

零售的本质

7-Eleven便利店创始人的哲学

铃木敏文40年来的零售之道，那就是追求根本，不拘泥于过去的常识、共通想法、固定观念、既有概念，而是不断因应时代的变化，同时进化与革新自身的状态。

[日] 绪方知行 田口香世 著

陆青 译



7-ELEVEN何以渗透你我的生活？
坚持到底，戒除模仿，弃舍过去

零售的本质

7-Eleven便利店创始人的哲学

[日] 绪方知行 田口香世 著

陆青 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在时代的剧烈转移和变化中，有诸多因无法妥善应对而逐渐被时代所淘汰的大、中、小型的事业（商店及企业），而7-Eleven 40多年来不拘泥于过去的常识、普遍的想法、固定的观念或既成概念，而是随着时代的变化，时常革新与发展自身的状态，接连挑战新价值，持续不断地成长。对此，作者进行追踪采访，至今已走过40多个年头。通过这40多年的持续关注和追踪访问，不断地将7-Eleven的商业模式、成功法则和理论介绍给世人。所以说，本书是作者40多年来研究7-Eleven的集大成之作，也是极为可靠的研究7-Eleven的书籍。

SEVEN-ELEVEN DAKE GA NAZE KACHITSUDSUKERU NO KA

by Tomoyuki Ogata, Kayo Taguchi

Copyright© Tomoyuki Ogata, Kayo Taguchi, 2014

All rights reserved.

First published in Japan by Nikkei Publishing, Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese edition is published by arrangement with
Nikkei Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

本书由机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区）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：01-2015-4287号

图书在版编目（CIP）数据

零售的本质：7-Eleven 便利店创始人的哲学 /（日）绪方知行，
（日）田口香世著；陆青译。—北京：机械工业出版社，2015.10
ISBN 978-7-111-51981-2

I. ①零… II. ①绪… ②田… ③陆… III. ①零售商业—
商业企业管理 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 256842 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 杨冰 刘林澍

责任印制：常天培 版式设计：张文贵

涿州市京南印刷厂印刷

2016年6月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·7.125印张·2插页·133千字

标准书号：ISBN 978-7-111-51981-2

定价：45.00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

（010）88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

| 推荐序一 |

在日本的零售业中，便利店作为一种追求高质量、高服务的便捷的商业形态一直占据着举足轻重的地位，但随着近些年互联网和新型经营模式的出现，使得传统的零售业态受到了极大的挑战。日本的专卖店在商业形态中的占比从1991年的47%变成了现在的27%，电商占比则从1%增长到15%；1991年，综合超市占整个日本市场的6%，而目前只占4%；而专业的超市从原来10%增长到了现在的19%，百货商店则从1991年的8%下降到了现在的4%；与此同时，便利店占比从1991年的2%上升到了4%。2015年，日本主要便利店的销售总额与2014年相比增长4.7%，达到10.1927万亿日元（约合人民币5748亿元）。这是从1999年开始统计以来，首次突破10万亿日元。而在这一新型零售业态中，7-Eleven公司可以说是鹤立鸡群、与众不同，俨然成为全球便利店的楷模。目前，其业务范围只覆盖16个国家和地区，而店铺总数却多达55000余家，2014年创造出近9万亿日元的销售业绩，约合人民币4500亿元。仅在日本，每年就有超过64亿人次光顾7-Eleven。如此看来，7-Eleven公司一定具有其他企业难以模仿的核心竞争力，否则难以解释它为什么会在零售行业中长期雄居翘楚。那么7-Eleven公司的独特之处在什么地方

呢？细细想来，可以归结为很多要素：

一是7-Eleven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高服务和便利性，而是充分界定和分析自己的顾客层，了解和挖掘客户的价值，根据环境的差异性和洞察客户的需求，通过向特定消费者出售他们的日常生活必需品、食品和服务，来适时地达到差异化的高质量服务和便利。

二是打造独特的供应链运营体系，其核心是高密度集中开店。密集开店不等于到处撒网，而是限于特定区域，当该区域店铺数量达到一定规模后再拓展下一个区域，这么做既方便总公司的业务专员对区域内的店铺集中进行销售指导，比如开发差异化产品；又能让广告和促销变得更有效率，在提升服务品质的同时增加客户的到店频率。此外，为了配合这种运营模式，7-Eleven对上游供应商和物流网络的规划也颇具特色。在上游供应商方面，能够通过一体化的合作体系，即理念的共有化、目标的共有化、客户的共有化、信息的共有化、系统的共有化和成果的共有化来实现协同的价值创造网络；而在物流方面，则是将多品种、少量商品统一起来对各店铺的订货实现共同配送，这样一方面向店铺配送的车辆大大减少；另一方面，由于商品配送的集约化，配送成本也大大降低。

