

便利商店實務

報告人：曾萬成

2008-12-01

於逢甲經濟系

個人介紹

- SES(上海7-11)籌備處經理:對上海介紹
- SET(台灣7-11)彰中發展加盟經理 :
- 彰中營銷經理
- SET總部採購經理
- 彰中地區營銷經理

問題：為何修此門課？

問題:對於企業成功因素探討

SET成功因素

- 優秀領導者與優良團隊
- 引進優良企業 創造集團縱效: 星巴克 無印良品 甜甜圈 下午茶風光 酷聖石冰淇淋(COLD-STONE) PLAZA 黑貓宅急便 DUSKIN
- 優質企業文化 創新與追求卓越 不滿於現狀改善
- 良質DNA: 創新 改善 遍佈於各部門
- 投入公益行銷 得到社會肯定與認同
- 培育人才不虞餘力 公司內創業
- 以消費者為中心思考哲學 並且具體實踐 移形换位思考
- 快速複製能力 創造最高績效
- 7-11加盟理想國愿景實踐: 90%加盟店 08年提升20%以上 公司家庭化溫暖感覺 加盟成功機率超過85%以上
- 團隊執行力 店舖經營能力 6200家店舖經營管理能力

交流主題:CVS經營

- CVS定義:
- 便利性:
- 連鎖經營:
- CVS跨國經營:
- CVS經營策略:發展 行銷 營運 系統 工程 財務
- CVS經營重點:因應變化 掌握顧客需求變化
- CVS支援系統:物流 盤點 教育訓練

問題:便利商店定義

台灣便利商店歷史

- 起源
- 引進原由
- 7-11自我解嘲 虧7年 賺11年
- 重大事紀:重量級商品開發 服務項目擴展
創新階段 大量展店與加盟制度
設計 企業內創業 公益活動社
會肯定 創造最便利與生活方便性



34,147家店铺

分布世界18个国家和地区

2008年3月底统计数字

中国北京的店铺数是2008年5月底统计数字





CVS定義：

- 經營面積:20-50P 方便停車
- 經營時間:24H 檢討24H經營效率
- 販售品項:1500ITEM-2500ITEM 品項範圍較無限制 各種品項可隨環境改變 由其服務性商品 預購等
- 販售單價:台幣50-100元 加入石油販售可提升單價 全世界趨勢
- 單店來客數:800-1200人 單店標準不同
- 來客頻率:每2天拜訪一次 每週 每月等
- 顧客逗留時間:95%不超過5分鐘
- 相對比較:SHOPingMALL 量販店 百貨公司 超級市場

	2007	2008	(USD)	(Parity)	<Dec.>	<>
7-Eleven, Inc.	5,814	6,037	\$4,036	\$4,036	(0.78%)	4.71%
Australia	364	363	\$4,971	\$2,541	9.02%	7.13%
Beijing	50	62	\$2,411	\$5,569	38.60%	59.77%
Denmark (3)	59	69	\$5,687	\$2,986	3.45%	19.41%
Handee Marts	64	64	\$2,744	\$2,744	(0.12%)	3.50%
Hawaii	53	56	\$6,222	\$5,471	3.5%	7.7%
Hong Kong	768	840	\$2,454	\$3,354	6.90%	12.51%
Japan	11,704	12,006	\$5,823	\$5,829	(0.60%)	2.30%
Korea	1,461	1,802	\$1,362	\$2,096	1.24%	21.12%
Macau	24	30	\$1,722	\$3,099	21.73%	58.41%
Malaysia	846	910	\$1,040	\$1,980	13.43%	18.93%
Mexico	693	826	\$1,769	\$2,903	3.37%	16.67%
Norway	99	98	\$5,267	\$1,909	1.92%	3.04%
Philippines	283	318	\$1,286	\$2,278	5.00%	12.59%
Resort Retailers	8	9	\$3,308	\$3,308	2.40%	11.83%
Singapore	345	419	\$1,869	\$1,449	(5.86%)	14.55%
So. China	379	449	\$712	\$1,476	9.54%	46.05%
Sweden (4)	74	76	\$4,115	\$2,563	12.60%	15.80%
Taiwan	4,511	4,770	\$1,723	\$2,776	(3.12%)	(0.83%)
Thailand	3,913	4,405	\$1,570	\$3,774	8.60%	23.18%

