，中国财经经济出版社，2003年10月
2. 陈同仇，薛荣久：《国际贸易》，中国对外经济贸易大学，2006年版
3. 刘重力，胡昭玲：《21世纪的中国外贸发展战略—比较优势、竞争优势理论与实证研究》，2005年7月
4. 唐海燕：《中国对外贸易概论》，2002年版
5. 张秀玉：《战略管理》，北京大学出版社，2003年版
6. 陈彪如：《国际金融概论》，华东师范大学出版社，1996年12月
7. 赵优珍：《对我国中小企业发展跨国经营的思考》，国际经济合作，2002.4
8. 赵优珍：《中小企业国际化—理论探讨与经营实践》，复旦大学出版社，2005.12
9. 赵优珍：《“天生的国际企业”—概念、现象、成因与启示》，国际商务研究，2004.3
10. 徐清、严大中、唐方敏著：《中小企业国际化经营战略》，科学出版社，2005.8
11. 芮明杰：《现代企业持续发展理论与策略》，清华大学出版社，2005.5
12. 项保华：《企业战略内涵到底是什么——兼评<蓝海战海>》，《财经界/管理学家》杂志，2006年第10期
13. 商务部：中国对外贸易形势报告（06年春季）
14. 商务部：《2005中国发展商务报告》
15. 秦媛娜：《升值冲动势不可挡人民币再创新高 7.9关口近在眼前》上海证券报 2006年09月28日
16. Bartlett, Ghoshal, Birkinshaw: 《Transnational Management》，Mc Graw Hill, 2003
17. Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble: 《Crafting and Executing Strategy》，Mc Graw Hill, 2005
18. Philip Kotler: 《Marketing Management》，Prentice Hall, 2003

附录 1 问卷调查

本次问卷调查不涉及任何商业机密的泄露，只为研究课题专用。请收到问卷后，认真填写并交还发放人。谢谢配合！

1. 公司的成立时间

- A) 1980 年前
- B) 1981 年~1990 年
- C) 1990 年~1999 年
- D) 2000 年至今

2. 公司近三年年出口额

- A) 100 万美元以下
- B) 100 万美元~500 万美元
- C) 500 万美元~1000 万美元
- D) 1000 万美元~3000 万美元

3. 公司人员规模

- A) 10 人以下
- B) 10 人~20 人
- C) 20 人~50 人
- D) 50 人以上

4. 公司主要的出口产品

- A) 劳动密集型产品
- B) 资本密集型产品
- C) 技术密集型产品

5. 公司主要的出口市场

- A) 港、澳、台湾及东南亚地区
- B) 欧、美、日发达国家
- C) 中东及非洲地区
- D) 中、南美洲及其它地区

6. 公司产品的品种大类集中度

- A) 1~3 种
- B) 3~5 种
- C) 5 种以上

7. 公司产品的品牌现状

- A) 目前产品完全为国外贴牌
- B) 有参与新产品的设计及开发
- C) 有品牌战略的构想
- D) 目前处于品牌建设中

8. 公司进一步国际化经营策略

- A) 目前在国外无子公司或联络办
- B) 目前国外子公司或联络办处于构想或筹备阶段
- C) 目前有国外子公司或联络办

9. 目前，公司认为业务拓展的困难在哪里

- A) 没有稳定的业务渠道
- B) 没有优势产品
- C) 没有自有品牌
- D) 没有可用之才
- E) 其它（融资渠道窄、没有政策扶持）

10. 目前，公司制订的发展战略有哪些

- A) 专业化战略
- B) 品牌化战略
- C) 国际化战略
- D) 没有明确的发展战略或根本没有考虑制订

11. 公司对今后的业务能够迅速拓展

- A) 非常迫切
- B) 有一定的迫切
- C) 顺其自然
- D) 还没考虑过

附录 2

中华人民共和国中小企业促进法

(2002年6月29日第九届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过)

中华人民共和国主席令

第69号

《中华人民共和国中小企业促进法》已由中华人民共和国第九届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议于2002年6月29日通过，现予公布，自2003年1月1日起施行。

