

7-ELEVEN

经商之道

2003年10月一经出版，即高居东京各大书店排行榜榜首

上市一个月即突破10万册，累计销售25万册

迅速风靡东南亚

日本7-ELEVEN会长
兼伊藤荣堂CEO

铃木敏文 口述
〔日〕 绪方知行 编著
刘锦秀 译



科学出版社
www.sciencep.com

7-ELEVEN

经商之道

[日]

铃木敏文 口述
绪方知行 编著
刘锦秀 译

科学出版社

北京

内 容 简 介

近年来,日本的 7-ELEVEN 已成为日本流通业界中的首席企业,曾经在 2003 年他就实现了高达 1600 亿日元的利润,在流通业界无人能出其右,在产业界亦是屈指可数的高收益企业。

本书综述了 7-ELEVEN 会长铃木敏文先生的经营哲学、经营概念和其经营管理思想,分别从向创造价值挑战、否定自己继而改变自己、攻击型的经营、打破常识以及对本书的编著者绪方知行先生的专访等五部分。向读者阐释了 7-ELEVEN 如何超越日本流通业,超越世界流通业,甚至超越流通业这个行业,成为整个产业界最具代表性、最优秀、最卓越的企业体的秘诀。

本书适合企业经营者,致力于提高企业利润、勇于创新、实施变革的企业管理者,以及经营管理方向的研究人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

7-ELEVEN 经商之道/(日)铃木敏文口述;(日)绪方知行编著;刘锦秀译. —北京:科学出版社,2005

ISBN 7-03-016013-4

I. 7… II. ①铃… ②绪… ③刘… III. 零售商业-连锁店-商业经营-经验-日本 IV. F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 084477 号

责任编辑:张丽娜 赵丽艳 / 责任制作:魏 谨

责任印制:刘士平 / 封面设计:来佳音

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005 年 9 月第 一 版 开本:A5(890×1240)

2005 年 9 月第一次印刷 印张:6 7/8

印数:1—7 000 字数:86 000

定 价:22.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

前言

对于我们来说,最大的竞争对手不是同业的其他公司,或者是其他的店铺,而是大环境、顾客需求的瞬息万变。所以当一家企业或者是企业的经营者,失去应对变化的能力时,即使过去曾是称雄一方的霸者、业界的强者,都免不了会踏上失败之途。

7-ELEVEN的事业版图,是在一片“这种事业绝不会成功”的反对声浪中艰难起步的。因此,谁也没有想到7-ELEVEN在未来的岁月里会成为日本流通业的指标龙头。反之,过去那些极尽辉煌的大商店,现在却陷入了经营上的窘境。

所有这一切都只因为环境的变化实在太激烈了。我个人认为7-ELEVEN之所以能够屹立到今日,是因为经营团队能够舍弃过去的经验、不盲从他人,并能够依据假设、验证,力图自我革新、技术创新,不断进行创造性的“破坏”。

我个人从7-ELEVEN创业至今,在每周一次、总计超过一千三百次的全体员工会议上,总



是苦口婆心地对员工和管理人员反复强调应对变化的重要性。因此三十年后的今日,7-ELEVEN 决定再以最坚强的意志向创造性的破坏进行挑战。

本书即是把 7-ELEVEN 从创业到现在的三十年间,如何应对各种变化的心得及实战经验做一整合而编制的作品。其中的做法或许已经不适用于现在的商场状况,但是我仍希望读者能够从中领悟到自我革新的思维及实践方法的重要性。

此外,由于本书的内容全是我在上千次的全体员工会议中,对公司干部及职员所说内容的速记整理,资料多而繁琐,所以我把本书的编辑及构成工作全都委托给绪方知行先生。绪方先生是7-ELEVEN 的资深监察人,同时也是伊藤荣堂改革的研究者。在此,我要特别对绪方先生多年来给予我的协助,致以最高的敬意。

著 者

目录

7-ELEVEN

第1章 向创造价值挑战

- ◎ 价值导向与价格导向 2
- ◎ 不景气时代的销售秘诀 6
- ◎ 价值本身就是商品 9
- ◎ 确保利润比追求营业额更重要 12
- ◎ 墨守成规是最大的敌人 15
- ◎ 知悉顾客的需求 17
- ◎ 卖方市场的方法不管用 19
- ◎ 在商品群中突显地方色彩 22
- ◎ 资讯在外面 24
- ◎ 正确判断信息的价值 26
- ◎ 坚持站在消费者的立场 28
- ◎ 连夏天也可以卖热咖啡和关东煮 31
- ◎ 模仿即落后 33

