

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

080

セブン-イレブンの「発注力」

7-ELEVEN的 订货力

提供迎合商圈内顾客需求的商品

做区域旺铺

「日」信田洋二 著
王冲 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

080

セブン-イレブンの「発注力」

7-ELEVEN的 订货力

[日] 信田洋二 著

王冲 译

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



東方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-1191 号

SEVEN-ELEVEN NO “HACCHUURYOKU” © YOUJI SHINODA 2015

Originally published in Japan in 2015 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 的订货力 / (日) 信田洋二 著; 王冲 译. —北京: 东方出版社, 2019. 2
(服务的细节; 080)

ISBN 978-7-5207-0683-4

I. ①7… II. ①信… ②王… III. ①零售商店—供应链管理—研究—日本 IV. ①F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 279184 号

服务的细节 080: 7-ELEVEn 的订货力

(FUWU DE XIJIE 080: 7-ELEVEn DE DINGHUOLI)

作 者: [日] 信田洋二

译 者: 王 冲

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: 三河市中晟雅豪印务有限公司

版 次: 2019 年 2 月第 1 版

印 次: 2019 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.625

字 数: 121 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0683-4

定 价: 58.00 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

引 言

零售业中以跨界为营业模式的竞争正在愈演愈烈。

无论是在商业区还是在居民区都混杂着便利店、超市、药妆店等店铺。这些店铺为了扩张各自的市场而进行着激烈的交锋。

对于顾客来说购物场所增加是值得高兴的事情，但是对直面这种激烈竞争的零售业而言，可以说关系到生死存亡。

迄今为止，大家都只看到各自的行业，所以仍然处于一个还没有形成商业的时代。为了在这种跨境竞争中占领优势并生存下来，无论是哪种营业模式，自家店铺的产品能在多大程度上迎合商圈内客户的需求，可以说这一问题是最主要的。

因此，就要求我们具有“订购能力”。要求我们尽可能地提高决定每天如何备货订购的准确度。

可是没有什么事情比订货还要难。即使是收集到了精确的信息并且详细地进行过调研，还需要预测未来顾客的心理，然后准确反映在订购上是极为困难的工作。

一直以来持续坚持这种订购能力的正是便利店中最大的公司——7-ELEVEN。

可以说便利店是以“尽可能消减浪费，一贯追求卖场效率”为营业模式的。7-ELEVEN 将店铺规模扩张到日本全国约有18000家店，并在此成长背景下，一直致力于为顾客服务，最大限度地提高订购的效率和效果。

通过 7-ELEVEN 我学习到了订购的可怕之处和有趣之处，并且了解到通过订购这一问题来考虑经商之道的重要性。谨以此书献给所有从事零售行业的人们。

再者，在小商圈日益激烈的竞争中，超市或者药妆店^①这种连锁店中除了备齐总店主导的货品以外，更应该寻求的是个别店铺是否能适应所在商圈的需求以及订购的重要性。

订购这件事确实有难度。但是，为了赢得顾客们的信赖却是必经之路。

如果各位读者可以提前意识到订购的重要性，并且能够在自己的店里准备满足顾客们需求的货品，将是我最大的荣幸。

Believe-UP 董事长 信田洋二

① 在日本，指销售药品、化妆品、日用品和洗护用品等的店铺。

目 录

CONTENTS

第 1 章 便利店的“订购能力”——1

订 购 能 力 让便利店进一步发展的技术——3

环 境 变 化 竞争和商品改变订购方式——13

第 2 章 关于订购问题的管理——21

4 个 基 本 原 则 作为“订购能力”前提的原则——23

单 品 管 理 便利店订购的出发点——29

收 集 信 息 正确设想和验证的必要条件——34

设 想 经商的妙趣就在于此——60

卖 场 布 置 根据卖场地点不同销路不同——68

验 证 不为喜忧干扰直面问题——78

第3章 通过事例学习“改善订购”——81

改善订购 确认现有的状况提高订购精度——83

案例 1 通过各时段的客户人群调查
进行改善——88

案例 2 以分担订货的方式提高精度——96

案例 3 活用不同货次下的畅销商品——106

案例 4 根据设想情况调整订购——108

第4章 提高“订购能力”——111

10个诀窍 压中要点才能提高订购能力——113

分担订货 一个人不能管理所有商品——125

自动订购 重点在于定期检查——137

第5章 不同品类的“订购能力”——143

便当 随时间变化调整以适应顾客的口味——146

烹制面食 盂兰盆节前后顾客喜好有很大变化——149

FF关东煮 在采购计划内及时提供给顾客——152

日 配 品	傍晚就该意识到明天的早饭——155
乳 制 品 及 甜 品	扩大冷藏饮品的备货量——157
面包及烘焙糕点	在单品管理中确定核心产品——158
饮 料	根据 POS 数据再次 验证畅销品——160
冰 点	根据最新天气预报确认货品——163
点 心	根据主要客户人群区别各品类的 多少——166
巧 克 力	一鼓作气开始准备季节商品——169
糖 及 零 食	了解商品的功能后再订购——171
100日元的小点心	无论卖场扩大还是缩小都适宜——172
加 工 食 品	注意调味料的分量订购——175
酒 类	通过准确的消息传递深挖消息——178
季 节 性 杂 货	季度初期确保有库存量——181
文 具 及 宠 物	以大面积的形式布置卖场， 移动商品——183
年 末 商 品	不失时机地推销产品——186
后 记	——188

