

7-Eleven的精益 | 供应链管理

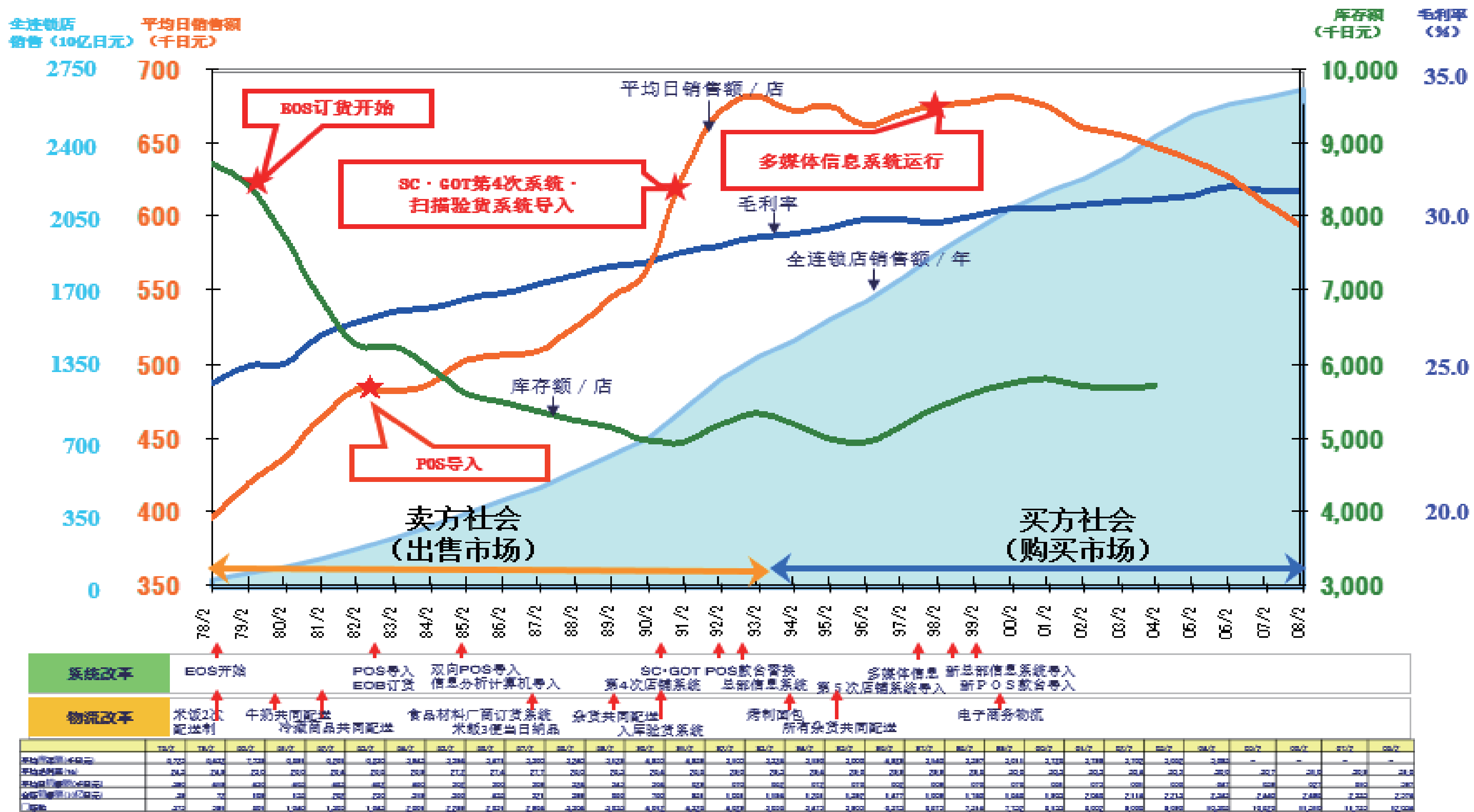
上海精益管理咨询总经理 龔胤全



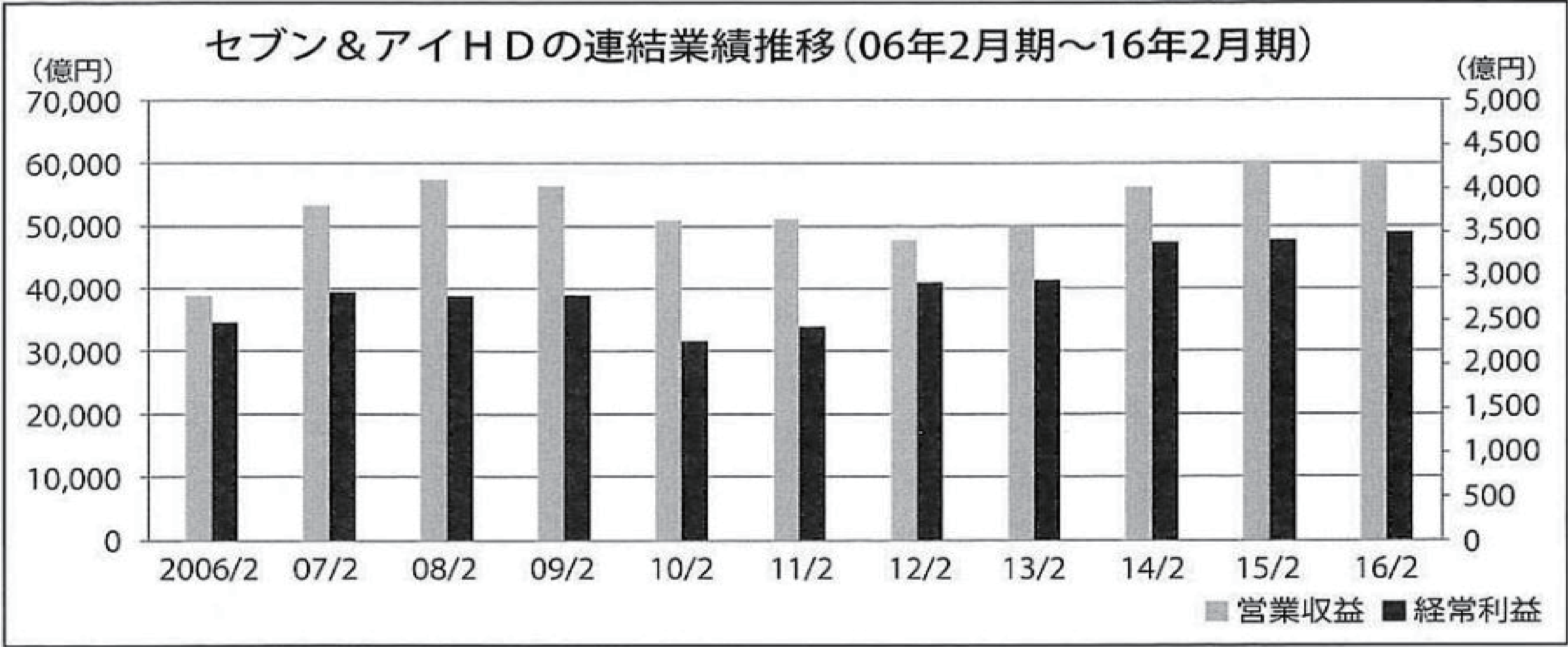
龔胤全
硅胤咨询创始人

精益零售理論創始人,師從原日本7-Eleven常務董事CTO
硅井誠,上海硅胤管理咨询公司總經理,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）