◎ 借开发商品力求差异化	35
◎ 挑战顾客的喜新厌旧	38
◎ 积极的态度在经济萧条时期也能赚钱	41
◎ 排除滞销的商品	44
◎ 有效活用陈列架的边沿	45
◎ 销售“便利”的专门店	47

第2章 先否定自己,再改变自己

◎ 应对变化,追求绝对	52
◎ 舍弃过去的经验	53
◎ 越投入工作越有趣	56
◎ 先从否定自己做起	59
◎ 对工作常保持新鲜感	61
◎ 客观审视自己,做好自我革新	63
◎ 靠领导者改变店铺	65
◎ 不要以为今天是“昨天的继续”	68
◎ 没有坚持,就没有业绩	71
◎ 挑战失败,不必苛责	74
◎ 不得不朝令夕改	76
◎ 不姑息,正面迎战	80

◎ 组织越大,责任越重	83
◎ 妥协是公司灭亡的开始	85
◎ 应对人口结构老龄化的问题	87
◎ 不可惟我独尊	90


第 3 章 攻击型的经营

◎ 最重要的课题是减少机会损失	96
◎ 不要害怕废弃耗损	99
◎ 区分畅销品及展示品	100
◎ 做好单品管理,可以称霸世界	103
◎ 以单品管理应对变化	105
◎ 化危机为转机	107
◎ 订货是零售业的一切	109
◎ 必须花费人力和时间	113
◎ 过度依赖 POS 系统会让规模陷入缩小 均衡	115
◎ 依赖过去百害无一利	118
◎ 活用资料的假设与验证	121
◎ 七成前导资讯,三成经验信息	124
◎ 提高假设的精确度	126

- ◎ 所在商圈越小的店,商品越需多样化 129
- ◎ 地段特性和商品齐全度 131
- ◎ 忘了过去 133
- ◎ 珍惜不上门的顾客信息 134

第4章 打破常识

- ◎ 不要做乖宝宝 138
- ◎ 日本打造出便利商店的经营模式 139
- ◎ 在别人后面苦追没有未来 141
- ◎ 强势战略的效果 144
- ◎ 提高管理的品质 145
- ◎ 突破工作的障碍 147
- ◎ 推翻旧规创造新制 150
- ◎ 从根本上改变流通界的常识 151
- ◎ 最大的竞争对手就是顾客瞬息万变的需求 153
- ◎ 现在所需要的革新 156
- ◎ 消费者的不理睬 159
- ◎ 开发新商品 161
- ◎ 经商常识随时代而变 163



◎ 视时代更换主角	165
◎ 制定系统的是现场负责人	167
◎ 改革就是放弃过去的经验	169
◎ 自己能够改变多少?	171
◎ 行动之前不要妄下结论	174
编者后记	177
绪方知行专访	183

第 1 章

向创造价值挑战

当商品的销售情况不如预期时，商家一般常用的经营方法可大致分为两种，一为价值导向，二为价格导向。在消费者购买欲旺盛，商品却常常不足的时代……

◎ 价值导向与价格导向

当商品的销售情况不如预期时，商家一般常用的经营方法可大致分为两种，一为价值导向，二为价格导向。

在消费者购买欲旺盛，商品却常常不足的时代，也就是在卖方市场的时代，对消费者而言，价格低廉比什么都重要。

生活在这个时代的消费者，虽然手头拥有的金钱是有限的，但是当什么都想买的时候，只要商品本身能够提供一部分的机能，再加上周围人的怂恿，就会觉得“便宜就好！”因此，卖方为了将商品卖出去，就会尽可能地压低售价。换句话说，就是商家之间会展开价格大战。在这种情形下，劣质商品大量上市。我们称这种经营方法为价格导向。

但是，这是过去的做法，已不再适用于如今的时代了。

现在，消费者对于自己想要的商品，都趋向于希望能够整套拥有，所以如今已不再是只要商品售价低廉就能畅销的时代，因为顾客是不会为价值不确定的商品轻易从口袋里往外掏

钱的。

如果是同类型的商品，消费者心里还是会觉得便宜的比较好，但是售价低廉、品质却拙劣的商品肯定是乏人问津的。也就是说，消费者优先考虑的是商品本身的价值，其次才是价格问题。

诸如此类现象，都一再说明顾客的购买心理已不同于以往了，但是从现实的情况来看，我们的卖方却依然无法跳出只考虑价格的旧有习惯。

当然，有许多商品，确实是只要价格便宜就能满足消费者的需求。但是从整体的趋势来看，以价值为优先考虑因素，销售情况越来越好的商品，却占了极高的比例。

这种趋势，在食品类商品中尤其显著。现代人购买食品，不再只是求填饱肚子而已，所以，食品是否美味、对人体是否安全、对健康是否有益等等“质”的方面的侧重，往往才是吸引消费者购买的最大价值所在。

