

流通產業的來臨

兼談 7-Eleven 成功的故事

一、前言

這是一個流通產業的年代，放眼過去，流通業一枝獨秀。

7-Eleven 發了。君不見現金買賣，日日見財，潛力無窮；

買機票，座高鐵，繳納各種稅款，路邊停車費、影印、傳真、書刊雜誌、過年飯，食、衣、住、行、育樂，包括辦理台胞證加簽、戶籍謄本申請，產物保險...等無所不包，無所不能，所以有人管它叫做變形金鋼。

「統一超商」不僅成為人們生活的一部分，簡直就是「民眾服務站」，或「社區服務中心」。難怪幾年前台南市友愛街角的一家「超商」要熄燈。附近有六百多戶人家連署拜託高清愿董事長高抬貴手，希望能成全民眾需求，不要歇業，同時居民也逼著屋主降低房租的故事，傳誦一時，印象猶新。

屏東的獅子鄉、牡丹鄉、苗栗縣的西湖鄉、台南縣的左鎮鄉...民眾為了「零」超商，投訴指責地方政府、鄉公所招商不力，甚至 PO 文直指「我們不求重大建設，引進一家超商就好，它比任何福利和建設都實用！」

三、四十年來無論山邊或海角，超商遍地開花，在仁愛鄉的高山青店，當地人形容為「山裡雲中的便利商店」；在南投縣的深山裡滿山櫻花，襯著咖啡香，也是名符其實的「櫻花店」；位於台九線台東達仁鄉的安朔門市，是屏東四重溪翻越 199 線和南迴公路後第一家超商，乃登山客和單車族口中重建光明的溫暖，被稱為南台灣的「南迴補給站」；也有陸客口中的「金門高粱店」，也有「鳳梨酥專賣店」，或「綠油精店」，說它是「觀光補給站」一點也不為過。經過幾十年的發展和演變，超商儼然成為人們的依賴，和商機的指標。

7-Eleven 不再是一家商店，她已轉型為人們生活中所要的東西，虛擬和實體的雲端界面產業，更是成為集團中最夯的事業，也是最賺錢的金雞母，是外資最喜愛的股票上市公司之一。想當年成立之初，連年虧損，股東紛紛要求退股，那種場景，歷歷如畫。這些原始股東

