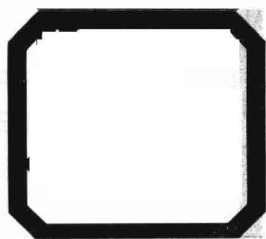


RIBEN BIANLIDIAN LINGSHOUYE YINGXIAO CHUANGXIN DE
SHIJIAN YU LILUN YANJIU

日本便利店零售业营销创新的 实践与理论研究

付铁山◎著

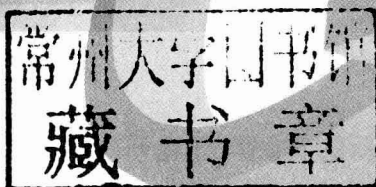
 知识产权出版社
全国百佳图书出版单位



IGSHOUYE YINGXIAO CHUANGXIN DE
JJIU

日本便利店零售业营销创新的 实践与理论研究

付铁山◎著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

本书以实证分析、比较分析和案例分析等为主要研究方法,从行业和企业、特别是行业角度对日本便利店业的演变和营销管理创新进行了系统、全面、深入的论述。全书分为14章,包括日本便利店的发展历程、规模竞争、选址策略、商品差异化创新、信息系统和物流系统的演变与创新、特许经营系统、服务创新、社会营销、国际化运作模式、业态创新,以及日本便利店的成功原因分析等。本书既有理论概括与解读,也有实战经验的提炼与总结,因此,对理论研究人员和实际工作者均有一定的参考价值。

责任编辑:栾晓航

图书在版编目(CIP)数据

日本便利店零售业营销创新的实践与理论研究/付

铁山著. —北京:知识产权出版社, 2012. 6

ISBN 978-7-5130-1227-0

I. ①日… II. ①付… III. ①零售商业—市场营销—

研究—日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第063007号

日本便利店零售业营销创新的实践与理论研究

付铁山 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村1号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8383

印 刷: 三河市国英印务有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

版 次: 2012年6月第1版

字 数: 346千字

ISBN 978-7-5130-1227-0/F·519(4106)

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: xiaohang310@126.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 20.5

印 次: 2012年6月第1次印刷

定 价: 52.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

目 录

第一章 日本便利店的演进与发展特征	1
第一节 日本便利店的导入期（1980 年以前）	1
第二节 日本便利店的成长期（1981 ~ 1990）	10
第三节 日本便利店的重组期（1991 ~ 1999）	17
第四节 日本便利店的创新期（2000 年以后）	24
第二章 日本便利店消费者行为分析	30
第一节 日本便利店消费者购买行为分析	30
第二节 日本主要便利店的品牌知名度、消费者利用频率与印象 分析	35
第三章 日本便利店的选址战略	40
第一节 日本便利店的选址特点与因素分析	40
第二节 日本便利店的选址战略及趋势分析	46
第四章 日本便利店的商品结构及其变化	51
第一节 日本便利店的商品分类	51
第二节 日本便利店商品结构的变化	54
第三节 日本便利店食品结构的变化	60
第五章 日本便利店的产品差异化	71
第一节 日本便利店的差异化产品开发	71
第二节 对日本便利店产品差异化的理论解释	80

第六章 日本便利店的服务创新	91
第一节 日本便利店服务创新的方式与效果	91
第二节 日本便利店的服务项目创新事例	98
第三节 日本便利店的服务管理创新事例	106
第七章 日本便利店物流系统与信息系统的创新	112
第一节 日本便利店物流系统的基本特征	112
第二节 支配性选址战略与“7-11”的物流创新	115
第三节 延期——投机原理与日本便利店便当商品生产流通体系 创新	119
第四节 日本便利店信息系统的创新	126
第八章 日本便利店的促销策略	142
第一节 日本便利店促销策略概述	142
第二节 “7-11”的促销策略	148
第三节 日本便利店的 CSR 公关策略	154
第九章 日本便利店的绿色营销	167
第一节 日本主要便利店企业的绿色营销	167
第二节 日本便利店业界的绿色营销问题	178
第十章 日本便利店的特许经营	190
第一节 特许经营制概述	190
第二节 “7-11”的特许经营制及其实施保障	193
第三节 日本便利店特许经营系统运行中的问题	202
第十一章 日本便利店的业态创新	211
第一节 日本便利店业态创新的动因与路线图	211
第二节 日本便利店的业态创新事例	216
第三节 日本的无人便利店	221

