

世界名店经营案例

日本 7-11



——为顾客提供最大的便利

宋 华

7-ELEVEN



中国人民大学出版社

世界名店经营案例

日本 7-11

——为顾客提供最大的便利

宋 华

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本 7—11: 为顾客提供最大的便利/宋华
北京: 中国人民大学出版社, 2001
(世界名店经营案例)

ISBN 7-300-03414-4/F·1010

I. 日…

II. 宋…

III. 连锁商店-商业经营-日本

IV. F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 74553 号

世界名店经营案例

日本 7—11

——为顾客提供最大的便利

宋 华

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 中国人民大学印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 4.125

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

字数: 103 000

总定价(6 册): 66.00 元 本册定价 10.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《世界名店经营案例》编辑委员会

顾问 万典武 张采庆

主编 吕一林

策划 陈莹

编委 (以姓氏笔画为序)

吕一林 李东贤 江林

陈莹 刘普合 黄桂芝

总 序

零售业是一国经济的重要组成部分，零售业的销售额和就业面是促进一国经济发展的重要因素之一，零售业的发展趋势则反映一个国家的总体经济走向。零售业是我国近年来改革中变化最快、最具生气的行业之一，特别是 90 年代以来，我国零售业的改革明显地走向一条与国际接轨之路，西方国家第二次世界大战后发展起来的各种零售经营和组织形态，如超级市场、连锁商店、仓储俱乐部等，已纷纷在我国出现，极大地改变了我国零售业的面貌，而这一切显然还仅仅是开始。

另一方面，中国 20 年改革开放，经济高速增长，人民生活水平提高的重要标志之一是中国消费市场（即零售市场）的繁荣发展，已成为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一。在最近不到 10 年的时间里，先后已有数十家大型国际零售集团进入我国，而随着中国加入世贸组织时间的临近和进一步开放国内零售市场政策的出台，还会有更多国外大型零售集团对进入和扩大在中国零售市场的业务充满兴趣。因此，至少从上述两方面

看，我们都有必要对发达国家的零售企业，尤其是那些著名而颇具影响力，已经进入或正准备进入中国市场的企业的组织和经营模式、成功经验和失败的教训作认真的研究，以作为我们未来发展的借鉴。本套丛书在这方面做了很好的尝试。

本丛书选择收入的著名零售企业包括：世界第一大零售公司美国沃尔玛；有 150 年历史、至今仍充满生机的美国西尔斯；全球闻名的连锁超市公司日本伊藤洋华堂及 7—11 便利店；中国国内引进管理的第一家百货零售企业赛特等。

本丛书系统地从企业发展历史、著名创建人、经营环境、业态选择、经营特色及主要的战略选择与营销策略诸方面介绍了各家企业，相信那些关心零售企业发展的读者和经营零售企业的管理者将能够从中获益。

面对刚刚来临的新千年，中国零售业的现代化过程亦刚刚拉开序幕。回顾过去短短 10 年的变化，看看我们身边那些初具规模 and 现代气息的大型超市、仓储俱乐部和专业店，我们应该对未来充满信心。在不久的将来，我们还会在家门口迎来更多世界一流的著名零售企业，在享受它们为我们提供的服务的同时，我们也应当更多地了解它们的经营之道，并改进我们自己。

国家经贸委企业改革司

邵 宁

2000 年 3 月

目 录

引 言	1
1 黄金时代的美国 7—11	5
■ 南大陆制冰公司 (Southland Ice Co.)	6
■ 美国 7—11 的诞生	12
■ 迈向全国市场	14
■ 品尝高速发展的硕果	17
■ 耀眼的光辉	22
■ 实现全球化的梦	25
2 衰老的“父亲”，强壮的“儿子”	26
■ “儿子”诞生了——日本 7—11 公司	26
■ 由盛而衰的美国 7—11	31
■ “儿子”当了家	34
■ 点石成金	40
3 扼住便利店经营的喉舌——卓越的店铺与商品管理	42
■ 店铺开发——便利店的第一生命线	43

