

零售企业跨国营销 ——理论与实践

张德鹏 李双玫 林红菱 著



中国财政经济出版社

零售企业跨国营销

——理论与实践

张德鹏 李双玫 林红菱 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售企业跨国营销——理论与实践/张德鹏, 李双玫, 林红菱著. —北京:
中国财政经济出版社, 2008. 11
ISBN 978 - 7 - 5095 - 1026 - 1

I. 零… II. ①张…②李…③林… III. 零售商业 - 商业企业 - 国际市场
市场竞争 - 研究 - 中国 IV. F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 160651 号

责任编辑: 李 媛 责任校对: 李 丽
版式设计: 董生萍

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: jiaoyu@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行电话: 010 - 88190616/654 传真: 88190655

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 13 印张 213 000 字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月北京第 1 次印刷

定价: 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1026 - 1/F · 0856

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

内 容 摘 要

全球营销作为 21 世纪指导跨国公司在全球市场扩张的新理论和战略架构,得到了理论界和企业界的广泛关注。从理论上讲,零售企业进行跨国营销的期望效益有两个:一是扩大使用零售企业所拥有的专有技术以获取相关租金;二是实现经营规模和经营组合的最优以降低成本、提高效益。随着经济全球化进程的加快、WTO 各项准入规则的逐步实施,截至 2004 年 12 月,中国零售市场已经全面开放,零售企业面临着全方位的国际竞争。因此,融入世界零售市场,参与全球化竞争,谋求世界零售业格局中的一席之地,是中国零售企业的必然选择。

从目前零售市场的运作情况看,中国是世界上最具潜力的零售市场。正如普华永道早在 2002 年的调查报告——《从新德里到新西兰看零售及消费品行业》所言:中国国内消费群已超过美国和欧洲的总和,成为全球最具增长潜力的单一消费市场,中国内地消费模式日趋成熟,可支配收入在不断提高。因此,大量境外零售巨头以雄厚的资金和技术为后盾,以优良的产品和服务质量为基础,以娴熟的品牌管理技术为手段,大举进入中国市场;使得竞争本已相当激烈的中国零售市场更加白热化,甚至呈现竞争过度的迹象。

相对于境外零售企业在中国乃至全球的积极扩张、以及国内其他行业积极地进行跨国营销的情况而言,中国零售企业的跨国营销活动严重滞后。长期以来,由于行政条块分割、地方保护主

义和企业自身经营管理方式的落后,中国大多数零售企业几乎都局限于本地区发展;另外,本土零售企业受诸如业态发展、技术水平、经营管理方式与技巧等方面的制约,营销竞争总体上还基本局限在内向型层次上,零售企业从事外向型的跨国营销活动、建立海外零售营销网络的实例少之又少。由此可见,中国零售企业积极、缜密地进行跨国营销的战略布局 and 规划,主动地以全球化的思维参与国际竞争,无疑是提升其国际竞争力的重要途径。

基于中国本土零售企业开展跨国营销、开拓海外新市场空间、创立新竞争优势的必要性及可能性,考虑到零售企业目前在国内市场上面临的竞争格局,以及零售业对国民经济所具有的重要地位及作用,本研究在比较分析国内外零售企业跨国营销动因的基础上,重点研究中国零售企业跨国营销的战略、目标市场选择、海外市场进入模式、营销策略组合、组织机构及零售企业的跨国营销战略风险评估与管理,尝试系统地建立起中国零售企业跨国营销战略制定与实施的理论与方法体系以及目标市场的选择评估方法体系。

本报告共分8章,第1章对零售企业跨国营销的特点、发展沿革及零售企业跨国营销的理论研究现状进行了综合分析;第2章对国内外零售企业跨国营销的动因作了深入分析,并对零售企业跨国营销的动因做了国际比较;第3章立足于世界零售营销环境总体特点与趋势、以及中国零售企业跨国营销的现状分析,探讨中国零售企业跨国营销的战略目标、战略重点和战略选择问题;第4章对中国零售企业的跨国营销路径、目标市场选择步骤做了较深入的研究,提出了基于不同业态下的跨国目标市场的选择方法;第5章以零售企业海外市场进入模式选择决策方法及零售企业跨国营销策略组合理论为基础,提出了中国零售企业进入发达国家、发展中国家、亚洲新兴工业化国家和地区市场的进入模式、具体操作方法以及营销策略组合;第6章参照国外零售企业跨国营销组合策略的实践与理论研究成果,针对中国零售企业跨国营

