



逢甲大學學生報告 ePaper

報告提名：「企業運作實務」專題

7-Eleven

日本、中國和台灣之比較

作者：黃景敏

系級：經濟四丙

學號：d9255310

開課老師：陳金發、鄭保村、曾萬成老師

課程名稱：企業運作實務

開課系所：經濟系

開課學年：九十五學年度 第二學期

摘 要

對企業整體運作有一些程度的了解之後，想針對目前台灣便利商店的龍頭—統一企業，做深入一點的實務探討。研究 7-ELEVEN 的成功秘訣不是想像中的簡單，除了基本關鍵中的商品齊全、鮮度管理、清潔維護、親切服務和地點之外必須結合科技上的單品管理系統(pos 系統)，物流系統（捷盟）來作為商品管理，還要結合社會上的商品行銷手法、商店特色主義，強調快速方便和貼近顧客的需求為主。本文將提出幾個最具特色的經營手法，例如排除滯銷商品提高利潤，創造商品價值不等於價格，及如何貼近消費者真正的需求。並佐以創世紀調查公司的網路問卷資料，比較日本、台灣和中國便利商店的差異。

目 錄

壹、前言	1
貳、7-ELEVEN 簡史	2
參、7-ELEVEN 的成功經商之道	3
一、商品行銷	3
(一) 價值不等於價格	3
(二) 排除滯銷商品	4
(三) 知悉顧客需求	5
二、各店特色主義	6
肆、傳統市場與便利商店的差異	7
一、便利商店的好處	8
二、便利商店的缺點	9
伍、討論和結論	10
陸、參考資料	13

圖表目次

圖一：消費頻率	3
圖二：主要購買品項	4
圖三：經常使用的服務	6
圖四：期待便利商店提供的服務	7
圖五：便利商店消費動機（日本）	8
圖六：便利商店消費動機（中國和台灣）	8
圖七：連鎖便利商店品牌偏好的原因	8
圖八：日本、台灣、中國對便利商店的品牌偏好	11
表一：創世紀市場網路調查樣本資料	2

壹、前言

大前研一在《無國界世界》一書中，提到未來將會有四件事跨越國界而流動，分別是：資金、企業、消費者和資訊。這四樣元素是無國界世界的基礎，有形的國界不再是可以防禦的。新經濟裡，國界不但不重要，而且有傷害性，因為它把人的意識局限在國家的框框裡，讓人不知道去利用虛擬經濟，利用倍數經濟。我非常認同上述四件事情真的是沒有國界的散佈在各地，所以台灣目前面臨的問題應該是，我們把自己放在什麼地位才會有前景和未來，在大陸和台灣問題的熱烈討論中，亞洲的新勢力和市場逐漸被全球重視，然而台灣的人力代工和經濟逐漸喪失地位，我們應該成為亞洲的資訊流通中心，作為傳達亞洲的資金、企業的總站，才能展現我們台灣的無國界價值。而現在有一成功的企業在台灣中立足，那就是統一企業，從美國引進相關系統，和日本技術交流並加以改革，成為全球中便利商店密集度繼日本之後第二的國家，這套成功的標準也隨著無國界的資源引進大陸中。

上了這堂課才發現，小小的一間商店，背後的企業支撐跟運作的學問可是很大的，不單只有基本關鍵中的商品齊全、鮮度管理、清潔維護、親切服務。還有開店賺錢的方法就是地點、地點、地點。簡單的幾個字，真要實行起來不是這麼容易的，除了地點之外，最近變成另一種重要的關鍵管理，就是資料庫、資料庫、資料庫，而 7-11 正好也趕上這一波改革，引用 pos 系統，成立一套單品管理制度。這樣看來，統一企業其實已經沒有什麼可以改進的了，在消費者的眼光中，除了新鮮魚肉跟蔬菜沒賣，7-11 等於是一個小超市的縮影了。

本文藉目前的網路資料（創世紀市場調查）與書本資料，探討台灣的便利商店的消費行為，再和中國及日本的網路抽樣調查做比較。在回收的 312 個有效樣本中，每個年齡分層平均抽樣，分析消費習慣和目標，便利商店差別和未來台灣的便利商店走向，是否能再帶來另一波高峰的奇蹟，例如之前引進 ATM，提供水電費代收服務等創新服務。