第十二章 日本便利店的国际化	226
第一节 日本便利店国际化的动因与战略选择	226
第二节 日本便利店竞争优势国际转移中的本土化战略	236
第十三章 日本便利店的电子商务	248
第一节 日本便利店发展电子商务的起因	248
第二节 日本主要便利店的电子商务模式	250
第十四章 日本便利店的规模经营	257
第一节 日本便利店的经营规模分析	257
第二节 日本便利店规模经营的原理	267
第三节 日本便利店的规模扩张路径	273
附录一 日本主要便利店大事记	280
附录二 全家的特许经营（FC）契约要件	300

第一章 日本便利店的演进与发展特征

第一节 日本便利店的导入期（1980 年以前）

便利店业态起源于美国。1927 年美国达拉斯的制冰业 Southland Ice 公司的 Uncle Johnny 在销售家用冰箱用冰基础上，采纳消费者意见销售牛奶和鸡蛋。最初店名叫“图腾商店”，以店头的图腾柱为标记。图腾店名称确立后，该公司认可了多家类似的零售店使用其图腾柱标志，这种认可方式逐渐演化成后来的特许经营。随着商品品种的扩大和优化，到 20 世纪 30 年代初期，图腾店基本具备了便利店的经营特点。1946 年 1 月 24 日，基于实施多元化与一体化战略的需要，该公司决定将图腾店名为改为“7 - Eleven”，世界第一家真正意义上的便利店由此诞生。人们普遍认为店名“7 - Eleven”由早 7 晚 11 的营业时间而来，但据说实际上起因于 7 月 11 日是该公司创业纪念日。^❶

1964 年，渥美俊一率领的日本零售业中心赴美考察购物中心时，便利店这种业态并没有引起他的注意，但同行的伊藤洋华堂社长伊藤雅俊对“7 - Eleven”非常感兴趣。后经过一番艰苦的努力，在 20 世纪 70 年代初，日本伊藤洋华堂与美国南方公司签订特许协议，并于 1974 年 5 月 15 日在东京都江东区开张 1 号店“丰洲店”。在日本，普遍把它当做是日式便利店的 1 号店。但一些学者和公司也有不同看法，如川边信雄认为“我的店”（My Shop）是日本第一家便利店，其理由是：（1）1969 年第一个在店铺明示是便利店业态；（2）1972 年作为日本企业第一个与美国的便利店企业“Short Stop”进行了业务提携；（3）1984 年作为日本企业第一个进入海外市场。而“可可商店”将其 1971 年 7 月在爱知县春日井市开张的 1 号店视为日本便利店历史的开始；“西光玛特”则把其 1971 年 8 月在北海道札幌市北区开业的 1 号店看做是日本

❶ 木下安司. コンビニエンス・ストアの知識. 日経文庫, 2002: 3.

第一家真正的便利店。

一、日本便利店产生的背景

（一）企业层面

美国的便利店是在超市的巨型化达到了使消费者感觉不便的程度时，以弥补这种不便的形式发展起来的。而日本 1966 年最初出现的“便利店”这个词，是用来表明为数众多、无处不在的传统零细零售店^①为消费者提供了便利。当时日本有实践经验的学者和实业家等对便利店都不太关注，真正对便利店开始关注是在 20 世纪 70 年代初。那么，是什么原因使得人们开始关注便利店的呢？

第一，根据大店法，综合超市存在开店限制。日本零售业因 20 世纪 60 年代后半期迅速成长的综合超市的进入而发生很大变化。以综合超市为中心的大规模店铺的进入给予其周边的零细零售店很大影响，成为地区性社会问题。由于超市和大型店的开店，为了保护 and 救助当地零售业，日本政府实施了限制开店、店铺面积、营业时间和休假日数的大规模店铺法（简称大店法）。因此，不和当地商店街^②协调好关系，大型店的进入是不可能的。在这种情况下，大型零售业者被迫开发新的零售业态，充分运用自身具有的经营技术，开始着手便利店的开发，并和中小零售店联手发展新型便利店，这给双方都带来了很大的好处与机遇。

第二，中小零售企业的现代化与合理化问题。大型店的进入使得落后的零售商所固有的问题凸显出来：中小零售业经营规模小、资金力和销售力弱、生产率极低、人手不足等，无法适应零售业的发展潮流。尽管单个中小零售业者的力量很弱，但集结起来，通过共同的力量，实现组织化，达到经营的规模化和合理化还是可能的。现有的小规模零售店期望通过向便利店业态的转换，实现有竞争力、稳健的经营。