第 1 章

便利店的“订购能力”

订购能力

让便利店进一步发展的技术

3个要点

- ①订购能力的三要素是信息、选定商品以及卖场布置能力。
- ②基础设施的确立支撑着 7-ELEVEn 的订购能力。
- ③超市应效仿便利店的商圈应对。

采购时间最短化的便利店

便利店的“订购能力”由以下三个要素组成：

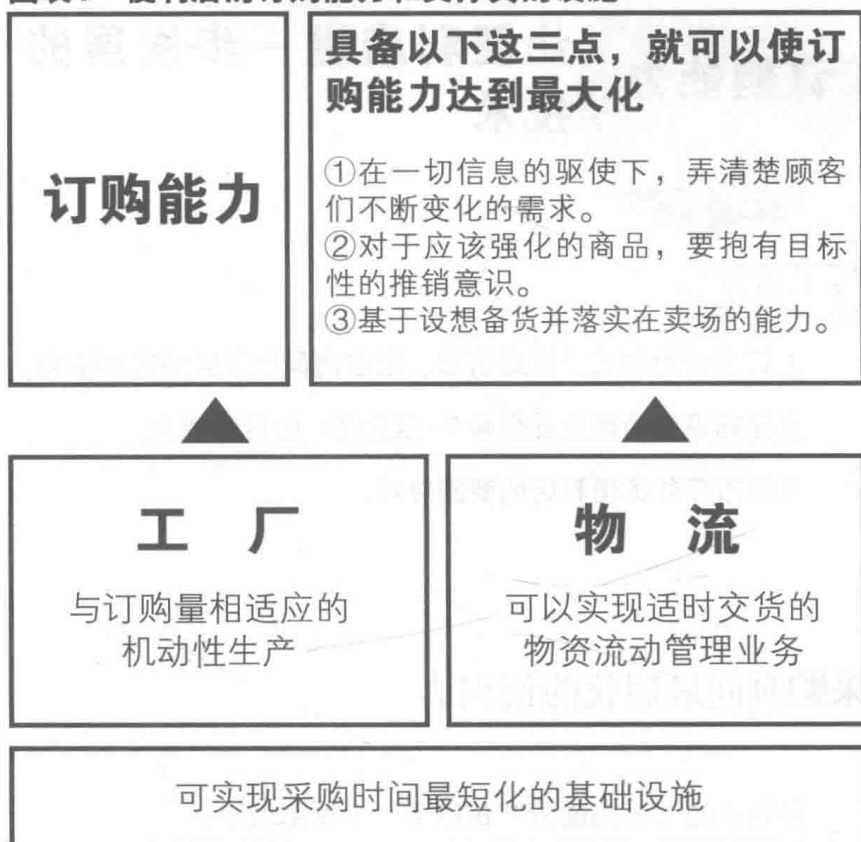
- ①在一切信息的驱使下，弄清楚顾客们不断变化的需求。
- ②对于应该强化的商品，要抱有目标性的推销意识。
- ③基于设想备货并落实在卖场的能力。

具备以上这三点，就可以使订购能力达到最大化。

但是，便利店为什么一直如此拘泥于订购能力这件事呢？这是因为根据便利店经营商品的不同，订购能力有很大差别。

便利店所经营的商品现在已经超过 3000 种。虽说目前为止

图表1 便利店的订购能力和支撑其的设施



顾客中多数为男性，但是女性以及年长者使用便利店的次数也在不断增多。受到这种变化的影响，为了促进新的客户人群使用，满足生活需求的备货品种变得越来越多，这正是商品品种增加的背景所在。

其中，最具有便利店营业模式特征的商品是像便当或者副食品这样被称为“每日商品”的一类商品。

销售鲜度很短的商品需要进行光照和时间管理，并且销路会根据天气、气温的影响以及当地的促销活动发生很大变化。

在梅雨天短暂放晴的时间里，在此之前几乎卖不出去的凉面突然卖得很好。随着微妙的环境影响，顾客们的喜好和需求在变化，销量也在变化。

为了早早捕捉到这种需求的变化并且在短时间内反映出应该如何备齐货品，为了把从订购到交货的采购时间最短化，便利店需要不断努力。对于每日商品来说从订购完到交货，中间时间短的不过 10 小时而已。

为了使店铺的订购能力最大化：店铺提交订单后，工厂制作完商品，物流在规定的时间内把商品送到店里。无论欠缺了哪一方面都无法充分发挥订购能力。

以生产和物流态势为背景，实现采购时间最短化是便利店商业模式最大的特征。借此为起点，订购技术的进一步发展，可以说是便利店必然的归宿。

支撑着 7-ELEVEN 竞争力的“订购能力”