有關創世紀市場網路調查，是利用 IX Survey 線上整合系統進行的。調查地區是：日本、台灣、中國大陸，回收樣本：日本、台灣、中國各回收 312 份有效樣本。研究對象：15-44 歲網友。研究期間：2005 年 11 月。三個年齡層樣本數如表一。

日本	男性	女性	合計	台灣	男性	女性	合計	中國	男性	女性	合計
15-24歲	52	52	104	15-24歲	52	52	104	15-24歲	52	52	104
25-34歲	52	52	104	25-34歲	52	52	104	25-34歲	52	52	104
35-44歲	52	52	104	35-44歲	52	52	104	35-44歲	52	52	104
合計	156	156	312	合計	156	156	312	合計	156	156	312

表一 創世紀市場網路調查樣本資料

貳、7-ELEVEN 簡史

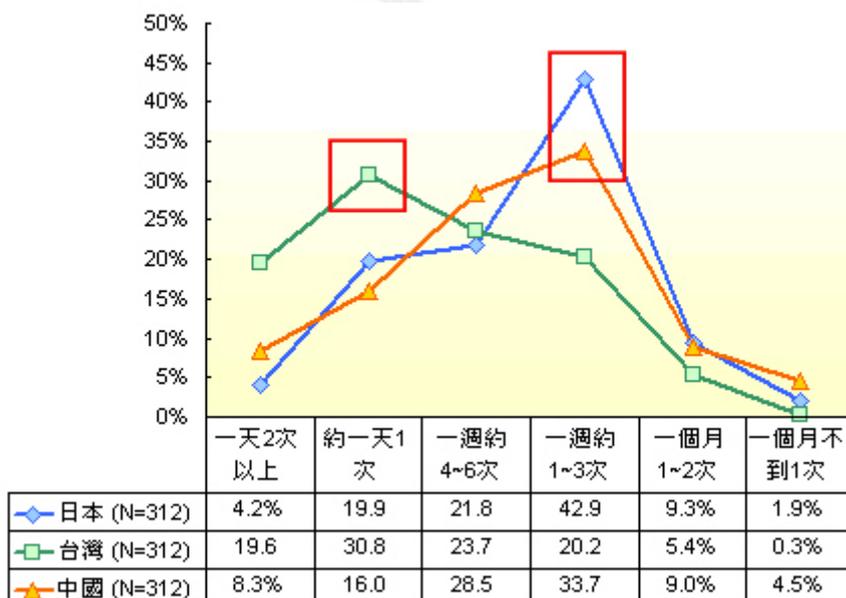
1927 年創立於美國德州達拉斯，原名南方公司，主要業務是牛奶、雞蛋、冰品。1946 年推出了便利服務，於是形成創舉。那時認為這種模式的商店引進台灣會有商機，於是有 1978 年「統一超商股份有限公司」的創辦，這是統一企業的萌芽。它改良原始的雜貨店，設立在各個社區中，服務的對象是媽媽群，1979 年引進的 7-ELEVEN，定位和原本的雜貨店沒有差異，導致虧損連連。那時的經理徐重仁、謝柏宗、王浩堂等人到處尋求解決的方法，並融合日本的經驗。經過幾年的轉換，一步步的測試改良（客群定位、消費程度和頻率等），讓原本什麼都不懂的年輕人，憑著熱誠、抱負，重新評估市場的需求，定位年輕人客群。一站就是一天去計算人群跟車輛的流動量，終於慢慢的在六年之後，轉虧為盈，從一開始的 7 家店面，擴展到 14 家，再到 75 家，可是經營不善，縮減到剩下 30 家，但是經過慢慢的研究，當店面逐漸拓展為 100 家時，可以說是步上了快捷軌道，一路帶領國內的通路，和相關企業結盟，展店至今有四千三百多家店面，成為便利商店的不二指標。也成為許多企業探究成功的典範，更是許多學子夢想學習或創業的企業之一。

參、7-ELEVEN 的成功經商之道

話說，見微知著，所以最尾端，最靠近消費者的習慣是最重要，但卻也是最難捉摸的，要經營一間小小的便利商店，光靠商品齊全、乾淨度，和親切是不夠的，必須更貼近消費者所想、所看、所要的心，才能達成消費者的慾望，讓他們心甘情願把錢拿出來，創造企業營收。統一企業中，不但連結 OEM（提供設備製造）、ODM（訂單設計製造）、也慢慢的研發出 OBM（自由品牌），這些完善的產銷營運組織運作，結合起來，成為一個緊密的體系。

