

零售的创新

7-Eleven便利店创始人的创新法则

铃木敏文40年来的创新之道，那就是实现世界上别无他例的策略联盟、世界流通业从未有过的共配系统、独特的竞争观——优势扩店、从未间断的自我革新与进化，从而紧跟顾客的需求，并不断挑战自我、创造新的商品理念，形成没有竞争对手的状态。

〔日〕田中阳 著

姚继东 译



7-Eleven近乎愚直的创新何以造就零售业的软实力？
不断进化，打破常识，基于现场



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

零售的创新

7-Eleven便利店创始人的创新法则

〔日〕田中阳 著

姚继东 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

是什么优势让 7-Eleven 令竞争对手无法超越？是凭借密集型开店的战略还是开发优质产品的研发力量？是咸味饭团还是 Seven 银行？

本书是作者常年对 7-Eleven 创新实践的研究所得，对根植于 7-Eleven 内部的、不断进化的“软实力”和“商品售卖机制”进行了系统的梳理和总结。通过对各种不同零售场景的描述，为读者解开 7-Eleven 强大之谜——近乎愚直的创新。7-Eleven 正是本着脚踏实地为消费者着想的宗旨，始终不放弃追求顾客的满足，不断地进行创新与改良，才一步步发展成零售业的翘楚。

SEVEN ELEVEN OWARINAKI KAKUSHIN by Yo Tanaka

Copyright © Nikkei Inc., 2012 Original Japanese edition published by Nikkei Publishing Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc. through Eric Yang
Agency Beijing Representative Office Simplified Chinese translation rights © China Machine Press

本书由 Nikkei Inc 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2018-7085 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

零售的创新：7-Eleven 便利店创始人的创新法则 /

(日) 田中阳著；姚继东译. —北京：机械工业出版社，2019.4

ISBN 978-7-111-62365-6

I. ①零… II. ①田…②姚… III. ①零售商店—连
锁经营—经验—日本 IV. ①F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 056305 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：坚喜斌 责任编辑：於薇

责任校对：王欣 责任印制：孙炜

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷

2019 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·8.625 印张·3 插页·179 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-62365-6

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

2012年5月，在“7-Eleven”店铺的货架上整齐地摆放着一个一个单价100日元的“咸味饭团”。而且这样的“咸味饭团”五六个并排摆放在那里，格外显眼地占据着陈列空间。这些饭团里面没有任何馅料，外面也没有海苔包裹，属于最简单的饭团。这种既没有馅料也没有海苔且只有咸味的饭团曾经在便利店里备受追捧。那是20世纪90年代后期，日本经济通货紧缩持续升温，消费者从过去花钱大手大脚一下子变成了倾向于过捂紧钱袋子的保守生活。而现在，个体消费比较活跃，并没有呈现出人们疲于生计的保守生活倾向。况且竞争品牌的便利店里也在卖这种只有咸味的饭团，按道理7-Eleven不应再如此大张旗鼓地推销“咸味饭团”。

那为什么7-Eleven想要把“咸味饭团”卖给消费者呢？就这个问题，我采访了日本7-Eleven的井阪隆一社长。

“这是因为我们彻头彻尾地改变了饭团的做法。我们想让顾客品尝到饭团最原始的美味。”社长如是说。

彻头彻尾的改变究竟是怎么一回事呢？

之前，7-Eleven采用盐水蒸饭的方法制作咸味饭团，因为用盐水蒸饭，每颗饭粒里都能浸透盐的味道。但这是饭团真正的做法吗？7-Eleven试图回归到饭团制作方法的原点。

其实只要我们回想一下在家里自制饭团的情景就很容易明白。

我们在家里是不可能用盐水蒸饭的，通常是用淡水蒸饭，翻拌饭粒至松散后再将米饭盛到饭桶里，用扇子慢慢地让米饭凉下来，然后在手掌心抹上盐，缓慢而柔和地将米饭握成团状。这才是真正的带有妈妈味道的饭团的做法。在你将饭团放入口中的一瞬间就会发现，大米本来的甘甜、美味已在口中弥漫开来。

