



7-ELEVEN

便利店的 代名词

张毅◎编著

■ 企业文化
■ 加盟资格
■ 培训方法
■ 经营策略
■ 开店技巧

广东省出版集团
广东经济出版社



7-ELEVEN

便利店的 代名词

张毅◎编著

■ 企业文化
■ 加盟资格
■ 培训方法
■ 经营策略
■ 开店技巧

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

7-ELEVEN 便利店的代名词 / 张毅编著. —广州: 广东经济出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-80728-647-9

I. 7… II. 张… III. 零售商店-商业经营-经验-日本 IV. F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 116550 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.5 1 插页
字数	161 000 字
版次	2007 年 10 月第 1 版
印次	2007 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-80728-647-9
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

夜晚行走在深圳街头，总能够看到许多身穿睡衣、脚穿拖鞋的年轻人，走进 7-ELEVEN 寻找他们喜欢的生活用品，牛肉丸子、施乐冰是年轻人们的最爱。感觉，很像一首诗，黑夜中的一首诗。

1986—1992 年还在萌芽阶段的中国特许经营领域，1986 年以餐饮老字号企业为代表，普遍采取联营、输出品牌和输出技术等传统形式发展分店；1987 年“肯德基”率先涉足中国的餐饮业，该阶段国外的特许连锁组织以合资或独资的方式进入中国市场。自从 1992 年第一家 7-ELEVEN 便利店走入中国内地落户广东深圳，中国便利连锁模式就开始得到发扬和壮大。

1993—1996 年则进入起步阶段，中国企业开始有计划有步骤地开展现代特许经营活动，特许形式以直接特许为主。国外特许组织进入，开店发展迅速，涉足最广泛的是餐饮业、服务业和服装业。

1997 年以后则进入规范与快速增长阶段，国家有关部门相继出台一系列有关连锁方面的政策；特许企业按统一采购、统一配送、统一管理几个“统一”规范特许行为；特许经营从原来的餐饮业、零售业扩展到其他行业，特许形式从直接特许发展到合资特许及区域特许。

今天，我们享受着无比优越的由特许经营所带来的便利和快感，7-ELEVEN 就是一个非常典型的范例。

特许连锁经营在中国还是新鲜事物，虽然经过十多年的发展，在餐饮、服装等行业已经有了比较高的普及，但是相比之下，其发展规





模、综合管理水平以及规范化程度与国外著名品牌相比，还是存在比较大的差距。学习发达国家成功品牌的运作，为中国特许经营行业提供一个综合研究的标杆，促成了本书的完成。

7-ELEVEN 具有悠久的历史，曲折的发展历程，几十年来，它几乎经历了所有特许经营中可能遇到的问题，从主营业务的变更，企业的易名，品牌的建立，企业的并购，到跨文化的差异，以及遭遇历史科技发展的挑战等，无不说明 7-ELEVEN 在树立卓越的同时，不愧为全球特许连锁经营的活化石，值得全球尤其是正在高速发展中的中国学习。因为到目前为止，没有任何一个企业或者机构经营和管理跨越 20 多个国家，超过 33000 家店的经营记录，而且保留着几乎一致的服务。这就是奇迹，也许是绝无仅有的。

通过研究，我们还发现，7-ELEVEN 无论是在企业文化、内部管理、店铺管理、加盟连锁、物流运输、企业信息化方面，还是在战略管理、营销策划方面，都可以说是保持了世界最领先的水平。在调研过程中，诚实、勇于学习以及谦虚的 7-ELEVEN 员工给我们留下了很深刻的印象。

在完成本书的过程中，我们非常荣幸地得到了日本、中国台湾以及中国内地 7-ELEVEN 的有关员工的大力支持，并接受我们的采访；同时得到他们对许多资料记载有误部分的勇敢指正，为本书尽可能更全面地把真实的 7-ELEVEN 展示在读者面前提供了可能，因为只有他们才最了解他们自己。同时，还要感谢我的恩师、著名经济学家、中山大学企业管理研究所所长、博士生导师吴能全教授，在理解和吸收国外企业运作经验方面，给笔者提供了很大的支持。在本书成文之前，笔者还得到了 7-ELEVEN 南中国区前总经理马世豪先生的大力支持。此外，本书的责任编辑郑秋瑛，在选题策划以及最终成文过程中，给予了许多宝贵意见，在此一并感谢！

张 毅

2007 年夏于中山大学善思堂



目 录

前 言	1
-----------	---

第一篇 模 式 篇

第一章 7-ELEVEN 与历史的偶合	3
---------------------------	---

本章关键导读:

- 美国便利店起源于 20 世纪 20 年代,前身是一家名为“南大陆制冰公司”的冰块销售门店,后来为了降低管理成本,扩大门店的经营范围,便产生了 7-ELEVEN 的雏形。
- 1973 年 5 月,日本 7-ELEVEN 的第一家门店在东京开业。
- 1992 年香港牛奶公司在深圳开设了中国的第一家 7-ELEVEN 店。
- 2006 年 9 月 19 日,7-ELEVEN 中国第一间特许加盟经营店在华南深圳诞生。

1.1 便利店在美国	4
1.2 美国 7-ELEVEN: 一个巨人的历程	6
1.3 日本 7-ELEVEN: 传宗接代	12
1.4 7-ELEVEN 与全球扩张: 刮目相看	20





数据链接：7-ELEVEN大事记	25
------------------------	----

第二章 向 7-ELEVEN 学习企业文化 29

本章关键导读：

- 铃木敏文，让 7-ELEVEN 遍地开花的“东瀛便利王”。
- 每年的 7 月 11 日为 7-ELEVEN Days，据信此传统为台湾 7-ELEVEN 所创，最早的目的是希望后勤部门不要忘记第一线门市店作业的辛苦，因此选定每年的此日，所有台湾 7-ELEVEN 后勤部门人员包含所有高级主管，都要到门市上班一天，因此又称并肩工作日，后来其他国家陆续推行。

2.1 企业的理念	30
-----------------	----

2.2 企业文化与员工	32
-------------------	----

资料链接：美日跨国公司企业文化比较	36
-------------------------	----

第三章 向 7-ELEVEN 学习用人 46

本章关键导读：

- 1980—1992 年，7-ELEVEN 的培训内容有一门主要课程，即“新进人员培训”，负责授课的通常是一位资深店长，在公司内部称之为“大姐”。
- 7-ELEVEN 的员工培训通常经历以下程序：新进人员—助理店长—储备店长—副店长—店长—组长—副课长—储备课长。

3.1 员工的招聘	47
-----------------	----

3.2 培训规范	48
----------------	----

3.3 格式化管理	52
-----------------	----



3.4 特色价值观：人心增值论	56
3.5 机会与绩效	57
资料链接：跨国企业中中国人才的成长	58

第二篇 务 实 篇

第四章 向 7-ELEVEN 学习开店	67
---------------------------	----

本章关键导读：

- 在考察商圈时，7-ELEVEN 特别注意考察附近的住户数量、流动人口数量、消费水平、周边竞争店铺、主要消费群体等几个主要参考指标。
- 7-ELEVEN 店铺的开发由其总部负责，总部内设有开发事业部，在开发事业部中，店铺开发与店铺开发推进部是分开的，前者是对既存的零售店进行开发，后者是从事不动产开发和经营。

4.1 商圈策略	68
4.2 布点策略	71
4.3 卖场规划	72
4.4 评估体系	75
4.5 商品组合	78
资料链接：商圈调查分析的方法	81

第五章 向 7-ELEVEN 学习保护心脏	88
-----------------------------	----

本章关键导读：

- 企业信息化是 7-ELEVEN 最重要的心脏，只有不断跟上时代的步伐，才有机会在竞争中获得胜利。日本





7-ELEVEN 从 1974 年成立到今天的 30 多年时间里,前后经历了 5 次大规模的信息系统升级。

- 7-ELEVEN 的信息系统特别注意解决内外信息的资源整合,包括天气信息、销售信息、配送信息、市场信息等因素,如对于天气信息,如果天气要升温了,必然就要准备多一些啤酒和畅销的饮料产品,绝对不能出现断货现象。

5.1	7-ELEVEN 的信息化历程	89
5.2	7-ELEVEN 的电子订货系统	98
5.3	7-ELEVEN 的电子资料交换系统	99
5.4	7-ELEVEN 全球电子商务的发展	101
	资料链接:连锁便利店的信息系统支撑体系综述	105

第六章 向 7-ELEVEN 学习组织物流 110

本章关键导读:

- 7-ELEVEN 平均每家门店的缺货率为 0.12%,如此优秀的结果,得益于其将传统物流与信息科技结合的强大物流体系。
- 7-ELEVEN 的物流体系并非天生就有,历史上经历了三种艰难的模式:集约化配送、共同配送中心及细化配送。

6.1	供应链的定义	111
6.2	7-ELEVEN 的供应链管理	112
6.3	7-ELEVEN 的存货管理	114
6.4	7-ELEVEN 的配送环节	116
	资料链接:上海可的便利店物流竞争优势分享	120