销的战略目标，提出了相应的跨国营销组合策略；第7章以沃尔玛、家乐福为例，对境外零售企业跨国营销组织结构进行比较研究，并以此为基础，提出了中国零售企业组织结构设计原则、不同海外市场进入模式下的组织结构模式；第8章基于已有的相关跨国营销战略评估方法，探讨了中国零售企业的跨国营销战略风险及风险管理策略。

关键词：零售企业；跨国营销；战略；模式

目 录

第1章 概 述	(1)
1.1 零售企业跨国营销及其特点	(1)
1.1.1 零售企业跨国营销	(1)
1.1.2 零售企业跨国营销的特点	(2)
1.2 零售企业跨国营销发展沿革	(4)
1.2.1 国外零售企业跨国营销发展沿革	(4)
1.2.2 中国零售企业跨国营销发展沿革	(5)
1.3 零售企业跨国营销理论研究综述	(8)
1.3.1 跨国营销理论	(8)
1.3.2 跨国零售营销理论研究发展	(9)
1.3.3 研究评述	(11)
第2章 中国零售企业跨国营销的动因分析	(14)
2.1 国外零售企业跨国营销的动因	(14)
2.1.1 国外零售企业跨国营销的外部动因	(14)
2.1.2 国外零售企业跨国营销的内部动因	(17)
2.2 中国零售企业跨国营销动因	(20)
2.2.1 中国零售企业跨国营销的外部动因	(20)
2.2.2 中国零售企业跨国营销的内部动因	(22)
2.3 中外零售企业跨国营销动因的比较	(24)
2.3.1 外部动因比较	(24)
2.3.2 内部动因比较	(25)
第3章 中国零售企业跨国营销战略分析	(28)
3.1 中国零售企业跨国营销的环境分析	(28)

3.1.1	世界零售营销环境总体特点和趋势	(28)
3.1.2	中国零售企业跨国营销国际环境分析	(31)
3.1.3	中国零售企业跨国营销内部环境分析	(38)
3.2	中国零售企业跨国营销现状分析	(43)
3.2.1	中国零售企业跨国营销的现实格局	(43)
3.2.2	中国零售企业跨国营销竞争优势分析	(46)
3.3	中国零售企业跨国营销战略	(48)
3.3.1	中国零售企业跨国营销战略目标	(48)
3.3.2	中国零售企业跨国营销战略选择的思路	(52)
第4章	中国零售企业跨国营销的目标市场选择	(57)
4.1	跨国营销的路径选择	(57)
4.1.1	零售企业国际化路径的比较	(57)
4.1.2	零售企业跨国营销路径选择的影响因素	(58)
4.1.3	中国零售企业跨国营销的路径选择	(60)
4.2	中国零售企业跨国营销目标市场选择的战略步骤	(61)
4.2.1	步骤一:零售企业跨国营销市场细分	(62)
4.2.2	步骤二:零售企业跨国营销细分市场评价	(64)
4.2.3	步骤三:零售企业跨国营销目标市场的选择	(69)
4.3	零售企业目标市场战略的实施	(74)
4.3.1	目标市场战略实施理论	(74)
4.3.2	中国零售企业目标市场战略的总体实施	(76)
4.3.3	基于不同业态的目标市场战略实施	(77)
第5章	中国零售企业海外市场进入模式选择	(81)
5.1	进入模式选择的影响要素及决策方法	(81)
5.1.1	进入模式的分类及内在特性	(81)
5.1.2	进入模式选择的影响因素	(84)
5.1.3	进入模式选择的决策方法	(87)
5.2	发达国家进入模式选择及具体操作	(89)
5.2.1	发达国家进入模式的选择	(89)
5.2.2	跨国战略联盟模式特点及操作	(90)
5.3	发展中国家进入模式选择及具体操作	(92)
5.3.1	发展中国家进入模式的选择	(92)

