

7-ELEVEN BIANLIDIAN

零售网文库16 陈广/主编

零售巨头研究书系



揭秘全球第一便利店集团不为人知的

45个成功秘诀

便利店之王

7-11 连锁扩张与赢利商略

7-11

张力◎编著

是最早的，也是世界上最大的连锁便利企业，诞生于20世纪20年代的美国，20世纪70、80年代在日本重获新生，并取得了辉煌的业绩。如今它在全球20多个国家和地区拥有门店，是21世纪最具发展潜力的连锁便利店。



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

7-ELEVEN BIANLIDIAN

零售网文库16 陈广/主编
零售巨头研究书系



揭秘全球第一便利店集团不为人知的
45个成功秘诀

便利店之王

7-11 连锁扩张与赢利商略

7-11

张力◎编著

是最早的，也是世界上最大的连锁便利企业。诞生于20世纪20年代的美国，20世纪70、80年代在日本重获新生，并取得了辉煌的业绩。如今它在全球20多个国家和地区拥有门店，是21世纪最具发展潜力的连锁便利店。

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

便利店之王——7-11 连锁扩张与赢利商略/张力编著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5017-8263-5

I. 便… II. 张… III. 零售商店—商业经营—标准化—研究 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 160495 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 严莉 (电话: 010-68354371)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 15.875 字数: 242 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5017-8263-5/F · 7256

定价: 30.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

第一章 便利店之王

- 第一节 美国发迹/3
- 第二节 日本“戏法”/8
- 第三节 全球扩张/11

第二章 简单法则

- 第一节 提供最大的便利/17
- 第二节 给幸福一个理由/21

专题：便利店的六大特征/24

第三章 开店策略

- 第一节 商圈调查与评估/29
- 第二节 门店立地选址/35
- 第三节 进店客流分析/38
- 第四节 先期投入测算/41

专题 1:便利店商圈调查的要点 /46

专题 2:如何确定便利店的立地条件/48

第四章 商品陈列实操

- 第一节 商品陈列总要求/53
- 第二节 大众商品的陈列/56
- 第三节 自有品牌的摆放/59

专题:便利店的商品陈列技巧/61

第五章 销售服务细节

第一节 客户需求第一/65

第二节 心理定价策略/68

第三节 讲究销售技巧/71

第四节 标准化服务/74

专题:便利店如何提高盈利/77

第六章 商品攻略

第一节 自有品牌食品/81

第二节 产品开发管理/84

第三节 食品自制管理/87

第四节 确保产品质量/92

第五节 做好订货管理/94

第六节 做好缺货管理/97

专题:便利店经营的四大类商品/100

第七章 物流配送蓝本

第一节 汇总配送/105

第二节 精细化配送/108

第三节 拆零配货/111

附录 1:7-11 供货商的管理/114

附录 2:中国台湾7-11的物流管理/117

专题:连锁便利店物流配送系统/120

第八章 信息技术应用

第一节 内部信息管理系统/125

第二节 电子商务支付业务/129

第三节 中国台湾7-11的网上商店/132

附录:7-11 不断加强信息技术优势/137

第九章 管理规范

第一节 四天半培训/141

第二节 职责流程化/144

第三节 管理层遴选和培养/149

第四节 组织目标的实现/152

附录:中国香港 7-11 员工提升考核表/160

第十章 品牌扩张策略

第一节 特许加盟/169

第二节 本土化/172

第十一章 连锁加盟运作

第一节 加盟者筛选/177

第二节 加盟者培训/180

第三节 总部提供支持/183

附录 1:7-11 加盟形式及加入程序/186

附录 2:7-11 加盟体系常见问题/188

第十二章 区域谋略

第一节 美国7-11/193

第二节 日本7-11/197

第三节 中国台湾7-11/201

第四节 中国内地7-11/207

附录 1:北京7-11便利店分布情况/210

附录 2:日本7-11发展大事记/214

第十三章 7-11 的对手们

第一节 OK 便利店/219

第二节 上海可的/225

第三节 Family Mart/235

专题 1:上海罗森便利店加盟说明/240

专题 2:上海联华快客便利店加盟说明/243

专题 3:杭州千家伴便利店加盟说明/247



第一章 便利店之王

作为最早的、也是世界上最大的连锁便利企业,7-11 诞生于 20 世纪 20 年代的美国,如今以极其迅猛的发展势头成为 21 世纪最具发展潜力的商业门店。有这样一组数据可以说明 7-11 多么受欢迎:消费者每年从 7-11 购买的软饮料超过 1.25 亿升,足以装满 75 个奥运会游泳池;消费者每年从 7-11 购买的热狗超过 1 亿个。仅美国,每天早上就有数百万人到 7-11 便利店购买咖啡和油炸圈饼。这是一个不可辩驳的事实:这家以小本生意起家的公司如今已成为零售业的一支主力军。





