

便利店

Operation Strategy of  Convenience Store

店铺运营战略

便利店商业战略丛书(二)

(日) 白井宪治 著

乐明 审订
智乐零售商学院策划组
译



旅游教育出版社
Tourism Education Press



便利店商业战略丛书(二)

便利店

Operation Strategy of **的** Convenience Store

店铺运营战略

(日)白井宪治◎著

智乐零售商学院策划组◎译

乐明◎审订



北京·旅游教育出版社

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2020-0167号

责任编辑：陈凤玲

图书在版编目(CIP)数据

便利店的店铺运营战略 / (日) 白井宪治著 ; 智乐零售商学院策划组译. — 北京 : 旅游教育出版社, 2020.5

(便利店商业战略丛书)

ISBN 978-7-5637-4062-8

I. ①便… II. ①白… ②智… III. ①零售商店—经营管理—经验—日本 IV. ①F733.131.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第027808号

便利店的店铺运营战略

(日) 白井宪治 著

智乐零售商学院策划组 译

乐明 审订

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E - mail	tepx@163.com
排版单位	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	天津雅泽印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	880毫米 × 1230毫米 1/32
印 张	9.25
字 数	220千字
版 次	2020年5月第1版
印 次	2020年5月第1次印刷
定 价	56.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前 言

本书是便利店商业战略丛书的第二部，第一部为《便利店的企业战略》。

在第一部书中，主要论述了以下几点内容：①在“大规模、低价格”的大型商超大行其道的时代，商业模式与之完全相反的“小规模、高价格”的便利店为何大获成功？②从最初不照搬学习美国，形成日本特有的风格，到反过来指导美国便利店的经营，日本便利店的成功秘诀在哪里？③如达尔文的名言“适者生存”所说的那样，日本零售业中最能适时做出改变的就是日本的便利店。拙作《便利店的企业战略》一书，如若能够成为正处于发展前期的中国便利店的他山之石，将是一大事。

继日本便利店的企业战略之后，本书将围绕企业战略的具体化功能战略之一——便利店的店铺运营战略进行论述。

决定店铺销售额的功能战略包括：①店铺运营战略；②店铺商品战略；③店铺开发战略；④店铺商流·物流·信息流平台战略。最先要进行阐述的便是便利店的店铺运营战略。在这本书中，为便于理解便利店功能战略之一，即日本便利店店铺运营战略，详细而全面地论述了日本便利店“打造卖场”“货架陈列”“销售方法”“促销”“店铺管理”“订货管理”“竞争店铺对策”“店铺指导和培训”等具体内容。

在《便利店的企业战略》中曾提到，日本最初是向美国的便利店学习，但并非囫圇吞枣地模仿，而是将其化为己有，最终成功确立了日本“解决消费者眼下之不便”的独有业态。在《便利店的店铺运营战略》一书中，将会详细介绍日本特有的功能战略。

其中核心的几点是：

一、介绍了通过麦当劳始创的店铺运营诀窍QSC^①，将日本便利店特有的店铺运营基本四原则升级的方法。

二、订货方面，成功将美国倡导的PDCA^②，转化为日本零售业版的PDCA——单品管理。单品管理并不单纯是订货方法，而是通过订货责任人自主思考、订购、售罄这一假设·验证的循环来培养真正的商人一种有效手段。并且，单品管理是美国不曾有过的通过订货分担制鼓励全员参加的模式，已被哈佛商学院奉为经典案例。本书将对日本的单品管理进行详细解述。

三、美国开发的FC^③商业模式构成了便利店总公司和加盟店的共同事业。督导(Supervisor, 即SV)，担负着将便利店总公司和加盟店有机结合的重任。一名成功的督导不仅仅只是按照合同要求指导店铺运营。本书提倡的督导店铺运营指导方法，应是督导的店铺指导技巧与日本特有的督导人性力的结合，后文对该方法还进行了说明。

与便利店的企业战略一样，可以说，在店铺运营战略领域，经过开发、打磨，形成日本特有的手法之后，日本便利店产业才有了飞跃式地发展。继第一部《便利店的企业战略》之后，第二部《便利店的店铺运营战略》中，也将对日本便利店的独到之处进行解说。