第七章 向 7-ELEVEN 学习店铺经营 125

本章关键导读:

- 7-ELEVEN 进行商品选择和更新的时候, 特别注意几个原则: 以日用品和必需品为主; 符合轻、薄、短、小特征; 周转率高; 毛利率高; 大众消费或者热门产品; 价格合理并且品质有保障; 能够和消费者进行沟通。
- 7-ELEVEN 非常讨厌滞销品种, 而通常称之为“毒瘤”, 通过信息系统的反馈, 通常会及时处理, 但并非单一地退出销售。

7.1 7-ELEVEN 的商品组合策略	126
7.2 7-ELEVEN 的商品采购策略	127
7.3 7-ELEVEN 新商品的开发	128
7.4 7-ELEVEN 的独特陈列原则	130
7.5 7-ELEVEN 的商品鲜度管理	132
7.6 7-ELEVEN 的滞销商品管理	132
7.7 7-ELEVEN 的缺货管理	133
7.8 7-ELEVEN 的定价策略	138
7.9 7-ELEVEN 的促销策略	140
资料链接: 沃尔玛的经营哲学	143

第八章 向 7-ELEVEN 学习企业运作 147

本章关键导读:

- 7-ELEVEN 在企业经营和管理中, 特别注重格式化管理, 对于每一个细节的动作, 尽可能都用表格方式进行量化和执行。
- 能够对节假日、特殊天气或者其他环境作出迅速反应的





上游供应商,是7-ELEVEN最希望得到的合作伙伴,因为每一个7-ELEVEN店铺其实不仅仅是在卖商品,而是在推销商品。

8.1 7-ELEVEN的内部管理	148
8.2 7-ELEVEN的供应商管理	150
8.3 7-ELEVEN的财务管理	152
资料链接:沃尔玛供应链的秘密	154

第九章 加盟7-ELEVEN 160

本章关键导读:

- 7-ELEVEN的申请人加盟资格:有生意触角及人际交往技巧;有组织及经营管理能力;具备基本的数学知识,掌握电脑操作技巧;能接受90天的在职训练,必须全职及全情投入店铺经营。
- 7-ELEVEN的加盟条款满足:7-ELEVEN签约期限为3~5年;加盟费:加盟费根据单店情况为7万~12万元;履约保证金:履约保证金为15万(合同期满无息返还);经营报酬:根据合约约定毛利分成;公司负责提供设备、商品。

9.1 认识特许连锁	161
9.2 7-ELEVEN的连锁策略	162
9.3 7-ELEVEN的连锁必胜法则	167
9.4 加盟7-ELEVEN	173
附录1:南中国7-ELEVEN加盟说明书(2007年版)	177
附录2:7-ELEVEN(中国台湾)特许加盟说明	179

第三篇 机 会 篇

第十章 7-ELEVEN 在中国的部署与机会 189

本章关键导读：

- 自从 2006 年初，7-ELEVEN 公司在北京发展特许经营业务获得商务部批准以来，这家全球便利店老大就成为了背负着“首家获准在华开展特许经营，可以在京开展加盟店业务的外资零售企业”这一重任的先行者。
- 2006 年 9 月，7-ELEVEN 在中国华南地区第一家特许加盟店在深圳诞生。

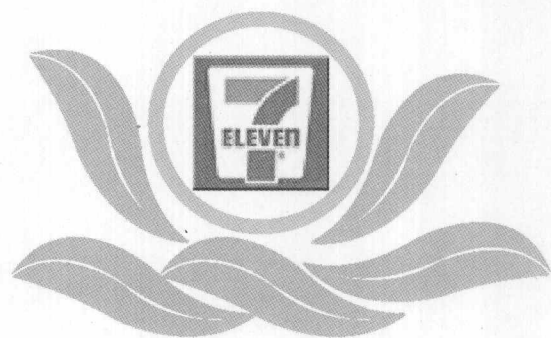
10.1 全球扩张与成绩 190

10.2 7-ELEVEN 影响下的中国便利业 191

附录：中国便利连锁体系的发展状况和机会 199

参考资料 203





第一篇

模式篇



第一章

7-ELEVEN 与历史的偶合

本章关键导读：

- 美国便利店起源于 20 世纪 20 年代，前身是一家名为“南大陆制冰公司”的冰块销售门店，后来为了降低管理成本，扩大门店的经营范围，便产生了 7-ELEVEN 的雏形。
- 1973 年 5 月，日本 7-ELEVEN 的第一家门店在东京开业。
- 1992 年香港牛奶公司在深圳开设了中国的第一家 7-ELEVEN 店。
- 2006 年 9 月 19 日，7-ELEVEN 中国第一间特许加盟经营店在华南深圳诞生。

