

北京锐迪流通经济研究所系列丛书

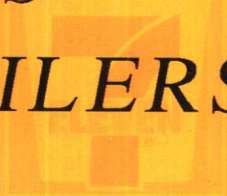


世界名店

李飞 主编

*THE WORLD'S
TOP RETAILERS*

WALMART



Carrefour



经济管理出版社

北京锐迪流通经济研究所系列丛书

世 界 名 店

李飞 主编

经济 管 理 出 版 社

责任编辑: 李金澍

版式设计: 蒋 方

责任校对: 晓 泉

图书在版编目 (CIP) 数据

世界名店/李飞主编. —北京: 经济管理出版社, 2001

ISBN 7-80162-285-5

I. 世... II. 李... III. 连锁商店—商业经营—经验—世界 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 069157 号

世 界 名 店

李 飞 主 编

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 世界知识印刷厂

850×1168 毫米 1/32 10.75 印张 252 千字

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-285-5/F·272

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

14416/07

序：小是美好的

我们北京锐迪流通经济研究所，很小，绝对是袖珍型的。尽管我们也常常感叹怎么做不大，但也常常为自己的小而心平气和。

研究所小，就只能从小事做起。我们不敢狂称“思想库”，但我们绝对严肃认真，不会把营销污染和盗版的东西放入丛书之中，我们不怕小，只要精即可。

记得我第一次去《实话实说》做嘉宾时，崔永元聊天时对我说：“我不想着面对的是亿万观众，否则有一种使命感，影响《实话实说》的质量——我只想着是朋友聊天。”我们研究所也不想成为咨询公司的领头羊，也不想成为中国营销思想库，认真地做好补缺工作即可，我们的追求是“不求令人信服，只求引人思考”。面对着媒体营销文章泛滥，营销理论污染随处可见，错误的、偏执的营销观点在支付一定包栏费之后，冠冕堂皇地出现在报纸的显著位置，我们愿意以“小声音、低调门”传播一些正统的营销思想。这不禁使我想起曾经是同事的北京工商大学教授、经济学家梁小民教授访美归来说过的一句话：“其实我们还不懂经济学”，其实我们也还不太懂营销学。

自封的、半自封的营销策划家、营销权威，都不是我们的追求，我们追求的是平静和理智。非理智状态、以权威自居常常会说出一些绝对和过头的话，那会贻害无穷。

我们不能闭上自己的嘴，但可以做到少说，保证说出的都是相对正确的话。话一多，肯定有废话；书一多，肯定有废书。

有一件事使我感到不能乱讲话。我在一次研讨会上讲过西方有一家商店通过电脑系统对顾客购物相关性进行分析，结果发现买啤酒的人大多买了尿布，买尿布的人大多买了啤酒，随后把啤酒和尿布陈列在一起，二者销量都大大增加。一位经理听到这个故事后，回去就把自家商场的啤酒和尿布陈列在一起了。听到这件事，我身上直冒冷汗。

有一件事使我感到不能乱出书。济南绿地超市开业，请我去剪彩，一位经理当场背出了一段我写的《零售王》一书的内容，并说按我的书在操作。一次我去新疆讲课，一位经理说：“李老师，你的《自选王》值100万，我就按书的内容一步步地开了店，取得了成功。”两位经理给了我很大的鼓励，但也使我不敢轻易动笔写书。

