

世界一流标杆企业丛书

7-ELEVEN凭什么成长为全球最大的便利店连锁集团

7-11 连锁业 真经

解密便利店巨子不为人知的成功秘诀



杨波 编著

7-ELEVEN

7-ELEVEN LIANSUOYE ZHENJING

北京工业大学出版社

世界一流标杆企业丛书

7-ELEVEN凭什么成长为全球最大的便利店连锁集团

7-11 连锁业 真经

解密便利店巨子不为人知的成功秘诀



7-ELEVEN

7-ELEVEN LIANSUOYE ZHENJING

杨 波 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

7-Eleven 连锁业真经/杨波编著. —北京:北京工业大学出版社, 2006.1

ISBN 7-5639-1619-9

I. 7... II. 杨... III. 连锁商店—商业经营—经验—日本 IV. F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 142266 号

7-Eleven 连锁业真经

杨波 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

保利达印务有限公司印刷

*

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

787 mm×960 mm 16 开 17.5 印张 204 千字

ISBN 7-5639-1619-9

定价:29.80 元

前言

前言

2004年4月7日日本共同社发布了一则新闻：

“7-Eleven 便利商店将亮相京城。”

日本著名的 7-Eleven 便利商店同月 6 日对外表示，该公司同中国的两家国有流通企业合资在北京市东城区开设的第一家连锁店将于 15 日开门迎客。

7-Eleven 便利商店在香港和深圳已经有所发展，但营运方均为本地企业。由该公司出资进驻中国尚属首次。同时这也将成为北京首家外资参与营运的便利商店。

便利商店是个什么东西？恐怕几年前它还是鲜为人知的事物。

然而当今处于转型期的中国，人民的生活水平已经大幅提升，生活水准正在接近当代的诸多发达国家。21 世纪这样一个数字化时代，人民的生活也变得忙碌不堪，追求快速、方便和高品质已经成为现代人的真实写照，也正是这个原因，带给人们生活极大便利和快捷的便利商店，就在全世界最具活力的国家和地区率先崛起。

从全球零售业发展的背景来看，1997 至 2002 年间，全球最大的 30 家零售商的扩张速度达到 62%，其中大型综合超级市场增长 50%，主要扩张地区是亚太、中欧和东欧；百货店增长 47%，主要扩张地区是亚太、西欧和北美；折扣店增长 25%，主要扩张地区是拉丁美洲、中东欧和亚太地区；便利商店增长 22%，主要扩张地区是亚太、西欧和北美。世界零售业发展虽然受到世界经济发展放缓的

影响,但其前进的趋势仍然不可阻挡。而美国是世界最大的零售市场,其零售业巨头沃尔玛(Wal-Mart)以2465.25亿美元的总收入蝉联500家美国最大企业的冠军,高出第二位的通用汽车公司达60亿美元之多,由此可以看出,零售业的获利能力近年来已超过制造业。

而中国的便利商店的发展,早在1980年第一家台湾7-Eleven设立门店、1981年第一家香港7-Eleven开业以及1992年香港牛奶公司在深圳开设大陆第一家7-Eleven店时,便利商店的市场争夺战就开始打响了。在中国大陆,不论是和其他便利商店合作以增加资源,还是推出更新、更快的商品与服务,为了瓜分这一块大饼,每一家业者无不寻求获利的机会,这使得便利商店战越来越白热化。在中国大陆这样一个7-Eleven的必争之地,同业的威胁、市场的变化、前进的瓶颈等无不成为7-Eleven理应首先解决的问题,本书就是基于这些解决之道而一一加以深入分析,不仅借此了解7-Eleven的竞争优势,亦让读者了解便利商店营运成功的关键,并借助消费行为和营运模式的分析,了解现在消费者的想法及其购买行为。希冀透过本书的展示,使读者对便利商店这个生活上的好邻居,有更深入的了解。

截至本序完成,著名美国零售业公司凯马特(K-MART Holding Co.)本周三宣布兼并西尔斯(Sears Roebuck & Co.)公司,兼并金额达110亿美元。两家公司在周三的新闻稿中宣布,交易完成后将缔造年收入达550亿美元的美国第三大零售商,名下将拥有2350家综合性门店及1100家专卖店,新的零售公司名字仍为Sears Holdings Corp.。

目 录



7 - Eleven 连锁业真经

第一章 7 - Eleven 的成长与创新之路 1

南方制冰公司:便利时代的探索者	3
整合、创新、发展,美国 7 - Eleven 的诞生	8
墙外花香:日本 7 - Eleven 异军突起	11
创新,无处不在	20
创新里程碑——“代收”业务	27
让创新成为组织机能	30
成为全美最大的便利连锁公司	33
创新带来的高速发展	35
美国 7 - Eleven 的全球扩张狂飙	39
日本 7 - Eleven:接过接力棒的领跑者	41
专题一:关于便利商店	44
专题二:美国便利商店的演变	47
专题三:日本中小企业厅对方便店的要求	52

