

# 中国流通企业开拓国外市场的途径与策略

陈文汉

(厦门大学金融学,安徽 230022)

[摘要] 随着世界经济一体化以及加入 WTO,我国流通企业面临的国际竞争将更加激烈。如何增强自身实力,参与国际市场竞争,是我国流通业的必然选择。本文拟从开拓国外市场的途径与策略上对我国流通企业参与国际竞争作一探讨。

[关键词] 流通企业 海外设店 联合协作 区位选择 国际购并

[中图分类号] F272 [文献标识码] C [文章编号] 1004 - 6232(2004)01 - 0033 - 03

一国的对外开放是双向的,既包括从国外引进资金、技术和管理经验,也包括本国企业对国外市场直接投资,实行跨国经营。因此,在我国流通领域对外开放的同时,我国流通企业也应积极创造条件,对外进行资本输出,只有这样才能享受全球贸易自由化的最大利益。

## 一、中国流通企业开拓国外市场的条件分析

(一) 流通企业开拓国外市场的有利条件和不利条件

从外部环境看,我国经济的飞速发展,改革开放的力度逐渐加大以及我国加入 WTO,对我国流通企业跨国经营提供了有利的外部条件。首先,经济实力的增强使我国对其他低于我国经济发展水平的国家或地区有了区位优势,促使流通企业向外扩张。其次,改革开放的二十多年中,我国在不断推进流通体制改革的同时,也逐步在加快对流通领域对外开放的试点,不但为外国流通资本输入我国创造了机会,也为我国流通资本输出外国提供了契机。例如:为贯彻落实党中央“走出去”战略,推动更多的流通企业参与国际竞争,最近国家下调了有关企业申报进出口经营权的标

准,简化了申报手续,并扩大了申请进出口企业的范围。最后,我国加入 WTO 后,我国可享受多边的、无条件的、稳定的最惠国待遇和普惠制待遇。这为中国流通企业开拓国外市场创造了更多新的市场机会。

虽然从以上分析可以看出,外部环境为中国的流通企业的跨国经营展现了一个美好的未来,但却仍然存在着不利因素。第一,流通领域对外开放的同时,大量外资流通企业的涌入,会在一定程度上冲击我国的民族流通企业,使原本竞争力较弱的流通企业在开展跨国经营时遇到更大的阻力。第二,流通业其自身的行业特点一定程度上阻碍了其跨国经营的进程。从行业角度来讲,流通业中除外贸企业外,都属于国内贸易竞争性企业,其产品往往是服务,因此,可贸易性较小,需求的满足主要通过当地供给,较少通过国际贸易来平衡。流通业这种固有的特征给流通企业开拓国际市场制造了障碍。当然这里要强调的是,流通企业并不会因为所在行业的特点而会放弃跨国经营的机会,在流通企业跨国经营的条件成熟后,还是会走出国门的。国外流通企业国际化趋势的加强,就是一个例证。

从企业自身看,经过多年的改革与发展我国

\* 收稿日期:2003 - 10 - 22

作者简介:陈文汉,(1965—),男,安徽省肥东人,金融学硕士。主要研究方向:流通理论,营销策略;国际贸易,证券投资等。

流通企业已有了长足的进步,尤其是在近 10 年来,由于外资流通企业的进入,加剧了市场竞争,促使我国流通企业加快了改革,为走向国际市场打下了一定的基础。不过,我国流通企业仍在规模实力、现代化程度、经营方式、经营理念上与国外流通企业有较大的差距,这为流通企业的跨国经营造成了不利的条件。

### (二) 流通企业开拓国外市场应具备的条件

一国流通企业能否成功地从事跨国经营,不仅取决于本国的经济发展程度,而且取决于流通企业是否拥有经营企业的特殊优势和经济实力的强弱。流通企业拥有经营企业的特殊优势是其从事跨国经营并取得效益的最基础的条件。经营流通企业的特殊优势主要表现在本国企业比东道国企业占有某些其不具有的无形资产,例如,拥有特殊的经营技巧和管理技能;拥有著名的商标和特异性产品;拥有较高的企业商誉;拥有特殊的销售渠道;拥有实现规模经营的方法和诀窍;拥有获得资本的特殊便利等等。只有本国流通企业拥有以上某些无形资产时,企业的跨国经营才有可能取得优势。从理论上讲,流通企业从事跨国经营,不仅要拥有某些特殊优势,而且,还要使得跨国企业在一定时间内能够独占这些优势。