第三，制造业与批发业的危机感。超市和大型店的迅速发展，不仅对小规

① 零细零售店，即零细规模零售店。日本经济产业省进行商业统计时按从业人员标准将零售店划分为四种：零细规模零售店（1~4 人）、小规模零售店（5~9 人）、中规模零售店（10~49 人）和大规模零售店（50 人以上）。

② 商店街是指商店聚集的地区。有时也指地区的商店主集合。文中是指后一种意思。商店主的集合叫“商店会”、“专门店会”。它被组织化时称为“商联”、“商店联合会”等，根据协同组合法、振兴组合法等，它被进行了各种组织化。

模零售业者,而且对制造业者和批发业者也带来很大影响。以往以制造业者为主导展开的市场营销,伴随着以综合超市为中心的大型零售业的销售强化而逐渐被弱化。为此,制造业者迫切需要依靠确保独特的销售网来拥有价格维持力的同时,谋求全国品牌的渗透。对于批发业者来说,与依存于不稳定的大型超市相比,通过零售店系列化更能稳定地供给商品。为了防止厂商和零售业的直接结合,批发业进行了零售店系列化。这就是制造业者和批发业者对便利店的关注度提高的原因。制造业者和批发业者进入零售业的方式有零售部门的直营方式和设立连锁总部、采取特许经营系统的方式。而与这两种方式最匹配的业态就是便利店,尤其是批发业者,因具有商品供给力,进入便利店也很容易。这些大型零售业者、中小零售业者、制造业者、批发业者,正是为了克服自身面临的问题,才决定要义无反顾地进入便利店经营领域。

(二) 消费者层面

便利店业态在日本的导入,既有企业层面的背景,也有消费者层面的背景。20世纪50年代后半期至60年代,日本经历了经济高速增长。都市化和小汽车的普及,改变了城市中心与城市周边的功能结构,扩大了人们的生活圈,富裕起来的人们的生活方式也开始发生很大变化。同时,生产能力的提高使得社会从商品短缺转向商品过剩,人们由关心生产转而关心消费。这一时期,人们的生活与工作时段变化显著,出现了上班时间延长、女性进入社会、双职工家庭增多、家庭模式以核心家庭为主等现象,还出现了“深夜一族”、双休2日制等。另外,购物趋于休闲化,这种行为成为特意购买选购品和专门品时的购买模式。在以上因素的影响下,人们购买食品等日常方便品的模式发生了根本性改变,人们开始强调便利性,而对价格的敏感性开始降低,也就是说,如果身边的商店便利,即使价格稍贵也会购买。

在消费者的生活方式和方便品购买模式发生重大变化时,综合超市虽然可以应对富裕的一般家庭的需求,却无法满正在成为新的需求中心的年轻人和职业女性的需求。因为这些消费者无法在受营业时间限制的食品超市及大型超市进行夜间购物,即使是当地的商店街和零售店,也存在闭店时间早等因素。综合超市因从业人员的假日增多,营业时间趋于缩短。现有零售业态在营业时间上无力适应消费者生活方式和购买模式的变化,其空出的时段恰好给长时间营业的新业态便利店带来了商机。

（三）非营利组织层面

鉴于流通环境的变化，日本效率协会于1970年组织了“便利店研究会”，并开始对便利店进行有意识、有组织、务实性的研究。1972年4月，该协会设立“日本便利店开发会议”（JICS），进一步发展了“便利店研究会”组织。与此同时，日本自愿连锁协会也组建了“便利店部会”，协会还派视察团于1971年9月18日~10月6日赴美国的旧金山、达拉斯、休斯顿、亚特兰大、芝加哥、洛杉矶等地视察便利店。一时间，出现了许多对便利店的促进性社会活动，连日本政府也行动起来了。1972年，为促进独立零售商的现代化，以使其有能力与综合超市相抗衡，日本中小企业厅发行《便利店指南》，开始进行基于特许经营系统的便利店经营方式的启蒙。在日本，以该指南的出版为契机，对便利店的关注度日益提高。