第一节 美国发迹

作为一种深受大众欢迎的零售业态,便利店最初起源于美国,其兴起的主要原因是当超市步入大型化与郊外化后,给消费者带来了在距离、时间、商品、服务等诸多方面的不便利,例如:

- ①超市远离购物者的居住区,消费者到超市购物需驾车前往;
- ②超市卖场面积巨大,商品品种繁多,消费者要花费大量的时间和精力挑选商品;
- ③必须忍受“大排长龙”等候结账之苦;

.....

这些不便利或者被超市忽略或者超市无力克服,而它们恰恰促成了一种新业态的出现——便利店。

7-11 被公认为便利店的始祖。它诞生于 20 世纪 20 年代的美国。实际上,促成 7-11 诞生的除了以上讲到的原因,还有一个至关重要的大环境。1929 年,美国爆发了一场人们至今想起仍会“谈虎色变”的经济大危机,这场危机导致美国经济基础陷于瘫痪,将美国的经济拖回了 20 年前的水平,并持续了 4 年之久。就在这样一种背景下,一家名为“南方公司”的企业幸运地抓住了发展便利店业务的商机,走上了便利店的经营之路。经过几十年的时间,7-11 如今已经成长为全球最大的连锁便利企业,成为众多商家关注的焦点。

● 便利店的诞生

1927 年夏天,以销售冰块为主要业务的南方公司属下的一家店铺在富

余空间售卖一些诸如牛奶、鸡蛋、面包、酸奶等日常生活用品,不料这些辅助销售产品却深受顾客的欢迎,这促使当时的南方公司积极地推动了多项改革,例如:

(1)推出了一项富有创造性的举措——“路边服务”,即让店员直接将商品送到驱车前来购买的顾客跟前。

(2)扩大经营范围,不再局限于销售单一的冰块。

(3)采用长期雇用店员的方法大大降低了管理费用。

南方公司由此开始迈入非冰块销售的行列,而且它从早到晚,连星期日也营业,实质上就是便利店的雏形。

隶属于同一家企业的不同门店,如果名称不同就会在经营管理上带来相当大的不方便,尤其是在广告宣传上无法获得良好的效果。尽管南方公司制定了多元化和一体化经营战略,但旗下的门店却始终没有一个统一的名称。所以当这种业态发展到一定程度的时候,南方公司开始委托专业的广告宣传公司为自己的零售店进行定位策划以及确定一个统一的名称。

由于当时隶属南方公司的这些门店,不管是自己原先的门店,还是兼并而来的门店,其营业时间都是从早上7点到晚上11点,所以在经过了大量的调查和名称征集活动之后,南方公司决定将“7-11”作为南方公司旗下所有便利店的统一名称。

1999年4月28日,美国南方公司正式改名为“7-11”。目前7-11门店遍及全球20多个国家和地区,每天平均有超过2000万人次享受到它提供的便利服务。

● 便利连锁模式的成功

有了统一的店名,7-11开始进一步将自己打成一个专业规范化的便利连锁企业。每家门店店外都会有醒目的“7-11”的标志;店内都进行了统一的规划,至少有一个收款台、一台秤、一个双层货架、一个果蔬柜,供应简单的日常生活用品,配备有一定业务能力的员工。

就是这样一种近乎简陋的经营模式,却获得了意想不到的成功,从1954

年开始,7-11 开始了在美国国土上近三十年的高速扩张。

1954 年,7-11 采用兼并小型企业并加以改造的做法首先进入弗吉尼亚州。此后,它又以同样的方式,顺利将势力扩张到科罗拉多、亚利桑那、新泽西和密苏里州。

1963 年 10 月 3 日,第 1000 家 7-11 店在得克萨斯州的米德兰开业了。到 1963 年底,7-11 的营业额高达 20252 万美元,它在美国 250 个城市中的店铺总数达到了 1052 家。

