

7-Eleven是融合东西方管理精神的最佳典范。

——美国《哈佛商业评论》

# 便利统治世界



许正一◎著

**ELEVEN**  
**的商业渗透**

亚洲著名零售企业

# 便利统治世界

许正一◎著

## ELEVEN 的商业渗透

亚洲著名零售企业

RFID

## 图书在版编目(CIP)数据

便利统治世界：7-Eleven的商业渗透 / 许正一著.

—北京：新世界出版社，2016.10

ISBN 978-7-5104-5947-4

I. ①便… II. ①许… 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216365号

---

### 便利统治世界：7-Eleven的商业渗透

---

作 者：许正一

责任编辑：张杰楠

责任校对：宣 慧

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号(100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：[nwpcd@sina.com](mailto:nwpcd@sina.com)

印 刷：三河市骏杰印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm\*1000mm 1/16

字 数：190千字 印张：15

版 次：2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-5947-4

定 价：36.80元

---

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

每当人类的生活方式发生重大改变，我们都有机会对未来做出展望，从中挖掘到发展的机遇。有一些看起来不那么引人瞩目，却又跟生活息息相关的行业，常常抢在大行业之前主动变革，在整体生活方式转变中顺利实现自身升级，从而为人类创造更美好的生活想象空间。

以能源使用方式为例，第一、二次科技革命创造了轮子上的文明，人类社会的空间距离得以大幅缩短，一批以制造业、重工业为主要业务的跨国企业顺势而生，地球已初具“村落”雏形。20世纪四五十年代开始了第三次科技革命，到了20世纪末，得益于信息技术的飞速发展及应用，“地球村”进一步缩小，几乎成了一座小广场——借助于网络，即便相隔万里，人们依然可以“面对面”交流。微软、谷歌、阿里巴巴等企业持续利用、消化科技革命成果，同时又推动科技革命继续向前发展，它们成了这个时代最鲜明的符号。相比于这三次科技革命，如今引起广泛争议的工业4.0，再次缩短了科技进步的周期。

工业4.0概念最早由德国政府提出，金融危机发生后，大多数发达国家经济在很长时间内都萎靡不振，德国却依靠雄厚的制造业基础，很快降低失业率，使经济重现较快的增长势头。感受到了制造业带来的好处后，德国政府在2013年4月推出了定义为“第四次工业革

命”的《保障德国制造业的未来：关于实施工业4.0战略的建议》。以“智能工厂”“智能生产”“智能物流”三大概念为中心的工业4.0马上吸引了广泛关注，虽然“智能”概念由来已久，但这次对工业系统从源头到终端的全覆盖，依然比较有新鲜感。在较为传统的制造业时代，质量是最重要也是几乎唯一需要注意的因素，而工业4.0在以互联网为背景的买方市场下，质量依然重要，但“智能”已经囊括了个性、定制、最新等要素，埋头走老路的企业注定日薄西山，能为买方提供合宜的自主感的企业，才会是时代的弄潮儿。所谓合宜的自主感，就是在传统价值之外，另外赋予产品新的、好的体验，完成从X到X+的转变。

但并不是所有人都认为工业4.0为第四次工业革命拉开了序幕，因为目前并没有出现任何颠覆性的创新或发明，也尚未产生能明确区分两个时代的“时间地标”，工业4.0的目的不过是“应用物联网、智能化等新技术提高制造业水平，将制造业向智能化转型，通过决定生产制造过程等的网络技术，实现实时管理”。比较前三次革命，把工业4.0认为是第四次工业革命，明显底气不足，工业4.0更多的是利用现有技术手段，整合优势，极容易让人看成是精细化管理的加强版。或许正是因为没能跳出管理思维，工业4.0确实称不上是一次革命，最多可以被看成是一种进步，因为买方并不希望自己的需要被管理起来，他们最想得到的是在自己有需要的时候，由卖方提供积极精准的响应。

在工业4.0被独立提出来之前10多年时间里，部分行业和地区的生产力程度已经让计划好的生产制造实现了实时监控，全过程回溯也已成为现实，任何一批不合格产品，都可以追溯到之前出现问题的环节，这说明生产已经具备了初级的智能化。按照工业4.0的逻辑，这种生产方式姑且能被认为是3.0，比2.0或1.0自然高级了很多。4.0比