总之，如果只求东西能吃就好的话，消费者就不需要购买越光米、世锦米（有机栽培米）等高价商品了。



在第二次世界大战刚结束，日用商品非常匮乏的时候，大家都吃黄色、细长的进口米。这种米虽然能够填饱肚子，但是一点都不可口。尽管如此，大家基于售价比国内所生产的米要便宜很多，仍然竞相购买。

如今时代变了。现在消费者最先考虑的是商品的价值，所以缺乏黏性、干巴巴的米就算售价比较便宜，也不会有人想吃。这类米充其量就只能用来制造一些特殊的传统的食品。

做为三餐主食的大米，如果煮不出香喷喷的米饭，顾客是不会付钱购买的。换言之，消费者最在意的是，该商品到底具有多少“质”的价值。

电视节目、杂志上常会介绍门前大排长龙的店铺，有的消费者在饥肠辘辘的时候，明明知道别家店铺还有空位，却还是宁可在这种店前面排队耐心苦等。

因为这些消费者是用“美味”来衡量自己所采取的行动是否值得，而“美味”就是一种价值。所以即使只是吃一碗拉面，消费者还是会选择价格稍高，但口碑很好的店。

照着消费者这种消费趋势，将高品质的商

品推荐给消费者的做法,就是一种价值导向的经营方法。

当然,对于生活拮据的人而言,能够填饱肚子仍是优先的考虑因素。但是现今的社会,这种人其实并不多,所以,以方便为宗旨的便利商店,也迈进了必须以美味为优先考虑因素的时代。

之前,受到汉堡等国外食品产业低价促销的影响,大多数的便利商店纷纷将饭团的售价降到一个一百日元以下,因为他们认为不这么做,就无法对抗一个数十日元的汉堡。

但是 7-ELEVEN 却在这个节骨眼上选择逆势操作,打出售价 160 日元及 170 日元的“忠于坚持”饭团,结果这类饭团出乎意料地成了热销商品。其他同业看到了我们的成功策略后,也跟着采用同样的做法。

在众多消费者当中,当然也有人会购买一百日元以下的饭团,但是这种做法却支撑不了多久。反之,160 日元的饭团虽然售价比较高,但是大多数消费者还是愿意为美味可口掏腰包,因为消费者认定了“坚持”比“降价”更有价值。

经
商之道

7-ELEVEN

所以，我们对于追求美味，必须做到绝不妥协。

◎ 不景气时代的销售秘诀

在通货紧缩(deflation)的时代，许多商品的单价都不断下降，但是 7-ELEVEN 的顾客数却有增加的现象。

许多人将这种现象解释为“因为商圈扩大了”，事实上并非如此。

所谓顾客数增加了，或许很多人会认为是新的顾客越来越多了，但是事实上，应该说是同样的顾客光顾频率增加了。所以在我们看来，是固定客和反复上门的“主顾”型顾客增加了。

这种类型的消费者，通常都是慎重地看准了某样商品后才购买，很少会在现场因一时的冲动而购物。他们在店里逗留的时间都非常短，因为他们在进门前就已经决定了要买的商品，所以买了就走，并不会再去碰其他的商品。因此，现在一位顾客在店中停留的时间，都比以前短了。

如果消费者不买无用的商品，客单价(顾客一次购买物品的总价)就会减少。换句话

说,像从前经济高速成长期的时候那样,消费者购买次数少,一次买很多商品的情形越来越少了。因此消费者勤跑商店、每次只买必要商品的趋势,就反映在光顾频率、顾客数等等数字上。

因此,我们必须不断思考并且追求消费者真正需要的商品,也就是说,我们要让自己化身为消费者,让店里经常能都看得到我们自己想要的商品。

看过以上的说明,经营便利商品的人可以很容易就明白,为什么在商品单价下滑、客单价也减少的情形下,我们的顾客数却能增加。但是许多百货公司、大型超市、量贩店,对于客单价减少的原因无法明确掌握,就认定高单价的商品不好卖,所以把全副的精力都放在价格导向策略上。这和我们的想法完全背道而驰。

诚如前面所说,现在不是价格导向的时代,而是价值导向的时代了。

在经济高速成长期,也有不景气的时候,但是过去的景气,所反映出的数字是客单价增高、顾客数减少。这是因为消费者会趁店铺大清仓减价出售时,一次性买个够。那个时候

经
商之道

7-ELEVEN