5.3.2	独资新建与合资新建的选择	(94)
5.3.3	独资新建模式特点及操作	(96)
5.3.4	合资新建模式特点及操作	(97)
5.4	亚洲新兴工业化国家和地区进入模式选择及具体操作	(98)
5.4.1	亚洲新兴工业化国家和地区进入模式的选择	(98)
5.4.2	跨国并购与新建的选择	(100)
5.4.3	跨国并购模式特点及操作	(101)
第6章	中国零售企业跨国营销组合策略	(104)
6.1	零售企业跨国营销组合策略及其要素	(104)
6.1.1	零售企业跨国营销组合策略的实践	(104)
6.1.2	零售企业跨国营销组合策略的理论研究	(106)
6.1.3	零售企业跨国营销组合策略的要素	(108)
6.2	中国零售企业跨国营销组合策略制定的依据	(110)
6.2.1	中国零售企业跨国营销的战略	(110)
6.2.2	标准化与本土化	(110)
6.2.3	区分国家与地区	(111)
6.3	面向发达国家的营销组合策略	(111)
6.3.1	商品品类策略	(111)
6.3.2	价格策略	(114)
6.3.3	促销策略	(115)
6.3.4	服务策略	(118)
6.4	面向发展中国家的营销组合策略	(120)
6.4.1	商品品类策略	(120)
6.4.2	价格策略	(122)
6.4.3	促销策略	(123)
6.4.4	服务策略	(124)
6.5	面向新兴工业化国家和地区的营销组合策略	(125)
6.5.1	商品品类策略	(125)
6.5.2	价格策略	(126)
6.5.3	促销策略	(126)
6.5.4	服务策略	(127)
第7章	中国零售企业跨国营销的组织结构	(128)

7.1	零售企业跨国营销的组织结构设计	(128)
7.1.1	国外零售企业跨国营销的组织结构比较	(128)
7.1.2	零售企业跨国营销组织结构设计原则	(131)
7.2	中国零售企业的现行组织结构模式	(134)
7.3	零售企业不同海外市场进入模式的组织结构模式	(136)
7.3.1	特许进入模式的组织结构模式	(136)
7.3.2	合资进入模式的组织结构模式	(137)
7.3.3	独资、并购、国际战略联盟进入模式的组织结构 模式	(138)
7.4	零售企业跨国营销组织结构的人员配备	(143)
7.4.1	零售企业跨国营销的人员规划	(143)
7.4.2	不同类型国家的人员招聘与培训	(144)
第8章	中国零售企业跨国营销战略评估与风险管理	(150)
8.1	中国零售企业跨国营销战略评估	(150)
8.1.1	跨国营销战略评估理论基础	(150)
8.1.2	零售企业跨国营销战略评估的基本方法	(152)
8.1.3	中国零售企业跨国营销战略评估指标体系设计	(153)
8.2	中国零售企业跨国营销战略的风险分析	(160)
8.2.1	跨国营销风险管理的理论基础	(160)
8.2.2	中国零售企业跨国营销战略面临的主要风险	(163)
8.2.3	对目标国零售营销环境风险的评估方法	(169)
8.3	中国零售企业跨国营销战略的风险管理	(170)
8.3.1	中国零售企业跨国营销战略风险管理程序	(170)
8.3.2	中国零售企业跨国营销战略风险管理策略	(172)
8.3.3	建立适宜的中国零售企业跨国营销风险防范机制	(176)
8.4	国内外跨国零售营销风险案例分析	(178)
8.4.1	天客隆兵败俄罗斯	(178)
8.4.2	沃尔玛步步为营的扩张战略	(180)
8.4.3	启示	(181)
结 论		(183)
参考文献		(185)
后 记		(197)