二、日本便利店的含义与业态特点

（一）日本便利店的含义

便利店，英文表示为 Convenience Store，是一种用于满足顾客应急性、便利性需求的零售业态。在日本，便利店简称“Conveni”、“CVS”，20世纪80年代前也简称“Conve”、“深夜超市”等。对便利店的定义有多种版本，主要有日本经济产业省发布商业统计时使用的定义、日经流通新闻进行“便利店调查”时采用的定义、民间调查机构MCR（Manufacture Convenience Researcher）的定义和中小企业厅的定义。

日本经济产业省进行商业统计时将便利店定义为，经营食品、卖场面积在 30m^2 以上 250m^2 以下、日营业时间14小时以上、以顾客自助服务形式销售的店铺。

日经流通新闻进行“便利店调查”时将便利店定义如下：（1）店铺规模 330m^2 以下；（2）销售方式为自助服务式；（3）商品线限于食品与杂货；（4）以12小时为基准、长时间营业；（5）休息日数少。

MCR的便利店定义内容较多，包括：（1）卖场面积在 $50\sim 230\text{m}^2$ ；（2）广义食品（含酒类、点心类）的店面销售份额在50%以上；（3）酒类、生鲜品、速食品（FF）、便当（盒饭）、家常菜及非食品中的任何一个部门的店面销售份额均在总销售额的60%以下；（4）日营业14小时以上，年营业340天以上；（5）经营1500种以上的日用性、便利性商品和服务；（6）独特

的省力型、机能型、时尚型、防范型的便利店式店铺形态；（7）不论是否为连锁加盟，不论是否与其他产业结合；（8）与不同业种、业态结合的复合型便利店只要符合以下项目就把整个店铺视为便利店：① 不同业种或业态的卖场面积（含快餐角）不到整个卖场面积的 50%；② 在店内双方可自由往来的卖场；③ 收银处分散也可，但最终由会计经理进行统一处理。

中小企业厅在《便利店指南》中是这样定义便利店的：以选址上步行可到达，店铺面积在 300m^2 以下，以日用食杂品和生活必需品为主体的备货，长时间营业、全年无休，最好采取特许经营形态，以自助服务为原则，但亲密的人际关系很重要，无论如何是日本式的。该定义可概括为 7 个要素：（1）选址：可步行购物的位置，即住宅地周边；（2）店铺面积：从经营效率考虑， 300m^2 以下，现在平均为 100m^2 ；（3）备货：从顾客的便利考虑，备货以日用食杂品及生活必需品为主体；（4）营业时间：从顾客的便利考虑，以比地区内的超市和零售店的营业时间长、全年无休为原则，现在是 24 小时营业；（5）从业人员：因为是以顾客自助服务为中心，所以由一名管理者和若干名店员构成；（6）组织形态：从谋求经营效率的立场出发，最好采取连锁组织形态；（7）与顾客的关系：虽然采用顾客自助服务方式，但需要形成与顾客密切的人际关系。^①

由于各机构对便利店的定义不同，所以对同一指标的统计结果会有出入，这一点需要读者在阅读本书时予以注意。

（二）日本便利店的业态特点

便利店从美国被引入日本后，它作为一种独特的零售业态得到了飞速发展，其特点也被发挥到了极致，日本学者金显哲对日、美便利店业态的差异做了经典性概括（见表 1-1）。

表 1-1 日、美便利店业态的差异

项 目	美国的“7-Eleven”	日本的“7-11”
组织形态	特许店与直营店混合	特许店为中心
选 址	郊外	商店街、火车站周边
客 层	中年男性	年轻人中心（导入初期）

① 中小企業庁監修. コンビニエンスストア・マニュアル. 1972.

续表

项 目	美国的“7-Eleven”	日本的“7-11”
商品构成	嗜好品等约 2 000 种	速食品为中心、约 3 000 种
销售方式	采购销售、库存销售、降价销售	销售库存同期化、定价销售
订 货	依靠供货商、可以返品	店主主导订货、可以返品
情报系统	现金收款	POS 等的情报通信机器设备

资料来源：金野哲. コンビニエンス・ストア業態の革新. 有斐閣, 2001: 92.