3.0的高明之处在于，遇到产品更新或升级，并不需要花费大力气改造甚至彻底改变现有流水作业程序和系统，产品从研发到最后送到用户手里的时间大为缩短，最大的不同在于，4.0系统下，产品可以根据用户需要随时调整并马上投入生产，用户可以DIY自己需要的产品，而且成本不会高得离谱。在高效技术并未普及、人力成本高企的过去，能够实现定制的非军工业和高端制造业，前者用纳税人的钱来办事，具体经手的人并不会有很强的控制成本的动力；后者有高利润支撑，权贵、豪富阶层乐意为此埋单，比如顶级品牌限量版的名车、名酒，再加上定制要素，就能成为与普通阶层区隔开的最佳工具。更直观地看，如果3.0的产品是便利店里的速冻饺子或用微波炉加热的便当，同一批产品的品质和口味已经定型，就算做的时候很用心，也很难满足每个个体的口感要求，而4.0的工艺和程序下，这一切不再是问题。为了吃到自己喜欢的口味，用户仅需划划手机屏幕或者点击鼠标下单，设计好的程序即可根据用户选择，自动掌控调料、火候、时间，用大厨的手艺烹调已被植入用户个性的食品。成品通过先进的自动物流体系送到用户手里，用户体验后可以做出全方位点评，系统收录这些数据，在得到足量的信息后加以分析，一个用户的偏好和习惯便得以立体呈现，系统具备了比用户更懂用户的能力。

容纳足够准确的信息是4.0版的工业系统得以存在的前提，也是增强工业流水线可塑性的基础，工业4.0强调的是整合和应用，如果按照概念统属来看，如果说人类进入工业4.0时代，不如说到了以体验或感受为最重要特征的DT（Data Technology，数据处理技术，以下简称DT）时代。

与最近的IT（Information Technology，信息技术，以下简称IT）时代相比，DT时代更看重对信息进行数据化处理，不再把控制放在首位，而是以卖方的“无我”实现买方的“有我”，强调个性化服

务，重视预测，关注体验，落脚于多次交易中得到重复收益。在这之前，卖方不断开发服务能力，拼的多是智商，而随着DT时代的到来，心理学在预测市场行为的准确性上取代传统经济学的趋势更加明显，拼情商的时候已到，对卖方而言，再没有比让客户舒服、让合作方舒服更重要的事情了。部分专家和企业家已经开始认识到，在“体验为王”的时代主题下，女性的重要性将日益突出，因为女性的生理和心理条件让她们天生具有更细腻的情感，也更擅长为他人考虑。事实上，男性主导的社会正逐渐发生变化，女性在经济、文化等方面的话语权日渐增大，在家庭之外，她们参与程度加深是有目共睹的。再分析成功的企业具有的一系列特征，女性气质也更为明显，尤其是细腻、坚韧这类品质，几乎没有任何一家想成功的企业能够视而不见。

在服务业里，便利店行业的出现和繁荣，某种程度上昭示了体验为王时代的降临，因为便利店的产品未必就比超市和商场的好，更何况在产品数量上绝对无法与超商比肩，但看如今在都市里遍地开花的便利店，再对比利润率一再缩水、举步维艰的超市和商场，不免再次印证任何行业想要继续生存都需要在后面添上“+”的结论。便利店行业内部也有分化，产生差距的原因，依然源自那个“+”。日本是世界便利店行业的代表，便利店已成为日本人独具特色的生活方式，他们可以不去超市，不去菜市场，却不能不去便利店，仅仅在东京市区的便利店就达7000多家，步行15分钟就有一家门店，在繁华的中心地段，一眼看到七八个便利店也是常事。在日本便利店行业里，7-Eleven是当之无愧的龙头，这一地位从20世纪70年代开始至今。究其缘由，7-Eleven不但很早就建立了高度自动化的物流体系，也融入了智能化因素，而且因地、因时制宜，产品特性迎合门店所在区域居民的生活习惯，这一点已经有了脱离大规模流水线生产，提供DIY体验的影子，暗合工业4.0或DT时代的内在要求。同时，7-Eleven对互