这一次，7-Eleven 彻底改变了饭团的做法，执着于展现饭团“本应具有的味道”——就像在家中自制饭团一样，用淡水蒸饭，蒸好的热气腾腾的米饭一边用机器翻拌慢慢冷却，一边撒上盐，再做成三角形或者圆形的饭团。饭团的表面附着有盐的晶粒，放入口中的时候与米饭混合在一起——咸中带甜。7-Eleven 终于成功地做出了带有妈妈味道的饭团。

这样的制作方法虽然隐藏在塑料包装袋中不易被察觉，但和以前的饭团相比由于增加了膨胀感，因此每个饭团包装的容积从原来的 119 毫升增加到了 143 毫升。为了将咀嚼时的感觉以数值的形式表现出来，7-Eleven 进行了破断强度分析，分析后发现，和原来相比，现在的饭团由于更加蓬松而使咬合力减少了 20% 左右。7-Eleven 就是这样执着于将美味“可视化”，对饭团的味道进行客观评价，在产品的研发上绝不含糊。

为了让顾客品尝到制作方法彻底改变后饭团本来的味道，先从最简单的“咸味饭团”着手无疑是最好的选择。因此在 7-Eleven 的店铺里，“咸味饭团”占据了相当明显的陈列空间。

也许有读者会问，不就是个饭团吗，至于这样兴师动众？但事实是，便利店里最挣钱的商品之一就是这些一个售价 100 日元左右的看似不起眼的饭团。

在本书中，我想要精心描述的正是 7-Eleven 这些脚踏实地为消费者着想的种种举措。

2012 年春天的时候，大家有没有注意到在“7-Eleven”销售的三明治的塑料包装袋稍微变厚了一点呢？由原来的 30 微米（1 微米等于 1/1000 毫米）变成了 40 微米。在这区区 10 微米（1/100 毫米）的微观世界里，到底有多少不同呢？做出这种改变是出于以下的目的。

包装材料变厚可以降低三明治中面包片的干燥速度。实验显示，按原方法包装的三明治在经过 12 小时后，面包片中的水分会从 43.4% 降低到 42.5%。虽然看起来减少的水分很少，却会引起从“温润感”到“干燥感”的巨大变化。另一方面，在相同的时间内，在变厚的新包装中，水分含量几乎不会随着时间的流逝而发生变化，由此可以维持面包片的“温润感”。通过降低面包片的干燥速度来保留三明治的美味和口感，只不过 10 微米、水分相差 1%，便使消费者在三明治入口的一刹那切实感觉到口感上的差别。

7-Eleven 在 2011 年便开始向由于水分蒸发导致的商品品质劣化发起了挑战，当时重新调整了分切三明治专用面包片的工序。通常，做三明治的面包需要切掉刚烤好的面包的外皮。刚烤好的面包的外皮过于松软，切片机如果不带有微细的锯齿形刀刃的话，就无法很好地将其切下。而如果使用锯齿形刀刃来切面包外皮的话，面包的横切面就会变得粗糙且不规则。同时，这还会让面包表面积增加，其与空气接触的面积也会相应增大，水分也就会蒸发得很快。这就是三明治面包片粗糙干燥、不够美味的根本原因。为了解决这个问题，7-Eleven 将切片机的刀刃变为普通的刀型，从而改善了三

明治面包片表面粗糙的情况。始终不放弃追求食物的美味，不断进行改良，这也可以说是 7-Eleven “永无止境的创新”的精髓。

在 2012 年，便利店业界迎来了前所未有的高收益盛况。2012 年 2 月，7-Eleven 在日本市场的营业利润达到了 1831 亿日元（比上年同期增长 8.3%），第二位的罗森（Lawson）为 617 亿日元（同比增长 13.1%），第三位的全家（FamilyMart）为 425 亿日元（同比增长 11.4%），三家营业利润均创新高，交出了一份漂亮的成绩单。

