

# 中国中小企业的国际化

## — “小型国际企业” 带来的启示 —

复旦大学日本研究中心 张浩川

最近，在“做大做强”，“走出去”的呼声中，有更多的中国企业迈向了世界。本文希望通过介绍“小型国际企业”的经验，为正在着眼于世界市场的中国中小企业带去一点启示。

### I. 中国中小企业的概况

#### 1. 中国中小企业的重要性

现在，中国的中小企业总数已经超过 1000 万，占全国企业总数的 99% 以上。可以说，中国是世界上最大的中小企业大国之一。事实上，在社会主义计划经济向社会主义市场经济的大转换之中，中小企业一直以领跑者的身份，活跃在改革开放的最前线。国有企业的改革，是从国有小企业开始的。以引进外资和海外先进技术崛起的三资企业之中，90% 以上是中小企业。立足于农村，倍受瞩目的乡镇企业也基本上是中小企业。在被中国社会所认可，和公有制并存的私营企业当中，中小企业也占了绝大多数。应该说，中小企业的问题，不光是今后中国经济发展上的课题，也是社会整体发展的课题。

#### 2. 中国中小企业的历史变迁

1949 年中华人民共和国建国以来，中国中小企业的发展经历了，〈建国后的经济恢复〉（1949—1977 年），〈改革开放〉（1978—1997 年），〈中小企业的新纪元〉（1998 年—），3 个阶段。

〈建国后的经济恢复〉阶段，是中国中小企业被资本主义工商改造运动，公私合营运动，社会主义改造运动，大跃进，人民公社运动，五小企业运动等政治运动所左右的时期。而〈改革开放〉阶段，是在抓大放小，两权分离的政策下，中国中小企业在固有的国有企业，集体企业，民营企业，三资企业，乡镇企业的范畴内，自由自在地发展的时期。

1998 年，中国政府建国后首次设立了以中小企业为对象的政府机关——中小企业司。中小企业的概念也第一次走上了中国历史的舞台。之后，2000 年，中国第一本《中小企业白皮书》问世，2002 年中国第一部以中小企业为对象的法律〈中小企业促进法〉（2003 年 1 月 1 日实施）诞生了。

#### 3. 中国中小企业的定义

以下是，现在中国中小企业的定义。

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 40000 万元以下。其中，中型企业须同时满足人数 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人数 400 人及以上，销售额 3000 万元及以上。其余为小型企业。

## **II. WTO 加盟和中小企业的国际化**

### **1. 中国中小企业的诸问题**

严格的说，中小企业的概念的出现是在 1998 年之后。因此，中国的中小企业存在着许多问题。现在，包括历史的发展，诸如中小企业和大企业的格差问题，东部和西部的地域格差问题，中小企业的金融问题，中小企业的生产性问题，中小企业的技术革新问题，中小企业的国际化问题等，这些问题正在被广范围的展开讨论。

### **2. WTO 加盟为中小企业带来的课题**

随着经济全球化的深入，中国经济在世界经济中所扮演的角色，越来越重要。从 1990 年代起，中国被誉为“世界的工厂”，21 世纪初叶中国又被誉为“世界的市场”。从“世界的工厂”到“世界的市场”，这种变化给中国中小企业带来了更为严峻的生存环境的同时，也带来了更多的机遇。

特别是 WTO 加盟后，更多的海外企业把视线转向了中国，中国国内的竞争也日益激烈。大量的海外企业涌进了中国，向中国的中小企业展示了他们强大的实力，同时也给了中国的中小企业向世界展示才华的机会。在危机和机遇并存的今天，中国的中小企业面临着一种抉择。那就是，中小企业的国际化。

### **3. 中国中小企业的国际化**

改革开放以来，已经有很多中国的中小企业和海外进行了接触和交流，也涌现出一大批下请生产，OEM 生产，出口型的中小企业。当然，以这样的形式融入世界市场，也可以看作是中小企业的国际化。

但是，这样的中小企业存在着致命的弱点。那就是，没有能力进行情报收集，没有能力把自己的技术制造的产品商品化，也没有能力把自己推向世界。现在，这些中小企业对外资企业的依赖程度很高。所以，如何培养能够独立参与世界市场的中小企业的问题，也就成为中国中小企业国际化的最大的课题。

