

便利店之神吉姆凯斯 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/279/2021_2022__E4_BE_BF_E5_88_A9_E5_BA_97_E4_c123_279813.htm 7-11便利店在全球有28064家，每年卖出的软料可以装满75个奥运会游泳池。掌管如此庞大而复杂的零售网络的吉姆凯斯何许人也？7-11便利连锁店公司CEO吉姆凯斯喜欢笑。和人谈话时，他会时不时发出很有感染力的爽朗笑声。他把工作当作一种乐趣，乐观的心态使他看起来比实际年龄要年轻。今年51岁的吉姆凯斯也说，他感觉自己就像是20来岁。吉姆凯斯有理由笑。该公司今年4月26日公布的第一季度业绩显示，利润同比增长了4倍，达到2090万美元，营业收入达到30亿美元，增长8.7%。截止2005年第一季度，7-11在全球的店面数量达到28064家，其中美国和加拿大5809家店。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，每年卖出的热狗超过1亿个。仅美国，每天早上就有数百万人到7-11便利店买咖啡和油炸圈饼。这家以小本生意起家的公司已成为零售业的一支主力军。零售业“神童”吉姆凯斯1955年3月17日出生于美国马萨诸塞州的格拉弗顿市。他喜欢垃圾食品，几乎每天都在7-11吃饭。他说，他喜欢7-11的思乐冰吸管(Slurpee Straws一种可以吃的吸管)，每天大概要吃3到4根。他喜欢吃的思乐冰口味是百事清怡。当然，他也喜欢这家他倾注了极大心血的公司。7-11的发展经历了一个曲折的过程。1970年代，该公司开始向垂直型综合公司发展，收购了Citgo石油公司，并自行经营奶牛场。它也因此一度成为垂直型综合公司的典型。后来，这种多元化模式的弊端逐渐显

现。7-11不但市场份额不断下滑，而且还陷入亏损之中。1990年代初，该公司意识到了问题的严重性，并由当时任规划副总裁兼执行委员会主席的吉姆凯斯牵头对公司业务进行一次彻底清查，以期重夺竞争优势并摆脱亏损。他们发现，7-11的战线拉得太长，控制了价值链上的大部分业务，而有些业务如炼油、生产糖果和冰块等并非它的长项。这种情况也牵扯了经理们许多精力。他们不仅要搞销售，还要负责诸如商店维修、信用卡处理、薪酬、IT系统管理等其他工作。吉姆凯斯认为，7-11的核心能力是包括定价、店面选址等在内的销售技能，它应该缩短战线、扬长避短，与此同时必须大幅削减其营业成本，扩大产品和服务范围，增加新鲜食品的销售。在吉姆凯斯的主抓下，7-11剥离了Citgo和其他副业，由垂直一体化向“虚拟一体化”发展，即不是自行生产各种不同的产品，而是与供应商合作，满足消费者的需求。7-11不只是向供应商采购，而且还通过与供应商合作，通过对产品进行试验、使用和改进等方式延长产品生命周期。比如，该公司就曾与安海斯公司联手开发一种铝制包装瓶。“虚拟一体化”的概念是吉姆凯斯从日本学来的。当时，7-11日本分公司最为成功，其秘诀就在于与供应商进行密切合作。凯斯对此进行了深入研究。在经过多方权衡后，凯斯决定采取日本模式。他制订目标，将所有不重要的职能包括人力资源、财务、IT管理、物流、产品开发和包装都外包出去。这是该公司业务模式的重大变化。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