

7-Eleven的精益 | 應鏈管理

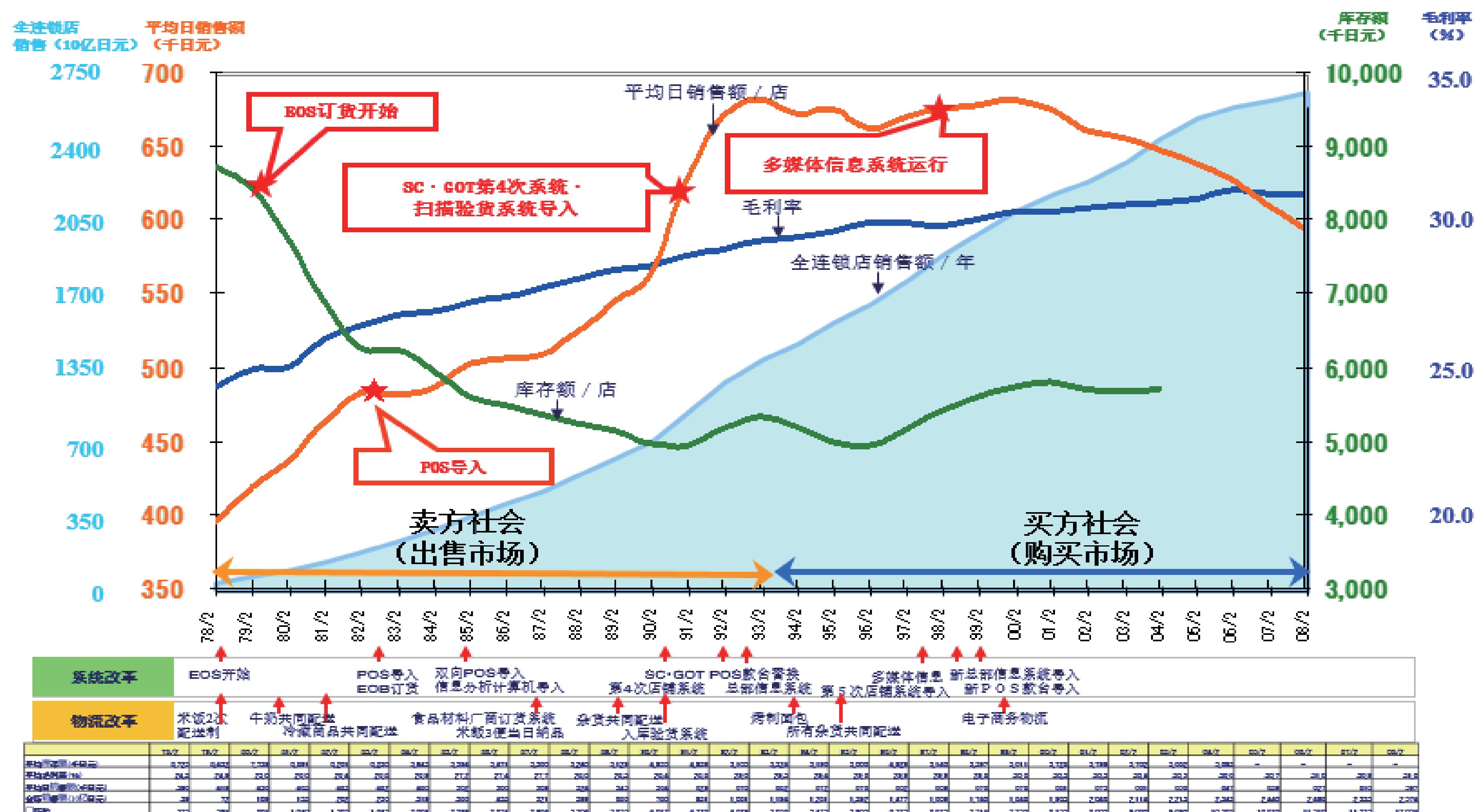
上海確胤管理諮詢總經理
龔胤全



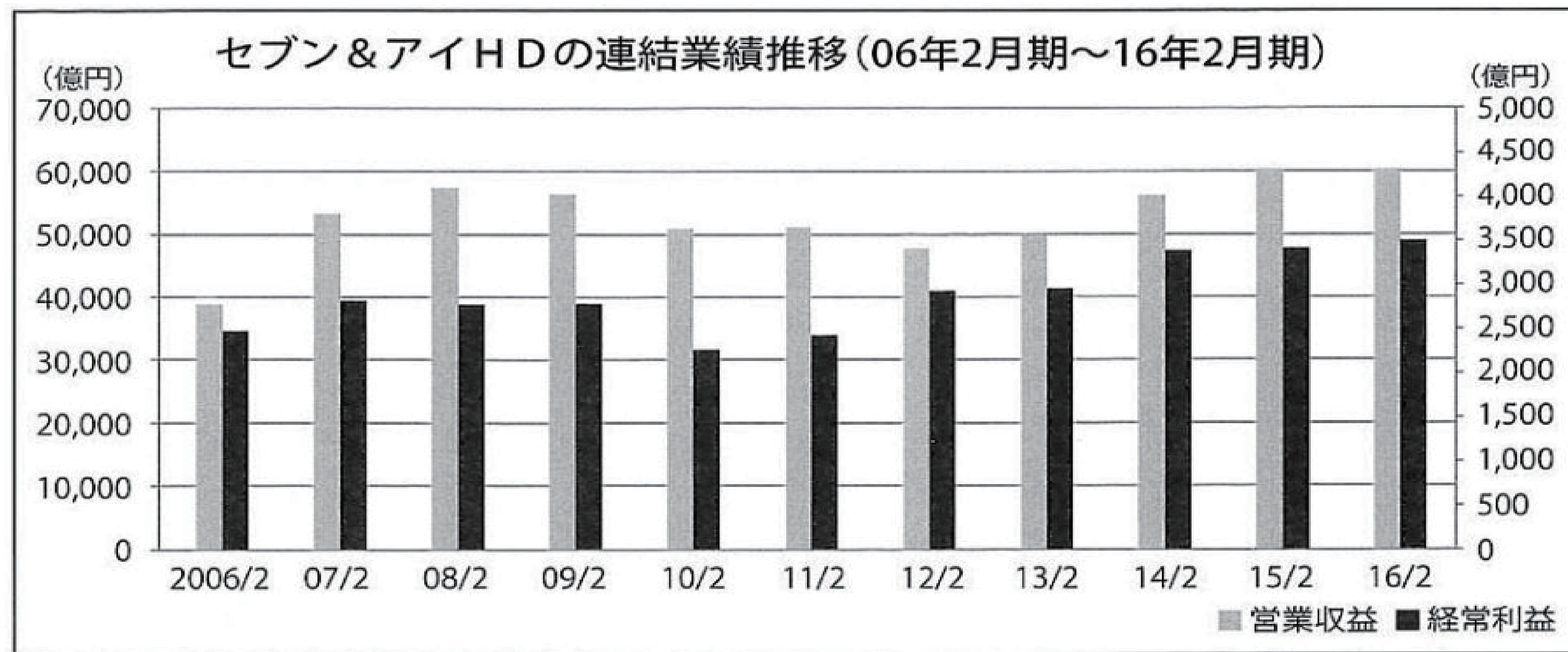
龔胤全
唯胤諮詢創始人

精益零售理論創始人,師從原日本7-Eleven常務董事CTO
硅井誠,上海唯胤管理諮詢公司總經理,上海交通大學零售
總裁班特聘講師,阿裏巴巴供應鏈研究中心外部專家。專注
于企業戰略,業務,IT改革研究。

