

物流案例:7-Eleven便利店的网络营销战略分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/249/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_249421.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/249/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_249421.htm)

当今世界经济正以势不可挡的趋势朝着全球市场一体化、商业竞争的方向发展，以、知识经济、高新技术为代表，以满足的需求为核心的新经济迅速发展。新经济的发展要求营销手段必须满足市场发展的新需要，市场营销需要识别顾客的需求和欲望，确定某个组织所能提供最佳服务的目标市场，设计适当的产品、服务和计划方案以满足这些市场的需要，其目的是通过与重要的客户建立有特定价值倾向的关系，创造顾客满意并获取利润。网络营销是借助联机网络、计算机通信和数字交互式媒体来实现营销目标的一系列市场行为，它的本质是排除或减少障碍，通过网络引导商品或服务从生产者转移到的过程，它是新经济的必然产物。1927年创立于美国德州达拉斯的7-Eleven，初名为南方公司，主要业务是零售冰品、牛奶、鸡蛋。到了1964年，推出了当时便利服务的“创举”，将营业时间延长为早上7点至晚上11点，自此，“7-Eleven”传奇性的名字诞生。1972年5月，日本7-Eleven的第一家门店在东京开业。从此，日本的7-Eleven便进入了高速成长期，当年就开设了15家门店，而与此同时的美国7-Eleven却是处在命运的十字路口，首先是在都市市场开发的失败，接着失去理性的参与投机浪潮，最为关键的是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，结果必然是使便利店的竞争优势丧失殆尽。作为“儿子”的日本7-Eleven在很短时间内，迅速变得强大起来，1987

年生命垂危的美国7-Eleven为了走出困境，将特许契约抵押给租赁公司，1989年又不得不恳请有偿转让夏威夷和加拿大的美国7-Eleven店铺给这个曾经不屑一顾的日本7-Eleven公司。1992年，作为加盟者的日本7-Eleven正式当家作主，完全接手了其总部的一切工作。现在，它业务遍及四大洲二十多个国家及地区，共设立23000多个零售点，每日为接近3000万的顾客服务，稳居全球最大连锁便利店的宝座。是什么原因使得日本7-Eleven公司取得如此骄人的成绩呢？其主要原因是7-Eleven能与客户进行电子沟通的e战略的应用：一、迅捷易用的计算机网络 20世纪80年代中期7-Eleven已经使用能够监控顾客购买行为的POS系统，取代了老式的现金出纳机。7-Eleven自己开始建立这样一个系统时，硬件设备由公司生产，由于创建这样一套复杂的软件系统是如此困难，最后，它求助于美国软件巨头微软公司，帮助它建立了一个基于Windows的定制系统。1996年该软件安装到大约6.1万台计算机上，这些计算机分散在7-Eleven公司的商店、总部和供应商那里。1998年耗资600亿日元（4.9亿美元）的系统更新工作完成，一条直通微软公司西雅图办公室的专线为新系统提供实时技术支持，软件支持情况处于不间断的监控状况下，如果系统瘫痪就会自动修复，如果发生超过两次瘫痪状况就会及时通知当地的维修企业。若干年后分析，把软件开发交给微软来做，是一个英明之举，因为随着微软在全球PC机上成为必备之品，这使得7-Eleven的网络系统和顾客之间的联系变得轻而易举。7-Eleven的网络平台充分地发挥了它的功能。NEC现在每一家7-Eleven商店都安装了一个卫星接收器，使用卫星接收不仅比使用地面光缆成本更便宜，而且对于郊

区商店来说，这是唯一可行的选择，处于地震高发地带的日本，卫星接收器还为商店提供了两套有保障的电话线路，其主机分别在东京和大阪。这种能密切联系供应商、商店、员工和银行的内部网络系统，对许多零售企业来说，甚至在技术已经降低了系统建设成本和复杂程度的今天仍然是个梦想，这一新技术系统与日本其他连锁零售商相比有着四大优势。