### III. “小型国际企业”的模式

#### 1. 中小企业的先进国日本

日本是先进国家中，最先设置以中小企业为对象的政府机关的国家。日本的中小企业厅设立于1948年。美国的SBA的诞生比它晚了5年。虽然，日本第一部以中小企业为对象的法律《中小企业基本法》的问世，晚于美国，在1963年公布。但是，日本最早实施的中小企业的关联的政策，可以追述到1884年的《同业组合规则》。之后，随着日本经济的发展，日本的中小企业政策也不断修改完善。最近的一次修改是，1999年的《中小企业基本法》的改定。

#### 2. 日本中小企业的最新动向

1990年以后，日本的中小企业在脱离下请体制，零部件供应的多元化等方面做出了很大的努力，对独立自主型的中小企业的研究也广泛展开。从《表1. 1991—2000年制造业规模分类的附加价值额的占有率变化》中可以看出，这10年里，1000人以下的企业的附加价值额的占有率在增加。也就是说，中坚中小企业在提高技术水准的同时，不断成长。

表1. 1991—2000年制造业规模分类的附加价值额的占有率变化

职工人数(人)	1991年(%)	2000年(%)	变化(%)
100~299	18.5	21.0	+2.5
300~999	20.1	22.3	+2.2
1000~	23.8	20.9	-2.2

这些中坚中小企业也作为独立自主型的中小企业的典范，被命名为“小型国际企业”，“小型强大企业”，“小型大企业”，“小型世界第一企业”，“最高市场占有率企业”，“日本的世界第一企业”等，备受瞩目。

当然，日本经济长期的不景气，大企业的业绩低迷，IT的发展使更多的中小企业有能力进行情报收集和发送，这些历史背景对这些企业的发展起到了推动的作用。但我们可以把它看成是中小企业新的时代到来的前兆。

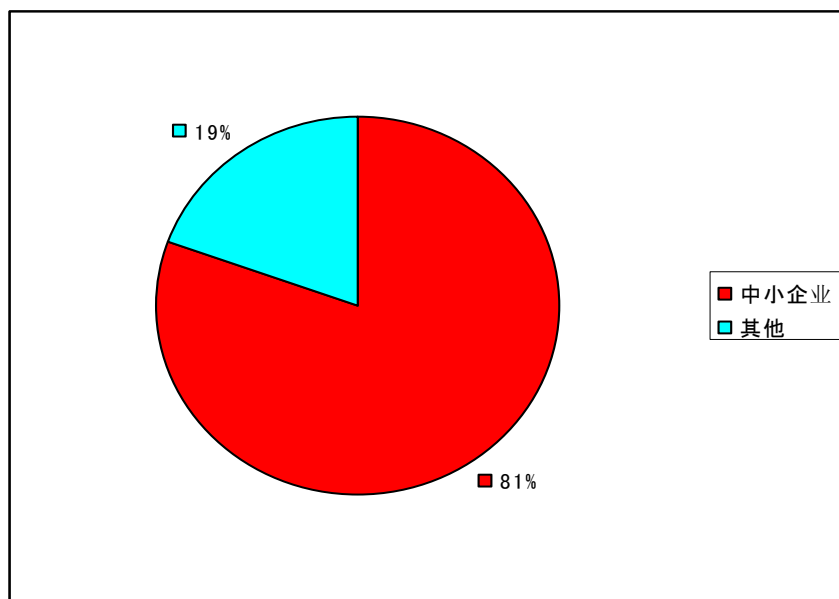
#### 3. “小型国际企业”带来的启示

在上述的优秀中坚中小企业的研究中，作为日本中小制造业的典范，在这里介绍一下“小型国际企业”的情况。“小型国际企业”的定义是：把事业发展集中于自己擅长的产品之中，对生产技术进行不断挖掘，研制成独自的产品推向世界市场，在保证10%以上的出口量（包括在海外的生产）的同时，在世界市场拥有一定的占有率，销售额在500亿日元以下，注册资金在10亿日元以内，未上市，独立的，非全能型的专业的中坚企业。

这个定义虽然使用了“中坚企业”这个词汇，但是“小型国际企业”和中村秀一郎老师在1970年代提出的中坚企业并不一样。从《会社四季报—未上场版》收集的191家“小型国际企业”的情况来看（《图1. “小型国际企业”和中小企业》），8成以上属于中小企业。也就是说，“小型国际企业”的定位是在，中坚企业的下层和中小企业的上层之间。