日本7-Eleven的供應鏈發展推移圖（以下簡稱7-11D）



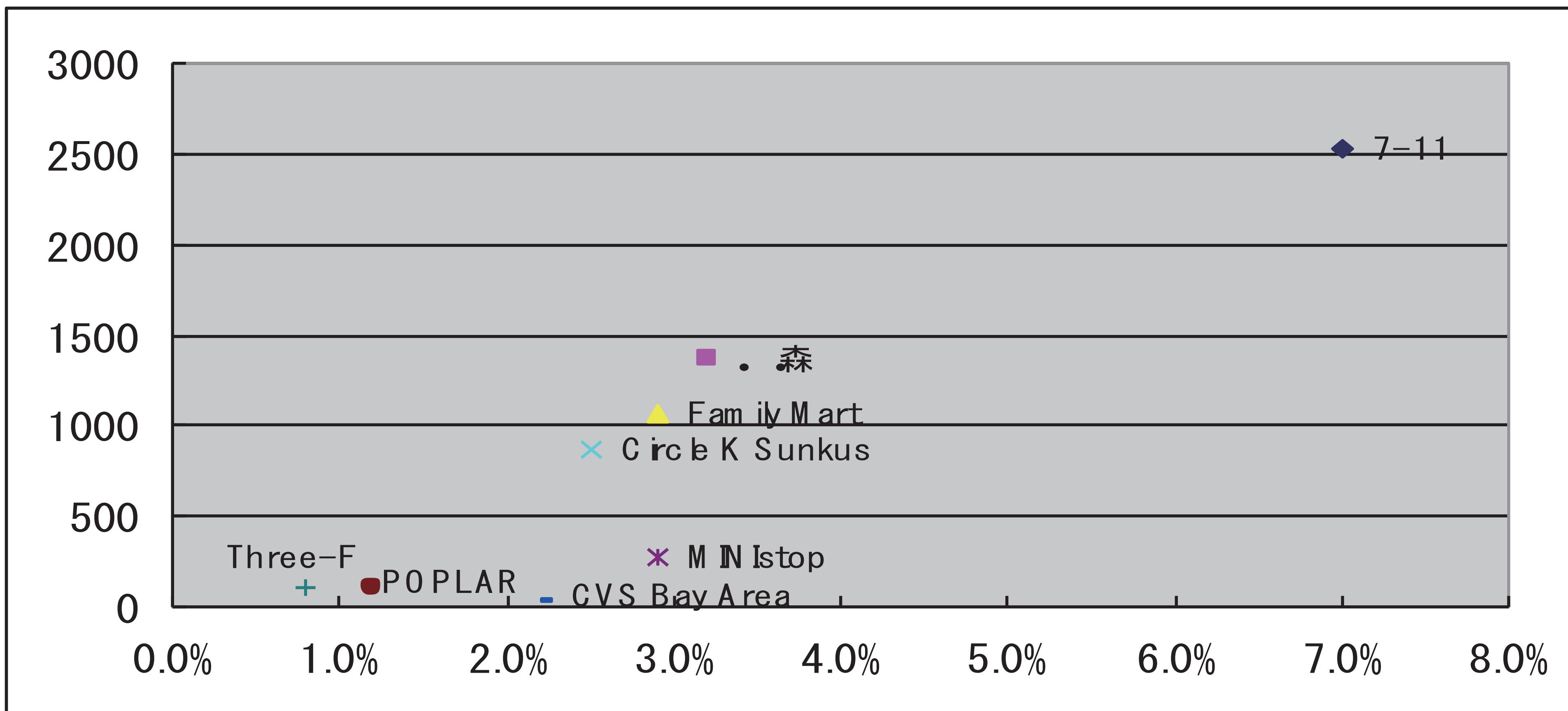
日本7-Eleven歷年營業額與經常利潤



日本7-Eleven平均每家店每日銷售額約657日元，全家與羅森約為507日元。7-Eleven周轉率42次/年，缺貨率為+7%。現7-Eleven全球逾670多家門店數排名全球第5。

日本7-Eleven的經營利益率

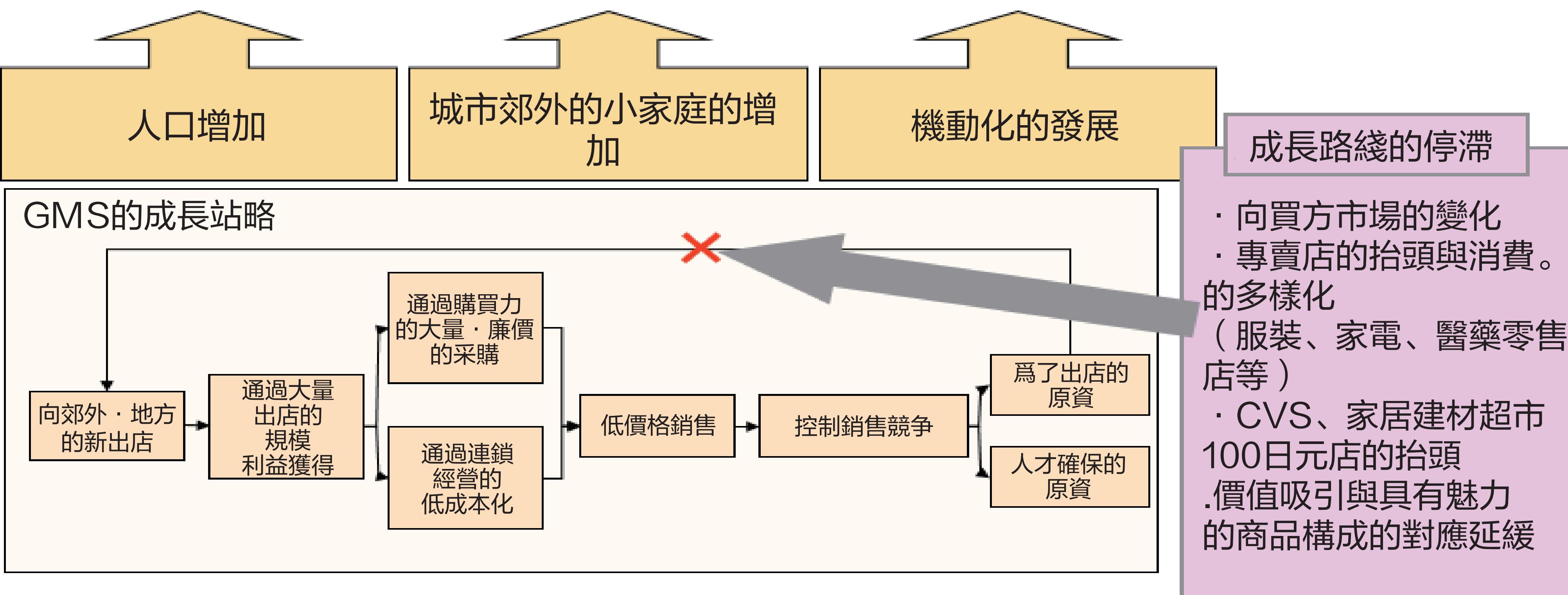
- 大型便利店同行的對比4經營利益率超過7%的7-11非常突出4 幾乎是其他公司的2倍。
- 7-11的數據4接近于紡織業的利益率在零售業裏可以稱的上是高數值。



