

SEJ 的供应链探索

丛洋 郑力瑞

(中国海洋大学 山东 青岛 266000)

Seven eleven 于 1927 年在美国德克萨斯州创立, Seven eleven 的名称则源于 1946 年, 藉以标榜该商店营业时间由上午 7 时至晚上 11 时, 后由日本零售业经营者伊藤洋华堂于 1974 年引入日本, 从 1975 年开始变更为 24 小时全天候营业。发展至今, 店铺遍布中国、美国、日本、新加坡、马来西亚、菲律宾、泰国等国家和地区。Seven eleven 在长达 70 多年的时间一直稳居全球最大连锁便利店之宝座。目前, 仅在中国台湾地区就有 2690 家 7-11 店, 美国 5756 家, 泰国 1521 家, 日本是最多的, 有 8478 家。Seven eleven Japan (SEJ) 公司是日本零售业巨头, 世界最大的连锁便利店集团, 创立于 1973 年 11 月, 在日本和全球拥有便利店、超级市场、百货公司、专卖店等。旗下的隔夜炖低廉预订品也是颇受广大消费者热衷。SEJ 很能把握市场的每一个脉搏在适当的时候能准确判断市场走向, 这也是成功之道, 每一个加盟主无不为了加盟 SEJ 而自豪, 高兴, 用 SEJ 日本加盟主的一句话: 加盟 SEJ 就是选择了对的人生。

而与 SEJ 对比, 作为 Seven eleven 的创立国, 美国 Seven eleven 的发展却实在是差强人意。尽管 Seven eleven 创立于美国, 但最早开花于日本。1973 年 11 月, 日本人铃木敏文提议的 York Seven 成立, 并与美国南方公司签订协议经营便利店。7-Eleven 便利店最初拷贝了美国南方公司的模式。1987 年, 美国南方公司多元化扩张失败, 并在 3 年后申请破产。随后, 也就是 1991 年, 日本最大的零售企业伊藤洋华堂购买了这家公司 73% 的股份, 成为美国南方公司最大股东。2003 年, 日本 7-ELEVEN 总店数首次突破一万家。30 年来, 日本 7-ELEVEN 几乎等于一天开一家店。美国与日本零售业环境的不同。美国地广人稀, 960 万平方公里的国土上居住着 3.2 亿人口, 美国人大多居住在市郊以及乡村, 距离大型卖场较远, 他们一般一周光顾商场一次, 一次购买大约一周的商品, 因此美国的商场规模巨大且需要有足够的库存以保证顾客能够顺利采购自己所需的商品。而日本则不然, 日本地狭人稠, 没有大块的土地在城市里建立大型商场, 因此往往选择通过高密度小规模的小便利店来满足顾客的购物需要。因此和美国不同, SEJ 始终坚持船小好调头的街边便利店定位, 应充分遵循差异化经营理论, 不要和大超市大商场拼品种(库存), 拼打折(资金), 而应该采取严控库存、小批量进货、单品管理、24 小时营业, 永远以顾客的立场去思考问题, 养成发现顾客需求的经营意识等措施, 兢兢业业地经营了下去。如今, 美国还需要借鉴 SEJ 的运营模式。

SEJ 与其他便利店的区别之处在于, 其独特的供应链管理。具体包括: 强大的商品竞争力、高效的物流配送以及先进的综合信息网络。SEJ 供应链的核心在于——提供顾客所需, 在最大程度上满足顾客的需求, 并实现合理的利润。SEJ 的以顾客为核心的理念贯穿于供应链的始末, 对市场需求的快速反应、产品生产的高效率、产品配送的高速度以及销售信息的快速反馈, 共同构成了 SEJ 独特的供应链模式。

一、强大的商品竞争力

SEJ 强大的商品竞争力源于其对潜在客户需求的预测。SEJ 对于客户的需求十分重视, 并且十分注重预测客户的需求。日本消费者普遍对产品和服务质量更加敏感, 更善变而对价格不敏感。因此, 产品必须新鲜, 周转率要非常高。为了在有限的货架和存储容量的限制内满足客户要求, 有必要在购买时, 通过店面位置和天气预测客户的需求。为客户提供目标明确的差异化产品, 每周 7 天, 每天 24 小时至关重要。SEJ 十分注重满足客户需求的高品质产品, 并强调方便。“通过不断满足客户的需求, 赢得客户的青睐, 自建立以来, SEJ 创造了良好的增长和盈利能力。