① 其中三个字母代表的分别是 Quality (商品质量)、Service (服务)、Cleanliness (干净)。

② 其中四个字母分别代表的是 Plan (计划)、Do (实施)、Check (评估)、Action (改善)。

③ 即 Franchise Chain (连锁加盟)。

目录 *Contents*

前 言 / 001

第 1 章 便利店的店铺运营力

店铺运营力 / 002

店铺运营力的指标 / 004

第 2 章 便利店的卖场打造

卖场是“怎么卖”的舞台 / 010

提高顾客回游率的卖场 / 011

卖场的分区 / 015

卖场布局的变迁 / 021

从实际业绩看卖场变迁 / 028

卖场改造 / 032

商品陈列的基本要求 / 040

第3章 便利店的商品陈列

便利店的选品 / 050

主食卖场的商品陈列 / 051

副食卖场的商品陈列 / 057

甜品卖场的商品陈列 / 059

冷冻食品卖场的商品陈列 / 061

酒类卖场的商品陈列 / 063

饮料卖场的商品陈列 / 066

零食卖场的商品陈列 / 072

加工食品卖场的商品陈列 / 078

日用百货卖场的商品陈列 / 082

收银台卖场的商品陈列 / 088

第4章 便利店的销售方法

千差万别的店铺 / 096

不同立地的销售方法 / 097

不同气温下的销售方法 / 106

雨季的销售方法 / 119

不同时段的销售方法 / 120

第5章 便利店的促销

促销的要点 / 134

春季促销 / 138

夏季促销 / 144

秋季促销 / 148

冬季促销 / 153

第6章 便利店的运营管理

四项基本原则 / 160

5S 的贯彻落实 / 174

顾客满意度 / 180

第7章 便利店的订货管理

单品管理 / 186

单品管理案例 / 199

订货分担制 / 211

单品管理的成果 / 215

第 8 章 便利店的竞争店对策

自店概况 / 218

自店竞争力的强化 / 222

区域竞争力的强化 / 230

第 9 章 便利店的店铺指导和培训

便利店企业的组织机制 / 244

新店支援工作 / 249

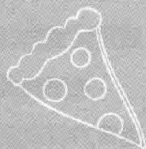
督导的业务 / 258

店铺运营体制 / 273

自检表 / 280

便利店防范对策 / 285

后 记 / 288

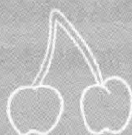


第 1 章

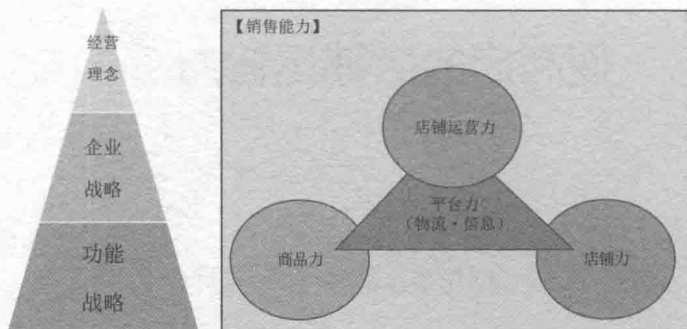
便利店的店铺运营力

/ 店铺运营力 /

/ 店铺运营力的指标 /



店铺运营力



笔者制作

作为功能战略的店铺运营战略之图解