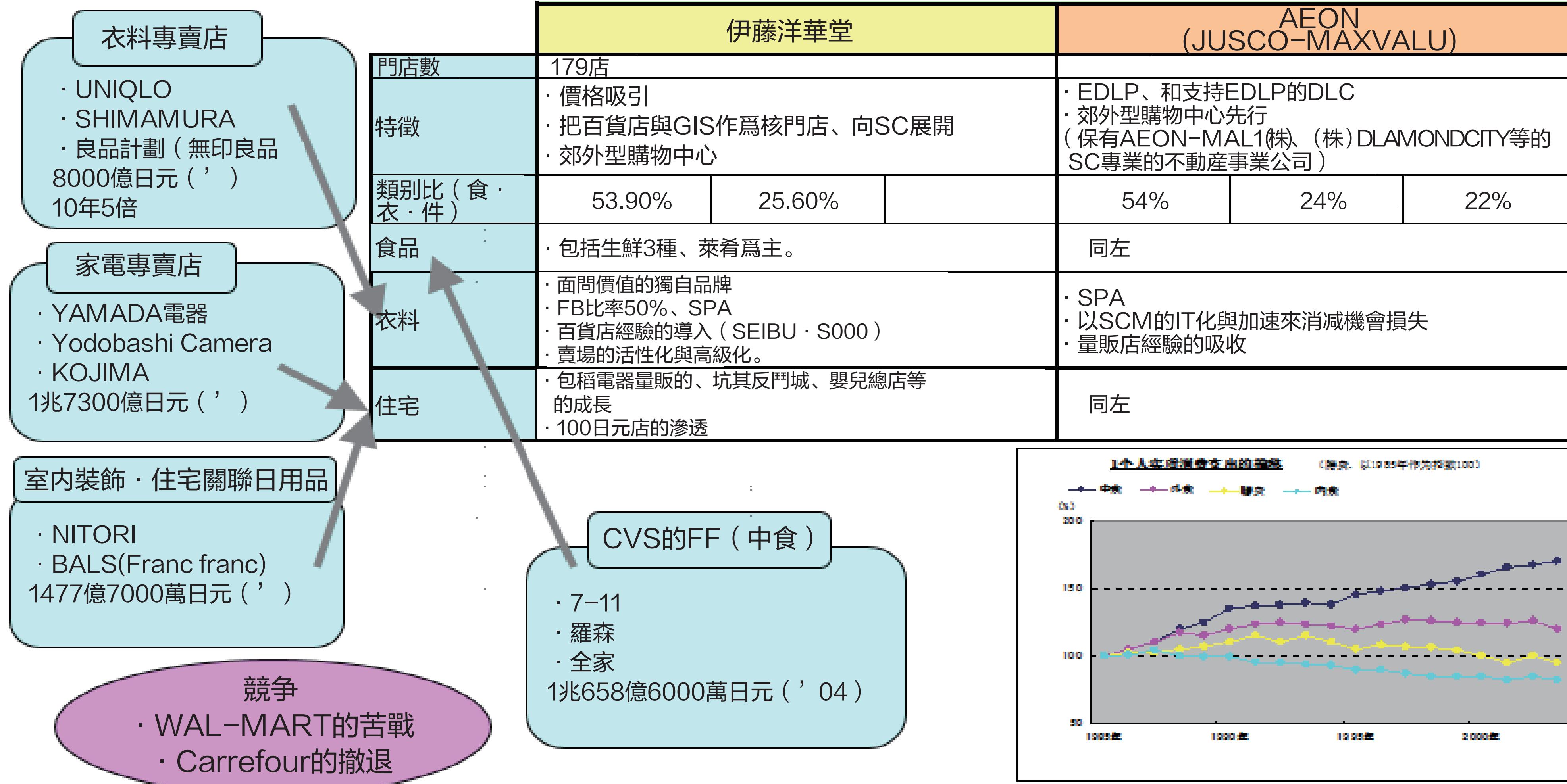
日本GMS大型綜合超市市場逐漸被專賣店、專業點蠶食

GMC的特徵

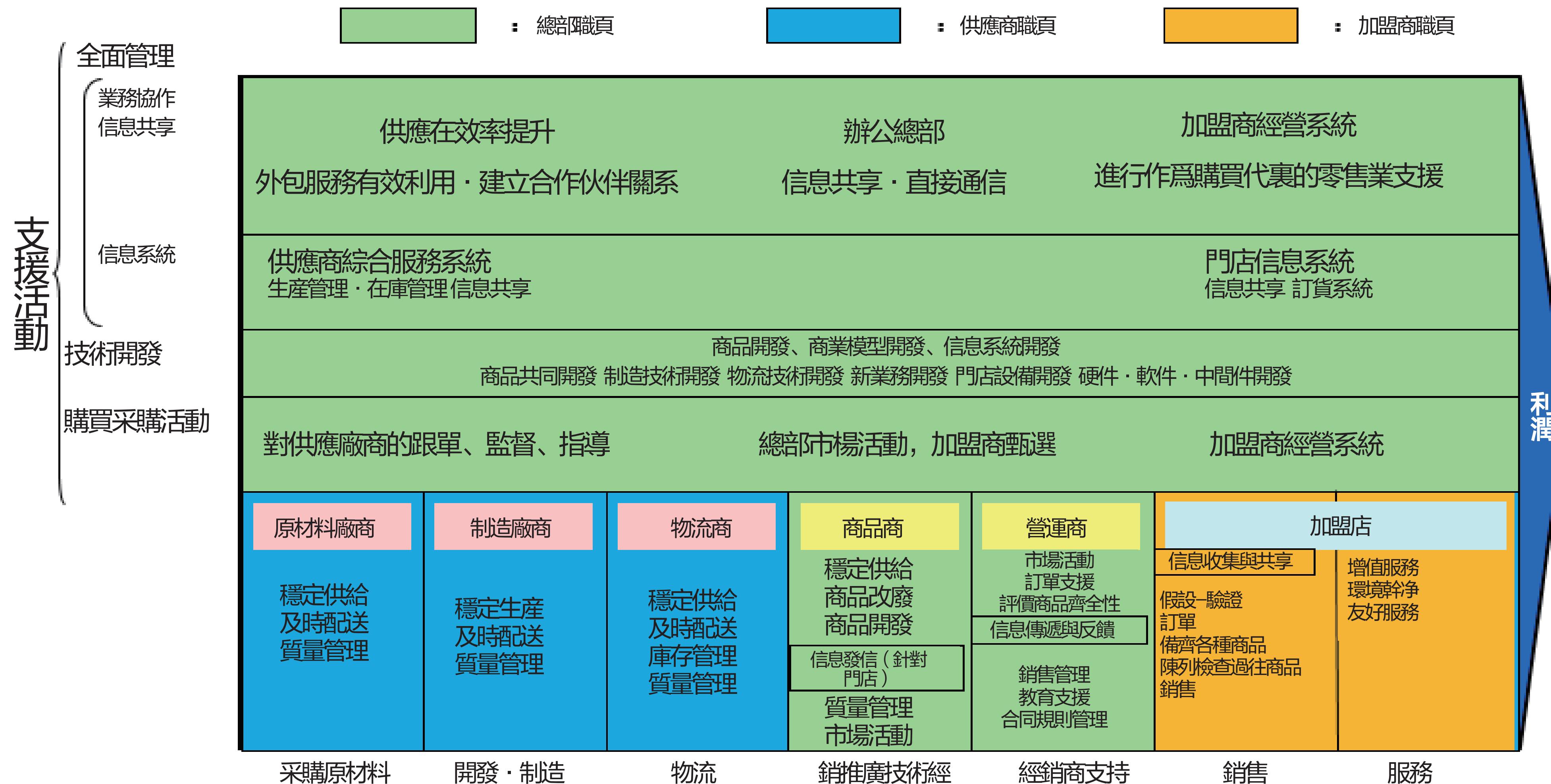
將各個行業零售業的[飲食品] [日用雜貨] [衣料服裝] 等的生活必需品通過
①綜合的商品構成
②用一站式服務購物來提供
③基于大量廉價采購、連鎖運營的標準化·高效化，來實現低價格銷售