互联网第一，可以监控顾客的需求情况。"我们认为，竞争的本质就是变化。企业要做的是不是将商品推销给顾客，而是要让顾客的需求推动企业的发展。"7-Eleven公司信息系统部门总监Makoto Usui如是说。第二，7-Eleven公司可以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。有了这个系统，7-Eleven公司可以一天三次收集所有商店的销售信息，并在20分钟内分析完毕。这就使7-Eleven公司更快分辨出哪些商品或包装吸引顾客。"7-Eleven的销售和产品开发的能力是令人生畏的。它感受新趋势并研制出高质量产品的能力远远高出其他的制造商。"现在7-Eleven公司正利用这些技能来增加有更高利润的自有品牌产品的开发。第三，通过新系统可以帮助预测每年的市场趋势。顾客越来越善变，产品生命周期普遍缩短成为新的发展潮流。盒装午饭、饭团和三明治几乎构成了一家便利店一日销售额的一半曾是一种普遍的现象，但这种潮流持续的时间却非常短。7-Eleven公司宣称它可以与潮流保持同步的部分原因在于它一直关心天气的变化。来自数百个私人气象中心报告，每天5次到达所有的商店，每一个中心覆盖20公里半径内的地区，这在日本是非常有用的，因为相距40公里远的小镇，气温能够相差5度。每份报告都会将今天与昨天的气温进行比较。第四

，7-Eleven公司的电子投资提高了公司供应链的效率。订单流动加快了，早上10点钟订货，下午4点取货，订单的电子处理过程不超过7分钟。这些货物被送往专为7-Eleven公司服务的230家配送中心。运货的卡车司机都携带着有条形码的卡片，当他们到达运货点就可以将卡放在商店的计算机扫描。如果某位司机总是迟到，调度员就会考察其行走的路线或者增加其他的卡车以减轻其运载数量，同样，7-Eleven公司还帮助供应商和制造商控制他们的补货。7-Eleven不满足于这套基于企业网技术的系统，基于技术的发展计划已在进行中，它正计划安装一个Ariba日本公司提供的软件用来进行办公用品等的大宗采购，以降低费用。这方面它已尝到甜头，过去10年中7-Eleven致力于成为一家"无纸"公司，现在每年减少700亿日元的管理费用，技术的应用将使公司能节省更多。此外，在其庞大的连锁便利店基础上，7-Eleven要把自己变成在线交易的支付点和提货点。E-shop! books(一家在售书公司)的许多顾客就选择在7-Eleven提货和支付。这此应用还帮助吸引了客流，使得7-Eleven平均每天的销售是对手的1.5倍。

## 互联网电子商务

### 二、利用切合实际的支付方式，不断扩展自己的业务范围

1987年安装了条形码识别系统后，7-Eleven公司把它的商店变成了支付公用品（水、电、煤气等）账单的地方。差不多15年后，这一改变（只需要在软件系统方面增加很少的投资）使7-Eleven公司在这个巨大的市场上占有3%的份额，而在这个市场的竞争对手中包括银行和邮局。现在，公司正通过将商店改造为网络购买、取货点付账来增加其客流量。在一个对上使用信用卡心存疑虑、更愿意在商店支付现金的国家来说，这是一个聪明的举动。确实，就像7-Eleven公司所

说，大约75%的网上购物者，是从现实的由砖瓦构成的商店里提货付款的。7-Eleven商店每日销售额大约比它最大的竞争对手要高出50%。它的网站7Dream.com在2001年七月开通，网站的合作企业有另外七家，其中包括公司和Nomura研究所，该网站提供范围极为广泛的商品和服务，包括书籍、CD、音乐会门票和旅游服务。NEC互联网消费者7-Eleven南中国区总经理马世豪先生在总结这方面的管理经验时也谈到：在广州，7-Eleven成为首家设立"好易"自助缴费终端的24小时零售店铺，该终端除了提供缴纳各种费用的功能以外，还可以为顾客购买保险及订购机票。而在深圳，7-Eleven则通过一系列的市场调查，发现深圳顾客比较喜欢以现金缴费付手机话费，鉴于此，7-Eleven开辟另类缴费途径，积极在深圳拓展手机现金缴费服务平台，成为首家24小时"实时"代收中国移动话费的零售网络。顾客只需到深圳全线7-Eleven分店的收银台前说出所需缴费的电话号码，付款后即完成整个缴费手续。为满足广大网民的需要，7-Eleven利用现在的账单缴费服务平台，扩大了应用范围，为网站提供"e-currency"网点预付服务。而首个利用这项服务的是拥有庞大浏览量和注册会员的新浪网(sina.com)。新浪网自去年推出网上收费平台"SinaPlay(新浪乐元)"后，广受网民欢迎，注册用户不断提升，为使这项服务更为普及，新浪网透过7-Eleven的零售网络，整合这项崭新的网点预付服务，让用户更容易购买到"SinaPlay新浪乐元"；与商务网上书店CP1897.com合作中学教科书订购及提取服务，目的主要为家长及中学生提供一站式书店的购物便利；与吉仕科技gipex.com组成策略联盟，为7-Eleven提供全新冲晒及数码影像服务。近年来，7-Eleven根据顾客要求，不断补