三、导入期日本便利店的总体发展态势

日本便利店发展的真正源头是 1973 年 11 月伊藤洋华堂设立的“约克 7”（1978 年更名为“7-11 日本”）。“约克 7”的设立及次年 5 月“7-11 日本”（以下简称“7-11”）的 1 号店“丰洲店”在日本的开业给其他综合超市以很大刺激，许多大型超市开始涉足便利店业态的经营。因此，1974 年被称为日本的“便利店元年”。

1972 年 9 月大型综合超市“西友商店”（以下简称“西友”）在企划室中设置了小型店负责人，1973 年 3 月决定自主开发便利店，同年 9 月在狭山市开出实验店 1 号店。1980 年“西友”接受了 Waito Hen Pantry 公司的指导，该公司是美国的 Jewel 公司的子公司，拥有 15 年便利店运营经验。“西友”从该公司学到了伴随连锁扩大所需的组织运营系统。1981 年 9 月，“西友”将便利店业务分离出来，成立专事便利店业务的“全家株式会社”（以下简称“全家”）。受几家大型超市通过特许经营形态展开便利店成功的鼓舞，其他大型及骨干超市连锁企业也纷纷加入便利店业。“佳斯科”于 1979 年在业务企划室中设立了由社长直接领导的项目开发组织，开始新业态的研发，在新业态的选择对象中就包含便利店。

后起的“佳斯科”为进入便利店业，拟实施明显不同于先发企业业态版本的差异化战略。此时，美国的 Consultant 公司所属的 Bridgewater 公司向“佳斯科”推介了新形态店铺“Combo 商店”。该店铺是一种在便利店中融合速食部门，即把“便利性”和“好吃的美食”结合起来的新型便利店。1980 年对“Combo 商店”的展开颇有自信的“佳斯科”设立新公司“迷你岛”，加入便利店业，1980 年 7 月在横滨市大仓山开设了“迷你岛”1 号店。

“7-11”1976 年的门店数只有 100 家，到 1980 年突破 1 000 家，成为当

时日本便利店业界规模最大的企业，所以 1980 年被看做是日本便利店发展的“分水岭”，1980 年以前为日本便利店的导入期，1981 年至 1990 年为日本便利店的成长期。

四、导入期日本便利店的主要特征

（一）店铺盈利状况不佳、展店速度缓慢

“约克 7”（现为“7-11 日本株式会社”）1974 年 5 月开出 1 号店，但 1975 年度（1976 年 2 月末决算）当期利润仍为亏损^①，店铺数只有 69 家。“全家”于 1973 年 9 月就以“迷你商店”（Mini Store）^②的名称开出实验 1 号店，由于盈利性差，1976 年 7 月不得不中止便利店的展开，直到 1978 年 2 月才重开实验 1 号店。从三大便利店自 1 号店开业到店铺达 100 家用时看，“7-11”是 25 个月（1974 年 5 月至 1975 年 5 月）；“罗森”是 53 个月（1975 年 6 月至 1979 年 10 月）；“全家”未发布其店铺数达到 100 家的确切时间，但从其历史沿革资料中可知，1981 年 9 月它从“西友”中独立出来、设立“全家”时店铺为 89 家，这距实验 1 号店开业有 97 个月，距重开实验 1 号店也有 44 个月。总体来说，在导入期，日本便利店的发展速度较慢，但进入 20 世纪 80 年代以后，开店速度明显加快（见表 1-2）。

表 1-2 1974~1999 年日本主要连锁便利店的店铺数

单位：家

便利店名称	1974 年	1975 年	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年	1980 年	1985 年	1990 年	1995 年	1999 年
7-11	15	69	199	375	591	801	1 040	2 651	4 328	6 373	8 153
罗 森		10	69	202	327	370	488	1 965	3 770	5 683	7 378
全 家				3	13	44	74	767	2 236	3 402	4 555
Sun Shop				3	20	50	69	1 819	2 162	2 724	2 616
圆 K							9	271	991	1 806	1 895
桑克斯							3	235	630	1 273	1 204
社区商店					21	44	83	441	515	617	663
西光玛特				54	65	82	98	206	486	590	888

① “7-11 日本”编，“7-11 日本”1991-2003. 2003：248.

② 川边信雄. 大手スーパーの進出と業態転換、コンビニ全史（第 12 回）. コンビニ第 9 卷第 10 号，2006，10：113-114.

