

首次完全解密 全球第一连锁便利店巨头的成功奥秘

7-11

连锁便利攻略

全方位解析



最深入研究

7-ELEVEN'S STRATEGIES

陈广/著

南方日报出版社



首次完全解密全球第一连锁便利店巨头的成功奥秘

7-11

连锁便利攻略



陈 广/著

南方日报出版社



前言 与连锁便利巨头面对面

一个新兴行业开始时都会有数百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会有少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳公司，全球零售业巨头沃尔玛、家乐福，等等。

正如美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后所说，在绝大多数行业，你会发现三个最强大而且最有效率的巨头公司，他们控制着 70% ~ 90% 的市场份额。

对这些可以称得上富可敌国的巨头公司进行长期观察和专门研究，并不仅仅是因为他们作为单个企业在商业上取得的无比成功，而是要立足一个行业，站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨他们在特定行业中如何一步步从小到大，从国内领先走向国际扩张并最终成长为行业巨头，探讨他们在特定行业或领域内的专业经验与创新之道，等等。

作为便利店的最典型代表，7—11 从诞生到逐渐发展壮大，在每一个征战的市场上，都获得了令人瞩目的不俗成绩。如今的 7—11 可以说是真正当之无愧的便利店之王，它以便捷、优质、高效的服务奠定了便利店在零售业中不可替代的地位。

探索 7—11 公司的成功之道是件很有意义的事情。不同于其他零



售店，7—11公司在发展过程中似乎并没有什么过人之处：第一，它的业务种类少，明显地缺乏服务多样性；第二，它的销售商品构成也与一般商店无两样；第三，其商品价格并不便宜。可以说，如果仅仅从服务多样性方面、销售商品的类型和价格上看，7—11都是一个没有什么特色的便利店。

然而，世上没有无缘无故的成功之道。对7—11进行剥茧抽丝之后，我们会发现，作为一种新的商业形态的代表，7—11的异军崛起并不是偶然的，而恰恰是它顺应了当前消费潮流对便捷、省时的需要的必然结果，其经营与管理理念不乏创新之处。可以说，它的脱颖而出，在于它在一个传统的行业里摸索出了一套崭新的颇见成效的经营管理之道。

7—11公司同样也十分讲求优质服务和便民性，但是与传统的经营观念不同，它的侧重点不在于拓展出更多的服务项目、降低价格，而是充分界定、分析自己的顾客层，通过向特定消费者出售他们所需要的日常生活必需品、食品和服务，来适时地达到差异化的高质量服务和便民性。

7—11公司的成功之道可以从以下三个方面加以概括：

在经营上以顾客为中心。不同于传统店铺依据生产商进行店铺设立及商品管理，7—11公司提倡以顾客为中心设立店铺、采购商品，甚至根据顾客的特定需求要求生产商进行生产。为此，它整合了一大批生产商、原料供应商和专业物流商，形成了7—11独到、卓越的商品开发能力。可以说，7—11在零售业中把订制营销发挥得淋漓尽致，在满足顾客需求的前提下，充分发挥了零售业的主导作用。

在服务上以效率为中心。7—11公司有着自己独特的经营战略，它不经营像蔬菜、水果这些超市中大量陈列销售的物品，相反，它把销售的重点放在了熟食和半成品上，以及其他小件物品和服务的销售，像出售电话卡、邮票，预订盒饭、圣诞礼品，印制明信片，等等。这些看似平常的商品和服务，因为能为顾客带来极大的便利性的

高效率，吸引了大量顾客。

在商品管理上以信息为中心。这是7—11公司最引为自豪的一点。它借助发达的信息系统对订货、店铺运营给予积极的引导，而且能分时段对商品进行管理，实现了单品管理。7—11公司开始信息系统建设较之其他公司要早，历经了4次信息系统再建，目前，其信息化、自动化程度已经发展到了一个相当高的水平。也正因为如此，7—11的物流效率非常高，它不仅拥有庞大的物流配送系统，而且其推行的共同配送、全球物流等等做法被作为行之有效的经营方式和策略为世界所认可。