三是以信息为中心管理商品，这也是7-Eleven公司最为自豪的一点。早在1978年，7-Eleven就开始了其信息系统的建设，此后历经数次信息系统的再建，7-Eleven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，并借助

于卫星通信手段，7-Eleven 对商品的订货情况进行细分，并对店铺给予积极的指导，还能分时段对商品进行管理，真正做到了单品管理。

四是真正实现了全程品质管理。7-Eleven 有自己的专用工厂，其设备、原材料和配方都可监控和追溯，否则食品安全和供应链的正常运转就无从谈起。比如夏天蔬菜等的配送，7-Eleven 都是从产地到运输，再到门店，全程冷链配送。

正是上述的种种原因，才使得如今的日本 7-Eleven 成为当之无愧的便利店之王，它以便捷、优质和高效的服务奠定了便利店在零售业态中不可替代的地位。而本书正是透过对日本 7-Eleven 的创始人铃木敏文的哲学思想的探索，以及作者精准、专业的评论和分析，使得我们能够全方位、立体化地认识日本 7-Eleven 的核心竞争力，为我们打开了深刻了解和认识 7-Eleven 经营真谛的大门，因此，乐为作序。

中国人民大学商学院教授

宋 华

| 推荐序二 |

人的生命是有限的，职业生涯则更为短暂。能够用几乎全部职业生涯，从外部细致地跟踪观察一家企业，凝视这家企业成长道路上的点点滴滴，是很少有人能做得到的。而本书的作者做到了，并且将这种持续的观察和思考经过系统化整理，上升到了哲学层面的商业本质探索，形成了这部具有真理探索 and 知识沉淀的著作，使之传承商业智慧、启示创业后人，因而更显得无比难能可贵。

这不是一部学术专著，极尽高深的理论论证和复杂的逻辑推理；也不是一册专业教材，充满晦涩的概念术语和刻板的商业教条；更不是一本企业家自传，渲染传奇的创业经历和励志的心灵鸡汤。这是一部关于7-Eleven的企业编年史，试图以一种形象化的历史记录方式，按照时间之轴，系统地阐述7-Eleven成长历程中所产生的重要创意、设想、决策和行动，及其后果；然而本书又超越了企业编年史，在娓娓道来、栩栩如生的各个关键人物和各类重要事件背后，始终如一地保持着分析、研究零售及商业本质的初衷。

第二次世界大战结束以来的商业浪潮此起彼伏、波澜壮阔，谱写了全球经济最辉煌的篇章。各类商业业态争相攀登浪潮高峰，奉献最华丽、最生动的进化表演，但其背后不过是一个个业态主体、商业企业在市场上的大浪淘沙般的生存竞争。在零售这

一似乎僵化古老却又创意十足的矛盾共生商业业态里，7-Eleven 显得如此平实无奇却又独立特行。它之所以能够脱颖而出、后来居上，并获得持久的经营业绩和巨大的竞争优势，当然离不开其独到的秘诀。然而，这秘诀并非深奥、神秘，而且十分浅显易懂，这就是能够在 7-Eleven 贯彻始终、执行到位的铃木式经营哲学——“彻底站在顾客的立场上来思考和实践”。设身处地站在消费者立场上思考，使 7-Eleven 能够逐步做到引领消费者的体验，并创造消费市场，“紧迫的危机意识和紧张感”则推动 7-Eleven 脚踏实地地不断变革创新、完善细节。正是这一经营哲学，构成了 7-Eleven 一套细密完整的组织习惯、企业制度和企业文化的源动力。初看起来，这一经营哲学朴实无华，但要使其真正渗透到企业及其员工的血液中，使之养成一种组织习惯和自主行动，其间必定经历了许多艰辛的努力。企业经营实践中的每一个策略和技巧对赢得商战固然重要，但更为决定性和长期性的因素无疑是商业经营的境界和一以贯之的初心。

