

# 铃木敏文的 7-Eleven 式经营

从日本走向世界的  
“顾客流”经营方式

[日] 绪方知行 著

朱悦玮 译

鈴木敏文のセブンーイレブン・ウェイ

全世界通用的“销售与经营的理论”大公开!

# 铃木敏文的 7-Eleven 式经营

从日本走向世界的“顾客流”经营方式

[日] 绪方知行 著 朱悦玮 译

鈴木敏文のセブンイレブンウェイ



时代出版传媒股份有限公司  
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

铃木敏文的 7—Eleven 式经营 / (日) 绪方知行; 朱悦玮译.

-- 北京: 北京时代华文书局, 2016.1

ISBN 978-7-5699-0774-2

I. ①铃… II. ①绪… ②朱… III. ①连锁商店—商业经营—经验—日本

IV. ①F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 020335 号

北京市版权著作合同登记号字: 01-2015-6669

SUZUKI TOSHIFUMI NO SEVEN-ELEVEN-WAY NIHON KARA SEKAI NI HIROGARU "OKYAKUSAMA RYU" KEIEI by Tomoyuki Ogata  
Copyright ©2013 Tomoyuki Ogata  
All rights reserved  
Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc.  
This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with  
Asahi Shimbun Publications Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo  
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

## 铃木敏文的 7—Eleven 式经营

著 者 | [日] 绪方知行

译 者 | 朱悦玮

出 版 人 | 杨红卫

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 樊艳清

装帧设计 | 程 慧 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京中科印刷有限公司 010-69590320

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 7

字 数 | 180 千字

版 次 | 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0774-2

定 价 | 36.00 元

版权所有, 侵权必究

## 前言

日本的企业对经营陷入困境的美国企业，而且还是相当大型的企业着手进行重建并且取得成功的事例，恕著者孤陋寡闻并未曾知晓。如果这家企业是日本一直以来作为老师模仿学习的美国零售企业的话，那就更是如此了。

当然，如果只是单纯的企业收购，那么确实有几个专卖店企业的事例，但这与经营重建不能画等号。

从这个意义上来说，日本7-Eleven（当时的伊藤洋华堂集团）在大约20年前（1991年）开始对美国7-Eleven的企业重建，不仅是在日本的零售史上，甚至可以说是在整个行业史上都具有划时代的意义。

美国7-Eleven，也就是当时的南方公司（现在的7-Eleven, Inc），全盛时期的销售额在全美国的零售行业当中排在第7位，拥有8200家店铺，销售额高达16亿美元（按照

当时1美元兑换136日元的话大约就是2兆日元)，堪称零售业的巨头。

日本7-Eleven就是从南方公司得到授权，然后才在日本开展事业的，关于这一点想必大家都已经知道了。

关于日本7-Eleven的开端以及对美国7-Eleven重建的内容，只要诸位读者看过本书之后就会清楚，日本7-Eleven对美国7-Eleven进行重建的方法可以说是非常本质而且正统的。

正如“销售与经营没有妙手奇策”这句话所说的一样，日本7-Eleven的重建工作没有任何的投机取巧。

大约40年前（1973年），在一片反对声中——这样的商业模式在日本不可能取得成功，没有成功的先例——铃木敏文董事长（以下敬称略）力排众议开创了日本7-Eleven的事业。而使日本7-Eleven得到发展壮大的“商业成功的泛用理论”，更成功地实现了美国7-Eleven的重建。现在身为Seven & I集团掌门人的铃木，也凭借这“商业成功的泛用理论”，在商业环境不断恶化的日本市场之中，战胜了包括自己母公司（伊藤洋华堂）在内的诸多前辈企业，将日本7-Eleven培育成为年销售额超过3兆日元的日本最大的零售企业。

“7-Eleven之所以能够在日本取得成功，是因为我们没有将美国流的做法原封不动地照搬到日本来。反之，当我们对美国7-Eleven进行重建时，也绝对不会将日本流的做法套用到美国。所以这既不是日本流也不是美国流，如果非要说的话，那就是‘顾客流’。”

就像铃木说的一样，正是彻底坚持“顾客流”的销售与经营，才使得7-Eleven在日本和美国都取得了成功。

著者从日本7-Eleven创业至今，比任何人都更加长久和深入地对7-Eleven及其掌门人铃木敏文的经营实践进行取材和研究，并且创作了近20册的相关著作。

另外，从铃木着手对美国7-Eleven进行重建的20年前开始，我就前往夏威夷以及达拉斯等地持续不断地进行追踪取材。取材的内容连载于由著者创刊并且至今仍担任编辑主手的月刊杂志上。

