

7-11教你开 便利店

余琼 李明◎著

7-11 JIAO NI KAI
BIAN LI DIAN



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

7-11教你开 便利店

余琼 李明◎著

7-11 JIAO NI KAI
BIAN LI DIAN



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

7-11 教你开便利店/ 余琼, 李明著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5454-3490-3

I. ①7… II. ①余…②李… III. ①零售商店-连锁经营-经验-日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 150941 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (广东省湛江市赤坎康宁路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	15
字数	244 000 字
版次	2014 年 7 月第 1 版
印次	2014 年 7 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-3490-3
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

“总有一间在你身边”。除非不食人间烟火，在现代社会中生存的人，不可避免地会与便利店打交道。从针头线脑，到柴米油盐，给生活以便利，就是便利店存在的意义。

说起来，便利店不过是个微不足道的小业务。从某种意义上讲，差不多就是杂货铺换了一个名称而已。然而，小小的业务或许无法与商业大鳄相抗衡，但却可以求得一种生存之道。更何况，便利店是一种富有弹性的经营方式，大有大的做法，小有小的做法，即使不大不小，也可以做得风生水起，带给店主创业的满足感。

正因为便利店的业态多种多样，新加入者往往会觉得无所适从，对于经营管理的具体方法也有摸不着头脑之感。也有人因为把开店看得过于简单，而心存轻视，粗放经营，在开张之后，才发现门可罗雀，却又找不到真正的原因。

其实，便利店虽小，也有其经营窍门，开店者按规范、科学的方法进行规范操作、管理创新，才能够取得良好的业绩。

世界上的小便利店不计其数，而做成国际知名品牌的也不乏其人。7-11（7-Eleven）就是世界上做得最为成功的便利店之一，本书借鉴了7-11的成功经验，从开店筹备、管理营销等方面为读者展示出便利店成功的经营之道，是便利店经营者走向成功的有益借鉴。

CONTENTS

目 录

第一章 便利店小事业大

- 第一节 7-11在美国 / 004
- 第二节 7-11在日本 / 008
- 第三节 进军大中国 / 013
- 第四节 7-11版图新扩张 / 019

第二章 开店就开便利店

- 第一节 店铺的类型定位 / 024
- 第二节 便利店的优势所在 / 027
- 第三节 在我国开便利店的环境 / 029
- 第四节 从7-11看加盟制 / 031
- 第五节 7-11的特许操作 / 036

第三章 必不可少的调查

- 第一节 选定负责者 / 046
- 第二节 环境调查 / 047
- 第三节 商圈调查 / 049
- 第四节 调查分析 / 052
- 第五节 店址选择 / 056
- 第六节 特殊的店址：金融地点 / 060



第四章 便利店投资收益分析

- 第一节 硬件设备投资 / 064
- 第二节 经营费用 / 066
- 第三节 开店资金筹备与运用 / 068
- 第四节 顾客选择 / 071
- 第五节 价值提供 / 073
- 第六节 便利店财务管理 / 074

第五章 瞄准会下蛋的鸡

- 第一节 培养自己的主力军 / 078
- 第二节 看准潮流风向标 / 081
- 第三节 及时交流最佳产品 / 083
- 第四节 对准目标市场 / 084
- 第五节 对商品进行及时更新 / 087

第六章 商品管理有真经

- 第一节 确保品质 / 092
- 第二节 单品管理 / 094
- 第三节 及时进行沟通与交流 / 096
- 第四节 组织商品的艺术 / 098
- 第五节 合理陈列 / 101
- 第六节 情报管理 / 103

第七章 把物流做成第三利润源

- 第一节 高度重视物流 / 108
- 第二节 “三无”的物流体系 / 111
- 第三节 把物流做成大蛋糕 / 114
- 第四节 信息化的物流网络 / 117

第八章 用心服务呵护顾客

- 第一节 用心对待顾客 / 122
- 第二节 7-11的便利性 / 125
- 第三节 把最佳的服务呈现给顾客 / 129
- 第四节 7-11的零售心理战 / 132
- 第五节 信息化捕捉消费者心理 / 135
- 第六节 吸引顾客盈门的技巧 / 137
- 第七节 打动顾客最深的心弦 / 139
- 第八节 社区服务中心 / 144

