# 中国零售业的国际化探讨

来源：网络 作者：心旷神怡 更新时间：2024-01-16

*内容 摘要:现如今,我国 企业 开始面临在 经济 全球化和国内市场激烈竞争中被迫“走出去”的国际化战略 发展 阶段。我国零售企业国际化不可能一步到位,需要扎扎实实地建立海外据点,认识市场、占领市场,实现本土化。本文据此提出实行区域集中化战...*

内容 摘要:现如今,我国 企业 开始面临在 经济 全球化和国内市场激烈竞争中被迫“走出去”的国际化战略 发展 阶段。我国零售企业国际化不可能一步到位,需要扎扎实实地建立海外据点,认识市场、占领市场,实现本土化。本文据此提出实行区域集中化战略,在国际化过程中坚持本土化优先的战略,以促进我国零售企业国际化。

关键词:零售企业 国际化

中国 零售业国际化现状

中国市场一直都只是被国际化的对象。在1993年前后,上海华联、上海百货公司等多家零售企业到异国开店没有获得成功。随着零售业改革开放的深入发展,一些零售企业又开始走出国门。

(一)中国零售业国际化涉及到的三种业态

目前 ,开展国际化的零售企业已经涉及到百货、超市和专业店等三种业态。 虽然出师不利,但是中国零售企业并未停止国际化的步伐。202\_年6月香港国美的成立,意味着中国零售企业国际化的复兴。国美香港店位于九龙岛最繁华的旺角家电一条街,共2.5万平方米,是目前盐田保税区规模最大的 电子 电器专业市场之一,在当地属于超大型卖场,获得了松下、LG、美的、东芝、夏普、海尔等数十家知名品牌和供应商的大力支持。

202\_年底中国零售企业又一次迈出了国际化的脚步。北京华联集团以400万新元(约202\_万元人民币)从新加坡知名地产商嘉德置地手中购得新加坡西友百货。这是中国零售企业第一次以并购的方式进行国际化扩张,同时也是国内零售企业第一次进入新加坡市场。西友百货在新加坡已有3家店铺,北京华联也计划扩大新加坡的业务。

(二)中国零售企业初出国门

1. 凭借政府支持走出国门的天客隆,供货不足,产权不清。 2. 国美在香港开设新店,不断提高市场份额,并把触角伸到澳门。 在服务方面,国美在港澳除了推行其一贯的薄利多销经营理念,还推出全国联保的服务措施,为经常往返中港两地的香港居民提供更加便利的跨境电器联保。澳门国美采取香港国美的“自我、生活、品位”为品牌形象定位,为顾客提供独特化、个性化及 时尚 化的需求,以满足不同顾客的需求,为国美品牌注入新的动力。

3. 北京华联在新加坡的购并刚刚完成,扩张计划已在酝酿中。

西友百货在新加坡有3家门店。北京华联集团计划在两三年内扩大新加坡的业务,如在租屋区增设零售店面,在达到一定的规模后,进一步进军马来西亚和泰国等其他东南亚国家。国际化为北京华联了解国外市场、扩大销售规模提供了可能。并购新加坡西友百货也对北京华联的经营管理提出了更高要求,其中包括经营管理方式的国际化,此外,观念突破、人才培养、经营模式的改变等也都需要适当调整。

(三)国际化经验重于业绩

中国零售业国际化尚处于起步阶段,其象征意义大于实际意义。中国零售企业出现在海外市场表明,中国零售业已经开始考虑海外市场布局,而不仅仅在乎一国一地市场的得失。

事实上,国美进军香港之初也没有期望能够盈利,而是把香港看作打开国外市场的窗口,以香港市场为起点树立起较好的形象,更快地被国际市场接受。香港作为亚太经济的中心,得天独厚的地理位置及特殊的 历史 背景,使其市场具有明显的国际化特征。国美宣布,在香港开店成败不重要,最重要的是获取海外市场的拓展经验。中国零售企业国际化,通过与跨国零售巨头面对面的竞争,汲取其先进的经营管理经验,对于中国零售企业的发展将大有裨益。 同样,国美进入澳门形象意义也大于实际意义。澳门仅40万人口,市场容量有限,香港国美稳健发展、澳门国美正式开店,将在通往国际市场的前沿阵地上不断为内地输送先进的管理经验,培养先进的管理型人才,与内地门店发展相结合,互通有无,取长补短。新加坡是个国际化市场,与中国的零售业文化有相似之处,而且语言方便。因此,华联集团也欲借西友的品牌扩充,把新加坡市场作为国际化的中转站。

