

7Eleven公司的物流战略的启示物流师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/510/2021\\_2022\\_7Eleven\\_E5\\_85\\_AC\\_c31\\_510044.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022_7Eleven_E5_85_AC_c31_510044.htm)

今天分析7-Eleven的物流战略，发现它的很多地方可以供我们借鉴，特别是选址方式，配送中心战略，物流服务与信息建设四个方面。7-11的经营目的是，在顾客需要的时候向他们提供所需要的产品。公司的主要目标之一是，通过区位、季节和每天的时间安排，寻求供给与需求之间的微观平衡。7-11公司利用区位、库存、运输和信息的设计与管理来支持这一目标。

一、7-11的区位布局战略

在目标城市和区域不断开设新的分店是所有连锁经营企业的一般方法。7-11连锁店在美国的分布，1994年以前并不集中，力量相对分散，从物流决策的角度说，点多线长，物流成本高，缺省规模优势，1994-1997年间，公司关闭了几家分布孤立的分店，收缩战线的长度，减少物流配送成本，形成了较高的分布密度，每个分布有该连锁店的郡都开设了好几家分店。现在，公司主要在连锁店已经拥有较高分布密度的地区建立新店。7-11的区位战略是，在目标区域开设新的分店，形成和提高分布密度，将仓储和运输等物流要求进行整合，企业从中受益匪浅。7-11公司的物流区位战略对我国正在发展中的便利连锁店有很大的启示作用。与便利连锁店形成竞争之势的超级市场为追求“廉价销售”而使其规模越来越扩大，它就越来越难以在拥挤的住宅区内立足，同时，拥挤的城市住宅区地皮房租费用昂贵，也不利于超级市场降低成本，使超级市场越来越远离住宅区，这就给消费者带来了极大的不便，消费者不会为买几件生活必需品而驱车跑到超市去。

而便利连锁店分布于住宅区附近，消费者七八分钟或十来分钟之内即可由住宅步行到店，便利店的顾客主要为周围半径500米左右范围的居民。在一个目标区域以一定的服务半径为范围形成覆盖，整合仓储和物流配送体系形成规模效益。我国各地便利连锁店发展很快，在选址定点问题上完全可以借鉴7-11公司的经验和做法，以目标区域密集布点，防止点多线长，片面追求全面覆盖，过高的经营和物流成本，很容易导致经营上难以为继。比如安徽华电在全省各市均有布点，有些中小城市布点密集，竞争中占有优势，经营业绩良好；但在象合肥这样较大的城市，因为覆盖率不高，经营效果并不理想。如果汲取7-11公司的经验，果断收缩战线，以经营业绩为中心，在重点目标区域形成密集布点，一定能够获得良好的效果。便利连锁店的密集布点为物流路径集约化提供了可能。事实上，对零售业而言，中国目前物流服务水准或多或少在短期内是由处于上游的商品生产商和经销商来决定的，要改变他们的经营意识和方法无疑要比企业自身的变革困难、复杂并漫长。这种情景与当初日本7-11在构筑物流体系所处的环境类似。为此，7-11改变了以往由多家特约批发商分别向店铺配送的物流经营方式，转为由各地区的窗口批发商来统一收集该地区各生产厂家生产的同类产品，并向所辖区内的店铺实行集中配送。

## 二、配送中心成为制胜法宝

7-11公司还将物流路径集约化转变为物流共同配送系统，即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数量从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，7-11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，7-11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。7-11公司配送中心有一个电脑网络配送系统，分别与供应商及7-11店铺相连。为了保证不断货，配送中心一般会根据以往的经验保留4天左右的库存，同时，中心的电脑系统每天都会定期收到各个店铺发来的库存报告和要货报告，配送中心把这些报告集中分析，最后形成一张张向不同供应商发出的定单，由电脑网络传给供应商，而供应商则会在预定时间之内向中心派送货物。7-11配送中心在收到所有货物后，对各个店铺所需要的货物分别打包，等待发送。第二天一早，派送车就会从配送中心鱼贯而出，择路向自己区域内的店铺送货。整个配送过程就这样每天循环往复，为7-11连锁店的顺利运行提供保证。配送中心的优点还在于能随时掌握在途商品、库存货物等数据，对财务信息和供应商的其他信息也能握于股掌之中，对于一个零售企业来说，这些数据都是至关重要的。有了自己的配送中心，7-11就能和供应商谈价格了。7-11和供应商之间定期会有一次定价谈判，以确定未来一定时间内大部分商品的价格，其中包括供应商的运费和其他费用。一旦确定价格，7-11就省下了每次和供应商讨价还价这一环节，少了口舌之争，多了平稳运行，7-11为自己节省了时间也节省了费用。配送的细化随着店铺的扩大和商品的增多，7-11的物流配送越来越复杂，配送时间和配送种类的细分势在必行。以台湾地区的7-11为例，全省的物流配送就