因为朝日新闻出版社的增渊有氏的盛情邀约，我将之前取材的内容整理成册，就是这本书。

本书以美国7-Eleven的重建为主题，同时也介绍了日本7-Eleven持续发展的独特的企业进化与成长的实态，以及最为基础的贯彻“顾客流”的销售与经营的实践内容。

此外，本书还将对“顾客流”的销售与经营的思考方法与实践是否能够超越国家与地区的限制成为泛用的理论进行验证。希望本书能够为大家提供一些参考。

在执笔过程中，月刊2020 *Value Creator*的员工两川早苗女士和马渊祐介君为视力严重下降无法自己查阅资料的著者朗读资料，借此机会向两位表示感谢。

同时，向从资料的取材到整理，磁带的录制以及与执笔活动相关的一切——将本书的原稿全部录为电子文稿，在写作过程中作为我的眼睛和左膀右臂为我奉献一切的同志田口香世主编，致以我最衷心的感谢。正因为有她的存在，这本书才得以面世。

本书对于著者来说，是第50册的著作。向一直以来对我提供了大量协助的诸位，致以最诚挚的谢意。

作者

2012年12月

### 2015年总销售额10兆日元

2010年3月31日到4月2日的3天时间，来自全世界16个国家和地区的7-Eleven的特许经销商（拥有以7-Eleven的名义进行经营的企业）齐聚一堂，参加在东京举办的“第二届国际特许经销商峰会”。

截止到2010年3月末，全世界7-Eleven的店铺数量已经达到38000家，超过汉堡连锁店麦当劳成为拥有店铺数量最多，全世界规模最大的连锁企业（本书出版时7-Eleven的加盟店已经接近5万家）。总销售额达到5兆5000亿日元（1美元兑换80日元）。

在这次峰会上，7-Eleven提出的新目标是在5年后的2015年，全世界总销售额达到10兆日元。尽管这个数字尚且无法



与美国的沃尔玛相比，但年销售额10兆日元对于零售行业来说，即便在全球范围内也是名列前茅的。

2012年，日本7-Eleven在日本国内的零售行业首次作为单体连锁（并非集团）突破了年销售额3兆日元的大关。从这3兆日元的销售额来看，不难想象10兆日元是一个多么庞大的规模。

要想达成10兆日元的目标，除了增加新店铺之外，还要同时在本质上强化现有店铺的销售额。

到目前为止，7-Eleven在全世界范围内保持着每年1800~2000家店铺的增加幅度，今后首先要加快开店的频率。但在峰会上还有另外一个更加重要的主题，那就是加大力度对现有的店铺进行支援，通过从经营的本质上加以强化来确实地提高销售额。

通过“增加新店”和“强化现有店铺”这两大成长战略，5年间使销售额翻两番，让10兆日元计划成为现实，这就是峰会上确认的内容。

原本，包括日本在内的全世界的7-Eleven的销售许可，都是由美国的7-Eleven总部企业“南方公司”授予的。

但是1991年，伊藤洋华堂集团向经营陷入困境的南方公

司注资，帮助该企业进行重建。以此为契机，日本7-Eleven将向全世界的7-Eleven授予许可的南方公司变为自己的子公司，企业名也从“南方公司”变成了“7-Eleven, Inc”。2005年11月，日本7-Eleven通过TOB（要约收购）将7-Eleven, Inc变成了自己的全资子公司。

这样一来，全世界16个国家和地区的7-Eleven，都通过美国的7-Eleven, Inc公司归纳到日本7-Eleven的掌握之下。

## 让日本的事业基础走向世界

在7-Eleven特许经销商峰会上提出的“5年后10兆日元”的目标，为什么不仅要依靠增开新店铺，还要依靠提高现有店铺的业绩呢？

一般来说，连锁店实现业务扩大都是以增开新店铺为主，因为要想通过对现有店铺进行本质的提升来提高销售额非常困难。不过，日本7-Eleven之所以敢于提出在5年后将全部销售额翻两番，是有一定根据的。