充服务内容，更利用7-Eleven店铺网络之便，扩展八大项24小时便民服务，包括：1、电讯有关服务：包括各类电话卡、手机充值卡、补换SIM卡及提供手机充电等；2、相关服务：上网卡、游戏点数卡及网站点数卡等；3、票务服务：包括体育彩票、彩票投注卡、各类演唱会、展览会及讲座门票，以及泊车卡等；4、代收报名服务：代办各类培训的报名手续；5、订购服务：代订考试教材、潮流用品、礼品等；6、送货上门服务：根据不同区域的顾客需要，提供送货上门服务；7、传统便民服务：出售邮票、复印、传真等；8、除了利用店铺网络优势之外，7-Eleven还利用柜台处理交易的特点，成为首家在市场提供另类缴费途径的网络，发展缴费服务。

### 三、集中化的物流管理

典型的7-Eleven便利店非常小，场地面积平均仅100平方米左右，但就是这样的门店提供的日常生活用品达3000多种。虽然便利店供应的商品品种广泛，通常却没有储存场所，为提高商品销量，售卖场地原则上应尽量大。这样，所有商品必须能通过配送中心得到及时补充。如果一个光顾商店时不能买到本应有的商品，商店就会失去一次销售机会，并使便利店的形象受损。

#### 消费者第一，设立区域配送中心

为了保证有效率地供应商品，日本7-Eleven不得不对旧有分销渠道进行合理化改造。许多日本批发商过去常常把自己定性为某特定制造商的专门代理商，只允许经营一家制造商的产品。在这种体系下，零售商要经营一系列商品的话，就不得不和许多不同的批发商打交道，每个批发商都要单独用卡车向零售商送货，送货效率极低，而且送货时间不确定，但人们往往忽视了这种配送系统的低效率。7-Eleven在整合及重组分销渠道上进行改革。在新的分销系统下，一个

受委托的批发商被指定负责若干销售活动区域，授权经营来自不同制造商的产品。此外，7-Eleven通过和批发商、制造商签署销售协议，能够开发有效率的分销渠道与所有门店连接。7-Eleven按照不同的地区和商品群划分，组成共同配送中心，由该中心统一集货，再向各店铺配送。地域划分一般是在中心城市商圈附近35公里，其他地方市场为方圆60公里，各地区设立一个共同配送中心，以实现高频度、多品种、小单位配送。实施共同物流后，其店铺每日接待的运输车辆从70多辆下降为12辆。另外，这种做法令共同配送中心充分反映了商品销售、在途和库存的信息，7-Eleven逐渐掌握了整个产业链的主导权。在连锁业价格竞争日渐犀利的情况下，7-Eleven通过降低成本费用，为整体利润的提升争取了相当大的空间。

第二，量身定造的物流体系 经营规模的扩大以及集中化物流体制的确立虽然由7-Eleven主导，但物流体系的建设却是由合作生产商和根据7-Eleven的网点扩张，根据其独特的业务流程与技术而量身打造的。这些技术有订发货在线网络、数码分拣技术、进货车辆标准化系统及专用物流条形码技术等。经销商 例如，在日本，7-Eleven的点心配送都是由批发商A公司承担，起初，它们利用自己的一处闲置仓库为7-Eleven从事物流活动，并安排了专门的经营管理人员，但随着7-Eleven的急剧扩张，A公司为了确保它的商品供应权，加大了物流中心的建设和发展，在关东地区建立了四大配送中心。每个配送中心为其临近的500家左右店铺配送所有点心，品种大概在650~700之间。每天早上，8点至10点半从生产企业进货，所要进货的商品在中午之前入库。为了保证稳定供货，每个配送中心拥有4天的安全库存，在库水准根据销售

