

轻松实现 全球扩张： 中小企业 终极指南



DHL EXPRESS白皮书
与马斯特里赫特大学联合发布



In association with
 Maastricht University

国际环境下的 中小企业(SME)

中小企业在国际贸易中发挥着重要作用，为推动经济增长、促进创新以及创造就业岗位做出了显著贡献。尽管其贸易总额往往逊色于大企业，但中小企业参与全球市场对于维持供应链韧性和多样性具有重要意义。

中小企业是欧盟经济体的重要组成部分。根据欧盟统计局(Eurostat)的数据，2021年，在从事国际贸易的企业中，中小企业占据了绝大多数。特别是在奥地利、荷兰和斯洛文尼亚等国，中小企业在进口企业中占比99%，成为了进口企业的主力军。尽管在数量上占据绝对优势，但中小企业所产生的贸易价值仍不及大型企业。以微型企业为例，尽管它们在数量上占所有进口商的78.4%，但其在欧盟总进口价值中的占比仅为11.8%。

欧盟各国的中小企业对贸易总额的贡献呈现出显著差异。例如，在塞浦路斯和爱沙尼亚等国，中小企业占欧盟内部出口贸易额的80%以上。而在法国和德国等主要经济体，中小企业所占的份额明显较低，约占贸易额的33-35%。这种差异揭示了欧盟内部各区域经济结构的多样性以及中小企业在不同经济区域对贸易的不同影响力。

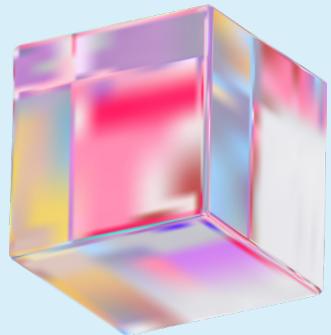
尽管中小企业在国际贸易中发挥着重要作用，但也面临着多重困境，包括融资限制、监管壁垒以及对复杂的海外市场缺乏了解等。为帮助中小企业克服这些障碍，政府必须出台有针对性的扶持政策，以提高中小企业的能力和竞争力。根据经合组织(OECD)的研究数据，通过放宽融资途径、推广新技术，并实施贸易优惠政策，能够显著提高中小企业在全球市场的参与度。

《2024年DHL全球连通性报告》肯定了中小企业在全球经济低迷的大环境下所表现出来的韧性。报告显示，全球贸易流动持续强劲，而中小企业在巩固这一韧性方面发挥了重要作用。尽管面临地缘政治紧张局势的挑战，全球连通性现状仍突显出中小企业参与全球贸易体系的重要性。

与某些预测相反，全球化并未被区域化所取代。报告指出，目前大多数国际物流仍是稳定的长距离运输，而全球主要区域内部的物流比例正在减少。对于中小企业来说，跨国扩张的潜力依然巨大，而不只局限于区域市场。

“
中小企业是欧盟经济体的重要组成部分。根据欧盟统计局(Eurostat)的数据，2021年，在从事国际贸易的企业中，中小企业占据了绝大多数。
”

在当今全球连通性日益深化的背景下，进军国际市场对众多中小企业来说既是机遇，也是挑战



对于中小企业主来说，做出进军国际市场的决策绝非易事，他们必须对各种因素有一个全面的了解，包括市场进入战略、文化差异、合法合规以及物流的复杂性等。本白皮书《轻松实现全球扩张：中小企业终极指南》旨在揭示国际市场的复杂性，为中小企业提供一套系统化的路径规划，以便他们能够顺利进军国际市场。

《白皮书》作为一个详尽的信息库，旨在为您提供必要的知识和工具，助力您踏上这一充满机遇的扩张之旅。

您可以按照《白皮书》中所阐述的九大模块，结合真实的案例分析，绘制出一条成功实现全球化的路线，释放新的潜力，并在国际市场竞争中实现持续增长。



页码 模块

- 5 模块1. 理解国际化的重要性**
- 6 模块2. 开展全面的市场调研**
- 7 模块3. 充分利用人力资源**
- 9 模块4. 提高文化智商**
- 10 模块5. 建立战略合作和关系网络**
- 11 模块6. 选择正确的市场进入模式**
- 12 模块7. 熟知国际法律法规**
- 13 模块8. 优化供应链管理**
- 15 模块9. 实施监测与尝试**

案例分析

- 21 Delugs**
- 28 CODE-ZERO**

扫码体验智能领读



模块1

国际化并非大型企业的专利；它也是中小企业在全球经济环境下实现加速发展和业务连续性的重要途径



对于中小企业而言，国际化战略的主要优势之一是能够超越本土市场，开拓更多新市场，从而建立更庞大的客户群体，实现收入来源的多元化。

这种地域的多元化不仅能够缓解国内市场饱和带来的风险，而且还能为本土经济衰退提供一定的缓冲。例如，高科技和制造业中小企业可以从外国及全球竞争带来的机遇中显著受益。以Hamamt为例，该品牌起源于加纳的一个偏远村落，公司电商平台上线后，三天便实现售罄，目前其产品已经远销海外多个国家和地区。

此外，国际市场环境往往具备国内市场所不具备的增长机会，特别是在新兴经济体，由于消费群体的持续扩大以及对多元化商品及服务的需求提升，这些市场往往蕴藏着庞大的市场潜力。涉足国际贸易可以让您抓住这些机会，推动业务扩张并增加收入。此外，这些新兴市场的通讯及信息技术正在飞速发展，这在很大程度上为进军海外市场扫清了障碍。

国际化进程有助于强化企业的竞争力。参与国际竞争需要企业优化经营效率、提升产品质量、改善客户服务。这种竞争压力会驱使企业不断进行技术创新，采纳行业的最佳实践，从而带来企业综合实力的稳步提升。同时，与国际竞争对手的交锋有助于

企业更深入地洞察全球市场动态和消费者偏好，确保企业持续保持竞争优势。

国际化进程的本身是一种增长战略，它与公司的业务拓展密不可分。这种持续的进步有助于提高企业的韧性与应变能力，这对于在瞬息万变的全球市场中实现长远可持续发展尤为关键。

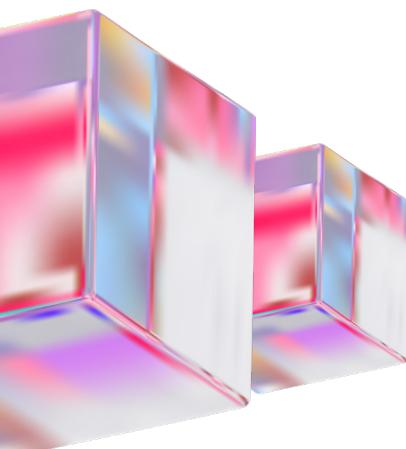
国际化不仅仅是一种战略选择，它也是中小企业在全球经济环境下实现加速发展和业务连续性的重要途径。

通过拓展新市场、利用全球网络资源并强化自身核心竞争力，企业将突破本土市场的限制，在日益互联互通的世界中蓬勃发展。随着全球化持续塑造商业格局，积极推行国际化战略的企业将占据更有利的战略高地，更好地把握国际市场带来商机，为未来的成功奠定坚实基础。

总之，将国际化作为核心战略会让中小企业受益匪浅，不仅有助于确保其长期运营，而且能够助力其在国际市场竞争中实现增长与创新。

模块2

在进军国际市场之前，中小企业必须进行全面的市场调研，以确定目标市场并深入了解当地消费者的行为模式



为确保国际扩张战略的高效执行，您必须洞悉并预见到未来可能出现的挑战和机遇。为此，深入的市场调研就显得尤为重要，它能帮助您更加深刻地了解消费者行为、市场动态、经济状况以及文化差异等重要信息。

对于中小企业及其领导者而言，深刻了解目标市场并据此精心设计产品与服务至关重要。这不仅要求企业精准锁定目标市场，更要准确把握市场动态，这是制定营销战略、确定产品改造和定价方案，并引起目标客户共鸣的基础。

此外，对国际市场来说，市场调研对于竞争分析和风险规避非常重要。它可以帮助您洞悉本土与国际市场竞争对手的战略及优劣势，帮助您实现精准定位，并确立独特的销售主张。

在全球市场，仅电子商务领域就活跃着超过50万家企业，因此，进行全面的竞争分析就显得尤为重要。此外，市场调研有助于预判和应对国际拓展过程中可能出现的风险，如金融波动、合法合规和政治动荡等问题，从而确保市场进入过程更加安全和可持续。

随着市场状况的不断变化，市场调研也应该是一项持续进行的工作，应该进行持续优化和调整，以确保您的企业能够保持灵活、敏捷，随时捕捉新的机遇，并不断调整战略。

所有这些都是言易行难，需具备特定的技能。例如，分析技能是企业开展国际市场调研的基本技能，对于处理和理解海量数据至关重要。企业必须洞悉数据中隐藏的规律、把握市场趋势，并从复杂多元的数据集中提炼出可操作的洞见，特别是在面对地区差异显著的市场时，这一点尤为重要。

高效的市场研究还需要其他技能。要想深入了解当地市场，包括其竞争格局、监管环境以及消费者偏好等信息，往往需要与本地专家合作。在这一过程中，语言能力就显得尤为重要，只有语言过关才能确保顺畅的沟通和对市场差异的深刻理解。

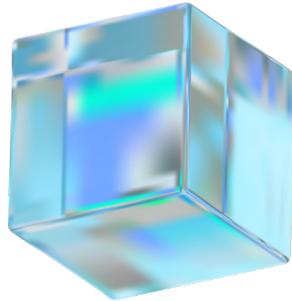
运用数据分析和社交媒体分析等先进技术工具对于现代市场调研至关重要。据IBM（2018年）的数据显示，全球每天产生的数据量高达2.5万亿字节，而对这些数据的有效分析能带来显著的竞争优势¹。据称，采用大数据分析的企业的收入平均增长了8%，成本降低了10%²。充足的财务资源能够确保市场调研的全面性，而对法律法规及合规问题的全面了解则是满足国际标准的前提条件。



1. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=1c619d2a60ba>
2. <https://bi-survey.com/big-data-benefits>

模块3

人力资源对于中小企业实现国际化至关重要，企业必须拥有大量高技能的、具备跨文化交际能力的人才，才可能在国际市场上取得成功



作为一家中小企业的经理人或老板，您应当思考两个关键问题：您是否具备带领企业走向国际舞台的领导才能？您的团队是否具备这种执行能力？

换言之，您的团队以及他们的技能是否足以实现您的国际化雄心？

如果您有进军国际市场的雄心，那么建议您首先仔细审视一下您是否能够胜任一个管理者的角色。在国际化进程的早期阶段，管理者的个人特质显得格外重要。如果管理者拥有国际市场经验、熟练掌握母语以及一门外语，或拥有更高的教育背景，那么他无疑是一个更加合格的国际化掌舵人。如果您个人无法胜任这些，不妨考虑聘请一位具备相应能力的管理人员作为您的助手，或在公司内部挖掘具备此类技能的人才。

例如，有的企业倾向于聘用有移民背景的经理人，这些经理人不仅擅长用多种语言进行交流，他们对至少一个海外市场有着深刻的理解，而且对他们的母国文化也拥有独到的见解。

研究表明，老板有移民背景的中小企业更倾向于拓展国际业务。然而，在进军国际市场的过程中，它们往往对目标市场的挑选更为严格。如果在某些地区面临语言障碍，它们可能会选择走向全球市场，而不是局限于单一的潜在市场。

对于一个有志于拓展国际市场的中小企业老板来说，充分、高效地利用好您的人力资源能显著提升您的成功几率。无论您倾向于选择稳健发展或是高调激进的发展模式，即成为所谓的“天选全球化企业”，员工的集体智慧、技术和能力（即所谓的人力资本）都应当与您的国际化战略紧密契合。