第二章 7 - Eleven 的多元化与国际化之路 53

“苛刻”的加盟制度	55
细致入微的店员管理	63
永远领先的店内布局管理	65



7 - Eleven 连锁业真经

卡式管理	70
门店督导:OFC 会议和现场督导	72
克隆成功的培训机制	75
美国 7 - Eleven 的发展壮大之路	77
不懈追求卓越的日本 7 - Eleven	80
台湾 7 - Eleven:地区经营蓝筹的典范	87
专题一:台湾星巴克的故事	92
专题二:台湾地区 7 - Eleven 便利商店加盟办法	93

第三章 7 - Eleven 的物流管理之路	97
供应链是什么	99
供应链管理的效应	102
供应链管理的方法	104
日本 7 - Eleven 的物流战略	109
第三方物流模式	114
共同配送中心	117
配送渠道	122
电子商务供应链物流系统	124
分销渠道	125
分门别类的物流管理方式	127
专题:连锁超市、便利商店总部经营管理规范(日本)	134

第四章 7 - Eleven 的数字化生存法则	143
数据自动收集	145
数据仓库的应用	148



7 - Eleven
连锁业真经

第一次门店综合信息系统	155
第二次门店综合信息系统	158
第三次门店综合信息系统	163
第四次门店综合信息系统	166
第五次门店综合信息系统	170
日本 7 - Eleven 的电子零售之道	173
专题一:台湾 7 - Eleven 电子零售的发展	180
专题二:POS 销售信息管理系统	192
第五章 7 - Eleven 消费哲学的形成之路	195
经营之钥是心理学而非经济学	197
迅速适应消费者不断变化需求的反应能力	198
满足消费者心理的营销策略	201
差异化的服务竞争手段	202
持续不断的创新	203
经营管理的真知灼见	205
商品周边的基础——来自销售以外的东西	206
多元化的服务项目	208
强大的产品开发能力	212
消费者得到的不仅仅是商品本身	215
热爱 7 - Eleven 事业的加盟店老板	221
第六章 7 - Eleven 发展独特经营理念之路	225
时刻把握顾客的需求变化	227
产品开发和商品组合的变化	230



7 - Eleven 连锁业真经

信息技术:让传统连锁现代化	235
谁是 7 - Eleven 的顾客	237
以顾客为中心的主动营销	239
国际化采购	240
恒久不变的便利性	241
单品管理模式	243
主题式营销法	245

第七章 7 - Eleven 告诉我们	249
卓越绩效的三大原则	251
竞争制胜的四大法宝	253
附录 1 7 - Eleven 便利连锁商店发展大事记	255
附录 2 便利商店名词解释	261
附录 3 配送中心名词解释	263
参考文献	267

第一章

7 - Eleven 的成长与创新之路



作为当今世界上最庞大的便利商店连锁公司，7 - Eleven 的成长过程并非一帆风顺。能有今天的规模和成就是与 7 - Eleven 的领导者们不断鼓励创新密不可分的。





❖ 南方制冰公司:便利时代的探索者

提起 7-Eleven 这个全球最庞大的便利商店网络,大家都认为这是日本企业,至于它是早于日本 7-Eleven 创建 40 多年的一家美国本土公司,并且当年日本 7-Eleven 只有仰仗于其授权才成立,也许就只有很少人知晓了。

美国 7-Eleven 的诞生,完全得益于一个普通的美国制冰公司和四位历史性关键人物:南方制冰公司(Southland Ice Co.)及其掌门人克劳德·多利和营销天才乔·汤普森、约翰·杰夫森·戈林、厄尼斯特·罗伯夏。

20 世纪 20 年代是美国历史上的黄金时代,第一次世界大战后各国的经济复苏使美国经济蓬勃发展,美国开始沐浴在经济繁荣的阳光里。汽车、家用电器、电影、收音机、电话、通讯娱乐设施、企业广告等像潮水般涌入千家万户。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平,遍布闹市和郊区的各种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,对美国便利商店产生了重大影响的南方制冰公司在美国得克萨斯州(Texas)东北部城市达拉斯(Dallas)诞生了。

第一位人物是克劳德·多利。多利的父亲于 1890 年在得克萨斯开始营运制冰,他本人于 1920 年子承父业,投身到制冰行业,在 Edgefield 街道边管理着父亲留给他的财富。但他并不安心于做一名小制冰商,便积极利用各种机会进行扩张,通过向芝加哥电力大王沙弥尔·英萨尔出售股份和从北得克萨斯国民银行借款筹集资金,先后将康希默制冰、城市制冰、马克利制冰和克尼斯塔制冰等 4 家公司共 8 家工厂收入囊中。通过一系列的并购,1927 年 6 月 28