在这次峰会上，面对在座的来自全世界的特许经销商，进行基调演讲的铃木敏文董事长（Seven & I 控股公司董事

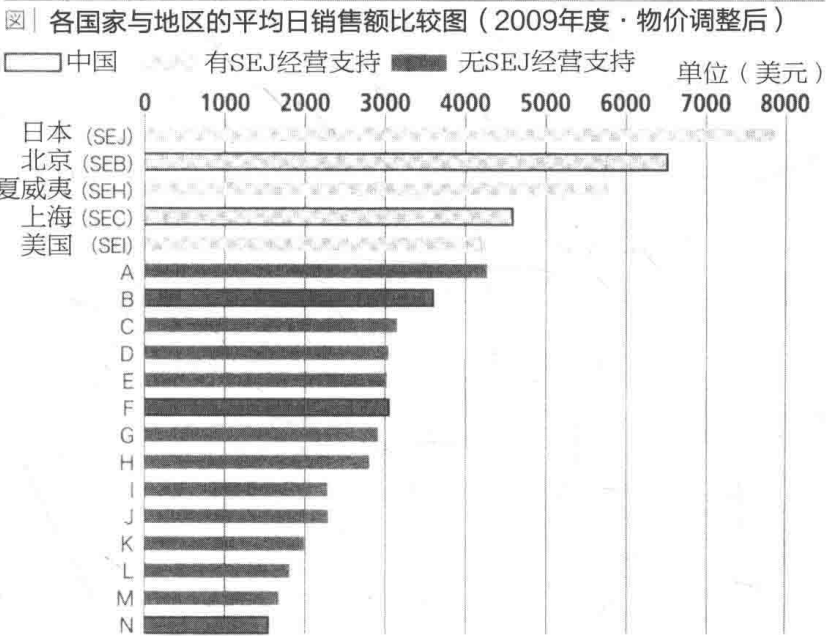
长) 这样说道:

“在质的方面, 世界各国、各地区的特许经销商之间还存在着非常大的差异。这种差异不是国与国之间的区别。比如同在中国地区, 香港、上海、北京的7-Eleven之间, 平均日销售额(一家店铺一日的平均销售额)的数字都有很大的不同, 这里面就存在着质的区别。值得注意的是, 平均日销售额名列前茅的店铺, 都是与日本有直接关系的店铺。”

7-Eleven每家店铺的平均日销售额, 由于世界各国物价水平的不同, 不能单纯地进行比较。按照物价调整后的数字进行计算的话, 日本7-Eleven的单店平均日销售额大概在72万日元。虽然实际上是67万~68万日元之间, 但为了进行国际化的比较, 才选取了这个进行物价调整之后的数值。同样进行物价调整并且换算成日元之后, 北京是57万~58万日元, 夏威夷是55万~56万日元, 美国是39万日元左右, 上海是大约40万日元。这些都是得到日本技术支持的。

即便是相同的7-Eleven加盟店, 没有日本技术支持的时候, 平均日销售额非常低。即便同在中国, 同样挂着7-Eleven的招牌, 但杭州的7-Eleven加盟店日销售额只有12万~13万日元。

7-Eleven虽然最近才进入上海市场，但是由于有日本的技术支持，所以业绩增长的幅度非常显著。尽管7-Eleven已经进入杭州市场多年，由于沿用的是美国的经验，所以与上海和北京的销售额相比显得非常低。香港也一样，只有32万~33万日元左右。



从上述数字可以看出，即便是同样挂着7-Eleven的招牌进行经营，但不同国家和地区的特许经销商的平均日销售额

还是存在着很大的差别。铃木指出，有没有导入日本的经营方法，是造成这种差异的根本原因。

从历史的角度来看，世界范围内的7-Eleven，有很多都是在过去与美国的南方公司签订合同获得加盟授权的。而这些企业基本上都是沿用了过去美国7-Eleven的销售经验。

但是，在日本7-Eleven对美国7-Eleven进行重建之后各国加盟的7-Eleven店铺，都积极地学习日本7-Eleven的经营方法，并且深受日本7-Eleven的影响。所以这种差异就在业绩的数字上非常明确地表现出来。

铃木再一次强调：“这就是日本7-Eleven培育出的事业基础，在任何国家与地区都具备竞争力的绝佳证明。”

这个事业基础，具体来说就是“产供销一条龙（商品政策）”“店铺设备”“包括个店经营支援在内的店铺指导（运营）”“情报以及物流系统”。这些是作为7-Eleven经营基础的四大主题，也是日本7-Eleven自从创业以来就最为重视，并且经过不断自我革新和进化而构筑起来的体制和系统。这一事业基础的作用和效果，通过日本7-Eleven对美国7-Eleven的重建工作中所取得的巨大成果，已经得到切实的验证。

