

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，我们称它作为“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

额提高有效的方法。

这几年，很多企业热衷于把自己的单体店建大，比如西单商场改扩建，王府井大楼改扩建，武商集团也是如此，老总认为这种扎堆的效应是好的，但这种扎堆效应有正反两方面效果。首先，单体面积不可能无限制的扩大。因为商店有自己限制的商圈，单体的面积扩得再大，商圈面积并不会随着单体面积的扩大而变得有多大。美国梅西百货店，是世界上最大的百货店，有 20 万平方米，位于纽约第五大道，但目前它面临困境。现在，我们很多的百货商店与其将老店翻修面积扩得很大，不如去一个新开发的居民区开新店，这样效益会更好的。

（三）跨国与跨地区并存发展

1.60% 的百强企业跨国发展

在百强零售企业中，有 60% 走上了跨国发展之路。截至 2000 年底，沃尔玛海外业务已经发展到了 9 个国家（阿根廷、巴西、加拿大、中国、德国、韩国、墨西哥、英国、波多黎各），国外销售额占 9.4%，海外店铺数量占 25.17%；麦德龙已经发展到 20 多个国家，国外的销售额占 35%；家乐福也发展到 20 多个国家，国外的销售额已超过 40%，特别是位于第五位的荷兰阿霍德扩张到了 16 个国家，它的国外销售额已经占到了其总销售额的 70.9%。可见在零售百强企业中跨国发展已成为重要趋势。

跨国发展是为了占领市场，扩张领地。对于绝大多数的国家来讲，单个市场规模较小，在单一国家竞争使企业的进一步发展受到限制。特别是地处欧洲的零售企业，由于受到本国市场和法律的双重限制，发展空间越来越变得十分有限，只有通过跨国发展、寻找新的生存空间，才可以继续保持竞争优势。

2.40% 的百强企业跨区发展

在剩余的没有进行跨国经营的 40% 零售企业中，其中一半

集中在美国和日本，这是因为这些国家具有世界上最大的市场。首先占领和满足本国市场，积累经验，创造竞争力，而后再进行国际化的扩张，无疑是明智的选择。

没有进行跨国发展的百强企业都是跨区发展的，至少遍布 1/3 或 1/2 的国土。例如日本大荣的销售势力在关西地区，伊藤洋华堂则在关东地区，而西友则构造了全国的销售网络。

3. 启示：跨地区、因地制宜地发展

世界零售企业出现了跨国化经营的特征，而对于还尚幼稚的中国零售业来讲，进行国际化经营，时机尚不成熟。

与此同时，中国国内经济快速发展，国民收入不断提高，中国的市场不断扩大，抓住现有的有利时机，在全国范围内进行扩张，塑造独特的竞争优势，形成相应的效益规模，积累跨地区经营的经验，为最终走出国门做充分的准备。

随着中国加入 WTO 的临近，中国市场的国际化进程已进一步加快，世界著名零售集团如 Wal - mart、Carrefour、Metro 等已经进入国内市场，激烈的中外零售企业市场已经开始。在这种情况下，中国零售企业立足国内，最大限度地开发本土市场将具有更加现实的意义。

零售企业跨地区发展需要我们做好三件事：

首先，要打破地方保护。

在中国经济发展的现阶段，许多省市，甚至地县各个层次的地方政府都在想尽办法保护地方企业，这使跨地区经营产生了一些政策障碍。一方面，我们需要各方人士积极呼吁减少地方保护，从舆论上进行宣传；另一方面，也是更为重要的一点，就是在跨地区经营时，要高度重视与当地政府、同业机构和协会、媒体、舆论等方面的关系协调，运用好公共关系的手段，以利于公司区域战略的实现。

其次，要高度重视文化差异。

零售企业的扩张发展需要有成功的核心竞争力作为后盾，特别是当这些核心技术是管理技术时，就可能由于文化差异使这种技术失去原有的意义。比如，亚细亚、仟村在北京和上海的失败，就有这方面的原因。

最后，要立足后再发展。

规模化扩张首先要立足好本地。中国有句俗话：兔子不吃窝边草。兔子为什么不吃窝边草？它为了留在雨天时用来充饥。但我们在竞争激烈的市场上却不可以这样。因为，如果你不去吃，很多人就会去吃。因此，零售企业在竞争中首先要看好家门口，首先在本地区实现多店铺经营，形成销售网络，建立起成功的物流、信息流系统，总结出成功的经验，再去跨地区发展会更加成熟。

（四）自建店与购并连锁企业两条腿走路

1. 发展初期以开新店为主

纵观世界零售百强企业各自的发展历史，几乎全部都是在发展初期以自己开新店为主。无论是工业革命时代产生的西尔斯、沃德等，还是信息革命时代产生的沃尔玛、家乐福都不例外。