一、商品行銷

（一）價值不等於價格：不景氣時代要讓消費者消費是很困難的事情，因為單品的價格不斷下滑，除了生活必需品之外，能免則免，但是 7-ELEVEN 的來客數卻有增加的現象，證明消費者每次只買必要商品的是少數，這些數據就會顯現在來店的次數上（如圖一），所以必須考量消費者所需的商品，就行銷學中的 4P（產品、價格、促銷、通路）來說，商品的定位走向很重要，不但要能創新，但是有要能察覺出一般大眾固定喜愛的商品而想要購買，但是並不是價格低就一定會吸引顧客，因為現在是價值訴求的世代，而不是價格訴求的時代。



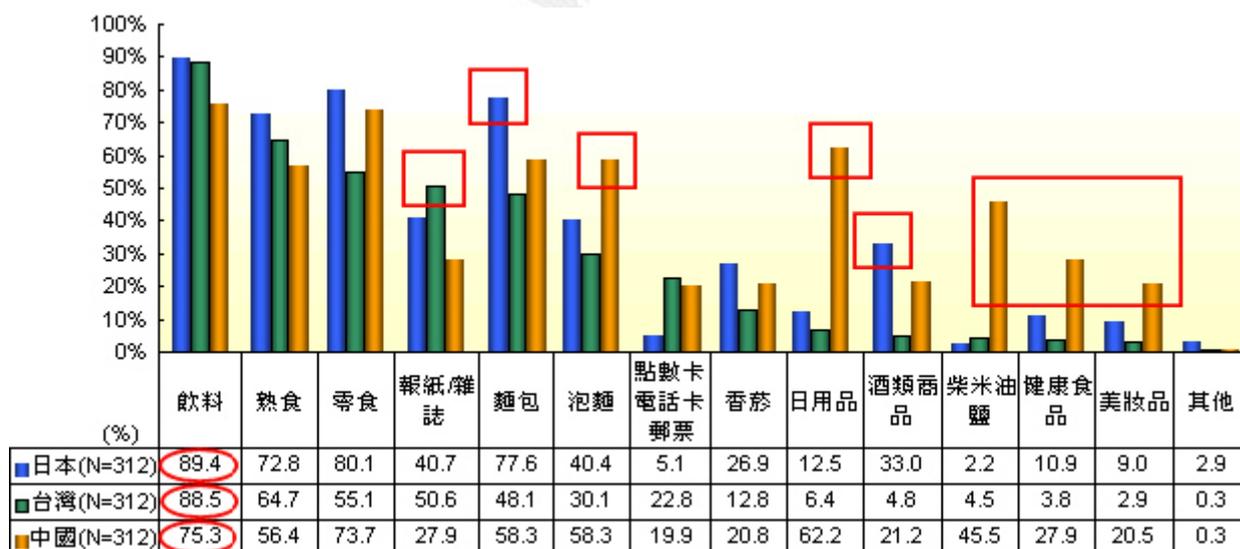
圖一：消費頻率

資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightexplorer.com/index.html>

所以高單價的商品，如果符合客戶真正需要，價格和價值有相對應關係的話，仍然是有消費需求的。但是許多人卻容易限於價格的訴求戰中。

日本和中國的型態相似，平均來便利商店的次數為一週一至三次，台灣則為一天一次。平均來看，台灣消費者來客次數最頻繁。證明台灣已經漸漸走向不景氣時代，單次購買量價格不高，卻會頻繁的消費，所以便利商店必須延長顧客停留的時間和選定消費者需求的商品來吸引消費。

(二) 排除滯銷商品：小小的一間店面，不到十幾坪。卻要放進兩千五百多種商品，但是面對三坪的店面呢？所以商品的篩選是很重要的，當創新商品的不斷增加，固定商品佔據展示架，必須真正搜尋出滯銷的商品，但不是等到商品快過期了才發現還剩許多庫存，一來賣不出去造成成本損失，二來是沒有時時關心商品動向，商品管理出問題，無法真正了解到此商店的市場區隔走向。例如在辦公大樓附近的商店，便當和三明治等輕食需求一定大於其他商店。善加利用 POS 商品訂貨系統，找出所在商店的商品需求和商品動向，因為只要有一種商品滯銷，代表其他商品也有此種可能，所以常常關心時事、氣候或節令，隨時提供最新的商品，排除滯銷商品，如此一來可以減少成本堆積的風險，並創造高收益。