1.1 便利店在美国

1.2 美国 7-ELEVEN：一个巨人的历程

1.3 日本 7-ELEVEN：传宗接代

1.4 7-ELEVEN 与全球扩张：刮目相看

数据链接：7-ELEVEN 大事记





1.1 便利店在美国

便利店简称 CVS, 起源于美国, 发展成熟在日本, 其特点在中国台湾发挥到极致。美国的南方公司于 1927 年首创便利店原型, 1948 年将店名定为 7-ELEVEN, 店铺达 47 家, 此为初创期; 1964 年特许加盟经营, 到 20 世纪 80 年代末为高速发展期。

20 世纪初期, 便利店是从那时许多类型的零售业态的特性中建立起来的。如“食品杂货商店”、“冰房子”(前电冰箱时代)、奶酪商店、自选市场和熟食店等等。

除了南加州冰公司的便利商店之外, 其他类型的商店也层出不穷。移动的便利商店如“侏儒商店”、“矮脚鸡”和“免下车餐馆”(乘客不必走出他们的汽车就可买到商品)也在 1929 年出现了。自动贩卖机(可以自动获得牛奶、鸡蛋、新鲜肉等等)也非常流行。有时乡下的自选市场也为人们提供鸡蛋和牛奶等, 这样人们就不必再去城市采购了。

初现的“便利”类型的商店渐渐发展, 直到第二次世界大战时期(虽然仍未被叫做“便利店”)。在便利商店成功的所有因素中, 快速的服务是最为主要的。

战争的结束和汽车的增加, 使便利店行业在 19 世纪 50 年代进入了迅速成长期。汽车帮助了在市郊生活的家庭, 成全了“美国人的梦”。由于更多的汽车的出现和道路的发展, 美国人发现了许多市郊居住的空间, 但是在购物中心之间留下了很多物理空间。

便利店行业随着消费者的需要一同高速发展。由于购物中心排挤掉了附近食品杂货商店, 并且有些地方一家自选市场根本无法满足消费者的需要, 使得便利店公司再一次得到了机遇和创新的动力。便利店继续从其他竞争业态的特性中汲取养分, 如自选市场、食品杂货店、专门食物商店、药店、速食连锁店、加油维修站等等。当自我服务变得很流行的时候, 便利店开始提供汽油, 纯加油站趋向于衰落,





而“便利店+加油站”模式的零售业态的销售则增加了。

20 世纪 70 年代后期,通货膨胀加速了,因而顾客光顾商店的数量有了很大的提高,包括三明治、咖啡、冷冻等速食售卖的频率反映了这个趋势。随着 70 年代的结束,由于通货膨胀,售卖增益。新的商店的增加,以及每个商店面积的扩大或变更位置式样,且提高了新商店的投资力度和逐渐追加了在速食仪器方面的资本,逐步地,超过 80% 的商店被改造成同时可以经营汽油。由于这样的商店的增加,且每个商店都逐渐增加了面积,这样也就增加了石油产品市场的一个重要终端商,同时也促进了速食和咖啡的销售。大的连锁店是以交易量导向的,而小的连锁店则寻找增加交易的次数,两种模式为不同的交易策略呈现了机会。

在 20 世纪 80 年代后期,行业趋向于改良经营操作及边际成本的控制,继续减少新店的开发,而对于已开张的新店则增加一定的投资,每个客户都增加了平均购买量。

从 20 世纪 90 年代开始,产生了其他一些因素,例如海湾战争、气候和环境等已开始列入社会发展的议题,新的环保方案也开始使便利商店更费成本。除此之外,职员的不足和现金流量规则和人口老化等也已经变成它在竞争中需要考虑的重要因素。应对多变的经济环境,许多便利店公司开始在 1992 年降低了一般的管理费用,而且关闭了边缘的小商店。由于比较低的利率,较高的汽油利润,并增加了商品售卖量,在 1993 年,行业利润爆炸性地达到了 22 亿美元。1994 年的时候进一步增加到 32 亿美元。1995 年,继续保持这样的增长势头。NACS 未来研究所为便利店的经营者推荐了两条路径:为顾客排除障碍和为客户创造新的价值。

美国便利商店在过去十年间快速成长,一口气由原本的 4 万多家急增至目前的 10 多万家,但从其每年的成长率不断滑落来看,其早已迈入成熟期。根据美国便利商店的资料显示,在 1998 年,美国便利商店排名主要异动起因于购并,而购并正是成熟期所惯用的策略之一,美国前 10 大连锁便利商店约占整个便利商店门市数量的 30%。