零售企业发展的第一步都要塑造自己的特色经营和核心竞争力，通过成功的经营和管理模式，积极实施内部管理型战略，积累企业扩张发展的原始资本和树立企业形象，为进一步的扩张发展打下基础，这一切常常需要自己开店去探索与实验。同时，百强企业常常是新型业态的创造者和推动者，发展初期常常难以找到合适的并购对象，自己也缺乏资本实力。因此，开设新店、增加营业网点成为企业规模化发展的重要内容。以沃尔玛为例，1962年第一家沃尔玛折扣商店在美国阿肯色州的罗杰斯城创立。但过了两年，即到1964年8月第二家沃尔玛商店才在阿肯色州的另一小镇哈里森成立，期间经历了两年的磨合时间。1970年时仅有18家店铺。沃尔玛在前20年的发展基本上是以自己开店

为主。

实际上，直到今天还有部分百强企业偏爱自己开店，而不采取并购方式。例如 1999 年百强排行榜第 11 位的家居用品公司，起步于 1978 年，其创始人言道：“仅在 20 年的时间里，家居用品公司呈几何级数飞速增长，从亚特兰大的 4 家商店发展到目前的 775 家店、160000 名员工伙伴以及高达 300 亿美元的销售额。我们的增长很少是通过兼并，而是几乎全部都来源于内部的扩张。”

2. 发展后期以并购老店为主

纵观零售百强发展过程，在企业发展战略的选择中，过去偏重于内部管理型战略，强调自身积累的发展，扩张的方式是一家一家地开设新店。毫无疑问，没有先进的内部管理与经营措施，企业不可能发展和壮大，更谈不上外部交易型战略的实施了。

随着零售业发展快速化和竞争激烈化，仅仅依靠内部管理型经营战略是很难跟上时代发展的。因此，企业兼并、收购与重组等外部交易型战略，成为世界零售百强中后期发展的重要方式。

家乐福从 1998 年的世界零售百强第九位，一跃成为 1999 年的世界第二，是因为家乐福在 1998 年收购了曾位于世界零售百强排名第 22 位的法国普美德斯公司，极大地强化了家乐福的规模和实力，增强了它与打入欧洲市场的沃尔玛抗衡的能力。2000 年，家乐福公司又收购了大型超市 28 家，超级市场 504 家，其它店 132 家，进一步强化了竞争地位。

沃尔玛等世界零售企业，也不断地通过并购的外部交易型战略的实施，达到扩张的目的。在 1991 年前，沃尔玛的收购兼并基本在国内完成，如 1977 年收购莫尔·法流商店，1978 年收购哈金森批发鞋店，1981 年收购库恩商店，1990 年收购麦克林公司。从 1991 年开始，沃尔玛开始从国内市场向海外市场扩展，并以令人眩目的速度大举兼并收购活动，1991 年进入墨西哥；1994

年通过收购加拿大 Woolworth 的 122 家店铺进入加拿大零售市场；1997 年底收购德国 Wertkauf (Hypermarket) 的 21 家店铺成功进入欧洲市场；1998 年 12 月收购德国 Interspar (Hypermarket) 74 家店铺；1999 年收购英国 ASDA 集团 229 家店铺（见表 1—2）。沃尔玛的大举进入，对欧洲的零售企业造成了极大的压力，也促使他们急于寻找快速扩张的道路，家乐福与普美德斯的合并、阿霍德的海外扩张等举措就是例证。

表 1—2 沃尔玛公司海外扩张一览表

	地 区	国 家	手 段	收购（开设）店铺数量
1991 年	南美洲	墨西哥	直接投资	不详
1994 年	北美洲	加拿大	收购	122
1996 年	亚洲	中国	直接投资	1
1997 年	欧洲	德国	收购	21
1998 年	亚洲	韩国	直接投资	不详
1998 年	欧洲	德国	收购	74
1999 年	欧洲	英国	收购	229

1999 年世界零售百强排名第 5 位的阿霍德公司基本上是采取并购方式进行扩张，一买就是一个连锁企业，包括几十家或上百家店铺。

1999 年在世界零售百强企业中排名第 10 位的美国凯马特公司，同样在发展中采取了收购策略，例如，1984 年收购沃登书店（音译），1985 年收购西北药品零售店和巴盖恩·哈罗德（音译）折扣批发店。

美国联邦百货是有近百年的历史、以百货业为主力业态的零售商，1999 年在世界百强排行中名列第 32 位。自 90 年代以来，

频繁采取收购、兼并举措：1994 年 5 月兼并 Joseph Home Fringerhut 网络公司，开始通过 internet 使商品销售的空间得以延伸。

美国第一大药品连锁公司 CVS，更是依靠购并策略取得了快速发展，在百强中的排位节节攀升。1990 年，CVS 与人民医药（意译）公司合并，为公司的业务开创了新的局面。1997 年 5 月，购并了美国瑞佛科 D.S 公司，当年店铺数量骤增，销售额大幅增长（见表 1—3），连锁网络遍布美国 24 个州，成为美国药品连锁业的龙头企业；1998 年 3 月收购了阿尔佰公司（音译），截至 2000 年 2 月，该公司药品销售占美国药品零售业总数的 12%。