日，南方制冰公司在达拉斯正式宣告成立，其时南方制冰公司拥有40多家制冰工厂。

第二位人物是乔·汤普森。汤普森住在达拉斯，因其邻居是康希默制冰公司的董事长兼副总经理琼斯夫妇之故，1922年8月大学毕业后，汤普森进入康希默制冰公司。1926年，年轻的汤普森已升任拥有5家制冰工厂、16个零售冰块仓库的康希默制冰公司的总务和财务经理。就在这时，多利收购了康希默制冰公司，并发现了汤普森的杰出才能，在多利的积极动员下，汤普森购买了南方制冰公司的部分股份，成为南方制冰公司的股东。

第三位人物是约翰·杰夫森·戈林。戈林是奥克尼夫南方制冰公司中一个门店销售冰块的负责人，他着力提升顾客服务，因而业绩上升很快。他做出门店每周天天开、每天开16小时的规定，销售当时家用冰箱所必需的冰块，这项服务广受当地居民的欢迎。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，而且还希望他能销售其他生活物品，例如，为夜晚归来的学童提供牛奶，为从教堂礼拜回来的人们提供鸡蛋等。为此，戈林提议南方公司为自己负责的门店提供酸奶、牛奶、面包、鸡蛋、香烟等商品，这个与冰块毫不相干的主意得到了汤普森的支持。第二年，戈林向汤普森上交了1000多美元的利润，成为南方制冰公司一个新的营运领域和利益增长点。

第四位人物是厄尼斯特·罗伯夏。罗伯夏同样也是一位圣安东尼奥市南方制冰公司的冰块销售负责人。在营运南方制冰公司门店的过程中，罗伯夏尝试采用顾客驱车前来购买时，店员将商品送到顾客跟前的措施。这一举措在当时是一大创新，自实施后深受顾客的欢迎，被称为“路边服务”。此外，罗伯夏不只营运冰块，而且扩大了营运范围。当然，罗伯夏始终坚持使扩展商品营运范围不仅



可以增加利润,而且可以有效降低管理成本。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,管理费用理所当然要低得多。

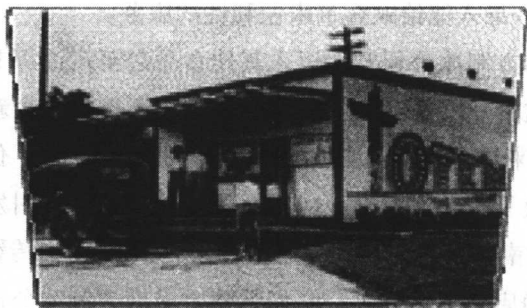
知人善任和充分挖掘公司明星业务是多利成功的秘诀之一。多利根据戈林和罗伯夏在销售领域取得的良好业绩看到了商机,并坚信这种新型的零售事业将来一定会大行其道。在这一信念下,戈林和汤普森为南方制冰公司勾画出新的蓝图,那就是通过销售多样化的商品,在追求便利性的同时,促进公司向四个方向发展:扩大零售店的销售额和利润;长年雇用零售店员;推动制冰业以外的多元化营运;导入能给顾客带来便利性的服务。

从此,南方制冰公司开始迈入其他食品甚至汽油等非冰块销售的行列。这种从早至晚营业,连星期日也不例外的全新营运模式,给顾客带来诸多便利,因此受到了很多顾客的欢迎。但南方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。面对南方制冰公司强劲的发展势头,一些丢失传统领地的食品杂货连锁店沉不住气了,它们强烈要求南方制冰公司立即停止销售食品和日杂用品,并以停止销售南方制冰公司的冰块进行威胁。此外,南方制冰公司星期日营业的制度也受到一些社会性团体的非议,认为它用肮脏的商业活动玷污了纯洁、神圣的礼拜日。种种非难早就在多利和汤普森的意料之中,坚信这一全新模式的成功使他们顶住了来自各方的压力。

尽管南方制冰公司制定了新的发展蓝图,但对于特许营运、店面形象设计还几乎一无所知。恰在这时,一个偶然的事件促成公司在这方面取得突破,当时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——图腾柱,他把它放在了门店的旁边,以期与同事和顾客分享。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，人们称南方制冰公司的新型门店为图腾店（Totem's Stores）。南方制冰公司借此将此种吉祥物加以推广，在各门店旁边都树了一根图腾柱，形成公司独有的标识。令人意想不到的是，位于休斯敦的导航制冰公司也在开展这种零售业务，但销售平淡，为改善营运状况，该公司向南方制冰公司请求使用图腾柱，南方制冰公司同意了。之后，南方制冰公司又在全国范围内发展了多家类似的零售店，都允许它们使用图腾柱，到后来，图腾柱成为了便利商店的标志，而这种认可方式就是后来的广为流行的特许营运的雏形。