在来自全世界的7-Eleven的特许经销商面前，铃木这样说道：

“我们今后要将这些事业基础同世界各国和各地区的加盟店分享，根据各国和各地区的实际情况展开经营，提供更高品质的事业活动，再加上新开店提高的业绩，从根本上提高总销售额。5年后（2015年），实现总销售额10兆日元的目标。”

7-Eleven今后的发展方向就这样被明确地提了出来。

据说以前7-Eleven的特许加盟事业（特别是美国南方公司时期的特许加盟事业）只以商标授权为主，而关于事业基础的提供几乎没有。但是铃木却提出“今后，日本7-Eleven将和美国7-Eleven联手，创造为各国提供技术支持的体制，实现事业基础的共享。我们还将进一步强化情报交流、商品开发，以及经营活动中必要资材的调配等全资源共享”。通过集结全世界7-Eleven加盟店的力量，可以将全世界的优秀商品，以最有利的条件调配到需要的地方去。

铃木在最后提到关于美国7-Eleven的重建时这样说道：

“我们在今后对世界各国和各地区的7-Eleven经营中，绝对不会将日本的做法原封不动地照搬过去。在美国也是如

此，重建的本质，只有先改变当地经营层的思想，让他们主动地实行改革。

“理解了这个本质，各国的7-Eleven就应该根据自己国家顾客和市场的特点与现状，提供品质更高的经营和服务，这样就能够实现更大幅度的成长。

“我希望7-Eleven不只拥有世界上数量最多的店铺，同样还能够拥有世界第一的品质，作为最优秀的品牌得到顾客的信赖和支持。

“让全世界的加盟商团结一心，一起走向新的舞台。通过更高品质的经营和商品，为各自的国家 and 地区的经济、文化做出自己的贡献，让7-Eleven成为‘值得信赖的世界品牌’。”

随后，美国7-Eleven以及除了日本之外世界上其他国家（地区）的7-Eleven授权人7-Eleven, Inc（日本7-Eleven的全资子公司）的约瑟夫·德品特也对未来的目标和理想这样说道：

“过去5年间，在美国零售业严峻的大环境下，我们取得了非常优异的成绩。作为Seven & I 控股公司的一员，我们做出了自己的贡献。这是将日本的事业基础与美国的实际情况

相结合并且进行应用所取得的成果。

“今后，7-Eleven要想在世界各国和各地区都得到顾客的支持并且取得成功，我认为事业基础的革新力是必不可少的。”

随后，他向众人展示了16个国家与地区的加盟店的平均日销售额数据图，再次强调日本7-Eleven的技术支持的效果和重要性。通过灵活运用日本7-Eleven培育出的事业基础，所有的加盟商都可能取得极大的成长。

## **“变化的客户需求才是最大的竞争对手”**

正如前文所述，日本7-Eleven在2012年2月末的结算中以3兆2000万日元的销售额，成为日本第一家年销售额超过3兆日元的单体连锁企业。自从1974年创业至今38年的日本7-Eleven，在百货商店和综合大型超市等大型零售企业全都陷入业绩不佳的困境之时，仍然保持充满活力的企业成长，取得了前所未有的优异成绩。

在以新提出的事业主题“又近又便利”为核心的崭新市场攻势下，7-Eleven实现了超越历史最佳的业绩增长。



应对变化与贯彻基本——这就是铃木敏文创业以来一贯坚持从不动摇的经营思想。这也是日本7-Eleven之所以能够在不断恶化的经济环境中保持企业成长的秘诀所在。

“我们最大的竞争对手，并不是同行业的其他公司和其他店铺。不断变化的客户需求，才是我们最大的竞争对手。”

在这句话之中，可以说凝聚了铃木思考方法的全部。如果不能应对和适应世间的变化，那么不管过去曾经是怎样的强者或霸者，都将走向灭亡。只有应对变化才是销售与经营的一切。

铃木的理想是能够灵活应对和适应一切状况变化，为了实现这一理想他反复地强调“基本”的重要性。

在修建大楼和桥梁等建筑物的时候，为了使其能够抵御台风和地震，首先必须打好坚实的基础。在竞技体育项目之中，也必须首先练好腿部和腰部等基础体力，并且通过彻底的练习掌握基础的技术。

铃木认为，在销售和经营之中，重视“基础”并且不断提高基础的水平是非常重要的。他也用实际行动验证了自己的观点，自从创业以来38年间，他一直在贯彻基本上投入了