第九章 做物超所值的价格杀手

- 第一节 便利店打不打价格战? / 148
- 第二节 如何打赢价格战 / 151

第十章 7-11营销大师

- 第一节 重视营销、创造需求 / 158
- 第二节 联合营销 / 160
- 第三节 为社会献出爱心 / 164
- 第四节 整合多种营销技巧 / 166

第十一章 员工管理是根本

- 第一节 如何招到最满意的员工 / 172
- 第二节 首先要看人品 / 175
- 第三节 培训与升迁 / 177
- 第四节 充分授权 / 179
- 第五节 制度化的员工管理 / 181

第十二章 日常管理见真章

- 第一节 店铺整洁 / 186
- 第二节 友好服务 / 188



第三节 商品配备 / 191

第四节 经营体系 / 192

第五节 对加盟店的管理 / 194

第六节 充分发挥店铺经营指导员的作用 / 196

第七节 神秘购物者的使用 / 198

第十三章 创新彰显特色

第一节 营造创新的氛围 / 202

第二节 建立创新团队 / 205

第三节 创新的立足点 / 208

第四节 交叉融合激发新点子 / 211

第五节 坚持不懈的创新 / 213

第十四章 E时代的7-11

第一节 关注传统业务与电子商务的结合 / 218

第二节 打造切实的网络价值链 / 220

第三节 实体门店+电子商务=出色业绩 / 223

第四节 联手打造即买即取的“面面通” / 226

第五节 用心做好电子服务 / 229

参考文献 / 231





第一章

便利店小事业大

“走，到7-11去。”不论是在北京、广州，还是在台北、香港，店面不过100平方米左右的7-11今天已成为许多地方上班族、中小学生、家庭主妇甚至青年情侣相约而去的地方。7-11为何有这般大的魅力？便利店何以成了许多消费者口中的“我家冰箱”，甚至如此放言：“有个便利店，不用要老婆。”

作为一种零售业态，便利店（Convenience-Store）简称CVS，其业界之王7-11起源于美国，成熟在日本，并在许多地方特别是亚洲地区生根开花，成为一项伟大的事业。



第一节

7-11在美国

包括笔者在内的许多人都曾有过一种误解，即认为7-11连锁便利店的经营模式是肇始于日本的。但事实上，它是绝对的美式发明，源于北美的创意。作为超市发展到一定阶段的产物，便利店是在美国最开始发展起来的，至今已有80多年的历史。

说到便利店这种零售业态的起源，其实也就是7-11的起源。1927年，美国人道利（Claude Dawley）与他人合伙，在美国得克萨斯州（Texas）东北部的达拉斯市（Dallas）建立了南方公司（Southland Ice Corporation），从其英文名称中我们可以看出，这家公司原来是从事冰块生产及零售的，主要业务对象是针对夏季销售贮存和运送食物所需。进行冰块销售在当时是件有利可图的事情，是以南方公司在不长的时间里就建成了16家分店。

毕竟制作销售冰块的技术含量较低，时段也主要集中在夏季，淡季时间较长，而且竞争也比较激烈。因此，公司的某位雇员在一天淡季的穷极无聊时，眼看着其他零售商店都关了门时，想到了把人们常买的牛奶、面包、鸡蛋、香烟、罐头等10余种日用食品放在店内出售，结果引起了顾客出乎意料的强烈反应。这就是最原始形态的便利店。俟后，南方公司对这一分店的“反常营业额”感到好奇，一追问之下，感到这是个极妙的主意，因此将其加以推广。后来，还在店面上挂出了“图腾商店”（TOTEM ICE STORE）的招牌，由此逐渐发展成为销售多元化商品的便利店。

应该看到，虽然便利店的最初起源是从一个制冰销售公司开始，但从大

的社会背景来看，7—11便利店是零售业发展的必然趋势，它巧妙地占领了大型超市及小型商店之间的市场空隙。在当时的美国，超市越做越大，越开越远，从都市圈走向了边缘化。这样一来，固然节约了运作成本，能为顾客提供更多更便宜的商品，但从距离和大小上看，顾客上超市是一种负担：因为大多数的消费者都居住在城市中心或与超市有一定距离的地方，因此，到超市购物时就需要驾车去。虽然美国本身是个“车轮上的国家”，汽车普及程度非常高，然而超市在距离上实在远了点，开车毕竟还需时间，也存在停放等不少的麻烦事。而且，超市就是“超大的市场”，人人其中，有如进入商品的迷宫，尽管不同的商品区都有明确的指示，但走起来还有相当长的距离，还得在众多品牌中加以挑选，费神费力；在选择好后，顾客还得面临另一个问题，即不得不在排起长龙的收银台前苦苦守候。如此这般，让人感到无论是在距离上，还是在商品、服务上都存在着种种不便。特别是对那些心头早有了明确目标、只求快快买了就走的顾客来说，上超市实在是种折腾，而南方公司开设便利店的出现正符合了他们的心意。家庭式经营的小型商店就是杂货店，一般店面很小，货品随店主喜好而进，数目不多，品种较少。而便利店的出现，可以使消费者在最快的时间里买到合乎心意的商品。

