



7-ELEVEN

# 零售圣经

〔日〕 铃木敏文 口述  
绪方知行 编著  
刘锦秀 译

科学出版社

北京



图字：01-2005-4188 号

## 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。

本书提出了从心理学角度出发的零售方式,分别从经商的基本原则、抓住顾客的心、一切从相信开始、热情带动人等四个章节进行介绍,指出零售商要完成成功的零售活动,就要在商品齐全、鲜度管理、清洁维护和亲切服务上下功夫,注重单品管理,提升自我的信用度。

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,和经营管理方向的研究人员阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

7-ELEVEN 零售圣经/(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 7-03-016012-6

I. 7… II. ①铃… ②绪… ③刘… III. 零售商业-连锁店  
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 084452 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

北京东方科苑图文有限公司 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

印数: 1—7 000 字数: 75 000

定 价: 22.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈环伟〉)

# 前言

不论是在体坛还是在商界,没有基本的体力和认知就没有应用的技巧。如果一个人总是把大家认为理所当然的事,或者明知不需特别技巧的,只要想做就可以做的基本认知都等闲视之的话,绝对无法挑战更高难度的考验。

经营就是应付一切的变化,所以经营者一定要具备扎实的基本认知。

7-ELEVEN 创业三十年来,每一周都会在东京总公司举行全体会议。对这多达一千三百次的会议,我印象最深刻的就是每一次我都会苦口婆心、反复告诉大家基本认知的重要性。虽然我反复叮嘱,但是现实中的7-ELEVEN仍然做得不够完美。毕竟知易行难,想与做之间是有落差的。但是要在大竞争的时代里出类拔萃,惟有永不妥协和追求绝对的完美。7-ELEVEN 从第一家店开张,经过三十年的考验,现在所拥有的



店铺数量已经超过了一万家。我个人认为我们之所以能够有些规模,完全是因为7-ELEVEN贯彻了经商的基本原则、原理,并用诚恳的态度和顾客交往所建立的。

这三十年来,我们面对过去无数的变化,本书的内容就是畅谈每次遇到问题时的对策。由于本书是依据我个人上千次的会议速记内容为蓝本所编写的,所以我把此书的文字编辑工作全都委托绪方知行先生,在此特别向绪方知行先生表达最深的谢意。

著 者

# 目录

7-ELEVEN

## 第1章 经商的基本原则

- ◎ 便利商店成功四原则 ..... 2
- ◎ 做好不起眼的工作 ..... 3
- ◎ 态度决定胜负 ..... 5
- ◎ 主动,不是强迫的推销 ..... 7
- ◎ 一人犯错,连累全店 ..... 10
- ◎ 极致的新鲜货 ..... 12
- ◎ 从消费者的角度思考 ..... 14
- ◎ 不能让顾客厌烦 ..... 17
- ◎ 质——钱花在刀口上 ..... 20
- ◎ 任何一个数字都是警惕 ..... 21

◎ 不要让畅销商品缺货 .....	23
◎ 货色齐全 VS 库存太多 .....	24
◎ 在竞争中胜出：精准 .....	26
◎ 相对价值和绝对价值 .....	27
◎ 质的提升永无止境 .....	30
◎ 销售额滑落与竞争无关 .....	31
◎ 最重要的是那份心 .....	34
◎ 关键在基础体力 .....	35
◎ 忽视基本原则的后果 .....	37
◎ 削减经费非良策 .....	39

## 第2章 抓住顾客的心

◎ 以心理学思考消费模式 .....	44
◎ 无法以经济学说明 .....	46
◎ 不能依赖过去的经验 .....	48
◎ 仔细假设与验证 .....	50
◎ 以肌肤去感受 .....	52

◎ 不要对天气不关心 .....	54
◎ 资讯的取得和活用 .....	56
◎ 换季时间往前移 .....	58
◎ 夏天卖关东煮 .....	60
◎ 配合季节选货 .....	62
◎ 打破过度自信才能成长 .....	63
◎ 商品结构与上架面积 .....	65
◎ 错误地改装危机重重 .....	66
◎ 以顾客的立场做商品标识 .....	69
◎ 何谓合理的价格 .....	72
◎ 是消费者在判定好坏 .....	74
◎ 哪种配合厂商该开除 .....	76
◎ 从指定分配到接单生产 .....	77
◎ 方便顾客就是对的 .....	80
◎ 常存危机意识 .....	83