中华人民共和国主席 江泽民

2002年6月29日

目 录

第一章 总 则

第二章 资金支持

第三章 创业扶持

第四章 技术创新

第五章 市场开拓

第六章 社会服务

第七章 附 则

第一章 总则

第一条 为了改善中小企业经营环境，促进中小企业健康发展，扩大城乡就业，发挥中小企业在国民经济和社会发展中的重要作用，制定本法。

第二条 本法所称中小企业，是指在中华人民共和国境内依法设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业。 中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，结合行业特点制定，报国务院批准。

第三条 国家对中小企业实行积极扶持、加强引导、完善服务、依法规范、保障权益的方针，为中小企业创立和发展创造有利的环境。

第四条 国务院负责制定中小企业政策，对全国中小企业的发展进行统筹规划。

国务院负责企业工作的部门组织实施国家中小企业政策和规划，对全国中小企业工作进行综合协调、指导和服务。国务院有关部门根据国家中小企业政策和统筹规划，在各自职责范围内对中小企业工作进行指导和服务。县级以上地方各级人民政府及其所属的负责企业工作的部门和其他有关部门在各自职责范围内对本行政区域内的中小企业进行指导和服务。

第五条 国务院负责企业工作的部门根据国家产业政策，结合中小企业特点和发展状况，以制定中小企业发展产业指导目录等方式，确定扶持重点，引导鼓励中小企业发展。

第六条 国家保护中小企业及其出资人的合法投资，及因投资取得的合法收益。任何单位和个人不得侵犯中小企业财产及其合法收益。任何单位不得违反法律、法规向中小企业收费和罚款，不得向中小企业摊派财物。中小企业对违反上述规定的行为有权拒绝和有权举报、控告。

第七条 行政管理部门应当维护中小企业的合法权益，保护其依法参与公平竞争与公平交易的权利，不得歧视，不得附加不平等的交易条件。

第八条 中小企业必须遵守国家劳动安全、职业卫生、社会保障、资源环保、质量、财政税收、金融等方面的法律、法规，依法经营管理，不得侵害职工合法权益，不得损害社会公共利益。

第九条 中小企业应当遵守职业道德，恪守诚实信用原则，努力提高业务水平，增强自我发展能力。

第二章 资金支持

第十条 中央财政预算应当设立中小企业科目，安排扶持中小企业发展专项资金。地方人民政府应当根据实际情况为中小企业提供财政支持。

第十一条 国家扶持中小企业发展专项资金用于促进中小企业服务体系建设，开展支持中小企业的工作，补充中小企业发展基金和扶持中小企业发展的其他事项。

第十二条 国家设立中小企业发展基金。中小企业发展基金由下列资金组成：

- (一) 中央财政预算安排的扶持中小企业发展专项资金；
- (二) 基金收益；
- (三) 捐赠；
- (四) 其他资金。

国家通过税收政策，鼓励对中小企业发展基金的捐赠。

第十三条 国家中小企业发展基金用于下列扶持中小企业的事项：

- (一) 创业辅导和服务;
- (二) 支持建立中小企业信用担保体系;
- (三) 支持技术创新;
- (四) 鼓励专业化发展以及与大企业的协作配套;
- (五) 支持中小企业服务机构开展人员培训、信息咨询等项工作;
- (六) 支持中小企业开拓国际市场;
- (七) 支持中小企业实施清洁生产;
- (八) 其他事项。

中小企业发展基金的设立和使用管理办法由国务院另行规定。

第十四条 中国人民银行应当加强信贷政策指导,改善中小企业融资环境。中国人民银行应当加强对中小金融机构的支持力度,鼓励商业银行调整信贷结构,加大对中小企业的信贷支持。

第十五条 各金融机构应当对中小企业提供金融支持,努力改进金融服务,转变服务作风,增强服务意识,提高服务质量。各商业银行和信用社应当改善信贷管理,扩展服务领域,开发适应中小企业发展的金融产品,调整信贷结构,为中小企业提供信贷、结算、财务咨询、投资管理等方面的服务。国家政策性金融机构应当在其业务经营范围内,采取多种形式,为中小企业提供金融服务。