表 1—3 美国 CVS 公司销售额增长情况一览表

	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
销售额（亿美元）	109.45	127.38	152.74	171.4
比上年增长比例	/	14.08 %	16.6 %	10.89 %
店铺数量（个）	1048	3888	4122	/
比上年增长比例	/	73.05 %	5.68 %	/
零售百强排名	42	36	30	29

可见，购并已成为零售百强现代发展的主要形式和手段。

在高度重视资本市场的当今经济环境条件下，资本运作已逐步开始得到各大型零售企业集团的青睐。零售企业通过资本运作，优化企业的资源配置和结构；通过兼并与收购使零售企业集团规模得到迅速扩张，有利于企业的规模经济的形成、竞争战略的实现和核心竞争力的加强；通过重组，调整内部资源的分配，达到资源利用效率的提高，最终实现企业整体发展目标。

3. 启示：购并兼并可以快速扩张企业规模

自己开店有三方面限制：西方国有店铺审议制度，审议委员会会有两个重要的反对开店的力量，一个是居民代表，另一个是小店铺主。如果居民和小店铺主不同意，企业开不了新店。②自己开店的投资成本非常大。自己开店等于在饱和的市场又增加了新的竞争对手，会导致整个行业竞争激烈化。

收购兼并，可在社会零售店铺总量不增加的前提下，使企业的店铺数量增加实现规模效益。这是一个非常有效和有益的方法，是一条快速扩张的道路。过去是一开一个店，现在一购一并就是几百家、几十家店。比如沃尔玛收购加拿大食品公司，瞬间就使它在加拿大增加了 120 个店，如果自己投资开店速度非常慢，与当今经济飞速发展的时代不相适应，同时也强化了地区的竞争。

快速扩张要有利于本土化。如阿霍德买了美国的巨人超市连锁店以后，名称并没有改变，本地人更熟悉它。沃尔玛进入欧洲的时候，首先在德国买下了已开 21 家店的一个企业，本土化地进行发展。

中国零售企业迅速做强做大，必须启用购并、兼并的方法，否则很难挤进世界零售 100 强。

（五）单一业态和多业态各有领地

1. 世界零售百强大多是多业态发展：业态新型化和相近化

打开世界零售百强排行榜，我们发现，绝大多数实施多业态发展战略。

以沃尔玛为例，到 2000 年底，沃尔玛在全球范围内共有折扣店 2373 家，仓储店 463 家，购物广场 721 家和 512 家山姆会员商店等多种业态共存。

同样，家乐福也采取了多业态的战略。截至 2000 年底，家乐福公司在全球范围内共有 580 家特级市场（Hypermarket），1318

家超级市场 (Supermarket), 2724 家折扣商店 (Discount), 以及 801 家其他形式 (Others) 的店铺, 涉及业态有 5 种以上。

在对 1995—1998 年世界零售百强企业业态发展的研究中可以看出, 平均有 46.5% 的百强企业采取了多业态发展策略, 而且排名越靠前该比例越高, 特别是排名前 20 强企业的多业态发展比例大大高于百强企业的总体水平, 达到 67.5%。也就是说, 多业态发展使企业在百强中的排名更靠前。这说明, 多业态发展策略对零售企业规模化发展有着非常重要的影响 (见表 1—4)。

表 1—4 1995—1998 年世界零售百强企业多业态发展比例

	1995		1996		1997		1998	
	排名 20 位	百强 企业	排名 20 位	百强 企业	排名 20 位	百强 企业	排名 20 位	百强 企业
百强企业多业态 发展比例	85%	61%	65%	38%	50%	38%	70%	49%

2. 世界零售百强个别是单一业态发展：商品和服务特色化

单一业态的经营者在业态转型时期会面临较大的风险, 而单一业态的特色化经营可以使企业获得成功。正如表 9、10 中反映的信息, 大型专业店的连锁发展已经显现出强劲的发展势头。

第一, 产品特色化。如英国玛莎从事自有品牌的开发与销售, 造就了自有品牌的忠实顾客, 赢得了相对稳定的市场; 瑞典的宜家, 专门从事家居产品自有品牌的开发, 形成了自我安装家居产品的特色化经营; 泰斯克和安全路两家超级市场公司也是经营许多自有品牌的产品, 其自有品牌的比例已分别达到了 50% 和 40%。比较而言, 自有品牌商品的开发在中国零售企业中所