圖二：主要購買品項

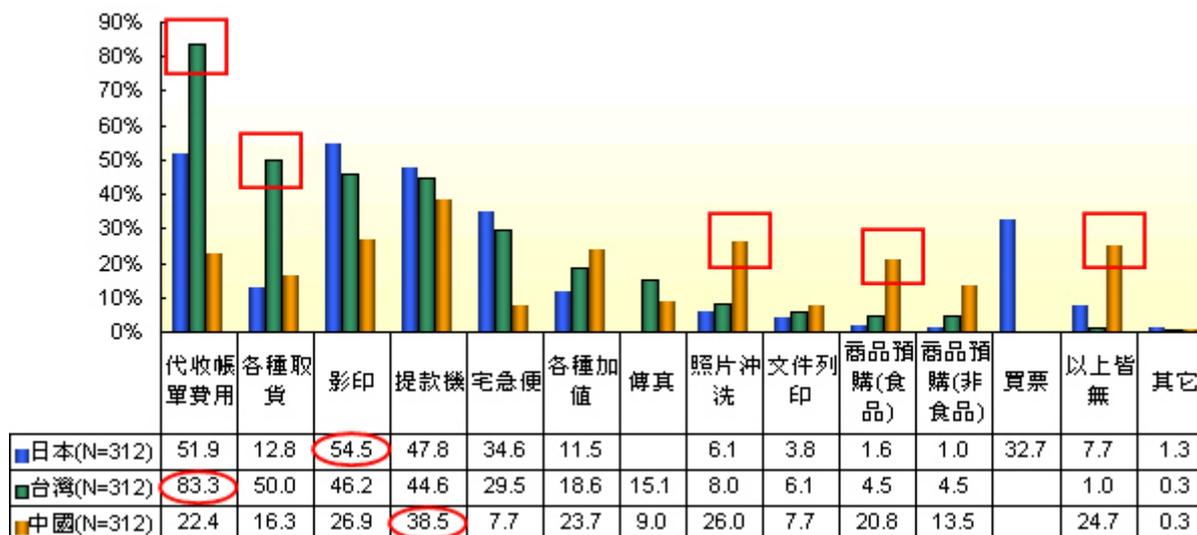
資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightexplorer.com/index.html>

圖二顯示，日本地區的受訪者在便利商店購買「麵包」與「酒類商品」的傾向較台灣與中國的受訪者高；台灣地區的受訪者購買「報紙/雜誌」的傾向日本與中國的受訪者較高；中國地區受訪者購買「泡麵」、「日用品」、「健康食品」、「美妝品」、「柴米油鹽」的傾向較日本與台灣的受訪者高。可見三國間的便利商店消費差異。

可是這只是整體大環境下的差異，只能做為訂貨或關心商品的參考，並不是依據標準，如果縮小的區域範圍，也各自有不同的差異，必須能做到自己本身的商店主要的購買品，才能真正排除掉不必要的商品。

(三) 知悉顧客的需求：鈴木敏文說過，今日物質充足，消費慾望遲鈍的時代，顧客本身不再擁有具體的意見。所以在小地方的需求必須由便利商店來刺激消費者，進而帶動，比如在隔幾天將進入梅雨季節，可是太過忙碌的消費者不一定能接受到這樣的資訊，提供適當的熱飲、熱食、雨具就具備貼近些顧客的第一步。常常跑便利商店的族群多半都是外食族，無法快速接受隨時更新的生活資訊，所以當季節交替或是特定的水果季節，陳列出一大面相關的產品或口號，讓顧客注意到季節的變遷或新產品的發售，例如草莓季節，一踏入便利商店就被粉紅色吸引，引誘消費者想品嚐當季相關產品，馬上就達到促銷手法，也讓顧客感受到貼心的服務和新鮮感。對經營便利商店的業者來說，重要的資訊包括當地的活動、慶典、和天氣溫度上的變化，我們可以依據這些資訊改變經營策略，而給予時時刻刻的高度關心。這樣也不難以理解，為什麼靠近學校的店家，飲料的選擇性多而運動飲料的展示比例也大多了，排除冰櫃中的飲品一應俱全外，還有提供不冰的運動飲料與礦泉水，滿足現在健康訴求的族群。

圖三是在統計便利商店提供食物之外的需求便利統計，台灣地區受訪者使用「代收帳單費用」與「各種取貨」的傾向較日本與中國的受訪者高；中國地區受訪者使用「照片沖洗」與「食品商品預購」的傾向較日本與台灣的受訪者高。可是中國的便利商店還沒有以附設服務為主項，所以服務項目普遍低。