便利性:會隨不同區域種族而有不同需求(市場調查)

- 時間便利性:24H全年無休(相對其他行業)
- 地點便利性:全台灣9000家/2500人養一家店
- 商品便利性:3分鐘找到想要商品
- 服務便利性:未來最大市場也是顧客感覺最方便如繳費用 購高鐵車票 蔡依玲演唱會票
- 便利需求視國家人民所得不同 會有不一樣需求 以上海為例 (時間便利性) 本科學生調查零用錢100RMB/每週
- 7-11塑造:您方便好鄰居:您家冰箱 廚房 銀行等等

問題:有關CVS經營方面

連鎖經營：

- 一致性是連鎖要求：商品 服務
- 國際行銷 國家行銷 地區行銷
 銷 區域行銷 單店行銷
- 跨業態組合：便利 咖啡 運輸 美妝 食品
 非食品 雜誌 報紙 18°C 等等

跨國經營

- 環境國情不同
- 制度 規章 系統標準化
- 法令問題
- 供应商品質
- 地區環境如展店店面供給 租金
- 財稅 人力問題等等
- 成功經營模式

CVS經營策略

- 行銷:創新 服務 商品 促銷手法/台 日分別
思考顧客需求變化 如經濟環境重大變化 需快速對應 購物心理學 非沒錢 是對環境前景不安 消費刀口化 行銷規劃能力 廠商集體提案
多媒體溝通管道:網路 電視廣告 電台 平面媒體 公車廣告 職棒Logo 店頭媒體等
- 營業:作業簡單化 省力化 一致性作法
- 物流:需對應門店時間 商品需求
- 發展:不同思考 不同觀念開出不一樣店面 G-STORE
- 工程:形象昇級版 符合社會需求 環保節能
- 系統:POS系統更新升級
- 人力資源:國際化人才準備
- 財務:因應國際化財務調度 結帳報表時間

CVS經營重點:定位清楚

因應顧客需求變化:以物價上漲 可支配所得縮減為例

- 提升淨利 = 營業額 - 銷貨成本(廠商) - 費用
- 形象提昇:門市店是與顧客溝通最佳場所
- 參與社會公益活動:取之社會 用之社會
- 整對店質:商圈重整與競爭關係
- 精耕知名品項:思樂冰 CITY-COFFEE 加入新服務品項 如石油 關東煮 FOOD-STORE概念
- 加值服務:I-CASH 突破600萬人口

支援系統

物流介紹 歷史演進(電話 訂貨簿 EOS POS 系統訂貨)

- 常溫配送
- 低溫配送
- 雜誌配本與網購配送
- 麵包配送

門市營業管理

- 了解自己興趣與認識每家公司企業文化
- 專業訓練與實務結合—從管理一家門市開始
- 領導技巧與巧：管理與領導從被領導與被管理開始
- 便利商店需要實務：
- 顧客需求：親切服務 清潔環境 新鮮衛生商品
價格公道 物超所值
- 24H挑戰：人力穩定與素質 工作專業與成熟度
全年無休 公司政策溝通與執行
- 顧客需求變動與滿足：庫存管理 現金管理 門市安全
(現金 商品 人員安全 店舖安全等)
- 環境變動 消費環境與景氣循環等

門市營業管理

● 便利商店需要實務：

1. 門市行銷活動規劃與執行 確保門市營業績效目標達成
2. 門市安全管理：安全存貨與損失降低 人員管理 防盜防搶與現金管理
3. 溝通技巧：門市會議 人員差異管理與面談 與主管溝通技巧(向上管理)
4. 商品管理：貨源管理(迴轉率) 鮮度管理 檯帳管理 訂貨管理 價格管理（變價管理） 促銷活性化 品質管理
5. 帳務管理：來客與客單價管理 損益報表分析與對策行動
6. 經營模式分析
7. POS操作與運用：訂貨思考模式檢定與修正訂貨參考
8. 教育訓練功能：學 教 作交替運用
9. 其他：社區關係 服務親切度與顧客關係建立(C R M) 標竿學習
10. 決心 毅力與勇氣

門市行銷規劃與執行

1. 行銷手冊研讀 吸收轉化與充分運用
2. 市場規模+商品知識+銷售技巧或是關鍵因素
3. 門市整體員工共識建立與執行
4. 執行中檢討效益與改善
5. 公司及時情報收集與回應(市場反應+天氣極劇改變+商圈活動舉辦+節令+商品力廣告效益等
6. 重大促銷---全店行銷執行
7. 小商圈經營
8. 標竿門市學習與轉化