应该说，早期的“图腾商店”虽已算是便利店，但仍是种非常原始的业态，难怪最初的便利店也被定义为“一种运用超级市场经营管理技术和销售方式的食品杂货店”。它的形是超市，质是杂货店，兼收并蓄却杂而不纯。因此，7—11初期的发展并不是很快，20世纪30年代，分店数只有27家。到20世纪40年代中期时，7—11分店数仍不过40多家。在超过15年的时间里，只发展了10多家分店，可见其扩展的速度之缓慢。

这时，南方公司推出了一项新的服务举措，这一招直接改写了其命运，也成为便利店发展史上的里程碑。1946年1月24日，公司在总结了10多年的发展史后，决心全力经营便利店，突出其“便利”的特点，于是从当天开始把每日的营业时间延长为早上7时至晚上11时。谁也不知道，当时的决策人是出于什么考虑，在1月那个原来很平常的一天开始了这一服务举措，但却成为便利店发展史上最具传奇性的一天——从严格意义上讲，便利店的“生日”放在这一天最为恰当。自此以后，南方公司在每一家分店都实现全年365天每日的早7时至晚11时的营业，受到了顾客的异常欢迎。南方公司在此后索性以自



己的经营时段为名，取下了“7-11”这一简单却让人易记的名字。应该说，此时的7-11才是真正意义上的便利店，它以“便利”本身作为吸引顾客上门的主要手段，为顾客提供了全面且方便的日常生活所需，成为今天便利店的标准模板。其后的便利店发展无非就是在此基础上更加提高、深化，但根本的东西还是在7-11那里奠定起来的。

20世纪60年代，三明治、黑咖啡、热炸面包等方便食品开始进入千家万户，7-11便利店也随之壮大，迅速成为零售业中一种颇具效率的业态。7-11在长时间的营业过程中，也进行着不断的尝试，提供了超过日常商品范围之外的一些便利服务，不管是彩扩还是复印，不管是代收还是快递，这些原来需要用户一一去单独处理的事务，如今都可以集中到某个7-11便利门店加以处理，自然让人惊喜交加。

为配合现代人生活形态的改变，1963年，7-11便利店的营业时间进一步改为每日24小时、全年无休，时间虽长了，但因其原有的名称已经深入人心，故一直沿用至今。1999年4月28日，美国南方公司正式改名为“7-Eleven Inc.”。

推行了无休的全天候经营后，7-11愈发受到顾客的青睐，公司开始加大了扩张的力度。受先期发展不快、资本积累不足所限，7-11不能单纯依靠自身的能力做大这块蛋糕。于是，在1964年开始了特许加盟经营，与有志者共襄盛举。这一做法得到了许多杂货店的支持，他们纷纷把店面改旗易帜，令7-11的势力得到了较快扩张。1971年，美国7-11的年销售额突破10亿美元。同时，首次进行了国际特许经营，第一家店在墨西哥开业，并首次进入英格兰（后来又退出），打开了欧洲市场的大门。到1977年，7-11便利店已发展到5000家。而在20世纪80年代初期，7-11更是有如坐上了高速火车，以公司为车头，轰隆隆驶向全美以至全球各地。1985年，7-11在美国加州设立了5个流通中心，除了在加拿大、墨西哥和意大利通过直接经营或合资形式外，还在日本、马来西亚、澳大利亚、泰国、韩国及我国的香港、台湾等地导入特许经营，7-11俨然成为世界便利店的王者。不仅如此，仿效7-11的各类品牌便利店亦在美国蜂拥而上，形成了零售史上的一个奇观。

但在20世纪80年代末期，美国7-11却走进了一个外设与自掘的陷阱。从大环境看，当时美国整体经济不景气，便利店竞争又趋于白热化，郊外大

型购物中心和折扣店亦不断涌现；而从美国7-11自身来看，管理者们依然沉醉在过去的成功中，顽固地进行着遍地开花的规模扩张，没有应消费者需求的变化进行多样化和个性化开发，加之其狭隘的家族式经营思想跟不上企业发展的步伐，先是在大城市的市场开发中失败，接着又失去理智地参与投机浪潮，更错误地采取了与便利店业态格格不入的价格折扣形式应对挑战，结果使便利店的竞争优势丧失殆尽，最终落得个鸡飞蛋打、为他人作嫁衣的下场。