这个定位给了中小企业美好的憧憬。中小企业通过“对自己擅长的产品进行事业发展的集中，对生产技术进行挖掘创新，也可以制造出独自的产品”，面向世界市场发展。在“小型国际企业”之中，我们可以看到中小企业完全可以实现走向世界的梦想。这个事实，不光为长期饱受不景气和下请系列之苦的日本中小企业带去了福音，也给中国的中小企业带来了有益的启示。

图 1. “小型国际企业” 和中小企业



下面我们来看一看“小型国际企业”的特点。“小型国际企业”，就象它的定义所描述的，在擅长领域进行事业集中，对独自技术进行挖掘创新，而在市场开拓时也有独特的世界战略。

首先，在企业战略制定上，“小型国际企业”对特定的擅长领域进行集中。今天在这些特定领域内登上世界之巅的“小型国际企业”，在创业初期就进行了这样的集中。而这种集中是非常之细致，大大超越了我们的想象。

其次，在技术挖掘上，“小型国际企业”把对独自技术的追求贯穿于从现有技术开始的持续不断的挖掘创新。这里所指的技术是《图 2. 技术的概念》中所表现的广义的技术，是企业内养成的一种体系。在《图 3. “小型国际企业”的成立年代分布》中，我们可以看到，1950 年代的企业最多，有 59 家。以后是，1940 年代的 51 家，1930 年代的 23 家。现在，一般来讲企业的寿命在 30 年左右。以这个一般论为基准，拥有 30 年以上历史的“小型国际企业”（1960 年以前创立），占了全体的 91.6%。这个结果不仅仅是显示了“小型国际企业”作为企业的旺盛的生命力，而且告诉我们对独自技术的挖掘创新需要长年累月的积累。

图 2. 技术的概念

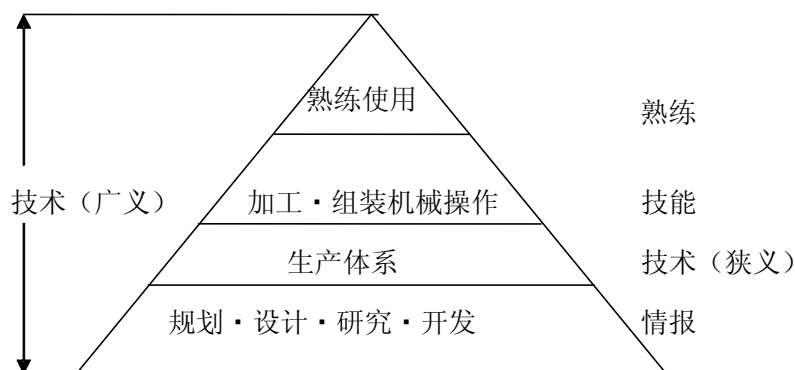
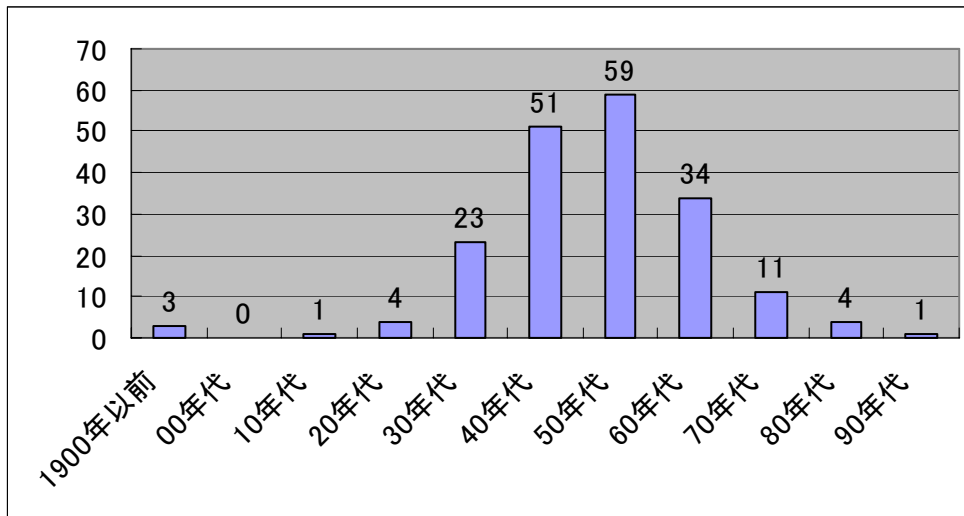