### 第 3 章 一切从相信开始

- ◎ 7-ELEVEN 的招牌 ..... 88
- ◎ 卖掉的后果更恐怖? ..... 90
- ◎ 高用量顾客的可贵与可怕 ..... 93
- ◎ 造假,不可原谅 ..... 95
- ◎ 商品的鲜度绝不妥协 ..... 97
- ◎ 消费者对商品的惠顾性 ..... 99
- ◎ 顾客跑掉的原因 ..... 102
- ◎ 对顾客的抱怨心存感激 ..... 103
- ◎ 季节交替与卖方任性 ..... 105
- ◎ 热门商品的定价 ..... 107
- ◎ 连锁店也得因地制宜 ..... 110
- ◎ 一家值得相信的店 ..... 111
- ◎ 张贴公告与做事态度 ..... 113

◎ 胜败在战前已定 .....	115
◎ 竞争对手是我们的朋友 .....	117
◎ 促销活动该有的效果 .....	120
◎ 开馆来自平日积累 .....	121
◎ 宣传活动潜藏着危机 .....	124
◎ 这不是几率问题 .....	126

## 第4章 热情带动人

◎ 惟戒慎恐,惧者生存 .....	130
◎ 将原则化为己有 .....	133
◎ 无往不利的 Know How .....	135
◎ 一家店一个对策 .....	138
◎ 对事不对人 .....	141
◎ 管理风格 .....	143
◎ 不需要教育训练手册 .....	145
◎ 原则必须基于热情 .....	147

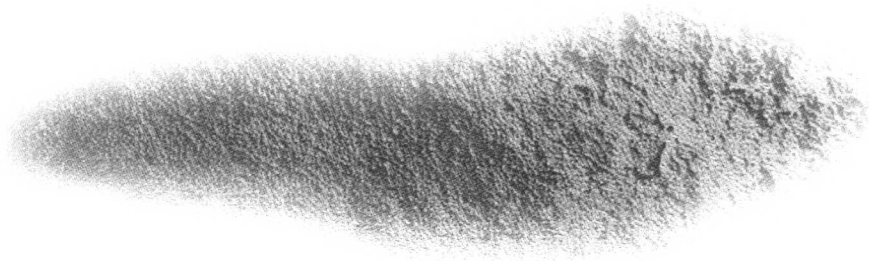
◎ 磨炼敏锐的神经 .....	149
◎ 拼命工作不算热情 .....	151
◎ 工作时间过长是可耻的事 .....	153
◎ 自己的评价能力准确吗? .....	155
◎ 何谓领导力 .....	158
◎ 不以事小而不为 .....	160
◎ 领导人的资格 .....	162
◎ 以团队方式进行工作 .....	165
◎ 信息共享,团结合作 .....	167
◎ 开会解决不了问题 .....	169
◎ 认清工作的本质 .....	170
编者后记 .....	174

# 第 1 章

## 经商的基本原则

---

商品齐全、鲜度管理、清洁维护、亲切服务，就是经营便利商店的四个基本原则。以清洁维护为例，只要是7-ELEVEN的员工，应该没有人不知道这四个字的涵义，但是无法确实执行却是不争的事实……



## ◎ 便利商店成功四原则

商品齐全、鲜度管理、清洁维护、亲切服务，就是经营便利商店的四个基本原则。

以清洁维护为例，只要是 7-ELEVEN 的员工，应该没有人不知道这四个字的涵义，但是无法确实执行却是不争的事实。

这一项基本原则做不到，却想借其他的手段让顾客上门是不可能的事。清洁维护是如此，亲切服务、鲜度管理、商品齐全也全都是如此。

另外，关于亲切服务这一点，如果店员的待客方式不能让顾客感觉到发自内心的亲切，期望顾客再次上门是不可能的：把味道不佳、鲜度不够的食物陈列于货架，却希望顾客能大驾光临只是空想而已；顾客想要的商品总是缺货，店员却对顾客说：“请下次再来买吧。”这种态度是傲慢的表现。