本书系统地介绍了7—11的选址策略、商品管理、物流管理、人员管理、信息管理、连锁加盟、电子商务以及全球化旅程等方面的创新与变革，从中我们就能清晰地探寻：7—11在美国如何起源，在日本如何发展和成熟，以及又如何在中国台湾将其特点发挥到了极致，从而成为世界便利店之王的过程，这也是一条7—11从传统零售行业中不断创新、崛起的发展之路。其众多独特而有效的经营管理经验值得后来者加以借鉴学习。

除了大量引用最新材料之外，本书的一大特色是采用了很多培训用的幻灯片和图表。这些幻灯片是我们在为零售企业做内部培训和咨询顾问的最终成果。它们不仅有简捷与直观的效果，更能使读者在更直观的层面上对一个企业的经营运作进行观察和学习。

在本书的写作过程中，作者查询、参考了许多国内外零售专家的相关图书、文章资料。由于资料来源广泛而繁多，有些由于时间关系没有来得及查明出处或是无法及时与作者取得联系，在此表示衷心的感谢。

同时需要感谢的有：7—11公司的有关人士，他们接受了我们的访谈并友好地提供了相关资料或图片；参与本书资料收集和担任企业采访的所有人员（郭霞、陈传武、杨丽娜、王宗晖、陈艳英、廖骥、陈凌云、赖毅悦、冯利涛、王芝敏、王琰、李志爱、王彦波、孙斌、



孙月、倪德衡、李林林、张明、符运佳、杨奕、王婷婷等)。本书最终能顺利成书，离不开他们的辛勤付出。

最后，需要感谢的是南方日报出版社的周山丹编辑，感谢她的敬业和专业精神，才使得这套“点击行业巨头”丛书得以成功出版！



目 录

前 言 与连锁便利巨头面对面	(1)
----------------------	-----

第一章 7—11打造便利店楷模	(1)
-----------------------	-----

关键词点击

便利店 (CVS) 追求便捷 优质服务 楷模 市场竞争力 便民服务 通宵营业 即时销售 弹性化经营 事业部制 南大陆制冰公司 铃木敏文 自律管理 连锁管理 单品管理 配送管理 点头订货

1.1 美国7—11首创便利店	(2)
-----------------------	-----

1.2 日本7—11青出于蓝而胜于蓝	(8)
--------------------------	-----

案例链接：“可的”的发展模式	(17)
----------------------	------

第二章 7—11的选址策略	(23)
---------------------	------

关键词点击

集中开店策略 压倒性优势 商圈分析 购买力水平 长期性投资 店址考察 最优点 多店铺建设 迅速铺开市场 高效率管理 地区发展规划 前门理论 漏斗理论 生活商圈 交通集会地 复数店

2.1 商圈确定	(23)
----------------	------

2.2 店址选择	(25)
----------------	------

专题链接一：商圈的几种分类	(29)
---------------------	------

专题链接二：店址调查与评估	(31)
---------------------	------



第三章 7—11的商品管理 (37)

关键词点击

商品种类 补充性商品 便利性商品 文化出版物 市政收费业务
商品本土化 商品新鲜度 即兴购买商品 订货周期 特别储存管理
“无库存”生产 滞销商品管理 供应商挑选 货架空间 商品陈列管理 专柜化经营

3.1 商品种类策略 (37)

3.2 商品鲜度管理 (40)

3.3 滞销商品管理 (42)

3.4 商品陈列策略 (44)

专题链接一：商品陈列原则 (47)

专题链接二：不同商品陈列 (48)

第四章 7—11的物流管理 (51)

关键词点击

流通体系 产业链 高效物流体制 物流中心 JIT 物流体制 集约化配送 共同配送中心 细化配送 特别配送制度 电脑网络配送系统 利润空间 订发货在线网络 数码分拣技术 进货车辆标准化系统 专用物流条形码技术

4.1 JIT 物流体制 (51)

4.2 三个配送阶段 (53)