都沒想到，原來就是「真命天子，救世恩人」、後悔莫已！

二、台南幫集團根深蒂固，枝葉繁茂

所謂台南幫集團是指早期台南縣北門地區先民們，在台南市民權路的布莊發跡，彼此合作，相互提攜組織公司行號。

一世紀後大環境變化，人事更迭，已略有鬆動，不過現在還以統一企業集團為主軸，高清愿、羅智先翁婿為馬首是瞻。

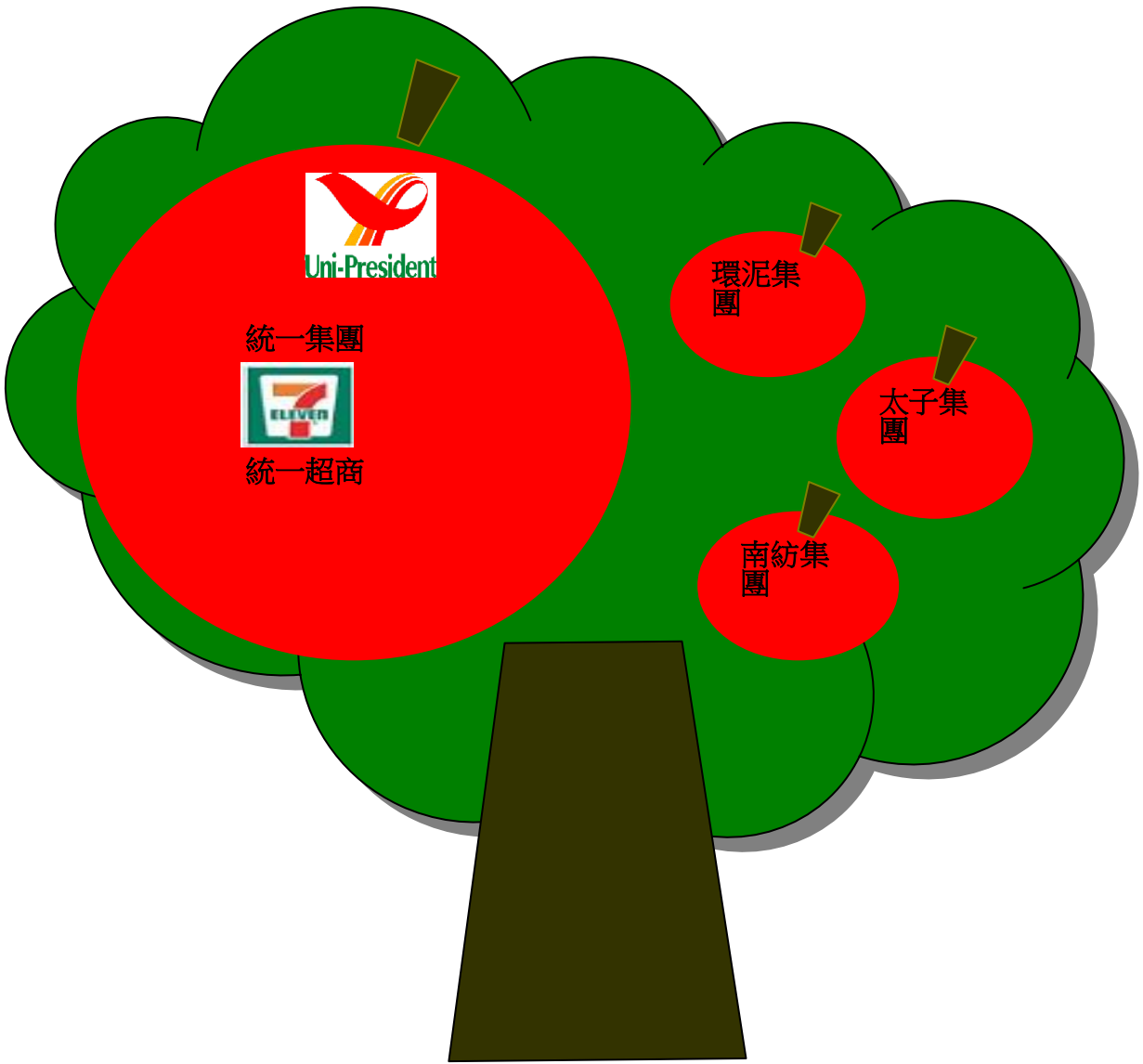
2012 年統一企業集團，未受到世紀金融海嘯影響，一枝獨秀，創造 4000 多億元產值，子子孫孫一百多家公司，分佈海內外，根深蒂固枝葉繁茂，突顯集團潛力無窮。

統一超商 **7-Eleven** 是統一企業集團的子公司，只是近年來它的發展神速，而的確也在零售業、流通業的領域裡獨霸一方。

一個企業如果以成敗論英雄，只看結果，不看過程，有欠公平。如果企業在承平時時期，創造佳績，也不過爾爾；反之，在大風大浪，風雨飄搖中，拼出血路，才是突出。

當企業成為燙手山芋時；當企業是嗷嗷待哺，或奄奄一息之際，在那關鍵時刻，轉折點，有肩膀，膽敢扛起責任、做抉擇，那股勇氣、毅力、魄力、前瞻與果斷，從而走出陰霾、反敗為勝，才是值得欽佩、讚揚。

