

丛·书·主·编
万后芬应斌

·营·销·前·沿·系·列·

零售业 国际化营销

汤定娜 万后芬 编著

清华大学出版社

汤定娜 万后芬 编著

零售业 国际化营销

丛·书·主·编
万后芬应斌



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书主要探讨零售业国际化营销问题,内容包括:中国零售业的国际竞争发展动态和中国政府的有关政策导向;在国际化营销进程中零售企业如何行动才能不断发展,如何制定和实施在本土与跨国公司互动中的营销战略和策略,如何确定走出国门的时机、条件、路径和战略;中国零售企业自身的优势和劣势有哪些,如何利用优势,转化劣势,提升零售业的国际竞争力,等等。

本书既可供零售业经营管理者及从业人员和其他服务行业的营销人员开展营销活动时学习借鉴,还可供理论研究者研究零售营销和企业国际化时进行参考比较,也可作为大专院校经济管理类师生和其他对零售营销感兴趣的读者的辅助读物。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

零售业国际化营销 / 汤定娜, 万后芬编著. —北京: 清华大学出版社, 2004

(营销前沿系列)

ISBN 7-302-08541-2

I. 零… II. ①汤… ②万… III. 零售商业—国际市场—市场营销学—研究—中国 IV. F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 037823 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 王 青

版式设计: 刘祎森

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 14.5 字数: 300 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-08541-2/F·796

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

Preface

总序

营
销
前
沿
系
列

进入 21 世纪以来,中国企业面临的营销环境发生了很大变化。中国加入 WTO 后,在国内同样面临着国际企业的挑战,特别是服务领域的竞争更为激烈,公共事业领域也面临着全新的发展机遇与挑战,文化市场、体育市场、老年市场等则是中国近来发展很快以及未来发展潜力巨大的几个市场。与此同时,中国企业的营销活动也发生着质的转变,从 20 世纪 80 年代之初的蹒跚学步到 20 世纪 90 年代的独立行走,从简单的模仿到本土化创新,中国企业的营销行为在逐渐走向成熟。而跨国公司的涌入,激荡着本土营销模式与西方营销模式的对立与融合,可以说我们正处在一个激情燃烧的营销年代。

公共部门、教育机构、医疗机构等非营利组织的营销问题已经开始受到人们的广泛重视,需要专门加以研究;老年市场在中国步入“老年化国家”以后已经成为一个新的开发热点,老年市场营销在国外已有多年的研究,中国的老年市场需要认真加以研究;银行营销、旅游营销以及零售业的跨国营销是目前中国市场发展的热点问题之一,在人世后中国企业如何开展相关营销值得关注;中国的文化和体育事业发展很快,如何开展文化营销和体育营销是许多企业和相关人士十分关心的问题,其中图书市场和报业市场的发展尤其引人注目。为此,中南财经政法大学企业管理研究所与清华大学出版社合作,共同策划了这套《营销前沿系列丛书》。试图以全新的视角、系统的理论和实际的分析,来具体阐释中国目前面临的一些营销前沿问题,将理论性与实践性相结合、系统性与可读性相结合,力求深入浅出地分析上述领域的营销问题。

当然,中国企业面临的营销前沿问题还不止这些,本套丛书只是针对目前亟待解决的一些新兴市场的营销问题进行研究。其中一些问题是丛书作者近期的主要研究方向和研究成果;还有一些问题则是在丛书作者长期研究积累的丰富的前期研究成果基础上撰写而成。

而其中大部分选题在我国是首次以著作的形式系统地加以研究和出版。

目前,本套系列丛书第一批计划出版《公共部门营销》、《教育机构营销》、《医疗机构营销》、《零售业跨国营销》、《银行营销》、《旅游营销》、《文化营销》、《图书市场营销》、《报业市场营销》、《体育营销》、《女性市场营销》、《银色市场营销》等 12 本著作,今后随着我国营销领域的不断发展与创新,我们还将撰写更多的适合我国国情的相关著作。