如果走稳健发展的道路，那么重点应该放在逐步积累国际经验，并从每一次尝试中逐渐吸收经验教训。如果选择高调激进

的发展模式，那么重点就应该是大量吸纳那些拥有丰富的国际背景和技能的员工，以此弥补您的企业国际化经验的不足。

例如，澳大利亚的科技初创企业Canva，凭借一支汇聚国际市场营销精英的多元化团队，成功拓宽了其国际版图。凭借这些员工丰富的营销经验，Canva成功实现了在不同文化背景下的落地，实现了在亚洲与欧洲市场的飞速发展³。

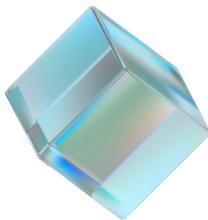
为员工提供语言、文化、国际法律法规以及市场状况等培训同样不可或缺。这种投资不仅能够让您的员工做好迎接国际市场挑战的准备，还能显著提升企业的“吸收能力”——即：捕捉并融合外部重要信息的能力。

“
阿斯顿大学在2019年的一项研究⁴发现，投资开展内部语言培训的中小企业在国际市场的业绩比没有此类培训的企业平均高出30%。
”

³. <https://www.canva.com/newsroom/news/The-importance-of-diversity-at-Canva/>
<https://www.nimdzi.com/localization-canva/>

⁴. <https://www.aston.ac.uk/latest-news/new-research-links-languages-exporting-success-uk-smes>

灵活敏捷的人力资源体系对于管理复杂的国际业务至关重要。同样，制定出能够适应各种市场状况和监管环境的人力资源管理制度也很关键。



“

营造一种持续学习、不断适应的企业文化也非常重要。国际市场变幻莫测，不断学习并快速适应的能力是一项显著的竞争优势。”

”

这涵盖了灵活的薪酬体系、绩效评估方法和职业发展规划，旨在激发并留住人才。高效的人力资源管理制度确保您的人力资本得到高效利用，提升生产效率，助力企业实现国际扩张目标。

例如，支付技术解决方案开发商——南非中小企业Yoco⁵制定了灵活的人力资源政策，以适应非洲不同地区面临的各种劳动法律及地方文化传统。这些策略的实施，为其在整个非洲大陆的成功奠定了基础。

尽管人力资本的投入很重要，但一旦投入额度达到一个临界点，额外投入未必能实现同比例回报。过度的人力资本投入可能会增加管理成本和管理压力。因此，确定最佳人力资本投入的水平非常重要，这不仅有助于提升出口强度，还能有效规避运营效率的下降。

营造一种持续学习、不断适应的企业文化也非常重要。国际市场变幻莫测，不断学习并快速适应的能力是一项显著的竞争优势。因此，应该创造机会，比如通过海外派遣、跨文化团队以及与外国企业的合作等方式让员工多多接触国际市场。

以巴西中小企业Natura⁶为例，这家化妆品公司通过精心设计的国际派遣计划及跨文化培训方案，成功打造了一支适应性强、能在拉美及欧洲等不同市场展现卓越运营能力的专业团队。这种学习型文化不仅能让Natura员工为应对国际挑战做好充分准备，还能逐步培养出创新敏捷的企业文化。

总之，人力资源对于中小企业实现国际化至关重要。通过人力资本与国际化战略的对接，投入针对性的培训，吸纳优秀人才，构建灵活的人力资源管理制度，管理人力资本的边界，并培育持续学习的文化氛围，能够显著提升中小企业在全球市场竞争中的胜算。

5. <https://techcentral.co.za/fintech-yoco-looks-to-double-merchant-base-expand-abroad/180114/>
<https://e27.co/yoco-head-of-international-expansion-on-building-trust-in-a-new-market-20220407/>



模块4

对于立志开拓国际市场的中小型企业来说，文化智商不是可选项，而是必选项



文化智商(CQ)是对当地习俗、价值观、消费者行为及商业礼仪的深刻理解和欣赏，这对于准确解读市场数据和制定文化敏感战略至关重要。

麦肯锡公司在2021年的一项调查⁷发现，71%的消费者希望企业提供个性化的互动，这一数据突显了对营销战略进行文化适配的必要性。这有助于规避误解，确保企业的商业战略与当地的风俗习惯和期望保持一致。

对于有志在国际市场实现蓬勃发展的企业而言，构建文化智商十分重要。企业可以通过一系列社会认知过程，包括对其他企业及文化环境中的行为和结果进行观察，持续提升文化智商。

这种方法对于资源有限的中小企业而言尤为适宜，因为不需要大量的投入和直接经验即可了解其他文化。通过观察和借鉴同行的优秀做法，能够有效减少不确定性，并增强在跨文化环境中的战略决策能力。

具体说来，企业可以通过加入国际贸易协会、参加行业会议，或利用跨文化商业交流平台上的资源，以达到提升文化智商的目的。通过这些途径，企业能够收集到很多应对文化差异的有效战略，并将这些东西应用到自身的业务实践。

中小企业可以通过学习来深化文化洞察，其中一个真实的案例就是丹麦的果汁咖啡连锁企业Joe & The Juice⁸。

在开拓国际市场的过程中，Joe & The Juice公司非常重视理解并适应新市场的文化氛围。在进军美国市场之前，公司投入了大量时间研究美国消费者的行为模式与文化期待，包括让员工沉浸式体验美国人的生活，获取一手见解，帮助其调整服务模式与产品组合，从而更好地迎合当地消费者的口味与偏好。

后来，该品牌实现了快速扩张，成功融入到全球各地，这也证明了这种方法的有效性。通过营造包容适应的企业文化，Joe & The Juice成功塑造出独特的品牌气质和顾客体验，与国际消费者产生了共鸣。Joe & The Juice公司成功进军16个国家，在美国实现显著增长，并按计划顺利进军中东市场，而该公司的文化适应性是帮助其实现扩张的一个关键因素。

对于有志在国际市场实现蓬勃发展的企业而言，构建文化智商十分重要。同时，塑造一种持续学习、不断适应的心态也很重要。要聚焦目标市场的社会规范、价值观及商业模式，组织员工进行培训和讨论，激励员工提升文化意识和敏感度。

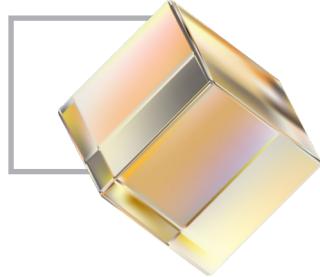
这些培训能够帮助员工建立“认知文化智商”（即对多元文化的深入了解），以及“行为文化智商”（即在跨文化互动中做到行为得体的能力）。将亲身体验与培训相结合，对于减少文化误解至关重要。

最后，您需要建立反馈机制，以持续审视和改善您的跨文化互动能力。通过收集海外客户及合作伙伴的反馈，您可以找到不足，并对您的战略进行有针对性的调整。这种改善过程不仅有助于提升企业的文化智商，还能显著增强企业对国际市场多变需求的适应能力。

扫码体验智能领读



对于中小企业来说，在目标市场建立战略合作网络，能够赢得重要的竞争优势



企业迈向国际化的第一步就是通过与海外的利益相关者（包括客户、供应方及分销商等）建立起紧密的业务关系，以此拓宽自身的商业网络。

为了获取关键的市场洞察并建立友好关系，企业应积极参与国际贸易展会和行业交流活动。积极主动的态度能够帮助企业了解市场状况和消费者偏好，这对于拓展新市场尤为重要。在开拓新市场的同时，不要忘了既有的资源，要充分利用现有的网络和客户群，这有助于降低风险，并确保顺畅的过渡。

在初步建立起重要联系后，应努力深化这种关系，以实现长期合作。经常保持沟通、协同解决问题和分享资源非常重要。通过整合关系网，您能够充分利用合作伙伴的独特能力和市场洞见，提高国际业务的运营效率。在这方面，个人关系和相互信任非常重要。

携手本地企业、科研机构以及政府机关，建立战略联盟，以获取包括资金支持、技术专长和政策便利在内的关键资源。依托这些合作关系，为您的海外业务奠定坚实的基础。

采取主动战略，充分利用现有的支持系统。例如，通过加入国际商会或本地的贸促会等行业协会和贸易组织，企业能够构建起坚实的关系网络。这些专业平台不仅能够为企业解锁包括市场调研报告、贸易考察项目及专业网络交流活动在内的丰富资源，也能促进与全球商务精英的深度交流与合作。

总之，通过从战略上扩大和整合关系网络，并与国际国内的合作伙伴建立战略联盟，能够大幅增强企业的国际化实力。这种战略不仅确保了关键的市场洞见和资源的获取，而且能够获得坚定的支持，有效降低进军国际市场所面临的风险和挑战。本白皮书随后提供的案例分析将给出许多宝贵经验，助力您成功开拓国际市场。



模块6

选择合适的市场进入模式是一项关键决策，决定着中小企业在国际市场上的长远成败



市场进入模式是指企业进入海外市场并开展国际业务的各种战略与方法。

从较低的资源投入选项，例如出口——即在一国制造产品，并在其他国家进行销售，到更高的资源投入战略，如外国直接投资（FDI）——即在全球范围内建厂或开展收购业务，市场进入模式涵盖了多种不同的战略和方法。

此外，企业还可采取其他市场进入模式，如通过许可经营与特许经营，即允许外国企业以缴纳相应费用或版税作为交换使用本企业的品牌、产品或经营模式；亦或通过合资企业或战略联盟，即与本土企业携手合作，共同整合资源、分摊风险并共享收益。

企业在选择市场进入模式时应综合考虑多种因素，包括企业所希望的控制级别、现有资源的可用性、目标市场的潜力，以及企业可接受的风险水平等。

资源可用性始终是企业需要考虑的首要因素。中小企业经常面临资源短缺的问题，这会影响到市场进入战略的选择。对于资源储备不足的企业，出口贸易模式可能是一种更为实际的选择；而那些资源充足或能够获得外部资金支持的企业，则更倾向于采取对外直接投资的方式。

此外，无论是本国市场还是目标市场的市场环境，都会影响企业的市场进入模式选择。比如在发展中国家，不利的市场环境有可能导致风险和成本更高，所以那些低投入模式，如出口贸易，对企业更有吸引力。

有效的财务规划是维持国际业务运营，并降低市场不确定性的重要保障。尽管您的企业规模较小，但您将面临与业界巨头同样的国际竞争，所以必须制定好强大的应对战略。

要制定详细的预算和财务预测，对未来的现金流需求做出规划。这一过程包括在不同的预设情景下对营业收入、运营成本及现金流进行预测，从而对企业的财务需求做出预判，并实现对资金流的高效管理。精确的预算和预测能够让您提前做好应对

突发事件的准备，并将好钢花在刀刃上。国际市场瞬息万变，必须积极做好财务规划，提前准备好应对潜在的挑战。

企业家的个人倾向和能力对于中小企业的市场进入模式选择同样有着重要影响。企业家的个人特质，如风险承受能力、前瞻性思维以及国际化经验等，都对市场进入模式的选择有着显著影响。那些具有高风险承受能力和国际眼光的企业家更倾向于选择高投入的市场进入模式，如外国直接投资。这也说明了确保市场进入模式与企业家特质以及企业的长期战略目标相契合的重要性。

市场进入模式的选择对于中小企业的长期业绩具有深远影响。尽管出口作为一种市场进入方式风险较低，但相较于外国直接投资，它可能未能充分释放市场潜力。尽管外国直接投资伴随着更高的风险和成本，却能实现更深层次的市场融合。