也許海水沒有經過岩石的衝擊，激不起美麗的浪花，讓我們也一起來探討 **7-Eleven** 怎樣浴火重生、峰迴路轉，再創春天吧！



台南幫企業集團

三、細說從前，峰迴路轉

1、67年4月成立

一敗塗地，股東紛紛退股

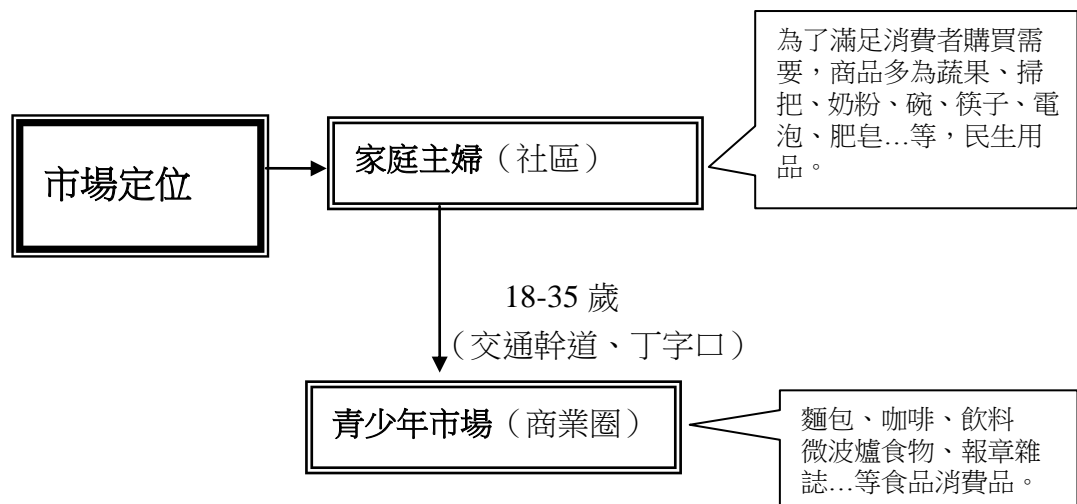
不經一番寒徹骨

焉得梅花撲鼻香

勵精圖治，改弦易轍，天蠶再變。

首先，快刀斬亂麻，清掉沒有信心的雜音

更改市場定位



「柑仔店」→「十字路口」

「7-11」改 24 小時的營業。



統一 7-Eleven 店面的裝設

其次，追根究底，脫胎換骨

- (1) 成立時的時間點太早。
- (2) 充份授權。
- (3) 觀念改變。
- (4) 超商產品新鮮、安全、衛生。

統一 7-Eleven 改頭換臉差異表

區別 項目	舊超商	合併後的超商
地點	社區內，租金便宜 (巷子底)	三角窗，租金貴 (黃金地段)
銷售 產品	掃把、蔬果、奶粉、碗、碟子、筷子、 電泡、肥皂粉...民生用品，傳統。	麵包、咖啡、飲料、微波爐食品、 報章雜誌...食品，消費品，時尚
對象	社區、家庭主婦(老面孔)	都會流動人口(年輕族群)
現金流量	小又慢	流量大又快
型態	社區型態 (柑仔店)	都會型態 (便利商店)
經營 模式	1.暮氣沈沈 2.生活節拍慢吞吞	1.促銷活動頻頻 2.敦親睦鄰，廣結善緣

製表：陳福壽

時間：2012.10

四、管理，軟著力

硬體易仿，軟體難抄；

方法可以 COPY

Know-How 難學；

制度能改變

文化難建立

- (1) 前菜－前置作業，基本功

枱帳管理

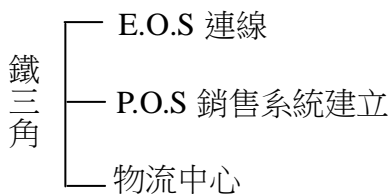
兩大零售商成功異同表

	世界最大成衣零售商 Zara	7-Eleven
營運過程	沒有中間商、代理商	廠商→末端價格。沒有大盤商、中盤商→零售商
低價採購	原物料	商品
低價勞工	人工成本低	Part time
售價	薄利多銷。利少量大	化零為整，積沙成塔
特色	時尚、流行	便利、無所不賣
備註	1. 母公司英德斯集團派尖兵部隊分派紐約舞廳、巴黎商業圈、西班牙酒吧等等，全球重要時尚區，針對目標研究流行趨勢 2. 庫存不斷更新。每週有 40% 貨品被換掉；每三天有新服飾。一般公司按季換新 3. 全世界有三千多店鋪	1. 對供應商賒欠，收現金、流量大 2. 收集情報和趨勢。情報產業 3. 聯盟商權利金 4. 供應商上架費 5. 零缺貨，零庫存 6. 全台有 4.800 家門市店

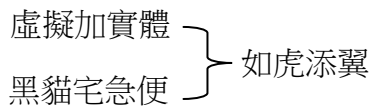
製表：陳福壽

時間：2012.11

(2) 主菜－降低成本，創造附加價值



(3) 甜甜+咖啡



五、台灣產業之光

- (1)、改變台灣人民生活習慣
- (2)、店面整齊，明亮，夜行人避風港
- (3)、敦親睦鄰。
- (4)、情報中心
- (5)、硬一元軟三元。
- (6)、無環境污染。
- (7)、改善提昇生活品質

六、未來的展望

- 1、統一 7-Eleven 已在上海佈點，今年要達 100 家門市，上海和台灣人口相當，但密度比台灣集中，市場的爆發力，可想而知。
- 2、「雲端世紀」來臨，7-Eleven 已建構三度空間。花了近 11 年時間，砸 400 億元拼虛擬財，已成為實體通路霸主。有人說「霓虹天鵝效應」^(註一) 7-Eleven 適時應變。當網路家庭分食超商的商機時，7-Eleven 已丟掉過去認為坪效的至上聖經，反而增加咖啡與用餐座位，提供網購服務。隨著市場的需求，消費者的生活型態，鍥而不捨，不斷嘗試改變而轉型，打造符合生活體驗的產品，讓人覺得沒有 7-Eleven 就不能活，生活機能就變差，有如缺少一點什麼似的，很是不方便。
所以有人戲稱，「可以一天沒有政府，但不能一天沒有 7-Eleven」。想來這話一點也不誇張吧！
- 3、大陸市場廣大，7-Eleven 掌控在日本大股東的手上，但日本人在中國大陸行商，不是很順暢，所以統一集團在大陸尚擁有很多的優勢，潛力無窮，大家可以拭目以待。
- 4、2013 年尚有成長空間(如下表)