1963 年,7-11 在有“不夜城”之称的拉斯维加斯设立了第一个 24 小时营业的便利店试验点,反响极好。此后,24 小时营业的 7-11 便利店数量剧增,如下表所示:

表 1-1 美国 7-11 自 1963-1983 年的 24 小时营业门店数

时间	24 小时营业门店数
1963 年	6
1972 年	81
1975 年	3703
1978 年	5407
1980 年	5970
1981 年	6328
1983 年	7016

在积极扩张美国各州店铺的基础上,为了跟上公司的快速发展,7-11 对经营管理制度进行了大刀阔斧的改革,主要有以下几个方面:

- (1) 根据时代的变化,适时地增加各种便民服务。
- (2) 在经营上追求特色,在商品品种的选择和商品陈列上独树一帜。
- (3) 在商品销售规划管理方面,比以前任何时候都注重消费者的需求变化,并且还采用了即时销售等手段。

(4) 随着分店数量的增多,为了更加有效地实施管理,7-11 引入最卓有成效的自律管理。自律管理的宗旨在于因地制宜,展开弹性化的经营,即各事业部根据各地的实际情况,切实可行地安排相应的销售规划管理,以获得最大的利润。在这种思想的指导下,7-11 开始实行业务部制的管理,分设得克萨斯事业部、美国南部事业部、美国东部事业部、山脉各州事业部和新

地域事业部,开展灵活的经营。

(5)规范化人才的培养。为了保证人才的培养能跟上店铺发展的步伐,从1963年开始,7-11实行对员工进行两周培训的制度。这两周的培训除了教室里的讲授外,还包括现场培训。

● 7-11 店标的商业价值

7-11诞生的几十年时间里,最深入人心的莫过于其设计鲜明的门店店标,此店标的雏形是由南方公司的一个店员从阿拉斯加旅行归来时带回的一个印第安人的吉祥图腾柱演变而来的。

最初,那个图腾柱被放置在店铺的旁边,结果引起了路人的纷纷围观、购物。时间长了,南方公司的新型店铺被人们称为图腾店。南方公司于是就将这一图腾柱加以推广,在公司的多家店铺旁边都摆上一根,不出所料,都给这些店带了更多的客源。以至于一些有零售业务的企业例如休斯顿的导航制冰公司,向南方公司提出有偿使用这个图腾柱标志。南方公司先后同意多家零售店的这种要求,允许它们使用图腾柱。这样,图腾柱成为了7-11便利店的标志,而这种认可方式也就演化成了今天的特许经营。

在这个过程中,南方公司发现一个出众的店标也具有相当大的商业价值,只要善于利用,它就能成为门店最好的标志性招牌。经过专业人员的设计,7-11的店标以橘、红、绿为主色调,配以图腾标志,即使在夜间,也非常的醒目,带有典型的便利店色彩。这就是人们今天所看到的7-11店标。

最初的7-11便利店,面积一般都只有30平方米。在这个小小的空间里,虽然货品数量不如超市或量贩店、大卖场多,但门店密集度高、地点普及的便利性以及商品替换快速的两大优点,符合消费者求新求变与喜新厌旧的本性。这就是便利店能够不断存活与成长的根本所在。换言之,它抓住了人心与人性。



图 1-1 7-11 便利店店标



图 1-2 7-11 便利店标头



第二节 日本“戏法”

在对北京东直门 7-11 门店顾客进行的一次随机调查中,发现在接受调查的 50 个人中,有 39 个人认为 7-11 是日本创办的企业,9 人表示不清楚,只有 2 个人准确答出 7-11 最早是由美国创办的连锁企业。由此可见,今天的 7-11 便利店已经烙印上了浓厚的日本风格。

日本引进 7-11 是在 20 世纪 70 年代初。彼时,美国 7-11 大举进军欧洲和加拿大市场,而此时日本也迎来了大众消费的时代。随着大众消费越来越活跃,商品的销售、流通都需要作出重大的调整。除了原来的百货店和独立的零售商外,大型的超市开始成为日本零售业中的生力军。很多日本超市纷纷派人到被视为经济楷模的美国参观考察。其中就有后来成为日本 7-11 母公司的著名的超市——伊藤洋华堂,他们试图选择一种不依靠大规模进货、大量销售为竞争手段,而是通过商品销售规划管理来寻求发展的零售模式。