第十六条 国家采取措施拓宽中小企业的直接融资渠道,积极引导中小企业创造条件,通过法律、行政法规允许的各种方式直接融资。

第十七条 国家通过税收政策鼓励各类依法设立的风险投资机构增加对中小企业的投资。

第十八条 国家推进中小企业信用制度建设,建立信用信息征集与评价体系,实现中小企业信用信息查询、交流和共享的社会化。

第十九条 县级以上人民政府和有关部门应当推进和组织建立中小企业信用担保体系,推动对中小企业的信用担保,为中小企业融资创造条件。中小企业信用担保管理办法由国务院另行规定。

第二十条 国家鼓励各种担保机构为中小企业提供信用担保。

第二十一条 国家鼓励中小企业依法开展多种形式的互助性融资担保。

第三章 创业扶持

第二十二条 政府有关部门应当积极创造条件，提供必要的、相应的信息和咨询服务，在城乡建设规划中根据中小企业发展的需要，合理安排必要的场地和设施，支持创办中小企业。失业人员、残疾人员创办中小企业的，所在地政府应当积极扶持，提供便利，加强指导。政府有关部门应当采取措施，拓宽渠道，引导中小企业吸纳大中专学校毕业生就业。

第二十三条 国家在有关税收政策上支持和鼓励中小企业的创立和发展。

第二十四条 国家对失业人员创立的中小企业和当年吸纳失业人员达到国家规定比例的中小企业，符合国家支持和鼓励发展政策的高新技术中小企业，在少数民族地区、贫困地区创办的中小企业，安置残疾人达到国家规定比例的中小企业，在一定期限内减征、免征所得税，实行税收优惠。

第二十五条 地方人民政府应当根据实际情况，为创业人员提供工商、财税、融资、劳动用工、社会保障等方面政策咨询和信息服务。

第二十六条 企业登记机关应当依法定条件和法定程序办理中小企业设立登记手续，提高工作效率，方便登记者。不得在法律、行政法规规定之外设置企业登记的前置条件；不得在法律、行政法规规定的收费项目和收费标准之外，收取其他费用。

第二十七条 国家鼓励中小企业根据国家利用外资政策，引进国外资金、先进技术和管理经验，创办中外合资经营、中外合作经营企业。

第二十八条 国家鼓励个人或者法人依法以工业产权或者非专利技术等投资参与创办中小企业。

第四章 技术创新

第二十九条 国家制定政策，鼓励中小企业按照市场需要，开发新产品，采用先进的技术、生产工艺和设备，提高产品质量，实现技术进步。中小企业技术创新项目以及为大企业产品配套的技术改造项目，可以享受贷款贴息政策。

第三十条 政府有关部门应当在规划、用地、财政等方面提供政策支持，推进建立各类技术服务机构，建立生产力促进中心和科技企业孵化基地，为中小企业提供技术信息、技术咨询和技术转让服务，为中小企业产品研制、技术开发提供服务，促进科技成果转化，实现企业技术、产品升级。

第三十一条 国家鼓励中小企业与研究机构、大专院校开展技术合作、开发与交流，促进科技成果产业化，积极发展科技型中小企业。

第五章 市场开拓

第三十二条 国家鼓励和支持大企业与中小企业建立以市场配置资源为基础的、稳定的原材料供应、生产、销售、技术开发和技术改造等方面的协作关系，带动和促进中小企业发展。

第三十三条 国家引导、推动并规范中小企业通过合并、收购等方式，进行资产重组，优化资源配置。

第三十四条 政府采购应当优先安排向中小企业购买商品或者服务。

第三十五条 政府有关部门和机构应当为中小企业提供指导和帮助，促进中小企业产品出口，推动对外经济技术合作与交流。国家有关政策性金融机构应当通过开展进出口信贷、出口信用保险等业务，支持中小企业开拓国外市场。

第三十六条 国家制定政策，鼓励符合条件的中小企业到境外投资，参与国际贸易，开拓国际市场。

第三十七条 国家鼓励中小企业服务机构举办中小企业产品展览展销和信息咨询活动。

第六章 社会服务

第三十八条 国家鼓励社会各方面力量，建立健全中小企业服务体系，为中小企业提供服务。

第三十九条 政府根据实际需要扶持建立的中小企业服务机构，应当为中小企业提供优质服务。中小企业服务机构应当充分利用计算机网络等先进技术手段，逐步建立健全向全社会开放的信息服务系统。中小企业服务机构联系和引导各类社会中介机构为中小企业提供服务。