POS數據分析比較與訂貨預測

- 參考實務例子
- 日本便利商店經營之神：鈴木敏文經商之道與零售聖經專文介紹
- TK管理 驗證環境假設
- 對環境 天氣 氣溫 季節 節令 社會事件
- 商品開發 促銷手法 物流配送 動線規劃 商品陳列 關聯陳列 80/20法則 走出賣場 商圈經營 公益活動
- 效益擴大區域執行

門市團隊領導與管理

- 初階：照章行事
- 中階：照章行事+兼顧情理法
- 進階：照章行事+兼顧情理法+考量人性(心)
- 授權但不放棄管理
- 關心部屬+教育部屬+提升部屬
- 容許部屬有犯錯權力但主管則無
- 揚善於公堂 歸過於私室

商店開發與談判

- 7-11商店開發歷史
- 便利商店經營型態(台灣)
- 便利商店商圈規劃
- 便利商店位置規劃因子
- 便利商店成本談判
- 未來便利商店變化與趨勢

商店開發與談判

- 7-11商店開發歷史
- 1. 從社區經營切入—虧損累累
- 2. 社區轉向主要幹道與三角窗
- 3. 都心租金成本節節上升 退至巷道角窗
- 4. 特殊商圈開發—火車站轉運站(美國學台灣)
學校 辦公廠辦 捷運 飯店 醫院
- 5. 不方便區域開發—金門 馬祖 綠島澎湖等
- 6. 未來店

商店開發與談判

- 7-11便利商店經營型態(台灣)
 1. 直營店 所有一切由公司統籌管理
 2. 特許加盟:公司 加盟主與房東三角關係
投資高獲利高 相對風險高一點
 3. 委託加盟:類似直營店 但加盟主負責門
市盈虧投資少 獲利穩定

商店開發與談判

- 7-11便利商店商圈規劃
 1. 從大區域 中區域到小區域到選擇點
 2. 適合開店位置比較
 3. 商圈便利需求調查
 4. 競爭商店業績調查同業與異業
 5. 規劃展店目標

商店開發與談判

- 7-11便利商店位置規劃因子
 1. 市場規模
 2. 人口數調查
 3. 交通流量調查
 4. 承租面積
 5. 接近度
 6. 競爭環境
 7. 取得成本與獲利機率
 8. 店格

商店開發與談判

- 7-11便利商店成本談判
 - 1. 附近租金每坪行情
 - 2. 參考房屋市價或是取得成本
 - 3. 領導品牌與房地產價格有關
 - 4. 財務穩健規劃無風險
 - 5. 公司系統作業免收租金困擾
 - 6. 與競爭比較 開低走低 開高走高
 - 7. 新區域介入需特別謹慎以免炒高租金

商店開發與談判

- 7-11未來便利商店變化與趨勢
- 1. 競爭激烈化 產生人才爭奪戰與商店爭奪
- 2. 小商圈經營勢不可免
- 3. 競爭激烈獲利降低與風險提升
- 4. 差異性門市開發是提升經營利潤關鍵

結論：

- 便利商店是人的產業 成敗在於人的經營品質與地點選擇
- 加盟事業具成功機率高失敗率特性
- 對此行業有興趣 才不會覺得辛苦 經營事業如此 上班也是如此
- 感謝 參與此研讀

問題 Q and A



- 了解新市場顧客與其需求
- 提供解決 滿足其需求方式
- 法令限制與突破
- 環境了解 驗證想法與解決方案
- 提出經營模式 最佳實務標竿學習 參考與自創
- 從公司 人員 訓練 要求 培養下手



對同學建議

- 擴展視野 以中國未來前景可期
- 未來競爭力 培養現在與未來競爭力
- 語文重要性 英語第三外語等
- 國際級經營模式

對畢業班建議

- 第二 三語言重要性
- 慎選行業 大公司歷練與中小公司選擇配合興趣
- 充實自己 學習力 強迫加速專業養成
- 多多請教前輩 與學長 不恥下問
- 要5毛 給一塊精神：建議自慢（商周文化）
不要計較眼前薪資 待遇 畢竟學功夫 基本功