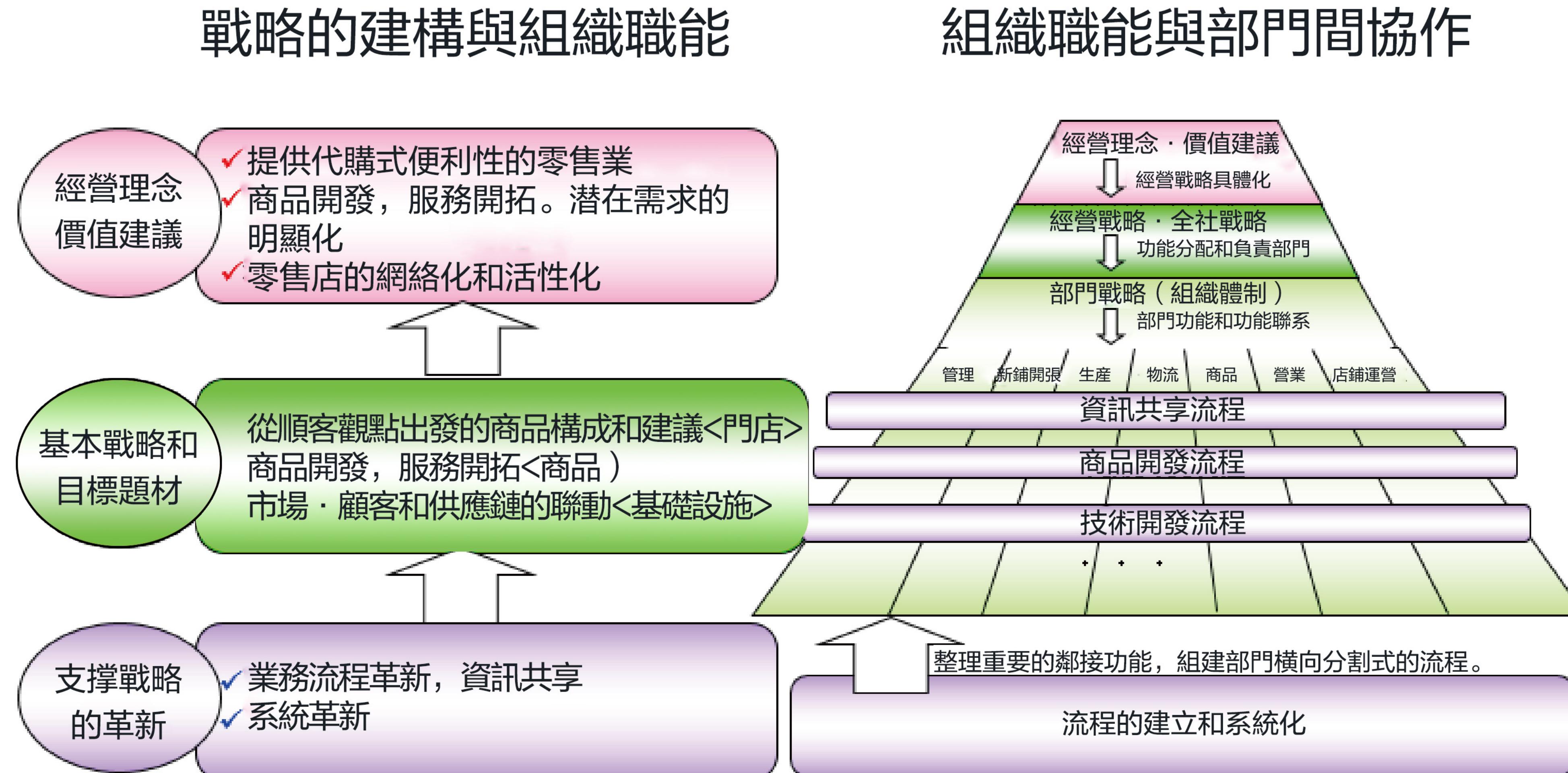
圍繞GMS大型綜合超市的競爭變化



7-Eleven的價值鏈

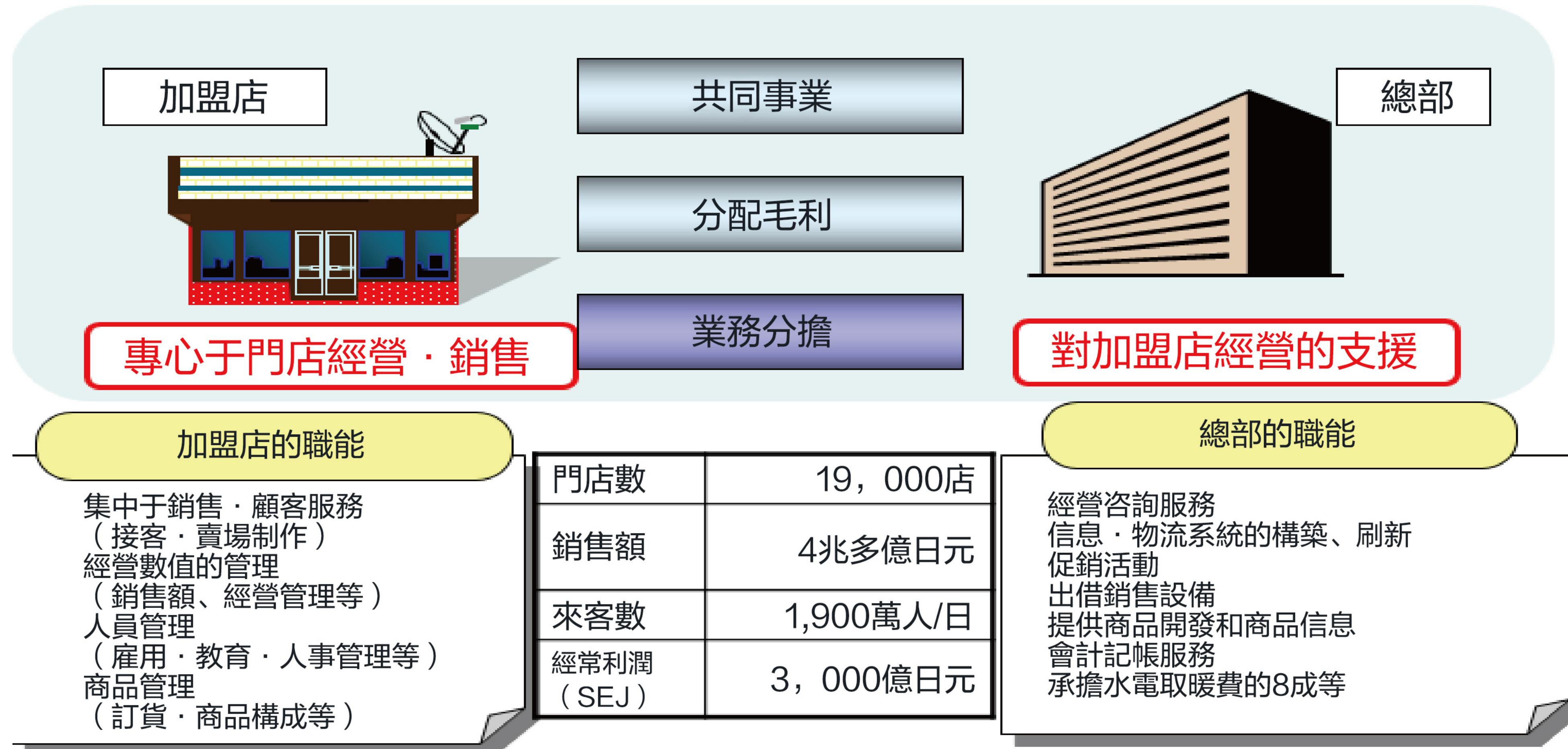


7-Eleven的戰略與組織職能



7-Eleven連鎖加盟模式

<加盟店與總部的共同繁榮>



7-Eleven的平臺經營

7-11的經營平臺

原有平臺功能

- ◆ 零售業NO.1 (食品零售份額3%) 的商品銷售能力
- ◆ 流通平臺 (原材料—制品—物流—販賣—服務) 的確立
- ◆ 10000門店的多門店開展、24小時365日的營業基礎
- ◆ 985人/日·店→905萬人/日·全門店的聚能力平均來店頻度1回/2日
- ◆ 在線網絡基礎、物流網絡基礎

新型平臺功能 (2000年以後)

多媒體拷貝機 (店鋪)

- 活動 · 娛樂票務 ○ 網 · 住宅地圖打印
- 資格 · 評審考試報名 ○ 機票付款業務

結算 · 金融 · 卡

- 公共費用收取服務
- 代收上陰費服務
- ATM服務
(IY BANK銀行)
- 信用卡等服務
(IY · 服務)



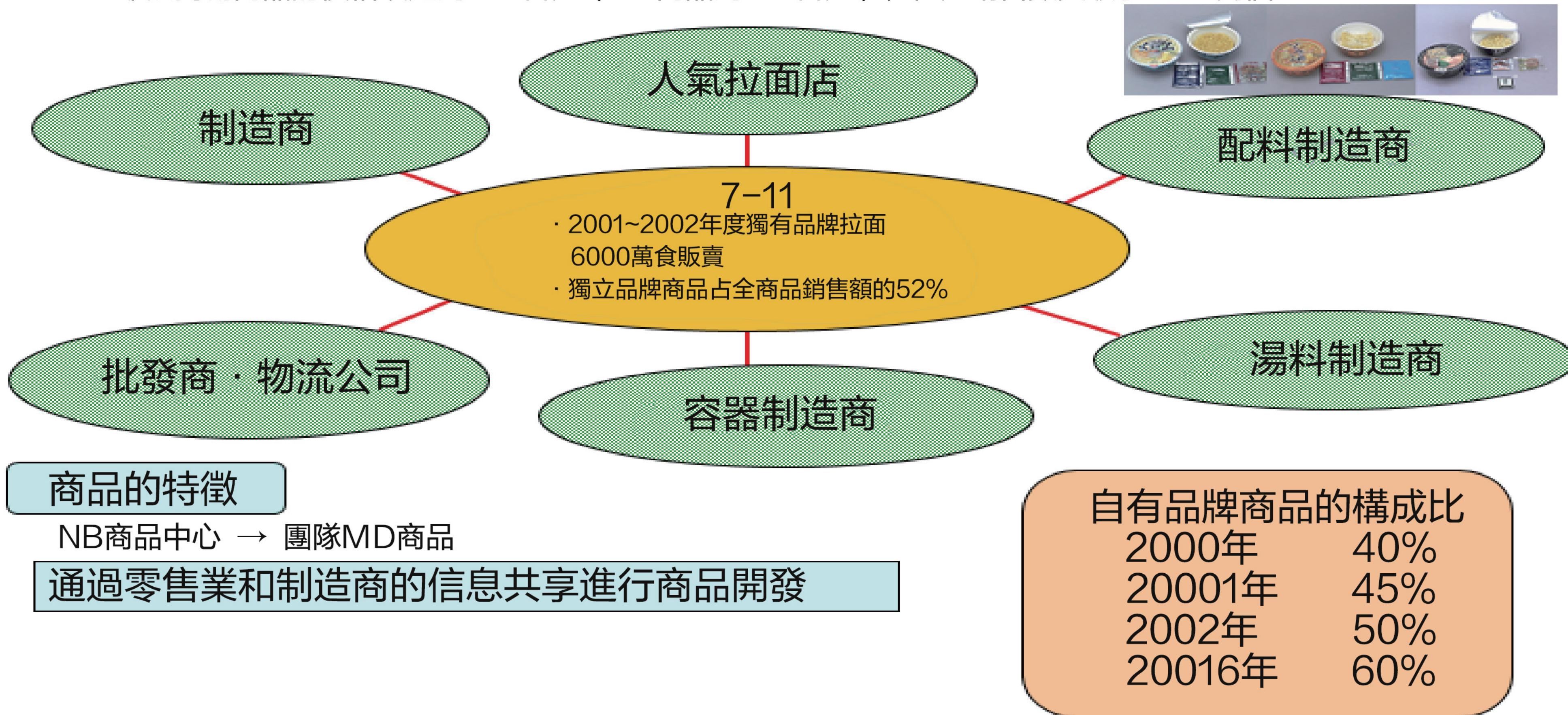
公共 · 行政 · 地域服務

- 公共信息服務
- 申請手續服務
- 地域信息服務
- 配送食品 · 護理相關服務
(SEVEN · EAL服務)

- 網上商店 (SEVEN DREAM.COM)
- 和其他公司網頁連接 (E · SHOPPING-BOOKS、JTB等)
- 和網絡 · 多媒體複印機 · 手機等連接

7-Eleven精益供應鏈：團隊MD商品開發體制

- 拉面的商品開發，因為提高了制造技術、庫存管理、品質管理，短縮了從制造到銷售的日數，所以開發成了味道極好的生面類型拉面。
- 雖然獨創商品的價格設定為248日元（NB商品為143日元），但是銷售數突破了1000萬個。



商品的特徵

NB商品中心 → 團隊MD商品

通過零售業和制造商的信息共享進行商品開發

自有品牌商品的構成比

2000年	40%
20001年	45%
2002年	50%
2016年	60%

7-Eleven精益供應鏈研究的主要課題

➤ 精益供應鏈研究的主要課題有5P:

精益供應鏈研究的主要課題

A) 門店供應鏈的標準化、自動化

B) 供應鏈的信息發布與情報收集

C) 從商品開發到門店銷售的供應鏈閉環流程

D) 供應鏈的系統支援與生產管理

E) 與供應商信息共享的協同供應鏈

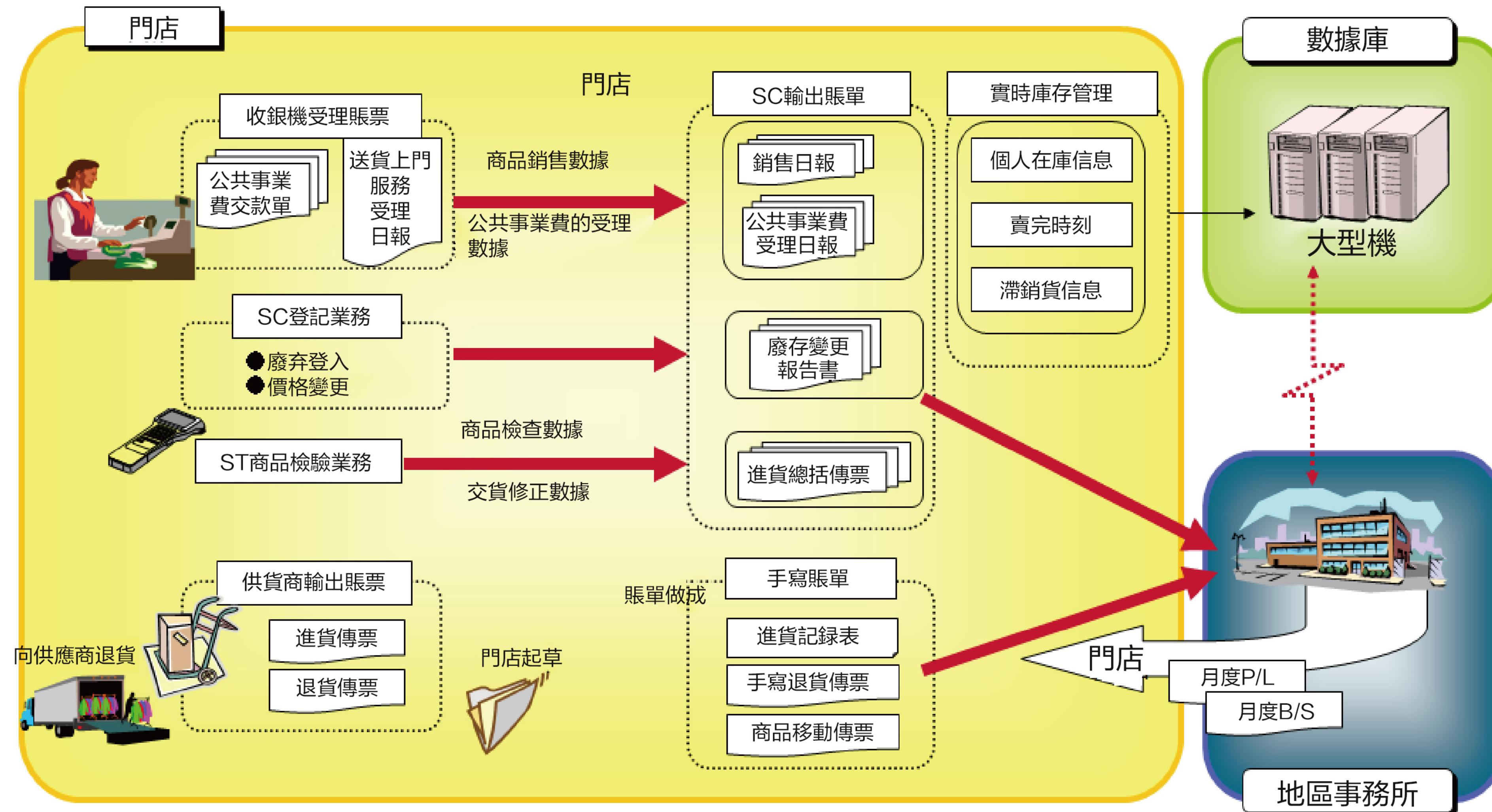
基于標準化供應鏈效率的提高

從顧客視點出發的服務水平的提高

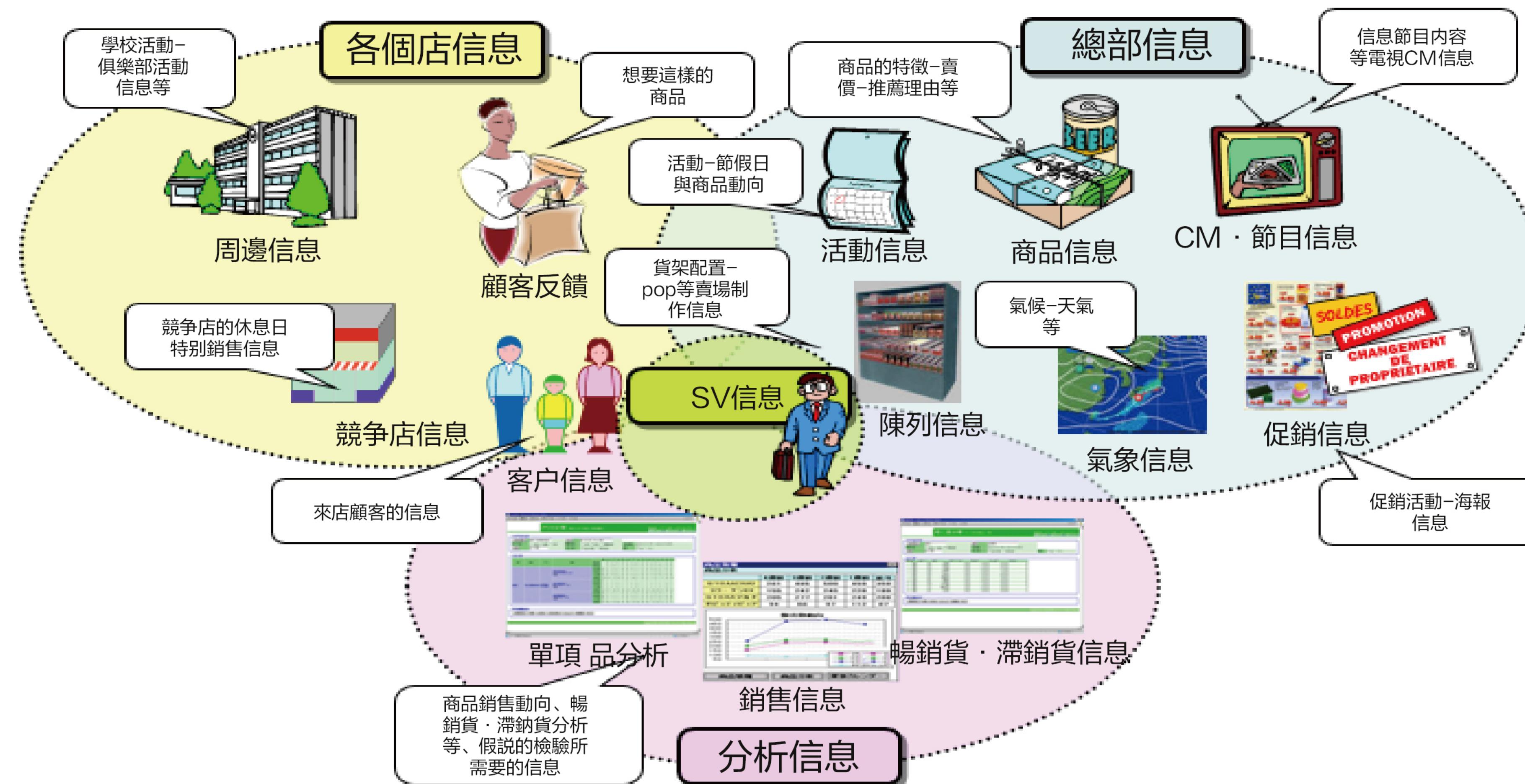
基于信息整理的作業效率化

伴隨門店擴大成本增加的抑制

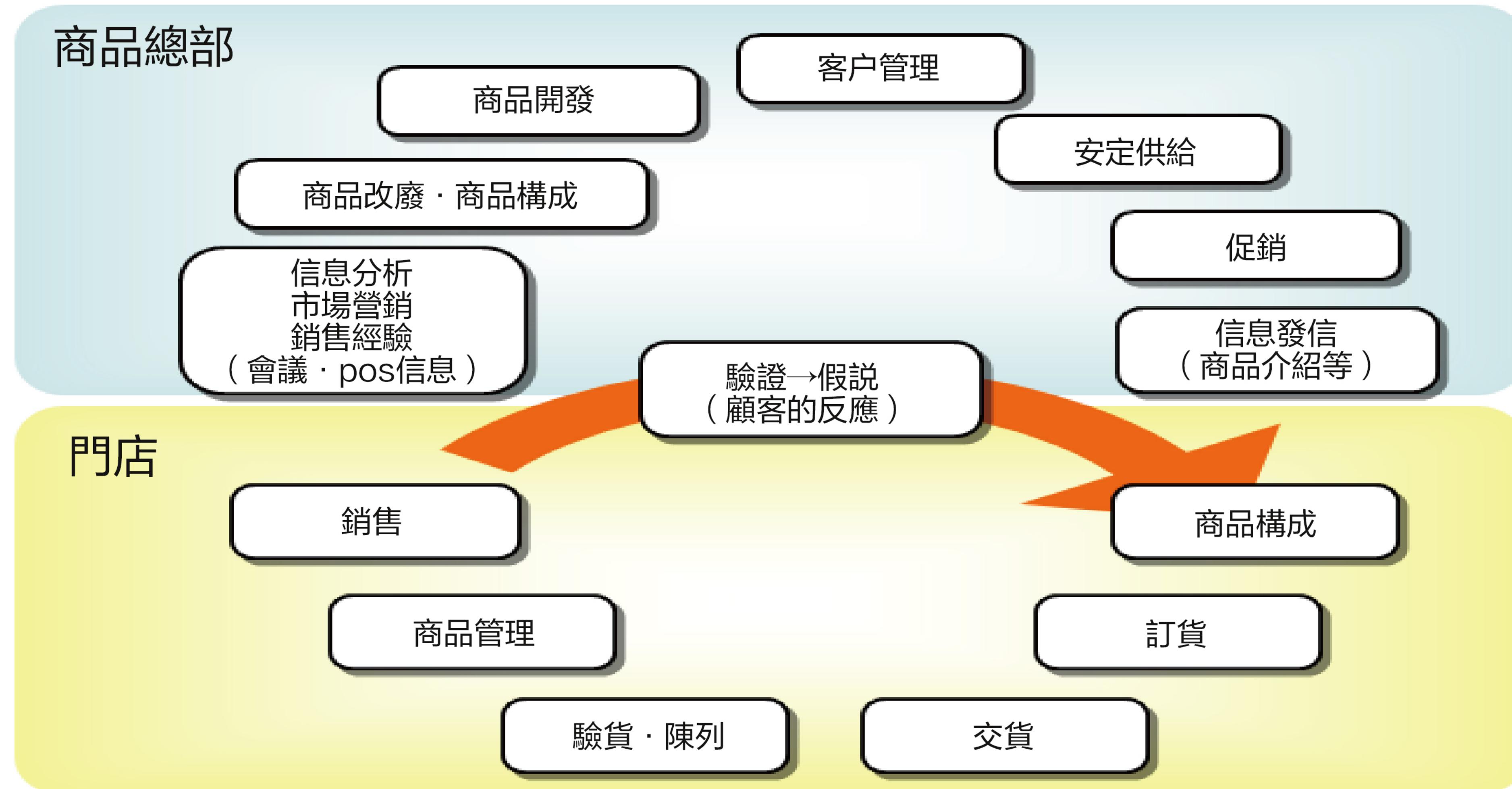
AD門店供應鏈的標準化、自動化



BD供應鏈的信息發布與情報收集

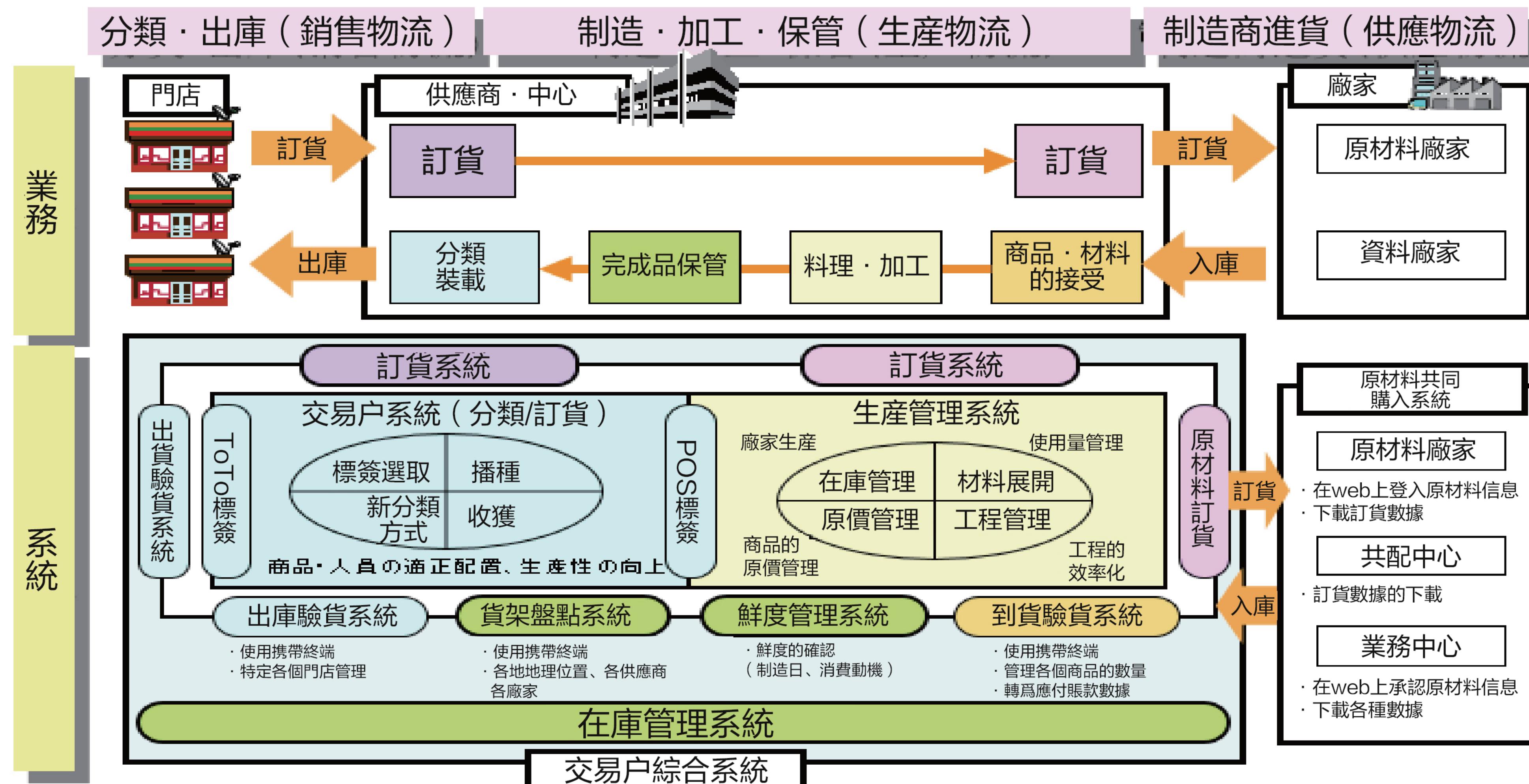


CD從商品開發到門店銷售的供應鏈閉環流程

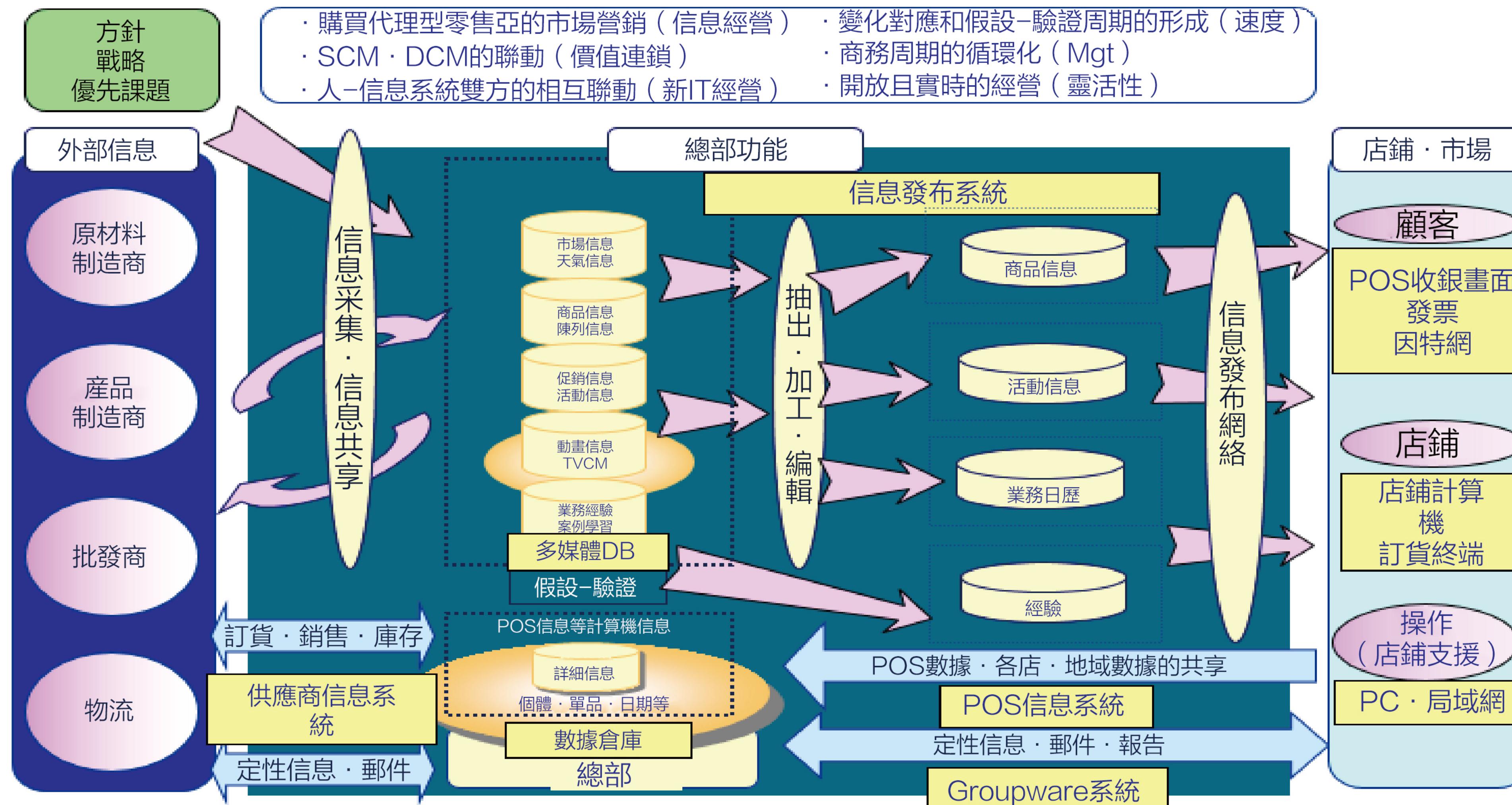


DD供應鏈的系統支援與生產管理

物流系統整體圖



ED與供應商信息共享的協同供應鏈

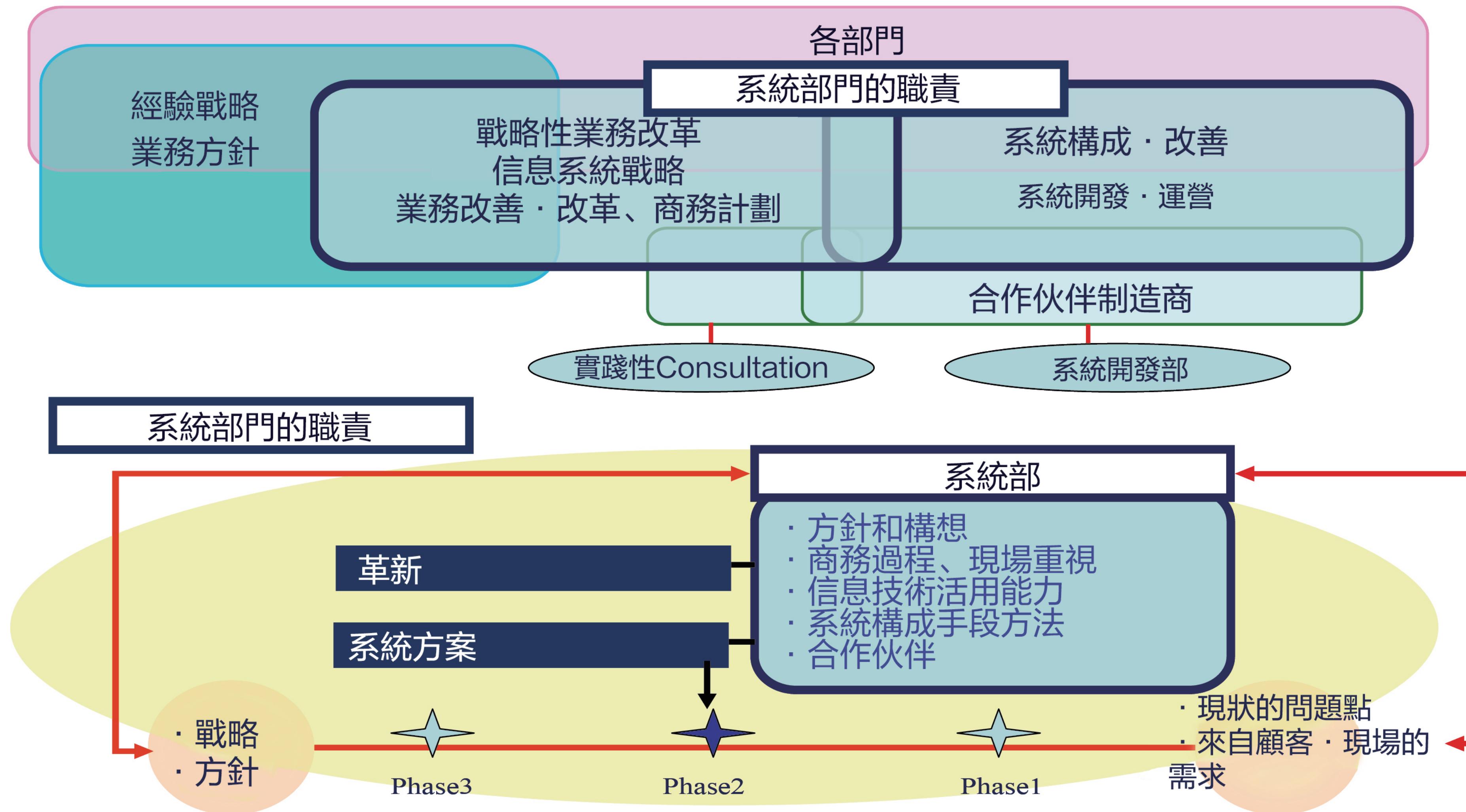


7-Eleven與沃爾瑪的供應鏈比較

- 沃爾瑪的定位是作為廠家銷售的代理的“天天低價”；
- 7-Eleven的定位是作為顧客購買代理開發原創PB自有品牌商品與服務

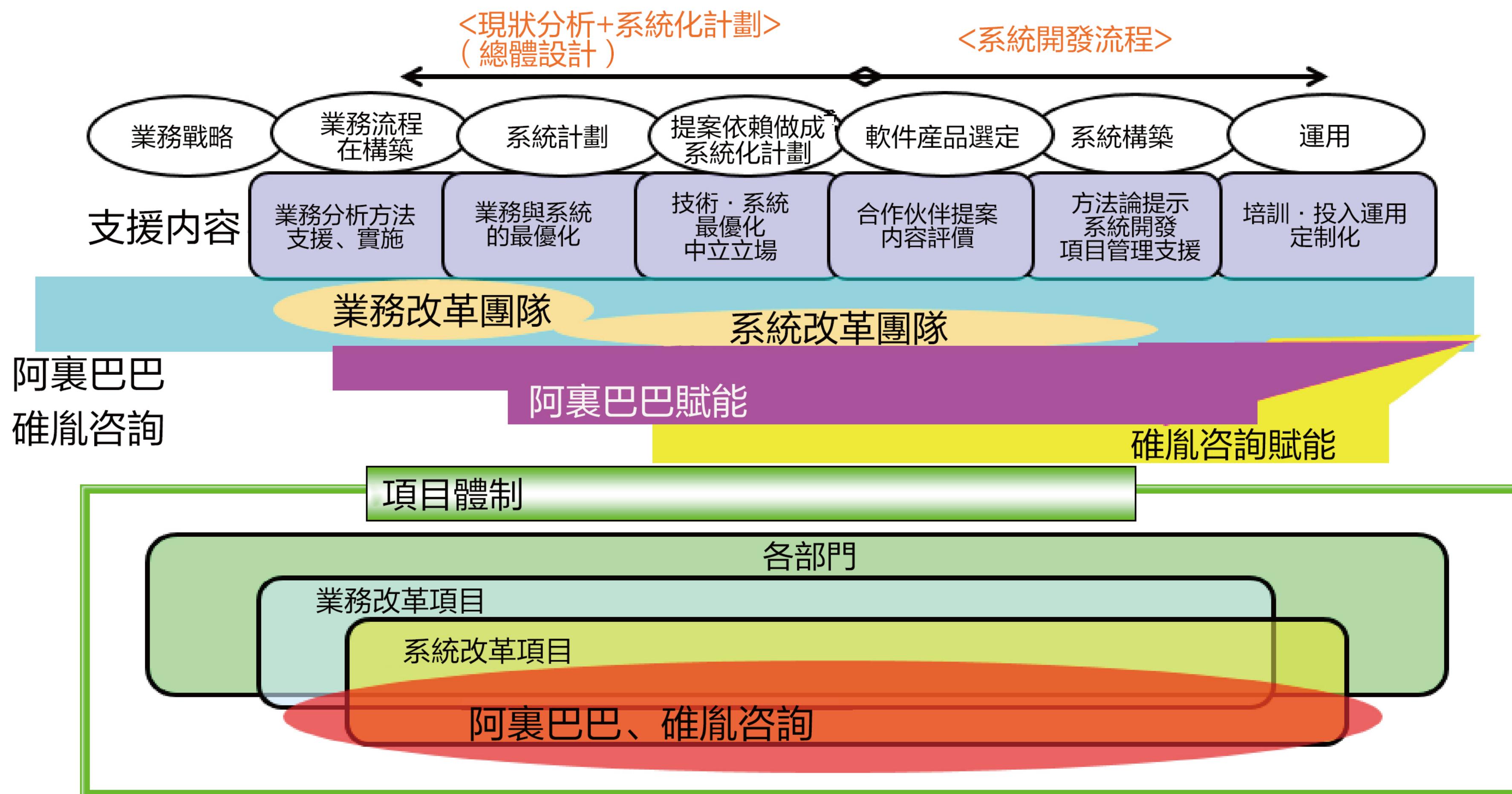