因为我们研究所小，我们就追求少出书，出好一点的书，权作是营销图书市场的一种补充。

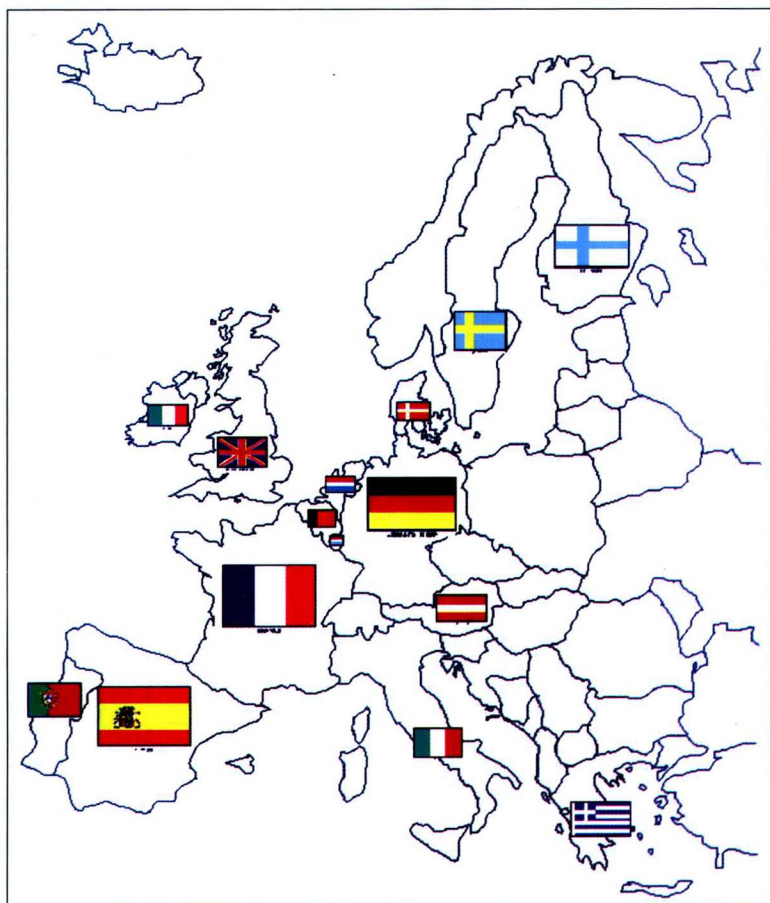
不知谁说过一句话“浓缩的都是精华”，这是我们的一种追求。

什么是做大事，就是坚持把无数的小事情做好。这是我们努力的一种方向。

小不等于失败，大也不等于成功。蚂蚁虽小，但生命力旺盛；恐龙虽大，却过早消亡。达尔文先生告诉我们适者生存。小而成为“适者”，就是成功，就是美好的。

北京锐迪流通经济研究所所长、教授 李飞

2001年8月16日



欧盟成员国示意图

目 录

第一部分 总体研究——世界名店的共同特征	(1)
世界名店的共同特征	(3)
第二部分 个体研究——世界名店的营销策略	(23)
第一编 综合零售商 (General Merchandisers)	(25)
沃尔玛 (Wal - Mart Stores)	(27)
西尔斯 (Sears Roebuck)	(38)
凯玛特 (Kmart)	(49)
大荣 (Daiei)	(55)
马莎 (Marks & Spencer)	(62)
诺德斯特龙 (Nordstrom)	(73)
第二编 食品、日用品零售商 (Food & Drug Stores)	(83)
家乐福 (Carrefour)	(85)
克罗格 (Kroger)	(97)
麦德龙 (Metro)	(103)
万客隆 (Makro)	(117)
伊藤洋华堂 (Ito - Yokado)	(126)
7 - 11 (7 - Eleven)	(137)
第三编 专业零售商 (Specialty Retailers)	(149)
家居 (Home Depot)	(151)
普尔斯 (Price Smart)	(163)
加普 (Gap)	(177)
宜家 (Ikea)	(184)

百安居 (B&Q)	(195)
玩具反斗城 (ToYs Я Us)	(199)
第四编 饮食服务商 (Food Service)	(205)
麦当劳 (McDonald 's)	(207)
肯德基 (KFC)	(217)
星巴克 (Starbucks)	(226)
假日酒店 (Holiday Inn)	(234)
第三部分 世界名店在中国	(245)
第一编 世界名店全球化分析	(247)
世界名店全球化分析	(249)
第二编 进入中国大陆的世界名店及战略	(257)
进入中国大陆的世界名店	(259)
世界名店在中国的战略	(271)
第三编 世界名店比较	(275)
家乐福与万客隆: 谁比谁棒	(277)
麦德龙、万客隆冲击中国零售业	(290)
麦当劳、肯德基竞争中国市场	(301)
中外零售业的差距及对策	(313)
附录	(319)
1999 年世界零售 100 强排行榜	(319)
2000 年度中国商业零售 100 强排行榜	(327)
2000 年世界零售 50 强排行榜	(332)
后记	(337)
各篇文章作者名单	(339)