在多数人的印象中，便利店的店铺面积一般都是 100 多平方米，里面销售的商品也都差不多。那么，这三家企业营业利润的差异从何而来呢？

首先，我们也许认为店铺数量的不同是导致利润差别的原因之一。那么，让我们来验证一下吧。截止到 2012 年 2 月，7-Eleven 的店铺数量（日本国内）为 14005 家，罗森是 10457 家，全家是 8834 家。如果将 7-Eleven 看作 1 的话，罗森相当于 0.75，全家相当于 0.63。

再来比较一下三家企业的营业利润。如果将 7-Eleven 看作 1 的话，罗森是 0.34，全家则相当于 0.23。显然，只通过店铺数量的多少来比较 7-Eleven 和其他两家同行企业的不同是不具有说服力的。我们再来比较一下单店日均营业额（业界称作日均销售额）。7-Eleven 的日均销售额达到了 669000 日元，罗森为 547000 日元，全家为 531000 日元。

聪明的读者应该可以明白了吧？虽然便利店的店面布置都差不多，但比较平均每家店铺的营业额（日均销售额）时，企业实力的差距就清楚地展现出来了。我认为，这样的差异正是 7-Eleven “永

无止境的创新”的结晶。

为什么 7-Eleven 如此强大呢，我曾经开门见山地询问过 7-Eleven 会长铃木敏文先生。

“因为我们不模仿别人，一切自己从零开始做起。而且我们会站在消费者的立场上，排除企业自身困难，采取种种最有利于消费者的措施。”铃木会长的回答真是简洁明快。

我去实地采访的时候，从零开始做起的 7-Eleven 确实有着很多其他企业不具备的独特之处。7-Eleven 不仅是年销售额超过 3 兆日元的日本最大的零售企业，还执着于追求轻盈无负担的企业特质。例如，Seven&I 控股集团只拥有会长的专车，而在日本街头巷尾看到的带有“Seven&I”标记的配送车辆以及巡回于各个店铺的车辆，全部都是租赁的。

全面调查消费者购买行为并应用于生产的、处于公司基础核心地位的信息系统被外包给了专业公司。同时 7-Eleven 也充分利用供应商的经营资源，包括他们的店铺、商品的生产点和工厂等重要资源。不只是运货货车、计算机以及生产核心商品（便当、副食品）的工厂。甚至直接产生经济利益的、处在营业第一线的店铺本身（除了直营店之外的加盟连锁店），都不是 7-Eleven 自家的店铺，在里面工作的店长和店员也不是 7-Eleven 的员工。

那么，这也“没有”那也“没有”的 7-Eleven 里有的到底是什么呢？

我认为除了 7-Eleven 中每天都在不断更新的“卖出商品的机制”这个看不见的软实力以外，别无其他。7-Eleven 近乎愚直地、准确地为消费者提供他们想购买的商品，而任性的消费者的需求

每时每刻都在发生变化。也许消费者并没有意识到，随着自己年龄的增大，喜欢的东西也不一样了。为了不让消费者心生厌烦，店铺就需要不断更新货架上的商品，灵活地应对变化，努力满足消费者的需求。我在 7-Eleven 采访的时候，几乎没有听到过 7-Eleven 员工对于同行零售企业的关注，他们的视线焦点永远在消费者身上。

例如，对于生产便当、副食类的专业工厂来说，如果能实现大规模生产的话无疑会提高生产率。然而 7-Eleven 却不去实现大规模和集约化，反而要求合作厂商在 7-Eleven 店铺的附近建立小规模工厂。理由听起来也十分合理：“工厂和店铺的距离越近，越能够给消费者提供更加新鲜的便当和副食。”不考虑卖方的情况，只站在买方的立场思考问题，7-Eleven 正是以这种理念为企业的根本。