在开启国际化征程后，企业必须根据市场变化以及业绩表现，随时做出战略调整。持续评估和战略调整是企业保持竞争力和稳步增长的必要措施。

为了不断优化您的国际化之旅，建议从出口这样的低风险模式起步，以积累国际经验，并了解市场动态，然后再将重心转向外国直接投资等高投入模式。

与本土企业建立联盟或成立合资公司，不仅能够破解资源短缺的难题，还能获得宝贵的市场洞察，从而减小国际扩张带来的风险。同时，要保持灵活，随时根据业绩反馈和市场变化调整自己的市场进入模式。对国际战略进行定期评估是确保企业获得长远成功的重要手段。

总之，您必须通过审慎选择和管理自己的市场进入模式，充分发挥自身优势，有效规避风险，提高国际扩张的胜算。这种战略方法将让您有效应对复杂的国际市场，确保持续发展与长远成功。

中小企业在迈向国际化的过程中可能面临错综复杂的国际法律法规



随着全球市场的开放和竞争的加剧，许多中小企业正积极拓展国际版图，但各国错综复杂的法律法规可能成为企业国际化道路上的重大障碍。

对于企业而言，最重大的挑战莫过于不同国家错综复杂的法律法规。每个国家都有各自独立的法律框架，涉及贸易流通、税务征收、劳动力管理和环境保护等领域，不仅种类繁多，而且频繁变动。

为确保合规，企业必须把握这些细微差别，大型跨国企业财力雄厚，而对资源相对有限的中小企业来说，这无疑是一项重大考验。雇佣第三方专业顾问是一个办法。他们在税务合规、转让定价以及国际税务组成等方面的专业素养和丰富经验能够帮助您有效应对繁复的税务问题。

此外，监管障碍也是一项重大挑战。无论是本国还是其他国家的法律法规，还是尚待完善的制度体系，均可能妨碍企业全面把握国际市场的潜在机遇。这种挑战因各国法律规范及监管要求的差异而加剧，进一步增添了复杂性。

然后是海关的各种问题，例如高额关税、复杂的文件以及冗长的清关流程等，这些都有可能成为企业国际化之旅中的障碍。但不必担忧，我们拥有多种策略，可助力您增强国际竞争力：

- 利用数字化工具来确保合规与货物追踪，以降低失误并优化通关流程。
- 利用远期合约等金融工具来应对货币波动和经济壁垒，对冲潜在风险。
- 通过培训等方式提高团队能力，让他们掌握更多关于国际贸易法规的知识，并熟悉海关流程。

与科技园区或出口加工区等国际化企业集群携手合作，共享海量服务资源和专业知识。这些集群汇聚了众多成熟企业的洞见与实战资源，同时也能得到政府层面的支持。企业可以受益于一系列出口激励政策，包括税收优惠和财政补贴，不仅能获得资金上的支持，还能获得关键的市场信息。同时，这些资源还能帮助企业获得国际贸易所需的关键商业许可与认证。

您还可以参加政府资助的贸易考察团和国际贸易博览会，这些活动都是建立关系和探索市场的良好平台。但记住，这些活动的举办目的是带来双赢，您不仅要明白它能给您带来什么好处，也要考虑主办方能得到什么。

在清关和通关环节，物流合作伙伴同样不可或缺。他们不仅能够帮助企业优化国际货运流程，确保货物顺利过关，更能提供包括海关代理、货运代理和贸易咨询在内的全方位支持。在接下来的章节里，我们将深入探讨如何充分利用这些合作伙伴。

- 密切关注目标市场的法规，并利用贸易协定争取关税优惠。
- 通过规范的系统来确保准确的文件记录，并考虑委托报关行或货运代理。
- 与海关当局建立良好关系，并参与培训项目，以确保顺畅的通关流程。

高效的供应链管理是中小企业在国际市场上保持竞争优势的关键



在全球化不断推进、贸易壁垒被逐步拆除的背景下，如何适应不断变化的全球市场需求极为重要。

高效的供应链管理能够确保您快速适应市场变化，控制成本，并维持卓越的服务水准，这些都是跟大型跨国企业竞争的重要筹码。

高效供应链管理的主要优势在于成本削减和运营效率的提升。企业可以通过优化物流体系、库存管理和生产流程，降低运营成本，在国际市场，这些东西将转化为价格优势。成本节约让您有了在研发、市场营销和国际市场扩张等关键领域加大投资的可能性。

对中小企业而言，由于资源短缺，专业知识有限，有效的供应链管理可能是一项艰巨的任务。在这样的情况下，物流服务商的作用可能很关键，它们能够提供先进的设施、技术和专业知识，助力企业应对这些挑战。

这些服务商凭借多样化的服务，在供应链管理中发挥着重要作用：整合这些战略合作伙伴资源，能够有效支撑企业应对复杂多变的物流需求。

运输服务商负责管理货物运输，包括货运代理人、卡车公司、航运公司、航空公司以及铁路运营商。

包裹承运商专注于小件包裹的投递服务。

仓储与配送服务商提供仓储解决方案（公共仓库）、专属服务（合同仓库）以及订单履行（履行中心）。

金融和信息服务商负责验证、处理和合规事宜，例如货运审计服务和海关经纪入业务。

综合解决方案提供商提供全面的供应链解决方案，涵盖第四方物流（4PL）和主要物流提供商（LLP）。

专业物流服务商满足特定需求，例如，为对温度敏感的物品提供冷链物流、处理退货和回收等逆向物流，以及会展物流等。

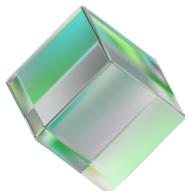
技术服务商依托数字化平台和供应链软件，以优化物流管理。

咨询与顾问服务提供战略咨询和网络设计服务。

扫码体验智能领读 ▶

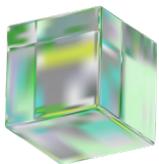


第三方物流(3PL)服务商凭借专业化服务，在供应链运营中扮演着重要角色，能够显著提升您的运营效率。3PL服务可以给您带来如下优势：



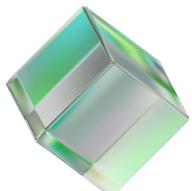
1. 灵活性与可扩展性

您可以根据市场需求灵活调整物流规模，而无需投入大量资本，这对于变幻莫测的国际市场尤为重要。



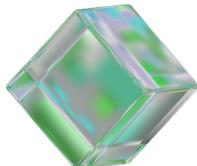
2. 专业知识

第三方物流服务供应商具备丰富的国际物流经验，能够帮助企业克服监管、文化以及物流等难题，确保流畅的运营。



3. 提升服务品质

依托专业的物流服务，中小企业可以保障货物交付的时效性与精确性，显著提升客户满意度与忠诚度，在激烈的市场竞争中占据优势。



4. 拓展新市场

第三方物流服务商通常有全球网络布局，为企业开拓市场和开发新的分销渠道创造了便利。

高效的供应链管理是中小企业在国际市场中保持竞争力的必经之路。通过与专业的第三方物流服务商合作，不仅能够突破资源瓶颈，显著提高运营效率，还能提升对市场的敏感度。

这一战略思维不仅能够帮助您应对复杂的全球供应链挑战，更能帮助您抢占先机，充分把握国际市场的增长机遇。



模块9

在决定全面投资之前先进行监测与尝试，是避免国际化战略失败的重要举措



在考虑国际扩张时，必须了解尝试和KPI监测的重要性，这一战略将大大提高您的胜算。

精益创业方法对于企业的国际化十分重要。这种方法的核心是先推出“最少量的可行产品”（MVP），然后根据客户反馈进行迭代。此举有助于您在低风险低投入的前提下，对您的国际市场假设进行验证。

要对您的市场进入战略的方方面面——包括营销信息、销售策略及产品特性等——进行尝试，这样就能在不投入大量资源的前提下找到最有效的策略。

快速的原型设计能够帮助您开发产品和服务并在目标市场进行高效验证，从而保持对市场需求的快速反应，并根据实际反馈做出快速调整。

定期收集并分析顾客反馈非常重要。这可以通过顾客访谈、问卷调查或者追踪顾客与产品的互动过程来实现。精准把握顾客的需求和痛点将帮助您不断优化战略，以更好地契合目标市场。

此外，要密切跟踪转化率、客户获取成本和销售周期长度等核心销售指标，这些指标不仅反映了产品的市场反响，也能告诉您是否有必要对市场进入战略做出调整。另外，密切关注新市场的市场份额增速同样重要。如果市场份额增速缓慢，可能说明有必要对您的战略进行优化；反之，如果增长迅猛，很可能说明您的战略的正确性。

国际化战略的成败往往取决于您能否坚持学习，并不断适应和调整。因此，要把学习作为一个长期的过程。学习既要依赖亲身实践获得的直接反馈，也要借助市场调研、同行分析等二手数据，不断优化您的战略。此外，必须采用一套系统的验证方法来检验您的市场假设是否正确，这一点也非常重要。

运输服务商负责管理货物运输，包括货运代理人、卡车公司、航运公司、航空公司以及铁路运营商。

包裹承运商专注于小件包裹的投递服务。

仓储与配送服务商提供仓储解决方案（公共仓库）、专属服务（合同仓库）以及订单履行（履行中心）。

金融和信息服务商负责验证、处理和合规事宜，例如货运审计服务和海关经纪入业务。

综合解决方案提供商提供全面的供应链解决方案，涵盖第四方物流（4PL）和主要物流提供商（LLP）。

专业物流服务商满足特定需求，例如，为对温度敏感的物品提供冷链物流、处理退货和回收等逆向物流，以及会展物流等。

技术服务商依托数字化平台和供应链软件，以优化物流管理。

咨询与顾问服务提供战略咨询和网络设计服务。

通过采用精益创业方法，并密切跟踪您的KPI，您就能构筑一个坚实的国际战略框架。这种方法能够将风险降至最低，并保证您的战略决策是基于真实的数据分析和市场洞察，最终让您实现国际业务的稳健和持续增长。

您的终极清单

扫码体验智能领读 ▾



全球连通性正日益深化，对中小企业来说，国际市场既是机遇，也是挑战。要想进军国际市场，首先必须对市场进入战略、文化差异、合法合规以及物流的复杂性等方方面面有一个全面的认识。在接下来的章节，我们将给出一份中小企业进军国际市场的终极指南。

