

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

084

セブン-イレブンの「物流」研究

7-ELEVEN 物流秘籍

1年365天，及时、准确、适量地

提供顾客想要的商品

解析7-ELEVEN创业以来最强大的“武器”

[日] 信田洋二 著

张永亮 译



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

084

セブン-イレブンの「物流」研究

7-ELEVEN 物流秘籍

[日] 信田洋二 著

张永亮 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图字：01-2018-3234 号

SEVEN-ELEVEN NO 「BUTSURYU」 KENKYU © YOUJI SHINODA 2013

Originally published in Japan in 2013 by THE SHOGYOKAI PUBLISHING CO., LTD.

Simplified Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO,
and HANHE INTERNATIONAL (HK) CO., LTD.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

7-ELEVEN 物流秘籍 / (日) 信田洋二 著; 张永亮 译. —北京: 东方出版社, 2019. 5

(服务的细节; 084)

ISBN 978-7-5207-0894-4

I. ①7… II. ①信… ②张… III. ①零售商业—连锁商店—物流管理—经验—日本
IV. ①F733. 134. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 047284 号

服务的细节 084: 7-ELEVEN 物流秘籍

(FUWU DE XIJIE 084: 7-ELEVEN WULIU MIJI)

作 者: [日] 信田洋二

译 者: 张永亮

责任编辑: 崔雁行 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2019 年 5 月第 1 版

印 次: 2019 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 8. 5

字 数: 154 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0894-4

定 价: 68. 00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

前 言

“有7-ELEVEn真好”是7-ELEVEn的企业标语，作为支撑我们生活基础（Infrastructure）的7-ELEVEn越来越有存在感。

诞生于美国的7-ELEVEn便利店，第一次进入日本市场是在40年前的1974年（昭和四十九年）。

其母体伊藤洋华堂（Ito-Yokado）曾担心自己的未来，但后来决定重新起航，并不断打破日本零售业常规，把经营不善的美国7-ELEVEn收购于旗下。现在，7-ELEVEn的销售额甚至超过了母公司伊藤洋华堂，已然发展成为有力带动7&I集团的日本最大的零售企业。

另外，7-ELEVEn在日本的门店数量已经达到了14807家（截止到2012年12月）。

包括日本在内，7-ELEVEn在全世界有48097家（截止到2012年12月），已经发展成为世界最大的连锁商店。

7-ELEVEn仅在日本国内就将达到15000家，1年365天，1天24小时，任何一家门店都在提供着几近相同水平的商品和服务，

其存在被很多日本人认为是“理所当然”的，但极少有日本人知道为了维持这些商品和服务的水平，到底需要怎样的“物流”。

快递已经融入到我们的日常生活中，我们经常能看到便利店的配送车。与以前相比，“物流”活动也得到了普通居民的认可。

不过，任何事情进展得越顺利，就越容易被忽视，“物流”也注定如此。就我们每天利用的 7-ELEVEN 而言，或许越是认为“理所当然”，对其背后的“物流”的关心也就越淡薄。

但是，我想让大家在这里停下脚步，重新思考一下：

“1 年 365 天，及时、准确、适量地配送满足近 15000 家门店所需的商品”，是个多么庞大的工程？

7-ELEVEN 各门店的背后拥有“计算缜密的开店计划”、“商品制造”和“有计划的供货体制”。

正因为如此，才实现了如此庞大的“物流”。

实际上，对 7-ELEVEN 而言，“物流”是其创业以来最先进、最强大的“武器”。

其门店数量在世界上也达到了史无前例的规模，而且之所以能实现稳定发展，正是因为它的“物流”先进。

目前为止，日本国内出版了很多介绍 7-ELEVEN 的门店运行、销售能力、营业能力、作为连锁企业的发展能力等方面的

图书，但没有专门介绍 7-ELEVEn “物流” 方面的书籍。

本书聚焦 7-ELEVEn 最重要的基础——“物流”，详细记载了它从初期到现在的机制和思路等。

希望大家能从本书中感知到，让便利（Convenience）的店存续下去并不断发起挑战的 7-ELEVEn 的一面。

“物流”是零售业和服务业以前和今后最重要的改进课题，也是目前让大多数零售企业在物流的效率和优化方面头痛的问题。

如果本书能在商业活动中给各位读者提供一些参考，将是我的无上荣幸。

作者记

2013 年 3 月

注：“7-ELEVEn”是 7&I 集团的控股公司“7&I 控股股份有限公司”的子公司“7-ELEVEn（日本）股份有限公司”（简称 SEJ）经营的连锁便利店。

本书很多地方没有把“7-ELEVEn（日本）股份有限公司”和其连锁店“7-ELEVEn”严格区分开，即使只写作“7-ELEVEn”，有时也表示“7-ELEVEn（日本）股份有限公司”的意思。另外，在图表中有时候也会简写成“SEJ”，“7-11”或“SEVEN”等。