本套系列丛书适合于相关部门和相关企业的管理者和从事营销实务的人士阅读,同时也可供营销界的同仁们作为参考或作为营销专业学生的辅助教材。

《营销前沿系列丛书》编委会

2004 年 4 月

在目前国内所有服务行业中,零售业是最具活力的行业之一。面对自 1992 年以来越来越紧迫的与跨国零售巨头同场竞争的国际竞争形势,中国零售企业展现了善于学习、勤于思考、勇于搏击风浪的风采,经历了在激烈的国际竞争中发展与壮大的历程。2005 年之后,中国零售企业将置身于更为严峻的考验之中。中国零售业的全面放开,国内零售企业原有的有利条件和熟悉的市场环境将发生变化,而世界级大型跨国零售企业纷纷看好中国零售市场,接踵而来,新一轮的国际竞争将会更为残酷。在中国零售业发展的新的转折点,零售企业需要重新审视今后的路该怎么走。一个不得不面对的话题摆在了人们面前——零售企业国际化营销。

国外企业在中国的跨国营销对中国零售业意味着什么?中国零售企业如何发挥本土优势?中国的零售企业要不要走出去?中国的零售企业如何提高在国际市场的竞争力,在竞争中取胜?诸如此类的问题已成为零售企业迫切需要研究解决的问题,也是本书作者在 1999 年参与相关的国家社科基金课题研究之后至今所关心的问题,本书希望在这些方面进行有益的探讨。

本书共有 11 章:前 4 章为零售企业国际化的背景概述,描述零售业国际化营销的理论和实践历程以及行业规划;第 5 章至第 9 章为市场研究,包括竞争者分析和消费者行为分析,介绍与中国零售企业同台竞争的外资零售企业和中国零售企业的竞争战略以及消费者行为、关系营销、顾客满意等内容;第 10 章、第 11 章为营销战略研究,分别讨论本土营销和跨国营销战略问题。每章之后都配有一个精选案例,希望能对零售业国际化研究和实践有所启发。

作者

2004 年 2 月

Contents

目 录

营
销
前
沿
系
列

总序	I
前言	III
第 1 章 中国零售企业国际化	1
1.1 中国企业国际化现状	1
1.2 中国零售企业国际化路径选择	7
案例精选 联华——中国第一家向海外扩张的零售商	14
第 2 章 国外零售业的对外开放和对外投资	19
2.1 国际零售业的发展趋势	19
2.2 国外零售业的对外开放	26
2.3 国外零售业的对外投资	29
案例精选 外资进入克罗地亚商业领域	37
第 3 章 中国零售业对外开放发展进程	39
3.1 中国零售业对外开放进程	39
3.2 零售业引进外资对我国商业发展的影响	46
案例精选 宜家的中国营销	53
第 4 章 中国零售业的发展战略规划	58
4.1 制定零售业发展战略的理论基础	58
4.2 零售业发展战略规划内容	62
4.3 零售业网点发展规划	63
案例精选 武汉市商贸流通业发展战略(摘要)	66

第5章 外资零售企业的中国营销	77
5.1 进入中国的部分外资零售企业	77
5.2 外资零售企业在中国的营销	94
案例精选 沃尔玛的海外拓展策略——“本土化”	102
第6章 中国零售企业的本土竞争战略	107
6.1 本土国际竞争中中国零售企业的优势与劣势	107
6.2 中国零售企业的竞争战略	112
6.3 中国零售企业的国际竞争力	117
案例精选 老字号,新战略——武汉中百集团应对国际竞争	120
第7章 零售业消费者行为研究	125
7.1 消费者购买行为及零售服务需求	125
7.2 零售消费者商品购买决策模式	128
7.3 中国消费国际化及新型的消费者细分群体	136
案例精选 正大会员店武汉遭遇“水土不服”	144
第8章 零售关系营销	148
8.1 零售企业运用关系营销的意义	148
8.2 顾客市场	149
8.3 供应商市场	151
8.4 内部市场	155
8.5 竞争者市场	157
案例精选 家乐福的“十字路口”	159
第9章 零售企业的顾客满意战略	165
9.1 顾客满意观念的形成	165
9.2 零售企业顾客满意度测评	167
9.3 顾客满意度的改进与提升	170
9.4 顾客满意(CS)战略系统	178
案例精选 武汉市零售行业的大型超市顾客满意度的实证研究	183

第 10 章 零售企业本土营销战略	186
10.1 零售营销战略基础	186
10.2 地点营销	191
10.3 产品、价格和服务组合营销	193
10.4 形象与品牌营销	197
10.5 促销与网络营销	199
[精选案例] 中外零售企业的网上购物比较	202
第 11 章 零售企业跨国营销战略	205
11.1 中国零售企业跨国营销的理论依据	205
11.2 零售企业跨国营销的条件	209
11.3 中国零售企业跨国营销战略思考	211
案例精选 天客隆：中国海外超市莫斯科风雨路	216
后记	222
参考书目	223



