

全年無休 選址密集 小批量進貨 便利店之父逆向思維 率7-11全球開花

營商之道

世界最大的連鎖便利店7-Eleven（7-11）在香港開業40年，上月開設第1000間分店。在零售行業流傳着一句話，世上只有兩種便利店，7-Eleven和其他便利店。目前，7-Eleven在全球的門店數量約7.2萬間，而這一切的締造者，便是日本的「便利店之父」鈴木敏文。蘋果公司創始人喬布斯曾形容鈴木敏文為特立獨行、改變尋常事物的瘋子，《哈佛商業評論》則評價其為「融合東西方管理精神的最佳典範」。那麼，鈴木敏文是怎樣帶領7-Eleven一步一步創造出零售業奇跡的呢？

大公報記者 劉嘉儀

▼鈴木敏文的成功經驗，成為許多大學研究的案例。



▲透過信息化手段能精準揣摩客戶心理，捕捉產品需求，鈴木敏文在上世紀七十年代已實施這種策略。

1963年，三十一歲的鈴木在朋友的推薦下，進入了零售企業伊藤洋華堂，這亦是後來的7-Eleven的母公司。但在此之前，鈴木在東京出版販賣公司的出版科學研究所，負責分析各類書的售賣數量、讀者類型、讀者需求，收集市場反饋。進入伊藤洋華堂時，他沒有任何銷售或採購的相關經驗，不過也正因如此，鈴木的思維沒有被零售行業的商業習慣所禁錮。

70年代初期，也就是在伊藤洋華堂工作幾年後，鈴木登上了公司組織的去海外學習商業模式的飛機。在美國加州的一條街道上，鈴木被美國南方公司旗下的7-Eleven吸引住，這間便利店「麻雀雖小，但五臟俱全」，既有熱狗、咖啡等食品，也有香皂、毛巾等一系列的生活雜貨，似乎什麼都可以買到。回國後，鈴木冒出將7-Eleven引進日本的想法，認為可實現大賣場和小店共存的模式。但是提議遭到公司內部強烈反對，因為在當時的日本，大型超市客人絡繹不絕，但小型店鋪則門可羅雀，如果逆勢而行出資建小店，明顯違背商業邏輯。不過，鈴木並打算放棄。在他看來，小型商店不能正面與大型賣場硬碰硬地競爭，而是要找到不同的定位，挖掘差異化的經營特點，才能與大型商店並駕齊驅。

差異化經營 與大賣場共存

1973年，伊藤洋華堂與南方公司達成合作，日本首家7-Eleven便利店於次年開業，之後店鋪飛速擴展至100間，鈴木推出兩大策略，一是要求供應商提供小額配送服務，小批量且頻繁進貨，全年無休；二是選址密集，多間店鋪形成平面對區域覆蓋，同時打出「有7-Eleven真好！」「全年無休真方便！」等廣告。

後來，門店數量突破幾千間後，鈴木注意到僅僅依靠電話來和供應商溝通訂貨事宜已遠遠不能滿足需求了，因此鈴木決定建立信息系統。1978年，訂貨終端機研製成功，各個分店的負責人根據其分店的貨品需求，通過訂貨終端機與供應商訂貨；1982年，7-Eleven又成為日本第一間引進POS系統的公司。鈴木通過信息化手段管理企業，以此來精準地揣摩客戶心理，捕捉產品需求，這便是由鈴木創造的「單品管理」方法的雛形。

80年代後期，人們的工作和生活變得異常忙碌，消費者希望便利店能提供更多便捷服務，在1987年，7-Eleven首創代收水電煤氣等公共事業費的服務，此後還在便利店提供取現金、打印複印、代繳個人所得稅、代收快遞等各種便民服務。1991年，7-Eleven獨有的便利店運營模式已形成體系，門店自主訂貨，讓門店管理者觀察消費者的購物偏好，更好地調整店內產品搭配。

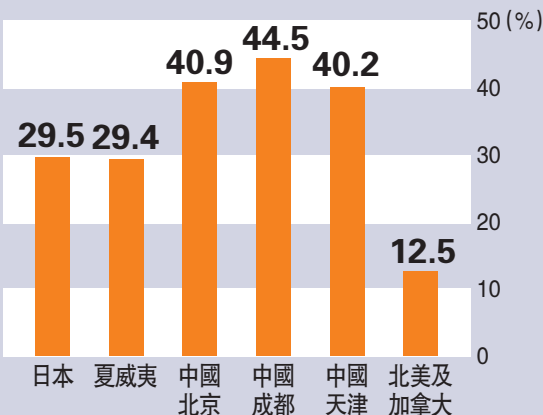
創單品管理 門店自主訂貨

鈴木創造的「單品管理」方法，簡單來理解，即通過銷售終端記錄賣出商品的類型，消費時間、顧客性別等信息，通過信息不斷累積，令店主對店內產品銷售情況做到心中有數，目標就是做到銷量高的商品不缺貨，滯銷品及時下架，以免浪費一些銷售機會。鈴木在很多年後的採訪中表示，7-Eleven獨佔鰲頭的主因是「積極應對變化」，他發現無論經濟如何不景氣，消費者購買產品的動機也不會只停留在價格便宜上，比起價格，產品的創新、口味更能促進消費者的購買意願。在2016年，鈴木辭去公司所有職務，正式引退。