序 章

支撑7-ELEVEn 根基的“物流”

1. 7-ELEVEn 不进行“全国连锁”的理由 // 003
2. DOMINANT 方式的优点 // 006
3. 物流要满足“顾客需求” // 010
4. 物流支持“因门店而改变的商品结构” // 014

第 1 章

7-ELEVEn “物流”的基本理念

——希望所有相关人员共存荣的机制

1. 7-ELEVEn 对“物流”的要求 // 020
2. 彻底“分离商流和物流” // 028
3. 根据销售特性构建合理的交货频率 // 034
4. “在必要的时候向门店交货”的机制 // 038
5. 为“保证质量”按照温度配送商品 // 042

- 6. 减轻门店作业①：计划配送 // 045
- 7. 减轻门店作业②：提高交货效率 // 047
- 8. 减轻门店作业③：均化交货量 // 049
- 9. 减轻门店作业④：根据商品特性交货 // 052
- 10. 让所有相关方共存荣的机制 // 055
- 11. 掌握和改善物流成本的对策 // 058
- 12. 安全至上的运行管理系统 // 061
- 13. 加大引进低公害车的力度有助于保护环境 // 064

第 2 章

最重要政策“共同配送”的发展历程

——其历史正是 7-ELEVEn 的物流史本身

- 1. 创业初期的问题①：交货体制极不完备 // 068
- 2. 创业初期的问题②：无法彰显便利店的自主性 // 072
- 3. 共同配送的发展①：从“冷藏”开始 // 074
- 4. 共同配送的发展②：扩大到牛奶的共同配送 // 077
- 5. 共同配送的发展③：充分考虑门店的意愿 // 081
- 6. “米饭”的共同配送：早中晚“3 趟”的交货体制 // 084
- 7. 加工食品（常温商品）的共同配送①：
1 个供应商担当 1 种商品的制度 // 089

8. 加工食品（常温商品）的共同配送②：

在订货截止日当夜送货 // 094

9. 加工食品（常温商品）的共同配送③：

剩下的问题是“统一配送” // 097

第 3 章

“共同配送中心”的全貌

——大力支持门店稳定运营的功能

1. 向门店交货的方式是“共同配送”和部分

“单独配送” // 102

2. 支撑共同配送的据点和配送车辆 // 108

3. 为什么不是 7-ELEVEn 在运营？ // 111

4. 共同配送中心的“设立标准” // 114

5. “流通型”和“库存型”两种类型 // 117

6. 共同配送中心的“业务流程” // 121

7. 共同配送中心的“各门店分类”系统 // 126

8. 是谁在承担共同配送的费用？ // 130

9. 共同配送中心的运营费用细目 // 133

10. 共同配送中心的运营费用管理 // 136

11. 共同配送的路线设定和重新评估 // 138

- 12. 变更共同配送路线带来的影响 // 144
- 13. 物流和门店各自角度上的合理性 // 147
- 14. 物流的主干——“路线主数据库” // 149
- 15. 用“交货时间管理系统”核对 // 152
- 16. 7-ELEVEn（日本）总部物流部的业务 // 155
- 17. 根据变化制订政策也是总部物流部的重要工作 // 162
- 18. 通过共用物流器材降低成本 // 165
- 19. 物流器材是这样周转的 // 167
- 20. “配送车辆的使用期限是5年”的单独标准 // 173

第4章 “物流”和“信息系统”的配合

——支撑“供需管理”（DCM）的两大主力

- 1. 改进公司物流的要点 // 180
- 2. 首先考虑“什么时候能送到门店” // 182
- 3. 在彻底了解商品特性的基础上构建物流体制 // 187
- 4. 为公司量身定制物流 // 190
- 5. 一点一点的累积也会增加成本 // 194
- 6. “为需要的人提供需要的信息” // 197
- 7. 支撑供需管理①：门店综合信息系统 // 201

- 8. 支撑供需管理②：团队 MD 和 DCM // 205
- 9. 支撑供需管理③：共享原材料信息 // 210
- 10. 支撑供需管理④：交易方信息系统 // 213

第 5 章 7-ELEVEn 的“物流危机管理”