模块

模块1. 理解国际化的重要性

模块2. 开展全面的市场调研

模块3. 充分利用人力资源

模块4. 提高文化智商

模块5. 建立战略合作和关系网络

模块6. 选择正确的市场进入模式

模块7. 熟知国际法律法规

模块8. 优化供应链管理

模块9. 实施监测与尝试

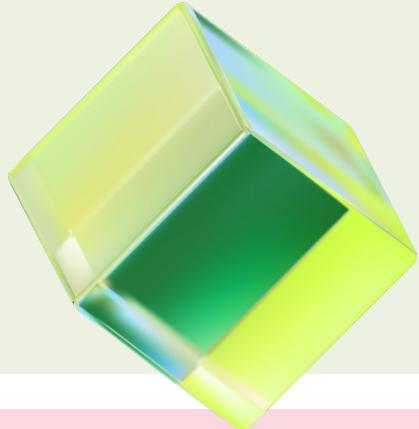


理解国际化的重要性

对于希望拓展新市场、实现收入来源多样化，并减轻国内市场饱和风险的中小企业来说，国际化至关重要，它能够帮助企业扩大客户群，并缓解本土经济衰退带来的风险。

寻求增长机会

- 评估潜在新市场，积极寻求增长机会并实现收入来源的多样化。
- 评估如何通过拓展国际市场和多元化来降低风险。



模块2

开展全面的市场调研

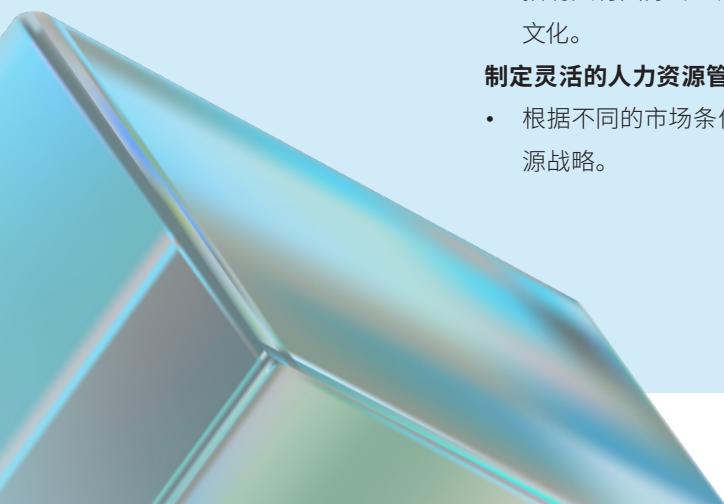
在拓展国际业务之前，首先要开展全面的市场调研。



模块3

充分利用人力资源

人力资源在中小企业国际化进程中发挥着关键作用。



提高技能和能力

- 制定培训计划，提高员工的语言能力、文化能力以及对国际法规的理解。
- 招聘具有国际专业知识的人才，培养不断学习和适应的企业文化。

制定灵活的人力资源管理制度

- 根据不同的市场条件和监管环境，制定并实施不同的人力资源战略。

提高文化智商

文化智商 (CQ) 是中小企业在国际市场取得成功的关键要素。它包括对当地习俗、价值观、消费者行为和商务礼仪等方面深入了解。提高文化智商有助于避免误解，并确保业务战略符合当地规范。

增强文化意识

- 制定培训计划，培养团队的文化智商。
- 通过分析同类企业的成功案例，参与社会认知学习。

适应战略

- 确保业务战略符合当地习俗和价值观，避免文化误解。

模块5

建立战略合作和关系网络

在目标市场建立战略伙伴关系和网络有助于建立竞争优势。

建立重要的关系网络

- 与关键利益相关者（如客户、供应商和分销商）建立伙伴关系。
- 参加国际贸易展览会和行业特定的线上活动。

充分利用现有的关系网络

- 利用现有的关系网络获取市场洞察和资源，确保顺利进入市场。

模块6

选择正确的市场进入模式

选择适当的市场进入模式对于管理风险并充分利用本土优势至关重要。

评估市场进入选项

- 根据可用资源和市场状况评估不同的市场进入模式（出口、外国直接投资、合资）。
- 可以考虑从低风险市场进入模式开始，以获得初步的国际市场经验。

适应和扩大

- 根据业绩反馈和市场状况的变化，做好随时调整市场进入模式的准备。

熟知国际法律法规

了解复杂的国际法律法规对中小企业来说是一项艰巨的任务。每个国家都有一套完整的贸易、税收、劳工和环保法律体系。

合法经营

- 研究并了解目标市场的法律法规要求。
- 利用政府支持和行业协会获得监管指导。

克服海关障碍

- 通过规范的系统来确保准确的文档记录和合规性。
- 可以考虑委托报关行或货运代理来简化海关流程。

模块8

优化供应链管理

高效的供应链管理是在全球市场取得成功的关键。

提高运营效率

- 与第三方物流供应商合作，提高灵活性和可扩展性。
- 专注于降低成本，并确保产品的及时交付。

构建可靠的关系网络

- 确保与物流合作伙伴之间的有效沟通和相互信任，以保持物流的畅通无阻。

模块9

实施监测与尝试

为确保国际市场的成功，必须进行尝试以及KPI监测。

采用精益创业的方法

- 建议从最少量的可行产品（畅销品）开始，随后根据客户反馈进行迭代。
- 尝试不同的营销信息和销售方法，以确定最有效的战略。

KPI监测

- 定期收集和分析客户反馈、销售指标和市场份额增长等信息。
- 基于真实世界的见解和数据驱动的决策，不断完善企业战略。

在前文对国际化战略的全面探讨中，我们详尽阐述了确保全球业务拓展成功的关键模块。为阐释这些理论的实际应用，下面我们将深入分析两个真实案例，以说明这些战略在不同场景下的实际应用。



我们选择的两个案例是来自荷兰和新加坡的两家企业，根据《全球化报告》（2024年）排名，这两个国家在全球连通性指数方面始终位居前列。该报告使用了近900万个数据点对全球化趋势进行评估，包括贸易往来、资本信息、人员流动等。

在新加坡，我们对Delugs的创始人进行了专访。Delugs是一家表带生产商，其愿景是要将表带更换变成一种生活时尚。通过与该公司创始人的对话，我们深入研究了参与激烈多元的市场竞争所面临的挑战与机遇，并着重探讨了全球化战略的优劣势。

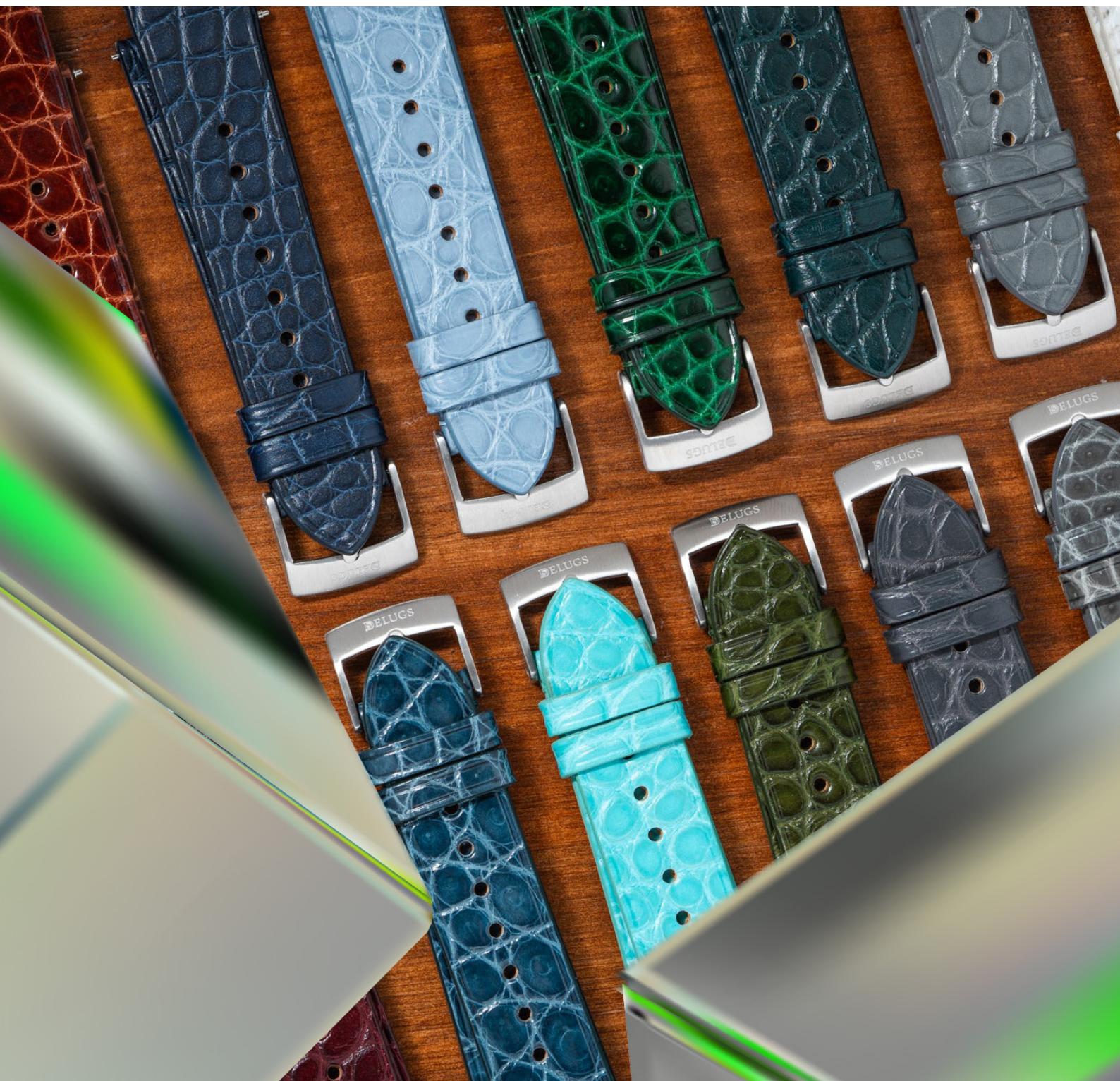
在荷兰，我们与CODE-ZERO的创始人进行了一场深度对话，该公司是国际游艇赛事与帆船盛事的重要供应商和赞助商。

这两个案例分析不仅仅是纸上谈兵，而是基于访谈过程中所获得的实战经验和洞察。案例生动展示了如何使用国际化的九大模块成功实现全球扩张。通过对这些案例的细致剖析，我们将学到国际战略实施的宝贵经验，并深化对复杂多变的全球商业环境的认识。

扫码体验智能领读



案例分析 1



公司简介

Delugs创立于2018年，总部设在新加坡。源于对皮革工艺和腕表收藏的热爱，该品牌敏锐地察觉到腕表爱好者和收藏家们对高品质、高性价比的腕带的需求，并填补了这一市场空白。Delugs精心打造了一系列风格多样的表带，包括皮革表带、橡胶表带，以及专为特定腕表型号定制的专属表带。其标志性的“定制尺寸”(CTS)橡胶表带，搭载了独家研发的叶片弹簧式开合扣，从舒适性和功能性上树立了行业的新标杆。同时，Delugs还提供腕表存放解决方案和维修工具等必备配件。

Delugs的发展融合了传统工艺与现代创新，凭借对品质的追求以及合理的价格，不仅成功占领了利基市场，更是成为了众多腕表爱好者信赖的品牌。

创始人简介

Kenneth Kuan是Delugs的联合创始人。他从2013年，也就是Delugs品牌成立前五年开始涉足腕表收藏与皮革加工领域。Kenneth对细节的极致关注以及对品质的不懈追求，为品牌确立了打造顶级表带的目标，因此该品牌不仅吸引了众多休闲佩戴者，也赢得了专业收藏家的青睐。

Chia Pei Qi是Delugs的联合创始人兼商业开发部负责人，她的商业洞察力和创新思维与Kenneth的技术专长形成了完美的互补。Pei Qi对学习与进步的渴望对Delugs的发展和成功起到了重要的推动作用。她以独特视角带领Delugs成功占领了女性腕表爱好者这一市场——一个长久以来被众多品牌所忽视的细分领域。

在Kenneth和Pei Qi的共同领导下，Delugs从一个家族公司成功发展成为国际知名品牌。他们的合作是建立在各自优势互补之上，Kenneth的产品创新与Pei Qi的战略远见带来了品牌持续改善与市场拓展。如今，Delugs在表带行业已成为卓越和创新的代名词，致力于满足全球腕表爱好者的需求。