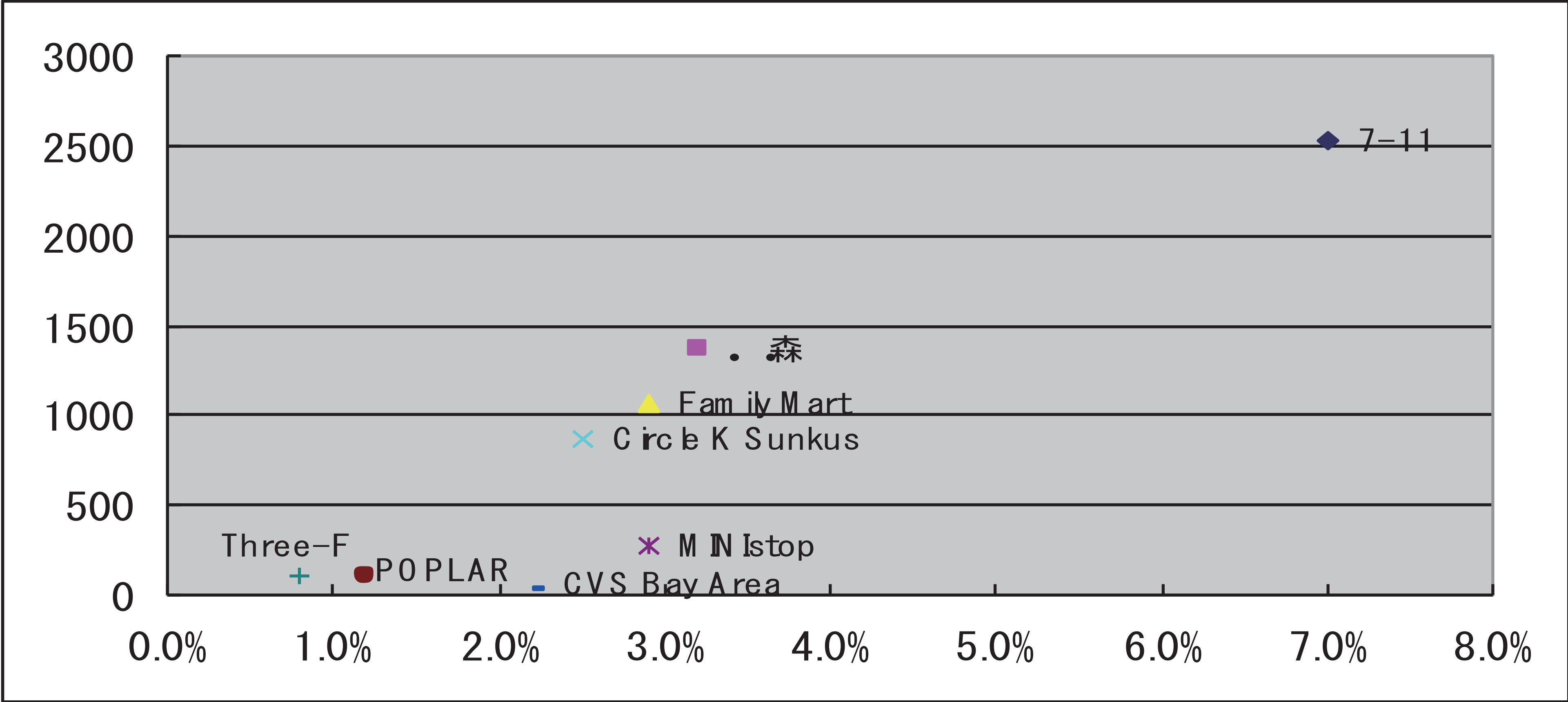
日本7-Eleven歷年營業額與經常利潤



日本7-Eleven平均每家店毎日銷售額約657 日元4 全家與羅森約為507日元。7-Eleven周轉率42次年4缺貨率為+7 分之 6.現7-Eleven全球逾67 多家門店數排名全球第5。

日本7-Eleven的經常利益率

- 大型便利店同行的對比4經常利益率超過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。

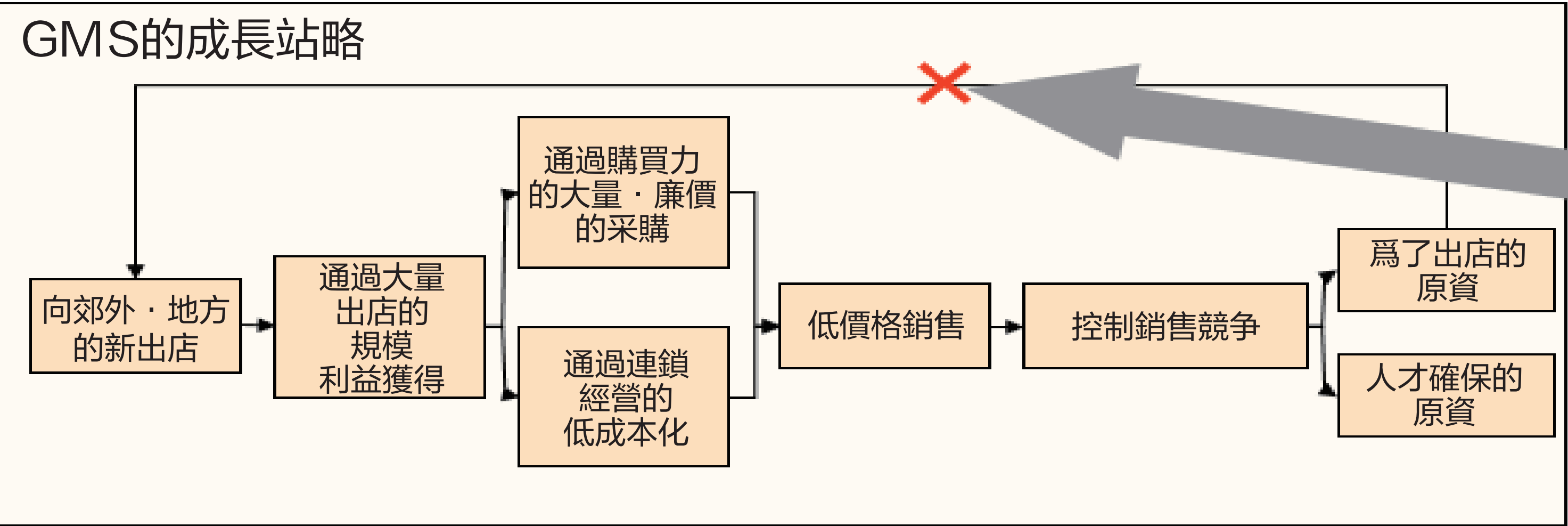


日本GMS大型綜合超市市場逐漸被專賣店、專業點蠶食

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

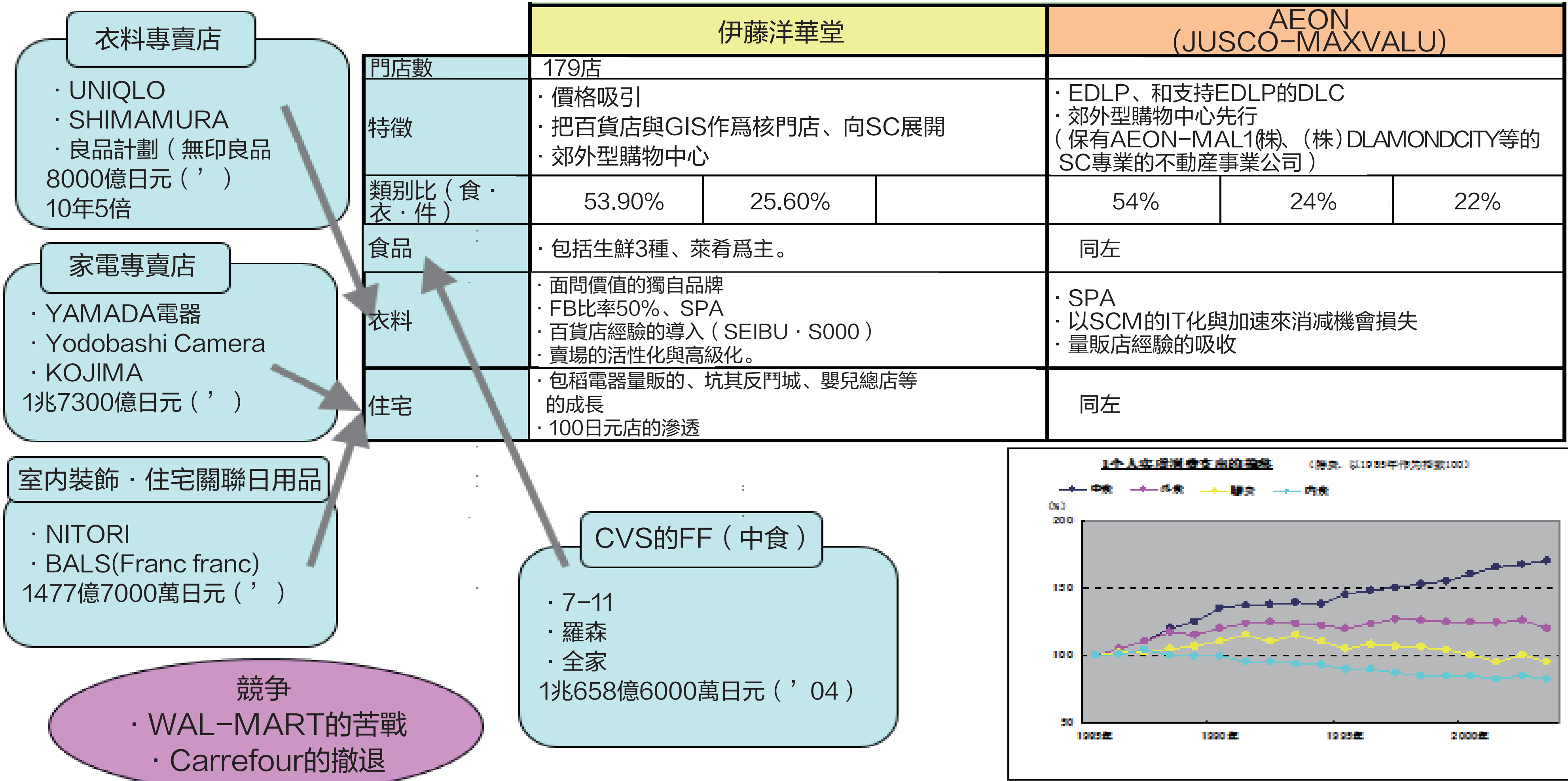
- ①綜合的商品構成
- ②用一站式服務購物來提供
- ③基于大量廉價採購、連鎖運營的標準化・高效化，來實現低價格銷售