## 二、中国流通企业开拓国外市场的途径

### (一) 海外直接设店

流通企业在海外直接设店即是采取国际独资经营的方式,使跨国公司母公司持有海外子公司的所有权和控制权。它是流通企业直接在国外投资经营公司。在独资经营方式下母公司拥有全部股权,因而母公司对子公司的控制权力很大,能派人担任子公司的董事长,掌握子公司经营活动的决策权,可以完全将子公司纳入跨国公司的全球经营战略之中,使之服从跨国公司的整体安排和利益。独资经营可以通过创建和收购两个具体途径来实现。

独资经营有以下几个优点:首先,可以保证母公司的经营决策权和控制权不受许多当地合资伙伴因素的干扰,有利于集中决策和管理。其次,有利于技术和经营方针的保密。再次,可以获得全部利润。

### (二) 海外间接设店

流通企业在海外间接设店主要是采取国际合营的方式,国际合营有两种形式,即合资经营和合作经营。合资经营属于股权式的合营,它是跨国

公司与国外公司共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的经营方式。它与契约式的合作经营不同,合资经营是股权经营,按股分配利益,合作经营是合伙关系,按协议分配利益。国际合营可以通过两种方式来实现:一与东道国建立合资经营公司;二与国外公司联合在第三国建立合资经营公司。

目前,中国流通企业由于竞争力有限,应多采取海外间接设店来达到开拓国外市场的目的。尤其可与国内现有的国际知名流通企业共同合资、合作到海外设店,这不仅可直接学习先进流通企业的经营管理经验,还可达到开拓海外市场的目的,积累国际经营的经验。

## 三、中国流通企业开拓国外市场的策略研究

### (一) 联合协作策略

流通企业的联合协作策略,是指一个流通企业同与其相关的合作伙伴,即本企业外部的组织或个人,在某一方面进行联合或协作,以寻求外部资源,从而克服自身资源的不足和行业的分散化,借助企业外部力量,为自身创造价值,获得竞争优势的一种策略形式。具体来讲,对于我国流通企业开拓国外市场,应采取内贸和外贸企业经营一体化的联合协作策略。其原因有三:一是长期以来传统经济体制严格划分了内贸与外贸部门的业务分工,这不仅使内贸企业过去长期不能涉足对外贸易,而且使内贸企业在今天或将来起步参加国际化经营与竞争时处于极为不利的劣势地位。其直接后果是国内贸易领域的对外开放与内贸企业的国际化经营比较落后,内贸企业不了解国际市场,外贸企业不了解国内市场。二是国内流通产业集中化程度较低,缺乏参与国际竞争所要求的具有较强实力的巨型流通企业或企业集团。根据“2003 年中国 500 家最大服务企业排序”显示,我国最大的零售商业企业上海第一百货公司的年销售额仅为 19.58 亿元。而居外贸行业第一位的中国化工进出口公司进出口总额则达 120 亿美元。可见内贸行业在企业规模和产业集中程度方面与外贸行业尚有较大差距。另外,与外贸企业相比,在经营观念、经营方式、人才条件等方面,内贸企业同样也存在一定差距。三是流通领域云集着大量的中小企业,它们一般不具备独立开展跨国经营的经济实力和管理经验,也只能在很大程度上仰赖富有对外经营知识和技能,拥有一定国

际营销渠道与国际信誉的大型外贸企业。因此,由内、外贸企业组成大型流通企业集团,采取联合协作策略,能发挥内、外贸企业的经营优势,拓宽经营领域,有利于实现规模经济效益和提高企业国际市场竞争力。