图 3. “小型国际企业”的成立年代分布



在这里特别需要指出的是，“小型国际企业”的独自技术并不一定是世间所谓的高新技术。近年，人们的视线大都集中于 IT，生化等高新技术上。但是事实上，在“小型国际企业”当中，有很多企业依靠与高新技术相反的“低旧”技术的挖掘创新而走在了世界的最前列。也就是说，对特定的现有技术进行集中，挖掘，也可以创造出他人无法模仿的独自技术。这也是从现有技术到独自技术的进化的过程。比如说，制造出世界上最细的超硬钻头的 UNIONTOOL，制造出世界上最小的塑料齿轮的 JUKEN 工业。

此外，“小型国际企业”的另一个特点就是，不光把视线对准日本国内，把世界市场也纳入视野，在全世界展开业务。实际上，很多“小型国际企业”在创业初期就放眼于世界市场。其中，象本田，索尼那样在国外取得成功后反攻国内市场的企业也不少。

上述的“小型国际企业”的特点，也可以说成是“小型国际企业”成功的要因。而在幕后引导它们并让这些特点得以实现的是，富有企业家精神的经营者和以培养人才为本的企业文化。

对于中小企业来讲，优秀的经营者的存在是不可或缺的。事实上，与其说是经营者不如说是社长（拥有企业所有权的总经理等）更为贴切。优秀的社长必须具备很高的素质。首先，“小型国际企业”经营者，有着非常明确的先见性。他们不放过任何一个细节，利用自己的经验，为企业，为行业提出自己独特的设想。其次，“小型国际企业”的经营者，能够凭借自身的决断能力，充分发挥领导作用，从上至下迅捷地作出各种意识决定。即使在企业处于生存危机的时期，在企业处于事业的转换时期，也决不会流露出丝毫的优柔寡断。“小型国际企业”的经营者，不会畏惧失败，始终站在企业的最前线，不断地挑战着把企业引向行业的巅峰，引向世界的巅峰。“小型国际企业”的经营者，在企业内营造出独特的家庭般的企业风气，哪怕是在企业面临生存危机时，也决不会忘了对职工亲切的关怀。

和优秀的经营者一齐支撑着“小型国际企业”的还有以培养人才为本的企业文化。单单依靠优秀的经营者并不能够让中小企业真正强大起来。优秀的经营者的周围必须要有优秀的员工。对于中小企业来讲，要确保优秀的人才必须在创造迎合职工的个性的软件制度，设施上下功夫。特别是研究的志向，独创性等方面。当然对于绝大多数的中小企业来说，

比确保人才更为现实的是培养人才。准确地说，应该从一开始就在培养人才方面下功夫。在“小型国际企业”里，培养人才的重要性是显而易见的。各家企业都通过独特的企业内教育，构筑起以培养人才为本的企业文化。