7-Eleven 作为高收益企业，虽然拥有较为雄厚的资金，却基本不向合作企业出资，因为 7-Eleven 认为与合作企业保持一定意义上的紧张关系对商品的研发会产生更好的影响。十几年前，我去采访一家和 7-Eleven 有合作关系的企业，那家企业的社长曾经跟我说：“跟 7-Eleven 合作是一件很恐怖的事情。因为 7-Eleven 要求的标准很高，为了达到标准，我们不得不全力以赴。”就是在这种严格要求下，这家企业也快速成长了起来。

本书汇集了我常年采访积累的丰富内容，包括根植于 7-Eleven 内部的、不断进化的“软实力”“商品售卖的机制”。平常常在 7-Eleven、罗森、全家等便利店购物的消费者自不必说，我也希望在流通行业工作的人士，以及从事制造业、服务业、IT 产业等行业的

人士能够读到这本书，因为你们也可从中受益。

之所以这么说，是因为我认为 7-Eleven 已经超越了单纯的流通和零售企业，成为具有更广泛意义的存在。

2005 年，7-Eleven 各个店铺都摆放上了其自创的“极致的一口”系列食品。7-Eleven 的商品部为了寻找美味巧克力的原材料而前往瑞士，找到了世界知名的巧克力原料生产商百乐嘉利宝公司。本来由日本的糖果公司出面与嘉利宝公司洽谈原料的供给就可以了，但由于商业潜规则的阻挠无法顺利进行。据说是代理商从中作梗。于是，7-Eleven 以大量购买为条件打开了与嘉利宝公司直接进行交易的大门。也就是说，作为零售商的 7-Eleven 与原料供应商进行交涉来调拨原材料，再将原材料提供给糖果生产商。零售商自行生产调拨原材料，这样的事情前所未闻，堪称“产业构造转折性的事件”。

在 7-Eleven，像这样的创新与变革时常可见。

本书记载了 7-Eleven 从 1972 年创业前夜到 2012 年整整 40 年的“永无止境的创新”。书中出现的 7-Eleven 和“7-Eleven”含义不同，前者代表企业（7-Eleven 日本），后者则指代店铺。

自创业以来，无论在日本经济的繁荣期还是衰落期，7-Eleven 都保持持续增长。2011 年，在东日本大地震中，大约 600 家“7-Eleven”遭受到了不同程度的破坏，然而其复原的速度让人瞠目，这再一次向日本社会展示了其作为生活基础设施的功能。现在，7-Eleven 提出了“又近又方便”的口号，不断追求“什么才是现今时代所要求的便利”。“便利随着时代的变化而变化”。从 24 小时营业时代，到老龄化社会背景下，“7-Eleven”作为住所附近的便利店而

得到中老年消费者强有力的支持。对于也工作的已婚女性而言，只要购买了副食类、简单的料理食品等，就可以减轻做家务的负担，“7-Eleven”实在是值得感谢。7-Eleven 总是会随着日本社会的变化而改变商品备货以及服务。