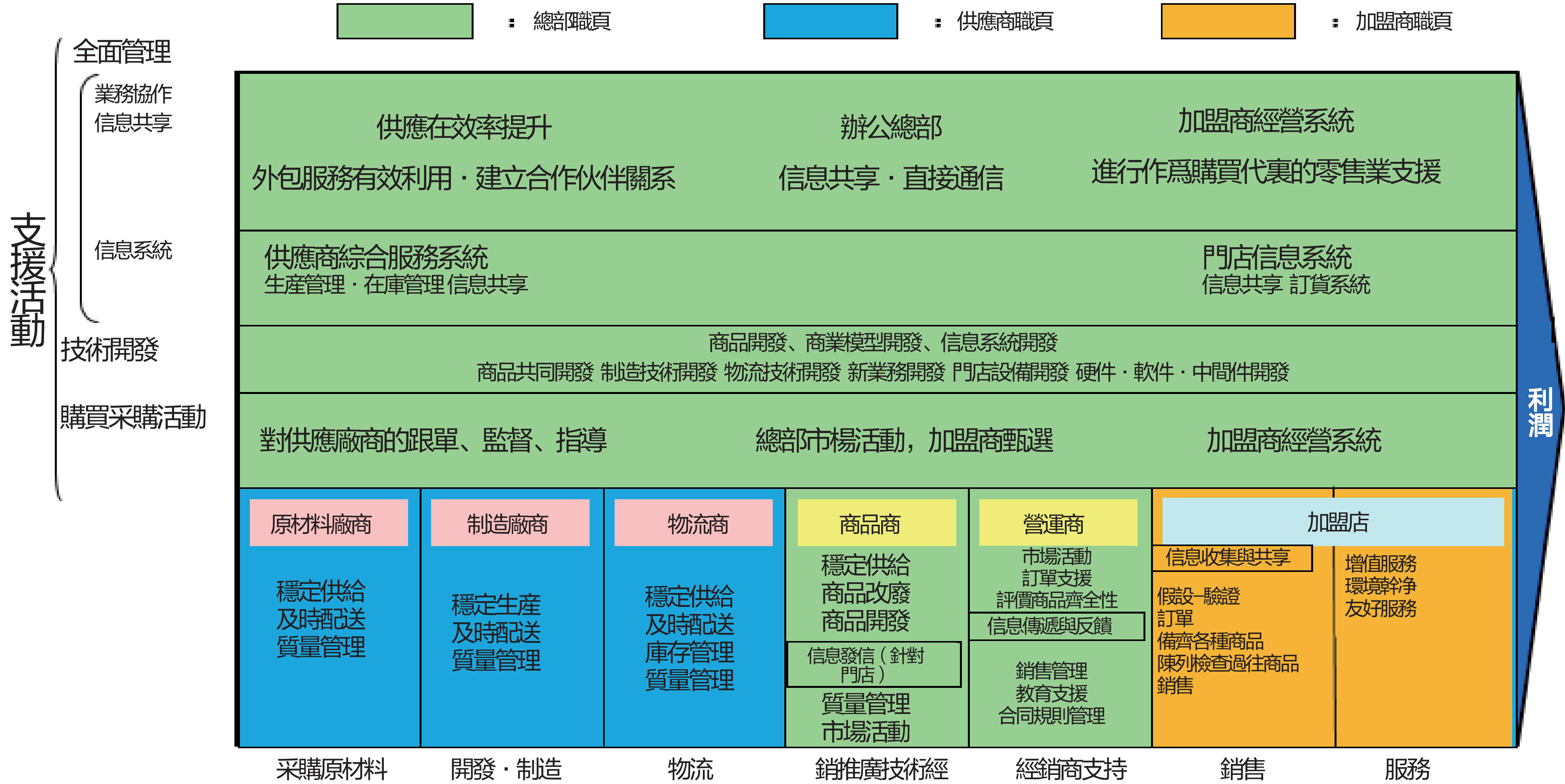
成長路綫的停滯

- ・向買方市場的變化
- ・專賣店的抬頭與消費。的多樣化（服裝、家電、醫藥零售店等）
- ・CVS、家居建材超市100日元店的抬頭
- ・價值吸引與具有魅力的商品構成的對應延緩

