

传统中小企业国际化经营案例剖析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_A0\\_E7\\_BB\\_9F\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_c31\\_36812.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E4_BC_A0_E7_BB_9F_E4_B8_AD_E5_c31_36812.htm)

温州东艺鞋业有限公司(以下简称东艺鞋业或东艺)的前身，是成立于1986年6月的温州东风工艺皮鞋厂，当年的东艺，上无片瓦、下无寸土，注册资本只有4.6万元，十来个职工，日生产皮鞋20多双，产品无名无牌，仅是一个小小家庭作坊。而今天的东艺，拥有了两万平方米的厂房，固定资产高达1.1亿元；今天的东艺，设备上也早已“鸟枪换炮”投资3000多万元不断的更新设备，使它已拥有800多套设备，8条现代化皮革流水线。其中，意大利莫尼娜公司生产的前帮机、后帮机，是温州鞋业界少有的设备，它的机械制鞋和引进设备是温州最早、最好、最多的一家。时至今日，东艺鞋业已发展成为年销售额超过3亿元的制鞋大企业，产品畅销俄罗斯、东欧各国、日本、韩国、东南亚数国，少量出口美国、约旦、西欧等国，并远销中非、南非等国，成为浙江制鞋行业的最大企业之一，全国制鞋业的出口大户和创汇大户。从新世纪起，东艺鞋业还要在260亩的规划土地上建立起新的东艺工业园区，以构筑中国的“鞋都”。东艺的发展目标是，做鞋业巨匠，创世界名牌。一个民营小企业，如何在开展国际营销“攘外安内”中，取得如此骄人的业绩？宝贵创业经验何在？

案例点评：点评人魏杰 有效地发挥比较优势：东艺鞋业成功进行国际营销的重要基石 对于发展中国家的大多数产业，要想成功地开展国际营销，重要的是有效地发挥比较优势，以优越的性能价格比来获取市场。东艺鞋业作为我国的传统产业，与意大利

等国先进的制鞋企业相比，不仅没有产品优势，更不具备技术方面的任何优势，东艺打造进入国际市场的有利基础就是，充分发挥比较优势，形成产品在价格方面的直接优势，构造出优越的性能价格比，以此获得国际市场的认可和接受。在俄罗斯市场，东艺鞋业的产品在性能上与其他类似的国际产品相差无几，但其价格却低了一半。东艺的比较优势有：

(一)劳动力优势 在成品鞋的成本构成中，劳动力成本的比重是最高的，东艺的用工政策是：劳动力90%“进口”，即东艺鞋业的劳动力绝大部分来源于国内西部较不发达地区。双重的劳动力优势，促成了东艺鞋业产品在国际市场上明显的价格优势。

(二)产业链优势 产业链优势，主要是指由于行业内的劳动分工而形成的最终产品总成本的降低优势。温州具有生产鞋的悠久历史，早在400多年前的明朝嘉靖年间，鹿城的皮鞋就已被列为朝廷的贡品。改革开放以后，温州鞋更是走遍我国大江南北。围绕皮鞋生产，鞋材生产业、生皮加工业、鞋五金配件业、鞋设计业等诸多相关业种发展成熟，温州形成了良好的产业链。由于产业链中各业种相对的劳动分工，每个业种都能达到很高的熟练程度，从而形成了较高的劳动生产率，最终促成了成品鞋价格的下降。东艺鞋业获得的产业链优势，使得产品在国际市场上具有明显的价格优势。

(三)规模化优势 规模化优势，主要是指由于大量生产而形成的产品成本降低的优势。作为制鞋企业来说，如何将多品种少批量的生产要求更好地转化为大批量少品种的生产，是获取规模化优势的重要途径。东艺鞋业自创办以来，一方面将产品定位于大众消费，通过积极的营销不断地提高鞋产量，另一方面通过形成拳头产品，最终形成了明显规模化优势

。规模化优势使其产品具有明显价格优势。(四)生产专业化优势 东艺鞋业自创办以来，不搞任何多元化经营，将有限的资金充分地投资于制鞋工艺的改进，不仅形成了生产设备的专业化，还形成了生产设备的规模化，直接提高了劳动的生产效率，降低了成本，最终形成了东艺产品在国际市场上的价格优势。这是我国许多传统产业企业进入国际市场的重要途径。灵活机动的市场策略：东艺鞋业成功进行国际营销的重要方法 企业开展国际营销的基本模式是：先国内、后国外，生产的过剩是导致走上国际化道路的主要动因。然而，东艺的模式是：外销为主、内销为辅，先攘外后安内，创业初始就积极抓住改革开放和国际市场营销机遇，在国际市场上立足，而后再拓展国内市场，这可谓是我国民营小企业开展国际营销的一种创新，其最大特点是灵活机动。(一)不失时机地抓住了国际市场营销机会 东艺鞋业走向国际市场，应该说是从极其偶然的的机会开始的。1992年的一天，一位港商回温州探亲，当他看到东艺生产出来的皮鞋时，禁不住叫了起来：“这么好的鞋为什么不出口呢？”回香港后，这位港商立即与比利时客商联系出口事宜。由于东艺鞋的品质得到了贸易各方的认可，瞬间东艺鞋便获得了出口订单，当年出口创汇就达130万美元。尝到了国际市场营销的“甜头”，东艺便放弃了国内市场的进一步开拓，专心开始了国际市场的拓展活动。东艺的创新国际营销模式是建立在利润驱动上的，而非建立在通常的寻求过剩产品出路的基础上。这是东艺创业的出发点和归宿点。时至今日，还有人问：你们的生意做得那么大，为什么市场上却见不到一双东艺的皮鞋呢？这一问题也很好地表明了，东艺国际营销创新模式的新就在于此

，即外销为主、先攘外。把握好国际市场营销的机遇，敢为人先。(二)积极开展国内营销 多年的国际营销经验使得东艺发现，对于我国传统的制鞋小企业来说，积极地开展国际营销可以充分发挥比较优势，获得较国内市场高的利润，但是国际营销风险确实很大，而国内是一个稳定的大市场，如果把多年来对国外市场的各种营销经验和制鞋先进技术运用于国内市场，无疑将开辟出新的增长点来。从1998年开始，东艺重新又开始了对国内市场的开拓，并确立了外销为主、内销为辅，外销寸土不让、内销寸土必争的营销战略。首先，启动内销、设计先行。为了使内销工作万无一失，而且达到“一鸣惊人”的目的，产生名牌产品的轰动效应，东艺开拓国内市场首先的工作是从鞋样设计出发，来一个重新对内销产品的认识过程。经过数月的努力，一批批新颖、秀丽、活泼的内销产品展现在国人的面前，并在全国性的展销会和订货会上获得了国内商家的一致高度评价。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)