那么，作者集四十年持续观察和思考之大成所奉献给读者的大作，究竟如何揭示来自 7-Eleven 的商业智慧和经营哲学呢？在 7-Eleven 的具体操作实践中，这些商业智慧和经营哲学是如何得以贯彻落实的呢？面对时代变革进程中零售业态急剧而深刻的变化，7-Eleven 的思考和实践将带给人们何种启迪呢？敬请读者继续翻页吧。

中国社会科学院中小企业研究中心主任

中国社会科学院工业经济研究所研究员

罗仲伟

| 推荐序三 |

7-Eleven 之于零售业，是令人无法忽视的存在，亦是业界研究和争相效仿的商业运营典范。2013 年 CNN（美国有线电视新闻网）在世界范围内评选“全球最佳连锁店”，7-Eleven 位列榜首，足见其商业地位绝非徒有虚名。而如今已过八旬的铃木敏文先生，被誉为零售业的“新经营之神”，是企业界公认的“常青树”。他以其惊人的商业直觉和想象力、执着的创新精神和对顾客需求的极致挖掘，缔造了 7-Eleven 长盛不衰的神话。

2006 年，我因商务原因而有机会在日本与百货业同行深度探讨过关于 7-Eleven 经营模式的问题。当年，7-Eleven 的店铺规模、商品品质、细节服务和超一流的配送管理曾给我留下了深刻印象。归国后，我曾一度热衷于研究到底是什么力量促使一家企业拥有全球数万家门店，却能够保证每一家门店都如此深入人心并各自精彩？是怎样的管理哲学引导着 7-Eleven 有条不紊地向着其庞大的商业帝国目标迈进！某种程度而言，铃木敏文先生是我精神层面的导师，他的经营理念曾引发了我的强烈共鸣，坚定了我探寻零售业核心要义、坚持创新与变革的信心和勇气。多年之后，机械工业出版社的一位朋友找到我，希望我能跟广大读者分

享这本《零售的本质》，因为她知道我所在的企业正经历着由传统百货向“生活中心化”体验平台的变革。站在从业人和学习者的立场，将这样一本集创作者40年研究心血、对铃木敏文先生毕生经营智慧进行总结的经典之作推荐给大家，我感到十分有必要且有价值。

首先，这不是一本索然无味的学院式教科书，而是尽最大努力帮助读者与铃木敏文先生进行对话，如同凿开厚厚的墙壁一般，使读者透过零售业纷繁复杂的表象，去探寻其背后最简单纯粹的道理——伟大的企业之所以伟大，无非是将最“理所当然”的工作做到无法超越的极致。

其次，本书不只揭秘顶尖企业在管理上的技巧，更提供经营思想的架构。如何把握不断变化的消费需求、准确预判未来，进而组织实践验证，铃木敏文的感悟提出了你的问题，给出了你想要的答案。

最后，本书勾勒的不是某一个人的历史，而是整个日本零售业的缩影。铃木敏文的意义已经超越了企业家层面，成为匠人精神的“活化石”。通过铃木敏文，我联想起稻盛和夫、若林克彦、秋山利辉……这些让人心生敬意的企业家无一例外拥有这种力量。从这个角度来讲，研读此书对中国零售从业者就有着重大意义，从经济和社会发展的普遍规律中反观自我，并照亮前途。

在今天的中国，信息技术革命正在对各个领域产生广泛而深刻的影响，人们的生活方式、消费需求和习惯都在发生快速、持

续的改变，这种变化在世界范围内既有共性又有个性，不同的国家有着不同的轨迹。学习本书，将从7-Eleven四十年发展探索中得到启示，遵循零售业“万变不离其宗”的本质，引导我们以重建自我的勇气和信念，进而改进工作方法，有效应对变化。需要提醒的是：照抄、照搬没有未来，立足实际、高瞻远瞩、躬身实践，才有机会与时代同行——借此，与喜欢此书的读者及风雨中执着前行的零售同行共勉。

北京当代商城有限责任公司董事长

匡振兴

| 推荐序四 |

2016 财年，全球盈利能力最强的电商巨头阿里巴巴有 3.6 万多名员工，创造了 427 亿元人民币的庞大利润；而 7-Eleven 日本公司只有 8000 多名员工，却令人惊奇地创造了近百亿元人民币的利润，人均创造利润堪与阿里巴巴比肩，均在 120 万元人民币左右。在日本经济面临最严重的衰退时，7-Eleven 日本公司从 1974 年创立以来，仍然保持了连续 41 年的增长势头。一个看起来十分传统的便利店公司，居然能够长期屹立不倒，甚至能够与世界电商巨头阿里巴巴比肩，这是为什么呢？