第一部分

总体研究

——世界名店的共同特征

世界名店的共同特征

中国自 1992 年开始试点至 2001 年 9 月，累计已设立外商投资商业企业 356 家。世界前 50 家最大的零售企业已有半数在我国设立了合资企业。2000 年外商投资商业企业零售额达到 526 亿元。从 2001 年开始，已经进入中国的世界著名零售商加快了发展步伐，没有进入的也纷纷准备进入，伴随着 2001 年 11 月中国加入世贸组织，新的国际化的零售竞争将在中国展开。

欧美和日本等相关媒体每年公布世界零售 100 强排行榜，其中大多数企业代表了世界零售业的发展方向，反映了全球零售业变化的规律。因此，在总体上研究世界名店的共同特征，对中国零售业的发展有着十分重要的意义。

一、综合分析：世界零售 100 强的分布

通过对世界零售 100 强分布的研究，我们可以看出他们产生的环境和土壤，以及有生命力的业态形式，并为中国零售企业跨进世界 100 强的门槛提供参考和借鉴。

我们从空间分布、时间分布和业态分布三个方面进行分析。

（一）地区分布：欧美日占 90% 席位

1. 洲分布及其变化

从 1998 年世界零售 100 强排行榜来看，北美洲（主要是美国和加拿大）共有 40 家，占 40%，欧洲 48 家，占 48%，亚洲 9 家，澳洲、澳大利亚 2 家，在非洲有 1 家，前 20 强企业基本都在美国和西欧。

表 1—1 世界零售业 100 强地区分布

	北美洲	欧洲	亚洲	澳洲	非洲
零售 100 强 分布比例	40%/40 家	48%/48 家	9%/9 家	2%/2 家	1%/1 家

2000 年世界零售百强排行榜前 50 名的地区分布情况是, 北美洲 28 家, 占 56%; 欧洲 14 家, 占 28%; 亚洲 6 家, 占 12%; 澳洲 2 家, 占 4%。

2. 国家分布及其变化

在 1998 年世界零售百强排行榜中, 美国有 37 家, 英国 11 家, 德国 10 家, 法国 10 家, 日本 8 家, 这 5 个国家, 就占了百强当中的 76 家。在前 20 名当中, 美国就有 9 家, 德国有 5 家, 法国 3 家, 英国 2 家, 荷兰 1 家, 可见, 世界零售业 100 强主要集中在欧美, 特别是西欧和美国。

日本也占一定的数量, 但是其数量是呈逐渐减少的趋势。1995 年有 15 家企业, 1996 年是 14 家, 到 1998 年的时候, 仅有 8 家企业了。

直到 2000 年, 世界零售百强仍是欧美日的天下。在前 50 名排行中, 美国有 28 家, 日本 6 家, 法国 4 家, 英国 4 家, 德国 3 家, 5 国共有 45 席, 占 90%, 其中美国独占 56%, 显示出一花独放的势头。

3. 启示: 100 强产生的土壤是经济发达和消费社会

美国的人均收入 1998 年为 26412 美元, 而我国仅为 400 美元左右。1998 年世界 120 个国家平均人均国民生产总值是 4890 美元, 而我国仅为 772 美元, 列 74 位。从整体上来说, 我国目前还不具备产生世界零售业 100 强的土壤, 批量的产生世界零售业 100 强企业在我国可能是更为遥远的事情。虽然香港国际牛奶公

司在世界零售百强排行中列 86 位，但对于大陆来说，不具有普遍的意义。

（二）时间分布：工业革命后期和信息革命时期

1. 工业革命后期

世界零售业 100 强中，有一部分是产生在工业革命的后期。随着工业革命的深入，19 世纪末和 20 世纪初产生了一批今天的大店，比如列 2000 年排行榜第 7 位的西尔斯公司于 1908 年起家；列第 11 位的彭尼公司成立于 1913 年；列第 19 位的春天百货公司创办于 19 世纪的工业革命时代。目前，这些老店在世界零售 100 强当中还拥有一席之地。

2. 信息革命时期

100 强中的有些企业产生于信息革命时期，即第二次世界大战以后产生，属于世界零售 100 强当中的第二代。如果我们把第一代叫做“百年老店”的话，第二代可称为“中青年店”，其中的典型代表是美国沃尔玛。