圖三：經常使用的服務（註：日本地區無「傳真」選項，台灣與中國地區無「買票」選項。）

資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightxplorer.com/index.html>

由此可知，大地方的需求，還是需要觀察各國的文化、民情，經驗只能當作借鏡，推行每項計畫都必須經過完善的策略評估。例如，台灣當年設立提款機的项目造成很大的迴響，今年引進買票系統的未來值得我們期待。中國熱鬧的地區如果優先提昇服務項目，成效應該也不錯。

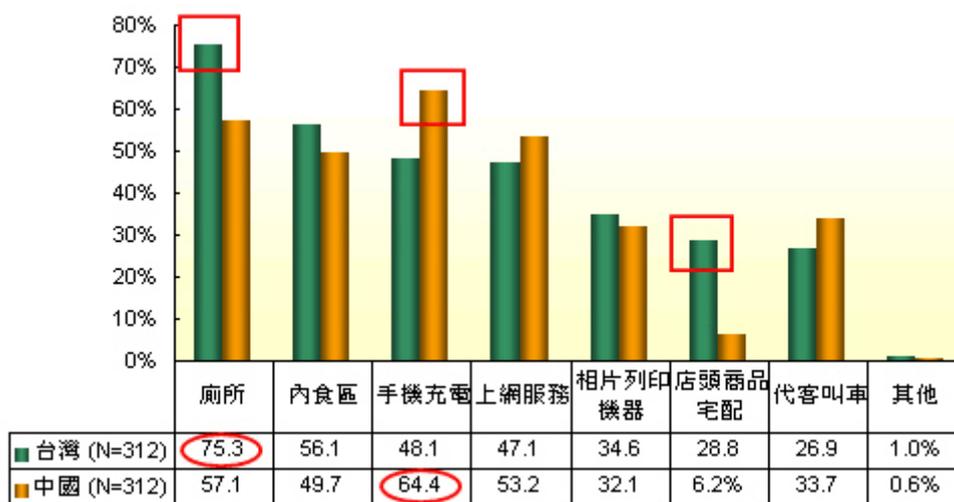
二、各店特色主義

便利商店管理最重要的是整齊、一致性，代表了整個團隊有經營的效率跟管理，能帶給消費者有相同的好感與評價。但是一致性也不等於一陳不變，今天不等於昨天的延續，比如去年賣得好的東西，今年持續販賣的業績只有去年的三成，所以不但要在商品上加以變化之外，陳列架的改變和展示面積也是一定要定期做變更，因為便利商店發展到最後就是在整體性中找出獨特性。

就像區域型商品的奮起湖便當，由台灣的 7-ELEVEN 發覺當地的特產，在當地先試賣一陣子，等到效果好再推行到全國，果不其然帶動業績，也帶動當地的觀光業。還有別具特色的清境 7-ELEVEN，設有廣大的戶外咖啡廣場，打出最高的商店賣點，在其中還有販售獨一無二的清淨紀念鑰匙圈，成為遊客必逛的景點

之一，但是店內的陳列商品兩平地無異，但是業績卻遙遙領先，這就是掌握了差異性。

當消費者注意到商店中商品和擺設具有區域性商品陳列等的變化時，足已讓消費者留下深刻印象，那就掌握了持續性的創造性，對於未來的每一天，都要以突破今日的作風為準則。



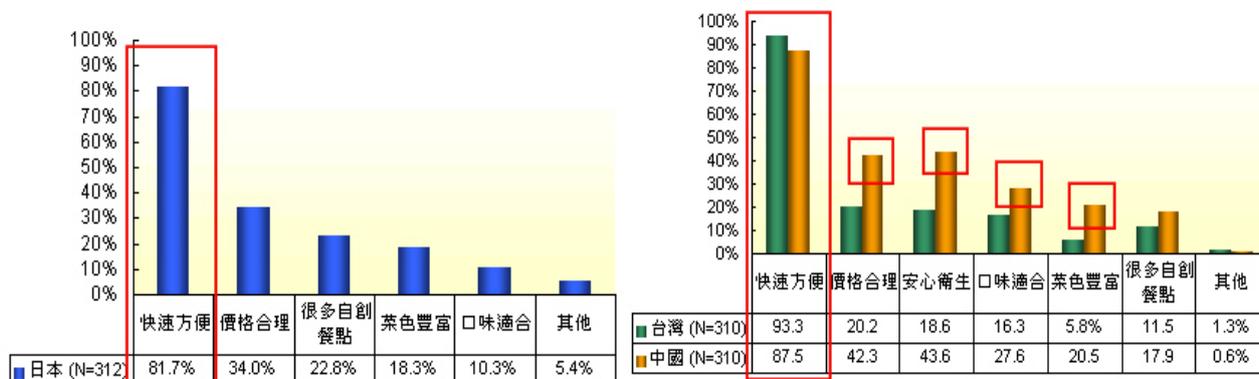
圖四：期待便利商店提供的服務

資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightexplorer.com/index.html>