	7-Eleven	沃爾瑪
銷售	銷售：4萬2,910日元 純利潤：3000億日元（7%） 毛利率：35% 在庫周轉率：42.1回/年	銷售額：4,821億美元 純利潤：147億美元（3%） 毛利率：21.2% 在庫周轉率：7.6回/年
訂貨・物流方式	<ul style="list-style-type: none"> · 門店責任訂貨、假說・驗證型 · 單品管理、各個店對應 · DC為合作伙伴運營 	<ul style="list-style-type: none"> · 總部自動訂貨、總部推薦訂貨 · Think Small 重視各個店的特性（從一小品開始、從一門店開始） · 自己公司中心（全美104所覆蓋半徑800Km）、制造商直接供貨
信息系統	與業務聯合中心共享信息 <ul style="list-style-type: none"> · 在交易方信息系統上，實行制造商、物流中心、供貨商、商品總部、物流總部的信息共享 · 對交易方進行業務系統全面支援 · 提供生產管理、在庫管理、目錄管理、訂貨物流系統等管理 	信息共享作為基礎聯動 <ul style="list-style-type: none"> · 通過與零售業聯動的系統，與制造商協力推進CPFR · 以Web為基礎，向26,000家公司提供12萬種商品的信息 · 260T的數據庫
信息提供	<ul style="list-style-type: none"> · 通過Web提供訂貨、販賣、在庫、商品導入率等物流中心、 · 原材料供應、商品共同開發（銷售額的52%為專利商品）、促銷等信息共享 	<ul style="list-style-type: none"> · 販賣、利益、在庫、交貨精度、預測精度、各個店屬性等 · 市場購物藍分析、匯報功能 · 要求制造商對價格、貨架陳列、促銷進行提案
交易方聯合	<ul style="list-style-type: none"> · 共享商品計劃、訂貨預測 · 訂貨為門店負責、交貨為止的流程為標準化、統一化、效率化 · 由成員組進行推進MD的商品開發、促銷等活動 	<ul style="list-style-type: none"> · CPFR（協同計劃需要預測交貨） (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) · 商品計劃-訂貨預測-訂貨-交貨-販賣-在庫管理的流程進行聯動

阿裏新零售：用IT技術、DT大數據驅動的業務變革E IT部門空前重要



阿裏巴巴價值：為中國企業賦能

- 阿裏巴巴已經成為中國企業管理的基礎設施E 為製造業、零售業、服務業提供大數據、IT技術支持,提升企業管理能力



由7-Eleven精益供應鏈總結出的精益零售思想

1985年，美國麻省理工學院耗資500萬美元歷時5年研究全球製造業，發現日本豐田汽車運營效率最高，最終將豐田汽車TPS運營模式定名為“精益生產”，其兩大支柱是“準時化”與“自動化”。