和生产情况及时补充。中午11点半左右配送中心开始安排第二天的发货，配送路线、配送店铺、配送品种、发货通知书等及时地打印出来，交给各相关部门。同时，通过计算机向备货部门发出数码备货要求。设置配送流程以分钟计算：从一个配送小组的物流活动时间看，一个店铺的备货时间大约要65秒，货运搬运时间大约花费5-6分钟；从点头分拣到结束需要15分钟，所有170个-180个店铺要4个多小时，即整个物流活动时间大约为4个小时（不算货车在配送中心停留等待出发的时间）；货车一般在配送中心停留一晚，第二天早上4点半到5点半，根据从远到近的原则配送到各店；最早一个到店的货车时间应该是上午6点钟，运行无误的话，店铺之间的运行时间为15分钟，加上15分钟的休息时间，每个店铺商品配送需要的时间为半个小时；也就是最迟在早上9点半或10点半左右，完成所有店铺的商品配送任务。从每辆车的配送效率看，除了气候特殊原因，平均每辆车配送商品金额为75万日元，装载率能稳定达到80%。配送中心每月平均商品供应为50亿日元，相当于为每个店铺供应100万元的商品。货车运行费用每天为2.4万日元，相当于供应额的3.2%，于成本值3.0%-3.5%范围之内，为7-Eleven压缩了大量的物流成本。目标管理现在，7-Eleven已经实现一日三次配送制度。其中包括一次特别配送，即当预计到第二天会发生天气变化时，另对追加商品进行配送。使7-Eleven及时向其所有网点店铺提供高鲜度、高附加值的产品，从而为提供了更便利、新鲜的食品，实现了与其他便利店的经营优化，通过其集中化的物流管理系统，成功地削减了相当于商品原价10%的物流费用。消费者以信息为中心管理商品是7-Eleven公司最为自豪的一点。早在1978年

，7-Eleven就开始了信息系统的建设，此后历经4次信息系统的再建，目前，7-Eleven已发展为日本零售业信息化、自动化程度最高的企业。通过其发达的信息系统，借助于卫星通讯，7-Eleven可以对商品的订货情况进行细分，对店铺给予积极的指导，而且能分时段对商品进行管理，真正做到了单品管理。也正因为如此，7-Eleven的物流效率非常高，它不仅拥有庞大的物流配送系统，而且其推行的共同配送、全球物流等做法作为行之有效的经营方式和策略被世界所接受。网络经济的破灭使得企业对网络营销的理解更为切合实际，有着其独特的优势和特点，强大的通信能力和交互式信息传播有利于企业便于市场调研，有助于企业实现售前、售中、售后全程营销，同时在经营管理中尽可能地降低商品在从生产到销售的整个供应链上所占用的成本和费用比例，缩短运作周期；然而，也有它的缺点，开放式结构能带来巨大的信息量，但同时也影响着网络安全，尤其是电子支付系统，在大多数人没有接受电子货币之前，利用柜台交易是一个非常切实可行的方法；同时，利用网络而建立起来的物流体系是非常高效的，特别是连锁商业，物流在它的地位相当于人体中的血液系统。互联网互联网 综上所述，日本7-Eleven公司的"鼠标"加"水泥"的网络营销模式，把网络与传统营销方式相整合，把从生产什么销售什么转变为顾客需要什么就生产什么的概念，把顾客的需求导向具体为以信息为中心的管理经营模式，在高技术的基础上建立企业的信息化网络营销战略，在瞬息万变的市场竞争中牢牢把握新潮流变换趋势来赢得市场，至今立于不败之地，对于试图在中国加入WTO之后进入中国市场的外国连锁商，或是对于中国本土的连锁商，都具有非

常重要的启发和借鉴意义。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)