相关链接：中国台湾7—11的物流管理 (60)

专题链接一：如何进行有效的储位管理 (65)

专题链接二：连锁便利店物流配送系统 (69)

案例链接：华联超市配送中心建设经验 (72)

第五章 7—11的员工管理 (81)

关键词点击

细节考察 细化工作 工作体系化 工作表格化 企业中沟通系统

每天工作计划表 自我检查 工作检查表 人心增值论 标准寒暄语
锦囊 自律管理 换班誓言

- 5.1 规范管理 (81)
- 5.2 工作细化 (82)
- 5.3 表格化管理 (84)
- 5.4 人心增值论 (87)
- 专题链接：家乐福、沃尔玛的员工管理 (90)

第六章 7—11的人才培养和考核 (93)

关键词点击

新进人员培训 四天半培训 门店实习 常驻讲师 密集班 培训课长 换地教学 试讲试教 开放式考核 参与企业管理 店长工作手册 标准化培训教材 共同体 全科教学

- 6.1 员工培训 (93)
- 6.2 管理层培养 (98)
- 6.3 绩效考核与升迁 (99)

第七章 7—11的经营理念 (103)

关键词点击

三种文化形态 差异化 自我革新 全局发展 监督管理体制 管理主导型 价值体系 亚文化系统 体验感受 内部刊物 7—11 日
体恤员工 沟通管道 文化推动力

- 7.1 经营哲学 (103)
- 7.2 企业文化 (106)

第八章 7—11的运营管理 (111)

关键词点击

商品订货权 综合作业权力 权力下放 人性化管理 整体关联性



台账管理 制贩同盟 卡式管理 供应商系统战术 现场调度 供应商组织化 ABC 管理法 经营知识手册化 工程保修制度	
8.1 组织管理	(111)
8.2 标准化管理	(114)
8.3 供应商管理	(116)
案例链接一：克罗格的经营理念	(121)
案例链接二：万客隆的经营管理	(124)

第九章 7—11的连锁加盟 (129)

关键词点击

特许连锁 连锁便利店招募 系统化培训 体验实习 援助机制 技术指导 90天试运营期 退休金积累制度 店主养老金制度 地区战略 集中开店 分散经营 利润分配 融资加盟 自主订货	
9.1 特许连锁	(130)
9.2 特色连锁	(136)
9.3 加盟程序	(143)
相关链接：中国香港7—11的特许经营	(146)

第十章 7—11的信息管理 (149)

关键词点击

店铺综合信息系统 实时采集信息 “滑动订货”系统 多店铺电脑系统 POS 系统 单品化管理 电子订货终端 双向 POS 机 ISDN 综合通讯系统 JIT 经营体制 整合配送信息	
10.1 店铺综合信息系统	(150)
10.2 内外部信息整合	(164)
专题链接一：POS收银系统操作培训	(168)
专题链接二：天气对便利店经营的影响	(170)

第十一章 7—11的电子商务攻略 (175)

关键词点击

电子化方式 交易模式 增长潜力 7Dream.com 连线运作 竞争优势 建置平台 网络购物市场 多媒体终端 多媒体复印机 票据印刷 “网络购物便” XML 标准电子商务平台

11.1 日本7—11电子商务 (176)

11.2 中国台湾7—11电子商务 (180)

案例链接: P&G 公司电子商务 (182)

第十二章 7—11的全球化 (185)

关键词点击

全球扩张 伊藤洋华堂 “为零”营销 “高价”策略 区域行销 单店行销 直营经营 “创意增值” 开发自有品牌 商品本土化 开发特殊商品 国际采购 UPS 快件代收 电子商务取货

12.1 全球扩张 (185)

12.2 亚洲运营 (186)

12.3 中国谋略 (187)