减少由于缺货而错过了出售商品的机会是零售业务中最重要的问题之一。因此, SEJ 开发运营流程来减少这个机会成本。有效的物品管理和计划良好的产品供应管理: 美国在各种便利店内保存各种产品的大量存货的做法不能应用于日本便利店, 货架和仓储空间有限, 而且库存量大大幅度下降。因此, SEJ 追求以高需求和更快的周转率提供产品的战略, 通过逐项分析消除死亡或缓慢移动的产品。经过精心组织的分析和频繁更换有助于 SEJ 高产品供应效率。客户对原始产品开发和友好服务满意度的承诺: SEJ 不仅销售制造商的产品, 还研究客户的潜在需求。SEJ 使用这项研究提供价格合理的原始产品(如午餐盒和准备食物)。训练有素的店员也为友善的商店氛围做出贡献, 从而使客户满意。

二、高效的物流配送

由于规模有限, 大多数日本零售商店在商店或库存中都没有足够的空间维持各种各样的产品, 因此高效的周转在日本零售业是十分重要的。例如, “bento” 午餐盒在高峰时段前每天交付三次。品牌饮料的产品保质期短, 保证新鲜就需要周转多次。严格的产品管理使 SEJ 的平均库存周转量从 1977 年的 25.5 天降至 2003 年的 8.7 天。而高效的周转则需要借助高效的物流配送来实现。在物流配送的发展方面, SEJ 经历了从一家批发商负责一个供应商, SEJ 与多个批发商分别联系, 到一家批发商负责不同制造商的产品, 统一配货, 再到配送中心代替批发商负责不同制造商的产品, 统一收货统一配货的过程。从而提高了配送效率, 保证了高效周转率的实现。

三、先进的综合信息网络

高效的物流配送基于以下三点。(1) 订单信息的流通。SEJ 通过 POS 系统提交订单, 由配送中心统一发货。整合服务数据网络, 用来联编它的零售商店中央总部。(2) 配送的多媒体化。SEJ 通过卫星通讯系统将多媒体广告、天气预测以及云层图发送到店铺。同时探寻生鲜食品与天气变化的相关性。(3) 准确预测顾客需求。顾客购买商品时收集顾客的性别、年龄以及购买货物信息。将收集的数据经过 isdn 传至总部, 据此分析各客户团体需求的预测以作为销售的依据。

由于信息技术市场发展的速度, SEJ 更愿意将其大部分信息系统管理外包给外部服务提供商。这一策略使得 SEJ 的信息系统部门专注于开发符合业务战略的系统愿景, 而其他信息系统管理则外包。该部门已发展成为一个更具战略性的组织, 将商店的需求与高层管理人员联系起来, 并提出创新的系统计划。SEJ 经常探索通过尝试最先进技术获得先发优势的机会。

此外, SEJ 还通过电子商务将其业务向网络延伸。SEJ 将其电子商务(EC)业务分为四大类: 1) 金融服务, 2) 互联网购物网站, 3) 公共和区域性服务; 4) 店内智能复印机。目前的电子商务业务是 SEJ 的新前沿, 可以加强其在商店的现有业务。SEJ 能够每店每天吸引 1000 名客户, 追求现有零售和 EC 业务单位之间的协同效应鼓励潜在的互联网用户访问 SEJ 家门店, 成为新客户。SEJ 还为电子商务合作伙伴提供电子商务平台服务, 具有身份验证, 数据库, 结算和分发等功能。

可见, SEJ 的供应链是围绕着顾客需求来进行的, SEJ “一切以顾客的需求为转移”的经营宗旨, 他们建立了强大的商品竞争力、高效的物流配送以及先进的综合信息网络。为了满足顾客的需求而努力, 进行了一系列的改革创新, 为企业创造了更大效益, 展现出了企业的核心竞争力。

作者简介: 丛洋(1990.12-), 男, 汉族, 山东人, 在读研究生硕士, 中国海洋大学, 研究方向: 项目管理。