第 1 章 概 述

1.1 零售企业跨国营销及其特点

随着国际贸易自由化、世界经济一体化的趋势日益加强，零售商加快了零售业务全球化的速度，进而推动了跨国零售营销的发展。零售跨国营销的发展与零售国际化实践活动的发展基本一致。早在 20 世纪 40 年代，美国与欧洲的一些专业店、百货店已在国外城市开展跨国营销活动，但只是在主要城市进行有限的扩张。而在 20 世纪 90 年代初期，零售企业的跨国营销活动进入高潮（Alexander, 1997; Burt, 1995）^{[2][18]}。

随着跨国零售实践的发展，零售商越来越重视跨国营销理论的运用以及对营销变数即价格、展示和促销等的控制。目前，沃尔玛、家乐福等大型零售商在跨国营销方面的表现已经可以和最优秀的生产商平分秋色，然而更多的零售商需要专门的跨国营销理论为他们提供更完整的解决方案。

1.1.1 零售企业跨国营销

跨国营销就是跨国企业的市场营销活动，是根据不同生活方式、不同价值观而从事的商业活动；是资本国际化和生产国际化阶段的国际营销，其目的是为了利用国际经济中的比较优势或区位优势获取比较利益。跨国营销的演进一般可分为五个阶段：国内营销、出口营销、国际营销、多国营销和全球营销。

零售营销是指零售企业计划和执行关于商品、服务或创意的观念、定价、促销和分销，以创造出符合消费者用于个人或家庭消费的交换的一种过程。零售营销包括宏观营销和微观营销：零售的宏观营销主要研究零售企业

的营销战略,如制定零售营销的战略目标、选择业态形式、进入模式、目标市场等;零售的微观营销主要研究零售企业的营销策略,研究如何根据消费者的消费偏好和消费习惯进行零售商品的采购,如何在保证利润和顾客量双赢的基础上做好商品的定价策略,如何根据不同消费者的喜好营造购物气氛,做好 POP 广告创造消费者的购买欲望,进而如何做好营销服务与顾客沟通,如何控制营销成本费用等。

零售是由向终端消费者销售用于个人或住户消费所需商品和服务的商务活动组成。零售这种交换活动的直接性决定了其顾客特征更加个性和多样,最终顾客的满意成为零售商关注的重点^[85]。零售企业在为此努力的过程中便形成了现代零售营销的基本特征。

(1) 顾客导向

零售企业确定顾客的特征和需求,并尽最大努力充分地满足这些需求。

(2) 协调努力

零售企业将全部计划和活动统一起来,实现效率的最大化。协调努力的结果是零售企业所有的部门都能为顾客利益服务,即整合营销。

(3) 价值驱动

零售企业向顾客提供好的价值,无论它是折扣商店还是高档商店,这意味着零售企业应根据商品或顾客服务水平制定合理的价格。

(4) 目标导向

零售企业确定目标,然后运用战略及策略去实现。

综上所述,零售企业跨国营销是指零售企业跨越国界进行“资源传递和转化”的经营过程,是一个国家国内零售企业的经营要素以及企业本身走向国际化市场,到国外投资开店,开展竞争与合作,从事营销活动的行为。零售企业本身具有很强的内向型特点,与生产企业的跨国营销相比,零售企业跨国营销存在着更大的风险和难度,受国际贸易保护主义的影响很大。但自 20 世纪 70 年代以来,从西方国家开始,越来越多的国家面临经济不景气或国内市场饱和的困扰,促使一些零售企业为寻找新的市场空间而向国外拓展。

1.1.2 零售企业跨国营销的特点

随着零售企业主动权的转移,零售企业也越来越注重零售跨国营销活动的主动性、灵活性、多样性和整合性。零售跨国营销活动由过去简单的价格

促销、广告宣传发展到现在集价格、产品、促销、配送、服务于一体的整合营销方式,例如,世界零售业巨头沃尔玛采用的天天平价、尊重员工、顾客是上帝、微笑服务、本地化品种结构、收款便捷等营销策略。相对于国内营销活动来说,零售企业跨国营销有如下特点:

(1) 营销性质的特殊性

市场营销的基本特性并不会因为延伸到国境以外就有所变化,但跨国营销性质具有其特殊性。由于零售行业是直接面向消费者的服务性行业,零售商是最后一个企业环节,这就使得零售企业向东道国推销的不仅仅是商品本身,还包括企业的形象及资本、技术、管理、劳动力等。零售企业的跨国营销是企业对东道国市场的整体进入,是整体营销。零售企业对东道国市场的整体进入,既可完全或尽可能像东道国当地企业一样开展营销,更好地融入当地市场,还可以利用资源优势从事多元化经营。

(2) 营销环境的特殊性

随着零售企业跨国营销的开展,零售企业所面临的营销环境也发生了改变。第一,随着零售企业的发展和规模扩大,零售企业会在多国建立子公司网络,从而形成子公司地域的分散性。这种分散性给零售企业的管理及人、财、物等资源的调控增加难度。第二,由于不同国家具有不同的政治、经济和法律制度,且在税收、物业管理、产业政策以及外汇和利率管理体制方面存在很大差异,使得跨国营销企业事实上是跨体制经营。从文化层面看,跨国营销就是母国文化融入东道国文化的国际营销,是双向的文化沟通,是不同文化兼容并蓄的跨文化营销,而文化的不同决定了营销信念和方式的不同。第三,跨国营销受到国际环境的影响和制约。国际货币制度、外汇市场、国际金融机构、国际经济组织、世界经济周期、世界经济发展的景气状况以及地区间的经济差距等国际经济因素,都会对跨国营销的效率和效果产生重要影响。

(3) 营销管理的复杂性

这种复杂性既表现在营销活动范围和企业规模的扩大上,也表现在对跨国营销活动进行计划、组织、执行与控制等方面。跨国营销面临的环境变量多、内容多,因而在管理上更为复杂,对未来预测也更为困难。跨国营销的组织目标虽然可以根据东道国的情况做出调整,但是由于地域遥远、环境复杂多变,从而使目标难以实现。最后,跨国营销的管理成本相对较高,控制难以奏效。

1.2 零售企业跨国营销发展沿革

1.2.1 国外零售企业跨国营销发展沿革

稍具规模的零售企业对外直接投资始于 20 世纪 70 年代。20 世纪 90 年代以后,零售企业的跨国营销活动进入高潮,跨国营销也随之展开。零售企业在国内开展投资活动时,由于在单一的文化环境下进行,文化因素对营销的影响不大,可以只重视产品的实物形态而忽视产品的文化属性。但对于跨国营销活动,不同的民族和地区间的文化差异带来新的问题,促使营销者重新重视营销模式,从而推动跨国营销的兴起。早期进入国际市场的只有美国的西尔斯、法国的家乐福等极少数零售商,然而 20 世纪 90 年代以来,零售企业、特别是大型零售企业也和其他行业一样,大力向国外发展,零售企业的跨国营销已成为当今世界的一大潮流。大型零售商纷纷进军海外市场,在国外开办商店,在国外采购商品^[67]。当前世界零售企业的跨国营销活动主要以发达国家和地区为主,但其他国家和地区也有后起勃发之势。

(1) 欧洲零售企业的跨国营销

在世界零售业界,欧洲地区的跨国营销活动可以说是开展得最早的。由于受到本国国土面积、人口数量和市场范围等因素的限制,零售企业很早就有了相互渗透的特点。起初他们是向周边相邻的国家延伸和拓展,20 世纪 90 年代中期以后,欧洲大零售商开始大举进入亚洲特别是东南亚零售市场投资开办零售企业。如在泰国、印度尼西亚、马来西亚、韩国、新加坡、中国香港、中国台湾和中国大陆,法国的家乐福(Carrefour)、德国的麦德龙(Metro)、瑞典的爱琴公司(Aegean)、宜家公司(IKEA)和荷兰的阿霍德(Ahold)等零售企业的表现相当突出。伴随着跨国营销的活动的兴起,各大零售企业也长袖善舞,运用超大规模、低价、本土化与联盟、赶超计划等营销策略实行跨国营销,创造企业辉煌^[29]。

(2) 美国零售企业的跨国营销

相比欧洲,长期以来美国大多数零售企业并不太重视向国外扩展。美国虽然是世界上跨国企业最多的国家,但其零售领域却是个例外。美国零售企业在 20 世纪 90 年代以前注重的是国内市场,据美国相关研究机构的调查显

