

案例正文：

中小型贸易公司运营战略选择¹

摘要：随着信息技术的发展和我国加入WTO，国内生产性出口企业直接面对国际市场的机会大大增加。传统专业外贸企业作为“贸易中介”的作用逐渐弱化，这样引发了外贸企业经营模式的变革。外贸企业依托研发和品牌由过去的生产企业商品的推销者，转变为国际市场的主导者。本案例分析了S公司在新形势下如何利用价值链模型对自身的核心竞争力进行分析，选择相应的运营模式，并实现可持续发展的过程。

关键词：中小型贸易公司；价值链；核心竞争力；虚拟经营

0 引言

随着电子商务的发展，生产商与境外采购商接触的平台与机会越来越多。采购商对于生产型企业的偏好与生产商竭力想将销售渠道掌握到自己手上的迫切愿望一拍即合。作为专业的机械机电产品外贸企业，S公司感受到了越来越大的压力。在制定下一步发展战略时，是要迎合部分采购商的偏好，投资建立自己的实体生产企业呢？还是继续作为贸易服务商向市场提供产品及服务？这是S公司无法回避的问题。

1 公司简介

S公司是一家小型外贸公司，成立于2006年，是专业的机械机电产品供应商。其主要产品覆盖各种类型的发电机组（柴油，汽油，燃气，沼气 等发电机组），轻型建筑机械设备，及其相关配套产品。S公司拥有自己的专有品牌，并通过B2B商务平台及海外展会在海外市场做品牌推广，积极拓展市场，建立全球经销网络，目前其产品已出口到50多个国家与地区。S公司定位于专业的机械机电产品供应商，因此其所有产品都需要经过S公司的标准化流程，以确保经销产品的一致性和质量。该标准化流程如下：

1. 本案例由同济大学经济与管理学院的赵海峰、袁征撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

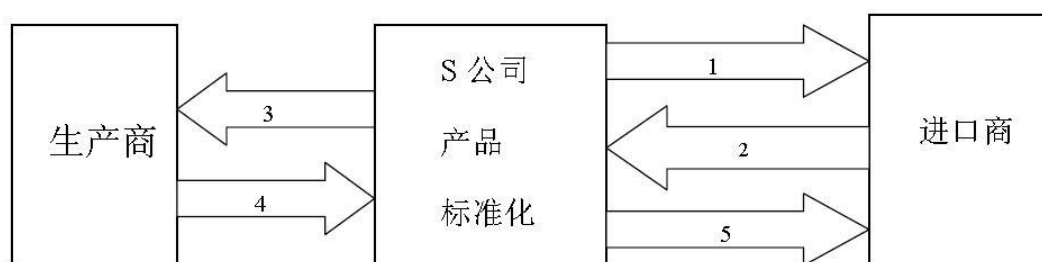


图1 S公司供货流程 (The Supply Flow Chart of S Co.)

1. S公司将产品标准化，并向海外进口商推销这些产品
2. 海外进口商依据S公司的产品规格确认订单
3. S公司将海外进口商确认的订单下达给生产厂商
4. 生产厂商按照合同要求的条件将产品交给S公司
5. S公司安排出运，发货给海外进口商，并负责售后服务及产品支持工作

对于公司的组织架构，S公司有别于一般的外贸公司（简单的买进卖出赚取差价）的组织架构，设立了一个专门的技术支持部门，一方面来控制S公司采购的产品质量，另一方面向S公司的所有海外进口商提供技术支持及售后服务。其组织结构图如下：