如果一整条大街只有一家便利商店，这家便利商店的生意一定做不久；如果选择在四周住家大都是三餐不济的地区开便利商店，也同样经营不下去。

在便利商店尚没有全面普及的时候,7-ELEVEN的竞争对手不多,“想买东西”的顾客总是穿梭在大街小巷之中。但现在是个竞争激烈的时代,因为希望顾客光顾的店铺数量增加,比之前有强烈购物欲望的顾客数量增加得还要多。从另一个角度来看,也就表示,相对于过去的顾客,现在一般顾客的购物欲望都减弱了。

在不变的大环境下,零售业该做的首先就是回归基本面,并贯彻各个基本原则,因为只有回归基本,才能累积业绩。

其实要这么做并不困难,而我们该做的就是商品齐全、鲜度管理、清洁维护、亲切服务,并且更重要的就是实践这四个基本原则。

### ◎ 做好不起眼的工作

不论是商品齐全,或者是鲜度管理、清洁维护、亲切服务,我在其他同业尚未重视这些问题之前,即已不断反复叮嘱7-ELEVEN的员工了。

这些都是7-ELEVEN的创举,并不是模仿其他的同业者。因为经营的大环境越来越





恶劣,迫使我不得不追根究底,仔细思考各种超市经营的出发点,最后才归纳出这些结果。

对于这些基本原则,虽然我们实践得并不彻底,但由于其他公司尚未有所警觉,所以相对于其他从业者,我们还是能够多少保持一些优势。一旦别的公司也开始实践这些原则,而7-ELEVEN若想继续保持这份优势的话,就得看7-ELEVEN今后是否可以彻底实践这四个基本原则了。

当其他的同业者都发现这四个原则的重要性并彻底实践时,7-ELEVEN就毫无特色可言了。不过,能够比其他从业者先行一步,即可降低一些坠入因循守旧的风险。

零售业原本就不是讲究气派的行业,因此只有本本份份、踏踏实实地彻底做好许多不起眼的工作,才能创造差异化的经营。

只花一两个星期或一两个月的时间注意清洁的维护,马上就可以让营业额向上攀升吗?答案是否定的。反过来说,有人会觉得,一向注重清洁维护的店,一两个星期不打扫,营业额应该也不会突然滑落?不,营业额会大受影响,这是一个非常可怕的事实。

所以经营便利商店,必须努力排除因循守旧的诱惑,并持续贯彻基本原则,才能从累积的努力中,增加来店人数及营业额。

这个道理就像我们为了健康必须运动是一样的。只运动了一个星期就开始偷懒,等想到的时候,再做一个星期,是无法真正让身体健康的。因此想要真正拥有健康的身体就必须持之以恒。就算一天只花十五分钟、二十分钟运动,只要身体力行并持之以恒,就一定能达到理想的效果。

不论是经营企业或是做其他的工作都是一样的,所以想要做好清洁的维护,最重要的是每天动手,让店面保持整齐干净,绝不能想到的时候才拿起扫把扫一扫。

能够彻底了解基本原则的重要性,并孜孜不倦、不断实践,就可以增强店铺的“体力”了。一间体力不济的店铺是无法做出好的业绩并提升营业额的。

### ◎ 态度决定胜负

有一家便利商店,每天都会将左右两家邻店及自己的店门口打扫干净,并洒上水,但是



店铺里面,只有在入口处稍微洒一点水。从外面来看,和别家店铺并没有什么不同,但是是否彻底清洁,以后一定会反映在营业额上。

另外一家便利商店,紧邻巴士站牌,所以店门口的地面上总是会出现别人乱丢的烟头,虽然店前有站牌算是做生意的好地段,但是这家店并未因此有好业绩。后来经过店铺经营指导员(OFC, Operation Field counselor)和区域经理(District Manager 店铺经营指导员的上司)的劝导,才开始注意店门前的清扫工作,现在这家店的生意已经好得不得了。

其实在此之前,针对清洁维护的事,店铺经营指导员已经和这家加盟店的老板沟通过好几次,但是这位老板就是不理睬这件事。后来上任的店铺经营指导员和区域经理,每天不厌其烦地到店铺进行劝说,才终于和老板取得共识。

要改变自己惯有的行动模式是需要一些勇气的,所以就算持续进行长达一个星期的沟通协调,也未必就能改变对方的态度。因此想让对方产生共识,进而愿意改变自己的态度,店铺经营指导员和区域经理必须付出相当的