本书将通过对各种不同场景的描述，为读者解开 7-Eleven 的创新与强大之谜。

| 目 录 |

前 言

第 1 章 打破成长界限说的 PB 商品的成功 / 001

“7-Premium” 目标销售额——4600 亿日元 / 002

Seven&I 的卖场是厂商们的“道场” / 003

设置和超市一样的价格 / 005

从 49 种商品开始 / 007

发挥流通重组的协同效果 / 008

连猪肉和鱼也进行共同采购 / 009

第 2 章 7-Eleven 加速流通重组 / 011

巨大流通集团的诞生 / 012

一年前就埋下了伏笔 / 015

新信息系统助力 / 017

第 3 章 基于经营之本的“特许加盟”理念 / 019

特许加盟系统推进共荣共存 / 020

能应对千家店铺的工作机制 / 023

区域内密集开店的威力 / 027

与生活时间相匹配的时间便利性 / 030

重视收益的经营 / 033

贯彻原理和原则 / 038

克服惰性、贯彻实证主义 / 040

第 4 章 秘密的商品开发部队——NDF / 043

迷之组织——NDF / 044

将滞销商品打造为经久不衰的商品 / 045

契机是食物中毒 / 048

具有紧张感的关系 / 053

用一年半的时间开发炒饭 / 054

美味的红豆糯米饭是如何制作又如何卖出的 / 056

永无止境的改善 / 058

寿司三倍计划 / 061

开发适合不同地区口味的商品 / 063

带着锅来购买关东煮的顾客们 / 066

请开发出我们自己的原创拉面 / 069

终于觉醒的日清食品 / 072

第 5 章 7-Eleven 的诞生 / 075

摸索着寻找合作企业 / 076

最初的目的是与美国 Dennys 公司进行合作洽谈 / 079

不可思议的缘分撮合 / 081

举步维艰的合作谈判 / 083

具有决定意义的夏威夷会谈 / 086

向 7-Eleven 赌上中小商店的未来 / 089

外行集团举着大旗设立新公司——York Seven / 091

按照日本习惯从零开始制作公司手册 / 094

改变命运的一封信 / 095

铃木的起点 / 099

第 6 章 打破常识的物流改革 / 105

每天高达 70 辆货车送货的 1 号店 / 106

吴越同舟型的 Seven 物流 / 108

加速推进共同配送 / 112

迈向多频次配送 / 115

逆风前行的多频次、多品种、小额配送 / 116

加工食品与杂货混载 / 118

创新型物流打造的新商品 / 122

大型生产厂商开始行动了 / 124

货车革命 / 125

每日更新的配送路线 / 127

第 7 章 执着于直接对话 / 129

高密度的一天 / 130

铃木敏文的讲话 / 134

确认更加细致的对策措施 / 141

奔赴现场的 OFC / 144

业务改革委员会 / 147

第 8 章 基于现场思维的信息系统 / 149

能看见顾客面庞的 POS 数据 / 150

10 秒的分量 / 153

如何防止机会损失 / 154

彻底的现场主义 / 158

功能强大的第六代综合信息系统 / 159

构筑信息系统的背景 / 164

在市场营销中的应用 / 167

第 9 章 店铺、设备的永无止境的革命 / 171

没有门的冷藏柜 / 172

通过加温制造需要 / 174

始终追求让商品更容易被找到 / 175

店铺设备也不断更新 / 180

进展顺利的节电措施 / 183

节能环保与提高便利性两不误 / 186

第 10 章 便利店银行 超越银行的常识 / 191

深夜前来存款的出租车司机 / 192

世界上史无前例的银行 / 194

从代收公共费用开始 / 195

从条码中诞生的流通版金融业 / 198

7-Eleven 开始行动了 / 199

开始迷失的 ATM 设置构想 / 202

收购银行的想法浮出水面 / 203

自建银行的诞生 / 205

中途夭折的危机 / 207

充当助产妇角色的新社长 / 211

IY BANK 开业 / 213

迅速达到指导方针要求的加入条件 / 215

第 11 章 拯救老东家，美国的流通也发生了改变 / 221

以制冰业起家的美国 7-Eleven / 222

收购夏威夷的店铺网 / 224

面临被收购局面的南方公司 / 226

“不超过 1000 亿日元的话，就可以出手” / 229

用现场主义进行意识改革 / 233

引入 POS 系统前彻底实行单品管理 / 236

着手进行商品开发 / 239

厚厚的墙壁 / 241

在纽约证券交易所再次上市 / 244

最后的资本策略 / 246

后 记 / 250

附录 7-Eleven 的历史沿革 / 253

第1章

打破成长界限说的 PB 商品的成功