圍繞GMS大型綜合超市的競爭變化

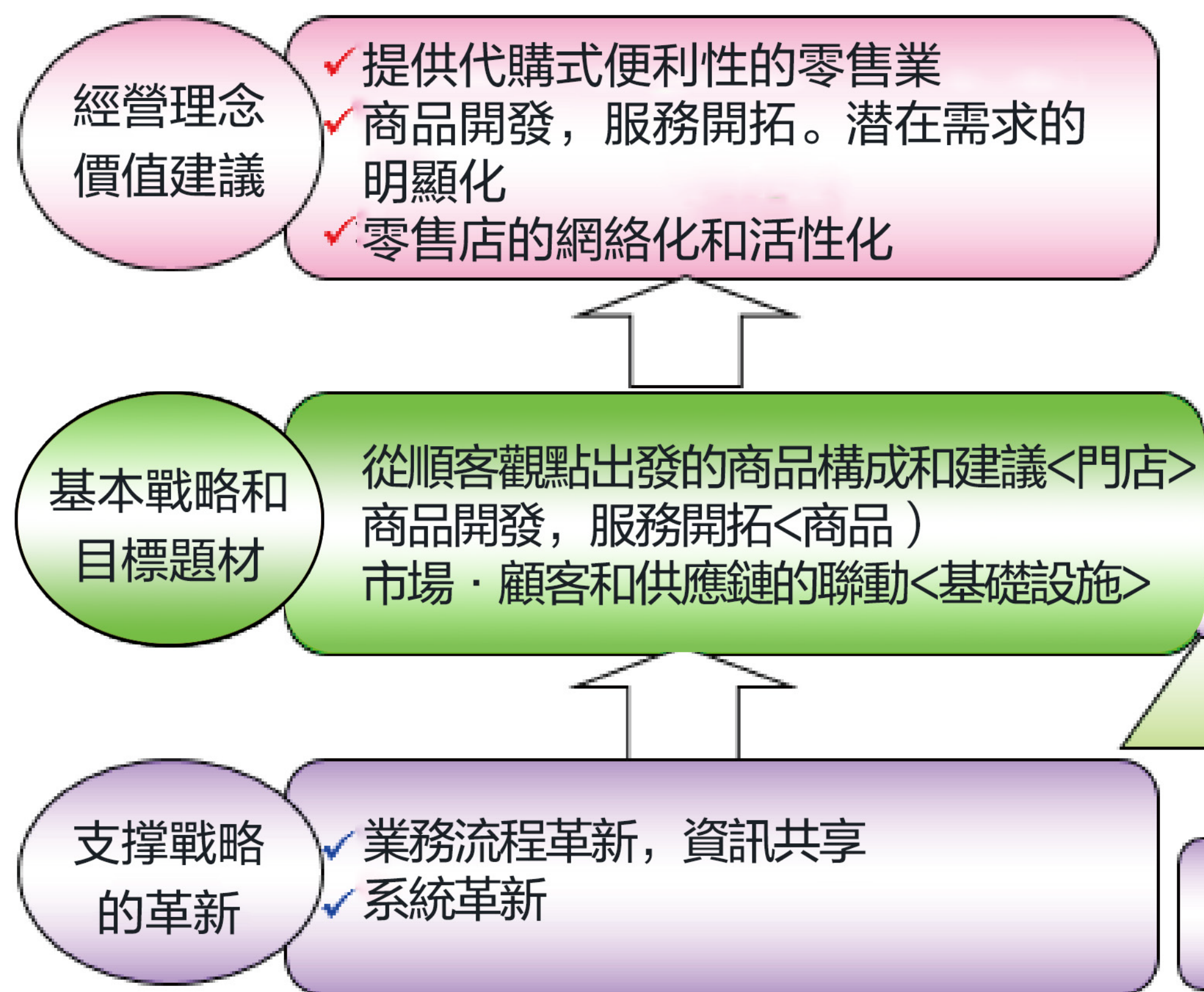


7-Eleven的價值鏈

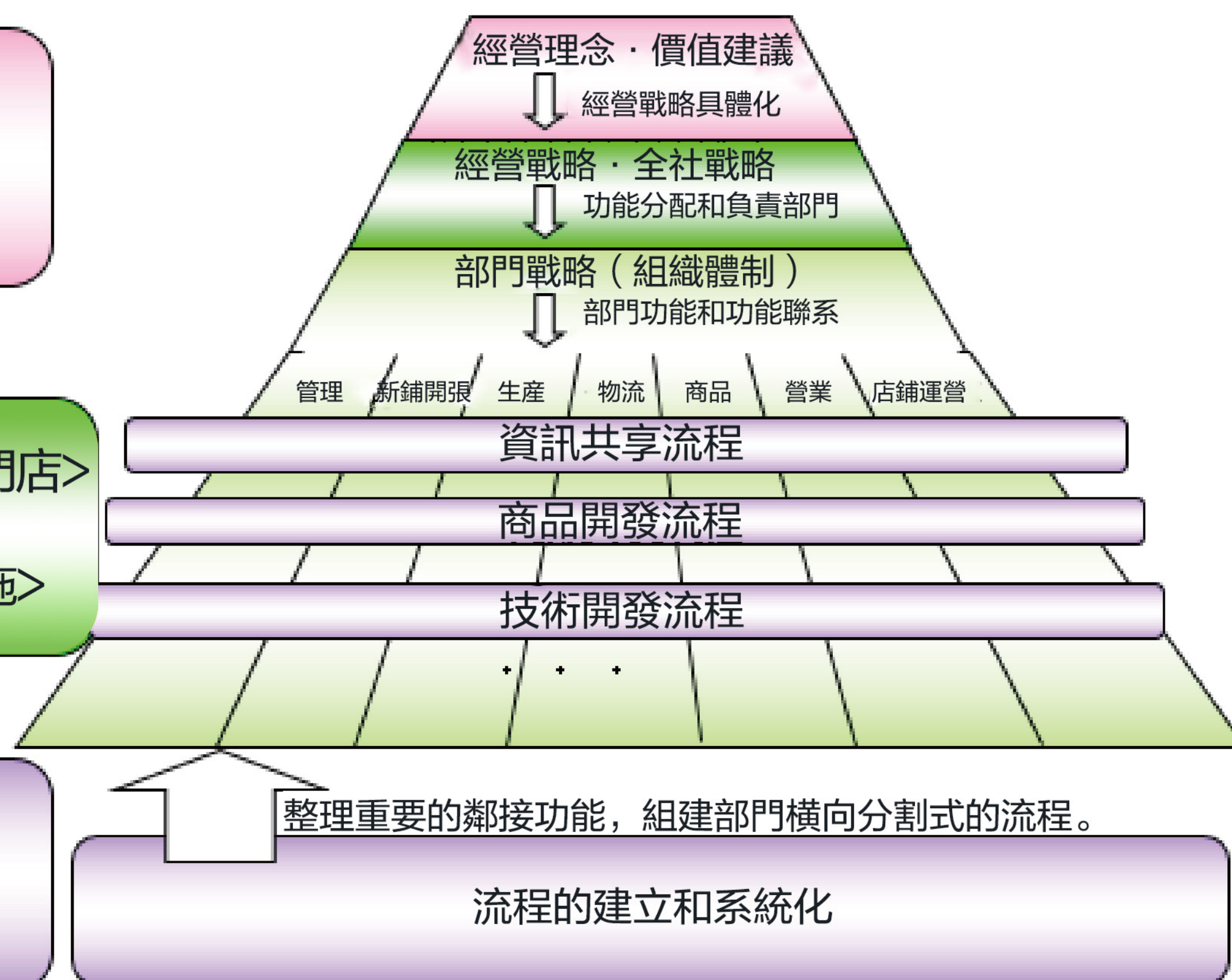


7-Eleven的戰略與組織職能

戰略的建構與組織職能

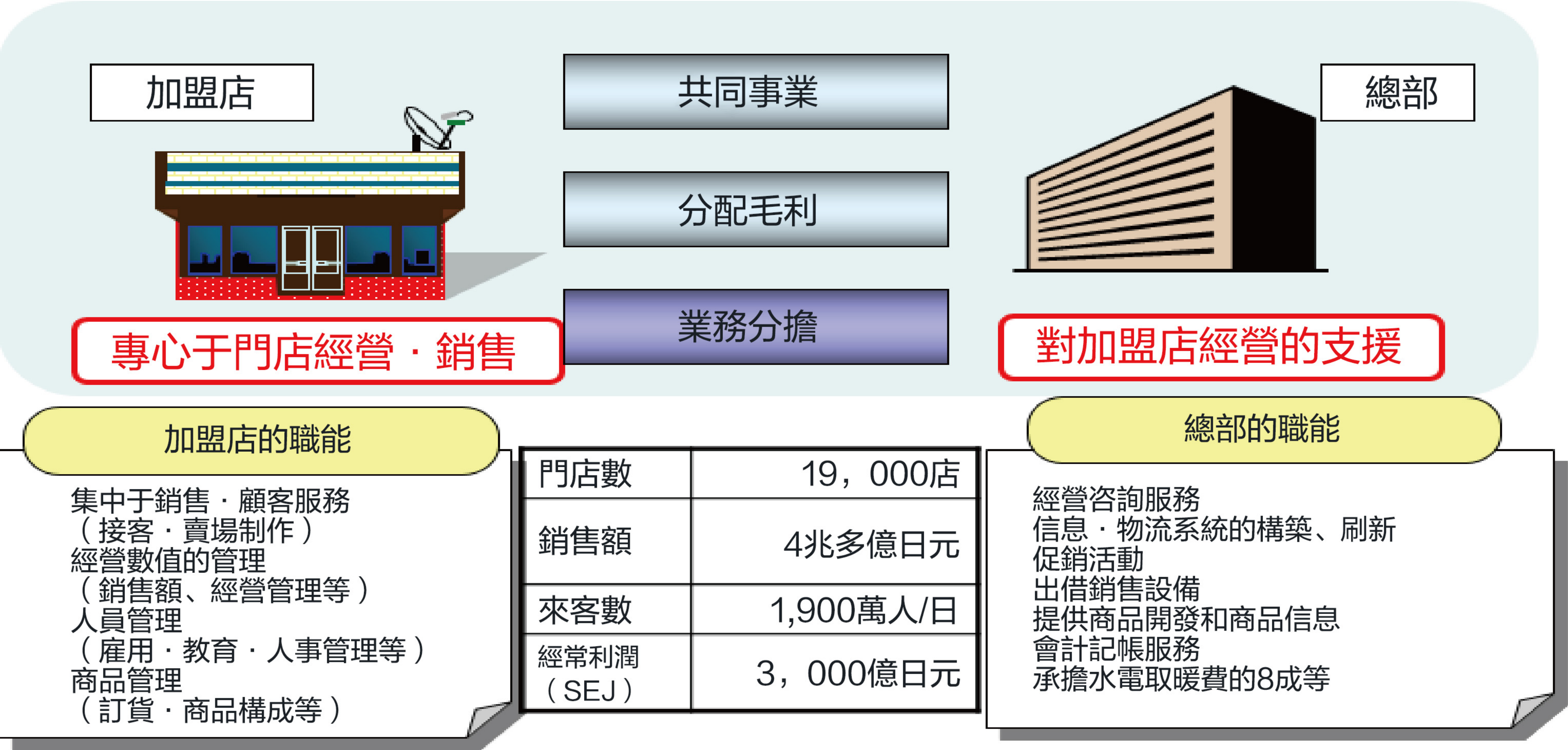


組織職能與部門間協作



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
- ◆ 在綫網絡基礎、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·住宅地國打印
- 資格·評審考試報名 ○ 機票付款業務

結算·金融·卡

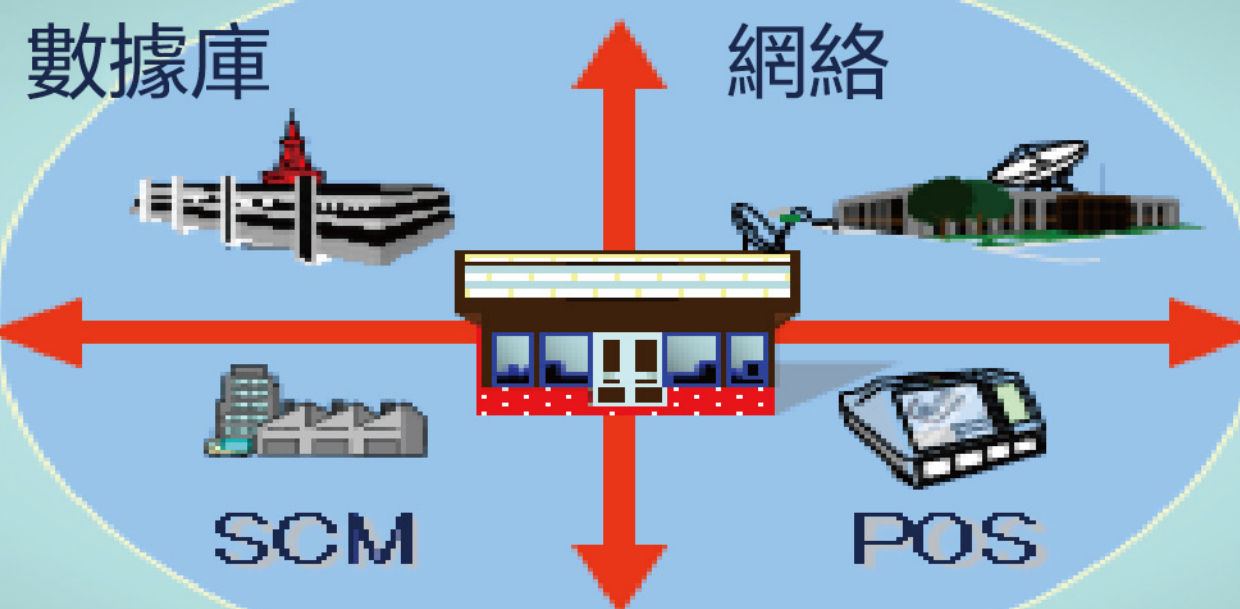
- 公共費用收取服務
- 代收上陰費服務
- ATM服務
（IY BANK銀行）
- 信用卡等服務
（IY·服務）