让换表带成为一种时尚



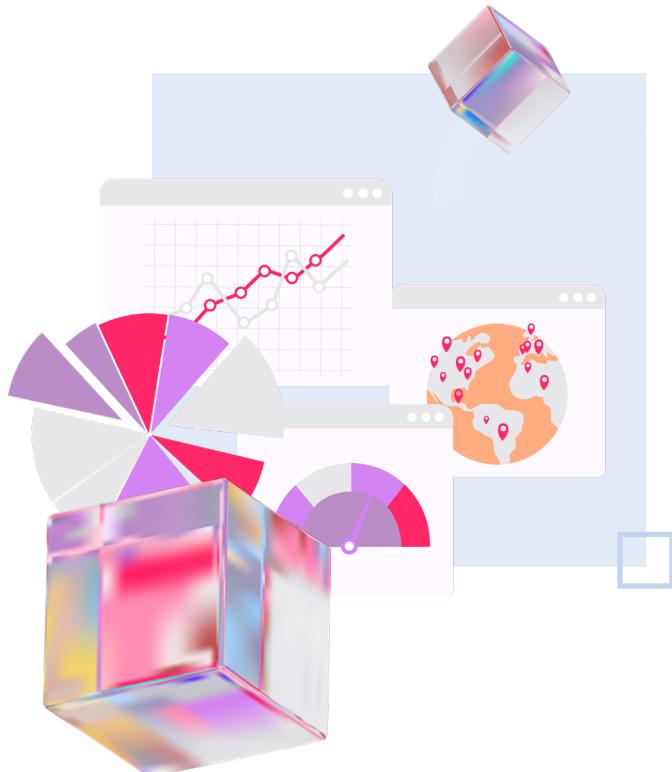
最初，Delugs的业务集中在新加坡市场，但后来由于公司网站覆盖了全球受众，所以客户群扩展到了全球范围。他们决定采用通用的营销方法，将重点放在社交媒体平台上（主要是Instagram）。在实践中，Delugs首先开通了Instagram账户，并成立了一个腕表爱好者社区，以便深入了解目标受众的需求。

通过这种方式，他们得以更全面地接触腕表爱好者，并注意到这一目标群体的地区差异并不大。尽管地域不同，但这些腕表爱好者却有着很多共同点。这就意味着公司可以面向不同地区的受众发布相同类型的内容和广告。

如今，社交媒体仍然是他们触达新的目标客户的主要渠道。

模块2

了解目标受众



通过对网络社区和社交媒体数据的深入了解，Delugs对大量目标客户群进行了精准定位。目前，Delugs的主要市场是美国和新加坡，并在世界各地拥有大批客户。然而，Delugs并没有把社交媒体作为唯一的信息来源。

Delugs还密切关注同行的动态，以便精准把握消费者的期望和习惯。对于钟爱腕表奢饰品的消费者而言，优质的客户服务和一流的品质是关键。

此外，Delugs还通过市场调研，密切跟踪并利用市场趋势。例如，推出可以换表带的智能腕表是腕表行业迈出的重要一步，而这一点对于Delugs来说则更加重要，因为这为该公司“让换表带成为一种时尚”的愿景创造了重要条件。

尽管这对他们来说是个好消息，但有的生产商生产的手表只适配他们自己的表带，消费者自己购买的表带无法兼容不同品牌和型号的手表。Delugs深知这些行业发展趋势对公司影响巨大，所以他们利用自身的分析能力，密切关注业内发生的重大事件。

团队合作成就梦想



对于Delugs来说，他们的旅程就像乘坐公共汽车一样，沿途随时可能更改目的地。他们认为，团队的每个成员都应该对工作充满激情，在工作中保持良好的心态，永远不会出现所谓的“周一忧郁症”。那么，如何才能打造出这样一支团队呢？

在Ken看来，激情是最重要的因素之一；激情是你无法传授的东西，而且必须从一开始就放到桌面上。其他的实用技能都可以通过学习来获得。两位创始人希望新的团队成员都具备学习的能力和意愿。他们欣赏坦率和诚实，如果公司前进方向发生改变，员工想要离开公司去追求不同的目标，他们也会欣然接受。他们希望团队成员能够相互激励、换位思考，并主动提出新的想法或改进意见。

模块4

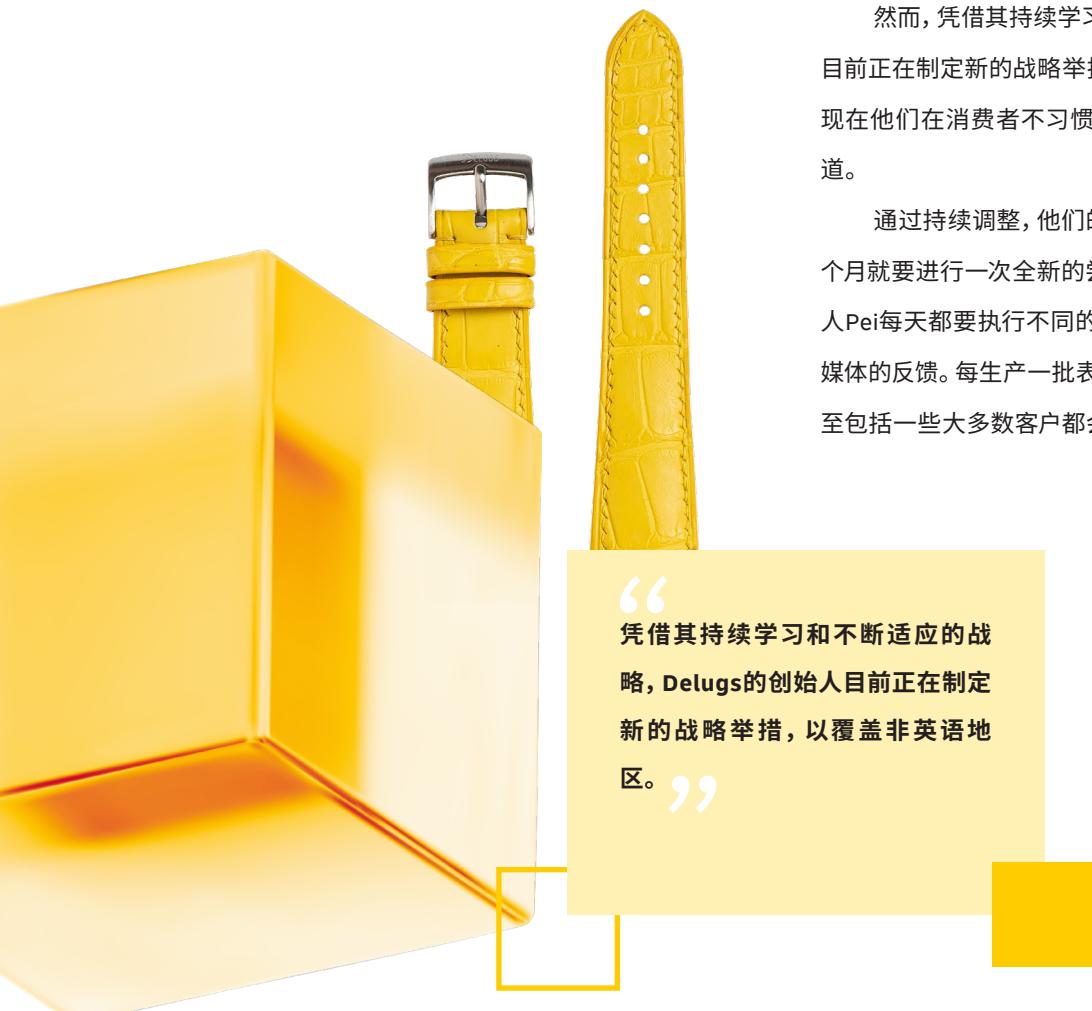
用客户的语言进行沟通

最近，Delugs只依赖英文网站和英语市场的战略受到了挑战。一直以来，公司分享的内容都只有英文版本，其最大市场在美国，并与美国网红建立了合作。这也说明了语言对于国际化的重要性。

然而，凭借其持续学习和不断适应的战略，Delugs的创始人目前正在制定新的战略举措，以覆盖非英语地区。这种适应性体现在他们在消费者不习惯网购的市场积极探索其他（线下）渠道。

通过持续调整，他们的业务发生了重大变化，Ken大约每六个月就要进行一次全新的尝试。这一点体现在Ken及其联合创始人Pei每天都要执行不同的任务。他们非常重视来自客户和社交媒体的反馈。每生产一批表带，他们都会不断改进，精益求精，甚至包括一些大多数客户都会忽视的细微的改进。

“凭借其持续学习和不断适应的战略，Delugs的创始人目前正在制定新的战略举措，以覆盖非英语地区。”



没有关系网，就没有机会

在最初创立Delugs时，两位创始人在腕表行业既没有经验，也没有人脉。他们完全是新人，但是Ken选择不走寻常路——利用社交媒体建立自己的网络。而通过品牌大使建立自己的网络社区只是两位创始人不断采取创新思维的例子之一。

这些品牌大使并没有报酬，他们完全是出于对品牌的钟爱在为Delugs代言。他们甚至在与演艺界和音乐界毫无联系的情况下，利用网络社区将他们的表带送到了一位著名歌手的手中。随着时间的推移，Delugs建立了一个更广泛的网络，其中包括生产商、工匠、供应商和零售商，并与他们保持着紧密合作。

如今，这些合作伙伴成了公司与更多国家和市场建立联系的纽带。例如，他们通过指定一名卡塔尔合作伙伴成为Delugs的表带

零售商，成功进入了中东和北非（MENA）市场，使公司能够触达更多卡塔尔受众。随后，这名合作伙伴又将Delugs介绍给了科威特和巴林等周边国家的人。

公司通过零售商接触到更多受众，促进了公司的发展。对Delugs而言，客户的口口相传和网络上的好评连连远胜于任何广告宣传。这种方法使他们能够打造一个真实可信的品牌，并与客户保持着不断的联系和沟通。

两位创始人不仅重视与客户的关系，也重视与合作伙伴和供应商的关系，确保了公司的有机增长，尤其是在奢侈品行业。对Delugs来说，拥有积极主动的合作伙伴至关重要，他们要敢于挑战假设，勇于推动持续改进和创新。

模块6

选择进入国际市场的正确道路



在Delugs成立之初，Pei和Ken凭借着一腔热血，就在家里开展业务。他们利用各自的资源，深耕社交媒体平台。这让他们接触到了世界各地的受众，并在随后达成了新加坡以外的第一笔交易。自此，他们萌生了出口的想法。这对Delugs来说无疑是顺理成章且风险最小的方案。起初，他们通过当地邮政配送，但在出现包裹丢失和延误后，他们很快意识到这种方法的局限性。这也说明了选择一个正确的出口合作伙伴的重要性。

随着公司的逐渐发展壮大，Delugs最终选择DHL Express作为其专业的快递服务合作伙伴，这使Delugs能够为客户提供优质的服务，同时也让大规模出口成为了可能。由于意识到一般方法的局限性，于是决定在不同市场采用不同的市场进入模式。在中东和北非市场，充分利用各种战略伙伴关系是触达客户的最佳方式。

这些战略选择表明，Delugs并没有采用“一刀切”的方法；他们随时准备对市场进入模式做出调整，并保持开放的态度，积极争取新的机遇。

熟知国际法规和可持续发展 的要求



“在制作产品时，我们会确保它们的耐用性。我们的目标不是快时尚，而是打造出经久耐用的产品。”

联合创始人兼业务拓展主管Chia Pei Qi

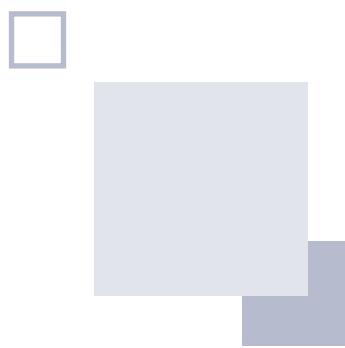
对于大多数中小企业而言，开拓新市场并非易事，对于Delugs也是如此。一些国家的附加税和进口关税门槛较高，使得Delugs难以在保持合理价格的情况下将产品卖到这些地区。