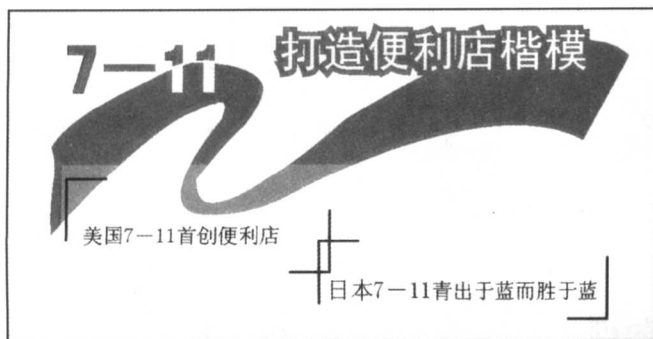
第一章

7—11打造便利店楷模

便利店作为一种追求便捷、优质服务的商业形态，一直在世界零售业中占据着举足轻重的地位。而在这一新型零售业态中，7—11公司脱颖而出，遥遥领先，被公认为世界便利店的楷模。

事实上，7—11在服务的多样化方面、商品构成方面并无特别之处，但是，当人们对日本7—11的经营业绩和能力进行考察后，却吃惊地发现，它在一个100多平方米的店铺中却销售着3000多个品种的商品，其中有70%的商品每年都要更换，日平均销售额达到68万日元，资金周转率每年能达到44次，年平均库存580万日元，单位销售面积的效率为240日元。它以便捷、优质、高效的服务奠定了便利店在零售业中不可替代的地位，并因此成为当之无愧的便利店之王。

如何解释7—11在便利店行业中长期稳坐第一把坐椅的现象呢？



■ 便利店作为一种追求便捷、优质服务的商业形态，一直在世界零售业中占据着举足轻重的地位。而在这一新型零售业态中，7—11公司脱颖而出，遥遥领先，被公认为世界便利店的楷模。



1.1 美国7—11首创便利店

便利店简称 CVS，是超级市场发展相对较为成熟的阶段后，从超级市场中分化出来的一种零售业态。从涵义上说，它是一种具有食品杂货店的便利性，但又使用超级市场销售方式和经营管理技术的零售业组织。由于便利店具有能在最大程度上满足消费者需求的特殊功能，因此它拥有很大市场竞争力。自产生之日起到今天，便利店在世界上发展十分迅速。

相对于超市、仓储型卖场等，便利店这种零售经营方式有其独特的经营理念和管理模式：（1）在营业面积方面，便利店面积一般在 50 平方米至 100 平方米，而超市则一般在 300 平方米以上；（2）在营业时间方面，便利店的营业时间比较长，大多数都是 24 小时营业，而超市则会有其固定的经营时间；（3）在经营特点方面，便利店的经营主要突出其便利的特点，而超市大多都是以价格作为其竞争优势。便利店因其适应消费品市场发展的需求，提供一些与老百姓的生活密切相关的服务，所以渐渐成为一种十分具有发展潜力的零售业态。

作为一种追求便捷的优质服务的商业形态，便利店一直在世界经济中占据着重要地位。那么，便利店最初是在哪个国家出现的呢？事实上，便利店起源于美国，它的发展和成熟却在日本，而其特点却是在中国台湾发挥到了极致。