圖四為消費者對於便利商店未來提供的期望，也是可以突破現狀的走向，即將邁入 2007 年，目前台灣的便利商店已經擁有店頭宅配的服務了，「廁所」、「內食區」、「手機充電」與「上網服務」皆為台灣與中國三成以上的受訪者所期待的服務項目。增加之後是期望能延長顧客停留的時間，刺激消費，可是仍需進一步的實驗，站在消費者是希望用能貼近生活越好，但是廠商就必須考慮成本、效率和額外的增加的责任。

肆、便利商店的差異

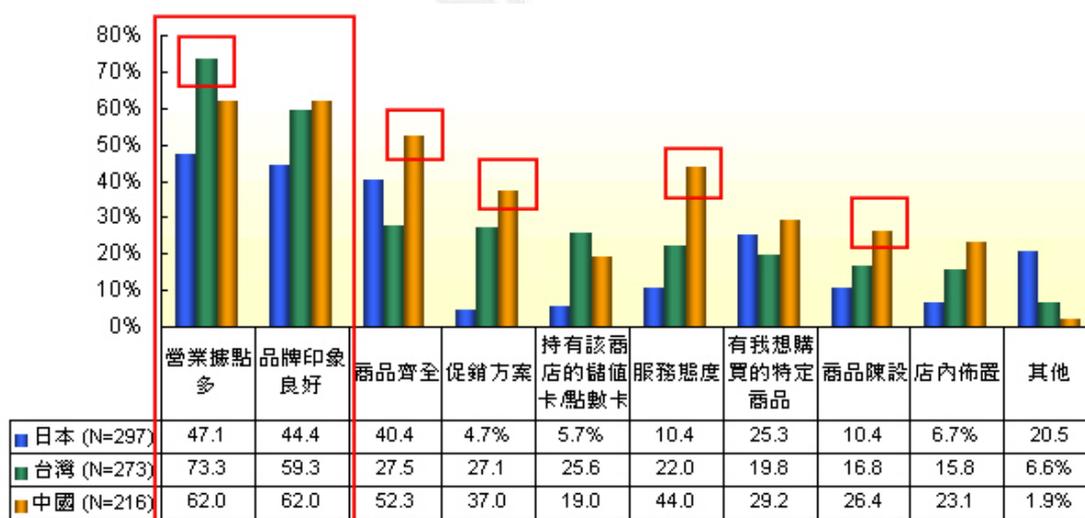
一、便利商店的好處



圖五：便利商店消費動機（日本） 圖六：便利商店消費動機（中國和台灣）

資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightexplorer.com/index.html>

1. 快速方便：對於日本、中國和台灣，快速方便是最主要的消費動機，目前的年輕族群是用時間來賺錢，因此，快速省時是首要的要件，如同便利商店的據點多半是設立在方便停車或人群流動量大的地方，例如學校或車站附近，平均美人在店內消費的時間為三分鐘左右。



圖七：連鎖便利商店品牌偏好的原因

資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightexplorer.com/index.html>

2. 品牌有保障：專一化的管理與堅持，帶來的是標準化的商品，有一定的品質保障和產品管理，讓消費者安心，也代表有一定的售後服務，相對於路邊攤有食品不衛生、飲水不潔的擔心，大家寧願選擇有商家與政府認證的食品。
3. 產品管理優良：有多樣化的產品，時常有自創商品或新產品上架，還有嚴格的電腦化系統單品管理系統（POS 系統），可以結合企業的物流系統（統一企業子公司捷盟），提供最新鮮的商品，也是首位採取零售配銷通路的企業，省去店家大量囤積商品。具統計顯示在台灣最多被消費的就是麵包跟乳品，在中國則是泡麵跟生活用品，可是台灣的便利商店在價格和自創產品上，仍不及日本。
4. 商店的大小：最特別的是不受商店大小的限制，可大可小，可固定可流動，因此非常有彈性的策略，但是不論大小，商品的需求程度盡量做到符合所有消費者喜好的程度，而在主管和加盟主的堅持產品管理跟環境衛生下，留下顧客對商店的品牌印象，加強絕對的營收。