上海確胤管理諮詢公司歷經10餘年研究全球零售業，發現日本7-Eleven零售運營效率最高，日本7-Eleven有19000家門店，總部僅8000餘人，人均利潤116萬人民幣比肩阿裏巴巴，淨利潤率20%，故確胤諮詢將7-Eleven運營模式定名為“精益零售”（Lean Retail），其兩大支柱是“單品管理”與“IT經營”。優衣庫、無印良品等都在學習7-Eleven精益零售思想。

馬雲：新零售就是大數據驅動的人、貨、場重構。7-Eleven是典型的新零售代表。

曾鳴：未來5年最好的商業模式可能是S2b，7-Eleven就是最佳的S2b案例

7-Eleven精益供應鏈工具

單品管理：

掌握每件商品的銷售動向，搞清商品熱銷或滯銷的原因，對於顧客的需求及動向以假設的方式提前進行商品開發與訂貨，并驗證結果。

數據管理：

把數據當成核心業務去經營，業務改革與系統改革同步進行，關注全公司改革、提高對顧客服務品質的業務流程革新，以及面向業務過程的數據經營。

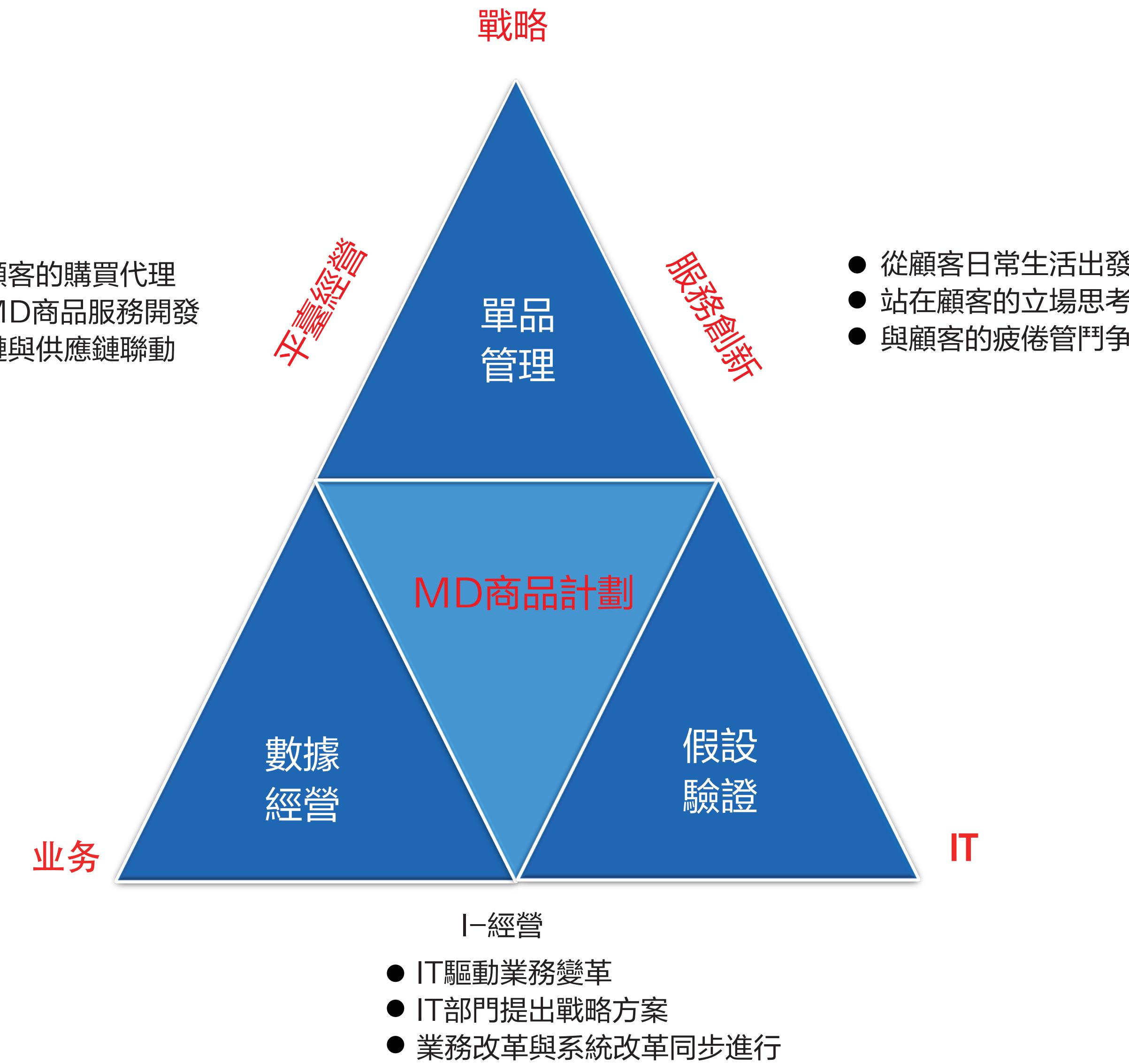
假設-驗證：

應對不斷變化的零售業，對顧客的消費需求進行假設，指導商品開發、銷售運營等日常活動，通過銷售數據驗證假設是否正確，從而持續改進。

MD (Merchandising) 商品計劃：

從商品企劃、研發、原料、生產、物流、銷售等全價值鏈進行重新整理，建立以門店為起點、假設-驗證型的MD商品計劃，MD商品開發人員全程參與。

精益零售管理模型



THANK YOU