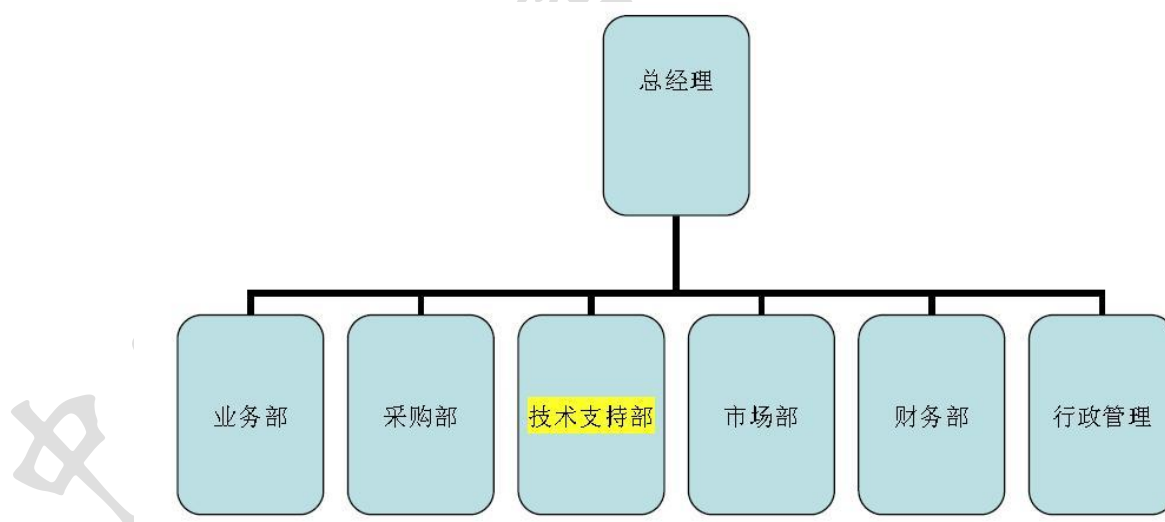


图2 S公司的组织结构图 (The Organization Chart of S Co.)

2 行业背景

S公司早期经销的主要产品，源自于日本YANMAR(洋马)株式会社于1984推出的单缸风冷柴油发动机及发电机组。1991年该类产品在中国福州柴油机厂仿制

成功。但是大型国营生产商并不看好此类产品，不愿投资。所以涉足此类产品生产的均为中小型私营企业（2000年前全国总生产商数量少于5家，其中一家为国有上市公司的全资子公司）。经过近十年的逐步完善，单缸柴油风冷机在2000年开始在国内实现批量生产，市场也不断扩大，截至2010年底，生产厂家总数约为500家，年生产总量约为100W台，其中80%以上产品出口到世界各国。在500家生产商中，年产量超过10W台的厂家不到5家。

日本YANMAR提供的产品，品质好，性能优，可保证十年以上的使用寿命；日本厂家为了维持高利润的销售模式，多年来一直维持基本相同的产量，导致市面上产品供不应求。比较而言，中国仿制品尽管质量远不如日本产品稳定，质量问题也时有发生，但是由于其售价仅为日本产品的三分之一，仍然具有一定的性价比，对特定市场及目标人群有相当的吸引力。因此吸引了大批的海外经销商该系列产品上投资。在生产商与经销商的共同努力下，该类产品的年生产量由1999年的1万台，十年之间增加到2009年的100万台，生产商的数量也由1999年的5家增加到2009年的500家。其中99%都为外向型企业，产品多为面向海外市场定制生产。

在2000年以前，由于国家对进出口权的审批实行严格的管制，绝大部分生产商都没有进出口权，生产的产品大都经由大型国营外贸公司出口或者代理出口。其市场推广活动几乎都由大型国营外贸公司开展，生产厂家仅提供技术支持与生产供货。2000年以后，国家放宽了对进出口权的控制，生产企业陆续获得了自营进出口权，于是市场上开始出现了生产商与大型外贸公司并存的局面。2004年之后，《外贸法》修订版获得通过，国家对进出口权的管理变申请审批制为登记制，从客观上改变了行业布局。在这种大背景下，部分原国营外贸公司的业务骨干及生产厂家的业务骨干，利用手中掌握的大量客户资源纷纷脱离原单位，创立了专业的外贸公司。

3 基于价值链的分析

从行业背景的描述我们可以发现，大多数中小公司核心的经营模式仍以从事中间商贸易为主。这种以“买断”或“收购”然后加价出售为主要手段的经营模式对供应链的掌控能力比较低，缺乏核心竞争力。特别是2008年全球金融危机爆发以后，各国的经济形势都一片萧条，进口商都面临巨大的财务压力。外贸公司受到了来自上下游的同时挤压面临着较大的生存危机。因此，作为s公司的管理者，必须从价值链的角度发现企业的核心竞争力，并以此来寻求新的经营模式。

