

提升中国中小企业(SME)出口业绩的关键是什么？



Moti Blau 鲍慕碑 *

过去几年中，中小型企业（SME）始终面临着巨大的挑战，因为它们一直在努力参与国际市场竞争。不仅来自西方市场的需求尚未按照预期真正回暖，就连中国出口商倚重的低成本优势也开始迅速削弱。

由于遭遇经济危机，早在2008年，依然有需求、准备好并且有能力采购的客户已经开始迫使他们的供应商以更低的价格交付产品。然而，对于许多中国企业尤其是中小企业而言，他们面临并努力适应的行业变革与此完全不同。

多年来，人们普遍认为中国的出口商表现优异，甚至已经成为业内的世界领导者，能够以极具竞争力的价格供应种类繁多的商品。然而，这种能力已经被削弱，甚至下降到了最新的经济危机之前的水平。中国企业一直面临着不断改善品质的持续压力，而这意味着成本的增加，同时还要面临其他投入成本，尤其是在劳动力方面的急剧上升。从2002年到2012年，中国的平均年薪已经增长了大约四倍，更不用提人民币对美元汇率的持续走高，这些都导致中国出口商的处境日益糟糕。

同一时期，作为市场化改革的一部分，越来越多的国外供应商在中国建立了自己的工厂，逐步拥有了和许多中国本土供应商一样的价格优势，现在这两类供应商在国内和国外的相同市场上展开激烈竞争。此外，新的低成本生产基地在亚洲其他国家如雨后春笋般涌现，同样给中国供应商带来了逐步提升的竞争压力。正因如此，最近一些供应商（包括国外和中国的）开始减少在中国的生产设施，并在其他地方投建新设施。所有，对于许多中国的出口型中小企业而言，低成本战略已经难以为继。

传统上，许多中国的中小企业出口商只会按照客户要求供应产品，很少涉及产品改进，几乎没有差异化特色，大多数“籍籍无名”，或者贴上客户的品牌。此外，许多小厂家并没有直接出口，而是通过贸易公司和代理渠道出口。这些中介机构并不关注长期战略，不会为他们的委托人（甚至也不会为自己）建立品牌或高效的营销渠道，而是关注短期利润，保住订单，有时他们会快速地切换产品和供应商，只为适应手头现有的机会。

许多中小企业供应商在他们的出口营销活动方面采取了相当被动的方式，主要响应中介机构的“需求”，依靠他们获得订单。因此，缺乏创新产品，没有知名品牌，也没有直接的国际渠道，面对日益激烈的竞争（来自国内外），依然营造着“低价劣质”的形象，只能令人感叹许多中国出口型中小企业前途未卜。

因此，毫不奇怪，中国在其“五年计划”中宣告，推动产业变得更具创新性，向上买入增值梯队，远离以前的低成本制造业的定位，并且确认未来的增长必须来自于新的方向以及新的业务战略。

但是，成为创新的市场领导者并非易事，仅仅采用新技术是远远不够的。中国出口型中小企业真正需要的是改变他们的业务“心态”。他们必须抛开传统而消极的“后座”生产定位，朝着积极创新的国际市场营销商的角色迈进。

为了实现这一目标，中国的中小企业必须首先深入熟悉他们面对的国外市场——了解新的客户群以及他们的需求和要求，认真解读竞争格局，等等。基于市场营销专业知识，中国中小企业不仅需要提出新的产品理念，而且需要制定全新的创新型国际化营销战略。按照预期，此类战略应该为出口商提供新开发的竞争优势，而非此前依赖的竞争条件。

为了让中国出口型中小企业建立任何真正的竞争优势，他们的战略必须充分利用自己的核心优势，这无疑让他们有希望获得抓住市场机遇的能力。拥有扁平化组织结构，能够迅速做出决策，灵活而敏锐，善于学习，快速适应和响应等等，这些都是中国中小企业曾经使用过的部分独有特性，而现在需要再次应用到国际市场营销及销售中。利用中国的“切刀”战术整合现代营销方法，生成了一整套全新的营销策略，促成了独特的市场地位。

具体来说，作为其新战略的一部分，中国出口型中小企业需要解决差异化、品牌化、营销渠道和关系建设等一系列问题，尤其需要突破他们固有的“低价劣质”形象。向客户收取高价是可能的，前提是要提供更好的价值。价值创新是中国出口业必须找到的出路，加快营销是一种可以考虑的途径。通过快速的产品开发、定制和支持服务而快速响应客户的要求和竞争对手的动向，是一项值得考虑的战略。

然而，在通过成功的道路上，出口型中小企业面临着一些必须克服的障碍。许多中小企业共有的一个重要劣势在于，长期缺乏拥有足够的国际市场营销和销售专业知识及经验的人员。许多中国出口企业（无论是供应商还是中介机构）主要依靠努力、年轻、聪明并且会讲英语的中国人。这些年轻、受过良好教育且非常有才智的雇员很快成为公司的“商业大使”。虽然代表公司处理大多数国际化交易，但这些“大使”缺乏相关的资质或经验，需要与来自西方的更有经验的“老手”展开竞争。



例如，对比许多国际市场和国内，招募优质分销商和建立强大渠道关系的方式可能截然不同。很少有中国人深入掌握了在海外发展强大渠道所需的专业知识，而这恰好是在国际上取得成功的关键要素之一。

如果中国中小企业希望能够参与国际竞争，这种状况必须改变。知识是任何竞争优势的关键基本要素，一直以来都是这样。为此，中小企业领导者应该积极参与发展自己的国际市场营销和销售团队，并为他们提供合适的培训，以此快速而果断地升级他们的国际专业知识、技能和经验。这样一来，许多中国中小企业出口商将很快能够在许多领域恢复并壮大他们的市场份额。

Moti Blau 鲍慕碑（特许市务师, MCIM, MBA），Proxy Marketing Solutions Ltd的创始人兼执行总裁。一位拥有20多年国际业务经验的企业家和国际营销专家，专业从事国际市场营销和销售。目前已为世界各地的高级专业人士提供了数千小时的讲座和培训。 motib@proxy-ms.co.il

© 2015. Proxy Marketing Solutions Ltd保留所有权利。未经Proxy Marketing Solutions Ltd事先书面许可，不得全部或部分复制、复印或传播本文。