美国南方制冰公司早期的图腾店

图腾店名称确立之后，其营运得到了蓬勃发展。到 20 世纪 30 年代初期已基本明确了便利商店的营运特点，在遍布街道、社区的一个个营运冰块、冷藏品和其他各种物品的便利的门店，顾客不用下车，门店就能将顾客所订购的冰块、鸡蛋、奶酪、牛奶、冷饮等 1 000 多种商品送到车上。

1931 年 3 月 31 日，已成为南方制冰公司副总经理的汤普森就任总经理职务，开始了他一生中最为艰难也最为辉煌的守业和重建公司的时期。

1929 年，一场全球性经济大危机席卷世界，而美国就是这次经



济危机的中心和发源地，这场危机几乎摧毁了支撑这个国家发展的经济根基，数以万计的工厂、银行破产、倒闭，使美国的经济一下子倒退回到 20 世纪初的水平。尤其不幸的是，在这场经济的大动荡中，曾经给予南方制冰公司极大帮助的芝加哥电力大王沙弥尔·英萨尔陷入了巨大的债务危机，并不得不于 1932 年 6 月 6 日宣告英萨尔公司破产。受英萨尔公司破产影响，1932 年 12 月 19 日，得克萨斯州拉博克的美国联邦法院裁决，勒令南方制冰公司宣布破产，但十分幸运的是该法院指定经理汤普森作为企业财产和营运的看守人，从而为公司带来一线生机。否则，世界上将会少一个零售业巨头 7-Eleven 公司，也可能不会有这样一个全球性的便利商业网络。

1933 年 12 月 5 日，幸运之星终于再次垂青南方制冰公司，这一天美国宪法废止了禁酒令，从而刺激了啤酒销售的复苏。啤酒销售对处于困境的南方制冰公司来讲无疑是一剂强心针，冰镇啤酒是当时人们最喜欢的饮料之一，而冰块恰好是南方制冰公司的看家产品。加上啤酒购买属于冲动性购买，这种购买行为最适合便利销售。就在此时，有关方面豁免了汤普森看守之下的南方制冰公司的所有债务利息以及其他负担，从而使它有足够的营运资金开展竞争和公司重建。经过艰辛的努力，1934 年 12 月 10 日，南方制冰公司终于脱离看守，开始了公司的重建和复苏。

重建后的新公司，根据特拉华州法律的规定，必须与原公司同名。此刻，南方制冰公司营运着 25 家门店，各门店同时经营冰块和食品。为了重振雄风，南方制冰公司的管理者和员工上下齐心，夜以继日，拼命工作，由于他们一周工作 7 天，每天从早上 7 点工作到晚上 7 点，因此被戏称为“777 拼命三郎”。经过公司上下的努力奋斗，南方制冰公司面貌很快便焕然一新，事业蒸蒸日上，到 1939 年

他们已拥有 60 家图腾店。在门店管理上，戈林制定了销售分配和预算制度，他将各门店每天的销售情况用图形来表示，每月召集各门店的店长开一次会，督导他们提高营运业绩。后来，他创建的这种制度发展成为连锁店会议。

从 1936 年开始，汤普森决定开展多元化营运。当时，南方制冰公司的图腾店已成为达拉斯福特沃斯地区最大的乳制品零售店，正因为如此，汤普森考虑从事垂直一体化营运，即自己生产，自己销售。1936 年 5 月，南方制冰公司创办了奥克农场乳制品公司，新的乳品公司不仅仅向图腾店供货，还同时向食品杂货连锁店、饭店、医院等机构供货。第二次世界大战后，南方制冰公司扩大了乳制品部门，收购了位于福特沃斯的克里斯德·威尔乳制品公司，并于 1947 年开始生产冰淇淋。

到 1947 年底，南方制冰公司已拥有 74 家冰块和乳制品企业。1945 年 11 月 23 日，南方制冰公司正式更名为美国南方公司*。

● 整合、创新、发展，美国 7-Eleven 的诞生

尽管美国南方公司在多元化和一体化营运战略上有了前所未有的创新，但是随着门店数量日渐增加，如何进行有效管理就变成首要问题。当时最大的问题是下属的门店没有一个统一的名称：南方公司自己的门店被人们称为图腾店，而收购的克里斯德·威尔乳制品公司等公司的门店，则继续沿用其旧名称 × × 城市店，这给公司管理和顾客都带来极大不便。为了在企业广告宣传中起到更好的作用，南方公司开始考虑是否采用一个统一而且更为响亮的名字。

为此，他们委托杰西·洛克广告公司 (Tracy - Locke Company)

* 英文名称为 The Southland Corporation，有的文献也翻译为美国南大陆公司或修士兰公司。