有时，政府会根据最新趋势或重大议题（如可持续发展）调整其法规。就Delugs而言，一些国家正在逐步淘汰某些类型的皮革，因此，客户要求企业制定可持续的解决方案。为了满足这些期望，创始人Pei表示：“在制作产品时，我们会确保它们的耐用性。我们的目标不是快时尚，而是打造出经久耐用的产品。”

此外，Delugs正在努力适应新法规，并率先采用更加可持续的解决方案。他们正在尝试使用不同的原料、纺织品，甚至是植物基表带。他们这样做不仅是为了确保公司遵守法律法规，也是基于对核心受众的未来购买行为的预测。

模块8

构建可靠且可扩展的供应链



Delugs最初选择通过当地邮局配送产品，但却出现了不少包裹丢失的情况，导致Delugs团队不得不花费大量精力来跟踪包裹，以确保包裹完好无损地送到客户手中。

Delugs创始人Ken表示：“事实上，在新冠疫情爆发之前，我们使用邮政服务发送国际订单，但速度很慢。在新冠疫情期间，邮政服务变得完全不可靠，因此，我们被迫转向快递服务。正是在这样的机缘巧合下，我们选择了DHL，并在DHL的帮助下真正触达了国际市场。”

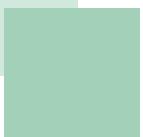
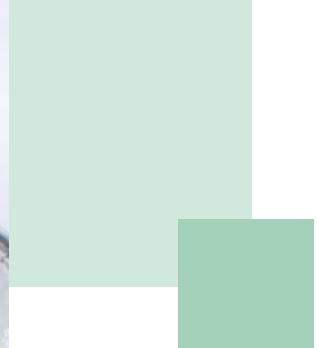
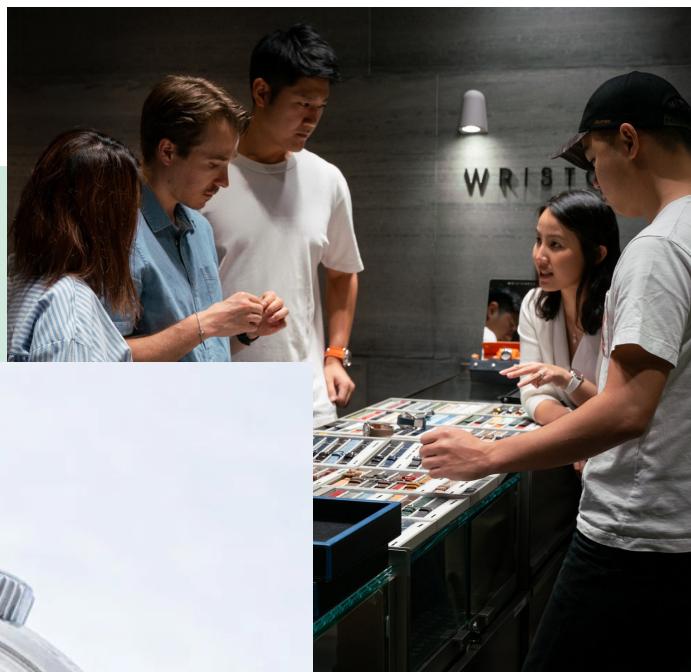
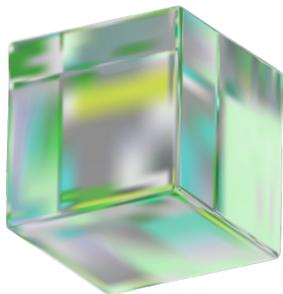
在选择快递合作伙伴时，Delugs首先考虑的是能否满足他们的关键标准，其中最重要的就是速度。因此，他们选择了DHL Express。这样一来，Delugs就能够以当地公司相同的速度完成配送，从而更好地满足海外客户的需求。

此外，DHL Express的服务可靠性高，使Delugs团队能够专注于品牌和产品的战略发展。通过与DHL Express合作，Delugs能够在确保及时交付的同时提高灵活性和可扩展性。这使他们能够不受业务增长的影响，始终保持服务水平。就像对待客户一样，Delugs也与合作伙伴保持着个人联系和互动，从而建立起彼此信赖的伙伴关系。

不尝试，你就永远不知道结果！

两位创始人深知进退抉择的重要性，强调创业者必须清楚什么时候该冒险，什么时候该保守。例如，如果业务进展顺利，就没有必要冒险做新的尝试。然而，社交媒体瞬息万变，新趋势不断涌现。对于如何发布一篇高质量的帖子或扩大传播速度，并没有千篇一律的模式。正因为如此，Delugs乐于接受营销行业的新趋势，勇于探索创新路径，并敢于尝试新事物。

在这一过程中，两位创始人还意识到，做事情要分清主次。作为一家小企业，不可能做到面面俱到，因此需要知道什么该做，什么不该做。他们建议其他创始人要多做尝试，敢于打破常规思维！Ken和Pei强调，企业需要大胆扩张，走向国际化，因为不尝试，你就永远不知道结果。





扫码体验智能领读



案例分析 2





公司简介

CODE-ZERO于2017年在荷兰阿尔斯米尔成立，是一家领先的国际游艇比赛和帆船赛事供应商和赞助商。在Marc Blees的领导下，该公司已成为某支国际最高级别帆船赛参赛队伍的官方服装供应商和赞助商。该品牌专注于打造高性能航海服装，将耐用性和时尚性完美融合，能够同时满足竞技运动员和休闲爱好者的需要。

创始人简介

Marc Blees是一位来自荷兰的知名航海运动员，经过多年航海生涯的沉淀，他最终创立了航海时尚品牌CODE-ZERO。他曾参加过许多备受瞩目的帆船赛事，丰富的经验为他提供了源源不断的灵感，使他设计的服装既能经受住帆船比赛的严酷考验，又能带来舒适时尚的休闲体验。他对航海运动的热爱和对时尚的创新态度，使他为两个行业都做出了重要贡献。

模块1

向全球市场扬帆起航

Marc带领CODE-ZERO不断发展壮大历程凸显了国际化对于开拓新市场的重大意义。自2017年成立以来，CODE-ZERO积极拓展市场，在德国、法国、西班牙、美国和香港等多个国家和地区设立了办事处并开展业务。这种广泛的地域布局使公司能够参与全球高端体育赛事，从而获得更广泛的客户群，提高品牌知名度。通过拓展多元化市场，CODE-ZERO不仅扩大了消费者覆盖面，还使其成为知名的全球品牌，这对长期增长和业务稳定性至关重要。

CODE-ZERO的经验表明，收入来源多样化是国际化的另一个重要优势。通过扩展销售渠道，公司降低了对单一国内市场过

度依赖所带来的风险。例如，Marc曾在采访中提到，在新冠疫情期间，公司的线上业务大幅增长，抵消了实体店停业的影响。即使某个市场面临经济衰退或其他干扰，多元化也有助于确保稳定的收入流。

然而，国际化并非一帆风顺。CODE-ZERO在国际化的进程中也遇到过物流和监管等多重挑战。要应对这些挑战，就需要深思熟虑的战略和可靠的合作伙伴关系，例如CODE-ZERO与DHL在物流方面的合作。这种合作关系保障了配送服务的高效性和可靠性，对于维持不同地区的客户满意度至关重要。

模块2和4

市场和偏好差异

CODE-ZERO企业主的经验表明，在拓展国际市场之前，开展全面的市场调研至关重要。他强调要了解和适应当地的消费者行为和市场趋势，这突出表明了全面的市场调研对于成功拓展国际市场的重要作用。例如，CODE-ZERO在进军美国市场的过程中，遭遇了海关法规和消费者期望等不可预见的挑战。如果公司提前开展了全面的市场调研，就可以更有效地预见和缓解这些问题。

了解当地的消费者行为至关重要。Marc注意到，美国和欧洲消费者对体型的定义存在差异，这就要求他们对产品进行调整。只有深入了解目标市场，才能洞察消费者的偏好和行为。通过定制符合当地需求的产品，中小企业能够大大提高客户满意度和品牌忠诚度。

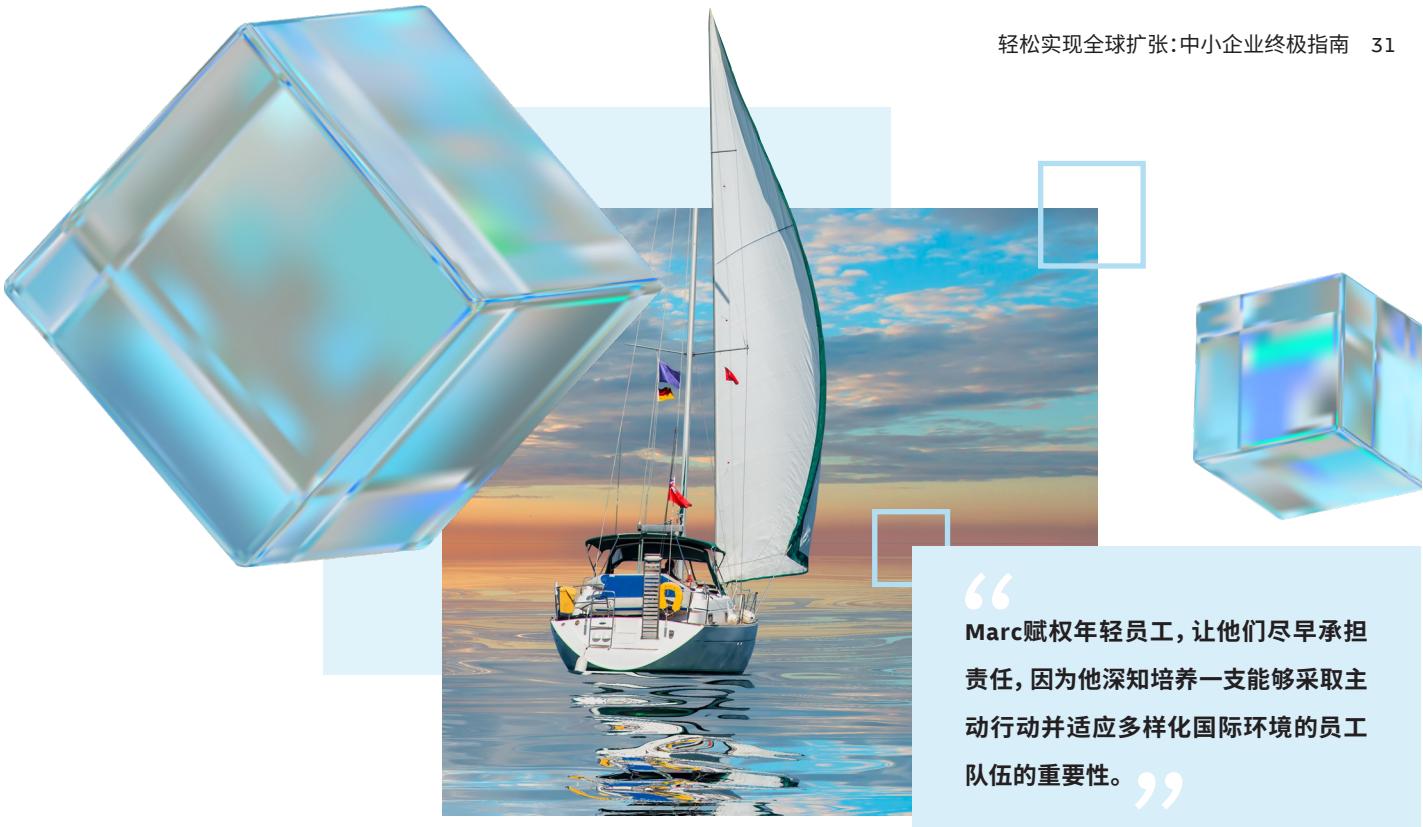
了解市场趋势也是国际化取得成功的关键因素。CODE-ZERO通过开设微信小店来更好地满足中国消费者的需求，这一战略举措展示了企业如何通过开拓新市场来发掘国内可能不存在的巨大商机。CODE-ZERO做出这一决策的前提是了解到微信是中国最大的社交平台之一。这一战略举措使得CODE-ZERO能够通过当地消费者熟悉且信任的平台触达庞大且活跃的用户群。这个例子说明，了解并适应市场趋势有助于在国外市场获得竞争优势。