过去十年，我阅读过很多关于 7-Eleven 的书籍和研究报告，也无数次作为 7-Eleven 的顾客去体验研究，也曾飞到日本现场考察，与日本零售业专家面对面讨论，希望能从中找到些秘诀，但总感觉还没有找到真正的秘诀。一直以来，我经常问自己一个问题：“作为在美国起家的零售业标杆，从濒临破产到全球第一，在 7-Eleven 一路崛起的背后，日本便利店之父铃木敏文先生究竟用什么秘诀造就了 7-Eleven 今天的成就”？

一、世界只有两家便利店

从 1927 年在美国得克萨斯州创立到现在，7-Eleven 经历了近

90年来世界经济的多个高峰低谷，也经历了在美国市场的衰落和重生。7-Eleven 便利店的前身是成立于1927年的美国南大陆制冰公司，每天营业16小时，从早上7点开门到晚上11点打烊，不仅销售冰块，还销售牛奶、鸡蛋、面包等深受当地居民欢迎的日常生活用品，这是便利店的萌芽。1946年，南大陆公司正式改名为7-Eleven，从而真正拉开了便利店时代的大幕。

7-Eleven 就是便利店的代名词

在零售业有一种说法：“世界只有两家便利店，7-Eleven 便利店和其他便利店”。作为全球最大的便利店特许加盟组织，截至2016年2月底，7-Eleven 在全世界17个国家和地区已开了58904家店。

1963年，31岁的铃木敏文先生加入日本零售集团伊藤洋华堂，当时还是零售业的门外汉。1973年，铃木敏文先生亲自带领团队，经过艰苦的谈判，拿下了美国7-Eleven在日本的特许经营权，正式创办日本7-Eleven。那一年，铃木先生刚刚40岁。1991年3月，日本7-Eleven接受美国公司的请求，收购其73%的股权并成为其最大的股东，7-Eleven美国公司从此绝处逢生。

人效比肩阿里巴巴

日本7-Eleven公司隶属于日本柒和伊控股集团（SEVEN&i），是集团的基石和盈利主力军。我从其集团官方网站上查阅了7-Eleven日本公司2016财年（从2015年3月1日到2016年2月29日，下同）的财务表现，其零售总额为42910亿日元，相当于

2473 亿元人民币 [(按 2016 年 2 月 29 日当日人民币汇率中间价 100 日元对 5.763 元人民币计算,下同)],在全日本便利店市场所占份额超过 40%,是第二名的两倍;收入 7936 亿日元,相当于 457 亿元人民币;加盟费及相关收入货币化率超过 18.5%;毛利 7163 亿日元,相当于人民币 413 亿元,毛利率超过 90%;税后净利润超过 1629 亿日元,相当于 93.8 亿元人民币;在集团旗下兄弟公司伊藤洋华堂、崇光和西武百货板块业务整体出现亏损的情况下,贡献了集团 101% 的利润;净利润率高达 20.5%,超过全球所有零售企业(全球平均水平在 3% 左右)。每一个数据都足以让人深感震撼。

近百亿元人民币的利润简直就是一个世界奇迹,日本便利店行业排名第二到第四位的 3 家连锁店的利润总额都不及 7-Eleven 的一半。这个利润额大约也是中国地区盈利能力最强的高鑫零售(包括大润发和欧尚)的 4 倍、永辉超市的 6 倍。然而,2016 财年,7-Eleven 日本公司的全职员工只有 8054 人,人均创造利润 2023 万日元(相当于 116 万元人民币)。

二、7-Eleven 共享经济学

传统企业正在步入线性组织的黄昏,与几千年来农民种地和工业生产的商业模式一样,一亩地打一千斤粮食,要打一万斤粮食就还得种九亩地。按照传统加盟连锁模式组织起来的零售商,正是按照这种线性增长的商业逻辑,边际成本越来越高,进入老年,正在逐步丧失竞争力,一起步入黑暗前的黄昏。

7-Eleven 日本公司经营总面积 2439550 平方米，单店平均经营面积 131 平方米，全日本开有 18572 家连锁店，其中直营店只有 501 家，每天有超过 2000 万人次光顾 7-Eleven，享受 24 小时的全天候和全渠道的便利服务。