请看一个这样的例子。这个例子展示了 7-ELEVEN 灵活的订购能力。

某一年梅雨季节，由于梅雨季节持续降温，温度一直都在

20℃左右，这一地区的 7-ELEVEN 店铺中凉面的存货数量不足 10 个。

有一天，在中午下订单截止时间的时候听到天气预报报道明天 24℃ 晴，明天傍晚达到 29℃ 晴。因为明天很可能持续高温，所以店铺立即对订单进行修改并追加了订单，第二天中午凉面的存货量一下达到 70 个。

同一地区的其他连锁店中，A 连锁店存货数量是 40 个，B 连锁店的存货数量是 5 个。只有 7-ELEVEN 的订单数量是完全不一样的。

当然，结果销量也有压倒性的差距。7-ELEVEN 卖出 40 个，与此相比，A 连锁店卖出 20 个，B 连锁店一个也没卖出。

7-ELEVEN 会根据天气、气温的变化在还可以修改订单的紧要关头增加订单数量。而增加的订单数量也要与生产工厂的能力相适应，并且物流来得及在第二天 10 时 30 分之前摆放好货品，这才能实现销售 40 个的好成绩。

这个例子中最重要的在于订购了 70 个最后才能卖出 40 个这一点。而其他的连锁店之所以赶不上 7-ELEVEN 也是因为订购量的差别。

7-ELEVEN 就是这样，预想到随着天气和气温变化，顾客们的喜好也会发生变化，并且抓住这个绝妙的机会，灵活地大量增加订单量，在卖场进行布置摆放。

7-ELEVEn 一边在梅雨期稍稍放晴的时候多次反复增加订单量，一边迎来梅雨结束那天烹制面食销量达到顶峰。在梅雨期中间放晴的有限商机中，寻找自家店铺最大的销量是多少，并且知道自家店铺能把销量提高到什么程度。所谓 7-ELEVEn 的订购能力就是对梅雨结束后那天反复进行设想和验证。

也正是这样，7-ELEVEn 在各家便利店企业中有着引以为傲的压倒性竞争力。

7-ELEVEn 现在日本全国有 18000 家店铺，这样巨大的连锁店在逐渐发展，在注重专用工厂提供的具有独创性商品的商品力的同时，也正在实现每一家店铺的订购能力和运营能力。

超市也要关注商圈吗？

与其说 7-ELEVEn 的订购能力与其他营业模式相比胜在对商圈的理解、机动性上，不如说是便利店胜在订购能力上。

一般像超市在采购烹制面食这种商品上花费的采购时间并不是一天，而是两天，因此经常听到“没办法应对天气或气温的快速变化”这样的话。当然，比起前天的天气预报当然昨天的更准确。因此，以现在的营业模式应对天气或者温度的急剧变化是困难的。

但是，如果提前知道了气温将要变高，也可以选择急忙赶

造商品，或者采取大量摆放食品杂货类的干面和面汁的措施加以应对吗？

总店需要仔细商讨的是，关于采购时间的限制是否能稍缓或有没有可能在店里烹制。而店铺所能做的就是变更食品杂货的卖场。

确实，由于投入的人力时间或由于生产性的理由，这些并不是能简单做到的。但是这也明确了超市与能灵活地应对天气、气温变化的便利店之间的区别。

这也与不同的订购负责人有关。

由于总店和加盟店有不同的区域营销权商业模式这一特殊性，对于超市来说，在订购这件事上店铺被委任多大的权限和责任就至关重要。为什么呢？因为只有那个商圈的超市对商圈最为熟悉。

因此，如果超市对所在商圈足够了解，不就能实现最优的备货吗？不就可以根据当地的天气或者气温，还有周围商铺的促销活动等情况来捕捉顾客们需求的变化吗？基于这些结果难道不能保证验证的准确性吗？

自动订购虽然在工作效率上很占优势，但是在应对天气和气温急剧变化的能力上有一定限制。某些情况下，总店主导决定如何备货，然后通过自动订购提供商品，而店铺只进行商品补充。这类店铺很难做到细致地应对顾客们的需求。

与此相对应，便利店的订购往往与店铺或个人相关。

虽然便利店自动订购的范围有所扩大，但是可以定期对订购标准进行修改。靠补充货物就能搞定的商品仅是一部分，像每日商品这类商品从信息采集到验证，都是个人亲自来下订单的。因为如果不这样做，会错失机会或者造成产品废弃损失。

店铺最了解所在商圈

如何备货和制造卖场的方法也同样重要。

即使同样是在车站前的店铺，乘车车站、下车车站的便利店的备货和卖场都是不同的。

以口香糖为例，位于乘车顾客较多的车站附近的便利店，顾客购买瓶装口香糖的比较少，而对易于携带的口香糖的需求比较多。重要的是创造出便于选购商品的卖场和敏捷快速的结算。

相反，有的店铺靠近停靠车辆多的车站。大多数顾客下车后步行向目的地，因此对瓶装口香糖的需求有所提高。当然，重要的是把商品摆放在目之所及的地方。因为与乘车站相比，顾客下车后挑选商品的时间充裕，所以掌握好备货量也十分重要。

同样，在老年顾客较多的店铺或者那些以青年或家庭为主