了解经济状况是市场调研的另一个重要方面。CODE-ZERO面临着物流和监管等诸多挑战，例如应对澳大利亚高昂的进口关税。这些挑战凸显了全面评估经济因素的必要性。了解经济形势有助于在定价、供应链物流和整体市场进入战略方面做出明智的决策。这确保了商业模式的可行性和长期可持续性。

文化差异不容忽视。Marc在帆船和体育界拥有广泛的关系网络，这为CODE-ZERO进入国际市场奠定了基础。强大的网络为CODE-ZERO提供了宝贵的文化见解，有助于公司建立品牌信任和信誉。了解文化差异有助于公司开发出与当地受众产生共鸣的营销信息，使消费者对品牌产生积极且真实的认知。此外，Marc还强调要了解和适应当地市场差异（如不同地区消费者的不同偏好），突出说明了开展全面的市场调研和打造定制化国际业务运营的重要意义。要想有效满足当地需求并保持竞争力，这些调整势在必行。

“CODE-ZERO通过开设微信小店来更好地满足中国消费者的需求，这一战略举措展示了企业如何通过开拓新市场来发掘国内可能存在的巨大商机。”



模块3

充分发挥人力资源优势

Marc强调的一个关键点是，需要培养团队的创业意识和解决问题的能力。他希望员工能够表现得积极主动，能够独立解决问题。由于国际化业务经常出现意想不到的挑战和机遇，因此这种态度就显得尤为重要。例如，Marc赋权年轻员工，让他们尽早承担责任，因为他深知培养一支能够采取主动行动并适应多样化国际环境的员工队伍的重要性。在国际市场，员工必须具备根据当地的情况迅速有效地做出反应的能力，这一点十分重要。

此外，在回顾CODE-ZERO的物流和供应链管理时，Marc还强调了由专员负责这些关键环节的重要性。他提到，公司在德国安排了两名员工，专门负责与服务提供商建立物流合作关系。这一举措确保公司能够有效地管理复杂的国际快递、海关法规和配送时间表。这些专职人员的设立凸显了人力资源在维持国际市场运营效率和客户满意度方面的关键作用。

Marc与团队之间的互动表明了打造支持性问责制企业文化的重要性。他强调，要让员工从错误中汲取教训并承担相应责任，这一点非常重要。对Marc而言，犯错误并不可怕，关键是要从中汲取教训。

这种支持与问责之间的平衡促进了持续学习和改进的文化。CODE-ZERO通过营造一种鼓励员工承担责任并及时总结经验教训的企业文化，确保员工队伍保持敏捷性，从而更好地应对国际化过程中的挑战。

此外，CODE-ZERO专门招聘了战略性国际人才，并在汉堡、纽波特和香港等关键地点设立办事处，这些举措都反映出拥有一支能够提供本地见解和专业知识的跨地域多元化团队的重要性。这种人力资源方法有助于CODE-ZERO了解不同市场的差异，并与当地合作伙伴和客户建立牢固的关系。

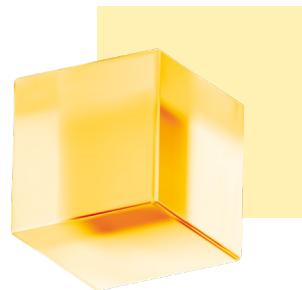
Marc注重与物流服务提供商建立个人关系，其中与司机和客户经理之间建立良好的个人关系有助于推动运营成功，这表明人力资源的范畴超出内部团队管理。建立和维护稳固的外部关系同样重要，而能够建立此类关系的优秀人才就显得尤为重要。

关系网络和合作关系

CODE-ZERO在帆船和体育界拥有广泛的关系网络，这在公司发展过程中发挥了关键作用。通过这些关系，他们能够建立具有影响力的合作和赞助，如国际游艇赛事和高端赛车运动。这些关系不仅提高了CODE-ZERO的品牌知名度，还为公司提供了宝贵的市场洞察和商机，是实现公司目标不可或缺的条件。

通过参与帆船比赛等国际赛事，CODE-ZERO能够向目标受众（爱好者和专业人士）展示其产品，从而提高品牌知名度和销售额。这些活动还能够促进潜在客户与合作伙伴之间的面对面交流，有助于建立互信关系和了解市场需求。Marc通过战略性地参与这些赛事，提升了CODE-ZERO在国际帆船界的可信度和知名度。

此外，借助现有网络，使CODE-ZERO能够有机地拓展新市场。Marc还与体育界和商界具有影响力的人物建立了联系，这为公司进入原本难以触及的市场，例如高端赛车运动市场，提供了切入点。



模块6

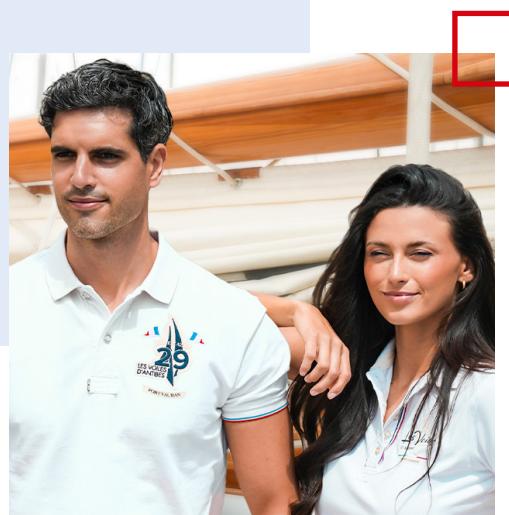
找到正确的国际化道路

Marc带领CODE-ZERO实现国际化发展的经验表明，选择正确的市场进入模式对于管理风险和发挥本地优势具有重要意义。最初，CODE-ZERO将出口作为主要市场进入模式，尤其侧重于线上销售业务。这一战略使该公司能够在无需进行大量海外基础设施投资的情况下触达全球受众。

通过开展线上业务，CODE-ZERO减轻了国外市场高昂的前期成本和复杂的监管环境所带来的风险。事实证明，线上业务尤其适合新冠疫情期间的业务开展，因为它使公司能够在实体店停业后继续维持销量。

随着公司的发展，Marc意识到需要更直接地参与主要市场。因此，公司在汉堡、纽波特和香港等战略要地设立了国外办事处。设立办事处是外国直接投资（FDI）的一种形式，使CODE-ZERO能够更好地控制运营活动，为当地市场提供更好的服务。

外国直接投资有助于公司与当地利益相关者建立更牢固的关系，更深入地了解市场差异，并确保更快、更可靠地交付产品。Marc投资国外办事处的目的在于更加贴近客户，为客户提供无缝的品牌体验。



国际法律法规

Marc的经验凸显了不同国家的监管环境带来的重大挑战和风险。他强调了不同国家海关法规的复杂性和多变性。例如，CODE-ZERO将货物发往美国时，必须严格履行具体的海关手续和要求。公司根据相关法规对自身流程进行了调整，有效规避了延误和额外审查的风险。这种方法突出了了解和遵守特定监管要求对于确保货物顺利通关和提升客户满意度的重要意义。

在欧盟，Marc强调了增值税法规变化带来的挑战。CODE-ZERO必须雇佣额外的专员来管理这些法规变化并确保合规性。这个案例说明了法规变化对企业运营的影响，以及中小企业保持敏捷性和响应能力的必要性。

此外，Marc对澳大利亚和巴西等国的高额进口关税和复杂海关手续发表了解读，凸显了合规性对财务和运营的重大影响。高额进口关税会大大增加企业成本，因此企业必须将这些费用纳入定

价和物流战略。通过提前了解这些法规，CODE-ZERO可以在市场进入和定价战略方面作出明智的决策，确保公司能够在遵守当地法律的同时保持竞争力。

模块8

供应链管理

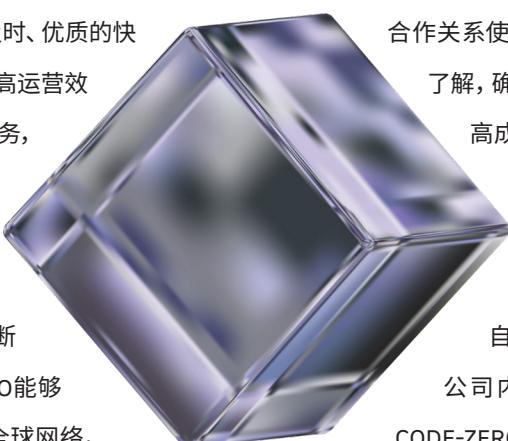
Marc经营CODE-ZERO的经验说明了高效的供应链管理对提升企业竞争力的重要意义。他做出的战略决策之一就是与DHL合作。这种合作关系在确保公司为世界各地的客户提供可靠、高效的快递服务方面发挥了举足轻重的作用。借助DHL的基础设施和专业知识，CODE-ZERO能够为国际客户提供及时、优质的快递服务。这一合作凸显了伙伴关系对于提高运营效率和灵活性的价值，让企业只专注核心业务，将物流问题交给专业人员去处理。

此外，Marc谈到了物流合作关系的重要性，表示物流合作对于促进可扩展性有着重大意义。随着市场份额的不断扩大，强大的物流合作伙伴使CODE-ZERO能够有效地扩大运营规模。DHL拥有广泛的全球网络，有能力将货物顺利、及时地送达目的地，这对于公司在国际市场上提升客户满意度和树立品牌声誉至关重要。对于那些希望在无需投入大量资金进行物流基础设施建设的情况下扩大国际业务范围的企业而言，这种可扩展性至关重要。

Marc还分享了应对复杂多变的物流环境所面临的挑战。例如，将货物发往澳大利亚等高关税市场时，需要进行精心规划和管理，以避免成本过高和延误。通过与DHL这样可靠的合作伙伴

合作，CODE-ZERO可以更有效地应对这些复杂情况。这种合作关系使公司能够利用DHL的专业知识和对本地的了解，确保遵守当地法规，并通过优化供应链来提高成本效益。

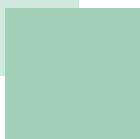
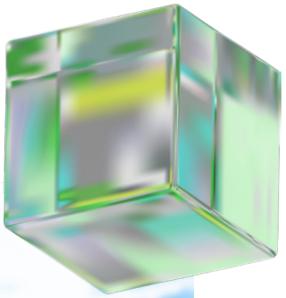
Marc认为与第三方物流合作能够带来诸多优势，但同时，他也认识到了供应链管理的重要性。例如，CODE-ZERO选择自主管理某些物流业务，如在特定国家使用公司内部的卡车完成配送。这种混合方案使CODE-ZERO能够在利用第三方物流合作伙伴优势的同时，保持对供应链关键方面的灵活掌控。



从错误中学习

Marc创立CODE-ZERO的过程说明了实践和适应能力的重要性。

从一开始，他就愿意尝试不同的市场进入和增长战略，并十分重视持续学习和调整。Marc的经验表明，平衡战略规划和运营灵活性具有重要意义。他在不同国家设立办事处并开展本地业务，彰显了他致力于推动国际业务增长的决心，而他对战略的持续调整则说明在坚持目标的同时，需要保持一定的灵活性。



轻松实现全球扩张：中 小企业终极指南

DHL EXPRESS白皮书
与马斯特里赫特大学联合发布

关于作者

Roy Broersma目前担任马斯特里赫特大学创业与创新中心常务董事。他负责为大学的创业教育和培训构建坚实且可持续的基础。他的博士研究重点是中小企业对区域经济发展(特别是创新领域)的催化作用。他致力于向中小企业管理者介绍新的思维方式，从而促进创新，助力企业释放经济潜力。

Hannah Wiemer是一名博士生，专攻家族企业和可持续发展研究。此前，她曾担任研究助理，主要研究中小企业及其国际化战略。在攻读博士学位之前，她曾担任营销经理，领导公司开拓新市场。

DHL.COM

保留所有权利。未经出版商事先书面许可，不得以任何形式或通过任何电子或机械方式(包括影印、录音)或任何信息存储和检索系统复制或传播本出版物的任何部分。
版权所有©2024年德国邮政敦豪集团版权所有。



In association with



一般文献

Altman, S., & Bastian, C. R. (2024).《2024年DHL全球连通性报告》.《SSRN电子期刊》.<https://doi.org/10.2139/ssrn.4772065>

Dabić, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020).《中小企业国际化道路: 文献计量和系统综述》.《小型企业经济学》, 55, 705-725.