中国零售企业国际化

零售企业国际化营销是本书的主题,而企业国际化营销问题是企业国际化问题中的一部分。对零售企业来说,企业国际化的程度和水平更是基础条件和保证。企业国际化营销战略和策略的制定需要根据企业国际化的程度和方向来安排和调整。本章在分析企业国际化的基础上探讨零售业国际化的路径和加快中国零售业的国际化进程需要研究的问题。

1.1 中国企业国际化现状

企业国际化是指企业积极参加国际分工,由国内企业发展为跨国公司的过程。在世界经济全球化、一体化向纵深发展的今天,任何企业的生存和发展都不可避免地要参与国际竞争。世界著名的跨国公司(包括沃尔玛等跨国零售集团)都经历了从小到大、由国内市场向国际市场发展的过程。一般来说,当企业经营活动与国际经济发生某种联系时,企业国际化进程就开始了。中国零售企业在成长过程中必定会经历竞争实力增强,经营活动范围扩大,逐渐演变成跨国企业的过程,企业营销活动的国际化程度也会随之不断提高。如果说国际化涉及的是更关心经营范围从国内扩张到国际,还是更关心企业怎么从一个本地企业演变成跨国企业,本书偏向于后者。中国零售企业目前的任务是实质上成为一个国际市场上的强者,在开放了的中国市场上站稳并持续发展,而不一定是要在跨出国门的路上走多远。

1.1.1 企业国际化的相关理论

企业国际化问题是国际商务领域研究的重要课题之一,针对企业国际化的发展演变先后有多种理论和观点被提了出来,虽然这些理论中专门针对零售业国际化的研究很少,但值得零售业借鉴的至少有以下几种。

1. 企业国际化阶段论

20世纪70年代中期北欧学者Johanson等人以企业行为理论研究方法为基础提出了企业国际化阶段理论,认为企业国际化应该被视为一个发展过程;这一发展过程表现为企业对外国市场逐渐提高承诺的连续形式。表现为企业海外经营的四个不同发展阶段:(1)不规则的出口活动;(2)通过代理商出口;(3)建立海外销售子公司;(4)从事海外生产和制造。Johanson等人认为这四个阶段是一个“连续”、“渐进”的过程,它们分别表示一个企业的海外市场卷入程度或由浅入深的国际化程度。企业国际化的渐进性主要体现在两方面:

一是企业市场范围扩大的地理顺序,通常是本地市场——地区市场——全国市场——海外相邻市场——全球市场;

二是企业跨国经营方式演变最常见的类型,纯国内经营——通过中间商间接出口——直接出口——设立海外销售分部——海外生产。

企业海外经营活动从第一阶段向第四阶段的演进说明其资源投入量的增加,同时也表明其对海外市场信息渠道的控制能力的变化。

企业国际化阶段论强调了经营者的经验知识与其海外经营活动的辩证关系。把国际经营看做是一个动态的学习和反馈过程,以试探性地介入国际营销的活动来减少海外经营风险,在介入国际营销活动的同时增强国际营销经验,符合企业特别是中小企业初次走向国际市场的规律性表现。中国的零售企业在国际市场实力不强,规模也比较小,阶段论给了中国零售企业开展国际营销活动一种有益的借鉴。虽然该理论主要是针对制造业的,考虑的因素也比较单一,但这种渐进的方式,由浅入深、由弱到强的发展模式是可取的。发展的路线由本地市场——地区市场——全国市场——海外相邻市场——全球市场,实际上不少国际跨国零售集团像7-Eleven、沃尔玛等就是这样走过来的。

2. 国际化四要素模型

丹麦学者托宾·佩德森(Torben Pederson)和本特·比特森(Bent Petersen)于1998年提出国际化四要素模型。佩德森和比特森在企业的国际成长是一个逐渐发展的过程这个观点的基础上提出:第一,企业国际成长的逐渐发展过程是由企业内部的资源因素和企业外部的市场因素共同决定的。企业内部资源包括市场知识和生产要素的数量,企业外部环境因素包括市场规模和市场结构。第二,企业海外市场扩张的速度表现出很大的差异,但这种速度上的差异可以归结为渐进发展的程度问题。

佩德森和比特森的国际化模型建立在以下四个命题的基础上:

- (1) 一个企业的海外市场扩张是与其对特定海外市场知识的积累同步发展的;
- (2) 企业的海外市场扩张是随着其所掌握资源的扩大而扩大的;

(3) 企业的海外市场扩张是与其产品销售量或市场占有率的扩大同步发展的;

(4) 企业的海外市场扩张受该企业所处产业竞争程度的影响。

国际化四要素模型强调了资源与环境对一个企业国际化进程的重要性,这对中国零售业 20 世纪 80 年代末 90 年代初盲目地异地扩张如亚细亚商场,甚至向国外扩张的行为最终导致失败是一个很好的注解。

3. 企业国际化的内外向联系模型

芬兰学者威尔什(Lawrence S. Welch)和罗斯坦瑞尼(Reijo K. Luostainen)在 1993 年发表的题为“国际化中的内外向联系”一文中认为:企业内向国际化过程会影响其外向国际化的发展,企业内向国际化的效果将决定其外向国际化的成功。

梁能和鲁桐等国内学者也提出了企业走向世界的两条道路的观点。他们认为企业走向世界在很大程度上意味着面对如何在本地市场迎接世界竞争的问题。因此,走向世界可以分为外向型和内向型两类,或者说走向世界的内向道路和内向道路。外向国际化的形式主要指直接或间接出口、技术转让、国外各种合同安排、国外合资合营、海外子公司和分公司;内向国际化活动主要包括进口、购买技术专利、三来一补、国内合资合营、成为外国公司的国内子公司或分公司。

国内学者在对中国企业跨国经营的研究中发现中国企业国际化与其他国家企业的国际化相比是在两个特殊条件下展开的:一是作为发展中国家企业,属于后发展型跨国公司,在竞争优势、外国市场的进入方式和所有权方式等方面与先发展型跨国公司有明显不同;二是中国是一种过渡经济体制,在由计划经济向市场经济转变过程中,政府和企业都面临着逐渐转变职能以适应市场经济要求的问题。中国企业面临着市场化和国际化的双重任务。一方面,国有企业改革由经营权扩大到产权;另一方面,大量外国直接投资涌入使中国企业在自己的本土上面对国际竞争。因此中国企业的国际化有其不同的特征和路径选择。

在中国企业国际化的发展过程中,内向国际化是其外向国际化的必要基础和条件:

(1) 技术、设备进口及合资企业的建立是企业跨国经营(出口、技术转让、合同安排、投资建厂)的前期准备;

(2) 内向国际化的方式、速度、规模影响外向国际化的方式和发展速度;

(3) 内向国际化的经验积累直接影响企业跨国经营的成功率;

(4) 企业内向国际化对外向国际化的联系和影响并不限于企业跨国经营的初期阶段,而是贯穿于企业国际化的全过程;

(5) 企业的外向国际化也会在一定程度上影响其内向国际化的深度和广度。

企业国际化的内外向联系模型符合中国零售企业的国际化特点和现实状况,是中国零售企业国际化的指导思想。中国零售企业国际化的方向主要是内向国际化,因此本书

用了很大的篇幅关注中国零售企业的本土国际营销。

1.1.2 中国企业国际化的发展现状

我国企业国际化目前还只是处于一个学习型阶段,国际化过程中吸引外商投资和对外直接投资都经历了从无到有逐渐发展的过程。国际化程度与发达国家相比相去甚远,但发展很快。特别是 20 世纪末 21 世纪初,随着中国经济迅速发展,中国企业的国际化进程加快,1978 年以来,中国外贸进出口额快速增长,外贸进出口增长率一直高于国内生产总值的增长率(见表 1-1)。2001 年,中国外贸进出口总额达到 5097 亿美元(人民币 42 193.3 亿元),成为世界上第六大贸易国。中国吸引外商直接投资以及对外直接投资都处于最好状态。

表 1-1 中国外贸进出口增长率与 GDP 增长率的比较 (单位: %)

项 目	1978 年	1992 年	1999 年	2000 年	2001 年
外贸进出口增长率	39.4	22.0	11.3	31.5	7.5
GDP 增长率	12.0	14.2	7.1	8.0	7.3