示, 20 世纪 90 年代初在 250 家美国大型零售企业中, 仅 12 家有海外业务。但从 20 世纪 90 年代中期起, 美国零售企业也开始大举进军国际市场, 例如, 全球最大的零售商沃尔玛公司在墨西哥、加拿大、巴西、中国等国家就已经开设了 1 000 多家分店^[151]。截至 2005 年, 美国排名前 100 家的大型零售企业中, 有 90% 以上的企业开展了跨国营销。其中, 美国的快餐业自始至终都是比较重视跨国营销和发展的, 快餐大王麦当劳遍布全球 70 多个国家和地区, 店铺已达 1.5 万家, 而在美国国内的店铺只占不到 1/3。同时, 肯德基在全球很多国家也正与麦当劳平分秋色。

(3) 亚洲零售企业的跨国营销

亚洲国家以日本和一些东南亚国家如泰国、马来西亚等为代表也开始进行零售企业跨国营销的初步尝试和实践。其中, 相比较欧美国家来说, 日本可以说是后起之秀, 发展速度很快, 许多大型零售企业加快了国际化步伐, 正在将跨国营销视为新的、更有前途的发展途径^[110]。近年来, 无论是欧美国家还是亚洲等地区的国家, 零售企业跨国营销的步伐虽然由于受到世界经济增长缓增的影响而放慢, 但种种迹象表明, 其步伐从没有停止过, 特别是进入中国零售市场的速度反而加快。

在零售企业跨国营销活动不断延伸的过程中, 其跨国营销的理念、指导思想和战略方针也在不断调整和更新。在早期的跨国营销活动中, 企业常常把资金和技术作为企业跨国竞争取胜所不可缺少的两大支柱, 而不太考虑不同国家、不同地区和不同企业在文化上的差异性, 从而导致企业跨国营销活动效率低下, 协调管理费用大幅度上升, 结果出现了许多企业跨国营销活动的失败。近年来, 越来越多从事跨国营销的企业开始把跨国营销管理的重心从资本和技术管理转到如何融合不同文化差异、对跨文化进行有效管理上来, 以便在激烈的国际竞争中获取竞争优势。

1.2.2 中国零售企业跨国营销发展沿革

(1) 中国零售企业跨国营销背景

20 世纪 90 年代以来, 伴随国际经济全球化趋势增强, 中国对外开放深化, 国际、国内因素的影响作用相互交融, 对中国零售企业跨国营销的发展起到催化剂的作用。

①国际环境的变化。经济全球化是 20 世纪 90 年代以来国际关系的主要特点。经济全球化的一个重要内容是市场全球化, 零售企业商品购销、资金

筹措等要在全球范围内进行,才能最优地实现“贱买贵卖”,获取最佳效益。一个仅在国内配置经营要素的零售企业,面对许多在全球范围内调配经营要素的竞争对手,是难以生存和发展的。而新的世界经济格局,不仅使得世界各国经济的依存度不断提高,也使各国国内产业面临更强劲的国际竞争压力和结构调整的挑战,经济安全问题日益严重,因而推动着中国零售企业积极参与世界经济的全球化竞争^[74]。