二、便利商店的缺點

相較於年輕人喜歡的便利商店，媽媽們則喜歡傳統或大型百貨市場，能一次購足所有的東西，原因是在便利商店中少了一些傳統市場獨有的氣味。

1. 沒有人情味，熟識之後，即使不買東西，認識的老商家也會像遇到好朋友般的聊上一陣子的天。引出顧客想要的需求而像老闆詢問有沒有相關的商品。貨物隨著四季變換在走，例如水果沒有別的，就是單一種，讓你深刻感受到季節的變換。衣服商品就更明顯的，誇張的叫喊聲，斗大的標題寫著降價大促銷。你要不看到還挺難的呢，養成人們即使天天在逛菜市場，也會不由自主的去挑挑揀揀一番。
2. 對於市場來說，每一位走進來的都有可能是客人，因此你想買的東西貨源充足，一定買的到，即使沒有的話，賣者也一定能保障你下次再來時一定能拿給你，或者保留起來。而且攤位也隨時變動，有各式各樣的需求就有各式各樣的攤位，會不定期發現有特別的攤位出現。

3. 比起討價還價，消費者應該更喜歡物美價廉的東西，因為有時候品牌不一定等於價值，價值與價錢也不一定相等，這一點主婦們一定比經商者更精明。遇到出清商品，識貨的主婦們都會算準時機下手，一定不會錯過，而且出手的金額包辦全家，不容小覷。

伍、討論和結論

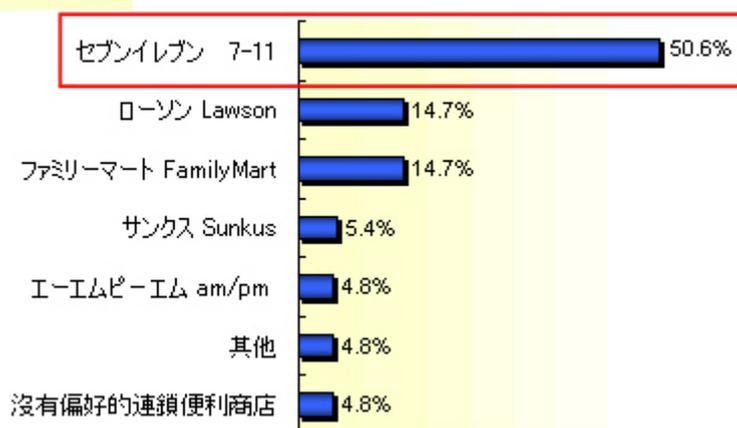
不同的商圈發展出差異的行銷手法，而行銷手法跟著人心、文化而變動，難以捉摸，管理一間店不但要懂得心理學、行銷學和電腦管理系統，說來容易，但是學問不光是我發覺得這樣，九大文化區（辦公大樓、醫院、文教區、車站、社區等）就有不同的需求，數據化的統計也只能做大略參考，不能以偏概全。在現在的便利商店數量一直增加的情形下，對於不斷重劃市場也有一定的飽和，所以便利商店的未來，除了改善目前不足或消費者不滿的地方，差異化或特色走向是必須的。

比較上一節的討論，未來不論是目前的日本、中國或台灣，便利商店必須要更注重在人際培養的方面上，讓消費者能多停留一段時間，除了設立停車場、內食區、手機充電服務和廁所等，有特色的商品獨家在某區販售也是不錯的想法。一來便利商店能讓人安心是因為不論何事何地都有人情味在那裡，但卻不要變成制式化的打招呼，沒有表情或是看不見人卻有聲音傳出來，這樣不就變成跟一間無人商店無所差異了。二來，設立能讓人坐下來休息或是停留觀看風景區，延長停留時間，讓顧客有衝動型購買，或把本身變成一種媒介，結合當地的特色變成地標點。