价值链是美国的迈克尔·波特于1985年首先提出的。他将价值链描述成一个企业用以设计、生产、销售、交货以及维护其产品的内部过程或作业。约翰·沙

恩克和菲哥芬达拉加对价值链概念进行了拓展。他们认为：企业的价值链包括价值生产活动的整个过程，而企业则是价值生产过程整个系列中的一个部分。可以看出，价值链包括行业价值链和公司内部价值链。行业价值链包含行业中所有的价值创造活动，它始于基本原材料而终止于产品运送给最终客户。公司内部价值链由这个公司的所有价值活动构成。

3.1 企业内部价值链分析

企业的生产经营是由诸多价值活动构成的，企业内部存在许多价值链，既有各业务单元之间的价值链，也有各业务单元内部的价值链。每个价值链既会产生价值，同时也要消耗资源，它们之间相互依存、相互制约。因此，企业内部价值链成本分析的主要步骤有：找出企业价值产生的主要作业活动；成本动因分析；核心竞争力分析。

识别企业价值链的主要作业活动：在公司背景一节中，我们已经对S公司的业务流程有了较为完整的描述，限于篇幅，此处不再赘述。

成本动因分析：成本动因分析主要从规模经济的角度切入。S公司是小型的专业外贸公司，扩张生产规模以牟取低成本的手段对其发展并没有显著的作用，因生产规模所带来的财务压力和成本的上升反而会导致其他竞争优势丧失。因此，S公司必须注意生产的规模，尽量使用外包生产等手段来规避因扩大生产规模而产生的固定资产的费用所带来的财务压力。

3.2 行业价值链分析

行业价值链是将企业作为一个整体考虑，它是指从最初的原材料投入到最终消费者产品形成之间的所有价值形成和转移环节所构成的全部的价值活动。随着技术的不断进步，市场范围扩大，社会分工更加细化，价值链的增值环节也越来越多，一种产品从开发、生产到营销所形成的价值链过程已很少由一个企业来完成，一个企业通常只处于行业价值链的某个或某些环节中，面临着该层面的一系列竞争者。由于S公司的自身属性，其行业分析主要从供应商和采购商两个角度入手。

供应商的分析：在出口权、信息化及英语的普及之前，外贸公司凭借其对外国市场的了解，能够顺利地在国内供应商手中拿到良好的资源。然而随着外贸出口权的放开以及生产商越来越多地在国际市场上亮相。国内生产企业纷纷组建了自己的出口营销部门，直接与国外采购商打交道，甚至直接在国外设立公司进行营销活动。加之部分进口商往往更加青睐生产型企业，这使得外贸企业在与生产型企业的竞争中处于明显劣势的地位。作为中间商的专业外贸公司，往往会面临一个尴尬局面：外贸公司进行了大量的投资，与客户进行了艰苦的前期磋商，而

在生产商与客户建立了直接联系后，外贸公司被踢出局的惨烈状况时有发生。

采购商的分析：成本压力下的全球采购信息化及B2B商务平台的普及使得国际贸易变得比以往任何一个时代都要简单。只要在因特网上输入关键词，任何一个公司或者个人就可以轻易找到一系列供应商进行价格查询及商务洽谈。这使得国外进口商也面临越来越严峻的竞争形势。以巴西为例，1999年该国进行单缸柴油发动机及其系列产品的进口商仅有2家，2008年进口商增加至30家；在阿根廷，这一数字在1999年是3家，2010年增加至42家。越演越烈的竞争迫使国外的采购商为节省成本而纷纷采用跨国采购模式。他们通过整合内部供应链或在出口国设立采购中心直接深入到生产企业。