(四)本土化是国际化成功的关键

迎合香港市民的心理需求,成为国美征战香港的关键。国美进入香港之前花了很长时间做市场调查和前期准备工作。针对香港市场的竞争特点,国美正在探索一条适合香港市场的连锁经营模式。国美采取的本土化战略包括产品本土化和服务本土化。香港国美的定位不是国货店,而是国际店。依据香港消费的特点,国美对香港直营店的产品结构进行了调整,特别加大了数码、IT、AV等产品的比重。与国内不同的是,国美在港销售的产品95%以上都是外国品牌。对于国内品牌的选择,国美重点选择了已经进入香港市场的国内品牌,如海尔、美的等等。为了更好地渗透到香港市场,国美在服务上也加大了本土化特色。国美在保持原有的服务措施(如免费送货、上门设计、投诉有奖等)基础上,进一步引入新的服务理念,实行会员制,进行积分奖励,还实行全国保用服务等。

北京华联的本土化策略采取使用西友新加坡的管理团队经营本地业务的政策,北京华联只扮演监督和辅助的角色。新加坡的商业环境和规范, 法律 制度健全,北京华联利用西友百货原有的经营班子,能够快速建立起品牌信誉,迅速切入新加坡市场,与新建品牌或门店相比,可以大大降低市场进入的难度和风险。另外,西友百货3家百货店加起来不足2万平方米的净可租面积,还不及北京华联国内1家门店的营业面积,虽然与其通常每家店铺的营业面积都在数万平方米以上的经营惯例不符,但这是北京华联本土化战略的一部分。

中国零售业国际化三大战略

(一)进入地区:重点瞄准市场转轨国家

随着世界经济的发展,国际上对国家的划分也由传统的三类国家变为五类国家,即发达国家、发展中国家、新兴 工业 化经济、转轨国家、新兴市场国家和地区。一般认为,目前,全球引人注目的新兴零售市场包括俄罗斯、印度、中国、越南、泰国等。

印度地域广阔、人口众多,11亿人口,中产人数在2—3亿,202\_年零售市值3300亿美元。在过去5年中,零售业平均每年增长10%。私人消费占到印度经济的64%,超过了欧洲的58%以及日本的55%。零售网点密度全球最大,是世界上人均拥有零售企业最多的国家,全国共有各类零售网点总计1500万个,零售业是印度继农业之后的第二大就业部门。但是,印度也是世界上人均零售企业总面积最小的国家,仅为2平方英寸。

国际零售巨头均看好未来印度市场的 发展 。Gap、Zara、UCB 和天美时等零售商均宣布进军印度市场。沃尔玛宣布将设立一家印度办事处,从事市场 研究 ;Tesco通过与家居护理零售有限公司合作进入了印度市场,推出了一家名为“磁石”的高级百货商店模式。现购自运和批发是外国投资者进入印度的首选发展模式,零售业不断向中等的二线城市扩展。 越南是亚洲地区经济增长速度最快的国家之一,人口8400万,202\_年越南国内生产总值(GDP)增长率为8.4%。据越南贸易部统计, 目前 越南商品销售仍以零售店和集贸市场为主。零售店销售额占销售总额的44%,集市占40%,超市和商贸中心占10%,厂家直销占6%。 截止202\_年年底,越南全国64个省市中有30个省市开设了超市,共200家,商贸中心30家,超市分销有了很大的发展。目前年龄在30岁以下的越南人约占总人口的2/3,他们年轻而且收入在增长,有很强的消费能力,是越南消费市场的主要消费群体。202\_年越南消费支出增长了16%,而零售业销售总额则增长了20%。

(二)进入规模:采取区域快速集中战略

区域集中化战略是指在一定区域内相对集中地开设更多店铺,待这一区域的店铺达到一定数量后,再逐步扩展建店的地区。利用这种办法,不断增加区域内的连锁店数,以缩短商店间的距离,区域集中化战略的好处是:第一,降低物流成本。在一定区域内集中开设店铺可以提高物流配送的效率。由于缩短了店铺之间的距离,能够缩短配送车辆之间的平均行驶距离和行驶时间,实现定时配送,调整配送车辆的装载量;第二,缩短配送时间,保证商品的新鲜度;第三,减少竞争对手开店的机会。具有“攻击是最大的防御”的特征,有效地减少竞争对手在该区域开店的机会;第四,提高地区的知名度、提高宣传效果。区域集中化战略能够提高单店在开店区域内的知名度,增加顾客的亲切感。其中,日本的7-11便利店就是采取这种模式新型扩张的。7-11实行有效的区域集中化战略后,所带来的优势及效果非常显著。也有人认为,沃尔玛退出韩国也是在贯彻区域集中化基本战略,更集中于 中国 市场的发展。