②中国零售业对外开放的历史进程。20世纪80年代以前,中国零售企业一直处于垄断经营、对外封闭的状况,通过“统购包销”为“发展生产、保障供给”起着“蓄水池”的作用,而零售企业自身的发展一直没有得到应有的重视,资产经营因政策、地域、行业等方面的局限,一直没有形成大商业、大流通的格局。在1990年发布的《中华人民共和国外资企业法实施细则》中,禁止外商以合资、独资的方式进入国内零售业、批发业,只允许外商投资的生产企业在中国境内销售部分自产的产品。在“乌拉圭回合服务贸易谈判”中,中国政府做出了逐步开放零售业的承诺。1992年7月《国务院关于商业零售领域利用外资问题的批复》(国函[1992]82号)的颁布,开启了中国零售业对外开放的大门。文件规定允许在北京、上海、天津三个直辖市,深圳、珠海、厦门、汕头、海口五个经济特区,大连、青岛、广州三个沿海城市,各试办1~2个中外合资或合作经营的零售企业,但对零售企业经营的百货类商品及进口总量等方面都有限制。截至1996年底,经国务院正式批准的零售合资企业为18家,其中上海4家,北京、天津、深圳、广州、青岛各2家,珠海、大连、汕头各1家。1996年4月经国务院特批内陆地区武汉1家,1998年底扩大到20家。2001年11月,中国加入WTO,承诺将进一步扩大商业领域的对外开放,放宽开放的地域、数量及投资条件等限制。经过3年的过渡期,在2004年12月11日,中国零售市场全面对外开放^[55]。由于中国市场稳定良好的经济政治环境以及巨大的消费潜力,越来越多的外资零售商将中国市场视为海外扩张的重点选择,纷纷抢滩中国内地市场,对中国传统零售业形成渗透和吞并之势。中国的一些地方政府,为完成引资指标,不惜出让城市黄金地段,对跨国零售业采取敞开大门、来者不拒的态度,甚者绕过原国家经贸委的规定,无条件地协助国外零售业大开分店,并给予外资零售企业各种“超国民待遇”,所有这些都加快了“洋巨头”在中国土地上安营扎寨的速度,使国内零售业在人世保护期内未能形成保护缓冲,陷于被动。同时,中国零售企业偿债能力

太低、债务成本太高也制约了其发展，为外资零售企业的长驱直入留下了空间。截至2006年，外资投资流通企业达到1 000多家，其中投资零售业187家，在流通领域投资企业申请中，外资占了63%。2006年家乐福新开33家店，沃尔玛新开15家店，麦德龙新开6家。以经营大型超市为主的11家外资零售企业新开设店铺数量超过100家，也超过了上年同期水平^[60]。外资零售企业凭借其雄厚的资金实力和先进的管理技术、经验，不断在中国市场扩大市场份额，对中国零售企业造成了冲击，使其面临着异常严峻的挑战和威胁。尽管不少中国零售企业积极大胆地参与了与外资的竞争，但是，立足国内市场，着眼本土作战的防御性、消极被动战略，只能在短期内发挥作用，而非根本的长远之计。在国内零售市场竞争愈发激烈残酷、国内零售空间愈发饱和的严峻形势下，主动地走出国门，果敢地进军海外市场，才是中国零售商业造就有效规模经济、获得持续竞争力的必由之路。

(2) 中国零售企业跨国营销发展过程

面对全球经济一体化与中国零售市场的对外开放，中国零售企业也开始了跨国营销的实践。但是，相对于跨国营销行为发展迅速的制造业，零售业跨国营销的步伐相对缓慢。20世纪90年代初，中国零售企业开始在境外零星开设单店。1999年，天客隆在俄罗斯开设中国海外超市第一店，但不久就倒闭。

近年来，中国零售企业“走出去”进行跨国营销的步伐开始加快，如天客隆在澳门开店、国美电器在香港开店和联华超市在欧洲和日本开展国际贸易。而有了进出俄罗斯市场的经历，天客隆在澳门市场上站稳了脚；而联华超市，虽然只是做贸易，但属于零售企业贸易，可以看作是对外开店的前奏；而国美在香港市场的开拓与天客隆澳门市场的开拓同样具有海外市场开拓的意义。所以说，目前中国零售企业的跨国营销已进入到第一个阶段——“探索期”。

相对于制造业，中国零售企业跨国营销起步晚的主要原因有以下几点：第一，由零售企业本身在扩大再生产过程中的位置决定，零售企业处于扩大再生产过程中的终端，主要实现的是商品销售的功能，在商品不充足的情况下，主要满足国内市场，这就决定了零售企业的向外扩张的步伐晚于制造业；第二，由零售企业本身特性决定，零售企业提供的是零售服务，本地生产、本地供应，海外市场的陌生环境和距离使经营风险增大；第三，中国零售企业规模大多偏小，实力难以支撑其海外扩张；第四，中国本土零售市场