數據庫

網絡

公共·行政·地域服務

- 公公共信息服務
- 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）

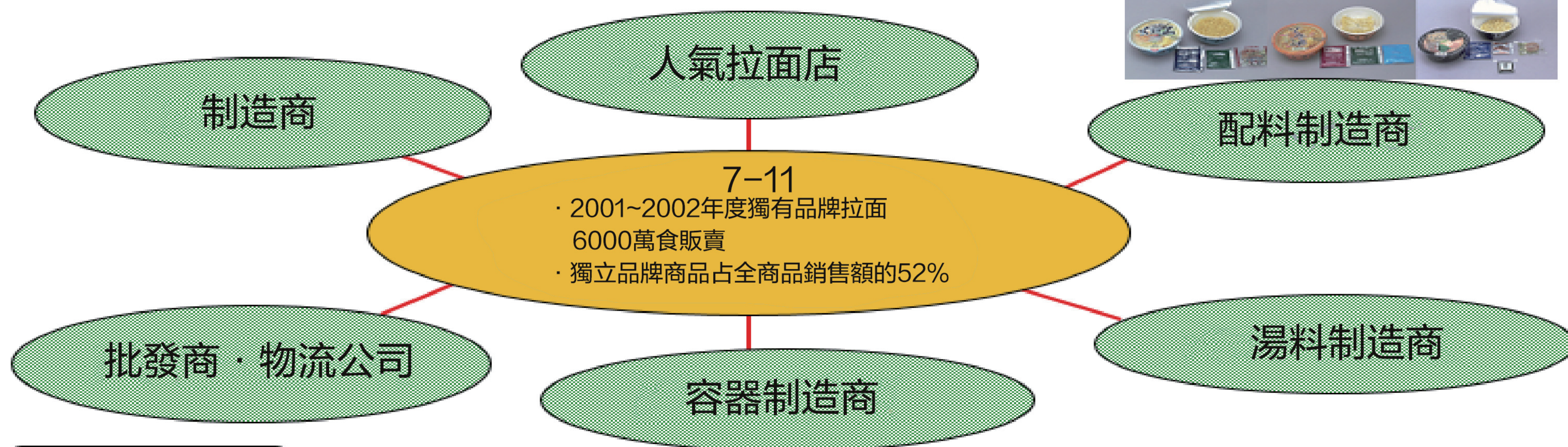


網站

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

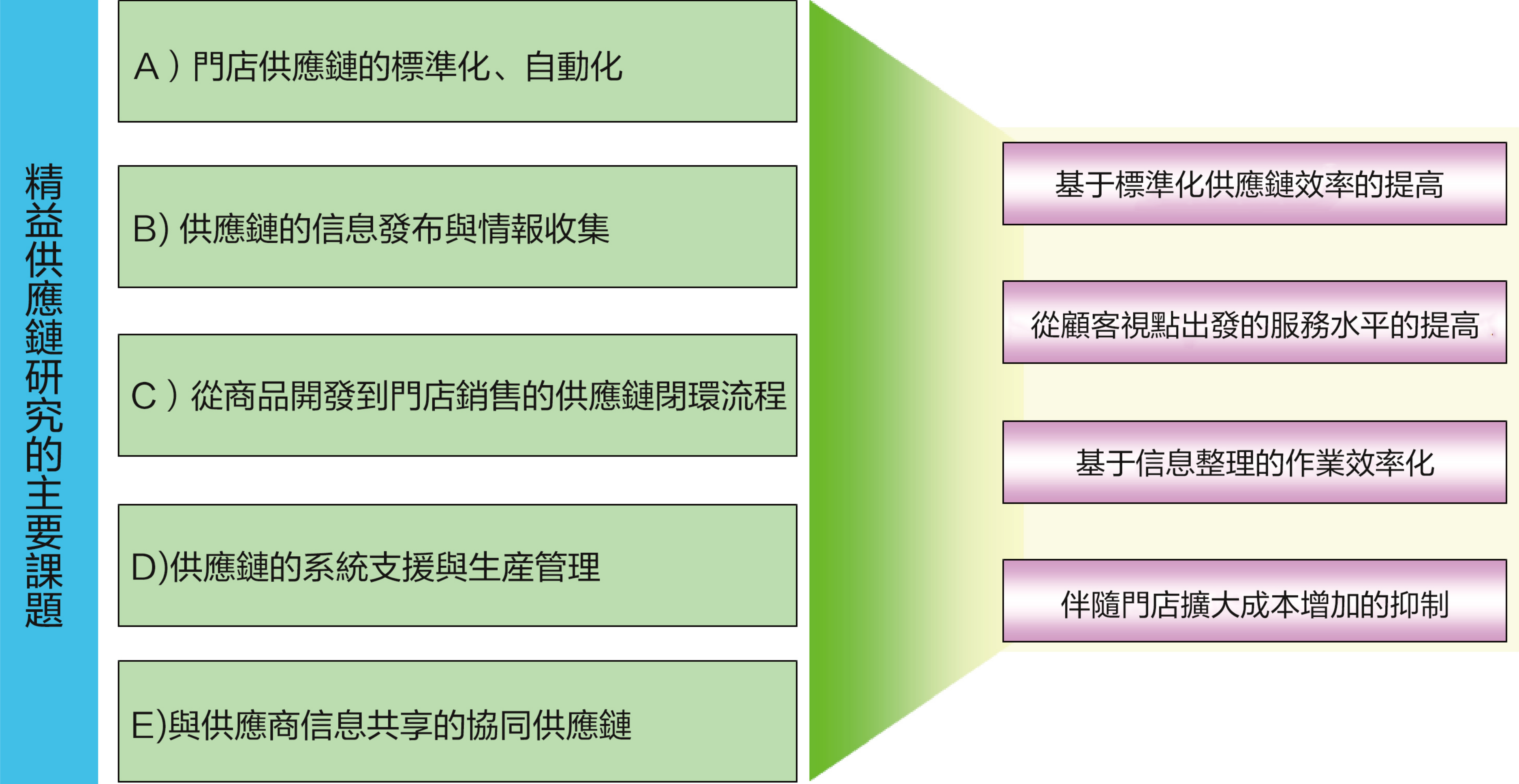
通過零售業和制造商的信息共享進行商品開發

自有品牌商品的構成比

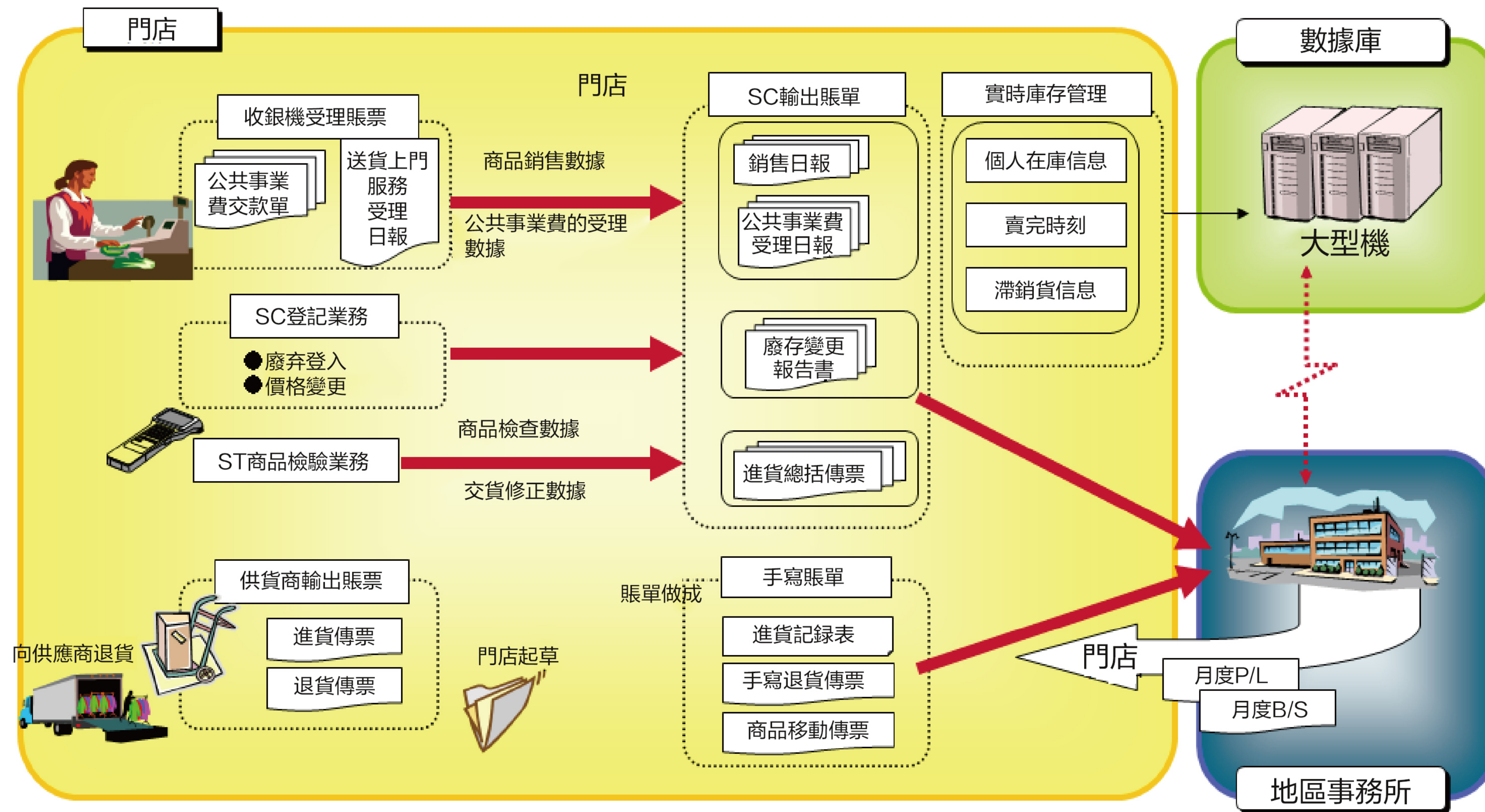
2000年	40%
20001年	45%
2002年	50%
20016年	60%