■ 便利店最初起源于美国，它的发展和成熟却在日本，而其特点却是在中国台湾发挥到了极致。

便利店：一种十分具有发展潜力的零售业态

便利店是超级市场发展较为成熟后，分化出来的一种零售业态
便利店具有食品杂货店供应的便利性，又使用超级市场销售方式和经营管理技术

→ 便利店能在最大程度上满足消费者需求

便利店面积一般在50平方米至100平方米

便利店营业时间大多数都是24小时

便利店最大特点在于便利，不以价格为竞争优势



再到中国台湾、中国香港、泰国，再到中国大陆，在每一个其征战的市场上，7—11都获得了不菲的成绩。

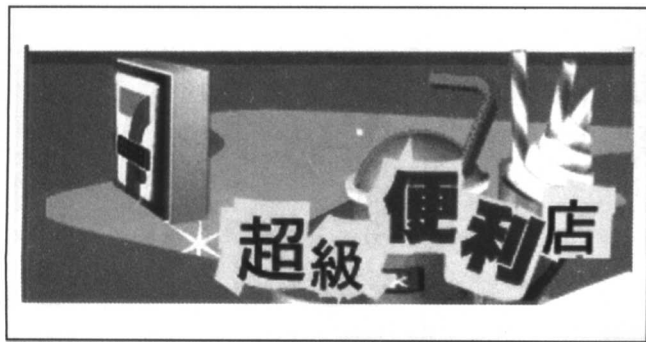
1.1.1 7—11的前身——南大陆公司

如果追寻7—11的足迹，就能追溯到20世纪的20年代。那时的美国，第一次世界大战造成的经济不景气在很短的时间内消失，经济慢慢复苏，大批量生产和新型的销售体制也在这个时期得到确立。在这个大环境下，对美国便利店产生重大影响的南大陆制冰公司诞生了。

南大陆制冰公司由克劳德·多利（Claude Dawley）创立。1920年，出生于得克萨斯州的多利继承其父亲的衣钵加入制冰经营的行列之中。之后不久，多利通过向当时的芝加哥电力大王沙弥尔·英萨尔出售股份和从北得克萨斯国民银行获得贷款的方式掌握了大量资金，然后收购了康希默制冰、城市制冰、马克利制冰和克尼斯塔制冰4家公司共8家工厂。1927年6月28日，已经拥有40多家制冰工厂的南大陆制冰公司正式在达拉斯成立。

1926年，乔·汤普森（Jeo C. Thompson Jr.）出任拥有5家制冰工厂和16个零售冰块仓库的康希默制冰公司的总务和财务经理。在多利收购了这家公司后，汤普森通过购买新公司的股份成为南大陆制冰公司的股东之一。

1927年夏天，南大陆制冰公司属下的一个店铺经营者发现，销售冰块的过程中，在店铺提供牛奶、鸡蛋、面包、酸奶等一些日常生活物



■ 南大陆制冰公司由克劳德·多利（Claude Dawley）创立。1927年6月28日，已经拥有40多家制冰工厂的南大陆制冰公司正式在达拉斯成立。



品的做法具有很大的可行性。于是他率先推出了店铺每周天天开、每天开 16 小时的措施，此举深受顾客欢迎，并引起南大陆制冰公司总部的关注，最终决定将之作为所有店铺的经营方向。随后，在不断的探索中，南大陆制冰公司进行了多项改革：（1）推出了一项富有创造性的举措——“路边服务”，即让店员直接将商品送到驱车前来购买的顾客跟前。（2）扩大经营范围，不再局限于销售单一的冰块。（3）采用长期雇用店员的方法大大降低了管理费用。

在改革尝到甜头后，时任经理的汤普森决定通过推动制冰业以外的多元化经营、销售多样化的商品、长年雇用零售店员、导入能给顾客带来便利性的服务来扩大零售店的销售额和利润。南大陆制冰公司由此开始迈入非冰块销售的行列，而且它从早到晚，连星期日也营业，这时候的南大陆制冰公司销售店实质上就是便利店的雏形。

1945 年 11 月 23 日，已经拥有 47 家冰块和乳制品企业及 60 家加盟店的南大陆制冰公司正式更名为南大陆公司，由此，7—11 的前身——南大陆公司成立了。

1.1.2 7—11 的诞生

隶属于同一家企业的不同店铺，如果名称不同就会在经营管理上带来相当大的不方便，尤其是在广告宣传上无法获得良好的效果。当时的南大陆公司尽管制定了多元化和一体化经营战略，但旗下的店铺却始终没有一个统一的名称。南大陆公司自己的店铺称之为图腾店，而兼并来