沃尔玛近几年连续列百强第 1 位，它创办于 1945 年；在 1998 年列第 2 位、2000 年列第 6 位的是德国的麦德隆，是 1964 年才创立的；家乐福在 1998 年列第 8 位，2000 年列第 2 位，创办于 1963 年；2000 年列第 3 位的克罗格、第 8 位的凯玛特、第 5 位的家居等都产生于这个时期。

3. 启示：100 强产生的时代是经济手段大变革时代

通过分析，我们发现，世界零售业 100 强开业的时间分布与世界名牌的产生时间分布极为相似。最有价值的 100 个品牌，如可口可乐、肯德基、麦当劳也都产生于工业革命和二战以后这两个时期。可见，100 强产生的时代是经济手段大变革的时期，也就是我们通常所说的“时事造英雄”。

第三批进入 100 强的极有可能是伴随着电子商务革命产生的，我们称它为是“儿童店”，产生于 20 世纪末和 21 世纪初。

以 BtoC 为代表的零售业的模式，是我们预测新的进入零售业 100 强的一代。亚马逊 2000 年实现销售额 26 亿美元，还无法挤进 100 强，100 强至少要达到 40 亿美元。

通过时间分布的分析得出一个结论：网络经济造就的世界 100 强磨练的时间会大大的缩短。西尔斯磨练了好几十年才成为世界的名店。二战以后产生的企业仅用二三十年就列入世界 100 强。那么，本世纪初伴随着网络经济产生的零售业进入 100 强的时间可能会更短，几年的时间就有可能挤入到 100 强当中。

我们把伴随着电子商务产生的行业称为一种新经济，那么也可以把伴随着网络经济产生的零售业称为“新经济的零售业”。这是很值得我们关注的。

（三）业态的分布：新型业态后来居上

1. 主力业态及其变化

在 20 世纪七八十年代以前，世界零售业 100 强当中的主力业态是百货商店，西尔斯、彭尼、梅西、春天、哈多德，都曾名列前茅。特别是西尔斯，从 20 世纪初一直到 20 世纪的后半期，在长达 80 多年的时间里无可争议的占据全球零售业的霸主地位。

20 世纪 90 年代之后，以沃尔玛，家乐福为代表的大型超市、折扣商店、仓储商店成为百强当中的主力业态，百货商店排位发生后移。在 1998 年排行榜的前 20 名当中，仅有两家百货商店，即西尔斯和彭尼。其它都是超级市场、折扣商店等。西尔斯已经被挤到第四位，1996 年还列在第三位，一年下降一位。2000 年，在前 20 名中有 3 家百货商店，其它都是新型业态，西尔斯已被挤到第 7 位。

沃尔玛 1970 年销售额为 0.4 亿美元，谁也不知道它。到 1980 年，其销售额达到 17 亿美元，但当时也不是一个名列前茅的大企业。1990 年达到 330 亿美金，列在了世界零售百强首位。

历史发展是一个不断变化和更替的过程，因此我们在进行战

略决策时，要考虑我国目前的环境是什么？应该选择什么样的业态。

2. 业态结构和变化

从百强的业态结构和总量来看，百货商店是逐渐减少的，新型的业态是逐渐增加的。1998年百强当中有16家百货商店、3家无店铺售卖的类型，其它全是超级市场、折扣商店、仓储商店或者大型的专业商店。在2000年百强排行榜前50名中，有8家百货商店，有综合商店7家，经营食品和杂货商店的超市23家，大型专业连锁店12家。随着业态的逐渐增加，总有新的业态进入到零售业百强当中，也总有一些被替换下来，被替换下来的业态常常都是百货商店。

西方国家百货商店已经进入了衰落期，因此，从这一趋势看，我国已不适合大规模的投资发展百货商店，要综合考虑新型的业态。

3. 启示：经营食品为主的业态最受宠

经营食品的企业成了光明永放的灯塔，在什么时候都有较好的市场反应，这与食品是人类生活的必需品有一定的关系。对于零售业来说，以食品经营为主的业态是很有前途的。英国的“翠丰管理者”杂志（由翠丰企业自己办的杂志）曾做过统计，按1994年4月16日的日值，世界前10位的零售企业大部分是经营食品为主。在2000年世界零售业百强中前10位中有80%以上是经营食品的，其它20%可能是经营服装、百货。这并非是零售业特有的现象，在1995年世界名牌排行榜的前10位当中，有五个都是满足人们嘴上需要的。比如万宝路香烟，可口可乐饮料，雀巢饮料，克罗格食品，还有麦当劳快餐。2000年的情况虽有变化，一些高科技品牌挤进了前10名，但仍有可口可乐、麦当劳占据第1、第9的位置。