联网的应用从2001年就进入比较成熟的阶段，对如今热炒的O2O等模式更是驾轻就熟。另外，7-Eleven坚持站在顾客的立场思考问题而不仅仅是简单地为顾客着想，这与之前市场上的常规主流思维泾渭分明，管控顾客需求的色彩已很淡，更多的是积极主动预测，在顾客发出需求指令的时候准确响应，成为更纯粹的服务方。

一手将7-Eleven带大的铃木敏文之前并未听闻工业4.0或者DT时代的概念，但他很早就敏锐地看到了买方时代的到来，并断言企业最大的挑战、最该关注的都是顾客的真实需求，最该提供的都是越来越丰富、越来越细致的个性化体验。正是因为有了如此把握，当名列日本便利店行业前三甲的罗森在2015年8月公开声明要“打倒7-Eleven”，并为此制定了明确的五大战略后，身为7&i控股集团CEO的铃木敏文安之若素，表示“没有太注意其他竞争企业”，并豪迈地说：“就算日本其他的全部便利店品牌联手，7-Eleven也表示欢迎。因为只要7-Eleven按照现有正确方向踏踏实实地做，行业老大的地位是不可能被动摇的。无论什么品牌的便利店，最终面向消费者的还是每一个门店，单店经营能力的提升才是核心战略。”

与其跟在众多概念后鼓噪呐喊，却又摇摆不定，不如锤炼自己抓住市场核心本质的能力，修炼响应消费者需求的应变力，做到以不变应万变。万变归于不变，或许才是对众说纷纭的DT时代和工业4.0时代最好的献礼，也是让企业保持旺盛生命力的秘籍。7-Eleven的传统和打下的坚实底子为其自身顺应时代潮流做了有益尝试，而它或任何想成功的企业在未来如何自处，行在书外，知在书里，知行合一，任时代风吹浪打，尽可未雨绸缪，闲庭信步。



**Part 1**

**在商超的夹缝里野蛮生长**

**第一章 开店记：美式零售移植日本**

从出版到零售，我是外行 / 004

硝烟弥漫的越洋商业谈判 / 008

反常识：零售小店与大超市如何共存 / 013

选择最佳合作方：中小创业者 / 017

**第二章 硬门店，软单品**

从开店到经营的流程 / 021

狼群战略：以面覆盖，密集选址 / 024

如何定一个合宜的价格 / 029

经济学无法解释的陈列法 / 033

**第三章 单品管理的四个维度**

怎样做到即时收发零库存 / 040

鲜度管理，杜绝“高龄”产品 / 045  
把小事当成伟大的事来做 / 050  
真心、亲切是最奏效的广告 / 054

## 第四章 最大竞争对手：万变的需求

为顾客着想未必对 / 060  
朝令夕改：忘掉自己是个专业人士 / 065  
看得见的一份损失，心理上的两倍打击 / 069  
市场的七寸：四成消费者的绝对满足感 / 073