细分为出版物、常温食品、低温食品和鲜食食品四个类别的配送，各区域的配送中心需要根据不同商品的特征和需求量每天作出不同频率的配送，以确保食品的新鲜度，以此来吸引更多的顾客。新鲜、即时、便利和不缺货是7 - 11的配送管理最大特点，也是各家7 - 11店铺的最大卖点。和台湾地区的配送方式一样，日本7 - 11也是根据食品的保存温度来建立配送体系的。日本7 - 11对食品的分类是：冷冻型（零下20摄氏度），如冰淇淋等；微冷型（5摄氏度），如牛奶、生菜等；恒温型，如罐头、饮料等；暖温型（20摄氏度），如面包、饭食等。不同类型的食品会用不同的方法和设备配送，如各种保温车和冷藏车。由于冷藏车在上下货时经常开关门，容易引起车厢温度的变化和冷藏食品的变质，7 - 11还专门用一种两仓式货运车来解决这个问题，一个仓中温度的变化不会影响到另一个仓，需冷藏的食品就始终能在需要的低温下配送了。除了配送设备，不同食品对配送时间和频率也会有不同要求。对于有特殊要求的食品如冰淇淋，7 - 11会绕过配送中心，由配送车早中晚三次直接从生产商门口拉到各个店铺。对于一般的商品，7 - 11实行的是一日三次的配送制度，早上3点到7点配送前一天晚上生产的一般食品，早上8点到11点配送前一天晚上生产的特殊食品如牛奶，新鲜蔬菜也属于其中，下午3点到6点配送当天上午生产的食品，这样一日三次的配送频率在保证商店不缺货的同时，也保证了食品的新鲜度。为了确保各店铺供货的万无一失，配送中心还有一个特别配送制度来和一日三次的配送相搭配。每个店铺都会随时碰到一些特殊情况造成缺货，这时只能向配送中心打电话告急，配送中心则会用安全库存对店铺紧急配送，如果安全

库存也已告罄，中心就转而向供应商紧急要货，并且在第一时间送到缺货的店铺手中。建设区域性的物流配送中心是社区便利连锁经营模式的基本选择。配送中心统一供货，从根本上解决了便利店因为面积狭小，经营数量有限而导致的经营品种少、商品质量难以保证、商品价格相对较高的问题。国内大城市的社区配套相对比较齐全，各级政府把建设社区的便利连锁作为为老百姓做实事的内容之一，从政策上加以扶持，社区便利连锁的配送中心比较完善，功能综合性强。例如北京市统一规定，社区便利连锁店经营早点业务不得现场制作加工，必须集中制作，统一配送，政府则给予每个店一次性8000元的政策性补贴。在大量的中小城市，由于连锁经营的便利店发展较慢，功能单一，地方政府的政策支持力度相对较小，便利店多以过去的杂货店发展而来，企业无力建设功能完善的配送中心，为社区服务的能力弱。估计随着国外大型超级市场的巨鳄陆续登陆中国，国内的大型超级市场竞争会趋于激烈，会有更多国内大型企业深入开拓社区便利店这块巨大的市场，在市场细分的基础上，充分利用社区和便利为条件，与超级市场竞争。在这一点上，7-11的成功经验可以为区域性和城市性的物流配送中心建设提供良好的借鉴。

三、利用便利连锁店的优势，积极发展物流服务网络购物毫无疑问将成为未来人们购物的主要方式，电子商务也将是零售企业的主要销售方式，但在目前，电子商务的开展还受着诸多因素的制约，如支付问题、物流问题、消费者疑虑问题等等，尤其是物流问题，如何将网上购物的商品迅速准确地送达消费者手中，成了电子商务成功与否的关键。确实，在信息时代，由于IT技术对信息流、资金流的数字化改