二、具体分析：世界零售 100 强的特征

通过对世界零售业 100 强的分析，我们发现它们具有八大特征。这八大特征不一定家家皆备，但至少拥有五大特征。

（一）销售额巨大

1. 第一名与第 100 名

我们首先看看第一名与第 100 名的排名。沃尔玛 2000 年的销售额是 1932 亿美元，1999 年是 1660 亿美元，1998 年是 1305 亿美元，相当于我国社会商品零售总额的 1/4。

第一名和第 100 名进行比较。1998 年第 100 名是荷兰的凯斯格超市，实现的销售额是 43 亿美元，近几年世界百强中第 100 位的销售额几乎没有变化，都是 40 亿美元左右。第 100 名和第一名的沃尔玛相比，两者相差近 400 倍。1998 我国第一大商业企业上海一百，实现的销售额大概是 63 亿人民币，相当于 7 亿美元。7 亿美元跟 100 强当中列第 100 名的 43 亿美金还差 6 倍。2000 年我国第一大商业企业上海联华超市公司实现了 111 亿元人民币销售额，不及世界第 100 位的 1/3。

2. 第一名与第二名、第三名

沃尔玛 1998 年销售额达到 1300 亿美元，普美德斯、家乐福合并前分别列在第 7、第 8 名，但在 1999 年 9 月份合并以后销售额达 722 亿美金，列在第二位，但仍只相当于沃尔玛的 50%。列第三的是麦德龙（521 亿美元），跟家乐福相比差距也很大。按照零售业的市场占有率规律，第二名的销售额只能相当于第一名的 50%，做第三名只能相当于第二名的 50%，呈递减的趋势。2000 年，第一位的沃尔玛实现销售额 1932 亿美元，第 2 位的家乐福为 599 亿美元，仅为沃尔玛的 31%；列第 3 位的是克罗格，销售额为 490 亿美元，与家乐福相差 100 亿美元。

3. 启示：赢家通吃

通过上述的分析，我们得出一个结论，就是赢家“通吃”。

从一般意义上讲,销售量越大越好。因为 100 强基本上都是上市公司,股票的价值常常取决于对股东的回报和企业资金流量状况,即常常取决于销售额。更重要的是,达到一定的零售规模可以实现经营的低成本和高效益。

(二) 店铺数量超过 1000 家

1. 店铺越多排名越靠前

店铺越多,在百强排列中越有希望靠在前列。世界 100 强中没有一个单体店,单体店不可能做到大规模。所以,全部是多店铺发展。

在 1998 年排行榜中,店铺最少的就是日本的高岛屋,有 19 家店列在 56 位,前 10 位店铺数都超过 1000 家。按照一般的规律,店铺数达不到 1000 家就很难进入世界零售业 100 强(当然,如果网上购物开通以后,可能会出现另外的一种情况)。沃尔玛 1998 年有 3590 家店铺,麦德隆有 2085 家店铺,克罗格有 3370 家店铺,他们列在排行榜前 3 名,店铺都超过 2000 千家,可见店铺越多排名越容易靠前。

2. 店铺少排在前列,单体面积大

实际上,排在前列百强企业是店铺比较多、同时单体面积比较大的。伊藤洋华堂店铺数超过 3 万家,是百强中店铺数量最多的。但是,它的店铺面积非常小,所以排名越来越靠后。我们要挤进世界零售业 100 强,单体规模要大一些。同时,还要多店铺。1998 年美国的家居中心列在 11 位,它有 761 家店铺,单店面积都在 1 万—2 万平方米。科斯特列在第 12 位,有 1280 家店,面积都在万平方米以上。2000 年,科斯特仍保持在 12 位水平,家居中心上升至第 5 位。沃尔玛、家乐福处于前 2 位的原因之一也是以大卖场为基础。

3. 启示:销售额与零售面积成正比

销售额与店铺面积成正比,增大单体面积和多开店铺是销售