在美国,伊藤洋华堂看中了 7-11 的便利特性。1973 年 11 月 30 日伊藤洋华堂经过多番的努力,终于和美国 7-11 签订了《特许契约》,获得 7-11 连锁便利店模式在日本的发展权。

1974 年 5 月,日本第一家 7-11 门店在东京开业,由于反响不错,当年就增设到了 15 家门店。1974 年秋天,伊藤洋华堂开始募集 7-11 特许经营店。当时日本 7-11 公司计划在 1975 年底将门店数扩大到 50 家,到 1976 年底达到 150 家。自此,日本 7-11 开始了它在日本便利店行业里的辉煌历程。

自 1973 年日本 7-11 成立以来,其销售额就一直稳步攀升,如下表所示:

表 1-2 日本 7-11 自 1974-2001 年的销售额变化

时间	销售额(单位:亿日元)
1974	7
1980	1536
1988	6863
1989	7803
1991	10000
1999	20000
2000	20466
2001	21140

而这个时期,美国 7-11 由于当地便利店竞争激烈以及公司投资计划失败,一步步地走向衰落,日本 7-11 的繁荣显得更难能可贵,也说明了它完全具有了取代美国 7-11 的实力。

● 创新打下基石

日本 7-11 便利店之所以能遍地开花结果,原因在于它摒弃了母公司美国 7-11 的旧模式,不断推出一些贴近消费者的创新举措,为发展创造新动力。

对于一手缔造这个日本 7-11 神话的伊藤洋华堂社长铃木敏文来说,经商的基本就是挑战,就是创新,只有在商品上凸现自己的特色,时刻站在消费者的立场上对企业的产品求新求变,才能够让这个企业在任何时候都能够保持盈利,并不断前进、壮大。

日本的 7-11 也的确是这么做的,从最初使用销售数据和软件改善企业的质量控制、产品定价和产品开发等工作,到根据气候掌握单品的销售数量,可以一天三次收集所有门店的销售信息,并在 20 分钟内分析完毕。这一切的大胆创新换来的就是在 30 年时间里,日本 7-11 的销售额增长了 2873 倍,成为日本国内最富传奇色彩的零售业巨头。

● 获得最终经营权

当 7-11 在日本的发展节节高升的时候,美国本土的 7-11 却陷入了困境,它先是在都市市场开发失利,接着又失去理性地参与投机浪潮,最为关键的是 20 世纪 80 年代便利店竞争的白热化和郊外大型购物中心和折扣店的涌现,使之错误地采取价格折扣的形式仓促应战,这一系列非常态的决策让美国 7-11 的竞争优势丧失殆尽,逐渐走向没落。

为了能够摆脱当时的尴尬局面,获得资金周转,美国 7-11 在将夏威夷和加拿大的 7-11 门店有偿转让给日本 7-11 公司;1992 年,美国 7-11 又将 72.7% 的股份卖给了日本 7-11,将当家作主的权利交给了日本 7-11。日本 7-11 完全接手了其总部的一切工作。2005 年 9 月 1 日,日本 7-11 开始了对美国 7-11 的新一轮收购,9 月 21 日,日本 7-11 将价格提高到每股 37.50 美元,比 9 月 1 日的报价高出 15%。美国 7-11 公司董事会特别委员会最终接受了上调后的收购出价 13.8 亿美元。日本 7-11 收购美国母公司剩余 23.3% 的股份,增持美国 7-11 的股权至 96%,这为其日本母公司下一步调整在美国的运营扫清了道路。

从 1974 年第一家 7-11 特许经营店在日本东京的江东区开业以来,7-11 在随后的三十多年里进行了大规模的开拓和创新。到 2006 年,7-11 在全日本的门店数已经发展到 1 万多家,综合净利润达到 986.3 亿元,以高达 2.2 万亿日元的年销售额超过历史悠久的大荣公司,荣登日本零售业榜首。

成功企业的成功原因大致是相同的。日本 7-11 逐渐壮大并最终取代美国 7-11,完全是因为日本 7-11 在企业发展过程中不断地总结、摸索,形成自己独特的经营秘笈和“点金戏法”。这无形中折射了一条在零售业发展过程不容改变的规律,那就是一个企业要强化自身管理,保持自己独有的个性,这样才不会混同于其他企业,也不会为时代的发展所淘汰。