所谓企业经营，指的是将企业经营理念通过企业战略加以明确化，再通过功能战略使企业战略具体化。

便利店的功能战略包含商品战略、店铺运营战略、培训战略、店铺开发战略、FC 战略、物流战略、信息系统战略等。首先，对店铺运营战略进行论述。

便利店店铺的销售能力取决于商品力、店铺力（店铺位置等客观条件）、店铺运营力、平台力（物流·信息）等综合能力。

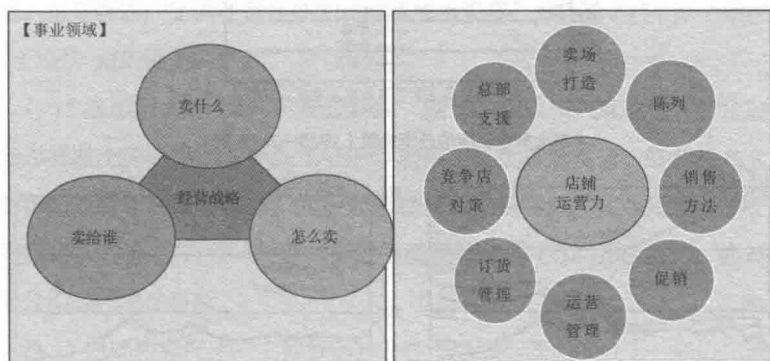
关于商品力、店铺力、平台力，我们暂不做过多赘述。首先来看一下店铺运营力。

所谓店铺运营力，是在面对成千上万家各不相同的店铺，为了把每家店铺的运营水平提升到一定标准、在多方面付出巨大努力而逐步取得的一个成就。为了使总公司和形形色色的加盟店店主始终保持同一方向、行进在最正确的道

路上，两者必须共同秉承“解决消费者眼下之不便”的经营理念，融为一体，向着该理念的方向前进。正是靠一致性才凝聚成了店铺运营力。

其结果就是，日本店铺间运营偏差较小的7-11的店铺运营力高，作为销售力指标的日销售额（平均每天的销售额）同样很高。另一方面，店铺间运营偏差较大的其他便利店的店铺运营力弱，作为销售力指标的日销售额也必然低。

“上帝存在于细节之中”。店铺运营的成功正是源自平日踏实、细致的努力。



笔者制作

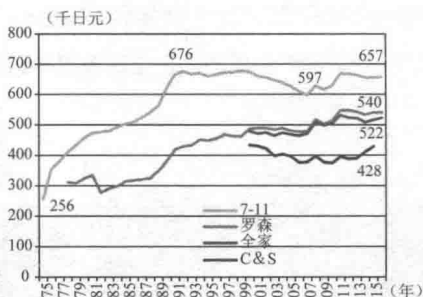
店铺运营力担负事业领域中“怎么销售”的重任图解

把便利店“解决消费者眼下之不便”的经营理念具体化的三要素是“卖什么”“卖给谁”和“怎么卖”。其中，“怎么卖”是店铺运营力要解决的课题。

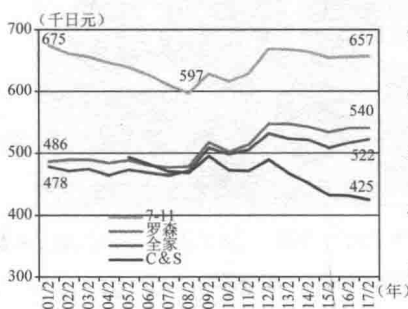
将店铺运营力再进一步细化，可将其视为由“打造卖场”“货架陈列”“销售方法”“促销”“店铺管理”“订货管理”“竞争店铺对策”“总部的店铺援助和培训”等具体方面组成。在上述八要素的协同作用下，店铺运营力得到强化，单店的日销售额也得以提高。

店铺运营力的指标

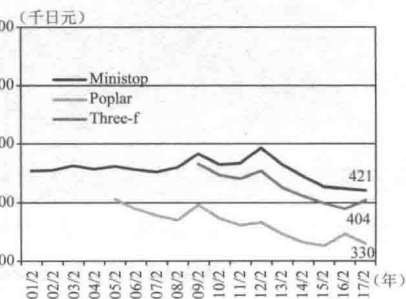
1. 日销售额



4 家大型便利店的日销售额 (1975—2015 年)



4 家大型便利店的日销售额 (2001—2017 年)



3 家中型便利店的日销售额 (2001—2017 年)

据 2017 年各公司决算资料制作

作为便利店重要指标的日销售额同时也是企业综合能力的指标。

店铺运营力、商品力、店铺力、平台力 (物流·信息) 的综合能力通过日销售额体现出来。

日本各便利店企业的日销售额中，7-11 的日销售额在 1974 年成立时仅为 256 000 日元^①。但后来，除了店铺运营力，7-11 还对商品力、店铺力、平台力倾注了大量心血，日销售额在 1992 年攀升至 676 000 日元。