Desjardins, J. (2018).《全球交易量最大的商品》.世界经济论坛. <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/the-top-importers-and-exporters-of-the-world-s-18-most-traded-goods/>

欧盟委员会、联合研究中心. 内部市场、工业、创业和中小企业总司 (2023).《2022-2023年度欧盟中小企业年度报告: 中小企业绩效审查》.出版局. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/028705>

Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016).《中小企业出口活动的驱动因素: 综述和研究议程》.《跨国商务评论》, 24(3), 194-215.

Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996).《出口发展流程: 经验模型的整合性综述》.《国际商业研究期刊》, 27(3), 517-551.

经合组织 (2010).“创业与移民”,《经合组织中小型企业与创业工作组报告》,经合组织.

经合组织和欧盟 (2018).《定居2018: 移民融入指标》.经合组织.

Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2016).《具有外国客户的组织间社会资本的演变: 其对中小企业国外业绩的直接和交互影响》.《世界商业杂志》, 51(5), 760-773.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018).《中小企业国际化研究: 现状映射》.《加拿大行政科学杂志-加拿大行政科学评论》, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006).《中小企业国际化研究: 过去、现在与未来》.《小型企业与企业发展杂志》, 13(4), 476-497.

Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. D. O., & de Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2021).《中小企业国际化: 20年研究的系统回顾》.《国际创业杂志》, 19(2), 164-195.

模块1

Fernandes, C., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023).《中小企业国际化: 过去、现在和未来趋势》.《组织变革管理杂志》, 36(1), 144-161.

经合组织 (2009).“中小企业国际化进程中的主要障碍和驱动因素”,《经合组织中小型企业与创业工作组报告》,经合组织.

Rahman, M., Hack-Polay, D., Shafique, S., & Igwe, P. (2022).《驱动国家化的机构和组织能力: 来自新兴经济体中小企业的证据》.《国际创业与创新杂志》, 14657503221106181.

模块2

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012).《中小企业国际化: 综合方法》.《商业经济与管理杂志》, 13(2), 294-307.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018).《中小企业国际化研究: 现状映射》.《加拿大行政科学杂志-加拿大行政科学评论》, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006).《中小企业国际化研究: 过去、现在与未来》.《小型企业与企业发展杂志》, 13(4), 476-497.

模块3

Acedo, F. and Galán, J. (2011).《重新审视出口刺激因素: 管理决策者的特点对国际行为的影响》.《国际小企业杂志》, 第29卷第6期, 第648-670页。《对突尼斯中小企业的研究》.《国际创业杂志》, 第12卷第1期, 第8-42页。

Anderson, S. (2018).《移民与十亿美元公司》[NFAP政策简报].美国国家政策基金会.

Cerdin, J. L., Diné, M. A., & Brewster, C. (2014).《合格移民者的成功: 探索移民和融合的动机》.《国际商业研究期刊》, 45, 151-168.

Cerrato, D., & Piva, M. (2012) 《中小企业国际化: 家族式管理、人力资本和外资所有权的影响》.《管理与治理杂志》, 16, 617-644.

Fernandez-Ortiz, R. and Lombardo, G. F. (2009).《高层管理者的能力对中小企业国际化的影响》.《创业与区域发展杂志》, 第21卷第2期, 第131-154页.

Hsu, W. T., Chen, H. L. and Cheng, C. Y. (2013).《中小企业国际化与企业绩效: 首席执行官特质的调节作用》.《世界商业杂志》, 第48卷第1期, 第101-136页.

Kaur, S. and Singh, S. M. (2013).《天选全球化企业的国际化: 来自马来西亚的证据》.《亚太经济杂志》, 第19卷第1期, 第101-136页.

Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003).《天选国际化中小企业: 资源和意图对天选国际化企业的影响》.《小型企业经济学》, 20, 25-47.

Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E. and Felicio, J. A. (2013).《小型企业国际化: 全球化思维与企业国际化行为之间的关系》.《国际创业杂志》, 第11卷第2期, 第172-195页.

Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2011).《中小企业国际化过程中的认知与信息获取能力: 克罗地亚出口商的案例》.《小企业管理杂志》, 49(4), 537-557.

Omri, W., & Becuwe, A. (2014).《管理特征与创业国际化: 突尼斯中小企业研究》.《国际创业杂志》, 12, 8-42.

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016).《人力资本与中小企业国际化: 来自比利时的经验证据》.《国际小企业杂志》, 34(6), 818-837.

Serra, F., Pointon, J. and Abdou, H. (2012).《影响出口倾向的因素: 对英国和葡萄牙纺织企业的研究》.《国际商业评论》, 第21卷第2期, 第210-224页.

Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2015).《移民所有的中小企业的国际化: 语言的作用》.《世界商业杂志》, 50(4), 804-814.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010).《全球人才管理: 文献综述、综合框架和进一步研究建议》.《世界商业杂志》, 45(2), 122-133.

模块4

Charoensukmongkol, P. (2016).《泰国中小企业的文化智商与出口绩效: 组织能力的中介作用》.《国际小企业杂志》, 34(1), 105-122.

Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016).《中小企业国际化: 机会型国际企业文化如何发挥作用?》.《国际商业评论》, 25(6), 1211-1222.

Felício, J. A., Meidutė, I., & Kyvik, Ø. (2016).《中小企业在全球化思维、文化背景和国际化》.《商业研究期刊》, 69(11), 4924-4932.

Kadam, R., Rao, S., Kareem Abdul, W., & Jabeen, S. S. (2019).《文化智商对中小企业绩效的影响: 创业导向的中介效应》.《组织效能杂志-人员与绩效》, 6(3), 161-185.

模块5

Musteen, M., Francis, J. and Datta, D. K. (2010).《国际网络对国际化速度和绩效的影响: 对捷克中小企业的研究》.《世界商业杂志》, 第45卷3期, 第197-205页.

Ellis, P. D. (2011).《社会关系与国际创业: 影响企业国际化的机遇和制约因素》.《国际商业研究期刊》, 42, 99-127.

Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009).《在转型经济中, 组织间和人际网络如何影响企业的战略适应能力?》.《商业研究期刊》, 62(11), 1087-1095.

Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyshev, B. S. (2010).《优势合作: 在经济转型的背景下, 个人和企业关系网络对新创企业国际化的作用》.《世界商业杂志》, 45(3), 257-265.

Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014).《原产国和网络对国际化的影: 新兴经济体和发达经济体中小企业的比较研究》.《商业研究期刊》, 67(5), 916-923.

Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020).《准备好了吗? 出口准备对中小企业实现卓越出口绩效的作用》.《世界经济》, 43(5), 1253-1276.

Xie, Y. H., & Amine, L. S. (2009).《中国企业家的社会网络和国际化》.《全球商务与组织卓越》, 29(1), 61-78.

Tang, Y. K. (2011).《网络对中小企业国际化的影: 来自中国国际化企业的证据》.《国际小企业杂志》, 29(4), 374-398.

Torkkeli, L., Puumatainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012).《网络能力和环境对对性对中小企业国际化的影响》.《世界经济》, 10, 25-49.

Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009).《关系能力、质量和创新是出口绩效的决定因素》.《国际营销杂志》, 17(4), 47-70.

Rodriguez, J. (2007).《中小企业的国际化》.《普罗米修斯》, 25(3), 305-317.

Belso-Martínez, J. A. (2006).《为什么一些西班牙制造企业正在加速推进国际化进程? 企业和机构国际网络的作用》.《创业与区域发展》, 18(3), 207-226.

Bradley, F., Meyer, R., & Gao, Y. (2006).《中小企业利用供应商-客户关系进入国外市场》.《行业营销管理》, 35(6), 652-665.

Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020).《中小企业的合作与国际化: 系统回顾的启示与建议》.《国际管理评论杂志》, 22(4), 427-456.

模块6

Eliasson, K., Hansson, P., & Lindvert, M. (2012).《企业是通过出口学习还是学习出口? 来自中企业的证据》.《小型企业经济学》, 39(2), 453-472.

Holmlund, M., Kock, S. and Vanyushyn, V. (2007).《中小企业的国际化及进出口的影响》.《国际小企业杂志》, 第25卷第5期, 第459-477页.

模块7

Rundh, B. (2003).《重新思考国际营销战略: 竞争性市场的维度》.《行销情报和规划》, 21(4), 249-257.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007).《小企业出口刺激因素的分析综述》.《国际营销评论》, 24(6), 735-770.

Esra Karadeniz, E., & Göçer, K. (2007).《小企业国际化: 土耳其中小企业的案例研究》.《欧洲商业评论》, 19(5), 587-403. <https://doi.org/10.1108/09555340710818978>

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012).

《小企业国际化: 综合方法》.《商业经济与管理杂志》, 13(2), 294-307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>

Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016).《成熟中小企业的国际参与: 对前因、结果和调节因素的系统综述》.《国际商业评论》, 25(2), 458-470. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>

Vissak, T., & Francioni, B. (2013).《实践中的连非线性国际化: 案例研究》.《国际商业评论》, 22(6), 951-962.

Coyne, M. (2016).《关于如何支持中小企业和微型企业的国际化的研讨会》.

Genceturk, E. F., & Kotabe, M. (2001).《出口援助计划的使用对出口绩效的影响: 偶然性解释》.《国际营销杂志》, 9(2), 51-72.

Spence, M. M. (2003).《评估出口促进计划: 英国海外贸易代表团与出口绩效》.《小型企业经济学》, 20(1), 83-103.

模块8

Haag, L., & Sandberg, E. (2020).《探索支持零售商店域扩张嵌入性的关键物流特征》.《国际零售分销与消费者研究评论》, 30(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1683052>

Maggi, E., & Mariotti, I. (2011).《全球化与物流产业对直接投资的兴起》.意大利案例》.《国外投资》.

Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023).《关于中小企业价值链国际化障碍的跨国研究》.《均衡-经济学与经济政策季刊》, 2, 523-549.

模块9

Autio, E. (2017).《战略创业国际化: 规范性框架》.《战略创业杂志》, 11(3), 211-227.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014).《组织学习、创新和国际化: 复杂系统模型》.《英国管理杂志》, 25(4), 687-705.

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016).《企业的国际化进程: 从出口到外国直接投资》.《国际经济学杂志》, 99, 16-30.