资料来源:《中国统计年鉴》(2002 年)、相关年份《中华人民共和国统计公报》

对外商直接投资的引进和利用一直是国家对外开放政策的重点。从 1979 年起到 1991 年,中国引进外资的重点是对外借款(外商间接投资)。每年对外借款数量远远超过外商直接投资,达到外商直接投资额的 2 倍。外国企业在华投资还处在小规模、试验性投资阶段。1992 年之后,中国引进外资的重点转变为外商直接投资。外商直接投资数量达到对外借款的 3~4 倍。外商投资开始了大规模、系统化投资的阶段。2000 年以来,中国引进外资的形势开始出现新的变化,中国加入 WTO,外商投资进行了战略调整,投资中国基础原材料和零部件项目并积极准备投资知识密集型服务业。最近几年,尽管全球跨国投资持续大幅下降,中国吸收外资却一直持续增长,对促进经济发展发挥了重要作用。《2003 年世界投资报告》指出,2002 年全球外国直接投资流入量连续第二年减少,比上一年减少了 1/5,降至 6510 亿美元,是 1998 年以来的最低点。报告认为,导致 2002 年全球外国直接投资下降的主要原因是世界大部分地区经济增长放慢,以及对复苏前景的悲观预期。不同国家和地区所受到的影响是不同的。受影响最大的是一些发达国家。在发展中国家中,所有地区的外国直接投资流入流量都在下降。而中国却以创记录的 530 亿美元流入量从 2001 年的第四位跃为 2002 年度全球最大的 FDI 接受国——一个发展中国家首次成为外国直接投资的首选目的地。

据中国商务部统计,2003 年全国新批设立外商投资企业 41 081 家,比 2002 年增长

20.22%；合同外资金额 1150.70 亿美元，同比增长 39.03%；实际使用外资金额 535.05 亿美元，同比增长 1.44%。截至 2003 年 12 月底，全国累计批准设立外商投资企业 465 277 个，合同外资金额 9431.30 亿美元，实际使用外资金额 5014.71 亿美元。投资结构有了改善，2002 年高新技术产业和服务贸易领域成为外商投资热点，目前，全球最大的 500 家跨国公司已有 400 多家在华投资，其中近 30 家跨国公司在我国设立了地区总部，外资研发机构已逾 400 家。外商投资企业就业人数达 2350 万人。

中国的对外直接投资从 1979 年开始起步。进行尝试的对外投资主体主要是专业经贸公司与部分省市国际经济技术合作公司，经验不足，管理体制也存在问题，效益并不理想。20 世纪 80 年代末到 90 年代中后期，中国的对外直接投资有了起色，进入成长阶段。一批条件较好、有一定国际经营经验、技术基础与管理水平较高的大型企业参与竞争，进行多项大规模的对外投资。但数量仍然有限。1998 年中国对外直接投资仅为 16 亿美元，外国直接投资流入净额达 439 亿美元，是世界第二大资本净输入国，仅次于美国。

20 世纪 90 年代后期至今，由于实施“走出去”战略，对外直接投资迅速发展。加入 WTO 后，中国企业走出去的步伐迈得更大更快。投资主体以做实业的企业为主，大型国有企业是中国海外投资的主力军。在 2002 年中国最大的 12 家跨国公司中，中远以 90 亿美元的海外资产雄居榜首。其他的公司涵盖了石油、贸易、钢铁、建筑、冰箱空调生产以及通信设备行业。这些行业是中国在国际市场上具有比较优势的主要行业，自然也成为中资公司海外投资的主要组成部分。投资形式也多种多样：有资源导向型、市场导向型、效率导向型和技术导向型。统计数据表明，截至 2002 年底，我国累计对外直接投资净额（非金融类）为 299.2 亿美元，其中 2002 年当年对外直接投资净额为 27 亿美元。2002 年我国境外企业实现销售收入共计 772 亿美元。到 2003 年 7 月，中国已在 160 多个国家和地区累计设立非金融类企业 7222 家。

《联合国 2003 年世界投资报告》显示，未来两年内中国将一跃成为世界第六大外商直接投资（FDI）输出国。《联合国 2003 年世界投资报告》的分析者们认为，“德国、法国、日本还会继续增加投资，但是中国将排在第六位。”

当前，对外投资正在成为中国企业积极参与经济全球化，开展国际竞争与合作的重要方式。随着中国对外投资的逐步发展，中国企业对外投资的形式从以往直接投资办厂、设立公司，逐步发展到以企业低成本扩张为主要特征的跨国资本运作方式。跨国兼并、收购、参股及股权置换等已成为中国企业对外投资的重要方式。随着企业实力的增强，中国企业并购国外销售渠道、研发中心、制造中心、油气、矿山等资源项目股权的行为逐步增加。2003 年，我国以并购方式对外投资的中方协议投资额 6.9 亿美元，占当年我国对外协议投资总额的 40%。