1999 年之前，7-11 的日销售额一直稳定在上述水平，日销售额最高值曾达到 677 000 日元。在此之后，7-11 的日销售额开始回落。2007 年降至 597 000 日元，总体下降了 12%。其他便利店企业纷纷效仿 7-11 模式，竞争愈演愈烈是原因之一。原因之二，是其他便利店公司在通货紧缩、经济不景气时期，不断强化推进开发新产品的商品力，而 7-11 却一直未积极开拓新产品领域。甚至就连广受消费者好评的“即炸即食商品”，都被 7-11 以“增加店铺作业负担”为由拒之门外。

7-11 在历经大约 10 年的低迷期后，通过①积极引入其他便利店企业通过新业态开发出的商品；②导入 TASPO 制度，扩大香烟需求；③东日本大地震后积极拓展老年消费者群体；④积极拓展有职主妇客户群体等措施，终于使日销售额再次提升。2016 年，7-11 的日销售额跃至 657 000 日元，将其他便利店公司远远甩在身后。

7-11 日销售额低迷的主要原因并非在于店铺运营力的低下，所以，通过强化商品力可以使得日销售额回升。

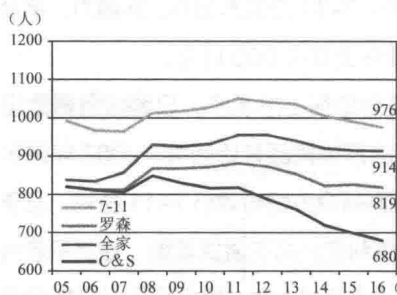
虽然商品力具有速效性，但若店铺运营力下滑或低下，则不是一朝一夕就能提升的，这就是店铺运营力的特点。

三家中型便利店公司的日销售额持续走低，转败为胜的最大难点便在于店铺运营力。

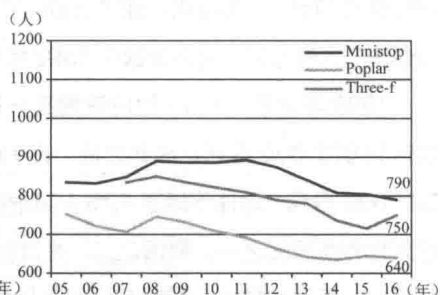
排在第一的 7-11 各店铺运营力偏差较小，末尾的便利店公司的店铺运营力偏差较大，而消除这种偏差正是店铺运营战略所要解决的课题。