4 虚拟经营战略与实体经营战略

从核心竞争力的角度，企业管理可以分为两个分支，经营管理和战略管理。从资源配置角度，战略管理可以进一步分为两个分支，实体经营战略(The Strategy of Physical Operating, 与内部资源、内部效率相对应)和虚拟经营战略(The Strategy of Visual Operating, 与外部资源、外部效率相对应)。实体经营战略模式下，企业躬亲研发、生产、销售、市场拓展等价值链环节，侧重利用企业自身资源、提升企业内部效率为顾客服务；虚拟经营战略模式下，企业只躬亲研发、生产、销售、市场拓展等价值链环节中的部分环节，另一部分价值环节借助外力完成，侧重利用企业外部资源、发掘企业外部效率为顾客服务。

以著名的“木桶理论”为例，实体经营战略对应的是旧木桶理论，即为了使木桶能够装更多的水，加长最短的那块木板。虚拟经营战略是典型的反木桶理论(即新木桶理论)，即为了使木桶能够装更多的水，企业拿出自己最长的木板和外部企业的长木板进行组合，形成一只容积更大的木桶。旧木桶理论支配下，组成木桶的木板都是自己的，企业躬亲企业价值链全部价值环节，通过加强薄弱环节获得持续核心竞争力。新木桶理论则不同，组成木桶的木板只有一块或部分木板是自己的，企业躬亲企业价值链部分价值环节，通过加强优势环节然后与外部优势环节组合获得持续的核心竞争力。新木桶理论认为，随着虚拟技术(VT)和信息技(IT)的进一步发展，企业之间将不仅仅是单个企业价值链层面的竞争，而是合作群体价值系统(Value Constellation, 由合作成员企业相对优势环节的活动创造的价值构成)层面的竞争。虚拟经营战略表现为发起企业围绕核心能力或优势能力(自己的长木板)将外部优势价值链(外部的长木板)进行组合，形成具有持续性的核心竞争力的价值系统(新木桶)。虚拟经营成员企业共同组成一个超循环系统，系统中每一单元自成体系。系统结构与循环亚单元的结构相似但不相同，循环亚单元的Evolution(演进，指微小进步)有可能导致循环整体的Revolution(变革，指

重大进步)。

虚拟经营战略的特点是调整企业资源在价值链上的分布结构,舍弃增值潜力有限的环节,集中资源专精自己最具优势的环节,以获得持续核心竞争力,实现可持续的发展。虚拟经营的发起企业认识到价值链中战略控制点所在后,就把资源定位在那个位置,而将其他价值活动对应的功能以契约方式整体交给外部专业公司实现。与旧木桶理论所有木板都自己做(即企业躬亲全部价值链环节)不同,新木桶理论侧重利用外部资源、外部效率为顾客服务,其重心是放弃不足,以获得核心竞争力。从资源配置角度,虚拟经营强调资源利用而非资源控制,其内向配置的高附加值价值活动与外向配置的低附加值价值活动紧密相连,有所不为而后有所为。

5 尾声

在这样上下游夹击的局面之下,一些专业外贸公司转变了经营模式,纷纷开始实业化经营,组建工厂,转变成为生产商,直接参与到实体化经营之中来。除了开设生产厂,转变为实体生产商,还有其他的路可走吗?如何能在严峻的市场竞争中建立自己的核心竞争力,保持自己的市场地位,实现企业的可持续发展呢?到底应该怎么办?S公司的经营者L陷入了沉思……

(案例正文字数: 4, 585)

Operating Strategies Selection of Small and Medium-sized Trading

Company

Zhao Haifeng¹, Yuan Zheng²

(1.School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China; 2.School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

Abstract:

With the development of the information technology, some domestic manufactures which depended on export trade have obtained increasing chances to be

exposed to the overseas markets, especially after China entered into WTO. The bridge roles those traditional foreign trade enterprises played are getting into less important, which leads to the revolution of the operating strategies in those enterprises. Foreign trade enterprises intend to be leader of the international market instead of sales for domestic manufactures with the support of their own R&D and brand value. This case studied the processes in which S Co. analyzed its core competitiveness and selected appropriate operating strategies to get sustainable development based on the value chain analysis model under the new situation.

Keywords: Small and Medium-sized Trading Company; Value Chain; Core Competitiveness; Visual Operating