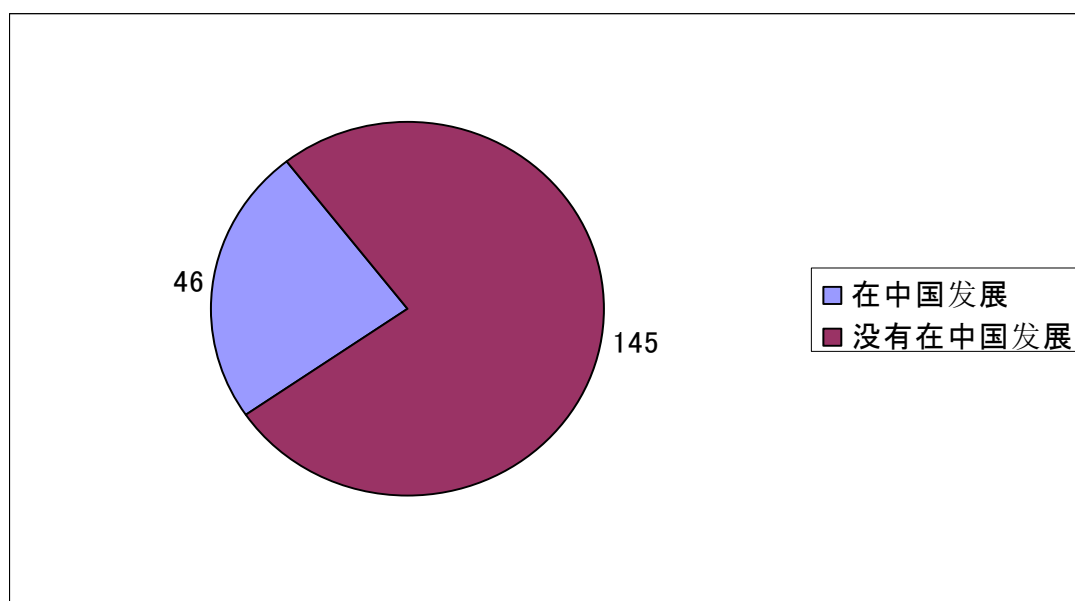
#### IV. 中国版“小型国际企业”的可能性

##### 1. “小型国际企业”在中国的发展

现在，在韩国，台湾，一些中小企业在特定的事业领域，运用独自的技术，走向了世界。可以说，韩国版，台湾版的“小型国际企业”已经开始崭露头角。在中国大陆，也有大量的“小型国际企业”的预备军。

实际上，已经有很多“小型国际企业”渗透到了亚洲各国，把日本式的运营方法带到了这些国家。就像《图4. “小型国际企业”在中国的发展》所显示的，191家“小型国际企业”之中，已经有46家在中国设立了销售据点或是生产据点。这些企业占据了全体的24%。特别是，已经有34家“小型国际企业”在中国设立了生产据点，运作着各种先进的机械。

图4. “小型国际企业”在中国的发展



这里还有一个不容忽视的现象。那就是虽然很多“小型国际企业”自身并没有进入中国大陆，但是在台湾，韩国，东南亚设立的子公司已经通过各种各样的形式来到了我们的身边。如果再加上分散在全国各地的代理商，具体的数字恐怕连日本的总公司都无法把握。

在这些“小型国际企业”的中国工厂内，我们可以看到和日本的总公司一模一样的生产设备和生产方式。即使在技术的继承和人才的培养方面，也运用着和日本的总公司相同的模式。中国是一个人才流动频繁的国家，而在“小型国际企业”的求职过程中所积累的经验 and 智慧，一定会在下一个工作岗位上开花结果。

##### 2. “小型国际企业”的预备军

在衡量一个企业的技术能力时，拥有知识产权的数量往往作为一个重要的标准。许多“小型国际企业”也拥有着大量的知识产权。作为独自技术的象征，拥有知识产权已经成

为大多数中小企业的梦想。2004年10月在广州举办的第一届中国中小企业博览会上，有一个令人振奋的发表。那就是，中小企业拥有的知识产权占全国总数的65%。而且，每年推出的新产品之中，有75%是由中小企业开发的。

现在，在中国本土企业当中，也出现了一批“小型国际企业”的预备军。比如，四川省钢锉厂。50年的制造经验培养出的生产技术把这家仅有298名员工的中小企业推向了世界屈指可数的钢锉专业厂商。现在，四川省钢锉厂每年制造100多个品种的产品，有80%的产品远销30多个国家。而该厂的出口量也占了全国钢锉出口总量的6成。其他还有，生产图钉的专业企业青岛制钉厂（74系列281品种），温州市的大虎打火机厂（产量世界第一），上海三联汽车线束公司（在上海大众的300家一级零部件供应商中，质量免检的5家企业之一）等等。

在2004年10月25日发行的《PRESIDENT 2004.11.15号》里，关满博老师发表了题为《让日本经营者震惊的“中国中小企业的先进性”》的文章。这是一篇关于中国本土中小企业的调查报告。长年以来，作为日本制造业最大优势的精密金属加工业正受到中国中小企业的挑战。报告中介绍的100人规模的钣金工厂，不光拥有3名博士，而且配备了世界最高级的德国的机械设备。

从这些情况来看，以“小型国际企业”为代表的日本优秀的中小制造业在中国扎根也许仅仅是时间上的问题。

## V. 小结

随着中国在世界经济中的存在感的不断提高，中国中小企业的国际化是势在必行的。“小型国际企业”为中国中小企业带来了很多有益的启示。把不多的经营资源集中于特定的领域，对产品技术，生产技术进行不断的挖掘，创造出独自的技术，走向世界。这才是真正意义上的独立自主型的中小企业。这不光是日本中小企业的理想，也是在发展中的中国中小企业的努力方向，更是活跃在世界经济中的21世纪的中小企业的典范。

## 后记

本稿是，由拙著《中国中小企业的挑战—通向“小型国际企业”之路—》（森山书店，2005年）的一部分拔萃和在专修大学ORC“亚洲各国的产业发展和中小企业”第一届专题讨论会上发表的讲演稿编辑而成。具体数据及图表的出典请参照拙著。