第四十条 国家鼓励各类社会中介机构为中小企业提供创业辅导、企业诊断、信息咨询、市场营销、投资融资、贷款担保、产权交易、技术支持、人才引进、人员培训、对外合作、展览展销和法律咨询等服务。

第四十一条 国家鼓励有关机构、大专院校培训中小企业经营管理及生产技术等方面的人员，提高中小企业营销、管理和技术水平。

第四十二条 行业的自律性组织应当积极为中小企业服务。

第四十三条 中小企业自我约束、自我服务的自律性组织，应当维护中小企业的合法权益，反映中小企业的建议和要求，为中小企业开拓市场、提高经营管理能力提供服务。

第七章 附则

第四十四条 省、自治区、直辖市可以根据本地区中小企业的情况，制定有关的实施办法。

第四十五条 本法自 2003 年 1 月 1 日起施行

附录 3**财政部、对外贸易经济合作部关于印发《中小企业国际市场
开拓资金管理(试行)办法》的通知****2000 年 10 月 24 日财企[2000]467 号**

各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅(局)、外经贸委(厅、局)，各进出口商会，各中央直属企业：

根据《国务院办公厅转发外经贸部等部门关于进一步采取措施鼓励扩大外贸出口意见的通知》(国办发[1999]71号)精神，财政部和外经贸部制定了《中小、企业国际市场开拓资金管理(试行)办法》，现印发给你们，请遵照执行。

附件：中小企业国际市场开拓资金管理(试行办法)

附件 中小企业国际市场开拓资金管理(试行)办法

第一章 总则

第一条 为支持中小企业发展，鼓励中小企业参与国际市场竞争降低企业经营风险促进国民经济发展，加强对“中小企业国际市场开拓资金”(以下简称“市场开拓资金”)的管理，制定本办法。

第二条 本办法所称“市场开拓资金”是指中央财政用于支持中小企业开拓国际市场各项活动的政府性基金。

第三条 “市场开拓资金”的管理和使用应当遵循公开透明、定向使用、科学管理、加强监督的原则。

第二章 使用对象和方向

第四条 “市场开拓资金”以中小企业为使用对象，原则上重点用于支持具有独立企业法人资格和进出口经营权的中小企业。

第五条 申请使用的企业应具备以下条件：

- (一)依法取得企业法人资格，有进出口经营权；
- (二)企业上年度出口额的海关统计数在 1500 万美元以下，具有健全的财务管理制度和良好的财务管理记录；
- (三)有专门从事外经贸业务并具有对外经济贸易基本技能的人员，对开拓国际市场有明确的工作安排和市场开拓计划。

第六条 “市场开拓资金”用于支持中小企业开拓国际市场的各种活动。对符合本办法第五条的规定并具备以下条件之一的企业或市场开拓活动给予优先支持：

- (一)贯彻市场多元化战略，对新兴国际市场的拓展活动；
- (二)贯彻科技兴贸战略，支持中小企业取得国际标准认证，支持高新技术和机电产品出口企业拓展国际市场的活动；

- (三)获得质量管理体系认证、环境管理体系认证和产品认证的;
- (四)产品包含的本国原产成分高于70%的;
- (五)产品拥有自主知识产权的。

第三章 使用方式

第七条 “市场开拓资金”实行部分支持方式，即提供开拓市场所需的部分支持其余由企业承担。“市场开拓资金”承担支持部分由具体实施规定确定。

第八条 部分支持方式采取无偿支持和风险支持两种方法。风险支持是指由“市场开拓资金”承担开拓市场可能出现的部分风险，企业如未取得开拓市场成效则可获得风险支持，如取得成效则不能获得支持。

第四章 预算管理

第九条 “市场开拓资金”分为中央和地方两部分，实行中央和地方两级管理。

第十条 “市场开拓资金”的拨付渠道分两条，对涉及中央及其直属单位使用的资金，由财政部直接拨付到中央一级预算单位，由中央一级预算单位负责拨付到具体使用单位；对涉及地方企业使用的资金，由财政部直接划拨到省级财政部门（含省、自治区、直辖市及计划单列市财政，以下同），由省级财政部门直接划拨到具体使用单位。