店铺指导——塑造一流的便利店	50
商品开发——便利店的制胜法宝	56
4 锐意创新的管理信息系统	64
提高订货效率的第一次店铺综合信息系统	65
能用于营销分析的第二次店铺综合信息系统	68
进化的第三次店铺综合信息系统	71
利用 ISDN 线路的第四次店铺综合信息系统	75
利用卫星通讯的第五次店铺综合信息系统	78
5 挖掘利润创造的第三源泉——革新的物流系统	82
7—11 物流系统的发展与基本特性	82
共同配送中心的具体运营实例	90
7—11 共同配送中心的基本特点	99
6 7—11 的公司文化与组织管理	101
铃木敏文的经营哲学	101
7—11 的员工管理	104
灵活、高效的组织管理	110
隐藏在组织结构中的核心能力	113
7 走向未来、不断创新	115
新型的电子商务	116
7—11 的绿色战略	119
世界的 7—11	122
参考文献	123

引 言

在日本的零售业中，便利店作为一种追求便捷的优质服务的商业形态一直占据着举足轻重的地位。而在这一新型零售业态中，7—11 公司可以说鹤立鸡群，与众不同，俨然成为世界便利店的楷模。7—11 公司不同于日本其他零售店以及其他便利店，它在经营方面颇有一种无为而无不为之特点。说它无为是因为在服务的多样性方面，其他形态的零售店似乎要比 7—11 突出得多，如购物中心能融购物与休闲、娱乐为一体；超市能为顾客提供品种繁多、价廉物美的商品；专业店能使人在领略各种档次的专业商品或品牌商品中，享受购物的乐趣；即使是同类型的劳森、家庭市场、圆 K、桑克斯和小型店等便利店也各有一些特别耀眼的高招，如在店内设置信息通讯终端，积极开展预定国内、国际旅行机票、音乐会的人场券等各种服务。劳森公司还拥有置换游戏软件、销售计算机等各种服务；桑克斯能提供不动产信息、汽车保险信息等服务。而 7—11 除了利用因特网招聘人员和销售一般商品、提供一般服务外，没有开展这些业务。在它的销

售商品构成中，加工食品（点心、饮料等）占了 31.6%；快餐食品（米饭、调味面包、生菜、油炸食品等）占 30.5%；当日销售食品（牛奶、酸奶、奶酪等）占 12.7%；非食品（杂志、日用品、游戏软件等）占 25.2%，也没有什么特别之处，而且所有这些商品的价格并不便宜。总之，无论从 7—11 的服务多样性方面，还是从 7—11 销售商品的类型和价格上看，都可以说，它真正是一个无为的便利店。

然而，当我们考察它的经营业绩和能力后，却一定会大吃一惊。在一个 100 多平米的店铺中却销售着 3 000 多个品种的商品，其中有 70% 的商品每年都要更换，日平均销售额达到 68 万日元，资金周转率每年能达到 43 次，年平均库存 570 万日元，单位销售面积的效率为 235 万日元。从近年来的销售业绩看，2000 年实现销售额 19 639 亿日元，比 1996 年增加 32.9%，营业收入 3 270 亿日元，比 1996 年增加 41.4%，经常利润 1 401 亿日元，比 1996 年增加 42.8%，纯利润 682 亿日元，比 1996 年增加 29.8%，店铺数为 8 153 家，比 1996 年增加 27.9%，2010 年 7—11 公司预计实现销售额 20 540 亿日元，营业收入 3 500 亿日元，经常利润 1 470 亿日元，纯利润 770 亿日元。最有趣的是，从 1994 年起 7—11 公司的经常利润就超过了其母公司——日本著名超市伊藤洋华堂，1997 年百尺竿头，更进一步，在销售额上超过了其母公司，从而创造了日本零售业的奇迹，正是所谓“长江后浪推前浪，一浪更比一浪强”。

如此看来，7—11 公司并不是无为，而是大有作为，否则难以解释它为什么会在便利店行业中长期稳坐第一把交椅。那么，7—11 公司的有为之处表现在什么地方呢？与传统的经营观念不同，7—11 公司并不认为只有服务项目的多样化和价格的低廉化才能真正做到优质服务 and 便民性，而是充分界定、分析自己的顾客层，通过向特定消费者出售自己的日常生活必需品、食品和服务，来适时地达到差异化的高质量服务和便民性。这就好比一个