为了实现区域集中化战略,中国零售业开店过程中可以实行“成长型分店+现金流分店”合理搭配的战略布局。在国内市场上稳健经营,以获取稳定现金流为主要目标,提高零售企业本身的抗风险能力,在国际市场上则以成长型分店为主,通过在俄罗斯、印度、越南、巴西等转轨经济国家,大规模开设分店,迅速占领市场,获得较高的市场成长率。家乐福就是这种战略的主要代表之一。在销售潜力巨大的中国、泰国、印度、巴西及阿根廷等市场上,家乐福首先抢滩,并占有制高点,而其在法国、比利时、西班牙及南欧地区的分店具有较强的销售收入且很稳定,两相配合,使家乐福能经受起区域性经济波动,并且具有较强的市场扩张能力。

(三)进入方式:本土化与国际化融合

成功的本土化是国际化的前提。本土化和国际化是相辅相成的,没有本土化,国际化就无从谈起。本土化竞争程度和竞争优势决定着国际化进程和竞争实力;反之,如果没有国际化理念和标准管理下的产品或服务作支撑,本土化也就失去了根本。一个企业只有拥有了核心竞争力才能在市场上有所作为。拥有一套完整的、特色的业态模式、盈利模式、管理模式以及人才培养等模式是必不可少的。对于中国零售企业来说,无论是立足本土,还是走出国门,摸索出一套真正符合自己市场定位的特色经营模式才是最关键的。对于我国零售业跨地区的重组和整合,应首先侧重于本国市场深度和广度的进一步拓展,培养企业开拓国内外市场的能力,为进军国际市场积蓄力量。

由于国家之间长期存在的文化、 政治 和(或)经济的差异,一个公司应该针对本地市场和环境条件调整营销策略(Parker and Tavassoli, 202\_)。遵循本土化购物和店铺选择行为的店铺业态将能获得更好的投资回报。赢得当地市场需了解当地情况,确定需要进行本地化调整的规模与 内容 ,还要对当地竞争对手的行动与反应做出应变。一般而言,零售业国际化,都有“水土不服”期,企业在进入国外市场前期要做好充分的市场调研。法国家乐福、荷兰万客隆、日本伊藤洋华堂进入中国市场,准备工作都在两年以上,花费在500万美元左右。 现代 管 理学 理论 普遍认为,海外企业最核心的战略就是实现本土化,它的实质是公司将生产、营销、管理、人事等经营诸方面完全融入当地 社会 的过程,更好地与当地社会文化融合、减少当地社会对外来资本的抵触情绪,不仅有利于东道国经济安全、增加就业机会和管理变革,并能加速与国际接轨。而且也是在世界经济全球化的环境下,零售企业在全球范围内有效配置有限资源、保持竞争优势的需要。

同时,到海外发展的跨国公司实施本土化战略必须根据该国特有的市场环境和社会环境来调整公司原有的制度建设,不断促进整个公司的和谐与统一发展,沃尔玛的信息系统和物流配送系统不能完全发挥作用便是很好的例子。家乐福90%以上的商品是从当地的供应商购买的,其陈列也按当地的消费习惯和消费心理而设。202\_年5月,家乐福原来“中国区总部—7个区域—门店”的三级管理架构调整为“中国区总部—4个大区—10个区域—门店”的四级管理架构。家乐福根据中国各地气候、文化、生活方式、消费习惯等差别,设立4个管理大区,是进一步彻底化的本土化策略,说明家乐福的本土化策略已延伸到区域性本土化的层面。考虑到中国内地物流运输方面的局限性,非集中采购可以节省费用和成本,家乐福的生鲜产品都在当地采购,60%的日杂货物也靠当地供应商或者全国供应商在当地的分支机构提供。

如今,中国企业面临经济全球化和国内市场激烈竞争中被迫“走出去”的国际化战略发展阶段。中国零售企业国际化不可能一步到位,需要扎扎实实地建立海外市场,认识市场、占领市场,实现本土化。从这个意义上来说,实行区域集中化战略、坚持本土化优先的战略,也许是条最好的出路。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！