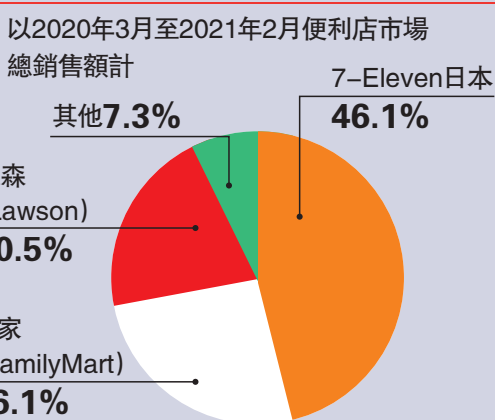
7-Eleven發展歷程

1927年	美國南方公司在得州成立出售冰塊、牛奶、雞蛋等的圖騰商店（Tote'm stores）
1946年	南方公司營業時間延長為上午7時至晚上11時，圖騰商店易名7-Eleven
1952年	南方公司成立第100家7-Eleven
1962年	南方公司首次在得州奧斯丁實驗24小時經營
1969年	於加拿大成立第一間跨國便利店
1971年	於墨西哥開拓7-Eleven市場
1974年	日本伊藤洋華堂獲授權在東京成立首間7-Eleven
1981年	香港牛奶公司獲授權在香港成立首間7-Eleven
1991年	南方公司破產，伊藤洋華堂取得南方公司73%股份，南方公司成為日本企業
1999年	南方公司名稱改為7-Eleven公司
	伊藤洋華堂成立新控股公司7&I控股，完成收購7-Eleven的全部股權，同年香港牛奶公司獲授權在澳門成立7-Eleven，目前香港共有1000間店鋪
2005年	

各地7-Eleven店快餐食品佔比



日本各大便利店市佔率



母企財困 加盟商鈴木趁勢入主

身份逆轉

截至去年底，日本7-Eleven在全球的店鋪達7.2萬間，但原來最早期的店鋪是起源於美國，而不是在日本創立。被稱為「便利店之父」日本人鈴木敏文，早年與美國7-Eleven母公司南方公司合作，把7-Eleven店鋪引進日本，並發揚光大。在上世紀90年代，母公司陷財困，日本子公司一舉買下母公司七成權益，最後反而成為美國7-Eleven的控股公司。

20世紀時，隨著中產階級逐漸壯大和崛起，以及郊區的擴展，人們的日常生活發生前所未有的改變。對於家庭來說，急需要一些商店，能令他們在家附近就能買到日常必需品，7-Eleven因此開創了這種便利店模式的先河。

起初，7-Eleven在美國開張時，名為Southland Ice、出售冰塊的商店，並且在達拉斯各地設有分店，當時，一名

分店員工Uncle Johnny Green，收到了來自左鄰右里溫暖的建議，鄰居們希望商店能出售更多的食物及生活用品。

在1946年，Southland Ice的店鋪易名為7-Eleven，主要是要人知道其營業時間是由每天早上7:00至晚上11:00，一星期七天不間斷。母公司仍然是Southland Corporation（南方公司）。大約在50年代末期，7-Eleven開始在美國其他地區擴展，並在1963年開始，部分店鋪每天營業24小時，翌年更開始出售專營權。

鈴木敏文70年代初將7-Eleven引入日本，美國7-Eleven的經營商南方公司後來因多元化投資失利，在1990陷入困難，申請破產保護。日本伊藤洋華堂乘勢以4.3億美元，收購南方公司逾七成股權，從而掌握重組該公司業務的控制權，一直掌管南方公司的湯遜家族，至目前為止，只餘下5%的股權。



▲快餐食品是每間便利店必備商品，讓消費者可隨時充飢。

便利店新挑戰 疫境供應鏈受阻

財經觀察

李耀華

日本三大連鎖便利店經歷過新冠肺炎的低潮時期後，現已走出谷底，主要依靠店鋪各自推出的新策略。然而，由於全球供應鏈受阻的後遺症仍然持續，相信連鎖便利店在經營方面，仍需克服重大的挑戰。

日本三大連鎖便利店，即7-Eleven、FamilyMart、Lawson，為了在疫後重新爭取消費者的支持，均採用了不同的策略改善業績。例如Lawson將會在今年加速開設「市鎮廚房」新分店，FamilyMart為了盡量減省人力資源，亦已於3月份在商店設立了無人支付系統。行業領袖7-Eleven更推廣自家的送貨到戶服務。

結果，三大連鎖店的業績均有顯著改善，尤其是7-Eleven，其母公司的營

業額在首季上升了12%，至1.555萬億日圓，稅前盈利更由293.9億日圓升至647.1億日圓。該公司估計，今年整個財政年度內，營業額將會大升39%，至8.038萬億日圓。

然而，這並非表示連鎖店的業務將會一帆風順，因為它們正面對供應鏈受阻的重大挑戰。上月初，研究機構NAC指出，現在要在供應鏈內採購貨品，對連鎖店和其供應商來說，是個極大的挑戰，相信問題將會持續至年底。

受訪的五個連鎖店零售商中，有兩家表示在今年次季整個供應鏈面對了非常重大程度的阻滯，而更有逾八成認為最少有10%的訂單受阻。其中，飲料採購所面對的挑戰最大，七成二受訪者表示供應鏈受阻，而其中六成七與啤酒供應有關。