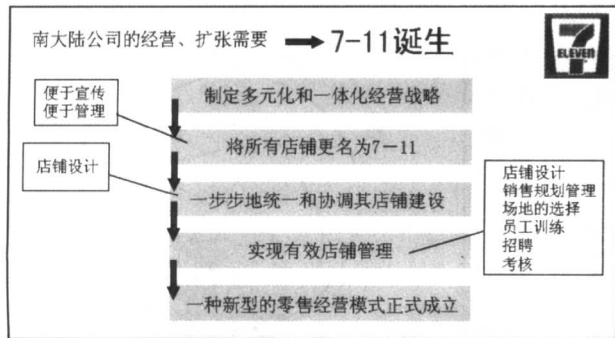
■ 1945 年 11 月 23 日，已经拥有 47 家冰块和乳制品企业及 60 家加盟店的南大陆制冰公司正式更名为南大陆公司，由此，7—11 的前身——南大陆公司便成立了。



的店铺仍然沿用原来的名称。在这种情况下，南大陆公司委托当时为其做广告宣传的杰西—洛克公司（Tracy - Locke Company）在制作报刊、广播和现场促销广告时，帮助考虑取一个统一的名称。在经过一番苦思冥想之后，他们决定将名称定为7—11，这个名称的创意来源就是：所有南大陆公司的店铺，无论是自己的店铺还是兼并来的店铺，其营业时间都是早上7点到晚上11点。于是，7—11诞生了。

店铺名称统一后，7—11开始一步步地统一和协调其店铺建设。为了符合便利店经营的要求，7—11不再按冰库模式建立店铺，而是进行统一改造。改造后的7—11店铺内部装修和布置极其简单，只有一个收款台、一个蔬菜柜、一台秤、一个小型邮票柜、一个吊篮和一个双层货架，店铺外面矗立着醒目的“7—11”标志。后来经过一系列的变革，到1952年，店铺的面积比原来扩大1倍，停车场从原来只能容纳5辆汽车发展到能停50辆汽车，冰块和牛奶的储藏容积扩大了4倍，店铺通道也明显增大。

到了1952年南大陆公司创立25周年之际，第100家7—11店铺开张。随着店铺数量的扩大，店铺管理的重要性就越来突出，主要包括店铺的设计、销售规划管理、场地的选择、员工训练和考核等等。如在员工招聘上，为了保证7—11有一支精力充沛、精明能干、尽职尽责的营业人员队伍，7—11采用了一种双环节的人才录用机制，即先委托一家人才招聘公司召集、选拔应聘人员，随后再由7—11对他们进行测试，决定是否录用。



■ 到了1952年南大陆公司创立25周年之际，第100家7—11店铺开张。



至此，7—11作为一种新型的零售经营模式正式成立了。

1.1.3 7—11的扩张

1953年11月，汤普森与公司其他领导人在美国南部和东南部进行考察后，选定佛罗里达州为7—11新的发展领域。1954年5月15日，第一家得克萨斯州以外的7—11店矗立在佛罗里达州的迈阿密。同年，先后有5家7—11店铺相继在迈阿密和杰克逊维尔开业。这一年，7—11的营业额超过了100万美元。正因如此，尽管当时的7—11只有150家店铺，可他们却大胆计划，准备到1960年发展到600家店铺。

转眼到了1961年6月11日，汤普森的爱子小汤普森继任，他进行了一系列的改革：一是加强对人力资源的管理，成立了店铺和乳制品人事部；二是导入了用计算机进行管理的电子计算机会计；三是积极地向全国扩张，加强7—11在美国东海岸的发展。

7—11采用兼并小型企业并加以改造的做法将步伐迈进了弗吉尼亚州，此后它又通过同样的方式，将势力扩张到科罗拉多、亚利桑那、新泽西和密苏里州。

1963年10月3日，第1000家7—11店在得克萨斯州的米德兰开业了。到1963年底，7—11的营业额高达20252万美元，它在美国250个城市中的店铺总数达到了1052家。

1963年，7—11在有“不夜城”之称的拉斯维加斯设立了第一个24小时营业的便利店试验点，反响极好，销售额剧增。与此同时，7—11

■ 7—11采用兼并小型企业并加以改造的做法将步伐迈进了弗吉尼亚州，此后它又通过同样的方式，将势力扩张到科罗拉多、亚利桑那、新泽西和密苏里州。