## (二) 区位选择策略

企业跨国经营的区位选择是指企业根据自身的相对优势和经营目的正确选择投资国家和地区。根据我国大型流通企业目前的状况,我国流通企业跨国经营的区位选择应主要集中于与我国经济发展水平相近或低于我国经济发展水平的国家和地区。具体来说,应集中于周边国家和非洲、拉美的发展中国家和华人聚集的地区。例如:1999年中国的天客隆在俄罗斯的莫斯科开办了第一家超级市场,经历了开业初的门庭若市,接着商品脱销,随后品种调整,目前经营已趋稳定,日均营业额保持在2万美元左右。

20世纪90年代以来,我国对周边国家出口贸易发展较快,边境贸易十分活跃,中国产品在当地较受欢迎,具有一定的知名度。由于我国经济改革比周边国家走得早,我国流通企业对处于改革的不同阶段和经济发展过程中表现出的消费特征有较深的认识,因此,有利于我国流通企业结合当地情况,有针对性地开展经营活动,取得较好的经济效益。

我国的流通企业相对于非洲、拉美的发展中国家也具有一定的相对优势,并且这些国家有较大的市场潜力。以非洲为例,人口逾7亿,有多样的消费层,年进口额1100多亿美元,1996年国内生产总值增长率为4.8%,市场潜力巨大。我国经济与非洲经济有很大的互补性,我国的轻工、纺织、日用品、农业机具、家电、小型机械都很适合非洲市场,深受当地消费者和用户的欢迎。但在我国对非洲出口中存在着收汇困难、谈判艰苦、客户购货数量少批次多等矛盾,影响着我国对非洲出口的数量和效益。如在安哥拉1元人民币的货物卖1美元,中国的中、低档商品在当地很有市场,而安哥拉的中国商品绝大多数是经葡萄牙、意大利转口而来的。如果我国流通企业在非洲直接经营百货批发、零售业务,一手交钱,一手交货,不仅商品价格可以卖好、收汇有保证,而且可以通过规模经营降低经营成本,提高与国外商家的竞争力。即使所得利润有时不能全部汇出,也可以用于购

买国家需要的其他当地资源,通过二次贸易实现增值。目前,我国一些有远见、有胆识的流通企业和外贸公司在这方面已作出了积极的探索。例如:哈尔滨百货商场与哈尔滨国际经济技术合作公司合作经营,将国内市场滞销积压的库存商品运至安哥拉的保税仓库,在安哥拉开展灵活多样的批零业务,生意极为兴隆。另外,中国轻工技术合作公司在马里开设了“新华商店”经营批零业务;福建外贸中心在非洲建立了“西非分拨中心”,兼营批零业务都取得了一定的成效。

我国流通企业对发达国家的投资应主要集中于华人集聚地区。由于历史文化、风俗习惯消费偏好的惯性作用和民族感情等因素,有助于我国跨国流通企业减少经营风险,积累在发达国家的经营经验,学习和掌握国际先进的经营技术,提高我国流通企业参与国际竞争的能力。

## (三) 国际购并策略

购并当地流通企业,是跨国经营经常采用也是很有效果的开拓国外市场的策略之一,是一国流通企业向另一国市场渗透的快捷方法。1994年11月,美国沃尔玛公司兼并伍尔柯公司的122家分店进入加拿大,由于90%的加拿大人都居住在距美加边境仅200公里的范围内,所以许多加拿大人实际早已熟知沃尔玛,加之文化和生活习惯的接近,沃尔玛在进入第二年就获得了40%的市场占有率,那些原属伍尔柯的商店的销售额都翻了番。到第二年底,公司在加拿大已有了136家沃尔玛分店。1998年初,沃尔玛通过以据称高达8.8亿美元的价格收购韦特考夫(Wertkauf)的21家连锁店进入德国。同年12月,沃尔玛又从施帕尔贸易公司(Spar Handels)手中收购了另外74家德国商店。现在,沃尔玛在德国总计已有95家商店,它们的总收入约31亿美元。日本伊藤洋华堂购并了美国最大的便利店公司——南方便利连锁店,从而大步踏入美国便利商店界。德国奥托公司先后购并了法国第二大邮购商和美国第一大邮购商等,其国际大邮购企业的地位随之确立。可见,跨国购并已成为流通企业国际化的重要趋势。中国一些大型的流通企业也可采取这种跨国购并的策略,实现迅速进入,甚至占领国际市场的目的。

(责任编辑:秦少卿)