根据邓宁的投资阶段理论，一国的投资发展状态可分为三个阶段：在全球化过程中，一个国家起步时以吸引外资为主、对外投资为辅的初级不平衡阶段；随着对外投资的增

加,进入国际双向投资相平衡的中级平衡阶段,或者对外投资大于吸收外资的较高层次的不平衡阶段;最终走向对外投资和吸收外资相匹配的高级平衡阶段。有学者(谢康 2003)认为,中国内地正进入中级平衡阶段的起步时期;韩国、中国台湾和中国香港特别行政区等已进入中级平衡阶段;德国、日本则处于较高层次的不平衡阶段;美国、英国则较完善,进入高级平衡阶段。

1.1.3 中国企业国际化面临的问题和任务

经过 20 多年的发展,中国企业在国际市场竞争中具备了一定实力,企业国际化取得了可喜的成绩。但是,中国企业国际化的任务还很艰巨,还存在不少问题:

(1) 宏观管理不到位。管理机构分散,条块分割的体制尚未从根本上打破,政出多门;各部门各地区企业在开展跨国经营过程中各自为战,甚至相互争斗。管理政策不健全,相关法规不健全,至今未出台对外投资法,无法以法律的形式规范政府的管理权限和企业境外投资的权利与义务。在跨国经营开展后的管理和监督方面的政策基本趋于空白,涉及跨国经营的财务税收、信贷、外汇、统计等制度不完善。管理政策导向不明,没有跨国投资经营的整体战略和行业规划,也没有明确的产业倾斜政策和投资行业导向等,因此无法实施和发挥制定政策帮助本国企业提高对外投资的竞争能力以及与东道国谈判为本国境外企业的跨国经营争取较好的待遇和条件的职能和效用,制约了企业国际化的发展。

(2) 服务网络和支持欠缺。为企业国际化服务和支持的信息不够,与其他国家相比,现有的信息系统对国际信息的收集和反馈功能都很弱,使得企业对国外商情知之甚少,无法为国内企业投资提供从考察、调研、注册到办公场所、经营、税务、法律、会计等全面的咨询服务。目前,韩国、日本、美国和新加坡等国家,以及中国香港特别行政区都已在华设立了政府的非营利机构,主要是为其海外投资企业提供业务指南与信息咨询帮助的专门机构。

(3) 企业的经营机制、观念和手段落后。大型国有企业仍然责权利不清,缺乏健全的经营及制约机制,竞争机制薄弱。企业组织结构和机制如全员定额承包制也适应不了现代国际竞争的需要,沿用国内管理企业的办法管理境外企业,从而使企业经营达不到国际化的效果,甚至出现管理失控,国有资产流失。不少经营主体观念落后,没有明确的经营战略和相应的策略,参与国际竞争的能力较差。有些企业缺乏有关地区政策、法律和投资环境等方面的资料,缺乏对国际市场的了解,未做科学的可行性分析就盲目选择和决策,导致海外投资项目亏损。

中国企业国际化有许多问题需要解决,也有许多经验需要总结。从企业层面,目前的

任务是：树立国际化经营的理念，积极主动地学习先进的理论、技术和手段，提高国际竞争力，努力实践国际化经营，加快中国企业的国际化进程。

1.2 中国零售企业国际化路径选择

零售业国际化与制造业国际化的发展机理类似，但由于零售业本身的特征和动因，西方发达国家的大型零售企业在国际化的过程中呈现出与制造业不同的发展历程和途径。中国零售企业可以利用“后发优势”，充分借鉴发达国家零售企业国际化的经验，以选择符合中国的国情和国际化发展战略安排的路径。

1.2.1 零售企业国际化的动因

零售业在西方发达国家占据相当重要的地位，在美国，零售总额占 GDP 比重高达 63%，入围全球 500 强的零售巨头从 1997 年的 4 家，到 2001 年已高达 58 家。许多学者认为零售企业与制造业没有什么本质的不同，跨国经营的动因可以用美国学者史蒂芬·海默的垄断优势论、英国里丁大学的伯克莱和卡森的内部化理论、哈佛商学院教授维农的国际产品生命周期理论和美国学者约翰逊等人的区位因素理论、美国学者尼克博克的寡占反应论、美国学者迈克尔·波特的价值链理论、英国里丁大学的邓宁的国际生产折中理论和投资发展阶段论以及 Smith、Graham、Motta 等提出的策略互动论等理论来解释。20 世纪 90 年代以来零售业跨越国境进行海外扩张的具体原因有以下几个：