零售業市場占有率

2012.01~10 累計

營業額 類別	新臺幣 (億元)	占有率	備註
百貨公司	2,247 億元	26.4%	1.全年便利商店達 2.667 億元占零售業第一名，超越百貨公司龍頭地位。 2.超商 2012 年成長 8.8%，預計 2013 年可成長 6%。 3.成長的主因有二點； (1)擴增座位區和咖啡座。 (2)增高鮮食商品。 4.7-11 超商九成有座位區，30 坪以上店鋪占 55%
便利商店	2,239 億元	26.3%	
超市	1,269 億元	14.9%	
量販店	1,436 億元	16.9%	
其它			

陳福壽製表 2013.03.03

資料:主計處

七、結論－洞燭機先

統一超商 7-Eleven 早年由倒閉邊緣，經過七年浴火重生，之後步入康莊大道，到今天像一棵老榕樹，枝葉繁茂，三、四十家子公司，落地生根，屹立不搖。高清愿的毅力、堅持、勇敢，以及高瞻遠矚，令人欽佩。

「洞燭機先」是 2012 年 8 月份統一月刊，高清愿「董事長咖啡時間」全文，今把它補述為本文結論更覺貼切。

「一位經營者，面對市場的競爭，如果無法洞燭機先，搶先競爭對手一步立足在主動的地位，長此以往，脫離不了失敗者的命運。近年來，統一超商在離島地區，陸續設立便利商店一事，就是一個活教材。

國內，特別是在市區，統一超商處處可見。有些人口密度高的地方，甚至在同一街的頭尾各開張一家。在這種情況下，統一超商在擴展店面時，著眼點幾乎都是在繁榮的都會區。

在超商展店這方面，我的看法與公司部分同仁稍有不同。我認為，從宏觀面來說，統一超商是一個把私利與公益結成一體的產業，經營上不能太過斤斤於自身營利的目的，還要顧及對地方的貢獻，例如帶動地方繁榮、維護治安等，這樣才能相輔相成。事實上，私利與公益本來就是一體兩面，否則就失之於短視。

所以在過去，我常告訴同仁們，超商在擴展據點時要把眼界放遠，除了都會區外，其他像偏遠地區、離島都是應該開發的處女地。

這些地方，或許有讓人交通不便、人口不稠密、甚至消費水準略遜於都市的印象，可是，這些因素往往也是利基之所在。因為統一超商若在當地建立橋頭堡，即使短期內沒有近利，可是長期下來，在融入地方獲得當地民眾認同取得市場主導地位後，其他後來的競爭者往往忘塵莫及。

花蓮、台東地區的統一超商，就是在我與同仁們排除許多困難後，一家一家的出現在民眾眼前。至於在離島地區設點，我也是費了一番功夫，我就曾開玩笑的告訴同仁，金門的統一超商是我逼出來的。

早先，有些同仁對於在金門設點根本就不看好，評估結果是有困難問題多。

我卻不這麼認為。

因為，對一個經營者來說，有困難、問題多的環境才有商機，才能突顯出經營者的能力，當然，這也是在市場上取得先機的最好機會。

再說，澎湖、金門觀光客很多，統一超商若出現在當地街頭，其中所代表的一個具體意義，即是這些離島地區，生活水準已與本島齊平，此舉將可大幅改變外界對離島地區落後、貧瘠的錯誤印象。

在我的堅持與同仁的努力下，澎湖、金門的統一超商，陸續在二〇〇〇年三月與六月開幕。這兩家店開張後，立即贏得當地民眾的熱烈迴響，民眾們無分年齡對超商的認同，令我們相當感動，在很短的期間內，我們就打入當地社會，融入民眾的日常生活中。

這種景象，跌破不少外界人士與同業的眼鏡，其實根本就不足為奇；因為凡事只要能看的遠看的清，不昧於眼前的假象，別人眼中的一堆石頭，在你看來，可能就是一堆黃金。」

統一超兩岸事業發展概況

餐飲品牌	位 置	成立時間	店數
 7-ELEVEN	台灣	1978年	4,816
	上海	2009年	7
 統一優瑪特量販店	四川	2005年	4
 山東統一銀座超市	山東	2004年	117
 Starbucks星巴克	台灣	1998年	224
	上海、杭州、南京等	2000年	167
MISTER DONUT 	台灣	2004年	42
	上海	2000年	6
Cold Stone 	台灣	2007年	13
	上海、北京、廣州、天津、蘇州	2007年	35
 統一聖娜多堡	台灣	1992年	20
	武漢	2005年	22
Afternoon Tea 	台灣	2008年	4
	上海	2007年	3
 統杰超市	北京、青島	2001年	8
 康是美	台灣	1995年	301
	深圳、廣州、珠海	2004年	9

資料來源：統一超商