第三节 全球扩张

2000年7月7日,美国总裁 Jimkaves 在纽约证券交易中心以贵宾身份按下第一声宣布交易开始的铃声,正式宣告美国 7-11 从那斯达克交易市场晋升到全球最活络的纽约证券交易市场,从而肯定了 7-11 的全球竞争力。

随着 7-11 的蓬勃发展,成为世界的 7-11 成为它的一个迫切的发展目标。在很久以前 7-11 就开始了它的全球扩张的梦想。起初,7-11 缺乏在全球市场上的发展经验,为求谨慎,它选择了一些与美国收入水平差不多的国家作为进驻的首选目标,如加拿大和意大利等。

进入 20 世纪 70 年代后,积累了一些国际经营经验的 7-11 逐渐加大了扩张步伐。

1971 年 3 月,7-11 通过合并当地企业的方式正式进驻到拉美国家如墨西哥,成立了超级 7-11 便利店——7-11 在墨西哥的分店。同年,7-11 又购入当地经营食品杂货、烤面包、酒类、医药品等商品的 37 家专业店 50% 的股份。随后,7-11 以同样的方式在英格兰和苏格兰开设了分店。自此,7-11 正式进入了欧洲市场。

1972 年,7-11 并购了欧洲的瓦伊特饼干公司和莫利斯店公司,后者拥有 840 家食品杂货店,7-11 将这两家公司合并,成立了合资企业,7-11 拥有其中 50% 的股份。

如今,7-11 的势力已经扩张至欧美和亚太的 20 多个国家和地区。一般来说它都是以区域代理的方式进入的,只有加拿大、墨西哥和意大利是通过独资或合资进入。7-11 的区域代理商在除了美国和加拿大以外的 17 个国家和地区经营着 15400 家门店,还在丹麦、日本、挪威、新加坡、韩国、瑞典、泰国、中国内地、中国香港地区、中国台湾地区这些国家和地区对个人开放

特许经营权,在墨西哥的部分地区还对合格候选人提供了地区代理权。

在北美洲的 7-11 中,约百分之五十五属特许加盟店。目前北美州共有超过 6000 家 7-11,每日为六百万顾客服务。以独有品牌 BigGulp、BigBite、Slurpee 及鲜磨热咖啡驰名的 7-11,多年来亦不断开拓新的速食、热食及新鲜糕点等项目,积极为顾客提供多元化口味。另外,7-11 亦引入了多种便利服务以满足个别地区顾客的需求,其中包括自动汇款服务、复印及传真服务、自动银行提款机服务及电话卡等。

即使在零售业整体低靡的 2001 年,7-11 仍然在全球范围内取得了不俗的净利润额。在 80 余年的发展历程中,7-11 始终处于突破自我的状态,除北美本土市场外,日本、中国台湾和泰国都拥有最庞大的 7-11 便利店网络,占据了便利业市场 40% 以上的份额。

众所周知,各家 7-11 公司中经营最为成功的当属日本 7-11 公司,便利店这种业态虽然是在 20 世纪 70 年代才引进日本,但它发展极快,业绩显赫,使美国同行相形见绌。

30 多年来,日本 7-11 公司的门店数已由 20 世纪 70 年代初的一家单体会店,发展到 20 世纪 90 年代初的 5000 家,1995 年突破 6000 家,目前已超过 1.1 万家。年销售额在 1991 年已逾 1 万亿日元,1995 年增到近 1.5 万亿日元,现已达到 2 万多亿日元。在日本,每天光顾 7-11 上万家门店的消费者有 800 万人次,全年合计近 30 亿人次,相当于日本人口总数的 20 多倍。如今日本 7-11 已取代大荣成为日本销售额最多的零售企业。日本 7-11 也和美国及世界各地的 7-11 一样,无一例外都是采用连锁经营的组织形式,而且在连锁店的分店中,特许门店占绝大多数。

中国台湾 7-11 公司在台湾地区 13 家便利商店公司中规模是最大的。这家由中国台湾统一食品公司出资并从美国 7-11 公司引进技术的合办企业,近几年来每年都要开设数以百家计的新门店。1995 年中国台湾 7-11 的门店数量已经超过 1000 家,1997 年增至 1600 家,1998 年达 1900 家,而目前已经超过 4000 家。

至 2007 年 10 月,7-11 在世界范围内已拥有 30480 多家门店,光日本一国的年销售额就超过了 2 兆日元。这些成绩的取得绝对不是依靠一时的运