造，令它们可以自由地游走于世界的任何一个角落。如今，最令人头痛的、仅用信息技术无法解决的便是商品的实体流动，这成为新经济时代电子商务发展的最大瓶颈。然而，本处于物流下游的便利店却在这方面具有得天独厚的优势，由于它们广泛分布于居民区附近，因而成了网上购物的人们最佳提货点。日本7-11便利店充分认识到了便利店新的利润增长点物流服务，随着电子商务计划的启动，市场拓展战略很快从纯零售业转向物流业，利用自己强大的零售网络和配送功能为网上商店提供物流服务。如7-11便利店与他人合作开设的网络书店，8000多家店铺和53家图书配送处，有力地保证了图书的及时订货和送货，也大大减少了组建这些必不可少的设施费用。另外，到就近的7-11店铺订书、取书和付款不仅方便，更让许多对网络付款仍然疑虑重重的顾客可以安心上网购书了。据调查，93%的顾客希望到7-11店铺付款、结帐、取书，也就是说电子商务开展并没有改变消费者对地区性店铺的信任感，相反还给地区性店铺带来了更多的商机。现在，日本7-11便利店承担了解决日本电子商务的物流问题，顾客通过网络订购商品，等待商家把货物送至最近的便利店后，再亲临便利店付款并取走货物。这种方式看起来好象很奇怪，但很符合日本的实际情况。便利店在日本非常普及，无论你居住在日本的什么地方，都可在附近找到一家便利店，收取你从网上订购的货物。7-11日本公司是日本最大的便利连锁店，在市区，大多数人从家步行5分钟就可找到一家7-11便利店，顾客可以选择附近的任何一家7-11便利店付款取货。因此，7-11便利店理所当然地充当起了物流角色，这一新市场的开拓将使它成为信息时代网络购物的最大赢家。

7-11的经验就是利用其丰富的网络资源开展增值服务，为便利店创造新的利润来源。相比之下，国内的社区连锁店的功能就比较单一，单一的商业业态使社区便利店市场适应能力弱化，与社区的服务对象的关系简单化。目前有一些大型的社区便利连锁开始学习7-11的成功经验，在原有的商业业态的基础上积极为社区提供增值服务，如上海的便利店成为集销售足球票、上网卡到代收电话费、煤气费等于一身，号称无所不能的便利店，成为社区居民生活提供服务的贴身管家。

四、利用现代信息技术改造传统零售业 7-11公司1973年才成立，但到80年代中期，它已经替换了老式的、用来监控销售状况的销售点实时信息管理系统（POS：point-of-sale）；到1992年，它已经四次更新其信息技术系统；而规模最大的一次更新是在1995年。7-11公司的信息管理系统给它带来了四个优势：一，它能监测消费者的需求变化，这对于企业的发展十分关键。因为在信息时代，竞争的性质已经发生了变化，以前商家是把商品推给消费者，而现在是公司被消费者的需求拉着走。在这样的外部环境下，竞争的主战场转移到了各个便利店商业经营和顾客的交界面。二，公司可以利用所得到的销售数据以及相关软件来进行质量控制、合理定价和改进产品。由于有如此先进的系统，7-11公司得以一天三次获得其所有分店的销售信息，而且在20分钟左右就能获得分析结果。这样，公司就能很快知道哪一种商品或包装更受顾客的欢迎。三，新系统、新技术能帮助公司预测每天的市场动态。现今消费者的兴趣爱好变幻无常，所以产品的生命周期也大大缩短。一些产品只存在几周、甚至更短的时间。比如，像包装午餐、三明治以及米饭团等，这些便利店的主

要商品更是要常换常新。四，先进的信息管理系统还可以改进公司供应链的效率，使订单周转得更快。以前上午十点钟下订单，下午四点以后才能收到货物，而现在只要七分钟就可以完成。7-11公司正在密切关注国际上的一些竞争对手在如何利用互联网，也试图利用互联网来降低每年的日常管理费用。7-11公司还计划安装美国销售采购软件公司Ariba的电子商务软件以及购买大量的电子办公设备。因为他们认识到网络化是连锁经营的正确方向和必然趋势。利用现代信息技术改造传统产业是国家的一项基本产业政策，但在点多面广的零售商业业态中推广现代信息技术存在着诸多障碍，突破障碍和瓶颈必须引入实力较强的大型商业企业来从事社区零售业态的开发，因为现代信息技术其基本特点是信息化、网络化、自动化，同时需要较大的资金投入。大型商业企业可以在短时间内完成区域性便利连锁店的布点，迅速形成零售网络，雄厚的资金实力保证了信息技术的投入，使现代信息技术的应用成为可能。百考试题编辑整理"#F8F8F8" 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)