——应对 2011. 3. 11 东日本大地震

- 1. 应对发生灾害时的根基 // 219
 - 2. 东日本大地震后门店的情况和总部的应对 // 223
 - 3. 东日本大地震给配送中心带来的损失 // 228
 - 4. 东日本大地震刚过去不久后的商品供应体制 // 231
 - 5. 数字 MCA 无线电台的配置 // 236
 - 6. 通过车载终端设备确认车辆动态 // 239
- 结 语 // 242

序 章

支撑7-ELEVEN 根基的“物流”

1. 7-ELEVEN 不进行“全国连锁”的理由

到 2012 年 12 月，7-ELEVEN “只”在日本 47 个都道府县^①中的青森县、鸟取县、冲绳县以及四国四县以外的 40 个都道府县开设了门店。

在开设门店的县中，也有没在人口最多的县厅所在地开设门店的县（岛根县）。7-ELEVEN 的名字已经渗透到日本全国，对于居住在已经开设门店的都道府县的居民来说，应该有种 7-ELEVEN “全国到处都有”的强烈印象，但实际上现在**还没有在“全国开店”**。不过公司已经宣布，要通过在 2013 年春天把店开到四国去等举措，实现稳步进军全国的目标。

因此，即使媒体报道中评论说“便利店已经处于开店饱和状态”，对 7-ELEVEN 而言，还是可以说“仍然存在开店的空间”。

但是，已然拥有了这么多连锁店的 7-ELEVEN，为什么不把

^① 都道府县：日本一级行政区划。

门店开到全国去呢？

不是也有其他公司的连锁便利店已经在全国各个都道府县开设门店了吗？

但那些全国开店的连锁店，其门店数量反而比 7-ELEVEN 少得多。

实际上，给这种不可思议的现象带来极大影响的是该公司的“物流”。

7-ELEVEN 是以在专用车间制造饭团或盒饭等被称为“米饭”的原创商品，用专车进行运输为主线成长起来的。

而且，在全国任何一家 7-ELEVEN 购买这些原创商品，都具有相同的品质和保质期管理。例如，住在东京的人即使去北海道或九州，也能买到相同品质的商品。

反过来说，“在 7-ELEVEN，如果从米饭的专用车间到门店之间不在能确保相同品质的范围内，就不配送（=不开店）”。

特别是饭团、盒饭或三明治等以小时计保质期（=在门店的销售期限）的商品，取决于从配送中心配送到门店的时间。

7-ELEVEN 要在考虑这些的基础上决定能开设门店的区域。

换言之，对 7-ELEVEN 而言，“能配送物流的区域 = 能开设门店的区域”。

零售业最重要的并不是“开店”，而是“每天把相同品质的

商品提供给门店 (=顾客)”。

近 40 年来，7-ELEVEN 一直在坚持这么做，并在不断发展壮大。

每当 7-ELEVEN 提及开设门店时必然的做法是，使用“**高密度集中方式**”开店 (DOMINANT 方式)。

这是一种在一定区域内短时间集中开店的做法，想必各位读者也对此有所耳闻吧。

1974 年 5 月 15 日，7-ELEVEN 在东京都江东区丰洲开设了 1 号店“丰洲店”，此后又开设了 10 家店。在此之前，7-ELEVEN 一直恪守着铃木敏文社长（当时是 7&I 控股股份有限公司的会长）的指示——“不离开江东区一步”。

目前，7-ELEVEN 在有些县仍没有开设门店，在已经开设门店的县，也并不是到处都有（例如，兵库县的日本海一侧、京都府的福知山以北、岛根县的县厅所在地松江市等地）。这些也是忠实遵守 DOMINANT 开店的具体体现。

2. DOMINANT 方式的优点

那么，DOMINANT 方式有什么优点呢？

首先，“**提高连锁店的认知度**”。

顾客对门店的信任首先来自于对连锁店的信任。顾客对连锁店是否有绝对的信任，有着很大的区别。同时，正是因为对门店信任，无疑也会对连锁店产生信任。

每一家门店踏实而诚恳地应对当地消费者的需求，必定能在新开设门店的地区受到追捧。

DOMINANT 方式的第二个优点是“**增加顾客的进店频率**”。

顾客到门店来等于增加了顾客与门店的接触机会，也会增加顾客对店内销售的各色商品和服务的认知度。

顾客利用便利店厕所的情况在增加，这也是一个重要因素。

说句题外话，在便利店缴纳水电等各种费用现在已经被很多人认可，目前 7-ELEVEN 办理的这些费用金额已经与所有连锁店的销售额不相上下，甚至有所超越。日本所有 7-ELEVEN 在 2011 年度的销售额是 32805 亿日元，水电等各种费用的代收