^① 这里的日元汇率以 2019 年 11 月为准，100 日元大约合人民币 6.5 元。

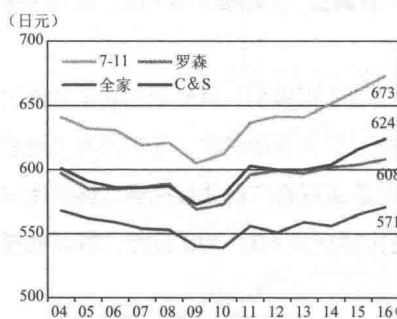
2. 客数和客单价



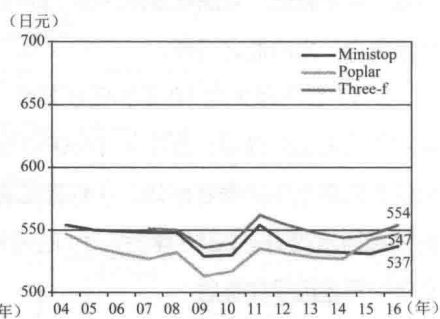
4家大型便利店的来客数



3家中型便利店的来客数



4家大型便利店的客单价



3家中型便利店的客单价

据 2017 年各公司决算资料制作

日销售额 = 客数 × 客单价。

大型便利店企业大量开店导致竞争激烈，客数也随之不断减少。与之相比，中等规模便利店的客数更是大幅减少，便利店企业之间出现了零和博弈的局面。

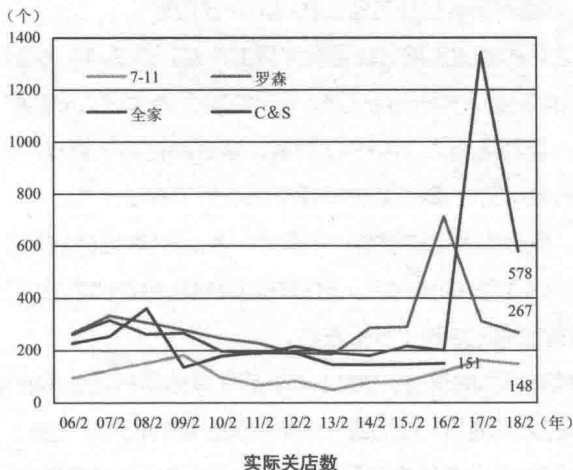
在通货紧缩时期，大型便利店的客单价持续降低，但通过①“即刻解决顾客眼下之不便”商品的引入；②导入 TASPO 制度、扩大香烟需求；③积极拓展东日本大地震后的老年消费者群体；④发展有职主妇客户群体等措施，终于使客单价有了回升的迹象。

但是，中型便利店企业的商品力强化不足。除此之外，在三家龙头便利店企业的攻势下，客数、客单价均出现下滑，并导致日销售额的持续下降。

另一方面，客数越多的话，保质期短的日配商品和快餐等备货就会越充足，顾客对于商品配备的满意度就会越高，客单价也会随之提高。总而言之，对便利店行业来说，客数少是非常重大的危机。

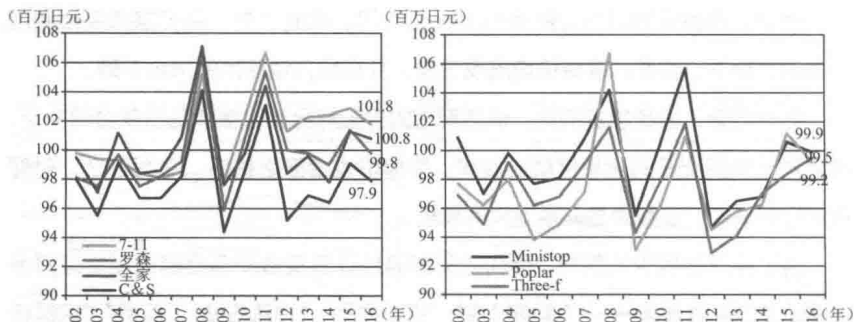
为了克服客数少的危机，便利店总部通过计划投放新商品群以及专注打磨店铺运营的基本要素——“卖场打造”“货架陈列”“销售方法”“促销”“店铺管理”“订货管理”等，做到贯彻执行①防止脱销（准确订货）；②积极开拓新商品·人气商品；③强化关联销售；④兜售随手购商品；⑤彻底贯彻卖场商品的鲜度管理；⑥加大商品陈列面等措施变得极为重要。后文将会就此进行详细介绍。

3. 既存店^①销售业绩同比和关店数



① 既存店：在日本，开店13个月以上的门店称为既存店。

便利店的店铺运营战略



4家大型便利店的既存店销售额同比

3家中型便利店的既存店销售额同比

据 2017 年各公司决算资料制作

既存店销售额同比 = 既存店客数同比 × 既存店客单价同比。与去年相比的实际客数 $Z = \text{老顾客} + \text{新顾客} - \text{流失的老顾客}$ 。便利店是 FC 商业模式，即便总部销售业绩提升，但单个加盟店的销售业绩未见提升就称不上成功。因此既存店销售业绩同比是衡量加盟店营业状况的重要指标。

1990 年之后的通货紧缩时代可谓称得上严峻，以 7-11 为首的所有便利店企业的既存店销售额同比均出现下滑，便利店行业整体进入成熟期。

2008 年，便利店引入 TASPO 制度，烟草销售额大幅提高，销售额构成比从 18% 跃升至 25%，既存店销售额同比增长了 6%~7%。

2011 年，东日本大地震爆发，许多工厂停工导致商品供给不足，而紧俏商品会优先供给从不打折的便利店，这是在烟草销售额增加之后的又一利好，再次使既存店销售额同比增长了 6% 左右。

7-11 发挥商品力的优势，2011 年之后在其他便利店公司的既存店销售额同比相继低迷的大环境下，成为唯一一家不降反增的便利店企业。但其他大型、中型便利店公司的既存店销售额同比连年走低，这标志着便利店行业已步入了成熟期。