续表

便利店名称	1974 年	1975 年	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年	1980 年	1985 年	1990 年	1995 年	1999 年
Hot Spar					5	23	9	332	451	832	616
迷你岛							3	118	341	710	1 204

注：1. 罗森的店铺数含“Sun 连锁”店铺数。

2. “圆 K”，即“Circle K”；“桑克斯”，即“Sunkus”。2004 年 9 月，“Circle K”与“Sunkus”、“c and s”三家企业合并，成立“Circle K Sunkus 株式会社”（以后简称“CKS”）。成立后的“CKS”在年销售额、店铺数等指标上一直保持日本便利店业第四位。

3. “社区商店”即“Community Store”。

4. 2007 年，“Hot Spar”所属的公司“Hot Spar Convenience Networks”更名为“Cocostore East 株式会社”，店铺名称也由“Hot Spar”改为“Coco Store”。

资料来源：[德] 亨德里克·迈耶·奥勒．日本零售业的创新和动态：从技术到业态，再到系统．盛亚，李靖华，胡永铨译．北京：知识产权出版社，2010：76。

（二）进入便利店业的经营主体多元化

1974 年的统计表明，加入便利店的 48 个企业与团体中，有 27 个是大型零售業者，这 27 个当中有 25 个是超市，很显然，这一时期日本大型综合超市全部进入了便利店业。除大型超市外，依次是 VC（自愿连锁组织）14 个、批发商 3 个、零售团体 2 个、厂商 2 个，表 1-3 显示了 1974 年日本部分连锁便利店的组织形态情况。

大型超市进入便利店的方式大致有两种：一种是与当时已发展成熟的美国便利店合作，成为美国便利店在日本的区域特许经营商，属于此类的除“7-11”外，还有 1975 年 4 月与美国的“罗森牛奶”合作设立的“大荣·罗森”；另一种是独立积累便利店经营技术，如 1976 年 10 月成立的“太阳连锁”。

不仅大型超市，大型食品系批发商和乳业、点心、面包商等制造业者进入便利店业也很活跃，如 1975 年的“托昆”（Token）、“野田喜商事”，1976 年的“北洋商事”、“广屋”、“松下铃木”、“国分”。甚至地方的中小批发業者也加入了便利店业。另外，在制造业，1974 年“雪印乳业”展开了“伯龙玛特”（Bloomart），1978 年“山崎面包制造”展开了“天天山崎”。

（三）以批发商为主导，实行自愿连锁

在日本，早期导入的便利店是以批发商为中心将零售店组织起来的自愿连

锁组织,是以合理化为目的吸引传统的零售店作为加盟店向便利店业态转换的形式进行的。自愿连锁组织活动的着眼点是按照协同原理将零售机能集中化和共同化,形成追求规模经济的组织形态,即将许多分散的零售店横向联合起来,发挥互助精神,强化成员的约束。作为组织者的批发商结成这种自愿连锁组织,也是为了稳固和确立自身的地位。采取自愿连锁最成功的是“K 玛特”连锁。1975 年 5 月“K 玛特”连锁开发以零细规模零售店为对象的便利店模式,其 1 号店于 7 月在大阪市内开业。该店以约 3 000 个家庭为商圈,卖场面积 495m²,从业人员 2 人,预期年销售额为 600 万日元/坪^①。

表 1-3 1974 年的日本部分连锁便利店

所属企业名称	总部所在地	企业性质	店铺种类	店铺数
K 玛特	大 阪	自愿连锁	X	313
中山福	大 阪	批发商	X	260
泉 (Izumi) 食品连锁	名古屋	自愿连锁	X	225
雪印乳业	东 京	厂商	V	60
我的店连锁	尼 崎	自愿连锁	F, R	50
主妇之友超市全国连锁	东 京	自愿连锁	F, R	25
百货店西尾	札 幌	批发商	F	25
清水食品中心	新 潟	超市	F	23
堀田 (Horita) 连锁	函 馆	超市	F, R	15
东峰产业	神 户	批发商	V, R	14
尼奇毛 (Nichimo Purehabu)	大 阪	厂商	R	9
近商商店	大 阪	超市	X	8
三和商店	吴	超市	X	7
西友商店	东 京	超市	R	7
熊本县制菓食品零售商组合联合会	熊 本	团体	R	4

注: 1. 店铺数包括 1974 年 3 月前已在经营的便利店,也包括 1974 年中计划开业的便利店。

2. F = 特许; V = 自愿连锁; R = 直营; X = 各种方式并用。

资料来源:日本经济新闻社编. 流通经济指南 (1975 年版). 日本经济新闻社, 1975: 156 - 159.