### Part 2

## 便利店的轴心

### 第一章 产品轴：零售的生命线在哪里

口味极致，其他都是浮云 / 080  
1993面包年：打破前定和谐 / 085  
觉知情报：以问题意识为本 / 089  
守正再出奇 / 094

### 第二章 数据轴：大系统下的库存管理

门店是永不沉没的信息战舰 / 099  
POS数据怎么用：存一份戒心 / 103

小心假设，大胆进货，销量验证 / 107  
如何做到畅销不断货，滞销无库存 / 111

### 第三章 心理轴：大买卖交给心理学

价格战是个伪概念 / 116  
营销不是卖力就好，而是借巧劲儿 / 120  
有价值感，消费无痛感 / 124  
进攻型销售就是要有触动感 / 130

### 第四章 趋势轴：应对变化，贯彻基本

“富士山”瘦成了“铅笔” / 135  
下游倒逼上游，修正供应单行道 / 140  
给顾客实实在在的惊喜 / 144  
用七成把握撬动成功 / 148

## Part 3

# 价值共创时代：改革从否定开始

### 第一章 改变零售思维

消费低迷时期的框架置换思维 / 156  
卖完大吉的结果是关门大吉 / 161

经济不景气：主打“物美”牌 / 165

遇“大火”，先通知“消防员” / 170

## 第二章 现场成交不纠结

选择困难症：不多不少，而是最好 / 175

感受值：增值服务怎么做 / 180

愉悦感：提升零售的情商 / 184

恐惧感：保持对市场的一份尊重 / 188

## 第三章 扁平化沟通机制：创造空间，反复咀嚼

“劳民伤财”的FC会议 / 192

扁平化的讨论让信息高速流转 / 197

有穿透力的督导：和门店一起参谋 / 201

店员不是成本，而是成事的根本 / 205

戒低效：激活员工的“想做”心态 / 209

## 第四章 未来经营的变与不变

一粒百行：经营要在石头上坐三年 / 215

伊藤洋华堂的“内科手术” / 220

电商与实体店怎样融合 / 223

单店经营能力的提升才是核心战略。

Part 1

---



## 第一章 开店记：美式零售移植日本

### 从出版到零售，我是外行

1991年，飓风“鲍勃”过境，对美国人而言，这场来自大西洋的不速之客——级数不低但没造成什么损失的“飓风秀”平淡无奇，因为他们见过和经历过的飓风实在是太多了。

也是在这一年，西边的太平洋不甘寂寞，派出了自己的“飓风使者”登上美国大陆，这位“飓风使者”并没带来狂风暴雨，却带来了比狂风更猛烈，比暴雨更剧烈的冲击：曾经只是分支之一的日本7-Eleven，在拿到特许经营许可仅19年后，就杀了个回马枪，收购了自己的老东家美国7-Eleven，取得美国南方公司70%的股权。这次收购被媒体视为“日美的大逆转”，7-Eleven的发展从此进入“日本时代”。缔造这个时代的“飓风使者”铃木敏文如今已成为7&i控股集团CEO，以83岁高龄继续推动7-Eleven的发展奇迹，被人们视为零售和管理的双料常青树。

尽管早已登上零售大王的宝座，但铃木敏文一直以为自己是零售业的外行，7-Eleven这艘“零售航母”，自然也是由“外行”提供动力和方向，内行操持着具体的行驶。任何一个对他从业经历稍有了解的人都知道，铃木敏文从来没真正到销售一线实践过，唯一一次到店里帮忙还成了反面教材，大家都觉得他一脸紧张的神态只会给人留下



想找顾客吵架的印象。其实一点儿也不奇怪，一个之前整天跟文字打交道的编辑，遇上现实中的顾客，不知所措才是正常反应。纵观这位零售大王的职业生涯，在感慨铃木敏文个人的出色能力时，也不得不感叹7-Eleven迎来这位“总舵主”所经历的阴差阳错。

从日本中央大学毕业后，铃木敏文将目光投向报社，可每到面试的关键时刻，他一胆小就脸红的毛病让他一次次与工作失之交臂。好在他父亲当时在县农协供职，准备利用人脉资源，将铃木敏文安排到一家农业杂志出版社，让铃木敏文过上“钱多事少离家近”的生活。

万万没想到，出版社在最后关头取消了当年的录取计划。好在天无绝人之路，这家出版社又向铃木敏文推荐了东京出版贩卖公司，他经过一波三折后，终于在东贩找到了第一份工作。

一开始的工作总是零散琐碎的。铃木敏文所担任的退货负责人等角色常常让他感觉自己可有可无，每天，他只需把从书店退回来的书逐一分类再送到出版社。跑了半年龙套之后，铃木敏文被调入东贩新设立的出版科学研究所，但职务也只能算这个研究所的学徒。令人郁闷的情况直到他被调到东贩宣传部才逐渐改观，从这时开始，他才有了一个比较正式的身份——开始负责公司半月刊《新刊新闻》的编辑工作。

这本当时发行量只有5000册的半月刊免费发行，每期都直来直去罗列新书目录，编辑看心情对新书做正面或负面的简要说明。铃木敏文一接手半月刊就提议改变免费发行的方式，同时对内容做出调整，决定好好照料这一亩三分地。在他看来，这样一本言语乏味但不是全无用处的册子不但脾气臭而且冷冰冰，包装也就更谈不上。正因如此，一旦“洗心革面”，增加趣味内容同时保有推荐书目的价值，肯定有不少潜在读者愿意捧场。

顶头上司对这一提议不以为然，他觉得没必要在这本宣传册上花