7-Eleven精益供應鏈研究的主要課題

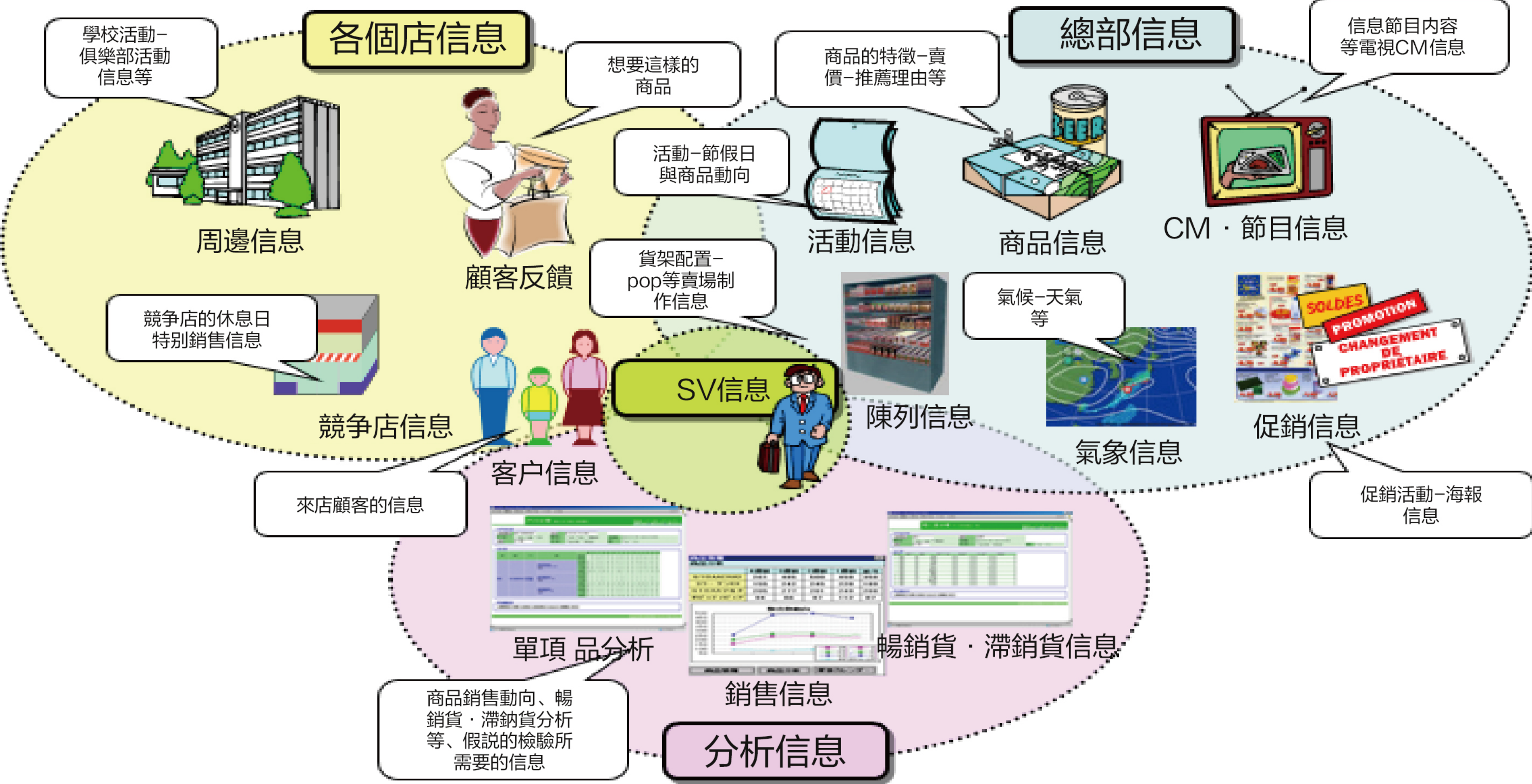
➤精益供應鏈研究的主要課題有5P:



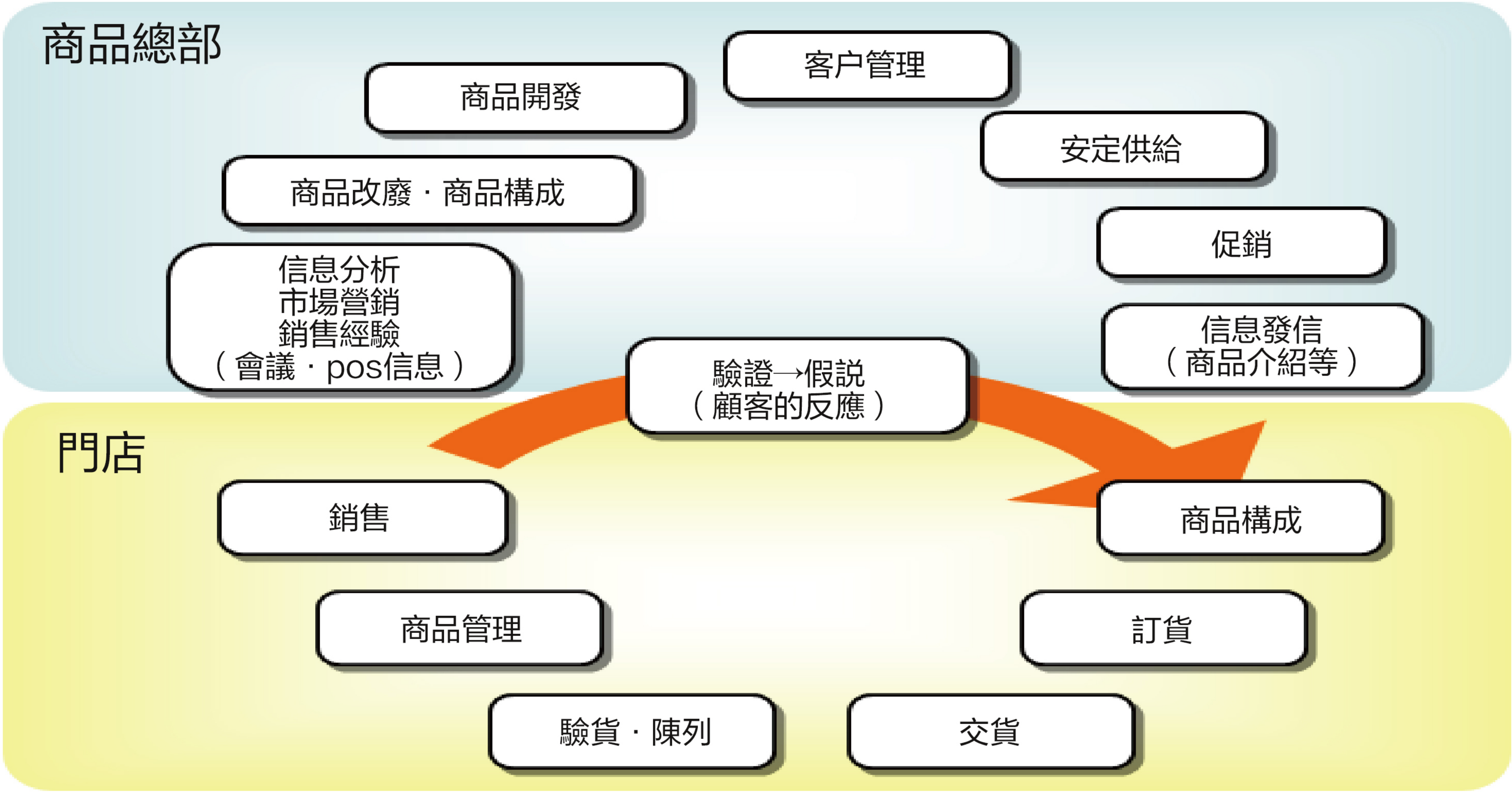
AD門店供應鏈的標準化、自動化



BD供應鏈的信息發布與情報收集

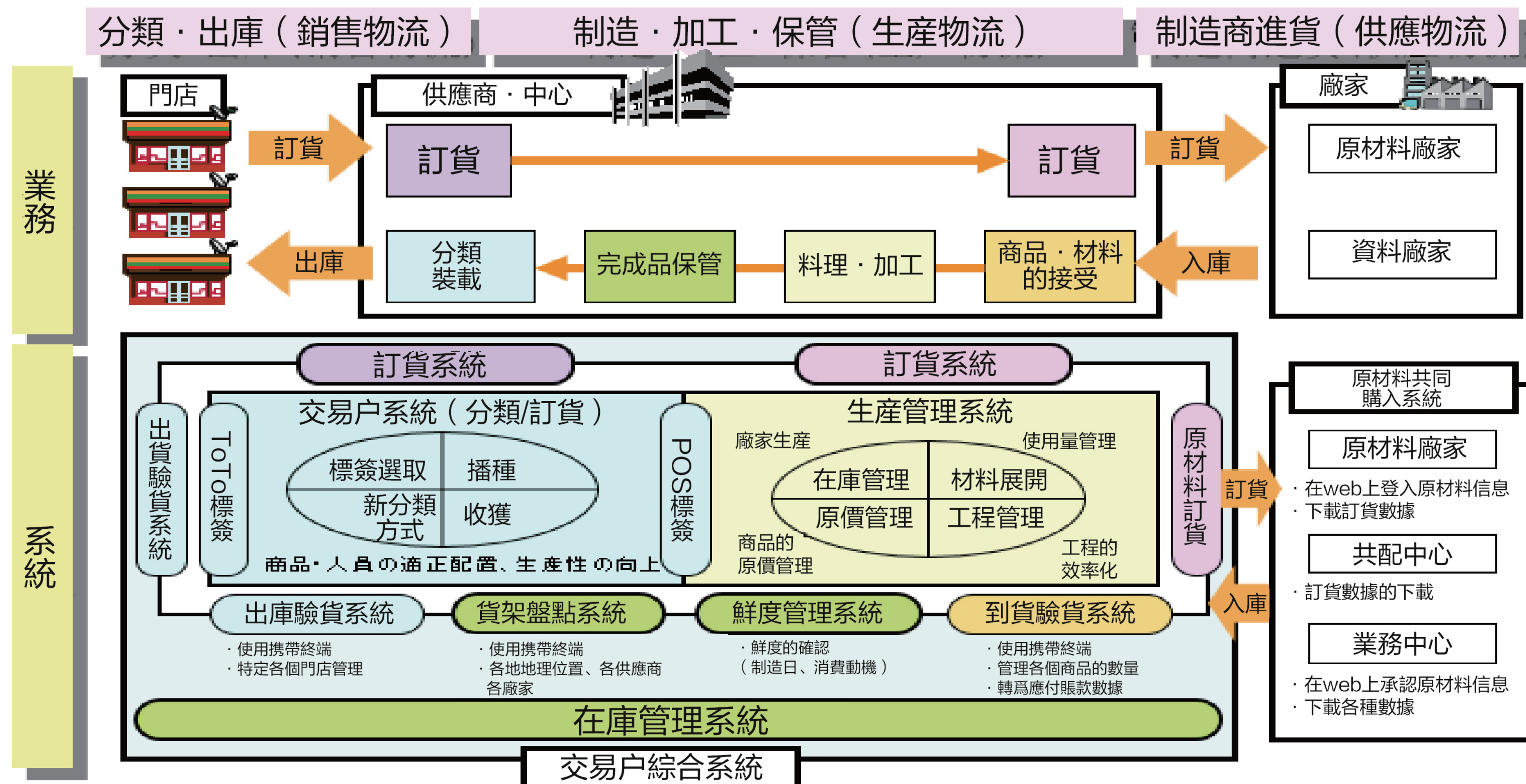


CD從商品開發到門店銷售的供應鏈閉環流程

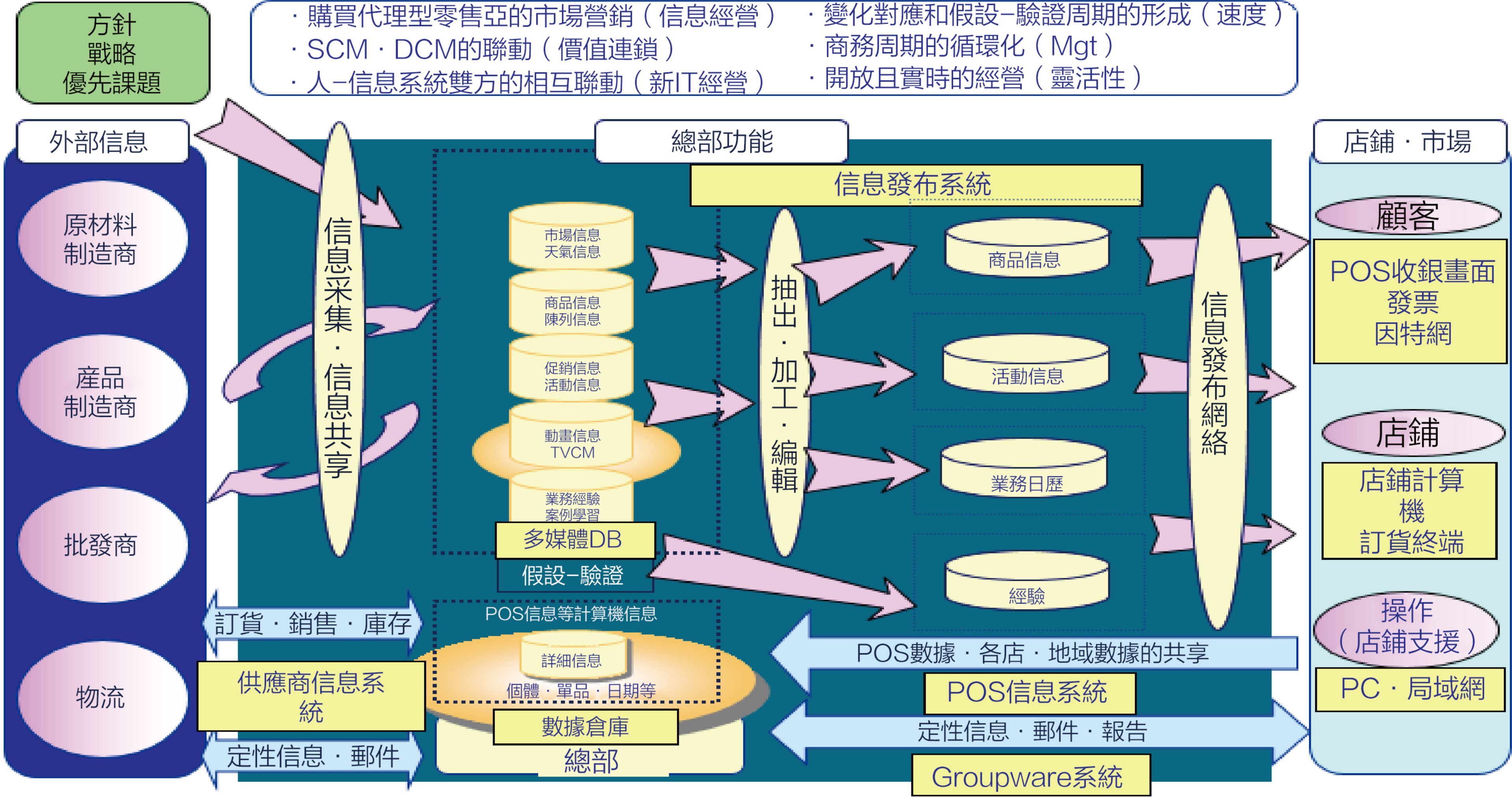


DD供應鏈的系統支援與生產管理

物流系統整體圖



ED與供應商信息共享的協同供應鏈

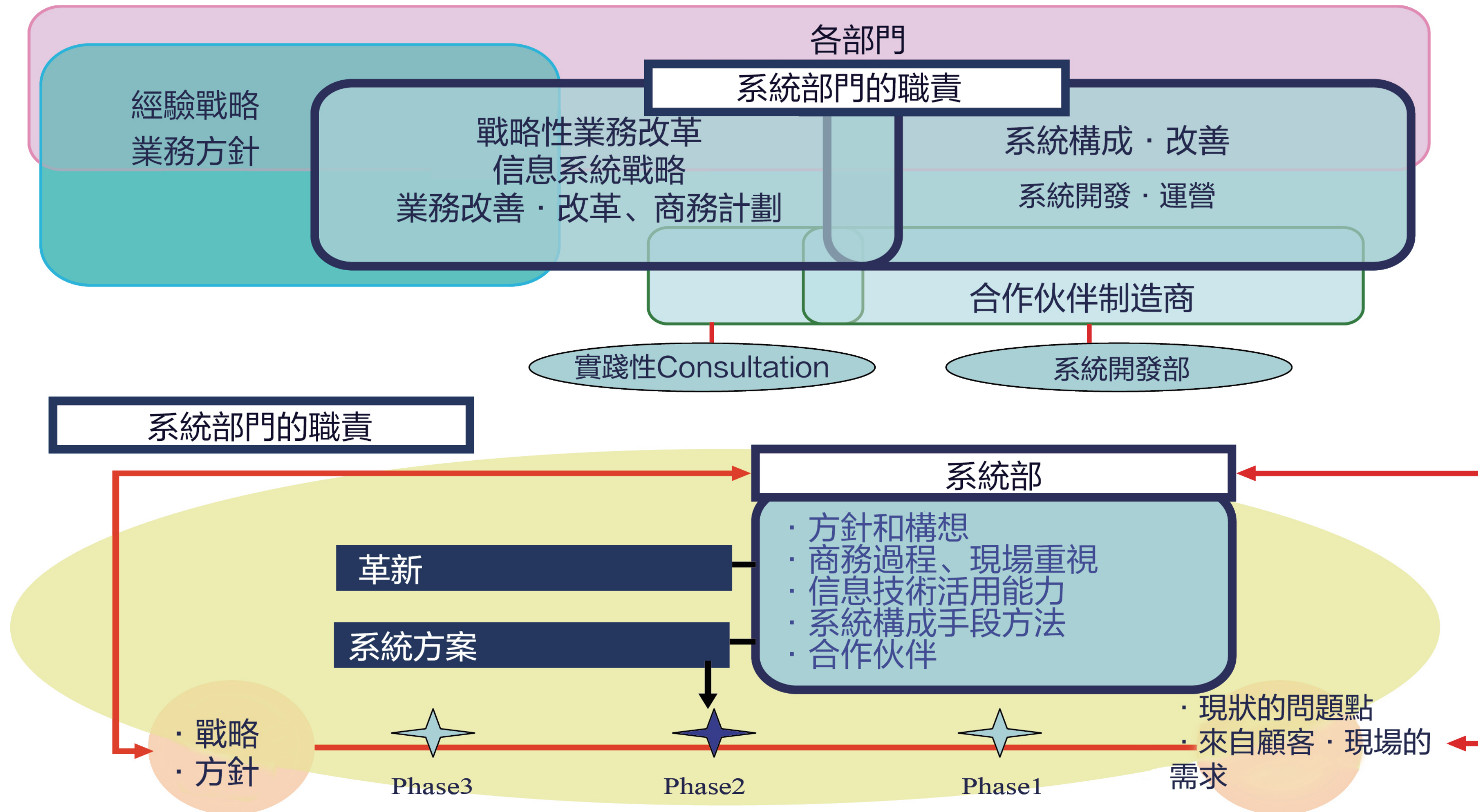


7-Eleven與沃爾瑪的供應鏈比較

- 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祇有品牌商品與服務

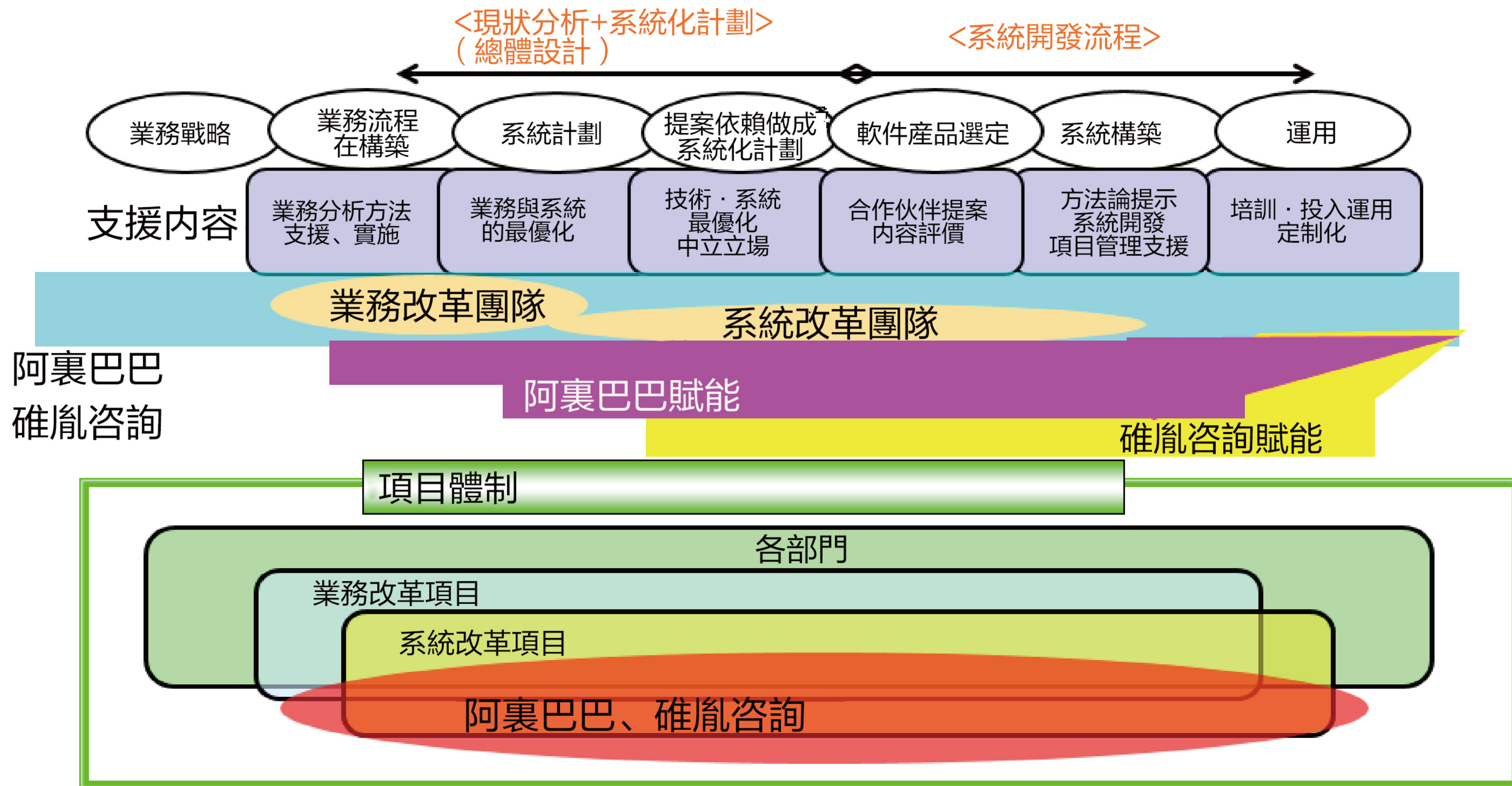
	7-Eleven	沃爾瑪
銷售	銷售：4萬2，910日元 純利潤：3000億日元（7%） 毛利率：35% 在庫周轉率：42.1回/年	銷售額：4,821億美元 純利潤：147億美元（3%） 毛利率：21.2% 在庫周轉率：7.6回/年
訂貨・物流方式	<ul style="list-style-type: none">・ 門店責任訂貨、假説・驗證型・ 單品管理、各個店對應・ DC為合作伙伴運營	<ul style="list-style-type: none">・ 總部自動訂貨、總部推薦訂貨・ Think Small 重視各個店的特性（從一小品開始、從一門店開始）・ 自己公司中心（全美104所覆蓋半徑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・ 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、在陣、交貨精度、預測精度、各個店屬性・ 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">・ CFPR（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 為制造業、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年研究全球制造業，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”。

上海碓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%，故碓胤諮詢將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。

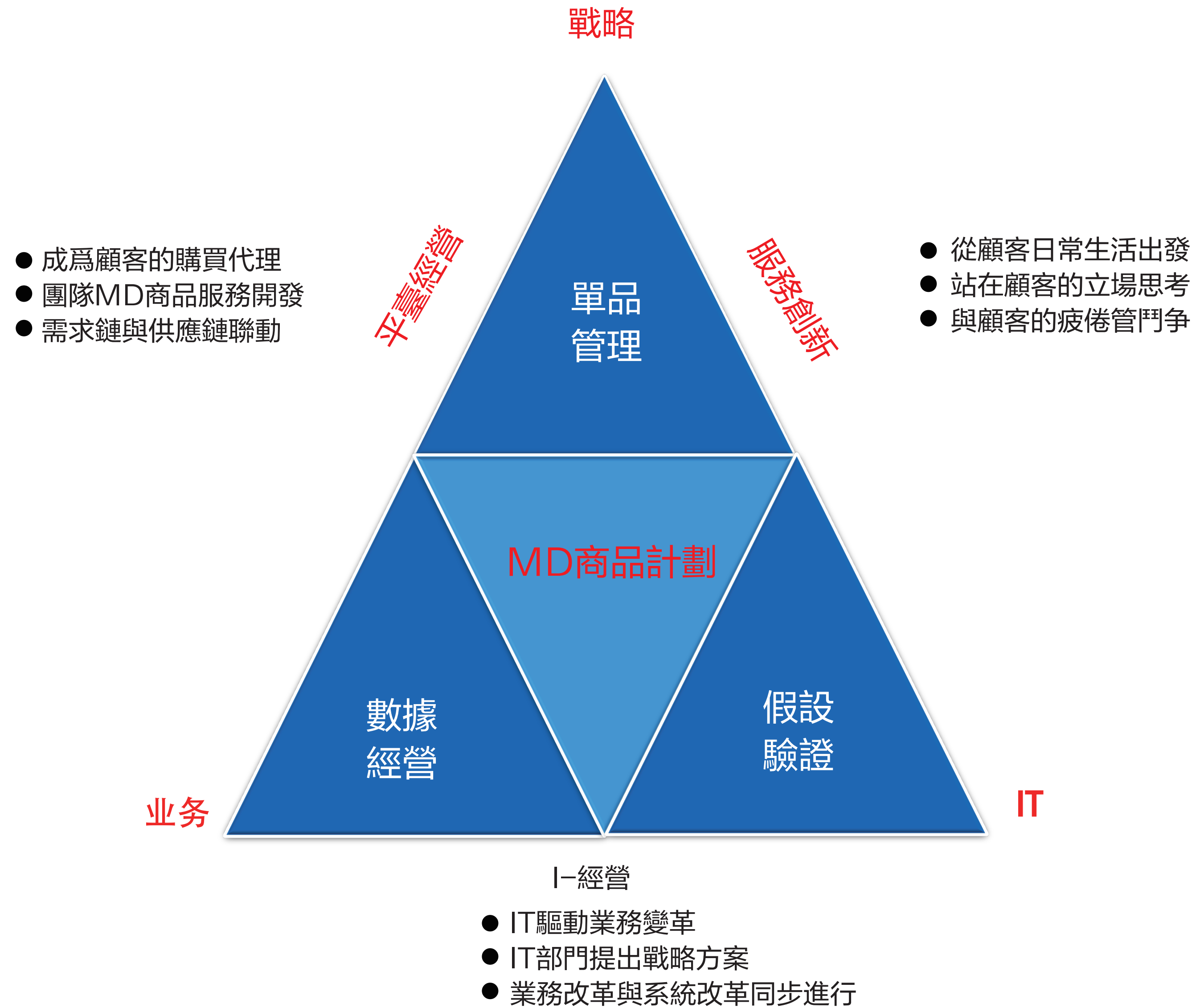
假設—驗證：

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