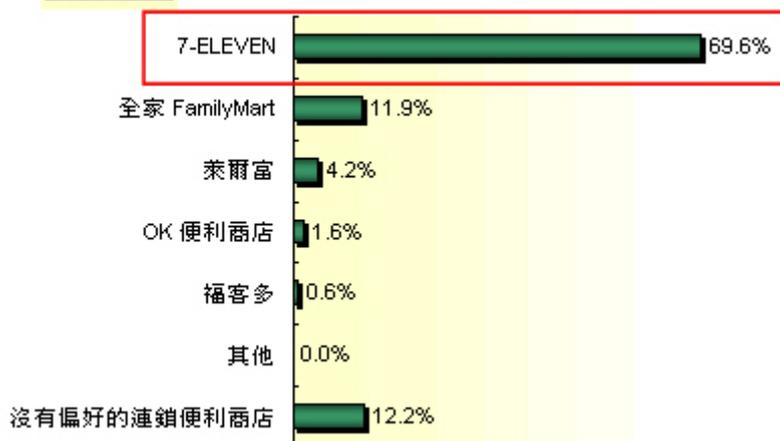
最後便利商店既有的特點，要能繼續保持，不論是快速建築特殊或是地理位置特殊，像是「快速供應」能隨時提供適當的飲品、麵包、熱食等，即時反應市場變化；「名牌低價」有名的產品在商店中也能以平常價格買到，使產品價位固定，通路廣泛；「即時流行」掌握現在人們的喜愛東西，一個月或兩個月換一次

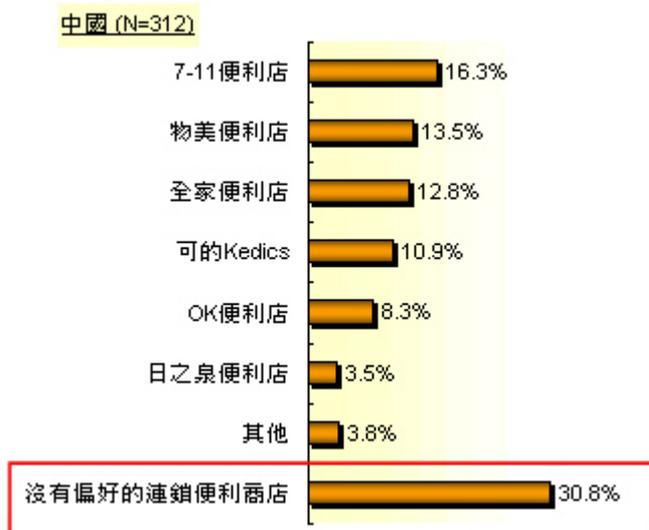
新商品或主打贈品，滿足多變得消費者。另外，還有創造以服務為導向的便利價值，提供最人性化的服務，結合當今盛行的網路行銷，能運用便利商店的配送通路一起配送，對於日本一週一次使用配送服務，台灣的一月一到三次還有很大的提昇空間。對於品牌執著，大陸消費者沒有固定傾向，只要能提供他們生活所需，且價格低廉就好，必須利用便利商店的價值扭轉價值等於價格的思維，才能在大陸市場中戰勝，

日本 (N=312)



台灣 (N=312)





圖八：日本、台灣、中國對便利商店的品牌偏好

資料來源：創世紀市場調查，<http://www.insightexplorer.com/index.html>

日本、中國和台灣的便利商店，可以互相學習長處，改良目前不足或消費者希望的需求，但是千萬不能把好的模式直接拿來套用，這樣不但是對當地文化的不了解，也喪失當初設立的價值和機會。就像在台灣位於便利商店龍頭的7-ELEVEN，在大陸還不能被廣泛接受，沒有強烈的品牌認同，如上圖八，日本和台灣已經建立品牌偏好，但是大陸人只要追求方便，只要價格便宜就好，並不會有特別偏好，所以面對大陸仍有相當大的市場等待開拓、創造自身的價值，才能在市場中立足。對於統一企業在未來的便利市場中，有無人商店的競爭，和林立四千多家相同商店的市場重分配下，只要消費指的慾望沒有滿足，仍呈現一片商機的新市場。像是統一企業將以全新的面貌，用康是美藥妝店打開大陸的市場大門，而不是用7-ELEVEN的招牌呈現，與台灣相異的是，康是美藥妝店裡的東西除了美妝品，還可以看見內嵌式的便利商店在其中呢。

陸、參考資料

1. 鈴木敏文、緒方知行著，《7-ELVEN 經商之道》，商周出版，2004 年。
2. <http://www.insightexplorer.com/index.html>，創世紀市場研究顧問。
此 CyberPanel 網站 (<http://www.ixpanel.com/>)，是由創市際市場研究顧問股份有限公司所架設經營。