2

高中生在报考大学时应当根据自己的专长选择专业一样，必须有所不为才能有所为。就 7—11 的客源情况看，未婚男性占了 40%，已婚男性占 26%，未婚女性占 18%，已婚女性占 16%，显然男性和未婚者占了绝大多数。针对这类顾客该如何有效地开展销售和服务是 7—11 公司研究的重点。

7—11 公司对特定顾客群体的服务，一言以蔽之，可以用“以顾客为中心组织经营、以效率为中心提供服务和以信息为中心管理商品”这三个中心来加以概括。

以顾客为中心组织经营就是在满足顾客需求的前提下，充分发挥零售业的主导作用，并以此来组织店铺。以往商品的分类和店铺的设立都是从生产商的角度进行的，诸如酒类销售店、鞋店、书店等等，而且零售店中销售的商品都是生产商根据自己的预测生产出来的品牌产品；7—11 则不然，它提倡以顾客为中心设立店铺、组织商品，甚至按顾客的特定需求以零售商的名义来组织生产，为此，7—11 公司网罗了一大批生产商、原料供应商和专业物流商，形成了 7—11 独到、卓越的商品开发能力。可以说，7—11 把定制营销带到了零售业中。

以效率为中心提供服务是 7—11 公司经营上的独到之处，7—11 提出了经营上的四个基本原则，即清洁明亮（创造清洁、明亮的店铺）、友好服务（友好接待顾客）、鲜度管理（要采购、销售新鲜、立即可食的食品）和单品管理（防止滞销产品的出现）。这些看上去并不突出的原则却塑造了 7—11 独特的经营战略，像蔬菜、水果这些超市中大量陈列销售的物品，7—11 店却偏偏不经营，相反，它们把销售的重点放在了熟食和半成品上，仅盒饭年销售额就达 9.4 亿日元，而且很少见到 7—11 店中商品滞销卖不出去的情况。除此之外，7—11 还从事其他小件物品和服务的销售，像电话卡、邮票、纸张等都能在店铺中买到，彩色复印、缴纳电话费、预定盒饭和圣诞礼品、印制明信片等服务也能够在 7—11 店中轻松实现。正是这些看似平常的商品和服务，

JAPAN

却吸引了大量的中青年顾客。在 7—11 的店铺中，每天会有 1 000 多名顾客光顾，约 68 % 的顾客会一周两次去购买商品，55 % 的顾客会在 5 分钟内完成购物，39 岁以下的顾客占了 72 %。就是这么一个极具效率的店铺，却只有约 20 名员工及兼职打工者在具体操作。

以信息为中心管理商品是 7—11 公司最为自豪的一点。早在 1978 年，7—11 就开始了信息系统的建设，此后历经 4 次信息系统的再建，目前，7—11 已发展为日本零售业中信息化、自动化程度最高的企业。通过其发达的信息系统，借助于卫星通讯，7—11 可以对商品的订货情况进行细分，对店铺给予积极的指导，而且能分时段对商品进行管理，真正做到了单品管理。也正因为如此，7—11 的物流效率非常高，它不仅拥有庞大的物流配送系统，而且其推行的共同配送、全球物流等等做法被作为行之有效的经营方式和策略为世界所接受。

如今的日本 7—11 可以说是真正当之无愧的便利店之王，它以便捷、优质、高效的服务奠定了便利店在零售业态中不可替代的地位。

黄金时代的美国 7—11

翻开今天的报刊杂志，人们能经常看到日本 7—11 公司在某国某地开设了分店，开展海外经营，或者日本 7—11 又开展了面向未来的某种战略……此时很多人不明白为什么说到 7—11 公司都讲的是日本 7—11 公司？日本 7—11 与美国 7—11 究竟是什么关系？他是否是美国公司在日本开展特许经营的硕果？这些问题的答案是十分出乎意料的，日本 7—11 的确是美国 7—11 国际化发展的产物，而且美国便利店在发展形态、运行模式等方面的确曾大大促进了日本便利店的蓬勃发展和壮大，从这个意义上讲，说日本 7—11 曾是美国 7—11 的海外分支机构是不无道理的，但发展到今天，随着美国 7—11 在 90 年代面临经营危机以后，不仅日本 7—11 不再是美国 7—11 的分店，而且凭借其强大的实力取得了对美国 7—11 公司的主导权，这正所谓“儿子当了家”。要想明了“儿子”是如何当家的，还得细细地从曾经是“父亲”的美国 7—11 公司是如何产生、发展的讲起。

南大陆制冰公司 (Southland Ice Co.)