第十一条 “市场开拓资金”的中央管理部分用于支持全国性的开拓国际市场活动，具体使用项目的筛选和申报，由外经贸部商财政部委托有关进出口商会或中介机构承办（以下简称承办单位）。

第十二条 “市场开拓资金”的地方部分用于进行本地区开拓国际市场活动，具体使用项目的筛选和申报，由各地外经贸主管部门商财政主管部门确定具体承办单位承办，并报外经贸部和财政部备案。

第十三条 各地外经贸主管部门商地方财政主管部门提出“市场开拓资金”的年度预算申请，报外经贸部。外经贸部对“市场开拓资金”年度预算总盘子提出建议，报财政部。

第十四条 中央财政拨付各地“市场开拓资金”的部分，由外经贸部商财政部根据各地外经贸业务及地方财力配套等情况确定。各地可根据当地财力情况配套一部分用于“市场开

拓资金”。各地“市场开拓资金”的管理，由地方财政主管部门、外经贸主管部门共同确定并报外经贸部和财政部备案。

第五章 管理职责

第十五条 外经贸部和地方外经贸主管部门负责“市场开拓资金”的业务管理。

第十六条 财政部和地方财政主管部门负责审核“市场开拓资金”预算、资金拨付，并对资金的使用进行监督。

第十七条 承办单位执行统一的具体管理办法，负责受理企业申请，为企业提供方便、周到、快捷的服务。

第六章 评价、监督和检查

第十八条 承办单位对“市场开拓资金”使用效果进行跟踪和评价，并将评价结果和使用情况定期报送外经贸部和地方外经贸主管部门。

第十九条 年度终了地方财政主管部门和外经贸主管部门联合将资金使用情况报送财政部和外经贸部。

第二十条 外经贸部和地方外经贸主管部门负责对“市场开拓资金”业务工作进行检查，并将检查结果报送财政部和地方财政主管部门。

第二十一条 财政部和地方财政主管部门应对“市场开拓资金”的财务管理工作进行监督检查，也可委托审计部门或社会审计机构进行财务检查和审计，并对违反财务管理规定的行为进行查处。

第七章 罚则

第二十二条 任何单位不得擅自改变“市场开拓资金”用途。对截留、挪用、侵占资金的单位，应立即追缴并停止拨付，构成犯罪的要依法追究刑事责任。对违反规定的承办单位取消其承办资格。

第二十三条 企业应据实报送有关申请材料。对于骗取和挪用“市场开拓资金”的企业，财政部门有权追回已经取得的款项，并在五年内取消其申请资格，构成犯罪的要依法追究刑事责任。

第八章 附则

第二十四条 本办法由财政部会同外经贸部解释。

第二十五条 本办法有关支持的具体实施规定，由外经贸部和财政部另行制定。

第二十六条 本办法自发布之日起执行。

后记

MBA的学习生活就快要结束了。在踏上社会十年后又回到熟悉的校园，进一步提高自己的知识水平、不仅是对我以往工作的回顾，也是对即将开拓新的事业打好基础。

经过工作实践和理论学习的结合，使我在日常的管理工作过程中得到了质的飞跃，也推动了我的事业发展。

首先，我要感谢我的导师赵优珍老师，无论在专业课的学习中，还是在论文的写作过程中，我都得到了赵老师的悉心指导和不倦教诲，为我的选题、收集资料以及修改付出了大量心血，并以她严谨的治学态度和强烈的敬业精神，给予我莫大的鼓励和鞭策，并能顺利完成学位论文。

其次，我也要感谢复旦大学所有授课老师的指导和帮助。

在我的论文完成过程中，我还得到了自己所在公司领导及有关同事的大力支持和帮助，在此表示深深的谢意。

同时感谢给予我关心和帮助的人们，希望论文的完成能够回报老师的辛勤教导和你们给我的无私的帮助。

最后，感谢我的家人，正是她们的关爱和帮助，使我能够顺利度过MBA紧张的学习生活。