7-Eleven 基本没有自己的直营商店，也没有一家工厂是自己的，更没有一个配送中心是自己的，但却成为坐拥近百亿元人民币利润的零售企业。

这是为什么呢？首先，7-Eleven 不仅是一家商店，更是一个具有互联网基因的共享经济平台。

从利益共同体到命运共同体

法国历史学家费尔南·布罗代尔说：“所有想法都从接触与交换中获得生命。”今天，对财富和经济保证的理性追求产生了非零和游戏，所有参与方都获得了巨大的回报。

7-Eleven 既是一个特许加盟连锁的利益共同体，又是一个休戚相关的命运共同体。作为日本零售业最大的 B2B 共享经济体，7-Eleven 构造了一个相互依靠的生态系统。在这里，我们看不到冷血的无情厮杀，也听不到惨烈的战马嘶鸣，铃木先生“不战而屈人之兵”的智慧团结了一大群热爱零售业的人们。

7-Eleven 日本公司只聘用了 8000 多名全职员工，其余人员全部都是加盟店、制造商和供应商的雇员。其总部的商品部门只有 150 名员工，除去从事品质管理及原料调度的人员之外，实际担任商品开发工作的员工约有 100 名，平均一名开发人员就能卖出

420 多亿日元的业绩，而且他们不只是负责进货，还要承担每年超过 70% 的新商品开发和更新。

7-Eleven 日本公司在已经开店的区域中设有 171 家专用工厂，几乎所有工厂都是由制造商或供应商投资。高频率地将商品配送到各加盟店的 150 多座物流中心和配送车辆也是如此。然而，7-Eleven 却可以实现全球最有效率的共同配送系统。

整个共享经济体的从业人员总数超过 40 万人，其中在加盟店工作的超过 30 多万人，服务于工厂、物流配送的有 10 多万人。共配系统打破了制造商和企业之间的高墙，并且跨越了商品品类的框架，组成了共同配送的体系。根据商品的物流温度层和到货频率（比如，一天配送 3 次的新鲜商品，或是一日一次、一周一次的配送频率），进行共同配送。

所有东西都是可以共享的。7-Eleven 既是共享顾客的平台，也是共享信息、共享物流、共享采购和共享金融的平台。无论是 SEVEN 银行、SEVEN 网购或 SEVEN 外送餐，还是策略联盟的供应商们，7-Eleven 作为一个共享经济平台，为所有参与方创造了巨大的商机。服装零售商优衣库的线上订单，可以到日本大部分的 7-Eleven 商店自提，这极大地方便了顾客，消费者不用在家等收快递，可以就近选择离家或者办公室最近的 7-Eleven 便利店收货。

全日本近两万家 7-Eleven 加盟店和 7-Eleven 总部不仅是传统的利益共同体，更是长期抱团的命运共同体。不分企业内外，超越产业之间的区分，实现协调合作的共有化原则有以下 6 个方

面：共享观念、理念和思想，共享具体目标和目的，共享顾客，共享信息，共享系统，共享经营成果。就第一个来说，铃木敏文自创业以来，一贯坚持“时刻站在顾客的立场上思考与行动”，并以此为根本，毫不动摇。不论与加盟店的关系还是与供应商的关系，都坚持这个原则。他认为理念和思想迥异的人无法组成团队，就算理念和思想一致，倘若彼此的利益相悖，也同样无法携手合作。因此，必须以相互的兴旺与繁荣为目标。

共享是互联网精神最本原的东西，资源的价值不在于拥有，而在于使用，只有使用才能体现资源的价值。通过两权（所有权和使用权）的分离、大数据智能算法和存量激活，我们可以极好地实现共享经济价值的最大化。

三峡大坝效应

7-Eleven 将工厂、配送中心和加盟店与总部结为命运共同体，前者的利益就是后者的利益，后者的革新则与前者的成果直接相关。在成为鲜食商品开发与生产的合作伙伴当中，合作时是一些曾经名不见经传的中小企业，但在 7-Eleven 得到发展的同时，这些企业也实现了自我成长，甚至成为上市企业。这就是共享经济的三峡大坝效应。

小店赋能

如何帮助小店持续成长，如何应对市场的复杂变化，这需要不断支持这些门店。铃木先生不仅把加盟店和总部看作是利益共同体，还看作是同甘共苦的命运共同体。在 7-Eleven 与加盟店签