在美国，便利店是从 20 世纪 60 年代开始急剧发展的，但是，追根溯源，便利店发展的源头却是在 20 年代。19 世纪后半叶，不断发展的大型商业创造了大批量生产、大量销售的神话，人们的生活逐渐变得丰富多彩，商品的选择空间开始变大。此时此刻，人们关注的焦点开始从生产转向消费，这在 20 世纪 20 年代表现得尤为突出。第一次世界大战后出现的经济不景气在很短的时间内消失了，美国开始沐浴在经济繁荣的阳光里。大批量生产和新型销售体制的确立，彻底改变了人们的生活模式和生活水准，汽车、家用电器、电影、收音机、通讯娱乐设施、企业广告等像潮水般涌入千家万户。这其中划时代的创造性产品便是家用汽车。在创造汽车神话的福特一世把汽车生产带入到流水线，生产出优质、低廉的 T 型车后，汽车便成为美国人民生活的必需品进入到千家万户，大大扩展了人们的生活空间。这种生活空间的拓展所产生的结果之一便是人们的居住场所开始向充满阳光、鲜花，且远离喧闹的郊外转移。有了汽车，人们可以生活在郊外而工作、娱乐在市内。伴随着这种生活方式的变化，设立在郊外、临近居住点的小型商业和各类地域型零售店开始大量涌现，从而使人们能更好地享受到生活的舒适和便捷。

正是在这种社会、经济的大变革中，由三人的智慧共同推动，并在以后对美国便利店产生了重大影响的南大陆制冰公司诞生了。

本书要讲的第一位人物是克劳德·多利 (Claude Dawley)。多利的父亲于 1890 年在得克萨斯开始经营制冰，他本人于 1920 年继承了父亲的衣钵，加入到制冰经营的行列之中。此后不久，多利便开始梦想创立自己的制冰公司。在创业冲动激励下，他先后收购了康希默制冰、城市制冰、马克利制冰和克尼斯塔制冰等 4

家公司共 8 家工厂，收购所用的资金一是通过向芝加哥电力大王沙弥尔·英萨尔出售股份而获得的，二是从北得克萨斯国民银行借入的。通过一系列的并购，1927 年 6 月 28 日，多利正式在达拉斯创立了南大陆制冰公司，并拥有了 40 多家制冰工厂。

第二位人物是乔·汤普森 (Joe C. Thompson Jr.)。汤普森住在达拉斯，他涉足制冰行业是因为他的隔壁邻居是康希默制冰公司的董事长兼副总经理琼斯夫妇。琼斯夫妇没有小孩，因此，把汤普森当作自己的小孩一样精心呵护。正因为如此，儿童时代、高中时代就在康希默制冰公司帮忙的汤普森，于 1922 年 8 月从得克萨斯大学毕业后，很自然地到了康希默制冰公司就职。1926 年，汤普森就任康希默制冰公司的总务和财务经理，而此刻康希默制冰公司已经拥有了 5 家制冰工厂 16 个零售冰块仓库。而这时多利收购了康希默制冰公司。多利发现汤普森是一个非常能干的人，为了挽留他，多利积极动员汤普森购买了新公司的股份，因此，汤普森成了南大陆制冰公司的股东。

第三位人物是约翰·杰夫森·戈林 (John Jefferson Green)。1927 年夏天，戈林在奥克尼夫南大陆制冰公司 16 个零售点中的一个负责销售冰块，由于他非常关心顾客服务的改善，因此，其业绩上升得很快。他作出店铺每周天天开、每天开 16 小时的规定，销售当时家用冰箱所必需的冰块，这项服务深受当地居民的欢迎。不仅如此，戈林通过仔细调查当地居民的购买意愿和需求，发现当地居民不仅希望他能销售冰块，而且还希望他能适时地销售其他生活物品，例如，为夜晚归来的小孩提供牛奶、为星期日礼拜回来的人们提供鸡蛋等等。为此，戈林提议南大陆公司为自己负责的店铺提供酸奶、牛奶、面包、鸡蛋、香烟等商品，此项动议立即得到了汤普森的首肯，结果到第二年春天，戈林向汤普森上交了 1 000 多美元的利润，为南大陆制冰公司开创了新的经营领域和利益增长点，被誉为美国便利店的萌芽。图 1—1 为初期的南大陆制冰店。