第二节

7-11在日本

提及日本7-11的出现，得追溯到日本著名超市集团——伊藤洋华堂（Ito Yokado）。得益于“二战”后日本经济起飞的大背景，伊藤洋华堂在20世纪70年代获得了高速发展。但该公司在进行综合超市的经营过程中，亦不断在注意找寻值得投入的新增长点。时为该公司人事部经理兼任宣传部门职务的铃木敏文，有次因公干赴美。当时日本的各行各业无不以学习仿效美国为荣，难得的是，日本企业在这种模仿中往往都能得其精髓，进而创造出超越美国的新路，7-11的发展同样如此。铃木在抵达美国后，仔细考察了美国的零售业态，结果发现7-11便利店的经营模式非常符合日本的国情。是时，因大型超市的快速发展，日本国内的许多传统家庭小店面临着生死危机，产生了较大的社会矛盾。而如果引入7-11连锁便利店的模式，就可以整合传统小店的资源，既能避免这些家庭杂货店大规模破产的情况，还能使企业获得低成本的扩张。

铃木在返回日本后，立即向伊藤洋华堂公司提出在日本进行便利店经营的想法。虽然当时公司上下反对的声音相当大，但铃木还是顶住了压力，甚至不惜抛出自己所拥有的公司股份，以坚定投资信念。在他的不懈努力下，1973年11月30日，伊藤洋华堂和美国7-11公司签订了在日本开展便利店特许经营的《地域服务与特许契约》。次年5月，日本7-11公司总部与东京汇东区的一家山本茂酒店签订合同，成为该公司第一家便利连锁店。

日本7-11的成立可谓生逢其时，一开始就顺风顺水。由于“二战”后的

日本经济在20世纪六七十年代出现了一次大的飞跃，对劳动力的旺盛需求、传统家庭结构的解体、工作的日益繁忙、希望参与丰富的娱乐活动等诸多因素交织，决定了人们越来越不愿把更多的时间用在烹饪食物上。购物方便、服务周全的7-11乍一面世，就得到了各个阶层人士的热烈欢迎。日本7-11在问世后就没有经历萌芽期，直接迈入了高速发展期。1974年上半年才开出第一家门店的日本7-11到年底时又增开了14家门店，15家门店的营业额达到7亿日元。1975年，日本7-11的加盟店达到了69家，营业收入为48亿日元——而正如我们已看到的，美国7-11达到这一步基本上用了20年时间。当年6月，在日本福岛县郡山市的虎丸店开始了24小时营业。1980年，日本7-11门店数突破1000家。1982年10月，该公司开始引入POS（Point of Sale，销售时点情报管理系统），并开始使用EOS（Electronic Ordering System，电子订货系统）订货。1984年，日本7-11的门店数达到2000家；1990年，再度翻番，达到4000家。1991年，日本便利店开始进入ISDN（国际标准通信网），使经营全面走向现代化数据管理。

在日本7-11一帆风顺之际，曾经风光的美国南方公司却陷入了困境。1987年，面临生存危机的美国7-11为走出困境，不得以将特许契约抵押给了租赁公司，但这无异于饮鸩止渴，根本没有给予美国7-11更多的支撑。两年后，走投无路的美国7-11不得不把夏威夷和加拿大的7-11门店有偿转让给自己曾经不屑一顾的分部——日本7-11。但回天无力的美国南方公司在1990年仍然宣告破产。1991年，伊藤洋华堂通过日本7-11，对美国南方公司进行资本注入，一举收购该公司七成股权，成为最大股东。1992年，作为加盟者的日本7-11正式当家做主，实现了对美国7-11的控制权，完全接手了其总部的一切工作。日本7-11接手后，运用在日本成功运作的一些经验，令美国7-11再度焕发生机，到1993年上半年，美国南方公司就已经有339万美元的利润。1999年，美国南方公司正式更名为7-11公司，一年后，7-11第20000家分店在东京开业，是世界最大的便利连锁店集团。

而日本7-11仍一往无前继续奋进。从1994年起，日本7-11的经营利润就超过了其母公司——伊藤洋华堂；1997年更进了一步，其销售净额首次超过了其母公司，达到132.98亿美元，创造了日本零售业的奇迹。当年，日本7-11已拥有7000多家分店。1999年，日本7-11在本国已拥有的门店数突破