① 每坪约等于 3.3m²。

（四）积极探索符合日本国情的特许经营模式

为了实现中小零售店的现代化，日本便利店企业在门店展开上积极导入发源于美国的特许经营系统，并在实践中不断改进。如“7-11”和“罗森”等在取得美国便利店公司的特许经营技术的同时，十分注重独立培育人才、资本和系统上的经营技术，以适合日本的实际。

五、导入期日本便利店的主要营销方式

在导入期，一些大型超市不断加入便利店业，在已开业的属于自愿连锁系统的便利店比邻开店，使得便利店的市场竞争加剧，当时日本媒体称此举为“无情无义的战争”。随着时间的推移，各便利店的竞争手段也变得多起来，由最初的单纯抢夺店铺资源扩大到广告宣传战。这一时期，各公司广告宣传的重点是在顾客中普及便利店概念，在商业广告等宣传上都强调便利店时间上的便利性：如“7-11”在电视广告中宣称，“‘7-11’可以打开您的好心情”，言外之意是，无论何时您都可以光顾“7-11”，只要来到“7-11”，您就可收获好心情；“大荣”的广告词是“您的‘罗森’一直在营业”。

第二节 日本便利店的成长期（1981~1990）

一、成长期日本便利店的总体发展态势

20世纪80年代，日本便利店进入成长期。此时，从经济环境看，日本经济开始由高速增长转入平稳增长；从流通政策看，对零售店铺的开设规制逐渐得到强化，特别是在大店法的框架之外，还有很多限制零售店开设的临时性调整政策。不仅如此，从地方层面看，许多地方政府也纷纷制定各自的条例和指导纲要，对零售店的开设进行较严格的规制。尽管作为小型店的便利店不在上述政策调整的范围内，但还是在一定程度上受到了地方政府的“关联规制”。不过，总体而言，这种政策环境对便利店还是有利的，它促进了新进入者的不断增加和现有便利店的迅速扩张，以“7-11”为例，1980年，店铺数超过1 000家，到1984年则增至2 000家，1987年为3 000家，1990年为4 000多家。

在成长期,便利店的主要竞争者是以经营食品及日用杂品为主、经营方式落后的零细零售店。竞争的结果是,便利店在一定程度上替代了零细零售店。日本商业统计表明,1982~1991年的9年间,从业人员1~2人的零细零售店铺数减少了188 861家。正如当时有人所说,“开设一家便利店,就会迫使周边三家零细零售店倒闭”。可见,便利店对零细零售店的替代效应非常明显。在与综合超市及食品超市间的竞争中,便利店也处于相对有利的地位。这是因为,大店法等有关流通规制对大型综合超市及食品超市的店铺开设、营业天数与营业时间等有较多限制,而对便利店限制较少。这为便利店的快速发展提供了相对宽松的政策环境。因此,便利店企业还首次登上了1982年《日本经济新闻》的零售企业200强排行榜,其中,“7-11”居第81位,“太阳连锁”列第89位,“罗森”排第95位。另外,便利店的利润率在成长期也达到了最高水平。1990年,“7-11”的经常利润率达到业界的峰值,为48.30%,此后便开始下降。正因为如此,1990年成为日本便利店发展的又一个“分水岭”,1991年被视为日本便利店重组期的开始。

二、成长期日本便利店的主要特征

(一) 特许连锁逐渐取代自愿连锁,成为主流开店方式

竞争激化,使得已有的自愿连锁企业的处境愈加艰难。1986年8月,“K玛特”在总部内部设立了“应对零售结构变化委员会”。该委员会于同年10月又设立了由4名参谋人员组成的“实践委员会”,开始进行以重建经营不振的小型店为目的的事例研究法^❶。成为首个研究对象的是位于大阪市旭区的“K玛特绿色大宫店”,该店处于半径500m内聚集7家便利店的激战区,经营业绩极差。为此,以向“攻击性店铺”的转换为目标,将该店的改善对策手册化,以期活用在对其他加盟店的经营指导上,达到整个连锁企业经营水平的提升。1989年,在依靠大型资本的特许连锁便利店的攻势下,该连锁企业进一步提出了巨型化自愿连锁企业运营方法的变更方针。因为像以往那样,仅凭使用传统零售店现代化的方法很难生存下去,必须在总部强有力的指导和援助下,采取统一的商品政策,谋求店铺的升级,同时以强化生鲜品和店铺的大型化为目标。虽然“K玛特”做了种种努力,但1992年5月,主宰“K

❶ 事例研究法,即研究具体事例,并使其体系化。