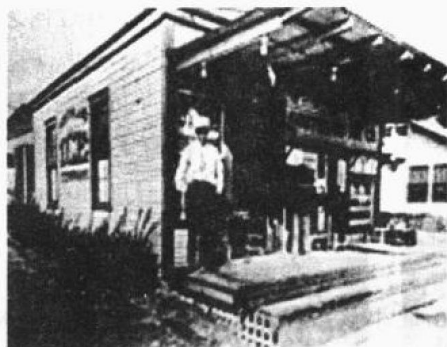


图 1—1 初期的南大陆制冰公司店铺

对便利店形成具有重大意义的另一件事发生在圣安东尼奥市，在那里，南大陆制冰公司的冰块销售交由厄尼斯特·罗伯夏（Ernest Loubscher）来经营。在经营南大陆制冰公司店铺的过程中，罗伯夏尝试采用顾客驱车前来购买时，店员直接将商品送到顾客跟前的服务措施。这一举措无疑是有创造性的，自实施后深受顾客的欢迎，被称为“路边服务”。此外，罗伯夏不再只经营单一的冰块，而扩大了经营范围。当然，罗伯夏有一个新奇的观点是商品经营范围的扩展决不仅仅是一个增加利润增长点的问题，而是降低管理成本的有效手段。因为非冰块商品的大量销售可以使他能长期雇用店员，这样比起每年夏季临时召集店员，管理费用要低得多。

8 目睹了罗伯夏的成功，多利立即返回了位于达拉斯的南大陆制冰总公司，找到汤普森一起商讨发展新事业的可能性。从罗伯夏的成功经营和戈林交来的1 000美元利润中，汤普森看到了商机，坚信新型的零售事业一定会取得成功。在这一信念下，汤普森勾画了新型零售事业的蓝图，那就是通过销售多样化的商品，在追求便利性的同时，促进南大陆制冰公司向四个方面发展：(1)扩大零售店的销售额和利润；(2)长年雇用零售店员；(3)推动制冰业以外的多元化经营；(4)导入能给顾客带来便利性的服务。

从此，南大陆制冰公司开始迈入非冰块销售的行列，而且它从早到晚，连星期日也营业，这些举措受到了很多顾客的欢迎。但南大陆公司的变革触及了其他方方面面的利益，从而在社会上引发了极大的争议。首先跳出来责难南大陆制冰公司的是食品杂货连锁店，因为它们的地盘被对手侵蚀了，它们强烈要求南大陆制冰公司立即停止销售食品和日杂用品，而且决定就此停止销售南大陆制冰公司的冰块，大有“你死我活”、“一山不容二虎”的架势。此外，其他一些社会性团体也纷纷指责南大陆制冰公司星期日营业的制度，认为该公司用肮脏的商业之手玷污了纯洁、神圣的礼拜日。针对种种非难，多利和汤普森在比较了冰块和其他商品销售额的基础上，决定坚持自己既定的方针，任凭“敌军围困万千重，我自岿然不动”。

这种新型的零售店应该叫什么呢？十分有趣的是，南大陆制冰公司的一个店员到阿拉斯加旅行，回来时带来了一件特殊的礼物，这便是印第安人的吉祥物——图腾柱。他把它放在了店铺的旁边，结果引起了周围很多人的兴趣，纷纷前来观赏、购物，久而久之，人们称南大陆制冰公司的新型店铺为图腾店（Totem Store）。南大陆制冰公司将此种吉祥物加以推广，在各店铺旁边都树了一根图腾柱（参见图 1—2）。更有意思的是，当时，位于休斯顿的导航制冰公司（Navigation Ice Company）也在开展这种



图 1—2 南大陆制冰公司的图腾店