(1) 本国市场饱和，不得不到国外寻找新的市场。西方发达国家的零售业发展成熟，在美国，零售作为一个产业已经饱和，如购物中心的面积自 1987 年至 1997 年已经翻了一倍，若以 1987 年的美元不变价计算，购物中心每平方英尺的生产率大约只有 10 年前的一半。零售商已经在本国几乎每一个可能的市场设立了商店。商店数量过多，一个地区的零售商店只有夺取其他店的销售额才能扩大自己销售的状况。市场饱和的直接后果是公司间竞争加剧，特别是频繁采用降价手段竞争，甚至一个公司内各分店之间的竞争亦加剧，使得每年有大量零售商破产。因此，如果要发展，就必须进军以前“未知的”外国土地。

(2) 有能够发挥自身竞争优势和发展潜力的国外市场。这种市场可能是经济发展相对落后的国家和地区，其零售服务发展寿命周期来得较晚，因此可以将在本国成熟的理念、经营形态和技术的优势在此加以利用；也可能是在经济发展同样发达的国家和地区，那里还有本企业特别优势发挥利用的空间。沃尔玛的海外市场既有亚洲发展中国家如中

国,又有欧洲发达国家如英国和德国。在海外有经营业务的公司发现,在其总利润中,境外收入占有重要份额。美国联合委员会做过的一项为期四年的对 1250 家美国制造企业的研究表明,所有行业的跨国公司,不论大小,经营业绩都超过严格意义上的美国国内同行。其销售额增长速度是国内公司的两倍,而且其资产收益也明显高于竞争对手。上海的一个课题组对全球最大的零售企业中的沃尔玛、凯玛特、西尔斯、家乐福、麦德龙做过实证分析,结论是,成功实行全球化经营的家乐福、麦德龙和沃尔玛的销售额增长率和固定资产的增长高于未能成功开展全球化经营的凯玛特和西尔斯,而销售成本和存货周转天数则低于后者。

(3) 本国发展受限制,而进入国际市场的壁垒在减少。在一些发达国家,零售业的发展进入了成熟阶段,国内市场日趋饱和。为了防止垄断,许多国家对大型零售业的发展给予一些限制。如家乐福走向国际市场的主要原因是法国对大型零售商店开店的限制,法国规定,凡营业面积超过 300 平方米的商店开业要由商委会投票表决是否批准。近年来欧美零售业者纷纷开拓海外市场,特别是亚洲市场。另一方面,亚洲国家如中国的零售外商直接投资限制逐渐放开,吸引了全球最大的 20 家零售商中的大多数企业前往投资办店;壁垒森严的日本市场也有了松动,先后有美国玩具反斗城、美国的加普和爱迪、法国家乐福、美国科斯特克成功进入。

(4) 促进和帮助零售国际化的技术和媒体的发展。零售技术如管理信息系统、数据库系统、通用商品代码(UPC)和电子数据交换(EDI)技术的发展,使零售企业超越了信息搜集传递和组织管理因跨越国界带来的障碍。

(5) 消费国际化的影响。由于世界信息和通信技术发达,计算机和互联网广泛应用,各国的消费国际化程度提高,消费国际化发展迅速。20 世纪 80 年代中期全球化的提出就是以世界各国的消费者的消费倾向趋于一致为基础的,这种观点虽然如今仍存在一些争议,但确实能说明消费国际化的存在和影响力。消费国际化使零售商跨越国界为不同国家的消费者提供零售服务成为可能。

1.2.2 中国零售企业国际化路径选择

零售业国际化起步比制造业要晚得多,原因一是由零售业当时在扩大再生产过程中的位置所决定的;二是零售企业的规模一般都比较小,实力难以支撑其海外扩张;三是零售业提供的是零售服务,本地生产本地供应,海外市场的陌生和距离使经营风险增大;四是发达国家本国零售市场的发展潜力很大,开拓本国市场是大型零售企业的首选目标。20 世纪 80 年代末以来,世界格局发生了重大变化。随着科学技术的飞速发展,世界生产力水平整体提高,国际分工和合作进一步深化,零售业面临的前述因素的限制性逐渐减